

## 講演論文

### コミュニティ型SC(CSC)のパワータウン化による再生物語

-脱CSCによる勝ちパターンのSCづくりとアメリカの事例研究-

———第 89 回ダイナミック流通・SC戦略セミナー2012 年6月 26 日(火)講演論文———

2012 年 7 月 9 日

#### 1. CSCの過渡期業態と脱CSC化

##### (1) CSCの過渡期業態化

パワータウンは、アメリカで1980年代に開発された「パワーセンターのタウン化」(パワーセンターにモールテナントやエンターテインメント施設や居心地空間を付加したSC業態)です。

アメリカで1960年代からCSC(GMSを核店とする中商圏の中型SC)が長期低落化の道を歩み始め、1980年代には淘汰されていました。また、日本でも1990年代から長期低落化の道を歩み、2010年代の現在、最盛期の半分の売上高でCSCは生き残っています。アメリカで淘汰された商店街やCSCが日本で衰退しながら生き残っているのは、日本はアメリカと異なり、立地が複雑な構造になっているため、立地上の特性の中で生かされているからです。

CSCはマーケットニーズがなくなったから長期低落化や淘汰の道を歩んでいるのではなく、小商圏業態のNSCや大商圏業態のRSC、さらには廉価業態のパワーセンターにCSCが対象としていたニーズが切り崩されたからです。アメリカでライフスタイルセンターやアップスケールNSCやパワータウンやスーパーセンター(地域密着のフルライン業態)は、実は従来のCSCがターゲットとしていたマーケットニーズなのです。すなわち、競争優位性のない総合業態は、アメリカでも日本でも淘汰されています。韓国では2000年代に淘汰され、中国では2010~2020年代にCSCは過渡期業態化して淘汰されます。

CSCは業態としての過渡期業態ゆえに淘汰及び長期低落化の道を歩んでいるのであって、立地が悪いわけではありません。CSCが1970~1980年代、あるいは1990年代の初めに開発された立地(ロードサイド立地や駅前立地)は当時も今も適正立地なのです。ただ、立地と仕組みの適合性がないから負けパターンの業態化しているのです。SCは「立地が30%」「仕組みが35%」「MDingが25%」「運営が10%」の割合で成果が発揮されています。すなわち、CSCは立地は適正ですが、SCの仕組み(規模、業態ミックス、集客装置、建物形態、モールの形状、テナント数、パーキング台数…等)が立地と適切に整合されていないために、結果としてMDing・テナントミックスや運営が活かないのです。

##### (2) 脱CSC化の道

立地が適正であるのに仕組みが多く課題を持っているCSCは、立地と仕組みを適合化させることにより生き残る道があります。

RSCは、多核モール型RSCとしてエンターテインメント性により強力に吸引する仕組みは持っていますが、一方、広域商圏でないと成立しないため時間・距離的に課題を持っています。一方、NSCは小商圏で時間・距離的には適正立地ですが、小商圏であるため日常性や生活密着ニーズしか対応できません。また、パワーセンターは中商圏(場合によっては大商圏)ですが、廉価業態のみで楽しさが希薄です。それぞれCSCからニーズを奪った宿敵業態にも課題が多いのです。

CSCは20世紀には中商圏立地として大商圏や小商圏に切り崩されましたが、SCの飽和時代(RSCやNSCやパワーセンターが定番化した段階で、もう従来型SCはこれ以上必要ないと客が思う時代)には、斬新な業態として再生させれば客の支持を得ることができます。すなわち、客が適度な時間・距離と感じる中商圏(中心市街地立地なら2km圏、三大都市圏の郊外立地なら5km圏、ローカル立地なら10km圏、それぞれ来街時間は徒歩・自転車で15分圏、車で15分圏)に客が望むMDingが適正かつ完成度高く確立できると繁盛型のSCになれます。

