

月刊需要創造 2025年3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
モレラ岐阜
 — 課題立地を克服して勝ちパターン化した多核モール型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、RSCとしての立地評価が低くかつ巨大投資の二重苦で課題を残して開発された多核モール型RSCが、見事にピンチを克服して勝ちパターン化の道を行んでいる「モレラ岐阜」（岐阜県本巣市）の事例を解説します。

モレラ岐阜は18年間、多くの犠牲を伴う低迷期を経て、RSCの空白エリアでの立地活用とSCの巨大投資の減損評価により課題を克服して勝ちパターンのSCを成し遂げようとしています。

1. モレラ岐阜の概要とSCとしての評価

（1）モレラ岐阜の概要

モレラ岐阜のSCの概要は次の通りです。

<図表1>モレラ岐阜の概要

		モレラ岐阜の特徴	備考欄
所在地		岐阜県本巣市三橋 1100	
施設所有者		ユナイテッド・アーバン投資法人	
施設管理者		(株)プライムプレイス	
開業時期		2006年4月(19年目)	
SC業態		多核モール型RSC	
		スタンダードのRSC	
施設規模	敷地面積	185,000 m ²	
	延床面積	115,800 m ²	2階建て
	店舗面積	74,545 m ²	
	駐車台数	5,000 台	平面と屋上駐車場
	店舗数	230 店	
業績	売上高	29,600 百万円	
	集客数(年間)	推定年間 1,000 万人超	
	売場効率	397 千円(1m ² 当たり)	
	マーケットシェア	10.7%(10 km圏内の購買力のシェアは近郊カントリーエリアを含めると9.6%)	
	客単価	推定 2,960 円(来館者1人当たり)	
立地	立地特性	国道 157 号線に平行 樽見鉄道モレラ岐阜駅前	
	エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②) + α 近郊カントリーエリア	

	マーケット規模	0～5km圏(106,516人) 0～10 km圏(446,273人) ※近郊カントリーエリアを含めると50万人が推定される	1つの固有マーケットは第2次郊外エリア(タイプ②)
	購買力	2,760億円(18.4万世帯×150万円)近郊カントリーエリアを含めると3,090億円	10 km圏(1つの固有マーケット)
	マグネットストア	ロピア(パローの跡地)、ZARA、エデオン、H&M、トミーヒルフィガー、ユニクロ、ニトリ、無印良品、ロフト、セカンドストリート、GU、ダイソー、西松屋、スリーコインズ、ヒマラヤ、アメリカンホリック、ツタヤブックストア、エデオン、フランフラン、モレラマルシェ、ケユカ、マクドナルド、カルディコーヒーファーム	
	SC機能	TOHOシネマズ、ラウンドワン、フードガーデン、グルメレストラン街、あそびパークス、ナムコ、2フロア530mのランブリングモール	

モレラ岐阜の特性は次の通りです。

- ①モレラ岐阜は、メガストアを核要素とする総合業態の存在しない多核モール型RSC
- ②モレラ岐阜は、2フロアの延べ530mのランブリング&ウィンドウショッピングモール
- ③モレラ岐阜は、リーズナブルなポピュラーテナントや外資系テナントが230店舗導入され多様なテナントミックスを形成
- ④モレラ岐阜は、シネコンやアミューズメント&ラウンドワンやフードコート&レストラン街のエンターテインメント施設も充実
- ⑤モレラ岐阜は、ローサイド立地を活かし、駐車台数が5,000台の大規模

この様に、モレラ岐阜は、スタンダード(カジュアル)な多核モール型RSCとして完成度の高いレベルで、岐阜県の西北部の郊外&近郊カントリーエリアで唯一無二の存在で立地しています。

(2) モレラ岐阜の勝ちパターンのSCとしての評価

モレラ岐阜の勝ちパターン指数である売場効率率は397千円と基準値(450千円以上)以下ですが、現在は売上増により勝ちパターン化の道に向かって邁進しています。マーケットシェアは10.7%(近郊カントリーエリアを含めると9.6%)の高いマーケットシェアを獲得しており、客単価も2,960円(推計)も高い勝ちパターンの水準を確保しています。

