

月刊需要創造 2025 年 12 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 ダイナシティ

— 希薄なマーケット・無風立地の中でナンバーワンの勝ちパターン戦略 —

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

今回は、関東都市圏の第2次郊外エリアと近郊カントリーエリアの混合エリアの閉鎖志向マーケットの中で唯一の多核モール型RSCとして勝ちパターン化している「ダイナシティ」を事例として取りあげます。過去に置いては、立地不適合の百貨店（最初はロビンソン、次いで西武百貨店）が核店として出店したがいずれも退店し、跡地は立地適合の多核モール型RSCに再編成して1つの固有マーケットの中でナンバーワン戦略の勝ちパターン化しました。希薄なマーケット&無風立地の中で勝ちパターンのSCづくりのモデルとなるSCです。

1. ダイナシティの概要とSCとしての評価

(1) ダイナシティの概要

<図表1>ダイナシティの概要

		ダイナシティの特徴		備考欄	
所在地		神奈川県小田原市中里 208			
施設所有・管理者		株式会社ダイドーフォワード			
開業時期		イースト 1993 年 10 月 ウエスト 2000 年 9 月		現在 32 年目	
SC 業態		多核モール型RSC ・スタンダードのスーパーRSC ・オープンエアーモールとエンクローズドモールのハイブリッドモール			
施設規模	敷地面積	約 130,000 m ²		増床リニューアルを繰り返し、更に今後も増床を予定している	
	延床面積	—			
	店舗面積	71,500 m ²			
	駐車台数	4,000 台			
	店舗数	200 店			
業績	売上高	32,800 百万円			
	集客数（年間）	年間 1,300 万人（推定）			
	売場効率	459 千円（1 m ² 当たり推定）			
	マーケットシェア	15 km圏	10.6%（上位値のシェア）		
		10 km圏	14.4%（超上位値シェア）		
客単価	2,500 円（来館者 1 人当たり推定）				
特性	立地特性	小田原中心街から東に 5 km、			
	エリア特性	第2次郊外エリア（タイプ②）と近郊カントリーエリアの混合エリア			
	マーケット規模	0～2.5 圏	71,593 人		
		0～5 km圏	170,233 人		
		0～10 km圏	363,475 人		
0～20 km圏		466,645 人 （西部のみ 20 km圏・東部は 10 km圏）			
購買力	3,105 億円（20.7 万世帯×150 万円）				

	有力テナント	イトーヨーカドー、ヤオコー、TOHOシネマーズ、ハックドラッグ、H&M、スポーピアシラトリ、ロフト、バースデー、無印良品、伊勢治、ダイドースポーツクラブ、エデエオン、ABCマート、コカ、グローバルワーク、GAP、ナムコ、COTTAGEGADEN (フードコート)、フランスベッド、U-BASE	
	SC機能	<ul style="list-style-type: none"> ・オープンエアーモールによる快適空間や居心地空間のオアシス機能 ・小公園、植栽、散策モールの環境空間機能 	

(2) 3つのゾーンのハイブリッドモール

ダイナシティはエンクローズドモール（70%）とオープンエアーモール（30%）のハイブリッドモールで、広大な敷地を時系列に開発して有効に活用している。敷地内を東海道新幹線が高架で走っておりSCは真っ二つに分断されているが「ウエストゾーン」と「イーストゾーン」のエンクローズドモールの建物をオープンエアーモールの「ウォークゾーン」を結節点として課題のある敷地を工夫して活用しています。各ゾーンの内容は次の通りです。

①ダイナシティEAST

イーストは、ダイナシティの起爆剤となったイトーヨーカドーを核店とするCSC（地域密着の中型SC）で形成されています。1～2Fがイトーヨーカドーと専門店、3F（イトーヨーカドーが売場縮小したゾーン）に家電メガストアのエデエオンを導入しています。館型の典型的な過渡期業態（特定の時期は勝ちパターンであったが、時代の変化で勝ちパターンでなくなった業態）です。SCのランクはワンランク下のSCです。

