



# 「集う場」の再定義：ショッピングセンター業界の戦略的転換

不動産賃貸モデルの限界から、体験とデータを駆使する「プラットフォーマー」への進化

Comprehensive Strategy Report 2024-2030

# エグゼクティブサマリー：構造的課題と3つの戦略提言

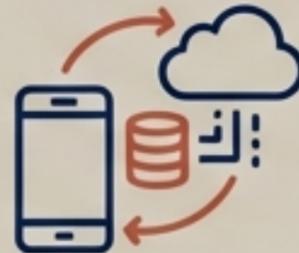
SC業界は「ECの台頭」「人口減少」「モノからコトへの消費変容」という三重苦に直面。従来の「良い立地に箱を作り、テナントを入れる」不動産賃貸モデルは崩壊しつつある。

生存への道は、施設を単なる「売り場」から、**コミュニティ・体験・データ**が循環する「**プラットフォーム**」へと転換することにある。



## 1. Portfolio Redefinition

全資産を「**体験特化**」「**地域インフラ**」「**売却**」に再分類し、メリハリのある投資を実行。



## 2. Unified Digital Platform

顧客データ基盤（**CDP**）と「**スーパーアプリ**」を構築し、**フィジタル**（Phygital）な顧客体験と**メディア収益**を創出。

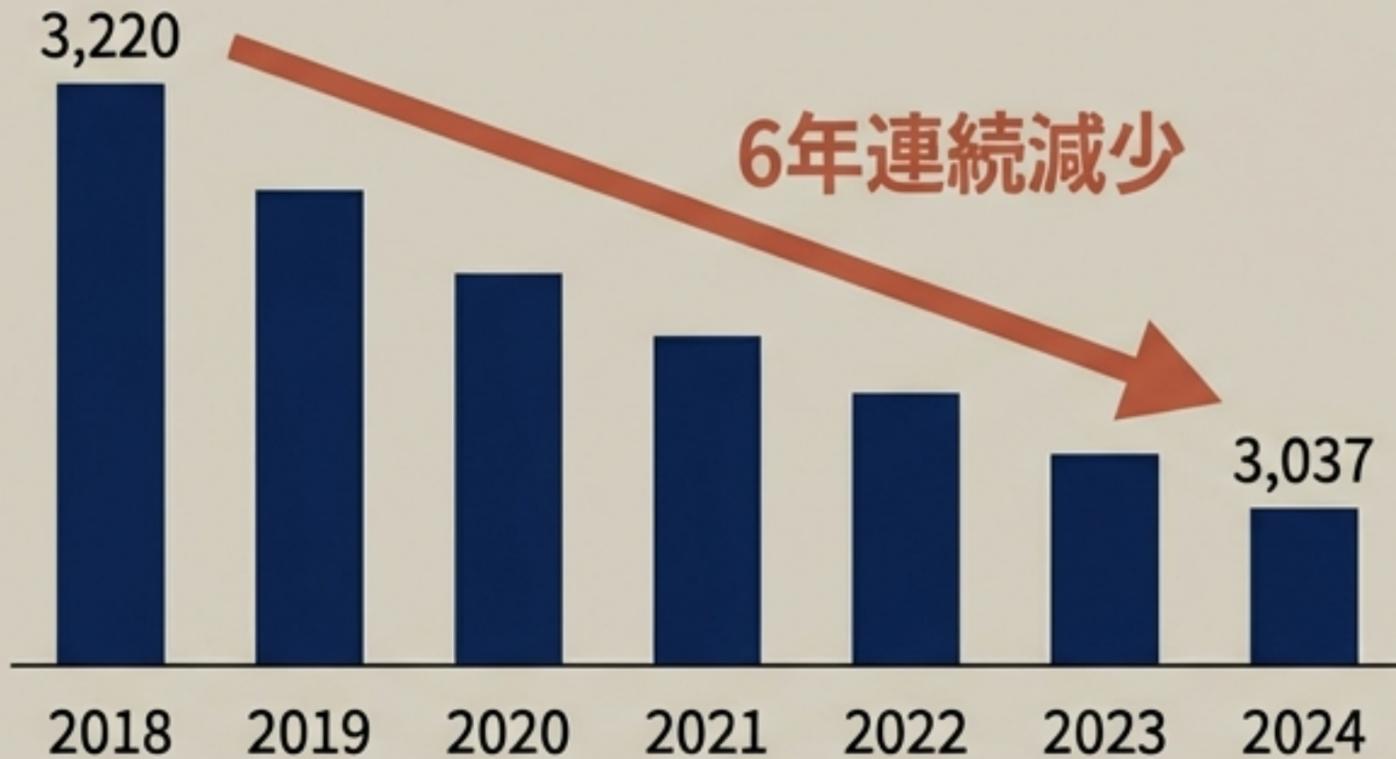


## 3. Organizational Transformation

不動産人材中心の組織から、**データサイエンティスト**や**UXデザイナー**を擁する**アジャイル組織**へ。

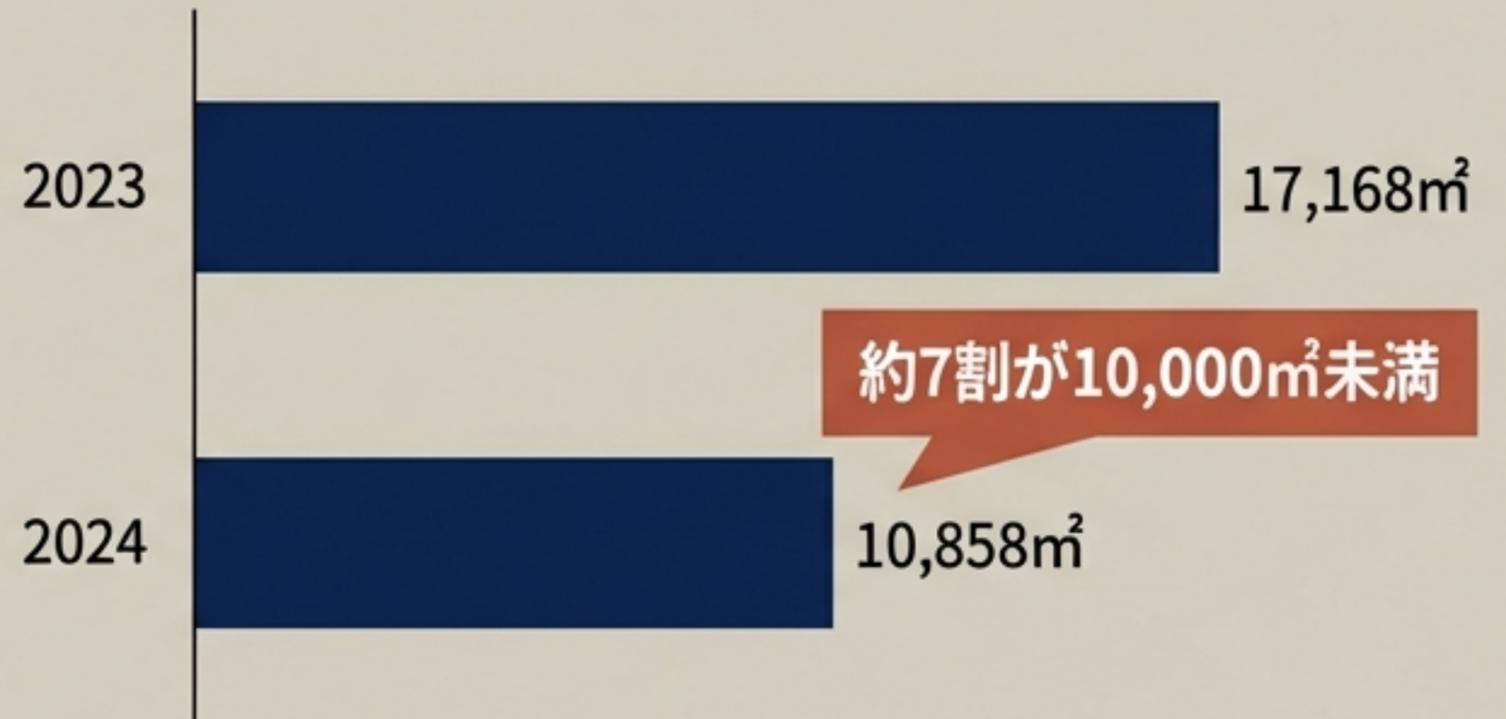
# 市場の現実：拡大路線の終焉と「量から質」への転換

## SC施設数の推移（2018-2024）



2018年をピークに施設数は減少トレンドへ。閉鎖数が新規開業を上回る「淘汰の時代」に突入。

## 新規開業SCの平均店舗面積



広域型巨大モールから、地域密着型コミュニティ（CSC/NSC）へ開発トレンドがシフト。

既存店の売上は回復基調にあるが、それは「選ばれる施設」と「淘汰される施設」の二極化が進んでいる証拠である。

# 複合的な脅威：包囲されるSC業界とパワーバランスの逆転



## 脅威の構造分析

- **代替品の脅威 (Extreme)** : ECだけでなく、Netflixやゲームなど「可処分時間」を奪う全てのエンタメが競合。
- **買い手の交渉力 (Dominant)** : 消費者は「どこで買うか」の無限の選択肢を持つ。SCが選ばれる必然性はかつてなく低下している。

# 価値の転換：「モノ消費」から「コト・トキ消費」へ

OLD MODEL (Commodity)

NEW MODEL (Empathy)



