

月刊需要創造 2024年4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

阪急西宮ガーデンズ

— 阪神間の富裕志向マーケットに立地するサーキット状の2核1モールの繁盛SC —

(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

日本のSCの事例研究をマーケティング・デザインモデルに基づき解析しました第2回は「西宮ガーデンズ」(兵庫県西宮市)を取り上げます。西宮ガーデンズは東の玉川高島屋S・Cに対比される西の繁盛SCであり、両SCとも巨大な富裕層マーケット(100万人単位でハイレベルマーケットを形成)に立地しています。阪急西宮ガーデンズは本館、別館、ゲート館、プラス館の4館体制で形成され、2024年春にさらなるパワーアップのためリニューアルを実施している。

1. 阪急西宮ガーデンズの概要とSCとしての評価

(1) 西宮ガーデンズの概要

東の玉川高島屋S・Cも今回の西の西宮ガーデンズも巨大な富裕マーケットを対象とし、かつ百貨店を核店とするツーランク上の多核モール型RSCです。両SCとも超繁盛SCですが成立・成功のメカニズムは異なります。今回は、西日本を代表する阪急西宮ガーデンズを取り上げます。阪急西宮ガーデンズの概要は次の通りです。

<図表1> 阪急西宮ガーデンズの概要

		阪急西宮ガーデンズの特徴	備考欄
所在地		兵庫県西宮市高松町14-2	
所有者		阪急阪神不動産(株)	
施設管理者		阪急阪神ビルマネジメント株式会社	
開業時期		2008年11月(16年目)	
建物の形態		地上1階から地上6階の多層SC	売場5階まで
SC業態		多核モール型スーパーRSC ツーランク上のRSC 2核1モールのRSC	サーキット状のランプリングモール
施設規模	敷地面積	70,000 m ²	
	延床面積	296,300 m ²	本館、別館、ゲート館
	店舗面積	107,000 m ²	
	駐車台数	3,455台(駐輪台数4,300台)	4館合計
	店舗数	約300店	4館合計
業績	売上高	83,200百万円(予定)	専門店472億円
	集客数(年間)	2,400万人(推定)	
	売場効率	778千円	
	マーケットシェア	14.4%	
	客単価	3,500円(推定)	一人当たり
立地	立地特性	商業副都心の中心街立地	商業副都心と第一次郊外エリアの混合立地
	エリア特性	第1次郊外エリア	
	マーケット規模	0~2.5km圏(255,300人) 0~5km圏(791,859人) 0~10km圏(1,768,585人)	1つの固有マーケットは5km圏、越境商圏は10km圏
	購買力	5,776億円(36.1万世帯×160万円)	5km圏
核要素		<ul style="list-style-type: none"> 西宮阪急(25,000 m²) イズミヤ(11,500 m²) ロフト ・ユニクロ ・ABCマート オシューマンズ ・ジョーシン ブックファースト ・ガーデンズキッチン TOHO シネマズ 	総合大型店が2店存在

阪急西宮ガーデンズは、梅田中心街と三宮中心街の中間立地の鉄道の交差立地の商業副都心(百貨店が成立する100万人商圏の中心街立地)であるために5km圏が1つの固有マーケットとなり、越境商圏が10km圏となります。

(2) 阪急西宮ガーデンズのSCとしての評価

SCのマーケティング・デザインモデルによる勝ちパターンの基軸は、SCの生産性を表す売場効率(1㎡当たり売上高)です。SCの勝ちパターンは売場効率を基軸として副軸はマーケットシェアと客単価で判断します。

勝ちパターンの数値的基準値から見た阪急西宮ガーデンズの位置づけは次の通りです。

<図表2> 阪急西宮ガーデンズの勝ちパターンの評価

評価の要素		阪急西宮ガーデンズの指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	778千円	450～500～550千円
第二の評価	マーケットシェア	14.4%	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価	3,500円(推定)	2,000～2,500～3,000円

