

ストアーズレポート 2016 年 7 月号 寄稿論文
第 3 次流通大変革と近未来の S C
六車 秀之 (株式会社ダイナミックマーケティング社)

全体の趣旨 (全 6 回連載)	S C はアメリカという国が創出した独特のライフスタイルから誕生し、世界の先進流通国へ普及しています。この稀有な存在の S C は今や、流通業の覇権業態として世界で君臨しています。S C がどのようにして成長し、今後どのように発展していくのかを S C の成立・成功・成長・成果のメカニズムの面から解析します。
--------------------	---

第 5 回	2020 年問題とイノベーション
-------	------------------

1. 流通業態の変遷と近未来の S C のツートウエンティソリューション

(1) 流通業態の変遷

流通や S C は 25 年単位で過去の延長線上ではない大変革が起こります。1945～1970 年の 25 年間は「商店街」と「百貨店」が流通の覇権業態でした。また、1971～1995 年の 25 年間は「GMS」（大型スーパー）と「CSC」（中型 S C）が覇権業態となり、そして 1996～2020 年の 25 年間は「RSC」（大型 S C）と「ライフスタイル・モール専門店」が覇権業態となりました。そして、2021～2045 年の 25 年間に起こる第 3 次流通大変革へ対応するための課題を「ツートウエンティソリューション」（2020 年問題）と言います。この 2021～2045 年は「多様化した S C」（マダガスカルの猿の多様化理論とパンダの竹が美味しい理論による S C の多様化）と「ネット通販」（バーチャル店舗）が覇権業態となります。

(2) 近未来の S C の 2 つのソリューション課題

2021 年からの多様化した S C の方向性は、4 つの方向性と 6 つの相反する購買動機の融合型 S C（第 3 回・4 月号参照）となりますが、解決しなければならない課題が 2 つあります。

1 つは「S C の生産性の低さを克服した S C づくり」で、もう 1 つは「ネット販売に対応した S C づくり」です。日本の S C の生産性はアメリカの S C の 2 分の 1、また 2021 年以降の流通業界ではネット対策が S C にとって大きな課題となります。

その意味において、この 2 つのソリューションはイノベーション（革新）を伴うソリューションでなければなりません。

2. S C の生産性の向上のソリューション

今、日本では 20 年以上に及ぶデフレ経済下で、本格的 S C において 2 つの数値的「歪み」があります。

- ①1つは、客単価が2分の1になったこと
- ②もう1つは、売場効率が2分の1になったこと

今、日本のRSCは、モノ離れ後のエンターテインメント機能（飲食、アミューズメント、ランブリングモール）をSCの集客装置として導入し、従来のSCと比較して「客単価は半分、客数は4倍で結果的には売上高は2倍」となっています。

しかし、アメリカでは売場効率は日本とはあまり変わりませんが、客単価は2倍以上で、アメリカのRSCは日本のRSCの客数の半分で、売上高は同一となっています。

アメリカと日本のSCの売場効率は実態で見ると、アメリカのSCの平均坪効率1,170千円に対し、日本のSCの平均坪効率は1,957千円と、日本の方が上回っています。しかし小売業の実態から見ると、アメリカは小売業の坪効率は962千円であるのに対し、SCの坪効率は1,170千円と小売業の1.22倍の覇権業態としての優位性を持っています。一方、日本は小売業全体の坪効率は3,008千円に対し、SCの坪効率は1,957千円であり、小売業の0.65倍でしかなく覇権業態としての優位性を持っていません。

本来のSCが覇権業態という意味において、日本のSC売場効率の**実際は1,957千円**ですが、潜在的には**2,388千円**（月坪1,994千円）となることが理論上可能です。

