

月刊需要創造 2025 年 11 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

日本一の都市型街区の梅田中心街

— 多様な業態の切磋琢磨の競争の中で、棲み分け分野の一番型戦略の勝ちパターンづくり —

株式会社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

梅田中心街は 2010 頃から梅田北ヤード（旧国鉄の貨物集積所）の再開発を基軸に、JR の大阪駅の再開発、阪急及び阪神の梅田駅周辺の再開発、梅田郵便局跡地再開発等の梅田中心街全体の総合的街づくりにより多種（色々な業態）多様（選択肢の多い）多彩（変化のあるまち景色）な日本一の質を誇る街区に発展しました。まだ、北ヤードの北館が残っていますが 2026 年には第一段階がすべて完成します。今後は、第二段階としてこの再開発が起こす新陳代謝により時代劣化したゾーン（芝田・茶屋町）や建物（大阪駅前第 1 ビル～第 3 ビル）、さらには負けパターン化した商業施設の再構築が始まります。この梅田中心街の 20 年間に渡っての適正な立地に適正な業態が適正な規模で適正なコンセプトと M D i n g の実施は、まさにマーケティング・デザインモデルそのものです。このマーケティング・デザインモデルによる勝ちパターンづくりの根源的モデルの事例は「郊外エリアではアメリカのカリフォルニア州のオレンジカウンティ」と「中心街立地では日本の大阪の梅田中心街」です。郊外エリアのモデルのオレンジカウンティのモデルは需要創造 2025 年 5 月号で取り上げましたが、今回は中心街立地のモデルの「梅田中心街」を説明します。

オレンジカウンティや梅田中心街のマーケティング・デザインモデルによるレッドオーシャンマーケットをブルーオーシャンマーケットにするためには 25 年から 30 年の期間が経過しています。

1. マーケティング・デザインモデルの概念と勝ちパターン手法

(1) マーケティング・デザインモデルの理念

マーケティング・デザインモデルは S C ・店舗の成熟時代（もうこれ以上、同じ概念の S C ・店舗は必要ないと消費者が感じる時代）に、「消費者から見てもう 1 つあって欲しい S C ・店舗づくり」、「開発者から見てもう 1 つ成立する S C ・店舗づくり」の勝ちパターン化した S C ・店舗を 1 つの固有マーケット（各 S C ・店舗の共有商圈・ここでは梅田中心街と梅田中心街の商圈）内で確立させるマーケティング戦略です。すなわち、各 S C ・店舗が互いに得意分野で棲み分けてブルーオーシャンマーケット（競存共栄のマーケット）を形成するモデルです。

(2) マーケティング・デザインモデルによる勝ちパターン化戦略

マーケティング・デザインモデルは、S C や店舗を勝ちパターン化するための戦略・実践理論です。

マーケティング・デザインモデルの基本戦略は「全体あるいは特定の分野で一番となる棲み分け分野の一番戦略」です。1 つの固有マーケット内の客は自らの好みの出向動機により S C や店舗を選択し、選ばれた S C や店舗は勝ちパターン化し、それ以外は負けパターンとなり、その結果、適切なる新陳代謝（勝ちパターンと負けパターンの入れ替わり）が起こり、結果的にはブルーオーシャンマーケットが形成されます。

このマーケティング・デザインモデルは、1 つの固有マーケット内での自 S C ・店舗と競争 S

C・店舗の数値的競争優位性によって勝ちパターンの戦略が異なり、規模に応じて次の3パターンがあります。

<図表1>規模による勝ちパターン戦略のタイプ

タイプ	規模格差	
ナンバーワン戦略	2位と1.4~1.7~2.0倍以上	0割差異化・特化、10割総合化戦略
オリジナルワン戦略	2位の1.4倍未満	3割差異化・特化、7割総合化戦略
	1位の50.0~58.8~71.4%以上	5割差異化・特化、5割総合化戦略
オンリーワン戦略	1位の50%未満	7割差異化・特化、3割総合化戦略 10割差異化・特化、0割総合化戦略

ここでの差異化とは、競争相手に対して違いを出すことで、特化とは違いを出した分野で圧勝することで、総合化とは競争相手と同じで良いことを意味しています。規模において競争優位性があるSC・店舗はナンバーワン戦略を、相互の規模が少ないSC・店舗はオリジナルワン戦略を、規模に優位性が希薄なSC・店舗はオンリーワン戦略を選択して勝ちパターン化します。

