

本論文は

# 世界経済評論 2017年9/10月号

(2017年9月発行)

掲載の記事です



## 世界経済評論

# 定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

# 6,600円

税込

17%

送料無料  
OFF



定期購読  
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

# デジタル版バックナンバー 読み放題!!



## 世界経済評論 定期購読



# ☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。  
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp  
雑誌のオンライン書店

本誌 2017 年 5/6 月号のコラムのなかで、米国ミレニアル世代の消費経済が日本型化して来ていることを記した。今回は、現在米国のショッピングモールが革命的な変遷を余儀なくされている現状と、その行き先として同様に日本型化してきている実態を説明したい。かつて 1970-80 年代に日本の製造業が米国進出を果たしたように、これから 10 年先を考えると、その沿線上に日本のレストラン業界の米国進出の可能性が潜んでいるようである。

20 世紀初頭の自動車社会の到来が米国のショッピングモールの生い立ちである。歴史的には、1922 年にミズーリ州カンザス市の外にあった豚農場地帯（現在は都市郊外である）を不動産業者 J. C. Nichols が買い集め、15 年を掛けて世界で最初の「組織立てられたショッピングセンター」（つまりショッピングモール）が誕生した。Country Club Plaza と名づけられ、高級な小売業者やレストランをはじめ娯楽施設からオフィスまで含め、当時、車を所有し郊外に住む富裕層の人達が長い時間楽しめる場所を提供した。第二次大戦後、豊かになってきたベビーブーマーの到来がショッピングモールの大衆化をもたらした。この大衆化と共に、以前は高級なレストランもショッピングモール内にあったものの、利便性を求める顧客層に対応する為に、フードコートと呼ばれる場所にマクドナルド、KFC、Pizza Hut といったファストフードレストランが現れ、徐々に高級レストランは姿を消していった。中産階級のベビーブーマーが豊かな土地と大きな家を求め、都市中心地から郊外へと人口移動した、所謂「ドーナツ現象」と言われるものの一環である。その結果、2016 年度の統計によると、米国全体で、大小を含めて 10 万以上のショッピングモールが存在し、米国労働人口の 9 % が働き、1 兆 7000 億ドルの

消費税を納めている。

勿論、その中で目立つのが大型ショッピングモールで、米国全体で 1200 件ほど存在する。ミネソタ州ブルーミングトンにある Mall of America が米国で最大のショッピングモールであり、520 店舗以上からなり、全体で 274,000m<sup>2</sup>の小売面積を持っている。私の住むフィラデルフィアの郊外には、米国で 2 番目に大きい 450 店舗強からなる小売面積 260,000m<sup>2</sup>の King of Prussia Mall がある。因みに東京ドームの敷地面積が 46,700m<sup>2</sup>であることを考えると、いかに米国の大規模ショッピングモールが大きいかが分かる。このようなショッピングモールは機軸店舗（Anchor Store）と呼ばれる顧客吸引力のある大規模な小売店が中心となって形成されている。富裕層を対象とした高級店では Bloomingdale's, Neiman Marcus, Nordstrom 等が挙げられる。中産階級を対象とした大規模小売店には Macy's, Sears, J.C. Penny 等が挙げられる。労働者階級を対象としたものとしては、Wal-Mart や K-Mart が代表的である。

ところが、過去 5 年間くらいの間に大きな変化に見舞われている。まず最初に、多くの消費者がインターネットを使ってオンラインで購入するようになり、既存の店でものを買わなくなってしまったことが、何と言っても大きな理由の一つである。一言で言って「アマゾン効果」と言い切れるだろう。2010 年から 2016 年の間に、アマゾンの売り上げは 160 億ドルから 800 億ドルと 5 倍の成長を達成している。かつて 20 世紀を代表していた大小売業 Sears の 2016 年の売り上げが 220 億ドルであることを考えると、オンライン小売業アマゾンの台頭が一目で理解できる。その上に、スマートフォンの普及で、色々なアプリを使い、実際の商品は既存のお店で手にとって評価し、消費者のコメントを読み、購入は割安のオンライン

ですといった消費活動に変化してしまった。特にミレニアル世代の若者の購入パターンである。既存の小売業者の生き残る道はオンラインに移行していくほか術はない。

第二に、前述したようにショッピングモール自体の普及しすぎにある。「アマゾン効果」が、それを浮き彫りにしたわけだ。製品差別化の少ない大衆商品を中心に扱っている中産階級、労働者階級を対象とした大規模小売業者への影響が著しく大きい。現在問題になっているのは、このような機軸店舗の売り上げの縮小により（つまり「アマゾン効果」により）、機軸店舗が軒並みに閉店していつていることである。2017年にMacy'sやSearsは100店舗以上閉店すると発表している。

第三に、先のコラムのなかで書いたように、ミレニアル世代の若い消費者は、信憑性の高い本物志向で、高級なエンターテインメントシステムや、色々なエスニック料理を含めグルメ志向の食事を楽しみ、高価なワインや地ビールを嗜好し、そのような経験をソーシャルメディアを使って幅広い知人と共有することに所得の大部分を割り当てることに価値を見出す。ミレニアル世代はまだ所得の高い中年層には至っていないが、一般的に高級品嗜好であるため、富裕層を対象としたショッピングモールはその他の顧客層としたショッピングモールと比べて、未だに比較的に好まれた「憩いの集まりの場」と変化して来ている。

専門家に言わせると、このような激変する小売環境の下で加速する機軸店舗の閉店によって、これから5年以内に米国内の4分の1のショッピングモールが閉鎖されるとの予測も出ている。勿論、ショッピングモールは生き残り戦略を考えなければならない。現在、顕著になってきている戦略は、ファストフードとは別の富裕層、本物志向のミレニアル世代の顧客を対象とするレストラン

の誘致である。閉店された既存小売店に代わって、大小のレストランが進出して来ている。ショッピングモール内に店を構えるレストランもあれば、ショッピングモールの外に密着して店を構えるレストランもある。最近良く見受けられるレストランの中に、高級ステーキレストランのLonghorn SteakhouseやThe Capital Grille、高級シーフードレストランのEddieV's、ブラジル的高级レストランFogo de Chão、日本系的高级料理店BenihanaやKabuki等が挙げられる。このような戦略変化を成し遂げたショッピングモールは生き残るばかりか、繁栄すらしている。このような形態に変化した米国のショッピングモールを見ると、なんとなく日本のショッピングモールに来たような感じがする。買い物ばかりでなく、ゆっくりと上品な食事でもでき、家族や友人と時間を費やせる場に変化して来ているようだ。

この延長線で戦略を考えると、日本レストラン業界ばかりでなく日本のショッピングモールの運営する会社の米国戦略が見えてくるような気がする。現在ミレニアル世代が徐々に主流になっていく米国市場を考えると、エスニック料理を含めグルメ志向の食事を楽しみ、高価なワインや地ビール・地酒を嗜好する傾向が益々高くなる。私がホノルルのアラモアナ・ショッピングモールの日本系レストランに行った時に、日本のお酒「剣菱」を勧められた時の経験がまさに私が言おうとしていることである。日本の老舗のレストランの富裕層・ミレニアル世代を対象としたショッピングモールへの進出、日本のショッピングモール運営会社などによる米国ショッピングモールへの日本特有のノウハウの提供等、この種の日本サービス産業の米国進出の時代が本格的に到来するのではなかろうか。

こたべ・まさあき テンプル大学フォックス経営大学院教授