

# 住民の生活全面对応の次世代型SC 地域密着タウンセンター

株式会社ダイナミックマーケティング社 代表 六車 秀之

## 1. 地域密着タウンセンターの出現の背景

SCを所有・運営のタイプから分類すると「大手チェーン型SC」と独立系の非チェーンの「インディーズ型SC」（一般的には単館SCと呼んでいる）があります。

日本やアメリカのSCの業績は三極化しており、高業績のSCの上位はインディーズ型SCが占め、中業績のSCは大手チェーン型SCが占め、相対的低業績のSCは、またインディーズ型SCが占めています。これは、大手チェーン型SC（例えばイオンモールや三井不動産のSC）はマーケットのボリュームニーズを基軸にMDingを構築し、SCの王道の開発・運営システムを導入しているため、个性的には希薄化するが、中業績の安定したSCになります。

一方、インディーズ型SCの多くは、大手チェーン型SCのようにマーケットのボリュームニーズを取り込むためのリーシングノウハウやSCの開発・運営ノウハウもレベルが必ずしも高くなく、結果的に相対的低業績となっています。しかし、同じインディーズ型SCでも地域の固有のニーズをきめ細かく導入して、手づくり型の独自の開発・運営を行えば、日本もアメリカも逆に大手チェーン型SCを上回る高業績型SCとなっています。日本では、玉川高島屋S・Cやアメリカではサウスコーストプラザの超優良SCがインディーズ型SCです。このように、インディーズ型SCは多数のSCの共有商圈の中で独自スタイルのSCづくりを行えば高業績型SCとなり、一方、共有マーケットの中で独自スタイルでなく、大手チェーン型の類似ビジネスモデルを実施すると、大手チェーン型SCとの競争優位性が発揮できず、相対的低業績型SCになっています。

ここでのインディーズ型SCとは、次の3つのタイプです。

- ① 地元商業者が脱・商店街として開発した「共同店舗型SC」
- ② ニュータウンや新興住宅地で、中央センターや地区センターとして開発された「センター型SC」
- ③ 工場の跡地利用として開発された「遊休地活用型SC」

これらのインディーズ型SCの多くが、地域に根ざした地域密着の独自性のあるSCとして開発されたが、結局は長期低落化のGMSを核店とし、かつ規模不適合と開発されたCSC（中型SC）でした。このCSCは1990年代からRSC（大型）SCの出現により、多くは長期低落化や相対的に低業績化の道を歩んでいます。

このような共同店舗型SCやセンター型SCや遊休地活用型SCが大手チェーン型SCに対して、各SCの共有商圈の中で、大手チェーンには真似できない地域独自のニーズの掘り起こしや、ここが地域住民の生活の場としてのインフラ（基盤）の中心センターとして開発されたのが「地域密着タウンセンター」（CTC = Community-based Town Center）です。

この地域密着タウンセンターの出現の背景は次の通りです。

- ① RSCのような広域対応の少頻度利用ではなく、中域商圈対応の中で生活全面对応した近場のRSC（地域密着RSC）のニーズが高まっている。
- ② 1つの固有マーケットの中でSCが飽和状態になり、ニーズの多彩化に基づくSCの多様化ニーズの高まりにより、性格の異なる「もう1つのSCづくり」（1つ目のSCのみならず、2つ目、3つ目のSCも成立するSC）のニーズが高まっている。
- ③ SCが生活者のライフスタイルのニーズで成り立っているのに対して、住民の立場でここが住む人にとって中心であるという住民基軸のライフスタイルや生活シーンに基づくSCの出向動機やSCでの利用シーンを反映した概念のSCのニーズが高まっている。
- ④ RSCの店舗面積の拡大の中で、もう少しコンパクトな規模かつ狭域の範囲の住民や生活者のニーズに対応したMDingや生活機能を持つSC機能の選択と集中のニーズが高まっている。
- ⑤ 従来のファッション性やエンターテインメント志向ではなく、もっと住む人（住民）のニーズを深掘りした生活密着性の高い中での斬新なニーズ（日常の中の“新”）のウエイトの高いニーズが高まっている。
- ⑥ マーケットは、人口動態（少子高齢化・単身化・人口

