

ISSN 2187-4182

ISBN 978-4-907635-33-6 C3033

成城大学経済研究所  
研究報告 No.100

# 飽和するショッピングセンターの現状と課題

— 時代の要請に応える SC の組織変化の視点から —

谷 真 哉

2025年5月

The Institute for Economic Studies  
Seijo University

6-1-20, Seijo, Setagaya

Tokyo 157-8511, Japan





# A Study of the Current Situation and Problems in Saturated Shopping Centers

: From the viewpoint of SCs organizational change  
in response to the demands of the times

Masaya Tani

MAY 2025

## **Abstract**

More than half a century has passed since the birth of Japan's first shopping center (SC). The Japan SC Association (JSC) also celebrates its 50th anniversary in 2023. SC were born in the midst of Japan's period of rapid economic growth emerging from postwar reconstruction, and have developed rapidly over the past half century. Over the past 50 years, various measures have been taken in facility design and tenant composition to meet the demands of the times. At the same time, as a result of the continued opening of new stores throughout Japan to support this growth, the country has become saturated by overstore, and the efficiency of store openings has deteriorated. The impact of the withdrawal of shopping centers has had a wide range of effects, including inconvenience to nearby residents in terms of shopping, deterioration of public safety and the environment, and triggering the withdrawal of commercial facilities in the vicinity, and has had a significant impact on local communities and society.

This study considers the SC itself as an organization, traces its 50-year history, and examines it by returning to the basic philosophy of the SC at its birth. Specifically, we will examine how SCs have evolved and transformed themselves while responding to the demands of the times, focusing on the perspective of organizational evolution/change theory while incorporating the results of an empirical analysis of regional SC (RSC). The ultimate objective is then to provide new suggestions for SCs to overcome the saturated era in order to move forward in the new 50 years toward the 100th anniversary of the birth of SCs.

**Keywords:** Shopping Center, Saturation, Overstore, Organizational Evolution, Organizational Change

# 飽和するショッピングセンターの現状と課題

— 時代の要請に応える SC の組織変化の視点から —

谷 真 哉

## 第 1 章 はじめに

### 1.1 背景と目的

日本初のショッピングセンター（以下 SC）が誕生してから半世紀以上が経過した。2003 年の 30 周年，2013 年の 40 周年には SC 専門誌の『SC JAPAN TODAY』において記念号が作られ，2023 年には日本 SC 協会（JSC）の設立 50 周年の記念の年となった。SC の軌跡をたどると，戦後の復興から立ち上がる高度経済成長期の真っ只中に誕生し，日本経済が直面する紆余曲折の影響を受けながら，1982 年には 1,000 SC，1991 年には 2,000 SC，2004 年には 3,000 SC と急速な発展を遂げてきた。結果として半世紀の間に売上規模は急拡大し，2018 年時点では百貨店の 5 倍，スーパーの 2.5 倍にまで成長し日本経済を支える大きな存在<sup>1)</sup>となった。

一方で，この成長を下支えるように全国各地に SC を出店し続けた結果，出店過多による飽和状態が進み，出店効率の悪化に結びついている。この飽和状態に対する認識は SC のリーディング企業であるイオンモール（株）も年次レポートの中で課題を指摘<sup>2)</sup>している。さらに今日では，SC そのものの撤退が

---

1) 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 HP の「SC 販売統計調査報告」を参考に筆者集計。

2) イオンモール（株）の大野 恵司 社長は 2024 年度の統合レポートの中で「開業後，10 年，20 年を経過するモールが増えてきて，地域のお客様が現在期待するものと，当社が提供してきた価値にずれが生じてきており，ニーズに応えていないと感じました。その意味では，ビジネスモデルそのものが転換期に差し掛かっていると認識しています。」と述べている。

全国各地で報じられるようになり、撤退の影響は周辺住民への買物の不便さ、治安や環境の悪化、周辺の商業施設における撤退の誘発など、地域住民や地域コミュニティに対しても多大な影響を及ぼすことが指摘されてきた（井上・中山，2003；田中・白川，2019）。つまり、SCの問題は成長とともに大きく拡大し、関わる企業を越えて地域・社会に大きな影響を及ぼす存在になったことがわかる。

しかしながらSCもこの50年の間、単に同じハコモノを作り続けてきたわけではない。時代の要請に応えるように施設設計やテナント構成など様々な施策が講じられてきた。近年では、SCを買い物する場としての「モノ消費の場」から体験・経験を消費する「コト消費の場」へと移行する動きや、地域密着型を推進する施策が行われている。地域密着の最近の動向としてSCのリーディング企業であるイオンモール（株）は、2023年より自らの事業を「地域共創業」と称し推進することを発表するなどSCそのものが大きな転換期を迎えている。

本研究はディベロッパーであるSC運営企業とテナント企業を内包するSCそのものを組織と捉え、50年間の歴史をたどりながらSC誕生時の基本理念に立ち戻り検証を行う。具体的にはSCが時代の要請にどのように応えながらSCを変化させてきたかについて組織進化・変革の視点を中心に考察を行う。その上で、SCが誕生100年に向けた新たな50年を進むため飽和時代を乗り越えるための新たな示唆の提供を最終的な目的とした。

## 1.2 本研究の構成

本研究の構成は5章から成り立つ。第1章は研究背景から問題意識を述べ、研究の目的について言及している。続く第2章は、日米のSCの父と呼ばれたビクター・グルーエンと倉橋良雄の両氏の考えを軸に、SCそのものを組織と捉え、本研究の分析枠組みである組織変化について組織進化・変革における基本視点を整理する。第3章は、SCの変遷や研究結果を基に現状と課題について言及する実証分析の章となる。第4章は、実証分析の結果を踏まえSCが辿ってきた経過を基に組織進化・変革の視点から考察を行い、その上で考察結果に基づくSCの組織変革に向けた新たな視点の提供につなげる。終章の第5章は、本研究の結論および課題と展望について述べる。

## 第2章 SCの基本概念に基づく組織変化の視点

### 2.1 黎明期におけるSCの概念

本節では日米それぞれの国でショッピングセンターの父と呼ばれた2人のキーパーソンをとりあげ、両者のSCに対する基本理念を整理する。そのうえで、設立当初の理念に回帰したSCの基本視点を軸に、次節で実施するSCを組織論の視点で捉えるための概念整理につなげる。

#### 2.1.1 ビクター・グルーエンの基本理念

ビクター・グルーエン(1903~1980年)は、欧州オーストリアのウィーンで生まれ、1938年に戦火を逃れるように米国へ移住した。戦火の影響により米国と縁を持つようになった彼は、1950年代初めに大規模都市開発プロジェクトであるデトロイト郊外のノースランド・ショッピングセンターの建設に携わり、その後の玉川高島屋SCやイオンモールなどの郊外型SCにも通じる礎<sup>3)</sup>を築くこととなった。

グルーエンは、郊外型SCのバイブルとされてきた『ショッピングセンター計画—ショッピングタウンUSA—原著 Gruen, Victor., & Smith, Larry. (1960) *Shopping Town USA: Planning of Shopping Centers*』の中で、SCの存在について次のように述べている。SCは「現代になってから創造された数少ない新建築様式の一つであるが、それはまた、多くの個々の企業が団結し、共同の福祉を増進するためには、喜んである程度の全体の規制に服従しようという、きわめて稀な事例の一つである」、さらに「ショッピングセンターは、建造物の配置を表わすものであり、その根底には、協同精神が流れているものであるから、建築様式について、環境上の計画が必要なことは明白である。この必要が十分に理解された場合に、初めてショッピングセンターは多数の人々の要求と活動に奉仕する都市有機体としての特徴を現わす」(Gruen & Smith, 1969 p. 7)。彼らの視点は、SCを一企業で成り立つものとは捉えておらず「多くの個々の企業の

---

3) Gruen, Victor. (1977)『都市のセンター計画』p. 7には、「地域(郊外型)ショッピングセンターを建設する際の計画、経済、建築的処理および運営のためのハンドブック、あるいは「バイブル」として、多くの先進国で利用されている」ことが述べられている。

団結」や「協同精神」といった SC における企業間関係に対する重要性が認識されていたことがわかる。

この他に、企業間関係の主たるアクターである SC 運営企業（ディベロッパー）に対しては、「彼らの力と創意がなくては、現在も将来も、ショッピングセンターは建たない」（Ibid., 1969 p. 17）と述べ、もう一方のアクターであるテナント企業に対しては、「ショッピングセンターの性格がテナントの性格を決定する。換言すれば、ショッピングセンターのタイプと性格は、これを利用するテナントの種類に反映するのが普通である」、ただし「各種テナントのそれぞれ異なる要求を考慮に入れねばならない」（Ibid., p. 47, 50）としている。このように、グルーエン自身が建築家であるがゆえに、開発者である SC 運営企業側の視点や役割を特に重視していることがこれらの記述からも窺える。

