

寄稿論文

流通マーケティングの視点×駅消費3.0

—— J R 東日本企画発行「EKI SUMER」vol.13 2012年夏号掲載 ——

2012年6月27日

INTERVIEW ⑥
流通マーケティングの視点
×
駅消費3.0



流通マーケティングコンサルタント

六車 秀之

(写真: 中野 隆)



1945年生まれ、ダイナミックマーケティング社代表取締役。30年以上にわたり流通企業へのコンサルティングを行うコンサルタント。長い経験から生み出されたさまざまな担当経験に基づき、専門的かつ総合的な戦略策定を企業経営者に提供する。2011年を「フレンドシップ」「L2」「L3」消費」「ポストモダン消費」に続く新たな消費社会（「ニューモダン消費」の元年と位置付け、新しい時代における消費のあり方について調査、海外のマーケットにも目を向け、近年は国内マーケットに積極的に取り組む。主な著書に「次世代ショッピングセンター」(共著)、「ライフスタイルセンターの構築」など。

長期的視点に立ち、実験店舗を。 チャレンジなしでは、新消費時代には残れない

＜3割は「駅ならではの」を追求すべき＞

ご専門であるショッピングセンター（SC）の現状を教えてください。

六車：この30年間はSC郊外化の時代でした。アメリカでは都心からSCが消えて郊外化しましたが、それと同じような状況が日本でも起こりました。三大都市圏を除けば、都心のSCは郊外型SCに切り崩されてきたのです。

しかし今は郊外型SCの飽和時代。これ以上は要らない状況です。つくるなら従来と違うものにならなければなりません。

私の持論では、経済は50年に1度、流通は25年に1度、企業コンセプトは8年に1度、マーチャライジング（MD）は3年に1度、変えていかなければならない。商業施設も開業して3年から5年もたつと、客からすれば目新しさは薄れる。SCは変化することが宿命なのです。

ところで、郊外のSCに飽き足りない層は、都心に目を向け始めています。郊外型SCにはない上質感や非日常性を備えたSCを都心に求めているのです。今、大阪の梅田では大規模な再開業が行われています。昨年開業した大阪ステーションシティが好調ですが、それも都心回帰の表れといえます。首都圏では駅を核にした都心が強いのでピンとこないかもしれませんが、こうした都心回帰は全国で確実に起こり始めています。もちろん駅はチャンスです。

駅の商業施設をどう見えていますか。

六車：経験上、商業が成立する大前提は、立地30%、仕組み35%、MD25%、運営10%と考えます。「仕組み」とは、施設の規模や業態ミックス、あるいは駐車場のよう付帯設備などのことですが、立地と仕組みで65%、3分の2は決まってしまうのです。

駅ビル、エキナカの強みは、圧倒的に立地の優位性にあります。確かに駅は一昔前よりMDや運営面のレベルは格段に上がりました。市中のファッションビルや百貨店を研究し、うまく取り入れた。しかし専門家として客観的に申し上げると、成功の要因の7割方は立地でしょう。MDや運営の良し悪しということではなく、駅はそれくらい立地の力が絶大だということです。

しかし、今後は難しくなります。長期的に見れば駅の乗降客は減少傾向にありますから、立地に頼って現状維持を続けても成長はほぼ期待できない。

今こそ次の手を打つ必要があります。

私は、どのようなSCでも、7割の要素は同業他社を意識した「模倣」でいいが、3割は自らの独自性を追求するべきと考えています。駅ビルやエキナカも、7割は模倣でいいですが、3割は他と違うことを追求するべきです。つまり、駅ならではの価値に特化した部分を持つことです。

<日本の駅は特殊なマーケット。チャレンジが必要だ>

今後の消費はどう変わっていくのでしょうか。

六車：物を買ひ、消費することが喜びである「モダン消費」時代は終わりました。1988年、政府の統計で、物よりも心の豊かさが大事という意識が上回りましたが、この年がいわば「物離れ元年」。

現在は「ポストモダン消費」の時代です。商品の魅力だけでなくそれに付随した仕掛けが購買動機を誘発する。エンターテインメント性を取り入れた、ららぽーとのような郊外型SCがまさにそれです。

これから来るのは「ニューモダン消費」。「20世紀のアンチテーゼ」「19世紀以前へのノスタルジー」「ITを背景にした21世紀産業との一体化」、これらが購買行動を牽引します。家計調査によると小売業に落ちるお金は昔は70%だったのが今や35%。消費者は、サービス、教育、文化、旅行にお金を使う。物販中心の従来型の業態は、今後縮小を余儀なくされます。新しい業態の開発が必要です。

何に着目すればよいですか。

六車：流通は歴史（「流通歴」）から学ぶべきだと私は考えています。アメリカで起きたことは日本で、日本で起きたことは中国で起こる。歴史を学ぶことは未来を洞察することにつながるのです。

しかし日本の都市、特に強力な鉄道インフラに支えられた首都圏の駅はかなり特殊なマーケットで、世界でも過去に類を見ない進化を遂げてきましたから、残念ながら直接学べる歴史はない。ただ、ゼロからやるしかないかといえばそうでもない。先人から学ぶことはあります。

一つの視点として、アメリカで増えている「ライフスタイルセンター(LSC)」が挙げられます。これは、コミュニティー機能を持つSCで、安売り型やエンターテインメント型と違い、規模もそれほど大きくない。従来の商店街が新たな機能を付加してSC化したようなものです。シルバー層を意識しているという点で、日本でも少し前から注目されている業態です。

このLSCを日本で展開する場合、車社会の地方では郊外型が向いていますが、人口の集積が多核、鉄道交通網の発達した都市部では、駅が最適でしょうね。駅にLSCのようなコミュニティー機能を担わせるのは一つの手と考えられます。シルバー市場は間違いなくこれから焦点となる分野ですから。

先ほど申し上げたように、日本で起きたことはかなりの確立で中国でも起こる。中国はこれから膨大な数の都市が生まれていきますが、そこに鉄道が引かれ駅もたくさんできるはずですが。

その一方で中国は急速に高齢化に向かいます。先回りして駅で新たなチャレンジをすることは、そうした巨大な市場を見据えることにもなるのです。

新しい分野に取り組むのは勇気が要ります。しかし、これからの時代、企業は「試す」ということがとても重要になります。目先の売上や利益だけにとらわれず、今は8割でも10年後には利益を出すという視点が必要です。まずは実店舗を創ってみてはいかがでしょうか。

まず試してみて、修正して、磨き上げていく。少しづつでもいいのです。新しいことに積極的にチャレンジしていかなければこれからの消費は捉えられないと思います。

(株)ダイナミックマーケティング社⁶

代 表 六 車 秀 之