

月刊需要創造 2025年5月号

マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究  
ファッションアイランド  
— マーケティング・デザインモデルの原典としてのオレンジカウンティ —

(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ 代表・シニアコンサルタント 六車 秀之

今回は、マーケティング・デザインモデルの原型となった米国のオレンジカウンティのレッドオーシャンからブルーオーシャン化した事例のモデルSCとしての「ファッションアイランド」を取り上げます。ファッションアイランドは30年間の長き期間、課題のあるSCでしたが、「物販力不振→プレイスメイキングによる集客力強化→物販力強化→物販の売上増加」のプロセスで繁盛型SCになりました。この間の40年の長い長い期間は試行錯誤の連続でしたが見事に結果的ではありますがマーケティング・デザインモデルの適用で成功のプロセスを達成しました。オレンジカウンティには、この40年間のファッションアイランドとサウスコーストプラザとアーバインスペクトラムの3つの多核モール型RSC相互間の激しい競争から棲み分け競争に至ったプロセスと、負けパターンのRSCの業態転換等の切磋琢磨型競存共栄体制が出来たプロセスがみられます。このオレンジカウンティの栄枯盛衰の物語を勝ちパターンのSCモデル化し、プロセス期間を短縮したノウハウが「マーケティング・デザインモデル」です。このオレンジカウンティのマーケティング・デザインモデルを今回はファッションアイランドを基軸事例として解説します。また、オレンジカウンティは、1つの固有マーケット内のマーケティング・デザインモデルの最適なる事例ですので、日本の近未来のモデルにもなります。

## 1. オレンジカウンティのマーケットの競争歴の変遷

### (1) レッドオーシャン時代のオレンジカウンティ

ファッションアイランドは1967年にオレンジカウンティ（1つの固有マーケット）のニューポートセンターの中心商業地として開発されました。しかし、同じ時期に至近距離にサウスコーストプラザが段階的ではありますが店舗面積260,400㎡と、ファッションアイランドの店舗面積139,500㎡の1.87倍の規模で開発されました。

ファッションアイランドはサウスコーストプラザの規模及びMDing&テナントミックによる圧倒的な強さにより、その後40年間、勝ちパターン化しませんでした。オレンジカウンティは人口成長が高く裕福なマーケットでしたので多くの多核モール型RSCが開発されましたが、圧倒的強さを持つサウスコーストプラザの独り勝ち状態が続き、負けパターンのSC相互間の激しい競争「レッドオーシャンマーケット」（同質競争による血みどろの競争）でした。

### (2) ブルーオーシャンマーケットに変遷

その後、オレンジカウンティは、レッドオーシャンマーケットが30~40年間続きましたが、2000年頃から負けパターンのSCがサウスコーストプラザとの棲み分け型SCづくりや業態転換によりブルーオーシャンマーケット（互いに得意分野で強みを持つ競存共栄体制）が出来、結果的ではあるが「マーケティング・デザインモデル」の理想的な事例を導きました。

- ① オレンジカウンティの圧倒的強さを誇るサウスコーストプラザにより勝ちパターン化が出来ていなかった「ファッションアイランド」が、3回のリニューアルにより、サウスコーストプラザとの棲み分けが出来、多核モール型RSCとして勝ちパターン化しました。
- ② オレンジカウンティ内でエンターテインメントセンター（アミューズメント3分の1、飲食・サービス3分の1、物販3分の1のSC）として繁盛していた「アーバインスペクトラム」が3回の増床リニューアルにより勝ちパターンの多核モール型RSCとして登場しました。
- ③ 一方、多くの負けパターンのRSCは、オレンジカウンティ内に3つの多核モール型RSCが勝ちパターンで成立すると、オープンエアモールの地域密着型の「パワータウン」にRSCから業態転換し、勝ちパターン化の道を進みました。
- ④ 同時に、廉価業態のパワーセンター、アウトレットセンター、ホールセールクラブ、バリューセンター、スーパーセンター等が出現しパワータウンと一体化して多核モール型RSCへの包囲網を築きました。
- ⑤ さらに、オレンジカウンティ内に、特定のニッチマーケットに対応した「テーマセンター」（エンターテインメントやアンチテーゼ志向の尖がったコンセプトのSC）が出現しています。

