

ストアーズレポート 2016 年 2 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 1 回	流通業界最強の業態としての S Cの成立メカニズムと実態
-------	------------------------------

1. S Cは流通業界の覇権業態

(1) 流通業界における成功の普遍の原則は長期繁栄体制づくり

経済は 50 年に 1 回、流通は 25 年に 1 回、企業コンセプトは 8 年に 1 回、M D i n g は 3 年に 1 回、商品は 3 ヶ月に 1 回、過去の延長線上ではない変革が起こり、この変革に対応できないと長期低落化(ゆで蛙現象)が起こります。常に変化に対応して持続可能な経営を長期繁栄体制と言いますが、多くの流通業態の中で最も長期繁栄体制の完成度の高い業態が「S C」です。S Cは、S Cの仕組み自体が時代の変化に対応でき、またM D i n g &テナントミックスもマーケットの変化に対応できるメカニズムを持っています。これを可能にするのが「リニューアル」です。S CのリニューアルはS Cの仕組み(S Cの勝ちパターンの根源)レベルから改革ができ、それをM D i n g &テナントミックスのレベル、さらに運営・管理レベルまで完成度高くかつトータルに、実施することが可能なビジネスモデルです。

(2) S Cが流通業界の覇権業態である理由

S Cが流通業界の「覇権業態」であるという意味は、S Cが流通業界の中で断トツのポジションにあることです。その理由は次の通りです。

① S Cは小売業に占める売上比率が一番高い業態であること

S Cの先進国であるアメリカでは、小売業の売上に占める S Cの割合が 2014 年度で 54.5% (453 兆円) です。日本では 23.9% (28.9 兆円) であり、近未来には日本でも 30~35% になることが推定されます。このように、S Cは日米ともに小売業の中で断トツのシェアを持っています。

② S Cの存在は流通業界におけるほかの業態や企業が S Cを無視して成立できない業態であること

S Cは小売業のみならず飲食業、サービス業、アミューズメント業等の分野にも大きな影

響力を持っており、そのため多くの業態や企業がSCのテナントになるか、あるいはSCが不得意な分野で自らの存在感を確立しなければ勝ち残ることも生き残ることもできません。アメリカでは百貨店及びPDS（GMSの進化版）は80～90%、物販専門店や飲食、アミューズメントは50%以上がSCのテナントとして成り立っています。

2. SCが強力になり覇権業態化した要因

では、何ゆえに流通業界の覇権業態になったのかをSCの内部要因及び外部要因の2つの観点から説明します。

(1) 内部要因：SCが持つ独自固有の仕組みづくりが強力であること

SCが出現するまで基軸流通業態であった「商店街」（商店の集合体であり、消費者の基礎消費の大半を担うマスマーケットに対応していた）及び「百貨店」（高級かつ憧れ消費のニッチマーケットに対応していた）とSCは基本的な成立・成功の仕組みづくりが強力です。その理由は次の通りです。

①第1に「SCの所有・運営と営業が分離」していること

SCはディベロッパー（投資家、所有者、運営・管理者）とテナント（小売業者等）が別々の企業主体となり、その中でディベロッパーは時代変化に対応する中長期視点からSC全体の方向性を定め、一方テナントは直近のマーケットトレンドに対応する短期視点から自らのMD i n gを定める役割分担で成り立っています。

このディベロッパーによる時代変化への対応（持続的な経営が可能）とテナントによるマーケットへの対応（売上の最大獲得が可能）を可能にしているのが「所有・運営と営業の分離」です。具体的には、ディベロッパーとテナントは互いに賃貸借関係であり、期間限定の賃貸借契約により定期的にリニューアルが実施できるという関係にあります。それゆえに、リニューアルがスムーズにできないSCはSCではなく、リニューアルのできないSCは商店街（SCが出現すると淘汰あるいは長期低落化の道を歩んだ）と同じ位置づけと考えることができます。

②第2に「完成度の高い相乗効果システム」であること

SCはワンオーナー（ディベロッパー）により計画的につくられ、物販・飲食・サービス・アミューズメント等の広義の商品機能があらかじめ相乗効果が発揮できるようにつくられています。すなわち、適正立地と適正仕組みの中でテナント相互間のMD i n gミックスを適正に配置し、またSCへの集客機能とSCでの売上機能を適正に導入・配置することにより、他の流通業態よりも高い相乗効果を可能にする業態です。これは1つの経営主体が計画的かつ論理的にSCの仕組みづくりを行うことによって他の業態よりも優位性を持って完成度高く仕上げるのがSCは可能ということです。

