

視点(2038)

マーケットデザイン理論とクリエイティブリーシング!!

(SC理論編)

最近、マーケットデザイン理論の観点からのリーシング戦略が語り始められています。すなわち、1つの固有マーケット（居住者が時間・距離を意識せずにSCを選択する範囲）の中でまず、全体で一番型あるいは特定分野で一番型の勝ちパターンのSCづくりをし、その勝ちパターンのSCのコンセプトとマッチングしたテナントミックスを行うのがクリエイティブリーシング手法です。

マーケットデザイン理論として、ロサンゼルス郊外のオレンジカウンティ（1つの固有マーケット）において、30年をかけて互いのSCが切磋琢磨しレッドオーシャンからブルーオーシャンのエリアへと進化していることが事例（多くの事例の中で典型的な事例としてモデル化されている）として挙げられます。

オレンジカウンティ（1つの固有マーケットとして約200万人）にはブルーオーシャンマーケット化したSC業態が多様に存在しています。マダガスカルの子ネザルの多様化とパンダの竹が美味しい理論に基づき、1つの固有マーケットにはあらゆるSC業態が勝ちパターンとして存在し、互いに棲み分けして競存共栄しています。RSC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センター」、パワータウンの「ベラテラ（RSCからの業態転換）」「アナハイムプラザ（RSCからの業態転換）」「メトロポイントアットサウスコースト」、パワーセンターの「ザ・マーケットプレイス（タステン）」、バリューセンターの「ザ・ブロック（エンターテインメントセンターからの業態転換）」、アウトレットセンターの「アウトレットアットサンクレメンテ」、ライフスタイルセンターの「ヴィレッジアットフロresta」、アンチモールの「ザ・ラボ」「ザ・キャンプ」という11のSC（サウスコーストプラザを3SC分、タステンマーケットプレイスを2SC分とすると14のSC）が立地し、互いに棲み分けしています。

このように、1つの固有マーケットの中でマーケットデザインができ**マーケットに「厚み」**が出ると、テナントの成立性が高まります。クリエイティブリーシングとは、1つの固有マーケットの中でマーケットデザインができている状態で各SCの棲み分けコンセプトに基づいた適切なテナントをリーシングすることです。これをマッチング理論に基づくリーシングとも言います。

マッチング理論とは経済学のゲーム理論の応用で、比喻論で言うと、婚活マーケットで男女の「好みのランキング」を前提として婚活後に「離婚」や「不倫」が起こらないような組合せを行うことで、これを「安定した状態」と言います。すなわち、「男性Aは現在のマッチング相手よりも女性Bのことが好きで、女性Bも現在の相手よりも男性Aのことが好きである」というようなペアがない組合せを行うことです（「Who Gets What」アルビン・E・ロス著より引用）。クリエイティブリーシングでは、婚活マーケットにおける「離婚はテナントの退店」「不倫はテナントの赤字」を意味します。ディベロッパー（SC）とテナントのマッチングが不適切だと結果的に「SCの退店予備軍テナント」や「SCへの波及効果のないテナント」となり、互いに不幸になります（離婚や退店）。

クリエイティブリーシングは、1つの固有マーケットの中でそれぞれのSCが自らのポジショニングに基づきSCを勝ちパターン化した上で、多様化したSCに適したテナントリーシングが行われることが安定したマッチングに基づいたリーシングとなります。テナント側も、「**ハーフ&ハーフ損益計算書**」（上位50%の店舗と残り50%の店舗で作成した損益計算書）を作成すると、上位50%は超優良企業の損益計算書に、下位50%は倒産企業の損益計算書と同様になります。テナントから見ると、SCへの出店戦略次第で店舗形態（例えばMDing）が同じでも売上は2倍以上、歴は10倍以上の差が出ることになります。

それゆえに、ディベロッパーからもテナントからも、マーケットデザイン理論に基づくクリエイティブリーシングが望まれます。時代はSCの成熟期及びビッグデータ時代です。リーシング手法も変化しています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺₆
代 表 六 車 秀 之