

ストアーズレポート 2016 年 5 月号 寄稿論文
<b>第 3 次流通大変革と近未来の S C</b>
六車 秀之 (株式会社ダイナミックマーケティング社)

全体の趣旨 (全 6 回連載)	S C はアメリカという国が創出した独特のライフスタイルから誕生し、世界の先進流通国へ普及しています。この稀有な存在の S C は今や、流通業の覇権業態として世界で君臨しています。S C がどのようにして成長し、今後どのように発展していくのかを S C の成立・成功・成長・成果のメカニズムの面から解析します。
--------------------	---

第 4 回	「1 つの固有マーケット」下の S C の棲み分け手法の実態
-------	--------------------------------

## 1. R S C の棲み分け戦略

### (1) S C の飽和期・成熟期の S C の勝ちパターン

R S C は 2011 年から飽和期 (ほぼ全国的に R S C が行き渡った状態)、2016 年からは成熟期 (R S C が互いに異質性を発揮して多様化する状態) になります。

R S C が成長期 (飽和期の前の時代) には、R S C の自らの独自性と機能性に基づく主観的なマーケットである「商圈」が重要です。それゆえに商圈範囲・規模・厚みが R S C の成立性のために必要です。

R S C が成熟期になり多様化すると、互いに共通のマーケットの中で複数の S C (2~5 S C) が重なり合って立地するようになり、このような状態ではマーケットの中での自らの得意分野や優位分野に基づくポジショニングづくりが棲み分けするために必要となります。そのために、各 S C の受け皿機能によって形成される商圈ではなく、棲み分けするための対象基準となる客観的なマーケットの概念が必要となり、そのマーケットを「1 つの固有マーケット」と呼びます。

各々の R S C は、この 1 つの固有マーケットの中で、互いに得意分野パワーを発揮して、敵の参入を許さない棲み分け型 R S C を確立することが勝ちパターンの S C づくりになります。

### (2) S C の棲み分けの基準となる 1 つの固有マーケット

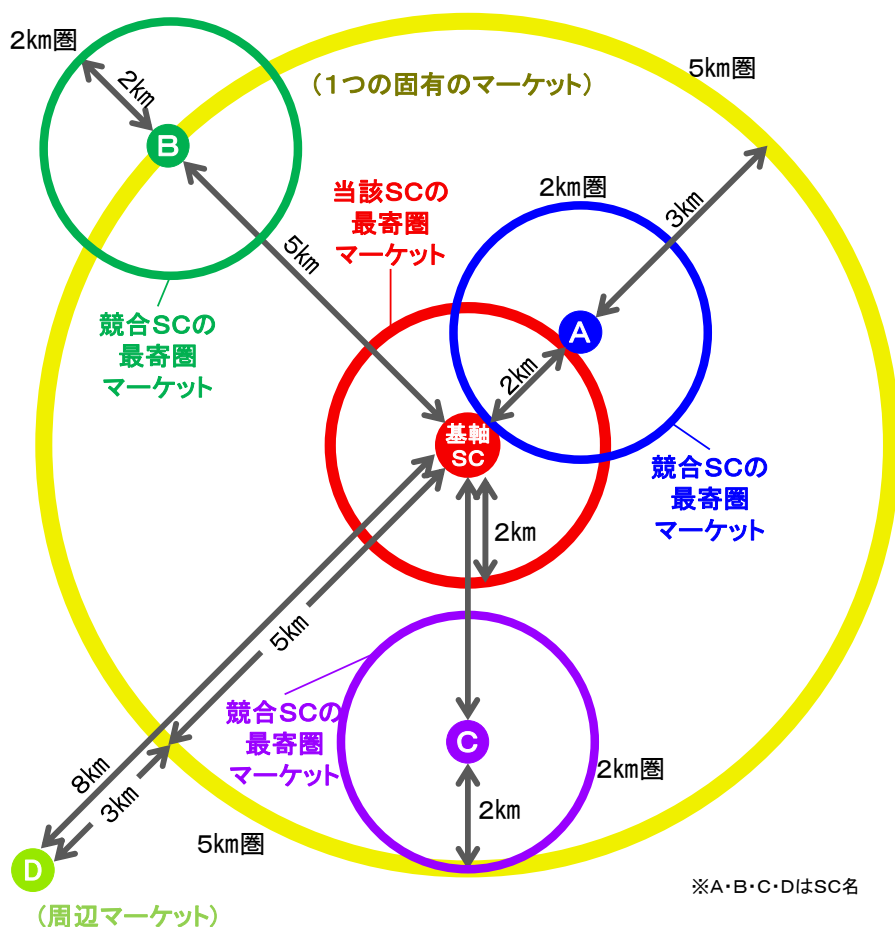
1 つの固有マーケットは、居住者の日常生活圏・買物行動範囲 (ここでは R S C) で、時間・距離の抵抗要因が希薄 (遠いから行かない、近くだから行くという概念が低い) なエリアで、居住者が自ら魅力を感じる S C を自由に選択できる範囲のことです。1 つの固有マーケットは、居住者は生活するエリアによって日常生活・買物行動の範囲が異なるために、エリア特性として「市街地エリア」(中心市街地の都心居住者のエリア)、「周辺市街地エリア」(都心周辺の下町的雰囲気の人人口密集エリア)、「第 1 次サバーバンエリア」(1980 年代頃までに郊外化が完成

