

テーマ

「アメリカのSCトレンドと
2020年『第3次流通大変革』に向けた
SC開発・再生のアプローチ」

株式会社 ダイナミックマーケティング社

代表 シニアコンサルタント

むぐるま ひでゆき
六車 秀之

明治大学大学院 商学研究科修士課程を1970年(昭和45年)修了。駿台コンサルティングセンター(清水晶 明大教授主催)にて流通マーケティングを研修。流通業を専門とするコンサルティング&シンクタンクとして(株)ダイナミックマーケティング社を1977年に設立。長年にわたり日米の流通・SCの勝ちパターン、SCの事例の中から多数の流通理論を構築し、独自の原理原則論からショッピングセンターの長期繁栄と棲み分けのための勝ちパターンと仕組みづくりを提唱する。流通業の開発企画・調査・コンサルティング歴は40年に及ぶ。ショッピングセンターを専門とするコンサルタントの第一人者。

<http://www.dynamic-m.co.jp/>

1. 流通上の日米のSCのポジショニング比較

日本とアメリカのSCのポジショニングの違いは次の3つである。

- ①アメリカのSCは1910年代から開発が始まり100年のSC歴が、日本は1970年代から開発が始まり55年のSC歴である。アメリカのSCは歴史が長いいため、SC開発・運営のノウハウの蓄積に差がある。
- ②アメリカのSCは、11.2万SC、小売業に占めるSCの売上比は54.5%、それに対して日本のSCは3,174SC、小売業に占めるSCの売上比は21.0%と、アメリカのSCの競争は日本の競争の2.6倍厳しい状況である。それゆえに、アメリカのSCは理論的にオーバーストア状態、日本のSCはまだエアポケットマーケットが存在している。
- ③アメリカのSCは1980年代に飽和期（ほぼ一通りSCが普及した状態）となり、1991年からSCの成熟期（消費者のニーズが高次元化してSCの多様化が始まる時期）であった。日本は1970～1990年までのCSCの成長期、1991～2010年までのRSCの成長期を経て、2011年からSCの飽和期となっている。そして2016年からSCの成熟期となり、1つのマーケットの中に性格の異なるSCが互いに棲み分けて競存共栄することになる。その意味で日本はまさに2016年はSCの多様化元年といえることができる。

