

マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究
イオンタウン松原
 ー 大商圏業態と小商圏業態が融合した異色のパワータウン

(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

今回は多核モール型RSCの包囲網の中で地域密着志向のSCでありながら強力かつ広域商圏のメガストアを第二の核店（ハンズマン）として導入して、RSC並みのマーケットを持つ異色のパワータウンの「イオンタウン松原」を事例研究として取り上げます。パワータウンは過渡期業態化したCSCをパワフルメガストアとNSCとスモールテナントのモールが一体となった勝ちパターンのSC業態です。特に、イオンタウン松原は核テナントとして「超広域の異色のホームセンター」を導入して大商圏・中商圏・小商圏の性格の異なる三重の複商圏を持つことに特徴があります。

1. イオンタウン松原の概要とSCとしての評価

(1) イオンタウン松原の概論

イオンタウン松原のSCとしての概要は次の通りです。

<図表1>イオンタウン松原の概要

		イオンタウン松原の特徴	備考欄
所在地		大阪市松原市新堂 4-1154	
施設所有・管理者		イオンタウン株式会社	
開業時期		2023年10月(現在2年目)	
SC業態		パワータウン(超メガストア併設のパワータウン)	
施設規模	敷地面積	62,121 m ² (ハンズマン棟含む)	
	延床面積	74,866 m ² (ハンズマン棟含む・2階建て)	
	店舗面積	パワータウン棟 25,896 m ²	
		ハンズマン棟 19,800 m ² 合計 45,696 m ²	
	駐車台数	1,408 台(駐輪台数 338 台)	
店舗数	36 店		
業績	売上高	SC全体 15,100 百万円(推定) ・パワータウン 10,500 百万円(推定) ・ハンズマン 4,600 百万円)	
	集客数(年間)	年間 755 万人(推定)	
	売場効率	全体 330 千円(1 m ² 当たり推定)	
		パワータウンのみ 405 千円(推定)	
	マーケットシェア	5km圏 2.7%(パワータウンのみ)	
2.5 km圏 14.2%(パワータウンのみ) SC全体 3.8%(5km圏)			
客単価	2,000 円(来館者1人当たり推定)		

立地	立地特性	・国道 309 号線に面す(阪和自動車道に近い)立地 ・近鉄河内松原駅より1kmの立地	
	エリア特性	第二次郊外エリア(タイプ②)	
	マーケット規模	0～2.5 圏 116,248 (49,248 世帯) 0～5km圏 591,635 人(263,449 世帯) 0～10 km圏 2,393,296 人(1,106,834 世帯) ※ハンズマンの商圈 15 km圏の 345 万人	1つの固有マーケットは5km圏、越境商圈は 10 km圏
	購買力	5km圏 3,945 億円(26.3 万世帯×150 万円) 2.5 km圏 735 億円(4.9 万世帯×150 万円)	固有マーケットは 5km圏
テナント &SC機能	有力テナント	イオンフードスタイル、ウェルシア薬局、ハンズマン、ヒマラヤスポーツ、パレット、西松屋、新堂キッチン(フードコート=6店舗・314 席)、アミーゴ、びっくりドンキー、新堂マルシェ(地元名産品、人気の生鮮食品、スイーツ等)	
	SC機能	HOS体操教室、クイックフィット、ドリームカプセル、イベントスペース	

(2) イオンタウン松原の評価

イオンタウン松原のSCとしての評価は次の通りです。

<図表2>イオンタウン松原の勝ちパターンの評価

勝ちパターンの評価の要素		イオンタウン松原の指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率 (推定)	SC全体	450～500～550 千円
		パワータウン	
		ハンズマン	
第二の評価	マーケットシェア(推定)	3.8%	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価(推定)	2,000 円	2,000～2,500～3,000 円

イオンタウン松原はパワータウン(CSCの進化版のパワフル志向の地域密着志向のSC)を基軸業態に超広域商圈の異色ホームセンター(ハンズマン)が複合したSCです。イオンタウン松原の「パワータウン(SC)」はCSCの進化版で中商圈・中売場効率・中シェア業態、核店の1つの「イオンフードスタイル(SM)」は小商圈・高売場効率・高シェア業態、もう1つの核店の「ハンズマン(ホームセンター)」は大商圈・低売場効率・低シェア業態であるために単一数値的基準による評価は難しいが、パワータウン業態としては勝ちパターンの基準を満たしています。

