

●最優秀論文●

100 年 SC

老舗企業に学ぶ、商業の道

今治 加奈子

J R 西日本大阪開発株式会社 営業企画部マネージャー

はじめに

第1章 老舗企業の理念を学ぶ

- 1 日本の老舗企業の概要
- 2 老舗企業の経営要点
- (1)内部環境 -基本理念-
- (2)外部環境 -地域との共生-
- 3 商人道

第2章 SCの成長モデル

- 1 長期的な事業継続のための経営要点
- (1) SC文化
- (2) SC発展の経緯 これまでの時代
- 2 時代の流れが変わっても変化しないもの

第3章 変わらない企業理念へのアプローチ

- 1 本業重視の経営、堅実経営
- 2 顧客第一、品質本位、従業員満足
- 3 企業理念の維持伝承

第4章 100年SCを目指すために

- 1 課題の抽出
- 2 これからの時代の100年SC
- (1) 高齢社会への対応
- (2) 「モノ」視点への立ち戻り
- (3) SC文化を創造する

おわりに

参考文献

100 年 SC

老舗企業に学ぶ、商業の道

今治 加奈子

J R 西日本大阪開発株式会社 営業企画部マネージャー

はじめに

「100 年先を目指して商業施設(以下 SC)を経営する」ということが、本論の最大のテーマである。今後、後世に残していく地域の拠点となり、すべての人の情報や記憶を蓄積できうる SC を目指して、「現在」ではなく、「未来」に引き継ぐための方法を日本における老舗企業の企業理念、哲学を参考に探る。

日本には、100 年を超える企業は多い。その多くは、地域の拠点であり、地域住民の支持を得て繁栄している。老舗企業が長期にわたり存続したのは、伝統と革新にある。つまり、老舗企業は、伝統を守り伝承することと社会環境に応じて変化することの、二つの面を明確に認識することで、永続的な企業文化を構築している。

SC でも、「変化すべきこと」「変化しないこと」を認識し施策を進めることで、長期にわたる経営を可能にできる点を示唆したい。

日本の高度経済成長期は、歴史ある街や文化を秩序なく破壊してきた。この歴史に登場したのが SC である。高度経済成長期は日本の生活環境を一変させた。その中でも SC は、その時代の変化に適合することで、百貨店を凌駕し発展したのである。この潮流は、現在も変わっていない。E コマースの台頭をはじめ販売チャネルの多様化など環境変化のスピードが加速するなか、変化し続けている。単なる「モノ」を売る場所ではなく、サービス拡充やコミュニティ形成、都市生活を創造する場所への変化を強行に SC は進めている。ところが、常に変化し新しさを追い求めているのにもかかわらず、SC 全体の画一化への動きは止まっていない。SC が退屈になったと言ってもいい。

これは、核となる部分を明確に認識できていないことによって、本来なら伝承していくべき SC の良さを定着させかつ引き継いでいないからではないか。SC に、積み重ねた時間や情報から培われた、企業文化が育っていないのである。SC は「モノ」を売るという本質を追求せず、むしろ周辺部分に「コト」展開という形で傾注するばかりで本来のあり方を見失いつつあるのではないだろうか。

本論文は、100 年先の変化する社会環境の中、継続して繁栄する術を探りたい。短期的な利益ではなく、商いを営む人々と共に進化する SC の成長モデルを考え、そして SC に訪れる顧客や地域住民に長きにわたり喜びをもたらす施設を目指す。そこで、いかなる社会環境の中にあっても栄え続けてきた老舗企業について分析・考察することで、日本独自の SC 道を探っていきたい。

第1章 老舗企業の理念を学ぶ

第1章では、創業100年以上の長寿である日本の老舗企業の企業理念、哲学を学び、単に新しいトレンドに走るのではないSCの成長モデルを提言する足がかりにする。

1 日本の老舗企業の概要

横澤利昌編『老舗企業の研究』（生産性出版、2013年）を参考に、老舗企業についての概要を追う。老舗企業の一般的な定義として「①先祖代々の業を守りつぐこと。②先祖代々から続いて繁盛している店、またはそれによって得た顧客の信用・愛顧」（広辞苑第6版、2008年）とある。帝国データバンクによると、日本には創業100年以上の企業が、2万社を超える。この数字には、帝国データバンクが把握していない個人商店や小規模な会社は含まれていないので、実際はもっと数は多い。

また、世界最古の会社は、大阪にある「金剛組」であり、西暦578年創業の神社仏閣建設の専門企業である。中国や欧州は国の歴史が長いものの日本に比べて老舗企業は少ない。韓国銀行の報告書『日本企業の長寿の秘密と啓示』では、2007年時点での世界の創業200年の長寿企業（5586社）を調査した結果、日本が56%（3146社）を占め、次いでドイツの15%（837社）、オランダ4%（222社）、フランスの4%（196社）であり、日本が突出して多いことがわかる。（図1）日本は長寿企業大国なのである。

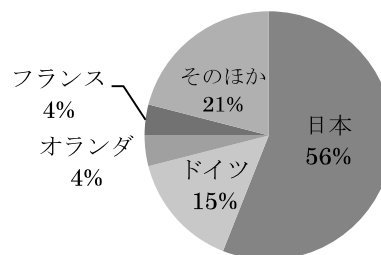
戦争に、大災害、恐慌、歴史の荒波を超え、地域社会の信頼を得て、100年以上も存続してきたのが、日本の老舗企業である。

従来から日本の社会においては、「経営の継続」が社訓や家訓という形で経営の基本的な指針であった。現在は、社会変化のスピードが速く、企業が長期にわたって永続することが困難な時代である。だからこそ、企業にとって、短期の利益拡大よりも、長期的な事業継続が強く求められる時代になりつつある。

老舗企業を業種別に見ると、最も多いものから順に、清酒製造、酒小売、呉服・服地小売である。日々生活に欠かせない必需品を売る小売業が上位を占めている。呉服店の進化から生まれた百貨店にも老舗は多い。百貨店の約三割が業歴100年以上を誇っている。近年大手百貨店も統合などによる再編を進め、事業継続のための変化への対応を迅速に行っている。また、老舗が多い地域は、文化的価値から戦争被害の少なかった京都である。神社仏閣が多いことで伝統工芸を守る土壌が、老舗企業の存続のプラスに働いている。