今、脱・デフレ経済下の日本のSCの数値的レベルを是正することが問われています。

すなわち、日本のSCの今後の課題は、

- ①**客単価のアップ**（アメリカ並ならば2倍の客単価アップが必要）
- ②**売場効率のアップ**（仮にアメリカ並ならば1.22倍の売場効率アップが必要）

の2つの指数が重要となります。

SCの客単価と売場効率の相乗効果を評価する指数に「**P&P指数**」(price & productivity)があります。その算式は次の通りです。

1人当たり客単価（単位：円）×**年間1坪当たり売場効率**（単位：千円）÷10,000＝**P&P指数**

例えば、日本の基準となるP&P指数は次の通りです。

$$\frac{2,000 \text{ 円 (1人当たり客単価)} \times 1,500 \text{ 千円 (年間1坪当たり売場効率)}}{10,000} = \boxed{300 \text{ P\&P指数}}$$

アメリカの基準となるP&P指数は次の通りです。 (2倍)

$$\frac{5,000 \text{ 円 (1人当たり客単価)} \times 1,200 \text{ 千円 (年間1坪当たり売場効率)}}{10,000} = \boxed{600 \text{ P\&P指数}}$$

このように、日本とアメリカのP&P指数は、アメリカのRSCは日本のRSCと比較して2.0倍（600P&P÷300P&P）となります。

アメリカのRSCは日本のRSCの「2倍のSC効果が高い」と言うことができます。今、日本のサービス業（小売業を含む）の生産性の低さが問題になっています。SCも同様に生産性の格差が日米のSC間に生じています。

日米のSCの客単価と売場効率のモデルを示すと次の通りです。

<図表①日米のSCの生産性モデル>

	1人当たり客単価	1坪当たり売場効率	P&P指数	モデル売上高	モデル売場面積
アメリカのRSC	5,000 円	1,200 千円	600	600 億円	165,000 m ² (5万坪)
日本のRSC	2,000 円	1,500 千円	300	300 億円	66,000 m ² (2万坪)

客単価は、SCの相乗効果が他の流通業態の中で優位性を持っているか否かの、SCの完成度の高さを表します。

SCの客単価を高めるには

- ①1つは、上質感のあるテナントミックスを導入し「商品単価」アップによる客単価アップです。
- ②もう1つは、商品単価は同一でも、顧客がSC内の店舗利用率を上げることによる「買回り単価」アップです。

このように、客単価アップには、商品単価の高いMDingのSCづくりである「ワンランク上のSC＝上質感のあるSC」と、買回り単価の高いMDingのSCづくりである「ワンランク下のSC＝リーズナブル感のあるSC」の2つのタイプがあります。

すなわち、上質テナントの導入によるSCの客単価（商品単価）アップには、現在の日本のSCが立地レベルの高さに基づいて上質テナントを成立させているのを、アメリカのように仕組みの構築により上質テナントの成立性を高めるSCづくりを行うノウハウの導入が必要です。

また、SCのテナント間の回遊性強化によるSCの客単価（買回り単価）アップには、回遊5原則（導入・導出・滞留・回遊・マグネットの適正配置）、ベクトルモール原則（エンジン機能のあるモール）、シャワー効果・噴水効果・散水効果の原則、宝石の散りばめ型テナント配置の原則といった回遊性により客単価を高めるノウハウの導入が必要です。

脱デフレ志向経済には「ワンランク上のSC化手法による客単価アップ」、デフレ志向経済時代には「ワンランク下のSC化手法による客単価アップ」が適切です。

3. SCのネット販売対策のソリューション

（1）リアルSCとネット販売の商品購入の実態

1つの固有マーケット（顧客にとって時間距離の抵抗要因が希薄な買物行動圏）の中に三大都市圏では4.0RSC（アメリカでは6.8RSC）が出店しています。実は、1つの固有マーケットの中にはリアルRSC（リアル店舗の集合体のSC）の4ヶ所以外に、消費者の購入先調査によると広義のネット販売（無店舗販売＝通販、インターネット、共同購入等）がRSCの支持率から見ると2.0SC分存在しています。すなわち、1つの固有マーケットにおける1RSCの理論シェアは4.4%で4SCの合計シェアは17.6%、一方、ネット販売のシェアは8.8%（1RSCの理論シェア4.4%に対して2.0SC分）を占め、RSCの観点から見ると1つの固有マーケットの中にはリアルSCが4.0RSCとネット販売によるRSCの2.0SCが存在していることとなります。現状においても、リアルSCとバーチャルストアは激しい競争状態にあり、今後はネット販売によるRSCは現在の2.0RSC分から2020年には2.5RSC分、2030年には3.0RSC分となることが想定されます。それに対して、SC全体の小売業に占める近未来の割合は30%（現在24.3%）となることが想定されます。SCのトゥエンティソリューション（SCの2021～2045年の変革対応）にお

