
全国主要ショッピングセンター、 SC デベロッパー・運営事業者の徹底調査 2016

満足度の高い SC の特性と DV、PM の生き残り戦略

▼ 研究 矢野経済研究所

調査概要

1. 調査目的

国内の主要なショッピングセンター（SC）デベロッパーとSC運営事業者である事業者側と、ショッピングセンターの利用者側の双方を調査し、SCにかかわるステークホルダーの現状と課題、展望を把握することを調査の目的とした。

2. 調査対象

- (1)弊社が選出した国内の主要12SCデベロッパー
- (2)弊社が選出した国内の主要8SC運営事業者
- (3)国内主要50のショッピングセンターを売り上げと出店地域のバランスなどを考慮して任意に抽出し調査対象とした

3. 調査内容

- (1)国内のSC市場の動向とトレンド
- (2)アウトレットモールの市場動向
- (3)主要デベロッパーの事業戦略の現状と課題
- (4)主要SC運営事業者の事業戦略と現状
- (5)出店している、あるいは出店実績のあるPMの満足度評価（5段階評価）
- (6)国内主要50のショッピングセンター—売り上げと出店地域のバランスなどを考慮して任意に抽出
 - ①月1回以上利用するショッピングセンターの利用評価（5段階評価）
 - ②ショッピングセンターに期待すること、重視することについて（3段階評価）など

※調査内容・項目の詳細は目次を参照

4. 調査方法

- ◇WEB調査法
- ◇アンケート郵送法
- ◇直接面接ヒアリング

5. 調査期間

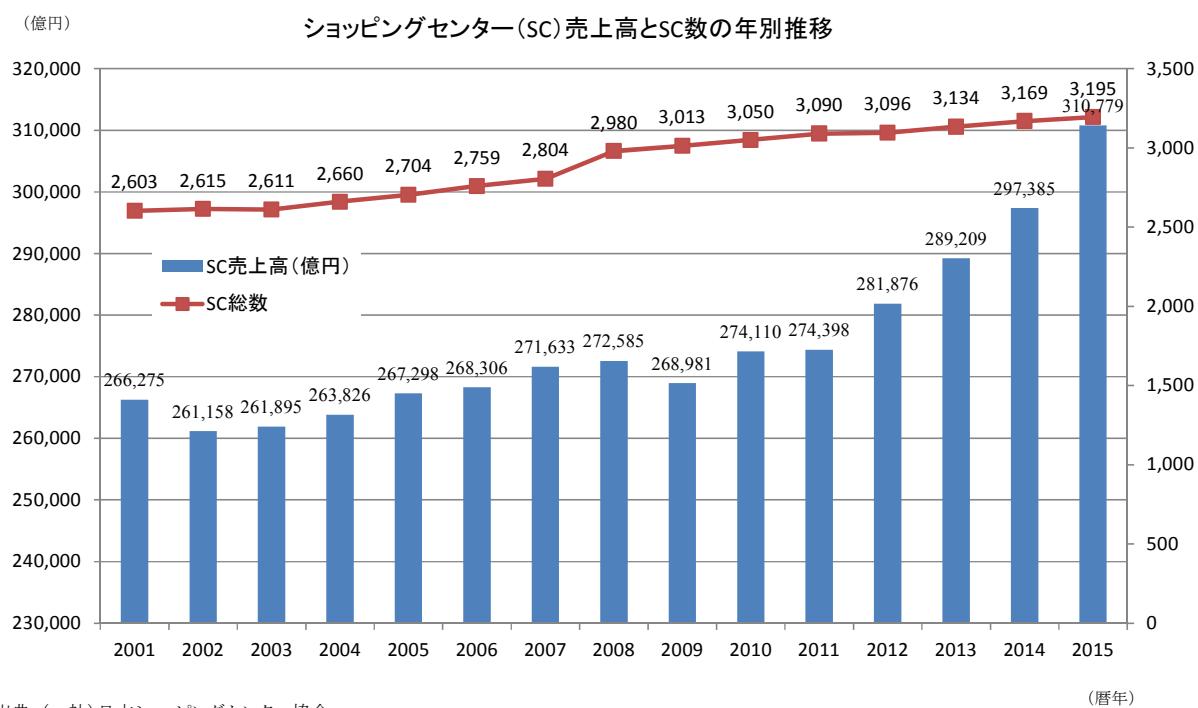
2016年6~9月

6. 企画・調査・編集

株式会社矢野経済研究所 ファッション&リテールグループ
ヤノニュース編集部 担当：松井和之

全国主要ショッピングセンター、SC デベロッパー・運営事業者の徹底調査 2016 ～調査結果のポイント～

1. 市場動向



出典：(一社)日本ショッピングセンター協会

一般社団法人日本ショッピングセンター協会によれば、2014年末の国内総SC数は3,169、2015年に開業した60SCと、2015年以前に開業していた商業施設で新たにSCの定義に該当するようになった21SCを加え、さらに2015年内に閉鎖あるいはSCの基準を満たさなくなった55件を差し引くと、3,195SC、これが2015年末時点の国内総SC数である。

2015年の第一四半期は消費税率アップ前の駆け込み需要の反動や、暖冬による冬物衣料の不振というマイナス要因があったものの、インバウンド需要、北陸新幹線開業効果などから、年間のSC総販売額は31兆779億円となり、前年対比4.5%の伸びとなった。

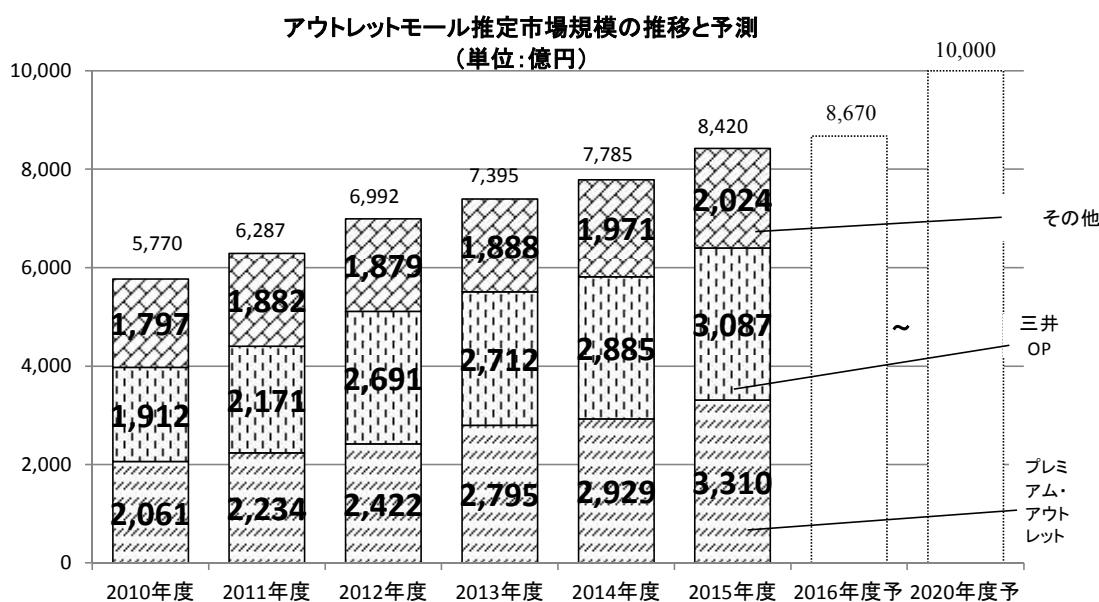
■セグメント別の市場動向

アウトレットモールの動向～インバウンド需要が売上を底上げし成長が続く。2強が市場をリード～

- 弊社推定による2015年度のアウトレットモール市場規模は8,420億円である。前回調査をした2010年度と比較すると、5年間で146%の伸びで2,650億円の拡大となった。
- アウトレットモール市場を牽引する大手デベロッパー2社（三菱地所・サイモン、三井不動産）の市場における割合は売上高で約76%を占める。

特に2社はアウトレットモールの展開を始めた初期の頃から、訪日外国人の取り込みを課題として各種の施策に着手してきた。具体的には、館内案内の多言語表示や海外発行のカード取り扱いなど施設側の受け入れ態勢はもとより、国内外の観光コンベンションでの施設紹介やSNSでの情報発信、旅行エージェントと組んだ団体客の誘引など、多岐に亘ってアプローチを推進してい

る。ここにきて訪日客の爆発的な増加もあり、売り上げを底上げする推移となった。



※矢野経済研究所推計

SC デベロッパーの動向～存在感を増す SC～

- 各社の強みやノウハウを集大成した開発—開発案件の数では、イオンモールの積極的な開発が突出している。同社はここ数年、毎年数か所で新規 SC を開業しており、今後も年間で 6SC 前後の計画が立てられている。郊外の広大な敷地での展開に加え、駅前や観光地など立地のタイプも広がりを見せている。さらには、コンセプトモールと呼ばれる、SC の個性やテーマを強く打ち出した開発にも着手している。
- インバウンドへの対応—各デベロッパーは免税カウンター設置などの受け入れ態勢の整備はもとより、海外に出向いて展示会等でアピールしたり、現地の SNS での情報発信を仕掛けたり、SC への集客と買物需要の刈取りに一層の力を注いでいる。
特にアウトレットモールでの波及効果は大きく、御殿場プレミアム・アウトレットにおいては、2015 年度で約 80 万人の訪日外国人が訪れたと推測している。売上高も前年に比べ 17% の増加である。プレミアム・アウトレットを展開する三菱地所・サイモンは社内横断チームでインバウンド対応の組織を組成し、同社が得意なエージェントへのアプローチなどをより強化して取り組んでいる。

PM 事業者の動向とテナントから評価されるポイント～淘汰進み、実績ある事業者が残る～

- 2000 年以降、国内に SC の開業が増え続け、また PM は SC 運営の専門業者とはいえ、特段難易度の高い技術や設備、資本力を必要としないため、参入が相次いだ。元来 PM 事業は利益率の高いビジネスではなく、コストのうち、人件費がその多くを占める。受託物件が増えれば人手が必要になる。が、運営を受託するタイミングは不定期である。受託できるという確約もない。この点、親会社の開発した物件のみを請け負う三井不動産商業マネジメントは安定している。
- PM 事業の参入が 2010 年前頃まで続いたが、現在は淘汰が進み、一段落し、実績のある PM 事業者が残っている。

顧客満足度の高い SC の特性～満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」～

- 末端ユーザーによる顧客満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」で、調査開始以来トップはずつと「玉川高島屋 S.C」だったが入れ替わった。3位は「アミュプラザ博多」72.2 ポイント、4位「テラスモール湘南」70.8 ポイント、5位「三井ショッピングパークららぽーと TOKYO-BAY」70.6 ポイントの順である。
- 末端ユーザーが SC を利用するにあたって、最も重視するのは「利用したいお店が入っているかどうか」、次いで「施設のある場所、行きやすさ（立地）」、「施設内の雰囲気」（38.7%）、「入っている店の数の多さ」の順である。

2. 企業動向

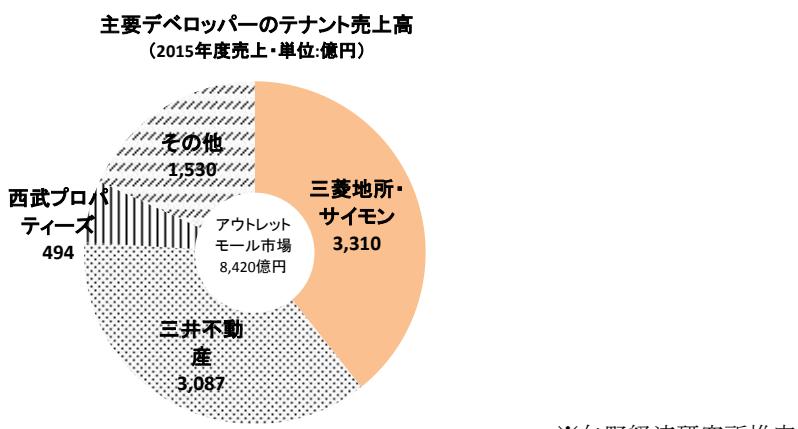
(1)SC デベロッパー

2015 年度の主要なデベロッパーの SC の売り上げ状況は概して好調に推移している。

| 企業名 | 動 向 |
|----------------|---|
| アトレ | アトレが運営に関わる全 SC の 2015 年度売上高合計は、2,396 億円で前年比は 126.4% である。 |
| イオンモール | 展開 SC 数は開発、運営受託合わせて国内と海外で 164 に上る。2013 年度からは毎年 6SC 前後の開業を継続するとともに、増床を含めた既存モールのリニューアルにも積極的で 2016 年度は 21SC で計画している。 |
| 東急不動産 | 2015 年度の代表的な 2SC の売上高一ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター 38,553 百万円、前年比 138.3%、あべのキューズモール、同 35,612 百万円、同 100.2%。 |
| 東急モールズデベロップメント | 2015 年度の代表的な3SC の売上高一たまプラーザテラス 53,780 百万円、前年比 102.9%、武蔵小杉東急スクエア 14,530 百万円、同 101.4%、青葉台東急スクエア 22,276 百万円、同 100.6%。 |
| 東神開発 | 2015 年度の代表的な 2SC の売上高一玉川高島屋S.C 51,080 百万円、前年比 101.7%、柏高島屋ステーションモール 20,205 百万円、同 99.5%。 |
| パルコ | 2015 年度の全店合計では、2,430 億円の実績で、前年比は 101.6%。既存店合計での前年比は 99.3% であった。 |
| 阪急阪神ビルマネジメント | 2015 年度の代表的な 3SC の売上高一阪急西宮ガーデンズ 39,444 百万円、前年比 98.8%、阪急三番街 33,526 百万円、同 104.3%、HEPファイブ 17,832 百万円、同 100.2%。 |
| 三井不動産 | 2015 年度ららぽーと他(リージョナル型 SC)の売り上げ動向はアパレルは不振だが食料品、フードコートなどが好調で既存 10SC の前年比は 102.5% であった。アウトレットはインバウンド需要と共にポイントによる顧客化が寄与し既存 9SC の前年比は 100.4% であった。 |
| 三菱地所 | 2015 年度の代表的な SC の売上赤一丸ビル 20,334 百万円、前年比 100.1%、新丸ビル 21,560 百万円、同 98.2%、マークイズみなとみらい 25,000 百万円、 |

| | |
|------------|---|
| | 同 102.3%。 |
| 三菱地所・サイモン | プレミアム・アウトレット9施設の2015年度の売上合計は3,310億円で、前年比で113%であった。特に御殿場はインバウンド効果も大きく、891億円と前年に比べ130億円の増加、前年比では117%と大きく伸長した。 |
| メトロプロパティーズ | 地下鉄駅構内の商業施設「エチカ」や駅周辺のショッピングセンター「エソラ」「メトロ・エム」などの商業施設の運営管理がメインであるが、これ以外に駅構内の飲食店舗の事業展開や、商業施設開発や運営の外部へのコンサルティングも手掛けている。同社が駅構内で展開するエチカ、エチカフィット、メトロピアは合計34駅で展開し、約130店舗出店している。 |
| 森ビル | グループの主力7商業施設(六本木ヒルズ・表参道ヒルズ・ヴィーナスフォート・アーラクヒルズ・愛宕グリーンヒルズ・虎の門ヒルズ・ラフォーレ原宿)の2016年3月期テナント売上合計は、前年比で109.3%であった。 |
| ルミネ | 2016年3月開業のNEWoManを除く、2015年度全15施設の売上は3,255億円で前年比101.3%であった。なお、アイルミネを展開するEC事業は48億6千万円で前年比120.6%の大幅伸長であった。 |

(2)アウトレットモール



- 弊社推定による2015年度のアウトレットモール市場規模は8,420億円である。5年間で146%の伸びで好調である。
- アウトレットモール市場を牽引する大手デベロッパー2社(三菱地所・サイモン、三井不動産)の市場における割合は売上高で約76%を占める。
-

| 企業名 | 動向 |
|-----------|--|
| 三菱地所・サイモン | 米国の「プレミアム・アウトレット」を日本国内9か所で展開。リゾートを思わせる非日常空間での買い物体験が強み。組織も専門的かつスリム化された高効率経営で、利益水準も高い。 |
| 三井不動産 | 国内ショッピングセンターのリーディングカンパニー。「三井アウトレットパーク」のブランドで13か所で展開。テーマパークのような楽しさの中でのショッピングがコンセプト。 |

| | |
|-----------|---|
| 西武プロパティーズ | 自然環境を活かしたリゾート型のアウトレットモールを運営。相次ぐ拡張、リニューアルで売上は拡大。観光地での各種レジャーと絡めたプロモーションが強み。 |
|-----------|---|

(3)PM 事業者

国内の主要な PM 事業者は親会社が大手デベロッパーあるいは小売業などである。親会社と連携して開発→運営を受託することが多い。

| 親会社 | 子会社(PM 事業者) |
|------------------|-----------------|
| 東急不動産 | 東急不動産 SC マネジメント |
| 三菱地所 | 三菱地所リテールマネジメント |
| 東京建物 | プライムプレイス |
| 住友商事 | 住商アーバン開発 |
| 三井不動産 | 三井不動産商業マネジメント |
| 野村不動産ホールディングス | ジオ・アカマツ |
| ジョーンズラングラサール、丹青社 | 丹青モールマネジメント |
| 三菱商事 | 三菱商事都市開発 |
| イトーヨーカ堂 | モール・エスシー開発 |

■ SC の開発と運営は親会社と子会社で分担しているケースが多い

一般的に SC は開発と運営を分離しているケースが多い。SC の運営事業者をプロパティマネジメント、PM 事業者と呼ぶ。主要な PM 事業者の特徴は、不動産大手あるいは小売大手の子会社であり、親会社が開発した物件を運営受託するケースが多いことである。

■ グループ戦略により、外部物件を受託するかどうかが異なる

PM 事業者には親会社が開発した物件のみを運営する事業者と、親会社あるいはグループ以外のデベロッパーが開発した物件も手掛ける 2 つのタイプがある。前者の代表は三井不動産商業開発で、基本的に三井不動産が開発した物件しか運営しない。それ以外の PM 事業者は外部の物件も運営を受託している。少数派は前者で、後者が多数派である。

3. 課題と展望

(1)アウトレットモール

課題は大きく次の 4 点である。

- ① 競合激化
- ② アウトレットモール専用商品の急増
- ③ 消費者のブランド離れ
- ④ テナントの人材不足

■展望:2020 年に市場規模 1 兆円を見込む

新規の開業は限られるものの、2020年東京オリンピック・パラリンピックへ向けての訪日外国人増加の下支えや既存モールのリニューアル、テナント入れ替えなどのプラス要素により、手堅い成長が続く。2020年度の市場規模は1兆円を見込む。

(2)SC デベロッパー

課題は大きく次の3点である。

- ① 競合の激化
- ② オムニチャネルへの取り組み
- ③ 少子高齢化と人口減少社会への対応

■展望:問われるタウンマネジメント力

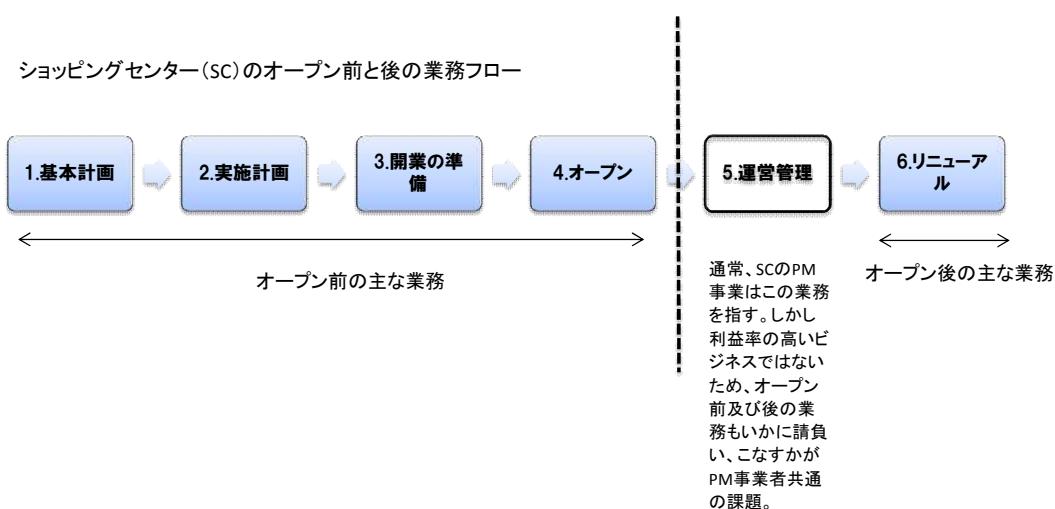
ショッピングセンターを単なる買物機能だけでなく、別の機能も付加した存在となることに対応の方向性を見出している。具体的には、交流や学び、居心地の良さなどをキーワードにした開発や運営が活発になる。これらの課題は人気テナントを単に組み合わせるテナントミックスだけでは解決するものではなく、施設のハード面や環境、サービスの提供など、まちのマネジメントの観点、すなわちタウンマネジメントの観点が不可欠になる。

(3)PM 事業者

■人件コストの軽減が課題。展望は明るく、まちづくりの観点からの再生が競争ポイント

共通の課題は人件コストをいかに軽減するかである。人件コストの軽減に加え、オープン前と後の業務をいかに拡大していくかも収益獲得の大きな課題である。

今後のPM市場の展望は明るい。再生・バリューアップの対象となるSC数が増えるとすれば、そのようなSCに、どのようなソリューションを提供できるのかが争点になる。「まちづくりの視点(タウンマネジメント)」であり、とすれば、大手不動産系のPM事業者が将来的には競争優位になる。



『全国主要ショッピングセンター、SC デベロッパー・運営事業者の徹底調査 2016』目次

(調査概要)

(サマリー)

第 1 編 2015~2016 年上期 SC 市場の動向とトレンド**■2015 年ショッピングセンター売上高は前年対比 4.5% 増に.....19**

——百貨店、チェーンストアより高い成長率をキープ

1. 2015 年のオープン SC の動向

2. 2015 年国内 SC 全体の現況

◇2015 年の業界トピックス—SC のインバウンド対応について

3. 2016 年国内 SC の動向

第 2 編 アウトレットモールの市場動向

——インバウンド需要が売上を底上げし成長が続く。2 強が市場をリード

1. アウトレットモール市場の動向.....41

2. アウトレットモールの市場規模と今後の予測.....44

3. アウトレットモール業界の課題と今後.....50

4. アウトレットモール主要 2 社の動向.....52

□アウトレットモール一覧

第 3 編 主要デベロッパーの事業戦略の特徴と現状**◆主要 SC デベロッパーの現状と課題.....57**

①株式会社アトレ.....61

②イオンモール株式会社.....73

③東急不動産株式会社.....90

④株式会社東急モールズデベロップメント.....98

⑤東神開発株式会社.....105

⑥株式会社パルコ.....113

⑦阪急阪神ビルマネジメント株式会社.....124

⑧三井不動産株式会社.....130

⑨三菱地所株式会社.....147

⑩三菱地所・サイモン株式会社.....156

⑪株式会社メトロプロパティーズ.....162

⑫森ビル株式会社.....169

⑬株式会社ルミネ.....178

第4編 SC 運営事業者(PM)の事業戦略と現状

| | |
|-------------------------|-----|
| ◆主要プロパティマネジメント事業者の現状と課題 | 189 |
| ①株式会社ジオ・アカマツ | 196 |
| ②住商アーバン開発株式会社 | 199 |
| ③株式会社丹青モールマネジメント | 202 |
| ④東急不動産SCマネジメント株式会社 | 205 |
| ⑤株式会社プライムプレイス | 211 |
| ⑥三井不動産商業マネジメント株式会社 | 215 |
| ⑦三菱地所リテールマネジメント株式会社 | 218 |
| ⑧株式会社モール・エスシー開発 | 221 |

第5編 全国主要50SCの来店客評価調査

| | |
|---------------------|-----|
| ■全国主要50SCの顧客満足度評価調査 | 227 |
|---------------------|-----|

—全国主要50SCの総合満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」

◇調査概要◇

1. 調査対象
2. 調査の方法
3. 調査期間
4. 調査内容・項目
5. 分析の仕方について

I. SCの顧客満足度ランキング

| | |
|--|-----|
| 1. 全国50SC中の満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」—総合満足度ランキング | 231 |
| 2. 充足度ランキング | 235 |
| (1)立地(施設のある場所、行きやすさ) | |
| (2)駐車場の利用しやすさ | |
| (3)施設内の雰囲気 | |
| (4)施設全体の広さ・大きさ | |
| (5)利用したいお店が入っているかどうか | |
| (6)入っているお店の数の多さ(入店店舗数) | |
| (7)施設内の休憩する場所やフリースペース | |
| (8)施設のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト) | |
| (9)施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など) | |

II. 調査結果による SC の分類と顧客満足度の高い SC の特性

| | |
|---|-----|
| 1. 相関行列に見る評価間の相関..... | 246 |
| 2. クラスター分析による SC の分類..... | 247 |
| 3. 主成分得点による散布図分析—駅近で充分な面積を持つ SC の評価が高い..... | 248 |
| ◆調査対象 50SC のクラスター分析図(デンドログラム) | |
| ◆調査対象 50SC の主成分得点プロット図 | |

III. SC 一般に期待する要素

| | |
|-----------------|-----|
| 1. 全国..... | 251 |
| 2. 10 年前比較..... | 251 |
| 3. エリア比較..... | 253 |

IV. 50SC の顧客満足度評価

| | |
|------------------------------------|-----|
| ◆50SC の満足度一覧表..... | 256 |
| 1. 札幌ステラプレイス ----- | 257 |
| 2. アリオ札幌 ----- | 258 |
| 3. エスパル仙台 ----- | 259 |
| 4. ららぽーと TOKYO-BAY ----- | 260 |
| 5. イオンモール幕張新都心----- | 261 |
| 6. 玉川高島屋 S.C.----- | 262 |
| 7. ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター ----- | 263 |
| 8. ラゾーナ川崎プラザ ----- | 264 |
| 9. コクーンシティ----- | 265 |
| 10. マークイズみなとみらい ----- | 266 |
| 11. テラスモール湘南----- | 267 |
| 12. 湘南 T-SITE ----- | 268 |
| 13. VINA WALK----- | 269 |
| 14. 青葉台東急スクエア----- | 270 |
| 15. イオンモール高崎----- | 271 |
| 16. イーアスつくば----- | 272 |
| 17. FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク店 ----- | 273 |
| 18. 小田原ダイナシティ----- | 274 |
| 19. 立川ルミネ----- | 275 |
| 20. 渋谷 109----- | 276 |
| 21. 渋谷ヒカリエ----- | 277 |
| 22. アトレ恵比寿----- | 278 |
| 23. ルミネ新宿----- | 279 |
| 24. 新宿ミロード----- | 280 |

| | |
|------------------------|-----|
| 25. ルミネ有楽町 ----- | 281 |
| 26. 丸ビル ----- | 282 |
| 27. 町田マルイ----- | 283 |
| 28. アトレ川崎 ----- | 284 |
| 29. ルミネ横浜----- | 285 |
| 30. 新静岡セノバ ----- | 286 |
| 31. 名古屋パルコ----- | 287 |
| 32. イオンモール岡崎 ----- | 288 |
| 33. ピエリ守山 ----- | 289 |
| 34. ららぽーと和泉 ----- | 290 |
| 35. イオンモール堺北花田 ----- | 291 |
| 36. 阪急西宮ガーデンズ----- | 292 |
| 37. グランフロント大阪 ----- | 293 |
| 38. ルクア 1100(イーレ)----- | 294 |
| 39. なんばパークス----- | 295 |
| 40. あべのキューズモール----- | 296 |
| 41. 天王寺ミオ ----- | 297 |
| 42. イオンモール広島府中 ----- | 298 |
| 43. イオンモール岡山 ----- | 299 |
| 44. 広島パルコ ----- | 300 |
| 45. リバーウォーク北九州 ----- | 301 |
| 46. パークプレイス大分 ----- | 302 |
| 47. イオンモール鹿児島 ----- | 303 |
| 48. アミュプラザ博多 ----- | 304 |
| 49. キャナルシティ博多 ----- | 305 |
| 50. 福岡パルコ ----- | 306 |

V. エリア別期待値との比較による評価

| | |
|---------------|-----|
| 1. 関東..... | 307 |
| 2. 中部・東海..... | 307 |
| 3. 関西..... | 307 |
| 4. 中国..... | 307 |
| 5. 九州..... | 308 |
| 6. 北海道..... | 308 |

◇調査対象50SCの概要と評価レーダーチャート◇

| | |
|-------------------|-------------------------|
| (1) 札幌ステラプレイス 317 | (4) ららぽーと TOKYO-BAY 320 |
| (2) アリオ札幌 318 | (5) イオンモール幕張新都心 321 |
| (3) エスピアル仙台 319 | (6) 玉川高島屋 S·C 322 |

| | | | |
|------------------------------|-----|--------------------|-----|
| (7) 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 323 | (30) 新静岡セノバ | 346 |
| (8) ラゾーナ川崎プラザ | 324 | (31) 名古屋パルコ | 347 |
| (9) コクーンシティ | 325 | (32) イオンモール岡崎 | 348 |
| (10) マークイズみなとみらい | 326 | (33) ピエリ守山 | 349 |
| (11) テラスモール湘南 | 327 | (34) ららぽーと和泉 | 350 |
| (12) 湘南T-SITE | 328 | (35) イオンモール堺北花田 | 351 |
| (13) VINA WALK | 329 | (36) 阪急西宮ガーデンズ | 352 |
| (14) 青葉台東急スクエア | 330 | (37) グランフロント大阪 | 353 |
| (15) イオンモール高崎 | 331 | (38) ルクア 1100(イーレ) | 354 |
| (16) イーアスつくば | 332 | (39) なんばパークス | 355 |
| (17) FKD ショッピングパーク宇都宮インターパーク | 333 | (40) あべのキューズモール | 356 |
| (18) 小田原ダイナシティ | 334 | (41) 天王寺ミオ | 357 |
| (19) 立川ルミネ | 335 | (42) イオンモール広島府中 | 358 |
| (20) 渋谷 109 | 336 | (43) イオンモール岡山 | 359 |
| (21) 渋谷ヒカリエ | 337 | (44) 広島パルコ | 360 |
| (22) アトレ恵比寿 | 338 | (45) リバーウォーク北九州 | 361 |
| (23) ルミネ新宿 | 339 | (46) パークプレイス大分 | 362 |
| (24) 新宿ミロード | 340 | (47) イオンモール鹿児島 | 363 |
| (25) ルミネ有楽町 | 341 | (48) アミュプラザ博多 | 364 |
| (26) 丸ビル | 342 | (49) キャナルシティ博多 | 365 |
| (27) 町田マルイ | 343 | (50) 福岡パルコ | 366 |
| (28) アトレ川崎 | 344 | | |
| (29) ルミネ横浜 | 345 | | |

第6編 テナントによるSC運営事業者(PM) 評価調査徹底分析

■テナントによるPM(プロパティマネジメント)事業者評価調査徹底分析 369

——総合満足度は三井不動産商業マネジメントが依然トップ

◇調査概要◇

1. 調査対象
2. 調査の方法
3. 調査内容・項目
4. 調査期間
5. 分析の内容・ランキングの算出方法について

I. テナントが出店するにあたって検討する重要な要素 373

II. テナントの満足度ランキングと充足度ランキング

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1. 総合満足度ランキング—三井不動産商業マネジメントが依然トップ | 375 |
| 2. 充足度ランキング | 376 |
| (1)テナントリレーション・コミュニケーション | |
| (2)情報のシステム化 | |
| (3)戦略浸透度 | |
| (4)中・長期的な SC 価値向上力(プランニング力) | |
| (5)売上データ収集力、開示、活用度 | |
| (6)利用者ニーズの対応度 | |
| (7)顧客囲い込み戦略 | |
| (8)ブランド力・ステイタス度 | |

III. 相関行列に見る PM 事業者評価の構造

| | |
|---------------------------|-----|
| 1. PM の優劣は顧客の囲い込み戦略に左右される | 382 |
| 2. PM のグループ分けに見る特性 | 383 |
| (1)クラスター分析による分類 | |

IV. 出店したい PM と PM 別評価

| | |
|--|-----|
| 1. もっと出店したい PM は三井不動産商業マネジメント—出店意欲度ランキング | 385 |
| 2. レーダーチャートに見るデベロッパーの強み・弱み分析 | 385 |
| (1) ザイマックスグループ | 386 |
| (2) ジオ・アカツキ | 386 |
| (3) 住商アーバン開発 | 387 |
| (4) 西武プロパティーズ | 387 |
| (5) 大和情報サービス | 388 |
| (6) 丹青モールマネジメント | 388 |
| (7) 東急不動産 SC マネジメント | 389 |
| (8) 東急モールズデベロップメント | 389 |
| (9) 阪急阪神ビルマネジメント | 390 |
| (10) プライムプレイス | 390 |
| (11) 三井不動産商業マネジメント | 391 |
| (12) 三菱商事都市開発 | 391 |
| (13) 三菱地所リテールマネジメント | 392 |
| (14) モール・エスシー開発 | 392 |

第 1 編

2015～2016 年上期 SC 市場の動向とトレンド

◆SC 市場の全体像◆

2015 年ショッピングセンター売上高は 前年対比 4.5% 増に

百貨店、チェーンストアより高い成長率をキープ

ショッピングセンターが変革期を迎えており、年間の開業数や売上高は安定しているが、生活者の利用の方法が変化している。2000 年前後からの 10 年間は郊外型ショッピングセンターのターゲットは団塊ジュニア世代のファミリー、GMS を核テナントとして専門店を集積したショッピングセンターが支持された。次の 10 年に入り（2010～2020 年）、団塊ジュニア世代のファミリーの家族構成、ライフスタイルも変化している。その変化は核テナントである GMS とアパレルの売り上げ不振に如実に見て取れる。ワールド、TSI ホールディングス、イトキンなど百貨店アパレルの苦戦と対照的に、アパレルといえばユニクロや GU、しまむら、無印良品など価格訴求力のあるカジュアルウェアが定番化している。アベノミクスの金融政策によりデフレからの脱却が期待されたが、ここにきて消費増税（10%へ）の先送りが決定し、ふたたび国内の景気低迷が危ぶまれている。このような外部環境の中、次世代に向けたショッピングセンター業界の全体動向を日本ショッピングセンター協会の「SC 白書 2016」からレポートする。

1. 2015 年のオープン SC の動向

(1) 全体の概況

2015 年にオープンした SC 数は 60SC、2014 年は 55SC だから 5SC 上回った。1SC 当り平均店舗面積は 19,942 m²、2014 年は 20,198 m²だから、前年対比で 1.3% 縮小した。1SC 当り平均テナント数は 69 店舗、2014 年より 8 店舗増えた。SC 全体の面積はわずかに縮小したが、SC当たりのテナント数は増えている。テナント 1 店舗当たりの面積が縮小し、多くの店舗を集めることで集客力を高めるようになってきている。

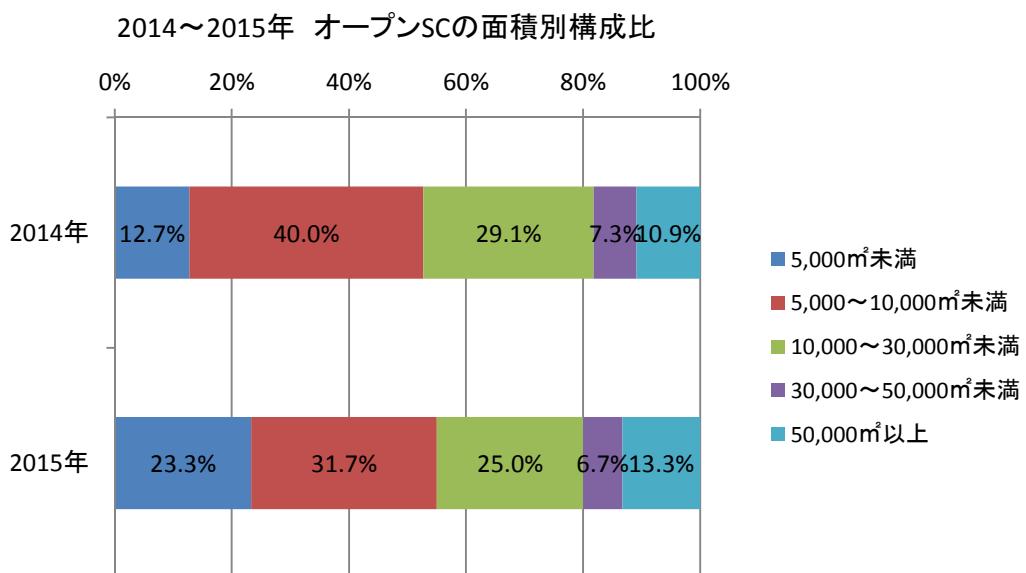
<2015 年のオープン SC の概況>

- ・ 2015 年オープン SC 数 : 60
- ・ 総店舗面積 : 1,196,540 m²
- ・ 総テナント数 : 4,143 店
- ・ 1SC 当り平均店舗面積 : 19,942 m²
- ・ 1SC 当り平均テナント数 : 69 店

2015年オープンSCの店舗別面積分布

| 店舗面積区分 | SC数 | 構成比 |
|--------------------------------|-----|--------|
| 5,000m ² 未満 | 14 | 23.3% |
| 5,000～10,000m ² 未満 | 19 | 31.7% |
| 10,000～30,000m ² 未満 | 15 | 25.0% |
| 30,000～50,000m ² 未満 | 4 | 6.7% |
| 50,000m ² 以上 | 8 | 13.3% |
| 総計 | 60 | 100.0% |

SC白書2016より

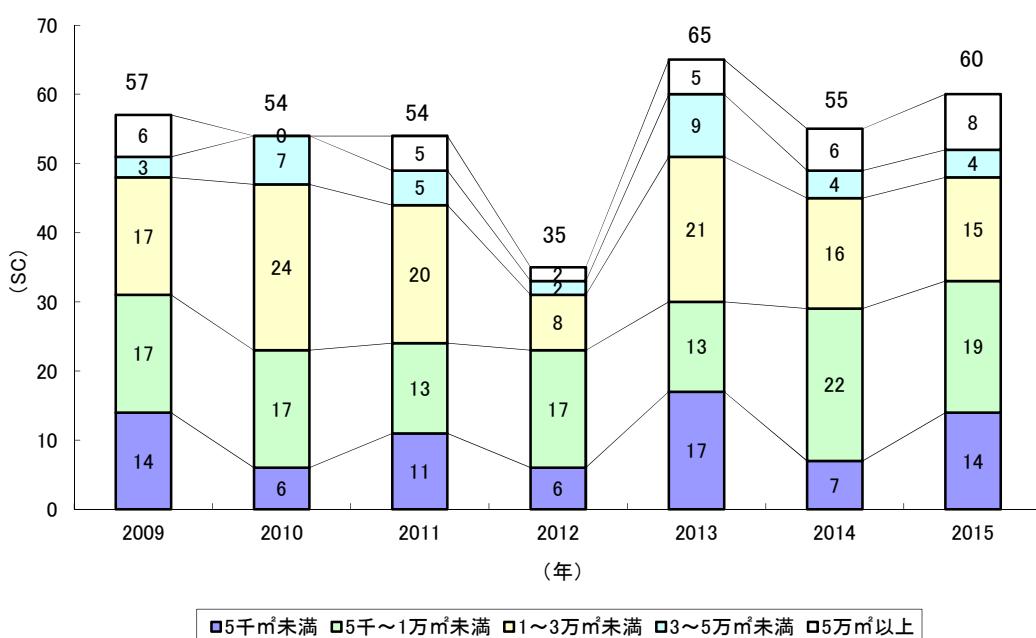


SC白書2016より作成

2015年にオープンしたSCの面積の分布をみると、2014年と同様店舗面積5,000～10,000m²未満が19で最も多い。次に10,000～30,000m²未満で15SC。増加数で見ると5,000m²未満が7SC→14SCと倍増している。

2015年オープンの50,000m²以上のSCは8、最大は「イオンモール常滑」で82,800m²、次に「三井ショッピングパーク ららぽーと富士見」で8万m²、「イオンモール沖縄ライカム」78,000m²と続く。イオンモールと三井不動産の開発SCが目立った。

年次別SC規模別オープン数推移



SC白書2016より

(2)都道府県別オープン状況

2015年に開業した60SCのうち、昨年と同数の24SCが関東・甲信越で開業している。首都圏の埼玉、千葉、東京、神奈川はこのうち22SCがオープンしている。全体の37%がこのエリアで開業している。九州・沖縄での開業は2014年は3県だったが、2015年は6県に拡大し、エリアが広がっている。

立地別では全体の約87%が周辺地域、残りが中心地域である。

2015年都道府県別・立地別オープンSC数

| | 都道府県 | 中央地域 | 周辺地域 | 合計 |
|------------|------|------|------|----|
| 北海道(4) | 北海道 | | 2 | 4 |
| 東北(1) | 宮城県 | | 1 | 1 |
| 関東・甲信越(24) | 茨城県 | | 2 | 2 |
| | 埼玉県 | | 4 | 4 |
| | 千葉県 | | 3 | 3 |
| | 東京都 | 2 | 8 | 10 |
| | 神奈川県 | | 5 | 5 |
| 中部(11) | 富山県 | | 2 | 2 |
| | 石川県 | 1 | 2 | 3 |
| | 愛知県 | | 5 | 5 |
| | 三重県 | | 1 | 1 |
| 近畿(8) | 滋賀県 | | 1 | 1 |
| | 京都府 | | 1 | 1 |
| | 大阪府 | 1 | 3 | 4 |
| | 兵庫県 | | 1 | 1 |
| | 奈良県 | | 1 | 1 |
| 四国・中国(4) | 岡山県 | 1 | | 1 |
| | 広島県 | | 1 | 1 |
| | 香川県 | | 2 | 2 |
| 九州・沖縄(8) | 福岡県 | | 2 | 2 |
| | 佐賀県 | | 1 | 1 |
| | 大分県 | 1 | | 1 |
| | 宮崎県 | | 1 | 1 |
| | 鹿児島県 | | 2 | 2 |
| | 沖縄県 | | 1 | 1 |
| 総 計 | | 8 | 52 | 60 |

SC白書2016より

2016年1月より以下のように立地区分を改定している。

<新立地区分>(2016年1月以降)

- ・中心地域：人口15万人以上の都市(東京23区を含む162都市)で、商業機能が集積した中心市街地
- ・周辺地域：上記中心地域以外の全ての地域

(3)オープン SC の特徴

2015 年にオープンした SC の特徴は次の 3 点にまとめられる。

- ①地域密着・生活密着の小規模 SC の開発が活発化
- ②ジャンル特化型 SC の開発
- ③既存商業施設の再生

「①地域密着・生活密着の小規模 SC の開発が活発化」は昨年 2015 年は 5,000 m²未満の小規模 SC が倍増した。14SC 開業したうち 7SC はキーテナントに SM を導入し、地域密着型 SC を目指している。

「②ジャンル特化型 SC の開発」とは 2015 年 3 月に開業した東京都昭島市「MORIPARK Outdoor Village」はアウトドア特化型の SC、4 月にオープンした「もりのみやキューズモール BASE」は周辺が大阪市内屈指のランニングスポットという地域特性を生かし、1 周 300m のランニングトラックを設置している。

「③既存商業施設の再生」は 1970 年代、1980 年代にオープンした商業施設の再生が活発化した。10 月の高松市の「瓦町 FLAG」は「高松天満屋」跡を再生した物件で、9 月には金沢市の「片町きらら」は「ラブロ片町」跡地を中心とした再開発で生まれ変わった。

2. 2015 年国内 SC 全体の現況

(1)国内 SC の現況

<SC の現況>※2015 年 12 月末現在

- ・ 総 SC 数 : 3,195SC
- ・ 総テナント数 : 159,131 店
- ・ 1SC 当り店舗面積 : 15,891 m²
- ・ 総店舗面積 : 50,770,809 m²
- ・ 総キーテナント数 : 2,908 店
- ・ 1SC 当りテナント数 : 50 店
- ・ 総売上高 : 31 兆 779 億円 (推計)

2014 年末の国内総 SC 数は 3,169、これに 2015 年に開業した 60SC と、2015 年以前に開業していた商業施設で新たに SC の定義に該当するようになった 21SC を加え、さらに 2015 年内に閉鎖あるいは SC の基準を満たさなくなった 55 件を差し引くと、3,195SC でこれが国内の総 SC 数である (2015 年末)。

昨年の販売状況は第一四半期は消費税率アップ前の駆け込み需要の反動や暖冬による冬物衣料の不振というマイナス要因があったものの、インバウンド需要、北陸新幹線開業効果などから既存 SC は前年対比±0% となった。年間の SC 総販売額は 31 兆 779 億円となり、前年対比 4.5% の伸びとなった。

◆店舗面積別 SC 数

全国で3,195SCあるうち、最も多い面積は10,000～30,000m²で1,356SC、42.4%を占める。次に5,000～10,000m²未満で860SC、同約27%を占める。50,000m²以上の大型SCは136SC、構成比にしてわずか4.3%。

立地別では中心地域が465SC、周辺地域が2,730SCで構成比が前者約15%、後者約85%で、国内の85%は周辺地域にSCがある。

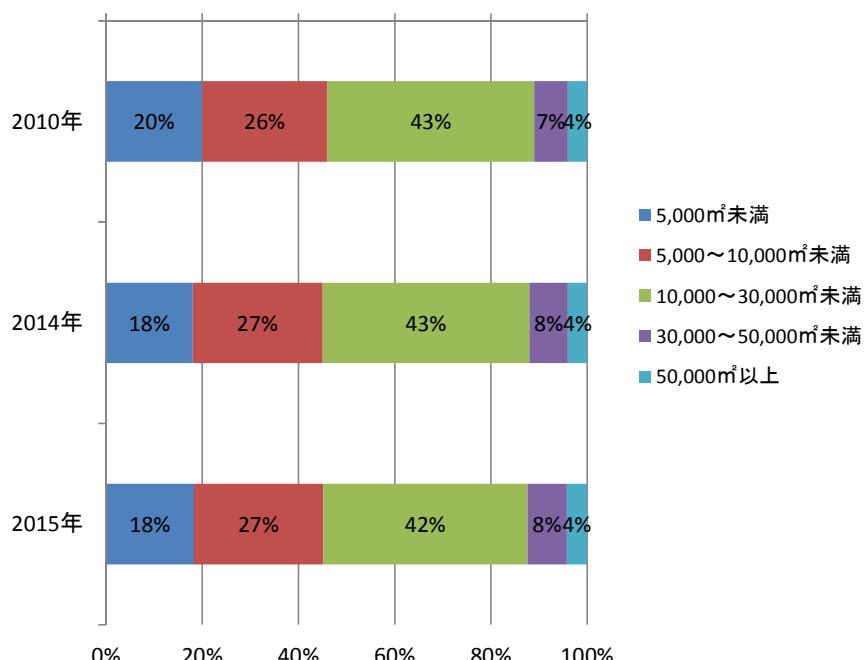
店舗面積別のSC数の構成比を2010年、2014年、2015年と比較してみると、5,000m²未満の小型SCがやや減り、30,000～50,000m²未満がやや増加しているが、大きな変化は見られない。

立地別・店舗面積別SC数(2015年末時点)

| | 中心 | 周辺 | 総計 | 面積構成比 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| 5,000m ² 未満 | 95 | 488 | 583 | 18.2% |
| 5,000～10,000m ² 未満 | 144 | 716 | 860 | 26.9% |
| 10,000～30,000m ² 未満 | 173 | 1,183 | 1,356 | 42.4% |
| 30,000～50,000m ² 未満 | 35 | 225 | 260 | 8.1% |
| 50,000m ² 以上 | 18 | 118 | 136 | 4.3% |
| 総計 | 465 | 2,730 | 3,195 | 100% |
| 立地構成比 | 14.6% | 85.4% | 100% | |

SC白書2016より

店舗面積別SC数の割合(2010年と2014、2015年比較)



SC白書2016より作成

(2)既存 SC の売り上げ動向

2015 年の既存 SC の対前年伸び率は±0%、百貨店は-0.2%、チェーンストア+0.7%、小売業全体は-0.4%で、総じて厳しい中、SC は健闘している。

地域別では訪日観光客の大幅増によるインバウンド効果が大きく、その恩恵を受けた北海道が+2.3%、九州・沖縄+1.5%、関東+0.8%となった。反対に厳しいのは中国地方で-4.2%となった。SC の開業により競争が激しくなり、顧客が分散している。

(3)SC の売り上げ効率

2015 年の SC 年間坪当たり売上高は平均で 2,020 千円、2012 年が 2,089 千円、2013 年 2,070 千円、2014 年 2,088 千円で、昨年は-3.3% 低下した。

2009 年を 100 として SC 総合、テナント総合、キーテナント総合の売り上げ効率の推移をみると、SC 総合が 91.9%、テナント総合 93.0%、キーテナント総合 83.6%といずれも効率は落ちている。特にキーテナントの低効率化が浮き彫りになっている。

SC で最も売り上げ効率が高いのは大都市で 3,701 千円、最も低いのは郊外地域 1,547 千円、月当たりに換算すると前者 308 千円、後者 129 千円で倍以上の開きがある。

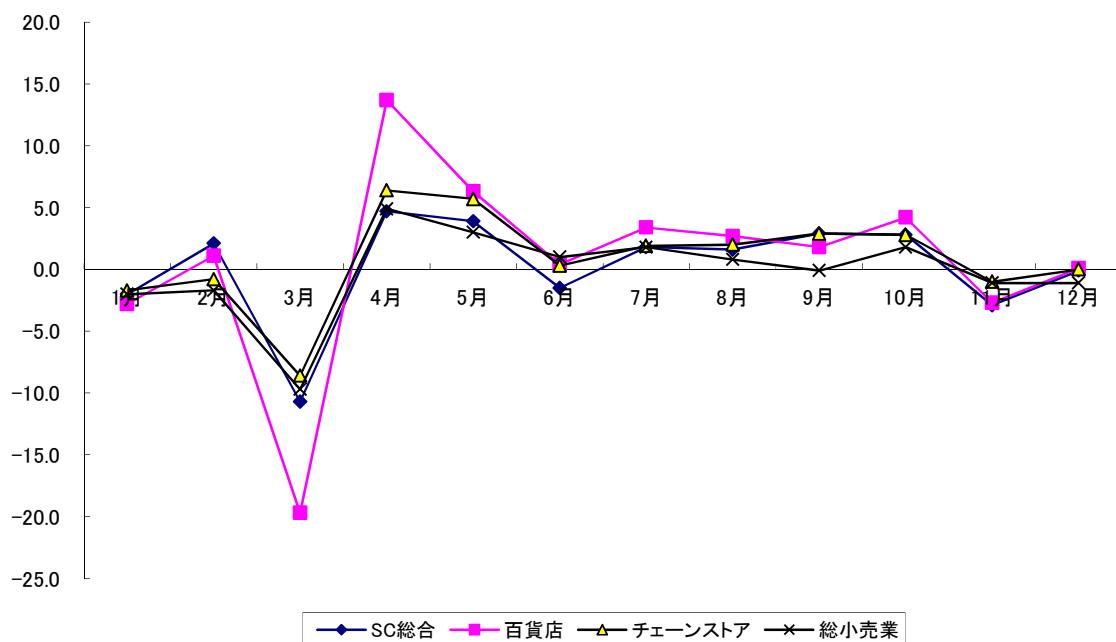
テナントは大都市で 3,699 千円、郊外地域 1,654 千円で SC 総合と同じ水準にある。

2015年既存店SCの売上高伸長率(対前年比)

| | | S C | | | 百貨店 | チェーンストア | 小売販売額 |
|---------|-----|----------------|------|--------|-------|-----------|----------|
| | | SC総合 | テナント | キーテナント | | | |
| 2015年別 | 1月 | -2.0 | -1.6 | -3.0 | -2.8 | -1.7 | -2.0 |
| | 2月 | 2.1 | 3.8 | -1.8 | 1.1 | -0.8 | -1.7 |
| | 3月 | -10.7 | -9.1 | -14.9 | -19.7 | -8.6 | -9.7 |
| | 4月 | 4.7 | 3.7 | 7.5 | 13.7 | 6.4 | 4.9 |
| | 5月 | 3.9 | 3.8 | 4.3 | 6.3 | 5.7 | 3.0 |
| | 6月 | -1.5 | -1.5 | -1.6 | 0.4 | 0.3 | 1.0 |
| | 7月 | 1.8 | 2.0 | 1.3 | 3.4 | 1.9 | 1.8 |
| | 8月 | 1.6 | 2.0 | 0.8 | 2.7 | 2.0 | 0.8 |
| | 9月 | 2.9 | 3.4 | 1.7 | 1.8 | 2.9 | -0.1 |
| | 10月 | 2.8 | 3.3 | 1.4 | 4.2 | 2.8 | 1.8 |
| | 11月 | -2.9 | -3.1 | -2.5 | -2.7 | -1.0 | -1.1 |
| | 12月 | -0.1 | 0.1 | -0.6 | 0.1 | 0.0 | -1.1 |
| 2015年年間 | | 0.0 | 0.3 | -0.6 | -0.2 | 0.7 | -0.4 |
| 出典 | | 日本ショッピングセンター協会 | | | 百貨店協会 | チェーンストア協会 | 商業動態統計調査 |

SC白書2016より

業態別小売業の月次売り上げ前年比推移



SC白書2016より作成

立地別・地域別2015年年間売上高伸長

| | 総合 | 北海道 | 東北 | 関東 | 中部 | 北陸 | 近畿 | 中国 | 四国 | 九州・沖縄 |
|------|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|-------|
| 総合 | 0.0 | 2.3 | -1.0 | 0.8 | -0.3 | -1.7 | -0.8 | -4.2 | -1.9 | 1.5 |
| 中心地域 | 0.3 | 1.2 | -0.6 | 0.4 | 1.8 | -2.5 | 1.1 | -4.2 | -4.7 | 0.0 |
| 周辺地域 | 1.5 | 3.6 | -0.5 | 1.3 | -2.1 | -1.1 | 0.5 | -0.5 | -0.6 | 7.7 |
| 郊外地域 | -0.8 | -0.5 | -1.2 | 1.0 | -1.0 | -1.6 | -2.9 | -4.6 | -1.8 | -0.8 |

SC白書2016より

北海道： 北海道

近畿： 滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

東北： 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県

中国： 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県

関東： 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県

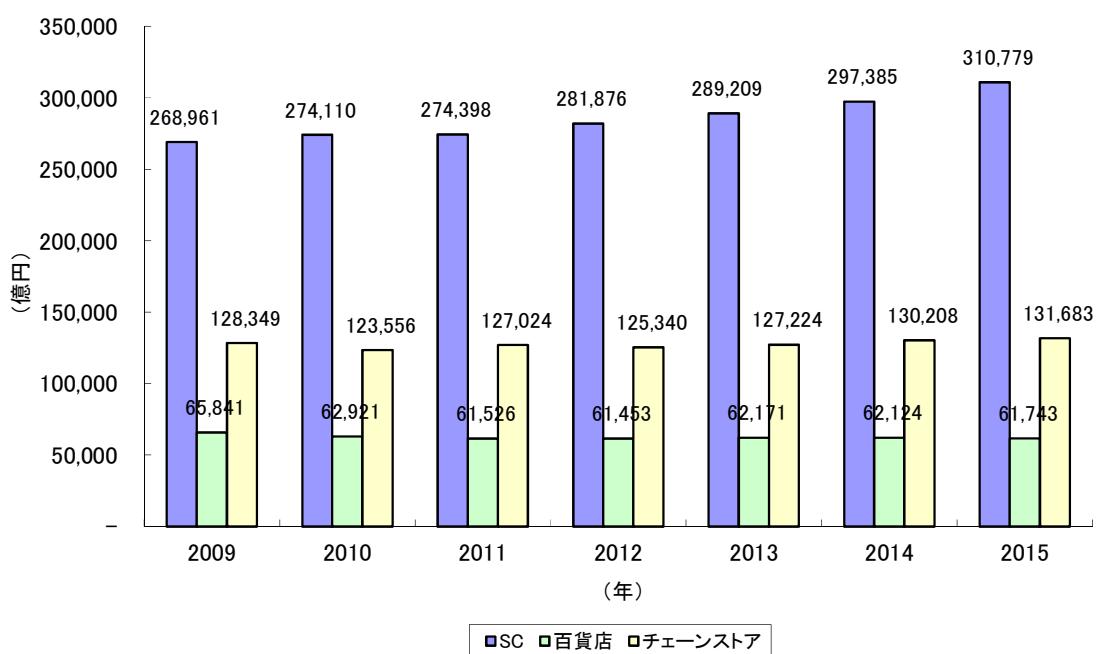
四国： 徳島県、香川県、愛媛県、高知県

北陸： 新潟県、富山県、石川県、福井県

九州・沖縄： 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

中部： 長野県、岐阜県、静岡県、愛知県、三重県

SCと主要大型店販売額(全店ベース)の推移



SC白書2016より(百貨店、チェーンストア販売額は各協会より)

※SCは消費税を含んだ金額

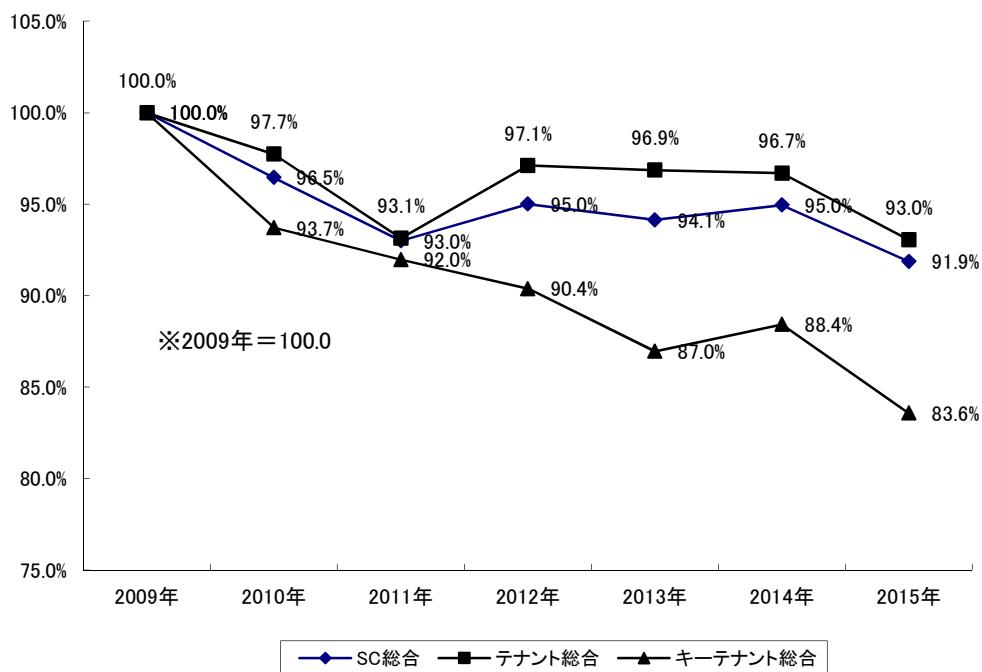
SC坪効率推移表(2009~2015年)