阪急西宮ガーデンズの売場効率(SCの生産性)、勝ちパターンの基準の450～500～550千円を、店舗面積が10万㎡を上回っているながら778千円(1㎡当たり)と著しく高くなっています。SCは店舗面積が大きいと競争優位性が高まり、同時に売場効率も高まります。阪急西宮ガーデンズは圧倒的な規模の優位性により高い売場効率を誇っています。副軸であるマーケットシェアも1つの固有マーケットを対象とすると14.4%と、勝ちパターンの基準の6.8～8.6～10.9%を大幅に上回っています。阪急西宮ガーデンズは5km圏の1つの固有マーケットの中では高いシェアですが、巨大な規模と百貨店が核店のため越境マーケットが豊富に存在するために10km圏で見ると6.6%の「超広域・低シェアマーケット」が形成されています。もう1つの副軸である客単価も推定であるが3,500円(一人当たり)以上と推定され、基準の上位値を超えています。この客単価の高さは百貨店を導入していることや300店舗を有するランプリングモールを形成している結果です。このように阪急西宮ガーデンズは勝ちパターンの指数を全て大幅に上回る西日本を代表するSCです。

ちなみに、勝ちパターンの基軸数値のSCの生産性(売場効率)の指数は次の通りで、阪急西宮ガーデンズは「タイプ⑨」の繫盛型SCに位置します。

<図表3> SCの成立・成功の生産性の基準値

	タイプ①	タイプ②	タイプ③	タイプ④	タイプ⑤	タイプ⑥	タイプ⑦	タイプ⑧	タイプ⑨	タイプ⑩
1㎡当たり 売上高	300千円 以下	350千円	400千円	450千円	500千円	550千円	600千円	650千円	700千円	800千円 以上
RSC	課題のSC		適正成立SC			繁盛成立SC			超繁盛 成立SC	

2. 阪急西宮ガーデンズの成功と売上のメカニズム

阪急西宮ガーデンズは、前回掲載のラゾーナ川崎プラザと同様に「立地で勝ち、規模で勝ち、MDingで勝つ」の「トリプル勝ち」をしています。以下、阪急西宮ガーデンズの勝ちパターンのメカニズムを解析します。

(1) 立地の優位性の解明(第一に立地で勝つ)

① 阪神間の「交通の結節点の商業副都心」の中心街立地

西宮ガーデンズの立地は、梅田中心街と三宮中心街の超広域中心街の中間の都心と郊外を

結ぶ交通の結節点で「商業副都心」と呼ばれる商業の拠点性を持つ商圈人口 100 万人を有し、郊外型百貨店が成立する基礎マーケットを持っています。西宮ガーデンズはそもそも街並み型の中心街の潜在立地に多核モール型 R S C が開発されました。

②豊富なマーケット

<図表 4> 阪急西宮ガーデンズのマーケット評価

		実数	SCの立地ランク
マーケット規模	最寄圏(2.5 km圏)マーケット	255,300 人	
	中域圏(5km圏)マーケット	791,859 人	1つの固有マーケット
	広域圏(10 km圏)マーケット	1,768,585 人	
ステーションマーケット		111,541 人	阪急西宮北口駅の乗降客
ワーカーマーケット		87,620 人	2.5 km圏内
ロードサイドマーケット		拠点立地ではないがアプローチの容易な立地	

阪急西宮ガーデンズのマーケットは最寄圏も中域圏も広域圏もバランスよく豊富なマーケットを形成しており立地評価は「Aクラス」(56 万点の 47 点の 83.9%) となっています。

③関西を代表する「塊としての富裕層」マーケット

阪急西宮ガーデンズのマーケットレベルは、東京の田園都市線に匹敵する富裕層が塊で居住(西宮市、芦屋市、神戸市の東灘区、宝塚市を含んでいる)しており関西一の富裕層マーケットを有しています。

(2) 規模(仕組み)の優位性の解明(第二に規模で勝つ)

阪急西宮ガーデンズの 1 つの固有マーケット(5 km圏)の内の R S C の規模比較は次の通りです。

<図表 5> 競争 S C との規模比較

	店舗面積	1位との規模比較	1位への倍数
阪急西宮ガーデンズ	107,000 m ²	100%	1.00 倍
ららぽーと甲子園	60,000 m ²	56.1%	1.78 倍
イオンモール伊丹昆陽	48,000 m ²	22.3%	2.23 倍
ロコワ甲子園	30,000 m ²	28.0%	3.57 倍
アクタ西宮	21,707 m ²	20.3%	4.93 倍

