

# 「市場化」するSC ～同質化と多様化の狭間で生き残る新時代の道標～

磯田 幸実 (第23期SC経営士)

東日本旅客鉄道(株) 事業創造本部 新事業地域活性化部門 海外事業グループ 主席

## 〔現状・未来分析〕

### 1 都市・街の マクロ的「同質化」

グローバル化の時代の中で世界の都市はいずれも「国際都市」として凌ぎを削っている。都市間競争が激しくなればなるほど、グローバルカンパニーの本部機能若しくは地域本社機能の誘致競争が激化し、結果としてその基本要件は「同質化」し、どこの街でも、どの施設でも「既視感」を覚える風景が広がる。SCにおいても例外ではなく、世界中どこに行っても似通ったテナント構成・サービスが展開され、ある意味では都市間のスイッチングコスト(※1)を下げる役割を果たしているが、施設間の競争・同質化やスクラップ&ビルドに歯止めが利かない状況である。

#### (都市間の同質化の要因)

- ・ 国際都市には、障壁無くグローバルビジネスが可能であることが要件。
- ・ 都市間のスイッチングコスト(代替コスト)はなるべく低いことが重要。
- ・ 各都市が同様なCity indexを用いてランキングされている。

#### (都市内の同質化の要因)

- ・ 国際競争力強化の為の行政主導の規制緩和条件、助成金の要件等により、各開発事業者の戦略が類似しやすい(都市、地方共に)

### 2 個の価値観・ライフスタイル のミクロ的「多様化」

同質化する都市・街に対し「個」の視点で見ると、グローバル化は

#### ライフスタイルや価値観の多様性を加速させている。国・都市等による差異はあるが、情報化とテクノロジーの進化により多様な働き方・暮らし方が可能となり始めた。ギグ・エコノミーの進化(※2)や、オンライン上での特異な趣味やコミュニティがオフラインでも展開されるなど、可変的で柔軟な要素が多く見受けられる。

#### (ライフスタイルの多様化の要因)

- ・ オンラインでのビジネスが可能になり、都市で働く必要性が希薄化した。
- ・ オンラインでの消費行動が可能になり、場所を選ばず必要な物が入るようになった。
- ・ 購買行動の自由度が増した。

#### (価値観の多様化の要因)

- ・ スマートフォン等の個人に帰属する媒体の浸透により、「マ

スメディア」「広告」のあり方が変容し「個別に最適化された」情報が配信されるようになった。

- ・ 情報の発信者と受け手の境界が希薄化し、世界中の誰もが情報発信者となり得ること。
- ・ 地域コミュニティを超えて世界中と繋がることが容易であった為、ユニークで特異な趣味やコミュニティ形成が容易になった。

## 〔提言〕

### 1 はじめに ～成熟市場に 立ち竦むSCの現在地～

1920年代にアメリカで誕生したSCは、長い歴史の中で経済の成長とともに進化してきた。しかし、成熟し非物質的な豊かさを求め始めた社会において従来型の

SCが生き残るのは容易ではない。既存店の収益減に歯止めがかからず、新たなSCは既存店から客を奪う「スクラップビルド」の馳ごっこ構造から抜け出せずに立ち竦んでいる（※3）、それがSCの現在地である。

成長市場においては、大型SCの誕生により街の発展を実感し、希望や夢を地域住民にもたらす効果はある（※4）。その点において従来型SCにも必要性はあると考えられるが、本論では特に「成熟市場に立ち竦むSCの処方箋」としての立場を取り、具体的な事例や方針を提示していく。

## 2 社会の変容に伴う同質化と多様化

SCの現状を本質的に理解し未来を考えるにはまず、社会全体の変化を捉える必要がある。詳細は「現状・未来分析」に記載しているが、ここではその要点として下記の2点に言及する。

