

月刊需要創造 2026年1月号

マーケティング・デザインモデルによるSC・店舗の事例研究  
イオンモール・トレーダージョーズ・無印良品の  
成功の共通メカニズムの事例研究

— 真似をするにもノウハウが必要の格言を見事の実証した業態事例 —

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

見た目は異なる業態でも、成立・成功のメカニズムから見ると同じタイプ場合があります。このような現象を「流通の収れん進化」と呼びます。流通の収れん進化とは、異なる業態でありながら類似した環境の中では成立・成功のメカニズムが同じ道を歩むことです。日米の業態（企業）の「イオンモール」（多核モール型RSC）と「トレーダージョーズ」（個性派SM）と「無印良品」（異色の生活雑貨）の異なる3業態が同じメカニズムで成功した収れん進化によるイノベーション型の業態であることの事例を取り上げます。これらの業態は先進業態や先進ライフスタイルを模倣して自らのコンセプトを付加して元々の業態より最強業態に育て上げた事例です。

## 1. 真似をするにもノウハウが必要の格言を実証した業態の成立・成功事例

### （1）真似をするにもノウハウが必要の格言の概念

流通業界に「真似をするにもノウハウが必要」という格言があります。流通業の成功している先進業態（企業）は、生活者のライフスタイルを基軸としてその受け皿をMDingとするビジネスモデルです。そのために、真似（参考）の源は「生活者のライフスタイルに基づくMDing」と「ビジネスモデルとしての業態」です。

成功している先進業態を単に「形（カタチ）」として真似て失敗した例は数知れません。むしろ真似て失敗あるいは真似して鳴かず飛ばずの業態（企業）がほとんどです。成功している先進業態を真似る場合は「メカニズム（成功している仕組み）」を学ぶことです。真似して失敗している事例は、カタチを真似てメカニズムを真似ていないからです。見た目のカタチはすぐ真似てできますが、見えないメカニズムは成功のノウハウの根源を熟知しないと分かりません。これが真似をするにもノウハウが必要の格言の所以です。

### （2）業態のエモーショナルプライス（顧客が感じる価格）のモデル

真似をするにもノウハウが必要の格言の中に価格戦略があります。

あらゆる業態で価格（価格と品質のバランスは価値）は競争優位性の重要な要素です。価格は絶対的な価格とは別に相対的価格として「顧客が感じる価格（エモーショナルプライス）」があります。今回の事例のイオンモール、トレーダージョーズ、無印良品は革新的な価格であるイノベーション型価格戦略（勝ちパターンの価格戦略）を確立しています。顧客が感じる価格のタイプは次のようなものがあります。

＜図表1＞顧客が感じる価格（エモーショナルプライス）のタイプ

ノーマルな価格	イノベーションプライス(革新的価格)			
レギュラープライス	リーズナブル プライス	アクセプタブル プライス	アフォーダブル プライス	アンビリーバブル プライス
一般的な業態の 標準と感じる価格	一般的な業態より2 ～3割以上安いと 感じる価格	安くはないが固有 の特性を持っている ので高いとは感じ ない価格	ラグジュアリー商 品が手の届く範囲 内で買えると感じ る価格	どうしてこの価格で 買えるのと驚きを 感じる価格
今回のSC・店舗事例		無印良品	イオンモール	トレーダージョーズ
多くの一般的な 価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユニクロ</li> <li>・しまむら</li> <li>・ニトリ</li> <li>・ワークマン</li> <li>・サイゼリヤ</li> <li>・鳥貴族</li> <li>・餃子の王将</li> <li>・JINS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホールフーズ</li> <li>・スターバックス コーヒー</li> <li>・ルルレモン</li> <li>・コメダ珈琲</li> <li>・物語コーポレー ション</li> <li>・鎌倉シャツ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ユナイテッドア ローズ</li> <li>・コーチ</li> <li>・シップス</li> <li>・成城石井</li> <li>・阪急オアシス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイソー</li> <li>・スシロー</li> <li>・スリーコインズ</li> <li>・GU</li> <li>・コストコ</li> <li>・TJマックス</li> <li>・アウトレットストア</li> </ul>

