

指導教員 境 新一教授

博士論文 要旨

ショッピングセンターにおける競争と協調に基づくテナント・ダイナミクスの研究 —中核テナント企業の存在が企業間関係に与える影響—

成城大学大学院 経済学研究科 経営学専攻 博士課程後期 谷 真哉

1. 問題意識と目的

本稿は、ショッピングセンター（Shopping Center：SC）を構成する企業間関係を構造的に捉え、SCのメカニズムを明らかにすることを目的とした研究である。本研究における企業間関係は、テナントミックスの背景にある企業間の関係を対象とするため、SC運営企業とテナント企業ならびにテナント企業同士の関係に焦点を当てた内容となる。分析対象には、地方・郊外を中心にSCを展開するイオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミをSCの主要3社に据えた。

企業間関係の分析には、マーケティング論のテナントミックス、企業間の競争を分析する競争戦略論、企業間の継続的なつながりを分析する組織間関係論の3つの理論を援用し、SCの分析視点を整理した。また、SCの特徴としてテナントの入退出が日々行われる視点も考慮した動的な企業間関係に生じる現象をテナント・ダイナミクス（Tenant Dynamics）と定義し本分析枠組みとした。その上で、本研究は、特に資源の相互依存に基づく取引関係に生じる企業間関係に着目するため、組織間関係論の中でも資源依存パースペクティブ（Pfeffer & Salancik, 1978；Pfeffer, 1992）と取引コストパースペクティブ（Williamson, 1975；1981）を中心に本分析枠組みに即して考察にあたった。

2. 本研究の構成と考察

ここからは、第2章以降の本研究の構成について説明する。第2章は、SCの定義ならびに諸概念を概説し分析対象であるSC運営企業の主要3社とテナント企業について整理した。また、SCの企業間関係を捉えるための上記に示した3つの視点を踏まえ、SCを分析す

るための論点をまとめた。そのうえで、本研究の分析枠組みである動的な企業間関係を捉えるためのテナント・ダイナミクスを提示した。最後に、分析方法として実証分析に関わる調査方法、分析手法について示した。

第3章は、SCの企業間関係を分析する本研究の主旨に沿い、援用した諸理論の中でも特に組織間関係論の資源依存パースペクティブと取引コストパースペクティブを取りあげ論点整理にあたった。さらに、テナント・ダイナミクスの枠組みを念頭に置くことから、テナントの入退出が生じることを加味した組織間変動を通してSCの企業間関係を構造的（システム）に捉える分析視点を提示した。

第4章からは、実証分析として主要3社から得たデータをもとにテナント企業の分析にあたる。はじめに、データセットの概観や分析方法を示し、次に2023年のテナントデータを使用したクラスター分析を行い、ブランド数とテナント出店数に応じた分類を実施した。主要3社を比較することで3社に共通するテナント企業や特に出店数の多い中核テナント企業の存在を明らかにしている。さらに、テナントの入退出によって生じる動的な企業間関係を主眼に置くことから、開業年と2023年の二時点のデータを比較し、分析を実施した。分析には、SCを支えるSC運営企業と中核テナント企業の関係に焦点を絞り、SCとの関係を「維持する企業」、「撤退する企業」、「新規に参入する企業」の3つに分類し企業間関係の検証を行った

第5章は、第4章の定量分析の結果、明らかとなったSC運営企業とテナント企業の間関係を公開情報（財務諸表や各種ニュースリリース、ホームページ、書籍等）やSC運営企業へのインタビューの内容を中心とする定性データに基づき検証を行った。

第6章は、第4章、5章の実証分析の結果をもとに組織間関係論の資源依存パースペクティブと取引コストパースペクティブの視点から企業間関係の考察を行った。特に、SCの中核テナント企業を中心に、他社資源への依存によるパワー関係やパワー関係の程度により生じる取引コストへの影響を踏まえ検証した。さらに、依存関係に留まらない自律化戦略と依存を認めた協調戦略の観点や企業間関係自体を支えるテナント会などの調整機能についても考察した。そのうえで、テナント・ダイナミクスによる動的な企業間関係を広く組織間変動として捉え、中核テナント企業を中心に維持され変化する関係を踏まえたSCの構造（システム）を明らかにしている。

3. 結論および課題と展望

以上の内容から、本研究の結論を述べる。第一に、テナントミックスの背景には、SCを支える中核テナント企業の存在が明示され、なかでも SC 全体に共通する企業と特定の SC 運営企業と独自に関係を強める企業が認められた。故に、中核テナント企業のような強い関係性を持つ企業の役割を踏まえたテナントミックスの検討が不可欠であることが明らかとなった。

第二に、SC の組織間の調整を行う機能としてテナント会の他に SC 運営企業による支援も多く実施されていることがわかった。具体的には、SC 運営企業はテナント企業に対して、求人をサポートする「採用支援」、テナント従業員向けの休憩室の拡充などの「労働環境の支援」、接客力向上や資格取得など営業に関わる「教育支援」など多岐にわたる調整が SC 全体の企業間関係を維持することがわかった。

第三に、テナントの入退出により企業間関係も流動的に移り変わる中、SC 運営企業と中核テナント企業は協調戦略に基づく仲間集団を形成し、中間組織の維持に貢献することを明示した。よって SC は、一部のテナント企業を変化させながら仲間集団を基底とする SC の組織間構造（システム）を構築し、テナントミックスの背景にあるメカニズムを維持していることを明らかにした。

したがって、本稿はテナントミックスの背景にある企業間関係の視点の重要性を明らかにしただけでなく、テナントの入退出を踏まえたテナント・ダイナミクス研究の意義を提示することができた。

本結論を踏まえ、4つの研究課題が残った。

これまで、テナントミックスの背景にある SC の企業間関係の重要性を指摘してきた。しかし、テナントミックスを有効に活用するための新たなモデル構築や変数の提案につなげられなかったことが第一の課題となる。

第二の課題として、本研究の対象は主要 3 社による特定の SC に絞った研究であるため、対象企業または、対象 SC を変更しても同様の結果が得られるかを検証する必要がある。

第三の課題は、中核テナント企業を中心とする企業間関係が互いの収益（パフォーマンス）にいかん貢献したかを検証することは本稿では確認できなかった。そのため、SC の企業間関係を維持することが業績の向上に比例するかを明らかにすることが課題となる。

第四の課題として、本稿の定量的分析は開業年と 2023 年の二時点を比較した研究に留まったため、必ずしも SC の企業間関係に生じるダイナミクスを明らかにしたとはいえない。

そのため、引き続き本対象の追加調査が必要となることが課題となった。

上記の研究課題を踏まえ、今後の展望を最後に述べる。本研究では、開業から8年後の企業間関係の状況を比較したことにより、中核テナント企業を軸とするSCの組織間構造（システム）の一端を明らかにすることができた。したがって、数年後の同じ対象SCが時間の経過とともに、いかに維持され変化してきたかを再検証することにより、テナント・ダイナミクス研究をより深めることにつながると考える。今後、本研究が進展していくことにより、SC内の企業間関係の発展にとどまらず、地域の発展に貢献する企業間関係として持続可能なSCの実現の一助となることが期待される。