

## マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究

## ルクア&amp;ルクアイーレ

—日本一の競争激化の梅田中心街の中の超繁盛型スペシャリティセンター—

(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する第3回は、都心の中心街に立地する超繁盛型スペシャリティセンター「ルクア&ルクアイーレ」(大阪市北区)を取り上げます。

ルクア&ルクアイーレは総称して「大阪イーレ」で東館のルクアと西館のルクアイーレの2館から成り立っています。西館のルクアイーレは、最初(2011年)は三越伊勢丹の百貨店業態でスタートしましたが、2015年にisetanと専門店テナントのスペシャリティセンターに業態転換しています。

ルクア&ルクアイーレは、日本一激しいSC間競争の中で、「棲み分け分野の一番型SCづくり戦略」(特定の分野で棲み分け、棲み分けた分野で一番の競争優位性持つ戦略)で日本一級の売上高や売場効率を誇っています。ルクア&ルクアイーレは、梅田中心街の街区全体規模の量的超競争のみならず、多種多様・多彩なSC業態が成立・成功している質的な超競争の中で、超繁盛型スペシャリティセンター(専門店の集積したSC)として立地しています。いくら競争が厳しくても特定の分野で競争優位性を発揮すれば超繁盛型SCになれる所以です。さらに、梅田中心街には、特定分野の一番手のSC・店舗がビックリ売上げ(超売上)を獲得している事例を紹介し

## 1. ルクア&amp;ルクアイーレの概要とSCとしての評価

## (1) ルクア&amp;ルクアイーレの概要

<図表1>ルクア&ルクアイーレの概要

		ルクア&ルクアイーレの特徴		備考欄
所在地		大阪府大阪市北区梅田3丁目		
施設管理者		JR西日本SC開発株式会社		
開業時期		2011年5月(13年目) ルクアイーレ 2015年5月(9年目)		ルクアイーレの前身は 三越伊勢丹
SC業態		スペシャリティセンター		
建物形態		地下2階～地上11階		売場は10階まで
施設規模	店舗面積	53,000 m <sup>2</sup>		
		ルクア	20,000 m <sup>2</sup>	東館
		ルクアイーレ	33,000 m <sup>2</sup>	西館
	駐車台数	300台(駐輪台数600台)		
店舗数		500店		
業績	売上高	86,000百万円(予定)		実績743億円
		ルクア	470億円(想定)	
		ルクアイーレ	390億円(想定)	
	売場効率	1,622千円(1m <sup>2</sup> 当たり)		ルクアは2,350千円
マーケットシェア		1.6%		

立地	立地特性	中心街立地			
		超広域型 I 型・II 型の商業地			
	マーケット規模	商圈人口	743 万人	梅田中心街の商圈	
		ステーションマーケット	247 万人	全駅の乗降客数	
		ワーカーマーケット	59 万人	2km圏の就業者数	
		最寄圏マーケット	13 万人	2km圏の居住者	
商圈内購買力	5兆 2,390 億円				
核要素	ロフト、無印良品、フランフラン、アーバンリサーチ、プラザ、ディーゼル、蔦屋書店、モンベル、ABCマート、ナノ・ユニバース、トゥモローランド、ビームス、ルルレモン、ユナイテッドアローズ、ユニクロ、ジーユー、阪急オアシス、大阪ステーションシネマ、コナミスポーツ				

ルクア&ルクアイーレは2館体制の日本最大級の規模と最高級の繁盛型スペシャリティセンター（専門店集積型のSC）です。巨大なマーケットと最高の立地を最適なSC業態で対応しているビジネスモデルは見事です。

### （２）ルクア&ルクアイーレの評価

ルクア&ルクアイーレの売場効率は「1㎡当たり1,622千円」（ルクアのみは想定2,352千円）と高い指数です。都心立地の中心街の勝ちパターンの売場効率は800千円以上ですので、2倍（ルクアのみ3倍）の成果をあげています。

<図表2> 都心立地のSCの勝ちパターンの売場効率の基準

		1㎡当たり年間売上高(SCの生産性)										
		350千円以下	400千円	450千円	500千円	550千円	600千円	650千円	700千円	800千円	900千円	1,000千円以上
郊外立地	地域密着型SC		○	○	○							
	多核モール型SC			○	○	○						
中心街立地	商業副都心立地						○	○	○			
	都心立地									○	○	○

