

寄稿論文

商業副都心立地のSCづくり

— 準都市型SCの成功のメカニズムと阪急西宮ガーデンズの事例研究 —

— 第86回ダイナミック流通・SC戦略セミナー2012年4月24日(火)講演論文 —

1. 商業副都心立地とSC

(1) 立地の良い悪いは基本的に存在しない

立地条件は良い悪いの評価ではなく、どのような立地特性を持っているかの評価が大切です。

SCを成功させるための要因のウェイトは「立地 30%」「仕組み 35%」「MD i n g 25%」「運営 10%」です。立地と仕組みの65%で成功・失敗が決まり、この立地と仕組みの適合性が間違っていると、いくら残りの35%でMD i n gや運営面で努力しても成果はあまり出ません。

アメリカにおいては立地は郊外のみならず1次元立地もしくは車のみの1次元立地です。しかし、日本では郊外とターミナルと都心の3次元立地、徒歩・自転車と大量交通手段と車の3次元立地です。それゆえに、棲み分けにおいてアメリカのSCはマーケット面（アメリカはマーケットが多様化、逆に立地は単純化）、日本は立地面（日本は立地が多様化、逆にマーケットは単純化）の特性を優位性に変えると成果が高くなります。しかしながら、アメリカも郊外において成熟立地ができており、また日本もマーケットが多様化しつつあるため、少しずつ日米間も同質化しつつあります。

商業副都心立地は周辺の郊外型立地とは異なる特性を持っています。この商業副都心立地の特性に適合した仕組みづくりを行い、さらに適正業態ミックスを策定すると周辺SCに切り崩されない「ワンランク上のSC」と「巨大な売上」（郊外型RSCの2倍以上の売上）が可能となります。

(2) 都市圏の構造と商業副都心

日本の三大都市圏の中心市街地は次の3つの立地から成り立っています。

立地	内 容
現・都心立地	①商圏人口400万人を有する超広域型商業地（Ⅱ型） ②アーバンリゾートニーズとアーバンコンビニエンスニーズが50：50の割合で存在する街区 ③ターミナルマーケットが50万～100万人存在する街区
新・都心立地	①現・都心と至近距離に立地する街区（直下型立地） ②立地条件や市場条件は現・都心と共用する面が多いが、現・都心より優位性を持ってない街区 ③アーバンリゾートニーズは戦略的には獲得可能であるが、アーバンコンビニエンスニーズが少ない街区 （それゆえに売上高がアーバンリゾートニーズのみで、計画の半分しか獲得できないことが多い）
商業副都心立地	①都心と郊外の結節点であり、鉄道が交叉する乗降客5万～10万人の駅周辺街区 ②商圏人口が80万～100万人存在し、郊外型百貨店が単独で成立する街区 ③商業副都心と都心という名称があるが、都心ニーズではなく郊外の生活ニーズの中でアッパーニーズを対象とした街区（商業の成立性が高い立地）

