

今号で最終回となる本連載。何をテーマに書こうかといういろいろ悩んだ末に、「SCは斜陽産業か」を選んだ。ちよつと投げやりな印象を受けるかもしれないが、正確には「SCが斜陽産業となる日が到来するリスクはどこにあるのか」である。

現在のSC事業はこの50年の積み重ねによって、施設数3217か所、売上総額約32兆円、そこに従事する就業者も関連する企業も含めば相当の数のぼるなど、売上高6兆円を割る百貨店とは逆に一大産業に成長した。

しかし、盛者必衰のことがわりをあらわす。おごれる人も久しからずが世の常。何事も永遠はありえない。必ず新陳代謝が起こるもの。SCもこの50年、数多くのイノベーションを起こすことで順調な成長を果たしてきたが、ここへきていまままで異なる社会的環境変化に直面している。その社会的変化を指摘しつつ、この先SCが斜陽産業になるか否か、それらを明らかにしていくことを最終回の目的とする。多少辛辣な表現も登場するが、自戒の念を込めてのご容赦願いたい。

SCに起きたイノベーション

1969年に玉川高島屋SCが開業

[連載] 実践!SC経営

続・SC経営に活かすマーケティング理論



最終回

SCは斜陽産業か

西山貴仁

(株)SC&パートナーズ 代表取締役

洋服を買うようになった。

1990年代後半にはアウトレットセンターが登場した。これまでアメリカでしか体験できなかったアウトレットセンターが日本でも一般化する。都市部から60〜100km離れた場所にSCを開発することは立地戦略としてこれまで考えも及ばなかったし、御殿場プレミアムアウトレットがこれほど支持されることは誰も予想できなかった。しかしいまやアウトレットセンターは全国に30か所を超え、現在も新規開発、増床が続く。

その後2005年、東京では駅ナカの開発がスタートする。その先鞭をつけたのが東京メトロのエチカだ。駅ビル同様、通勤通学の乗降場所としか認知されていなかった地下空間が消費地へと変貌する転換となった。このエチカの成功により鉄道会社はこぞって駅ナカに取り組みはじめ、いまやコトチカ、エキモ、エトモなど多くの類似施設が展開されている。

このように、人口増加、モータリゼーションの進展、核家族化、国民所得の増加など、50年の間に起こった社会の変化に応じ、SCもたんなる専門店の集合体ではなく、立地、形態、機能、役割を進化させ、国民の生活スタイルを変えていくほどの発展を遂げてきた。

しかし、この駅ナカや駅ビルの開発

し、テナントと呼ばれる専門店の集合体である本格的なSC事業がスタートした。その後、GMS（ゼネラルマーチャンダイズストア）を中心に小売業が専門店を誘致し自らの小売業との補完関係を築いたNSC（ネイバーフッドショッピングセンター）を開発、そしてモータリゼーションの進展に対応して郊外に大規模RSC（リージョナルショッピングセンター）を建設した。これは国民の郊外生活というライフスタイルをもつくりだす。

は少しいきすぎているのではないかと、というのが最近の印象だ。

駅利用者の利便機能を果たすだけでなく、消費のすべてを駅ビルと駅ナカが包含してしまえば、街に人が出なくなり、中心市街地は衰退、街の魅力は低下する。その結果、来街者は減少し、駅の乗降客の低下につながり、長い目でみればけつしてよい結果を生まないのではないかと思われる。

SCイノベーションの停滞

しかし05年の駅ナカの登場から13年間、SCのイノベーションは止まってしまった。毎年50か所前後の新たなSCが開業するが、それらはRSCの大型化、巨大な駅ビル、特区によるオフィス下層階の商業床、アウトレットセンターの増加などこれまでの延長線上での領域であり、床面積の増加のみにとどまっている。

10年前後にハイブリッド型百貨店が喧伝されたが、そもそも消化仕入れ契約と賃貸借契約というビジネスの根幹が異なり長くは続かなかつた。ここ数年、アパレルの不調もありフードホールの開業が相次いでいるが、これももともとヨーロッパやニューヨークで発展してきたものである。もちろん、そ

