

マーケットデザイン理論による 梅田中心街の成立・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/

日本の商業立地は「中心街立地」、「郊外・地方立地」、「サイバー空間立地」の3つのタイプに分類され、中心街立地と郊外・地方立地とサイバー空間立地の成立・成功のメカニズムは異なります。今回は中心街立地のマーケットデザイン理論に基づく都市型商業施設の成立・成功のメカニズムの事例として、最近急激に完成度の高い中心街に進化した梅田中心街を説明モデルとして説明します。

中心街における 都心商業の成立・成功

商業地は図表1の12のタイプに分類されます（リアル&サイバー商業地）。中心街とは郊外・地方エリアの商業施設が強力であっても、都心は郊外・地方エリア立地の商業施設とは差異化が可能で、中心街が異質性を発揮して成立・成功する立地です。すなわち「都心商業に対する郊外・地方商業基軸の原則」があり、都心と郊外・地方エリアの商業が同質化すると郊外・地方エリアの商業

が勝ち、それゆえに都心商業は郊外・地方エリアの商業が真似できないレベルでないと成立しないという原則です。郊外・地方エリアの商業は、RSCでも60〜80万商圏が中心ですので、中心街を形成するため100万人以上の商圏を持つことが成立・成功の基本となります。

また、中心街の商業は郊外・地方エリアと異なり、図表2の3つのタイプのニーズ構造を持っています。

中心街ニーズは、中心街での利便性ニーズのみならず、郊外・地方エリアからの買い回り性ニーズ、さらにはアーバンツーリズムの特化・臨時ニーズから成り立っています。それゆえに、中心街ニーズは多種多様な業種が成立し、それらの業種が融合して、中心街商業を郊外・地方エリアの商業には真似できない仕組みにしています。

梅田の立地特性

過去においては郊外商業に押されぎみであった梅田中心街が見事に中心街の地位を回復させた事例を示します。

図表1 商業地のタイプ

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11
	超広域型		広域型		地域型		地区型		近隣型		生活圏型 商業地
	超広域 I型 商業地	超広域 II型 商業地	広域 I型 商業地	広域 II型 商業地	地域 I型 商業地	地域 II型 商業地	地区 I型 商業地	地区 II型 商業地	近隣 I型 商業地	近隣 II型 商業地	
対象マーケット規模 [商圈] (万人)	1,000	400 [300~500]	200 [150~250]	100 [80~120]	40 [30~50]	20 [15~25]	10 [8~12]	4 [3~5]	2 [1.5~2.5]	1 [0.8~1.2]	0.5 [0.3~0.8]
都心と郊外・地方 との棲み分け有無	都心は中心街 (郊外・地方の商業には取り崩されない)				都心と郊外は同一レベル (中心街は郊外のSCに切り崩される)						
中心街の 二眼レフ化の有無	-	二眼レフ化有		二眼レフ化 の場合、一 方が衰退	二眼レフ化は無し						
T12	無店舗販売 (ネット通販、テレビショッピング、カタログ販売、ライブコマース、訪問販売、宅配・共同仕入等)										
中心街の事例	超広域I型商業地		東京中心街の特定街区、大阪中心街の特定街区、名古屋中心街の特定街区								
	超広域II型商業地		銀座、新宿、渋谷、八重洲・日本橋、横浜、名駅前、栄、梅田、難波・心斎橋、京都、神戸の中心街								
	広域I型商業地		札幌、仙台、広島、北九州、福岡の中心街 (地方広域拠点型政令都市)								
	広域II型商業地		各県の県都及びそれに類似する都市 (中心街が県全体を商圈下に置く中心街)								

図表2 中心街のニーズ構造

中心街ニーズ (アーバンニーズ)	アーバン コンビエンスニーズ	中心街でのワーカースニーズ、駅利用者ニーズ、都市ビジターニーズ、都心の居住者等の利便性ニーズ	
	アーバン リゾートニーズ	中心街へ買い回り性ニーズを求めて出向する月間性の頻度の広域圏ニーズ	
	アーバン ツーリズムニーズ	新おのぼりさん ニーズ	中心街へ観光志向で少頻度 (季節性や年間性) で出向する超広域圏ニーズ
		郊外からの あぶれニーズ	郊外のSCが飽和化して、脱・当たり前ニーズを求めて中心街へ出向する月間性や季節性の頻度の広域圏ニーズ
	インバウンド ニーズ	訪日外国人のニーズ	

