

SCアカデミー  
第13期

# 卒業論文集

優秀論文



一般社団法人 日本ショッピングセンター協会

## まえがき

本論文集は、一般社団法人日本ショッピングセンター協会主催「SCアカデミー」第13期卒業論文47篇の中から選ばれた、優秀作6篇（最優秀論文1編、優秀論文1編、佳作論文4編）を収録したものです。

本アカデミーは、ショッピングセンター業界の次代を担う経営者層の育成をめざし、2007年4月に創設いたしました。

第13期のカリキュラムでは、ショッピングセンターを体系的かつ学術的に学ぶべく、2019年4月から11月まで、合宿研修やゼミを含め、29回にわたる授業が行われ、リベラルアーツをはじめショッピングセンターの経営、流通政策・都市政策からマーケティングに至るまで、広範なテーマで展開してまいりました。

多忙な業務の中、第13期生は各回の講義を熱心に受講するだけでなく、積極的な討議を通じて得られた知見から、それぞれのテーマに基づき研究した卒業論文を執筆しました。いずれも現在のショッピングセンターを取り巻く多様な問題に迫った力作です。ぜひ、ご一読いただければと存じます。

ショッピングセンターが、さまざまな企業や組織によって成り立っているのと同じく、本アカデミーもまた、多くの皆様のご支援によって運営を続けております。指導教授、講師、ならびに関係の皆様には、この場をお借りし、厚く御礼申し上げます。

本年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、カリキュラムの再編などを行い、2ヵ月遅れの6月から第14期42名にてスタートしました。これまでの経験と成果を踏まえ、本アカデミーをより充実したものにしていくためにも、引き続きご協力を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

結びになりますが、本論文集および「SCアカデミー」の活動成果が、私共ショッピングセンター業界の発展に資することを願い、末筆ながらご挨拶に代えさせていただきます。

2020年8月

一般社団法人日本ショッピングセンター協会  
会 長 清 野 智

卒業論文集 優秀論文 目次

まえがき 3  
講評 7

最優秀論文

自律型都市生活を煽動する SC 石垣 博隆 11  
周縁領域から創造するソーシャル・アーバニズム型ビジネスモデルの構築

優秀論文

単館デベロッパの「事業多角化」戦略 白井 佳奈子 31  
新規事業による人材・組織・企業成長

佳作

プラットフォームSC 笈川 心 53  
「買う」から「寄り添う」存在へ

佳作

「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値 岡崎 広子 75  
地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業

佳作

ヒューマンキャピタル SC 香月 広 97  
人間資本主義・人間関係主体・人間本質を基盤とする SC

佳作

孤独を救う都市型 SC 田中 みぶ奈 115  
シェアリングによる 2020 年代の都市の居場所づくり

## 講 評

SC アカデミー第 13 期生 47 名の卒業研究論文の最終審査を 11 名の審査委員が行いました。完成度、信頼性、独創性、有用性、問題提起性などの観点から論文を厳正に審査しました結果、最優秀賞 1 点、優秀賞 1 点、佳作 4 点を選定しました。講評は以下の通りです。

なお、選外となった論文の中には、注目すべき論点、大胆な問題提起、最前線の動向把握、緻密な探索を行った労作があったことを記しておきます。

SC アカデミー第 13 期 統括指導教授 大甕 聡

### 最優秀賞

石垣 博隆：「自律型都市生活を煽動する SC 周縁領域から創造するソーシャル・アーバニズム型ビジネスモデルの構築」

全体が断章群の形をとった論文であるが、個々それぞれの断章に著者のオリジナルな分析やアイデアが散りばめられ、提言へ向けて多重的に収束していくすこぶる秀逸な論文である。地域産業、ヒト消費、ブロックチェーン、自治区、長寿化社会、公共空間といった一見独立的な現象や概念を、周縁領域という舞台において、まるでシュールレアリズムのように野合・結合させ、新たな都市生活像に落とし込んでいく創造力＝想像力は見事である。これはリベラルアーツ的な感性がないとなかなかできるものではない。また、ものごとの捉え方が浮ついてなく、現在情報も適切に織り込まれているばかりか、批評感も随所に見出され、ある種の迫りも感じさせる。「新しい SC」というより「SC に対する新しい見方」が語られ、結果的にそれが将来的な SC のあり方を予兆させている。おそらく上記の独立的な既存要素はこれだけではないだろう。著者も言及しているジェームス・W・ヤングの述懐にもある結合術にもとづいた理念や戦略の孵化、あるいは錬金術ではないが、さらなる化金的情熱でヴィジョンを拡充し、来るべき社会そして希望ある未来を開拓することに是非邁進してほしい。

### 優秀賞

白井 佳奈子：「単館デベロッパーの「事業多角化」戦略 新規事業による人材・組織・企業成長」

白井さん、卒業論文は、なかなかテーマが決まらず苦劳しましたね。ただ、大いに悩んだ分、中身の濃い論文に仕上がりました。

まず、全体の論文構成ですが、現状分析→今後の方向性→具体策と、極めて明快でわかりやすい論文でした。また、単館 SC の活性化という喫緊の課題に、果敢に挑戦されました。所属されている SC の現状を踏まえた論文ということで、ややもすると現象面の指摘

に偏りがちですが、白井さんはデータ分析からスタートさせることで、大局観のある論文に仕上がりました。

さらに、第2章ではSWOT分析を交えたことで、現状分析から方向性の提示がよりスムーズに行えただけでなく、説得力が向上しました。そして第3章では、多角化の具体策と効果について、しっかりと提案できています。

このように、論旨の一貫性や説得力に優れた論文ですが、私が最も評価したいのは「白井さん自身の考え」をしっかりと述べている点です。データや現状をうのみにするのではなく、問題意識をもって分析したからこそ、後半の提案を説得力のある内容に仕上げるのができたのだと思います。

今回の論文や考察を踏まえて、これからのSC業界の発展に寄与していただけることを、期待しています。

### 佳作

#### 笈川 心：「プラットフォームSC 「買う」から「寄り添う」存在へ」

「プラットフォームSC」をテーマに、気候変動まで視野に入れた事業環境全般の変化からSC事業の足元の危機まで、現状分析及びその影響をしっかりと論じています。

また、ネットショッピングの脅威のみが喧伝される中、すでに起こっている多彩な事例を踏まえながら「アフターデジタル」という概念でデジタル(=ネットショッピング)を既に欠かすことのできないインフラ的な大前提と置きつつ、これを取り込んだ形での事業提案をしています。

その事業提案に関しては、トークンの活用を踏まえながらSCのみならず地域コミュニティの活性化及び新規創造までにらんだ非常に意欲的な力作となっていると思います。また、損益モデルや事業実現のステップについて具体的に踏み込んで論じている点も高く評価できます。

今後もこの論文の内容を念頭に置き、日々の業務においても提案した事業をひとつでも現実化するためにぜひ邁進して下さい。

### 佳作

#### 岡崎 広子：「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値 地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業」

論文としての完成度がかなり高い。情報の渉獵の仕方、参考事例の選択、包括的に捉える視点、ブレない論旨の軸などは秀逸であり、また、サンセバスチャン、庄内などの事例分析や、そこから紡ぎ出される専門的な概念や啓発思想も、全体の文脈に沿った形でうまく展開されている。実現化方法に関してはあまり詳細化されていないものの、論旨としては隙がなく、著者の価値観が見え隠れする流れは大変優れている。社会や流行との距離感も悪くない。しかし一方提言部では、地域アイデンティティや共感を中心にCommon HubとしてのSCを語っているが、地域アイデンティティも共感もある種地場文化・地域文化の下地の上に立ち上がるものであり、その意味では共感資本社会を超えた「カルチュラル・キャピタル」的な概念展開や社会像の描写などがあつたらさらに素晴らしいものになっただろう。要はいかにSCによって地域の深みや内在して変幻する文化DNA(ミーム)を開拓し可視化するか、ということでもあるが、そのような試行に向けて著者がさらなる情報兵站をし、それを現実のものにしていくことを大いに望みたい。

## 佳作

### 香月 広：「ヒューマンキャピタル SC 人間資本主義・人間関係主体・人間本質を基盤とする SC」

香月広さんは、小売流通業の多くを網羅する各種の事業を多角的に経営する事業家である。従って、SC を取り巻く事業環境を実際に体験し、精通しているはずである。本来であれば教壇に立って、講義をしていただいてもおかしくない立場であるが、驚いたことに SC アカデミーに無欠席で勉強し、私自身が若きアカデミー生に混じって、真摯に受講している香月さんの姿を眺めて、感動したものであった。

今期のアカデミーの論文の傾向として、デジタル化の先方を担って、データキャピタル、ネットエコノミー、キャッシュレス決済、デジタルとアナログのマージ化、といった主題が多かった。このデジタル社会変動の時代に、それは当然のことであるが、香月さんの論文だけは「人間資本主義＝ヒューマンキャピタリズム」への哲学の標的はぶれることなく、くまでも人間存在を最高の価値としてまとめ上げた。

論文を読んで、その普遍性と斬新性を先ずは感じたが、3点の印象が強かった。

第1は、香月論文には、今回受講した各先生方の講義から受け取った知的成果が綺羅星のごとく取り込められていることである。若きアカデミー生の誰にも負けない勉強を香月さんはしたのである。

第2は、香月さんが実業の中で抱えている体験的課題を、特にそれはSC人材をいかに育てるかに集約されているが、現場が生み出す課題解決への姿勢が明確に示されていることである。

第3は、これからの複雑な商業社会に在って、各種事業単位の企業と、外在するパブリックセクター（大学や専門学校、政府の海外からの人材誘致機関など）とのエンゲージメントなどの有機的組織化への視点が出色であること。

すなわち、香月論文には、グローバル時代の SC の現場の生み出してくるであろう課題を、未来的な視点で解決し、進展していくためには、デジタル化社会の恩恵を十分に享受することを前提にしながらも、あくまでも情動を持つ人間の存在が、システム社会においても「ヒューマンキャピタル」を欠かすことはできないばかりか、むしろ「競争優位」な環境創造を展開するベースになると予測しているのである。実際に香月さんは、SC アカデミーで学んだコンテンツだけではなく、優れた SC アカデミーの仕組みそのものを超える新たな「人材インキュベーション・プラットフォーム」を構想しているのであろう。

香月論文を読む限りにおいても、彼の今後の活躍に目が離せない、と期待しているのである。

## 佳作

### 田中 みぶ奈：「孤独を救う都市型 SC シェアリングによる 2020 年代の都市の居場所づくり」

孤独を救う都市型 SC～シェアリングによる 2020 年代の年の居場所づくり～と題した本作は近年の我が国における「孤独」という課題にショッピングセンターがその解決策として取り組むことを目指した力作となっている。

筆者の指摘するように我が国は世界一孤独と指摘されるように近年の高齢化を背景に単身世帯が急激に増加し、大きな社会問題になっている。しかし、この問題は民間における課題であってなかなか行政は手が出しにくい分野でもある。もちろん、コミュニティづく

りや施設の建設には地方自治体も取り組んでいるが、本論はその役割をショッピングセンターが担うことを提案する。

しかし、そのためには今までの買い場としてのショッピングセンターでは難しく、筆者は「都市の居場所へ」へSCが転換することを求める。

ショッピングセンターが単なる買い物の機能だけでなく、多世代の交流拠点としての居場所づくりに貢献することで孤独の課題を少しでも解決できると言う。

その具体案として国民のニーズを「サークル」という機能で結びつけ、その活動をサポートするものとしてSCをシェアリングスペースとして街に開かれた場所として形成することで解決策を提示する。

本作は、今後、少子化、高齢化、人口減少の進む我が国にあって、全国に点在する3,200のSCの今後の姿を明示する論文として仕上がっている。

筆者へは今後、この具現化に取り組んでいただくことを切に期待するところである。

●最優秀論文●

# 自律型都市生活を煽動する SC

周縁領域から創造するソーシャル・アーバニズム型ビジネスモデルの構築

## 石垣 博隆

東日本旅客鉄道株式会社 大宮支社事業部企画・地域共創課地域活性プロジェクト兼宇都宮エリアマネジメントオフィス副課長

はじめに

第1章 何がSCを苦しめるのか

- 1 無意識化する買い物
- 2 求められる消費は「モノ」か「コト」か
- 3 モノを所有しない自由
- 4 様々な2025年問題について

第2章 地域産業で稼ぐ

- 1 就職氷河期が地方都市にもたらしたもの
- 2 「住みたいまち」の条件
- 3 SCと地域産業の活性化

第3章 「ヒト消費」を生み出す繋がり機能

- 1 見ず知らずの他人から「信用」は買えるか
- 2 スマートコントラクトが結ぶ「お互い様の関係」
- 3 「ヒト消費」の加速させる人は誰か

第4章 住民の「自治区」を創る

- 1 公的空間は誰のものか
- 2 当事者だけがまちを変える
- 3 マーケットという触媒の文化
- 4 SC内における「自治区」の在り方

第5章 長寿化社会は収益産業に化ける

- 1 コンテキストの時代
- 2 介護保険適応外のポジティブなデイサービス利用

第6章 豊かな都市生活を煽動する

- 1 地域産業のブランディング・加工会社の設立とその効果
- 2 ブロックチェーンを活用した地域互助社会の構築
- 3 公共空間と公共的空間における自律性・才能の孵化
- 4 ポジティブな長寿化ビジネス
- 5 煽動するSCビジネス

おわりに 都市のAgitatorとして生きる

注

参考文献

参考ウェブサイト



# 自律型都市生活を煽動する SC

周縁領域から創造するソーシャル・アーバニズム型ビジネスモデルの構築

## 石垣 博隆

東日本旅客鉄道株式会社 大宮支社事業部企画・地域共創課地域活性プロジェクト兼宇都宮エリアマネジメントオフィス副課長

### はじめに

私はもう SC に行かない。度々、そう思う。

SC に行かなくなって久しい。SC 業界にいながら、である。理由は「買いたい物がない」「EC が便利」だからである。そもそも行く意義を見出せない。かつて自身が関わった施設も年に 1、2 回訪れる程度である。私は自戒の念を込めて、同じ SC 業界内にいる人に聞きたい。「自分で作った店に週何回通うか？」と。

SC 業界の人は「モノが売れない」ことが問題だと口を揃えて言うが、「行く理由がない」という、消費者との認識のずれが、昨今の SC や百貨店等における不振の根幹にあると私は考えている。買い物はもはや「自分で探して選ぶ」時代ではなく、AI が勝手に探してきてくれる、あるいは信頼できる人からすすめられたものだけ欲しくなる。あとは、それを決済するかどうか、その時間の問題である。買い物に費やす時間は限りなくゼロに近づき未来がすぐそこまで来ている。

今後は、リアルな店舗が果たす役割は小さくなり、接点を増やして売上を伸ばすオムニチャネルも無意味になる。消費者にとっては「何も考えていなくても、今、必要なものがピンポイントで届く」ということの方が重要なのだ(注1)。これは買い物という行為に関してパーソナライゼーションが進み、無意識化していくことを示唆している。

では、どうすればいいのか。SC ビジネスには新しいアイデアが必要、ということは誰もが感じているが、そもそもそのアイデアの作り方が理解されていないように思う。

アイデアの源泉とはどこから来るのだろうか。アメリカ最大の広告会社トムソン社の常任顧問であり、アメリカ広告業協会(4A)の会長などを歴任した広告マン、故ジェームス・W・ヤング氏は著書の中でアイデアの作成はフォード社の製造と同じように一定の明確な過程であるということ、アイデアの製造過程も一つの流れ作業である(注2)。と述べており、修練次第でアイデアを生み出し続けることができると説いている。また、アイデア作成の基礎となる一般的原理については大切なことが二つある。第一にアイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもないということである。第二は既存の要素を新しい一つの組み合わせに導く才能は、事物の関連性を見つけ出す才能に依存することが大きいということである。一見何の関連性のないトピックの間に関連性や類似性を見出し、一つの総合的な原理を引き出すことができる。この総合的原理が把握されると、新しい適用、新しい組み合わせの鍵を暗示する。そして、その成果が一つのアイデアになるわけである。

また、文化人類学の観点から文明論を説いた山口昌男は、新しい文明は必ず周縁から生

まれると説き、文化の中心性と周縁性を基本概念とした論を展開した。そして、周縁領域に注目することの重要性を説いたのである（注3）。

SC 業界最大の課題は、まさにこの既存要素の新しい組み合わせの発見であり、周縁領域も含めた新たなパッケージ・ビジネスを生み出すこととであり、そうしたリベラルアーツを持つ人材育成と本来の生業をどう両立させるか、と言って差し支えないだろう。

この論文では、第1章でSCを取り巻く変容に触れ、周縁領域の中から、今後のSCビジネスの成長に必須なテクノロジーや都市デザイン論とその活用について第2章から第5章で述べる。そして、第6章でそれらが既存のSCビジネスにもたらす相乗効果と、持続性と発展性を持つビジネスモデルへのシフトについて提起する。

こうした試みは、既存ビジネスの収益性の高い都市部では、喫緊の必要性を見出すことが難しい。よって、オリンピック後に諸問題が顕著化する2025年に向け、早急かつ着実な課題解決が求められる大都市圏の周縁部である中核都市や地方都市での試行を念頭に置く。

純粋なSC業界人からすれば「これはもはやSCではない」という批判や異論が出る内容であろうが、既存事業への相乗効果も含めて検証し、収益化と結びつけることで伝わる内容であることを願う。

## 第1章 何がSCを苦しめるのか

SCの既存店売上は年々減少している。（一社）日本ショッピングセンター協会の調査によると、2018年度の売上推計は32兆6,595億円（税込・全SCベース）、SC数は3,220となる。一見すると総売上、店舗数は伸びているが、既存店ベースで見るとキーテナントを中心に厳しい状況が窺える。また、全国百貨店売上高、チェーンストア販売統計を見ても、同様である。国内の実質経済成長率は約1.0%だが、これもインバウンドによる恩恵で、日本の個人消費は国の統計値が示すほど好調ではないのである。最早SCはテナント賃料収入だけではジリ貧であり、特に地方や首都圏近郊においては存続自体が危うくなっている。本章ではそうしたSCを取り巻く変容をなぞる。

### 1 無意識化する買い物

かつてSCは「買いたいものやサービスがある」「新しいものに出会える」「有意義な時間を過ごせる」魅力的な場所だった。

しかし、昨今はECの台頭やSNSの普及、データマイニングやAIの活躍により、無意識のうちに様々な商品やサービスを楽しむようになった。買いたいものやサービスはamazonの購入履歴やSNSの閲覧データを元にスマートフォンの画面上で自動的に提案され、決済ボタンを押すのみ。後は配送業者が届けてくれる。人々が買い物に費やす時間は限りなくゼロに近づいている。2020年にサービス提供が開始される5Gやその後の量子コンピュータの時代によって、その風力はさらに強大になることは必至だ。買い物という行為が無意識化する時代に、SCが提供できる豊かさを再定義する必要がある。

## 2 求められる消費は「モノ」か「コト」か

一方、わざわざ出かける、並んででも行きたい場所というのはまだ存在している。これらの共通点は一体、何であろうか。

例えば、業務用の食肉卸の他、直営の飲食店「焼肉芝浦」等を運営する(株)FMはアクセスが良いとは言えない住宅街で「肉の藤枝」という不定期営業の一般向けの精肉店も営んでいる。良心的な価格でミシュランの星付き店舗も使う高品質な国産和牛の希少部位が買える。希望者には塊肉を店の倉庫でドライエイジングし、食べる分だけ都度渡してくれるサービスもあり、家庭で本格的な国産和牛の熟成肉が食べられるのである。

また、「チームラボ」のようなデジタルミュージアムも約3,000平米の広大な展示スペースを往き来しながら、非日常的なアートを体験できる稀有な存在として国内外から多くの来場客を集めている。

2つの共通点は「ここでしか買えない商品やサービス」、「新しいものや体験に出会える」、利用することで「有意義な時間が過ごせる」「誰かと共有できる」ことである。

また、繁盛する飲食の予約困難店の店主に聞くと必ず出てくるキーワードが、「人を呼べる人を顧客に持つ」というものである。日本、特に東京は今や世界で最もミシュラン星付きの飲食店が多い激戦区である。美味しい、サービスがいいは当たり前で、それだけでは勝負できない。生き残るには「人を呼べる店になる」か「人を呼んでくれる人を優遇し、何度も来店してもらおう」ということに尽きるのだと彼らは言う。表現は悪いが、食事は二の次で「あの人に会いたい」という価値からくる動機が店の経営を支えてくれる、という現象を生んでいる。

これは若い世代にも言える。モノにはお金をかけない若者がなぜアプリに課金して、映画を見て、食事をして、タクシーに乗るのかというと、若者の意識としては消費の大半は交際費だと認識しているからだ。観たい映画だから観るわけではなく、美味しいから食べに行くわけではなく、楽しみたいからタクシーに乗るわけではない。そこにいる人と一緒にいることができるから、その体験が共通の話題や記憶になるから「コト消費」をする。やっていることは「コト消費」に見えても、消費のきっかけはむしろ「ヒト消費」なのだ。集まるメンバー次第で消費するかを決定する。「忘年会スルー」もそこにいる人と楽しめないから、行かない。つまり「ヒト消費」がビジネスの命運を左右しているという仮説が考えられる。

このように、消費行動の手段は個人の行動や状態に合わせたパーソナライゼーションが進む一方で、消費するか否かを選択するシーンにおいては、ソーシャライゼーションが同時に進行するという逆説的な現象が起きているのである。

## 3 モノを所有しない自由

サブスクリプションは私たちの所有の概念を大きく変えた。今はまだ、高額なものや、その都度支払いが面倒なものが中心だが、やがて多くのサービスがサブスクリプションに変わっていくだろう。これまで利便性の象徴だった店舗がなくなっていくことで、結果的に私たちはモノやサービスを入手しやすくなっている。しかも、それが様々なサービスとセットになって、複合的に進化していくのだ。例えば、オランダの新興自転車メーカー「Vanmoof」はハイクオリティな電動自転車のメーカーで日本の一般的なメーカーの3~4

倍もする価格の商品を販売している。このメーカーも「Vanmoof +」というサブスクのサービスが月額 3,000 円で使い放題になる。そこには無料で修理を受けられるサービスも含まれている。盗難対策機能もついており、万一盗難に遭った場合は、別途 1 万円を払うことでメーカーが捜索を開始し、見つからなかった場合は新しい自転車が提供される。さらに使い勝手がいいのは、世界中の「Vanmoof」のショップで自転車を借りることができるため、海外旅行や出張が多い人にとっては、「自分の自転車が世界中にある」という状態なのだ(注 4)。限られた資源を豊かにシェアする機能は今後の成長分野になる。

## 4 様々な 2025 年問題について

そして、オリンピック後に社会がどう変化するのか。人口減少、AI や IoT 分野の拡大による雇用形態の変化は避けられないだろう。2016 年の時点で非正規雇用者は 2,000 万人を突破した。これは労働者のうち 3 人に 1 人が非正規ということだ(注 5)。2025 年までに約 3,000 万人に増加する見込みで雇用の調整弁として働いてきた非正規が増える、若しくはカットされていくとしたら、中産階級層は減り、SC で買い物する人はさらに減っていくだろう。

また、高齢者の行き場はどうなるのだろうか。日本の人口ボリューム層である 1947～1949 年生まれの団塊世代が後期高齢期に突入すると、医療・介護費も大きく上昇する。現在の社会補償費はすでに 120 兆円を超え、2025 年には 150 兆を超すという予測もある(注 6)。人口減少や高齢化とともに自治体予算の縮小は始まっており、もはや社会福祉法人や NPO 法人だけでは対応できない。

加えて、日本人の健康寿命は伸びていく反面、定年退職後に必要な生活費を稼ぐ術、やり甲斐を見つけられる居場所が必要であろう。しかし、減り続ける年金支給と預金だけで暮らさなければならないとなると、絶望感すらある。

必要なのは、周辺に住む人々が物的にも質的にも豊かに暮らせる機能を SC が提供しながら、SC ビジネスの収益に貢献してもらえそうな仕組み、稼ぎ方改革ではないか。

## 第 2 章 地域産業で稼ぐ

まず、SC ビジネスを考える上で、利用者をどう増やすか、ということがある。そのためには、稼ぎがいる。そこに暮らす人が豊かさを感じられる暮らしをするには、それぞれの人生設計に見合った稼ぎを生み出す産業がいる、ということだ。

### 1 就職氷河期が地方都市にもたらしたもの

大都市圏には多くの大企業が集積され、就職すれば、一定期間は安定的に働ける。しかし、地方都市はどうであろうか。どんなに地元愛があっても、仕事がなければ住み続けることはできない。2019 年 6 月、政府は 30 代半ばから 40 代半ばの就職氷河期世代を「人生再設計第一世代」と名付けた。具体的には 93～04 年に学校卒業期を迎えた世代で、この層

は1,700万人にのぼり、うち400万人が非正規やフリーター、無職ということだ。私もまさにこの世代であり、大卒者ですら約半分が正規雇用に就けず、公務員以外の求人はないに等しかった。就職するためには、東京に出るしか選択肢がなかったのだ。しかし、地場産業が元気であったならば、違った人生もあったのかもしれない。人口減少が進む未来は、稼げる産業の有無がSCビジネスを左右する。

## 2 「住みたいまち」の条件

住みたい街ランキングでは神奈川県横浜市、東京都世田谷区、東京都港区、北海道札幌市、福岡県福岡市、埼玉県さいたま市、大阪府大阪市が上位である。いずれも昼間人口が高く、住民税、法人税ともに収入が多く、出生数が多い都市に集中している。仕事があり、交通アクセスが便利で魅力的なスポットがあると読むことも出来る。しかし、それ以外の都市はどうだろう。人口減少により、公共サービスの自治体間格差はより深刻になっていく。困りごとに対し、自治体や企業に嘆願して解決する時代ではもはやなくなってきている。

住民、企業、自治体ができることを持ち寄って自律的でサステイナブルな都市生活を形成していく動きが生まれなければ、地方都市では暮らせなくなるであろう。

## 3 SCと地域産業の活性化

これまでもSCが地元店を誘致、商品開発を行うなどの連携事例はあったが、そうした一時的なものでなく、雇用まで結びつけるだけの継続性・発展性を持たせないことには、地域経済とSCとの共存はあり得ない。

例えば、農業法人のようにSCが地域ブランドのブランディングや販路開拓、加工を行う地域商社として、地元企業や出資者と共同出資会社を設立するというのはどうであろう。代表は出資者の中から選任し、地域に主体をおく。その49%以下の株式をSCが保有し、共同出資会社の業績に応じた配当金を営業外収益としてSC収入に計上する仕組みが考えられる。

特に地域ブランドの商品化の障壁になっているのが、2次加工ができる企業が見つからない、販路拡大の手掛かりがないという2点である。大半の一次生産者は生産しかノウハウがなく、発注ロットが大きいOEMもリスクが高い。また、首都圏やECで売るノウハウがない。

こうした部分について、共同出資会社が有望な地元生産者を見極め、加工に関する業務を受注し、商品開発やマーケティング、販路拡大を支援する。初期は首都圏SCでの催事展開で認知度を拡大しながら、SC以外も含めて都市部での販路拡大をし、稼げるようにしていく。初期段階はSCがイニシアチブを取るが、将来的には出資者にパイアウトして独立させてもいい。

また、共同出資会社の成長に応じて、SC内のリアル店舗の展開を図ってもいい。そして、その株の配当金や売却益を元に、別の地元企業や出資者と新たな共同出資会社を設立し、徐々に周辺に稼げる企業を増やしていく。こうした循環の中で消費力が高く、定住意向が強い住民を周辺に集めて、SCビジネスの収益化に繋げる、というのは途方もない話であろうか。

## 第3章 「ヒト消費」を生み出す繋がり機能

第1章2項で述べた「ヒト消費」は、若い世代に限ったことではない。高齢者も定年後の生き方の選択を迫られている。

多様な働き方が人口減少社会で不足する労働力を補い、隙間時間で得る対価、社会との繋がりが、新たな消費を生み出す。

### 1 見ず知らずの他人から「信用」は買えるか

例えば、子育て中の母親が1時間でいいから買い物の間だけ子供を見て欲しい、というニーズはあるが、一時的な預かりサービスは慢性的に不足している。ここに高齢者や短時間の隙間労働者とのマッチングを仲介するプラットフォームを提供することで、SCへの来店を促すことは考えられないか。そして、その対価は必ずしも現金でなくても良い。価値交換ができるものであれば、コストを抑えてSCの価値を高められるのではないか。

そこで考えられるのがフィンテック (Finance と Technology) を代表する「ブロックチェーン」を活用したトークンの発行である。「ブロックチェーン」とはビットコインに代表される仮想通貨の根幹を支えるテクノロジーで発行主体を持たない。利用者相互の承認によって通貨の発行や送金等の取引が自動化され、暗号化技術によって取引の信用が担保される。つまり、通貨のように国家権力が発行し、信用を担保するのではなく、利用者が主体的に取引可否を決定し、暗号化技術が信用担保を自動化する技術である。

この仕組みは国家の枠組みに縛られない、自主自立した分散型の社会を実現する可能性がある。地域仮想通貨の発行や交換、送金など、狭い範囲で扱う取引システムの中にクローズドなブロックチェーンシステムとして広がっていく流れは進んでいくだろう。ガードナーグループの調査によると、2020年の世界のブロックチェーン関連技術の市場は3・1兆ドルに達するとしており(注7)、こうした技術の応用サービスは大きなビジネスチャンス秘めている。

ブロックチェーンは、中央集権的なシステムに頼らず、参加者相互が主導し、より良い未来を創造する分散型社会を実現するための大きな礎となる。

### 2 スマートコントラクトが結ぶ「お互い様の関係」

現存する「actcoin」という社会貢献型のブロックチェーンでは、SDGsに関する活動への寄付や社会貢献活動の参加に応じてトークン(コイン)が発行され、貯まったコインがNPOなどの寄付やエシカル商品等と交換、個人の支援に充てることができる。こうした小さな取引の信用を暗号化技術によって担保することでCtoCやBtoCの新たなサービスを提供する場にSCはなれるのではないか。

私はクローズドなブロックチェーンを活用することで、SCと出会ったことがない近隣の住民同士で現代版「お互い様の関係づくり」が出来るのではないかと考える。管理者を介さない個人間取引の契約や信用の自動化は最もブロックチェーンが得意とする分野である。

例えば、前述の「買い物に行く短時間だけ子供を預かってほしい」というニーズがある。

これを有料サービスとして SC が提供しようとするコストが大きく、一部の店舗に限られてしまう。一方で、利用者にとっても金銭的な負担や事前予約が必要で気軽に使えないというハードルがある。

しかし、SC 内のキッズスペースで子供を遊ばせている人が、ついでにその役割を担えないだろうか。アプリを通じた個人間取引で御用聞きを請け負う、請け負った側はその対価として同様なサービスを受けられるトークンが発行されるとしたらどうだろう。サービスを使いたい人は同様の軽作業を請け負うか、金銭で SC からトークンを買うか、いずれかを選べるようにしてもいい。

トークンをたくさん得た人は SC 内の買い物で使えるポイントに還元できるといったサービスも考えられる。買い物以外の目的や隙間時間を使った副業斡旋的な機能をブロックチェーンに持たせることで、様々な人が SC 内で困りごとの解決や時間の有効活用をし、対価も獲得できるのである。

また、参加者の履歴や評価はブロックチェーン内で可視化され、好ましいユーザーのみが存在し続ける。その中で双方のニーズが近い人を選び、必要な時だけ「お互い様」のゆるい関係性が構築できるのだ。

こうしたプラットフォーム提供自体は莫大な利益をもたらすものではないが、SC に不足するサービス提供を安価に提供でき、運用管理も利用者が自律的に行う。SC はトークンの発行によって商圈を広げ、新たな客層や来店目的を享受できる。地域関係資本を強化することで、事業として他と差別化できるブランド力を SC は獲得できるのである。

### 3 「ヒト消費」の加速させる人は誰か

インフルエンサー然り、「人を呼ぶ人を呼ぶ」ことの重要性は益々高まっている。人は情報が膨大になると、広告ではなく近い関係性の情報を信頼するようになる。「繋がり」のある店舗や人からモノを買う。

第1章第3項で登場した「WINDANDSEA (ウィンダンシー)」も広告費をかけずに基本的に SNS のみで情報発信を行っている。毎週土曜日 12 時に数種類の新商品が実店舗、EC サイトで同時に発売される。EC サイトは 1 分ともたずに全てのアイテムが完売し、リアル店舗の行列や EC サイトの「Sold Out」の表示がインスタグラムのストーリー機能で瞬間に拡散される。SNS ではデザイナー本人は勿論、友人である俳優やモデルが商品を着て撮った写真をアップする。それが拡散され、希少性や感度の高いブランドとしてのイメージを育て、新しいファンを獲得する流れが出来ているのだ。

これはモノを買うというより、「WINDANDSEA というコミュニティ」に参加する権利を買っている感覚に近い。「まず SNS でつながる→そこで共感したり好感を持ったりする→その後商品が買われる」という流れであり、今までの消費とは逆のパターンになっているのだ(注8)。

SNS の普及で人と人が繋がりやすくなった。その繋がりの中で「ヒト消費」が行われているのだ。

今後、SC が顔も属性もわからない不特定多数の人の中から「新規客」を集めるのは、とても難しく、無駄な経費とエネルギーを使うことになる。今後は「つながっている特定少数に向けた発信で売れる」時代になっていくのだ。だとすれば、やはり重視すべきは、人との関わりづくりである。

## 第4章 住民の「自治区」を創る

人との関わりづくりを阻む環境変化の一つには、「中心市街地の空洞化」というものがある。ここ数年では首都圏近郊にもこの現象が拡がりつつある。人と繋がる以前に、人がいない空間が増えてきており、SCが事業基盤の強化としてまちの価値向上や人との繋がりをづくりに関わり、周辺を豊かなものにしていくことが求められている。

### 1 公共空間は誰のものか

以前、建築家の山本理顕氏から興味深い話を伺った。戦後の日本の都市計画は街区ごとに商業、住居、緑地など用途を分けた結果、住宅街は日中ひっそりとした空間に、オフィス街は土日に誰もいない場所になった。こうした都市計画は、果たして豊かさに繋がっているのか、と。かつて、住宅街には個人商店や喫茶店があり、自然発生的な住商混合のまちづくりがなされた。多様な地域住民が様々な用途で訪れ、交流する場だったが、今は見る影もない。人々は財産やプライバシーを守るために家を塀や垣根で覆い、他のまちに働きに出て、帰ってきてでも周囲との関わりがない。自治会に加入せず、地域活動を共にすることもない。繋がりが希薄で、何年住んでも地域に愛着が感じられないのである。

都市デザインにおいても、高度経済成長期においては、まず「マイナスからゼロにする」ためにハード主体で道路や橋、鉄道や公共施設が大量整備された。

しかし、今後は、限られた施設や空間をどう豊かに使うか、という視点が求められる。利用者自らの発意や創意工夫で、用途の多様化を促進し、豊かな都市風景を作るという「ゼロからプラスにする」ためのソフト面の取り組みが、SCビジネスにも新たなチャンスをもたらす。

### 2 当事者だけがまちを変える

人がまちに愛着を持つようになるには、自らが当事者として場づくりへの参加や地域の人との関わりを感じられることが必要である。

例えば、横浜市が実施するまちづくりコンテスト「ヨコハマ市民まち普請事業」は、住民の自律性に着眼した興味深い制度である。これは住民主体で地域課題解決に資するハード整備の提案を行い、2段階の公開コンテストを通過した団体に最大500万円の整備助成金が支払われる助成金制度で、提案作成前段の建物の使用協議や周辺住民の合意形成は提案団体が行う。整備助成金はハード整備の初期費用のみ使用可能で、運営や維持管理費は自前で稼ぐ仕組みを提案に盛り込まなければならない。

そして、施設に愛着を持って多様な人が様々な目的で使用できるようにするため、一部の整備を住民参加のDIYワークショップイベントで実施することや、協力団体を見つけることも提案に盛り込んで、事業の継続性を高めてコンテストに臨む。その間、市職員は提案作成や地域との合意形成に関する助言を二人三脚で週1程度約9ヶ月間行う黒子に徹する。

こうして整備された施設は、自主運営を継続している。コミュニティカフェを開設した



団体が、その営業収益で2店舗目を自力でオープンさせた事例もあり、市民主体の先進的なまちづくりの手法として、日本都市計画学会の石川賞を受賞している。

SCに求められるのは、こうした住民自らが当事者として住みたいまちの姿を実現することで、地域に愛着や誇りが感じられる、そうした動きを誘発するプレイスメイキングの手法である。

### 3 マーケットという触媒の文化

例えば、ポピュラーな手法として「マーケット」がある。マーケットがまちにもたらす効果として「生活の質」「経済」「環境」の3つがある。「生活の質」を「社会」に変えると、国連が提唱する持続可能な開発の3つの柱に一致する。さらにその効果を細分化すると、コミュニティの形成、多様な人々に対応、場所の魅力の向上、教育や支援の場、高品質な商品の供給、食育への貢献、地域経済の活性化、雇用の促進、観光客を呼び込む資源、スタートアップの機会、実店舗やウェブショップのプロモーション、顧客ニーズを把握するマーケティング、店舗間の交流、CO2の排出削減、ゴミの削減の15に分類される(注9)。商いを生業とするSCが「マーケット」という営みを通して、人が出会う、学びや喜びを提供する機会をつくることで、そこに住む人々の生活の質を高める。効果が蓄積し、層を成すことでマーケットの文化が形成される。

開催場所は、公園が自治体の許可のみで使用することができるため、比較的ハードルが低い。指定管理者である公園愛護会などとも連携し、公園の維持管理に一部関わるかわりに、地域活性に関するマーケットを開くことができる。住民が公園の多様な使用方法や管理のあり方を自ら考えることで、より価値のある公共空間とすることが出来るはずだ。

また、私有地についても、所有者の許可のみで使用可能な公共的空間になる可能性を秘めている。自宅の軒先やガレージで料理を振舞い、空き家を活用してアートの展示を行うといった小さな変化でも、それが連鎖することでまちの風景が徐々に変わる。

一方で、道路や公開空地については、国は緩和する方向だが、自治体毎に対応が異なる。そうした場所ではタクティカル・アーバニズムによって、試験的に活用方法を可視化し、周辺住民の合意形成や規制緩和の誘発を促すことも一つの策であろう。

マーケットの文化が成熟すれば、物を買に行きに行くだけではなく、運営者やワークショップの講師、常連客に会いに来る「ヒト消費」が生まれる。

愛着や居心地の良さという心理的な価値を生み出す空間を利用者自らが創れるのが公共空間活用であり、これはSCという公共的空間でも応用できる。

### 4 SC内における「自治区」の在り方

SCも不特定多数の人が出入りする公共的空間であり、そのまちの印象を決定づける場所の一つである。コミュニケーションの場として、その地域の歴史的・文化的・居住者特性に合わせてカスタマイズされた機能が求められる。

例えば、組み立て式の簡易屋台や陳列ボックス、ステージや音響機器など、可動し、工夫次第で様々な用途に使える備品を自由に使える広場があったらどうだろう。ある人は初めて人前で音楽を奏で、またある人は本の読み聞かせを行うかもしれない。NPO 法人がワークショップや子供服の物々交換を開催し、商店街のコーヒースタンドがドリップコーヒ

一を売る。そうした参加ハードルが低く、緩くルールを定めた住民にとっての「自治区」のような場所があったら、地域にとっての SC は違った意味を持つ。

また、共同で使えるオープンキッチンやキッチンカーがあってもいい。近隣で出店を考えている料理人が実験営業をし、お客を掴んで自信をつける。もてなし好きな高齢の夫人が郷土料理を若い人に伝える。外国人は自国の料理を振る舞い、住民と交流できるなど、食やアートなどの感性に訴えかけるテーマのイベントが自発的に開催されると、国籍や性別、年齢を問わず、さらに面白い効果が生まれる。その先に、利用者間で用途や運営ルールを定める流れが生まれると、より「自治区」の境界は曖昧になる。

かつて街中にあった商いという日常的な行為を媒介として、人と人を繋ぎ、その場で自らの特技を表現するステージの役割を果たすことで、住民の自発性や自己実現による充足感、SC への帰属を強めることができるのである。買い物客だった利用者が、自ら演者としてスポットを浴びる舞台に SC が変貌を遂げたとしたら、訪れる意味はだいぶ異なったものになる。自らの可能性に気づける場があるということは、己の存在意義を認められる場所がまちにあるということだ。これはシビックプライド以上の強い感情をその人の内に呼び起こす。

## 第5章 長寿化社会は収益産業に化ける

超高齢化社会に向けて拡大するマーケットが「健康でいたい」「心身共に充実したい」「誰かと繋がりたい」という欲求ではなからうか。2018 年時点の高齢化率は既に 28%を超えているが、2030 年には 31.2%、2060 年には 38.1%になる。(国立社会保障・人口問題研究所推計)。人口構成比率の高い高齢者が、社会に果たす役割や居場所について再考する必要がある。それは新たな消費行動の誘発や海外での事業展開を見据えた挑戦でもある。

### 1 コンテキストの時代

長寿化によって予見されるものの一つに医療費の増加がある。公的支出、個人支出とも増加が予測されており、多くの国では糖尿病やがん、アルツハイマーなどの慢性疾患の患者が増えるだろう。そこで基礎的な健康の増進に合わせる予防医療はさらに重要な役割を担うことになる(注10)。

それを可能にするのが、センシングテクノロジーを有したウェアラブル端末と、今後拡大するコンテキスト・コンピューティングの応用である。

これまで SC と医療分野の結びつきは、日用品販売も含めたドラッグストアの誘致や、クリニック、医療モールの誘致が主だった。しかし、センシングテクノロジーの進化とウェアラブル端末により、予防医療分野で新たなマーケットを創出できる可能性がある。

例えば、アメリカで実証実験が始まっているウェアラブル端末で健康、活動を分析し、その瞬間に必要なサプリメントを調合し、1杯を自動でつくる飲料サーバ「health Server」のようなサービスでは、ウェアラブル端末からの情報で不足する栄養素を検知することができる。これとドラッグストアや病院の情報をリンクさせることで、体の小さな不調を自

覚するより先に AI が必要とする栄養素を補える商品やサービスを顧客にピンポイントで提案できるとしたら、来店動機や新しい消費行動に繋がる。

また、グーグルグラスのようなコンテキスト・コンピューティングに関するプロダクトも一役買う。センサー、カメラ、マイク、網膜に情報を投影するプロジェクターとプリズムを内蔵したウェアラブルコンピューターは例えば空港ではユーザーが空港に足を踏み入れると同時にグーグルが搭乗機のフライト情報を投影する。グラスがユーザーの位置情報を認識し、カレンダーのスケジュールと対照してユーザーが最も必要としていそうな情報が何であるかを推測してくれるからだ。システムがユーザーの行動パターンを学習することでその精度はより高まる（注 11）。①モバイル、②ソーシャルメディア、③ビッグデータ、④センサー、⑤位置情報の5つの既にある要素を掛け合わせることで、その消費者の行動や状況に合致した商品やサービス提供にもイノベーションが起きる。こうしたヘルステック分野と SC の既存店の親和性は高く、来館するだけで健康になるサービスが得られる時代が来るだろう。

## 2 介護保険適応外のポジティブなデイサービス利用

また、高齢者向けデイサービスも今後はポジティブな選択肢になれるかが重要になる。例えば、(株)ユニマットが展開する「なないろクッキングスタジオ」は新しいデイサービス（通所介護）施設である。利用者の多くは、70代後半～80代の要介護認定者で約3時間のクッキングプログラムでは、管理栄養士がレシピや栄養成分について説明したのちに調理の時間へ。スタッフの誘導のもと、利用者それぞれのできることに基づいて、食材を刻んだり、混ぜたりといった作業内容が割り当てられる。調理の作業は、利用者の機能回復訓練も兼ねており、最終的には自宅で料理できることが目標になっている。最後は利用者同士で和やかに食事をして終了する（注 12）。

こうした自らが積極的に選びたい「楽しさ」があることが、高齢者ビジネスの鍵になる。介護保険サービスでありながら、クッキングの材料費等は自費負担になっており、それを負担してでも利用したいサービスになっていることも差別化戦略になっている。利用者自らのポジティブな行動を促進する「楽しさ」が感じられる高齢者サービスは、成長分野になる。そして、早晚、高齢化社会を迎えるアジア、欧米諸国でも応用可能な新たなビジネスとして、海外展開を図ることでより大きな収益に必ず繋がるはずだ。

## 第6章 豊かな都市生活を煽動する

自己実現の欲求を満たすには、自主運営（管理者のいないチーム内で、自ら役割を決め、行動する）、全体性（強制された役割ではなく、自らの仕事スキルや趣味スキルを組織のために活用する）、存在目的（一元的な利益ではなく、組織や自己の存在目的のために行動する）この3つが揃い、同時多発的に活動が起こる小さな分散型コミュニティを周辺で発生させる仕掛けやコーディネーターがいる。その役割を SC が果たすとすれば、来店動機の強化や新たな消費行動を生むことができる。

本章では、第 2 章から第 5 章で述べた新しい機能と、従来の SC が有してきた機能をどう融合させ、競争力のあるビジネスモデルに昇華させるかについて述べる。

## 1 地域産業のブランディング・加工会社の設立とその効果

共同出資会社については、首都圏販路の拡大により、独自商品の外販で収益を上げるビジネスモデルが考えられる。コンビニエンスストア「セイコーマート」を運営する（株）セコマも 12 の子会社が製造する商品をグループ外で外販し、自店売上より大きな収益を上げることで、厳しい地方都市のビジネスでも重層的で安定的な利益構造を可能にしている。

