

月刊需要創造 2025年4月号

<p>マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究</p> <p>ゲンゼタウンセンターつかしん</p> <p>— ワンランク上のSCから地域密着型SCに脱皮(イノベーション)して成功したRSC —</p>
(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、百貨店を核店とする高級志向&ハイライフ志向のSCが鳴り物入りで開発されたが大苦戦し、核店の百貨店も退店し、この滅亡状態の中でイノベーション・リニューアル(イノベーションを伴う大変革のリニューアル)を実施して、地域密着型RSCに業態転換して成立・成功している「ゲンゼタウンセンターつかしん(以下、つかしん)」の再生物語を説明します。つかしんは1985年に開発され現在まで40年を経過していますが、前半の20年は大不振、後半の20年はリニューアルにより大幅に売上高がアップし、現在は着実に安定・成長の道を歩んでいます。新生つかしんへのリニューアルは、SCのグレードを3段階下げる(ツーランク上のRSCからワンランク下の地域密着型SC)の革新的リニューアルを実施し、勝ちパターン道を歩んでいます。つかしんの革新的リニューアルは「退くも地獄、進むも地獄のなかで課題を解決」したSCの再生の事例です。

1. つかしん概要とSCとしての評価

(1) つかしんの概要

つかしんのSCの概要は次の通りです。

<図表1>つかしんの概要

		つかしんの特徴	備考欄
所在地		兵庫県尼崎市塚口本町 4-8-1	
施設所有者		ゲンゼ株式会社	
施設管理者		ゲンゼ開発株式会社	
開業時期		<ul style="list-style-type: none"> ・1985年に第一期オープン(2004年に西武百貨退店) ・2006年に第二期の増床リニューアル 	
SC業態		<ul style="list-style-type: none"> ・2006年までは箱型モール型RSC ・2006年以降多核モール型RSC ・第一期はツーランク上のRSC ・第二期はワンランク下の地域密着型RSC 	
施設規模	敷地面積	73,000 m ²	
	延床面積	196,000 m ²	地上7階建て
	店舗面積	58,960 m ² (SC協会定義の店舗面積)	コミュニティ含めると68,000 m ²
	駐車台数	2,000台	平面と立体駐車場
	店舗数	150店	

業績	売上高	25,000 百万円(推定)	
	集客数(年間)	年間 1,151 万人(推定)	
	売場効率	424 千円(1㎡当たり)	
	マーケットシェア	4.7%	
	客単価	2,172 円(来館者一人当たり)	
立地	立地特性	<ul style="list-style-type: none"> ・尼崎池田線(13号線)線に平行 ・阪急電鉄の稲野駅より300m ・JR猪名寺駅より400m 	
	エリア特性	<ul style="list-style-type: none"> ・三大都市圏の周辺市街地エリア ・都心から10km圏の直下型立地 	
	マーケット規模	0～2.5km圏 222,239人 0～5km圏 761,407人	1つの固有マーケットは5km圏
	購買力	5,265 億円(35.1 万世帯×150 万円)	5km圏(1つの固有マーケット)
	有力テナント	アルプラザ(平和堂)、西松屋、しまむら、ユニクロ、GU、上新電機、ダイソー、無印良品、ロフト、デコホーム、TSUTAYA、ドリーム、バースデー、赤ちゃん本舗、マツモトキヨシ、カルディコーヒーファーム、サイゼリヤ、ABCマート、スターバックスコーヒー、久世福商店、ヴィレッジバンガード、スリーコインズ、眼鏡市場	
SC機能	<ul style="list-style-type: none"> ・湯の華廊(温浴施設) ・グンゼスポーツ(スポーツクラブ) ・フットサル ・ピュアハートキッズランド ・カリヨン広場(イベント&ガーデン) ・つかしんカルチャーセンター 		