これにより、オレンジカウンティ内は、互いの得意分野を發揮して競存共栄体制のブルーオーシャンマーケットに変遷しました。

## 2. ファッションアイランドの成功へのホップス・テップ・ジャンプのプロセス

今回取り上げるファッションアイランドは、オレンジカウンティ内で、アメリカ最強のサウスコーストプラザと棲み分けして、勝ちパターン化したSCです。

### （1）ファッションアイランドの概要

ファッションアイランドの概要は次の通りです。

<図表1>ファッションアイランドの概要

	内 容
SC業態	・多核モール型スーパーRSC ・オープンエアモールのライフスタイル志向RSC
開業年度	1967年
リニューアル（大規模）	1986年、2009年
オーナー&ディベロッパー	アーヴァイン・カンパニー
総店舗面積	約139,500㎡
核店舗	ブルーミングデールズ、ニーマンマーカス、メイシーズ、ノードストローム、ホールフーズマーケット
テナント	200店舗
年間売上高	650億円（推定）（1㎡当たり472千円）
年間来館客数	1,300万人（客単価5,000円）

### （2）SCのリニューアルによる成立・成功の3つのステップ

SCを成立・成功させるためには3つのステップがあります。すなわち、SCの「業態化（ビジネスモデル化）」と「業格化（勝ちパターン化）」と「業彩化（ニーズの創出とカスタマイズ化）」です。この3つのプロセスは順不同の原則に従い、業態化が完成しないで業格化しても成果は出

ません。また、業格化が完成していないのに業彩化しても成果は出ません。必ず、業態化を完成させた上で、業格化と業彩化を完成させることが必要です。

- ①業態化（第一ステップ）→SCの性格づくりの段階で、どの様な来館動機でどの様な客層を対象とし、どの様なMD i n g &テナントミックスを行うのかの「ビジネスモデル」の策定です。
- ②業格化（第二ステップ）→業態レベルのSCづくりが出来ていても競争優位性のないSCでは売上高も売場効率も上がりません。競争優位性のある「勝ちパターン」のSCづくりが業格化です。
- ③業彩化（第三ステップ）→競争優位性を確立したら持続可能なSCとするために、対象とする「マーケットを創出してカスタマイズ化」（マーケットの独特のニーズを深耕して、客に密着してあなたのためのSCづくり）が業彩化です。

ファッションアイランドの勝ちパターン化のリニューアルは、このSCの成立・成功の理論に基づいて成し遂げられました。

### 3. ファッションアイランドの勝ちパターン化のプロセス

ファッションアイランドは30～40年間、勝ちパターン化出来なかったSCでした。しかし、聴くも涙語るも涙のリニューアルにより勝ちパターン化しました。そのプロセスをSCの成立・成功の理論（三段跳びのホップ→ステップ→ジャンプ）に基づき解明します。

#### （1）ホップの段階の開発・リニューアル（業態化）

ファッションアイランドは多核モール型RSCとして開発された本格的なSCでした。しかし、至近距離に規模が1.87倍の同じ上質感のある多核モール型RSCのサウスコーストプラザが立地しているために苦戦を強いられました。そこで、著名な建築・ランドスケープデザイナーである「ジョンジャージ氏」にコンサルティング業務を委託してリニューアルを行いました。ジョンジャージ氏はカリフォルニアの気候を生かした中庭タイプ（閉鎖型）の地中海風の快適・居心地空間のある見事な景観のSCづくりをしました。ジョンジャージ氏の中庭タイプの地中海風の空間は集客力を著しく高めましたが、もてあそばれ型SC（人は集まるがモノは今一步、飲食・サービスは良いが物販は今一步、日祝日は良いが平日は今一步のSC）になり、勝ちパターン化はしませんでした。ジョンジャージ氏のコンサルティングしたSCはサンジェイゴのホートンプラザ、日本の大分パークプレイス、リバーウオーク北九州、キャナルシティ博多、なんばパークス、マイカル桑名等のデザインと集客力は高いが勝ちパターン化が希薄なSCです。

