

ラゾーナ川崎プラザ、玉川高島屋S・C、
阪急西宮ガーデンズ

国内3大繁盛型 RSCにみる成立・成功

六車 秀之 むぐるま ひでゆき

(株)ダイナミックマーケティング社 代表

●PROFILE 明治大学大学院商業研究科修了。SC経営士。SC及び流通の理論に基づく実践手法のコンサルタント。SCの開発・リニューアルに関するコンサルティング専門に実施。1つの固有マーケットの中で競争SCと棲み分けする「消費者がもう1つ欲しいSCづくり・もう1つ成立するSCづくり」をミッションとしている。ホームページでは流通・SCの情報発信を行っており、年間60万アクセスと好評を得ている。
Email: DM@dynamic-m.co.jp <http://www.dynamic-m.co.jp/> 六車流研 <http://www.muguruma-ryuken.jp/>

日本での3大繁盛型RSCは「ラゾーナ川崎プラザ（店舗面積7万9000平米・売上高946億円）」、「玉川高島屋S・C（店舗面積7万2640平米・売上高937億円）」、「阪急西宮ガーデンズ（店舗面積10万7000平米・売上高815億円）」で、1000億級のSCと呼ばれています。

全体最適化と部分最適化

SCを成立・成功させるメカニズムとプロセスの適切性によって「成果」（売上高レベルと賃料収入レベル）が大きく異なります。

SCの成立・成功の勝ちパターンづくりは、特定のエリアの中で競争優位性を持つことが必要です。ここでの特定のエリアとは、複数のSCが存在する中で、客がSCへの出向において時間・距離を意識せずに行動する範囲であり、この時間・距離の範囲内のエリアを「1つの固有マーケット」と言います。

SCの勝ちパターンづくりは、1つの固有マーケットを基軸エリアとし、この固有マーケットの中で、全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つことが成立・成功の「適正」の基準です。

SCの成立・成功のメカニズムを客観的、かつアルゴリズム化してSCのマーケットデザイン化すると「A」（人工知能）によるSCの開発・リニューアルにとつ

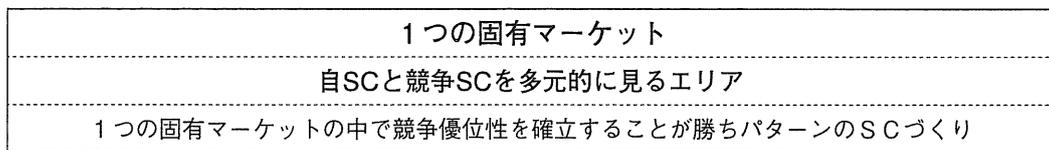
1つの固有マーケットをエリア

図表1 1つの固有マーケットの圏域

エリア		基本SC業態	RSC (30,000㎡以上)	CSC (12,000~ 30,000㎡未満)	NSC (3,000~ 12,000㎡未満)	CVC (1,500~ 3,000㎡未満)	RSCの 最寄圏
三大都市圏	中心市街地エリア(生活圏のみ)		3km圏	1.5km圏	500m圏	250m圏	1.5km圏
	周辺市街地エリア		5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	2.5km圏
	第1次郊外エリア		5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	2.5km圏
	第2次郊外エリア	タイプ①	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	2.5km圏
		タイプ②	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	2.5km圏
	近郊カントリーエリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	5km圏
商業副都心エリア		10km圏	—	—	—	—	
三大都市圏以外	拠点型 政令指定都市エリア (*)	都市部	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	2.5km圏
		地方ローカルエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	5km圏
	県庁所在地都市エリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	5km圏
	地方ローカルエリア		40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	10km圏

(*札幌・仙台・広島・北九州・福岡)