以上のイノベーションプライス戦略の適用は次の通りです。

- ①イオンモールは、アメリカでは百貨店揃えの多核モール型RSCのラグジュアリー志向のSCに対して、核店もメガストアもテナントもミドルグレードかつリーズナブルグレードです。すなわち、アメリカの多核モール型RSCのテナントは、核店の百貨店とハイクラステナントのラグジュアリー志向SCです。それに対してイオンモールはGMSとリーズナブルテナントによる気軽な百貨店志向としてアフォーダブルプライス（手の届く贅沢志向）のエモーショナルプライスです。またイオンモールは、テーマパークのディズニーランドのラグジュアリー志向の遊びに対して、地域密着志向の身近なアフォーダブルプライスです。
- ②トレーダージョーズは、高品質（美味しい、健康、珍品）でありながら廉価（安い・お得）のアンビリーバブルプライスのエモーショナルプライスです
- ③無印良品は、こだわりのあるライフスタイル商品を安くはない価格で提供しているが、相対的に安いと感じるアクセプタブルプライスです。

以上の価格戦略は、イオンモールやトレーダージョーズや無印良品はそれぞれ異なりますが、真似をするにもノウハウが必要の格言を適切に実行したビジネスモデルです。

### （3）客層の幅（客層の間口）

真似をするにもノウハウが必要の格言の中に客層の幅があります。

SC・店舗の特色のこだわりによって顧客の客層（顧客の間口）の幅が異なります。ここでの不特定多数とは、顧客を特に定めない多数の顧客を対象、特定多数とは特定の客層を定めるがその客層が多数存在する場合、特定少数とは客層を特定として定めるために、その結果、客層は少数となる場合、不特定少数は客層を定めていないが少数の顧客しか対象とならない場合のターゲット戦略を意味します。イオンモールとトレーダージョーズと無印良品の客層の幅のターゲット戦略は次の通りです。

＜図表 2＞顧客の幅のターゲット戦略

		不特定多数	特定多数	特定少数	不特定少数
イオンモール	初期		◎		
	現在	○	◎		
トレーダージョーズ	初期			◎	
	現在		◎		
無印良品	初期			◎	
	現在	○	◎		

- ①イオンモールのターゲットは、初期は平成ニューファミリー世代の特定層に絞り込んだが、団塊ジュニア層のマーケットの規模が多きいために特定多数のターゲット戦略を取り成功しました。特定多数のファミリー層に特化するとSCのMDingやSCの機能も絞り込むことが可能です。しかも、絞り込んだにもかかわらずマーケットは豊富です。現在は、客層の幅が広がり不特定多数の性格を持っています。しかし、世代は変わりましたがファミリーが主体は変わりません。イオンモールは好き嫌いの無い汎用性の高い多核モール型RSCです。
- ②トレーダージョーズのターゲットは、初期は知識層の低所得層に絞り込んだ特定少数数のターゲット戦略でしたが、現在はフォロワー（追随者）が増え特定ではあるが多数のターゲット戦略で成功しています。トレーダージョーズは、好き嫌いが強い個性派SMです。
- ③無印良品のターゲットは、初期はコンセプトが馴染まないために限られた愛顧層の特定少数でしたが、現在はフォロワー（特定多数）のみならず単品買い（不特定多数）も多いターゲット戦略で成功しています。無印良品は、好き嫌いはあるが単品買いにおいては汎用性の高い異色の生活雑貨の店です。

## 2. イオンモールの勝ちパターンとしての多核モール型RSC

イオンモールの多核モール型RSCはアメリカの多核モール型RSCを真似して開発しましたが、独自の付加価値を加えてアメリカの多核モール型RSCを上回るSCになっています。