つかしんは、東館と西館の2館体制で、ランブリングモールに150店舗が配置され、リーズナブル&カジュアル志向の多核モール型RSCです。

(2) つかしんの勝ちパターンのSCとしての評価

新生つかしんは西武百貨店の退店時は80億程度の売上が2006年の増床リニューアルより最盛期は280億円(売場効率は475千円)となり勝ちパターン化しました。現在の勝ちパターンとしてのつかしんの評価は次の通りです。

<図表2>つかしんの勝ちパターンの評価

評価の要素		つかしんの指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	424 千円	450～500～550 千円
第二の評価	マーケットシェア	4.7%	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価	2,172 円	2,000～2,500～3,000 円

売場効率もマーケットシェアも客単価も最低ラインの勝ちパターン指数ですが、売場効率は、市街地の直下型立地の中で健闘しており勝ちパターンの評価に値します。

2. つかしんの成立・成功のプロセスとメカニズム

旧つかしんはオープン当初は立地不適合のSC業態でしたが、バブル経済と西武百貨店の政策売上で対面を保っていました。しかし、バブル経済が崩壊し立地不適合のSC業態の課題が表面化するとすさまじい勢いで崩壊の道を歩みました。

(1) 旧つかしんは不適合立地の不適合なSC業態

旧つかしんの大失敗の原因はマーケティング・デザインモデルに基づき解明すると次の通りです。

①「都心の直下型立地」というエリア特性の不理解

都心の直下型立地とは、梅田の超広域型中心街の10km圏の郊外エリアは高次元のSCは成立しないとの原則です。つかしんのエリア特性は庶民的かつ梅田中心街の影響力の強い周辺市街地のマーケットであるために高級志向・ハイライフ志向のニーズは草木も生えない不毛のマーケットです。ただ、周辺市街地は民度が低い人口密度の高い高密度マーケットは優位特性です。

②都心の直下型立地には百貨店は絶対に成立しないことの不理解

都心の直下型立地は百貨店の成立性は皆無で、直下型立地に出店した百貨店はすべて壊滅しました。例えば、つかしんの西武百貨店、あまがさきキューズモールの阪神百貨店、神戸長田の大丸百貨店、神戸ハーバーランドの西武百貨店と阪急百貨店、京都モノの近鉄百貨店、イオンモール堺北花田の阪急百貨店等で、この大阪都市圏の直下型立地のみならず東京都市圏や横浜中心街や名古屋中心街の直下型立地の百貨店はほぼ全滅か全く百貨店の体を成していない状態です。ちなみに、百貨店が成立する立地は、三大都市圏の広域中心街（商圏人口400万人を有する立地に複数）、地方の県庁所在地の中心街立地（商圏人口100万人立地に1ヶ所）、大都市の郊外の商業副都心立地（商圏人口100万人の交通の結節点立地）と限られています。

(2) つかしんのイノベーション・リニューアルの実施

直下型立地は百貨店と言う業態が成立しない立地であり、SCが成立・成功しない立地ではありません。旧つかしんは百貨店を核店とするツーランク上のRSCが成立しない立地でした。

そこでSCのタイプをグレードでパターン化すると次の通りです。

<図表3> SCのランク分類

SCのタイプ	内容	SC業態
ツーランク上のSC	ハイライフの高級志向のSC	百貨店を核とする 高級・ハイライフのRSC
ワンランク上のSC	上質感のある中の上志向のSC	アップグレードの多核モール型RSC
スタンダードのSC	標準志向の中志向のSC	ポピュラー志向の多核モール型RSC
ワンランク下のSC	リーズナブルな価格志向の 割安感と日常生活志向のSC	地域密着型RSC
		パワータウン
ツーランク下のSC (デープバリュー志向のSC)	価格重視の廉価志向のSC	バリューセンター
		アウトレットセンター
		パワーセンター