<1つの固有マーケットの中でSCの成立・成功のメカニズムとプロセス>



段階	メカニズムの要素	適正概念	根源
第1ステップ	どのような立地(場所)で	適正立地	SC成立・成功のインフラストラクチャー(基盤)
第2ステップ	どのような市場で	適正市場	
第3ステップ	どのような競争状況で	適正競争	
第4ステップ	どのような業態で	適正業態	
第5ステップ	どのような規模で	適正規模	
第6ステップ	どのような客層設定で	適正客層設定	
第7ステップ	どのような集客要素で	適正集客要素	
第8ステップ	どのような施設形態で	適正施設形態	
第9ステップ	どのような収益構造で	適正収益構造	
第10ステップ	どのようなMDingで	適正MDing	SC成立・成功のアプリケーション(適用)
第11ステップ	どのようなゾーニングで	適正ゾーニング	
第12ステップ	どのような空間演出で	適正空間演出	
第13ステップ	どのようなリーシングで	適正リーシング	

別・SCの業態別に定数化すると、図表1の通りです(1つの固有マーケットの中で、SCの成立・成功のメカニズムとプロセスを含む)。

どのような立地(場所)で、どのような市場を対象とし、どのような競争状況の中で、どのようなSC業態で、どのような規模で、どのような客に客層設定して、どのような集客要素をコンテンツとし、どのような施設形態で、どのような収益構造を得るのかを「適正」(1つの固有マーケットの中で競争優位性のあるポジション)を確立した状態)なレベルで構築することです。この段階はSCの成立・成功のインフラの構築レベルです。

図表2 日本の郊外型SCの売上高500億円以上のSC順位

	SC名	場所	実態			立地から見たSC業態
			店舗面積	売上高	m ² 効率	
1位	ラゾーナ川崎プラザ	川崎市	79,000m ²	946億円	1,197千円	準都市型RSC
2位	玉川高島屋S・C (高島屋含む)	世田谷区	72,640m ²	937億円	1,290千円	準都市型RSC
3位	阪急西宮ガーデンズ (阪急含む)	西宮市	107,000m ²	815億円	762千円	準都市型RSC
4位	ららぽーとTOKYO-BAY	船橋市	102,000m ²	785億円	770千円	郊外型RSC
5位	イオンレイクタウン (※)	越谷市	160,000m ²	783億円	489千円	郊外型RSC
6位	オーロラモールジュンヌ (そごう含む)	千葉市	81,025m ²	692億円	854千円	準都市型RSC
7位	柏高島屋ステーションモール (高島屋含む)	柏市	50,595m ²	549億円	1,085千円	準都市型RSC
8位	たまプラーザテラス (東急百貨店含む)	横浜市	60,796m ²	546億円	898千円	郊外型RSC
9位	あべのキューズモール (※)	大阪市	58,733m ²	540億円	919千円	準都市型RSC
10位	ららぽーとEXPOCITY	吹田市	71,000m ²	532億円	749千円	郊外型RSC
11位	テラスモール湘南 (※)	藤沢市	63,000m ²	530億円	841千円	郊外型RSC

200万人以上の商圈を有する中心街の都市型RSCやスペシャリティセンター及びアウトレットセンターや空港型SCを除く。
 図表2、3の売上高は2018年度 (一部19年度予測)、※はダイナミックマーケティング社推定より。

さらに、どのようなM D i n gで、どのようなゾーニングで、どのような空間演出で、最終的にはどのようなリーシングで適正なレベルで完結させることです。この段階をSCの成立・成功のアプリ(適用)のレベルです。

すべての理論には順不同の原則があり、インフラレベルの構築が不適正であれば、アプリレベルの段階では完成度の高い成果を出すことが困難となります。

繁盛型RSCは、SCの成功・成立のメカニズムとプロセスをインフラレベルの全体最適化とアプリレベルの部分最適化を完成度高く確立することにより成し遂げられます。

3大繁盛型RSCの競争優位性の共通点

日本の非中心街及び特化型SCを除くRSCのうち500億円以上の優良型SCは図表2の通りです。この中で、1000億円級の超繁盛型SCは「ラゾーナ川崎プ

ラザ」、「玉川高島屋S・C」、「阪急西宮ガーデンズ」の3SCです。この3大繁盛型RSCは、SCの成立・成功のメカニズムのノウハウレベルの完成度は高く、全体最適と部分最適は見事です。この3大繁盛型RSCの概要とマーケット特性は図表3の通りです。