れぞれには素晴らしい工夫や知恵や取り組みは存在するが、残念ながらそれは業態開発やイノベーションの領域にまで及んでいない。

イノベーション停滞の理由

08年を境に人口減少社会（消費世代の減少）へと突入したが、その年にiPhoneが登場する。スマホはPCに比べ手軽であるためECが勢いを増し、その後のSNSの普及や11年の東日本大震災による消費者意識の変化も相まってネットを中心にした消費行動が中心になった。ここにSCイノベーションの停滞の理由が潜んでいる。消費者がリアル売場に期待する役割や生活における機能は、それまでとは大きく変わってしまったのだ。しかし、SC事業者はそれに対応できず、イノベーションを停滞させる大きな原因となっている。

その証拠に最近の開業物件では、日常性を重視したデイリー商品、生活に必要なサービス店舗、テナントの人气に依存したフロア一括貸し、立地優位性に依存したテナントリースングといった、安全でけつして危険を冒さない開発が目立つ。

また、SC運営管理の現場でもロー

プレ、接客指導、店舗巡回という旧態依然とした取組みがまだまだ活動の中心になっている。最近の若者に聞くと「モールは情報があり過ぎて疲れる、ネットは自分の必要な情報だけで済む」「洋服は古着しか買わない」「ユニクロは高い」という意見を聞く。これは一部の見解ではあるが、消費者がモノを買う場所が以前とは異なり圧倒的にふえたことを前提に「なぜSCを訪れるのか、訪れなくなるのか、なぜ訪れなければならないのか」、この理由をみつけることがむずかしい時代になったことが次のイノベーションが生まれぬ最大の理由である。

これに対してAmazonはテクノロジーを活用した無人店舗やデリバリーなど新しい価値をつくりだし、amazon goにいたっては商品リスクを内包したリアル店舗へ参入。これは商品リスクを外部的にするため不動産賃貸業に転向する百貨店とはまったく逆の動きである。

ZOZOTOWNは服のサイズを自動計測するスーツを配布し、LINEは決済手段を提供、メルカリは中古品の流通を実現した。本来、SC事業のビジネス領域である流通チャネルにおいてこれら別の事業者がイノベーションをつくりだしている。

05年からイノベーションが起こらな

いSC事業の現状が、今回のテーマ「SCは斜陽産業か」とした最大の問題意識なのだ。

流通業が衰退するときの5つの共通項

流通企業において成長軌道にあったものがあるときを境に衰退しはじめることがある。そこにはいくつか共通項がある。

① 成功体験

成功体験はそう簡単に捨てられない。その成功体験を捨てるのが怖くてこれまでの方法を踏襲しつづける。そうこうしているうちに市場（顧客）のニーズから離反してしまう。よくあるケースである。百貨店のフロア構成やGMSの衣料品売り場などが典型的。市場ニーズを捉えられず売上げを落としている。

② あるべき論

たとえば百貨店には、外商、友の会、催事場、特選がなければならない、のような既成概念ができあがると、たとえマーケットが必要としていなくても事業者側の勝手な思い込みでこの「あるべき論」を追求していくことになる。

仮に1階の入口には「このラグジュアリーブランドがなければならぬ」と規定したとする。そうするとそのブ

ランドに対しては圧倒的に弱い立場での交渉となり、条件は相当厳しいものとなる。出店してもらうためにどんな条件でも受け入れざるをえない。もし、その「あるべき論」がなく1階入口のブランドに代替案が複数あれば、交渉も有利に進めることができる。損益に大きなインパクトを与える事例である。

これはSCも同様である。駅ビルのコンコース階にはセレクトショップがなくはならないと規定されれば同様のことが起こる。

もつとも、この「あるべき論」もときには必要な場面がある。それがアイデンティティであり、経営哲学である。経営には柔軟性が重要だが、ときには守らなければならないものもある。ただ、それが硬直的になり市場ニーズから離れてしまうといふ結果を生まない場合が多い。創業者が退いたことが正と出るか負と出るか、この守るべきアイデンティティが市場から支持されるかどうかの違いである。

③プロ化の罠(トラップ)

流通業において顧客は当然、最終消費者だが、いつの間にか業界向けに開発を進め始めることがある。業界あるいはマスコミの評価などを意識し、お客のニーズから離れていくケースである。また差別化戦略を追い求めるあまりに集中化戦略に陥り、市場規模

が小さいセグメントに入り込むこともプロ化の罠の一つである。

④イノベーションの停滞

老舗といわれるブランドほどたゆまぬ変革を続けているといわれる。変化しつづけることが永続的繁栄のKFSとなる。しかし05年にできたエチカ以降、SCには新たな業態が生まれるという進化はみられない。

