

新たな時代の流通・小売論 — 新たな時代の創造 —

第2部 流通・小売の向かうべき方向の模索

第 24 回 機能的に見た店舗、SC(Shopping Center ショッピングセンター)

1. 店舗、SC の基本的な整理 何をもって店舗とし、何をもって SC とするのか
店舗、SC についてのとらえ方はとても曖昧である。

SC は、その形態から個々の独立した建物が集まってできたオープンモール、一つの建物の中にたくさんの店舗が入ったクローズドモールというように分けることができる。また、規模からスーパーリージョナル(Super Regional)SC、リージョナル(Regional)SC、コミュニティ(Community)SC、ネイバーフッド(Neighborhood)SC などにも分けられる。アメリカでは、このような定義がある程度明確であるが、日本の場合にはGMS(General Merchandise Store)が地元対策としてテナントを何店舗か入れただけでもSCと称している。どこからどこまでが店舗であり、SCなのか歴史的に見ても実に曖昧である。

しかし、いま最も重要となるのは、このような店舗や SC の定義ではなく、何を持って店舗とし、何を持って SC とするかという考え方、認識の問題である。

現状では、倉庫に商品とレジを置き、そこで営業していれば店舗であるし、坪当たり百万円近くかけた豪華な内装でも『店舗』という意味では全く同様に位置づけられる。

要するにどのような要素を具備したものが店舗であり、SC なのかという解釈・考え方はマチマチであり、とりあえず経営的に成り立ってさえいれば何でもあり、という状況にある。

(1) 店舗、SC の構成要素

① 店舗に必要な構成要素

『何を持って店舗とするのか』 明確にとらえることはひじょうに難しい。

店舗の必要条件を考えると、『建物』『商品』『代金精算』『人』．．．．．などいくつかの要素が考えられるが、建物は立地、大きさ、形状などさまざまであるし、商品は現物ではなくサンプルやカタログだけでも十分に成立する。代金精算にしてもキャッシュ&キャリアでなければ配達時の代引きという方法もあり、はたしてどこまでが店舗としての必要条件なのか明確に答えることは難しい。

さまざまな形態の店舗が現実に存在するし、それぞれが営業し、売上を上げていることも事実である。駐車場や什器の有無だけではなく、現状のローコスト店舗を見れば、従業員の要・不要についての判断さえも難しい。

② SC に必要な構成要素

店舗の必要条件が曖昧である以上、店舗の集合体である SC の必要条件も曖昧と言わざるを得ない。何をもって SC とするのか、必要条件を明確にとらえることは難しい。少なくとも複数の店舗が必要であることは事実であるが、どのような店舗が何店舗以上必要なのか、面積はどのくらい必要なのか、駐車台数は何台以上必要なのか、総売上はいくら以上必要なのか、総従業員数は何人以上必要なのか、など外観上の数値などあまり意味を持つとも思えない。

まずは SC を構成する『店舗』についてその解釈を明らかにすることが先決だろう。

③店舗、SC の構成要素として考え得る要素のリストアップ

店舗、SC を考える上で必要条件を特定することが難しくても、構成要素として可能性のある要素をリストアップすることは可能である。

図表—1は、店舗、SC を構成すると考えられる要素を整理したものである。

大きくは『施設』『店舗構成・部門構成・売場づくり』『商品』『人員』という 4 つに分けてとらえることができるが、重要なことはハードとソフト・ノウハウというようにさらにその中を大きく 2 つに分けた場合、ソフト・ノウハウについては全く定説がなく、客観的に見ることができないことである。

多くの場合、具体的で分かりやすいハードばかりを優先してきたためにソフト・ノウハウの開発がひじょうに遅れてしまったというのが実情であろう。例え、広い土地を見つけて大きな建物を建てたとしてもそれを活かすだけのソフト・ノウハウを確立することは難しい。全く同じ敷地であってもそこに建つ建物は考え方によって著しく異なるし、例え同じ建物を建てたとしても店舗・部門構成、店舗・部門配置(レイアウト)などは全く違うものになってしまうだろう。当然、取扱商品、商品構成、売り方なども変わり、結果としての業績もまた全く違ったものとなるだろう。

したがって、このような構成要素を具体的にリストアップし、一つ一つ評価していく以外に現状では必要条件を探し出す方法はない。

(2) 店舗、SC の機能

①機能という考え方

ここでは、店舗、SC を『機能』という視点から整理してみる。

すでに『商品の機能』については何度か触れているが、ここで改めてもう一度確認する。『機能』とは、はたらき、作用のことであり、大きく基本機能と二次機能という 2 つに分けてとらえることができる。