ただし、SC が地元企業と共同出資会社を作る際に留意しなければならないのは、地域との距離感である。陥りがちな失敗としては、「やり過ぎること」だ。地域の願いを最大限聞くことで、本来地元の人が自律的に取り組めることまで奪ってしまい、結果として当事者感の欠如や SC 側の金銭的・人的負担の増加を招く。これでは継続性も発展性もない。

肝心なのは、地域の自律性を引き出すことであり、コーディネーターに徹することである。SC 側が提供するソリューションは「プラットフォームの提供」、「ネットワーキングに関する助言」、「初期段階のスタートアップ支援」に限定とすることが重要である。前者は実店舗でのマーケティングも含めた試験販売の場の提供、後者はブランドコンセプトに合いそうな出店テナントとの商談機会の創出や協力関係を築ける地域の企業とのマッチングの目利きである。人的・金銭的な支援は、あくまで初期の経営体制構築や資本金のみとすることだ。

## 2 ブロックチェーンを活用した地域互助社会の構築

ブロックチェーンを活用した互助機能は、暗号化技術によって第 3 者機関に頼ることなく、通貨としての「信用」を提供できる。サービス提供者がサービスや価格を限定するヒエラルキーの時代ではなく、利用者間の同意によってホラクラシーの時代に合わせた多様なサービス提供が可能になる。

また、この仕組みは国が進める「地域包括ケアのまちづくり」とも繋がる。高齢者の買い物難民問題においても、宅配や御用聞き、配食、個人自動車の乗り合い、見守りサービスなど軽微なものは個人レベルで受託することが可能になる。館内で買い物中の人がアプリで高齢者の買い物代行を受託し、自家用車で配送する、もしくはライドシェアで近くへ運ぶ等、パーソナルなシェアリングエコノミーも可能になる。

PwC 英国は、シェアリングエコノミーを構成する主要業界を、宿泊、カーシェアリング、P2P 型貸出・クラウドファンディング、オンラインスタッフィング、音楽・映像ストーリーミングと定義している。その上で、全世界的な市場規模は、2013 年の 150 億ドル(約 1 兆 8,000 億円)から 2025 年には 3,350 億ドル(約 40 兆円)になると予測している。既存のレンタル業界を含む同種のサービスの市場規模の成長率が 1.4 倍であるのに対して、シェアリングエコノミーは約 22 倍と、驚異的な成長が予想されている。矢野経済研究所の 2017 年 11 月時点の調査によると、2016 年度の日本のシェアリングエコノミー市場規模は前年度比 26.6%増の 503 億円。2015 年度から 2021 年度の年平均成長率 (CAGR) は 18%で推移し、2021 年度には 1,070 億に達すると予測されている。こうした分野においても、ご近所

助け合いアプリ「ANYTIMES」のような近所でのオンラインスタッフィングを媒介するサービスが成長分野になる。

ただし、利用したい時に必ず請け負える人がいるかどうか、という課題がある。特に初期段階では、補助的な専門事業者も必要であろう。しかし、総体的に考えれば、SC側の負担も軽減できる。また、悪意あるユーザーが相互承認を牛耳る51%問題についても、クロードなブロックチェーンであれば、取引額が小さいため、攻撃リスクは少ない。

### 3 公共空間と公共的空間における自律性・才能の孵化

SC外の公共空間には、地域とエリアマネジメント団体を設立し、その一員として出店する。SC内のショップと共に、移動が簡単なパーゴラや組み立てユニット式の簡易店舗を出すことで、店舗面積の制約上不可能だった商品の利用シーンの提案にも活用できる。アウトドアグッズやスポーツなどは、特に訴求効果が高い。テストマーケティングで自店の品揃えやサービスの改善材料を集めながら、地域の人と会話出来る緩やかな関係を作ることができる。

SC内においては、第2章の共同出資会社の商品のテスト販売や付近で出店を検討する個人事業主の出店を促すことで、新たなビジネス拡大や周辺の経済活性化の場として活用が期待できる。

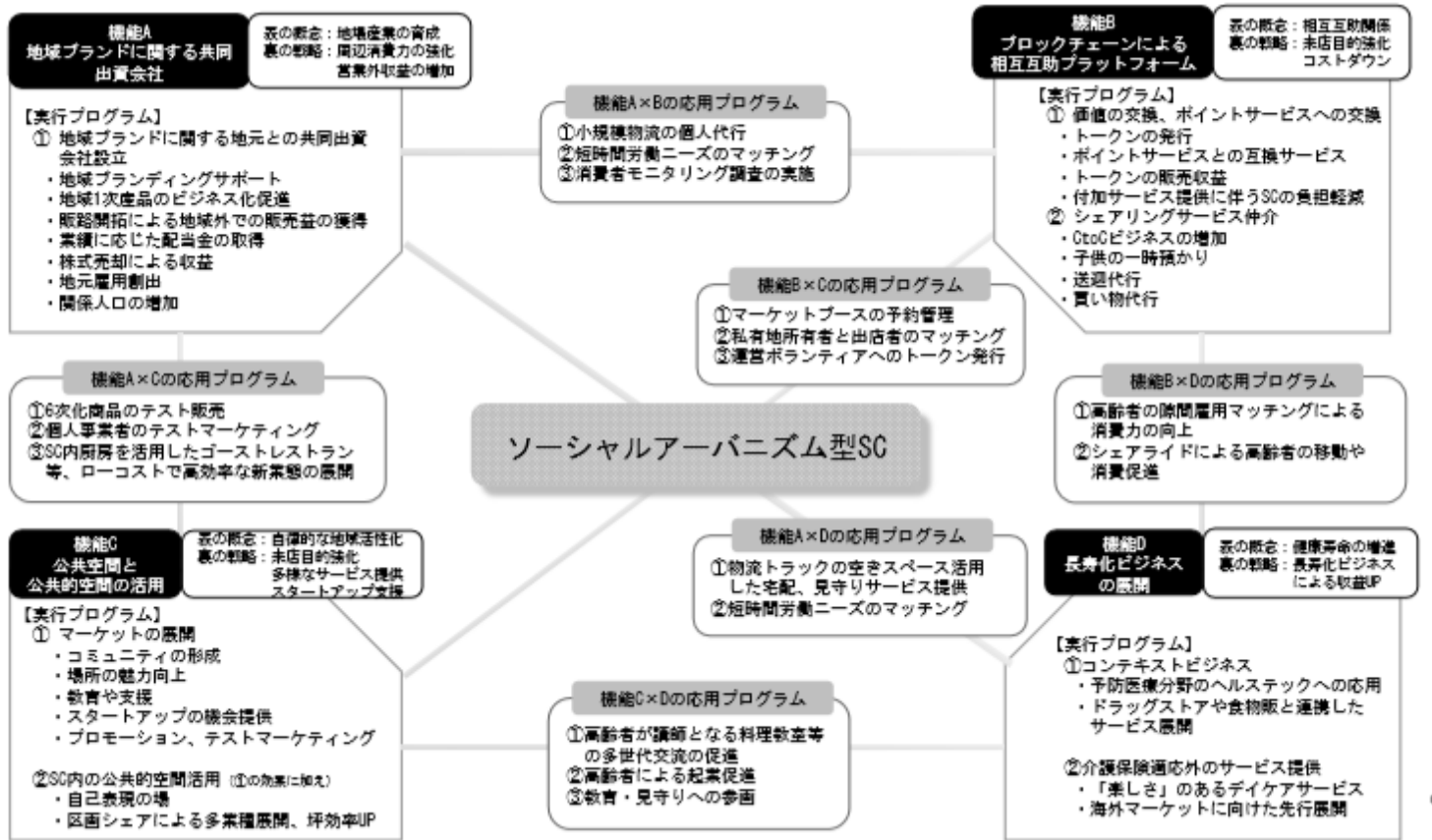
### 4 ポジティブな長寿化ビジネス

高齢者の就労事例として、摘んだ葉っぱを都会の料亭に届ける徳島県上勝町の「(株)いろどり」や信州名物「おやき」の製造・販売を行う長野県小川村の「(株)小川の庄」などがある。いずれも60歳以上の高齢者の働き手を中心に地域産品の活性化を成し遂げたケースだ。地域資源と高齢者を結びつけ、就労につなげていく仕組みで周辺の消費力が上がる好事例で、第2章で述べた地域産業の一つとして展開を図る可能性もある。

また、「(株)ぴんぴんころり」が提供するライフサポートビジネス「東京かあさん」も興味深い。近所にもう一人のお母さんが持てるサービスで、家事や子守り、人生相談など、できる限り「かあさん」が希望に応えるというものである。地元から離れて結婚・出産をした子育てママの過半数以上が共働きであり、どちらかの両親が近所に住み、一定の援助が受けられる場合は良いが、夫婦だけで仕事・家事・育児をこなすのは大変だ。そこにこのサービスの意義がある。利用者の7割は30-40代の子育てママで、残りの3割は一人暮らしやシニア夫婦世代が中心である。一方、「かあさん」として登録している人の年齢は60代を中心に、上は80代までで、長年専業主婦を続けてきた家事のプロということが共通点である。そして、この事業は外で働いたことがない専業主婦シニアの就労活躍の場の拡大という側面も持っている。子育てママと「かあさん」は擬似親子のような体験ができる。こうした適度な距離感の人間関係構築や隙間時間を活用した雇用ビジネスにおいては、ブロックチェーンも大いに活用できるだろう。

### 5 煽動するSCビジネス

地場産業活性化の共同出資会社をつくり、雇用を生み出す。ブロックチェーンを活用し



作図筆者

た「お互い様」の関係をつくり、シェアリングエコノミー関連のサービス提供を媒介する。公共空間と公共的空間の活用で周辺の賑わい、地域とショップ間で「ヒト消費」が起こる関係性をつくりながら、住民や企業の自律性・才能の孵化を促進する。長寿化ビジネスを展開する。それらと既存ビジネスの相乗効果は何であろうか。

共同出資会社を増やすことで、地域内雇用が増え、住人が増える。その地にビジネスで訪れる人も増える。そして、地域外での外販の拡大により、個人所得やSCでの購買者数も増加していく。

ブロックチェーンを活用したプラットフォームを提供し、個人間での御用聞きが分散化・自動化されることで、低コストで来店動機の強化や利便性の提供、他にはない独自の地域性を獲得できる。

公共空間と公共的空間での活用を通じて、地域の個人事業主はテストマーケティングを行い、SC内のショップは地域との関連性を強める。その一方で、住民の自律的な活動の豊かさや、まだ見ぬ才能の孵化を呼び覚ますステージとしての役割を果たすことで、SCへの来店動機はより強固なものとなり、来店や消費が促進される。

高齢者は隙間時間で稼いだトークンや賃金を使って、SC内のデイサービスやヘルステック分野のサービスの利用者となる。

また、新しい機能同士を掛け合わせると、さらなるビジネス領域の拡大も図れる。例えば、ブロックチェーンのシステムにより、公共空間のイベント出店者管理や予約ができる。飲食業を志す者は、投資コストや維持費用がかかる実店舗を持たず、SC等の厨房を複数業者でシェアし、デリバリーのみで稼ぐゴーストレストラン業態の展開なども期待

できるだろう。店舗区画や店内厨房をシェアリングエコノミーの場にし、たった一つの区画でチェーンストアでは実現できない特色のある店舗展開や、時間別・利用シーン別に多様な業種や年齢層が行き交うショップなど、少ない設備投資で SC と地域のビジネスが多様化し、収益構造を重層化していくことができる。

さらに、地域の商店街や SC 内へのリアル店舗出店など、事業規模を拡大する際は SC と共同出資会社をつかって、スタートアップ支援を行いながら、業績に応じた利益をシェアするなど、独自性のある店舗育成や、競争力の高い産業が SC の機能を媒介して地域に拡がっていくのである。

## おわりに 都市の Agitator として生きる

私が望む SC ビジネスの存在価値とは、地域の豊かでサステイナブルな都市生活を煽動する Agitator (煽動者) としての役割である。持続できる事業性を前提に、地域と共に発展できる機能パッケージの在り方を提案し、人や企業の出会いや成長を密かにコーディネートする。SC=ショッピングセンターではなく、都市生活を向上させるソーシャル・アーバニズム型 SC と呼べるものだ。国土交通省の HP によると『ソーシャル・アーバニズム・・・容れ物=「ハコモノ、施設」だけでなく、中身=「都市で生まれ、豊かな社会をつくる諸活動や、個人やコミュニティ、企業等のつながり・交流」から発想する都市空間の形成』とある。こうした役割を果たすことで、人々は改めて SC を訪れる価値を見いだせるのだ。

一方で、この取り組みにおける最大の課題は「なぜ、それに取り組むのか」という意義を企業内でどう根付かせるかである。多くの人は「これまでの成功体験は今後通用しない」と口では言いながら、危機感と行動する必要性を実感しているかは不明だ。未だ大半の人は「そんな効果の少ないことに何の意味がある」「それより目に見える結果を出せ」と繰り返し、既存ビジネスの呪縛から逃れられないのである。

しかし、例えば女性の社会進出の可能性は、ここ半世紀で劇的に変わったのではないか。これは、政治や一人のカリスマによってもたらされたものではない。自己実現への希求にかられた名もなき無数の人々の地道な活動の堆積によるものだったはずだ。より豊かに生きるために、自己を取り巻く関係や環境を創造的に組み替えながら生きはじめた。そして、その自律的な行動が見聞きされ、メディアを通じて共有・共感を生むうちに、何が可能か、何が許され、何が価値かといった社会的合意形成によって、既存の常識のラインが少しずつずらされ、結果として獲得されたのである。そこにあるのは、一人一人の主体性と勇気であり、資本主義社会において実績を上げてきた唯一の社会変革のかたちではなかったか。華々しい主役やヒーローが不在であること、マスコミを通じて一瞬で事業性を劇的に変えるドラマ性を有していないことを理由にそれを軽視してもいいのだろうか。

彼らを納得させ、SC ビジネスの変革に舵を切るには、短期的なステップ設定により、小さくとも着実な収益を出す Theorist (理論家)、Organizer (組織者) としての力量が実務者には求められる。

SC ビジネスの主たる収益源は今後もテナント賃料であることに疑いはない。しかし、それを今後も享受するには、「ヒト消費」の促進や質的・物的な豊かさの提供、シェアリングサービス等の緩やかで多様な相互互助の仕組み、自己実現のためのステージの提供、SC ビジネスの収益構造の変革が同時に求められる。

サービスのパーソナライゼーション化が進む EC サイトと差別化を図るには、同時に起こるソーシャライゼーション分野のサービス拡充と既存事業を繋ぐ魅力的なアイデアを多く具現化すること。その上で地域資源の自律的な活力を煽動することでサステイナブルな都市風景をつくること。収益はその「おまけ」と、我々は考えを改めなければならない。

## 注

- (1) 望月智之『2025年、人は「買い物」をしなくなる』クロスメディア・パブリッシング、2019年、175頁
- (2) ジェームス・W・ヤング/今井茂雄訳『アイデアのつくり方』阪急コミュニケーションズ、1988年、32頁
- (3) 山口昌男『知の祝祭 文化における中心と周縁』河出書房新社、1988年、374頁
- (4) 望月智之『2025年、人は「買い物」をしなくなる』クロスメディア・パブリッシング、2019年、179頁
- (5) 福岡政行『ジリ貧大国ニッポン 2025年問題の悲劇』毎日新聞出版、2017年
- (6) 斉藤徹『超高齢化社会の「困った」を減らす課題解決ビジネスの作り方』翔泳社、2019年、17頁
- (7) 水野操『2025年のブロックチェーン革命』青春出版社、2018年、181頁
- (8) 藤村正宏『「つながり」で売る！法則』日本経済新聞社、2019年、14頁
- (9) 鈴木美央『マーケットでまちを変える 人が集まる公共空間のつくり方』学芸出版社、2018年、156頁
- (10) ティム・ジョーンズ&キャロライン・デューイング/江川泰子訳『データブック近未来予測 2025』早川書房、2018年、22頁
- (11) ロバート・スコープル、シェル・イスラエル/マーク・ベニオフ序文/滑川海彦、高橋信夫訳『コンテキストの時代 ウェアラブルがもたらす次の10年』日経BP、2014年、13頁
- (12) 斉藤徹『超高齢化社会の「困った」を減らす課題解決ビジネスの作り方』日経印刷、2019年、203頁

## 参考文献

園田 聡『プレイスメイキング アクティビティ・ファーストの都市デザイン』学芸出版社、2019年  
若林幹夫『モール化する都市と社会 巨大商業施設論』NTT出版、2013年  
堀田真紀子『ナウトピアへ サンフランシスコの直接行動』インパクト出版会、2015年  
三津村直貴『近未来のコア・テクノロジー ニューラルネットワーク、データマイニング、ブロックチェーン、ロボティクス、量子コンピュータが1冊でわかる』翔泳社、2018年  
坪井大輔『WHY BLOCKCHAIN なぜ、ブロックチェーンなのか？』翔泳社、2019年  
朝日新聞 迫る 2025 ショック取材班『日本で老いて死ぬということ 2025年、老人「医療・介護」崩壊で何が起きるか』朝日新聞出版、2016年  
建築ジャーナル 2017年10月号『タクティカル・アーバニズム 合法的都市ジャック！』企業組合建築ジャーナル、2017年

## 参考ウェブサイト

国土交通省生産性革命プロジェクト

<http://www.mlit.go.jp/common/001236885.pdf> 2019年12月13日閲覧

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 SC データ

[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data](http://www.jcsc.or.jp/sc_data) 2019年12月2日～2020年1月14日閲覧

鈴木貴博「日本の若者たち、「コト消費」から「ヒト消費」に激変していた…！ 忘年会スルーするのもその一環」マネー現代 (2019年12月29日) <https://gendai.ismedia.jp/articles/-/69003?page=5> 2019年12月30日閲覧



自律型都市生活を煽動する SC

生活ガイド.com 全国住みたい街ランキング 2019年度版

[https://www.seikatsu-guide.com/rank\\_suitaimachi/](https://www.seikatsu-guide.com/rank_suitaimachi/) 2019年12月13日閲覧

総務省ウェブサイト シェアリングエコノミー活用推進事業

[https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/jichi\\_gyousei/c-gyousei/sharing\\_economy.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/sharing_economy.html)

2019年12月30日閲覧

(指導教授：彦坂 裕)

●優秀論文●

# 単館デベロッパーの「事業多角化」戦略

新規事業による人材・組織・企業成長

## 白井 佳奈子

静鉄プロパティマネジメント株式会社 セノバ事業部販売促進課課長

はじめに

第1章 データからみる 単館デベロッパー・単館SCの現状

1. 「単館デベロッパー」と「単館SC」の定義
2. 「数」からみる 単館デベロッパーと単館SC（単館デベロッパーが8割）
3. 「立地」からみる単館SC（地方都市の中心地域に立地）
4. 「開業期」からみる単館SC（進む老朽化）
5. 「規模」からみる単館SC（大規模SCは少ない）

第2章 単館デベロッパーの特性分析と今後の方向性

1. 単館デベロッパー・単館SCのSWOT分析
  - (1) 単館デベロッパー・単館SCの「強み」と「弱み」
  - (2) 単館デベロッパー・単館SCの「機会」と「脅威」
2. 「事業多角化」による新たな収入源
  - (1) 単館デベロッパーの「事業多角化」とは
  - (2) 単館デベロッパーの「主力事業（本業）」
  - (3) 時代に対応した「主力事業の変化」と多角化

第3章 単館デベロッパーの「多角化ビジネスモデル」

1. 細分化による多角化 <技術（既存）×市場（既存）>
2. 商品（事業）開発による多角化 <技術（新規）×市場（既存）>
3. 市場開拓による多角化 <技術（既存）×市場（新規）>
4. 飛躍による多角化 <技術（新規）×市場（新規）>
  - (1) 人材派遣事業（業務代行）
  - (2) 保育・学童保育事業
  - (3) イベント・プロモーション事業

第4章 事業多角化による企業成長

おわりに

注

参考文献

# 単館デベロッパーの「事業多角化」戦略

新規事業による人材・組織・企業成長

## 白井 佳奈子

静鉄プロパティマネジメント株式会社 セノバ事業部販売促進課課長

### はじめに

「モノが売れない。」戦後の高度経済成長と人口ピラミッドの偏りが生んだ日本の固有のマーケットが、今、大きく崩れてきている。マスメディアがトレンドを牽引した大量消費時代は終止符を打った。

消費社会の成熟化、デジタル化にともない消費者の価値観は多様化している。そして、日本のデジタル化や価値観の変化は、2025年頃を期に、今後一気に加速していくことが予想される。デジタルネイティブであるミレニアル世代以下が生産人口のマジョリティとなるからだ。

ショッピングセンター（以下、SCという。）は、この消費の変化、消費社会の変化とどう向き合っていくべきか。SCが日本に誕生して50年。今、まさにSC業界は、変革期を迎えようとしている。

消費の減退は、SCの売上減少に直結する。SCにとっては非常に厳しい時代になる。特に、単館SCを運営する単館デベロッパーにとってその影響は大きく、SCの売上・収益は自社の経営を左右するに等しい。年間売上180億の施設が200億の売上を目指すことは可能であっても、400億の売上を目指すことは現実的ではない。単館SCの収益増には限界がある。そして、消費の変化の傾向からも、今後大きな収益増は期待できない。

単館デベロッパーがこれから企業として存続し成長していくためには、単館SCの収益以外に安定した収益を確保していく手段を考えていかなければならないのではないかと。そこで、本論では、単館デベロッパーの「事業多角化」を提案したい。

これは、決してSC事業の行く末を悲観するものではない。変革期を機会と捉え、いかに柔軟な対応をしていくことができるのか、単館デベロッパーが企業成長を遂げる手段を模索していきたい。

## 第1章 データからみる単館デベロッパー・単館SCの現状

まず、第1章では、「単館デベロッパー」「単館SC」の定義を確認するとともに、単館SCの現状をデータから把握していく。

## 1. 「単館デベロッパー」と「単館 SC」の定義

現在、国内には3,220のSCがある(2018年末時点)。それらのSCは、多数のSCを展開する大手デベロッパーのほか、各地域で単館のSCを運営する「単館デベロッパー」によって運営管理されている。

本論では、一企業で一つのSCを運営している企業を「単館デベロッパー」、単館デベロッパーにより運営されているSCを「単館SC」と定義することとする。

## 2. 「数」からみる単館デベロッパーと単館SC——単館デベロッパーが8割

国内の3,161SC(2014年7月時点。特筆のない場合は、以降も同時点の数値。)のうち、単館SCの数は1,044SCと全体の3割以上を占める。さらに範囲を広げ、一企業により3館までを運営するSCをカウントすると1,317SCとなり、その数は全SCの4割以上にもなる。

また、国内のデベロッパー数は1,274社、そのうち単館デベロッパーが占める割合は8割を超える。3館までを運営するデベロッパーに範囲を広げると、9割を超える。それに対し、11~20館を運営しているデベロッパーはわずか19社であるが、その19社で1,133SCものSCの運営を行っている。その数はSC全体の約36%におよび、単館SCの数を上回る。

SCは大手デベロッパーに牽引されている印象が強いが、デベロッパー(企業)の数で捉えた場合、単館デベロッパーが8割を超え重要な役割を担っていることに気付かされる。SCの未来を考える上で、単館デベロッパーの将来的成長性が非常に重要なカギとなる。

図表1 単館SC数と単館デベロッパー数 (2014年7月末時点)

SC総数			デベロッパー総数		
	3,161	100.0%		1,274	100.0%
1館運営	1,044	33.0%	1館運営	1,044	82.0%
2館運営	198	6.3%	2館運営	99	7.7%
3館運営	75	2.4%	3館運営	25	2.0%
計	1,317	41.7%	計	1,168	91.7%

出典：『SC JAPAN TODAY (2014年10月号)』をもとに筆者作成

## 3. 「立地」からみる単館SC——地方都市の中心地域に立地

単館SCは、3大都市圏の中心地域に立地するものが多い。この地域のSCタイプとしては、駅ビルや地下街、市街地再開発型SCなどが代表的である。

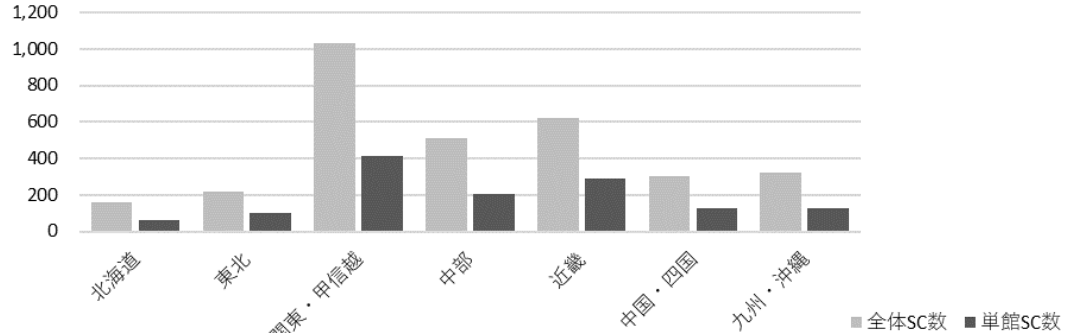
地域別にみると、関東甲信越地区で32.3%(同地区のSCうち33.1%)、近畿地区で20.9%(同地区のSCうち19.4%)、中部地区で15.7%(同地区SCのうち16.1%)となる。この割合は、概ねSC全体の立地傾向と一致している。

さらに、単館SCは中心地域・周辺地域(注1)での展開が多く、郊外地域には少ない。これは、郊外地域では、量販店や大手デベロッパーが展開するSCが中心になっているからだと考えられる。

また、単館SCの立地を都市規模でみてみると、単館SCは大都市(注2)よりも地方都市(小都市B・町村)(注2)に立地している割合が比較的高い。単館デベロッパーは、地方都市

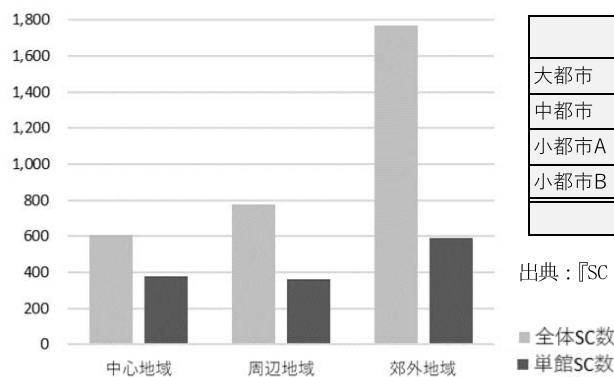
において、ライフラインとしても重要な役割を担っていることが想定できる。

図表2 地域別単館SC数 ※SC協会支部区分 (2014年7月時点)



出典：『SC JAPAN TODAY (2014年10月号)』をもとに筆者作成

図表3 立地別単館SC数 (2014年7月時点)



図表4 都市規模別単館SC数 (2011年末時点)

	単館SC	SC全体
大都市	300 ( 27.4% )	935 ( 30.3% )
中都市	336 ( 30.7% )	938 ( 30.4% )
小都市A	269 ( 24.6% )	803 ( 26.0% )
小都市B・町村	188 ( 17.3% )	414 ( 13.3% )
計	1,093 ( 100.0% )	3,090 ( 100.0% )

出典：『SC JAPAN TODAY (2012年10月号)』をもとに筆者作成

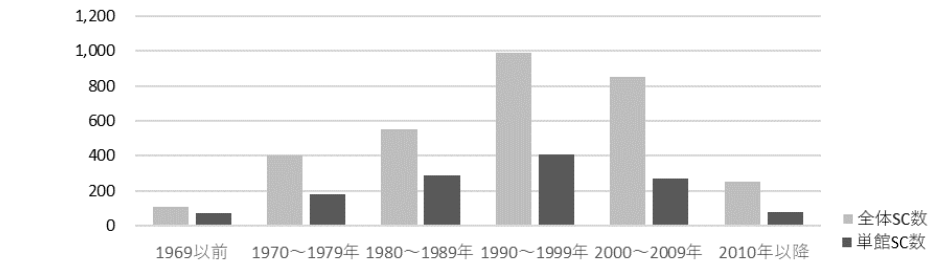
出典：『SC JAPAN TODAY (2014年10月号)』をもとに筆者作成

#### 4. 「開業期」からみる単館SC——進む老朽化

1999年までは、SC総数に対し単館SCの占める割合が多かった。しかし、2000年以降になると大手デベロッパーによる積極的な出店が目立ち、単館SCの新規出店数は減少している。

単館SCは、1999年までに開業しているものが大半を占めることから、開業20年以上になる施設が大半になることがわかる。つまり、施設の老朽化が進み大規模修繕等の設備投資が必要になっている施設が多いということだ。

図表5 開業年次別単館SC数 (2014年7月時点)



出典：『SC JAPAN TODAY (2014年10月号)』をもとに筆者作成

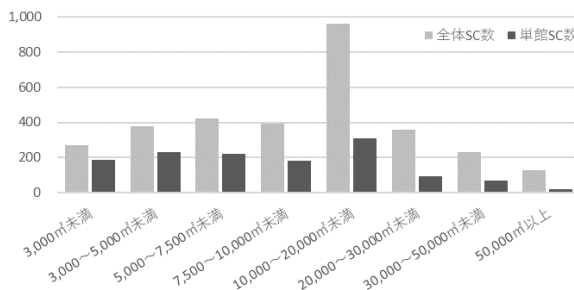
## 5. 「規模」からみる単館 SC——大規模 SC は少ない

単館 SC を施設の規模別にみると、店舗面積 10,000～20,000 m<sup>2</sup>が 23.1%と最も多く、次いで 3,000～5,000 m<sup>2</sup>が 17.8%である。10,000 m<sup>2</sup>以下の施設は 62.6%で、SC 全体の 46.7%と比較すると 15.9%上回っている。

また、1SC あたりの平均店舗数は、SC 全体の 49 店舗に対し単館 SC は 43 店舗となっている。施設面積・店舗数のどちらからも、単館 SC に大規模な施設は少ないことがわかる。したがって、売上規模や賃料収入も限られていると言える。

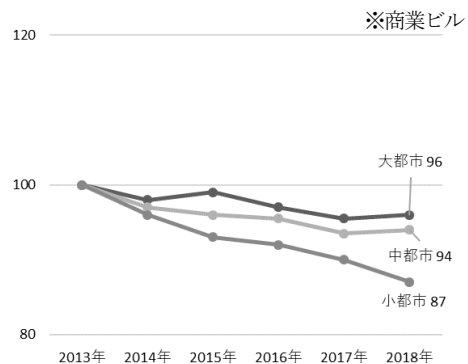
さらに、テナントの坪効率は 2013 年から低落する一方であり、小都市については低下が著しい。小都市では、テナントの坪効率低下により賃料収入も低下し、SC の経営を圧迫していることが推測できる。

図表 6 施設面積別 SC 数 (2014 年 7 月時点)



出典：『SC JAPAN TODAY (2014 年 10 月号)』をもとに筆者作成

図表 7 テナントの坪効率 (年間) の推移



出典：『SC 白書 (2019 年)』をもとに筆者作成

## 第2章 単館デベロッパーの特性分析と今後の方向性

第 1 章では、単館デベロッパー・単館 SC の現状をデータからみてきた。そこで、国内デベロッパーの 8 割以上が単館デベロッパーであり、大きな割合を占めていることがわかった。そして、単館 SC は地方都市に立地している割合が比較的高いことが確認でき、賃料収入では苦戦を強いられているであろうことも想定された。さらに、開業から 20 年以上経ち老朽化が進んでいる単館 SC が多い現状も明らかになった。

それらの単館デベロッパー・SC の現状を踏まえ、第 2 章では、単館デベロッパー・単館 SC の特性について分析していく。

まず 1 項では単館デベロッパー・単館 SC の SWOT 分析 (図表 8) をもとに特徴を整理し、2 項では今後の方向性として単館デベロッパーの「事業多角化」の提案をしていきたい。

### 1. 単館デベロッパー・単館 SC の SWOT 分析

#### (1) 単館デベロッパー・単館 SC の「強み」と「弱み」

単館デベロッパー・SC の 2 つの大きな強みは、強みであると同時に弱みでもある。その

2つとは「地域密着」であること、そして「人材」である。

単館デベロッパー・SCは、地域に根づいた運営を行っていることが多いことから、地域情報を豊富に有し、行政・地域や顧客との距離の近さが強みである。しかし、限定された地域での活動では業界関係者との交流が限られ、業界動向の把握や情報入手に疎くなってしまいがちである。地方単館デベロッパー・SCは、拠点の地理的な事情からも、なおさら情報入手が困難になってしまう。

単館デベロッパーは、ISCの運営管理を行っている企業であることから、中小企業に属する企業がほとんどである。したがって「資金力・事業規模」では、大企業である大手デベロッパーに劣ることは言うまでもない。

しかし、資金力が限られている状況でも、物件の老朽化への対応は避けられない。開業20年以上になる単館SCは非常に多い。大規模修繕やリニューアルの必要を迫られているSCも多い。単館SC運営の限られた収益の中で、資産価値を向上させ大規模な予算を捻出することは容易ではない。しかし安全・法令上不可欠な設備投資は避けられない。MD構成や意匠面への配慮も続けていかなければ、物件価値は低下し陳腐化してしまう一方である。

「人材」においては、単館デベロッパーは限られた人員で運営され、担当者の異動が少ない。それによって、地域住民やテナント、協力会社との長期に渡るコミュニケーションがとれ、信頼関係を築くことができることは強みだ。また、地元出身者の雇用が多いことから、地域や物件に思い入れ・熱意を持った人員で物件の運営ができることは大きな強みになる。人材の流動が少ないことは、企業のノウハウの蓄積にも繋がる。

一方で、人材リソースが限られていることにより、業務が人材に依存しがちである。配置転換などが制限されてしまい、個人の経験範囲が限定されてしまうことは、組織としての成長も制限してしまうことになる。また、新たな人材の流入機会も少ない。新卒採用を毎年のように行っている単館デベロッパーは少ないであろう。新卒採用が定期的に行われない場合、社員の年齢にも偏りが生じ企業の年齢バランスが悪くなる。また、収益が増えずに社員が年次を重ねていけば、人件費の比重が増え経営を圧迫していく。

「人材のスキル」においては、単館デベロッパーでは人員が限られているため、一人ひとりがあらゆる業務・役割を担わなければならない。そのため、広く浅く幅広く業務をこなせるゼネラリストが多く育つ。その反面、専門性に特化したスペシャリストが育成しにくいことは弱みにもなり得る。人材育成や評価において、適切なプログラムの整備が進んでいないことも課題であろう。

次に、「組織力」面からの強みと弱みをみていく。単館デベロッパー・SCの組織における最大の強みは、「意思決定の速さ」である。これは、単館デベロッパーの規模だからこそ実現できる大変大きなメリットだ。経営者と社員の距離が近く、トップダウンにしてもボトムアップにしても、決裁・意思決定のスピードが大企業に比べ格段早い。デジタル化社会となり目まぐるしいスピードで変化する現代では、スピード感のある事業展開にこそ勝機がある。中小企業である単館デベロッパーは、大きな機会を得ているのだ。

単館デベロッパーは、「地域密着」した「人材力」で「スピード感」のあるビジネスを展開していくべきである。それと同時に、「人材育成」による「組織強化」を図っていくことが課題だ。そして人件費と老朽化していく物件への投資コストを捻出していく必要がある。

## (2) 単館デベロッパー・単館SCの「機会」と「脅威」

社会問題となっている少子高齢化、首都圏への人口流出などは、特に地方の単館デベロ

ッパーにとっては深刻な問題である。商店街・繁華街や地域コミュニティの衰退は地域全体に影響を及ぼす。地方ではライフラインになっているSCは、これらの課題との結び付きが非常に強く、リーディングカンパニーとして課題に向き合い取り組んでいく必要がある。

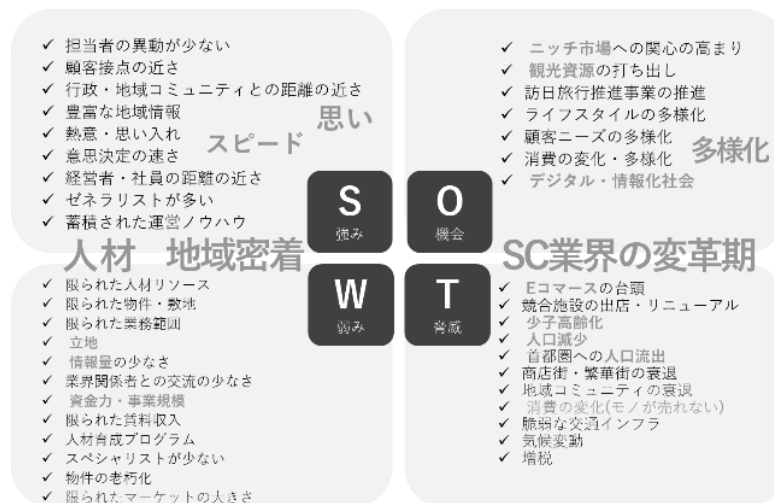
Eコマースの台頭で、SC業界・小売業界は実店舗の体験価値のあり方について、再考させられている。しかし、デジタル情報化社会はある意味、地方の単館デベロッパーの立地における物理的な距離のリスクを軽減したとも言える。いつでも、どこでもが可能になり、ライフスタイルの多様化がもたらされた。そして、消費の価値観も多様化した。顧客ニーズの多様化で、市場は大規模な市場からニッチ市場へと移行している。それは、小さな商圈で健闘している単館デベロッパーにとって、新たな事業を展開するチャンスとなるのではないだろうか。

ピーター.F. ドラッカー（以下、「ドラッカー」という。）は、「新しいことは小さなことから始めよ」と述べている。小さく始めるにはニッチ市場は最適であり、ニッチ市場でトップ企業となることは夢ではない。そして、ニッチ市場は市場規模が小さい分大企業は手を伸ばしにくい傾向がある。これは、中小企業である単館デベロッパーにとってはチャンスである。地方では需要がないと思えるようなことも、地方だからこそ競合することがなく有利に働く可能性がある。

政府の掲げている訪日推進事業（訪日プロモーション）も機会となりえる。2020年の東京オリンピック・パラリンピックで日本へ注目が集まることは間違いない。注目すべきは、リピーターの訪日観光客である。すでに主要の観光名所は訪問した彼等は今よりニッチでディープなローカルなジャパン体験を求めている。そこで、地方には勝機となるのだ。しかし、単館SCで勝負しても勝機はない。そもそもローカルジャパンを求める観光客はSCに興味はないからだ。単館デベロッパーが、地域を巻き込んだシティプロモーションの音頭を取ることができれば、チャンスになるだろう。これは、第3章で展開していく単館デベロッパーの多角化ビジネスプランとしても成立する可能性がある。

競合他社も、当然ながら社会・周辺環境の変化を加味した対策を講じてくる。これからは、社会の変化をチャンスと捉え、柔軟かつスピーディに対応することが求められる。そして、いかに単館デベロッパー・SCとしての個性を確立し、ニッチ市場で勝負できるかが重要になってくる。その際、まずは地方から小さく新しいことを始めることがポイントだ。

図表8 単館デベロッパー・SCのSWOT分析 ※筆者作成





## 2. 「事業多角化」による新たな収入源

前項で述べたとおり、単館デベロッパーが限られた資金で物件を維持しながら雇用を続け、単館 SC で収益を向上させていくには限界がある。物件の老朽化という問題を直視すれば維持をしていくのが精一杯で、とても事業拡大は見越せない。

そこで、単館デベロッパーは将来を見据え、単館 SC 以外の新たな収入源の確保に踏み出すべきだと考える。SC 業界が大きな変革期を迎えようとしている中、単館デベロッパーが生き残っていくためには、「現在の利益」と「将来の利益」を今日の経営で両立していくことを考えねばならない。

では、単館デベロッパーは「将来の利益」のため、どのように新たな収入源確保を目指したらよいのか。新たに次なる SC を開発・運営すればよいのか。それには、莫大な資金が必要となり、大きなリスクを伴うことから現実的とは言えない。他の道はないのだろうか。単館デベロッパーの強みにフォーカスし、事業の拡張や他事業への進出を試みてはどうか。つまり「事業の多角化」を図るのだ。

SC のプロパティマネジメントの業務範囲は、非常に多岐の分野にわたり多くのノウハウを持ち合わせている。そして、そのノウハウは、事業多角化に絶好の要素を持ち合わせている。多くのノウハウと事業化の可能性を宝の持ち腐れにしておくのは勿体ない。

### (1) 単館デベロッパーの「事業多角化」とは

ここで、多角化の定義に関して確認しておく。ドラッカーは、「中核となる専門領域を持ちつつ多角化を図ること」と示し、会社の成長には専門化と多角化のバランスが重要だとしている。つまり、中核となる専門領域「主力事業（本業）＝単館 SC 事業」を持ちつつ多角化を図るということだ。単館 SC の主力事業（本業）の定義については (2) で述べるが、本論では、単館 SC 事業を中心に置いた事業の多角化について考えていく。

この単館デベロッパーの事業多角化の提案は、決して変革期にある単館 SC 事業を見限ることを示すものではない。あくまでも、単館 SC 事業に軸足を置き、主力事業として大切に成立させていくための手段である。そして、単館デベロッパー企業の成長への可能性と期待を込めての提案だ。

主力事業である単館 SC 事業以外に別の安定した収入源が確保できれば、単館 SC 事業にも余裕が生まれる。そうすれば、単館 SC でも様々なチャレンジに挑むことができる。余裕がないと、守りに入り攻めの姿勢がとれない。余裕がないと、地域や社会貢献にも目を向けられない。事業多角化により新規事業が生み出した利益が、単館 SC のチャレンジの原資となり、好循環を生み出すことに期待したい。

### (2) 単館デベロッパーの「主力事業（本業）」

単館デベロッパーの「本業」とは何か。ここでは、「主とする事業」と捉え、単館デベロッパーの「主力事業（本業）＝単館 SC 事業」と定義する。

しかし、デベロッパーにより各企業での本業が異なることを述べておく。単館デベロッパーの業種別分類（図表 9）からも伺えるように、単館デベロッパーといってもその業種別分類は多岐にわたる。それは、企業により単館 SC 事業に参入した背景が異なるからだ。創業時の事業から多角化を図り単館 SC の運営管理を行っている企業もあれば、単館 SC の運営管理を中心として設立された企業もある。また、単館 SC 以外の事業が主な収益源とな

っている企業もあるのだ。

本論では、あくまでも単館 SC 事業を軸に考えていくため、「単館 SC 事業」を「本業＝主力事業」としている単館デベロッパーの事業多角化戦略について考えていく。

図表9 単館デベロッパーの業種別 SC 分類 (2014年7月時点)

業種	SC数	割合
不動産管理業	520	39.5%
SC専業	187	14.2%
共同店舗管理業	164	12.5%
小売業-SM	119	9.0%
不動産業	108	8.2%
サービス業	41	3.1%
その他	178	13.5%
計	1,317	100.0%

出典：『SC JAPAN TODAY (2014年10月号)』をもとに筆者作成

### (3)時代に対応した「主力事業の変化」と多角化

SCを取り巻く環境は、大きく変化している。「現在の主力事業」である単館 SC 事業にも変化が求められている。モノ消費からコト消費へと変われ、さらに最近ではイミ消費やエモ消費、トキ消費と言った言葉もよく耳にする。身にまとうものだけでなく、ライフスタイル自体がファッションとなった。

そうした中で、創業当初からの事業に固執しては経営難に陥ることも否めない。「これまでの主力事業」と「現在の主力事業」、「これからの主力事業」が時代に応じ変化していくことは決して悪いことではない。ドラッカーも、「変えてはいけぬのは顧客ニーズに応えることだけ」と述べている。購買の決定権は顧客に 100%あり、ニーズがなくなったなら事業転換をした方がよい。なぜなら、ニーズがなくなった時点で、それはすでに顧客ニーズに応えられていないからだ。過去の成功体験に囚われていても事態は好転しない。時代を捉え、「これからの主力事業」である新規事業を視野に入れていく必要がある。

ここで、時代に対応し主力事業の軌道修正を図った事例と図れなかった事例をあげる。

かつて、写真フィルムのシェアは「富士フィルム」と「コダック」二分していた。「コダック」は、事業領域が急速に消滅していく「現在の主力事業」である写真フィルム事業にこだわり続けた結果、倒産した。一方で「富士フィルム」は、縮小していく事業領域の限界を見極め、コア・コンピタンス（核となるノウハウ）であったフィルムと光学の強みを活かし「これからの主力事業」となりうる化粧品事業への多角化を図った。この新事業では、写真が色褪せないようにする抗酸化技術の応用や、フィルムの原料の1つであるコーゲンの知識が活かされた。こうして、現在も優良企業であり続けている。

SC 業界が変革期を迎えている今、消費市場の縮小という現実を受け止めねばならない。そして今こそ、多角化に踏み込む最良のタイミングなのだ。「現在の主力事業」である単館 SC 事業の存続のためにも、「これからの主力事業」のあり方について考え、向き合っていかなければならない。

多角化事業は、現在の主力事業が軌道にのっているうちに、展開を図っておく必要がある。この変化のタイミングを機会と捉え、「これからの主力事業」を見据えられるかが、単館デベロッパーの今後の命運を分けるだろう。