(単位:千円)

| | | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 |
|---------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| SC総合 | 総合 | 2,199 | 2,121 | 2,045 | 2,089 | 2,070 | 2,088 | 2,020 |
| | 中心地域 | 3,006 | 2,945 | 2,853 | 2,992 | 3,068 | 3,039 | 2,990 |
| | 大都市 | 3,826 | 3,700 | 3,585 | 3,795 | 3,833 | 3,820 | 3,701 |
| | 中都市 | 2,555 | 2,617 | 2,512 | 2,543 | 2,580 | 2,567 | 2,482 |
| | 小都市 | 1,693 | 1,538 | 1,644 | 1,866 | 1,974 | 1,939 | 1,958 |
| | 周辺地域 | 2,383 | 2,321 | 2,353 | 2,337 | 2,290 | 2,365 | 2,414 |
| | 郊外地域 | 1,702 | 1,677 | 1,615 | 1,613 | 1,594 | 1,593 | 1,547 |
| テナント | 総合 | 2,388 | 2,334 | 2,224 | 2,319 | 2,313 | 2,309 | 2,222 |
| | 中心地域 | 3,094 | 3,023 | 2,919 | 3,060 | 3,148 | 3,124 | 3,086 |
| | 大都市 | 3,801 | 3,675 | 3,557 | 3,747 | 3,783 | 3,773 | 3,699 |
| | 中都市 | 2,421 | 2,498 | 2,387 | 2,427 | 2,499 | 2,503 | 2,431 |
| | 小都市 | 1,668 | 1,450 | 1,588 | 1,902 | 2,099 | 2,074 | 2,129 |
| | 周辺地域 | 2,498 | 2,456 | 2,505 | 2,592 | 2,546 | 2,499 | 2,517 |
| キー テナント | 郊外地域 | 1,755 | 1,787 | 1,701 | 1,712 | 1,716 | 1,727 | 1,654 |
| | 総合 | 1,893 | 1,774 | 1,741 | 1,711 | 1,646 | 1,674 | 1,582 |
| | 中心地域 | 2,646 | 2,588 | 2,576 | 2,693 | 2,695 | 2,645 | 2,384 |
| | 大都市 | 6,116 | 6,293 | 6,661 | 7,983 | 7,663 | 6,515 | 3,922 |
| | 中都市 | 2,851 | 2,924 | 2,800 | 2,824 | 2,785 | 2,734 | 2,681 |
| | 小都市 | 1,722 | 1,622 | 1,723 | 1,810 | 1,799 | 1,731 | 1,702 |
| | 周辺地域 | 2,186 | 2,081 | 2,088 | 1,873 | 1,780 | 2,053 | 2,106 |
| | 郊外地域 | 1,645 | 1,557 | 1,509 | 1,503 | 1,445 | 1,418 | 1,386 |

SC白書2016より

SC総合、テナント総合、キー テナント総合の坪効率の伸び率推移



SC白書2016より作成

◆ディベロッパー業種別SC数

国内3,195SCのディベロッパーの業種別構成をみると、総合スーパーや食品スーパーに代表される小売業が全体の40.3%を占める。ついで不動産業が28.4%となる。2014年と2015年の比較では大きな変化はないが、2004年と2015年を比較すると変化がみられる。小売業をディベロッパーとする構成比が40.3%で1.7%と減っており、その他が増えている。幅広い業種、産業からの参入によって成り立っていることがわかる。

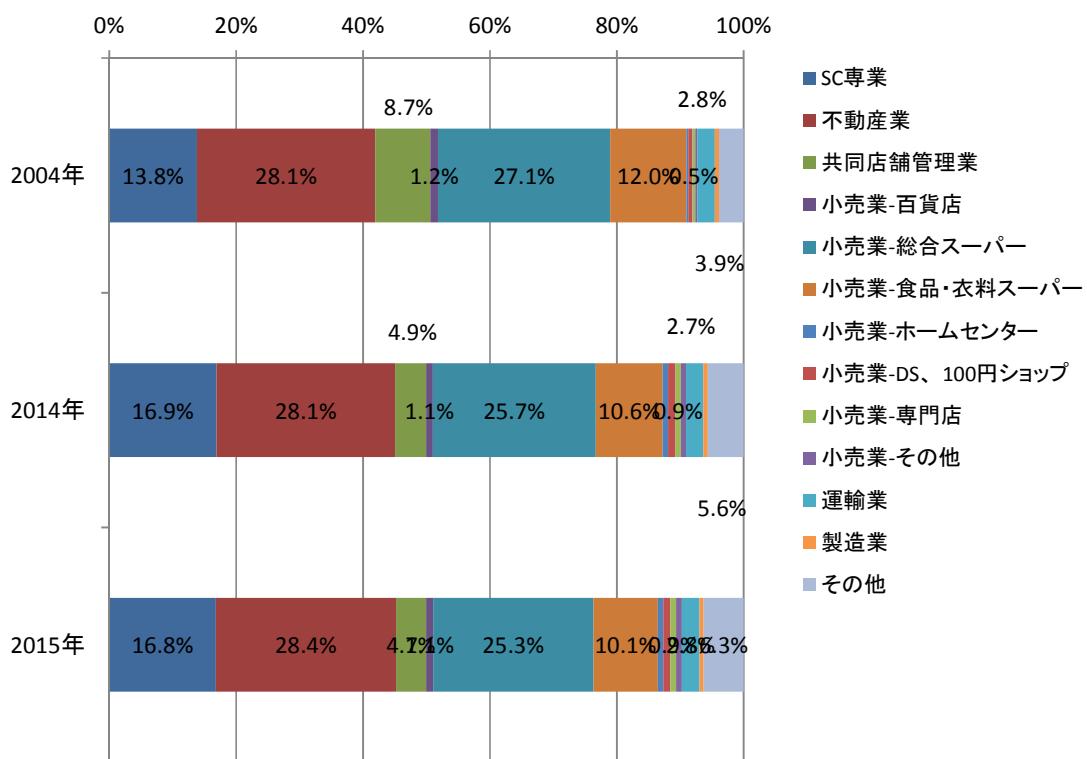
ディベロッパー業種別SC数

(単位:SC)

| 業種 | 2004年 | | 2014年 | | 2015年 | | |
|---------|-----------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | SC数 | 構成比 | SC数 | 構成比 | SC数 | 構成比 | |
| SC専業 | 367 | 13.8% | 536 | 16.9% | 536 | 16.8% | |
| 不動産業 | 748 | 28.1% | 892 | 28.1% | 908 | 28.4% | |
| 共同店舗管理業 | 231 | 8.7% | 154 | 4.9% | 151 | 4.7% | |
| 小売業 | 小売業-百貨店 | 33 | 1.2% | 34 | 1.1% | 35 | 1.1% |
| | 小売業-総合スーパー | 720 | 27.1% | 813 | 25.7% | 809 | 25.3% |
| | 小売業-食品・衣料スーパー | 320 | 12.0% | 335 | 10.6% | 323 | 10.1% |
| | 小売業-ホームセンター | 8 | 0.3% | 26 | 0.8% | 27 | 0.8% |
| | 小売業-DS、100円ショップ | 17 | 0.6% | 38 | 1.2% | 37 | 1.2% |
| | 小売業-専門店 | 13 | 0.5% | 27 | 0.9% | 28 | 0.9% |
| | 小売業-その他 | 7 | 0.3% | 26 | 0.8% | 29 | 0.9% |
| 小売業小計 | | 1,118 | 42.0% | 1,299 | 41.0% | 1,288 | 40.3% |
| 運輸業 | 75 | 2.8% | 87 | 2.7% | 90 | 2.8% | |
| 製造業 | 17 | 0.6% | 22 | 0.7% | 20 | 0.6% | |
| その他 | 104 | 3.9% | 179 | 5.6% | 202 | 6.3% | |
| 総計 | 2,660 | 100.0% | 3,169 | 100.0% | 3,195 | 100.0% | |

SC白書2016より

ディベロッパーの業種別SC構成比



SC白書2016より

◆テナント業種の推移

SCに出店しているテナントの業種構成の推移をみると、明らかに物販からサービスに移行していることがわかる。2010年、物販のテナント構成比が66.1%だったが、2015年は64.5%となり、代わりにサービステナントの構成比が15.7%から17.4%に上昇している。飲食テナントに大きな変化はない。

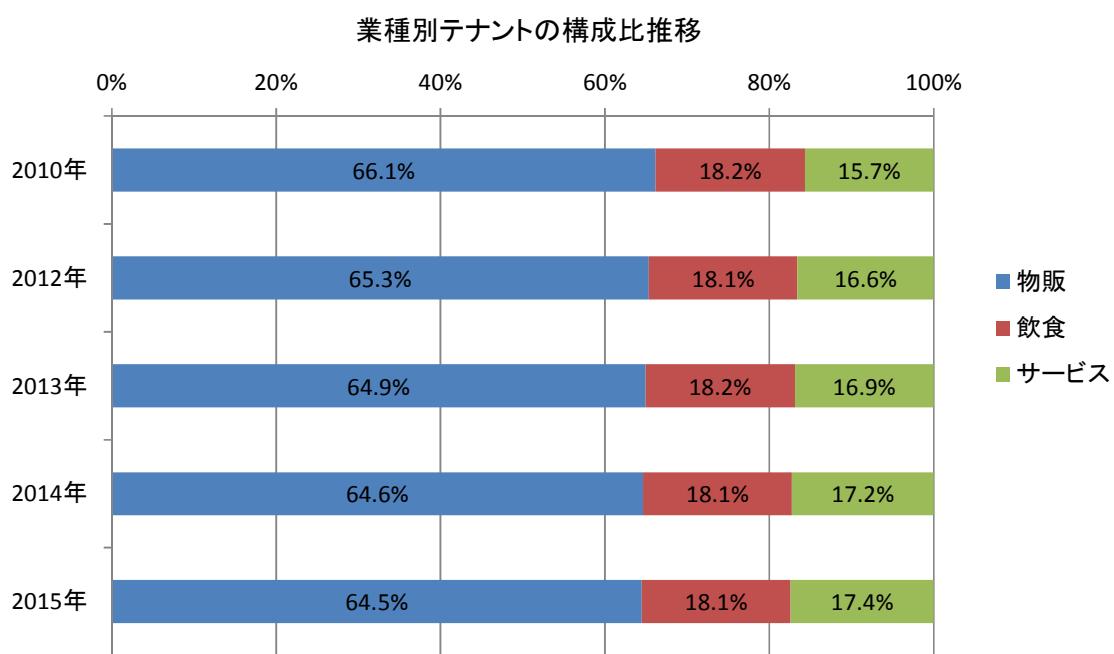
サービステナントは高齢者向けの医療モールやファミリー対応として保育所、子供向け教室、アミューズメントを備えるSCも増えてきている。

業種別テナント数、構成比の推移

(店)

| | 2010年 | | 2012年 | | 2013年 | | 2014年 | | 2015年 | |
|------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | テナント数 | 構成比 |
| 物販 | 90,707 | 66.1% | 96,101 | 65.3% | 97,539 | 64.9% | 98,887 | 64.6% | 100,167 | 64.5% |
| 飲食 | 24,949 | 18.2% | 26,606 | 18.1% | 27,277 | 18.2% | 27,769 | 18.1% | 28,090 | 18.1% |
| サービス | 21,474 | 15.7% | 24,371 | 16.6% | 25,377 | 16.9% | 26,390 | 17.2% | 27,052 | 17.4% |
| 合計 | 137,130 | 100.0% | 147,078 | 100.0% | 150,193 | 100.0% | 153,046 | 100.0% | 155,309 | 100.0% |

SC白書2016より



SC白書2016より作成

◆都道府県別 SC と SC 人口

47 都道府県のうち、2010 年から 2015 年の間で SC が減ったのは 15 県に上る。東北 2 県、関東 2 県、北陸 3 県、甲信越 1 県、近畿 2 府県、中国 3 県、四国 1 県、九州 1 県で、減少数が最も多いのは長野が 6SC、大分 5SC、一方で大きくえたのは首都圏の東京が 36SC、神奈川 24SC、埼玉 15SC となった。

2015 年の都道府県別人口と SC 数から 1SC 当たりの人口を算出すると、全国平均は 39.8 千人となる。全国平均を下回っている都道府県は 22 県あり、地域差を踏まえ、出店を検討する余地はあるといえる。

都道府県別SC数の増減

(単位:SC、千人)

| 所在地 | 2009年 | | 1SC当たり 人口 | 2014年 | | 1SC当たり 人口 | 2015年 | | 1SC当たり 人口 |
|--------|-------|---------|--------------|-------|---------|--------------|-------|---------|--------------|
| | SC数 | 人口 | | SC数 | 人口 | | SC数 | 人口 | |
| 北海道 | 150 | 5,507 | 36.7 | 159 | 5,400 | 34.0 | 163 | 5,384 | 33.0 |
| 青森県 | 28 | 1,379 | 49.3 | 30 | 1,321 | 44.0 | 30 | 1,309 | 43.6 |
| 岩手県 | 37 | 1,340 | 36.2 | 36 | 1,284 | 35.7 | 35 | 1,280 | 36.6 |
| 宮城県 | 61 | 2,336 | 38.3 | 60 | 2,328 | 38.8 | 61 | 2,334 | 38.3 |
| 秋田県 | 30 | 1,096 | 36.5 | 29 | 1,037 | 35.8 | 30 | 1,023 | 34.1 |
| 山形県 | 28 | 1,179 | 42.1 | 28 | 1,131 | 40.4 | 27 | 1,123 | 41.6 |
| 福島県 | 48 | 2,040 | 42.5 | 44 | 1,935 | 44.0 | 44 | 1,914 | 43.5 |
| 茨城県 | 74 | 2,960 | 40.0 | 71 | 2,919 | 41.1 | 70 | 2,918 | 41.7 |
| 栃木県 | 34 | 2,006 | 59.0 | 32 | 1,980 | 61.9 | 32 | 1,975 | 61.7 |
| 群馬県 | 35 | 2,007 | 57.3 | 36 | 1,976 | 54.9 | 34 | 1,973 | 58.0 |
| 埼玉県 | 116 | 7,130 | 61.5 | 133 | 7,239 | 54.4 | 135 | 7,261 | 53.8 |
| 千葉県 | 130 | 6,139 | 47.2 | 138 | 6,197 | 44.9 | 140 | 6,224 | 44.5 |
| 東京都 | 266 | 12,868 | 48.4 | 306 | 13,390 | 43.8 | 312 | 13,514 | 43.3 |
| 神奈川県 | 163 | 8,943 | 54.9 | 197 | 9,096 | 46.2 | 200 | 9,127 | 45.6 |
| 新潟県 | 60 | 2,378 | 39.6 | 59 | 2,313 | 39.2 | 60 | 2,305 | 38.4 |
| 富山県 | 49 | 1,095 | 22.3 | 46 | 1,070 | 23.3 | 45 | 1,067 | 23.7 |
| 石川県 | 45 | 1,165 | 25.9 | 46 | 1,156 | 25.1 | 46 | 1,154 | 25.1 |
| 福井県 | 25 | 808 | 32.3 | 23 | 790 | 34.3 | 23 | 787 | 34.2 |
| 山梨県 | 23 | 867 | 37.7 | 24 | 841 | 35.0 | 24 | 835 | 34.8 |
| 長野県 | 55 | 2,159 | 39.3 | 54 | 2,109 | 39.1 | 50 | 2,100 | 42.0 |
| 岐阜県 | 61 | 2,092 | 34.3 | 67 | 2,041 | 30.5 | 68 | 2,033 | 29.9 |
| 静岡県 | 62 | 3,792 | 61.2 | 66 | 3,705 | 56.1 | 64 | 3,701 | 57.8 |
| 愛知県 | 226 | 7,418 | 32.8 | 231 | 7,455 | 32.3 | 231 | 7,484 | 32.4 |
| 三重県 | 55 | 1,870 | 34.0 | 59 | 1,825 | 30.9 | 60 | 1,816 | 30.3 |
| 滋賀県 | 45 | 1,405 | 31.2 | 55 | 1,416 | 25.7 | 55 | 1,413 | 25.7 |
| 京都府 | 68 | 2,622 | 38.6 | 68 | 2,610 | 38.4 | 66 | 2,610 | 39.5 |
| 大阪府 | 215 | 8,801 | 40.9 | 227 | 8,836 | 38.9 | 231 | 8,839 | 38.3 |
| 兵庫県 | 185 | 5,583 | 30.2 | 186 | 5,541 | 29.8 | 184 | 5,537 | 30.1 |
| 奈良県 | 31 | 1,399 | 45.1 | 31 | 1,376 | 44.4 | 32 | 1,365 | 42.7 |
| 和歌山県 | 17 | 1,004 | 59.1 | 19 | 971 | 51.1 | 20 | 964 | 48.2 |
| 鳥取県 | 12 | 591 | 49.3 | 12 | 574 | 47.8 | 12 | 574 | 47.8 |
| 島根県 | 23 | 718 | 31.2 | 20 | 697 | 34.9 | 19 | 694 | 36.5 |
| 岡山県 | 52 | 1,942 | 37.3 | 50 | 1,924 | 38.5 | 51 | 1,922 | 37.7 |
| 広島県 | 83 | 2,863 | 34.5 | 83 | 2,833 | 34.1 | 84 | 2,845 | 33.9 |
| 山口県 | 38 | 1,455 | 38.3 | 41 | 1,408 | 34.3 | 44 | 1,405 | 31.9 |
| 徳島県 | 18 | 789 | 43.8 | 14 | 764 | 54.6 | 14 | 756 | 54.0 |
| 香川県 | 22 | 999 | 45.4 | 21 | 981 | 46.7 | 23 | 977 | 42.5 |
| 愛媛県 | 29 | 1,436 | 49.5 | 29 | 1,395 | 48.1 | 30 | 1,386 | 46.2 |
| 高知県 | 16 | 766 | 47.9 | 17 | 738 | 43.4 | 17 | 728 | 42.8 |
| 福岡県 | 117 | 5,053 | 43.2 | 126 | 5,091 | 40.4 | 128 | 5,103 | 39.9 |
| 佐賀県 | 16 | 852 | 53.3 | 15 | 835 | 55.7 | 16 | 833 | 52.1 |
| 長崎県 | 22 | 1,430 | 65.0 | 27 | 1,386 | 51.3 | 28 | 1,378 | 49.2 |
| 熊本県 | 46 | 1,814 | 39.4 | 49 | 1,794 | 36.6 | 49 | 1,787 | 36.5 |
| 大分県 | 35 | 1,196 | 34.2 | 30 | 1,171 | 39.0 | 29 | 1,167 | 40.2 |
| 宮崎県 | 17 | 1,132 | 66.6 | 17 | 1,114 | 65.5 | 18 | 1,104 | 61.3 |
| 鹿児島県 | 18 | 1,708 | 94.9 | 21 | 1,668 | 79.4 | 23 | 1,649 | 71.7 |
| 沖縄県 | 27 | 1,382 | 51.2 | 37 | 1,421 | 38.4 | 38 | 1,434 | 37.7 |
| 合計(全国) | 3,013 | 127,510 | 42.3 | 3,169 | 127,083 | 40.1 | 3,195 | 127,110 | 39.8 |

※太字は全国平均より下回っている数値。

SC白書2016より

2015年オープンSC

| No. | オープン日 | SC名 | 所在地 | ティペロッパー | 店舗面積 | キーテナント名 | テナント |
|-----|--------|---|------------------------------|--------------------------------|----------|---------------------------------|------|
| 1 | 1月21日 | サンリップ西小倉 | 福岡県北九州市小倉北区堅町2-3-15 | (株)サンリップ | 6,700 | サンリップ西小倉店 | 14 |
| 2 | 1月27日 | ヤオコー南流山店 | 千葉県流山市大字木402番地(木B70街区2) | (株)ヤオコー | 4,932 | ヤオコー南流山店 | 15 |
| 3 | 1月29日 | ヨーケベニマルつくば竹園店 | 茨城県つくば市竹園1丁目3番地1 | (株)ヨーケベニマル | 5,355 | ヨーケベニマルつくば竹園店 | 15 |
| 4 | 2月10日 | ヨンティケール長浜 | 滋賀県長浜市北船町1番15号 | (株)平和堂 | 2,937 | フレンドマート長浜駅前店 | 17 |
| 5 | 2月13日 | アルティモール東神楽 | 北海道上川郡東神楽町ひじり野南1条6-1-1 | (株)西條 | 24,794 | ベストム東神楽店 | 29 |
| 6 | 3月13日 | UNICUS川越 | 埼玉県川越市新宿町1丁目17番地1 | (株)ウニクス、(株)ビーアンドディコンサルティング | 6,095 | ヤオコー川越西口店 | 28 |
| 7 | 3月13日 | MORIPARK Outdoor Village(モリパークアウトドアヴィレッジ) | 東京都昭島市田中町610-4 | 昭和飛行機工業(株)、昭和の森総合サービス(株) | 5,095 | — | 16 |
| 8 | 3月17日 | コビオ相模原インター | 神奈川県相模原市緑区川尻1447-5 | (株)スーパーアルプス | 約9,630 | スーパーアルプス相模原インター店、ノジマNew相模原店 | 21 |
| 9 | 3月19日 | たわくわん谷山 | 鹿児島県鹿児島市西谷山1-5-6 | 鹿児島県(み)あい開発(株) | 約6,415 | Aコープ谷山店 | 18 |
| 10 | 3月20日 | ラスバ太田川 | 愛知県東海市太田町下浜田102番1 | ユニー(株) | 13,900 | ピアゴ太田川店 | 35 |
| 11 | 3月26日 | 新川崎スクエア | 神奈川県川崎市幸区鹿島1丁目1番3号 | 三井不動産(株)、(株)エム・エス・ビルサポート | 約11,000 | マルエツ新川崎店 | 17 |
| 12 | 3月27日 | イオンモール旭川駅前 | 北海道旭川市宮下通7丁目2番5号 | イオン(株)、イオンモール(株) | 約28,800★ | イオン旭川駅前店 | 135 |
| 13 | 4月1日 | フレンチ坂塚 | 東京都墨田区坂塚1丁目47-1 | 京王電鉄(株) | 4,393 | — | 39 |
| 14 | 4月2日 | ルケン1100(ルケイラー) | 大阪府大阪市北区梅田3-1-3 | JR西日本SC開発(株)、(株)ジェイアル西日本伊勢丹 | 約33,000 | — | 158 |
| 15 | 4月9日 | ニシムタスカイマークett鴨池 | 鹿児島県鹿児島市真砂本町51-1 | (株)ニシムタ | 約8,910 | ニシムタスカイマークett鴨池 | 20 |
| 16 | 4月10日 | フレスピ恵み野 | 北海道恵庭市恵み野里美2-15 | 大和リース(株) | 15,484 | ダイイチプラス恵み野店、DCMホーマック恵庭店 | 22 |
| 17 | 4月10日 | 三井ショッピングパークららぽーと富士見 | 埼玉県富士見市山室1丁目1313番 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) | 約80,000 | ヤオコーららぽーと富士見店 | 293 |
| 18 | 4月10日 | Grand Emio(グランエミオ)大泉学園 | 東京都練馬区東大泉1丁目28番1号 | (株)西武プロパティーズ | 約4,930 | 三浦屋グランエミオ大泉学園店 | 27 |
| 19 | 4月16日 | アミュプラザおおいた(注2) | 大分県大分市要町1番14号 | (株)JR大分シティ | 約36,000 | — | 219 |
| 20 | 4月23日 | ニトリモール富崎 | 宮崎県宮崎市源藤町454 | (株)ニトリホールディングス、(株)ニトリ | 約20,700 | ニトリ宮崎店 | 15 |
| 21 | 4月24日 | コクーンシティ(注3) | 埼玉県さいたま市大宮区吉敷町4丁目267-2 | 片倉工業(株) | 76,000 | — | 264 |
| 22 | 4月24日 | 二子玉川ライズ・ショッピングセントラル・テラスマーケット | 東京都世田谷区玉川1丁目 | 東京急行電鉄(株)、東急不動産(株) | 約21,000 | 二子玉川 蔦屋家電 | 17 |
| 23 | 4月24日 | 渋谷マルイ | 東京都渋谷区神南1-22-6 | (株)丸井 | 3,382 | — | 42 |
| 24 | 4月24日 | ラスバ白山 | 石川県白山市倉光5-14 | ユニー(株) | 7,392 | ピアゴ白山店 | 28 |
| 25 | 4月25日 | イオンモール沖縄ライカム | 沖縄県中頭郡北中城村アセサセ地区画整理事業地内4街区 | イオン(株)、イオンモール(株) | 約78,000★ | イオンライカム店 | 230 |
| 26 | 4月27日 | もりのみやキューズモールBASE | 大阪府大阪市中央区森ノ宮中央2丁目1番70号 | 東急不動産(株)、東急不動産SCマネジメント(株) | 約13,700 | 東急スポーツオアシス、スーパースポーツゼビオ | 46 |
| 27 | 4月27日 | サンステーションテラス倉敷 | 岡山県倉敷市阿知1丁目1-1 | 山陽SC開発(株) | 約2,400 | — | 23 |
| 28 | 4月11日 | ゆめタウン廿日市 | 広島県廿日市市下平良2丁目2-1 | (株)イズミ | 約46,000 | ゆめタウン廿日市 | 196 |
| 29 | 7月14日 | イオンモールとなみ | 富山県砺波市中神地区画整理事業地内31街区1 | イオン(株)、イオンモール(株)、イオンリテール(株) | 約33,000★ | イオンスタイルとなみ | 99 |
| 30 | 7月16日 | 三井アウトレットパーク北陸小矢部 | 富山県小矢部市西中野972-1 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) | 約26,000 | — | 173 |
| 31 | 7月17日 | アルプラザーフマーケット大河端(おこぱた) | 石川県金沢市副都心北部大河端土地区画整理事業地8街区1番 | (株)平和堂 | 3,547 | アルプラザーフマーケット大河端(おこぱた) | 10 |
| 32 | 7月23日 | ライフガーデン鳥栖 | 佐賀県鳥栖市森木町1173番地 | ダイワロイド(株) | 7,284* | ケーズデンキ鳥栖店、ダイレックス鳥栖 | 10 |
| 33 | 7月24日 | テラツツ姫路 | 兵庫県姫路市東駅前町4 | エミス(株)、(株)プライムプレイス | 6,884* | マックスバリュテラツツ姫路店 | 29 |
| 34 | 9月1日 | ピアゴ新杉田 | 神奈川県横浜市磯子区新杉田町6 | (株)シェイアール東日本都市開発 | 3,127 | — | 24 |
| 35 | 9月5日 | マックスバリュ津北店 | 三重県津市一身田上津部田125-1 | マックスバリュ中部(株) | 6,429 | マックスバリュ津北店 | 14 |
| 36 | 9月12日 | Le trois(ル・トロワ) | 北海道札幌市中央区大通西1-11 | (株)アイフル・マージャーズ | 約6,740 | インズ＆トルベ | 38 |
| 37 | 9月18日 | 片町きらら | 石川県金沢市片町2-5-5 | 片町A地区市街地再開発組合、(株)プロパティマネジメント片町 | 約5,700 | — | 15 |
| 38 | 10月23日 | 瓦町FLAG | 香川県高松市常磐町1-3-1 | 高松琴平電気鉄道(株)、双日商業開発 | 29,698 | — | 74 |
| 39 | 10月23日 | イオンモール四条畷 | 大阪府四条畷市砂4-3-2 | イオン(株)、イオンモール(株) | 約75,000★ | イオンスタイル四条畷 | 192 |
| 40 | 10月24日 | イオンタウン宇多津 | 香川県綾歌郡宇多津町浜二番丁16番 | イオンタウン(株) | 約20,680★ | マルナカイオンタウン宇多津店、ケーズデンキイオンタウン宇多津店 | 48 |
| 41 | 10月29日 | 三井ショッピングパークららぽーと海老名 | 神奈川県海老名市扇町13-1 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) | 約54,000 | — | 262 |
| 42 | 10月29日 | ピエラタウンけいはんな | 京都府相楽郡精華町光台1丁目4-1 | ジェイアール西日本不動産開発(株) | 7,968 | ラ・ム・精華店 | 15 |
| 43 | 11月11日 | マチアットよかわ | 愛知県豊川市光明町1丁目19 | (株)ハヨプロデュースシステム | 13,566 | 遠鉄ストア豊川店 | 10 |
| 44 | 11月19日 | イオンタウン成田富里 | 千葉県成田市花崎町133 | イオンタウン(株) | 約17,910★ | マックスバリュ成田富里店 | 68 |
| 45 | 11月19日 | 洪谷モティ | 東京都墨田区神南1-21-3 | (株)丸井グループ、(株)エムクリエイツ | 9,840 | — | 55 |
| 46 | 11月19日 | 三和富士見店 | 神奈川県相模原市中央区富士見6-5-7 | (株)三和 | 3,663 | 三和富士見店 | 10 |
| 47 | 11月19日 | 三井ショッピングパークららぽーとEXPOCITY | 大阪府吹田市千里万博公園2-1 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) | 約71,000 | デイリーカートイズミヤららぽーとエキスポシティ店 | 311 |
| 48 | 11月21日 | イオンスタイル板橋前野町 | 東京都板橋区前野町4-21-22 | イオンリテール(株) | 約11,367 | イオンスタイル板橋前野町 | 20 |
| 49 | 11月25日 | アトレ浦和 | 埼玉県さいたま市浦和区高砂1-16-12 | (株)アトレ | 約3,200 | — | 30 |
| 50 | 11月25日 | アスモ大和郡山(ASMO大和郡山) | 奈良県大和郡山市南郡山町529-2 | 株日本アシスト | 約6,000 | 松原大和郡山店、キリン堂アスモ大和郡山店 | 14 |
| 51 | 11月27日 | ヨークタウン守谷店 | 茨城県守谷市松並1930-109 | (株)ヨーケベニマル | 5,138 | ヨーケベニマル守谷店 | 15 |
| 52 | 11月27日 | ヤオコー柏高柳駅前店 | 千葉県柏市高柳1520番地3,18街区8 | (株)ヤオコー | 4,676 | ヤオコー柏高柳駅前店 | 12 |
| 53 | 11月27日 | ゆめモール筑後 | 福岡県筑後市前津土地区画整理事業事区域内10画地 | (株)イズミ | 約5,800 | ゆめモール筑後 | 20 |
| 54 | 12月4日 | イオンモール常滑 | 愛知県常滑市りんくう町2-20-3 | イオンモール(株) | 82,800★ | イオンスタイル常滑 | 約190 |
| 55 | 12月10日 | 三井ショッピングパークららぽーと立川飛 | 東京都立川市泉町935-1 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) | 60,000 | blooming bloomy | 約250 |
| 56 | 12月10日 | ビバモール名古屋南 | 愛知県名古屋市南区豊田五丁目21番1号 | (株)LIXILビバ | 23,289 | スーパービバホーム名古屋南店、平和堂ビバモール名古屋南店 | 20 |
| 57 | 12月11日 | ウイングキッキン京急蒲田 | 東京都大田区蒲田4-50-11 | 京浜急行電鉄(株) | 約3,047 | 京急ストア蒲田店 | 29 |
| 58 | 12月17日 | tekuтоながまち(てくながまち) | 宮城県仙台市太白区長町5-1-1(JR長町駅北部高架) | JR東日本東北総合サービス(株) | 約1,600 | — | 17 |
| 59 | 12月17日 | まるごとにつほん | 東京都台東区浅草2-6-7 | (株)東京楽天地、(株)まるごとにつほん | 3,732 | — | 約50 |
| 60 | 12月17日 | スーパーマーケットバロー安城日の出店 | 愛知県安城市日の出町1番21号 | (株)バロー | 5,111 | バロー安城日の出店 | 10 |

注) キーテナントおよびテナント数は協会基準に基づく。

テナント数はキーテナントを除く。

「店舗面積」欄の★印は総賃貸面積。

(注1)SC数については、2014年末のSC数を3,169に調整している。

(注2)豈後にわさき市場を含んだSCとして取り扱う。

(注3)コクーン1およびコクーン2を1つのSCとする。

日本ショッピングセンター協会より

2015年の業界トピックス—SCのインバウンド対応について

2015年の訪日外国人旅行者数は1,974万人、旅行消費額に占める買い物額は1兆4,539億円と大幅に伸びた。2014年10月より免税対象が広がり、SCに訪れる訪日外国人旅行者も増加している。

従来の免税店制度では免税店ごとに免税手続きを行っており、この場合SC内の免税テナントは店舗ごとに免税手続きを行う必要がある。訪日外国人旅行者にとっては店舗ごとに免税手続きをすることになり、煩雑かつ時間がかかる点がSCの課題になっていた。

2015年4月から導入された「手続委託型輸出物品販売制度」はSCなどの商業施設内において、手続委託型消費税免税店の許可を得たテナント店舗は、免税販売手続きを免税手続代行カウンターを設置する事業者に代理させることができるようにになった。また、他の手続委託型消費税免税店と販売額を合算して下限額を超えると免税の対象となることができる。

このように免税手続代行カウンターを設置するメリットは訪日外国人旅行者、委託型免税店、免税手続代行カウンターを設置するSCディベロッパー3者にある。

「手続委託型輸出物品販売制度」が施行されてから1年が経ち、免税手続代行カウンターを設置するSC数は26SC、企業にして14社に上る。

現状ではインバウンド需要が大都市部中心になっているため、三大都市圏（首都圏、名古屋圏、大阪圏）に集中している。今後は外国人旅行者が団体ではなく、個人客が増え、かつモノ消費からコト消費にシフトすれば、地方や郊外に足を伸ばす可能性がある。免税手続代行カウンターの全国的な普及が期待できる。

都道府県別、立地別の免税手続代行カウンター設置のSC数

| | 中心地域 | 周辺地域 | 合計 |
|------|------|------|----|
| 東京都 | 7 | 3 | 10 |
| 千葉県 | 1 | 3 | 4 |
| 神奈川県 | 2 | | 2 |
| 大阪府 | 1 | 1 | 2 |
| 福岡県 | 1 | 2 | 3 |
| 北海道 | 1 | | 1 |
| 宮城県 | 1 | | 1 |
| 静岡県 | 1 | | 1 |
| 愛知県 | | 1 | 1 |
| 滋賀県 | | 1 | 1 |
| 沖縄県 | | 1 | 1 |
| 合計 | 15 | 12 | 27 |

2016年7月1日現在

免税手続代行カウンター導入SC一覧(2016年7月1日現在)

| | SC名 | 所在地 | 開設期間 | ディベロッパー名 |
|----|-----------------------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1 | イオンモール成田 | 千葉県成田市 | 2015年5月8日 | イオンモール(株) |
| 2 | ルミネ新宿 | 東京都新宿区 | 2015年5月11日 | (株)ルミネ |
| 3 | ルミネエスト | 東京都新宿区 | 2015年5月11日 | (株)ルミネ |
| 4 | ルミネ有楽町 | 東京都千代田区 | 2015年5月11日 | (株)ルミネ |
| 5 | ルミネ池袋 | 東京都豊島区 | 2015年5月11日 | (株)ルミネ |
| 6 | ルミネ横浜 | 神奈川県横浜市 | 2015年5月11日 | (株)ルミネ |
| 7 | イオンモール沖縄ライカム | 沖縄県中頭郡北中城村 | 2015年5月18日 | イオンモール(株) |
| 8 | 玉川高島屋S・C | 東京都世田谷区 | 2015年7月1日 | 東神開発(株) |
| 9 | キャナルシティ博多 | 福岡県福岡市 | 2015年7月16日 | 福岡地所(株) |
| 10 | 柏高島屋ステーションモール | 千葉県柏市 | 2015年7月29日 | 東神開発(株) |
| 11 | なんばパークス | 大阪府大阪市 | 2015年7月30日 | 南海電気鉄道(株) |
| 12 | イオンモール福岡 | 福岡県糟屋郡粕屋町 | 2015年9月1日 | イオンモール(株) |
| 13 | 酒々井プレミアム・アウトレット | 千葉県印旛郡酒々井町 | 2015年9月1日 | 三菱地所・サイモン(株) |
| 14 | 新静岡セノバ | 静岡県静岡市 | 2015年9月1日 | 静鉄プロパティマネジメント(株) |
| 15 | ピエリ守山 | 滋賀県守山市 | 2015年9月1日 | 双日商業開発(株) |
| 16 | 流山おおたかの森S・C | 千葉県流山市 | 2015年9月24日 | 東神開発(株) |
| 17 | 三井ショッピングパーク アーバンドック ららぽーと豊洲 | 東京都江東区 | 2015年10月30日 | 三井不動産(株)、三井不動産商業マネジメント(株) |
| 18 | なんばCITY | 大阪府大阪市 | 2015年10月30日 | 南海電気鉄道(株) |
| 19 | エスピアル仙台 | 宮城県仙台市 | 2015年11月19日 | 仙台ターミナルビル(株) |
| 20 | イオンモール旭川駅前 | 北海道旭川市 | 2015年12月1日 | イオンモール(株) |
| 21 | イオンモール常滑 | 愛知県常滑市 | 2015年12月4日 | イオンモール(株) |
| 22 | 渋谷ヒカリエ ShinQs | 東京都渋谷区 | 2015年12月17日 | 東京急行電鉄(株)、(株)東急百貨店 |
| 23 | 相鉄ジョイナス | 神奈川県横浜市 | 2015年12月21日 | (株)相鉄ビルマネジメント |
| 24 | 六本木ヒルズ | 東京都港区 | 2016年3月14日 | (株)森ビル |
| 25 | NEWoMan | 東京都新宿区 | 2016年3月25日 | (株)ルミネ |
| 26 | 東急プラザ銀座 | 東京都中央区 | 2016年3月31日 | 東急不動産(株) |
| 27 | KITTE博多 内 博多マリイ | 福岡県福岡市 | 2016年4月21日 | (株)丸井 |

SC白書2016及び記者懇親会・交流会資料より

3. 2016年国内SCの動向

(1)SCの売り上げ状況（2016年1~6月）

（一社）日本ショッピングセンター協会の「2016年上期SC販売統計調査報告」によれば、2016年1~6月上半期の既存SC売上高の前年対比は-0.9%のマイナスとなった。キーテナント、テナント別ではキーテナント、テナントとも同-0.9%となった。

2016年1月の既存SCの売上高の前年同期比は+0.9%、2月も同+0.3%と2ヶ月連続のプラスとなった。1月のプラス要因は正月休みが前年と比べて1日少ないとため、近隣のSCを利用するファミリーが増えたこと、2月は春節期間に当たり訪日外国人の売り上げが伸びたことによる。3月以降の既存SCの売り上げはマイナスに転じ、3月同-2.1%、4月同-1.0%、5月同-1.8%、6月同-1.4%と4ヶ月連続のマイナスだった。

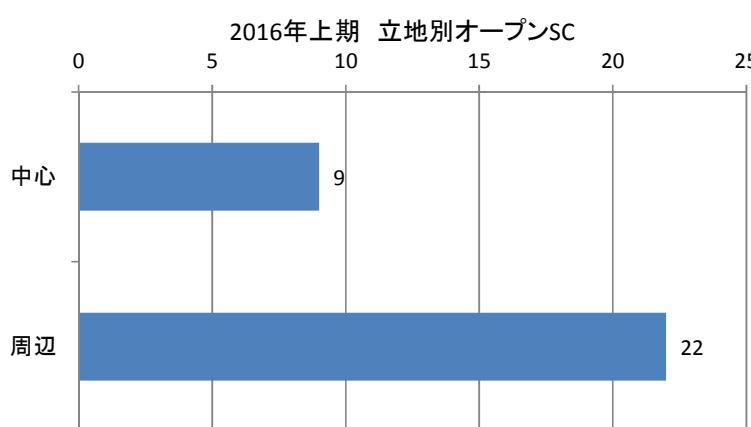
(2)2016年上半期のオープンSCの状況

2016年上半期のオープンSC数は31SC、前年同期比3SC多い。1SC当たり平均店舗面積は19,386m²と前年に比べ1,291m²縮小した。同様に1SC当たり平均テナント数は54店、同17店マイナスで、規模、テナント数ともに縮小している。しかし、1テナント当たり平均面積は68m²拡大した。入店しているテナントの店舗は大きくなつたが、SCの規模及び入店テナント数は縮小した。

オープンSCの比較

| | 2015年1~6月 | 2016年1~6月 | 前年同期比較 |
|-------------------------------|-----------|-----------|--------|
| | | | |
| SC数(SC) | 28 | 31 | 3 |
| 1SC当たり平均店舗面積(m ²) | 20,677 | 19,386 | -1,291 |
| 1SC当たり平均テナント数(店) | 71 | 54 | -17 |
| 1テナント当たり平均面積(m ²) | 291 | 359 | 68 |

2016年上半期のオープンSCを立地別にみると、中心地域9SCに対し、周辺地域22SCと周辺地域に多く開業している。



都道府県別にオープンSCを見ると、東京都、愛知県の中心地域で2SCと、他地域よりも1SC多く開業している。

周辺地域は東京都が5SCで最も多く、次に神奈川県と大阪府で4SC開業している。

都道府県別オープンSC数(2016年上期)

| 都道府県 | 立地 | | 合計 |
|------|----|----|----|
| | 中心 | 周辺 | |
| 千葉県 | 1 | 3 | 4 |
| 東京都 | 2 | 5 | 7 |
| 神奈川県 | 1 | 4 | 5 |
| 福井県 | 1 | | 1 |
| 愛知県 | 2 | | 2 |
| 大阪府 | 1 | 4 | 5 |
| 兵庫県 | | 2 | 2 |
| 島根県 | | 1 | 1 |
| 愛媛県 | | 1 | 1 |
| 福岡県 | 1 | 1 | 2 |
| 鹿児島県 | | 1 | 1 |
| 合計 | 9 | 22 | 31 |

中心地域：人口15万人以上の都市(東京23区を含む162都市)で、商業機能が集積した中心市街地

周辺地域：上記中心地域以外の全ての地域

店舗面積別に2016年上半年期のオープンSCを見ると、10,000m²未満の小規模SCが最も多く18SC開業し、前年同期に比べ4SC多くオープンしている。一方50,000m²以上の大型SCも2016年の上半年期は6SCと前年同期に比べ3SC多く倍増している。

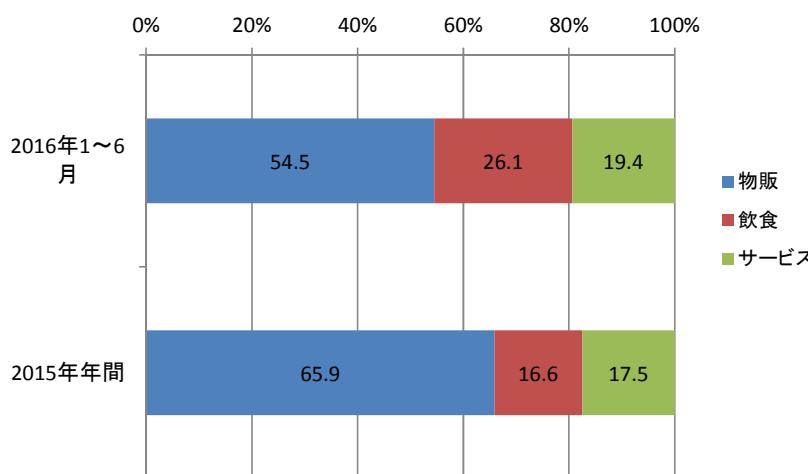
2016年上半年期のオープンSCの特徴は10,000m²未満の小規模SCか、50,000m²以上の大型SCかのどちらかに集中し、10,000m²以上50,000m²未満の中規模SCがやや少ない。

店舗面積別オープンSC数

| | 2015年1~6月 | 2016年1~6月 | 前年同期比較 | |
|--------------------------------|-----------|-----------|--------|--|
| | | | | |
| 10,000m ² 未満 | 14 | 18 | 4 | |
| 10,000~20,000m ² 未満 | 4 | 3 | -1 | |
| 20,000~30,000m ² 未満 | 4 | 1 | -3 | |
| 30,000~40,000m ² 未満 | 2 | 2 | 0 | |
| 40,000~50,000m ² 未満 | 1 | 1 | 0 | |
| 50,000m ² 以上 | 3 | 6 | 3 | |
| 合計 | 28 | 31 | 3 | |

2016年上半年期にオープンしたSCに入店しているテナントの業種構成を、2015年年間の構成比と比較した。2015年の年間の物販店舗の構成比は約66%に対し、2016年上半年期は約55%と10%、1割程度少ない。飲食は約17%、2016年上半年期は約26%と10%程度増え、サービスも約18%から約19%に増えている。消費行動がモノ消費からコト消費に変化するのと相まって、SC内のテナント業種構成も変化している。

オープンSCのテナント数業種別構成比



2016年上期オープンSC一覧

| no | SC名 | 所在地 | 立地 | ディベロッパー | 店舗面積(m ²) | テナント数(店舗) | キーテナント | オープン日 |
|----|--------------------------------|---------------------------------------|----|-------------------------|-----------------------|-----------|---|---------|
| 1 | あすとウィズ | 東京都大田区蒲田4-10-14 | 周辺 | 京急蒲田西口駅前地区市街地再開発組合 | 4,770 | 18 | ライフ京急蒲田駅前店 | 1月 27 日 |
| 2 | MEGA ドン・キホーテ立川店 | 東京都立川市曙町2-18-18 | 周辺 | 株ドン・キホーテ | 10,620 | 15 | MEGA ドン・キホー | 2月 5 日 |
| 3 | マーケットスクエア川崎イースト | 神奈川県川崎市川崎区富士見1-5-5 | 周辺 | 東急不動産株、東急不動産SCマネジメント株 | 30,265 | 25 | 食品館あおば川崎富士見店、ニトリ川崎 | 2月 18 日 |
| 4 | ビバモール和泉中央 | 大阪府和泉市唐国町3-17-56 | 周辺 | 株LIXIL ビバ | 24,294 | 25 | スーパービバホーム和泉中央店 | 2月 27 日 |
| 5 | MARINE & WALK YOKOHAMA | 神奈川県横浜市中区新港1-3-1 | 周辺 | 三菱商事都市開発株 | 8,347 | 24 | — | 3月 4 日 |
| 6 | 大名古屋ビルディング Shops & Restaurants | 愛知県名古屋市中村区名駅3-28-12 | 中心 | 三菱地所株 | 12,540 | 73 | イセタンハウス | 3月 9 日 |
| 7 | マルシェリーズ | 島根県雲南市木次町里方 | 周辺 | 雲南市、株キラキラ雲南 | 7,000 | 12 | マルマン雲南店 | 3月 9 日 |
| 8 | イオンタウン姶良 | 鹿児島県姶良市西餅田264-1 | 周辺 | イオンタウン株 | 30,700 | 111 | イオン姶良店 | 3月 10 日 |
| 9 | イオンモール堺鉄砲町 | 大阪府堺市堺区鉄砲町1 | 周辺 | イオンモール株、イオン株 | 56,000 | 158 | イオスタイル堺鉄 | 3月 19 日 |
| 10 | NEWoMan | 東京都新宿区新宿4-1-6 | 中心 | 株ルミネ | 7,600 | 102 | — | 3月 25 日 |
| 11 | 東急プラザ銀座 | 東京都中央区銀座5-2-1 | 中心 | 東急不動産株、東急不動産SCマネジメント株 | 50,000 | 131 | HINKA RINKA | 3月 31 日 |
| 12 | VIERRA 塚口 | 兵庫県尼崎市上坂部1-11 | 周辺 | ジェイアール西日本不動産開発株 | 5,467 | 23 | — | 4月 9 日 |
| 13 | アトレ恵比寿西館 | 東京都渋谷区恵比寿南1-6 | 周辺 | 株アトレ | 4,950 | 25 | — | 4月 15 日 |
| 14 | BiVi 土山 | 兵庫県加古郡播磨町北野添2-1-2 | 周辺 | 大和リース株 | 2,160 | 11 | トーホーストアBiVi土山店 | 4月 15 日 |
| 15 | ニトリモール枚方 | 大阪府枚方市北山1-2-1 | 周辺 | 株ニトリホールディングス、株ニトリ | 40,000 | 52 | ニトリ枚方店、ホームセンターコーナンニトリモール枚方店、テックランドニトリモールNew 枚方店、スーパースポー | 4月 20 日 |
| 16 | ゆめまち習志野台モール | 千葉県船橋市習志野台8-1983-42 | 周辺 | 株新昭和 | 8,844 | 13 | ロピアゆめまち習志野台モール店 | 4月 21 日 |
| 17 | サンリブきふね | 福岡県北九州市小倉北区貴船町1-1 | 周辺 | 株サンリブ | 5,885 | 20 | サンリブきふね | 4月 21 日 |
| 18 | KITTE 博多 | 福岡県福岡市博多区博多駅中央街9-1 | 中心 | 日本郵便株 | 64,297 | 54 | 博多マレイ | 4月 21 日 |
| 19 | イオンモール今治新都市 | 愛媛県今治市にぎわい広場1-1 | 周辺 | イオンモール株 | 54,000 | 112 | イオスタイル今治新都市 | 4月 23 日 |
| 20 | nonowa 国立 | 東京都国立市北1-14-1(EAST)/国立市北1-14-17(WEST) | 周辺 | 株JR 中央ラインモール、東日本旅客鉄道株 | 2,700 | 37 | — | 4月 24 日 |
| 21 | SEVEN PARK ARIKO KASHIWA | 千葉県柏市大島田950-1 | 周辺 | 株イトーヨーカ堂、株モール・エスシー開発 | 65,000 | 197 | イトーヨーカドー アリオ柏店 | 4月 25 日 |
| 22 | ウイング川崎 | 神奈川県川崎市川崎区砂子1-3-1 | 中心 | 株京急ショッピングセンター | 3,927 | 26 | — | 4月 27 日 |
| 23 | 相鉄ライフ 南まきが原 | 神奈川県横浜市旭区柏町127 | 周辺 | 株相鉄アーバンクリエイツ、株相鉄ビルマネジメン | 2,840 | 11 | そうてつローゼン南まきが原店 | 4月 28 日 |
| 24 | ハピリン | 福井県福井市中央1-2-1 | 中心 | 福井駅西口開発株 | 2,520 | 22 | — | 4月 28 日 |
| 25 | 東京ガーデンテラス紀尾井町(紀尾井町ラス) | 東京都千代田区紀尾井町1-2 | 周辺 | 株西武ホールディングス、株西武プロパティーズ | 5,400 | 33 | — | 5月 10 日 |
| 26 | 枚方T-SITE | 大阪府枚方市岡東町12-2 | 中心 | カルチュア・コンビニエンスクラブ株 | 8,615 | 38 | 蔦屋書店・TSUTAYA | 5月 16 日 |
| 27 | 柏マルイ | 千葉県柏市柏1-1-11 | 中心 | 株丸井 | 5,940 | 65 | — | 5月 20 日 |
| 28 | 吹田グリーンプレイス | 大阪府吹田市片山町53-1 | 周辺 | JR 西日本大阪開発株 | 5,021 | 18 | 阪急オアシス吹田 | 6月 8 日 |
| 29 | イオンタウンユーリカリが丘 | 千葉県佐倉市西ユーカリが丘6-12-3 | 周辺 | イオンタウン株 | 51,850 | 147 | イオスタイルユーリカリが丘店 | 6月 10 日 |
| 30 | KITTE 名古屋 | 愛知県名古屋市中村区名駅1-1-1 | 中心 | 日本郵便株 | 4,650 | 36 | — | 6月 17 日 |
| 31 | いせはら coma | 神奈川県伊勢原市桜台1-3-3 | 周辺 | 株やまき | 14,763 | 32 | そうてつローゼン伊勢原駅前店 | 6月 29 日 |

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 記者懇談会・交流会資料 SCプレスリリース28第8より

2016年下期のオープン予定の19SCのうち、店舗面積が大きいのは10月に開業予定の「三井ショッピングパークららぽーと湘南平塚」で60,000m²、次に12月開業予定の「イオンモール長久手」59,000m²、この2SCが50,000m²以上の大型SCである。残りは小～中規模で、下半期に大型SCで目玉になるSCはない。

年間にすると、上期31SC、下期19SCで合計50SC開業予定である。2015年通年が60SC、10SC程度少ない開業数となる。

2016年下期オープン予定のSC等商業施設(7月20日時点)

| no | SC名 | 所在地 | 店舗面積(m ²) | ディベロッパー | オープン予定日 |
|----|----------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|-------------|
| 1 | 仙台パルコ | 宮城県仙台市青葉区中央3-7 | 25,000 | (株)パルコ | 7月1日 |
| 2 | レイクウォーク岡谷 | 長野県岡谷市銀座1 | 27,000 | ユニー(株) | 7月23日 |
| 3 | ゆめタウン徳山 | 山口県周南市 | 14,600 | (株)イズミ | 9月 |
| 4 | クロスモール仙台荒井 | 宮城県仙台市若林区荒井西土地区画整理事業地 | 16,693 | オリックス(株) | 9月 |
| 5 | GINZA PLACE | 東京都中央区銀座5-8-1 | 2,721 | サッポロ不動産開発(株) | 9月24日(一部8月) |
| 6 | 熱海駅ビル建替計画 | 静岡県熱海市田原本町11-1 | 2,421 | 東日本旅客鉄道(株) | 10月 |
| 7 | コノミヤ富田林店 | 大阪府富田林市昭和町1-541-1 | 5,088 | (株)コノミヤ | 10月 |
| 8 | イオンタウン鈴鹿南玉垣店 | 三重県鈴鹿市南玉垣町5520-1 | 8,358 | イオンタウン(株) | 10月 |
| 9 | 三井ショッピングパークららぽーと湘南平塚 | 神奈川県平塚市天沼10-1 | 60,000 | 三井不動産(株) | 10月6日 |
| 10 | イオンタウン周南久米 | 山口県周南市久米秋本 | 13,600 | イオンタウン(株) | 11月 |
| 11 | セルバテラス | 宮城県仙台市泉区中央 | 5,000 | 住友商事(株) | 11月 |
| 12 | KYOBASHI EDOGRAND | 東京都中央区京橋2-2 | 3,707 | 京橋2丁目西地区市街地再開発組合 | 11月 |
| 13 | 柏モディ | 千葉県柏市柏1 | 10,590 | (株)エイムクリエイツ | 秋 |
| 14 | 静岡マルイ、静岡モディ | 静岡県静岡市葵区御幸町6-10 | 13,456 | (株)丸井、(株)エイムクリエイツ | 秋 |
| 15 | イオンモール長久手 | 愛知県愛知郡長久手町大字岩作字城の内60-1 | 59,000 | イオンモール(株) | 12月 |
| 16 | BRANCH茅ヶ崎 | 神奈川県茅ヶ崎市浜見平 | 5,800 | 大和リース(株)、(独)UR都市機構 | 12月 |
| 17 | パピオスあかし | 兵庫県明石市大明石町1 | 3,055 | 明石駅前南地区市街地再開発組合 | 12月 |
| 18 | EKICITY HIROSHIMA | 広島県広島市南区松原町3、4 | 12,535 | 広島駅南口Cブロック市街地再開発組合 | 2016年 |
| 19 | 神戸物産森町大型SC | 北海道茅部郡森町字赤井川76-1 | 7,113 | 株神戸物産 | 2016年 |

一般社団法人日本ショッピングセンター協会 記者懇談会・交流会資料 SCプレスリリース28第8より

※柏モディ、静岡丸井、静岡モディは既存店の業態転換に伴うSC化。店舗面積は現在営業中の店舗の大店立地法届出面積

第2編

アウトレットモールの市場動向

◇アウトレットモールの現状と今後◇

アウトレットモール市場の動向

インバウンド需要が売上を底上げし成長が続く。2強が市場をリード

1. アウトレットモールの市場動向

◆アウトレットモールとは

アウトレットモールとは、メーカーや小売店が在庫処分のために格安な価格で販売する店舗を集積したショッピングセンターのことである。

日本ショッピングセンター協会では、アウトレットモールの定義を次のように定めている。

「メーカーが季節外商品や旧商品、難あり商品やデッドストックなどの処分を目的として運営している直営店（アウトレット）で構成されるディスカウント型ショッピングセンター。ブランドや店舗のイメージを損なうことなく在庫品を処分するための施設。メーカーのアウトレットのほかに、小売店が運営する「リテールアウトレット」が出店することもある。取引先小売店との競合に配慮して、繁華街を避け、地価の安い郊外に開発されるケースが一般的である。」

アウトレットモールは、1980年代に米国で誕生した新しい流通業態で、日本では1990年代から展開が始まった。

◆アウトレットモールの歴史

国内のアウトレットモールは、1993年開業の「アウトレットモールリズム」、1995年に三井不動産が開業した「三井アウトレットパーク大阪鶴見」から本格的な展開がスタートした。1997年には観光地のSC「軽井沢・プリンスショッピングプラザ」にアウトレットが開業。1998年から1999年にかけては、住商アーバン開発など、他のデベロッパーも相次いでアウトレットモールを開業した。

その後、2000年には米国でアウトレットモールを数多く展開しているチャルシー・プロパティ・グループと三菱地所、日商岩井(当時)の3社の合併会社チャルシージャパン株式会社（現社名：三菱地所・サイモン株式会社）が、静岡県御殿場に「御殿場プレミアム・アウトレット」を開業し、米国スタイルの本物志向のアウトレットモールが日本にも上陸をした。

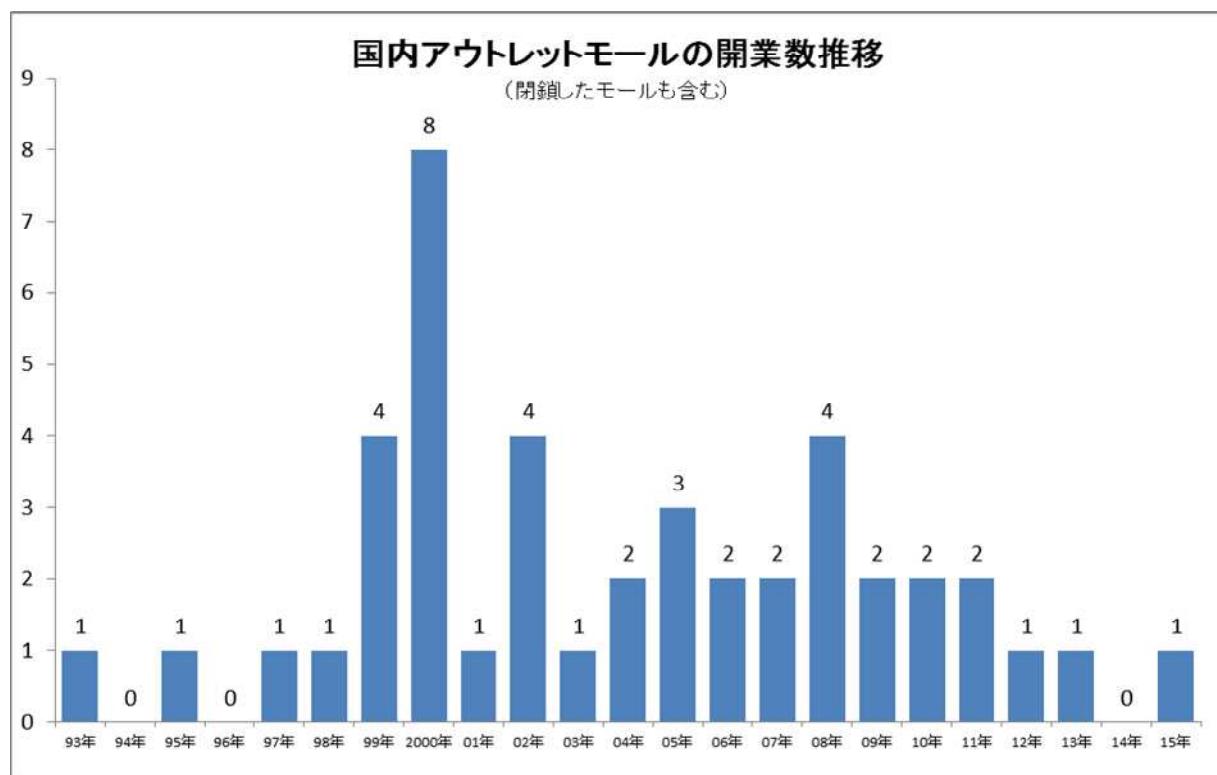
三菱地所・サイモンは、その後同年11月に「りんくうプレミアム・アウトレット」、2003年3月に「佐野プレミアム・アウトレット」、2004年3月に「鳥栖プレミアム・アウトレット」、2005年3月に「土岐プレミアム・アウトレット」、2007年7月に「神戸三田プレミアム・アウトレット」、2008年10月に「仙台泉プレミアム・アウトレット」、2009年7月に「あみプレミアム・アウトレット」、とおよそ1年に1施設のペースで施設を増やし、直近では2013年4月に「酒々井プレミアム・アウトレット」を開業して現在9か所で展開している。

