

月刊需要創造 2024年12月号

## マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究 ららぽーと福岡

— スポーツ施設とエンターテインメント施設が一体化した多核モール型RSC —

(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

三井不動産が「出掛けるSC（リアルSC）」に磨きをかけたリアルならではの来街価値（リアルの来街価値の向上を志向）を目指したSCを模索しています。

近未来は、ECモールは従来型ECモールからOMO型のオフラインとオンラインの融合したハイブリッドモール、さらに新世代型の多感・メタバースモールの「出掛けなくてもいいSC」へと進みます。今回は「ららぽーと福岡」の郊外立地の多核モール型RSCに、エンターテインメント機能とスポーツ機能とプレイスメイキング（居場所づくり）機能を強力に展開して、出掛けるSCの来街価値の向上を目指している事例を解析します。

### 1. ららぽーと福岡の概要とSCとしての評価

#### （1）ららぽーと福岡の概要

ららぽーと福岡はららぽーと業態として九州初進出で青果市場の跡地活用事業として開発され、その概要は次の通りです。

<図表1>ららぽーと福岡の概要

		ららぽーと福岡の特徴	備考欄
所在地		福岡県福岡市博多区那珂 6-23-1	
所有者		博多那珂6開発特定目的会社（三井不動産、九州電力、西日本鉄道）	
施設管理者		三井不動産商業マネジメント	
開業時期		2022年4月25日（2年目）	
SC業態		多核モール型スーパーRSC ワンランク上のRSC	
コンセプト		出会い×体験の広場 “ふれあい”と“つながり”のまちへ	
施設規模	敷地面積	86,600 m <sup>2</sup>	
	延床面積	206,400 m <sup>2</sup> （店舗棟5層、立駐7層の2棟）	
	店舗面積	73,100 m <sup>2</sup>	
	駐車台数	3,050 台	
	店舗数	220 店舗	
業績	売上高	40,100 百万円	
	集客数（年間）	1,300 万人（推定）	
	売場効率	548 千円（1m <sup>2</sup> 当たり）	
	マーケットシェア	3.0%（10km圏内の購買力のシェア）	5km圏のマーケットシェアは6.5%
	客単価	3,000 円（来館者一人当たり推定）	

立地	立地特性	福岡中心街の直下型郊外立地 JR竹下駅から徒歩9分	福岡中心街から4～5km圏
	エリア特性	拠点型政令都市・都市部エリア	
	マーケット規模	0～2.5 km圏 (200,411 人) 0～5km圏 (715,611 人) 0～10 km圏 (1,706,560 人)	1つの固有マーケットは10 km圏
	購買力	13,632 億円 (85.2 万世帯×160万円)	
要素ミックス	有力テナント	レガネット(SM)、マーケット 351、フードマルシェ、無印良品、ユニクロ、GU、ZARA、ロフト、BAYCREW'S STORE、トイザらス、ABCマート、ヤマダ電機、アカチャンホンポ、くまざわ書店、コーチ、フランフラン、ポロラルフローレン、ディーゼル、クリニックモール	
	エンタメ施設	TOHOシネマズ、キッズニア(子供職業体験施設)、おもちゃ美術館(木育・多世代交流施設)、ガンダムパーク、グランダイニング(フードコート+レストラン街)	
	スポーツ施設	フットボールパーク、スポーツパーク(陸上トラック、テニスコート、バスケットボールコート) ※パブリックビューイングも可能	
	プレイス(空間)施設	フォレストパーク(森林)、オーバルパーク(長円形)、フラワーパーク(花壇)、ポケットパーク、メデアパーク(セントラルコート)、アグリパーク(シェア畑・BBQエリア)	
付帯施設	バスターミナル	本格的なバスターミナルを整備 多くの駅から路線バスで直行 インバウンド用バスターミナル	

## (2) ららぽーと福岡のSCとしての勝ちパターンとしての評価

ららぽーと福岡のSCとしての勝ちパターンの評価は次の通りです。

<図表2> ららぽーと福岡の勝ちパターンの評価

評価の要素		ららぽーと福岡の指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率	548 千円	450～500～550 千円
第二の評価	マーケットシェア	10 km圏 3.0% 5km圏 6.5%	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価	3,000 円(推定)	2,000～2,500～3,000 円