3大繁盛型RSCの共通点を「立地(場所)と付随マーケット」と「SCの仕組み」による競争優位性の観点から見ると次の通りです。

商業副都心立地(場所)

3大繁盛型RSCともに商業副都心(都心の郊外を結ぶ交通の結節点で商圏人口100万人以上、駅の乗降客10万人以上を有する郊外での拠点立地)です。ラゾーナ川崎プラザと玉川高島屋S・Cは、東京と横浜の中心街の間に位置し、かつ大量交通機関の結節点の「商業副都心立地」に位置しています。また、阪急西宮ガーデンズは、大阪と神戸の中心街の間で、かつ大量交通機関の結節点の「商

図表3 3大繁盛型RSCの特性

		ラゾーナ川崎プラザ	玉川高島屋S・C	阪急西宮ガーデンズ	
店舗面積		79,000㎡	72,640㎡	107,000㎡	
売上高		946億円	937億円	815億円	
		1㎡当たり 1,197千円	1㎡当たり 1,290千円	1㎡当たり 762千円	
SCのランク		ピンキリ型の ツーランク上のSC	ピン型の スリーランク上のSC	ピンキリ型の ツーランク上のSC	
核 店		ビックカメラ (スペシャルティメガストア =スペシャルティ百貨店)	玉川高島屋S・C (総合百貨店)	西宮阪急とイズミヤ (総合百貨店とGMS)	
立地の付随 マーケット	居住者 マーケット	最寄圏 0~2.5km圏	217,438人	247,441人	252,660人
		基本圏 0~5km圏	1,072,623人	1,120,480人	793,158人
		広域圏 0~10km圏	2,851,550人	4,607,673人	1,786,843人
	ステーションマーケット	539,702人	261,011人	111,501人	
	ワーカーマーケット	91,362人	113,130人	87,620人	
	マーケットレベル	137.3%	194.8%	127.7%	
	ロードサイドマーケット	アプローチロードは十分(通行量の多い少ないではない)			
	5km圏内の競争RSC		・川崎ルフロン(56,084㎡) ・トレッサ横浜(60,000㎡)	・二子玉川ライズ(52,600㎡) ・たまプラーザテラス (60,796㎡)	・ららぽーと甲子園(60,000㎡) ・イオンモール伊丹昆陽 (48,000㎡)
立地条件		商業副都心立地(都心と郊外の交通の結節点=駅回遊立地)			

業副都心立地」に位置しています。

商業副都心立地は、2つの大都市圏の中間エリアのSCの成立・成功性の高い黄金ベルト地帯に位置し、郊外立地ですが、中心街と同様な拠点性を持っており、SCの成立・成功のメカニズムが発揮されやすい立地です。それゆえに、唯一郊外でありながら総合百貨店が成立する立地です。

立地に付随するマーケット規模

3大繁盛型RSCのマーケット面からの共通の成立・成功のメカニズムは次の通りです。

○広域圏の居住者マーケット(10キロメートル圏・1つの固有マーケット)に100万人以上のマーケット規模

○最寄圏の居住者マーケット(2.5キロメートル圏)に20万人以上のマーケット規模で超人口密集エリア

○ステーションマーケット(大量交通機関の1日当たり乗降客が10万人以上のマーケット規模)
○ワーカーマーケット(就業人口)