②ダイナシティWEST

ウエストは、旧西武百貨店とモール専門店が一体化したワンランク上のSCでしたが、2018年に西武百貨店が退店した後、ヤオコーやマグネットストアのメガストアや有力・有名テナントを導入して、迫力のある4層吹抜けのモールと一体化して多核モール型RSCを形成しています。旧西武百貨店時代の立地不適合のワンランク上のSCから立地適合のスタンダードのSCに転換して勝ちパターンのSCとなっています。2003年にはウエストの外部店舗にアネックスとしてユニクロ&GU棟（店舗面積3,500㎡）が導入され、ウエストのメインモールと回遊性を確立しています。

③ダイナシティWALK

ウォークは、イーストとウエストを回遊的に結びつけるゾーンでシネマ館（TOHOシネマ、ダイドースポーツクラブ、サンマルクカフェ）とガーデンウォーク（ペットショップ、タリーズコーヒー）と小公園・散策モールから成り立っています。

④ダイナシティWEST ANNEX

2024年にウエストの隣接立地にユニクロ&GUの2層の別館（売場面積3,500㎡）を開設しています。アネックスとウエストのメインモールは回遊システムが確保されており、建物の軽装備化と新規の旗艦型のメガストアの導入、更にはダイレクトパーキングの面から見て有効な形態です。

⑤計画中的カインズの増設

更に2026年にホームセンターのカインズの導入（売場面積8,600㎡）を計画しており、更なる売場面積と売上高の上乗せが期待されます。

2. ダイナシティのSCとしての評価

(1) 勝ちパターンの数値的評価

現在、ダイナシティは勢いのある位置づけにあり、今回のダイナシティの勝ちパターンの評価は次の通りです。

<図表2>ダイナシティの勝ちパターンの評価

勝ちパターンの評価の要素		ダイナシティの指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	459 千円	450～500～550 千円
第二の評価	マーケットシェア	10.6%	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価（推定）	2,500 円	2,000～2,500～3,000 円

勝ちパターンの評価の指数の売場効率は勝ちパターンの基準は超えています、下位値に近い数値です。しかしダイナシティは現在、勢いのある位置づけにあるために、今後は売場効率はより高くなることが想定されます。ダイナシティの勝ちパターンの指数の特徴は、マーケットシェアが10.6%と上位値になっていることです。特に、1つの固有マーケットの10km圏のみで見ると、マーケットシェアの14.4%は著しく高い状態です。これはダイナシティの立地が閉鎖マーケットであるからです。流通の格言に「マーケットがないから売れないことはない、売れないのはマーケットのシェアが低いから」があります。マーケットが少ない立地は競争が希薄な立地となるため、マーケットシェアは工夫して競争優位性を発揮すれば高く取れ、勝ちパターンのSCになれます。まさに、ダイナシティが実証しています。課題は、SC全体が分断され回遊性が十分ではないが、それぞれのゾーンの特色を活かしており、場所によってはデメリットを工夫して強みに変えています。

(2) ダイナシティの客観的立地評価

ダイナシティは閉鎖型マーケットのRSC独占立地であることを前提として、ダイナシティの数値的立地を評価すると次の通りです。

<図表3>ダイナシティの立地評価

マーケットのタイプ		実数	SCの立地ランク
マーケット 規模	最寄圏(5.0km圏)マーケット	170,233 人	1級最寄圏マーケット
	1つの固有マーケット(10km圏)	363,475 人	4級居住者マーケット
ステーションマーケット		無し	8級ステーションマーケット
ワーカーマーケット(5km圏)		27,972 人	5級ワーカーマーケット
ロードサイドマーケット		広域のロードサイド立地と 一体化した拠点立地	1級ロードサイドマーケット
マーケットのレベル		全国比 101.5%	5級レベルマーケット
マーケットの成長性		3年間で 3.2%増加	1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%)