阪急西宮ガーデンズは 1 つの固有マーケットの中で 2 位の S C であるららぽーと甲子園を規模で 1.78 倍の格差を付け圧倒的ナンバーの位置づけにあり 2 位以下を売上高においても売場効率においても圧勝しています。1 つの固有マーケットの中で規模の優位性を確立すると売上高だけでなく売場効率においても圧勝します。ららぽーと甲子園やイオンモール伊丹昆陽やロコワ甲子園やアクタ西宮は勝ちパターンの基準に達していません。阪急西宮ガーデンズの 1 つの固有マーケットの中では「正規型 S C の 1 超強 S C、4 弱 S C」と「ゲリラ型 S C の 0.5 (複数)」の成立形態のエリアです。現状の S C の成立形態はアメリカのオレンジカウント(1 つの固有マーケット)の過去のサウスコーストプラザの独り勝ち成立形態と同じです。オレンジカウンティでは今はサウスコーストプラザと棲み分けた 2 S C が新たに出現して、現在は「正規型 S C の 1 超強 S C、2 中強 S C、ゲリラ型 S C の 0.5 体制が確立され競存共栄となっています。サウスコーストプラザは 2 つの棲み分け S C が出現しても売上高は落としていません。まさに各 S C が得意分野を活用して棲み分けるとブルーオーシャンマーケットが確立されます。

(3) MD i n g の優位性の解明 (第三にMD i n g で勝つ)

- ①阪急西宮ガーデンズは競合SCを規模の優位性(1.7倍以上の格差)のナンバーワン戦略により競合SCを完璧にMD i n g的に囲い込んでいます。すなわち、敵の持つものは全て持ち、敵が持っていないものも持つことにより「競争SCへ行く必要性が無いSCづくり」ができています。いわゆるピンキリMD i n gで敵の参入を許さない最強のパターンです。
- ②阪急西宮ガーデンズは、上グレードゾーンに阪急百貨店(総合百貨店)、下グレードゾーンにイズミヤ(総合GMS)、中から中の上ゾーンに専門店街の3業態ミックスで展開し競合SCを凌駕するだけでなく商圏内の富裕層マーケットにマッチングしています。
- ③阪急西宮ガーデンズは、2核1モールの本格的RSCです。昨今の郊外立地の百貨店やSC内の百貨店の成立性が希薄化している中で西宮阪急百貨店(売場面積25,000㎡)は商圏人口の豊富さと富裕層マーケットに支えられ高業績(百貨店の基準売場効率1㎡当たり100万円以上)を達成し阪急西宮ガーデンズの中及び上クラスのマーケットに対応し阪急西宮ガーデンズのMD i n gの幅を広げています。
- ④本来、郊外で百貨店が成立する立地は、都心と郊外の鉄道の結節点の乗降客数10万人と商圏人口100万人を有する立地(ただし、一百貨店のみ)ですが、阪急西宮北口はこの条件を満たしています。阪急西宮ガーデンズはこの百貨店の成立立地に、百貨店を核店とする多核モデル型RSCを開発しています。多くの郊外型百貨店がこの条件を満たしていないために退店や業態転換しています。
- ⑤阪急西宮ガーデンズは300店のテナントを配置し、カジュアルなテナントから商業副都心立地でないと成立しないアップグレードなテナントや斬新&トレンドテナントを導入しています。
- ⑥阪急西宮ガーデンズは、足元の豊富なマーケットをイズミヤのSMと阪急百貨店のデパ地下志向の食品売場の2核体制で、食品のラスト買い(SCの来館者が帰りに買う食品の購買スタイル)と食品のファースト買い(SCの食品を目指し来館者が最初の買う食品の購買スタイル)のバランスが取れています。
- ⑦阪急西宮ガーデンズは、5km圏に79万人、10km圏に177万人の越境マーケット(1つの固有マーケットを超えるマーケット)の富裕かつ大規模なマーケットを持っているために、阪急百貨店や300店を超えるサーキット状のランブリングモール専門店街を有し広域マーケットに強烈に対応しています。

