

〔第8回〕六車秀之のニューヨーク基調講演

第47回ダイナミック海外流通視察ツアー最終日(2015年11月11日)の基調講演

ツー・トゥエンティ・ソリューションと流通・SCの方向性

— 来るべき2020年からの大変革は2045年の流通の景色を一変させる —

場 所	シェラトン ニューヨーク タイムズ スクエア ホテル
-----	----------------------------

内 容	1. アベノミクスの課題と流通業	(1)
	2. 流通業界のリーディングパーソン	(4)
	3. 第3次流通大変革とツー・トゥエンティ・ソリューション	(5)
	4. 次世代消費クリエイターとしてのミレニアル世代	(7)
	5. 今回の視察のケーススタディ	(8)
	・ サウスコーストプラザを取り巻くRSCのサバイバル競争	
	・ トパンガのリニューアルによる変身商法	

1. アベノミクスの課題と流通業

(1) アベノミクスと流通業の関連性

アベノミクスの第1ステージは「第1の矢として異次元の金融緩和」「第2の矢として機動的な財政支出」「第3の矢として民間投資を喚起する成長戦略」です。そして、第2ステージは「現在の500兆円のGDPを2020年までに600兆円（毎年名目で3.5%の成長）拡大」する政策です。

話は変わりますが、経済は「プレモダン消費経済」から「モダン消費経済」、さらに「ポストモダン消費経済」「ニューモダン消費経済」へと進みます。産業革命以来の大量生産・大量販売・大量消費のサイクル経済はGDP的にはモダン消費が最高潮で、モダン消費が終焉を迎えると経済はポストモダン消費経済となり、低迷経済（先行き不透明かつデフレ経済）となります。

アメリカでは1970年にモノ離れが起こって1976年からポストモダン消費経済となり、日本では1988年にモノ離れが起こって1991年からポストモダン消費経済となりました。理論上はモノ離れが起こった後の経済は、低成長・ゼロ成長・マイナス成長の経済になります。まさに日本経済は、モノ離れとバブル経済崩壊後の1991年から2013年までの22年間はデフレ経済（実質的デフレ経済は1996年から）で、500兆円のGDPのまま22年間経過しました。

しかし、アメリカと日本のGDP及び小売販売額を1991年と2006年（リーマンショック直前）までで比較すると、日本はゼロ成長経済であったのに対してアメリカはGDP及び小売販売額を2倍以上に高めました。アメリカはモノ離れ以降の経済政策を産業経済から金融経済へと移行させ、インフレ（物価高）を伴いながらICT産業や不動産産業と金融資本を融合させて経済を牽引し、アメリカのGDPを2倍に高めました（日本はこの間、ゼロ成長）。

モノづくりが基軸の実体経済としての産業経済ではない金融経済がなぜ、GDPを押し上げるメカニズムを持っているのか、私なりに多くの諸説とアメリカでの経済歴・流通歴を基準に考えると次の通りです。

金融経済の基軸となる戦略は「超金融緩和（マネタリーベース）」と「ゼロ金利（超低金利）」が前提です。

- ①金融緩和に伴う通貨量の増大は国際間の相対的貨幣価値を下げ、その結果、為替レートが下落して輸出産業の振興と為替差益による企業の高収益化が起こる
- ②金融緩和と低金利による実体経済への波及が起こる
 - イ. 株高・債権高・不動産高による資産効果に伴う消費増
 - ロ. 低金利によるローン（消費ローン、不動産ローン、自動車ローン等）の先買い拡大効果に伴う消費増
 - ハ. 金融産業の事業拡大（雇用増大・賃金アップ・設備増）による投資増・消費増
 - ニ. 物価高（インフレ政策）から生じる先買い意識消費及び物価高の水ぶくれ売上による追加消費増
- ③金融緩和での国債発行の容易化による財政支出の増大が起こる
- ④金融緩和・低金利によるイノベーション（事業革新）効果が起こる
 - イ. 資金調達の容易性による新規事業者の登場増
 - ロ. 成果が報いられるメカニズムの増加（努力＝成果）

以上の内容は、「①と②はフリードマン理論」「③はケインズ理論」「④はシュンペーター理論」の応用です。

アメリカは1971年のニクソンショック以来、金融経済の道を歩み、1970年代から1980年代は金融経済のおかげで日本のようなデフレ経済にはなりません。しかし、逆にインフレ経済やスタグフレーションとなりました。その後、アメリカは1993～2008年までの15年間にICTバブル（ICT技術と金融資本が一体化したIPO）と不動産バブル（不動産と金融資本が一体化したデリバティブ）を起こし、その結果、アメリカ経済は金融経済の中でGDPを20年で2倍のペースで拡大しました。ただ、アメリカの20年間のGDPの増大は名目成長が中心で、実質成長はそれほど

大きくありません。この金融政策による経済発展は課題が多いと同時にハードルが高く、日本経済もアベノミクスにより実施していますが、まだ不透明な段階です。

話を先に戻しますが、いずれにしてもアベノミクスの第1ステージの第3の矢である「成長戦略」と第2ステージの「GDP600兆円構想」は、流通業の成長に大きなウェイトが占められています。

日本のGDP500兆円の60%である300兆円は「消費」です。その消費の50%の150兆円が小売・飲食業の売上です。このGDPの60%を占める消費を大きく成長循環に乗せなければ日本経済の成長はありません。

私は消費を拡大するために大量生産・大量販売・大量消費の産業革命以来のモダン消費経済システムがモノ離れ現象（1988年・それ以降のデフレ経済・低迷経済）によって崩壊したため、新たな消費革命を起こし、ニューモダン消費革命への道を積極的かつ大胆に歩むべきと思っています。

日本には個人金融資産が1,700兆円、企業の内部留保350兆円、合計2,050兆円（GDPの4倍）のストック資産があります。この2,050兆円のストック資産をフロー化（消費として活用及び投資として活用）するためにはニューモダン消費革命が必要です。

