

博士論文

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—

2023年11月

成城大学大学院 経済学研究科

経営学専攻

谷 真哉

## 論文目次

第1章	序論	1
1.1	研究の背景と問題意識	1
1.2	本研究の目的	4
1.3	本研究の構成	4
第2章	分析対象、分析枠組みならびに分析方法	6
2.1	分析対象	6
2.1.1	ショッピングセンター（SC）の概念と定義	6
2.1.2	SCに関わる企業：SC運営企業とテナント企業	7
2.1.3	地方・郊外型SC運営企業の主要3社 ：イオンモール・三井不動産・イズミ	9
2.1.4	テナント企業におけるブランドの多角化	14
2.1.5	SCと企業グループ	16
2.2	分析視点：SCの企業間関係を捉えるための諸理論の整理	18
2.2.1	効率的なテナント構成を重視するテナントミックス	18
2.2.2	資源に基づく競争戦略論からみたSCの企業間関係	23
2.2.3	組織間関係論におけるSCの資源依存と取引コストの視点	28
2.3	分析枠組み：テナント・ダイナミクス	31
2.3.1	テナント・ダイナミクスの定義と目的	32
2.3.2	テナントミックスとの違い	33
2.3.3	テナント・ダイナミクスの理論的位置づけ	34
2.4	分析方法	35
2.5	小括	37

第3章 テナント・ダイナミクスを踏まえた企業間関係の分析視点	39
3.1 SCの組織特性	39
3.2 SCの企業間関係を多元的に捉える視点	41
3.2.1 ダイアド：SC運営企業とテナント企業	41
3.2.2 組織セット：SC運営企業と中核テナント企業	42
3.2.3 組織間システム：SCの組織間構造	43
3.3 資源の相互依存によるパワーの生成：均衡と不均衡	44
3.3.1 競争がもたらすSC運営企業とテナント企業のパワー関係	44
3.3.2 パワー関係の回避と吸収：自律化戦略と協調戦略	46
3.4 SCの企業間関係に生じる取引コストの影響：節約と弊害	48
3.4.1 相互依存による取引コストの節約	49
3.4.2 パワー関係がもたらす取引コストへの弊害	50
3.5 テナント・ダイナミクスによる組織間システムの変動とその要点	51
3.5.1 テナント・ダイナミクスによる組織間変動の視点	51
3.5.2 テナント・ダイナミクスを踏まえた組織間構造を捉えるための要点	52
3.6 小括	54
第4章 テナント・ダイナミクスに基づく企業間関係：主要3社の比較検証	
.....	56
4.1 はじめに	56
4.2 分析対象と分析方法	56
4.2.1 分析対象となる主要3社のSC	56
4.2.2 分析方法：クラスター分析によるテナント企業の分類方法	58
4.2.3 データセットの概要	59
4.3 テナント企業構成にみる主要3社の企業間関係	60
4.3.1 テナント企業の類型：SBST・SBMT・MBMT	61
4.3.2 クラスター分析を踏まえた主要3社の特徴	64
4.3.3 出店数に基づくテナント企業の貢献度：中核テナント企業の位置づけ	69
4.3.4 主要3社の中核テナントを担う企業の特徴	72

4.4	テナント企業の入退出を踏まえた SC の企業間関係：開業年と 2023 年の比較	77
4.4.1	テナント企業の類型に基づく企業構成の変化	78
4.4.2	中核テナント企業の存続と変化	81
4.5	主要 3 社のテナント・ダイナミクスに基づく企業間関係	85
4.5.1	主要 3 社に共通する企業間関係	86
4.5.2	各社が独自に構築する企業間関係	91
4.6	小括	93

## 第 5 章 テナント・ダイナミクスを支える企業間関係

	：中核テナント企業を中心として	95
5.1	はじめに	95
5.2	SC 運営企業のテナント企業に対する依存	95
5.2.1	SC の個性を担うテナントの誘致	95
5.2.2	SC 運営企業とグループ内テナント企業の関係	97
5.3	中核テナント企業の SC に対する依存	99
5.3.1	主要 3 社に対する中核テナント企業の取引依存度	99
5.3.2	SC 出店を前提としたテナント戦略	102
5.4	不確実性がもたらす企業間関係への影響	104
5.4.1	業績悪化に伴う関係の解消	104
5.4.2	コロナ禍における SC 運営企業のテナント企業に対する支援	105
5.4.3	SC の休業・時短要請がもたらすテナント企業への影響	106
5.5	協調を促す企業間関係	107
5.5.1	SC 運営企業とテナント企業の協働	108
5.5.2	SC 運営企業によるテナント企業間連携の推進	110
5.6	仮説検証	111
5.7	小括	112

第6章	テナント・ダイナミクスに基づく企業間関係の考察	113
6.1	資源依存パースペクティブに基づくSCのパワー関係	113
6.1.1	SC運営企業による依存：テナント企業の優位性	113
6.1.2	テナント企業による依存：SC運営企業の優位性	115
6.1.3	互惠関係による強い相互依存：パワーの均衡	116
6.1.4	テナントの入退出による一時的な相互依存：パワーの生成と消滅	117
6.2	パワー関係がもたらす取引コストへの影響	117
6.2.1	SC運営企業の優位な取引関係	118
6.2.2	テナント企業の優位な取引関係：ブランド力の強いテナント	119
6.2.3	取引コストを軽減する仲間集団の形成：SC運営企業と中核テナント企業	120
6.3	組織間調整メカニズムを通じた依存への対処：自律化戦略と協調戦略	121
6.3.1	SC運営企業による依存の回避と限界	122
6.3.2	テナント企業による自律化戦略と戦略的依存	124
6.3.3	パワーの均衡に基づく協調戦略の推進：SC運営企業と中核テナント企業	124
6.4	テナント・ダイナミクスを維持する調整機能：テナント会と諸機能	125
6.4.1	テナント会がもたらす組織間調整の役割	125
6.4.2	SC運営企業がもたらす組織間調整の機能	126
6.5	テナント・ダイナミクスによる組織間関係の構造：維持と変化	129
6.6	仮説検証	131
6.7	小括	131
第7章	結論および課題と展望	133
7.1	結論	133
7.2	課題と展望	134
	謝辞	135
	参考文献	137

# 第1章 序論

## 1.1 研究の背景と問題意識

世界初のショッピングセンター<sup>1</sup> (Shopping Center : SC) が米国に誕生してから一世紀が経過した。我が国の SC は、米国遅れること 40 年余りが経過した 1969 年に日本最初の SC<sup>2</sup> である玉川高島屋 SC が生まれ、日本における SC 開発の礎が築かれた<sup>3</sup>。

その後、SC は買い物が一カ所で全て揃うワンストップショッピングの拠点として全国各地に拡大し、品揃えによる地域間格差の是正に大きく貢献した。また、日本に SC が誕生してから 60 年余りの間に消費者のライフスタイルや社会の要請も大きく移り変わり、呼応するように SC も変化し発展を遂げてきた (菅原ほか, 2011<sup>4</sup>)。過去 20 年、2018 年まで成長を続け、今日では百貨店の 5 倍、スーパーの 2.5 倍の売上規模にまで拡大した (図表 1-1)。

これまでの SC の成長を支える原動力として、直接消費者と接点を持つテナントの存在を無視することはできない。テナントは古くから SC を形成する前提条件<sup>5</sup> (Gruen & Smith, 1960) とされ、SC の成功に関わる重要な要素として位置づけられてきた (Brown, 1991 ; Borgers et al., 2010)。このテナントの集積こそ、SC を商業集積と言わしめる所以であり、テナントの組み合わせが SC の収益最大化にいかに関与できるかに注目した視点がテナントミックス (Tenant Mix) である。

テナントミックスは実務と研究の世界の両面で大きな関心を得ており、SC の規模、テナント区画数、業種・業態、テナント間の距離など様々な観点からテナントの効率的な運用が模索されてきた (Greenspan, 1987 ; Teller & Reutterer, 2008 ; Carter & Allen, 2012 ; Teller & Schnedlitz, 2012 ; Yiu & Xu, 2012)。つまり、テナントミックスの視点では、SC 運営企

---

<sup>1</sup> 1922 年に米国のカンザスシティに誕生した「カントリークラブ・プラザ」が世界初の SC であると、SC 経営士会 (2014) 『SC 経営士が語る新ショッピングセンター論』 織研新聞社 pp.9-10 に紹介されている。

<sup>2</sup> 日本最初の SC は、玉川高島屋 SC 以外に諸説あるものの、日本最初のリージョナル SC として多くの研究で認められている「玉川高島屋 SC」を日本最初の SC と位置づけた。

<sup>3</sup> 5 年後の 1974 年には、「日本ショッピングセンター協会」が設立された。

<sup>4</sup> 菅原ほかは、SC の発展の課程を 4 ステージに分類した (菅原ほか, 2011 : 4-5)。

<sup>5</sup> SC の父とも呼ばれた Gruen と共著者の Smith は、著書『Shopping Twon USA』(1960) において SC の前提条件を記した第一部でテナントについて記している。

業<sup>6</sup>がテナントを市場から自由に獲得できる資源であるとともに、完全にコントロール（管理）できる対象として研究がなされてきた。

しかし、近年、全国的に拡大した SC は飽和状態（オーバーストア）が進み、コロナ禍以前から出店効率の悪化が問題となっている（井上・中山，2003；川嶋・姥浦，2017；田中・白川，2019；谷，2022b）。なかでも商圈に類似した店舗が増えるコモディティ化（大甕，2021：124-125）やテナントの空き区画を埋められない問題（谷，2023b：99）などテナントミックスに課題を抱える SC が増加している。

テナント構成が類似する要因の一つに、SC 運営企業が誘致した「地元の専門店」や「出店地域に初出店する専門店」に該当する店舗の撤退が相次ぎ、空いた区画には全国展開する「ナショナルチェーン店」に代替されたことを谷（2021：23）は指摘している。テナントの撤退は、SC 運営企業が必ずしも予測できることではないため、SC が抱える不確実性の一つとなる。この不確実性の根底には、家主と店子との関係である SC 運営企業とテナント企業との間に賃貸借契約以上の資本関係を形成しないことがあげられる。つまり、SC 運営企業とテナント企業は独立した関係にあるため、一部を除き SC 運営企業はテナント企業を完全な管理下に置くことはできない<sup>7</sup>。このことから、テナントミックスは、資本関係のないテナント企業の集合体であり、それぞれが持つ戦略や経営状況によって SC 運営企業と複雑に絡み合う関係から形成されることがわかる。これまでも大型区画を有するアンカーテナント（キーテナント）の重要性（Brown, 1992；Ibrahim & Galven, 2007）やテナントの視点（Teller & Schnedlitz, 2012）からテナントミックスを論じた研究はあるものの、具体的な企業名やブランド名を踏まえた研究は見受けられない。

したがって、本研究では、テナントミックスの成功と持続的なテナントの維持に結びつけるためには、SC 運営企業とテナント企業との関係がシステム（構造）として重要な役割を果たしているのではないか、という問題意識が生じた。

SC は施設を運営する SC 運営企業と区画を埋めるテナント企業が資源を持ち合い、分業と相互依存関係により成り立つ特殊な業態である。そのため SC 運営企業にとっては誘致したいテナント企業との関係を維持し、協調関係を築く場として SC を機能させられるかが重

---

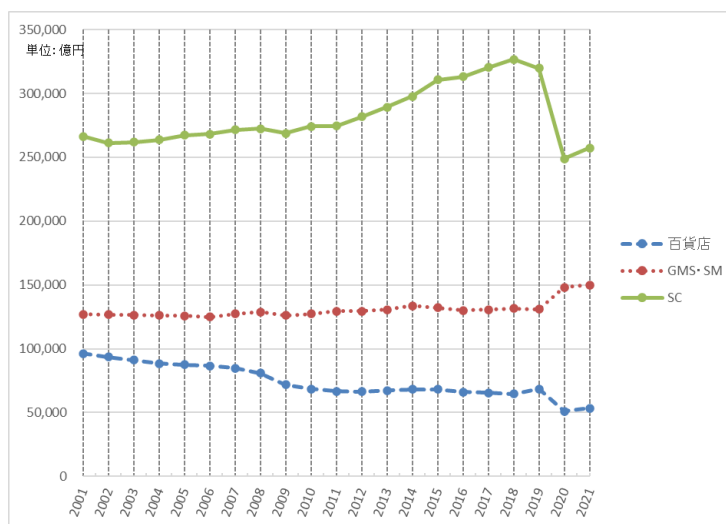
<sup>6</sup> 一般的にはディベロッパーと称されることも多いが、SC 以外の不動産開発企業と区別する点と、主に SC 運営面に焦点を当てることを踏まえ、本研究では、「SC 運営企業」と称す。

<sup>7</sup> SC 運営企業は、施設管理者としてグループの業績に寄与することを目的に、資本関係にあるグループ内テナント企業をコントロール下に置くことは可能となる。

要となる (Teller et al., 2016)。また、テナント企業同士は、同業・異業種問わずに自社の利潤獲得を第一の目的とする競争関係と相互に集客し合い協調する関係が築かれている。

以上の内容から本研究は、テナントミックスの背景にある 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注目し、資源の相互依存に基づく企業間の競争と協調により生じる企業間関係に焦点を当てる。また、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) と定義し分析にあたる。本分析にあたり、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<sup>8</sup>として分析対象に据えた。分析枠組みについては、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、企業間関係の継続的なつながりを分析する組織間関係論の 3 つの理論を援用しテナント・ダイナミクスの分析を行う。本研究においては、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した研究であることから、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) を中心に考察にあたる。

図表 1-1 大型商業施設における年間販売額推移の比較 (2001-2021 年)



(出典) 百貨店とスーパーのデータは「経済産業省商業動態統計」を、SC のデータは、SC 協会の「SC 販売統計調査報告」を参考に筆者作成。

<sup>8</sup> SC 運営企業の中でも東証プライム市場に上場し、新たな SC を開業し続ける企業であるイオンモール、三井不動産、イズミを主要 3 社と位置づけた。



## 1.2 本研究の目的

本研究は、以下の3つの研究目的を設定し分析を進める。

はじめに、SCの企業間関係として、組織間関係論の視点から企業間関係の各レベルに応じてSC運営企業とテナント企業の間関係を考察する。この関係は、資源の相互依存を前提に互いに必要とする資源の程度に応じてパワーや取引関係に優劣が生じる。その上で、第一の目的として、テナントミックスの背景となる企業間関係が、いかに形成され、中核をなす企業間関係をもとに維持されてきたかを明らかにする。

次に、SCは独立企業の集合体であるとともに、資源の相互依存を前提とした協同体である。SCに集う企業は、自社の利潤追求のための競争関係と互いに集客し合いSCを基に収益をあげる協調関係を形成する。このような競争と協調による企業間関係を維持するための調整機能としてテナント会やSC運営企業を主とする諸活動が、いかに貢献し影響を及ぼしたかを明らかにすることが第二の目的となる。

最後に、SCの企業間関係は、テナントの入退出が日々行われることにより関係も流動的に移り変わる。そのため静的な視点だけでなく、企業と企業の関係が変化する動的な視点も重要となる。したがって、SCの企業間関係を動的に捉えつつ構造的（システム）に捉えることを通じて、SC研究の新たな視点を提供することが第三の目的となる。

## 1.3 本研究の構成

以下に本研究の構成を示す。

第1章は、本研究の背景として、SCの発展を支えてきたテナントミックスの意義と課題を示した。特にテナントミックスの課題の一つに、テナント企業の視点が含まれていないことを指摘した。そのため、テナントの入退出を踏まえた動的な企業間関係として捉える必要性を問題意識として掲げた。そのうえで、企業間関係を明らかにするための分析枠組みを通して本研究の3つの目的を示した。

第2章は、本研究の分析対象と分析枠組み、さらには分析方法について論じる。はじめに、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する。次に、本研究の理論的視点として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、企業間関係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の分析視点をまとめる。そのうえで、本研究の分析枠組みとして、動的な企業間関係を捉えるためのテナント・ダイナミクス概念を

提示する。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す。

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る。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する。

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の存在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する。さらに、テナントの入退出が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う。

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定性データに基づき検証することが目的となる。定性データには、SC運営企業とテナント企業の公開情報（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に基づき分析を実施する。

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う。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論じる。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をする。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）を明らかにする。

最後に第7章は、結論として、本研究の総括を行うとともに、今回新たな概念として提言したテナント・ダイナミクス研究の意義と結論を導く。加えて、本研究の課題に言及するとともに今後の展望について述べる。

## 第2章 分析対象、分析枠組みならびに分析方法

### 2.1 分析対象

#### 2.1.1 ショッピングセンター（SC）の概念と定義

本項では、日本ショッピングセンター協会（JCSC）の定義ならびに先行研究を踏まえ SC の概念整理を行う。その上で、本稿の研究目的を踏まえた SC の定義を提示し、次節以降の指針とする。

我が国に SC が普及してから 60 年余りが経過し、今日では全国各地に拡大した。大型商業施設の中で、SC を定義づける物差しは JCSC が定める内容に基づく。JCSC の定義に準ずれば、SC とは「一つの単位として計画、開発、所有、管理運営される商業・サービス施設の集合体で、駐車場を備えるものをいう。その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである」となる（SC 協会，2018）。よって我が国の定義は、SC 運営企業による開発者視点で語られた内容となる。

米国 SC について述べたホーレス（1980）の定義においても JCSC の定義と同様の記載があり、我が国の定義は SC 発祥の国である米国を参考に作られたことが窺えた。また、JCSC は定義のほかに SC の立地基準<sup>9</sup>や立地区分なども提示している。立地基準には、店舗面積の目安以外に、テナントに関する詳細な基準を示している。テナントの基準には、一定数以上のテナントの集合が求められており、他の大型商業施設と区別するうえでテナントは必要不可欠な要素として位置づけられている。ホーレスは SC にテナントが集合する効果として、「より多くの顧客を得ることができ、その結果、売り手、買い手双方に利益をもたらす」と述べている（ホーレス，1980：2）。つまり、SC は SC 運営企業だけでなく、テナント側に対しても利益をもたらす重要な対象となる。

---

<sup>9</sup> SC の立地基準には、店舗面積が 1,500 平方メートル以上あり、キーテナントを除くテナントが 10 店舗以上、キーテナントがある場合、その面積がショッピングセンター面積の 80% 程度を超えないこと、テナント会（商店会）等があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行うことなどの決まりがある。

このような SC 運営企業とテナントの関係は、我が国 SC の黎明期<sup>10</sup>から運命協同体<sup>11</sup>であることが述べられ、両者の関係を維持するうえで「共存共栄」、「相互信頼」、「自主性尊重」の必要性が示されている（倉橋，1973：52-54）。さらに、倉橋が示す「自主性尊重」には、JCSC の立地基準にも含まれるテナント会の重要性が語られ（倉橋，1973）、両者の関係はテナント会を中心に互いに協調し合う対等な関係として捉えられている。

以上の内容から、本研究では、SC を企業間が互いに収益を求め合う競争状態を生み出す場であるとともに、SC に集う企業が互惠関係を形成し互いに協調し合う企業間関係を形成する場と位置づけ、次章以降の指針とする。次項では、SC の主要なアクターである SC 運営企業とテナント企業それぞれの概念を整理する。

## 2.1.2 SC に関わる企業：SC 運営企業とテナント企業

本項では、SC の主要なアクターであり、本研究の分析対象である SC 運営企業とテナント企業それぞれについて概念整理を行う。

### （1）SC 運営企業

SC の管理・運営を担う企業は、一般的にディベロッパー（developer）と称される。ディベロッパーは、主として不動産業の性格を持ち、商業施設の調査・企画・開発・建設に関わるディベロップメントと開業後の運営・管理に関わるオペレーションの 2 つの役割を担う<sup>12</sup>。特にオペレーションは、テナントの誘致や入替えを含む商業区画の調整や施設全体の管理・運営など SC の維持・存続に直接結びつく重要な取り組みとなる。そのため、SC 運営企業が競争優位性を創出するうえで、オペレーションは重要な役割を果たす。

また、SC のディベロッパーであっても主事業が SC 専業ではない場合も多い。代表的な業種として、オフィスビルやレジデンス等の「不動産業」、鉄道などの「運輸業」、総合スー

---

<sup>10</sup> 倉橋は、日本最初の SC である玉川高島屋 SC の設立の中心を担った人物であり、SC の黎明期である 1973 年の雑誌『ショッピングセンター』に「共存共栄」、「相互信頼」、「自主性尊重」の必要性を寄稿している。

<sup>11</sup> 倉橋は運命協同体の別の表現として、「よいときは両方ともよく、よくなるまでは互いに苦勞を分け合う。両者は同じ釜の飯を食べる一家族」をあげている（倉橋，1973：53）。

<sup>12</sup> イオンモール(株)「2016 年統合レポート」pp.5-6

パー等の「小売業」などがある。出店戦略においても SC 運営企業によって特徴は異なり、利便性の良い都市部に出店する都市型 SC と地方・郊外の広大な敷地に出店し広域から集客を得る地方・郊外型 SC<sup>13</sup>に分かれる。

本研究では、上場企業であり、SC の新規開業数が撤退数を上回るイオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミの 3 社を対象とした。これらの企業を SC 以外の不動産開発企業と区別する<sup>14</sup>ため、本研究では「SC 運営企業」と称することとした。この他、SC の競争優位性と維持・存続に直接関わるオペレーション機能のなかでもテナントを中心とする SC の管理・運営に焦点を当てていく。

## (2) テナント企業

SC のテナントは、主に業種、規模によって大別することができる。

はじめに、SC の業種は、物販（アパレル・雑貨等）、サービス、飲食（レストラン・フードコート等）の 3 つの業種<sup>15</sup>から構成され、物販業がテナント構成の過半数を占める。次に、規模について、テナント区画の大きな面積を占有するキーテナントもしくはアンカーテナント（anchor store tenant）<sup>16</sup>と呼ばれる集客の中核をなすテナントが存在する。SC に多大な影響力を持つキーテナントは、百貨店や総合スーパー、専門店の基幹店などが担い、SC の商圈や客層を決定する。しかし、数でいえばキーテナントよりもその他のテナントが多数を占めるため、少数のキーテナントと大多数の小さなテナントの集積により SC は構成されている。

それぞれのテナントには管理・運営する「テナント企業」が存在する。各企業は、はじめに出店先の SC が自社の求める戦略的エリアにあり、商圈の性格が自社のマーケティングに適しているかを判断する。次に、出店に際しての敷金、保証金、賃料等の経済条件が妥当で、

---

<sup>13</sup> JCSC は、SC の規模と種類を商圈と施設面積によって区分しており、その中で地方・郊外の大型な SC を R・SC（リージョナル・ショッピングセンター）と位置づけている。R・SC の基準として、賃貸総面積は、2 万 8000～9 万 3000 m<sup>2</sup>で、商圈人口は、15 万～40 万人を対象としている。

<sup>14</sup> ディベロッパーは、SC の開発に限らず大規模な宅地造成や再開発事業、オフィスビルやマンションの建設などを扱う事業者に対しても総じて使用するため、「開発業者」という広義の意味で使われる用語だといえる。

<sup>15</sup> ショッピングセンター用語辞典 第 3 版 p.133 を参照。

<sup>16</sup> ショッピングセンター用語辞典 第 3 版 p.54 を参照。

十分に採算のとれる売上、効果が期待できることなどが前提となる。そのうえで、SC 運営企業のマーケティング理念に共鳴したテナント企業は賃貸借契約を結び、SC 内で商品やサービスを販売・提供する。

### 2.1.3 地方・郊外型 SC 運営企業の主要 3 社：イオンモール・三井不動産・イズミ

地方・郊外型 SC の撤退が報じられるなか、新たな SC を出店し続ける企業がイオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミの 3 社である。3 社は、東京証券取引所のプライム市場に属する大企業であり、財務諸表、経営戦略等を時系列に確認することができる。

よって、以上の理由から本研究では、イオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミを「地方・郊外型 SC 運営企業の主要 3 社（以下 主要 3 社）」とする。以下に、各社の「沿革」、「主事業」、「SC の位置づけ」の内容を中心に記す。

#### (1) イオンモール(株) (図表 2-1)

イオンモール(株)は、流通企業を中心に日本国内外 300 社以上の企業で構成されるイオングループに属する企業である。親会社<sup>17</sup>のイオンの前身はジャスコ(株)と称され、スーパーを専業とする岡田屋、フタギ、シロの 3 社<sup>18</sup>の共同出資により 1969 年に誕生した。同年、三菱商事との共同で SC 開発を主とする「ダイヤモンドシティ」が設立され、ジャスコ興産(株)と並走するように SC の出店が進められた。

1989 年、ジャスコ興産(株)はイオン興産(株)に変わり、2001 年には、親会社であるジャスコ(株)はイオン(株)に変更され、イオン興産(株)もイオンモール(株)へと改称された。翌 2002 年には、イオンモール(株)は東京証券取引所（東証）1 部に上場した。その後、2007 年には、別企業として活動してきたダイヤモンドシティとの合併が行われ、SC 開発の強化が進められた。

一方で、グループ全体で全国的な SC の出店を優先した結果、イオンモール(株)とそれ以

---

<sup>17</sup> 純粋持ち株会社

<sup>18</sup> 1758 年に三重県四日市市で太物・小間物商として創業した「岡田屋」、1937 年に兵庫県姫路市で用品店として創業した「フタギ」、1955 年に大阪府豊中市の衣料品販売店として創業した「シロ」の 3 社をさす。その後、3 社ともにスーパーを主軸とした業態に転換している。1969 年の 3 社の共同出資によりジャスコ(株)が設立した。

外のグループ企業が出店する SC によって名称が異なる問題が生じた。そのため、2007 年より全国の SC 名を「イオンモール」に変更し、2011 年にはイオンモールの名称を「イオンモール+地域名」に統一することが決定された。さらに 2013 年、イオンモール(株)は、総合小売 (GMS) を中心に SC を展開していたイオンリテール(株)の SC 運営管理業務を受託した。

以上のように長い期間を経て SC の名称、運営・管理が現在の体制に統一され、イオングループの SC 専門企業としてイオンモール(株)は位置づけられている。

現在、イオンモール(株)は、国内 142 拠点を展開し、国内年間来店客数は約 10 億人にのぼる日本屈指の SC リーディング企業に成長している。

## (2) 三井不動産(株) (図表 2-2)

三井不動産(株)は、オフィス、商業施設、物流、住宅、ホテルを軸とする不動産業を展開する企業である。

1673 年、東京日本橋に呉服店「越後屋」として創業する。1914 年、三井家が所有する土地・建物を管理するために不動産課が作られたことが源流となる。その後、1941 年に不動産課が独立し、三井不動産(株)が誕生する。1957 年には、京葉臨海地区埋立事業に関わり、それまでの不動産の管理主体から、大規模な土地開発を担うディベロッパー業への礎が築かれた。

1981 年、千葉県船橋市に「三井ショッピングセンター ららぽーと TOKYO-BAY」を開業し、SC 業へと参入した。その後、1995 年には、日本初の本格的なアウトレットモール<sup>19</sup>を開業したことで、SC の「ららぽーと」、アウトレット SC の「三井アウトレットパーク」の 2 つの SC を軸に出店が進められた。

現在、首都圏、中京圏、近畿圏を中心に「ららぽーと」は 21 拠点、「三井アウトレットパーク」は 13 拠点<sup>20</sup>を展開し商業施設全体の収益の約 57%は「ららぽーと」となる。

なお本研究では、イオンモール(株)と(株)イズミはアウトレット SC を主軸にしていないことから、三井不動産(株)の SC は「ららぽーと」に限定して分析にあたる。

---

<sup>19</sup> 1995 年、大阪府の鶴見に「鶴見はなぽ〜とプロッサム (現：三井アウトレットパーク大阪鶴見)」として日本初の本格的なアウトレットモールを開業する。

<sup>20</sup> 三井不動産(株)「2022 年統合レポート」pp.57-58

(3) (株)イズミ (図表 2-3)

(株)イズミは、スーパー、GMS を軸とする小売業を主に展開する企業である。

1946 年、山西義政氏が広島駅に露店をはじめ、1950 年に衣類問屋「(株)山西商店」を設立したことが企業の源流となる。1961 年「(株)いづみ」を設立し、同年にはスーパー業を開始する。1978 年大阪証券取引所 2 部、広島証券取引所に上場し、1980 年、社名を現在の「(株)イズミ」に改称した。1987 年には、東京証券取引所 1 部に上場し、名実ともに大企業となった。

最初の SC への参入は、1973 年に郊外型ショッピングセンター祇園店を広島に開業したことにはじまり、本格的な参入は 1990 年に「ゆめタウン」の名称で出店したことが起点となる。その後、中・四国地方を中心に出店を重ね、1995 年の遠賀店（福岡県）を皮切りに九州地方の出店を広げた。

現在、中・四国、九州地方に限定した地域ドミナント戦略に基づき、ゆめタウンは 64 拠点<sup>21</sup>にまで拡大している。

---

<sup>21</sup> (株)イズミ「2022 年統合報告書」pp.21-22



図表 2-1 イオンモール(株)の沿革

年代	事項
1758年	初代岡田屋惣左衛門が太物・小間物商を四日市で創業。屋号や篠原屋。
1887年	5代目 岡田屋惣左衛門が屋号を岡田屋に改称。
1926年	6代目 岡田屋惣左衛門が岡田屋呉服店を設立。
1937年	二木一が姫路市にフタギ用品店、のちのフタギ株式会社を創業。
1946年	岡田卓也が岡田屋呉服店の社長に就任。
1953年	フタギは、スーパー業に転換。
1955年	井上次郎が豊中市に衣類等を販売店、のちの株式会社シロを創業。
1961年	シロは、スーパーに転換。
1969年	岡田屋、フタギ、シロの3社共同出資で、ジャスコ株式会社を設立。 三菱商事と共同で、ディベロッパース社、ダイヤモンドシティを設立。
1970年	第一次合併：岡田屋がフタギ、オカダヤチェーン、カワムラなどと合併。
1972年	第二次合併：シロ（京阪ジャスコ）、やまてやなどを合併。
1980年	ミニストップ株式会社を設立。
1981年	日本クレジットサービス株式会社を設立。
1989年	イオングループを発足。 ジャスコ興産(株)からイオン興産(株)に改称。
2001年	グループ名を「イオン」に改称。ジャスコ株式会社からイオン株式会社に社名変更。 イオン興産(株)をイオンモール(株)に改称。
2002年	イオンモール(株)、東証一部に上場。
2003年	総合スーパーを展開するマイカルをイオングループの完全子会社へ。
2007年	全ショッピングセンター名をイオンモールに変更。 イオンモールは、ダイヤモンドシティと合併。 株式会社イオン銀行が営業開始。
2011年	イオンモールの名称を「イオンモール+地域名」に統一。
2013年	イオンリテール(株)のショッピングセンターの運営管理業務受託。 総合スーパーを展開するダイエー株式会社を連結子会社へ。
2015年	ウェルシアホールディングス株式会社を連結子会社へ。
2019年	(株)横浜インポートマートを子会社へ。
2021年	(株)OPAを再編（会社分割及び吸収合併）
2022年	東証一部からプライム市場へ移行
2023年	(株)マリモと資本業務提携。

(出典) イオンモール(株)のホームページ参考に、SCの略歴を中心に筆者作成。

図表 2-2 三井不動産(株)の沿革

年代	事項
1673年	江戸日本橋に呉服店「越後屋」を創業。
1909年	「三井合名会社」を設立。
1914年	三井家の所有する土地・建物を管理する不動産課を設置。
1941年	不動産課が独立し、「三井不動産(株)」が誕生。
1949年	株式上場。
1956年	精算中の「三井本社」を吸収合併。
1957年	京葉臨海地区の埋立事業に関わり、「ディベロッパー」の事業の礎を築く
1969年	「三井不動産販売(株) (現：三井不動産リアルティ(株))」を設立
1973年	「米国三井不動産」設立
1974年	「三井ホーム(株)」設立
1981年	「三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY」開業。
1995年	日本初の本格的アウトレットモール 「鶴見はなほ〜とプロッサム (現：三井アウトレットパーク大阪鶴見)」
2005年	「三井不動産レジデンシャル(株)」設立。
2017年	ECサイト「Mitsui Shopping Park & mall (アンドモール)」オープン。

(出典) 三井不動産(株)のホームページを参考に、SCの略歴を中心に筆者作成。

図表 2-3 (株)イズミの沿革

年代	事項
1946年	山西義政が広島駅前に露店を開始。
1950年	衣類問屋「株式会社山西商店」を設立。
1961年	「(株)いずみ」設立。スーパーいずみ1号店オープン。
1973年	初の郊外型ショッピングセンター祇園店オープン。
1974年	共同仕入機構日本流通産業(株)の設立。
1977年	日本チェーンストア協会に加入。
1978年	大阪証券取引所2部・広島証券取引所に上場。
1980年	「(株)イズミ」に商業変更。
1986年	東京証券取引所2部・大阪証券取引所1部に上場。
1987年	東京証券取引所1部に上場。
1990年	「ゆめタウン」形式のショッピングセンター誕生。 ゆめタウン高梁、東広島オープン。
1993年	代表取締役社長に山西泰明、会長に山西義政が就任。
1996年	イズミ・フード・サービス(株)設立。
1997年	(株)ゆめカード設立。
2002年	(株)ニコニコ堂から大型店4店舗の営業継承。
2008年	(株)ゆめタウン熊本、(株)エクセルを吸収合併。
2014年	(株)広栄を子会社化。
2015年	TOBにより(株)スーパー大栄、(株)ユアーズ、(株)デイリーマートを子会社化。
2018年	セブン&アイ・ホールディングスと業務提携。
2019年	マルヨシセンターと資本業務提携。

(出典) (株)イズミのホームページを参考に、SCの略歴を中心に筆者作成。

## 2.1.4 テナント企業におけるブランドの多角化

### (1) ブランドの要素

昨今の地方・郊外型 SC は年々大型化しており、150～200 以上のテナントを抱える SC<sup>22</sup>は珍しくない。SC の大型化は、テナント数や種類を増やす余地を作り (Yiu & Xu, 2012)、消費者に対する多くの選択肢を提供しワンストップショッピング<sup>23</sup>の効果をより高める (SC 協会, 2018)。一方、テナントに対する消費者の認識は、多くの場合にテナント企業よりもテナント名であるブランドを意識して利用される傾向がある<sup>24</sup>。

そもそもブランドには大きく分けて 3つの要素がある。久保田ほか (2019) によれば、ブランドの要素として、①優れた企業組織を実現する資源と②顧客と好ましい関係性をかたちづくり、またそれは③企業や顧客をとりまく環境から影響を受ける (久保田ほか, 2019: 61-62)。つまりブランドは企業、顧客、環境の異なる 3つの要素と深い関わりを持つことがわかる。

このようにブランドは、テナント企業と消費者をつなぐ接点であると同時に、両者の関係に影響を与える機能を持ち合わせていることがわかる。しかし、築かれた関係は永続的なものではなく、流行や商習慣による消費者意識の変化が常に生じるため、テナント企業は常に消費者を繋ぎとめるためのブランドの変化を求められる。

### (2) ブランドの多角化

近年、消費者ニーズ多様化や急速な変化に適応するため、テナント企業が複数のブランドを保有し展開することが多くみられる (川井, 2016; 大村, 2018)。複数ブランドを展開することは、すなわちテナント企業にとってのブランドを用いた多角化を意味する。

ブランドの多角化には、同業の範囲でブランドを展開する場合と、業種業態の垣根を越えた展開がある。同業の範囲内で多角化は、これまでアパレル企業を中心に行われてきた

---

<sup>22</sup> 本研究で対象とする「イオンモール」「ららぽーと」「ゆめタウン」は代表例となる。

<sup>23</sup> ワンストップショッピングの効果は、ショッピングセンター用語辞典 第3版 p.204 が詳しい。

<sup>24</sup> 例えば、生活雑貨を中心に展開する無印良品を利用する消費者はブランド名を略称して「無印」に行きたいと言っても企業名の「良品企画」に行きたいとは言わないことが一例である。

が、近年は飲食業やサービス業を主とする企業にまで拡大している。多角化を行う企業の中には SC に特化したブランド戦略を行う企業もあり、展開済みのブランドを売り込むのではなく出店したい商業施設オーナーのニーズに合わせたブランド展開<sup>25</sup>を行う「マルチブランド・マルチロケーション戦略」をとる企業の存在も確認されている（川井，2016）。他方、これまで同業種主体の多角化を実施してきたアパレル企業は、近年の動きとしてファッションビジネスで培ったブランド価値やノウハウを活かしながら、スイーツやカフェなどの飲食業に参入するなど業種を越えた多角化<sup>26</sup>が進んでいる（大村，2017）。その背景には、アパレルが衰退するなか、消費者のニーズやウォンツに適合するためアパレルに限定しないライフスタイルの提案が念頭に置かれた結果と指摘されている（大村，2018）。

そもそも企業が多角化に至る理由として、伊丹・加護野（1993）は成長の経済、範囲の経済、リスク分散の3つをあげている。成長の経済は、企業が成長したことによって、事業活動で蓄積された技術、ノウハウなどの未利用の資源が他事業に活用される状態が生まれる。同時に範囲の経済によって、複数の事業を営むことにより費用が低減されるなど事業間で資源を同時に共通利用するメリットが生じる。さらに、複数の事業への進出によって、一つの事業で危機的な事態が発生したとしても、その効果は和らげられるリスク分散の多角化効果を得ることができる。

しかし、複数の事業に従事するブランドの多角化は、損失やコストの問題も生じる。よって、企業が取り組む事業全体に関しては、基本的に2つの決定を企業はしなければならない。第一に、多角化するのか、集中するのか、事業の転換を行うのか、事業全体の構造をどうするか、という事業構造戦略と呼ばれる選択である。第二は、そこで選択された複数の事業を行うための資源をどうするかということについての基本方針の選択が生じる（伊丹・加護野，1993）。

したがって、本研究ではテナント企業のブランド展開に焦点を当て、分析を行うこととし

---

<sup>25</sup> 飲食業を展開するクリエイティブ・レストランズ・ホールディングスの場合、商業施設に対して有利に出店を進めるため、SC 運営企業側のニーズに応じて、和食、洋食、中華のほか、エスニックやカフェなど多岐にわたる業態を運営している。

<sup>26</sup> 大村（2018）によれば、日本国内企業では、サザビーリーグやビームス、ユナイテッドアローズ、サマンサタバサなど多くの若者に人気があるブランド群が、スイーツやカフェなどの飲食事業を中心に多角化展開する代表例としてあげている。

た。分析にあたり、SCに出店するテナント企業がどのような戦略のもとブランドを展開し、SC運営企業との結びつきをどのように深め企業間関係を構築しているのかを主眼に置き分析にあたる。

## 2.1.5 SCと企業グループ

### (1) 企業グループの定義と分析方法

今日のSCは、SC運営企業そのものがグループ内にテナント企業を保有する企業が存在する。その代表がイオングループである。そのため、SC運営企業とテナント企業の企業間関係を捉えるうえで、企業グループに属する関係であるかを踏まえことも重要となる。

そもそも企業グループは「企業グループを資本関係や取引関係をもとに、効率的な経営のために長期的に継続する企業間関係の束」と定義されている（竹廣，2006：224）。さらに、親会社が子会社をどのように扱うかで企業グループの分析方法は、大きく3つに大別される（磯山，1997）。第一に、株式所有関係をもとに伝統的な支配—従属の視点からとらえた場合、企業グループは企業間関係の一形態としてとらえ、子会社は親会社の支配の対象と考えられる。第二に、Williamson（1975；1981）が提唱する取引コスト論を援用して中間組織ととらえる方法である。企業グループ全体が取引コスト節約を可能とする場とされ、子会社は取引相手と考えられる。そして、企業の内部組織との違いは、企業間の調整が権限によるものではなく協調によるものとされる。第三に、企業グループを企業の内部組織と同等、すなわち経営組織ととらえた分析である。この分析では、親会社と子会社、もしくは子会社間の企業間関係が親会社と子会社の間で権限の体系によって調整されるとしている。すなわち、この視点からの分析では子会社は親会社の管理の対象ということになる。

この他、企業グループの分析を企業間関係（企業紐帯“management tie”）と業績の関係に焦点を当てた境（2017a）の研究は、親企業単独、親・子・関連企業の総和（“企業グループ”）、親企業連結の3つの視点から企業を分析することを提案している。

## (2) 地方・郊外型 SC 運営企業の主要 3 社に関する企業グループ (図表 2-4)

### ①イオングループ

イオングループは、国内外 300 社以上の企業で構成される流通を主とした企業グループである。2022 年度の連結決算は 9 兆 1,168 億円とセブン&アイ HD に次ぐ国内 2 番目の売上高をほこる国内屈指の流通企業グループである。グループの内訳は、イオン(株)を純粋持株会社に据え、大きく分けて国際事業を除く 7 つの事業に企業を大別している。

また、SC に関わる企業も多く、テナントに関わる企業として、GMS 事業 3 社、スーパー事業 1 社、ヘルス&ウェルネス事業 4 社、総合金融事業 3 社、サービス・専門店事業 13 社があり、内 7 社が上場企業となる。この他、SC の施設設備全般の管理を担うイオンデイライト(株)も上場企業としてグループに属する。

したがって、イオンモール(株)とイオングループに属するテナント企業は、グループの中では子企業として横のつながりにあることがわかる。

### ②三井不動産グループ

三井不動産グループは、オフィス、商業施設、物流、住宅、ホテルを軸とする不動産業主とした企業グループである。2022 年度の連結決算は、2 兆 2,691 億円と不動産業のなかでは最も高い売上高を誇る。グループは、主に国際事業を除く 7 事業に企業が大別される。

SC に関わる企業として、SC の施設設備全般の管理を三井不動産ファシリティーズ(株)が担うものの、イオングループとは異なりテナントに関わる企業は存在しない。

したがって、三井不動産グループはテナント企業を持たないため、SC に展開する全てのテナント企業は資本関係のない企業間関係を構築することとなる。

### ③イズミグループ

イズミグループは、スーパー、GMS を中心に小売業を軸とする企業グループである。2022 年度の連結決算は 7008 億円となり、スーパー事業を行う企業の中では 11 番目の売上となる。グループは、6 事業に企業が大別されている。

SC のテナント関わる企業として、小売業 2 社、クレジットカード事業 1 社、飲食業 1 社があげられる。さらに、SC の施設設備全般の管理を(株)イズミテクノが担う。

図表 2-4 地方・郊外型SC運営企業に関する企業グループの比較

グループ	イオングループ	三井不動産グループ	イズミグループ
テナント企業	イオンリテール(株) イオンバイク(株) イオンリカー(株) ミニストップ(株) ウェルシアホールディングス(株) (株)イオンボディ コスメーム(株) (株)MASAYA イオンフィナンシャルサービス(株) (株)イオン銀行 イオン保険サービス(株) (株)イオンファンタジー (株)キャンドゥ (株)コックス (株)ジーフット (株)イオンハート イオンエンターテイメント(株) イオンカルチャー(株) イオンペット(株) ブランシェス(株) (株)未来屋書店 (株)メガスーツ リフォームスタジオ(株) R.O.U(株)		(株)ウォッチ・ビジネス・カンパニー (株)ゆめカード イズミ・フード・サービス(株)
施設管理企業	イオンディライト(株)	三井不動産ファシリティーズ(株)	(株)イズミテクノ

(出典) 太文字は、上場企業を表す。各企業のホームページを参考に筆者作成。

## 2.2 分析視点：SCの企業間関係を捉えるための諸理論の整理

ここまで、本分析対象であるSC運営企業とテナント企業に関する概念整理を行ってきた。本研究では両者の企業間関係を分析の主眼におくが、これまでテナントを対象とした研究の主流は企業と企業の間関係を踏まえないテナントミックスであった。テナントミックスの根幹は、適切なテナントの組み合わせが多くの消費者をSCに引きつけ、売上増加とともにSCの成功に貢献することであった(Brown, 1992)。そのため、テナント構成の最適化と床面積の効率化をもとにSCにおける収益の最大化が目指されてきた。(Dawson, 1983; Brown, 1991; Teller & Reutterer, 2008; Yiu & Xu, 2012)。つまり、テナントミックスはSC運営企業による一方向の視点から分析され、多くの場合、SC運営企業がテナントを完全にコントロール(管理)できる対象として研究がなされてきた。しかし、前述した(倉橋, Ibid)ようにSC運営企業とテナント企業の協調関係を結ぶ観点に立てば、テナントの企業視点を踏まえないことは実態を示したものとはいえないだろう。

