

商業施設のマネジメント (運営・管理)

大型閉鎖店舗再生にあたっては、別の大型店に一括賃貸できることは少なく、大半はフロア・ゾーン単位で分割して、複数のテナントに賃貸することになる。そのため、テナントとの契約や管理などの業務、共用部分等施設の管理なども、再生前に十分に考慮しておく必要がある。

ここでは、商業施設の運営・管理に関するマネジメントについて、示すものとする。

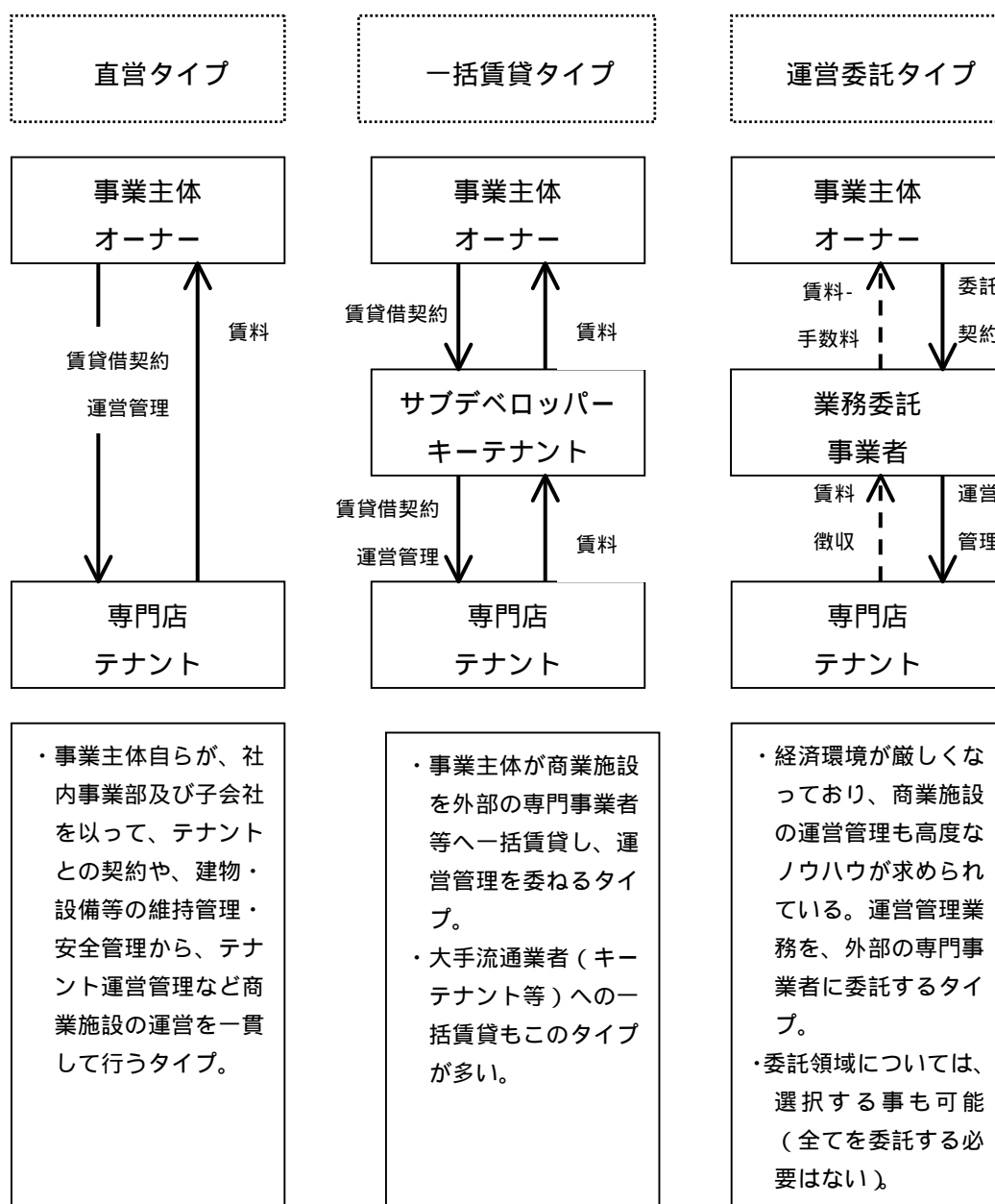
商業施設のマネジメント(運営・管理)