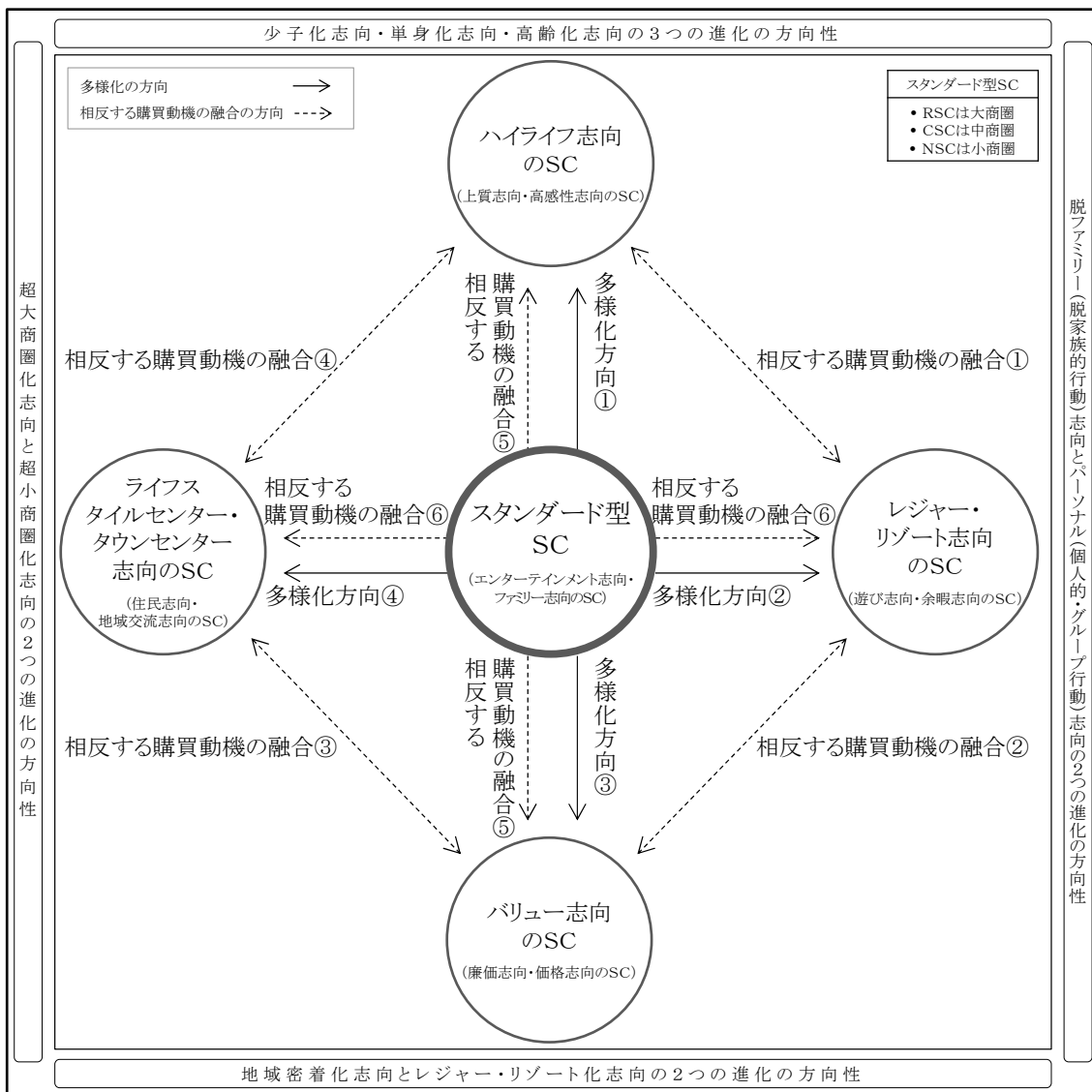
このように、日本とアメリカのSCの歴史上の相違点によるSCの成熟度に大きな差があり、先行型のアメリカのSCの流通歴及び今後の戦略を見ると日本のSCの近未来への方向性が見えてくる。

2. アメリカのSCのトレンド

アメリカは1970年代までのモダン消費時代（モノを買い、消費し、使用し、所有することの連続性に喜びを感じる生活向上志向の消費）は多核モール型SCの真髄を発揮するSC成長期であった。1980年代はモノ離れ後の金融経済時代となり、不況ではあるが物価高のスタグフレーション経済となり、流通業界は価格志向のアウトレットセンター、パワーセンター、ディスカウントストア、カテゴリーキラー、オフプライスストア等の業態が登場した。しかし、1990年代はICT（情報通信技術）と金融が一体化した好景気となり、SCはシネコンやレストランやアミューズメントが導入されたエンターテインメント性の高い多核モール型RSCの開発が旺盛となった。また、ICTバブル崩壊後の2000年代は不動産と金融が一体化した好景気となったためニュータウンづくりやまちづくり志向の強いライフスタイル・タウンセンターの開発が数多く行なわれた。

その後の不動産バブルの崩壊後は、まさにアメリカのSCは質的な多様化が起こっている。この質的多様化は長いアメリカの流通・SC歴の中から消費者ニーズの深化、競争SCとの棲み分けを起因としており、アメリカの1991年からの成熟期以降のSC多様化は「4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合」へと進化している。その内容は次の通りである。