### （３）都市型業態のタイプとルクア&ルクアイーレの業態

中心街は、郊外・ローカル立地よりマーケットの規模とマーケットが多種多様・多彩であるため成立・成功する業態が異なります。中心街の業態を商品の幅と客層の幅でマトリックス化すると次の通りです。

<図表3> 都市型業態の定義とマトリックス

		商品の幅		
		広い	中	狭い
客層の幅	広い	A. 総合百貨店	B. 都市型SC	C. スペシャリティメガストア（専門大店）
	中	—	E. 総合スペシャリティセンター	—
	狭い	D. スペシャリティ百貨店（専門百貨店）	—	F. 専門スペシャリティセンター

- ①「総合百貨店」(Aゾーン)は、商品の幅が広く、客層の幅も広い業態です。郊外の総合業態のGMSに対比する都市型総合業態が総合百貨店です。すなわち、あらゆる客層にあらゆる商品を提供するアップグレードの業態です。
- ②「都市型S C」(Bゾーン)は、商品の幅は中で、客層の幅は広い業態です。郊外型S Cに対比する都市型S Cです。通常、都市型S Cは百貨店を核店とするワンランク上のS Cです。
- ③「スペシャリティメガストア(専門大店)」(Cゾーン)は、商品の幅は狭いが客層は広い業態で、特定の限られた商品を、あらゆる客層に対応する商品特化の業態です。
- ④「スペシャリティ百貨店(専門百貨店)」(Dゾーン)は客層の幅は狭いが商品の幅は広い業態で、特定の客層を明確にしたうえで、その客層のあらゆる商品に対応するアメリカ型百貨店です。
- ⑤「総合スペシャリティセンター」(Eゾーン)は、客層の幅和は中で、商品の幅も中の業態で、比較的制限された客層に比較的制限された商品に対応するスペシャリティセンターです。
- ⑥「専門スペシャリティセンター」(Fゾーン)は、客層の幅を絞り込み、商品の幅も絞り込んだ商品特化したスペシャリティセンターです。

ルクア&ルクアイーレは、スペシャリティセンターですが、ヤングからアダルト、さらにはファミリーまで幅の広い客層に比較的幅広い商品で対応している「総合スペシャリティセンター」です。

## 2. 梅田中心街とマーケティング・デザインモデル

### (1) 商業としての中心街の位置づけ

マーケティング・デザインモデルは、S Cの成立・成功の基盤をリアル立地は「郊外・ローカル立地=非中心街立地」と「中心街立地」とに2分類し、さらに近年はもう1つの「サイバー空間立地」(ネット通販)の3分類で形成されています。郊外・ローカル立地は開発あるいは立地しているS Cの受け皿機能によって新たに立地創造が起こり商圈が確立します。一方、中心街立地は既に商業立地が確立されており、既存の立地の商業レベルを前提にS Cの成立・成功の評価を行います。またサイバー空間立地は時空を超えた無限の商圈が形成されます。現在は、流通チャネルは、中心街立地と郊外・ローカル立地の「2.0」と、サイバー空間立地の「0.5」の全体で「2.5体制」ですが、近未来未来はサイバー空間立地が成長して「1.0」を築き、中心街立地と郊外・ローカル立地とサイバー空間立地の「3.0体制」になります。

今回のルクア&ルクアイーレは、梅田中心街という中心街の真っただ中に位置しております。梅田中心街は商圈人口743万人の超広域商業地(Ⅱ型)の商業地レベルです。ルクア&ルクアイーレは、梅田中心街の多種多様・多彩な業態の中で他業態との棲み分けと、棲み分けた分野で競争優位性を発揮して見事な成果を上げている事例です。マーケティング・デザインモデルで言う棲み分け分野の一番型S Cづくりのモデルです。

### (2) 中心街のニーズ構造と梅田中心街

中心街(アーバン)には郊外・ローカル立地と異なり、次の3つのニーズがあります。

<図表 4> 都心のニーズ構造

立地	ニーズ構造		内容
都市型SCに ニーズ構造 (アーバンニーズ)	アーバン・コンビニエンスニーズ		中心市街エリアの居住者やワーカー(就業者)や 駅利用者の利便ニーズ
	アーバン・リゾートニーズ		郊外(商圏内)から郊外では満たされない買物や 遊び目的の街遊びニーズ(月間性の来街者)
	アーバン・ツー リズムニーズ	新お上りさんニーズ	商圏より広範囲の超広域からの遊楽性のある季 間刊性・年間性の少頻度の国内小観光ニーズ
インバウンドニーズ		海外からのツアー(観光・旅行)ニーズ	