また、三井不動産は、大阪鶴見の開業後1998年9月に「三井アウトレットパーク横浜ベイサイド」、1999年10月に「三井アウトレットパークマリンピア神戸」、2000年9月に「三井アウト

レットパーク多摩南大沢」、同年10月に「三井アウトレットパーク幕張」、2002年3月に「三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島」、2008年4月に「三井アウトレットパーク入間」、同年9月に「三井アウトレットパーク仙台港」、2010年4月に「三井アウトレットパーク札幌北広島」、同年7月に「三井アウトレットパーク滋賀竜王」、2011年12月に「三井アウトレットパーク倉敷」、2012年4月に「三井アウトレットパーク木更津」と、三菱地所・サイモン同様に意欲的な開発を進めており、直近では2015年7月に「三井アウトレットパーク北陸小矢部」を開業している。同社は現在13か所で展開をしている。

三菱地所・サイモン、三井不動産の2強と呼ばれるデベロッパー以外にも、展開する大手デベロッパーが多い。

東急電鉄は、食品スーパー シネコン、プロパティナントとアウトレットがミックスしたハイブリット型のSC「グランベリーモール」を2000年に東京都町田市に開業した。また、森ビルは東京23区内では初のアウトレット「ヴィーナスフォート・アウトレット」を2009年にお台場に開業した。イオンモールは2011年に「レイクタウンアウトレット」を開業した。



◆アウトレットモールの動向

この20年でアウトレットモールは拡大を続けており、日本ショッピングセンター協会の算定では現在38か所の施設が存在している。場所は北海道から沖縄まで全国津々浦々であり四国を除く各地方で展開されている。

これらのアウトレットモールの立地を分類すると、以下のパターンに分けられる。

- ① 観光地型=御殿場プレミアム・アウトレットに代表される、著名な観光地での展開。

軽井沢プリンスショッピングプラザや、三井アウトレットパークマリンピア神戸、八ヶ岳リゾートアウトレット、沖縄アウトレットモールあしひなーなどが該当する。

これらのアウトレットモールは恵まれた環境の中でレジャー感覚で買い物体験ができることが強みである。また、近年は訪日外国人の観光ルートの一部にもなり、インバウンド需要のメリットを多大に享受している。

② 郊外型＝三菱地所・サイモン、三井不動産含めて各社の展開で最も多いパターンである。

特徴としては、市街地から一定距離の場所にあるため、高速道路をはじめとした交通アクセスを非常に意識して立地選定がされている。また、空港から至近距離に立地のりんくうプレミアム・アウトレットや酒々井プレミアム・アウトレット、他のSCに隣接して展開する仙台泉プレミアム・アウトレット（隣接：泉パークタウンタピオ）や神戸三田プレミアム・アウトレット（隣接：イオンモール神戸北）など、展開のケースも様々である。

③ 都市型＝アウトレットモール自体の成立が困難との見解で開発事例は少ない。ヴィーナスフォート・アウトレットやグランベリーモール、三井アウトレットパーク幕張、同多摩南大沢、同倉敷などが該当する。

様々な立地で展開するアウトレットモールであるが、MDは徐々に変化が起きている。国内でのアウトレットモールの誕生期では、テナントミックスとして、衣料品や服飾雑貨の国内外の有名ブランドが中心であった。特に海外ブランドに関しては、ブランド数がどれだけ揃っているかはもちろん、伝統あるラグジュアリー系のブランドの出店自体が、イコールそのモールのステータスや人気度合いにもつながっていた。

現在も著名ブランドの出店は、アウトレットモールの存在価値としてテナントミックスの核になっているものの、顧客の嗜好やアウトレットモールへの来館動機の変化により、より幅を広げたテナントミックスに進化をしている。例えば、家庭用品、趣味、キャラクター雑貨、食物販など通常のショッピングセンターと同様なMD構成に進化している。

加えて、飲食の分野も充実してきている。特にフードコートの進化が顕著で、従来のファストフードや麺類・丼ぶり中心のテナントミックスから、こだわりのグルメや伝統ある老舗の出店も増えている。さらには地元の有名店の出店や地域の食材を活かしたメニュー展開など、買物だけでなく食事も楽しめる施設づくりが目立っている。

さらに、アウトレットモールの開発戦略に目を向けると、継続的なリニューアルや施設の拡張が特徴として挙げられる。

三菱地所・サイモンは、仙台泉プレミアム・アウトレットを除くすべての施設で増床を実施している。パターンとしては開業から2~3年が経過した時点で、敷地を拡張し店舗数を増やす手法である。施設によっては、その後も増床を繰り返すケースも見られ、りんくう、佐野、土岐は3回の増床を実施している。増床の結果、開業時点と比べ店舗面積、店舗数共に2倍以上に拡大している。

同様に、三井不動産も「スケールアップオープン」として各施設の魅力を継続的に高める取り組みをしている。2012年に開業した三井アウトレットパーク木更津は、わずか2年後の2014年にリニューアルをして、首都圏では最多の248店舗の規模に拡大している。

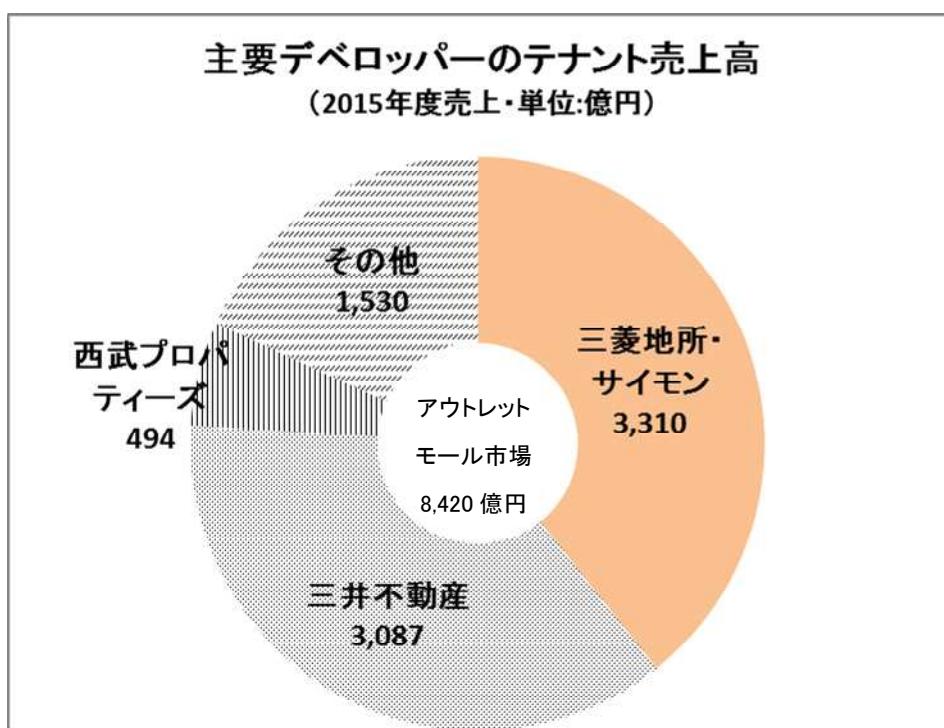
増床の回数で群を抜くのは、軽井沢プリンスショッピングプラザである。同SCは1997年に従来の商業施設に、アウトドアやスポーツ系のアウトレットのイースト棟を増床して以来、広大な土地の所有を背景に、数年おきに「ニューウエスト」「味の街」「ニューイースト」等を開業。2014年7月までに延べ6回の増床やリニューアルを繰り返している。店舗面積は当初の1997年当時の約7,000m²から約42,000m²へとダイナミックに拡大を続けている。

2. オウトレットモールの市場規模と今後の予測

◆オウトレットモール市場と各デベロッパーの動向

弊社推定による2015年度のオウトレットモール市場規模は8,420億円である。前回調査をした2010年度の5,770億円と比較すると、5年間で146%の伸びとなり2,650億円の拡大となった。

オウトレットモール市場を牽引する大手デベロッパー2社（三菱地所・サイモン、三井不動産）の市場における割合は売上高で約76%を占める。



市場規模は、大手2社が牽引しここ数年右肩上がりで拡大している。これは新規開業や既存施設の増床による要因が大きいが、インバウンドによる底上げも見逃せない。

特に2社はオウトレットモールの展開を始めた初期の頃から、訪日外国人の取り込みを課題として各種の施策に着手してきた。具体的には、館内案内の多言語表示や海外発行のカード取り扱いなど施設側の受け入れ態勢はもとより、国内外の観光コンベンションでの施設紹介やSNSでの情報発信、旅行エージェントと組んだ団体客の誘引など、多岐に亘ってアプローチを推進してい

る。ここにきて訪日客の爆発的な増加もあり、売上を底上げする推移となった。

インバウンド効果が大きい施設として、御殿場プレミアム・アウトレット、りんくうプレミアム・アウトレット、酒々井プレミアム・アウトレット、三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島、三井アウトレットパーク札幌北広島などが挙げられる。特に御殿場プレミアム・アウトレットは、富士山の観光に合わせた“ゴールデンルート”の拠点となり、外国人来客数は団体と個人を合わせて約 80 万人にのぼると推計している。国別では、中国、タイ、台湾、インドネシア、香港の順である。

一方で、大手 2 社以外のデベロッパーは好不調の明暗が分かれている。

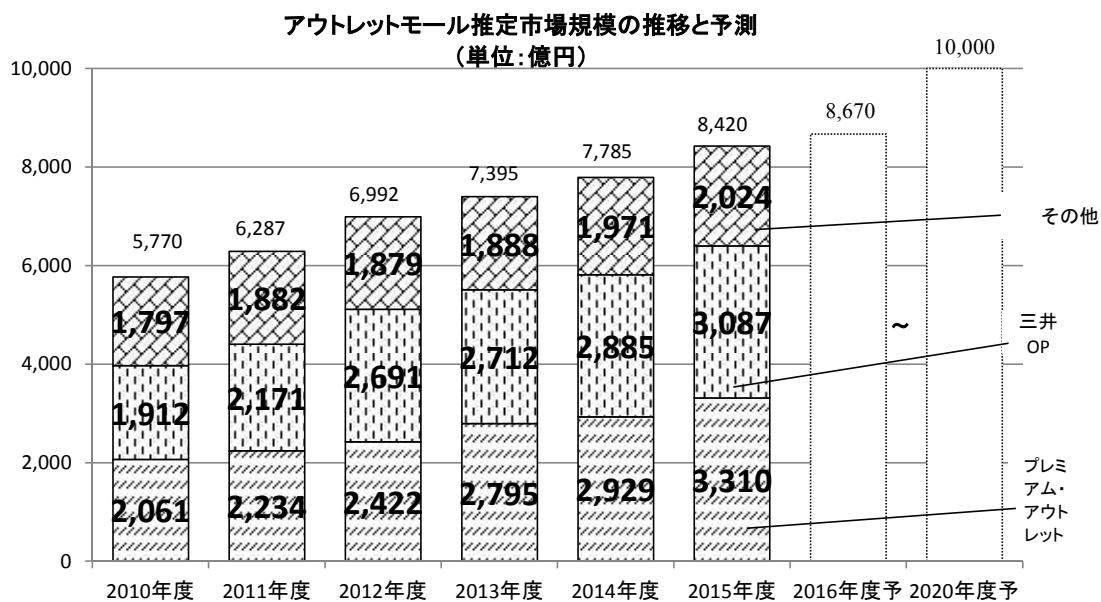
軽井沢プリンスショッピングプラザは、度重なる規模の拡張と共に、ホテルや温泉、ゴルフ場など複合レジャー施設の強みを活かして、年間を通じてのリゾートプロモーションに取り組んできている。その結果、2015 年度の売上は 494 億円で前年比 112% の伸びであった。

ヴィーナスフォート・アウトレットは 2014 年秋にビームスやユナイテッドアローズなど有名セレクションショップを導入し売上を急増させている。同施設は 1~2 階は通常のショッピングセンターとしてアパレルやインテリア、家電、スポーツ用品店が出店しているが、フロア毎の回遊も増加している。

イオングループは 2011 年にレイクタウンアウトレットを開業し市場に参入した。当時の構想では数か所のアウトレットモールを開業する計画だったが、レイクタウンアウトレットの業績が影響しているのか、その後の計画は公表されていない。

運営会社の倒産や施設の閉鎖による市場淘汰が進んでいるのも事実である。2007 年には小樽ベイシティ開発(小樽アウトレットタウン Wall)が特定調停の申し立てを札幌地方裁判所に行った。2008 年 5 月にはミキシング(BIG HOP ガーデンモール印西など)が民事再生法の適用を申請。また、2008 年 3 月にはコスタモール二色の浜、2009 年にアウトレットコンサート長柄が閉鎖した。国内初の本格的アウトレットモールと言われている「アウトレットモール リズム」も 2011 年に閉鎖し、その後「ショッピングセンターソヨカふじみ野」という通常の商業施設として 2012 年夏に再オープンした。

現在営業をしているアウトレットモールでも、テナントの退店が相次ぎ、実際にモールを訪れてみると歯抜けの状態が恒常的となっているケースが多く見られる。そのようなモールでは、出店テナントを見ても、本来のアウトレットのコンセプトから外れた単なるディスカウント型のテナントが散見される。



『アウトレットモール主要運営企業各社の特徴・強み』

| 企業 | 特徴・強み |
|--------------|---|
| 三菱地所・サイモン | 米国の「プレミアム・アウトレット」を日本国内 9 か所で展開。リゾートを思わせる非日常空間での買い物体験が強み。組織も専門的かつスリム化された高効率経営で、利益水準も高い |
| 三井不動産 | 国内ショッピングセンターのリーディングカンパニー。「三井アウトレットパーク」のブランドで 13 か所で展開。テーマパークのような楽しさの中でのショッピングがコンセプト |
| 西武プロパティーズ | 自然環境を活かしたリゾート型のアウトレットモールを運営。相次ぐ拡張、リニューアルで売上は拡大。観光地での各種レジャーと絡めたプロモーションが強み |
| 大和情報サービス | 沖縄・那覇空港から車で約 15 分の立地。地元客向けと観光客向けを複合したテナントミックス |
| ハケ岳モールマネジメント | 山梨県と茨城県でアウトレットモールを展開。参加型の自然体験イベントなど買い物以外での訴求にも熱心 |

◆主力デベロッパーの海外戦略事例

米国が発祥のアウトレットモール業態であるが、日本では MD やプロモーションなどの運営面で通常のショッピングセンターのノウハウを取り入れて展開するデベロッパーも数多い。その中でも三井不動産は、国内での開発運営実績を活かし海外への進出に積極的である。

同社は、海外事業を成長分野の一つに位置付け、2015 年 5 月に公表した 2017 年度までのグループ中長期経営計画「イノベーション 2017 ステージⅡ」では、2015～2017 年の 3 ヶ年で欧米・アジアにおいて約 5,500 億円の投資を行うことを表明している。

アジアでは、経済成長と都市化の進展により需要が拡大する住宅分譲事業と、個人消費の成長を取り込める商業施設事業を中心に事業の拡大を図っていくことを戦略の柱としている。

商業施設事業の事例として、アウトレットモールの展開が挙げられる。同社は2011年に「杉井アウトレット広場・寧波」を、2015年5月に「三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン」を、2016年1月には台湾で「三井アウトレットパーク 台湾林口」を開業するなど、アジアで拡大する消費を積極的に取り込み、事業を推進している。同社は100を超える国内外の商業施設での開発・リーシング・運営により培ったノウハウを最大限に活かして、競合施設との差別化を図る方針である。

同社は2015年以降、以下の2施設を開業している。

- ①三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン
- ②三井アウトレットパーク 台湾林口

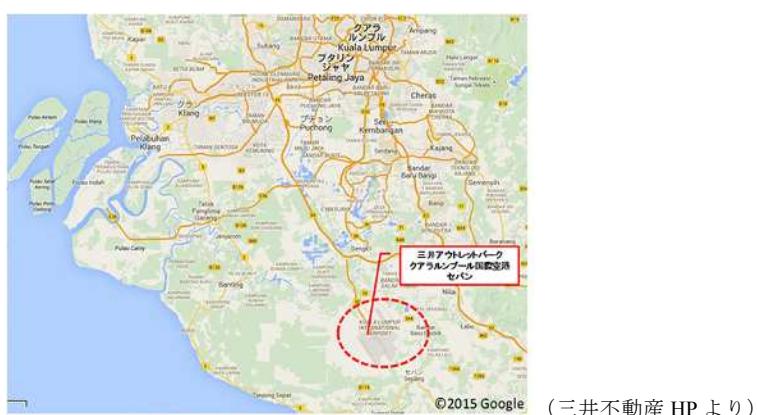
① 三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン

三井不動産は、クアラルンプール国際空港敷地内に、クアラルンプール初の本格的アウトレットモール「三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港セパン」を2015年5月30日にオープンした。

同SCは、三井不動産が日本国内12施設と中国での1施設のアウトレットモール開発・運営により培ったノウハウを最大限に生かしたアウトレットモール事業で、海外では同社初となるメジャー出資(70%)による東南アジアでのフラッグシップ事業と位置付けられている。

同SCの立地はクアラルンプール国際空港敷地内であり、かつ高速道路から直接アクセスできる交通至便な場所である。また、2018年ならびに2021年に拡張を予定しており、最終的には全体店舗面積約44,000m²、店舗数約250店舗のアウトレットモールとなる予定である。

なお、同SCは、同社とMALAYSIA AIRPORTS HOLDINGS BHD. が共同で設立した合弁会社MFMA DEVELOPMENT SDN. BHD. が運営管理に当たっている。



《店舗構成の特徴》

- ・高感度なラグジュアリーブランドや、インターナショナルブランドをはじめ、地元マレーシアで人気の高いブランド、日系ブランドなど様々なジャンルが集結
- ・マレー料理をはじめ和食、イタリアン、中華、タイ料理といった世界各国の食を楽しめるバラエティ豊富な飲食店舗をラインアップ。ハラル対応店舗も充実

- ・本物の日本文化を体験できるゾーン「ジャパンアベニュー」には、マレーシア初出店となる日本の鮨店「sushi maru」と、日本のお茶を体験できる「和カフェ」や伝統工芸品の販売店舗、イベントスペースなどから構成される「fan Japan」が出店

《建物やデザインの特徴》

- ・南国のリゾートをイメージした「パラダイスビレッジ」がコンセプト
- ・全体の回遊性を考慮した2F建てとして、トップライトやハイサイドライトからの自然光と館内のグリーンがくつろいだ雰囲気の明るいリゾート感を演出、外部空間にいるような雰囲気のデザイン
- ・熱帯気候を考慮し全館に冷房を完備したエンクローズドモール（屋内型モール）とし、快適な買物空間を創造

《空港敷地内立地を活かした取り組み》

- ・空港とSCをつなぐ無料シャトルバスを用意し、市内と空港を結ぶ路線バスも運行
- ・空港利用の来場者向けに、買物前後に搭乗手続きが出来る「自動チェックインシステム」を館内に設置
- ・フライト情報を館内にいながら確認できる「フライトイントフォメーションディスプレイ」を館内に設置
- ・手ぶらでお買い物してもらうよう「無料のお荷物預かりサービス」を提供

《施設概要》

| | |
|--------|--|
| 所在地 | マレーシア セランゴール州 セパン クアラルンプール国際空港敷地内 |
| 交通アクセス | クアラルンプール国際空港から車で約5分 クアラルンプール市街地から車で約50分 |
| 事業主体 | MFMA DEVELOPMENT SDN. BHD. 事業シェア：三井不動産株式会社 70% MALAYSIA AIRPORTS HOLDINGS BHD. 30% |
| 敷地面積 | 第一期開業 約115,000m ² 最終期開業後 約180,000m ² |
| 店舗面積 | 第一期開業 約24,000m ² 最終期開業後 約44,000m ² |
| 店舗数 | 第一期開業 約130店 最終期開業後 約250店 |
| 運営管理 | MFMA DEVELOPMENT SDN. BHD. |

② 三井アウトレットパーク 台湾林口

三井アウトレットパーク台湾林口は、台湾新北市林口区に立地する台湾北部最大のアウトレットモールで、2016年1月27日に開業した。

同SCはアウトレット店、飲食店、フードコート、シネマコンプレックス、高級スーパー・マーケット等を含む約220の店舗で構成する本格的アウトレットモールである。

立地は、台北中心部から車で約30分、桃園国際空港から車で約20分の距離、2016年6月開業予定のMRT「林口」駅からも徒歩約5分に位置し、台北・新北市民はもちろん桃園国際空港を利用する台湾国内外の観光客にも便利な立地にある。

この事業は三井不動産グループ初の台湾での事業で、海外商業施設では2つ目のメジャー出資(70%)の事業もある。



(三井不動産 HP より)

◇三井アウトレットパーク台湾林口の特徴

《店舗ラインナップ》

- ・インターナショナル・日本・台湾ブランドを組み合わせた本格的アウトレットモール
- ・ラグジュアリーからカジュアル、スポーツ&アウトドア、雑貨等バラエティに富んだ構成
- ・台湾のアウトレット初出店 52 店舗

- ・台湾の魅力溢れる飲食店、人気の日系店舗を幅広く取り揃えた飲食・フードコート
- ・エンターテインメントや近隣住民向け店舗も充実
- ・台湾最大規模の日系店舗の集積
- ・セレクトショップなどのファッショニ、飲食、食物販等 56 店舗（うち台湾初出店 17 店舗）

《建物設計・デザイン》

- ・アウトレットらしさと台湾の気候に配慮したハイブリッドモール（屋外、屋内の組み合わせ）
- ・一日をゆったり快適に過ごすことができるリゾート感溢れた空間デザイン

《サービス・その他》

- ・空港からの良好なアクセスを活かした観光客向けサービス
- ・2ヶ所のフードコート内のデジタルサイネージではフライト情報等を放映
- ・全館無料 Wi-Fi を設置
- ・L型 95L のスーツケースも収納可能なロッカーを設置
- ・松山空港やホテルなどへ配送可能な荷物宅配サービスを導入※桃園空港への配送は不可
- ・台湾では「MITSUI OUTLET PARK 提携クレジットカード（台湾）」を発行。当該カード会員は日本国内の三井アウトレットパークにおいても各種優待サービス（対象店舗で 5%～15%OFF など）が受けられる
- ・三井不動産グループの商業施設、リゾート施設、ホテル等のパンフレットを館内に設置。

《施設概要》

| | |
|-----------|---|
| 所在地 | 台湾新北市林口区文化三路一段 356 號 |
| 交通アクセス | 台北中心部から車で約 30 分、国際空港の桃園空港から車で約 20 分 |
| 事業主体・運営管理 | 三新奥特萊斯股份有限公司 事業シェア：三井不動産株式会社 70% 遠雄建設事業股份有限公司 30% |
| 敷地面積 | 約 67,340 m ² |
| 店舗面積 | 約 45,000 m ² |
| 店舗数 | 約 220 店 |

3. アウトレットモール業界の課題と今後

◆アウトレットモール業界の課題

順調に市場を拡大し成長が続いているアウトレットモール業界であるが、その陰で次の 5 つのような課題が浮き彫りになっている。

- ① 競合の激化
- ② アウトレットモール専用商品の急増
- ③ 消費者のブランド離れ
- ④ テナントの人材不足

⑤ その他

① 競合の激化

アウトレットモールの商圈は通常のショッピングセンターに比べて広範囲を設定するケースが多く、その分商圈人口が見込める半面、距離は離れていても競合となり得るケースがある。

一例として、千葉県には三井不動産の三井アウトレットパーク木更津と、同幕張、三菱地所・サイモンの酒々井プレミアム・アウトレットの3つのアウトレットモールが存在している。それぞれのSC間の距離は30kmから50kmと離れた立地であるが、商圈としては重なる部分が大きい。

また、この酒々井プレミアム・アウトレットから北に直線距離で約30kmの位置には、同社のあみプレミアム・アウトレットも展開されており、自社内での競合も少なからず発生していると思われる。

② アウトレットモール専用商品の急増

アウトレットモールに出店するテナントは、もともとはデットストックや旧商品の在庫処分の目的でこれらの商品を販売していた。ところが出店が増加し需給バランスが崩れる状況が発生し、一方では生産管理の精度が向上し、余剰在庫も発生しづらいケースも起きてきた。このためアウトレットモール専用の仕様で企画した商品を品揃えするケースが目立ってきている。実はこの状況は2000年代のアウトレットモール拡大期から生じており、客側は周知の事実として納得ずくで買い物をしているか、もしくはそれに気付かずに購入しているかのどちらかである。仮に納得ずくで購入していても不信感が広がっていることは想像できる。

良心的なモール（テナント）は、これらの事実を店頭で表示をしているが、専用商品の浸透が粗悪品の乱造乱売とならないよう、デベロッパーもテナントも注視しなければならない。

③ 消費者のブランド離れ

消費者の価値観や購買行動の変化も見逃せない。アパレルにおいては、ユニクロに代表されるSPAの台頭やファストファッションの上陸、さらには、しまむらやGUなどの新興勢力の拡大で消費者はブランドにこだわらず、品質や価値を重視する購買スタイルに変化している。特に20代の世代は先行きが不透明な時代を意識して生活しており、右肩上がりの時代の象徴でもあるラグジュアリーなブランドやトレンドより、コストパフォーマンスを重視する価値観が強い。ブランドの集積だけを訴求しても、今の若い世代の購買につながらない。

④ テナントの人材不足

昨今の雇用情勢の改善の動きとは裏腹に、小売・サービスの分野は深刻な人手不足に見舞われている。特にアウトレットモールの場合は、交通機関が限られるケースや長い営業時間、季節での営業状況の波動など、店頭スタッフを安定的に確保することが困難なケースが多い。そのため、販売代行会社へ業務を委託して店舗運営を行うテナントが増加している。ただし、接客サービスのレベルやモチベーションの維持など長期的な視点で考えると、望ましい運営スタイルとは言えない側面もある。アウトレットモールに限らず、ショッピングセンター全体の問題として、デベ

ロッパーとテナントが一体となってこの問題の解決に取り組むべきである。

⑤ その他

これらの問題点以外にも、オムニチャネルへの対応、爆買いブーム後の取り組み、来館頻度の向上や固定客づくりなど解決すべき課題は多い。

各デベロッパーにおいては、短期的な目線での解決策ではなく、アウトレットモール市場全体の長期的な維持発展の視点を持って、従来の発想や固定概念に囚われずに解決へ取り組むことが望まれる。

◆アウトレットモールの今後

今後の新規アウトレットモールの計画は、三菱地所・サイモンが2018年度の開業予定で埼玉県深谷市の関越自動車道路花園インターチェンジ付近で準備を進めている。三菱地所・サイモンの計画では国内最大クラスの規模での開発を考えており、御殿場プレミアム・アウトレット同様に関東一円の超広域商圏を目指していると思われる。

一方、三井不動産の新規開業は公表が無いが、既存モールの増床やリニューアルは継続して取り組むものと思われる。

これ以外では、東急電鉄がグランベリーモールと隣接する公園や住宅と一体となって街区全体の再開発を計画している。予定では現在の店舗面積を倍増し約6万m²の規模で商業施設を開発する。アウトレットモールとして開発されるか不明であるが、もともとグランベリーモールは、通常のショッピングセンターとアウトレットモールが一体化したハイブリットタイプの業態で2000年の開業時から安定した売上を確保してきている。この再開発ではアウトレットモールの新たな在り方が具現化することが想像され、業界での関心が高い。なお、この再開発にあたり、2017年2月中旬を目途に現状の施設は一時クローズする予定で、シネコン棟以外を建替えて2019年度のまち開きを目指している。

アウトレットモール市場の今後は、新規の開業は限られるものの、2020年東京オリンピック・パラリンピックへ向けての訪日外国人増加の下支えや既存モールのリニューアル、テナント入れ替えなどのプラス要素により、手堅い成長が続く。

この先、2020年度の市場規模は1兆円を見込む。ただし、市場環境は前述のように課題が山積しているため、デベロッパーの中でも優勝劣敗が明確になるであろうし、大手2社とて、モールによって好不調の格差が鮮明に表れるものと考えられる。

アウトレットモール本来の価値観や強みを戦略のベースにして、ショッピングセンターとしての機能や来館の動機づけなども加味した新たな戦術が望まれる。ターゲットやMD、プロモーション、施設環境などの見直し改善により、進化のポテンシャルは残されている。

4. アウトレットモール主要2社の動向

三菱地所・サイモン、三井不動産の大手2社の2015年度売上は新規アウトレットモールの開業や、既存施設の増床に加え、インバウンドの拡大も下支えとなり両社とも前年実績を上回った。

両社はそれぞれの特徴を活かしながらアウトレットモール市場全体をリードしている。

《三菱地所・サイモン》

| | |
|--------------------|--|
| 特徴・強み | <ul style="list-style-type: none"> ・米国で培われたアウトレットモール展開のノウハウを発揮 ・「プレミアム」を全ての戦略のベースに据え、統一的な運営体制 ・米国のリゾートタウンをイメージした開放的な施設デザインを採用 |
| 立地 展開 | <ul style="list-style-type: none"> ・東北から九州まで 9 か所で展開 ・開発の基準は、都心から一定距離の場所で高速道路などアクセスの至便さ ・開業時点から将来の拡張を前提に土地を確保。定期的な増床で魅力を維持 |
| MD テナントミックス | <ul style="list-style-type: none"> ・衣料品や服飾雑貨が主体であるが、増床により幅は広げている ・海外有名ブランドの誘致に強く、集積度合いも高い |
| 運営面 | <ul style="list-style-type: none"> ・本部が統括してマネジメントし、各モールは少人数で運営 ・CSR活動には積極的 |
| マーケティング プロモーション | <ul style="list-style-type: none"> ・旅行代理店やホテル、運輸会社など、法人タイアップでの集客策に強い ・イメージ戦略にも長け、PRにも積極的 ・イベントなど各モール毎の取り組みは弱いが、徐々にトライが見られる |
| 2015 年度テナント 売上 | 3,310 億円(前年比 113%) |

《三井不動産》

| | |
|--------------------|---|
| 特徴・強み | <ul style="list-style-type: none"> ・ららぽーとなど多様なSC業態の展開ノウハウを有しパイオニア精神が息づく ・2008 年から「三井アウトレットパーク」に名称変更しブランディング活動に着手 ・モール毎に地域性を反映した施設デザイン。環境にも配慮 |
| 立地 展開 | <ul style="list-style-type: none"> ・北海道から中国地方まで 13 か所で展開 ・観光地や都心部、郊外など、立地はバラエティに富む ・初期のモールは拡張は困難だが環境改善などリニューアルには積極的 |
| MD テナントミックス | <ul style="list-style-type: none"> ・ファッション、アウトドア、雑貨などを立地特性も加味しバランスよく集積 ・地域性を意識した飲食や土産店など、食の集積にもこだわる |
| 運営面 | <ul style="list-style-type: none"> ・本部と現場で役割を分けマネジメント。ES活動にも積極的 ・ららぽーとなどと共に利用できるポイントカードで顧客囲い込みを推進 |
| マーケティング プロモーション | <ul style="list-style-type: none"> ・地域性を活かしてモール毎に柔軟な販促を実施 ・国内人気タレントをイメージキャラクターに採用し、親近感をアピール ・イベントにも積極的で、賑わいの演出と滞留時間の向上に取り組む |
| 2015 年度テナント売 上 | 3,087 億円(前年比 107%) |

■アウトレットモール一覧

| 施設名 | 開業 | デベロッパー | 店舗面積(㎡) | 観光地型 | 郊外型 | 都市型 |
|-------------------------|----------|-------------------|----------|------|-----|-----|
| 御殿場プレミアム・アウトレット | 2000年7月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 44,600 | ○ | | |
| りんくうプレミアム・アウトレット | 2000年11月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 39,400 | | ○ | |
| 佐野プレミアム・アウトレット | 2003年3月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 37,300 | | ○ | |
| 鳥栖プレミアム・アウトレット | 2004年3月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 28,200 | | ○ | |
| 土岐プレミアム・アウトレット | 2005年3月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 35,300 | | ○ | |
| 神戸三田プレミアム・アウトレット | 2007年7月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 42,200 | | ○ | |
| 仙台泉プレミアム・アウトレット | 2008年10月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 15,300 | | ○ | |
| あみプレミアム・アウトレット | 2009年7月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 30,700 | | ○ | |
| 酒々井プレミアム・アウトレット | 2013年4月 | 三菱地所・サイモン(株) | 約 35,600 | | ○ | |
| 三井アウトレットパーク大阪鶴見 | 1995年3月 | 三井不動産(株) | 約 9,400 | | | ○ |
| 三井アウトレットパーク横浜ベイサイド | 1998年9月 | 三井不動産(株) | 約 15,300 | ○ | | |
| 三井アウトレットパークマリンピア神戸 | 1999年7月 | 三井不動産(株) | 約 22,750 | ○ | | |
| 三井アウトレットパーク多摩南大沢 | 2000年9月 | 三井不動産(株) | 約 21,100 | | | ○ |
| 三井アウトレットパーク幕張 | 2000年10月 | 三井不動産(株) | 約 22,700 | | | ○ |
| 三井アウトレットパークジャズドリーム長島 | 2002年3月 | 三井不動産(株) | 約 39,300 | ○ | | |
| 三井アウトレットパーク入間 | 2008年4月 | 三井不動産(株) | 約 32,000 | | ○ | |
| 三井アウトレットパーク仙台港 | 2008年9月 | 三井不動産(株) | 約 20,000 | | ○ | |
| 三井アウトレットパーク札幌北広島 | 2010年4月 | 三井不動産(株) | 約 30,000 | | ○ | |
| 三井アウトレットパーク滋賀竜王 | 2010年7月 | 三井不動産(株) | 約 37,000 | | ○ | |
| 三井アウトレットパーク倉敷 | 2011年11月 | 三井不動産(株) | 約 20,000 | | | ○ |
| 三井アウトレットパーク木更津 | 2012年4月 | 三井不動産(株) | 約 36,500 | ○ | | |
| 三井アウトレットパーク北陸小矢部 | 2015年7月 | 三井不動産(株) | 約 26,000 | | ○ | |
| 軽井沢・プリンスショッピングセンター | 1995年7月 | (株)西武プロパティーズ | 約 42,000 | ○ | | |
| MARE(マーレ) | 1999年3月 | アジア太平洋トレードセンター(株) | 約 24,500 | | ○ | |
| ウイングベイ小樽 | 1999年3月 | 株小樽ベイシティ開発 | 約 98,000 | | ○ | |
| 岸和田カンカンベイサイドモールEAST | 1997年3月 | 岸和田港湾都市(株) | 約 16,200 | | ○ | |
| グラナベリーモール | 2000年4月 | 東急電鉄(株) | 約 30,000 | | | ○ |
| アウトレットモール クールス・モール | 2000年9月 | (有)レスバスコーポレーション | 約 11,100 | | ○ | |
| マリノアシティ福岡 | 2000年10月 | 福岡地所(株) | 約 43,260 | | | ○ |
| ハケ岳小淵沢リゾートアウトレットモール | 2001年7月 | 株ハケ岳モールマネジメント | 約 10,000 | ○ | | |
| ラグーナフェスティバルマーケット | 2002年5月 | 蒲郡海洋開発(株) | 約 10,200 | ○ | | |
| 沖縄アウトレットモールあしひなー | 2002年12月 | 大和情報サービス(株) | 約 19,670 | ○ | | |
| 広島フェスティバル・アウトレットマリーナホップ | 2005年3月 | 株第一ビルサービス | 約 20,817 | | ○ | |
| 千歳アウトレットモール「Rera」 | 2005年4月 | ラサール不動産投資顧問(株) | 約 28,000 | ○ | | |
| 大洗リゾートアウトレット | 2006年3月 | 株ハケ岳モールマネジメント | 約 13,615 | ○ | | |
| 那須ガーデンアウトレット | 2008年7月 | 株西武プロパティーズ | 約 29,000 | ○ | | |
| ヴィーナスフォートアウトレット | 2009年12月 | 森ビル(株) | 約 31,310 | | | ○ |
| レイクタウンアウトレット | 2011年4月 | イオンモール(株) | 約 26,740 | | ○ | |

2016年3月末現在

第3編

主要デベロッパーの事業戦略の特徴と現状

◇SC デベロッパー 概況◇

主要 SC デベロッパーの現状と課題

求められるまちづくりにとっての重要な役割

1. 成長が続くショッピングセンター業界の概況

日本経済はアベノミクスで円安が進み、雇用や所得環境の改善傾向により景気は緩やかに回復基調にある。一方では、2014年4月に消費税率が8%に引き上げられ、消費者は節約志向を強め個人消費は伸び悩んでいる。また、2015年は訪日外国人旅行客数が2,000万人弱と大幅に増加し、流通の現場ではインバウンド消費の特需があちこちで見られた。

こうした時代の変化を受けながら、ショッピングセンター全体は着実な成長を遂げ、流通業界の中での確固たるポジションを築くに至った。日本ショッピングセンター協会の発表によると、2015年時点で全国のSC数は3,195、総売上高は約31兆779億円と推計されている。参考までに、チェーンストアは約13兆円（日本チェーンストア協会発表）コンビニエンスストアは約11兆円（経済産業省商業動態統計）、百貨店は約6兆円（日本百貨店協会発表）であり、SCの存在感は際立っている。

SCデベロッパー各社は積極的に開発やリニューアルを推進しており、各社の取り組みは従来にない発想や新しいチャレンジが目立っている。戦略の特徴は次の3点に集約される。

- ① 各社の強みやノウハウを集大成した開発
- ② インバウンドへの対応
- ③ 海外での展開

① 各社の強みやノウハウを集大成した開発

開発案件の数では、イオンモールの積極的な開発が突出している。同社はここ数年、毎年数か所で新規SCを開業しており、今後も年間で6SC前後の計画が立てられている。郊外の広大な敷地での展開に加え、駅前や観光地など立地のタイプも広がりを見せている。さらには、コンセプトモールと呼ばれる、SCの個性やテーマを強く打ち出した開発にも着手している。

開発数はイオンモールに劣るが、三井不動産も「ららぽーと」を中心に意欲的な開発を進めている。同社はそれぞれのSC毎に立地やマーケットを徹底的に調査して、丁寧にコンセプトを立案し、テナント選定含めじっくりと時間をかけて開発する特徴がある。中でも2015年11月に開業したEXPOCITYは、「遊ぶ、学ぶ、見つける」をコンセプトに8つの大型のエンターテインメント施設を集積したSCで、これから先のショッピングセンターの在り方を提案する展開となっている。

さらに、ルミネは新宿駅南口に既存のルミネと全く異なるコンセプトで「NEWoMan」を開業した。従来の客層より年齢層は高めに設定し、「上質で本物を求める大人の女性」をターゲットに

館内外の環境も含め、新しい“ファッショナブル運営”に挑戦している。ここでは、商品開発や飲食サービスを直営店舗で展開したり、ファッションやアート、食などの文化創造空間としてイベントホールを自社で管理するなど、新たな取り組みも随所で見られる。

② インバウンドへの対応

2007 年の観光立国推進基本法の施行とその翌年 2008 年の観光庁の設置、中国人向けのビザの発給要件緩和など一連の動きの中で、官民挙げて様々な振興策が取られ、訪日外国人旅行者数は 2013 年以降急増している。

各デベロッパーは免税カウンター設置などの受け入れ態勢の整備はもとより、海外に出向いて展示会等でアピールしたり、現地の SNS での情報発信を仕掛けたり、SC への集客と買物需要の刈取りに一層の力を注いでいる。

これらの結果、特にアウトレットモールでの波及効果は大きく、御殿場プレミアム・アウトレットにおいては、2015 年度で約 80 万人の訪日外国人が訪れたと推測している。売上高も前年に比べ 17% の増加である。プレミアム・アウトレットを展開する三菱地所・サイモンは社内横断チームでインバウンド対応の組織を組成し、同社が得意なエージェントへのアプローチなどをより強化して取り組んでいる。

「爆買い」の現象は落ち着いたとの見方もあるが、2020 年東京オリンピック・パラリンピックへ向けて引き続き訪日外国人は増加が見込まれる。今後はアニメや着物、居酒屋など日本ならではのジャンルの需要は高まるものと思われる。テナントスタッフのおもてなしマインドの醸成や接客スキルの向上など、デベロッパー各社の運営力に期待がかかる。

③ 海外での展開

SC の海外での展開がここ数年、各デベロッパーで活発化している。進出先は中国やアセアン各国を中心である。

イオンモールは 2015 年度末で 17 のモールを展開しており、今後も展開を加速する方針である。三井不動産は現在 3 つのアウトレットを展開しているが、今後はららぽーと型の SC を含め、上海やマレーシアでの計画が進んでいる。東神開発は 1993 年から高島屋と共にシンガポールでの SC の運営に携わっているが、今年度はベトナムでも同様な運営形態で事業を展開する。

一方、新たな切り口で海外展開する動きも見られる。

東急モールズデベロップメントは、2015 年 12 月に香港で「SHIBUYA109」を開業し、ジャパンカルチャーの発信に取り組んでいる。パルコは、シンガポールで「ポケモンカフェ」を期間限定で展開したのに続き、日系飲食ゾーン「イタダキマス」の展開も準備が進んでいる。アトレは、台湾やマレーシアでインバウンド対応のプロモーションを催事形式で展開する他に、ハワイ・ワイキキでレストランの展開を、テナントとの共同開発方式で準備をしている。ルミネも今年 2016 年 3 月、シンガポールに現地法人を設立し、2 年以内に同国へ出店する方針を発表している。将来的に近隣のタイやインドネシアなど東南アジアで複数の店舗を運営することも視野に入れている。

2. SC デベロッパーの課題と対応、今後の方向性

安定した成長を遂げてきたショッピングセンター業界であるが、当然課題はあり、次の3点に挙げられる。

- ① 競合の激化
- ② オムニチャネルへの取り組み
- ③ 少子高齢化と人口減少社会への対応

① 競合の激化

SCは年々増え続け現在、約3,200を数えるに至った。エリアによってはオーバーストアの状態となり、加えて客のニーズとテナントミックスのミスマッチ、流行の移り変わりなど各種の要因も重なり、SCによってテナント売上高の伸び率は明暗が分かれている。まさに勝ち組と負け組が鮮明に表れている状況である。

デベロッパー各社はテナント入れ替えによる鮮度や魅力の向上、各種プロモーションによる集客の促進、テナントへの営業支援など、様々な運営施策をPM会社も含め推進し改善に努めている。

② オムニチャネルへの取り組み

ICTの進歩とスマートフォンに代表されるデジタルデバイスの普及で顧客接点は多様化している。中でもEコマース（電子商取引）は急成長しており、新たな流通チャネルに対してどのように連携、融合してゆくかが課題となっている。

デベロッパーの中では、パルコや東急モールズデベロップメント、ルミネなどが積極的に施策を打ち出しており、成果が表れている事例も見られる。これら企業は、ICTの活用と実際の店頭での接客や固定客づくりを、システムがバックアップする思想で設計がされている。最終的には顧客満足度の向上を目指した取り組みであり、ショッピングセンターの主戦場であるリアルの場の存在価値を高めることを目指している。

③ 少子高齢化と人口減少社会への対応

最後の課題は、少子高齢化と人口減少社会への対応である。総務省の発表によれば、2015年から我が国の総人口は減少に転じている。また、2013年9月15日時点の推計人口によると、65歳以上の総人口に占める割合は25.0%と4人に1人が高齢者となっている。これが2035年には人口の3人に1人が高齢者になると推計されている。

この社会環境の変化はSCのみが関係するわけではなく、国内のあらゆる産業に影響を及ぼすが、これらの変化に対してデベロッパー各社の対応として、ショッピングセンターを単なる買物機能だけでなく、別の機能も付加した存在となることに対応の方向性を見出している。具体的には、交流や学び、居心地の良さなどをキーワードにした開発や運営が活発になってくるだろう。これらの課題はニーズのあるテナントを誘致する、あるいは複数の人気テナントを単に組み合わせるテナントミックスだけでは解決するものではなく、施設のハード面や環境、サービスの提供な

ど、トータルでのマネジメントが不可欠となってくる。各社は長期的な視点での対策を検討しているが、現時点では明確な答えは見出せていない。

今回の調査対象とした SC デベロッパーは、日本のショッピングセンターの歴史と共に歩んできた企業である。例えば、40 数年前にモータリゼーションの到来を予見し郊外に SC を開業した東神開発、ファッショニでなくアートや演劇など文化の発信も手掛けたパルコ、「経年優化」の思想で時代の流れに適応して魅力の向上に努める三井不動産、大都市の中心部での再開発を含めた大型かつ複合の街づくりを手掛ける三菱地所、森ビル、阪急阪神ビルマネジメント、東急不動産等、各社の独自性やこだわり、パイオニア精神がそれぞれの SC に受け継がれている。

時代の変化は激しく、今後の見通しも決し明るいとは言い切れない SC 業界にあって、今後の各社の舵取りは業界全体、ひいては流通業全体の未来をも占うものと言って過言ではない。

安定した成長を遂げてきた SC はすでに地域に根差した社会的な存在である。その機能や役割を企業の一方的な都合ではなく、今後の SC は地域や顧客と連携をし、地域活性というまちづくりを担う役割がますます大きくなっている。

主要SCデベロッパーの営業収益推移

(単位:百万円)

| | 2013年度 | 2014年度 | 2015年度 | | 2016年度予 | | 備考 |
|----------------|-----------|-----------|--------|-----------|---------|---------|--------------------------|
| | | | 前年比 | 前年比 | 前年比 | 前年比 | |
| アトレ | 34,700 | 35,137 | 101.3% | 44,112 | 125.5% | | |
| イオンモール | 176,931 | 203,902 | 115.2% | 229,754 | 112.7% | 280,000 | 121.9% |
| 東急不動産 | 36,300 | 39,300 | 108.3% | 42,500 | 108.1% | | 都市事業賃貸:商業施設売上高 |
| 東急モールズデベロップメント | 19,224 | 18,943 | 98.5% | | | | |
| 東神開発 | 33,549 | 33,956 | 101.2% | | | | |
| パルコ | 241,680 | 243,783 | 100.9% | 248,078 | 101.8% | | ショッピングセンター事業の業績 |
| 阪急阪神ビルマネジメント | 35,247 | 32,449 | 92.1% | | | | |
| 三井不動産 | 157,887 | 171,052 | 108.3% | 203,360 | 118.9% | | 商業施設賃貸売上高 |
| 三菱地所 | | 105,706 | | 86,569 | 81.9% | | 生活産業不動産事業は2015年度からのセグメント |
| 三菱地所・サイモン | 38,849 | 39,954 | 102.8% | | | | |
| メトロプロパティーズ | | 41,506 | | 40,869 | 98.5% | | |
| 森ビル | 265,000 | 255,700 | 96.5% | 259,100 | 101.3% | 265,000 | 102.3% |
| ルミネ | 65,600 | 67,700 | 103.2% | 69,600 | 102.8% | | |
| 合計(参考) | 1,104,967 | 1,289,088 | 116.7% | 1,223,942 | | 545,000 | |

デベロッパー事例①：株式会社アトレ

〔株式会社アトレの企業概要〕

本社所在地：〒150-0013 東京都渋谷区恵比寿4-1-18 恵比寿ネオナート6階

設立：1990年4月

資本金：1,630百万円

代表者：石司次男

事業内容：JR東日本との駅ビル共同開発、駅ビルの管理及び運営、駅構内開発プロデュース
及び運営受託

社員数：384名（2014年4月1日現在）

グループ会社：(株)アトレスタイル、宇都宮ステーション開発(株)、高崎ターミナル(株)
水戸ステーション開発(株)

業績

(単位：百万円、%)

| 決算年度 | 営業収益 | | 経常利益 | |
|--------|--------|--------|-------|-------|
| | 実績 | 前年比 | 実績 | 利益率 |
| 2013年度 | 34,700 | 102.9% | 5,606 | 16.2% |
| 2014年度 | 35,137 | 101.3% | 5,795 | 16.5% |
| 2015年度 | 44,112 | 125.5% | 5,988 | 13.6% |

1.アトレの事業と特徴

アトレは駅に隣接した商業開発を中心事業として、1990年にJR東日本の100%子会社として設立された。事業内容は駅ビルの開発、管理、運営、さらにはJR駅ビル各社および他店舗施設のコンサルティング業務、エキナカ商業施設の開発サポートも同時に行っている。また、直営小売事業も手掛けており、2011年1月に㈱アトレスタイルを分社設立し、「シャン・ド・エルブ」を始めとする店舗等の運営を行なっている。

親会社であるJR東日本は経営資源の効率化を目的に、駅ビル事業の再編を進めている。アトレは同グループのルミネとともにショッピングセンター運営の中核企業として位置付けられ、これまでに目黒ステーションビル、亀戸ステーションビル、大森プリモ、アキハバラデパート、吉祥寺ロンロン、川崎ステーションビルおよびボックスヒルの駅ビルを吸収合併し、リニューアル（アトレへの名称変更など）を推進している。一方では、小型の駅ビルを「アトレヴィ」として新規開業及びリニューアルも進めている。

同社が運営に関わるSCはアトレが14施設、アトレヴィが7施設、その他が16施設である。

〔沿革〕

| 年 月 | 内 容 |
|----------|---|
| 1990年4月 | 東京圏駅ビル開発株式会社設立 |
| 〃 9月 | アトレ四谷オープン、直営店「シャン・ド・エルブ四谷」オープン |
| 1993年2月 | アトレ新浦安オープン、JR信濃町ビルオープン |
| 〃 3月 | アトレ大井町オープン |
| 1997年10月 | アトレ恵比寿オープン |
| 2002年2月 | アトレ上野オープン |
| 〃 4月 | アトレ目黒（現アトレ目黒2）オープン |
| 2004年3月 | アトレ品川オープン |
| 〃 4月 | 狪目黒ステーションビル及び亀戸ステーションビル狪を合併 |
| 〃 4月 | 狪大森プリモ及び狪秋葉原（アキハバラデパート）を合併 |
| 〃 6月 | アトレヴィ秋葉原オープン |
| 〃 11月 | 大森店アトレ化リニューアルオープン |
| 〃 12月 | 目黒店1アトレ化リニューアルオープン |
| 2006年3月 | 亀戸店アトレ化リニューアルオープン |
| 2007年4月 | 狪吉祥寺ロンロンを合併、運営受託第2号「Dila 大船」全面オープン |
| 2008年3月 | アトレヴィ五反田オープン |
| 〃 7月 | アトレヴィ田端オープン |
| 〃 10月 | 狪川崎ステーションビル（川崎BE）、及び狪ボックスヒル（ボックスヒル松戸店、ボックスヒル取手店）を合併 |
| 2010年3月 | アトレヴィ巣鴨オープン |
| 〃 4月 | 吉祥寺店アトレ化オープン。三鷹ロンロンをアトレヴィ三鷹店に名称変更 |
| 〃 11月 | アトレ秋葉原1オープン アトレヴィ秋葉原をアトレ秋葉原2に名称変更 |
| 2011年3月 | アトレ大井町2オープン |
| 2012年3月 | 松戸店アトレ化リニューアルオープン |
| 2012年3月 | 川崎店アトレ化リニューアルオープン |
| 2012年8月 | アトレヴィ東中野店オープン |
| 2013年9月 | アトレヴィ大塚店オープン |
| 2014年10月 | アトレヴィ三鷹店、Dila三鷹統合 |
| 2015年4月 | 宇都宮ステーション開発(株)、高崎ターミナルビル(株)、水戸ステーション開発(株)を子会社化 |
| 2015年11月 | アトレ浦和店オープン |
| 2016年4月 | アトレ恵比寿店西館オープン |

2.アトレの開発の特徴

◆立地面

アトレの立地は、同じJR東日本グループのルミネとは対照的である。ルミネが乗降客数、商業ポテンシャルとも全国レベルのターミナル駅立地であるのに対し、アトレが立地する駅の乗降客数は、ルミネより下回るケースが多い。主な立地は山手線沿線では、恵比寿、目黒、品川、上野、秋葉原などである。また、首都圏の各沿線では、吉祥寺、大森、大井町、川崎、松戸、新浦安などが挙げられる。

駅はその街の玄関口であり、駅ビルはショッピングという行為を通じて、一つのコミュニティを形成し、まちづくりに大きな影響を与えることから、街との関係を重視した開発を行っている。

◆ターゲット・MD面

アトレは日常的に駅を使う通勤・通学客らを主な顧客層に据える。したがって立地によりターゲット層は異なるが、それぞれのエリアの特性や客のニーズや利便性を考慮しテナントミックスを図っている。

アトレのテナントミックスの特徴は、食料品を強化している点である。コアになるスーパーマーケットはグレード感のあるテナントを選定し、ジャンル毎の専門店もバラエティに富んでいる。また、地域性を活かした展開も強みであり、商店街の店が期間限定で出店したり、地域の文化を紹介するイベントを開催したり、従来の駅ビルのスタイルを超えた取り組みが各施設毎で行われている。

◆運営面

アトレは自らの運営面の特徴を“プロデュース型運営”と呼んでいる。これは、従来の不動産管理型ではなく、ショップの個性を引き出しながら、顧客志向に立って館全体の魅力をプロデュースしていく取り組みである。同社はアトレは「舞台」、客は「観客」、ショップは「役者」と捉えて、それぞれの役割や演出を総合的に企画・運営し、顧客満足を高める運営に取り組んでいる。

アトレの運営で特徴的な点は、テナントに対してできるだけ情報を開示して、テナントと密なコミュニケーションを図っている点である。同社は出店後のフォローを徹底して行い、館の売上高やレジ客数、データの分析を逐次テナントと共有し、商品MDや店内ディスプレイ、接客レベルなど多方面にわたる意見交換と指導を行っている。

また、CS活動でも独自の取り組みを進めている。一般的なSCでは、ロールプレイングのコンテストや各種の研修が実施されているが、アトレは、これらの施策に加えて「Best of atre」と呼ばれるCSの取り組みを共有する発表会を毎年実施している。この発表会は、各施設の顧客満足度の高いテナントを診断や客の声から選出し、その取り組みの事例や具体的な成果、苦労した点などを発表し、テナント同士が学びあう機会を提供している。従来のコンテスト形式で競い合う手法より、多くの気づきが生まれ成果につながっている。

3.アトレのテナント売上状況

アトレが運営に関わる全 SC の 2015 年度売上高合計は、2,396 億円で前年比は 126.4%である。

アトレの主要 SC の 2015 年度売上高は以下の実績である。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比(%) |
|----------|----------|--------|
| アトレ恵比寿 | 21,197 | 98.4 |
| アトレ品川 | 8,138 | 102.8 |
| アトレ大森 | 14,900 | 104.1 |
| アトレ吉祥寺 | 27,079 | 99.8 |
| アトレ松戸 | 10,006 | 100.5 |
| アトレ亀戸 | 10,724 | 102.3 |
| アトレ四谷 | 2,574 | 100.1 |
| アトレ目黒 | 12,783 | 1007 |
| アトレ大井町 | 11,868 | 99.9 |
| アトレ川崎 | 23,171 | 103.8 |
| アトレ上野 | 12,371 | 110.5 |
| アトレ秋葉原 | 5,313 | 107.9 |
| アトレ新浦安 | 9,224 | 102.8 |
| ボックスヒル取手 | 4,529 | 97.6 |

4.アトレのオープンとリニューアル動向

アトレの最近の開業では、アトレ浦和（2015年11月）と、アトレ恵比寿の西館（2016年4月）がある。

(1)アトレ浦和

アトレ浦和は、南北に延びる JR 浦和駅高架下に食料品を中心に 30 ショップでオープンした。浦和駅は一日平均乗車人員は約 9 万人（2014 年度）で、駅の西口駅前には、伊勢丹浦和店と専門店ビルのコルソが存在している。また東口にはパルコが 2007 年に開業し、駅周辺は競合が激しくなっている。アトレ浦和のコンセプトは、『日々を彩り、和を育む』「自分だけの穏やかな時間を楽しんだりヒトとヒトの出会いや新たな街の発見ができる」との考えで、心の充実を感じながら浦和の街と共に育ちながら新たなコミュニティの場を目指している。

(2)アトレ恵比寿西館

アトレ恵比寿西館は、従来から展開のアトレ恵比寿店に隣接してJR恵比寿駅西口広場に面して新設され、2016年4月15日に開業した。同時に本館もリニューアルされ、アトレ恵比寿は全社の中で売上高でトップとなり、旗艦SCに位置づけられる。

アトレ恵比寿のコンセプトは『La Patio(中庭)～“わたし”と“街”とをつなぐ場所～』。恵比寿居住の住民が恵比寿での生活をより豊かに、より楽しむことのできる場所を目指している。

《施設概要》

施設名：アトレ浦和
 所在地：埼玉県さいたま市浦和区高砂1丁目16番12号
 営業時間：10:00～21:00
 ※一部、営業時間の異なるショップあり。
 構造：鉄骨造
 階数：地上2階
 延床面積：約7,000m²
 店舗面積：約3,200m²
 店舗数：30ショップ
 ※付帯施設：観光案内所、市民の窓口、保育園

西館の特徴は屋上に屋上ガーデンテラス『アトレ空中花園』を開園した点である。都市の中で緑と風を感じることのできる憩いの場として、日常的に人々が集う空間を提供している。

また、新設された「西口連絡通路」では、JR恵比寿駅と西口エリアを連絡通路でつなぎ、東口から西口への回遊性を高めると共に、街の活気、アトレの活気を緩やかに取り込んでいる。

さらに、アトレ恵比寿本館はアパレルショップの新業態やセレクトショップ、アトレ自主編集1号店となる『Coutulife（クチューリフ）』などのニュー・リニューアルショップを迎える大幅にリニューアルした。

《各フロアの特徴と主なテナント》

■ザ・ガーデン自由が丘/ スーパーマーケット B1F

B1Fには毎日の上質な食ニーズにこたえるスーパー「ザ・ガーデン自由が丘」が出店。「食」を通じて楽しさや喜びを感じ、健康を実現しようとする都市生活者のために、「安全安心」「旬のおいしさ」にあくまでもこだわりながら、国内はもとより世界各国からバラエティあふれる食品、商材をいち早く導入し、きめ細やかなサービスと共に提供。

■SHAKE SHACK（シェイクシャック）/ ハンバーガーレストラン 1F

1F正面に出店するのはニューヨーク発のハンバーガーレストラン『シェイクシャック』。昨年の11月、日本一号店を外苑前に出店。アトレ恵比寿西館では、国内二号店目の出店である。

■猿田彦珈琲/ カフェ 1F

地元恵比寿で愛されるカフェ『猿田彦珈琲』を出勤前、電車に乗る前のちょっとした時間にも立ち寄りやすい1Fに出店。

■株マッシュホールディングスによるフロアプロデュース

2Fには株マッシュホールディングスによるトータルプロデュースのショップがラインナップ。オーガニックコスメ「コスメキッチン」やコスメキッチンのカフェ新業態となる『コスメキッチンアダプテーション』が出店。その他、「W&E」「ミラオーウェン」等のレディスファッションも取り揃えている。