この様にマーケティング・デザインモデルでは、規模による競争優位性による戦略の違いにより勝ちパターンの手法が異なります。

(3) マーケティング・デザインモデルの戦略の勝ちパターンの内容

- ①基本的には棲み分け分野の一番型SC・店舗づくりが勝ちパターン（一番SC・店舗は棲み分けせずに全体で一番）。
- ②総合業態は3位までが適正成立基準で、4位以下は成立困難となる。
- ③基本的には1位と2位は3割差異化・特化、7割総合化戦略が、2位と3位も3割差異化・特化、7割総合化となり、その結果、1位と3位は5割差異化・特化、5割総合化戦略となる。
- ④スペシャリティ業態は、棲み分け分野の一番店が圧勝し、棲み分け分野の二番店は苦戦する（コテンパンに負ける）。
- ⑤総合業態の成立せる3SC・店舗は、比較的力が接近したドングリの背比べではなく、1超強2強体制（3SC・店舗は勝ちパターンとなるが、そのうち1SC・店舗は消費者の満足度を高満足とすること）とすることが理想的である。
- ⑥勝ちパターンの成果は売場効率（1㎡当たり売上高）で示され、郊外のSC・店舗は「1㎡当たり450~500~550千円以上」で、中心街のSC・店舗は2倍の「1㎡当たり900~1,000~1,100千円以上」とする。

郊外のエリアのアメリカのオレンジカウンティのサウスコーストプラザとファッションアイランド、アーバインスペクトラムの3SCの勝ちパターン化と、勝ちパターンに成れなかったSC・店舗は業態転換による生き残り戦略や淘汰されたSC・店舗の30年間の切磋琢磨の生き残りの競争が該当します。今回の梅田中心街の20年間の切磋琢磨による新陳代謝現象は、競争優位性の確立競争の事例研究としてマーケティング・デザインモデルの根源的事例研究になります。

2. 梅田中心街の過去・現在・近未来の劇的変遷

(1) 旧・梅田中心街

20年以上前の旧・梅田中心街は、3つの鉄道のターミナルの一番優良立地に過渡期業態である

百貨店が占拠し、そのターミナルの周辺に利便型商業施設の地下街が形成されている程度の昭和を代表する商業街区でした。J R大阪駅には大丸百貨店が、阪急電鉄の梅田駅には阪急百貨店が、阪神電鉄の梅田駅には阪神百貨店が規模不適合、業態不適合の過渡期業態（過去に置いては一世を風靡した業態であったが現在は時代対応できていない業態）として君臨していました。その結果、梅田中心街は面的街区の広がり希薄でした。ただ、新しい時代の新しい業態は中央立地が過渡期業態の百貨店に占拠されていたために、周辺に面的に広がりをしましたが波及力の無い広がりであったために一時的に繁栄しましたが、その後苦戦をしています。

（２）新・梅田中心街

今、梅田中心街は、規模においても都市型業態の多様化・多彩化において日本一の中心街に発展しました。旧・梅田中心街は不適正立地に不適正業態が不適正規模で形成され、閉塞感のある中心街でした。

しかし、2011年から2026年の大阪駅周辺、旧国鉄の北ヤード（一期、二期）、さらには阪急百貨店と阪神百貨店の増床・建て替え、郵便局跡地の再開発により一挙に近未来志向の中心街の日本一の日本を代表する中心街に見事脱皮しました。梅田中心街には、日本一の売上高を誇るスペシャリティセンター（ルクア&ルクアイーレ・1,000億円）、日本一の売上高を誇る家電・メディアのメガストア（マルチメディアヨドバシ・1,000億円）、日本二位の売上高を誇る百貨店（阪急うめだ本店・3,653億円）を梅田中心街の商業核として多種多様多彩なSC、メガストア、スペシャリティセンター、エンターテインメント施設、また中心街には稀有な都市型公園が配置されています。1つの固有マーケット内で同じ業態の中で、2位以下を2倍以上引き離している売上高の業態を「卓越業態」と呼びルクア&ルクアイーレとヨドバシカメラと阪急うめだ本店が相当し、本来の商圈を上回る越境マーケットを創出させます。