(3) イオンタウン松原のMD i n gの特徴

イオンタウン松原のMD i n gの競争他社との比較は次の通りです。

＜図表3＞MD i n g の比較評価

		イオンタウン 松原	ららぽーと堺	セブンパーク 天美	イオンモール 堺北花田
		パワータウン (RSC)	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC
		ワンランク下 のSC	スタンダード のSC	スタンダード のSC	ワンランク上 のSC
前提数値	店舗面積	45,696 m ²	56,200 m ²	45,000 m ²	72,000 m ²
ラグジュアリーMDing					
モデレートコンテナポリリMDing					○
アドバンス&トレンドイMDing			○	○	◎
ポピュラーコンテナポリリ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		○	○	○	◎
レストラン&カフェ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					
サービス&交流関係MDing		○	◎	◎	○

イオンタウン松原は7つの多核モール型RSCの包囲網の中にあるが、地域密着志向(生活ニーズとリーズナブルとファミリー志向)とホームとスポーツとアウトドア志向により強みを持つ独自のMD i n gに徹しています。パワータウンとしては異色のMD i n gです。

2. イオンタウン松原の立地特性とRSCの包囲網立地

(1) イオンタウン松原の立地特性

イオンタウン松原は大阪都市圏の南部エリアの第2次郊外エリア(タイプ②)に位置した高密度の庶民的マーケットです。

＜図表4＞イオンタウン松原の立地評価

		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	116,248人	3級最寄圏マーケット
	1つの固有マーケット(5km圏)	591,635人	3級居住者マーケット
	RSCマーケット(10km圏)	2,393,196人	—
ステーションマーケット		なし	8級ステーションマーケット
ワーカーマーケット		43,583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79.3%	7級レベルマーケット
マーケットの成長性		3年間で2.2%増加	1級成長マーケット
立地の総合評価		Bクラス	34点(全体の60.7%)

イオンタウン松原のパワータウンの立地はロードサイド立地を基軸とする5 km圏の59万人の恵まれた立地です。パワータウンの業態としての成立基礎マーケット（1つの業態が適正に成立するためのマーケット規模）は20万人～25万人～30万人ですが、これをはるかに上回っています。しかも、イオンタウン松原は中商圏の業態でありながら越境商圏（1つの固有マーケットを超える広範囲の商圏）を持っています。すなわち、2つ目の核店舗である「ハンズマン」はホームセンターでありながら異質性の超広域商圏を持っています。想定ですが、パワータウンの2倍の10 km圏の239万人となっています。ハンズマンは薄くて広くて頻度の低い商圏ですが1つの固有マーケットの2倍の距離・面積的に4倍のマーケットを持っています。

（2）R S Cの包囲網立地

イオンタウン松原の10 km圏（R S Cの1つの固有マーケット）には7つの多核モール型R S Cが進出しているR S Cの激戦エリアです。

5 km圏には「セブンパーク天美」（店舗面積45,000 m²）、「イオンモール堺北花田」（72,000 m²）、「ららぽーと堺」（56,200 m²）の3つの多核モール型R S Cが立地しています。

5～10 km圏には「イオンモール堺鉄砲町」（56,000 m²）、「アリオ鳳」（48,220 m²）、「アリオ八尾」（41,000 m²）、「ノリアス」（40,000 m²・西武百貨店跡）の4 R S Cが立地しています。これらのエリアには過去にはGMSを核店舗とするC S C（中型S C）が数多く立地していましたが、今や過渡期業態として淘汰あるいは長期低落化の道を歩んでいます。時代背景から見ると、S Cの新陳代謝が激しく起こり、今は、多核モール型R S C相互間の激しい競争が展開しています。明らかにマーケティング・デザインモデルによる「3.5の成立理論」から見てレッドオーシャンマーケットのオーバーストア状態です。オーバーストアは負けパターン側の概念での勝ちパターンに側の概念から見ると大集積街区でありマーケットチャンスの大きい立地と言えます。このような、R S Cの包囲網の真っ只中にイオンタウン松原は立地しています。

（3）大商圏・中商圏・小商圏の重複商圏

イオンタウン松原は、多核モール型R S Cの包囲網の中で3つの性格の商圏を持つ異色のS Cです。

すなわち、イオンフードスタイルとウェルシア薬局の小商圏と、本来のS C業態であるパワータウンの業態が持つ中商圏と、ハンズマンの大商圏（越境商圏）の重複商圏を持ちR S C並みの広域商圏を形成しています。イオンタウン松原の商圏は理論的には5 km圏の59万人（基礎マーケットは2.5 km圏の12万人）ですが、ハンズマンは商圏を10 km圏の239万人（ハンズマンは15 km圏の345人を想定）を対象としています。

