

月刊需要創造 2024年5月号

<p>マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究</p> <p>イオンレイクタウン</p> <p>— 3つのSCを重ね合わせ日本一の規模で商圈を創出したSC —</p> <p>(株)ダイナミックマーケティング・パートナーズ 代表・シニアコンサルタント 六車 秀之</p>
--

日本のSCの事例研究を、マーケティング・デザインモデルに基づき解析する第3回は日本一の規模を誇るイオンレイクタウン（埼玉県越谷市）を取り上げます。現在、2025年を完成年度とする増床を含む段階的リニューアルを実施中です。

1. イオンレイクタウンの概要とSCとしての評価

(1) イオンレイクタウンの概要

イオンレイクタウンは、日本一の店舗面積と日本一のモールの長いSCです。そして、性格の異なる3つのSCも日本で唯一のSCです。その概要は次の通りです。

<図表1>イオンレイクタウンの概要とSCとしての評価

		イオンレイクタウンの特徴	備考欄	
所在地		埼玉県越谷市レイクタウン三・四丁目		
所有者		三菱UFJ信託銀行(株) イオンモール(株)		
施設管理・運営		イオンモール(株)		
開業時期		2008年10月(16年目) アウトレットは2011年		
建物の形態		地上3階建て		
SC業態	SCのタイプ	多核モール型スーパーRSC		
	SCのグレード (3業態のグレード)	ワンランク上(中の上)のSC スタンダード(中の中)のSC ツーランク下のSC		
	SCの構成 (3つのSC)	イオンレイクタウン kaze イオンレイクタウン mori イオンレイクタウンアウトレット		
施設規模	敷地面積	337,000 m ²		
	延床面積	393,916 m ²		
	店舗面積	イオンレイクタウン 190,000 m ²	<ul style="list-style-type: none"> ・kaze61,000 m² ・mori99,000 m² ・アウトレット 30,000 m² 	1Fから4Fまで
	モールの形態	モールの長さ 1,090m (延べモールの長さ推定3,000メートル)		
	駐車台数	10,400台(駐輪台数7,100台)		
	店舗数	710店(うち140店舗アウトレット)		

業績	売上高	90,000 百万円 (推定)	
	集客数(年間)	5,000 万人 (推定)	
	売場効率	473 千円 (1㎡当たり)	
	マーケットシェア	8.1% (10km 圏内の購買力のシェア)	
	客単価	1,800 円 (来館者1人当たり推計)	
	エリア特性	第2次サバーバンエリア(タイプ②)	
	マーケット規模	0～2.5km 圏 (100,651 人) 0～5km 圏 (441,398 人) 0～10 km圏 (1,672,142 人)	10km 圏が1つの 固有マーケット
	購買力	11,082 億円 (155 万円×71.5 万世帯)	
核要素	イオンスタイル、まるえつ、ノジマ、トイザらス、ユザワヤ、未来屋書店、ユニクロ、ジーユー、ヴィクトリアスポーツ、ライトオン、スポーツオーソリティ、ツタヤ、無印良品、ザラ、ライトオン、H&M、ダイソー、ケユカ、島村楽器、トヨタモール、ユーズランド、イオンファンタジー、ナムコ、イオンシネマ(10 スクリーン)等		

(2) イオンレイクタウンの4大特徴

イオンレイクタウンの特色は次の通りです。

①日本一の規模（店舗面積）のSC

日本の店舗面積が 10 万㎡を超える SC は次の 10 SC で、第一位はイオンレイクタウンです。

<図表 2> 日本の SC の規模順位

	SC名	店舗面積	SCの業態	場所
1位	イオンレイクタウン	190,000 ㎡	スーパーRSC	埼玉県越谷市
2位	イオンモール幕張新都心	128,000 ㎡	スーパーRSC	千葉県千葉市
3位	JRセントラルタワーズ・JRゲートタワー	127,000 ㎡	都市型RSC	愛知県名古屋
4位	パークプレイス大分	117,437 ㎡	スーパーRSC	大分県大分市
5位	なんばCITY・高島屋大阪店	108,988 ㎡	都市型RSC	大阪府大阪市
6位	阪急西宮ガーデンズ	107,000 ㎡	スーパーRSC	兵庫県西宮市
7位	ルミネ池袋・東武百貨店池袋	100,463 ㎡	都市型RSC	東京都池袋
8位	ららぽーとTOKYO-BAY	102,000 ㎡	スーパーRSC	千葉県船橋市
9位	MOZOワンダーシティ	101,000 ㎡	スーパーRSC	愛知県名古屋
10位	あべのハルカス	100,000 ㎡	都市型RSC	大阪府大阪市