（３）近未来・梅田中心街

梅田中心街は、過去の過渡期業態が三大ターミナル立地（J R、阪急、阪神）を独占的に占拠して、街区が適正立地の適正規模の適正業態に基づく広がりでなかったため中途半端な街区構成でした。そのために、梅田中心街の三大ターミナル立地と梅田北ヤードに適正立地の適正規模の適正業態が開発されると周辺エリアは苦戦を知られています。

- ①今、周辺エリアは既存商業施設の新陳代謝が起こっており、近未来は周辺エリアに適正立地の適正規模の適正業態の入れ替えリニューアルが行われる。
- ②ついで、梅田の東地区（芝田・茶屋町の通称阪急村）に適正立地の適正規模の適正業態の再開発（阪急阪神HD）が計画書されている。
- ③さらに、第1ビル、第2ビル、第3ビルの大坂再開発ビルの建て替え再々開発。
- ④また、J R大阪駅のサウスゲイトの10～15階（現在大丸梅田）をルクアサウスとして再編成される。

これらが完成すると、その段階でマーケティング・デザインモデルによる梅田中心街が完成します。

3. 梅田中心街の1つの固有マーケットの中での勝ちパターンのメカニズム解明

梅田中心街のマーケティング・デザインモデルから勝ちパターンのメカニズムを解析すると次の通りです。総合業態（生活に関するモノ・サービスをフルラインで提供する業態）とスペシャ

リティ業態（生活の特定の分野のモノ・サービスを限定ラインで提供する業態）とは成立するメカニズムが異なります。

（１）梅田中心街の「総合業態の百貨店」の勝ちパターンのメカニズムの解析

総合業態にはGMSや総合DSがありますが、中心街で適正に成立する総合業態は百貨店です。1つの固有マーケットである梅田中心街では、基本的には総合業態として適正に成立する百貨店は理論的には3位までです。4位以下は顧客の選択肢のバリエーションを超えるために業績不振あるいは淘汰されます。

梅田中心街の百貨店の過去・現在を分析すると、梅田中心街には一時的に4つの百貨店が立地していましたが、各百貨店が切磋琢磨して結果的に店舗面積の大きい上位3位（阪急うめだ本店、大丸梅田、阪神梅田本店）が成立し、一番小さい4番目の百貨店（三越伊勢丹）が業績不振となり退店しました。梅田中心街の百貨店の実態と業績は次の通りです。

<図表2>百貨店業態の業績

	1位	2位	3位	4位	備考欄
店名	阪急うめだ本店	大丸梅田	阪神梅田本店	三越伊勢丹(退店)	阪急うめだ本店には阪急メンズ館含む
業態のランク	ツーランク上の総合業態	ツーランク上の総合業態	ワンランク上の総合業態	ツーランク上の総合業態	
店舗面積	98,418 m ²	64,000 m ²	52,996 m ²	50,000 m ²	
店舗面積比	100.0%	65.0%	53.8%	50.8%	
売上高	3,653 億円	600 億円	648 億円	300 億円(推定)	
売上高比	100.0%	16.4%	17.7%	8.2%	
売場効率 (1m ² 当たり)	3,712 千円	938 千円	1,223 千円	600 千円(推定)	
成果	超勝ちパターン	勝ちパターン	勝ちパターン	負けパターン	

- ①総合業態の百貨店は1つの固有マーケットの中で3位までで、4位以下は成立困難です。
- ②阪急うめだ本店が規模の優位性（1.5倍）により累積的に高い売上高（6.1倍）と売場効率（4.0倍）を発揮しています。
- ③阪急うめだ本店の圧勝の中で、大丸梅田と阪神梅田本店の売場効率は900千円以上を確保しており両百貨店とも都市型業態の勝ちパターンの指数を超えています。
- ④顧客から見て高満足な業態の複合状態は、1つの卓越した百貨店と2つの差異化した百貨店の切磋琢磨状態であり、梅田中心街は、阪急うめだ本店の卓越した百貨店と対峙する阪神梅田本店と大丸梅田店2つの百貨店はそれぞれ特色出して成立し、勝ちパターンの条件を満たしています。