■株ジュンによるフロアプロデュース

3Fには株ジュンによるトータルプロデュースのショップがラインナップ。山本宇一氏がプロデュースするビストロ・カフェ『SAN TROPEZ』が新業態としてオープン。その他に「ADAM ET ROPÉ」「ROPÉ」「Adam et ropé Le Magasin」等、レディスファッション・雑貨が集積。

■無印良品/ 生活雑貨 5F・6F

アトレ恵比寿本館から移転リニューアルオープン。2フロアとなり、今まで取り扱いの無かつた「MUJIBOOKS」も導入。2フロアでの展開となり品揃えの幅が広がるとともに無印良品の最新のサービスを導入。着心地の良いウェアや素材にこだわった食品。使い勝手を考えてステーショナリーや家具まで、暮らしのすべてが揃っている。

■シロノニワ/ シーフードレストラン 8F

アトレ空中花園のある8Fには恵比寿で人気のレストランの新業態『シロノニワ』。恵比寿で人気の魚介レストラン”ビストロ・シロ”が進化。各国のエッセンスを効かしてクリエーションした”タパススタイル”とシンプルに素材を活かした”シーフード料理”が楽しめる。

《施設概要》

施設名：アトレ恵比寿本館

所在地：東京都渋谷区恵比寿南1-5-5

営業時間：ショッピング/10:00～21:30

※一部、営業時間の異なるショップあり。

構造：鉄骨造（一部鉄筋コンクリート造）

階数：地上7階

延床面積：23,486m²

店舗面積：10,127m²

店舗数：130 ショップ（リニューアル後）

施設名：アトレ恵比寿西館

所在地：東京都渋谷区恵比寿南1-6他

営業時間：ショッピング/10:00～21:30

※一部、営業時間の異なるショップがあり。

構造：鉄骨造（一部鉄筋コンクリート造）

階数：地上9階/地下1階

敷地面積：約1,450m²

延床面積：約9,700m²

店舗面積：約4,950m²

店舗数：25 ショップ ※ATM含む

アトレ恵比寿西館は、初年度年間売上高を約66億円と計画している。開業後、4月5月は計画を約10%上回る順調な推移とのことである。本館と合わせてアトレ恵比寿全館では、2016年度は

約300億円の売上高を計画している。

一方、リニューアルに関しては、年間で主に春と秋にテナントの入れ替えを行っている。大型のリニューアルはフロアごと、あるいはブロックごとで行う。リニューアルが与えるインパクトはフロアごと、ゾーンごとの方が大きく、利用客に新しさをアピールすることができる。

ただし、同じ駅ビル業態でもルミネのようにファッショントレード比率は高くないため、入れ替えの対象となる割合も高くはない。ここでも、プロデュース型運営の思想が反映されていると推測される。

5.アトレのインバウンド対応

アトレのインバウンド対応は施設の特性や客層により強弱を付けての推進となっている。その中で、アトレブランドをトータルに訴求する取り組みとして、2015年11月に台湾でプロモーションを実施した。

このイベントは、アッシュ・ペー・フランスの主催するイベント「PR01.TRADE SHOW TAIPEI」に、アトレは13ブランドを集積して初出展した。これにより、台湾を始め海外市場に向けたアトレの告知、さらにより多くの外国人観光客が今後アトレを一つの‘目的地’として訪れ、楽しんでもらうきっかけとなることを目指した。

アトレは、ブース出展を通じ、台湾マーケットに“日本の魅力”を始め、“ワクワクする新しい発見”やちょっと周りに自慢したくなる“キレイ・可愛い”、“ほっと安らぐ時間と空間”をアトレらしく紹介。出店した13ブランドは以下である。

①コレックス（衣料品・生活雑貨）／株式会社 アバハウスインターナショナル

時代を超えて多くの人に愛される北欧デザインのアイテム。

②ジェラート ピケ（衣料品）／株式会社 マッシュスタイルラボ

アイスの生地で“大人のデザート”。Newルームウェアコレクション。

③miroir（アクセサリー）／株式会社 ビー・エル・シー

女性による、女性のための、女性目線ジュエリーがコンセプト。

④キャトル・セゾン（生活雑貨）／株式会社 私の部屋リビング

「自然を感じながら豊かに住もうパリの暮らし」をテーマに出展。

⑤私の部屋（生活雑貨）／株式会社 私の部屋リビング

世界中から厳選したモノ・コトを日本人が持つ美意識と共に提案。

⑥seisuke88（雑貨）／高橋練染 株式会社

京都生まれ、京都育ち。古くから京都に伝わる文様をモダンに復刻した数々のアイテム。

⑦デフリシール（雑貨）／株式会社 アトレスタイル

日本製を軸に高品質で手頃な価格帯のこだわりある商品を提案する、メンズを主体にセレクト。

⑧宗家 源 吉兆庵（食料品）／株式会社 宗家 源 吉兆庵

五感に響く和菓子の美。日本の誇る和菓子ブランド。和菓子と日本の文化を紹介。

⑨VIA QUOLOFUNE（食料品）／株式会社 黒船

カステラを始め、“日本発”的お菓子。

⑩ローズベーカリー（喫茶）／アールアンドケーフードサービス株式会社

レシピ本や雑貨を通して“豊かな日常”を提案。

⑪KICHIKI、⑫長野県長寿食堂、⑬おむすびの GABA 等（飲食）／株式会社 きちり
食を通じて日本のおもてなしの心を伝える。

6.アトレの開発戦略と課題

アトレはJR東日本グループのショッピングセンター事業の「フラッグシップ駅ビル運営会社」として、今後もグループと連携を図りながら複数の開発を検討している。

また、グループ駅ビルのリニューアルや増床計画、エキナカ事業のサポートなど、ハードとソフトの両面でJR東日本グループでのショッピングセンター事業を支えてゆく。JR東日本が公表している開発案件として、川崎駅駅舎改良工事、浦和駅西口新商業施設がある。

川崎駅舎改良工事は、川崎市と共同で北口自由通路等を整備する計画で、これに伴いベビー休憩室や子育て支援施設、物販飲食店舗などが約8,600m²の規模で増設される計画である。これら施設はアトレが運営会社として2018年度に開業を予定している。

浦和駅西口では、地上6階、地下1階建ての駅ビル計画について、2016年1月27日に工事に着工した。駅ビルは延べ床面積約7,400m²で、1~3階にはアトレが運営する店舗が入り、4~6階にはジェイアール東日本スポーツが運営するフィットネスクラブを誘致する。

駅ビル着工に伴い、さいたま市は駅の地下通路を延長。東西連絡通路から、駅西口バスターミナルまでの約54メートルを駅ビルの地下1階を介してつなぐ予定である。

アトレは2015年11月に駅高架下にアトレ浦和をすでに開業している。新しい駅ビルのアトレと共に競争が激化している浦和駅周辺で優位性を目指す考えである。

一方で、海外への展開にも積極的である。

アトレは、2016年7月中旬に期間限定でのプロモーションショップ「atre POP-UP Store（アトレポップアップストア）」を海外初展開として、マレーシア首都クアラルンプールで開催した。開催会場は首都クアラルンプールの中心商業エリアであるブキッ・ビンタンエリアにおいて、最大規模の床面積を有するフルライン型ショッピングモール「Pavilion（パビリオン）」である。

「atre POP-UP Store in Kuala Lumpur」では30を超える魅力あるブランドと多種多様なステージイベントを通して、マレーシアマーケットに“今”的日本ライフスタイルをアトレらしく提案した。海外での販売イベントが、参加ブランドと共に表現するアトレブランドのアピール、さらに、より多くの外国人観光客が今後、日本を訪れ、アトレを楽しんで頂けるきっかけとなることを目指した。

また、これとは別の動きとして、2016年内にハワイワイキキでレストラン「TR Fire Grill」の開業を目指している。同社は、㈱WDI（本社：東京都港区）の連結子会社である WDI International, Inc.（本社：米国カリフォルニア州）と合弁会社を設立し、米国ハワイ州オアフ島ワイキキエリアにおいて、レストランの展開を行う契約を2016年初頭に締結した。

これにより、海外展開手法の一つであるテナントとの共同開発方式での出店を目指している。

「TR Fire Grill」は、2015年11月米国フロリダ州オーランドにオープンしたアメリカンビストロ

で、現在1店舗のみ。開業後2ヶ月ながら、オーランドにおけるナンバーワンレストランに輝いている。

7.アトレの今後の取り組み・目指すSC像

アトレは1990年のアトレ四谷の開業からショッピングセンター事業に参入し、JR東日本グループの駅ビル事業会社としては、ルミネと比較するとまだ歴史の浅い会社である（ルミネは1964年の新宿マイシティからスタート）。

しかしこの20数年間の展開は非常にダイナミックであり、プロデュース型の運営手法も含め、独自の開発運営スタイルを築いてきた。具体的には、アトレとしての新規の開業はもちろん、既存の駅ビルのブランドチェンジ（アトレ化）や小型業態アトレヴィの開発、自主編集ショップの立ち上げ、さらには海外での事業拡大等が挙げられる。

加えて、JR東日本の共通ポイント「JRE POINT」が2016年2月から運用を開始した際には、共通化の主力SCになり、さらにはエキナカビジネスのノウハウ支援を強化したりと、JR東日本グループのショッピングセンター事業において、グループ全体の相乗効果を追求している。

アトレ自慢のプロデュース型運営は、当初はテナントとの取り組みでショップの個性や魅力を引き出す動きであったが、その思想は、株式会社アトレがJR東日本のショッピングセンター事業全体をプロデュースする役割にまで昇華している。

[アトレの主要施設概要]

| 店名 | 概要 |
|--------------------------|---|
| アトレ恵比寿 | 開業：1997年10月1日 階数：地上7階 SC延床面積：約23,534m ² 店舗面積：約12,028m ² |
| アトレ恵比寿西館 | 開業：2016年4月15日 階数：地上9階 SC延床面積：約9,700m ² 店舗面積：約4,950m ² |
| アトレ目黒1 (旧ヒルトップガーデン目黒) | 開業：1967年11月25日 アトレ化リニューアルオープン：2005年12月 階数：地下1階、地上6階 延床面積：約17,405m ² 店舗面積：約8,342m ² |
| アトレ目黒2 | 開業：2002年4月2日 階数：地上2階 SC延床面積：約2,116m ² 店舗面積：約1,917m ² |
| アトレ四谷 | 開業：1990年9月28日 階数：地上2階 延床面積：約2,896m ² 店舗面積：約1,627m ² |
| アトレ吉祥寺 (旧吉祥寺ロンロン) | 開業：1969年12月3日 アトレ化リニューアルオープン：2010年4月 階数：地下1階（高架下）、地上2階 延床面積：約32,054m ² 店舗面積：約11,650m ² |
| アトレ川崎（旧川崎BE） | 開業：1958年12月 アトレ化リニューアルオープン：2012年3月 階数：地下1階、地上8階 延床面積：53,223m ² 店舗面積：22,468m ² |
| アトレ大森（1・2） (旧大森プリモ) | 開業：1984年9月14日 アトレ化リニューアルオープン：2005年11月 〔アトレ大森1〕 延床面積：約41,504m ² 店舗面積：約20,034m ² 〔アトレ大森2〕 2002年6月14日オープン 延床面積：約2,986m ² 店舗面積：約1,600m ² |
| アトレ大井町（1・2） | 開業：1993年3月11日 階数：地上9階 〔アトレ大井町1〕 延床面積：約24,353m ² 店舗面積：約9,315m ² 〔アトレ大井町2〕 2011年3月3日オープン 延床面積：約1,356m ² 店舗面積：約950m ² |

| | |
|---------------------------|---|
| アトレ品川 | 開業：2004年3月3日 階数：地上3階 SC延床面積：約9,772m ² 店舗面積：約5,223m ² |
| アトレ秋葉原（1・2） (旧秋葉原デパート) | 開業：2010年11月19日 階数：地上7階 [アトレ秋葉原1] 延床面積：約8,512m ² 店舗面積：約3,539m ² [アトレ秋葉原2] 2005年6月2日アトレヴィ秋葉原オーブン 延床面積：約2,149m ² 店舗面積：約1,451m ² |
| アトレ上野 | 開業：2002年2月22日 階数：地上2階、一部地下1階 SC延床面積：約8,683m ² 店舗面積：約6,458m ² |
| アトレ松戸 (旧ボックスヒル松戸) | 開業：1977年4月2日 アトレ化リニューアルオープン：2012年3月 階数：地上8階 延床面積：約17,318m ² 店舗面積：6,306.4m ² |
| アトレ亀戸 (旧亀戸エルナード) | 開業：1978年10月12日 アトレ化リニューアルオープン：2006年3月 階数：地下1階、地上7階 延床面積：約24,490m ² 店舗面積：約10,011m ² |
| アトレ新浦安 | 開業：1993年2月26日 階数：地上2階（高架下） 延床面積：約14,806m ² 店舗面積：約7,164m ² |
| アトレ浦和 | 開業：2015年11月 階数：地上2階（高架下） 延床面積：約7,000m ² 店舗面積：約3,200m ² |
| ボックスヒル取手 | 開業：1988年9月21日 階数：地上6階 延床面積：約17,683m ² 店舗面積：約8,172m ² |
| アトレヴィ信濃町 | 開業：1993年2月26日 階数：地上2階 SC延床面積：約4,924m ² 店舗面積：約3,951m ² |
| アトレヴィ五反田 | 開業：2008年3月14日 階数：地上5階 延床面積：約1,138m ² 店舗面積：約791m ² |
| アトレヴィ田端 | 開業：2008年7月30日 階数：地上3階 延床面積：約2,610m ² 店舗面積：約1,576m ² |

| | |
|----------------------|--|
| アトレヴィ巣鴨 | 開業：2010年3月25日 階数：地上5階 延床面積：約2,868m ² 店舗面積：約1,605m ² |
| アトレヴィ東中野 | 開業：2012年8月31日 階数：地上5階 延床面積：約2,860m ² 店舗面積：約1,237m ² |
| アトレヴィ大塚 | 開業：2013年9月12日 階数：地上4階 延床面積：約5,927m ² 店舗面積：約3,781m ² |
| アトレヴィ三鷹 (旧三鷹ロンロン) | 開業：1999年10月29日 アトレヴィ化リニューアルオープン：2010年4月 階数：地上5階 延床面積：約2,627m ² 店舗面積：約1,442m ² |

デベロッパー事例②：イオンモール株式会社

〔イオンモール株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒261-8539 千葉市美浜区中瀬 1-5-1 イオンタワービル 7F, 8F

設立：1911 年 11 月

資本金：166 億 81 百万円

代表者：吉田昭夫

決算期：2月

従業員数：2,313名（2016年2月29日現在）

事業内容：大規模地域開発及びショッピングモール開発と運営

不動産売買・賃貸・仲介

展開 SC 数：164SC（海外含む）

業績：

（単位：百万円、%）

| 決算期 | 営業収益 | 経常利益 | | 利益率 |
|----------------|---------|-------|--------|------|
| | | 前年同期比 | | |
| 2014 年 2 月期 | 176,931 | 109.6 | 41,046 | 23.2 |
| 2015 年 2 月期 | 203,902 | 115.2 | 41,160 | 20.2 |
| 2016 年 2 月期 | 229,754 | 112.7 | 42,412 | 18.5 |
| 2017 年 2 月期(予) | 280,000 | 121.9 | 45,000 | 16.1 |

※連結

1.イオンモールの事業と特徴

イオンモールは1989年からショッピングセンターの展開を開始し、持ち株会社イオンを中心とするイオングループのデベロッパー事業の中核として位置付けられる。

イオンモールは2007年8月に同グループのダイヤモンドシティと合併し、存続会社をイオンモールとし、2011年度には全ショッピングセンターの名称を「イオンモール」に変更。2013年11月からはイオンリテールの商業施設69施設の運営管理業務も受託し現在に至っている。展開SC数は開発、運営受託合わせて国内と海外で164に上る。

イオンモールは郊外立地の広大な敷地面積での展開が特徴であり開発意欲は旺盛。2013年度からは毎年6SC前後の開業を継続するとともに、増床を含めた既存モールのリニューアルにも積極的で2016年度は21SCで計画している。

なお、イオングループのデベロッパー事業には、近隣型ショッピングセンター（NSC）事業を担うイオントウン株式会社も存在し、国内に134のSCを展開している。

2.イオンモールの開発の特徴

◆SC開発・立地の特徴

イオンモールのSC開発の基本的なコンセプトは「まちづくり」である。開発の特徴として、単に商業施設をつくることだけではなく、人々が愛着を持つ地域の中心にモールが存在し、人々や文化がふれあうなかで永続的に発展していく街を目指している。

同社のSC開発は以下の特徴がある。

- ① 地域とともに成長する立地創造
- ② 地域ニーズに合わせたテナントリーシング
- ③ 大都市近郊から郊外までカバーするフォーマット
- ④ さまざまな立地に対応できるモールコンセプト
- ⑤ 住環境に配慮した開発計画

同社の開発フォーマットは時代の変化と共に進化してきている。従前の標準フォーマットは、2つ以上の核店舗を専門店モールで結ぶ「2核1モール」型が主流であった。これは核店舗にGMS(総合スーパー)と大型の専門店を配し、その間を数々の専門店が連なるモールで結ぶことで、専門店の非日常的時間とGMSの便利さをミックスさせた魅力的な空間を形成していた。

このフォーマットの進化形として、近年は「コンセプトモール」の開発にも取り組んでいる。コンセプトモールは時代や立地、マーケット環境を踏まえ、SC個々の特色を打ち出したコンセプトを策定し、それに基づいたSCである。それぞれのコンセプトを外観・内装のデザイン、テナントミックス、イベントなどに一貫させることで、そこにしかない個性的なモールづくりに取り組んでいる。具体的には、その地域の文化・産業・観光資源などを再発見できるコンセプトゾーンを設け、その地域ならではの魅力を発信する開発を推進している。

一方で、開発の立地は大都市近郊から地方都市郊外まで、あらゆる立地をカバーするフォーマットを有している。さまざまな立地に対応できるコンセプトや、住環境に配慮した開発計画など、高い開発力を駆使し、商圏特性、地域のニーズを把握した上で最適なモール開発に取り組み、活気あふれるまちづくりを推進している。

また、海外での展開に関しては、2008年に中国北京市にイオンモール北京国際商城をオープン以降、2014年からはベトナム、カンボジア、インドネシアの ASEAN 地区でも SC を展開している。2015年度末で、中国国内に12SC、ASEAN 地区に5SC を展開している。2016年度は中国とベトナムでそれぞれ1SC の開業を計画している。

◆MD面の特徴

イオンモールのテナントミックスは「ショッピング」「エンターテイメント」「コミュニティ」「エコロジー」の4つの機能をワンストップで提供するという特徴を持っている。買い物や食事はもちろん、シネマコンプレックスやアミューズメント施設で楽しんだり、医療・銀行など公共性の高いサービスを利用できるなど、多機能複合型モールとして展開している。

同社は、SCマーケット調査から用地確保、SCの企画開発、基本設計・プランニング、テナ

トリーシング、建設、SC運営、施工管理といった一連の業務を自社でこなし、総合的なSC開発・運営を行っている。

◆運営の特徴

イオンモールはSCを「まちづくり」と捉え、地域の自治体や地域社会との連携・協力を重視し、産業振興や都市整備の視点を持った運営に取り組んでいる。

例えば、2014年12月に開業した、イオンモール岡山では、地元の文化や情報を発信する「おかやま未来モール」、岡山のものづくりを体験できる「ハレマチ特区365」などの運営を通じて、本格的な文化創造の拠点を目指している。

また、2015年4月に開業したイオンモール沖縄ライカムは、沖縄を体感できる文化・エンターテインメント機能や県最大の食の集積、訪日外国人旅行客向けサービスも大幅に拡充し、本格的なリゾートモールとして運営している。

加えて、SCに出店するテナントに対しては、大切なビジネスパートナーとして各種の支援活動を推進している。売場づくりのアドバイスや接客力向上教育、ITを活用した売上情報の収集・分析など、小売に精通したデベロッパーならではの運営サポートを行うほか、従業員専用のコンビニエンスストアや快適な休憩スペースを設置するなど、働きやすい環境づくりに努めている。

3.イオンモールのテナント売上状況

既存モールにおける専門店売上の前年比（GMS等アンカーテナントを除く）は以下の状況である。

| | 対象モール数 | 売上高 | レジ客数 | 駐車台数 | 来館客数 |
|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| 2013年度 | 55 | 100.4% | 99.15 | 99.6% | 99.8% |
| 2014年度 | 58 | 98.2% | 97.4% | 98.3% | 98.0% |
| 2015年度 | 63 | 98.3% | 97.2% | 100.0% | 98.5% |

4.イオンモールのオープンとリニューアル動向

◆新規オープンSC

イオンモールは国内では2013年度=5SC、2014年度=7SC、2015年度=4SCと積極的に新規SCを開業している。中でも2015年度は「コンセプトモール」と呼ばれるフォーマットの開発に着手し、従来の画一的な展開から、特徴のあるSCづくりへ取り組んでいる。

2015年度に開業したのは次の4SCである。

- ①イオンモール旭川駅前（北海道旭川市）
- ②イオンモール沖縄ライカム（沖縄県中頭郡北中城村）
- ③イオンモール四条畷（大阪府四条畷市・寝屋川市）
- ④イオンモール常滑（愛知県常滑市）

①イオンモール旭川駅前（北海道旭川市）

- ・オーブン日=2015年3月27日
- ・敷地面積=28,300m²
- ・総賃貸面積=29,000m²
- ・駐車台数=900台
- ・専門店数=130店舗
- ・基本商圏=10km圏（車20分圏） 約17.6万世帯 約34.6万人

イオンモール旭川駅前が立地する旭川市は北海道中央部の上川盆地に位置する北海道第2の都市で、古くから産業・経済基盤が成立した北海道道北の要となる北海道初の「中核市」で、近年は国内外から年間約530万人余りが訪れる道北観光の玄関口としても知られている。

その旭川市の中心であり、道北の鉄道交通の拠点となるJR旭川駅及び「駅前広場」には市民の足とも言える路線バスをはじめ、旭川空港や周辺観光地などを結ぶバスなどが乗り入れている。さらに、駅前から延びる「平和通買物公園」には、約1kmにわたり地域の商店が軒を連ね、6月の「買物公園まつり」、9月の「北の恵み食べマルシェ」など、数多くのイベントも実施され、旭川市民はもちろんのこと、道内外から多くの観光客も訪れる。

イオンモール旭川駅前は、旭川市の玄関口である旭川駅直結の施設として、旭川市が策定した「旭川市中心市街地活性化基本計画」が示す基本方針の基で計画が進められた。同計画がめざす「平和通買物公園」を中心軸とする中心市街地の活性化への寄与を目指し、利便性や新たなライフスタイルを提案し、地域の新たな賑わいや魅力の創出に貢献してゆく考えである。

旭川市には、年間160万人が訪れる「旭山動物園」をはじめ、ウインターポーツや年間を通して行われるまつりやイベント、また、富良野や美瑛を巡る観光ツアーなどが人気を呼び、国内はもちろんのこと、特に近年では、海外からの観光客も増加傾向にある。

同社は、2014年に旭川市をはじめ関係機関・団体・事業者・市民などの一体による積極的な観光振興の基本方針「旭川観光基本方針」が策定されたことに賛同し、イオンモール旭川駅前は、旭川市の観光振興への貢献も目指した開発に取り組んだ。

②イオンモール沖縄ライカム（沖縄県中頭郡北中城村）

- ・オーブン日=2015年4月25日
- ・敷地面積=175,000m²
- ・総賃貸面積=78,000m²
- ・駐車台数=4,000台
- ・専門店数=230店舗
- ・基本商圏=沖縄県全域約141万人+沖縄を訪れる国内外の観光客約690万人

イオンモール沖縄ライカムは、沖縄県中頭郡北中城村に位置し、沖縄本島の南北を繋ぐ主要幹線である国道330号、北側には沖縄環状線が東西に走り、沖縄市を始めとする周辺市町村の居住

エリアからのアクセスが容易な立地である。また、北中城 IC、沖縄南 IC にも近く、沖縄本島全域からの広域集客が可能な恵まれたアクセス環境を有している。

イオンモール沖縄ライカムの位置する北中城村アワセ土地区画整理事業は米軍用地返還後の早期事業化のモデルケースとして、また北中城村アワセ土地区画整理事業の中核施設として位置づけられており、また、沖縄県は国内外から年間約 690 万人（ビジットおきなわ計画 2014 年度目標）の観光客が訪れる日本有数の観光地でもある。

イオンはグループを挙げて、沖縄県が策定する第 5 次沖縄県観光振興計画の 2021 年における入域観光客目標数 1,000 万人と連携し、国内外の観光客にショッピングの提供はもちろん、沖縄文化の発信、日本・沖縄発の本格的な食のエンターテイメントの提供などに取り組む考えである。イオンモール沖縄ライカムはその中核をなす SC 事業として「アジア No.1 リゾートモール」を目指して開発がされた。

③イオンモール四条畷（大阪府四条畷市・寝屋川市）

- ・オープン日=2015年10月23日
- ・敷地面積=159,000m²
- ・総賃貸面積=75,000m²
- ・駐車台数=4,100台
- ・専門店数=200店舗
- ・基本商圏=自動車20分圏 約40万世帯 約106万人

イオンモール四条畷は、大阪平野の東側、大阪府四條畷市と寝屋川市の市境に位置する「東部大阪都市計画砂・新家地区」の区域内に立地し、敷地東側が四條畷市（約 60%）、西側が寝屋川市（約 40%）となる。この場所は東側には国道 170 号（大阪外環状線）が南北に、北側には国道 1 号（第二京阪道路）が東西に接道するほか、敷地南約 500 m 先には、大阪と奈良を結ぶ国道 163 号もあるなど、大阪府内の複数の主要幹線道路が交差している。

また公共交通機関においても、JR 学研都市線「四条畷駅」と京阪本線「寝屋川市駅」を含めた周辺各駅から路線バスも運行するなど、自動車・公共交通機関ともに便利で、非常に恵まれた立地である。

イオンモール四条畷は、五感が研ぎ澄まされた“オトナ”にも満足いただける都市型ショッピングモールをコンセプトとして掲げている。約 15.9 万 m² の敷地に、延床面積約 15.3 万 m²、総賃貸面積約 7.5 万 m²、4 層全長約 300 m のモールを配置。東側 1F から 3F に位置する核店舗「イオンスタイル四條畷」と、1F 中央部に 12 店舗で構成する新たなコンセプトゾーン「Re COLLECT」や、2F の「スポーツオーソリティ」、3F の「Joshin」、4F の「イオンシネマ」をサブ核店舗とした、約 200 店舗のテナントで構成している。

④イオンモール常滑（愛知県常滑市）

- ・オープン日=2015年12月4日
- ・敷地面積=202,000m²
- ・総賃貸面積=83,000m²（外部棟含む）
- ・駐車台数=4,200台
- ・専門店数=180店舗（きゅりお除く）
- ・基本商圈=自動車30分圏 約17万世帯 約48万人

常滑市は、日本六古窯の一つ「常滑焼」で知られ、古くは窯業のまちとして発展を遂げてきた一方、2005年2月には中部国際空港が開港し、国際都市としても発展を続けている。

イオンモール常滑は、敷地南側が名古屋鉄道空港線「りんくう常滑」駅に隣接、敷地西側には知多横断道路（セントレアライン）「りんくうインターチェンジ」が位置するなど、知多半島はもとより、名古屋市内やセントレアからのアクセスも至便な立地である。また、約202,000m²と広大な敷地を有することから、大型観光バスの受け入れ可能な駐車場を約50台設置。愛知県や常滑市が積極的に誘致をめざすインバウンドの受け入れにも対応できる施設となっている。

イオンモール常滑の北側、「りんくうビーチ」に隣接した約2.6万m²の敷地には、本格的なアクティビティ施設や、大自然を体いっぱいに感じる憩いの空間など、12のコンテンツを備えたエンターテイメントパーク「ワンダーフォレストきゅりお」が配置された。風光明媚な知多半島、伊勢湾やセントレアを望む絶好の立地を活かし、特別な“知多”を演出する新たなランドマークとして、「体験」（イベント・遊び・集い）と「発見」（地域色）をテーマにした一大レジャーランドが展開されている。

また、中部国際空港（セントレア）に近い立地を踏まえ、以下のようにインバウンド対応も充実している。

- ・「イオンスタイル常滑」と約60店舗の専門店が免税対応
- ・大型バス50台分の専用駐車場を整備
- ・免税代行カウンターの設置
- ・外貨対応両替機、海外発行カード対応ATMの設置、銀聯カードへの対応
- ・全館フリーWi-Fi
- ・多言語対応の館内インフォメーション
- ・セントレアの国内外出発情報をご案内するフライトイントインフォメーション
- ・祈祷室の設置
- ・語学も堪能な“歩くインフォメーション”「アテンダー」を導入

さらに、東海道宿場町をイメージしたレストラン街の中央には、おもてなしのシンボルとして、世界最大級となる高さ約7mの「招き猫」のモニュメントが着座し、大変インパクトが演出となっている。地域の作家、窯元や愛知県立芸術大学の学生とコラボレートした大小様々な約50体の招き猫がお迎えする「招き猫ストリート」や常滑陶芸作家協会による32作品の常滑焼壁面展示など、地域の魅力も積極的に発信している。

◆リニューアルSC

既存SCのリニューアルは増床も含め12SCで実施した。これらのSCの総テナント数に対して、新規や移転・改装したテナントの割合(リニューアル率)は57.2%に達する。今年度（2016年3月～2017年2月）は増床2SCを含め21SCでリニューアルを計画している。

〔2015年度のリニューアルSC〕

- ① イオンモール高岡（富山県高岡市）
- ② イオンモール伊丹（兵庫県伊丹市）
- ③ イオンモール草津（滋賀県草津市）
- ④ イオンモール都城駅前（宮崎県都城市）
- ⑤ イオンモール広島府中（広島県安芸郡府中町）
- ⑥ イオンモール広島祇園（広島県広島市）
- ⑦ Mozoワンダーシティ（愛知県名古屋市）
- ⑧ イオンモール盛岡（岩手県盛岡市）
- ⑨ イオンモール千葉ニュータウン（千葉県印西市）
- ⑩ イオンレイクタウン kaze・mori・アウトレット（埼玉県越谷市）
- ⑪ イオンモール樋原（奈良県樋原市）
- ⑫ イオンモール筑紫野（福岡県筑紫野市）

この中で注目すべき取り組みは、イオンレイクタウンが2008年の開業以来の本格的なリニューアルを敢行した点である。4月の第一期、11月の第二期と合わせて計509店舗、レイクタウン全体の70%以上のテナントが新規の出店もしくは移転や改装を実施した。また、kazeとアウトレットをつなぐブリッジを新設し3館がつながることで全体の回遊性を向上。ハードとソフトの両面において大規模な活性化を行った。

5.イオンモールのインバウンド対応

イオンモールでは2014年度にイオンモール成田をモデルケースと位置付け約30モールをインバウンド強化モールに指定した。タッチパネルでの多言語館内案内や銀聯対応など、ストレスフリーな環境整備を進めると共に、海外媒体への掲出や旅行会社とのタイアップなどのPR活動にも注力している。2015年度末での免税対応店舗数は1,629店舗に及び、免税売上は順調に伸びている。

インフラの整備状況は以下の通りである。

- ① フリー Wi-Fi環境=78モール
- ② ATM（海外カードでの日本円引き出し可能）=全モール
- ③ 銀聯利用可能=97モール
- ④ 指さしツール、POPなど販促物=全モール
- ⑤ 多言語タッチパネル=8モール
- ⑥ 祈祷室=5モール
- ⑦ 外貨両替機=5モール

- ⑧ 一括免税センター＝5モール
- ⑨ 電話通訳サービス＝32モール

6.イオンモールの開発戦略と課題

イオンモールは2011年度にグループのモール名称をイオンモールに統一して以降、マーケティング機能や開発・リーシング機能を統一し、新たなコンセプトに基づくモールの開業に積極的に取り組んできた。今後も幅広い年代層へ向けた新規モールの開業を国内外で推進すると共に、既存モールの増床・リニューアルによる活性化にも取り組み、モールビジネスの収益力を強化する方針である。

◆国内の新規SC開発

2016年度は6SCの開業案件が計画されており、以降も年間6SC前後の開業が計画されている。今期2016年度は新規SCの開発が3SC、グループ内新規開発のPM受託が1SC、グループ内既存SCのリニューアルに伴う開発が2SC計画されている。

[イオンモール堺鉄砲町]

| | |
|-------|------------------------|
| 所在地 | 大阪市堺市 |
| 敷地面積 | 約102,000m ² |
| 総賃貸面積 | 約56,000m ² |
| 駐車台数 | 約2,600台 |
| 開業日 | 2016年3月19日 |

[イオンモール今治新都心]

| | |
|-------|------------------------|
| 所在地 | 愛媛県今治市 |
| 敷地面積 | 約122,000m ² |
| 総賃貸面積 | 約54,000m ² |
| 駐車台数 | 約2,900台 |
| 開業日 | 2016年4月23日 |

[イオンモール出雲]…イオントリーテール株式会社の新規開業SCのPM業務を受託

| | |
|-------|-----------------------|
| 所在地 | 島根県出雲市 |
| 敷地面積 | 約45,000m ² |
| 総賃貸面積 | 約32,000m ² |
| 駐車台数 | 約2,900台 |
| 開業日 | 2016年5月2日 |

[イオンカテーテリ新さっぽろ]…イオン北海道株式会社の既存SCの一部分を賃借し大幅にリニューアル

| | |
|-------|-----------------------|
| 所在地 | 北海道札幌市 |
| 敷地面積 | 約27,300m ² |
| 総賃貸面積 | 約25,400m ² |
| 駐車台数 | 未公表 |
| 開業日 | 2016年秋 |

[イオンモール長久手]

| | |
|-------|-----------------------|
| 所在地 | 愛知県長久手市 |
| 敷地面積 | 約46,000m ² |
| 総賃貸面積 | 約59,000m ² |
| 駐車台数 | 約2,900台 |
| 開業日 | 2016年12月 |

[ダイエー神戸三宮店]…株式会社ダイエーの既存SCの一部分を賃借し大幅にリニューアル

| | |
|-------|-----------------------|
| 所在地 | 兵庫県神戸市 |
| 敷地面積 | 約4,700m ² |
| 総賃貸面積 | 約17,600m ² |
| 駐車台数 | 未公表 |
| 開業日 | 2017年春 |

◆海外のSC開発

イオンモールは中国とアセアン各国（カンボジア・ベトナム・インドネシア）で、2015年度末時点では17SCを展開している。今後も引き続き各エリアで展開を加速する動きである。またこれらのSCの本部コスト(販管費)を除く営業ベースでの利益は2015年度までは赤字の状況であるが、2016年度は10SCで黒字化を見込む。海外事業は事業基盤の確立の段階から、利益改善のステージに入ったと言える。

12SCを展開する中国は、2016年度の開業は1SCであるが、既に7SCを建築着工しており、早期オープンに向けた取り組みを推進する。

5SCを展開するアセアン地区では、2016年度の開業はベトナムの1SCであるが、2018年度までにはインドネシア、カンボジアでも複数の開業を計画している。

7.イオンモール(株)の今後の取り組み・目指すSC像

イオンモールは2016年度を「成長軌道に乗せる年度」として位置づけ、SCの収益力の拡大やローカライゼーションの推進、ファッショナブル事業の展開強化を重点に各種施策に取り組む方針である。

《リニューアル》

イオンモールの全SCは開業以降の平均年齢は10.3年とされているが、テナントの売上は3年目にピークを迎え、4、5年目は成長が鈍化するとの見解である。そのためテナントとの定期賃貸借契約の満了時（契約期間は原則6年）に施設全体でリニューアルを実施し、SCの魅力・鮮度アップを図り収益力の向上を目指す考えである。

リニューアルは、増床を伴わない活性化と、増床による活性化の2種類の手法がある。

増床を伴わないケースでは、商圏変化に対応した新たなゾーニングや移転を実施し、大半のテナントのリニューアルによりSC全体を刷新する動きである。投資金額は3～5億円で、投資は増加キャッシュフローにより数年で回収する目論見である。

2016年度は、イオンモール秋田を筆頭に19SCで計画している。

一方、増床を伴うケースでは、増床部分含めたモール全体のゾーニング見直しとテナントミックスの最適化で新規開業と同様の考え方による活性化を目指している。投資金額は規模により異なるが、投資採用基準は投資に対してEBITDA=13%としている。

2016年度は、イオンモール盛岡（2016年3月4日）とイオンモール広島府中（2016年秋予定）が増床リニューアルの対象となっている。

《モール収益力強化》

前述のリニューアルと共にモールの活性化と収益強化を目指す取り組みとして、以下の3点が掲げられている。

① 付帯収入の拡大

モール資産の活用として、イベントスペースやイオンホールのイベント開催により使用料などの収益を獲得する取り組みである。また、モール空間をメディア媒体として捉え、壁面や柱の広告スペースを外部の企業などに貸し出す取り組みも推進している。

② ローカライゼーションの推進

イオンモールが立地する地域の特性に合わせて、モール毎に個性あるイベントや企画を通じ顧客に愛着を抱かせ集客を促進する取り組みである。取り組みは地元の企業や教育機関、行政や団体など様々である。

③ デジタリゼーションの推進

デジタルを活用した取り組みで利便性やエンターテイメント、コミュニティを追求し、顧客の囲い込みを目指している。一例として、大型デジタルサイネージの導入やコンシュルジュロボット「pepper」の設置などがある。

《ファッショニブル事業の収益拡充》

ファッショニブル事業を営む株式会社OPAは、2016年3月1日付けで同じ事業を営むイオントレーダー株式会社のビブレフォーラス事業部を統合するとともに、イオンモールの100%子会社となり、新生OPAとして新たなスタートを切った。

これによりイオンモールは従来の郊外立地型のモール展開に加え、都心立地でのファッショビルの管理運営も手掛ける事となった。同社では双方のビジネスは補完関係にあるとし、ノウハウの融合により開発面やリーシング面でのシナジー効果を期待している。新生OPAのSC・店舗は全国に21拠点を有す。

- OPA=9

- 大宮・聖跡桜ヶ丘・新百合ヶ丘・藤沢・河原町・梅田・心斎橋・三宮・キャナルシティ

- ビブレ=8

- 横浜・ワールドポーターズ・名古屋ワンダーシティ・北大路・三宮・明石・天神・ビブレジーンレイクタウン

- フォーラス=4

- 秋田・仙台・金沢・大分

イオンモールが運営するSC一覧(計画含む)

2016年7月現在 PM物件も含む

| 地域 | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|------------------|--------|-----------|------------------------|---------|
| 北海道エリア | | | | |
| イオンモール旭川駅前 | 2015年 | 北海道旭川市 | 28,800 | 900 |
| カテブリ新さっぽろ | 2016年秋 | 北海道札幌市厚別区 | 25,400 | - |
| 東北エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモールつがる柏 | 1992年 | 青森県つがる市 | 40,000 | 2,600 |
| イオンモール下田 | 1995年 | 青森県上北郡 | 59,000 | 4,000 |
| イオンモール盛岡 | 2003年 | 岩手県盛岡市 | 46,000 | 2,800 |
| イオンモール盛岡南 | 2006年 | 岩手県盛岡市 | 42,000 | 2,400 |
| イオンモール秋田 | 1993年 | 秋田県秋田市 | 58,000 | 3,200 |
| イオンモール大曲 | 2008年 | 秋田県大仙市 | 48,000 | 2,900 |
| イオンモール名取 | 2007年 | 宮城県名取市 | 67,000 | 3,900 |
| イオンモール利府 | 2000年 | 宮城県宮城郡 | 33,000 | 3,000 |
| イオンモール富谷 | 2003年 | 宮城県黒川郡 | 27,000 | 1,400 |
| イオンモール石巻 | 2007年 | 宮城県石巻市 | 40,000 | 2,600 |
| イオンモール天童 | 2014年 | 山形県天童市 | 47,000 | 3,000 |
| イオンモール山形南 | 2000年 | 山形県山形市 | 26,000 | 1,700 |
| イオンモール三川 | 2001年 | 山形県東田川郡 | 40,000 | 3,300 |
| (仮称)イオンモールいわき小名浜 | - | 福島県いわき市 | - | - |
| 関東エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモール水戸内原 | 2005年 | 茨城県水戸市 | 78,000 | 4,100 |
| イオンモールつくば | 2013年 | 茨城県つくば市 | 64,000 | 4,000 |
| イオンモール下妻 | 1997年 | 茨城県下妻市 | 36,000 | 3,100 |
| イオンモール土浦 | 2009年 | 茨城県土浦市 | 58,000 | 3,300 |
| イオンモール小山 | 1997年 | 栃木県小山市 | 30,000 | 1,900 |
| イオンモール佐野新都市 | 2003年 | 栃木県佐野市 | 32,000 | 2,300 |
| イオンモール太田 | 2003年 | 群馬県太田市 | 62,000 | 4,200 |
| イオンモール高崎 | 2006年 | 群馬県高崎市 | 59,000 | 3,700 |
| イオンモール川口 | 1984年 | 埼玉県川口市 | 34,000 | 1,300 |
| イオンモール川口前川 | 2000年 | 埼玉県川口市 | 66,000 | 2,400 |
| イオンモール羽生 | 2007年 | 埼玉県羽生市 | 75,000 | 5,000 |
| イオンレイクタウンkaze | 2008年 | 埼玉県越谷市 | 61,000 | 2,300 |
| イオンレイクタウンmori | 2008年 | 埼玉県越谷市 | 99,000 | 6,100 |
| イオンレイクタウンアウトレット | 2011年 | 埼玉県越谷市 | 23,000 | 1,100 |
| イオンモール春日部 | 2013年 | 埼玉県春日部市 | 56,000 | 2,900 |
| イオンモール北戸田 | 2004年 | 埼玉県戸田市 | 44,000 | 2,600 |
| イオンモール与野 | 2004年 | 埼玉県さいたま市 | 41,000 | 3,000 |
| イオンモール浦和美園 | 2006年 | 埼玉県さいたま市 | 62,000 | 3,000 |

| 関東エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|----------------------|--------|-----------|------------------------|---------|
| (仮称)イオンモール上尾 | 2017年春 | 埼玉県上尾市 | — | — |
| ショッピングセンター ソヨカ ふじみ野※ | 2012年 | 埼玉県ふじみ野市 | 9,400 | 400 |
| イオンモール富津 | 1993年 | 千葉県富津市 | 28,000 | 1,400 |
| イオンモール成田 | 2000年 | 千葉県成田市 | 65,000 | 4,000 |
| イオンモール千葉ニュータウン | 2006年 | 千葉県印西市 | 79,000 | 4,000 |
| イオンモール幕張新都心 | 2013年 | 千葉県千葉市美浜区 | 128,000 | 7,300 |
| イオンモール木更津 | 2014年 | 千葉県木更津市 | 84,000 | 4,000 |
| イオンモール津田沼 | 2003年 | 千葉県習志野市 | 27,000 | 1,300 |
| イオンモール八千代緑が丘 | 2005年 | 千葉県八千代市 | 42,000 | 2,500 |
| イオンモール柏 | 2006年 | 千葉県柏市 | 30,000 | 2,000 |
| イオンモール鎌取 | 2010年 | 千葉県鎌取市 | 31,000 | 3,200 |
| イオンモール船橋 | 2012年 | 千葉県船橋市 | 36,000 | 2,300 |
| ゆみーる鎌取ショッピングセンター | 1994年 | 千葉県千葉市緑区 | 28,000 | 1,600 |
| イオンマリンピア専門館 | 2003年 | 千葉県千葉市美浜区 | 11,000 | 300 |
| イオンモールむさし村山 | 2006年 | 東京都武蔵村山市 | 78,000 | 4,000 |
| イオンモール日の出 | 2007年 | 東京都西多摩郡 | 64,000 | 3,600 |
| イオンモール多摩平の森 | 2014年 | 東京都日野市 | 24,000 | 1,000 |
| イオンモール東久留米 | 2013年 | 東京都東久留米 | 31,000 | 1,700 |
| イオン板橋ショッピングセンター | 2000年 | 東京都板橋区 | 35,000 | 900 |
| イオンモール大和 | 2001年 | 神奈川県大和市 | 35,000 | 1,900 |
| イオン海老名ショッピングセンター | 1979年 | 神奈川県海老名市 | 32,000 | 1,500 |
| イオン相模原ショッピングセンター | 1993年 | 神奈川県相模原市 | 27,000 | 1,500 |
| イオン秦野ショッピングセンター | 1995年 | 神奈川県秦野市 | 28,000 | 1,900 |
| (仮称)イオンモール平塚 | 2018年 | 神奈川県平塚市大神 | — | — |
| 中部エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモール甲府昭和 | 2011年 | 山梨県中巨摩郡 | 45,000 | 2,500 |
| イオンモール佐久平 | 1999年 | 長野県佐久市 | 25,000 | 2,000 |
| (仮称)イオンモール東松本 | 2017年度 | 長野県松本市 | — | — |
| イオンモール新発田 | 2005年 | 新潟県新発田市 | 33,000 | 1,700 |
| イオンモール新潟南 | 2007年 | 新潟県新潟市 | 51,000 | 4,000 |
| イオンモール高岡 | 2002年 | 富山県高岡市 | 62,000 | 3,600 |
| イオンモールとなみ | 2015年 | 富山県砺波市 | 33,000 | 1,750 |
| イオンモール小松 | 2017年春 | 石川県小松市 | 60,000 | 3,200 |
| イオンモールかほく | 2008年 | 石川県かほく市 | 60,000 | 3,300 |
| イオン御経塚ショッピングセンター | 1998年 | 石川県野々市市 | 33,000 | 1,700 |
| イオンモール浜松志都呂 | 2004年 | 静岡県浜松市 | 65,000 | 3,500 |
| イオンモール富士宮 | 2001年 | 静岡県富士宮市 | 40,000 | 2,500 |
| イオンモール浜松市野 | 2005年 | 静岡県浜松市 | 63,000 | 4,000 |

| 東海エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|-------------------|----------|----------|------------------------|---------|
| イオンモール岡崎 | 2000年 | 愛知県岡崎市 | 80,000 | 4,300 |
| イオンモール東浦 | 2001年 | 愛知県知多郡 | 55,000 | 5,000 |
| イオンモール木曽川 | 2004年 | 愛知県一宮市 | 66,000 | 4,400 |
| イオンモール新瑞橋 | 2010年 | 愛知県名古屋市 | 38,000 | 1,600 |
| イオンモール名古屋茶屋 | 2014年 | 愛知県名古屋市 | 75,000 | 4,100 |
| イオンモール名古屋みなと | 1999年 | 愛知県名古屋市 | 44,000 | 3,000 |
| イオンモール熱田 | 2003年 | 愛知県名古屋市 | 47,000 | 3,800 |
| イオンモール扶桑 | 2003年 | 愛知県丹羽郡 | 34,000 | 2,800 |
| イオンモールナゴヤドーム前 | 2006年 | 愛知県名古屋市 | 48,000 | 2,800 |
| イオンモール大高 | 2008年 | 愛知県名古屋市 | 65,000 | 4,000 |
| イオン春日井ショッピングセンター | 1991年 | 愛知県春日井市 | 33,000 | 1,600 |
| イオンモール常滑 | 2015年 | 愛知県常滑市 | 82,800 | 4,200 |
| イオンモール長久手 | 2016年12月 | 愛知県長久手市 | 59,000 | 2,900 |
| mozo wondercity※ | 2009年 | 愛知県名古屋市 | 101,000 | 5,000 |
| イオンモール大垣 | 2007年 | 岐阜県大垣市 | 43,000 | 2,500 |
| イオンモール各務原 | 2007年 | 岐阜県各務原市 | 77,000 | 5,500 |
| (仮称)イオンモール土岐 | 2019年 | 岐阜県土岐市 | — | 4,800 |
| イオンモール鈴鹿 | 1996年 | 三重県鈴鹿市 | 70,000 | 4,200 |
| イオンモール東員 | 2013年 | 三重県員弁郡 | 58,000 | 3,500 |
| イオンモール四日市北 | 2001年 | 三重県四日市市 | 42,000 | 3,000 |
| イオンモール明和 | 2001年 | 三重県多気郡 | 34,000 | 3,100 |
| イオンモール桑名 | 1995年 | 三重県桑名市 | 38,000 | 4,000 |
| イオン津ショッピングセンター | 1978年 | 三重県津市桜橋 | 34,000 | 1,200 |
| 近畿エリア | 開店年 | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモール草津 | 2008年 | 滋賀県草津市 | 78,000 | 4,500 |
| イオン近江八幡ショッピングセンター | 1991年 | 滋賀県近江八幡市 | 35,000 | 3,000 |
| イオンモール京都五条 | 2004年 | 京都府京都市 | 36,000 | 1,700 |
| イオンモールKYOTO | 2010年 | 京都府京都市 | 50,000 | 1,100 |
| イオンモール京都桂川 | 2014年 | 京都府京都市 | 77,000 | 3,100 |
| イオンモール久御山 | 1999年 | 京都府久世郡 | 29,000 | 2,500 |
| イオンモール高の原 | 2007年 | 京都府木津川市 | 44,000 | 2,100 |
| イオン洛南ショッピングセンター | 1998年 | 京都府京都市 | 26,000 | 1,800 |
| イオンモール寝屋川 | 1978年 | 大阪府寝屋川市 | 24,000 | 700 |
| イオンモール堺北花田 | 2004年 | 大阪府堺市 | 72,000 | 2,800 |
| イオンモール堺鉄砲町 | 2016年 | 大阪府堺市 | 56,000 | 2,600 |
| イオンモールりんくう泉南 | 2004年 | 大阪府泉南市 | 76,000 | 4,300 |
| イオンモール鶴見緑地 | 2006年 | 大阪府大阪市 | 53,000 | 2,200 |

| 近畿エリア | 開店年 | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|--------------------|--------|----------|------------------------|---------|
| イオンモール日根野 | 1995年 | 大阪府泉佐野市 | 29,000 | 2,000 |
| イオンモール大日 | 2006年 | 大阪府守口市 | 56,000 | 2,400 |
| イオンモール大阪ドームシティ | 2013年 | 大阪府大阪市 | 34,000 | 700 |
| (仮称)SENRITOよみうりII期 | 2017年春 | 大阪府豊中市 | 9,100 | - |
| イオンモール茨木 | 2001年 | 大阪府茨木市 | 46,000 | 2,000 |
| イオンモール四條畷 | 2015年 | 大阪府四條畷市 | 75,000 | 4,100 |
| イオンモール伊丹 | 2002年 | 兵庫県伊丹市 | 57,000 | 2,800 |
| イオンモール神戸北 | 2006年 | 兵庫県神戸市 | 55,000 | 4,000 |
| イオンモール姫路リバーシティー | 1993年 | 兵庫県姫路市 | 36,000 | 2,600 |
| イオンモール猪名川 | 1998年 | 兵庫県川辺郡 | 29,000 | 2,000 |
| イオンモール姫路大津 | 2004年 | 兵庫県姫路市 | 34,000 | 2,600 |
| イオンモール加西北条 | 2008年 | 兵庫県加西市 | 33,000 | 2,100 |
| イオンモール伊丹昆陽 | 2011年 | 兵庫県伊丹市 | 48,000 | 2,400 |
| イオン明石ショッピングセンター | 1997年 | 兵庫県明石市 | 58,000 | 3,500 |
| 神戸ハーバーランドumie※ | 2013年 | 兵庫県神戸市 | 85,000 | 3,000 |
| ダイエー神戸三宮2期 | 2017年春 | 兵庫県神戸市 | 17,600 | - |
| イオンモール橿原 | 2004年 | 奈良県橿原市 | 80,000 | 5,000 |
| イオンモール大和郡山 | 2010年 | 奈良県大和郡山市 | 67,000 | 4,200 |
| イオンモール奈良登美ヶ丘 | 2006年 | 奈良県生駒市 | 31,000 | 1,300 |
| ならファミリー※ | 1972年 | 奈良県奈良市 | 86,000 | 2,000 |
| イオンモール和歌山 | 2014年 | 和歌山県和歌山市 | 69,000 | 3,500 |
| 中国・四国エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモール日吉津 | 1999年 | 鳥取県西伯郡 | 47,000 | 2,900 |
| イオンモール鳥取北 | 2000年 | 鳥取県鳥取市 | 48,000 | 3,100 |
| イオンモール出雲 | 2016年 | 島根県出雲市 | 32,000 | 2,000 |
| イオン松江ショッピングセンター | 1994年 | 島根県松江市 | 32,000 | 1,800 |
| イオンモール倉敷 | 1999年 | 岡山県倉敷市 | 83,000 | 4,700 |
| イオンモール岡山 | 2014年 | 岡山県岡山市 | 92,000 | 2,500 |
| イオンモール津山 | 1996年 | 岡山県津山市 | 30,000 | 2,000 |
| イオンモール広島府中 | 2004年 | 広島県安芸郡 | 80,000 | 4,300 |
| イオンモール広島祇園 | 2009年 | 広島県広島市 | 50,000 | 2,800 |
| 広島段原ショッピングセンター | 2011年 | 広島県広島市 | 24,000 | 800 |
| イオンモール高松 | 2007年 | 香川県高松市 | 47,000 | 3,000 |
| イオンモール綾川 | 2008年 | 香川県綾歌郡 | 57,000 | 4,000 |
| イオンモール新居浜 | 2001年 | 愛媛県新居浜市 | 67,000 | 3,400 |
| イオンモール今治新都市 | 2016年 | 愛媛県今治市 | 54,000 | 2,900 |
| イオンモール高知 | 2000年 | 高知県高知市 | 57,000 | 3,100 |
| イオンモール徳島 | 2017年春 | 徳島県徳島市 | 50,000 | 2,800 |

| 九州・沖縄エリア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|--------------|--------|---------|------------------------|---------|
| イオンモール福岡 | 2004年 | 福岡県糟屋郡 | 90,000 | 5,200 |
| イオンモール直方 | 2005年 | 福岡県直方市 | 58,000 | 3,400 |
| イオンモール筑紫野 | 2008年 | 福岡県筑紫野市 | 80,000 | 3,800 |
| イオンモール大牟田 | 2011年 | 福岡県大牟田市 | 57,000 | 4,800 |
| イオンモール福津 | 2012年 | 福岡県福津市 | 61,000 | 3,500 |
| イオンモール八幡東 | 2006年 | 福岡県北九州市 | 41,000 | 2,200 |
| イオンモール宇城 | 1997年 | 熊本県宇城市 | 63,000 | 3,300 |
| イオンモール熊本 | 2005年 | 熊本県上益城郡 | 73,000 | 4,500 |
| イオンモール三光 | 1996年 | 大分県中津市 | 40,000 | 2,500 |
| イオンモール宮崎 | 2005年 | 宮崎県宮崎市 | 70,000 | 4,000 |
| イオンモール都城駅前 | 2008年 | 宮崎県都城市 | 28,000 | 1,700 |
| イオンモール沖縄ライカム | 2015年 | 沖縄県中頭郡 | 78,000 | 4,000 |

| 中国 | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|----------------|--------|------------------------------|------------------------|---------|
| イオンモール北京国際商城 | 2008年 | 北京市昌平区北清路1号 | 53,000 | 3,000 |
| イオンモール天津TEDA | 2010年 | 天津市経済技術開発区時尚東路29号 | 55,000 | 2,500 |
| イオンモール天津中北 | 2012年 | 天津市西青区阜盛道1号 | 62,000 | 3,700 |
| イオンモール天津梅江 | 2014年 | 天津市西青区西青経済開発区友誼南路111 | 63,000 | 2,400 |
| イオンモール蘇州吳中 | 2014年 | 江蘇省蘇州市吳中区越溪蘇震桃路188号 | 75,000 | 3,100 |
| イオンモール北京豊台 | 2015年 | 北京市豊台区豊葆路88号院 | 58,000 | 2,000 |
| イオンモール河北燕郊 | 2016年度 | 河北省三河市102国道北側、高新区東環路東側 | - | 2,800 |
| イオンモール蘇州園区湖東 | 2015年 | 江蘇省蘇州市工業園区鍾南路238号 | 74,900 | 3,000 |
| イオンモール蘇州新区 | 2016年 | 江蘇省蘇州市高新区城際路19号 | 74,000 | 3,200 |
| イオンモール杭州良渚新城 | 2015年 | 浙江省杭州市余杭区古墩路1888号 | 66,000 | 2,500 |
| イオンモール武漢金銀潭 | 2014年 | 湖北省武漢市東西湖区將軍路街金銀潭大道1号 | 74,000 | 2,900 |
| (仮称)イオンモール武漢石橋 | 2017年度 | 湖北省武漢市江岸区石橋村城中村 | - | 1,900 |
| イオンモール武漢经开 | 2015年 | 湖北省武漢市武漢経済技術開発区江城大道388号 | 105,000 | 4,000 |
| イオンモール広州番禺広場 | 2015年 | 広東省広州市番禺区大龍街亞運大道1号 | 64,500 | 1,700 |
| イオンモール佛山大瀝 | 2017年度 | 広東省佛山市南海区桂和光路(267省道)東側、瀝口路南側 | - | 3,200 |
| イオンモール天津津南 | 2017年度 | 中国天津市津南区辛庄鎮 | 77,000 | - |
| イオンモール広州金沙 | 2018年度 | 広東省広州市白雲区創誉街1号の一 | - | 3,600 |

| ベトナム | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
|----------------------|--------|---|------------------------|------------|
| イオンモール タンフーセラドン | 2014年 | Tan Phu district,Ho Chi Minh city | 47,000 | バイク 4,000 |
| イオンモール ビンズオンキャナリー | 2014年 | ,Binh Hoard,Binh An town,Binh Duong province | 49,000 | バイク6,000 |
| イオンモール ロンビエン | 2015年 | Long Bien district,Hanoi city | 72,000 | バイク 10,000 |
| イオンモール ビンタン | 2016年 | Binh Tri Dong B Ward,Binh Tan Dist.,HCMC | 60,000 | バイク 4,000 |
| カンボジア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモール プノンペン | 2014年 | Sangkat Tonle Bassac Khan Chamkarmon,Phnom Penh | 66,000 | 2,300 |
| イオンモール カンボジア2号店 | 2018年夏 | カンボジア王国 プノンペン都 PONG PEAY CITY Project区画内 | 70,500 | 車2,500 |
| インドネシア | 開業(計画) | 住所 | 総賃貸面積(m ²) | 駐車台数(台) |
| イオンモールBSD CITY | 2015年 | インドネシア共和国バンテン州タンゲラン県BSDシティ区 | 77,000 | 2,100 |
| イオンモール ジャカルタ ガーデンシティ | 2017年度 | インドネシア共和国東ジャカルタカクン地区ジャランカウンシリンシン | 60,000 | 3,000 |
| (仮称)イオンモール セントウールシティ | 2018年度 | インドネシア共和国西ジャワ地区ボゴールセントウールシティ | 71,000 | 3,000 |
| (仮称)イオンモール デルタマス | 2018年度 | インドネシア共和国西ジャワ州ブカシ県区 | - | - |

デベロッパー事例③：東急不動産株式会社

〔東急不動産株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒150-0043 東京都港区南青山 2-6-21 TK 南青山ビル

設立：1953 年 12 月 17 日

資本金：57,551 百万円

代表取締役社長：上村仁

事業内容：総合不動産業

従業員数：550 名（2016 年 3 月 31 日現在）

決算期：3 月

業績：東急不動産ホールディングス株式会社連結決算

(単位：億円， %)

| 決算期 | 営業収益 | 経常利益 | | 利益率 |
|----------------|-------|--------|-----|------|
| | | 前年同期比 | | |
| 2014 年 3 月期 | 7,140 | - | | - |
| 2015 年 3 月期 | 7,731 | 108.3% | 517 | 6.7% |
| 2016 年 3 月期 | 8,155 | 105.5% | 564 | 6.9% |
| 2017 年 3 月期(予) | 8,400 | 103.0% | 610 | 7.3% |