図表3 梅田中心街の立地と付随マーケット

		マーケット規模	備考欄
アーバン コンビエンス人口	最寄り圏マーケット	13万人	2 km圏内の居住者人口
	ステーションマーケット	247万人	1日当たり大量交通機関の乗降客数
	ワーカーマーケット	59万人	2 km圏内の就業者数
アーバン リゾート人口	梅田商圈マーケット	743万人	京阪神エリア
アーバン ツーリズム人口	観光入込客マーケット	940万人	大阪市の観光入込客人口
		1,200万人以上	大阪府の訪日外国人

過去の梅田中心街は潜在的に巨大なマーケットを持っていましたが、梅田中心街の基軸立地であるターミナルエリア (JR、阪急、阪神、地下鉄、バスターミナル) は、旧態依然の3百貨店 (阪急百貨店・阪神百貨店・大丸) が40年以上に亘って占拠して、梅田中心街が持つ潜在マーケットが顕在化していませんでした。その結果、中心であるターミナルエリア以外の周辺へと新しい時代に対応した商業街区が先進性を持って自然発生的に拡大していきました。しかし、梅田中心街はこの8年間で劇的に変化し、今や本来の潜在力を活用した中心街としての規模及び機能を備えた街区に大進化した。しかも適正立地に適正なる業態が適正なる規模で成立するという「マーケットデザイン理論」の応用の形で商業施設が成立し、近未来には今までイレギュラーに成立・成功し

ていた業態が本来の立地に見合う業態や収益構造に適正化していきます。梅田中心街が持つマーケット規模は図表3の通りです。

中心街の中核となる立地はターミナルエリアであり、この中核となるターミナルエリアを基軸に周辺に波及し相乗効果を発揮するマーケットデザイン理論が展開されると、中心街としてのポジショニングが最適となります。

梅田中心街の中核となる立地はJR、阪急、阪神、地下鉄、バスターミナルの駅が集積する大阪・梅田ターミナルエリアで、1日当たりの乗降客は247万人以上の流動人口を持っています。

実はこの梅田中心街の中核となる大阪・梅田ターミナル立地では40年間に亘り新しい時代の商業街区ができていかなかったのです。

マーケットデザインは、1つの固有マーケット(ここでは梅田中心街)で規模の優位性を「全体1位」なのか「棲み分け分野1位」なのか「特定分野1位」なのかによって、成立・成功のメカニズムを確立します。そ

の基本パターンは図表4の通りです。基本的には、立地(場所+付随マーケット)と規模(規模の比較優位性に基づく対応戦略)の2つの基軸要因に基づき適正なMarketingやテナントミックスが活かされ成立可能となります。この立地と立地の持つ

図表4 商業の成立・成功のメカニズム

	第1パターン	第2パターン	第3パターン
	ナンバーワン戦略	オリジナルワン戦略	オンリーワン戦略
勝ちパターン戦略	全体1位 困い込み戦略	棲み分け分野1位 差異化戦略	特定分野1位 異質化戦略
規模格差戦略	1位 (指数100%)	2~3位 (指数71%・59%・50%)	4位以下 (指数50%未満)
差異化戦略	圧倒的SC ①0割差異化・特化、 10割総合化戦略	①3割差異化・特化、 7割総合化戦略 ②5割差異化・特化、 5割総合化戦略	①7割差異化・特化、 3割総合化戦略 ②10割差異化・特化、 0割総合化戦略
市場細分化	大部分のクラスター	相当部分のクラスター	特定部分のクラスター

付随マーケットと規模の差による独自の対応戦略が、ナンバーワン戦略、オリジナルワン戦略、オンリーワン戦略の3つのタイプです。

街区並びに商業施設のマーケットデザイン

梅田中心街はウメキタII期や郵政跡地利用の商業施設が順次開発されますが、現在において、ほぼ梅田中心街のマーケットデザインに基づき「まちづくり」の骨格ができています。

そこで、梅田中心街の「街区としてのマーケットデザイン(全体最適)」と「商業施設としてのマーケットデザイン(部分最適)」を説明します。

梅田中心街は、中核となるターミナルエリアを今まで旧態依然たる旧型業態(旧式百貨店)が占拠し、優位立地であったターミナル立地が時代対応していなかったために、本来の梅田中心街が持つパワーが発揮されていませんでした。その結果、時代対応した斬新性や獨創性のある商業施設が中心街の周辺エリアに分散し、結果的ではありますが、梅田中