このような創業100年以上の老舗企業を、内部環境と外部環境の二つの側面から検証す

図1 世界における創業200年老舗企業



出典：韓国銀行『日本企業の長寿の秘密と啓示』2008
筆者加筆

ることで、なぜ長い歴史を生き抜いてきたのかを探り、どのような時代においても繁栄する SC のためのヒントを探ることがこの第 1 章の目的である。

2 老舗企業の経営要点

(1) 内部環境 ―基本理念―

老舗企業の価値は、「老舗企業は決して単に規模の拡大を求めるのではなく、資金面などでも自らの身の丈を知り能力に見合った『範囲の経営』を志向し、地域の一人ひとりの心に深く入り込み、また時代にあった独自性を作り出しているといつてよいであろう。老舗とは創造の連続に他ならない。」（横澤利昌編『老舗企業の研究』生産性出版、2013 年）とある。この一文に、老舗企業の本質が表現されている。

一時的な売上の拡大よりも、事業永続をもっとも重要な企業価値とする際には、「身の丈」「独自性」「創造」が欠かすことのできない経営方針である。こういった内部環境が、経営維持の基本理念として企業内で明文化されているケースが多い。そして、その基本理念に従業員や次の代表者だけではなく、取引会社から顧客にまで、伝承することで長きにわたる信頼を得ているのである。

それが、老舗企業文化であり、その脈々と続く文化に、私たちが感動と愛着を感じることで、長きにわたり事業永続するのである。

また、老舗企業と言えば伝統を守り、伝統を継承することを最重要とすることから、変化への対応力が弱いイメージがある。しかし、時代の激動を生き抜くためには、伝統を固持しながらも、革新を続けることが不可欠であり、江戸時代から続く、三井、鴻池、住友といった大商家も、「創業当時の事業が続くこともあったが、経済環境の変化に経営を適応させる過程で、事業規模の拡大や多角化、有利な新規分野への進出、不採算事業の整理といった事業再編は珍しくなかった。」（鈴木浩三『江戸商人の経営戦略』日本経済新聞社 2013）と語っている。このように、常に革新を継続するためには、強みである「変わらない核」となるものを磨き、「変えるべきもの」に対しては、大胆に対応する柔軟性もつことが老舗企業経営である。（図 2）

図 2 老舗企業の経営維持の基本理念	
☐ 「時代の流れが変わっても変化しないもの」	・顧客第一主義 ・本業重視の経営・堅実経営 ・品質本位 ・製法の維持継承 ・従業員重視 ・企業理念の維持・伝承
☐ 「時代の流れに対応し変化していいもの」	・商品・サービスに関する顧客ニーズへの対応 ・時代の半歩先を行く ・販売チャネルを時代に合せて変更 ・本業の縮減を前提とした新規事業の確立 ・家訓の解釈を時代に合わせる。

（出典：横澤利昌編『老舗企業の研究』生産性出版、2013 年 筆者加筆）

本業重視の理念のもと、商品・サービスに対する品質へのこだわりが、企業の求心力として個性や独自性を生み出している。また、時代によって変わる顧客のニーズに対応して商品・サービスを改善し、販売チャネルも広く持ち、経営の核となる経営理念は崩さず新規事業を開拓する。このように、時代の流れが変わっても、基本理念以外は柔軟に変化させ革新することが、長期の事業継続の要点である。

(2) 外部環境 ―地域社会との共生―

江戸時代の思想家で、倫理学者である石田梅岩は、「実の商人は、先も立、我も立つことを思うなり」と述べ、商人の活動は営利のみを目的とせず、社会全体の生活安定に役立たなければならないと指摘している。さらに、近江商人の企業理念「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしという共存共栄の考え方は有名である。老舗企業の企業理念は、これらの影響を色濃く受けている。このように、企業は、自社の利益だけではなく、地域社会や顧客への貢献が求められている。

つまり、老舗企業は企業市民としての役割を長きにわたり実践している。「売り手」に一定の利益を継続してもたらし、「買い手」という顧客に価値を提供し続け、「世間よし」という、社会に評価され認められることが事業継続するうえで必要があり、この地域社会との共存共栄をおろそかにしては、企業の繁栄はあり得ない。これを SC にひきなおすと、デベロッパー、テナント、お客様の三方よし、さらには地域を加えて四方よしということになるのか。

3 商人道

内部環境・外部環境へのアプローチにおいて共通するのは、前提として存在する商人思想である。日本全体で流通を背景にした商人が登場するのが、織田信長、豊臣秀吉の戦国後期である。楽市楽座という、独占販売権などの特権を持つ既存の商工業者を排除した自由取引市場が流通業のさきがけである。この時代において、商人たちの活躍が活発化され、日本全国に商業環境の基盤が整った。その後、江戸時代の治世の安定のもと発展し、日本社会の商業環境として成立したのが、石田梅岩が活躍した江戸時代である。この商人道とは、石田梅岩著『都鄙問答』によると倫理や道徳観を前提にした利益の正当性や他社との共生の理念、儉約の精神、顧客満足、コンプライアンスなどを指している。

明治初期の渋沢栄一にもこの流れは受け継がれ、その著書『論語と算盤』において適正利益の追求という論語に基づく商倫理の重要性をうたっている。こうした日本人の独自の理念が現代に至っても、松下幸之助や稲盛和夫など経営人を支える企業理念となっている。

こうして商人が日本に登場して以来、多くの経営学者や思想家たちが商人道という商人の心構えを説いている。老舗企業は、この商人道という、日本独自の哲学を持ち合わせることを、企業の礎として企業理念に反映させている。例えば、新事業や新しい施策を始めることにより売上の拡大が図れたとしても、この商人道という企業哲学から大きく逸脱するならば、その事業の開始はあり得ない。それが日本独自の老舗経営である。逆にいうと、商人道を持たない企業の永続は不可能なのである。

どんな時代においても揺らがない、代々語り継がれる商人思想を礎にした企業理念は、SC が永続するうえでも手本となるのである。

第 2 章 SC の成長モデル

前章で、老舗企業の企業理念、哲学を見てきた。老舗企業と SC の経営スタイルは地域社会への貢献、責任義務や時代への変化対応など共通項目も多い。次に老舗企業の事業継続の手法を SC 経営と比較検証しながら、SC の成長モデルを構築する。

1 長期的な事業継続のための経営要点

(1) SC 文化

前章で、考察した老舗企業の長期経営の秘訣は、一言でいえば企業文化である。文化とは積み重ねてきた時間と精神である。「文化」を定義するために辞書から引用すると、①人間の生活様式の全体。人類がみずから手で築き上げてきた有形・無形の成果の総体。それぞれの民族・地域・社会に固有の文化があり、学習によって伝習されるとともに、相互の交流によって発展してきた。②特に哲学・芸術・科学・宗教などの精神的活動、および所産。物質的所産は文明とよび、文化と区別される（参照：デジタル大辞泉）と表現されている。

