

## 寄稿論文

# 21世紀志向の次世代型SCづくりの実践理論

## 第4回「次世代型SCの売れるようにする機能」

———月刊レジャー産業資料 2010年12月号掲載———

2010年12月1日

### 1. SCの売れるようにする機能のメカニズム

ショッピングセンター(SC)を成立させる7つのファクターと4つの機能のうち、今回は第2の機能である「SCの売れるようにする機能」を次世代型SCの視点から解説する。

小売業がマーチャндаイズリテイラー(商品を取り扱う小売業)であるのに対し、ディベロッパーはノンマーチャндаイズリテイラー(商品は持たないが、マーケットニーズを取り込み、テナントを通じて商品・サービスが売れるように仕組みを創出)と呼ばれている。小売業としての店舗が、単独立地よりもSC内にテナントとして出店したほうが優位に展開できるのは、まさに、このディベロッパーが持つノンマーチャндаイズリテイラーのノウハウによって、SCが売れるようにする機能が発揮されるからである。

SC理論に基づく適正なるSCの売れる機能と、SCの売れるようにする機能の成果は、「1対2」であると事例から検証されている。すなわち、同じMDing(モノとコト)でも、ディベロッパーのノウハウによってテナントの売上高は2倍、粗利益率(付加価値生産性)は3~8ポイント(平均5ポイント)、利益率は10倍以上、異なることになる。

このSCの売れるようにする機能は、SCの根源的機能(ディベロッパーの真髄)であり、「ワンパッケージング価値(このSCへ来ると他へ行く必要がない)」と「ターゲット価値(マーケットの中での需要創造)」の2つの機能から成り立っている。

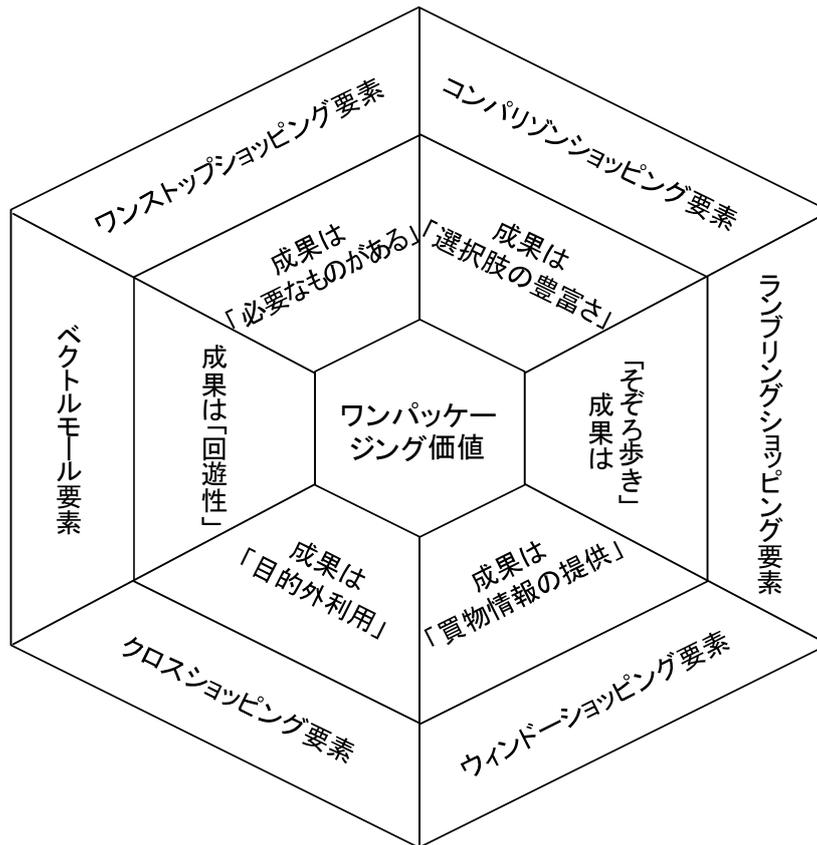
また、売れるようにする機能は、「SCに人を集める機能(エンターテインメント価値とプレイスメイキング価値)」にも広義概念として結びついている。

### 2. ワンパッケージング価値のメカニズム

かつてSCの売れるようにする機能は、「ワンストップショッピング」(買物が1ヶ所で間に合う)と「コンパゾンショッピング」(いろいろ比較して買える)の2本柱であった。これは、買物の学習経験の連続性の終焉がまだ起こっていない、モノに執着し、モノに愛着心を持つモダン消費の段階では一番効果のある機能であった。

