

## SC経営士研究論文 優秀賞

### 『クラウドファンディングの活用により「地域のつながり」となる SC を目指す』

(株)東急モールズデベロップメント

二子玉川ライズ・ショッピングセンター

営業企画 MD担当 アシスタントマネジャー

梶川 直樹(第 23 期)

#### 【第一章 現状分析】

地方大型店の閉店が続いている。2019 年には下記の地方大型店が閉店もしくは閉店が予定されている。

| 店舗名      | 所在地  |
|----------|------|
| 井筒屋コレット店 | 北九州市 |
| パルコ宇都宮店  | 宇都宮市 |
| 大沼米沢店    | 米沢市  |
| 大和高岡店    | 高岡市  |
| 伊勢丹相模原店  | 相模原市 |
| 伊勢丹府中店   | 府中市  |
| 山交百貨店    | 甲府市  |

閉店には百貨店業態が多いが宇都宮パルコは SC である。地方大型店の閉店が続く背景には、郊外 SC との競争激化とインターネット通販(EC) の台頭が考えられるが、郊外 SC との競争激化や EC の台頭も昨日今日訪れた脅威ではなく、その脅威は随分前から存在した。EC は、将来的に 5G の整備が進むと、よりスピーディかつリアルに近い購買が可能となり、リアルの上をさらに奪っていくだろう。事実、EC 先進国のアメリカではクリスマス商戦の売上が EC に流れ、SC が賑やかして雇っていたサンタは、お客がいないために暇を持て余すという SC 関係者には笑えない状況が起きていると聞く。そして、同国の 2018 年第 3 四半期のモール空き店舗率は過去 7 年で最も高い水準であった。

EC 企業の代表的存在「Amazon は、2019 年 7 月 11 日に Prime 会員という有料会員向けに「Prime コンサート」と題しテイラー・スウィフトやデュア・リパのコンサートをニューヨークで開催しネットでのリアルタイム配信を行うなど、有料会員の囲い込みに抜かりがなく、その企業努力には眼を見張るものがある。スーパーの最大手ウォールマートはその Amazon のセール時期に対抗しリアル店舗セールを仕掛けており、今後は日本の SC でも Amazon のプライムデーや楽天スーパーセールの時期に対抗策を打ち出す必要が出てくるだろう。

話を地方大型店に戻すと、地方大型店の運営主体は、リスクの少ない状況で商売できていたため今まで出店者は苦しくとも運営が継続できていた。具体的に百貨店は消化仕入れで

仕入れて在庫リスクを出店者が負い、SCは最低賃料を出店者が支払うことで、出店者が仮に赤字でも家賃を確保できた。しかし、そのリスクを負えられる出店者が遂に見つからなくなり、地方大型店は閉店を余儀なくされた推察される。カエルは浸かる水の温度を少しずつ上げると気づかずに死ぬという典型的な「ゆでガエル状態(本当のカエルは熱くなったら飛び出るらしい)」である。

ここまで現状を「やや暗め」に分析したが、恐らく多くのSC関係者(私もその一人だ)が、ネットには果たせないリアルだからこそ提供できる価値があると信じている。しかし、ネットのバーチャルとリアルの垣根が少なくなる世界で、リアルの価値として何が提供できるかSC関係者は(くどいようだが、私もその一人だ)、自信を持ってなくなっているのではないだろうか。だからこそ、このような論文が企画されているのではないだろうか。

SC関係者はその地域でSCでしか果たせない役割を果たせば、ECの台頭におびえずに堂々としていけばよい。私は、SCが果たしている役割は大きく2つあると考えている。ひとつ目は「インフラ」としての役割である。これは、商圈住民に食料品や生活必需品の購入の場を提供する役割である。ただし、インフラはコンビニやスーパーでもよい。ふたつ目は社会関係資本の役割である。これは簡単に言えば、「地域のつながり」であり、SCは「地域のつながり」の場である。(「地域のつながり」は、ロバートパットナムが唱え、アメリカではテレビや長時間労働により「地域のつながり」が希薄になり、アメリカでは、かつてボーリングはご近所の複数人で行っていたボーリングを一人で行うようになっていと著書「孤独のボーリング」で論じた。)

「地域のつながり」に関してSCは住民コミュニティや教育機関に発表の場や、投票所や地元の商品の販売の場を提供するなどして貢献している。しかし、そのような「場」の提供以上に大切なのは、自分のまちにあるSCでのポジティブな経験や思い出が、SCがある「まち」の愛着に繋がり、やがて「まち」の人々に親切や感じよく接することにつながることである。SCを通じて「まち」の愛着に繋げるというのは非常に感覚的ではあるが、「We LOVE 街の名前」と題したキャッチフレーズを使用するSCが増えており、SCが「地域のつながり」の重要なプレイヤーになりうることを感覚的に認識しているからである。この目に見えない「地域のつながり」への貢献はネットには担えないSCの役割だ。しかし、私はSCの個性が無くなってきていることを懸念している。アパレルを中心に類似店舗が並び、都心も地方も個性がないSCが増えている。少し時間をかけて行っても、そこに行くと新しい発見があり、そのSCがあるからその街が好きになるSCにならなければ、SCは生き残れないと考えている。