中心街のマーケットは基本的にはアーバン・リゾートニーズですが、都心に住む居住者の増大によるアーバン・コンビニエンスニーズが拡大しています。一方、都心のワーカーのリモートワークの発展により就業者数やステーション利用者のアーバン・コンビニエンスニーズが減少する可能性があります。また、買物と遊びと観光が来街者のアーバン・ツーリズムのニーズが近未来に向かって高まります。

このように、中心街は量的に大きなマーケットを有し、質的にも多種多様・多彩なマーケットが存在するために、マーケットの棲み分けや特定の分野に絞り込むことが郊外・ローカル立地よりはるかに可能です。

梅田中心街が対象とするマーケットは次の通りです。

<図表 5> 梅田中心街のマーケット規模

マーケットのタイプ		指数	ランク	内容
第一の マーケット	中心街の 居住者人口	743 万人	1級級マーケット	2km圏の人口
第二の マーケット	ステーションの マーケット	247 万人	1級マーケット	駅の乗降客数
第三の マーケット	ワーカーマーケット	59 万人	1級マーケット	2km圏の就業数
第四の マーケット	観光マーケット	1億人以上 (ビジター)	1級マーケット	インバウンド 1,400 万人

以上のように、梅田中心街のマーケットレベルは、新宿中心に次ぐ高いレベルで、梅田中心街はこのようなマーケット背景に基づき、街区の持つ顕在的かつ潜在的パワーに対応した戦略を展開しています。

### (3) 梅田中心街の業態 (SC・店舗) の実態

梅田中心街には多種多様・多彩な業態が立地しています。業態別の店舗面積の順位を比較すると次の通りです。

＜図表6＞梅田中心街のSC間競争

		1位	2位	3位	4位	5位
総合百貨店		阪急百貨店	大丸百貨店	阪神百貨店	三越伊勢丹 (退店)	総合業態は 3位まで 成立・成功
		82,959 m <sup>2</sup> 2,311 億円	64,000 m <sup>2</sup> 483 億円	52,996 m <sup>2</sup> 553 億円	50,000 m <sup>2</sup> 300 億円	
スペシャリティ センター	スタンダード・ タイプ	ルクア&ルクア イーレ	ヘップファイブ	ヌー茶屋町	ブリーゼ ブリーゼ	イーマ
		53,000 m <sup>2</sup> 860 億円(予)	14,400 m <sup>2</sup> 158 億円	11,600 m <sup>2</sup> 73 億円	10,000 m <sup>2</sup> -	7,566 m <sup>2</sup> -
	ハイグレード・ タイプ	ハービスプラザ (2館)	ヒルトンプラザ (2館)			
		34,400 m <sup>2</sup> 145 億円	18,614 m <sup>2</sup> -			
	ハイトレンド・ タイプ	EST(エスト)				
		6,872 m <sup>2</sup> 72 億円				
	アーバンツー リズム・タイプ	グランフロント 大阪(2館)	新梅田シティ	グラングリーン 大阪(3館) (計画中)	KITTE大阪 (計画中)	
		44,000 m <sup>2</sup> 423 億円	3,124 m <sup>2</sup> -	23,000 m <sup>2</sup> -		
	アーバンコンビ ニ エンス・タイプ	阪急三番街	大阪駅前 第3ビル	大阪駅前 第4ビル	ホワイティ梅田	ディアモール 大阪
		32,900 m <sup>2</sup> 291 億円	17,074 m <sup>2</sup> -	14,417 m <sup>2</sup> -	12,720 m <sup>2</sup> 166 億円	8,000 m <sup>2</sup> 78 億円
スペシャリティ 百貨店		阪急メンズ館				
		15,459 m <sup>2</sup> 300 億円				
スペシャリティ メガストア	家電・メディア	ヨドバシカメラ& リンクス	ヨドバシカメラマルチメディアのみは 45,000 m <sup>2</sup> のスペシャリティメガストアですが、増床リニューアルによりヨドバシカメラを核店とする都市型 パワータウン(メガストアを核店とするSC)としてSC化している。			
		90,747 m <sup>2</sup> 1,000 億円				
	ホビー・クラフト	梅田ロフト	ハンズ			
		9,000 m <sup>2</sup> (70 億円)	大丸百貨店内 にテナント			
	ブック・ ステーショナ リー	チャスカ茶屋町				
4,946 m <sup>2</sup>						
ディスカウント	ドン・キホーテ					
	2,580 m <sup>2</sup>					