ダイナシティの立地評価は必ずとも良い立地ではありません。最寄圏のマーケット（5km圏）とロードサイド立地は優れていますが、多核モール型RSCの対象となる1つの固有マーケット（10km圏）は36万人とRSCの成立基礎マーケット（1つの業態が成立するために必要なマーケット）である40万～50万～60万人より下回っています。ダイナシティは近郊カントリーエリアの性格を持っているために西側エリアは15km圏まで含まれ、それを含むと47万人を上回っていま

す。ダイナシティの好業績を支えているのは、マーケットが希薄な故に競争が希薄であるからです。旧ダイナシティのロビンソンや西武百貨店のワンランク上の多核モール型RSCの成立は根本的に困難な立地です。

(3) ダイナシティのMDing特性

<図表4>周辺SCとのMDingの比較評価

		ダイナ シティ	プレスポ 小田原	イオン 秦野SC	ららぽーと 湘南平塚	テラスモール 湘南
		多核モール 型RSC	パワー タウン	CSC	多核モール 型RSC	多核モール 型RSC
		スタンダード なSC	ワンランク 下のSC	ワンランク 下のSC	スタンダード なSC	ワンランク 上のSC
前提数値	店舗面積	71,500 m ²	39,461 m ²	29,967 m ²	60,000 m ²	63,000 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&トレンドイMDing		○			○	◎
ポピュラーコンテンポラリーMDing		◎		○	◎	◎
ホーム&生活雑貨ライフスタイルMDing		○	○	○	○	◎
スポーツ&アウトドアライフスタイルMDing		◎			○	◎
ファミリー&キッズ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		○			○	◎
ヘルス&ビューティーMDing		○	○	○	○	◎
デスカウント&アウトレットMDing						
サービス&交流MDing		○	○	○	○	○
リサイクル&リユースMDing						○

ダイナシティは、店舗面積の大きさとナンバーワンのポジショニングを確立しているために多様なニーズに対応したテナントミックスを展開しています。

3. ダイナシティの勝ちパターン化の苦難と克服の道

ダイナシティのオープンした1993年は旧大店法の緩和によるCSC（GMSを核店とする中型SC）が過渡期業態化し、より大型の多核モール型RSCが開発される黎明期でした。同時に、日本経済の高度成長時代が終焉し、デフレ経済への道の直前の時代でした。この新しい時代への大変革の転換期の、現在言われている失われた日本経済の始まりの時期でした。この後、日本の流通業界は大きな地殻変動が起こり、ダイナシティのその後の道は課題の発生と課題の解決の連続でした。終わり良ければ総て良しのことわざ通りの現在の成功の道を歩み、そのプロセスは次の通りです。

- ①第1ステップは、1993年に近未来に過渡期業態と成るCSC（イトーヨーカドーを核店とする館型の中規模のSC・イースト）として出発しました。その後、長期低落化の道を歩み、

2022年にはイトーヨーカドーの売場の圧縮（3階）を行いました。

- ②第2ステップは、2000年にロビンソン（カジュアル百貨店）を導入したRSC（ウエスト）を開発し、2013年に西武百貨店に入れ替えました。しかし、ダイナシティの商圈は36～46万人の中商圈レベルであり、百貨店が適正に成立するためには成立基礎マーケットが100万人の商圈人口が必要です。そのために、立地不適合で2018年に西武百貨店が退店しました。
- ③第3ステップは、2003年にイーストとウエストを結ぶ回遊ゾーンとしてシネコンを中心としたウォークゾーンをオープンなオアシス機能を付加して開発して、イーストゾーンとウエストゾーンとウォークゾーンが一体化してハイブリッドモールの多核モール型RSCが完成しました。
- ④第4ステップは、西武百貨店が立地不適合で退店した2018年にヤオコーや有力・有名テナントを導入して、従来からの4層吹抜けの大空間を基軸にランブリングショッピングモール（そぞろ歩きをしながら買物と飲食・サービスに対応するSC内行動）を開発しました。第3ステップの段階の多核モール型RSCは完成度の低いレベルでしたが、第4ステップで完成度の高いレベルになっています。
- ⑤第5ステップは、ウエスト・アネックスのウエストのメインモールと回遊性を確保した外部店舗（ユニクロ&GU）を旗艦テナント並みのメガストアとして導入しました。
- ⑥第6ステップは、2026年に別棟にカインズ（8,600㎡）を開発してさらなるダイナシティの規模が拡大します。