老舗企業は、過去から未来へ、成果を構築し積み上げ伝承することで、独自の文化を紡いできた。

かたや SC には、文化があるだろうか。時代に合わせて柔軟に変化することが SC の重要な企業価値であったため、積み上げてきた情報の蓄積が極端に少ないのである。要するに、SC において企業文化を感じることができないのである。

一例として、SC を百貨店と比べた場合「買い物する場所」を提供するという点では同一であるが、何が違うかといえば企業文化があるかないかである。衰退してきたとはいえ、百貨店は、三越の文化があり、高島屋の文化があり、伊勢丹の文化があった。それはすべて江戸時代を発祥とし町人文化の成熟と相まって形成されてきた「商文化」と言える。百貨店は、必要な物を見て買えるという利便性が支持され繁栄しただけではなく、一般店にはない高級品を用意し美術展を併設し「ハレ」の場の存在として認められることで、家族でも楽しめる娯楽のひとつとしての文化を作った。しかしながら SC については、アメリカ型モデルをベースに導入され、倉橋良雄氏による日本的改良はあったものの、近年は逆に、ハイブリット型などへ発展進化するアメリカ SC のスタイルを再導入する傾向が強まっている。そこにあるのは「アメリカ文化」であって、「日本文化」ではない。それが百貨店と比べ歴史の浅い SC の軽さである。

買い物は、必要な物を買うだけの場所ではない。消費行動の背景には、人々の様々な思いがある。SC に訪れる顧客は、買い物する場所の期待感や高揚感を受け取ることで、消費行動への要求を解放するのである。SC の仕事は、消費者と販売者を結ぶ場所を作ることであり、本来であればそこに積み重ねた文化ができるはずである。SC は、新しく作り変えることは得意でも、継続することを陳腐化と称してきた歴史があるため、積み重ねた時間や精神という情報量が少ない。

人々は、文化のないものに共鳴することはできないし、感銘を受けることもない、またそこに永続的コミュニティは発生しない。さらに、その流れの中で商売が繁盛する余地は

ない。企業とは文化のうえに発展するからである。文化にまで昇華されてはじめて老舗企業たる資格を得て、その文化が地域の人々から支持されて永続的な存在の意義をもつ。SC文化とは、SC 自体がテナントや顧客との交わりの中で、地道に積み上げていく情報や思想を指すのである。

(2) SC 発展の経緯 これまでの時代

SC が文化的要素を持つための方法を考察するために、SC がなぜ文化を持てなかったのかを、時代の流れとともに明確にしていきたい。

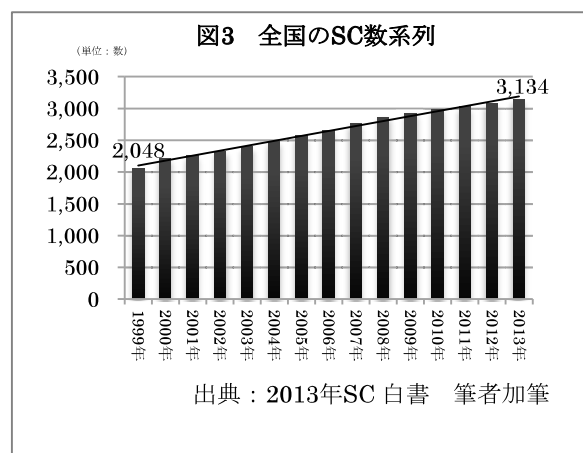
日本経済が飛躍的に成長を遂げた時期は、諸説あるが 1954 年から 1973 年といわれる。つまり敗戦からの復興である。第二次世界大戦に敗北し、経済活動が停滞した中、戦後の焼け野原から奇跡的な発展をとげた。活発な設備投資による産業発展があり、さらに 1960 年の所得倍增計画で国民所得も増加し、国内消費も活発になることで景気をけん引した。1956 年の経済白書においても「もはや戦後ではない」と言わしめたほどの目覚ましい復興であった。さらに、1964 年東京オリンピックの開催により、ビル建設と道路工事は一気に加速し、新時代の生活必需品として、テレビ・洗濯機・冷蔵庫が 3 種の神器とよばれ、急速に家庭に普及した時代でもある。

日本を代表するマクロ経済学者吉川洋氏は「今日われわれが、日本の経済・社会として了承するもの、あるいは現代日本人をとりまく基本的な生活パターンは、いずれも高度成長期に形づくられたのである。高度成長は誇張ではなく、日本という国を根本から変えた」（吉川洋氏『高度成長 日本を変えた六〇〇〇日』中央公論新社、2012 年）と、経済の拡大だけでなく、日本を大きく変えたのが、高度経済成長期であると述べている。

SC は、1922 年アメリカ合衆国で発祥し、その後、日本では高度経済成長期である 1969 年に玉川高島屋ショッピングセンターの開業を発端に、現在に至るまで、右肩あがりが増え続けており、いまや 3000 を超えるまでに至っている(図 3)。

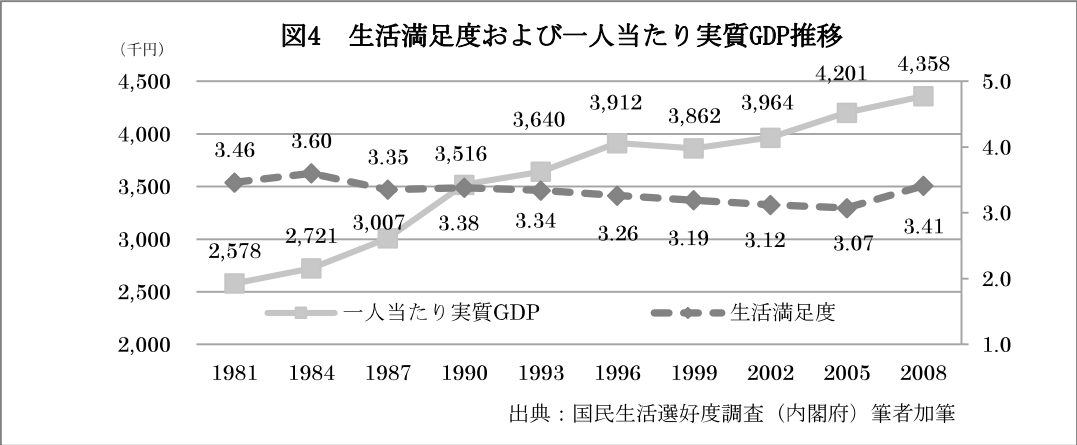
高度経済成長期に登場した SC は、この時期の一般的な思想であった「アメリカの進んだ生活に近づきたいという」民意に後押しされ、市場主義のもと地域の商環境のすべてを変貌させつつ開発を推し進めた。また激しく変化する時代のサイクルに合わせて自らを変化させ続けたのである。時代の適応産業が SC と呼ばれるようになったのも、この背景のもと発展を遂げたことに関連している。

