

ショッピングセンターにおけるテナントミックスを考える

1160491 山本佳奈

高知工科大学マネジメント学部

I 本研究の課題

私は、ショッピングセンターにおけるテナントミックスの実態を明らかにする。ショッピングセンターは多様なテナントから構成されている。ショッピングセンターの集客力はテナントによって決まるのではないかと考える。私は、人気のあるテナントがショッピングセンターに入れば客足も伸びると考える。人が集まるショッピングセンターを作るには、テナントミックスが大きく関係しているのではないかと考える。私は、集客力をアップさせることができるテナントミックスに何か法則があるのか、実際どのようにテナントミックスが決められているのか、テナントミックスの特徴を、近年急成長をしている株式会社イズミから探りたい。

II ショッピングセンターについて

(1) ショッピングセンターとは

ショッピングセンターとは、多数の小売・サービス業を集積する商業施設。アメリカで誕生し、ヨーロッパ、オーストラリア、日本などに波及し、発展しつつある小売商業形態の一つである。百貨店や大手スーパーストアなどを中核にして各種専門店ならびにレジャー施設、サービス関係店、駐車場、映画館などを配し、一つの大きな小売商業サービス集団を計画的に形成し、場合によっては銀行や郵便局なども組み込んだ形にして、地域住民に総合的な商業サービスを供給しようとするもの¹。

西日本各地で展開されるショッピングセンター「ゆめタウン」の創業者である株式会社イズミ会長山西義政は、買い物だけでなく、趣味やスポーツも楽しんでもらえる場をつくらうと思った。だから、店ではなく街。ゆめタウン²と言う名前を付けたと言う²。戦後の焼け野原の中、数多ある露店の中から一大流通チェーンへと飛躍的な成長を遂げたイズミは現在「1兆円企業へ」と新たな目標を掲げている。小売業界のトップであるイオンやセブン&アイ・ホールディングスは売り上げが落ち込んでいる中でイズミが増益し続ける理由は、お

客様の変化に応えるという、きめ細かい対応力が備わっているからであると言ってもいいだろう。同じ店舗はひとつもなく、ひとつ一つの店での反省を生かし、今も革新が続けている。

(2) ショッピングセンターの定義と分類

日本におけるショッピングセンターの定義を、日本ショッピングセンター協会では下記の通りとしている。

1. 小売業の店舗面積は、1,500 m² 以上であること。
2. キーテナントを除くテナントが 10 店舗以上含まれていること。
3. 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。

但し、その他テナントのうち小売業の店舗面積が 1,500 m² 以上である場合には、この限りではない。

4. 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っていること³。

規模による分類をすると 3 種類に分類される。一つ目はリージョナル型ショッピングセンターである。略称は「RSC」。店舗面積 4 万 m² 以上、半径 8・25km 程度の広域を基本商圈とする大型ショッピングセンターである。総合スーパー（GMS）や百貨店などを核店舗にした「1 核 1 モール型」や、それらの核店舗に映画館や家電量販店など、集客性の高い大型専門店を加えて副核店舗へ集約し、相互の中間にモールを設置する「2 核 1 モール型」を形成している施設などがある。専門分野の有名専門店、飲食店、サービス店、アミューズメント店など多種にわたる店舗が並び、その施設だけで 1 日買い物を楽しむ事を目的とした時間消費型の施設である。

二つ目にコミュニティ型ショッピングセンターである。略称は「CSC」。店舗面積 1 万・3 万 5000m² 程度、半径 5・10km 程度の地域を基本商圈とし、総合スーパー（GMS）やディスカウントストアなどに専門店が来店する中規模のショッピングセンターである。日本では大店法廃止以前の総合ス

¹ 『ブリタニカ国際大百科事典』

² 山西（2014）、37 ページ。

³ 日本ショッピングセンター協会ウェブサイト「SC の定義」を参照。

ーパーといえはこの形態が多く、専門店是最寄品やサービス店などが中心である。近年ではこういった旧来型の店舗にモールの増築を行いリージョナル型に拡張された施設もある。日本において、リージョナル型 SC が飽和状態にあり、また 2006 年のまちづくり三法改正によって建設が難しくなったこともあり、商圈が狭くても高密度の人口が確保出来る都市圏においてリージョナル型 SC のようなモール型を採用する新しいタイプのコミュニティ型 SC が増加している。

三つ目にネイバーフッド型ショッピングセンターである。略称は「NSC」。店舗面積 3000・1 万 5000m² 程度、半径 5km 程度の近隣地域を基本商圈とした小商圈型のショッピングセンターとしては比較的小規模な施設。食品スーパーやホームセンターなどを核店舗に比較の実用的な商品を扱う専門店が構成され身近な買い回りを得意としている。日々の買い物に使われるため、商圈人口は少ないが来店頻度は高いのが特徴である⁴。