（2）ニューモダン消費と消費の創出システム

ニューモダン消費は従来型消費（コンベンショナルな消費）とは異なるニューエントリー型（初登場型）消費で次のような性格を持っています。

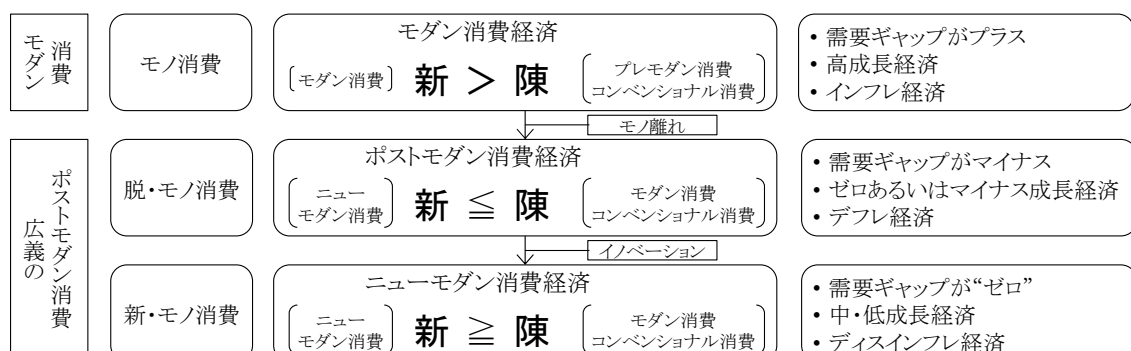
- ①今まで存在していなかった新しい商品（物・飲食+サービス+アミューズメント+情報+コンテンツ）と新しい付加価値（品質・機能・こだわり）を創出した消費
- ②今まで存在していたが、マイノリティ（少数派のニッチマーケット）な存在であったものをマジョリティ（多数派のマスマーケット）の存在に成長させ、それにより新しい商品機能や付加価値を創出した消費
- ③今まで存在していたが、新しい切り口や新しい結合により新しい商品機能や付加価値を創出した消費
- ④以上の結果、商品への価格弾力性（安いから買う、高いから買わない）が希薄化する消費

ここでの商品とは「物・飲食・サービス・アミューズメント&レジャー・情報・コンテンツ」を意味し、この商品が持つ「機能」と商品が持つ「付加価値」を新たに創出することにより、「従来型商品（コンベンショナルな消費に基づく商品、あるいはモダン消費時代の商品）」と区別します。

ニューモダン消費は「新たな発想に基づく改革=イノベーション（革新）志向の消費」であり、全く新しい商品は「0から1の創出」、あるいは現状でも存在するが全く新しいと感じるように変革させる商品は「1から10の創出」です。それゆえに「10~100を創出」する改良（インプラブメント）とは異なります。改良はあくまで従来型商品の概念上の改善でイノベーション志向のニューモダン消費ではありません。

ニューモダン消費対応の商品は、マーケットから見て「初登場あるいは斬新」と感じる商品です。モダン消費時代の商品は産業革命以来の生活向上ライフスタイルに対応したもので、ニューモダン消費から見ると「従来型=コンベンショナルな商品」となります。

モノ離れした後の経済は需給ギャップがマイナスになります。その原因を「消費の新陳代謝モデル」で見ると次の通りです。



経済は50年（あるいは60年）でコンドラチェフの波（世の中を様変わりさせる技術革新＝イノベーションによる長期サイクルの大変化）により大変革します。日本は1960～1990年までの30年間のモダン消費時代、1991～2010年までの20年間のポストモダン消費時代により、モダン消費及びその延長線上のポストモダン消費時代（合計50年間）を経て、2011年からニューモダン消費経済へと進んでいます。今、アベノミクスの金融政策、財政政策、技術革新による成長政策の3本の柱の経済政策で、ニューモダン消費の第一歩に進めようとしています。

モダン消費経済は、旺盛な生活向上型ライフスタイルの消費に支えられ、一時的な需給ギャップ（この需給ギャップがプラスの時は好景気、マイナスの時は不景気）はありますが、基本的に需給ギャップはプラスであるため、インフレ経済（物価が継続的に上昇する経済）です。

ポストモダン消費は、モノ離れが起こり、モダン消費が終焉した後ですので、慢性的な需給ギャップがマイナスになり、理論上はデフレ経済になります。ポストモダン消費がデフレ経済になるのは、1つは需給ギャップがマイナスが原因ですが、もう1つは生産システムの技術向上によるローコスト製品の蔓延です。さらにグローバル化による人件費の安い国への生産委託による低価格商品のマーケットへの進出です。

ニューモダン消費は、モダン消費（従来型商品）との決別ですので、企業レベルでの選択と集中だけではなく「国レベルでの選択と集中」が必要になります。

（3）ニューモダン消費の要素

ニューモダン消費は「サムシングニュー」（物珍しさを伴う需要）でなければなりません。

そのために、モダン消費やポストモダン消費の延長線上の発想ではなく「需要創造」あるいは「顧客創造」による「0から1の発想」あるいは「1から10の発想」（10から100の発想はイノベーションではありません）に基づくイノベーションが流通業界に必要となります。

ニューモダン消費の3つの切り口、13の要素は次の通りです。

消 費	内 容	
ニューモダン消費	日本の2011～2040年の30年間の経済（本格化は2020～2045年の25年間）	
	モノ離れ時代 →（新安定成長経済）→ 新創造ニーズ時代	
	経済動向は20年間で2倍になる経済成長（年間3.5%の成長率） ニューモダン消費時代（成熟経済時代）のGDPの3.5%の成長は、モダン消費時代の7.0%（2倍）に相当→成熟経済時代はGDPの増大より内部の新陳代謝	
	3つの切り口	第1の切り口
第2の切り口		ライフスタイルの変化に伴う消費行動 ④20世紀への反発・社会倫理・社会正義から派生する消費行動 ⑤所得の二極化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑥少子高齢化に伴うライフスタイルから派生する消費行動 ⑦ITC社会のライフスタイルから派生する消費行動 ⑧趣味・遊び・レジャー・リゾート等のライフスタイルから派生する消費行動 ⑨健康や安心・安全に配慮したライフスタイルから派生する消費行動
第3の切り口		独自ノウハウで市場を創造する消費行動 ⑩超コンセプト（超こだわり・サムシングニュー）に対応した消費行動 ⑪プレイスメイキング・借景・居心地感に対応した消費行動 ⑫クールジャパンを基軸とした消費行動 ⑬文化・教育・美術・歴史等の知的感性を基軸とする消費行動

