

「縁側」としてのSC

～Post2020の日本社会を補完するプラットフォームへ～

東日本旅客鉄道株式会社 品川・大規模開発部 磯田 幸実

(第23期SC経営士)

1. はじめに ～社会とともに変化するSC～

1920年代にアメリカで誕生したSCは、その90年以上に及ぶ歴史の中で経済の成長とともに大型化、多様化を遂げてきた。また近年においては、商業機能に止まらず、地域社会が求める公益的機能や防災機能を備え、多様化・個別化する人々の価値観や生活スタイルに対応するサービスや「コト」の提供を行う場所に進化している。このように、SCは社会や人々の生活に寄り添う場所であり、その変化に対応しながら成長をしていかなければならない。

日本社会は現在2020年の東京五輪に向けた前向きな話題がある一方で、祭りの後のPost2020を悲観する声も少なくない。本論文では、変化のスピードと厳しさを増す日本の社会環境と人々の生活スタイルに対応して、Post2020のSCの姿はどうあるべきか、またその実現の為に備えておくべき経営力についてPost2020というキーワードを軸に論じる。

縁側とは、日本家屋における内と外をつなぐ可変的な用途を持った場所を意味するが、ここでは概念的に2つの異なる領域、例えば、パブリックとプライベート、生産者と消費者、ネットとリアル、などをつなぐ「気軽に寄り付ける場所」と位置づける。

2. 変貌するPost2020の日本社会とSC

2-1 超高齢化社会と人口減少による人的資源の急速な減少

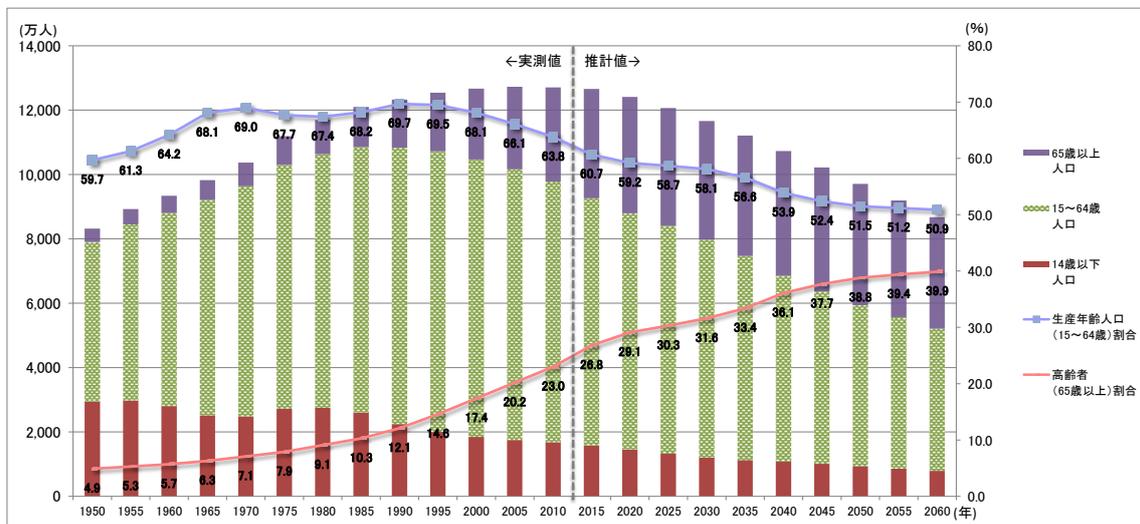
日本の人口は2008年をピークに縮小に転じており2048年には1億人を割り込むと予測される方、高齢化率は進行し、2050年には2010年時点で全人口の23%、2060年には約40%にまで増加すると予測されている。

また、生産年齢人口はピークであった1990年の69.7%に対し、2060年には50.9%にまで減少する(図表1)。加えて、現在の高等教育進学率が80.0%に達している¹ことを鑑みると、実際には更に少ない就労人口で、超高齢化社会のシステムを支える時