### （1）イオンモールの多核モール型RSCの実態と特性

イオンモールは日本で本格的に多核モール型RSCを展開する繫盛型SCです。アメリカで1960年代から出現した多核モール型RSCの日本版で1995年頃から積極的に出店が始まりました。旧大店法が緩和（1990年から緩和、2000年に廃止）され、それまでのCSC（GMSを核店とする中型SC）の3倍から4倍の店舗面積で日本版多核モール型RSCは展開が始まりました。その内容は次の通りです。

- ①店舗面積 50,000～60,000 m<sup>2</sup>の規模で、テナント数 150～200 店、駐車台数 3,000 台以上の規模の多核モール型RSCです
- ②売上高 300 億円、客単価 2,500 円、年間客数 1,200 万人、売場効率 500～600 千円の多核モール型RSCです。
- ③初期の客層は 20 代後半から 30 代の若いファミリー（夫婦と子供）と祖父母の二世代プラス三世代を主力ターゲットとする多核モール型RSCです。現在はファミリーの幅はジュニア・ヤング&シニアを含め広がっていますが基本的にはファミリー志向の客層は変わっていません。

- ④ S Cの性格はエンターテインメント性が強く、ランブリングショッピングモール、シネコン & アミューズメント、フードコート & レストラン街が集客要素となる多核モール型 R S Cです。

## (2) イオンモールの成功のメカニズムの解明

イオンモールは、アメリカの 1950 年間代から発展した多核モール型 R S Cをモデルとした日本版の多核モール型 R S Cです。日本でも 1970 年頃からアメリカ型の多核モール型 R S Cを真似て百貨店を核店舗とする多核モール型 R S Cで、玉川高島屋 S C（高島屋が核店舗）、ららぽーと東京ベイ（そごうとダイエーが核店舗）、奈良ファミリー（近鉄百貨店とジャスコを核店舗）、下関シーモール（大丸とダイエーを核店舗）が開発されました。いずれも、百貨店を核店とするツーランク上の S Cでした。それまでの日本の S Cは GMS を核店舗とする C S C（中型 S C）のワンランク下の S Cでした。イオンモールも 1990 年以降に旧大店舗法の緩和により大規模 S Cの多核モール型 R S Cの開発に乗り出し日本版多核モール型 R S Cを創出しました。それは、アメリカ型多核モール型 R S Cや日本で初期に作られた多核モール型 R S Cとは似て非なる S Cでした。アメリカの多核モール型 R S Cを精度高く真似して、さらに独自固有のノウハウを加味し、日本独特の多核モール型 R S Cづくりは、まさに「真似をするにもノウハウが必要」を地で行く事例です。

アメリカ版多核モール型 R S Cとイオンモールの多核モール型 R S Cの似て非なる内容は次の通りです。

- ① GMS とメガストアの核店舗とリーズナブルテナントの身近な買物と遊びと暮らしの受け皿の M D i n g 戦略
- ② 食品業態を導入して小商圏を導入して中商圏・大商圏の三重商圏の複合商圏戦略（アメリカの多核モール型 R S Cには小商圏業態の食品はない）
- ③ エンターテインメント & アミューズメント性を基軸に買物と遊びとの集客戦略
- ④ ファミリー（親と子供）をコアターゲットとして絞り込んだ客層戦略
- ⑤ 立地を郊外とルーラルの競争優位立地に限定した別名たぬきの出る立地戦略
- ⑥ 斬新な多種・多様・多彩な生活者のライフスタイルを創出した生活ワンパッケージ戦略
- ⑦ 百貨店のラグジュアリー志向の買物をカジュアル化 & 廉価化によるアフォーダブル化（手の届く身近な存在としての買物）した価格戦略
- ⑧ テーマパークのラグジュアリー志向の遊びをカジュアル化と廉価化によりアフォーダブル化（手の届く身近な存在のテーマパーク）した価格戦略
- ⑨ 買物と遊びの融合したエンターテインメントの空白マーケットを創出した需要創造戦略（それ故に、アメリカの多核モール型 R S Cと比較して客数は 2 倍となったが客単価は半分の S Cとなった）
- ⑩ ショッピングとエンターテインメントの融合したライフスタイル革命戦略  
ファミリー層（親と子供）のライフスタイルを劇的に変え、日祝日は家族が車で遊びと外食と買物が一体化したライフスタイル（生活の慣習化した行動）を創出した多核モール型 R S C

