

マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究 ららぽーと門真・三井アウトレットパーク大阪門真

— 多核モール型RSCにアウトレットセンターとホールセールクラブの3業態が融合した複合業態のSC —

(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

今回は多核モール型RSCとアウトレットセンターの相反する購買動機が融合した「ららぽーと門真・三井アウトレットパーク大阪門真」（「以下、ららぽーと門真」）を事例として取り上げます。また、同一敷地にコストコホールセール門真倉庫店（ホールセールクラブ）も併設しており、日本だけではなく世界でも珍しい3つの業態が複合した稀有な存在としてのSC事例です。さらに、ここでは3つのSC業態を総称して「**広義のららぽーと門真**」と呼ばせてもらいます。

SCの業態とは買い手サイドからは「消費者がSCを選択する出向動機（出向理由のメカニズム化）」であり、売り手サイドからは「出向動機を技術的に仕組みとしてビジネスモデル化」です。広義のららぽーと門真を形成する多核モール型RSC（ららぽーと門真）とアウトレットセンター（三井アウトレットパーク大阪門真）とホールセールクラブ（コストコホールセール門真倉庫店）は、消費者がSCを選択する出向動機が異なるために、広義のららぽーと門真を「**相反する購買動機の融合のSC**」と言います。このように広義のららぽーと門真は、1つの固有マーケット内に3つのイオンモールの多核モール型RSCが立地し、そのイオンモールのSCの包囲網の中で異色のRSCとして存在感を発揮しています。

1. ららぽーと門真の概要と評価

（1）広義のららぽーと門真の概要

ららぽーと門真（三井アウトレットパーク大阪門真を含む）を中心に広義のららぽーと門真（コストコホールセール門真倉庫店を含む）の概要は次の通りです。

<図表1> 広義のららぽーと門真の概要

		ららぽーと門真の特徴	備考欄
所在地		大阪府門真市松生町1-11	
施設所有・管理者		三井不動産株式会社、 三井不動産商業マネジメント株式会社	
開業時期		2023年4月（現在3年目）	
SC業態		複合SC業態 ・多核モール型RSC ・アウトレットセンター ・ホールセールクラブ	広義のららぽーと門真
施設規模	敷地面積	116,700 m ²	ららぽーと門真と広義のららぽーと門真
	延床面積	196,800 m ² （地上4F）	
	店舗面積	66,300 m ² + コストコ 10,000 m ² 合計 76,300 m ²	
	駐車台数	4,300 台 + コストコ 936 台 合計 5,236 台	
店舗数		251 店（ららぽーと 153 店、アウトレット 98 店） + コストコ	

業績	売上高(推定)	ららぽーと門真 46,000 百万円 +コストコ門真倉庫店 10,000 百万円 合計 56,000 百万円(推定)	
	集客数(年間)	年間 1500 万人(推定)	ららぽーと門真
	売場効率	817 千円(1㎡当たり推定)	ららぽーと門真
	マーケットシェア	・ららぽーと門真 7.4% (下位値と中位値の中間シェア) ・広義のららぽーと門真 9.0%	
	客単価	3,067 円(来館者一人当たり推定)	コストコ除く
立地特性	立地特性	・京阪本線と大阪モノレール門真駅8分 ・近畿自動車道「門真IC」に隣接 ・2029年にモノレール新駅開業	
	エリア特性	周辺市街地エリア	
	マーケット規模	0～2.5 圏 209,807 人 0～5.0 km圏 888,933 人 0～10.0km 圏 3,147,069 人	5km 圏が1つの固有マーケット
	購買力	6,240 億円(41.6 万世帯×150 万円)	
業態別特性	ららぽーと門真	・1階と3階のツーフロア ・店舗面積 46,100 ㎡ ・店舗数 153 店	
	アウトレットパーク 大阪門真	・2階のワンフロア ・店舗数 98 店 ・店舗面積 20,200 ㎡	旧MOP大阪鶴見から増床・移転
	コストコ ホールセール 門真倉庫店	・2023年8月開業 ・店舗面積 約 10,000 ㎡ ・売上高 約 100 億円 ・駐車台数 936 台	地上3階建て
付加施設	有力テナント	ライフセントラルスクエア、黒門市場、無印良品、ロフト、ユニクロ、GU、H&M、ヤマダ電機、ナムコ、赤ちゃん本舗、フードテラス(フードコート)門真うまいもん街、TOHOシネマズ	ららぽーと門真
	SC機能	空の広場(屋上広場、イベントステージ、キッズプレイゾーン、ロゴスカフェ)、くすのき広場	