心街の面的広がりも確立されていませんでした。

その意味においては、まちづくりとしての形は自然発生的にできましたが、マーケットデザインの観点から見ると機会損失です。なぜならば、マーケットデザインとは「最も立地の特性を活かした業態が存在して、梅田中心街の全体適合に基づき街全体への相乗効果と波及効果に役立つことになる」からです。

8年前から始まった梅田の再開発において、梅田中心街の中核であるターミナルエリアに、最高に時代対応した総合業態としての「阪急百貨店」、スペシャリティセンターの「ルクア&ルクアイール」、メガストアの「ヨドバシ梅田」、地下街のコンビニエンスニーズ「阪急三番街」、アーバンツーリズム対応の「グランフロント大阪」の梅田中心街を全体最適で牽引する5大業態がナンバーワン規模で立地しています。

同時に、周辺の面的に拡大したエリアは一時的に混乱はありますが、梅田中心街の立地特性に見合った自らが特定分野で優位性を持ち、新た

図表5 梅田中心街の各SC・店舗のポジショニング

※17年度売上高、ダイナミックマーケティング社推定

		1位	2位	3位	4位	5位	
総合分野	全体1位	阪急うめだ本店 82,822㎡ (約2,100億円)	2位に対して売場面積が1.3倍、売上高は3.2倍と圧勝 ※阪急メンズ館除く				
	棲み分け 2位・3位		阪神梅田本店 (2021年以降推定) 60,000㎡ (約800億円・改装後)	大丸大阪梅田店 64,000㎡ (651億円)	JR大阪三越伊勢丹 (退店) 50,000㎡ (約300億円以下)	棲み分け3位は成立困難。棲み分け2位・3位は差異化30%・70%が必要	
地下街の分野		阪急三番街 34,300㎡ (342億円)	ホワイトティ梅田 13,720㎡ (193億円)	ディアモール大阪 8,000㎡ (97億円)	地下街は各場所によってそれぞれ成立するが、阪急三番街が特定分野1位		
特定分野	スタンダード スペシャルティセンター	ルクア&イーレ 55,000㎡ (728億円)	HEPファイブ 21,200㎡ (175億円)	ブリーゼブリーゼ 10,000㎡ (約90億円)	ヌー茶屋町 15,500㎡ (82億円)	イーマ 7,566㎡ (約60億円)	オーパ 3,200㎡
		ハイグレード スペシャルティセンター 18,614㎡ (約190億円)	ヒルトンプラザ ①② 34,400㎡ (149億円)	ハービスプラザ &エント 18,614㎡ (約190億円)	ハイグレードでヒルトンが優位。ハービスは上質感マーケット。2SCは同じ分野としているが、厳密には異なる		
	ハイトレンド スペシャルティセンター	エスト 6,812㎡ (77億円)	エストはハイトレンドの特定分野で1位。立地の不利をカバーしている				
	アーバンツーリズム志向 スペシャルティセンター	グランフロント大阪 44,000㎡ (473億円)	新しい都市型ニーズのアーバンツーリズムで圧勝（阪急うめだ本店もルクアもアーバンツーリズムは強い）				
	家電・メディア メガストア	ヨドバシ梅田 45,000㎡ (約800億円)	家電・メディアの特定分野で1位。隣接地にB1～8Fに増床して、200店舗のテナント導入予定			スペシャルティ百貨店 ・特定の客層に“百貨”（あらゆるもの）を提供 ・特定の商品カテゴリーを客層を絞り込まずに全ての客層に提供	
ホビー&クラフト メガストア	梅田ロフト 9,000㎡ (約80億円)	東急ハンズ (大丸のインショップ)	ロフトとハンズは同一カテゴリーではあるが性格が異なる（3割差異化）				
メンズファッション メガストア	阪急メンズ館 15,459㎡ (約300億円)	メンズファッションの特定分野で1位					
ブック メガストア	チャスカ茶屋町 (マルゼン&ジュンク堂書店) 4,946㎡	堂島アバンザ (ジュンク堂書店) 5,995㎡	-				
DS メガストア	ドン・キホーテ 2,580㎡	-					