イオンレイクタウンは2位を大幅に上回る超大型のSCです。

②性格の異なる3つのSC業態の複合SCと

イオンレイクタウンは、mori のスタンダードなSC（ファミリー志向の充実したSC）と kaze のワンランク上のSC（高感度・上質志向を目指すSC）の2つの多核モール型SCとレイクタウンアウのツーランク下のSC（有力テナントの導入中）の日本で唯一の3つのS

C業態の複合SCです。アウトレットモールの「レイクタウンアウトレット」はイオングループが初めて導入したアウトレットモールで、現在はジ・アウトレット広島、ジ・アウトレット北九州、ジ・アウトレット湘南平塚の4ヶ所で展開しています。

このSCをグレードで業態分類すると次の通りです。

<図表3>グレードから見たSC業態

SCのタイプ	内容	事例
ツーランク上のSC	百貨店が核店のRSC	玉川高島屋SCや西宮ガーデンズ
ワンランク上のSC	郊外の拠点立地のSC	ラゾーナ川崎プラザ
スタンダードのSC	郊外の標準型SC	イオンモールやららぽーとの標準タイプ
ワンランク下のSC	地域密着志向のSC	グンゼタウンセンターつかしん
ツーランク下のSC	アウトレットモール&バリューセンター	三井アウトレットパーク プレミアムアウトレット (MOP)

イオンレイクタウンは、上記のkazeのワンランク上のSCとmoriのスタンダードのSCとレイクタウンアウトレットのツーランク下のSCの複合SCです。やや、同質競争の面もありますが磨きをかけ棲み分けの完成度（3割差異化・特化、7割総合化・同質化）を高めればもっと売り上げが期待できます。

③日本一の長いランブリングモールのSC

直線で1,090メートル、3層で3,000メートル（推定）のランブリングモール（散策買物モール）です。moriはストリート型のランブリングモール、kazeはサーキット状のランブリングモールで形成されています。

④湖と自然が一体化した環境対応のSC

イオンレイクタウンは、調整池を活用した湖と一体化した湖畔のSCです。遊歩道としてレイクサイドウォークとして約1時間30分で一周できる5.7kmの遊歩道がありアウトレットモールと親和性のあるプレイスメイキングの「遊楽性のある場」を形成しています。

(3) イオンレイクタウンのSCとしての評価

SCの勝ちパターンの基軸はSCの生産性を表す「売場効率」（1㎡当たりの年間売上高）で副軸は「マーケットシェア」と「客単価」です。その基準指数は次の通りです。

<図表4>勝ちパターンSCの評価とイオンレイクタウン

評価の要素		イオンレイクタウンの指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	473 千円（中位値）	450～500～550 千円
第二の評価	マーケットシェア	8.1%（中位値）	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価	1,800 円（下位値以下）	2,000～2,500～3,000 円

イオンレイクタウンの売場効率は「492 千円」で中位値の基準であり勝ちパターンの水準を上回っています。これだけの規模（店舗面積）を有しても競争優位性を持てば適正なる売場効率を得ることが可能です。ただし、開発初期の売場効率は400千円以下でしたがナンバーワン戦略の完成度を高め450千円以上のレベルに達するまでに10年以上の期間がかかりました。また、マーケットシェアも「8.1%」で中位値の位置づけにあり、客単価は下位値以下ですが遊楽性のあるSCのため集客数が著しく高いために問題はありません。

2. イオンレイクタウンの成立・成功のメカニズム

イオンレイクタウンの成立のメカニズムの内容は次の通りです。

(1) 立地優位性の解明「第一に立地で勝つ」

イオンレイクタウンの立地条件は特に目立った優位性はなく一般的な立地です。

イオンレイクタウンの立地優位性は、郊外エリアでありながら、34万㎡(10.3万坪)の巨大な敷地面積を有していることです。マーケットとしては、5km圏に44万人と必ずしもRSCとしては十分ではありませんが、敷地面積の広さを活用した巨大RSCを開発して商圈の拡大(立地創造)が起こり10km圏の167万人のマーケットを確保してSCの成立・成功をたかめています。さらに、より商圈の広いアウトレットモールの導入と自然と一体化したSCづくりにより大きな影響圏(薄くて広い商圈)を確立しています。また、人口・世帯数の増加が高く安定した消費が期待できる立地です。まさにイオンレイクタウンは「自らで巨大マーケットの形成による立地を創造して立地で勝っている(規模は立地を凌駕する)SC」です。