旧つかしんは西武百貨店を核店とするツーランク上のRSCですので直下型立地では成立しません。しかし、旧つかしんの2km圏には、直下型立地で成立容易なスタンダード型のRSCとしてイオンモール伊丹が郊外で独り勝ちの存在で立地していたために、更にランクの低い地域密着型RSC（ワンランク下のRSC）の業態に挑戦するリニューアルを実施しました。地域密着型RSCとは、食品&コンビニエンスニーズを基軸にカジュアル・ライフスタイルをリーズナブルに提供する「日常の中の“新”」を目指すRSCです。これにより新生つかしんはイオンモール伊丹と3割差異化・特化、7割同質化・総合化ができ、1つの固有マーケット（つかしんとイオンモール伊丹の共同商圏）の中で、生活者の買物と遊びの選択肢は拡大しました。その結果、新生つかしんは売上高が3倍に増加しています。このリニューアルにより売上が嵩上げてその後成長軌道に乗せる手法が「イノベーション・リニューアル」（イノベーションを伴うリニューアル）と言います。何十億円も投資して、5～10%伸びたが2～5年後は元の売上に戻り、その後は長期低落化の道を歩むリニューアルとは異なるタイプのものです。大きな課題を持つSCのリニューアルはイノベーション・リニューアルでないと成果は出ません。

3. つかしんの総合立地評価

（1）立地条件の評価

つかしんが立地するのは梅田中心街の10km圏内の周辺市街地（人口密集地の庶民的マーケット）です。

この中心市街地の10km圏は「都心の直下型立地」であり、ハイファッションやハイライフニーズが相対的に少ないと同時にそのようなニーズは都心（梅田中心街）に依存するためにエリア内には希薄なマーケットとなります。このような過酷なエリアの中で、SCの成立・成功の激しい競争がおこなわれています。

すなわち、旧つかしんが1985年に開発され、その後2002年にイオンモール伊丹が開発されて致命的ダメージ（2002年に西武百貨店が退店）を受けましたが2006年に新生つかしんとして再出発しました。

（2）市場条件の評価

<図表4>つかしんの立地評価

		実数	SCの立地ランク
マーケット規模	最寄圏(2.5km圏)マーケット	222,239人	第1級最寄圏マーケット
	1つの固有マーケット(5km圏)	761,407人	2級居住者マーケット
ステーションマーケット(2駅)		29,206人	7級ステーションマーケット
ワーカーマーケット		76,705人	4級ワーカーマーケット
ロードサイドマーケット		拠点立地でないが アプローチの良い立地	4級ロードサイドマーケット
マーケットのレベル		全国比90.4%	6級レベルマーケット
マーケットの成長性		3年間で1.9%増加	2級成長マーケット
立地の総合評価		Bクラス	37点(全体の66.1%)

つかしんの立地は、SCの成立性は「Bクラス」（成立基準はCクラス以上）であり、大きなマーケットと成長マーケットを持っていますが、民度が低いことと直下型立地であるために梅田中心街への消費の流出が多い立地です。旧つかしんが大苦戦したのは都心の直下型立地に百貨店を核としたツーランク上のSCを開発したからでSCが成立しない立地ではありません。

(3) MDingの評価

つかしんは、地域密着型RSCとして、食品業態とコンビニエンスニーズを基軸にカジュアルライフ志向のニーズをリーズナブルでRSCの規模で提供するSCです。

- ①つかしんは、総合業態の平和堂（アルプラザ）と150店の専門店街で形成しています
- ②つかしんは、食品はスーパーマーケット（平和堂）と旬鮮市場（強力な食品カテゴリーキラー3業態）と成城石井と市場・食専門店街との3業態（食品3.0体制）で形成して強力な核要素となっており、地域一番の人気を誇っています。

食品業態を徹底強化する手法として2タイプあります。

- ・1つは、前回の事例研究のモレラ岐阜は、自SCより商圏の大きい食品業態である「ロピア」のような広域特化業態の導入
- ・もう1つは、つかしんのようなSM（スーパーマーケット）と生鮮3品のカテゴリーキラーの複合で地域深耕（自SCより商圏は大きくない）業態の導入です。