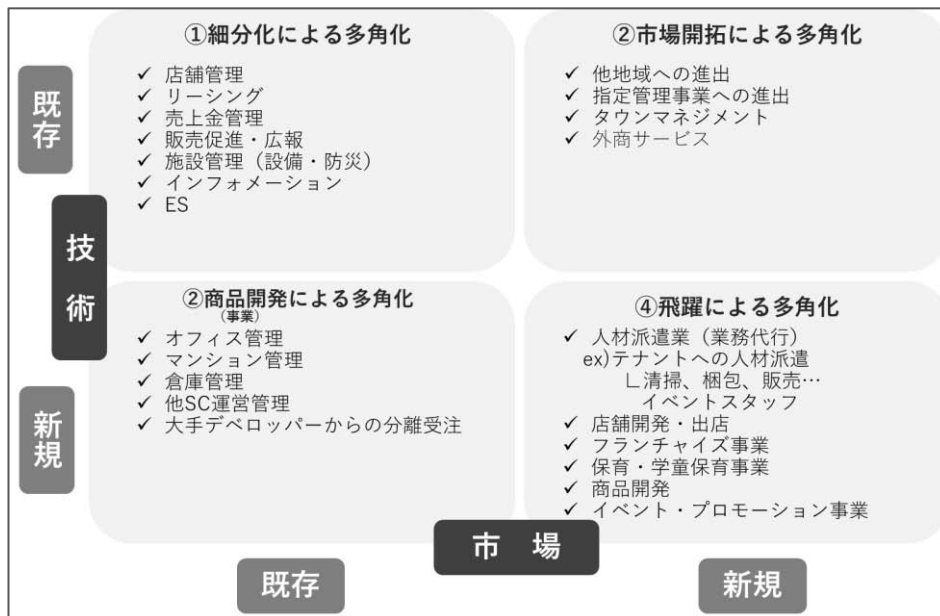
新規事業は、将来の可能性を秘めながらも、決して成功が約束されたものではない。新規事業は、現在の事業の収益と資金調達に基づいた、リスクを負える範囲での事業展開が大原則である。多角化事業のスタートはコストが先行するため、現在の主力事業にそのコストをカバーする余裕がなければならない。そのためには、主力事業である単館SC事業に勢いがあるうちに、多角化に踏み込まなければならないのだ。

### 第3章 単館デベロッパーの「多角化ビジネスモデル」

ドラッカーは、多角化を「共通の技術」か「共通の市場」への進出であり、その根底にあるのは、現在の事業との共通性であり、その基になっているのが強みの有効活用であるとしている。

そこで本章では、前章で分析した単館デベロッパーの「強み」に注目し、「技術（ノウハウ）」と「市場」の2軸から「既存」と「新規」に分類した4つの方向性（図表10）から、単館デベロッパーの「多角化ビジネスモデル」を考えていく。

図表10 単館デベロッパーの「多角化ビジネスモデル」



※筆者作成

#### 1. 細分化による多角化 <技術（既存）×市場（既存）>

「既存の技術」と「既存の市場」でも「細分化による多角化」で、新たな展開が可能だ。現在の事業の細分化を図り、既存のニッチ市場に働きかけるのだ。

「細分化による多角化」は、持ち合わせているノウハウの活用であるため効率的で、投資もほとんどなく開始できる。本論で提案する4つのビジネスモデルの中で、最も着手し

やすいものだ。

### ① 具体策

単館デベロッパーが単館 SC 事業で持ち合わせている技術をあげると、店舗管理、リーシング、売上金管理、宣伝販促、防災管理、施設管理（設備）、インフォメーション業務等がある。プロパティマネジメント業務を細分化したこれらの業務を、単発受託することも事業の多角化だ。さらに、その受託範囲も、SCに限らず複合施設やオフィス、ホテル、マンションなど幅を広げて考えることができる。

### ② 効果

単発業務の受託から始まった案件が、他業務の受託に繋がり受託業務が広がり収益を拡大できる可能性がある。

単館 SC の近隣物件であれば、単館 SC の業務の延長で効率的な受託ができる。人材や設備を共有し、時間や手間、コストを削減できる可能性が高いからである。例えば、近隣物件で警備業務を受託した場合、単館 SC の警備員の増員や兼務でポストがまかなえるかもしれない。警備室や休憩室などの必要設備も、単館 SC と兼用できればコストの削減に繋り効果的だ。

## 2. 商品（事業）開発による多角化 <技術（新規）×市場（既存）>

2つ目のビジネスモデルの提案は、「現在の市場」に「新規の技術」を投入する「商品（事業）開発による多角化」である。現在の市場に新事業で乗り込むというわけだ。

### ① 具体策

「市場」はいくつもの解釈ができる。まず、「プロパティマネジメント」という市場でみれば、SC 以外にオフィスやマンション、倉庫等のビルマネジメント事業への参入が考えられる。さらに市場を「SC のプロパティマネジメント」に絞り込んだ場合、他 SC 物件の受託も可能だ。

しかし、本論ではここで新たな提案をしたい。それは、大手デベロッパーからの受託である。大手デベロッパーが、地域にネットワークがある地元の単館デベロッパーに施設運営を委託するのだ。大手デベロッパーは、本部主導で一括コントロールすることによって、一定水準のサービスを広範囲に展開している。そうすることで効率化を図り、コストを削減しスケールメリットを活かしている。

しかし、様々なことが多様化する現在、一辺倒の運営には限界が生じてきている。特に首都圏から離れた地方の物件では、地域毎に地域情報の収集やコミュニティとの関わり、個別販促施策などが求められるようになってきた。地域毎の対応が増え、大手デベロッパーのスケールメリットが軽減しているケースが少なくないだろう。遠隔で知見のない場所の詳しい地域情報を入手するには限界があり、地域ネットワークに溶け込むには時間と熱意が必要だが、その部分を単館デベロッパーが担える。単館 SC と商圈が被らないもしくは差別化が明らかな物件であれば、実現性も高い。まずは、前項のような単発業務の受託から開始するのもよい。

## ② 効果

ビルマネジメント事業への参画や他SC物件の受託は、単館SCのノウハウが発揮できる。こちらも前項の提案同様、近隣の物件であれば、効率的かつコスト面でも有利になる可能性が高い。

大手デベロッパーからの受託では、今までにない新しい形の良好なスキームが構築できる。大手デベロッパーと地元企業が手を取り合うことによって、互いの弱点を補いながら強みを活かしたビジネスが成立する。大手デベロッパーは、地域ネットワークをゼロベースから築くことや細かな運営の手間から開放され、単館デベロッパーは業務の受託により収益が得られる。地域活性化の点においても、摩擦が緩和され団結力が増すことで、相乗効果によるメリットが大きく作用することが期待できる。地元業者の請負拡大や地域雇用の拡大も期待できるだろう。

## 3. 市場開拓による多角化 <技術（既存）×市場（新規）>

3つ目のビジネスモデルは、「既存の技術」で「新規の市場」に進出する「市場開拓による多角化」だ。

### ① 具体策

まずは、市場を「場所」でとらえ、新規市場として「他地域」へ進出を図ることが考えられる。運営技術のノウハウの面からは問題ないであろうが、これは得策とは言えない。なぜなら、単館デベロッパーの最大の強みである人材と地域ネットワークが活かさないからだ。第2章で述べた通り、地域情報やネットワークは単館デベロッパーの最大の武器と言える。しかし、他地域ではそれらをゼロから構築しなければならない。離れた地域では既存の人材も活かせず、新たな採用も必要になることを考えると人事面での負担も大きい。

一方で、地域で培ってきた地域ネットワークと人材を最大限に活用できる展開がある。それは、「タウンマネジメント」だ。第1章のデータから明らかになったように、地方での単館SCの存在意義は大きい。単館デベロッパーは、単館SCを中心に地域を牽引するリーディングカンパニーとしての役割を担っていくべきなのだ。その一環でもあるが、行政の指定管理物件受託もタウンマネジメントに関わるひとつのきっかけになる。

タウンマネジメントを考える際、地域だけにとどまらず、いかに外（他地域）に繋げるプロモーションが図れるかということがポイントだ。例えば、観光資源の確立。地域資源を見直し、あるいは創出し、地域ブランド化し誘客に繋げる。また、地域の商品や店舗のプロデュースでも、デベロッパーの強みを活かしてタウンマネジメントに繋げることができる。地域一番店のバックアップは勿論のこと、地産地消の領域を超え、地域の商品や店舗を全国へと羽ばたかせる一助を担えないだろうか。

### ② 効果

指定管理物件に指定されている物件は、各地域の核施設となっているものも多く、その施設の管理を受託するという事は、地域への影響力も大きい。行政との関わりも密接になるので、地域ネットワークの強化にも繋がる。タウンマネジメントは、地域・社会への貢献度も高く評価され、企業のイメージアップにも繋がるだろう。

しかし、タウンマネジメント事業の課題は、利益に繋がりにくいことが多いことである。

地域コミュニティの組織や活動の場の提供など、調整ごとが多く手間がかかる割に利益に繋がらないケースも多い。事業として成立せず、半ボランティアのようなかたちになってしまうことも多い。地域の中だけでは、市場も消費も限られる。しかし、外（他地域）の市場に目を向ければ、市場も消費も一気に広がる。観光資源としての価値やヒット店舗・商品を生み出し広めることができれば、市場は一気に広がる。外（他地域）との繋がりが生まれることで、経済的な循環にも繋げることができるのだ。

しかし、観光資源や商品をブランドとして確立するには時間がかかる。投資や労力も必要になるだろう。結果が出るまで長い目でみて、長期戦略として計画する必要がある。短期で成果・利益が得られるものでないことを意識しておく必要がある。

#### 4. 飛躍による多角化 <技術（新規）×市場（新規）>

最後のビジネスモデルは、「新規の技術」による「新規の市場」への進出「飛躍による多角化」だ。ここでは、領域の異なるビジネスモデルを幾つかアイデアベースで紹介したい。

まず、SCの抱える課題からビジネスモデルを考えていく。SC業界にとって、昨今人材不足は重要な課題だ。接客はリアル店舗にとってECとの差別化を図る最大のポイントであるが、スタッフの採用難が続いている。スタッフ不足は、テナントにとってもSCにとっても購買機会ロスに繋がる深刻な課題だ。そこで、人材不足に焦点を当てた2つの提案(1)(2)をする。

(3)では、SC運営業務のメソッドが凝縮された事業アイデアを提案する。

##### (1) 人材派遣業事業（業務代行）

###### ① 具体策

まず1つ目は、「人材派遣業」への進出だ。テナントスタッフが店頭での販売・サービスに注力できるよう、裏方業務のバックアップを受託する。例えば、清掃業務やパッキング業務、陳列業務の補助等を派遣したスタッフが行う。販売や調理を行うには、経験やスキルが必要でありその方法も店舗毎に異なる。しかし、補助業務であれば、様々な店舗での汎用性が高い。手間がかかる基本的なスタッフ教育などの研修も引き受ければ、テナントのスタッフ教育への負担も軽減できる。

店舗への派遣に限らず、SCでイベントが開催される際には、派遣スタッフにイベントスタッフしても活躍してもらうことも可能だ。

###### ② 効果

テナントのスタッフ不足に対する不安を解消することで、店頭パフォーマンスの向上に繋がる。派遣先とのネットワークや信頼関係が深まることもメリットだ。

また、働き方改革が推進される中、多様な働き方を受け入れる受け皿ともなる。(2)では、育児支援の事業の提案をするが、育児以外にも働き方の選択を迫られることはある。例えば、介護もそのひとつだ。介護に関する支援制度は育児以上に進んでおらず、まわりからも理解が得られにくいことが事実だ。社員が自由度のある働き方を必要とした際、働き方に選択肢を与え、フレキシブルに対応できる事業セクションにもなる。これからの時代、多様な働き方に対する柔軟性が企業には求められている。

## (2) 保育・学童保育事業

### ① 具体策

2つ目は、「保育・学童保育事業」への進出である。SCで働くスタッフは、女性スタッフの割合が非常に高いが、出産により離職するスタッフも非常に多い。土日を問わず朝から夜まで営業するSCで、不規則なシフトの勤務をしながら子育てをすることは容易でないからである。自身の出勤に加え、小さな子どもの送迎をするだけでも体力的な負担は大きい。そこで、職場であるSCの近くに、単館デベロッパー主導型の保育園があったらどうであろうか。実際、当社では「セノバ保育園」事業を行っている。SCに隣接する建物で、2018年度より保育園事業を開始した。施設の営業に合わせて、365日お子様をお預かりしている。園児30名のうち19名がテナントスタッフのお子様であり（2020年1月現在）、スタッフのお子様の割合は約2/3にもおよぶ。保育園がきっかけでスタッフの復職に繋がったケースもある。

社会問題になっているのが、保育園を卒園して小学校に通い始めて直面する「小1の壁」と呼ばれるものだ。保育園では延長保育が受けられても、学童保育は18時に終わってしまうところも多く、保育園より預かり時間が短くなってしまふのだ。また、小学生になる頃には時短勤務制がなくなる企業も多く、子どもの小学校入学を機に働くこと・働き方の選択を迫られるワーキングマザーも多い。そんな「小1の壁」を乗り越える手助けをする学童保育事業への参入も考えられる。SCに入店しているカルチャースクール等との協業を図ったりすることで、事業の可能性も広がるかもしれない。

### ② 効果

女性スタッフの長期にわたるキャリアを築く支援となる。また、子どもに質のよい食事やサービスを提供することは、子どもの成長支援にもなる。その両面において、社会的に意味のある役割を担うことができる。

## (3) イベント・プロモーション事業

### ① 具体策

最後に、「イベント・プロモーション事業」への進出を提案する。SCは来館促進および施設のイメージアップのため、四季を通して多くのプロモーションを行っている。そこで蓄積されたノウハウは、現場感覚に富んだ貴重な財産だ。ここでは、そんな感覚を重視したあえてニッチな市場へのアプローチを紹介したい。

非常に地味に思えることにもニーズ潜んでいる可能性がある。例えば、お客様に公平に安心安全に楽しんでいただけるために実施している整列業務。イベント等を実施する際に必ず必要になる業務だが、簡単なことのように侮れない。軽視すれば混乱やクレーム、最悪の場合事故に繋がりがかねないし、正確な予測をするにはノウハウが必要だ。スムーズなイベント運営を行うには欠かせない業務だが、イベントの企画はできてしまった列整理のオペレーションまでを現場感覚をもって請け負える会社は意外にも少ないものだ。

その他、パーティーや式典の企画・運営も手掛けてはどうか。地域のネットワークを活かした会場手配、気配りに富んだ受付オペレーション、差別化されたエンターテイメント性のある演出などは、企業向けのビジネスとして定評を得られるだろう。一般向けには、既存のパーティー需要のほか、日本ではまだ馴染みのない婚約パーティーやベビ

ーシャワー、バースデーパーティーなどの流行の仕掛けから手がけるのもよい。SC の日々の運営で、日頃からお客様満足や新鮮さを意識しているからこそ、エンターテインメント性のある演出と細やかな気配りでは手腕が発揮できるはずだ。SC 運営のセンスを中心に、安心・安全管理や運営のエッセンスが凝縮された事業だ。

## ② 効果

主力事業である単館 SC のプロモーションと相乗効果を図れる可能性が高い。自社で完結できる業務範囲が広がるため、コストパフォーマンスにも期待ができる。また、テナントとの協業により、単館 SC の売上にも繋げられる可能性がある。

## 第4章 事業多角化による企業成長

第2章で、「人材」は単館デベロッパーにとって、「強み」であり「弱み」でもあることを述べた。それと同時に、その「人材」で構成されている「組織」も強みとなり弱みである。「人材力」の強化が「組織力」の強化に繋がる。

最終章では、事業多角化による人材の成長性を考え、「人材」の成長により単館デベロッパーの「組織力」が強まり、さらに「企業成長」に繋がることを示していく。

そして、最後には、単館デベロッパーの人材・組織を多角化する「単館デベロッパー ネットワーク」構築の提案をする。

### 1. 事業多角化による「人材採用」の機会

単館デベロッパーにとって、人材採用の機会は多くないだろう。それは、事業規模・収益、社員構成などに変化がない限り採用の必要がないからだ。採用のタイミングがあるとすれば、退職者の補填程度かもしれない。

しかし、事業の多角化を図れば人材採用の機会が生まれる。採用により新陳代謝を促すことは、組織として非常に重要なことだ。ドーナツ現象と呼ばれる人材の空洞化を引き起こさないためにも、一定のタイミングで採用を行うことは重要なのだ。社員の年齢分布が偏れば、世代に期待される役割が発揮されず継承もされなくなってしまう。常にトレンドを意識し、デジタルとの競合・融合が今後ますます必要とされる SC 業界で、若手社員の存在意義は大きい。事業の多角化により採用を継続していくことは、企業の DNA 継承にも繋がるのだ。

採用ができるとなれば、優秀で適正のある人材を採用したいのは当然だ。しかし、売り手市場の今、人材確保は簡単ではない。日本では毎年 20 万人以上の生産労働人口（15～64 歳）が減少しており、人手不足には拍車がかかっている。そうした中で、単館デベロッパーのような中小企業が採用を行うには、大企業以上に苦難を強いられる。

単館デベロッパーは、人材確保に全力で取り組んでいく必要がある。そして、その後の育成にも力を入れ組織力を高め、企業として成長していかなければ、新規事業はもとより既存の主力事業の存続すら危うくなってしまいう可能性があるのだ。



## 2. 事業多角化による「人材成長」

適任者がいないと多角化事業を立ち上げられないのか。新規事業を立ち上げるには準備万端でなければならないように思えるが、果たして準備万端と確信できる時などあるだろうか。限られた人材で運営している単館デベロッパーの場合、常に人手は潤沢ではなく、準備万端の機会を待っている、いつになっても事業立ち上げの機会は訪れない。

むしろ「今いるメンバーがベストメンバー」と考えるべきだ。今いるメンバーで新規事業を立ち上げ、進行していく中で人材育成をしていく。人材育成だけに専念している、ビジネスチャンスを逃してしまう。新規事業を通じて人材育成を行う方が効率的だ。

第2章で注目したように、単館SCで働く人材は、日々臨機応変な対応を求められ幅広い業務に対応できるゼネラリストが多い。そうした環境下にある人材は適用能力が高く、実践方式でのスキル習得に向いている。新規事業は社員の成長を促す絶好の機会なのだ。

新規事業のために採用を行うことも勿論できるが、新規に採用した人材を新規事業に配置することは望ましくない。新規事業では社内での根回しやコミュニケーションも重要になるため、社内事情も熟知した人材の方が適任である。また、主力事業との相乗効果を図るなど事業多角化のメリットを最大限に引き出すためにも、主力事業に理解が深い人選をする必要がある。

したがって、主力の単館SC事業から新規事業に人事異動を図り、新規採用人材を単館SC事業の要因に補填した方がよい。そうすることで、異動によるジョブローテーションが実現し、社員に新たな挑戦の機会を与えることができる。そして、社員に経験を積ませることで業務の幅が広がり、適正を見極めることができる。それにより、適材適所への配置が可能になるのだ。適正のある分野に従事させることで、専門分野に特化したスペシャリストを育成する機会ともなる。

また、業務の人的依存も緩和され、組織に余裕と安定感が生まれる。将来的に、社員の成長により本当の意味で「今いるメンバーがベストメンバー」と誇れる日が訪れるだろう。新規事業の裏側に、そんな社員の成長ストーリーがあることを想像するととても素敵だ。その前向きなエネルギーは、副次効果として社内の雰囲気にもプラスの影響を与えるだろう。

事業多角化は、社員の成長を促し組織を強くする。それが、新規事業のみならず、主力事業である単館SC事業の大きな手助けとなることだろう。

## 3. 企業ブランディングによる「組織成長」

事業が多角化されても、一つの企業として方向性を見失わないためには、企業ブランディングがとても重要だ。事業の多角化を機に、企業ブランディングをしっかりと見直すことで、さらなる組織力の強化に繋がる。

企業アイデンティティを構築する「ビジョン」や「ミッション」といったものを明確にしておかないと、ブレや迷いが生じ組織力が分散されてしまう。新規事業を検討する際も、それが企業ビジョンに合致しないのならば、その時点で進出は検討し直すべきであり、軌道修正が必要だ。

ブランディングによって企業の方向性が明確になることで、顧客には安心感を与え、社員には誇りとプライドを感じさせることができる。ブランディングは、市場という外への

発信（アウターブランディング）だけでなく、社内への発信（インナーブランディング）としても重要な役割を果たす。

その両面からトータルブランディングをしていくことが必要であるが、ここでは、企業の人材・組織戦略におけるブランディングの役割や効果に着目したいため、インナーブランディングに焦点を絞る。

インナーブランディングを推進し、ヴィジョン・ミッションを明確化して浸透を図っていけば社員のモチベーション向上に繋がる。新規事業という新しいことに取り組もうとしている時に、社員のモチベーションが低くは上手くいくはずがない。

モチベーションで重要なことは、その会社で安心して気持ちよく働けるかどうかだ。リクルート社の調査によれば、社員が転職を検討する第一の理由は人間関係、続いて会社の方針がわからない、続いて職場環境だそうだ。ブランディングは、会社の方針や方向性を明確にしてくれる。ブランディングで社員のベクトルが同じ方向に向けば、人間関係のトラブルも減る。そして、人間関係のトラブルが減れば、心理的な面での職場環境の改善が図れる。物理的な面でも、ブランディングがオフィスの環境づくりに反映されれば、過ごしやすい職場環境となる。ブランディングが転職を検討するトップ3の理由の払拭してくれるのだ。

そうなると退職者は減り、社員の定着率が高くなるはずだ。さらに、新規採用の際も企業ブランドに共感する人材の採用がしやすくなるため、ミスマッチが起こりにくくなる。企業にとって、人材の流出によるダメージはとて大きく、中小企業にとっては尚更その影響は大きい。人材を定着させることはとても重要なことなのだ。

社員がシンクロすれば、1+1=3の成果が期待でき、業績アップにも繋がる。そして主力事業と新規事業がシンクロすれば、組織力を発揮した成果に繋げることができる。大企業では、社員が多い分ブランディングの浸透に時間がかかるが、中小企業ではスピーディに浸透させることができる。

収益が上がり利益率がアップすれば、社員にも還元できる。報酬を以て、さらに社員のモチベーションアップに繋がる好循環を生み出すことができる。社員には成果を上げる責任があり、その達成によって評価され、達成感や働きがいを得る権利がある。そして、成果にふさわしい報酬を得る権利があるのだ。

そこで、ブランディングの指針とは別に、具体的な事業部目標（数値目標）や社員評価基準の設定も重要になる。目標が明確でなければ、社員の向く方向の散漫になってしまうし、どう評価されるのか基準が明確でなければモチベーションも上がらない。目標設定は、新規事業の健康状態を判断する役割も果たす。新規事業は成功が約束されたものではないので、定期的に状況を確認し、見込みがなければ撤退の判断もしなければならない。主力事業の一助または独立事業として成立させるために立ち上げた事業が、足を引っ張り続けていては意味がない。立ち上げ時に数値目標設定を明確にし、引き際も躊躇しない勇気も必要だ。

企業ブランディングが確立され、向かう方向が示され目的地が決まれば、最小のエネルギーで目的に向かうことができる。企業ブランディングは、判断をする際のブレない物差しとなってくれる。単館デベロッパーの強みであるスピーディな意思決定をさらに後押ししてくれるだろう。企業ブランディングは、組織に団結力を与え、判断スピードも加速させてくれる。

#### 4. 人材・組織の多角化「単館デベロッパー ネットワーク」の構築

単館デベロッパーの人材・組織力を事業多角化により強化する手段については、前項で記述してきた。しかし、それだけではどうしても解決ができないことがある。それは、特定の期間に業務が集中する際の解決策だ。

特定の期間に業務が集中する例を2つあげる。一つ目は、SCを運営していれば避けては通れない施設のリニューアルだ。リニューアル時には、通常業務に加え既存店の契約更新・退店交渉、新店のリーシング・契約業務等多くの業務を行わなければならない。また、その業務の多くは同期間に同時発生し、一定期間に業務負荷が集中してしまう。体力的にも精神的にも非常にハードな日々を強いられる。

また、2つ目は天災による被害を受けた場合だ。起こらないことを祈るが、自然災害はコントロールすることはできず、どこの施設であろうと被害を受ける可能性がある。被害を受けてしまうと、突発的に緊急対応が必要とされる。被害が大きければそれが長期化し、復旧に時間と資金も必要となる。そしてこの場合、単館SCのみならず、地域全域が同じ状況に置かれている可能性が高い。

この2つの例はどちらも、大手デベロッパーのように全国展開している組織力であれば、本部からの応援や他施設からの応援・増員で乗り越えられるだろう。しかし、拠点が一拠集中している単館デベロッパーは身動きがとれなくなってしまう。現状の解決策は、社員が使命感のもと必死に心身ともに貢献を図っているということが事実であろう。

そうした際、手助けを求められる単館デベロッパーのネットワークがあってはどうか。業務提携や協定といった形で、有事の際手助けをしあえるネットワークだ。リニューアルは契約期間が定められているため、前もって想定でき協力要請が可能だ。特に地方の単館デベロッパーであれば、デベロッパー同士商圏のバッティングがなく競合しないため、利害関係を気にせず協力し合える可能性が高い。

また、災害の際は事前の予測はできないが、だからこそスピード感を持って対応できる単館デベロッパーの協力体制があれば心強い。残念ながら、地域全域で災害が発生した場合には社員自身の身の安全も保証できず、どれだけの人員が緊急対応に臨めるかもわからない。そうした際、応援人員の派遣やそれが困難でも、各地で必要物資や復旧資材の手配、または支援金活動などを行ってもらうことができたならどんなに助かるだろうか。各施設の備蓄とは別に、全国各地に有事の際の必要物資を共通で備蓄したり、積立資金を蓄えておくことも有効かもしれない。社会貢献として、大きな役割を果たすこともできる。

そして、こうした有事の際でなくても普段から交流を持ち、社員のスキルアップを図るための人事交流制度があってもよいだろう。それは、単館SCでの経験しか積むことができない単館デベロッパーの社員にとってよい経験の機会となり、ノウハウの蓄積にも繋がっていく。単館SCの運営だけでなく、新規事業に挑戦し事業の多角化を図っているデベロッパーがあれば、そこで新規事業を経験し自社に活かすことも非常に有効だ。商工会に青年部があるように、次世代の単館デベロッパー・SCを担う若手中心の組織を構成するのもよい。日頃から有効なコミュニケーションが実現されることだろう。

そんなネットワークが組織できれば、それはまさに単館デベロッパーの「人材・組織の多角化」と言えるのではないか。単館デベロッパーの組織力の限界を、単館デベロッパー同士が手を取り合い、補填しあって障害を乗り越え協力していくのだ。地域密着の単館デベロッパー同士が協力しあえば、そこには巨大な全国ネットワークができる。そして全国

ひとつひとつの地域に密着しているのだから、これほど強力なネットワークはない。

## おわりに

本論では、単館デベロッパーは「事業多角化」により、単館 SC 以外での新たな収入源確保を推進していくべきだと論じてきた。SC 業界が大きな転機を迎えようとしている今こそ、新規事業への進出を試みるべきなのだ。

社会の変化をチャンスとして捉え、いかにスピーディに事業に繋げられるかが新規事業成功のカギである。そこで、単館デベロッパーはチャンスに恵まれる。単館デベロッパー（中小企業）の規模だからこそ可能な「意思決定の速さ」で、スピード感のある新規事業立ち上げができるからだ。

事業多角化は、「人材」「組織」そして「企業」を成長へと導いてくれる。新規事業により、社員の雇用・挑戦や配置転換、スペシャリスト育成ができることで、「人材」の育成へと繋がり「組織」としての成長が促される。そして、企業ブランディングにより組織の方向性が明確になり団結力が増すことで、よりスピーディかつ的確な判断ができるようになるのだ。

筆者自身、地方（静岡県静岡市）の単館 SC に勤務する中で強く感じることは、地方の単館 SC は、本当に多くの人に支えられ成り立っているということだ。そして、地域で大きな役割を期待されている。

しかし、その期待に応え、地域や社会に貢献できる取り組みをしていくには、自社にその余裕・体力がなければならない。その蓄えができて、ようやく支えてくださっている人たちの期待に応える機会が得られるのだ。だからこそ、企業として成長する努力を怠ってはならない。

「単館デベロッパー ネットワーク」が構築できれば、事業だけでなく全国規模での「人材・組織の多角化」が実現する。それは、協業企業だけでなく、各地域や SC 業界にとっても大きな原動力となるだろう。

単館デベロッパーの「事業多角化」により、単館デベロッパーが、そして各地域が、さらに SC 業界が活性化していくことを期待したい。

## 注

- (1) 『SC JAPAN TODAY』一般社団法人 日本ショッピング協会、2012年10月号、11項  
市・町・村の行政区画単位で区分
  - ・中心地域：当該市・町・村の商業機能が集積した中心市街地
  - ・周辺地域：中心地域に隣接した商業・行政・ビジネス等の都市機能が適度に存在する地域
  - ・郊外地域：都市郊外で住宅地・農地等が展開されている地域
- (2) 『SC JAPAN TODAY』一般社団法人 日本ショッピング協会、2012年10月号、11項
  - ・大都市：東京区部および政令指定都市
  - ・中都市：上記都市を除く人口15万人以上の都市
  - ・小都市：人口15万人未満の都市

**参考文献**

- 藤屋伸二『ドラッカーから学ぶ 多角化戦略』クロスメディア・パブリッシング、2015年  
山地章夫『会社を強くする多角化経営の実践』クロスメディア・パブリッシング、2015年  
大竹啓裕『ストックビジネスの教科書』ポプラ社、2015年  
高橋克典『小さな会社のはじめてのブランドの教科書』ダイヤモンド社、2017年  
室井淳司『すべての企業はサービス業になる』宣伝会議、2018年  
福田 稔『2030年アパレルの未来』東洋経済新報社、2019年  
イノベーションデザイン編集会議『イノベーションデザイン』日経BP社、2018年

(指導教授：太田巳津彦)

●佳作●

# プラットフォームSC

「買う」から「寄り添う」存在へ

## 笈川 心

株式会社ジェイアール東日本都市開発 ショッピングセンター事業本部営業部顧客戦略課係長

はじめに

第1章 SCを取り巻く環境の変化

- 1 気候変動と人口減少
- 2 地域コミュニティの崩壊と日本人の特性
- 3 テクノロジーの進化に伴う消費行動の変化と暮らし方の変化

第2章 SCを取り巻く3つの危機

- 1 まちの危機
- 2 住民の危機
- 3 SCの危機

第3章 アフターデジタルーデジタル×リアルの今後

- 1 アフターデジタル後の世界
- 2 デジタル側から見たリアル活用
- 3 リアル側から見たデジタル活用

第4章 SCは「地域」のプラットフォームへ

- 1 これからのSCデベロッパーとしての役割とプラットフォームSCの定義
- 2 導入ツールと損益モデル

おわりに

- 注  
参考文献

# プラットフォームSC

「買う」から「寄り添う」存在へ

## 笈川 心

株式会社ジェイアール東日本都市開発 ショッピングセンター事業本部営業部顧客戦略課係長

### はじめに

2011年に発生した東日本大震災から10年が経とうとしている。多くの犠牲や精神的な苦痛を味わいながらも、東北の復興が徐々に進んでいくなかで、「絆」や「結」といった表現に代表される、東北に住む人々の土地やまち、文化に対する帰属意識—地域コミュニティの強固さがクローズアップされたことは印象深い。同時に災害時のICTの活用、ツイッターを始めとしたSNSの有用性、クラウドファンディングの仕組みが確立された側面もあった。一方で2019年10月に発生し、関東地方を襲った台風19号における災害においては都市インフラの脆弱性と食料の買い占め、タワーマンション住民間での衝突など「自分さえよければ」という意識が露見される行動が目撃された。

都市の将来に目を向けると、廃墟マンションの増加リスクや、社会的な課題として、人口減少及び少子高齢化が急速に進み、「孤独」な「未婚大国」となる日本において、独居老人が増えることにより、次世代の租税負担増がもたらされる等、都市においても「公助」には頼れない未来はすぐそこまで迫っているのである。

SCというビジネスモデルの中で、将来においても不変的な役割としてテナントの視点から見たデベロッパーによる最大のミッションは「集客」であると考えている。また、SCにおいては地域住民が最大の顧客であり、地域の衰退は優良な顧客の喪失につながる。また、働き方や場所を選ばない生き方がスタンダードとなる中で、住みたいまちとしての価値を維持するためには、新しいコミュニティの構築が地域の発展における鍵になると私は考える。

「私助」及び「公助」の限界を迎える中、都市の衰退を止め、都市の発展を支える「共助」の仕組みを作るうえでSC及びデベロッパーが果たせる役割とは何か。

本論では首都圏郊外のベッドタウン型立地におけるSCにおいて、30年後に存続可能かつ発展的なSCを作り上げるため、アフターデジタルと呼ばれる、顧客、及び企業の双方でオンラインとオフラインがシームレスにつながる、新たなイノベーションを活用することによる次世代コミュニティ創出と持続可能な社会の実現を果たすために現在の「買い物する」場所であるSCが、将来果たすべき役割及び地域に必要なSCとしてあり続けるための未来像を考察したい。

## 第1章 SC を取り巻く環境の変化

### 1、気候変動と人口減少

立て続け（9月及び10月）に大型の台風が発生し、関東地方、更には東北地方を襲い、経済的、人的に大きな被害を受けた2019年の日本列島。2018年には西日本豪雨が発生し、毎年のように天災に見舞われている。気候変動の問題は、2015年に採択されたSDGs（持続可能な開発目標）に「目標13：気候変動に具体的な対策を」と掲げられているように、全世界で取り組むべき課題であるが、その対策は遅々として進んでいない。18世紀の産業革命以降急激に地球の大気中のCO<sub>2</sub>濃度は高まっており、特に1980年以降の各10年間はいずれも、1850年以降のどの10年間よりも高温だった。また、日本気象学会によると、日本は世界平均よりも上昇が激しく、1898年～2014年で100年あたり約1.15℃上昇しているという。海水温の上昇は台風等の発生確率の上昇及び大型化をもたらし、台風の災害を受けやすい日本にとっては対岸の火事ではいられない、喫緊の課題である。

また、内閣府報告の「平成28年高齢社会白書」によると日本においては2010年の1億2,806万人をピークに減少に転じており、2050年には9,515万人となり、生産年齢人口は3,500万人減少するため、平均寿命が伸び、現在20歳～64歳とされている生産年齢が実質的に広がる可能性はあるものの、日本人のみで現在と同様の経済規模を維持することは困難である。2035年には、高齢化率が33.4%となり、3人に1人が高齢者、家族構成に目を向けると、男性の3人に1人、女性の5人に1人が未婚であるという「孤独」な「未婚大国」となる。独居老人が増えることにより、次世代の年金負担増及び住民税を始めとした税収の不足がもたらされ、社会的コストの増大が避けられない現実となって襲いかかってくる。東京においても2025年より人口の減少が始まると予測されており、孤独な未来はすぐ近くにあると言える。

### 2、地域コミュニティの崩壊と日本人的特性

近代における「コミュニティ」とは一体どのようなものであったのかを紐解いてみる。Z. バウマンによると「コミュニティとは、「安全の等価であり、自由を制限するもの」である」<sup>(1)</sup>と論じている。つまり、その地域における災い—戦争や災害といった危機に対し、人と人とが連帯することによる防衛策の一つであった。

日本でコミュニティが成立してきた背景には、相手との「信頼関係」が成り立っていると考えることが一般的な認知である。社会心理学者の山岸俊男によると、「信頼」とは不確実性という前提がある中で相手が「いい人」だと思うから（＝相手の人間性）、相手が自分に好意を持っていると思うから（＝相手との関係性）という状態のことであり、日本人は対人関係においてリスクヘッジを前提とした「安心」—安心とは自分を裏切ると、相手自身が損をする関係性—を重視していた。これまで日本社会は長期的な利害関係を共有する社会関係に基礎を置くことで、相互監視による人に騙されることの少ない社会、長期的な関係を構築することによりその意味で「安心社会」である一方、コミュニティ外の社会に対しては「人を見たらどろぼうと思え」<sup>(2)</sup>という他人を信用しない個人主義の特質



があるとした。しかし、不確実性の高まりや、孤独な日本の進展により、隣人を知っている従来型のコミュニティが崩壊するため、新たな人間関係の構築、すなわち「信頼」による新たなつながり、新しいコミュニティの創造が改めて必要であると考ええる。

### 3、テクノロジーの進化に伴う消費行動の変化と暮らし方の変化

#### (1) 消費行動の変化

ネットとリアル「対立」軸から「融合」軸への転換が始まっている。高度経済成長期は、「モノがあること」が価値であったため、作れば売れるという時代だった。そのため、作る立場の力が強く、モノの価値を決めるのはメーカーであった。モノや環境が同質化し、家に帰れば不足しているものがない時代に変化していくにつれ、「価格」や「便利であること」などが価値となると、売り場を持ち、消費者のニーズを直接知るチャンスが多い流通小売業・百貨店やSCが、徐々に主導権を握るようになっていった。そしてITの進化により、「利便性」に価値を置いた、オンラインでの販売額が徐々にではあるが確実に伸びている現代において、現在進行形で消費者の「買い方」が多様化してきている。多様化している背景には「四つの変化」があると考えられている。

一つ目は、モバイルペイメントや、レコメンデーション機能の進化である。特にクレジットカード・QR決済の普及を始めとした決済手段・方法の進化によって、私たちは「いつでも・どこでも」決済ができるようになった。そしてその流れは今後急速に進むと考えられる。ATMの維持は銀行にとって多大なコスト負担となっており、企業が資金を借りなくなり、低金利も重なって収益力が低下する中、銀行はATMの数をできるだけ減らしたいからである。SCを含む流通小売の世界においても人手不足が深刻化する今、銀行へ行っても現金をおろし、釣銭を用意する作業は相当な負担である。また、ECプラットフォームの台頭により自身の閲覧購買履歴から紐付けされた、おすすめ情報から、「痒い所に手が届く」購買体験ができるようになった。

二つ目は、利用価値に対する課金モデルの登場。すなわち、サブスクリプション・モデルと呼ばれるものである。

三つ目は、シェアリングエコノミーの普及だ。これまで購入の選択肢に入らなかった高額なモノや、興味がなかったモノでも、シェアにより、「試しに試してみる」ことが簡単になった。そのため、新たな利用価値に気付いたり、眠っていた資産が活用できるようになったのである。

四つ目は、MR（複合現実）、VR（仮想現実）及びAR（拡張現実）の進化である。「空間」の範囲が広がるため、実用化されているVRゴーグルや、現在開発が進んでいる、グラス型のARゴーグルにより、オンライン上でもリアルな購買体験ができるようになりつつある。これらの進化によって、消費者は現在進行形で「買い方」の選択肢を増やしている。

#### (2) 暮らし方の変化——個人が紐付けられる社会

今後はIoTのさらなる進化に伴い、暮らし方が変わりつつある。特に生産人口を増やすための人材活用に伴う、テレワークの活用や副業の推進による働き方の変化、それに伴う暮らし方の変化—田舎と都市に拠点を持ち、オン・オフそれぞれの「顔」を持ちながら過ごすデュアラヤーや固定化された住まいを持たないアドレスホッパーの増加など、オフィスに行き、都心から少し離れたベッドタウンに帰るといった、「一般的」なサラリーマン

ンの暮らし方のプロトタイプですら変化しつつある。

また、各地で実証実験が始まっているスマートシティの展開が広がれば、移動の方法も大きく変化する。高齢者にとってもスマートシティ化が進めば、自動運転やMaasの利用により、行動範囲が大幅に広がる未来が待っている。

メインとサブの拠点や行動範囲が世帯もしくは、個人単位で異なる、真にパーソナライズされた暮らし方が進み始めている。筆者もデュアラーとして過ごせる環境が整えば、夏は南の島、冬は雪山で、あるいは生まれ育ったまちで過ごしたいと思う。

結果、居住している土地や建物（登記や住所登録）による所在よりも、「ID」による外的な肩書きーキャッシュレス化が進み、スマホを介して個人のお金の使い方や貸し借りの履歴が全て把握されれば、一般の人も格付けされ、すでにキャッシュレス化が進んだ中国では、個人のあらゆる行動がAIに追跡され、「あなたは乗客としてふさわしくない」と判断された人が飛行機の搭乗を拒否されるケースもある。「この人は価値が低い」と評価されれば、消費行動まで制限されてしまう。そんな「個人が値踏みされる時代」が迫っており、信用スコア・来歴（属性）はもちろんのこと、ライフスタイルやコミュニティ、果ては購買心理といった内的な「気持ち」の部分までフォーカスした個人の紐付けが自他問わず「情報」として重要視される将来が進むのではないかと考える。一方でフェイスブックが開発に寄与している暗号通貨である「リブラ」で議論されているように、GAFaを中心とした、政府に代わる、超中央集権的なデータプラットフォームによる監視社会が進む懸念もあり、我々はIDをどこまで委ね、自己管理するのかという岐路に立たされている。

## 第2章 SCを取り巻く3つの危機

### 1、まちの危機

#### (1) まちの発展とは

一度我々のSCが存在する足元のまちに目を向けてみる。そもそもまちとはどのような要素で形作られており、一体どのように発展してきたのであろうか。J. ジェイコブズによると、魅力的で活気ある都市の条件は、「多様性」であり都市の「多様性」に必要なのは、用途も、年代も、状態も多様な建物の混在と、多様な人々の集積であると評している。すなわち、「まち」は人と建物とが集まる場所であると言える。

また、都市の発展は輸入したものを自都市にて生産置換することによって拡大し、「爆発的な輸入置換のエピソードを繰り返して経験する都市では、その経済は時代に即応した物になり、イノベーションに基づく輸出の仕事の間断なく続けることができる」<sup>(3)</sup>。

一方で輸入置換が経験されなくなった都市は停滞し、衰退する未来が待ち受ける。つまり産業の置換が行われない都市においてはそこには経済的停滞と人口流出が待ち受けているのである。現代に置き換えると、例えば地域産品を地域での活用消費はもちろんのこと、それを地域外に売り込むことにより、他地域の人々との交流が生まれ、新たなエピソードが経験されるのである。すなわち都市の発展には他地域との交流や交易が欠かせないものであり、人の流動が活発であることが発展する地域には必要不可欠なのである。

## (2) まちの危機

人々の暮らしを形成する要素は古くから「衣・食・住」の3つの要素であるといわれてきた。職住近接といったキーワードが近年とみに聞かれるが、「まち」を形成する上で欠かせない、「住」における危機が目の前に迫っている。首都圏の新規住宅供給戸数は2002年をピークに減少に転じているが、ストック数は右肩上がりである。しかし一方で、空き家率は2033年には30.4%と3軒に1軒は誰も住んでいない状況が当たり前になる。その中で取り沙汰されているのが、マンションの管理費問題である。国土交通省によれば、25年以上の長期修繕計画に基づく大規模修繕の工事費を修繕費積立金で用意・計画できているマンションは全体の47.8%に過ぎないことが判明している。また、分譲時には販売戸数＝完売戸数とするために低く抑えられている修繕積立金は10年後の初回大規模修繕後に大きく跳ね上がることが通例となっており、特に車の所有者が減りつつある首都圏のマンションにおいては機械式駐車場を設置しているところも多く、修繕時のコストはさらに増加する。空き家が多く、ライフタイムが残り少ない高齢者の多く住んでいるマンションでは、大規模修繕にかかるコストの捻出が難しくなり、管理組合による合意形成が非常に難しくなる。その合意形成をスムーズに促すこと、今後の空き家率の増加に伴う犯罪リスクの遞減のために住民間及び地域間連携が必須となる。コミュニティ作りが再開発時におけるエリアマネジメントとして計画的に実施されているワテラス神田淡路町等の例もあるが、築年数が20年以上の古いマンションでは共用部も最小限に抑えられているため、そもそも交流場所がない環境が現実として広がっている。

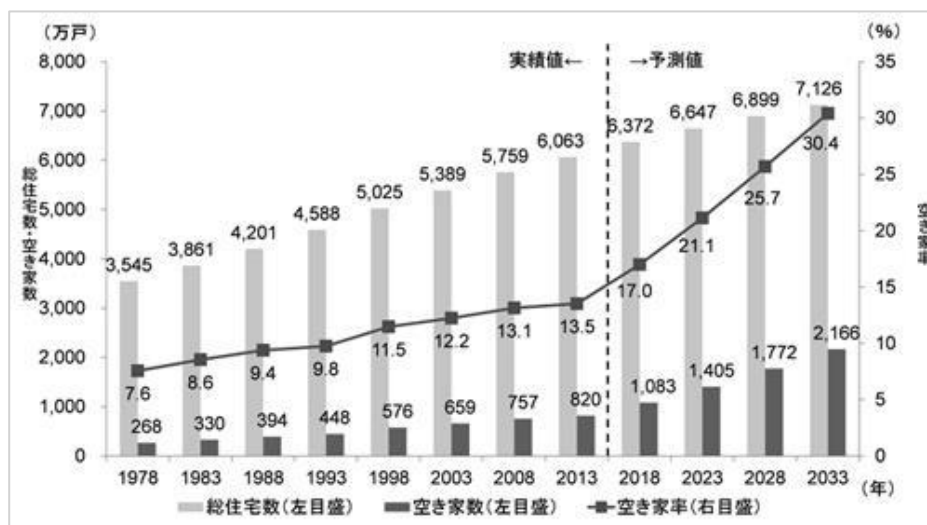


図1-住宅供給戸数及び空き家率

(出典) 野村総合研究所 総住宅数・空き家数・空き家率の実績と予測結果、2018年6月

## 2、住民の危機

### (1) コミュニティの必要性と現実

コミュニティは必要なのか。ハーバード・メディカル・スクールのR. ウォールディング教授の研究によると、①家族、友人、コミュニティ等、周りとのつながりを持っている人はそうでない人よりも幸せで健康で長生きする。②身近な人たちとの関係の質が重要である、③良い関係は脳も守る、ということが実証されている。独居世帯が増加する日本に