(2) 外部要因：需要創造により新ライフスタイルに対応したこと

SCは20世紀が生んだ最強の流通業態と私は呼んでいます（21世紀が生んだ最強の業態はハイブリッド型SCですが、次回以降に解説します）。

20世紀は18世紀から19世紀に先進国で起こった産業革命以降の大量生産・大量販売・大量

消費による循環システムによる完成度の高い消費経済が花開いた時代でした。この経済背景の中で消費は2つの高度化を誘発し、その誘発された消費の高度化のライフスタイルに見事に対応したのがSCです。

①第1に「消費レベルの高度化に対応したライフスタイル」が要因

産業革命以降の消費経済を「モダン消費経済」と言います。モダン消費経済とは、消費者がモノを買うことによりモノを消費し、所有し、利用することの連続性を喜びと感じる生活上志向の消費です。20世紀の先進国は大量に生産された商品を大量に販売し、最終的に大量に消費することにより経済を成長させ、その結果、所得を高め中産階級を育てて生活を豊かにしました。そのため、現在ではアメリカのGDPの70%、日本でも60%が消費です。この消費レベルの高度化によるライフスタイルの創出は、アメリカ型ライフスタイルであるファミリー主義（祖父母及び両親と子供を単位とする生活様式）と物欲主義（消費を謳歌する消費は美德の生活様式）という形で具体化しました。

大量生産された商品を大量販売、大量消費するために西欧諸国は植民地をつくり帝国主義化の道を歩みましたが、アメリカの帝国主義は希薄で、自国民の生活を豊かにすることにより大量販売・大量消費の循環システムを完結させました。その中心的役割を果たしたのがSCを中心とした新・流通業態であり、それゆえに「SCは平和産業」と呼ばれています。日本も戦前は植民地主義に走りましたが、戦後はアメリカ型ライフスタイルの導入で、自国民を豊かにすることによる大量消費経済を確立しました。

②第2に「居住レベルの高度化に対応したライフスタイル」が要因

SCは経済的に同じ要因が揃うと盛んに開発されるようになります。これを「経済時差」と言います。SCが盛んに開発される3つの要因は次の通りです。

- ・第1は、1人当りのGDPが5,000ドルから10,000ドル（中所得階層）になった時期
- ・第2は、自動車の世帯保有率が30%から50%（モーターリゼーション）になった時期
- ・第3は、国内で地方から都会へ、さらに都心から郊外へと人口の大移動が起こった時期

この中でGDPが5,000ドルから10,000ドルの所得レベルになるのは消費レベルの高度化ですが、自動車保有率の30%から50%、国内での都心から郊外への人口移動は居住レベルの高度化に対応したライフスタイルです。地方から都会へ移動してきた人々は、やがて郊外へと移動して家族を形成し、交通手段として自動車を中心の生活スタイルとなります。家族（親と子供）と一緒に車でショッピングするライフスタイルは、まさにSCが受け皿となる唯一の商業施設です。ただ、アメリカでは郊外・自動車のみの立地条件ですが、日本は都心と郊外、徒歩・自転車、大量交通機関、自動車の3本柱ですので、アメリカでの棲み分けは仕組み上の相違点となりますが、日本では立地上の相違点は大きな勝ちパターンの武器になります。

このように、SCは20世紀型の消費スタイルであるモダン消費に対応し発展してきたわけですが、21世紀になって先進国にモノ離れ現象が起こり消費の性格が変わりつつあります。この現象をポストモダン消費と呼び、さらに次の段階のニューモダン消費へ進むと、SCのポジショニングと性格も変化することになります（次回以降に解説します）。

3. 日米におけるSCの実態と特性

(1) アメリカのSCのメカニズムを学ぶ理由

SCの成立・成功・成長・成果のメカニズムを解明するにはアメリカを学ぶことが一番です。アメリカにおけるSCの出現は日本よりも50年以上前（日本は1970年頃からSCが開発）の1910～1920年頃（アメリカ最古のSCは1914年に開発されたマーケットスクエア）でアメリカのSC歴は100年（日本のSC歴は50年）であるため、流通業のみならずSCの成功・失敗の事例のノウハウが宝の山のごとく存在しています。アメリカのSCを学びノウハウを解明するにはアメリカの流通歴とSC歴を学ぶこと、流通業の最先端を走るアメリカの最新情報を学ぶことが必要です。アメリカの過去には成功・失敗のノウハウが、またアメリカの現在には日本にとっての未来志向の最新情報があり、アメリカを学ぶことにより「日本の未来が可視化」できます。同時に、21世紀は20世紀へのアンチテーゼ（反証）の時代でもあり、日本型のノウハウも未来志向のノウハウとして具現化されます。