ただ課題として、食品等の最寄り品の集客要素とファッション商品の購買動機が異なるために相乗効果が希薄なため相乗効果が希薄なことが課題です。

- ③つかしんは、上新電機、無印良品、ユニクロ、しまむら、赤ちゃん本舗、西松屋&バースデー、ロフト、デコホーム、ドリーム、ダイソー、ABCマート、スリーコインズ等のマグネットストアを回遊線上に配置しています。
- ④つかしんは、ハイライフ志向のテナントは希薄ですが、リーズナブルテナントや価格志向のテナントを総揃えしてカジュアル&リーズナブルな日常の中の“新”の買物に対応しています。これだけのリーズナブル&バリュー志向のテナントミックスの多核モール型RSC珍しいSCです。
- ⑤つかしんは、カジュアルグルメレストラン街、フードコート（ひがしまちフードコート）とフードホール（にしまちキッチン）の三重の飲食業態を導入しています。
- ⑥また、つかしんと競争SCとのMDingの比較は次の通りです。

<図表5>MDingの比較評価

		つかしん	イオンモール 伊丹	あまがさき キューズモール	西宮 ガーデンズ
		多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 スーパーRSC
		ワンランク下 のRSC	スタンダード型 のRSC	スタンダード型 のRSC	ツーランク上 のRSC
前提数値	店舗面積	58,980 m ²	57,000 m ²	57,800 m ²	107,000 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		○	○	○	◎
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		○			

つかしんは、フード&コモディティ分野とリーズナブル&バリュー分野で強みを持ち、イオンモール伊丹とあまがさきキューズモールと3割差異化・特化、7割同質化・総合化して棲み分けています。

4. つかしんエリアの棲み分けとオレンジカントリーエリアの棲み分け

(1) つかしんの再生プロセス

つかしんは1985年にオープンして20年間の低迷期を経て2006年に増床を伴うイノベーション・リニューアルで再生しました。

そのつかしんの1つの固有マーケット内の過去から現在までのRSCの開発と推移は次の通りです。

<図表6>つかしんの1つの固有マーケット内のRSCの開発と推移

	旧つかしん	イオンモール伊丹	新生つかしん	阪急西宮ガーデンズ	あまがさきキューズモール	イオンモール伊丹昆陽
開発年次	1985年	2002年	2006年	2008年	2009年	2011年
店舗面積	—	57,000 m ²	58,980 m ²	107,000 m ²	57,800 m ²	48,000 m ²
推定売上高	—	300億円	250億円	900億円	240億円	170億円
売場効率	—	526千円	424千円	841千円	415千円	354千円
販売体制	—	300億円	300億円	600億円	300億円	250億円

※販売体制とは、適正売場効率500～550千円を想定した場合の売上高（潜在売上高）

つかしんの再生リニューアルのコンテンツは次の通りです。

- ①つかしんは1985年に開業しましたが、一時的に賑わいがありましたが立地不適合・業態不適合の課題が続出して低迷していました。そこに2km圏にイオンモール伊丹が旧つかしんを大幅に上回る規模で出店して益々衰退して、2004年には核店の西武百貨店が退店して売上高は80億円と一時の4分の1まで低下しました。
- ②つかしんは2006年に大幅増床を伴うイノベーション・リニューアルを実施しました。
 - ・イノベーション・リニューアルのコンテンツは、増床によってイオンモール伊丹に対抗できる規模としました。
 - ・モールの形態を従来の箱型モールからランブリングショッピングモールの多核モール型RSCに業態転換しました。
 - ・集客の基軸として、人口密集地の立地特性を活かし徹底した食品の強化とリーズナブル&カジュアルなテナントミックスを核要素としました。
 - ・同時にイオンモール伊丹との差異化のために、環境演出として旧つかしんが持っていたオープンな広場の導入と異次元な空間を形成しました。
 - ・これらの旧つかしんの過去の延長線ではない革新的リニューアルを実施して売上を3倍以上かさ上げしました。この旧つかしんの建物形態を残しつつ増床（建て替えではない）を行いイメージ一新する「イノベーション・リニューアル」を実施しています。