3. イオンタウン松原のパワータウン業態の流通上の位置づけとハンズマン

（1）パワータウンの出現の背景とポジショニング

S C業態は大きく「広域型の遊楽志向のS C」と「利便型の地域密着志向のS C」に分けられます。広域型の遊楽志向のS Cが多核モール型R S Cで、利便型の地域密着志向S Cがパワータウンです。パワータウンはメガストアの集積ゾーンとスーパーマーケットとスモールテナントのモールゾーンが融合したパワフル志向の中商圏のS Cです。このパワータウンがアメリカで次の理由で注目されています。パワータウンの特徴は次の通りです。

イ. パワータウンは、過渡期業態のC S C（負けパターン業態）が本来持っていた地域密着機能を集客力のあるメガストアを導入し、ダイレクトパーキングで対応した業態で、R S C

とNSCの中間ニーズを勝ちパターン化した業態です。すなわち負けパターンのCSC機能（中途半端な中道業態）の勝ちパターン化業態としてのポジショニングを確立しています。

- ロ．パワータウンは、アメリカでは多核モール型RSCがデッドモール化（テナントが抜けて負けパターン化しているRSC）した後の再構築する際にオープンエアモール化に建て替えるSC業態としての位置づけにあります。

アメリカではCSCが崩壊した後は、大圏の多核モール型RSCと小圏のNSCの2構造体制でしたが、隙間を埋める中圏のパワータウン（中圏の地域密着型SC）により3構造体制となっています。

（２）イオンタウン松原の核店舗としてのメガストアの特性と役割

業態を客層と商品の絞り込みの観点から見ると次の通りです。

<図表5>客層と商品から見た業態

		客層	
		絞り込まない(全対応)	絞り込む(特定対応)
商品	絞り込まない(フルライン)	総合業態 (百貨店やGMSや総合DS)	スペシャリティメガストア① (専門大店)
	絞り込む(限定ライン)	スペシャリティメガストア② (専門大店)	スペシャリティストア (専門店)

①商品がフルラインで各層も全対応の業態は「総合業態（百貨店、GMS、総合DS）」と呼び、その中で百貨店とGMSは何でもあるが欲しいものがない業態として過渡期業態化（時代に対応できない業態）として長期低落化の道を歩んでいます。総合業態は価格破壊力を持つと勝ちパターンになり、総合DSはその例です。すなわちGMSの廉価業態が総合DCですが、アメリカでは百貨店が衰退して百貨店アウトレット（百貨店の廉価版）が大盛況です。総合業態は廉価業態にならないと勝ちパターンになれません。

②客層を絞り込み、特定の客層に商品をフルラインで提供する業態を「スペシャリティメガストア①型」と呼びスペシャリティ百貨店や会員制総合業態やライフスタイルメガストアが事例です。

③逆に、客層を絞り込まずに全対応するが、商品を絞り込む業態を「スペシャリティメガストア②型」と呼び情報家電、ホームセンター、トイ&ホビーマガストアが事例です。

④また、客層を絞り込みかつ商品も絞り込む業態が「スペシャリティストア（専門店）」です。

イオンタウン松原は3つのスペシャリティメガストア（専門大店）を導入していますが、3つとも「スペシャリティメガストア（タイプ②の専門大店）」です。

イ．1つは日常生活ニーズ対応の多頻度の専門大店「イオンフードスタイル（食関連メガストア＝SM）」

ロ．2つはスポーツ&アウトドアの中頻度の専門大店「ヒマヤラ（スポーツ&アウトドアメガストア）」

ハ．3つは特化・異色のホームセンターの低頻度の専門大店「ハンズマン（特化・異色のホームセンター）」

従来なら中商圏のホームセンターの導入がタウンセンターの業態として整合性がありますが、あえて超大商圏の特化・異色のホームセンターを導入して商圏の拡大を狙っています。商圏戦略的には小商圏・中商圏・大商圏の重複商圏ができあがっています。