以上の梅田中心街の業態内容を要約すると次の通りです。

- ①梅田中心街の多種多様・多彩なマーケットの中で、特定の分野で規模一番のSCが競争性を発揮して二位以下に大きな売上高の差をつけています。いわゆる「棲み分け分野の一番型SC戦略」で多種多様・多彩なマーケットの中で特定の分野で棲み分けなさい、棲み分けたらその分野で一番の優位性を持ちなさい、棲み分けた分野で二番型SCは苦戦するという戦略です。

- ②その中で、総合業態は多種多様・多彩なマーケットを幅広く対応するために、特定の分野で3位まで成立・成功します。百貨店の三越伊勢丹は、一番後から成立困難な4位の一番小さな規模で出店して失敗しました。たぶん、三越伊勢丹のMD i n gを適用すれば阪急百貨店、阪神百貨店、大丸百貨店に規模が小さくても勝てると判断したと思われます。これは、規模はMD i n gを凌駕するという原則に反した結果です。百貨店業態は、阪急百貨店がナンバーワン戦略のピンキリの圧倒的なMD i n gで断トツなポジショニングにあります。それ以外の、阪神百貨店は強力な食品売場を有するカジュアル百貨店としての存在感がありますが、大丸百貨店のポジショニングは希薄です。
- ③また、スペシャリティ業態は、多種多様・多彩なマーケットの特定のマーケットのみを対象とするために、一位のみが成立・成功して二番手以下の成立・成功は困難です。スペシャリティセンターのスタンダードのルクア&ルクアイーレ、ハイグレードのハービスエント、アーバン・ツーリズムのグランフロント大阪、ハイトレンドのエスト、スペシャリティ百貨店の阪急メンズ館、スペシャリティメガストアのヨドバシカメラ等の特定分野の一番手は繁盛店ですが二番手は全て苦戦しています。ここで注目したいのは、エストはわずか6,872㎡（72億円の1㎡当たり売上高1,050千円）の小粒なスペシャリティセンターが特定分野のニッチなマーケットに絞り込むオンリーワン戦略（競争SCとは非対称の関係）で成立・成功しています。規模の優位性は売上高を加速させます。
- ④梅田中心街でも規模の優位性として、阪急百貨店は大丸百貨店に対して規模は1.3倍ですが売上高は4.8倍に、ルクア&ルクアイーレはHEPファイブに対して規模は3.7倍ですが売上高は5.4倍になっています。

### 3. ルクア&ルクアイーレの成立・成功のメカニズム

#### （1）立地の優位性の解明（第一に立地で勝つ）

郊外やローカルの最高立地はロードサイド立地ですが、中心街の中の最高立地は「ターミナル立地」です。ルクア&ルクアイーレは梅田の最高のターミナル立地であるJR大阪駅に位置しています。JR大阪駅はステーションマーケットとワーカーマーケットの二大中心街マーケットの要に位置し、同時に阪急百貨店、阪神百貨店、大丸百貨店、グランフロント大阪の集積外の要にも位置しています。まさに、梅田中心街の一番優位性を発揮できる立地です。

#### （2）規模（仕組み）の優位性の解明（第二に規模で勝つ）

ルクア&ルクアイーレは、最初は都市型RSC（百貨店と専門店街のSC）として70,000㎡（百貨店50,000㎡+ルクア20,000㎡）としてスタートしましたが、ルクアはスペシャリティセンターとしての規模と立地の優位性で勝ちパターン化しましたが、百貨店は規模とMD i n gの優位性が無かったために、負けパターン化して退店しました。しかし、都市型RSCとしては失敗しましたが、百貨店ゾーンを専門店街として大型のスペシャリティセンターとして再出発して大成功しました。百貨店ゾーンを専門店街にすることで店舗面積の減少と回遊導線に課題がありますが、立地と規模の優位性で克服しています。現在、ルクア&ルクアイーレの店舗面積は53,000㎡で、まず梅田中心街の全スペシャリティセンターの中で一番と成り、次いでスタンダードスペシャリティセンターの特定の分野で二位のヘップファイブ（14,400㎡）を3.6倍上回り完璧に二重の勝ちパターンの位置づけにあります。