¹18歳時点における大学・短大・専門学校・高専への進学率

代に突入していると捉えられる。

図表 1：日本の将来人口推計



出所：人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」より筆者作成

超高齢化の社会システムの基盤となる医療費・年金等の行政側の課題も大きいですが、民間も含めて社会全体で解決策を考えるべき課題も多い。例えば、アクティブシニアという言葉があるように、定年退職を迎え自由な時間が増えることで活動の場を広げる高齢者が増え、彼らのリタイア後の「活動の場所」は高齢化率に比例して求められていく。しかし、税収減少基調にある行政が単独でそれに対応していくには限界がある。一部の自治体においては、SCのような公益的要素を持った民間施設と「包括連携協定²」を締結し協力関係を築きながら解決策を思案する動きが進んでいるが、今後より一層官民が協力した活動の場づくりが求められていく。

2-2 インバウンドマーケットへの対応

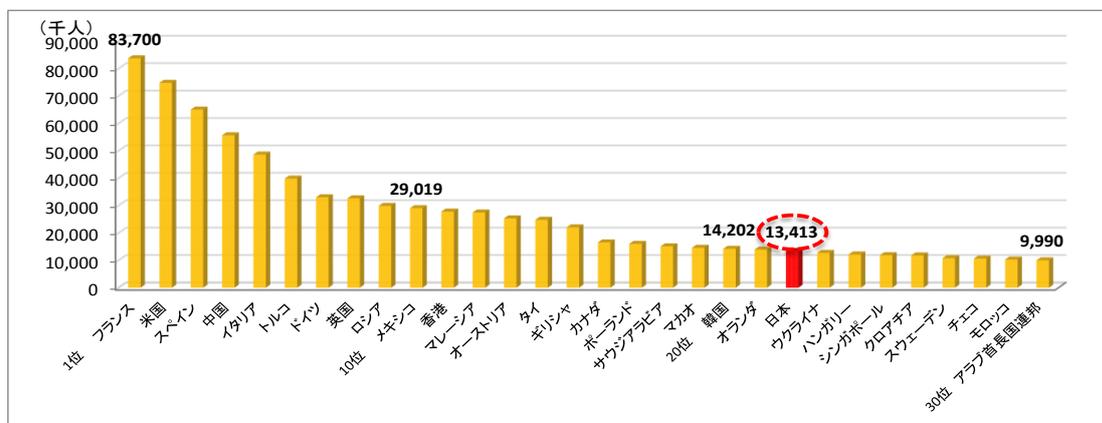
日本を訪れる外国人数は、2008年のリーマン・ショックや2011年の東日本大震災の影響を受けて一時的に大きく落ち込んだものの、総じて増加基調にあり、2013年に初めて1,000万人を突破、2014年は1,341万人にまで拡大した。また、2014年のインバウンド消費(名目GDPベース)は1兆6,361億円と過去最高を記録するなど、国内マーケットに与える影響も拡大している。

²住民生活の幅広い分野において、自治体と民間企業とが「地域の活性化に向けた協働の取り組み」を実施することを目的として締結する包括的な連携協定を指し、各都道府県や政令指定都市とコンビニ、スーパー、メーカー等の企業が協定を結んでいる。

また、日本の観光ブランド力はイタリアに次ぎ世界第2位の評価を得ている³ものの、実際の訪問者数は22位に留まっていることや（図表2）、国内旅行消費額に占めるインバウンドの割合が、フランス34%、韓国47%等と比較して格段に低く6%程度であるなどを鑑みると、今後のマーケットポテンシャルの高い領域であることが分かる。