<図表2>モレラ岐阜の勝ちパターンの評価

評価の要素		モレラ岐阜指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	397千円	450～500～550千円
第二の評価	マーケットシェア	10.7%(9.6%)	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価	2,960円(推定)	2,000～2,500～3,000円

2. モレラ岐阜の成立・成功のメカニズム

(1) 立地条件の評価

モレラ岐阜は名古屋都市圏の北側の端立地（岐阜県の西北部エリア）で第2次郊外エリア（タイプ②）を基軸として近郊カントリーエリア（157号線と303号線・モレラ岐阜の北・西・東地区）を加えた混合エリアです。それ故に、1つの固有マーケットは10km圏+α（近郊カントリーエリア）となります。

- ①最寄圏（5km圏）には10.6万人（3級最寄圏マーケット）、1つの固有マーケットには44.6万人を有し、RSCの成立基礎マーケットの最低ラインである40万人（基準値40～50～60万人）を上回っています。実質的な1つの固有マーケットは、周辺の近郊カントリーエリアのマーケットを含めると50万人以上が想定されます。また、近郊のカントリーエリア立地の性格上、影響圏マーケット（小頻度の商圈には含まれないエリア）かなり広いマーケットが想定されます。
- ②立地条件は、周辺のRSCのなかで一番劣位立地条件でありながら、圧倒的なナンバーワンの規模の優位性と唯一の多核モール型RSCの存在により競争SCを凌駕しています。規模の優位性は立地条件の劣位性をカバーするとの原則の由縁です。

(2) 競争条件の評価

モレラ岐阜を取り巻く競争条件は次の通りです。

- ①5km圏にはCSC（30,000㎡未満）のみが立地しており、RSCはモレラ岐阜以外は立地していません。
- ②10km圏にもRSCは伝統的RSCのマーサ21（48,000㎡・180億円）のみであり、モレラ岐阜（75,000㎡・296億円）はマーサ21を売場面積と売上高で1.6倍、かつランブリングモール機能やエンターテインメント機能で大幅に上回っています。
- ③15km圏には、イオンタウン大垣（34,502㎡）、アクアウオーク大垣（40,200㎡）、イオンモール大垣（43,452㎡）のRSCが立地していますが、どのRSCにもモレラ岐阜は絶対的規模の優位性のある1.7倍以上であり、かつランブリングモール機能やエンターテインメント機能で大幅に上回っています。
- ④15km圏以外に本格的・多核モール型RSCのイオンモール各務原インター（77,000㎡）とイオンモール木曾川（66,000㎡）が立地していますが、モレラ岐阜の1つの固有マーケットの外であるため直接的な影響力は少ないと思われます。
- ⑤以上のようにモレラ岐阜は1つの固有マーケット内の本格的・多核モール型RSCの無風立地（唯一無二の存在）と言えます。

(3) MD i n g の評価

モレラ岐阜のMD i n g上の特性は次の通りです。

- ①ターゲットとしては、老若男女（若い人もお年寄りもファミリーもパーソナルも）の全需要対応型であり、マーケットの性格の一步先を行く買物・エンターテインメントニーズと地域密着ニーズが混合したSC。
- ②カジュアルなテナントと外資系テナント（ZARA、H&M、トミーヒルフィガー、フライングタイガー等）とメガストアの専門大店が混合したテナントミックス。
- ③食品業態としてロピア（広域対応SM）とモレラマルシェ（バザール型、市場型、グローサラント型の専門店街）とこだわり食物販（カルディコーヒーファーム、サンクゼール、久世

福商店等)の三重層食品業態の導入。

- ④エンターテインメント業態として、ラウンドワン、TOHOシネマズ、ナムコ、複数の子供の遊びランド)を導入した遊び機能が充実。
- ⑤飲食業態としてフードガーデンとグルメレストラン街とカフェ機能(サンマルクカフェ、スターバックス等)が充実している。
- ⑥ファッションはユニクロ&ジーユー等のカジュアル系からポピュラーテナント、さらに外資系テナントまで立地としては先端性のあるテナントミックス。
- ⑦生活雑費は無印良品、ロフト、フライングタイガー、ダイソー、スリーコインズ、フランフランのシングルプライスストアからハイライフ志向の雑貨まで幅広く対応している。
- ⑧マグネットストアはロピア(SM)、エデューオン(生活情報家電)、ニトリ(家具・インテリア)、セカンドストリート(中古販売ストア)、ヒマラヤ(スポーツ&アウトドア)、ツタヤブックストア(書籍)に前述のZARA、H&M、ユニクロ、ラウンドワン、TOHOシネマズの大型のストアが回遊性を高めるために分散配置。

