

視点(737)

ソフトリニューアルのモデルとしての ユニバーシティ・ビレッジ!!(その2) (流通とSC・私の視点(736)より続く)

(4)ユニバーシティ・ビレッジの勝ちパターン化のためのコンセプト戦略

SCを成功させ、敵の参入障壁を高くするための手法を「コンセプト戦略」(異質化戦略)と言います。ユニバーシティ・ビレッジは脱CSCの3つの方向性とは異なるライフスタイルセンター化戦略を採用しました。1995年のリニューアル当時は、まだライフスタイルセンターという言葉は使われていませんでしたが、従来のSCの王道である多核・モール型SCとは異なる「場づくり型SC」(コミュニティ&コミュニケーション=地域の交流の場づくり)としての集客要因を核要素として導入し、全く新しい発想でSCの勝ちパターンづくりのリニューアルを実施しました。調度、旧ユニバーシティ・ビレッジがオープンモールであったため、周辺に立地する多くの多核型SCとの違いを明確にするために選んだSC業態です。今では、ライフスタイルセンターは21世紀の最適なSC業態として、新たに開発されるSCの主流になっています。このライフスタイルセンターは、商店街の良さを取り入れたSCとか負けパターンのCSCを勝ちパターン化したSCと呼ばれ、多核・モール型SCとは異質性があり、かつ多核・モール型SCとは異なる性格を持つことにより競存共栄できる関係です。

(5)ユニバーシティ・ビレッジの勝ちパターン化のためのマーケティング戦略

SCを成功させるためにマーケットに適合し、出来るだけ多くの売上を獲得するための手法を「マーケティング戦略」(売上最大化戦略)と言います。いくらコンセプト戦略が優れていてもマーケティング戦略が十分でないと、繁盛型SCにはなれません。

ユニバーシティ・ビレッジとは元々はCSCとして発足しましたが、CSCニーズは中道業態ニーズと言われ、ニーズの量的には一番大きいニーズですが、競争相手に切り崩され易いニーズでもあります。CSCが一番大きなニーズを対象として成立してきましたが、CSCがアメリカでは1990年代、日本では1990年代に勝ちパターンのSC業態ではなくなりました。それは、CSCよりアップスケール業態であるRSCに上位からCSCニーズを切り崩され、一方、ダウンスケール業態であるNSC(ロードサイド等の小商圏業態含む)やパワーセンターに下位からCSCニーズが切り崩された結果です。CSCニーズは上位からの切り崩しが1に対し、下位からの切り崩しが2のレベルで行なわれ、CSCニーズの中の中レベルのニーズは30%減少したと言われています。それゆえに、CSCの業態の敵は、RSCの進出よりもNSCやロードサイドの小商圏業態の方が恐いこととなります。CSCが脱中道化を図るためには、このNSCやロードサイドの小商圏業態への対策が重要になります。

(6)ユニバーシティ・ビレッジのソフト戦略及びハード戦略

増床なしのリニューアル

多くのCSCはパワーアップするために増床計画を行います。ユニバーシティ・ビレッジは、現状の延床面積の中で、やりくりしながら、大型店舗の小間割化、小型店舗の中規模化、外向き店舗の新設、非店舗ゾーンの店舗化、専門店舗の交換などを行いました。最近の2004年に初めて専門店舗と立駐が一体化した増築を行なっています。

テナントの入れ替え及び再構築

現在は、RSCでもないのにユニバーシティ・ビレッジにはRSC並のテナントが導入され、テナントミックスも一新されています。ただし、ナショナルチェーンだけではなく、地元のリージョナルチェーンやローカルチェーン、さらには独立店舗も導入され、周辺のRSCとは異なる地域密着性の高いテナントミックスとなっています。

デザイン・空間の創出によるイメージ一新の商環境づくり

外向き店舗とストリートが一体化し、街づくり型のSCであり、自然との融合、人間にやさしい環境づくりを行っています。地域の人々の井戸端会議の場づくりや地域の顔となる場づくり、正に、昔商店街が持っていた良さを取り入れたSCと呼ぶことができます。

段階的活性化

ユニバーシティ・ビレッジでは、1995年にライフスタイルセンター化をスタートし、4回のリニューアルを経て現在の姿になりました。(2004年に一部増築して完成)。毎回のリニューアルの度にテナントミックスの見直し、商空間の創造を行う段階的なりニューアルを行いました。

このようなハード中心ではなく、ソフト中心のリニューアルをユニバーシティ・ビレッジは行い負けパターンのCSCから見事、勝ちパターンのライフスタイルセンターに脱皮しました。

(株)ダイナミックマーケティング社³
代表 六 車 秀 之