前述したとおり、高度経済成長の歴史は、戦後からの復興、つまり生活環境を立て直すための特別な成長の時期であったと言える。たとえば、日本の美しい街並みは、戦争で破壊され、復興に至っても、日本が従来から持ち合わせていた風土や風習の復元よりも、市場原理主義であるアメリカの模倣を優先した結果、多くの街並みは失われ日本のアイデンティティは大きく喪失してしまった。高度経済成長とともに、日本の歴史も自然環境も破壊されたという表現は大袈裟ではない



はずである。

この歴史の流れは、資源を持たない日本が立ち直るためには必然であった。また、SCにおいても、この高度経済成長による消費の飛躍的拡大によって、従来の個人商店やその集積としての商店街という商スタイルから自ら脱却や変化しつつ、その新しいスタイルを全国に伝播していくことで、成熟した伝統文化の破壊に加担したともいえるのである。鉄道の主要駅においていわゆる「駅ビル」を原型として発展したターミナル型 SC や大型スーパーを原型として発展したモール型 SC など、この時期に現在の SC モデルが形成された。



このように、日本中がこの時代においては、変わることを是とし、歴史や風土を壊し、積み重ねた情報の喪失を楽観視してきたのである。これが、経済発展を優先させた日本の姿であり、この結果、従来からあった文化の多くが喪失した時期であるのは間違いない。

ここまで述べてきたことは、日本の高度経済成長による発展を否定するということではない。経済が成長することにより、喪失したものが多くあることを言いたい。

内閣府が2008年まで3年ごとに実施していた国民生活選好度調査(注 2008 年廃止) (図 4)によると、一人あたりの GDP は上昇傾向にあっても生活満足度はほぼ横ばいである。また、国連が発表した世界国民総幸福度(注：2013 年 接続可能な開発ソリューション・ネットワークの支援を受けて発表した世界幸福度の指標。評価基準としては、富裕度、健康度、人生の選択における自由度、困ったときに頼れる人の有無、汚職に関するクリーン度、同じ国に住む人々の寛大さなどの要素で構成。本

図5 幸福レポート2013

順位	国名	幸福度数	順位	国名	幸福度数
1	デンマーク	7.695	26	ドイツ	6.674
2	ノルウェー	7.657	27	カタール	6.668
3	スイス	7.652	28	チリ	6.589
4	オランダ	7.514	29	アルゼンチン	6.564
5	スウェーデン	7.482	30	シンガポール	6.548
6	カナダ	7.479	31	トリニダード・トバゴ	6.521
7	フィンランド	7.391	32	クウェート	6.517
8	オーストリア	7.371	33	アウジアラビア	6.482
9	アイスランド	7.357	34	キプロス	6.468
10	オーストラリア	7.352	35	コロンビア	6.418
11	イスラエル	7.303	36	タイ	6.373
12	コスタリカ	7.259	37	ウルグアイ	6.357
13	ニュージーランド	7.223	38	スペイン	6.324
14	アラブ首長国連邦	7.146	39	チェコ	6.292
15	パナマ	7.145	40	スリナム	6.271
16	メキシコ	7.090	41	韓国	6.269
17	アメリカ	7.084	42	台湾	6.223
18	アイルランド	7.078	43	日本	6.066
19	ルクセンブルグ	7.056	44	スロベニア	6.062
20	ベネズエラ	7.041	45	イタリア	6.023
21	ベルギー	6.969	46	スロバキア	5.971
22	イギリス	6.885	47	グアテマラ	5.967
23	オマーン	6.855	48	Malta	5.966
24	ブラジル	6.851	49	エクアドル	5.867
25	フランス	6.766	50	ボリビア	5.859

※ 先進国
出典：World Happiness Report 2013 筆者加筆

調査は、2010 年から 2012 年にかけて実施され 156 か国を対象にしている。) ランキング 2013 (図 5) では、アジア諸国は南米や中東よりもなべて低いが、そのアジア諸国のなかでも、日本は、タイ、韓国、台湾に次ぐ水準にとどまっている。まして、世界の先進国のトップクラスにある日本が、総計で 43 位にあるということは、大きな社会問題を孕んでいるとも言える。こうした消費者が現在の日本の実態である。盛んな購買が 幸福感につながらないという現状。しかしながら、その盛んな購買が「モノ」の価値に対する満足感から来たものではなく、視覚や価格に訴える販促やイベントによる衝動から来たものであるならば、やがてそういう誘導にも限界がくると思われる。近年のセールの不興や「買いたいときに本当に買いたいものだけ買う」という傾向の拡大など、消費者も、マス媒体販促や商業施設のゴージャスさだけでは買わなくなってきたというのにもあらわれている。それだけに SC は、「モノ」を買う場所を通じて、「モノ」の本来的価値を訴求する意義と役割の原点に立ち戻り、消費者への満足提供義務を担うべきなのではないか。

「縮小社会」といわれる次の時代を迎える戸口に立っている今こそ、SC の「良きもの」を問い直す好機ではないか。すべての変化を是としていた時代は終わったのである。

2 時代の流れが変わっても変化しないもの

老舗企業が持ち合わせる変化への対応の企業理念は奇しくも SC と一致する。しかし、老舗企業は「時代の流れが変わっても変化しないもの」を何よりも重要とし、長い期間その要素を積み上げて、かつ変えずに守っている。一方で SC は、本来であれば、重要であるはずの SC 名称、ターゲット、テナントミックスなど、その SC のアイデンティティを形成するような項目においても、時代に適合しなければ柔軟に変えてしまう。企業理念においても、開業時から変わらず伝承することを重要だと認識している SC は少ない。

「不易」という原理原則や普遍の考え方という前提なくして、「流行」を追いつぎすぎたことが、SC の現状である。SC の不変要素は、老舗企業と同様である(図 6)。ただし、図 6 でもわかるように、老舗企業よりも、数多くの企業を集め運営する SC においては、この変わるべきではない企業理念が及ぼす範囲がとても広大であることに留意する必要がある。