以上のように、モレラ岐阜のMDing&テナントミックスは、全需要対応&ファミリー志向をやや先進的に、まんべんなくなされており、モレラ岐阜の立地・マーケットに適合させています。

<図表3>MDingの比較評価

		モレラ岐阜	マーサ 21	イオンタウン 本巣	イオンモール 各務原インター
		多核モール型 RSC	伝統的RSC	パワータウン	多核モール型 RSC
前提数値	店舗面積	75,000 m ²	48,000 m ²	15,200 m ²	77,000 m ²
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&トレンドィ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		◎	○	○	◎
リサイクル&リユースMDing		○			
エンターテインメントMDing		◎	○	△	◎
フード&コモディティ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					

(4) 総合立地評価

モレラ岐阜のSCとしての総合立地評価は次の通りです。

＜図表4＞モレラ岐阜の立地評価

		実数	SCの立地ランク
マーケット 規模	最寄圏(5km圏)マーケット	106,516人	3級最寄圏マーケット
	1つの固有マーケット(10km圏)	446,273人	3級居住者マーケット
ステーションマーケット		249人	8級ステーションマーケット
ワーカーマーケット		37,944人	5級ワーカーマーケット
ロードサイドマーケット		拠点立地で アプローチの良い立地	2級ロードサイドマーケット
マーケットのレベル		全国比 83.2%	7級レベルマーケット
マーケットの成長性		3年間で 0.2%増加	4級成長マーケット

モレラ岐阜のSCとしての立地評価は「Cクラス」（総点数の55.5%）でRSCの成立条件の評価は最低限の成立ランクです。成立基礎マーケットは最低限確保していますが、全体的にはローサイド立地を除けば評価の低い立地です。かなりの条件が揃わないと勝ちパターン化が困難な立地です。

3. モレラ岐阜の勝ちパターン化のキーポイント

モレラ岐阜が18年間の低迷期を脱却して勝ちパターン化の道歩んだ二段階のメカニズムは次の通りです。

（1）第一段階・広域型食品業態の導入

モレラ岐阜が急速に勝ちパターン化の道歩めている要因は2022年に強力な食品業態のロピアを核店舗として導入してSC全体に勢いをつけたことです。

まず、多核モール型RSCの食品業態のあり方を説明します。

①多核モール型RSC内の食品業態のポジショニング

SCの来街者が食品を購入するパターンに次の2つあります。

- ・ファースト買い→SCに来店して最初に食品を買うパターン
- ・ラスト買い→SCに来店して、SCで買物や遊びの後の帰りに食品を買うパターン

SCは相乗効果システムであるために来街者がショッピングやランブリングやエンターテインメント行動の後の帰りに食品を買う「ラスト買い」をしてもらう必要があります。SCへの出向動機は、ランブリングショッピングやエンターテインメントショッピングが目的で、食品の購入は第一次的目的ではないが、せっかく来たのだから帰りに食品を冷蔵庫一杯分（まとめ買い）買って帰るラスト買いをしてもらうことが重要です。それによって、SC内SM（SCの核店舗としての食品のスーパーマーケット）は、SC外の通常の立地のSMの2倍の売上（通常25億円がSC内では50億円の売上）になります。

通常の2倍の食品の売上高を獲得するためには、多核モール型RSC内のSMは次の条件が必要です。

- ・SCの周辺の競争SMより1.4倍以上の売場面積を持つこと（周辺のSMより1.4倍の売場面積を持つとSC内のSMは周辺のSMより30%余分の売場面積を持つことができる）。
- ・3割の余分面積のうち2割の売場に割安食品を残り1割の売場にこだわり食品を陳列・配置して、SC外のSMより割安感があると同時にこだわりのある食品売場が可能となる。