1. 運営管理のタイプと運営組織

(1) 運営管理のタイプ

事業の仕組みによって、運営管理主体の形態・タイプを、直営タイプ、一括賃貸タイプ、運営委託に分けることができる。

図表 - 1 運営管理のタイプ



(2) 運営管理タイプ別メリット / デメリット

運営管理のタイプ別に見たメリット / デメリットは以下のように整理できる。

図表 - 2 運営管理タイプ別のメリット / デメリット

	直営タイプ	一括賃貸タイプ	運営委託タイプ
メ リ ッ ト	・商業施設の運営管理に直接係る事で、ノウハウを蓄積しやすい。 ・販売促進活動などを通じて企業情報や CI の発信も可能。 ・テナントとの日常的な接触を通じて、太いネットワーク形成がしやすい。 ・SC の方向性をコントロールしやすい。	・安定した不動産収入が得られる。 ・サブデベロッパーまたはキーテナントに全てを委ねる事が出来るため煩雑な業務や、トラブルに巻き込まれなく済む。	・煩雑なテナント管理などは専門の事業者任せに任すため手間が掛からない。 ・部分的に商業施設運営管理に係る事で、時間は掛かるが OJT の場面があり、ノウハウ蓄積ができる。 ・SC の方向性をコントロールしやすい。
デ メ リ ッ ト	・煩雑なテナントの営業管理業務や、顧客の苦情処理などに煩わされる。 ・商業施設運営管理がない場合、人材が育ちノウハウが蓄積できるまでは苦労する。	・商業施設運営管理のノウハウ蓄積が出来ない。 ・良好な立地ポテンシャルと、まとまった施設規模がないとの受けるサブデベロッパーやキーテナントも少ない。 ・自社の企業カラーや情報は発信しづらい。 ・SC の方向性はコントロールできない	・良好な立地ポテンシャルと、まとまった施設規模がないと受ける事業者も少ない。

近年、不動産流動化などにより、所有と運営の分離が行われる傾向にあり、その場合、所有者が一括賃貸する のタイプまたは、運営管理業務を委託する のタイプとすることが多い。

業務ビルにおける のタイプの場合には、運営管理業務の主要な部分は施設管理であるため、ビル管理会社が運営管理を受託するケースが多い。

しかし、商業施設における のタイプの場合には、施設管理業務以外にこれから述べるような商業運営独特のノウハウを要する業務が多いため、商業施設の運営管理業務を受託できる会社はそれほど多くないのが現状である。

(3)運営管理組織

ここでは商業施設の運営管理の視点から、運営管理の組織形態について一般的な体系を整理する。

企業の組織体制は、「経営企画」、「営業」、「総務」、「経理」などに大別される。この中で商業施設の運営管理を担う部門は「営業」となる。

営業部門の分類については、「商業施設運営管理事業の規模」、「企業の沿革」などが背景にあって様々な分類が見られるが、後述する運営管理業務の体系に即して組織としての形態を整えている。また、運営管理業務のうち「総務・経理」業務については、企業としての「総務」及び「経理」部門が兼務しているケースが見られる。

商業施設の運営管理に当たって、テナントリーシングや販促のように専門性を必要とする業務や、テナント管理のように人間関係が大きく影響する業務など、ノウハウやネットワークが求められる業務領域については、他の業務との兼務ができる部分が少なく、専任して当たることが望ましい。

システムとして迅速で適確な処理能力が求められる「経理」などについては、企業の経理業務と兼任して行う事が可能であり、また効率的でもある。

特に、ノウハウやネットワークの広がり求められる「営業管理」は、商業施設の中核となる部分であり、機能的・効率的組織体制が重要となっている。

また、商業施設の運営管理においては、テナントとの共存共栄が前提であり、テナントの協力なくしては円滑に運営管理を推進する事が難しい。

そのため、一般的に「テナント会」が組織されることが多い。「テナント会」は、単なるテナント間の親睦を図るために組織化するものではなく、施設の運営管理を担うもう一つの機関として位置付けることが重要となる。

2．大型閉鎖店舗の再生における運営管理のタイプ

中心市街地の大型店が閉鎖した場合の再生においては、運営管理のタイプは次のようになる。

(1)従前の大型店のケース

百貨店に建物を一括賃貸していたケースでは、百貨店はキーテナントであると同時にサブデベロッパーでもある。

このケースでは前項 の一括賃貸タイプである。オーナーは、百貨店から入ってくる固定賃料を受け取るだけでよく、運営管理の手間とコストはほとんど発生しない。

(2)再生形態 1...大型店に一括賃貸できた場合

百貨店に一括賃貸できた場合、新たな百貨店がキーテナントでありサブデベロッパーとなる。

このため、前項 の一括賃貸タイプは変わらず、オーナー側に運営管理の手間とコストもほとんど発生しない。ただし、賃料収入については低くなることが多い。

・例：有楽町そごう（そごうへの一括賃貸→ビックカメラへの一括賃貸）

(3)再生形態 2...複数の店舗に分割して賃貸する場合

フロア単位やゾーンで分割して複数のテナントに賃貸する場合は、それぞれのテナントとの契約や管理などの業務や、また、共用部が発生することによる共用部維持管理の業務が発生する。

オーナーが商業専門デベロッパーでない限りは、それらの運営管理業務をオーナー自ら行うことは考えにくい。このため、前項 の運営委託タイプとなることがほとんどである。この場合、運営業務委託事業者は商業施設の運営管理を専門に行うプロパティ・マネジメント会社となることが多い。