セグメント業績＝都市事業賃貸：商業施設（単位：億円， %）

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | |
|----------------|------|--------|--|
| | | | |
| 2015 年 3 月期 | 363 | - | |
| 2016 年 3 月期 | 393 | 108.3% | |
| 2017 年 3 月期(予) | 425 | 108.4% | |

1. 東急不動産の事業と特徴

東急不動産は、東急グループの一員である東急不動産ホールディングスの中核企業として、都市事業、住宅事業、ウェルネス事業、海外事業などを展開する総合不動産企業である。

東急不動産は、1918 年(大正 7 年)の田園調布株式会社設立が源流となり、1953 年に東京急行電鉄株式会社不動産部門が分離独立する形で設立された。当初は渋谷や代官山の都心部開発に注力したが、1970 年代からは事業を多角化し、ライフスタイルを創造する企業へと発展を遂げた。

東急不動産の商業施設事業は、1961 年に「自由が丘東急プラザ」を開業して以来、半世紀以上にわたり、時代のニーズに合わせさまざまなタイプの商業施設を開発・運営している。

主要なブランドとして「東急プラザ」「キープラザ」「キューズモール」「マーケットスクエア」がある。

同社の展開は、首都圏や関西など都市部を中心に運営受託を含め約 30 の施設がある。

2. 東急不動産の開発の特徴

◆立地面

東急不動産が運営する主なSCは、タイプ別に以下に分類される。立地の特徴として、首都圏では山手線沿線での展開が多い。また関西においては、モール型のSCを「キューズモール」ブランドで統一して、プレゼンスを高めている。

(1) 東急プラザ

- ① 東急プラザ銀座
- ② 東急プラザ表参道原宿
- ③ 東急プラザ蒲田
- ④ 東急プラザ戸塚
- ⑤ 東急プラザ赤坂
- ⑥ 東急プラザ新長田

(2) キュープラザ

- ① キュープラザ原宿
- ② キュープラザ恵比寿
- ③ キュープラザ心斎橋

(3) キューズモール

- ① あべのキューズモール
- ② あまがさきキューズモール
- ③ みのおキューズモール
- ④ もりのみやキューズモール BASE

(4) マーケットプレイス

- ① マーケットスクエア川崎イースト
- ② マーケットスクエア中山寺
- ③ マーケットスクエア相模原
- ④ マーケットスクエアささしま
- ⑤ マーケットスクエアヴィスピヨ横須賀
- ⑥ サクラス戸塚

(5) その他

- ① 二子玉川ライズ・ショッピングセンター=東京急行電鉄株式会社との共同運営
- ② デックス東京ビーチ
- ③ ノースポート・モール

◆ターゲット・MD面

東急不動産の SC は都心及び郊外など様々なロケーションに立地するが、エリアによりターゲットやテナントミックスも異なっている。

東急プラザは、都心駅前の利便性の高いエリアで高感度な顧客層をメインのターゲットとしている。中でも東急プラザ銀座は、百貨店や多数の海外高級ブランドが出店し、ターゲットは、「年齢に関わらず自分のライフスタイルと本質を見極める目を持ち、生活を楽しむ余裕がある大人」をイメージしている。加えて訪日外国人も重要なターゲットとし、関税や酒たばこ税も免除される空港型免税店も出店している。

キューズモールは、カテゴリーの大型店舗と多数の専門店で構成され、ヤング、カップル、ファミリーからシニアまで幅広いターゲットを設定している。

マーケットスクエアは、SM や家電量販店などの大型専門店を中心とするパワーセンター型のテナント構成である。

◆運営面

東急不動産の SC のプロパティマネジメント業務は、グループ会社の東急不動産 SC マネジメント株式会社が担っている。

同社は、ファッションビルから路面店、モール型 SC、駅ナカなど総受託面積 75 万 m² の多彩なタイプの運営ノウハウを駆使し「管理的運営」ではない「営業的運営」を通じて SC の活性化を目指している。

また、東急グループの総合力を生かした運営も強みである。例えば、東急プラザ銀座では、渋谷の複合文化施設 Bunkamura と連携した音楽や伝統芸能、アートなどの文化イベントを定期的に開催している。また、東急ハンズの出店していない SC では、イベント型催事などの出店も多々見られる。

一方、モール型 SC のキューズモールでは、地域と一体となってエリアの活性化を目指す取り組みにも積極的である。

「キューズモール・スマイルプロジェクト」と名付けられた施策を 2011 年 4 月のあべのキューズモール開業時よりスタートし、現在は 4 施設全てで取り組んでいる。取り組みの一例として、地元の特産品をコンテスト形式でアピールしたり、客の笑顔の写真をスマイルアートとして館内に掲示したり、地元の動物園とのタイアップで絶滅危惧種の支援をしたりと、SC 個別にその地域ならではの施策を実施している。他方、4 施設合同でカードポイントを寄付の形で募り地元の図書館へ絵本を寄贈する活動や、同じく小学校へ体育用具の寄贈、防災防犯の啓蒙活動など、社会的に意義のある取り組みにも積極的である。

このような地域連携施策の取り組みは最近全国の SC で目立ってきているが、販促活動の延長で一過性の施策が目立つ中、同社の取り組みは一貫性を持って体系立てて開催されており、地域の客はもとより自治体や行政などからも信頼を獲得している。

なお、同社の運営形態には常駐型運営業務と巡回型運営業務があるが、テナントマネジメントや販促、会計、ファシリティマネジメントなどを、施設の状況に応じたトータルマネジメントの

考えで運営されている。

3. 東急不動産のテナント売上状況

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 | 備考 |
|--------------------|----------|--------|----------------------------|
| ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター | 38,553 | 138.3% | 2015 年度実績 既存施設前比 113.0% |
| あべのキューズモール | 35,612 | 100.2% | 2015 年度実績、イトーヨーカドー除く |
| あまがさきキューズモール | 12,681 | 97.3% | 2015 年度実績 |

4. 東急不動産のオープンとリニューアル動向

東急不動産の最近のオープンは、もりのみやキューズモール BASE（2015 年 4 月 27 日）と東急プラザ銀座（2016 年 3 月 31 日）である。

① もりのみやキューズモール BASE

同 SC は、東急不動産が展開するモール型ショッピングセンターの統一ブランド「キューズモール」の 4 番目の施設である。「キューズモール」は、“街は、おおらか。人は、ほがらか。”というブランドコンセプトのもと、各地域に根差し、その地域に愛される施設になることを目指している。

また、施設コンセプトは“豊かに生きる、ココロ・カラダ特区”と掲げている。大阪・森ノ宮は、大阪市内屈指のランニングスポットである大阪城公園や旧日生球場などスポーツや健康づくりに親しまれる地域であり、また大阪城や難波宮遺跡などの豊かな歴史文化を持つ地域特性がある。そのため、この地域特性を活かし、ここにしかない“豊かに生きる、ココロ・カラダ特区”というコンセプトのもと「心と身体の健康」「より良い暮らし」を応援する充実した環境と、多彩なサービスを提供している。

《施設概要》

- ・ 施設名称：もりのみやキューズモール BASE
- ・ 所在地：大阪府大阪市中央区森ノ宮中央二丁目 1 番 70 号
- ・ 階数：地上 3 階
- ・ 店舗数：49 店
- ・ 営業時間：物販 10:00～21:00 飲食 11:00～23:00 （※一部店舗により異なる）
- ・ 駐車場：約 400 台
- ・ 構造・規模：鉄骨造（一部鉄骨鉄筋コンクリート造）
- ・ 敷地面積 22,929.34 m²（約 6,934 坪）
- ・ 延床面積 24,985.00 m²（約 7,558 坪）

②東急プラザ銀座

東急プラザ銀座は、銀座・数寄屋橋交差点に誕生した銀座エリア最大級の商業施設である。日本の商業・文化をリードする街「銀座」に新たに誕生したこの施設は、「Creative Japan～世界は、ここから、おもしろくなる。～」という開発コンセプトのもと、伝統工芸である江戸切子をモチーフに取り入れた外観デザインをはじめ、高い格式と最新のトレンドを兼ね備えた出店店舗等、伝統と革新が共存する銀座エリアの魅力を受け継いだ新たなランドマークを目指している。

施設の6階及び屋上部分には、来街者がパブリックに使用できるスペースを設置し、銀座の街に新たな「都市の広場＝プラザ」を創出している。また、全13フロア（店舗部分）には、上質で多彩な、ファッショன、雑貨、レストランに加え、都内最大の市中空港型免税店も導入。国内外の客に向けた新しい店舗構成の商業施設となっている。

東急プラザ銀座は、次世代型の新たなライフスタイル・プレイスとして、世界に誇れる商業施設となることを目指している。

東急プラザ銀座は開業初年度（2017年3月期）の年間来館者数は1,000万人（うちインバウンドで15～20%）を見込み、売上高330億円（うちロッテ免税店150億円）を計画する。

《施設概要》

- ・所在地：東京都中央区銀座5-2-1
- ・階数：地下5階～地上11階
- ・面積：敷地面積 3,766.73 m²
延床面積 約 50,000 m²
- ・構造：鉄骨造 一部 鉄筋コンクリート造、鉄骨鉄筋コンクリート造

一方、リニューアルでは、あべのキューズモールが開業から5年経過し、初の大規模なリニューアルを2016年3月から7月にかけて実施した。

あべのキューズモールが立地するあべの・天王寺エリアは、新たな観光スポットが誕生するなど、2011年の開業時と比較すると大きく変化した。東急不動産は、周辺環境の変化と共に多様化する顧客ニーズへのさらなる対応の必要性を認識、また、成長の余地がまだあるエリアであると考え、売上高・来場客数ともに好調に推移する中、初となる大改装を実施した。

リニューアルの狙いとして、エリアの魅力アップへの更なる貢献と同時に「キューズモール」の旗艦施設として、改めてファンの醸成を行い、大阪府下最大級のショッピングセンターとして、また、地域密着のオンリーワン施設としての地位確立を目指している。

具体的には、多世代・多様な客層に対応しながらも、SCの強みであるファミリー層への対応をさらに強化し、エリア内での他施設との棲み分けをより明確にしている。

5.東急不動産のインバウンド対応

東急不動産では、SCの立地や客層に応じて各種のインバウンド対応に取り組んでいる。

その中で特徴的な動きは、関税や消費税、酒税、たばこ税が免除となる「空港型免税店」であるロッテ免税店銀座を、東急プラザ銀座の8～9階に都内最大規模で誘致した点である。

ロッテ免税店銀座は、洗練されたラグジュアリーブランドを中心とした、ファッショニ、ジュエリー、時計、化粧品等を取り揃えた免税店である。8階には世界のラグジュアリーブランドのブティックや時計ショップ。9階は国内外の化粧品や宝飾品、香水、時計など最大規模ならではのバラエティ豊かな免税商品が揃っている。市中空港型免税店ならではの、訪日外国人や出国日本人に向けた各種の商品を取り揃えている。

また、デックス東京ビーチでは、多国語対応の表示などのインフラ整備に加え、日本文化を発信するイベントを通じて訪日外国人への訴求を高めている。例えば、同SC内にある、昭和30～50年代の街並みを再現したテーマゾーン「台場一丁目商店街」で、外国人観光客を対象に、「銭湯」のマナーを紙芝居で学んでもらい、日本文化の理解を深めてもらうイベントを開催した。これは、観光スポットとして近年、旅行会社が団体ツアーを組むほど外国人観光客からも人気を集めている「銭湯」に着目して、他のSCに先駆けて企画をした。観光庁の訪日外国人を対象にした「次回実施したい活動」に関するアンケート調査では、訪日外国人の「温泉入浴」に対する関心度合は、近年高い水準で推移しており、今後は買い物以外の対応にも積極的に取り組む考えである。

6. 東急不動産の開発戦略と課題

東急不動産は東急グループが総力を結集して取り組んでいる渋谷の再開発プロジェクトでも大きな役割を担っており、ここでは新たな商業施設の展開も見込まれている。

東急グループが長年拠点としてきた渋谷周辺は、青山、表参道、原宿、恵比寿、代官山など、個性豊かな街が複合的に結びつくエリアである。これらの個性が、つねに新しい文化の発信地として知名度を誇る「渋谷」の最大の魅力でもある。東急グループは、この渋谷駅を中心とするエリア一帯を「広域渋谷圏」と定め、都市開発の重点拠点として位置づけている。

今後2020年までに開業する渋谷駅周辺の再開発プロジェクトは、駅周辺の回遊性を高めるだけでなく、エリア全体の人の移動をスムーズにし、街の広がりを加速させていく考え方で計画されている。同グループでは、2020年度に向けて「広域渋谷圏」で継続的な開発を行うが、これらを通じて、オフィス・商業施設での「No.1ポジション」を確立することが課題と言える。

東急不動産が主体で進めているプロジェクトは次ページの通りである。

①道玄坂一丁目駅前地区

所在地=東京都渋谷区道玄坂

延床面積=約59,000m²

建物規模=地上18階 地下4階

用途=店舗、事務所、駐車場等

開業=2019年度予定

特徴=空港リムジンバス発着場含む、バスターミナルの配置

②南平台プロジェクト

所在地＝東京都渋谷区道玄坂
延床面積＝約 46,000 m²
建物規模＝地上 21 階 地下 1 階
用途＝事務所、駐車場等
開業＝2019 年度予定
特徴＝インキュベーションオフィス等の産業支援施設での渋谷発ビジネス・企業を育成

③渋谷駅桜丘口地区

所在地＝東京都渋谷区桜丘町
延床面積＝約 250,000 m²
建物規模＝A 街区：地上 37 階 地下 4 階
B 街区：地上 32 階 地下 2 階
C 街区：地上 4 階
用途＝事務所、店舗、住宅、教会、駐車場等
開業＝2020 年度予定
特徴＝渋谷駅・周辺市街地との回遊導線を整備

なお、渋谷駅街区の再開発は東急電鉄が主体となり 2019 年度に東棟、2027 年度に西棟の開業を計画している。

7. 東急不動産の今後の取り組み・目指す SC 像

東急不動産が所属する東急不動産ホールディングスは、「美しい生活環境の創造」を掲げる東急グループの主要メンバーである。

東急不動産ホールディングスのグループは、100 社を超える企業の集団で、商業施設のみならず、都市開発、住宅、ウェルネス、東急ハンズなどの小売分野などをグループ独自の幅広い事業領域で展開している。

東急不動産は商業施設事業への想いとして、「その街の特性や地域の皆さまのニーズを理解・想像し、その場所にいちばんふさわしく、永く愛される商業施設をつくること。」を掲げている。「地域に溶け込み、その中心として街の発展に貢献していくこと。」も大切にして事業を展開している。

渋谷の再開発はもとより、全国に展開する様々なショッピングセンター事業においては、ハコやモノの枠を超えてライフスタイルを創造する東急不動産の「挑戦する DNA」や「グループ総合力」が發揮されるであろう。

〔東急不動産が運営する主な SC〕

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 店舗面積(m ²) | 店舗数 |
|------------------------|----------|------------|-----------------------|-------|
| 東急プラザ銀座 | 2016年3月 | 東京都中央区銀座 | 約 50,000 | 約 125 |
| 東急プラザ表参道原宿 | 2012年4月 | 東京都渋谷区神宮前 | 約 6,667 | 約 30 |
| 東急プラザ蒲田 | 1968年11月 | 東京都大田区西蒲田 | 約 14,662 | 約 130 |
| 東急プラザ赤坂 | 1969年9月 | 東京都千代田区永田町 | 約 33,285 | 約 50 |
| あべのキューズモール | 2011年4月 | 大阪府大阪市阿倍野区 | 約 60,900 | 約 250 |
| あまがさきキューズモール | 2009年10月 | 兵庫県尼崎市 | 約 50,664 | 約 140 |
| みのおキューズモール | 2003年10月 | 大阪府箕面市 | 約 39,231 | 約 110 |
| もりのみや キューズモールBASE | 2015年4月 | 大阪府大阪市中央区 | 約 14,227 | 約 50 |
| 二子玉川ライズ・ ショッピングセンター | 2015年4月 | 東京都世田谷区玉川 | 約 55,000 | 約 180 |

デベロッパー事例④：株式会社東急モールズデベロップメント

〔株式会社東急モールズデベロップメントの企業概要〕

本社所在地：〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂 1-10-7 五島育英会ビル 4 階

資本金：1,550 百万円

株主：東京急行電鉄株式会社 100%

代表取締役社長：和田博之

事業内容：SC 企画開発運営事業（サブリース事業、プロパティマネジメント事業）

従業員数：222 名（2016 年 4 月 1 日現在）

決算期：3 月

業績：

（単位：百万円、%）

| 決算期 | 売上高 | 営業利益 |
|-------------|--------|------|
| 2014 年 3 月期 | 19,224 | 519 |
| 2015 年 3 月期 | 18,943 | 838 |

沿革：1978 年 1 月 株式会社ティーエムディー設立、1979 年 4 月に SHIBUYA109 開業

2002 年 12 月 東京急行電鉄の 100% 子会社となる

2004 年 5 月 社名を東急商業開発株式会社に変更

2006 年 4 月 東急マーチャンダイジングアンドマネージメントを合併して

株式会社東急モールズデベロップメントを発足、現在に至る

1. 東急モールズデベロップメントの事業と特徴

東急モールズデベロップメントは、東京急行電鉄株式会社の 100% 子会社で、渋谷及び東急線沿線で SC の運営を行っている。

東京急行電鉄を中心とした東急グループは、鉄道をはじめ不動産や生活サービス（流通他）、ホテルやリゾートなど多岐にわたる事業を展開し、東急線沿線のみならず、国内外に多くの拠点がある。東急電鉄の最新の連結決算では、売上高（営業収益）は 1 兆円を超える、JR を除いた鉄道会社で比較すると、近畿日本鉄道に次いで第 2 位のポジションである。

流通分野（リテール）は、生活サービスのセグメントで東急百貨店、東急ストアと共にショッピングセンターが位置付けられている。2015 年度のセグメント営業収益は約 4,800 億円である。

東急モールズデベロップメントが運営する SC は、渋谷をはじめとして全国 7 都市で展開する「109」と、東急線沿線の大小さまざま 11 の SC がある。また、SHIBUYA109 は 2015 年に香港にもオープンした。

2. 東急モールズデベロップメントの開発の特徴

◆立地面

東急モールズデベロップメントのSCは、渋谷及び東急電鉄沿線の展開がほとんどである。東急電鉄の路線では、田園都市線沿線での立地が多く、次いで東横線沿線が多い。また大型の規模であっても駅直結の立地が多数あり、鉄道会社グループならではの特徴である。

東急モールズデベロップメントが運営するSCをタイプ別に分類すると以下の形になる。

(1) 109事業

- ①SHIBUYA109（渋谷）
- ②109 MACHIDA（町田）
- ③KOHRINBO 109（金沢）
- ④SHIZUOKA 109（静岡）
- ⑤SHIBUYA 109 ABERNO（大阪阿倍野）
- ⑥SHIBUYA 109 KAGOSHIMA（鹿児島）
- ⑦109 MEN'S
- ⑧109 MEN'S 4丁目プラザ（札幌）
- ⑨109 MEN'S 天神コア(福岡)
- ⑩SHIBUYA109 香港ハーバーシティ店

(2) 地域密着型SC

- ①たまプラーザテラス
- ②青葉台東急スクエア
- ③港北 TOKYU S・C
- ④グランベリーモール
- ⑤武蔵小杉東急スクエア
- ⑥八王子東急スクエア
- ⑦あざみ野三規庭
- ⑧東急スクエアガーデンサイト

(3) 都市型SC

- ①レミィ五反田
- ②クイーンズスクエア横浜[アット！]
- ③cocoti(ココチ)

◆ターゲット・MD面

東急モールズデベロップメントの商業施設は都心及び東急線沿線での立地ではあるが、エリアによりターゲットやテナントミックスも異なっている。

109 事業においては、20 歳前後の層をメインのターゲットにおき、最先端のファッショントマートの主力としている。また新規ブランドの育成や支援にも積極的で、テナントミックスも意図的な入れ替わりが頻繁である。

地域密着型 SC では、ニューファミリーからシニアまで幅広くターゲットを設定している。すべての SC で食品スーパーが出店し、様々なライフスタイルへ対応するテナントミックスに取り組んでいる。また、グランベリーモールではアウトレットの展開ゾーンも併設し他では見かけないハイブリッド型のテナントミックスとなっている。

◆運営面

東急モールズデベロップメントでは、SC のタイプに応じて特徴ある運営に取り組んでいる。中でも 109 事業で e コマースをメインとした ICT 戦略には積極的である。

同社では 2004 年から EC サイトを立ち上げ順調に売上を伸ばしてきている。サイトは男女それぞれで、「SHIBUYA109 NETSHOP」と「109MEN'S NETSHOP」の 2 種類があり、加えて「109 ニュースシブヤ編集部」も運用して、様々なアプローチで情報の発信と購買を促している。月間 PV 数は 2,000 万 PV を超える実績である。

さらに、ショップスタッフの SNS での情報発信も積極的に支援をしている。一昔前のカリスマ店員と同様な現象が SNS を通じて再現されていて、スタッフのフォロワーは千人単位はざらで、多い人は 1 万～2 万人の事例もある。

一方、地域密着型 SC では、地域コミュニティの育成、創造の応援を目指した各種イベントの開催に積極的である。例えば、たまプラーザテラスでは 2015 年度で合計 521 回のイベントを実施し多様な来館動機を創出している。また、イベントで特徴的な点はデベロッパーが単なる集客目的だけで実施する内容ではなく、CSR を意識した取り組みやテナント連携の開催など、トータルの運営活動の中で高い次元で推進している点である。

なお、これらの多彩な施設を運営する形態も、サブリース形態、業務受委託形態、管理事務所を持たないリモート形態など、さまざまな管理スキームで対応していることも同社の特色である。

3. 東急モールズデベロップメントのテナント売上状況

2015 年度主要な運営 SC の売上高は以下の通り。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 |
|-------------|----------|--------|
| たまプラーザテラス | 53,780 | 102.9% |
| 武蔵小杉東急スクエア | 14,530 | 101.4% |
| 青葉台東急スクエア | 22,276 | 100.6% |
| 港北東急S. C | 21,326 | 102.2% |
| グランベリーモール | 17,776 | 99.1% |
| SHIBUYA 109 | 16,117 | 97.9% |

4. 東急モールズデベロップメントのオープンとリニューアル動向

東急モールズデベロップメントの最近のオープンとして、SHIBUYA109 の海外 1 号店となる香港ハーバーシティ店が 2015 年 12 月に開業した。

同社と 100% 子会社である東急商業發展（香港）有限公司は、2015 年 12 月 10 日（木）に中華人民共和国香港特別行政区・尖沙咀（チムサーチョイ）地区の大型複合商業施設「HARBOUR CITY（ハーバーシティ）」内に『SHIBUYA109』（香港・ハーバーシティ店）を開業した。テナントは全 13 店で構成されるうち、10 店が香港初出店（そのうち 6 店が海外初出店）。同施設は、『リアル SHIBUYA109 体感』をコンセプトとして、渋谷の最新トレンドやジャパンカルチャーを発信するとともに、ショッピングを通じて『SHIBUYA109』がプロデュースするファッショングの楽しさを体感していただくことを目指している。

また、リニューアルとしては、金沢・香林坊エリアで運営する「KOHRINBO109」を全面リニューアルし、2016 年 4 月 28 日に「香林坊東急スクエア」として装いも新たに第一期をオープンした。

東急グループは、1979 年に金沢・香林坊エリアの市街地再開発事業に参画し、1985 年「KOHRINBO109」と「金沢東急ホテル」（2014 年 10 月に全面改裝）を開業した。この間、「KOHRINBO109」は、時代や環境変化に応じて、テナント構成を常に見直してきたが、金沢・香林坊エリアの魅力度をさらに高める施設として生まれ変わり、街の活性化と発展に貢献することを目的として、施設名称、テナント構成、外装を全面的に見直し、リニューアルを実施した。新たな「香林坊東急スクエア」は、香林坊エリアを訪れる高感度な男女に向けて、上質なライフスタイルを提案するショッピングセンターとして、街全体へ波及するムーブメントの発信拠点となることを目指している。4 月の第一期には地下 1 階、1 階、2 階の 3 フロアがオープンし、メインテナントには北陸 3 県では初出店となるセレクトショップ「ユナイテッドアローズ」。また、地元の「うつのみや書店」が本店機能を移転させオープン。外装には金沢の街並みや自然と調和すべくアースカラーを採用している。第二期は今秋の開業を計画し、全面改裝が完了する。

5. 東急モールズデベロップメントのインバウンド対応

東急モールズデベロップメントは運営 SC の立地や客層に応じて各種のインバウンド対応をハードとソフト両面で取り組んでいる。

その中のトピックスとして、商業施設では初の店舗独立型免税システム「RefundPro」をシステム会社と共同開発し、2015 年 9 月から「SHIBUYA109」と「109MEN'S」約 20 店に導入した。これは、端末に客のパスポートをスキャンし、必要情報を入力するだけで、今まで手書きで作成をしていた免税手続きに必要な帳票を発行することができるシステムである。テナント各店は、帳票作成に費やす時間を大幅に短縮させることができ、その結果より多くの接客に当たることが可能となるメリットがある。

6. 東急モールズデベロップメントの開発戦略と課題

東急電鉄は、町田市と「南町田拠点創出まちづくりプロジェクト」を官民共同で推進することに合意し、2016年2月に協定を締結した。

このプロジェクトは、東急田園都市線「南町田駅」周辺に位置する鶴間公園・鶴間第二スポーツ広場とグランベリーモールを中心とした地区において、官民が連携・共同して、地区的都市基盤、都市公園、商業施設、都市型住宅などを一体的に再整備し、郊外住宅地の魅力を再構築するための「新しい暮らしの拠点」を創り出していくプロジェクトである。

今後、町田市、東急電鉄は、土地区画整理事業、歩行者ネットワーク整備事業、鶴間公園・融合ゾーン魅力創出事業など、展開する各種事業の実施に向けて、計画検討や法的手続などを本格化してゆく見通しである。

この新しい商業施設の再開発にあたり、2017年2月中旬を目途に、グランベリーモールを一時クローズする予定で、シネコン棟以外を建替えて2019年度のまち開きを目指している。

東急モールズデベロップメントとしても、テナント対応などの面で東急電鉄と連携し、円滑にプロジェクトを推進することが課題と言える。



町田市 HP より

〔東急モールズデベロップメントが運営する主な SC〕

| 東急ミールストアプロジェクトが運営する店舗一覧 | | | |
|-------------------------|----------|-----------------------------|---|
| 施設名 | 開業年次 | 営業面積 テナント数 | 施設の特徴 |
| SHIBUYA109 | 1979年4月 | 7,260 m ² 127 | 渋谷のランドマーク、マルキュー系ファッショングループとして外国人観光客も来店。2012年春新規+リニューアルで23店舗がオープン。 |
| 109MEN'S | 1987年10月 | 5,849 m ² | 2011年3月「109」のメンズ館としてリニューアル |

| | | | |
|-------------------------|--|-----------------------|---|
| 旧 109-② | (2011 年 RN) | 54 | |
| 109MACHIDA | 2002 年 7 月 | 6,516 m ² | 「ティーンエイジャーのためのスペシャリティーストア」がコンセプト。マルキュースタイルの町田のトレンドリーダーストア |
| KOHRINBO109 | 1985 年 9 月 | 7,738 m ² | SHIBUYA109 のスピリットをダイレクトに発信。地域ニーズに合せた幅広い店舗展開で広域より集客。 |
| SHIZUOKA109 | 2007 年 10 月 | 8,528 m ² | 地方版 109 の新しいMD集積スタイル確立による地域密着型ファッショビル |
| SHIBUYA109ABENO | 2011 年 4 月 | 2,862m ² | 10 代後半～20 代前半の女性をコアターゲットとして、SHIBUYA109 で高評価のブランドを中心に、多彩な店舗構成 |
| SHIBUYA109 KAGOSHIMA | 2014 年 9 月 | 1,550 m ² | 10 代後半～20 代前半の女性をコアターゲットとして、SHIBUYA109 スピリットをダイレクトに発信。 |
| 109MENS 4 丁目プラザ | 2008 年 10 月 | 960m ² | SHIBUYA109 で高評価のメンズブランドを中心に、札幌での流行発信拠点 |
| 109MENS 天神コア | 2007 年 9 月 | 794m ² | SHIBUYA109 で高評価のメンズブランドの集積 |
| 港北 TOKYU S.C. | 1998 年 4 月 | 27,400 m ² | 港北ニュータウンを中心に 30 代ニューファミリーがターゲット。物販、シネコン、アミューズメント、レストラン、ヘルス＆ビューティー施設。2011 年 4 月大規模改装。新業態 SHIBUYA109 OUTLET 導入。 |
| たまプラーザ テラス | ・サウスプラザ： 2007 年 1 月 ・ゲートプラザ I : 2007 年 10 月 ・ゲートプラザ II : 2009 年 10 月 ・ゲートプラザ III : 2010 年 ノースプラザ(旧 たまプラーザ東 | 28,179 m ² | サウスプラザ・ゲートプラザ・ノースプラザ(旧たまプラーザ 東急 SC)の 3 つのゾーンで構成される。2010 年 10 月 22 日リニューアルを完了し、全体開業。 |

| | | | |
|-------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| | 急 SC・東急百貨店たまプラーザ店):2010 年 10 月 | | |
| グランベリーモール | 2000 年 4 月 | 32,054 m ² 98 | 25~35 歳のファミリー層をメインターゲットに設定。アウトレット、シネコンもあるハイブリッド型 SC |
| 青葉台東急スクエア | 2000 年 11 月 | 23,180 m ² 104 | 「地域に愛される青葉台の広場(スクエア)でありつづける」がコンセプト。地域密着型 SC を目指す |
| 八王子東急スクエア | 1997 年 3 月 | 13,957 m ² 72 | 郵便局や銀行などの公共施設機能兼備の再開発ビル「八王子スクエアビル」の地下 1 階から 10 階までを SC として開業。八王子に在住・通勤・通学している、流行に敏感な OL・学生がメインターゲット。 |
| クイーンズスクエア横浜[アット!] | 1997 年 7 月 | 11,538 m ² 69 | コアターゲットは好奇心旺盛な 20 代~30 代前半の男女。観光型の立地特性を活かし、カップルやファミリーが終日楽しめる場として、都市型の商業施設との差別化を図っている |
| 東急スクエア ガーデンサイト | 2000 年 4 月 | 4,577 m ² 21 | 東横線、目黒線の田園調布駅地下化に伴う上部利用を契機に開発された、高級食料品スーパーを核とした近隣型のショッピングセンター |
| あざみ野 三規庭 | 2004 年 4 月 | 3,123 m ² 11 | 遊水池の上部空間を利用した近隣型 SC として、プレシアをターゲットとして開業。2006 年 3 月に食料品スーパーを導入し、近隣型 SC として機能強化。 |
| 武蔵小杉 東急スクエア | 2013 年 4 月 | 11,174 m ² 97 | JR 私鉄が交差する武蔵小杉駅前の施設。様々なライフスタイル実現と地位コミュニティの育成、創造を応援する。 |

デベロッパー事例⑤:東神開発株式会社

〔東神開発株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒158-8502 東京都世田谷区玉川 3-17-1

設立：1963 年 12 月 28 日

資本金：21 億 4 千万円

株主：株式会社高島屋

代表者：松本 靖彦（代表取締役社長）

事業内容：ショッピングセンターの開発、運営管理/不動産の賃貸借・売買とその仲介など

従業員数：243 名（2015 年 2 月末現在）

決算期：2 月

業績：

(単位：百万円， %)

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | 当期利益 | 利益率 |
|-------------|--------|-------|-------|------|
| | | | | |
| 2013 年 2 月期 | 32,111 | 102.2 | 3,312 | 10.3 |
| 2014 年 2 月期 | 33,549 | 104.5 | 3,590 | 10.7 |
| 2015 年 2 月期 | 33,956 | 101.2 | 4,405 | 13.0 |

1. 東神開発の事業と特徴

東神開発は 1963 年（昭和 38 年）、日本初の本格的郊外型ショッピングセンター（SC）の開発にあたり、高島屋を母体として設立された。

玉川高島屋 S·C は、1969 年に高度経済成長期のモータリゼーションの動きを見据えた立地選定に基づき、「ワンストップショッピング」を掲げてオープン。SC 時代のパイオニアとして、その後もたゆまぬ革新と成長を続け、40 数年を経過してもなおクオリティ及び営業実績において日本を代表する SC の地位を維持している。

さらに、柏高島屋ステーションモール、流山おおたかの森 S·C、シンガポール高島屋 S.C.などの開発・運営も手がけ国内外へのネットワークの拡充を実現している。

同社は、高島屋グループの一員として、今まで蓄積してきた商業デベロッパーとしてのノウハウや強みを、従来の百貨店の枠を超えた事業モデル構築へつなげる役割も担っている。

東神開発グループが運営する主要な商業施設は国内では 12、また、海外ではシンガポール高島屋 S.C の運営と 2016 年 8 月からはベトナムでの複合商業施設の運営にも関わる。

〔沿革〕

| 年 月 | 内 容 |
|-----------|--|
| 1963年 12月 | 東神開発株式会社設立、SC開発の基本構想を推進 |
| 1968年 8月 | 玉川高島屋S・C第一期工事着工 |
| 1969年 11月 | 玉川高島屋S・C開業（本館、駐車場） |
| 〃 12月 | 同東館開業 |
| 1975年 6月 | 玉川高島屋S・C駐車場増築、西館開業 |
| 〃 10月 | 同本館増築 |
| 1977年 10月 | 玉川高島屋S・C南館開業 |
| 1979年 11月 | 玉川高島屋S・C新駐車場ビル完成 |
| 1983年 4月 | 京葉興業株式会社（柏ローズタウン）を合併 |
| 1989年 10月 | 玉川高島屋S・C開業20周年リニューアル |
| 1990年 7月 | シンガポール支店設立 |
| 1992年4月 | 柏高島屋ステーションモール開業 |
| 1993年10月 | シンガポール高島屋S.C.グランドオープン |
| 1998年6月 | 玉川高島屋S・Cガーデンアイランド開業 |
| 2000年11月 | 玉川高島屋S・Cケヤキコート開業 |
| 2001年4月 | 玉川高島屋S・Cマロニエコート開業 |
| 2003年9月 | 玉川高島屋S・C南館増築リニューアルオープン |
| 〃 11月 | 玉川高島屋S・C全館リニューアルオープン |
| 2004年9月 | 玉川高島屋S・C南館奥柳小路開業 |
| 2005年3月 | タカシマヤタイムズスクエア専門店運営移管 立川ガーデンテーブルズリニューアルオープン |
| 〃 5月 | 高島屋東別館運営開始 |
| 2006年 | 玉川高島屋S・C南館西側ストリート整備・路面店化 |
| 〃 3月 | 若葉ケヤキモール開業 |
| 2007年3月 | 流山おおたかの森S・C開業 タカシマヤ タイムズスクエア レストランズパーク リニューアルオープン |
| 〃 4月 | なんばパークス「T-terrace by TAKASHIMAYA GROUP」開業 |
| 〃 8月 | 博多リバレイン/イニミニマニモ共同事業開始 |
| 2008年10月 | 柏高島屋ステーションモール新館開業 |
| 2009年11月 | 玉川高島屋S・C開業40周年 |
| 2010年3月 | シンガポール現地法人設立、なんばダイニングメゾン開業 |
| 2011年9月 | ベトナム現地法人（コンサルティング業）設立 |
| 2013年3月 | 流山おおたかの森GARDENSハナミズキテラス開業 |
| 2014年3月 | 流山おおたかの森S・C ANNEX開業 |
| 2015年4月 | 流山おおたかの森GARDENSこもれびテラス開業 |

2.東神開発の開発の特徴

◆立地面

東神開発は、首都圏の郊外で人口の動態や宅地開発を予見しながら SC を開発してきた。また、親会社の高島屋の出店と共に SC が開発される特徴が見られる。

同社の代表的な SC は以下である。

- ① 玉川高島屋ショッピングセンター：東京都世田谷区玉川
- ② 柏高島屋ステーションモール：千葉県柏市
- ③ 流山おおたかの森ショッピングセンター：千葉県流山市

同社は SC の開発にあたり、「買い物の利便性のみならず、「訪れて楽しい空間」と「気持ちのよい時間」を提供できる SC を目指して計画を立案している。

地域コミュニティの核となり、都市機能をトータルにプロデュースすることにより、地域共生する街づくりの夢を追い続ける開発思想が、根底に据えられている。

◆ターゲット・MD面

東神開発の SC は立地特性や時代の変化によりターゲットも異なっており、これに対応したテナントミックスが図られている。

玉川高島屋 S.C のロケーションは田園調布や等々力、成城などの都内有数の高級住宅街が広がるエリアで、これらの住民がターゲットとなる恵まれた環境である。来館者調査による地区構成では、世田谷区の割合は約 6 割に達している。また、年齢では 30 代と 40 代の層がメインである。

柏高島屋ステーションモールは、昭和 40 年代以降、首都圏のベットタウンとして発展したエリアである。駅に隣接した立地特性もあり、10 代 20 代の構成比が高まる特徴が見られる。一方では、高島屋との買い回りも見られ 50 代以上の層が約 4 割を占めている。

流山おおたかの森 S.C は、子育て世代の人口増加が著しいエリアであり、30 代ニューファミリーを中心とした層がメインターゲットとなっている。

◆運営面

東神開発は、SC の経営は「不動産賃貸業」と「小売業」の二本の柱で成り立っていると考えている。つまり、長期的な視点からハードなインフラやシステムを機能させる不動産管理のノウハウと、立地特性の変化や消費動向を敏感にキャッチし、流動的に対応する小売業のノウハウが必要との見解である。同社は、それら双方の機能を發揮し、開発から運営までをトータルに管理する、高度な戦略的マネジメント力で各 SC の繁栄を築いてきている。

同社の運営で特徴的な点は、基本理念として「共存共栄」「相互信頼」「自主性尊重」の 3 点を掲げ、しっかりと実践している点である。同社はこれらの理念をベースに販売促進やテナント支援などに取り組むが、他のデベロッパーに比べテナント運営に関わるスタッフ数が潤沢で手厚い支援を行う特徴がある。若手から経営幹部まで一貫した姿勢と、非常に丁寧な対応はテナントからも評価が高い。また、玉川高島屋 S.C では開業時からの商店会組織も存在し、良好な関係を保ちながら、双方の発展に繋げている。

3. 東神開発のテナント売上状況

東神開発の主要な SC の 2015 年度売上は次の状況である。

| | 売上高(百万円) | 前年比 | 備考 |
|---------------|----------|--------|----------------|
| 玉川高島屋S.C | 51,080 | 101.7% | 高島屋加えると 941 億円 |
| 柏高島屋ステーションモール | 20,205 | 99.5% | 高島屋除く |
| 流山おおたかの森S・C | 24,358 | 101.8% | |

玉川高島屋 S.C の 2015 年度売上は、専門店、高島屋共に前年を超える結果であった。この地区では、東急電鉄と東急不動産が開発した、二子玉川ライズ・ショッピングセンターが約 500 メートルの至近距離で立地している。同 SC は、2015 年 4 月にテラスマーケットが開業し、その後 7 月には蔦屋家電も開業するなど商業集積度合いが増している。

玉川高島屋 S.C では、SC 間の競争の発想ではなく、地域の魅力の向上と相乗効果を目指す考えで、合同の販促施策など積極的に取り組んでいる。その結果、駅の東口と西口を回遊する来街者が増加し、両 SC は前年に比べ売上高は伸長した。また、エリアには新たにオフィスビルや住宅も開発され、街の魅力向上による集客効果もあり、東急電鉄の二子玉川駅の乗降客は 18% 増加した。

4. 東神開発のオープンとリニューアル動向

東神開発の最近のオープンとして、2014 年 3 月 7 日に流山おおたかの森 S・C ANNEX が開業した。2007 年に開業した「流山おおたかの森 S・C」は、ゆとりある団塊世代や、子育てファミリー層、新たに移り住む人々をターゲットに、ファッション、食、カルチャーなど 130 の専門店を集積し、成熟した生活文化を提案してきたが、流山市による共働き世帯への積極的な支援により、30 代を中心としたニューファミリー層が増加している。そのため、2013 年 3 月 1 日には、それまで駅周辺に不足していた学習塾や音楽教室、医療機関などが入る「NAGAREYAMA おおたかの森 GARDENS ハナミズキテラス」をオープンし、街の利便性を向上させた。さらに、街の魅力をより高めるべく、顧客ニーズの高い専門店を揃えた新館「流山おおたかの森 S・C ANNEX」を開業した。

フロア構成は、1 階から 3 階には、大型店 2 店舗を含む 7 店舗。1 階には、犬・猫の生体からペット用品の販売に加え、ペットホテルや動物病院も併設する総合ペットショップ「ペットパラダイス デラックス」、ファミリータイプからスポーツタイプまで幅広い品揃えの自転車専門店「cycle studio silver ring」が出店。さらに、サンドイッチチェーン「サブウェイ」、100 円ショップ「セリア」は、駅周辺で初出店。2 階の家電「ノジマ」は、国内外のメーカーからプライベートブランドまで豊富な品揃え。3 階には、スポーツ専門店「Victoria」が、ゴルフ専門店「Victoria Golf」、アウトドア専門店「L Breath」を併設して登場。また、「流山おおたかの森 S・C ANNEX」は、3 階と本館 2 階を連絡ブリッジでつなぎ、回遊性を向上させた。

一方、同社は継続的な再投資によるリニューアルで、つねに新鮮な魅力を発揮してきている。玉川高島屋 S・Cにおいては、2009 年の開業 40 周年を機に、二子玉川東地区再開発第 1 期事業が開業を迎える 2011 年までの 3 カ年を 40 周年事業と位置づけ、環境および施設の大規模なりニューアルを実施した。同時に、施設ロゴのリニューアル及びタグライン“ひとも空気もみずみずしい”を設定した。今後も継続的なリニューアルを計画している。

5. 東神開発のインバウンド対応

東神開発の主要 SC では、高島屋とも連携して各種のインバウンド対応の取り組みを推進している。

その中で、玉川高島屋 S.C では、2015 年夏に「免税一括カウンター」を開設した。これは、複数のテナントで購入した商品の免税手続きがまとめて済む運用である。その後、柏高島屋ステーションモール、流山おおたかの森 S・C にもカウンターを設置した。

6. 東神開発の開発戦略と課題

東神開発の開発は、高島屋の開発と表裏一体の形で取り組まれている。高島屋の新規の開発としては、2016 年 8 月にベトナム・ホーチミン市の大型複合施設サイゴンセンターへアンカーテナントとしての出店がある。

東神開発はアジア有数の不動産リーディングカンパニーであるケッペルランド社の子会社と「サイゴンセンター2期」開発の株式22.7%を取得する「株式売買契約」を締結している。「サイゴンセンター」への事業参画は高島屋グループの成長戦略と位置づけ、アジア事業の拡大を見込んでいる。

サイゴンセンターの周辺は商業地域として急速に開発が進み、半径5キロ圏内に富裕層の居住エリアを包含し、将来の都市機能開発の一環として、地下鉄や環状高速道路などの主要交通インフラが整備されつつある。ベトナムは2015年時点での人口は約9,340万人で、2020年代半ばには1億人に達することが予測されている。また、経済的にも一人あたりのGDPは2,000 ドルを超えており、今後の有望なマーケットであると判断している。

サイゴンセンターの計画延床面積は、高島屋の 15,000 m²を含め商業全体で約 55,000 m²であり、ホーチミン市中心部で最大級の規模である。

一方、国内においては、高島屋日本橋店本館に隣接する新館を解体し、2018 年度中に「新新館」を開業する計画が進んでいる。高島屋日本橋店は、国の重要文化財に指定されているため、建て替えができない。そのため、隣接する新館部分を周辺の地権者と共同で開発する。新新館の建設により売場面積は 5 万 m²から 6 万 2000 m²に増床となる。

新新館は、「新・都市型 SC」実現に向け、東神開発など高島屋グループの総力を結集し、従来の百貨店の枠にとらわれない事業モデルの構築を目指している。

7. 東神開発の今後の取り組み・目指す SC 像

東神開発は、1969 年に日本で初めての本格的郊外型ショッピングセンターを開発した。玉川高

島屋 S.C に代表される同社の SC は、消費環境の変化を受けて段階的な増築やマーチャンダイジングの見直し、コミュニティ機能の拡充、環境デザインの見直しなど、総合的なレベルアップを継続して推進している。これらの継続的な取り組みで同社の SC は絶え間なく成長を遂げているが、これには同社の SC 運営の基本理念、すなわち「共存共栄」「相互信頼」「自主性尊重」を搖るぎなく遵守してきている点も大きな原動力となっている。

同社はこれらの理念を大切しながら、さらには地域との融和をつねに心がけ、地域の開発促進の支えとなる存在を目指している。具体的な事例では、同社は 2015 年に「二子玉川エリアマネジメント」を、東急電鉄や玉川町会と共に設立した。世田谷区もアドバイザーとして参加するこの団体は、多摩川の環境保全や生き物保護の活動に取り組んでおり、将来的には水辺でのカフェの構想も検討している。

SC が地域と連携する取り組みは他でも事例はあるが、一過性であったり、体系立ててないケースが散見される。ここ二子玉川で、同社は SC を開業した当時から施設のイメージアップや利便性向上を通じて、街の居住環境やブランド価値を高めてきた歴史がある。

企業の垣根を越えて 2 社が行政や住民と共生する取り組みは、SC が買物機能を超えて本来果たすべき役割を具現化した動きとして大きな意味を持つ。

「自然環境と共生しながら上質な商業空間・都市機能を併せ持つ魅力的な街づくりを進める」との同社の方向性は、SC 運営の 3 つの基本理念と共に、日本のショッピングセンター全体の将来の在り方を示している。

[東神開発の主要SCの概要]

1. 玉川高島屋S・C

| | |
|-------------|---|
| 施設名 | 玉川高島屋 S・C |
| 所在地 | 東京都世田谷区玉川 3-17-1 |
| URL | http://www.tamagawa-sc.com |
| 延床面積 | <p>184,770 m²</p> <p>《内訳》</p> <p>本館:55,770 m²(地下 2 階・地上 6 階・塔屋 3 階)</p> <p>南館:51,470 m²(地下 2 階・地上 11 階・塔屋 2 階)</p> <p>西館・駐車場:30,820 m²(地下 2 階・地上 5 階・塔屋 2 階)</p> <p>東館:5,170 m²(地下 1 階・地上 6 階・塔屋 2 階)</p> <p>ガーデンアイランド:12,180 m²</p> <p>マロニエコート:8,290 m²</p> <p>アイビーズプレイス:1,530 m²</p> <p>ケヤキコート:1,220 m²</p> <p>花みず木コート:880 m²</p> <p>東館アネックス:440 m²</p> <p>西館アネックス:1,060 m²(地下 1 階・地上 3 階)</p> <p>南館アネックス:370 m²</p> <p>西館新駐車場:7,060 m²(地上 4 階・塔屋 2 階)</p> <p>東館駐車場:4,460 m²</p> <p>タワーパーキング:4,050 m²</p> |
| 賃貸面積 | <p>85,030 m²</p> <p>《内訳》</p> <p>玉川高島屋(百貨店):37,500 m²(うち営業面積 24,800 m²) 専門店:47,530 m²</p> |
| 店舗数 | 340 店 |
| 駐車台数 | 2,000 台 |
| 商圈 | 田園調布・等々力・上野毛・成城など世田谷区を中心とする生活水準の高い住宅地が核となる。さらに東急田園都市線の沿線開発が進み「新・山の手ゾーン」として発展する横浜・川崎北部へも広がっている。商圈人口は約 170 万人。 |

* 来店客動向

[年間合計]

| | |
|------|---------|
| 来店客数 | 1,719万人 |
| 駐車台数 | 200万台 |

※2015年5月現在

2. 柏高島屋ステーションモール

| | |
|---------------|--|
| 施設名 | 柏高島屋ステーションモール |
| 所在地 | 千葉県柏市末広町 1-1 |
| URL | http://www.stemo.jp |
| 基礎延床面積 | <p>129,300 m²</p> <p>《内訳》</p> <p>S 館(ステーション館):53,400 m²(地下 1 階・地上 8 階 塔屋 2 階)</p> <p>新館:19,300 m²(地下 2 階・地上 12 階・塔屋 2 階)</p> <p>T 館:(高島屋館):34,100 m²(地下 3 階・地上 8 階・塔屋 2 階)</p> <p>第 1 駐車場:13,700 m²(地上 2 階・地上 5 階・塔屋 2 階)</p> <p>第 2 駐車場:8,800 m²(地下 1 階・地上 6 階)</p> <p>臨時駐車場他</p> |
| 営業面積 | <p>50,457 m²</p> <p>《内訳》</p> <p>S 館専門店:16,257 m², 新館専門店:7,119 m² 計 23,376 m²</p> <p>S 館高島屋 TX:8,226 m² T 館高島屋:18,855 m² 計 27,081 m²</p> |
| 店舗数 | 185 店 |
| 駐車台数 | 1,341 台 |
| 商圈 | 柏駅の乗降客数は JR と東武線合計で 1 日約 38 万人。そのうち JR の乗降客数は千葉県でトップクラス。商圈の中心は柏市、流山市、我孫子市、野田市、松戸市、取手市の 6 市で、商圈人口は約 100 万人。 |

* 来店客動向

来店客数は年間で専門店と百貨店合計で 2,500 万人に上る。駐車台数は同じく 81 万台。

3. 流山おおたかの森S·C

| | |
|-------------|---|
| 施設名 | 流山おおたかの森S·C |
| 所在地 | 千葉県流山市西初石 6-185-2 |
| URL | http://www.otakanomori-sc.com/ |
| 延床面積 | 106,520 m ² |
| 営業面積 | 41,120 m ² |
| 店舗数 | 130 店 |
| 駐車台数 | 約 1,900 台 |

※2015年5月現在

デベロッパー事例⑥：株式会社パルコ

〔株式会社パルコの企業概要〕

本社所在地：〒171-0022 東京都豊島区南池袋 1-28-2

設立：1953年2月13日

資本金：34,367百万円（2016年2月末日現在）

代表者：牧山 浩三

従業員数：630名（連結従業員数2,118名）（2016年2月末日現在）

決算期：2月

店舗数：19店（2016年2月末日時点）

業績：

（単位：百万円、%）

| 決算期 | 売上高 | 経常利益 | | 利益率 |
|-------------|---------|-------|--------|-----|
| | | 前年同期比 | | |
| 2014年2月期 | 264,384 | 99.9 | 12,013 | 4.5 |
| 2015年2月期 | 269,889 | 102.1 | 12,499 | 4.6 |
| 2016年2月期 | 276,358 | 102.4 | 12,673 | 4.6 |
| 2017年2月期(予) | 280,150 | 101.4 | 13,800 | 4.9 |

※連結

ショッピングセンター事業の業績：（単位：百万円、%）

| 決算期 | 売上高 | 前年同期比 | |
|----------|---------|-------|--|
| | | | |
| 2014年2月期 | 241,680 | 100.8 | |
| 2015年2月期 | 243,783 | 100.9 | |
| 2016年2月期 | 248,078 | 101.8 | |

1.パルコの事業と特徴

パルコは、都心型ショッピングセンター「PARCO」の運営を中核に、専門店事業の株ヌーヴ・エイ、総合空間事業の株パルコスペースシステムズ、Webコンサルティング事業の株パルコシティ、東南アジアショッピングセンター開発の PARCO (Singapore) Pte.Ltd のグループで構成されている。長らくセゾングループの一員として西武百貨店と共に消費者文化を築いてきたが、2012年からはJ. フロントリテイリング株式会社の連結会社となっている。

パルコは、1969年に池袋パルコを開業して以来、商業施設の展開だけでなく、音楽やアート、出版、演劇など先端のカルチャーも紹介し独自のファッショニブル業態を確立した。

同社は2016年2月末日時点で「PARCO」を19店舗、都心型中低層商業施設の「ゼログート」を5店舗運営している。出店しているテナント企業の総数は800社超に及ぶ。

[沿革]

| | | |
|-------|-----|--|
| 1953年 | 2月 | 池袋ステーションビル株式会社を設立 |
| 1969年 | 11月 | 「池袋PARCO」開店 |
| 1970年 | 4月 | 株式会社パルコに商号変更 |
| 1973年 | 6月 | 「渋谷PARCO」開店 「PARCO劇場(旧 西武劇場)」を開設 |
| 1975年 | 8月 | 「札幌PARCO」開店 |
| 1976年 | 12月 | 「千葉PARCO」開店 |
| 1977年 | 7月 | 「津田沼PARCO」開店 |
| 1980年 | 9月 | 「吉祥寺PARCO」開店 |
| 1981年 | 9月 | 「渋谷PARCO PART3」開店 |
| 1983年 | 6月 | 「新所沢PARCO」開店 |
| 1984年 | 8月 | 「松本PARCO」開店 |
| 1986年 | 5月 | 「熊本PARCO」開店 |
| 1988年 | 6月 | 「渋谷CLUB QUATTRO(旧 Quattro by PARCO)」開店 |
| 1989年 | 4月 | ハウスカード「PEC(ペック)カード」を発行開始 |
| | 5月 | 「調布PARCO」開店 |
| | 6月 | 「名古屋PARCO」開店 |
| 1993年 | 10月 | 「ひばりが丘PARCO」開店 |
| 1994年 | 3月 | 「池袋P'PARCO(ピーダッシュパルコ)」開店 |
| | 4月 | 「広島PARCO」開店 |
| 1996年 | 4月 | 「松本PARCO」増床開店 |
| | 11月 | 「大津PARCO」開店 |
| 1997年 | 3月 | 「宇都宮PARCO」開店 |
| 1998年 | 11月 | 「名古屋PARCO南館」開店 |
| 2002年 | 4月 | 「渋谷ZERO GATE」開店 |
| 2007年 | 3月 | 「静岡PARCO」開店 |
| | 10月 | 「浦和PARCO」開店 |
| 2008年 | 8月 | 「仙台PARCO」開店 |
| 2010年 | 3月 | 「福岡PARCO」開店 |
| 2011年 | 4月 | 渋谷ZERO GATE業態転換 |
| 2013年 | 4月 | 「心斎橋ZERO GATE」開店 |
| | 4月 | 「道頓堀ZERO GATE」開店 |
| | 10月 | 「広島ZERO GATE」開店 |
| 2014年 | 10月 | 「名古屋ZERO GATE」開店 |
| | 11月 | 「福岡PARCO新館」開店 |
| 2015年 | 3月 | 「福岡PARCO本館増床部」開店 |
| | 3月 | 「名古屋PARCO midi(ミディ)」開店 |
| 2016年 | 2月 | 「札幌ZERO GATE」開店 |
| | 7月 | 「仙台PARCO 2」開店 |

2.パルコの開発の特徴

◆立地面

PARCO はイタリア語で「公園」を意味し、人々が集う場・空間づくりをその名前に込めて出店開発に取り組んでいる。例えば渋谷の「公園通り」はパルコの出店と共に命名されるなど、全国の商業地区の発展に多大な貢献をしてきた。

パルコの出店立地は北海道から九州まで全国の主要都市の駅周辺や市街地が中心である。特に政令指定都市での出店を意識しており、100 万人以上の政令指定都市で未出店のエリアは横浜市と川崎市のみである（パルコ及びゼログート）。

また開発の特徴として、既存のパルコの増床や近接地へのゼログートの出店など、エリアでのブランド確立と競合との優位性獲得が挙げられる。

最近の出店では、2015 年 3 月に福岡パルコ本館が増床し、天神エリア最大級の SC となった。同時期に名古屋パルコは midi を西館に隣接して開業し 4 館体制での展開となった。さらに仙台エリアでは同じ駅前地区で、仙台パルコ 2 を 2016 年 7 月 1 日に開業し、幅を広げた MD の集積でパルコらしい都市のライフスタイル提案に取り組んでいる。

なお、パルコはマーケット毎に異なったストアコンセプトで展開をしているが、商圏特性に応じて「都心型店舗」と「コミュニティ型店舗」の 2 つにグルーピングをしている。

《都心型店舗》

情報に敏感で行動的な都市生活者へ継続的な話題提供を行い、ファッショニ性・先進性の追求と PARCO ならではのライフスタイル提案を行っている。テナントやクリエイター、異業種企業との斬新なコラボレーションなどを推進し新規事業も目指している。

- ① 札幌パルコ
- ② 仙台パルコ
- ③ 池袋パルコ
- ④ 渋谷パルコ
- ⑤ 名古屋パルコ
- ⑥ 静岡パルコ
- ⑦ 福岡パルコ
- ⑧ 広島パルコ

《コミュニティ型店舗》

ファッショニだけでなく食品、雑貨、家電、スクール、スポーツといった多目的な商品やサービスを提供。機能性や利便性を盛り込んだ展開のほか、地域密着イベントなども積極的に開催し地元に根付いた特色ある運営を行っている。

- ① 宇都宮パルコ
- ② 浦和パルコ
- ③ 千葉パルコ（2016 年 11 月閉鎖予定）

- ④ 津田沼パルコ
- ⑤ 新所沢パルコ
- ⑥ ひばりが丘パルコ
- ⑦ 吉祥寺パルコ
- ⑧ 調布パルコ
- ⑨ 松本パルコ
- ⑩ 大津パルコ
- ⑪ 熊本パルコ

◆ターゲット・MD面

パルコは多店舗展開を進めた1970年代の高度経済成長の時代は「20代OL」をメインターゲットとして、時代の先端をゆく強い女性を意識して運営や情報発信を行っていた。しかし市場の成熟に伴い、イメージする女性のライフスタイルは変化し、現在は「歳を重ねても変わることなく豊かな感性を持ちながら、自分の価値観にあつた生き方を求めている」女性をイメージしている。このためターゲットを年齢軸で区切るのでなく、シーンや趣味、志向などのライフスタイルに応じて、幅広い世代を意識して運営に取り組んでいる。

パルコのテナントミックスは、「個性を創造する街づくり」を目指し、店舗ごとに特色ある集積を図っている。都心型店舗はファッション性を重視しモード系のアパレルやオーガニックコスメ、宝飾アクセサリーなどの身の回り品を成長ジャンルとしている。一方、コミュニティ型店舗は食や雑貨、スクールなどを重視し、特に高感度の食品スーパー・ベビーキッズ分野への取り組みを強化する考えである。

さらには、アニメカルチャーゾーンや「ニコニコ動画」のスタジオ、キャラクターカフェ、クラウドファンディング「ブースター」の展開など、新しい文化の創造を意識した展開も大きな強みである。

◆運営面

パルコはテナントとの「イコールパートナー主義」を掲げ、互いの価値観の共有により、共に成長発展してゆく運営スタイルを実践している。中でもオムニチャネルへの取り組みは積極的で「ICT（インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー）活用 No.1 SC」を目指している。

(1) カエルパルコ（2014年5月開始）

パルコでは、テナントのショッピングスタッフが「パルコショッップブログ」を日々自由に入力操作し、記事やコーディネイト写真の掲載など自ら情報発信ができる仕組みを整えている。このブログの機能に、取り置き予約と通販注文サービス機能を追加したのがカエルパルコである。客はブログでチェックして、店頭で確認し購入することも、そのまま自宅へ配送することもできる仕組みとなっている。なお、ショッップのブログの掲載は2015年度に約133万件であった。