いて「ネット販売対策」が大きなウエイトを持つことになります。

また、弊社が行った大都市圏内の居住者（2,000名・2016年春実施）を対象にした調査による広義のネット販売（＝無店舗販売）の商品別購入率は次の通りです。

<図表② 大都会の広義のネット販売の購入率>

商 品 名			大都市エリアの平均値 (弊社調査資料より)	
商 品 合 計			9.1	
ファッション関連	婦人服	ミセス	ふだん着	13.7
			おしゃれ着	12.2
		ヤング	ふだん着	11.0
			おしゃれ着	10.4
	紳士服	メンズ	ふだん着	11.6
			おしゃれ着	9.9
	ビジネス衣料・洋品			7.2
	ティーンズ向け衣料・洋品			11.8
	子供服・ベビー用品			12.2
	下着・肌着			18.3
	靴	婦人用		14.3
		紳士用		11.1
	カバン・ハンドバッグ			17.6
	宝石・貴金属			11.4
アクセサリ・服飾雑貨			15.2	
ファッション関連小計			13.1	
文化雑貨	趣味・生活雑貨			15.0
	化粧品・コスメ			24.9
	医薬品			3.9
	文房具・事務用品			8.0
	書籍			22.6
	玩具・ファンシー雑貨			12.7
	自転車			6.5
	時計・メガネ・コンタクト			17.9
	カメラ・フィルム・DPE			24.0
	CD・DVD・楽器・テープ			47.7
	スポーツ・アウトドア用品			16.8
	手芸・毛糸・服地			8.5
	100円ショップ			0.7
文化雑貨小計			15.3	
家庭雑貨	家具・インテリア・寝装寝具			18.1
	電気製品・生活家電・携帯電話			12.3
	花・園芸			3.2
	家庭大工(DIY)			3.4
	ペット・ペット用品			18.4
	食器・台所用品			6.4
家庭雑貨小計			10.4	
食料品	生鮮食品			1.4
	一般食品			1.7
	総菜			0.7
	酒			3.5
	パン・ベーカリー			0.7
	和洋菓子(スイーツ)			1.5
	食料品小計			1.5
贈答品小計			17.6	

大都市圏の消費者のネット販売（広義の購入）率は平均 9.1%であり、商品によっては20%を越え、5割近く支持率の商品もあります。平均購買率 9.1%は、1つの固有マーケットの中のRSCの平均支持率が 4.4%であるため、RSCが2ヶ所存在しているのと同じとなっています。

食料品のネット販売比率は低くなっていますが、今後はネット宅配が増大して食料品のネット販売も高くなります。

(2) SCのネット販売への対策

流通及びSCの成熟期はSCの多様化時代であり、同時にネット販売が急速に普及する時代でもあります。今までSCは、同一商圈の中でリアルSCの競争相手を意識した戦略を構築すればよかったわけですが、第3次流通大変革時代（2021～2045年）ではSCは多様化した形で1つの固有マーケットの中で互いに得意分野を発揮して棲み分けをすることにより成立・成長・成功・成果を出すこととなりますが、その一方でリアルSC相互間の地上戦・海上戦に対して、ネット販売が空中戦のごとく強力に参入してきますので、SCのネット販売対策が急務となります。

ただ、ネット販売は、2021年以降のマクロ的には優位性を持つ基軸となる業態ですので、基準となるネット販売に対して多様化したリアルSCが落ちこぼれSCにならない体質を持つことがネット販売対策の基本となります。

そこで、SCのネット販売への対策は次の4タイプです。

1) リアルSCのデジタル強化

近未来のネット販売の飛躍的發展に対して、ネット販売との異質性のみでは真にリアルSCがネット販売に対応することはできません。リアルSCがネット販売に対抗するためには、戦略的同質化（同じことを行うことによりネット販売に強みを相殺あるいは弱体化する戦略）としてネット販売の強みであるデジタル化の導入と強化が必要です。