政府目標である2020年に2,000万人、2030年に3,000万人の実現を視野に、地域の商流を支えるSCにおいても、受け入れ体制の整備が必須である。

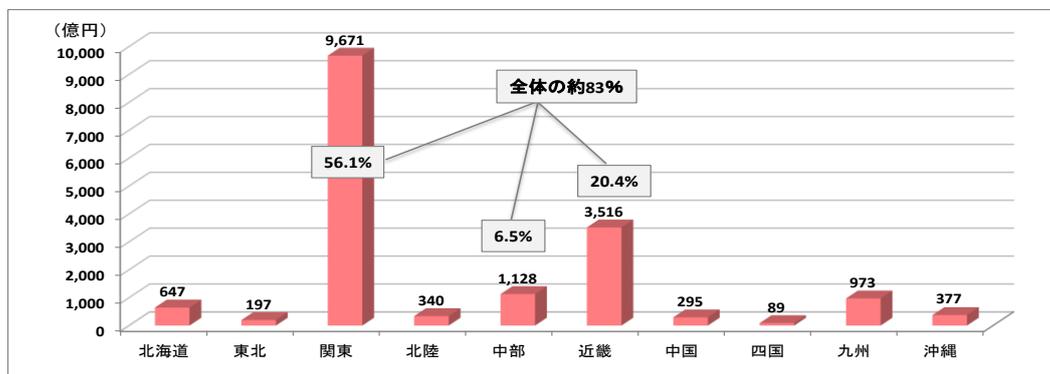
図表2：訪日外国者数ランキング



出所：日本政府環境局「世界各国・地域への外国人訪問者数（2014年上位40位）」より筆者作成

一方で、地域別のインバウンド消費額では、2014年は関東地方が9671億円と最も多く、近畿（3516億円）、中部（1128億円）と合わせたいわゆるゴールデンルートで全体の8割以上を占めている。（図表3）

図表3：地域別インバウンド消費額（2014年）



出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」、日本政府観光局「訪日外客数・出国日本人数」

より筆者作成

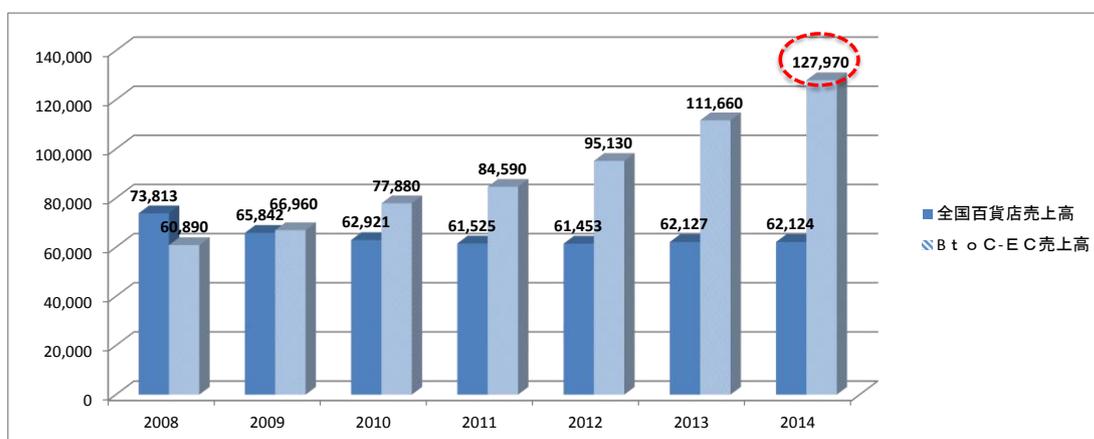
³ フェューチャーブランド社「カンントリーブランドインデックス」（2012-13）による。

つまり、訪日外国人数は増加傾向にあるものの、訪れるのはゴールデンルートや北海道、沖縄といった一部の観光・リゾート地に限られていることが分かる。この状況が続けば、人気地域の宿泊等受け入れ体制は限界に達し⁴、インバウンド需要の好機を逃しかねず、余力のある地方における受け入れ体制の強化と、資源活用が急がれる。

2-3 ICT デバイスの浸透による EC 市場の伸張と CtoC ビジネスの拡大

インターネットの一般化、デジタルデバイスの普及により人々の消費生活にも変化が起こっている。経済産業省の調査によると、日本の BtoC-EC 市場規模は、急速な成長を続け、2014 年時点で約 13 兆円と、百貨店の市場規模を裕に超えている。(図表 2)。

