

寄稿論文

中心市街地のSCづくり

—都市型SCの成功のメカニズムと事例研究—

——第85回ダイナミック流通・SC戦略セミナー2012年3月27日(火)講演論文——

1. 都市型構造と都市型SCの成立背景

(1) SCの出現の3つの要因と立地構造

SCは20世紀が生んだ最強の業態であり、それゆえにアメリカでは小売業の売上の60%、日本でも21% (やがて30%) 占めています。このSCが出現した社会背景は次の3つです。

- ①中間所得層 (中流階級・中産階級) の出現による「モダン消費社会」の実現 (1人当たりGDP3,000～5,000～10,000ドル社会)
- ②「車社会」の実現 (車保有率30～50%社会)
- ③地方から都会へ、都会から郊外への「人口の大移動社会」の推移

この中で、本テーマである「中心市街地」という概念を理解してもらうため、「地方から都会、都会から郊外への人口の大移動」による都市構造を説明します。

戦後、特に1960年代から3大都市圏に人口が集中し、「サバーバン」(郊外) というエリアがつくられ発展しました。それまでの都市構造は、中心市街地と周辺市街地 (下町と言われた住職混合の庶民的エリア) の2つのエリアから成り立っていました。1960年からの地方から都会へ、都会から郊外への人口の大移動により、サバーバン (郊外) エリアに住宅が開発され、さらに、サバーバンは1960年～1970年代に開発され、今では成熟した住宅になっている「第1次サバーバンエリア」と1980年～1990年代に開発された新興住宅である「第2次サバーバンエリア」へと、郊外の中で成熟度による性格の異なるサバーバンエリアが出現しました。

今まで、市街地エリア (中心市街地と周辺市街地) とカントリー・ローカルエリアの2重構造の都市構造が、1960年代からサバーバンエリア (第1次サバーバンエリアと第2次サバーバンエリア) が加わり、3重構造になりました。実は、このサバーバンエリアに立地するSCを中心とする商業施設が中心市街地の商業を切り崩し、苦しめたのです。

(2) 20世紀型の都市構造の確立と21世紀型都市構造へ

1960年代からの人口大移動により、大都市の都市構造は次のように変化・進化しました。

- ①中心市街地
- ②周辺市街地 → 第1次人口移動 (地方から都会へ) → 第4次人口移動 (郊外から都会へ)
(戦後のサバーバン化が起こるまでは周辺市街地までが都市圏であった)
- ③第1次サバーバンエリア (成熟住宅地) → 第2次人口移動 (都会から郊外へ)
- ④第2次サバーバンエリア (新興住宅地) → 第3次人口移動 (都会から郊外へ)
- ⑤カントリーエリア
- ⑥ローカルエリア

20世紀において日本は、市街地 (2エリア) とサバーバンエリア (2エリア) の4つのエリアにより都市圏が形成されましたが、21世紀の日本は少子高齢化・現役世代の減少となりつつあり、都市圏の拡大は基本的にはなくなります。その結果、第2次サバーバンエリアの人口が減少し、第1次サバーバンエリアや周辺市街地、さらには中心市街地への一極集中型人口増加が起こり、まさに都市再生現象が起こることになります。その結果、第2次サバーバンエリアの郊外住宅地としての機能が希薄化することになります。

(3) 中心市街地の位置づけ

① 2つの市街地

市街地は、商業・業務の中核である「中心市街地」と、中心市街地を取り巻く住宅密集エリアの「周辺市街地」の性格の異なる2つのエリアから成り立っています。アメリカで言うところのダウントウンに位置するのが日本の市街地の概念です。

本テーマは、この市街地の中での「中心市街地の商業の成立のメカニズム」です。

② 中心市街地の街区構造

中心市街地の中には、基本的には次の6つの街区が存在しています。

		内 容
1	商業街区	広域かつ郊外とは明確に異質化した商業街区
2	ターミナル街区	複数の鉄道・バスのターミナルで都心の玄関街区
3	オフィス街区	事業所及びオフィスワーカーの存在する業務街区
4	歓楽街区	飲食やアミューズメントやナイトレジャーのレジャー街区
5	パーク街区	公園、河川、城、広場…等の都心の安らぎ街区
6	都市型住宅街区	郊外からの人口移動による高層化された住宅街区