SCのマーケティング・デザインモデルによる勝ちパターンの基準は、SCの生産性を表す「売場効率」(1㎡当たり売上高) SCの勝ちパターンは売場効率を基軸として、副軸はマーケットシェアと客単価で判断します。SCの生産性による勝ちパターン基準の1㎡当たり売上高は548千円で基準値の上位値となっています。マーケットシェアは、5km圏は6.5%ですが10km圏は3.0%と低いのはららぽーと福岡が巨大マーケットの中での広域型RSCであるためではありません。

また、ららぽーと福岡の勝ちパターンの要素は次の通りです。

### ①ワンランク上の多核モール型RSC

ららぽーと福岡は福岡中心街の直下型立地なために都心の商業の影響が高い立地です。そのために郊外生活者のサババンコンビニエンス（郊外生活者の利便ニーズ）とサババンリゾート（郊外生活者の買物と遊びニーズ）を基軸としたMDingを基軸としつつ、エンターテインメント機能やプレイスメイキング機能やスポーツ機能をスタンダード型RSC（標準型RSC）より強化して広域マーケットを形成し、さらにアーバンツーリズムやインバウンドニーズに対応可能としているために「ワンランク上の多核モール型RSC」のポジションに位置付けられます。

### ②集客要素を強化したSC

ららぽーと福岡は来てもらうSCとして来街価値の向上を目指したSCのため次の要素を持った多核モール型RSCです。

- ・エンターテインメント機能（外食やアミューズメント施設）を強化したSC
- ・スポーツやイベント機能を本格的に導入したSC
- ・プレイスメイキングで商環境を充実させたSC

結果的に、アーバンツーリズムとインバウンドニーズに対応したSCたっており超広域マーケットを形成しています。

## 2. ららぽーと福岡の成立・成功のメカニズム

### (1) 立地条件の評価

#### ①福岡中心街（博多街区・天神街区の直下型立地）

ららぽーと福岡は福岡中心街から4～5kmに位置する都心の商業の影響力の強い立地です。福岡中心街は地方拠点型政令指定都市（札幌、仙台、広島、福岡）の位置づけにあり、直接的な商圈（月に一度の買物・レジャーの外出頻度）は約500万人（福岡市全域）ですが、間接的商圈（年間性・季刊性の頻度の買物・レジャーの外出頻度）は沖縄県を除く九州全域の1,200万人の巨大な影響圏マーケットを持っています。この巨大なマーケットの存在は、現在、博多街区や天神街区で強力な再開発が行われていますが、中心街が強くなればなるほど中心街へのアーバンツーリズム（九州全域からの季刊性・年間性の頻度の都会へ買物とレジャーで出向する新お上りさんニーズ）やアーバンリゾート（福岡商圈の生活者の中心街での月間性の買物と遊びのニーズ）やインバウンド（訪日外国人のアーバンツーリズムニーズ）の吸引が可能となります。ただ、郊外立地の多核モール型RSCと都心の商業は出向動機（出向する場所を選択する基準）が異なるために、都心の商業と過度に同質化しない限り棲み分けが可能です。その意味に置いて、郊外立地の多核モール型RSCと中心街商業は異質的な商業スタイルです。

#### ②ららぽーと福岡の立地評価

ららぽーと福岡の立地評価は次の通りです。

<図表3>ららぽーと福岡の立地評価

		実数	マーケットランク
マーケット 規模	最寄圏(2.5 km圏)マーケット	200,411 人	1級最寄圏マーケット
	中域圏(5km圏)マーケット	715,611 人	—
	広域圏(10 km圏)マーケット	1,706,560 人	1級居住者マーケット
ステーションマーケット		—(駅前でない)	8級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット		アプローチのできる立地	4級ロードサイドマーケット
ワーカーマーケット		90,996 人	4級ロードサイドマーケット
マーケットレベル		105.4%(全国比)	5級マーケットレベル
マーケットの成長レベル		4.9%	1級成長マーケット
総合評価		39 点(69.6%)	Bクラス立地(5クラス中2番)
超広域マーケット	九州全域からのアーバンツーリズムマーケット		
	東南アジア諸国のインバウンドニーズ		