- ・これによりSC内SMは周辺のSMに対して「3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略」が可能となる。すなわち、多核モール型RSCは、SC外のSMと3割差異化し、差異化した分野は特化（圧勝）、その他の7割は周辺のSMと同じ食品売場にすることが可能となる。

以上により、来街者のSCの選択動機においては、ショッピング、ランブリング、エンターテインメント、プレイスメイキングであったが「帰りに食品を車一杯のまとめ買いしないと損すると感じる」ことになり、多核モール型RSC内のSMはSC外のSMより2倍売れることとなります。多核モール型RSC内のSMは、ファースト買い50%、ラスト買い50%が適正比率です。

②ロピアのSCの核店としての評価

モレラ岐阜の食品の核店のロピアが2022年5月に店舗面積2,300㎡で出店し、その特性は次の通りです。

- ・通常の多核モール型RSC内SMは自RSCの商圈と同一ですが、ロピアは超広域商圈を持ち、本来の自RSCの商圈より広いマーケットを形成します。
- ・ロピアは足元のマーケットは希薄でも広域のまとめ買いニーズに対応できるために、中部エリアで最強級のSMのバローの退店跡地でも成立します。
- ・ロピアは強力な肉売場を基軸に食品のフルラインをボリューム販売、ディスカウント販売、旬鮮販売、地域密着販売、まとめ買い販売、売場担当者の自主判断販売で展開する特化食品業態です。
- ・ロピアのモレラ岐阜店はSC内のSMであるために本来のバザール志向の市場型陳列販売ではなくオーソドックスなスーパーマーケットのおとなしい売場になっています。
- ・ロピアはアメリカのスチュレオナルド（100km圏を対象とする地域密着・店内製造小売り・まとめ買い・一方通行強制システムの100億円の販売体制の旬鮮大市場型SM）を彷彿させる業態です。

ただ、ロピアは食品のファースト買いが中心なために、SCの相乗効果を発揮するラスト買いにとって必ずしも適切ではないが、希薄なマーケットで成立するロピアはモレラ岐阜にとって重要な業態です。

（2）第二段階・モール専門店街の強化刷新

2022年に課題であった地域密着ニーズの取り込みとして強力な食品業態のロピアの導入の2年後に、ロピアの導入による上昇ムードに乗ってモール専門店街の強化・刷新して勢いをつけて勝ちパターンを道を実にしています。単に、ロピアの導入により食品のファースト買いの集客力を高めてもモール専門店街への波及効果・回遊効果はありません。その意味において適正な食品の業態の導入とモール専門店街の強化・刷新の二段階リニューアルは効果が期待できます。

4. モレラ岐阜と類似事例のピエリ守山の評価（蛇足説明）

モレラ岐阜（2006年オープン・75,000㎡）とピ守山（2008年オープン・44,000㎡・滋賀県守山市）は同じディベロッパーが開発した物件で、両SCとも開発時は大苦戦し、ディベロッパーは倒産しました。現在は別のディベロッパーが引き継ぎ所有しています。

モレラ岐阜とピエリ守山が開業時に大苦戦した原因は次の通りです。

- ①モレラ岐阜もピエリ守山もＳＣの形態は多核モール型ＲＳＣでランブリングモールの立派な巨大投資のＳＣです。
- ②しかし、両ＳＣとも立地条件がＲＳＣの成立条件が不十分な立地で、大都市圏の端（はし）立地でマーケットの希薄な立地です。
- ③モレラ岐阜は成立の不十分立地ですが、ＲＳＣの無風立地で１つの固有マーケットの中で競争ＳＣを凌駕して、現在は勝ちパターン化しています。モレラ岐阜は一時、200億円程度まで落ち、現在は300億円を確立し、勝ちパターン化しつつあります。
- ④一方、ピエリ守山は１つの固有マーケットの中で、ピエリ守山（2008年9月・44,000㎡）、イオンモール草津（78,000㎡）、エイスクエア（74,500㎡）の3ＲＳＣの中で一番劣位立地かつ一番小規模立地なので通常のＲＳＣの成立は困難です。ピエリ守山は、一時、80億円程度まで落ち、現在は推定120億程度で勝ちパターン化は困難な状態です。