(2) 1つの固有マーケット内の各RSCの棲み分け戦略

つかしんの再生リニューアル（2006年）以降に、つかしんの1つの固有マーケットへの越境商圏の阪急西宮ガーデンズ（2008年・店舗面積107,000 m²）が6kmの地点に開業、また1つの固有

マーケット内にあまがさきキューズモール（2009年・店舗面積 57,800 m²）が、更にイオンモール伊丹昆陽（2011年・店舗面積 48,000 m²）の3SCが延べ店舗面積 212,800 m²のつかしんの3.6倍の競争度が高まり、つかしんの売上高も硬直状態です。しかし現在、つかしんの1つの固有マーケット内では3SCが互いに得意分野を発揮して棲み分けするマーケティング・デザインモデルを形成しています。

- ・つかしんの1つの固有マーケット内では、理論的に「3.5SC体制」（3.0の正規型SCと0.5の複数のゲリラ型SCが適正に成立・成功する理論）のため、一番、規模の小さいイオンモール伊丹昆陽は除かれ、適正に成立・成功するRSCは、つかしんとイオンモール伊丹とあまがさきキューズモールの3SCになります
- ・イオンモール伊丹は郊外型のイオンモールの代表的なスタンダード型RSCでSCマーケットのボリュームを押さえ一番の繁盛型SCと成っています。一時は、独り勝ち状態で350億円の売上高を誇りましたが、続々と競争SCの出現や強化により、現在は300億円程度で定着しています。
- ・つかしんは、イオンモール伊丹と直接的な競争関係にあるため、差異化戦略として地域密着型RSC（競争SCより食品強化や割安感のあるワンランク下のRSC）の差異化戦略を取っています。一時は85億円まで売上高を落としましたが現在は250億円で落ち着いています。
- ・あまがさきキューズモールは、ターミナル立地の優位さを基軸として、コンビニエンス志向とファミリー志向と同時にややトレンド志向・ハイライフ志向のテナントミックスで差異化戦略を取っています。開発時は、ワンランク上のSCを目指し、百貨店とトレンド志向のテナントミックスでしたの業態とMDingのミスマッチにより140億円程度の売上高でしたが立地に見合うMDingに変更して、現在は売上高240億円と1.7倍と健闘しています。
- ・3SCは規模がほぼ同じであるために、互いに3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略（互いに3割の得意分野で差異化し、差異化した以上は特化、残りの7割は競争SCと同質化する勝ちパターン戦略）で棲み分けています。
- ・周辺市街地の人口密集地の特性を活かすために、つかしんは食品3.0体制、あまがさきキューズモールは食品2.5体制の食品強化型SCを形成しています。一方、イオンモール伊丹は成城石井を導入するものの食品1.5体制です。
- ・各SCは、潜在売上高である販売体制まで若干達していませんが、マーケットの深掘りがもう一段階必要です。ただ、各SCが勝ちパターン化しているのに、潜在的売上高に達していない要因の一つに梅田中心街の直下型立地であることと、阪急西宮ガーデンズの越境商圈による需要流出があることも事情です。
- ・直下型立地でなければ、イオンモール伊丹やあまがさきキューズモールのどちらかがワンランク上となると、1つの固有マーケット内にワンランク上のSCとスタンダード型のSCとワンランク下のSCがランクを変えつつ3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略が可能となります。直下型立地がワンランク上の成立・成功を許さないこととなります。
- ・蛇足説明ですが、阪急西宮ガーデンズは巨大RSC（店舗面積107,000 m²）でありながら圧倒的な売上高を背景に売場効率も周辺SCよりも著しく高く、潜在売上高をはるかに上回る実績を示しています。これは、競争優位性のある巨大規模は、規模が需要を創出し需要の創出が売場効率を高める「規模と需要の好循環現象」の結果です。

