

マーケティング・デザインモデルによるSCの事例研究
テラスモール湘南
— 豊かなマーケットでワンランク上のSCの戦略を展開 —

(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、富裕かつ豊富な1つの固有マーケットのなかで、2つの多核モール型RSCと特化型SCの「2.5SC体制」（2つの正規型SCと1つのゲリラ型SCが競存共栄している立地パターン）の中で超高業績を得ている「テラスモール湘南」をマーケティング・デザインモデルの事例として紹介します。テラスモール湘南の開発時は、1つの固有マーケットの中で有り余るマーケットを背景に圧倒的ナンバーワンの多核モール型RSCを展開し大繁盛のSCづくり成功しました。テラスモール湘南は、湘南エリアの1つの固有マーケットには理論上は3つの正規型の多核モール型RSCが成立する余裕のマーケットのなかで独り勝ち状態でした。しかし、最近、ららぽーと湘南平塚の多核モール型RSCとジ・アウトレット湘南平塚のアウトレットモールの2つのSCが進出してもテラスモール湘南は豊かで余裕のあるマーケットを背景にビクともしていません。

1. テラスモール湘南の概要とSCとしての評価

テラスモール湘南は、神奈川県南部エリアかつ三浦半島の横浜中心の閑所型立地の富裕志向ニーズが豊富なマーケットに位置している繫盛型SCです。

（1）テラスモール湘南の概要

テラスモール湘南は、2011年のオープン当初は巨大マーケットかつ裕福なマーケットの中で1つの固有マーケット（RSCは10km圏）の唯一の多核モール型RSCはとして開発されました。マーケットや立地の圧倒的優位性と競争の圧倒的優位性の中で、繫盛型SCとしてスタートして、その後リニューアルを行い、競争SC（ららぽーと湘南平塚やイオンのジ・アウトレット）が進出しても繫盛型SCのポジショニングを護っています。

テラスモール湘南の概要は次の通りです。

<図表 1> テラスモール湘南の概要

		テラスモール湘南の特徴	備考欄
所在地		神奈川県藤沢市辻堂神台1丁目	
所有者		湘南インベストメント	
施設管理者		住商アーバン開発(株)	
開業時期		2011年11月(13年目)	
SC業態		多核モール型RSC	
		ワンランク上のRSC	
		ツーモールのランプリングモール	
		一部外部のハイブリッドモール	
施設規模	敷地面積	59,147 m ²	
	延床面積	168,318 m ² (4層)	
	店舗面積	63,000 m ²	
	駐車台数	2,500台(駐輪台数3,156台)	
	店舗数	281店	
業績	売上高	53,180百万円	
	集客数(年間)	1820万人(推定)	
	売場効率	844千円(1m ² 当たり)	
	マーケットシェア	6.1%(10km圏内の購買力のシェア)	
	客単価	約2,921円(来館者一人当たり)	
立地	立地特性	横浜大都心の郊外駅前立地 JR辻堂駅前	
	エリア特性	第2次郊外エリア(タイプ②)	
	マーケット規模	0~2.5km圏(167,493人) 0~5km圏(498,348人) 0~10km圏(1,243,143人)	1つの固有マーケット (10km圏)
	購買力	8,656億円(54.1万世帯×160万円)	5km圏の独占圏の購買力は3,456億円
	各要素	サミット(SM)・成城石井・湘南マルシェ・トモズ・ビームス・アーバンリサーチドアーズ・イーターリー・ロンハーマン・ユニクロ・グローバルワーク・H&M・無印良品・ザラ・スポーツデポ・ロフト・赤ちゃん本舗・ムラサキスポーツ・ABCマート・ユザワヤ・ノジマ電気・山野楽器・有隣堂・セオリー・トミフィルフィガー・セブンイレブン・109シネマズ	総合大型店は存しない