- 効率性 (Efficiency)
- 品揃え (Volume)
- トランザクション (Transaction)
- Competitor: Amazon

- 共感 (Empathy)
- 体験 (Experience)
- コミュニティ (Community)
- Competitor: Theme Parks

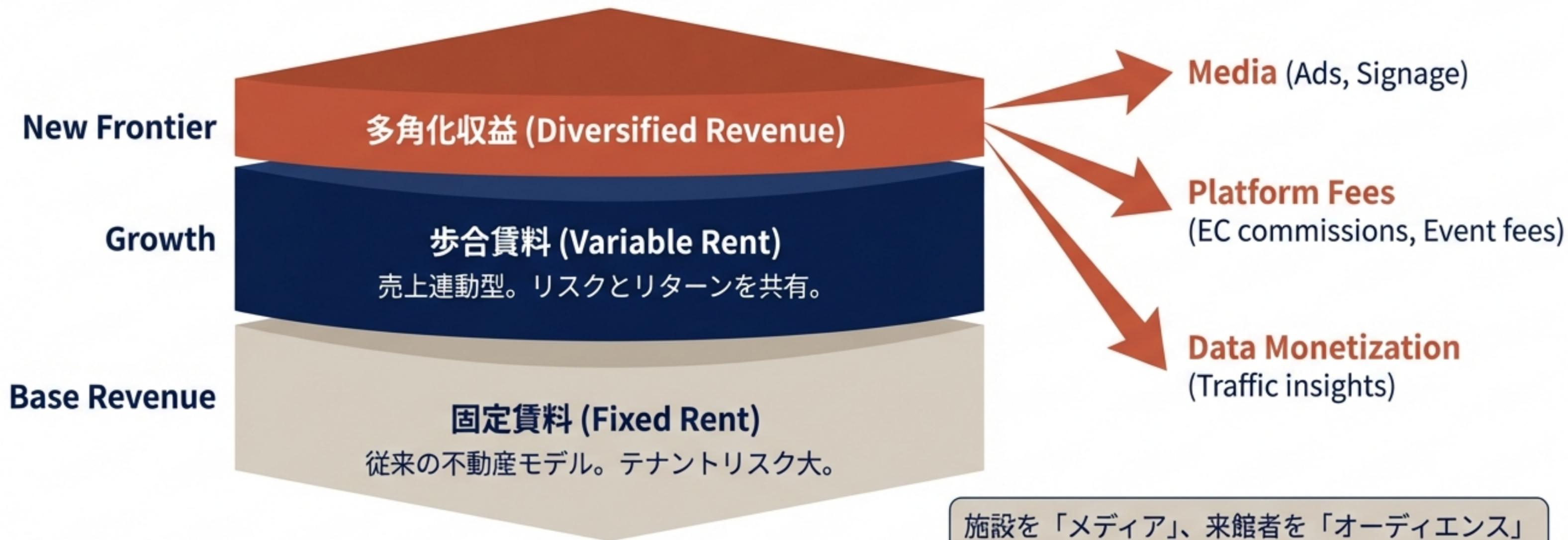
## Z Gen

「真実」と「共感」を重視。SNSでシェアしたくなる世界観（映え）がない場所には行かない。

## Toki Consumption

その時、その場でしか味わえない参加型の体験（イベント、ワークショップ）が、ECに対する唯一の防波堤となる。

# ビジネスモデルの変革：不動産賃貸業からの脱却



# 顧客セグメンテーション：断絶するニーズとKBF

## Z Generation (The Future)



### KBF: 体験と共感 (Experience & Empathy)

失敗を恐れ「Webrooming」を多用。  
「私の物語」を紡げる場所を求める。

## Families (The Volume)



### KBF: 利便性と効率性 (Efficiency)

キッズスペース、食事、買い物のワン  
ストップ。タイムパフォーマンス重視。

## Active Seniors (The Wealth)



### KBF: 快適性と交流 (Connection)

地域の「サードプレイス」。健康維持  
(ウォーキング) とコミュニティ交流。

戦略的示唆：全方位ターゲットの画一的なSCは淘汰される。立地特性に合わせ、特定のペルソナに深く刺さるコンセプトへの先鋭化が必要。

# デジタル・ループ：オンラインとオフラインの境界消滅



- **OMO (Online Merges with Offline)**: アプリ・EC・店舗のデータを一元化 (CDP) し、チャンネルを問わず「一人の顧客」として認識する。
- **Webrooming Focus**: Z世代はネットで調べて実店舗で確認する。在庫情報のリアルタイム連携が必須。