次に構成される小売りの業態による分類をすると 4 種類に分類される。一つ目はスペシャリティーセンターである。核となる店舗を持たず、人気のある高感度な専門店を集めたショッピングセンターで、施設の外装やデザイン性なども統一した独自性の高いショッピングセンターとなっている。

二つ目にアウトレットモールである。ディスカウント型のショッピングセンターとなっている。メーカーが季節外商品、旧型商品、難あり商品、デッドストック、サンプル品などを値引きして販売する直営アウトレット店で構成されている。メーカーのアウトレットだけでなく、小売店が運営することもある。取引小売店と競合しないよう、繁華街ではなく地価の安い郊外に開発されることが多い。アメリカでは 100 万 m² を超える大規模モールも存在するほどである。日本においては、観光地型と大都市近郊立地型とに二分される。

三つ目にパワーセンターである。カテゴリーキラーと呼ばれる、特定分野の商品に特化した大型ディスカウントストアが集められたショッピングセンターとなっている。郊外にあり、大容量の駐車場を備えていることがほとんどである。アメリカで、は売り場面積が 3 万 m² を超え、そのうちの七割がアンカーテナントで占められていることが目安とされている。

駐車場を囲むようにして各店舗が隣接した形態をとっているのが一般的である。

四つ目にライフスタイルセンターである。アメリカで今注目されているショッピングセンター形態である。リージョナルショッピングセンターが過剰気味となり、ライフスタイルセンターの開発が盛んになっている。はっきりとした定義はないが、商店街をイメージさせるオープンモール、百貨店などではなく書籍やスポーツ用品店などの大型専門店を核としている、高品質で提案力のある専門店が揃う、飲食店の比率が高く、ネイバーフッドショッピングセンターやコミュニティショッピングセンターと同等程度の面積、環境に配慮した施設、快適性の重要視、地域生活者コミュニティの中心的な役割を果たすなどの特徴がある⁵。

(3) ショッピングセンターの開発において重要なもの

ショッピングセンター開発において最も重要なのはプロデュース力である。マーケティングをきちんと行い、次にその結果からショッピングセンターのコンセプトを決定する。そして、具現化する。この流れの中でテナント開発者とテナントがベクトルを合わせ、互いに協力してショッピングセンターをプロデュースしていく。

ショッピングセンターの歴史は 1920 年代のアメリカ合衆国で始まった。自動車の大衆化が進み、郊外に暮らし、車で買い物に出掛けるというライフスタイルが浸透しショッピングセンターがアメリカに広まっていった。その中でもっとも歴史の古いショッピングセンターのひとつとされているのが「カントリー・クラブ・プラザ」である。日本のショッピングセンターはこうした欧米のショッピングセンターづくりをモデルとしながらも、日本独自の形態で発展していった。現在、日本各地に作られているショッピングセンターは、欧米の「合理的価値観」と日本の「こまやかな気遣い」が融合した、世界でも類を見ない商業形態になっている。ショッピングセンターの特徴である、利便性と快適性をベースにしながらおもてなしの感覚までを取り入れて作られているショッピングセンターも少なくはない⁶。

⁴ フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

⁵ 栗山 (2012)、36～37 ページ。

⁶ 栗山 (2012) 30 ページ。

そこで私はゆめタウンで「こまやかな気遣い」とは何か考
える。私が実際店舗に行き感じたことは、

- ・エスカレーターの手すりの色と駐車場の案内板の色が同
じであること。
- ・大きな通路でゆったりとしていること。
- ・子供が遊べるキッズコーナーが充実していること。
- ・買い物中、すぐに腰を掛けて休憩出来るようにベンチが
たくさん設置してあること。
- ・ゾーンのテーマに適したトイレがあること。(美容ゾーン
には内装にこだわったトイレが設置されている。)
- ・道路からゆめタウンの駐車場に入るための高架橋があるこ
と。

以上6つのことを感じた⁷。最後に書いた高架橋についてこれ
は繁盛するほど駐車場は渋滞し、お客様のストレスも増える
という苦渋を味わったことのあるゆめタウン高松の支配人の
意見を参考に、スペースの分散化、店舗出入り口の改善など
ありとあらゆる手を積み重ねていき、対向車の渋滞を減らす
ために建設された。建設に際し、国道や役所も関係する難事
業で、折衝は困難を極めたが、解決にこぎつけてくれたと会
長は述べている⁸。ゆめタウン高松は、県外からお客様が訪れ
るだけでなく、極めてリピート率の高い店舗になった。

図1 ゆめタウン高松の駐車場案内図



出所：山西（2014）、51 ページより。

(4) ショッピングセンターの開発工程

ショッピングセンターをつくるためには、5つの「フェー
ズ」と7つの「しなければならないこと」があるといわれて
いる。以下、参考文献『成功するSCを考えるひとたち』を参
照して紹介しよう。このケースはイオンモールの開発工程の
例である。①～⑦がしなければならないことを示す。フェー