が10万人前後のマーケット規模
○マーケットレベル(所得指数)
が全国比130%以上の富裕層
マーケット

マーケットの規模は広域圏の居住者マーケットと足元マーケット(最寄圏の居住者マーケット・ステーションマーケット・ワーカーマーケット)から成り立っています。居住者マーケットは所得レベルによって需要の量(販売額の大さき)と需要の質(高級品や特殊の商品が売れる度合)が異なります。それゆえに、アップスケール型RSC(ランクの上のRSC)はマーケットの規模が大きいことと、マーケットレベルが高いことが成立・成功のキーポイントになります。

郊外エリアで百貨店の成立性が限られるのは大きなマーケットとマーケットレベルの高いマーケット(富裕層が多い)に成立条件が限定される所以です。

SCの仕組みによる優位性

SCの仕組みづくりにおいて、

SC規模の優位性は大きな要因です。規模優位の場合は正規型の闘い、規模劣位の場合は特定分野に絞り込んだ闘い(ゲリラ型の闘い)が必要となります。

すなわち、ナンバーワン型SC(圧倒的1位のSC)、オリジナルワン型SC(棲み分けた分野で1位のSC)、オンリーワン型SC(特定の限られた分野で1位のSC)の選択が勝ちパターンのSCづくりにとって必要です。SCは規模の違いによって自らの業態や客層を差異化することが必要です。

3大繁盛型RSCの規模による競争優位性は競争SCを圧倒するレベルであり、次の通りです。

○ラゾーナ川崎プラザは店舗面積7万9000平米を有し、1つの固有マーケット(10キロメートル圏)内のトレッサ横浜(6万平米)の1・32倍、至近距離の川崎ルフロン(5万6084平米)に1・41倍の格差をつけています。

○玉川高島屋S・Cは店舗面積7万2640平米を有し、1つの

固有マーケット内のたまプラーザテラス(6万796平米)の1・19倍、至近距離の二子玉川ライズ(5万2600平米)に1・38倍の格差をつけています。

○阪急西宮ガーデンズは店舗面積10万7000平米を有し、1つの固有マーケット内のららぽーと甲子園(6万平米)の1・78倍、イオンモール伊丹昆陽(4万8000平米)に2・2倍、またイオンモール伊丹やグンゼタウンセンターつかしんやあまがさきキユーズモールにも1・8倍以上の格差をつけています。

1つの固有マーケットの中の規模の優位性は、理想的には1・7倍以上、できれば1・4倍ですが、最低でも1・2倍が必要です。

それゆえに、ラゾーナ川崎プラザの競争相手で、1・4倍以内のトレッサ横浜は棲み分けて成果の高いRSCですが、それ以外のスペシャリティセンターや百貨店は苦戦あるいは業態転換しています。

また、玉川高島屋S・Cの競争相手1・4倍以内のたまプラーザ

テラスや二子玉川ライズは棲み分けて成果の高いRSCとなつていますが、それ以外は苦戦あるいは業態転換しています。

阪急西宮ガーデンズは競争相手を1・7倍以上引き離しているために、他のSCは苦戦あるいは業態転換しています。

3大繁盛型RSCは、基本的に立地(場所)及び立地付随マーケット規模、並びに店舗面積規模の優位性を持っており、SCの成立・成功メカニズムのインフラ(基盤)は確立しています。

1つの固有マーケットの中で、SCの数が多いとかSCの総店舗面積が多いとかは、同質競争相互間の場合は別として、勝ちパターンのSCづくりにとってあまり関係はありません。その意味において店舗面積と時間・距離の要素によって成果を測定する八フモデルの概念は通用しません。

1つの固有マーケットの中で、全体あるいは特定の分野で競争優位性を持つと、競争劣位のSCがいくら存在していても勝ちパター

ンのSCの成果には影響しません。売上げ不振になるのは競争劣位のSCであり、競争劣位のSCから順番淘汰されるからであり、競争優位のSCの売上げには関係ありません。

アップスケール型SC

RSCは規模による限界効用増の法則(SC規模が大きくなると、1平米当たりの成果が低下するのではなく、逆に増加する)が適用され、この原因は、規模による競争優位性の存在が成果の高さを決定づけるからです。一方、3大繁盛型RSCをSCの業態(出向動機や購買動機が異なることによるSC分類)で見ると次の通りです。