図表 4 : BtoC-EC 売上高と百貨店売上高比較



出所：経済産業省「平成26年度我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備

(電子商取引に関する市場調査)」、日本百貨店協会「全国百貨店売上高」より筆者作成

この背景には、デジタルデバイスの普及率の伸張が大きく寄与していると考えられる。総務省の調査によると、13～69 歳の日本人へのスマートフォン普及率は 62.3%と増加傾向にあり、中でも 20～30 代は 90%近い高い水準で推移し、今後の日本社会において生活必需品になることが予測できる。

また、このようなデジタルデバイスの普及は、BtoC-EC の伸張に止まらず、CtoC-EC 市場の伸張をもたらしている。分かりやすい例で、「Yahoo!オークション」「メルカリ⁵」等ネット上で一般消費者が取引を行うためのプラットフォームが挙げられるが、スマ

⁴外国人旅行者の多くが利用するビジネスホテルやシティホテルの空室率は、東京や大阪では 10%台前半の水準にまで低下している。

⁵ (株)メルカリが運営する日本最大のフリーマーケットアプリ。2013 年のスタート以降 2015 年 5 月時点で 1,500 万ダウンロードを達成している。

ートフォンアプリ事業への参入のし易さから市場規模が拡大している⁶。その他にも、教えたい人と学びたい人のマッチングサイト「おしえるまなべる」や、家具などの不要品を地域単位で譲り合うためのサイト「ジモティー」など、より地域でのマッチングを意識したサービスも増加している。また、日本での制度整備はまだ道半ばであるものの UBER⁷や airB&B⁸、Eatwith⁹などの CtoC ビジネスは、特に人的資源の乏しい地方経済において移動、食、宿泊のマーケットを支え、前項で述べたインバウンドマーケットを受け入れるための有効な手段となり得る。

このように、デジタルデバイスの浸透により買い物のスタイルも、人との繋がり方も多様化が進む中、SCが人々に選択される場所でありつづけるためには、地域社会に求められる新たな役割と価値基準を持たなければならない。

3. 「縁側」としてのSCの役割

前述したように、日本は高齢化や人口減少といった人的資源減少によって縮小均衡に向かっており、インバウンドマーケット拡大の好機に対応できていない地域も多い。一方で、情報化の進展によって誰もが発信者・提供者になれる時代が到来し、CtoC ビジネスが加速。EC 市場での購買に止まらず、移動、食、宿泊などの分野で地域資源を補う可能性を秘めている。

しかし、自分の持つ資源を気軽にビジネスにする仕組みは少なく、高齢者には特にハードルが高い。企業資本の乏しい地方都市になればなるほど CtoC ビジネスの必要性が高いのに、ネットの世界に慣れない人々に使い勝手のよい仕組みやプラットフォームが無いのが現状である。そこで、加速する高齢化などの既存の課題と CtoC ビジネスへの対応といった新たな課題をつなぎ、社会課題を解決する「縁側」の役割をSCが担うことが出来れば、これからの地域社会に欠かせないプラットフォーマーとして成長することが出来ると考えた（図表 5）。

