

〔第9回〕六車秀之のニューヨーク基調講演

第48回ダイナミック海外流通視察ツアー最終日(2016年11月3日)の基調講演

## マーケットデザイン理論とSCのマッチング理論

— レッドオーシャンからブルーオーシャン化したオレンジカウンティの事例研究 —

場 所	シェラトン ニューヨーク タイムズ スクエア ホテル
-----	----------------------------

内 容	1. マーケットデザイン理論	(1)
	2. マーケットデザインのSCへの応用	(1)
	3. オレンジカウンティにおけるマーケットデザインの事例研究	(3)
	(1) レッドオーシャン時代のオレンジカウンティ	(3)
	(2) ブルーオーシャン化したオレンジカウンティ	(5)

## 1. マーケットデザイン理論

SCを成功させるためには「SCと客の適合性」「ディベロッパーとテナントの適合性」が必要となります。この適合性を設計するノウハウのことをマーケットデザイン理論と言います。

2012年のノーベル経済学賞は「安定配分理論と市場設計の実現研究」でアルビン・E・ロス氏が受賞しましたが、この理論をマーケットデザイン及びマッチング理論とも呼び、同氏の著書「Who Gets What=マッチメイキングとマーケットデザインの新しい経済学」についての解説で小島武仁氏（スタンフォード大学経済学部准教授）が次のように説明しています。

マッチング理論とは、さまざまな好みを持つ経済主体をどのように引き合わせるかということや、限られた資源をどのように人々に配分するかを研究する理論です。これを言い換えると、人と人、人とモノ・サービスをどうマッチさせるかを研究する学問です。多くの市場においては価格で需要と供給を一致させることができませんので、代わりにマッチメイキングの制度をうまく「設計」する必要があります。それを「マーケットデザイン」と言います。すなわち、マーケットデザインとはマッチング理論を応用して実際の制度をどのように設計すればよいのかを研究する分野です。継続的な経済学では市場や社会制度を既に「与えられたもの」として、その働きの分析に力を注いできたのに対して、マーケットデザインは制度を「設計できるもの」と考えています。

例えば婚活マーケットで考えると、何人かの男女が結婚相手を探している状況で、男性は女性たちに対する自分の好み（ランキング）をわかっており、女性も男性たちに関する自分の好み（ランキング）がわかっている状態とします。このときに、後からまずいことが起きないような「安定」したマッチングを探索することがマーケットデザインにあたります。ここでマッチングが「安定」しているということは、男性Aは現在のマッチング相手よりも別の女性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、不幸なペアがいない状態を指します。簡単に言えば、不倫や離婚の危険をなくす組合せのことを安定したマッチングと呼ぶことにしています。

以上のマッチング理論に基づくマーケットデザイン設計の応用として、SCのマーケットデザイン理論をこれから解析します。

## 2. マーケットデザインのSCへの応用

日本におけるSCは1960～1990年のCSC成長期、1991～2010年のRSC成長期、そして2011～2020年のSC飽和期（ほぼ全国的にSCが行き渡った状態）から、2021年よりSC成熟期（多層なマーケットにおけるSCの多様化）の時代へと進んでいきます。

SCの成熟期において、SCのマーケットの多層化とSCの多様化の基本となる1つの固有マーケットとは客がSCを選ぶ際に距離の抵抗要因が希薄な範囲で、客は自らが好むSCに対して遠いから行かないという理由ではSCを選択しない範囲であり、それゆえにハフモデルが適用されないエリアのことを言います。SCのマーケットデザイン（1つの固有マーケット内で客が複数のSCの選択において一番満足するSCの棲み分け状態）は「SCとマーケットのマッチング=棲み分け」と「SCとテナントのマッチング=クリエイティブリーシング」の広義の2つのマッチング理論から成り立っています。ここでのSCのマーケットデザイン理論は次の通りです。