③ 中心市街地のニーズ構造

中心市街地には2つ（あるいは3つ）の性格の異なるニーズが存在します。

	内 容		ニーズの割合
アーバンリゾート ニーズ	郊外からのわざわざ出向してくる レジャー・ショッピングニーズ	広域商圈マーケット	50%
アーバンコンビニ エンスニーズ	都心を利便的に利用するニーズ	①ワーカーマーケット ②ステーションマーケット ③ビジターマーケット ④事業所マーケット	50%
インバウンドニーズ (観光マーケットニーズ)	外国観光客から発生するニーズ	外国観光客マーケット 国内観光客マーケット	—

中心市街地で使用されている金額（中心市街地の売上高）は、アーバンリゾートニーズ50%、アーバンコンビニエンスニーズ50%から成り立っています。それゆえ、郊外での都市型ニーズ対応のSCづくりである旧つかしんや旧ハーバーランドはアーバンコンビニエンスニーズが存在しないため、売上高は半分にしかありません。

④ 中心市街地で成立する業態

また、中心市街地で成立する商業の業態は次の通りです。

		ニーズの構成比		内 容	
①	巨大百貨店・ スペシャリティ百貨店	50%	アーバンリゾ ート ニーズ	郊外立地では成立しない巨大な百貨店や特定の分野の百貨店を提案するスペシャリティ百貨店	
②	有力専門店の 旗艦型専門店			郊外では成立しない有力チェーンのフラッグシップストア	
③	有名・高級・個性派専門店			郊外では成立しないハイファッションやハイライフスタイルの専門店	
④	エンターテインメント性の 高い歓楽街			郊外では成立しない都市型エンターテインメント施設	
⑤	利便性商業街区	50%	ア ー バ ン コ ン ベ ニ エ ン ス ニ ー ズ	郊外商業と同じレベルだが、ワーカーやステーションマーケット等の利便性の専門店	

郊外では真似のできない業態

成立する業態
郊外でも

⑤ 郊外商業基軸の原則と中心市街地の商業

買物は同じ内容であれば近くで買いたいという基本原則があります。それゆえに、都心対郊外の商業の間には次のような「**都心商業に対する郊外商業基軸の原則**」が存在します。

「郊外商業と都心（中心市街地）商業が同質化すると、郊外商業が勝ちます。そのため、都心商業は郊外商業が真似のできないレベルの商業でないと成立しない」 こととなります。

郊外商業と都心商業の過去から現代及び未来の変遷から見ると次の通りです。

	年 代	商業の基盤		都心商業の位置づけ	
第1期	1970年以前	都心中心の時代		都心商業の独り勝ち時代	
第2期	1971年～1990年 (20年間)	郊 外 化 の 時 代	郊外にCSCが大発展	都 心 商 業 と 郊 外 商 業 の 棲 み 分 け の 時 代	都心商業が基軸となって、郊外商業の位置づけを明確にする時代
第3期	1991年～2010年 (20年間)		郊外にRSCが大発展		郊外商業が基軸となって、都心商業の位置づけを明確にする時代
第4期	2011年～2030年 (20年間)	今までは郊外に押されていた 都心の再生に時代			郊外商業と都心商業が共有共学する時代(基本的には都心と郊外商業は役割の異なる商業)

⑥ 郊外商業と都心商業の数値的役割

アメリカは中心市街地と周辺市街地のいわゆるダウントウン（市街地）が崩壊しているために、都心商業と郊外商業のウェイトは次の通りです。

	都心商業のウェイト	郊外商業のウェイト	都心商業の割合
ニューヨーク	1	3	郊外の3分の1
シカゴやサンフランシスコ	1	5	郊外の5分の1
ポートランド	1	10	郊外の10分の1
ミネアポリス、デンバー	1	20	郊外の20分の1

しかし、日本は大量交通手段が充実しており、かつ、都心に商業が残っているため、都心対郊外の商業のウェイトは次の通りです。

	都心商業のウエイト	郊外商業のウエイト	都心商業の割合
3大都市	1	2	郊外の2分の1
10万商圏の地方都市立地	1	3	郊外の3分の1
40万商圏以下の立地	1	10	郊外の10分の1