広義のららぽーと門真のSC業態は多核モール型RSCとアウトレットセンターとホールセールクラブの3つの業態が一体化したもので、日本で初めての組み合わせのSC業態です。

ららぽーとの隣接地にコストコを配置している事例は、ららぽーと新三郷とららぽーと和泉がありますがアウトレットセンターとの一体化は初めてです。この三井アウトレットパーク大阪門真は、日本で初めてのアウトレットセンターである大阪鶴見のMOPからの移転・拡張したものです。また、アウトレットセンターと多核モール型RSCが一体化したSCはイオングループの越谷のイオンレイクタウンがありますが、ホールセールクラブまで含めた業態は広義のららぽーと門真が初めてです。

(2) 広義のららぽーと門真の業態特性

SCは業態的に多様化しており、SCのグレードから見たSCのタイプは次の通りです。

＜図表2＞SCのグレードから見たタイプ

タイプ	内容	参考事例
ツーランク上のSC	ハイライフの高級志向のSCで 通常は百貨店が核店のSC	阪急西宮ガーデンズ 玉川高島屋SC
ワンランク上のSC	郊外で拠点型の上質感のあるSC	ららぽーとエキスポシティ イオンモール広島府中
スタンダードのSC	標準的かつ中志向のSC	イオンモール四条畷 くずはモール
ワンランク下のSC	地域密着志向のリーズナブルな 中下志向のSC	グンゼタウンセンターつかしん ホップタウン住道オペラパーク
ツーランク下のSC	価格志向の廉価型SC	神戸三田プレミアムアウトレット 三井アウトレットパーク滋賀竜王

このSCのグレードから見た広義のららぽーとと門真の各々のSCとしての業態は次の通りです。

＜図表3＞広義のららぽーとと門真のSC業態

ららぽーと門真	多核モール型RSC	店舗面積 46,100 m ² (153店)
三井アウトレットパーク大阪門真	アウトレットセンター	店舗面積 20,200 m ² (98店)
コストコ門真倉庫店	ホールセールクラブ	店舗面積 10,000 m ²
広義のららぽーとと門真 (全体)	複合SC業態	店舗面積 76,300 m ² (251店)

ららぽーとと門真は多核モール型RSCのスタンダード型RSC（標準的かつ中志向のSC）でややコンパクトなSCです。三井アウトレットパーク大阪門真はツーランク下のSCで、訳ありのブランド品を半値で売る廉価志向のSCです。コストコは卸・小売りの両ニーズに対応した会員制の総合廉価業態で、ツーランク下の業態です。多核モール型RSCとアウトレットセンターは各々が業態の規模的にはややコンパクトですが、2つのSC業態を合計すれば店舗面積 66,300 m²でありRSCとしては標準規模です。さらに、コストコを加えると店舗面積が 76,300 m²となりスーパーRSCの規模になります。ただ、5km地点の1つの固有マーケット内にイオンモール四条畷（店舗面積 75,000 m²）が立地しており、必ずしも卓越したポジショニングにはなっていません。

（3）ららぽーとと門真の数値的評価

＜図表4＞ららぽーとと門真の勝ちパターンの評価

勝ちパターンの評価の要素		ららぽーとと門真の指数	勝ちパターンの基準値
第一の評価	売場効率(推定)	817 千円	450～500～550 千円
第二の評価	マーケットシェア(推定)	7.4% (コストコを含めると 9.0%)	6.8～8.6～10.9%
第三の評価	客単価(推定)	3,067 円	2,000～2,500～3,000 円

ららぽーとと門真（コストコ除く）の勝ちパターンの評価の売場効率は基準値をはるかに上回る 817 千円、マーケットシェアもSCのみで 7.4%、コストコを含めると 9.0% の上位値に近い数値です。また、客単価も 3,067 円の最高値です。アウトレットセンターは一般のSCより売場効率や客単価が相当高いために数値を嵩上げされています。

