

SCのリニューアルは、時代の変化に対応するために行われます。SCリニューアルの成果とは、客の満足度を通じてデベロッパーの資産価値の維持・向上です。

経済は50年、流通は25年、企業コンセプトは8年、MDingは3年経過すると、過去の延長線上の考え方は通用しなくなります。SCのリニューアルも、オープン後3年目のリニューアル、8年目のリニューアル、20~25年目のリニューアルのどのレベルの時代経過かによって、リニューアルの目的と求める成果が異なります。

一般的にSCリニューアルと言うと、増床とか改築とか内外の改装とかハード対応を思い浮かべますが、SCリニューアルの目的及び求める成果から見ると、必ずしも、ハード投資が伴わない、あるいはハード投資を極力少なくする「ソフトリニューアル」もあります。すなわち、SCリニューアルの目的及び求める成果から見て、「何を、どのようにすれば、SCリニューアルの目的と成果が達成出来るのか!!」を創意工夫によって企画し、「それを達成するための戦略・戦術の優先順位として何をやるべきか!!」を考えると、多くの場合、ハード投資の優先順位は上位ではなく、ソフト投資の方が優先順位が上位となる場合が多くあります。また、経済の成熟化、流通の飽和期、改正都市計画法による規制により、ハード投資よりソフト投資にウエイトを置いたSCリニューアルを求める傾向が今は高くなりつつあります。

そのように考えるならば、SCのリニューアルには次の3つのタイプが存在します。

	タイプ	成果から見た投資の概念ウエイト		内容
		ソフト	ハード	
第1のタイプ	ソフトリニューアル	80%	20%	ハード投資を伴わないソフト投資中心のリニューアル
第2のタイプ	ハードリニューアル	30%	70%	ハード投資を中心としつつ、ソフト投資を行うリニューアル
第3のタイプ	ハイブリッドリニューアル	50%	50%	ソフト投資とハード投資が成果の概念的に半々のリニューアル

ここでの「成果から見た投資の概念ウエイト」とは、SCのリニューアル投資の実際金額を言うのではなく、成果を出すための計画・企画のノウハウのウエイトの置き方から見た投資ウエイトのことです。当然ながら、ソフトはMDingや顧客満足度、運営力や販促手法の向上等の創意工夫であり、そのために形としての金銭的投資は抑えられます。また、ハードは建築物の増床・改築・改装であり、その結果、形としての金銭的投資は多くなります。ハード面の対応は少しの増床・改築・改装でも莫大な投資が必要となり、費用対効果は低くなります。ソフト面の対応は、創意工夫が中心となるためノウハウは必要となりますが、投資は非常に少なく、費用対効果は高くなります。

今後のSCリニューアルは、ソフトとハードが一体化し、成果の概念としては50:50のウエイトの「ハイブリッド型リニューアル」が適切となります(六車流:流通理論)。

ハイブリッド型リニューアルとは、SCのリニューアルの目的と求める成果をまず決定し、その目的と成果を達成する戦略・戦術を「優先順位別にカテゴリー化」し、ハード投資とソフト投資を同列価値と見なした手法です。それゆえに、場合によっては、ハード投資なしでもSCリニューアルの目的と成果が達成出来るならば、ソフト投資のみのSCリニューアルを行うこともできます。例えば、SCリニューアルの目的と成果が、現在のSCの売上の10%アップ(例えば20億円アップ)ならば、増床や改築や改装を伴わなくても、MDingやテナントミックスの見直し、顧客満足度の向上作成、運営や販促の新手法の導入等によって達成することも可能です。テナントの玉突き状態による全面移動をしなくても、店舗区画を現状のまま、やりくりすることで店舗の配置や店舗規模の変更、さらには、イメージの一新も可能になります。このように、出来るだけハード投資を少なく、ソフト投資に重点を置くSCリニューアルを、ソフトリニューアルあるいはハイブリッド型リニューアルと言います。

いずれにしても、SCリニューアルの目的は、「勝ちパターンづくり」「イメージ一新」「ローコスト化」が3本柱です。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>3</sup>  
代表 六車秀之