したがって、本節では、テナントミックスの既存研究をもとに要点を整理したうえで、競争戦略論ならびに組織間関係論の分析視座を援用し、SCの企業間関係における分析視点を整理する。そのうえで、本研究の目的に準じた仮説を導出し、次節の分析枠組みにつなげる。

## 2.2.1 効率的なテナント構成を重視するテナントミックス

小売業にとっての収益の源泉は、もう一方の経済主体である消費者によるモノ・サービスを購入（消費）に依存する。そのため、小売業企業の集積である大型商業施設にとって、消費者の購買こそ企業の生存・存続に大きな影響を与える。テナントミックスは消費者がSCの魅力を決定する最も重要な要因の1つとして位置づけられ、消費者によるテナントの好みと行動を考慮した研究が行われてきた（Teller & Reutterer, 2008；Borgers et al., 2010；Lv et al., 2012；Marona et al., 2016；Rolbina et al., 2016）。消費者に対するテナントミックスの目的として、Lv et al.は「消費を刺激し買物客の好みやSC全体の売上を向上させるニーズを満たすショッピング環境をつくり出すこと」（Lv et al., 2012 p.12-13）と述べ、総合的なテナントの配置や組み合わせによってSCの回遊性や循環を促進する狙いが伺える。

本稿では、テナント企業の視点を重視することから、テナント企業に関わる「ブランドに着目した研究」、大型区画を有するテナントに着目した「キーテナントに着目した研究」の2つの視点により、テナントミックスの要点を整理する。

### (1) ブランドに着目した研究

はじめに、テナントミックス研究においてブランドは急速に変化する消費財を代表するもの（Ohele, 2009；Ivens & Valta, 2012）とされ、テナントミックスにおいて最も手間がかかる変数と位置づけられている（Zafira & Gamal, 2020）。

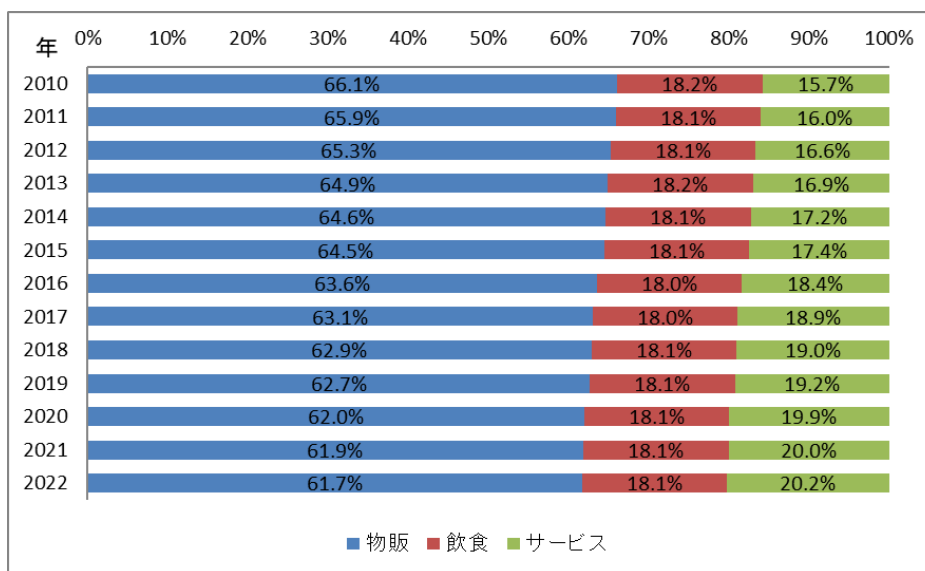
カテゴリー別に調査したMarona & Wilkによれば、消費者アンケートの結果「SCにおいてサービス店の数を減らし、靴や革製品、食品、健康、美容に関わる品、メンズファッションの店舗を増やす必要性」を明らかにしている。（Marona & Wilk, 2016：60-62）。このような業種別のつながりをHirsch et al.（2016）は、カップリング（Coupling）と表現している。カップリングによる結合が強いほど、テナント間の行き来が生まれ、特にファッションの結合が高く、反対に飲食の結合が低くなることが指摘されている（Hirsch et al., 2016：60）。



近年、我が国 SC の業種構成は、サービス業が年々増え、2010 年の 15.7%から 2022 年は 20.2%と年々増加傾向にある。一方で、物販は 2010 年の 66.1%から 2022 年は 61.7%と年々減少傾向にあることが示されている（図表 2-5）。さらに、新規に開業した SC においてもサービス業の増加と物販業の減少という同様の傾向（図表 2-6）がみられ、ポーランドの SC を対象とした Marona & Wilk（2016）の結論とは異なる方向に日本の SC のテナントミックスは進んでいることが分かる。

また、ブランド名に着目した Ohele(2009)は、シンガポールと日本の SC<sup>27</sup>を対象に複数のブランドを扱う強力なチェーン企業が出現していることを指摘した(Ohele, 2009:134)。特に、国をまたぐ国際的なブランドに着目し、Gap やトミーヒルフィガーなどの外資系ブランドは異なる国において共通するテナントであることが指摘されている（Ohele, 2009 p.128）。また、日本の有力なブランドにも着目しており、強力なチェーン企業のブランドとして、グローバルワークヤイング (INGNI) が示されていた。しかし、具体的なテナント企業名までの言及はなされなかった。

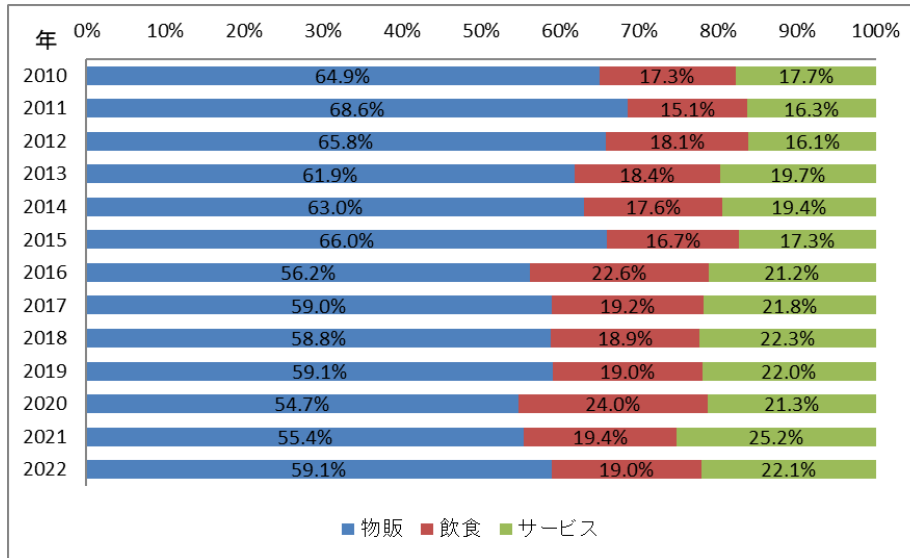
図表 2-5 業種別にみるテナント構成比の推移（既存 SC）



（出典）『SC 白書 2017』 p.14 図表 13、『SC 白書 2018』 p.14 図表 13、『SC 白書 2023』 p.13 図表 10 をもとに筆者作成。

<sup>27</sup> Ohele（2009）の分析対象は、シンガポールの SC が「VivoCity」、日本の SC が「ららぽーと豊洲」であった。

図表 2-6 業種別にみるテナント構成比の推移（新規SC）



(出典)『SC 白書 2017』p.5 図表 5、『SC 白書 2023』p.5 図表 5 を基に、筆者加筆修正。

(2) キーテナントに着目した研究

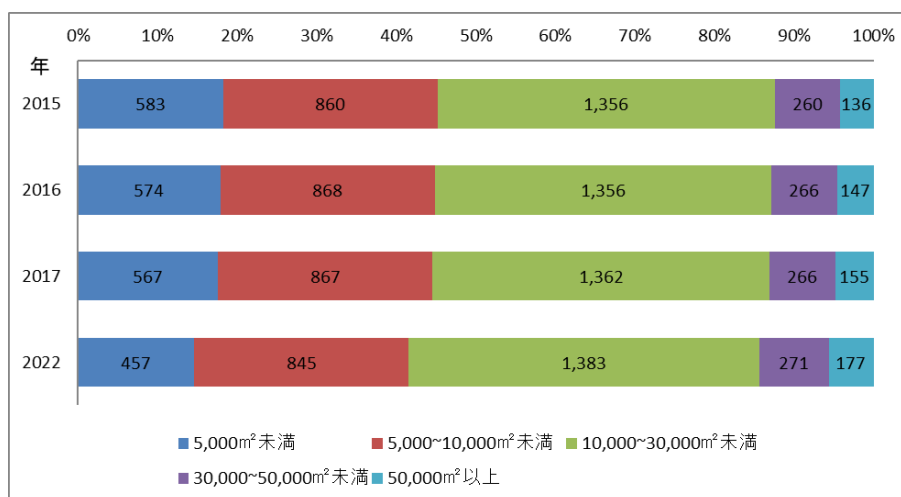
次に、テナントの中でも大型な区画を専有するキーテナントに着目した研究がある。キーテナントの定義として、「評判がよく、規模が大きく、イメージが良い」ことがあげられ (Ibrahim & Galven, 2007: 260)、キーテナントの成功が SC にとって主要かつ唯一の推進力 (Teller & Schnedlitz, 2012 p.1057) であると述べられている。つまり、SC 運営企業にとって重要かつ集客の中心を担うマグネットストア (Brown, 1992) の役割であることがわかる。近年の研究においてもキーテナントを中心に客足の多いテナントによってレイアウトの最適化がはかられている (Rolbina et al., 2016)。キーテナントに対するイメージについて Ibrahim & Galven は、年配者が好む傾向があると指摘し、若者が好む流行に沿った新時代のテナント (New age tenant) との対比を行っている (Ibrahim & Galven, 2007: 261)。加えて、両テナントに対して消費者は、別々の存在として捉えていることから両者は競合しない存在であると指摘している (Ibrahim & Galven, 2007: 260)。

一方で、キーテナントの破産や撤退がテナントミックスの再構築を迫り、後任のテナントを探し続ける負の連鎖を引き起こすことに言及されている (Ibrahim & Galven, 2007; Hänninen & Paavola, 2020)。そのような負の連鎖を回避する手段として、強力なキーテナ

ントとの素早い SC 運営企業による交渉が不可欠であり、SC に正のイメージと成功を及ぼすとされている (Hänninen & Paavola, 2020 : 20) 。そのようなキーテナントの一例に世界的にアパレルを展開する H&M や ZARA の存在があげられていた。

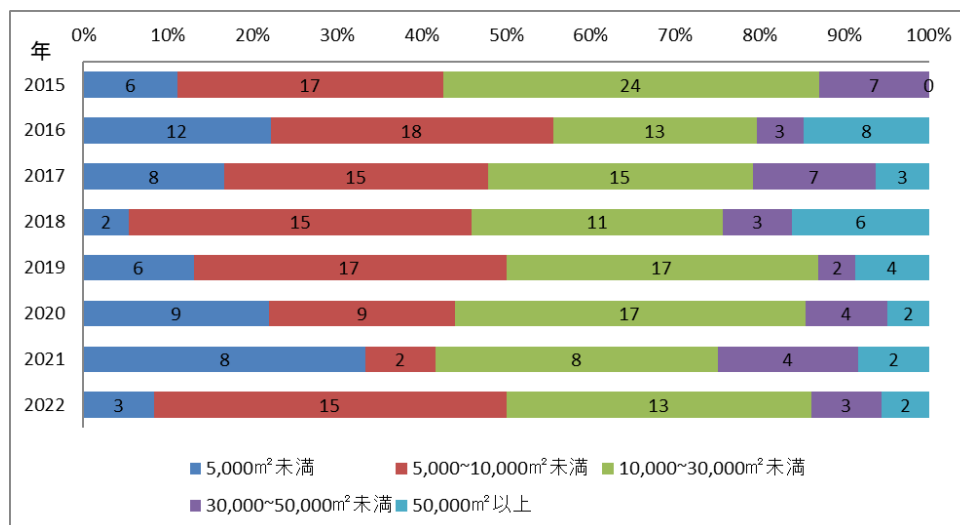
したがって、キーテナントは、SC のイメージや集客に多大な影響を及ぼす重要な役割を担っていることが確認された。また、SC 運営企業による有力キーテナントとの交渉の重要性が述べられており、テナントの中でも特に重要な視点であることがわかった。また、キーテナントは、大型な区画を有するため大型な SC であるほど、誘致する環境が整う。Yiu & Xu (2012) の研究では、SC の規模の大きさが比例してテナント業種の種類を増やし、結果として賃料の増加に結びつくことを示している。現在の日本の SC の規模は 10,000 m<sup>2</sup>未満の SC の減少が著しく、その一方で 10,000 m<sup>2</sup>以上の SC は増加傾向にある (図表 2-7)。また、2015~2022 年にかけて新規に開業する SC の約半数が毎年 10,000 m<sup>2</sup>以上であり、10,000 m<sup>2</sup>未満の SC は、新規 SC の数よりもはるかに撤退が上回る (図表 2-8)。このことから SC は大型化に移行していることが認められる。

図表 2-7 規模別にみる SC 総数の推移 (既存 SC)



(出典) 『SC 白書 2016』 p.11 図表 5、『SC 白書 2017』 p.11 図表 6、『SC 白書 2018』 p.12 図表 9、『SC 白書 2023』 p.13 図表 11 をもとに筆者作成。

図表 2-8 規模別にみるSC総数の推移（新規SC）



（出典）『SC 白書 2023』 p.3 図表 2 をもとに筆者作成。

ここまでのテナントミックス要点を踏まえ、以下の仮説を提示する。

仮説 1 キーテナントを中心とする有力テナント企業は、SC の中核を担い、SC の企業間関係に大きな影響を及ぼす。

次項では、資源に基づく競争戦略論を援用し、SC 運営企業とテナント企業が互いの資源を持合い、いかに競争優位の源泉を生み出すかに着目した SC における企業間関係の視点を導出する。

### 2.2.2 資源に基づく競争戦略論からみた SC の企業間関係

SC の競争優位性は、テナントを誘致する際の安定性と独自テナントによる模倣困難性、商圈におけるテナントの差別性など、テナント資源に大きく依存する。テナント資源を管理・運営するのはテナント企業であるため、SC 運営企業はテナント企業に依存しながらテナントミックスが行われているといえる。また、テナント企業も同様に SC 運営企業が用意した売場（テナント区画）を含む SC の施設に依存しながらテナント運営が行われている。

そもそも、企業の主たる目的は生存・存続のための利潤追求である。よって、SC 運営企業とテナント企業は、競争優位性を保ちながら互いの資源を如何に活用できるかが重要と

なる。ゆえに、SCにおけるテナントミックスは、内部に競争を含んだ資源の相互依存を前提とする企業間関係が成り立つといえよう。

本項では、資源に基づく競争戦略として(1)資源ベース論、(2)ダイナミック・ケイバビリティ論、(3)競争ダイナミクス論の3つの視点を踏まえ、資源の相互依存に基づくSCの分析視点について整理する。

### (1) 資源ベース論

資源ベース論は、企業による資源の束(集合体)を重視し、独自の強みとして形成・強化することが競合他社の模倣困難な状態をつくり、ひいては競争優位の源泉につながるという主張である(Barney, 1986; 1991)。

これまでテナントミックス研究においては、テナントをコントロール可能な構成要素と捉えて分析されてきた。そのため、テナントを資源に置きかえれば、SCに内包された資源、すなわちSC運営企業の自社資源と捉えることもできよう。しかし、基本的にテナント企業は自社所有や資本関係にない場合が多く、全てのテナントを本来の意味する自社資源にはできない。したがって、自社のSCに出店するテナントが競合他社のSCに出店する可能性も当然生じる。Barney(1991)の主張する稀少性(Rarity)や模倣困難性(Inimitability)、代替不可能性(Non-substitutability)を有したテナント資源を獲得するためには、自社所有として買収するか、もしくは独自に強い関係を構築するほかない。

一方で、既存のテナントを重視するあまり、新たなテナントを誘致した競合SCに顧客を奪われる状況が生まれる。すなわち既存の内部資源に集中するあまり、狭い範囲に焦点が絞られ過ぎる場合に競争優位性を喪失することにつながる(Prahalad & Hamel, 1990)。さらに、テナントを資源ベースとして捉えた問題として、テナントのコモディティ化がある。テナントのコモディティ化は、知名度もしくは売上に貢献するナショナルチェーン店を優先的に誘致するSC運営企業目線のテナントミックスによる弊害が生じた。

これらの資源ベース論から生じた問題に対処するため、個別資源とそれらを活用する能力の間の明確な区別を行うことに焦点を当てたコア・コンピタンス論(Hamel & Prahalad, 1994)がある。

近年、出店地域の特色をコンセプトとしたSCの開発が進み、コンセプトに即した地域の独自性を高めるテナント構成のSCが増加している。また、イオングループはグループの拡

大とともに他業種に跨がるテナント企業を保有し、自社の SC にテナント展開している。このように現在の SC は、テナントを「顧客への特定の価値提供」や「他事業への展開力」を支えるコア・コンピタンスとして活用している。

しかしながら、イオンモールを分析した谷 (2020) の研究によれば、コンセプトに基づいた「地元専門店」を含むテナントの撤退が指摘されている。そのため、地域ブランドを取り入れた施設設計とテナント構成との一体感が失われることにより SC はテナントをコア・コンピタンスとして活かしきれていない現状がある。

## (2) ダイナミック・ケイパビリティ論

コア・コンピタンス論と同時期に主張された概念がケイパビリティ論 (Stalk et al., 1992) である。ケイパビリティ論は、コア・コンピタンス論が技術に焦点を当てたものに比べ、企業組織に内在する DNA や企業文化を背景に形成される能力とされている。したがって、技術的な強みであるコア・コンピタンスと社会的なケイパビリティは相互補完的な概念とされ (永野, 2019)、Leonard-Barton (1992) は総じてコア・ケイパビリティと称している。

本研究で対象とする SC 運営企業 3 社の主たる戦略は大きく異なる。全国的なドミナント戦略を進めるイオンモール、グループの不動産を活かす戦略の三井不動産、地域限定のドミナント戦略を進めるイズミと 3 社 3 様である。上述したように成り立ちや主事業、グループ企業の構成など異なる点も多くあるが、コア・ケイパビリティの視点に立つことで、テナント資源をいかに活用するかを決定する要因を検証することが重要となる。

一方で、コア・ケイパビリティの強化は、柔軟性を失うことにより「企業の強みが同時に企業の弱みとなる」コア・リジディティとなることを Leonard-Barton (1992) は指摘している。コア・リジディティはコア・ケイパビリティを生み出す知識構築活動を通して慣性に支配され企業の学習能力は脆弱化することで知識構築活動自体が硬直化する原因となる。SC の場合、テナント企業との強い結びつきが競争優位性を生み出すコア・ケイパビリティとして機能することもあれば、テナント構成の柔軟性を失わせるコア・リジディティとなることも念頭に置く必要がある。

このコア・リジディティの問題に対して、市場の変化に対応するための理論として、ダイナミック・ケイパビリティ論が提唱された (Helfat, 2007 ; Teece, 2007)。ダイナミック・ケイパビリティ論は、市場変化に準じる諸問題の克服につながり優位性を持続させる一連

の自己変革能力とされ、資源ベースの視点で捉えた Helfat (2007) は「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力」と位置づけた。

一方で、Teece (2007) は、市場の機会を認識する能力は企業だけでなく個人のケイパビリティに依存することに言及するなど経営者の能力にも着目することの必要性を指摘した。Teece は、機会・脅威を感知・形成する能力（センシング：感知）、機会を活かす能力（シー징グ：活用）、企業の有形・無形資産を向上させ結合・保護し、必要時には再構成する能力（リコンフィギュアリング：再構成）の3つの能力を企業レベルで強化することの重要性を示したが、現実的に実行することは極めて難しいことにも言及している。また強いダイナミック・ケイパビリティを持つ企業は、企業家的側面を持つことも示している。さらに、自社が属する生態系を形成し新しい製品とプロセスを発展させ、生存に適したビジネスモデルをデザインして実行する企業能力として「オーケストレーション」の重要性が示されている。

SC がテナント資源を意図的に修正・拡大する方法として、施設の新陳代謝を図るため区画の変更やテナントの入れ替えを実施するリニューアルがある。また、SC 運営企業がテナント企業と直接取引し、新たなブランドの構築やテナント構成に関わる事例が増えている。このように、ダイナミック・ケイパビリティの視点 SC を捉えることは、SC 運営企業の意思決定に着目することである。ゆえに、SC 運営企業がテナント企業を誘致または介入することで SC にどのような効果をもたらすのかを検証する必要性が認められた。

### (3) 競争ダイナミクス論

最後に競争ダイナミクス論を通して SC の企業間関係の分析視点を整理する。競争ダイナミクス論は、ダイナミック・ケイパビリティ論と同様に、他社の変化を含む外部環境の視点の重要性を捉えた理論である。

通常企業は、自社の戦略だけでなく外部環境や他社の変化など、外との関係に多大な影響を受ける。その影響は、静的ではなく動き続ける動的な特徴があり、企業は常に変化と対応に迫られている。

競争ダイナミクス研究はオーストリア学派を中心に展開され、企業行動とそれに対する競合他社の反応がもたらす相互作用により動的な市場条件が生じることを前提とする。この前提に立ち競争上の優位性と企業業績にどのような影響を及ぼすかについてこれまで研

究がなされてきた (Chen & Miller, 2012 ; Smith, Ferrier, & Ndofo, 2001)。

動的な市場環境において企業戦略がもたらす業績への影響は、戦略が実行される競争環境に依存するものとされている。すなわち、他社間との動きに応じて、何らかの理由で相互作用する競争上の相互依存が生じることが念頭に置かれる。よって、一つの企業に主眼を置くのではなく、企業の実際の行動に焦点を当て、反応する競合他社との比較 (意図、認識、資源) から生じる相互作用を捉えることに重点が置かれる (Chen & Miller, 2012)。

競争ダイナミクス研究の中でも資源は主要な視点として位置づけられている。企業家の役割として市場機会が生じた場合、自社資源の流れを消費者ニーズの方向に首尾よく向ける行動が生じる。その行動に対する競争上の要点として、戦略的柔軟性と資源の異質性があげられている。成功した企業は、他の企業とは異なる方法で資源を蓄積、結合、および方向付けなど様々な行動を起こすための資源と柔軟性を備えている (Jacobsen, 1992)。しかし、この戦略的優位性は短期的であり、競合他社の模倣により最終的に侵食される問題も生じる (Smith, Ferrier, & Ndofo, 2001)。

競争ダイナミクスの実証研究においては、行動の類似性・非類似性の重要性は認められつつ、業績への影響については両方の見解が生じ、明確な結果は出ていないことが指摘されている (柴田・立本, 2017)。

これまで整理してきた資源ベース論やダイナミック・ケイバビリティ論は、資源を含む自社の視点に力点が置かれてきた。一方、競争ダイナミクス論は他社を含む外部環境の変化を踏まえて自社の状況を分析することが重要となる。そのため、本研究で対象とする主要3社のテナント構成の特徴を比較することで、各社のSCに出店するテナントならびに管理するテナント企業の類似性と非類似性の変化を捉えた分析の必要性が示された。

しかしながら、SCは資源の相互依存に準じた業態であるため競争優位性は一時的であり、他社に模倣される可能性を常にはらんでいる。そのため安定的にSCを維持するためにはSC運営企業とテナント企業間の良好な企業間関係を構築する必要性が生まれる。つまり、SCの持続可能な競争優位性を維持するためには、SCを安定稼働させるための協調状態を同時に生み出すことが求められる。

次項では、組織間関係論における資源依存パースペクティブを中心に、資源の相互依存に基づくSCの企業間関係がいかに関係形成され、維持・展開されていくかについて整理していく。

以上の内容を踏まえ、以下の仮説を提示する。



仮説 2 SC の企業間関係は、テナント企業の入退出を繰り返しながら競合 SC に対する模倣困難な状態を作り、競争優位の源泉としている。

次項では、上述（第 2 章 1 節 1 項を参照）した倉橋（1973）による SC の協調関係の観点に基づき、いかに企業と企業の関係が形成され、維持されるのかを研究する組織間関係論を通じて、SC の企業間関係の視点を整理する。

### 2.2.3 組織間関係論における SC の資源依存と取引コストの視点

組織間関係論は、組織そのものを単に分析するのではなく、組織をとりまく環境との関係で組織を解明する「組織と環境」の一領域と位置づけられ、組織間関係がなぜ、いかに、形成・展開されていくかを分析する概念となる。

組織間関係について山倉（1993：22）は「組織と組織との何らかのつながりをいう。ヒト・モノ・カネ・情報を媒介とするつながりである。いわば、組織と組織との取引であり、組織間の資源・情報交換である。こうした交換は、組織間の非対称関係であるパワー関係を生み出すが、組織間関係はそれにとどまらず、単なる交換をこえた組織間の共同行動や共同組織の形成も含まれる。個別組織ではできないことを行うための組織間の協力体制（組織間調整メカニズム）に注目し、こうした組織間の意図的共同行動の側面こそ重要である」と定義した。

このように、組織間関係は、経営資源を媒介とする組織間の資源・情報交換であるとしながら、そこには所有する資源の必要性に応じてパワー関係が生まれる。また共同行動や共同組織の形成を通してパワー関係に対していかに対処していくかに着目している。

組織間関係を対象とする組織間関係論では、2 つ以上の組織間関係という広範な領域を取り扱い、2 つの組織間の関係（ダイアド dyad）、焦点組織とそれに直接に結びつく組織との関係（組織セット）、複数組織の集合体の構造や関係である組織間システムが射程となりどの分析レベルの議論であるかを明示することが重要となる（境，2017a）。

SC における組織間関係を考える場合、SC 運営企業とテナント企業、テナント企業間の 2 種類の関係が念頭に置かれる。はじめに、SC 運営企業とテナント企業について、テナントの選択肢が豊富である場合やグループ内のテナント企業で補える場合に SC 運営企業にとって優位なパワー関係が生まれる。一方、他の SC など出店する選択肢が豊富である場合や

自社の自立した店舗展開が中心である場合にテナント企業にとって優位なパワー関係が生じる。しかし、経営戦略上、相互の資源の重要性を認識し互の資源に対して依存度が増した場合、パワー関係の均衡が生まれ相互依存が生成される（谷，2020）。

次に、テナント企業間の関係について、テナント同士が異業種の場合に品揃えの相互補完による依存関係が生まれ、同業種の間には内部に競争を含んだ依存関係が生じる（石原，1999）。この2つの関係性によって、商業集積の品揃え水準を向上につなげる（石原，2005）。魅力度の向上においても商業集積の品揃えの相互補完や品揃え水準に寄与する依存と競争関係は欠かせないため、商業集積内において異業種だけでなく同業種の存在も不可欠であると同様の指摘がなされている（辻，2018）。

SCに関わる企業にとって資源の相互依存を回避することができないなか、資源に基づくパワー関係に対処しながらいかに良好な企業間関係を築くかが重要となる。

#### (1) 資源依存パースペクティブ

これまで、組織間関係論を体系的に整理した山倉（1993）によれば、主な分析視点として5つのパースペクティブ<sup>28</sup>の提示がなされてきた。

組織間関係論の中でも、特に資源に着目した研究として、資源交換を通して協調することを示した Lewin & White（1961）や資源依存により組織間関係の広範な問題を説明した資源依存パースペクティブ（Pfeffer & Salancik，1978）がある。

特に、資源依存パースペクティブは、組織が存続・成長するために必要な資源を外部から調達する際に、他組織との協力的な組織間関係を形成することを説明した。さらに、資源の依存を説明するだけでなく、組織間の入退出による資源供給の不安定さ（山田，2016）や依存の程度問題によるパワー関係が生じ、組織の自律性が制約される（清水，2011）ことにも言及されている点が、Lewin & White と異なる。このような問題に対処するため、組織間調整メカニズムとしての意図的共同行動こそ重要であることも示されている（山倉，1993）。

SCにおいて意図的な共同行動を促す組織としてテナント会が代表される。テナント会は、テナント企業を中心にSC運営企業が会の運営を支える組織を構築している。テナント会の

---

<sup>28</sup> 山倉（1993）は、資源依存パースペクティブ、組織セットパースペクティブ、協同戦略パースペクティブ、制度化パースペクティブ、取引コストパースペクティブの5つのパースペクティブを提示した。

目的は、SCの繁栄とテナント企業の円滑で良好な運営を支えることにある。そのため、具体的な行動として、テナント共通の共同販促や店長会や総会の開催などが行われている。また、SC運営企業が主導で行うテナント企業向けの活動として、親睦会の開催や福利厚生、従業員教育の拡充など、様々な取り組みを通じてSCの一体性が取られている。本研究で対象とする主要3社は、これらの組織間調整に対して積極的に取り組みテナント企業との関係構築に努めていることも示されている（谷，2023b）。

## (2) 取引コストパースペクティブ

最後に、SC運営企業とテナント企業は賃貸借契約を前提とするため、コスト面を抜きにした関係性の維持だけでは、本来の意味する企業間関係を分析したことにはならない。

組織間関係論の中なかでも「取引(transaction)」に主眼をおいた視点が、Williamson(1975)が体系化した取引コストパースペクティブである。取引コストパースペクティブは取引の調整形態に着目し、取引が組織と市場とのどちらの選択によって行われるかの選択問題を取引コストの観点から取り扱う。例えば、環境における複雑性が増す場合、市場での取引コストは高くなり、組織が選択される。また、取引相手が少数である場合に、相手を出し抜く機会主義的行動がとられやすいため、市場取引よりも内部組織が選択される。

また、取引そのものの特性に着目した視点として、①取引の不確実性の程度、②取引の頻度、③取引特定投資の程度があり、特に取引の頻度については、取引が継続的に行われているかが重要視されている（Williamson, 1975: 105）。

SC運営企業はテナント企業に対するコストとして、テナント区画を埋めるためのテナント企業を探すコストが発生する。そのため、テナントの入れ替わりの多いまたは空き区画が埋められないSCにとっては、取引数（出店数）の多いテナント企業との継続的な関係は重要となる。また、テナント企業にとってのコストは、主に出店戦略がコストに大きな影響を与える。近年、土地や建物も自社資源とする路面店を持たずSCに出店することを前提にブランドを構築する企業が増えている。出店・撤退に係るコストが抑えられるだけでなく、SC運営企業や他のテナント企業の吸引力を利用した集客コストや防犯面を含む施設管理に係るコストなど様々なコスト削減が見込まれる。したがって、SCに出店することを念頭に置くテナント企業にとってSC運営企業との継続的な関係は重要となる。

以上の内容を踏まえ、以下の仮説を提示する。

仮説3 SCの企業間関係は、互恵関係を通じて共通の利益（SCの利益）を求め、競争よりも協調を優先した企業間関係を構築する。

次節では、上述したSCの企業間関係を捉える視点を踏まえ、テナントミックスの背景にあるテナントの入退出を念頭においたSCの企業間関係を分析する枠組みを提示する。

## 2.3 分析枠組み：テナント・ダイナミクス概念

ここまで、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、企業間関係の継続的なつながりを分析する組織間関係論の3つの理論からSCの分析視点について整理してきた。

テナントミックスの視点では、年々業種構成が変動し総じて賃料の減少が進む現状が示され、最適なテナントミックスを明らかにすることが困難な状況が伺えた。そのため、効率的にテナントミックスを行ったテナントをいかに維持するかがSCにとって重要な視点となる。しかし、どのような企業が撤退し、または存続し続けてきたかを知るためには、これまで対象とされなかったSC運営企業とテナント企業の関係性を分析することの必要性が確認された。

また、資源をベースとした戦略論の視点では、SC運営企業とテナント企業の両者にとって互いの資源がいかに競争優位の源泉となるかを確認した。その結果、自社が獲得した資源がいかに稀少性や模倣困難性を内包しているかが重要となり、競合他社との比較を通じて、競争優位性を捉えることが重要となる。

さらに組織間関係論の視点では、企業が生存・存続するためには競争だけでなく、パワー関係の対処や組織間の調整が必要となることも示された。

以上の内容を踏まえ、SCの持続的な競争優位性を維持するためには、戦略上互いの資源を活用した競争とSCを通して安定した企業活動を維持するための協調による企業間関係の視点が重要となる。したがって、本研究では、SCの動的な企業の活動から生じる競争と協調に依拠した企業間関係の枠組みを新たにテナント・ダイナミクスと位置づける。

以下に、「定義と目的」、「テナントミックスとの違い」、「テナント・ダイナミクスの理論的位置づけ」について論じる。

### 2.3.1 テナント・ダイナミクスの定義と目的

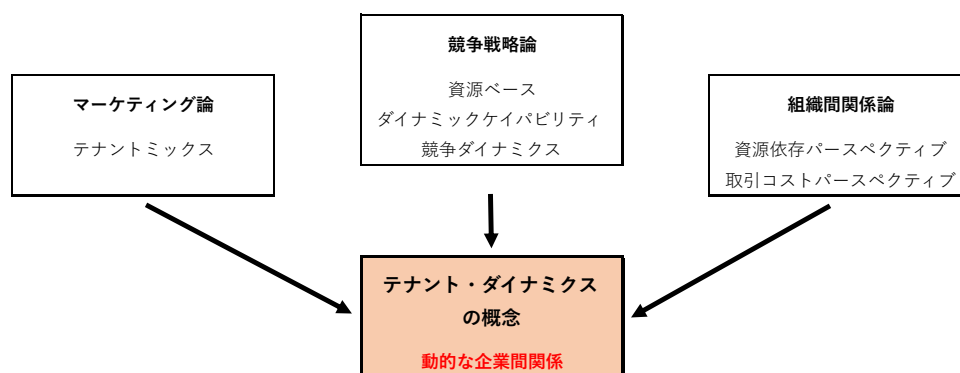
#### (1) 定義

SCの企業間関係は、一つのSC運営企業と複数のテナント企業による分業と相互依存により成り立つ関係である。その関係は、SC運営企業からみれば他のSCとの競争関係から最適なテナント構成を求めSCを安定稼働させるための協調関係を同時に提供する。一方のテナント企業は、テナント間で顧客を奪い合うという意味での競争関係とSC全体として集客に寄与する協調関係を同時に生み出すため、SC運営企業による協調を促す役割は重要となる（小宮，2010；Teller et al., 2016）。しかし、SCの企業間関係は一律ではなくそれぞれが持つ資源によって他社が求める程度が異なるため、関係性にパワーの優劣が生じる。

このように、テナントミックスの背景にある企業と企業の関係に注目し、テナントの入退出が日々行われる視点も考慮した企業間の競争と協調により生じる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）と定義した。

したがって、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、企業間関係の継続的なつながりを分析する組織間関係論の3つの理論を援用した概念となる（図表2-9）。

図表2-9 テナント・ダイナミクスの構成概念図



（注）テナント・ダイナミクスを構成する諸理論との関係図として筆者作成。

## (2) 目的

テナント・ダイナミクスの特質を扱ううえで複数の目的を設定する。

第一に、テナントミックスの課題から本特質は提起されているため、既存のテナントミックス研究への貢献が目的となる。

第二に、テナントミックスの背景にある企業と企業の関係に着目し、SCの企業間関係がどのような企業（中核テナント企業）を中心に形成され、維持されてきたかを明らかにすることが目的となる。

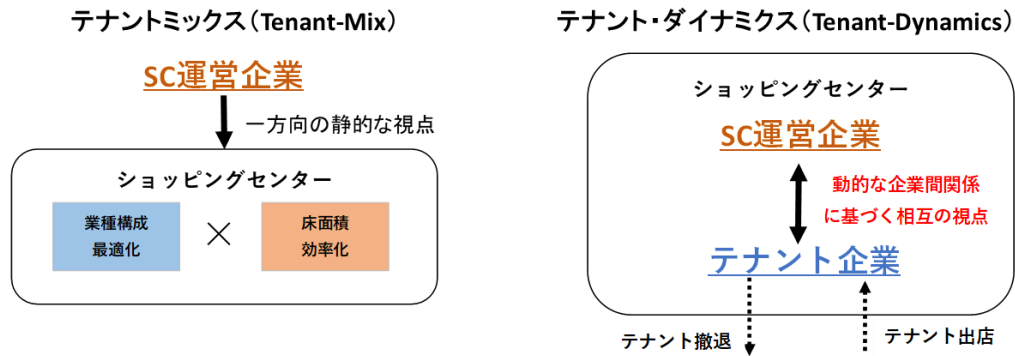
第三に、SCの企業間関係はテナントの入退出により常に変動することから、動的な企業間関係を構造的（システム）に捉え、企業間関係を維持する要因の獲得とシステムを活かす示唆の提供が最終的な目的となる。

### 2.3.2 テナントミックスとの違い

上述したように、テナントミックスはSC運営企業の視点から語られ、テナントを市場から自由に獲得できる資源であるとともに完全にコントロール（管理）できる対象として研究がなされてきた。SCの規模、テナント区画数、業種・業態、テナント間の距離など様々な観点からテナントの効率的な運用が模索されてきた（Greenspan, 1987；Teller & Reutterer, 2008；Teller & Schnedlitz, 2012；Carter & Allen, 2012；Yiu & Xu, 2012）。

一方で、本稿で提起するテナント・ダイナミクスは、テナントミックスの背景にある企業間関係に注目する点が大きな違いとなる。特に、一つのテナント企業が複数のブランドを用いて複数のテナントを出店することはテナントミックスでは考慮されていない。そのため、複数テナントを展開する企業の撤退は、すなわちテナントミックスに大きな負の影響を及ぼす。テナント・ダイナミクスは、このようなテナントミックスの課題を補完する特質であるとともに、テナントミックスがなぜ維持または変化したかの理由を企業間関係の視点から提供する特質となる（図表2-10）。

図表 2-10 テナントミックスと本粋組みの概念比較



(注) テナント・ダイナミクスとテナントミックスの概念比較として筆者作成。

### 2.3.3 テナント・ダイナミクスの理論的位置づけ

最後に、テナント・ダイナミクスの基礎となる諸理論がSCの分析視点としてそれぞれどのように位置づけられるかを整理する。

#### (1) 静的な分析枠組み

はじめに、マーケティング論のテナントミックスは、SC運営企業による一方向からテナント構成の最適化を求めた視点となる。つまり、SC内のテナント企業群が展開する業種や業態に着目したアプローチとなる。

次に、組織間関係論による分析は、SC運営企業とテナント企業の相互から捉えた視点となる。また、互いの関係をいかに維持するかを念頭に組織間調整メカニズムに着目する点もテナントミックスの一方の視点とは大きく異なる。

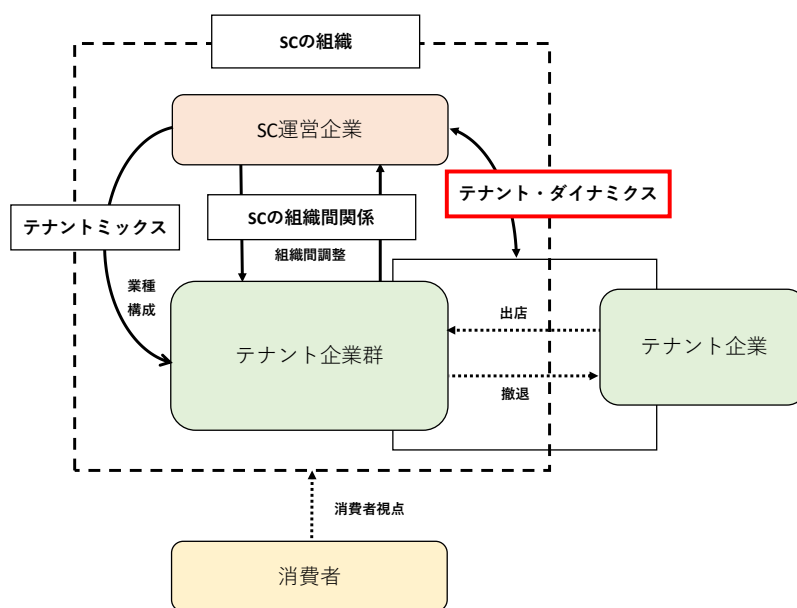
しかし、テナントミックスと組織間関係論は分析する方向は異なるものの、どちらも一時点の状況进行分析する静的な分析枠組みとなる。

#### (2) 動的な分析枠組み

最後に、本稿で提起するテナント・ダイナミクスは、3つの理論(テナントミックス、戦略論、組織間関係論)を援用した枠組みである。特にテナントの入退出を踏まえた企業間関係の分析に依拠している点が静的な分析枠組みと異なる点である(図表2-11)。さらに、

企業間関係は、SC 運営企業とテナント企業の一体一の関係にとどまらず、SC 運営企業と変化するテナント企業群との構造的（システム）な関係として捉えることに重点が置かれていることも大きな特徴となる。構造的に捉える視点は、広く見れば消費者が SC に展開する企業を一つの組織として捉える点と類似する。

図表 2-11 SC を分析する際の諸概念と比較した本枠組みの位置づけ



(注) SC を分析するうえでのテナント・ダイナミクスと諸理論の位置づけを明記した図表として筆者作成。

## 2.4 分析方法

以上に示してきたテナント・ダイナミクスの枠組みを通して、SC の企業間関係を分析するため、SC 運営企業主要 3 社の実際の SC を対象に実証分析をおこなう。ここからは、本分析における「調査概要と留意点」ならびに「分析手法」について整理していく。

### (1) 調査概要と留意事項

#### ① SC の選定基準

本研究では、SC を選定する際に①開業年が近く、②リージョナル SC の規模であり、③



同一 SC 運営企業の中で出店地域の異なる SC であることの以上 3 つの条件を設定した。

## ② テナントの抽出方法

本分析では、谷（2020；2021；2023a）が実施したテナント企業データの集計方法を用いている。

はじめに、開業時点のデータは、SC 運営企業の各社のホームページを通して発表された SC 開業時の出店テナントの資料をもとに「開業時点（以下 OP）のテナント」<sup>29</sup>として集計する。テナント企業を集計する際に、企業名、上場の可否、業種、ブランド名、の 4 つ視点で整理した。業種分類は、主要 3 社のフロアガイドの掲載方法に従い、物販、飲食、サービスの 3 業種<sup>30</sup>に分類している。

次に、開業後のデータを集計する際には、分析対象となる各 SC のホームページに掲載されたフロアガイドを参照し、テナントデータを集計する。データ集計期間が分析時点となる。その際に過去の集計結果と比較し、フロアガイド<sup>31</sup>に掲載の無いテナントを「撤退テナント」、新たに記載されたテナントを「新規テナント」とした。

最後に、SC 運営企業間の比較する際には、SC 運営企業ごとに管轄する SC の集計結果を合算したデータが各 SC 運営企業のテナントデータとして分析にあたった。

## ③ テナント分類の方法

各テナント企業のホームページ掲載された「ブランド一覧」ならびに上場企業の場合は財務諸表を参考に上述（第 2 章 1 節 4 項を参照）した内容に従いテナント企業を分類する。

### (2) 分析手法

はじめに、第 4 章の実証分析では、主要 3 社のテナントデータをもとにテナント企業の分類を行い分析する。分類にあたり多くのテナント企業を対象とするため多量のデータの

---

<sup>29</sup> イオンモール HP「ニュースリリース」（2023 年 11 月 最終閲覧）

<https://www.aeonmall.com/NewsReleases/>

<sup>30</sup> SC 白書の集計では、食品物販も物販業に含まれていたが、主要 3 社は飲食に分類していたため、本研究では、食品物販は飲食として集計している。また、金融機関が設置する ATM は集計から除外している。

<sup>31</sup> イオンモール 各 SC HP「フロアガイド」（2023 年 10 月 最終閲覧）

中から特徴量が似た物同士を集めて群（クラスター）に分類するクラスター分析を採用する。また、クラスター分析には、大きく分けて階層クラスター分析と非階層クラスター分析の2種類に大別されるが、多数のテナント企業を出店数に応じて分類を行う際には非階層クラスター分析（K-means 法）を実施する。さらに、分類の結果抽出された出店数の多い中核テナント企業に絞り、開業年と 2023 年の比較を通じた詳細な分析を行う際には、階層クラスター分析を利用し中核テナント企業の分析にあたる。

次に、第 5 章では第 4 章の実証分析の結果を踏まえ、SC 運営企業とテナント企業の関係性を定性データに基づき検証する。定性データには、SC 運営企業とテナント企業の公開情報（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に基づき分析を実施する。