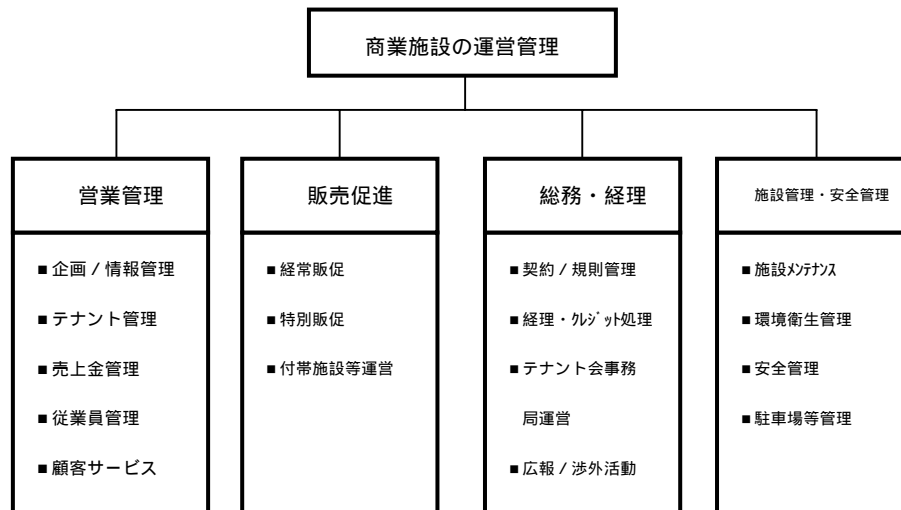
・例：錦糸町そごう（日本生命が一括取得→三井不動産への一括賃貸→テナントへの転貸（ららぽーと（三井不動産）への運営委託））

3．運営管理業務の体系

(1)運営管理業務の体系

商業施設の運営管理業務は、以下のように「営業管理」「販売促進」「総務・経理」「施設管理・安全管理」などに体系づけられる。

図表 - 3 商業施設の運営管理業務の体系



(2)商業施設の運営管理の概念

施設そのものの「維持管理・安全管理」といった資産を維持・保全して行く不動産管理的視点と、入居テナントの「営業管理」(営業力の水準維持・向上)及び「販売促進」(集客力・話題性の維持・管理)を行い、不動産価値を高めて行く営業運営的視点とは商業施設を運営管理する事業運営主体の基本的な要素となっている。

事業運営主体の立場からいえば、不動産運用収益の確保が事業目的であり、その収益の主たるものはテナントの賃料である。その賃料を確実に徴収し、増収機会を向上させるために、商業施設全体の営業力(売上高)を伸ばし、テナントの賃料負担能力を高めて行くことが求められる。

そうした意味では、運営管理を行なうに当たって、テナントの営業力向上を狙う「営業管理」を中心に、適切な「販売促進」活動、テナントの営業を円滑に補助する「総務・経理」業務及び施設特性に合った「維持管理・安全管理」業務が一体的に機能して行くことが望ましい。

4．運営管理業務の内容

(1)営業管理業務

営業管理業務は「企画／情報管理」「テナント管理」「売上金管理」「従業員管理」「顧客サービス」などに整理できる。それぞれの業務の内容を以下に示す。

図表 - 4 営業管理業務の内容

企画／情報管理	・商業施設コンセプト立案 ・テナント企画、テナントリーシング ・調査・マーケティング企画・実施 ・顧客動向・情報管理 ・流通業界及び競合施設情報の管理 ・テナントの企業情報の収集・管理 ・リニューアル計画立案 等
テナント管理	・テナントの日常管理・指導（営業時間管理、リースライン管理、各種規則運用管理等） ・テナント売上分析 ・テナント MD 及びオペレーションチェック ・テナント個別販促活動管理 ・各種申請書類（早出・残業届、休館日出勤、工事申請など） 等
売上金管理	・売上金預り～売上金返還 ・売上高の確定 ・クレジット売上請求、代金回収及びテナントへの返金 ・売上日報管理 ・釣銭管理 ・システム操作 等
従業員管理	・テナント従業員連絡網管理 ・従業員教育・研修 ・福利厚生（賞罰、休憩所、喫煙スペース、従業員食堂、ロッカールーム等） 等
顧客サービス	・インフォメーション ・駐車場サービス ・遺失物・拾得物管理 ・迷子、急患対応 ・休憩スペース 等

また、運営管理業務のなかでも重要な、テナント管理と売上金管理についてのポイントを以下に示す。

テナント管理

1)テナント売上分析の必要性

SC は多くのテナントの集合体であり、賃料条件はフロアや業種業態、キーテナント、店舗規模によって異なり、テナント別になることも珍しくない。

こうしたことから、テナントの賃料改定を念頭に置いた対応としては、周辺施設のテナント賃料を調査し、比較することができればよいが、現実にはテナント賃料事例の収集は容易ではない。

そのため、行うべき対応としては、テナントの売上分析が考えられる。多くの SC

では、売上歩合のシステムを導入しており、テナントの売上金管理は日常的に行っているものと考えられる。

2)テナント売上の項目

テナント売上分析においては、SC全体と個別テナントについて、また業種分類毎に以下の様な項目について整理する必要がある。

- ・売上高.....月間、年間、対前年比、数年間の推移
- ・レジ客数...1日平均、月間、年間、対前年比、数年間の推移
- ・月坪効率...月間、年間、対前年比、数年間の推移
- ・客単価.....月別の推移、対前年比 等