<図表5>イオンレイクタウンのマーケット

	実数	SCの立地ランク
0~2.5km圏の最寄圏マーケット	100,651人	3級最寄圏マーケット
0~5km圏の中域圏マーケット	441,398人	—
0~10km圏の広域圏マーケット	1,672,142人	1級広域マーケット
ステーションマーケット(越谷レイクタウン駅)	52,350人(乗降客数)	5級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	アプローチが容易	4級ロードサイドマーケット
マーケットレベル	100.1%	5級レベルマーケット
マーケットの成長力	3.1%(3年間)	1級成長マーケット

(2) 規模(仕組み)の優位性の解明「第二に規模で勝つ」

イオンレイクタウンの勝ちパターンづくりの真髄は競争SCに対する規模の優位性です。イオンレイクタウンは、1つの固有マーケットの中の競争SCを規模で圧倒して、「敵に対する参入障壁の高いナンバーワン型のSCづくり」完成度高く開発しています。イオンレイクタウンの1つの固有マーケット内の競争SCは次の通りです。

<図表6>1つの固有マーケット内の競争SC

SC名	SC業態	店舗面積	イオンレイクタウンを100とすると
イオンレイクタウン	多核モール型SRSC アウトレットモール	190,000㎡	100%(逆から見ると1.0倍)
ららぽーと新三郷	多核モール型SC	58,300㎡	30.7%(逆から見ると3.3倍)
ピアラシティみさと	パワータウン	51,100㎡	26.9%(逆から見ると3.7倍)
イオンタウン吉川美南	CSC	27,710㎡	14.6%(逆から見ると6.9倍)
流山おおたかの森SC	多核モール型SC	46,720㎡	24.6%(逆から見ると4.1倍)
イオンモール川口	多核モール型SC	59,000㎡	31.1%(逆から見ると3.2倍)

イオンレイクタウンはららぽーと新三郷を圧倒して、周辺競争SCを3倍以上引き離しています。イオンレイクタウンの1つの固有マーケット、の東側は「流山おおたかの森(46,720㎡)」と、西側は「イオンモール川口(59,000㎡)」が成立しており、1つの固有マーケット内のSCの成立形態は「超強1SCと2中強SCの3.5SC成身体制」です(0.5は周辺のイオンレイクタウンと棲み分けている非競争SC)。

(3) MD i n g の優位性の解明「第三にMD i n g で勝つ」

イオンレイクタウンは圧倒的規模による競合を圧倒するMD i n g は次の通りです。

- ① 3つのSC業態の複合による類を見ないピンキリのMD i n g
- ② 総合業態と多種多様・多彩なメガストアの核店揃えのMD i n g
- ③ テナント数 710店の日本 I の圧倒的なテナントミックスのMD i n g
- ④ アウトレットモールによる廉価ゾーンの根こそぎMD i n g

以上により、競争SCを飛躍的に上回るMD i n g で勝っています。

3. イオンレイクタウンの集客戦略

イオンレイクタウンの集客は、ここへ来ればなんでもあるという集客と同時に次の強力な集客要素を持っています。

(1) 超長いランブリングモールによる集客

多核モール型SCの集客は、核店としてのメガストア魅力による集客とランブリングモール(散策しながらの買物とモールと一体化した店舗揃えの街並み街区)の魅力による集客です。特に、イオンレイクタウンは日本最長のモール(約3,000メートル)と710店舗のテナント揃えは他に類を見ません。モールが長くても、来館者は毎回すべてのモールを利用するのではなく、客層により、来館目的によりモールを使い分けますので、モールの長さが苦痛になることはありません。SCのモールは性格を変えることにより多種多様なマーケットに対応できます。

(2) 自然環境と一体化したSCによる集客

湖畔のイメージを活用して自然と一体化したSCづくりを行っており、MD i n g の魅力とモールの魅力とエンターテインメント施設の魅力の加え、自然環境の活用がイオンレイクタウンの集客の魅力です。特に、アウトレットモールと遊び機能と自然環境は親和性があります。それゆえにエコ・ショッピングモールと呼ばれています。