< SCの多様化の4つの方向性と6つの相反する購買動機の融合 >



< SCの多様化と相反する購買動機の融合のタイプ >

	SCの形態	内容
基本となるSC	スタンダード型SC (エンターテインメント志向・ファミリー志向の基本となるSC)	カジュアルな百貨店やGMSとメガストアをアンカーテナントとし、ポピュラープライスの専門店テナントによるランブリングショッピング化し、さらにレストラン街、フードコート、シネマコンプレックス、アミューズメントのエンターテインメント施設とサービス・コミュニティ等を付加したSC
4つの方向性	ハイレイフ志向のSC (多様化方向①)	スタンダード型SCよりワンランク上あるいはツーランク上のSCでありハイエンドSCや上質志向・高感性志向のSC(事例:トパンガ)
	レジャー・リゾート志向のSC (多様化方向②)	スタンダード型SCのエンターテインメント志向のSCよりワンランク上のレジャー・リゾート志向のSCであり、テーマ・フェスティバルセンター、複合レジャーセンター等を付加したメガモールのSC(事例:モールオブアメリカ)
	バリュー志向のSC (多様化方向③)	ツーランク下のSCであり、価格志向の核店と廉価版の専門店テナントとエンターテインメントが一体化したSC(事例:ベルゲンタウンセンター)
	ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (多様化方向④)	住んでいる人(住民)を主力ターゲットとする居心地感のあるサードプレイスのある生活密着・地域密着志向の交流の場づくりのSC(事例:ユニバーシティヴィレッジ)
6つの相反する購買動機の融合	ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合①)	上質志向・高感性志向のハイレイフ志向のSCに、強力なリゾート性やレジャー性を付加したSC(事例:フォーラムショッप्ス)
	レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合②)	価格志向のSC(バリューモール)にレジャー・リゾート機能を付加する「安さと楽しさ」を一体化したSC(米国の事例:アウトレットコレクション・アット・ジャージーガーデン)
	バリュー志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCの融合 (相反する購買動機の融合③)	地域の交流の場やプラットフォームの役割を持つSCに価格志向の核店・テナントを導入し、かつエンターテインメント機能を付加したSC(事例:パリセイズセンター)
	ハイレイフ志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC (相反する購買動機の融合④)	地域のプラットフォーム地域の中心市街地の役割を持つまちづくり型のSCと同時に、上質志向や高感性志向のSC(事例:ヴィクトリアガーデン)
	ハイレイフ志向のSCとバリュー志向のSC (相反する購買動機の融合⑤)	ハイレイフ志向のSC(上質志向及び高感度志向のSC)にバリュー志向を付加したハイセンスなのに廉価性があるSC(事例:ウッドベリー・コモنز)
	ライフスタイルセンター志向のSCとレジャー・リゾート志向のSC (相反する購買動機の融合⑥)	ライフスタイルセンターの自然志向、オープンモール志向、街並み志向にレジャー・リゾートとエンターテインメント志向を強力に加え居心地感と遊びを付加したSC(事例:ザ・グローブアットファーマーズマーケット)

アメリカは1991年の成熟期に突入してから、上記の多様化が進展して、1つのマーケット(各SCが共有する複合商圈)の中で、互いに棲み分けている。

3. 2020年「第3次流通大変革」のメカニズム

(1) 流通の2020年の大変革と対象のキーポイント

経済は50年、流通は25年、SCコンセプトは8年、MD i n gは3年、商品は3ヶ月単位で過去の延長線ではない変化が起こる。ここでは流通の25年サイクルの大変革の内容を示す。

過去の第1回、第2回の流通大変革のキーポイントと今後の2020年の大変革のキーポイントは次の通りである。

	年 度	変化のキーポイント	
第1次 流通大変革	1970年 (1945年から 25年目)	①所得1万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の保有率50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命(昭和ニューファミリー) ④人口の地方から都会、さらに都心から郊外への大移動時代の到来	
第2次 流通大変革	1995年 (1970年から 25年目)	①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉によるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命(平成ニューファミリー) ④デフレ経済時代の到来	
第3次 流通大変革	2020年 (1995年から 25年目)	①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命 (もはやファミリーではない) ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した流通革命 ④ニューモダン消費の消費革命	ツー・トゥエンティ・ ソリューション (2020年問題の解決)

第3次流通変革である2020年はまさに5年後であり、各流通企業及び各SCは2020年の流通大変革への対策を真剣に考える段階となった。流通が大変革するときには、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善だけでなく、それよりも未来の視点(2020年の流通大変革のキーポイント)からトップダウン方式の改革が必要となる。すなわち、現在、進行中の流通現象は1995年の第2次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつある。