(4) 消費のアップ&ダウンサイジングとニューモダン消費

また、別の角度から消費のタイプを概念的に分類すると次の通りです。

豪華消費 (ラグジュアリーライフ消費)	背伸び消費 (アップスタイルのライフ消費)	身の丈消費 (本来の基本消費に忠実なライフ消費)	儉約消費 (モノ離れ消費・さとり消費・嫌消費ライフ消費)	貧困消費 (生活困窮ライフ消費)
富裕層消費・贅沢消費・新富裕層消費(成金消費)	フォロワー(憧れ)・アホーダブル(ちょっと贅沢)消費・先行(ローン)消費	標準生活スタイル消費	モノ離れ消費・さとり消費・嫌消費	低所得者消費&困窮生活消費
バブリー消費	スタンダード消費	シュリンク(萎縮)消費		
アップサイジング消費		ダウンサイジング消費		

これを所得層と消費のタイプで比較すると次のようになります。

		豪華消費	背伸び消費	身の丈消費	儉約消費	貧困消費
所得層	高所得層の消費	アップサイジング消費				
	中所得層の消費	スタンダード消費				
	低所得層の消費	ダウンサイジング消費				
消費のタイプ	モダン消費	(美德消費)				
	バブル消費	(爆買い消費)				
	ポストモダン消費	関連性 ない	(節約消費)			関連性 ない
	ニューモダン消費		(賢約消費)			

この消費のスタイル及びタイプを仮説として数値化すると次の通りです。

	豪華消費	背伸び消費	身の丈消費	儉約消費	貧困消費
モダン消費	10%	25%	50%	10%	5%
	35%		65%		
バブル消費	20%	30%	40%	5%	5%
	50%		50%		
ポストモダン消費	5%	15%	35%	35%	10%
	20%		80%		
ニューモダン消費	10%	20%	40%	20%	10%
	30%		60%		10%

このように、モダン消費時代とニューモダン消費時代は消費の概念が大幅に異なります。

2. 流通業界のリーディングパーソン

このような全く新しい消費の概念であるニューモダン消費を流通業界で具体化するためには過去の延長線上ではなく、新たに「0から1」あるいは「1から10」をつくり出す発想力(10から100ではない)とそれをビジネスとして確立させることが必要です。

私はニューモダン消費の牽引役となるリーディングパーソン(我々が流通業界においてニューモダン消費を切り開くために参考となる流通人)は次の4人(流通界における超感性の高い人)と考

えています（あいうえお順）。

- ①セブン&アイの「鈴木 敏文 会長」
- ②ソフトバンクの「孫 正義 社長」
- ③蔦屋書店 (TSUTAYA) の「増田 宗昭 社長」
- ④ファーストリテイリングの「柳井 正 会長兼社長」

この4人は、次の4つの要素を持っています。

- ①人の見えないものが見える可視能力と発想力を持っている
- ②流通の現象をメカニズムで解明できる
- ③挑戦的かつ野心的で夢と志を語る
- ④事業で成功の実績を持っている

多くの流通人は「10 から 100」をつくり出す実務家が主流です。もちろん1つの形ができたものに磨きをかけ、完成度を高くする実務家の存在は大切に、流通の発展のためには欠かせない人材です。

ここでの流通のリーディングパーソンは次の世代のあり方で、次の消費の形態を新たにつくり出す（0→1、1→10）人材で、このリーディングパーソンの「発言→情報発信」や「企業の行動」は非常に参考になります。

3. 第3次流通大変革とツー・トゥエンティ・ソリューション

（2020年から2045年に向かったのイノベーション・2015年6月のニューヨーク基調講演を再講義）

（1）過去の流通25年大変革

経済は50年に1回、流通は25年に1回、SC（企業）コンセプトは8年（実施上は9年）に1回、MDing（テナントミックス）は3年に1回、過去の延長線上ではないレベルの変革が起こり、各企業や各SCはこのメガトレンドに適応しないと長期低落化の道を歩むこととなります。このメガトレンドのことを「時流」と言い、流通関係者は時流に適合することが企業・SCの成長に結びつきます。

特に「流通の25年大変革説」は流通業界を一変（全く異なった流通上の景色に変わる）します。

戦後3回目の流通大変革は「2020年」が基軸の年であり、大変革は2020年（基軸の年）の前後5年、すなわち2015～2025年の10年間が大変革開始期間となります。

過去の第1回、第2回の流通大変革のキーポイントと今後の2020年の3回目の大変革のキーポイントは次の通りです。

	年 度	変化のキーポイント	
第1次 流通大変革	1970年 (1945年から 25年目)	<ul style="list-style-type: none"> ①所得1万ドル時代による中産階級層の出現 ②車の保有率50%による車社会の到来 ③戦後生まれの団塊世代の社会進出によるライフスタイル革命（昭和ニューファミリー） ④人口大移動時代の到来 	
第2次 流通大変革	1995年 (1970年から 25年目)	<ul style="list-style-type: none"> ①旧大店法緩和による自由競争社会の到来 ②買物の学習経験の終焉によるポストモダン消費時代の到来 ③団塊ジュニアの社会進出によるライフスタイル革命（平成ニューファミリー） ④デフレ経済時代の到来 	
第3次 流通大変革	2020年 (1995年から 25年目)	<ul style="list-style-type: none"> ①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命（もはやファミリーではない） ②ネット販売・Eコマースによる買場革命 ③地球環境と人間関係を重視した社会革命 ④ニューモダン消費の消費革命 	<p>ツー・トゥエンティ・ソリューション (2020年問題の解決)</p>

2020年はまさに5年後であり、同時に2015年からは本格的に起こる流通現象です。各流通企業及び各SCは2020年対策を真剣に考える段階となりました。流通が大変革するときは、過去の延長線上のボトムアップ方式の改善は必要ですが、それよりも未来の視点（2020年の流通大変革のキーポイント）からトップダウン方式の改革が必要となります。すなわち、現在、進行中の流通現象は1995年の第2次流通大変革の延長線上の現象であり賞味期限の切れたキーポイントになりつつあります。