## (3) イオンモールの今後の方向

### ① 市街地への立地移動

イオンモールは、サバーバン立地やルーラル立地が飽和状態となり中心街立地に進出していますが、イオングループの都市型 S C（専門店ビル等）と同様にノウハウは未完成のため勝ちパターン化していません。

## ② サバーバン立地で卓越したSC（ハイパースケールモール）づくり

イオンモールは、郊外の有力立地で1つの固有マーケット（類似業態の共有商圈）の中のナンバーワンのSCをさらに圧勝型の卓越した多核モール型RSCとするために増床リニューアルを行っています。マーケティング・デザインモデルから見ると、1つの固有マーケットには「超一強のSCと二つの中強のSCの存在が、顧客が一番満足する安定した状態」「3.0成立・成功理論」です。すなわち、1つの固有マーケットの中で、顧客は常に複数のSC・店舗の選択肢を望みますが、3つまでで4つ以上は必要なく、4つ以上のSC・店舗はピンポイント買い（チョイ買い）となります。ただ3つ以内のSC・店舗はどんぐりの背比べ型の平行競争ではなく、ダントツの卓越したSC・店舗と卓越したSC・店舗と固有の得意分野で棲み分けした2つのSC・店舗の3.0体制が顧客の全体満足が最大化する要因です。イオンモールのハイパースケールモールの多核モール型RSCづくりは成功率と投資効率の高い増床リニューアルのSCづくりです。

## ③ 海外進出

多核モール型RSCはアメリカや日本では飽和状態ですが、世界の流通後進国から見ればSCは成長産業です。流通後進国への日本式多核モール型RSCの選出は、進出国の特殊事情を克服すると完成したノウハウが適用され有望な二毛作（1つのノウハウで時間差を超えて二度適用できる）のSCビジネスです。特に、生活スタイルに類似性があるアジア諸国の超巨大規模マーケット（中国15億人、アセアン6億人、インド15億人、その他5億人）は超魅力的な潜在的資源です。グローバル戦略は、先進国進出型と後進国進出型があるが、SCは後進国進出型（ニューモダン消費）が効果は高くなります。ただ、アメリカの多核モール型RSCはエンターテインメント志向や地域密着志向において、日本は精度が高いために日本の多核モール型RSCの逆輸出の可能性もあります。

## 3. トレーダージョーズのイノベーション志向の個性派SMの業態

トレーダージョーズは海外の珍品の食品を輸入して販売していましたが、今やその珍品の特性をPB化して輸入品を上回る独自の商品として販売しています。

### （1）トレーダージョーズの個性派SMとしての実態と特性

トレーダージョーズはアメリカの異色の個性派のSM（食品スーパー）業態の繫盛店です。比喩的に「客層は博士号を持った乞食」のSMと呼ばれています。その内容と理由は次の通りです。

- ① 店舗面積1,000～1,500㎡で20～30億円の売上高の超繁盛の個性派SMです（通常のSMの店舗面積2,000～3,000㎡）。
- ② 商品のSKU（アイテム数）は3,000～3,500SKUの非常に少ないアイテムでありながら顧客の選択肢を満たしている（ハズレが少ない）異色のSMです（通常のSMのSKUは25,000アイテム）。
- ③ コンセプトは「美味しくなければならない」「健康でなければならない（オーガニック）」「珍しくなければならない（宝探し）」で、しかも「安くなければならない」のこだわりのある個性派SMです。
- ④ 初期は酒店、次いでコンビニエンスストア、そして個性派SMへと業態変革の変身商法のSMです。
- ⑤ 初期は世界の珍味を輸入・仕入れの小売店でしたが、やがて珍味のPB化に成功してチエー

