

## 視点(2183)

(SC理論編)

### I Saw All America (その324) !!

— 特定分野1位から棲み分け分野3位へ進化したSC —

SCの勝ちパターンは、1つの固有マーケットの中で「全体1位」または「棲み分け分野2位・3位」「特定分野1位」のポジショニングのSCです。今回紹介するSCは「特定分野1位で出店し、棲み分け分野3位のRSCへと進化したアーバイン・スペクトラム」です。

アーバイン・スペクトラムは、SCのマーケットデザイン(全てのSCが客のニーズとマッチングしてブルーオーシャン化したエリア)で有名なロサンゼルスオレンジカウンティに立地しています。オレンジカウンティは、サウスコースト・プラザが圧倒的に強く、RSCの分野では敵の参入を許さない全体1位のRSCでした。それゆえに、RSCでサウスコースト・プラザに対抗したファッション・アイランドはコテンパンに負けていました(現在は棲み分け分野2位のSCとして繁盛SCとなっている)。

そこで、アーバイン・スペクトラムは当初、RSCでは勝てないためエンターテインメントセンター(シネコン、ゲームセンター、レストラン、スポーツクラブ等)として出店しました。この戦略は「1つの固有マーケット(オレンジカウンティ)の中で特定分野1位」のマーケティング戦略です。オレンジカウンティ内でニッチなマーケットではありますが競争が希薄なエンターテインメントに特化し、エンターテインメント分野で1位のSCとなりました。なかでも、年間150万人以上の集客を誇るシネコンを核として、その集客力によりレストラン街は大繁盛しました。出店当初は、まさに1つの固有マーケットにおける特定分野で1位のSCでした。

次いで、この成功を基に観光・レジャー色の強い物販・飲食を増床付加してRSCの形態となり、必ずしも十分な成果ではありませんでしたが、RSCの仲間入りをして「エンターテインメント&レジャー志向のRSC」へと増床リニューアルを行いました。また、同時期にファッション・アイランドもサードプレイスの集客力を基軸としてMDing &テナントミックスを強化し、オレンジカウンティでの棲み分け分野2位のSCとして進化していました。

アーバイン・スペクトラムは、RSCとしてオレンジカウンティで棲み分け分野3位のSCとなりましたが、規模不足ならびにMDing &テナントミックスの完成度の低さにより十分な成果のある棲み分け分野3位のSCではありませんでした。しかし、その後核店としてノードストローム、メイシーズ、ターゲットを導入し、さらに有力・有名テナントも大幅増床して名実ともにオレンジカウンティの棲み分け分野3位のSCとなりました(現在、メイシーズが自社都合により退店。近々、代替りのMDingに変更中)。

結果的には、オレンジカウンティで圧倒的品揃えの物販力で最強のサウスコースト・プラザ、サードプレイスとまちづくり型タウンセンターとしてのファッション・アイランド、エンターテインメント&レジャー志向のアーバイン・スペクトラムがRSCの棲み分け1位・2位・3位のポジショニングを確立しています。

SC理論では、1つの固有マーケット内で4位以下のRSCは成立困難です。4位以下は特定分野1位のSCづくりが成立・成功のメカニズムとなります。1つの固有マーケットにおいて、1位のRSCに対して2位のRSCは「3割差異化・7割総合化」(サウスコースト・プラザとファッション・アイランドの関係)、1位に対して3位のRSCは「5割差異化・5割総合化」(サウスコースト・プラザとアーバイン・スペクトラムの関係)、さらに2位に対して3位のRSCは「3割差異化・7割総合化」(ファッション・アイランドとアーバイン・スペクトラムの関係)がマーケットデザインの成立・成功理論です。

このように、アーバイン・スペクトラムは、1つの固有マーケットの中で特定分野1位のSCから棲み分け分野3位のSCへと進化して成立・成功しています。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>†</sup>  
代表 六 軍 秀 之