# AIの実装：効率化から「科学的運営」へ

## CX (Customer Experience)



### Personalized Recommendations

「Netflix for Shopping」。位置情報と履歴に基づき、AIが最適なクーポンや店舗を提案。

## Operations (Cost & Safety)



### Dynamic Energy & Security

人流分析（ヒートマップ）による警備・清掃の最適化。ZEB（Net Zero Energy Building）制御。

## Leasing (Revenue Optimization)

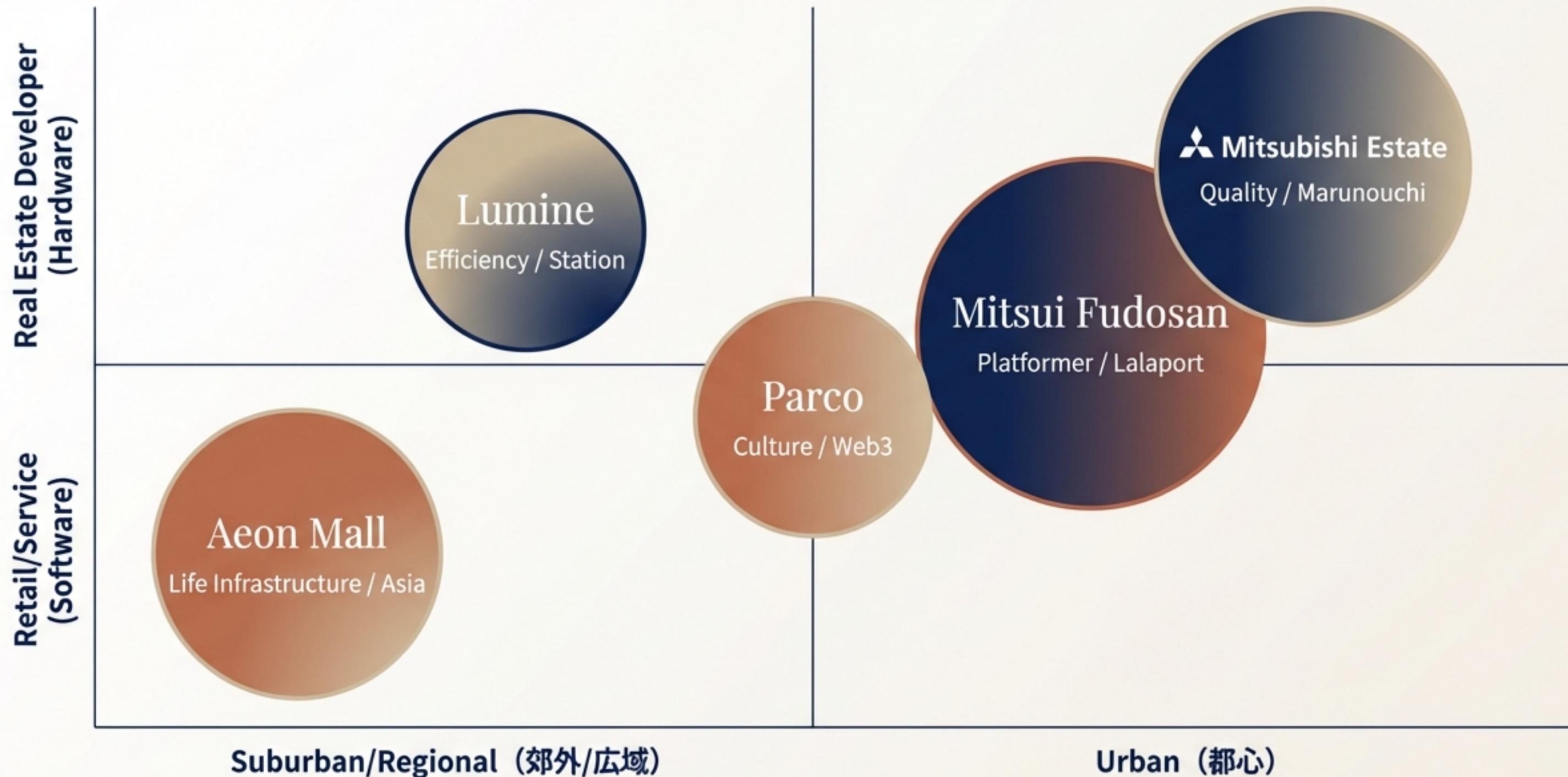


### Science over Art

データシミュレーションによる最適テナントミックスの予測（例：書店×カフェの相乗効果）。

Case Study: Aeon Retail (AI Cameras for shelf optimization), Mitsui (AI signage).

# 競争環境：主要プレイヤーの戦略ポジション



# プレイヤー深掘り：巨人の戦略比較

## Aeon Mall (The Ecosystem)

Global & Local strategy. Asia expansion to offset domestic decline. Integrating Finance + Retail.

**Life Design Developer**

## Mitsui Fudosan (The Platformer)

Omni-channel dominance. Integrating physical malls with 'mall' EC site. "Real Facilities as Media".

**Facility as Media**

## Lumine (The Efficiency Master)

Station-front dominance. Leveraging Suica/JRE Point data. Highest sales per sqm.

**Data & Efficiency**

There is no single 'right' way, but each winner has a clearly defined identity.