### 2.1.2 倉橋良雄の基本理念

日本の SC の父と呼ばれた倉橋良雄（1914-2003 年）は、戦後の 1949 年に誘いのあった高島屋に入社。1959 年には玉川高島屋 SC 誕生への大きな足掛かりとなった横浜高島屋において中心的な役割を担う。1962 年の春から夏にかけて 96 日間の日程で、米国 13 都市、欧州 7 カ国 7 都市を渡る単身の欧米小売商業視察を行い、日本初の SC 開発に向けたヒントを得る（大甕 & 未来 SC 研究会, 2021 p. 30）。帰国後すぐに都市問題を専門とする都立大学の磯村英一教授に示唆を仰ぎながら計画を開始し、1969 年には日本最初の郊外型 SC である玉川高島屋 SC の誕生に大きく貢献する。

倉橋の SC に対する基本的な考え方は、1973 年に創刊された SC 専門の月刊誌『ショッピングセンター』第 2 号の中に垣間見ることができる（図表 2-1）。

第一に、テナント構成の基本方針について総合商品計画の 3 原則<sup>4)</sup>を掲げている。今日までこの考え方を基本に全国の SC では主要 3 業種（物販・飲食・サービス）からテナントの選定・配置が行われてきた。さらに、テナントの選定については、「テナントの選定は商品計画をもとにしてキーテナントを定め、見合った業種別テナント数や面積を決め、店舗配置を吟味し決定する。その上で、

---

4) 倉橋が掲げる SC 総合商品計画の 3 原則とは、「商品が網羅されていること」、「比較購買が可能なこと」、「過当競争が排除されるべきこと」をさす。

図表 2-1 『ショッピングセンター』における倉橋の3つの基本理念



(注) 左図は創刊号の表紙、右図は倉橋が第2号の中で基本理念を述べた該当ページ。国会図書館より印刷した資料を基に筆者撮影。

あらかじめ定めたテナントの適格条件にあった候補店舗の中から入居条件（諸規則を含む）などについて十分なネゴシエーションをし、デベロッパーが自主的に選定すべきものである」（倉橋，1973 p. 52）と述べている。

第二の基本的な考えとして、SCを構成する主たるアクターであるSC運営企業とテナント企業の関係について「共存共栄」、「相互信頼」、「自主性尊重」の3つの基本理念を提言している。はじめに「共存共栄」について、SC運営企とテナントの共存共栄の理念が基礎になるべきだと述べ、具体的には「SCは両者の協力によって成り立つものである。両者は運命協同体であるといっても過言ではない。一方だけがよくても他方がだめでは上手くいくわけがない。テナントがよくならねばSC運営企業も立ち行かない。反対にデベロッパーもよくならねば行き届いたテナントサービスや協力はできない」加えて、「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」（Ibid., p. 53）と表現している。次に「相互信頼」について、共存共栄を実現するための前提として以下のように述べている。「互いが信じあえない間がらでは万事うまくつとまるわけではない。互いの信頼関係をつくりあげるためにも、まずSC運営企業から手をさしのべるべきであり、共存共栄を前提としたガラス張り経営の実をSC運営企業が示すべきである。互いの信頼を築き上げるためのもう一つ大事なことは、相手を信頼することである」（Ibid., p. 53）と述べ、独立した企業同士であってもSC内では分業を前提とした

信頼関係の重要性に言及している。最後に「自主性の尊重」として、SC 運営企業とテナント企業の役割分担における主な視点について以下のように述べている。「SC を運営・管理するのは SC 運営企業であることは間違いない。運営組織や規制が必要であり、テナントはそれを確実に守ってもらわなければならない。SC 運営企業が統制意識をもち過ぎてはよくない。SC 運営企業はテナント経営が上手くいくためのコーディネーターであり、助言者であり、時にはテナント全体の代弁者にもなる。そういった立場がよい」、 「SC をオーケストラにたとえれば、さしずめテナントは個々の奏者であり、SC 運営企業は指揮者のようなものだ」と両者の立場を明確にしている。さらにテナント企業の自主性については「テナントの自主性の尊重について、商店会の運営が大きな部分を担っている。商店会の日常業務の遂行は、総務・管理・宣伝企画の3委員会の決定に基づいて進められている」とテナント企業が自主性を担保するためにはテナント会の存在が重要となることを示唆している。

以上のように、日米におけるショッピングセンターの父と呼ばれた2人を取りあげ、設立時から今日まで通じるSCの基本概念について整理した。時系列からみれば、グルーエンが郊外SCの基礎を作り、倉橋がそのバトンを受け継いだかたちで日本の郊外SCの礎を築いたことになる。国内事情の違いによる制約によって施設設計の方法に差はあるものの、SCに対する考え方の共通性がみられた。それは、グルーエンの「個々の企業が団結」、「協同精神」、倉橋の「3つの基本理念」などからみられるように、SCは一つの企業だけでは到底成り立たないことを示すものであった。また、協同に基づく企業間関係を実現するためには、SCに参加する企業がSCの規制に従うことも不可欠であると両者は述べている。一方で、倉橋は欧米流のSCを単に模倣したわけではない。グルーエンを参考にしながらも「我が国の国情には合わないものを切り捨て、日本の美風である「互助共栄」の精神をマネジメントの根幹に据えた」（大甕 & 未来SC研究会, 2021 p.41）と大甕が指摘するように、設立当初から日本独自のSC像を作り上げてきたことが「3つの基本理念」からも強く込められていることが窺える。

次節ではグルーエンを基本に倉橋が作りあげたSCの基本理念をもとに、SCに集う企業をSCに包括された一つの組織と捉え、組織論の視点から概念の整理にあたる。

## 2.2 SC における組織の視点

本節は前節で得た SC 誕生時の基本理念に基づき、これまで SC の企業間関係についてまとめた谷 (2021: 2024a) の研究を参考に、組織論ならびに組織間関係論の視点から SC の概念について再考する。

### 2.2.1 組織論からみた SC の基本視点

はじめに、組織論からみた SC の基本視点を整理する前に、組織の成立要件を改めて確認する。組織の成立要件については研究者によって様々な観点が述べられている。一方で要件の共通性に着目すると、「共通の目的や目標」、「合理的かつ意欲的な協働」、「権限と責任に基づく秩序の維持や規律の確保」、「社会的な関係かつ存在」の4つの要件に整理することができる。具体的には、一人では達成できない明白な共通の目的（目標）によって駆動される「共通の目的や目標」(Barnard, 1938; Schein, 1965; Daft, 2001) があり、「合理的な観点から他者と意欲的に協働」して達成しようとする集団（団体）である (Barnard, 1938; Schein, 1965)。さらに、集団を維持・存続するため「権限と責任に基づく秩序の維持や規律の確保」により様々な義務規定を伴う拘束性を帯びた契約行為が生じる (Schein, 1965; 中條, 1998)。これらの要件を維持するために調整された集団こそが「社会的な関係かつ存在」(中條, 1998; Daft, 2001) であり、外部の環境とも結びつく。

SC を組織の視点で捉える場合に複数企業が集まることによって成立するため、SC が分業を前提とした組織の集合体であることに異論はないだろう。一方で、より広義な視点として SC そのものを一つの組織として捉えることはできるのだろうか。上述したグルーエンと倉橋による SC の基本視点と整理した4つの組織の要件を照らし SC の組織を考える。

SC は資本関係の無い企業の集まりであり、各々が独自の企業目標を持ち個々に行動する同床異夢の関係にみえる。しかしながら、SC は分業を前提とした業態であるため SC 運営企業またはテナント企業のどちらか一方では成り立たない。そのため一社では達成できない自社の収益目標を SC 一体の取り組みとして達成する必要がある。すなわち、分業という合理的な観点から他者との意欲的な協働（協同精神）が SC の収益目標を達成し、結果、自社の収益を達成につながる共存共栄の集団である（「共通の目的や目標」、「合理的かつ意欲的な

協働）。さらに、グルーエンは「参加する企業は全体の規制に服従しようとする」といい、倉橋は「SCを運営する際に、運営組織や規制が必要であり、テナントはそれを確実に守る必要がある」と述べるように今日のSCでは賃貸借契約<sup>5)</sup>やSCの館内ルールによりテナントの行動は拘束性を帯びた規制がなされ、加えてテナント会<sup>6)</sup>による出店企業の秩序維持が行われている（「権限と責任に基づく秩序の維持や規律の確保」）。このようにSCに参加するメンバー（企業）は秩序を維持した共存共栄に基づく社会的な関係を形成する。この社会的関係はSC内部にとどまらず、流行や競合SCの出店による市場の変化や、出店地域の変化などSCそのものが外部環境（外部組織）の影響を受けながら成立し続ける社会的な存在となる。

以上の内容から、組織の要件に照らしSCの組織をみると狭義と広義の視点で捉えることができる。狭義の視点では、SCは複数の企業が集まり成り立つ組織の集合体である。一方で、SCそのものを組織と捉える広義の視点ではSCに関わる企業をメンバーと位置づけ、参加するメンバーの秩序を維持した共存共栄に基づく集団であるとともに、常に外部環境の影響を受けながら生存・存続する同床同夢の集合体であるといえよう。この後は、これまで整理したSCの組織の視点に基づき、他の組織との違いを明確にするためSCの組織特性について整理する。