&lt;図表1&gt; SCの業態別・立地別の1つの固有マーケットの圏域

エリア	広域圏		中域圏		狭域圏		超広域圏
	地域密着タウンセンター				NSC (6,000～ 12,000㎡未満)	CVC (1,500～ 6,000㎡未満)	ロングテール圏 (ex:スーパーRSC =7万㎡以上)
	RSC (30,000㎡以上)	CSC (12,000～ 30,000㎡未満)					
三大都市圏	中心市街地エリア(生活圏のみ)		3km圏	1.5km圏	500m圏	250m圏	6km圏
	周辺市街地エリア		5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏
	第1次郊外エリア		5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏
	第2次郊外エリア	タイプ①	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏
		タイプ②	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
近郊カントリーエリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	—	
三大都市圏以外	拠点型政令指定 都市エリア (札幌・仙台・広島・福岡)	都市部(郊外)	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
		地方ローカルエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏
	県庁所在地都市エリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏
	地方ローカルエリア		40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	80km圏

減マーケット)や所得格差(所得の二極化マーケット)やライフステージも昭和ニューファミリー・平成ニューファミリー・令和パーソンズ(ミレニアル世代・Z世代・アルファ世代)と多様化しており、固有の特性を持つ地域の個性あるニーズを活かしたSCづくりのニーズが高まっている。

以上の中商圏型RSCづくりを地域密着という概念と住民基軸というタウンセンターをまちづくり型の形態で開発するのが地域密着タウンセンターです。

## 2. 地域密着タウンセンターの成立・成功のメカニズム

### (1) 1つの固有マーケットのエリア戦略

SCの成立・成功の基本原則は、一定の限られたエリアでマーケットの全体あるいは特定の分野で持続可能な競争優位性を持つことです。一定の限られたエリアでインディーズ型SCが大手チェーン型SCにマーケットの全体あるいは特定の分野で優位性を確立すると全国展開力のある大手チェーン型SCより高業績になります。インディーズ型SCが大手チェーン型SCを上回っているパターンはこのタイプです。ここで一定の限られたエリアとは、消費者がSCへ出向する際に、時間・距離の抵抗要因を意識せずに好きなSCを選ぶ範囲のことで、1つの固有マーケットと呼びます。立地別の1つの固有マーケットの圏域は<図表1>の通りです。

1つの固有マーケットは、SCの持つ受け皿機能で決まる商圏(現実の対象となっているエリア)ではなく、本来の消費者が時間・距離を意識せずにSCを選ぶ範囲

で潜在的な商圏とも言います。

SCは大手チェーン型SCであろうとインディーズ型SCであろうと1つの固有マーケットの中でマーケットの全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つことでインディーズ型SCの勝ちパターンづくりが可能となります。すなわち、インディーズ型SCは自分の持つ1つの固有マーケットのみの深掘りを考えればよく、大手チェーン型SCのように全国的な展開は必要ありません。

### (2) 1つの固有マーケットでの勝ちパターンづくり

1つの固有マーケットの中での勝ちパターンづくりは、各SC間の規模の格差により戦略が異なります。規模1位のSCはナンバーワン戦略で競争相手が持つ機能を全て持ち、さらに競争相手が持っていない機能を完成度を高く上げれば負けることはありません。規模2位のSCはオリジナルワン戦略で1位との3割以上の差異化を持ち1位との棲み分けを明確にし、棲み分けた分野で1位のポジションを確立しなければ総合1位の類似SCとなり、競争優位性が持てません。規模3位のSCは、1位と7割以上の差異化を行い、特定のニッチ&マイノリティニーズの分野で1位の戦略が必要です。このような1つの固有マーケットの中での地域密着タウンセンターを含むSCの勝ちパターン戦略は<図表2>の通りです。