### 2-1 都市・街のマクロ的「同質化」

グローバル化の時代の中で世界の都市はいずれも「国際都市」として凌ぎを削っている。結果としてその基本要件は「同質化」し、

どこの街でもどの施設でも「既視感」を覚える風景が広がる。SCにおいても例外ではなく、世界中どこでも似通ったテナント構成・サービスが展開され、施設間の競争・同質化やスクラップ&ビルドに歯止めが利かない状況である。

### 2-2 個の価値観・ライフスタイルのミクロ的「多様化」

同質化する都市・街に対し「個」の視点で見ると、グローバル化はライフスタイルや価値観の多様性を加速させている。情報化やスマートフォンの普及等により、各人が自分の為にカスタマイズされた情報の中で独自の価値観を形成している。ギグ・エコノミーの進化（※2）や、スモールビジネスを前提としたコミュニティの発展など、「個」の視点では可変的で柔軟な要素が多く見受けられる。

## 3 仮説の提示

### 1 「市場」としてのSC

前述したように、社会は今マクロ的「同質化」とミクロ的「多様化」が混在した様相を見せている。その中でSCは、目に見える部分は「同質化」しやすい課題に対して、収益の源泉である「個の価値観・ニーズ」は多様化・個別化を

するという板挟み状態の中で明確な処方箋を持っていない。

そこで本論では、長い歴史の中で確立されたSCのビジネスモデルの根本を疑い、それぞれの施設・主体が「市場」取引がなされる場所」という広い定義の中で個別具体的な戦略を探ることがSCの未来であるという仮説を提示する。

### 3-1 物理的な市場化

上記した仮説においてまず重要なのが、物理的な「市場化」である。現在のSCのビジネスは、明確な図面の元に明確な面積を大家と店子が契約する「床」に帰結したビジネスモデルである。もちろん、催事や広告イベントなどの収益源を組み合わせた事例は既に存在しているが、基本的には上記した「明確な区画割を前提とした不動産賃貸業」が主軸である。その為に「空き区画を出さない」ことが事業の前提となり、事業者はそれを目的とってしまう場合すらある。

一方で、人々がイメージする「市場」は、季節や日時などに応じて、多様な売り手が集積する特性を持っている。施設の規模や運営スタイルも可変的であり、また多様性を許容する。そこで本論では物理

的な「市場化」として、固定化した「区画」という概念を柔軟に変革することを提言する。

### 3-2 非物理的な市場化

また、人が集積する場所としての物理的な機能だけでなく、売り手1人に買い手1人の相対取引の場も広い意味で市場の機能である。特にECなどの物理的な店舗を持たない購買・契約においては、B to Cの取引にとどまらず個人対個人のC to C取引が活発化している。

現在のSCビジネスにおいては、大家と店子の契約はB to Bの契約を前提としているが、前節で述べたように区画の概念を変革することに加え、ビジネスモデルを変革することにより取引先の多様性を実現することが本論の2つ目の提言である。これを、非物理的な「市場化」と呼ぶ。

## 4 具体的な3つの処方箋

前章で提示した「市場化」を実現するためには、物理的な市場化・非物理的な市場化のコンセプトを前提としつつ、収益を増やし支出を減らす必要がある。以下に3つの具体的な方針と事例の紹介を行う。

4-1 良いシヨップを「外から見つける」のではなく「中で創る」

具体的な方策の1つとして、良いシヨップを街中から見つけてきてS・C内に誘致するという従来の発想を逆転させることを提案する。世の中にまだ無いシヨップを自社内・施設内で育て街中や他の施設に横展開し資本的収入を得る、インキュベーションシヨップ(※5)の発想である。