（2）戦後3回目の流通大変革・ツー・トゥエンティ（2020）ソリューション

今後は、流通業界全体で2020年の流通大変革に合わせた体制づくりを行わないと勝ち残りどころか生き残りもできないこととなります。この2020年の第3次流通大変革のキーポイントに自らの企業やSCを適合させることを「2020年対策」（ツー・トゥエンティ・ソリューションと呼ぶ）と言います。その中味は次の通りです。

①戦後3回目の世代交代によるライフスタイル革命

1970年の第1次流通大変革の基軸世代は「団塊シニア世代」（昭和ニューファミリー）です。1995年の第2次流通大変革の基軸世代は「団塊ジュニア世代」（平成ニューファミリー）です。2020年の第3次流通大変革の基軸世代は「ミレニアル世代」（1985～2000年までに生まれた世代）で、現在（2015年）では15～30歳となっており、まさに社会人及びファミリーの形成期前夜で、2020年には20～35歳となり消費の中心的な位置づけの世代となります。ミレニアル世代の特性は「パーソナル性」（ファミリーとは限らない）、「デジタルネイティブ」（生まれながらにデジタル社会）、「ニューモダン消費」（モノ離れ後の新消費化）、「エシカル」（社会倫理や持続可能社会重視）を持っています。

一方、2020年は団塊シニア世代は「55～75歳」のすべてシニア世代となり、団塊ジュニア世代は「35～50歳」の壮年からシニアへの真っ只中の世代になります。

②ネット販売・Eコマースによる買物革命

O2O（クロスチャネル）やオムニチャネル化（情報とネット販売・実店舗販売を串刺しにして多様なチャネルが融合して選択肢が拡大）、さらに「コンテキスト化」（モバイル＋SNS＋ビッグデータ＋GPS＋センサー）によりリアル店舗とネット販売を融合させる流通ユビキタス時代となります。

③地域環境と人間関係を重視した流通革命

エコロジーによる持続可能性を重視した流通や20世紀に阻害された人間の健康や精神的ゆとりを重視した流通のウェイトが高くなり、21世紀は20世紀の反省（反発）の時代に対応した流通となります。

④ニューモダン消費の消費革命

ニューモダン消費は、今まで存在しなかったニーズ・ウォンツや存在していたが切り口の異なるニーズ・ウォンツが基軸となる消費経済です。商品は物・サービス・情報・コンテンツが存在しますが、「モノに広義コトを付加」、すなわち「モノ＋付加としてのサービス＝商業のおもてなし化」と「モノ＋付加としての情報＝商業のユビキタス化」と「モノ＋付加としてのコンテンツ＝商業のノウハウの創造化」が進みます。特に、ニューモダン消費の基軸は「モノプラスコンテンツ」であり、顧客にイノベーション・ノウハウである価値創造を提供することが必要になります。

以上のように、日本の第3次流通革命が起こった過去の大変革と同様な現象が起こることが想定されます。

①1945～1970年までは、百貨店と商店街が大繁栄する時代でした。

②1970年の第1次流通大変革（1970～1995年）には、GMSとGMSを核店としたCSC（中型SC＝中商圏）が大繁栄する時代になりました。1970年以降は、商店街は長期低落化の道を歩み、百貨店も泣かず飛ばずの業態となり、実質的には地盤沈下した業態になりました。

③1995年の第2次流通大変革（1995～2020年）には、RSC（大商圏）とNSC（小商圏）の業

態が大繁栄する時代となりました。1995年（実際は1988年のモノ離れ・1991年のバブル崩壊以降）はGMSとCSCは長期低落化の道を歩み、GMSのダイエー、西友ストア、マイカル、寿屋、ヤオハン…等の1970～1980年代の大繁栄企業が倒産しました。その中で、イオン（旧ジャスコ）はGMSの部門は赤字ですが、RSC部門や金融等のサービス部門が大成長し、今や流通業界トップ企業になりました。また、セブン&アイ（旧イトーヨーカドー）もGMS部門は赤字ですが、セブンイレブン（CVS）や金融サービス部門が大成長し、流通業界で第2位の企業に君臨しています。もし、イオンにイオンモールがなければ、セブン&アイにセブンイレブンがなければ、両者とも他のGMSと同様に倒産している可能性があります。さらに、百貨店は長期低落化が続き、売上高は1992年の6割に減少しました。

- ④2020年の第3次流通大変革により、2045年までに日本の流通企業や流通業態の勝ち組は様変わりして、現在の姿とは全く異なる状態が起こっていることとなります。すなわち、現在繁栄している勝ち組企業が淘汰されているか、あるいは中味を大変革して勝ち残っているかは、今後の第3次流通大変革の対応次第です。

4. 次世代消費クリエイターとしてのミレニアル世代

2020年から2045年の25年間のニューモダン消費を支えるための消費クリエイター（新しい時代の新しい消費の主体となる創造的な消費者）は「ミレニアル世代」（1980年代～1990年に生まれた世代）です。

過去のモダン消費時代の消費クリエイターは「団塊シニア世代」（昭和ニューファミリー）、ポストモダン消費時代の消費クリエイターは「団塊ジュニア世代」（平成ニューファミリー）でした。今後のニューモダン消費時代の消費クリエイターは「ミレニアル世代」であり、この1980年代、1990年代生まれの世代は日米ともにミレニアル世代、中国でも80后・90后世代（1980～1990年代の中国の解放経済後に生まれた世代）として今後の消費の中心となり、世界の3大経済国家（アメリカ、中国、日本）で同時消費行動が起こります。