ファッションアイランドは集客力が高まったために飲食・エンターテインメントの需要が高まり、百貨店のワンフロアをフードコートにしたりして飲食は繁栄しましたが、物販は今一步のSCとなりました。ただ、ファッションアイランドは快適性と居心地感の景観と自然が一体化した「ライフスタイル志向のRSC」のSC業態に見事に变身しました。

#### （2）ステップの段階のリニューアル（業格化）

ファッションアイランドは、SC業態としてライフスタイル志向のRSCとして再出発しましたが集客力はあるが物販は今一步の勝ちパターン化がまだ出来ていませんでした。そこで、物販を強化して勝ちパターン化するために次のリニューアルを行いました

- ①グルメ&オーガニックのSMのホールフーズマーケットの導入

- ②中庭にカジュアル&トレンドな専門店街モールを新たに導入
- ③有力百貨店のノードストロームの導入

この物販力の強化により、物販力の強いライフスタイル志向のRSCとなり、もてあそばれ型SCから脱出して勝ちパターンのSCとなりました。今まで、ファッションアイランドとサウスコーストプラザは、ファッションアイランドサイドから7割差異化・特化、3割総合化・同質化戦略（ファッションアイランドはサウスコーストプラザに7割差異化し、3割総合化・同質化戦略）でした。それ故に、マーケットから乖離したMDingで苦戦していました。しかし、ファッションアイランドの物販力の強化により、ファッションアイランドとサウスコーストプラザの関係は、ファッションアイランドのサイドから3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略となり、3割差異化しつつ7割はサウスコーストプラザと同質化してマーケットのボリュームゾーンに適合しています。

### （3）ジャンプのリニューアル（業彩化）

SCの業彩化とは、新しいマーケットの創出とカスタマイズです。

勝ちパターン化したファッションアイランドは、次のニーズを創出しカスタマイズしています。

- ・物売り中心のサウスコーストプラザに対して、同じ上質マーケットを対象としながらプレイスメイキング（快適環境と居心地感）のある場を提供することにより、ゆとりと遊びを付加してサウスコーストプラザと差異化し棲み分けています。
- ・ファッションアイランドの立地するニューポートセンターは周辺にオフィスワーカーが多い郊外の中の中心街立地です。それ故に、従来のアーバンリゾートニーズ（郊外から中心街に遊び感覚で買物を兼ねて来館するニーズ）のみでなくアーバンコンビニエンスニーズ（周辺で働いているオフィスワーカーニーズ）を対象としています。そのために、閉鎖型・中庭型の内向き志向のSCを開放的・外向き志向のSCに変更して周辺のアーバンコンビニエンスニーズを獲得しています。

この様に、ファッションアイランドは、強力かつモノ売り中心のサウスコーストプラザと見事棲み分け両雄が勝ちパターン化して成り立っています。

## 4. オレンジカウンティの3.55のSCの成立理論

ここでの3.55理論は、3.0の正規型SC、0.5の準正規型SC、0.05のゲリラ型SCを意味します。

### （1）多核モール型RSCの3.0（正規型SC）成立・成功の理論

正規型SCは1つの固有マーケットの全てのエリアを対象とする総合SCです。1つの固有マーケット内には、基本的には「2SC体制」、理論的には「3SC体制」が適正です。1SC体制では売り手優位市場・買い手不利市場となります。4SC体制では買い手優位市場・売り手不利市場となり、マーケティング・デザインモデルの競存共栄体制にはなりません。両者の満足する買い手満足市場・売り手満足市場は「2～3SC体制」（2.0～3.0体制）です。マーケットが未成熟な段階では2SCが基準、マーケットが成熟の段階では3SCが基準です。オレンジカウンティは、成熟化したマーケットで多種多様なニーズが存在しているために3SCが適正に成立・成功するエリアです。