(3) ハンズマンの特徴

イオンタウン松原の核店としての特化・異色のホームセンターのハンズマン松原店の特徴は次の通りです。

- ①ハンズマン松原は、店舗面積 19,834 平方メートル (6,000 坪) の巨大店舗で商品品目 (アイテム) 28 万品目 (通常のHCの3~4倍) の唯一無二の存在のホームセンター
- ②ハンズマン松原は、圧倒的な規模と商品ボリュームと「無いものはない」の品揃えでSC (パワータウン) の2倍の商圏を有するホームセンター
- ③ハンズマン松原は、初年度売上実績 46 億円で、売場効率は決して高くはないが、他のホームセンターにはない商品を多く揃え新しいライフスタイルを作り出そうとする需要創造志向のホームセンター
- ④ハンズマン松原は、店内デザインや店内景観 (ヤシや木や噴水や大迫力の天井高やガーデニングによるテーマパーク風の演出) は圧倒するプレイスメイキングのホームセンター (この店内圧倒デザインや景観はアメリカのスポーツメガストアのバス・プロ・ショップスを彷彿とさせます)。

「無いものはない」の戦略は、ここでないと他の店でもないと考えてここで買うという一番店のみができる戦略です。

(4) 越境商圏が果たす「寄り道買い」の役割

ハンズマン松原が獲得する越境商圏は1つの固有マーケットの2倍の商圏を形成しますから面積比例から4倍のマーケット規模になります。当然、SCへの来館頻度が著しく低くなりますが、4倍の低頻度の来館客数は効果のある相当数の集客に相当します。しかし、ハンズマン松原目的の来館者を本体のパワータウンへ誘導しなければ意味がありません。そのためには、パワータウンに「寄り道買い」(寄り道をしておいしい道草を食べるという比喻) をしてもらい仕組みが必要です。そのために、パワータウンの中に越境商圏の来館者にとって「気になる斬新な店・売場・場所・機能」(寄り道をして道草をしたくなるようなおいしい草) を創出することです。気になる斬新な店・売場・場所・機能をタウンセンターの中に持つことによる関連買い・波及買いが起こることがハンズマン松原とイオンタウン松原の相乗効果が発揮するディベロッパの醍醐味です。

4. 総論

今、日本のSCは新陳代謝の時代です。新旧の激しい勝ち残り・生き残り競争が起こっています。大商圏の多核モール型RSCは飽和状態でアメリカではデッドモール化が進んでおります。中商圏のGMSを核店舗としたCSCは淘汰あるいは長期低落化の道を歩んでいます。アメリカでは中商圏業態としてメガストアとスモールテナントが一体化したパワータウンが進出しています。また、小商圏業態はハイクラス&グルメSMやエブリデイロープライスのDS志向のSMやボックスストア (激安のハコ売りのピンポイント買のアルディやリドル) や自然・オーガニックSMの多種多様な業態が小商圏立地に展開しています。さらに、超小商圏業態のコンビニエンスストアは利便さを超えた魅力なくしては勝ち残れないため業態改革に邁進しています。同時に超