においては人とのつながりやつながるきっかけを増やし、孤独と向き合うことが、健康寿命を伸ばし、アクティブな人生を過ごすためには必要不可欠である。

日本において土地への帰属から離れ、自由と個人化を望む人々から距離を置かれてきたコミュニティの価値が再発見される契機となったのは、2011年3月に発生した東日本大震災であるとする。震災直後に公的サービス不在のもとで、近隣住民が自発的に救助を行ったり、クラウドファンディングを始めとした外部からの支援、避難所や仮設住宅で自治が形成されたりと、協働し助け合う機能を持った「共助」のコミュニティの存在に多くの被災者が救われた。例えば、東松島市立宮野森小学校におけるコミュニティデザインの取組では、「志」を優先して協働者を集め、各自の自発的行動の蓄積で学校づくりが進められ、「志の連鎖」による地域支援活動が更に拡散し、支援活動が連鎖的に広がり、強固な東松島支援のネットワークが構築されていった。特徴的なことは、「危機意識」によって住民の課題への共通認識と主体性が高まり、地域コミュニティが再構築されたところにある。

一方で都市部に目を向けると、コミュニティは存続の危機にある。それは、①「危機意識」が契機になっていないこと、②社会情勢の変化により起こっていると考える。災害以外にもヒトの流動性が高い都市部では共同体としての帰属意識が低いことにより、共通の問題・課題が生まれにくいこと、また、コミュニティの身近な最少単位である家族の危機として、2015年の国勢調査時点で全世帯の3人に1人が一人暮らし世帯であるということ、核家族化及び働き方の変化—共働き世帯の増加により、そもそもコミュニティに参画できていないという実情があると考えられる。「コミュニティに参加したい」というインセンティブをどのように住民に持たせるかが、非常に重要であり、それは次世代に地域、はたまた地球をどのように繋いでいくかという課題設定が本質的には必要であるが、身近な事象に落とししていくためには住民にメリットを感じられるインセンティブの可視化を行い、メリットの提示を行っていくことが重要である。

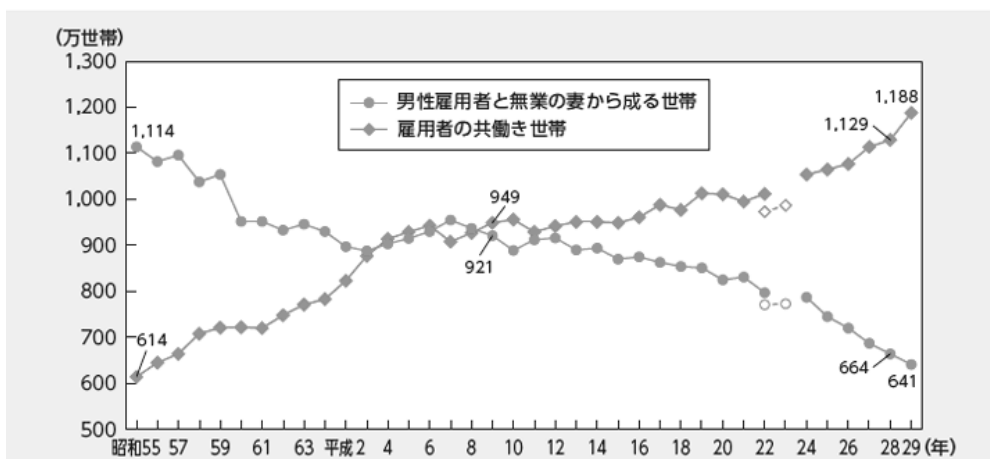


図2-共働き等世帯の推移

(出典) 内閣府 男女共同参画白書 平成30年版 第3章 仕事と生活の調和 2018年6月

## (2) コミュニティの性質変化—形を変えるコミュニティ

一方、テクノロジーの進化に伴い、コミュニティの性質も変化していく。前述の日本的な「安心社会」の通り、日本には家族、地域、職場といった、確固たるコミュニティが存在し、所属している人々は、「自分はこのコミュニティの一員だ」という安心感が得られており、「ウチとソト」の線を明確に引いていた。

ところが、現在では所属が安心を約束してくれるものではなくなりつつある。地域コミュニティは核家族化・共働き世帯の進展により、都市ではほぼ消滅しており、職場のコミュニティも終身雇用制度の終焉に伴い、崩壊が始まっている。

しかし世の中から、コミュニティがなくなったわけではない。「信頼」のコミュニティの萌芽として、最近では職場以外の、趣味や自己研鑽でつながるコミュニティが勃興している。荒川和久によると、「個人とコミュニティの関係が、「所属するコミュニティ」から「接続するコミュニティ」に変化しつつある」(4)としている。かつての家族、地域、職場は「所属するコミュニティ」であった。しかしこれからは、枠の中に自分を置いて群の一員になるのではなく、個人と個人とがさまざまな形でゆるやかに接続する形になっていく。趣味のコミュニティなら、趣味を行うときだけそのメンバーと接続する。自己研鑽や学びなら、そういうときだけ協力し合う。場面に応じて、柔軟に接続するコミュニティを組み替えていくイメージである。

そうすると、一つのコミュニティが仮になくなって、自分自身を見失うことはなく、むしろ時間が経つにつれて、接続するコミュニティが全て入れ替わることもある。所属に依存しない分、一人ひとりに個人としての精神的自立が生まれる。接続するコミュニティでは、所属による安心は目的とはならず、スポーツの「自己鍛錬の場に近い。こうしたコミュニティでも活動によって、メンバーからの承認や達成感を得ることができる。それが自己肯定感や自己の社会的役割の確認につながる。現在サービスの拡大が見られる、会員制コミュニティサービスである、オンラインサロンでは、所属することによる安心の代わりに、接続するコミュニティ単位での「自己の社会的役割の多重化」が求められていく。つまり、自らで選択してコミュニティへ飛び込み、個人間を「信頼」することがコミュニティ形成の当たり前になっていくのである。

また、接続するコミュニティは人を成長させる。アメリカの社会学者M. グラノヴェッターは「弱い紐帯の強さ」を提唱しており、有益で新規性の高い情報や刺激は、いつも一緒に強い絆の間柄より、いつものメンバーとは違う弱いつながりの人たちによる「橋渡し」によるものの方だという考え方を論じている。今後の日本では、これまでのどの時代よりも、人が「弱い紐帯」をたくさん持つ必要が出てくる。その中で、常に複数のコミュニティに接続しながら、新しい刺激を得て、自己研鑽を忘れないようにすることで、孤独への耐性や新しい自分に出会うことができる。そういった機会創出は健康寿命をのばし、医療保険等の行政コスト削減にも寄与する。

### 3、SCの危機

#### (1) 働き手の不足

厚生労働省の労働力調査によると、全ての業種において労働力の不足が進みつつある。SCに関連する産業に目を向けると、2019年11月の調査によると「宿泊, 飲食」が58%、「小売, 卸」が36%と、労働力不足が深刻化している。人口減少から鑑みるにさらにこの傾向は強まると想定される。2019年11月時点で三越・伊勢丹、高島屋、ららぽーと、イオンモールといった百貨店・SCが営業時間の短縮に踏み切っている。デベロッパー、テナント視点でみると売上の機会ロスの発生が見込まれる。営業時間の短縮を顧客の視点から見ると、購買チャンスの減少による競合への流出が想定される。また、関連する事項として建設業についても人手・人材不足は深刻であり、国土交通省の試算によると、2025年に

は47～93万人の技能労働者が不足するという。設備投資、特に工事費に対するコストの増大が想定される。投資回収期間が延長され、SCが「利ざや」の低いビジネスモデルへと変わってってしまう可能性が高い。他方で競合であるECにおける課題である「ラストワンマイル問題」についても「運輸、郵便」にて人手不足が深刻化しており、2022年度に事業化の想定がなされているトラック自動運転や実証実験が進んでおり、目的地までの自動自律運転が可能なスマートドローン技術の活用といったラストマイルモビリティによる課題解決の取り組みが始まっている。現在、スキマバイトとして1日1時間から働くことのできる「タイミー」に代表される働き手及び小売・飲食業のマッチングによる課題解決サービスが伸長している。マッチングサービスの提供による、働き手の自由度が上がっているが、定着率を上げるためには、働く場所として、また地域に住まう人が継続的に買い物へ来たいと思ってもらえる環境としてのSCへの転換が求められている。

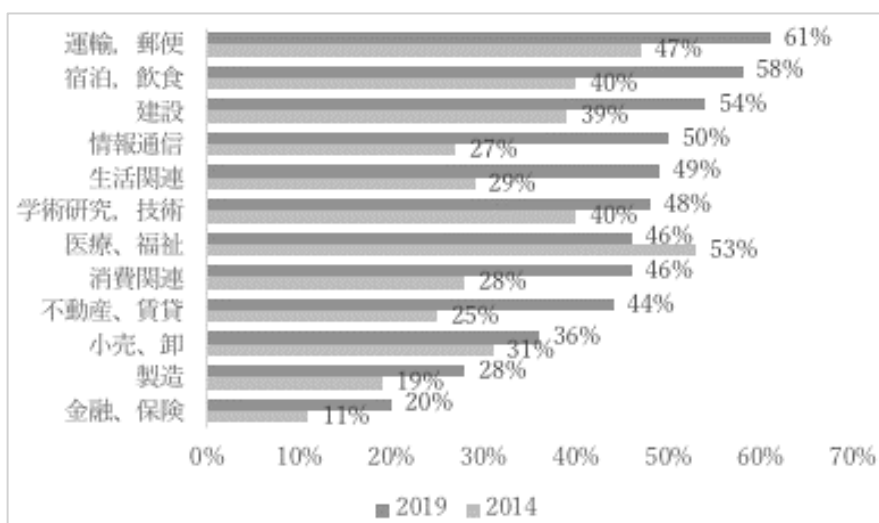


図2-労働力不足率の変化

(出典) 厚生労働省「労働経済動向調査 平成26年11月版及び2019年11月版」より筆者作成

## (2) マス消費の衰退とパーソナライズの発展

ワンストップショッピングを行うことができることはSCの大きな魅力であるが、箱のサイズ(床面積)が限られているため、こと物販において比較購買できるボリュームはECの圧勝である。テナント側から見ればリアルな売り場は「いちコンテンツ」「いちチャンネル」としてブランディングにおける構成要素の一つにしか過ぎず、顧客側も体験型で質感を確かめる、接客を受けて利用する手段として使われることになる。また、体験型のMDが増えるにしたがい、ある種のショールームと化したSCは現在の主流の賃貸契約方式である「固定賃料+売上歩合賃料」もしくは「売上歩合賃料」のビジネスモデルは衰退していくと想定される。つまり床価値が固定化され、流動性が低く、営業キャッシュフローの増加が見込めなくなり、売上の増加=収入の増加を拠り所とした大幅なリニューアルや設備投資へ踏み切りにくい業態となる可能性が高い。体験型のサービス業態を中心とした体験型のMDは、「モノ」から「コト」へ、そして「トキ」へと変わっていく上で必要なコンテンツであり、集客要素ではあるが、面積に応じて設備容量や投資額も大きくなる可能性が高く、SCの売場の可変性が失われていく「諸刃の剣」でもあるのだ。

また、SCはマス消費をターゲットとしたビジネスモデルであり、細分化した顧客の嗜好

を完全に捉えることは不可能である。

## 第4章 アフターデジタル—デジタル×リアルの今後

### 1、アフターデジタル後の世界

#### (1) アフターデジタルとは

「アフターデジタル」という社会環境は、「オフラインが存在しなくなる社会」を指す。中国都市部に代表されるが、既にオンラインとオフラインの主従逆転が起きており、考え方のベースはオンラインであり、こちらが「主」となっている。オフラインは「信頼獲得可能な顧客との接点」という「従」の関係性である。モバイルペイメントが広がりを見せると、全ての購買行動はオンラインデータとしてIDにひも付き、行動データを高頻度に取り得るモバイルデバイスやセンサーが普及すると、データ化できないオフライン行動はなくなり、「オフラインがデジタル世界に包含される」<sup>(5)</sup>—そうした世界を「アフターデジタル」と呼ぶ。2019年現在の日本はリアル（店や人）でいつも会える顧客がたまにデジタルにも来てくれる、「ビフォーデジタル」と、デジタルで絶えず接点があり、たまにデジタルを活用したリアル（店や人）にも来てくれる「アフターデジタル」の過渡期にあり、リアルチャネルであるSCにおいては今後、より高い体験価値や感情価値が求められ、強みを発揮すべきポイントには変わらない。しかしどんな顧客も接点はデジタルの頻度が圧倒的に増えるため、ツールとしての役割のままではSCというビジネスモデルはどんどんシュリンクしてしまうことが想像に難くない。SCにおいてもこれまでのリアルをベースにおいた考え方からの脱却が必要不可欠である。

#### (2) OMO について

OMOとは「Online Merges Offline」の略称であり、「オンラインとオフラインが融合し、一体のものと捉えた上で、これをオンラインにおける戦い方や競争原理として捉える社会、考え方のことである」<sup>(6)</sup>。ポイントは、①チャネルの自由な行き来、②データをUX（顧客体験価値）とプロダクト（商品・サービス・環境）に返すこと、③リアルも含めた高速改善の3点である。上記のポイントを網羅するためには、デジタルのスピード感と柔軟性、情報量が必要不可欠であり、SCに置き換えると立地特性に囚われることなく、デジタル起点で発想を行い、「顧客にとって最も便利な体験」を提供することが、今後のサービスを提供して行くうえで必要な思考法である。オンラインで常に繋がっていることにより、過去の行動・購買履歴等から顧客の個々の姿を明確に浮かび上がらせ、リアルというツールを使って体験を特別なものにするすることで、1回限りの接客体験で終わらせず、繋がりを継続させる顧客のロイヤリティを高める行動設計、マーケティングが求められる。

OMOにおけるビジネスの成功例の共通点は「ゲーム的にインセンティブ獲得が設計されている」という点がある。住友生命株式会社の「バイタリティ」という健康増進保険サービスを例に挙げると、歩数やランニングの距離・心拍数といった数値でリワードが与えられ、ポイントを獲得し、提携企業の特典が受けられるほか、「健康になった」と評価される

ことで保険料が割安になる等、可視化されることによる体験価値の向上が特徴的であるといえる。現在 EC サイトや置き置きサービスの提供などの取り組みは各社で見られるが、「オフラインを基軸にして一部をオンライン化する」ことに止まっている日本及び世界の SC において、今後いかに OMO における体験を提供できるかを考えることは持続的発展の上には必要不可欠である。

### (3) アフターデジタル時代の課題と SC への活用可能性

GAF A の台頭により、全世界の人々が ID を持つようになった一方で、個人情報 の寡占による支配のリスクや流出による信用リスクが明るみになっており、個人情報保護に関する法規制は全世界的に厳しさを増している。日本においても大企業で個人情報流出が起きる等、管理が非常に難しい。そんな中で顧客の安全性と情報の透明性を両立するためには、IT の活用が必要不可欠である。「ワンストップショッピング」が SC における大きな特徴の一つであると考えた際に、特に情報の保護と可視化及びユーザーへの一気通貫したサービスを提供するうえで活用したい技術が、ブロックチェーンに代表される、分散型台帳技術と呼ばれる、信頼のプラットフォームとして設計された技術である。分散型台帳技術は「合意形成アルゴリズム」と呼ばれる技術を使用し、一旦この台帳に記録されると第三者が変更することはほぼ不可能で平等な情報共有を実現する技術と考えられている。また、悪意ある行動の標的となる中央管理体（主体）がなく、世界中にデータベースが広がっているため、攻撃することは困難である。特定のアライアンスを組んだ企業間で情報共有ができ、様々なサービスを顧客に提供することが可能になる。例えば、現在実証実験が進められている、空の輸送ルートである「ドローンハイウェイ」を使用した商品配送のプロジェクトと SC で得た顧客情報をブロックチェーン上で共有することにより、①SC 内もしくは SC の EC モールにて商品購入、②ドローンにて配送といった利便性の高いサービスを一気通貫で提供することも可能だ。

また、自社サーバで運用するときと比べ、コンテンツの構築コスト及びセキュリティコストも下がる。また、貨幣やサービス価値の置換としてトークン（ブロックチェーン上で発行されるアセット）を利用したトークンエコノミーの生成の取り組みが始まっている。ブロックチェーン技術で最も有名なビットコインが利用可能なサービスは現在様々な分野に広がりを見せており、2018 年 1 月には実物の不動産ではなく、ブロックチェーン上に仮想の不動産を作り出し取引する分散型アプリケーション「DApps（ダップス）ゲーム」が登場した。仮想上での不動産取引でトークンを交換し、リアルの世界で貨幣と等価交換するという共通の価値観をもった不特定多数の生活者が活発に価値交換を行うトークンコミュニティのアクションも始まりつつある。

## 2、デジタル側から見たリアル活用

### (1) ポケモン GO の誕生

2016 年に誕生した、「ポケモン GO」は日本国内に当時 1,000 万人ものアクティブユーザーを抱えていたゲームアプリである。東京都内でも、何もない場所に人が沢山いる、という光景を多数目撃した。私もポケモン GO のアプリを開くと、レアポケモンに遭遇することができ、童心に帰ったような気持ちと新たな仮想体験がやってきたことを強く感じたものだ。



ポケモンGOの革新的であった点は、位置情報サービスとARの普及を促進し、新たなPRビジネスのプラットフォームになったことである。ポケモンGOが画期的であったのは、ゲームの舞台が現実世界の地図そのものであるということだ。例えば実在する店舗などの各所が、「ポケストップ」と呼ばれるアイテム入手スポットとして登録された。ゲームを楽しむには、ユーザーがこれらの場所に実際に足を運ぶ必要がある。これは店舗側に見れば、ゲーム内で重要なスポットとして登録されると、集客効果を得られる可能性があることを意味している。それだけに、ポケモンGOは店舗を運営する企業からのスポンサー広告収入が期待できる。また、ゲームアプリはアクティブユーザーの減少及びヘビーユーザーによる課金モデルが成立しなくなり終焉を迎えるが、このゲームの現在のアクティブユーザー数はローンチ直後の2016年の10月がピークではあったが、2019年6月時点においても400万人以上のユーザー数が存在し、未だに高い売上と収益を誇っている。その理由としては、魅力ある追加機能とユーザー同士を繋げる仕組みづくりがある。

## (2) ポケモンGOの進化と変化

2016年よりスタートした地方自治体との協業では、地元の周遊マップにポケストップをマッピング、地域の名産やおすすめスポット等の観光資源を紹介しながら外出を楽しむことのできる仕掛けがなされており、さらには社会問題化していた、ユーザーによるゴミのポイ捨て問題に対応するため、モンスターボールがデザインされたゴミ袋を配布した。この取り組みはポケモンGOユーザーの行動範囲を広げた。

例えば鳥取市にて2017年に行われたマッピングイベントでは、レアなキャラクターが鳥取砂丘に出現し、「参加者数は3日間で計約8万9千人に上り、県の算出によると、経済効果は観光消費額（推計）が約13億円、PR効果（広告換算額）が約5億円で合計約18億円」<sup>(7)</sup>という実績を挙げた。

また、ユーザーをつなぎとめるために2017年6月に導入「レイドバトル」では、プレイヤー同士でチームとして闘う協力プレイモードを搭載。更に、2018年1月にスタートした「コミュニティ・デイ」ではユーザーが、「新しい友達に会う、普段活動している地域のコミュニティをより強く感じられるような機会を作る目的」<sup>(8)</sup>として月に1度、ある特定のポケモンが大量発生する特別な日として設定されている。2018年6月にはフレンド機能によって現実世界の「ともだち」と協力しながら冒険を楽しめるだけでなく、ゲーム内で道具を贈りあい、捕まえたポケモンを交換する等で親交を深めることによりボーナスを獲得できたりするようになった。また、「仲良し度」が指標として追加され、フレンドと一緒にプレイしたときに様々なボーナスが発生するようになった。

ユーザーの年齢層にも変化が起きた。ポケモンGOのヘビーユーザーの年代別の構成比では、20代が30%、30代が20%、そして40代以上が50%と半分強を占める。中高年からシニアの比較的年齢層の高いユーザーの継続利用も目立つ。ポケモンGOを「万歩計」として活用し、健康的な行動を目指すユーザーも存在している。「コミュニティ・デイ」のスポットに足を運ぶと、老若男女が現実世界で集まり、同じ目的を達成する光景が見られる。ゲームの世界でたった一人の「ポケモントレーナー」として戦ってきたプレイヤーは、冒険の仲間を欲するようになる。ポケモンはリアルの世界に飛び出し、世代をつなぎ仲間とともに戦うゲームへと進化した。こうした一連の仕掛け作りのアップデートとゲーミフィケーションによる仲間意識の醸成をゲームの世界では大きな投資コストと時間をかけずに実行することが可能である。

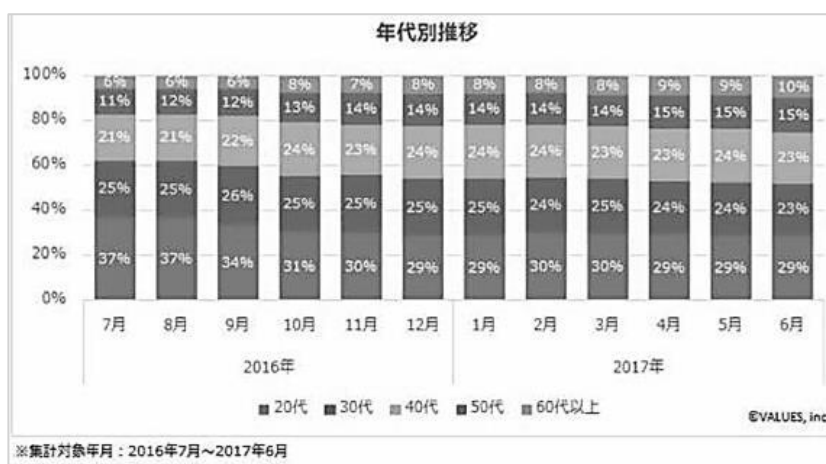


図-3 ポケモンGO 年代別推移 2016年7月～2017年6月

(出典) ポケモンGOの今と、1年の振り返り調査

<https://manamina.valuesccg.com/articles/150> 2019年12月29日閲覧

### 3、リアル側から見たデジタル活用

#### (1) 地域経済化「お金の地産地消」さるぼぼコイン

様々な社会問題の解決を意識した、官民協働の地域経済と人をつなぐ取り組みが始まっている。2017年12月から岐阜県高山市を本拠とする飛騨信用組合が発行しているスマホ上で利用できるキャッシュレス通貨「さるぼぼコイン」は高山市・飛騨市・白川村の地域限定かつ登録された「地元店」でのみ使用できる、「お金の地産地消」を目的に運用が開始された、電子「地域」通貨である。使い方は店舗内のQRコードにスマホをかざし、支払額を打ち込むQR決済である。2019年9月現在、約9,200人が使っており、加盟店は約1,100店舗に上っている。行政でも同コインの導入が始まり、2019年7月からは飛騨市と高山市で市税を支払うことができるようになった。また、決済だけではなく、クマ出没情報や災害情報をユーザーにピンポイントで配信しており、地域の情報を発信している。さるぼぼコインでは「飛騨・高山豪雨災害復興寄付金」プロジェクトを立ち上げ、寄付用のQRコードは、SNSにより域内外へ発信された。危機時に際しても手軽に地域貢献のできる手段として、地域通貨の果たす役割は今後拡大していく。インセンティブとして、金額のチャージ時に消費者へ還元されるのは100円で1%と大手事業者と比べると少ないため、同コインを使うことによる域内経済への還元や参加意識の醸成が今後の課題である。

#### (2) 暗号通貨とSCへの活用可能性

上記の「さるぼぼコイン」を含め、現行の地域通貨はセキュリティ対策としてブロックチェーンの活用を行っている事例はあるものの、法定通貨との換金性がないため、電子化した地域振興券と同義である。そのため地域内でしか利用できず、流動性が低い。商圈内の流通のみでは都市の発展は頭打ちし、コミュニティ生成及びスケールするためには不向きな方法である。

一方で、暗号通貨（トークン）は取引所にて法定通貨へ換金することも可能であり、外部経済への利用も可能である。トークンを新規で発行する場合には資金調達をICO（もしくはIEO）により調達する方法が一般的である。ICOとは企業が「トークン」と呼ばれる独

自の暗号通貨を発行し、それを投資家から主にイーサリアム等の暗号通貨を対価として購入してもらうことで資金調達を行う方法である。

また、資金調達において出資者の参加するメリットや事業計画、プロジェクトの魅力などをアピールする必要があるため、トークン発行側の信用力及び調達後の用途を書いた「ホワイトペーパー」が重要である。

SCに実装する場合は、優待会員権型トークンとして、出資者に対するメリットをまち及びSCにおける優待として訴求することが必要である。暗号通貨については草創期であるため、税制を含め今後の法制化を注視すべき案件であるが、暗号通貨を発行するメリットとして、トークンコミュニティの生成により、まちの価値が上がれば、トークンのレートも上がる＝まちの活性化が期待できるため、SC及び地域の流通通貨として有効な施策であると考えられる。

分類		一般的な地域通貨	暗号通貨（トークン）
情報		データ集約型	ブロックチェーン
法定通貨との関係性		交換不可能	交換可能
実装方法	データ	集約管理	分散管理
	セキュリティ	コストとベンダーに依存	低コストで高セキュリティ
	メリット	顧客情報の寡占	顧客情報の共有
	デメリット	顧客情報流出時の信用力低下	資金調達コストが不明瞭

図-4 地域通貨と暗号通貨の比較

(出典)「いまさら聞けない ビットコインとブロックチェーン (ディスカバー・トゥエンティワン)」より筆者作成

## 第4章 SCは「地域」のプラットフォームへ

### 1、これからのSCデベロッパーとしての役割とプラットフォームSCの定義

#### (1) これからのSCデベロッパーとしての役割

今後のSCデベロッパーが担う役割について、テナント側から見た際の第一義は「集客」サービスの提供であることは変わらないものである。一方でアフターデジタルの時代では、その集客方法はリアルから繋がりやすく、接点の多いデジタルへと軸足を移し、24時間365日、顧客のタッチポイントを増やしていく取り組みが最重視される。

また、リアル店舗での体験価値はテナントの業種・業態を問わず、「接客」・「素材の質感・テイスト」・「想定外のサービス」といった顧客体験にプライオリティが置かれる。そして「買い物」する場所から、安心・安全を含めた顧客の生活に24時間寄り添う、「地域」のプラットフォームへの転換が求められる。災害や人口減少といった「変えられない未来」、都市におけるコミュニティ形成を始めた種々の課題と危機に直面する「まち」の発展がなければSC及びデベロッパーの存続は難しいからである。

また、社会的課題の解決にもつながる取り組みとして、「接続されるコミュニティ」のフックとなるべく、「地域」の人、モノ・サービス、カネのプラットフォームとしての事業展開が必要である。そしてこの事業をスケールさせるには現時点で接点の多い「足元」か

プラットフォームーSC

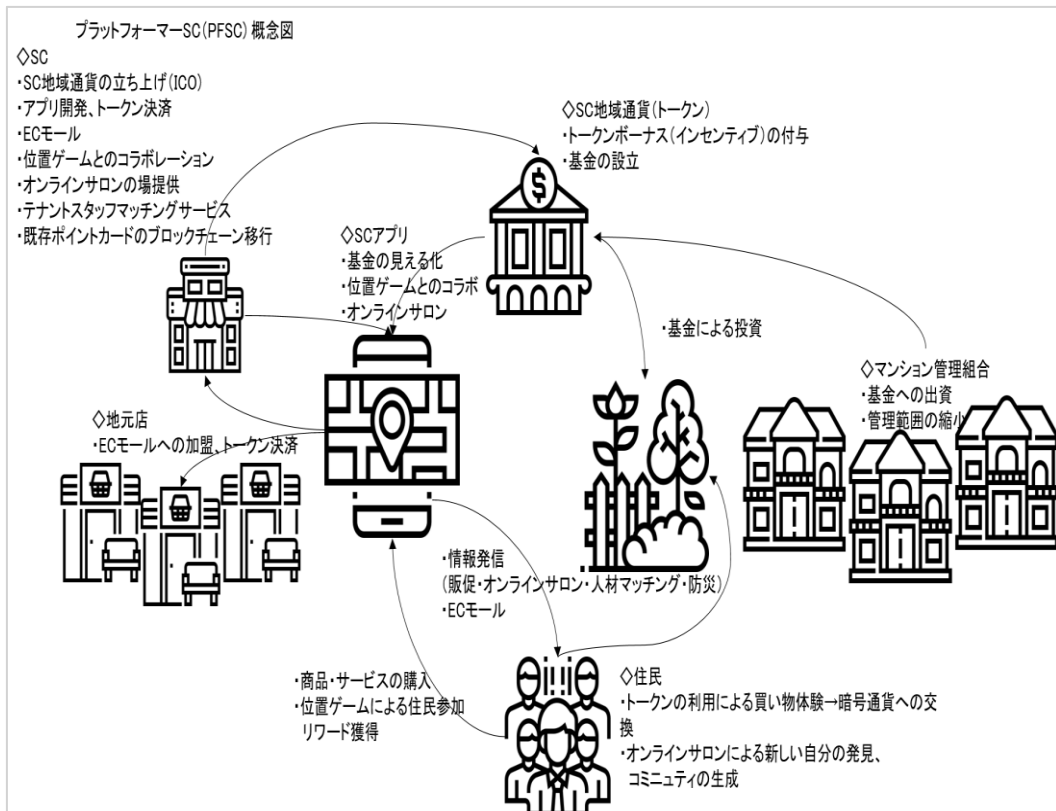


図-5 プラットフォームーSC 導入ツール概念図 筆者作成

らきっかけを創出する取り組みから始め、バーチャルの世界ではリアル商圈外に地域を拡大させることが必要である。

ここでは商圈 2 km、100 億円規模の SC を想定し、人口減少がスピードアップする 2035 年を将来像として収益モデルを考察したい。

## (2) プラットフォームーSC の定義

日本ショッピングセンター協会による SC の定義は、「一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである」(9) としている。

これはデベロッパーの立ち位置はプロデューサーという視点であり、テナントと顧客に SC の使い方（区画・商品の購入）や体験方法（入店による集客・時間消費）をよく言えば提案、悪く言えば押し付けているという関係性である。

今後求められる「プラットフォームーSC (PFSC)」の定義は、SC がモノやサービスを顧客に提供することから発展し、顧客やテナントを始めとした共創できるプレーヤーと多面的に場を繋ぎ、プレーヤーが自発的に新たな使い方や体験を生み出すための「仕組み」を提供する SC のことである。「仕組み」とは次の 3 つのフローを動かし続け、きっかけの場を提供することである。

3 つのフローとは①人のフロー、②モノのフロー、③キャッシュフローである。この 3 つのフローの結節点をデベロッパーはリアルとデジタルの両面で提供することにより、SC は

自然発生的に生み出される新たな共助のコミュニティ生成、まちの発展に寄与する。

## 2、導入ツールと損益モデル

### (1) 位置情報ゲームの活用とコミュニティ創造のフック

SC デベロッパーの役割である「集客」において、SC においてもデジタルシフトを行なうために EC サイト・アプリケーションを開発し、アプリ内で売り場連動型の EC モール・まちの掲示板（オウンドメディア・リアル連動型のオンラインサロン開設・働き手のマッチングシステム）を開発する。そして位置情報を活用したゲームとコラボレーションを行い、地元のまち及び SC をフィールドとした、ゲーミフィケーションを実施する。

SC 地域通貨の他にコミュニティ創出を促進するため、ゲーム内でタスク達成型ミッションを投下し、買い物の他に顧客側は例えば、SC 内外及び住居周辺の清掃活動、体操イベントや防災訓練、マルシェへの参加等の位置情報+アップルウォッチや AR ゴーグルのようなウェアラブル端末による情報により、後述する SC トークンを獲得する。

そしてコミュニティ間でトークンによりゲーム内のキャラクターや武器を交換・売却可能とする。位置情報を活用したゲームは外出を促進するきっかけ、また広告獲得の手段として、長期的な接点を継続させるためにも有用である。パートナーは先述のポケモン GO のような多世代型かつコンテンツ力の強いパートナーと組むことが望ましい。そうすることにより、孤独な高齢者、仕事に追われる共働き世帯を始めとした、コミュニティ外に置かれていた世帯を緩やかに繋げる、「接続する次世代コミュニティ構築」の足がかりを作り、リアルとデジタルの結節点とする。

### (2) 働き手へのアプローチ

アプリ内の掲示板では SC 内の働き手のマッチングを行うことも可能とし、時間帯別で気軽に働くことが可能な環境を構築する。また、SC で働く特典として、買い物時の特別ポイントインセンティブ付与や限定イベントのプライオリティ・パスの獲得ができる等、地元で働くことへのインセンティブを付与する。地域から働き手を創出することはテナントスタッフの交通費削減や長期の勤続が期待できる等メリットが大きい。また、接客業で働く際に不安を感じる要素である顧客のニーズチェックにおいても、EC モールでの購買履歴もオンラインで共有可能であるため、接客時にも顧客の嗜好を把握することができる。アパレルや雑貨といった EC の伸長が著しい業態においても寄り添った提案=付加価値を高められ、リアルの価値を高め、顧客のユーザーエンゲージメント向上に寄与する。

### (3) 売り場の域外拡大アプローチ

今後の SC には最大のタッチポイントとして、EC モールによる購入手段が必要不可欠である。現在、(株) 三井不動産による「&mall」、(株) パルコによる「カエルパルコ」ではテナントのリアル店舗との在庫と連動し、二重在庫のリスクが減っている点、テナントのブログから購買へとつながった場合は、当該スタッフの売り上げ実績となる点においてデジタルとリアルとが繋がっている取り組みであるといえる。一方で多くのデベロッパー及びテナントは、あくまでも EC サイトはリアルへの誘導と考えられており、今後の施策としては、出店テナントは食品を含め、デベロッパーの EC サイト加入を必須としていくことが必要である。EC サイト内ショップも区画の延長線上であると考え、売主はあくまでもテナ

ントとする。物販型であれ、体験型であれ、売上歩合賃料という現在の仕組みを外すことなく運営が可能となる。SC内のテナントとリンクしたECモールでは、分散台帳技術の活用による顧客情報の共有化により、協力会社と配送ルートや取置きロッカーの連携を行うことで、SC出店テナントの商品をノンストップで顧客の元へ届けることも可能にする。顧客は自身の拠点が多様化した場合でも「地元のお店」から買うことができ、SCというリアルな接点だけではない形で地域に貢献できる。ECモール上で売れた場合も既存リアル店舗での売上と同一の賃率で計上することにより、テナント側の課題解決にも寄与する。

#### (4) トークン発行と基金設立、トークンエコノミー生成

暗号通貨（トークン）によるSC地域通貨の発行を行い、資金調達先及び利用者として、投資家はもとよりデベロッパー及び商圈内顧客の参加を促す。SC地域通貨（トークン）の使用範囲については、SC内はもちろん、地元商店及び自治体における賦課税の納付まで拡大する。ホワイトペーパー上の記載内容には投資インセンティブとして①SC地域通貨使用時のボーナストークン付与、また、地域の発展に寄与する地域産品購入時の自社ポイントカードへの付与率アップや送料無料といった保持数に応じた優待サービス②基金を設立し、SC及び加盟店での買上インセンティブの1%及びSC商圈内マンション管理組合からの出資を原資として、基金をオンラインサロンのリアルなワークショップ開催拠点としてSC内外におけるパブリックスペース形成・空き家情報やイベント情報の提供、マルシェの開催、行政と提携を行った公園の整備といったまちの危機の解決に使用する。基金を設立する目的としては資金における貯まり具合及びトークンのレートもアプリ上で見える化し、住民の地域参加及びトークン使用の意識を醸成することにより、商圈内の定着率及び流入率を向上させる仕組みづくりを行うこと合意形成を得られやすくなるためである。また、トークンと既存SCで保持しているSCポイントカードについては、等価交換とし、トークン決済時にはポイントカードとのボーナスとポイントの二重取りも可能とする。また、ポイントカード情報を個人情報の提供について合意を得た上でブロックチェーン上へ移行することにより、属性情報等を他企業との協業時にオープンイノベーションとして活用する。トークンの活用により、地元企業への助成やSCのリニューアル投資における資金調達方法の一つとなるため、SCにとってもメリットの大きい施策となる。

#### (5) 目指すべき次世代コミュニティとは

これらの施策によって目指されるコミュニティは「OMOの環境」及び「信頼」に基づくことを前提とし、①安心安全を目的とした近隣住民との関係性の再構築②自身の好きなジャンルにおけるメンバー内での果たすべき役割を実感できるコミュニティであり、ゆるく繋がっているということを実感できることが重要である。そうしたコミュニティの結節点としてSCはオンライン・オフライン双方における自由な場の提供を行い、まち及び住民のプラットフォームとしてのプライオリティを高めていく。

#### (6) 損益モデルと事業ステップ

①今回のツールを導入した2035年のPFSCにおける収益の柱は以下の4点である。リアルとバーチャルの売上が主業として全体収益の99%を支え、副業として情報提供ビジネスが存在する。

ア. リアル：SCテナントから得られる賃料

今後の MD については人モノの流動を促すコワーキングやスタジオなど職住型の店舗が増えるため、物販の面積が減少するが、AR 等の発展により、その世界観をより小さな面積で表現することが可能になるため、店舗数の増減は些少であると考え、EC 比率が上がるため、物販の売上は 20%程度下がると考える。他方、賃料ベースで考えると、サブスクリプションを導入したサービステナントの収益性が上がるため、変化は少ないと考える。

イ. デジタル：EC モールによる加盟店の販売手数料（賃料）、トークンインセンティブ及びゲームアプリ上の広告収入

SC 内テナント及び SC 以外の個人事業主も EC モール上に店舗をもてるため、販売手数料と顧客のトークン使用時の決済手数料、ゲーム上での広告収入が新たな収入となる。ホワイトペーパー上の特典にメリットを感じる顧客一売上の約 80%程度がトークン利用者であると想定し、利用者売上の 1%が収入となる。広告収入については年間 360 万円の収入を見込む。

ウ. その他：テナント外共創プレイヤーへの自社カード購買情報及び館内における顧客行動情報のビッグデータ提供フィー

自社カードや館内の行動情報を匿名加工した上でパッケージ化し、近似 SC や共創するプレイヤーとの協業時に情報提供することにより、手数料収入を獲得する。

②経費に関して、PM 費についてはキャッシュレス化および省人化により総費用の 5%程度減少するが、配送やシステムにおけるランニングコストが増えるため、増減はないものとした。また、プラットフォーム SC ではシステム開発の要件定義ではコストがかかるが、運用後のコミュニティについては協業企業及びまちの人が自発的にイノベーションを起こす担い手であるため、運営面における SC デベロッパーの人的コストは現在と同程度で賄うことが可能であると考え。一方で新たに増える経費は以下の通りである。

ア. EC サイトの構築費およびゲームアプリ会社との協業

EC サイトの構築が今回の PFSC 化の第一歩であるため、売上の 5%を投資し、ローンチする。ステップについては後述の通りとする。また、位置ゲームとのコラボレーションについては当初は既存のコンテンツを使用し、実証実験を重ね、最終的にはオリジナルゲームのローンチを目指す。

イ. 地域通貨（トークン）導入に伴うイニシャルコスト

ICO 着手およびトークン決済を可能とするためのレジ改修が発生するため、合わせて 1 億円程度のイニシャルコストが発生する。

ウ. 基金設立のための出資金

年間売上の 1%程度の出資を行なう。近隣のマンション管理組合や商店会と同様に出資金を捻出するが、IoT の進化により館内の共益費が減少することがあるため、一部を切り崩して出資することも可能であると考え。

エ. ブロックチェーンの活用による他社との協業

リアルとデジタルのストレスを解消するための各種サービス（スマートロッカー・ドローン配送・防災時の伝言、情報提供・トークン送金サービス等）を提供するための投資を行う。

③こうした施策を踏まえ、PFSC の 2035 年の損益は、SC 内外のサービス・利便性向上と共に新たなコミュニティが創造され、SC および地域とのタッチポイントが増える結果、2020 年現在と比べ、約 130%の増益を見込むことが可能である。

プラットフォームSC

プラットフォームSC (PFSC) 損益モデル						
◇インシヤルコスト						単位：百万円
PFSC	ECアプリ開発費	ICO(IEO) 着手金	レジ改修	基金への出資	協業事業	合計
	500	50	50	100	100	800
◇損益想定 (2035年)						
●収入 (トークン利用率80%)						
項目	区分	売上高		収入(売上のSC10%・商店EC10%) PFSCはトークン利用決済手数料1%の収入		収入合計
		SC	商店EC	SC	商店EC	
現在	リアル	10,000		1,000		1,000
	デジタル	0		0		
PFSC	リアル	4,000		432		1,210
	デジタル	6,000	1,000	648	100	
	その他			30		
●費用		ランニングコスト				営業利益 収入合計 -ランニング
区分	リアル	デジタル	自社ポイント優待経費	減価償却費		
		PM費：売上の6.5% 販促費：売上の1%	アプリ開発費の10% ICO着手金の10% 販促費：売上の1%	3%付与の場合 1%加盟者負担 売上の2%	インシヤルコスト ÷5年償却	
現在	リアル	750			250	
	デジタル	0				
PFSC	リアル	300		220	375	
	デジタル		125	160		

図-6 収益モデル (筆者作成)

④事業ステップについては下図の通りである。技術の実装による実証実験を繰り返し、進めていくが、各提供サービスにおけるトークン利用率を定住率の指標とし、80%の利用率を目標とする。

ア. STEP1 (2022年～23年) トークンの開発着手とECサイト開発、位置ゲームと協業。

ICO実施のための準備に着手する。ECサイトを開設し、SCデジタル化の端緒を開く。顧客向けにはECサイト・SCポイントカード保持者向けのSC内のタイムセールや限定商品販売を行い、ECが最初のタッチポイントであるという認知を広める。

イ. STEP2 (2024年～25年) トークンの運用開始と基金の設立

ICOを実施し、トークンのSC内運用を開始する。また、基金を設立し、オープンスペース開発の資金積立をスタートする。SC内ではコミュニティ創出のための仕掛けとして、ワークショップ開催用設備の拡充を図る。トークン保持者にはSC周辺の清掃や地域イベント参加によるSCのボーナスポイントが付与される。

ウ. STEP3 (2026年～27年) オリジナルゲームアプリのローンチ、オンラインサロンの開設及び住民税のトークン支払いが可能に

オリジナルゲームアプリのローンチを行い、地域におけるロイヤルティを高める。また、オンラインサロンを開設し、SC内でワークショップやイベントを行うオフライン交流も可能にする。そして、トークンによる住民税支払いが可能となり、トークン決済の利用率が高まる。

エ. STEP4 (2028年～30年) ゲームアプリがまち全体に拡大。ブロックチェーン技術活用による、共創プレーヤーとの提携。スマートショッピングがスタート。

ゲームアプリが拡大し、オンラインの各ICTが実用化され、スマートショッピングがスタートする。店頭で購入した商品もドローン配送や提携マンションの宅配ボックスまで届ける一気通貫のサービスにより、顧客の利便性が向上する。利便性に価値を感じた顧客を取り込み、SCおよびトークン利用率が向上すると共に、オンラインサロンとリアルが融合したコミュニティが深度化する。



プラットフォームーSC

オ. STEP5 (2031年～35年) トークン基金を活用した、オープンスペース創出

オープンスペースが創出され、更にコミュニティが拡大。外出機会及び外部との交流が広がり、共助の意識が醸成される。SCは地域のプラットフォームとなり真に寄り添う存在へ。結果として医療費および税収が安定し、持続可能なまちへと発展する。

プレイヤー	2022～23 STEP1	2024～2025 STEP2	2026～2027 STEP3	2028～30 STEP4	2031～35 STEP5
SC/協業者	・分散台帳技術を活用した地域通貨(トークン)の開発着手 ・ECモールおよびサウンドメディア、マッチングサービス開設 ・位置ゲームアプリとのコラボレーション	・地域通貨(トークン)の発行、SC内での使用開始 ・トークン基金の設立	・オリジナルゲームアプリのローンチ ・公式ゲームコミュニティ設立 ・オンラインサロン開設	・ゲームアプリがSCのあるまち、自治体へ拡大 ・EC販売店が地元店に拡大 ・ブロックチェーンにより、自律型ドローン会社、スマートキー会社と提携	・トークン基金により、SC内共用部、公開空地、自治体用地を活用したオープンスペースの創出
定住率	0%	35%	50%	70%	80%
SC/テナント	・通勤途中やゴミ出しの途中でモンスターを倒してSCポイントカードのポイントゲット ・ゲリライベント(SC内のタイムセール・特売の発生)	・サービステナントの増加 ・共用部の充実(ワークショップ開催用設備の拡充、ユニバーサルデザインに基づいたハード設計)	・まち内でのゲームイベント発生 ・テナント従業員を対象としたトークン特典付与	・分散台帳技術のテナントとの共有 ・RFIDタグを活用したすり替え防止、トレーサビリティの向上により、二重在庫問題の解決	・区画にとらわれないMD、物販店舗の減坪化、サービステナントの割合50%
地域住民		・トークンによる社会貢献ポイントの獲得(域内清掃や地域イベントの参加) ・テナント従業員の地元住民比率アップ	・ゲームコミュニティによる交流→リアルな交流へ ・自治体賦課税の地域通貨支払いが可能に ・防災情報の提供	・オンラインサロンからリアルな交流へ	・テナント従業員の地域住民化90%
まち/自治体				・トークン基金への出資 ・オープンスペースにおける規制緩和(公開空地の供用)	・関係人口増による税収維持