(2) テラスモール湘南のSCとしての評価

勝ちパターンの数値的基準値から見たテラスモール湘南の位置づけは次の通りです。

<図表2> 勝ちパターンのSCの評価とテラスモール湘南

勝ちパターンの評価		テラスモール湘南指標	勝ちパターンの基準値	売上の基準算式
第一の評価	売場効率	844千円(超上位値)	450~500~550千円	店舗面積×「売場効率」
第二の評価	マーケットシェア	6.1%(下位値) 独占圏は15.3%	6.8~8.6~10.9%	商圏内購買力× 「マーケットシェア」
第三の評価	客単価	2,921円(中上位値)	2,000~2,500~3,000円	年間客数×「客単価」

テラスモール湘南の売場効率(SCの生産性)は844千円(1㎡当たり)で、SCの勝ちパターン基準値(450~500~550千円)を1.9倍で大幅に上回っています。テラスモール湘南は、売上高、売場効率、客単価、マーケットシェアにおいて勝ちパターンづくりができています。ちなみにSCの生産性の基準値である売場効率は次の通りです。

<図表3> SCの成立・成功の生産性の基準値

	タイプ①	タイプ②	タイプ③	タイプ④	タイプ⑤	タイプ⑥	タイプ⑦	タイプ⑧	タイプ⑨	タイプ⑩
1㎡当たり 売上高	300千円 以下	350千円	400千円	450千円	500千円	550千円	600千円	650千円	700千円	800千円 以上
RSC	課題のSC		適正成立SC			繁盛成立SC			超繁盛 成立SC	

2. テラスモール湘南の成立・成功のメカニズム

テラスモール湘南の成立・成功のメカニズムを、立地条件、競争条件、MDingの評価から見ると次の通りです。

(1) 立地条件の評価

テラスモール湘南の立地条件を指数化すると次の通りです。

<図表4> 立地条件の評価値

	実数	SCの立地ランク
0~2.5 kmの最寄圏マーケット	167,493人	2級最寄圏マーケット
0~5km圏の中域圏マーケット	498,348人	—
0~10 km圏の広域圏マーケット	1,243,143人	1級居住者マーケット
ステーションマーケット	96,568人(JR辻堂駅)	4級ステーションマーケット
ロードサイドマーケット	拠点型ではないがアプローチ容易	2級ロードサイドマーケット
ワーカーマーケット	30,917人(2.5 km圏)	5級ワーカーマーケット
マーケットのレベル	126.4%(全国100)	3級レベルマーケット
マーケットの成長力	4.9%(3年間の世帯成長率)	1級成長マーケット

豊富な(124万人)マーケットと富裕志向(全国比126%)のマーケットと成長の高い(成長率3.9%)マーケットかつ駅と連動した評価の高い立地条件で、マーケティング・デザインモデルから見た総合評価は「Aクラス」(56点中45点の80.4%レベル)の申し分のない立地です。

(2) 競争条件の評価

テラスモール湘南の10km圏（1つの固有マーケット）競争SCの実態と評価は次の通りです。
 <図表5>競争条件の評価

SC名	SC業態	店舗面積	テラスモール湘南を100とすると
テラスモール湘南	多核モール型RSC	63,000 m ²	100% (逆から見ると1.0倍)
ららぽーと湘南平塚	多核モール型RSC	60,000 m ²	95.2% (逆から見ると1.1倍)
ジ・アウトレット	アウトレットモール	33,000 m ²	52.3% (逆から見ると1.9倍)
OSC湘南シティ	CSC	31,120 m ²	49.3% (逆から見ると2.0倍)
湘南モルフィル	CSC	26,403 m ²	41.9% (逆から見ると2.0倍)
ミスターマックス湘南藤沢店	パワータウン(CSC)	26,819 m ²	42.6% (逆から見ると2.3倍)
イオンスタイル湘南茅ヶ崎	CSC	28,287 m ²	44.9% (逆から見ると2.2倍)
イオン茅ヶ崎中央SC	CSC	26,810 m ²	42.6% (逆から見ると2.3倍)