### (3) MDingの優位性の解明（第三にMDingで勝つ）

ルクア&ルクアイーレは勝ちパターンの基盤レベルで、2館・回遊体制の店舗面積 53,000 m<sup>2</sup>という圧倒的一番戦略で競争SCを圧勝しています。

- ①ルクア&ルクアイーレは、ルクアのアーバンコンテンポラリーニーズのルクア、アーバントレンド志向のルクアイーレで3割差異化・特化、7割総合化戦略で競争SCをMDingで囲い込んでいます。ただ、ハイトレンドニーズをターゲットとする同じ企業グループのエストに配慮してハイトレンドファッションは取り扱っていません。
- ②ルクアは20～30歳代を主力ターゲットとしてフォロワー（追随者）は全年代層としています。ルクアはファッションやトレンド志向の働く女性をターゲットとして日常生活の手の届く贅沢、高感度で洗練されたライフスタイル、ここしかない価値を提供することをコンセプトにしています。
- ③ルクアイーレはルクアより上の30～40歳代を主力ターゲットとしてフォロワー（追随者）は全年代層としています。ルクアイーレはisetanの百貨店色を残しながら手の届く範囲内の価格帯でインテリアや雑貨や大人向けのキャラクターやアウトドアなどのライフスタイル商品や異質&個性的な商品を充実させています。
- ④ルクア&ルクアイーレの共通ゾーンは4ヶ所ありその内容は次の通りです。
  - ・FOOD HALL（地下2階）は、グルメスーパーは、内食・中食・外食の混合食品売場で阪急オアシスがデパ地下食品売場スタイルで展開しています。
  - ・バルチカ（地下2階）は、グルメスーパーと同一フロアで隣接して居酒屋・対面式キッチンタイプの横丁路地式ストリートスタイルで展開しています。
  - ・ルクアダイニング（10階）で、多種多様なグルメレストランの集積街で形成されています。
  - ・11階は、シネマコンプレックス、スポーツクラブと屋上庭園で形成されています。
 ルクア&ルクアイーレは、下層階の日常性とワーカーマーケットに対応することにより強力な噴水効果のある売場を展開し、上層部はグルメレストランや屋上庭園・シネマコンプレックス等によるシャワー効果により多層階ではあるが回遊性の高いスペシャリティセンターとなっています。
- ⑤ルクア&ルクアイーレの競争SC・店舗から見たMDing特性は次の通りです。

<図表7>ルクア&ルクアイーレのMDing特性

	ルクア&ルクアイーレ	阪急うめだ本店	グランフロント大阪
ラグジュアリーMDing		◎	
モデレートコンテンポラリーMDing	◎	◎	
アドバンス&トレンドイMDing	◎	◎	◎
ポピュラーコンテンポラリーMDing	◎	○	○
ライフスタイル&アウトドアMDing	◎	○	○
サステナブル&グリーンMDing	◎	◎	◎
エンターテインメントMDing	◎	○	◎
コモディティ&コンビニエンスMDing			
リーズナブル&バリューMDing	◎	◎	○
ディスカウント&アウトレットMDing			

3 S C・店舗は業態間で棲み分け、M D i n gにおいても得意分野で互いに棲み分けて成立・成功しています。

#### 4. 梅田中心街の成功と失敗のメカニズム

梅田中心街には断トツの売上高を誇る店舗があれば、失敗した店舗もあります。

##### (1) 梅田中心街の4大エリートS C・店舗（ビックリ売れのS C・店舗）

梅田中心街のビックリ売り上げの四大エリートS C・店舗は次の通りです。

<図表8>梅田中心街の4つのビックリ売上げのS C

SC(店舗)名	売上高	店舗面積	1㎡当たり売上高
阪急百貨店うめだ本店	2,311 億円	82,959 ㎡	2,789 千円
ルクア&ルクアイーレ	860 億円	53,000 ㎡	1,622 千円
ヨドバシマルチメディア梅田	800 億円	45,000 ㎡	1,778 千円
グランフロント大阪	423 億円	44,000 ㎡	961 千円