日本では3大都市圏と100万商圏の地方都市立地には中心市街地の再生はあり得ますが、40万商圏以下の都心の中心市街地の都市商業としての再生は困難です。

(4) 日本は世界一“立地”の優位性が発揮できる国

日本の商業及びSCは飽和状態になり、1つのエリアにSCが複数成立し、もう同じようなSCは必要ないと客は感じています。アメリカはSCの多様性により性格の異なるSCを1つのマーケットの中で成立させ、客の選択肢を高め「もう1つあって欲しいSCづくり」を行っています。それゆえに、アメリカではSC数が10万ヶ所に対し、日本ではSC数が3,100ヶ所に過ぎないのに、SCはオーバーストアと言われていきます。すなわち、アメリカは商業の成熟時代に対応した異質型SCを1つのマーケットの中に多様に開発し、客の選択肢を高めています。日本も商業及びSCの成熟時代となり、SCの量的拡大ではなく、SCの質的拡大（多様化）が求められています。SCの多様化とは、1つのマーケットの中に複数の性格の異なるSCをつくることで、そのためにはSCの異質化戦略が必要となります。1つのマーケットの中で性格の異なるSCづくりを行うには「1つはマーケットの細分化によるSCの異質化戦略」、「もう1つは立地の特性の発揮によるSCの異質化戦略」があります。

アメリカは、都心立地の存在しない郊外商業のみの立地（1次元立地）、徒歩・自転車や大量交通手段の存在しない車のみ利用交通手段によるロードサイド立地（1次元立地）であるため、立地による特性が希薄なためSCの異質化は立地面ではできません。その代わりに、アメリカは人種の違い、所得の違い、ライフスタイルの違い…等のマーケットに大きな格差があるため、市場細分化によるSCの異質化を行っています。それゆえに、SCの中の核店は、ニーマンマーカスからターゲットまで核店のグレードの差によるSCの性格付けを行い、マーケットの中で違いのあるSCづくりを行っています。すなわち、特定の客に対して満足度の高いSCづくりであるカスタマイズ型のSCづくりです。

一方、日本は所得格差が開いてきていると言っても、まだまだ中流志向のマーケットの細分化は困難です。むしろ、郊外と都心の2次元立地（ターミナル立地を含めると3次元立地）や徒歩・自転車、乗用車、大量交通手段による3次元立地であり、立地の優位性を1つのマーケットの中でSCの異質化の要因になります。

それゆえに「アメリカはマーケットによる棲み分け」「日本は立地による棲み分け」が棲み分けを優位に展開することができます。

ただ最近ではアメリカや日本にも変化が起こっています。すなわち、アメリカも郊外化が起こって50年を経ると郊外の中に中心市街地（地域の中心となるセンター機能を持つ場）ができ始めて、立地による棲み分けが進みつつあります。一方日本も所得格差が起こり、独自のライフスタイル化が進み、マーケットによる棲み分けが進みつつあります。

2. 都市型SCのタイプと成立のポイント

都市型商業のマーケットは「超広域の大商圏マーケット」「ステーションマーケット」「ワーカーマーケット」「観光マーケット」（国内観光客及び外国観光客のインバウンドマーケット）の多様なマーケットから成り立っているため、業態としての成立性が高く、そのため多様な業態の事業性も高くなります。

100万人以上の商圏を有する中心市街地の商業は郊外商業には切り崩されず、郊外商業と都心商業が互いに棲み分けることができます。また、中心市街地の商業は「成立性が高く」「変化への対応力も高い」ことが言えます。