オープン当初のテラスモール湘南はナンバーワン型RSCとし、既存のCSCを圧倒して繫盛型SCとして君臨し、その後、ららぽーと湘南平塚（売場面積60,000m²・売上高326億円・売場効率543千円）やジ・アウトレット湘南平塚（イオングループ・33,000m²）が出店してもリニューアルで対抗して圧倒的の一番型のSCの地位は守り抜いています。同質競争SCのららぽーと湘南平塚とは、店舗面積は同じですが、売上高は1.6倍上回っています。

(3) MDing評価

テラスモール湘南のMDingの特徴は次の通りです。

- ①複数のスペシャリティメガストアの核店舗と281店のテナント揃え（物販、飲食、サービス、エンターテイメント）のピンからキリまでのワンパッケージショッピングをGMSの総合業態無しで形成
- ②SMのサミットストアと対面販売・カジュアルデパ地下志向の湘南マルシェが一体化した強力な食品売場の形成
- ③赤ちゃん本舗、ロフト、スポーツデポ、ZARA、H&M、無印良品、ユニクロ、グローバルワークのスペシャリティメガストアをマグネットストアとして分散配置してMDing上の核要素とレイアウト上の核要素を形成
- ④ユニクロ等のポピュラーテナントを豊富に揃え、かつビームス、アーバンリサーチ、セオリー、トミフィルフィガー等の上質テナントを導入してバリュー性とクオリティ性を形成
- ⑤オープンモールゾーンは、ロンハーマン、イーターリー、ディーン&デルーカ カフェ等の異色テナントにより湘南ヴィレッジを形成（一部オープンモールのハイブリッドモール）
- ⑥シネコン等のエンターテイメントやランブリングモール、快適空間を組み合わせるサードプレイス機能を形成

以上のようにテラスモール湘南は、生活密着機能を充実した上のワンランク上の多核モール型RSCのポジショニングを形成している。

また、テラスモール湘南を取り巻くSCのMDingのカテゴリー分類別の評価は次の通りです。

＜図表6＞MDingの比較評価

		テラスモール 湘南	ららぽーと 湘南平塚	ジ・アウトレット	湘南 モールフィル
		多核モール型 RSC	多核モール型 RSC	アウトレット モール	CSC・ パワータウン
前提数値	店舗面積	63,000 m ²	60,000 m ²	33,000 m ²	26,403 m ²
	売上高	532 億円	326 億円	150～200 億円	184 億円
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&トレンドイ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&コンビニエンス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				○	

3. SCのマーケティング・デザインモデルから見たテラスモール湘南

(1) 湘南エリアの商業施設の成立・成功の基本原則

SCのマーケティング・デザインモデルは1つの固有マーケットの中で複数の適正なSCが競存共栄して生活者に適切な選択肢と高満足を提供するモデルです。SCのマーケティング・デザインモデルから見たSCの成立・成功のモデルは次の通りです。

- ① 1つの固有マーケットの中には「2.5のRSCが適正に成立（2つの正規型のRSCと0.5のゲリラ型SCが複数適正に成立）」ないしは「3.5のRSCが適正に成立（3つの正規型RSCと0.5のゲリラ型SCが複数適正に成立）」する。
- ② 1つの固有マーケットの中で適正に成立する正規型RSC（2.0～3.0のSC）は、互いにSCのMDingやSCの機能が「3割差異化・特化、7割総合化・同質化」することにより、互いに3割の違いを出し、違いの分野は特化（競合SCを圧勝）、残り7割は競合SCと同質化あるいはマーケットと整合化の総合化）することにより競存共栄する。
- ③ 1つの固有マーケットの中でゲリラ型SC（0.5のSC）はマーケットの規模と各業態の成立基礎マーケットによって成立するSC数は異なるが、正規型SCとは「7割差異化・特化、3割総合化・同質化」の非対称性の関係でないと成立・成功しない。