私は、流通先進国アメリカ(流通模範国ではない)の事例から見て、次の2つのSC業態がCSCの再生

に適正していると確信しています。

- ①1つは「ライフスタイルセンター化」(商店街が持っていた良さをSCという業態の中で活かすシステムで、井戸端会議等の地域のコミュニティ&コミュニケーションの居心地感という臨場感のある“交流の場づくり”のSC)です。
  - ②もう1つは「パワータウン化」(パワーセンターの業態に、地域密着性と専門店テナントを付加した縦と横に広がる“まちづくり型かつパワフル型のSC”)です。
- 今回のテーマは、この「パワータウン」を以後、説明させていただきます。

## 2. CSCの再生の切り口「パワータウン」

### (1) 劣化CSCの実態

CSCが長期低落化の中で、苦し紛れの中で核店の入れ替えや空スペースにメガストア等を導入して、疑似パワータウン化(エセパワータウン化)しているケースが多くあります。SCは相乗効果システムであり、SCとしての相乗効果を発揮できないメガストア業態を導入しても成果は出ません。CSCの核店であったGMS(生活密着商品の総花業態)は、1970~1980年代のSC花形核店でした。また、1990年代においてもそれなりにSCの核店として専門店街と相乗効果を発揮していました。しかし、CSCからGMSが退店した後に、CSCより相乗効果の希薄なメガストアが導入され、その結果、専門店街の成立性が低下しているケースが多くあります。この現象は、SCとしての機能が低下し、客の満足度や核店と専門店の相乗効果が低下しているため、CSCの再生ではなく、より劣化したCSCをつくりあげているに過ぎません。何だかんだ言ってもGMSはSCにとって有効な核店なのです。ただ、核店としての独自集客力が低下しつつあるから問題なのです。

それゆえに、GMSが退店する前よりも長期低落化の道は、むしろ加速することにもなります。

### (2) 真正パワータウンの業態概念

今回のテーマとする真正パワータウン(ここで言うパワータウン)は次の概念に適合したSC業態のことを言います。

- ①パワータウンは、ロードサイドステーション立地、あるいはレールサイドステーション立地に位置しているSCです。再生の切り札となるCSCは1970~1990年代の半ばに開発された比較的優位性のある立地ですが、しかし、適正な立地と適正な仕組みが適合していないためにMD i n gが活きていないCSCであることが前提になります。

ここでのロードサイドステーション立地とは、三大都市圏以外の都市のロードサイド優位立地で、あたかも三大都市圏の郊外と都心を結ぶ鉄道による交通の結節と類似する点立地のことを言います。三大都市圏の駅前であれば、駅ビル型商業施設が立地し、中商圏のマーケットのみならず、通勤利用者や場合によってはロード利用者のマーケットも獲得できる立地があります。

このようにパワータウンの適正立地のロードサイドステーションは、三大都市圏における郊外と都心の結節立地の駅前と同じ立地を意味しています。

このようなロードサイドステーション立地とレールサイドステーション立地は、中商圏かつパワフルなMD i n gの業態であるパワータウンの適正立地となります。

- ②パワータウンは、強力な食品業態と独自集客力のあるメガストアと専門店(物販・飲食・サービス、場合によってはエンターテインメント施設)の3本の柱が一体化したSCです。

パワーセンターのカテゴリーキラーの集合体に購入頻度の高い強力な食品業態と、ロードサイド立地の単独でも独自に成立するメカニズムをサンドイッチ状に挟み込むスモールテナント(物販テナント・レストランテナント・サービステナント、場合によってはエンターテインメントテナント)を導入することにより、MD i n gの完成度と事業性の維持・向上を目指すこととなります。

- ③パワータウンは、地域密着性ニーズを深耕したSCです。すなわち「リーズナブル性」(安いと感じる価格と、安くはないが高くない価値のある混合価格)と「生活密着性」(比較的近くに存在し、かつ基本生活に関する商品・サービス・情報・コンテンツは、何でも揃っているMD i n g)と「日常の中の“新”」(日常性7割、非日常性3割の常に生活密着レベルの中に目新しさを提案する商品及び運営)の3本柱

