

**マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究**  
**アミュプラザ型SCの成功のメカニズム**  
 — 県庁所在地の中央駅の潜在的立地優位性を  
 需要創造で具現化した駅型多核モール型RSC—

(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、JR九州が展開する駅型SCの「アミュプラザ」について事例研究します。アミュプラザはJR九州が主要駅に立地するSCで7ヶ所に存在し、地方都市の県都に位置する中央駅の立地の優位性を見抜いて開発されたSCです。アミュプラザ型SCは地方の県都立地（県庁所在地立地）の中央駅（一番有名な駅）が持つ潜在キャパシティを「本格的SCスタイルで顕在化」した成功モデルです。アミュプラザ型RSCは駅立地が持つ潜在需要をエアポケットニーズとして開発したイノベーション志向のSCです。

## 1. アミュプラザ型RSCの概要とSCとしての評価

### （1）アミュプラザ型RSCの概要

アミュプラザ型RSCはJR九州が展開する駅型RSC（大型のランブリングモールのRSC）です。地方の県都立地の大型の商業施設が成立するだけの利用者（乗降客数）を有しない駅立地に、本格的なRSCを開発し成功させました。JR九州が展開するアミュプラザ型RSCの概要は次の通りです。

<図表1>アミュプラザ型RSCの概要

	SC名	店舗面積	売上高	売場効率
多核モール型RSC (アミュプラザ スタイルのSC)	JR博多シティ (アミュプラザ・阪急・デイトス)	90,200 m <sup>2</sup>	1,345 億円 (うち博多阪急506億円)	1,491 千円
	アミュプラザ鹿児島	38,000 m <sup>2</sup>	293 億円	771 千円
	アミュプラザおおいた	36,000 m <sup>2</sup>	241 億円	669 千円
	アミュプラザ長崎	47,900 m <sup>2</sup>	249 億円	520 千円
	アミュプラザくまもと	49,200 m <sup>2</sup>	277 億円	536 千円
アミュプラザスタイル の対象外	アミュプラザ小倉	18,700 m <sup>2</sup>	146 億円	780 千円
	アミュプラザみやざき	18,800 m <sup>2</sup>	78 億円	414 千円

この中で、ここで言う大型の多核モール型RSCは「アミュプラザ鹿児島」、「アミュプラザおおいた」、「アミュプラザ長崎」、「アミュプラザくまもと」、「JR博多シティ」の5SCで、アミュプラザ小倉とアミュプラザみやざきの2SCは今回のSCの概念の条件を満たしていませんので除きます。

### （2）アミュプラザ型RSCの特性と評価

アミュプラザ型RSCの特徴は次の通りです。

- ・ 駅と一体化した縦型モール（パーティカルモール）と横型のランブリングモールの併用モール
- ・ 店舗面積 30,000 m<sup>2</sup>以上のRSC規模のSC業態
- ・ 多様なメガストアの核店舗を導入し、郊外のRSCと同様の多核モール型RSC

- ・MD i n gやテナントミックスは、セレクトショップや感性高い有名・有力テナントを導入したワンランク上のSCとして郊外のスタンダードのSCと異質化している。ただし、郊外・ロードサイド立地に立地するスタンダードのSCのMD i n gやSC機能も持ち戦略的に同質化しているSC
- ・同時に食品業態や駅利用者のためのコンビニエンスニーズを導入している。
- ・高層ゾーンにホテル施設やコミュニティ施設を併設する駅機能に対応した多目的施設
- ・交流の場としてイベント広場や快適空間（しつらえ感のある空間）としての自然志向の小公園・小庭園を併設
- ・県都の中央駅（県内で一番有名な駅）の一角に立地し、中心街ニーズと郊外・ロードサイドニーズの両方のニーズを創出

地方拠点都市の中心街に位置していても、地方都市の商圈自体は車中心社会のために、郊外・ロードサイドのSCとの競争を意識しないと成立成功しません。そのために、郊外・ロードサイドSCとの戦略的差異化(郊外・ロードサイドSCが真似できないMD i n gや機能を持つこと)と戦略的同質化(郊外・ロードサイドSCと同じMD i n gや機能を持つこと)が必要です。アミュプラザ型RSCは正にこの条件を備えた都心立地の多核モール型RSCです。