図 6 継続するための企業理念 時代が変わっても変わらないもの	適用範囲	
	老舗企業	SC 運営
顧客第一	自社の顧客	テナント・顧客・地域住民・投資家・オーナー
本業重視の経営・堅実経営	自社の本業	不動産・「買い物」場の提供に関連するすべての項目
品質本位	自社の製品・サービス	「買い物」場の提供に関するすべて
製法の維持継承	自社の製品・サービス	「買い物」場の提供に関するすべて
従業員重視	自社の従業員	自社・テナント・SC 運営関連会社(清掃・警備など)
企業理念の維持・伝承	主に自社内	自社・テナント・SC 運営関連会社(清掃・警備など)・顧客・地域住民・投資家・オーナー

つまり、広いからこそ、この不変要素を、効率化の観点から堅持し伝承することを積極的に行うことを回避したともいえる。現在において、この効率化の弊害が、社会環境の変化とともに露見しつつあり、時代への変化に合わせて変化することが SC の強みである一方で、時代が変わっても変化させてはいけないものへの問題意識が低下していることが、SC

の文化的脆弱性の底にある。

これから先の 100 年、事業継続するためには、この不変要素に対して深く考察することが重要であり、今、「変化しないこと」への原点回帰が求められているのである。

第 3 章 変わらない企業理念へのアプローチ

1 本業重視の経営、堅実経営

老舗企業の経営方針において一貫していることは、本業を根幹としそれを磨くことである。SC の核は「買い物」場の提供である。しかし、SC の昨今課題としてあげることが多いのは、「まちづくり」「コミュニティ」などであり、買い物そのものへ言及することは少ない。集客するための努力はしても、直接的な購買の促進は、商品を販売するテナントに任せざる得ない側面を持ち合わせているからである。つまり SC の本業である「買い物」場の提供とは、直接的にはテナント企業の機能を示すことであり、新市場の創造にしてもサービス拡充では成長市場は見出すことはできない。言いかえるならば、テナント企業が市場革命を起こすなら、その環境を提供するという形での援助しかできないのである。

最新鋭の建物、集客を促す屋上庭園やサービス機能の設備、週末ごとに行われる地域密着のイベント、これらのすべてはテナントが商売を行うための仕掛けというよりは、「買い物」の場を彩る機能のひとつに過ぎない。またポイントカード販促や一過性のイベントによるお客様との信頼関係は極めて無機質で即時的なものである。これに対して、老舗企業ではつまるところ、商品への信頼、モノへの信頼や満足が根本にあり、それは経営哲学に裏付けられた付加価値を含み、この意味において老舗企業に対する顧客や地域住民からの愛着は、他では代替がきかないのである。それがいわゆる「暖簾」の力というものである。

SC の仕事は、「商品」を買ってもらい満足のための買い物環境にある。老舗企業は「身の丈経営」を志しているが、SC における身の丈は「買い物」環境の整備までを指し、それは街の機能の一部にしかすぎないのである。「まちづくり」や地域密着イベントへの固執は、「身の丈」以上であることに留意したい。テナントがそこで商売しやすい環境を作ることが本業を磨くということであり、どの時代においても変わることのない SC の企業理念であることを忘れてはいけない。そして、その「身の丈」経営の確実な実現が結果として、地域に根差し地域住民から信頼を得ることで「まちづくり」の一翼を担う存在へとすることができるのである。

要するに、老舗企業になるためには、テナントが商売繁盛で安心して長く経営できることが SC 自体の長期の事業継続につながる。テナントオーナーがじっくりと店舗や商品を通じて自らの経営哲学を発揮できるチャンスの提供場であり、SC はそういったテナントをとおして、情報を蓄積し顧客が増え信頼が増す。これが、SC 文化であり SC の哲学である。顧客はその文化を求めに SC へ訪れ、文化を感じて購買が促進されるのである。

つまり、イベントや付随サービスに傾注しすぎることなく、安心して商売ができる商環

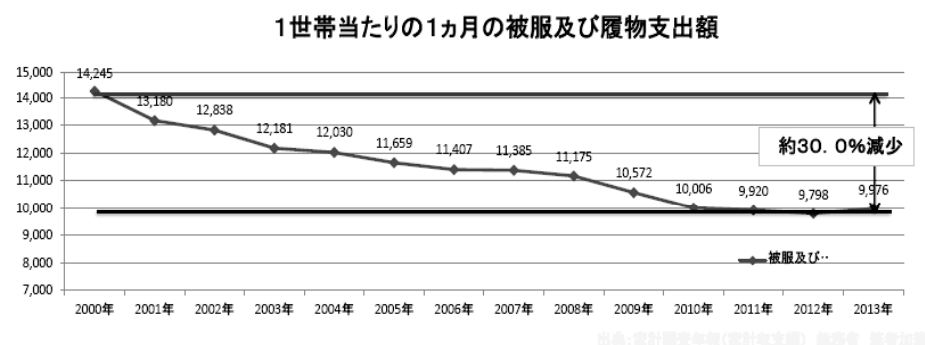
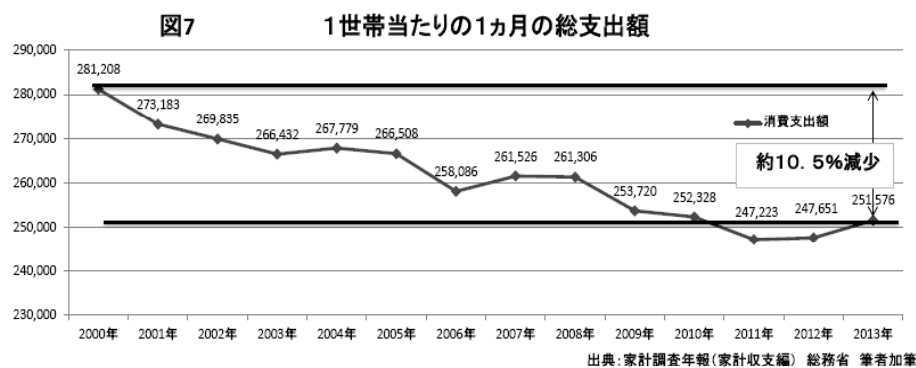
境を整備することが、SCの本業重視の経営と言える。また「身の丈」を意識しながら真正面から、その「買い物」環境の整備という本業に取り組むことが、堅実経営につながり、SCの継続的な繁栄を意味するのである。