が一体化したSCです。

- ④パワータウンは、SCの内（うち・縦型）、外（そと・横型）に展開する「まちづくり型SC」です。パワータウンは、CSCの跡地利用が多いため高層階及び周辺がロードサイドあるいはステーションサイド立地です。そのため「縦型モール＝縦型まちづくり」あるいは「アウトモール＝横型・面型まちづくり」を積極的に展開し、建物内部のにぎわいと建物外部のにぎわいを創出するSCです。

以上の内容を持つことによりCSCが切り崩されたニーズを奪い返すパワータウンの概念ができます。

### （3）パワータウンの成功のポイントと完成度のレベル

パワーセンターの業態概念としての形ができて、パワータウンが持つ機能の完成度が低くても問題になりません。

SCは相乗効果システムが成果を出す機能です。この「相乗効果の発揮するレベルを完成度」と呼びます。多くの疑似パワータウンには、形としての条件が揃っているのに相乗効果の発揮されていないため成果が出ていないSCがあります。このようなパワータウンを完成度の低いパワータウンと言います。このSCとしての完成度の高いパワーセンターづくりのためには次のノウハウが必要となります。

#### 1) 縦型モールによる噴水効果とシャワー効果の発揮できるSCづくり

ロードサイドステーション立地やレールサイドステーション立地が優位に展開する業種は食品業態です。核店舗であるGMSが退店しても、NSC機能が発揮できる1FやBFの低階層はSMを導入し、NSCを形成することは可能です。しかし、単にNSC業態の導入では2F以上の中・高層階の売場としての有効利用ができません。そこで、CSCをパワータウン化するためには「噴水効果」と「シャワー効果」のある売場づくりが必要となります。そのためには次の2つの機能を持つことが必要です。

- ①低階層の食品を基軸とするNSCは周辺に立地する食品業態より強力であればなりません。すなわち「SC内食品に対するSC外食品基軸の原則」（SC内の食品業態は、SC外の食品業態より強力であれば成立しないとの原則）に基づき、相対的に強力な食品業態でないと「噴水効果」が発揮できません。
- ②上層階に独自集客力のあるメカニズムを導入することが必要です。すなわち、NSCは中層階や上層階は売場として利用できませんので、上層階には強力なメガストアの導入による「シャワー効果」を發揮させることが必要です。

以上のように、パワータウンは、まず縦型モール（バーティカルモール）を確立させ、「館内の縦導線の回遊性」を高めることが必要です。これをパワータウンの「バーティカルなまちづくり」と称します。

#### 2) アウトモール化によるまちづくり型SCづくり

ロードサイドステーション立地やレールサイドステーション立地は、有力なロードサイドや有力な駅前に立地しているため、アウトモールの活用が可能です。CSCの“館”のパワータウン化は、多核モール型RSCのように巨大集客装置を備えているわけではありませんので、出来るだけ面的拡大も必要となります。テナントの中にも立地する場所により次の2つのタイプのテナントがあります。

- ①SC内でSCの集客に全面的に依存するインモールテナント
- ②SCの集客と独自の集客の両面に依存するアウトモールテナント

アメリカにおいては、独自集客力のあるテナントはSCの内よりもSCの外であるサイドモール（SCの本体と建物的かつ回遊的に一体化＝外向き店舗）とニアモール（SCの敷地内に立地し回遊的に一体化）があります。パワータウンも、SCの内での相乗効果を発揮するテナントミックスを基軸に、できるだけ外向き店舗や回遊性のある場への有力テナントの導入（自分のテナントでなくても別ディベロッパーでも良い）が必要となります。