⑤代替品の登場

新たに登場した代替品を消費者が選択するケースである。過去、MD(ミニディスク)の登場によりレコードの需要とレコード針の需要がなくなった話は有名だが、最近であればガラケーがスマホに取って代われ、パン屋がコンビニに代替された。いまSCなどリアルな売場はネットに代替されつつある。

⑥マーケットの消失

これまでターゲットにしていた市場が消失してしまうことがよく起こる。企業が移転して近隣のレストランのランチ需要が消失したり、人口減少により空き家が増加(住宅市場の消失)したり。流通業ではそれまでの流行やトレンドがなくなるとともにマーケットが消失するケースが多い。たとえば、ギャルファッションがギャルという存在の消失とともに消滅、クールビズによるネクタイ市場の縮小などがその例である。



西山貴仁 [にしまたかひと]

東京急行電鉄㈱に入社後、宅地開発、土地区画整理などの街づくりを担当。その後、SCの企画開発、運営管理、リニューアルを手がける。2012年㈱東急モールズデベロップメント常務執行役員に就任、渋谷109鹿兒島など新規開発を担当。2015年11月独立起業。現在は、SC企業研修、百貨店SC化プロジェクト、企業インナーブランディング、経営計画策定、テナントの出店戦略策定など幅広く活動している。岡山理科大学非常勤講師

SCが衰退することとSC事業が斜陽産業になること

SCが衰退することとSC事業が斜陽産業になることは異なる事象として捉えたい。SCは地域性が強いため商圈特性に合わせて経営すればよく、もしその商圈に市場規模がなければ撤退する。これは市場原理である(望ましくはないが)。

SC事業が斜陽産業になるとはビジネスそのものが市場から見放され退出すること。さすがにこれはインパクトが大きい。いまのままではけっして絵空事ではないことを次に列記する。

SC事業が斜陽産業である3つの理由

SC事業が斜陽産業である予兆はすでに現われている。17年に開業したSCは48か所。しかし閉鎖・撤退等SCは42か所であり、その数は毎年増加傾向にある(図表1)。

①代替品の脅威

SC事業の代替品はまさにECである。そのECの16年売上総額は15兆円(図表2)、残念ながら現時点で17年の調査発表はまだないが、おそらくこの1年でまた相当の伸びを示しているだ

ろう。16年の15兆円でもすでにSC売上げ規模の半分に達する。SCを抜くのも時間の問題だろう。

②SCマーケットの消失

日本の人口減少は市場の縮小を表わす。この影響はSCだけが受けるわけではない。ECにとっても同じことである。

ここでSCが注意しなければならぬのは、ターゲットの減少ということである。00年に29歳だった団塊ジュニア世代(1971~1974年生まれ)は2030年には59歳となり、SCのターゲットの中心となっている若年層、ファミリー層は激減する(図表3)。30年にはSCの中心ターゲットの20歳~40歳代は10年と比較して75%となり、いまのままでは売上げは25%ダウンとなる危険性をはらむ(図表4)。

③アパレルでの成功体験

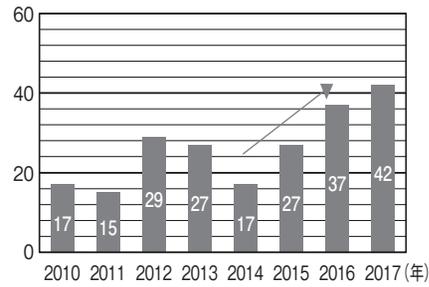
これまでアパレルの粗利益の高さに支えられたSC賃料収入は、アパレル売上げの減少と販売単価の下落による粗利益の減少の2つにより、低下の1途をたどっている。

実際に家計調査のデータからも被服履物の支出額は減少が続き、16年には外食(一般外食)を下回った(図表5)。今後はアパレルを中心とした賃料収入の増加どころか、販売額の向上すらむずかしくなるだろう。

おわりに

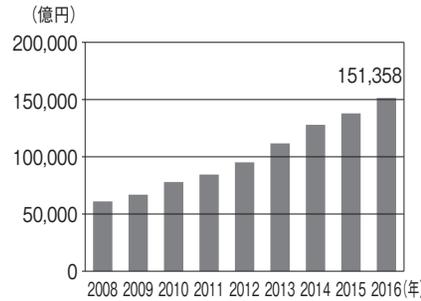
いまから10年前、百貨店関係者は、売上げが芳しくないのは、気候、経済、社会、商品などが悪いからだ、百貨店業が斜陽産業になったことを認めよう