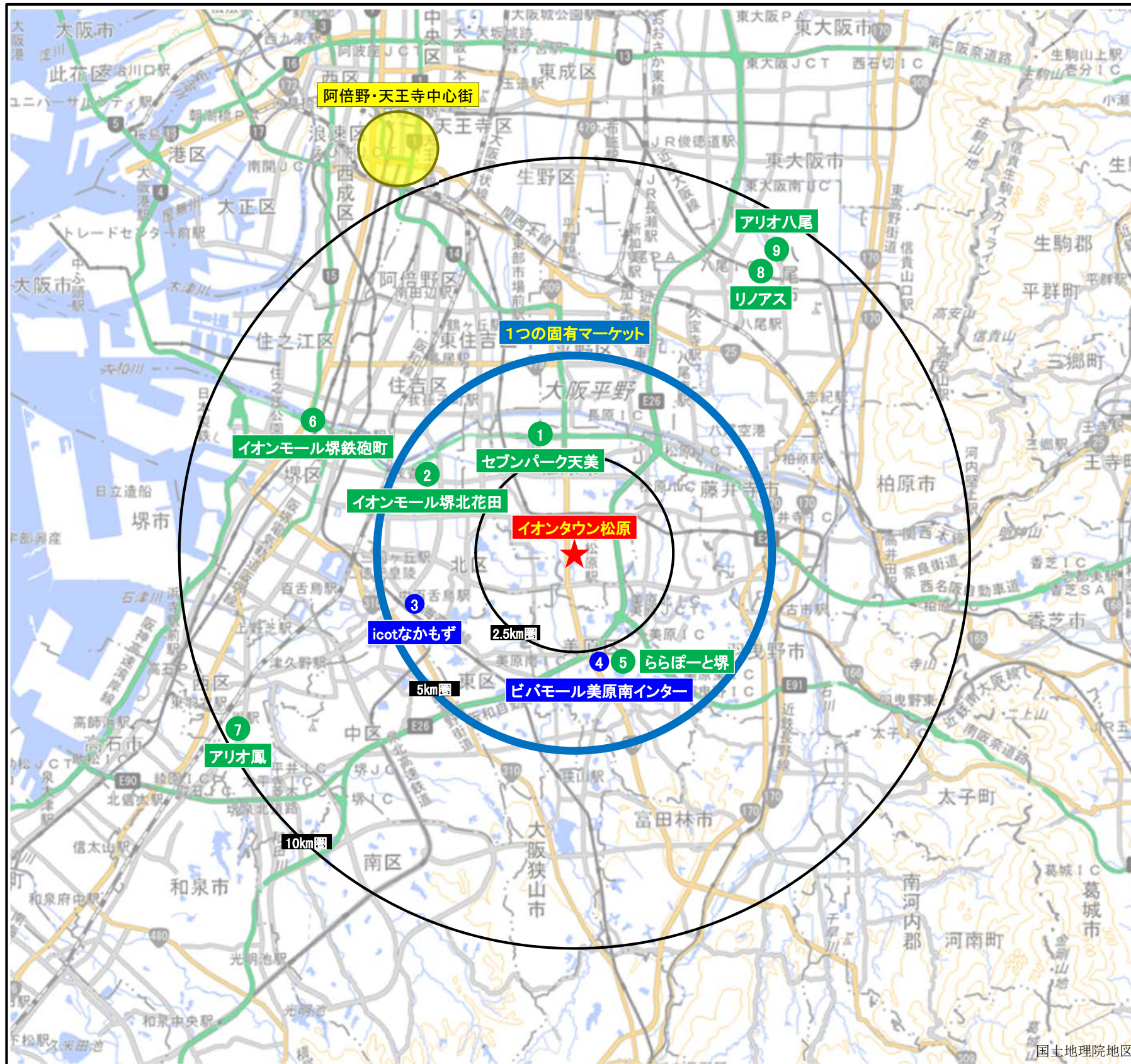
小商圏の超小型SM（まいばすけっと）や無人店舗（トライアルGOや無人CVS）の新業態がしのぎを削っています。

また特殊な超広域商圏のテーマ型SCとして「ザ・コリーナ」（滋賀県）や「ヴィゾン」（三重県）が近畿圏あるいは全国エリアを対象として開発されています。

この中で、大商圏と小商圏の間にあるパワータウンのような中商圏業態が希薄な状態です。中商圏業態は中途半端な過渡期業態として一度は存在性が希薄化しましたが、中途半端性を克服して両取・総取りするノウハウ（脱・過渡期業態化）があればチャンスが多いブルーオーシャンマーケットが形成されます。

<図表6>イオンタウン松原を基軸とする「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の圏域							
非中心街	エリア		RSC	CSC	NSC	CVC	RSCの 越境圏域
	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
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	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 <small>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)</small>					

※RSCの越境圏域は、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	イオンタウン松原
エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②)

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	116,248人	49,241世帯	3級最寄圏マーケット
	0~5km圏	591,635人	263,449世帯	3級最寄圏マーケット
	0~10km圏	2,393,196人	1,106,834世帯	—

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	—	—
ロードサイドマーケット	2級ロードサイドマーケット		—
ワーカーマーケット	0~2.5km圏	43,858人	5級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	79.3%	7級レベルマーケット
マーケットの成長	2.2%		1級成長マーケット
総合評価	Bクラス		34点(60.7%)

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)				
0.5 5km 圏の SC	SC名	店舗面積	SC業態	
	★	イオンタウン松原	25,896㎡	パワータウン
ハンズマン松原店		19,800㎡	メガストア	
合計		45,696㎡	RSC	
1		セブンパーク天美	45,000㎡	多核モール型RSC
2		イオンモール堺北花田	72,000㎡	多核モール型RSC
3		icotなかもず	28,098㎡	CSC
4		ピバモール美原南インター	27,000㎡	パワータウン
5		ららぽーと堺	56,200㎡	多核モール型RSC
5 km 圏外 のSC		6	イオンモール堺鉄砲町	56,000㎡
	7	アリオ鳳	48,220㎡	多核モール型RSC
	8	リノアス	40,030㎡	駅型多核モール型RSC
	9	アリオ八尾	41,000㎡	多核モール型RSC

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」

※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8月