アメリカの流通ノウハウは「消費者（マーケット）が望むものは何か、それを実現させるためにはいかなる業態をつくればいいのか」という「0から1」あるいは「1から10」の発想力（創出力・マーケティング力）を背景とするイノベーション型・戦略型のノウハウが見事であり、我々が未来志向の流通やSCを開発するのに大いに参考になります。一方、日本の流通ノウハウは「消費者（マーケット）に支持されるものをどのように精度高く仕上げるのか」という「10から100」の現場力（加工力・改善力）により完成度を高めるメンテナンス型・戦術型のノウハウが卓越しています。日本における次世代型のSCづくりには、アメリカ型と日本型の融合型である開発・運営ノウハウが勝ちパターンとなります。

(2) 日米におけるSCのマクロ的位置づけの相違点

アメリカは人口比で日本の2.46倍（アメリカの人口31,650万人、日本の人口12,844万人）であるのに対し、SC数はアメリカが114,873SCに対して日本は3,172SCと実に36.20倍（人口比で見ると14.7倍）であり、日本から見ると異常値です。また、アメリカの小売販売額453兆円に占めるSCの売上高は247兆円でその割合は54.5%であるのに対し、日本の小売販売額121兆円に占めるSCの売上高は28.9兆円で23.9%であり、これも日本から見るとアメリカのSCの売上比は異常値です。この日米の異常値は、アメリカは商店街が皆無であるのに対して日本では長期低落化しているとはいえ1.8万ヶ所存在していること、また、アメリカにはコンビニエンスセンター（超小商圏の超小型SC）が6.8万ヶ所存在しているのに対して日本ではコンビニエンスストア（CVS）が異常に発達して5万ヶ所存在しているといった商業構造の違いにより、日米の人口比とSCの成立数は総合的には整合性があります。マクロ的視点から国内総生産（GDP）、消費支出、小売販売額、SC販売額を日米で比較すると次の通りです。

<図表① 日米の商業施設の比較>

	GDP	消費支出	小売販売額	SC販売額	備考欄
アメリカ	1,680 兆円	1,176 兆円 (GDPの 70%)	453 兆円 (消費支出の 38.5%)	247 兆円 (小売販売額の 54.5%)	・2014 年度 ・1ドル 100 円(購買力 平価)で算定
日本	497 兆円	298 兆円 (GDPの 60%)	121 兆円 (消費支出の 40.6%)	28.9 兆円 (小売販売額の 23.9%)	

以上のように、指数（割合）的に大きく異なるのはSCの比率のみで、それ以外の日米の指数はほぼ同一であり、SCの進化度が日米における商業構造上の相違点です。

<図表② 日米人口・経済・商業統計> (各種統計で年次は異なるが基本的に 2014 年度)

		アメリカ	日本	比較 (アメリカ/日本)
人口		31,650 万人	12,844 万人	2.46 倍
GDP		1,680 兆円	497 兆円	3.38 倍
小売業	販売額	453 兆円	センサス調査 98 兆円 (110 兆円)	4.62 倍
			商業動態統計 121 兆円 (138 兆円)	3.78 倍
	店舗面積	155,895 万㎡	13,292 万㎡	11.73 倍
SC	SC数	114,873SC	3,172SC	36.20 倍
	販売額	247 兆円	28.9 兆円	8.55 倍
	店舗面積	69,841 万㎡	4,883 万㎡	14.30 倍
GDPに占める 小売販売額		27.0%	センサス調査 19.7% (22.1%)	1.37 倍
			商業動態統計 24.3% (27.8%)	1.11 倍
小売業に占めるSCの割合	売上高	54.5%	センサス調査 29.5% (26.3%)	1.85 倍
			商業動態統計 23.9% (20.9%)	2.28 倍
	店舗面積	44.8%	36.7%	1.22 倍
1㎡当り 売場効率	小売業	291 千円	737 千円	0.39 倍
	SC	354 千円 (坪効 1,170 千円)	910 千円 (坪効 1,957 千円)	0.32 倍
1SC当り支持人口		2,755 人	40,492 人	0.07 倍 (逆は 14.7 倍)

※為替レートは1ドル100円（購買力平価が約100円のため）とした

※（ ）内は自動車小売業を含む場合

※センサス調査（旧商業統計）と商業動態統計は統計手法の違いから差が生じるが、本書においては商業動態統計を用いる

(3) 日米のRSCの比較による相違点

RSC（リージョナル型SC・モールタイプの大型SC）の成立性で日米に相違点があります。アメリカはRSC（店舗面積3万㎡以上のSC）が1,360SC、店舗面積11,431万㎡、1RSC当り店舗面積は8.4万㎡で、1RSC当りの支持人口は23.6万人です。日本はRSCが317SC、店舗面積1,521万㎡、1RSC当り店舗面積は4.8万㎡で、1RSCあたりの支持人口は40.5万人となっています。