(3) マーケティング・デザインモデルの棲み分け戦略

つかしんの1つの固有マーケット内の、3RSCが互いに3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略をとっているエリアの本家はアメリカのロサンゼルス郊外で1つの固有マーケット内を形成するオレンジカウンティがあります。マーケティング・デザインモデルはこのオレンジカウンティの事例から創出された理論です。1つの固有マーケットとしてのオレンジカウンティはレッドオーシャン（血みどろの競争状況）からブルーオーシャン（棲み分けによる競共存共栄の競争状況）に脱皮したマーケティング・デザインモデルの本家です。

マーケティング・デザインモデルは次の4つの基本原則から成り立っています。

① 成立・成功のエリアは1つの固有マーケット理論

複数のSCが成立・成功を競う場（戦場）は、生活者のSCへの出向動機の問題・距離の希薄なエリアの「1つの固有マーケット」を基軸とします。SC相互間の優位性を争う競争のエリアは局地戦で特定のエリアです。

② SCの規模のポジショニングの優位性の戦略的応用

1つの固有マーケットの中で、主体となるSCと競争となるSCとの規模の格差の戦略的・相対的応用による成立・成功を構築する理論です。規模の格差による展開手法は「ナンバーワン戦略」と「オリジナルワン戦略」と「オンリーワン戦略」及び例外ですが「完璧二番型戦略」です。

③ SCの成立・成功の数値理論

1つの固有マーケットの中で成立・成功する適正な数値の存在理論です。SCの適正成立・成功数は「2.5SC（2つの正規型SCと複数のゲリラ型SC）」と「3.5SC（3つの正規型SCと複数のゲリラ型SC）」が基本原則です。

④ SC相互間の適正差異化理論

1つの固有マーケットの中で複数のSCが棲み分けのための差異化理論です。SC相互間の差異化は「3割差異化・特化、7割同質化・総合化戦略」を基軸に「0割差異化・特化、10割同質化・総合化戦略」「10割差異化・特化、0割同質化・総合化戦略」の各タイプがあります。

以上のように、SCのマーケティング・デザインモデルは1つの固有マーケットの中でSCの規模格差の応用理論とSCの存在理論とSCの差異化理論による差異化理論による棲み分けがレッドオーシャンをブルーオーシャンマーケットに変えることを可能とします。このモデルの事例研究がオレンジカウンティです。

(4) オレンジカウンティの競共存共栄体制のプロセス

このオレンジカウンティに過去においては多くのRSCが立地してレッドオーシャンマーケットを形成していました。その中で、一番規模の優位性を持つサウスコーストプラザが競争SCを凌駕して草木も生えないマーケットが30年以上続きました。

その中で、各SCは次のようなイノベーション・リニューアルを行い棲み分けすることによりブルーオーシャンマーケットを創出しました。そのストーリーは次の通りです。

① ファッションアイランドの再生ストーリー

ファッションアイランドはリニューアルを何回も行いましたが成果は全く出ませんでした。しかしファッションアイランドは地中海風の中庭型のオープンエアモールで居心地感の良いプレイスメイキングで物販は弱いが集客力のある「もてあそばれ型SC」（飲食は良いが

物販は今一歩、人は集まるが売上は今一歩、日祝日は良いが平日は今一歩のSC)でした。オープンして30年目に中庭に物販専門店街を増床し、さらにノードストローム(おしゃれな百貨店)を導入するイノベーション・リニューアルを短期間で行い集客力を物販販売に転換して売上高を飛躍的に高めて30年目に勝ちパターン化しました。

②アーバインスペクトラムの再生ストーリー

サウスコーストプラザの強力な物販力の下で草木も生えない状態の中で、最初はエンターテインメントセンター(シネマコンプレックスと飲食街とアミューズメントが一体となったSC)としてスタートしました。ところがサウスコーストプラザは物販は強いが、エンターテインメント機能が弱体であったためにニッチ(隙間)ニーズとなり大繁盛する集客力の高いSCとなりました。この強力な集客力を基軸に物販を伴うストリートを2期に渡って開発(ノードストロームとターゲットとメイシーズを導入)し、エンターテインメント集客力を物販の売上高に変換するイノベーション・リニューアルを実施し10年目に多核モール型RSCとなり勝ちパターン化しました。