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う。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論じる。さらに、テナント会などの調整機能についても考察し、その上でテナント・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とする SC の構造（システム）を明らかにする。

## 2.5 小括

本章では、本研究の分析対象ならびに分析枠組み、分析方法についての概念整理を行ってきた。

第一に、本分析対象は SC 運営企業とテナント企業であるが、企業が持つ特徴によって企業間関係の形成は大きく異なることが示唆された。例えば、SC 運営企業であれば、主要 3 社の成り立ちや主事業、戦略の基本方針、グループの形成など、大きく特徴が異なることがわかった。また、テナント企業は 1 つのブランドを軸とした集中か、複数のブランド展開による多角化かの選択がある。さらに、多角化には同業内か異業種を含む多角化かなどブランド戦略のよって大きく異なる。したがって、両者の企業関係を分析する際に、企業の文化や戦略の特徴を踏まえ、検証・考察することが重要となる。

第二に、本分析枠組みは資源の相互依存を前提とする SC の特徴を踏まえ、資源をベースとする組織間関係論ならびに競争戦略論の概念整理を進めてきた。組織間関係論の資源依

存パースペクティブは、他社資源なくしては成長・存続できないことを前提に、いかに組織間調整を通じてパワー関係と対処していくかが要点と示されていた。一方で、競争戦略論については、内部資源が競争優位性を高める資源ベース論を起点にダイナミック・ケイパビリティに至るまでの理論的展開や、動的な企業の動きに着目した競争ダイナミクス論について要点を確認してきた。特に、資源が競争優位の源泉になるかいは、分析対象について前述した企業の特徴や競合他社を含む外部環境の視点が重要となる。

第三に、本研究の分析枠組みとして新たに提起したテナント・ダイナミクス概念を示した。特に、本枠組み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、企業間関係の継続的なつながりを分析する組織間関係論の3つの理論を援用した概念である。そのため、関連する3つの概念との結びつきやSCを分析する際の各理論との位置づけを整理し本枠組みの意義を示した。

以上の内容を踏まえ、次章では本章で整理した分析枠組みを中心にSCの企業間関係を分析するための理論的な整理を実施する。

## 第3章 テナント・ダイナミクスを踏まえた企業間関係の分析視点

前章では、本研究の分析対象、分析枠組みならびに分析方法について検討してきた。本章では、「SCの組織特性」「SCの企業間関係を複眼的に捉える視点」「資源の相互依存に基づくSCの企業間関係」の3つの視点を通じて、本分析枠組みであるテナント・ダイナミクスの分析視点を提示する。

### 3.1 SCの組織特性

SCを含む商業集積の特徴として、組織構成員の独立性が高く不完全な組織特性をもち、公式的な権限が存在しない。また商業集積に集う事業者は、顧客を奪い合うという意味で競争関係に立つ一方で、商業集積全体として集客することなどから協調の関係が生じる(Teller et al., 2016)。ゆえに、組織的なまとまりが経営成果につながり、他店との相互依存関係への認識を強くもつ事業者ほど、組織的な活動への意欲が高まる(小宮, 2010; 横山, 2006)。

このような商業集積特有の競争と協調の特徴を持つSCは、SC運営企業とテナント企業の資源の相互依存によって成り立つ。言い換えれば、SC運営企業とテナント企業が得意な領域において分業する分業の原理に沿った組織が他の商業集積と異なる点といえる。この分業の原理に沿うことによる利点として、同じ仕事に従事することによる知識や技能の深化、作業が限定されるために生じるリスクの低下、専門性が高まることによる新たなノウハウの発達といった3つの理由生産性を高めるとしている(十川, 2013)。

さらに、SCに集う企業の集合体を一つの組織と捉え商店街や百貨店などの商業集積との組織概念を比較した小宮(2010)や池澤(2020)の研究がある。

小宮は、組織化の観点を組織構成員の独立性と位置づけ、池澤は、商業集積内部の組織間関係を取りあげ整理している(図表3-1)。彼らの結果を踏まえれば、SCは、契約(賃貸借契約)に基づく共通のルールとSCに来館する消費者をもとに収益をあげる共通の目的を持つことから、商店街に比べて事業者の独立性は弱まることがわかる。また、一企業が管理・運営する百貨店と比べれば、SCは独立した企業それぞれに異なる目標を持ちながら商業集積を形成するため個々の独立性は認められた集合体といえる。

したがって、SCは、SC運営企業とテナント企業の資源の相互依存により成り立つた

め、Barnard (1938) による組織の3要素 (①共通の目的、②協働意欲、③コミュニケーション) に準じた組織化の程度は高まるものの個々の企業の独立性の高さから組織の一体性は低くなる組織特性があることがわかった。

この他に、組織を維持するための要点として、Barnard (1938) は「意図的な調整努力」と称し、十川 (2013) は分業を円滑に運用するための「調整の原理」と示すように、組織の調整が重要かつ不可欠な要素として位置づけられている。SCに置きかえれば、多くの企業が集うSCにおいて、意図的な調整努力をどの企業が担い、どのような機能によって調整されているかが重要となる。その一つの機能として倉橋 (1973) が重視するテナント会があげられる。テナント会は、意図的な共同行動を促すため、テナント企業を中心にSC運営企業が会の運営を支える組織を構築している。テナント会の目的は、SCの繁栄とテナント企業の円滑で良好な運営を支えることにあるため、具体的な行動として、テナント共通の共同販促や店長会や総会の開催などが行われている。

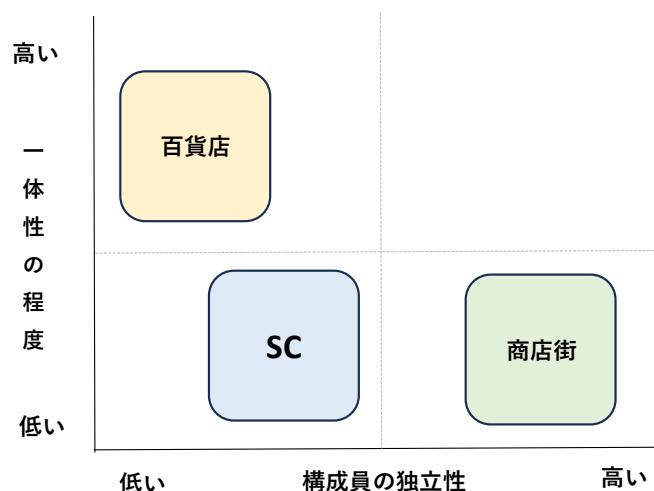
テナント会を通じた調整機能は、小宮 (2010) が示す組織体の「承認割合」と「関与の程度」の2つの次元を確認するための重要な視点となる。「承認割合」はSCの組織的な集団行動に加わることを承認することであり、「関与の程度」はSCの組織活動に関与する程度に着目したものとなる。この他、テナント会以外にもSC運営企業によるテナント企業へのサポート機能<sup>32</sup> (Pitt & Musa, 2009) を通じてどのような調整が行われているかにおいても次節以降着目する。

次節では、よりミクロな視点でSCを捉えるため、組織間関係論の内容を中心にSCの企業間関係を捉えるための分析視点について論じる。

---

<sup>32</sup> Pitt & Musa (2009) は、SCの設備、清掃や電気系統等の管理、販売促進に至るまで、SC運営企業の実業全般に関わる機能をさし直接収益を生まない非中核事業と位置づけた。

図表 3-1 商業集積における組織化の程度と一体性に関する概念図



(出典) 池澤 (2020)、小宮 (2010) の内容をもとに筆者作成。

### 3.2 SCの企業間関係を多元的に捉える視点

本節では、組織間関係論の分析レベルである①ダイアド (dyad)、②組織セット、③組織システムの3つの分析視点をもとにSCの企業間関係を整理する<sup>33</sup>。

#### 3.2.1 ダイアド：SC運営企業とテナント企業

組織間関係論におけるダイアド (dyad) の関係は組織と組織のつながりである一対一の企業間関係による経営資源の交換 (取引) を分析する視点となる。つまり、SCの企業間関係における最小単位は、SC運営企業とテナント企業の一対一の関係であり両者の関係は、上述 (第3章1節を参照) したように資源の相互依存によって成り立つ。具体的には、SC運営企業は区画を埋めるためテナント企業が持つ資源 (ブランド) を求め、テナント企業はSC運営企業が用意する資源 (テナント区画) を求める。

資源の相互依存は、それぞれが求める資源の程度により企業間の優劣を決めるパワー関係 (Pfeffer & Salancik, 1978; Pfeffer, 1992) が生じる。そのため、パワー関係を認める (協調戦略) か、回避する (自律化戦略) かは、その後の企業間関係を維持するうえで重要

<sup>33</sup> 山倉 (1993: 24) は組織間関係を研究するうえで、「どの分析レベルの議論であるかを明示する必要がある」と述べている。

となる。

また、両者の関係の多くは資本関係の無い契約<sup>34</sup>によってのみ結びつくことから、テナントの出店数や前述したパワー関係の程度は企業に生じる取引コストに大きな影響を与える。そのため、取引コスト（Williamson, 1975）の視点を加えることによりパワー関係だけでは分からない企業間関係を維持するための要因を示すことが可能となる。

例えば、テナント企業は SC に出店することで路面店を作るよりも、効率的な店舗展開を行うことができ、SC 運営企業にとっては、テナント企業の資源を用いて SC の区画を埋めることが自社でテナント企業を持つよりも効率的な運営が可能となる。しかし、どちらか一方の依存が高まることにより、パワー関係が生じ出店に掛る取引コストが増大することなどの問題が新たに生じる。

さらに取引コストの面では、業種によっても構成比や賃料の程度が異なる点やグループ企業内の関係であるか否かも重要な視点となる。

### 3.2.2 組織セット：SC 運営企業と中核テナント企業

次に第 2 の分析レベルである組織セット<sup>35</sup>は、一つの中心となる焦点組織が多数の組織と相互作用し合う関係を捉えた視点となる。SC における代表的な焦点組織として、多くのテナント企業を束ねる SC 運営企業があげられる。SC 運営企業は開業前の開発段階から SC のコンセプトや方針を決定し、地域との交渉や SC の方向性に見合ったテナントを誘致する権限を持つ。また SC 運営企業は SC を管理・運営する唯一の企業であるため、テナント企業がコミュニケーションをとる対象の中心は自ずと SC 運営企業となる。

また、Evan (1965) による組織セットの変数には、「規模」を示す組織セットの数や組織の「多様性」としての異なる組織の数、焦点組織が取り入れる「資源の集中度」、組織構成や目標・価値の「重複性」などがある。特に焦点組織が取り入れる資源の集中度を SC に置きかえれば出店数の多いテナント企業、即ちテナント構成の中核を担う企業こそ SC にとって重要な存在となる。したがって、中核となる企業<sup>36</sup>の集合体と焦点組織である SC 運営企

---

<sup>34</sup> 一部、SC 運営企業のグループ内テナント企業が出店するが基本的には賃貸借契約によってのみ結びつく関係となる。

<sup>35</sup> この組織セットの考え方は Evan (1965) の組織セットの概念に基づく。

<sup>36</sup> 本研究では中核テナント企業と位置づけ、該当する企業の条件は第 4 章が詳しい。

業との組織セットの関係を分析することは、SCを支える企業間関係を明らかにすることとなる。

### 3.2.3 組織間システム：SCの組織間構造

第3の分析レベルである組織間システムは独立した複数組織の集合体の関係を構造的に捉える視点となる。よって、ダイアドと組織セットを含む組織間関係全体を包括した分析視点となる。

佐々木（1984）は組織間システムの定義として次のように述べている。「異なった目標や利害をもち、他の組織から機能的に自律的であろうとしながらも相互依存関係にあるような複数の組織で構成されている」。さらに、「相互に自律的であろうとする複数組織がルースに連結しているシステムが組織間システムである」と定義した（佐々木，1984：238）。この定義に基づけば、SCの組織間システムは異なる経営目標や戦略をもつ独立した企業が集い、資源依存の程度により生じたパワー関係の調整を行いながら形成する企業間関係の構造となる。また、資本関係の無い緩やかな関係を前提としながら、SCの利益を共通目的に掲げ連携し合う企業間関係の集合体ともいえよう。

また、組織間システムを構造的に捉える概念を提示した山倉（1993）<sup>37</sup>に従えば、SCは場を提供し施設を管理するSC運営企業とテナントを展開し運営するテナント企業の分業に基づく役割の分担によって組織間構造を形成する。さらに、テナント企業はSC運営企業が計画する業種や業態構成を埋める役割だけでなく、ブランド力によって「集客の中心を担うテナント」や競合SCとの「差別化をはかるテナント」<sup>38</sup>、大型な区画による「賃料収入の中心を担うテナント」など様々な役割がSC運営企業によって念頭に置かれている。

したがって、SCの組織間システムをとりあげることは、すなわち分析レベルに応じてSCがいかに競争の中で組織間関係を形成し協調関係を維持してきたかを解明することにつな

---

<sup>37</sup> 山倉によれば、組織間構造とは「組織と組織との関係において、パターン化した安定した側面であり緩慢に変化する側面がある。また、組織間ネットワークにおいて、各組織がどのような役割を分担し全体として統合していくかを表す概念」とされている（山倉，1993：131）。

<sup>38</sup> 谷（2020）の研究ではテナント企業をナショナルチェーン企業や地元企業などに特徴を分類している。



がる。さらに、テナントの入退出がもたらすテナント・ダイナミクスの視点<sup>39</sup>を加えることで、より SC の実態に即した組織間システムを明らかにすることが期待できる。

### 3.3 資源の相互依存に基づくパワーの生成：均衡と不均衡

これまで述べてきたように、SC は資源の相互依存を前提に成り立つビジネスモデルであることから SC を構成する企業にとって他社資源は必要不可欠な存在となる。

しかし、他組織が保有する資源が自組織にとっていかに重要であるかは、各企業の立場によって大きく異なる。つまり、他社資源が代替可能であるかが他組織を求める必要性を決める。よって、他社が保有する資源が自組織にとっていかに重要であるかが優劣関係を決め両者の間にパワー関係を生み出す<sup>40</sup>。

本節では、資源の相互依存に生じる SC の企業間関係を明らかにするため資源依存パースペクティブ (Pfeffer & Salancik, 1978) を用いて分析視点の整理にあたる。

具体的には、SC 運営企業とテナント企業間に生じるパワー関係を整理するとともにパワーの根底となる資源の代替可能性の観点から依存の回避 (自律化戦略) または吸収 (協調戦略) について論じる。

#### 3.3.1 競争がもたらす SC 運営企業とテナント企業のパワー関係

SC 運営企業とテナント企業のパワー関係は、テナント企業の依存が高い「SC 運営企業が優位なパワー関係」、SC 運営企業の依存が高い「テナント企業が優位なパワー関係」、さらに両者が相互に強く依存し合う「両者のパワーが均衡する関係」と大きく 3 つに分けることができよう。

以下に、SC の企業間関係における 3 つのパワー関係が生じる要因について論じる。

---

<sup>39</sup> 山倉 (1993 : 184-185) は組織間変動を明らかにする際には、組織間調整メカニズム、組織間構造、パワー関係、組織間文化といった複眼的に全体的な変動として捉えることの重要性を示している。

<sup>40</sup> 山倉 (1993 : 36) は組織が他組織に依存する条件として、「①組織が保有しコントロールしている資源の重要性と、②他組織以外からの資源の利用可能性 (資源の集中度) の関数である」をあげている。さらに、パワー関係の生成について「稀少であり重要な資源を保有していればいるほど、資源を独占していればいるほど、他組織に対するパワーを持つ」と論じている。

### (1) SC 運営企業が優位となるパワー関係

第一に、SC 運営企業のパワーが優位となる関係は SC を構成するテナントの選択肢が豊富にあり、当初の計画や目的に沿ったテナント誘致が容易にできる状況となる。つまり、競合他社の多いテナント企業にとっては激しい競争の中で出店の機会を得ることとなるため、SC 運営企業に対するテナント企業のパワーは劣位となる。

また、この他に SC 運営企業とグループ関係にあるテナント企業と類似する業態に対して、SC 運営企業は優位なパワー関係をとることが可能となる。

したがって、テナント企業の代替性が高い時に SC 運営企業のパワーは優位となる。

### (2) テナント企業が優位となるパワー関係

第二に、テナント企業のパワーが優位となる関係は、出店先の選択肢が豊富であり展開するブランドの稀少性が高い、もしくは SC に来店する消費者の知名度が高い場合に生じる。言い換えれば、SC 運営企業が必要とするテナントであり他のテナントと類似しない代替可能性が低いテナントを持つ企業である時、テナント企業は、SC 運営企業に対して優位なパワー関係を持つことができる。

この他、自主店舗である路面店を主な出店先に置くテナント企業もまた SC 運営企業に対して優位なパワー関係を得る。

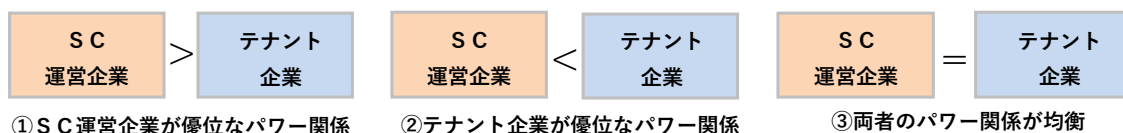
### (3) 両者のパワーが均衡する関係

第三に、SC 運営企業とテナント企業が互いの重要性を認識し合い相互依存の程度が高まることによって両者のパワー関係は均衡する。特にテナント企業の中でも SC に出店することを念頭に、出店戦略を行う企業の存在が根底をなす。例えば、複数のブランドを展開するテナント企業であれば、SC 運営企業が求めるニーズに沿ったブランド構築を行うことで出店先を容易に獲得できる。また、SC 運営企業にとっても安定したテナントの獲得が期待できるため、両者は競争を超えた協調関係を形成する。

以上のように、SC における 3 つのパワー関係 (図表 3-2) を分類してきたが、実際の SC ではそれぞれの企業の立場に応じて優劣の程度が異なるため、SC 運営企業とテナント企業をダイアドの視点で分析することが重要となる。また、SC 運営企業とパワーが均衡する関

係を持つ組織セットを認めることができれば、それは SC を支える企業間関係の集合体を意味する。

図表 3-2 SCの資源に基づくパワー関係の種類



(出典) 3.3.1 を要約した概念図として筆者作成。

### 3.3.2 パワー関係の回避と吸収：自律化戦略と協調戦略

ここまで、SC 運営企業とテナント企業の企業間関係において、互いに必要とする資源(第 3 章 3.3.1) の程度によってパワーの優劣が生じることを述べてきた。このようなパワー関係に対処するため、組織と組織とが協力関係を作り上げていくメカニズムが組織間調整メカニズムである (Pfeffer & Salancik, 1978)。

そもそも SC に参加する企業は、収益をあげることを目的に他社資源を積極的に依存していくが、こうした他社への依存をいかに回避し、操作することができれば安定した企業活動の実現につながる。組織調整メカニズムは、大きく分けて①自律化戦略、②協調戦略、③政治戦略があり、組織間の共同行動としての側面や協力関係の仕組みに着目することを念頭においている。本研究では、山倉 (1993) の内容をもとに特に①自律化戦略と②協調戦略に注目して整理していく。

#### (1) 自律化戦略

自律化戦略の本質は、依存している他組織との関係の必要性をなくすことにあり、自主性を維持・拡大しつつ依存関係を吸収することにある (山倉, 1993: 98)。自律化戦略による依存の吸収方法として、2つの方法が提示されている。第一の方法は、他組織への依存を直接的に吸収する方法であり、二つ以上の独立した組織が合体して一つの組織になることである。SC 運営企業の場合、テナント企業を合併や資本提携によりグループの傘下におくことであり、イオングループが積極的に実施している。路面店への出店や他の SC を軸とするテナント企業を買収し、特定の SC への依存の程度を下げる試みが考えられる。

しかし、SC 運営企業が全ての区画を埋めるためのテナント企業を保有することは困難で

ある。またテナント企業がSC運営企業を買収するためには相当の資金力が必要となるため今日までテナント企業がSC運営企業を買収した事例は見受けられない。第二の方法は、依存を吸収するのではなく、自らの努力により依存を回避する方法となる。SC運営企業の場合、企業グループ内のテナント企業の多角化を進めることやテナント企業の場合、他のSCや路面店など出店範囲を広げる戦略の転換が考えられる。

また、自律化戦略を進めることによる問題点として、2つあげられている。第一の問題は、内部に取り込むことによる柔軟性の欠如である。組織内部に抱えることで安定性をもたらすものの環境変化に対する柔軟な対応力は低下する。第二の問題は、取り込んだ異質なものに対する調整をいかにはかっていくかである。例えば、テナントの運営方法に関わるオペレーションの違いや培ってきた企業文化の違いによる組織体質の差異など様々な調整による負担をもたらす。

## (2) 協調戦略

協調戦略は、自律化戦略とは異なり依存関係を前提としつつ、互いの自主性を維持していく戦略（山倉，1993：102）であり、一種の提携に近い関係を形成することとなる。提携について境（2018）は、「事業の拡張や強化に自社にない技術や資源が必要である場合に、提携が有力な手段となる」（境，2018：65）と述べており、資源の相互依存を前提とするSCのビジネスモデルこそが、提携に類する関係の基盤となっていることがわかる。さらに、意図的な提携である戦略的提携について、伊丹・加護野（2003：117）は、「企業の独自性を維持したまま、企業間に緩やかで、柔軟な結びつきがつくられること」と述べ、松行・渡辺（1999：133）は「企業どうしが相互の目的を達成するために、戦略的な同盟を締結することで提携関係を樹立する企業行動であり、一定期間に限定されるものの協力もしくは共生の精神に基づき、互惠性を有する同盟関係」と定義している。戦略的提携の定義に即せば、SCは独立した企業同士が資本関係なく一定の期間において相互依存し、協力し合う業態であるため、既に戦略的提携の素地が作られていることがわかる。つまり、SCにおいて協調戦略を進めることは、互いの資源の必要性を認め合い、互惠性を念頭に強く相互依存することで互いの目的を達成しようとする関係を構築することとなる。

一方で、資源依存パースペクティブから提携の欠点を論じた清水（2012）の指摘がある。清水は、「自組織で必要とする資源を獲得できないことが提携の源泉であるとしたうえで、

提携は、高い依存度によってもたらされる自主性の喪失が生じる。その結果、相手組織の資源に対する依存が高いほど、相手組織のパワーは大きくなり、自組織が描く戦略が実行できず期待する効果を得られない場合がある」と論じている（清水，2011：186）。また、協調戦略の課題として山倉は、「依存を完全に吸収していないがゆえに、他組織の自由裁量を認めることにつながり、自組織の要求と折り合う方向で他組織との関係を調整するかが課題となる」と指摘する（山倉，1993：103）。

よって両者の見解を踏まえれば、SC 運営企業とテナント企業のパワー関係が均衡している際には、協調戦略は有効であるものの、一方のパワーに優劣が生じる際には劣る企業に不利益が生じる可能性が示唆された。さらに、パワーが均衡していても常に両者の間で調整が行い続けなければならないため、特に SC 運営企業は複数のテナント企業といかに調整し合うことができるかが課題となる。

### 3.4 SC の企業間関係に生じる取引コストの影響：節約と弊害

本節では、前節で述べた資源依存により生じるパワー関係を踏まえ、企業と企業のつながりにとって重要な視点である取引に着目する。組織間関係論の中で、特に「取引(transaction)」に主眼をおいた研究が取引コストパースペクティブである（Williamson, 1975）。取引コストパースペクティブは、取引様式（取引の調整形態）に注目し、権限によって調整される組織か、価格機構により調整される市場かの選択問題を扱いつつ組織間関係論の存立根拠を明らかにする視点であるとされている（山倉，1993：54-55）。

一方で、近年の研究では取引コストパースペクティブの限界も論じられ、手塚（2021）は2つの限界を提示している。第一に「企業の境界問題を市場と組織の2分法で捉えていることは現実的ではない」と指摘し継続的な取引の実態を踏まえ2分法以外の取引も踏まえる必要があるとしている。第二に「取引の特性と取引形態の対応関係を一対一で考える発想であり、現実的には一部を内製化し、一部を外注する形態もみられるため、取引コスト以外の要因も考慮されなければならない」と2つの論点を指摘した（手塚，2021：10）。

本研究は、手塚（2021）の指摘に対して、取引コストの観点だけでなく資源依存によるパワー関係を踏まえた複合的視点で論じていることに意義があると考えられる。本稿では、取引コストパースペクティブの基本的な概念を踏まえつつ前節で述べたパワー関係を踏まえ SC の企業間関係に関する論点整理する。

### 3.4.1 相互依存による取引コストの節約

取引コストパースペクティブにおける主な視点として、特に「不確実性」、「取引が繰り返される頻度」に重点がおかれている（Williamson, 1975 : 105）。SCに置きかえれば、不確実性は、「流行や消費環境、他組織の企業業績などの外部環境」によるものがあり、取引頻度は「1テナント企業におけるテナントの出店数」があげられる。SC運営企業とテナント企業は、不確実性の中で取引を継続することがいかに両者の取引コストに対していかに影響を及ぼすかを整理するため、契約前の「事前コスト」と契約後の「事後コスト」(Williamson, 1985 : 20) を中心に述べる。

#### (1) 事前コスト

はじめに、取引前の事前コストとして、協定（agreement）の立案や交渉（negotiating）などがあげられ、取引成立以前から多大なコストが発生することがあげられている。このことをSCに置きかえれば、SC運営企業はテナント区画を埋めるため、テナント企業を探すコスト（探索コスト）が発生する。そのため、テナントの入れ替わりの多いまたは空き区画が埋められないSCにとっては、探索コストが常に増大する。一方で、テナント企業にとっては、主に店舗戦略がコストに大きな影響を与える。路面店に比べSCの店舗は、大幅なコスト削減となるため、戦略に見合った店舗先があれば有効な選択肢となる。しかし、店舗先を得るだけでなく、店舗先においても競合他社よりも有利な条件と立地を獲得するためにはSC運営企業との交渉が必要となるためコストが発生する。また、近年、自社の路面店を持たずSCに出店することを前提にブランドを構築する企業が増えており、そのような企業にとっては交渉を有効に進めることが不可欠となり、費用はさらに増大する。

#### (2) 事後コスト

次に、店舗以前に掛るコストだけでなく、契約後に生じる様々なコストが事後コストとなる。事後コストには、当初の取り決めからはみ出す不適応コスト（maladaptation costs）と互いに当初の取引条件を維持するため相互に修正が行われる駆け引きコスト（haggling costs）がある。SC運営企業にとって不適応コストは、テナント企業による中途解約による撤退があげられる。このような適応コストを回避するため、SC運営企業はテナント企業に

対して預り金を事前に徴収し、中途解約時には違約金を請求する契約を結び、駆け引きコストの低減に努めている。

一方で、テナント企業にとっては当初取り決めた賃料の増加や SC 運営企業の都合による撤退の要請などの不適合コストが発生する可能性がある。そのため、SC 運営企業との良好な関係を継続するためのコミュニケーションが重要となる。

この他、先に述べた協調戦略の観点からみれば、提携がもたらす効果によってコストの軽減が期待できる。森岡・根来（2000：10）が示す 4 つの効果として「規模の効果」、「範囲の効果」、「連結の効果」、「ネットワークの効果」があげられている。この効果を SC に照らせば、商業集積を構築することで個別企業ではできない規模の活動をより少ない費用で可能となり、企業間の連携によって消費者に多くの選択肢を提供できる。さらに、相互に高め合い SC の利益が高まることにより更なる SC の拡大が見込める。

したがって、両者にとって継続的な取引関係を結び、互いに良好な関係を維持することが SC における企業間関係の取引コストの節約において重要な視点となる。

### 3.4.2 パワー関係がもたらす取引コストへの弊害

先に述べた、SC における取引コストの節約とは反対に、取引コストによる弊害を分析する枠組みとして Williamson（1975）は「組織の失敗の枠組み」（Williamson，1975：40）を提起した。失敗の枠組みは取引に焦点を当て、市場および組織の内部を取引の束と捉え分析する枠組みである。本枠組みを SC に照らした場合、組織の取引は SC 運営企業と SC に出店するテナント企業が形成する SC 全体を形成する既知の企業間関係であり、市場は、SC 運営企業と今後の出店により取引の可能性がある未知のテナント企業間関係として位置づけることができよう。

例えば、多くの場合 SC 運営企業とテナント企業は資本関係のない独立した企業であるため、互いに持つ情報が異なる「情報の非対称性」が生じる。特に、取引実績が少ないテナント企業にとっては運営方針や SC のルール、立地する地域の特徴など、出店実績あるテナント企業との情報の非対称性も生まれる。情報の非対称性が解消されないまま、SC 運営企業の「機会主義」的な行動が促進するとテナントの代替可能性が高い時には何度も繰り替えされ、最終的に競争に参加するテナントが減少する「少数性」に収束する。結果として、決ま

ったテナント企業との取引の増加は、SCのコモディティ化の助長につながる。この失敗の枠組みの視点はSC運営企業とテナント企業が互いに求める資源の程度、すなわちパワー関係の程度によって立場が大きく異なる。そのため、一律に捉えるのではなくSC運営企業と各テナント企業のそれぞれの状況を踏まえ論じることが重要となる。

### 3.5 テナント・ダイナミクスによる組織間システムの変動とその要点

ここまで、SCの企業間関係により生じるパワー関係や取引コストへの影響を整理した。SC運営企業とテナント企業の間には関係を維持するための組織間調整メカニズムが働くことを述べてきた。しかし、前述したようにSCはテナント企業の入退出が常に生じる動的な企業間関係により成り立つ特徴がある（第2章2節2項を参照）ため、一度形成されたSCの企業間関係や企業間のパワー関係の程度も常に変化を続ける視点が必要となる。

本項では、これまでに整理してきたSCにおける組織間関係の視点を踏まえ、テナント・ダイナミクスにより変化するSCの企業間関係を組織間構造（システム）として捉える要点を整理する。要点には、組織間関係の変化を捉える組織間変動の視点に着目し、その上で、SCの中核となる企業間関係に着目した組織間構造の分析視点を提示する。

#### 3.5.1 テナント・ダイナミクスによる組織間変動の視点

本項では、組織間変動の視点をもとにテナント・ダイナミクスによるテナントの入退出を踏まえた組織間の変動を捉えるための視点を整理していく。ここでは、本研究では組織間変動の要点として（1）組織間のパワー構造、（2）組織間調整メカニズムの2つの側面に着目することとした。

##### （1）組織間のパワー構造

上述（第3章3節1項を参照）したように、SCにおける企業間のパワー関係はSC運営企業が持つ「場」の資源とテナント企業が持つ「ブランド」資源をもとに生じる。また、SC運営企業は多数のテナント企業との間に並行して企業間関係を構築するため、SCは程度の異なる様々なパワー関係の集合体であるといえる。一方で、テナント企業側からみれば、SCに依存の強い企業であっても特定のSC運営企業への依存が強いのか、あるいは複数のSC運営企業に跨り依存を強めているのかによってもパワー関係は変化する。したがって、パワ



一関係を時系列で捉え、複数の SC 運営企業との間で比較することにより SC のパワー構造とその変動は一層明確化される。

## (2) 組織間調整メカニズム

SC の組織間調整メカニズムには、SC 運営企業とテナント企業との間の協力関係を維持するためテナント会やオーナー会などの仕組みがあることを前述してきた。テナント会はテナント企業が主体となり運営される組織であるが、テナント企業にとって特定の SC 運営企業に対する依存の高さはテナント会の参加の程度にも影響があらわれる。また、SC 運営企業にとってテナント企業への必要性が増すほどテナント企業への協業・協働を促す仕組みの制度化が進む。また、他社資源を自社に吸収し依存を回避する自律化戦略を取る企業の動きを捉える際には、どの時点で吸収や合併、提携が行われたかを確認する必要がある。したがって、SC の企業間関係には常に変動するパワー構造と関係を維持するためにどのような組織間調整メカニズムの変化が生じているかを確認することが重要となる。

### 3.5.2 テナント・ダイナミクスを踏まえた組織間構造を捉えるための要点

これまでに整理してきたパワー関係や取引コスト、組織間調整を踏まえ、SC を構成する企業間関係を構造的に捉える視点が組織間構造（システム）である。SC は常にテナント企業の入退出が生じることを踏まえれば、パワー構造や組織間調整メカニズムは常に変化しながら、SC の企業間関係は成立していることになる。また、ダイアド、組織セットと多元的に捉えることにより、ブランドの変化まで捉えたミクロの視点と、相対的な企業の動向や傾向を捉えたメゾの視点により複眼的に SC の組織間構造を分析することが可能となる。

さらに、組織間構造の中でも SC の中心を担う企業間関係を捉えることは SC のテナントミックスがいかにかに形成され維持されてきたかを明らかにすることにもつながる。本稿では、Lewin (1947b) と Evan (1965) が論じた 2 つの対境担当者の視点を基に、SC の中心を担う企業間関係（焦点組織）から SC の組織間構造を捉えるための要点を提示する。

### (1) SC 運営企業を対境担当者とする視点

第一の視点は SC 運営企業を対境担当者 (gatekeeper) に置く視点である。対境担当者に関する Lewin (1947b) の定義<sup>41</sup>に即せば、SC 運営企業は、テナント企業を新たに受入れるか否かの決定権を持つ唯一の企業である。また、リニューアルによってテナントミックスを変更し構築する権限も持つ。そのため、SC 運営企業がそれぞれのテナント企業に対して、どのような企業間関係を結び、パワー関係が生じているかはテナントミックスの方針を捉えるうえで重要となる。

### (2) SC の中核となる企業間関係を対境担当者とする視点

第二の視点は、SC 運営企業と中核となるテナント企業で構成する企業間関係を中心に組織セットの視点 (Evan, 1965 : 220-222) から対境担当者 (boundary personnel) を捉える視点である。特に Evan の視点は複数の組織からなる組織セットから対境担当者を捉えることを中心とする点に特徴があり、SC 運営企業と中核となるテナント企業が形成する企業間関係は、SC を支える組織セットと言い換えることもできる。

したがって、2つの対境担当者の視点から、テナント企業の入退出を踏まえた企業間関係に生じるパワー構造や組織間調整メカニズムの変動を捉えることにより、テナントミックスの背景にある企業間関係を構造的 (システム) で捉えることにつながる。

### (3) テナント・ダイナミクスに伴う組織間構造の成立プロセスの視点

組織間関係の変動がどのようなプロセスを経て成立するかを示した理論が、Lewin (1947a) の3段階モデル (認識→選択→定着) <sup>42</sup>である。この3段階モデルに即して SC の組織間構造のプロセスを整理すると、第一レベルの認識は、古い行動を捨て、新しい行動を採用する段階となり、開業からテナントの入退出が流動的に起こり、企業間関係の定着を模索する段階といえる。SC 運営企業を対境担当者した場合、流行や商習慣の変化に応じたテナントミックスを通じて、SC の企業間関係は変化する。一方で組織セットとしての対境担当者は、

---

<sup>41</sup> 対境担当者について Lewin は、「ゲートキーパーがゲートを通して流れ込んでくるものを受入れるか否かの決定権を持つ」(Lewin, 1947b : 74)

<sup>42</sup> Lewin (1947a : 34-36) は、組織間変動に関する3段階モデル (unfreezing・moving・freezing) を提唱し、山倉 (1993) は3段階を認識・選択・定着と訳している。本稿では、より企業間関係を捉えやすい表現である山倉の訳を採用した。

テナント企業が流動的であるため不安定であるものの、テナント会を中心に SC の安定化を模索することとなる。よって SC を形成するパワー関係は企業の立場によって大きく異なるため不安定な状態となる。

第二レベルの選択は、利用できる様々な選択肢を検討できる段階であることから、SC 運営企業を対境担当者とする場合は、SC 運営企業にとって必要な資源となるテナント企業との関係を深め、さらにリニューアル（活性化）によって最適なテナントミックスを模索する段階となる。組織セットとしての対境担当者は、認識段階よりもテナント企業が定着しテナント会の基盤ができる段階となり、SC を形成するパワー関係は相互依存関係を強める企業ほど安定した状態となる。

第三レベルの定着段階は、動的な SC の企業間関係の中でも、一定のテナント企業が定着し安定的なテナントミックスが行える状態となる。SC 運営企業を対境担当者とする場合は、中心となるキーテナントと出店数の多い中核となるテナント企業によるバランスのとれたテナントミックスを行うことが可能となる。また、組織セットの対境担当者に属するテナント企業が充実することにより SC を支えるテナント会も安定し、パワーの均衡を前提とする SC 運営企業との関係をより深め合う状態となる。しかしながら、特定の企業の定着は、テナントの同質化であるコモディティ化を招く可能性を生じさせることとなる p。

### 3.6 小括

本章では、次章以降の実証分析で得た SC の企業間関係を検証、考察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と取引コストパースペクティブを中心に論点整理を行った。

第一に SC の組織特性に関する整理については、SC は商業集積特有の組織特性を持ちながら分業を前提に資源の相互依存を認め合う企業間関係を構築する独自の組織特性が示された。また、SC の企業間関係を維持する重要な視点として、「意図的な調整努力を行っているか」や「いかに SC の活動に関与しているか」という視点の重要性が認められた。

第二に、SC の企業間関係を複眼的に捉える視点として、SC の企業間関係を捉えるうえでの様々な視点を提示した。SC は 1 つの SC につき 100 社以上の企業が関わり構成されている。そのため 1 社対 1 社の関係だけでは、SC 全体の企業間関係を示したことはならず、また SC 全体から企業間関係を捉えた場合には、テナントミックスと同様にテナン

ト企業の個別性を無視した分析となる。したがって、SC 運営企業とテナント企業によるダイアド、SC 運営企業と中核テナント企業の集合との関係である組織セット、SC の企業間関係全体を捉えた組織間システムの3つの視点からそれぞれ分析することの重要性を示した。

第三に、資源依存パースペクティブにより SC の企業間関係を整理し、SC は相互依存を前提とする業態であっても互いに求める資源の程度によってパワー関係が生じることに言及した。加えて、SC 運営企業とテナント企業間に生じるパワー関係の種類とパワー関係の問題に対処するための組織間調整メカニズムについて述べ、協調を促す調整機能としてテナント会の捉える必要性について論じた。

第四に、パワー関係は、企業間に生じる取引コストにも影響を及ぼすことを前提に、取引コストパースペクティブを基に、SC 運営企業とテナント企業間に生じる取引コストの論点整理にあたった。

第五に、テナントの入退出によるテナント・ダイナミクスを踏まえ、これまで整理してきた SC の企業間関係を構造的（システム）で捉える要点について述べた。特に、SC の中心組織としての2つの対境担当者の視点を用いて、SC の組織間構造の成立プロセスを捉えることについて論じた。

以上の内容を踏まえ次章では、イオンモール、三井不動産、イズミの主要3社を対象に実証分析を実施し、テナント・ダイナミクスの枠組みから本章で示した分析視点を中心に検証と考察を進めていく。

## 第4章 テナント・ダイナミクスに基づく企業間関係 ：主要3社の比較検証

### 4.1 はじめに

本章は、テナントミックスの背景にある SC 運営企業とテナント企業の間関係を明らかにするため、主要3社（イオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミ）を対象に実証分析を行う。本分析では、テナント企業のブランド戦略と出店数に着目し、主要3社に出店数が多く特に SC のテナントミックスを支える「中核テナント企業」の存在を明らかにすることが第一の目的となる。さらに、テナントの入退出を踏まえたテナント・ダイナミクスの視点に基づき、開業時点から8年が経過（2023年時点）した SC が中核テナント企業をいかに維持または変化させてきたかを明示することが第二の目的となる。

本章の構成は、はじめに、本分析の対象 SC と扱うデータセット、分析方法について概説する。次に、本分析はテナント企業のブランド戦略と出店数に着目することから、データセットのテナント企業をブランド展開数とテナント出店数に基づき3分類（SBST、SBMT、MBMT）する。その上で、2023年時点のデータを用いたクラスター分析を行い、主要3社に対して特に出店数の多い中核テナント企業の存在を明らかにする。最後に、開業時点のテナントデータが開示されている主要2社（イオンモール(株)、三井不動産(株)）を対象に、2023年までの8年間に生じた中核テナント企業の動きを検証する。検証で得た結果を踏まえ、主要3社それぞれが構築する中核テナント企業との企業間関係を明らかにする。

### 4.2 分析対象と分析方法

本節では、実証分析にあたり分析対象、分析方法、使用するデータセットの内容を記す。

#### 4.2.1 分析対象となる主要3社の SC

本研究では、(1) 開業年、(2) 規模（施設面積）、(3) 出店地域の3つの条件を踏まえ主要3社からそれぞれ3つの SC を選定した（図表4-1）。条件の詳細は以下に記す。

##### (1) 開業年

2015年以降に開業した我が国の SC は物販業の減少を中心に業種構成が著しく変化した

ことを示した（図表 2-6）。本分析では、業種構成が変化する以前の 2015 年に開業した SC を中心に 2014~2015 年に開業した SC を選定する<sup>43</sup>。

## (2) 規模（施設面積）

近年、我が国の SC は大型化が進み、1 万㎡以上の SC が増加傾向にあることを述べた（2.2.1）。なかでもイオンモール(株)や三井不動産(株)は、標準的な SC が 5 万㎡を越える規模となる。本稿では主要 3 社ともに 5 万㎡前後の大型 SC を対象とした。

## (3) 出店地域

SC は出店地域によって、都市型と地方・郊外型に分かれる。主要 3 社は共通して都市中心部から離れた地方・郊外を主に SC を展開する企業となる。よって車での来店が前提となるリージョナル SC を対象とする。

この他、SC の規模に比例してテナント区画数が増えるため抱えるテナント数も増加することは自明であるが、同規模であっても SC 内に GMS（総合小売）を持つ<sup>44</sup>か否かによってテナント数は大きく変わる。そのため、GMS を SC に持たない三井不動産(株)の「ららぽーと」は他の 2 社に比べてテナント数が多くなることにも留意し分析する。

---

<sup>43</sup> 選定に際して、(株)イズミの SC である「ゆめタウン」は、該当する SC がゆめタウン廿日市のみであったため、開業年が最も近いゆめタウン徳島を対象とした。また、ゆめタウン佐賀は、開業年が 10 年以上古い SC であるが、2016 年の大幅な増床を経てゆめタウンの中で最大規模の SC となった。そのため、「イオンモール」、「ららぽーと」と比較する際に同規模の SC であることから「ゆめタウン佐賀」を本稿の対象に加えた。

<sup>44</sup> 例えば、イオンモールの場合、モール棟とイオン直営店が運営する GMS 棟に分かれる。GMS 棟は 1 階をスーパー、2 階以上を衣料品や家電製品などの総合小売店として営業する店舗となる。よって GMS 棟のスペースをとることによりテナント区画が制限される。

図表 4-1 主要 3 社の SC に関する概要

SC運営企業	イオンモール	三井不動産	イズミ
SC名	イオンモール木更津	ららぽーと和泉	ゆめタウン徳島
開業年	2014年	2014年	2011年
商業施設面積	68,000㎡	55,000㎡	40,000㎡
テナント総数	122	191	141
SC名	イオンモール名古屋茶屋	ららぽーと立川立飛	ゆめタウン廿日市
開業年	2014年	2015年	2015年
商業施設面積	75,000㎡	60,000㎡	46,000㎡
テナント総数	161	211	169
SC名	イオンモール四条畷	ららぽーと富士見	ゆめタウン佐賀
開業年	2015年	2015年	2006年
商業施設面積	75,000㎡	60,000㎡	58,000㎡
テナント総数	171	263	200

(出典) 各社ニュースリリースを基に、筆者作成。テナント数は、  
本研究で 2023 年 4 月末日に集計した数を基に記載している。

#### 4.2.2 分析方法：クラスター分析によるテナント企業の分類方法

クラスター分析は、多変量解析に含まれる分析手法である。多量のデータの中から特徴量が似た物同士を集めて群（クラスター）に分類する方法となる。クラスター分析には、大きく分けて階層クラスター分析と非階層クラスター分析の 2 種類に大別される。

本分析では、主要 3 社のテナント企業を分類する際に企業数が多いことから非階層クラスター分析を採用する。また、追加検証として出店数の多い中核テナント企業に絞り、開業年と 2023 年の比較を通じた詳細な分析を行う際には、階層クラスター分析を利用し分析にあたる。