梅田中心街の総売上高	約8,000億円(将来1兆円が想定) 中核5施設の売上高は4,500億円と梅田中心街の50%以上
------------	---

※総売上高はダイナミックマーケティング社が2018年度の公表数字と推定数字で独自に作成

なビジネスモデルに基づく収益構造を確立した商業施設がマーケットデザインに基づき本物の姿で成立・成功するように順次なりつつあります。

梅田中心街の街の再開発は、自然発生的にできあがった「まち」を根本的に大改造して時代対応した「イノベーション型まちづくり」ということができます。

マーケットデザインによるまちづくりは、企業理論の売り手発想に基づくまちづくりより何倍も利益を生むことができます。

梅田中心街の全体最適のまちづくりに対し、部分最適は商業施設の業態のタイプの違いであり、対象とするマーケットの全体あるいは特定分野で1番の競争優位性を持つことであり、リアル商業

空間では規模が基軸となります。

梅田中心街での全体あるいは棲み分け、さらに特定の分野で1番の商業の成立・成功のメカニズムは図表5の通りです。

まず、総合業態として1位の存在で、ナンバーワン戦略を取っているのが阪急うめだ本店であり、店舗面積8万2822平米・売上高2100億円により2位以下と1・3倍の規模差でありながら、売上高は3・2倍と圧倒的格差をつけています。

総合業態はナンバーワン業態と棲み分け2・3位までが普遍的に成立する範囲であり、第4位の総合業態の成立・成功は異質化へのハードルが著しく高くなります。梅田中心街で2位・3位の大丸梅田店と阪神梅田本店が阪急うめだ本店に対して棲み分けることによって成立しているのに対し、三越伊勢丹は後出しジャンケンでありながら規模的に4位になり、マーケットデザインとしての成立・成功のハードルの高さをクリアできなかったために苦戦し退店しました。よく、伊勢丹のMDingが関西の消費者に適していなかった

と言われていますが、それは間違いで、総合業態として百貨店の成立要件が競争優位性を発揮できず、成功のためのMDingを活かすことができなかったからです。その証拠に、同じ関西である京都伊勢丹は成功しています。京都伊勢丹は立地条件と規模条件で優位にあり、一方、梅田中心街では適切なMDingを活かすことができなかったのです。

梅田中心街で特定の分野では、阪急三番街（地下街でナンバーワン）、ルクア&ルクアイール（スペシャリティセンターでナンバーワン）、グランフロント大阪（アーバンツーリズムでナンバーワン）、ヨドバシ梅田（メガストアでナンバーワン）等が1位となり、好業績です。

すなわち、オンラインワン戦略は、ナンバーワンやオリジナルワンとは別戦略で、「特定分野にニースあるいはターゲットを絞り込みなさい!!」絞り込んだらその分野で1番店になりなさい!! 絞り込んだ分野で2位以下は大きな格差をつけられ負ける!!」ことになるというメカニズム戦略です。

例えば、百貨店分野で1位の阪急うめだ本店は、店舗面積は2位の大丸の1・3倍でありながら売上高は3・2倍、スペシャリティセンター分野で1位のルクア&ルクアイールは、店舗面積は2位のHEP FIVEの2・6倍でありながら売上高は4・2倍になっています。

インバウンド対応においても「阪急うめだ本店」、「ルクア&ルクアイール」、「グランフロント大阪」、「ヨドバシ梅田」、「阪神梅田本店の食品売場」は高い集客力を発揮しています。

今、梅田中心街全体は、適正立地に適正規模と適正業態する方向へと見えざる手によって進化しています。今まで不適正立地や不適正業態が不適正規模で成立していた商業施設は「業態転換や適正規模」に基づき収益構造を再構築しつつあり、これらを実施しないと長期低落化・業績不振化・退店への道を歩むこととなります。

近未来の梅田中心街

梅田中心街は、過去世代の中心街

から現在世代の中心街へと脱皮することができました。今までは、新宿中心街が街区の規模や業態の多様化で日本一の最先端中心街でした。

その意味において、梅田中心街が過去世代の中心街から現在世代の中心街へ進化したプロセスは、実はメカニズム的には、現世代の中心街の日本一である新宿中心街の業態の成立・成功のメカニズムと同一でした。新宿中心街を事例研究すれば、現在の梅田中心街の骨格を予測することができました。

近未来の梅田中心街は「ウメキタⅡ期計画」や「郵政跡地利用計画」、ヨドバシ梅田と阪神梅田本店の増床が計画されており、中心街の規模及び多様性において新宿中心街を抜き、日本一になることが想定されます。中心街におけるマーケットデザイン理論の最適用事例は、日本の「梅田中心街」です。

一方、郊外・地方のエリアにおけるマーケットデザイン理論の最適用事例は、アメリカの「オレンジカウンティ」（本誌4月号の連載第4回で解説）です。