この消費を大きく変える主体となる消費者の過去・現在・近未来の日本の消費の主体は次の通りです。

ライフ ステージ	生まれた 時代		時代の年齢				当時の年齢	
			現在 (2015年)	2025年	2035年	2045年	バブル 1990年 (1986～1991年)	ユビキタス 2005年 (2000～2005年)
焼け跡・復興 世代 (旧シニア)	上	1930年	85歳	95歳	105歳	115歳	60歳	75歳
	中心	1935年	80歳	90歳	100歳	110歳	55歳	70歳
	下	1940年	75歳	85歳	95歳	105歳	50歳	65歳
団塊シニア 世代 (現シニア)	上	1946年	69歳	79歳	89歳	99歳	44歳	59歳
	中心	1949年	66歳	76歳	86歳	96歳	41歳	56歳
	下	1951年	64歳	74歳	84歳	94歳	39歳	54歳
団塊“間”世代 (ハナコ世代) (近シニア)	上	1959年	56歳	66歳	76歳	86歳	31歳	46歳
	中心	1962年	53歳	63歳	73歳	83歳	28歳	43歳
	下	1964年	51歳	61歳	71歳	81歳	26歳	41歳
団塊ジュニア 世代	上	1971年	44歳	54歳	64歳	74歳	19歳	34歳
	中心	1974年	41歳	51歳	61歳	71歳	16歳	31歳
	下	1976年	39歳	49歳	59歳	69歳	14歳	29歳
ミレニアル 世代 (ミレニアルズ)	上	1981年	34歳	44歳	54歳	64歳	9歳	24歳
	中心	1991年	24歳	34歳	44歳	54歳	-1歳	14歳
	下	2000年	15歳	25歳	35歳	45歳	-10歳	5歳
フューチャー 世代(仮)	上	2001年	14歳	24歳	34歳	44歳	-11歳	4歳
	中心	2005年	10歳	20歳	30歳	40歳	-15歳	0歳
	下	2010年	5歳	15歳	25歳	35歳	-20歳	-5歳

人々のライフステージは異なるライフスタイルを創出しますが、そのライフスタイルの異質性の根源が、政治・経済・社会の出来事です。戦後日本の政治・経済・社会現象は次の通りです。

- | | |
|---|---------------------------|
| ①終戦及び混乱期 | (基軸年度 1945 年・1944～1950 年) |
| ②高度成長期 | (基軸年度 1970 年・1955～1990 年) |
| ③交通ネットワーク期 <small>(新幹線・高速道路・空港)</small> | (基軸年度 1974 年・1964～1985 年) |
| ④バブル経済期 | (基軸年度 1988 年・1986～1991 年) |
| ⑤ I T C 革命期 | (基軸年度 1990 年・1985～2000 年) |
| ⑥デフレ経済期 | (基軸年度 2000 年・1991～2013 年) |
| ⑦ユビキタス革命期 | (基軸年度 2005 年・2001～2020 年) |
| ⑧リーマンショック期 | (基軸年度 2008 年・2007～2010 年) |
| ⑨金融経済期 | (基軸年度 2015 年・2013～2025 年) |
| ⑩コンテキスト・ I O T 革命期 | (基軸年度 2020 年・2010～2030 年) |
| ⑪インダストリー4.0 革命 | (基軸年度 2030 年・2020～2040 年) |
| ⑫ A I 革命期 | (基軸年度 2045 年・2030～2050 年) |

このミレニアル世代は「デジタルネイティブ消費世代」と「自分の人生と生活へのこだわり消費世代」です。

デジタルネイティブ消費世代とは、ミレニアル世代は I C T (情報通信技術) が生まれながらに存在し、その成育過程において I C T を駆使した世代です。それゆえに、I C T と一体化した消費がノーマルとなり、今後のコンテキスト化消費 (モバイル + S N S + ビッグデータ + G P S + センサーを活用した消費)、さらに A I 化 (人工知能を活用した消費) が進みます。

自分の人生と生活へのこだわり消費世代とは、モノ離れが終焉した後のモノに執着しない消費者が、新たな循環消費 (自分のライフスタイルを質的に向上させる連続性の消費) として、自分の人生と生活に関連性を感じる消費でないと言われているとされています。

この世代は**こだわり弾力性** (こだわりがあれば買う、こだわらなければ買わない) の高い世代で、まさに次世代消費クリエイターとすることができます。このミレニアル世代は

- ①現在 (2015 年) は「15～34 歳 (基軸年齢 24 歳)」
- ②2025 年は「25～44 歳 (基軸年齢 34 歳)」
- ③2035 年は「35～54 歳 (基軸年齢 44 歳)」
- ④2045 年は「45～64 歳 (基軸年齢 54 歳)」

となり、まさにツウ・トゥエンティ大変革のニューモダン消費を牽引する消費クリエイターです。

さらに、2025 年頃から次の世代である「フューチャー世代」が台頭してきて、2030～2040 年代にミレニアル世代と共に消費の大きな柱となります。

5. 今回の視察のケーススタディ

毎回アメリカ視察で、アメリカの流通現象のメカニズムをケーススタディで取り上げています。

今回は「サウスコーストプラザを取り巻く R S C のサバイバル競争」「トパンガのリニューアルによる変身商法」というテーマでケーススタディを説明します。

(1) サウスコーストプラザを取り巻く R S C のサバイバル競争 (ケーススタディ①)

1) サウスコーストプラザの特徴

サウスコーストプラザはリース面積 260, 400 m²、売上高 1, 500 億円の全米 No. 1 の繁盛型 S C です。サウスコーストプラザは 1 つの固有のマーケット (200 万人) であるオレンジ郡エリアの中で圧倒的強さを持つモノを売ることに徹したスーパー R S C です。その概要は次の通りです。

所在地	333 Bristol Street Coast Mesa, CA 92626
開業日	1967年
敷地面積	821,541 m ²
総リース面積	260,400 m ²
核店揃え	①サックスフィフスアベニュー（上クラス百貨店） ②ブルーミングデールズ（中上クラス百貨店） ③ノードストローム（中上クラス百貨店） ④メイシーズ（中中クラス百貨店） ⑤メイシーズメン（中中クラス百貨店） ⑥メイシーズホーム（中中クラス百貨店） ⑦シアーズ（中下クラスPDS）
専門店数	250店舗（ピンキリのテナントミックス）
商圈人口	200万人
売上高	1,500億円（15億ドル） マーケットシェア 10.4%
集客数	年間2,400万人
1人当たり客単価	6,250円（グループ客単価 15,625円）
売場効率	3.3 m ² 当たり 1,964千円

