

構想力とは、「未来のSCの姿を投資を行う前に仮想として表現する発想力」です。SCのリニューアルにとって、リスク回避のために事前に結果を正確に把握する構想力は重要です。この構想力が一番発揮される場が、SCのリニューアルの「構想計画」の段階です。

SCのリニューアルの構想計画は、次の4つのプロセスから成り立っています（六車流：流通理論）。

### （1）第1ステップ「マーケティング調査」(Research)

マーケティング調査は、ドラッカーの言う顧客の創造の源となるマーケットを徹底分析することです。すなわち、マーケティング調査の内容は次の通りです。

#### ①地域スタイル調査

どのような人々が住み、どのような生活をし、どのような買物をし、どのようなニーズ&ウォンツを持っているのか?の地域のライフスタイルを把握することです。

#### ②競争SC調査

競争となるSCの立地、仕組み、MDing、運営を調べて自SCとの優位性・劣位性分析を行うことです。また、競争SC調査とマーケットの需要分析により、「不足ニーズ」「あぶれニーズ」「代替ニーズ」「奪取可能ニーズ」「ロングテールニーズ」「創出ニーズ」の探索が可能となります。

#### ③自SCの診断

自SCをSC理論（SCの成立のメカニズムとSCの成功・失敗のメカニズム）から分析・解析して、自らのポジショニングを明確にすることです。

### （2）第2ステップ「活性化（再生）戦略」(Strategy)

リニューアルの構想計画（構想力の具体化）にとって、一番大切なのが「戦略策定」です。戦略とは、「成果」です。よく比較される戦術は「能率」であり、より速く、より精度高く、よりローコストで、より斬新に仕上げることであり、成果そのものを創出する戦略とは異なります。

構想力は、まさに戦略発想を根源としたノウハウであり、

①経済及び流通のマクロの動態と、SC業態のライフサイクル及びポジショニング

②SCの成立のメカニズム及びSCの成功のメカニズム

③多様なSC業態及びSCを取り巻く業態の相関図

④原理原則のみならず、例外の原則や奇跡の原則のノウハウ

を把握し、応用するノウハウが必要です。

この戦略こそが構想計画の主体であり、マーケティング調査は戦略の前提、活性化計画は戦略の具体化手法、事業化は戦略の結果です。リニューアルの成果は、売上高アップあるいは敵の参入障壁の高い持続可能なSCづくりです。

### （3）第3ステップ「具体化計画」(Plan)

リニューアルの具体化計画は、戦略を具体化するための計画であり、前述の戦略に相当します。具体化計画においては、ソフト面・ハード面の技術的ノウハウが必要となります。ただ、具体化する時には必ず課題が発生します。課題は解決するもので、課題を解決せず先送りしてリニューアルを推進すると命取りになります。どうしても解決できない課題は、もう一度、戦略レベルで再検討することが必要です。

### （4）第4ステップ「事業化計画」(Feasibility)

事業化計画は、推進しているリニューアルを「再度、調査結果や戦略企画との整合性」の検討や投資と収入のバランスを「収益還元法で検証」したり、事業をスムーズに、かつ勝ちパターンとして完成させるための「推進及び業務監査」を行うことです。

以上のように、リニューアルを行うためには、「構想力と、その源となる戦略発想」が大切な位置づけにあります。

(株)ダイナミックマーケティング社<sup>+4</sup>

代表 六車 秀之