2 顧客第一、品質本位、従業員重視

SCの商品、つまり「売り物」はテナントである。同時に、テナントはSCの顧客でもある。さらに、SCの従業員の大多数がテナントの従業員である。

差別化を図るため様々な新しい取り組みを実行しても、流れとしてはSCの画一化が進み、期待感が薄くなっている。この要因のひとつに、商品の差別化が図られていないことや品質が向上していないことにある。これはテナントの扱う商品に対する思いが低いということもあるが、テナントが品質本位の商売ができる商環境をSCが提供できていないことも要因のひとつである。つまり、テナントが、進歩できない環境にいることに問題がある。商環境の整備として、モノがあふれる現代に、買い物以外にも楽しめる場として魅力を高めることに尽力することは必要不可欠であり間違っていない。だが、「まちづくり」や「コミュニティ」をはじめとする「コト」需要へのシフトの発端は、SCの主力業種だったファッション店が苦戦することに対応した変化であり、新たな市場を開拓したわけではない。

経済の停滞を受け、消費が冷え込んでいるというが、2000年と2013年を比較すると1世帯あたりの1カ月の総支出は10.5%減少したのに対して、被服及び履物の支出費用は30.0%も減少していることからわかる(図7)

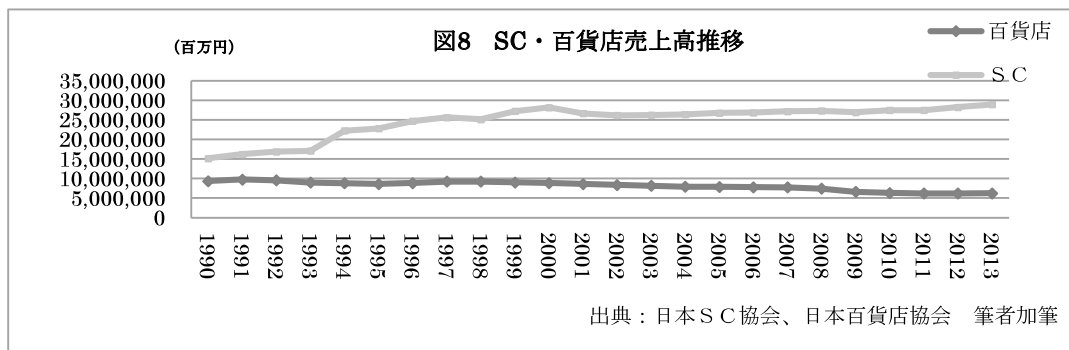


アパレル企業は同質化し、新しい価値観を提案できていない。ファッション関連商品が売れないのではなく、売れる商品の開発が停滞し、新たな顧客を創造できないでいる。これは、バブル期を通じて「売れ筋」に多くのアパレル会社が商品特化していったという安易な商品作りがもたらした結果である。本来、店先の客層、顧客のニーズをつかみ、掘り起こすことで、新しい商品開発がなされる。それらの企業努力を怠ってきたツケが現在の停滞を呼び起こしたものだとも言える。

SC 数の増加とそれに追いつけないテナントの実態が近年浮き彫りになっている。SC の増加に比例して、テナントは店舗数が増え、商品の質で競うのではなく、店舗数やブランド数の拡大で売上をとるようになった。また、当たるかどうかわからない長期視点での商品開発よりも、とりあえずの出店拡大はリスクもコストも低い。こうした安易な出店が、慢性的に人手不足を作り、経験ある販売員の育成を遅らせている。結果的に、商品知識の乏しい販売員が店頭に立つことで、商品に関しての機能やその商品の持つ良さ、さらにそのブランドが持つ哲学も顧客に伝達できていないのである。新たな商品開発が進んでいない現状では、同質化、均一化もたらし、この商品が日本中の SC にあふれている。消費マインドの低下ではなく、欲しいものの提供がおろそかになっているのである。

また SC におけるテナントへの直接的な運営努力を、テナントマネジメントと称して、商品や人事、経営スタイルまでをコントロールする SC が近年散見される。しかし、商品在庫リスクや人の育成に責任のない SC には限界があり、それは、テナントの本業である商品販売の質やブランドの歴史を破壊する可能性を含むことに考慮すべきである。かたや効率化を優先するあまり、フロア巡回などを怠り、テナントとの意思疎通を軽視する傾向もみられる。テナントは SC の商品ではあるが、その商品には、歴史と多くの情報が詰め込まれた結晶であることを忘れてはならない。それが「身の丈」を意識して経営する根幹なのである。

SC はこれまでの効率的運営という、今まで百貨店に打ち勝ってきた(図8)経営手法を駆使し、現在ではさらに利益極大化に向かって走ってきており、その結果、「ものづくり」とその訴求の場である商環境を自ら壊していることに気が付かないまま来た。もちろん、SC の経営方針と大きく違うような店舗との共生は無理であるとしても、あくまでテナントの自主性や「ものづくり」への積極性による活性化に最大限助力することが本来の役目である。



このように、効率化のみを求めた結果、テナントの短期的商品戦略とあいまってテナントの消費者の購買意欲の低下を引き起こし、新市場の創造を阻害し商業の地盤沈下を引き起こしている。

また、売上に関係なく、SC の経営方針による退店や移転の可能性、短期間で行われるリニューアルへの協力は必須であり、その負担の重さも、テナントが新市場の創造ができていない要因の一つであることも意識すべきである。

SC にとって、品質本位、顧客第一、従業員重視、という企業理念はテナントとの共生のための共通のアプローチであり、長期的な経営計画をもち、広い視野で挑戦していくべき重要な課題であることを認識すべきである。

こうした SC とテナントが「レッサー」「レッシー」関係から真の「共存共栄」関係へ昇華し、その相互の信頼関係が、ひいては外部的にはその街で生れ育った人々から深く支持され、代がかわっても永続的に愛顧いただけるという 100 年 SC のあるべき像を浮かびあがらせることができるのではないだろうか。

3 企業理念の維持伝承

SC には、企業理念とそれに基づく運営スタイルを自社内で維持し伝承することと合わせて、テナントへ伝導することが重要な課題である。逆にいうとテナントへ確実に伝承できていなければ、企業の精神を維持し続けることは難しい。テナントは、従業員でありながら、SC にとっての顧客でもあり、商品そのものでもあるからである。SC 文化が築けていないのは、こういった企業精神が伝承されていないことにもある。

SC 運営には、老舗企業と同じく商人思想が必要であり、哲学がない SC の永続は困難である。テナント企業と事業計画などを共有できる場であった「テナント商店会」は、現在はなくす方向へと動いている。時代の潮流に合わせて、コミュニケーションのとり方が変わったという論調が多く、最近では、商店会に変わりテナント売上報告会やオーナー親睦会に形を変えつつある。商店会は、テナントとのコミュニケーションの場や対話の場である面も持っているが、本来、SC の方向性を共有し、SC 側施策の有効性、妥当性を確認し伝承するための組織として機能してきたのである。しかし、その機能の重要性は、加速するニーズの変化の中で存在意義は希薄化し、既得権益による馴れ合いを野放しにした結果、商店会は淘汰される傾向にある。