## 2. アミュプラザ型RSCのマーケットから見たSCの成立・成功の基本原則

### (1) SCと駅の成立・成功の関係

アミュプラザ型RSCは駅立地のRSCであり、基本的には商業施設の成立の観点から見た駅のランクは次の通りです。

<図表2> 駅利用者（乗降客）から見たSCの成立上の駅のランク

駅の区分	ステーションマーケットランク	マーケットの規模	SCの成立性
ターミナル立地	1級ステーションマーケット	30万人以上	駅の利用者のみでSCの成立性は高い
	2級ステーションマーケット	20～30万人未満	
	3級ステーションマーケット	10～20万人未満	
準ターミナル立地	4級ステーションマーケット	7～10万人未満	駅の利用者とSCの核要素によってSC成立
	5級ステーションマーケット	5～7万人未満	
	6級ステーションマーケット	3～5万人未満	
単なる駅	7級ステーションマーケット	1～3万人未満	SCの核要素がないと駅のみでは成立しない
	8級ステーションマーケット	1万人未満	

本格的な商業施設が駅の利用者（乗降客数）にとって成立成功するのは「駅利用者10万人以上のターミナル立地」です。この基本原則を理解しないで開発した商業施設が失敗した例は多数あります。しかし、アミュプラザの立地する駅の利用者数は次の通りです。

<図表3> 各駅のランク

	乗降客数(1日当たり)	駅のランク
鹿児島中央駅	40,278人	6級ステーションマーケット
大分駅	30,854人	6級ステーションマーケット
熊本駅	35,618人	6級ステーションマーケット
長崎駅	22,866人	7級ステーションマーケット
博多駅	621,766人	1級ステーションマーケット

博多駅以外は 20,000~40,000 人の 6~7 級ステーションマーケットです。駅の大型の商業施設を支えるためには不十分です。このアミュプラザの成立・成功を支える原因は何なのかの疑問が起こります。

## (2) アミュプラザ型 R S C のマーケット（都市圏人口）から見た成立性

アミュプラザが立地する都市の都市圏人口を商圈と仮定してマーケットシェアを算定すると次の通りです。

<図表 4>アミュプラザのマーケットから見た成立性

	都市圏人口	商圈内購買力	アミュプラザの売上高	アミュプラザのマーケットシェア
福岡市の都市圏人口	257 万人	17,523 億円	1,345 億円	7.7% (上位値)
鹿児島市の都市圏人口	73 万人	4,977 億円	293 億円	5.9% (中位値)
大分市の都市圏人口	78 万人	5,318 億円	241 億円	4.5% (下位値)
長崎市の都市圏人口	80 万人	5,455 億円	249 億円	4.6% (下位値)
熊本市の都市圏人口	121 万人	8,250 億円	277 億円	3.4% (下位値以下)

中心街立地の S C のマーケットシェアの基準値である「4.4~6.8~8.6%」（郊外・ロードサイド立地の S C の基準値 6.8~8.6~10.9%）の指数はアミュプラザくまもとを除き上回っています。中でも J R 博多シティ（アミュプラザ、博多阪急、デイトス）は、店舗面積 90,200 m<sup>2</sup>と競争 S C を圧倒して上位値のシェア（規模の優位性による高マーケットシェア）を獲得しています。

## 3. アミュプラザ型 R S C の成立・成功のメカニズム

この駅利用者が希薄な立地でアミュプラザ型 R S C として成立しているメカニズムは次の通りです。

アミュプラザ型 R S C の成立性は、「アミュプラザおおいた」「アミュプラザ鹿児島」「アミュプラザ長崎」「アミュプラザくまもと」の 4 S C と「J R 博多シティ（アミュプラザ博多含む）」は異なるメカニズムで成立・成功しています。前者の S C の成立・成功のメカニズムを「中央駅理論に基づく需要創造」のメカニズムで、後者の S C の成立・成功のメカニズムを「二眼レフ立地理論に基づく需要創造」のメカニズム」と言います。

