

視点(2052)

(SC理論編)

I Saw All America (その301) !!

— サンタモニカプレイスの2つの失敗 —

サンタモニカエリアに商店街の再生により成功した「サードストリートプロムナード」(オープンなストリート型の商業街区)とSCのリニューアルにより失敗した「サンタモニカプレイス」が隣接して立地しています。サードストリートプロムナードが商店街の活性化が失敗した時の核店としてのSC誘致でエンクローズドモールのサンタモニカプレイスが開発され、最初は成功しました。つまり、サンタモニカプレイスの物販力の集客とストリートプロムナードの飲食・サービス・アミューズメントの非物販力が融合して商店街とSCが両立する希有な成功事例でした。しかし、サードストリートプロムナードに有名・有力なナショナルテナントが進出して逆にサードストリートプロムナードの集客力増加によりサンタモニカプレイスのテナントの優位性がなくなり、その結果、サードストリートプロムナードに負けて苦戦するSCとなりました。そこで、サードストリートプロムナードはエンクローズドモールのRSCからオープンエアモールのRSC(3層)へと全面建て替えリニューアルを行いました。その結果、見事失敗しました。

その失敗の要因はSCの成立のメカニズムから見ると次の通りです。

(1) ハード上の課題

SCの仕組みは「規模の優位性」と「集客要素」と「ハードの形態」の3つであり、そのハード上の形態にサンタモニカプレイスは大きな課題を持っています。SCは仕組みレベルで課題があるとMDingや運営が活かない性格を持っています。

サンタモニカプレイスは、次の2つのハードの形態上の課題を持っています。

① オープンエアモールであるのに3層利用のSCであること

オープンエアモールの階層理論の「原理原則」は「1層」です。また、エンクローズドモールの階層理論は「3層」です。それ以上は「例外の原則」となり、特別な“何か”を戦略付加しないと成功しません。すなわち、オープンエアモールの3FはMDingが活かないデッドフロア(死に階層)です。サンタモニカプレイスは3層であり、2F・3Fは何の戦略付加もされていないため、テナントの適正なる業績は期待できません。これはエンクローズドモールは「館内縦回遊が容易」ですが、オープンエアモールでは「館内縦導線は困難」です。ただし、オープンエアモールは横導線は縦導線より容易で、ストリート街区(例えばサードストリートプロムナード)は数多くある成功事例です。

② 3Fにレストラン、フードコート、製造小売型食業態を導入している

オープンエアモールで、3Fはデッドフロアであるところへ独自集客力のないレストランやフードコート、さらには1F以外では考えられない食品業態を導入し大苦戦しています。フードコートはエンクローズドモールであれば3Fは適正立地ですが、オープンエアモールの場合は独自集客力のないフードコートは不適立地となります。ただ、レストランでも独自集客力のあるチーズケーキファクトリーは1Fからダイレクトエレベーターを設備して大繁盛しています。また、新たにシネコンを導入していますが、同様の理由で苦戦しています。

(2) ソフト上の課題

① サードストリートプロムナードの強い飲食を3Fに導入している

競争商業施設の3Fに配置されている業種を1Fで展開すれば必ず勝つという格言があり、サードストリートプロムナードが強い飲食を3Fで展開して競争に負けています。

② 3つの客層のターゲティングが不十分である

サンタモニカエリアの主要な客は「地元の富裕層」と「観光・レジャー客」と「周辺の事業所のワーカー」です。サンタモニカプレイスは全ての客に中途半端に対応したSCで、特色のないテナントミックスになっており、3割差異化・特化、7割総合化戦略でもなく、串刺し戦略でもなく、コアターゲット&フォロワーターゲット戦略にもなっていません。

③ 「残りものに福がない」テナントミックスになっている

サードストリートプロムナードに有力・有名チェーン店が全て立地していないため、ラグジュアリーテナント(一部)と個性派テナント及び2番手テナントが出店し、魅力のないテナントミックスになっています。またノードストロームとブルーミングデールズの核店揃えも課題があります。

(株)ダイナミックマーケティング社⁺⁶

代表 六車秀之