テラスモール湘南の1つの固有マーケットの中には、2つの正規型RSC（テラスモール湘南とららぽーと湘南平塚）が勝ちパターンの数値的基準値で成立しています。理論的には、もう1つのRSCが成立しますが、後発のSCはアウトレットモール（ジ・アウトレット湘南平塚）として、テラスモール湘南とららぽーと湘南平塚の正規型RSC（多核モール型RSC）と7割差異化・特化、3割総合化・同質化したゲリラ型SCのポジショニングを確立しています。周辺には、CSCやバリュー志向のSCや小型RSCや駅型SCの0.5のゲリラ型SCがそれぞれの特徴を持ち勝ちパターン・負けパターン化して立地しています。

(2) 阪急西宮ガーデンズ及びオレンジカウンティとテラスモール湘南のポジショニング競争の比較

ここでテラスモール湘南と阪急西宮ガーデンズやアメリカのオレンジカウンティの1つの固有マーケットの中でのポジショニングの相違を事例研究として参考に示します。

①テラスモール湘南と阪急西宮ガーデンズの1つの固有マーケットの中でのポジショニング競争

阪急西宮ガーデンズの1つの固有マーケットテラスモールも湘南の1つの固有マーケットも、多核モール型RSCの立地しているSCは2SCと同数です。しかし大きな違いは、阪急西宮ガーデンズの1つの固有マーケットでは阪急西宮ガーデンズが店舗面積 107,000 m²・売上高は 832 億円) に対してららぽーと甲子園は店舗面積 60,000 m²・売上高は 257 億円であり、阪急西宮ガーデンズが規模的にも売上の的にも圧勝しています。ららぽーと甲子園は、売場効率から見て、勝ちパターンに至っていません。

その理由は、次の通りです。

- ・ 阪急西宮ガーデンズは、ららぽーと甲子園を規模的に 1.8 倍上回り、ららぽーと甲子園をMDingとSC機能を完全に囲い込み、ららぽーと甲子園へ行く必要性を希薄化させている(囲い込みとは、相手が持っているものは全て持ち、相手が持っていないものも持つ、それ故に、相手に行く必要性が無いようにする戦略)。
- ・ 阪急西宮ガーデンズはサーキットモールで見事なランブリングモールを形成しているに対し、ららぽーと甲子園はロング・ロングモール(長い長いモール)で回遊性と相乗効果でランブリングモール機能を希薄化させている。

これらから言えることは、テラスモール湘南は大きな販売余力を持っている事です。

また、阪急西宮ガーデンズの1つの固有マーケットの中には0.5の複数のゲリラ型SC(CSC等の地域密着型SC)の包囲網が形成されていますが、阪急西宮ガーデンズはそれらのSCとは7割差異化・特化、3割総合化・同質化戦略によりビクともしない位置づけで棲み分けしています。

②テラスモール湘南とオレンジカウンティの1つの固有マーケットのポジショニング競争の比較

アメリカのオレンジカウンティの1つの固有マーケットの中には、多核モール型RSCは3SC(サウスコーストプラザ、ファッションアイランド、アーバインスペクトラム)が互いに3割差異化・特化、7割総合化・同質化戦略で競争共栄しています。最初は、店舗面積に勝るサウスコーストプラザが独り勝ちでサウスコーストプラザの周辺には草木も生えないマーケット状態でしたが、ファッションアイランドとアーバインスペクトラムがサウスコーストプラザの捨てた分野を自らの得意分野に特化し、互いに3割差異化・特化、7割総合化・同質化することにより現在は、ファッションアイランドもアーバインスペクトラムも大成功しています。しかし、ナンバーワン型SCのサウスコーストプラザは売上高を落としていません。競争が激しくなって売上高が落ちるのは、負けパターンのSCであって、勝ちパターン化しているSCの売上高は落ちません。

一方、テラスモール湘南の1つの固有マーケットの中には、2つの多核モール型RSCのみであり、マーケティング・デザインモデルの理論的事例であるオレンジカウンティから見ると販売余力のあるマーケットです。

サウスコーストプラザの1つの固有マーケットの中には、3つの多核モール型RSC以外に多核モール型RSCと7割差異化・特化、3割総合化・同質化した非対称性のゲリラ型SCとして、パワータウン(3ヶ所)、アウトレットモール、ライフスタイルセンター、パワー