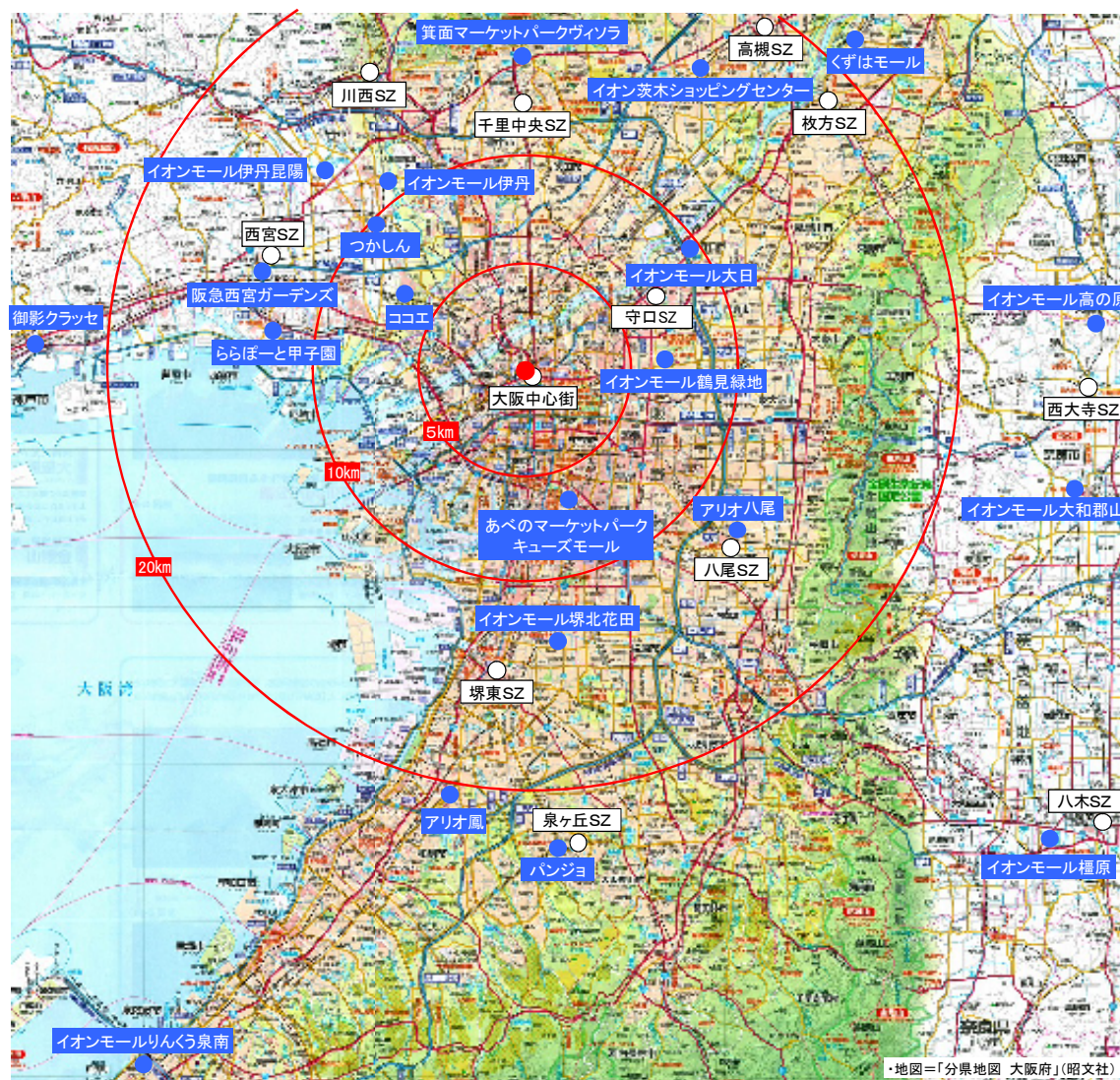
関西都市圏における商業副都心は次の通りです。



今回のテーマとなる「阪急西宮ガーデンズ」は阪急西宮北口の商業副都心に立地しています。関西都市圏には商業副都心が9ヶ所、準商業副都心が2ヶ所、合計11ヶ所存在しています。

- ・ 泉北SZと八尾SZはレールクロス立地ではありませんが、路線上の拠点性と商業上の拠点性を持っているため商業副都心立地となります。
- ・ 尼崎SZ（JR尼崎駅周辺）と大日SZ（地下鉄とモノレールの大日駅周辺）はレールクロス立地ですが、母都市である梅田街区の直下型立地（母都市から10km圏内の都市型商業が成立しない立地）であるため商業副都心にはなりません。
- ・ 守口SZはレールクロス立地でないこと及び直下型立地のため商業副都心立地としての拠点性を持っていますが、準商業副都心立地です。
- ・ 堺東SZはレールクロス立地ではありませんが、商業拠点性を持っているため準商業副都心立地です。

	特性	内容
①	商業副都心に百貨店を核とする立地 下図凡例： 	郊外と都心を結ぶ交通拠点立地に高次元の商業街区が成立するのを商業副都心と呼ぶが、大阪中心街の郊外副都心ではそれぞれ、百貨店が立地している（下図には準商業副都心立地含む）。
②	商業副都心の代替立地に郊外型RSCが進出立地 下図凡例： 	鉄道の拠点立地の商業副都心の代替立地に、車社会の高次元商業として郊外型RSC「イオンモール伊丹」「イオンモール鶴見緑地」「イオンモール堺北花田」「イオンモール樫原」をはじめ、イオンモール大日やアリオ八尾（イトーヨーカドー）の他、阪急西宮ガーデンズ、イオンモール高の原、アリオ鳳等が立地している。
③	郊外商業基軸の原則が確立しつつある立地	郊外商業と都心商業が同レベルで競争すると、郊外商業が勝つ。それゆえに、都心商業は郊外商業の真似のできない商業開発が行われないと、都心商業は郊外商業に切り崩されることになる。大阪郊外エリアは、郊外商業（主として郊外型RSC）が続々と開発され、買物は郊外が基軸となりつつある。
④	中心市街地立地の再構築の必要立地	郊外商業との差別化が可能な都心立地は、商圏人口が200万人以上の広域型商業地I型の商業レベルが必要となる。郊外型RSCは商圏人口60~80万人程度であるため200万人以上の商圏を持つ商業街区は郊外商業が真似のできない商業が可能となる。大阪中心街は、正に、郊外商業との差異化が可能な都心商業への再構築が可能な立地である。



・地図＝「分県地図 大阪府」(昭文社)

(3) 商業副都心立地のレールクロス立地とロードサイド立地

商業副都心立地はレールクロス立地とロードサイド立地に分類され、大阪エリアでは次のようになっており、その中の商業街区やSCは次の通りです（商業副都心立地9ヶ所、商業副都心に準ずる立地2ヶ所）。