# 勝敗の分かれ目：アセットから「ケイパビリティ」へ

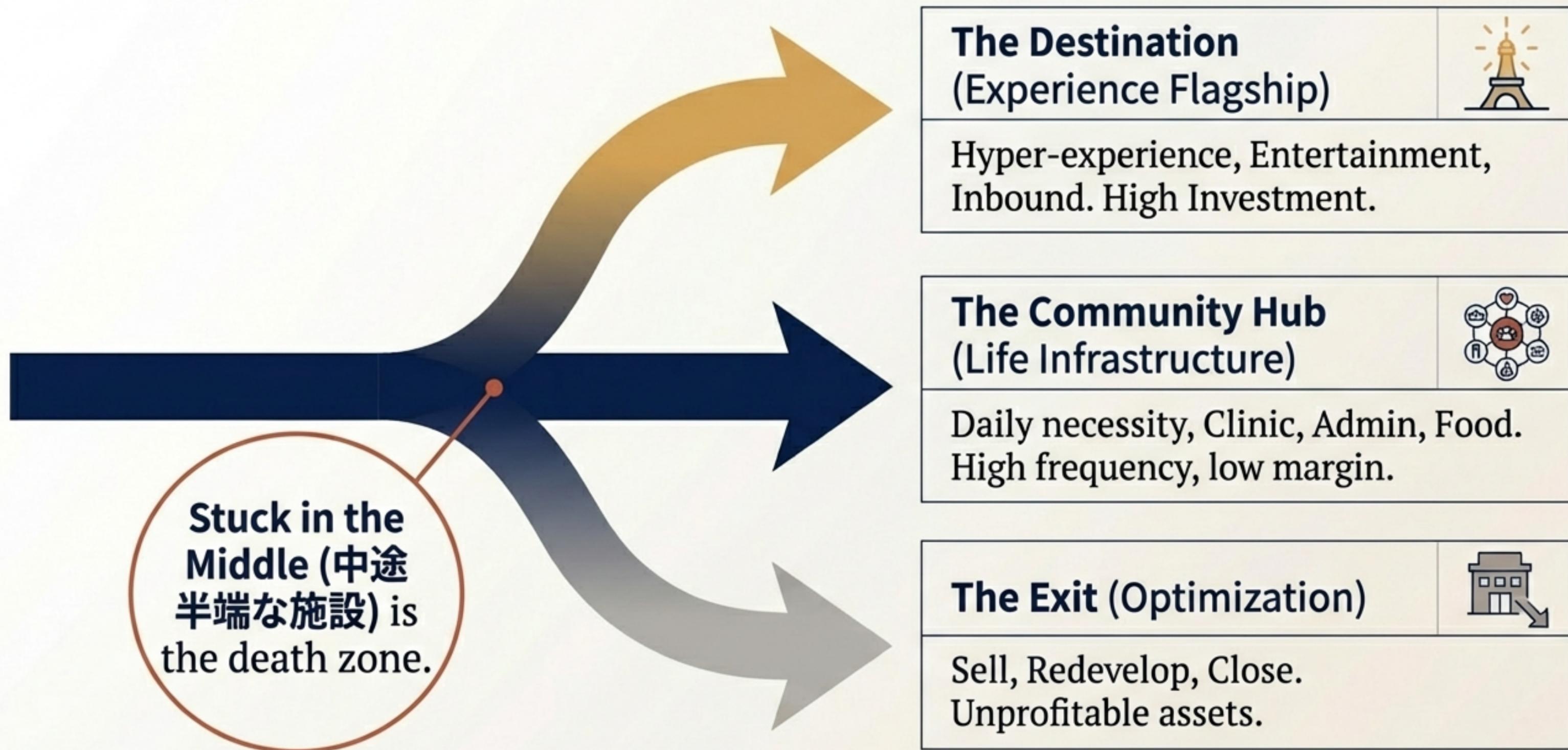
VRIO Analysis Summary
Old Advantage: Location & Capital (Imitable)
New Advantage: <b>Data Utilization &amp; Experience Design</b> (Rare/Inimitable)