政治の社会でも二大政党から選挙民の思想の多様化による3.5政党（政権を担うレベルの3党

とゲリラ型の政党の0.5の3.5体制)時代と成っています。

オレンジカウンティの正規型の多核モール型RSCの成立は次の通りです。

<図表2>

	1位	2位	3位
多核モール型RSC	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
	260,400 m <sup>2</sup>	139,500 m <sup>2</sup>	111,600 m <sup>2</sup>
対サウスコーストプラザを基準	1.0倍	1.87倍	2.33倍
売上高	1,650億円	650億円	600億円
年間来館者数	2,400万人	1,300万人	1,500万人
1m <sup>2</sup> 当たり売場効率	634千円	465千円	538千円
1人当たり客単価	6,875円	5,000円	4,000円

オレンジカウンティ内の多核モール型RSC(正規型SC)は、過去に置いては上記のRSCより数多く立地していましたが、現在は3SC収れんされました。その正規型SCの3体制の内容は次の通りです。

- ①圧倒的な規模とMDingを有する「サウスコーストプラザ」(ピンキリの汎用性のあるMDing、強力なラグジュアリーMDing、モノに徹した敵の参入障壁の高いMDingを展開し、オレンジカウンティの基軸SCとして君臨しています。ただ、飲食やエンターテインメント、環境演出(プレイスメイキング)に関しては今一步です。
- ②ファッションアイランドは、基軸SCのサウスコーストプラザに対してプレイスメイキングによる集客と最近のMDingの強化により、サウスコーストプラザとMDingとSC機能で3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略のポジショニングを確立して勝ちパターン化しています。
- ③アーバインスペクトラムは、基軸SCのサウスコーストプラザに対してエンターテインメントとファミリー(親と子供)ショッピングとリーズナブルショッピングにより5割差異化・特化、5割総合化・同質化戦略のポジショニングを確立して勝ちパターン化しています。また、ファッションアイランドとは3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略のポジショニングを確立して勝ちパターン化しています。
- ④オレンジカウンティは、正規型SCの3SCが成立・成功していますが、マーケティング・デザインモデルとしては、3つのSCがドングリの背比べの競争ではなく、超強SC(ダントツSC)が1SC、中強SCの2SCがマーケットサイド(客)から見て満足の高い体制となります。

## (2) 負けパターンのRSCの業態転換による0.5(準正規型SC)成立・成功の理論

準正規型SC(0.5のSC)は2つのタイプがあります。

- ①1つはフルラインMDingのパワー志向(カテゴリーメガストア)・地域密着志向のSCのパワータウンです。アップスケールNSC(NSCより大規模かつ幅広いMDingの地域密着型SC)です。オープンエアモールのダイレクトショッピングとスモールモール(スモールテナントと飲食・サービスのテナントミックス)から成り立っています。

多核モール型RSCが飽和状態になり、伝統的なRSC(相対的に規模の優位性が希薄化、

ランブリングモール機能の陳腐化、テナントミックスの弱体化したRSC)がデッドモール化して淘汰されつつあります。その中で、ワンランク下のSCとして登場して、また、敗れたRSCが解体してオープンエアモールのパワータウンとして再登場しています。メトロポイント、ベラテラ(業態転換)、アナハイムセンター(業態転換)が多核モール型RSCのワンランク下のSCとして立地しています。

- ②もう1つは、バリュー志向のSCです。多核モール型RSCのバリュー業態版でワンランク下・ツーランク下のSCです。パワーセンター、アウトレットセンター、バリューセンター等で、オレンジカウンティ内にはザ・マーケットプレイス(パワーセンター)、アウトレット・アットサンクレメント(アウトレットセンター)、ザ・ブロック(バリューセンター)が立地しています。

### (3) 特化業態の0.05 成立・成功の理論

特化業態とは、特定の限られた分野のマーケットを対象とする小型のテーマ性のあるスペシャリティセンターです。オレンジカウンティにはザ・ラボ&キャンプやアナハイムパッキングハウスのサステナブル志向のアンチモールやノスタルジー志向のニッチマーケットを対象としたゲリラ型SC(0.05のSC)が立地しています。