以上のように、モレラ岐阜もピエリ守山も多核モール型ＲＳＣの成立が希薄な立地に巨大投資したＳＣですが、１つの固有マーケットの中で競争優位性のあるモレラ岐阜は立地の成立性の希薄な立地でもＲＳＣの無風エリアの漁夫の利で勝ちパターン化しています。しかし、ピエリ守山は、立地の成立性の希薄さ、競争優位性が無く、巨大投資の三重苦で勝ちパターン化していません。

5. 結論

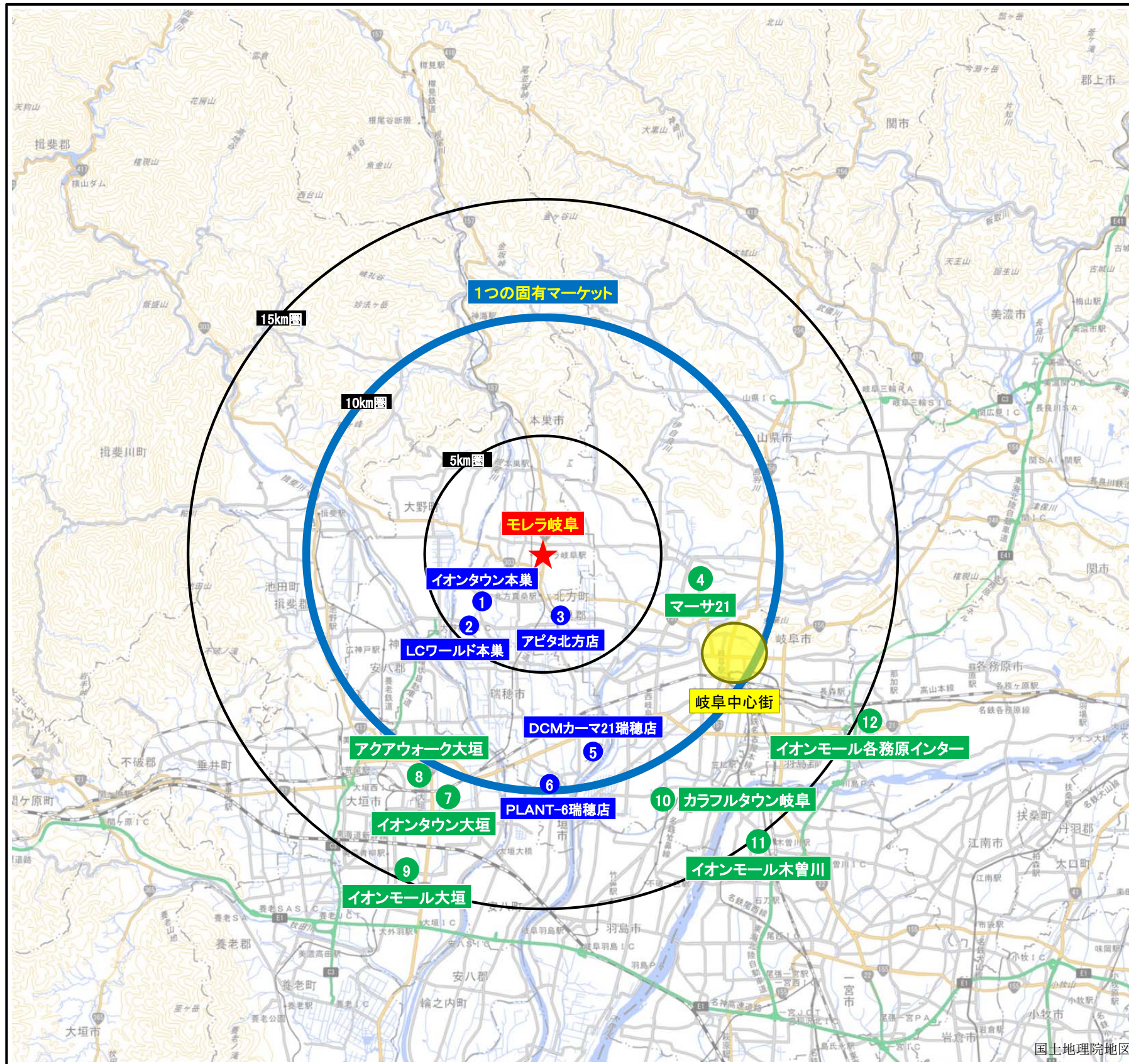
モレラ岐阜は、不利な立地条件をＳＣの仕組み（ＳＣの規模とＳＣの業態）の優位性により克服して勝ちパターン化しつつあるＳＣです。モレラ岐阜は、規模（75,000㎡のスーパーＲＳＣ）とＳＣの業態（完成度の高い多核モール型ＲＳＣ）で仕組み上問題はなく、１つの固有マーケットの中で劣位立地を克服する条件が整っています。開発時のモレラ岐阜の不振の理由に、マーケットに比べて規模が大きすぎることを言う人がいました。半分は当たっていますが、もし小さな規模で開発すると希少なマーケットを拡大することもマーケットの掘り起こしもできません。規模の優位性があったからこそモレラ岐阜は再生することができました。モレラ岐阜が位置する立地はそもそも「進むも地獄、退くも地獄」の立地なのです。そのような立地にＳＣを開発してしまったのだから規模の優位性を活用してマーケットを可能な限り拡大し、マーケットを可能な限り掘り犯すことが成功・成立の基本です。

