

アメリカ「オレンジカウンティ」

# マーケットデザイン理論に基づくSCの成立・成功

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。  
Email : DM@dynamic-m.co.jp http://www.dynamic-m.co.jp/ 六車流研 http://www.muguruma-ryuken.jp/

SCが登場してから100年、日本でも60年の歴史があり、SC相互間の切磋琢磨の長い競争の中で成立・成功のメカニズムが可視化されつつあります。今回は激しい戦を経て、互いのSCが得意分野を發揮してマーケットデザイン理論により棲み分けし、ブルーオーシャン化した「アメリカのロサンゼルス郊外のオレンジカウンティ」を事例エリアとして取り上げます。日本でも試行錯誤のSC開発・リニューアルからエビデンス(根拠)に基づく科学的なSCの開発・リニューアルが求められます。

## マーケットデザイン理論

SCのマーケットデザイン理論とは、1つの固有エリア(客がSCへの出向においてSCの選択時に時間・距離を意識せずに利用するエリア)の中で、各SCが「適正なる立地」に「適正なる業態」を「適正なる規模」と「適正なるMDing」で配置することによ

り「適正なる成果」が得られる概念です。すなわち、買い手の立場から見てSCの選択上で最適なSC配置となり、売り手から見てSC相互間がブルーオーシャン状態になるSCとテナントと消費者間のマッチング理論です。

SCの1つの固有エリアの中でSCのマーケットデザイン理論に基づく勝ちパターンづくりは、〈図表1〉の通りです。

いずれにしても「全体で1位」か、「棲み分けた分野で2・3位」か、「限定された特定分野で1位」かが勝ちパターンの基準になります。すなわち、競争優位条件である「立地」と「規模」の優位性により、対象とするマーケットを絞り込まなければ成立・成功の勝ちパターンとはなりません。

このSCのマーケットデザイン理論を実際に具体化している事例として、アメリカのロサンゼルス郊外の「オレンジカウンティ」(306万人・2455平方キロメートル・エリア内購買力1兆8300億円)を示します。



ピンクリの圧倒的一番型RSCのサウスコーストプラザ

オレンジカウンティの各SCの実態を棲み分けによる成立・成功の事例で示すと図表2の通りです。

一つの固有エリアであるオレンジカウンティにおける基軸となるSCは「サウスコーストプラザ」(店舗面積26万平方メートル、売上高1500億円)であり、オレンジカウンティ内の各SCは、サウスコーストプラザの全体1位・ナンバーワン型SCを中心に、多

現在、オレンジカウンティはSCのマーケットデザイン理論の最適モデルエリアであり、過去の激しい切磋琢磨の戦いの中で、互いに成立するメカニズムを棲み分けの概念に基づき、ブルーオーシャン化したエリアです。

オレンジカウンティでのブルーオーシャン事例

図表1

1つ固有エリアの中で 全体1位のSC	1つ固有エリアの中で 棲み分け2位・3位のSC	1つ固有エリアの中で 特定分野1位のSC
ナンバーワンSC戦略	オリジナルワンSC戦略	オンリーワンSC戦略
勝てる分野を「たくさん」持つ	勝てる分野を「相当」持つ	勝てる分野を「限定して」持つ
総合分野(トータル)型SC		特定分野(ニッチ)型SC

図表2

		1位	2位	3位	備考欄	
総合分野	全体1位	サウスコーストプラザ 260,000㎡	2位に対して売場面積が1.9倍、売上高は2.5倍以上と圧勝			
	棲み分け 2位・3位		ファッションアイランド 139,500㎡	アーバインスペクトラム 111,600㎡	棲み分けは2位まで (全体3位まで)	
特定分野	パワータウン	メトロポイント アット サウスコースト	ベラテラ (業態転換)	アナハイムセンター (業態転換)	ベラテラとアナハイムセンターはRSCから業態転換	
	バリュー業態	パワーセンター	ザ・マーケット プレイス(タスラン)			
		バリューセンター	ザ・ブロック (業態転換)			エンターテインメントセンターから業態転換
		アウトレット センター	アウトレット アット サンテクレメンテ			
	ライフスタイル センター	ザ・ポイント				
アンチモール	ザ・ラボ	ザ・キャンプ			ザ・ラボとザ・キャンプ は30%以上の差異化	



サードプレイスで差別化のファッションアイランド

くのSCが相互に棲み分けて成立・成功しています。

SCの総合業態のサウスコーストプラザは、圧倒的な店舗面積のポジショニングにあり、2位を1・86倍、3位を2・33倍引き離し、ピンからキリのMDingを2位以下をMDing的に囲い込んで売上高でも圧勝しています。

1位のサウスコーストプラザに対して、2位のファッションアイランドは、店舗面積はサウスコーストプラザの53・7%であるために、サウスコーストプラザとはSCの機能及びMDing的に30%以上の差別化した「タウンセンター&サードプレイス志向のSC」となっています。

また、3位のアーバインスペクトラムは、サウスコーストプラザの店舗面積の42・9%であるために、サウスコーストプラザとはSCの機能及びMDing的に50%以上の差別化が必要となります。アーバインスペクトラムは「エンターテインメント志向&リーズナブル志向&ファミリー志向のSC」

として成立・成功しています。

この3つの総合業態以外のメトロポインやベラテラやアナハイムセンターは総合業態のRSCで第4位以下で負けパターン化となるため、RSCではなくパワータウンで開発したり業態転換することにより新たな勝ちパターンの道を選びました。