③負けパターンの多核モール型RSCの業態転換の再生ストーリー

オレンジカウンティにはサウスコーストプラザやファッションアイランドやアーバインスペクトラム以外に多くのRSCが存在しましたが、1つの固有マーケットの中には「3.5SCの成立理論」(正規型のSCが3SC,ゲリラ型SCが複数成立する理論)があり、サウスコーストプラザやファッションアイランドやアーバインスペクトラムの正規型SC以外のSCはゲリラ型SCに業態転換しないと生き残ることができません。そこで、ベラテラやアナハイムセンターは多核モール型RSCからパワーアップ(専門大店のメガストアとスモールテナントを一体化してオープンエアモールで展開するローコスト開発のSC)に業態転換し多核モール型RSCを捨て疑似RSCとして勝ち残っています。また、オレンジカウンティの中にゲリラ型SCとしてバリューセンターやアウトレットセンターやパワーセンターやライフスタイルセンターやアンチモール(ノスタルジーなSC)がゲリラ型SCとして立地してオレンジカウンティの生活者に生活と買物の選択肢を提供しています。いずれにしても、イノベーション・リニューアルが勝ちパターン化のキーポイントです。

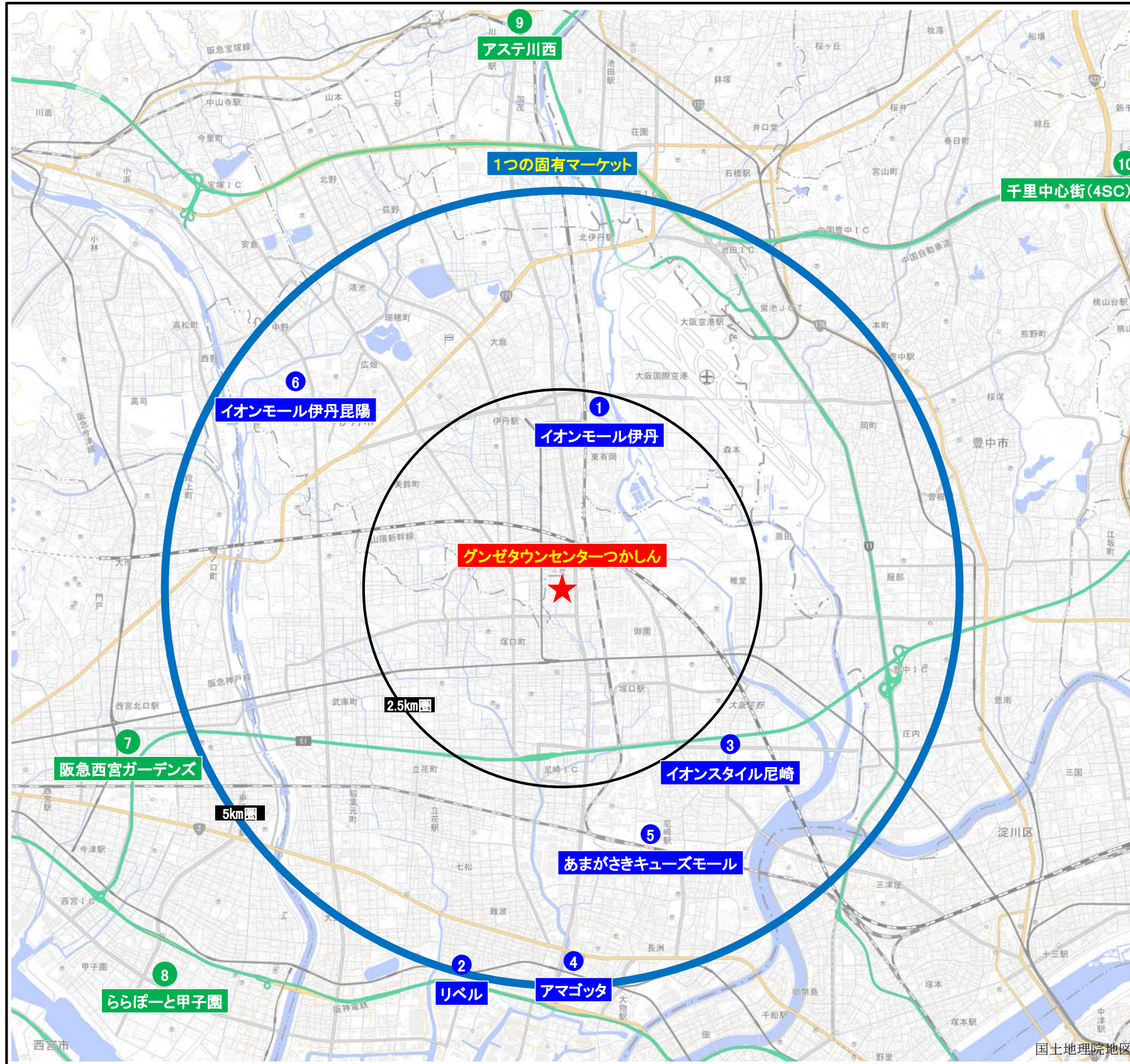
5. 結論

つかしんの1つの固有マーケット内のブルーオーシャン化は、必ずとも完成度の高いマーケティング・デザインモデルではありませんが3つの正規型RSCが互いに棲み分けて競存共栄体制ができています。今後は、各SCがマーケットの特性にカスタマイズしてマーケットの掘り起こしをすれば完成度の高い多核モール型RSCになります。

SCは、最初に苦戦すると勝ちパターンになるまで最低10年以上(つかしんは20年、前回の事例研究のモレラ岐阜は20年、ファッションアイランドも30年)かかりました。それ故に、開発時に適正なる立地に適正なる規模で適正なる業態を開発するという概念は重要です。

<図表7>ゲンゼタウンセンターつかしんを基軸とする「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3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	
中心街	地方ローカルエリア		40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	80km圏	