2. ららぽーと門真の客観的立地評価

(1) 立地の数値的評価とランク付け

広義のららぽーと門真の立地条件は、最寄圏マーケット規模、1つの固有マーケット規模、ロードサイドマーケット、ワーカーマーケットにおいて1級評価マーケットであり多核モール型RSCとしては最高の立地です。ここでの多核モール型RSCの1つの固有マーケットは5km圏の89万人（成立基礎マーケットのSRSC並み）ですが、アウトレットセンターやホールセールクラブの商圈は10km圏の315万人の巨大マーケットを形成しています。ただ、アウトレットセンターの立地としては梅田・難波・心斎橋中心街から10km地点に位置しておりアウトレットセンターの不文律のルール（日本では都心から50km・アメリカでは100km離れた立地）や価格の一物一価の法則（1つのマーケットの中に2種類の価格のはない）から見て、1つの問題提起したSC業態です。

ららぽーと門真のSCとしてのマーケット評価は次の通りです。

<図表5>ららぽーと門真の立地評価

マーケットのタイプ		実数	SCの立地ランク
マーケット 規模	最寄圏(2.5km圏)マーケット	209,827人	1級最寄圏マーケット
	1つの固有マーケット(5km圏)	888,393人	1級居住者マーケット
	アウトレットセンターマーケット (10km圏)	3,147,069人	—
ステーションマーケット		将来は駅前立地	8級ステーションマーケット
ワーカーマーケット(5km圏)		368,370人	1級ワーカーマーケット
ロードサイドマーケット		広域のロードサイド立地と 一体化した拠点立地	1級ロードサイドマーケット
マーケットのレベル		全国比78.1%	7級レベルマーケット
マーケットの成長性		3年間で1.0%増加	2級成長マーケット
立地の総合評価		Bクラス	42点(全体の75.0%)

広義のららぽーと門真は、ステーションマーケットとマーケットのレベルを除いて素晴らしい立地です。将来（2029年予定）にモノレールの新駅が開設され、さらに良くなる立地です。

(2) 広義のららぽーと門真を取り巻く競争状況

広義のららぽーと門真の1つの固有マーケット（競争SCとの共有商圈）の中に多核モール型RSCがららぽーと門真を含めて4SCが立地するRSCのレッドオーシャンマーケット（競争激化立地）です。基本的には1つの固有マーケットの中には、多核モール型RSCは3SCが適正成立ですが、ここは、マーケットレベルは庶民的ですが超人口密集地（5km圏に89万人・10km圏に315万人）でありマーケット規模からの成立性は十分ありますがイオンモールの企業相互間の同質競争に課題が潜在的にあります。すなわち、4SCの内3SCはイオンモールの多核モール型RSCです。イオンモール大日とイオンモール鶴見緑地は規模的に劣位であるが、広義のららぽーと門真（店舗面積76,300㎡）とイオンモール四条畷（店舗面積75,000㎡）はまさに二大SCの覇権争いが起こっています。理論的にはイオンモール大日とイオンモール鶴見緑地はイオンモール相互間で同質性はあるにしろ超密集地の優位性を享受して、標準レベルのRSCとして

成立します。問題は、イオンモール四条畷は広義のららぽーと門真が出店するまでは圧倒的な規模で卓越したSCとして存在していましたが、広義のららぽーと門真の出現で短期的には影響を受けます。しかし、競争優位以内の二大多核モール型RSCは、マーケティング・デザインモデルによると1つの固有マーケットの中で性格の異なる卓越したSCとして存在します。マーケティング・デザインモデルによると切磋琢磨するSCが互いに3割差異化・特化、7割総合化戦略（互いのSCは3割差異化しなさい、差異化した分野は圧勝しなさい、残り7割は競争SCと同じでいい）すると2つのSCとも繁盛型SCになることができます。イオンモール四条畷は多核モール型RSCの超大型版ですが、広義のららぽーと門真は、多核モール型RSCゾーンはイオンモール四条畷が1.6倍上回っていますが、アウトレットセンターゾーンやコストコのバリュー（廉価）ゾーンを加えて規模的に同じです。かつ広義のららぽーと門真は、イオンモール四条畷とは5割差異化・特化、5割総合化（互いに5割差異化・特化、5割総合化（互いのSCは5割差異化しなさい、差異化した分野は圧勝しなさい、残り5割は競争SCと同じでいい）の関係にあり基本的には成立性はあります。