以下に具体的な戦略を3点提唱する。

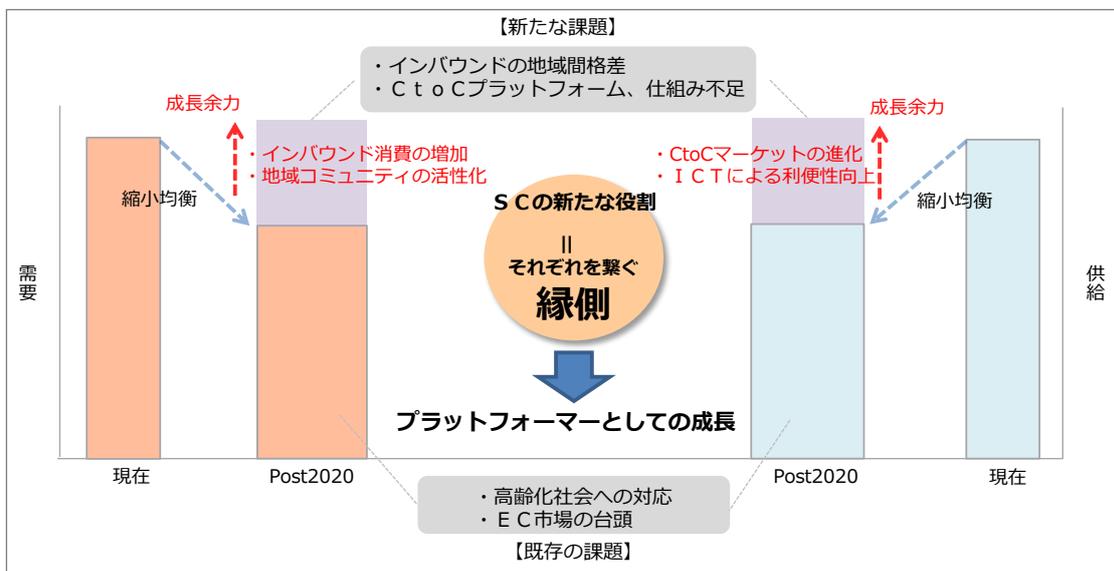
⁶CtoC 市場規模に限定した公式数値はまだ無いが、日経新聞によると BtoC- EC と CtoC-EC とを合算して 16 兆円の市場があると試算されており、CtoC 市場規模は 3 兆円程度と予測できる。

⁷ スマートフォンのアプリを使って、タクシーやハイヤーの即時配車ができるサービス。Uber Technologies (米) により 2009 年にスタートし、2015 年時点で 54 カ国 250 都市で利用されている。

⁸ 個人宅などの空き部屋を有料で貸し借りできるウェブサービス。世界 192 カ国、3 万 4000 都市に広がっていて、東京だけでも 1000 件以上の物件が登録されている。

⁹ イスラエルで 2012 年にスタートしたウェブサービス。「Airbnb の家庭料理版」とも呼ばれており、登録ユーザーは旅行先などで地元の人の家でローカル料理を楽しむことができる。

図表 5 : SC を取り巻く環境と「縁側」としての役割



出所：筆者作成

3-1 パブリックとプライベートの「縁側」になる

超高齢化により行政の懐事情は益々厳しさを増し、「公共施設」を従来通りに維持する余裕が失われていく。一方で、アクティブシニアの増加等により人々の活動場所が求められ、機能としての「公共施設」は無くせないという板挟みの状況が生まれる。そんな中で増加しているのが、運営コストの効率化や、民間のノウハウ活用によるサービス向上が目指せる指定管理者制度¹⁰の導入である。

以前より、一部の内装事業者等では積極的な参画を行っているが¹¹、多くの顧客と様々な業種・業態に対応した運営力を有するSC運営者にも十分に参画の余地はあり、ビジネスチャンスでもある。

例えば、図書館、公民館のような施設をSCのキーテナントの一つとし、その運営もSC運営社が代行するとスキームもあり得るし、大規模な公共施設の一部をSCに改装し、一体の施設運営を行うスキームも考えられる¹²。このようにして、SC内部にパブリック（公共）空間とプライベート（民間）空間のつなぎとなる「縁側」が生まれ、地域の人々の生活に欠かせない場所になることで、来店頻度と滞在時間の向上を

¹⁰ 地方公共団体が管理する施設を包括的に株式会社やNPO法人等に包括的に代行させる制度。地方自治法の一部改正により2003年に導入された。

¹¹ ㈱乃村工藝社、㈱丹青社等は施設の内装等の計画・設計・施工から運営までを一括で提案する手法で様々な行政施設の指定管理を行っている。

¹² 岩手県紫波町に2012年に開業したオガールプラザは、町立情報交流館（図書館）、情報交流館を核とし、年間80万人の集客を誇る。

図ることが出来る。

3-2 生産者と消費者の「縁側」となる

トフラーは、情報化革命により生産者と消費者のギャップは小さくなり、「コンシューマ」は「プロシューマ（生産消費者）化」するとしているが、現実にクックパッドの「レシピューール¹³」や代官山蔦屋の「ブックコンシェルジュ¹⁴」のように、趣味が高じて専門家として社会から求められる人々が多数出現している。