### 2.2.2 SCの組織特性

前項ではSCにおける組織の視点を整理したが、本項では百貨店や商店街などの他の商業集積と比較しSCの組織特性について述べる。

SCは百貨店や商店街と同様に複数の店舗の集積であることから商業集積と

- 
- 5) テナント企業は出店時に「専門性預かり金」としてSC運営企業に預かり金を納付し、出店に関わる規約等の事項を踏まえた出店契約が行われる。この契約は基本的には5～6年に一度の更新が行われる。更新を待たずにテナント企業の都合で撤退した場合には「退店違約金」が発生し、専門店預かり金から徴収される。
  - 6) テナント会はSCに出店する企業により構成される組織である。イオンモールの場合には同友店会と呼ばれる。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。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る。テナント会の他、SC運営企業が主導する活動として、防災訓練やゴミ拾いなどテナントと連携した活動や、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の一体性が推進されている。

呼ばれる。小宮 (2010) や横山 (2006) は商業集積そのものを組織と捉え、上述した広義の視点で SC の組織を捉えている。商業集積における組織の特徴について、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意味では競争関係に立ち、集客の面では協調関係が生じる。そのため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を強くもつ事業者ほど組織的な活動への意欲が高まるとしている。

このように組織の要件でもある契約による規定や秩序の維持には言及されていないものの、SC は商業集積特有の競争と協調の特徴を持ち、各々の企業が得意な領域において分業しながら相互依存し合う組織特性がみられる。さらに、この分業について十川 (2013) は分業の原理を示し、分業は各々の企業が同じ仕事に従事することで知識や技能が深化し、加えて作業が限定されるために生じるリスクの低下や、専門性の高まりによる新たなノウハウの発達など様々な利点があると述べた。SC の分業はグルーエンや倉橋が役割を区別しているように、基本的には SC を管理・運営する SC 運営企業とテナントを展開するテナント企業による一対一の関係 (ダイアド) がテナントの数だけ束になることにより SC の組織が形成される。すなわち、分業による組織間関係 (企業間関係) の集合体が SC の組織ともいえる。

谷 (2024a) は SC の分業に基づく資源の相互依存関係に着目し、組織をよりミクロな視点で捉えた組織間関係論 (山倉, 1993; 境, 2024) の中でも資源依存パースペクティブ (Pfeffer & Salancik, 1978) の概念を用いて、SC の組織間関係を整理している<sup>7)</sup>。SC 運営企業とテナント企業の組織間関係は、互いの戦略や資源の程度によってパワー関係は異なる。つまり、テナント企業ごとに SC 運営企業とのパワー関係に違いが生じることになる。具体的には SC 運営企業にとってテナントの選択肢が豊富である場合、あるいはグループ内のテナント企業で補える場合に SC 運営企業はテナント企業に対して優れたパワー関係が生

---

7) 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関係を形成することを説明した理論である。さらに資源の依存関係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ることで組織の自律性が制約される (清水, 2011) ことにも言及している。

まれる。一方、テナント企業にとっては他の商業施設など出店する選択肢が豊富である場合や路面店などの自立した店舗展開が可能である場合に、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。しかし経営戦略上、相互の資源の重要性を認識し互いの資源に対して依存度が増した場合に、パワー関係の均衡が生まれ相互依存はより高まる（谷，2024a）。SC が分業を前提とする業態であるため関わる企業は資源の相互依存を回避することができない。そのため資源の程度によるパワー関係に対処しながら、各々の企業がいかに良好な組織間関係を築くかが SC の組織を維持するうえで重要となる。

以上の内容から本節では SC 黎明期に立ち戻り、SC における組織の視点や組織特性について整理することとした。本節の整理によって SC は狭義・広義の 2 つの組織の視点があり、さらに SC の組織をよりミクロな観点で捉えた組織間関係（企業間関係）の視点を含む 3 つの視点で組織を捉えることができることがわかった。但し、一社であろうと SC のように複数企業の集合体であろうと、組織が生存・存続するためには外部環境の変化に対応し続けなければならない。つまり、常に外部環境に合わせて組織を変革させる必要性が生じる。次節では SC そのものを組織と捉える広義の視点を中心に、外部環境の影響に伴う組織の変化について概念整理する。

### 2.3 時代の変遷に伴う SC の組織変化に関する視点

組織は環境と密接に関わるオープンシステムであることから、環境の変化との適合を常に考えなければならない。ゆえに、経営環境が変化した場合、あるいは変化する兆しが存在する場合、それに対応して自らを変革させていかなければ、組織は存続し、発展することはできない（遠藤，2010 p.159）。

はじめに SC がさらされている環境をダンカン (Duncan, 1972) の「環境の不確実性<sup>8)</sup>を測る四象限<sup>9)</sup>」と照らし合わせれば、テナント企業の数に応じて多数の環境の接点が生じる。加えて常に動き続ける経済状況や流行（消費動向）、出

---

8) 環境の不確実性とは、意思決定者が環境について、合理的な意思決定を行えるほど十分な情報をもっておらず、外部の変化を簡単に予測することができない状況をいう（山田，2010 p. 137）。

9) Duncan (1972) は、環境の不確実性を「環境の複雑性」と「環境変化の動態性」という 2 つの次元でとらえている。

店地域との関係性など多くの要素と関わりを持つため「複雑性かつ動態性」ともなう環境と結びついていることがわかる。

次に組織が環境の変化に適合するためには組織変化が重要となる。主に組織変化を捉えた視点として組織変革と組織進化がある。

組織変革について整理した船津によれば、組織変革の定義を「変革とは広義には組織の構成要素を、狭義には組織の構造あるいは文化を変化させることを意味する」、「変革は環境との整合性をとりながらおこなわれる」、「変革には組織による意図が伴い、変化じたいは変革ではなく、意図の伴った変化を変革とよぶ」、「変革の目的は、組織が生存あるいは成長することにある」の4つの要点に整理している（船津，2023 p. 23）。一方、組織進化論の定義について「環境のなかで何らかの優位を得る方向に進む組織変化とされ、個々の組織単位だけでなく、生物の「種<sup>10)</sup>」に相当するレベルで組織を考える」とし、「進化」を、「変異 (Variation)」→「選択 (selection)」→「保持 (retention)」の3段階<sup>11)</sup>による変動と位置づけた（高瀬，2006 p. 4-5）。また、遠藤 (2010) や大月 (2005)<sup>12)</sup>のように組織変革の定義を環境変化のなかでの存続という組織進化に近づいた定義として捉えたものもある。

最後に組織変化を捉える重要な要素に時間がある。高瀬は組織変化にかかる時間について「変化は時間のなかでなりたつ、そうであるならば、変革にせよ進化にせよ、組織の変化にかかわる現象は、拗って立つ時間の有り様と密接な関係をもつはずである」と述べ、時間を「有界」と「無界」<sup>13)</sup>に分類した（高瀬，

---

10) 高瀬 (2006) は組織進化論における「種」の概念についてコンビニエンスストアを例に業態レベルで捉えている。

11) コンビニエンスストアを基に3段階の例として、「コンビニエンスストアという新しい形態の小売店組織が生まれた」(=変異)→「コンビニは従来の小売店との競争に勝ち残る」(=選択)→「コンビニエンスストアの組織形態が維持される」(=保持)による一連のプロセスが「進化にあたる」と述べている（高瀬，2006 p. 5）。

12) 遠藤は「組織変革を組織が長期にわたって発展するために、環境に対応して構成要素とその相互関係のパターンを更新していくプロセス」（遠藤，2010 p. 159）と述べ、大月は「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」（大月，2005 p. 6）と組織変革を定義している。

13) 「有界」な時間イメージとは、境界がはっきりしているようがいまいが、どこかで終わることが確定されているものである。これに対して「無界」な時間イメージとは、どこで終わるかが確定せずオープンになっているものである（高瀬，2006 p. 9）。

2006 p. 4, 9)。SC が密接に結びつく環境としてあげた経済状況や流行（消費動向）、出店地域の変化は時間の推移によって差異が生じ、その変化はいつ始まり、いつ終わるかが確定しない「無界」な時間となる。したがって、SC の組織変化を捉えるにあたり、時代の変遷とともに変化を検証することが特に重要な視点となる。

以上の内容を踏まえ、本研究では SC の組織を広義の視点から捉えることを軸に分析を進め、SC そのものが今日まで時代の影響を受けながら環境の変化にどのように応えようとしてきたかを分析する。具体的に組織変化を広く捉えた組織進化の視点では、高瀬 (2006) が提示した「進化」の3段階（「変異 (Variation)」→「選択 (selection)」→「保持 (retention)」) を基に、日本の SC の変遷をたどり、業界全体あるいは SC 運営企業の方針転換がどのように行われ SC の変化（進化）に結びついてきたかを検証する。さらに、より組織変化を具体的に捉える組織変革の視点では、時代の変遷に伴う SC 運営企業の方針変化に伴う施設設計やテナント構成の変化など、SC の構成要素や機能がどのように変わり時代の要請に応じてきたかに着目することとした。

次章以降では本章で設定した分析枠組みを基に、郊外型 SC を対象の中心に据え検証を行う。

## 第3章 時代の変遷に基づく SC の現状と課題

### 3.1 SC のあゆみ：誕生から成熟まで

本節では時代の変遷に基づく我が国の SC の歩みを整理し、SC が時代の変化にどのような影響を受けながら SC を変化させてきたのかを検証する。その際、2003 年に日本ショッピングセンター協会がまとめた「30 年史」に基づき「胎動期」、 「成長期」、 「発展期」の3つの時代に「成熟・飽和期」を加えた4つの期に分けながら検証する。