①ディベロッパーとテナントのコラボレーション

SCのテナントは各企業単位でマルチチャネル・クロスチャネル・オムニチャネルのチャネル（販路）戦略を持っていますので、リアルSCは各テナントが持つネット販売チャネルとのコラボレーションにより、リアルSCとテナントのネット販売であるチャネル戦略が融合する手法の導入が可能です。

②ハウスカードによる顧客の深層囲い込み

SCの棲み分け時代はターゲティングしたマーケットの深堀り（来ている客・来ていない客の深層探索）であり、自らのターゲットへのカスタマイズ化です。それゆえに、ハウスカード等の自らの客を囲い込みするための顧客の買物・生活行動を顕在的かつ潜在的に深堀りすることが必要です。リアルSCはネット販売より、より精度高く、幅広く囲い込みが可能となります。

③ICTによる情報の活用

ICT（情報通信技術）は、流通業界にとって最大の武器でありツールです。SNS、ビッグデータ、IOT、AI、マーケットマネジメント調査等のICT技術を活用したビッグデータであり、リアルSCにとって効率の良い活用が可能です。

④独自ネットモールの形成

リアルSCは自SCテナントをパートナーとして、独自にショッピングモールを形成し、リアルSC（リアルモール）とバーチャルモールを融合して、商圈内及びロングテール商圈を対象としたSCづくりが可能です。

2) リアルSCの体験・体感・体喜化

ネット販売にはできずリアルSCで優位性を持つことができるのは、体で感じるができる体験・

体感・体喜化です。五感で実感できるライブ売場・ライブイベント・ライブ空間はまさにリアルSCでの醍醐味です。リアルSCは買物だけではなく、SCに居ることが快適であるという居心地間を強化することがネット販売に対する優位性となります。

① コージープレイス化

リアルSCのコージープレイス化とは、自然環境による快適性と精神的な居心地感の良い“場”づくりという意味で、SCへの来館を通じてライブ感のある体験・体感・体喜することです。これらはネット販売に対するリアルSCの優位性であり、SCのプレイスメイキングによるランブリングモール化、ハイブリッドモールのオープンエアモール化、ライフスタイルセンター化により可能となっています。

② レジャー・リゾート化

通常のエンターテインメントであるアミューズメント(シネコンや遊戯場)・レストラン(フードコートやグルメレストラン)・ランブリングモール(そぞろ歩きやウィンドウショッピング)の当たり前化に対して、より遊び機能を強化してレジャー・リゾート化(遊び自体がSCへの来館の目的となるテーマパーク化)、さらには文化・教育化(遊びとカルチャーと教育の一体化)することにより、リアルSCへ来館することによってのみ得られる体験・体感・体喜することができることは、リアルSCのネット販売に対する優位性です。

③ イベント(祭)強化

リアルSCの人が集まるライブ感のある催事の定期化及び名物化はSCへの来館でないと得られない体験・体感・体喜です。何かの目的により、人が集まることに興奮するという人間の本能的行動は「ライブ感」と「賑わい感」を演出します。消費者としての人間は、人が集まる「祭」に興味を持ち、このことはネット販売に対する優位性です。

④ ランブリングモール強化型

そぞろ歩きができ、ウィンドウショッピングのモールであるランブリングモールをさらに「異次元性と街並み性」を付加して、リアルSCは名物となるモール化により来館を促進させることができます。特に、オープンエアモール化とコージープレイスとライブ感のある広場を一体化し商店街の持つノスタルジックな雰囲気醸し出すと集客力のあるランブリングモールとなります。

3) リアルSCの創造的MDing化

SCは基本的には買物の場(売り場)であり、買物を通じて消費者と接しています。ただ単にモノを売るだけならば、利便性や時間・距離の抵抗要因を考慮するとネット販売がリアルSCよりも優位性を持っています。そこで、リアルSCはSCまで来館しないと得られない買物経験を提供することが必要になります。そのためには、マーケットの深掘りと客へのカスタマイズ化が必要です。