3. 阪急西宮ガーデンズの集客戦略

①サーキット状のランブリングモールの形成

阪急西宮ガーデンズは1階から4階までの各フロアは、サーキット状のランブリングモール(楕円形の一周すると元の位置に帰る循環型のモール)で一周450mのランブリングモール(散策しながらウィンドウショッピングができるモール)を形成しています。

一般的に、SCのモールは次のような3つの役割を持っています。

- ・第一にSCのモールは、モノ中心時代の通路型モールではなく、散策(ランブリング)しながらモールを回遊する街並みモールです。
- ・第二にSCのモールは、目的の異なる来館者や客層をモールが持つ雑多な機能により中和して汎用性を持つ場にします。
- ・第三にSCのモールは、テナントの店舗と店員との距離感があり自由に気軽に回遊ができ、ウィンドウショッピング志向の回遊と街遊びができます。

このように、多核モール型SCにとってモールは非常に集客と買物にとって大事な機能です。SCのモールのタイプには百貨店スタイルのストライプ（格子）型モールとCSCスタイルのストリート（通路）型モールと多核モール型SCのランブリング（散策）型モールがあり、最もSCに適しているのがランブリング型モールです。阪急西宮ガーデンズはこのランブリング型モールをサーキット状の一周450mを4層形成し、延べ1,800mの距離で回遊導線を形成しています。このランブリング型モールの長さは最強のランブリング型モールを有するイオンモールの2倍の長さになっています。阪急西宮ガーデンズのモール戦略は見事です。

② オープンエアのスカイガーデンの導入

阪急西宮ガーデンズは、旧西宮球場の再現を兼ねた跡地利用のためオープンエアのイベント広場、居心地空間、遊び広場からなる9,000㎡のスカイガーデンを設置しファミリーやパーソナルの集客戦略としています。このスカイガーデンは、オンラインショッピングに対抗するためにも来て楽しむリアルの魅力づくり（行くことが魅力の場）にとって有効です。

③ 駅からのペDESTリアンデッキの設置

阪神間の中間立地の拠点駅の阪急西宮北口駅からのアプローチ導線として約200mの動く歩道を有するペDESTリアンデッキ（大連絡歩道橋）を設置し、阪急西宮北口駅からの大きなターミナルマーケットを獲得しています。