以下に、本分析における分析手順、分析環境について述べる。

##### (1) 本研究の分析手順

本研究では非階層クラスター分析 (K-means 法) を用いてテナント企業の分類にあたる。具体的には、テナント企業の特徴量（ブランド展開数、テナント出店数、業種）をもとに

テナント企業を分類し、特に出店数の多い中核テナント企業を探索する。クラスター数の決定方法には、各クラスター内の二乗誤差 (SSE) の変化に着目するエルボー法と主成分分析 (PDA) による累積寄与率を参考に決定する。

さらに、開業から8年間の間（2023年時点まで）に生じた入退出による中核テナント企業の動きを分析するため、階層クラスター分析を用いて「参入企業」、「退出企業」、「存続企業」に分類し検証にあたる。

## (2) 分析環境

分析を実施する際の環境として、Python3.7.4、scikit-learn 1.0.2、pandas 0.25.1、matplotlib 3.1.1を使用し分析に当たった。

### 4.2.3 データセットの概要

#### (1) データセットの取得方法

本分析は、主要3社の開示情報をもとに集計し作成したデータセットを使用する。はじめに開業時点のテナントデータは、谷（2020；2021；2023a）がイオンモールを対象に実施した各SC運営企業のニュースリリースに掲載された「開業時のテナントリスト」を用いた集計方法を参考にする。また、2023年4月時点のデータは各対象SCのフロアガイドを参考に集計<sup>45</sup>した。次に、テナント企業の抽出は集計した各テナント名（ブランド名）をもとに検索し企業を割り当てている<sup>46</sup>。また、業種分類はフロアガイドに記載された分類を参考に物販、飲食、サービスの3分類<sup>47</sup>に割り振りを行った。最後に、SC運営企業ごとに集計結果をまとめ<sup>48</sup>テナント企業の「ブランド数（ブランド展開数）」と「テナント数（テナント出店数）」を集計したデータセットを作成した（図表4-2）。業種を分析する際にはダミー変数として処理している。また留意点として、本分析で示すブランド展開数は分析対象となるSCから得られた結果であり、当該のテナント企業が保有する真のブランド数を必ずしも

---

<sup>45</sup> 本集計では、テナント区画を伴わない金融機関のATMは集計から除外している。

<sup>46</sup> テナント企業の割り当てにあたり、テナント名（ブランド名）からテナント企業が確認できなかった企業を「不明」として集計している。「不明企業」数はイオンモール(株)が開業時点10企業、2023年4月時点8企業、三井不動産(株)が開業時点5企業、2023年4月時点2企業、(株)イズミが2023年4月時点11企業であった。

<sup>47</sup> 飲食物販は、「飲食」に業種分類されていたため、飲食業とした。

<sup>48</sup> 例えば、イオンモール(株)であれば、対象SCである「イオンモール木更津」、「イオンモール四条畷」、「イオンモール名古屋茶屋」の3つの集計結果を合算し、イオンモール(株)のテナント企業データとしている。



反映したものではない。以上のように、本稿は SC 運営企業の開示情報をもとに独自に作成したデータセットを用いて分析にあたる。

図表 4-2 本研究で使用するデータセットの概要

イオンモール(株)：イオンモール（開業時点）				イオンモール(株)：イオンモール（2023年4月時点）					
	企業名	業種	テナント数	ブランド数		企業名	業種	テナント数	ブランド数
1	(株)ジーフット	物販	8	3	1	(株)アダストリア	物販	7	4
2	(株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス	飲食	8	6	2	(株)セイハグループ	サービス	7	3
3	(株)ワールド	物販	8	8	3	(株)ソフトバンク	サービス	6	2
4	(株)アダストリア	物販	7	4	4	(株)バルホールディングス	物販	6	3
5	(株)バルホールディングス	物販	7	4	5	リフォームスタジオ(株)	サービス	6	2
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
329	エディーパワアー・ジャパン(株)	物販	1	1	311	不明19_AM	物販	1	1
330	(株)FOREVER 2 1	物販	1	1	312	不明20_AM	飲食	1	1
331	マザウェイズ・ジャパン	物販	1	1	313	不明21_AM	物販	1	1
332	ローラッシュレイジャパン(株)	物販	1	1	314	不明22_AM	物販	1	1
333	(株)ガラジャパン	物販	1	1	315	ゴディバ ジャパン	飲食	1	1

三井不動産(株)：ららぽーと（開業時点）				三井不動産(株)：ららぽーと（2023年4月時点）					
	企業名	業種	テナント数	ブランド数		企業名	業種	テナント数	ブランド数
1	(株)アダストリア	物販	19	9	1	(株)アダストリア	物販	17	7
2	(株)バルホールディングス	物販	16	9	2	(株)バルホールディングス	物販	11	5
3	(株)ワールド	物販	12	8	3	(株)ファーストリテイリング	物販	8	3
4	(株)TSIホールディングス	物販	9	5	4	(株)ソフトバンク	サービス	6	2
5	(株)オンワードホールディングス	物販	9	5	5	(株)ナルミヤ・インターナショナル	物販	6	3
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
378	株式会社レスポートサック ジャパン	物販	1	1	360	ブーマージャパン株式会社	物販	1	1
379	ブーマージャパン株式会社	物販	1	1	361	テンビュール・シーリー・ジャパン	物販	1	1
380	ヒースコート&アイボリー	物販	1	1	362	キャロウェイゴルフ株式会社	物販	1	1
381	テンビュール・シーリー・ジャパン	物販	1	1	363	エル・エル・ビーン・インターナショナル	物販	1	1
382	株式会社グループセブンジャパン	物販	1	1	364	ツヴィリッングJ.A.ヘンケルスジャパン株式会社	物販	1	1

(株)イズミ：ゆめタウン（2023年4月時点）				
	企業名	業種	テナント数	ブランド数
1	(株)アダストリア	物販	16	7
2	(株)バルホールディングス	物販	7	4
3	(株)ワールド	物販	7	4
4	(株)ビアースーティ	飲食	7	4
5	(株)サンマルクホールディングス	飲食	6	2
:	:	:	:	:
295	不明8_YT	サービス	1	1
296	不明9_YT	サービス	1	1
297	不明10_YT	サービス	1	1
298	不明11_YT	サービス	1	1
299	合同会社PVHジャパン	物販	1	1

(注) 本研究で使用するデータセットの概要として筆者作成。(株)イズミは開業時点のテナントデータを公開していないため、集計時点(2023年4月時点)のデータのみとなる。テナント企業が「不明」な場合は、固有の企業であることが分かるように、「不明No. \_SC名(ゆめタウン:YT)」と表記している。

#### 4.3 テナント企業構成にみる主要3社の企業間関係

本節では、テナント企業のブランド展開とテナント出店数に着目した類型(SBMT、SBMT、MBMT)をもとに企業間関係を分析する。分析する際にクラスター分析を用いたテナント企業の分類を行い、多くのテナントを出店する「中核テナント企業」の基準を探索する。そ

の上で、主要 3 社における中核テナント企業の特徴を分析し検証にあたる。本分析には主要 3 社を比較するため 2023 年時点のデータセットを用いた。

#### 4.3.1 テナント企業の類型：SBST・SBMT・MBMT

##### (1) テナント企業を分類する目的と留意点

テナント企業は、自社の戦略や経営方針によって扱うブランド数がそれぞれ異なるため、SC のテナント数とテナント企業の数は一貫しない。つまり、SC に展開する複数のテナントの背景には共通する一つの企業が存在することを意味し、これまでのテナントミックスには含まれない観点となる。さらに、SC 運営企業がテナントミックスを検討する際にも、テナント企業が「単一ブランド」か「複数ブランド」を展開するか<sup>49</sup>は重要な視点となる。例えば、複数ブランドを展開するテナント企業であれば、SC 運営企業に対して複数の選択肢をもたらす。また、ブランド展開が単一か複数かに限らず出店数が多いテナント企業であるほど SC の区画を埋めることに貢献するため、SC 運営企業の収益に貢献する企業となる。

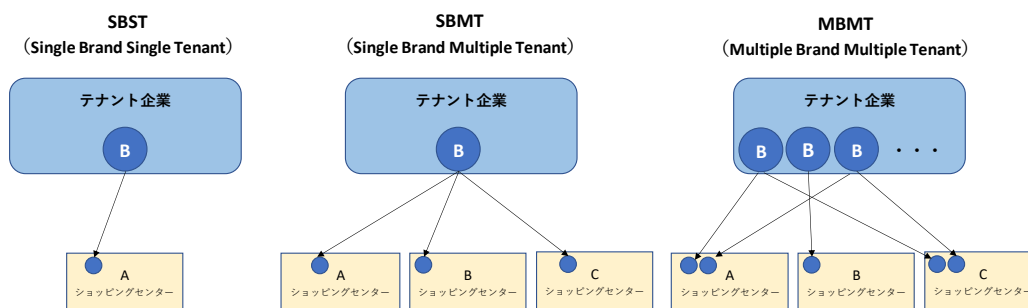
以上のように、本研究では「ブランド展開数」と「テナント出店数」に着目しテナント企業を分類することとした。第一に、単一ブランドを単一テナントのみ出店する企業を SBST (Single Brand Single Tenant)、第二に、単一ブランドを複数テナント出店する企業を SBMT (Single Brand Multiple Tenants)、第三に、複数ブランドを複数テナント出店する企業を MBMT (Multiple Brand Multiple Tenants) として 3 分類した (図表 4-3)。

本稿では、データセットに基づきテナント企業をそれぞれ 3 分類に振り分けるが、本分類が当該企業の正確な状態を捉えたものではないことに留意したい。

---

<sup>49</sup> 例えば、「単一ブランド」を扱う企業には無印良品を展開する良品計画が代表され、「複数ブランド」を扱う企業ではユニクロや GU を展開するファーストリテイリングが代表される。

図表 4-3 テナント企業の類型に関する概念図



(注) テナント企業の中にある「B」はブランドを示す。SC におけるブランド展開とテナント出店数を踏まえたテナント企業の類型に関する概念図として筆者作成。

## (2) テナント企業の類型に基づくデータセットの概観

クラスター分析を実施する前に、本データセットを概観する。はじめに、テナント企業の類型に沿って主要 3 社の企業構成を確認する (図表 4-4)。単一ブランド単一テナントを出店する SBST の割合は、3 社共通して企業数の 6 割以上にのぼることがわかる。また、複数テナントを展開する企業は MBMT に比べ単一ブランドを展開する SBMT の割合が 3 社共通して高いことが認められた。

次に類型に沿ったテナント数の構成を確認する (図表 4-5)。企業数の構成比とは異なり複数テナントを展開する企業 (SBMT と MBMT) の割合が 3 社に共通して 6 割にのぼることがわかった。この他、イオンモール(株)は MBMT の割合が高く、三井不動産(株)と(株)イズミは反対に SBMT の割合が高いことや三井不動産(株)は特に SBMT が占める割合の高さ顕著に現れた。

最後に、業種別に企業数とテナント数の割合を確認する。はじめに、企業数の構成比は 3 業種の中で物販業の割合が最も高く、次いで飲食業、サービス業の順であった (図表 4-6)。また物販の割合は主要 3 社の中で三井不動産(株)の 58.2%が最も高く、最も低い値がイオンモール(株)の 48.9%であった。テナント数の構成比は、物販業のみ 3 社共通して企業数の割合を上回り、最も高い値は三井不動産(株)の 62.6%であった。また、SC 白書に記載された既存 SC (2022 年) の業種構成の平均<sup>50</sup> (図表 2-6) と比べて、物販業と飲食業は三井

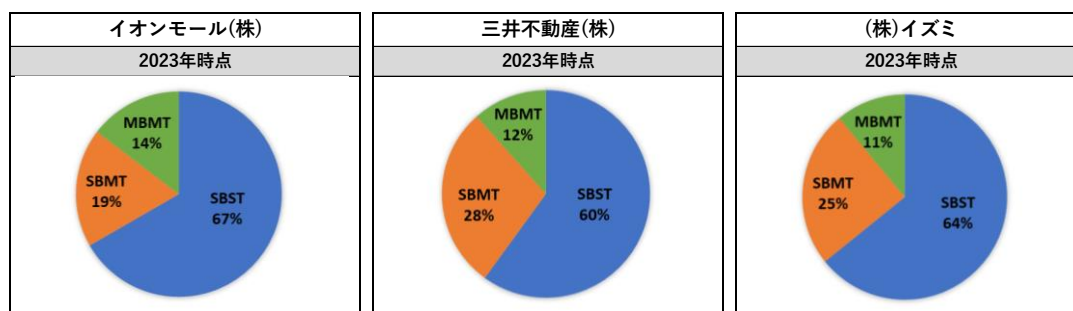
<sup>50</sup> 2022 年の既存 SC における業種構成の平均は物販業が 61.7%、飲食業が 18.1%、サービス業が 20.2%であった。

不動産(株) (物販業 62.6%、飲食業 19.8%) が最も近く、サービス業は(株)イズミ (サービス業 18.8%) が最も近い値であった。

以上の内容から、企業数とテナント出店数では構成比の見え方が大きく異なり、特に複数テナントを出店する SBMT と MBMT の割合にこそ主要 3 社の特徴が認められた。また、業種構成の視点では企業数とテナント数の両視点において 3 社の違いが現れていた。

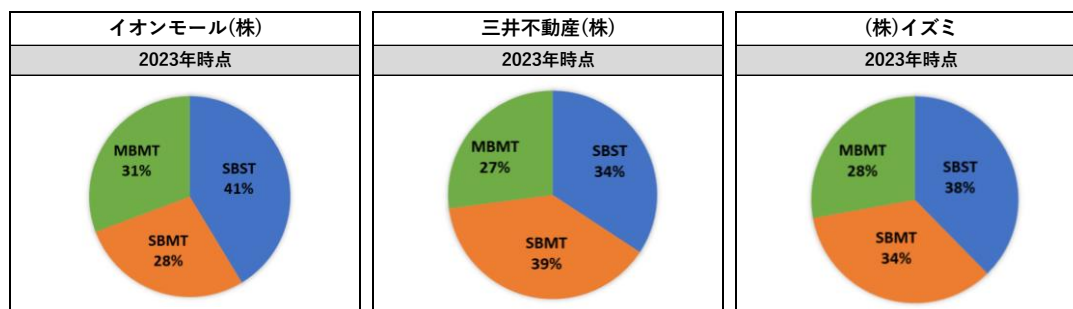
次節以降の分析では 3 社の特徴がみられた SBMT と MBMT に該当するテナント企業に焦点を当てることとした。分析にあたり、特に出店数の多い「中核テナント企業」の存在を明らかにするとともに、具体的な企業名をとりあげ主要 3 社の共通性とそれぞれが持つ独自性を明示することを目的とした。

**図表 4-4 テナント企業の類型に基づく主要 3 社の企業の構成比**



(注) 各社のテナントデータの集計結果をもとに筆者作成。

**図表 4-5 テナント企業の類型に基づく主要 3 社のテナント数の構成比**



(注) 前掲注。

図表 4-6 主要 3 社のテナント企業に関する業種構成

イオンモール イオンモール(株) (2023年4月時点)					ららぽーと 三井不動産(株) (2023年4月時点)				ゆめタウン (株)イズミ (2023年4月時点)					
	企業数		テナント数			企業数		テナント数			企業数		テナント数	
	合計	構成	合計	構成		合計	構成	合計	構成		合計	構成	合計	構成
物販	154	48.9%	257	50.6%	物販	221	58.2%	416	62.6%	物販	156	52.2%	286	56.1%
飲食	89	28.3%	135	26.6%	飲食	81	21.3%	132	19.8%	飲食	79	26.4%	128	25.1%
サービス	72	22.9%	116	22.8%	サービス	78	20.5%	117	17.6%	サービス	64	21.4%	96	18.8%
合計	315	100.0%	508	100.0%	合計	380	100.0%	665	100.0%	合計	299	100.0%	510	100.0%

(注) 前掲注。

#### 4.3.2 クラスター分析を踏まえた主要 3 社の特徴

上述したように、本分析では主要 3 社の SBMT と MBMT に絞り分析をおこなう。分析の際に、各社の特徴を詳細に分析するため SBMT と MBMT のデータを分けて分析、検証を実施する。分析の手順は上記 (4.2.2 (3)) に示した非階層クラスター分析を行い特に出店数の多いテナント企業とその他の企業との境界を捉え、その後の検証につなげる。

##### (1) 非階層クラスター分析の結果

本項はテナント企業の「テナント出店数」「ブランド展開数」「業種 (ダミー変数)」の計 3 変数に対してクラスター分析を実施した。

以下に、SBMT と MBMT の分析結果を示す。

##### ① SBMT

はじめに、SBMT に対して非階層クラスター分析 (K-means 法) を実施した結果として対象企業数は、イオンモール(株)が 59 企業、三井不動産(株)が 108 企業、(株)イズミが 74 企業であった。

クラスター数を決定する際、テナント企業の特徴量 (テナント出店数、ブランド展開数、業種) に対する主成分分析とエルボー法をもとにクラスター数の探索を行った (図表 4-7)。

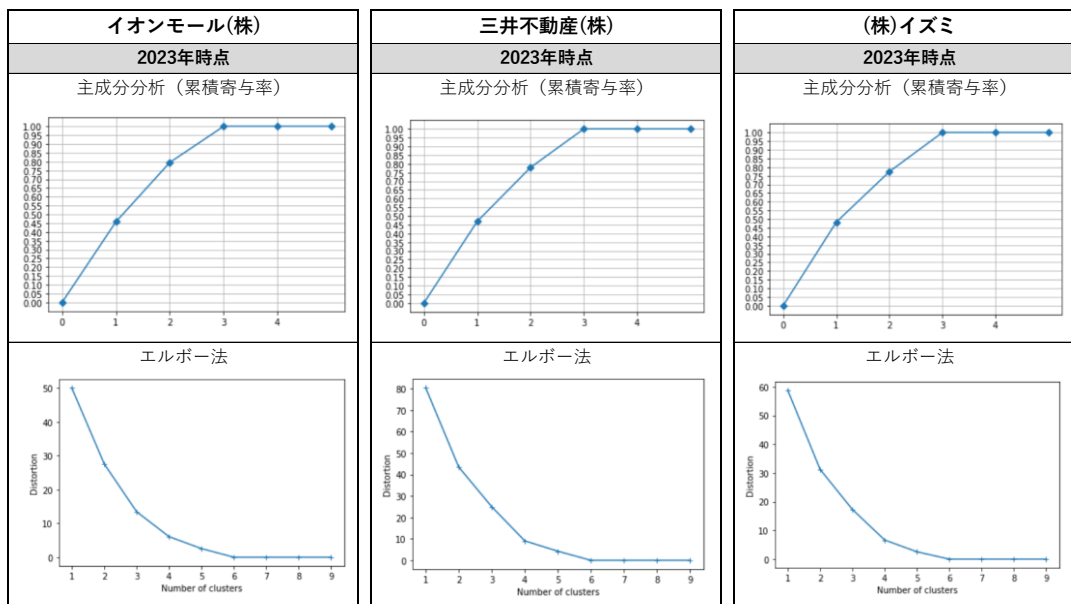
主成分分析の結果、累積寄与率は各社ともに第 2 主成分で 75%<sup>51</sup>を超え、エルボー法では SSE (最小二乗誤差) の値が大きく減少したクラスター数は 4 であることが確認された。よって、エルボー法で得た 4 クラスターを採用し 3 社共通して SBMT を 4 つのグループに

<sup>51</sup> SBMT の主成分分析の結果は、第 2 主成分までの累積寄与率はイオンモール(株)が 79%、三井不動産(株)が 79%、(株)イズミが 77%であった。

分類した。分類の結果、3社ともに業種別にグループが分かれ、テナント企業数の多い物販業のみ2グループとなった(図表4-8)。グループが業種別に得られたことから、全テナント数に占める業種構成の割合(図表4-6)とSBMTの結果を比較した。その結果、3社共通してSBMTにおける物販業の割合が全体の物販業の割合を上回っていることが明らかとなった。

したがってSBMTに分類された企業は、特に物販業が中心を担うことがわかる。この他、イオンモール(株)のサービス業のみ全体の割合を6.0%上回っており、イオンモール(株)のサービス業の割合が高い要因はSBMTにあることが示唆された。

図表4-7 主成分分析とエルボー法によるクラスター数の確認(SBMT)



(注) 分析結果を基に筆者作成。

図表 4-8 主要 3 社のクラスター分析の結果 (SBMT)

イオンモール イオンモール(株) (2023年4月時点)

業種構成				クラスター			構成比			
物販	飲食	サービス	合計	No.	テナント範囲	ブランド範囲	SBMT	全体	差	
0	0	17	17	28.8%	0	2~3	1	52.5%	48.9%	3.7%
12	0	0	12	20.3%	1	3	1	18.6%	28.3%	-9.6%
0	11	0	11	18.6%	2	2~3	1	28.8%	22.9%	6.0%
19	0	0	19	32.2%	3	2	1	100.0%	100.0%	
31	11	17	59	100.0%						

ららぽーと 三井不動産(株) (2023年4月時点)

業種構成				クラスター			構成比			
物販	飲食	サービス	合計	No.	テナント範囲	ブランド範囲	SBMT	全体	差	
47	0	0	47	43.5%	0	2	1	65.7%	58.2%	7.6%
0	0	17	17	15.7%	1	2~3	1	18.5%	21.3%	-2.8%
0	20	0	20	18.5%	2	2~3	1	15.7%	20.5%	-4.8%
24	0	0	24	22.2%	3	3	1	100.0%	100.0%	
71	20	17	108	100.0%						

ゆめタウン (株)イズミ (2023年4月時点)

業種構成				クラスター			構成比			
物販	飲食	サービス	合計	No.	テナント範囲	ブランド範囲	SBMT	全体	差	
26	0	0	26	35.1%	0	2	1	59.5%	52.2%	7.3%
0	19	0	19	25.7%	1	2~3	1	25.7%	26.4%	-0.7%
0	0	11	11	14.9%	2	2~3	1	14.9%	21.4%	-6.5%
18	0	0	18	24.3%	3	3	1	100.0%	100.0%	
44	19	11	74	100.0%						

(注) 分析結果を基に筆者作成。

## ② MBMT

次に、MBMT に関する分析結果を示す。対象企業数は、SBMT よりも少ないイオンモール(株)が 46 企業、三井不動産(株)が 44 企業、(株)イズミが 33 企業であった。

クラスター数の決定は SBMT のクラスター分析と同様の方法で実施した (図表 4-9)。主成分分析の結果は、累積寄与率が各社ともに第 2 主成分で 85%<sup>52</sup>を超えていた。またエルボー法の結果、三井不動産(株)と(株)イズミは SSE の減少がクラスター数 3 で共通してみられ、イオンモール(株)はクラスター数 2 の時点で減少が確認された。よって、2 クラスター以上で 85%以上の説明力があることが示され、エルボー法で得たクラスター数を採用した結果、三井不動産(株)と(株)イズミは 3 つのグループ、イオンモール(株)は 2 つのグループに分類された。

分類の結果、SBMT とは異なり業種別ではなくテナント数によって分類されたことが確

<sup>52</sup> SBMT の主成分分析の結果は、第 2 主成分までの累積寄与率はイオンモール(株)が 87%、三井不動産(株)が 95%、(株)イズミが 95%であった。

認された（図表4-10）。具体的な結果を以下に記す。

テナント出店数における分類の境界はテナント範囲が2~4テナントかつブランド範囲が2~3ブランドのグループとそれ以上のグループに分かれることが3社に共通していた。また、三井不動産(株)（クラスターNo.1）と(株)イズミ（クラスターNo.2）において、特出してテナント数の多い企業が存在した。

また、クラスター分析では業種別の分類は得られなかったものの集計したテナント企業数をもとに全テナントに占める業種構成の割合とMBMTの割合を比較した。SBMTと同様に3社共通してMBMTの物販業の割合が全体の物販業の割合を上回っていた。このためSBMTと同様にMBMTもまた物販業の中核を担うことがわかった。

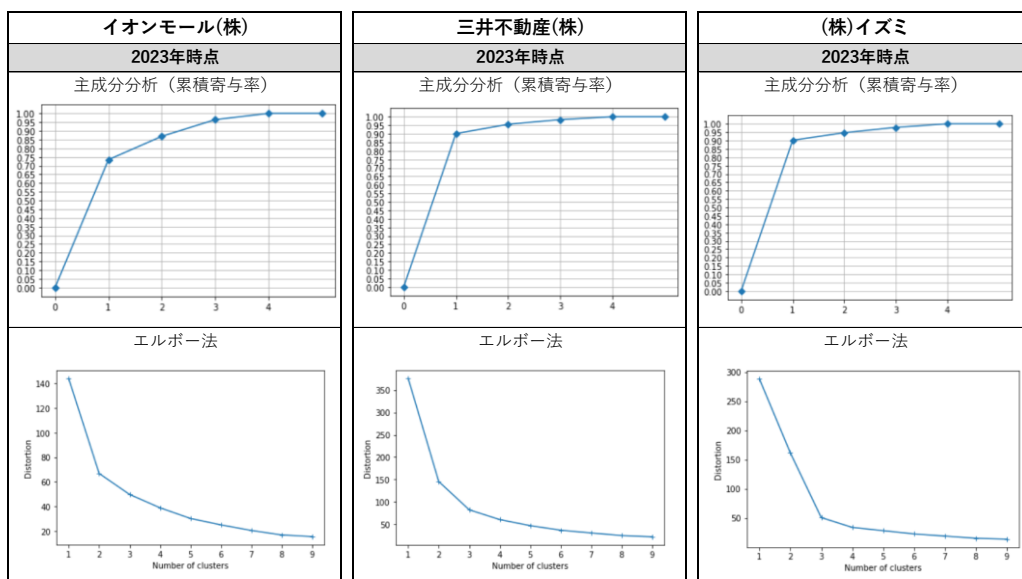
さらに、物販業を除く業種についてSBMTと同様に飲食業、サービス業は3社ともに全体の業種構成比を下回っていたが、三井不動産(株)の飲食業のみ3.7%上回っていた。図表4-6において、三井不動産(株)の飲食業は3社の中で最も低い割合が示されていたことから、MBMTが三井不動産(株)の飲食業に大きな影響を与えていることが示唆された。

ここまで、3社のテナント企業の中でも複数テナントを出店するSBMTとMBMTに絞り分析した。その結果、SCのテナント構成に関する3つの特徴が明らかとなった。第一に、3社共通してSBMTとMBMTに属する企業が物販業の中心を担うことが明示された。各社ともにテナント構成の半数以上を物販業が占めていることから、SCを支える企業として物販業に属するSBMTとMBMTの存在がSCを支えている可能性が示唆された。第二に、物販以外の業種においては3社の構成比に大きな差が現れ、SC運営企業の特徴を捉えるうえで飲食業、サービス業に属する企業を検証することの重要性が高まった。第三に、企業を分類する中でも3社共通して特に出店数の多い企業の存在が明らかとなった。

以上の内容を踏まえ、次節以降ではテナント出店数の多い企業を中心に具体的な企業名を取りあげながら検証を進める。



図表4-9 主成分分析とエルボー法によるクラスター数の確認 (MBMT)



(注) 前掲注。

図表4-10 主要3社のクラスター分析の結果 (MBMT)

業種構成					クラスター		
物販	飲食	サービス	合計	構成比	No.	テナント範囲	ブランド範囲
9	5	4	18	39.1%	0	4~7	2~4
18	8	2	28	60.9%	1	2~3	2~3
27	13	6	46	100.0%			

構成比			
	MBMT	全体	差
物販	58.7%	48.9%	9.8%
飲食	28.3%	28.3%	0.0%
サービス	13.0%	22.9%	-9.8%
合計	100.0%	100.0%	

業種構成					クラスター		
物販	飲食	サービス	合計	構成比	No.	テナント範囲	ブランド範囲
18	9	5	32	72.7%	0	2~4	2~3
2	0	0	2	4.5%	1	11,17	5,7
7	2	1	10	22.7%	2	5~8	2~3
27	11	6	44	100.0%			

構成比			
	MBMT	全体	差
物販	61.4%	58.2%	3.2%
飲食	25.0%	21.3%	3.7%
サービス	13.6%	20.5%	-6.9%
合計	100.0%	100.0%	

業種構成					クラスター		
物販	飲食	サービス	合計	構成比	No.	テナント範囲	ブランド範囲
8	5	5	18	54.5%	0	2~4	2
9	3	2	14	42.4%	1	4~7	2~4
1	0	0	1	3.0%	2	16	7
18	8	7	33	100.0%			

構成比			
	MBMT	全体	差
物販	54.5%	52.2%	2.4%
飲食	24.2%	26.4%	-2.2%
サービス	21.2%	21.4%	-0.2%
合計	100.0%	100.0%	

(注) 前掲注。

#### 4.3.3 出店数に基づくテナント企業の貢献度：中核テナント企業の位置づけ

前述してきたように SBMT と MBMT に属する企業は、SC の区画の約 6 割以上を埋めることに貢献するとともに SC 運営企業の収益に貢献する企業となる。本項では、前項の分類の中でテナント出店数の特に多い企業を「中核テナント企業」と位置づけ分析する。中核テナント企業に該当する SBMT は 3 テナント出店する企業、MBMT はクラスター分析で得られた出店数の多い分類の企業（テナント範囲が 2~4 テナントかつブランド範囲が 2~3 ブランドのグループを越えた企業）を選定した。

##### (1) 中核テナント企業がテナント構成に占める割合

具体的な企業名をあげたテナント分析に入る前に、SC に占める中核テナント企業の割合を確認する。

##### ① テナント企業総数に占める中核テナント企業の割合

企業数の割合について SBMT の中核テナント企業は、イオンモール(株)が 7.6% (SBMT 全体 18.7%)、三井不動産(株)が 10.8% (SBMT 全体 28.4%)、(株)イズミが 9.4% (SBMT 全体 24.8%) となり総じて 10%前後であった。

一方の MBMT は、イオンモール(株)が 3.5% (MBMT 全体 14.6%)、三井不動産(株)が 3.2% (MBMT 全体 11.6%)、(株)イズミが 5.0% (MBMT 全体 11.0%) となり SBMT よりも低く 3~5%となった (図表 4-11)。

SBMT と MBMT のそれぞれを構成する 3~4 割の企業が中核テナント企業であり、全ての企業数に占める中核テナント企業 (SBMT と MBMT の合計) の割合は最も低いイオンモール(株)の 11.6%から三井不動産(株)と(株)イズミは同等の約 14.5%であることがわかった。

##### ② テナント総数に占める中核テナント企業の割合

次に、テナント総数に占める中核テナント企業の割合について確認する。SBMT は、イオンモール(株)が 14.2% (SBMT 全体 28.0%)、三井不動産(株)が 18.5% (SBMT 全体 38.7%)、(株)イズミが 16.5% (SBMT 全体 34.5%) となった。

一方の MBMT は、イオンモール(株)が 12.0% (MBMT 全体 30.7%)、三井不動産(株)が

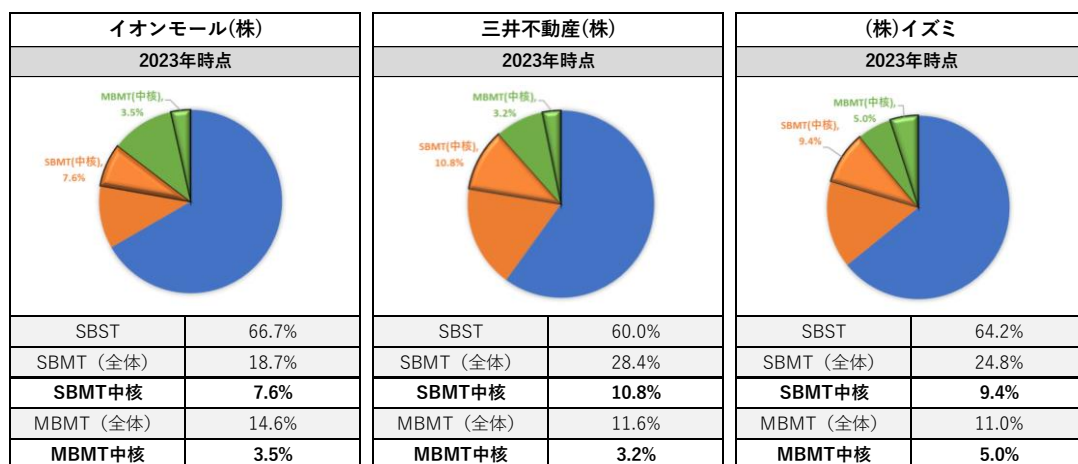
12.8% (MBMT 全体 27.1%)、(株)イズミが 18.4% (MBMT 全体 27.8%) となり(株)イズミが最も高い割合を示した (図表 4-12)。

よって、SBMT の中核テナント企業のテナント数は SBMT 全体の約 5 割であったが MBMT は主要 3 社によって大きく異なり最も低い割合がイオンモール(株)の 4 割から最も高い値は(株)イズミの 6 割まで SC 運営企業によって差が生まれた。

さらに、テナント数の全体に占める中核テナント企業 (SBMT と MBMT の合計) の割合は、企業数の割合と同様にイオンモール(株)が最も低く 26.2%、最も高い値は(株)イズミの 34.9%であった。

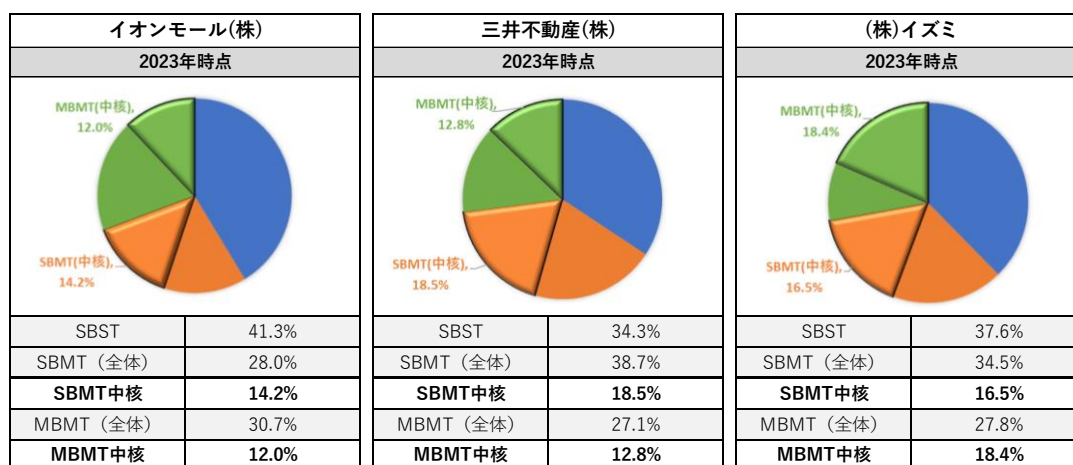
以上の内容から、主要 3 社の SC に占める 10%強の中核テナント企業が 3 割前後のテナントを担うことが明らかとなった。

図表 4-11 テナント企業に占める中核テナント企業の構成比



(注) 中核テナント企業を中心とした集計結果をもとに筆者作成。

図表 4-12 テナント数に占める中核テナント企業の構成比



(注) 前掲注。

## (2) 主要 3 社における中核テナント企業の共通性

ここでは、中核テナント企業が主要 3 社の間でどの程度共通しているかを検証する（図表 4-13）。

はじめに、SBMT の中でも 3 社に共通して出店する中核テナント企業は、33 社、2 社に共通する企業は 23 社、共通性のない単独の中核テナント企業は 15 社であった。よって 3 社に共通する割合は 46%、2 社に共通する割合を含めれば中核テナント企業の 78%が最低 2 社以上に共通していることがわかった。

次に、MBMT において主要 3 社に共通する中核テナント企業は 15 社、2 社に共通する企業は 1 社、共通性のない単独企業は 4 社であった。よって MBMT は、中核テナント企業の 75%が 3 社共通する企業のみであることが認められた。また、この他に SBMT の中核テナント企業の中には他社の分類では SBST もしくは MBMT に含まれていたことや MBMT の中核テナント企業の中には他社の分類で SBST に含まれていたケースが確認された。

図表 4-13 主要 3 社に共通する中核テナント企業

中核テナント企業 (SBMT)					中核テナント企業 (MBMT)				
	物販	飲食	サービス	合計		物販	飲食	サービス	合計
3社共通	17	9	7	33	3社共通	10	3	2	15
2社共通	19	2	2	23	2社共通	0	1	0	1
単独	12	1	2	15	単独	4	0	0	4
合計	48	12	11	71	合計	14	4	2	20

(注) 中核テナント企業を主要 3 社で比較した結果をもとに筆者作成。

#### 4.3.4 主要 3 社の中核テナントを担う企業の特徴

前項では中核テナント企業が SC に占める割合を示し、特に複数の SC 運営企業に共通して出店する企業が存在することに言及した。本項では、SC 運営企業に共通して複数テナントを出店する企業を「SC 共通の中核テナント企業」、一つの SC 運営企業のみに出店数の多いテナント企業を「単独 SC の中核テナント企業」とそれぞれ位置づけた。具体的な企業名をもとに以下に検証する。

##### (1) SC 共通の中核テナント企業

###### ① SBMT

はじめに、SBMT に共通する中核テナント企業の特徴を検証する (図表 4-14)。主要 3 社に共通する中核テナント企業は物販業が 10 社、飲食業が 6 社、サービス業が 6 社であった。物販業に属するテナント企業は半数をアパレル企業が占め、価格帯が比較的低価格で 10 代~20 代をターゲットとするブランドが確認された。また、値ごろ感のある生活雑貨を扱う「無印良品」や 390 円雑貨の「サンキューマート」、100 円均一の「ダイソー」など低価格の生活雑貨を取り扱う共通性も認められた。飲食業は和菓子屋の口福堂を除き、マクドナルドやスターバックスなど路面店も同時に展開する知名度の高いテナント企業が中心となった。サービス業は携帯電話を主に取り扱う通信を中心に、低価格の理容室を営む QB ハウスもみられた。

2 社に共通する中核テナント企業は、物販業が 12 社、飲食業が 3 社、サービス業が 1 社となり 3 社に共通する企業と比べて物販業への偏りがみられた。最も割合を占める物販業は、3 社共通の企業にみられたアパレルや低価格帯中心の商品・サービス構成などの共通し

た特徴はみられず、「ベビー用品」、「靴下」、「眼鏡」、「寝具」など専門性の高いテナント企業が確認された。

## ② MBMT

次に MBMT の中核テナント企業の特徴について検証する。MBMT は複数のブランド展開を特徴に持つことから商品の傾向だけでなく 3 社に展開するブランドの共通性についても検証を行った（図表 4-15）。

主要 3 社に共通する中核テナント企業は物販業が 6 社、飲食業が 2 社、サービス業が 2 社であった。物販業に属するテナント企業は SBMT と同様に半数以上をアパレル企業が占めており、「(株)アダストリア」や「(株)パルホールディングス」、「(株)キャン」のように比較的 low~中価格を主力とするレディースブランドが中心となった。飲食業はレストラン街に展開する企業を中心に「カフェ」、「和食」、「デザート」など様々なジャンルの専門性を持つブランドを複数展開する企業の特徴が得られた。サービス業は SBMT と同様に携帯電話を取り扱う通信の(株)ソフトバンク、学習塾を展開する(株)セイハグループがみられた。

さらに、ブランドの共通性として物販業のアパレルを中心に主要 3 社に共通したブランド展開を行う企業がみられた。その中でも「(株)アダストリア」や「(株)パルホールディングス」、「(株)ファーストリテイリング」に至っては、85%以上が 2 社以上に共通したブランドを出店しており複数の SC に共通したブランド展開を行うブランド共通率の高さがわかる。また、一部の物販業や飲食業を除き多くの中核テナント企業が 60%以上を共通したブランドを用いて、主要 3 社にテナント展開していることが確認された。この他に SC 運営企業ごとにみられる特徴として、イオンモール(株)は他の 2 社と共通するブランドを中心にテナントを展開し、三井不動産(株)は他の 2 社に共通しないブランドを最も多く展開していることが明らかとなった。

2 社に共通する中核テナント企業は、物販業が 4 社、飲食業が 2 社で、サービス業が 1 社であった。最も割合の高い物販業は、「子ども服」や「キッチン雑貨」、「靴」など複数ブランドの中に専門性を持つテナント企業の特徴が確認された。飲食業は、3 社共通の中核テナント企業と同様に、様々なジャンルの専門性を持ったブランド展開を行う企業が中心となった。サービス業は、イオングループに属する(株)リフォームスタジオが該当企業となる。また、2 社に共通した中核テナント企業のブランド共通率は全ての業種で 66%を越えており 3 分の 2 は共通したブランドであることが明らかとなった。

## (2) 単独 SC の中核テナント企業

最後に、単独の SC 運営企業に出店する中核テナント企業(単独 SC の中核テナント企業)を検証する。SBMT における単独 SC の中核テナント企業は、イオンモール(株)は物販業 6 社、三井不動産(株)は物販業 12 社、飲食業 2 社、サービス業 4 社、(株)イズミが物販業 8 社、飲食業 1 社となった(図表 4-16)。イオンモール(株)の単独 SC の中核テナント企業は 6 社中 3 社が自社グループに属する企業であった。三井不動産(株)は 3 社の中で最も単独 SC の中核テナント企業が多く、物販業はアパレルだけでなく「生活雑貨」、「貴金属」、「楽器」、「花」といった専門性の高いテナント企業を多数揃えていた。またサービス業は「保険」や「エステ」など、これまで SBMT の中核テナント企業には見られなかった企業が確認された。(株)イズミも三井不動産(株)の物販業と同様に様々な専門性を持つテナント企業を有しており、その内の時計を扱う(株)ウォッチ・ビジネス・カンパニーは自社のグループ企業であった。

MBMT に関する単独 SC の中核テナント企業は、イオンモール(株)の 2 社と三井不動産(株)の 1 社であった。イオンモール(株)は、2 社ともにイオングループの企業であった。なかでもイオンリテール(株)は、物販、飲食、サービスの 3 業種にまたがるブランド展開が行われていた。三井不動産(株)の 1 社は、外資系アパレル企業(株)ギャップ・ジャパンであった。

以上のように、中核テナント企業であっても出店形態(SBMT・MBMT)や SC 運営企業への共通性(3 社共通・2 社共通)によって企業の特徴が大きく異なる。さらに、単独 SC の中核テナント企業には自社グループのテナント企業が多く含まれており自社の SC を中心にグループ内テナント企業を活用していることがわかった。一方で自社グループにテナント企業を持たない三井不動産(株)は主要 3 社の中で共通性が低く専門性の高いテナント企業を多数揃えていることが明らかとなった。

図表4-14 SC共通の中核テナント企業 (SBMT)

3社共通の核テナント企業

物販		
企業名	ブランド名	取扱い品
(株)ライトオン	ライトオン	アパレル
(株)ウィゴー	WEGO	アパレル
(株)パロックジャパンリミテッド	AZUL b y moussy	アパレル
(株)イング	INGNI	アパレル
(株)ハニーズホールディングス	ハニーズ	アパレル
(株)チュチュアンナ	チュチュアンナ	服飾雑貨・アパレル
(株)良品企画	無印良品	生活雑貨
エルソニック株式会社	サンキューマート	生活雑貨
(株)大創産業	ダイソー	100円均一
(株)ゾフ	Zoff	メガネ

飲食		
企業名	ブランド名	取扱い品
(株)B-Rサーティワンアイスクリーム	サーティワンアイスクリーム	アイス
(株)柿安本店	口福堂	和菓子
(株)ダスキン	ミスタードーナツ	ドーナツ
日本KFCホールディングス(株)	ケンタッキー・フライド・チキン	ファストフード
日本マクドナルドホールディングス(株)	マクドナルド	ファストフード
スターバックスコーヒージャパン(株)	スターバックス	カフェ

サービス		
企業名	ブランド名	取扱い品
(株)キュービーネット	QBハウス	理容室
(株)スタジオアリス	スタジオアリス	写真館
UQコミュニケーションズ(株)	UQスポット	通信
(株)NTTドコモ	docomo	通信
楽天(株)	楽天モバイル	通信
KDDI(株)	auショップ	通信

2社共通の核テナント企業

物販			SC運営企業		
企業名	ブランド名	取扱い品	AM	La	YT
(株)H&Mジャパン	H & M	アパレル	○	○	
株式会社コーエン	coen	アパレル		○	○
株式会社ロゴズコーポレーション	LOGOS SHOP	アパレル		○	○
(株)ムラサキスポーツ	ムラサキスポーツ	スポーツ・アパレル	○		○
(株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション	ヴィレッジヴァンガード	雑貨	○		○
株式会社 赤ちゃん本舗	赤ちゃん本舗	ベビー用品		○	○
タピオ(株)	靴下屋	靴下		○	○
(株)おく田	BARNS soho street	靴	○		○
(株)ジンスホールディングス	JINS	メガネ		○	○
(株)タナカふとんサービス	じぶんまくら	寝具	○	○	
(株)Yogibo	Yogibo store	クッション	○	○	
(株)イオンペット	PETEMO	ペット関連	○		○

