

## 視点(2021)

### マーケットデザイン理論とオレンジカウンティの事例!!

(SC理論編)

今、日本のSCの生産性指数(店舗面積1坪当たり売上高×SC来館者1人当たり客単価=P&P指数)はアメリカの半分です。アメリカのSC業界における競争状況は日本のRSCレベルで1.7倍、SC全体では3倍以上でありながら、アメリカのSCの生産性指数(P&P指数)は日本の2倍の高さで、逆に言うと、**日本のSCはアメリカの2分の1の生産性**でしかないとすることができます。

この原因は、日本のSCは飽和状態(2011~2015年)から成熟期(2016年以降)になったばかりで、1つの固有マーケットの中で棲み分けが適切にできず、同じマーケットを複数のSCが奪い合っている状態だからです。比喩論で言うと「マダガスカルの子ネズミの多様化理論とパンダの竹の美味しい理論ができていない」からです。

SC業態におけるマーケットデザイン理論は、1つの固有マーケットの中で多層化したマーケット(買い手=消費者)と多様化したSC(売り手=SC)が互いに最適なる棲み分け(競争相手の売上を奪うことができなく、自らの得意分野を深化させることにより独自売上が可能な状態)をすることにより、互いのマーケット上のロスを最小限にすることです。

その結果、1つの固有マーケットの中には無駄な競争が起らず、競争SCを意識せずに自らの得意分野(コンセプトから導き出されるニーズ分野)を徹底的にマッチング(カスタマイズ化=客に自分のためにつくってくれたSCと想ってもらえるSC)することにより、1つの固有マーケットを「ブルーオーシャン化」することができます。現在の日本はまだSCの飽和期から成熟期への過渡期であり、1つの固有マーケットはレッドオーシャン化しており、売り手(SC側)から見ても買い手(消費者)から見てもロスの多い状態となっています。そのため、日本のSCの生産性はアメリカのSCより平均的に低くなっています。

流通先進国(流通模範国ではない)であるアメリカは、日本よりSC歴が30~40年長いため、多くのSCの新陳代謝によるSCの成立・成功・成長・成果のノウハウが宝の山のごとく存在しています。

「1つの固有マーケットの中で全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つことがSCの勝ちパターン」です。特定分野で競争優位性のない2番手型SCはコテンパンに負けます。この1つの固有マーケットの中で互いのSCが棲み分けによりブルーオーシャン化した事例として、ロサンゼルス郊外の「オレンジカウンティ」が30年かけて試行錯誤の中で達成しましたが、このSCの棲み分け状態を理論展開において創出するノウハウが「SCのマーケットデザイン理論」です。

1つの固有マーケットとしてのオレンジカウンティには、サウスコーストプラザ(ツーランク上のSC、ワンランク上のSC、スタンダード型SCの3つのSCを兼用)という圧勝志向の一番型SCが存在し、その他のSCは大苦戦して草木も生えないSC不毛のマーケットでした。その後30年間のSC不毛のマーケットの中で聞くも涙、語るも涙のSC相互間の切磋琢磨により、レッドオーシャン(同質間の奪い合い競争)からブルーオーシャン(棲み分け型SCの競存共栄)マーケットへと変貌しました。

それらはファッションアイランド(居心地間+RSC+地域密着)、アーバインスペクトラム(エンターテインメント+RSC)であり、さらにベラテラ、アナハイムプラザ、メトロポイントはタウンセンターとして立ち直っています。ベラテラとアナハイムプラザはサウスコーストプラザと異質化するためにエンクローズドモールのRSCからオープンエアモールのタウンセンターへと業態転換しました。また、タステンマーケットプレイス(パワーセンター)、ザ・ブロック(バリューセンター)、アウトレットアットサンクレメンテ(アウトレットセンター)は廉価性の業態として成立しています。さらに、ザ・ビレッジアット・ラフロスタはライフスタイルセンター、ザ・ラボはアンチモールとして独自の道を歩んでいます。

このように、オレンジカウンティは200万人の1つの固有マーケットの中で11の独自固有SC(サウスコーストプラザを3つのSCとするならば13のSC)が成立し、SCのマーケットデザイン理論に基づくブルーオーシャンマーケットを形成しています。

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