すなわち「館外の面導線の回遊性」を高めることが必要です。これをパワータウンの「水平なまちづくり」と称します。

ただ、アウトモールを「ストリート型モール」として開発する場合には次の3つの成功のポイントが必要です。

- ①アウトモール対応のダイレクトパーキングを設置すること
- ②街並みやストリート型の店舗揃えによるアウトモールづくり

③本来のSC（母体としてのパワータウン）との館内と館外の回遊導線を目に見える形で適切に確立すること

### 3) 独自集客力と専門店街への波及効果のあるメガストアを導入したSCづくり

上層階への噴水効果のある業態の導入は3つのポイントがあります。

①第1は独自集客力のあるメガストアあるいはマグネットストアの世界化であること。

独自集客力のある業態とは、SCの中でなくても独自に集客し、独自に成り立つ業態のことです。単独の店で独自集客力を持つ店は「メガストア」、いくつかの中型規模の店である「マグネットストアの世界化」して独自集客力を持つ場合があります。

②立地やマーケットに適合、あるいは競争的にエアポケットである業態の独自集客力のある業態であること。

メガストアやマグネットストアの世界化が強力な集客力とシャワー効果を発揮するには、「立地条件に適合していること」と「マーケットニーズが豊富であること」と「さらには無競争の状態、あるいは希薄化している状態にあること」が成果を高めるために必要です。

③独自集客力のある業態が専門店街（スモールテナント、レストラン街、サービス業、エンターテインメント施設）と相乗効果のあること。

SCは相乗効果システムです。いくら独自集客力のある業態であっても、SCの中で独り勝ちの店舗では導入の意味がありません。多くの疑似パワータウンは、GMSの代わりにより専門店街との相乗効果の低い業態を導入して、成果の出ないパワータウンをつくっています。

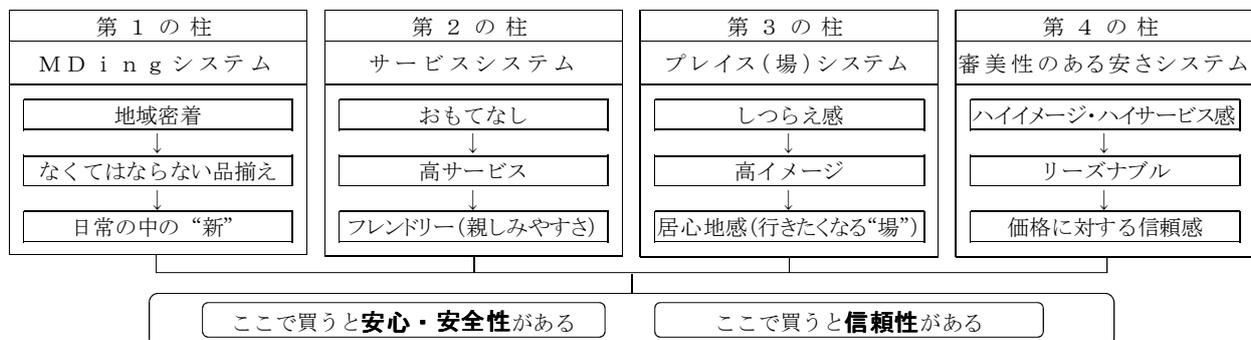
GMSの総合化のパワーの低下に課題があるため、複数の有力マグネットストアも分散配置する「宝石の散りばめ型MDing」も効果があります。

### 4) スモールテナントはナショナルテナントとリージョナルテナントとローカルテナントを3分の1ずつ導入したSCづくり

低層階の噴水効果機能を期待するNSC業態と、上層階のシャワー効果機能を期待するメガストアあるいはマグネットストアの世界化と中間層のスモールテナントは、RSCのナショナルチェーンテナントのみではRSCと同質化してしまいます。パワータウンが独自固有の特性を持ち、地域密着性を持つためにはナショナルチェーン（全国単位のエリアで展開するテナント）や「リージョナルチェーンテナント」（県単位のエリアで展開する地元テナント）や「ローカルチェーンテナント」（市単位のエリアで展開する独自系テナント）を3分の1ずつの割合で導入することが適切です。