### (4) ノードストロームのしたたかな出店戦略

1つの固有マーケット内の核店舗(アンカーテナント)や有力テナントの適切なる出店戦略には2つパターンがあり、オレンジカウンティの事例から見ると次の通りです。

- ①1つの固有マーケット内で勝ちパターンのSCに面展開出店戦略

1つはオレンジカウンティ内の多核モール型RSCがサウスコーストプラザのみならずファッションアイランドやアーバインスペクトラムも勝ちパターン化すると3つのSCすべてに出店するパターンです。適正な売上高と集客力に裏付けられた勝ちパターンのSCは、独自成立性を持っており出店テナントは勝ちパターンのSCが持つ売上高と集客力の波及システムで成立・成功します。この理論はマーケットや競争にかかわらず適用されます。ノードストロームは、オレンジカウンティ内でサウスコーストプラザのみが勝ちパターンの時期は他のSCには出店しませんでした。ファッションアイランドやアーバインスペクトラムが勝ちパターン化するとすべてのSCに面展開して出店しました。SCが勝ちパターン化していることは、ノードストロームが各SCの核店舗が同質化してもSC自体が棲み分けているために成立・成功します。

- ②1つの固有マーケット内に基軸SCのみの出店戦略

もう1つは、仮に1つの固有マーケット内にもう1つ勝ちパターンのSCが存在していても、1つの固有マーケット内の一番競争優位性のある基軸SC(1つの固有マーケット内の中で他のSCのMDingやSC機能の羅針盤となるSC)のみに出店する戦略です。オレンジカウンティの初期・中期までのノードストロームの出店戦略です。今後、オンラインショッピングが旺盛化すると1つの固有マーケット内の基軸SCのみに自らの旗艦店(特に存在感のあるSC)を出店してオンラインショッピングと相乗効果のあるOMO(リアルとネットの融合)ショッピング戦略を展開するようになります。テナントは1つの固有マーケット内に旗艦を1SCのみに出店してオンラインショッピングを展開するとエリア内の売上を最大化することが可能です。

## 5. 結論

アメリカのカリフォルニア州のオレンジカウンティを1つの固有マーケットとして事例研究として取り上げた理由は次の通りです。

- ① オレンジカウンティは、SCのマーケティング・デザインモデルの事例研究の原典となる1つの固有マーケットです。オレンジカウンティの事例研究は飽和時代の棲み分けによる切磋琢磨することによりレッドオーシャンマーケットがブルーオーシャンマーケットに変化するメカニズムの事例研究となります。
- ② オレンジカウンティは日本の近未来の姿を可視化しています。1つの固有マーケットの中で、互いのSCが競存共栄するメカニズムの中で成立・成功する業態・SCと陳腐化・淘汰されるSCの近未来の新陳代謝の姿が見えてきます。
- ③ 棲み分け分野の一番型SCに成ればマーケットの多い少ないは成立・成功に関係ないことの実証の場です。個別のSCのマーケットシェアは6.8%~8.6%~10.9%であり、マーケットから見ると相関関係は希薄です。各SCの個別のマーケットシェアの合計が1つの固有マーケットの中で30%~40%~50%のシェアになります。それ故に、SCは競争優位性と棲み分け理論の完成度の高さにより売上高と成立・成功が決まります。
- ④ 1つの固有マーケットは、多核モール型RSC（正規型SC）の3SC体制と準正規型SCの広義のバリューセンター（パワータウンと狭義のバリューセンター）の2極化が進むことの実証の場です。バリューセンターのテナントは、スーパーセンター、ホールセールクラブ、スペシャリティメガストア、シングルプライスストア、オフプライスストア、アウトレットセンター等の廉価性業態で構成されており、いわゆるワンランク下及びツーランク下のSCの中に立地しています。同時に、ロードサイド立地の単独立地にもバリュー業態が進出します。すなわち、多核モール型RSCは広義のバリューセンターの包囲網の中で成立・成功していることとなります。
- ⑤ SC内業態に対するSC外業態基軸の原則の適正化が見える検証の場です。すなわち、SCとSC外の業態が同じレベルで競争するとSC外の業態が勝つ、それ故にSC内業態はSC外業態が真似しないレベルでないと淘汰されるという理論です。SC外業態は広義のバリュー業態のみならずオンラインショッピングの業態が旺盛となりSC内業態を脅かす存在となります。