図-7 事業ステップ図(筆者作成)

## おわりに

日本のまち、SCを取り巻く外部環境についてはほぼ確実に想定シナリオ通り進行している。顧客ニーズについてもモノからコト、トキといった体験型へと移行が進む、ということが長年叫ばれているが、SCは売り場面積が限られており、空間の限界が売上に直結するビジネス=装置産業であるという視点を外すという試みを行ってみたいと考え、「アフターデジタル」後の視点からSC及び足元のまちに必要な戦略について考察を行った。SCの魅力であるワンストップショッピングのできる「編集力」、「利便性」、「立地」といった現状の競合優位性と投資余力がある間に、様々な仕掛けへチャレンジし、目の前に広がるこれまでの強みであるリアルな景色だけではなく、「地域」のプラットフォームとして、ある種顧客の暮らしへ24時間にコミットし、寄り添って行くことが、顧客の未来型コミュニティを作ることにつながると考える。そしてSCマネージャーに求められるスキルについても、デジタル上で施策の具現化ができる、プログラミングスキル及びデジタルリテラシーへの精通が今後求められて行くことを確信している。

## 注

- (1) Z. バウマン『コミュニティ/安全と自由の戦場』筑摩書房、2017年、236頁
- (2) 山岸俊男『日本の「安心」はなぜ、消えたのか 社会心理学から見た現代日本の問題点』集英社インターナショナル、2008年、98頁
- (3) J. ジェイコブズ『発展する地域衰退する地域: 地域が自立するための経済学』筑摩書房、2012年、69頁
- (4) 荒川和久『ソロエコノミーの襲来』ワニブックス、2019年、273頁
- (5) 藤井保文、尾原和啓『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』日経BP社、2019年、電子版36頁

- (6) 藤井保文、尾原和啓『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』日経BP、2019年、電子版654頁
- (7) 「鳥取砂丘のポケGOイベント、経済効果は18億円」産経新聞WEST、<https://www.sankei.com/west/news/171201/wst1712010020-n1.html>、2019年12月22日閲覧
- (8) 「コミュニティ・デイ」ポケモンGO 公式サイト、<https://pokemongolive.com/ja/events/community-day/> 2019年12月22日閲覧
- (9) 「一般社団法人 日本ショッピングセンター協会『SCの定義』」[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data/data/definition](http://www.jcsc.or.jp/sc_data/data/definition) 2020年1月13日閲覧

## 参考文献

- 河合雅司『未来の年表 人口減少日本でこれから起きること』講談社、2017年
- 日経BP社『世界をつなぐ100の技術』日経BPマーケティング、2018年
- 「国土交通分野の将来見通しと人材戦略に関する調査研究」国土交通省、<http://www.mlit.go.jp/pri/houkoku/gaiyou/pdf/kkk143.pdf> 2020年1月4日閲覧
- 「Think:Act No.133」ローランド・ベルガー、<https://rolandberger.tokyo/rolandberger-asset/uploads/2018/12/fb82aa68584b783baffe05532d3c39ae.pdf> 2019年12月14日閲覧
- J. ジェイコブズ『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会、2010年
- J. ジェイコブズ『発展する地域 衰退する地域: 地域が自立するための経済学』筑摩書房、2012年
- 「「弱いつながり」の誤解と本質——社会ネットワーク研究の世界」Sansan株式会社、<https://bnl.media/2018/06/socialnetworks-vol1.html> 2020年1月4日閲覧
- 藤井保文、尾原和啓『アフターデジタル オフラインのない時代に生き残る』日経BP、2019年
- 「TED トーク 人生を幸せにするのは何? 最も長きに渡る幸福の研究から」R. ウォールディング、<https://youtu.be/8KkKuTCFvzI> 2020年1月4日閲覧
- 「「ポケモンGO」は消えていない——いまも根強い人気で大きく稼ぐ、その秘密に迫る」WIRED、<https://wired.jp/2018/07/23/pokemon-go-dominance/> 2019年12月14日閲覧
- 「飛騨高山さるぼぼコイン「人情派フィンテック」成功までの90日」Forbes JAPAN、<https://forbesjapan.com/articles/detail/20797/2/1/1> 2019年12月14日閲覧
- 大塚雄介『いまさら聞けない ビットコインとブロックチェーン』ディスカバー・トゥエンティワン、2017年

(指導教授: 白川富章)

●佳作●

# 「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業

## 岡崎 広子

株式会社乃村工藝社 事業統括本部プランニング統括部企画2部第4ルームプランナー

はじめに

### 第1章 共創社会における都市と商業

- 1 「縮小」から「縮充」する社会へ
  - (1) 縮小化と「活動人口」への影響
  - (2) 「縮充」する社会と地域コミュニティの在り方
- 2 共創がもたらす新たな価値観
  - (1) 消費の概念的变化と顧客への提供価値
  - (2) リアリティの欠如を埋める共感消費
- 3 コミュニティ・共創価値主導の「共感資本社会」へ
  - (1) 消費社会と社会的孤立への問題意識
  - (2) スモールコミュニティ化と独自経済圏の可能性
  - (3) 「共感資本社会」における都心と地方の関係性

### 第2章 「食」が核となる地方創生：海外・国内事例検証

- 1 海外事例：スペイン / バスク自治州（ビルバオ、サン・セバスチャン）
  - (1) バスク自治州：地方自治と文化多様性
  - (2) 創造都市ビルバオ：ビルバオ市の食文化施策
  - (3) バスク料理にみるアイデンティティと普遍価値
  - (4) サン・セバスチャンのガストロノミー資源と都市ビジョン
- 2 国内事例：山形 / 庄内地域
  - (1) 「食の都庄内」とアル・ケッチャーノの機能
  - (2) 庄内ガストロノミー・ネットワークの現状と課題

### 第3章 「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

- 1 地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業
  - (1) 美食都市とガストロノミーの普遍価値
  - (2) 交流人口を取り込む：ニューツーリズム拠点との連動
  - (3) 関係人口を取り込む：参加型消費とコミュニティデザインによる「ファン」醸成
- 2 「共感資本社会」を築くまちとSCの役割
  - (1) 地域アイデンティティと共感が繋ぐまちとSCの役割
  - (2) 「食」×「共感」NEXT COMMONS HUB化するSC

おわりに

注

参考文献

参考ウェブサイト

# 「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業

## 岡崎 広子

株式会社乃村工藝社 事業統括本部プランニング統括部企画2部第4ルームプランナー

### はじめに

バブル絶頂期に幕を開けた平成が終わり、失われた20年が過ぎゆく中、消費意欲の高い拡大社会から縮小化が進む時代に入った。令和元年を迎え新規開業した都市型商業施設には、商業の新たな可能性に人々の期待を感じる施設が多く、商業開発に携わる者として明るい未来を信じたいと思う。

しかし一方で、地方都市において考えると同様の開発では限界が懸念される。人口減少、少子高齢化などの縮小化や、都心一極集中に抗えない地方都市は、外部流入による「外貨」を獲得すべく様々な地方創生施策に取り組んでいるが、消費社会的価値観の既存スキームでは圧倒的に不利である。中央 vs. 地方というヒエラルキーを生む都市構造のまま、持続可能な都市や商業は成立するのだろうか。

まちづくりや商業開発において「普遍」と「可変」両面の価値創出が重要であるが、拡大する消費社会ではマス向けの情報発信でその消費を煽ることを重視し、「可変性」ばかり追い求めていた。大量廃棄、環境破壊に通じる、常々新しさを追い求める一方通行な「可変性」に、持続可能な社会を目指す人々はすでに違和感を抱き始めている。

本論では、縮小化を前向きに捉えた「縮充」する未来を目指し、この先テクノロジーが進化しても変わらない普遍価値とは何か、地域アイデンティティとなり得る「食」と、「共感」を新たな社会資本に都市と商業の関係性を考察する。

まず第1章で、拡大する消費社会に対する共創社会での価値観や地域コミュニティの在り方の変遷から、都市と商業の展望を探る。第2章では、「食」が地域アイデンティティの核となる地方都市のまちづくりを事例に、開発プロセスや地域独自資源による地域ブランド化の成功要因、日本における課題を検証する。結論となる第3章では、共創社会におけるコミュニティの在り方や社会システムの変化を見据え、「食」を媒介とした都市と商業の普遍価値と新たなSCの可能性を示す。

## 第1章 共創社会における都市と商業

### 1、「縮小」から「縮充」する社会へ

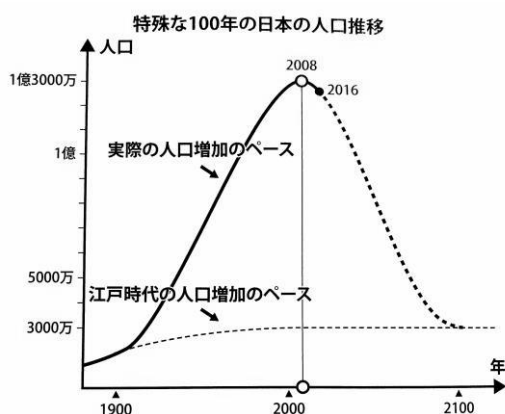
#### (1) 縮小化と「活動人口」への影響

近代化に伴う拡大社会が生み出したひずみは、縮小社会を迎える中、都市や商業の存続に大きな影響をもたらした。都市問題の上位項目として、小規模市町村では「人口減少や若者の流出」、中規模地方都市は「中心市街地の衰退」、大都市圏では「コミュニティのつながりの希薄さや孤独」など、定住人口減少と共に「活動人口」への影響も窺える。

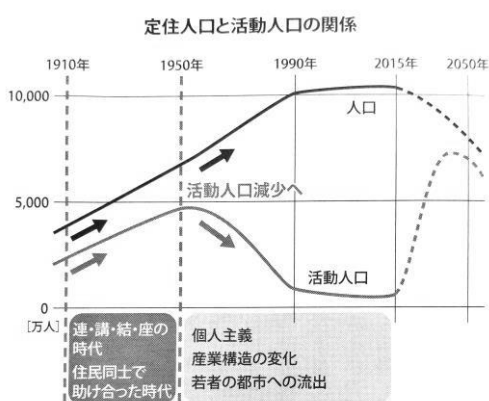
江戸時代の人口増加(図表01)を見ると、日本の人口は3000万人から4000万人程度で推移したと推測される。明治以降、人口は急激に増加し1900年頃から100年余りで1億3000万人程となったが、2008年以降、人口は右肩下がりでも今後も減少の一途を辿るだろう。江戸時代の経済成長率は1%未満と推測されるが、2015年の経済成長率は0.4%と数値上の大差はない。本来、持続可能な生活を維持できる適正規模は、江戸時代と同等程度なのかもしれない。集落の生活は、住民の自治により成立し「農村型コミュニティ」を築く。「連・講・結・座」などの住民達の共同作業は、「活動人口」による参加型社会システムが基盤となっていた。

図表02では1950年以降、高度成長期に入り定住人口が増加する一方、活動人口が減少していることを示す。抗えない人口減少を嘆くより、活動人口の増加を狙うことが重要だと『縮充する日本』著者、山崎亮氏は述べており、「活動人口」とは仕事やお金儲けとは異なる価値を基準に、何らかのかたちで地域社会に関わっている人達を指す。

図表01：日本の人口推移



図表02：定住人口と活動人口の関係



(出所：山崎亮『縮充する日本』p.21 p.25)

#### (2) 「縮充」する社会と地域コミュニティの在り方

拡大する消費社会では「農村型コミュニティ」に窮屈さを感じ、若者は都心に流出、職住分離が進み会社組織に帰属する「会社型コミュニティ」が主流となった。コミュニティは地域性、場所性から離れて存在することとなるが、終身雇用神話の崩壊、働き方改革などワーク&ライフスタイルの多様化が進む中、このコミュニティの在り方も変化していく。

90年代経済成熟期では、趣味嗜好などの感覚に基づくグループ的な「都市型コミュニティ」が出現し『グリーンネイバーフッド』著者、吹田良平氏は、完全に「場所」とは紐づかない存在となったと述べている。しかし、ポートランドのようなコンパクトシティには、ネイバーフッド(近隣地区)においてコミュニティが成立する「場所」に紐づきながら「個」を尊重する都市型コミュニティが存在した。コンパクト(職住遊近接)・ローカルファースト(地域振興)をキーワードとしたサステナブルなコンパクトシティは、原点回帰的、且つ、先進的なまちづくりとして各地で参考にされた。

さらに近年、加速度的に進化するソーシャルメディアの存在が「場」に捉われない「スモールコミュニティ化」を促進する。属するコミュニティも複数掛け持ちが当然で、ライフスタイルや趣味嗜好などの「共感」を伴う共通意識により、自発創生的に緩やかに繋がる自由なコミュニティが誕生した。

「縮充」する社会とは、人口や税収が縮小しながらも、地域の営みや住民の生活が充実したものになる社会(注1)のことであり、そこには「参加」が欠かせない。豊かな社会は待っていても来ない。場所や時間、物理的な事象に縛られず、「個」の活動とのバランス感や程よい距離感を保ちながら、「共感」する地域活動に自由に「参加」することが、個人主義的な希薄さを埋めると共に、地域を創生する豊かさに繋がるのだろう。

## 1、共創がもたらす新たな価値観

### (1) 消費の概念的変化と顧客への提供価値

1970年、生産社会から移行した消費社会に対し、ボードリヤールは「消費」という行動が一種の記号の交換であると指摘する。

「消費社会」では消費の記号化が起き、欲求と消費が無限循環する。その後、成熟する資本社会での消費は、最終的に「自己実現消費」に行きつく。消費の促進には、機能や価格競争ではなく顧客の感性を刺激する自己実現に繋がる価値が必要となった。こうして市場の進化や成長過程に伴い、顧客への提供価値は、「機能的」「情緒的」から「自己実現的」へと段階的变化を遂げていく。

では、これからの共創社会では、どのように変化するのだろうか。限界を迎えた資本主義は感性主義へと変わることになるが、変化のキーワードは「共感」である。個人は自らの活動範囲を広げ、他者と自由に繋がることで幸福を感じ、人々から共感を得た企業はより多くの価値を創出することになる。また「共感」という感覚は、それ自体が新たな「資本」になる社会へと変貌していく。

産業革命では、工業・都市化、貨幣経済などが国家の成立を促進してきた。企業、軍隊などがストロング・タイを形成する一方、個人単位では地域での活動人口が減少し、コミュニティは村から核家族へと縮小した。しかし、個人は自らウィーク・タイを求め複数コミュニティで活動し、個人同士の関係性や価値を見出す。そこでは、すでにお金が生む資本主義的価値観とは、ずれが生じている。

### (2) リアリティの欠如を埋める共感消費

「消費社会」の本質は情報化であったと、見田宗介氏は『現代社会の理論』で述べている。人間が生きるために必要なものを満たそうとする「欲求」には限界があるが、その限界を無限に拡大し「欲望」へと昇華させるため、他者との差異に優劣を感じさせる情報を付

与したのが消費社会であった。

資本主義の発展と成熟化に大きく貢献した欲望を煽る消費の在り方は、売る側と買う側の関係性は対等ではない。消費に勢いがあった高度成長期の渦中では、いかに早く、安く、大量に生産し利益を上げることがすべてであり、社会的、環境的影響を顧みることが優先されなかった。

そこで、ある種、原点回帰的な「共創」という価値観が芽生える。「消費社会」では情報化が重要であったが、迎える「縮充社会」では、消費社会の中で失われていったリアリティや関係性が重要となる。「共感」により買い手と売り手、作り手の関係性はより身近になる。モノの生産背景、消費による社会的責任を理解することで、互いに敬意を払える極めて真っ当で対等な関係性となる。

「共創」へとシフトする背景には、2011年の東日本大震災がある。安心安全の日本という国、揺ぎない社会への信頼が崩れ去る状況を目の当たりにし、自分が存在する環境、枠組みを改めて見直すこととなった。被災地でのボランティア活動は、日常の虚無感を埋める居場所となり、失われたリアリティ（生きる実感）と関係性（つながり）を強化した。そもそもの縁はなくとも、外部からの関係人口により家族的な関係性を築ける地域コミュニティが創造された。

なお、「共感」は公正を欠く政策や順守差別から戦争など様々な社会問題にも繋がり、無条件に肯定されるものではないが、ここではピーター・シンガーが提唱する“他者に貢献し社会をより良くする上で、効率とインパクトの最大化を目的とする”効果的利他主義に基づくものとして考える。

## 2、コミュニティ・共創価値主導の「共感資本社会」へ

### （1）消費社会と社会的孤立への問題意識

飽和を経験し成熟した社会的価値観では、お金や自分のためだけに生きることほど虚しいものはない。物質的に満たされた時代では、不安は「モノ」がないことではなく持続可能な社会に対してである。

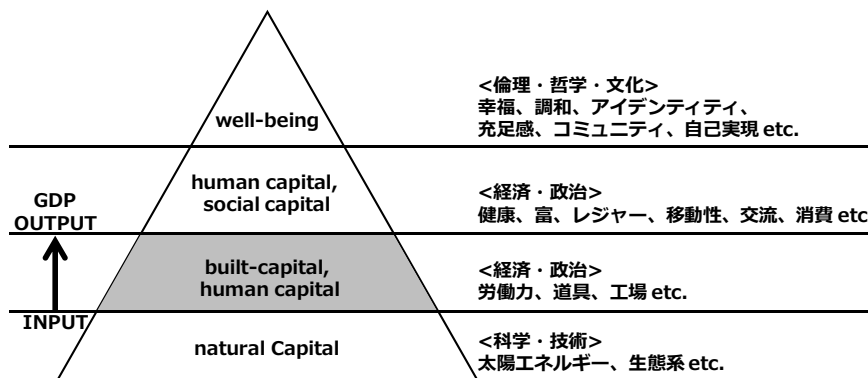
戦後、拡大する社会で農村から都市への人口大移動が起きる。都市の中に「会社」と「核家族」というある種の農村型コミュニティを作り、経済成長と共に好循環化した。だが縮小化を迎えると共に、次第にうまく機能しなくなり、都会では働く意味を見出せず若者は自殺、高齢者は孤独死など「社会的孤立」という問題を生み出す要因にもなった。経済活動の評価はすべて数字、結果が重視され、極論、効率性やスピードに対応できない人間は落ちこぼれとして排除されるが、有限な地球で永遠に成長し続ける GDP は有り得ないのである。

こうした社会的孤立に対するケアを、コミュニティを中心とした共創的価値観により、まちづくりと商業に結び付けていくことが重要だと考える。GDP で社会の豊かさは適切に測れない時代では、「生きがい」の創出と物理的、精神的「居場所」作りによる地域のセーフティネット機能が、持続可能な社会を目指す商業の基本機能となるべきである。

### （2）スモールコミュニティ化と独自経済圏の可能性

Herman Daly's Pyramid (図表 03) より、経済活動は人間のごく一部の活動に過ぎないことがわかる。

図表 03 Herman Daly's Pyramid



(出所：JFS ニュースレター No. 88 より/筆者作成)

消費社会を煽った「情報」は、インターネット社会の到来で価値が下がり、プラットフォームに価値を見出されるようになる。同様にブロックチェーンの登場で、経済活動ではなく、それにより創出される「social capital (社会関係資本)」や「natural capital (自然資本)」など、お金やモノで得られる物質的な豊かさとは異なる、人や自然との繋がりの上に成り立つ感謝、信頼性など目に見えない資本に価値が見出されていく。

昨今、シェアリングエコノミーやデジタル通貨などが主流になりつつある。江戸時代にも村単位の共有管理・共有資源「ローカルコモンズ」や、幕府の「三貨制度」と地域特有通貨「藩札」という貨幣制度が存在し、やや原点回帰的にも思えてくるが、圧倒的な違いは、テクノロジーの進化と社会的価値観の変化にある。WEB2.0 やチープ革命は、インターネット上での緩いつながりで複数コミュニティに帰属することを可能にした。SNS 上には自分という存在を容易に打ち出せ、その存在意義を意味付けてくれる「スモールコミュニティ」が多数存在する。そこでは互いの信頼により成立する、独自の価値基準や経済圏らしきものが存在し、特定のコミュニティ内で帰属意識を高めながら、次第にその経済圏が大きな影響力をもたらすようになる。このように、消費における価値創造を担うのは消費者からコミュニティへと変わり、経済の在り方も変わっていくと考えられる。しかし、この先いくらバーチャルへとシフトしても趣味嗜好、リアルな場所性を伴う特定地域（居住地やふるさとなど）への愛着は変わらない。

また、場所に捉われないスモールコミュニティ化と共に、新しいお金の価値観を持つ持続可能な資本主義の考え方も生まれている。(株) eumo 代表新井和宏氏は、ポスト資本主義社会として、ヒト・モノ・金・情報の時代から「共感」が資本となる「共感資本社会」を目指し、お金ではなく他者からの「感謝」で独自の経済圏をつくる「共感・感謝経済」の仕組みを具現化しつつある。消費者参加型の新たなデジタル経済圏「トークンエコノミー」も注目を集めるようになってきたが、単なるお金の交換ではない「共感」や「感謝」などを軸とした独自の経済圏が「共感資本社会」を創造し、一般化していくのではないかと。

### (3) 「共感資本社会」における都心と地方の関係性

震災以降、損得ではなく「社会のためになるか」を基準とするエシカル消費が広まり、ボランティア活動なども一般化する。しかし、その関係性は支援する側、される側という都市間を優劣のようなヒエラルキーで分断する。復興に向け被災地と関わりを持つ「関係



人口」が地方創生でも注目されたが、平時において互いに補い合うフラットな関係構築が重要である。総務省は2018年より地方創生施策として関係人口創出・拡大事業を拡充し、地域外の人材が「関係人口」として地域づくりの担い手となり、将来的な定住人口化に期待している。

一方、都心一極集中問題に対しては、国土交通省が「二拠点居住（デュアルライフ）」を推進する。別荘を持つ富裕層、リタイア組などのイメージが強かったが、リクルートの調査（注2）では、都心と田舎のデュアルライフを楽しむ人の過半数以上が、世帯年収800万円未満の20～30代が占め、富裕層シニアは3程度である。都心では得られない“well-being”な価値を求めるローカル志向の若い世代が増えたこと、仕事もコミュニティも複数掛け持ち、社会変化に柔軟に対応する人々の価値観の変化が見受けられる。

これからの都心と地方の関係性で重要なのは、地域創生の重い課題解決へ参加意識よりも、自分らしく生きるために選択した場所で、楽しくフラットな関係性を構築できることにある。すなわち都市間ヒエラルキーの消滅であり、単なる原点回帰で、しんどい過去を繰り返すのではなく、人々が「共感」し「参加」したくなる圧倒的な「楽しさ」と、それにより心が満たされる「充足感」が重視される。その「参加」には強制はなく、むしろ自発的に「共生」を大切にする、掛け持ちも出入りも自由な関係性が前提となる。

## 第2章 「食」が核となる地方創生：海外・国内事例検証

第2章では、「食」が地域アイデンティティの核となる地方都市のまちづくりを事例に、開発プロセスや地域独自資源による地域ブランド化の成功要因、日本における課題を検証する。

### 1、海外事例：スペイン / バスク自治州（ビルバオ、サン・セバスチャン）

#### （1）バスク自治州：地方自治と文化多様性

バスク自治州の中心都市「ビルバオ」は、グッゲンハイム美術館に代表される建築デザインで注目され、「サン・セバスチャン」は世界中のグルメを集める「美食の街」として有名となる地方都市である。芸術のビルバオ、美食のサン・セバスチャンと謳われるが、いずれの発展も、スペインの歴史的背景や地域分権から創出される「文化多様性」によるところが大きい。

かつて王政だったスペインは1975年までフランコ将軍の独裁国家が続いた。フランコの死後、王政復古を果たし民主化したことで現在のスペインが存在する。独裁政権後、1978年の憲法改正により中央集権から地方分権へと移行し、観光戦略、地域整備や都市計画の権限が地方に委ねられ、従来の言語「バスク語」もようやく公用語として宣言された。旧政権により抑圧されたバスク独自の文化は、「国」より「地域」を重んじる地域分権により復活する。

スペインやバスク地方の地域独自性を持つ文化的価値は、このような歴史的背景によるものが大きく、日本において容易に比較できるものではないが、地方自治主体の都市開発、

組合組織におけるまちづくりなどを参考に事例として取り上げる。

## (2) 創造都市ビルバオ：ビルバオ市の食文化施策

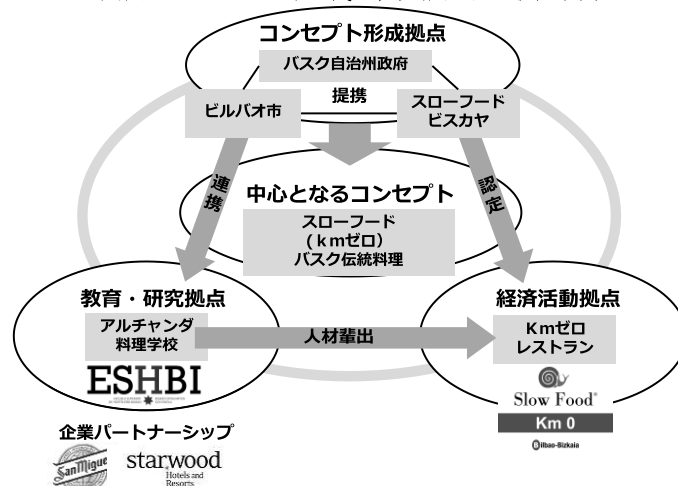
1989年にバスク自治州とビスカヤ県は、都市再生プロジェクト「ビルバオ大都市圏活性化戦略プラン」を策定する。重点課題である「文化的な中心の創出」の一環で、1997年に建築家フランク・ゲーリーによる「ビルバオ・グッゲンハイム美術館」が建設された。観光資源が皆無のビルバオに観光客が急増し、開業5年で515万人が訪れ、直接経済効果は7億7,500万ユーロ、巨額の建築費もわずか3年で回収した。

2014年にビルバオ市は、ユネスコ創造都市ネットワークの「デザイン都市」に認定される。対象の「デザイン」とは、アート、工芸、インテリアデザインのみならず幅広い領域に渡るが、その中に「食文化」が含まれることが特徴である。(注3)

ビルバオ市の具体的な食文化施策を図表04に示す。「2020年の観光戦略」の中で「文化・アイデンティティ・海岸・自然・美食を統合したユニークな観光地を目指す」とし、地域素材を活用した食文化発信を促進する。スローフード・ビスカヤ（スローフード協会ビスカヤ州支部）と提携した「kmゼロ」運動の推奨と、バスク地産品の活用、伝統食材・料理の発信、観光誘致を図る。スローフード・ビスカヤ認証については加盟店40軒中20軒がkmゼロレストランに認定され、内8軒がミシュラン星付きレストランとなる。これらは、地域の希少な農作物の利用拡大・収益向上に貢献しビルバオ観光の目玉になっている。

また、教育・研究拠点として、県内1,500の企業が出資し設立された「アルチャンダ料理学校」では、地域の食文化発信の担い手となる次世代料理人の育成と、プロ向けコースやホテル、食産業への人材輩出を担う。スローフード・ビスカヤと連携する生産者ツアーの開催や、学内kmゼロレストランの設置などkmゼロ運動の担い手も育成する。さらに、学費の80%はバスク自治州が負担し、校内のラボではサンミゲル、スターウッドホテルなどのスポンサー企業や地域生産者向けにコンサルティングも行っている。(注4)

図表04：ビルバオ市の食文化発信拠点の取組事例



(経産省「平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査報告書」p.5掲載図表をもとに筆者作成)

## (3) バスク料理にみるアイデンティティと普遍価値

バスク料理が高い評価を獲得する背景には、ビルバオ及びバスクの歴史的アイデンティ

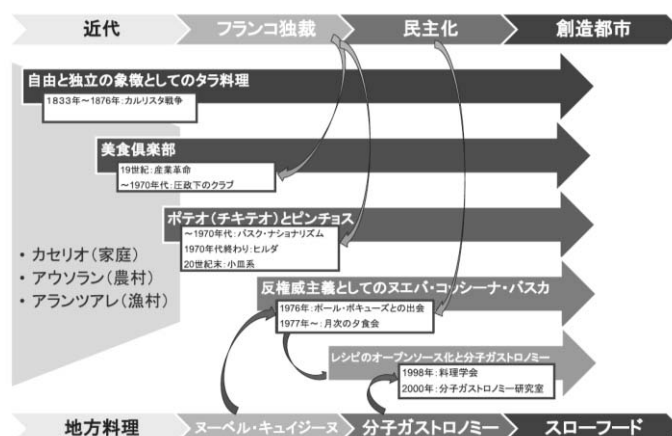
ティと密接に関連する下記、5つの要素が指摘される。(注5)

- ① ビルバオを代表する名物郷土料理（バカラオ）の存在
- ② 美食倶楽部「ソシエダ・ガストロノミカ」の存在
- ③ はしご酒文化「ポテオ」が「ピンチョス」などの郷土料理発展インフラになったこと
- ④ スエバ・コッシーナ・バスカが食文化を育み、誇り高い地域独自性を確立したこと
- ⑤ レシピのオープンソース化により地域全体の店舗水準を向上したこと

特に、③④のスエバ・コッシーナ運動によるレシピのオープンソース化が与えた効果は大きく、一軒では不可能な規模の観光客やグルマンを地域全体集客へと拡大させた。さらに、フランスの三ツ星シェフ、ピエール・ガニョールにより、世界のトップシェフに強い影響を与えた「分子ガストロミー」を「エルブジ」が取り入れ、芸術的で創造性に富んだ料理を創出し、サン・セバスチャンの若きシェフ達へも多大な影響を与えた。そして、これらのレストランには研究室が併設され、日々新たな料理を化学実験のように研究していることも大きな特徴となる。

5つの要素の複合で、バスクの伝統や独特の歴史と密接に結びついた地域のアイデンティティを打ち出す食文化を確立し、バスク料理ならではの普遍価値を創出し、バスク地方への集客に繋がっているのである。(図表 05) また、その基盤には、社会関係資本となるバスク社会に根付く共創の精神が存在する。

図表 05：ビルバオの食文化に関する歴史的構造



(出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「バスク自治州ビルバオの食文化」)

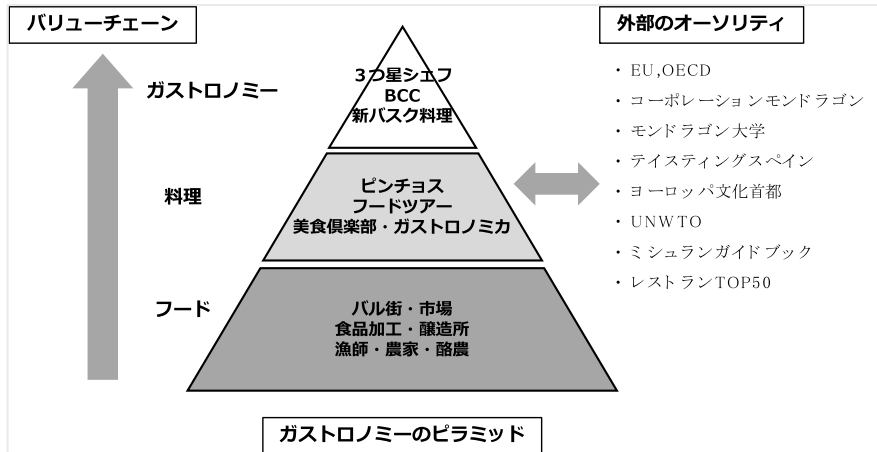
#### (4) サン・セバスチャンのガストロノミー資源と都市ビジョン

美食都市「サン・セバスチャン」のガストロノミー資源をみると、先述のバスク料理におけるアイデンティティと食文化をベースに発達していることがわかる。

「美食倶楽部」を社会関係資本に、スペインの横丁的バルでの飲食、国民料理タパスでの飲食文化をバスク独自のピンチョスへと発展させ、バスク民族の社会的結束と気質、協調、勤勉さなどにより、ミシュランガイドの高評価を得る芸術性の高い料理を完成させた。これらの多様な要素はガストロノミーそのものであり、美食都市というアトラクションへと発展させた要因である。(注5)

ガストロノミー資源による都市戦略図(図表 06)では、左にガストロノミー資源、右にその資源が外部のオーソリティにより連携、関係、支援されることを示すが、美食倶楽部、バル街、シェフなどバスクならではの社会関係資本の存在が不可欠であることがわかる。

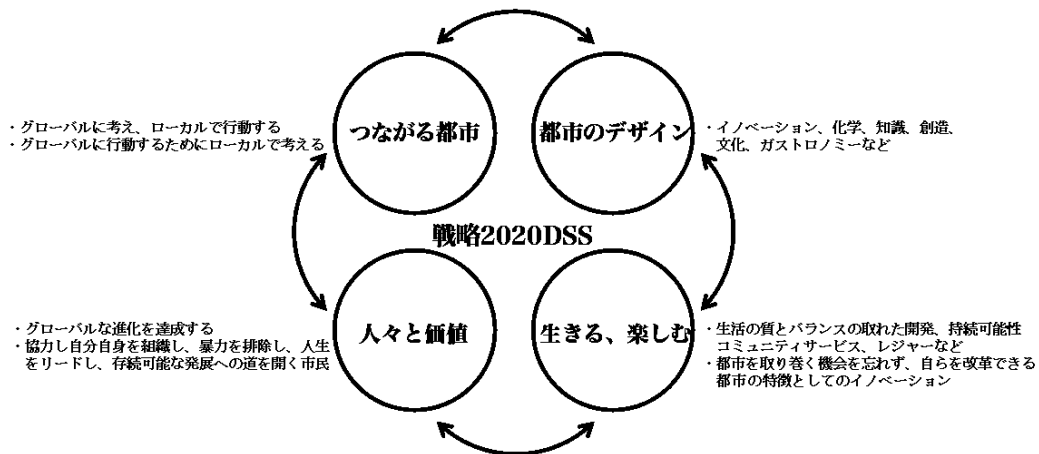
図表 06：サン・セバスチアンのガストロノミー戦略モデル



(出所：尾家建生「サン・セバスチアンのガストロノミー戦略モデルの研究」図-1 をもとに筆者作成)

2010年策定の都市ビジョン「戦略2020」(図表07)は、人口19万都市としては高度な都市戦略構想が謳われている。4つの戦略分野には、観光、ガストロノミーと、サイエンス、イノベーション、文化や社会包摂を含め総合的に都市が成長する姿を描く。市民が目指すサン・セバスチアンの姿を鑑み、産官学及び他都市とのネットワークにより、産業、文化、市民生活と健康、そして、ガストロノミー、観光を成長させる都市創造モデルとなっている。

図表 07：サン・セバスチアン 戦略2020の4つの戦略分野



(尾家建生「サン・セバスチアンのガストロノミー戦略モデルの研究」より/筆者作成)

上記、戦略分野をベースとした都市プロジェクトの一環として、モンドラゴン大学が2011年に「バスク・クリナリー・センター(食科学学部)」を設立する。「食」のイノベーション拠点であり続けるため、高度な知識と専門家育成、またガストロノミー研究と知識の伝承を促進し、都市や料理技術のイメージをグローバルに向上する「食科学の拠点」を創造した。

「エルブジ」のフェラン・アドリアを学部長にファン・マリ・アルサック、エネコ・アチャを代表にバスク・カタルーニャのスペイン人講師陣、イタリア、フランス料理界、日本からは服部幸慶を客員教授に召喚し、評議機関として国際顧問委員会やシェフ協議会を

設置した。世界トップシェフによるガストロノミー分野の発展と、世界最高技術の伝承を目的に、グローバルでハイレベルな人材育成機関であると共に、調理や食産業振興を図る研究開発機関としても機能する。一方、地域に対しては、料理愛好家向けの短期コースやバスクトップシェフによる講演会、料理教室などの啓蒙活動で、地域住民の文化的創造活動として食のレベルを高め、食による創造文化都市づくりに貢献する。まさに「グローバルに考え、ローカルで行動する」という都市ビジョンに則する施設である。

昨今、欧州諸国でグローバルな資本主義とは異なるローカルビジネスへの復帰の動きとして、資本主義に代わる「協同組合」などの社会的経済が注目されるが、産業構造変化の影響でスペインでも協同組合活動はさかんである。クリナリー・センターを設立したモンドragon大学も、協同組合が生んだ起業家養成施設が発祥で、現在では国内最大の共同組合企業集団に発展したが、この「協同組合」自体がバスク人の連帯意識と進取の精神を象徴している。

## 2、国内事例：山形 / 庄内地域

### (1) 「食の都庄内」とアル・ケッチャーノの機能

2004年、山形県鶴岡市、酒田市を中心とした庄内地域で「食の都庄内」推進事業が開始する。庄内総合支庁のもと産学官民一体となり、庄内の食文化の伝承、生産者と事業者研修、地産地消の商品開発、飲食による観光振興などを行ってきた。これら一連のプロセスを実施する都市事例は日本では少なく、庄内はガストロノミー・ネットワーク形成条件が整った数少ない地域となる。

そのベースには「レストラン櫛」の太田政宏シェフが1989年より次世代育成に従事する「庄内DECクラブ」がある。2000年にレストラン「アル・ケッチャーノ」を開業する奥田政行シェフもその会員の一人であり、庄内には優れた食材と食文化に加え、その土壌となる社会関係資本も存在していた。在来作物の復興と産地ネットワークづくりなど、遊佐町と鶴岡市を中心とした「食」「農」の関係性構築とメディア情報発信など、「食の都」に繋がる発展は奥田シェフによるところが大きい。アル・ケッチャーノは、庄内の「食」の魅力を集積し、付加価値を付け「食の都庄内」の発信基地にもなっていた。

### (2) 庄内ガストロノミー・ネットワークの現状と課題

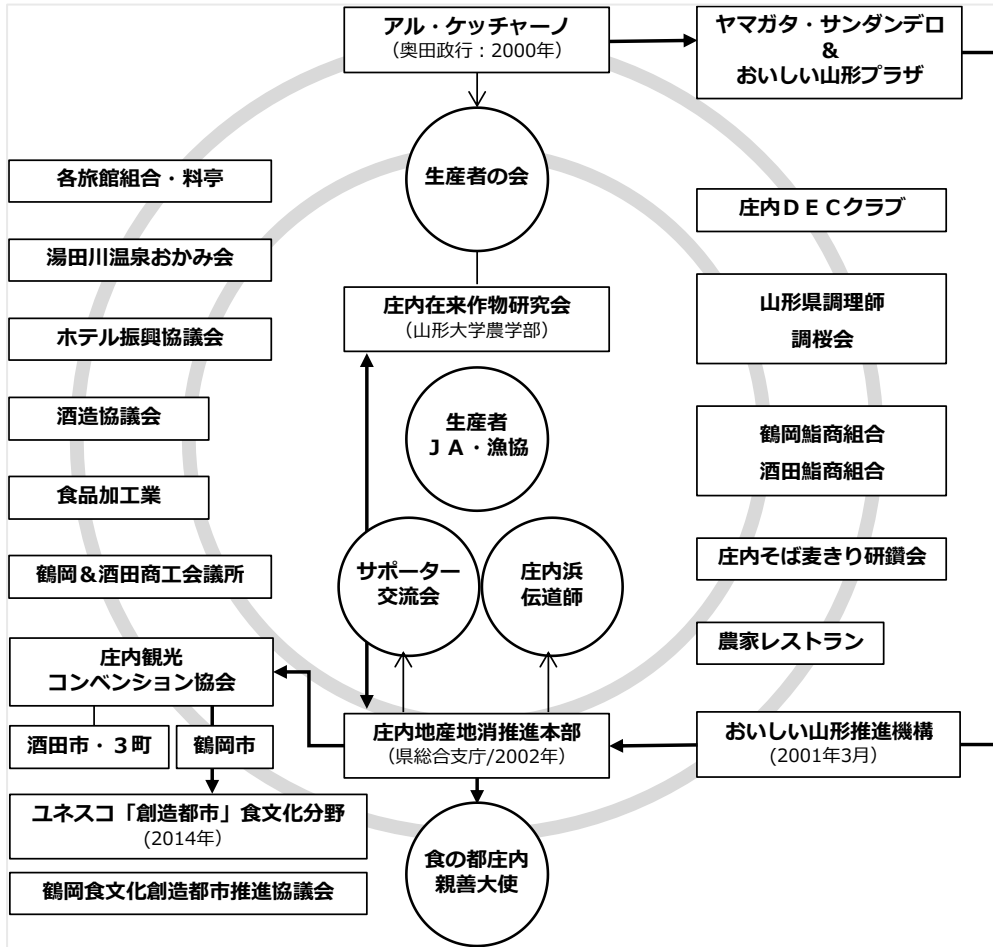
庄内地域は、農業・漁業への強いこだわりと城下町の鶴岡、湊町の酒田という性格が異なる2都市とその周辺町村の交流から成り立つ精神的土壌があり、それを基盤にガストロノミー・ネットワーク(図表08)が10年程で構築された経緯がある。生産者から流通、加工、料理、食事サービスに至るステーキホルダーのクラスターのネットワークによる、研究開発、運営、観光などの事業者組織であるが、このような社会関係資本によって社会、経済、文化的結びつきを原動力に支えられている。

「食の都」に対する今後の課題には、ガストロノミーの商品化、マーケティングや情報発信、美食都市に対する要素不足やレストランの集積度、個性あるフードフェスティバルの存在、庄内を代表する料理や食べ物のイメージ不足などが指摘される。(注6)

特に実際に足を運び、観光案内所でのヒアリングや街の声を通じて感じたのは、ネットワーク上は共に名を連ねるものの、酒田 vs 鶴岡の歴史的関係性による連携施策への課題

「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

表 08：庄内ガストロノミー・ネットワーク



尾家建生「ガストロノミーを基本概念とするフードツーリズム開発の研究」図 14 をもとに筆者作成

図表 09：つるおか食文化市場 FOODEVER フロアマップ (ホームページより)



### 「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

である。都市間ヒエラルキーをなくし「美食」という観点で全拠点を連携させた方が、結果的に庄内全体のメリットに繋がるのではないだろうか。

2014年、鶴岡市は日本初「ユネスコ食文化創造都市」に認定される。それを機に、2017年、鶴岡駅前遊休ビルに「つるおか食文化市場 FOODEVER」(図表 09)が開業した。ミシュラン三ツ星や日本遺産がある鶴岡の情報発信拠点として、鶴岡市と民間企業(株)Fu-Doが連携し、観光案内所を中心に鶴岡の食を味わえる飲食店、厳選された食材が手に入るマルシェ、季節ごとの食イベントを展開する施設として開業する。しかし、すでに3店舗が退去し、運営業者はフロア管理から撤退の意向を示す自体に陥っている。(注7)

本来なら、庄内ガストロノミー・ネットワークのコアとして食文化発信拠点 FOODEVER の様な存在があるべきだが、開業当初から、市が観光案内所として入居する以外、運営は民間任せで、地域全体の連携施策や目新しい取り組みがなかった。食文化コミュニティスペースもあるが、地域の集い場機能を含めた平時での運用、集客性にも課題を感じた。親善大使のシェフ2名共がテナント入居するものの、当初の売上見込みを達成できない状況にある。事業採算性の甘さも指摘されるが、背景にはビルの所有権移転に伴う賃料の大幅な高額化の影響があるようで、地方創生事業と地方都市の既存スキームへの限界を感じる。

## 第3章 「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

結論となる第3章では、共創社会におけるコミュニティの在り方や社会システムの変化を見据え、「食」を媒介とした都市と商業の普遍価値と新たなSCの可能性を探る。

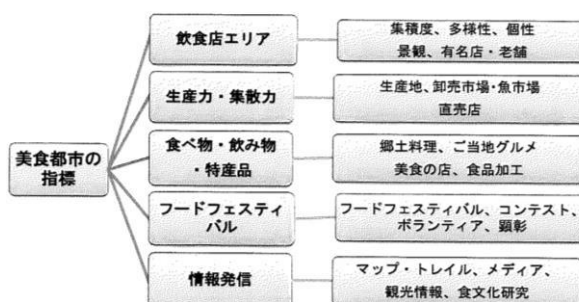
### 1、地域アイデンティティと共感が育む持続可能な都市と商業

#### (1) 美食都市とガストロノミーの普遍価値

「食」が地域ブランドに繋がるのは、農業をはじめとする第一次産業が地域特有の環境、地域性に基づく存在であり、創出される独自性が他の地域で容易に模倣できない価値に繋がることにある。また、その土地固有の食材を求め、外食、レストランなどの第三次産業が、そこでしか提供できない特有の体験価値を創出することも関係している。