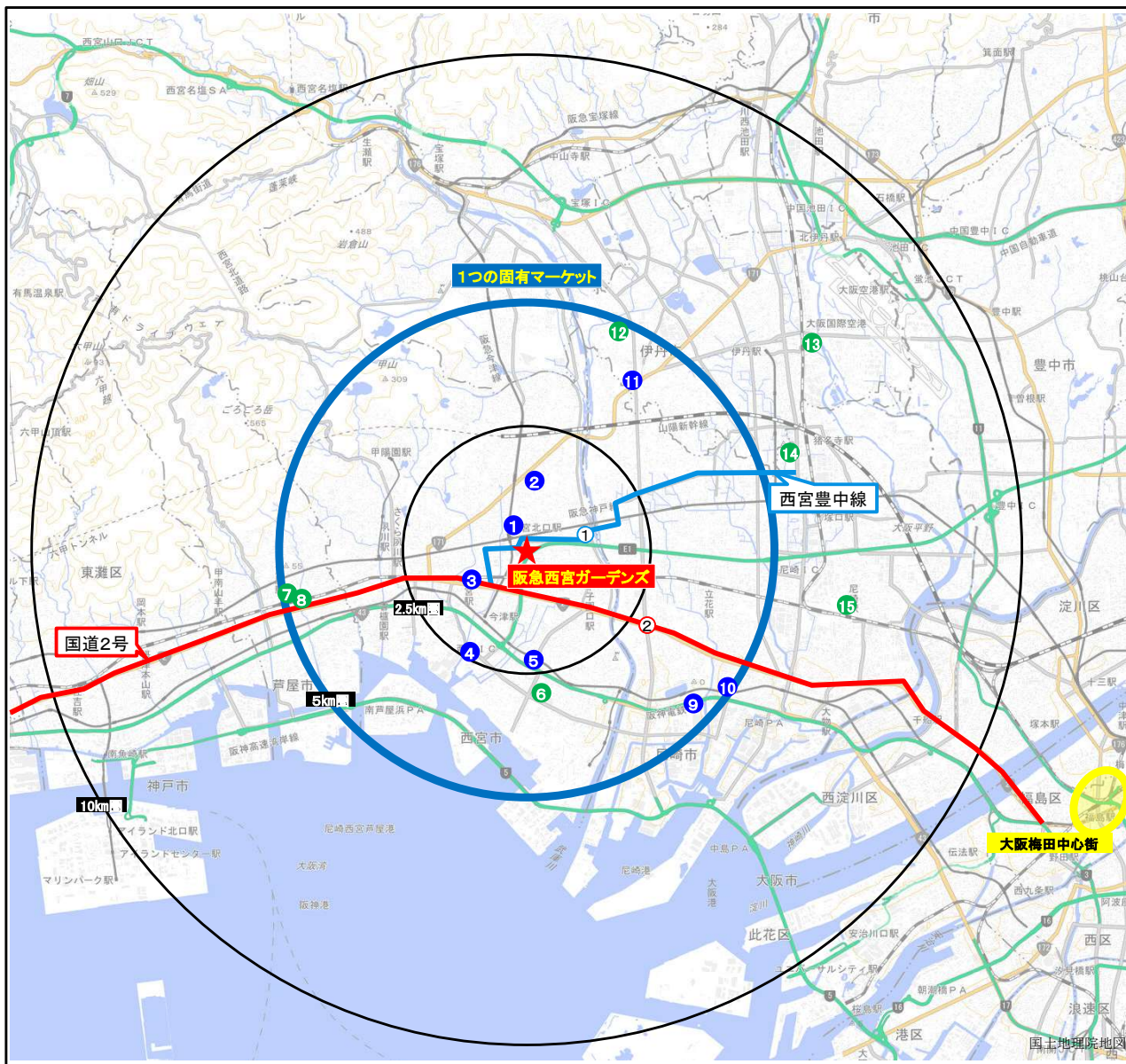
4. 阪急西宮ガーデンズとマーケティング・デザインモデル

阪急西宮ガーデンズは郊外では西日本一の好条件立地の中で圧倒的規模の優位性に基づく最高のテナントミックスの超繫盛型SCです。同時に、1つの固有マーケットの中で独り勝ちして草木も生えないマーケット化しています。SCのマーケティング・デザインモデルによると、SC側の利得（利益）と生活者側の利得（満足）が一致する「SC側の最適・生活者側の最適」の安定状態は「1超強SCと2中強SCの競存共栄体制」です。その意味で現在の阪急西宮ガーデンズが1つの固有マーケット内は「1超強SCと4弱SC体制」で生活者側の満足（SCの多様化による選択肢の確保）に課題があります。1つの固有マーケットの中で阪急西宮ガーデンズと棲み分けて生活者側のSCの多様化による選択肢を確保して満足度を満たすSCの出現が望まれます。その場合、各SCが得意分野で適正なる棲み分け売り上げを伸ばしても一番型のSCの売上は減少することはありません。

ここで1つの固有マーケットの中にSCの勝ちパターンの中でも抜きん出た超強SCが複数の勝ちパターンのSCの一角占めることは生活者側満足（利得）にとって望ましい姿です。単なる勝ちパターンのSC（強SCや中強SC）はSC側にとって利益（利得）は確保できますが、平均的なSCであるために超強SCのように生活者側に高満足を与えられません。すなわち、超強SCと強SC・中強の混合した勝ちパターンのSCの1つの固有マーケットは、生活者側の高満足と多様かつ多彩な選択肢の存在するブルーオーシャン化した均衡状態のエリアです。阪急西宮ガーデンズの1つの固有マーケットの中に生活者の多様化・多彩化の選択肢を確立するためにもう1つあって欲しいSC・もう1つ成立するSCが望まれます。