飲食			SC運営企業		
企業名	ブランド名	取扱い品	AM	La	YT
(株)サイゼリヤ	サイゼリヤ	レストラン	○	○	
(株)キャメル珈琲	カルディコーヒーファーム	食品物販		○	○
ゴディバジャパン株式会社	GODIVA	チョコレート		○	○

サービス			SC運営企業		
企業名	ブランド名	取扱い品	AM	La	YT
日本ハーデス株式会社	宝くじチャンスセンター	宝くじ	○		○

(注)SBMT に属する中核テナント企業の一覧として筆者作成。2社共通の中核テナント企業に記載されている SC 運営企業の略字について、AM は「イオンモール：イオンモール(株)」、La は「ららぽーと：三井不動産(株)」、YT は「ゆめタウン：(株)イズミ」を表す。



図表4-15 SC共通の中核テナント(MBMT)と展開ブランドの共通性

3社共通のMBMT企業

企業名	物販			取扱い品	ブランドの共通性		
	ブランド名				3社共通	2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ				
(株)アダストリア	スタジオクリップ、グローバルワーク、niko and、レプシムローリーズファーム	スタジオクリップ、レピビアルマリオ、RAGEBLUE、BAYFLOW、グローバルワーク、niko and、レプシムローリーズファーム	スタジオクリップ、ラコレ、RAGEBLUE、BAYFLOW、グローバルワーク、niko and、レプシムローリーズファーム	アパレル	4	2	88.9%
(株)バルホールディングス	3COINS+plus、salut!、ディスコートパリアン	3COINS+plus、salut!、COLONY2139、COPANIC TYPY、ディスコートパリアン	3COINS+plus、COPANIC TYPY、salut!、ディスコートパリアン	アパレル・雑貨	3	1	91.7%
(株)ファーストリテイリング	ユニクロ、GU	ユニクロ、GU、PLST	ユニクロ、GU	アパレル	2	0	85.7%
(株)キャン	Te chichi TERRASSE、SM2 Keittio	Melan Cleuge、SM2 home's、SM2 Keittio	te chichi、Melan Cleuge、SM2 Keittio	アパレル	1	1	62.5%
(株)F・O・インターナショナル	BREEZE、アプレレクールアミ	BREEZE、アプレレクール、アプレレクールアミ	BREEZE、F.O.KIDS、アプレレクール、ALGY	子ども服	1	2	77.8%
(株)サックスパーホールディングス	MAISON de SAC'S BAR、SAC'S BAR mono+i、サックスパー	ノードティウム、サックスパー、サックスパーアナザーラウンジ	バナナ、グランサックス、サックスパー、サックスパー・ジーン	雑貨	1	0	30.0%

企業名	飲食			取扱い品	ブランドの共通性		
	ブランド名				3社共通	2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ				
(株)フジオフードシステム	串家物語、デリス タルト&カフェ、まち福やCAFÉ、実数種 えびのや	串家物語、デリス タルト&カフェ、名代とんかつ、かつ湯、うちの食堂	串家物語、焼鳥定食と釜戸ごはん	レストラン	1	1	50.0%
(株)クリエイティブ・レストラン・ホールディングス	クレーパカフェシュクレ、しゃぶ屋、プレシヤスピュッフェ、ローストビーフ屋	丸籠鮎心、プレシヤスピュッフェ、江戸前天丼 濱乃屋、彩の国レストラン CHEESE RESTAURANT RICOTTA、	D'sスイートマルシェ、しゃぶ屋、しゃぶ屋、デザート王国	レストラン	0	2	30.8%

企業名	サービス			取扱い品	ブランドの共通性		
	ブランド名				3社共通	2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ				
(株)セイハグループ	そろばん教室88くん、セイハ英語学院、ババイヤ式ダンスアカデミー	森のキッズクラブ、セイハ英語学院	そろばん教室88くん、セイハ英語学院	学習	1	1	71.4%
(株)ソフトバンク	ソフトバンク、Y! Mobile	ソフトバンク、Y! Mobile	ソフトバンク、Y! Mobile	通信	2	0	100.0%

2社共通のMBMT企業

企業名	物販			取扱い品	ブランドの共通性	
	ブランド名				2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ			
(株)ストライブインターナショナル	earth music & ecology Natural store、Green Park Topic、アメリカンホリック	earth music & ecology Natural store、Green Park Topic、アメリカンホリック		アパレル	3	85.7%
(株)ナルミヤ・インターナショナル		PAL LAS PALACE、petit main、ラプトキシック	petit main、ラプトキシック	子ども服	2	80.0%
(株)ワールド		OPAQUE CLIP、one's terrace、PINK-latte、212 キッチンストア	OPAQUE CLIP、one's terrace	アパレル・雑貨	2	66.7%
(株)エービーシー・マート		ABC-MART SPORTS/ABC KIDS MART、ABC-MART	ABC-MART SPORTS/ABC KIDS MART、ABC-MART、エースシューズ	靴	2	80.0%

企業名	飲食			取扱い品	ブランドの共通性	
	ブランド名				2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ			
(株)サンマルクホールディングス	鎌倉バスダ、倉式珈琲店、サンマルクカフェ、ブレッドガーデン		鎌倉バスダ、サンマルクカフェ	カフェ・レストラン	2	66.7%
(株)ピアーサーティー	pia sapido、五穀、土佐わら焼き 龍神丸		pia sapido、五穀、土佐わら焼き 龍神丸、炙り牛たん 万	レストラン	3	85.7%

企業名	サービス			取扱い品	ブランドの共通性	
	ブランド名				2社共通	共通率
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ			
リフォームスタジオ(株)	マジックミシン、リアット1	マジックミシン、リアット1		カフェ・レストラン	2	100.0%

(注) MBMT に属する中核テナント企業と展開するブランドの比較として筆者作成。

太字は3社に共通するブランド、下線は2社に共通するブランドを示す。

尚、ここでは、SBST として出店していた場合には、共通テナントの対象から除外した。

図表4-16 単独SCの中核テナント企業と企業グループの関係

単独SCの中核テナント企業 (SBMT)

物販				飲食			
イオンモール(株)				三井不動産(株)			
企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ	企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ
(株)コックス	kka	アパレル	イオン	北海道フードフロンティア(株)	北海道うまいもの館	食品物販	
(株)ベルーナ	ベルーナ	アパレル		(株)さんわコーポレーション	鶴三和	フードコート	
(株)ナカザワ	タイムステーションNEO	時計		(株)イズミ			
(株)ハビネス・アンド・ディ	ブランドショップハビネス	貴金属・雑貨		企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ
イオンバイク(株)	イオンバイク	自転車	イオン	(株)大阪五研	大阪五研	レストラン	
(株)未来屋書店	未来屋書店	書店	イオン	サービス			
三井不動産(株)				三井不動産(株)			
企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ	企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ
(株)adapt retailing	coca	アパレル		(株)ポーラ・オルビスホールディングス	POLA THE BEAUTY	エステ	
INDITEX JAPAN	ZARA	アパレル		(株)ファクトリージャパングループ	整体・骨盤・カラ・ダ ファクトリー	整体	
(株)ワークマン	WORKMAN Plus	アパレル		いずみライフデザインズ(株)	ほけん百花	保険	
(株)マーズ	マーズ	子ども服		NFCホールディングス	保険控保し本舗	保険	
(株)コロムビアスポーツウェアジャパン	コロムビアスポーツウェア	スポーツ・アパレル					
(株)ムーンズター	Genki-kids	子ども服					
(株)サザビリーグ	afternoon tea HOME&LIVING	生活雑貨					
(株)ヨンドシーホールディングス	canal 4 C	貴金属					
(株)島村楽器	島村楽器	楽器					
(株)マツモトキヨシココカラ&カンパニー	マツモトキヨシ	ドラッグストア					
(株)Queen	LUPIS	アクセサリー					
(株)花恋入	KARENDO	花					
(株)イズミ							
企業名	ブランド名	取扱い品	企業グループ				
(株)ヤマダヤ	MEDOC	アパレル					
(株)グラニフ	グラニフ	アパレル					
(株)ウェディングボックス	ふりそでMODE	呉服					
(株)タオル美術館	タオル美術館	生活雑貨					
(株)ロフト	ロフト	文具・雑貨					
(株)アートネイチャー	ジュリア・オージュ	ウィッグ					
(株)ウオッチ・ビジネス・カンパニー	タイムタイム	時計	イズミ				
(株)紀伊國屋書店	紀伊國屋書店	書店					

単独SCの中核テナント企業 (MBMT)

物販					
企業名	ブランド名			取扱い品	企業グループ
	イオンモール(株)	三井不動産(株)	(株)イズミ		
イオンリテール(株)	スクエアフィールド、バンドラハウス、イオンスポーツ 3 FIT (サービス)、カフェランテ (飲食)			複数業種	イオン
(株)ジーフット	アスピー、アスピーキッズ			靴	イオン
(株)ギャップ・ジャパン		Gap/Gapkids、バナナリパブリック		アパレル	

(注) 単一の SC 運営企業に多くのテナントを出店する中核テナント企業 (SBMT と MBMT) の整理として筆者作成。

#### 4.4 テナント企業の入退出を踏まえた SC の企業間関係 : 開業年と 2023 年の比較

前節ではテナント企業の類型 (SBST・SBMT・MBMT) をもとに主要 3 社におけるテナント企業やテナント数の構成について比較検証を実施した。さらに、出店数の多い中核テナント企業に着目し、SC のテナント構成の中心を担う「SC 共通の中核テナント企業」「単独 SC の中核テナント企業」の存在について言及した。

しかし、前節までは 2023 年のみのデータに基づく分析であるため、一時点の静的なテナント企業を明らかにした結果に過ぎない。常に流動的にテナントの入退出が起こる SC において SC の実態を真の意味で捉えたとはいえない。さらに、賃貸借契約を更新するタイミン

グ<sup>53</sup>によりテナント継続の是非が決定されることや、SC 運営企業がテナントの新陳代謝を求めリニューアルが行われるなど、年数の経過とともにテナントが入替る要因は増加する。

そのため本節では、開業年と 2023 年の複数時点におけるテナント構成の比較を通じて、時間の経過とともに生じるテナント企業の変化と変わらず維持されてきた企業間関係を明らかにする。本分析にあたり、(株)イズミは開業時点のテナントデータを開示していないため、イオンモール(株)と三井不動産(株)に絞り検証を行う。また、分析対象の SC が 2 社とともに 2014~2015 年開業であることから、賃貸借契約を更新<sup>54</sup>した後のテナント企業を対象とした分析であることにも留意したい。

本節は、はじめに開業時点と 2023 年時点における類似と差異を確認するため前節同様にテナント類型に基づく企業数、テナント数、中核テナント企業の構成に関する比較分析を行う。

次に、開業から 8 年の間（2023 年時点まで）に生じた入退出による中核テナント企業の動きを分析する。そのため、開業年と 2023 年のデータを用いた新たなデータセットを作成する。新たに作成したデータセットをもとに階層クラスター分析を行い、デンドログラム（樹形図）による分類の可視化を通じて分析を行う。入退出が常に生じる SC の中で中核テナント企業が開業から、いかに維持または変化し今日の中核テナント企業の形成に至ったかを検証する。

#### 4.4.1 テナント企業の類型に基づく企業構成の変化

本項では、開業時点と 2023 年時点のデータセットをもとにテナント企業の比較分析を行う（図表 4-17）。分析方法は、テナント類型に基づき企業数とテナント数の構成が開業時点から、いかに維持または変化してきたかを分析する。さらに、テナント出店数の多い「中核テナント企業」の変化にも注目し次項の分析につなげる。以下、イオンモール(株)と三井不動産(株)の結果を述べる。

##### (1) イオンモール(株)

###### ① 企業数の構成

イオンモール(株)のテナント構成は、開業時点から 2023 年にかけて SBST は 1.2%の減少、SBMT は 0.2%の減少、MBMT は 1.4%の減少と全てで 1%前後の誤差であった。中核テナント企業については、SBMT は 3.1%増加、MBMT は 1.3%減少となり総じて全体的な構成比の変化は少なく SBMT の中核テナント企業の増加が目立った。

---

<sup>53</sup> 基本的には 5~6 年に一度、賃貸借契約の更新が行われる。

<sup>54</sup> 基本的には 5~6 年に一度、SC 運営企業とテナント企業の間で契約更新の是非が決定される。また、契約期間をまたぎ中途解約の場合はテナント企業が違約金を払い退出する。

## ② テナント数の構成

テナント数の構成に関しても開業時点から 2023 年にかけて SBST は 0.6%の減少、SBMT は 1.8%の増加、MBMT は 1.2%の減少と全ての分類で 1%前後の誤差であった。一方、中核テナント企業は SBMT が 6.1%の増加、MBMT は 5.6%の減少となり全体的な構成比の変化は少ないものの中核テナント企業に大きな変化がみられた。

## (2) 三井不動産(株)

### ① テナント企業の構成

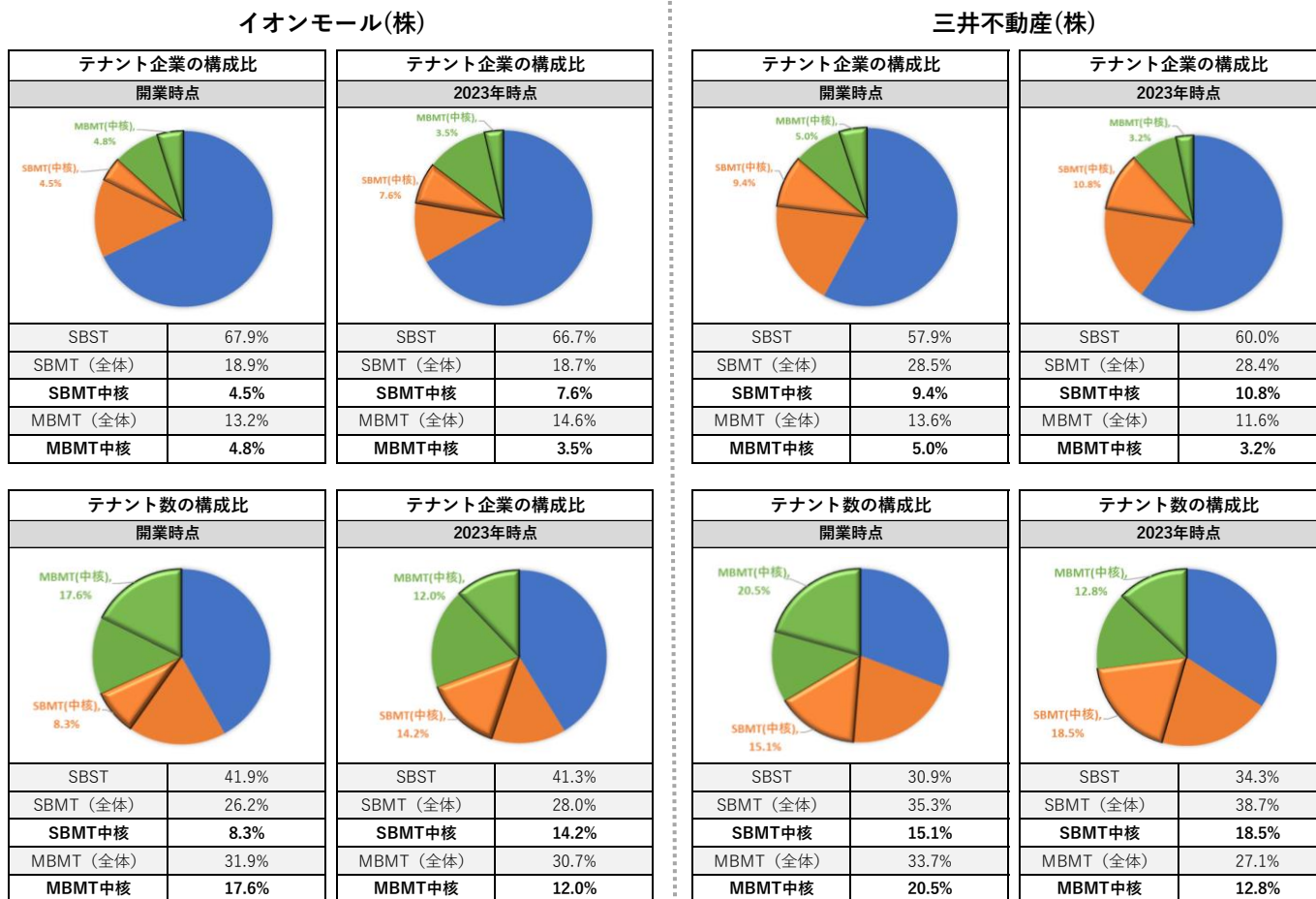
三井不動産(株)に関するテナント構成は開業時点から 2023 年にかけて、SBST は 2.1%の増加、SBMT は 0.1%の減少、MBMT は 2.0%の減少となった。中核テナント企業については、SBMT は 1.4%増加、MBMT は 1.8%減少となり、SBMT の中核テナント企業は SBMT の全体に反比例した結果となった。

### ② テナント数の構成

テナント数の構成に関しては開業時点から 2023 年にかけて SBST は 3.4%の増加、SBMT は 3.4%の増加、MBMT は 6.6%の減少となりイオンモール(株)と比べて大きな変化がみられた。一方、中核テナント企業は SBMT が 3.4%の増加、MBMT は 7.7%の減少となり全体的な構成比に大きな変化がみられた。

以上の結果から、イオンモール(株)は SC の企業構成とテナント構成の割合にほとんど変化が生じず中核テナント企業にのみ大きな変化がみられた。それに対して、三井不動産(株)はテナント数の構成に大きな変化がみられ、SBMT の増加と MBMT の大幅な減少が認められた。したがって、両企業ともに MBMT が減少した区画を 1 つのブランドを展開する SB 企業 (SBST と SBMT) が埋めていることが明らかとなった。

図表 4-17 中核テナント企業が占めるテナント企業数とテナント数の割合の比較（開業時点と 2023 年時点）



(注) 主要 2 社の開業時点と 2023 年時点の中核テナント企業を中心とした集計結果として筆者作成。

#### 4.4.2 中核テナント企業の存続と変化

前項では開業時点と2023年時点の比較からテナント企業の類型に基づきテナント構成が企業、テナント数のそれぞれの視点でどのように変化してきたかを確認した。イオンモール(株)と三井不動産(株)の両企業ともに複数ブランドを展開するMBMTが減少する一方で、一ブランドを展開するSB企業(SBSTとMBMT)が代わりに増加していることを示した。特に、中核テナント企業のSBMTのテナント数の構成比が顕著に増加していることがわかった。

本項では開業から8年(2023年時点まで)が経過したSCにおいて中核テナント企業がいかに維持され変化してきたかを具体的なテナント企業名を踏まえ分析する。分析方法は、中核テナント企業をSBMTとMBMTに分けクラスター分析を実施する。本分析は中核テナント企業に限定した分析であることから企業数が絞られることや具体的なテナント企業名をもとに検証を進めるため樹形図(デンドログラム)による分析が行える階層クラスター分析(Ward法)を採用した。

本項の目的はテナントの入退出を前提に、中核テナント企業がいかに維持され変化したかを明らかにすることが目的となる。そのため、開業時点の中核テナント企業と2023年時点の中核テナント企業は類似することもあれば異なる場合もあることを念頭に置く必要がある。故に、開業時点と2023年時点のデータを組み合わせ、開業時点からの変化を確認できる変数を加えた新たなデータセットを作成し分析にあたる。

以下に、分析方法とデータセットを示し、分析結果を論じる。

##### (1) 分析方法とデータセット

###### ① 分析方法

本分析では階層クラスター分析で広く使用されているWard法<sup>55</sup>を用いて分析にあたる。

###### ② 分析環境

分析には前節(第4章3節を参照)と同様にPythonを使用し環境として、Python3.7.4、scikit-learn 1.0.2、pandas 0.25.1、matplotlib 3.1.1、scipy 1.3.1を用いた。

###### ③ データセットの概要

本分析では、上記(第4章2節3項を参照)で示したデータセットを用いて開業時点と2023年時点のどちらかで「中核テナント企業」に該当した企業をSBMTとMBMTに分け新たなデータセットを作成した(図表4-18)。

---

<sup>55</sup> Ward法は、非類似度をもとに最も距離の近いものからクラスターを逐次合併していく階層クラスター分析で最も用いられている分析手法である(藤野・吉田, 2006)。

新たなデータセットには、開業時点からの変化をみるため開業時点の「業種」、「テナント数」、「ブランド数」に加えて、開業時点から2023年の差<sup>56</sup>を表した「テナント数の差（2023年時点から開業時点を引いた差）」、「ブランド数の差（2023年時点から開業時点を引いた差）」の以上5変数を設定した。「業種」については上記（第4章2節3項を参照）と同様に3業種をダミー変数として処理した。対象企業は、イオンモール(株)のSBMTが27社、MBMTが16社、三井不動産(株)はSBMTが56社、MBMTが22社であった。

**図表4-18 中核テナント企業の変化を分析するために用いるデータセットの概要（開業時点と2023年時点）**

イオンモール(株)：イオンモール (SBMT)						イオンモール(株)：イオンモール (MBMT)					
企業名	業種	テナント数 (開業)	ブランド数 (開業)	テナント数 (差)	ブランド数 (差)	企業名	業種	テナント数 (開業)	ブランド数 (開業)	テナント数 (差)	ブランド数 (差)
1 (株)ライトオン	物販	3	1	0	0	1 (株)ジーフット	物販	8	3	-3	-1
2 (株)ワイゴ	物販	3	1	0	0	2 (株)ワールド	物販	8	8	-7	-7
3 (株)イオンベネット	物販	3	1	0	0	3 (株)アグストリア	物販	7	4	0	0
4 (株)アカガフ	物販	3	1	0	0	4 (株)バルホールディングス	物販	7	4	-1	-1
5 (株)未来屋書店	物販	3	1	0	0	5 (株)オンワードホールディングス	物販	5	4	-4	-3
：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：
23 (株)キュービネット	サービス	3	1	0	0	12 (株)サンマルクホールディングス	飲食	5	4	0	0
24 (株)スタジオアリス	サービス	3	1	0	0	13 (株)ソフトバンク	サービス	6	3	0	-1
25 KDOI(株)	サービス	2	1	1	0	14 リフォームスタジオ(株)	サービス	6	2	0	0
26 IQコミュニケーションズ(株)	サービス	0	0	3	1	15 (株)イオンフィナンシャルサービス	サービス	5	2	-1	0
27 日本ハーフズ株式会社	サービス	3	1	0	0	16 (株)セihalグループ	サービス	5	3	2	0

三井不動産(株)：ららぽーと (SBMT)						三井不動産(株)：ららぽーと (MBMT)					
企業名	業種	テナント数	ブランド数	テナント数 (差)	ブランド数 (差)	企業名	業種	テナント数 (開業)	ブランド数 (開業)	テナント数 (差)	ブランド数 (差)
1 (株)良品計画	物販	3	1	0	0	1 (株)アグストリア	物販	19	9	-2	-2
2 タビオ(株)	物販	3	1	0	0	2 (株)バルホールディングス	物販	16	9	-5	-4
3 はるやま商事(株)	物販	3	1	-1	0	3 (株)ワールド	物販	12	8	-7	-4
4 株式会社サザビリーヴ	物販	3	1	0	0	4 (株)TSHホールディングス	物販	9	5	-6	-3
5 (株)ムーンスター	物販	3	1	0	0	5 (株)オンワードホールディングス	物販	9	5	-6	-3
：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：	：
52 NFCホールディングス	サービス	3	1	0	0	18 エービーシー・マート	物販	4	2	1	0
53 楽天(株)	サービス	0	0	3	1	19 青木フルーツホールディングス(株)	飲食	5	3	-2	-1
54 株式会社ポーク・オムニスホールディングス	サービス	1	1	2	0	20 (株)クリエイティブ・レストランツ・ホールディングス	飲食	4	3	1	2
55 IQコミュニケーションズ(株)	サービス	0	0	3	1	21 (株)フジフーズシステム	飲食	4	3	1	1
56 (株)ファクトリージャパングループ	サービス	1	1	2	0	22 (株)ソフトバンク	サービス	6	2	0	0

(注) 主要2社の中核テナント企業の変化を集計したデータセットの概要として筆者作成。

(2) 分析の結果

① イオンモール(株)

はじめに、イオンモール(株)に対するデンドログラム（樹形図）の検証結果を示す（図表4-19）。

SBMTの27社は、開業時点から中核テナント企業であった「既存企業」15社と2023年時点で新たに中核テナント企業として確認された「新規企業」12社に分類された。

既存企業の中でも開業から2023年まで中核テナント企業を維持した企業が11社であった。その他の4社は、MBMTからブランド数を減らしSBMTの中核テナント企業となった1社やテナント数を減らし中核テナント企業から外れたSBMTが2社、全てのテナントが撤退し出店無くなった企業が1社となった。

新規企業の12社は、もともと開業時点からSBMTに属していた企業が出店数を増やし

<sup>56</sup> 例えば、開業時点の出店数が5テナント、2023年時点が3テナントだった場合に、3（2023）－5（開業）＝－2となり、開業から2テナント減った－2が変数となる。

中核テナント企業になった企業が10社と大半を占めた。その他の2社は、単一テナントを出店するSBSTから中核テナント企業となった企業が1社、開業時点には出店がなく2023年時点で中核テナント企業となった企業が1社であった。

MBMTの16社はSBMTとは異なり新規企業はなく、開業時点から中核テナント企業であった「既存企業」15社と「大幅な縮小がみられた既存企業」1社に分類された。大幅な縮小がみられた企業には物販業のアパレルを扱う(株)ワールドが示され。(株)ワールドは開業時点から2023年にかけて7テナント、7ブランドを減少しMBMTの中核テナント企業から単一ブランド単一テナントのSBSTへと移行した。

既存企業16社は、テナント数の減少が1テナント以下の「維持企業」10社とテナント数が2テナント以上の減少もしくは2ブランド以上の減少がみられた「縮小企業」5社に分かれた。縮小企業5社は、2023年時点も中核テナント企業として出店数を維持した2社と他のテナント分類に移行した3社(SBST1社、SBMTの中核テナント企業1社、MBMTの中核テナント企業から外れた1社)に分かれた。

## ② 三井不動産(株)

次に、三井不動産(株)の分析結果を検証する(図表4-20)。

SBMTの56社は、イオンモール(株)と同様に「既存企業」39社と「新規企業」17社に分かれた。

既存企業の39社は2023年時点も出店そのものを維持できた31社と全てのテナントが撤退した8社に分かれた。出店そのものを維持できた31社は、中核テナント企業を維持し続けた20社が大分を占めた。その他、MBMTからSBMTの中核テナント企業となった3社、1テナント減らし中核テナント企業から外れたSBMTとなった5社、2テナント減らしSBSTとなった3社となった。

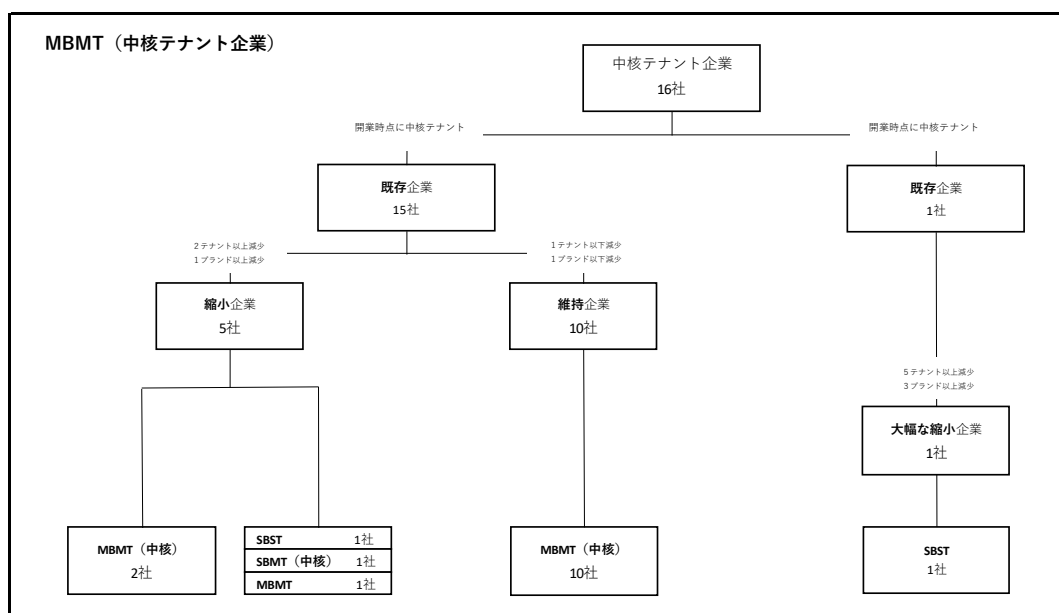
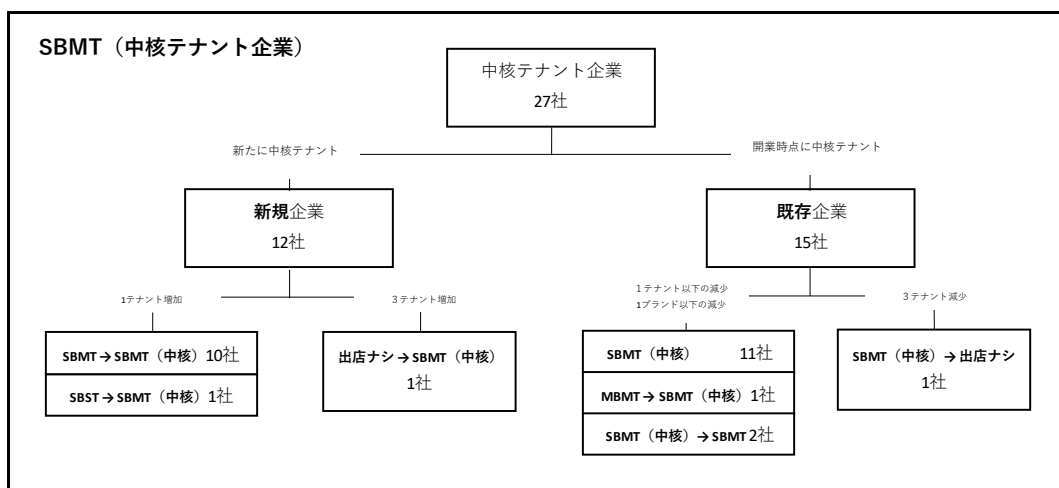
新規企業の17社はもともと開業時点から出店のあった9社と開業時点では出店がなく2023年時点からSBMTの中核テナント企業として確認された8社に分かれた。開業から出店実績のあった9社のうちSBMTに属していた企業が出店数を増やし中核テナント企業に移行した企業が5社、SBSTから移行した企業が4社であった。

MBMTの22社もまたイオンモール(株)と同様に新規企業はなく、開業時点から中核テナント企業であった「既存企業」19社と既存企業の中でも「開業時点から出店数の多い既存企業」3社に分類された。開業時点から出店数の多い既存企業3社は、(株)アダストリアや(株)パルホールディングス、(株)ワールドといった物販業に属するアパレル企業であった。開業時点よりテナント数やブランド数の縮小がみられたが2023年時点においても中核テナント企業を維持した。既存企業19社は、テナント数の減少が1テナント以下の「維持企業」7社とテナント数が2テナント以上の減少または2ブランド以上の減少がみられた「縮小企業」12社に分かれた。さらに縮小企業12は5テナント以上かつ3ブランド以上を減らし「大幅に縮小した企業」2社と2テナント以上を減らした「縮小企業」10社に区分された。



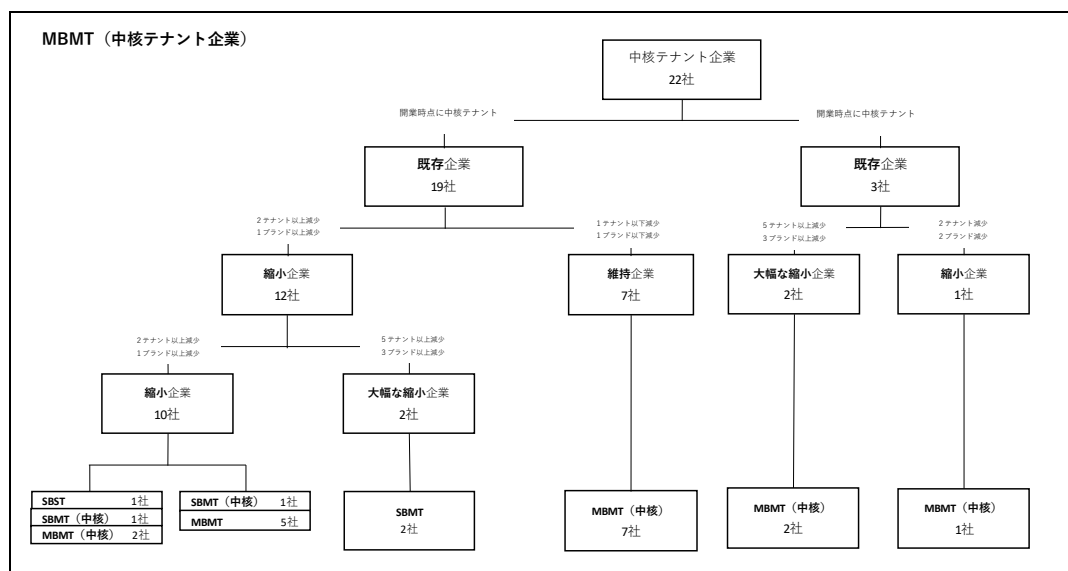
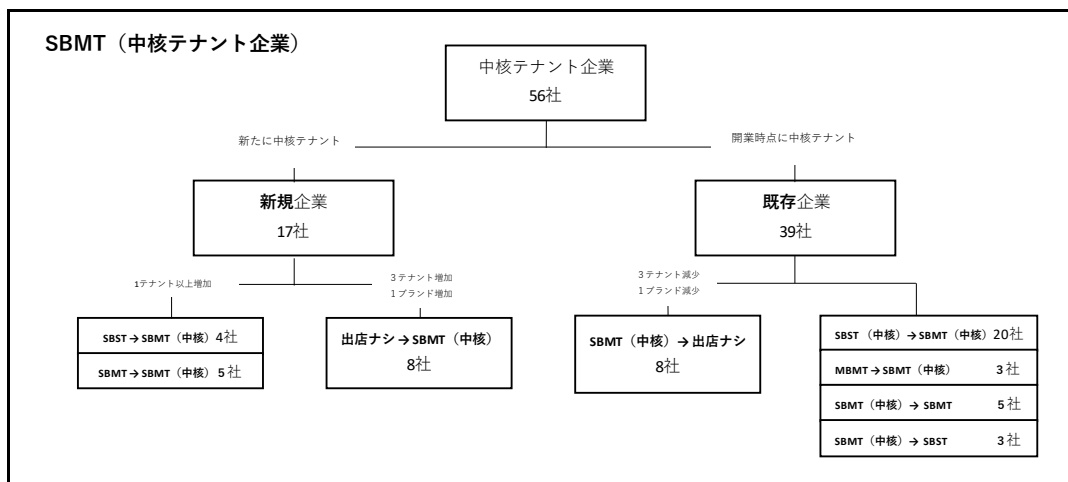
大幅な縮小のあった2社はSBMTへと移行した。また、縮小企業の10社のうちMBMTの中核テナント企業を維持できたのは2社、その他は別のテナント企業類型へと移行（SBST 1社、SBMTの中核テナント企業2社、中核テナント企業を外れたMBMT5社）した。

図表4-19 デンドログラムにみる中核テナント企業の変化（イオンモール(株)）



(注) イオンモール(株)の中核テナント企業に関するSBMTとMBMTのデンドログラムの結果として筆者作成。

図表 4-20 デンドログラムにみる中核テナント企業の変化（三井不動産(株)）



（注）三井不動産(株)の中核テナント企業に関する SBMT と MBMT のデンドログラムの結果として筆者作成。

#### 4.5 主要 3 社のテナント・ダイナミクスに基づく企業間関係

前節では、開業年と 2023 年の複数の時点におけるテナント構成の比較を通じて、時間の経過とともに入退出するテナント企業の中で中核テナント企業がいかに変化し、または維持されてきたかを明示した。

本節では、前節の延長として中核テナント企業の動きが主要 3 社に共通したものであるか、もしくは SC 運営企業 1 社に限定したものであるかを検証する。検証にあたり、前節の

データセット（図表 4-18）を用いるため、本節においてもイオンモール(株)と三井不動産(株)の検証が中心となる。また、中核テナント企業の入退出を可視化するため、「参入企業」、「退出企業」、「存続企業」<sup>57</sup>に分類したうえで検証にあたる。さらに、中核テナント企業を主要 3 社における 2023 年時点の出店状況と照らしあわせ 3 社との共通性を確認する。共通性の確認方法は、前節（4.3.3、4.3.4）と同様に複数の SC 運営企業に共通した中核テナント企業は「3 社共通」と「2 社共通」、単独の SC 運営企業で中核テナント企業となった企業を「単独 SC」に分類した。

#### 4.5.1 主要 3 社に共通する企業間関係

##### (1) 主要 3 社に共通する中核テナント企業

主要 3 社の共通性する中核テナント企業の動きとして SBMT と MBMT のそれぞれについて分析する。

##### ① SBMT

はじめに、3 社に共通する SBMT の中核テナント企業 24 社のうち、SC に出店数を増やした企業である「参入企業」は 4 社、維持または増減の少ない企業である「維持企業」が 18 社、出店数を SC 全体で減らした企業である「退出企業」は 2 社であった（図表 4-20）。

また、「維持企業」18 社のうち、イオンモール(株)と三井不動産(株)のどちらかで増加傾向にあった 8 社と「参入企業」の数を合わせると、全体の 50%を占めることがわかった。

業種別にみると、物販業は、エルソニック(株)（サンキューマート）や良品計画（無印良品）などの低価格雑貨を扱う企業が増加傾向にあり、ライトン(株)、(株)ウィゴーなどの比較的 low 価格で若者をターゲットに置く企業は開業時点より中核テナント企業を維持した企業であった。また、減少傾向にある企業として、靴下専門のタビオ(株)、メンズアパレル専門店のハイダウエイズ(株)、ワイシャツ専門店の(株)東京シャツなど、専門性の高い企業があげられた。

飲食業は、フードコートでみられる全国チェーンのファストフード店やチョコレート販売のゴディバ(株)や輸入の飲食雑貨を扱うキャメル珈琲（カルディコーヒーファーム）など専門性の高い飲食物販店が増加傾向にある企業としてあげられた。開業から中核テナント企業を維持した企業は、こちらも全国展開するスターバックスコーヒージャパン(株)が示され、その他に和菓子専門店の(株)柿安本店（口福堂）が確認された。サービス業は、減少傾向にある企業は確認されず、増加傾向には通信会社 2 社があげられ、中核テナント企業を

---

<sup>57</sup> 中核テナント企業をイオンモール(株)と三井不動産(株)の両 SC で出店が増加した企業を「参入企業」、両 SC で減少した企業を「退出企業」、変化が無いもしくは片方の SC で増加と減少がみられた企業を「存続企業」に分類した。

維持した企業として、低価格理容室の(株)キュービーネット (QBハウス) や子どもの写真専門の(株)スタジオアリス、宝くじ売り場の日本ハーデス (宝くじチャンスセンター) といった専門性の高い企業であった。

次に、2社に共通する中核テナント企業は21社であった。21社のうち、「参入企業」は2社、「維持企業」は13社、「退出企業」は4社であった。

増加傾向にある「維持企業」8社と「参入企業」4社を合わせると、3社共通と同様に全体の50%を占めることがわかった。

業種別にみると、飲食業はなく物販業が85%以上を占めていた。具体的に物販業において増加傾向を示した企業は、クッション専門店の(株)yogibo (ヨギボーストア)、花屋の(株)花恋人、楽器店の(株)島村楽器など専門性の高い企業が多くみられ、その他に(株)H&M ジャパンや(株)ベルーナなどのアパレル企業も確認された。中核テナントを維持した企業は、アパレル企業の(株)コーエンから、子ども服専門の(株)赤ちゃん本舗まで様々であった。一方で、減少傾向にある企業には子ども服専門の企業とアパレル専門の企業が上げられた。サービス業は、美容専門店や整体専門店などコト消費に関わる企業を中心に増加傾向にあった。減少傾向の企業には、旅行業の(株)エイチ・アイ・エスが示された。

図表4-20 中核テナント企業の入退出にみる主要3社の共通性 (SBMT)

3社共通					
テナント	参入企業	維持企業			退出企業
変動	++	+	0	-	--
	4社	8社	8社	2社	2社
物販	エルソニック(株)	(株)良品計画、 (株)ヴィレッジヴァンガードコーポレーション	(株)ライトオン、(株)ウィゴー、 (株)チュチュアンナ	タピオ(株)、ハイダウェイズ(株)	(株)東京シャツ
飲食	(株)ダスキン、 日本KFCホールディングス(株)	(株)B-Rサーティワンアイスクリーム、 日本マクドナルドホールディングス(株)、 (株)キャメル珈琲、ゴディバジャパン(株)、 北海道フードフロンティア(株)	スターバックスコーヒージャパン(株)、 (株)柳安本店		(株)ホットランド
サービス	UQコミュニケーションズ(株)	KDDI(株)	(株)キュービネット、(株)スタジオアリス、 日本ハーデス(株)		
2社共通					
テナント	参入企業	維持企業			退出企業
変動	++	+	0	-	--
	4社	8社	3社	2社	4社
物販	(株)ペルーナ、(株)H&Mジャパン、 (株)adapt retailing、(株)jyogibo	(株)ハビネス・アンド・ディ、(株)花恋入、 (株)ロゴズコーポレーション、(株)島村楽器、 (株)タナカふとんサービス、 (株)マツキヨココカラ&カンパニー	(株)サザビリーグ、(株)コーエン、 (株)赤ちゃん本舗、	ブランシェス(株)、はるやま商事(株)、	(株)イーグルリテイリング、(株)チチカカ、 マザウェイズ・ジャパン
飲食					
サービス		(株)ポーラ・オルビスホールディングス、 (株)ファクトリージャングループ、			(株)エイチ・アイ・エス

(注) 開業時点から2023年にかけて主要3社に共通する中核テナント企業 (SBMT) の入退出を表した図表として筆者作成。

## (2) MBMT

MBMT に該当する中核テナント企業は SBMT とは異なり、大半が主要 3 社に共通する企業であった (図表 4-21)。よって、MBMT の中核テナント企業は 3 社に共通する企業を中心に分析結果を述べる。

3 社に共通する MBMT の中核テナント企業 17 社のうち、「参入企業」は 2 社、「維持企業」は 11 社、「退出企業」は 4 社となり全体の 64%以上が維持企業に該当する企業であった。業種別にみると、物販業は 10 社中 8 社がアパレル企業であった。アパレル企業は、減少傾向に該当する企業が目立ち、多くのブランドを SC に展開する企業であることが確認された(株)アダストリアや(株)ストライプインターナショナル、(株)パルホールディングスが含まれた。また、(株)ワールドや(株)オンワードやホールディングスなど百貨店とも多くの取引を行う企業が退出企業に割り当てられた。一方で、増加傾向にある企業は、ユニクロや GU を展開する(株)ファーストリテイリングがあげられ、維持された企業として、レディースアパレル企業の(株)バロックジャパン (AZUL BY MOUSSY、RODEO CROWNS 等)や子ども服を扱う(株)F・Oインターナショナル (BREEZE、ALGY 等)、イオングループのアパレル企業(株)コックス (ikka、VENCE 等)であった。この他に物販業の中では唯一、靴専門企業である(株)エービーシー・マート (ABC マート)が参入企業と開業から多くの出店を重ねていることがわかった。飲食業の多くは、維持企業の中でも開業から変化の無い企業が多くを占め、レストラン街を中心に展開する(株)フジオフード (串家物語、天麩羅えびの屋等)やフードコートにも展開する(株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス (しゃぶ葉、デザート王国等)などであった。また増加傾向にある企業として、カフェを中心にレストラン街にも展開する(株)サンマルクホールディングス (サンマルクカフェ、鎌倉パスタ等)が示された。サービス業は学習塾のセイハグループが開業から出店数を増やしており、通信の(株)ソフトバンクは開業から中核テナント企業として維持された企業であった。その他、2 社に共通の MBMT4 社のうち 3 社は退出企業に該当し全て物販業の企業であった。開業から中核テナント企業を維持した企業はイオングループの靴修理企業であるリフォームスタジオ (リアット、マジックミシン)が確認された。