上記の定量的指標に加えて、定性的な評価も必要となる。

- ・日々の営業管理のレベル
- ・顧客サービスのレベル
- ・品揃え、値段のレベル
- ・ファサードの造作やディスプレイのレベル 等

3)賃料改定のタイミングと実務

好況時でも賃料増額に対しては決して良い顔をされないものであり、まして現在の様な不況時では、増額請求と言うよりもテナント側から減額請求があってもおかしくない時代である。そのため、実務的には、増額改定の理由を明確にしてねばり強く説得してゆく他ないと考えられる。

賃料改定のタイミングについては、多くの契約書のなかでは、賃料の改定（増額）はいつ行っても良いとされているが、現実的には契約更新時以外に実施するのはまず不可能と考えるべきである。

また、テナントも相応の投資負担をおこなっているのが通常であり、必ずしも増額できるとは限らないが、リニューアルも賃料の改定のタイミングとなり得る。

賃料改定（増額）の原則は、売上高が伸びていることを前提として、賃料の増額幅を売上の伸び率以下に抑えるという考えである。その場合も、運営管理業務を誤りなく遂行していることが当然求められる。

売上金管理

1)売上金管理の意味

テナントの売上金管理に関しては、賃料や諸経費を回収するための担保として考えられている場合が多く、テナントの状況、ひいては施設の集客力、売上を把握するための基礎データとして、把握しておくことは重要である。

一方、家賃や諸経費の回収リスクヘッジという点で言えば、もともとそれは敷金や

保証金で担保されているはずであり、仮にメリットがあるとすれば、金利といった営業外利益や資金運用利益の享受といったこと、多数のテナントが独自に売上を管理する場合に比べ、事故や不正が減少するといった効果などが考えられる。

しかし、売上金を預かることで、運営管理コストは増加することには留意する必要がある。単純な会計処理だけでも、それなりに人員は必要となる。これまで、売上金の勘定、売上金額の確定といった処理は、取引銀行が代行する 경우가多かったが、最近では、この業務について銀行が手数料を要求するのが当然となってきた。入金機、再勘機といった機械もあるが、結局は全ての売上を日々勘定し、集計のために入力するといった手間は同じである。

売上金とは基本的には、現金販売、掛売り（商品券、プリペイド・カード、パーソナル・チェック、クレジット、図書券、ビール券等による販売）を指し、消費税や配送料、洋服のお直しなどの加工代、金券自体の販売などは、控除の対象となる売上に含めないのが通常である。

2) 売上金管理の基本的な仕組み

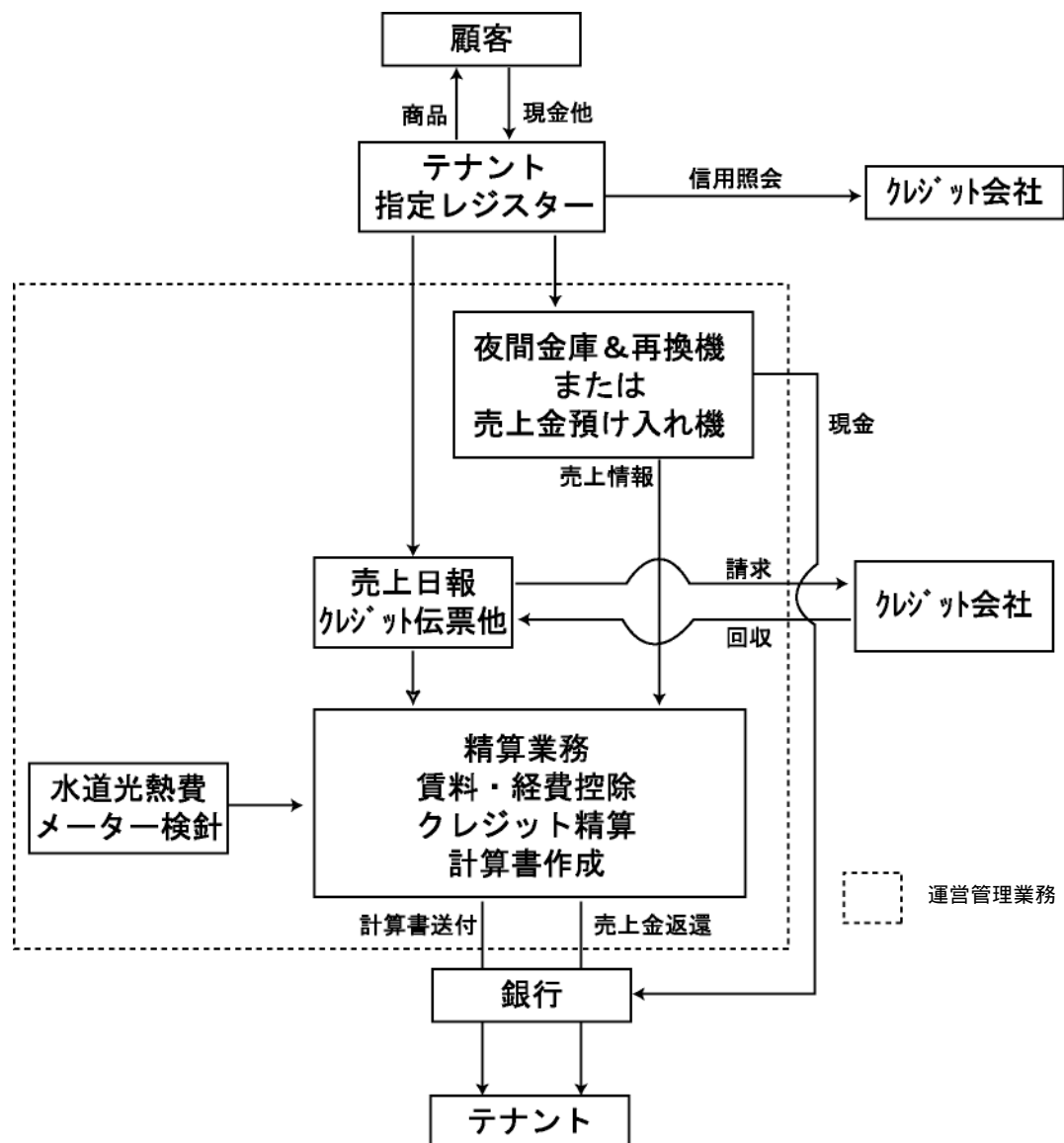
基本的には、営業終了後、テナントの従業員がレジの数字と実際の金額を照合し、入金機や夜間金庫に預けるといった手順を踏む。