ＳＣを成立・成功させるためには規模の優位性を前提条件として、業態（ＳＣのビジネスモデルの選定）と業格（勝ちパターン化）と業彩（マーケットにカスタマイズしてＳＣを多様に色づける）の３つのプロセスがあります。モレラ岐阜は、業態として完成度の高い多核モール型ＲＳＣ、業格として勝ちパターン化の道を歩んでおり、今後の課題は業際のマーケットへのカスタマイズ化（地域密着ニーズの掘り起こし＋潜在ニーズの発掘）が必要です。

蛇足ですが、モレラ岐阜は名古屋中心街と岐阜中心街と大垣中心街を上位立地としていますが、これらの中心街の商圈内に多核モール型ＲＳＣが進出して岐阜中心街から高島屋百貨店が岐阜中心街からヤナゲン百貨店が退店しました。マーケティング・デザインモデルによると「中心街商業と郊外商業が同じレベルで競争すると郊外商業が勝つ、それ故に中心街商業は郊外商業が真似できないノウハウを持たないと淘汰」されます。高島屋百貨店もヤナゲン百貨店は郊外の多核モール型ＲＳＣと同質化して淘汰されました。

<図表5>モレラ岐阜を基軸とする「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:2025年2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	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	
近郊カントリーエリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏		
三大都市圏以外	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		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	モレラ岐阜
エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②)+α近郊カントリーエリア

1つの固有マーケット規模	人口	世帯数	マーケットランク
	0~5km圏	106,516人	40,199世帯
0~10km圏	446,273人	183,506世帯	3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	249人(モレラ岐阜駅)	8級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	2級ロードサイドマーケット(157号線と303号線)		
ワーカーマーケット	0~5km圏	37,944人	5級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	83.2%	7級レベルマーケット
マーケットの成長	0.2%		4級成長マーケット
総合評価	Cクラス		31点(55.5%)

・2024年経済センサス基礎調査・2006年事業所企業統計調査

1つの固有マーケット内のSCの実態(10km圏内は12km ² 以上・10km圏以上は30km ² 以上)				
0~10km圏のSC	SC名		店舗面積	SC業態
	★	モレラ岐阜		75,000m ²
1	イオンタウン本巣		15,200m ²	CSC
2	LCワールド本巣		13,655m ²	CSC
3	アピタ北方店		15,367m ²	CSC
4	マーサ21		48,000m ²	RSC
5	DCMカーマ21瑞穂店		17,839m ²	ホームセンター
6	PLANT-6瑞穂店		20,294m ²	スーパーセンター
7	イオンタウン大垣		34,502m ²	パワータウン(RSC)
8	アクアウォーク大垣		40,200m ²	RSC
9	イオンモール大垣		43,452m ²	RSC
10	カラフルタウン岐阜		45,395m ²	RSC
11	イオンモール木曾川		66,000m ²	多核モール型RSC
12	イオンモール各務原インター		77,000m ²	多核モール型RSC

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