この流通大変革の25年変遷において流通のリード企業及びリード業態が変わることになる。第1次流通大変革時代のリード企業とリード業態はGMSでありCSCであり企業としてダイエーとイトーヨーカドーである。第2次流通大変革時代のリード企業とリード業態はRSCであり企業としてはイオンモール(イオン系SC)であり三井不動産(ららぽーと系SC)である。

今後は、流通業界全体で2020年の流通大変革に合わせた体制づくりを行なわないと勝ち残りどころか生き残りもできないことになる。この2020年の第3次流通大変革のキーポイントに自らの企業やSCを適合させることを「2020年対策」(ツー・トゥエンティ・ソリューションと呼ぶ)と言う。その中味は次の通りである。

①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命

1970年の第1次流通大変革の基軸世代は「団塊シニア世代」(昭和ニューファミリー)である。1995年の第2次流通大変革の基軸世代は「団塊ジュニア世代」(平成ニューファミリー)である。2020年の第3次流通大変革の基軸世代は「ミレニアル世代」(1985～2000年までに生まれた世代)で、2020年には20～35歳となり、社会及びファミリー形成により消費の中心的位置づけの世代となる。ミレニアル世代の特性は「パーソナル性」(ファミリーとは限らない)、「デジタルネイティブ」

(生まれながらにデジタル社会)、「ニューモダン」(モノ離れ後の新消費化)、「エシカル」(社会倫理や持続可能社会重視)の消費性向を持っている。

一方、2020年は団塊シニア世代は「55～75歳」のすべてシニア世代となり、団塊ジュニア世代は「35～50歳」の壮年からシニアへの真っ只中の世代になる。

② ネット販売・Eコマースによる買物革命

O2O(ネットと実店舗とのクロスチャネル)やオムニチャネル化(顧客情報・流通情報網とネット販売・実店舗販売を串刺しにして多様なチャネルが融合して買物選択肢が拡大するシステム)、さらに「コンテクスト化」(モバイル+SNS+ビッグデータ+GPS+センサー)によりリアル店舗とネット販売を融合させる流通ユビキタス時代となる。

③ 地域環境と人間関係を重視した流通革命

エコロジーによる持続可能性を重視した流通や20世紀に阻害された人間の健康や精神的ゆとりを重視したSCのウエイトが高くなり、21世紀は20世紀の反省(反発=ノスタルジー)の時代に対応した持続可能システムを導入した時代となる。

④ ニューモダン消費の消費革命

ニューモダン消費は、今まで存在しなかったニーズ・ウォンツや存在していたが切り口の異なるニーズ・ウォンツが基軸となる新しい商品価値づくりの消費経済である。商品は物・サービス・情報・コンテンツが存在するかが、「モノに広義コトを付加」、すなわち「モノ+付加としてのサービス=商業のおもてなし化」と「モノ+付加としての情報=商業のユビキタス化」と「モノ+付加としてのコンテンツ=商業のノウハウの創造化」が進む。特に、ニューモダン消費の基軸は「モノ+コンテンツ」であり、顧客にイノベーション・ノウハウである価値創造を提供することが必要になる。

(2) ニューモダン消費へのアプローチ

現在アメリカの流通の中で進行中であり、今後の日本の消費革命の中心となる

「ニューモダン消費」は、次の3つの切り口が必要となる。

3 つ の 切 り 口	第1の 切り口	20世紀へのアンチテーゼ・ソリューション&19世紀以前のノスタルジーから派生する消費行動 ①地球や自然環境に配慮した消費行動 ②絆や地域密着や人間の精神面に配慮した消費行動 ③古き良き時代の郷愁を感じる消費行動
	第2の 切り口	ライフスタイルの変化に伴う消費行動 ④20世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥少子高齢化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ITC社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動
	第3の 切り口	独自ノウハウで市場を創造する消費行動 ⑩超コンセプト(超こだわり・サムシングニュー)に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパンを基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動