### スモーガスバーク(ブルックリン)の事例

ニューヨーク・ブルックリンの「スモーガスバーク」は食の起業家の登竜門として注目されている。4月から10月の毎週末、100店舗超の屋台が集い2万人が訪れる。屋台とはいえ、面接・プレゼン・審査員を前にした調理と試食という厳しい競争に勝ち抜くことが必要なこの市場の特筆点は、資金の無い出店希望者にとってのインキュベーション機能を担う点である。審査に勝ち抜いた出店者は、安価な出店料で腕前を披露することが可能になり、それがきっかけで常設店の開店に至ることも少なくない。また、特に人気の出た惣菜などは全米のWhole Foods Market(※6)での販売も可能となるなど、

機会の大きさから質の高い挑戦者が集まる好循環が生まれている。

同運営者の投資機能については明らかにされていないが、市場の中で顧客の評価を確実に得られた出店者に優先的に投資し、その店舗拡大と共に利益を得るモデルが確立できれば、ディベロップ・出店者双方にWin・Winな成長戦略となりえる。

### 4-2 C to Cの活用とプラットフォーム化

前章で述べたように、非物理的な市場化によってB to B to Cモデルからの脱却を図る中で新たに獲得可能となるのが、B to C to Cのビジネスモデルである。

#### ハローサーカスの事例

ハローサーカスは、ハンドメイド作品を扱う実店舗を持たない期間限定の市場である。タレントの千秋が、ママ友たちを応援しようと2013年にスタートし、現在までに21回開催されている。ユニークな装飾の中に集う出店者は主に専業主婦層であるが、その手芸能力の高さと千秋の審美眼を通じたというブランド価値により、決して安くはないアクセサリーや小物が売買され、月に10万円以上を売り上げる出店者もいる。ハ

ローサーカス側は、出店料として売上げの十数パーセントを収受しており、年商は数十億とも言われている(※7)。

ここでは、タレントの千秋の存在が核となりB to C to Cのプラットフォームが形成されているが、S・Cが今まで培ってきた、「消費者が求めるものを見抜く力」を磨き上げることが出来れば、同様にコミュニティのプラットフォームとなり得る。

### 4-3 ギグ・エコノミーとの結節

経営的視点を鑑みた場合、如何に支出をコントロールするかも肝要である。

本節では、「個の多様化」と相まって成長する「ギグ・エコノミー」を活用することによる支出コントロールの可能性について事例を元に提案する。

#### まるもコミュニティ(富津)の事例

まるもはクリエイターやプログラマーなどが約40名属しているコミュニティであり、千葉県富津市にあるコワーキングスペースを拠点に活動している。その大半が移住者であり、スペース運営や部活・プロジェクトなどを行いながら合宿所などの収益施設を拡大し、コミュニティを発展させている。

彼らの特徴は、「個」として仕事を受け、自走可能なスモールビジネスを複数立ち上げている点である。「個」として柔軟に仕事のスタイルを構築するため「型」が無く、ビジネスモデルもアジャイル型(※8)である。

#### Area 898(横瀬)の事例

Area 898は、埼玉県横瀬町に2019年に誕生した多目的スペースである。旧来は農産物直売所として活用されていた町の資産を、地元のクリエイター・フリーランサー等から成るコミュニティが運営者となり、自治体と協業しながら拠点を形成している。この施設の特筆点は、一部の材料費を除き殆どお金を掛けずに施設を開業した点である。地域住民や当該コミュニティとの接点を持つ地域外の人々が備品などを持ち寄り、家具職人、電気職人、Webクリエイター、デザイナーなどがプロボノ(※9)として立ち上げに関わっている。その背景には「無償だとしても自分のできる能力や持てる資産を活用して施設に関わり、長期的な運営の中で仲間と共に出来る仕事を探す」という受発注の形態に囚われないギグ・エコノミーの新しい形が見える。

これらのようなギグ・エコノミー

との接点は、制作物は広告代理店やデザイン会社に、内装は内装事業者にとり従来モデルを、地域コミュニティとの結節によって効率化する可能性を秘めている。また、前述のようなコミュニティに運営の一翼を担わせることで、施設と地域とのより深いつながりが生まれ、「顔が見える運営」により人が人を呼ぶ好循環に発展することも期待される。