① こだわり・斬新テナント

リアルSCはネット販売にないブランドや特殊商品を取り扱うテナント、さらにはトレンド性のあるテナントを常に入れ替えつつ、モールのMDingに斬新さを持たせることにより、ネット販売への優位性を持たせることができます。売り場にこだわり・斬新さがないと、ネット販売に同質化されて切り崩されます。

②テナントミックスの回遊・つながり化

ネット販売は商品単位あるいは店舗単位のバーチャル店舗です。リアルSCはテナントミックスにより業種の異なる、あるいは性格の異なるテナントの連続性です。それゆえに、テナント間を回遊させ、テナント相互間に“つながり”を持たせることができ、多様かつつながりのあるテナントの中での商品選択に強みがあります。一度、来館すると関連テナントへのつながり、宝石の散りばめ型配置による期待感を高めるテナントミックスは、ネット販売に対するリアルSCの優位性です。

③おもてなし及びプロシップストア化

リアルSCは人的販売技術である接客力と専門知識提案力によりネット販売に対する優位性が発揮できます。接客力は「おもてなしレベル（ワンレベル高いサービスを提供することによる顧客の使用価値の最大化）」、専門知識提案力は「プロシップストアレベル（商品が持つ機能を客の立場でワンレベル高い生活提案を提供することによる顧客の使用価値の最大化）」することです。

④カスタマイズ化

カスタマイズ化は「客が自分のためにつくってくれたと感じる店や商品」ですが、店舗の雰囲気や接客により、リアルSCはネット販売に対し優位性を持つことができます。特に、リアルSCは、顧客よりもテナントよりもメーカーよりも、マーケットニーズの探索によりマーケットを知ることが必要です。

4) リアルSCの消費の絆ニーズ化

成熟経済下の消費は物質的欲望消費（モノ消費）から精神的欲望消費（コト消費）へとウエイトが移ります。流通業界がリアル販売とネット販売（広義）に2分化し（近未来は実店舗売上が80%、ネット販売の売上が20%の決済取引ですが、相互の関連買いから見ると50:50となる）、リアル販売は精神的欲望消費に、ネット販売は物質的欲望消費が優位性に優位性を発揮しますので、リアル店舗の集合体であるリアルSCは「人と人のつながりを重視した消費」や「地域や社会と人のつながりを重視した消費」である「絆ニーズ」に対応したSCづくりが必要となります。

①家族との絆ニーズに対応

親子2世代や祖父母を含めた3世代ニーズは肉親の精神的ニーズで育まれており、アニバーサリーニーズ（祝い事や肉親愛に対応したニーズ）はネット販売よりもリアルSCに優位性があります。多様な家族との絆ニーズの深掘りがプレイスメイキングと一体化して、リアルSCのネット販売への対応のために力を発揮します。

②友達との絆ニーズに対応

趣味仲間や友人とのコミュニケーション（交流）から派生する消費ニーズはネット販売よりもリアルSCに優位性があります。フレンドリーニーズ（仲間意識）の深掘りによるリアルSCの交流の場の提供ネット販売への対応となります。

③地域との絆ニーズに対応

地域共同体としてのコミュニティにおけるイベントや地域消費愛（地域住民が地域内の商業者を育てて応援し、商業者もその期待に応える）により、リアルSCは地域のライフスタイル

にカスタマイズ化し、同時に新しいライフスタイルを先導することが、リアルSCがネット販売に対応するための強力な武器となります。

④社会との絆ニーズに対応

21世紀は持続可能な社会を目指した時代で、地球環境への配慮、エコロジー志向、エシカル志向、リユース・シェア・レンタル志向といった人間としての生き方、自然との調和にウエイトを置いた消費経済となり、これらをリアルSCのコンセプトとして位置づけると、リアルSCにとってネット販売に対応する要素となります。

ただ、いずれにしても近未来はネット販売が関連するすさまじい流通大変革が起こり、過去のSCによって起こった流通大変革にまさる状態となることが想定されます。2045年にはリアルとかバーチャルといったことは流通上では区別できない融合業態が主力となっています。