4. 結論

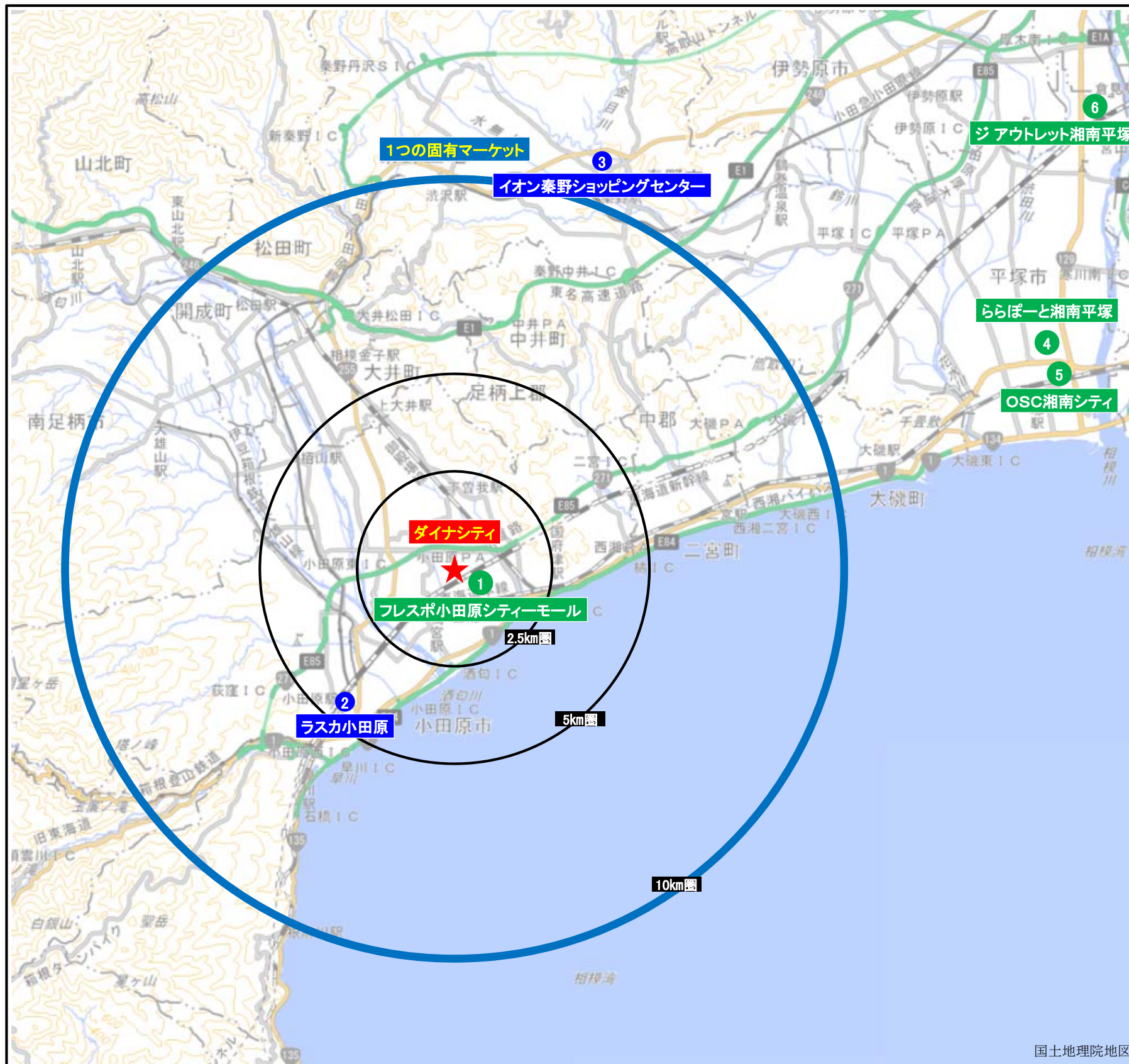
ダイナシティは、激しい経済・流通の変化の中で自らを変身しながら時間をかけて勝ちパターンのSCの道を歩んで来ました。現在、1つの固有マーケット（10km圏）内に多核モール型RSCは立地していない独占マーケットの中で、成立基礎マーケットは今一歩でありながら圧倒的ナンバーワンのSCとして君臨しています。今日のダイナシティが勝ちパターンのSCとなれたのは、1つの固有マーケットの中に多核モール型RSCが存在しない無風立地であったためです。無風競争立地の希薄なマーケットの中で工夫しながら勝ちパターン化できたからです。もし、平塚市や茅ヶ崎や藤沢市のエリアの競争の激しい立地に位置しておれば、課題が起こった時点で致命傷となり、勝ちパターン化はできませんでした。