## 【第二章再生のヒント】

個性のあるSCになるヒントは意外と「まち」を歩けば見つかるのではないだろうか。例えば、広島駅の改札を抜けて、約10分歩くと、地元の人々から「エキニシ」と呼ばれている飲食店の集積エリアがある。エキニシは正確には広島市南区大須賀町の一部で、半径約100メートルの中に約30店舗の飲食店が集積しており、地元住民や観光客で賑わっている。関東でいうと、横浜の野毛が近いかもしれない。



エキニシの様子（出典）[https://gurutabi.gnavi.co.jp/a/a\\_2779/](https://gurutabi.gnavi.co.jp/a/a_2779/)

今でこそエキニシは飲食店が集積し、人々がはしご酒を楽しみ、♫にお好み焼きやラーメンを食べる賑やかなエリアとなっているが、十数年前までは飲食店は数店舗しかなく、その飲食店は老朽化し、道は薄暗く近寄りやすいエリアであった。それがこの5年で、広島駅から徒歩10分という立地の良さや、築年数ゆえの家賃の安さ、多くの店舗が基本的に10席未満、多くても20席程度と小ぶりであることや居抜きのため初期費用が抑えられることなどから、個人事業主や中小飲食企業が少しずつ出店をして、どの店舗もレベルが高く、価格もリーズナブルであることから、賑わいを集め、口コミで「エキニシ」と言われるようになり、地元マスコミやSNSを通じて拡散し、今では観光客向けのガイドにも掲載されるほどとなった。先述したように、「エキニシ」の店は小ぶりだ。隣の知らない人の席とも近く、地元客が観光客に「どこから来たん？」などと声をかけて、初対面同士が会話する光景がよく見られる。

「エキニシ」では、MDバッティングを調整する運営者などいないためイタリアンの店舗も数店舗存在するが、商品やサービスでのぎを削るしか生き残るすべはないため、競争原理が働いている。私がエキニシの事例から伝えたいことは、これからのSCは唯一の存在になったほうがよいということだ。

<第1の提案>SCは唯一の存在にならなければならない。



イングを行うことで、製品に対する消費者の反応が検証可能で、新商品開発にコストを掛けた後、失敗するリスクも回避できるからである。アメリカでは、飲料大手のコカ・コーラや日用品大手の P&G が利用している。日本でも電機大手のソニーが積極的に活用している。日本のクラウドファンディングでは、製品だけではなく靴磨きやジビエ料理などの店舗出店が成約しており、リワードとしてはその店舗の利用権であった。

SC も唯一無二の存在となるためにクラウドファンディングを活用してはどうだろうか。この提案には SC ディベロッパーと出店者の両者にメリットが有る。SC は経験や感覚に頼ったリーシングではなく、出店者がどれほど支持されるか事前検証でき、チャレンジングなリーシングを行うことができる。出店者は、出店の初期費用をクラウドファンディングで調達することができることに加え、理念に賛同してくれるファンを事前に確保しておくことができる。

例えば、クラウドファンディングにより完全ハンドメイドの靴を提供する店舗が SC に出店したとする。出資者にリワード型で靴を送れば、出資者は定期的なメンテナンスやリペアでその SC に訪れ、飲食を行い、そこで個性的な店舗に出会うことも想定される。先述した出店のハードルを下げ、個人の飲食店をクラウドファンディングリーシングし、出資者にはパーティーなどを行えば出資者や SC や出店者とのコミュニケーションにつながる。このような SC は今までの最寄り品の商圈は 1~3 キロ、買回り品は 3 キロ~10 キロなどで行った商圈を超えることができる。なぜなら、そこにしかない店舗がある SC であれ遠方から足を運んでくれるからである。

このよう唯一無二で多くの人を集められる SC はその「まち」のシンボルとなり、その SC がある「まち」への愛着につながるだろう。まちで過ごす時間が楽しくなり、まちが好きになることは、そのまちでの人々の交流に良い影響を与え「地域のつながり」に貢献出来る。これは SC のような多くの業態が集まり、イベントが行えるから果たせる役割であり我々がこれから大切にしていかなければならないことである。

<第 3 の提案>クラウドファンディングを活用し、SC の出店マーケティングの精度を高め出資者とともに SC を盛り上げる。

#### 【終章】

今夏、私は富士山のご来光を見るために登山をしたか。そこには日本人以上に外国人が多く登山道は渋滞していた。ご来光はリアルで見るとこそ美しい。しかし、ご来光は天候により見られない可能性がある。それでも富士山は多くの人を魅了し、人々は集う。

SC の商環境は今後、間違いなく厳しくなる。しかし、その SC に行くことでしか体験できない時間を出店者と SC 運営のパートナーと利用者で作ることができる SC のみが生き残るのではないだろうか。

#### 【参考文献・資料】

- ① 日経ヴェリタス 2019 年 7 月 7 日号

- ② 『孤独のボーリング』 ロバート・D・パットナム著 柏書房 2006年
- ③ エキニシに関しては下記、WEBサイトを参考とした。  
[https://gurutabi.gnavi.co.jp/a/a\\_2779/](https://gurutabi.gnavi.co.jp/a/a_2779/)  
<http://www.horumon-yakiniku-yamato.com/ekinishi.html>
- ④ 『日本人のためのクラウドファンディング入門』 板越ジョージ著  
フォレスト出版 2015年