テナントの報告（レジのレシート等）と預かった金額に差異が生じた場合は、預かった額が確定値となる。

売上金控除業務については、月二回程度、賃料などを清算・控除したうえテナントに売上金を返還するのが一般的である。

通常、当月分の固定額で徴収できるもの（固定家賃、共益費、テナント会費等）を前半で、歩合家賃等の変動するものについては後半で控除し、それぞれ一定期間後（月二回清算の場合は15日後が多い）にテナントに返還する。

図表 - 5 売上金管理業務の流れ



(2)販売促進活動

販売促進活動は「経常販促」「特別販促」「付帯施設などの運営」に整理できる。それぞれの業務の内容を以下に示す。

図表 - 6 販売促進活動の内容

経常販促	・プロモーション計画の検討 ・メディアミックス（懸垂幕、POP、ポスター、看板、ホームページ、DM など） ・イベント ・顧客管理（ポイントカードなど）	等
特別販促	・アニバーサリーなどのイベント・プロモーション	等
付帯施設等運営	・インフォメーションの運営 ・イベントスペース、イベントステージの管理	等

また、販促活動と販促費についてのポイントを以下に示す。

販促活動の概要

1)開業時販促

文字通り SC の開業に照準を合わせて実施する販促活動のことである。施設の全容や魅力を十分に知らしめる告知活動、館内外の装飾プラン、集客のためのイベント計画やプレミアム作成等が中心となる。合わせて、テナント側が主体となるオープニングセールを実施するケースも見られる。

なお、通常は事前販促として開業 6 ～ 3 ヶ月前より徐々に露出度を高め、開業時に最高潮となり、その後 1 ～ 2 週間まで継続させる。また、告知範囲も初見参ということ、事前に設定した商圈よりも広域とすることが常道である。

2)経常販促

開業時販促以降、日常販促を含む年間を通して行う販売促進のことである。歳時記的なイメージ演出（ポスター、装飾等）、バーゲン・周年祭・フェア等の実施、各種イベントの開催といった内容を柱として、年間の予算とスケジュールに基づき実行する。

なお、販促費の徴収方法によっては予算総額を事前に確定できないため、年度末に近い月の販促計画はニュートラル（空白）にしておくケースもある。

3)その他

SC によっては前述以外に、次のような販促活動を行っている。

ホール、ミュージアム等が併設されている所では、それらを使った自主催事を実施し、集客及び施設のイメージアップを目指す。同じく、イベント（展示）スペースを利用した企業キャンペーンによる賑わいの演出、集客アップを狙う。

販促費の負担

共同販促費の徴収については、共存共栄の理念と歩合制賃料を導入している場合、事業運営主体も費用を負担しなければならない。

費用の目安としては、開業時販促費が年間売上予算額の 1 ～ 3 % 程度、経常販促費が同じく 2 ～ 3 % で、原則は事業運営主体とテナントとが同額負担である。

(3) 総務・経理業務

総務・経理業務は「契約／規則管理」「経理・クレジット処理」「テナント会事務局運営」「広報・渉外活動」などに整理できる。それぞれの業務の内容を以下に示す。

図表 - 7 総務・経理業務の内容

契約／規則管理	・ 契約書管理 ・ 各種規則の周知徹底
経理・クレジット処理	・ 賃料徴収 ・ 各種テナント個別費用徴収（共益費、販促費、テナント会費、倉庫・ロッカー等施設使用料、POS レジスター／インプットターミナル等使用料） ・ クレジット処理 ・ 各種帳票管理
テナント会事務局運営	・ 総会・理事会などの運営 ・ 専門委員会・店長会などの運営 ・ 会計事務代行
広報／渉外活動	・ 周辺機関・団体窓口 ・ 苦情処理