### 5) ここで買うと安心・安全がある、ここで買うと信頼性のあるという「馴染み商法を導入」したSCづくり

CSCのパワータウン化のためには、SCの仕組みづくりだけでなく、地域密着型SCづくりが運営面から必要となります。つまり、ターゲットとする客に「自分達のためのSCである」と想っていただけるSCづくりです。ここで買うと安心・安全がある!! ここで買うことに信頼性がある!! という「馴染み商法」が望まれ、馴染み商法を確立するために4つの柱があります。



### 6) 地域の固有のニーズを競争相手より、より先手を打って、より深く導入するSCづくり

パワータウンは地域密着型SCであるため、地域固有ニーズを競争相手及びテナントより、より深く取り込む必要があります。

良くあるケースに「なぜCSCはマーケットの中で一番ボリューム的に多いシニア層の取り込みができないのか!!」ということが言われます。CSCのマーケットにはシニア層が増大しているし、SCへの来街者も増大しているのに、シニア層へのカスタマイズ化ができていないために、CSCの売上高は長期低落化が続いています。シニア層のカスタマイズ化の例として「ダイシン百貨店」や「ナゲットマーケット」(アメリカのSM)、「ニーマンマーカス」(アメリカの高級百貨店)があり、見事にシニア層をカスタマイズ化しています。イオングループもシニアシフト化(ソフト・ハードの両面)を、今は完成度は低いですが確実に進めています。

いずれにしても、地域固有のニーズの取り込みをMM調査(マーケットマネジメント調査)を通じて地域で一番のレベルで行う必要があります。

MM調査(マーケットマネジメント調査)により次の内容が把握することができます。

- ・どのような人が商圈内に住んでいるのか?(商圈内生活者のプロフィール分析)
- ・どのような人が、どのような生活をしているのか?(商圈内生活者のライフスタイル分析)
- ・どのような人が、どのような買物行動を行っているのか?(50品目の商品別・属性別買物先の分析)
- ・どのような人が、どのようなニーズ(需要)を持っているのか?(商圈内生活者の潜在的ニーズの分析)
- ・どのような人が、自SCや競争SCをどのように評価しているのか?(商圈内生活者の各SCに対する評価)

### 3. 日本志向のパワータウン「レゴセンター」

アメリカにパワータウンのモデルとなるSCがニューヨークにあります。以下その概念とポイントを示します。

#### (1) レゴセンターのSC業態

- ①パワータウン(パワーセンターのまちづくり型のSC)
- ②プレミアムバリュー型SC(リーズナブル性と価値観のあるプライス型のSC)
- ③ワンランク下のグレードのSC(通常のRSCよりワンランク下のSC)

#### (2) レゴセンターのSCとしてのポイント

- ①立地条件として、都心と郊外の境目に位置するロードサイドの優位立地に位置しています(ロードサイドステーション立地)。
- ②業態的には、バリュー業態が総揃えしたテナントミックスになっています。
- ③また、アメリカでは珍しい食品の廉価業態も導入され、地域密着型SCとなっています。
- ④同時に、小型テナントも配置し、パワータウン化しています。
- ⑤建物の形態は、地下1階から地上3階の高層階(4層階)になっています。
- ⑥インモールとアウトモールが一体化し、まちづくり型になっています。

## (3) レゴセンターの業態ミックス

カテゴリー	店名	売場面積	備考欄
プロモーションナル デパートメントストア(PDS)	シアーズ	18,168㎡	
	コールズ	12,462㎡	
オフプライスストア (OPS)	センチュリー21	12,555㎡	
	マーシャルズ	3,357㎡	
	TJマックス	3,434㎡	
食品廉価業態	コストコ	12,706㎡	ホールセールクラブ
	アルディ	1,619㎡	リミテッドアソートメントストア
カテゴリーキラー	ベッドバス&ビヨンド	4,278㎡	リネン用品のカテゴリーキラー
	ステーブルズ	1,389㎡	オフィス用品のカテゴリーキラー
	トイザらス	4,363㎡	玩具・ホビーのカテゴリーキラー
	オールドネイビー	1,441㎡	ファッションのカテゴリーキラー
	バーリントンコートファクトリー	4,662㎡	ファッションのカテゴリーキラー
合計	12店	80,434㎡	核店比率91.0%
SC全体の総店舗面積	88,350㎡	小型の専門店及びレストランが20～30店	