(2) ポケットパルコ（2015年3月）

カエルパルコのサービスと連携して、いつでもどこでも情報がスマートフォン上で閲覧できるアプリを提供している。立ち上げから約1年間で30万ダウンロードの実績である。このシステムは、客の好みや購買履歴に応じて、一人ひとりに合わせた情報の配信ができるのが特徴で、来店やパルコカードでの購入などでポイントを付与するサービスも盛り込まれている。ポケットパルコのユーザー行動分析によると、日々情報をチェックしている客が来店して買物をする割合は81%と高い購買率を示し、購買後のサービス評価も高く好結果につながっている。

(3) パルコカード

1989年よりハウスカードとして発行を開始したパルコカード（当初はPECカード）は2015年度末において188万人超の会員数を獲得している。会員平均の買い上げ頻度は12.4回/年で、売上高に占めるパルコカード取扱高のシェアは20%を超えていている。

パルコカードはスマートフォンアプリのポケットパルコと買上情報や購買情報を連携しているが、2016年度下期にはショップブログ連動のECサービスであるカエルパルコとも連携を予定している。

なお、これらICTの活用を推進するために、操作の方法や商品の見せ方のアドバイスなど、ショッピングスタッフに対しては定期的に研修を実施している。加えてパルコとテナントをつなぐグループウェアも導入し、事務作業の軽減だけでなく、eラーニングシステムによるノウハウの共有など、オムニチャネル推進のためのテナントサポート体制の整備に活用している。

3.パルコのテナント売上状況

2015年度（2015年3月～2016年2月）の都心型店舗グループの売上は全体で1,517億円で前年比は104.6%であった。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 |
|-----|----------|--------|
| 札幌 | 12,415 | 104.4% |
| 仙台 | 13,309 | 101.3% |
| 池袋 | 27,296 | 96.6% |
| 渋谷 | 15,336 | 104.6% |
| 静岡 | 10,339 | 102.4% |
| 名古屋 | 36,772 | 104.4% |
| 広島 | 16,645 | 98.0% |
| 福岡 | 19,573 | 132.0% |

同年度のコミュニティ型店舗グループは全体で913億円の売上で前年比は97.1%であった。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 |
|-------|----------|--------|
| 宇都宮 | 4,311 | 96.3% |
| 浦和 | 16,869 | 96.7% |
| 新所沢 | 9,303 | 102.8% |
| 千葉 | 5,157 | 90.2% |
| 津田沼 | 8,526 | 96.8% |
| ひばりが丘 | 7,255 | 97.3% |
| 吉祥寺 | 6,934 | 95.3% |
| 調布 | 17,064 | 100.9% |
| 松本 | 7,219 | 96.5% |
| 大津 | 3,613 | 84.5% |
| 熊本 | 5,135 | 99.3% |

なお、2015年度の全店合計では、2,430億円の実績で前年比は101.6%。既存店合計での前年比は99.3%であった。

4.パルコのオープンとリニューアル動向

パルコの2015年度の開業は福岡パルコ増床、名古屋パルコ midi の2施設で、加えて札幌パルコの南側に札幌ゼロゲート（全フロア：フォエバー21）も開業し、それぞれ基幹店周辺エリアの活性化に取り組んでいる。

① 福岡パルコ増床

【概要】（本館+新館+増床）

所在地：福岡県福岡市中央区天神2丁目11-1

開店日：【本館】2010年3月19日（金）

【本館増床部】2015年3月19日（木）

【新館】2014年11月13日（木）

延床面積：【本館】24,000m²

【本館増床部】賃貸借面積 4,200m²

※増床部賃貸借面積は本館に含まず。

【新館】14,000m²

店舗数：【本館】150店舗 【本館増床部】27店舗 【新館】45店舗

【3館計】222店舗

年間売上高目標：【本館】150億円 【本館増床部】30億円 【新館】50億円

【3館計】230億円

福岡パルコは、2010年3月に開業した後2014年11月に同館隣地に「福岡パルコ新館」がオープンし2館体制での運営をしていた。2015年3月に西日本鉄道が保有するソラリアステージビル

の一部をパルコとして増床オープン。アニメ・漫画・サブカルチャーやサウンド、インテリア・雑貨などのコト消費を拡大させ、3館全体では「ハイブリッドMD型コンフォータブルストア」を目指している。本館増床部は、地下1階と4階～7階の5フロアで構成。6階と7階には本館と繋がる連絡口を新設し、回遊性の向上が図られている。

本館と新館同様に、全フロアにフリーWi-Fi「at Parco」を導入。2階の西鉄福岡（天神）駅改札から4階を繋ぐロングエスカレーターは演出を一新し、同改札階入口には大型デジタルサイネージを設置した。

② 名古屋パルコ midi

オープン日=2015年3月27日

構造=地上3階

店舗=1・2階「オープニングセレモニー」(メンズレディース雑貨)

1・2階「エッグシングス」(カフェレストラン)

3階「銀幕の国のアリス」(ファンタジーレストラン)

3階「オイスター&シャンエリア」(レストラン)

名古屋パルコ midi は、「エリアの賑わいとストリート（街歩き）の活性化に向け、新たなコミュニティゾーン（集う場）を創出するコンパクト型新業態ビルディング」とのコンセプトで高感度なファッショニズムに加え、話題性の高い飲食店舗の4店舗で構成されている。

これにより、名古屋パルコは、西館・東館・南館の3館体制にゼロゲートと midi が加わり、エリア周辺の街路灯や花壇なども整備され、街歩きの楽しさを提供する施設となった。

一方、リニューアルの関しては、2015年度は約4万m²の区画で改装が実施され、改装ゾーンの売上は旧店舗に比較して116.6%と伸長するなど、顕著な効果が見られた。

今後も同規模レベルの改装を継続する方針である。

5.パルコのインバウンド対応

パルコでは、急増する外国人観光客に対し、訪問の多い都市の4施設（渋谷・札幌・福岡・名古屋）を中心に受け入れ体制を整えている。重点となるパルコでは、アニメカルチャーや東京クリエイター、ジャパンブランドなど、パルコならではのテナントミックスを図り、他の商業施設とは異なった需要獲得に取り組んでいる。

また、海外現地で活躍するブロガーを日本に招聘し、海外でのインフルエンサーとしてSNSなどでパルコの情報を発信してもらう、パルコらしい取り組みにもトライしている。

さらに、免税ショップの拡大と免税手続きを簡素化するためのシステムの整備、Webサイトの多言語化や海外へ向けた情報番組との連携による情報発信の強化も継続している。

加えて、外国人への接客力を高めるべく、ショップスタッフ向けの英会話研修の実施、ショップスタッフがスムーズに接客対応できるための多言語コールセンターの利用店舗の拡大や訪日外国人の来日が多い季節には多言語対応ができるインフォメーションスタッフを配置するなど、外国人対応の接客力を強化している。

これらの結果、4 施設でのインバウンド売上（＝海外発行クレジットカード取扱高）は前年比 116.4%と伸長し、取り組みの効果が顕著に表れている。

6.パルコの開発戦略と課題

パルコは「PARCO」及び「ゼロゲート」の開発により、都心型基幹店舗周辺と未出店の政令指定都市を中心に開発を推進する方針である。特に 2018 年秋に予定する渋谷パルコ（PART 1 PART3）を含む宇田川町 15 地区の計画推進は今後の大きな課題である。

■パルコ

[仙台パルコ 2]

| | |
|--------|-------------------------|
| 敷地面積 | 約 3,600 m ² |
| 延床面積 | 約 25,000 m ² |
| 階数 | 地下 2 階～地上 9 階 |
| 開業 | 2016 年 7 月 1 日 |
| 特徴・その他 | 初の隣接ではない 2 館体制 |
| 年間売上目標 | 70 億円 |

[松坂屋上野店・新南館計画]

| | |
|------|-------------------------|
| 所在地 | 東京都台東区上野 現松坂屋上野店に隣接 |
| 延床面積 | 約 12,990 m ² |
| 店舗面積 | 約 8,000 m ² |
| 階数 | 1 階～6 階をパルコがマスターリース |
| 開業予定 | 2017 年秋 |

[宇田川町 15 地区開発計画]…渋谷パルコ建替え計画

| | |
|--------|---|
| 所在地 | 東京都渋谷区 渋谷パルコ周辺 |
| 敷地面積 | 約 12,990 m ² |
| 延床面積 | 約 8,000 m ² |
| 階数 | 地上 20 階、地下 3 階 (上層階=オフィス・下層階=劇場含む商業) |
| スケジュール | 現渋谷パルコは 2016 年 8 月で一時休業 |
| 着工予定 | 2017 年 3 月 |
| 開業予定 | 2019 年秋 |

[ゼロゲートの開業予定]

| 所在地 | 敷地面積 | 延床面積 | 階数 | 開業予定 |
|-------|----------------------|------------------------|--------|---------|
| 広島 | 約 285 m ² | 約 744 m ² | 地上 3 階 | 2016 年秋 |
| 京都四条通 | 約 750 m ² | 約 5,400 m ² | 地上 7 階 | 2017 年春 |
| 神戸三宮 | 約 470 m ² | 約 1,500 m ² | 地上 4 階 | 未定 |

■リニューアル・クローズ

パルコでは都市生活者の消費変化を捉え、進化するライフスタイルへの提案型改装を推進している。具体的には毎年全営業面積の10%前後が改装の対象となり、店舗の入れ替えやゾーニングの変更、環境の整備を図っている。

2016年度も積極的な改装を計画しており、前年同規模の4万m²が計画されている。特に名古屋パルコ、福岡パルコ、仙台パルコは開業以来最大級の改装を予定している。

なお、2016年11月に千葉パルコの閉鎖が予定されている。同施設は1976年に開業したが相次ぐ競合施設の開業と、客の購買行動が郊外へシフトしたことによる集客の減少が重なり業績が悪化、40年にわたった役割を終える形となった。

■海外

パルコでは、東南アジアを中心に国内で成功した独自のコンテンツや、日系飲食テナント企画の海外展開を進めている。第一弾となる取り組みとして、シンガポールで2016年5月より7月まで「ポケモンカフェ」を期間限定でオープンした。これは渋谷パルコ他で開催され、ピーク時には開店前に600名以上が行列を作るほどの大人気を博した企画である。

また、シンガポールの現地デベロッパーとは日系飲食ゾーン「イタダキマス」の2016年中の開業を目指して協議を進めている。

その他、タイ、香港などの有力SCと顧客カード特典の相互連動キャンペーンにも取り組んでいる。

7.パルコの今後の取り組み・目指すSC像

パルコは、2020年へ向けたグループビジョンとして「都市マーケットで活躍する企業集団の実現」を掲げている

このビジョン達成のために3つの戦略を立てている。

① 主要都市部の深耕

東京や全国の政令指定都市での新たな商業拠点の拡大。

都市部における新しい事業モデルとして「ゼログート」の展開本格化。

② コアターゲット拡大

若い感性を持った大人世代にもコアターゲットを拡大。

③ 独自の先行的ICT活用

リアル店舗での感動提供=イベントやデジタルサイネージでの楽しさ創出。

Webを活用した24時間接客=スタッフのコーディネイト提案や閲覧、商品購入。

パルコは1969年の開業以来、ファッショனのみならず音楽やアート、演劇など先端のカルチャーを積極的に紹介し、新しいライフスタイルの提案を行ってきた。

この40年余りの歴史を通じて、同社はパルコグループの社会的役割として「インキュベーション」「街づくり」「情報発信」を掲げ、これら原点の進化を目指している。

一方で、同社の強みは財務的な資本以外に、知的資本や人的資本、さらには社会関係資本などが豊富に蓄えられている点とも言える。加えて社内の風土は自由闊達でクリエイティビティな社風や伝統も引き継がれてきている。

今後は、時代や経済環境、さらに消費行動の変化に対しては、チャレンジ精神をもって進化させることが事業を成長させる基盤となる、との認識である。

[パルコの展開施設一覧]

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 概算店舗面積(m ²) |
|----------|-------------|-----------------------|-------------------------|
| 池袋パルコ | 1969年11月23日 | 東京都 豊島区 南池袋1-28-2 | 19,000 |
| 渋谷パルコ* | 1973年6月14日 | 東京都 渋谷区 宇田川町15-1 | 19,000 |
| 札幌パルコ | 1975年8月24日 | 北海道 札幌市 中央区 南一条西3-3 | 14,000 |
| 千葉パルコ | 1976年12月1日 | 千葉県 千葉市 中央区 中央2-2-2 | 18,000 |
| 津田沼パルコ | 1977年7月1日 | 千葉県 船橋市 前原西2-18-1 | 14,000 |
| 吉祥寺パルコ | 1980年9月21日 | 東京都 武蔵野市 吉祥寺本町1-5-1 | 10,000 |
| 新所沢パルコ | 1983年6月23日 | 埼玉県 所沢市 緑町1-2-1 | 19,000 |
| 松本パルコ | 1984年8月23日 | 長野県 松本市 中央1-10-30 | 11,000 |
| 熊本パルコ | 1986年5月2日 | 熊本県 熊本市 中央区手取本町5-1 | 8,000 |
| 調布パルコ | 1989年5月25日 | 東京都 調布市 小島町1丁目38-1 | 18,000 |
| 名古屋パルコ | 1989年6月29日 | 愛知県 名古屋市 中区 栄3-29-1 | 40,000 |
| ひばりが丘パルコ | 1993年10月8日 | 東京都 西東京市 ひばりが丘1-1-1 | 12,000 |
| 広島パルコ | 1994年4月9日 | 広島県 広島市 中区 本通10-1 | 20,000 |
| 大津パルコ | 1996年11月2日 | 滋賀県 大津市 打出浜14-30 | 20,000 |
| 宇都宮パルコ | 1997年3月20日 | 栃木県 宇都宮市 馬場通り3-1-1 | 12,000 |
| 静岡パルコ | 2007年3月15日 | 静岡県 静岡市 葵区 紺屋町6-7 | 17,000 |
| 浦和パルコ | 2007年10月10日 | 埼玉県 さいたま市 浦和区東高砂町11-1 | 35,000 |
| 仙台パルコ | 2008年8月23日 | 宮城県仙台市青葉区中央1丁目2番地3号 | 13,000 |
| 福岡パルコ | 2010年3月19日 | 福岡県福岡市中央区天神2丁目11-1 | 42,200 |

* 渋谷パルコは建て替えのため、2016年8月で一時休業

デベロッパー事例⑦：阪急阪神ビルマネジメント株式会社

〔阪急阪神ビルマネジメント株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒530-0001 大阪市北区芝田 1-1-4 阪急ターミナルビル

設立：2007 年 10 月

資本金：5,000 万円

株主：阪急電鉄(株)：50% 阪神電気鉄道(株)：50%

代表者：木戸 洋二（代表取締役会長）木村 繁（代表取締役社長）

事業内容：ビルマネジメントに関する業務全般

連結従業員数：約1,500名

決算期：3月

業績：

(単位：百万円， %)

| 決算期 | 営業収益 | 当期利益 | |
|-------------|--------|-------|---------|
| | | 前年同期比 | 利益率 |
| 2014 年 3 月期 | 35,247 | - | 674 1.9 |
| 2015 年 3 月期 | 32,449 | 92.1 | 362 1.1 |

* 阪急阪神ホールディングス株式会社の不動産セグメント・賃貸事業の業績 (単位：億円， %)

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | |
|-------------|-------|-------|--|
| | | | |
| 2015 年 3 月期 | 1,020 | 100.7 | |
| 2016 年 3 月期 | 1,030 | 101.0 | |

1. 阪急阪神ビルマネジメントの商業施設事業と特徴

阪急阪神ビルマネジメントは、グループのビル管理会社 2 社が統合して設立された。阪急電鉄の完全子会社、阪急ファシリティーズが阪神電気鉄道の完全子会社、阪神エンジニアリングを吸収合併し、名称を阪急阪神ビルマネジメントに変更し 2007 年 10 月に設立された。

同社はオフィスや商業施設のテナント運営管理や、施設の保守・点検など、ビルマネジメント全般を遂行し、テナントリーシングやセールスプロモーションにも携わっている。

運営管理している商業施設は梅田を中心とした大阪市内に 36 施設、阪急阪神各沿線を中心に 38 施設、その他首都圏にも 5 施設ある。

主な SC は、阪急三番街、HEP ファイブ、HEP ナビオ、NU 茶屋町、ハービス OSAKA、ハービス ENT、阪急西宮ガーデンズなどである。

2.阪急阪神ビルマネジメントの開発の特徴

◆立地面

阪急阪神ビルマネジメントの運営する SC は、大阪梅田駅周辺および、阪急、阪神沿線に集中している。

① 梅田地区の主な SC

- ・阪急三番街
- ・NU 茶屋町
- ・アプローズタワー
- ・HEP ファイブ
- ・HEP ナビオ
- ・ギャザ阪急
- ・ハービス OSAKA
- ・ハービス ENT

② 阪急、阪神沿線の主な SC

- ・阪急西宮ガーデンズ
- ・千里セルシー
- ・エビスタ西宮
- ・野田阪神ウエステ
- ・デュー阪急山田
- ・阪急伊丹リータ

立地の及び形態の特徴として、駅ビルタイプから単独 SC、複合施設、高架下タイプまで様々な形態で展開している点が挙げられる。

◆ターゲット・MD面

阪急阪神ビルマネジメントの SC は梅田中心部及び郊外など様々なロケーションに立地するため、自ずとターゲットやテナントミックスは異なっている。

ただし、梅田に関しては東京と大きく異なる特性が見られる。東京は概して客層と集積 SC に一定のテイストの共通点が存在する。例えば、ヤングの原宿・渋谷、ラグジュアリーの銀座と言った具合である。一方の大坂はワンストップショッピングで幅広い客層が集まる傾向が見られ、その典型的なエリアが梅田である。

同社の SC も梅田エリアの中ではテイストやテナントミックスに特徴を出しており、結果として幅広いターゲットに対応する動きとなっている。

◆運営面

阪急阪神ビルマネジメントの SC は、それぞれの SC で独自に販売促進や CS・ES 活動に取り組んでいる。中でも特徴的な取り組みとして、梅田地区のエリア全体で取り組む、町おこし的なイ

ベントがユニークである。

例えば、「ゆかた祭り」や「キャンドルナイト」(茶屋町)「街遊びチャリウッド（ちややまち+ハリウッド）」「梅田スノーマンフェスティバル」など、季節の風物詩をテーマに関係企業が垣根を越えて協力して、タウンマネジメントの視点でエリア全体の競争力や地域力を高めるイベントを実施している。

また、阪急阪神グループの取り組みとして、グループ全体での共通ポイントサービス「S ポイント」のサービスが 2016 年 4 月から開始された。

これは、主要な商業施設において 2015 年 4 月に現金ポイントカードを「阪急阪神おでかけカード」として統合したのに続き、グループの百貨店やホテルのカードとも共通してポイントをためることも使うこともできるサービスへ進化させたものである。

3. 阪急阪神ビルマネジメントのテナント売上状況

阪急阪神ビルマネジメントの主な SC の 2015 年度売上高は以下の通り。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 | 備考 |
|------------|----------|--------|------------------|
| 阪急西宮ガーデンズ | 39,444 | 98.8% | 阪急百貨店、イズミヤ、シネマ除く |
| 阪急三番街 | 33,526 | 104.3% | |
| HEPファイブ | 17,832 | 100.2% | |
| ハービスプラザENT | 11,269 | 111.9% | |
| NU茶屋町 | 8,354 | 86.4% | |
| ハービスプラザ | 3,210 | 95.8% | |

4. 阪急阪神ホールディングスのオープンとリニューアル動向

(1) グランフロント大阪の開業

阪急電鉄株式会社他計 12 社で構成される、うめきた先行開発区域プロジェクト開発事業者は、商業施設『グランフロント大阪 ショップ&レストラン』を、グランフロント大阪のまちびらきに合わせ、2013 年 4 月 26 日（金）に開業した。

同 SC には「梅田初」「梅田発」「梅田最大」をキーワードに「衣」「食」「住」「知」ライフスタイル全般を網羅する合計 266 店舗を集積した。コアとなるターゲットは、『好奇心旺盛で、こだわりの強い、ライフスタイル編集の達人』とイメージ設定した。

同 SC の売上高は、開業時に初年度 400 億円を目指とされたが、初年度=436 億円、2014 年度=444 億円、2015 年度=458 億円の実績で毎年伸長している。

《施設概要》

- ・施設名称：グランフロント大阪 ショップ&レストラン
- ・店舗面積：約 44,000 m²
- ・大阪北口広場：約 2,000 m² / 南館：約 28,000 m² /
北館：約 14,000 m²
- ・店舗数：266 店舗
- ・大阪北口広場：21 店舗 / 南館：187 店舗 / 北館：58 店舗

(2)阪急西宮ガーデンズのリニューアル

西日本最大級のショッピングセンター阪急西宮ガーデンズでは、開業以来最大規模となるリニューアルを2014年3月に実施し、全256店の約3割にあたる80店舗（新規出店48店、改装32店）がオープンした。このうち、10店舗は関西初出店である。

5.阪急阪神ビルマネジメントのインバウンド対応

阪急阪神ホールディングスでは、インバウンド需要の獲得を、中期経営計画の中でも重要な事業戦略として掲げている。グループとしての取り組みは以下の内容である。

① プロモーションの強化

◇海外におけるグループの認知度を高め、インバウンド需要の掘り起こしを図る

- ・SNSを活用した情報発信の強化
- ・海外の航空会社等と連携したPR・キャンペーン
- ・海外旅行博・商談会への参加(台湾、韓国、香港、タイなど)
- ・海外旅行会社・メディア向け視察ツアーの実施(台湾、タイ、韓国、マレーシア)
- ・海外の旅行代理店に対する梅田地区SCへの誘客・エリア全体プロモーション

② 沿線エリアを観光で訪れる訪日外国人の利便性・快適性を高める

◇無料Wi-Fi

- ・「阪急阪神ウェルカムWi-Fi」の利便性向上
- ・直営全ホテルにWi-Fiを完備

◇コミュニケーション

- ・接客レベルの向上(外国語対応スタッフ配置、語学研修の実施、TV電話通訳サービスの導入)
- ・多言語対応タブレットの活用
- ・ムスリム対応(礼拝所の設置、ハラル認証、食材のピクトグラム表示)

◇案内体制

- ・「阪急ツーリストセンター大阪・梅田」「阪急京都観光案内所」「阪神電車サービスセンター(阪神三宮)」の設置
- ・駅ナンバリングの実施、サイン表示等案内機能の充実
- ・商業施設における館内サイン・フロアガイド等の多言語化対応

◇決済

- ・銀聯カード・新韓カード等による決済への対応
- ・商業施設における免税対応店舗の拡充
- ・外貨両替機の設置

6.阪急阪神ビルマネジメントの開発戦略と課題

阪急阪神ホールディングスでは、梅田地区をはじめとした沿線の価値向上へ向けて、大型の開発案件が計画されている。

(1)梅田 1 丁目 1 番地計画（大阪神ビル・新阪急ビル建替計画）

『計画概要』

- ・所在地：大阪市北区梅田 1 丁目 1 番他
- ・敷地面積：約 12,200 m² ※
- ・延床面積：約 260,000 m²
- ・規模地上：38 階、地下 3 階
- ・用途：百貨店、オフィス、ホール等
- ・投資予定額総額：897 億円
- ・竣工時期：2022 年春頃

『スケジュール』

- 2015 年 7 月：I 期部分新築工事着手
- 2018 年春頃：I 期工事竣工(新阪急ビル・大阪神ビル東側部分)
※新百貨店の部分開業
- 2018 年春頃：II 期工事(大阪神ビル西側解体工事着手)
- 2019 年春頃：〃(II 期部分新築工事着手)
- 2021 年秋頃：II 期工事竣工(新百貨店部分)※新百貨店の全面開業
- 2022 年春頃：全体竣工、オフィス開業

(2)神戸阪急ビル東館建替え、及び西館リニューアル計画

『開発の目的・コンセプト』

- ・駅の再整備と一体的に行う新しい賃貸ビルの建設
- ・ホテル事業の強化・拡大(三宮地区への拠点確保)
- ・阪急神戸三宮駅の乗換利便性向上、バリアフリー推進
- ・三宮地区の活性化(阪急神戸三宮駅の表玄関の整備)

『スケジュール(予定)』

- 2016 年 8 月：東館解体工事開始
- 2017 年春頃：東館新築工事開始
- 2019 年秋頃：西館リニューアル工事開始
- 2021 年春頃東館・西館工事完了(目標)

《計画概要》

- ・所在地：神戸市中央区加納町 4 丁目 2-1 他
- ・敷地面積：7,100 m² (東館+西館+市有地[水路敷])
- ・延床面積：約 32,900 m² (東館+西館)
- ・建物規模：東館：地上 29 階、地下 3 階、西館：駅高架下 1 階(一部 2 階・地下あり)
- ・建物用途：ホテル、オフィス、商業施設、駅施設

7.阪急阪神ビルマネジメントの今後の取り組み・目指すSC像

同社の運営する SC は、立地や規模、形態は様々であるが、それぞれの運営ノウハウが蓄積されている事は大きな強みである。

[阪急阪神ビルマネジメントが運営する主要 SC 施設一覧]

| 施設名 | 所在地・規模 | オープン日 | テナント数 |
|----------------------------|---|---|---|
| 阪急西宮ガーデンズ | 兵庫県西宮市高松町 ◆営業面積: 46,000 m ² (百貨店除く) | 2008 年 11 月 | 247 店 |
| 阪急三番街 | 大阪市北区芝田 1-1-3 ◆営業面積: 27,188 m ² | 1969 年 11 月 (1990 年 5 月全面改 装フレッシュアップオープ ン) | |
| HEP FIVE | 大阪市北区角田町 5-15 ◆営業面積: 16,727 m ² | 1998 年 11 月 | 167 店 |
| ハービス PLAZA/PLAZA ENT | 【PLAZA】 大阪市北区梅田 2-5-25 ◆店舗面積: 8,595 m ² 【PLAZA ENT】 大阪市北区梅田 2-2-22 ◆店舗面積: 51,000 m ² | 【PLAZA】 1997 年 3 月 【PLAZA ENT】 2004 年 11 月 | 【PLAZA】 61 店 【PLAZA ENT】 99 店 ※劇場など含む |
| NU chayamachi (ヌー チヤマチ) | 大阪市北区茶屋町 10-12 ◆営業面積: 11,480 m ² | 2005 年 10 月 | 71 店 |
| ウイステ野田阪神 | 大阪市福島区海老江 1-1-23 ◆店舗面積: 16,957 m ² | 1992 年 4 月 | イオン他 46 店 (12.04 現 在 HP) |
| エビスタ西宮 | 兵庫県西宮市田中町 1-6 ◆店舗面積: 8,526 m ² | 2003 年 3 月 | 阪神百貨店他 31 店 (12.04 現在 HP) |
| 千里セルシー | 大阪府豊中市新千里東 町 1-5-2 ◆店舗面積: 20,596 m ² | 1972 年 11 月 | 120 店 (12.04 現在 HP) |

デベロッパー事例⑧：三井不動産株式会社

〔三井不動産株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒103-0022 東京都中央区日本橋室町 2-1-1

設立：1941 年 7 月 15 日

資本金：339,766 百万円

代表者：菰田正信

連結従業員数：1,332名（平成28年3月31日現在）

決算期：3月

業績：

(単位：百万円， %)

| 決算期 | 売上高 | 経常利益 | | 利益率 |
|----------------|-----------|-------|---------|------|
| | | 前年比 | | |
| 2014 年 3 月期 | 1,515,252 | 104.8 | 144,587 | 9.5 |
| 2015 年 3 月期 | 1,529,036 | 100.9 | 163,373 | 10.7 |
| 2016 年 3 月期 | 1,567,969 | 102.5 | 182,521 | 11.6 |
| 2017 年 3 月期(予) | 1,750,000 | 111.6 | 198,000 | 11.3 |

※連結ベース

セグメント別業績：(単位：百万円， %)

| 決算期 | 商業施設賃貸 売上高 | 賃貸事業 | | 商業施設賃貸 売上高比率 |
|-------------|---------------|-------|---------|-----------------|
| | | 売上高 | 前年比 | |
| 2014 年 3 月期 | 157,887 | 106.2 | 449,699 | 35.1 |
| 2015 年 3 月期 | 171,052 | 108.3 | 464,842 | 36.8 |
| 2016 年 3 月期 | 203,360 | 118.9 | 509,178 | 39.9 |

1.三井不動産の商業施設事業と特徴

三井不動産は、1981 年にららぽーと TOKYO-BAY（千葉県船橋市）を開業して以来、30 年以上にわたって様々なタイプの商業施設を展開し、その革新的な業態開発は業界のリーディングカンパニーとして高い評価を得ている。

同社は、「ららぽーと」に代表されるリージョナル型 SC から地域密着型 SC や都心商業施設、さらにはテーマパークのような楽しさの中でブランドショッピングを楽しめるアウトレットモールなど幅広いフォーマットを有し展開 SC 数は海外含め 91 に及ぶ。

三井不動産グループは、商業施設のコンセプトとして「Growing Together」を掲げている。こ

ここには、顧客やテナントと共に歩み成長することでより良い街づくりを行いたいとの願いが込められている。

2.三井不動産の商業施設開発の特徴

◆SC開発・立地の特徴

三井不動産が展開するショッピングセンターは主に以下の4タイプがある。同社は顧客のニーズや時代の変化を常に先取りし、新しい商業施設の価値を創造している。その取り組みは単なる新業態の開発ではなく、「街づくり」の発想が特徴であり、歴史や伝統との融合や環境との共生など、高い次元での開発に挑戦を続けてきている。

(1)リージョナル型ショッピングセンター

高感度ファッショனから非日常のエンターテインメントまで、さまざまなニーズに応える広域商圏対応型のSC。「三井ショッピングパークららぽーと」を中心に16SCを展開。

- ① 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY
- ② 三井ショッピングパーク ラゾーナ川崎プラザ
- ③ 三井ショッピングパーク ららぽーと横浜
- ④ 三井ショッピングパーク アーバンドックららぽーと豊洲
- ⑤ 三井ショッピングパーク ららぽーと立川立飛
- ⑥ EXPOCITY
- ⑦ 三井ショッピングパーク ららぽーと海老名
- ⑧ 三井ショッピングパーク ららぽーと富士見
- ⑨ 三井ショッピングパーク ららぽーと新三郷
- ⑩ 三井ショッピングパーク ららぽーと柏の葉
- ⑪ ダイバーシティ東京プラザ
- ⑫ ステラタウン
- ⑬ 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉
- ⑭ 三井ショッピングパーク ららぽーと甲子園
- ⑮ 三井ショッピングパーク ららぽーと磐田
- ⑯ 三井ショッピングパーク アルパーク

(2) ライフスタイルパーク（近隣型商業施設）

ショッピングゾーンに加え、医療や教室などサービス機能も兼ね備えた、地域密着型近隣商業施設。「三井ショッピングパーク ララガーデン」を中心に6SCを展開。

- ① 三井ショッピングパーク ララガーデン長町

- ② 三井ショッピングパーク ララガーデン川口
- ③ 三井ショッピングパーク ララガーデン春日部
- ④ 三井ショッピングパーク LALAガーデンつくば
- ⑤ 三井ショッピングパーク LaLaテラス南千住
- ⑥ トレアージュ白旗

(3) 都市型商業施設（アーバン）

オフィスワーカーや都心生活者をターゲットに、飲食や雑貨、サービスなどのテナントミックスで展開。オフィスビルの低層部分から飲食特化施設、街づくりの複合型施設までバラエティに富んだフォーマットがある。「COREDO日本橋」「東京ミッドタウン」「ギンザ・グラッセ」などの施設名称で29施設を展開。

《主な展開エリア》

- ① 日本橋エリア
- ② 銀座エリア
- ③ 六本木・赤坂・霞が関エリア
- ④ 汐留エリア

(4) 三井アウトレットパーク

ファクトリーオウトレットの親しみやすさの中で、商品・サービスとともに上質で洗練されたブランドショッピングを提供している。エンターテイメント性を盛り込み、イベント、グルメなど買物以外の機能も充実させ、時間消費型のアウトレットを展開。13SCを展開している。

- ① 三井アウトレットパーク 札幌北広島
- ② 三井アウトレットパーク 仙台港
- ③ 三井アウトレットパーク 入間
- ④ 三井アウトレットパーク 多摩南大沢
- ⑤ 三井アウトレットパーク 幕張
- ⑥ 三井アウトレットパーク 木更津
- ⑦ 三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド
- ⑧ 三井アウトレットパーク 北陸小矢部
- ⑨ 三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島
- ⑩ 三井アウトレットパーク 滋賀竜王
- ⑪ 三井アウトレットパーク 大阪鶴見
- ⑫ 三井アウトレットパーク マリンピア神戸
- ⑬ 三井アウトレットパーク 倉敷

◆MD面の特徴

三井不動産のテナントミックスは「ライフソリューションコミュニティ」の考え方で取り組みがなされている。これは、生活の中にある様々な課題や興味を、モノだけでなくコトや時間の提供により解決するという、同社ならではの先駆的な発想である。

具体的には衣食住以外に「健康」「知識・学び」「遊・楽しみ」などのテーマでコンテンツを細分化し、ターゲットに沿ったテナントの選定や集積、ゾーニングを展開している。

◆運営の特徴

三井不動産の商業施設は時間の経過と共に施設の魅力が高まる「経年優化（けいねんゆうか）」の思想に基づき運営が行われている。

例えば、ららぽーとTOKYO-BAYは1981年の開業以降、1988年にららぽーと2の増床、2000年にららぽーと3を増床、2013年には西館（開業時は船橋そごう）の建替えなど、幾度もリニューアルを継続し、機能拡張と活性化を行ってきている。その結果、2015年度のテナント売上は755億円と過去最高の実績を残し、30年以上の長期間に亘る成長が数値でも裏付けられている。

同社の運営は、グループ会社の三井不動産商業施設マネジメントが運営受託(PM)の形で開業準備から携わり、開業後のテナント運営管理、販売促進、施設管理、売上金管理など、トータルに運営をマネジメントしている。

三井不動産商業マネジメントでは、CS・ES活動に重点をおき、独自の接客ロールプレイングコンテストや表彰制度、テナントスタッフへの情報誌「LaLaSta」発行など多彩な施策を展開している。また昨今のテナントスタッフ人材不足の解決のため、求人媒体社と協業したWebを活用した募集支援にも取り組み、テナントからも評価を得ている。

さらに、独自のOne to Oneマーケティングの取り組みも特徴的である。2001年にららぽーとTOKYO-BAYで施設単独のポイントカードを導入して以降、情報配信システム「ららなび」の導入やCRMシステムの整備を進め、2016年2月には「三井ショッピングパークポイント」として全国の同社グループ55SCで共通して貯めたり利用できたりするポイントサービスの運用を開始した。

三井ショッピングパークカード会員の2015年度の稼働会員数は約456万人で、同社のSC全体のマーケティングとファン拡大の重要なツールとなっている。

3.三井不動産の商業施設のテナント売上状況

《ららぽーと他(リージョナル型 SC)》

アパレルは不振だが食料品、フードコートなどが好調で既存10SCの前年比は102.5%であった。

| 2015 年度実績 | ららぽーと TOKYO-BAY | ららぽーと 柏の葉 | ららぽーと 新三郷 | ららぽーと 富士見 | ららぽーと 豊洲 |
|-----------|--------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 売上高(億円) | 755 | 231 | 269 | 459 | 382 |
| 前年比 | 104.3% | 104.5% | 97.9% | - | 107.2% |

| 2015 年度実績 | ダイバーシティ 東京プラザ | ららぽーと 立川立飛 | ららぽーと 横浜* | アルパーカ * | ららぽーと 海老名 |
|-----------|------------------|---------------|--------------|------------|--------------|
| 売上高(億円) | 303 | 108 | 484 | 203 | 180 |
| 前年比 | 106.7% | - | 100.6% | 92.7% | - |

| 2015 年度実績 | ラゾーナ 川崎プラザ* | ららぽーと 磐田 | ららぽーと 甲子園* | ららぽーと 和泉 | EXPOCITY |
|-----------|----------------|-------------|---------------|-------------|----------|
| 売上高(億円) | 787 | 232 | 216 | 282 | 228 |
| 前年比 | 102.7% | 104.0% | 98.4% | - | - |

* 核店舗(イトーヨーカドー、天満屋、ビックカメラ)を除く

《アウトレット》

インバウンド需要と共にポイントによる顧客化が寄与し既存9SCの前年比は100.4%であった。

| 2015 年度実績 | 横浜 ベイサイド | マリンピア 神戸 | 多摩南大沢 | 幕張 | ジャズドリーム 長島 |
|-----------|-------------|-------------|-------|------|---------------|
| 売上高(億円) | 143 | 190 | 184 | 219 | 470 |
| 前年比 | 98% | 99% | 98% | 126% | 103% |

| 2015 年度実績 | 仙台港 | 札幌北広島 | 滋賀竜王 | 倉敷 | 木更津 |
|-----------|------|-------|------|-----|-------|
| 売上高(億円) | 131 | 275 | 360 | 132 | 422 |
| 前年比 | 108% | 106% | 102% | 96% | 100 % |

| 2015 年度実績 | 大阪鶴見 | 入間 |
|-----------|------|-----|
| 売上高(億円) | 75 | 342 |
| 前年比 | 99% | 98% |

4.三井不動産の商業施設のオープンとリニューアル状況

◆新規オープン SC

三井不動産は国内では2014年度=5SC、2015年度=5SCの新規SCを開業した。中でも2015

年 11 月に開業した「EXPOCITY」はこれまでのららぽーとをさらに進化させ、リージョナル型 SC のフラッグシップとして位置付けている。

2015年度に開業したのは次の5SCである。

- ① 三井ショッピングパークららぽーと富士見（2015年4月）
- ② 三井アウトレットパーク 北陸小矢部（2015年7月）
- ③ 三井ショッピングパーク ららぽーと海老名（2015年10月）
- ④ EXPOCITY（2015年11月）
- ⑤ 三井ショッピングパーク ららぽーと立川立飛（2015年12月）

①三井ショッピングパークららぽーと富士見（埼玉県富士見市）

- ・オープン日=2015年4月10日
- ・開発区域面積=約177,000m²
- ・店舗面積=約80,000m²
- ・駐車台数=約4,600台
- ・専門店数=293店舗

②三井アウトレットパーク北陸小矢部（富山県小矢部市）

- ・オープン日=2015年7月16日
- ・敷地面積=約130,000m²
- ・店舗面積=約26,000m²
- ・駐車台数=約2,800台
- ・専門店数=173店舗

③三井ショッピングパーク ららぽーと海老名

- ・オープン日=2015年10月29日
- ・敷地面積=約33,000m²
- ・店舗面積=約54,000m²
- ・駐車台数=約1800台
- ・専門店数=263店舗

④EXPOCITY

- ・オープン日=2015年11月19日
- ・敷地面積=約172,000m²
- ・店舗面積=約71,000m²（ららぽーとEXPOCITY）
- ・駐車台数=約4,100台
- ・施設及び専門店数=313店舗

⑤ららぽーと立川立飛

- ・オープン日=2015年12月10日
- ・敷地面積=約94,000m²
- ・店舗面積=約60,000m²
- ・駐車台数=約3,100台
- ・専門店数=250店舗

◆リニューアル SC

2015年度の主なリニューアルは増床も含め6SCで実施した。今後も「経年優化」の具現化としてテナント入れ替えのみならず、施設環境の整備や街づくりとの連携など、大規模リニューアルを継続する方針である。

[2015年度の主なリニューアルSC]

- ① 三井アウトレットパーク幕張（第3期の増床として、約6,500m²の店舗面積拡大）
- ② 三井ショッピングパーク ラゾーナ川崎プラザ（グランフード他）
- ③ 三井ショッピングパークららぽーと新三郷（KID's PARK）
- ④ 三井ショッピングパークららぽーと横浜（特選ダイニング フォーシュン）
- ⑤ 三井ショッピングパークららぽーと磐田（タタミラウンジ）
- ⑥ 三井ショッピングパークららぽーと柏の葉（ママwithららぽーと）

5.三井不動産のインバウンド対応

三井不動産グループでは、2008年にインバウンドを担当するセクションが活動を開始したが、総合デベロッパーとして訪日外国人客誘致を重要な施策ととらえ、社内横断的かつ戦略的に連携してシナジーを高めてゆく目的で、2014年1月にグループ各社のプロジェクトとして「VISIT JAPANチーム」を立ち上げた。

具体的な活動として、①個人旅行客への対応、②SNSなどデジタルを活用した情報の発信、③官公庁や地方自治体、異業種との連携へのリサーチと取り組み、としている。

商業施設においては、ダイバーシティ東京プラザや三井アウトレットパーク札幌北広島、EXPOCITYなど15のSCを受入れ重点施設として選定。フロアガイドや館内サイン、WEBサイトの多言語表記をはじめ、祈祷室の設置や団体旅行客用の大型観光バスの駐車場整備など、ハード・ソフト両面での受け入れ体制を強化している。

6.三井不動産の商業施設の開発戦略と課題

三井不動産は、1981年のららぽーとTOKYO-BAY誕生以降、日本初の本格的アウトレットモー

ル開発や東京ミッドタウンに代表される複合型街づくり、柏の葉他でのスマートシティ推進など、商業施設の枠組みを超えた先進的な街づくりを展開している。

同社は、次世代型SCを志向しているが、買物機能に加え「くつろぐ、遊ぶ、学ぶ」などの時間消費型の機能とテナントミックスの充実を課題としている。

これまでの多様なフォーマットでの開発ノウハウをベースに、テナント約2,300社とのリレーションを活かして、今後も新規SCの開発を国内外で推進する方針である。

◆国内の新規SC開発

2016年度以降で公表されている主な開発案件として、4SCが計画されている。

[ららぽーと平塚]

| | |
|------|-----------------------|
| 所在地 | 神奈川県平塚市 |
| 敷地面積 | 約81,000m ² |
| 店舗面積 | 約60,000m ² |
| 駐車台数 | 約3,500台 |
| 開業日 | 2016年10月6日 |

[名古屋港明計画]

| | |
|------|-----------------------|
| 所在地 | 愛知県名古屋市 |
| 開発面積 | 約31ha |
| 店舗面積 | 約54,600m ² |
| 駐車台数 | 約3,000台 |
| 開業日 | 2018年度 |

[愛知県東郷町商業施設計画]

| | |
|------|-----------------------|
| 所在地 | 愛知県愛知郡 |
| 開発面積 | 約95,000m ² |
| 店舗面積 | 未定 |
| 駐車台数 | 未定 |
| 開業日 | 未定(2019年～2020年) |

〔宮下公園計画〕

| | |
|------|--------|
| 所在地 | 東京都渋谷区 |
| 開発面積 | 未定 |
| 店舗面積 | 未定 |
| 駐車台数 | 未定 |
| 開業日 | 未定 |

◆海外のSC開発

三井不動産の商業施設はアジアに 3SC を展開している。2011 年に中国で杉井アウトレット広場・寧波を開業、2015 年 5 月にはマレーシアで三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 セパンを開業、2016 年 1 月には台湾で三井アウトレットパーク 台湾林口をオープンしている。中でも杉井アウトレットは 2015 年 12 月には増床リニューアルを実施し 194 店の展開となっている。

今後の計画として、2018 年度に上海金橋で店舗面積約 74,000 m²での商業施設、2021 年度にマレーシアで、ららぽーとクアラルンプールを店舗面積約 80,000 m²で、それぞれ開業を予定している。

7.三井不動産の商業施設の今後の取り組み

三井不動産はグループ中期経営計画「イノベーション 2017 ステージⅡ」において、商業施設の更なる展開を成長戦略として掲げている。

同社の過去 10 年間での比較では、商業施設の賃料収入・営業利益は約 3 倍強に伸びており、連結の賃貸セグメントにおける賃貸収益では、オフィス事業に拮抗する実績となっている。これらを背景に同社では、商業施設事業をグループ全体の収益の柱に据える考えである。

《今後の事業戦略》

- ① 豊富なパイプラインの着実な推進
平塚、渋谷宮下公園、名古屋港明、愛知県東郷などでの開発
- ② 高難度の開発案件での事業機会の獲得
市街化調整区域や農地など、開発が困難な場所の開発案件での他社との差別化
- ③ 次世代型商業施設の開発
増床・リニューアルによる時代を先取りした業態への進化。地域コミュニティの核となりくらしのソリューションを提供する
- ④ 営業力・運営力を発揮した収益力の向上
ICT を活用した顧客とのコミュニケーションの進化。E コマースとの連携施策

グループの顧客基盤の活用やインバウンド対応による顧客層の拡大

同社はこの発表において、リアル店舗に来なければ味わえない買物のエンターテインメント性を強調した。「エンターテインメント性」は、今後のSC開発、事業戦略として重要なファクターになると考えられる。

[三井不動産が所有・転貸する国内の主な商業施設一覧]

<リージョナル型SC・ライフスタイルパーク>

| 施設名 | 所在地・規模 | オープン | 店舗数 |
|-------------------------------------|--|---|----------|
| 三井ショッピングパーク ららぽーと TOKYO-BAY | 千葉県船橋市浜町 2-1-1 敷地面積 約 171,000 m ² 延床面積 約 256,000 m ² 店舗面積 約 102,000 m ² | 1981年4月ららぽーと1 現:北館オープン 1988年3月 ららぽーと2 現:南館オープン 2000年4月ららぽーと3 現:南館オープン 2013年11月ららぽーと 西館:建替えオープン | 約 460 店舗 |
| 三井ショッピングパーク アーハンドツック ららぽーと 豊洲 | 江東区豊洲 2-4-9 敷地面積 約 67,500 m ² 延床面積 約 164,4007 m ² 店舗面積 約 62,000 m ² | 2006年10月オープン | 約 180 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ラゾーナ川崎プラザ | 川崎市幸区堀川町 72-1 敷地面積 約 72,000 m ² 延床面積 約 172,000 m ² 店舗面積 約 79,000 m ² | 2006年9月オープン | 約 330 店舗 |
| 三井ショッピングパーク アルパーク | 広島市西区草津新町 2-26-1 敷地面積 約 59,800 m ² 延床面積 約 197,500 m ² 店舗面積 約 93,800 m ² | 1990年4月オープ 2000年11月増床オープン 2009年4月増床オープン | 約 160 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと柏の葉 | 千葉県柏市若柴 175 敷地面積 約 58,400 m ² | 2006年11月オープン 2014年4月北館オープン | 約 180 店舗 |

| | | | |
|-------------------------|---|--------------------------------|----------|
| | 延床面積 約 176,700 m ² 店舗面積 約 49,500 m ² | | |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと甲子園 | 西宮市甲子園八番町 1-100 敷地面積 約 86,000 m ² 延床面積 約 101,000 m ² 店舗面積 約 53,000 m ² | 2004年11月オープン | 約 150 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと新三郷 | 三郷市新三郷ららシティ 3-1-1 敷地面積 約 85,000 m ² 延床面積 約 142,300 m ² 店舗面積 約 58,500 m ² | 2009年9月オープン 2012年4月アネックスオープ | 約 180 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと横浜 | 横浜市都筑区池辺町 4035-1 敷地面積 約 102,000 m ² 延床面積 約 241,200 m ² 店舗面積 約 93,000 m ² | 2007年3月オープン | 約 280 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと磐田 | 磐田市高見丘 1200 番地 敷地面積 約 69,400 m ² 延床面積 約 136,100 m ² 店舗面積 約 48,400 m ² | 2009年6月オープン | 約 180 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 大阪府和泉市あゆみ野 敷地面積 約 114,000 m ² 延床面積 約 165,000 m ² 店舗面積 約 50,000 m ² | 2014年10月オープン | 約 220 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと富士見 | 埼玉県富士見市山室 敷地面積 約 152,000 m ² 延床面積 約 185,000 m ² 店舗面積 約 80,000 m ² | 2015年4月オープン | 約 290 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ららぽーと海老名 | 神奈川県海老名市扇町 敷地面積 約 33,000 m ² 延床面積 約 121,000 m ² 店舗面積 約 54,000 m ² | 2015年10月オープン | 約 260 店舗 |

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------------------------|----------|
| 三井ショッピングパーク ららぽーと立川立飛 | 東京都立川市泉町 敷地面積 約 94,000 m ² 延床面積 約 154,000 m ² 店舗面積 約 60,000 m ² | 2015年12月オープン | 約 250 店舗 |
| EXPOCITY | 大阪府吹田市千里万博公園 敷地面積 約 172,000 m ² 延床面積 約 223,000 m ² 店舗面積 約 88,000 m ² | 2015年11月オープン | 約 310 店舗 |
| ダイバーシティ東京プラザ | 東京都江東区青海 敷地面積 約 32,900 m ² 延床面積 約 138,600 m ² 店舗面積 約 47,400 m ² | 2012年4月オープン | 約 160 店舗 |
| ステラタウン | 埼玉県さいたま市北区宮原町 敷地面積 約 50,0000 m ² 延床面積 約 140,900 m ² 店舗面積 約 19,700 m ² | 2004年4月オープン | 約 110 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ララガーデン春日部 | 埼玉県春日部市南 1-1-1 敷地面積 約 23,400 m ² 延床面積 約 63,400 m ² 店舗面積 約 23,600 m ² | 2007年11月オープン | 約 90 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ララガーデン川口 | 埼玉県川口市宮町 18-9 敷地面積 約 30,500 m ² 延床面積 約 60,200 m ² 店舗面積 約 26,000 m ² | 2008年11月オープン | 約 90 店舗 |
| 三井ショッピングパーク LALA ガーデンつくば | つくば市小野崎 278-1 敷地面積 約 57,000 m ² 延床面積 約 34,400 m ² 店舗面積 約 21,600 m ² | 2004年3月オープン 2005年10月増床オープン | 約 70 店舗 |
| 三井ショッピングパーク ララガーデン長町 | 仙台市太白区長町 7-20-5 敷地面積 約 13,700 m ² 延床面積 約 42,200 m ² 店舗面積 約 19,000 m ² | 2009年10月オープン | 約 90 店舗 |

| | | | |
|----------------------------|---|----------------|---------|
| 三井ショッピングパーク LaLa テラス南千住 | 荒川区南千住 4-7-2 敷地面積 約 14,100 m ² 延床面積 約 13,400 m ² 店舗面積 約 9,200 m ² | 2004 年 4 月オープン | 約 30 店舗 |
| トレアージュ白旗 | 藤沢市藤沢 2-3-15 敷地面積 約 11,300 m ² 延床面積 約 7,800 m ² 店舗面積 約 7,300 m ² | 2003 年 4 月オープン | 約 20 店舗 |

<アウトレット>

| 施設名 | 所在地・規模 | オープン | 店舗数 |
|--------------------------|---|--|----------|
| 三井アウトレットパーク 札幌北広島 | 北広島市大曲幸町 3-7-6 敷地面積 約 52,900 m ² 延床面積 約 64,000 m ² 店舗面積 約 30,000 m ² | 2010 年 4 月 | 約 180 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 入間 | 入間市宮寺 3169-1 敷地面積 約 89,000 m ² 延床面積 約 98,000 m ² 店舗面積 約 32,000 m ² | 2008 年 4 月オープン | 約 210 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 大阪鶴見 | 大阪市鶴見区茨田大宮 2-7-70 敷地面積 約 26,000 m ² 延床面積 約 18,900 m ² 店舗面積 約 9,400 m ² | 1995 年 3 月オープン | 約 70 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 滋賀竜王 | 蒲生郡竜王町大字薬師 敷地面積 約 180,000 m ² 延床面積 約 92,000 m ² 店舗面積 約 37,000 m ² | 2010 年 7 月オープン | 約 240 店舗 |
| 三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島 | 三重県桑名市長島町浦安 敷地面積 約 48,800 m ² 延床面積 約 59,300 m ² 店舗面積 約 39,300 m ² | 2002 年 3 月オープン 2006 年 7 月増床オープン 2007 年 9 月増床オープン | 約 240 店舗 |

| | | | |
|------------------------|--|--|----------|
| 三井アウトレットパーク 仙台港 | 仙台市宮城野区中野 敷地面積 約 87,000 m ² 延床面積 約 34,000 m ² 店舗面積 約 20,000 m ² | 2008年9月オープン | 約 120 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 多摩南大沢 | 八王子市南大沢 1-600 敷地面積 約 55,400 m ² 延床面積 約 28,840 m ² 店舗面積 約 21,100 m ² | 2000年9月オープン 2007年12月増床オープン | 約 110 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 幕張 | 千葉市美浜区ひび野 敷地面積 約 22,100 m ² 延床面積 約 31,600 m ² 店舗面積 約 22,700 m ² | 2000年10月オープン 2005年4月増床オープン 2015年7月増床オープン | 約 125 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 木更津 | 木更津市中島 398 番地 敷地面積 約 215,000 m ² 延床面積 約 51,200 m ² 店舗面積 約 36,500 m ² | 2012年4月 2014年7月増床オープン | 約 250 店舗 |
| 三井アウトレットパーク マリンピア神戸 | 神戸市垂水区海岸通り 12-2 敷地面積 約 78,400 m ² 延床面積 約 36,100 m ² 店舗面積 約 22,750 m ² | 1999年10月オープン | 約 135 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド | 横浜市金沢区白帆 5-2 敷地面積 約 32,000 m ² 延床面積 約 19,700 m ² 店舗面積 約 15,300 m ² | 1998年9月オープン | 約 90 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 北陸小矢部 | 富山県小矢部市西中野字 敷地面積 約 130,000 m ² 延床面積 約 45,000 m ² 店舗面積 約 26,000 m ² | 2015年7月オープン | 約 170 店舗 |
| 三井アウトレットパーク 倉敷 | 岡山県倉敷市寿町 敷地面積 約 66,000 m ² 延床面積 約 35,000 m ² 店舗面積 約 20,000 m ² | 2011年11月オープン | 約 120 店舗 |

<都心型商業施設>

| | | | |
|-----------------------------|--|-----------------|---------|
| 赤坂 Biz タワー Shops&Dining | 港区赤坂 5-3-1 敷地面積 約 33,000 m ² 延床面積 約 186,900 m ² 店舗面積 約 6,700 m ² | 2008 年 3 月オープン | 約 50 店舗 |
| 霞が関ビルディング 霞ダイニング | 千代田区霞が関 3-2-5 霞が関ビルディング 1 階 敷地面積 約 11,600 m ² 店舗面積 約 1,900 m ² | 2009 年 4 月オープン | 約 20 店舗 |
| ギンザ・グラッセ | 中央区銀座 3-2-15 敷地面積 約 640 m ² 延床面積 約 7,500 m ² 店舗面積 約 5,200 m ² | 2008 年 4 月オープン | 約 10 店舗 |
| GINZA gCUBE (ギンザ ジーキューブ) | 中央区銀座 7-9-15 敷地面積 約 480 m ² 延床面積 約 5,300 m ² 店舗面積 約 3,900 m ² | 2008 年 9 月オープン | 約 10 店舗 |
| 銀座並木通りビル | 中央区銀座 2-3-6 敷地面積 約 930 m ² 延床面積 約 9,100 m ² 店舗面積 約 6,400 m ² | 2002 年 8 月オープン | 約 5 店舗 |
| 銀座ベルビア館 | 中央区銀座 2-4-6 敷地面積 約 1,400 m ² 延床面積 約 13,900 m ² 店舗面積 約 8,400 m ² | 2007 年 4 月オープン | 約 30 店舗 |
| 交詢ビル DINING&STORES | 中央区銀座 6-8-7 敷地面積 約 2,100 m ² 延床面積 約 22,000 m ² (全体) 店舗面積 約 11,000 m ² | 2004 年 10 月オープン | 約 20 店舗 |
| COREDO 日本橋 | 中央区日本橋 1-4-1 敷地面積 約 8,200 m ² 延床面積 約 98,200 m ² 店舗面積 約 8,300 m ² | 2004 年 3 月オープン | 約 50 店舗 |
| COREDO 室町1 | 中央区室町 2-1 | 2010 年 10 月オープン | 約 30 店舗 |

| | | | |
|-----------|---|-----------------|----------|
| | 敷地面積 約 2,500 m ² 延床面積 約 41,000 m ² 店舗面積 約 3,900 m ² | | |
| 日本橋三井タワー | 中央区室町 2-1-1 敷地面積 約 14,400 m ² 延床面積 約 133,700 m ² 店舗面積 約 1,200 m ² (商業部分) | 2005 年 7 月オープン | 約 20 店舗 |
| 汐留シティセンター | 港区東新橋 1-5-2 敷地面積 約 19,700 m ² 延床面積 約 217,800 m ² 店舗面積 約 12,000 m ² | 2003 年 4 月オープン | 約 60 店舗 |
| 東京ミッドタウン | 港区赤坂 9-7-4 敷地面積 約 68,900 m ² 延床面積 約 563,000 m ² 店舗面積 約 21,300 m ² (商業部分) | 2007 年 3 月 | 約 130 店舗 |
| 飯田橋サクラテラス | 千代田区富士見町 2-10 敷地面積 約 11,100 m ² 延床面積 約 124,000 m ² 店舗面積 4,900 m ² (商業部分) | 2014 年 10 月オープン | 約 30 店舗 |
| 赤レンガテラス | 札幌市中央区北 2 条 敷地面積 約 55,000 m ² 延床面積 約 68,000 m ² 店舗面積 8,500 m ² (商業部分) | 2014 年 8 月オープン | 約 30 店舗 |

<その他>

| | | | |
|-----------|---|----------------|---------|
| アルカキット錦糸町 | 東京都墨田区錦糸 敷地面積 約 7,700 m ² 延床面積 約 64,400 m ² 店舗面積 約 32,000 m ² | 2002 年 3 月オープン | 約 90 店舗 |
| ラブラ万代 | 新潟市万代 1-5-1 | 2007 年 3 月オープン | 約 40 店舗 |

| | | | |
|-----------|--|---|---------|
| | 敷地面積 約 6,700 m ² 延床面積 約 34,600 m ² 店舗面積 約 19,000 m ² | | |
| ララスクエア宇都宮 | 宇都宮市駅前通り 1-4-6 敷地面積 約 10,000 m ² 延床面積 約 78,300 m ² 店舗面積 約 37,100 m ² | 2005 年 4 月 ララスクエア 宇都宮としてリニューアル オープン | 約 80 店舗 |

デベロッパー事例⑨：三菱地所株式会社

〔三菱地所株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒100-8133 東京都千代田区大手町 1-6-1 大手町ビル

設立：1937 年 5 月 7 日

資本金：141,373 百万円

代表者：木村 恵司（取締役会長）杉山 博孝（代表執行役 執行役社長）

従業員数：711 名（2015 年 3 月 31 日現在） 連結：8,388 名

決算期：3月

業績：

（単位：百万円， %）

| 決算期 | 営業収益 | 経常利益 | | 利率 |
|----------------|-----------|-------|---------|------|
| | | 前年同期比 | | |
| 2014 年 3 月期 | 1,075,285 | 115.9 | 139,638 | 13.0 |
| 2015 年 3 月期 | 1,110,259 | 103.3 | 133,113 | 12.0 |
| 2016 年 3 月期 | 1,009,408 | 90.9 | 144,851 | 14.4 |
| 2017 年 3 月期(予) | 1,102,000 | 109.2 | 150,000 | 13.6 |

※連結

生活産業不動産事業業績：

（単位：百万円， %）

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | |
|----------------|---------|-------|--|
| | | | |
| 2015 年 3 月期 | 105,706 | - | |
| 2016 年 3 月期 | 86,569 | 81.9 | |
| 2017 年 3 月期(予) | 85,000 | 98.2 | |

*2015 年 3 月期より国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設除く）を独立させセグメントを新設