	レールクロス立地の 商業副都心	ロードサイド立地の 商業副都心	商業副都心の メカニズム
川西SZ	川西街区 〔アステ川西+周辺街区〕	イオンモール伊丹昆陽SC イオンモール伊丹	
千里SZ	千里中央街区 〔阪急百貨店、ピーコック、せんちゅうパル〕	イオンモール伊丹 箕面マーケットパークヴィソラ	
高槻SZ	高槻街区 〔西武百貨店、松坂屋+周辺街区〕	イオン茨木SC〔旧マイカル茨木〕	
枚方SZ	枚方街区 〔近鉄百貨店(退)、ピオルネ+周辺街区〕	くずはモール	郊外型RSCのくずはモールが枚方中心街を乗っ取り
西大寺SZ	西大寺街区 〔ならファミリー+周辺街区〕	イオンモール高の原 イオンモール大和郡山	レールクロス立地と郊外型RSCとを兼用
八木SZ	八木街区 〔近鉄百貨店+周辺街区〕	イオンモール樺原	
八尾SZ	八尾街区 〔西武百貨店+周辺街区〕	アリオ八尾	
泉北SZ	泉北街区 〔泉北バンジョ+周辺街区〕	アリオ鳳	レールクロス立地と郊外型RSCとを兼用
堺東SZ*	堺東街区 〔堺東高島屋+周辺街区〕	イオンモール堺北花田	レールクロス立地と郊外型RSCとを兼用
守口SZ*	守口街区 〔京阪百貨店+周辺街区〕	イオンモール大日	商業副都心立地の性格が希薄化
西宮SZ	西宮街区 〔阪急西宮ガーデンズ+アクタ西宮〕	ららぽーと甲子園、イオンモール伊丹昆陽SC、ココエ、つかしん、芦屋街区(大丸百貨店、モンテメール)	商業副都心立地の性格を見事に活用

※印は商業副都心に準じる街区

①レールクロス立地の商業副都心

鉄道の交差点立地でかつ乗降客が1日5万~10万人以上の駅です。

②ロードサイド立地の商業副都心

そもそもレールクロスの立地の商業副都心は、郊外と都心を結ぶ結節点に位置しているため、1990~2010年のロードサイド立地のRSCが出店するにも適した立地です。それゆえに、レールクロス立地の商業副都心の近くにロードサイド立地の副都心立地として「RSC=多核モール型RSC」が開発されました。

③レールクロス立地の商業副都心の百貨店が切り崩されているのは、立地が悪くなったのではなく、レールクロス立地の商業副都心の既存の商業施設が「過渡期業態化」したためです。

④レールクロスの商業副都心は「百貨店の適正立地」です。ただし、「適正規模」と「適正街区の仕組みづくり」ができていないと、周辺のロードサイド立地の多核・モール型RSCに切り崩されます。

2. SCの多様化と基軸SC (Key SC) としての西宮ガーデンズ

(1) 商業副都心立地の適正成立業態と阪急西宮ガーデンズ

阪急西宮ガーデンズは、レールクロス立地の商業副都心立地に位置するSCとしては最適なSCです。

①阪急西宮ガーデンズは売場面積「107,000㎡」（アメリカ式スケールでは3.3倍の35万㎡に相当）の多核・モール型RSCです。周辺の郊外立地のRSCの50,000~70,000㎡より上回り大きいSCを形成し統計優位規模比1.7倍以上を確立しています。

②阪急西宮ガーデンズの業態ミックスは「百貨店+GMS+メガストア」を核店とし、商業副都心での優位業態である「準都市型百貨店」が25,000㎡の準フルラインの規模で中核となる核店として立地しています。

③阪急西宮ガーデンズは周辺の郊外立地のRSCよりも「ワンランク上のRSC」です。それゆえに、周辺のRSCには切り崩されないRSCとなっています。アメリカでは立地特性が希薄なために、立地特性によりSCのグレードを変えることは必要ありませんが、日本では立地特性による立地の優位性が顕著なため、商業副都心立地のRSCの核店は百貨店が適切です。

以上のように、旧来型の商業副都心立地のSC（百貨店が小規模かつ相乗効果を発揮できない回遊導線のSC）は、郊外型RSCに包囲されると「ジリ貧」となりますが、阪急西宮ガーデンズは周辺のRSCよりも卓越した立地・仕組み・MDing・運営により優位性を発揮し、700億円以上の売上を達成し、今なお売上を伸ばしています。

（2）基軸SC（Key SC）の概念と阪急西宮ガーデンズ

基軸SCとは次のような特性を持ったSCのことを言います。

- ①SCの売上高や集客力及び規模において、1つのエリアの中で「業績の一際目立つ」SC
- ②SCの核店及び専門店のグレード感・トレンド感において、1つのエリアの中で「グレード感・トレンド感の一際目立つ」SC
- ③業績及びグレード感・トレンド感によるSCブランドが確立しているため、1つのエリアの中で「テナントの経済条件が一際目立つ」SC
- ④業績が良く集客力のあるSCであるため、専門店の1つのエリアの中に初出店するSCに選ばれる「エリア初出店テナントの一際目立つ」SC
- ⑤業績が良く集客力のあるSCであるため、専門店が実験店舗として新たにに出店するあるいはMDingを大幅に変えて出店するのに適した「テナントの実験店舗や挑戦店舗が一際目立つ」SC