ららぽーと福岡の立地上の優位点は最寄圏マーケットと広域圏マーケットの大きさです(同時に足元マーケットの博多区の世帯成長も高い)。また超広域の九州全域からのアーバンツーリズムや東南アジアからのインバウンドニーズも期待できる立地です。立地の総合評価はBクラス立地(5クラス中2番目の優クラス)で、中でもマーケットの規模の大きさが優位立地です。

## (2) 競争条件の評価

ららぽーと福岡の1つの固有マーケット(10 km圏)内の多核モール型RSCは次の通りです。  
<図表4>ららぽーと福岡を取り巻く競争RSC

	店舗面積	イオンモール福岡を 100とした指数	摘要欄
ららぽーと福岡	73,100 m <sup>2</sup>	81.2%	多核モール型RSC
イオンモール福岡	90,000 m <sup>2</sup>	100.0%	多核モール型RSC
キャナルシティ博多	71,487 m <sup>2</sup>	79.4%	アーバンツーリズム志向
ゆめタウン博多	48,542 m <sup>2</sup>	53.9%	地域密着志向のRSC
MARK IS福岡もち	48,000 m <sup>2</sup>	53.3%	アーバンツーリズム志向のRSC

この中で、イオンモール福岡(90,000 m<sup>2</sup>)が一番の店舗面積を有し、福岡中心街の東エリアと北エリアを主力マーケットとしています。次いでららぽーと福岡(73,100 m<sup>2</sup>)で、福岡中心街の南エリアと西エリアを主力マーケットとして、エリア的には棲み分けしています。キャナルシティ博多は、異色のトレンド志向・ヤング志向のテナントミックスと異色の商環境(景観)による独自の戦略により小頻度・広域マーケットのアーバンツーリズム志向のニーズを対象にしています。ららぽーと福岡の1つの固有マーケット(10 km圏)には171万人・13,632億円の巨大マーケットが存在しており、互いにエリアとMDingとSC機能で差異化して棲み分けしています。また、ゆめタウン博多は、地域密着のカジュアルなRSCとしての存在感を持ち、MARK IS福岡もちは多目的ドームのみずほPayPayドーム福岡と一体となりアーバンツーリズム志向のRSCとして存在しています。

### (3) MDingの評価

ららぽーと福岡と主な競合SCとMDingを比較すると次の通りです。

ららぽーと福岡のMDingは福岡中心街（博多街区と天神街区）の4～5km圏内の直下型立地（中心街商業の影響の大きい立地）であるためにMDing的には郊外型SCの典型的なテナントミックスとなっています。

- ①食品業態のフードマルシェは、スーパーマーケットと産直市場とグローサリント（飲食機能を持った食品専門店）の複合で最寄圏マーケットと広域マーケットの両方を対象としている
- ②レストラン&フードコートのグランダイニングは、レストラン 10 店舗とフードコートの店 21 店舗の客席 1,450 席を有する九州最大の規模である
- ③物販テナントは、ライフスタイル・アウトドア専門店とポピュラーコンテンポラリー専門店を充実した上で、アドバンス・トレンド専門店まで幅広く揃えている
- ④ただ、福岡中心街の直下型立地のため、モデレートテナントは導入していない
- ⑤その代わりに、エンターテインメント・スポーツ施設は充実して差異化している

<図表5>ららぽーと福岡と競争ゾーンとのMDing比較

	ららぽーと 福岡	イオンモール 福岡	キャナル シティ博多	天神・博多 街区
ラグジュアリーMDing				◎
モデレートコンテンポラリーMDing				◎
アドバンス&トレンドMDing	○	○	◎	◎
ポピュラーコンテンポラリーMDing	○	◎	◎	○
ライフスタイル&アウトドアMDing	◎	○	○	○
リサイクル&リユースMDing				○
エンターテインメントMDing	◎	◎	◎	◎
コモディティ&フーズMDing	◎	◎	○	◎
レストラン&フードコートMDing	◎	◎	◎	◎
リーズナブル&バリューMDing		◎	○	
ディスカウント&アウトレットMDing				

福岡中心街は百貨店や専門店ビル型SCとエンターテインメント&ナイトレンジャー型街区で形成され郊外商業とは異質性の街区を形成しています。

ららぽーと福岡とイオンモール福岡は同じ郊外立地の多核モール型RSCのファミリー志向、リーズナブル志向、カジュアル志向、カーショッピング志向、ランブリングショッピング志向等で共通点が多いが