### (1) 中央駅理論に基づく需要創造のメカニズム

駅の利用者の規模に基づく S C の成立・成功を「顕在需要に基づく成立・成功」と言います。三大都市圏の郊外エリアの駅立地の S C はこの基準に基づいて成立・成功しています。三大都市圏以外の地方エリアの県庁所在地の中心駅は「中央駅」と呼び、その県の中で利用者の最も多い駅であり、県民（1つの固有マーケットの内の居住者）は誰でも知っている一番知名度の高い駅です。この中央駅は「地域の交流の場」としての潜在性を持っており、大型の S C を開発すると潜在的需要が顕在化します（中央駅理論）。この中央駅理論に基づく S C の成立・成功を「潜在需要に基づく成功・成功」と言い、新たな需要創造でありイノベーション型 S C 開発です。S C は誰も気づかないマーケットを新たに需要創造すると大きな成功を導きます。アミュプラザはこのような駅の利用者の大きさではない、中央駅理論に基づく大型の多核モール型 S C を開発し成功させています。

### 1) アミュプラザおおいたの成立・成功のメカニズム

大分県の県都の大分市の中心街は78万人の都市圏人口を持つ「広域商業地Ⅱ型」(100万人商圏を持つ郊外と棲み分けできる中心街)で、百貨店と商業・飲食・ナイトレンジャー街区(歓楽街)を持つ郊外とは差異化できる中心街を形成しています。マーケティング・デザインモデルから見ると「ツーランク上のSCの該当としてトキハ百貨店(100万人商圏の指定席業態)」、「ワンランク上のRSCとしてアミュプラザおおいた」、「スタンダードなRSCとしてパークプレイス大分とトキハわさだタウン」が立地しています。ただし、大分都市圏の郊外・ロードサイド立地の2つの多核モール型RSCは形態としては適正ですが完成度としては今一步です。また、郊外には「ワンランク下のCSC(GMSを核店とする中型SC)が立地して互いに棲み分けて成立しています。マーケティング・デザインモデルでは、3SCが性格を変えて競存共栄します。100万人商圏は、三大都市圏の郊外の商業副都心も県都の中心街も百貨店は指定席で200~300億円の販売体制の百貨店は成立します。ここではトキハ百貨店(本店)が店舗面積42,564㎡(推定売上高350億円)が相当します。すなわち、指定席の百貨店と3SCの競存共栄体制が形態としてできています。

また、多核モール型のアミュプラザが立地すると大型のスペシャリティセンター(大分パルコや大分オーパ等)の成立は困難です。

<図表5>アミュプラザおおいたの競争SC

	店舗面積	SCの業態	立地場所
アミュプラザおおいた	36,000㎡	多核モール型RSC	中心街の駅立地
パークプレイス大分	117,437㎡	多核モール型RSC	郊外のロードサイド立地
トキハわさだタウン	65,567㎡	多核モール型RSC	郊外のロードサイド立地
トキハ本店	42,564㎡	百貨店	中心街の街区立地

アミュプラザおおいたは乗降客数の少なく本来なら多核モール型RSCは成立しない立地に中央駅理論(立地イノベーション)に基づき新たな需要創造をしています。地方都市の100万人商圏は中心街ニーズと郊外ニーズの両方を持たないと成立・成功しないために、郊外型RSCよりワンランク上のRSCづくりをして、郊外RSCと戦略的差異化(郊外のRSCが真似をいっても成立しないMDingとSC機能を持つ戦略)と同時に戦略的同質化(郊外のRSCと同じMDingとSC機能を持つ戦略)をしています。

### 2) アミュプラザ鹿児島島の成立・成功のメカニズム

アミュプラザ鹿児島島は、県都の中心街とは異なる場所に鹿児島中央駅がありましたが、中央駅理論に基づいて多核モール型RSCを開発したのがアミュプラザ鹿児島島です。鹿児島中心街から離れていても中央駅に立地する多核モール型RSCは成立・成功することが実証されました。鹿児島中心街においても200~300億円の販売体制の百貨店の指定席があり、ツーランク上のSCとして山形屋(店舗面積33,743㎡、売上高367億円・事業再生中ですが完成度の高い百貨店は成立)が該当します。ただし、100万人商圏には百貨店は一ヶ所のみしか成立しないのが原則のために、過去に三越百貨店が退店しています。アミュプラザ鹿児島島もワンランク上のRSCのMDingとSC機能で郊外のロードサイド立地のスタンダードのRSCのイオンモール鹿児島、ワンランク下のRSCのイオンタウン始良の3つのRSCと複数のCSCで1つの固有マーケットは成り立っています。鹿児島都市圏も指定席の百貨店と3RSCか競存共栄する形態が完成度は別にできています。いずれにしても、アミュプラザ鹿児島島は中央駅理論(立地イノベーション)