また、SCの飽和期になり、SCの多様化が進み、パワーセンターやバリエーションセンター、さらにはアウトレットセンターやライフスタイルセンターやアンチモールが差別化して成立・成功しています。いずれにしても、SC側（売り手）から見て

図表3

	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㎡	139,500㎡	111,600㎡
規模比較	1.00倍（基準）	1.87倍	2.33倍

必要なSCが適正立地に適正業態が適正規模で適正MDingで成立し、適正成果を得ているというマーケットデザイン理論が確立され、SCのブルーオーシャンエリアが確立されています。

## 過去40年間の レッドオーシャン時代

アメリカのカリフォルニア州オレンジカウティは、40年間という時間をかけてレッドオーシャンからブルーオーシャンのマーケットへと変貌したSC歴は聞くも涙語るも涙の歴史で、互いのSCが試行錯誤かつ切磋琢磨しながらノウハウを駆使して棲み分け、互いのSCが競存共栄しています。

1つの固有マーケットであるオレンジカウティエリアの中で「サウスコーストプラザ」に加えて「ファッションアイランド」「アーバインスペクトラム」の3SCが激しい競争をしており、今でこそ3つのSCが互いに棲み分けをして成立していますが、10年前ま



アンチモールで差別化のザ・キャンブ

ではサウスコーストプラザが一つの固有マーケットの中で圧倒的強さで、他のRSCの存在を許さない独り勝ちのRSCとなっていました。

また、このSC以外の2つのRSCは解体され、パワータウンに業態転換しました。一つの固有のマーケットにおける競争優位性の要因は「規模」と「場所(立地)」です。立地はほぼ同一条件ですが、3つのSCの規模を比較したのが〈図表3〉です。

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が互いに棲み分けをして成立しています。なぜでしょうか。

このサウスコーストプラザ圏内のファッションアイランドとアーバンスペクトラムが棲み分け型SCへの変身プロセスは次の通りです。

まず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。

一つはプレイスメイキング(居場所づくり)性が希薄なことで、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。もう一つはエンターテインメント性が希薄なことで、モノを売る強みはありましたが、遊樂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)。モノを売るとい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、サードプレイス性とエンターテインメント性の希薄さがあった訳です。

次にファッションアイランドは、1967年以来負けパターンのSCでしたが、86年にジョン・ジャードイ氏に依頼しオープンエアゾ

ーンに地中海風のデザインを導入して、自然とデザインが見事に一体化したRSCへと進化しました。しかし、いくら居心地感の良いRSCとなっても、集客は高まりませんが「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!! 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、環境と新規テナントの導入により物販が強化され、賑わい性のある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といった核店が導入され、物販力が著しく強化されました。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への変更を積極的に言い、周辺の郊外における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、ファクションアイランドはサウスコーストプラザの弱点(?)であるサードプレイスで岩盤に穴を開けて集客力を高め、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ができる勝ちパターンへのライフスタイルセンター志向のRSCとなりました。

そして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、レストラン街、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、アーバインスペクトラムは大いに繁盛しました。このエンターテインメントの集客により隣接地に異質型専門店街やテemapark風のエンターテインメントゾーンとメイシーズ(現在は別の核店)やノードストローム、さ

らにターゲットといった核店ならびに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が最初からRSCとして登場していれば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。これをSCの順不同の原則と言います。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、集客力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。このようにファク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て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。すなわち、ナンバーワン戦略がサウスコーストプラザ、オリジナルワン戦略がファクションアイランドとアーバインスペクトラムです。

この3つのRSCがサウスコーストプラザを基軸として、互いに

異質性のあるRSCづくりを行うと同時に、対応できなかったRSCは業態転換してパワータウンの道を歩み、さらにバリューセンターやライフスタイルセンター、パワーセンター、アンチモールへと業態を多様化して、それぞれの分野で勝ちパターンのSCを確立しました。

## 日本のSCの方向性

日本のSC業界も2011年からのSC飽和期を経て、20年からSC成熟期となり、SCの多様化と棲み分けが同時進行します。また、アメリカと同様に日本のSCも60年の歴史があり、SCの成立・成功のメカニズムも可視化しつつあります。今、日本のSC業界は開発やリニューアルにおいてエビデンス(根拠)としてのアルゴリズム(成立・成功の科学的根拠)に基づくプロセスやメカニズムが求められています。

SCのマーケットデザイン理論は、無駄な投資や低い成果のSC

開発やリニューアルを防止して、顧客が望むSCをSC側が創意工夫して提供するマッチングの考え方です。少子高齢化やマーケットの縮小化、ニーズの多様化の中で、顧客から見えて適正なる立地に適正なる業態が適正なる規模や適正なるMDingで適正なる成果を出し、日本の経済及び流通業界を「適正」という概念で資源の有効利用をしなければなりません。

マーケットデザイン理論は「全体一位、あるいは特定分野一位のSC」及び「棲み分け、あるいはもう一つあつて欲しいSC」であり、部分的には事例が数多く出現しています。実はSCの新陳代謝を解析すると、勝ち組の「新」と負け組の「陳」は、SCの飽和期においてマーケットデザイン理論によって起こっています。

今後のSC業界はマーケットの大変革とデジタル化時代の中で、新陳代謝が急激に起こり、次世代志向のSCづくりと同時にマーケットデザイン理論に基づくSCづくりが急務となります。