モノ離れ時代となってSCが多様化しているが、同時にお客の満足感を満たす水準も高まり、ワンパッケージング価値もあわせて多様化した。すなわち、ワンパッケージング価値とは、伝統的なSCの機能である「ワンストップショッピング要素」や「コンパゾンショッピング要素」以外に、「ランブリングショッピング要素」「ウィンドーショッピング要素」「クロスショッピング要素」「ベクトルモール要素」の6つの要素で構成されている(図表1)。

＜図表1＞ワンパッケージング価値の6つの要素



#### ①ワンストップショッピング要素

マーケットの中の多様なニーズに対応したMDingとテナントミックスにより、来街したお客のニーズにすべて間に合うようにする戦略で、伝統的なSCの機能であり、成果は「必要なものは何でもあるSCづくり」である。

1970年代以前のアメリカや1980年代以前の日本においては非常に効果的なSC戦略であったが、モノ離れ時代の現代でも、効果こそ希薄化しているものの基本原則の1つである。ただしGMSなどの総合業態は、なんでもあるがほしいものはないと評価されるようになった。次世代型SCでは、新ワンストップショッピングとして特定の分野での総合化戦略（特定分野の商品あるいは客層に対しては何でもある戦略）が必要である。

#### ②コンパゾンショッピング要素

1つのSCの中で特定の商品を比較して買うということがコンパゾンショッピング（比較購買）要素であり、ワンストップショッピングとともに伝統的なSCの売れるようにする機能であった。お客は買物に選択肢を求めており、多様な業態や多様なテナントミックスによる「選択肢の豊富さ」がコンパゾンショッピングの成果である。

#### ③ランブリングショッピング要素

アメリカで発達した多核・モール型SCは、まさにモールが命であり、それはモールによるランブリングショッピング（そぞろ歩きをしながら買物をする）ができるからである。ヨーロッパで古くから存在していたガレリアをアメリカの郊外化・車社会に対応させたのが多核・モール型SCであり、性格の異なる多様な核店（3～5核）と汎用性と個性のあるモール専門店街を一体化し、散策する楽しさと買物の楽しさを融合したものがランブリングショッピング要素である。

このランブリングショッピング機能が、20世紀型のエンクロードドモールの人工的モール環境から、オープンエアモールの自然を取り入れた21世紀型のモールへと進化している。いずれのタイプも成果は「そぞろ歩き」であり、散策と買物の一体化である。

#### ④ウィンドーショッピング要素

お客は、モノを買う楽しみとモノを見る楽しみの両面を持っている。流行や買物の情報を情緒的かつ合

理的に取り入れるために、ウィンドーショッピングは必要な要素である。多くの目新しい商品、流行の商品、選択肢のある商品が、豊富な店揃えと商品揃えの中でモールと一体化している。成果は、「買物情報の提供」である。異次元空間と現実空間の“間”に漂うことの楽しさがウィンドーショッピングである。これはネットショッピングとの差異化に結びつく。

### ⑤クロスショッピング要素

ワンパッケージショッピングは「ここへ来ると他のSCは行く必要がないこと」であり、その中でクロスショッピングはその基軸要素となり、成果は「目的外利用」の「一石二鳥あるいは一石三鳥買い」となる。

お客が、その目的のみの商品を買って帰るだけでは客単価が低い。「せっかく来たのだから目的以外の商品・サービスを買って帰ろうとする行動」がクロスショッピングであり、このクロスショッピングが多いほど購入比率が高くなり、客単価も上昇する。クロスショッピングには「モノとモノとのクロスショッピング」と「モノとエンターテインメントやプレイスメイキングとのクロスショッピング」があり、いずれにしても、関連買いや目的外買いのウエイトを高める買物行動である。

日米でクロスショッピングについての大きな相違点は、食料品とファッション商品の関連性である。アメリカでは、食料品とファッション商品は購買動機（モノを買う時の理由）が異なるため、多核・モール型SCには食料品を置かない。つまり、食料品とファッション商品の間にクロスショッピングは起こらないという考え方である。しかし、日本の多核・モール型SCにおいては食料品基軸であり、食料品売場のない多核・モール型SCは成立困難である。

購入動機からみると、食料品とファッションには整合性や相乗効果はないが、出向動機（SCを選ぶ理由となる動機）から見ると、ファッション性やトレンド性やエンターテインメント性などの出向動機で来街してはいるものの、せっかく来たのだから必需品である食料品も買って帰ろうとするクロスショッピングが起こりうる。目的ではない食料品を最後に買って帰ることを「食料品のラスト買い現象」といい、最初から食料品を買いに行く行動を「食料品のファースト買い現象」と言う。