に基づき新たな需要創造をしています。

<図表6>アミュプラザ鹿児島競争SC

	店舗面積	SCの業態	立地場所
アミュプラザ鹿児島	38,000 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	中心街の駅立地
イオンモール鹿児島	78,000 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
イオンタウン始良(あいら)	55,100 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
山形屋	33,743 m <sup>2</sup>	百貨店	中心街の街区立地

### 3) アミュプラザ長崎の成立・成功のメカニズム

アミュプラザ長崎は長崎中心街から離れた場所に位置している長崎駅に、中央駅理論に基づいて開発された多核モール型RSCです。最初は単なる駅型SCでしたが最近に規模を大幅に拡大して多核モール型RSCに脱皮しました。長崎広域エリアにはRSC(店舗面積30,000m<sup>2</sup>以上)が希薄で、本格的なSCはアミュプラザ長崎のみです。長崎中心街も百貨店は指定席で成立しますが百貨店としての浜屋(店舗面積16,764m<sup>2</sup>)の規模が十分ではありません。長崎広域エリアは全体的にマーケティング・デザインモデルから見て商業が希薄なマーケットです。ツーランク上に相当する浜屋百貨店の規模不足、ワンランク上のアミュプラザ長崎に続いて、ゆめタウン夢彩都やみらい長崎ココウオークはワンランク下のCSCでありマーケティング・デザインモデルから見てスタンダードのRSCのMDingやSC機能は1つの固有マーケットの中で不十分です。

<図表7>アミュプラザ長崎競争SC

	店舗面積	SCの業態	立地場所
アミュプラザ長崎	47,900 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	中心街の駅立地
ゆめタウン夢彩都	26,000 m <sup>2</sup>	CSC	郊外のロードサイド立地
みらい長崎ココウオーク	27,446 m <sup>2</sup>	CSC	郊外のロードサイド立地
長崎浜屋	16,764 m <sup>2</sup>	百貨店	中心街の街区立地

アミュプラザ長崎は、本館、新館、かもめ市場の3館で形成されています。最初は本館のみの中型のSCでしたが、アミュプラザのおおいたやアミュプラザ鹿児島の中央駅理論の勝ちパターンづくりに基づき大幅に増床して3館体制ではあるが多核モール型RSCを構築しました。本館は、駅利用者や日常生活に対応した駅立地のSCでしたが、新館にはセレクトショップやトレンドショップの有名・有力テナントを揃えワンランク上のSCづくりを、かもめ館は長崎の名産品、スイーツ、グルメ街で形成されています。3館でアーバンコンビニエンスニーズ(都心の利便ニーズ)、アーバンリゾートニーズ(都心の遊び買物ニーズ)アーバンツーリズムニーズ(都心への新お上りさん・観光ニーズ)に対応するRSCに見事脱皮しました。長崎中心街の機能な希薄なニーズを取り込む需要創造しています。また、地元の三原庭園が監修する屋上庭園やフラワーショップによる環境演出も見事です。

### 4) アミュプラザくまもとの成立・成功のメカニズム

アミュプラザくまもとの位置する熊本駅は熊本中心街から離れた商業的には孤立した立地ですが新幹線の駅として存在感があり、中央駅の概念に適合させ、立地イノベーションによって需要創造した多核モール型RSCです。ただ、他のアミュプラザと立地上異なることは、熊本中心街が強力な街区を形成し、多種・多様・多彩な都市型ニーズに対応した業態が立地していることです。熊本中心街には、鶴屋百貨店(店舗面積76,592m<sup>2</sup>、売上高455億円)が指定席の百貨店とし

てツーランク上のSCに該当して、中心街のストリーートの核店として機能しています。アミュプラザくまもとのワンランク上のSCと、郊外・ロードサイド立地にはイオンモール熊本を中心にゆめタウンや他のイオンモールのRSCのスタンダードのRSCの包囲網ができています。すべてが完成度は高くありませんが郊外・ロードサイド立地間のRSC相互間に激しいドングリの背比べ競争が起こっています。今後は、熊本駅はTSMCの半導体産業の基軸駅としての存在が高まっています。