美食都市の構成要素の指標は図表 10 に示されるが、サン・セバスチャンはこれらの指標を満たしている。

図表 10：美食都市の指標構成図



(出所：尾家建生「ガストロノミーを基本概念とするフードツーリズム開発の研究」)

新鮮な食材と活気ある市場、はしごが楽しいバル街とミシュラン星付きレストランが共存し、伝統料理と食文化を発信する。その土壌がスターシェフを生み出し、食文化を称えるフードフェスティバルの開催に繋がっている。このような都市には観光客だけでなく、リタイア後のシニア層も健康的で楽しく過ごす場があり、若者の雇用も創出され、環境や食材、技術も維持される持続可能な都市になる。

美食都市を構成する「ガストロノミー」とは、食と農業、経済、生活、観光、社会、商業などが結びついた新たな社会的価値の創造性を示す。バスクの事例からも、地域アイデンティティと結びついた食文化振興が、持続可能な地域活性化の大きな鍵となることがわかった。美味しい食材や目新しい料理の存在だけでは、「食」を通じた地域活性化には繋がらない。結局は、地域と密接に関わる「食文化」が普遍価値となり、それを地道に継承、発展させることが持続可能な美食都市形成に繋がる。また、その基盤には社会関係資本が存在するが、行政主体ではなく自分事となる地域コミュニティと共創する、もしくは地域主体であることが成功の近道である。

## (2) 交流人口を取り込む：ニューツーリズム拠点との連動

縮小化の課題は、いかに地域外の人との関係性を増やせるかにあるが、「食」を地域アイデンティティに地域発信拠点として「交流人口」を取り込むには、ニューツーリズムとの連動が必要である。

鶴岡の事例からも、単にハードとして観光案内併設の商業施設(点)を開発しても、地域全体の魅力向上には繋がりにくい状況がわかった。地域の食文化発信と総合的な魅力を打ち出す観光拡張拠点として、フードツーリズムに限らず、生産から消費に至るサービスまで「食」を取り巻くすべての体験拠点を連携し、地域全体(面)を繋ぎ、地域の魅力向上へと繋げていく。点から面での体験性へ派生させるべく、産地に赴くニューツーリズム発信拠点を複合することが重要である。その体験価値は一過性の「遊び」で終わらない、知的好奇心をそそる「学び」的要素へと昇華させていくことが、継続的な集客へと繋がる。施設での体験と地域独自の魅力を活かした体験・交流型観光「ニューツーリズム」との連携で、地域や一般向けに食文化を醸成し、定期的にその地を訪れるきっかけづくりから、観光を接点とした関係人口への取り込みにも繋げていく。

## (3) 関係人口を取り込む：参加型消費とコミュニティデザインによる「ファン」醸成

交流人口だけでなく、定期的に地域と積極的に関わる人々の集客も重要であるが、必ずしもその地域に出向かなくとも、関係人口となることは可能だと考える。リアルな場所に捉われず、関係性を構築できるプラットフォームはすでに存在する。

『東北食べる通信』を創刊した高橋博之氏は、アプリサービス『ポケットマルシェ』で「食」を媒介に、地方の一次産業の生産者と全国の消費者を繋ぐ仕組みを作った。都内ではアプリから派生したリアルコミュニティの場として、イベントやワークショップなどを定期的に開催し、共感消費をきっかけに集まった人々の新たなコミュニティが創造されている。単なるモノの授受で終わるふるさと納税との違いは、生産者との直接的なコミュニケーションを通じ「ファン」心理にも通じる愛着を醸成できる点にある。生産者から直接、地産品を購入することで、その土地の背景や環境状態を知り、自分の消費が環境や社会にどう影響するのか理解することにも繋がる。震災がきっかけの「参加型消費」の形態は、「食」と「共感」で育まれたスモールコミュニティにより、都市と地方をかき混ぜて「関



係人口」を増やすプラットフォームとしてすでに運用されている。

コミュニティ経済の分野でも、新たなお金の価値観を持つ持続可能な資本主義が生まれている。前述の(株) eumoでは、「共感」が資本となる「共感資本社会」を目指し、都心と地方を「共感」で繋ぐ新たな電子通貨「共感コミュニティ通貨 eumo」の開発と実証実験に取り組んでいる。この通貨は現地に行かないと使えない、決済時にご縁が繋がる、地域を豊かにするものにしか使えないという特徴を持ち、お金というツールが人と人、人と地域を繋げ、居住地にかかわらず共感する地域の「関係人口」になることを可能にする。モノやサービスが飽和する時代、企業はファンを増やさなければ生き残れない。都市や商業においても同様であり、ファンづくりのベースは「共感」となる。

## 2、「共感資本社会」を築くまちとSCの役割

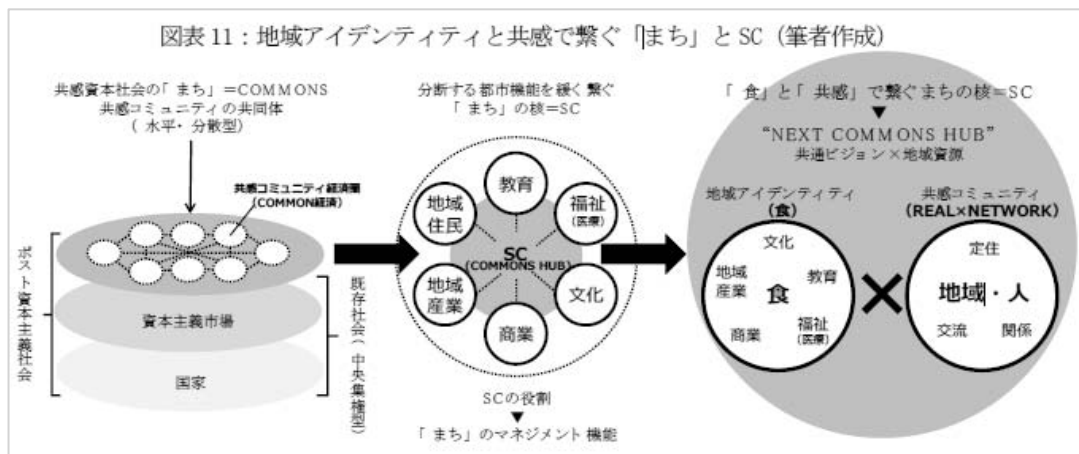
### (1) 地域アイデンティティと共感で繋ぐまちとSCの役割

これまでの考察を通じ、将来的なSCの役割とは「共感」を新たな資本とする「共感資本社会」の「まち」=共同体(COMMONS)を繋ぐ、次世代型HUB(NEXT COMMONS HUB)だと考える。利害関係の多い既存社会や都市構造を抜本的に変えることは容易ではないが、既存社会とは干渉しない別レイヤー上に、「共感」を新たな資本とした独自経済圏「共感資本社会」を築くことで、持続可能なフラットな社会が創出できると考える。そこでの「まち」の単位は、共感コミュニティの共同体となる。

地方都市では縮小化に伴い集約型都市構造、コンパクトシティ化に取り組む都市も増えているが、都市機能の物理的集約だけでは持続可能な繋がりやコミュニティは育まれない。

「地域アイデンティティ」と「共感」で都市機能を部分的に緩やかに繋ぎ、地域住民同士や関係人口との自然な交流、生きがいや居場所となるコミュニティを育み「まち」のセーフティネット機能にもなるSCは、その運営母体としてのマネジメント機能が主たる機能や役割になっていくのではないだろうか。(図表11)

地方都市のコンパクト化に伴い、共感コミュニティで繋がる共同体の「まち」と、その核となるSC規模も小規模化すると考える。地域連携などを勘案すると、既存の行政単位では規模が大きすぎる。また、都市の中に大型百貨店やSCが存在する繁華街としての「まち」の単位も今後、概念的に変化していくだろう。行政単位とは異なり、規模は小さくとも互いに共感し合えるコミュニティの拠点が、縮充する「まち」の単位として各地に複数展開され、行政などの既成枠を飛び越え「共感」で支えあう共創的まちづくり(コミ



「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

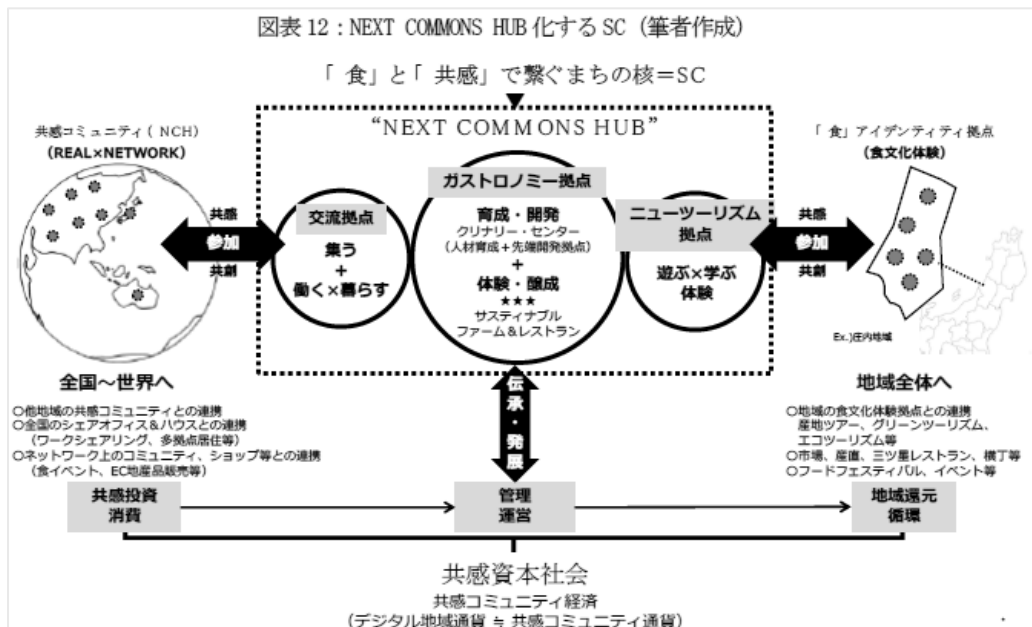
ユニティ形成) により、都市間のヒエラルキーから逸脱したフラットな関係性を構築できる。

たとえば、蔦屋図書館やT-siteは、図書館や書店とカフェや一部商業を複合しながら、SC的公共性を保持し、地域のコミュニティコアとなっている。(株)良品計画は社会課題解決に積極的に取り組み、地方の「食」や「農」に絡むまちづくりに関わり、産直事業にも成功している。これらの事例は商業デベロッパー主体ではなく、店舗とそのコミュニティから派生した関係性によって成立している。このような動向からも小規模でありながら、地域と関係・交流人口を連携させていく拠点(まち)づくりと、そのマネジメント自体が求められるSCの機能であり役割なのではないかと考える。

「地域アイデンティティ」は訪れてみたい、住んでみたいと選ばれる地域の魅力を打ち出す重要な軸であり「食」以外でも成立する。しかし「食」は、土壌、環境と密接でその地でなければならない独自性を創造し、文化を育む。また、グレードの幅により一般観光客から富裕層のグルメまで幅広く集客し、汎用性の高いコンテンツに展開できる点が優れている。世界中のグルメを地方都市に集めた「エルブジ」しかり、飲食体験が時間と鮮度に左右される、創造性と儚さを持ち合わせた究極のアート体験となり、クリエイティブシティの文化芸術の一要素にも昇華する。地域の伝統を打ち出す日常の食から、未来へと進化するアート化する食まで幅広い「食文化体験」の提供で、食材、産地へのニューツーリズムや、クリナリー(料理)技術そのものへの興味へ派生させることができる。さらに「食」は生命を救うSCの危機管理機能にも密接で、災害時の有事拠点として「まち」や社会を支えることも可能である。

(2) 「食」×「共感」NEXT COMMONS HUB化するSC

最後に、次世代型HUB(NEXT COMMONS HUB)となるSCの具体的な要素を図表12に示す。



「食」で地域アイデンティティを構築し、「共感」を呼ぶ地域独自の普遍価値を築くべく、アンカーに「ガストロノミー拠点」を導入する。食文化の継承と発展を担うトップシェフや起業家などの次世代育成と、食分野におけるグローバルな最先端開発を目的に「クリナ

リー・センター」を導入する。日本は世界に誇る食文化を保有すると言われるが、4年制大学で調理や美食の発展を目的とする食科学関連学部はまだ存在しない。その世界レベルの食文化の伝承と「食」の更なる高度化を目指す、人材育成や研究開発拠点の整備は重要である。

また、その結果を対外的に示す場として、サスティナブルファームと三ツ星レストランを複合し拠点性、発信性を向上する。サン・セバスチアンの新進気鋭シェフ、エネコ・アチャ率いるサスティナブル・ガストロノミー「アスルメンディ」では、ワイナリーに隣接し三ツ星レストランと試験管が並ぶグリーンエコハウスが併設される。400種類以上のバスキの植物の種が保存され、ハーブや野菜を有機栽培する。レストラン単体ではなく、緑豊かな丘陵地でバスキ特有の新たな農業形態を实践し、SDGsをガストロノミー哲学へと昇華させた。このように「ガストロノミー拠点」はプロフェッショナルからコミュニティへと還流させる施設とし、講評機能機能、次世代育成機能と一般愛好家向けへの教育、啓蒙活動も展開し、地域の食文化への関心を高め「食」を通じた体験価値の提供でファンを醸成する。

続いて観光においては、前述の地域全体に拡がる「ニューツーリズム拠点」を導入する。「食」を取り巻く体験拠点をすべて連携し、地域全体の魅力向上へと繋げていく。また、観光目的で集う交流人口と、関係人口、地域住民の自然な交流を育む場として、「集う・働く・暮らす」を混ぜた「交流拠点」も複合する。仕事場であるコワーキングスペースは、シニアの集い場とキッズスペースを融合した地域支援の場にもなる。定住しない関係人口が定期的に暮らせるシェアハウスの滞在・居住機能も複合し、都心と地方をリアルに繋ぐ拠点化を目指す。恒常的に人が集う機能を複合し、子育て支援やシニアの居場所づくり、食文化伝承イベントなどのソフトの充実で、内外の人材交流による新規事業や地域貢献のきっかけを創出できればと考える。

たとえば、神山町では「アーティスト・イン・レジデンス」や「神山ワーク・イン・レジデンス」など、仕事を持つ移住者誘致に注力する。この流入は農業やサービス業などの起業者増加へも寄与し、神山の農業を次世代に繋ぐ「フード・ハブ・プロジェクト」も推進する。作物をブランド化し外へ高く売るより、地域内でサービス循環させることで雇用創出、景観維持、観光振興にも繋げる発想である。現状ではまだ「定住」に縛られるが、全国各地のシェアオフィス×シェアハウス拠点との連携など、一定の「場所」に左右されない他拠点居住の様な、新たなライフスタイルをポテンシャルとした関係人口化を目指す。

消費社会では、都市やSCは定住人口と税収、来店客数と売上など、目前の数とお金に左右された。それがリアルな場所に捉われない「共感」が資本の経済圏となった場合、いかに「共感」を得るか、ファンを増やせるかがすべての都市や商業で共通目的となり、フラットな社会が築ける。「共感資本社会」では、ネット上のコミュニティは当然に存在し、「共感コミュニティ通貨 eumo」の様な新たな資本も生まれている。

地方創生にブロックチェーンをいち早く活用した、飛騨信用組合の電子地域通貨「さるぼぼコイン」や、地域の新たな財源確保手段として注目される自治体ICOなど、決済インフラ整備が遅れる地方都市の方が、ブロックチェーンを活用した地域通貨の可能性は大きく、導入コストも低いため安全性さえクリアすれば、小規模な「まち」単位での進展は早いと考える。

地域通貨は地域独自の価値をトークン化できる。今までは住民向けの地域限定商品券だ

ったものが、デジタルトークン化しブロックチェーン上に乗せれば、世界中で使用できるデジタル地域通貨となり、ICO は銀行、証券会社など中央集権型資金調達手法を打破する可能性に繋がる。地方創生における実現性の課題は、既存社会システムや都市構造とそこに属する人であるが、それを別レイヤーで逸脱しやすいのか地方都市だと考える。

このように、日本は地域のためのコミュニティ経済として、小規模ではあるがローカルビジネスにおける地域循環型経済が成立していく渦中にある。今後、Fintech に限らず、様々な ICT, IoT 技術の進展で新たなインフラ構築による社会システムの変容が考えられるが、「共感」と「参加」の価値観からまちづくりの「コミュニティデザイン」同様、情報、労働、教育分野など様々な分野との「共創」で、地方都市や商業の形態が更なる発展に繋がるソーシャルイノベーションを創出できるのではないだろうか。

## おわりに

2015 年に国連が提唱した SDG s には、急速に拡大する消費社会の中で人間が破壊してしまった過去に対し、原点回帰を求めている様に感じる。縮小化社会では、急激な成長や莫大な利益は生まれないかもしれない。しかし「知足者富」と老子の思想にもあるように、足るを知り、日々丁寧な営みを積み重ねることが、結局はその地域特有の歴史や文化を創造し、次世代に継ぐべき「普遍価値」となっていくのではないだろうか。

「可変価値」はテクノロジーの進化により社会が良化されるものを想定するが、GAF A の影響など、今後更なるスピード感で発展するだろう。Facebook の仮想通貨 Libra の発表は世界を震撼させたが、国を揺るがす範疇に利害が及ぶとその実現性も危ぶまれる。そもそもフラットな社会を目指す Facebook が、中央集権的な方向へ傾倒し兼ねない点に疑問を抱く部分もあるが、経済学者、宇沢弘文氏は「社会的共通資本」の概念で、自然環境、社会的インフラ、制度資本、これらに属するすべては国家的に管理された市場に委ねられるべきでないと提唱する。本論で定義する「共感資本社会」は、既存の都市構造、社会システムとは干渉しない別レイヤーで成り立つ社会において構成され、都市機能を緩やかに繋ぐ縮小化した「まち」の運営コアに、SC の役割があるとした。

バスク地方では抑圧された独自文化を復興させ、グローバルレベルのガストロノミーに発展させながら、同時にローカルでの次世代育成と食文化継承を行っていた。その基盤には、社会的経済の仕組みと共創の精神が存在した。「食」は多様なコンテンツに派生する力があるが、モノが売れない時代にその代替えとして捉えるだけでは、限界が来るだろう。

「食べる」だけのコンテンツでは人口減少には抗えず、飽きに繋がる消費社会的無限ループに陥る。そこで「食」を縮小社会でも持続可能なコンテンツに昇華させるべく、人を育て、文化を育て、コミュニティを育てることで「共感」に繋げる都市と商業の在り方を考察し、「食」を媒介に共感資本社会を形成し、そのコアとして持続可能な SC の方向性を示した。

コミュニティ経済の再評価やクラウドファンディングなど「共感」は、すでに社会を動かす原動力になりつつあるが、AI との差別化で最も貴重な人間の能力は「共感力」であり、

正しき共感を創造する人としての感性も重要である。最新コンテンツを常々入れ替えることができない地方だからこそ、人づくりや人との関係性構築を含め、普遍的な価値を丁寧に醸成していくべきである。商業に携わる者として、消費と破壊を繰り返す過去を顧みつつ、循環と共創の社会となる「縮充」する未来に繋げる開発を目指していきたい。

## 注

- (1) 山崎亮『縮充する日本』PHP 研究所、2016年、17頁、18頁
- (2) リクルート住まいカンパニー「デュアルライフ（2拠点生活）に関する意識・実態調査」2018年
- (3) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 季刊 政策・経営研究「バスク自治州ビルバオの食文化」2017年7月27日
- (4) 経済産業省「平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査報告書」
- (5) 尾家建生「サン・セバスチャンのガストロノミー戦略モデルの研究」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』Vol.10 2018年3月 p.63-72
- (6) 尾家建生「ガストロノミーを基本概念とするフードツーリズム開発の研究」大阪府立大学学位論文、2017年3月
- (7) 山形新聞「運営業者、フロア管理から撤退意向 鶴岡食文化フォーデバー」2019年12月20日  
[https://www.yamagata-np.jp/news/201912/20/kj\\_2019122000341.php](https://www.yamagata-np.jp/news/201912/20/kj_2019122000341.php)

## 参考文献・論文

- 彦坂 裕『誘惑のデザイン』織研新聞社、2016年
- 新井和宏『共感資本社会を生きる 共感が「お金」になる時代の新しい生き方』ダイヤモンド社、2019年
- 松永安光 他『世界の地方創生：辺境のスタートアップたち』学芸出版社、2017年
- 高橋博之『都市と地方をかきまぜる「食べる通信」の軌跡』光文社、2016年
- デービッド・アトキンソン『新・観光立国論』東洋経済新報社、2015年
- 山崎 亮『縮充する日本「参加」が創り出す人口減少社会の希望』PHP 研究所、2016年
- 高城 剛『人口18万の街がなぜ美食世界一になったのかスペイン サン・セバスチャンの軌跡』祥伝社、2012年
- ジェイン・ジェイコブズ『発展する地域 衰退する地域』筑摩書房、2012年
- エベネザー・ハワード『新訳 明日の田園都市』鹿島出版会、2016年
- 見田宗介『現代社会の理論』岩波書店、1996年
- 尾家建生「サン・セバスチャンのガストロノミー戦略モデルの研究：美食都市と観光をめぐる」『追手門学院大学ベンチャービジネス・レビュー』追手門学院大学ベンチャービジネス研究所 Vol.10 2018年3月 p.63-72
- 尾家建生「フードツーリズムにおけるレストランの役割：庄内地域のレストラン調査と「食の都」の形成」『日本観光研究学会機関誌』Vol.27 2015年9月 p.55-63
- 三浦知子「庄内地域における「食」と「農」を繋ぐ交流活動に関する研究」『日本観光研究学会第24回全国大会論文集』2009年 p.149-152
- 尾家建生「ガストロノミーを基本概念とするフードツーリズム開発の研究」大阪府立大学、2017年3月

## 参考ウェブサイト

- 「鶴岡食文化創造都市推進協議会」：<http://www.creative-tsuruoka.jp/> 2019年12月20日閲覧
- 「鶴岡観光ナビ」：<https://www.tsuruokakanko.com/memberlist> 2019年12月20日閲覧
- 「つるおか食文化市場 FOODEVER」：<http://foodever.info/> 2019年12月20日閲覧
- 「地方の創生（地域と関わる「関係人口」の創出拡大等）」総務省：

「食」が繋ぐまちと商業の普遍価値

- <https://www.gyokaku.go.jp/review/aki/r01hiroshima/img/s15.pdf> 2019年12月20日閲覧  
「平成28年度国内外の食及び食文化等の発信拠点に関する調査報告書」経済産業省：  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H28FY/000246.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H28FY/000246.pdf) 2019年12月20日閲覧  
「デュアルライフ（2拠点生活）に関する意識・実態調査」リクルート住まいカンパニー：  
[https://www.recruit-sumai.co.jp/sumai/2019\\_dualer.html](https://www.recruit-sumai.co.jp/sumai/2019_dualer.html) 2019年12月20日閲覧  
ジャパン・フォー・サステナビリティ「JFS ニュースレター No.88 2009年12月号」：  
[https://www.japanfs.org/ja/news/archives/news\\_id029643.html](https://www.japanfs.org/ja/news/archives/news_id029643.html) 2019年12月20日閲覧

(指導教授：彦坂 裕)

●佳作●

# ヒューマンキャピタル SC

人間資本主義・人間関係主体・人間本質を基盤とする SC

## 香月 広

株式会社ベルーフ 代表取締役

はじめに

第1章 人間とは何か・人こそが最重要なキャピタル（資本）

- 1、火の発見とコミュニケーション
- 2、神話による社会の拡大
- 3、宗教という超人間的秩序と最強の征服者・貨幣
- 4、AI は人間を超えるのか
- 5、人間こそが最も大切なキャピタル（資本）である

第2章 ヒューマンキャピタルの活かし方・生命の温もりと人間関係性の創造

- 1、ホスピタリティマネジメントの定義
- 2、リッツ・カールトンの人づくり・組織作りに学ぶ
- 3、エンゲージメント経営
- 4、高齢者雇用と女性雇用促進
- 5、海外人材の活用と未来

第3章 「人間力」を育てる・無機的社会から血の通う有機的社会へ

- 1、学校誘致で成功した街、北千住の検証
- 2、産学連携に積極的及び留学生に力を入れている教育機関
- 3、SC と教育現場との連携
- 4、社会を実装させるまちづくりの人財

第4章 人間本質の人づくり SC 構想・商業空間こそ人々のプラットフォーム

- 1、無印良品にみる人づくり
- 2、人間中心の SC はホスピタリティ SC である
- 3、学び共有する人間創造の場としての SC
- 4、総合人財サポートセンター構想
- 5、ヒューマンキャピタル SC の未来
- 6、ヒューマンキャピタル SC のビジョンと7つのオモテナシ方針

おわりに 科学技術時代にこそ、人間が主役となる

# ヒューマンキャピタル SC

人間資本主義・人間関係主体・人間本質を基盤とする SC

## 香月 広

株式会社ベルーフ 代表取締役

### はじめに

私は和光大学人間関係学科芸術学科を卒業したのち、中堅店舗内装会社に入社し、大手百貨店、GMS の店舗内装の仕事に従事し、GMS キーテナントの SC の店舗内装も手がけ、20 年勤務したのち、流通業界をフィールドとし、人材紹介会社を立ち上げ、主に専門店の店舗開発要員、デベロッパーのリーシング担当者、SC マネジャー、小売・飲食の店長、スーパーバイザー等、年間約 100 名、累計 1000 名以上の人材を流通業界・SC 業界にお世話する。そののち、自らも食品フロアの管理運営など全国 150 か所、小売・飲食・サービスのテナント出店も約 50 店舗など、およそ 40 年間以上この SC 業界に携わってきた。

管理運営や直営店のテナントの立場、人材紹介のコンサルタントの立場と立場は違えど、SC にとって小売業や飲食業、サービス業等の集合体である限り、そこで働く人材こそが、売り上げや、利益の源泉ではないか。一番大事な経営資源ではないだろうか。さらに魅力ある人材が多く働いている SC に集まる顧客もまた人間である。顧客が多く集まらねば SC は成り立たない。そこで私は少子高齢化時代を迎えた今、人手不足であることによってより AI 活用や ICT 満載の SC が増え、ロボットのインフォメーションが顧客を迎える時代にこそ、その時代をリードする人間自身を育て、育成していく「人間主義」の SC を構築したいと考えている。それこそが私の生涯の使命と任じ、この卒業論文こそ私の意思と思想をまとめた宣言と認識している。

## 第 1 章 人間とは何か・・人こそが最重要なキャピタル

少し大仰であるが、まず私達人間とは何かという基本的な考察をしてみたい。私達は一般にヒト科と呼ばれるチンパンジーやオランウータンと一緒に種族に属した、ホモ属のいわゆる「ホモ・サピエンス」である。250 万年前の東アフリカに出現し全世界へと進化していき、7 万年前の認知革命(注1)、1 万 2000 年前の農業革命(注2)、500 年前の科学革命(注3)、200 年前の産業革命を経て現代に至った。ライオンや象に比べ、小さく弱々しい私達が、それら猛獣を含む食物連鎖の頂点に立ち世界に君臨していくのは何故かを次項に述べたい。(注4)



## 1、 火の発見とコミュニケーション

人類が動物の頂点に立つ第一歩が火の発見である。約 30 万年前には日常的に火を使っていたと言われ火を様々な用途に利用し、そのことが最初の動物と私達の重大な違いとなった。

さらに決定的なのは、地球という広大な土地に多く移り住むことができ世界を征服できたのは何よりもその比類なき言語のおかげではないだろうか。7 万年前から 3 万年前にかけて、新しい思考と言語を伴う意思疎通の方法を「認知革命」(注1)としている。どんな動物も何かしらの言語は持っているが人類のそれは驚くほど柔軟であり、限られた数の音声や記号をつなげてそれぞれ異なる意味を持つ文をいくらかでも創り出し、周囲の世界について膨大な量の情報を収集し、保存し、伝えることができた。そして私達サピエンスは大いに噂話をし、誰が信頼できるかについての確かな情報を得、小さな集団はより大きな集団へと拡張しいろいろな種類の協力関係を築き上げた。

現代でも人間関係や組織運営にとって、最も重要なのはコミュニケーションと言える。そして噂話の助けを借りてより大きく安定した集団を形成したが、人数には限度があり自然な集団の数の限度はおよそ 150 人とされている。またある程度の人数のコミュニティや会社、軍、社会的ネットワークはお互いの人間関係、コミュニケーションで親密に組織を維持できるが、それだけでは、例えば 1 万を超える組織は運営できない。何万もの住民からなる都市や、何億もの市民を支配する帝国を運営した秘密は言語でのコミュニケーションとさらに虚構と共通の神話にある。そのおかげで無数の見知らぬ人同士が、共通の目的のために協力することが可能となった。そして有限会社を作り。議会を設立し、国家や教会、法制度を整備するに至ったのである。このことから分かるように何万年前から、情報の伝達、コミュニケーションが人間にとっていかに大事であるかが証明されていると言えよう。(注5)(注6)

## 2. 神話による社会の拡大

人々が自由に言語を広く伝えることができ、人々の噂話からの物語が誕生する。その代表的なものがいろいろな神話である。人々は長い年月をかけて、信じられないほど複雑な物語のネットワークを織り上げてきた。それは「虚構」「社会的構成概念」「想像上の現実」とも言われる。想像上の現実とは、誰もがその存在を信じているもので、その共有信念が存続する限り、その想像上の現実は力をふるい続ける。人間は、ずっと二重の現実の中に暮らしてきた。一方には川や木やライオンといった客観的現実が存在し、もう一方には、神や国民や法人といった想像上の現実が存在する。

農業革命(注2)以降、人間社会は次第に大きく複雑になり、社会秩序を維持している想像上の構造体も精巧になっていき、神話と虚構のおかげで、人々はほとんど誕生の瞬間から、特定の方法で考え、特定の標準に従って行動し、特定のものを望み、特定の規則を守ることを習慣づけられた。

こうして人間は人工的な本能を生み出し、そのおかげで膨大な見知らぬ人同士が効果的に協力できるようになる。この人工的な本能のネットワークのことを「文化」と呼ぶのではないか。そして文化が地域ごとに発生し大きなコミュニティになっていった。

ここでも言えることは、人間は想像力で神話をはじめとする物語を作り、ある文化を作

り、コミュニティを作っていた。何万年前より人間のコミュニティ作りはあまり変わっていないのではないか。つまり人間は創造すること、皆である物語（ビジョン）のもと、見知らぬ人同士が協力していく本能があると言える。(注7)

### 3、宗教という超人間的秩序と最強の征服者貨幣

そのいろいろな物語の中で最も人間社会にとって強力な物語が、「宗教」ではないだろうか。宗教は差別や意見の相違、不統一の根源で、その違いによって歴史上数々の争いが起こっているのも事実であるが、一方では大抵の代表的な宗教は人間の気まぐれではなく、絶対的な至上の権威が定めたものとされ、超人間的な秩序の信奉に基づく、人間の規範と価値観と定義され、結果として社会が安定する側面もあり、後述する貨幣と並び人類を統一する要素の一つと言える。

さらに広大な領域を統一するためにはその宗教にとっていつでもどこでも正しい普遍的な超人間的秩序を信奉している必要と、この信念を人々に広めるべく宣教をしなければならない。

さらに人間社会には物々交換の方法から貨幣を使用する方法を発見し、いつでも誰でも、見知らぬ人同士でも、この貨幣を使用でき、生活の方法を広げることができた。いわば貨幣は相互信頼の制度であり、それまで人間社会で考案されたもので、貨幣は最も普遍的で最も効率的な相互信頼の制度である。今日の人間社会でも、キャッシュレス化などの話題はあるが、およそ500年前に生まれた貨幣の相互信頼の上で成り立っている。もちろん私達 SC の成立も貨幣なしには成り立たないの言うまでもない。(注8)

### 4、AI は人間を超えるのか

過去500年間に人間の力は前例のない驚くべき発展を遂げた。200年前の産業革命から20世紀後半から現在までのデジタル革命。特に21世紀からのAI(人工知能)による様々な活用や新しいテクノロジーで今まで人間が行ってきた作業が、人間よりはるかに早く、正確に行うことができ、スマートフォンの普及により人間の生活周辺が驚くほど便利に、またグローバルになった。

私達 SC 業界でもその動きは顕著で、オールセルフの会計システム、ロボットによるインフォメーション、自動掃除機等人手不足を補完する意味でのIoT活用などが浸透し、SC業界の仕事はほとんど人間が必要なくなるのでは、との議論もされている。

しかし私はそうは思わない。あくまで顧客は人間である。機械にモノを売ったりサービスするのではない、感情を持った人間が顧客である。AI活用のテクノロジーで人間がしなくてもいい仕事については例えば飲食店における食器洗いや掃除ロボットによる定期清掃などは任せたい。では人間が絶対にとって代われない仕事とは何だろう。それは人間の感情労働であるホスピタリティサービスである。次章でAIにとって代われないホスピタリティマネジメントについて述べたい。(注9)

### 5、人間こそが最も大切なキャピタル（資本）である

37年前に公開されたSF映画「ブレードランナー」(1982年)は、2019年11月の米ロサ

ンゼルスが舞台上、人造人間（レプリカント）が登場する。近年の AI の発達はこの映画の予測が現実となることを実感させている。このような予測もすべて人間が成し遂げてきた。そして未来もまた、AI は決して人間を超えることはない。人間はその脳内の超絶的な細胞ニューロンによって常に考え、より良い方向を模索し、発想し、実現していくであろう。

この章の結論として 250 万年前にこの地球に出現した人間がいろいろな発見や壮大な物語を紡ぎ、貨幣をはじめとした様々な社会資本を生み出し今日の世界を創り出した。その私達こそがこの地球上で今も未来も最も大切なキャピタル（資本）である。

## 第 2 章 ヒューマンキャピタルの活かし方・・生命の温もりと人間関係性の創造

地球上で最も大事な資本である人間の超絶的な能力は、いろいろなことを考え、発見し、更に改良して、社会を創造してきた。その中でも重要な能力が人間同士の相互協力である人間関係の創造である。そして人と人の関りの中で他の生物にない一番の能力と言えるのが、他者への思いやりである。「他者の役に立ちたい」「他者に喜んで貰いたい」と考え、そのために自らの能力を最大限に発揮する「活私利他」の考え方や(注10)「知足利他」(注11)の社会の実現こそが私達の未来である。そして SC の世界に置き換えると小売り・飲食業・サービス業の最も大事なことが接客であり、ホスピタリティの概念が不可欠である。この章では社会を創造した人間の相互協力の源泉であるホスピタリティマネジメントについて論じ、その良き事例をあげ、さらに多様性についても述べていきたい。

### 1、ホスピタリティマネジメントの定義

世の中には CS(顧客満足)があり、CS を満足させる行為がサービスであると定義されている。サービスは、顧客に対して、効率性の追求が第一義として顧客満足を実現している。しかしサービスを超える概念がホスピタリティである。ホスピタリティ概念は一人ひとりの人間を個別的に捉え適応する概念だからである。ホスピタリティの語源は「Hotel」「Host」「Hospes」「hospital」「Gest」等の言葉はすべて同じルーツであり主人(Host) 客人(Gest)のように人間は、本質的に交流する動物であり、相互性を帯びたシチュエーションの中で他者を受け入れる、外に対して開いている存在である。ホスピタリティの原義は、人が何かを行う時には見返りを求めない、人間として当たり前の行為をし、無償性である。さらに、ホスピタリティは誰かと誰かが共に力を合わせ一体感のある場を創っていかうとする概念である。

ホスピタリティによるマネジメントの特徴としては、①人が人に寄り添い伴走するマネジメント、②お互いが心をつなげて力を出し合い達成推進していくマネジメント、③「心」と「頭脳」を働かせて、価値創造を実現するマネジメント、④組織関係者をネットワーク化して「情報共感」「情報創造」「知識創造」を推進していくマネジメント、などと言えよう。つまりホスピタリティ価値とサービス価値を組み合わせて創造して組織関係者がお互いに成長し繁栄し共に幸福感を感じ合うことが可能になるための手段であり、効果性と効率

性を旨として、目指す構想を描き課題・目標を組み立てるとともに広く組織内外の関係者と相互連携と相互交流を働きかけ経営資源を調達・活用して、組織関係者を方向付ける。ゆえにホスピタリティマネジメントを次のように定義する。

「ホスピタリティ価値の創造と提供を主な目的として、組織関係者を方向付け、一体感を醸成して、プラスの相乗効果を生み出す取り組みである。」 関係者が交流する（集い）ことによって潤い、安らぎ、癒し、憩い、寛ぎ、暖かみ、温もり、味わい、深み、高み等を感じる経験の場がヒューマンキャピタル SC である。(注12)

## 2、リッツ・カールトンの人づくり・組織作りに学ぶ

世界有数のホスピタリティホテルチェーンにリッツカールトングループがある。このホテルチェーンでのホスピタリティマネジメントを学びたい。ホテルは私たちのヒューマンキャピタル SC 構想に欠かせない核テナントの一つである。言い換えればホテルこそが SC 全体のホスピタリティをリードしてもらいたい存在である。

リッツ・カールトンは1983年にアトランタで誕生し、初代社長のドイツ人ホルスト・シュルツがほとんどのリッツ・カールトンのホスピタリティを作り上げた。リッツ・カールトンのクレドカードの「モットー」に「紳士淑女にお仕えする我々も紳士淑女です」、「従業員への約束」では「リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で、紳士淑女こそが最も大切な資源です。信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよう、持てる才能を育成し、最大限に伸ばします。多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人の志を実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高めるような職場環境をはぐくみます」とうたっていて、何よりも従業員のモチベーションを高め、どの従業員もエンパワーメントと言われるお客様のためになることと自分が判断したら、一日2000ドルまでの決裁権をもち、従業員に自主性を持たせ、究極のおもてなし・ホスピタリティにつなげている。

また、顧客サービスはお客様と接する人だけの仕事ではない、接しない人の仕事も、必ず繋がっている、素晴らしい料理を、ウェイターが素晴らしい接客で提供し、お客様がピカピカに磨かれたスプーンとフォークを使っていただくように。また、お客様のためには自分の仕事をストップして仲間のために助け合う素晴らしいチームワークを構築している。

その基本は、シュルツが作り上げたビジョンをクレドとしてまとめ、さらに「ゴールドスタンダード・サービスの3ステップ」や「ザ・リッツ・カールトン・ベーシック20項目」などを毎朝のスタンダップ・ミーティングで皆に落とし込んでいる、毎日、役員含め全員で。リッツ・カールトンのホスピタリティマネジメントはあくまで人中心、個人個人に思いをはせてすべてのマネジメントを考えている。それも採用から配属まで。「事業を始める前にまず人から始める」(ジム・コリンズの言葉)(注13)、を実践していると言える。結論としてリッツ・カールトンは次項で述べる、エンゲージメント経営の、社員エンゲージメントが非常に高い企業であると言える。私達ヒューマンキャピタル SC も経営陣、各事業体幹部、全従業員、パート、アルバイト含め全員がここを目指したいと思う。(注14)(注15)

## 3、エンゲージメント経営

私達のヒューマンキャピタル SC、人づくり SC 構想は SC が一つの会社として考えてみ

る。そこで、昨今の日本を代表する会社が、新入社員の早期退職(2年以内)に悩んでいて、いわゆる社員エンゲージメント『自分が所属する組織と、自分の仕事に熱意を持って、自発的に貢献しようとする社員の意欲』が欧米の会社に比べ低いことがいろいろな調査で明らかになっている現状を検証してみたい。

新卒採用で頑張って採用した新入社員がどちらかと言うと意欲的な社員程、早期にやめ、意欲に乏しい社員が辞めないとの現象が起き、益々、国際競争力が落ちている会社が増えている。その原因は、調査会社によると、日本の会社は国内需要が伸びず、特に仕事にやりがいを感じられない業務が増え、閉塞感が増し、顧客とのふれあい、顧客に提供する体験的価値への自信が乏しくなり、意欲的な社員程、他にやりがいを求めて辞めていく。今までは高度成長時代の成功体験のもと、単一民族、終身雇用のぬるま湯に浸かっていた日本が、現在のグローバル社会の激しい世界レベルの競争に、人材面でも後れを取っていると言わざるをえない。社員エンゲージメントを高くし、優秀な社員をつなぎとめるには何が一番大事だろうか。

調査によると何より大事なのは『会社の存在意義』と言える。会社には顧客がいて、その顧客に役に立つ何かを提供している。言い換えれば誰かの役に立つために会社は存在している。社員が誇りと熱意を持って働くために『自社の顧客=自社は誰の、どんな役に立っているのか』『自社の個性・あるいは優位性=他社でなく、自社でなければいけない理由』この二つを明確に社員に示さねばならない。さらに社員エンゲージメントの高低に最も密接に関連するのがその部署のリーダーの資質である。良いリーダーの部下は仕事の意欲が高く、離職率も低い調査結果が出ている。特に我々の店舗業界においては、同じ立地マーケット、同じ店舗フォーマットのチェーン店において、優秀店長と悪い店長の売り上げの差は最大2.5倍になると言われている。

リーダーシップスタイルには、①指示型、②ビジョン型、③関係重視型、④民主型、⑤率先型、⑥育成型の6つがある。優れたリーダーはこの三つ以上のスタイルを兼ね備えている、中でも、ビジョン型と関係重視型は必携であり、民主型、育成型も兼ね備えたい。私たちのヒューマンキャピタル SC はいろいろな事業体、教育機関、公的機関及びいろいろな業種、業態のテナントの集合体である。SC のリーダーシップをとる SC マネジャー、各セクションのリーダーを一番に重要と考え採用、配属、配置、育成しなければならない。さらに、ヒューマンキャピタル SC は多様性、グローバル化を推進していく SC として、経営陣、各リーダーがすべての従業員、パート、アルバイト、関係協力会社スタッフが働くことに幸せを感じる構造の SC にしたい。(注16)

#### 4、高齢者雇用と女性雇用促進

日本の会社では長らく終身雇用制であり定年は55歳か60歳であったが、2007年4月1日、高齢年齢者雇用安定法を施行させ、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入などが義務付けられた。しかしながら、2015年調べで、65歳以上定年制は16.1%にとどまっている。(注17)

しかしながら、私達、流通業界、小売、飲食業界においては60歳以上の店舗運営や接客スキルの高い人は若い人よりはるかに大きな戦力になっている。毎年日本ショッピングセンター協会主催のロールプレイング全国大会の上位入賞者の歴代を見れば明らかである。私の知っている小売、飲食業では定年延長はもちろん、撤廃する企業も増えてきた。

しかしながら、昨今の人手不足のおり、高齢者雇用には多分に頭数揃えの感が否めない。60 歳以上かもしくは 65 歳以上での役職定年と称し、報酬を下げ雇用する企業が多い。ベテランの技術や経験にリスペクトし、うまく育成に活用している企業が少なく、この傾向は大手企業、上場企業のほうが顕著である。

元気なベテランを若手育成の役割も与え、モチベーション高く仕事を継続し戦力として活用した企業が、この人手不足時代に勝っていくだろう。また、これからの 60 歳以上は ICT 活用にも慣れている世代が来る。それほどの世代間ギャップはなく、若手アイデアにもついていける高齢者も出てくると思われる。ヒューマンキャピタル SC では定年制を撤廃し、各企業、各事業体に仕事ぶりによっては待遇面でも現役世代と遜色ない人事制度を展開していく。

女性雇用については、もともとこの業界は誤解を恐れずに言わせていただければ女性のほうが男性より主力の業界である。顧客購買の面でも主だった顧客は女性であり私達ヒューマンキャピタル SC も例外ではなく女性重視の SC になるであろう。従って、女性が働きやすい、保育所完備や、育休制度ふくめ、環境と制度の充実は必須である。またテナントでも高齢者・女性マターのクリニックやドラッグストア・女性専用テナント各種などの導入も考えたい。さらに今まで働いていない、働けない女性にも働けるような環境・制度をヒューマンキャピタル SC は構築する。

現状日本において喫緊の課題・超人手不足の担い手、高齢者・女性・多様性の中の障がい者、そしてもう一つの担い手、海外人材を次項で述べる。

## 5、海外人材の活用と未来

2019 年 1 月の厚労省発表によると現在日本で働いている外国人労働者数は 1,460,463 人、前年同期比 181,793 人 14.2%増加、外国人を雇用する事業所数 216,348 か所、前年同期比 21,753 か所 11.2%増加であり、年々増加している(注 18)。さらに 2019 年 4 月に施行された改正入管法の特定技能 1 号で雇用が可能になったので、益々増加すると予想される。

特に今まで、小売、飲食、サービス、SC 業界では、適合する在留資格が、技能実習生制度などに就労可能ビザが無かったが、改正入管法での特定 1 号の職種には、飲食と介護、宿泊があり、私たち SC 業界にも海外人材の活用場が広がった。現状の SC 業界、小売、飲食業界では多くの海外人材が活躍しているが、その多くは 2 年間就学の日本語学校の留学生で、週 28 時間労働の規制があり、その就労の習熟度には、言葉の問題も含め若干、雇用側の不満があるところである。また、雇用関係のトラブルも少なくない。本人がダブルワークして 28 時間オーバーや、日本語学校をやめているのに就労しているいわゆるオーバーステイ、不法就労助長罪のリスクが雇用側に出てくる。