サウスコーストプラザの特徴は次の通りです。

①圧勝型RSC

サウスコーストプラザは圧倒的売場面積による周辺SCを完全に囲い込むMD i n gで、周辺の競争SCを圧倒するSCです。基本的には敵の参入を許さない独り勝ちのSCです。周辺の競争SCであるファッションアイランドやアーバインスペクトラムに売場面積で圧倒し、長い間圧倒的な競争優位性を持った超繁盛型SCでした。

②理想的な核店揃えのRSC

サウスコーストプラザの核店は実に7店舗と多く、しかも上クラスのサックスフィフスアベニューから中下クラスのシアーズまでのピンキリ型の核店揃えで、かつその中間業態として中上クラスのノードストロームとブルーミングデールズの2核と、中中クラスのメイシーズが性格を変えて3店舗導入し、完璧な核店揃えができています。それゆえに、モール専門店もポピュラークラスからラグジュアリークラスまでのピンキリMD i n gで、敵の参入を許さないSCづくりができています。

③3つのSCが融合した複合MD i n g型のRSC

サウスコーストプラザはピンキリ型の菱形MD i n gを取っています。それゆえに、3つのグレードの異なるSCの複合した完璧なSCです。すなわち、中下のシアーズとメイシーズが一体化したスタンダード型SC、中中のメイシーズ（3店）とノードストロームやブルーミングデールズが一体化したワンランク上のSC、さらにサックスフィフスアベニューとラグジュアリーブランドの専門店が一体化したツーランク上のSCの3重構造のSCから成り立っており、完成度の高いSCです。

④物を売ることに徹したRSC

モノ離れした後のSCは、集客力の強化のためエンターテインメント施設を導入していますが、サウスコーストプラザにはエンターテインメント施設はほとんどなく、客がモノを買うことがエンターテインメントであるとの位置づけを取っています。それゆえにフードコートはなく、レストランも必ずしも十分ではなく、アミューズメント施設もほとんどありません。かつ、モールの形状もランブリングモールではなく、どちらかと言えばストリート型モールです。さらに、プレイスメイキング（居場所づくり）も力を入れておらず、とにかくモノを売ることに徹したSCづくりを取り、高業績のSCです。日本の例で言うと、玉川高島屋SCと類似性があります。

2) サウスコーストプラザを取り巻く競争状況の過去・現在

サウスコーストプラザの1つの固有のマーケットの中には次の競争SCが存在します（まだたくさん存在しますがとりあえず拾い出しました）。

- ①ファッションアイランド（ライフスタイルセンター志向のRSC）
- ②アーバインスペクトラム（エンターテイメント志向のRSC）
- ③ベラテラ（パワーセンター志向のSC）
- ④アナハイムセンター（パワーセンター志向のSC）
- ⑤タスティンマーケットプレイス（パワーセンター）
- ⑥ザ・ラボ&キャンプ（アンチモール）
- ⑦ザ・ブロックアットオレンジ（バリューセンター）

以上の7つのSCはすべてオープンエアモールです。これはカルフォルニア州の気候に合わせたこともあるが、基本的にはサウスコーストプラザの強力なエンクローズドモールとの差異化が主な原因です。

ここで注目すべきは、サウスコーストプラザとファッションアイランドとアーバインスペクトラムの3つのRSCの競争状況です。この3つ以外のSCはRSCではなくサウスコーストプラザとは異なるSC業態であり、サウスコーストプラザとの棲み分けが来ています。いわゆるサウスコーストプラザとの戦いを避けて戦線を離脱したSCです。

RSCのファッションアイランドとアーバインスペクトラムの概要は次の通りです。

<ファッションアイランドの概要>

開業日	1967年（5回のリニューアル）
SCの業態	ライフスタイルセンター志向のRSC
総リース面積	139,500 m ²
核店揃え	①ニーマンマーカス（上クラス百貨店） ②ブルーミングデールズ（中上クラス百貨店） ③ノードストローム（中上クラス百貨店） ④メイシーズ（中中クラス百貨店） ⑤ホールフーズマーケット（オーガニック&グルメSM）
専門店数	200店舗
売上高	730億円
集客数	年間1,300万人
1人当たり客単価	5,615円（グループ客単価14,038円）
売場効率	3.3 m ² 当たり1,730千円

<アーバインスペクトラムの概要>

開業日	1995年（3回の増床リニューアル）
SCの業態	エンターテイメント志向のRSC
総リース面積	111,600 m ²
核店揃え	①ノードストローム（中上クラス百貨店） ②メイシーズ（中中クラス百貨店） ③ターゲット（下クラス百貨店） ④IMAシネマ（21スクリーン・年間160万人の集客）
専門店数	130店舗
商圏人口	133万人
売上高	439億円（推定）
集客数	年間1,500万人
1人当たり客単価	2,927円（客単価はサウスコーストプラザの2.1分の1）
売場効率	3.3 m ² 当たり1,300千円（推定）

1つの固有のマーケットであるオレンジ郡エリアの中には「サウスコーストプラザ」「ファッションアイランド」「アーバインスペクトラム」の3つのSCが激しい競争をしています。

実は、今でこそ3つのSCが互いに棲み分けて成立していますが、10年前まではサウスコーストプラザが1つの固有のマーケットの中で圧倒的強さ（売場面積及びMDing）を持ち、他のRSCの存在を許さない独り勝ちのRSCでした。1つの固有のマーケットの中での競争優位性の要因は「規模」と「場所（立地）」です。立地はここでは別として、3つの規模の比較をすると次の通りです。

	サウスコーストプラザ	ファッションアイランド	アーバインスペクトラム
店舗面積	260,400 m ²	139,500 m ²	111,600 m ²
規模比較	1.00 倍（基準）	1.87 倍	2.33 倍

規模の優位性指数は競争相手より1.7倍あればヘマをしない限り負けることはありません。10年前はサウスコーストプラザの周辺では草木も生えない不毛のエリアでしたが、現在は3つのRSCが互いに棲み分けて成立しています。なぜでしょうか。

3) 負けパターンのRSCがサウスコーストプラザと棲み分けできた理由

サウスコーストプラザの圏内は草木も生えない不毛のエリアであった1つの固有のマーケットの中で、いかにしてファッションアイランドとアーバインスペクトラムが棲み分け型SCに変身したプロセスは次の通りです。