したエリア)、「第2次サバーバンエリア」(1990年代以降に郊外化しているエリア)、「カントリー①エリア」(第2次サバーバンエリアの外で、都心との影響力が残っているローカルエリア)、「カントリー②エリア」(都心との関連性が希薄な超ローカルエリア)の6タイプに分けることができます。このエリアの6タイプ毎の「1つの固有マーケット」の時間・距離は次の通りです。

図表(1) <エリア別の1つの固有マーケットの時間・距離>

	1つの固有マーケット		最寄圏マーケット (食品の購入圏)
	距離	時間(車で)	
市街地エリア	5 km	15分(時速20 km)	2 km
周辺市街地エリア	5 km	15分(時速20 km)	2 km
第1次サバーバンエリア	5 km	15分(時速20 km)	2 km
第2次サバーバンエリア	10 km	30分(時速20 km)	4 km
カントリー①エリア	20 km	40分(時速30 km)	8 km
カントリー②エリア	40 km	60分(時速40 km)	16 km

図表(2) <第1次サバーバンエリアの1つの固有マーケットの事例>



## 2. SCの棲み分けのタイプ

### (1) SCの勝ちパターンの戦略タイプ

SCの勝ちパターンづくりは、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である。ここでの競争優位性とは、規模（どちらが店舗面積で大きいか）と場所（どちらが立地条件が良いか）の2つが普遍の原則に基づく優位性です。

図表(3) < SCの勝ちパターンづくりのタイプ >

SCづくりの パターン	圧勝型 SCづくり	棲み分け型SCづくり				完璧2番型 SCづくり	
		相対1番 型SC	2番型SC	3番型SC	4番型SC以下		
優位性 の順位	絶対1番 型SC				4番型SC	5番型SC	
SCの 基本戦略	完全囲い込み 型SC	基軸SC	棲み分け分野の新1番型SC		特定分野の 集中型SC	棲み分け分野 の2番型SC (負けパターン のSC)	
SCの タイプ	ゼネラリティ型 SC(フルライン 型SC)	ゼネラリティ型SC (フルライン型SC)				スペシャリティ型SC (特定ライン特化型SC)	ゼネラル型SC or スペシャリティ型 SC
同質・ 異質化 の戦略	基準SC (競争優位性を 保つため2番型 SCに1.4倍、 1.7倍、2倍以 上の売場が必要)	売れ筋 マーケットの 基軸SC	<基軸SCに 対して> 3割差異化・特 化、7割総合化 戦略	<基軸SCに 対して> ①5割差異化・ 特化、5割総 合化戦略 ②7割差異化・ 特化、3割総 合化戦略	<基軸SCに 対して> ①8割差異化・特 化、2割総合化 戦略 ②10割差異化・特 化、0割総合化 戦略	<基軸SC・ 棲み分け型> SCの特定の分 野で2番型SC以 下の状態で生き 抜く手法	
勝ち残り のタイプ	完全勝ち残り型 SC	勝ち残り型SC				生き残り型 SC	