互いにエリア棲み分け、3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略で差異化しています。キャナルシティ博多はヤング志向、トレンド志向、エンターテインメント志向でららぽーと福岡やイオンモール福岡とは差異化しています。

## 3. スポーツ施設とSCの関係

### (1) 出掛けるSCの来街価値の向上機能

出掛けるSCとしての来街価値の向上のステップは次の通りです。

＜図表 6＞来街価値の向上ステップ

段階	機能	内容	摘要欄
第1ステップ	モノ機能 (物自体が持つ価値)	食品業態、物販専門店街	本来のショッピング(買物)機能
第2ステップ	コト機能 (モノと一体化した体験)	レストラン街、フードコート、遊戯施設、シネコン	エンターテインメント機能
第3ステップ	ココ機能 (唯一無二機能)	スポーツ&イベント	1つの固有マーケットの中でここしかない場の提供
		プレイスメイキング(居場所)	
		OMO(ネット機能)の付加	

### (2) ららぽーと福岡の来街価値向上のシステム

ららぽーと福岡は第1ステップのモノ機能のショッピングは多核モール型RSCとしての完結性の高い品揃えで対応し、第2ステップのコト機能のエンターテインメントは、九州最大の1,450席を有するレストラン&フードコートグランダイニングやTOHOシネマズやガンダムパークやキッザニアやおもちゃ美術館を強力かつ異質性で導入しています。

第3ステップのココ機能の唯一無二の異次元空間は、スポーツパークやオーバルパークやフォレストパークやアグリパークやフラワーパーク等のスポーツ・イベント施・プレイスメイキング(居心地感のある場)を導入し、周辺のSCとは異質化しています。また、ららぽーとが出店テナントと共同で行うネット販売のアンドモールもココ機能の1つになります。

ただ、コト機能やココ機能は二次的(追加的)集客力がありますが、SCの基軸となるモノ機能が強くないと「もてあそばれ型SC(人は集まるが売場効率の低いSC)」となります。

蛇足ではあるが、完成度の高いプレイスメイキングは、「五感」(視覚、聴覚、味覚、触覚、嗅覚)と「感情」(喜怒哀楽)と「空感」(快適感、没入感、ライブ感、コージー感、異次元感)を融合して仕上げることです。

### (3) スポーツ機能基軸のSCの事例

- ①ららぽーと堺→屋内1～3層吹抜けの大型スタジアムコート(大型ビジョン付)をつくり、スポーツや音楽イベントを行うスポーツとエンターテインメント融合、中央の吹抜け空間(2,500㎡)のスタジアムは1,400人(客席380席)の観客を収容できる。
- ②エキスポシティのeスポーツの複合センター：エキスポシティ内に延べ床面積4,816㎡のeスポーツをテーマとした施設で公式大会やパブリックビューイングの会場となる大型スクリーン付のアリーナ(258席)や仮想現実(AR)の最新機材を体験
- ③ららぽーと福岡：本格的な屋外のスポーツパークに陸上トラック、テニスコート、バスケットボールコート、フットボール等のDO・SPORTSのSC
- ④長崎スタジアムシティ：Jリーグ長崎のピーススタジアムを中核とする街づくりで、アリーナやホテル、レストラン&ショップ、温浴やアミューズメントが入居
- ⑤ららアリーナ東京ベイ：ららぽーとTOKYO-BAYに隣接するスポーツやコンサートのイベントを開催
- ⑥北海道ボールパークFビレッジ：日本ハムの本拠地エスコンフィールドHOKKAIDOを中心とする商業施設や宿泊施設等の複合の街づくり

以上のように、SC等の複合商業施設にスポーツ機能を基軸あるいは付帯する傾向があります。

スポーツ機能にこの傾向は、大きな意味で、スポーツ施設、イベント施設、プレイスメイキング施設は「アウトドア志向（野外活動志向）」と「アクティブ志向（参加活動志向）」の高まりがS Cの差異化と集客のための「ココ消費（唯一無二の場づくり）」となっています。

#### 4. S Cのマーケティング・デザインモデルから見たららぼーと福岡

ららぼーと福岡の1つの固有マーケットの中でのR S Cの成立のメカニズムを解明すると次の通りです。

ららぼーと福岡の1つの固有マーケット（10 km圏）には、171万人の巨大マーケットが存在しています。この中には、正規型S Cとしての多核モール型R S Cが3ヶ所存在しています。