現状の勢いから推測すると近未来のダイナシティは店舗面積80,000㎡、売上高400億円の卓越した多核モール型RSCである「ハイパースケールモール」（卓越したSC）に成れる可能性があります。ハイパースケールモールとは、次の要素を持った多核モール型RSCです。

- ①スーパーRSC（店舗面積70,000㎡以上）で1つの固有マーケットの中で2位のSCに2倍以上の規模の格差を持つナンバーワンのSC。
- ②ワンランク上のSCでクオリティのあるテナントミックスのオリジナリティのあるSC。ただし、地域密着テナントやミドルグレードテナントとクオリティテナントのミックスしたピンキリMDingのSC（競争SCをMDingとSC機能で囲い込む戦略）。
- ③買物と遊びと暮らしが一体となった生活がワンパッケージできるSC。
- ④オンラインショッピングに対抗したリアルの魅力が満喫できるわざわざ出掛けるSC。
- ⑤地域のオアシスと成る快適性と居心地感と井戸端会議の“たまり場”となるSC

結果的に1つの固有マーケットの中で唯一無二の存在となるSCのことで、ダイナシティはSCを強靱化することによりハイパースケールモール（卓越したSC）化の可能性を持っています。

<図表5>ダイナシティを基軸とする「1つの固有マーケット」のMRI



※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10月

※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		大商圏	中商圏	小商圏	超小商圏	超大商圏	
	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	ダイナシティ
エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②)+近郊カントリーエリア

1つの固有マーケット規模(0~10km圏)	人口	世帯数	マーケットランク	
	0~2.5km圏	71,593人	30,284世帯	—
	0~5km圏	170,233人	74,076世帯	1級最寄圏マーケット
	0~10km圏	363,475人	152,087世帯	4級居住者マーケット
0~20km圏	466,665人	207,499世帯	西側4市町のみ含む	

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	—	8級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	拠点立地でアプローチ良い立地	—	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	29,792人	5級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	101.5%	5級レベルマーケット
マーケットの成長	3.2%(3年間)	—	1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			
SC名		店舗面積	SC業態
0.5km圏	★ダイナシティ	71,500㎡	多核モール型RSC
	1 フレスポ小田原シティーモール	39,461㎡	パワータウン
	2 ラスカ小田原	6,400㎡	スペシャリティセンター
10km圏外のSC	3 イオン秦野ショッピングセンター	29,967㎡	CSC
	4 ららぽーと湘南平塚	60,000㎡	多核モール型RSC
	5 OSC湘南シティ	31,120㎡	RSC
	6 ジアウトレット湘南平塚	33,000㎡	アウトレットセンター

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」