<図表8>アミュプラザくまもとの競争SC

		店舗面積	SCの業態	立地場所
アミュプラザくまもと		49,200 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	中心街の駅立地
イオンモール熊本		84,000 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
ゆめタウンはません		44,264 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
ゆめタウン光の森		47,354 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
イオンモール宇城		63,000 m <sup>2</sup>	多核モール型SC	郊外のロードサイド立地
熊本	鶴屋百貨店	76,592 m <sup>2</sup>	百貨店	中心街の街区立地
中心街	さくらまち熊本	28,000 m <sup>2</sup>	スペシャリティセンター	中心街の街区立地

アミュプラザくまもとの基本戦略は他のアミュプラザと同じようにセレクトショップやトレンドショップの有名・有力テナントによるワンランク上の多核モール型RSCを形成しています。同時に駅前にビックカメラ、肥後よかもん市場、駅から百八歩横丁を配置し駅前街区を形成しています。

熊本中心街のツーランク上のSC、郊外のスタンダードのSC・ワンランク下のSCとの中間的な定位置であるワンランク上のSCは中央駅理論に基づく需要創造で初めて可能と成ります。アミュプラザくまもとは、上層階に熊本ピカデリー（シネコン）、ザ・フォレストテラス（結婚式場）、ザ・ブロッサム熊本（ホテル）を導入しています。

## （2）二眼レフ立地理論に基づく需要創造のメカニズム

JR博多シティは中央駅理論とは異なる成立・成功のメカニズムから成り立っています。郊外差異化ができる中心街は100万人商圏に1ヶ所適正に成立します。2ヶ所存在すると片方が衰退します。200万人商圏以上の中心街は2街区成立し、この中心街が2街区成立していることを「二眼レフ立地」と言います。福岡中心街は商圏人口を200万人（都市圏人口257万人）以上有する広域I型商業地（商圏人口200万以上の地方拠点都市の中心街＝札幌、仙台、広島、福岡）の二眼レフ立地中心街です。

- ① JR博多シティが位置する博多街区は、既存の天神街区と比較して商業規模（商業力）は、JR博多シティが開発されるまでは、格段の差で下回っていました。
- ② しかるに、博多街区のターミナル機能は格段の差で天神街区を上回り、ワーカーマーケット（就業者数）はほぼ同じでした。
- ③ そこで、博多街区が持つ潜在力を可能な限り発揮する規模（店舗面積90,200 m<sup>2</sup>）で圧倒的な優位性を確立しました。
- ④ その結果、後から開発したKITTE博多の規模（店舗面積64,297 m<sup>2</sup>）を1.4倍上回り、売上高に圧倒的に差を付けました。
- ⑤ つまり、KITTE博多に大きな差をつけた原因は、店舗面積の差を利用してKITTE博

多の丸井・専門店街をMD i n gとSC機能で囲い込み、KITTE博多に残り物に福を与えなかったことです。

- ⑥以上の結果、KITTE博多の丸井・専門店街は有力・有名テナント以外の特殊なテナントミックスと丸井の中途半端なMD i n gがJR博多シティの博多阪急・専門店街（アミュプラザ博多）の需要創造という完成度が希薄になりました。
- ⑦郊外・ロードサイド立地のRSCは、強力な「福岡イオンモール」と「ららぽーと福岡」と「キャナルシティ博多」が完成度高く成立しており、顧客の満足度の高いエリアです。

<図表9> JR博多シティの競争SC

		店舗面積		SCの業態		立地場所
JR博多 シティ	アミュプラザ	40,365 m <sup>2</sup>	90,200 m <sup>2</sup>	ツーランク上の 多核モール型 SC	専門店街	中心街の駅立地
	博多阪急	41,835 m <sup>2</sup>			百貨店	
	デイトス等	8,000 m <sup>2</sup>			地下街	
KITTE博多		64,297 m <sup>2</sup>		準百貨店(マルイ)		中心街の街区立地
キャナルシティ博多		71,487 m <sup>2</sup>		多核モール型SC		郊外のロードサイド立地
ららぽーと福岡		73,100 m <sup>2</sup>		多核モール型SC		郊外のロードサイド立地
イオンモール福岡		90,000 m <sup>2</sup>		多核モール型SC		郊外のロードサイド立地
マリノアシティ福岡		43,260 m <sup>2</sup>		アウトレットモール		郊外のロードサイド立地
MARK IS福岡もち		48,000 m <sup>2</sup>		多核モール型SC		郊外のロードサイド立地
天神 地区	岩田屋三越	87,004 m <sup>2</sup> (2館)		百貨店		中心街の街区立地
	大丸	44,000 m <sup>2</sup>		百貨店		中心街の街区立地
	福岡パルコ	42,200 m <sup>2</sup>		スペシャリティセンター		中心街の街区立地