- ① **サウスコーストプラザ**は店舗面積において競争SCを圧倒し、MDingにおいてもピンキリ商法で、MDing上では敵の参入を許さない参入障壁の高いRSCでした。しかしながら、サウスコーストプラザにも2つの課題がありました。
 - 1つは**プレイスメイキング（居場所づくり）性が希薄**で、サードプレイス（第3の空間としての環境づくり）に課題がありました。もう1つは**エンターテインメント性が希薄**で、モノを売ることの強味はありましたが、遊楽ニーズの希薄さに課題がありました（シネコンもフードコートもレストランもアミューズメントもほとんどありません）。
- ② **モノを売ると言う意味でのサウスコーストプラザは完璧**でしたが「堅い岩盤にわずかな割れ目」として、プレイスメイキング（第3の場）性とエンターテインメント性があった訳です。
- ③ **ファッションアイランド**は1967年以來、負けパターンのSCでしたが1986年にジョン・ジャージ氏に依頼し、オープンエアゾーンを地中海風のデザインに導入して見事な自然とデザインが一体化したRSCへと進化しました。しかしながら、いくら居心地感の良いRSCとなっても、集客は高まりましたが「もてあそばれ型SC」（人は集まるがモノが売れない!!飲食は良いが物販がサッパリ!!日祝日は良いが平日はサッパリ!!）になってしまい、遊びに行くにはファッションアイランド、モノを買うにはサウスコーストプラザという出向動機のRSCとなりました。これを解決するために2003年からオープンエリアに60店舗分の小売りスペースを創出して、商環境と新規テナントの導入により物販が強化され、著しくにぎわい性のあるRSCに脱皮することができました。それから、ファッションアイランドの物販力と集客力の高まりが続き、ついにノードストロームやホールフーズマーケットの核店が導入され、物販力が著しく強化され、勝ちパターンのSCになりました。さらに、周辺のワーカーマーケットに対応するために、今までの内向きレイアウトから外向きレイアウトを積極的に行い、周辺の郊外の中の中心市街地に溶け込む街づくり型SCへと進んでいます。このように、ファッションアイランドはサウスコーストプラザの弱味(?)であるサードプレイス（居心地感のある場所）で岩盤に穴を開け集客力を高め、さらに集客力と物販力を一体化して、結果的にサウスコーストプラザと棲み分けできる勝ちパターンの**ライフスタイルセンター志向のRSC**となりました。
- ④ **アーバインスペクトラム**は1995年のオープン時は、シネマコンプレックスとレストラン街とアミューズメント街のエンターテインメントセンターでスタートしました。このエンターテインメントは、サウスコーストプラザの弱点(?)であり大いに繁盛しました。このエンターテインメントによる集客により隣接地に異質型専門店街をつくり、この異質型専門店は必ずしも

うまく行きませんでした。エンターテインメント性の集客と一体化し、アーバインスペクトラムを強化しました。さらに、隣接地にテーマパーク風のエンターテインメントゾーンとメイシーズやノードストローム、さらにターゲットの核店を導入、さらにRSCのテナントを導入し本格的なRSCに成長しました。アーバインスペクトラムは最初からノードストロームやメイシーズやRSC対応専門店を導入するとサウスコーストプラザにより苦戦を強いられたと想定されます（順不同の原則）。しかし、サウスコーストプラザが希薄なエンターテインメント性で岩盤に穴を開け集客力を高め、その集客と物販力を一体化してエンターテインメント志向のRSCを結果的に勝ちパターン化しました。

このようにファッションアイランドもアーバインスペクトラムも、サウスコーストプラザの持つほんのわずかな弱点(?)を活用し、自らの集客力を創出し、そして集客と物販を一体化してSCを勝ちパターン化しました。その結果、今ではサウスコーストプラザの中にあるノードストロームやメイシーズをファッションアイランドやアーバインスペクトラムも導入することができ、ファッションアイランドとアーバインスペクトラムはサウスコーストプラザに対し「3割差異化・特化、7割総合化（ノードストローム&メイシーズやRSCの専門店の同じ核店や専門店を導入）戦略」で勝ちパターン化しています。

(2) トパンガのリニューアルによる変身商法（ケーススタディ②）

1964年にオープンしたRSCのウエストフィールド・トパンガ（以下、トパンガ）が3回のリニューアル（1回目は1992～1993年、2回目は2005～2008年、3回目が2014～2015年）を行い、画期的に変身しました。現在のトパンガのSCとしての概要は下表の通りです。

S	C	名	ウエストフィールド・トパンガ		
所	在	地	6600 Topanga Canyon Blvd, Canoga Park, CA 91303		
S	C	の業態	ハイブリッドモール型RSC（2015年オープンエアモール追加）		
開	発	者	ウエストフィールドグループ		
敷	地	面積	52万㎡（本体敷地40万㎡、ザ・ヴィレッジゾーン12万㎡）		
総	リ	ース面積	152,249㎡（ザ・ヴィレッジゾーンの推定商業リース面積30,000㎡）		
業態ミックス (ザ・ヴィレッジゾーン除く)	核店		リース面積	業態のレベル	備考欄
		ニーマンマーカス	11,160㎡	上クラス	
		ノードストローム	20,926㎡	中上クラス	
		メイシーズ	23,425㎡	中中クラス	
		シアーズ	14,905㎡	中下クラス	2015年退店
		ターゲット	9,300㎡	下クラス	
		小計	79,716㎡	ピンキリMD i n g	
		モール専門店	63,307㎡	ピンキリMD i n g	
		その他	9,226㎡		
		合計	152,249㎡	核店比率52.4%	
専	門	店数	359店舗（本体279店+ザ・ヴィレッジ80店）		
駐	車	台数	6,041台		ザ・ヴィレッジ 除く
商	圏	人口	87万人		
売	上	高	6億6,730万ドル（購買力平価100円換算667億円）		
年	間	来館者数	1,170万人		
1	人	当り客単価	5,701円（グループ推定14,000円）		
3.3	㎡	当り売場効率	1,325千円		