ズの進展に応じて①～⑦も深化する。

【フェーズ1 基本構想段階】

- ① マーケット調査 (マーケット調査—企画地のポジシ
ョニング分析、マーケットボリューム分析、開発の方向
性)
- ② MD 計画 (MD 計画1—コンセプト計画、導入機能
構成)
- ③ マスタープラン (施設計画1—アプローチ導線計画、
ブロックプランの作成、配置図、平面図の作成、断面コ
ンセプトの作成)
- ④ その他 (事務計画—コンサルティング業務)

【フェーズ2 基本計画段階】

- ① マーケット調査 (周辺実態調査—競合施設実態調査、
自店施設実態調査、来店/来街者実態調査、商圈圏
内生活者実態調査)
- ② MD 計画 (MD 計画2—MD コンセプト計画、MD
ゾーニング計画、業種業態配置計画、売上/賃料想
定)
- ③ マスタープラン (施設計画2—建築基本計画の調整)
- ④ 商環境デザイン (商環境基本計画 [基本デザイン]
—主要部分の環境計画、サイン計画、テナントデザイン
規制策定)
- ⑥ リーシングプロモーション (リーシングプロモーシ
ョン計画1—プロモーション方法の立案、テナント募集
条件の設定、リーシング活動への事前準備)
- ⑦ その他 (監理運営計画—コンサルティング業務・大
店立地法対応業務)

【フェーズ3 基本設計段階】

- ② MD 計画 (MD 計画3—テナントミックスの基本計
画)
- ③ マスタープラン (施設計画3—建築基本計画の調整)
- ④ 商環境デザイン (商環境基本設計 [基本デザイン]
—主要部分の環境計画、照明計画、サイン計画、FFE 計
画 ほか)
- ⑤ テナント内装推進 (テナント内装推進1 [プレ内装
監理]—工事区分の調整、必要設備容量設定 ほか)

⁷ 2015年6月～12月ゆめタウン廿日市店とゆめタウン徳島
店での実態調査。

⁸ 山西（2014）48～49 ページ。

⑥ リーシングプロモーション（リーシングプロモーション計画 1-テナント募集ツールの作成、テナント募集説明会の企画運営）

⑦ その他（CI 計画業務）

【フェーズ 4 実施計画段階】

② MD 計画（MD 計画 4-テナントミックス実施計画）

④ 商環境デザイン（商環境実施設計〔実施デザイン〕-主要部分の環境実施計画、照明実施計画、FFE 実施計画 ほか）

⑤ テナント内装推進（テナント内装推進 2-設計説明会の資料作成、実施、内装設計図書の審査、施工説明会の資料作成、実施、竣工検査対応 ほか）

⑥ リーシングプロモーション計画（リーシングプロモーション計画 3-リーシング助成）

【フェーズ 5 建築施工段階】

② MD 計画（MD 計画 5-テナントミックス監修計画）

④ 商環境デザイン（商環境デザイン監修-デザイン監修）

このような工程でショッピングセンターが開発されている。成功するショッピングセンターを考えるにはたくさんの工程があり、時間も人もたくさん費やされていることがあきらかになった。

ところが、これは大手であるイオンやセブン&アイ・ホールディングスがとっている方法であり、イズミはこの工程ではなく、違う方法でショッピングセンターゆめタウンを開発していることがヒアリング調査を行い明らかになった。では、イズミはどのようにショッピングセンターを計画し、開発しているのだろうか。章を変え検討する。

Ⅲ テナントミックスについて

(1) イズミ

株式会社イズミについては以下の表の通りである。

本社所在地：広島県広島市東区二葉の里三丁目3番1号
資本金：196億1,385万円 設立：1961年10月27日
従業員数：正社員2,347名 パートタイマー4,832名（1日8時間換算）〔2015.2.28現在〕
店舗数：102店舗（エクセル単独店舗10店舗含む）〔2015.6.30現在〕
事業内容：ショッピングセンター、ゼネラル・マーチャントライジング・ストア(GMS) スーパーマーケット等の業態による衣料品、住居関連品、食料品等の販売 およびインポート事業
店舗地域：広島県、岡山県、山口県、島根県、福岡県、佐賀県、 大分県、長崎県、熊本県、兵庫県、香川県、徳島県、他
グループ会社：(株)ゆめカード（クレジット・金融事業） (株)イズミテクノ（店舗施設管理） イズミ・フード・サービス(株)（外食） 他