この新しい改正入管法を利用して、特定 1 号試験合格者や特定活動許可人材の優秀な海外人材を雇用し、定着させ事業の推進を目指し、同時にグローバル化にも対応していくことが重要である。特に出稼ぎ気分の留学生だよりではなく、本気で将来日本で日本企業に就労する目的の海外人材を、如何に広く発掘し育成するかが肝心と言える、私達ヒューマンキャピタル SC は共同出店の教育機関や海外提携教育機関と連携し優秀な海外人材の育成の仕組みを構築する。これらのことはあくまでも現在の日本の仕組みの範囲からの発想である。私達の未来はどんどん変わる。もっとグローバルになり世界は小さくなるであろう。私達ヒューマンキャピタル SC はその先鞭となる存在でありたい。

## 第3章 「人間力」を育てる・・無機的社会から、血の通う有機的社会へ

人づくり SC、ヒューマンキャピタル SC の SC はショッピングセンターとの意味もちろんあるが、もう一つ人づくりに対してのサポートセンターとしての意味もある。

第3章では人づくりに欠かせない、「人材教育」「研修」「訓練」「学び」「自己啓発」等の環境づくりとして産学連携や、さらに産学官連携の街づくり、場づくりが不可欠である。その視点での考察を論じたいと思う。

### 1、学校誘致で成功した街、北千住の検証

東京都足立区に北千住と言う町がある。東京都 23 区の中でかつては、犯罪件数が第 1 位だったり、住民平均賃金が低かったり、あまり良いイメージの、区、街ではなかったが、この数年で、若者が集まり、商業的にもおしゃれな店が多くでき駅前の大型商業施設の丸井北千住店も絶好調とのこと、何故かくも、街が様変わりしたのか地元調べでの検証を試みたい。2010 年足立区の人口 667668 人のところ、2018 年には 690603 人と 8 年間で 22935 人増加している。この原因は自然増というより他地域からの流入増、社会増と考えられる。その大きな原因と考えられるのが、北千住周辺に移設してきた大学などの教育機関である。現在、北千住周辺には小学校から大学までの公立、私立合わせ 23 校存在している。各大学ホームページからの抜粋によると、2006 年に東京芸術大学千住キャンパスが足立区の協力のもと旧千寿小学校をコンバージョンして音楽環境創造科を設立、生徒数 237 名、さらに保育系専門学校の大手、学校法人三幸学園が 2007 年に千住曙町に幼児教育センターの東京未来大学を設立、生徒数 2155 名、そして 2010 年に昭和 60 年に設立している帝京科学大学がドクトレーナーや動物園飼育員を目指すアニマルサイエンス学科などの千住キャンパスを増設、生徒数 4728 名、徐々に 2006 年ごろから学生が増えて行き、若い人が増えて行った。決定的なことは、2012 年の東京電機大学の神田キャンパスから、多くの学部が千住旭町に移設したことである。生徒数約 1 万人とけた外れの人数の学生が北千住駅周辺に存在することになり、その学生たちが集い、消費する場として各飲食店・専門店が多く出店し、益々活気を帯びた町となっている。また、その中身も東京芸大のアーティストの卵等のように各大学の学部の多様性と比較的女性が多い学部があり、街のイニシアチブも若い女性が増えるに従い店もおしゃれなトレンドの店が増え、都内でも有数な行きたい街や住みたい街、おしゃれな街等のランキングでも上位に来るようになる。

図表 1

	2010 年	2018～2019 年	増減率
足立区人口	667,668	690,603	3.44%
北千住周辺人口	19,313	20,246	4.83%
北千住駅 JR 乗降客	390,520	430,000	10.11%
北千住駅東京メトロ乗降客	297,392	290,000	-2.49%
乗降客合計	687,912	720,000	4.66%

(注 19) 図表 1、図表 2、足立区役所調べ (注 20) 図表 1、ジェイアール東日本、東京メトロ調べ

図表 2

東京都商業統計調査報告	2007 年	2014 年	増減率
足立区商業販売額(百万円)	1,880,295	1,284,195	-31.70%
足立区小売業販売額(百万円)	599,776	504,967	-15.81%
丸井北千住売上(百万円)	34,212	38,779	13.35%
ルミネ北千住売上(百万円)	28,380	31,243	10.09%

(注 21) 図表 2、株式会社丸井、株式会社ルミネ調べ

図表 3

大学	設立・移設年	学生数(名)
東京芸術大学千住キャンパス	2006 年	237
帝京科学大学千住キャンパス	2015 年増設	4,728
東京電機大学東京千住キャンパス	2012 年	10,000
東京未来大学	2007 年	2,155
合計		17,120

(注 22) 図表 3、各大学ホームページによる

表を参考にすると足立区全体の小売り販売額は減少しているが、北千住駅周りの販売額は、丸井北千住店、ルミネ北千住の売上増を象徴として増加していると言える。何より、JR の乗降客が東京都で 10 位、東京メトロ乗降客が東京都で 3 位と駅周辺は、池袋、渋谷等の超繁華街にも負けない様相と活気を呈している。このことからヒューマンキャピタル SC・人づくり SC としては、多くの教育機関とのコラボレーションは不可欠であると言える。

## 2、産学連携に積極的及び留学生に力を入れている教育機関

現在、都内において産学連携及び留学生に力を入れている大学および専門学校の例を挙げたい。東京都文京区にある文教学院大学では、三年生、二年生はもちろん、新入生から積極的にインターンシップ制度を採り入れ、各企業との連携を図ると同時に学生に経験を積ませている。学校側、企業側から課題を明示しレポートを提出させ、インターンシップ企業の企業活動にも学生たちが有益な情報源になるように仕向けている。希望をすれば、継続して同じ企業でインターンシップに毎年時に参加でき、学校、学生、企業とのアライアンスを構築している。(注 23) 中野区にある専門学校、東京テクニカルカレッジでは、メルセデスベンツ専科やハーレーダビットソン専科というコースが開設されていて、教材やカリキュラムは企業側が用意し、学校は生徒を集め、そのカリキュラムで授業を行い、時として企業側から講師も招く。卒業生は全員、メルセデスやハーレーに就職をする仕組みである。(注 24)

豊島区にある早稲田文理専門学校では、留学生が在学中より将来の就職先を見越しその希望企業での在学中のアルバイトを推奨している。学校側で就職先の発掘と同時にアルバイト先を発掘し学生にトライアルさせ、アルバイトを通じて日本の企業で働くことを理解し、その上で将来の就職先を決めていくようにしている。(注 25) ヒューマンキャピタル SC の連携する教育機関のステークホルダーと上記の三つの例と同じ仕組み、さらに進化させ



た仕組みを構築し、推進していきたい。ヒューマンキャピタル SC のあらゆるステークホルダー企業のインターンシップや事前アルバイトを推奨し、多く募集する企業にはその企業専門課を創設し、学校、学生、企業との三位一体の人づくりの仕組みを作っていきたい。

### 3、SC と教育現場との連携

ヒューマンキャピタル SC の核テナントの一つに複数の学校群を考えている。前述し検証した北千住の街の例を手本とし、SC にとって学校は切り離せないファクターである。特に人づくりを標榜している私達 SC にとっては肝の部分と言えよう。できれば大学を誘致したいところであるが、高等学校や各種専門学校でも構わないと考えている。公立の場合はその地域自治体との協力が不可欠であるが、公共機関も私達の SC の主たるファクターなので、開発当初からコラボしていきたい。前述した北千住、東京芸大キャンパスの地元小学校をコンバージョンが良い例だと考える。また、海外留学生を多く就学している学校が望ましいし、日本語学校もコラボしたい。また、地域自治体が積極的に海外との姉妹都市提携があったり、大学等が海外教育機関との提携があれば、SC としても併せて海外提携を模索したい。そして海外留学生のアルバイト先の確保と将来のステップアップとしての就学アドバイス機能、日本企業就職プログラム、日本永住プログラム等のコンサルティング支援、単なる海外人材を頭数労働力としてとらえるのではなく日本大好きホスピタリティ人材に育成する。日本国内の教育機関、海外教育機関ともインターシップ提携を数多く行い、SC を職業訓練の場として活用する。多くの内外の学生を呼び込むために、地元公共機関や民間の不動産関連企業との連携やシェアハウスや空き家利用コンバージョンなどの検討もしていく。日本人、海外人材、あらゆる多様性を認め、ホスピタリティマネジメントを担うホスピタリティ人材を SC 全体で間断なく永遠に輩出することが私達ヒューマンキャピタル SC の責務である。

### 4、社会を実装させるまちづくりの人財

人づくり SC では、進出した大学、その他の教育機関とコラボし、定期的にインキュベーション提案・新規事業提案等をつくり、企画提案会を開催、SC メンバーによる、審査、検討し SC 内で実行可能なプランについてはトライアルさせていく。さらに事業化の可能性のあるプランについては、SC メンバーよりコラボレーションを考える。世の中の例としては京都の龍谷大学が 2001 年度から行っている「学生ベンチャー育成事業」があり、この事業では、新しい目標や課題に対して、積極的にアイデアを出し合い、企画・実行していく応用力・実践能力を養成しチャレンジ精神、創造性豊かな人材を社会に輩出する目的である。そのために「教育事業」「イベント事業」「インキュベーション事業」の 3 つの事業を展開し、学生のベンチャースプリットを育てている。周辺の高校生にも「高校生ビジネスアイデアコンテスト」も併せて開催している。(注 26) ヒューマンキャピタル SC はこのような事例と同じく進出した大学、教育機関から定期的にインキュベーション提案や新規事業提案の場を作り、各ステークホルダーの意見によって、SC 内での事業展開や、起業のための SOHO オフィスの無料提供や、ステークホルダーとの事業コラボなどを推進していく。またシルバー人材の中からもインキュベーション提案や新規事業提案を募るとともに、種々の専門的知識や経験のあるシルバー人材が常時、若手育成プログラムとして寺子屋教室を

開催する。知識と経験の効果的な循環型プログラムである。ヒューマンキャピタル SC のステークホルダーは商業者だけでなく、様々な地域における企業、教育機関、公共機関等、地域社会を構築している。それらの社会をつかさどる様々なファクターと「まちづくり」を掲げ関り、実装していくことによって人づくりに結び付けていくのがヒューマンキャピタル SC である。

## 第4章 人間本質の人づくり SC 構想・商業空間こそ人々のプラットフォーム

ヒューマンキャピタル SC は様々なことを学び、実践し、様々なことを様々な人と共有していく人間創造の場としての SC である。そして中心にはあくまで人間そのものにスポットを当て、人間の本質を掘り下げ、一人一人が成長し、皆が幸福になる SC である。人々が行きかい、まじりあい多くのイベントやモノ・コト・サービスを通し時間を共有できる SC という商業空間こそ、私達の成長のプラットフォームである

### 1、無印良品にみる人づくり

今回の SC アカデミーの講義で良品計画の金井政明会長の講義を受け、大変衝撃を受けた。何故なら、私たちが将来の SC のあるべき論を勉強している矢先に私たちのほるか先の事例を、実際の実務で、さらに当事者として行っていることに驚きを隠せない。

AI を利用した、フィンランドにおける自動運転プロジェクト、空き家、廃校を産学官連携での介護施設や、医療施設へのコンバージョン、廃材を使ったオフィスデザイン施工、通常流通からこぼれた商品の発掘、提案、土から当事者としてのコミュニティ連携での地産地消、どれをとっても目からうろこであった。さらにすごいのはこれらがすべて無印良品のお店を併設し経営的にも成り立っていることである。そして私たち人づくり SC は、無印良品の人づくりに注目した。新入社員にまず消費者から当事者に代わるべく自社農場の土いじりからスタートする。これはホスピタリティマネジメントでも伝えている顧客との相互歓喜の第一歩であるといえる。一般の学生や転職前の一消費者から作り手の当事者となり感動し、その感動した当事者が顧客に感動を共生していく。その秘密は企業理念にあるのではないかと思う。ホスピタリティリーダーシップの「活私利他」とまさしく同じで、さらにシンプルに「役に立つ」である。さらに七つの方針、①傷ついた地球の再生、②多様な文明の再認識、③快適・便利追求の再考、④ツルツルピカピカでない美意識の復興、⑤つながりの再構築、⑥よく食べ、眠り、歩き人間生活の回復、⑦OKAGE SAMA OTAGAI SAMA OTSUKARE SAMA を世界語として発信する、などがある。無印良品は創業 1979 年、わずか 40 年で単なる物販リテーラーからの人づくり企業、人間本質企業に昇華している。(注 27)

### 2、人間中心の SC はホスピタル SC である

第2章で論じたホスピタリティマネジメントの定義やエンゲージメント経営、高齢者雇

用と女性雇用促進、海外人材の活用等を基本として、私達のヒューマンキャピタル SC のメインビジョンを以下のごとく決定する。

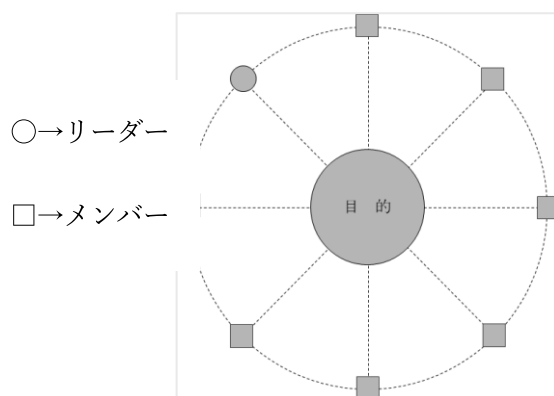
- ①私達ヒューマンキャピタル SC は人づくり SC を宣言する
- ②私達ヒューマンキャピタル SC はホスピタリティ人財を育成する
- ③私達ヒューマンキャピタル SC はホスピタリティマネジメンを実践しあらゆる関係者の相互成長、相互繁栄、相互幸福を目指す。

そして、ヒューマンキャピタル SC の主要メンバーで働くすべての人財が常に夢を持ち続けられるような制度・環境・場づくりを行っていく。

○円卓発想によるチーム運営

ホスピタリティは誰かが誰かの上に乗って「誰かのために誰かが」といった関係ではなく、自分も関係者も横に並んで「誰かと誰かが共に」という相互関係と相互作用を重視する概念である。従って組織形態も従来のトップダウン発想の組織ではなく「円卓発想」をイメージ化した運営を志向している。

図表 4 円卓発想のイメージ図 (注28)



※上記点線については、リーダー・メンバー相互間の自由なやりとりを示している。

円卓発想の成立要件については、①誰が上で誰が下か、という階層的な発想から離れチーム発想を行う。②参画する人は立場・役割が異なるが、お互いが形成する課題・目標、つまり向かう目的に対しては対等な関係である。③それぞれの参画主体において、お互いに双方向でコミュニケーションを取り合うなどである。

ヒューマンキャピタル SC は後述するが、大学や複数の専門学校、日本語学校などの教育機関、また、シルバー社員による寺子屋風私塾などの参加型コミュニティやホテル、オフィス各種公共機関等の多様な事業主体を多く取り込むために、この SC のメンバーとしての役割を上記円卓運営発想で皆等しく同じビジョン、同じ目的に向かってあらゆる関係者の相互成長、相互繁栄、相互幸福に向かっていくホスピタル SC である。

### 3、学び共有する人間創造の場としての SC

2項のとおり、人間が成長し、それぞれの生き方を学び、相互協力するために私達ヒューマンキャピタル SC は存在したい。ヒューマンキャピタル SC に働く人々や、訪れる顧客、周辺全てのステークホルダーに関わる人々すべてが、この SC で学び成長する仕掛けや、環境づくり、仕組みを構築していくことが大事である。SC にいながらその目的を果たしながら学んでいく仕掛けとは何だろう。働く人はその主な目的、労働してお金を得ること以外

の、満足感・幸福感を得たい。訪れる顧客はその主な目的の買い物や、飲食の他にここに来ることで得られる幸せを感じられたり、この SC 周辺で学んでいる人には学びの他のふれあいや人生の道しるべを見つきたい。最新の SC コレド室町テラスの誠品生活（台湾企業・日本初上陸）の徹底した体験型ショッパや、カフェや飲食店を、閑散時期に顧客に店ごとレンタルしたり、日本全国の特産品の週替わりのポップアップストアのような可変型ショッパ、SC を起点とした各スポーツチームの結成、SC 全体でのお見合い大作戦、キッズニア張りの地域での子供育成プログラム、地域全体での介護大作戦など。ヒューマンキャピタル SC はすべての人のサードプレイスを目指す、人間創造のプラットフォームである。

#### 4、総合人財サポートセンター構想

ヒューマンキャピタル SC の SC はショッピングセンターとの略と、サステナブルセンターとサポートセンターとしての略があり、特に人財サポートセンターとしての意味が込められている。また、ヒューマンキャピタル SC は前述したとおりホスピタリティビジネスのテーマパークである。ヒューマンキャピタル SC に参加する各ステークホルダーのそれぞれの組織の人事部を超えて、共同人事、トータル人事を行う部署、総合人財センターを設置する。オープン前構想の段階で一番先に総合人財サポートセンターを設立し、SC 内の各テナントはもちろん周辺の各ステークホルダーの人財も含め、共同募集、一括募集を行い面接・採用・雇用契約関係・オリエンテーション・配属提案等をトータルで行い、ヒューマンキャピタル SC の統一ビジョンを落とし込み、円卓発想での組織運営、全ステークホルダーが毎朝の統一ビジョンでのスタンダップミーティング、究極の適材適所の人財戦略をトータルで展開する。そしてその特徴的な要件はそれぞれ次のとおりである。

- ① 求人費・広告宣伝費を無駄なく広く投下し、圧倒的な広く、深い人財情報を集める
- ② 求人方法はあらゆる方法を駆使し、できるだけ多様な人財から各ステークホルダーの適材適所を追求する。
- ③ 配属された人財より、基本勤務期間を経過したのとフリーエージェント制度を利用し、別の職場に移籍できることによって退職率を下げるかもしくはゼロにする。
- ④ 初期オリエンテーションを統一で行うことによる教育費の削減
- ⑤ シルバー人財の活用、留学生のアルバイト活用、国内外のインターシップ制度の促進  
新卒採用の促進、技能実習生、特定 1 号の提案、あらゆる人財戦略をトータルで行う。
- ⑥ SC 採用のマルチジョブ人財を作る。各ステークホルダーのいろいろな職種を訓練し、それぞれの人財不足案件にヘルプしていく。
- ⑦ AI 時代により重要な人間の叡智を引き出す教育プログラムの構築

すべてのステークホルダーの人財を如何に獲得し、如何にホスピタリティ人財に育成するかが人づくり SC の最大の KFS (キーファクターフォーサクセス) と言える。

#### 5、ヒューマンキャピタル SC の未来

これからの私たちの社会は益々、いわば宇宙船地球号である。テクノロジーの発展と人間の限界のない叡智のおかげで、地球は益々小さく感じられ、スピードを上げ一つになっていくであろう。ヒューマンキャピタル SC もそのうちの小さな宇宙船である(注 29)。さらに発展していく AI やテクノロジーを駆使し、かつて人類を覇権に導いた、貨幣も人々の大

きな信頼のもと、クラウド化され完全キャッシュレスになり、そのための今までの物々しい現金輸送車や両替機、煩わし釣銭(東日本大震災などの災害時にお店を開けられない最大の理由が釣銭がなくなることのばかばかしさ)、大げさな警備体制などがなくなる。人間がやらなくともよい作業や業務を AI や IoT に置き換え、人間しかできないことを極めていくであろう。人間の超絶な脳活動の自由発想やリベラルアーツ(注30)によって人間が誰しも幸せになるような発想の SC にしていくことが可能であろう。

テクノロジーで代替する領域とは別に、人間しかできないこと。それは第一に人間を評価し、獲得し(採用)、育成することは人間にしかできない。複雑な感情を持った人間であるからである。人間(顧客)が感じる感動接客やホスピタリティや幸せの共有は、人間同士でなくてはならない。例えば感動接客やホスピタリティにはそれぞれの多様性がある。その多様性も組み込んだ、ホスピタリティや五蘊の深層思念循環(ひらめきの宇宙)(注31)とも言うべき自由な発想が飛び交う、ヒューマンキャピタル SC が出現し、一つのヒューマンキャピタル SC から幸せの交信がそれぞれの SC(宇宙船地球号)にも広がり、いつしか宇宙船地球号の全体、地球全体が幸福未来に包まれていく。私はヒューマンキャピタル SC の未来はそう確信している。

## 6、ヒューマンキャピタル SC のビジョンと 7 つのオモテナシ方針

ヒューマンキャピタル SC は人間資本、人間関係主体、人間本質の SC である。SC やその地域全体が一つの宇宙船地球号である。そのすべての人々が相互協力、相互繁栄、相互幸福になるためには、古代の人間たちと同様壮大な物語が必要である。しかし現代ではより多様性であり複雑になっているため、よりシンプルな普遍的なテーマにするべきであろう。少し当たり前すぎるかもしれないが一つのビジョンやコレドを考えてみる。

- ① 私達ヒューマンキャピタル SC は人に優しい SC を目指し、「オモテナシ」の心を持つことが一番大事と考え、その気持ちを育成し持ち続けます。
- ② 私達ヒューマンキャピタル SC は世界一のオモテナシ SC を目指します。
- ③ 私達ヒューマンキャピタル SC は国籍・性別・宗教その他を問わず多様性を認め、多くの人に雇用を創り出すことで社会に貢献します。

### 『7 つのオモテナシ方針』

※「オモテナシ」とは、相手の心を想って成すことです

- 1、いつも明るく元気に挨拶をします
- 2、いつも笑顔でいます
- 3、いつも前向きで、肯定的に考えます
- 4、いつも積極的、主体的に行動します
- 5、いつも思いやりの気持ちで行動します
- 6、オモテナシをする事で、自分の幸せが得られると信じます
- 7、アイコンタクト・・・目を見て笑顔で挨拶をします  
アイモーション・・・目配りで安心感を与えます  
アイシンキング・・・目を見てニーズを捉えます

以上のようなビジョンやコレドを掲げ、SC 全体やその SC が存在する地域全体を巻き込んで人間本質、人間関係主体のコミュニティを創り出すことが持続可能な人間社会を継続させる力の源泉と言える。そしてその本質の資源は我々『人間』一人ひとりであり、人間

創造の場が私達ヒューマンキャピタル SC である。

## おわりに 科学技術時代にこそ、人間が主役となる

2045年にはAI（人工知能）が人間の脳を超えるシンギュラリティ（技術的特異点）に達すると言われている。人間の神経を模したニューロンコンピューターの進化によって人間の脳のニューロンの数を超え、コンピューターが意識を持つとも言われている。所謂、「機械が人間を超える」、果たしてそうだろうか。私はそうは思わない。何故なら人間のように複雑な感情や感動共有や相乗効果によるパワーは人間同士でなければ成しえないからだ。機械によって私たちの生活はより便利により豊かになるかもしれないが、物質的な成功の社会の中で、心の豊かさや幸福感が私達には大事になるであろう。これからの科学技術時代にこそ私達人間一人ひとりが主役となるのである。その最適な舞台、プラットフォームこそヒューマンキャピタル SC である。その地域、街全体での人づくりプロジェクトの中心である。いかにホスピタリティな人財を世の中に送り続けるか育成できるかが、重要な唯一のテーマであると言っても過言ではない。人は一人では生きていけない。人は、人と人との関係性で考え、成長していく能力を持っている。特に私達の主たる接客業においてはホスピタリティの本質が必要である。昨今、世の中でたびたび起きる悲劇の多くはこのホスピタリティの本質「相互成長、相互繁栄、相互幸福」自分を活かしながら人のために尽くす「活私利他」の考え方、人々が交流することによっての潤い、安らぎ、癒し、憩い、寛ぎ、暖かみ、温もり、味わい、優しさ、和み、深み、高みを感じる場づくりなどが欠落することによって起きることと考える（川崎登戸事件・相模原事件・京都アニメーション事件等）、ヒューマンキャピタル SC の SC フォーマットを世の中に数多く作り、ホスピタリティ人財を育成し、輩出していくことこそ、この世の中を救うと確信する。

### 注

- (注1) サピエンス全史上巻 第1部 認知革命 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注2) サピエンス全史上巻 第2部 農業革命 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注3) サピエンス全史下巻 第4部 科学革命 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注4)(注5) サピエンス全史上巻 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注6) 文明の逆説 危機の時代の人間研究 立花隆著 講談社
- (注7) サピエンス全史上巻 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注8) サピエンス全史下巻 ユヴァル・ノア・ハラリ著 河出書房新社
- (注9) AI にできること、できないこと 藤本浩司&柴原一友著 日本評論社
- (注10) ホスピタリティマネジメント 吉原敬典著 白桃書房
- (注11) 生き方 人間として一番大切なこと 稲盛和夫著 サンマーク出版
- (注12) ホスピタリティリーダーシップ 吉原敬典著 白桃書房
- (注13) ビジヨナリーカンパニー ジム・コリンズ著 日経BP 出版センター
- (注14) リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間 高野登著 かんき出版
- (注15) リッツ・カールトン最高の組織をゼロから作る方法 ホルスト・シュルツ著 ダイヤモンド社
- (注16) エンゲージメント経営 コーン・フェリー&柴田彰著 日本能率マネジメントセンター

ヒューマンキャピタルSC

- (注17) 厚生労働省調べ 厚生労働省ホームページ [www.mhlw.go.jp](http://www.mhlw.go.jp)
- (注18) 厚生労働省 外国人雇用状況の届状況まとめ [www.mhlw.go.jp](http://www.mhlw.go.jp)
- (注19) 図表1、図表2、足立区役所調べ [www.city.adachi.tokyo.jp](http://www.city.adachi.tokyo.jp)
- (注20) 図表1、図表2、ジェイアール東日本、東京メトロ調べ [www.jreast.co.jp](http://www.jreast.co.jp) [www.tokyometro.jp](http://www.tokyometro.jp)
- (注21) 図表2、株式会社丸井、株式会社ルミネ調べ [www.0101.co.jp](http://www.0101.co.jp) [www.lumine.ne.jp](http://www.lumine.ne.jp)
- (注22) 図表3、各大学ホームページによる 東京藝術大学 [www.geidai.ac.jp](http://www.geidai.ac.jp) 帝京科学大学 [www.ntu.ac.jp](http://www.ntu.ac.jp)  
東京電機大学 [www.dendai.ac.jp](http://www.dendai.ac.jp) 東京未来大学 [www.tokymirai.ac.jp](http://www.tokymirai.ac.jp)
- (注23) 文教学院大学人間学部福祉学科調べ 訪問聞き取り
- (注24) 東京テクニカルカレッジ就職課調べ 訪問聞き取り
- (注25) 早稲田文理専門学校日中越英通訳・ガイド学科調べ 訪問聞き取り
- (注26) 学生ベンチャー育成事業 龍谷エクステンションセンター (REC) 龍谷大学  
<https://rec.seta.ryukoku.ac.jp/venture/>
- (注27) 8月2日(金)SCアカデミー特別講義 株式会社良品計画 金井政明会長の講義
- (注28) 図表3 ホスピタリティリーダーシップ p55 図表4-5 円卓発想のイメージ図 吉原敬典著
- (注29) 宇宙船地球号操縦マニュアル バックミンスター・フラー 筑摩書房
- (注30) SCアカデミー合宿講義 2019年4月11日 構想博物館 望月照彦先生の講義
- (注31) 浅野孝雄「心誕生」仮説 五蘊=思考・意欲・意識・感覚・物質 SCアカデミー合宿講義 2019年4月11日  
構想博物館 望月照彦先生の講義

(指導教授：望月照彦)

●佳作●

# 孤独を救う都市型 SC

シェアリングによる 2020 年代の都市の居場所づくり

田中 みぶ奈

株式会社エイムクリエイツ 空間プロデュース事業本部新事業推進室マネジャー

はじめに

第1章 拡大する「孤独」

- 1 日本人は世界一「孤独」
- 2 都市部で増殖する「单身・おひとりさま社会」

第2章 日本の都市には「居場所」が少ない

- 1 「所属」から「接続」するコミュニティへ
- 2 家庭や会社以外の居場所が少ない
- 3 かつての「ホコ天」は自己表現の場

第3章 「ショッピングセンター」から「都市の居場所」へ SC の役割転換期

- 1 20 年間横ばいの国内小売販売額の中で、シェアを拡大するオンライン市場
- 2 減少する SC 開発
- 3 これからの SC に求められるもの

第4章 変化するコミュニティから生まれた都市の「居場所」

- 1 まずは「気軽に」「小さく」はじめる
- 2 多世代交流拠点としての居場所づくり
- 3 公民連携の豊かな公共空間が「社会的結束」が高い居場所づくりにつながる
- 4 コミュニティを「可視化」する
- 5 エンターテインメント型コミュニティが、都市空間の一部になる

第5章 孤独を救う都市型 SC

- 1 新宿サークル

おわりに

注

参考文献

考ウェブサイト



# 孤独を救う都市型 SC

シェアリングによる 2020 年代の都市の居場所づくり

田中 みぶ奈

株式会社エイムクリエイツ 空間プロデュース事業本部新事業推進室マネジャー

## はじめに

本論文は、人々が直面している「孤独」への対策としてのアイデアを、新宿に立地する SC を想定して、シェアリングによる新たな都市の居場所の形を構想したものである。

都市で暮らしていて、ふいに「孤独だ」と感じることはないだろうか。「孤独」とは、「社会的つながりが十分でない」といった主観的感情で、今、社会問題として世界的に注目されており、「孤独」を感じる割合を国別に見ると、驚いたことに先進国の中で日本がトップという調査結果もあるほどだ。では、なぜ「孤独」なのか。「孤独」の背景を紐解くと、社会的構造によるコミュニティの変化と、都市における「居場所」の少なさに要因があることがわかった。

2015 年時点での単身世帯の割合は、全国平均では 34.5%、2040 年には 39.3%、東京は最も高い 48.1%(注 1)に達するとされ、以前は当然のように存在していた家庭や会社といったコミュニティが当たり前ではなくなっている。トヨタ自動車の豊田社長が終身雇用は難しいという発言をしたことが話題となったが、コミュニティが、会社や学校そして家庭しかない状態であると、さらに「孤独」が拡大して行くのではないだろうか。独身である私も、現在は良い同僚や友人にも恵まれ充実したライフスタイルを送っているが、いつひとりになるかわからない不安があり、「孤独」という問題は人ごとではなくまさに私自身が直面している問題でもある。

また、都市に視点を移してみると、日本には、自分らしく過ごせる場所または社会とのつながりを感じられる居場所が、他の先進国と比較して少ないことが明らかになった。そもそも SC とは「コミュニティ施設として都市機能の一端を担うこと」、さらには「地域生活者にとって必要な生活文化センターになること」と日本で初めての SC 創設に尽力した倉橋良雄著書『ザ・ショッピングセンター』の中で述べられている。2018 年末現在の SC 総数は 3220(注 2)となり、私たちの生活動線上に多数存在しているにも関わらず、SC が都市の居場所として機能しきれていないのではないかと。業界が置かれている市場を見ても、2018 年度の国内小売販売額は約 145 兆円で前年から 1.7% 伸長したものの、1990 年代をピークに横ばい傾向が続いており(注 3)、SC の総売上高も前年比 1.9% の約 32 兆円、新規オープンした SC 数は前年から 11 減少し 37 と伸び悩んでいる状況である(注 2)。横ばいの小売販売額の中で伸長しているのが E コマースで、国内における BtoC の市場規模は約 18 兆円と前年比 8.96% 増で大幅に増加している。これまでの SC は、トレンドのテナントを誘致することでショッピングセンターとしての場を提供していたが、すっかり SC は均質化しショッピングセンターとしての役割は EC に取って代わり、かつ人口減少時代に突入し経済

成長も見込めない中、さらなる業界の統廃合が加速すると予測される。

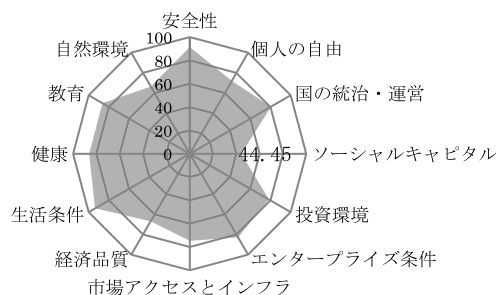
ならば、これからの SC は、都市機能の一端として、人々が直面している「孤独」を救う都市の居場所としての役割を果たすべきであると私は考える。5G 時代が到来しより一層デジタル化が加速され、コミュニケーションの在り方や社会構造が変化する中、成長経済期求められてきたショッピングの場に代わる体験をいかに提供できるか。SC が果たせる役割はきっと少なくないはずだ。

## 第 1 章 拡大する「孤独」

まず、本章で述べたいのが本論文の主旨である「孤独」である。「孤独」とは「社会的つながりが十分でない」と感じる目には見えない主観的感情で、家族や会社においても自分の「居場所」がなく寂しいと感じる状態をいう。イギリスでは「孤独担当大臣」を新たに設置するなど世間を驚かせた。イギリス赤十字社によると、人口 6,560 万人のうち 900 万人以上が「孤独」を感じているという。また、米国においても、医療保険会社シグナと世論調査会社イプソスが 2 万人を対象に実施した調査では、実に 50% が日頃から孤独感や疎外感を抱えているという。「孤独」は喫煙、アルコール依存に匹敵し、肥満などよりも健康リスクが高く、社会的つながりを持たない人は持つ人と比較して早期死亡リスクが 50% 上昇するという分析結果も発表されている。このように、世界各国で老若男女問わず「孤独」が広がっている中、なんと日本が世界一「孤独」だという興味深い調査報告がある。なぜ、「孤独」が拡大しているのか。まずは、「孤独」の実態と「孤独」を助長する社会的構造の変化について確認していく。

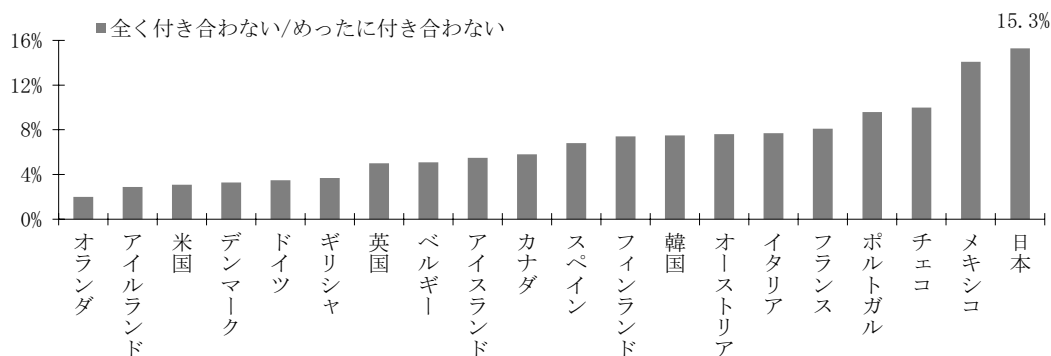
### 1、日本人は世界一「孤独」

2019 年イギリスのレガタム研究所が実施した、国の繁栄に関する統計によると、社会や地域における人々の信頼関係や結びつきを示す「ソーシャル・キャピタル(社会関係資本)」指数が 167 カ国中 132 位と日本が低い水準を示した。これは、先進国の中では最低だという。国の豊かさを評価する「繁栄指数」は、「健康」や「安全と安心」「教育」といった合計 12 項目が指数化されている。その中にある個人関係や国への市民参加の強さを示す「ソーシャル・キャピタル」だけが突出して低いのだ。(図 1)



(図 1) 日本の繁栄指数 (LEGATUM PROSPERITY INDEX 2019 より筆者編集作成)

また、経済協力開発機構 OECD の社会指標のひとつである「世界価値観調査」の一部で「社会的孤立」に関する国際比較においても、日本は先進諸国の中で最も高い国となっている。孤独の測定は、「社会のために友人・同僚または家族以外の者と、まったくあるいはごくたまにしか会わない」と回答した割合が高いため、個人がばらばらで孤立した状況とされている（図2）。



（図2）社会集団の中で交流がほとんど・まったくない人の割合  
（経済協力開発機構 OECD 世界価値観調査社会的孤立調査 2005 年より筆者編集作成）

## 2、都心部で増殖する「单身・おひとりさま社会」

世界一「孤独」な国、日本において増加しているのが、「単身者」である。2015 年の単身世帯割合は、全国で 34.5%、東京都では 47.3%となっている。国立社会保障・人口問題研究所が公表した世帯数の推計結果によれば、2040 年には全国平均で 39.3%、東京は最も高い 48.1%に達するとされている(注1)。離死別を含む独身・ひとり暮らしがマジョリティとなり、夫婦と子世帯のファミリーが、マイノリティとなるのだ。

背景にあるのは、やはり東京への人口一極集中と未婚率の増加にある。未婚率に着目すると、1980 年代までは結婚し家族を持つことが当たり前だったが、2015 年の国勢調査では男性 23.4%、女性 14.1%が生涯未婚となっている。未婚率の増加とともに、いわゆる「おひとりさま消費」が数年前から注目され始めている。日本では、「ひとり＝寂しい」とは定義されず、「おひとりさま」「ぼっち」を「自立」「自由」としてポジティブな意味で定義される風習がある。例えば、ひとりカラオケやひとり焼肉、ひとり旅といったひとりであることを積極的に受け入れて楽しもうとする人たちに向けたビジネスが数多く展開している。

では、单身・おひとりでも幸せなのかというと、残念ながらそうではない。まず、国連の幸福ランキングにおいて毎回先進国の中で最下位を日本人の幸福度はもともと低いと言われているが、その内訳を見てみると、日本は GDP や健康寿命指数は高いものの、社会への信頼や寄付意識が他国と比較して低い。先述のイギリスのレガタム研究所が実施した調査結果にもあるように、やはり日本人は社会や他人との関係性においては満足していないということにつながる。そして、未既婚の男女に分けて幸福度に関する調査結果によると、未婚者は既婚者よりも幸福度が低いという結果がある(注4)。

前述のポジティブなおひとりさまビジネスとは反対で、世間体のために家族や恋人、友人を装った人員を派遣するレンタル家族やリア充代行サービスといったビジネスがあるほどだ。もちろん、ひとりで過ごしたい時や集中したい時はあるが、やはり「おひとりさま消費」のサービス拡大は世間から見た寂しいイメージの払拭には一役になっているが、根

本的な寂しさの解消にはつながっていないということであろう。

## 第2章 日本の都市には「居場所」が少ない

前章では、「孤独」である日本と他の国を比較すると、他者や社会との交流が弱い実態が明らかになった。「孤独」に陥る背景には、社会構造が変化する中で「コミュニティ」や「居場所」にも変化が生じているのではないかと考えた。そこで、この章では、都市というフィールドに視点を移し、「居場所」の実態について述べていく。

### 1、「所属」から「接続」するコミュニティへ

まずは、社会の中でのコミュニティの変化について述べる。昔は生まれ育った場所の「地域」や「学校」、「会社」、そして「家庭」コミュニティが当たり前存在していた。特に、昭和から平成にかけての「会社」は、集団主義の村社会の典型事例である。そんな「会社」に至っても、もはや転職やパラレルワークも珍しくなくなり、終身雇用制度も崩壊しようとしている中、今の会社にずっと「所属」し続ける、会社が自分の「居場所」と考える人は少なくなったのではないだろうか。「家族」のかたちも前章で説明した通り、「単身者」が増え続けることで大きく変化している。単身者の増加、終身雇用制度の崩壊といった社会の中、いままでのコミュニティだけでは成立しづらくなっていたことは間違いない。

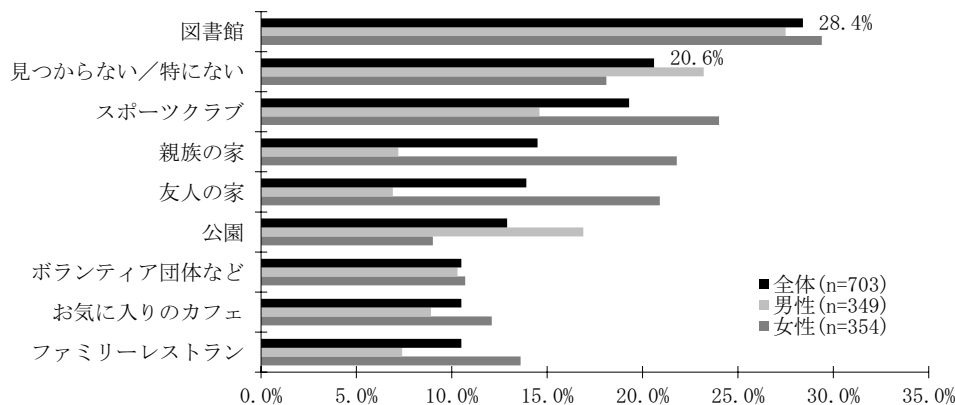
独身研究家の荒川和久は著書『ソロエコノミーの襲来』の中で、今のコミュニティは「所属」するコミュニティから「接続」するコミュニティに変化しつつあると述べている。「最近では、会社以外の趣味や自己啓発でつながるコミュニティが勃興して、これからは、枠の中に自分を置いて群の一員になるのではなく、個人と個人とがさまざまな形でゆるやかに接続する形になっていく」とある。無理に友達を作ろうとしたり、どこかの集団に所属するのではなく、日々の生活の中で多くの「接続」するコミュニティを見つけ、そこでの人とのつながりによって自分の内面を充実化させていく。私自身も、会社以外にゴルフ、ヨガ、キックボクシングなど趣味で集まる仲間やSCアカデミーもそうだが、自己啓発や学びでつながる仲間など、場面に応じて柔軟に「接続」するコミュニティの中で充足感を得ている。

### 2、家庭や会社以外の居場所が少ない

では、「接続」するコミュニティの実態はどうなっているのでしょうか。首都圏に暮らす男女 20～70 歳代を対象にした、家庭でも会社・学校でもない自分だけの居場所に関する読売広告都市経済研究所の調査結果を紹介する。「自分だけの居場所」を持っていますかという問いに対して、「欲しいが持っていない」と回答した人は 42.9%、「持っていないし欲しいと思ったことはない」と回答した人は 31.5%と、実に 74.4%は「持っていない」と答えている(注5)。ちなみに「持っている」は 25.6%。

また、首都圏に住む 60 歳から 74 歳の男女に、退職後の居場所について、日本経済新聞産業地域研究所が実施したアンケートの結果を見ると、あなたは自宅以外で定期的に行く場所がありますか」という質問にたいして、男女ともに 1 位が図書館。女性はスポーツクラブ 2 位、親族の家 3 位、友人の家 4 位といった場所がある。驚いたことに全体の 2 位(男

性2位・女性5位)が「見つからない/特にない」となっている。特に男性にとっては、会社が大きな存在であったため、このような結果になったのだろうが、なんとも悲しい結果である(図4)。



(図4) 自宅以外で定期的に行く居場所

日本経済新聞社産業地域研究所「超高齢社会の実像/シニアたちはセカンドライフをどう考え、何を求めているのか」  
2014年より筆者編集作成

改めて街を見渡してみても、駅ビルのエスカレーター横に置かれたベンチなどで、次の予定との時間調整なのであろうか、携帯片手に腰を下ろしているサラリーマンや仮眠をとっている人々をよく見かける。また、昨今の働き方改革の流れから、定時に仕事を終えたものの、家庭に早く帰るわけでもなく、かといって毎晩居酒屋に通うお金もない。このように環境の変化についていくことが出来ずに、どのような時間を過ごして良いのか分からずに困っている男性の姿がある。オンもオフも充実させることで、結果生産性が高い仕事につながることは大切なことではあるが、制度が先行して自分の居場所を中々見つけられない大人は多いのではないだろうか。

### 3、かつての「ホコ天」は自己表現の場

私自身のかつての居場所という視点で取り上げたいことがある。銀座や新宿で土日祝日にメインストリートへの車両進入を禁止するいわゆる「ホコ天」である。今では世界各国で一般的な光景となっているが、実は日本がはじめて行ったというから驚きである。1970年代、銀座、新宿、原宿、池袋などで多くの都市で「ホコ天」を実施していた。「ホコ天」の価値は公共の場での「自由な自己表現」と「フラットなコミュニティ」にある。カラフルな洋服を身にまとい、音楽や踊りで盛り上がり、ストリートが「遊びの場」でもあり「出会いの場」であった。

平成に入ると当時中学生であった私自身も、雑誌の世界観に魅了され、ストリートスナップに取り上げてもらうことに憧れ原宿へと出向いた。何よりも、街歩きそのものが楽しく、ショップ店員だけでなく同じファッションカルチャーを楽しむ一般の人々との「出会い」や「つながり」が一番の楽しみであった。そして、ストリートカルチャーという視点から述べたいのが、1996年に創刊されたスナップ雑誌『FRUiTS』である。約20年間、日本のティーンのストリートスタイルを撮影・発信し続けたファッション雑誌であり、最大の特徴は、プロモデルではない素人がファッション雑誌の1ページを飾ること。これは他の雑誌にはない独自のスタイルとして、国内外から支持を集めていた。

しかし、時代の流れの中、原宿ファッション文化を生み人々を惹きつけた「ホコ天」は1997年に廃止され、雑誌『FRUiTS』も2017年に惜しまれつつも休刊。雑誌が休刊した理由