JR博多シティの成立・成功のメカニズムは次の通りです。

①圧倒的規模で競争優位性を確立

JR博多シティが大成功したポイントは、博多街区の潜在マーケットが持つ需要に最大限対応（都市立地のSCの上位値の7.7%のマーケットシェアの獲得）したことです。博多街区は天神街区に対して桁の違う大きな潜在力を持っていました。この巨大なエアポケット新たな立地を創出して新たな需要創造を創造しました。

②スタンダードのSCからワンランク上、さらにツーランク上の三重層のMD i n gの確立

JR博多シティは駅利用者やオフィスワーカーマーケットの利便性ニーズからアミュプラザの得意分野の中の中から中の上、さらには阪急百貨店の中の上から上までの幅広い分野で競争SCをMD i n g的に囲い込んでいます。

③本格的な百貨店の導入

博多街区に不足している百貨店として阪急百貨店（店舗面積41,835 m<sup>2</sup>）をフルラインとして本格的に導入したことです。天神街区には岩田屋三越と大丸の百貨店が強力に立地していますが、福岡中心街は二眼レフ立地であるためにいくら天神街区の百貨店が強力であっても百貨店の空白エリアの博多街区にも成立します。しかも博多阪急はJR博多シティというSCの核店であると同時に、60万人以上の利用者マーケットが存在する博多駅立地のど真ん中に位置しています。

今後、博多街区と天神街区（大規模な再開発中）と郊外のRSCとのみつどもえぬ競争が起こります。

### 3. 結論

#### (1) アミュプラザの需要創造とSCイノベーション

とかく、多くの三大都市圏以外の地方の駅立地の商業施設は駅利用者の少なさを考慮して小型のスペシャリティセンターあるいは中型のCSCであるワンランク下のSCでした。あるいは逆に一挙にツーランク上のSCに相当する百貨店を導入して既存の百貨店や郊外のRSCに切り崩されて退店しました。しかし、中央駅理論に基づく需要創造によって地方の拠点駅には利用者が少なくても郊外のスタンダードのSCとワンランク上のSCの融合した多核モール型RSCが成立・成功する立地イノベーションを行いました。アミュプラザおおいた、アミュプラザ鹿児島、アミュプラザくまもと、アミュプラザ長崎が該当します。アミュプラザ型多核モール型SCは、立地を創出（新たな立地を探索し解明）することによる需要創造（新たなニーズを探索し解明）しました。

一方、JR博多シティは、福岡中心街の二眼レフ立地の格差を利用して、マーケットが持つ成立規模を最大限発揮して店舗面積90,200㎡の圧倒的競争性を確立して成立・成功しました。

中央駅立地理論も二眼レフ立地理論もアミュプラザ型多核モール型SCの成立・成功の基本戦略です。

#### (2) 県都（地方の拠点立地）と商業副都心（3大都市圏の郊外の拠点立地）の中心街の百貨店が成立・成功モデル

マーケティング・デザインモデルから見た県都の中心街や商業副都心の100万人商圏の1つの固有マーケットには、ツーランク上の百貨店（店舗面積25,000～30,000㎡・販売体制200～300億円）、駅立地のワンランク上のRSC（30,000㎡・250億円）が1ヶ所、郊外・ロードサイド立地にスタンダードのRSCが2ヶ所（60,000以上・300億円以上）に、地域密着型SC（15,000以上・100億円以上）が15万～20万～25万人商圏に1ヶ所立地しているエリアが完成度の高い1つの固有マーケットです。

ここで、県都の中心街と商業副都心の中心街における百貨店の成立・成功の原則を解析します。基本的には、次の性格を持った百貨店が成立・成功します。

- ・100万人商圏には「ツーランク上のRSCとしての位置付けの百貨店が成立・成功」します。
- ・100万人商圏には「郊外の多核モール型RSCが真似できないレベルの百貨店が成立・成功」します。