購買動機の面から見ると関連買いは起こらないが、出向動機の面から見ると、関連買いが起こるエアポケットニーズはたくさんある。モノ離れ時代の次世代型SCにおいては、このクロスショッピングのノウハウをできるだけ多く持つことが必要となる。また、モノと非モノのクロスショッピングも、次世代型SCに必要なノウハウである。

### ⑥ベクトルモール要素

SCのモールは単なる通路ではなく、人を動かすストリート（ランブリングショッピングストリート）である。モノ離れ時代やネットショッピング時代には、まちづくり型SCが1つの武器となる。また、まちづくり型SCは、21世紀志向の次世代型SCのキーポイントでもある。

SCにおいては、来街者をストリートあるいは街並みの中で楽しくかつ合理的に回遊させるため、「導入（どこから入り）」「回遊（どのように回り）」「マグネット（どのような魅力ある売場や施設を配置し）」「滞留（どこで休息し）」「導出（どこから出て行く）」という5原則が適切に配置されなければならない。また次世代型SCづくりにおいては、「回遊ベクトル手法」（お客を一定の方向に導く力）として、「モール・エンジン」（お客を動かす原動力）と、「モール・ハンドル」（お客を一定の方向に向ける力）の2つが必要となる。

その意味において、次世代型SCの回遊・モール戦略は、ソフトとハードが融合した切り離せない機能となる。

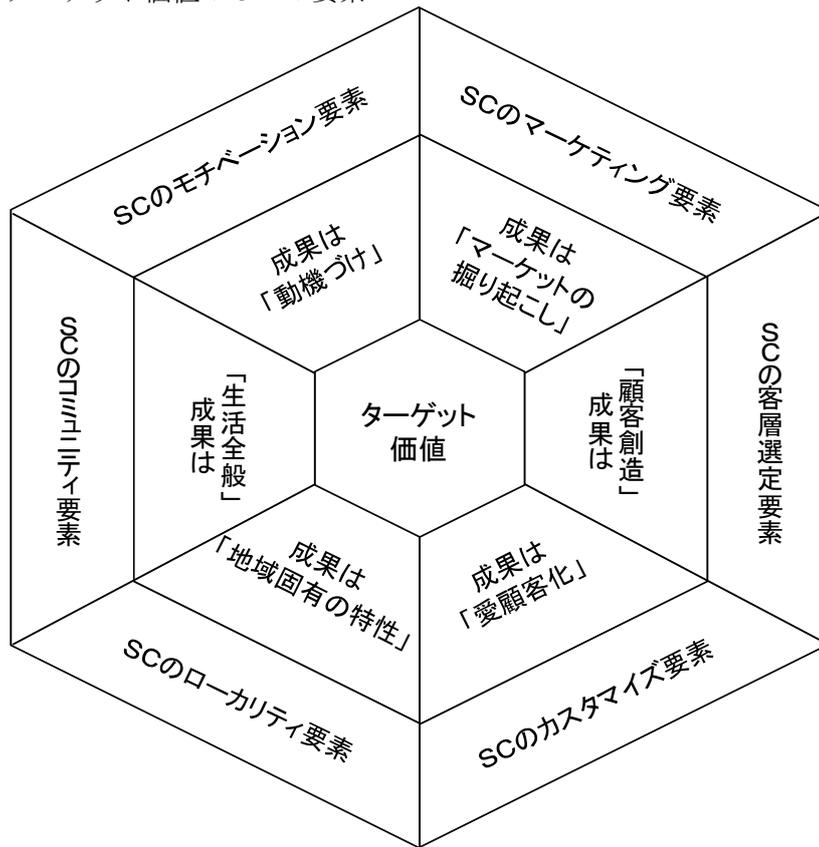
## 3. ターゲット価値のメカニズム

SCの売れるようにする機能をマーケットの面から言えば「ターゲット価値づくり」となる。ターゲット価値づくりとは、マーケティング論であり、需要創造である。ワンパッケージされた仕組みをマーケットに適合させ、さらにマーケットを掘り起こす行動がターゲット価値づくりとなる。

ターゲット価値づくりは、「SCのモチベーション要素」「SCのマーケティング要素」「SCの客層選定要素」「SCのカスタマイズ要素」「SCのローカルティ要素」「SCのコミュニティ要素」から成り立っている