（２）梅田中心街の「スペシャリティ業態のメガストア」の勝ちパターンのメカニズムの解析

総合業態は、1つの固有マーケット内では原則3位まで勝ちパターン化は可能ですが、スペシャリティ業態（特定のマーケット分野に絞り込まれたMDingの業態）は絞り込まれた特定の分野で1位までが適正なレベルで成立し、2位以下は1位と大きな格差を付けられ成立していてもコテンパンに負けます。いわゆる「棲み分け分野の一番戦略」のSC・店舗しか勝ち残れません。

梅田中心街におけるスペシャリティ業態の特定の分野別の店舗と業績を示すと次の通りです。

＜図表3＞梅田中心街のSC・店舗間競争

		1位	2位	3位	4位	5位	
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	スー茶屋町	ブリーゼ ブリーゼ	イーマ	
		56,000 m ² 1,037 億円	19,728 m ² 216 億円	15,301 m ² 85 億円	10,000 m ² —	7,566 m ² —	
	ハイグレード・タイプ	ハービスプラザ &エント	ヒルトンプラザ (2館)				
		27,039 m ² 175 億円	18,614 m ² —				
	ハイトレンド・タイプ	エスト					
		6,417 m ² 82 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)	グラングリーン 大阪(3館)	KITTE大阪 (JRタワー)	大阪新梅田 シティ		
		44,000 m ² 519 億円	23,000 m ² (現在 2,640 m ²)	16,000 m ² —	3,212 m ² —		
	アーバン コンビニエンス・ タイプ	阪急三番街	ホワイトティ梅田	ディアモール 大阪	ドージマ 地下センター	バルチカ 03 (イノゲート2~5F)	
		地下街、ルクア&ルクアイーレのエキチカゾーン、バルチカ 03、KITTEのうめよこはアーバンコンビニエンスニーズ(ワーカーや駅利用者)を対象とする街区					
30,332 m ² 353 億円		13,720 m ² 191 億	7,421 m ² 84 億円	3,659 m ² 76 億円	— —		
スペシャリティ 百貨店	阪急メンズ館						
	15,459 m ² 300 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 ² 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 ² 1,000 億円					
	ブック・ ステーションナリ	チャスカ茶屋町					
		4,946 m ²					
ディスカウント	ドン・キーホーテ						
	2,580 m ²						

4. 梅田中心街の特色

(1) 梅田中心街の変遷と郊外との競存共栄体制の都市型商業街区

梅田中心街は 2010 年までは百貨店を中心とした伝統的街区でしたが、再開発が一举に行われて旧・梅田中心街は跡形の無いまで生まれ変わりました。梅田中心街の変遷を見ると次の通りです。

- ①1945～1970年までは、都心での買い物は梅田中心街、郊外での買い物は商店街の競存共栄体制でした。
- ②1971～1995年の間は、郊外は商店街がC S Cに切り崩され壊滅状態になり、都心もR S Cに切り崩され長期低落化の道を歩きました。
- ③この都心の長期低落化の中で2011年から2026年の梅田中心街の劇的再開発は、郊外のR S Cには真似のできないレベルまで進化しました。
- ④同時に、郊外のR S Cは飽和状態（もうこれ以上、同じようなS Cは必要ないと消費者が感じる時代）。

となり、郊外のR S Cには満足しない郊外の上乗せニーズ（従来のシティレジャーニーズとは異なるニーズ）が発生し、さらに、中心街への出向動機に都会を観光ニーズと捉える少頻度（年に2～3回）かつ超広域のマーケットが、本来中心街が持つ固有の商圈を超えるマーケットが出現しました。この新しい中心街ニーズを新・お上りさんニーズと言います。