3.トレンドの中で成功しているSCの具体的事例

(1) ライフスタイルセンターとレジャー・リゾート志向のSCが融合したSC

21世紀の最適SCでありスマートSCと呼ばれているライフスタイルセンター(地域の交流の場、自然との融合、まちづくり型SC)とエンターテインメントやリゾート性を一体化した遊びより時間価値を創出したSCとして「ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット」(隣接したファーマーズマーケットと一体化)がアメリカのロサンゼルスに立地している。集客力はカリフォルニアNo.1と言われ、古きよき時代のロサンゼルスイメージしたオープンエアモールのストリート型の異次元空間のある街並み志向のレジャー・リゾート客を対象としたSCである。

日本もスタンダード型SCのエンターテインメント志向の当たり前化が進み、単に身近な娯楽の場としての遊び機能はSCの勝ちパターンにはならなくなりつつある。日本においてもポストエンターテインメント型SCが出現しつつある。

日本においても類似型SCとして2015年秋に開業予定の「エキスポランド跡地複合施設開発」(大阪府吹田市)がある。本来、万博記念公園と一体化したエキスポランド跡地にエンターテインメント(新しいタイプの水族館、日本最大級の観覧車、教育と遊びを一体化したエデュテインメント施設、大自然を五感で体感する映像施設や日本最大級の超大型スクリーンを備えたシネマコンプレックス等)とショッピングを融合させたレジャー・リゾート型のSCである。

さらに「お台場ダイバーシティ東京プラザ」「神戸ハーバーランドumie」「マークイズみなとみらい」「イオンモール幕張新都心」がシネコン、レストラン、アミューズメントのエンターテインメント御三家ではないレジャー・リゾート性の強い複合遊び施設を導入して、ショッピング以外での集客を買物へ波及させるタイプではなく、レジャー・リゾート施設自体が集客するシステムのSCとして開発されている。

(2) 富裕・上流志向の上質感のあるワンランク上のSC

アメリカも1990年代のエンターテインメント型RSCからニューモダン消費に対応した上質感のあるワンレベル上のSCの開発が2000年以降に旺盛に開発されている。「トパンガ」(アメリカ、ロサンゼルス郊外)はマーケットの成熟化・富裕化に伴いリニューアルでニーマンマーカスとラグジュアリテナントと熟年テナントを導入し、SC全体をワンレベルアップするとともに、従来の大衆マーケットのニーズをも根こそぎ獲得するために、おしゃれな総合ディスカウントストアのターゲットを導入して、ポピュラープライス・リーズナブルプライスの地域密着ニーズをもワンランク上の上質マーケットニーズと融合している。マーケットの二極化(所得の二極化による消費の二極化)に見事に両面に対応している。

日本でも地域密着のワンレベル下のニーズと上質感のあるワンレベル上のニーズに同時に対応して成功しているSCとして「ラゾーナ川崎プラザ」「あべのキューズモール」「湘南テラスモール」「阪急西宮ガーデンズ」等がある。

(3) 庶民・低所得者層の地域密着のワンレベル下のSC

21世紀の先進国は成熟経済の時代であり所得構造や資産構造が富裕層と低所得層(庶民層と貧困層)に二極化する。先進国の低所得層は単に安かろう悪かろうでは満足しない。そこで、ハイイメージ・リーズナブル志向の地域密着のワンレベル下のSCが登場することになる。本来、ディスカウント志向の強い業態はロードサイドやパワ

ーセンターの中の独立した場所に立地しており、SCとは一線を画していたが、最近、SCの中に出店し始めたと同時に、リーズナブルテナント(ディスカウント志向のテナント含む)及び地域密着ニーズを、あたかも多核モール型RSCと同じシステム・同じスタイルの中に導入するケースが増えている。「ベルゲンタウンセンター」(アメリカ、ニューヨーク郊外)は、まさにモール型SCにワンレベル下の核店及びテナントを導入したSCである。

日本においては「グンゼタウンセンターつかしん」(兵庫県尼崎市)は王道であるイオン型SC(ファッション+エンターテインメント性のRSC)との違いを出し棲み分けをするために強力な食品ゾーンとリーズナブルなテナント(一部ディスカウント志向のテナント)を導入し、かつ、エンクローズドモール7割、オープンエアモール3割のハイブリッド型RSCを導入して成功している。日本も脱デフレの後にワンランク上のSCづくりの方向に向かうSCが多くなるが、一方においてワンランク下のSCも今後の成長SCである。