(3) エンターテインメント性のあるSCによる集客

アミューズメント、フードコート、シネマコンプレックスやスポーツ等の施設の導入によりエンターテインメント性を高くし、同時にランブリングモールの散策しながらの買物やアウトレットモールの併設もエンターテインメント性を高めます。また、湖畔の自然を取り入れることによりレジャー性も集客を高めています。

(4) 1万台の駐車能力による集客

イオンレイクタウンは越谷レイクタウン駅の kaze の前に位置するステーション立地ですが駅の乗降客数は1日5万人強であり駅機能は希薄です。駅がターミナル性を発揮しSCの集客に強力に対応するためには10万人の乗降客数が必要です。そのために、イオンレイクタウンは1万台の日本最大の駐車能力と7,100台の駐輪能力を持ち自動車と自転車による集客は強力に展開しています。

(5) アウトレットモールの特化業態による集客

本来のアウトレットモールは一物一価の法則を守るため都心の中心街から一定の距離を置くのが原則ですが、近年はその原則は希薄化しています。この原則は別として、アウトレットモールは、ブランド品なのに廉価という「相反する購買動機のSC業態」であり、遊び心地の買物を誘

発します。遊び心地の買物は薄くて広い影響商圈を飛躍的に広げます。ただ、アウトレットモールとしてのテナントミックスに課題がありますが、今後、増床とテナントの見直しによる完成度を高めていくことが期待されます。

4. 多核モール型SCとアウトレットモールの併存SCの事例

日本で多核モール型RSCとアウトレットモールが併存して成立しているのは次の3ヶ所です。

<図表7>多核モール型SCとアウトレットモールの併存SC

SC名	場所	アウトレットモールの 店舗面積	2つのSCの 全体店舗面積
レイクタウンアウトレット	埼玉県越谷市	30,000 m ²	190,000 m ²
ららぽーと門真&MOP	大阪府門真市	20,200 m ²	66,000 m ²
イオンモール神戸北と 神戸三田プレミアムアウトレット	兵庫県神戸市(北区)	42,200 m ²	98,200 m ²

三井アウトレットパーク門真は、ららぽーと門真の多核モール型SCの2階ゾーンに位置し、ららぽーと門真の建物内に複合化されています。イオンモール神戸北と神戸三田プレミアムアウトレットは隣接の別敷地に歩道橋で結ばれて立地しています。一方、レイクタウンアウトレットは、同一敷地内にゾーンとして配置され一体化して立地しています。性格の異なるSCの複合施設であるが生活者は両SCを使い分けて利用しています。多核モール型SCとアウトレットモールの親和性は直接的には高くありませんが、エンターテインメント性を媒体として相乗効果を発揮しています。

5. SCのリニューアルの3段階理論

最初の開発段階で勝ちパターンでできなかったSCを勝ちパターン化するためには約8年から10年の期間が必要です。SCはディベロッパーとテナントの二つの経営体の複合施設でありその間は期間契約で結ばれており、直営経営のように簡単にテナントの入れ替えによるMD i n gの変更はできないからです。

そのために、非勝ちパターンSCを勝ちパターン化するためには3階のリニューアルが必要になります。この3回のリニューアルでマーケティング・デザインモデルのレベルになることを「SCの勝ちパターン化の3段階リノベーション理論」と呼びます。開発したSCが何らかの理由で非勝ちパターンのSCになった場合に次のステップで勝ちパターン化を進めると効果があります。

①第一回目のリニューアル（ホップ）

最初の2～3年目（3年目が基軸）に、何らかの理由で競争優位性のない完成度の低い非勝ちパターンのSCとなった状態を、原因を解明しつつ、リーシング等のソフトリニューアルにより完成度をできる限り高める。

②第二回目のリニューアル（ステップ）

オープン時に何らかの理由でできなかった課題を、5～6年目（6年目が基軸）に本格的にリニューアルを行い勝ちパターン化の方向性を構築する。

③第三回目のリニューアル（ジャンプ）

第二回目のリニューアルで軌道に乗った状態を完全に勝ちパターン化するために8～9年目（9年目が基軸）に勝ちパターン化を完成させるリニューアルを実施する。10年目の実

績は勝ちパターン化のSCとする。一度、非勝ちパターンのSCになると勝ちパターン化するまでに10年の歳月を要する。

イオンレイクタウンのオープン時は、非勝ちパターンのSCであった原因は次の通りです。

- ・イオンレイクタウンはけた外れの店舗面積（160,000 m²）であったためにMDingやテナントミックス的に規模の優位性が発揮されなかった。
- ・イオンレイクタウンは2つのSC（moriとkaze）の相互間の3割差異化・特化、7割総合化のMDingができていなかったために同質化競争が起こり相乗効果は発揮できなかった。