- ①圧勝型SCづくりでは競争優位度（例：店舗面積）が、競争相手に対して1.4倍以上（3割を競争相手と差異化し、7割を競争相手と同質化することにより競争相手のSCへ行く必要性をなくすために必要な店舗面積）が必要となり、基準は1.7倍、できれば2.0から3.0倍の競争優位性が必要となります。
- ②棲み分け型SCづくりは、1つのマーケットの中で特定の分野に棲み分けをし、棲み分けした分野で1番型SCづくりでないと勝ちパターンとはなりません。棲み分けした分野で2番型SC（以下）は、コテンパンに負けます。
- ③完璧2番型SCづくりは、規模においても立地においても運営においても勝ちパターンのSCづくりができない場合に最低の売上と最低の投資、最低の費用、最低の経済条件でSCを開発・運営して生き残る戦略です。

### (2) 基軸SCと差異化SC

1つの固有マーケットの中では、適正なるRSCは2.5ヶ所（正規型SCが2ヶ所、複数であるがゲリラ型SCが0.5ヶ所）、準適正なるRSCは3.5ヶ所（正規型SCが3ヶ所、ゲリ

ラ型SCが0.5ヶ所)がRSCの成立理論です。1つの固有マーケットの中では正規型RSCは2SCや3SCとも、場合によっては4SC以上成立しますが、成立のハードルが高くなります。

その場合の1つの固有マーケット内の複数のRSCは、互いに同質化したMDingと異質化したSC機能とMDingを適切に行うことが必要です。

すなわち、戦略的異質化戦略と戦略的同質化戦略です。

#### ①戦略的異質化戦略

競争SCに勝つあるいは棲み分けるために、競争SCの持っていないMDingを構築することにより競争SCとの異質化を図るMDing戦略

#### ②戦略的同質化戦略

競争SCに勝つあるいは棲み分けるために、あえて競争相手の持っているMDingを構築することにより、競争SCによる当該SCとの異質化を相殺するMDing戦略

以上の戦略的異質化戦略と戦略的同質化戦略のMDingを「差異化の概念」に基づくと次の通りになります。

#### ①基軸SC

1つのマーケットの中で規模的・立地的に優位性を持つSCのMDingのSC

#### ②3割差異化・特化、7割総合化戦略

競争SCと3割差異化し、差異化した分野は特化(圧勝)し、残り7割は競争SCと同じMDingのSC

#### ③5割差異化・特化、5割総合化戦略

競争SCと5割差異化し、差異化した分野は特化(圧勝)し、残り5割は競争SCと同じMDingのSC

#### ④7割差異化・特化、3割総合化戦略

競争SCと7割差異化し、差異化した分野は特化(圧勝)し、残り3割は競争SCと同じMDingのSC

#### ⑤10割差異化・特化、0割総合化戦略

競争SCと10割差異化し、差異化した分野は特化(圧勝)し、全く異なるMDingのSC

SCの成立理論は「1つの固有のマーケットの中で、まず第2位、場合によっては第3位の競争優位性を持ち」、次いで「1つの固有のマーケットの中の特定の分野で一番店になること」です。1つの固有のマーケットの中の特定の分野で一番なることを「**棲み分け分野の新一番戦略**」と言います。1つの固有のマーケットの中で、棲み分けた分野の二番戦略はコテンパンに負けます。

### 3. アメリカのSCの棲み分けのモデルとなるケーススタディ

棲み分けのモデルとしての事例は、流通先進国(?)であるアメリカに求めることによって正しく理解して頂けます。1つの固有マーケットの中で「圧勝型SCづくりの事例」と「棲み分け型SCづくりの事例」を時間経過の中で同時に見られるのが、ロサンゼルス都市圏のオレ

ンジ郡エリアです。

ロサンゼルスオレンジエリアの1つの固有マーケットの中で「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」の3つのRSCの棲み分けの手法とプロセスを「サウスコーストプラザを取り巻くRSCのサバイバル競争」として証明します。

### (1) サウスコーストプラザの特徴

サウスコーストプラザはリース面積 260,400 m<sup>2</sup>、売上高 1,500 億円の全米No.1の繁盛型SCです。サウスコーストプラザは1つの固有のマーケット（200万人）であるオレンジ郡エリアの中で圧倒的強さを持つモノを売ることに徹したスーパーRSCです。その概要は次の通りです。

