

視点(1571)

商業副都心立地のSCづくり(その5)!!

(SC理論編) — 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 —

(流通とSC・私の視点 1570 より続く)

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 m²」(アメリカ式スケールでは3.3倍の35万m²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 m²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 m²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。

- ① SC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
- ② SC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。

(流通とSC・私の視点 1572へ続く)

(株)ダイナミックマーケティング社⁺
代表 六車秀之