3. 広義のららぽーと門真のMDingの比較評価

広義のららぽーと門真を取り巻くSCのMDingの比較は次の通りです。

<図表6>MDingの比較評価

		広義の ららぽーと 門真	イオンモール 四条畷	イオンモール 大日	イオンモール 鶴見緑地	オペラ パーク
		複合RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	多核モール型 RSC
		ワンランク上 のSC	ワンランク上 のSC	スタンダード なSC	スタンダード なSC	ワンランク下 のSC
前提数値	店舗面積	76,300 m ²	75,000 m ²	56,000 m ²	54,000 m ²	38,000 m ²
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&トレンドィMDing		◎	◎			
ポピュラーコンテンポラリーMDing		◎	◎	○	○	○
ホーム&生活雑貨ライフスタイルMDing		◎	◎	○	○	○
スポーツ&アウトドアライフスタイルMDing		◎	◎	○	○	
ファミリー&キッズMDing		◎	◎	○	○	○
エンターテインメントMDing		◎	◎	○	○	
フード&コモディティMDing		◎	◎	○	○	◎
レストラン&カフェMDing		◎	◎	○	○	○
ヘルス&ビューティーMDing		◎	◎	○	○	○
デスカウント&アウトレットMDing		◎				
サービス&交流MDing		○	○	○	○	○
リサイクル&リユースMDing		○				

広義のららぽーと門真は、イオンモール四条畷、イオンモール大日、イオンモール鶴見緑地の三大多核モール型RSCの包囲網中でのSC業態とMDingです。

基本的には、多核モール型RSCとしてのMDingやテナントミックスは、イオンモール四条畷が広義のららぽーと門真を面積的にもMDing的にも上回っていますが、ららぽーと門真はアウトレットセンターゾーンがあたかも多核モール型RSCと一体化した状態となっており、その関係上、イオンモール四条畷と対等の位置づけを確立しています。客から見るとららぽーと門真はアウトレットセンターにブランド力のあるテナントが多いために多核モール型RSCの一部としてテナントミックスに多様性を感じています。逆に言うと、アウトレットセンターの強みが希薄化しています。いずれにしても、アウトレットセンターを含むららぽーと門真は、イオンモール四条畷と3割差異化・特化、7割総合化となっており、コストコ（大容量販売・上質感のある廉価販売）を含めた広義のららぽーと門真とイオンモール四条畷は5割差異化・特化、5割総合化の戦略的差異化はできています。

また、地域密着志向のMDingは次の特色を持っています。

- ・ららぽーと門真は、黒門市場の店舗と食物販の内食・中食・外食を一体化させた「グローサラント（グロサリーストアとレストランの融合）」を展開させ従来のレストラン街とは異なるフーズ戦略を取っています。
- ・食品業態はグルメ&上質志向のSM（セントラルスクエア）と生鮮5品の食物販の1.5食業態体制（1.0の正規型SMと0.5のゲリラ型食品業態）を取っています。生鮮3品の食物販にグローサラント機能を付加して魅力的な売場を形成しています。

4. 多核モール型RSCとバリュー（廉価）業態の関係

（1）バリュー（廉価）業態のタイプ

アメリカのSCは飽和状態が20年続き、今、多核モール型RSCが三極化の道を歩んでいます。

第一の方向は、伝統的SC（過去には繁盛したが今は時代対応できていないSC）が長期低落化の道から淘汰の道を歩んでいます。いわゆる多核モール型RSCのデッドモール（負けパターンのSC）化です。

第二の方向は、1つの固有マーケット内で3位以内に勝ち残り互いに棲み分けて競存共栄体制を築いているSCです。いわゆる棲み分け分野の一番型SC（勝ちパターンのSC）です。

第三の方向は、1つの固有マーケット内で2位以下に対して圧倒的な優位性を発揮して旗艦テナント、有力テナント、個性派テナントを総取りして生活者から高満足SCと評価される圧倒的一番型SCです。いわゆる卓越SC（勝ちパターンのSC）です。

一方、アメリカではバリュー業態（廉価志向の業態）が勢いを増しています。

アメリカはインフレ志向の経済で成長してきたことから継続的な物価高の中で価格志向の業態はウォルマートを基軸に成長してきました。日本も、デフレ経済から脱却して緩やかなインフレ経済の道を歩むようになり、廉価志向の業態の成長が想定されます。一般にバリュー業態のタイプは次の通りです。