（2）梅田中心街は中心街のニーズのフィルターゲティングの商業街区

中心街には郊外とは異なったニーズが発生します。そのニーズのタイプは次の通りです。

＜図表4＞中心街のマーケットニーズのタイプ

	ニーズのタイプ	内容
アーバン コンビニエンスニーズ	ワーカーニーズ	中心街で働くオフィス&サービスワーカーから発生するニーズ
	ステーションニーズ	駅を利用する乗降客から発生するニーズ
	都心居住者ニーズ	中心街に住む居住者から発生するニーズ
アーバン リゾートニーズ	ラグジュアリー& ハイトレンドニーズ	都心でないと成立しない高級&トレンド志向の固有の商圈ニーズ
	シティレジャーニーズ	都心へ買物と飲食と遊び感覚で出向する固有の商圈ニーズ
	郊外の上乗せニーズ	郊外のS Cに満足しないS C高満足充足を中心街に求める超広域・超少頻度ニーズ
アーバン ツーリズムニーズ	インバウンドニーズ	海外からの観光ニーズ
	観光客ニーズ	国内の宿泊観光ニーズ
	新・お上りさんニーズ	中心街の越境マーケットからの季刊性頻度の日帰り都市観光志向のニーズ

この中でアーバンツーリズムニーズは、今世紀になってから注目し始めて概念化された中心街ニーズです。従来は、観光客（国内旅行者や外国人旅行者）の一部としての都市ニーズでしたが、ニューヨークや銀座のお上りさんニーズが道州制エリア単位（大阪、名古屋、札幌、仙台、広島、福岡）で日帰り都市観光ニーズとして旺盛になりました。

梅田中心街の対象となるマーケットの数値的実態は次の通りです。

＜図表 5＞梅田中心街の対象マーケット

マーケットのタイプ		指数	ランク	内容
第1のマーケット	中心街の居住者人口	17 万人	1級マーケット	2km圏の人口
第2のマーケット	梅田中心街の商圈	743 万人	1級マーケット	梅田固有の商圈
第3のマーケット	ステーションのマーケット	169 万人	1級マーケット	駅の乗降客数
第4のマーケット	ワーカーマーケット	58 万人	1級マーケット	2km圏の就業数
第5のマーケット	新お上りさんマーケット	2,199 万人	1級マーケット	近畿圏
第6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	大阪府のインバウンド 1,400 万人

想定ではありますが梅田中心街のマーケット規模は、銀座中心街と新宿中心街と並ぶ日本三大中心街を形成しています。

（3）梅田中心街は、3つの日本一級の売上高の業態が立地する中心街

梅田中心街には日本一級のSC・店舗が次の3ヶ所あります。

＜図表 6＞梅田中心街の日本一級のSC・店舗

	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
業態	百貨店	スペシャリティセンター	生活・情報メガストア
店舗面積	98,418㎡	56,000㎡	45,000㎡
売上高	3,653 億円	1,037 億円	1,000 億円(推定)
日本での売上順位	2位(1位級)	1位	1位

この超卓越SC・店舗は梅田の固有商圈（743 万人）を超える郊外の上乗せニーズ、新お上りさんニーズ、インバウンドニーズのアーバンツーリズムニーズ（都会の観光ニーズ）を対象として、梅田中心街全体に来街者を波及させ「立ち寄りニーズ」（せっかく梅田に来たのだから立ち寄りなくては損と思うニーズ）

を創出しています。まさに唯一無二の「ココしか味わえない場」を形成しています。

（4）梅田中心街は都市型公園機能を大規模に持つ中心街

ニューヨーク中心街にセントラルパークが新宿中心街に新宿公園が都市型公園として存在していますが、中心街の商業施設の中心的な場所に位置して、街区と融合している都市型公園は稀有な存在です。国鉄の貨物ヤードの再開発ゆえに可能となった唯一無二の梅田中心街の特色です。グラングリーンの北館、南館が都市型公園（うめきた公園）と一体化して人気の場（プレイス）となっています。従来は、中心街はファミリー世代（親と子）にとって課題が在りましたが、梅田中心街はファミリー世代にも人気のある街区となっています。

5. 阪急うめだ本店と阪神梅田本店と大丸梅田店の両立・代替業態のポジショニング

（1）最強の業態が近くに立地していても対抗できる両立・代替業態の概念

卓越した阪急うめだ本店の隣接立地で、規模と売上高は半分以下ですが、差異化して勝ちパターン化している阪神梅田本店と大丸梅田店をマーケティング・デザインモデルでは両立・代替業態（卓越した強力な業態に対して差異化して勝ちパターン化している業態）と言います。例えば「ウォルマートに対するターゲット」（Kマートは苦戦）、「ユニクロに対するワークマンあるいはG