多様化した中心市街地の商業のタイプと事例は次の通りです。

			内 容	事 例	
				東京中心街	大阪中心街
スペシヤリティタイプ	アーバン・コンビニエンスニーズ	アーバン・コンビニエンス型“館”	中心街の利便性に対応した地下街や駅ビルの商業施設	<ul style="list-style-type: none"> 八重洲地下街 サブナード アトレ 	<ul style="list-style-type: none"> ホワイトうめだ 阪急三番街 ディアモール大阪 大阪駅前ビル(第1～4ビル)
		アーバン・アップデート・コンビニエンス型“館”	中心街のワーカーやビジターを中心とするが、ハイセンスな利便型商業施設	<ul style="list-style-type: none"> 新丸ビル(丸ビルも) 丸の内プリムスクエア コレド日本橋 	<ul style="list-style-type: none"> イーマ ブリーゼブリーゼ 淀屋橋オトナ ルクア(一部)
	アーバン・リゾートニーズ	アーバン・コンテンポラリー型“館”	中心街の最も標準的なヤングマインドのファッション志向の商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ルミネ バルコ 	<ul style="list-style-type: none"> へっぽファイブ 天王寺ミオ ルクア 心斎橋オーパ
		アーバン・トレンド型“館”	中心街のヤング特化のファッション志向の商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ラフォーレ原宿 小田急新宿ミロード 	<ul style="list-style-type: none"> エスト(一部) ビッグステップ 大丸心斎橋店(本館)
アーバン・ハイエンド型“館”		中心街の高級ファッション志向の商業施設	<ul style="list-style-type: none"> 東京ミッドタウン 表参道ヒルズ 六本木ヒルズ 	<ul style="list-style-type: none"> ヒルトンプラザ大阪 ハービスプラザエント 	
		アバンギャルド型“館”	中心街のセクシー&ワイルドなファッション志向の商業施設	<ul style="list-style-type: none"> 渋谷109 ルミネエスト(一部) 	<ul style="list-style-type: none"> エスト あべのマーケットパーク キューズモール(一部) フィズミー
トータルタイプ	アーバン・トータルニーズ	ポピュラー・トータル型“館”	中心街のカジュアルなトータル志向の商業施設(総合百貨店)	<ul style="list-style-type: none"> マルイ 京王百貨店 フランタン銀座 	<ul style="list-style-type: none"> 阪神百貨店 なんばマルイ 京阪百貨店
		ベター・トータル型“館”	中心街の中中～中上のトータル志向の商業施設(総合百貨店)	<ul style="list-style-type: none"> 三越・伊勢丹 大丸百貨店 そごう・西武百貨店 	<ul style="list-style-type: none"> 大丸百貨店 阪急百貨店 JR大阪三越伊勢丹 大丸心斎橋店(本館)
		プレステージ・トータル型“館”	中心街の中上～上のトータル志向の商業施設(総合百貨店)	<ul style="list-style-type: none"> 三越日本橋店 高島屋日本橋店 	<ul style="list-style-type: none"> 難波高島屋 三越・伊勢丹(一部) 阪急百貨店(一部)
特化タイプ	アーバン・スペシヤリティ特化型“館”	中心街の特定分野の“百貨”の商業施設(スペシヤリティ百貨店)	<ul style="list-style-type: none"> 伊勢丹メンズ館 ヨドバシカメラ ビックカメラ 東急ハンズ ユザワヤ 	<ul style="list-style-type: none"> 阪急百貨店メンズ館 チャスカ茶屋町 ヨドバシカメラ ラビ(ヤマダ電機) 梅田ロフト 東急ハンズ 阪急百貨店インクス館 	
SCタイプ	アーバン・SC型“館”(都市型RSC)	中心街のショッピングセンター(複合商業施設)	<ul style="list-style-type: none"> 高島屋タイムズスクエア ラゾーナ川崎プラザ ルミネ+阪急メンズ館 	<ul style="list-style-type: none"> 大阪ステーションシティ なんばパークス あべのマーケットパーク キューズモール 	
ガリッシュタイプ	アーバン・プレミアムバリュー“館”	中心市街地の割安感を売りとする商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ビーンズアウトレット 	<ul style="list-style-type: none"> マール 	
非館タイプ	特化街区・特化ストリート	館ではなく、ゾーンやストリートの形で街区を形成している商業エリア	<ul style="list-style-type: none"> 秋葉原 表参道 泉鴨商店街 代官山 中目黒 原宿 六本木 	<ul style="list-style-type: none"> 中崎町周辺(ノスタルジックな街) 茶屋町(ヤングの街) かつば横丁、長堀通り、道頓堀 	

3. 都市型SCの3つの事例と成功のメカニズム

以上の内容を持つ都市型SCの成功の事例として、成立背景の異なる3つの事例として「大阪ステーションシティ」と「ラゾーナ川崎プラザ」と「あべのマーケットパークキューズモール」を紹介させていただきます。