	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	ゲンゼタウンセンターつかしん
エリア特性	周辺市街地の直下型立地

1つの固有マーケット規模(0~5km圏)	人口	世帯数	マーケットランク
0~2.5km圏	222,239人	101,308世帯	1級最寄圏マーケット
0~5km圏	761,407人	351,078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	2駅29,206人	7級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	4級ロードサイドマーケット		拠点立地ではないがアプローチのできる立地
ワーカーマーケット	0~2.5km圏	76,705人	4級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	90.4%	6級レベルマーケット
マーケットの成長	1.9%(3年間)		2級成長マーケット
総合評価	Bクラス		37点(66.1%)

・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(2.5km圏内は6千㎡以上・5km圏以上は12千㎡以上・10km圏は3万㎡以上)			
	SC名	店舗面積	SC業態
0~5km圏のSC	★ ゲンゼタウンセンターつかしん	58,980㎡	ワンランク下のRSC
	1 イオンモール伊丹	57,000㎡	スタンダードRSC
	2 リベル	12,051㎡	CSC
	3 イオンスタイル尼崎	18,147㎡	CSC
	4 アマゴッタ	18,300㎡	CSC
	5 あまがさきキューズモール	57,800㎡	スタンダードRSC
5km圏外のSC	6 イオンモール伊丹昆陽	48,000㎡	スタンダードRSC
	7 阪急西宮ガーデンズ	107,000㎡	ツーランク上のスーパーRSC
	8 ららぽーと甲子園	60,000㎡	スタンダードRSC
	9 アステ川西(+モザイクボックス)	34,550㎡	ワンランク上のRSC
	10 千里中心街(4SC)	77,521㎡	ツーランク上の中心街区

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」