## (4) レゴセンターの内容

- ①レゴセンターは「ロードサイドステーション立地」で立地上の競争優位性を発揮しています。アメリカにはステーション立地は特定の場所にしか存在しません。しかし、日本の3大都市圏の大量交通手段が発達したエリアでは、ステーション立地（駅立地）が都心と郊外の結節する買い場（駅ビル）として利便性を発揮しています。レゴセンターの位置する立地は、駅ビルと同じ機能を持つロードサイドステーション立地であり、駅は存在しないが駅機能を潜在的に持ったロードサイド立地の中でも優位性のある立地です。
- ②レゴセンターは「食品の廉価業態（コストコとアルディ）を導入し地域密着性を強化」しています。アメリカのSCは食品の導入例が少ないが、ロードサイドステーション立地の立地上の利便性を考慮した業態ミックスとしています。
- ③レゴセンターは「縦型モール」のパワータウン（あるいはプレミアムバリュー型SC）を形成しています。地価の高い中心市街地の近く（周辺市街地）に位置している関係上、高層階の建物となっています。
- ④以上のようなレゴセンターですが、日本において過渡期業態であった「ロードサイド立地のCSCあるいはGMS業態」の退店の跡地や床で、立地条件は良いが仕組み（規模が小さい、高層階、モールがない）が悪いために課題のある物件の再生に適した事例です。  
(レゴセンターは規模や業態ミックスが日本のCSCとは異なるが、概念的かつメカニズム的に非常に参考になるパワータウンです。)

## (5) 日本型CSCをパワータウン化する場合のレゴセンターのノウハウの適用

- ①レゴセンターの形（見た目）は必ずしも日本型CSCの再生には適用できませんが、レゴセンターの成功のメカニズムは適用できます。
- ②日本のCSC+パワーセンター+ロードサイド店の複合化したパワータウンです。
- ③バーティカルモール化（縦型モールの噴水効果、シャワー効果）したパワータウンです。
- ④インモールとアウトモールの一体化したパワータウンです。
- ⑤食品業態の導入と波及効果のあるパワータウンです。



#### 4. パワータウンの開発手法

##### (1) 事業性の概念と手法

CSCをパワーセンターに業態転換するに際して、1つ大きな課題が発生します。それは、事業採算性の低下です。多くのCSCは、1980~1990年代初期に開発され、当時CSCは勝ちパターンであり、経済条件もそれなりに高い状態でした。しかしながら、現在はCSCは過渡期であり、負けパターンのSCであるため、「核店が退店した後のリニューアル」においても「CSCを再構築するリニューアル」においても、経済条件が低下し、事業性が前より悪化(?)することになります。

しかし、今までのCSCの経済条件は、核店及びテナントの犠牲の上であり、実質的には「現状の賃料=適正賃料+テナントの赤字分」でした。それゆえに、CSCのパワータウン化においては次のことが必要となります。

- ①今までの過去の延長線上の割高の実際賃料の適正賃料化が必要となります。すなわち、テナントの赤字分で成り立っていた賃料を収益還元法に基づく適正賃料に変更する必要があります。経済レベルでの賃料の低下及び過渡期業態化した流通レベルでの賃料の低下は、SCや小売業のレベルで克服することは無理があります。
- ②その代わりに、今後は過渡期業態の負けパターンギリギリの売上と賃料負担力の低下のSCではなく、勝ちパターンのパワータウンになるため、長期低落化の売上ではなく、毎年確実に売上を伸ばし、賃料負担力を高めることが必要です。
- ③また、CSCのパワータウン化は「未償却資産+リニューアル投資」をSCの資産として再出発し、今から投下資本の回収を20年間で回収するサバイバル型の事業計画(常に実質投下資本回収後の経済減価償却残に追加投資をしながら、SCの資産価値を高める事業手法)を導入しなければなりません。今までの延長線上の事業収支ではなく、今から始まる事業収支がCSCをパワータウン化するために必要です。