#### 3.1.1 胎動期（1950～1960 年代）

1950 年 SC の先駆的な形態ともいえる駅ビルが愛知県豊橋市に生まれ<sup>14)</sup>、

---

14) 豊橋ステーションビル（愛知県豊橋市）。

同時期に東京駅名店街（52年）などターミナル駅の地下街が続々と開発された。60年代後半に入るとモータリゼーションの急速な進展に伴い住宅地の郊外化が進み、地価の安い郊外に大型商業施設の開発が増えるようになる。また、高度経済成長期に入り消費が急速に拡大したことや、消費者ニーズの多様化が進んだこともこの時代の特徴であった。この時代の商業開発者は開発と並行するように、多くの企業経営者や商業者が先進的な欧米における商業事情やSCの実状を学ぶ視察研修が盛んに行われた（SC協会，2003 p. 86）。郊外型SCの先駆的な役割は、スーパーマーケット（以下SM）やGMSを主力とする企業<sup>15)</sup>が出店する施設の一部にテナント（専門店）を引き入れる形態が増加するようになり、これを契機に郊外型SCの素地が生まれる。1969年、米国発の「モール<sup>16)</sup>」というコンセプトを取り入れた日本最初のSCである玉川高島屋SCが誕生する。米国に比べ土地の狭い日本では米国型のモールをそのまま導入することは難しいと考えたため、欧州最初のSCを参考に吹き抜け空間を中心にテナントを配置する設計となった。この玉川高島屋SCは、商業施設、付帯施設、イベント・販促、営業管理、顧客管理などソフトからハードにわたり、これまでのSCには見られない新機軸を打ち出したことから、この開業をもって業界では「SC元年」と位置づけられている（SC協会，2003 p. 87）。ここに今日のSCに通じるディベロッパー専門のSC運営企業と出店するテナント企業による明確な分業体制がつくられた。

### 3.1.2 成長期（1970～1980年代）

玉川高島屋SCの開業を起点に日本全国で郊外型SCの開発が進み、1973年には日本SC協会の設立やSC専門の月刊誌が創刊されるなど、成長するSC業界を支える動きが加速した。一方で、SCより先に成長したスーパーなど大型店の急激な拡大競争に歯止めをかける動きが起こり、1974年3月（発布は

---

15) 当時のスーパーマーケットやGMSの代表的な企業としてダイエーやイズミヤ、西友がある。特にダイエーは販売方法にセルフサービスを取り入れ、品揃えも総合化を進めて店の規模を拡大し、GMSという業態に辿り着き、急速な拡大戦略を行った（南，2023 p. 11）。

16) モールとはテナント区画に挟まれたメイン通路などの共用空間を意味するが、単なる店舗間通路であった場所を、顧客が歩きながら買い物を楽しむ場、椅子に腰かけたりと、ゆったり過ごせる場としての空間を取り入れたものである（南，2023 p. 11）。

73年）に大規模小売店舗法（以下大店法）が施行された。大店法により大型商業施設の出店調整が図られ、SCも例外なく拡大路線に影響を受けるかたちとなった。しかしながら、継続したモータリゼーションの拡大や国民所得の底上げによる生活水準の上昇に伴い、出店意欲の旺盛なSC開発者と都市再生を願う自治体や地元商業者たちによる「SCは都市機能に不可欠である」との考え（SC協会、2003 p. 87）が追い風となり、再開発型SCをはじめとする多種多様なSCが拡大路線を牽引した。再開発型の代表例としては、1981年に船橋ヘルスセンター跡地にオープンした「ららぽーと船橋SC（その後、ららぽーとTOKYO-BAYと名称変更）」がある。また、この時代はSCが大きく成長したことにより開発される施設規模にも違いが生まれ、大きく分けてNSC（ネイバーフッドSC）とRSC（リージョナルSC）に分化した。NSCを主力とするSCは、射程を狭めた商圈の消費者に対して生活必需品などを短時間でワンストップショッピングできるように、利便性を高める動きが生まれた。一方のRSCは、ららぽーと船橋SCのような広域商圈を想定し、大規模なSCを構えながら幅広い顧客ニーズに対応できるよう多くのテナントを抱え、消費者の長時間滞在を前提としたNSCとは正反対の戦略が進められた。

このように、SCの成長に伴い出店方法や規模の違いが生じ、その動きと比例するようにモノの販売を中心に考えてきたSCがモノ以外の飲食やサービス施設の充実や、商業とは直接関係のない教会や文化的な要素、まちづくりを含めた自然環境にまでこだわりをみせるようになった（南、2023 p. 13）。

### 3.1.3 発展期（1990～2000年代）

90年代に入ると大店法が改正（92年）され、出店規制が大幅に緩和されるようになる<sup>17)</sup>。この大幅な緩和の動きは、さらに大規模なSC開発も比較的容易にできる環境をつくることになる。これまでSCの出店に不相当とみられたルーラル（農地・山地）と呼ばれる土地は、地価が安く、広大な敷地が確保できるとともに中心市街地に比べ税負担が少ないことも大きな利点となった（SC協会、2003 p. 87；南、2023 p. 14）。その結果、超郊外に3～5万㎡級の大規模SC

---

17) 大店法改正の背景には1980年代から日米の貿易摩擦が強まり、米国などから貿易不均衡の解消を度々要求され、その一端として欧米小売企業が日本に進出する際の障害が大店法にあるとの指摘がなされたことが要因となる。

が出現し、イオンモール第一号店となる「イオン柏 SC」がその代表例となる。2000年には大店法が廃止され、代わりに大規模小売店舗立地法（大店立地法）が施行（制定は98年）された。大店立地法は、中小小売店の保護を目的とした旧法と異なり、大型店の出店による交通渋滞などの地域環境に対する悪影響を是正することを目的とするものであった。そのため、旧法時代のように出店時に地元商店街などの合意を得ることが不可欠ではなくなったことから、以前よりもはるかに出店しやすい状況が生まれ、量的にもSCの発展が進む時代となった。

この他、1990年代はSCの多様化が進んだ時代でもあり、1980年代に米国のSCが多様化された流れを受け、日本でもアウトレットモールやパワーセンター、ライフスタイルセンターなど新しいコンセプトのSCが誕生した。

#### 3.1.4 成熟・飽和期（2010～2020年代）

2010年代からはSC業界にとって、人口減少、Eコマース（オンラインショッピング）の拡大、競争の激化に伴う収益性の低下が大きな問題となった（南，2023 p.14）。日本の総人口は、2008年をピークに減少の一途をたどり、東京や大阪などの大都市を除き、多くの地方都市で人口減少が大幅に進んだ。90年代以降、地方・郊外に出店した多くのSCは人口減少とともに商圈が縮小し、その動きと反比例するようにSCの出店が進んだことにより、売上効率の低下と市場の飽和状態が一気に加速した。SC業界にとってのもう一つの大きな環境の変化であるEコマースの拡大は、リアル店舗を前提とするSCに対して購買行動そのものを問うものとなった。このリアルとデジタルの融合は三井不動産（株）のららぽーとが展開する「&（アンド）モール」にみられるように、実店舗であるSCとの相互作用をどのように生み出せるかに焦点を当てた動きが進んでいるものの、2020年代に入ってもなお模索が続く重要なテーマとなっている。また、SCのリアル店舗に対する期待は、買物をする商業機能とは別に公共的な視点において高まりをみせている。90年代以降、我が国では大地震や豪雨など全国各地で災害が発生し、大型で堅牢な作りをしたSCは災害時

---

18) 近年、有事の際にSC運営企業が支援を約束する「地域連携協定」を結ぶ自治体が全国各地で増えている。

の避難場所や物資の提供場所として出店地域から大きな期待が寄せられている<sup>18)</sup>。また、災害時だけでなく、地域の衰退を是正するため、地域の憩いの場や公共サービスの付加、健康促進の場といった、あらゆる公共的な目的としての期待に応える SC が増加している。

### 3.2 SC を支えるテナントの実体

前節では、SC が誕生してから成熟・飽和状態にある現在までを振り返り、法改正や経済状況に伴う購買意識の変化など様々な影響に対応しながら成長を遂げてきたことを確認した。本節は、SC の成長を支えてきたテナントに焦点をあて SC の実体について検証する。

#### 3.2.1 SC を構成するテナントの動向

SC のテナント動向を検証する前に、テナントをみるうえでの基本視点について述べる。テナントの基本視点は主に業種、区画規模によって大別することができる。主な業種は、物販（アパレル・雑貨等）、サービス、飲食の3業種<sup>19)</sup>で構成され、物販がテナントの半数以上を占める。テナントの区画規模については、大きな区画を占有するテナントのことをキーテナントもしくはアンカーテナント（anchor store tenant）<sup>20)</sup>と呼び、その割合はテナント全体の10%に満たないものの SC にとっての収益面・集客面のどちらにおいても多大な影響を及ぼす。よって残りの90%近くの区画をキーテナント以外のテナントが埋めることで、SC は成り立つ。また、テナントには管理・運営する「テナント企業」があり、テナント企業は出店に関する敷金、保証金、賃料等の経済条件が妥当で十分に採算のとれる売上や売上以外の効果が期待できると判断した際に SC への出店を決める。また、SC にテナントを集める効果として古くから、「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」と述べられてきた（ホーレス、1980：2）。