2011年からSCの飽和期（SCの理論成立数である4,200SCの70%以上のSCが実際に成立し、ほぼ全国的にSCが行き渡り、もうこれ以上SCは必要ないと客が感じ始める段階）となり、今後は「開発競争からポジショニング競争」となります。ポジショニング競争とは、1つの限定されたエリアの中で、互いに得意分野で棲み分けをし、競存共栄（競い合いながら共存するブルーオーシャン作戦）することです。阪急西宮ガーデンズは、立地と仕組みが競争相手より優位に確立されているため、周辺SCとの違いを明確にする分野を「3割確立」「特化（圧勝）」し、残り7割は周辺SCと同質でもよいとの考え方である「3割差異化・特化、7割総合化戦略」のMDingのポジショニングで展開できます。そのために、阪急西宮ガーデンズは商業副都心の立地の優位性により「阪神間の基軸SC（Key SC）」として「客」からも「テナント」からも一目置かれ、一際目立つSCとしての存在感のあるSCが確立できています。阪急西宮ガーデンズのような基軸SCは、テナントから見て「見逃すことのできないSC」となります。

阪急西宮ガーデンズの今後は、「周辺SCとの3割の差異化分野のMDingの強化」と「取りこぼしのないMDing」を構築すれば、長期繁栄体制が可能となります。

また、阪急西宮ガーデンズの販売可能額は、919億～1,163億円（平均1,041億円。169万人÷2.5人×200万円×6.8～8.6%）となります。

また、阪急西宮ガーデンズの販売可能額は、919億～1,163億円（平均1,041億円。169万人÷2.5人×200万円×6.8～8.6%）となります。

（3）阪急西宮ガーデンズの類似立地のSCの成功・失敗の事例

阪急西宮ガーデンズは商業副都心立地で大成功しているSCですが、商業副都心立地であっても、仕組みやMDingに課題を持つことによって成功・失敗のケースがあります。大阪都市圏の中の商業副都心立地の成功・失敗の事例を示すと次の通りです。

①大成功事例として「阪急西宮ガーデンズ」

- ・東の玉川高島屋SC、西の阪急西宮ガーデンズ（東のラゾーナ川崎、西のあべのマーケットパークキューズモール）
- ・関西では大阪ステーションシティ（1,390億円）に次ぐ713億円の売上高
- ・関西の郊外立地のSCとしてはNo.1の売上高
- ・商業副都心立地のRSCとしてはモデルとなるSC
- ・民間志向のSCに+αとして都市計画付加の開発（SC+α都市計画）
- ・ブリッジ（連絡橋）は競争相手を土俵に乗せるラゾーナ川崎プラザ型ではなく、駅の持つ乗降客を呼び込む波及型である

②初め成功・後に失敗の事例として「千里中央中心街区」（初めよいよい、終わりが怖い都市計画型SC）

- ・30～40年前（1970～1980年代）の都市計画志向のSC（SC理論ではない仕組みでできたSC）
- ・阪急百貨店、ピーコック、ダイエーの3核、せんちゅうパルの専門店街の業態は揃っているが、回遊性と相乗効果のない仕組み
- ・ロードサイド立地に多核モール型RSCができると切り崩される
- ・競争の少ない段階は良いが、競争が出現すると長期低落化する
- ・レールクロス立地の商業副都心が長期低落化するの立地が悪いのではなく、商業副都心立地に見合

う業態となっていないからである

③大失敗の事例として「枚方中心街区」

- ・典型的な都市計画志向の街づくりの失敗の例
- ・初期の三越百貨店、近鉄百貨店、ビオルネ、複合専門店ビルの各業態が完成度の低いレベルで分散し、かつデッキで結んでいますが、回遊性と相乗効果のない街づくり（SC理論ではない）
- ・上記の4業態とも多核モール型RSCの新生くずはモールができると崩壊（くずはモールは、レールサイド立地とロードサイド立地の両面を持っている）

④超繁盛型SCになり損ねている「ならファミリー」

- ・都市計画ではなくSC理論でできたRSC
- ・核店としての近鉄百貨店も30,000㎡と商業副都心立地のRSCの核店として適正
- ・ただ専門店街の規模やグレードが商業副都心立地のRSCから見て不十分
- ・そのため近鉄百貨店が漁夫の利を得ている
- ・GMS（イオン）は周辺のイオンと同質化して売上は切り崩されているが、それでも500億円売るSCの中で漁夫の利を得ている

1970～1980年代に郊外の拠点立地に確立された商業副都心は現在（2012年）まで30～40年を経過して一代古い街区と認識される時代となりました。

しかし商業副都心の街区も次のような経年変化をしています。

- ①ますます商業副都心としての位置づけを確立している街区（阪急西宮街区）
- ②商業副都心としての位置づけが崩壊した街区（枚方街区）
- ③再生の可能性を持った街区（西大寺街区、泉北街区）
- ④長期低落化が進行している街区（川西街区、千里街区、高槻街区、八木街区、八尾街区、堺東街区、守口街区）