(図表2)。

<図表2>ターゲット価値の6つの要素



### ①SCのモチベーション要素

SCを選ぶ出向動機と商品・サービスを選ぶ購買動機のことを、SCのモチベーション要素と言う。SCや商品・サービスを選択する動機は、モダン消費（モノに執着心と愛着心がある消費）とポストモダン消費（モノ離れした消費）では大きく異なる。お客がSCを選択する動機も、モダン消費時代の商品の価値や品揃えの魅力が基本になるが、それだけでは来街しない。モノ以外の体験・体感環境が必要とされる。また、購入動機もモノの価値（品質/価格）だけでなく、絆やこだわりといったコト価値を付加しないと、モノ離れしたポストモダン消費に対応した次世代型SCにならない。

### ②SCのマーケティング要素

次世代型SCの基軸となる業態は、「棲み分け分野の新一番型SC」である。このSCは3割差異化・特化させ、7割を総合化させるSCづくりであり、特定のマーケットを圧倒的競争優位性を持って掘り起こさなければならない。

今までのSCは、平均マーケットシェアで6.8%（下位値）～8.6%（中位値）～10.9%（上位値）であったが、次世代型SCのマーケットシェアは、目指す特定のマーケットの中で10.9%（下位値）～14.5%（中位値）～19.5%（上位値）を確保しなければならない。次世代型SCはマーケットの掘り起こしであり、マーケットの深耕である。特定分野における高シェア型SCが次世代型SCである。

### ③SCの客層選定要素

SCの客層は、「ライフステージ×ライフスタイル」で表現される。

次世代型SCの基本パターンである棲み分け分野の新一番型SCづくりにおいては、ライフステージあるいはライフスタイルを基準に、客層を明確化または絞り込むことである。しかし、100万人商圏以上の場合とはかく、一般的なSCにおいては、客層の明確化はできるが、絞り込みは困難となる。そこで、客層の概念絞り込み・客層オール対応のターゲット戦略が必要となる。すなわち、客層は明確化あるいは絞り込んで特定の層に高満足を提供するが、さらにできるだけ客層の幅を広げるため、各客層を共通概念で串刺しにして、特定の客層以外の客も馴染むようにするターゲット戦略が次世代型SCにと

って必要である。

#### ④SCのカスタマイズ要素

客は一般的に、非客（来街していない客）、流動客（来街頻度の低い客）、固定客（定期的に来街している客）、愛顧客（何らかのインセンティブ＝刺激を持って来街する客）の4つのタイプがある。カスタマイズ化とは「愛顧客づくり」であり、「あなたの店、あるいは、あなただけの店づくりという概念による客の囲い込み戦略」である。

ポイントカードや購買履歴による客の囲い込みも大切であるが、競争SCも行くと、愛顧客化は希薄化する。いまは、ほとんどのお客が行ける範囲内のSCの顧客カードを持っており、特別のことでない限り、その効果は薄い。

次世代型SCの愛顧客づくりは、地域の絆という視点から顧客満足度、顧客愛着度、顧客親密度等のお客の精神面や情緒面の密着度を高めることである。特に、人との絆をテーマに販売促進や顧客満足度を高めることが必要である。地元の商業者を育てて、がんばっているテナントを応援し、できるだけ地元のテナントから買ってあげたいと思う消費行動と、それに反応して、良いもの、安心安全なものをリーズナブルに提供しようとする“こころ粹”（心意気）のある地域消費愛まで高まれば最高である。

#### ⑤SCのローカリティ要素

モダン消費時代は、全国一律ニーズをより早く、より豊富に提供することが大切であった。次世代型SCが対応するポストモダン消費は、全国一律ニーズだけではなく、SCが位置するエリアのマーケット固有の特性を探索し、ここにしかないニーズをロングテール方式で、すなわち地域の独自性や伝統的手法の応用により、コンセプト&マーケティング戦略（ニッチなマーケットをコンセプト化し、マーケティングによりできるだけ幅広いマーケットに対応させる戦略）で、マーケットの掘り起こしが必要である。

#### ⑥SCのコミュニティ要素

商店街は地域のコミュニティの場であり、特定の地域内居住者にとって生活全般をサポートしてくれる場でもあった。20世紀型SCは、生活者（ライフスタイルの向上を目指す消費者）が中心であるが、次世代型SCは生活者を基軸としつつ、「住民（住んでいる人）」を対象とし、地域の必然性のある「センター（中心となる場）」が必要である。地域のコミュニティとして、商品・サービスの小売業だけでなく、生活全般に対応するSCづくりが次世代型SCとして望ましい。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>4</sup>

代 表 六 車 秀 之