図表 4-2 1 中核テナント企業の入退出にみる主要 3 社の共通性 (MBMT)

3社共通					
テナント 変動	参入企業	維持企業			退出企業
	++	+	0	-	--
	2社	2社	7社	2社	4社
物販	エービーシー・マート	(株)ファーストリテイリング	(株)F・O・インターナショナル、(株)コックス (株)パロックジャパンリミテッド	(株)アダストリア、 (株)ストライプインターナショナル	(株)バルホールディングス、(株)ワールド (株)オンワードホールディングス、 (株)ワコール
飲食		(株)サンマルクホールディングス	(株)フジオフードシステム、 (株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス 青木フルーツホールディングス(株)		
サービス	(株)セイハグループ		(株)ソフトバンク		
2社共通					
テナント 変動	参入企業	維持企業			退出企業
	++	+	0	-	--
	0社	0社	1社	0社	3社
物販					(株)ギャップジャパン、(株)TSIホールディングス、 (株)サマンサタバサジャパンリミテッド
飲食					
サービス			リフォームスタジオ(株)		

(注) 開業時点から 2023 年にかけて主要 3 社に共通する中核テナント企業 (MBMT) の入退出を表した図表として筆者作成。

#### 4.5.2 各社が独自に構築する企業間関係

次に、イオンモール(株)と三井不動産(株)それぞれが独自に持つ中核テナント企業の動きを分析する。

##### (1) イオンモール(株)が独自に取引する中核テナント企業

イオンモール(株)が独自に取引する中核テナント企業として、SBMT に該当する企業は7社、MBMT に該当する企業は3社であった(図表4-22)。そのうち、10社中7社は、イオングループに属するテナント企業であった。イオングループに属するSBMTは、開業時点から増加または中核テナント企業として維持されており、自転車、ペット、書店、フードコートの飲食店など、専門性の高さテナント企業であることがわかった。一方で、イオングループに属するMBMTは、増加と減少に大きく二分された。増加傾向には、アパレルや織物雑貨を中心に多業種展開をするイオンリテール(株)が該当し、減少傾向には保険や金融を扱うイオンフィナンシャルサービス(株)や靴専門の(株)ジーフットが該当企業であった。

この他、イオングループに含まれない企業として、時計専門店の(株)ナカザワ(タイムステーションNEO)、イタリアンレストランの(株)サイゼリヤ、カルチャー教室の(株)十字屋が確認された。

図表4-22 イオンモール(株)における中核テナント企業の入退出

SBMT			
テナント	参入企業	維持企業	退出企業
変動	+	0	-
	1社	5社	1社
物販	イオンバイク(株)	(株)イオンペット、(株)ナカザワ、 (株)未来屋書店	
飲食		(株)イオンハート、(株)サイゼリヤ	
サービス			(株)十字屋
MBMT			
テナント	参入企業	維持企業	退出企業
変動	+	0	-
	1社	0社	2社
物販	イオンリテール(株)		(株)ジーフット
飲食			
サービス			(株)イオンフィナンシャルサービス

(注) 開業時点から2023年にかけてイオンモール(株)と独自に取引する中核テナント企業の入退出を表した図表として筆者作成。



## (2) 三井不動産(株)が独自に取引する中核テナント企業

三井不動産(株)が独自に取引する中核テナント企業として、SBMT に該当する企業は 17 社、MBMT に該当する企業は 5 社とイオンモール(株)よりも多くの企業との取引がわかった(図表 4-23)。また、退出企業が多く半数以上であることも示され、MBMT は減少傾向にある物販業のみであった。以下、業種別に企業の特徴を確認する。

物販業は、イオンモール(株)と同様に専門性の高い企業が多数を占めた。その中で、開業から維持されてきた企業として、靴専門の(株)ムーンスター、子ども服専門の(株)マーキーズ、アウトドア中心のアパレルである(株)コロンビアスポーツウェアジャパンがあげられた。一方で、減少傾向にある企業の中でも SBMT は専門性の高い企業は確認されており、キッチン雑貨専門のル・クルーゼ・ジャポン(株)、女性下着専門のトリンプインターナショナル・ジャパン(株)、アクセサリ雑貨の(株)ザ・キッス、宝石店の(株)ヨンドシーホールディングスなどが該当した。MBMT は上述したように物販業が減少傾向にあり、全てアパレル企業であった。他方、アウトドア中心のアパレルを展開する(株)ワークマンやアクセサリ専門の(株)Queen (Lupis) が増加企業となった。続いて飲食業は、開業から維持された中核テナント企業はなく、お菓子の量り売りをする(株)スウィートファクトリージャパンやプレレッツェル専門店のプレレッツェルジャパン(株)が減少傾向に該当した。増加傾向の企業には、名古屋コーチンを専門に扱う(株)サンワコーポレーションがあげられた。サービス業は、増加傾向の企業はなく、開業から中核テナント企業として維持された企業は 2 社ともに保険代理店を扱う企業であった。また、減少傾向には、ネイル専門企業である(株)ネイルズオブ・ユニークジャパンがあげられた。

図表 4-23 三井不動産(株)における中核テナント企業の入退出

SBMT			
テナント	参入企業	維持企業	退出企業
変動	+	0	-
	3社	5社	9社
物販	(株)ワークマン、(株)Queen	(株)ムーンスター、(株)マーキーズ、 (株)コロムビアスポーツウェアジャパン	(株)レモンフリー、ル・クルーゼ・ジャパン(株)、 トリンプインターナショナル・ジャパン(株)、 (株)ALFE、(株)ザ・キッズ、 (株)ヨンドシーホールディングス
飲食	(株)さんわコーポレーション		(株)スウィートファクトリージャパン、 プレッツェルジャパン(株)、
サービス		いずみライフデザイナーズ(株)、 NFCホールディングス	(株)ネイズユニーク オブ ジャパン
MBMT			
テナント	参入企業	維持企業	退出企業
変動	+	0	-
	0社	0社	5社
物販			(株)ユナイテッドアローズ、 (株)ゴールドウイン、 (株)アーバンリサーチ INDITEX JAPAN、(株)ヌーヴ・エイ
飲食			
サービス			

(注) 開業時点から 2023 年にかけて三井不動産(株)と独自に取引する中核テナント企業の入退出を表した図表として筆者作成。

#### 4.6 小括

本章は、テナントミックスの背景にある SC 運営企業とテナント企業の間関係を明らかにするため、主要 3 社（イオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミ）を対象に実証分析を行ってきた。分析の結果からテナント類型に基づく一定の「SC の構造」、SC を支える「中核テナント企業の存在」、テナントの入退出を踏まえた「テナント・ダイナミクスの企業間関係」の 3 つの内容が明らかとなった。改めて、以下に小括した内容を記す。

##### (1) SC の構造

はじめに、本章ではブランド展開数とテナント出店数に基づきテナント企業を 3 分類（SBST、SBMT、MBMT）し分析にあたった。その結果、主要 3 社に共通して複数のテナントを展開する企業（SBMT と MBMT）が 3 割強～4 割の企業が 6 割～7 割のテナント構成を担っていることが明らかとなった。そのため、テナント企業の類型からみた一定の SC の構造が示され、SC の実態は複数のテナントを出店する企業によってテナントミックスが

構築されていることが認められた。

## (2) 中核テナント企業の存在

次に、テナント企業の中でも特に出店数の多い中核テナント企業の存在を明示した。主要 3 社に共通する中核テナント企業は、物販業が比較的低価格のアパレルや雑貨を扱う企業、飲食業がカフェやファストフードを展開するナショナルチェーン、サービス業は携帯電話を扱う通信会社など一定の傾向がみられた。また、主要 3 社の間で共通性が低い企業ほど、扱う商品やサービスのカテゴリーを限定した専門性の高い企業が集中していることを明らかにした。

## (3) テナント・ダイナミクスによる SC の企業間関係

最後に、テナント・ダイナミクスの視点で中核テナント企業を分析した結果、開業から中核テナント企業として維持された企業とテナントの入退出によって変化した企業に大別されること確認された。また、開業時と比べ 8 年間の間に複数ブランドを展開する MBMT の減少がみられる一方で、単一ブランドを展開する SBMT の増加が明らかとなった。SBMT の増加の中心には先にも述べた 3 社共通の中核テナント企業の傾向を補完する企業が多くみられた。また、MBMT の減少は多くのブランドを扱うアパレル企業の退出が中心であることが認められた。

さらに、独自に構築する企業間関係を検証した結果、イオンモール(株)が独自に取引する中核テナント企業の約 7 割がイオングループに属する企業であった。特に、専門性の高いテナントを展開する企業が中心となった。一方で、三井不動産(株)は、イオンモール(株)の倍以上の中核テナント企業が示され、グループ内にテナント企業を持たないことや他の 2 社に比べてテナント区画数が多いことも要因としてあげられた。この他に、イオングループに属するテナント企業の出店の特徴として、企業名ならびにブランド名に「イオン」が付くか否かによって大きく異なる。「イオン」が付かない企業は、イオンモール(株)の競合他社への出店もみられる一方で、「イオン」が付く企業はイオンモール(株)の出店に限定されていることもわかった。

以上の内容から、テナントミックスでは、対象とされていない企業の視点に着目したことにより、SCを支える中核テナント企業の存在を明らかにすることができた。さらに、主要 3 社は中核テナント企業との間に他の 2 社と共通する関係と独自に構築する関係の 2 つの企業間関係によって SC の企業間関係を調整しながらテナントミックスは保たれていることがわかった。しかし、本結論はデータに基づく定量分析によるものであるため、次章では定性的なデータを基に本結果に基づく企業間関係を検証する。

## 第5章 テナント・ダイナミクスを支える企業間関係

### ：中核テナント企業を中心として

#### 5.1 はじめに

前章では、テナントの出店数とブランド展開数に着目した分類（SBST、SBMT、MBMT）を基に実証分析を行い、SCを構成する企業数とテナント出店数における一定の割合を示した。なかでも主要3社ともに出店数の多い中核テナント企業を持つことがわかり、開業時点から今日（2023年）まで変わらず中核テナントとしてSCを支えている企業の存在を明らかにした。

本章では、中核テナント企業を中心にSC運営企業とテナント企業の両面から事例分析を行い、どのような経営方針や戦略を基に資源依存の程度が両者の間に生じるかを分析する。さらに、グループ内のテナント企業の存在が依存に及ぼす影響や両者が相互依存を強めることに対するリスク、資本関係を結ばない協調の促進の視点を踏まえSCの企業間関係の検証を行う。

#### 5.2 SC運営企業のテナント企業に対する依存

本節では前節で対象とした主要3社のSC（図表4-1）をもとに、SC運営企業が依存するテナント企業について検証を行う。検証の視点として、第一にSC運営企業が重視するテナントとしてキーテナントのような認知度の高いテナントや地域初出店のテナントなど「SCの個性を担うテナント誘致」がどのような目的で行われ、どの程度の割合を占めるかについてみる。第二に、「SC運営企業とグループ内テナント企業の関係」について、グループ内のテナント企業にどの程度依存するかを分析する。さらにグループ内にテナント企業を持たない、もしくは業態に持ち合わせていない場合に特定の企業への依存がみられるかについても検証することとした。

##### 5.2.1 SCの個性を担うテナントの誘致

テナントをSC運営企業の資源と捉えた場合、本項ではキーテナントのような認知度が高く消費者ニーズの高いテナントを「主テナント」とし、開業時点から地域初出店や地元店など他のSCに展開の無いテナントを「差別化テナント」として分析する。ここで、前節とどのように開業時点の情報が開示されていない(株)イズミにおいては「差別化テナント」に関する分析から除外している。

## ① 主テナント

はじめに主要3社は、目玉となるテナントに対してブランドのロゴと共にテナント名を強調したフロアガイドを作成している。

主要3社にそれぞれに強調されたテナントは「主テナント」が合計133テナント（イオンモール(株)31、三井不動産68、(株)イズミ34）、74ブランドであった。本項では、複数のSCで主テナントとされたテナントに焦点をあて分析することとした（図表5-1）。

分析の結果、主テナントの92.3%が物販業であり、多くが大きな区画を有するテナントが中心であった。また、全体の42.3%が中核テナントに位置づけた企業であり、その内、34.6%はSBMTに該当する企業となった。

一方で、中核テナント企業に該当しない企業は(株)エディオンや(株)ノジマといった家電量販店、家具の(株)ニトリや生活雑貨を扱う(株)東急ハンズなど、路面店を軸に自主店舗を持つ企業が確認された。この他、イオンモール(株)のみで主テナントとされた「ペテモ」や「未来屋書店」、「スポーツオーソリティ」は全てイオングループに属する企業であった。

図表5-1 主要3社における「主テナント」と中核テナント企業の関係

企業名	テナント名	業種	業態	イオンモール	ららぽーと	ゆめタウン	合計	中核テナント	共通性	グループ
(株)ファーストリテイリング	ユニクロ	物販	アパレル	1	3	3	7	MBMT	3社	
	GU	物販	アパレル	1	3	2	6			
(株)HINDITEXジャパン	ZARA	物販	アパレル	1	3	0	4	SBMT	単独	
(株)Gapジャパン	GAP	物販	アパレル	0	2	0	2			
(株)H&Mジャパン	H&M	物販	アパレル	3	2	0	5	SBMT	2社	
(株)赤ちゃん本舗	アカチャンホンポ	物販	ベビー用品	0	3	1	4	SBMT	2社	
(株)良品計画	無印良品	物販	生活雑貨	3	3	3	9	SBMT	3社	
(株)ロフト	ロフト	物販	生活雑貨	0	1	3	4	SBMT	単独	
(株)パルス	Francfran	物販	生活雑貨	0	1	1	2			
(株)スタイリングライフ・ホールディングス	PLAZA	物販	生活雑貨	1	1	0	2			
(株)東急ハンズ	ハンズ	物販	生活雑貨	0	2	0	2			
(株)大創産業	ダイソー	物販	100円均一	0	1	2	3	SBMT	3社	
(株)セリア	セリア	物販	100円均一	1	1	0	2			
(株)ABCマート	ABCマート	物販	靴	0	1	2	3	MBMT	2社	
(株)イオンペット	ペテモ	物販	ペット用品	2	0	0	2	SBMT	2社	イオン
日本トイザらス(株)	トイザらス	物販	おもちゃ	0	1	1	2			
(株)紀伊國屋書店	紀伊國屋書店	物販	書店	0	0	2	2	SBMT	単独	
(株)未来屋書店	未来屋書店	物販	書店	2	0	0	2	SBMT	単独	イオン
(株)エディオン	エディオン	物販	家電	1	1	0	2			
(株)ノジマ	ノジマ	物販	家電	1	2	0	3			
(株)ニトリ	ニトリ	物販	家具	1	3	0	4			
(株)コクヨ	ACUTAS	物販	家具	0	2	0	2			
ゼビオホールディングス(株)	スポーツオーソリティ	物販	スポーツ	0	3	2	5			
(株)メガスポーツ	スポーツオーソリティ	物販	スポーツ	2	0	0	2			イオン
(株)バンダイナムコホールディングス	ナムコ	サービス	ゲームセンター	0	1	1	2			
(株)ワイドレジャー	楽市楽座	サービス	ゲームセンター	2	0	0	2			

（出典）2023年10月1日時点における主要3社のSCに関するフロアガイドを参照し集計した結果となる。

## ② 差別化テナント

次に、主テナントとは異なりSCの独自性に寄与するテナントとして「地域初出店」や「地元企業」に位置づけられたテナントが「差別化テナント」となる（図表5-2）。

開業時に発表される出店店舗一覧では、各SCのテナントごとに特徴が表記されている。イオンモール(株)のイオンモール木更津は「関東地区初」、「千葉県初」としたテナントを「地域初出店」とし、その他に「地元企業」を表記している。三井不動産(株)のららぽーと富士

見は「日本初出店」、「関東初出店」、「埼玉県初出店」、「新業態」、「商業施設初出店」といった項目を設け「地域初出店」のテナントを示している。よって、両企業ともに開業時よりテナントを並列に捉えるのではなく、競争優位の源泉として「差別化テナント」を誘致していることがわかった。

具体的に「地域初出店」に該当するテナントは約 20～40 店舗、割合としては約 10～20%であった。また、ららぽーと富士見のように約 30%が「地域初出店」の SC もみられた。一方で、「地元企業」は主要 2 社に大きな差が生まれ、イオンモール(株)は約 10～20%の割合を占めるものの三井不動産(株)は 3%にも満たなかった。したがって、主要 2 社の間に差はみられたもののテナントの総数に対して、イオンモール(株)は平均して 33.9%、三井不動産(株)は 21.8%となり、開業時点のテナント構成の約 2～3 割を「差別化テナント」が占めていることが明らかとなった。

**図表 5-2 主要 2 社における「差別化テナント」が占める割合**

SC運営企業	イオンモール		三井不動産	
SC名	イオンモール木更津		ららぽーと和泉	
地域初出店	22	14.4%	26	12.5%
地元企業	26	17.0%	0	0.0%
テナント総数	153	100.0%	208	100.0%
SC名	イオンモール名古屋茶屋		ららぽーと立川立飛	
地域初出店	33	17.2%	45	19.1%
地元企業	40	20.8%	6	2.6%
テナント総数	192	100.0%	235	100.0%
SC名	イオンモール四条畷		ららぽーと富士見	
地域初出店	40	20.5%	81	29.7%
地元企業	23	11.8%	4	1.5%
テナント総数	195	100.0%	273	100.0%

(出典) 各社のニュースリリースに基づく開業時点のテナント一覧の中で「地域初出店」と「地元企業」に該当するテナントを集計し筆者作成。ATM とスーパーは除外している。

### 5.2.2 SC 運営企業とグループ内テナント企業の関係

本項では、主テナントや中核テナントのように SC 運営企業にとって「SC の中心となるテナント」と SC 運営企業とグループ関係にあるテナントに着目した「グループ内テナントと類似するテナント」の 2 つの視点から分析する。尚、三井不動産(株)のみグループ内にテナント企業を持たないため、イオンモール(株)と(株)イズミを中心とした内容となる (図表 5-3)。

### ① SC の中心となるテナント

前項(5.2.1)で調査した主テナントに該当するグループ内テナントはイオンモール(株)が11テナント中5テナント、(株)イズミが3テナント中1テナントであった。特にイオンモール(株)は大きな区画を有するテナントを主テナントとして掲載し、ユニクロや無印良品、H&Mなどの知名度の高いテナントと同格に位置づけていた。

また、グループ内テナントの多くは他の2社には共通しない「単独」に位置づけられたSBMTの中核テナント企業であった。一方でグループ内テナントの中でもイオンモール(株)の「イオンペット(株)」と「リフォームスタジオ(株)」はイオンモール以外にも出店する中核テナント企業であった。この2社の特徴として、テナント名に「イオン」が付かない点やペット用品、修理専門店といった専門性が高く代替テナントが少ない業態特性がみられた。

### ② グループ内テナントと類似するテナント

グループ内テナントと同業態のテナントを他の2社はいかに誘致しているかを確認する。分析結果として、特定の業態属するテナントへの強い依存がみられたことや同業態であってもSCによって異なるテナント企業の誘致がなされていた。

特に強い依存関係がみられたテナントとして、三井不動産(株)はペット用品を「PET PARADISE」、自転車を「ダイワサイクルSTYLE」、映画館を「TOHO シネマズ」、保険取扱を「保険百花」と「保険の窓口」、時計店を「TICTAC」がみられた。(株)イズミは、書店を「紀伊國屋書店」、ペット用品を「ワンラブ」、自転車を「サイクルショップカナガキ」、イオンモール(株)は、時計店を「タイムステーションNEO」に依存がみられた。

また、複数のSC運営企業が共通して強い依存を示したテナントも存在した。三井不動産(株)と(株)イズミに共通したテナントとして、スポーツ用品の「スーパースポーツゼビオ」、靴の「ABC マート」、イオンモール(株)と三井不動産(株)の共通テナントとして、ブランド販売店の「ハピネス」が確認された。

以上のように、集客を期待した「主テナント」や特定の業態のテナントに対して、SC運営企業側からの依存の高さがわかる。また、近隣SCとのコモディティ化を避ける試みとして全テナント20~30%を「差別化テナント」に該当したテナントの誘致もみられた。この他、グループ内のテナントに対しては多くの場合に自社のSCに限り「主テナント」もしくは「中核テナント」として誘致され、一部みられた他社に出店するテナント名にグループ名が付かないテナントであることも明らかとなった。

図表 5-3 主要 2 社におけるグループ内テナント企業の位置づけ

イオンモール(株)：「イオンモール (AM)」							
企業名	テナント名	業種	業態	主テナント	中核テナント	共通性	類似テナント名
(株)未来屋書店	未来屋書店	物販	書店	主	SBMT	単独	リプロ (La)、有隣堂 (La)、田村書店 (La) 紀伊國屋書店 (YT)
(株)メガスポーツ	スポーツオーソリティ	物販	スポーツ	主			スーパースポーツゼビオ (La、YT)
イオンペット(株)	ペトモ	物販	ペット用品	主	SBMT	2社	PET PARADISE DX (La)、ワンラブ (YT)
イオンバイク(株)	イオンバイク	物販	自転車	主	SBMT	単独	ダイワサイクルSTYLE (La)、サイクルショップカナガキ (YT)
(株)コックス	kkk、VENCE EXCHANGE	物販	アパレル				複数あり
(株)ジーフット	アスビー、アスビーキッズ	物販	靴		MBMT	単独	ABCマート (La、YT)
イオンリテール(株)	スタエアフィールド、バンドラハウス、イオンスポーツ 3FIT	物販	アパレル、手芸、フィットネス		MBMT	単独	複数あり
イオンハート	おひつごはん 海の穂まれ、西六時中	レストラン	和食		SBMT	単独	複数あり
イオンエンターテイメント(株)	イオンシネマ	サービス	映画	主			USシネマ (AM)、TOHOシネマズ (La)
(株)イオンフィナンシャルサービス	暮らしのマネープラザ (銀行)、イオン保険サービス	サービス	金融		MBMT	単独	保険百花 (La)、保険の窓口 (La)、ゆめあんしんプラザ (YT)
リフォームスタジオ(株)	リアッド、マジックミシン	サービス	縫製		MBMT	2社	ミスターニット (YT) 縫修理のリゼロ (YT)、シューズマイスター (YT)
(株)イズミ：「ゆめタウン (YT)」							
企業名	テナント名	業種	業態	主テナント	中核テナント	共通性	類似テナント名
(株)ウォッチ・ビジネス・カンパニー	タイムタイム	物販	時計		SBMT	単独	タイムステーションNEO (AM)、TICTAC (La)
(株)イズミ	エクスル	物販	アパレル販売	主			ハビネス (AM、La)
イズミ・フードサービス(株)	お好み一番地、炙り一番、バスタトピザ	飲食	フードコート				複数あり

(注) 図表 4-1 の SC に出店するグループ内テナント企業を抽出。主テナントの項目の「主」は 5.2.1 で確認したテナント、中核テナントならびに共通性は前章の結果に基づく。類似テナントもまた本分析対象とした SC に出店するテナントを参照し特定のテナントに限定できない場合は「複数あり」とした。略称の AM は「イオンモール」、La は「ららぽーと」、YT は「ゆめタウン」を示す。

### 5.3 中核テナント企業の SC に対する依存

前節では SC 運営企業からみたテナント企業への依存を検証するため、SC 運営企業にとって重視される「主テナント」や「中核テナント」、「グループ内のテナント」の分析を実施した。

本節では、もう一方の視点であるテナント企業からみた SC 運営企業への依存を検証するため、中核テナント企業を対象に分析することとした。分析にあたり、中核テナント企業が全国に出店する総出店数の中で主要 3 社にいかに出店しているかといった出店の程度を取引依存度として分析することとした。また、分析結果を踏まえ SC に出店することを前提としたテナント企業に焦点を当て、どのような戦略や目的をもとに事業を展開し、さらに SC への強い依存に対するリスク問題についても検証した結果を記す。

#### 5.3.1 主要 3 社に対する中核テナント企業の取引依存度

テナント企業は、SC に出店する割合が高いほど、SC の影響がそのまま自社の経営に影響を与える。すなわち、出店数の程度は SC 運営企業に対する取引依存度を示すこととなる。

取引依存度の基準として、中小企業保険法第 2 条 5 項のセーフティネット (中小企業信用保険法) がある。取引先の業績悪化にともないセーフティネットに該当する企業として保証を受けるためには、20%を越えた取引依存度があるか否かが基準となる。

そのため、本項ではセーフティネットの倍の基準であり出店テナント数の 3 分の 2 にあ



たる 40%を基準に SBMT と MBMT の中核テナント企業に関する取引依存度（出店数の割合）を検証することとした。

#### ① SBMT

はじめに、3社に共通した中核テナント企業について 10社中 5社は取引依存度が 40%を越え、最も高いハイダウェイ(株)に至っては 75.8%の依存であった。また、(株)柿安本店のように和菓子を展開する「口福堂」のみ主要 3社への出店数が多いといった特定のブランドに限定した取引依存の高さがみられた。

一方で、依存の程度が 40%を下回った企業に(株)良品企画 (24.9%)、(株)スタジオアリス (34.3%)、(株)ホットランド (35.9%) があげられた。さらに、東京都への出店を除き割合を算出した結果、全ての企業において取引依存度が高まることも示され、地方・郊外における主要 3社への依存の高さが伺えた。

この他、イオン系列の SC に限定した取引依存度を確認した結果、10社中 4社は 4割を越え 3割を越える企業までを含めれば 10社中 7社にのぼった。また、主要 3社の中でも特にイオングループの SC に対する取引依存度の高さが明らかとなった。

次に、2社に共通した中核テナントの取引依存度について、7社中 6社が主要 3社に対して 4割を越えており、最も依存度の高い(株)ブランシェスは 83%と高い値であった。加えて東京を除いた割合は 6社ともに 5割を超えており 3社共通の中核企業と同様に地方・郊外における主要 3社への依存の高さが認められた。イオン系列 SC への依存は、7社中 5社で 4割を超えており 3社共通の中核企業よりも依存の高さが伺えた。

この他、業績悪化により撤退した(株)イーグルリテイリングや(株)マザウェイの存在も示された。

図表 5-4 中核テナント企業の出店状況とSC運営企業に対する取引依存度 (SBMT)

		3社共通				
テナント 変動	++	+	0	-	--	
物販	(株)エルソニック 3社への依存度：63.6% (68.5%) イオンへの依存度：46.1% (51.1%)	(株)良品計画 3社への依存度：24.9% (28.1%) イオンへの依存度：19.0% (21.5%)	(株)WEGO 3社への依存度：54.7% (60.5%) イオンへの依存度：34.7% (38.8%)	(株)ハイダウェイ 3社への依存度：75.8% (77.6%) イオンへの依存度：59.7% (62.1%)	(株)東京シャツ 3社への依存度：47.5% (52.9%) イオンへの依存度：36.4% (40.2%)	
		(株)ヴィレッジヴァンガード 3社への依存度：64.1% (66.4%) イオンへの依存度：57.6% (59.9%)				
		(株)ライトオン 3社への依存度：49.9% (51.3%) イオンへの依存度：42.1% (43.7%)				
飲食		(株)キャメル珈琲 3社への依存度：36.1% (44.2%) イオンへの依存度：26.7% (32.9%)	(株)柿安本店 (口福堂) 3社への依存度：65.7% (68.6%) イオンへの依存度：49.7% (52.2%)		(株)ホットランド 3社への依存度：35.9% (41.8%) イオンへの依存度：32.3% (37.6%)	
サービス			(株)スタジオアリス 3社への依存度：34.3% (35.7%) イオンへの依存度：27.7% (28.6%)			
		2社共通				
テナント 変動	++	+	0	-	--	
物販	(株)yogibo 3社への依存度：61.8% (67.4%) イオンへの依存度：46.1% (51.1%)	(株)島村楽器 3社への依存度：47.0% (54.7%) イオンへの依存度：37.0% (43.2%)		(株)ブランシェス 3社への依存度：83.0% (85.2%) イオンへの依存度：69.1% (70.5%)	(株)チチカカ 3社への依存度：72.2% (70.6%) イオンへの依存度：66.7% (64.7%)	
	(株)ヘルーナ 3社への依存度：47.5% (50.0%) イオンへの依存度：41.3% (44.6%)	(株)タナカふとんサービス 3社への依存度：61.0% (60.5%) イオンへの依存度：48.4% (48.7%)			(株)イーグルリテイリング (2019年に解散) (株)マザウェイ (2019年に倒産)	
サービス					(株)H.I.S 3社への依存度：10.5% (13.3%) イオンへの依存度：6.0% (8.0%)	

(注) 表中の3社への依存度は2023年10月8日時点の集計結果となる。主要3社への依存度を示し、イオンへの依存度は、イオン系列のSCへの依存度を示している。また、依存度の中でも( )内の数値は東京都への出店を除く依存度を示したものとなる。依存度が40%を越えた数値に対しては赤字で強調している。また、ミスタードーナツを運営する「(株)ダスキン」やケンタッキーの「日本KFCホールディングス(株)」、「日本マクドナルドホールディングス(株)」、「スターバックスコーヒージャパン(株)」、「(株)マツキヨココカラ&カンパニー」、「(株)サイゼリヤ」、通信のauを運営する「KDDI(株)」は路面店を展開する企業として一般的に周知された企業であるため上記の分析からは除外している。

## ② MBMT

MBMT は、主要 3 社に共通して最も出店数の多い「(株)アダストリア (以下アダストリア)」と「(株)パルグループホールディングス (以下パル)」の 2 社を取りあげる。MBMT に属する企業の分析に際して、複数のブランドを分析する必要があるため本分析では主要 3 社の SC (図表 4-1) に確認されたブランドに限定し取引依存度を検証することとした。

結果としてアダストリアの RAGEBLUE を除き、アダストリアとパルともに全てのブランドの取引依存度が 4 割を超えていた。また、東京を除く依存度は全てのブランドで高まり、SBMT と同様に地方・郊外における主要 3 社への依存の高さがみられた。また、イオングループの SC への依存度について、アダストリアが 3 ブランド、パルが 3 ブランドで 4 割を超える依存が確認された。また、アダストリアの RAGEBLUE やパルの COLONY2129 のイオン系列 SC に対する依存が他のブランドと比べて低い値が示され、ブランドによって出店先を選んでいる傾向も認められた。

図表 5-5 中核テナント企業の出店状況と SC 運営企業に対する取引依存度 (MBMT)

アダストリア							
	スタジオリップ	グローバルワーク	niko and..	レアシムロリーズファーム	RAGEBLUE	LAKOLE	BAYFLOW
3社	56.7%	61.0%	60.3%	53.2%	39.0%	55.1%	68.4%
3社 (東京)	59.1%	64.1%	63.3%	56.7%	44.4%	58.5%	70.4%
イオン	43.8%	47.1%	39.7%	38.7%	24.4%	37.7%	40.4%
イオン (東京)	45.7%	50.0%	42.2%	41.9%	27.8%	40.0%	42.6%
総出店数	178	187	141	222	41	69	57

パルホールディングス							
	3 COINS+ plus	salut !	Discoat Parisien	COLONY2129	CIOPANIC	TYPY	
3社	42.6%	76.0%	63.9%	81.8%	69.6%		
3社 (東京)	49.2%	78.3%	71.9%	88.9%	72.0%		
イオン	30.2%	48.0%	50.0%	9.1%	46.4%		
イオン (東京)	35.0%	52.2%	56.3%	11.1%	50.0%		
総出店数	305	25	36	11	56		

(注) 表中の 3 社への依存度は 2023 年 10 月 8 日時点の集計結果となる。イオンへの依存度は、イオン系列の SC への依存度を示している。また、依存度の中でも( )内の数値は東京都への出店を除く依存度を示したものとなる。依存度が 40% を越えた数値に対しては赤字で強調している。

### 5.3.2 SC 出店を前提としたテナント戦略

前項では、中核テナント企業の大部分が主要 3 社に対して高い取引依存がみられた。本項では上場企業に限定し、有価証券報告書をもとに SC 出店を前提としたテナント出店略についてみることにする。ここでは、MBMT でとりあげたアダストリアとパルの財務諸表をもとに事例を検証する (図表 5-6)。

## ① 戦略の目的と現状

2社の事業戦略についてアダストリアは「全国主要都市のファッションビル及びショッピングセンター内へのインショップ出店を中心に展開」、パルは「主として駅ビルや商業施設等にテナントとして出店」と有価証券報告書に記載しており、SCを軸に出店戦略を進める企業であることがわかる。

戦略の目的として、前項で示したブランドに対する取引依集客力を持つ商業施設の吸引力を利用し売上を確保することや出退店を円滑に行うため路面店に比べて出店にかかる過剰な固定資産や設備の保有を極力最小化することが理由としてあげられている。さらに、出店先の選定として賃借料や商圈人口、ターゲット層に対する出店先の適切さなどを鑑み総合的な判断のもと行われ、出店実績を高めることで有利なSCの立地の獲得が念頭におかれている。存度と2023年時点における全売上構成比に占めるブランド売上の割合を比較した結果が図表5-6である。本分析で確認されただけでもアダストリアは総売上の60.9%以上を占めるブランドの取引依存度が50%を越え、パルは総売上の33.6%を占めるブランドの依存度が42.6%であり、その他のブランドも高い値を示していることから両企業は主要3社に対して強い依存を前提とした戦略であることも改めて確認された。

## ② 事業リスク

一方で、SCを前提とした出店戦略には複数のリスク生じる可能性がある。第一に、出店先のリスクとしてSCの取り巻く環境の変化の影響を直接受けることや魅力的なSCの出店先が確保できない場合に直接業績に影響を及ぼす可能性が生じる。第二に、資金の問題として、出店形態が賃貸借であるため出店に際しSC運営企業に対して敷金及び保証金が支払われる。そのため、SC運営企業の倒産その他の問題が発生した場合には、保証金の全額又は一部が回収できなくなるリスクが生じる。2023年時点における保証金が総資産に占める割合はアダストリアが12.2%、パルが10.5%であった。

図表5-6 中核テナント企業の出店状況とSC運営企業に対する取引依存度（MBMT）

アダストリア							
	スタジオクリップ	グローバルワーク	niko and..	レフィムローリーズファーム	RAGEBLUE	LAKOLE	BAYFLOW
売上構成比	8.4%	18.8%	12.3%	13.9%	記載なし	3.3%	4.2%
3社	56.7%	61.0%	60.3%	53.2%	39.0%	55.1%	68.4%
総出店数	178	187	141	222	41	69	57
パルグループホールディングス							
	3 COINS+ plus	salut !	Discoat Parisien	COLONY2129	CIOPANIC TYPY		
売上構成比	33.6%	記載なし	記載なし	記載なし	記載なし		
3社	42.6%	76.0%	63.9%	81.8%	69.6%		
総出店数	305	25	36	11	56		

(注)「売上構成比」は、総売上に占める各ブランドの売上構成比率を表している。

情報が公開されていないブランドについては「記載なし」としている。

## 5.4 不確実性がもたらす企業間関係への影響

前節まで、中核テナント企業の中でも SC への依存の高い企業について検証を行ってきた。本節では、テナント企業の業績悪化や新型コロナウイルスなどの感染症にともなう市場全体への影響など外部環境の変化がいかに SC 運営企業とテナント企業との間の企業間関係に影響を及ぼしたかを検証する。

### 5.4.1 業績悪化に伴う関係の解消

テナントの撤退は、単なる好立地を求めた結果やリニューアルによる SC 運営企業の都合による入れ替えだけが原因ではない。最も悪い結果として、テナント企業の業績悪化に伴う SC 運営企業との関係解消によって撤退が生じる場合がある。

図表 5-4 で示したように、もともと開業時点では中核テナント企業であったものの 2019 年に完全撤退に至った(株)イーグルリテイリングと(株)マザウェイの事例を取りあげる。

#### ① (株)イーグルリテイリング<sup>58</sup>

(株)イーグルリテイリングは 2010 年 12 月に青山商事(株)の連結子会社として住金物産(株)(現日鉄物産(株))と合弁で設立され、米国の「アメリカンイーグルアウトフィッターズ」のフランチャイズとして運営されてきた。2012 年に日本に初上陸し 2019 年時点では 33 店舗まで拡大していた。

しかし、2015 年から商品の企画製造を手掛ける米国本社戦略変更による低価格カジュアルから高品質化への移行は顧客ニーズをつかむことができず、さらに円安の進行も重なり在庫処分と値下げ処分を強いられた結果、2016 年期には 15 億の赤字を計上した。その後も赤字体質を改善することができず、2019 年 12 月 31 日に日本国内の全ての店舗が撤退した。

同様の事例は、「OLD NAVY」(2017 年に撤退)や「Forever21」(2019 年に撤退)にもみられた。これらの事例の共通点として、SC の大型区画を占有し、SC の目玉である主テナントとしてみなされていたことがあげられる。そのため、急な撤退による空き区画の発生は SC 全体ならびに SC 運営企業にとっても大きな影響を与えた。

---

<sup>58</sup> 「青山商事、大幅値下げで挑む「アメカジ」復活」『日経速報ニュースアーカイブ』, 2017 年 9 月 19 日。「青山商事、「アメリカンイーグル」の国内全店舗を閉店」『日経速報ニュースアーカイブ』, 2019 年 11 月 26 日。

## ② (株)マザウェイ<sup>59</sup>

(株)マザウェイズ・ジャパンは、1991年創業の大阪の企業であり、ベビー・子ども服のSPA（製造小売り）軸にピーク時の2019年には81億円の売上高と全国に98店舗を展開し従業員は854名を抱える企業であった。当初展開していた価格帯は3000円前後を中心に展開し、事業の拡大とともに2008年からは「イオンモール」や「ららぽーと」をはじめとするSC内に100坪規模を次々に出店した。

しかし、2013年から始まった円安の進行により製造原価が高まったことから値上げを断行した結果、客離れが進み大量の在庫を抱えた。また拡大路線による大量に抱えた在庫への対策としてセールを毎月実施したため、従来強みであった定価販売では売れない悪循環にも陥ることとなった。さらに、SCにベビー・子ども服の競合他社も参入し、益々経営は厳しさを増した。その結果、2019年6月30日に大阪地裁へ自己破産を申請し、100店舗近くの全てを閉店した。

ここまで、撤退した企業2社の事例を中心に拡大から撤退までの経緯を確認したが、業績悪化に至るまでに3つの共通点がみられた。第一に、低価格の商品を軸に「拡大路線」を進めた点である。そのため、店舗数や商品数の拡大により大量の在庫を抱えることとなった。第二に、「為替の影響」として円安が進行したことで製造・仕入れ原価が高まり、結果として第三の「値引き」を常に行い続ける悪循環を生み出した。

### 5.4.2 コロナ禍におけるSC運営企業のテナント企業に対する支援

2020年に発生した新型コロナウイルスによるパンデミックは、あらゆる業種に多大な影響を及ぼした。特に、人流を促すとされたSCに対して休業または時短要請が自治体から発令され営業の自粛を余儀なくされた。本項では、賃料支援の視点からSC運営企業がテナント企業に実施した支援策についてみることにする。

SCの休業や時短営業は、SC運営企業だけでなく出店するテナント企業においても多大な影響を及ぼした。その中で、イオンモールの岩村氏によればテナント企業は「大切なパートナー」、「身を切る」覚悟で支えなければ共倒れになる、という言葉にも代表されるように、主要3社はともにテナント企業に対する賃料の支援<sup>60</sup>として最低保証賃料の減額による賃料の減免措置を発表した。その結果、減免措置を行った期間の決算は、イオンモール(株)が

<sup>59</sup> 「マザウェイズ、自己破産申請 子供服店展開 負債72億円」『朝日新聞』、2019年7月2日 朝刊。「在庫管理を怠り、拡大一辺倒 有名子供服チェーンが破産」『日経トップリーダー』、2019年9月。「誤算の告白」『日経トップリーダー』、2022年3月。を参照。

<sup>60</sup> 「不動産、賃料減免が重荷、2社が最終減益・赤字、大手5社」4～6月、増益の3社も通期は減益」『日本経済新聞』朝刊、2020年8月。「イオンモール赤字40億、今期最終、コロナ休業で特損」『日本経済新聞』朝刊、2020年7月8日。特別損失の金額は、各社の財務諸表におけるPLの特別損失を参照した。

158 億、三井不動産(株)が 118 億、(株)イズミが 19 億の新型コロナウイルスにかかる特別損失を計上した。

#### 5.4.3 SC の休業・時短要請がもたらすテナント企業への影響

前項では、コロナ禍の緊急事態宣言時による SC 運営企業に対する影響を示したが、本項ではテナント企業側に生じた影響を検証する。検証に際して、有価証券報告書(以下有報)を参考とするため中核テナント企業の中でも上場企業に限定することとした。

図表 5-7 は、2020 年 4~5 月に全国的に発令された緊急事態宣言の年度を含む会計年度を「緊急事態宣言の年度」と位置づけ有報分析した内容となる。特に有報に記載された内容として、「休業・時短」要請の影響や特に SC から受ける影響があったかについての「SC の表記」、さらに事業リスクの項目における「SC への依存」、特に「イオンへの依存」が示されていたかについて確認を行った。また、その影響が業績にいかに関与したかを検証するため、緊急事態宣言の年度を中心に前後の会計年度との比較検証を実施した。

はじめに、SBMT、MBMT のどちらの中核テナント企業においても新型コロナウイルスによる「休業・時短」要請の影響が記載されており、記載のあった企業は物販業と飲食業を中心に大幅な減収がみられた。一方で、記載の無い企業はドラッグストアの「(株)マツキヨココカラ&カンパニー」、旅行業の「H.I.S」、通信業の「KDDI」、「ソフトバンク」の 4 社のみであった。4 社の業績をコロナ禍以前と比較すると、通信業の 2 社は影響が無く業績を伸ばしており、「(株)マツキヨココカラ&カンパニー」も軽微な影響にとどめていた。しかしながら、「H.I.S」のみ大幅な減収が示され、休業・時短要請以外の面で旅行業への大きな影響がみられた。

次に「休業・時短」要請の影響が主に SC を中心とする大型商業施設から生じたと記載した企業は、SBMT が 18 社中 5 社、MBMT が 17 社中 11 社と複数ブランドを展開する MBMT に属する企業がより SC の影響を受けていた。SC による影響が示されなかった企業として飲食業に多くみられ、その中でも業績への影響は 2 極化されていた。コロナ禍の影響を受けなかった企業の特徴として、飲食業であればデリバリーに即時対応できたファストフード店がみられ、本来、来店することを前提としたレストランを展開する企業への影響は大きく、コロナ禍以前より大幅に減少する企業もみられた。一方で、SC の影響を表記しながら業績への影響がみられな「ベルーナ」は、主に通販業を事業の軸に持つ企業であることから、実店舗を主とする企業との差が生じたことが窺えた。

最後に事業リスクの中に「SC への依存」が記された企業は、SBMT が 18 社中 7 社、MBMT が 17 社中 9 社であった。多くの企業がコロナ禍以前の 7~8 割の業績に減収しており、次年度もコロナ禍以前の 9 割にも満たない企業が 10 社で、うち 7 割にも達しない企業が 5 社であった。また SC への依存を示した企業の中には「イオンへの依存」を明記した企業が 2 社あり、どちらも 2 期連続でコロナ禍以前の 9 割にも満たない業績が示された。