3. 阪急西宮ガーデンズの成功のメカニズム

（1）阪急西宮ガーデンズの概要

所在地	兵庫県西宮市高松町14-1-2-3			
オープン	2008年11月26日			
事業主体	阪急電鉄(株)			
SCの規模	敷地面積	71,000㎡		
	延床面積	247,000㎡（地上4階建て、一部5階建て、立駐除く）		
	貸付面積	107,000㎡		
	店舗数	268店		
	駐車数	3,000台		
	駐輪場	4,300台		
商圈規模	基本商圈は10km圏169万人（5km圏75万人）			
売上目標	713億円（1人当たり客単価3,789円）年間坪効率2,203千円			
マーケットシェア	5.3%〔713億円／(169万人÷2.5人×200万円)〕			
集客目標	年間来場者数 1,882万人			
業態別売上推計		売上高	売場面積	年間坪効率
	西宮阪急	23,000百万円(推)	25,000㎡	3,041千円(推)
	イズミヤ	7,000百万円(推)	12,000㎡	1,928千円(推)
	専門店	41,300百万円(推)	70,000㎡	1,950千円(推)
	合計	71,300百万円(推)	107,000㎡	2,203千円(推)
核店及び大型専門店	①阪急百貨店（25,000㎡） ②イズミヤ（12,000㎡） ③ジョーシン（1,800㎡） ④ロフト（1,690㎡） ⑤ケユカ（1,920㎡） ⑥ユニクロ（1,820㎡） ⑦ブックファースト（1,550㎡） ⑧フードコート（1,540㎡→クリエイト・レストランズ）			

(2) 阪急西宮ガーデンズの強さのメカニズム

1) 阪急西宮ガーデンズはスーパーRSC

多核・モール型		営業面積	売上高	商圈人口	摘要欄
スーパーRSC		100,000 m ² (80,000~120,000 m ²)	600 億円 (500~600~800 億円)	100~200 万人	複数の核+ モール専門店+ エンターテインメント性
RSC		60,000 m ² (50,000~70,000 m ²)	300 億円 (250~300~350 億円)	60~80 万人	複数の核+ モール専門店+ エンターテインメント性
アップ スケール CSC	コンパクトRSC (ミニRSC)	35,000 m ² (30,000~40,000 m ²)	180 億円 (150~180~200 億円)	30~40 万人	規模はコンパクトだが、 機能・魅力はRSC
	スーパー CSC	25,000 m ² (20,000~28,000 m ²)	150 億円 (120~150~180 億円)	25~40 万人	CSC+メガストア
CSC (アップスケールNSC)		12,000 m ² (10,000~15,000 m ²)	100 億円 (80~100~120 億円)	15~20 万人	GMS+専門店

阪急西宮ガーデンズは1.7倍以上、周辺のSCであるららぽーと甲子園、イオンモール伊丹昆陽、ココエ、イオンモール伊丹、つかしん…等を上回っており、文字通り規模の優位性を発揮しています。

2) 阪急西宮ガーデンズは実質5核の多核・モール型RSC

RSCの業態ミックスには様々なタイプがあります。

- ①「大阪ステーションシティ」タイプ
百貨店+百貨店+専門店街+エンターテインメント
- ②「玉川高島屋SC」タイプ
百貨店+専門店街
- ③「阪急西宮ガーデンズ」タイプ
百貨店+GMS+メガストア+専門店街+エンターテインメント
- ④「あべのマーケットパークキューズモール」「イオン型」「ららぽーと型」「アリオ型」タイプ
GMS+メガストア+専門店街+エンターテインメント
- ⑤「ラゾーナ川崎プラザ」タイプ
メガストア(複数)+専門店街+エンターテインメント

ここで、阪急西宮ガーデンズが商業副都心立地における核店として適切なのは、「1つは準都市型百貨店の導入」、「もう1つは百貨店の売場面積を25,000 m²」としたことです。アメリカのSCの核店の売場面積は10,000~15,000 m²とコンパクトです。アメリカの百貨店やプロモーション型百貨店(日本のGMSの進化版)は、スペシャリティ百貨店(特定の分野での百貨)です。それゆえに、複数(3~5核)のスペシャリティ百貨店が核店として導入されています。日本の百貨店は、百貨店の進化の度合いから見て総合業態としての域を超えていませんので、スペシャリティ百貨店の複合体の性格を持たざるを得なくなります。そのため、阪急百貨店の25,000 m²の売場面積は12,500 m²のノードストローム(中の上の百貨店)と12,500 m²のメイシーズ(中の中の百貨店)の2核店に相当することになります。その意味で、2つの性格の異なる百貨店が2核(12,500 m²×2店)とGMS(イズミヤ12,000 m²)の総合型核店で3核、さらにジョーシン、ロフト、ケユカ、ユニクロ、ブックファーストといったメガストア(1,500~2,000 m²級。スペシャリティ百貨店)の合計売場面積が8,780 m²となり1核分に相当、かつ、シネコンとアミューズメント(スウェーデンドリームパーク)とスカイガーデンのエンターテインメントが1核で5核体制の多核・モール型RSCとすることができます。