また、総務・経理業務のなかでも重要な、テナント会事務局運営についてのポイントを以下に示す。

テナント会の目的

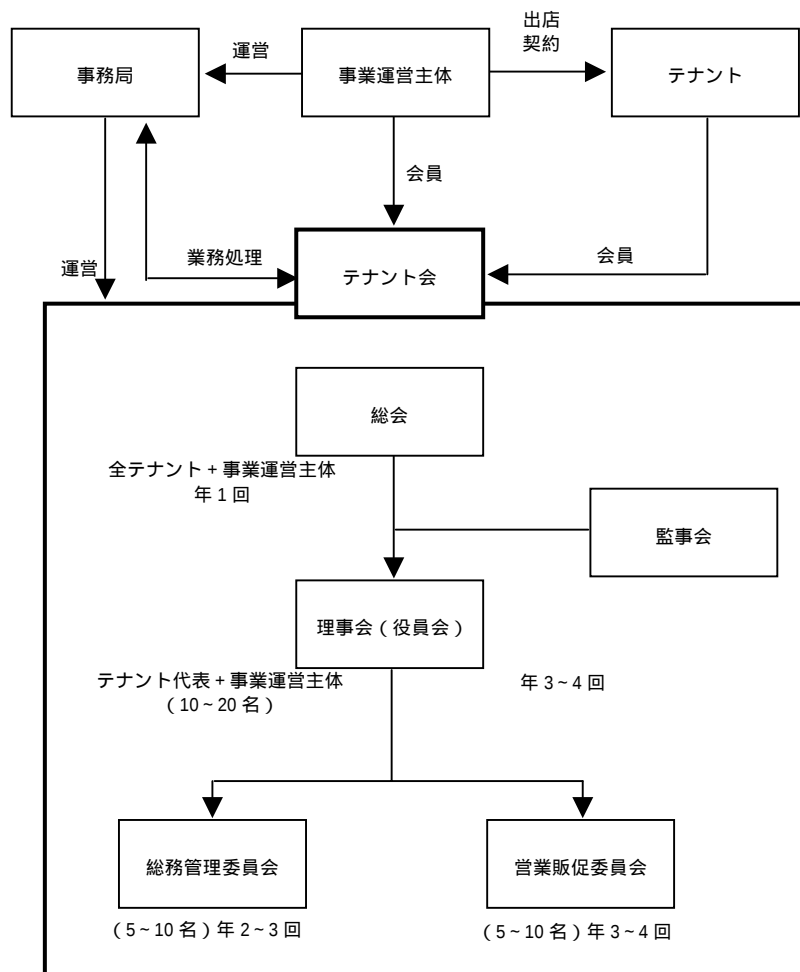
日本の SC における「テナント会」は、事業運営主体とテナントとの共存共栄の理念に立ち、双方が対等の立場で各種共同販促活動や従業員教育、福利厚生対策を実施するための組織という役割を担っている。

テナント会の組織化

テナント会の組織は、概ね下図のようになっている。

全テナントと事業運営主体とで構成され、その中から選任された役員による理事会（役員会）と専門委員会（総務管理、営業販促）が、活動の中心となる。

図表 - 8 テナント会組織図



テナント会の活動内容

主な活動内容は、次のようになる。

1) 販促活動

- ・事業運営主体とテナントが共同で行う販促活動（経常販促・特別販促）について企画、実行する。
- ・理事会の中の専門委員会（営業販促委員会）を中心に活動する。

2) 総務活動

- ・各テナント間の親睦を深めること（賀詞交換会、オーナーコンペ等）、従業員の福利厚生を充実すること（休憩室の整備、慰労パーティ、健康診断）等の推進。
- ・専門委員会（総務管理委員会）で企画、実施する。

3)教育活動

- ・施設全体のグレードアップ、各店舗の売上向上を図るため、オーナーセミナー、店長研修、従業員教育等を実施する。

4)管理活動

- ・営業時間や休業日の変更、共益費の改定等、テナントに重大な影響を与える案件についての事前調整を行う。
- ・専門委員会（総務管理委員会）で調整を行うことが多い。

テナント会の運営と実際

テナント会の実質的な運営は、意思決定機関である理事会の下で、実務作業を全面的にバックアップする事務局が行っている。

通常、事務局は事業運営主体側のスタッフが就任する事務局長（専従或いは兼任）以下、数名で構成される。こうした背景から、“事業運営主体主導のテナント会”運営が主流となってきた。

なお、運営費用はテナントからの入会金（5～10万円/店）と会費（月額5千円～1万円/店）で賄うことになる。

(4)施設管理・安全管理業務

施設管理・安全管理業務は「施設メンテナンス」「環境衛生管理」「安全管理」「駐車場等管理」などに整理できる。それぞれの業務内容を以下に示す。

図表 - 9 施設管理・安全管理業務の内容

施設メンテナンス	・建築物保守管理 ・建築設備保守管理 ・各種設備保守点検（シャッター、自動ドア、エスカレーター、エレベーター等） ・設備などの運転監視
環境衛生管理	・日常清掃 ・定期清掃 ・植栽維持管理 ・廃棄物処理（生ゴミ、ビン・われもの、可燃物、廃油、産業廃棄物） ・受水槽清掃 ・飲料水水質検査 ・グリストラップ清掃 ・鼠・害虫駆除 等
安全管理	・施設全体の開閉店 ・従業員及び搬入車両出入管理 ・荷捌き場及び館内物流管理 ・施設内保安及び近接地域の警戒 ・災害防止及び災害発生時の対処 ・テナント閉店後の火元等確認 ・顧客誘導 ・鍵管理
駐車場等管理	・入出庫管理 ・発券～料金徴収 ・駐輪場整理、顧客誘導