SCはグレードで捉えると、「スタンダード型SC」、「ワンランク上のSC」、「ツーランク上のSC」、「スリーランク上のSC」、「ワンランク下のSC」、「ツーランク下のSC」、「スリーランク下のSC」の7つのカテゴリーに分類されます。スタンダード型SCは1990年

代から開発され、今最も多く開発されているタイプで、地域密着性、ファッション性、エンターテインメント性、ランプリングモータリ性、リーズナブルなプライシング性、ファミリー性のカジュアルなライフスタイルを提供するSCです。

3大繁盛型RSCは、いずれも脱・スタンダード型SCであり、グレイド的にはアップスケール型のSCです。

ラゾーナ川崎プラザは、地域密着性からアップスケール性まで幅広く対応した「ピンキリ型のツーランク上のSC」です。核店はビックカメラのスペシャリティメガストア（別名：スペシャリティ百貨店）と三和（都市型・グルメ志向の食品業態）です。専門店はセレクトショップや準ラグジュアリーブランドや斬新テナントの専門店を導入しています。

玉川高島屋S・Cは、地域密着性を捨てたMDingで、高島屋百貨店やラグジュアリーテナントを豊富に導入した「ピン型のスリールランク上のSC」です。開発当

初からスタンダード型SCが進出して崩壊されることなく、高級志向のSCとしての存在感のあるSCで、このMDing戦略が可能なのは日本一の富裕層マーケットを背景に持つ超優良マーケットの大規模な存在です（所得指数：全国比194・8%）。

阪急西宮ガーデンズは、2核モデル型のSCの典型パターンで百貨店の西宮阪急とGMSのイズミヤの総合業態の伝統的な2核体制です。地域密着ニーズとセレクトショップ及び準ラグジュアリーブランドのMDing及び斬新テナントの「ピンキリ型ツーランク上のSC」です。阪急西宮ガーデンズもマーケットの富裕層においては関西の二子玉川エリア（田園都市線）に準匹敵しており、関西での富裕度の高いエリアを形成しています。

マーケットデザイン理論

「不思議な成功」も「不思議な

失敗」もなく、成功には成功の理由、失敗には失敗の理由が必ずあります。

3大繁盛型RSCは成るべくして成ったのであり、SCの成立・成功のメカニズム全体最適が確立されているため、MDing等の部分最適が可能となっています。

MDingの成果である売上げは、MDingが良いから売れる、MDingが悪いから売れないのメカニズムではなく、「MDingが活かされるインフラができてから売れ、MDingの活かされるインフラができていないから売れない」という考え方がSCの成立・成功のメカニズムであり、SCのマーケットデザイン理論です。

3大繁盛型RSCのMDingは、MDingが活かされるインフラが適切にできているため、MDingテナントミックスは自動的についてきます。MDingが活かされているインフラができていないSCは、いかなるMDingを適用しても繁盛型SCにはな

れません。

その証拠に多くの事例の中で、MDingを中心とした発想で不振のSCを成功するSCに変えることは「まれ」あるいは「不可能」です。不振SCが優良SCに変えることができる場合は、MDingのインフラが既にできているのに、MDingやテナントミックスの完成度が低かったからMDingやテナントミックスの見直し、完成度を高める場合のみです。

その意味において、SCの成立・成功のメカニズムのプロセスと「コンテナ」は繁盛型SCづくりの根源です。

今後、日本でもアメリカと同様にデッドモール化現象が起り、次世代型RSCづくりが繁盛型SCづくりに必要なとなります。次世代型SCづくりとは「SCの飽和時代に対応したSC」、「モノ離れ時代に対応したSC」、「ネット旺盛時代に対応したSC」です。流通先進国のアメリカでは、この次世代型SCが続々と出現しています。