(1) 大阪ステーションシティ(大阪市)

大阪ステーションシティは2011年春オープンしました。その概要は次の通りです。

	売場面積	売上実績(初年度)	坪効率
大丸百貨店	64,000 m ²	67,000 百万円	3,461 千円
三越伊勢丹百貨店	50,000 m ²	35,000 百万円	2,314 千円
ルクア	20,000 m ²	37,000 百万円	6,116 千円
合計	134,000 m ²	139,000 百万円	3,429 千円

①梅田街区は、阪急百貨店と阪神百貨店と大丸百貨店のターミナル百貨店の3館体制の旧態依然の状態が28年間続き、客は不満を持ち、不満の受け皿が「あぶれニーズ」となり、梅田街区を面的に拡大してきました。流通は25年に1回、過去の延長線上では問題解決できないことが起きます。まさに、第1次・第2次梅田流通大戦争は、梅田街区が25年間以上変化のない状態であり、それゆえに過去の延長線上ではない都市再生の大変革が必要となったのです。それゆえに、「大規模な改革」「斬新な改革」を起こすと潜在的なニーズが一挙に爆発して大成果が期待できます。

②梅田街区のあぶれニーズを「大阪ステーションシティ」は次の6つの画期的手法で実現させました。

＜第1の画期的な手法＞（最高の立地条件）

大阪ステーションシティは、梅田街区の駅の乗降客1日当たり84万人（JR大阪駅）の梅田街区の玄関立地の「梅田地区の最高の立地条件」の場が開発されました。

＜第2の画期的な手法＞（最大の売場面積）

大阪ステーションシティは、売場面積が134,000㎡（40,535坪）の巨大SCで、館単位で見ると阪急百貨店（増床計画後は83,000㎡・現状は66,124㎡）を1.6～2.0倍上回っています。

＜第3の画期的な手法＞（最適な業態）

大阪ステーションシティは、2核1モール（パーティカルモール及びアーバン・SC型“館”）の都市型RSCです。SCは最強の業態であり、SCスタイルの業態は単独業態に比べて著しく強い結果がでています。大阪ステーションシティは、性格の異なる百貨店が2核（大丸百貨店と三越伊勢丹百貨店）と専門店街（ルクア）とエンターテインメント街（レストラン街とシネコンと自然志向空間）を複合化した相乗効果機能を発揮する都市型RSCです。アメリカやヨーロッパ、さらにはカナダ等の都市商業が崩壊した都市にも必ず都市型RSCが健在です。SCのタイプとしては「ハイリッチ型RSC」（ツーランク上のRSC）の位置づけにあり、まさに商圏人口700万人を有する梅田街区の核機能を持つ商業施設です。

＜第4の画期的な手法＞（最適なMDing）

大阪ステーションシティは最高の立地に最大の規模、さらには最適な業態（都市型SCスタイル）を基軸に「MDing上の戦略的同質化と戦略的異質化」を取り入れ、競争相手を囲い込むMDing戦略を取り入れています。すなわち、ラクジュアリー系（阪急百貨店やヒルトンプラザ、ハービスエント）、アーバンコンビニエンス系（地下街）、アバンギャルド系（エスト）の超高級ゾーン、超トレンドゾーン、超コンビニエンスゾーンを除く、高級ゾーンから大衆ゾーンのピンキリ商法で、都市型ニーズのボリュームゾーンを押さえ、かつ大阪初出店のファッションや雑貨テナントを導入して、戦略的同質化（競争相手と同じものを持つ）と戦略的異質化（競争相手が持っていないものも持つ）を行い、多くの競争相手に打撃を与えている手法は、2つの百貨店とルクアのSCスタイルによる役割分担MDingでないと不可能です。