図表(4) <サウスコーストプラザの概要>

所在地	333 Bristol Street Coast Mesa, CA 92626
開業日	1967年
敷地面積	821,541 m <sup>2</sup>
総リース面積	260,400 m <sup>2</sup>
核店揃え	①サックスフィフスアベニュー（上クラス百貨店） ②ブルーミングデールズ（中上クラス百貨店） ③ノードストローム（中上クラス百貨店） ④メイシーズ（中中クラス百貨店） ⑤メイシーズメン（中中クラス百貨店） ⑥メイシーズホーム（中中クラス百貨店） ⑦シアーズ（中下クラスPDS）
専門店数	250店舗（ピンキリのテナントミックス）
商圏人口	200万人
売上高	1,500億円（15億ドル） マーケットシェア 10.4%
集客数	年間2,400万人
1人当たり客単価	6,250円（グループ客単価15,625円）
売場効率	3.3 m <sup>2</sup> 当たり 1,964千円

サウスコーストプラザの特徴は次の通りです。

#### ① 圧勝型RSC

サウスコーストプラザは圧倒的売场面積による周辺SCを完全に囲い込むMD i n gで、周辺の競争SCを圧倒するSCです。基本的には敵の参入を許さない独り勝ちのSCです。周辺の競争SCであるファッションアイランドやアーバインスペクトラムに売場面積で圧倒し、長い間圧倒的な競争優位性を持った超繁盛型SCでした。

#### ② 理想的な核店揃えのRSC

サウスコーストプラザの核店は実に7店舗と多く、しかも上クラスのサックスフィフスアベニューから中下クラスのシアーズまでのピンキリ型の核店揃えで、かつその中間業態として中上クラスのノードストロームとブルーミングデールズの2核と、中中クラスのメイシーズが性格を変えて3店舗導入し、完璧な核店揃えができています。それゆえに、モール専門店もポピュラークラスからラグジュアリークラスまでのピンキリMD i n gで、敵

の参入を許さないSCづくりができています。

### ③3つのSCが融合した複合MDing型のRSC

サウスコーストプラザはピンキリ型の菱形MDingを取っています。それゆえに、3つのグレードの異なるSCの複合した完璧なSCです。すなわち、中下のシアーズとメイシーズが一体化したスタンダード型SC、中中のメイシーズ（3店）とノードストロームやブルーミングデールズが一体化したワンランク上のSC、さらにサックスフィフスアベニューとラグジュアリーブランドの専門店が一体化したツーランク上のSCの3重構造のSCから成り立っており、完成度の高いSCです。

### ④物売ることに徹したRSC

モノ離れした後のSCは、集客力の強化のためエンターテインメント施設を導入していますが、サウスコーストプラザにはエンターテインメント施設はほとんどなく、客がモノを買うことがエンターテインメントであるとの位置づけを取っています。それゆえにフードコートはなく、レストランも必ずしも十分ではなく、アミューズメント施設もほとんどありません。かつ、モールの形状もランブリングモールではなく、どちらかと言えばストリート型モールです。さらに、プレイスメイキング（居場所づくり）も力を入れておらず、とにかくモノを売ることに徹したSCづくりを取り、高業績のSCです。日本の例で言うと、玉川高島屋SCと類似性があります。

## (2) サウスコーストプラザを取り巻く競争状況の過去・現在

サウスコーストプラザの1つの固有のマーケットの中には次の競争SCが存在します（まだまだたくさん存在しますがとりあえず拾い出しました）。

- ①ファッションアイランド（ライフスタイルセンター志向のRSC）
- ②アーバインスペクトラム（エンターテインメント志向のRSC）
- ③ベラテラ（パワーセンター志向のSC）
- ④アナハイムセンター（パワーセンター志向のSC）
- ⑤タスティンマーケットプレイス（パワーセンター）
- ⑥ザ・ラボ&キャンプ（アンチモール）
- ⑦ザ・ブロックアットオレンジ（バリューセンター）

以上の7つのSCはすべてオープンエアモールです。これはカルフォルニア州の気候に合わせたこともあるが、基本的にはサウスコーストプラザの強力なエンクローズドモールとの差異化が主な原因です。

ここで注目すべきは、サウスコーストプラザとファッションアイランドとアーバインスペクトラムの3つのRSCの競争状況です。この3つ以外のSCはRSCではなくサウスコーストプラザとは異なるSC業態であり、サウスコーストプラザとの棲み分けが出来ています。いわゆるサウスコーストプラザとの戦いを避けて戦線を離脱したSCです。

RSCのファッションアイランドとアーバインスペクトラムの概要は次の通りです。

図表(5) &lt;ファッションアイランドの概要&gt;

