

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 25 回 機能的に見た店舗、SC(Shopping Center ショッピングセンター) -2

1. 店舗・SC の性格付け＝設計思想 機能設計の論理

前回、店舗・SC の機能的な見方・考え方について整理した。今回は店舗・SC の性格付け＝設計思想、機能設計の論理について具体的に検討する。

[図表—1](#)は、生活シーンをベースにしてそれぞれの生活シーンに存在すると考えられるニーズ・ウォンツとそのニーズ・ウォンツを満たすために必要となるさまざまな機能、およびさまざまな機能を具体的に達成する手段としての商品・テナントミックス、サービス、設備・施設の関係を整理したマルチ・マトリックス(複数のマトリックスによる複合マトリックス)である。

厳密には顧客ターゲットと生活シーンからなるマトリックスを作成することによってさまざまなオケージョンを明らかにした上でニーズ・ウォンツを整理するべきであるが、ここではマトリックスが複雑になるのを避けるために省略し、生活シーンからダイレクトにニーズ・ウォンツを想定するようにしている。

中心においた表側(縦軸)には、『住む』『暮す』『働く』『買う』『食べる』『眠る』『遊ぶ』『楽しむ』『学ぶ』『スポーツ』『健康』『美容』『その他』の 13 の生活シーンを取り上げている。生活シーンを中心にした左側のマトリックスでは、13 の生活シーンの中で考えられるニーズ・ウォンツを満たす機能として 1 つの基本機能＝『実用』、および 12 の二次機能『安全・安心』『環境』『良いもの・本物』『豊かさ』『便利・不便解消』『オシャレ・カッコ良さ』『コダワリ』『趣味・嗜好・マニアック』『希少』『無意味・遊び心・パロディ』『癒し』『シンプル・タフ・骨太』の計 13 の機能をリストアップしている。

このマトリックスを用いることで検討することができるのは、さまざまな生活シーンと生活シーンの中で発生すると考えられるニーズ・ウォンツ、それらを満たす機能の関係である。具体的には以下のようなものである。

例えば、店舗・SC を設計する際の性格付けに用いるのであれば、まずどのような生活シーンを重点的な対象としてとらえるのか、ということをはっきりさせる必要がある。

『住む』ことを対象とするのであれば、住宅関連に関するニーズ・ウォンツに対応することになるし、『暮らす』ことを対象とするのであれば、日常的な生活はもちろん、暮らす上で必要となる地域社会との関係に関するニーズ・ウォンツなどに対応することになる。

『食べる』ことを対象とするのであれば、食に関するさまざまなニーズ・ウォンツに対応することになるし、『眠る』ことを対象とするのであれば、睡眠に関するさまざまなニーズ・ウォンツに対応することになる。

いずれにせよ、どのようなジャンルのソリューション(solution;ソリューション)を対象とした店舗・あるいは SC であるのか、という性格付けは店舗・SC の設計をする上でのスタートラインとなる。

対象とする生活シーンのウェイト付けが済んだら、次はそこにあるニーズ・ウォンツの内、どのようなニーズ・ウォンツを満たす機能を重点的に備えようとするのか、ということをはっきりさせる必要がある。

『住む』ことを対象とするのであれば、『実用』的なニーズにだけ応えるようにするのか、

『安全・安心』というニーズに対して応えるようにするのか、『環境』というニーズに対して応えるようにするのか、などである。

同様に、『暮らす』ことを対象とするのであれば、『実用』的なニーズにだけ応えるようにするのか、『安全・安心』というニーズに対して応えるようにするのか、『環境』というニーズに対して応えるようにするのか、などである。

この段階における店舗・SC の性格付けは、そのまま店舗・SC の設計思想と言ってもよいだろう。どんなに凝った建物を建てたとしても、設計思想が曖昧では、店舗・SC としての完成度は極端に劣る。過去に話題となった大型店舗や SC が開店だけの話題で終わっていったことを見れば設計思想のないデコレーションだけの商業施設が以下に脆弱な存在であるかということは明らかである。

実際に店舗や SC の性格付けを女性や OL といった性別、職業、あるいは年収の高低というターゲットだけでとらえているケースは多い。また、漠然と店舗や SC を中心にして一定の距離で円を描き商圈設定をしているケースなど、未だに成長期の荒っぽい手法を用いて出店の全てを決めているケースは多い。しかし、状況を見れば店をつくりさえすれば売れたという時代はすでに過ぎ去り、そこで用いていた手法などは過去の遺物でしかないことは容易に理解できる。

店舗・SC をつくるということの本来の意味(=投資を回収して将来に渡って収益を上げ続けると共に地域社会に貢献する)を考えれば、アルベキ手順を確実に踏襲するしかないだろう。出店して駄目だったらすぐに撤退では、地域社会からの信頼は得られない。昨今の大型店の撤退がどれだけ地域社会にダメージを与えているかを見れば明らかである。

完成度の高い店舗・SC をつくりたいとすれば、規模の大小に関係なく設計思想を明確にし、どのような店舗を創り上げるのか、明確にとらえておく必要がある。そのために用いるのが、この左側のマトリックスである。

『女性や OL のための店』ではなく、『女性や OL』をターゲットとして、そこにある生活シーンの内、どのようなシーンを重点的にとらえ、更にそこにあるニーズ・ウォンツの内、どのようなニーズ・ウォンツに対してどのような機能で応えようとするのか、ということを明確に整理することからスタートする必要がある。

多くの企業で未だに『ターゲットは25歳 OL』、取扱商品は『通勤服』『カジュアル』などというようにして品揃えや店づくりが行われている。ニーズ・ウォンツがどこにあるかという発想ではなく、あくまでも自分たちが想定するイメージだけで勝手につくり上げて行く。