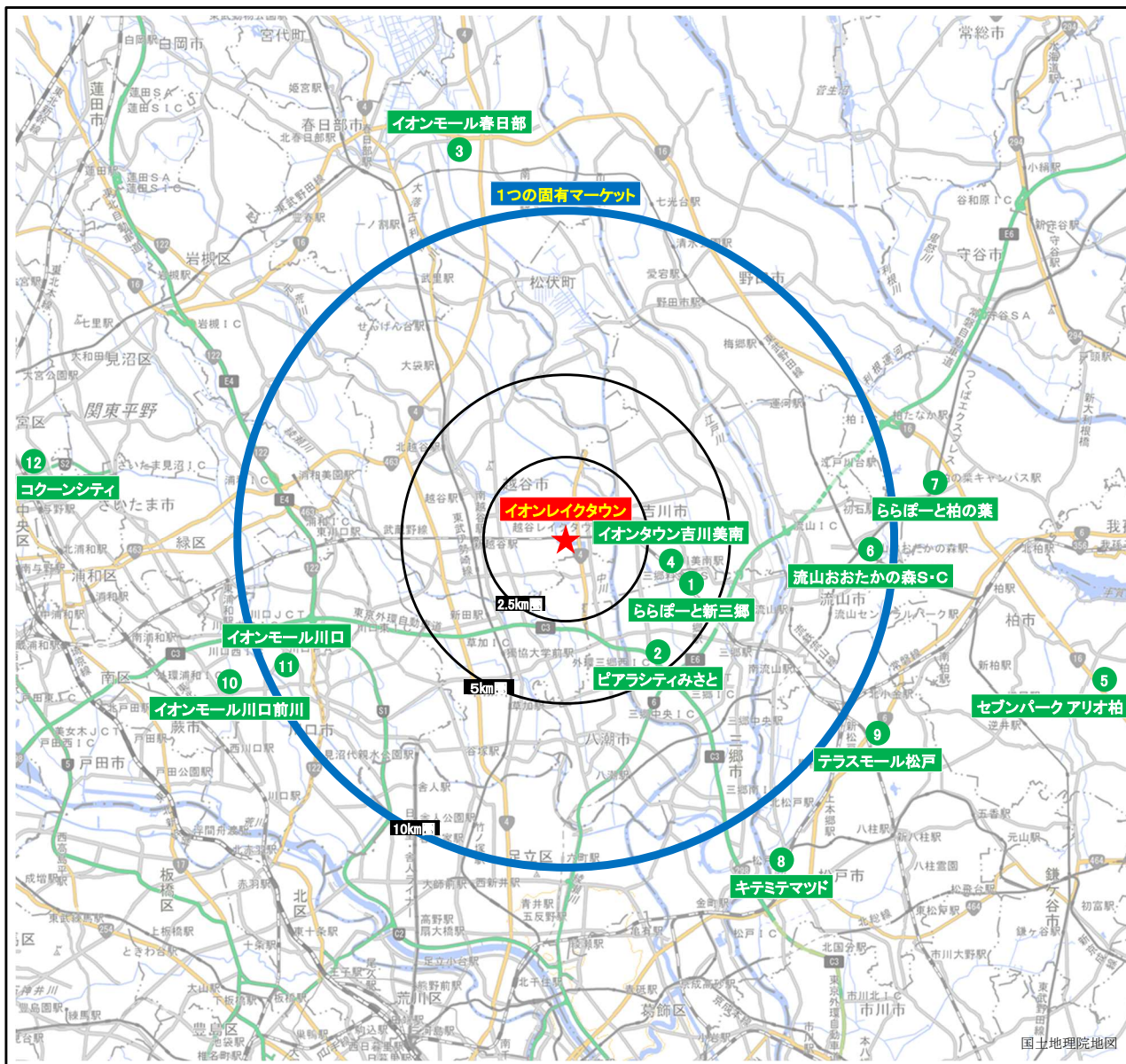
しかし、非勝ちパターンのSCであったイオンレイクタウンはアウトレットモールの増床やソフトリニューアルを行い、今や勝ちパターンの適正売場効率となっています。いわゆる、リニューアルの3段飛び理論の適用により、巨大売り場面積でも適正な立地に適正なマーケットが存在すると規模の優位性は発揮します。