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）が互いに最適な棲み分け（競争相手の売上を奪うことがなく、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こらず、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）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」（互いのSCが競存共栄する関係）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、1つの固有マーケットはレッドオーシャン化（互いに激しい同質競争の関係）しており、売り手（SC及びディベロッパー側）から見ても買い手（消費者及びテナント）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（売場効率×客単価）はアメリカのSCより半分以下となっています。

しかし、現在のようにモノ離れした後の消費において需要喚起はなかなか難しく、ポストモダン消費経済はイノベーション革命が起こらないと低成長、場合によってはデフレ経済となる可能性があります。私はポストモダン消費の次の消費であるニューモダン消費（21世紀型消費と呼んでいる）の切り口や事例を研究していますが、アルビン・E・ロス氏の「**マーケットデザイン理論**」を「**売り手と買い手を無駄なく適切に結びつける理論**」として、ニューモダン消費経済時代のマーケットデザインを「マーケティング技術」として適用しています。マーケットデザインはゲーム理論の高度応用版ですが、我々の流通やSCの分野で「マーケットをブルーオーシャン化」するための適切なマーケティング技術と考え研究し、実践しています。

ここで、「1つの固有マーケットにおけるSCのマーケットデザイン理論」によるSCを成立・成功・成長・成果に導く概念を示します。

- ①SCの選択において客が自由に行動できる範囲を「1つの固有マーケット」とします。
- ②1つの固有マーケットの中で全体あるいは特定分野で競争優位性（基軸は規模の優位性と場所の優位性）を発揮することで、特定の分野で競争優位性のないSCはコテンパンに負けます。
- ③1つの固有マーケットの中で競争優位性（規模と場所）に基づいて「適正立地」「適正規模」「適正業態」「適正EMD i n g」のSCを複数（数多く）成立させることを「マーケットデザイン」（マーケットデザインング）と言います。
- ④すなわち、1つの固有マーケットの中で「売り手と買い手」の相互関係である「市場」（マーケット）を設計（デザイン）してブルーオーシャンマーケット（自らの持つコンセプトを深掘りすることで競争相手からのニーズを奪わなくても適正に成立するようになっているマーケット）を形成できるようになることです。
- ⑤そのためには「カスタマイジング」（マッチング・売り手と買い手を適正につなげる技術）して、買い手が自分のためにつくってくれた商品やSCだと感じるようにすることが必要です。
- ⑥そうすると、売り手は自らのコンセプトのみに磨きをかけて完成度を高めることによりSC相互間の棲み分けができ、1つの固有マーケットの中に数多くのSCが成立することが可能になります。
- ⑦この状態を1つの固有マーケットに「**厚み**」が出たと言い、SCの成立性が高く適正な棲み分け状態を「**適正組み合わせ**」（安定したマーケット状態）と言います。
- ⑧このように、1つの固有マーケットにおいて難しかった棲み分けを成果の出るようになることを「**SCのマッチング理論**」と呼びます。

マーケットデザイン理論によると、1つの固有マーケット内のSCは「**レッドオーシャン**」（互いに血みどろの激しい弱肉強食競争状況）から「**イエローオーシャン**」（互いに生き残るための試行錯誤状況）、さらに「**ブルーオーシャン**」（互いに切磋琢磨して棲み分けした状況）へと進みます。このレッドオーシャン→イエローオーシャン→ブルーオーシャンの流れを「**マーケットデザインングプロセス**」と言います。

日本は 1970～2010 年の 40 年間は S C の成長期（まだ S C が全国的に不足している段階）、2011～2020 年は S C の飽和期（ほぼ全国的に S C が行き渡った段階）、2021～2045 年は S C の成熟期（S C が多様化する段階）となります。S C の成熟期は、モノ離れした後（1991 年以降）にデフレ経済・低迷経済のポストモダン消費を経て、経済成長は高くはないが新しいライフスタイルが創出された中で起こる経済現象です。S C の成長期や飽和期においては S C の同質競争が起こり、また S C の空白マーケットが多く存在する中での出店競争の時代であり、同質化した S C 相互間による激しい競争の強者と弱者間の戦いになります。