またコンテンツ的には、次の通りです。

- ①中高所得層の富裕・上質志向（ラグジュアリー志向）ニーズに対応した百貨店
- ②中高年齢層のハーベスト志向（シニア志向）ニーズに対応した百貨店
- ③中高級の食料品のデパ地下志向（グルメの対面販売志向）ニーズに対応した百貨店
- ④伝統的な有名・有力ブランドを活用したギフトニーズ&外商に対応した百貨店
- ⑤地域ナンバーワンの「憧れ空間」を演出できる非日常ニーズに対応した百貨店
- ⑥高級・上質・憧れ感のあるリテールブランドを地域密着志向の「プラットフォーム（ビジネスの基地化）」して経済圏（プラットフォーム化による派生ビジネス）や生態系（地元の企業や生活者との相互共存）の形成に対応した百貨店
  - ・リアルとオンラインの融合ショッピング化（メタバース、デジタルツイン、リテールメディア等）
  - ・金融と小売りの融合ビジネス化（クレジット、ローン、ポイント、決済サービス等）

- ・交流と生活者の融合ビジネス化（サークル、友の会、地域消費愛等）

100 万人商圏立地で郊外の多核モール型R S Cと棲み分けできる完成度の高い百貨店は成立・成功します。

### （3）J R九州の九州圏外への事業展開戦略

J R九州は鉄道等のモビリティ事業以外の飲食・サービスや不動産事業を九州圏（ドミナントエリア）を超えて全国に展開しつつあります。九州圏の限られた小商圏マーケットの中で培って成功・成立したビジネスモデルを、より大きなマーケットに進出し新たなマーケットを創造することは勢いのある企業としては当然の挑戦です。

日本の勢いのある流通企業は限られた国内市場だけでなく売り上げの25～30%を海外市場からの獲得が近未来での成長企業（グロース&グローバル企業）の基準です。国内で成功した物販・外食やコンテンツ等のクールジャパンのノウハウを適用したビジネスモデルをより大きいマーケットに進出して成功しています。J R九州はドミナントで成功したビジネスモデルをより大きいマーケットで展開しつつあります。

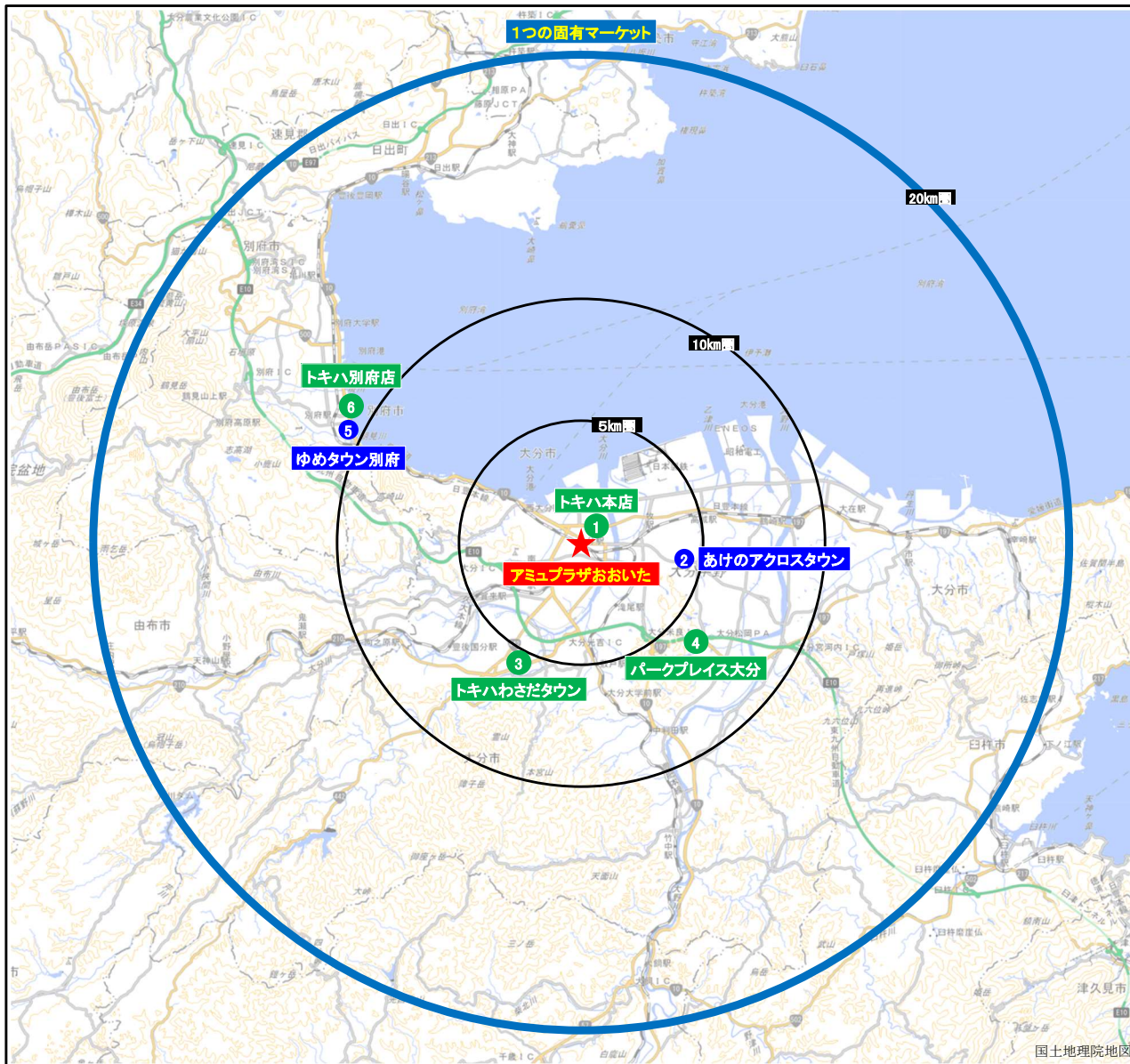
このようなビジネスモデルを「小商圏ビジネスの大商圏マーケットへの波及・適用ビジネスモデル」と言い、広く行われている方法です。すなわち、次の方法と事例があります。