開業日	1967年(5回のリニューアル)
S C の業態	ライフスタイルセンター志向のR S C
総リース面積	139,500 m <sup>2</sup>
核店揃え	①ニーマンマーカス(上クラス百貨店) ②ブルーミングデールズ(中上クラス百貨店) ③ノードストローム(中上クラス百貨店) ④メイシーズ(中中クラス百貨店) ⑤ホールフーズマーケット(オーガニック&グルメSM)
専門店数	200店舗
売上高	730億円
集客数	年間1,300万人
1人当たり客単価	5,615円(グループ客単価14,038円)
売場効率	3.3 m <sup>2</sup> 当たり1,730千円

図表(6) &lt;アーバインスペクトラムの概要&gt;

開業日	1995年(3回の増床リニューアル)
S C の業態	エンターテインメント志向のR S C
総リース面積	111,600 m <sup>2</sup>
核店揃え	①ノードストローム(中上クラス百貨店) ②メイシーズ(中中クラス百貨店) ③ターゲット(下クラス百貨店) ④IMAシネマ(21スクリーン・年間160万人の集客)
専門店数	130店舗
商圏人口	133万人
売上高	439億円(推定)
集客数	年間1,500万人
1人当たり客単価	2,927円(客単価はサウスコーストプラザの2.1分の1)
売場効率	3.3 m <sup>2</sup> 当たり1,300千円(推定)

1つの固有のマーケットであるオレンジ郡エリアの中には「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」の3つのS Cが激しい競争をしています。

実は、今でこそ3つのS Cが互いに棲み分けて成立していますが、10年前まではサウスコーストプラザが1つの固有のマーケットの中で圧倒的強さ(売場面積及びMD i n g)を持ち、他のR S Cの存在を許さない独り勝ちのR S Cでした。1つの固有のマーケットの中での競争優位性の要因は「規模」と「場所(立地)」です。立地はここでは別として、3つの規模の比較をすると次の通りです。

図表(7) &lt;3 S Cの規模比較&gt;

	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 m <sup>2</sup>	139,500 m <sup>2</sup>	111,600 m <sup>2</sup>
規模比較	1.00倍(基準)	1.87倍	2.33倍

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で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が互いに棲み分けて成立しています。なぜでしょうか。

### (3) 負けパターンのRSCがサウスコーストプラザと棲み分けできた理由

サウスコーストプラザの商圏内は草木も生えない不毛のエリアであった1つの固有のマーケットの中で、いかにしてファッションアイランドとアーバインスペクトラムが棲み分け型SCに変身したプロセスは次の通りです。

①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。

1つはプレイスメイキング（居場所づくり）性が希薄で、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1つはエンターテインメント性が希薄で、モノを売ることの強味はありましたが、遊楽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）。

②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、プレイスメイキング（第3の場）性とエンターテインメント性があった訳です。

③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1986年にジョン・ジャージ氏に依頼し、オープンエアゾーンを地中海風のデザインに導入して見事な自然とデザインが一体化したRSCへと進化しました。しかしながら、いくら居心地の良いRSCとなっても、集客は高まりましたが「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!!日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出向動機の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、商環境と新規テナントの導入により物販が強化され、著しくにぎわい性のある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の核店が導入され、物販力が著しく強化され、勝ちパターンのSCになりました。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を積極的に行い、周辺の郊外の中の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、ファッションアイランドはサウスコーストプラザの弱味(?)であるサードプレイス（居心地感のある場所）で岩盤に穴を開け集客力を高め、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できる勝ちパターンのライフスタイルセンター志向のRSCとなりました。

④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とレストラン街と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(?)であり大いに繁盛しました。このエンターテインメントによる集客により隣接地に異質型専門店街をつくり、この異質型



専門店はずいぶんうまく行きませんでした。エンターテインメント性の集客と一体化し、アーバインスペクトラムを強化しました。さらに、隣接地にテーマパーク風のエンターテインメントゾーンとメイシーズやノードストローム、さらにターゲットの核店を導入、さらに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は最初からノードストロームやメイシーズやRSC対応専門店を導入すると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（順不同の原則）。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、その集客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。

このようにファッ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、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。その結果、今ではサウスコーストプラザの中にあるノードストロームやメイシーズをファッションアイランドやアーバインスペクトラムも導入することができ、ファッションアイランドとアーバインスペクトラムはサウスコーストプラザに対し「3割差異化・特化、7割総合化（ノードストローム&メイシーズやRSCの専門店の同じ核店や専門店を導入）戦略」で勝ちパターン化しています。