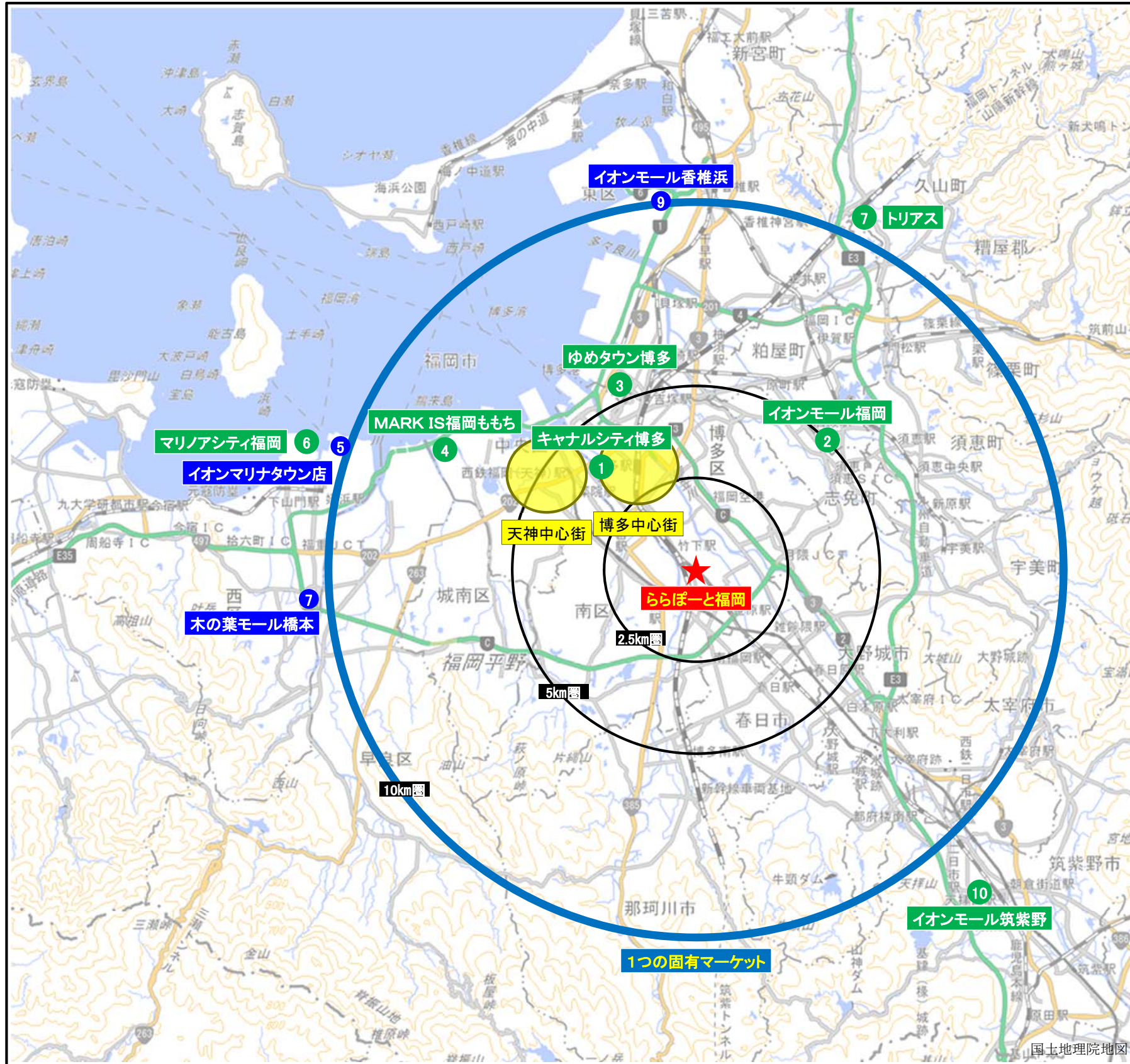
<図表7> 1つの固有マーケット内の三大R S C

	店舗面積	想定売上高	売場効率
ららぼーと福岡	73,100 m <sup>2</sup>	401 億円	549 千円
イオンモール福岡	90,000 m <sup>2</sup>	550 億円(推定)	611 千円
キャナルシティ博多	71,487 m <sup>2</sup>	400 億円(推定)	560 千円