増加するアクティブシニアが同様にプロシューマ化し、SCを舞台にその知識をコミュニティに還元すれば、地域社会の課題解決の牽引役となり得る。例えば、園芸に長けた人が植栽管理を地域の人々で行う、語学に長けた人がカフェで子供向け教室を開催するなど、活躍の可能性は多岐に渡る。

共用部やショップのアイドルタイムを活用しながら、彼らが安心且つ簡単に地域コミュニティとつながる場所を提供することで、SCは地域の生活に無くてはならない場所として新たな価値を発揮できると考える。

また、人的資源が乏しい地域に至っては、プロシューマ化した消費者の活動を、地域経済を支えるビジネスに発展させたい。例えば、保険機能、ICT 環境整備、ネットワーク構築支援などの CtoC ビジネスのサポートする仕組みを提供するなどの新たなサービスをSCが提供することで、定年退職をした会社員が外国人観光客の地域観光サポートを行う、とか、地域住民向けのパソコン講座を開催する、といったビジネスの種を、SCを起点に育てることが可能となる。CtoC のサポート自体には大きな収入が期待は出来ないが、保険、ICT 等のベンダーと協業し、代理業務の手数料収入等を併せることでSCの新たな収益源としていく。

3-3 ネットとリアル「縁側」になる

デジタルデバイスの普及等の理由により、テレビや雑誌などの「広告」だけでは物が売れない時代に突入したと言われている昨今、それを補完する手段として SNS 等の

¹³「レシピ作者」という意味で、レシピ投稿サイトクックパッドのプレミアム会員のなかでもレシピ投稿や料理教室開催などで活躍する投稿者をサイト運営社側が特別に任命し、書籍出版や雑誌・テレビなどのメディア出演、イベント出演、「クックパッド・ニュース」での執筆活動やレシピ考案などなど、様々な活動を行っている。

¹⁴カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社が運営する代官山蔦屋書店において、書籍の仕入れから接客販売までを行うスタッフ。公募により選ばれた彼らはそれぞれに、旅行、車など卓越した趣味の分野を有している。

ネット上の情報発信を通じた「個告」が注目されている。個告を購入に結びつけるためには単一方向の発信では足りず、体験から共感を導き、共有したくなる仕掛け作りが必要である。

多くの人が集い時間を消費するSCは、企業にとって自社の製品を個告的に消費者へと届けるための有益なリアルメディアとなり得る。施設内の空間を単に「売り場」や「共用部」と捉えるのではなく、流動や視認性、滞留性などの観点からメディアとしての利用価値を測りメーカー等の企業と蜜に連携することで、SCの新たな収益モデルになり得る。

また、前述したCtoCビジネスが今後一般化するにあたっては、前述したサポート業務に加え、ネット上のみでの繋がりに対して安全性の担保を求める声に応える必要がある。特にAirB&BやEatwithのように、自宅の一部に他人が滞在する場合には、双方に信頼が担保できるリアルな場における出会いが安心の元になる場合がある。例えば、AirB&Bで民泊を受け入れる地域の人々と旅行者とを会したマッチングイベントを行うなど、SCがネット上の繋がりを補完するリアルな場になることで、地域の観光消費を推進する。またSC自体も地域観光に必要なハブになることで、成長性の高いインバウンド需要の取り込みを目指す。

4. Post2020のSCに求められる経営力

「縁側」の役割を担うためには既存のSCビジネスのノウハウに加え、新たに必要な経営力を少しずつ蓄える必要がある。ここでは、SCが今後新たに蓄えるべき経営力を3点抽出する。

4-1 地域・行政連携を視野に入れた柔軟なビジネスモデルの構築と運営力

前述した戦略を実現するには、従来の賃料依存のモデルのみではなく、地域・行政との連携を視野に入れたビジネスモデルが必要である。例えば北米地域では、BID¹⁵方式により住民が環境計画をはじめとする街づくりに参画し、イニシャルコストや維持費の増加分などの負担を行うことでディベロッパーと協働した街づくりを進めている。国内においても、2014年11月に開業したハルネ小田原（小田原地下街）では、行政が中心市街