＜第5の画期的な手法＞（百貨店の新挑戦）

大阪ステーションシティは、2つの百貨店を導入していますが、それぞれの百貨店が新挑戦しています。大丸百貨店は「脱・百貨店路線」、三越伊勢丹百貨店は「深・百貨店路線」の新たな百貨店路線にチャレンジしています。大丸百貨店は「SC化した百貨店」として、東急ハンズやうふふガールズや大型ユニクロやポケモンセンターやレストラン街を大規模に導入し、従来の百貨店MDingと異質化しつつ一体化しています。いわゆるテナント方式による百貨店のSC化です。このSC化した百貨店は宇都宮市の「福田屋百貨店」が成功しており、また、SC化したGMSとしては「いずみ」が成功しています。いずれにしても、SCという業態の核テナントになるか、SCのスタイルを自ら業態に導入するかの2つのSC化の方法がありますが、このSC化手法は日本でもアメリカでも成功しているパターンです。

一方、三越伊勢丹百貨店は、従来の百貨店が持つ機能を維持しつつ、リスクを持たないMDingである百貨店のMDingを自主企画ノウハウで課題を解決し、同時に、ライフスタイル別のMDingを強化して「深化した百貨店」の路線を歩んでいます。

百貨店が15年間で売上が半減しつつあるのは、「価値づくりに課題」（品質は良いが、値段が高い）や「自主企画MDingに課題」（自らがリスクを持たない取引先中心のMDing）や「カスタマイズ化したライフスタイルづくりをするターゲット戦略に課題」（総花で特定のライフスタイルの客に高満足を与えない戦略）です。三越伊勢丹百貨店は、自主企画MDingとライフスタイルの提案を基軸にMDingを編集することにより、深化（進化）した百貨店の道を歩んでいます。この手法は、京都で伊勢丹が成功したパターンですが、京都での伊勢丹でも成功するまで3年以上必要とし、その間、苦戦の連続でした。その意味で、三越伊勢丹の大苦戦（売上目標550億円が実際は350億円）していますが、今後はぶきみな存在です。

<第6の画期的な手法>（ルクアのポジショニング）

大阪ステーションシティのルクアは、最高の立地条件の中で、さらに最大規模のSCの中で、また2つの百貨店の中間の仕組みの中の位置づけの中にあるため、商業績は最初から想定されていました。売上目標の250億円は過少目標であり、理論的には400億円が妥当です。新宿ルミネ1・2が17,987㎡で440億円、ルミネエストが18,618㎡で400億円、博多のアミュプラザでも356億円（博多シティ全体で736億円）であることから、新宿を上回る商業集積の梅田でのスペシャリティセンター一番店としての売上は400億円が理論値です。ルクアは最高の好条件に恵まれた商業の成立条件下で、自らの館としての業態である「アーバンコンテナポラリー型“館”」と「アーバン・アップトウデイト・コンビニエンス型“館”」のニーズを対象としている競争相手から奪う戦略である「戦略的同質化と戦略的異質化」のMD i n g戦略の導入は見事です。

（2）ラゾーナ川崎プラザ（川崎市）

ラゾーナ川崎プラザも都市型RSCで、2006年9月にオープンしました。その概要は次の通りです。

	売場面積	売上実績	坪効率
ビッグカメラ	12,000 ㎡	30,000 百万円	8,264 千円
SANWA	2,645 ㎡	8,000 百万円	9,999 千円
専門店・その他	64,649 ㎡	61,500 百万円	3,145 千円
合計	79,294 ㎡	99,500 百万円	4,148 千円

ラゾーナ川崎プラザの成功のメカニズムは、次の通りです。

- ①ラゾーナ川崎プラザの都市型業態は「アーバン・SC型“館”」であり、商圏人口が100万商圏以上の中心市街地かつ商業副都心に立地する都市型RSCです。
- ②ラゾーナ川崎プラザのSCのグレードから見たSC業態は「アップスケール型RSCであり、従来の郊外型RSCよりワンランク上のSCです。ラゾーナ川崎プラザは「郊外志向5割・都心志向5割のRSC」を形成しています。
- ③ラゾーナ川崎プラザは、100万商圏を持つ現状の川崎中心市街地の回遊線上の一角に位置し、100万商圏ニーズである非日常性ニーズを確保した上で、周辺の周辺市街地の人口密集エリアの日常性ニーズをも対象とするダブルマーケット戦略を取っています。
- ④ラゾーナ川崎プラザは、既中心市街地である川崎駅（JRと京浜急行）周辺（東側）の商業街区に位置する競争相手（川崎BE、川崎ルフロン、ラチッタデッラ、川崎ダイス、アゼリア、さいか屋、モアーズ、川崎駅前商店街…等）をMD i n g的に完全に囲い込み、敵の存在を許さない独り勝ち戦略を導入しています。すなわち、川崎中心市街地の中で、一番の売場面積で2番店の川崎ルフロンを1.9倍上回っており、完全圧勝型のMD i n gを可能としています。すなわち、ラゾーナ川崎プラザは「街に勝って、個々の館に勝つ、勝って勝ってのダブル勝ち」のSCです。
- ⑤ラゾーナ川崎プラザは、川崎駅の反対側（駅東）にある既存の川崎中心市街地の各大型店・SCをMD i n g的に囲い込むために「JR川崎駅とラゾーナ川崎プラザを結ぶ連絡橋」を設置しています。