6. 結論

イオンレイクタウンは、当時、度肝を抜く規模のSC開発でした。マーケティング・デザインモデルの成立・成功理論は「前提条件にマーケットの成立性があれば、1つの固有マーケットの中で競争優位性を確立させると、規模の優位性が立地創造と需要創造が起こる」とのことです。イオンレイクタウンは、度肝抜くSCの規模を時間かけて成立・成功させました。規模によるSCの仕組みを確立した上で、ミクロのカイゼン（部分最適）とマクロの増床・新業態の導入（全体最適）により勝ちパターン化したことは見事です。このように、規模が商圈を創出し、創出された商圈が売り上げを創出する概念を「ニワトリとタマゴの理論」（どちらが先かわからないが論理的関連性はある）と言います。理論的な販売可能額は「1,208億円（11,082億円×10.9%）が存在するために、さらにソフトとハードのリニューアルを実施し、テナントミックスの改善によりさらなるパワーアップが可能です。

<図表8>イオンレイクタウンを基軸とする「1つの固有マーケット」のMRI

※MRI=マーケット・リポジショニング・インデックス
(SCのマーケット上のポジショニング再構築のための前提指標)



※1つの固有マーケットとは、SCの飽和期・成熟期においてSC相互間の棲み分け戦略を行うための「居住者のSC選択行動において時間・距離に対する抵抗要因が希薄なエリア(客観的マーケット)」で、自SCの受け皿の性格によって形成される商圏(主観的マーケット)とは異なる概念のエリア。

作成日: 2024年3月

圏域	エリア	RSC	CSC	NSC	CVC	RSCの	
		超越商圏					
非中心街	中心市街地エリア(生活圏のみ)	2km圏	1.0km圏	500m圏	250m圏	5km圏	
	周辺市街地エリア	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏	
	第1次郊外エリア	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏	
	第2次郊外エリア	タイプ①	5km圏	2.5km圏	1km圏	500m圏	10km圏
		タイプ②	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
三大都市圏	近郊カントリーエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏	
	拠点型政令指定都市エリア(札幌・仙台・広島・北九州・福岡)	都市部	10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
		地方ローカルエリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏
	県庁所在地都市エリア	20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏	
三大都市圏以外	地方ローカルエリア	40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	80km圏	
	中心街	超広域中心街(I型)	商圏人口1,000万人の中心街				
	超広域中心街(II型)	商圏人口400万人の中心街					
	広域中心街(I型)	商圏人口200万人の中心街					
	広域中心街(II型)	商圏人口100万人 地方の県都の中心街(広域I型除く)の中心街 商業副都心の中心街(三大都市圏の郊外)					

※RSCの超越商圏は、RSCの1つの固有マーケットを越える範囲のマーケット

基軸SC	イオンレイクタウン
エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②)

1つの固有マーケット規模	人口	世帯数	ファミリーサイズ	
	0~2.5km圏	100,651人	40,328世帯	2.50人
	0~5km圏	441,398人	188,479世帯	2.34人
	0~10km圏	1,672,142人	715,055世帯	2.24人

2020年度国勢調査			
ステーションマーケット	1日当り乗降客	52,350人	5級ステーションマーケット
マーケットレベル	全国比	100.5%	5級レベルマーケット
マーケットの成長		3.1%	1級成長マーケット
総合評価		Bクラス	39点(69.6%)

・2014年経済センサス基礎調査・2020年度個人所得指標

SC名	店舗面積	SC業態
	イオンレイクタウン(mori・kaze)	160,000㎡
レイクタウンアウトレット	30,000㎡	アウトレットセンター
計	190,000㎡	-
1 ららぽーと新三郷	58,300㎡	RSC
2 ピアラシティみさと	51,100㎡	RSC
3 イオンモール春日部	56,000㎡	RSC
4 イオンタウン吉川美南	27,710㎡	CSC
5 セブンパークアリオ柏	65,000㎡	RSC
6 流山おおたかの森S・C	46,720㎡	RSC
7 ららぽーと柏の葉	49,523㎡	RSC
8 キテミテマツド	62,180㎡	RSC
9 テラスモール松戸	42,000㎡	RSC
10 イオンモール川口前川	66,000㎡	RSC
11 イオンモール川口	59,000㎡	RSC
12 コクーンシティ	78,000㎡	スーパー-RSC

日本ショッピングセンター協会「SC白書2023年版」、東洋経済「全国大売店総覧2024」