## 3. 地域密着タウンセンターのコンセプト

地域密着タウンセンターは「地域密着」と「タウンセンター」の概念から形成されます。

①地域密着とは、地域のライフスタイルから発生するニーズを大手チェーン型SCには真似できないイン

<図表2> SCの1つの固有マーケットの中での勝ちパターンづくり

3つのタイプの適正規模戦略 (1位の原則)		
ナンバーワン戦略	オリジナルワン戦略	オンリーワン戦略
全体1位	棲み分け1位	特定ニッチ分野で1位
2位の1.7倍の規模	1位の59%以上の規模	1位の59%未満の規模
適正レベルのSCは1SCのみ	適正レベルのSCは原則的に2SC、しかし、3SCまでは可能性は高い	適正レベルのSCはマーケットのクラスターの数だけ存在
圧倒的な規格優位性を発揮して、2位以下を機能及びMDingで囲い込む戦略	互いのSCの規格優位性の格差が低い場合、互いに3割以上の差異化を行う棲み分ける戦略	規格の優位性が著しく低い場合、特定の分野のニッチなマーケットを対象とし、対象とした特定分野で1位となる戦略
勝てる分野を「たくさん」持つ	勝てる分野を「相当」持つ	勝てる分野を「限定して」持つ

ディーズ型SCならではのレベルで深掘りし、かつ住民としてのライフスタイルニーズを取り入れること

②タウンセンターとは、地域の中心となる交流の場や井戸端会議の場の古き良き時代の商店街が持つ中心性とノスタルジック性のあるまちづくり型SCのこと

#### (1)多核モール型RSCをコンパクトに凝縮したSC

現在、SC分野の覇権を握っている多核モール型RSCは、ファミリー志向のランブリングショッピング&エンターテインメントショッピングの大型SCの性格を持つが、地域密着タウンセンターはRSCより、よりコンパクトな規模、より小商圏の中域エリア対象、より生活密着機能の中型SCです。多核モール型RSCとNSCやCSC中間のポジショニングのRSC機能をコンパクトに凝縮した本来のCSCニーズをRSCの規模で対応する生活総合型SCです。

#### (2)生活密着ニーズの日常の中の“新”のSC

地域密着タウンセンターは、多核モール型RSCをコンパクトに凝縮したSCですが、地域の固有ニーズを徹底的に深掘りし、圧倒的に強力な食品売場及び定期性かつ必需性の高い生活サービスのマーケットの生活を忠実に反映し、かつ日常性マーケットの充実のみならず、日常の中に潜在する新しいライフスタイルの創造である「日常の中の“新”」のMDingのSCです。すなわち、地域の固有のニーズを他のSCや業態に負けない優位性を独自手法で対応するSCです。特に、1つの固有マーケットの中で、大手チェーン型SCが対象としないニッチニーズ（専門性を有する独自のニーズ）やマイノリティニーズ（個性のある小規模なニーズ）にきめ細かく対応することが必要です。

#### (3)地域内に住む「居住者」の視点を基軸とするSC

1つの固有マーケットの中には、単に買物を利便性と

廉価性で購入する「消費者」と新しいライフスタイルを求める「生活者」と圏域内に住む住民ニーズに対応する「居住者」と地域内や社会の課題の解決や権利を求める「市民」の4タイプがあります。従来のRSCは生活者と消費者を対象としますが、地域密着タウンセンターは地域内に住む「住民」の視点や「市民」の視点からのニーズ構造を追求する住む人や市民を重視したSCです。

#### (4)まちづくり志向の街並み型街区のSC

地域密着タウンセンターは、地域とのソフトやハード上の融合性が高いため、エンクロズドモールが基軸であるが、オープンエアモールやハイブリッドモール（7割エンクロズドモール・3割オープンエアモール）による街並み型街区のSCづくりが有効です。また、商店街スタイルをノスタルジー&アンチモールの概念で導入することも必要です。

#### (5)地域のライフスタイルとライフシーンを深掘りと創出するSC

地域密着タウンセンターは、1つの固有マーケットの中で大手チェーン型SCよりも地域ニーズを深掘りして、マーケットの全体あるいは特定の分野で優位性を持つことが必要です。そのために、地域内の生活者や居住者のライフスタイルやライフシーンを徹底的に解明して、1つの固有マーケットの中でSCへの出向動機やSCでの利用シーンに反映させた異質性を確立しなければなりません。

### 4. 地域密着タウンセンターの概念設計

#### (1)タイプと機能

地域密着タウンセンターのタイプはMDingのグレード（価格×感性）から見ると「バリューMDingタイプ」と「スタンダードMDingタイプ」と「ハイブリッドMDingタイプ」があり、その機能と内容は<図表3>の通りです。