＜図表7＞バリュー業態のタイプ

	タイプ	内容	日本での事例
SCの DS業態	パワーセンター	メガストアの集合した価格志向のSC	前橋南パワーモール
	バリューセンター	安さと遊びが一体化したSC	グランベリーパーク
	アウトレットセンター	ブランド力のある有名・有力店の廉価版の集合したSC	三井アウトレットパーク
	パワータウン	地域密着志向のメガストアとスモールテナントが一体化したSC	イオンタウン
総合DS業態	総合DS業態	GMSの廉価版で生活前面对応の業態	MEGAドン・キホーテ UNY
	スーパーセンター	バザール志向の相場より相当低価格の総合店	トライアル
	ホールセールクラブ	卸と小売りの会員制のロット販売の価格志向の総合店	コストコ

今回説明した広義のららぼーと門真は、多核モール型RSCにバリュー業態のアウトレットセンターとホールセールクラブと一体化した稀有な複合SC業態です。

5. 結論

アメリカでは多核モール型RSCの周辺にはバリュー業態の包囲網ができ、伝統的な多核モール型は長期低落化の道を歩み淘汰されつつあります。

一方、バリュー業態に包囲された多核モール型RSCは、1つの固有マーケット内で卓越SCの道を歩むか、棲み分け分野の一番型SCの道を歩んでいます。

また、多核モール型RSCの負けパターンのSCは、旧CSCの機能をメガストアとスモールテナントで構成する「パワータウン」としてローコスト開発・ローコスト運営、ロー賃料経営のビジネスモデルで勝ちパターンのSC化を模索しています。

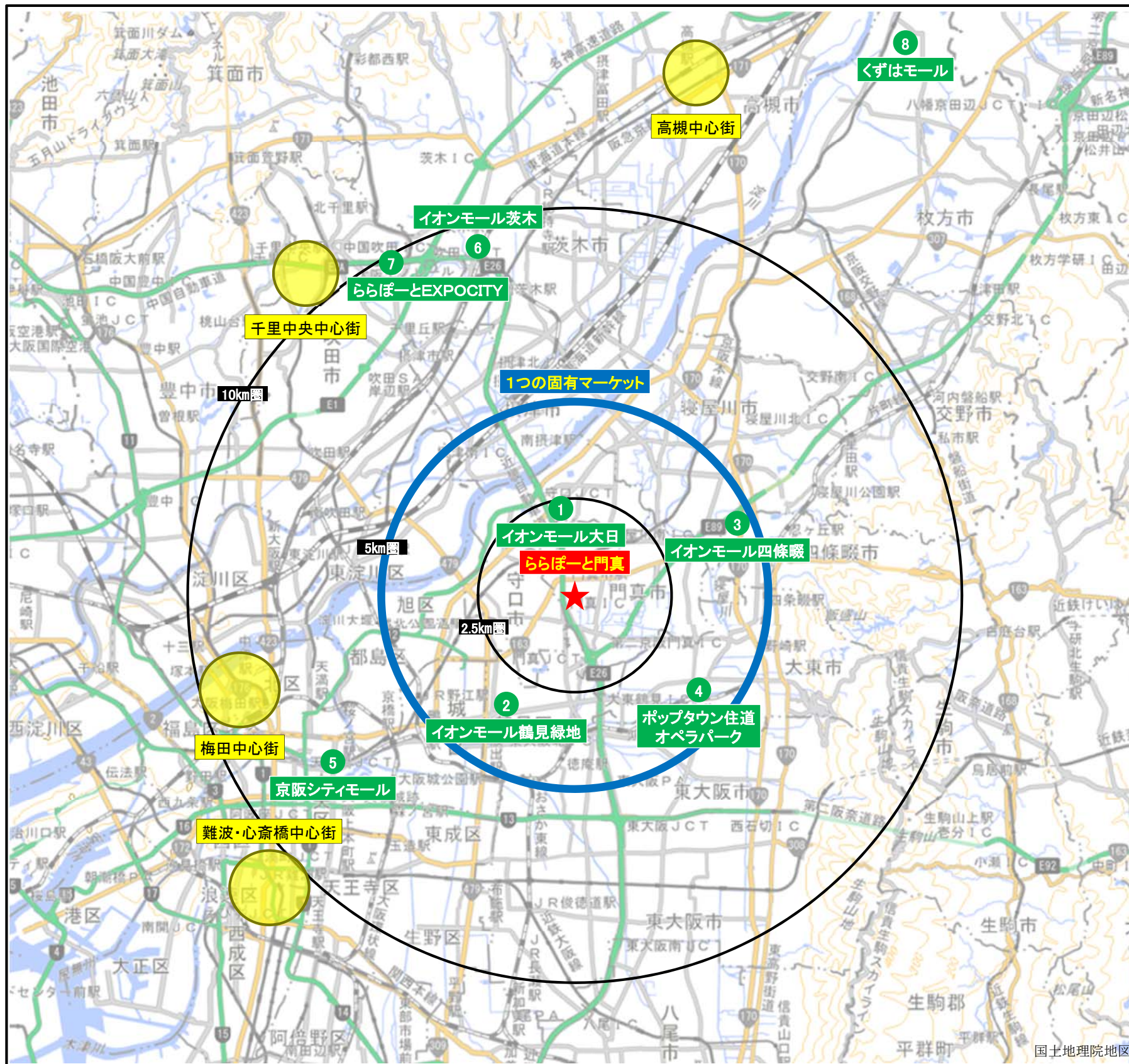
広義のららぼーと門真は、本来なら多核モール型RSCを包囲し、多核モール型RSCを切り崩す可能性のあるバリュー業態を自らのSC内に取り込んでいます。ただ、広義のららぼーと門真は、次の点に課題があります。