イズミは西日本に地域を絞って集中的に出店する経営戦略をとっている。お客様のことを第一に考え地域密着型経営をしている。

(2) ゆめタウンのテナントミックス

私は 2016 年 2 月 3 日株式会社イズミ本社にてテナント開発部の方にヒアリング調査を行った。以下では、その調査の内容を紹介し、ゆめタウンのテナントミックスについて考えてみる。

1) 店舗主導型

ゆめタウンのテナントミックスの大きな特徴として一番は、店舗主導型だということ。テナントミックスに関して店舗が主導権を握っている。ソフト面・ハード面どちらも店舗が主導しており、本部中心では動いてはいない。基本的に、コンセプトやテナントミックスは店舗からの要望で成り立っており、その結果それぞれの店舗によって違うお店作りになっている。

なぜ店舗主導型なのか。「イズミの企業規模は小売業界の大手のイオンやセブン&アイ・ホールディングスの 10 分の 1 程度であり、マスでは大手にはかなわない。」と言われている。大手の多くはセントラル中心で、本部主導型である。本部が全店舗のテナントを総括して管理しているということである。だが、大手は日本全国に店舗を展開しているため、なかなか細かいところまで目が行き届いていないのが現状である。それに対してイズミは、店舗主導型できめ細かなサービスを大切にしている、地域とお客様のニーズに合ったお店作りをすることで地域密着型を貫こうとしている。このような考え方をイズミはしている。この考え方が大手とは大きく違う点で

ある。

小売業界をみると、イズミは増益しているのに対し、大手は減益であり、厳しくなっている。この結果から、イズミの店舗主導型という考え方は正しいと言えるのではないだろうか。最近イオンは、方針をセントラル主導型から店舗主導型へ変えた。イズミの考え方を真似してきている。ショッピングセンターにおいて店舗主導型で地域密着型という考え方は、今の時代にあっているのではないか。

2) テナントミックスプラン

テナントミックスのプランは開発部が提示するが、その店舗の店長支配人もテナントを決定する会議に出席し構成と一緒に考える。事前に新しく出店する地域の地域性、人口、年齢別の構成比など詳しく市場調査をする。その中でどれが一番地域性に合っているかを検討し、テナントミックスの構成について考えていく。

新規出店についてのテナントミックスの決定については、先に営業しているお店が店舗の周りにあるか、建物の規模、市場マーケット、テナントの売上などから考える。イズミとイオンにおけるテナントミックスの大きな違いは、直営店とテナントをミックスしているという点である。イオンは専門店街と直営店で分けられているのがほとんどである。ゆめタウンはそうではなく、ゾーンごとにテーマを決めてテナントと直営店をミックスさせながら構成している。そのミックスのさせ方として、お店の規模やテナントの敷地面積からこの程度のスペースだとテナントにお願いする、またはこの場所はテナントでないといけないなどさまざまである。また、商売なので利益を出さないといけないというのが大前提である。儲かる商売とそうでない商売、商品も様々である、トータルしてどのようにすれば利益が出るか、という考えも加味しながらテナントミックスを考える。

3) マーケットへの対応

マーケットの中でどのように顧客ニーズに答えたテナントミックスを考えるのか。まずゾーンで何が足りないのかを考える。一番情報をもっているのは同業のテナントであると言う。そこから情報を得る。また店頭からも情報を得る。業種によってニーズの調査方法は異なるが、東京や大阪に出張に行った際に、アンテナを張ってお店や人の流れを見る。気になったら声をかけてみて、どこの企業なのか、テナントとしてほかに出店しているかなどを聞き参考にする。このように

常に調査している。

4) テナント募集とテナント料

テナント募集に関して、説明会はほとんどの店舗で行う。地元の企業当てに説明会を行うこともある。その他のナショナルチェーンにはこちらから提案をしていくことでテナントが決定していく。開発部のほうから各専門店で提案するのが9割を占め、例えば、ユニクロ、ABC マートなどが挙げられる。

テナント料は、ケースバイケースで決まりはない。契約形態は二つあり、一つは定期建物賃貸借契約である。期限のある契約で3年か6年契約がほとんどである。売り上げに対して何パーセントプラス共益費でこの共益費の額が違うこともあり、一律の決まりがあるわけではない。テナントと本部の交渉や業種やテナントの敷地面積によって変わってくる。

二つ目は土地貸しで建物の外にあるテナントにとっている契約形態である。ニトリや山田電機などがこの契約になる。これは土地の単価×坪数固定の賃料で決まっている。テナント料は募集と依頼の場合で変わらない。ショッピングセンターの売上は、テナントでの売上と自社商品の売上比率からなる。その比率はお店によってテナント数でばらつきが出るのでまちまちだが、全店トータルの平均でいうとイズミ6割、テナント4割となっている。