また、施設管理・安全管理業務のなかでも重要な、駐車場等管理についてのポイントを以下に示す。

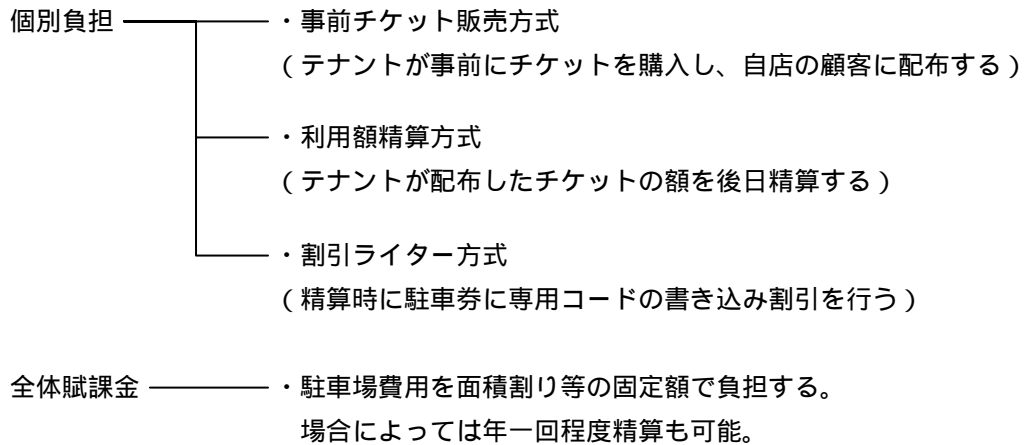
駐車場料金と負担方法について

郊外部の SC としては駐車料金が無料のところもあるが、都心部の SC では一般に駐車料金を時間制で徴収することが多い。

駐車場運営管理のランニングコストについては、来街客、テナント、事業運営主体の3者で負担し合うこととなるわけであるが、その来街者負担分のうち、買い上げ額が一定金額以上の来街者に対しては駐車場割引サービスを行うことが一般的である。

また、大型閉鎖店舗再生にあたっては、駐車券システムの変更などイニシャルコスト負担が、発生する場合がある。

図表 - 10 駐車場料金と負担方法



駐車場サービス方法の比較

駐車場サービスに関する一般的な負担方法は、以下の通り分類される。

図表 - 11 駐車場サービスの負担方法

精算方法		テナント負担方法	テナント負担の公平性	駐車場割引サービスの統一性・公平性	利用客の利便性	総合評価
変動額徴収方式	サービス券配布方式	各テナントがそれぞれサービス券を事前購入、若しくは配布後に精算する。	テナントが配布について不正を働かなければ公平。	各店毎にサービス券を配布するため、サービスの統一が図れない。	単価の低い複数店で買い回った場合、サービスを受けられないおそれがある。	買上額（入場者数）に連動するため、大幅な増収が可能。開業後のサービス方法の変更が困難。
	割引ライター方式	店内での精算時に駐車券に専用コードの書き込み割引を行う。	各店の売上高と連動するため公平。	施設全体としての割引サービスの統一が可能であり、全ての利用者に公平にサービスが提供できる。	利用者がサービスを受けるために特にすべきことがないため、トラブルが起こりにくい。	ライター設備を各店に導入する必要があり費用が高額となる。
定額徴収方式	賦課金方式	毎月定額を支払う。	予め基準に則り設定された金額を支払うため公平。	全ての利用者に公平にサービスが提供できる。	レシートの紛失などによるトラブルが想定される。割引券を受け取る場所が限定されるため、利用客にとってはやや利便性に欠けるか。	毎月安定した収入が見込める。開業後の状況に応じてサービス内容の変更が容易に可能。

駐車サービス内容と有料化率事例

駐車サービス内容と有料化率の事例は、以下の通りである。

図表 - 12 駐車場サービス内容と有料化率事例

	A.郊外型大規模 SC	B.百貨店
駐車能力	地下 1,000 台（日祝日のみ + 400 台）	501 台
料金システム	最初の 1 時間まで 400 円 以後 30 分毎に 200 円	1 時間 500 円 以後 30 分毎に 250 円
無料サービス	買上額 2 千円以上 1.5 時間無料 以下 30 分毎に 150 円 カード会員に加入すると平日 3 時間、 日祝日 1.5 時間無料 5 時以降入庫の飲食利用は無料	買上額 3 千円以上 2 時間無料
滞留時間	1.9h/台（駐車場利用者）	2.17 h/台
有料比率	24.80%	32.40%
平均支払額	518 円/台（無料分含め 128 円/台）	880 円/台（無料分含め 220 円/台）