ニーズ・ウォンツは時代と共に変化して行く。しかし、自分たちが想定したイメージだけでつくり上げた品揃え、店づくりはつくった人の中にしか存在せず、成功すればするほどイメージは固定化する。多くの成功した企業が長続きしないのは、論理的ではなく、感覚的につくり上げた成功が多いからだろう。感覚的な成功は人に帰属するため、状況の変化、ニーズ・ウォンツの変化に対応しようとするれば、人を変えるしか方法はない。

それに対して、論理は普遍である。論理によって成功する企業は数多くある論理のバリエーションの中から状況に応じて適したものを仮説として選択することができる。論理は個人の感覚と違い組織のノウハウとして蓄積できる。だからこそ、店舗・SC の設計思想も論理的につくり上げる必要がある。

そのような意味では、図表—1 の左側のマトリックスは重要な意味を持つマトリックスと言ってよいだろう。

2. 店舗・SC の性格付け＝設計思想から具体的な設計へ

図表—1 の右側のマトリックスは、左側のマトリックスを受けて具体的な商品・テナントミックス、サービス、施設・設備などの設定を行うためのマトリックスである。

(1) 商品・テナントミックス

商品・テナントミックスでは、店舗・SC 内で取り扱う商品の大枠を整理していく。具体的にはテナント・部門構成ということになるが、現状のように業績のよいテナントを集めたり、地元対策だけでテナントを入れたりしているのでは、設計思想は意味を成さない。

また、多くの企業に見られる小型店から大型店までどんなケースでも自社のフルラインというのもすでに現実的な選択ではないと言ってよいだろう。大きな建物同士のシビアな戦いの場では、自社か、テナントかということよりも、より競争力のある組み合わせを実現させることの方が現実的な選択である。100 億円売っていた建物がある時 30 億円まで落ちることもあるのが大型の建物同士の戦いである。例え机上の計算として利益が出たとしても現実問題としてお客が集まらなければ開店と同時に不振店の仲間入りである。

あくまでもベースは左側のマトリックスであり、それを具体化するためにどのようなテナント・部門構成をつくり上げるかということが論理の基本となる。

(2) サービス

サービスは、基本的に物販と異なり、コンビニエンスストアの規模でも多様化できるカウンタービジネスである。

中にはクリーニングや物品のレンタルのように物を在庫しておくスペースが必要になるものや教室やレンタルスペースなど広いスペースを予め確保しておく必要があるものもある。しかし、いずれも申し込みや支払いなどの手続きだけをとらえれば端末だけを置いておき、セルフサービスで処理をすることも可能である。

重要なことは、客層や生活シーン、ニーズ・ウォンツによってどのような形態が好ましいかという判断である。

たとえば、コンビニエンスストアは客層が若いこともあって 1 台の機械に複合機能を持たせ、セルフサービスでの運用に成功した。これを全く客層が違う中高年層を対象とした店舗で実現できるかとなると、はなはだ疑問である。

客数の多少や建物全体の広さの問題も大きく影響してくるだろう。

コンビニエンスストアであれば、30～35 坪の面積であり、客数も少ない。スペースが狭いから機械は小さくする必要があるし、何台もおけないから機能も複合化する必要がある。目立たなくても案内することも容易である。しかし、大型の施設に同じ物を置けば目立たないし、客数も多いので複合機能では処理しきれない可能性もある。

コンビニエンスストアが 1 店舗で処理できるさまざまなサービスを一つずつ独立した店舗に置くにはもったいないし、そうかといってコンビニエンスストアのように複合機能をもった機械をつくって置いても目立たないだろうし、客数に対応できるかどうかも疑問である。

要するに現状では、そのようなノウハウは確立していない。したがって、専門家を個別に寄せ集めてテナントとして入れるしか方法がないというのが実情である。

どんなに機能設計をしてみても現実の対応は難しい。

(3)設備・施設

商業施設は、時代の流れと共に公共性・社会性を持ち、コミュニティ化するという方向が選択肢の一つとして明確になっている。

ディベロッパーの性格にもよるだろうが、すでに物販、飲食、アミューズメントというだけで商業施設が完結する時代でもなくなっている。金融・保険・郵便局・病院など公共性の高い施設が一緒になることは自然な流れでもある。

しかし、ここでも(2)サービスと全く同様な問題が残っている。銀行と証券の境がなくなりつつあるなどさまざまな業種の持つ営業内容が重複し始めている。ここの店舗を入れた方が分かり安いのか、それとも 1 箇所にて全て集めて機能を複合化した方が分かりやすいのか、という点については全くノウハウがない、というのが実情である。

このように見て行くと、肝心なところではノウハウがないというケースも多く、現実問題として新たな店舗・SC を設計しても実現できるかどうか、はなはだ疑問である。

すでに小売業がアメリカを参考にして近代化をはじめてから半世紀が経つ。しかし、このような問題は全く問題視されていないし、解決することも難しい。

基本的に店舗・SC をどのような理解するか、どのように作り上げるか、という『論理』の違いである。

『論理』は、『ターゲット×生活シーン(オケーション)』、『ニーズ・ウォンツ』『ニーズ・ウォンツに対応する機能』『機能達成のための具体的手段』という一連の流れである。

『論理的』でないことの間違いを時間が解決している内は、現在のやり方の欠点と論理の重要性には気がつかない。

これからも数多くの店舗・SC がつくられていくと思うが、たくさんの店舗・SC をつくるよりも、将来まで通用する『論理』を構築することの方が重要ではないだろうか。