SC に文化がないのは、継続された歴史や蓄積された情報がないことにあると述べてきたが、一番の弊害は、テナントへ SC 側の企業理念、哲学が伝達されていないことにある。時代への変化の迅速な対応が必要である現在において、商店会の復活を叫ぶつもりはないが、商店会の存在意義を問い直し、その本来の有効性を新しい形で新しい経営スタイルの中に取り入れることで相互信頼を維持し、SC 文化を伝承する術としたい。

第 4 章 100 年 SC を目指すために

老舗企業の経営をもとに、SC の時代が変わっても変わらない企業理念へのアプローチを第 3 章で考察することで課題を明確にした。この 4 章では、さらに SC が、100 年にわたり繁栄し続ける続けるため方法の提言を行うことで、本論文のまとめとする。

1 課題の抽出

100 年続く SC を目指すためには、前章で述べてきた**変わらない企業理念へのアプローチ**とともに、情報を積み上げながら変わり続けることも必要である。我が国の SC は 1969 年に登場して以来、世相への変化を追い求め外形的には見事な変貌と進化を遂げてきた。しかし、様々な時代に合せて変化はしたが、ビクター・グルーエンから大きく変化することはなかった。前述の「商店会」の解散、2000 年からの定期建物賃貸借契約の導入、総合賃料への移行などの内部的変化はあるものの、それはつまりところ「効率化」を促進するための仕組みの変更であり、進化と言われる代物ではない。またテナントの入れ替えや新しいイベントを始めることも変化でも革新でもなく、通常の運営であり、リニューアルでさえ売場のリフレッシュに過ぎない。パワーセンター、アウトレットなど SC の新業態と言われるものの多様性は進んだが、およそ社会文化や市民生活を変えるほどのイノベーションを SC は起こすほどのことではない。なぜ、SC は進化せずにマイナーチェンジに留まったのか。それは、近代的な発展、人口の都市集中、モータリゼーションの進展、核家族化によるライフスタイルなどのその社会変化に対応するだけで大きな改革をせずとも SC は十分に成長することができたからである。

こうしてみると我が国の SC 経営は、この流れの中でわずかな効率化を追求しているにすぎず、結果、人口減少による縮小社会の到来にこの SC のビジネスモデルが直面しているのである。

では、我が国の市民生活を支えてきた SC はどこへ行くのか。この課題認識を次項で具体化する。

2 これからの時代での 100 年 SC

(1) 高齢化社会への対応

SC のマーケットの今後を展望したとき、やはり高齢化社会の対応は必須である。100 年 SC の元年は「縮小社会」である。縮小社会は、戦後一貫して増加した人口が、2005 年に減少に転じたことをいうが、この人口減少により、国内消費が縮小し生産年齢人口の減少が課題としてあがる。少子高齢化によって税収が減る一方、高齢者の増加によって介護福祉などの支出が増える。一般的な社会概念のままで、人口減少は今まで積み上げてきた日本経済の基盤構造を崩壊させることは避けてはとおれない。しかし、逆に考えると生産年齢人口の減少は、多くの人が働く必要と機会を生み出す。女性・高齢者の社会参加がさらに活発化し、生産年齢人口が今よりも増える可能性を含む。つまり、あらたな市場が登場するのである。

長寿社会化により、生産年齢という概念も変える必要がある。まず、高齢者といっても、65 歳までの人と 65 歳以上の人の市場や労働価値観が違ってくることも認識する必要がある。65 歳までは会社社会に属している以上つまり、実労働者である以上、「労働」は経済価値の表象ではあるが、65 歳以上のいわばリタイア層にとっては社会価値の表象となる。即ち、労働の対価として得られる賃金ではなく、なんらかの形で社会に参加している満足感・自己の本来価値充足の対価としての意味を持ってくる。そういった高齢者の価値観に沿ったサービス提供の仕組みが SC の新しい役目ともなってくる。もちろん、SC の本来

的機能はモノの提供であり、そのためのコトの展開も必要ではあるが、地域の高齢者の「ココロ」に寄り添える場として、従来の商業的機能に加えて、社会的機能を付加していくことを考えなければならない。具体的には、低賃金であってもそういう層を SC のなんらかの仕事で雇用する。たとえば館内の巡回要員としてや、高齢者顧客への案内や商品アドバイザーとして SC の役割の一部を担う。これらは、SC と地域の相互に利益をもたらす可能性がある。そういった形の地域貢献は、SC の新しい役割ではなかろうか。単にイベントを開催して楽しんでもらうというエンターティメント機能や行政サービスを代行するなどの便利機能ではなく、もっと地に足がついたサービスの提供で地域住民の支持を地道に獲得していくことのほうが大事であり、そのことがひいては 100 年 SC の見えざる基盤となっていくのではないだろうか。

(2) 「モノ」視点への立ち戻り

さらに、生活環境に目を転じれば、人口減少で都市における土地・住宅過密問題・混雑問題が解消され、環境が著しく改善する。我が国は、爆発的な人口増加が要因で、経済成長の際、本来であれば享受できるはずの「豊かさ」をとりこぼしてきた可能性もある。つまり、人口減少という数字そのものよりも、人口が減ることのよって起こりうる具体的な事象に対して議論を重ねる必要があり、そこにビジネスチャンスを見出すのである。

各個人が、効率や利便性の優先ではなく豊かな暮らしを創造しはじめ、健康で穏やかに長生きをしたいという価値観も生まれる。高齢者の単身世帯や核家族の増加、少子化という未婚率が上がることなどによる市場の縮小を予見するのではなく、そこに新たな価値観の発生による新市場の登場を予見したい。イノベーションを起こすチャンスを、縮小社会に見出すのである。つまり、人口減少社会を発展させて考えることによって、「モノ」を売る市場も、拡大するチャンスを新たに生み出すという見方ができるのである。

そこで、現在の SC の「コト」需要への訴求に対して、今一度「モノ」へ引き戻すことを提言したい。やはり、SC の本質は「モノ」と「モノ」を売る場に収斂される。「モノ」へのアプローチは商売の原点である。SC は、その「モノ」に対するこだわりを共通項として SC とテナントで真剣に取り組み、相互に協力し大事にしていくことが今、SC には求められているのではないだろうか。

「モノ」が売れない時代であれば、「モノ」を買いたくなる場所を目指すべである。自信を持って、顧客に良い商品を提供できるようテナントと協力し育てていく。欲しい物がなければいいという創造の原点の構築を、商売のプロフェッショナルであるテナントを SC が後方支援するのである。テナントは「モノ」部門を担当して、デベロッパーは「コト」部門を担当するからという分業は、これからの時代は通用しないのである。