実はこの連絡橋は、本来ならばJR川崎駅を境に、ラゾーナ川崎プラザ（駅西）と川崎中心市街地（駅東）をマーケット的にも機能的にも異なる立地なることを、1つの土俵に乗せてしまう役割を持っています。ランチェスター理論においては、不利な体制の場合は、できるだけ相手と同じ土俵の上では競争せず、逆に有利な体制の場合は、敵を同じ土俵に乗せることが勝つために必要となります。まさに、JR川崎駅とラゾーナ川崎プラザを結ぶ連絡橋は、既存の川崎中心市街地をラゾーナ川崎プラザと同じ土俵に乗せる機能を果たしています。それゆえに、この連絡橋を「ゴールデンブリッジ」（黄金の橋）と呼び、毎年200億円以上の経済効果のある橋となっています。

- ⑥ラゾーナ川崎プラザは核店に百貨店やGMSの総合業態を導入しないで、スペシャリティ百貨店を核店としています。大阪ステーションシティは2つの百貨店、キューズモールはGMSの総合業態をSCの核店として導入しています。ラゾーナ川崎プラザは、川崎中心市街地の持つ100万商圏を既に確保して

いるため、あえて商圈形成の役割を持つ総合業態（百貨店やGMS）を導入せず、特定の分野で百貨を提供するスペシャリティ百貨店（ビックカメラ、ユニディ、丸善、ユニクロ、無印良品、ロフト、アカチャンホンポ…等）を導入して、ワンランク上の都市型RSCを形成しています。このスペシャリティ百貨店である有名・有力・強力なメガストアを、各フロアや同一フロアの中で、できるだけ多く分散・配置してキラキラ輝く売場をつくることを「**宝石の散りばめ型配置**」と言い、ラゾーナ川崎プラザは見事な宝石の散りばめ型のメガストアの配置を行っています。

- ⑦ラゾーナ川崎プラザは対象とするマーケットは、周辺の最寄りマーケット（日常性マーケット）と広域の買い回りマーケット（非日常性マーケット）の混合マーケットです。

ラゾーナ川崎プラザの特色の1つに、1F（建物構造的はB1）に地域ニーズ（周辺の日常ニーズ）を取り込むために食品の2核体制やカジュアルファッションやホームセンターやフードコート等により圧倒的なデイリーニーズの売場を形成し、推定ではあるが、ラゾーナ川崎プラザの売上高1,000億円の30%に相当する300億円を1Fのデイリーニーズゾーンで確立しています。まさに、すさまじいばかりのデイリーニーズの集客力であり、このすさまじい集客力がラゾーナ川崎プラザのすさまじい「**噴水効果**」を形成しています。さらに2F以上に宝石の散りばめ型配置による「**散水効果**」、上層階に非物販のマグネット機能を持たせ「**シャワー効果**」を發揮しています。

- ⑧ラゾーナ川崎プラザは、圧勝・一番型SCであり、戦略的同質化により周辺の競争相手が持つMDingや機能はすべて持ち、さらに、戦略的異質化により競争相手が持っていないMDingや機能を付加することにより、完全に競争相手をMDing的に囲い込み、敵の存在価値をなくしています。客から見て、ラゾーナ川崎プラザがあれば他のSC・館は必要ないと思わせる戦略を取っています。その意味において、棲み分け型SCであるキューズモールの位置づけとは異なっています。