しかし、成熟経済になるとマーケットが「多層化」（性格の異なる消費による消費者の消費選択肢が多様化）し、同時に S C が「多様化」（性格の異なる S C による消費者の S C 選択肢が多様化）するようになります。そうすると、1 つの固有マーケットの中に S C の成立数が多くなり、経済の成熟化が進んでいるアメリカでは消費の多層化と S C の多様化により 1 つの固有マーケットの中の S C 成立数が日本よりも 1.6 倍（アメリカ 3.4 S C、日本 2.1 S C）多くなっています。すなわち、アメリカは日本よりも 1 つの固有マーケットの中での S C 選択肢が 1.6 倍多いことになります。この S C が多様化する現象を“マダガスカルのカツネザルの多様化”と“パンダの竹の美味しい理論”と呼びます。

マーケットデザイン理論は、消費の多層化と S C の多様化を「1 つの見えざる意思（神の手）によって調整すれば、全ての S C が競存共栄すること」が可能となるという考え方です。

### 3. オレンジカウンティにおけるマーケットデザインの事例研究

#### （1）レッドオーシャン時代のオレンジカウンティ

アメリカのカリフォルニア州オレンジカウンティにおいて、30 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 S C 歴・流通歴が事例として検証されています。このレッドオーシャンからブルーオーシャンに至るまでの 30 年間は聞くも涙、語るも涙の歴史で、互いの S C 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、1 つの固有マーケットの中で完成させています。

いずれにしても、「S C と消費者」及び「ディベロッパーとテナント」が英知を結集して互いに生き抜く・勝ち抜くという精神で行動すれば、1 つの見えざる意思が各 S C の得意分野をコンセプト化し、互いのマーケットは参入障壁が高くなり、各 S C は自らの得意とするマーケットのカスタマイズ化（深掘り）に専念することによって互いが強者であり続ける状態になります。まさに、1 つの固有マーケットにおけるマーケットデザインです。

S C を成立させるためには「立地」（30%）、「仕組み」（35%）、「M D i n g」（25%）、「運営（狭義）」（10%）という基本原則を順不同の原則に基づき適用することが必要です。つまり、「立地と仕組みが成立の 65% であり、立地と仕組みの適合性がないと M D i n g や運営のパワーは発揮できない」こととなります。それゆえに、マーケットデザイン理論は「立地と仕組みの 2 つの成立要因を、全ての S C が各 S C の優位性に基づき適切に導入する」と完成度高く仕上がります。

立地が持つ特性（1 つの固有マーケットの持つ大きさを基軸に最寄圏マーケット、ロードサイドマーケット、ステーションマーケット、ワーカーマーケット等）の優位順位と S C の仕組みが持つ特性（規模、出向動機、ハード形態等）の優位順位によって各々の棲み分けのポジショニングが決定されます。さらに、マーケット（買い手のニーズ）と S C（売り手のニーズ）のマッチング、ディベロッパーとテナントのマッチングへと進化すると、全ての S C が勝ちパターンの S C となるマーケットデザインが完成します。この状態を「マーケットが安定した状態」と言います。

そこで、このマーケットデザインが完成するまでの事例を説明します。オレンジカウンティ（ロサンゼルスシティ郊外）にあるサウスコーストプラザは1967年に開発、その後は増床リニューアルを繰り返してアメリカにおける最強のSCとなりました。このサウスコーストプラザの特徴は次の4つです。

- ①店舗面積 26 万㎡を有する圧勝型RSC
- ②理想的な核店揃えのRSC
- ③3つのSCが融合したSC
- ④物を売ることに徹したSC

サウスコーストプラザが立地するオレンジカウンティ（200 万人のマーケットを有する1つの固有マーケット）の中で圧倒的パワーを持つサウスコーストプラザは、競争相手を寄せ付けない存在でした。