5 . テナント入替とリニューアル計画

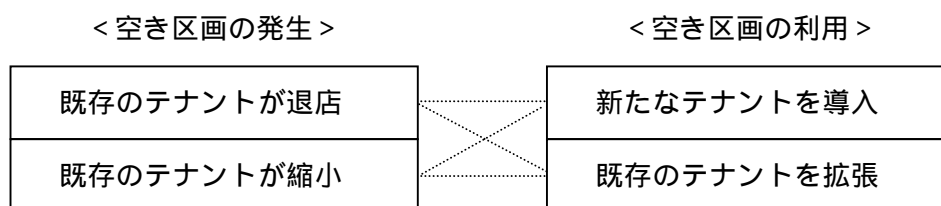
前述の運営管理業務を踏まえて、テナント入替とリニューアル計画について示す。

(1)テナント入替

従来、SCにおけるテナント入替は、退店区画を穴埋めするというネガティブなとらえ方をされていたが、最近では、テナントの退店をSCの魅力度アップのためのチャンスととらえる考え方が主流となってきている。

更には、計画的なテナント入替を日常的に行おうとしているところもある。テナント入替としては以下のようなパターンの組み合わせが考えられる。

図表 - 13 テナント入替のパターン



事業運営主体としては、テナントの入替によって以下のような成果を心がけるべきである。

- 売上の増大
- 賃料収入の増大
- テナントの鮮度向上
- MD、ターゲットの方向修正
- 売場の環境改善
- 他のテナントへの波及効果・活性化

このようにテナントの入替を戦略的、計画的に行うことによって、大がかりなリニューアルよりも短いサイクルでSCの魅力度向上を図ることが可能になる。また、日常的業務としてテナントの入替に対応することで以下のような運営管理スキルの向上が期待できる。

- テナントとのコミュニケーションの向上
- テナントの売上分析・営業評価のノウハウ蓄積
- テナントとの退店誘導・退店交渉のスキル向上
- 新しい業種業態・テナント動向の感度向上

なお、テナント入替にあたっては、指導しても売上が改善されない売上不振テナン

トに対しては、純粋な経済問題としてとらえ、データに基づいた経営数値によって、現状及び将来についての話し合いを行い、退店勧告をすることも必要である。

(2) リニューアルのタイミング

リニューアルには、部分的な不具合を直すための部分リニューアル、フロア単価などでテナントを入れ替えるリニューアル、キーテナントと連動したリニューアル、建物設備に大がかりな手を入れるリニューアルなど、様々なパターンがある。

リニューアルのタイミングの考え方としては以下のように整理できると思われる。

図表 - 14 リニューアルのタイミングと内容

開業後 2 ～ 3 年後	・ ハードの問題点やゾーニングの修正を行うための部分的なリニューアル。 ・ 開業 2 ～ 3 年後には、テナントが採算の見通しを立てるタイミングでもあり、退店テナントが出はじめる時期でもある。
開業後 7 ～ 8 年後	・ フロア単位や複数のゾーン単価で MD・ターゲットを見直し、テナントの大幅な入替を図るリニューアル。 ・ 開業 7 ～ 8 年度は、テナントが投資回収を終了するタイミングであり、また、SC 全体で当初のターゲットから変化する時期でもある。 ・ 競合環境も考慮して、早めのリニューアルが行われるようになってきている。
開業後 15 ～ 20 年後	・ 建物設備に大がかりな手を入れる全館リニューアル。 ・ 開業 15 年後は、エレベーター、エスカレーターや空調などの設備の償却が終わるタイミングである。建物・設備に大がかりな手を入れ、SC 全館の再生を図る必要がある。 ・ 20 年後であればキーテナントの契約が終了するタイミングとなり、キーテナントの交代も視野に入ってくることになる。

(3) リニューアルの目的

リニューアルの目的は、以下のように整理できる。

図表 - 15 リニューアルの目的

ハードの改善	・ SC の外装、ファサード、店内動線、パブリック照明、総合サイン、環境演出など ・ 駐車場出入口、駐車場台数の増設など ・ エレベーター、エスカレーター、空調設備など ・ 倉庫、荷捌き、ゴミ置場など
テナントミックスの見直し	・ フロアコンセプト・ゾーンコンセプトの見直し ・ MD 計画・ターゲット戦略の修正 ・ 業種業態構成の見直し、新しい業態への転換 ・ 鮮度の高いテナントの導入
売上増大 ・ 賃料収入増大	・ 新たに導入したテナントの売上目標の達成・賃料収入目標の達成 ・ 既存テナントの売上増大 ・ 既存テナントの賃料条件の改定・賃料収入の増大

(4) リニューアルの収支計画の留意点

商業環境が厳しさを増す中で、SC のリニューアルの必要性は高まっており、リニ

ューアルのサイクルは短くなっている。

従来は高額の保証金をリニューアル原資にあてる目論見が可能であったが、最近では保証金を取れるケースは少なくなってきたおり、事業運営主体の資金調達力が求められるようになっている。

こうした条件の中で、以下の視点でリニューアルの収支計画を慎重に策定する必要がある。

開業当初からリニューアル投資を事業計画に織り込む。

内部の資金プールの範囲内でのリニューアル投資に抑える

大規模なリニューアル投資にあたっては長期的な投資回収計画を見込む