センター等の0.5の概念のSCが立地していますが互いに見事棲み分けて競存共栄しています。多核モール型RSCとは棲み分けすることにより競存共栄しています。

③ (蛇足説明) マーケティング・デザインのエリアモデルとしてのオレンジカウンティ

SCのマーケティング・デザインモデルは、アメリカのオレンジカウンティのエリアの激しい競争(レッドオーシャンマーケット)が互いに得意分野で棲み分けることにより競存共栄(ブルーオーシャンマーケット)のSCの勝ちパターンづくりを根源モデルとしています。オレンジカウンティは各SCが激しい戦いの中で、互いに切磋琢磨しながら時間をかけてブルーオーシャンマーケット化したプロセスを早送りで再現してモデル化したのがマーケット・デザインモデルです。戦略の内容は、各SCはMDingとSC機能の得意分野で3割差異化・特化して、7割はマーケットニーズに対応し、売上高を最大化するために総合化・同質化することです。ここでの、総合化・同質化とは、差異化・特化した分野の成立性を高めるためにマーケットニーズとの整合性と競争SCと同質化することで、自SCの売上を最大化することです。類似の概念としてマーケット・デザインモデルがありますが、マーケット・デザインモデルは1つの固有マーケットの中で、マクロの視点からのマーケットニーズと各SCのマッチング(最適適合)の手法であり、マーケティング・デザインモデルのような、各々のSCが独自のマーケティングで勝ちパターンのSCづくりとは異なります。ただし、両モデルは表裏一体の関係にあります。