④パワータウン化においては、低層階（特にNSC機能）の賃料はNSC並の経済条件、上層階（メガストアあるいはマグネットストアのワールド化売場）はロードサイド並の賃料条件、NSC機能と独自集客力のある業態のサンドイッチに位置する中層階はCSC並の経済条件（RSCの下、NSCの上）が適切です。また、アウトモールもロードサイドの経済条件+ $\alpha$ （立地の優位性により異なる）とし、パワータウン全体でCSC時代の60~70%（基軸65%・うまく行くと100%）が適正賃料総額となります。

## （2）リーシングの概要と手法

もう1つのCSCのパワータウン化の課題はリーシングです。

リーシングなくしてSCのリニューアルはありません。この概念をリーシングセントリック戦略と言い、このリーシングセントリックを具体化する手法を「テナントマーケティング」（あるいはマーケティングベースリーシング）と言います。

いわゆるテナントに対する需要創造（出店しても良いと感じてもらおう状態に導く）するリーシングをテナントマーケティングで、従来のお願ひ型や棚ぼた型のリーシングとは異なる手法が必要です。

消費者はSCが完成して、SCの内容を見てから買う・買わないを判断しますが、テナントは「SCが完成する前」に出店する・出店しないを判断しなければなりません。

テナントから見たSCのリニューアル上の評価は次の通りです。

	テナント候補の評価	内 容	
第1評価 レベル	出店無意識レベル	テナント候補が全く当該SCへの出店を意識していないレベル	認知されていないレベル
	出店困難レベル	意識はしているが課題が多く出店を控えているレベル	
第2評価 レベル	出店に値するレベル	テナント候補が出店に値すると評価しているレベル（認知レベル）	
第3評価 レベル	出店したいレベル	このSCなら出店したいと評価するレベル	
第4評価 レベル	出店決定レベル	最終的に出店を意思決定する評価レベル	

SC側は、以上のテナントのSC評価をより高いレベルに誘導することが必要です。このようなリーシング手法をテナントマーケティングと言うわけですが、テナントマーケティングは次の3つの内容から成り立っています。

### ①データベースリーシング（客観的賃料に基づくリーシング）

SCはマーケットの実態及び立地条件の評価を客観的なデータとしてテナントに提供し、テナントが適切な評価を可能にすることができるようにしなければなりません。立地とかマーケットは良い悪いではなく、どのような性格を持った立地・マーケットなのかを適確に伝え、データを共有した上で出店交渉を進めなければなりません。

### ②ソリューションリーシング（負けパターンの課題を解決したリーシング）

CSCをパワータウンに業態転換するリニューアルにおいては、当然ながら当該SCであるCSCが何故に負けパターンであったかを明確にかつ論理的に解明して、テナントに伝えなければリーシングという土俵にテナントは乗ってきません。ディベロッパーは負けパターンであった当該SCをメカニズム的に解明して、今回のパワータウン化へのリニューアルは負けパターンの課題を解決し、勝ちパターンへのメカニズムができあがっているSCであることを証明することが必要です。

### ③エモーションリーシング（テナントが興味を持ったリーシング）

テナントは基本的には出店したがっています。どこのSCへ出店することが効果があるかを考えています。ディベロッパーは、テナントから見て面白味のあるSC、斬新さのあるSC、安心・安全なSC、他のSCとは異なるSC…という特別の興味のある評価を受けることがリーシングの土俵に乗ってもらうために必要です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>

代 表 六 車 秀 之