5) テナントの内装

テナントの内装については、各テナントはお店作りも含めてのブランディングがほとんどである。ゼロから内装を変えてもらうことはまずない。基本的にはテナントにおまかせする。共通の環境については照明の明るさ、通路の幅、子供の遊び場の設置、お年寄りの休めるスペースなどを多くしているところが多い。その共通環境はイズミが担当している。同じお店の中でもゾーンに合わせて色使いを考え、基本的な店舗内装のプランはイズミが決めるので、そのゾーンに入れるテナントはそれに合うテナントをこちらが誘致をする。それでもハレーションして見えるところもある。例えば、テナントが並んでいてどのテナントもみんな白がベースのテナントばかりの時は、同じ白にするでも素材を凹凸があるのにしないか、パターンを変えてページュにしないかという内装の指導や願いはする。イズミとテナントでの会話のキャッチボールをうまくしながら内装についても決めていく。各テナントはほとんどのテナントがどんな内装をする予定なのか、どう

いう見え方の売り場なのかはわからない。それを把握しているイヅミから、そうするよりこうしたほうがよいというアドバイスをする場合もある。

6) テナントの変更

リニューアル時テナントミックスを変更するときの基準は特になく、これも店舗主導型である。お店がオープンして何年も経つと当初思っていたことと違いが出てくる。それを修正していく。オープン当初は期待していたがあまり売れなかったテナント、逆にあまり期待してないテナントが貢献するなど様々であり、ばらつきが出てくる。さらに欠落業種がある。いろんな業種のテナントがあるが「1000円散髪」という業種は最近のもので古い店舗に入っていることはない。どんどん増えてきていて必要業種になっている。このような欠落業種を補い、店舗主導型の考えの中でお店から本部にお店を変えてくれと言われるのが基準のもとになる。

売上げが低いテナントに対してペナルティは特になく、その指導を行いこれからどのようにしていくか、店舗の人が一番近くでみているので店舗の人と、さらに本部からも面談を行いどうするかを考える。ヒアリング調査でテナントの考えを知るなどして情報を共有している。売上げが低いから駄目じゃなく、悪いならよくしましょうと知恵を出し合って、面談でその原因は商品なのか、人なのかを探る。売上げが上がれば winwin の関係を築けるのでその為の指導である。6年契約満了でリニューアルの時期にあたる時、世の中の動きも変わっているためニーズも変わる。今の時代のニーズを一番に考える。全体的に考えてゾーンでみて足りないところのテナントを入れるなど様々なケースがある。

7) 評価

テナントミックスが成功なのか失敗なのかは蓋を開けてみないとわからない。事前調査ではわからないところが当然出てくる。さらに年数が経つと問題も多く出てくる。ここでイヅミのいいところは問題にすぐ手をうつところである。イオンのように全国に何店舗もあるとなかなか目が行き届かないところもあるのに加え全部直そうとすると人手も足りないし、お金もかかるという問題点がある。なかなか大手では難しいということである。イヅミは経営者トップが自分の足で毎週いろんな店舗に行き、問題個所を発見次第すぐ修正していく。この積み重ねが成功につながるのではないだろうか。細かいところで言うと、駐車場の線引き、トイレが和式、洋式のト

イレでもウォシュレットが付いてないなど改善点を探し、少しずつ投資を行い修繕していくことが、地域密着に繋がる。これが成功というものではないだろうか。

テナントミックスの失敗例としては、デイサービスの施設を新しい店舗に入れようと決定し、テナントとも合意したので工事にかかっていたが、クリアしないといけない法的な問題が出てきた。介護士の人数やお風呂につける窓など、行政から許可が下りなかった。これは導入前の失敗だったという。いろんな業種や商売があってもクリアしないといけない法律やいろんなことがある。

テナントミックスでは、モノを売るだけでなくサービスも最近では充実してきているので勉強をしていかないといけない。売れないテナントを誘致してしまった（失敗）しかしなんとかしないといけない。それがテナント管理の仕事であるから失敗からすぐに成功の方法を導き出さなければならない。思った以上に商品が売れたテナントを入れたのは成功だが、それを狙って店舗に誘致したイヅミの例が成功と感じるそうである。

(3) ゆめタウン大型店舗のテナントミックスについて

このようにして作られたゆめタウンのテナントミックスの実態を紹介する。私は、ゆめタウンには多数の店舗があるので大型店舗に絞って考えていく。これらの大型店舗にはたくさんテナントが入っており、①その中でテナントに特徴はあるのか、②特定のテナントが入っているのかを検討する。ファッションテナントが一番多く入っていることからまず、ファッションのファミリーのテナントミックスについて検討する。