- ①小商圏のドミナントで成功した独特のビジネスモデルをドミナント以外の未利用地で展開する（例：ユニクロ、とくし丸、ウォルマート）
- ②小商圏のドミナントの独特の産物・商品（モノ、サービス、コンテンツ等）をドミナント以外の未利用地で展開する（例：日本食、日本のサブカルチャーのコンテンツ、ホールフーズ）
- ③小商圏のドミナントの産物・商品をネットショッピングの発信基地としてドミナント以外の未利用地で展開する（例：ジャパネットたかた、アマゾン）

S CにおいてもスーパーR S C化や個性あるM D i n gやS C機能を持つことにより商圏外の越境商圏を形成して繁盛型S Cづくりを確立しています。商圏の中で新たなマーケットの掘り起こしや、越境商圏のマーケットの掘り起こしは勝ちパターンのS Cづくりに有効です。

<図表10>アミュプラザおおいたを基軸とする「1つの固有マーケット」のMRI

※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5月

1つの固有マーケットの圏域						
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
三大都市圏以外	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
		タイプ② 10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
	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)	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
中心街	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(地方の県都の中心街(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	アミュプラザおおいた
エリア特性	県庁所在地都市エリア

1つの固有マーケット規模(20km圏)	人口	世帯数	マーケットランク
0~5km圏	233,530人	108,377世帯	1級最寄圏マーケット
0~10km圏	424,949人	187,419世帯	-
0~20km圏	649,299人	286,225世帯	2級居住者マーケット

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	15,427人(JR大分駅)	7級ロードサイドマーケット
ロードサイドマーケット	4級ロードサイドマーケット		
ワーカーマーケット	0~5km圏	137,385人	2級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	89.7%	7級レベルマーケット
マーケットの成長	3.1%		1級成長マーケット
総合評価	Bクラス		39点(69.9%)

・2024年経済センサス基礎調査・2020年度個人所得指標

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圏内は3万㎡以上)			
0~20kmのSC	SC名	店舗面積	SC業態
	★	アミュプラザおおいた	36,000㎡
1	トキハ本店	42,564㎡	百貨店(RSC扱い)
2	あけのアクロスタウン	27,708㎡	CSC(スーパー-CSC)
3	トキハわさだタウン	65,567㎡	RSC
4	パークプレイス大分	117,437㎡	SRSC
5	ゆめタウン別府	21,000㎡	CSC(スーパー-CSC)
6	トキハ別府店	29,728㎡	百貨店(RSC扱い)

日本ショッピングセンター協会「SC白書2023年版」、東洋経済「全国大型小売店総覧2024」