

## 視点(1771)

(SC理論編)

## I Saw All America (その256) !!

— サンタモニカ・プレイスの課題と解決策 —

(流通とSC・私の視点(1652)で取り上げていますが、独自理論により加筆して再掲載します)

サンタモニカ地区の商業は「サードストリート・プロムナード」(商店街風のストリート型街区)と「サンタモニカ・プレイス」(オープンエアモールのRSC)と「サンタモニカ・シーサイド街区」(観光・レジャー目的の海辺の街区)から成り立っています。サンタモニカ地区のマーケットは3タイプあり「第1に周辺の所得レベルの高い居住者マーケット」「第2に周辺で働くワーカーマーケット」「第3にサンタモニカへ遊びに来る観光客・レジャー客マーケット」です。この中で、唯一のSCであるサンタモニカ・プレイス(賃貸面積 65,000㎡(推定)、店舗数130店、核店はブルーミングデールズとノードストロームの2核のRSC)が、エンクローズドモールのSCからオープンエアモールのSCへとリニューアルしたにもかかわらず苦戦しています。「SCと商店街が同じレベルで競争するとSCが勝つ」との流通理論がありますが、サンタモニカ・プレイスは逆に商店街風のストリートであるサードストリート・プロムナードの大繁盛と比較して力負けしています。

このサンタモニカ・プレイスが苦戦している要因と解決策は次の通りと考えられます(六車流：流通・マーケティング理論)。

### (1) 対象とするマーケット(コア・ターゲット)が明確でないSC

サンタモニカ地区マーケットは裕福な住民と周辺で働くワーカーと観光・レジャー客の3大マーケットです。サードストリート・プロムナードは、3つのマーケットを串刺しにした全マーケットに競争優位性を持って対応できる受け皿を持っています(ほぼ3分の1ずつのマーケット対応)。

一方、サンタモニカ・プレイスは、基本的には3つのマーケットを串刺しにしたターゲット戦略を取っていますが、2つの百貨店(ブルーミングデールズとノードストローム)以外は、サードストリート・プロムナードに対する競争優位性がなく、サードストリート・プロムナードの一番店型商業街区に対する二番店街商業街区のポジショニングになり、棲み分け分野の二番店の負けパターンのSCとなっています。

### (2) 地元ニーズに徹したSCづくりができていないSC

一番店型SC(サードストリートプロムナード)が3つのマーケットに対応すると串刺し型ターゲット戦略(3つのマーケットの共通ニーズを競争優位性を持ってMDing化する戦略)となります。しかし、完成度が今一步のサンタモニカ・プレイスが串刺し型ターゲット戦略を行うと、総花型ターゲット戦略(強みを持たない中途半端な顧客戦略)となり、3つのすべてのマーケットから魅力あるSCとは認知されません。サンタモニカ・プレイスは、サードストリート・プロムナードやサンタモニカ・シーサイド街区が観光客・レジャー客の強力な受け皿となっていることから、もっと地元ニーズとしての裕福な住民マーケットと周辺で働くワーカーを深掘りする受け皿のSCづくりをすべきです。SCは本来、地域ニーズを対象とすることに強みを持っており、レジャーや愛顧客を対象とするSCは「ホートンプラザ」や「ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケット」「ザ・モールオブアメリカ」は例外の原則で成り立っている特別なSCです。

### (3) 強力かつ有力なテナントミックスができていないSC

地元ニーズを対象とするSCで成功するためには強力かつ有力なテナントミックスが必要です。サンタモニカ・プレイスは、核店としてブルーミングデールズとノードストロームの2核体制(ただ、この2つの百貨店はグレード的には類似しているため、もう1つの核店は性格の異なるメイシーズの方が良いのでは…)の中で、テナントミックスが2軍型テナント(一部特化したテナントもあるが…)で占められており、一軍テナントが不足しており、地元の消費者にとって魅力不足のテナントミックスのSCです。

### (4) 不自然なレイアウトのSC

エンクローズドモールの場合フードコートは3Fでの成立性は高いが、オープンエアモールであるのに3Fに完成度の低いフードコートを配置しています。レストラン街は1Fの外向き立地とすべきであるが3Fに完成度の低いレストラン街を配置しています。製造小売の食品業態であるザ・マーケットも本来なら1Fが絶対条件であるのに3Fに完成度の低い食品業態を配置しています。これらは、いずれも1Fの大広場や外向き店舗としてレイアウト理論に基づき配置すべきです。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+</sup>  
代表 六車秀之<sup>むぐるま</sup>