ン展開し、現在は100%独自性とこだわりのあるPB商品の個性派SMです。

- ⑥その結果、一般のSM業態にはない珍品食品や面白い商品（斬新な商品の入れ替えのスピードが早い）を取り入れた異色の個性派SM業態です。

## （２）トレーダージョーズの成功のメカニズム解明

トレーダージョーズの初期は、旅行好きの夫婦が経営する酒店（後にコンビニエンスストア）でした。しかし、酒屋もコンビニエンスストアも競争激化で負けパターン化して業種転換としてファンドの支援を得て個性派SMの道を選びました。旅行好きの夫婦が世界の美味かつリーズナブルな珍品食品の輸入・仕入れのノウハウを取り入れてビジネスモデルとしました。世界の美味・珍品食品の精度の高い類似品のPB化、およびその後の独自固有のこだわり商品のPB化は、まさに「真似をするにもノウハウが必要」（精度高く真似をして、さらに自らの独自PB化へと発展させるノウハウ）を地で行く事例です。

### ①空白マーケットの探索と発見と需要創造（深掘り）戦略

トレーダージョーズは、衰退した酒店、飽和化したコンビニエンスストア、競争の激化しているSMとのレッドオーシャンマーケットを避け、誰もやっていない個性派SMを空白マーケットとしてしかも敵の参入障壁の高いレベルで開発・運営しています。

### ②参入障壁を高くする要素は珍品、美味、健康、廉価の相反する購買動機の融合戦略

トレーダージョーズは「美味しいこと、健康なこと、珍しいこと、安いこと」の4つの相反する購買動機（通常は困難なこと）を見事に融合させています。

### ③コア客の創造とフォロワー客への波及客層獲得戦略

トレーダージョーズは、コンセプトが尖がっているために、初期の顧客は学歴の高い低所得層（博士号を持った乞食）でした。初期のコアの顧客は尖がったコンセプトに魅力を感じて顧客になったニッチなマーケットでした。しかし、成熟した食品マーケットの中で異色のSMとの評価が高まり追随者（フォロワー）が続出して特定のこだわりを持つ客が多数追随して来店するようになりました。

### ④相反する購買動機とアンビリバーブルプライスの融合戦略

トレーダージョーズは、本来ならば美味しい食品、健康な食品、珍しい食品はコストが高くなりますが、コンセプトが低所得層にこだわりと高品質な食品を提供することであるために、PB化による製造コストの削減や少ないSKUでも選択肢の満足を高める工夫をして、品質に対して考えられない価格のアンビリバーブルプライスで提供しています。

### ⑤単品大量販売と選択肢の満足の融合戦略

トレーダージョーズはSKU（アイテム数）の著しく少ないSMです。通常SKUが少ないと顧客から見ると商品の選択肢が希薄なSMとなり顧客の評価は低く、繁盛店にはなれません。ところがトレーダージョーズの顧客は、トレーダージョーズのコンセプトに魅力を感じて買物をしているので、トレーダージョーズが選んだ商品を買うためにSKUは少なくても選択肢は希薄化しません。トレーダージョーズは、それ故に単品を大量販売するローコスト経営が可能となります。このようにトレーダージョーズは、品種・品目の幅を広げることによる選択肢の拡大よりも、特定多数（個性のある多数の愛顧客）にカスタマイズ化した商品を深掘りした「トレーダージョーズ御用達商品を黙って選ぶ」という選択肢を取っています。単品大量販売は、愛顧客の存在がないと選択肢のない店舗となり苦戦します。直近の買収された西友、旧ダイエーのハイパーマート、日本から撤退したカルフルがその例です。