<図表③ RSCの日米比較>

		アメリカ		日本	
		SC数	店舗面積	SC数	店舗面積
大型・ モール型 SC	スーパーRSC	679SC	7,721万㎡	46SC	40万㎡
	RSC	681SC	3,710万㎡	271SC	1,180万㎡
	合計	1,360SC	11,431万㎡	317SC	1,583万㎡

RSCは日米ともに本格的RSCであり、モール型の核店と専門店の相乗効果型のSCでもあり、SCを論じるときの基軸となるSCです。このRSCの日米における相違点は次の2つです。

- ①第1の相違点は、1RSCの規模が日本は4.8万㎡に対してアメリカは8.4万㎡と4.8倍で、しかもRSCの中でスーパーRSC（店舗面積7万㎡以上）が50%を占め、アメリカの繁盛型SCの基準は店舗面積15万㎡で売上高1,000億円に対して日本の繁盛型SCの基準は店舗面積7.5万㎡、売上高500億円です。RSCは規模の優位性が高いため、アメリカでも日本でも日米間の相違はあるにせよRSCの大型化は進展します。
- ②第2の相違点は、1つの固有マーケット（消費者を基点とした距離の抵抗要因が希薄な、複数のSCが棲み分けをして競存共栄しているエリア）におけるRSCの成立数がアメリカでは4.3SC、日本では2.5SCです。これは1つの固有マーケットの中にいくつのRSCが棲み分けして競存共栄するかの指数であり、アメリカは日本よりも1.7倍（ $4.3SC \div 2.5SC$ ）の棲み分けが可能であることを意味します。すなわち、日本のRSCではSCの多様化が進展していないため、1つの固有マーケットの中で互いに違いを發揮することができず2.5SCのみ成立し、アメリカではSCの多様化が進展しているために4.3SCが成立することになります。日本は今後、急速にRSCの多様化が進み1つの固有マーケットの中に棲み分けしたSCが多く成立するようになります。

(4) 日米SCから見た結論

本格的モール型SCであるRSCは、アメリカは3割オーバーストア（それゆえに、現在はRSCの新規開発がほとんどありません）、一方、日本のRSCは3割不足と理論的にいえます。1つの固有マーケットの中にはRSCの成長期には「2.5SC」（2つの正規型SCと複数ではあるが0.5のゲリラ型SC）が成立しますが、RSCが飽和状態になり成熟化するとRSCは「3.5SC」（3つの正規型SCと複数ではあるが0.5のゲリラ型SC）が成立します。すなわち、1つの固有マーケットにおける基軸型の1番手型RSCに対して3割差異化・特化、

7割総合化（3割は差異化し、差異化した以上は圧倒的に勝つために特化する。残り7割は同質化したほうが成立性は高くなる）した2番手型のRSC、さらに2番手型SCと3割差異化・特化、7割総合化した3番手型SC（基軸RSCから見ると5割差異化・特化、5割総合化したSC）の3タイプのSCが成立することになります。また、それぞれ3つのRSCは1つの固有マーケットにおいて特定の分野で一番型SCになることが必要であり、特定分野での二番型SCはコテンパンに負けることになります（このRSCの棲み分け理論は次回以降で解説します）。

<図表④ 日米のSCのタイプ比較>

	タイプ		アメリカ		日本		SC数比較 (アメリカ/日本)
			SC数	賃貸面積 (万㎡)	SC数	店舗面積 (万㎡)	
総合SC (トランゼイショナルタイプ)	RSC	SRSC	679	7,721	46	403	14.8倍
		RSC	681	3,710	271	1,180	2.5倍
		小計	1,360	11,431	317	1,583	4.3倍
	CSC		9,610	17,689	835	1,521	11.5倍
	NSC		32,402	21,666	1,142	846	28.4倍
	コンビニエンスセンター		68,381	8,367	185	44	369.6倍
	合計		(111,753)	(59,153)	(2,479)	(3,994)	45.1倍
特殊SC	パワーセンター		2,143	8,374	85	195	25.2倍
	ライフスタイルセンター		412	1,244	—	—	—
	アウトレットセンター		346	752	32	78	10.8倍
	テーマ・フェスティバルセンター		174	238	24	32	7.3倍
	スペシャリティセンター		—	—	544	577	—
	エアポートセンター		45	80	8	7	5.6倍
	合計		(3,120)	(10,688)	(693)	(889)	4.5倍
総合計		114,873	69,841	3,172	4,883	36.2倍	

※2014年末に日本SC協会資料を基に弊社で加工・作成