基本機能は、『もの』がその『もの』として存在するために必要最低限具備すべき条件である。例えばテレビであれば『映像』を映し、『音声』が出ることである。

一方、二次機能は『もの』の存在とは直接関係のない副次的な機能であり、テレビであれば『デザイン』『フラット画面』『音声多重』などがこれに相当する。もしも二次機能がなくなったとしてもその『もの(この場合はテレビ)』の存在自体が左右されることはない。

重要なことは、商品など『物』の場合には『もの』がその『もの』として存在するために必要最低限具備すべき条件が分かりやすいのに対し、店舗や SC では全く曖昧であり、明らかになっていないことである。明確でないだけに、店舗や SC では、ある時気がついてみたらテレビのつもりがラジオになっていたということが実際に起こり得る。

最も気をつけたいことである。

②消費者のニーズ(needs;必要なこと)・ウォンツ(wants;要望・欲求)と機能、効用

消費者が持つさまざまな生活シーンに応じて『ニーズ・ウォンツ』が発生する。

『効用』は『商品が消費者のニーズ・ウォンツを満足させることのできる度合』、『機能』

は商品が持つ『はたらき、作用』である。言い換えると、商品が持つ機能によって得られる消費者の満足度合いが『効用』である。そして、消費者は商品という物を通して効用を手に入れていることになる。

ベースには消費者のニーズ・ウォンツがあり、それにどのように答えることができるかという商品の機能に対応して、はじめて効用が生まれる。

店舗、SC についても全く同じ論理で考えることができるだろう。

③店舗の基本機能

店舗では、さまざまな国や地域、地方で生産されたさまざまな商品を集め、それらを小分けして販売する。したがって、店舗の基本機能は『物流、および物流加工（この場合、ロットの小分け）』『一時ストックとしての在庫』『販売』と考えてよいだろう。

具体的には、遠くの産地の商品が近くの店舗で買える『距離の短縮』、さまざまな種類の商品が必要に応じて買える『商品品種の集約』、いつでも必要な商品がすぐ買える『時間の短縮と安定』、いつでも必要な量だけ（少量でも）商品が買える『数量（ロット）の分散と一時ストック』、いつでも同じような価格で商品が買える『適正価格と価格の安定』、いつでも同じようなレベルの商品が買える『鮮度と品質の維持・安定』などである。これらの基本機能は、消費者のニーズ・ウォンツと密接に関係しており、消費者のニーズ・ウォンツを確実に満たすためには、これらの基本機能を確実に達成するための手段＝さまざまな設備、仕組み、人員などが必要となる。

つまり、**図表—2** に示すように消費者のニーズ・ウォンツを満足するための機能、それを具現化するための手段が店舗施設、部門構成、商品、人員ということになる。

上位の目的はあくまでも消費者のニーズ・ウォンツであり、それらを満足させるための機能が下位の目的（消費者のニーズ・ウォンツから見るとそれらを満足するための手段）、さらにそれを達成するための具体的手段としてさまざまな店舗の構成要素（ハード、ソフト・ノウハウ）が位置づけられる。

したがって、単に物発想だけで店舗施設をつくって商品を並べ、損益計算から人員をはじき出して配置しただけでは、消費者のニーズ・ウォンツを満たすことは困難である。消費者のニーズ・ウォンツとそれらを満足させるための機能の間には密接な関係があり、その関係が綿密な計画の下に達成されるようにさまざまな構成要素が設計され、実現されていく必要がある。

『はじめに物ありき』ではなく、あくまでも機能達成のための具体的手段として構成要素が位置づけられるべきである。

④SC の基本機能

SC は、単独店舗とは基本的に意味が異なる。具体的には、個別に完結した独立店舗の集積であり、集積した独立店舗がどのように全体を形づくるか、バランスするかによって SC としてのさまざまな意味を形成する。例えばそれが同じカテゴリーの商品を扱う店舗であつとしても、集積したことによって単独店とは全く異なる意味を持つようになる。

したがって、SC の基本機能を考えると独立した店舗の持つ基本機能を前提とし、さまざまな店舗の『集積』が作り出したバランスによってそれぞれの店舗が持つ基本機能

を活性化、援助すると考えられる。それ自体はどちらかといえば多分に二次機能的であると言ってよいだろう。

集積のタイプは大きく分けて 6 つである。

- a. 類似するターゲットを対象として、類似するカテゴリーの商品を扱う店舗の集積
- b. 類似するターゲットを対象として、さまざまなカテゴリーの商品を扱う店舗の集積
- c. 類似するターゲットを対象とした商品、飲食、サービスを扱う店舗の集積
- d. さまざまなターゲットを対象として、類似するカテゴリーの商品を扱う店舗の集積
- e. さまざまなターゲットを対象として、さまざまなカテゴリーの商品を扱う店舗の集積
- f. さまざまなターゲットを対象とした商品、飲食、サービスを扱う店舗の集積