（3）あべのマーケットパークキューズモール（大阪市）

都市型RSCであるあべのキューズモールは2011年4月にオープンしました。その概要は次の通りです。

売場面積	売上高（実績）	坪効率
69,000 m ²	43,000 百万円	2,060 千円

キューズモールは初年度売上高400億円の目標に対し、430億円の売上高となっています。

キューズモールの成功のメカニズムは次の通りです。

- ①キューズモールの都市型業態は大阪ステーションシティやラゾーナ川崎プラザと同じく「アーバン・SC型“館”」であり、天王寺・阿倍野商圈が持つ185万人商圈立地の中での都市型RSCです。
- ②キューズモールのSCのグレードから見たSC業態は「スタンダード型RSC」（郊外のRSCと同レベル）であり、郊外志向7割、都心志向3割のRSCを形成しています。ただ、東急ハンズや渋谷109や大規模なレストラン街を導入している意味において、都市志向のSCと言うことはできますが、基本的にはスタンダード型SCとアップスケール型SCの中間の位置づけにあるSCです。
- ③キューズモールはラゾーナ川崎プラザと根本的に違うのは、ラゾーナ川崎プラザが既存の中心市街地（川崎中心市街地）に対し、完全なる囲い込み型MDing戦略を取っているに対し、キューズモールは既存の中心市街地（天王寺・阿倍野中心市街地）とは棲み分け型MDingを取っていることです。キューズモールの競争相手は「日本一の百貨店の売場面積になる近鉄百貨店=10万m²」が存在し、MDing的に囲い込むことができないためです。近鉄百貨店（10万m²）は、キューズモール（69,000m²）を1.45倍上回っており、近鉄百貨店がキューズモールをMDing的に囲い込むことができても、キューズモールが近鉄百貨店をMDing的に囲い込むことは不可能です。
- ④キューズモールのマーケットは、天王寺・阿倍野街区地が持つ広域マーケットと周辺市街地の持つ日常性マーケットの混合マーケットです（梅田街区は広域マーケットとワーカーマーケットの混合、天王寺・阿倍野街区は広域マーケットと周辺の日常性マーケットの混合）。ラゾーナ川崎プラザは総合業態のGMSを導入していませんが、キューズモールはGMSのイトーヨーカドーを導入しています。キューズモールは足元に地域密着のデイリーニーズが多く存在するために受け皿としてGMSを導入しています。一方、ラゾーナ川崎プラザは、SSMの三和とデパ地下風食品売場（グランフード）の食品2核体制とデイリー業態の圧倒的売場の複合で総合業態なしで対応しています。イトーヨーカドーの食品以外の苦

戦の要因がラゾーナ川崎プラザとのSCづくりの違いから見えてきます。

⑤キューズモールは都市型業態として郊外型RSCには成立しない3つの業態を導入しています。

1つは「渋谷 109」であり、キューズモールが持つ広域商圈（既存の天王寺・阿倍野街区）があるゆえに成立しています。また、渋谷にある109はヤングヤングした109ですが、キューズモールはヤング&アダルト・ファミリーとなっており、SCという仕組みにより109を特定ヤングターゲットに絞り込むのではなく、幅広い客層の「串刺しターゲット」により、109が幅広い客に対応できています。

2つはクラフトとホビーのスペシャリティ百貨店である「東急ハンズ」です。

3つは「強力なオープンプラザのレストラン街」です。ただ、シネコンは隣接のアポロとの関係で導入されていません。

⑥キューズモールと天王寺・阿倍野街区の回遊の一体化は「地下道」と「近鉄百貨店との連絡橋（2013年完成・近鉄百貨店は2014年オープン）」が、近鉄百貨店がキューズモールより1.45倍大きいいため、同じ土俵に乗るとMDing上囲い込まれることとなります。それゆえに、キューズモールから見ると「棲み分け“橋”」の役割を持たす必要があります。

⑦キューズモールはマーケットの規模やSCの規模、さらには売場効率から見て、現在の430億円は必ずしも十分ではありません。近未来には600億円の売上高の可能性を潜在的に持っています。

(株)ダイナミックマーケティング社⁶

代 表 六 車 秀 之