として、媒体が紙からウェブへ移行するということはよく耳にする話だが、雑誌の創刊者でもあるカメラマンによると「オシャレな子が撮れなくなった」からであると言われていいる。私は、雑誌『FRUiTS』の休刊が意味するものには、都市空間での自由な自己表現の有無との関連性があると感じる。「ホコ天」廃止後、街は都市開発によって整備され大手デベロッパーや企業による「ショッピング」の場へとカタチを変えた。もちろん、時代と共に街も進化していくべきであると思うし、自由な自己表現の場が、YouTubeやInstagram、TikTokといったSNSへ移行したということだろう。しかし、現在、銀座や新宿で実施している「ホコ天」は、歩行者が車を気にせず自由に歩けるというインフラ的な要素が強い。

改めて身近な都市を思い浮かべると、かつての「ホコ天」から誕生した竹の子族、ホコ天バンドなどのように、個人が自由に憩い、出会い、自己表現ができるような場所であったり、仕事終わりのサラリーマンが、ふらっと立ち寄れる「居場所」といえるような場所が少ないと感じる。

### 第3章 「ショッピングセンター」から「都市の居場所」へ SC の役割転換期

前章までは、日本が「孤独」に陥る社会的構造の変化や都市における「居場所」の少なさについて示唆した。本章では、SC 業界を取り巻くマクロ環境や「居場所」の意義について確認することで、これからの SC のあり方について述べていく。

#### 1、20 年間横ばいの国内小売販売額の中で、シェアを拡大するオンライン市場

##### (1)横ばいの国内小売販売額

SC 業界が置かれている市場を見てみると、2018 年度の国内小売販売額は前年比+1.7% の 144 兆 9,650 億円、1990 年代をピークに横ばい傾向が続いている(注 3)。今後、業界全体で売上伸長が期待できるかということ、人口減少時代に突入した現在では厳しいと言わざるを得ない。当面の間は、インバウンドによる下支えもあり、現在の推移を維持する状況が続くかもしれないが、間違いなく市場規模は縮小し業界の統廃合が加速すると予測される。

##### (2)激化するオンライン市場

20 年間横ばい傾向の国内小売販売額におけるオンラインの販売額に着目してみると、2018 年の国内 BtoC(消費者向け電子取引)市場規模が 18 兆円と前年比 8.96%増であり大幅に増加。また、メルカリや BASE といったフリマアプリの CtoC(個人間電子取引)市場規模は、前年比 32.2%増の 6,393 億円と急速に拡大している(注 6)。しかし、早くもオンライン市場では新たな競争の局面に突入した。記憶に新しい、ヤフーによる衣料品通販サイト運営の ZOZO の買収。EC 大手 3 社の取扱高を比較してみると、1 位楽天 3.4 兆円、2 位アマゾンジャパン 2.7 兆円、3 位ヤフー・ZOZO 2.6 兆円となっていて(注 7)、取扱ブランド数においては、いずれも 1 万を超えているが、取扱ブランドには大きな差異がない状態であると私自

身は感じる。スマートフォンで、検索すると大体の商品が各サイトで購入可能である。そのため、取扱いブランド以外の要素である、「クーポンによる値下げ」や「配送スピード」、「決済手段」「ポイント還元」など、総合的または優先順位が高いものを適宜判断し、EC モールを利用している状況である。この現象は、オフラインで昨今言われ続けている課題のひとつであるが、オンライン市場ではさらに飽和状態までのサイクルが短期化していると感じる。

## 2、減少する SC 開発

既に飽和状態にある SC の開発状況を見てみると、2018 年に全国で新規開業した SC は 37 施設、2017 年の 48 施設から 11 施設減少して 2012 年に次いで 2 番目に少ない数に留まった(注 2)。また、2019 年 1 月～6 月においても、13 施設にとどまり 2008 年以降で最小となった。開業してもテナントが誘致出来ずに SC の定義を満たせない施設もある。その現象は、必ずしも地方に限った話ではない。一極集中といわれる東京圏にある好立地の施設においても、厳しい状況が起きている。リニューアルを繰り返すことで、前年売上をクリアすることがやっとの状態や、中上層フロアのテナントリーシングに苦戦し、ポップアップストアで暫定利用するケースも多くある。むしろ、ポップアップストアで運営出来れば合格で、空き区画のままの状態であったりや簡易的なテーブルセットを設置し休憩スペースとして開放し応急処置的な状況に陥っている施設も少なくない。実際に、テナント数を着目すると、SC の数は増加しているのに対し、2018 年 3 月末時点の総テナント数は 138,579 店で 2017 年 3 月末時点と比較し 9,200 も減少していることから、空き区画が増加していると推測される(図 5)。

	SC数	SC面積合計(㎡)	ISC当り面積(㎡)	総テナント数	ISC当り平均テナント数
2018年3月末	2,560	44,763,434	17,585	138,579	54.1
2017年3月末	2,497	43,785,722	17,535	147,798	59.2
増減	+63	+977,712	▲49.6	▲9,219	▲5.1

(図 5)2018 年 3 月末時点の SC 全体概況(RHIZOME プレスリリースより筆者編集作成)

また、テナントからの賃料収入による売上高は、2018年度のSC売上高は既存店ベースで+0.6%と僅かに前年を上待った状態で横ばいが続いている。しかし、今後も新規出店が減少し、空き区画が増え続ける状態が続くと、現在ベースとなっている賃料収入による事業モデルでは立ち行かなくなるのは時間の問題だろう。

## 3、これからの SC に求められるもの

大量生産・大量消費の時代が終わり、モノが売れない時代。そしてECの台頭などで、テナントリーシングに苦戦していることは紛れもない事実である。さらに、国内小売販売額は20年間横ばい状態の中で、オンラインのシェアが拡大し、かつ人口減少社会突入するのだから、現在オフラインを主戦場としているSCは、さらなる優劣がわかれ淘汰されていくことは間違いない。ショッピングセンターとしての役割からの本格的な転換期を迎えたと言わざるを得ない。では、これからのSCが果たすべき役割とは何か。消費者及び社会が求める「居場所」というアプローチから述べていく。

### (1)生活を豊かにする、消費スタイルの形と居場所の数

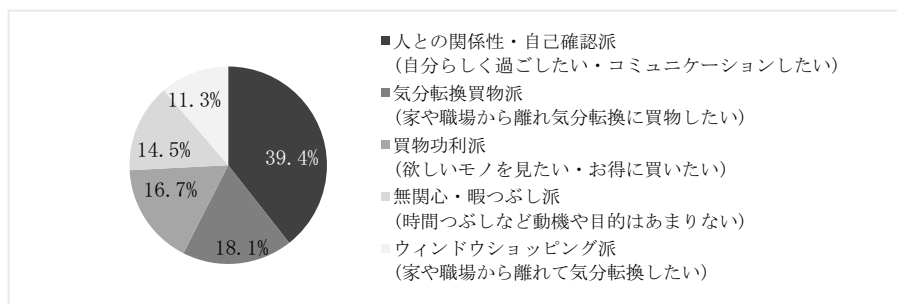
「モノを所有」することが暮らしを充実させ、豊かで幸せとされる時代から、体験を通して「心」の豊かさを求めるようになりはじめたとされるのが1980年代以降で、それから40年ほど経ったいまでも「モノから心の豊かさ」への移行はいまだに言われ続けている。では、具体的にどのようなことが「心」の豊かさにつながるのか探してみると、新たな消費スタイルの形や居場所の数に関連していることが窺えた。

モノやスペース、スキルなどあらゆることを共有する「シェア」という考えや消費スタイルが、様々な分野で提供され広がりを見せている。2018年度のシェアリングエコノミーの市場規模は、1兆8,874億円と過去最高を記録。現状のペースで成長すると2030年度には5兆7,589億円、シェアリングエコノミーの認知度が低い点や個人が提供するサービス利用への不安などが解決された場合は、11兆1,275億円と、2018年度の約6倍に成長するといわれている(注8)。社会とのつながりというテーマで、モノやサービス・スペースなどのシェアリングエコノミー利用者と利用していない人を比較した調査結果では、「孤立感を感じない」はシェアリングエコノミー未利用者29%に対して利用者が42%と+13%も高い結果を示した(注8)。実は、SNSから入る他者の幸せな生活情報と自身を比較することで「孤独」を助長すると指摘する専門家もいるのだが、オンライン上の「情報」だけではなく、物理的な「モノ」や「場」などをシェアすることで、人々の孤立感を緩和することが示されたと言える。

また、内閣府が実施した「子供・若者の意識に関する調査」では、居場所であると感じている場の数と生活の充実度は相互関係にあることが示されている(注9)。居場所の数別に、現在の生活について「充実している・どちらかと言えば充実している」と回答した者の割合をみると、居場所が0と回答した者は25.3%、1つは36.4%、2つは52.3%、3つは61.2%、4つは76.3%、5つは86.7%、6つは89.9%と、居場所であると感じている場の数が多くなるにつれて、生活が充実していると回答した割合が高くなっていることから、居場所を都市の中にいくつ持つかが、豊かな生活を送る上でポイントとなるということだろう。

### (2)駅ビルに求めるのは、自分らしく過ごせること

消費者の居場所に関するニーズは、モノを中心とした買物をする駅ビルにおいても変わりつつある。jeki 駅消費研究センターが実施した駅ビルへの来店動機を調査したアンケート結果によると、コミュニケーションを求める「人との関係性や自己確認派」が39.4%である一方、欲しいものを見たいといった買物そのものを目的とする「買物功利派」が16.7%と低い傾向にあることが明らかになっている(図6)。



(図6) 駅ビル来店動機の構成比(n=2,170) (jeki 駅消費研究センターNEWS RELEASE より筆者編集作成)



### (3) サードプレイス

海外に目を向けてみると、朝や昼は、街中にある広場やオープンカフェや公園でくつろぎ、夜になるとふらっと立ち寄ったバルで、偶然同じ場所に居合わせた他人とのお喋りが自然と始まったり、旅先では飲食店に限らず必ずと言っていいほど見知らぬ人から話しかけられる。性格の違いで片付けられてしまうこともあるが、日常的に人々の様子を伺ったり会話を楽しむことができる場所の存在が、陽気で開放的なカルチャーを根付かせたとと言えるのではないかな。

このカルチャーを根付かせたものが、サードプレイスであると考え。サードプレイスとは、「家庭と仕事の領域を越えた個々人の、定期的で自発的でインフォーマルな、お楽しみの集いのために場を提供する、さまざまな公共の場所の総称」として『サードプレイス』の著者レイ・オルデンバーグは提唱している。サードプレイスの特徴を著書の中でいくつか挙げており、その中でも私が特に重要だと感じた点は、サードプレイスとは「人を平等にするもの」であり「利用しやすさと便宜なもの」であるということだ。具体的に述べると、「サードプレイスは、誰でも受け入れる場所であり、人が昼夜問わずほとんどいつでも、きっと知り合いがそこに居ると確信して一人で出かける。そんな場所が用意されているのは、孤独や退屈に見舞われたときや、その日に受けた重圧や不満を解消するために良い仲間たちに囲まれてくつろぐ必要があるときの強い味方である」と。

ドイツは、単身世帯が 40%と、現在の日本よりも高い構成となっているが、「病気の時やひとりではできない日常生活上の作業が必要な時に、友人に頼れる」とした人が 45%に対して日本は 18.5%という調査結果がある(注 10)。実際ドイツには、パブなどで気軽にコミュニケーションが取れる環境が複数あり、先述で示した孤立に関する社会とのつながり調査結果においても、3.5%と低い数値を示している(図 2)。

### (4) SC が「孤独」を救う、都市の中の頼れる身近な居場所になる

SCとは「コミュニティ施設として都市機能の一端を担うこと」、さらには「地域生活者にとって必要な生活文化センターになること」であると、日本で初めてのSCを創設した倉橋良雄は著書『ザ・ショッピングセンター』の中で述べている。2018年末現在のSC総数は3220となり、私たちの生活動線上に多数存在しているにも関わらず、今まで述べてきたように、現在のSCは都市の居場所としての役割を果たしきれていないと言えない。

SCは、時代ごとに人々に必要な機能を提供していくというミッションにおいて、大量生産・大量消費の時代では、ショッピングの場を提供していた。本格的に「心」の豊かさを追求する時代に突入した現在、SCは、人々が直面する「孤独」という社会課題を支える都市の「居場所」となるべきであると考え。モノや情報だけでは、私たちの「心」は豊かにならない。だからこそ、物理的なオフラインの場所には意義があり、都市の生活導線上に立地するSCには価値があるのではないだろうか。

## 第4章 変化するコミュニティから生まれた都市の「居場所」

SCが、ショッピングの場から社会的課題である「孤独」を救う場へと役割を転換するに

あたり、ポイントとなるのが社会的つながりや家庭や会社以外での自分の「居場所」を示すコミュニティである。改めてコミュニティを定義すると、共通の関心やアイデンティティを持つ人々が、継続的に体験を共有し合う集まりのことをいう。SNS の拡大により、消費やコミュニティの形も大きく変化し、オンラインを起点としたまたはオンラインとオフライン双方を活用しながら、共通の趣味や価値観で集まるコミュニティを自分の「居場所」としたいニーズがいま増えている。この章では、具体的事例から、都市の「居場所」づくりについての現状とこれからについて考察する。

## 1、まずは、「気軽に」「小さく」はじめる

まず初めに、空きスペースなどを利用した期間限定で開かれるポップアップストアから、柔軟な居場所づくりについて述べていく。

### (1)ポップアップストア

ポップアップストアは、EC や SNS の拡大にともない近年出店が伸びていて、東京の主要エリアのポップアップストア出店件数をみると、2018 年度は 380 件と 2015 年度比較で+34%も増えている(注 11)。ラグジュアリーブランドや飲料メーカーなど、展開する企業や出店する規模も様々である。ポップアップストアが登場した当初は、店舗での売上を得る目的が大きかったが、近年では、各企業、顧客体験を重視した店づくりへと進化し注目を集めている。企業やブランドのストーリーやメッセージを伝えることで、顧客との関係性を深める場としても活用されている。

そして近年、ポップアップストアの動きは、個人や起業家の間でも広がっている。軒先株式会社は、ポップアップストアの出店者と、遊休スペースとのマッチングサービスを提供していて、個人が登録すると、同じく登録されているスペースを期間限定で借りることができる。申請は簡単で、場所と日にちを選択しウェブ上で予約し、スペースのオーナーから承諾が出ると出店できる。出店商材の審査はなく、自由な販売活動や展示活動ができる。まさに、起業を目指す人の最初の一步を応援するビジネスである。個人の好きなことや夢に向かってパフォーマンスをする点は、かつてのホコ天や原宿ファッションストリートカルチャーと共通する点を感じる。

軒先ビジネスを立ち上げた背景にあるのが、オンラインでは企業問わず個人が簡単に店舗を開けるようになったにも関わらず、オフラインでは、毎月の賃料や内装投資などの初期投資の負担が大きく出店期間の縛りもあり、出店形態が変わっていないことに課題を抱いたことからだという。デベロッパーとしても、起業家に対して、チャレンジしやすい環境を提供してすることで、遊休スペースが活用され収入が入るだけでなく、結果として他施設との差別化につながる手段としても期待できる。これから都市の中でポップアップ化が益々加速するだろう。

## 2、「多世代交流拠点」としての居場所づくり

続いて、子どもからシニアまでが集う地域の身近な拠点づくりについて述べる。

### (1)事例:こども食堂

こども食堂とは、2012 年に発足した子どもが一人でも行ける無料または低額の食堂で、

地域食堂またはみんな食堂という名称で展開しているところもある。NPO 法人全国こども食堂支援センター・むすびえと全国各地の地域ネットワーク団体によると、2019年6月現在で全国に3,718箇所、3年間で12倍以上に急拡大した。規模としては、自宅の一部を解放して数人の子どもたちを集めることや、地域の公民館で数百人が集まる場合もあり大小様々である。運営は、食堂のオーナーや商店街の店主など民間のボランティアによって支えられている。最近では、行政や企業の助成を受けたり、クラウドファンディングで資金を調達するなどの支援の輪が広がっている。

また、量的拡大と同時に取り組んでいるのが、質的向上である。衛生環境面や豊富なメニュー提供などの整備の視点もあるが、「多世代交流拠点」としての地域貢献に力を入れている。設立当初の子ども食堂は、食べ物の提供が十分に受けられない子どもたちのための「貧困対策」の印象が強かったが、家庭や学校、会社といった既存コミュニティからの避難場所として、または新しいコミュニティを築くための場として提供している。このように、こども食堂が、高齢者の生きがいや共働き世代の支援、子育て支援など多くの地域課題に対する包括的アプローチに繋がるケースも少なくないと言われている。

## (2)事例:喫茶ランドリー

次に、街に開かれた居場所づくりで参考にしたいのが、東京都墨田区千歳の住宅街にある喫茶ランドリーである。ここは、飲食だけでなく家事室を共有するなど、多機能で柔軟な運営で子どもからシニアまでの私設公民館となっている。お喋りしながらの家事や井戸端会議の場として、または地域のイベントや企業に向けてスペースを貸出すなど、実に様々な使われ方をしている。喫茶ランドリーの企画・運営を手がけるのは、1階専門のまちづくりコンサルティング会社グランドレベルである。

私がグランドレベルを知った経緯は、会社の統括部単位で2ヶ月に1回のペースで実施している社内研修があり、その研修のゲストスピーカーとしてお越しいただき、日頃の活動内容を通して、街づくりやコミュニティづくりに対する熱い思いをお話いただいたことがきっかけとなった。その後も、セミナーなどが開催されると個人的に足を運ぶなどし、すっかりパワフルなグランドレベルの代表を務める田中元子さんに魅了されてしまった。

田中元子さんは、公園や街角でコーヒーを無料で振る舞う「パーソナル屋台」などの社会実験活動を通し、1階が面白くないと、街は面白くないということに気づき、1階にこだわり提案活動をしている。また、出会いや賑わいづくりは、「行政から与えられるものではなく、自発的に自分たちに合った居場所を作ることが大切である」と話している。

ニーズが多様化する中、ひとりひとりの需要にあった「居場所」を提供することは難しいことである。しかし、事例に挙げたこども食堂が数年の間に急拡大したように、地域の中での「居場所」づくりの必要性の現れでもあるし、グランドレベルの活動のように、1階にこだわることでさらに「顔の見える風通しの良い居場所」が完成する。先述の第3章の3でも示した、居場所であると感じている場の数と生活の充実度は相互関係にあることから、やはり生活範囲内に「居場所」と思える「地域の拠点」を複数選択肢としてあることが、益々重要になってくると考える。

## 3、公民連携の豊かな公共空間が「社会的結束」が高い居場所づくりにつながる

次に、先述のグランドレベルの活動ポリシーでもある「顔の見える風通しの良い居場

所」という観点から、公共空間について考えたいと思う。欧米と比較して、日本の公共空間の賑わいづくりが乏しいことは、都市計画ではよく指摘される課題だ。中でもストリートファニチャーによる居場所づくりとして参考になるのが、近年、幸福な国として知られているデンマークコペンハーゲンである。

#### (1)事例:デンマークコペンハーゲン

30年程前まで、コペンハーゲンは交通渋滞や深刻な大気汚染の問題があったという。その頃、コペンハーゲンを拠点とする都市計画家ヤン・ゲール氏は人間中心の街づくりを提唱し、2013年にはヨーロッパで最も散歩にぴったりの都市と称されるほどになった。象徴的な場所としてストロイエと呼ばれる通りがある。デンマーク語で「歩く」を意味するこの通りは、多種多様なオープンカフェとファニチャーが、街の賑わいを生み出している。

ストリートファニチャーの設置を可能としているのが、オリジナルの制度にある。日本では、道路管理者である行政と警察への届出と協議が必須だが、コペンハーゲンでは設置可能な範囲がオンラインで確認でき、オンラインで申請するという仕組みになっている。また、ファニチャーを設置する際の賃料も基本無料である。無料で席数を増やせることは、企業やテナントにとっては嬉しい話である。

行政の狙いの背景にあるのは、公共空間にファニチャーを設けることで、利用者が店に滞在する時間が長くなり、店の売り上げが伸びる、その結果として店から入る行政への納税が増えるという好循環サイクルだ。2010年から2015年は公共空間での市民の滞在時間を20%伸ばすことが施策として掲げられ、きちんと数値データとして実績を把握し可視化することも、質の高い公共空間の提供を持続するための取組みとして参考になる。

また、前述の経済協力開発機構 OECD の「世界価値観調査」の一部「社会的孤立」に関する国際比較においても、デンマークは社会の中での人付き合いが多く社会的結束が高いため、孤立感が低い。ストリートファニチャーが都市の中での人々との会話を楽しんだり思い思いの時間を過ごすためのツールとして役割を果たしており、孤立感が低い要因につながっているのかもしれない。やはり日常生活の中で、気軽に愛着をもって利用ができ、好きなタイミングで好きな人と時間が過ごせる公共空間の存在価値は大きい。

## 4、コミュニティ活性度を「可視化」する

コミュニティの必要性が至る所で求められている反面、コミュニティは無形資産ゆえ評価が難しく、前述のデンマークコペンハーゲンの事例のように、数値化することで皆がわかるようにコミュニティを可視化されているケースは少ない。ここでは、日本においても身近なコミュニティを可視化することで街の付加価値を提供していく取組みを確認する。

#### (1)事例:コミュニティアプリ PIAZZA

PIAZZAは、暮らしに関する情報をやりとりしたり、困った時に相談しあったり、使わなくなったモノを譲ったりする地域密着型のSNSアプリ。ご近所のイベントや習いごと情報、評判の良い病院を探したりささやかな日常の情報やモノのやり取りを、住民や就業者、自治体などその地域に関わる人同士で行なっている。地域に特化したSNSであるため、他のSNSと使い分けがしやすく、SNS上での質問の返信率は平均95%と高いという。

特徴的なのが、アプリユーザーのデータをもとに、街ごとのコミュニティを定量化しし

ていること。行政とも協定し、KPI指標のひとつとしてコミュニティ形成に取り組んでいる点である。住民間の「つながりの数」や「活動量」をもとにして独自に数値化しPDCAを回している。このコミュニティバリューを高めるために、地域の活動に熱心なママやシニア、NPO団体などのメンバーが、コミュニティデザイナーとして運営を行なっている。

サービス開始当初は、江東区や中央区などの住宅街の自治体と協定を結んでいたが、徐々に観光地やビジネス街にもサービスを拡大。最近では、リアルコミュニティの拠点として日本橋に「Flatto」を三井不動産と協力して開設。ランチ、勉強、レンタルキッチンを利用したイベントやヨガやクラシックバレエのレッスンなど、オンラインとオフラインが融合した地域密着型の次世代コミュニティづくりを公民連携で取り組んでいる。重要なのは、オンラインとオフライン双方でコミュニケーションが取れること、また、地域への愛着や思いのある人による運営力=伝道師としての普及活動にあるだろう。

## 5、エンターテインメント型コミュニティが、都市空間の一部になる

最後に、近年、オンラインサロンというエンターテインメントが、都市の中でのコミュニティとして展開を広げている。オンラインとオフラインが融合した新たな都市の「居場所」について考える。

### (1)共創体験型のオンラインサロンが人気

新たなネットワークづくりの場として注目を集めているオンラインサロン。もともとオンラインサロンでは、会社とは別の場所いわゆる「サードプレイス」で自己啓発につながる「学び」や「コミュニティ」的な要素が強かったが、最近では、有名人や各分野で活躍するカリスマ的存在が主宰し、気軽にコミュニケーションできることでも話題を集めている。月額会費制で、近距離で有名人と接したりスキルを学べたりする。そんなオンラインサロンの活動がレベルアップし、その場でしかできない体験やオーナーの夢と一緒に実現するといった、「体感」「貢献」という次のステージに変化している。オンライン上での活動が、オフラインに飛び出している。中でも2019年10月時点で会員数が3万人を超える人気を集めているのが、西野亮廣主宰のエンタメ研究所である。

他のオンラインサロンと違う最大の特徴は、ディズニーを倒す！をモットーに15億円の資金を賭けて挑む「えんとつ町のプペル美術館」建設をきっかけとした兵庫県との街興しや映画製作など、一緒にエンタメを創る仲間として存在している点である。例えば、オーナーである西野亮廣が個展を開催する際は、デザイン、照明、音響、映像制作などサロンメンバーに対価を払い仕事として依頼している。実際にお手伝いのスタッフとして役割が与えられるのだ。私自身もそうだが、学生時代の部活やサークル、大人になってからの仕事であれ、自分の役割があることで、活動に参加しやすくなり、徐々にモチベーションも生まれ、何より自分の存在意義があると感じられる。自ら積極的に責任あるポジションを担いたいと思う人、サポートが向いている人など、個人のそれぞれの要望や能力に応じて役割をつくるべきであるが、「夢」に向かって一緒に創り上げる過程での「役割」の存在が、連体感が生まれる居場所づくりには重要であると考えられる。

以上、具体的事例から学んだ都市における「居場所」づくりについて、分析結果及びこれからの可能性について下記にまとめる。(図7)。

(図 7) 現状分析及びこれからの都市の居場所づくりについて

	いままで	これから
役割	●モノ中心の消費の場 ファッションや雑貨などを、整理整頓された環境で買い物してもらう場	●心の充実感や社会とつながる滞留の場 共感できる夢や目的があり、自由に参加または貢献できることで結果消費へとつながる
ソフト ハード	●施設ごとの競争 公民分離、個人主義で顧客を囲い込む ●デベロッパー・企業主導（プロ型） 企業が売りたいもの・提供いたしもの・完成したものを提供し楽しむ ●大区画／定期／用途固定 出店へのハードルが高く大手企業が集出し、結果コモディティ化につながる ●オンラインかオフライン 共存せずどちらか一方で売上や集客を図る	●街として共創 公民連携し街として魅力を最大限に広げる ●消費者主導（アマチュア型） 自分たちが得意なこと・やりたいことなどを自分たちの意思でつくり、プロセスも楽しむ ●小区画／不定期／実験的 個人でもチャレンジしやすい環境を整備することで自由度が高く魅力につながる ●オンラインとオフライン融合 オンラインで情報収集・きっかけ・購入 オフラインで体験することで深める交流拠点
運営	●コミュニティマネージャーの不在 多くのデベロッパーは施設にテナントを誘致してあとはテナント任せのケースが多く、賑わいが分断的 ●完成がゴール 検証未実施が多く、賑わいが継続しにくい	●コミュニティ伝道師 愛着や想いのある人々が、マネージャーとして役割として活躍することでコミュニティの活性化や本人の居場所づくりにつながる ●コミュニティを数値化・可視化 質の高いコミュニティを継続していく鍵

## 第 5 章 「孤独」を救う都市型 SC

最終章では、人々が直面している社会的つながりが十分ではなく、自分の居場所がないと感じる「孤独」という社会問題に対して、それを支援する都市型 SC とはどのようなものであろうか。そこで、ケーススタディとして、私自身の生活の拠点でもある「新宿」を想定し、2020 年代の都市の居場所について構想する。

### 1、新宿サークル

#### (1)新宿の特性

まずは、新宿の街の特性を整理した。

##### ① インクルーシブな街

乗降客数約353万人/日でギネス認定世界一の新宿駅。都庁や大企業のオフィスが集積するビジネスの顔から都内一の年間販売額を有する商業の賑わい、そして歌舞伎町に代表される繁華街や映画や演劇関係者といった文化人。また、観光だけではなく居住する外国人人口も新宿区が最も多く、都市の中でも新宿ほど多種多様な人々と文化が混在した街はない。

##### ② 最も単身世帯が多い街

2015 年の新宿区の単身世帯割合は 64.8%（132,644 世帯）であり、全国の 34.5%、東

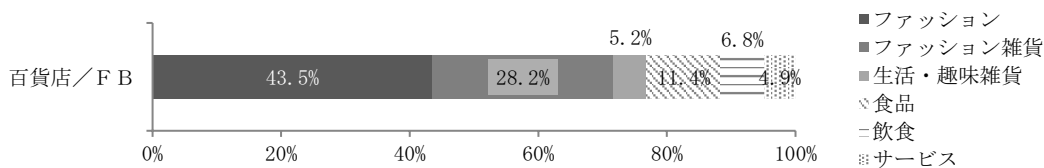
京都の 47.3%と比較しても分かるように、23 区で最も高く、全国の市区でも最も高い都市である(注 12)。

## (2)新宿東口エリアの課題

次に、新宿の中でも特に大型商業施設が集積する新宿東口エリアにフォーカスして構想を行うにあたり、新宿東口エリアの主な課題を整理した。

### ①デベロッパーや企業が用意した、モノ消費が多い

新宿東口エリアの主要大型施設の業態構成を分析してみると、ファッションやファッション雑貨の構成比が約 70%を占めており(注 13)、モノ中心の構成であることがわかる(図 8)。



(図 8) 新宿東口エリア主要大型施設 業種業態構成(各施設 HP より筆者編集作成)

### ②滞留する居場所が少ない

改めて、新宿東口周辺を見渡してみると、駅前広場は名ばかりで、通りにも休憩するベンチすらない。スマートフォンを片手に持ちながらガードレールに腰を掛け待ちあわせしている若者の光景をよく見かける。また、街中にあるカフェは多少の繁閑差はあるものの常に混雑の状態が続いている。一方、海外の都市には、NY のセントラルパークやブライアントパークといった公園やヴェネチアのサンマルコ広場といったスケールが大きなものから、事例でも取り上げたコペンハーゲンの多種多様なオープンカフェやストリートファニチャーなど公民連携型の場づくりなど、子どもから大人までが、会話したり、本を読んだり、寝そべったりと自由に過ごせる魅力的なサードプレイスが存在する。世界一の乗降客数を誇る新宿でありながらも、日本の公共空間の賑わいづくりの乏しさをまさに象徴している場所であるとも言える。

以上のことから、実際の街の構造は、デベロッパーや大手企業によって整理整頓されたモノ中心の施設の中に、人々が窮屈に収まっているような状態であり、多種多様な人々や文化を持つ新宿本来の特性とは大きく乖離がある。

## (3)新宿サークル

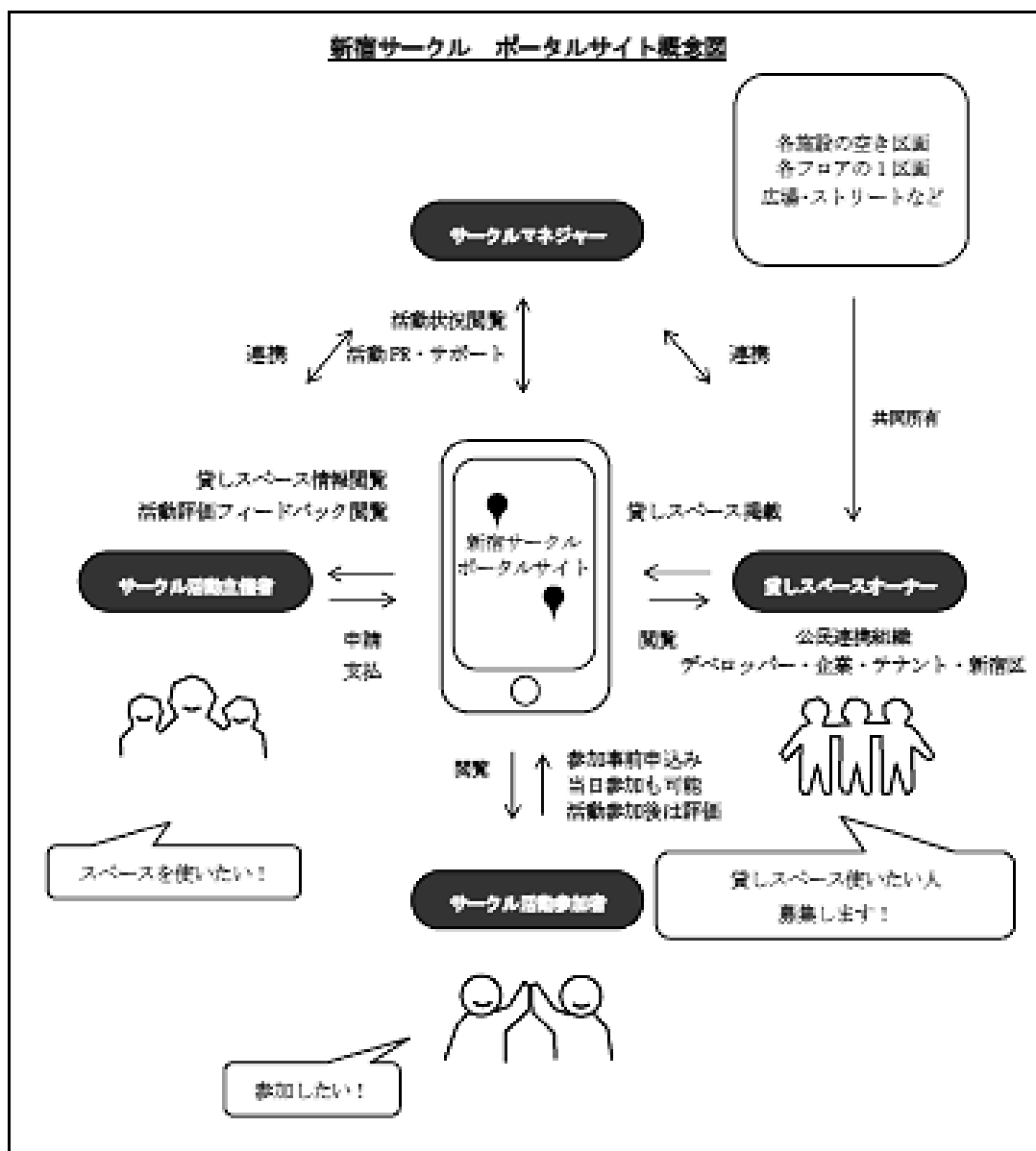
### ○目的

世界一の乗降客数を誇り多種多様な人々が集う新宿に立地する SC が、都市機能の一端として、人々が直面する「孤独」という社会課題を救う都市の「居場所」へと再編する。

### ○概要

もともと、新宿区では、全国初の試みとして 2005 年からの社会実験を経て「モア 4 番街」の公道に、常設のオープンカフェを設置。また、2015 年から新宿通りの車道部分に仮設の歩道やベンチを設置し物販や飲食のイベントなどを行う「SHINJUKU STREET SEATS」という社会実験を毎年行っているなど、柔軟な土壌がある。

そこで、現在は新宿区が主導で活動を実施しているが、その活動の輪を、SC を運営する民間企業や新宿が生活動線となっている一般の人々にも広げ、「新宿サークル」という個人や起業家(企業)が、自由に様々な活動ができるようなシェアリングスペースのプラットフォーム



(作図筆者)

ホームを構築する。

○コンセプト—人々の孤独の解消に。SCのスペースをシェアする「新宿サークル」—

「都市の中で自由に自己表現をしたい」「ずっとチャレンジしてみたいことがあった」

「共感した活動に参加したい」「サポートすることが好き」など、心の豊かさの追求のため自分の居場所を求めている人々に向けて、解放された新宿のシェアリングスペース。サークル活動を通じて、自己の内面や他者・社会との交流を深め、自分の「居場所」づくりを後押しする。

○事業運営スキーム

シェアリングスペースは、新しく施設をつくるのではなく、都市の中に現在ある施設内のスペースを繋いでいく。東口エリアに所属する各デベロッパーや企業、新宿区などが所有する未活用スペースや空き区画、施設内の一部を提供し、それらのスペースを共有スペースとして解放し管理運営する。



また、貸しスペース情報やスペース使用申請、サークル活動の内容などを、ポータルサイト(スマートフォン・アプリ)で一元管理しデータベース化することで、「貸しスペース提供者」「サークル活動主催者」「サークル活動参加者」全員が、わかりやすくアクセスしやすいプラットフォームを構築する。サークル活動を主催したい場合は、ポータルサイト上で申請～審査～支払まで完結できる。一方、サークル活動に参加したい利用者は、ポータルサイトでどんなサークルが開催されるかを随時確認することが出来、気軽に参加申込が可能になる。

#### ○共有スペース

各施設や行政から集められたスペースは、大小・展開フロア・期間も様々である。条件によって価格が設定される。サークル活動の主催者は、チャレンジしやすい小區画からスタートしても良いし、経験年数や内容に応じて柔軟にスペースを選択することが出来る。

#### ○サークル活動内容

「新宿サークル」では、特定の拠点を持たずに、まるで学生や社会人のサークル活動のように、自分たちがやりたいことを自由に、都市の中で展開していく。その活動は、ある日突然開催されたり、時間や曜日、期間限定などサークル活動の主催者によって異なる。例えば、脱フードロス廃棄食品でつくるレストラン、外国人居住者に教わる世界の朝ごはん、疲れた心と体をリセットするナイトヨガ、アフタースクールで英会話レッスン、お酒を飲みながら楽しむオープンシアター、みんなで子育て、街の清掃活動をしながら運動など、個人の趣味的なものからボランティア的側面を持つものまで様々である。

また、参加するたびに、サークルポイントを獲得することができ、溜まったポイントはサークルに参加する際の支払や、自分が好きな団体に寄付できるなどのサービスも用意する。

#### ○マネージメント

質が高いサークル活動を継続していくために、新宿に想いや愛着がある企業・団体・個人による「サークルマネージャー」を設置。サークル活動のPRやサークル内容のフィードバックなど「貸しスペース提供者」「サークル活動主催者」「サークル活動参加者」3者を結ぶキーマン的な働きが求められる。

多様なサークル活動を通じて、新宿の街を彩る人々と出会いや想いに触れることで、街に対する愛着やつながりが深まっていき、「新宿サークル」が自分の居場所を見つけるインフラとなっていく。

## おわりに

本論では、社会問題である「孤独」の背景にあるのが、都市の「居場所」の少なさに関係しているという結論のもと、都市の居場所づくりの取組みから学んだ手法を活用し、新宿に立地するSCを想定し「新宿サークル」という、個人や起業家(企業)が、自由に様々な活動ができるようなシェアリングスペースのプラットフォームを構想した。

課題として残ることは、各企業から提供される既存スペースを、どのような形で契約することが有効であるか。そして、「孤独」の緩和状況をあらわす具体的な評価基準の設定について定義することが出来なかったことである。

しかしながら、SCを運営する企業や行政、さらには消費者が連携することで、一過性のイベントではなく、都市において日常的に人々の滞在または利用を促すような共用空間を創出し、オンラインとオフラインの情報が一元管理されたプラットフォーム化に成功すれば、インフラのような感覚で当たり前自分の「居場所」を見つけられる世の中になり、幸せの輪が広がるのではないだろうか。

また、幸せの輪を拡大する際のさらなるアイデアとして取入れたいと考えているのが、ソーシャルゲームである。ポケモンGOの市場規模は全世界で6兆円にも及び、ポケモン

というアイテムを収集する心理ニーズと位置情報を連携させたことで、老若男女が、より日常を楽しく心や体を動かすゲームとなっている。かつては、勉強の妨げになるなど、ゲームは悪いものという扱いだっただのが、すっかりいまでは、観光の集客や教育の場で活用されるなど、スマホゲームの枠を超えて私たちの暮らしの中に浸透している。そこで次の展開として可能性を秘めているのが、身近な社会課題の視点である。例えば、プレイヤー同士で協力し合い「子育てをする」「街をきれいにする」「街の治安を守る」などの行動を、ポイントやアイテムの収集性と絡めてプラットフォームを構築。ゲームが持つエンターテインメント性と社会貢献を掛け合わせることで、個人や地域が抱える身近な悩みごとを解決できる次世代のコミュニティが形成されるパワーを秘めていると考える。

話が少々飛躍したが、現在の都市の「居場所」について話を戻すと、日本においても、公共空間の整備や運営に民間の資本が入った公園の活用やエリアマネジメントなどの事例も増えてきている。一部では「金を稼ぐ公共空間」という批判の池もあるが、私は決して反対ではない。人々は「心を豊かにするもの」と共感し納得したものに、自分の「居場所」を求め、情熱や時間、お金を惜しまない。これから 5G 時代が到来しより一層デジタル化が加速され、ますます多種多様なコミュニケーションの在り方が誕生してくるだろう。スマートフォン片手に、簡単にモノが手に入り、SNS でいつでも世界中の情報がフラットにシェアされる時代だからこそ、「充実感」や「つながり」といった心の豊かさを深めるオフラインには大きな意味がある。

人々が思ったことを自由にチャレンジできる機会や普段気づきにくいことや自分一人では踏み出せない、身近な社会課題に対して、アクションを起こすきっかけや背中を押してあげられるような場を都市の中にどれだけつくれるか。私は、SC を所有し運営するデベロッパー企業に所属する一方、他企業の SC の在り方を考えるプランナーでもある私だからこそ、企業の垣根を越えて、都市生活者のニーズに応えた居場所づくりに向けて尽力していきたいと考えている。

## 注

- (注 1) 国立社会保障・人口問題研究所 日本の世帯数の将来推計 2019 年推計
- (注 2) 一般社団法人日本ショッピングセンター協会 SC 白書新時代の幕開けと SC2019
- (注 3) 経済産業省商業動態統計業種別商業販売額及び前年データ小売業計
- (注 4) ソロエコノミーの襲来 2018 ソロモラボ調査 未婚と既婚 年代別幸福度の違い(N=20,000 全国 20-50 代男女)
- (注 5) 読売広告社都市経済研究所「自分の居場所に関する調査」2014 年(N=1,100 1 都 3 県 20-70 代男女)
- (注 6) 経済産業省「平成 30 年度我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)」
- (注 7) 2018 年度各社取扱高
- (注 8) 情報通信総合研究所「シェアリングエコノミー関連調査結果」2019 年 4 月 9 日
- (注 9) 内閣府「平成 29 年版 子供・若者白書」子供・若者の意識に関する調査(平成 28 年 12 月全国の 15 歳から 29 歳までの男女 6000 名)
- (注 10) ISSP 国際比較調査「社会的ネットワークと社会的資源 2017
- (注 11) CBRE 開花するポップアップストア-新しいリテールスタイル-2019 年 8 月 19 日
- (注 12) 2015 年国勢調査人口等基本集計結果 新宿区の概要
- (注 13) 百貨店/FB 業態構成比 計 7 施設(伊勢丹新宿本店/新宿マルイ本館/新宿マルイアネックス/新宿マルイメゾン/ルミネエスト/西武新宿ベベ/新宿アルタ)2019 年 10 月時点

## 参考文献

- 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター玉川高島屋 SC の 20 年』東洋経済新報社、1984 年
- 東秀紀・風見正三・橋裕子・村上暁信『「明日の田園都市」への誘いハワードの構想に発したその歴史と未来』彰国社、2001 年
- 日本経済新聞社産業地域研究所「(調査報告書) 超高齢社会の実像/シニアたちはセカンドライフをどう考え、何を求めているのか」2014 年 3 月
- レイ・オルデンバーグ『サードプレイスコミュニティの核になる「とびきり居心地のよい場所」』みすず

## 孤独を救う都市型 SC

書房、2013年

山崎 亮『コミュニテイデザインの時代』中央公論新社、2012年

饗庭 伸『都市をたたむ—人口減少時代をデザインする都市計画』共栄書房、2015年

岡本純子『世界—孤独な日本のオジサン』KADOKAWA、2018年

藤井保文・尾原和啓『アフターデジタル』日経BP社、2019年

劉 潤『新・小売革命』CCCメディアハウス、2019年

アーキグラム『アーキグラム』鹿島出版会、1999年

馬場正尊ほか『公共R不動産プロジェクトスタディ公民連携のしくみとデザイン』学芸出版社、2018年

広井良典『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社、2019年

荒川和久『ソロエコノミーの襲来』ワニブックス、2019年

糸井重里『インターネット的』PHP研究所、2001年

湯浅 誠「こども食堂の過去・現在・未来」『地域福祉研究』No.74、2019年3月

田中元子『マイパブリックとグランドレベル—今日からはじめるまちづくり』晶文社、2017年

日本建築学「特集=パブリックスペースからまちを動かす 特集：巨大建築でまちをつくる／かえる」  
『建築雑誌』No.1711、2018年5月号

### 参考ウェブサイト

RHIZOME プレスリリース 2018年8月10日

NPO 法人全国こども食堂支援センター・むすびえと全国各地の地域ネットワーク団体

産経新聞社ニュース近ごろ都に流行るもの「喫茶ランドリー」まちの活況1階づくりから

情報通信総合研究所「シェアリングエコノミー関連調査結果」

CBRE 開花するポップアップストア—新しいリテールスタイル—2019年8月19日

新・公民連携最前線 PPP まちづくり 2019年7月11日

ソトノバオープンカフェ天国！コペンハーゲンの街路空間のにぎわいの秘密を読み解く 2018年3月16日

(指導教授：西山貴仁)

## 筆者紹介

石垣 博隆 東日本旅客鉄道株式会社 大宮支社事業部企画・地域共創課副課長  
白井佳奈子 静鉄プロパティマネジメント(株)セノバ事業部・販売促進課課長  
笈川 心 (株)ジェイアール東日本都市開発ショッピングセンター事業本部 営業部顧客戦略課係長  
岡崎 広子 (株)乃村工藝社事業統括本部プランニング統括部企画2部第4ルームプランナー  
香月 広 (株)ペルーフ代表取締役  
田中みぶ奈 (株)エイムクリエイツ空間プロデュース事業本部新事業推進室マネジャー

---

### SCアカデミー 第13期 優秀論文集

---

発行日 2019年7月31日

発行人 清野 智

発行所 一般社団法人 日本ショッピングセンター協会

〒112-0004 東京都文京区後楽 1-4-14 号 後楽森ビル 15 階

TEL:03-5615-8531 03-5615-8523

Fax:03-5615-8539

E-mail : info@jcsc.or.jp

URL: <http://www.jcsc.or.jp/>

---