参考までに、日米の総合業態のグレードマップを示すと次の通りです。

JAPAN		AMERICA		TYPE	
日本橋の三越、日本橋の高島屋		バーグドルフグッドマン、ニューヨークのブルーミングデールズ、ニューヨークのサックス・フィフス・アベニュー		Grade1	High Grade
伊勢丹・三越 高島屋		ニーマンマーカス サックス・フィフス・アベニュー		Grade2	
阪急百貨店 西武・そごう百貨店 大丸・松坂屋百貨店		ノードストローム ブルーミングデールズ		Grade3	
丸井 京王百貨店 京急百貨店 京阪百貨店 阪神百貨店	カジュアル 百貨店	メイシーズ ロード&テイラー ディラード ソーホーのブルーミン グデールズ	カジュアル 百貨店	Grade4	Middle Grade
イトーヨーカドー イオン アピタ(ユニー) イズミ 平和堂	GMS	コールズ	プロモーショナル デパートメントストア	Grade5	
西友ストア ダイエー イズミヤ ベイシア		JCペニー、シアーズ	ディスカウント ストア	Grade6	
		ターゲット		Grade7	
スーパーセンター (イオン、イズミヤ、みつた、トライアル、マキオ)		ウォルマート		Grade7	
コストコ		コストコ、サムズ		Grade8	

また、メガストアの合計も 8,780 m² (5店) とカテゴリー特化の総合業態となります。このように特定の分野で「商品の百貨 (特定の商品が何でもある)」を提供する業態をスペシャリティ百貨店② (カテゴリー特化百貨店) と言います。

		商品カテゴリー	
		絞り込まない	絞り込む
マーケット	絞り込まない	総合百貨店 (日本のほとんどの百貨店)	スペシャリティ百貨店② カテゴリー特化百貨店 (東急ハンズ、ヨドバシカメラ、 ユザワヤ、ロフト大型店、ゼビオ)
	絞り込む	スペシャリティ百貨店① ライフスタイル百貨店 (伊勢丹メンズ館、阪急メンズ館、 マルイ、京王百貨店、ノードストローム)	専門店 (百貨店ではない。 集合化するとモール百貨店になる。)

3) 阪急西宮ガーデンズは完全圧勝・一番型RSC (競争相手の囲い込み一番型SC戦略)

阪急西宮ガーデンズを取り巻くSCであるらば一と甲子園、イオンモール伊丹昆陽、ココエ、つかしん、芦屋街区 (大丸、モンテメール)、イオンモール伊丹の個々の売場面積を 1.7~2.0 倍以上の大きさで競争相手を圧倒しています。いわゆる競争相手のSCを丸ごと囲い込んでいるのです。すなわち、阪急西宮ガーデンズは「競争相手の持つ商品や機能はすべて持ち、競争相手のSCが持っていない商品や機能も持つことに

より、客から見て他のSCへ行く必要性を少なくする戦略」である「完全圧勝型SC（マーケットの特定分野で3割差異化・特化し、残り7割で競争相手と同じ商品・機能により総合化する）戦略」を取り入れています。この手法は、ラゾーナ川崎プラザも取り入れており、勝つための王道のSC戦略です。

参考までに、競争相手の規模による対応SC戦略には次の4つのタイプがあります。

①	完全圧勝・一番型SC戦略（マーケットの囲い込み一番型SC戦略）
②	棲み分け分野の新一番型SC戦略（マーケットの特定分野で3割差異化・7割総合化戦略）
③	特定分野の集中一番型SC戦略（マーケットの一点集中突破一番SC戦略）
④	完璧二番型SC戦略（マーケットの身の丈SC戦略）

いつの時代も、規模は重要な戦略です。競争相手の規模による自らの位置づけを適正に判断して、自らの勝ち抜く戦略を策定することが必要です。

4) 阪急西宮ガーデンズはアップスケール型のワンランク上のSC

阪急西宮ガーデンズは商業副都心立地の適正なるSCとして、まず売場面積を107,000㎡、さらに百貨店を核店とするワンランク上のRSC（アップスケール型RSC）です。アップスケールRSCの王道は、百貨店とGMSを核店とするSCづくりです。阪急西宮ガーデンズは、阪急百貨店とイズミヤのワンランク上の王道の核店揃えです。

参考までに、SCをランク別に分類すると次の通りです。

- ①ハイリッチ型SC（ツーランク上のSC）
→玉川高島屋SC、大阪ステーションシティ
- ②アップスケール型SC（ワンランク上のSC）
→阪急西宮ガーデンズ、ラゾーナ川崎プラザ
- ③スタンダード型SC
→ららぽーと甲子園、イオンモール伊丹、アリオ鳳
- ④リーズナブル型SC
→グンゼタウンセンターつかしん、港北TOKYU SC
- ⑤バリュー型SC（ツーランク下のSC）
→トリアス久山、グランベリーモール
- ⑥アウトレット型SC（スリーランク下のSC）
→三井アウトレットパーク、チェルシープレミアムアウトレット