¹⁵ ビジネス・インブループメント・ディストリクト方式と呼ばれ、アメリカを中心にカナダ、イギリスなどで1,200もの組織が活動している。

地活性化法を活用して商業施設整備を行い、(株)湘南ステーションビルに運営を委託するなど、様々な制度を利用した施設が生まれている。

今後のS C経営においては、このように住民や行政と協業したビジネスモデルを柔軟に構築することが求められる。その為には、常に新しい連携の可能性を視野に入れ、制度・法律等に精通するよう努めるとともに、地域住民・行政との会話を積極的に行っていくことが重要である。

また、住民や行政と連携した柔軟なビジネスモデルの中で、「自分なりの使い方」が出来る可変性の高い空間を維持するには、一律なルールを決めすぎずに現場での裁量権を高め、多様な状況にあわせた対応を行う必要がある。その為には、現場で工夫し判断を行うスタッフの高い運営力が不可欠である。それは一朝一夕に得られるものではなく、時間をかけて多くの経験をさせることを通じて人材育成をすることが肝要である。

4-2 可変性と質の高い空間を形成するデザイン力

デジタルデバイスの浸透により、どこにいても、仕事をしたり友達と連絡を取ったりといった自分なりの自由な時間を過ごすことが可能になった。これにより、場所に求められる価値に「自分の空間として居心地よく自由に使いこなせるか否か」という重要項目が加わった。シアトルのACEホテル¹⁶や佐賀県の武雄図書館などの他業態においても、従来の機能やルールにとらわれず自由な使い方を許容する施設が増え、人気を集めている¹⁷。

他業態との住み分けが難しくなる中でS Cが生き残るには、パブリックとプライベートの「縁側」としての居心地と使い勝手を追求し、人々の生活に欠かせない場所に進化していくべきである。そのためには、適度なプライベート感と可変性を持ち合わせた場作りの力を高めなければならない。例えば、照明の使い方や椅子の並べ方、視界の抜け感など、居心地のよい場作りのノウハウを蓄積し、テナント企業とも協業しながら空間の質を高めていくことが重要である。

また、前章で述べたようなCtoCビジネスの場として活用する場合には、一般の利用

¹⁶ 1999年にシアトルで創業。ポートランド、ニューヨーク等6都市で展開されるライフスタイルホテル。カフェ&バータイプの広いラウンジスペースを備え、宿泊客に限らず多くの人がノートパソコンを広げ自分の時間を過ごしている。

¹⁷ スターバックスコーヒーと融合した空間で従来の図書館では禁止されている「飲食」を可能としたほか、BGMを取り入れた環境改善などから県内外から多くの利用者に愛用されている。

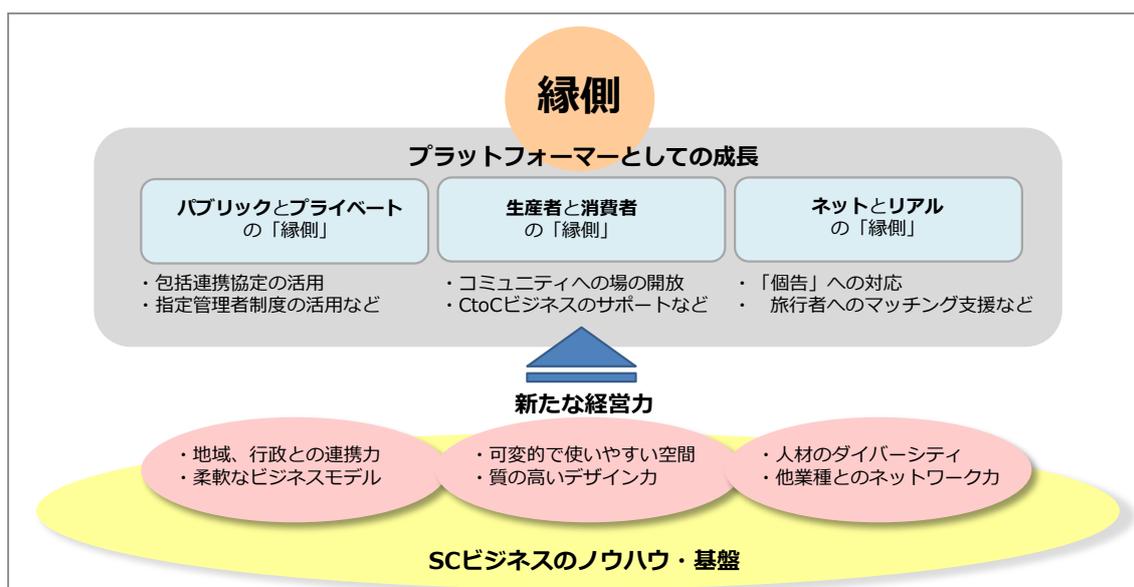
者がテンプレートで活用できる POP デザイン集や、S C 全体の環境デザインに馴染む可動インテリアの選定等を行うデザインセンスを持つことも必要である。