このトパンガのSCとしての特性は次の通りです。

①最初はワンレベル下からスタートし、次いでスタンダード型SCへ、さらにワンレベル上・ツ

- ーレベル上のSCへとリニューアルを3回くり返し、見事に変身商法を展開しています。
- ②MD i n g的には「ピンキリ商法」を展開し、マーケットの中中から中下の所得層（庶民層）と高所得層の2極化したマーケットの「串刺しターゲティング」を行っています。
 - ③核店の業態ミックスは上クラスを「ニーマンマーカス」、中上クラスを「ノードストローム」、中中クラスを「メイシーズ」、中下クラスを「シアーズ」（現在は退店）、下クラスを「ターゲット」が担当し、フルターゲット・フルMD i n gのSCです。また、専門店もラグジュアリーブランドからポピュラークラスまでピンキリのテナントミックスであり、核店揃えと専門店ミックスを適合させて高い客単価を達成しています。
 - ④本体ゾーンの中央ゾーンを「ザ・キャニオン」（撤退したモンゴメリーワードの跡）を中央に配置して、そこをアトリウム空間として街並み型店舗を導入して賑わいを演出し、そして2つのレストラック状のダブルサーキットモール化しています。
 - ⑤最高級の百貨店である「ニーマンマーカス」とディスカウントストアの「ターゲット」という両極端な核店を導入し、多様なマーケットの客層を串刺しにするハイブリッドMD i n g & ハイブリッドターゲティングを行っており、このような核店揃えはおそらくアメリカのSCで始めてと思われます。
 - ⑥隣接地にオープンエアモールの「ザ・ヴィレッジ」を付加して、エンクローズドモール70%（概念割合）、オープンエアモール30%（概念割合）のハイブリッドモール型のSCとなっています。オープンエアモールゾーンは80の専門店（コストコとクレート&バレルを核店として導入）がストリート型・街並み型で構成され、まさにライフスタイルセンター（ライフスタイルセンターの3つのタイプのうちレジャー志向のライフスタイルセンター）を形成しています。周辺には商圏内の居住者のみならず、郊外における中心街区に立地しているため、周辺のオフィスワーカーニーズやホテルへの観光・レジャー・業務ニーズのマーケットも期待できます。

アメリカでは一流のSCの売上高は1,000億円以上、日本では500億円以上が基準となりますが、トパンガは現在、本体のみで667億円、ザ・ヴィレッジが170億円と推定（コストコ含む）すると837億円となり、近未来に1,000億円台を達成する可能性が十分あります。

このトパンガの3回リニューアルによる「変身商法」は次の通りです。

①第1段階「スタンダード型SC」の時代

トパンガの開発当時（1964年）は、ブルーカラー層の多い庶民的マーケットであったため、スタンダード型SCとワンランク下のSCでスタートしました（核店はブロードウェイ、メイカンパニー、モンゴメリーワードの中中～中下レベル、後にノードストロームの中上レベルが追加）。

②第2段階「ツーランク上とピンキリMD i n gのSC」の時代

その後、富裕層マーケットが形成されたため、スタンダード型SCであるトパンガは1992～2006年にかけて随時、核店とモール専門店の入れ替えを行い、特に最下位クラスのターゲットの導入と、最高級クラス（上クラス）のニーマンマーカスを核店として導入し、かつテナントミックスもラグジュアリーブランドテナントと庶民的テナントをミックスさせ、ツーランク上のSCのポジショニングの地位を確立すると同時に、庶民マーケットへのターゲティングの強化（ターゲットの導入）を行い、文字通り世にも不思議なレベルで2極化したピンキリMD i n gの核店・テナントミックスを達成しました。

③第3段階「ザ・ヴィレッジを付加してハイブリッドモール化したSC」の時代

さらにトパンガは2015年に隣接地にオープンエアモールのストリート型・街並みの21世紀の最適業態ライフスタイルセンター（ザ・ヴィレッジのレジャー志向のライフスタイルセンター）を導入し、本体のRSCのトパンガと一体化して、21世紀の最強業態であるハイブリッドモール型SCへと進化しました。

このように、時代の潮流やマーケットの変化に対応してSCの業態及び性格を大胆かつ斬新に切ることを「変身商法」と言います。競争相手の見えない空白マーケットを見抜き、先陣を切って斬

新に行うと大きな成果が発揮されます。そのためには、積極的かつ巨大な投資が必要となり、今アメリカの金融経済に支配されているSCは、SC価値づくり（SCの金融資産化）の観点からリニューアルが行われています。アメリカでは豊富な資金と高いノウハウを持つサイモン社やウエストフィールド社が既存の課題があるSCを買収して、巨大な投資・高いノウハウを付加してSC価値（潜在的売却価値）を高めています。

トパンガのリニューアルにおける見事なノウハウは次の通りです。

①**時代の変化、マーケットの変化をチャンスと捉えて、リニューアルの際に大胆かつ斬新かつ巨大投資を行い、脱・過去の延長線上の見事な変身商法を適用している。**

すなわち「スタンダード型RSC」から「ツーランク上かつピンキリMDing」さらに「まちづくり型のライフスタイルの導入によるハイブリッドモール型SC」（21世紀の最強のSC）へと大変身しています。

②**2極化したマーケットに対して、1つのSCでありながら、2つのSCの複合（中上から上クラスのSCと中中から中下クラスのSC）により、見事客層を串刺しにし、かつハイブリッドMDingを適用しています（サウスコーストプラザは、さらに3つの性格の異なるSCを複合化して1,500億円の売上を達成している）。**

ここで注目すべきは、トパンガのみならずアメリカのSCの客単価の高さです。アメリカのSCの売場効率は日本並みですが、**客単価は日本の2倍**です。すなわち、アメリカのSCは日本のSCより半分の集客力で同じ売上を達成することが可能です。日本は1990年代前半から、デフレ経済時代及びモノ離れした後のエンターテインメント型RSC（CSC時代より客単価は半分、しかし集客は4倍、結果的には売上は2倍）のため、1人当たり客単価が2,000～2,500円と著しく低く、アメリカのSCの5,000～6,000円の半分です。**脱・デフレ経済及び過度に傾斜したエンターテインメント型RSCからの脱皮により、21世紀型のSCへと進化することが必要です。もう、人で混むSCは客に嫌われます。**