1つの固有マーケットであるオレンジカウンティエリアの中には「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年前まではサウスコーストプラザが1つの固有マーケットの中で圧倒的強さ（売場面積及びMDing）を持ち、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（他2つのRSCは解体され、パワータウンに業態転換しました）。1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。立地はここでは別として、3つのSCの規模を比較したのが下表です。

	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

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う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商圈内の草木も生えない不毛エリアの中で、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に変身できたその変身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1つは**エンターテインメント性が希薄な**ことで、モノを売ることの強みはありましたが、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つた訳です。

- 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・ジャーディ氏に依頼し、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、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、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への変更を積極的に行い、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、ファッ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(居心地感のある場所)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、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をつくったものあまりうまくいきませんでした。エンターテインメント性の集客と一体化して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ノードストロームやメイシーズやRSC対応専門店を導入していれば、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(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。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て「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。

## (2) ブルーオーシャン化したオレンジカウンティ

現在、1つの固有マーケットとしてのオレンジカウンティは「約200万人のマーケット規模」の中でSCと顧客、ディベロッパーとテナントのマッチングにより、激しい同質競争の戦いのレッドオーシャン化マーケットから互いに強みを発揮した棲み分けによりブルーオーシャン化したマーケットに変化しました。

オレンジカウンティを1つの固有マーケットとすると、その中には次のようなSCが立地しています。

業態		SC名	備考欄
RSC	①	サウスコーストプラザ	店舗面積 260,000 m <sup>2</sup>
	②	ファッションアイランド	店舗面積 139,500 m <sup>2</sup>
	③	アーバインスペクトラム	店舗面積 111,600 m <sup>2</sup>
パワータウン	④	ベラテラ	RSCから業態転換
	⑤	アナハイムプラザ	RSCから業態転換
	⑥	メロポイントアットサウスコースト	
パワーセンター	⑦	ザ・マーケットプレイス(タステン)	
バリューセンター	⑧	ザ・ブロック	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	⑨	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	⑩	ザ・ポイント	
アンチモール	⑪	ザ・ラボ	
	⑫	ザ・キャンプ	

サウスコーストプラザは260,000 m<sup>2</sup>で1,500億円(坪効率1,900千円)の超巨大SC・超繁盛型SCです。しかも、上クラスのSCゾーンと中上クラスのSCゾーン、さらに中中～中下のSCゾーンという性格の異なるRSCが3つ存在している「複合型RSC」です。すなわち、500億円の売上高のSCが3つ分複合していることとなります。その意味において、サウスコーストプラザはRSC3つ分と数えることが適正で、かつパワーセンターのザ・マーケットプレイス(タステン)も全米1級の規模を持つため2つのパワーセンター(複合型パワーセンター)と数えることが適正です。

それゆえに、1つの固有マーケットであるオレンジカウンティには「RSCが5ヶ所」「パワータウンが3ヶ所」「パワーセンターが2ヶ所」「バリューセンターが1ヶ所」「アウトレットセンターが1ヶ所」「ライフスタイルセンターが1ヶ所」「アンチモールが2ヶ所」の合計15ヶ所(実質)のSCが競存共栄していることとなります。

レッドオーシャン時代からイエローオーシャンを経てブルーオーシャン時代に至るまでに激しい潰し合いがあり、互いのSCが自らの得意分野による優位性を構築して結果的には棲み分けすることによってマッチングが完成し、マーケットデザインが安定した状態になりました。オレンジカウンティは30年間が経過して各SCが適性立地・適正規模・適正MDingのSCになることにより、互いのSCの棲み分けが可能となりました。

このように、オレンジカウンティでは結果的に試行錯誤しながら棲み分けができましたが、この棲み分けを試行錯誤ではなく、初めから成功の順位に基づいて科学的に棲み分けができる状態に開発する方法を「SCのマーケットデザイン」と言い、マーケットデザインを可能とする手法を「SCのマッチング手法」と言います。

SCの成熟期においては、このマーケットデザインに基づき科学的に失敗しない手法でSCの開発及びリニューアルを行うことが可能となります。