5) 阪急西宮ガーデンズはエンターテインメント型RSC

SCのニーズは「日常ニーズ」と「非日常ニーズ」の2つの面から成り立っています。郊外型SCは日常性が高く、都心型SCは非日常性が高くなります。商業副都心立地の阪急西宮ガーデンズは郊外型立地であり日常性は必須条件ですが、非日常性も必要となります。やはり都心のSCに準ずる「うきうき気分の買い場」の必要性があります。そのため阪急西宮ガーデンズは、次の内容のエンターテインメント施設を導入しています。

- ①サーキットモールがエンターテインメント（1周450m×4層=1,800mの長さのモール）
- ②シネコン（TOHOシネマズ）&アミューズメント（スウェーデントリムパーク）がエンターテインメント
- ③レストラン（フードコート+一般レストラン+大型あるいは異色レストラン）がエンターテインメント。
なかでもスカイガーデンの借景関係がエンターテインメントです。
- ④スカイガーデン（9,000㎡の旧西宮球場をイメージした中庭）の居心地感と多様なイベントがエンターテインメント

6) 阪急西宮ガーデンズはサーキットモール型RSC

アメリカの多核・モール型はそれぞれの核店がスペシャリティ百貨店（特定のターゲットあるいは特定の商品を“百貨”で提供する大型店）であり、専門店モールも核店の性格によって形成されています。そのため、必ずしもSC全体の回遊はしなくても良い形態となっています。

しかし日本のSCは同一の客が全体回遊することが目的であるため2核ワンモール（単純明快な単一の往復モール）あるいはサーキットモール（一巡して同じ場所に帰ってくるモール）が望ましいと考えられます。

阪急西宮ガーデンズは総合店2核（他に宝石のちりばめ型配置としてメガストアを導入している）を基軸に268店舗を配置すると著しく長い専門店の間口を必要とします。そのため十字型モールよりもサーキットモール型の一方通行回遊のほうが全体回遊が商業副都心立地のエンターテインメント型モールの形成（うきうき気分のウィンドーショッピング＝ランブリングショッピング＝そぞろ歩きのショッピング）にとって適切です。

7) 阪急西宮ガーデンズはハイブリッドモール型RSC

ハイブリッド型SCとは、エンクロードモール7割、オープンエアモール3割の2つの性格の異なるS

Cが融合したものです。エンクローズドモールの多核・モール型RSCはアメリカでは20年前に定番化（当たり前となり勝ちパターンの武器とは成り得ない）、日本でも2010年頃より定番化しています。この定番化したエンクローズドモールの多核・モール型RSCの異質化SCとして登場したのがライフスタイルセンターです。ライフスタイルセンターは従来のSCの核要素とは異なるコミュニティ&コミュニケーション（交流の場づくり）を核要素とするSCですが、成立の背景に独自の集客力が必要となります。そこで、独自集客力のある従来のエンクローズドモールの多核・モール型RSCにアウトモールとして本体のSCとは異なるエンターテインメントセンターやライフスタイルセンターを付加したのがハイブリッド型SCです。阪急西宮ガーデンズはスカイガーデンのアウトゾーンを9,000㎡用意し、来街者の憩いの場及びイベント広場、レストランの借景の場としての“場”づくりを行うことによりアウトモールの性格を出しており、実質的にハイブリッドモール型SCを形成しています。多くの高層階でのオープンエアの場は必ずしも十分な集客力はありませんが、阪急西宮ガーデンズは集客力の高さや居心地感の良い“場”ができています。

8) 阪急西宮ガーデンズは2核1モールでMDing的に棲み分けたRSC

SCは核店と専門店が相乗効果を発揮するシステム産業です。アメリカはスペシャリティ百貨店化した核店が3～5店導入され、モールの専門店街と相乗効果を発揮しています。

阪急西宮ガーデンズは百貨店（阪急百貨店）とGMS（イズミヤ）の2核（実質は前述したように5核）で形成されています。

核店とモール専門店街が相乗効果を発揮するタイプは2つあります。

①第1は「平行型（ホリゾンタルタイプ）の核店とモール専門店街の相乗効果システム」

アメリカは核店が自主企画MDingを行っているために核店のMDingとモール専門店のMDingが互いに異質性を持ち客から見て2つともあって欲しいMDingである棲み分け型になっています。それゆえに、核店とモール専門店街は、品種レベル及びグレード的に選択肢の幅の広いかつ奥の深いMDingとなっています。この核店とモール専門店街のMDing上の関係を「比較購買型の棲み分け」と言います。

日本は核店の独自MDingが希薄なため核店とモール専門店街のMDing上の類似性が強く、比較購買型は困難です。

②第2は「縦型（バーティカルタイプ）の核店とモール専門店街の相乗効果システム」

日本は核店とモール専門店街のMDing上の棲み分けが希薄（百貨店の自主企画MDingができていない）なため、核店のMDingとモール専門店街の同質化が起こり、核店よりモール専門店街が規模的においても店舗数においてもMDingの完成度においても上回っており、同質競争して負けるか、異質化して残りものMDingになり売れないかのどちらかになります。そこで核店とモール専門店側のディベロッパーが互いに同質競争とならないようにMDing調整をして同一品種・同一グレードの中で比較購買するのではなく、品種レベルやグレードレベルでバーティカルに核店とモール専門店街の棲み分け手法が必要となります。