<図表6> 阪急西宮ガーデンズを基軸とする「1つの固有マーケット」のMR I

※MRI=マーケット・リポジショニング・インデックス
(SCのマーケット上のポジショニング再構築のための前提指標)



※1つの固有マーケットとは、SCの飽和期・成熟期においてSC相互間の棲み分け戦略を行うための「居住者のSC選択行動において時間・距離に対する抵抗要因が希薄なエリア(客観的マーケット)」で、自SCの受け皿の性格によって形成される商圏(主観的マーケット)とは異なる概念のエリア。

作成日: 2024年2月

非中心街	エリア						
	RSC	CSC	NSC	CVC	RSCの越境商圏		
三大都市圏	中心市街地エリア(生活圏のみ)	2km圏	1.0km圏	500m圏	250m圏	5km圏	
	周辺市街地エリア	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏	
	第1次郊外エリア	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏	
	第2次郊外エリア	タイプ①	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏
		タイプ②	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
三大都市圏以外	近郊カントリーエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏	
	拠点型政令指定都市エリア(札幌・仙台・広島・北九州・福岡)	都市部	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
		地方ローカルエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏
	県庁所在地都市エリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏	
地方ローカルエリア	40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	80km圏		
中心街	超広域中心街(I型)	商圏人口1,000万人の中心街					
	超広域中心街(II型)	商圏人口400万人の中心街					
	広域中心街(I型)	商圏人口200万人の中心街					
	広域中心街(II型)	商圏人口100万人の中心街(広域I型除く) 商業副都心の中心街(三大都市圏の郊外)					

※RSCの越境商圏は、RSCの1つの固有マーケットを越える範囲のマーケット

基軸SC	阪急西宮ガーデンズ
エリア特性	第1次郊外エリア、広域中心街(II型)商業副都心の混合エリア

1つの固有マーケット規模	人口	世帯数	ファミリーサイズ
0~2.5km圏	255,300人	118,511世帯	2.15人
0~5km圏	791,859人	361,373世帯	2.19人
0~10km圏	1,768,585人	806,758世帯	2.19人

2020年度国勢調査

ステーションマーケット	1日当り乗降客	111,501人(阪急西宮北口駅)
ワーカーマーケット	0~2.5km圏	87,620人
マーケットレベル	全国比	129.4% 上レベルマーケット(中上)
マーケットの成長		2.1% 中成長マーケット
総合評価		Aクラス 47点(83.9%)

・2014年経済センサス基礎調査・2020年度個人所得指標

ロードサイドマーケット	路線名		小型車	大型車	合計
	a	県道606号 西宮豊中線	4,735台	316台	5,051台
b	一般国道2号	16,706台	1,136台	17,842台	

1つの固有マーケット内のSCの実態(2.5km圏内は6千㎡以上・5km圏内は12千㎡以上・10km圏は3万㎡以上)

0~5km圏SC	SC名	店舗面積	SC業態
★	阪急西宮ガーデンズ	107,000㎡	スーパー-RSC
1	アクタ西宮	21,707㎡	CSC
2	イオン西宮店	12,569㎡	CSC
3	フレンテ西宮	12,922㎡	CSC
4	コーナン西宮今津店(PRO館含む)	28,913㎡	HC
5	コロワ甲子園	30,000㎡	RSC
6	ららぽーと甲子園	60,000㎡	RSC
7	ラポルテ(東館含む)	29,776㎡	CSC
8	モンテメール(大丸芦屋店)	11,644㎡	CSC
9	アマ・ドゥ	18,147㎡	パワータウン
10	リベル	12,051㎡	CSC
11	イズミヤ昆陽店	14,301㎡	CSC
12	イオンモール伊丹昆陽	48,000㎡	RSC
13	イオンモール伊丹	57,000㎡	RSC
14	ゲンゼタウンセンター つかしん	58,980㎡	RSC
15	あまがさきキューズモール	57,800㎡	RSC

日本ショッピングセンター協会「SC白書2023年版」