そのためには、テナント側の商品の品質の向上はもちろんのこと、販売員の資質の向上を SC とテナントが共同で推進する取り組みを考えるなど、新たな共存の姿を創っていく必要がある。

老舗企業は SC でいうテナントという位置に相当するものであるが、商品に対するこだわりや質への執念がまず、その他の企業とは比べものにならない。だからこそ、そういうテナントを数多く揃えた SC は、CSR という概念が導入される前からまず地域から支持されてきたし、本来の商機能を通じて地域に貢献もしてきたと言える。いいモノを売ってくれる店がいいのである、いいモノを売るテナントを揃えた SC がいいのである。きわめてシンプル

ルな原理である。だからこそ、お題目だけの企業理念ではなく、顧客とテナントとの信頼関係、店舗と SC との共生観念を育むような運営理念や方針が改めて必要ではないだろうか。

(3) SC 文化を創造する

100 年 SC とは、SC 全体が 100 年先を見据えて経営することを目標とする。SC の歴史には、過度の「変化」に対応した小さな変化がいくつもあった。その弊害において、文化的要素が培われなかった。変えてはいけないものは企業理念であり哲学である。その追求が SC 文化を形成するための核となる。

経営者は、自分の企業を思う気持ちを超えて、さらにそれが日本全体を思う気持ちにまで昇華してはじめて、その企業が永続的な価値を持ち、地域住民から永続的な支持を得ることになる。我が国には、日本の文化があり、日本人独自の国民性があり、それは企業精神にも受け継がれているのである。企業精神を意識することで、商人道が見えてくる。揺るがない商人の魂を持ちながら「モノ」の価値を追求し広めるということを真正面に捉え、時代の変化のもと柔軟な創造を繰り返しそして進化し続ける。このことによって、100 年後も変わらず繁栄することができるはずである。さらに、時代の要請にこたえて表層的なイベントや地域連携で集客するのではなく、利益拡大を重要視するアメリカ型のシステムから、老舗企業にみられる永続的な企業理念に基づく運営システムに変えることも必要である。もちろん、グローバル視点を捨てよということではない、短期収益志向や個人優先人事などのアメリカ型システムではなく、日本企業が持っていた良さに改めて目を向けることは、自らが創造することを促すのである。模倣の時代から脱却することで変化のみならず日本全体が進化する可能性があるのではなかろうか。

江戸後期の経営学者である二宮尊徳の言葉「遠きをはかる者は富み 近くをはかる者は貧す」とあるように、この先 100 年のために杉苗を植える仕事をするのがいまの SC には必要であり、「SC はひとつの文化である」と言える未来をたぐりよせることができるのである。

おわりに

本論において、老舗企業と SC を比較してきた。その結論において、SC は老舗企業にはなり得ないという解もあった。SC はもともとワンストップショッピングというマーケット志向即ち利益独占という経営志向をもつ以上、地域全体の発展に寄与することはできない。まずは、素直にその事実に戻ること、SC が持ちえないものに気がつき、SC が本来やるべきことが見えてくる。

たしかに SC は、自らの発展だけを追求した結果、小売業界を牽引するリーダーとなり、商環境において効率性と利便性を市民生活に普及させる役目を果たしてきた。さらには消費者の消費性向まで効率性や利便性を最優先する生活スタイルを日本全体に拡散させてきた。ひいては、それが日本人の道德観の喪失を助長することにもつながったのではないか。

我が国に効率性文化の普及を担ったのが SC ならば、今後テナントと一緒にあって新たな商環境を広めることができるのも小売業界を牽引する SC である。SC が 100 年先を見据えて経営するのは街のためである。街が衰退して、人口が減ると SC も滅びる。街と SC は運命共同体であり、SC の存在意義はそこにある。100 年という長期にわたり SC を永続してい

くにはあくなき情熱と永続させる意志をもちながら、変革による進化を追い求めることである。

だからこそ、これから先の 100 年は、SC が商業の道を正しく導く役目を担うことで、商環境すべてを進化させることができるのである。SC は老舗企業と同様、即応性と柔軟性に富んだ業態である。積み重ねた時間という文化を大事にしなかった時代は終わった。SC は、「モノ」の価値を追求するための「買い物」環境の整備に最優先に立ち向かい、時代の流れに合わせて変化を恐れず、企業としての哲学を大事に持ち続ける。そして、いつしか SC が地域社会において真の貢献を果たすのである。

筆者は、長い人生を、SC という仕事と向き合う覚悟をした。だからこそ、自分の人生を超えて SC が永続し、100 年先、我が国の独自文化として発展し、また地域の大事な拠点として、栄え続けていることを願う。100 年後、人々に、「かけがえのない場所だと」評価される仕事をしたいと考えている。それが、私が望む 100 年 SC である。

参考文献

- 横澤利昌編著『老舗企業の研究』生産性出版、改訂版 2012 年
 泉谷 渉『100 年企業、だけど最先端、しかも世界一』亜紀書房、2007 年
 グロービス経営大学院・田久保善彦監修『創業三〇〇年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか』東洋経済新報社、2014 年
 前川洋一郎『なぜあの会社は 100 年も繁盛しているのか』PHP 研究所、2015 年
 野村 進『千年、働いてきました』角川書店、2006 年
 野村萬斎『狂言サイボーグ』文藝春秋、2013 年
 帝国データバンク史料館・産業調査部編『百年続く企業の条件』朝日新聞出版、2009 年
 渋沢栄一『論語と算盤』筑摩書房、2010 年
 與那覇潤『中国化する日本』文藝春秋、2011 年(増補版 2014 年)
 平田雅彦『企業倫理とは何か』PHP 研究所、2005 年
 松尾 匡『商人道ノススメ』藤原書房、2009 年
 塚越 寛『リストラなしの「年輪経営」』光文社、2009
 クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001 年
 クレイトン・クリステンセン『イノベーションの DNA』翔泳社、2012 年
 稲盛和夫『生き方』サンマーク出版、2004 年
 鈴木浩三『江戸商人の経営戦略』日本経済新聞出版社、2013 年
 藻谷浩介『しなやかな日本列島のつくりかた』新潮社、2014 年
 吉川洋『高度成長』中央公論新社、2012 年
 久繁哲之介『商店街再生の罫』筑摩書房、2013 年
 2013 SC 白書
 国民生活選好度調査 2008 内閣府
 家計調査 2013 総務省統計局
 世界国民総幸福度ランキング 2013

(指導教授：彦坂 裕)