1. 三菱地所の商業施設事業と特徴

三菱地所は総合不動産デベロッパーとして、国内において三井不動産と共に業界の双璧を成している。同社は、三菱グループの中核企業の一つとして、旧三菱財閥が開発した東京駅周辺の「丸の内地区」（大手町、丸の内、有楽町）に多くのビルを保有し、そこには三菱グループの主要各社の本社も集積していることから、「丸の内の大家」と例えられることもある。

三菱地所の商業施設事業は、丸の内エリアなどの「都心複合施設」、MARK IS シリーズやアクアシティお台場などの「単独 SC」、グループ会社の三菱地所・サイモン株式会社が開発・運営する「プレミアム・アウトレット」の3つのグルーピングにより展開をしている。

丸の内エリアは丸ビルなどの複合商業施設を展開し、路面店含め約 1,000 店が集積している。単独 SC は札幌から福岡まで 15 の SC を展開している。

2.三菱地所の開発の特徴

◆立地面

三菱地所の商業施設事業は、日本全国で立地特性に合わせた様々なタイプのSCを開発している。その特徴は、施設企画、開発、テナントリーシング、開業後の運営まで、同社のグループが継続的に関与する一貫体制である。施設の立地やタイプにより「都心複合施設」「単独SC」「プレミアム・アウトレット」のグルーピングをしているが、同社ではこれらを「成長に向けた3本の矢」と位置づけている。

同社の開発で代表的な事例としては丸の内のエリア開発が挙げられる。ここでは「オープン、インタラクティブ、ネットワーク」をキーワードに「働く」だけでなく「快適に暮らす」街として機能高度化を目指している。一帯は2015年3月に国家戦略特区に指定され、NPOや民間の団体と連携し街の賑わいや景観維持など、エリアマネジメントの視点で開発に取り組んでいる。

一方、単独SCにおいては、各地域の特性や住民の声を活かし、エリア独自の開発を推進しオシリーワン施設を目指している。

(1)都心型施設の沿革

| 開業年 | 施設名称 |
|-------|---------------------|
| 1965年 | 東京交通会館（東京・有楽町） |
| 1978年 | サンシャインシティ（東京・池袋） |
| 1993年 | ランドマークプラザ（神奈川・横浜） |
| 1996年 | OAPプラザ（大阪） |
| 1996年 | ヨコハマスカイ（神奈川・横浜） |
| 2002年 | 丸ビル（東京・丸の内） |
| 2004年 | 丸の内オアゾ（東京・丸の内） |
| 2005年 | 東京ビル TOKIA（東京・丸の内） |
| 2007年 | 新丸ビル（東京・丸の内） |
| 2008年 | ハマサイトグルメ（東京・汐留） |
| 2009年 | 丸の内ブリックスクエア（東京・丸の内） |
| 2012年 | iiyo!!（東京・丸の内） |
| 2013年 | グランフロント大阪（大阪） |
| 2016年 | 大名古屋ビル Shops |

(2)単独 SC の沿革

| 開業年 | 施設名称 |
|-------|------------------------------|
| 1989年 | イムズ(福岡・天神) |
| 2000年 | アクアシティお台場(東京・台場) |
| 2005年 | kurax(宮城・仙台) |
| 2007年 | 港北みなも(神奈川・横浜) |
| | マロニエゲート(東京・銀座) |
| | 有楽町イトシア(東京・有楽町) |
| | 天神ロフトビル(福岡・天神) |
| 2008年 | 泉パークタウン タピオ(宮城・仙台) |
| | 南砂町ショッピングセンター SUNAMO(東京・江東区) |
| 2009年 | maruyama class(北海道・札幌) |
| | 東久留米ショッピングセンター クルネ(東京・東久留米) |
| 2011年 | 西大寺グリーンテラス(岡山) |
| 2013年 | MARK IS 静岡(静岡) |
| | MARK IS みなとみらい(神奈川・横浜) |
| 2014年 | ポンテポルタ千住(東京・足立区) |
| 2015年 | コクミン心斎橋ビル(大阪・心斎橋) |

◆ターゲット・MD面

三菱地所の商業施設は立地特性に合わせた様々なタイプで展開されているため、ターゲットも異なってくる。

丸の内エリアでは、オフィスワーカー主体の施設をはじめ、高感度でこだわりを持つ人々や国内外の観光客など、幅広いターゲット層を想定している。これに伴いテナントミックスも、飲食中心での集積や、ファッションや雑貨での集積、カルチャーやエンターテインメントの複合など、バラエティに富んだ展開となっている。

また、単独 SC では、三世代ファミリーやカップル、外国人観光客など施設によりターゲットを設定している。

◆運営面

三菱地所では、都心型施設と単独 SC において、運営管理（PM）は子会社である三菱地所プロ

パティマネジメント株式会社、及び三菱地所リテールマネジメント株式会社が担っている。両社は、三菱地所と連携しながら施設のコンセプトに沿ったきめの細かい運営を行い、施設の活性化と価値向上へ取り組んでいる。なお、プレミアム・アウトレットは三菱地所・サイモンが、開発・所有・運営管理を一貫して遂行している。

三菱地所及びPMの2社は、街づくりやCSR視点での運営が特徴である。例えば、丸の内エリアでは、NPO法人と連携したセミナー、スポーツ活動（ラジオ体操、野球大会他）、丸の内検定、ビルコンなどを継続的に開催して、オフィスワーカーはもとより国内外の観光客の取り込みも図っている。また、エリアとしての取り組みでは、東京駅駅舎などとも連携したクリスマス時期のイルミネーションは有名で、神戸のルミナリエと並ぶ風物詩となり、全国からの集客につながっている。また、ニューヨーク、ロンドンの商店街との「姉妹ストリート」となり（丸の内商店会）双方で文化交流や紹介、タイアップイベントなども実施している。

単独SCにおいてもこれらの特徴が目立つ。仙台郊外の泉パークタウン タピオは、震災で甚大な被害を被った宮城県女川町の商店街型SC「シーパルピア女川」の支援として、双方で姉妹施設協定を結び、復興の全面的なバックアップを行った。また、MARK ISやSUMAMO、ポンテポルタ千住などは、地域密着の取り組みが特徴であり、イベントやコミュニティ活動など積極的に推進している。これらの推進ではテナントとの連携も重視し、「店長座談会」などの開催で連帯感の構築にも積極的である。

さらに、同社はグループでの顧客管理の取り組みとして、2013年4月から提携クレジットカードの「三菱地所グループCARD」を発行している。このカードは丸ビルなどの都心型商業施設のほか、プレミアム・アウトレットなどグループ各社の商業施設やホテル、ゴルフ場など、約40の施設で共通のポイントが貯まったり、優待が受けられるサービスを提供している。同社はこのカードを通じて、顧客の囲い込みと施設の相互利用を促進したい考えである。

3.三菱地所のテナント売上状況

三菱地所グループが運営する2015年度の主な商業施設の売上高は以下の通り。

| 施設名 | 売上高(百万円) | 前年比 |
|------------------------------|----------|--------|
| 丸ビル(東京・丸の内) | 20,334 | 100.1% |
| 新丸ビル(東京・丸の内) | 21,560 | 98.2% |
| ランドマークプラザ(神奈川・横浜) | 19,681 | 98.7% |
| サンシャインシティ アルパ(東京・池袋) | 27,937 | 107.6% |
| アクアシティお台場(東京・台場) | 18,158 | 106.2% |
| 南砂町ショッピングセンター SUNAMO(東京・江東区) | 18,861 | 102.4% |
| MARK IS みなとみらい(神奈川・横浜) | 25,000 | 102.3% |

4.三菱地所のオープンとリニューアル動向

三菱地所の最近のオープンでは、2016年3月9日の大名古屋ビルヂングがある。同ビルはJR名古屋駅前の東側に位置する大名古屋ビルヂングを建替えて、商業施設「大名古屋ビル Shops&Restaurants」とオフィスや医療教育機関と複合させた施設である。

大名古屋ビル Shops&Restaurants は「高感度な名古屋の男女に上質と旬を提案」をコンセプトに、大名古屋ビルヂング地下1階～5階及び地下街“ダイナード”で構成されている。

コアとなるターゲットは、『名駅エリアで働くオフィスワーカー』と『ワンランク上の都市生活を目指して自らの感性でライフスタイルを編集することを楽しむ高感度な大人の男女』をイメージ。買い物や食事などをそれぞれの感性で選び、組み合わせ、楽しめる施設を目指している。

《主な特徴》

① 名古屋初の「旬」なテナントミックス

約3,800坪、全74店舗が集積する商業施設で名駅エリア初57店舗（うち、名古屋市初44店舗、愛知岐阜三重の東海エリア初41店舗）、新業態14店舗、商業施設初出店25店舗、また地元東海発が22店舗ある。アクティブに生活を楽しむ人々のさまざまな生活シーンやリアルなニーズに合わせ、各カテゴリで最も「旬」な店舗を集積している。

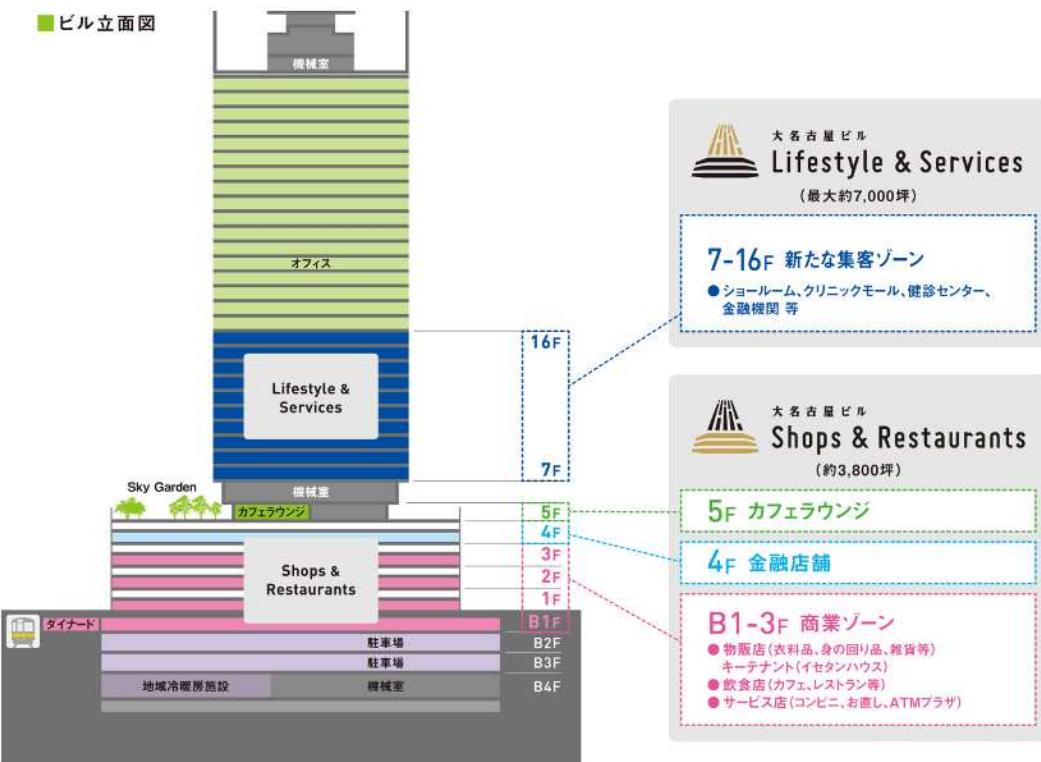
② 環境イメージ「森」・コンセプト「ノスタルジック&クリエイティブ」+「食・楽」

商業施設部分は「森」をイメージした環境デザインや、物販コンセプト「ノスタルジック&クリエイティブ」、飲食コンセプト「食・楽」に沿ったテナント構成によって、「オフィスワーカー」「来街者」「駅利用者」の3者に、長く愛されるビルを目指している。

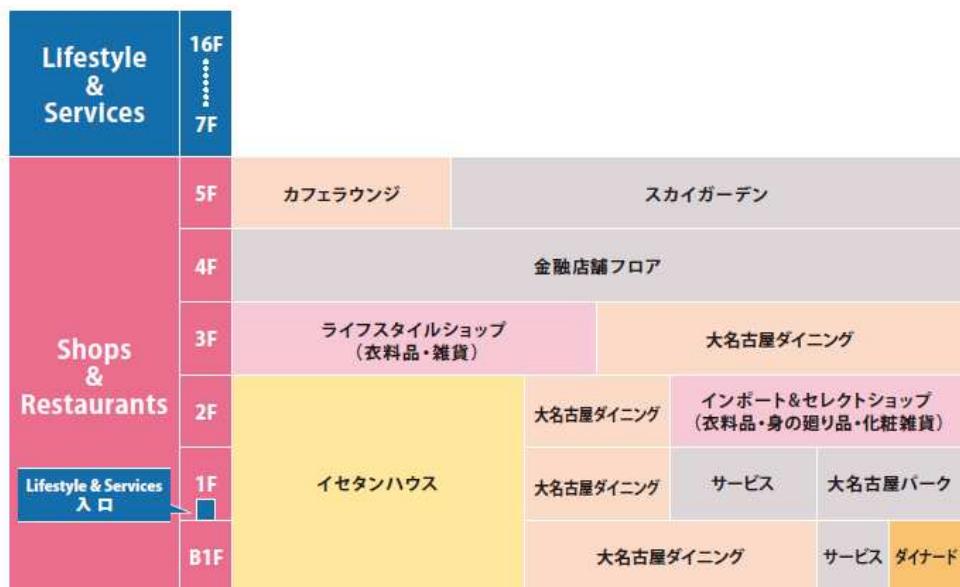
③ 7階～16階：名駅前の新たな情報発信・サービス拠点“大名古屋ビル Lifestyle&Services”

7階～16階（最大約7,000坪）の新たな集客ゾーンである“大名古屋ビル Lifestyle & Services”には、住まい・ライフスタイルを総合的に提案するショールーム、幅広い医療ニーズに応えるクリニックモール及び健診センター、さらには金融機関、教育機関などが出店。名駅前の立地特性を活かし、入居者、来街者のみならず中部圏に向けた情報の発信・サービスの提供を行う。

また、注目のテナントとして、「イセタンハウス」（約900坪）がある。ここでは、三菱地所の丸の内再開発において培った「丸の内スタイル」と呼ばれるテナント編集ノウハウと、百貨店業界トップの実績を持つ新宿伊勢丹本店のファッショングoods編集ノウハウのシナジー効果により、名古屋・東海マーケットでの新たな商業空間の創出を目指している。



同社プレスリリースより



同社プレスリリースより

同施設は開業後 10 日間で来場客数は約 36 万人で売上高は約 3 億 7 千万円を記録するなど上々の滑り出しを見せた。開業後、1 年間で売上高は約 100 億円を目指している。

5.三菱地所のインバウンド対応

三菱地所グループではそれぞれの商業施設の立地や特性に応じて、インバウンド対応の整備を進めている。

特に丸の内エリアは、東京駅舎や皇居などの観光資源にも恵まれ、外国人の立ち寄りが非常に伸びている。このような背景もあり、2015年7月から、日本で初めて中国のメッセンジャーアプリ「微信（ウィーチャット）」のシェイク機能を活用した丸の内情報の発信に取り組んでいる。合わせて、無料Wi-Fiの整備やインスタグラムなどのSNSを活用した魅力の発信など、特に中国人を意識した施策を進めている。

また、2016年2月からは、丸の内エリアに横浜ランドマークプラザも加えた商業施設の約1,000店舗で商用接客に特化した翻訳アプリの開発実験に着手している。

まず、オリジナル版翻訳アプリ開発に向けた試験期間では、29言語間の翻訳に対応する多言語音声翻訳アプリ「VoiceTra（ボイストラ）」を採用。2016年10月までアプリをインストールして実際の接客を通じてモニタリングする。その後各店舗での利用状況を検証し、「和食ならではの調理方法」や「商品の特徴」の説明など、接客シーンで活用しやすい表現を、現場からのニーズを基にアプリへ反映する。最終的には、三菱地所グループ商業施設のオリジナル版翻訳アプリを新規に開発し、2016年11月からテナントへ本格的に提供する予定である。

6.三菱地所の開発戦略と課題

三菱地所の今後の戦略においては、丸の内エリアでの継続した再開発の取り組みが大きなウエイトを占めている。同社は丸の内を「世界で最もインタラクションが活発な街」となることを目指しており、長期的な街づくりを通じた企業価値の向上を課題としている。

ビルの開発としては、以下の4つの計画が公表されているが、これらビルの開業に伴い商業施設も何らかの形で展開がなされるものと推測される。

① 大手町パークビルディング

- 所在地=東京都千代田区大手町
- 延床面積=約149,000m²
- 竣工=2017年1月予定

② 丸の内3・2計画

- 所在地=東京都千代田区大手町
- 延床面積=約173,000m²
- 竣工=2018年10月予定

③ 丸の内1・3計画

- 所在地=東京都千代田区丸の内
- 竣工=未定

④ 常盤橋街区再開発プロジェクト

- ・所在地=東京都千代田区大手町2丁目、中央区八重洲1丁目
- ・敷地面積=約31,400 m²
- ・延床面積=約680,000 m²
- ・竣工=2021年度から2027年度まで段階的を予定
※段階的に4棟のビルを開発。2027年度竣工予定のB棟は地上61階、高さ390mを計画し、あべのハルカスを上回る高さになる

一方、商業施設の計画としては、福岡でのホークスタウンモールの開発が計画されている。

三菱地所は、2015年1月に同施設の信託受益権を取得。福岡ヤフオク!ドームやヒルトン福岡シーホークに隣接する約5.5haの敷地に、延床面積約13万m²の大規模商業施設を開発し、2018年度の開業を予定している。同施設は2016年3月には一旦営業終了している。また、テナント構成は検討中だが従前の「ユナイテッド・シネマ福岡」とライブハウス「Zepp福岡」とは、新しいホークスタウンモールでの再出店へ向けて交渉を行う方針である。

《計画概要》

- ・所在地:福岡県福岡市中央区地行浜2-2-1
- ・土地面積:55,501.54 m² (登記簿面積)
- ・施設:商業施設等
- ・物件名称: (仮称) HT 計画
- ・構造:鉄骨造、一部鉄筋コンクリート造
- ・用途:物販店舗、飲食店舗、サービス店舗等

7.三菱地所の今後の取り組み・目指すSC像

三菱地所グループは、商業施設の本格的な展開は2000年代に入ってからの取り組みで、総合デベロッパーとしては後発の参入と言える。

同グループの象徴である丸の内再開発は、1998年の仲通りの整備、2002年の丸ビルの開業から本格化し、その間に東京駅舎の復元やKITTEの開業も重なり、国内有数の商業エリアとして成長した。

同社はエリアマネジメントの発想を取り入れ、街全体の価値創造に取り組んだ結果、オフィスオンリーの街から、複合的で多様な機能を持つ奥行きのある街へ大きく変貌した。一方でリージョナル型から地域密着型までの様々なタイプのSC開発から運営までの一貫体制も整備され、そのノウハウも蓄積されている。

「人を想う力。街を想う力」とのメッセージは、商業施設の展開でも具現化すると思われる。

[三菱地所グループが展開する主な SC]

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 店舗面積(m ²) | 店舗数 |
|----------------------|----------|-------------|-----------------------|-------|
| 丸ビル | 2002年9月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 17,100 | 約 140 |
| 新丸ビル | 2007年4月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 15,800 | 約 155 |
| 丸の内オアゾ | 2004年9月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 10,200 | 約 35 |
| 東京ビルTOKIA | 2005年11月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 5,500 | 約 30 |
| 丸の内ブリックスクエア | 2009年9月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 6,700 | 約 35 |
| イーヨ！！ | 2012年3月 | 東京都千代田区丸の内 | 約 2,700 | 約 25 |
| MARK IS みなとみらい | 2013年6月 | 神奈川県横浜市西区 | 約 43,000 | 約 190 |
| MARK IS 静岡 | 2013年4月 | 静岡県静岡市 | 約 36,000 | 約 150 |
| 泉パークタウン タピオ | 2008年10月 | 宮城県仙台市 | 約 15,600 | 約 80 |
| 南砂町ショッピングセンター SUNAMO | 2008年10月 | 東京都江東区新砂 | 約 38,500 | 約 100 |
| アクアシティお台場 | 2000年4月 | 東京都港区台場 | 約 40,900 | 約 140 |
| イムズ | 1989年4月 | 福岡県福岡市中央区 | 約 17,400 | 約 140 |
| ポンテポルタ千住 | 2014年4月 | 東京都足立区千住橋戸町 | 約 14,200 | 約 45 |
| ランドマークプラザ | 1993年7月 | 神奈川県横浜市西区 | 約 30,200 | 約 165 |
| サンシャインシティ | 1978年10月 | 東京都豊島区池袋 | 約 28,300 | 約 180 |

デベロッパー事例⑩：三菱地所・サイモン株式会社

〔三菱地所・サイモン株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-9-7 大手町フィナンシャルシティ 19 階

設立：1999 年 7 月 2 日

資本金：499 百万円

出資比率：三菱地所株式会社 60% Simon Property Group, Inc. 40%

代表者：マーク・ジェイ・シルベストリ（代表取締役会長） 山中 拓郎（代表取締役社長）

従業員数：約 140 名（2016 年 3 月現在）

決算期：3 月

業績：

（単位：百万円、%）

| 決算期 | 営業収益 | 当期利益 | | 利益率 |
|-------------|--------|-------|-------|------|
| | | 前年同期比 | | |
| 2014 年 3 月期 | 38,849 | - | 8,000 | 20.6 |
| 2015 年 3 月期 | 39,954 | 102.8 | 8,828 | 22.1 |

* 三菱地所株式会社 生活産業不動産事業の業績：（単位：百万円、%）

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | |
|----------------|---------|-------|--|
| | | | |
| 2015 年 3 月期 | 105,706 | - | |
| 2016 年 3 月期 | 86,569 | 81.9 | |
| 2017 年 3 月期(予) | 85,000 | 98.2 | |

* 2015 年 3 月期より国内の商業・物流事業（一部の複合商業施設除く）を独立させセグメントを新設

1. 三菱地所・サイモンの事業と特徴

三菱地所・サイモン株式会社は、三菱地所株式会社と Simon Property Group, Inc. の 2 社による合弁会社で、日本でのプレミアム・アウトレットの開発、所有、運営を主な事業としている。

同社は、1999 年 7 月に切尔西ジャパン株式会社として、米国 Chelsea Property Group（出資比率 40%）、三菱地所株式会社（同 30%）、双日株式会社（同 30%）の合弁会社として設立されたが、その後株主の変更などがあり、2013 年 2 月より現社名へ変更している。

同社は、国内で「プレミアム・アウトレット」を 9 か所で展開し、テナント売上高の合計は、三井不動産のアウトレット合計を超える業界トップの実績である。

国内での第 1 号施設は 2000 年 7 月に開業した「御殿場プレミアム・アウトレット」（静岡県）で、以降関東から九州まで各地で展開をしている。

2.三菱地所・サイモンの開発の特徴

三菱地所・サイモンのプレミアム・アウトレットは、もともと米国のチャルシー・プロパティ・グループが開発したものである。そのため、開発や運営の基本となるビジネスモデルは、米国のノウハウをベースに日本のマーケット特性や商慣習を考慮して事業展開をしている。

同社の開発の特徴として、開業後に段階的に施設を増床し店舗数を拡大してゆく取り組みが挙げられる。例えば、御殿場は2000年7月の開業後2度に渡る増床を繰り返し、開業当初の店舗面積は倍以上に広がり、店舗数も92店から約210店へ増加している。

◆立地面

プレミアム・アウトレットの特徴は、海外のリゾートを思わせるアメリカの街並みを再現した施設で、優雅に楽しくアウトレットショッピングを楽しめることである。国内外の有名ブランドの商品は、常にリーズナブルなアウトレット価格で提供をしている。

同社の立地選定においては、これら「非日常」での買い物体験を具現化するために、次の3点を戦略ポイントとしている。①大都市圏で商圈人口が一定以上であること。②都心から一定の距離があること。③高速道のインターチェンジや幹線道路からのアクセスが至便であること。

また、施設の規模は、店舗数は70～80店、店舗面積は15,000m²を最小規模として開業し、敷地を確保しながら段階的な拡張を繰り返す特徴が見られる。最終的には店舗数は150～200店、店舗面積は30,000～40,000m²までの拡大を目指している。

プレミアム・アウトレットは以下の9か所で展開している。

① 御殿場プレミアム・アウトレット

2000年7月静岡県に開業、2003年7月第2期増設、2008年3月第3期増設

② りんくうプレミアム・アウトレット

2000年11月大阪府に開業、2002年3月第2期増設、2004年12月第3期増設、2012年7月第4期増設

③ 佐野プレミアム・アウトレット

2003年3月栃木県に開業、2004年7月第2期増設、2006年3月第3期増設、2008年7月第4期増設

④ 鳥栖プレミアム・アウトレット

2004年3月佐賀県に開業、2007年12月第2期増設、2011年7月第3期増設

⑤ 土岐プレミアム・アウトレット

2005年3月岐阜県に開業、2006年10月第2期増設、2010年7月第3期増設、2014年11月第4期増設

⑥ 神戸三田プレミアム・アウトレット

2007年7月兵庫県に開業、2009年12月第2期増設、2012年12月第3期増設

⑦ 仙台泉プレミアム・アウトレット

2008年10月宮城県に開業

⑧ あみプレミアム・アウトレット

2009年7月茨城県に開業、2011年12月第2期増設

⑨ 酒々井プレミアム・アウトレット

2013年4月千葉県に開業、2015年4月第2期増設

◆ターゲット・MD面

プレミアム・アウトレットの主要ターゲットは、20代から40代のファミリー層および若い女性層である。そのためテナントミックスも国内外の有名ブランドを中心にターゲットに即した集積がされている。プレミアム・アウトレットの第1号施設の開業時はアパレルや服飾雑貨などのファッショ系がメインのMDであったが、その後アウトドアやスポーツ、家庭用品、趣味系など、バラエティに富んだテナントミックスに変化している。

一方で、ショッピングにあまり関心のない男性層やシニア層、観光客など、ターゲットの幅を広げた訴求も重要なポイントとし、店舗の入れ替えによるMD構成の見直しを継続して取り組んでいる。

◆運営面

三菱地所・サイモンは、プレミアム・アウトレットの運営において集客の促進がデベロッパーの役割と位置付け、米国流のマーケティング手法をベースに様々な活動に取り組んでいる。

一例として、広告においてはアウトレットの機能的なメリットだけでなく、感性に訴える表現で「上質感」や「優雅さ」をアピールしている。またPRにも積極的で、プレスリリースの積極的な発信やメディアとのコネクション活用により、客観的なニュースの形でテレビや新聞雑誌で情報を発信している。さらに、集客のプロモーションとして、団体客を組織的に動員する仕掛けにも積極的である。例えば、施設のエリアのホテルや観光協会とタイアップしてクーポン（パスポート）を配布したり、旅行代理店や交通機関と組んだキャンペーンなどを年間を通じて実施している。

同社の強みは、これらの施策は本部の専任セクションが全社の取りまとめを行いながら一括管理している点である。これにより、高度な専門性を發揮し効率的な施策が実現されている。一方で、各施設では立地の特性や地域性を加味したプロモーションやCSR活動にも積極的に取り組んでいる。各施設に常駐するスタッフは他のデベロッパーと比べ施設の規模を考慮しても、少人数での運営体制となっており、本部との業務分担の明確化や効率化など、外資系ならではの特徴が活かされている。

3.三菱地所・サイモンのテナント売上状況

プレミアム・アウトレット9施設の2015年度の売上合計は3,310億円で、前年比で113%であった。特に御殿場はインバウンド効果も大きく、891億円と前年に比べ130億円の増加、前年比では117%と大きく伸長した。

<各施設の 2015 年度売上高>

| 施設名 | 売上高(億円) | 前年比 |
|------------------|---------|------|
| 御殿場プレミアム・アウトレット | 891 | 117% |
| 神戸三田プレミアム・アウトレット | 496 | 107% |
| 佐野プレミアム・アウトレット | 392 | 103% |
| りんくうプレミアム・アウトレット | 416 | 114% |
| 鳥栖プレミアム・アウトレット | 288 | 106% |
| 土岐プレミアム・アウトレット | 308 | 115% |
| 酒々井プレミアム・アウトレット | 275 | 154% |
| あみプレミアム・アウトレット | 171 | 97% |
| 仙台泉プレミアム・アウトレット | 74 | 104% |

4.三菱地所・サイモンのインバウンド対応

プレミアム・アウトレットは国を挙げての訪日外国人拡大の取り組みが追い風となり、ここ数年は外国人の客数が大幅に増加している。

プレミアム・アウトレットの中で訪日外国人が多い施設は、富士山のふもとの御殿場(静岡県)、国際空港に近いりんくう(大阪府)、酒々井(千葉県)、九州の鳥栖(佐賀県)である。

また、プレミアム・アウトレット全施設での訪日外国人来客数は個人と団体を合わせて約 160 万人と推測され、そのうち、御殿場は約 80 万人を見込んでいる。

同社は、インバウンド推進の専門部署を社内横断の 6 名体制で編成している。このチームは、行政や観光協会と協力し、海外の観光協会やコンベンションへのアプローチやエージェントへのセールスなど、SC デベロッパーの中でも積極的な取り組みを推進している。特に団体での集客プロモーションにおいては、エージェントに対してツアーの途中で施設へ立ち寄ってもらえるような、周辺の観光エリアを含めた行程の提案に注力している。また、中国版ツイッターの「ウェイボー」やフェイズブックも活用している。

プレミアム・アウトレットの全施設での、主な受け入れサービスは以下の内容である。

- ・ウェブサイトの多言語化(英語、中国語、韓国語、タイ語)
- ・同じく、スマートフォンサイトも対応
- ・フロアガイドの多言語化(英語、中国語、韓国語、タイ語)
- ・英語、中国語、韓国語の「指さし会話集」の利用
- ・銀聯カードの決済端末の全館導入
- ・ディスカバーカードとの加盟店契約

また、一部の施設では以下のサービスにも取り組んでいる。

- ・免税手続きカウンター(委託型)=酒々井
- ・外貨両替=御殿場、酒々井、りんくう、鳥栖

- ・礼拝などに利用できるプレイヤールーム＝御殿場、酒々井、りんくう
- ・記念撮影スポット＝御殿場、土岐、りんくう、鳥栖

なお、御殿場の案内所「ウェルカムセンター」は、日本政府観光局から外国人対応の観光案内所として最もサービス水準が高いカテゴリー3に認定されている。全国に742カ所ある評価対象の案内所のうち、カテゴリー3の施設は36カ所で、静岡県内では初である。

同案内所は英語と中国語を話せるスタッフを常駐させているほか、韓国語、スペイン語を加えた4カ国語の電話通訳サービスを提供している。

5.三菱地所・サイモンの開発戦略と課題

三菱地所・サイモンは、日本で事業を開始するにあたり、プレミアム・アウトレットは10か所程度で展開は可能と見込んでいた。

現在、その10か所目となる施設を埼玉県深谷市で準備を進めている。同施設は2018年度の開業を目指している。

この計画は、埼玉県深谷市が進める花園IC拠点整備プロジェクトの一環で、花園インターチェンジに近接した事業用地に、観光型集客施設を誘致するものである。

面積は17~18haの規模。市が開発企業の募集を行い、2015年3月に優先協議者として三菱地所・サイモングループを決定した。

三菱地所・サイモンの計画では、日本最大クラスのアウトレットにし、県北西部の魅力を首都圏・世界へアピールする考えである。

6.三菱地所・サイモンの今後の取り組み・目指すSC像

アウトレットモールは1980年代に米国で誕生した新しい小売流通業の形態で、1990年代後半には日本でも三井不動産が大阪鶴見、横浜、神戸で展開を始めていた。

2000年7月に三菱地所・サイモン（当時はチャルシージャパン株式会社）がオープンした「御殿場プレミアム・アウトレット」の誕生は、本格的なアウトレット施設として集客に成功し、国内のアウトレットの象徴的な存在となった。

三菱地所・サイモンは、その後プレミアム・アウトレットを9か所で展開し、創業以来、増収増益を重ね、順調にビジネス規模を拡大してきている。

国内のアウトレット市場は、同社と三井不動産の2強が独占する状態である。今後はアウトレット未体験の層へのアプローチや、インバウンドの取り込み強化により、「1兆円市場」も可能なポテンシャルを有している。

同社は、中期経営計画で「プレミアム・アウトレットの多機能化・多目的化」を掲げている。すなわちこれは、買物機能だけない施設での体験や楽しみ、周辺観光地との連動によるリゾート体験などが想定され、その取り組みの効果はすでに表れている。非日常空間でのショッピング体験をベースに付加価値を提案することで、プレミアム・アウトレットの将来には、大きな可能性が秘められている。

〔三菱地所・サイモンのプレミアム・アウトレット一覧〕

2016年3月現在

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 店舗面積(m ²) | 店舗数 |
|------------------|----------|---------|-----------------------|-------|
| 御殿場プレミアム・アウトレット | 2000年7月 | 静岡県御殿場市 | 約 44,600 | 約 210 |
| りんくうプレミアム・アウトレット | 2000年11月 | 大阪府泉佐野市 | 約 39,400 | 約 210 |
| 佐野プレミアム・アウトレット | 2003年3月 | 栃木県佐野市 | 約 37,300 | 約 180 |
| 鳥栖プレミアム・アウトレット | 2004年3月 | 佐賀県鳥栖市 | 約 28,200 | 約 150 |
| 土岐プレミアム・アウトレット | 2005年3月 | 岐阜県土岐市 | 約 35,300 | 約 180 |
| 神戸三田プレミアム・アウトレット | 2007年7月 | 兵庫県神戸市 | 約 42,200 | 約 210 |
| 仙台泉プレミアム・アウトレット | 2008年10月 | 宮城県仙台市 | 約 15,300 | 約 80 |
| あみプレミアム・アウトレット | 2009年7月 | 茨城県稲敷郡 | 約 30,700 | 約 150 |
| 酒々井プレミアム・アウトレット | 2013年4月 | 千葉県印旛郡 | 約 35,600 | 約 180 |

デベロッパー事例⑪：株式会社メトロプロパティーズ

〔株式会社メトロプロパティーズの企業概要〕

本社所在地：〒110-0015 東京都台東区東上野 4-8-1

設立：2006 年 4 月

資本金：1,000 万円（東京地下鉄株式会社 100%出資）

代表者：齋藤敏和

事業内容：商業施設の運営管理事業、商業施設のコンサルティング事業

社員数：85 名（2016 年 4 月 1 日現在）

決算期：3月

業績：

東京地下鉄株式会社 セグメント業績＝流通・不動産（単位：百万円、%）

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | |
|-------------|--------|-------|--|
| | | | |
| 2015 年 3 月期 | 41,506 | - | |
| 2016 年 3 月期 | 40,869 | 98.4 | |

1.メトロプロパティーズの事業と特徴

メトロプロパティーズは東京地下鉄株式会社（東京メトロ）の関連各社が運営・管理していた駅構内の店舗「メトロピア」や「エチカ表参道」などの商業施設を統一的に管理、運営するために、2006年4月に設立された。同社は東京メトロ100%出資の子会社である。

同社の事業は、地下鉄駅構内の商業施設「エチカ」や駅周辺のショッピングセンター「エソラ」「メトロ・エム」などの商業施設の運営管理がメインであるが、これ以外に駅構内の飲食店舗の事業展開や、商業施設開発や運営の外部へのコンサルティングも手掛けている。

同社が駅構内で展開するエチカ、エチカフィット、メトロピアは合計34駅で展開し、約130店舗出店している。

東京メトロは中長期的に少子高齢化などで運輸収入が頭打ちになることを推測しており、メトロプロパティーズの事業は乗客の利便性を高め、輸送人員の落ち込みを防ぐ役割も担う。加えて東京メトロの株式上場によるグループ完全民営化へ向けての新たな収益確保の狙いもある。一方では、JRをはじめとして私鉄各社もエキナカビジネスへ重点を入れており、絶大な集客力を特徴としたビジネスモデルでありながら、競争も激化してきている。

〔沿革〕

| 年 月 | 内 容 |
|---------|--|
| 2006年4月 | 会社設立 |
| 7月 | 東京地下鉄株式会社及びグループ会社が管理・運営していた駅構内店舗や商業施設を承継する形で営業開始 |
| 2007年3月 | 新木場駅店舗開発 王子駅店舗開発 新富町駅店舗開発 日本橋駅店舗開発 青山一丁目店舗開発 5月 ベルビー赤坂リニューアル |
| 2008年3月 | 赤坂駅店舗開発 駒込駅店舗開発 |
| 9月 | 西船橋駅店舗開発 |
| 10月 | PASMO 導入開始 |
| 2009年2月 | Echika fit 上野開発 |
| 3月 | Echika 池袋開発 |
| 9月 | 明治神宮前駅店舗開発 |
| 10月 | 南千住駅店舗開発 |
| 11月 | Esola 池袋開発 |
| 12月 | 飯田橋駅店舗開発 |
| 2010年3月 | 新木場駅店舗開発 |
| 9月 | 月島駅店舗開発 |
| 2011年2月 | 秋葉原駅店舗開発 |
| 2012年2月 | Echika fit 東京開発 |
| 2012年6月 | Echika fit 銀座開発 |
| 2013年8月 | Echika fit 永田町開発 |
| 2015年4月 | グループ会社が管理運営していた外食事業を継承する形で営業開始 |

2.メトロプロパティーズの開発の特徴

◆立地面

メトロプロパティーズが展開している主な商業施設・店舗の運営形態は大きくは以下の5つに分類できる。

(1) Echika (エチカ)

「駅」と「地下」の合成による造語で名付けられた、地下鉄駅構内で展開する施設。約400坪の面積に30店前後のテナントで構成されている。

表参道は、駅や地下のイメージを一新したシンボル的存在で“表参道スタイル”をコンセプトにフランス・パリをイメージし、「駅」と「街」の融合を目指して開発された。

池袋は、“池袋モンパルナス”のコンセプトで開発。Echika 表参道のイメージをそのままに、芸術・文化の街の玄関口として、地域との融合を目指した。

(2) Echika fit (エチカフィット)

エチカのミドルブランドで、60~100坪規模での開発。直近では2013年8月に永田町駅に開業。立地環境やターゲットに合わせて編集する「カスタマイズ型」が特徴。“ちょっといい、ちょうどいい地下の街”をコンセプトに、一人ひとりのニーズに合ったショップをセレクトしている。

エチカフィット東京は、観光や出張だけではない、東京を行きかう毎日の「移動」すべてを「旅」ととらえ、「旅」にフィットするトレンドにあふれたテナントを集積している。

エチカフィット銀座は、歴史をふまえた古き良き伝統と、つねに流行の最先端で情報発信をし続ける両極端の街の魅力を尊重し、近道を行くような楽しさとちょっといい、ちょうどいい、通り歩きの楽しさをコンセプトにしている。

(3)Metro pia (メトロピア)

通学・通勤等の日常的な駅の利用シーンにおいて、素早く便利な買物を提供する「ニーズ型」施設。1駅当たり1~4店舗の規模を設定している。駅を便利に楽しく駅によくある売店とは少し違い、コーヒーショップからボディケアまで多種多様なショップを集積している。

(4)Esola 池袋 (エソラ)

「Esola 池袋」は、「Echika 池袋」との池袋西口における地上・地下一体商業開発により完成した地下1階~地上9階の商業ビルで、ファッショングランドやライフスタイル雑貨、レストラン、カフェなど上質なエッセンスが凝縮された高感度なショップを集積している。ひと味違ったおしゃれを池袋に発信する新たなランドマークとなっている。

(5)メトロ・エム (後楽園・高島平)

後楽園は、駅を利用する客が便利で快適に利用できるフード、雑貨、書籍などを集積。高島平は、駅のほど近くにある施設で、食品スーパーからホームセンター、ファミリーレストラン、フ

ードコートなど、生活に必要なものを集積している。

◆ターゲット・MD面

東京メトロの2015年度の1日平均輸送人員は約707万人だった。また、エチカの立地する駅の2014年度一日平均乗降人員では、表参道駅=約17万人、池袋駅=約53万人、銀座駅=約24万人と、大量の駅利用者がターゲットとなっている。その年代や職業などは様々であり、かつ幅広い。

メトロプロパティーズの開発においては、駅周辺の立地環境を調査し、街を発展させるきっかけとなる、あるいは足りない業種、業態を補うという観点からテナントミックス、誘致を行っている。立地特性に応じ、飲食中心、物販中心あるいはその両方と定型のパターンはない。

例えば、エチカ表参道では、20代～40代の女性をターゲットに絞り込みファッション雑貨やビューティーサービスを集積して展開している。

◆運営面

地下鉄構内では時間帯、曜日で乗降客、利用客層が変化する。この変化に対応して1日に数回店内商品、ディスプレイを変え、顧客の来店を促すようテナントに指導している。

3.メトロプロパティーズのオープンとリニューアル動向

メトロプロパティーズの最近のオープンは、2015年5月の西船橋駅メトロピアの開業である。同施設は、「MINIPLA（バラエティストア）」、「めとろ庵（そば、うどん）」、「Sweets De Metro（スイーツ販売）」を展開していたが、これに加え新たに「スターBACKSコーヒー」、「ココプレス（服飾雑貨）」をオープンした。

また、既存の施設もテナントとの出店契約満了に伴い随時店舗構成の見直しや入れ替えを行い、鮮度の維持と魅力の向上を図っている。

4.メトロプロパティーズのインバウンド対応

メトロプロパティーズのインバウンド対応は、東京メトロの取り組みと置き換えることができる。東京メトロは、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のオフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）に決定しており、東京の魅力を伝える「東京の案内役」とし、日本はもとより海外からの訪日客にも東京を存分に楽しんでもらうよう努めてゆく方針である。

具体的な取り組みの一例として以下の施策が挙げられる。

① 訪日外国人向け HP「LIVE JAPAN PERFECT GUIDE TOKYO」開設 (<http://livejapan.com/>)

訪日外国人の増加に伴い多言語での観光情報サービスも数多く存在するようになっているが、その一方で訪日外国人にとってサイト選びが困難になり、目的や用途によってサイトを使い分ける必要もあるというのが実情である。そこで、東京メトロは株式会社ぐるなび、東急電鉄と事務局となって、参画企業21社局の力を結集して、訪日外国人の目線で彼らが本当に必要としている情報やサービスを提供するワンストップガイドサービス「LIVE JAPAN」を製作し、2016年4月よりサービス提供を開始した。主なコンテンツは、東京の"今"が分かる「施設ガイドサービス」、

訪日外国人の困り事やニーズに応える「便利機能サービス」、東京の楽しみ方や日本の文化などを伝える「情報コンテンツ」となっている。言語はトップページや情報ページは8言語に対応している。なお、参画企業は私鉄各社や航空会社など主要な運輸業の各社である。

② サービスマネージャーの配置駅拡大（2016年4月より）

サービススマネージャーは、これまでターミナル駅や著名な観光スポットが所在する駅14駅に配置して、訪日外国人や日本各地から訪れる東京に不慣れな顧客を中心に、東京観光を安心して楽しんでもらえるよう、東京の観光スポットや駅構内のご案内等を行っている。4月からは配置駅を見直し、新宿三丁目駅・明治神宮前〈原宿〉駅・六本木駅に変更した。また、浅草駅・秋葉原駅の2駅も追加し、増加する訪日外国人客への情報提供や案内の強化を図っている。

③ 駅構内の無料Wi-Fiサービスの全駅対応

スマートフォンやタブレット（多機能携帯端末）による通信環境が改善するWi-Fiは、とりわけ訪日外国人客からの整備要望が強い。これまで108駅で提供している駅構内の無料Wi-Fiを、2016年6月から170余りある全駅に広げる。

5.メトロプロパティーズの開発戦略と課題

東京メトロは、グループの中期経営計画「東京メトロプラン2018」において、「成長への挑戦」を掲げている。その中では、駅の工事等により創出されたスペースの開発として、駅全体の改裝や定期券うりばの駅事務室等への移設など、工事等に合わせて創出されたスペースに、顧客ニーズに応える飲食店舗・物販店舗・サービス店舗などを積極的に開発してゆく方針が謳われている。エチカ等の商業施設の具体的な計画は明確にされていないが、メトロプロパティーズは東京メトロと共に開発戦略を着実に推進することが課題と言える。

具体的な計画は以下の通りである。

① 日比谷線虎ノ門新駅（仮称）の整備＝2020年度供用開始予定

環状第二号線新橋・虎ノ門周辺地区に求められている「生活環境を備えた国際的なビジネス・交流拠点の整備」及び「交通結節機能の強化」の実現に向けて、事業主体である独立行政法人都市再生機構から東京メトロが設計・工事を受託して整備を進めてゆく。

② 銀座線虎ノ門駅周辺開発等と連携した駅改良＝2022年度供用開始予定

隣接する再開発用地を活用して、渋谷方面ホームを拡幅し混雑緩和を図るとともに、地下駅前広場整備にも参画することでのまちの発展に貢献する。また、既存出入口混雑緩和のため、桜田通りに出入口を新設する。

③ 銀座線日本橋駅周辺再開発と連携した駅改良＝2019年度供用開始予定

再開発事業と連携したホーム・コンコースの拡幅や、エスカレーター・エレベーターの増設を行い、混雑緩和及び利便性の向上を図る。

④ 銀座線京橋駅周辺再開発と連携した駅改良＝2023年度供用開始予定

再開発事業と連携してエレベーター1ルートの整備や、エスカレーター・エレベーターの増設を行う。

6.メトロプロパティーズの今後の取り組み・目指すSC像

メトロプロパティーズは、地下鉄構内の商業施設を開発運営している。会社設立時には「地上の街のランドマークになるような素敵な街をつくってゆきたい」との想いを抱いていた。

その後、「東京にしかできない、東京ならではの、東京らしい」を合言葉に、エチカ表参道やエチカ池袋をはじめとして時代の空気にあった魅力的なランドマークを生み出してきた。同社の創業当時のメンバーは元々は商業とは無縁な鉄道の関係者の集合体であった。そのため、社員の中には他のデベロッパーへ出向しノウハウを学んだ者もいれば、開発に際して連日駅に立ち通行客を観察したり、足を棒にしてテナント誘致に歩き回る担当者もいた。同社は設立10年の若い会社で、社員数も100名に満たない。そのためスピーディな判断や軽いフットワークが強みとも言える組織である。

2020年へ向けて「東京」のもつ様々なポテンシャルには大きな期待が寄せられている。東京メトログループ全体では、今後「成長への挑戦」が掲げられ、同社への期待や役割も大きい。

[メトロプロパティーズが展開する主要施設の概要]

| 施設名 | 概要（平成28年3月末時点） |
|--------------|---|
| Echika表参道 | <p>所在地：東京都港区北青山三丁目 6 番 12 号 東京メトロ表参道駅構内</p> <p>規模：地下 2 階</p> <p>テナント数：22 店舗</p> <p>開業日：2005 年 12 月 2 日</p> <p>主なターゲット：表参道駅を通勤・通学で利用される 20 代～40 代の女性</p> <p>主な業種：ファッション・ファッショングッズ・ビューティ・リラクゼーション・食物販・レストラン</p> |
| Echika池袋 | <p>所在地：東京都豊島区西池袋三丁目 28 番 14 号 東京メトロ池袋駅構内</p> <p>規模：地下 1 階</p> <p>テナント数：25 店舗</p> <p>開業日：2009 年 3 月 26 日</p> <p>主なターゲット：</p> <ul style="list-style-type: none"> ・池袋駅を拠点に行動する 20～40 代のカップル ・周辺勤務のオフィスワーカー ・近年急増する都心生活を楽しむ近隣住民 <p>主な業種：ファッション・雑貨・ビューティ・リラクゼーション・食物販・レストラン</p> |
| Echika fit銀座 | <p>所在地：東京都中央区銀座 4 丁目 東京メトロ銀座駅構内</p> <p>規模：地下 1 階</p> <p>テナント数：10 店舗</p> <p>開業日：2012 年 6 月 29 日</p> <p>主なターゲット：銀座駅を利用する近隣ビジネスパーソン、及び来街者</p> <p>主な業種：ファッション・ファッショングッズ・カフェ</p> |

| | |
|---------------|---|
| Echika fit東京 | <p>所在地: 東京都千代田区丸の内一丁目 6 番 5 号 東京メトロ丸ノ内線東京駅構内 店舗面積: 52.7 坪 テナント数: 6 店舗 開業日: 2012 年 2 月 20 日</p> |
| Echika fit永田町 | <p>所在地: 東京都千代田区永田町一丁目 11 番 東京メトロ永田町駅構内 テナント数: 7 店舗 開業日: 2013 年 8 月 8 日</p> |
| Esola池袋 | <p>所在地: 東京都豊島区西池袋一丁目 12 番 1 号 規模: 地下 1 階、地上 9 階 テナント数: 39 店舗 開業日: 2009 年 11 月 27 日 主なターゲット: ・池袋駅を拠点に行動する 20~40 代のカップル ・周辺勤務のオフィスワーカー ・都心生活を楽しむ近隣住民 主な業種: ファッション・ファッショングッズ・ピューティ・インテリア・カフェ・レストラン</p> |
| メトロ・エム後楽園 | <p>所在地: 東京都文京区春日一丁目 2 番 3 号 規模: 地下 1 階、地上 6 階 テナント数: 30 店舗 開業日: 1994 年 4 月 15 日 主なターゲット: ・後楽園駅近隣住民 ・周辺勤務のオフィスワーカー 主な業種: ファッション・ファッショングッズ・ピューティ・リラクゼーション・カフェ・レス トラン</p> |

デベロッパー事例⑫:森ビル株式会社

[森ビル株式会社の企業概要]

本社所在地:〒106-6155 東京都港区六本木 6 丁目 10 番 1 号 六本木ヒルズ森タワー

設立:1959 年 6 月 2 日

資本金:670 億円

代表者:辻 慎吾 ※“辻”のしんにようの点の数は一つ

社員数:1,287 名(2015 年 4 月現在)

決算期:3 月

賃貸ビル数:113 棟(2015 年 3 月現在)

業績: ※連結ベース

(単位:億円, %)

| 決算期 | 営業収益 | 前年同期比 | 経常利益 | |
|----------------|-------|-------|------|------|
| | | | | 利率 |
| 2014 年 3 月期 | 2,650 | 106.7 | 459 | 17.3 |
| 2015 年 3 月期 | 2,557 | 96.5 | 571 | 22.3 |
| 2016 年 3 月期 | 2,591 | 101.3 | 573 | 22.1 |
| 2017 年 3 月期(予) | 2,650 | 102.3 | 510 | 19.2 |

1.森ビルの事業の特徴

森ビルは、東京都港区の六本木ヒルズに本社を置き、国内外の市街地開発や各種ビルの企画・開発・管理を主な事業としている都市型デベロッパーである。

同社が手掛けた代表的な再開発として、六本木ヒルズやアークヒルズ、虎の門ヒルズなどが挙げられる。これらの特徴は、東京都心部での衣・食・住・文化を一まとめとした職住近接型の総合的な街づくりである。同社は、密集している低層建築物を高層ビル化と地中化により垂直に集積させ、緑地面積と公開空地を確保する再開発手法をとっており、このような手法で生み出した都市を「垂直庭園都市（パーティカルガーデンシティ）」と呼称している。

森ビルの商業施設事業は、1978 年 10 月のラフォーレ原宿の開業からはじまった。以降、1999 年にヴィーナスフォート、2003 年に六本木ヒルズ、2006 年に表参道ヒルズの開業が続き、最近では 2014 年 6 月に虎の門ヒルズを開業した。また、海外では 2008 年秋に中国上海で 101 階建ての超高層ビル「上海環球金融中心」を開業している。

同社グループは、都市部での複合開発の街づくりを強みとしているが、「街」の中で商業の果たす役割を考え、街全体を総合的にマネジメントする発想で事業を推進している。

2.森ビルの開発の特徴

◆立地面

森ビルグループは、複合開発の街づくりを進めるにあたり、「街はその街の歴史によって培われた文化があり、その特性により商業施設に求められる役割も変化している」と定義づけている。同グループが開発運営する主要な商業施設は、都内の5つのエリアで展開されている。

① 六本木ヒルズエリア

麻布・広尾など良質な住宅街や青山・赤坂などの商業地に囲まれ、各国大使館や外資系企業が集積し、国際性豊かな情報発信拠点のエリア。

展開 SC=六本木ヒルズ・ピラミデ

② アークヒルズエリア

緑あふれる環境の中にレジデンス、オフィス、大使館、文化施設が集積し、国際性や文化性が豊かなエリア。

展開 SC=アークヒルズ・アークヒルズサウスタワー・仙石山森タワー

③ 虎の門ヒルズエリア

グローバルで快適なビジネス環境と、高品質な住居環境を整備し、国際ビジネスセンターとして開発が進むエリア。

展開 SC=虎の門ヒルズ・愛宕グリーンヒルズ

④ 原宿・表参道エリア

ファッション・カルチャーの中心であり、最先端の流行を体感できるエリア。

展開 SC=表参道ヒルズ・ラフォーレ原宿

⑤ お台場エリア

羽田空港に近く国際広域交通の結節点であり、アジア、そして世界に向か様々な情報が発信される交流するエリア。

展開 SC=ヴィーナスフォート

⑥ その他

ラフォーレ原宿は過去に地方都市でも展開されていた。

展開場所=松山・小倉・新潟

⑦ 上海

アジアを代表する経済都市であり、多くのグローバル企業がアジアのヘッドクオーターを置いている。在留邦人も5万人。上海環球金融中心の商業ゾーンは、中国一号店の出店場所としてもニーズが高い。

◆ターゲット・MD面

森ビルの商業施設は都心での立地ではあるが、エリアによりターゲットやテナントミックスも異なり、それぞれのコンセプトで展開している。

① 六本木ヒルズエリア＝近隣住民、オフィスワーカーをメインとしつつ、目黒区や世田谷区などの近接エリア住民もターゲット。30代40代のニューファミリー層。

コンセプト＝ONE&ONLY

② アークヒルズエリア＝オフィスワーカー、住民、来街者。シニアや子育て世代。

③ 虎の門ヒルズエリア＝新しいビジネススタイルでボーダレスに活動するワーカー。

④ 原宿・表参道エリア

表参道ヒルズ＝ファッショング度の高い大人の男女。クリエイター、アーチスト。

ラフォーレ原宿＝ファッショング度やカルチャーに敏感な層。デザイナー

⑤ お台場エリア＝こだわりを持つニューファミリー、訪日観光客

◆運営面

森ビルでは、運営管理を営業本部の商業施設事業部が統括しているが、ラフォーレ原宿は、株式会社ラフォーレ原宿がデベロッパーとなり、プロパティマネジメント業務は、グループ会社の森ビル流通システム株式会社が担っている。各社は、複合的な施設を持つ街の運営管理を「タウンマネジメント」という統一した方針の下に業務を推進している。

ラフォーレ原宿以外は、自社内の組織での遂行になり、テナント指導や販促活動、施設管理などを効果的に一元的に推進できることが特徴である。同社は30年以上の運営実績から、あらゆる業種に関する知見を有しテナントや店頭、顧客に対応できる運営力やコミュニケーション能力を強みとして街の魅力を高める運営にあたっている。

例えば、六本木ヒルズでは、「愛される商業施設づくり」をCS（顧客満足）のテーマとして掲げている。その実現のために、テナントの店舗スタッフを同じ理想に向かう、パートナーとして捉え、覆面調査や店長研修などの指導や教育を定期的に行っている。テナントとのコミュニケーションを密に行い信頼関係を高めるPS（Partner Satisfaction）活動を積極的に推進している。

また、表参道ヒルズでは6層の吹き抜け空間を活用した文化やアートイベントの開催や「原宿表参道ハローハロウインパンキンパレード」など、常にメディアで話題となる情報を発信している。さらに、ラフォーレ原宿では、多目的ホールのラフォーレミュージアムと連携しファッション、アート、音楽、演劇などの最先端の文化発信を継続している。

3.森ビルのテナント売上状況

森ビルグループの主力7商業施設（六本木ヒルズ・表参道ヒルズ・ヴィーナスフォート・アーケヒルズ・愛宕グリーンヒルズ・虎の門ヒルズ・ラフォーレ原宿）の2016年3月期テナント売上合計は、前年比で109.3%であった。

| | テナント売上高前年比 |
|-----------|------------|
| 六本木ヒルズ | 105.4% |
| 表参道ヒルズ | 99.3% |
| ヴィーナスフォート | 136.8% |

4.森ビルのオープンとリニューアル動向

森ビルの最近の開業では、2014年6月の虎の門ヒルズがある。

虎ノ門ヒルズは、道路上空に建築物を建てる画期的な手法「立体道路制度」を活用し、東京都施行の市街地再開発事業の中で環状第二号線の整備と一緒に建築した超高層タワーである。東京都が「事業協力者方式」「特定建築者制度」を導入し、公募により同社を選定、民間活力を積極的に導入して推進した当事業は、官民連携による都市開発の象徴的なプロジェクトと言える。

《特徴》

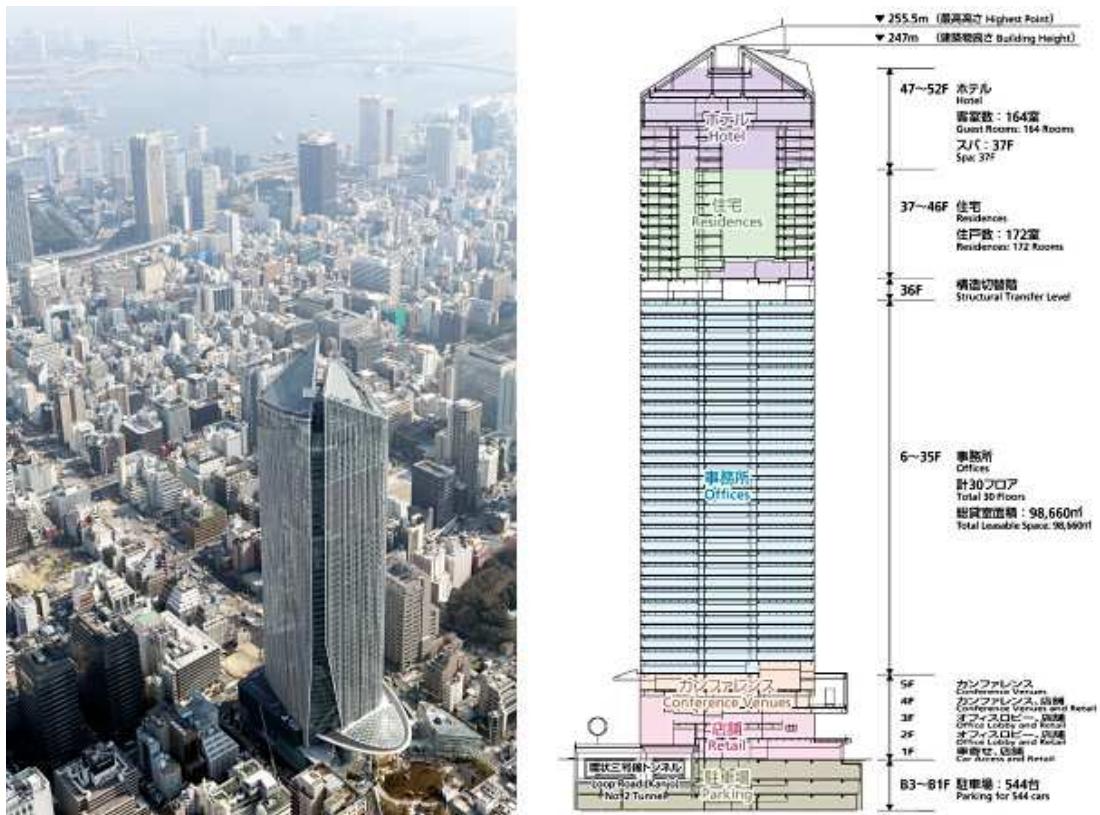
① 東京の新たなランドマークとして、東京の魅力を世界に発信

地上52階建て、高さ247mの超高層複合タワー「虎ノ門ヒルズ」は、東京都が外国企業誘致を推進する「アジアヘッドオフィス地区」に位置。日本初進出となる革新的ホテル「アンダーズ東京」、最高スペックを備えたオフィス、眺望抜群でホテルサービスも利用できるハイクラス住宅、国際水準のカンファレンス施設、多様な都市活動を最大限サポートする商業施設、約6,000m²のオープンスペース等で構成され、東京を代表する新たなランドマークとして、東京ならではの新しい魅力を日本そして世界に発信してゆく。