##### ①阪急百貨店うめだ本店のビックリ売上げ

総合百貨店の中で、規模一番の位置付けを基軸に有力ブランド・ショップの寡占状態の確立と圧倒的な強さの食品売場と上層階の空間演出による外食とイベント販売を展開して売上に4倍以上の差をつけて圧勝しています。ヤングからシニア、ポピュラーからハイエンド、パーソナルからファミリーまで幅広いピンキリのM D i n gで競争百貨店を囲い込み敵の参入障壁の高い戦略を取っています。その結果、中心街の基準売場効率（1㎡当たり売上高1,000千円）の2.8倍となっています。

##### ②ルクア&ルクアイーレのビックリ売上げ

ルクア&ルクアイーレはスタンダードなスペシャリティセンターのなかで、最高立地と最大規模で競合S CをM D i n g的にもS C機能的にも完璧に囲い込み競争相手を圧倒し、敵の参入障壁を高くしています。その結果、売場効率な中心街の基準値の1.6倍となっています。

##### ③ヨドバシマルチメディア梅田のビックリ売上げ

梅田中心街の見ならず関西No.1の規模を基軸に生活家電・情報家電・ホーム関係・各種コンテンツ等を圧倒的な品揃えとポイントを活用した低価格政策で個人及び企業から圧倒的に支持されています。その結果、売場効率は中心街の基準値の1.8倍になっています。

##### ④グランフロント大阪のビックリ売上げ

グランフロント大阪の商業としての位置付けは、異色のある物販と飲食のテナントミックスです。しかも、44,000㎡の売り場面積を有して、本来なら成立・成功が困難な業態です。グランフロント大阪は梅田中心街では希薄だった潜在ニーズを新たに開拓した需要創造の業態です。すなわち、本来の梅田中心街の商圈は北大阪を中心とする商圈ですが、マーケットが成熟化すると郊外のS Cでは満足しないニーズ（郊外では真似できないM D i n gとS C機能）が創出され、郊外のおふれニーズが増大します。郊外のおふれニーズは単に買物を伴う行動ではなく、観光感覚で「まち遊びをするアーバン・ツーリズム」となり、より広域の少頻度（季節性・年間性の頻度）の「新お上りさんマーケット」が高まります。グランフロント大阪はこのアーバン・ツーリズム（新お上りさんマーケットやインバウンドニーズ）を対象にして成立・成功しています。グランフロント大阪は梅田中心街のアーバン・ツーリス

ムという新しい成長マーケット取り込むことに挑戦し成功したことは見事です。グランフロント大阪は、梅田中心街の8,000億円の全体売上高、阪急百貨店とルクア&ルクアイーレとヨドバシマルチメディア梅田の広域かつ大集積・大集客のなかで隙間マーケットを自らの売上高として現実化している業態です。しかも、ほぼ中心街の売場効率の基準値並みで成立・成功しています。

## (2) マーケティング・デザインモデルから見た旧三越伊勢丹の失敗

旧三越伊勢丹が失敗したメカニズムを解析すると次の通りです。

- ① 1つの中心街で、特定分野の総合百貨店業態は、3位までしか成立・成功しない原則の中で、規模的に一番小さな4番手の百貨店として展開しました。4つの百貨店のオリジナルワン戦略（互いに3割差異化・特化、7割総合化の棲み分け戦略）の中で、マーケットの一番マイノリティニーズ（希薄なニーズ）で棲み分けのポジショニングを設定しました
- ② すなわち、梅田中心街の百貨店のボリュームゾーンは、阪急百貨店に独占され、残りのニーズも大丸百貨店と阪神百貨店が押さえ、残り物は希薄なマーケットでした。
- ③ 三越伊勢丹は、残り物には福があるニーズとして、三越伊勢丹の独自ブランドや大阪発の商品で対応しましたが、残り物には福はありませんでした
- ④ その結果、中心街の1㎡当たり売上高の基準値である1,000千円を下回る620千円（310億円÷50,000㎡）となり、採算ラインに達せず3年で退店しました。