ららぼーと福岡の1つの固有マーケット内に、3つの多核モール型R S Cが互いに棲み分けて競存共栄しています。イオンモール福岡は王道の郊外型R S Cをパワーアップして圧倒的規模とMD i n g & S C機能により一番型S Cの位置づけにあります。ららぼーと福岡はイオンモール福岡の規模によるMD i n g 上の囲い込まれない規模で対応して、レジャー性、スポーツ性、プレイスメイキング（居心地感）により互いに3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略で成立・成功しています。キャナルシティ博多は、異色のテナントミックスとモールスタイルでアーバンツーリズム志向により、ららぼーと福岡とは3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略で、イオンモール福岡とは5割の差異化・特化、5割総合化・同質化戦略で互いに棲み分けています。ただ、ららぼーと福岡とキャナルシティ博多は、アーバンツーリズムやインバウンドニーズで同質化しており、かなりららぼーと福岡がキャナルシティ博多からニーズを奪いつつあります。ただ、福岡エリアのアーバンツーリズムニーズとインバウンドニーズの顕在力・潜在力は巨大マーケットであるため棲み分けが適切ならば問題はありません。

いずれにしても、ららぼーと福岡とイオンモール福岡とキャナルシティ博多の三大S Cは「3.5のS C体制」（3つの正規型S Cと複数の0.5のゲリラ型S Cの競存共栄体制）となっており、S Cのマーケティング・デザインモデルから見ると生活者の満足度の高いマーケットです。しかも、福岡中心街（博多街区と天神街区）がツーランク上の商業街区（さらに再開発で強化中）を形成しており完成度の高いマーケットを形成しています。

<図表8>ららぽーと福岡を基軸とする「1つの固有マーケット」のMRI



※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10月

※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の圏域							
非中心街	エリア		RSC	CSC	NSC	CVC	RSCの越境商圏
	三大都市圏	中心市街地エリア(生活圏のみ)		2km圏	1.0km圏	500m圏	250m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
近郊カントリーエリア		20km圏	10km圏	5km圏	2.5km圏	40km圏	
三大都市圏以外	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	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
中心街	地方ローカルエリア		40km圏	20km圏	10km圏	5km圏	80km圏
	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100万人の中心街				地方の県都の中心街(広域I型除く) 商業副都心の中心街(三大都市圏の郊外)	

※RSCの越境商圏は、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	ららぽーと福岡
エリア特性	拠点型政令指定都市エリア(都市部)

1つの固有マーケット規模(0~10km圏)	人口	世帯数	マーケットランク	
	0~2.5km圏	200,411人	110,462世帯	1級最寄圏マーケット
	0~5km圏	715,611人	385,184世帯	—
	0~10km圏	1,706,560人	852,317世帯	1級居住者マーケット

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	—	—
ロードサイドマーケット	4級ロードサイドマーケット		拠点立地ではないがアプローチのできる立地
ワーカーマーケット	0~2.5km圏	90,990人	4級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	105.4%	5級レベルマーケット
マーケットの成長	4.9%		1級成長マーケット
総合評価	Bクラス		69.6点(%)

・2024年経済センサス基礎調査 ・2020年度 個人所得指標

1つの固有マーケット内のSCの実態			
SC名		店舗面積	SC業態
0~5km圏のSC	★ ららぽーと福岡	73,100㎡	スーパー-RSC
	1 キャナルシティ博多	71,487㎡	スーパー-RSC
	2 イオンモール福岡	90,000㎡	スーパー-RSC
5km圏外のSC	3 ゆめタウン博多	48,542㎡	RSC
	4 MARK IS福岡ももち	48,000㎡	RSC
	5 イオンマリナタウン店	22,611㎡	CSC
	6 マリノアシティ福岡(リニューアル計画中)	42,360㎡	パリュエーション
	7 木の葉モール橋本	22,000㎡	CSC(ライフスタイルセンター)
	8 トリアス(久山)	66,774㎡	パワーセンター
	9 イオンモール香椎浜	38,096㎡	RSC
	10 イオンモール筑紫野	80,000㎡	RSC

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