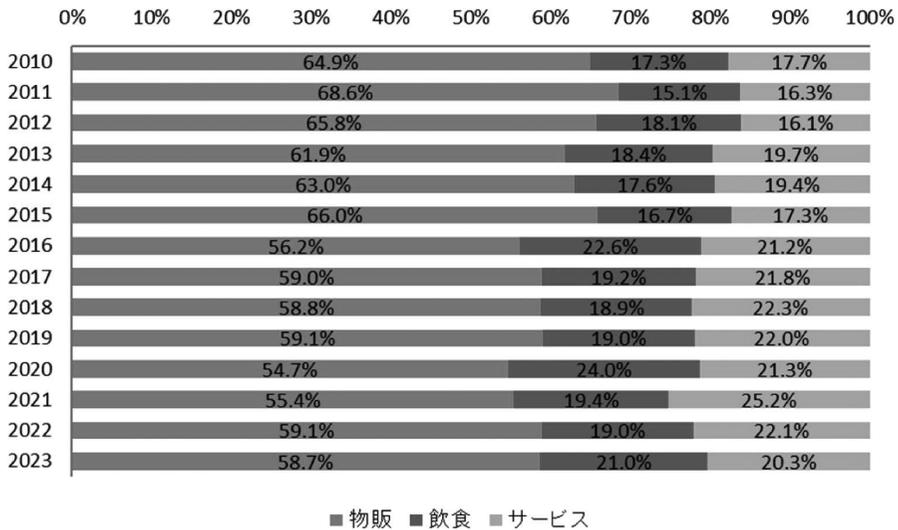
では現在、日本の SC におけるテナントはどのように状況にあるのか。SC の年間レポートを報告する『SC 白書』によれば、SC の業種構成は2010～

---

19) ショッピングセンター用語辞典 第3版 p.133。

20) ショッピングセンター用語辞典 第3版 p.54。

図表 3-1 業種別にみるテナント構成比の推移（新規 SC）



(注) 2024 (谷) 図表 2-6 に『SC 白書 2024』p.5 図表 5 を筆者加筆修正。

2022 年にかけてサービス業が 15.7% (2010 年) から 20.2% (2022 年) と年々増加傾向にある一方、物販業は 66.1% (2010 年) から 61.7% (2022 年) と減少傾向にあることが示されている。さらに、新規開業した SC においては開業当初からこの傾向 (図表 3-1) は顕著にみられ、購買行動の変化とともに業種の割合を変化させながら消費者ニーズに応えようとしていることがわかる。

### 3.2.2 SC を支えるテナント企業群

SC は上述した業種変更によるテナント構成の変化の他に、SC の施設やテナントの活性化を行うリニューアルなど、様々な施策を通じて時代の要請に応えようとしてきた。時代の要請とともにテナントの活性化が行われてきた中で、出店数や集客力の面から SC を支えるテナント企業群がいることを谷 (2024a) は指摘している。谷は、郊外型 SC を対象<sup>21)</sup>にテナント企業の出店状況や出退店によるテナントの変化についてテナント・ダイナミクスという概念を用いて分析を行い、主に「中核テナント」、「主テナント」、「キーテナント」の 3 つ

21) 地方・郊外型 SC を出店するリーディング企業であるイオンモール (株)、三井不動産 (株)、(株) イズミの SC を対象に分析を行っている。

に属する企業が SC を支えていることを明らかにした。この 3 つに分類されたテナントの特徴はそれぞれ大きく異なる。具体的に、「中核テナント」とは出店数の面から SC を支え、概ねどこの SC に行っても存在するテナントとなる。「主テナント」は SC 運営企業側が集客力を期待し出店を求めるテナントであり、例えば SC の外壁やフロアガイド等を用いてテナント企業のブランドロゴを掲げ集客の促進がはかられている。最後に「キーテナント」はこれまで古くからテナントの中でも重視されてきた大型区画を占有するテナントとなる。さらに谷はこの 3 分類については完全に独立した関係ではなく、テナントの出店状況に応じて 3 分類に重なり合う特徴を持つテナントが存在することにも言及している<sup>22)</sup>。よって、SC は全てのテナント企業が並列の関係によって成り立つのではなく、SC を支えるテナント企業を中心に持続的な SC 運営がはかられてきたことがわかる。

### 3.3 SC の企業間関係にみる現状と課題

前節はテナント構成の基本概念を中心に、SC が業種構成やテナントを変化させながら時代の要請に応えようとしてきた実体を確認した。さらに、このテナント構成の背景には出店数や集客力の面から SC を支えるテナント企業群の存在があり、SC 運営企業と各テナント企業の関係はそれぞれの立場によって力関係が異なることがわかった。本節では、SC 運営企業のリーディング企業であり、SC 専門のディベロッパーであるイオンモール（株）の財務諸表ならびにテナントデータを基に、今日における SC の現状と課題について検証する。

#### 3.3.1 SC 運営企業の業績にみる現状と課題

企業にとって最も優先すべきことは、企業活動を通じて利益を生み出し、利害関係者（ステークホルダー）に還元することにある。そのため上場企業であれば有価証券報告書を通じて事業活動の結果をステークホルダーに公表する義務

---

22) 例えば、アパレルを展開するユニクロは、出店数も多く、大型な区画を有し、ブランドロゴも集客に利用されていることから「中核テナント、主テナント、キーテナント」の 3 つを網羅する。一方で家電量販店のエディオンは、SC への出店数は少なく、大型な区画を有し、ブランドロゴは集客に利用されていることから「主テナント、キーテナント」2 つを網羅するテナントとなる。ファーストフードのマクドナルドは中核テナントのみとなる。

が生じる。イオンモール（株）の有価証券報告書は SC 専業企業である特徴から、財務諸表の項目の中にテナントとの関係性を表す項目をみることができる。さらに、SC 運営企業の中でも全国各地に展開するリーディング企業であることから、業績推移を捉えることで SC の現状をみることが可能となる。

本項では、財務諸表の中でも企業の「収益性」と「テナント出店企業の負担金」に関わる項目に絞り検証を行う。期間は上場初年の 2002 年～2024 年までに報告された財務諸表を対象としている。

はじめに「収益性」について、企業の基本的な売上を示す項目に「営業収益」と売上に対して本業の事業利益が効率的に生み出されているかを示す「営業利益率」がある。イオンモールの「営業収益」は上場初年度の 2003 年～2007 年までは昨対比平均で 120% 増え、2008 年には 155%、2009 年は 135% と大幅に増加した。その後も 2018 年まで 110% 前後の成長率を維持し、リーマンショック (2008) や東日本大震災 (2011) の影響を乗り越えながら増収を続けてきた。またイオンモールの旗艦店である幕張新都心店 (千葉県) ができた 2013 年を基準に成長率を比較してみても、コロナ禍の緊急事態宣言を含む 2021 年度には一度減少したものの増加の一途をたどり、2024 年には 2.6 倍 (対 2013 年比) となったことがわかる (図表 3-2)。一方の営業利益率については営業収益に比べ 2005 年の 34.9% をピークに下降を続け、2017 年は、16.7% と営業効率はピーク時の半分以下に落ちた。加えて 2024 年には 2013 年の 42.4% に減少し、約 10 年で営業効率は半分以下となった。

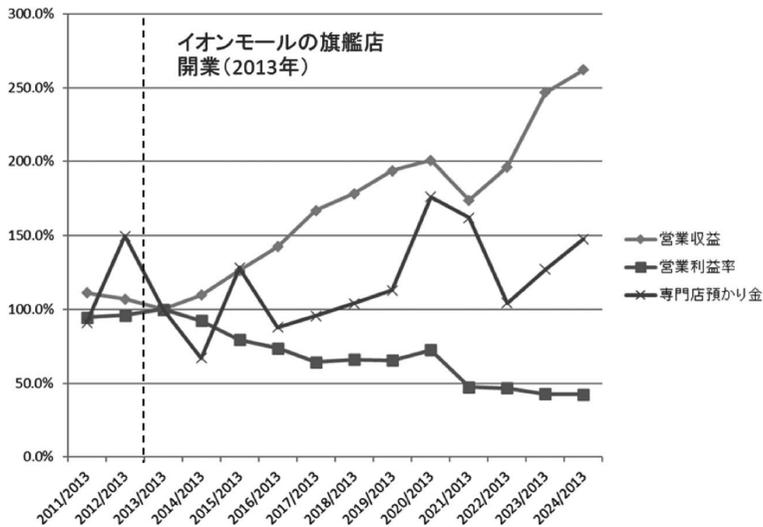
次に、「テナント出店企業の負担金」として、貸借対照表の「専門店預かり金」と損益計算書の「受取退店違約金」をみる。専門店預かり金とは貸借対照表における流動負債に属し、テナント出店企業の保証金として、SC 運営企業が一時的に預かる金額<sup>23)</sup>となる。また、受取退店違約金とは損益計算書における営業外収益に属し、本業以外の収益となる。この違約金は、テナント出店企業が SC に入店する際に賃貸借契約で結んだ契約期間を待たずして撤退した場合に支払われる。そのため、受取退店違約金の増加は、比例してテナント出店企業の撤退増加を意味することとなる。まずイオンモール（株）の専門店預かり金