	ライトオン	ユニクロ	THE SHOP TK	GU	GLOWBAL WORK	コムサイズム
ゆめタウン広島	○	○	○	○	○	
ゆめタウン廿日市	○	○	○	○	○	
ゆめタウン呉	○					○
ゆめタウン出雲	○	○	○	○	○	○
ゆめタウン高松	○	○			○	○
ゆめタウン三豊	○			○		○
ゆめタウン丸亀		○				○
ゆめタウン徳島		○			○	
ゆめシティ	○	○		○		
ゆめタウン大牟田	○	○				○
ゆめタウン久留米					○	○
ゆめタウン筑紫野						
ゆめタウン博多	○	○	○			○
ゆめタウン行橋				○		○
ゆめタウン佐賀	○	○	○		○	○
ゆめタウン別府	○	○		○		
ゆめタウン夢彩都	○	○				○
ゆめタウンはません	○	○		○		
ゆめタウン光の森	○	○			○	

ファッションのファミリーのテナントは 44 ブランドがテナントとして出店していることが明らかになった。結果は上の通りである。図に示したのは 5 店舗以上入っているテナントであり、キーテナントであると言える。その他の結果は、3 店舗に入っているテナントが 2 つ（セブンデイズサンディ・マックハウス）、2 店舗に入っているテナントは 9 つ、1 店舗に入っているテナントは 27 である。

株式会社ユニクロ 売上高 7,156億円（2014年8月期） 店舗数 852店（2014年8月31日現在）	株式会社ライトオン 売上高 758億4800万円（2014年8月期） 店舗数 490店舗（2014年8月20日現在）
株式会社ファイブフォックス 売上高（'14年8月期末現在） 840億7800万円 店舗数（'14年8月期末現在） 937店舗	株式会社アダストリア 連結売上高（2015年2月期） 1,845億8800万円 従業員数正社員 4,852名

この結果から多くの店舗にユニクロ、ライトオンついでコムサイズム、グローバルワークが入っていることが明らかになった。上の表はこの 4 つのブランドの会社の売上高などを示したものである。売上高、店舗数から日本の有名なファッションブランドとして店舗には欠かせないテナントではないかと考える。

少し視野を広げて靴とバックにも注目する。

	ABCマート	サックスパー	coche et coche	グランサックス	LA PAX
ゆめタウン広島	○	○	○	○	
ゆめタウン廿日市	○		○	○	
ゆめタウン呉	○				
ゆめタウン出雲	○	○			
ゆめタウン高松	○	○			○
ゆめタウン三豊	○				
ゆめタウン丸亀	○				○
ゆめタウン徳島	○	○			
ゆめシティ	○				
ゆめタウン大牟田	○	○			
ゆめタウン久留米					
ゆめタウン筑紫野	○				○
ゆめタウン博多	○	○	○		
ゆめタウン行橋	○				
ゆめタウン佐賀	○	○			
ゆめタウン別府	○	○			
ゆめタウン夢彩都	○	○	○		
ゆめタウンはません	○	○			
ゆめタウン光の森	○	○		○	

靴とバックのテナントは 37 ブランドがテナントとして出店していることが明らかになった。結果は以上のようになり、ABC マート、サックスパーが多くの店舗に入っていることが明らかになった。この 2 つ以外のテナントに着目すると、4 店舗に入っているテナントは 1 つ（coche et coche）、3 店舗に入っているテナントは 2 つ（グランサックス・LA PAX）、2 店舗に入っているテナントは 4 つ、1 店舗に入っているテナントは 28 である。ファッションのファミリーのテナントと比較すると、キーテナントが少ないこと、ほぼ全店舗に入っているテナントが存在することが明らかになった。靴とバックも洋服とあまり変わらない数のテナントが店舗に入っていることから、顧客は洋服と同様に多くの靴とバックのテナントをお店に求めているのではないかと考える。

さらにメガネに注目してみる。

	メガネのタナカ	オプティックパリティ	ヨネザワ	武田メガネ	ソフ	クーレンズ	OWNDDAYS
ゆめタウン広島	○	○			○		
ゆめタウン廿日市	○						
ゆめタウン呉	○						○
ゆめタウン出雲	○						
ゆめタウン高松	○						
ゆめタウン三豊	○						
ゆめタウン丸亀	○						
ゆめタウン徳島					○		
ゆめシティ	○						
ゆめタウン大牟田	○						
ゆめタウン久留米	○			○		○	
ゆめタウン筑紫野	○						
ゆめタウン博多		○		○			
ゆめタウン行橋	○						
ゆめタウン佐賀			○	○			
ゆめタウン別府			○				
ゆめタウン夢彩都		○		○			
ゆめタウンはません		○	○				○
ゆめタウン光の森			○			○	

この結果からメガネのタナカが一番多く店舗にはいっており、2 店舗に入っているテナントは、ゾフ、クーレンズ、

OWNDAYS アイシティ、中央コンタクトの5つであった。その他 JINS、メガネのタナカヤ、AIGAN、眼鏡市場、ハートアップ、クリアコンタクト、フラワーコンタクト、ヤノメガネがテナントとして出店しているが、各店舗によって異なるテナントがはいっていることが明らかになった。1 店舗に対してのテナントの数はファッション・靴・バッグと比較すると少なくなっているのは、メガネのテナントが店舗に入っているテナントの売り上げはあまり上がらず、テナント企業とイズミ共に winwin の関係で成功はしないからではないかと考える。