上記のように2つのタイプの核店とモール専門店街の相乗効果の発揮システムがありますが、阪急西宮ガーデンズは「イズミヤをベーシックゾーン」「モール専門店街をミドルクラスゾーン」「百貨店をアップクラスゾーン」（実際は中上レベル）とするグレードで核店及びモール専門店街の相互間の「棲み分け」をしています。いわゆる縦型（バーティカルタイプ）の棲み分け型業態ミックスです。それゆえに、モール専門店街のグレード感が今一歩であり、その代わりに百貨店が中上クラスのブランドを導入し、同質競争を避けています。

4. 郊外のあぶれニーズの受け皿としての阪急西宮ガーデンズ

(1) 郊外型SCの飽和時代とあぶれニーズの発生

1991年の旧大店法の緩和（2000年に廃止）以来、郊外型SCはCSCからRSCへと変化しました。しかも、RSCが本格化し始めて20年（1991～2011年）が経過し、RSCもほぼ全国的に行き渡り、客もそろそろ次のステップのニーズが芽生えてきて、これ以上同じようなタイプのRSCは必要ないと感じ始めています。いわゆる従来型RSCの定番化（必要だけどこれ以上いらぬ。つくるなら性格の異なるSCをつくらしてほしい）が起こっています。アメリカでは10年前（実質的には20年前）から定番化が起こり、それからはRSCはあまり開発されていません。

今、郊外エリアに次のような21世紀型の商業ニーズが発生し、郊外からのあぶれニーズとして「郊外の一部や都心に“点”として受け皿」ができつつあります。この郊外のあぶれニーズの“点”がやがて“面”にまで拡大します。

その典型的なゾーンが「梅田街区」であり、梅田街区の第1次梅田戦争（大丸百貨店や三越伊勢丹百貨店やルクア）や第2次梅田戦争（阪急百貨店やうめきた）であり、まさに20世紀においては郊外型SCに負け続けてきた都心の21世紀型の街区としての反撃であり再生です。その意味において梅田街区（類似の例が今後全国的に起こります）の大商業開発は客のニーズに基づく必然性のあるものです。

ここで参考までに 21 世紀型の消費である「ニューモダン消費」の要素を示します。

- ①上質感・おしゃれ感・クール感（かっこいい感）・スマート感
 - ②20 世紀へのアンチテーゼ・19 世紀以前のノスタルジー
 - ③脱モノ志向の精神的満足度のカルチャー・アートの認識価値
 - ④21 世紀の基軸となる新技術に基づくリノベーションニーズ
- (2) 郊外のあぶれニーズと阪急西宮ガーデンズ

郊外のあぶれニーズは梅田街区のような都心のみならず郊外の中で都心と同じ性格を持つ商業副都心立地にも受け皿としての必要性が高まります。

商業副都心立地の商業は郊外立地の商業と副都心商業立地の“中間立地”です。ただ、中間というと2つの概念の折衷案となりますが、そのような中途半端ではなく、都心にもない郊外にもない独自性を持った“中間”の存在が必要です。といいながら、商業副都心立地は、あくまで「郊外商業の中でのトップ商業の買い場」ですので、郊外ニーズ7割、都心ニーズ3割が基本コンセプトとなります。阪急西宮ガーデンズは郊外型SCの中で、トップとなる位置づけにある郊外型RSCとしての存在感を先手に取って取り込むことが必要です。

現在、阪急西宮ガーデンズは順調に推移していますが、今後さらに売上を伸ばしていくためにはいくつかの戦略が必要です。それは次の通りです。

- ①モール専門店街の上質感・グレード感・クール感・スマート感のあるテナントの充足

ただしモール専門店街が上質感を高め、グレード感を高めクール感のあるテナントを導入することによって、百貨店を切り崩しては阪急西宮ガーデンズのSCとしての存在感が希薄化します。そのために、郊外型RSCでは成立しないテナント（中上グレードテナントあるいはハイトレンドテナント）を10%程度（20～30店舗）導入し、百貨店との調和を取りつつワンランク上のSCを確立する必要があります。

- ②郊外ニーズのあぶれニーズの探索と究明

郊外にはRSCがたくさん開発され定番化しています。客（マーケット）が次の斬新なニーズを潜在的に求めています。この潜在的な「得体の知れないふわふわしたニーズ」を探索して形の見えるニーズ化することにより、周辺RSCには真似のできないことによる3割の異質性をつけることが必要です。

以上の2つの要素を加味したSCづくり、MDingを行うと阪急西宮ガーデンズの売上高は1,000億円は夢ではありません。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺

代 表 ^む ^{ぐるま} 六 車 秀 之