## 5 おわりに

### —SCビジネスの未来を創るには

本稿では、SCの未来への提言として、「区画主義」と「BtoBtoCモデル」の変革による「市場化」を図ること、及び3つの具体案・事例を示した。

業界に精通した読者からは、「区画主義からの脱却は百貨店業態に近づいただけでは」「CtoCモデルは安定性に欠けるのでは」「などの更間があるだろう。しかし、そこに明確な答えを求める時間は無い。答えを出す前に世の中は変化してしまふのだ。」

SCビジネスの未来を創るには、可能性を信じて新たな「実践」を繰り返すことが不可欠である。より良い未来の中でそれぞれのSC

が社会にとって不可欠な存在となる為に、本稿を通じて一つでも多くの新たな「実践」が生まれることを願い、自らも実践に向けた準備を今日から始めたい。

#### ※注釈

1 製品やサービスを別の代替財に乗り換える際にかかる総コストのこと。ここでは、都市間移転のコストを指す。都市の要素やサービスが同質化することは、都市間のスイッチングコストを削減すると言える。

2 「ギグ・エコノミー」とは単発や短期間での仕事が生む経済のことを指す言葉で、新しい経済圏として注目されている。特に、フリーランスの収益の得方を指すケースが多く、「ギグ・エコノミー・コミュニティ」を「フリーランス・コミュニティ」と呼ぶ場合もある。

3 SC白書2019によると37施設の新設が実現したのに対して、ほぼ同数の34施設が閉業している。

4 インドネシア、ベトナム、南アフリカ等の人口増加率が高い地域の一人当たりGDPの水準は日本の1970年代相当にとどまっており、今後30年での著しい成長が見込まれる。

5 事業の創出や創業を支援するサービスの総称。設立して間もない新企業等に国や自治体・大企業などが経営技術・金銭・人材などを提供し育

成すること。通常、支援先の成長と共に配当を得ることや、自社事業との相乗効果等を期待して実施される。

6 アメリカの食料品スーパーマーケットチェーン。同国を中心に、カナダ・イギリス等を含めて約500店を展開する。地元の食材にこだわった惣菜や豊富なオーガニックラインが特徴。

7 料率は出店者により異なる。総売上や企業側の収益は公開されていない。

8 「俊敏」という語源を持ち、すばやく柔軟に対応する姿勢のこと。特にビジネスにおいては変更があることを前提に開発を進めていき徐々にすり合わせや検証を重ねるアプローチを指す。

9 各分野の専門家が、職務上持つている知識やスキルを無償提供することで社会貢献する活動全般。またそれに参加する専門家自身を指す。

#### 参考文献

- ・商業界編集部(2008)『日本SCハンドブック』商業界
- ・日本ショッピングセンター協会『SC白書2019』(2019)
- ・アルビントフラー(1982)『第三の波』中央公庫
- ・サスキア サッセン(2008)『グローバル・シティーニューヨーク・ロンドン・東京から世界を読む』筑

摩書房

・リチャードフロリダ(2009)『クリエイティブ都市論—創造性は居心地のよい場所を求める』ダイヤモンド社

・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』

・ジョン マクミラン(2007)『市場を創る—バザールからネット取引まで』NIT出版

・渡辺靖(2015)『文化Vを捉え直す—カルチュラル・セキュリティの発想』岩波新書

#### 参照記事・参照Webページ

- ・スモークスバーク(<https://www.smorgasburg.com/>)
- ・シェフの起業がNYでブームに。コワーキングスペースから生まれるユニークな食のブランドたち(<https://amp.review/2017/10/23/foodwork/>)
- ・ホールフーズマーケット(<https://eu.wholefoodsmarket.com/>)
- ・ハローサーカス(<https://hellocircus.jp/>)
- ・まるもコミュニティ(<https://maru monet/>)
- ・Area8600(<https://area8600sp.ace/>)