この3つの調査結果からわかることは3つである。1つ目は、ファッション、靴・バック、メガネどれも、全ての店舗に必ず入っているテナントはないことから、必ず誘致するテナントはないと考えられること。2つ目は、キーテナントは存在すること。安く有名な大型テナント、さらに集客力もあることから、イズミとテナントが互いに利益を出し合えると考えられる。3つ目は地域によってテナントミックスに特に大きな違いがあるわけではないということ。このことから、どこも同じようなテナントミックスをしていると言える。今回、ファッション、靴・バッグ、メガネのテナントを調べたことで靴・バック・メガネはファッションに比べバラエティが少ないことがさらにわかり、ショッピングセンターの中心はやはりファッションテナントであると考えられ、店舗の集客力を左右していると考えられる。私もファッションテナントにショッピングセンターの魅力を感じているので、同じように感じている人は多いと推測できる。また、どの店舗も同じようなテナントミックスをしていることが明らかになったが、全く同じというわけではなく、微妙な差があることが分かった。先にⅢの(2)でゆめタウンのヒアリング結果を紹介した。そこでは、ゆめタウンのテナントミックスは店舗主導型であり、その店舗の特徴・地域への密着を店舗が追及することを明らかにした。その点が店舗における微妙な差を反映する。しかし、一方、全国的には圧倒的な売上高を誇る有名店のユニクロやライトオンの誘致も集客力の向上という点では欠かせない要件である。このことが同じようなテナントミックス、つまり同質的な店づくりに結果していると思われる。同質性と微妙な差があること、これが本研究の発見である。

(4) 四国のイオンモールとゆめタウンの比較

私は高知県に住んでいることから身近である四国のショッピングセンターに限定して、イオンモールとゆめタウンを比較しながら考えていく。その中でも香川県に一番ショッピングセンターがあるので香川県に注目する。まず、香川県にある SC の延べ床面積を比較してみると、ゆめタウンは高松店 117,000 m²、三豊店 61,200 m²、丸亀店 82,000 m²、イオンモールは綾川店 114,200m²、高松店 107,138 m²となっていた。そこから各社一番大きな店舗でさらに考える。

ゆめタウン高松店は1998年、四国に立ち上げた。その後のゆめタウン展開モデルとなったほどのインパクトがあった。規模は当時、西日本最大級で、なにより成果が革新的であった。人口約33万人という小商圏の高松市にあって、売り上げは業界トップクラス。その秘密を探ろうと、競合他社はもちろん、メーカーや金融機関など、視察が全国から殺到した。何も真新しいことをしたわけではなく、これまでの店舗で出合ってきたことの気づきを、丁寧に積み重ねた結果であった。高松店はゆめタウンの中で1999年度以降売上トップを獲得し続けている。大きな特徴はエディオン、ニトリ、ゼビオが同じ敷地内にあることである。最近、新しいテナントが多く入り休みに日には多くの人が来店しているようだ⁹。

次にイオンモール綾川だが、大きな特徴は映画館があることであり、ゆめタウン高松との大きな違いである。

テナントミックスについて注目する。ゆめタウンと同じようにイオンモール綾川のテナントミックスを検討する。ファッションに注目すると2社に共通して入っているのはグローバルワークとライトオンの2つのテナントだけということが明らかになった。

靴・バック、メガネで共通しているのはサックスバーアナザーラウンジとメガネのタナカということが明らかになった。

この2社の比較で、どちらも大型店舗だが共通のテナントが少なかったことは私にとって予想外の結果であり、新たな発見であった。また、この比較から、私は、顧客は自分の好きなテナントが入っているショッピングセンターに行くのではないだろうかと考えた。

ゆめタウンには多くの店舗に出店するキーテナントが存在

⁹ 山西 (2014) 47~48 ページ

する。比較的安価で大量販売する、したがって集客力の高いテナントである。もし、そうであれば、そのテナントはイオンモールにも共通に入っているのだが、しかし、香川地域のゆめタウンとイオンモールの共通テナントは驚くほど少ないことが明らかになった。両者は明らかに戦略的、意図的なテナントミックスを考えているのではないかと考える。

私は実際にヒアリング調査を行い、意図的なテナントミックスをしていることを知った。仮に5-10キロ圏内にショッピングセンターが二つできることになり、イオンとイズミ各社からテナント出店の依頼をし、どちらにも出店した場合、うまくいくテナントもあればそうでないテナントもある。