#### 4. 無印良品はイノベーション志向の異色の生活雑貨の業態

無印良品は、スタート時点は北欧のライフスタイルから生じた無名の商品を真似して導入し、今や個性ある商品を日本スタイルに変えてPB化して元の商品を上回る斬新かつシンプル・機能性・環境配慮の商品を提供して成功しています。

##### (1) 無印良品の実態と特性

無印良品（良品計画）は、独特の個性を持つ生活雑貨を基軸とする生活者のライフスタイルを提案する繁盛店です。シンプルで高品質で「感じ良い暮らし」をコンセプトに、これが良いでなく「これでいい」の機能的かつ合理的のコストパフォーマンスが評価される店舗です。

- ①初期は北欧の独自のライフスタイルで活用している生活雑貨を取り入れ、無名だがおしゃれな生活雑貨として販売しました。店名の無印良品の名前の由来です。まさに、北欧のライフスタイルを、ノウハウを持って真似をしました。
- ②無印良品は、単に北欧の生活雑貨を輸入するのではなく、日本の生活者のライフスタイルに適合するように日本風（日本の生活シーンの合わせかつクールジャパンに対応）に改良して販売した業態です。
- ③無印良品は、独特の個性のあるデザインの生活雑貨を安くはない（と言って高くはない）価格で生活者のライフスタイルまで波及させる業態です。ただ、個性があるため、最近は汎用化しているが、顧客の好き嫌い志向が強い業態です。
- ④無印良品は、衣料品から、生活雑貨、食品、家づくりまで幅広い商品を販売し、統一したデザインでライフスタイルを表現して、シンプル&ミニマムなデザインの世界観を演出した業態です。

##### (2) 無印良品の成功のメカニズム解明

###### ①空白マーケットの探索と発見と需要創造（深掘り）戦略

多様な商品ニーズを基軸とした業態の飽和期の中で、独自のシンプル&デザインの世界感でライフスタイルと商品を融合させ、モノ離れが進んだポストモダン消費の中で躍進した店舗です。まさに、飽和化したマーケットの中で誰もやっていない空白マーケットを探索して、発見して、需要創造してビジネスモデル化した業態です。

###### ②特定少数のコアの客中心からフォロワー（追随者）の拡大による汎用化戦略

無印良品は、初期は独自のライフスタイルを提案する業態であったために特定少数のコアな顧客が主力でした。そのために顧客の幅（間口）は狭く、汎用性は希薄であったために業績は今一步でした。モノ離れが始まった1990年代の初め頃から人気が出始めてフォロワーが増大し汎用化が進み好業績業態になりました。

###### ③アクセプタブルプライス（納得できる高さの価格）の価格戦略

アクセプタブルプライスとは、安くはないが固有の特性を持っているので顧客にとっては高いとは感じない価格戦略です。この価格戦略は、日本経済の緩やかなインフレ経済における最適の価格戦略です。インフレ経済においては、コスト削減で競争力を維持する戦略は限界になります。またインフレ経済は、価格の据え置きや値下げは持続性が乏しくなっています。無印良品は独自のデザインの生活者のライフスタイルに訴える生活雑貨&アライアメントの業態です。それ故に、無印良品は価格弾力性（高いと買わない、安いと買うとの買物パターン）の希薄な業態です。生活者は商品価値（品質÷価格）を追求する価格戦略です。

## 5. 結論

先進業態を成功させるためには「真似をするにもノウハウが必要」です。真似をするにもノウハウが必要とは、真似の基となった業態を基軸として、それを上回るレベルの新たなノウハウをさらに戦略付加して、斬新な業態を創出することです。イオンモール、トレーダージョーズ、無印良品は真似をするにもノウハウが必要の格言を実証した事例です。流通業界では先進業態を真似して失敗した事例がいっぱいあります。