## The Talent Gap

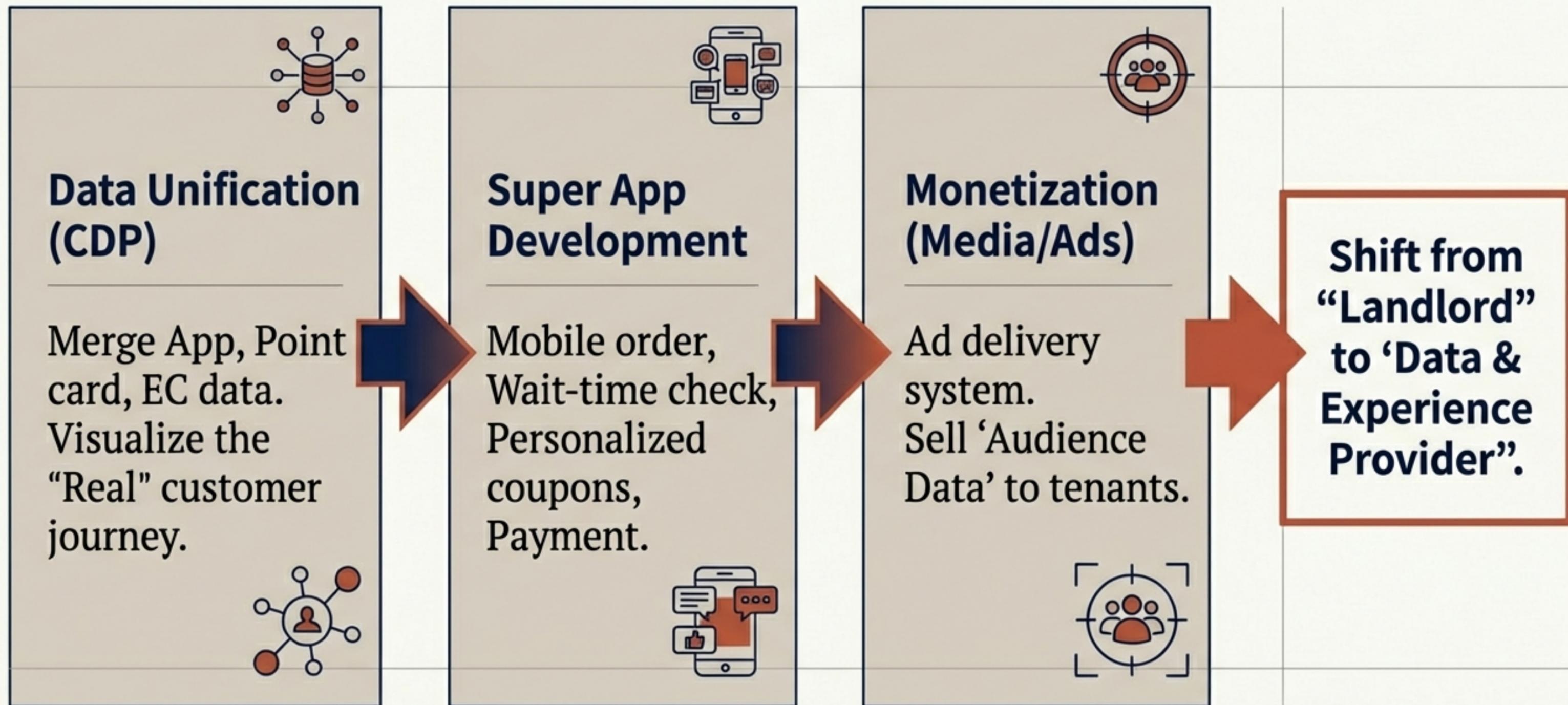


**Warning:** IT業界との激しい人材争奪戦（年収500～1200万レンジ）に勝たなければ、DXは絵に描いた餅に終わる。

# ポートフォリオ戦略：総花主義からの脱却



# アクションプラン：統一デジタル基盤の構築



# 結論：次世代の「アゴラ（広場）」へ



## 結論：次世代の「アゴラ（広場）」へ

ショッピングセンターは、もはや単なる「商品売る箱」ではない。  
デジタルとリアルが融合し、地域の人々が繋がり、発見し、  
憩うための「現代のアゴラ（広場）」である。

**不確実な時代における地域のレジリエンス（回復力）と  
豊かさを支えるインフラとして、自らを再定義せよ。**