全てに共通して言えることは、集積することによって単独店では決して得ることのできないバリエーションの商品、飲食、サービスと同時に数多くの買い物シーンを一度にまとめて体験できるというメリットである。このことは、従来から言われてきた『ワンストップショッピング』という効率を重視する価値観だけではなく、いろいろな店舗をウィンドウショッピングしながら見てまわるといった時間つぶしの(効率とは相反する)な楽しみ方の要素も同時に含まれている。

目的に応じてどちらの価値観にも対応できるような状況をつくり出していると言ってよいだろう。いずれにせよ、単独店舗と SC の機能的な整理がついていない状況では、多分に二次機能的であると言わざるを得ない。

⑤店舗の二次機能

店舗の基本機能が『物流、および物流加工』と『一時ストックとしての在庫』『販売』であるとすれば、二次機能としてまず考えられるのは、基本機能の達成がスムーズに行くように精度や性能を高める補助的な機能である。例えば図表—1のソフト、ノウハウの項目にある『～しやすさ』『快適性』ということの実現に関与するような機能である。

これらの項目は、直接的に基本機能の達成に関与していると検証することは難しいが、間接的に何らかの影響を与えていると評価できる項目である。

その他、店舗として提供する商品・サービスとは直接的に関係のない店舗デザインやシンボルなどの独自性＝他店との差別化を図る意味でのアイデンティティ(～らしさ)の形成もあるが、ここでは前者ほど重要な意味をもつとは思えない。

いずれにせよ、基本機能と二次機能の区分けが難しく、特に図表—1のソフト、ノウハウの項目に示すさまざまな『～しやすさ』『快適性』をどのように評価するか、が重要なポイントになると考えられる。

⑥SCの二次機能

SC の場合、基本機能自体が独立店舗の集積、個々の店舗の持つさまざまな機能の複合化によって得られるものであるから、それ自体が二次機能的である。

独立店舗の持つ基本機能をもつような機能が SC の基本的な機能であることを考えると、店舗とは全く異なる視点で見ることが必要がある。

考え方としては、SC 自体の持つ機能が全体的に基本機能というよりは二次機能的であると判断をするか、そうでなければ SC の基本機能は独立店舗の基本機能の活性化、

援助であるとして別に二次機能があるかと思うかのどちらかである。ただし、後者の場合、現段階では二次機能としての項目を明確にとらえることは難しい。

2. 機能的に見た店舗、SC 『機能』という視点から見た店舗、SC の見方

店舗、SC を機能という視点から見ることのメリットは大きい。もともと機能的な見方というのは、具体的に目に見えるものからは分かりにくい『目的』と『達成手段』という関係を整理するための『論理』であり、VE(Value Engineering ; 価値工学)やワークデザイン(Work Design)で用いられたものである。

店舗や SC という設備だらけのものを対象とした場合、どうしても物から発想しがちであり、物から離れて客観的な評価をすることはなかなか難しい。したがって、このようなタイプのものを客観的に判断するのに向いている見方、方法である。

このように整理してみると『店舗』は『必要な時に』『必要な商品を』『必要な量』『適正な価格で』提供するために、『物流、および物流加工』『一時ストックとしての在庫』『販売』という基本機能を持つ。その機能を具現化するためにさまざまな『施設』『部門構成・部門配置・売場づくり』『商品』『人員』を設計し、運用することによって目的を達成する。達成レベルを高めようとするれば、設計や運用の精度を高めるための仕組みが必要になる。

一方、SC では、基本機能・二次機能という区分は別として、独立店舗の集積によって得られるさまざまな状況を活かして独立店舗の持つ基本機能を活性化し、援助する。このような視点から目的的に見ると、物発想とは別な基準で物事を見直すことができる。物発想で出来上がった店舗に目的的な視点から『なぜ、このような形状なのか』『なぜ、このサイズなのか』『なぜ、この数量なのか』などという疑問を投げかけることで客観的な評価をすることができる。しかし、どうせならばじめから目的的に設計をした方が手直しの必要が減ることは確かである。いずれにせよ、機能という視点から店舗、SC を見直すことができれば全く違った形が作りだされることは確かだろう。

最終的な目標は『効用』を高め、顧客満足度(CS; Consumer Satisfaction)を高めることである。