- ①多核モール型RSCゾーンの店舗面積が46,100㎡とイオンモール四条畷の店舗面積75,000㎡の61%（イオンモール四条畷が1.6倍）しかないこと。
- ②アウトレットセンターゾーンの店舗面積が20,200㎡と本格的なアウトレットセンターと比較して規模に課題があること。さらにアウトレットセンターが大阪中心街から10km圏（基本的にはアメリカでは100km、日本では50km）の至近距離にあり、都心と至近距離だと一物二価（同じ商品が都心と郊外で異なる価格で売ることになること）の状態になり、有力テナントの入居が困難なこと。ただし、アウトレットテナントは訳あり商品（在庫処分等）よりもアウトレット用商品のPBが多いために多核モール型RSCの一部と見られることは必ずしも悪くない。

以上を解決すれば日本に例がない異色の勝ちパターンのSCになれます。

<図表8>ららぽーと門真を基軸とする「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:2025年7月

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	ららぽーと門真
エリア特性	周辺市街地エリア

1つの固有マーケット規模(0~5km圏)	人口	世帯数	マーケットランク	
	0~2.5km圏	209,807人	100,935世帯	1級最寄圏マーケット
	0~5km圏	888,933人	416,259世帯	1級居住者マーケット
0~10km圏	3,147,069人	1,551,774世帯	—	

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	—	8級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	1級ロードサイドマーケット		広域ロードサイドマーケットと一体化した拠点立地
ワーカーマーケット	0~5km圏	368,370人	1級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	78.1%	7級レベルマーケット
マーケットの成長	1.0%(3年間・世帯数)		2級成長マーケット
総合評価	Bクラス		42点(75.0%)

2024年経済センサス基礎調査、2006年事業所企業統計調査

1つの固有マーケット内のSCの実態(2.5km圏内は6千㎡以上・5km圏内は12千㎡以上、10km圏は3万㎡以上)				
0~5km圏のSC	★ 広義のららぽーと門真	SC名	店舗面積	SC業態
		ららぽーと門真		
三井アウトレットパーク大阪門真		20,200㎡		
コストコ		10,000㎡		
計		76,300㎡		
5km圏外のSC	1	イオンモール大日	56,000㎡	多核モール型RSC
	2	イオンモール鶴見緑地	54,000㎡	多核モール型RSC
	3	イオンモール四條畷	75,000㎡	多核モール型RSC
	4	ポップタウン住道オペラパーク	38,000㎡	多核モール型RSC
5km圏外のSC	5	京阪シティモール	32,000㎡	多核モール型RSC
	6	イオンモール茨木	50,690㎡	多核モール型RSC
	7	ららぽーとEXPOCITY	71,000㎡	多核モール型RSC
	8	くずはモール	72,000㎡	多核モール型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」