現在は、三越伊勢丹はisetanとして得意分野に絞り込みオンリーワン戦略（特定の分野に絞り込み存在感を示す戦略）を展開しています。

以上のように三越伊勢丹の失敗は不思議な失敗ではありません。

## 5. 強力な中心街の形成要因と梅田中心街

中心街の商業施設は郊外の商業施設とは強力な異質性が必要です。「都心の商業と郊外の商業が同質レベルで競争すると郊外が勝つ。それ故に、中心街の商業は郊外の商業が真似の出来ないレベルでないと成立・成功しない」という「中心街商業に対する郊外商業基軸の原則」があります。この原則に反して多くの中心街の商業施設が過去・現在（未来）に淘汰されました。

梅田中心街が強力な中心街を形成する要因は次の通りです。

- ① 第一に、超強力なSC・店舗が特定の分野ごとに存在（強力なナンバーワンのSC・店舗）することが必要です。その結果、明確な棲み分けSC・店舗（オリジナルワンのSC・店舗）と特定の分野に特化したSC・店舗（オンリーワンのSC・店舗）の完成度の高い異質型のSC・店舗が創出され、多種多様・多彩な業態が競存共存する中心街ができます。梅田中心街には、阪急うめだ本店、ルクア&ルクアイーレ、ヨドバシマルチメディア梅田の超強力なSC・店舗が存在し梅田中心街の多種多様・多彩な業態の形成をリードしています。中程度のナンバーワンのSC・店舗がリードするとドングリの背くらべとなり、中心街の魅力は高まりません。
- ② 第二に、中心街にイノベーションを起こし新たなニーズを作り出す需要創造をすることが必要です。

現在、梅田中心街は、グランフロント大阪が、新しいアーバン・ツーリズムのニーズを創出して成立・成功しています。さらに、阪急うめだ本店とヨドバシマルチメディア梅田、ルクア&ル

クアイーレの超繁盛スタイルがアーバン・ツーリズムを創出しています。アーバン・ツーリズムは新お上りさんニーズ（梅田商圈を超える近畿圏マーケット）やインバウンドニーズ（訪日外国人）であり中心街の新たに需要創造されたマーケットです。梅田中心街には、新たにグラングリーン大阪（うめきた2期計画）とJ Pタワー（KITTE 大阪）とイノゲート大阪の計画があり、まさに、中心街の需要創造を起こしています。計画中の3つの商業施設はアーバン・ツーリズム（新お上りさんマーケットやインバウンドマーケット志向のニーズ）の新たな需要創造ニーズのSCであるために「梅田中心街の商圈の拡大やニーズの多種多様・多彩化の創出に大いに貢献します。その結果、梅田中心街の集客は大いに増加」します。梅田中心街のもう一つの需要創造は街中のイベント広場と都市型公園と商業が融合したうめきた2期によるグラングリーン大阪です。まさに、梅田中心街は立体的かつ平面的に広がりがあるまち遊び街区です。需要創造は生活者のライフスタイルを変えることにより発生しますが、今、梅田中心街でのまち遊びのライフスタイルとまち遊びのシーンの変革が起こりつつあります。

## 6. 結論

マーケティング・デザインモデルによると、梅田中心街はオーバストアになるのではなく「新陳代謝の新陳代謝」（旧型の業態や不適正立地・不適正MD i n gの業態淘汰が起こり、新たに適正業態の進出あるいは旧商業施設の業態転換を強いられ、陳腐化よりも新規化が上回る現象）が起こります。負けパターン化したSC・店舗は立地と規模に見合った業態に転換しなければ淘汰されます。

梅田中心街の商圈の拡大（新お上りさんマーケットやインバウンドマーケット）と多種多様・多彩なマーケットの創出はナンバーワン戦略・オリジナルワン戦略・オンリーワン戦略の適正なる商業施設の融合により「全体最適な街区と部分最適な業態」が形成されます。

梅田中心街は新陳代謝の繰り返しにより「まち遊びのライフスタイルとまち遊びのシーンの変化によるライフスタイル革命が起こり、このライフスタイル革命が需要創造を起こし」、梅田中心街は日本一級の規模と魅力のある中心街になります。まさに、マーケティング・デザインモデルの中心街モデルパターンです。