地域密着タウンセンターのSCとしての業態は上記の通りですが、大手チェーン型SCより、1つの固有マーケットの中で「より地域密着性」「より地域へのカスタマ

イズ性」「より地域での中心性の発揮」を高めたMDingや機能ミックスを行ったSCです。

<図表3>地域密着タウンセンターのタイプ

	バリューMDingタイプ	スタンダードMDingタイプ	ハイブリッドMDingタイプ
概念	モノ離れた後のデフレ時代に対応したバリュー志向のリーズナブルなテナントミックスのSC	標準的なグレードのポピュラー志向のマーケットのボリュームゾーンに絞り込んだテナントミックスのSC	中級クラスを基軸としながら上級クラス及び下級クラスを含めた幅広いグレードのテナントミックスのSC
グレード (価格×感性)	上クラス		
	中上クラス		
	中中クラス		
	中下クラス		
	下クラス		
賃貸面積と商圏	CSC (中型SC) 12,000~30,000㎡未満 15万人~20万人~30万人	or	RSC (大型SC) 30,000㎡以上 40万人~60万人~80万人
モールのタイプ	エンクローズドモール	or	ハイブリッドモール or オープンエアモール

(2)マーケットの深掘りとライフシーン

1つの固有マーケットの中で地域密着性・地域へのカスタマイズ性・地域での中心性の発揮を高めるためにSCへの出向動機(どのような動機でSCを選ぶのか!!)とSCでの利用シーン(どのような内容の生活シーンをSCで反映させるのか!!)が必要です。

この出向動機とSCの利用シーンは<図表4>の通りです。

<図表4>時間とSCの出向動機とSCでの利用シーン

		平日・日祝日(別々に作成)																																	
		SCの出向動機						SCでの利用シーン																											
		ファミリー行動	カップル行動	パーソナル行動	買物ニーズ	生活サービス利用シーン	アニバーサリー&セレモニー利用シーン	フレンドリー(お友達感覚)利用シーン	ウェルネス・スポーツ・リラクシング利用シーン	自己啓発利用シーン(スクール・文化・趣味教室)	自己啓発利用シーン(スクール・文化・趣味教室)	井戸端会議利用シーン	居心地体感利用シーン	通勤途上のコンビニエンス利用シーン	勤務利用シーン(シェア・サテライトオフィス含む)	業務利用シーン	レジャーニーズ	観光宿泊利用シーン																	
オンタイム	午前	10:00~12:00 (2H)	12H	3世代(祖父母・親・子)行動	1.5世代(祖父母・孫)行動	夫婦カップル行動	友達とのカップル行動(ママとも含む)	親子カップル行動	シニアカップル行動	ヤングカップル行動	ペットとのカップル行動	主婦の単独行動	子供のパーソナル行動(グループ行動含む)	シニアのパーソナル行動(グループ行動含む)	女性のパーソナル行動(グループ行動含む)	男性のパーソナル行動(グループ行動含む)	クロスショッピング&ショールーミング利用シーン	ランニングショッピング利用シーン	ショッピング利用シーン	生活サービス利用シーン	アニバーサリー&セレモニー利用シーン	フレンドリー(お友達感覚)利用シーン	ウェルネス・スポーツ・リラクシング利用シーン	自己啓発利用シーン(スクール・文化・趣味教室)	自己啓発利用シーン(スクール・文化・趣味教室)	井戸端会議利用シーン	居心地体感利用シーン	通勤途上のコンビニエンス利用シーン	勤務利用シーン(シェア・サテライトオフィス含む)	業務利用シーン	レジャーニーズ	観光宿泊利用シーン			
	正午	12:00~14:00 (2H)																																	
	午後	14:00~16:00 (2H)																																	
	夕方	16:00~18:00 (2H)																																	
	夜 (アフターセブン)	18:00~22:00 (4H)																																	
オフタイム	夜中	22:00~6:00 (8H)	12H	ネット販売 30%時代・リアル&ネットの融合時代																															
	早朝 (ビフォアテン)	6:00~10:00 (4H)		SCが営業していない時間帯のマーケット&カスタマーのコミュニケーションシステム																															

これらの出向動機とSCでの利用シーンのライフスタイルの深掘りは、マーケットの深耕と地域密着性を大手チェーン型SCとの差異化となり、まさに地域密着タウンセンターとなります。