【図表1】>>> 閉鎖等SC数の推移



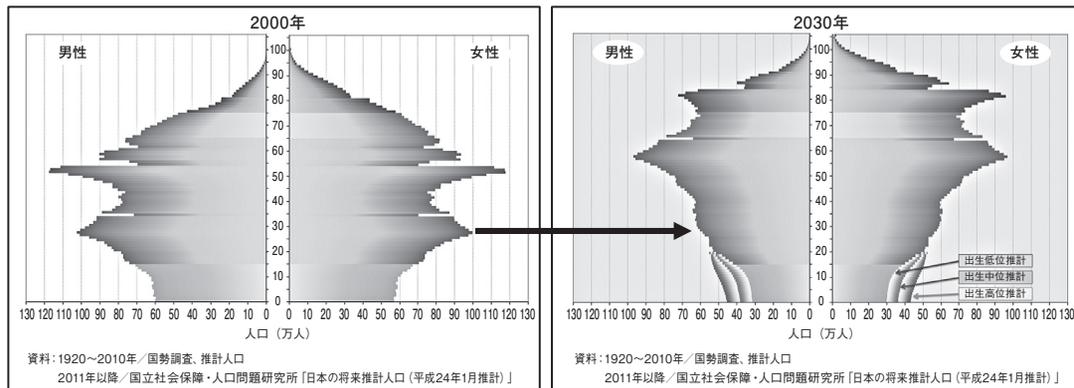
資料: (一社) 日本ショッピングセンター協会

【図表2】>>> EC市場規模



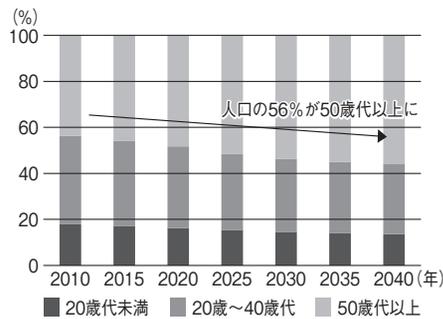
資料: 経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

【図表3】>>> 人口構造の変化



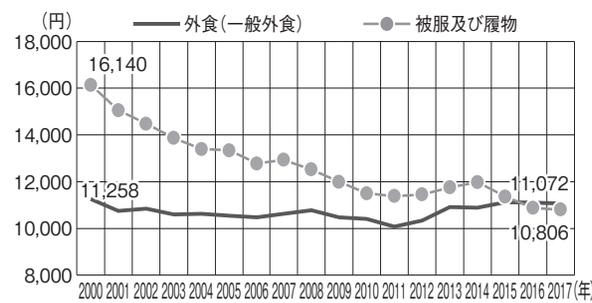
としなかった。いつかまた高度経済成長期がやってくる、また寒い冬がきて重衣料が売れる、贈答品やお歳暮やお

【図表4】>>> 年代別構成比の推移



資料: 総務省「全国消費実態調査」

【図表5】>>> 1か月当たりの被服および履物と外食支出の推移



資料: 総務省「全国消費実態調査」

中元が売れるようになるのだと。しかし現在、日本では温暖化が進み、洋服はカジュアル化し、商品単価は下落し

アウトレットセンターやECなど販売チャネルがふえる一方だ。販売員などの社員を抱える百貨店のビジネスモデルではその雇用すら守れなくなった。

では、いまSCに携わっている人に「SCは斜陽産業です」といったとき、どう反応するだろうか。ターゲットは減少し、ECが伸張するなかで現在のような開発を続けていけば必ず飽和点がやってくる。いやすでにやってくる。それが閉鎖・撤退等SCの数に表われているのだ。

なにも、SC事業は斜陽産業だから駄目だ、などというつもりはない。要するにいまの環境変化を受け止めたとき、変わらなければならない時期にきているということである。毎年閉鎖されていく百貨店は、国際会計基準の早期適用や不動産事業への進出のみならず保険証券やフィンテック事業など事業領域を拡大し、雇用調整まで行ないながら変革を急いでいる。

では、SC企業はどうか。相変わらずMD、テナントミックス、リニューアル、歩合賃料、接客、ロープレなどに拘泥していないか。「SCは斜陽産業か」は、実は「いまのままではSC事業は早晩斜陽産業となる日がやってくる」と言いたかったのである。

12年の間、ご愛読ありがとうございました。