四国のイオンに注目してみると、高知店は地元のテナントが多く、香川店はナショナルチェーンでベーシックなテナントミックスをしている。それによってイズミと差別化しているようにみえているようだ。場合によってはテナントが差別化していることもある。

今回自分でテナントミックスを調べた際に、キーテナントと呼べるテナントをいくつか見つけたが、イズミとして「キーテナント」と呼んでいるのは、専門性を持ったお店でニトリや山田電機だということがヒアリング調査で明らかになった。イズミは「衣・住・食」揃ってはいるが、ボリュームプライスでどれも広く浅く専門性に欠けている。イズミが苦手なところをより専門的な店に補ってもらおう。そのテナントを「キーテナント」としている。そもそものキーテナントはイズミである。直営店が存在しているからで、どこのゆめタウンにもイズミが入っている。イオンでは昔のジャスコがこれにあたる。またテナントを調べたときにABCマートが大型店舗に入っていることが明らかになりなにか契約をしているのかと考えていたが実際には契約をしていないということが明らかになった。イオンにはアスピーが入っているからであり、ABCマートがイオンには入っているところもあるようだ。イオンはグループ企業が多くアスピーもそのひとつである。

イズミは地域に密着した店作りをしているが、地域に適合したテナントミックスを考えると食の部分で一番地域性を出すことが可能である。テナントの食以外はほとんど変わらない。地元慣れ親しんだお菓子屋さんを誘致することが多い。

IV 終わりに

ショッピングセンターにおけるテナントミックスについては検討し、株式会社イズミがゆめタウンをどのようにして作っているのが明らかになった。イズミの場合、コンセプトはあるけど見えにくいコンセプトであり、そのコンセプトを大々的にショッピングセンターの名前とすることは余りない。これもイオンとは違う点である。イズミ独自の開発方法で人の集まるショッピングセンターを作っていると言える。

イズミは2017年春の開業をめざして「広島西部SCプロジェクト(仮称)」の新築工事を着工している。イズミ、カルチュア・コンビニエンス・クラブ、カインズの3社のコラボレーションでプロジェクトを進めるのは史上初の取り組みである。今の段階ではゾーニング中でまだ確実なテナントミックスは未決定である。様々な業種が一つの建物にあるとお客様にとって買い物がしにくい業種を絞ったゾーニングや年代・趣味・嗜好に合わせたゾーニングを行っている最中である。イズミ衣住食のゾーニングは出来ていて、その中のリーシングが本格化しているところである。今回のプロジェクトでは、コンセプトが前面的でありこれも新しいチャレンジ、やったことのない挑戦である。

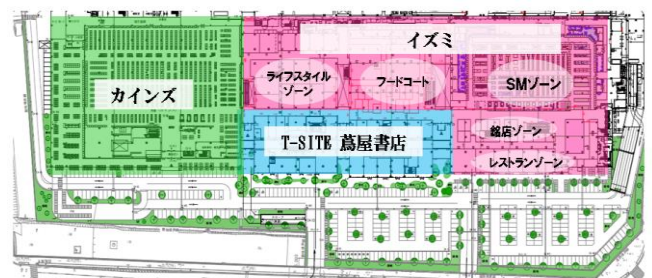


図2 一階のゾーニング計画

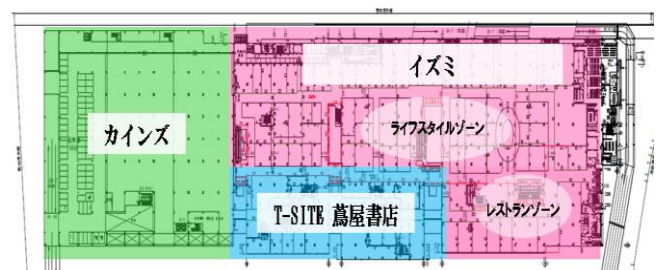


図3 二階のゾーニング計画¹⁰

¹⁰ 図2・3ともに株式会社イズミホームページ

<http://www.izumi.co.jp/corp/>より

小売業界のトップであるイオンやセブン&アイ・ホールディングスに伍して、イズミらしさである「きめ細かいサービスの徹底」と「地域密着型」を大切にしながら、ショッピングセンターゆめタウンの開発に努め、1兆円企業へという目標達成のために成長し続けるであろう。

V 参考文献

- ・山西義政『混迷の時代こそチャンスだ 道なき時代に、道をつくる』丸善プラネット株式会社（2014）
- ・栗山浩一『成功する SC を考えるひとたち』ダイヤモンド・ビジネス企画（2012）
- ・株式会社イズミホームページ
<http://www.izumi.co.jp/corp/>
- ・日本ショッピングセンター協会ウェブサイト
www.jcsc.or.jp/
- ・フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』
<https://ja.wikipedia.org/wiki/>