図表 5-7 中核テナント企業における休業・時短要請が業績に与える影響

中核テナント企業 (SBST)										
企業名	業種	休業時短	SC表記	SCへの依存	イオンへの依存	前年度	緊急事態宣言の年度	前期比	次年度	前々期比
(株)ペルーナ	物販	○	○			179,948	206,499	114.8%	220,128	122.3%
(株)ハビネス・アンド・ディ	物販	○	○	○	イオン	20,760	17,569	84.6%	18,311	88.2%
(株)マツキヨココカラ&カンパニー	物販					590,593	544,737	92.2%	729,969	123.6%
(株)はるやま	物販	○				50,582	38,220	75.6%	36,685	72.5%
(株)良品企画	物販	○				438,713	407,745	92.9%	469,832	107.1%
(株)ライトオン	物販	○	○	○		73,960	52,969	71.6%	49,605	67.1%
(株)タビオ	物販	○	○	○		15,722	11,505	73.2%	13,677	87.0%
(株)ダスキン	飲食	○				159,102	153,770	96.6%	163,210	102.6%
(株)日本KFC	飲食	○				79,634	89,652	112.6%	97,520	122.5%
(株)日本マクドナルド	飲食	○				281,763	288,332	102.3%	317,695	112.8%
(株)ホットランド	飲食	○		○		32,434	28,732	88.6%	29,678	91.5%
(株)サイゼリヤ	飲食	○				156,527	126,842	81.0%	126,513	80.8%
(株)柿安本店	飲食	○	○	○		43,937	37,289	84.9%	36,837	83.8%
(株)B-Rサーティワンホールディングス	飲食	○	○	○		19,495	17,598	90.3%	19,387	99.4%
(株)KDDI	サービス					5,237,221	5,312,599	101.4%	5,446,708	104.0%
(株)キュービネット	サービス	○				20,864	19,089	91.5%	18,933	90.7%
(株)スタジオアリス	サービス	○		○		38,879	36,352	93.5%	40,672	104.6%
(株)HIS	サービス					808,510	430,284	53.2%	118,563	14.7%

中核テナント企業 (MBMT)										
企業名	業種	休業時短	SC表記	SCへの依存	イオンへの依存	前年度	緊急事態宣言の年度	前期比	次年度	前々期比
(株)ABCマート	物販	○	○			272,361	220,267	80.87%	243,946	89.6%
(株)TSIホールディングス	物販	○	○			170,068	134,078	78.84%	140,382	82.5%
(株)ナルミヤインターナショナル	物販	○	○	○		32,962	29,511	89.53%	30,985	94.0%
(株)コックス	物販	○	○	○	イオン	17,130	16,309	95.21%	13,276	77.5%
(株)パロックジャパンリミテッド	物販	○	○	○		65,880	50,590	76.79%	59,139	89.8%
(株)ワールド	物販	○	○	○		236,265	180,322	76.32%	171,344	72.5%
(株)オンワードホールディングス	物販	○	○	○		248,233	175,899	70.86%	168,453	67.9%
(株)ワコール	物販	○				186,760	152,204	81.50%	172,860	92.6%
(株)サマンサタバサ	物販	○				23,550	22,594	95.94%	25,366	107.7%
(株)ユナイテッドアローズ	物販	○	○	○		157,412	121,712	77.32%	118,384	75.2%
(株)ゴールドウィン	物販	○				97,899	90,479	92.42%	98,235	100.3%
(株)アダストリア	物販	○	○	○		222,376	183,870	82.68%	201,582	90.6%
(株)バルグループホールディングス	物販	○	○	○		132,163	108,522	82.11%	134,200	101.5%
(株)サンマルクホールディングス	飲食	○				68,908	43,987	63.83%	47,721	69.3%
(株)フジオフード	飲食	○				38,393	26,805	69.82%	25,453	66.3%
(株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス	飲食	○	○	○		139,328	74,425	53.42%	78,324	56.2%
(株)ソフトバンク	サービス					4,861,247	5,205,537	107.08%	5,690,606	117.1%

(出典) 中核テナント企業の有価証券報告書を参考に筆者作成。有価証券報告書の文面に休業・時短要請の影響があった場合に「休業時短」に○、その影響がSCを中心とする大型商業施設であった際に「SC表記」に○とした。さらに、事業リスクの中にSCへの依存の問題が表記された際には「SCへの依存」、特にイオングループへの依存が記載された場合に「イオンへの依存」とした。業績の記載は百万を単位とし、2020年4~5月にかけて全国的な緊急事態宣言が実施された会計年度を「緊急事態宣言の年度」として、前後の年度との比較を記載した。なお、良品計画は、2020年8月に会計年度を変更しており、前年度までの会計年度に準じた期間の集計を明記している。マツキヨココカラ&カンパニーは、2021年に統合を行っており、前年度、緊急事態宣言の年度の業績はマツモトキヨシ単体の数値である。

## 5.5 協調を促す企業間関係

前節では、SCに出店するテナント企業の多くがSCへの依存を前提とした戦略によって事業を展開していることを明らかにした。さらに、SCに大きな影響を及ぼした新型コロナウイルスによるパンデミックへの対応として、主要3社ともにテナント企業に対する支援を実施していることがわかった。よって、SCの中ではSC運営企業とテナント企業の協調



が促されている可能性が示唆されたため、本節では、(株)イズミの事例をもとに両者の協調と協働を検証する。また検証にあたり、(株)イズミとのインタビュー<sup>61</sup>の内容と現地視察を行った(株)イズミが展開するSCである「LECT」(広島)の事例を中心に論じる。

### 5.5.1 SC運営企業とテナント企業の協働

これまでに主要3社の一つとして取りあげてきた(株)イズミは、広島を拠点に西日本ドミナント戦略を掲げ、地方・郊外型SCの「ゆめタウン」を展開する企業であることは前述した通りである。西川(2009:16)が「ゆめタウン」を地域に支持される大型SCと述べるように、地域一番店を主眼に地域との連携を進め地域住民(消費者)に還元することを重視する企業となる。よってイオンモール(株)や三井不動産(株)よりもミクロな視点で地域とのつながりを求め出店地域に根づくことを強く意識した企業となる。以下に、「地元企業を中心とするテナント企業との協働」、「中核テナント企業との協働」、「SCを包括した協働」の3つの視点から、テナント企業との協働を検証する。

#### (1) 地元企業を中心とするテナント企業との協働

はじめに、地元企業を中心にテナント企業との協働について論じる。

テナント企業を誘致する段階では、地元企業のみが参加できる説明会を実施するなど、地元の有力企業を優先する姿勢が伺える。その理由として、梶原氏は「地域に根付くことを重視するため」と述べている。また、地元企業を含むテナント企業の誘致後には、主力テナント企業の経営者を集めたオーナー会<sup>62</sup>や懇親会の開催、テナント会を中心にテナント間の連携や共同販促の推進、テナント従業員教育の拡充など、様々な支援をもとにテナント企業との協働意識を高める活動が行われている。この活動の意図として梶原氏は「テナント企業を点としてではなく、連携し合える線として捉え、大きな取り組みに繋がるよう意識している」と述べている。さらに、出店地域との長期的な関係を構築するため、オーナー会の会長・理事のメンバーを地元の主力オーナーとして密な連携をはかる取組みも行われている。

#### (2) 中核テナント企業との協働

次に、テナント企業の中でも中核テナント企業との協働について述べる。インタビューの結果を踏まえ、(株)アダストリアとの協働事例をとりあげる。尚、(株)アダストリアは第4

---

<sup>61</sup> (株)イズミへのインタビューは、2023年8月31日に広島県の(株)イズミ本社にて山西大輔様(取締役・経営企画本部本部長)、梶原雄一郎様(専務執行役員・テナント本部本部長)、米田邦彦様(社外取締役)の同席のもと実施した。役職はインタビュー当時のものとなる。

<sup>62</sup> 過去に、創業者の山西義政氏は自宅の庭に有力なテナント企業の経営者を集め、独自のオーナー会を開催していたこともインタビューでは述べられていた。

章の実証分析においても(株)イズミの中核テナント企業として位置づけた企業であった。(株)アダストリアは、スタジオクリップやグローバルワークなどアパレルを中心に複数のブランドを保有し展開する企業であることは前章で述べたことである。そのため、他の主要2社でもあるイオンモール(株)や三井不動産(株)にも中核テナント企業として多くのブランドをテナントして展開している。

本事例は、テナント企業が持つブランドを単に誘致するのではなく、自社 SC の顧客層に合ったブランドを協業によって新たに開発した点が特筆すべき点である。2023 年 9 月に展開を開始した共同開発ブランドの「SHUCA」は、“思うままにわたしらしく”をコンセプトに 30~40 代の女性をターゲットにしたブランド<sup>63</sup>である。当該ブランドは、前任テナント本部長とアダストリアの関係者による独自のパイプが結ばれたことが開発の経緯であることがインタビューによって明らかとなった。つまり、SC 運営企業である(株)イズミと中核テナント企業である(株)アダストリアは単なる大家と店子以上の関係を築いていることが裏づけられた。SHUCA は現在、展開当初の 46 店舗から 51 店舗に拡大し、2023 年 9 月 28 日には新たにメンズラインの発売<sup>64</sup>が発表されている。

### (3) SC を包括した協働

本稿の最後に(株)イズミが進める施設設計を踏まえたテナント企業との協働を検証する。(株)イズミが運営する「ゆめタウン」の施設設計は、「イオンモール」や「ららぽーと」と比べて特異な点がある。「イオンモール」や「ららぽーと」は GMS 棟やスーパーマーケットを SC の端に配置し、多くのテナント区画と明確に分けている。

一方で、「ゆめタウン」はスーパーマーケットを含む GMS 棟を SC の中心に配置し、GMS の直営店とテナント店舗を明確に区別しない設計とっている。そのため、直営店とテナントが一種の百貨店のような平場を形成しフロアを全体に一体感を持たせている。このことについて、梶原氏は、「テナント企業と直営店との MIX 型店舗を想定してフロアを形成した」と述べており、さらに「イズミの利益面においてもテナント企業と同居することで直営店にとって最大限の利益に結びつく」と語っており、このような施設設計は、相互のシナジーを念頭におくとともに自社にとって最大限に還元される仕組みを形成していることが明らかとなった。

---

<sup>63</sup> 2022 年 8 月 22 日の(株)イズミのニュースリリース「イズミとアダストリアが協業 新ブランド「SHUCA (シュカ)」誕生」に基づく。

<sup>64</sup> 2023 年 9 月 19 日の(株)イズミのニュースリリース「「SHUCA (シュカ)」新たにメンズライン登場」に基づく。

## 5.5.2 SC 運営企業によるテナント企業間連携の推進

本節の最後に、テナント企業間連携を推進する取り組みとして、(株)イズミのLECT (広島) を事例に検証する。

LECT は、2017 年に広島県広島市に開業した SC であり「知・食・住」をコンセプトに掲げている。そのコンセプトの頭文字 (Living、Eating、Culture、Town) が名称の由来となる。当該 SC の特徴として、コンセプトに沿った大型店舗を 3 社が担っており、知をカルチャー・コンビニエンス・クラブの複合書店である「T-SITE」、食を(株)イズミの「youme 食品館」、住をホームセンターの「CAINZ」によって構成されている。また、その他の 100 以上のテナント全体の管理・運営を(株)イズミが行っている。

以下に、LECT における(株)イズミが行うテナント間の協働を促す事例を「地元企業を基点とする協働」、「テナント間の流動性を促す」の 2 つの視点から論じる。

### (1) 地元企業を基点とする協働

はじめに、(株)イズミは開業前に地元テナント企業を対象とする説明会の実施を行っていることについては前述した。さらに、地元企業に限定したコーナーを LECT では立ち上げている。地元企業のコーナーには、オタフクソース(株)の焼きそば店「Vege Love it!」やチヤス(株)のソフトクリーム店、広島の青果店である K.K タマルがミックスジュースの「TAMARU」を展開するなど、これまで飲食店ではない企業が地元企業のテナントとして出店していた。2023 年 11 月現在においてもこの 3 つの店舗は他の SC での出店はみられない。この他にも、多くの地元企業が展開している。

また、SC 内では無料の季刊誌「LECTER (レクター)」を発行し、定期的に地元テナント企業の紹介が行われている (図表 5-8)。

図表 5-8 LECT の季刊誌「LECTER」



(出典) LECT の発行の冊子として筆者撮影。

## (2) テナント間の回遊性を高める協働

次に、テナント間の回遊性を高めるため、LECT は特異な施設設計が行われている。

図表 5-9 に示すように、テナントの入り口が一般的な SC の通路側からだけでなく、裏に位置する本屋からも出入りできる設計になっている。さらに、本屋からつながるテナントへの案内するサインが所々に示されているため、相互に連動し回遊性を高める取り組みが確認された。この他にも(株)イズミは、毎日の親子向けイベントの開催や館内に種類の異なる椅子を至る所に配置しサードプレイスとしての来店動機を促すなど、テナントにつながる施策が行われている。

図表 5-9 テナント間の回遊性を促す LECT の施設設計



(注) 筆者撮影。左の写真は、本棚の間を通過した先にテナントがあることを示しており、右の写真は、本棚の延長上にテナント区画を案内するサインがある。ここでは、メガネ専門店の「JINS」が雑誌コーナーの先にあることがわかる。

## 5.6 仮説検証

前章と本章の2つの実証分析結果を踏まえ、第2章で提示した仮説1と2の検証を行う。

### (1) 仮説1の検証結果

仮説1では、キーテナントの重要性が多くの研究者によって論じられていたことを背景に、キーテナントがSCの中核企業であり企業間関係に大きな影響を与えることを仮説に掲

げた。

本分析の結果、多くの中核テナント企業は、キーテナントに当たらない企業が中心であった。また、中核テナント企業の多くが出店数の約 4 割以上を主要 3 社に依存していることもわかり、SC への依存の高い企業を中心であることがわかった。一方で、SC の目玉テナントとして物販業のキーテナントが掲げられており（図表 5-1）、SC 運営企業にとって重要視されていることが明らかとなった。

したがって、出店数の観点からみればキーテナントは中核テナント企業ではなかったものの SC 運営企業にとって重要な存在であることが明らかとなったことから仮説 1 は一部支持となった。

## (2) 仮説 2 の検証結果

次に、仮説 2 の検証結果を示す。SC はテナントの入退出を繰り返しながら競合 SC に対する模倣困難な状態を作り、競争優位の源泉することを仮説 2 に掲げた。

結果として、中核テナント企業のうち、他社に共通するテナント企業は 78%を越えていることを明示した（図表 4-13）。さらに、複数ブランドを展開する MBMT においても 60%以上のブランドが主要 3 社の中で共通していることがわかった。したがって、SC を支える中核テナント企業において、SC 運営企業間の共通性が高まっていることから仮説 2 は不支持となり、むしろコモディティ化が進む傾向にあることが明らかとなった。

## 5.7 小括

本章では、SC 運営企業とテナント企業の双方の視点から互いの依存の程度について検証を行った。SC 運営企業は、集客を期待する主テナントと差別化テナントに一定の依存がみられ主テナントの半数は、中核テナント企業であった。また、中核テナント企業の多くは、自社の総出店数の約 40%以上を主要 3 社に依存することがわかった。その上、SC への依存を前提とする戦略によって事業を展開する企業が多数中核テナント企業の中には存在することも明らかにした。さらに、新型コロナウイルスの影響など、不確実性に伴う SC への影響を検証した結果、主要 3 社ともにテナント企業に対する支援を実施したことがわかった。さらに、(株)イズミの事例を取りあげたことにより、テナント企業との様々な連携や協働により企業間関係を構築していることがわかった。

したがって、SC 運営企業とテナント企業は単なる家主と店子の関係ではなく、互いに強い協調を意識した企業間関係によって SC を維持・運営していることが明らかとなった。

## 第6章 テナント・ダイナミクスに基づく企業間関係の考察

本章は、第4章と5章の実証分析を踏まえテナント企業の入退出により生じるテナント・ダイナミクスの枠組み（第2章3節を参照）からSCの企業間関係を考察する。本考察に際して、SC運営企業とテナント企業の相互依存関係に着目した組織間関係論の視点を用いる。特に、資源の相互依存を前提に組織間に生じるパワー関係を捉えた資源依存パースペクティブ（Pfeffer & Salancik, 1978；Pfeffer, 1992；山倉, 1993）と他組織への依存の程度により取引関係への影響に着目した取引コストパースペクティブ（Williamson, 1975；山倉1993；井上, 1994）を本考察では用いる。

本章の構成は、第一に資源依存パースペクティブの視点からSC運営企業とテナント企業の立場によって生じるパワー関係の変化に着目し、第二にパワー関係が企業間の取引関係にどのような影響を及ぼすかを取引コストパースペクティブの視点から考察する。第三に、これまでの相互依存を前提にした議論から、依存の回避も念頭においた組織間調整メカニズムによる自律化戦略と協調戦略の2つの視点を論じる。第四に、テナント会を含む調整機能がテナント・ダイナミクスの中でSCの企業間関係を維持するために、いかに影響を及ぼすかをSC運営企業の主要3社の事例をもとに考察する。最後に、これまでの議論を踏まえ動的な関係に焦点をあてた組織間変動の視点から、テナント企業の入退出により生じるSCの企業間関係の変化を構造的に捉えることを本章の最終的な目的とする。

### 6.1 資源依存パースペクティブに基づくSCのパワー関係

これまでに述べてきたように（第3章3節を参照）。改めて整理すると、テナント企業が持つ資源の豊富さやブランドの強さは、SC運営企業に対するパワーに影響を与える。また、テナント企業は、出店先が特定のSC運営企業にどの程度依存するかによってパワーの影響は変化する。

本節では、資源依存パースペクティブに基づき、「テナント企業の優位性」、「SC運営企業の優位性」、両者の互惠関係による「パワーの均衡」、テナントの入退出による「パワーの生成と消滅」の4つの視点から企業間関係を考察する。

#### 6.1.1 SC運営企業による依存：テナント企業の優位性

SC運営企業にとって、テナントは消費者を惹きつける最も重要な機能でありSCを支える資源である。しかし、前述したように、SC運営企業と全てのテナント企業が並列な関係ではない。なかでも消費者を誘引する機能としてSC運営企業は、「主テナント」や「差別化テナント」に対して特に重視していることを述べた（第5章2節を参照）。本項では、「主テナント」と「差別化テナント」を中心にSC運営企業とのパワー関係を考察する。



### (1) SC 運営企業と主テナント

前章（第5章2節1項を参照）では、SC 運営企業が SC の目玉として位置づけた「主テナント」に該当するテナント企業を示した。主テナントの多く<sup>65</sup>は SC 内では「キーテナント」として大型な区画を占有し、SC 外では自主店舗である路面店を展開する企業であった。

また、SC 運営企業にとって大型な区画を有する「キーテナント」は大きな収益（賃料）をもたらす<sup>66</sup>重要な企業となる。さらに図表 6-1 のように、賃料の徴収方法の種類を問わずキーテナントの賃料が最も優遇<sup>67</sup>されていることから、SC 運営企業が主テナントとの関係を維持したい意向も伺えた。

したがって「主テナント」は、SC 運営企業にとって集客ならびに収益の面で強い依存を持つ対象であるとともに、継続的な関係を望む企業であるといえる。一方で、主テナントの多くは路面店を主力に展開する企業であることから、SC への依存が強いとはいえない。

資源依存の観点から SC 運営企業が主テナントの資源を強く求める関係が生じるため、SC 運営企業に対する主テナントのパワーが強まることがわかった。

**図表 6-1 「テナント」と「キーテナント（主テナント）」の平均賃料の比較**

	個別徴収				総合賃料			
	総合	大都市	中都市	小都市	総合	大都市	中都市	小都市
物販	14,343	23,867	12,193	9,482	25,606	32,818	23,655	9,593
飲食	19,843	25,182	15,866	15,203	25,836	27,565	24,166	16,390
サービス	10,440	15,776	9,240	8,121	10,830	16,361	11,432	4,684
キーテナント	7,990	14,595	5,674	4,677	7,523	7,911	7,113	7,263

(円/月坪)

(円/月坪)

(出典)『SC 白書 2023』, p.16, 図表 5「都市規模別テナント・キーテナント平均賃料」をもとに筆者加筆修正。

### (2) ブランド力の強い中核テナント企業

先に述べた SC の集客を期待された主テナントや大型な区画を有するキーテナントにも該当しない路面店を主にする中核テナント企業が存在する。特に SBMT に該当する企業が中心となり、主要 3 社に共通する企業（図表 4-15）として、飲食業では日本マクドナルド

<sup>65</sup> アパレルの「ユニクロ」や 100 円均一の「ダイソー」、家具・インテリアの「ニトリ」、家電量販店の「ノジマ」などがあげられた。

<sup>66</sup> SC は図表 6-1 のようにテナント区画の 1 坪に対して業種ごとに賃料の単価が決められている。しかし、テナントごとに個別に賃料交渉が行われるため一律の設定ではない。

<sup>67</sup> 主テナントの多くを占めた物販業にいたっては、SC 運営企業はキーテナントに対して個別徴収では通常の坪単価の約半分、総合賃料は 3 分の 1 以下に設定していることが図表 6-1 からわかる。

のようなファストフードやカフェのスターバックスコーヒージャパン、サービス業では、理容室のQBハウス、通信会社のKDDI等であった<sup>68</sup>。これらの企業は、ブランド力が強く消費者に広く認知されているため消費者ニーズに安定して応えることが期待できる。その一方で、「どこにでもある店舗」というSC間の同質性を生じさせる。

このことから、ブランド力の強い中核テナント企業はSC運営企業の依存が高まるものの自主店舗を主に運営する企業であるため、主テナントと同様にSC運営企業に対するパワーは強まる。

### 6.1.2 テナント企業による依存：SC運営企業の優位性

#### (1) テナント企業における業態の同質性

テナント企業にとって、同一SC内に類似するテナントが多いほど競争は厳しさを増す。特に、前述したようにSC運営企業が求めるテナントの特徴が「低価格」であるため、主たるターゲット層の傾向が限定されたことでテナント企業は同業態内の競合他社との違いを出すことが困難<sup>69</sup>になる（第4章3節4項を参照）。また、ららぽーと（三井不動産(株)）の書店やゆめタウン（(株)イズミ）の靴修理店（図表5-3）のように、同一業態内で商品やサービスの差別化が出しにくいテナント企業は、SCによってテナント企業の変更が行われる。したがって、扱う商品やサービスの同質性が高い業態のテナント企業に対して、多くの選択肢を持つSC運営企業のパワーは、より強まることがわかる。

#### (2) グループ内のテナント企業と類似する企業

SC運営企業にとって、テナント企業の選択肢が多いことのみがSC運営企業を優位な立場にするわけではない。本研究の対象であるイオンモール(株)や(株)イズミはグループ内にテナント企業を持つSC運営企業である。SC運営企業はグループ内テナント企業をもとに競合他社との差別化を生み出すだけでなく、安定したテナント資源の供給元として主テナントや中核テナントに位置づけていた（図表5-3）。そのため、グループ内テナントと重なるテナント企業に対してSC運営企業は優位な立場を得るためパワーがより強まる。

---

<sup>68</sup> 飲食業は他に、ケンタッキー・フライド・チキンの日本KFCホールディングス、ミスタードーナツのダスキン、サービス業は、UQコミュニケーションズ、NTTドコモ、楽天があげられる。

<sup>69</sup> 例えばSCで最も多くの割合を占めるアパレル業にとって、ターゲットとなる年齢や価格帯はブランドの独自性を生み出すうえで重要な要素となる。そのため、SCの主たるターゲットである若年層やファミリー層に低価格帯を展開したいSC運営企業の意向に沿ったテナントの集積が類似した商品構成を生み競争が厳しさを増す。



### 6.1.3 互恵関係による強い相互依存：パワーの均衡

これまでに主要 3 社に多くの店舗を出店する SC 運営企業と強い依存を形成する中核テナント企業を示した（第 5 章 3 節 1 項を参照）。本項では、強い依存関係にある中核テナント企業と SC 運営企業との間のパワー関係を SBMT と MBMT に分けて考察する。

#### (1) SBMT

主要 3 社に共通した中核テナントの半数以上が出店数の 40%以上を主要 3 社に依存していた<sup>70</sup>。このことから、多くの店舗を主要 3 社に依存する企業は SC への出店を前提とする企業であるとともに地方・郊外への出店を主要 3 社に依存する戦略をとる企業であることが窺えた。一方で、これらのテナント企業は SC 運営企業にとってターゲットとする消費者に見合った価格帯や商品構成を持つテナントであるとともに、SC の業態構成（テナントミックス）の多様性を維持するための重要な資源となる。

よって、SC 運営企業とテナント企業の双方にとって必要不可欠な互恵関係が生まれ、強い相互依存に基づきパワー関係は均衡する。

#### (2) MBMT

MBMT は、主要 3 社に最も多くのテナントを出店することが確認された「(株)アダストリア（以下アダストリア）」と「(株)パルグループホールディングス（以下パル）」を対象におこなった（第 5 章 3 節 1 項を参照）。両企業ともに収益の柱となるブランドの出店数の約 5 割以上の出店を主要 3 社に依存していた。また、SC に依存する目的として「商業施設の吸引力を利用した売上確保」や「出退店に関わるコストの省力化」の観点を掲げており、SC に強く依存することを前提に戦略をとる企業であることがわかった（第 5 章 3 節 2 項を参照）。

一方で、消費者認知が高く強いブランド力と SC の求める価格帯を理解したテナント企業の存在は SC 運営企業にとって重要な存在となる。特に、SC 運営企業のニーズに応えたテナント展開<sup>71</sup>と豊富なブランド数を持つテナント企業は、SC に多様性をもたらしたテナント数の維持に貢献する安定性をたらし。

したがって、アダストリアやパルのような MBMT と SC 運営企業は互いの資源を強く求め合う相互依存と互恵関係によって成り立つことから、両者はパワーの均衡をもって関係

---

<sup>70</sup> 第 5 章（5.3.1）の結果として主要 3 社に共通する中核テナント企業のうち 10 社中 5 社、2 社に共通する中核テナント企業にいたっては 7 社中 6 社が全店舗数の 40%以上を主要 3 社に依存していた。

<sup>71</sup> 飲食業のクリエイティブ・レストランズ・ホールディングスは SC 運営企業のニーズに応えるためのブランド展開をマルチブランド・マルチロケーション戦略として掲げている。

を形成することがわかる。

#### 6.1.4 テナントの入退出による一時的な相互依存：パワーの生成と消滅

##### (1) SC 運営企業と差別化テナント

前章において高い消費者ニーズを見込んだ主テナントとは異なり、地域初出店や地元企業など SC 運営企業が競合他社との差別化を期待したテナントを「差別化テナント」として検証した（第 5 章 2 節 1 項を参照）。開業時の「差別化テナント」の割合は全体の約 2～3 割を占めた（図表 5-2）ことから、SC 運営企業は「差別化テナント」が持つ資源の稀少性を求めた依存がなされていることがわかる。一方の「差別化テナント」に該当する企業には出店実績の少ない地元企業や新業態や地域初出店などの今後の事業展開を見込んだ企業が多くみられ、SC 運営企業が持つ「場」に期待したことによる依存が伺えた。しかしながら、「差別化テナント」の多くは主テナントに比べて資本力が小さい企業であるため多くの企業やブランドの撤退がみられた。

このことから、稀少性は高いものの消費者の認知は低くブランド力の弱い「差別化テナント」と SC 運営企業との関係は一時的な相互依存にとどまり、両者ともにパワー関係が生じる前に解消される関係にあることがわかる。

##### (2) SC 運営企業と撤退する中核テナント企業

先の分析結果により中核テナント企業の中には、業績の悪化に伴い SC 運営企業との関係を解消する企業を示した（第 5 章 4 節 1 項を参照）。撤退に至る以前までは SC 運営企業にとっては主テナントや差別化テナントと位置づけつつ多くのテナントを誘致していた。また、中核テナント企業であったことから両者は強い相互依存のもと互惠関係が形成されていた。しかし、これらのテナント企業は、為替の変動や競合他社との関係による外部環境の変化に対応できずに廃業に至り SC 運営企業との関係が解消された。

よって、SC 運営企業と撤退した中核テナント企業は一時的な強い相互依存としてパワー関係は均衡にあったものの、撤退によりパワー関係を維持できない関係にあることがわかった。

## 6.2 パワー関係がもたらす取引コストへの影響

前節で示した SC 運営企業とテナント企業のパワー関係をもとに取引コストパースペクティブ (Williamson, 1975; 山倉, 1993; 井上, 1994) の視点から企業間関係を考察する。本節では、パワー関係の異なる SC 運営企業とテナント企業のそれぞれが優位な取引関係と中核テナント企業を中心にパワーの均衡を前提とする取引コストを軽減する関係の 3 つの視点から考察を行う。

## 6.2.1 SC 運営企業の優位な取引関係

### (1) テナントの選択肢が豊富な業態

第4章の分析結果により複数テナントを出店する企業は、SCを構成する企業の約4割を占め、これらの企業は約6割以上のテナントの出店を担うことを示した<sup>72</sup>（第4章3節を参照）。他方、テナント数の約4割は1テナントのみを展開する企業（SBST）であるため、1つのテナント撤退はすなわちSC運営企業との関係解消を示唆する。前節（第6章1節2項を参照）のような扱う商品やサービスの類似性の高い業態のテナント企業に対して、SC運営企業は市場から豊富な選択肢を得ることが可能となる。すなわち、SC運営企業にとってテナント企業の代替性が高いほどパワーは増し、テナントを探索し誘致するために掛る「事前的コスト」を軽減することができる。

また、テナントの営業不振や館内ルールを順守しないテナント企業から発生する「事後的コスト」に対してはテナントの選択肢が豊富であることから、SCのリニューアルに伴い退店を促すことが可能となる。さらに、全てのテナントに対して専門店預り金を徴収することにより、契約期間を満了しないテナント企業の退店に対して違約金を徴収する仕組みにより事後的コストに関わるリスクを抑制している。

### (2) グループ内のテナント企業による取引コストの軽減

SC運営企業にとってのグループ内テナント企業は競合他社との差別化とテナント資源の安定供給元となる。すなわち、両者の関係は一種の垂直的な統合を形成し、新たなテナントの探索に掛る「事前的コスト」と自己都合を優先する機会主義的な行動や撤退リスクに生じる「事後コスト」を抑制することができる。さらに、グループ内で情報を共有しやすい利点から、テナント企業の状況が不透明であることによる情報の偏在リスクへの対処へのコストも軽減される。したがって、代替可能性の低いテナントの業態に対して弱い立場となり得る状況を防止する。さらに、グループ内テナントと重なるテナント企業に対しては代替可能性が高まることからSC運営企業のパワーがより強まる。

### (3) SC 運営企業の優位性による中間組織への弊害

これまで、SC運営企業が優位的な立場を取る時に生じる取引コストの軽減を示した。ここでは、Williamson（1975：40）が提示した「組織の失敗の枠組み」に即して、SC運営企業の優位性がもたらす負の影響、すなわち、テナント企業のコスト増大にともなう中間組織

---

<sup>72</sup> 複数テナントを出店する企業（SBMT・MBMT）が出店するテナント割合は2023年時点で、イオンモール(株)が59%（企業数の割合は33%）、三井不動産(株)が66%（企業数の割合は40%）、(株)イズミが62%（企業数の割合は36%）であった。

73への弊害について論じる。

SC 運営企業が優位な立場にある場合に、テナント企業の状況を把握しきれない「不確実性」や複数の選択肢による「複雑性」は生じるもののグループ内に同業態のテナントを有する場合に「不確実性・複雑性」は軽減される。そのため、SC 運営企業はテナント企業に対して有利な契約条件でテナント企業との交渉が可能となる。さらに、SC での売上が上がらないテナント企業に対して、SC 運営企業は「機会主義」的に契約した賃料を請求する。

SC 運営企業とテナント企業は独立した企業であるため、互いに持つ情報が異なる「情報の非対称性」が生じる。特に、取引実績が少ないテナント企業にとっては運営方針や SC のルール、立地する地域の特徴など、出店実績あるテナント企業との情報の非対称性も生まれる。情報の非対称性が解消されないまま、SC 運営企業の「機会主義」的な行動が促進するとテナントの代替可能性が高い時には何度も繰り替えされ、最終的に競争に参加するテナントが減少する「少数性」に収束する。結果として、決まったテナント企業との取引の増加は、SC のコモディティ化の助長につながる。

## 6.2.2 テナント企業の優位な取引関係：ブランド力の強いテナント

### (1) ブランド力の強いテナント企業

前節(第6章1節を参照)では SC 運営企業が SC の目玉として位置づけた「主テナント」や中核テナント企業の中でもブランド力の強い企業は、SC 運営企業に対して強いパワーを持つことを示した。

SC 運営企業によるテナント企業のブランドを利用する行為は、評判 (reputation) を SC に取り込むことと同義といえよう。そのため、ブランド力の強いテナント企業の誘致は、すなわち単なるテナントにとどまらず長年かけて築いたブランドの信頼や集客力を得ることができる。すなわち SC 運営企業にとってブランド力を自ら作るより、はるかにコストの軽減につながる。さらに、新たに誘致したいテナント企業に対してもブランド力の強いテナント企業との取引関係をアピールすることにより、交渉に掛る事前コストの削減につながる。

一方で、テナント企業にとっては、ブランド力の強さに関わる付加価値を SC 運営企業が求めていることから、交渉に関わる事前コストを軽減することが可能となる。また、路面店と比べて出店コストを抑えることができ、前述したように大きな区画を有する「キーテナント」であれば、大幅に賃料を抑制することができる。さらに、同居するテナントのブランド力も利用できるため優位なパワー関係を保ちながら取引を継続することが可能となる。

---

73 今井ほか (1982) は取引コストパースペクティブに基づく提携関係を中間組織と称し、企業集団、系列、下請企業、業務提携、合併事業、フランチャイズシステムなど様々な例を想定してあげている。谷 (2020) は SC 運営企業とテナント企業の関係を同盟に近い戦略的提携と述べており、本稿では両者の関係を中間組織と位置づけた。

## (2) テナント企業の優位性による中間組織への弊害

SC 運営企業が優位の時だけでなくテナント企業の優位性もまた SC 運営企業のコスト増大により、中間組織への弊害を招く。

「不確実性・複雑性」が「限定された合理性」との結びつきよるコストは、SC 運営企業がテナント企業を選定する時だけでなく、テナント企業もまた不確実性の中から出店先の SC を選択するため互いに多くの取引コストが発生する。

よって、互いの状況を正確に把握できないことから、互いに持つ情報が異なる「情報の非対称性」が生じる。

また、パワーの優位性を持つテナント企業は「機会主義」的に取引を続けるため、業績の変化や営業方針の転換により SC への影響を顧みず撤退に踏み切る。為替変動などの外部環境の変化に対応できず撤退した前章の事例は SC 運営企業にとって新たにテナントを誘致するためのコストの発生や空き区画を生じさせたことによる機会損失が発生した(第5章4節1項を参照)。特に外資系のアパレルブランドはキーテナントとして大型な区画を有することが多く、前章に取り上げたアメリカンイーグルやフォーエバー21の日本撤退は SC 運営企業全体に大きな損失を与えた。

結果として「少数性」にあたる限られたブランド力の強いテナント企業が残る代替不可能であるため、SC 運営企業に対するテナント企業側への交渉力はより高まる。また、ブランド力の強い企業の「少数性」は全国展開により消費者に広く認知されたブランドでもあるため「どこにでもある店舗」という SC 間の同質性を生じさせる。

### 6.2.3 取引コストを軽減する仲間集団の形成：SC 運営企業と中核テナント企業

前述した SC 運営企業とテナント企業のどちらかが優位な取引であることを前提に取引コストに掛る影響を論じてきた。本項は、強い相互依存によりパワーの均衡を前提に互恵関係を構築する SC 運営企業と中核テナント企業の取引コストについて論じる。

#### (1) SC 運営企業とテナント企業による仲間集団の形成

SC への出店を前提とするテナント企業にとって、いかに SC で収益を上げられるかが企業の生存・存続のため重視される。特に、出店数の多い中核テナント企業であるほど SC への依存度は高まるため、SC 運営企業とともに集団の利益(SCの利益)を追求する共通目標を持つ仲間集団(peer group)<sup>74</sup>を形成しているといえよう。

---

<sup>74</sup> Williamson は、仲間集団を「集団的で協同的な活動に変わるものであり、ある種の限界的水準を超える生産性と所得シェアリングのアレンジメントを提供するが、支配と服従の関係をともなわない。そのような集団組織は不可分性、リスク負担、集団の利益の3つの面において優位性を持つ可能性がある」と述べた (Williamson, 1975 監訳 浅沼萬理・岩崎晃)。

仲間集団は継続的な取引により、事前コストの節約につながるだけでなく、長期的な取引により互いの情報交換が密に行われるため賃料交渉や機会主義的な行動による事後リスクを減らすことができる。さらに、中核テナント企業の中でも MBMT は図表 4-16 でみられたように、主軸ブランドは据えつつも主要 3 社それぞれに異なるブランドの出店がみられた。このことから、SC 運営企業は新たなテナントを誘致する際に、新たなテナント企業を探すことなく仲間集団の中から SC の意向に沿ったブランドを獲得できる。また、中核テナント企業にとっても新たな出店先を優先的に獲得できるため両者にとって取引コストを大幅に節約できる関係となり、関係が深まるほど互いに代替不可能性は高まる。

## (2) 仲間集団による中間組織の維持

これまで、SC 運営企業とテナント企業のどちらかが優位な取引であることが取引コスト増大につながり中間組織への弊害を招くことを示した。ここでは、仲間集団の築くによる中間組織の維持に与える影響について論じる。

SC 運営企業と中核テナント企業による仲間集団の形成は、継続的なコミュニケーションがはかられるため、「不確実性・複雑性」が緩和される。さらに、仲間集団内で情報交換が行われることにより一方が優位な立場で得られる合理性よりも「広い視点で相互に合理性」を考えることが可能となる。さらに、仲間集団は互惠を前提に集団の利益が一致するため、互いに「機会主義的」な行動は抑制される。ゆえに、仲間集団の関係が継続的で強い集団であるほど「情報の非対称性」は軽減される。

しかし、「情報の非対称性」は軽減されても SC 全体のテナント数に比べれば仲間集団に関わる企業は競争の少ない「少数性」にあたる。近年の 100~200 以上のテナントを有する主要 3 社のような大型 SC においては、テナントが安定的に充足することは SC の活性化を維持するうえでも重要となる。したがって、仲間集団により形成される「少数性」はパワーの優劣によるテナントの出入りが激しい SC において SC の企業間関係である中間組織を支え維持するための重要な要素となる。

## 6.3 組織間調整メカニズムを通じた依存への対処：自律化戦略と協調戦略

これまで、SC 運営企業とテナント企業の間が生じるパワー関係と 2 社間が生じる取引コストの関係について考察した。しかし、互いに頼らない自律した運営を選択することが可能であれば、パワー関係の議論は生じない。本節では、Pfeffer & Salancik (1978) による組織間調整メカニズム<sup>75</sup>をもとに SC 運営企業とテナント企業が経営資源（ヒト・モノ・カネ）の

---

<sup>75</sup> 組織間調整メカニズムを取りあげるとは、組織間の共同行動としての側面と協力の仕組みに注目することを意味する。Pfeffer & Salancik (1978) が示す組織間調整メカニズムのなかでも、本研究は SC 運営企業とテナント企業の 2 者間に焦点を当てているため、依存そのものの吸収 (①自律化戦略) と依存を認めた上での依存の部分吸収 (②協調戦略)、絞り考察する。

面で自律化が可能であるか（自律化戦略）、または協調を前提とした関係（協調戦略）であるのかを考察する。

### 6.3.1 SC 運営企業による依存の回避と限界

#### (1) SC 運営企業による一部の自律化戦略

SC 運営企業が自律化戦略を選択するためには、区画を埋める全てのテナント企業をグループ内テナント企業にする必要がある。

本研究で対象とした主要 3 社はグループ内テナント企業を持つ企業と持たない企業に大別され、三井不動産(株)のようにテナント企業を持たない企業は自ずと自律化戦略を選択することは不可能となる。一方で、イオンモール(株)や(株)イズミはグループ内にテナント企業を持つ。特にイオンモール(株)はイオングループとして、3 業種（物販・飲食・サービス）を網羅しながら多数のテナント企業（図表 2-5）を展開する。ここでは最も多くのテナント企業をグループ内に有するイオンモール(株)をもとに自律化戦略の考察を行う。

自律化戦略を進めるためには、合併や資本提携など現在出店するテナント企業を吸収することが必要となる。2023 年現在、テナント企業に関わるグループ企業は 23 社<sup>76</sup>あり、複数ブランドを展開する MBMT も多数存在する。このため、イオングループとして買収や資本提携を進めながら依存の度合いを減少、つまり依存関係の一部を内部化する方法が採られていることが伺える。現に、イオンモール(株)を除くイオングループの SC には 1~2 万 m<sup>2</sup>の規模が多く、この規模の SC に必要とされるテナント数は 20~40 であるため、グループ内のテナントにより充足可能となる。

しかし、本研究で対象とするイオンモール(株)が出店する SC は 5 万 m<sup>2</sup>を超える規模が多数を占めるため、必要とするテナント数は 150~200 以上となる。仮に巨大な SC を構成するテナント企業をグループ化するためには、現在よりもはるかに強大な企業グループを形成する必要がある。さらに、現在 SC のテナント企業で働く従業員は自社社員となり、テナント企業が抱える在庫も引き受けることとなる。さらに、買収するうえで多額の事前コストが発生する。この他、自律化を進めることによるリスクは複数存在する。内部に取り込むことによるリスクとして市場を含む環境の変化に対する柔軟性が欠如するため、求めるテナント企業が存在し続ける以上、内部化を進め続けなければならない。過去、流通業以外の日本企業においても巨大な企業グループの形成は当初期待した効果が得られずグループの縮小に至った企業も多数存在する<sup>77</sup>。

---

<sup>76</sup> 2023 年 8 月時点でイオン(株)のホームページ「グループ事業・企業紹介」をもとに筆者集計。具体的なテナント企業名は図表 2-5 に詳しい。

<sup>77</sup> 境（2017a）は、日立製作所と東芝を分析対象に 1995 年と 2016 年の企業グループ構成企業の社数を分析した結果、どちらも大幅に減少したことを明らかにしている。

したがって、SC 運営企業が自律化を進めることは分業を前提とする業態特性によって得られたコストの節約を手放すことにつながり、さらに近年の SC の大型化は自律化戦略をより困難にする。

## (2) SC の大型化に伴う協調戦略

前述したように、主要 3 社のような SC の大型化を進める限り SC 運営企業の自律化は困難であることを述べた。主要 3 社は以前よりテナント企業を提携や同盟に近いパートナーと位置づけ<sup>78</sup>様々な取り組みを実施している。ここでは、主要 3 社がテナント企業に対する取り組みを通じた協調戦略について論じる。

はじめに経営資源のヒトについて、主要 3 社はテナント企業の SC で働く従業員の環境を整えるため、様々な取り組みを実施している。例えば、テナント従業員の採用活動を円滑に進めるため採用ホームページの運用や合同求人説明会の実施による「人材獲得の支援」や接客コンテストの開催や従業員に対する講習会、資格支援などの「教育支援」、SC で働く従業員のための休憩所の完備や保育所設置による子育て支援などの「労働環境の整備」がある。

次に、モノについては SC 運営企業が計画したコンセプトに沿ってテナント企業を誘致し、テナント企業同士のシナジーを促すことや SC 運営企業が運営する通販サイトをもとに EC 販売の支援策の確立などの「営業促進支援」、テナント企業の配送環境を一括管理するシステムの構築や貸倉庫の提供などの「テナント運営の支援」などがある。

最後にカネについて、前述してきたようにテナント企業との協調を高めることは、事前コストならびに事後コストの軽減につながる（第 6 章 2 節 1 項を参照）。すなわち、SC が大型化に比例して SC の業態特性である分業を進めることがコストの節約に結びつく。

---

<sup>78</sup> イオンモール(株)はテナント出店企業に対して、「商業を通じて地域社会に奉仕する」企業理念を掲げている。両者によって形成されるイオン同友店会は、その志を一つにする友が「同じ思考」・「同じ行動」の精神で、お互いの事業において、共に成果をあげることをめざすパートナーを会員とした団体と位置づけている。同友店会の会員が連携・協力し規模の相乗効果による、人材育成や従業員満足を通じた収益拡大、地域貢献活動の推進などを効果的に行うことを目的とし、相互依存の重要性を示している。



### 6.3.2 テナント企業による自律化戦略と戦略的依存

#### (1) 主テナントによる自律化戦略

これまでに述べてきたように、主テナントの多くは自主店舗である路面店を展開する企業が確認された。路面店は経営資源（ヒト・モノ・カネ）の全てを自社で管理・運営することを基本とするため、SC は必ずしも不可欠な存在ではない（第 6 章 1 節 1 項を参照）。

一方で、SC 運営企業が求める存在であることから出店に掛る事前コストの軽減やキーテナントであれば賃料に掛る費用を抑えることができ、さらに撤退する際にも路面店と比べて大幅なコスト削減につながるなど事後コストも同時に抑えることにつながる。この他、同居する他のテナント企業が持つ集客力や SC 運営企業によって実施された販売促進やイベントによって得た来店客の恩恵を受ける可能性も生じる。

