

## 視点(2370)

## SCの進化とイノベーション!!

(SC理論編)

米国の経営学者ジェームズ・C・コリンズ氏のビジョナリーカンパニー(時代を超える生存の原則)の**企業の衰退の五段階説**によると、第1段階「成功から生まれる傲慢」、第2段階「規律なき拡大路線」、第3段階「リスクと問題の否認」、第4段階「一発逆転策の追求」、第5段階「屈服と凡庸な企業への転落か消滅」の順を経て、企業は長期低落化及び淘汰の道を歩むことになります。

今、日米のSCは**成熟期**(1つの固有マーケット内に3つの正規型SCと0.5のマイノリティな多数のSCが立地し、互いに独自性を発揮して棲み分けている3.5体制のSC競争状態で、マーケットから見てもうこれ以上SCは必要ないと感じている状態)を迎えようとしております。SCの飽和期(1つの固有マーケットの中に2つの正規型SCと0.5のマイノリティな多数のSCが立地し、もう一般的なSCは必要ないとマーケットが感じている2.5体制のSC競争状態)は、既に迎えており、互いに規律なき拡大路線(衰退の第2段階)を歩んでおり、その結果、長期低落化のSCや淘汰されるSC(SCからリタイヤしたSCを含む)がアメリカでは2000年頃から、日本でも2020年頃から続出しています。日米のSCディベロッパは、SCのマーケットデザイン理論とは関係ない新規開発やリニューアルの規律なき拡大路線の結果、デッドモール現象やネット通販の旺盛現象が起こっています。すなわち、将来の変化要因リスクや問題点を無視あるいは否認して、自SCは関係ないとか、何とかなるとか、もっと先のこととして先送りするSC(衰退の第3段階)が多く見られます。

今、コロナショックによる新常態(ニューノーマル)化や流通の25年大変革説のスタート時点であり、SCは劇的に時代対応するためのイノベーション(革新)が必要です。

このイノベーションには、クレイトン・クリステンセン教授は次のタイプがあるとしています。

- ①**持続的なイノベーション**で、常にソフト&ハードの投資を行なうが、過去の延長線上のレベルのSCの性能や機能を高めて競争優位性を持続的に確保するタイプ
- ②**破壊的なイノベーション**で、過去の延長線上ではないレベルに劇的に変化させ、新たなポジショニングにより競争優位性を確立するタイプ

コロナショックや流通の25年大変革のスタート時においては、持続的イノベーションは必要ですが、大変化に対応するという意味において、成果は大きく期待できません。

やはり、大変化には破壊的なイノベーション(ディスラプション・イノベーション)が適切であり、コロナショック後のニューノーマルや流通の25年大変革の変化要素を考慮しないとSCは時代対応ができず、長期低落化の道を歩み、近未来には淘汰される可能性があります。

そこで、次世代型SCのキーポイントは次の2つです。

- ①**SCのデジタルシフト(変革)** →DX(デジタルトランスフォーメーション)
- ②**SCのサステナブルシフト(変革)** →SX(サステナブルトランスフォーメーション)

この2つのキーポイントを次世代型SCづくりの基軸と考えるならば、次世代のSCは次の通りとなります。

空間の利用タイプ		SC業態	内容
サイバーSC	デジタル志向	<b>ECモール</b>	ネット上のSCで、ECテナントのミックスされた電子取引のSC
		<b>仮想SC</b>	デジタルSCですが、買物や滞在にリアリティ感やエモーショナル感のあるリアルSCに近いSC
リアルSC	サステナブル志向	<b>SC2</b> (スマート・コミュニティ・センター)	リアルSCではあるが、デジタル志向とサステナブル志向を大幅に取り入れたSC
		<b>ライフスタイルセンター</b>	サードプレイスを基軸とした地域のコミュニティの場となるSC
		<b>アンチモール</b> (ノスタルジーSC)	SCの概念とは異なるアナログ&ノスタルジー志向のSC

この中のSC2(スマート・コミュニティ・センター)は、持続的イノベーションと破壊的イノベーションを同時・平均的に行った「**ハイブリッドイノベーションSC**」(コリンズ氏のORの二者択一ではなく、ANDの二面対応のSC)で、現状の競争優位性を保持しながら新たなSCへ挑戦したSCです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>†8</sup>  
代表 六車秀之