U) (GMSのアパレルは苦戦)、「ダイソーに対するセリア」(ワッツは苦戦)、「トヨタに対するホンダあるいはスズキ」(日産は苦戦)等は、強力な卓越した業態に対して独自のノウハウを駆使して勝ちパターン化しています。この中で、阪急うめだ本店と阪神梅田本店は同じエイチ・ツー・オー リテイリングの傘下での両立・代替業態であるために、同じファーストリテイリング傘下のユニクロとGUの関係と同じです。ただ、阪急うめだ本店と阪神梅田本店は同じ傘下の中で共通の百貨店のビジネスモデルと独自の差異化による切磋琢磨で勢いのある状態を保持しています。大丸梅田店は健闘していますが阪急うめだ本店と阪神梅田本店に浸食され、売り場面積の縮小が計画されています。

(2) 阪急うめだ本店と阪神梅田本店の両立・代替業態のメカニズム

1つの業態が持続可能な勝ちパターン化するためには、次のステップが必要です。

<図表7>

ステップ	第1ステップ	第2ステップ	第3ステップ
キーポイント	業態 (ギョウタイ)	業格 (ギョウカク)	業彩 (ギョウサイ)
コンテンツ	ビジネスモデル	競争優位性	消費者にカスタマイズ

第1ステップは文字通りで業態としてのビジネスモデルで、阪急うめだ本店と阪神梅田本店と大丸梅田店の百貨店としては同じ業態です。第2ステップの競争優位性は阪急うめだ本店が他の2つの百貨店に1.5倍(理論値1.4倍)の格差を付けており圧倒的な競争優位性を持っています。規模は1.5倍であるのに売上高は5倍以上の差をつけています。大丸梅田店は阪神梅田本店より規模で上回っていますが売上高で負けています。阪神梅田本店が卓越した百貨店の阪急うめだ本店に対して健闘し、大丸梅田店が苦戦気味なのは、実は、第3ステップによるカスタマイズによる差異化要因が両立・代替業態への完成度の相違です。阪神梅田本店は、中心街におけるカジュアル百貨店を完成度高く確立して、強力かつ大衆的な食品売り場とリーズナブルかつハイ感性的なファッション・生活&趣味雑貨の売り場を形成しており、昔風に言えばおしゃれな大衆百貨店の位置づけにあり日本でも稀有な存在です。大丸梅田店は、阪急うめだ本店に顧客やMD i n gで囲い込まれており差異化要因が一部のキャラクター分野を除きできていません。阪急うめだ本店と阪神梅田本店は第3ステップの消費者へのカスタマイズ化の完成度が高く、両百貨店ともライフスタイルの創出と深化をワールド型・イベント型のMD i n gで提供しています。

(3) エイチ・ツー・オー リテイリングのTAMと関西ドミナント戦略(蛇足です)

エイチ・ツー・オー リテイリンググループは、企業規模を大きくするための対象マーケットを拡大する「TAM (Total Addressable Market=総獲得可能市場規模) & 関西ドミナント (関西エリアの深堀) 戦略」を取っています。

① TAM戦略

エイチ・ツー・オー リテイリンググループの百貨店は、アップグレード百貨店(阪急うめだ本店)とカジュアル百貨店(阪神梅田本店)を隣接立地に両立・代替業態として見事に成立させています。さらにスペシャリティ百貨店として阪急メンズ館を加えて、梅田中心街で百貨店の成立の幅を広げることにより、売上高の基本となる総獲得可能市場規模を大きくしています。さらに、阪急オアシス、イズミヤ、関西スーパーを傘下に持ちGMS・SM市場まで広げ、ツーランク上の業態、ワンランク上の業態、スタンダードの業態(GMS)、ワンランク下の業態(SM)の中心街と郊外立地でピンからキリまで展開して、まさにTAMを

拡大させています。

②関西ドミナント戦略

以上のTAMの拡大を関西エリアに限定（一部関西以外）したマーケットを深掘りして獲得しつつあります。ドミナント戦略は、サプライチェーンの効率化のみならずマーケティング（地域特性の把握にマーケットの深耕が可能となります。TMOによる業態の幅の拡大を平面拡大戦略とするならば、関西ドミナントの深耕は立体深耕戦略で2つマーケティング戦略併用すると効果は高くなります。