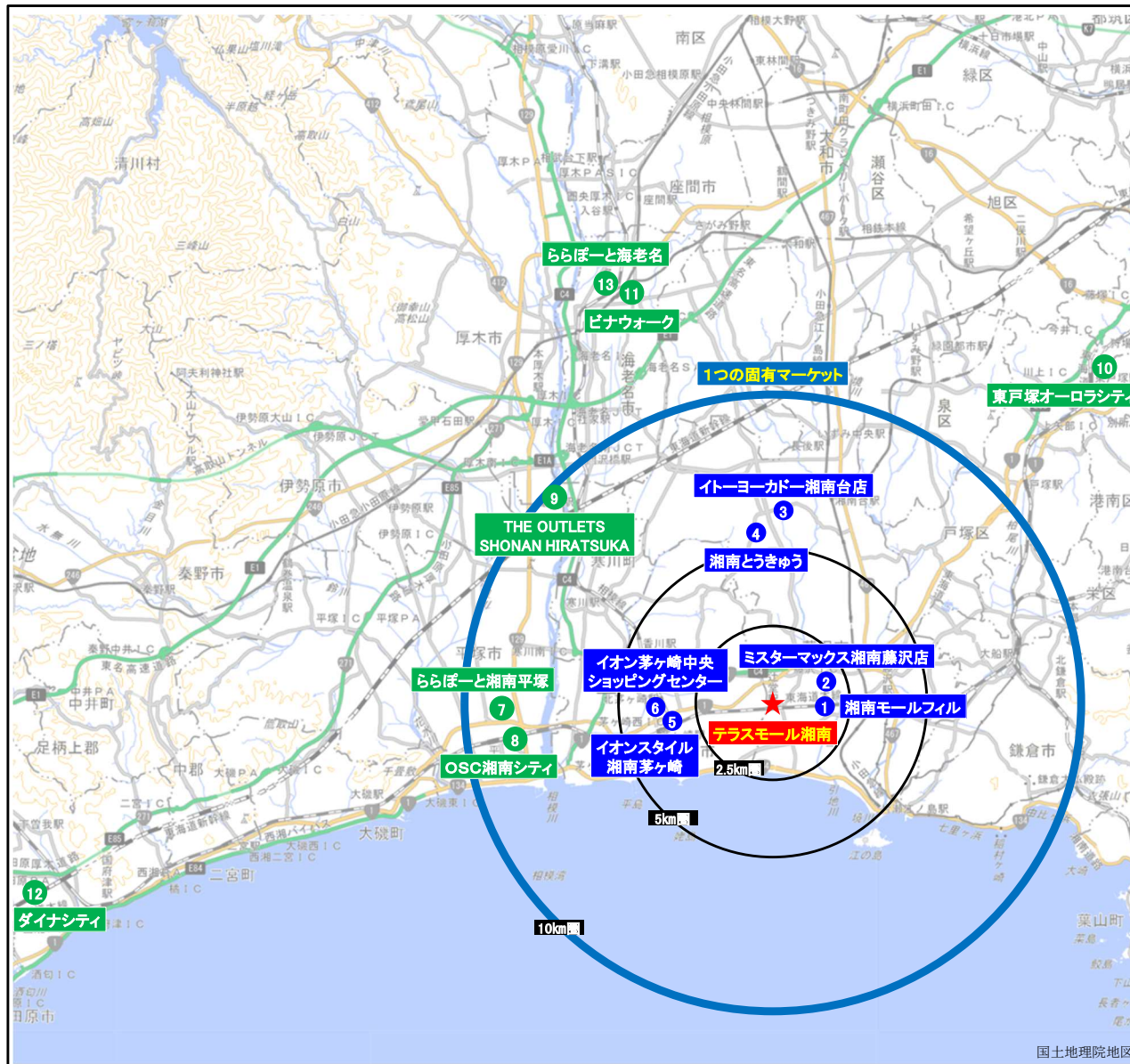
4. 結論

テラスモール湘南は、富裕志向の豊かなマーケットの中で理論上は、販売余力のある立地に位置しています。SCの規模も店舗面積63,000㎡はスーパーRSC(70,000~80,000㎡の店舗面積)でなく、阪急西宮ガーデンズやサウスコーストプラザのような競争SCを凌駕する位置付けにはなっていません。

その意味では機会損失のあるSCです。テラスモール湘南は、マーケットの大きさと豊かなマーケットの中で恵まれた競争状況を背景に繁盛している多核モール型RSCです。

※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)

<図表7>テラスモール湘南を基軸とする「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5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	
三大都市圏以外	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		10km圏	5km圏	2.5km圏	1km圏	20km圏
	(札幌・仙台・広島・北九州・福岡) 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 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	テラスモール湘南
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 (10km圏)	人口	世帯数	マーケットランク
0~2.5km圏	167,493人	70,658世帯	2級最寄圏マーケット
0~5km圏	498,348人	216,378世帯	—
0~10km圏	1,243,143人	540,982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	96,568人(JR辻堂駅)	4級ロードサイドマーケット
ロードサイドマーケット	2級ロードサイドマーケット		
ワーカーマーケット	0~2.5km圏	30,917人	5級ワーカーマーケット
マーケットレベル	全国比	126.4%	3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	Aクラス		45点(80.4%)

・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 (2.5km圏内は6㎡以上・5km圏以上は12㎡以上・10km圏は3万㎡以上)			
SC名	店舗面積	SC業態	
★ テラスモール湘南	63,000㎡	多核モール型RSC	
1 湘南モールドフィル	26,403㎡	CSC	
2 ミスターマックス湘南藤沢店	26,819㎡	CSC	
3 イトーヨーカドー湘南台店	18,595㎡	CSC	
4 湘南とうきゅう	17,250㎡	CSC	
5 イオンスタイル湘南茅ヶ崎	28,287㎡	CSC	
6 イオン茅ヶ崎中央ショッピングセンター	26,810㎡	CSC	
7 ららぽーと湘南平塚	60,000㎡	RSC	
8 OSC湘南シティ	31,120㎡	RSC	
9 THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA	33,000㎡	アウトレットモール	
10 東戸塚オーロラシティ	59,000㎡	RSC	
11 ビナウォーク	65,333㎡	RSC	
12 ダイナシティ(ウエスト・イースト)	50,590㎡	RSC	
13 ららぽーと海老名	54,000㎡	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「全国大型小売店総覧2024」