よって、主テナントは自律化戦略を選択することができるが、路面店に出店するよりもはるかに効率的な運営が可能となることから SC 運営企業との良好な関係が築けた場合に協調戦略の選択肢も同時に持ち合わせることが可能となる。

#### (2) SC への戦略的依存による協調戦略

前章では、総出店数の 40%以上を主要 3 社に依存するような戦略上 SC に出店することを前提としたテナント企業が多くみられた（第 5 章 3 節を参照）。SC への依存を前提とした戦略の目的として、「集客力を持つ商業施設の吸引力の利用」や「路面店に比べて出店にかかる過剰な固定資産や設備の保有を極力最小化」が理由としてあげられた。このことからキーテナントを除けば、路面店よりもはるかに小さな区画で店舗運営が可能となるため、出退店に掛るコストだけでなく人員に掛るコストも抑制することができる。

さらに、出店先の選定として賃料や商圏人口、ターゲット層に対する出店先の適切さなどを含め総合的に判断した出店が行われていることから、SC 運営企業との密接な協調戦略がテナント企業の生存・存続を大きく左右することがわかる。加えて、SC 運営企業に比べて資本力が低いテナント企業は SC 運営企業を買収するような立場をとることができないため、自律化戦略は選択不可能となる。

### 6.3.3 パワーの均衡に基づく協調戦略の推進：SC 運営企業と中核テナント企業

強い相互依存関係を形成する SC 運営企業と中核テナント企業のパワーが均衡することは、前述した通りである（第 6 章 1 節 3 項を参照）。これらの企業間関係は、上述した SC を前提としたテナント企業の中でも遥かに SC 運営企業の意向を汲む企業となる。そのため、集団の利益（SC の利益）を追求することを目的に仲間集団（peer group）を形成し継続的な取引のもと互い強い互恵関係を築く（第 6 章 2 節 3 項を参照）。多くのテナント企業との違いに、SC 運営企業の意向に沿ったブランドを展開する企業である点が指摘できる。

それは、複数のブランドを展開する MBMT であれば、尚更 SC 運営企業が求めるテナントを用意することが可能となる。

すなわち、互いに自律化戦略を放棄した関係であるとともに、協調戦略を強く推進しながら互いの経営資源を最大限に活用し合う関係であるともいえる。

## 6.4 テナント・ダイナミクスを維持する調整機能：テナント会と諸機能

これまで、SC 運営企業とテナント企業 2 つの立場から考察を行ってきた。本節は、SC をもとに協調関係を維持するための調整機能に着目し、SC 運営企業の主要 3 社の事例をもとに考察する。

### 6.4.1 テナント会がもたらす組織間調整の役割

主要 3 社の中で、イオンモール(株)と(株)イズミはテナント会を公に推進する企業である。本項では、2 社の事例を中心にテナント会がもたらす SC への組織間調整の役割について論じる。

#### (1) イオン同友店会

はじめに「イオン同友店会<sup>79</sup> (以下同友店会)」について述べる。同友店会は、イオングループ各社の商業施設に出店するテナント企業を会員として組織されたテナント会である。テナント会の主体をテナント企業が担い、管理をイオンモール(株)の同友店統括部が行う構図となる。

イオン同友店会の理念には、「商業を通じて地域社会に奉仕するという企業理念に基づき、その志を一つにする友が同じ思考・同じ行動の精神で、お互いの事業において、共に成果をあげることがめざすパートナーを会員とした団体」<sup>80</sup>と位置づけられており協調戦略を推進する意思が伺える。さらに、会員が連携・協力により SC が持つ規模の相乗効果が起こり、人材育成や従業員満足を通じた収益の拡大、地域貢献活動の推進などを効果的に行うことを目的に掲げている。

具体的な活動として、テナント企業を役員に据え同友店会に関わる予算や規約の決議を

---

<sup>79</sup> イオンモールは、2011 年 11 月にイオングループ内の SC の名所を「イオンモール」に統一し、2012 年には重複するマーケティング、開発機能の統合やテナント企業との関係性を深めるため約 8,000 社からなるテナント会（イオン同友店会）組織の一本化を実施した（日経、2013）。

<sup>80</sup> イオン同友店会 HP に基づく。

行う「総会の開催<sup>8182</sup>」、同友店会のテナント企業の従業員の教育支援や働く環境の整備などの「SC内の諸活動の支援」、テナント間の情報共有の支援や同友店会主導の地域連携による「広報活動・地域貢献活動<sup>83</sup>」が実施されている。

## (2) 専門店オーナー会

次に、(株)イズミのテナント会である「専門店オーナー会（以下オーナー会）」は、2016年10月に発足した組織である。オーナー会もまた、イオン同友店会と同様にテナント企業をパートナーと位置づけ協調戦略を推し進める方針<sup>84</sup>を掲げている。

オーナー会には「ゆめタウン」のテナント企業のオーナーが参加し、SC運営企業側は運営方針の浸透の場として、テナント企業側は顧客満足度の向上に向けた意見交換の場として活用されている。

この他、テナント企業への支援として、テナント従業員の働く環境整備や採用活動支援やデジタルサービスの共有、「ゆめタウン」に参加する全ての企業がコミュニケーションはかれる場として懇親会の開催があげられる。

### 6.4.2 SC運営企業がもたらす組織間調整の機能

SCの組織間調整の機能として上述したテナント会以外に、SC運営企業が主体となり協調を促進する取り組みがある。組織間調整として大きく分けて、「採用支援」、「労働環境の支援」、「教育支援」の3つの支援に大別しながら論じる。

---

<sup>81</sup> テナント運営に関わる同友店会の支援として、資格支援制度の拡充やロールプレイングコンテスト等の人材育成支援活動の後援、働く従業員への職場環境整備が行われている。職場環境整備としては、よりSC内で働く従業員の働き方に関するダイバーシティ推進部会の設置や従業員専用の休憩スペースの整備、販促活動に使用するポスターやポップ等の環境整備など様々な取り組みが実施されている。

<sup>82</sup> 同友店会の運営にあたり、イオンモール(株)のみが運営を主導するのではなく、SCごとにテナント企業から役員が選出され、各SC、各ブロック、全国と年に1度総会が行われ、予算や規約の決議、業種別にテナントの年間表彰等がある。

<sup>83</sup> 「広報活動」は、機関誌の作成やHPによる各テナントの好事例を情報共有、地域貢献活動として、商圈内の地域住民との活動である植樹祭や防災訓練などがあげられる。

<sup>84</sup> 2018年11月29日に開催した第2回「専門店オーナー会」において、イズミの山西社長は、冒頭のあいさつで「変化の激しい時代だからこそ、思いを共有して一緒に未来へ歩いていきたい」と述べた。

## (1) 採用支援

第一に、テナント従業員の採用活動は基本的には各企業が個別に実施するが、個々の出店地域の情報をよく知る SC 運営企業が一括してテナント企業の採用を支援する。

具体的には主要 3 社共通して、求人メディアと連動したデジタルな「採用ページの設置」や来店者向けのアナログな「館内求人の設置」など多様なチャネルを通じた支援がなされている。この他、特異な例として離職の防止や新規採用のカンフル剤として「テナント従業員が出勤時にポイントが付与される仕組み」<sup>85</sup>や「お仕事相談会<sup>86</sup>」として館内に採用ブースを設けるなどの取り組みがある。

## (2) 教育支援

第二に、主要 3 社が行う教育支援として接客力向上を目的とした「ロールプレイングコンテスト」や従業員の役職や立場に合わせた「従業員研修<sup>87</sup>」、資格取得に対して補助金を出す「資格取得支援<sup>88</sup>」があげられる。

特に、「ロールプレイングコンテスト」は主要 3 社ともに力を入れている。例えば、イオンモール(株)は「イオン同友店会 接客ロールプレイングコンテスト<sup>89</sup>」、(株)イズミは「ゆめ 1 グランプリ<sup>90</sup>」として出店するテナント従業員を対象に予選と決勝が行われる大規模なコンテストを実施している。また、コンテストの審査員には SC 運営企業のゼネラルマネージャーやテナント企業の取締役などが招聘されている。

この他、接客のコンテストだけでなく店頭のカラックに関わる「VP コンテスト (ビジュアル

---

<sup>85</sup> イオングループは全国の SC に出店する「同友店会」のテナント従業員に対して、出勤時にイオングループ発行の「ワオンポイント」が付与される仕組みを導入している (日経, 2017)。

<sup>86</sup> (株)イズミは、SC の店頭でブースを設け直接テナントの採用支援を行っている。過去の実績に 2019 年 3~7 月において、388 名が面接を受け 46 名の採用が報告されている。

<sup>87</sup> 主要 3 社は共通して、外部の講師を招聘した研修を定期的に行い、SC 運営企業は採用されたばかりの新人向けの研修やテナントを管理する店長向けの研修を行っている。例えば、店長向けの研修として部下の指導方法や商品訴求、レイアウトの見直し、陳列方法などの売場づくりの方法、景品表示法について学ぶ法令順守の要点など様々な研修内容を用意し講義形式やグループワークで実施している。この他、マナー研修や商圏外への流通視察研修なども手掛けている。

<sup>88</sup> 資格に際して取得時の通信教育講座への補助金を提供する仕組みが整えられる。

<sup>89</sup> 「イオン同友店会 接客ロールプレイングコンテスト」はテナント企業の約 8,000 社、30,000 店の従業員が参加し各 SC の予選、ブロック大会、全国大会が行われている。

<sup>90</sup> (株)イズミの「ゆめ 1 グランプリ」は毎年開催され、2019 年に開催された「第 6 回ゆめ 1 グランプリ」では、西日本を中心に各地区予選で選ばれた 12 名がイズミ本社に集合し、商品提案やサービス提供など、接客の実技披露がなされた (予選出場者 1,564 名)。

プレゼンテーション)」を季節ごとに開催されテナントの質の向上と、好事例共有することを目的に実施されている。

### (3) 労働環境の支援

第三に、労働環境の支援として SC で働く全ての従業員が休憩に使用できる「従業員休憩室の整備」や、子育て中の従業員が利用できる「保育施設の設置<sup>91</sup>」、店内の POP 等の販売促進に利用できる「販売促進商材の提供<sup>92</sup>」、SC 運営企業に対するテナント企業の意見を収集する「意見箱の設置<sup>93</sup>」などがあげられる。

特に、主要 3 社ともに「従業員休憩室の整備」には強く力を入れており、コンビニの併設や Free Wi-Fi、パウダールームの設置、仮眠室の導入等を通じて SC で働く従業員の満足度を高める取り組みが行われている。

### (4) その他の支援

採用、教育、労働環境の 3 つの支援を除く主要 3 社の取り組みに、テナント従業員向けの「買物支援<sup>94</sup>」、テナント従業員のやる気の向上を目的とした「表彰制度<sup>95</sup>」、テナント間や地域住民との交流の場としての「コミュニケーションの場の創出<sup>96</sup>」、テナントに起こるリスクを未然に軽減する「リスク管理に関する支援」などがあげられる。

---

<sup>91</sup> 例えば、イオンモール(株)では 2014 年より出産・育児に関わるテナント従業員がスムーズな復職や子育てをしながら働くことを可能にするため SC 内に事業所内保育施設として「イオンゆめみらい保育園」を設置した。原則土日祝日・年末年始を含めた 365 日、7 時～22 時まで開園し、基本はイオンモールで働く従業員であるが、施設周辺に住む一般家庭からも受け入れている。

<sup>92</sup> イオンモール(株)は、テナントの販促活動に使用するポスターやポップの作成ができるようテナント企業共通のメディアステーションを設けている。

<sup>93</sup> (株)イズミは本社にテナント企業の意見を収集するための「投票箱」を設置し、公正な取引を推進するため、商談や取引に関することや従業員のマナー店舗運営などの意見を収集している。

<sup>94</sup> イオンモール(株)は、テナント従業員向けの専用ネットスーパーを始め、事前注文により退勤時に事務所で商品の受取りを可能にし、勤務後の買い物の負担を減らすことを目指した仕組みを構築した(日経 MJ, 2017)。

<sup>95</sup> 三井不動産(株)はモチベーションアップの制度としては、「ららスター表彰制度」を設置し、顧客からのお褒めの言葉をもとに接客・サービスの模範となる SC のスタッフとして表彰が行われている。

<sup>96</sup> イオンモール(株)はテナント企業の交流の場として、テナント従業員向けの催しやイベント、地域住民と SC 全体の従業員が交流する「植樹祭」等を開催しテナント従業員や地域住民が交流できる場を積極的に設けている。

なかでも「リスク管理に関する支援」には主要3社ともに強く力を入れており、「災害リスク<sup>97</sup>」や「営業上のリスク<sup>98</sup>」、「地域に発生するリスク<sup>99</sup>」など様々なリスクに対して、SC運営企業が主導しテナント企業が参加する取り組みが行われている。

## 6.5 テナント・ダイナミクスによる組織間システムの変動：維持と変化

最後に本節は、これまでの議論を踏まえてテナント企業の入退出を踏まえたテナント・ダイナミクスの枠組みからSCの企業間関係を構造的(システム)に捉えることを目的とした。

本研究は、開業時点と2023年時点の比較検証を通じて、8年間の間に変化のあった企業と出店数の多い中核テナント企業のまま維持してきた企業の存在を明らかにした。開業時点からのテナント企業の入退出を踏まえ、中核テナント企業を中心にどのようにSCが形成されてきたかをレヴィン(1947a)の3つの段階(認識・定着・選択)<sup>100</sup>を通じて考察する。

### (1) 認識段階：SCの必要性が認識される段階

これまでに開業時点ではSCの出店実績(出店経験)に関わりなく、SC運営企業のコンセプトや方針に従ったテナントの誘致が広く行われていることを述べた(第5章2節1項を参照)。ゆえに、テナント企業を新たに受入れるか否かの決定権を持つSC運営企業がテナントミックスを行うことは、一種の境(2017b)が示す対境担当者(gatekeeper)としてのプロデュース機能<sup>101</sup>に類することが認められた。

なかでも、本分析対象とした主要3社はテナントミックス研究において重視されてきたキーテナントと、他のSCとの違いを生み出す差別化テナントを重視していることがわかった。また、キーテナントは特定の企業が担うわけではなく、業種業態の類似する程度によって、SC運営企業はテナント企業を選択していることが認められた。よって、一概にキーテナントと括することはできず、テナントミックスに必要な業態として選択されるキーテナント企業と、SC運営企業が特定の企業に依存することで選択されるキーテナント企業の存在

---

<sup>97</sup> 災害リスクに関しては、SC運営企業ならびにキーテナント企業を中心に防災組織を編成され、その他のテナント企業に対しても必ず役割が割り振られている。そのうえで、月に一度の防災訓練の参加や店舗責任者の防火防災管理士の資格取得が義務づけられる。

<sup>98</sup> 食中毒リスクについては、飲食テナントの従業員は定期的な検便の提出が義務づけられる。さらに防犯リスクについては、テナント従業員の入退店が可能な時間を定め、時間を超過または、開店に遅れた場合には、テナント企業に対して警備員費用が徴収される。

<sup>99</sup> 地域に発生するリスクとして出店地域の近隣住民のクレームが発生しないよう、毎月全てのテナント企業参加型の近隣清掃活動を通じて出店地域の環境維持が行われている。

<sup>100</sup> 第3章5節において、3つの段階(認識・定着・選択)によるSCの論点を整理した。

<sup>101</sup> 境(2017b)は、ゲートキーパーを情報の探索、収集、取捨選択、不確実性を吸収する役割を果たすプロデューサーそのものであると述べている。

が認められた。

また、開業時点から中核テナント企業としてブランド数や出店数を多く展開する企業も確認された。しかし、これまでもキーテナントの撤退による影響は指摘されてきたが、本分析においてもキーテナントや中核テナント企業の撤退が示された。このように、開業から SC 運営企業が重視するテナント企業であっても撤退する状況にあるため、テナントの入退出を管理する対境担当者の SC 運営企業において、テナント企業とのパワー関係は不安定な状態となる。一方で、開業時点から中核テナントとして維持する企業は、SC 運営企業に対する影響力がより高まり、SC 運営企業との協調を強く認識する相互依存の強い企業が残り続ける状況が生まれる。

## (2) 選択段階：仲間集団への参加が選択される段階

テナントの入退出が進むことより、SC 運営企業は互惠関係を築く中核テナント企業（第 6 章 1 節及び第 6 章 2 節を参照）の存在が増える。特に SC に依存することを前提としたテナント企業が多く、SC 運営企業と中核テナント企業の間に仲間集団が形成される。このような仲間集団は継続的な取引を念頭に集団の利益（SC の利益）を追求する共通目標をより強く意識し合う関係を構築し、SC の中心を担う焦点組織となる。

この焦点組織を中心にテナント会は形成され、SC の安定化と活性化の両面の取り組みが行われていた。テナント会の取り組みは、これまでも論じられてきたが、本研究によって、主要 3 社ともに、直接収益に結びつかないテナント企業への支援が多数示され、SC のもとに集う企業に対して企業の枠を越えた支援がなされ、進化し続けていることが明らかとなった。よって、焦点組織に属する企業は、戦略の大幅な転換や業績不振などの特別の理由が発生しない限りは、一部の企業を除き<sup>102</sup>代替不可能性の観点から集団を離脱することが困難となる。谷（2020：73）はこのような関係性を戦略上の互惠関係を形成する「戦略的互惠関係」と称していた。

## (3) 定着段階：仲間集団を中心とする組織間構成の定着段階

開業から年次が進むにつれて、仲間集団の継続的なコミュニケーションがはかられ焦点組織が強化されるため、一般的なテナントに比べテナントの「不確実性・複雑性」が緩和される。また、集団の利益を共通の目的に持つため焦点組織における「機会主義的」な行動は抑制され、信頼関係はより高まる。さらに、(株)イズミと(株)アダストリアとのブランドの共同開発など、焦点組織メンバー内での活動が活発となることが明らかとなった。

ゆえに、開業から定着段階に入る SC は、パワーの均衡を保った焦点組織による安定した企業間関係とテナントの入退出が常に生じる一時的な企業間関係の 2 つの関係をより鮮明

---

<sup>102</sup> 第 6 章 3 節で述べた主テナントのような自主店舗を持つ企業は SC に依存しない自律化戦略をとることができる。

にした組織間構造の定着に至ることがわかった。

## 6.6 仮説検証

これまでの実証分析ならびに本章の考察結果を踏まえ、仮説3の検証結果を述べる。

仮説3は、SCの企業間関係は、互恵関係を通じて共通の利益（SCの利益）を求め、競争よりも協調を優先した企業間関係を構築することを掲げた内容であった。

本研究の結果、SCの企業間関係は、SC運営企業と中核テナントの協調戦略により支えられていることがわかった。さらに、テナント会に限らずSC運営企業とテナント企業が協業する環境づくりが多数行われ共通の利益（SCの利益）をもとに戦略的提携を結ぶような取り組みが行われ関係の維持に努められていることが明らかとなった。この結果は、(株)イズミの梶原氏が述べた「テナント企業を点としてではなく、連携し合える線として捉え、大きな取り組みに繋がるよう意識している」という点やイオンモール(株)の岩村社長がコロナ禍に発した「テナント企業は大切なパートナー」という言葉に現れているように、SC全体の協調から競争を生み出すことを念頭に置いていることがわかった。

したがって、仮説3は支持される結果となった。

## 6.7 小括

本章では、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を中心にSCの企業間関係について考察してきた。

本章の結論として、第一に多数の企業が参加する複雑なSCの企業間関係において、SC運営企業とテナント企業のそれぞれの立場によってパワー関係が大きく異なることを示した。

第二に、パワー関係をもとに取引コストへの影響を考察した結果、SCにおける企業間関係は取引コストを節約することを目的とした関係が前提となり、一方が優位なパワー関係を持つ場合に、SC全体の企業間関係（中間組織）に弊害を及ぼすことを明示した。さらに、SC運営企業と中核テナント企業による仲間集団の形成は両者の取引コストの軽減だけでなく、中間組織の維持に貢献することを明らかにした。

第三に、依存を回避する自律化戦略を選択できるテナント企業が存在することを示しつつ、SCに集う企業は基本的には協調戦略を念頭に仲間集団が推進役を担っていることがわかった。

第四に、パワー関係や取引コストの関係、依存の承認と回避など、SCの様々な企業間関係の視点を述べたが、主要3社ともにSC全体の企業間関係を調整する機能を持ち合わせていることを示した。この調整機能は、資本関係を結ばない独立した関係であるにも関わらず、共通の利益（SCの利益）をもとに疑似的な企業グループを形成するような取り組みにより関係の維持に努められていることが明らかとなった。



最後に、テナント・ダイナミクスの要諦は動的な SC の企業間関係を明らかにすることであった。開業時点からのテナント企業の入退出を踏まえ、中核テナント企業を中心にどのように SC が形成されてきたかをレヴィン (1947a) の 3 つの段階 (認識・定着・選択) を通じて考察した。その結果、開業からテナント企業が入替ることによる不安定な企業間関係を経て、SC 運営企業は互惠関係を強めるテナント企業との間に仲間集団を形成することがわかった。さらに、仲間集団を中心に SC の調整機能であるテナント会の中心を担う焦点組織を形成することが明らかとなった。この焦点組織のメンバーは、必ずしもテナントミックスにおいて重視されていたキーテナント企業ではなかった。

さらに、焦点組織のメンバーとの関係が深まることにより、SC 運営企業とテナント企業の間でブランドの共同開発を行うことや企業の枠を越えたテナント企業への支援などがしめされた。したがって、テナントミックスの背景にある SC の組織間構造は、焦点組織を中心とする協調を超えた戦略的互惠関係を形成する企業間関係によって支えられていることが明らかとなった。

## 第7章 結論および課題と展望

本稿は、不確実性が高まる今日においてテナントミックスの難しさ増す中で、SCの成功と持続的なテナントの維持に結びつけるためには、企業間関係の視点がより重要ではないか、という問題意識から3つの目的を掲げた。以下に、研究目的に沿って本結論を述べる。

### 7.1 結論

第一に、本研究は主要3社（イオンモール(株)、三井不動産(株)、(株)イズミ）を対象に実際のテナントデータを用いた実証分析を行った。その結果、現在のSCは複数のテナントを出店する企業（SBMTとMBMT）を中心に企業間関係が構築されていることが明らかとなった。つまり、テナントミックスの背景には、ブランドや出店数といった企業の特性がテナント構成に大きな影響を及ぼすことを示した。

また、SCを支える中核テナント企業の存在が明示され、中核テナント企業の中でも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。さらに、SC全体に共通する企業は集客の根幹を担う企業により構成され、共通性が低いほど扱う商品やサービスのカテゴリーを限定した専門性の高い業種・業態を担うことがわかった。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」など多岐にわたることがSC全体の企業間関係を維持していることが明らかとなった。

第三に、SCの企業間関係はテナントの入退出が日々行われることにより、関係も流動的に移り変わる。また、多数の企業が参加する複雑なSCの企業間関係において、SC運営企業とテナント企業のそれぞれの立場によってパワー関係が大きく異なる。その中で、SC運営企業と中核テナント企業による仲間集団の形成は両者の取引コストの軽減だけでなく、中間組織の維持に貢献することを明示した。また、SCに集う企業は基本的には協調戦略を念頭に仲間集団が推進役を担うことがわかり、この調整機能は、資本関係を結ばない独立した関係であるにも関わらず、共通の利益（SCの利益）をもとに疑似的な企業グループを形成するような取り組みにより関係の維持に努められていることが認められた。その上で、SCは開業時点から一部のテナント企業を変化させながら企業間関係を構築（認識・定着・選択）することがわかり、仲間集団が基底とするSCの組織間構造（システム）がテナントミックスの背景にあるメカニズムであることを明らかにした。

したがって、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。

## 7.2 課題と展望

### (1) 課題

本稿は、テナントミックス研究に対する課題から研究を進め、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た。一方で、テナントミックス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検証が必要である。また、中・四国地域に多くの SC を出店する「フジグラン」や九州地方に広く展開する「アミュプラザ」など主要 3 社以外にも特定の地域に影響力の強い SC 運営企業が存在する。そのため、分析対象を増やし本結果との比較検証を行うことが今後の課題となる。さらに SC 運営企業による出店戦略や地域との関わりもテナントミックスに大きな影響を及ぼすため、地域との関わり方や地域貢献の視点（谷・境, 2020:47; 谷, 2022a:70; 谷, 2022b:160-161）を踏まえた企業間関係の検証がさらなる課題となった。

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）にいかに関与したかを検証することは本稿では確認できていない。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った。

第四の課題として、本研究は、テナントの出入りを踏まえた動的な企業間関係を明らかにすることを目的とした研究であった。しかし、本稿の定量的分析は開業年と 2023 年の 2 時点と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ため、引き続き本対象の追加検証の必要性が課題としあげられた。

### (2) 展望

最後に今後の展望について述べる。

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、MBMT の減少とともに SBMT の増加といったテナント企業の変化を明示した。また、中核テナント企業の出入りや 8 年間中核テナント企業を維持した企業の存在を明らかにしたことにより、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。

## 謝辞

本論文を書き上げるにあたり、多くの方々の指導と支援なしには成立しなかった。

まず、指導教員である境新一教授に多大な御礼を申し上げたい。私が研究を志すきっかけは、成城大学の社会人講座『学びの森』で境先生の講座を受講したことにある。入学以前の講座受講生の時代には、実務時代に抱えていたショッピングセンターへの問題意識に対して親身にご相談にのって頂き、研究で明らかにすることを後押しして下さった。また、学部時代に営学が専門ではなかった私に対して、入学以前から境先生の授業への聴講をお許し頂き、経営学の組織論ならびに組織間関係論の基礎理論から学ぶ機会を頂いた。さらに、入学後も経営学合同ゼミやフィールドワークへの参加、企業家の方へのインタビューの帯同、書籍に携わる機会を頂くなど、ここでは上げきれないほど多くの貴重な場を与えて下さった。本論文においてもここまでに至るまでの6年間、テーマ決めから、本論文で新たに提起した「テナント・ダイナミクス」の概念の構築、テーマに対する議論など、多くの時間を割いていただき、研究面でのご指導やご助言はもちろんであるが、研究者としての基本姿勢も同時に学ばせて頂いた。一方で、私の実力不足の結果、論文執筆がなかなか向上せず、多くのご迷惑をおかけする6年間でもあった。そのような至らない点の多い私を修士時代から辛抱強く温かい目で見守って下さった。境先生にお世話にならなければ、SCを組織間関係論の視点で研究を進めることは叶わなかったと自負しており感謝の想いでいっぱいである。本研究は、私の力不足により多くの研究課題も残ったが、今後の発展・展開に努めることを通じて最大限の恩返しをしたい。

今回副指導をご担当頂いた小宮路雅博先生、相原章先生の両先生には、多大な議論の時間とご指導を頂き、深く感謝を申し上げたい。

小宮路先生には、商学の視点からSCの複雑な企業間関係について長時間渡り議論をして頂いた。特に複雑なテナント企業の類型において先生の貴重なアドバイスによって本研究を大いに進めることができた。また、論文構成においても貴重な示唆を賜り多くのご支援に深く感謝を申し上げたい。

相原先生には、主に経営学研究のメインストリームに沿ったアドバイスと文書作法を中心に、ご指導を頂いた。指導には私の文書力の至らなさから、研究者としての文書作法のいろはから、本研究の議論に関する多くのご支援を賜った。特に指導には夏季休暇の多くの時間を割いて頂いたことを含め、多大な感謝を申し上げたい。

また、本研究において(株)イズミのインタビューを実現して下さった米田邦彦先生(広島修道大学・(株)イズミ社外取締役)、ご多忙の中、快くインタビューを受けて下さった(株)イズミの山西大輔様(取締役・経営企画本部本部長)、梶原雄一郎様(専務執行役員・テナント本部本部長)に深く御礼を申し上げたい。米田先生には組織学会でお声がけ頂き、本インタビューを実現して下さっただけでなく、ご多忙の中であるにも関わらず複数のショッピングセンターの視察にもご同行を頂いた。多大なご支援に改めて感謝申し上げたい。

(株)イズミの山西様には、(株)イズミの歴史から丁寧にご説明頂き、いかに地域に貢献することを念頭においた企業であるかをお教え頂き、(株)イズミの企業文化の根幹を知ることができた。また、梶原様にはインタビューの事前質問の内容に対して懇切丁寧にご回答頂き、(株)イズミが考えるSCのあるべき姿を率直にお答え頂き、貴重な知見を得ることができた。改めて、山西様、梶原様には厚く御礼を申し上げたい。

この他にも多くの方々に支援を頂いた。打越綾子先生（成城大学）には、修士時代から他学部の私を受入れて頂き、行政学（法学）の視点からSCの議論をして頂いた。また、打越先生のゼミへの参加や行政学の授業を聴講させていただき、行政学のいろはを教えて頂いた。経営学にとどまらず学際的な視点から議論をして頂いたことは、今後の研究の展開に大いに参考になると考えており大変に感謝を申し上げたい。

指導教員である境先生の師でもあり、組織間関係論の第一人者でもある横浜国立大学 名誉教授の山倉健嗣先生（現 大妻大学 副学長）にはSCを組織間関係論で捉えることについて、様々な視点から議論して頂き貴重なアドバイスを頂いた。

増川純一先生（成城大学）には、データサイエンスの基礎からご指導頂き、統計分析に関する視野を大いに広げるきっかけを頂いた。

また、博士論文の中間報告会においても多くの先生方からも貴重なご示唆を頂いた。この場を借りて御礼を申し上げたい。

最後に、両親の父・篤と母・文子の支えがなければ研究を成し得なかった。実務の世界から転身した私の決断に対しても異を唱えず全面的に応援し続け、普段の生活面から研究における多大なサポートまで多くの支援によって研究を続けることができた。この場を借りて深く感謝の意を表したい。

## 参考文献

### 【欧文】

- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University press.  
邦訳、バーナード(1968)『新訳 経営者の役割』山本安次郎 訳 ダイヤモンド社。
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Dawson, J.A.& Lord, J.D. (1985). *Shopping Centre Development: Policies and Prospects*, Croom Helm, London; Nichols Pub. Co, New York.
- Borgers, A., Brouwer, M., Kunen, T., Jessurun, J., & Janssen, I. (2010). A virtual reality tool to measure shoppers' tenant mix preferences. *Computers, Environment and Urban Systems*, 34, 377-388.
- Brown, S. (1991). Shopper circulation in a planned shopping centre. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19, 17–24.
- Brown, S. (1992). Tenant Mix, Tenant Placement and Shopper Behavior in Planned Shopping Centre. *The Service Industries Journal*, 12, 384-403.
- Cater, C.C., & Allen, M.T. (2012). A Method for Determining Optimal Tenant Mix (Including Location) in Shopping Center. *Cornell Real Estate Review*, 10, 72-85.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 135-210.
- Evan, W.M. (1965). Toward a Theory of Inter-Organizational Relations. *Management Science*, 11(10),217-230.
- Greenspan, J. (1987). Solving the tenant mix puzzle in your shopping center. *Journal of Property Management*, 52, 27–31.
- Gruen, Victor.,& Smith, Larry (1960) *Shopping Town USA : Planning of Shopping Centers. Van Nostrand Reinhold*. 邦訳、ビクター・グルーエン&ラリー・スミス(1969)『ショッピングセンター計画—ショッピングタウンUSA—』奥住 正道訳, 商業界。
- Hamel, G., & Prahalad, C.K (1994). *Competing for The Future*. Harvard BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Hänninen, M., & Paavola, L (2020). Managing transformations in retail agglomerations: Case It is shopping center , *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59(3), pp.1-37.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A, Singh, H., Teece, D.J., & Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell.

- Hirsch, J., Segerer, M., Klein, K., & Wiegmann, T. (2016). The analysis of customer density, tenant placement and coupling inside a shopping centre with GIS. *Journal of Property Research*, 33(1), 37-63.
- Ibrahim, M.F., & Galven, T.W. (2007). New age retail tenants: A new phenomenon. *Journal of Retail and Leisure Property*, 6, 239-262.
- Ivens, B., & Valta, K.S. (2012). Customer brand personality perception: A taxonomic analysis. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 1062-1093.
- Jacobson, R. (1992). The "Austrian" school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4), 782-807.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lewin, K. (1947a) *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science*. *Human Relations*, 1 (5): 5-41.
- Lewin, K. (1947b). *Frontiers in Group Dynamics: Channels of Group Life*. *Human Relations*, 2(2), 143-153.
- Lewin, S., & White, P. E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationship. *Administrative Science Quarterly*, 5, 583-601.
- Ly, H., & Wang, T.K (2012). Development of Nonlinear Integer Optimization Model for Tenant Mix Layout in Shopping Centre, *Advances in Civil Engineering 2020*, 1-15.
- Marona, W., & Wilk, A. (2016). Tenant Mix Structure in Shopping Centres: Some Empirical Analyses from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(2), 51-65.
- Ohele, H.M. (2009). Two Asian malls: urban shopping centre development in Singapore and Japan. *Asian Pacific Business Review*, 15(1), 123-135.
- Pfeffer, J. (1992) . *MANAGING with POWER: Politics and Influence in Organizations*. Harvard BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Harper & Row.
- Pitt, M., & Musa, Z.N. (2009). Towards defining shopping centres and their management systems. *Journal of Retail & Leisure Property*, 8(1), 39-55.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 9-91.
- Rolbina, E.S., Kalenskaya, N.V., Novenkova, A.Z., & Ukpere, W.I. (2016). Marketing foundation for retail and office center's tenant mix. *Problems and Perspectives in Management*, 14(1-1), 228-234.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, Issue 2, 54-66.

- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). *Competitive dynamics research: Critique and future directions*. In M. Hitt, R. E. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *Handbook of strategic management*, London, UK: Blackwell, 315-361.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52, 6-17.
- Teller, C., & Reuttener, T. (2008). The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 127-143.
- Teller, C., & Schnedlitz, P. (2012). Drivers of agglomeration effects in retailing: The shopping mall tenant`s perspective. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 1043-1061.
- Yiu, C.Y., & Xu, S.S. (2012). A tenant-mix model for shopping malls. *European journal of Marketing*, 46(3), 524-541.
- Williamson, O.E.(1975) .*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, The Free Press. 邦訳, ウィリアムソン・O・E (1980) 『市場と企業組織』日本評論社。
- Williamson, O.E.(1985) .*The Economic Institutions of Capitalism: Firm, Markets, Relational Contracting*. New York, Free Press.
- Williamson, O.E.(1986) .*Economic Organization: Firm, Markets and Policy Control*. Wheatsheaf Books LTD. 邦訳, ウィリアムソン・O・E (1989) 『エコにミック オーガニゼーション』井上薫・中田善啓 訳, 晃洋書房。
- Zafira, N., & Gamal, A (2020). Identifying the effect of tenant mix on rental price. *IOP Conf.Series Earth and Environmental Science* , 452(1), 12127.



## 【和文】

- 磯山優 (1997) 「企業グループの経営組織」日本経営学会, 経営学論集 67(0), pp.208-213。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門』第2版, 日本経済新聞社。
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』東洋経済新報社。
- 大村邦年 (2017) 『ファッションビジネスの進化—多様化する顧客ニーズに適応する、生き抜くビジネスとは何か—』晃洋書房。
- 大村邦年 (2018) 「ライフスタイルを基軸とした多角化ビジネスの進展—日欧ファッション企業の事例から—」『阪南論集』, 53(2), pp.145-164。
- 倉橋良雄 (1973) 「SC 運営管理の基本理念について「共存共栄」「相互信頼」「自主性尊重」」『ショッピングセンター』2, pp.52-54。
- 久保田進彦・阿久津聡・余田拓郎・杉谷陽子 (2019) 「ブランド研究の現状と課題」『マーケティングジャーナル』39 (1), pp.61-74。
- 菅原正博・山本ひとみ・大島一豊・野口淳 (2011) 『コミュニティ・ブランディング』中央経済社。
- 池澤威郎 (2020) 「ショッピングセンターにおける一体性マネジメントと組織能力の獲得プロセス—「SC の百貨店化」に関する新たな視点—」『都市経営』13, pp.1-17。
- 石原武政 (1999) 「売買集中の原理と商業集積」『経営研究』, 50(1・2), pp. 4-10。
- 石原武政 (2005) 「小売業における売買集中の原理の作用様式」『商学論究』52(4), pp. 5-7。
- 井上芳恵・中山徹 (2003) 「大型店撤退が買物行動に及ぼす影響に関する研究—熊本県人吉市における事例より—」『日本家政学会誌』54(7), pp. 573-581。
- 川井 潤 (2016) 「「グループ連邦経営」への挑戦」『リアルオプションと戦略』8(1), pp.20-23。
- 川嶋祥之・姥浦道生 (2017) 「地方都市における大型小売店の撤退とその跡地利用に関する研究」『都市計画論文集』52 (3), pp. 921-928。
- 小宮一高 (2010) 「商業集積の組織特性の再検討—商業集積マーケティング論の構築に向けて—」『流通研究』12 (4), pp.31-44。
- 境 新一 (2017a) 『企業紐帯と業績の研究 第2版』文眞堂。
- 境 新一 (2017b) 『アート・プロデュース概論』中央経済社。
- 境 新一 (2018) 『現代企業論 第5版 第2刷』文眞堂。
- 柴田健一・立本博文 (2017) 「競争ダイナミクスの文献サーベイ」『赤門マネジメント・レビュー』16(3), pp.117-160。
- 清水恵一 (2011) 「提携の概念とパースペクティブに関する一考察」『日本経営診断学会論集』11, pp.183-188。

- 十川廣國 (2013)『経営組織論 第2版』, 中央経済社。
- 竹廣良司 (2006)『企業グループの安定性と企業間連携』『経済学論叢』57(4), pp.899-921。
- 田中康仁・白川瞬吾 (2019)「地方都市における大型商業施設の撤退が買物行動に及ぼす影響」『日本都市計画学会 関西支部研究発表会講演概要集』17(1), pp. 69-72。
- 谷 真哉(2020)「イオンモール株式会社とテナント出店企業の戦略的互惠関係の考察－資源依存パースペクティブに基づくショッピングセンターの企業間関係－」成城大学大学院,修士論文, pp.1-84。
- 谷 真哉(2021)「イオンモール株式会社とテナント出店企業の戦略的互惠関係の考察－資源依存パースペクティブにショッピングセンターの企業間関係－」『成城大学大学院 経済学論文集』23, pp.3-45。
- 谷 真哉(2022a)「地域ブランドを活用した地方・郊外型 SC の効果的なプロモーションに関する研究－地域の食文化が Z 世代の態度に及ぼす影響－」『プロモーション・マーケティング研究 2021 年度研究助成論文集』, 実務論文, 要約。p.70。
- 谷 真哉(2022b)「ショッピングセンターの公益的役割と地域ブランドに基づく新たな価値創出に関する研究－地域性にみる消費者とのネットワーク形成の可能性に関する一考察－」, 現代公益学会編,『SDGs とパンデミックに対応した公益の実現』公益叢書第七輯, 文真堂, pp.137-164。
- 谷 真哉(2023a)「地域コミュニティに貢献する持続可能な SC の実現に関する研究」『社会経済システム』42, 査読論文, pp.101-116。
- 谷 真哉(2023b)「ショッピングセンターの相互依存に基づく組織間調整メカニズムに関する考察－地方・郊外型 SC 運営企業 3 社の事例比較を中心に－」『成城大学大学院 経済学論文集』25, pp.3-23。
- 谷 真哉・境 新一(2021)「SC における地域ブランドの効果的なプロモーションに関する研究」,『プロモーション・マーケティング研究 2020 年度研究助成論文集』実務論文, 要約, p.47。
- 辻紳一 (2018)「商業集積の魅力向上に関する研究－地域型商店街の品揃え形成を強化する実践的研究－」『日本経営診断学会論集』18, pp.21-27。
- 手塚公登 (2021)「市場と企業の境界問題」『経済研究所年報』34, pp.5-29。
- 永野寛子 (2019)「資源ベース論」『経営戦略の課題と解明』, 大月博司 編著, 文真堂, pp.84-97
- 西川立一 (2009)『「ゆめタウン」勝利の方程式』ばる出版。
- 日本ショッピングセンター協会(2018)『ショッピングセンター用語辞典 第3版』学文社。
- 藤野正也・吉田昌之 (2006)「自己組織化マップアルゴリズムに主成分分析とクラスター分析を併用した林業地域分類方法とその検証」『日本森林学会誌』88 (4), pp.221-230。
- ホレース・カーペンター・Jr. (1980)『ショッピングセンターマネジメント』(社)日本ショッピングセンター協会 訳, (社)日本ショッピングセンター協会。

松行彬子・渡辺千仞(1999)「日米企業間における戦略的提携とソフトウェア共同開発—有機体論的システム論の視点に立った組織間関係による企業変革—」『年次学術大会公園要旨集』14, pp.133-138。

森岡孝文・根来龍之(2000)『企業間連携の4つの類型モデル：企業間連携の効果とリスク』文教大学、情報研究 24, pp.1-47。

山倉健嗣 (1993)『組織間関係』有斐閣。

山田耕嗣 (2016)「資源依存論の生成と展開」『横浜経営研究』37 (1), pp.375-389。

横山斉理 (2006)「小売商業集積における組織的活動の規定要因についての実証研究」『流通研究』9(1), pp.41-57。

## 【データ】

『SC 白書』2016～2018年、2022年。

『商業施設総覧』2017～2019年。

## 【有価証券報告書】

SC 運営企業（2013～2023年）

イオンモール(株)、(株)イズミ、三井不動産(株)、(50音順)。

テナント企業（2015～2023年）

(株)アダストリア、(株)H.I.S.、(株)エービーシー・マート、  
(株)オンワードホールディングス、(株)キュービーネット、(株)柿安本店、  
(株)クリエイト・レストランツ・ホールディングス、(株)KDDI、(株)ゴールドウィン、  
(株)コックス、(株)サイゼリヤ、(株)サマンサタバサ、(株)サンマルクホールディングス、  
(株)スタジオアリス、(株)ソフトバンク、(株)ダスキン、(株)タビオ、  
(株)TSIホールディングス、(株)ナルミヤインターナショナル、  
(株)B-Rサーティワンホールディングス、(株)ハピネス・アンド・ディ、  
(株)パルグループホールディングス、(株)はるやま、(株)バロックジャパンリミテッド、  
(株)フジオフード、(株)ベルーナ、(株)ホットランド、(株)日本KFC、  
(株)日本マクドナルド、(株)マツキヨココカラ&カンパニー、(株)ライトオン、  
(株)良品計画、(株)ユナイテッドアローズ、(株)ワールド、(株)ワコール、(50音順)。

## 【インターネット・URL】

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 HP <http://www.jcsc.or.jp/>  
(2023年11月 最終閲覧)。

### SC 運営企業

イオンモール(株) HP <https://www.aeonmall.com> (2023年11月 最終閲覧)。

イオンリテール(株) HP <https://www.aeonretail.jp/> (2023年11月 最終閲覧)。

イオン(株) HP <https://www.aeon.info/> (2023年11月 最終閲覧)。

イズミ(株) HP <https://www.izumi.co.jp/> (2023年11月 最終閲覧)。

三井不動産(株) ニュースリリース HP <https://www.mitsuifudosan.co.jp/>  
(2023年11月 最終閲覧)。

### 対象 SC

イオンモール木更津 <https://kisarazu-aeonmall.com/> (2023年10月 最終閲覧)

イオンモール名古屋 <https://nagoyachaya-aeonmall.com/> (2023年10月 最終閲覧)。

イオンモール四条畷 <https://shijonawate-aeonmall.com/> (2023年10月 最終閲覧)。

ららぽーと和泉 <https://mitsui-shopping-park.com/lalaport/izumi/>  
(2023年10月 最終閲覧)。

ららぽーと立川立飛 <https://mitsui-shopping-park.com/lalaport/tachikawa/>  
(2023年10月 最終閲覧)。

ららぽーと富士見 <https://mitsui-shopping-park.com/lalaport/fujimi/>  
(2023年10月 最終閲覧)。

ゆめタウン徳島 <https://www.izumi.jp/tenpo/tokushima>  
(2023年11月 最終閲覧)。

ゆめタウン廿日市 <https://www.izumi.jp/tenpo/hatsukaichi>  
(2023年11月 最終閲覧)。

ゆめタウン佐賀 <https://www.izumi.jp/tenpo/saga>  
(2023年11月 最終閲覧)。