23) 保証金については、賃料の 6 カ月分および現状にかかる回復見積り額を基準 (イオンモール (株) アニュアルレポートに基づく) としている。また、受取退店違約金が支払われる際には、専門店預り金を原資として計上する。

をみると、2007年（8,875百万円）から2008年（16,064百万円）にかけて2倍となり、以降は急激な増加に転じた。専門店預かり金の増加は、出店したテナントが増加したとみることもできるため2008年以降に大型SCの出店が加速したことが窺える。2020年には2013年と比べて176.2%、2024年時点においても147.5%と1.5～2倍に膨れ上がったことがわかる（図表3-2）。一方でテナントの撤退を表す受取退店違約金は専門店預かり金と同様に2008年以降に上昇が起り、2016年以降はさらに急激な上昇傾向となり高止まりが続いている。決算期としてはコロナ禍影響を受けていない2020年には2013年対比が約13倍（1,295.0%）であったことから、コロナ禍以前からテナントの撤退が顕著に進んでいたことがわかる（図表3-3）。

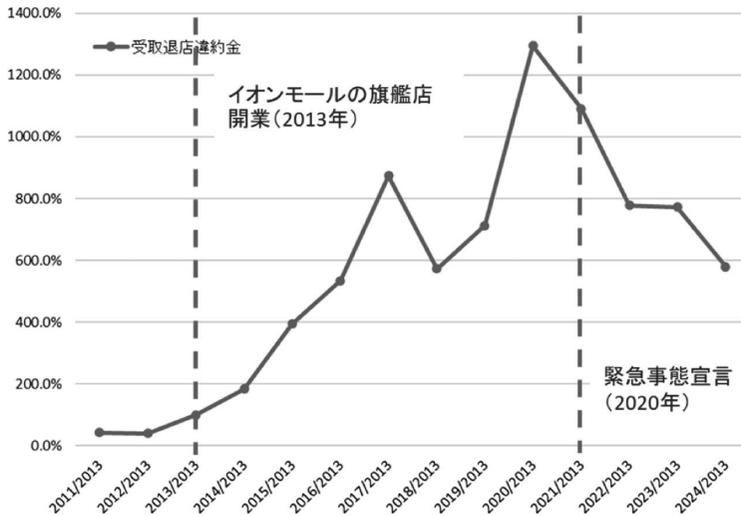
これら財務諸表の結果から、2000年以降に加速したSC業界の出店動向と比例するように、イオンモールもまた出店を加速させながら収益を伸ばしてきたものの、出店過多による飽和状態が進む中においては年々出店効率を悪化させてきたことがわかる。さらに、SCの新規開業とともに出店を加速したテナントもまた出店効率の悪化により、契約期間をまたずに撤退が進んでいたことが明らかとなっている。

図表3-2 イオンモール（株）における業績および専門店預かり金の推移



（注）イオンモール（株）の財務諸表を基に筆者作成。  
データは2013年を基準（100%）として増減率を検証した図である。

図表 3-3 イオンモール（株）における受取り退店違約金の推移



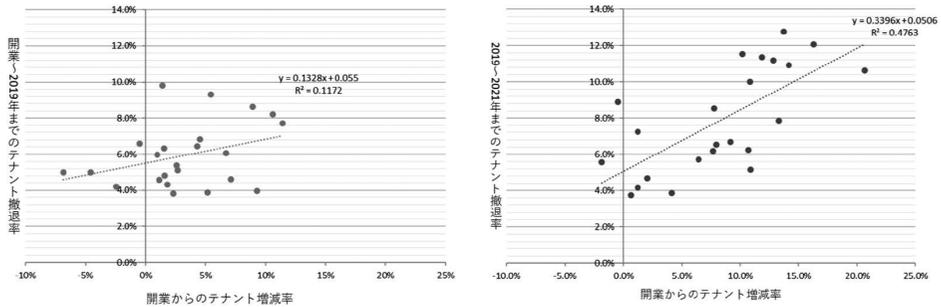
(注) 前掲注。

### 3.3.2 企業間関係にみる現状と課題：SC 運営企業とテナント企業の関係

前項では財務諸表をもとに SC の動向を捉え、出店を加速させながら成功してきた現状と、その一方で出店過多による飽和状態が出店効率の悪化やテナントの撤退を促進する課題があることに言及してきた。本項ではよりミクロな視点で SC を検証するため、実際の SC におけるテナント出退店の推移やテナント企業の財務諸表をもとに分析を進めることとした。

はじめに SC におけるテナント推移について、2011～2017 年に開業したイオンモール 24 SC を対象に分析した谷 (2023) の研究がある。研究結果としてコロナ禍以前はテナントの撤退率は SC によって程度差があったものの総テナント数に影響を与えるものではなかったとした。すなわち、撤退後に次の代替テナントの入替りがスムーズに行われていたことになる。しかしながら、コロナ禍を経てテナントの撤退率（入替り率）が高い SC ほど SC 全体の総テナント数が開業時点よりも減少傾向にあるという結果が示された（図表 3-4）。このことからコロナ禍以前までは SC の優劣は潜在化されていたもののコロナ禍を経て優劣は顕在化し、テナントを維持できない SC が露見した結果となった。ここまで SC 運営企業のデータから SC の現状と課題について検証してきたが、テナント企業側からみた SC はどのような状況にあるのかをテナント企業の財

図表 3-4 撤退率の高さが総テナントの減少に与える影響



$$y = 0.132 \times \text{総テナント増減率} + 5.5\%$$

$$y = 0.339 \times \text{総テナント増減率} + 5\%$$

被説明変数	係数値	t値	決定係数
開業～2019年のテナント撤退率	0.132	1.66 ns	0.117
2019～2021年のテナント撤退率	0.339	4.37 ***	0.476

\*: $p < 5\%$ , \*\*: $p < 1\%$ , \*\*\*: $p < 0.1\%$ , ns:非有意

(注) 谷 (2023) p. 106 図 2 より引用。単回帰分析における結果。

務諸表を基にみていく。

谷 (2024b) の研究では実際に SC に出店していることが確認できたテナント企業のうち上場企業に絞り財務諸表の分析<sup>24)</sup>を行っている。分析の結果、有価証券報告書の中で SC への資源依存を示した企業群ほどコロナ禍による負の影響を大幅に受けた一方で、イオンモール (株) を含むその他のテナント企業の業績に与える影響は SC に資源依存する企業に比べ軽微であった。

このことからコロナ禍の影響は度重なる休業・時短要請を通じて SC の成長を阻害しただけでなく、テナントを維持できない SC の実体や資源依存を前提に SC と運命共同体にあるテナント企業ほど業績の面においても厳しい状況にあることなど、SC の潜在的な課題を露見させるものであった。しかしながら、これまでは現在営業する SC の一部の事象をとりあげたものであるが、さらにテナントの撤退が加速することにより、SC そのものの撤退に結びつくことと

24) 谷 (2024b) の分析対象とする SC に出店するテナント企業のうち上場企業 140 社のうち、上場企業の決算報告が集中する 5～7 月に決算報告を行う上場企業 81 社を抽出。有価証券報告書の「事業等のリスク」の項目を基にテキスト分析を実施し、テキスト上にみられた SC への資源依存の程度を基にテナント企業を分類。2019 年度の業績を基準に 2020 年度、2021 年度の業績を比較し資源依存の程度と業績の関係を分析している。

なる。2022年に開業から20年で完全撤退した「ザ・モールみずほ16」（東京都）はその一例である。

## 第4章 考察：SCの進化と変革，飽和時代を乗り越える新たな視点

前章でとりあげたように，我が国にSCが誕生してからSC間の競争だけでなく，法律や消費動向，地域課題など様々な時代の変遷に伴う影響を受けながらSCは成長を続けてきた。本章では第2章で整理した組織進化・変革の枠組みを通じてこれまでのSCの動向を考察し，飽和時代に直面したSCに対する新たな示唆に結びつける。

### 4.1 時代の要請に呼応したSCの組織進化と変革

はじめに，SC誕生を起点に組織進化の過程（「変異(Variation)」→「選択(selection)」→「保持(retention)」）を整理し考察していく。

我が国は欧米からSCのビジネスモデルを取り入れつつ，倉橋の「3つの基本理念」<sup>25)</sup>に代表されるように新たに精神面からの企業間関係の視点を加えた独自のSC像を築いてきた。このようなテナント企業と共存共栄する考え方はイオンモール（株）や（株）イズミの年次レポート<sup>26)</sup>にもみられる。50年以上経った今日においても脈々と受け継がれており，日本のSCは欧米のビジネスモデルを参考に日本固有の精神性を踏まえた日本独自のSCに「変異：(Variation)」させ展開してきた。その後の展開は大店法から始まる出店規制の影響を受けながら，再開発型のSCや地方・郊外に大型SC(RSC)が進出するなど多種多様な出店形態を基にSCを拡大させてきた。その間，高度経済成長期や長期的なデフレ期などによる急激な消費動向の変化に対応するように，テナントの業種構成を変え，消費の方法<sup>27)</sup>までも変化させてきた。つまり，SC

25) 「3つの基本理念」とは「共存共栄」，「相互信頼」，「自主性尊重」である。

26) テナントとの関係をイオンモール（株）は「パートナー」と呼び，（株）イズミは「当社グループがテナントさまと共存共栄できるように取り組んでいる」と記載している。