4-3 多様な人材による高いネットワーク力と他業種との協業

S C が「縁側」として様々な領域をつなぐ存在となるためには、他業種との協業を積極的に行う必要があり、従来のテナント企業との関係性構築に加え、行政、地域住民、クリエイター、ICT ベンダー、保険会社、士業関係者など、様々な分野の人々とのネットワークが重要になる。そのためには、従来の S C ビジネスの領域に長けている人材に加え、コミュニティマネジメントやビジネス支援、公共事業等の専門性を持った人材など、ダイバーシティが重要になる。

また、持続可能な運営には、S C の社員がコミュニティの核になりつつも、S C を舞台に自ら活動を行うキーマンをネットワークすることが鍵となる。多様な業態で活躍する地域コミュニティのキーマンをネットワークし、自分たちの「庭」として使いこなしてもらうことで、多くのフォロワーの活動の舞台として持続可能なにぎわい作りを行うことが出来るのである。S C の社員自らが高いアンテナと好奇心を持って、多様な業種の人々と協業を行うことで、地域社会のプラットフォームとしての「縁側」が長期に渡りエコシステムで機能することを目指していく。

図表 6 : 「縁側」としての成長イメージ



出所：筆者作成

5. 最後に

本論文においては、Post2020 の日本社会において我々が目指すべきSC像を、異なる領域をつなぐ「縁側」というコンセプトのもと、3つの戦略とそのために必要な経営力という視点で述べた。3つの戦略はそれぞれ、現時点では概念としての「戦略」にすぎない。2020年のオリンピックパラリンピック大会を終えた「祭りの後」の日本社会において、SCが地域社会に欠かせない存在となっていく為には、今から少しずつ「戦術」に落とし込み、実走させながら経営力を高めていかなければならない。

また、長期的視野で見れば、課題先進国である日本の地域社会に欠かせない仕組みを構築することは、追隨して超高齢化社会を迎える欧米諸国や、ソーシャルネイティブが台頭する東南アジア諸国に通用するモデルにもなり得る。

日本の新しいSCが世界のSCビジネスを牽引する存在に成長するために、Post2020に向けて今何ができるか。真剣に考え、出来ることから実行していきたい。新しい時代はもうすぐそこに来ている。

参考文献

- ・ 商業界編集部(2008)『日本SCハンドブック』商業界
- ・ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」
- ・ 内閣府「18歳人口と高等教育機関等への進学率の推移」
- ・ 日本政府観光局「世界各国、地域への外国人訪問者数ランキング(2014年)」
- ・ 国土交通省 観光庁(2015)「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」
- ・ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2015)「増加するインバウンド消費」
- ・ 経済産業省「平成26年度我が国情報経済社会における基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」
- ・ 総務省「平成26年情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」
- ・ アルビン・トフラー(1982)『第三の波』中央公庫
- ・ 日経ビジネス編集部(2007)「マーケティング・ゼロ(第2回):「広告」から「個告」へ」『日経ビジネスオンライン』
- ・ 小林敏樹(2014)『Business Improvement District(BID)の現状と可能性』土地総合研究 2014年春号