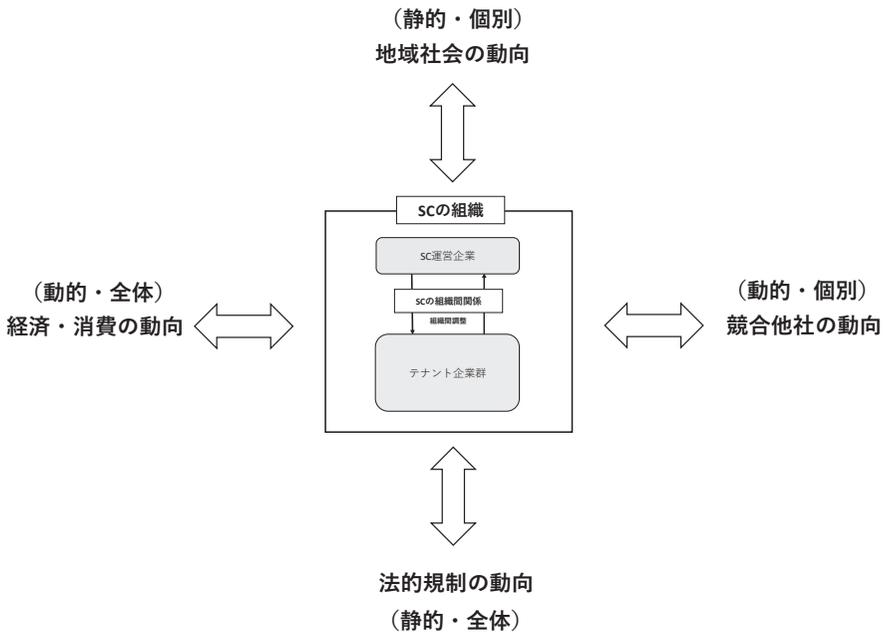
27) イオンモール幕張新都心店の出店計画に代表されるように，2010年代以降モノ中心の消費から体験・経験を消費するコト消費に移行する動きが強まった。

の進化・変革を誘引する環境とは全体に関わる法的規制や地域ごとに個性が生じる地域社会といった簡単には変わらない静的な環境と SC 業界に関わる競合他社や SC 業界に限らない経済・消費動向といった目まぐるしく変化する動的な環境など、常に多方面からの複雑な外部環境の影響を受けつつ整合性を保ちながら SC を発展・維持してきた。（図表 4-1）。

次に、組織変革の側面から考察する。

改めて SC の動向を組織変革の定義に照らすと、時代の変遷に伴う様々な外部環境の影響を受けながらも、出店方法やテナント構成といった戦略的な意図の伴った変化（変革）を行い SC の成長に結びつけてきた。さらに、出店過多による飽和状態が進みつつある中、イオンモールは 2011 年以降に全てのイオンモールの名称を「イオンモール+地域名」に統一し、SC ごとに独自のコンセプトを持たせながら地域の特色を SC の差別化要素として取り入れている。この動きはイオンモールに限らず他の SC 運営企業も呼応し、新規開業する施設設計からテナントの特色まで地域性を取り入れた SC に変革する動きが加速

図表 4-1 SC の組織と外部環境の相互作用に関する概念図



（注）SC の組織が外部環境から受ける影響に対して組織進化・変革する相互作用を表した概念図として筆者作成。

している。

しかしながら、このような SC の変革に対して谷 (2020) は、地元企業や新業態などの差別化に寄与するテナントの撤退する動きが顕著に表れていると指摘したことや、上述したようにテナントを維持できない SC の増加がみられるなど必ずしも変革が上手く進んでいるとは言えない現状が露見している。加えて、現在の SC はネット販売である e- コマースやメルカリなどのフリマサイトの台頭による購買行動の多様化や人口減少社会に伴う商圈の縮小など、新たな外部環境の変化に直面している。

このように、出店過多による飽和時代に加えて外部環境の変化が著しい今日においては、これまでの SC の進化の延長で考えられてきた変革の仕方そのものを見直さなければならない時代に直面しているのかもしれない。次節では、SC の原点である倉橋の考えに基づきながら飽和時代に直面した SC の今後について述べることにする。

#### 4.2 飽和時代を乗り越える SC 変革の新たな視点

原点回帰という言葉があるように、改めて SC の原点を作りあげた倉橋の考え方から SC の今後について考えていきたい。再度、倉橋が築いた「3つの基本理念」を振り返れば、「共存共栄」、「相互信頼」、「自主性尊重」など精神的な協働意識が強調されている。つまり協働意識と利益追求を両輪で行うことの重要性を説いている点が欧米とは異なる日本独自の SC 像の原点だといえるだろう。しかしながら、このような倉橋の考え方は、古くから伝わる日本独自の考え方と照らし合わせれば特異ではない。例えば、経済と道徳の両輪を謳う二宮尊徳や近江商人の三方良し、渋沢栄一の論語と算盤など例を挙げればきりがなく、ようは個人の利益のみを追求する考えを否とし、周囲の豊かさや個人の豊かさを両輪で考えることを是としている。

では SC 誕生から半世紀が経過した今日において、果たして原点となる基本理念を体現してきたといえるのであろうか。この 50 年間、SC の進化とともに SC 運営企業は独自性を高めた SC 開発の能力を高め、テナント企業側は独立した店舗をもたず SC に出店することを前提とした企業が増えた。また、SC を新業態の試す場として活用するなど、互いの専門性を高めあいながら成長してきた。つまり、分業を前提に互いの事業領域（ドメイン）に対して自主

性を尊重した共存共栄はなされてきたのである。しかしながら飽和する SC の現状において、テナントを維持できない SC の増加や業績の面で共存共栄できていない SC の内情を踏まえれば、これまでの延長として SC の組織が行ってきた共存共栄には限界があるのではないかとわがざるを得ない。そのため、筆者は真の意味での「3つの基本理念」の実現が必要ではないかと考えた。具体的には、「他のドメインに踏み込む協働」と「SCの組織と外部環境をつなぐ協創」の2つの視点である。

#### 4.2.1 他のドメインに踏み込む協働の視点：アダストリアの事例

路面店などの自主店舗をもたず<sup>28)</sup>、SCに出店することを前提にアパレルを展開する企業にアダストリアがある。アダストリアは谷(2024)の研究においても中核テナントとして位置づけられ、出店数の面からもSCを支える企業である。

近年、アダストリアは本業であるアパレル業界への危機感から2021年8月に対企業向けプロデュース事業や企業との協業案件を専門に扱う部署として「アダストリア・ライフスタイル・クリエイション」を立ち上げ、他社との協業を加速させている。

##### (1) SC 運営企業との協業

SC 運営企業の中には GMS（総合小売）を展開する企業がある。アダストリアは30以上のブランドを展開するアパレル企業の強みを活かし、2022年9月には（株）イズミの新ブランド「SHUCA（シュカ）」を、2024年2月には（株）イトーヨーカ堂の新ブランド「FOUND GOOD」をそれぞれプロデュースした。プロデュースには商品の企画生産だけでなく、MD計画、売場の空間演出、SNSを使ったプロモーション、売場スタッフへの接客研修など、幅広い領域で支援が行われている。

##### (2) テナント企業との協業

テナント企業との協業について、2020年代に入ると異業種へのプロデュース

---

28) テナント企業の中には複数のブランド戦略を行う企業があり、谷(2024a)は、MBMT（マルチブランド・マルチテナント）と企業分類した。

スを本格的に開始した。飲食店を中心にテナント展開をするサンマルクホールディングスとの協業については2022年からECサイトで協業を開始し、さらに2024年にはサンマルクが展開する鎌倉パスタの福袋をデザインするなど他社に踏み込んだ連携が行われている。

さらに2021年5月にはWEBストアと実店舗を融合した「.st（ドットエスティ）」を立ち上げ、2023年期には自社サイトをオープン化し、実店舗を持つテナント企業同士が相互に新規顧客を獲得し合う仕組みを作り上げた。ZOZOタウンや三井不動産（株）の&モールなどに代表されるインターネット上のショッピングモールのようなe-コマースと比べれば様々な企業が参加するネットショッピングは珍しくはない。しかしながら、実店舗を持つテナント同士が協業する視点を持ちながらWEBストアを立ち上げている点に新規性がある。具体的には、実店舗を持つ企業ならではの重要な資源に店頭スタッフがいる。彼ら（彼女ら）の経験や知見を最大限に活かせるよう参加する企業の店舗スタッフが互いの商品を交えたコーディネートを投稿し合う仕組みがつけられている。つまり、自社の枠組みを超えた協業をリアルとデジタルの両面から行っているのである。2024年12月に「(株) アンドエスティ<sup>29)</sup>」を設立し、外部企業が参画する取り組みを加速させている。

#### 4.2.2 SCの組織と外部環境をつなぐ協創の視点：イオンモールの事例

イオンモール（株）は、2023年から2030年ビジョンとして自社を「地域共創業」へ向かう目標を掲げた。これまでは自社の商業施設をベースに自社主導で地域課題を解決していたものから、商業施設にとどまらず活動フィールドを地域・社会まで広げ、実行する主体を同じ志を持つパートナー<sup>30)</sup>との共創と位置づけた。主な目的としては、地域と共創することを通じて、魅力あるまちづくりを実現し、地域とともに発展することで収益を拡大することとしている。

これまでイオンモール（株）は出店地域との繋がりとして、木を植える植樹

---

29) 事業目的として、「取引先企業との連携をさらに深め、ファッション業界全体に新たな価値を提供します。デジタルとリアルを融合し、お客さまへより良いショッピング体験を提供します。」と謳っている。

30) パートナーには、テナントなどの取引先企業だけでなく、地域社会、お客様、従業員、株主・投資家、NPO・NGOなど様々なステークホルダーが想定されている。

祭や田植えから稲刈り，地域の団体のイベントの開催など地元住民との交流や発表の場を提供してきた。さらに，上述したように防災の観点から出店地域の自治体との「包括連携協定」を結び，地域に不可欠な防災拠点としての期待も高まっている。このように，SC 運営企業にはまちづくりまでを射程に入れたデイベロッパーの視点から，常に SC 外組織である地域との関係，SC 内組織のテナントとの関係の両方を持つことが最大の強みとして考えられている。

しかしながら，真の意味での「地域共創業」を実現するのであれば一体一の関係を前提とする共創から複数の主体が関わる「協創」に視点を移行すべきだと筆者は考える。倉橋は SC 運営企業の立場について，「SC をオーケストラにたとえれば，さしずめテナントは個々の奏者であり，SC 運営企業は指揮者のようなものだ」と述べた。この考えをもとに SC 運営企業を地域共創業における指揮者に置きかえれば，地域とテナント企業をつなぐコーディネーター（ハブ）として協創を実現する役割としての視点が不可欠ではないだろうか。そのうえで谷（2023b）が示唆するように，SC が誕生から今日まで続く小売に特化した視点から脱却し，出店地域におけるネットワーク形成の基盤を SC が担うことにより，地域と共存共栄する持続可能な SC の実現につなげるのが期待される。

## 第 5 章 おわりに：結論および課題と展望

本研究では SC そのものを組織と捉え，50 年間の歴史をたどりながら時代の要請にどのように応え SC を進化させ，変革してきたかについて検証・考察を行ってきた。時代の要請というと単純に聞こえてしまうが，同業態との競争にとどまらず法律による規制や急速に移り変わる消費動向，地域ごとに異なる課題や要望など，時代ごとに複雑な外部環境の影響を受けながら百貨店やスーパーを凌駕するところまで組織を進化させ成長を続けてきたことがわかった。この成長を支えてきたのが，まさに SC の組織変革であった。SC の主な組織変革としては，時代ごとに戦略的に意図を変化させながら出店方法や施設設計，テナント構成の変化（変革）が試みられてきた。その一方で，50 年に渡り成長を続けてきた SC は，近年，全国的な出店過多による飽和状態が引き起こす課題に直面した。課題への対応として，個々の SC に地域独自のコンセプトを持

たせながら地域の特色を SC の差別化要素として取り入れるなど、これまでの街づくりの延長としての組織変革が行われてきた。しかしながら、現状はテナントを維持できない SC の増加や SC そのもの自体の撤退を余儀なくされる事例が増えており、必ずしも変革が上手く進んでいるとはいえない。加えて、現在の SC はネット販売である e- コマースやメルカリなどのフリマサイトの台頭による購買行動の多様化や人口減少社会に伴う商圈の縮小など、新たな外部環境の変化にも直面しており取り巻く環境は一層厳しさを増している。

このように、これまで半世紀の長い年月をかけて SC が進化してきた延長から組織変革を考えることは限界を迎えており、次の半世紀に向けて新たな組織変革の視点が必要ではないかとの結論に至った。

第一に原点回帰の視点である。SC における原点とは倉橋が築いた「3つの基本理念」であった。「3つの基本理念」には「共存共栄」、「相互信頼」、「自主性尊重」など精神的な協働意識が強調され、協働意識と利益追求を両輪で行うことの重要性を説く日本古来の考えに基づく独自の SC 像の視点である。これまで分業による SC 運営企業とテナント企業は互いの専門性を高めながら、互いの事業領域（ドメイン）に立ち入らない自主性尊重を重視した共存共栄がなされてきた。しかし、倉橋は共存共栄の例として「同じ釜の飯を食べる一大家族」としているように、互いのドメインに踏み込んだ共存共栄を示している。この考えに立ち返れば、単なる家主と店子のようにみられる関係を超えた真の意味で協働し合う共存共栄に結びつく。この動きに通じる一つの例としてテナント企業のアダストリアをとりあげ、テナント企業が中心となり、SC 運営企業とテナント企業の両方と協業を進める事例を紹介した。

第二に、SC の組織と外部環境をつなぐ協創の視点である。SC の設立から管理・運営までを担うのが SC 運営企業である。そのため、SC 運営企業はテナント企業にはできない地域とのつながりを持つことができる。これまでには、SC 運営企業と地域がつながる一体一の関係であった。しかしながら倉橋は SC 運営企業の立場について、「SC をオーケストラにたとえれば、さしずめテナントは個々の奏者であり、SC 運営企業は指揮者のようなものだ」と述べた。この考えに基づき SC 運営企業が持つ役割を考えれば、SC 運営企業が常に各ステークホルダーとの一体一関係を築くのではなく地域とテナント企業をつなぐコーディネーター（ハブ）として協創を実現する役割こそが地域そのもの

を豊かにする視点として不可欠ではないかという考えに至った。

以上のように SC の 50 年を振り返り今後の SC について考察してきたが、上記に示した組織変革の新たな視点を提言するためには、さらに SC 運営企業やテナント企業の活動をつぶさに検証しなければならないため、事例を増やしていくことが今後の課題となる。SC が前向きな組織変革を通じて次の 100 年目を迎えられよう、引き続き研究を続け貢献していきたい。

#### 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。
- Daft, R. L. (2001) *Organization Theory and Design*. 2nd Edition, South Western College. 邦訳、(2002)『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』高木晴夫訳、ダイヤモンド社。
- Duncan, R. B. (1972) "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty." *Administrative Science Quarterly*, 17(3), pp. 313-327.
- Gruen, Victor (1973) *Centers for the Urban Environment*. *Van Nostrand Reinhold*. 邦訳、ビクター・グルーエン (1977)『都市のセンター計画』中津原努ら訳、鹿島出版会。
- 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。
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York, NY: Happer & Row.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology* Prentice-Hall 邦訳、シャイン (1966)『組織心理学』松井賚夫 訳、岩波書店。

##### 【和文】

- 遠藤健哉 (2013)「組織の変革」十川廣國 編著『経営組織論』第 10 章、中央経済社。
- 大月博司 (2005)『組織変革とパラドックス』同文館出版。
- 大甕聡 & 未来 SC 研究会 (2021)『突破する SC ビジネス—続／新ショッピングセンター論—』織研新聞社。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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』日本ショッピングセンター協会, pp. 52-54。
- 境 新一 (2024)『企業紐帯と業績の研究 第 2 版増補版』文眞堂。

- 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。
- 高瀬武典 (2006)「組織変革と組織進化—組織分析における「時間」の位置づけ—」『組織科学』39 (4), pp. 4-11。
- 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 (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 (2022)「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 (2023)「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 (2024a)「ショッピングセンターにおける競争と協調に基づくテナント・ダイナミクスの研究—中核テナント企業の存在が企業間関係に与える影響—」成城大学大学院 博士論文, pp. 1-132。
- 谷 真哉 (2024b)「ショッピングセンターにおける企業間関係の変化に関する考察—公開情報を用いたテキスト分析に基づくテナント企業の資源依存に着目して—」『第43回 大会一般報告予稿集』社会経済システム学会, pp. 1-4。
- 中條秀治 (1998)『組織の概念』 文真堂。
- 日本ショッピングセンター協会 (2003)『JCSC 30年史』 日本 SC 協会。
- 日本ショッピングセンター協会 (2013)「JCSC 40年の記録」『SC JAPAN TODAY』7・8月号 合併号別冊, 日本 SC 協会。
- 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。
- 船津昌平 (2023)『組織変革論』 中央経済社。
- 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』 日本 SC 協会訳, 日本 SC 協会。
- 南 亮一 (2023)「ショッピングセンターのあゆみと今日」『SC JAPAN TODAY』 日本 SC 協会, 6月号, pp. 10-15。
- 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。
- 横山齊理 (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, 2022～2024年。
- 『商業施設総覧』2017～2019年。

**【インタ - 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/>

イオンモール（株） HP <https://www.aeonmall.com>

（株）イズミ HP <https://www.izumi.co.jp/>

東神開発（株） HP <https://www.toshin-dev.co.jp/>

三井不動産（株） HP <https://www.mitsuifudosan.co.jp/>

（株）アダストリア HP <https://www.adastria.co.jp/>

（すべて 2025 年 1 月 最終閲覧）。

（たに・まさや 東京工芸大学非常勤講師）

飽和するショッピングセンターの現状と課題

— 時代の要請に応える SC の組織変化の視点から —

(研究報告 No. 100)

---

令和7年5月20日 印刷

令和7年5月30日 発行

非売品

著者 谷 真 哉

発行所 成城大学経済研究所

〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20

電話 03 (3482) 9187 番

印刷所 レタープレス株式会社

---