② 環状第二号線（新橋・虎ノ門間）とともに、国際新都心形成を強力に推進

新橋・虎ノ門エリアを通る環状第二号線（新橋・虎ノ門間）が東京都の施行により、戦後まもなくの都市計画から68年の歳月を経て開通。この道路は、都心部の道路ネットワークを強化する基幹道路であるとともに、地上部の「新虎通り」は街の賑わいや活力を生み出す東京の新たなシンボルストリートとして整備される。

虎ノ門ヒルズの誕生は、この「環状第二号線（新橋・虎ノ門間）」の開通と相まって、2020年東京五輪に向けた東京再生の先駆けとして、世界を代表する企業が集積し、グローバルな人々が集う街を目指す新橋・虎ノ門エリアの飛躍的な発展とともに、国際新都心の形成に大きく寄与する見通しである。



同社リリースより 虎の門ヒルズの外観とフロア構成

一方、リニューアルでは、表参道ヒルズで開業 10 周年を向えた 2016 年 2 月 11 日、開業以来最大規模の改装を実施した。

表参道ヒルズは、旧同潤会青山アパートの建て替え事業として、人と人、人と街、街と街、街と世界をつなぐ「MEDIA SHIP. (メディアシップ)」をコンセプトに、2006 年に誕生した。以来、高感度な人々へファッション、ライフスタイル、カルチャーのトレンドを発信し続ける文化商業施設として、その地位を確立してきたが、10 周年を機に過去最大規模となる全体の 4 割を超える店舗をリニューアルオープンした。約 250m にわたるファサードの外壁照明も刷新。さらに、ファッションをテーマにしたイベントや写真展などを多数開催してゆく。

《表参道ヒルズ 10 周年リニューアルの取り組み》

◇テナントミックス

10 周年リニューアルでは、世界的発信力を持ち、感度の高いファンに愛されるファッションブランドを中心に、合計 41 店舗がオープン。半数以上の新店舗が旗艦店となり、シーズンアイテムの提案だけでなく限定アイテムの販売やイベントも行う、他にはないオンリーワンショップが揃った。さらに、日本から世界へ発信するジャパンブランドも豊富にラインナップ。表参道ヒルズ自体が様々なブランドの“発信の場”として寄与する取り組みである。

飲食店は、日本初の旗艦店 1 店舗、新業態 4 店舗を含む 6 店舗がオープン。30・40 代の女性をターゲットにランチ、ディナーともに充実したメニューを提供する店舗が集結した。

◇施設

“ライトアップウォール”という名称で、約250mのファサードをLEDの光で演出してきた外壁照明を刷新した。開業時の全体照明をプロデュースしたライティングデザイナー 内原智史氏が照明デザインを手掛けた。開業当時からのコンセプトである「街との調和」を継承しながら、表参道の夜の景観に新たな装いを創出している。

また、インフォメーションカウンターは、日本政府観光局（JNTO）の「認定外国人観光案内所」として「カテゴリー2」に認定。外国人観光客への対応を強化し、原宿・表参道エリアの「街のコンシェルジュ」としての役割を担う。

◇イベント

10周年となる2016年は、表参道ヒルズは日本を代表するファッションをテーマにしたイベントや写真展などを多数開催する予定である。3月には、「メルセデス・ベンツ ファッション・ウィーク 東京」のオフィシャル会場に加わり、本館B3Fスペース オーで複数のショーを実施した。また、ゴールデンウィーク期間中には、フォトグラファー 蟹川実花が「FASHION」をテーマに豪華モデル陣をとらえた写真展「FASHION EXCLUSIVE」を開催した。

森ビルでは、同施設の改装後は10%近くの增收をめざし、開業初年度の売上高＝165億円に近づける目標である。

5.森ビルのインバウンド対応

森ビルグループは、主要4施設（六本木ヒルズ・表参道ヒルズ・ヴィーナスフォート・ラフォーレ原宿）での物販の免税売上高比率は約10%で推移しているが、より高めてゆく方針である。

インバウンド対応では、ヴィーナスフォートが先行して取り組んでおり、成果にもつながっている。今後は4施設の担当者の合同会議などで事例の共有を図り“オール森ビル”として横串での施策の推進を模索している。

ヴィーナスフォートでは、2010年からテナントと施設が月に1回情報交換する「インバウンドミーティング」に取り組んでいる。ミーティングでは、団体客の来店予定や購買行動の基礎情報に加え、各国の文化や性格も伝えている。また、テナント側からもそれぞれの商況を報告し、テナント同士で事例の共有を図っている。

同施設は、外国人対応に特化したインフォメーションカウンターも強みである。そこで働くアテンダントクルーは主に、英語、中国語、韓国語を話せる人材を配置し、最低3名が常駐する体制を組んでいる。クルーはテナントが接客で困った場合など、店舗に駆けつけて、コミュニケーションのサポートも行い、客、テナント双方から好評である。

また、六本木ヒルズでは、2016年3月に免税手続き一括カウンターを設置し、本格的なインバウンド対応に着手した。同施設は、外資系企業も多数あることから海外での知名度も想定していたが、調査によると観光客の間では、六本木の街自体の知名度が低いことが判明した。そのため、街の魅力や認知を高める取り組みに注力をしている。例えば、一定の富裕層を顧客に持つ旅行会社へのアピールや、銀聯カードの利用額の高い顧客を対象にした情報誌への広告などを考えてい

る。加えて、「東京ファッショントーク」など街全体を盛り上げるイベントにも積極的に参画し、街全体の情報発信を高めている。

6.森ビルの開発戦略と課題

森ビルの商業施設の今後の開発では、銀座での松坂屋跡地を含む街区の再開発に注目が集まっている。

「銀座六丁目 10 地区第一種市街地再開発事業」は、東京都中央区銀座にある「松坂屋銀座店」跡地を含む街区（銀座六丁目 10 番）ならびに隣接する街区（銀座六丁目 11 番）の 2 つの街区で構成された約 1.4ha を一体的に整備する再開発事業である。

東京を代表する国際的な商業・業務・観光拠点を目指し、約 46,000 m²（約 13,900 坪）の商業施設や、都内最大級の 1 フロア貸室面積約 6,100 m²（約 1,850 坪）の大規模なオフィス、文化・交流施設「観世能楽堂」などから構成する銀座エリア最大級となる大規模複合施設を計画している。

現状



地区名称：銀座六丁目 10 地区（東京都中央区）

事業手法：第一種市街地再開発事業

施行者：銀座六丁目 10 地区市街地再開発組合

組合員数：15 名（2016 年 5 月時点）

施設建築物概要：

- ・施行区域面積約 1.4ha
- ・用途：店舗、事務所、文化・交流施設、地域冷暖房施設、駐車場
- ・敷地面積：約 9,080 m²
- ・階数：地下 6 階、地上 13 階
- ・建築物の高さ：約 56 m
- ・延床面積：約 147,900 m²

公共施設等の整備：

- ・観光バス等の乗降スペースの整備
- ※区域内の区道を三原通りに付替えることで出来る公共用地内に整備するもの
- ・「あづま通り」下の地下通路整備
- ・屋上庭園の整備、ほか

今後の計画として、2017 年 1 月末の建物竣工、同年 2 月のオフィス引渡し、商業施設および文化交流施設は、同年 4 月の開業を予定している。

7.森ビルの今後の取り組み・目指すSC像

森ビルグループは、展開する商業施設の数は決して多くはないものの、時代の最先端を切り開く開発や、世界へ発信する街づくりの取り組みなど、不動産系デベロッパーとしては異色の存在でもある。

同グループが最初に手掛けた「ラフォーレ原宿」は、デザイナーズブランドなどの先端的なテナントミックスを行い、原宿がその後「ファッションの聖地」として発展してゆく象徴的な役割を果たした。

2003 年には商業施設、オフィス、住宅、美術館、ホテル、テレビ局、映画館などの多様な都市機能を持った「六本木ヒルズ」を開業。年間 4,000 万人が訪れ、東京のランドマークとしても高い磁力を持ち続けている。

森ビルグループは、商業事業の理念として街づくりを掲げている。「街全体を総合的にマネジメントし、オフィス、住宅、文化施設等の機能やイベントを立体的に連携させることで、高い相乗効果を生み出し、事業性と共に街の賑わいを創出する」との考えは今までの開発実績からも強く裏付けられている。

商業施設が果たす役割をつねに考えながら、時代やマーケットの先を読み具現化することにこ

これからも期待が高まる。

[森ビルグループが展開する主な SC]

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 敷地面積(㎡) | 店舗面積(坪) | 店舗数 |
|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-------|
| 六本木ヒルズ | 2003年4月 | 東京都港区六本木 | 約 120,000 | 約 12,500 | 約 230 |
| 表参道ヒルズ | 2006年2月 | 東京都渋谷区神宮前 | 約 6,000 | 約 3,025 | 約 100 |
| 虎の門ヒルズ | 2014年6月 | 東京都港区虎ノ門 | 約 17,000 | 約 1,000 | 約 24 |
| ラフォーレ原宿 | 1978年10月 | 東京都渋谷区神宮前 | 約 15,672 | 約 2,000 | 約 140 |
| ヴィーナスフォート | 1999年8月 | 東京都江東区青海 | 約 33,969 | 約 9,452 | 約 170 |

デベロッパー事例⑬：株式会社ルミネ

〔株式会社ルミネの企業概要〕

本社所在地：〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-2-2 JR東日本本社ビル10階

設立：1966年5月

資本金：23億7,520万円

従業員数：565名（2015年4月1日現在）

展開施設数：16

代表者：新井良亮

決算期：3月

主な事業内容：ショッピングセンター事業の管理及び運営、不動産の賃貸、インターネット等による通信販売業

業績：

(単位：億円、%)

| 決算年度 | 営業収益 | | 営業利益 | |
|--------|------|--------|------|-------|
| | 実績 | 前年比 | 実績 | 営業利益率 |
| 2012年度 | 631 | 105.6% | 107 | 16.9% |
| 2013年度 | 656 | 103.9% | 125 | 19.1% |
| 2014年度 | 677 | 103.2% | 124 | 18.5% |
| 2015年度 | 696 | 102.8% | 123 | 17.7% |

1.ルミネの事業と特徴

ルミネはJR東日本の連結子会社で、主に駅ビル型ショッピングセンターを首都圏の主要な駅で展開している。

ルミネとしての展開は、1976年に旧国鉄新宿駅南口の駅ビルとして開業した新宿ルミネが最初である。法人としては、駅ビルはそれぞれが独立した会社で経営していたが、1991年4月に㈱大宮ステーションビル、北千住ターミナルビル㈱、㈱ルミネ新宿、㈱ルミネ横浜のJR東日本系列の駅ビル運営会社が合併し、その後1992年4月に立川ターミナルビル㈱の合併により株式会社ルミネが誕生した。

1997年からニュールミネ計画に着手し、それまで暗いイメージのあった駅ビルからの脱却を図り、改裝やテナントの入れ替えに果敢に取り組んだ。セレクトショップの導入を皮切りに、テナント運営への大幅なかかわりや感性に訴える広告、ルミネカードによる顧客づくり等の施策を矢継ぎ早に展開し、ファッショナブルとしてのブランドを確立している。

さらには、オンラインストア「アイルミネ」の展開にも重点を置き、リアルとバーチャル双方での強みを活かした戦略を推進している。

〔沿革〕

| 年 月 | 内 容 |
|----------|---|
| 1964年5月 | 新宿駅ビル「MY CITY」オープン |
| 1967年10月 | 大宮駅ビル「OSB」オープン |
| 1976年3月 | 新宿駅ビル「新宿ルミネ」オープン |
| 1980年11月 | 横浜駅ビル「横浜ルミネ」オープン |
| 1982年6月 | 大宮駅ビル「We」オープン |
| 〃 10月 | 立川駅ビル「WILL」オープン |
| 1985年3月 | 北千住駅ビル「北千住ウィズ」オープン |
| 1991年4月 | (株)大宮ステーションビル、北千住ターミナルビル(株)、(株)ルミネ新宿、(株)ルミネ横浜 4 社合併 |
| 1992年4月 | 立川ターミナルビル(株)の合併により(株)ルミネとなる |
| 1992年9月 | 大船「ルミネウイング」オープン |
| 1997年2月 | ルミネカード誕生 |
| 1997年4月 | ニュールミネ計画スタート |
| 1999年9月 | 町田店オープン |
| 2000年4月 | 第2次ニュールミネ計画スタート |
| 2000年12月 | ISO14001 取得 |
| 2003年4月 | 荻窪ルミネを統合 |
| 〃 | 第3次ニュールミネ計画「CREATION2005」をスタート |
| 2004年2月 | 川越店オープン |
| 2006年4月 | 中期経営計画「SPIRAL2008」スタート (株)新宿ステーションビルディング（マイシティ）統合（新称：ルミネエスト） |
| 2008年3月 | オンラインショッピングサイト「i LUMINE（イルミネ）」オープン |
| 2009年8月 | ルミネマン渋谷店オープン |
| 2010年4月 | ルミネ池袋オープン（池袋ターミナルビル(株)より承継） |
| 2011年10月 | ルミネ有楽町オープン |
| 2012年4月 | 中期経営計画「SPIRAL2014-Open Creation-」スタート |
| 2015年4月 | 中期経営計画「SPIRAL2017-NEW DEPARTURE-」スタート |
| 2016年3月 | NEWoMan オープン |

2.ルミネの開発の特徴

◆立地面

JR 東日本グループはルミネなどのショッピング事業を含む、鉄道以外の生活サービス事業の拡大に重点を置いている。ショッピング事業は、集客力に優れ高い収益を生み出すことができる駅および駅周辺を最大限に活用し、ルミネをはじめアトレやエスパル、グランデュオ、シャポーなど 19 社・160 箇所で展開し、2015 年度の売上高は合計で約 1 兆 831 億円に達している。この売上規模は日本の小売業の中で 5 本の指に入るレベルである。

ルミネの出店立地は首都圏を中心に全国でも有数の乗降客を誇るターミナル駅が中心である。新宿駅は 1 日の乗降客数 354 万人、横浜駅は 192 万人、渋谷駅は 222 万人、北千住駅は 111 万人を誇り、幅広い層の集客を実現している。また、旧国鉄時代からの資産の有効活用により、新たに用地取得をする必要なく開発ができることも大きな強みである。

ルミネの新店としては、2010 年 4 月に「ルミネ池袋」（池袋ターミナルビル㈱より承継）、2011 年 10 月に有楽町西武跡地に「ルミネ有楽町店」を開業している。新規の開発としては、2016 年 3 月に新宿駅新南口に「NEWoMan」を開業した。“女性が輝き続けることができる経験と価値を提供する”をコンセプトに「ルミネ」と異なる施設名称での展開である。

◆ターゲット・MD面

ルミネは大量の乗降客を有する駅直結での立地で、幅広い客層の集客が可能であるが、あえて 20代～30代前半の女性をターゲットとして絞り込み、目的性を持った来館動機の醸成を図っている。そのため MD 構成はファッション関連が半数近い割合となり、その他は生活雑貨類や飲食、サービスという業種構成になっている。物販ではセレクトショップをはじめとした感度の高いファッショングランドが多く、これらのテナントミックスに際しては、7割を売上重視、3割を話題性や独自性重視の考えで集積を図っている。

テナントの入れ替えや改装には積極的で、常に施設の鮮度維持や魅力の向上を意識して取り組んでいる。具体的には、ルミネ全体の面積のうち年間で 15% 以上、ルミネエストは 30% 以上の入れ替えを目標に改装を推進している。

さらに「業種業態改革」にも積極的で、ものづくりの発信や若手デザイナーの支援、テナントとの業態開発（コラボ）など不動産賃貸業の域を超えた取り組みは注目に値する。

(1)ココルミネ

「産地支援」「地域共生」「復興支援」をテーマに日本のものづくりの大切さやその背景を伝え、発信することを目的にとした全館共通の文化発信・支援プロジェクト。

催事やワークショップ、イベントでの開催の他、2016 年 3 月に開業の NEWoMan では、直営店舗を出店。

(2)ルミネザカルチエラ

次世代のファッショニビジネスを担うブランドや若手デザイナー・クリエイターを発掘、育成するインキュベーション企画として2001年から取り組むプロジェクト。2013年からはルミネ新宿に常設店舗を設け、毎月異なる複数のブランドを提案。

(3)テナントとの業態開発

ターゲットである都市生活者の多様なニーズに応え、新たなライフバリューを創造する取り組みとして、テナントとの協業による業態開発にも積極的である。

- ・サマンサタバサジャパンリミテッドグループとのレディスブランド共同開発
→「アンドクチュール」=2015年3月より新宿店、横浜店、有楽町店で展開
- ・ジェイアイエヌとの眼鏡+雑貨業態の共同開発
→「リムオブジンズ」=2016年3月より新宿店で展開
- ・ブックファーストとJTBとの3社での旅行をテーマにした業態開発
→「Travel&Books」=2016年4月より新宿店で展開

◆運営面

ルミネは駅ビルの事業を行う不動産賃貸業であるが、小売業を主体的に運営しているとの意識が極めて高く、この具現化として運営面でも数々の施策に取り組んでいる。

その象徴として「フロアマスター制度」がある。各施設には運営の中心的な存在であるフロアマスターがいる。このフロアマスターがテナントへの指導、トラブルに応対している。フロアマスターは施設とテナントの関係だけではなく、テナントの抱える問題がショップ単位では解決が難しい場合にはテナントの本社の責任者に掛け合い、本社とフロアマスターとで問題解決へ導く。テナントとフロアマスターがともにWin-Winの関係を構築し、ショップスタッフのモチベーションの維持向上を図り、最大のパフォーマンス=売上向上に繋げることを目指している。

また、優秀なショップスタッフの発掘育成を目的には年に一度、ルミネ全店のロールプレイングコンテストを開催し優秀なスタッフを「ルミネスト」として選出、表彰している。コンテストでは大手アパレルメーカーのトップやファッショニ業界関係者など多彩な審査員も招き、一大イベントとしても注目されている。

このほかにも、ショップスタッフの研修制度にも力を入れている。全スタッフ受講必須の「入店前研修」をはじめ店長対象の研修やスキルアップセミナー、店長同士のグループディスカッションなど、スタッフが刺激を与えあつたり学びあう風土を大切にしている。

さらに、販促面ではルミネカードを活用した取り組みも特徴的である。ルミネカードは通年の5%割引に加え、年4回前後「10%OFF」キャンペーンも実施し、カードによる売上高は全体の約3割を占めている。2016年3月からはカードフェイスも刷新し、ロイヤルユーザー向けの特典を加えたり、専用HPや公式アプリとの連携など新しい施策も追加している。

ルミネカードは累計入会者数114万人を超えて、購買データの分析などマーケティングツールとしても重要な役割を担っている。

3.ルミネのテナント売上状況

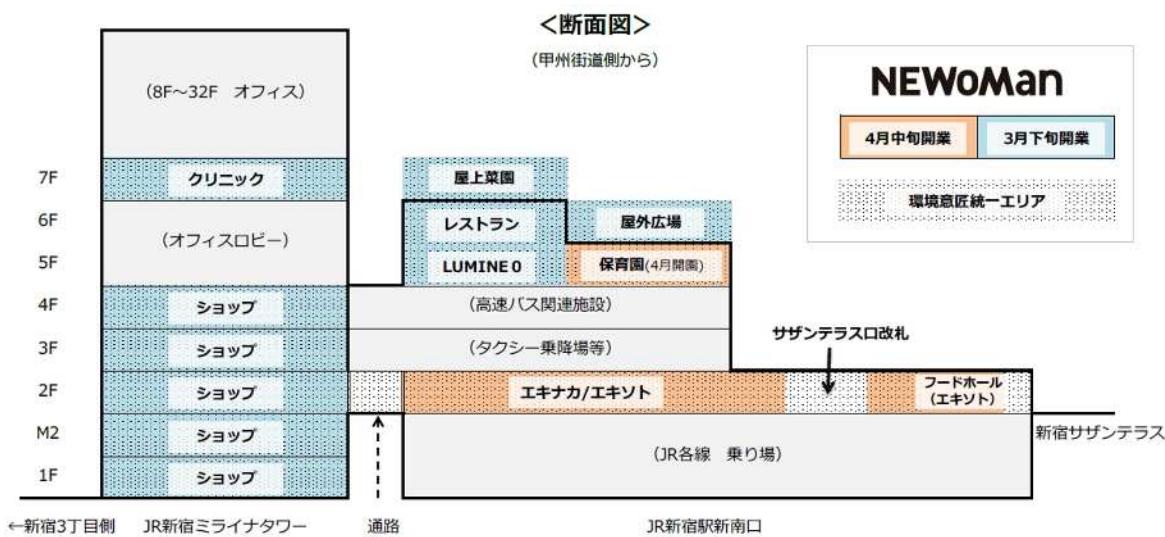
2016年3月開業のNEWoManを除く、2015年度全15施設の売上は3,255億円で前年比101.3%であった。なお、イルミネを展開するEC事業は48億6千万円で前年比120.6%の大幅伸長であった。

| 主要施設名 | 売上高(億円) | 前年比 | 月坪売上(千円) |
|----------|---------|--------|----------|
| 新宿 | 485 | 100.3% | 667 |
| ルミネエスト新宿 | 483 | 103.4% | 692 |
| 大宮 | 410 | 97.5% | 477 |
| 北千住 | 295 | 101.0% | 517 |
| 有楽町 | 208 | 108.0% | 494 |
| 池袋 | 266 | 103.9% | 456 |
| 立川 | 382 | 104.0% | 422 |
| 横浜 | 327 | 95.1% | 482 |
| 町田 | 92 | 102.0% | 304 |
| 荻窪 | 149 | 102.5% | 501 |

4.ルミネのオープンとリニューアル動向

ルミネは新宿駅新南口で、2016年3月に既存のルミネと全く異なる新しいコンセプトの「NEWoMan」を開業した。「NEWoMan」は、JR新宿ミライナタワー内6フロアと新宿駅新南口駅構内（エキナカ/エキソト）の1フロア、そして線路上空部の3フロア（屋上含む）で展開している。ルミネとしては初めてエキナカエリア全体を監修・運営するほか、文化創造空間としてイベントホール「LUMINE 0（ルミネゼロ）」や、婦人科を含むクリニックと保育園、屋外広場や屋上菜園など、ショッピング以外の施設も含め複合施設としてトータルプロデュースを行った。

また、さらなる挑戦として、駅周辺の施設と一体となったデザイン設計や、周辺環境の整備事業への取り組みなど、街づくりの視点で施設開発・運営に取り組んでいる。



同社プレスリリースより

《NEWoMan概要》

- | | |
|-------|-----------------------|
| ・所在地 | ：東京都新宿区新宿4丁目1番6号 |
| ・店舗面積 | ：約7,600m ² |
| ・店舗数 | ：約100 |
| ・売上目標 | ：初年度目標 約200億円 |
| ・開業日 | ：2016年3月 |

リニューアルに対しては、前述のようにテナントの入れ替えや改装には積極的で、毎年春と秋に全施設で一斉に実施をしている。2016年春は約120店舗が新規にオープンした。

今春のリニューアルで特徴は、ファッショングだけでなくライフスタイルに関連する雑貨やコスメのジャンルが多岐にわたり、加えて、新業態や共同開発の新店も目立った点である。

5.ルミネのインバウンド対応

ルミネは2016年5月に、訪日外国人旅行客向けの消費税免税手続き代行一括カウンターを東京・新宿のルミネエスト、ルミネ新宿、池袋、有楽町、横浜に開設した。

これは同年4月に手続委託型輸出物品販売売場制度が創設され、SCでも一括カウンター開設が可能になったことに対応したもので、複数のテナントを対象に対応可能なカウンターを設置したのは、SCではルミネが初めてのケースである。

従来はSCでは出店テナントごとに免税手続きをしなければならず、手続き業務での負担が大きいとのテナントも声も多かった。また、対象は1店で一般物品で1万円超、化粧品や食料品などの消耗品で5,000円超を購入しなければ免税対象とならず、同じ施設内の他店舗との合算ができなかった。カウンターはインバウンド需要が特に大きい5施設に合計7カ所設置された。カウンターは手続き委託の承認を得た82店を対象に運用を開始したが、順次対応店を拡大する方向である。

6.ルミネの開発戦略と課題

ルミネはJR東日本グループのショッピングセンター事業のリーダー的役割を担い、今後もグループと連携を図りながら開発を推進していくものと思われる。

JR東日本の首都圏での主要開発案件は以下の通りであり、「ルミネ」の開業として公表はされていないものの、開発や運営プラン、テナントミックス等でルミネのノウハウが活かされることが推測される。

《千葉駅駅舎・駅ビル建替え》

| | |
|------|-----------------------|
| 開業時期 | 2018年夏以降 |
| 延床面積 | 約73,800m ² |
| 商業面積 | 約57,400m ² |

《渋谷駅街区開発（共同開発）》

| | |
|------|--------------------------|
| 開業時期 | 2019 年度以降 |
| 延床面積 | 約 276,000 m ² |
| 商業面積 | 約 70,000 m ² |

《横浜駅西口開発》

| | |
|------|--------------------------|
| 開業時期 | 2020 年 |
| 延床面積 | 約 122,000 m ² |
| 商業面積 | 約 70,000 m ² |

一方、ルミネは海外への進出も計画が進行中である。具体的な時期や候補地等は公表されていないが、社内の組織には「シンガポール駐在員事務所」と「海外新規プロジェクト」が組成され、シンガポールには現地法人も設立している。

7.ルミネの今後の取り組み・目指すSC像

ルミネは、2017年度を最終年度とする新しい中期経営計画の中で「顧客満足から顧客感動（カスタマーディライト）の創造への進化」を中核テーマに掲げている。

このテーマの達成は、ルミネ単独では実現できるものではなく、テナントや事業パートナーとOPEN CREATIONの考えを共有し、運命共同体として推進してゆく取り組みでもある。具体的にはテナントとの業態開発やオリジナル商品の開発、日本のものづくりの発信、若手デザイナーの支援などが挙げられる。一方ではテナントスタッフの意識の向上のための各種施策やワークライフバランス実現への環境づくりなど、従来から定評のある従業員支援の施策も更なる充実を図っている。

加えて、オムニチャネル戦略にも積極的に取り組んでいる。ルミネは、2013年9月に通販サイト「アイルミネ」を刷新し、店頭在庫を表示する機能を実装、2014年4月には「アイルミネ」で購入した商品をルミネ店頭でサイズ交換などができるサービスを付加し、リアルな実店舗を持つ強みを活かし双方の連携を深めている。その他にも、アイルミネで欠品の場合、店頭在庫を引き当てる「店舗お取り寄せ」や、アイルミネでお気に入りの商品をリアル店舗で試着できる「店頭取り置きサービス」、配送料金の引き下げや「お急ぎ便」の導入、ルミネカード新規入会時にアイルミネのクーポン券配布、LINEとタイアップしたキャンペーンなど、各種の施策を実施している。取扱いアイテム数は2016年度は約7万点、2017年度は10万点を目標とし、売上高は2017年度に100億円の達成を目指している。

巨大流通企業とも言えるJR東日本グループにあって、ショッピングセンター事業の中心的な役割を果たすルミネは、集客力を背景にしたリアルの場「ルミネ」での業種業態改革による魅力の向上と、バーチャルの店舗である「アイルイネ」との相乗効果で、「顧客の期待の先をみたす」理念の実現を目指している。

[ルミネの展開施設一覧]

* 面積は2015年3月現在

| 施設名 | 開業 | 所在地 | 店舗面積(m ²) | 駅乗降客数(一日平均) |
|------------------|----------|----------|-----------------------|-------------|
| ルミネ大宮 | 1967年10月 | 埼玉県さいたま市 | 23,631 | 66万人 |
| ルミネ北千住 | 1985年3月 | 東京都足立区 | 15,698 | 111万人 |
| ルミネ池袋 | 2010年4月 | 東京都豊島区 | 16,051 | 255万人 |
| ルミネ有楽町 | 2011年10月 | 東京都千代田区 | 11,577 | 53万人 |
| ルミネ新宿(ルミネ1・ルミネ2) | 1976年3月 | 東京都新宿区 | 19,984 | 354万人 |
| ルミネエスト新宿 | 1964年5月 | 東京都新宿区 | 19,186 | 354万人 |
| ルミネ立川 | 1982年10月 | 東京都立川市 | 24,852 | 38万人 |
| ルミネ横浜 | 1980年11月 | 横浜市西区 | 18,645 | 192万人 |
| ルミネ町田 | 1999年9月 | 東京都町田市 | 8,319 | 51万人 |
| ルミネ荻窪 | 2003年4月 | 東京都杉並区 | 8,174 | 24万人 |
| 大船ルミネウイング | 1992年9月 | 神奈川県鎌倉市 | 10,421 | 22万人 |
| ルミネ藤沢 | 1987年2月 | 神奈川県藤沢市 | 2,072 | 39万人 |
| ルミネ川越 | 2004年2月 | 埼玉県川越市 | 2,789 | 20万人 |
| ルミネマン渋谷 | 2009年8月 | 東京都渋谷区 | 960 | 222万人 |
| ルミネ ザ・キッチン品川 | 1999年10月 | 東京都港区 | 686 | 91万人 |
| NEWoMan | 2016年3月 | 東京都新宿区 | 約7,600 | 354万人 |

第4編

SC 運営事業者(PM)の事業戦略と現状

◇SC 運営事業者 概況◇

主要プロパティマネジメント事業者の現状と課題

マーケットの将来展望は明るいが、多様なソリューションが不可欠に

1.商業施設のプロパティマネジメントについて

ルミネやアトレなどのJR系デベロッパー、及びイオンモールを除き、一般にショッピングセンター（以下SC）はデベロッパーが開発し、その後、運営事業者に運営を委託する。一般的にSCは開発と運営を分離しているケースが多い。SCの運営事業者をプロパティマネジメント、PM事業者と呼ぶ。主要なPM事業者の特徴は、不動産大手あるいは小売大手の子会社であり、親会社が開発した物件を運営受託するケースが多いことである。

2000年以降、国内にSCの開業が増え続け、またPMはSC運営の専門業者とはいえ、特段難易度の高い技術や設備、資本力を必要としないため、参入が相次いだ。元来PM事業は利益率の高いビジネスではなく、コストのうち、人件費がその多くを占める。受託物件が増えれば人手が必要になる。が、運営を受託するタイミングは不定期である。受託できるという確約もない。この点、親会社の開発した物件のみを請け負う三井不動産商業マネジメントは安定している。

＜主要PM事業者の親会社＞

| 親会社 | 子会社 |
|------------------|----------------|
| 東急不動産 | 東急不動産SCマネジメント |
| 三菱地所 | 三菱地所リテールマネジメント |
| 東京建物 | プライムプレイス |
| 住友商事 | 住商アーバン開発 |
| 三井不動産 | 三井不動産商業マネジメント |
| 野村不動産ホールディングス | ジオ・アカマツ |
| ジョーンズラングラサール、丹青社 | 丹青モールマネジメント |
| 三菱商事 | 三菱商事都市開発 |
| イトーヨーカ堂 | モール・エスシー開発 |

PM事業者には親会社が開発した物件のみを運営する事業者と、親会社あるいはグループ以外のデベロッパーが開発した物件も手掛ける2つのタイプがある。前者の代表は三井不動産商業開発で、基本的に三井不動産が開発した物件しか運営しない。それ以外のPM事業者は外部の物件も運営を受託している。少数派は前者で、後者が多数派である。この違いはグループ戦略をどのようにとらえているかによっている。すなわち、子会社であるPM事業者自らが事業を発展させ、グループ全体に寄与するような戦略をとるならば、後者の外部物件の運営を行う。自社のグル

自物件のみではなく、外部の物件も受託し、業容を拡大しなければ、グループ全体の規模拡大にならないからだ。実際、この自社+外部物件のタイプのPM事業者が多い。

PM事業の参入が2010年前頃まで続いたが、現在は淘汰が進み、一段落し、実績のあるPM事業者が残っている。

2.主要PM事業者の事業戦略比較

(1)事業戦略の特徴

商業施設の運営のみしか行なわないというPM事業者はいない。SCのオープン前とオープン後に発生する業務も行うことが多い。これは運営事業の収益性が低いことに起因し、オープン前とオープン後の業務を効率的に取り込んでいかないと、人件コストの軽減による収益率の向上が図れない。オープン前とは調査、企画、テナントMD計画、リーシング、内装監理など、オープン後はリニューアル企画、販促などである。オープン前の業務は親会社と一体的に開発・運営を行う場合に請け負うことが多い。

＜主要PMの事業戦略の特徴＞

| 企業名 | 事業戦略の特徴 |
|-----------------|--|
| ジオ・アカマツ | 商業施設づくりの最初の調査・企画から、運営までの一連の業務を請け負うことができる。中でもリーシング業務は専門部隊が組織され、プランニングのみではなく、アクションを起こすことが可能であり、事業上の強みの一つとなっている。 |
| 住商アーバン開発 | 住友商事の商業施設事業部と共同で開発、運営を行っている。投資こそしないが、開発、リーシング、運営までをすべて請け負う。グループ戦略として、親会社に商業運営に関するノウハウを蓄積せず、子会社である同社にスキルやノウハウが残るようにしている。 |
| 丹青モールマネジメント | 商業施設の事業計画・評価から、基本計画・実施計画、プロジェクト管理、テナントリーシング、建物管理、運営管理、販売促進までを行う。商業施設のみを対象とし、複合型の商業施設を請け負う。 |
| 東急不動産 SC マネジメント | 単に運営のみ行うのではなく、テナントMD計画、リーシング、内装監理など商業施設運営に付帯するプロパティマネジメント(以下PM)を総合的に行っている。 |
| プライムプレイス | 都市型商業施設から複合施設、ファッショビル、郊外型のショッピングセンターまで多様なタイプを手掛けている。外部の物件受託にも力を入れており、地方自治体から資産運用会社、第三セクター等に至るまで様々なクライアントを有する。 商業施設運営に関わる様々な業務を手掛けており、運営・リニューアルのコンサルティングやマーケティング調査、アカウントサービスなど業務の一部請負にも対応する。 |
| 三井不動産商業マネジメント | 三井不動産 100%子会社で、親会社の三井不動産が開発した物件の運営を受託している。 |

| | |
|----------------|--|
| 三菱地所リテールマネジメント | 三菱地所 100%出資の単独商業施設の PM 会社で、現在はアクアシティお台場をはじめ、北は北海道から、静岡までの商業施設の運営の他、店舗運営サポートなど施設運営の部分的業務も行っている。 |
| モール・エスシー開発 | 事業領域は開発からリーシング、運営・管理の 3 つの事業を行う。開発の段階からグループ企業でかつ親会社であるイトーヨーカ堂とともに入り込んでいる。 |

(2)運営における強み

開発から運営までの一連の業務を請け負うことができることをほとんどの事業者が強みとしている。ただし、不動産系 PM と小売業系 PM とは特性が異なる。不動産系 PM は「まちづくり」という観点から、面的かつ中・長期的な視点から SC をどう位置付けるかという観点でビジネスを考えている。一方小売業系 PM は面的というより、商業的に SC をいかに活性化するか。すなわちどうすればその SC の集客力を高められるかという観点でビジネスを考えている。

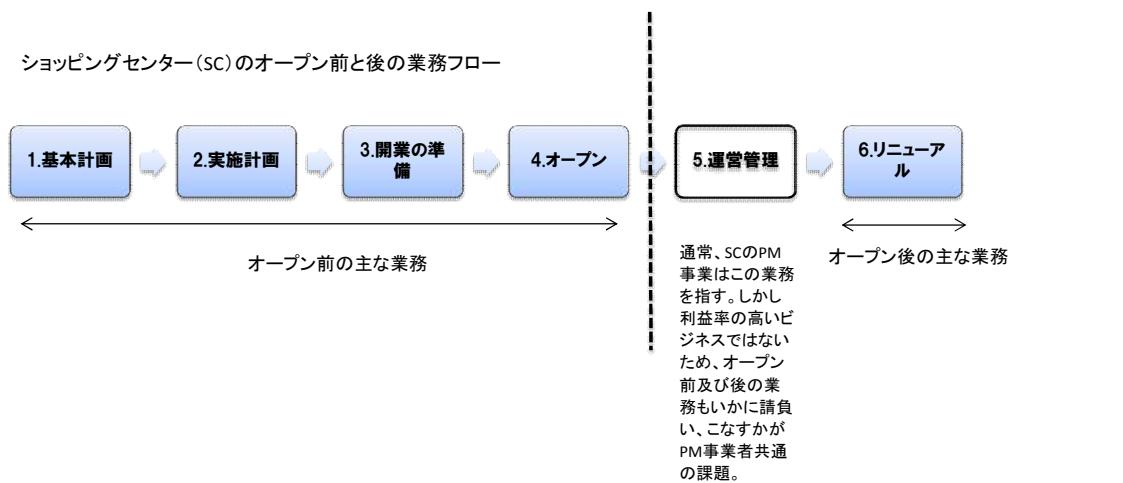
<主要 PM の運営における強み>

| 企業名 | 運営における強み |
|-----------------|--|
| ジオ・アカマツ | 商業施設の企画、調査分析からオープン後の運営、リニューアル支援までを行う。特にリーシングは専門部隊を組織化し、プランニングだけでなく、アクションを遂行できる点が強みである。市街地再開発事業に関する業務も行い、まちづくりに参画できる対応力を持っている。 |
| 住商アーバン開発 | 強みは、開発から運営まで一貫してすべて行う点とファンド系から地元企業所有型まで様々な運用に合わせた開発・運営ができる点である。 |
| 丹青モールマネジメント | 開発から販促まで一連の業務を行っている。例えば再生を目的とした物件の場合、具体的な成長シナリオを作成し、実行できるスタッフを組織している。テナントリーシングは商業 PM 事業者の競争力を高める最重要業務の一つだが、プランニング、実行する部隊を配置している。 |
| 東急不動産 SC マネジメント | 東急不動産 HDG というブランドと信頼度がまずは強みである。東急不動産という親会社と一体になって開発を行うことは、リーシング、内装監理、開業準備などのオープン前の業務を請け負うだけでなく、実績とすることができる。 |
| プライムプレイス | 業務に関わる社員全員が「経営視点に立った商業施設運営」を行う姿勢を持つことを重要視している。常に「中長期的な視点」を持ち、「クライアントの目線」で物件の成長・バリューアップに最適なサービス提供を行うことを通じ、クライアントの信頼を勝ちとるサービスを実践している。現在の受託管理物件における空室率は 1% 台となっている。また同社設立以来、運営管理物件契約の途中解約(オーナーチェンジ除く)に至ったことがない。 |
| 三井不動産商業マネジメント | 展開規模の大きさによるメリットが強みである。都市部から郊外立地の複数物件を運営受託しており、販売やテナント情報、販促で好調な要素を |

| | |
|----------------|---|
| | 横展開できる。 |
| 三菱地所リテールマネジメント | 大手小売流通系のように核テナントに縛られることなく、地域ニーズに応じて施設計画、テナント MD 戦略、販売促進計画を実施できる。親会社が不動産会社なので周辺開発の状況、将来的な再開発などの情報を取得しやすく、街づくりという観点から中、長期的な視野を持ち施設運営が可能である。 |
| モール・エスシー開発 | イトーヨーカ堂が親会社であるため、大手不動産デベロッパーとは異なる強みがある。大手小売流通系、それも GMS という最寄品を扱う大型店であり、地震などの災害時、地域住民への商品供給がスムーズに行える点は強みである。 |

3.PM 事業における課題

PM 事業においての共通の課題は人件コストをいかに軽減するかである。PM 事業は従業員を常駐させる常駐型と巡回するだけの巡回型がある。常駐型は文字通り、施設にスタッフを常駐させて運営を行う形態である。常駐型ビジネスが拡大すると同時に人材が必要になるが、ただし、その人材は PM 事業について経験や知識がなければ現場に派遣できない。したがって運営受託の決定にかかわらず、一定の人員を確保し、教育し、受託決定とともに派遣するという形になる。PM 事業自体は研修や教育といつても特段難しい技術が必要としないため、いかに少ないスタッフで効率よく運営していくかがポイントになる。このような人件コストの軽減に加え、オープン前と後の業務をいかに拡大していくかも収益獲得の大きな課題である。



矢野経済研究所作成

上図のように SC オープンの前と後に PM 事業者が取り込むべき業務がある。オープン前の業務は例えば、開発の親会社にとともに、リーシング、内装監理、開業準備などのオープン前の業務を請け負う。オープン後はリニューアルの企画、プラン作成、実行などを行う業務である。オープン前とオープン後に発生する業務を、運営している SC 以外の SC で獲得し、拡大することが、PM 事業各社共通の課題である。

<主要 PM の PM 事業の課題>

| 企業名 | PM 事業の課題 |
|-----------------|---|
| ジオ・アカマツ | PM 事業自体、収益性の高いビジネスではないため、人件費のロスをいかに軽減するかがポイントになる。したがって、運営事業以外の、商業施設開業前の企画・プランニングの段階、あるいは開業後のリニューアル支援などソフトの部分での事業をいかに拡充していくかが課題である。 |
| 住商アーバン開発 | 投資こそしないが、同社はPMとして物件の成長シナリオをプランニング、遂行している。これらのシナリオやプランには若い人材の発想が不可欠であり、人材の確保、育成が課題である。 |
| 丹青モールマネジメント | 相談を持ちかけられる物件の難易度が上がり、より高い専門性を求められるようになってきた。物件に対するソリューション能力、対応力を高めることが求められるようになった。商業施設＝物販、飲食の集積ではなく、顧客ニーズを踏まえたサービス機能を強化するなど、これまでとは異なるソリューションを求められるようになり、その対応力の向上が課題である。 |
| 東急不動産 SC マネジメント | 収益性のアップを図るべく、付加価値の高い提案をしていく。オープン前のリーシング、内装監理などを一体的に受託することで実績を上げるだけでなく、プラスアルファの収益を得ることができる。開業後はリニューアルプランの作成、実行により、運営以外で SC が集客力向上を図る施策に携わる。収益性が高くなると同時に、受託実績となり、次なる営業機会のセールスポイントになる。 |
| プライムプレイス | PM 事業の主たる課題の一つは、アセットマネジメント等クライアント側からの低価格競争に晒されている点である。加えて PM 契約の契約期間が極めて短期間、不安定である点も主たる課題である。短期間かつ不安定な契約期間では、継続的安定的なリソース・人材の投下が制約され、結果的に高い成果・パフォーマンス創出が制約されてしまう構造的な課題となっている。 |
| 三井不動産商業マネジメント | E コマースの成長が著しく、脅威に感じている。SC を開業すれば売り上げが確保できる時代は終わった。親会社と進めている効率化プロジェクトも重要だが、PM 事業者としてより専門性を高めていくことが求められていると認識している。 |
| 三菱地所リテールマネジメント | より専門性の高い PM 事業者を目指す。これまで親会社の三菱地所の開発物件の運営が多かったが、今後は外部物件の受託も検討する方針である。 |
| モール・エスシー開発 | 会社の方針は外部物件を今後積極的に受ける方針である。ただし、立ち上げて 11 年の会社であり、外部物件を受ける体制を整えている段階である。 |

4.PM 市場の将来性

(一社) 日本ショッピングセンター協会発表による 2015 年国内ショッピングセンター総売上高は 31 兆 779 億円である。同協会が定期的に行っている「SC 貸料・共益費 2015」によれば、SC における売上高貸料比率は約 10% であり、2015 年の SC の総貸料費はざっと 3 兆円の計算になる。このうち、SC 運営受託の PM フィーをかりに 8% とすると 2,400 億円で、これが PM フィーの市場規模と考えることができる。しかしこの推計法は、今後 2015 年以降、SC の新規開業が減り、総 SC 数が減っていくと、PM フィー市場も減ることになり実態を反映しない。すなわち、新規 SC 数が減り、総 SC 数が横ばいから減少に転じれば、再生・バリューアップの物件が増える。総 SC 数の伸び、新規開業 SC 数の減少トレンドと反比例して PM フィー市場は伸びていくはずである。

PM 主要各社とも今後の PM 市場の展望は明るいと見て、再生・バリューアップの対象となる SC 数が増えるとすれば、そのような SC に、どのようなソリューションを提供できるのかが争点になる。つまり、商業で立ち行かなくなった SC を再度商業で立て直そうとするのは限界があり、どのような業態に転換すれば再生できるのかを判断でき、それを実行できる PM 事業者が有利であるといえる。例えばこれまでの商業から宿泊施設、アミューズメント、エンタテイメント、サービス、メディカルなど、どの業種に転換するべきだと、オーナーに提案できる PM 事業者が生き残りに有利になる。そこでキーワードになるのが、「まちづくりの視点（タウンマネジメント）」であり、とすれば、大手不動産系の PM 事業者が将来的には競争優位になる。

＜主要 PM の PM 市場の将来性＞

| 企業名 | PM 市場の将来性 |
|-------------|--|
| ジオ・アカマツ | 今後日本は人口が減少し、商業施設は淘汰が進む。ヴァーチャルのインターネット通販も、リアルの店舗運営にとっては脅威である。しかし、商環境や買い物の仕方が変わっても残る部分はある。例えば仕事帰りの飲食ニーズは変わらないと考えられ、野村不動産グループとの共同事業である飲食店を集積した「ジェムズ」シリーズは今後拡大していく。今後は物件のコンバージョンやまちづくりの観点でオーナーやクライアントに意見具申できる PM が生き残るだろう。その意味で同社のような大手不動産のグループに属し、複数のソリューションを持っていれば強みになる。 |
| 住商アーバン開発 | バリューアップや単館 SC のリニューアル企画・推進など、相談を持ちかけられる数は増える。今後も百貨店、GMS 等のコンバージョン（用途変更）や再開発物件が増えていくとみている。 |
| 丹青モールマネジメント | 消費者の購買行動の変化に伴い、メーカーから見た「チャネルとしての価値」が低下する可能性がある。メーカーや小売が意図的にリアル店舗への投資を、EC インフラにシフトするケースが増えてくる。オムニチャネル化が進み、消費者はモノを購入するために行く対象として商業施設を捉えなくなる。これまでとは違う価値を訴求する場（例えば、集会の場として、コミュニティ、エンタテイメントの場として）として、施設の価値向上が |

| | |
|-----------------|---|
| | 求められるようになるだろう。 |
| 東急不動産 SC マネジメント | 今後の PM 市場は高付加価値型になっていく。現在もそのトレンドにある。以前はローコストをセールスポイントにする PM、それに期待する AM (アセットマネージャー) やオーナーが多かったが、SC の価値向上に寄与しないこれらのローコスト展開は現在では淘汰されてきている。もう一つはモノ消費からコト消費の消費トレンドに、これまでの商業以外で集客できる施設づくりが求められる。 |
| プライムプレイス | PM 市場全体が低報酬かつ契約期間が短期・不安定な構造的課題に直面する中、脆弱な経営基盤しか有しない PM 事業者の淘汰、集約は今後も進み、優勝劣敗も一層鮮明化すると見られる。 |
| 三井不動産商業マネジメント | 特に都市部において、単館 SC のオーナーの後継者難や従業員の高齢化など、人口減少社会、少子高齢化社会に伴い、受託物件は増えしていくと予想できる。外部物件においては、これらをいかに組織化し、効率的に運営できるかが今後の事業のポイントになる。 |
| 三菱地所リテールマネジメント | 今後 PM 事業は拡大していくとみている。地方のみならず、都市部でも個人オーナー物件、単館 SC の後継者難などが多くなると考えられる。物件が増えた場合、同じエリアで複数物件を運営することは効率的である一方、競合関係にある施設の運営におけるファイアーウォールなどの対応を検討しておく必要性を感じている。 |
| モール・エスシー開発 | SC 市場は淘汰が進み、受託物件は増えていくと考える。単館 SC ではオーナーの後継者、従業員の高齢化が深刻化している。これらもマーケットとして捉えれば、中・長期的に安定した需要はあると考える。 |

PM事例①：株式会社ジオ・アカマツ

〔株式会社ジオ・アカマツの企業概要〕

本社所在地：〒160-0023 東京都新宿区西新宿 8-5-1 野村不動産西新宿共同ビル

設立：1968年7月

資本金：243,000千円

代表者：横山 英大

決算期：3月

従業員数：140名（2016年4月現在）

出資構成：野村不動産ホールディングス100%

営業収益：約22億円（2016年3月期）

事業内容：商圈調査、需要予測、マーケット・リサーチ、事業計画、管理運営計画、マーチャンダイジング、商業施設のデュー・デリジェンス（収益性評価）業務、商業施設のプロパティマネジメント業務 他

運営 SC 数：11SC ※常駐型のみ 受託面積：1,619,697 m²（2015年10月現在、常駐・巡回型すべて）

1.事業の特徴

株式会社ジオ・アカマツの前身は、1968年7月に専門店設計及びショッピングセンター計画の事業推進、監理を主な事業として設立した赤松店舗研究所である。1995年に現社名のジオ・アカマツに社名変更、2002年にショッピングセンターの運営を請け負うPM事業を開始し、2007年に野村不動産ホールディングスの傘下に入った。

商業施設づくりの最初の調査・企画から、運営までの一連の業務を請け負うことができる点が特徴である。中でもリーシング業務は専門部隊が組織され、プランニングのみではなく、アクションを起こすことが可能であり、事業上の強みの一つとなっている。

2.SC運営戦略

（1）運営SCの特徴

①立地面

運営を請け負うショッピングセンターの立地は郊外、都市部を問わない。常駐型の施設は郊外が多く、従業員が常駐しない巡回型の施設は都市型が多い。物件数は常駐型物件が11、巡回型は30件に上る。

②開発企業面（資本関係の有無別など）

同社と野村不動産との共同事業に「ジェムズ（GEMS）」という飲食店ビルがある。グループ会社である野村不動産が開発し、ジオ・アカマツが運営を行う物件である。現在、渋谷、市ヶ谷、大門、神田に展開中で、今後もこのシリーズを拡大していく。

③SC情報入手先と受託獲得方法

情報の多くは不動産ファンドを中心に入手しているが、グループ内にも野村不動産投資顧問株式会社があり、私募、公募の2つのREITを展開していることからグループ案件の受託も増加中である。

(2)運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

商業施設の企画、調査分析からオープン後の運営、リニューアル支援までを行う。特にリーシングは専門部隊を組織化し、プランニングだけでなく、アクションを遂行できる点が強みである。商業施設に関する調査、企画から運営、リニューアル支援が主力の事業だが、市街地再開発事業に関する業務もを行い、まちづくりに参画できる対応力を持っている。

同社が知名度の高い野村不動産のグループであることの強みの一つである。野村不動産グループにはデベロッパーとして野村不動産、アセットマネジメントとして野村不動産投資顧問、ビル管理・マンション管理の野村不動産パートナーズ、売買仲介の野村不動産アーバンネットなどがあり、不動産に関するサービスをワンストップで対応できるグループ総合力がある。

(3)代表的な運営SCの状況

同社の常駐型物件の主力は「モリシア津田沼」「ボーノ相模大野」「ニューポートひたちなかファッショングルーズ」の3案件で、100店規模のSCである。

「モリシア津田沼」は2014年6月にリニューアルを行い、津田沼駅南口側で進んでいる再開発「奏の杜」の居住者を考慮したMD再編を36区画を対象に行った。

「ニューポートひたちなかファッショングルーズ」は約3年ごとに定期リニューアルを行っている。2014年10月のリニューアルでは、集客を促す百貨店小型店、ユニセックス店舗の導入の他、MDの整理・区画・導線の見直し、回遊性の向上を図った。

3.インバウンドの取り組み

インバウンド対応は訪日外国人が訪れるロケーションである「小倉駅前アイム」と「ユニバーサル・シティウォーク大阪」の2物件で対応している。

「小倉駅前アイム」では中国、韓国からの旅行者に対し、銀聯カード、新韓カード対応の電子マネーを導入している。

大阪のユニバーサル・シティウォークでは、各テナントによる免税対応(6店舗)の他、施設全体の取り組みとして、中国・韓国からの旅行者に対応する電子マネーの導入(銀聯カード、新韓カード)、フロアガイドやディレクトリは日英表記の2カ国言語を記載している。

4.PM事業の課題

PM事業のうち、常駐物件を新規受託すれば、新たに人員が必要になる。物件の受託と人材確保のタイミングが合えばよいが、必ずしもそうはいかない。PM事業自体、収益性の高いビジネスではないため、人件費のロスをいかに軽減するかがポイントになる。したがって、運営事業以

外の、商業施設開業前の企画・プランニングの段階、あるいは開業後のリニューアル支援などソフトの部分での事業をいかに拡充していくかが課題である。

5.今後のPM市場の将来性、今後の方針

今後日本は人口が減少し、商業施設は淘汰が進む。ヴァーチャルのインターネット通販も、リアルの店舗運営にとっては脅威である。しかし、商環境や買い物の仕方が変わっても残る部分はある。例えば仕事帰りの飲食ニーズは変わらないと考えられ、野村不動産グループとの共同事業である飲食店を集積した「ジェムズ」シリーズは今後拡大していく。

今後は物件のコンバージョンやまちづくりの観点でオーナーやクライアントに意見具申できるPMが生き残るだろう。その意味で同社のような大手不動産のグループに属し、複数のソリューションを持っていれば強みになる。

PM事例②：住商アーバン開発株式会社

〔住商アーバン開発株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒104-0053

東京都中央区晴海 1-8-8 晴海アイランドトリトンスクエア
オフィスタワーW 5 階

設立：1997 年 12 月

資本金：1 億円

代表者：高野稔彦

決算期：3 月

従業員数：約140名（パート、アルバイト除く）

出資構成：住友商事100%

営業収益：30億円（2015年3月期）

事業内容：商業施設の企画開発・運営管理

運営 SC 数：20SC 受託面積：— m²

1.事業の特徴

住商アーバン開発は住友商事 100%子会社の商業専業の運営受託事業者である。同社は住友商事の商業施設事業部と共同で開発、運営を行っている。投資こそしないが、開発、リーシング、運営までをすべて請け負う。グループ戦略として、親会社に商業運営に関するノウハウを蓄積せず、子会社である同社にスキルやノウハウが残るようにしている。

2.SC 運営戦略

(1) 運営 SC の特徴

①立地、開発面

運営施設の中心は都市部の駅前である。

現状、親会社の住友商事関連の物件数が 4 割、外部物件が 6 割で、外部物件を拡大していく方針である。外部物件のうち、5 物件が従業員を常駐して運営管理している。

②SC 情報入手先と受託獲得方法

物件情報の入手は親会社の住友商事からと、それ以外に分けられる。住友商事以外のルートはファンド、アセットマネージャー、銀行、ゼネコンなどである。

(2) 運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

強みは、開発から運営まで一貫してすべて行う点とファンド系から地元企業所有型まで様々な運用に合わせた開発・運営ができる点である。

また運営においては、業務の効率化が強みに挙げられる。営業（リーシングのセントラルコントロール）、ハード（ビルメンテナンス、業者選定の専門部署設置）、業務面（売り上げ管理の集中化と入出金業務の分離）の3点において、システム化、マニュアル化、共通化を行い、従業員を大きく増やさず、運営物件数を増やしている。

親会社と共同で開発した「テラスモール湘南」を、運営において成長させたことも大きな成功事例の一つである。

(3) 代表的な運営 SC の売り上げ概況

同社が展開する施設のうち、売り上げのトップはテラスモール湘南である。川崎ルフロン（370億円）、ミウイ橋本、御影クラッセ、セルバ（100億円）が売り上げ上位施設である。

テラスモール湘南は住友商事とともに親子で手掛け成功した施設で、2015年度は約540億円を売り上げた（対前年比102.7%）。来館者数約2,330万人（同100.8%）と3年連続で前年を上回った。

テラスモール湘南の業種別の売り上げ状況は核テナントが売上高対前年比104.5%、ファッショング/ファッショング雑貨同100.6%、ライフスタイル（インテリア雑貨など）同104.1%、食物販同104.1%、レストラン/カフェ同100.5%、サービス同103.4%とすべての業種で伸びた。

《テラスモール湘南の施設概要》

| | |
|------|------------------------|
| 所在地 | 神奈川県藤沢市辻堂神台1-3-1 |
| 延床面積 | 約170,000m ² |
| 店舗面積 | 約63,000m ² |
| 店舗数 | 専門店280店舗、109シネマズ |
| 売上高 | 540億円（2015年度） |
| 開業日 | 2011年11月 |

3. インバウンドの取り組み

湘南エリアでは訪日外国人が増えている。テラスモール湘南ではフロアマップやウェブサイトの多言語対応を行っている。

4.PM 事業の課題

投資こそしないが、同社はPMとして物件の成長シナリオをプランニング、遂行している。これらのシナリオやプランには若い人材の発想が不可欠であり、人材の確保、育成が課題である。

親会社の住友商事は2015年11月、中国の商業プロパティマネジメント会社である上海利林置业有限公司と合弁で、利林友商（上海）商業管理有限公司を設立し、中国における商業施設開発コンサルティング、プロパティマネジメント事業に参入した。住商アーバン開発は利林友商の業務を一部受託し、中国内の商業施設のバリューアップに努める。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

バリューアップや単館 SC のリニューアル企画・推進など、相談を持ちかけられる数は増える。今後も百貨店、GMS 等のコンバージョン（用途変更）や再開発物件が増えていくとみている。

PM事例③：株式会社丹青モールマネジメント

〔株式会社丹青モールマネジメントの企業概要〕

本社所在地：〒110-0005 東京都台東区上野 5-3-4

設立：2002 年 8 月

資本金：50 百万円

代表者：大津 武

決算期：1月

従業員数：80名

出資構成：ジョーンズラングラサール

丹青社

営業収益：約15億円（2016年1月期）※連結

事業内容：商業空間の運営、管理、プロパティマネジメント

運営 SC 数：25SC 受託面積：768,764 m²

1.事業の特徴

丹青モールマネジメントは 2002 年 8 月、上場内装会社である丹青社の 100%子会社として設立し、2015 年 2 月にジョーンズラングラサール 70%、丹青社 30% の出資比率となった。

商業施設の事業計画・評価から、基本計画・実施計画、プロジェクト管理、テナントリーシング、建物管理、運営管理、販売促進までを行う。

商業施設のみを対象とし、複合型の商業施設を請け負う。

受託物件は大きく PM と PM サポート、PM コンサルの 3 つに分かれる。

PM は常駐型の運営、PM サポートは業務の一部を請け負うサービス、PM コンサルは非常駐型で運営を受託しているサービスである。

受託している物件は一部地域に集中しているのではなく、全国にある。

2.SC 運営戦略

(1) 運営 SC の特徴

①立地面

東京 23 区や大阪の中心部などの都心よりも郊外複合型の受託が多い。単独専門店の施設ではなく、複数の専門店からなる複合型施設である。

(2) 運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

開発から販促まで一連の業務を行っている。例えば再生を目的とした物件の場合、具体的な成長シナリオを作成—市場環境分析、内部環境分析など—し、実行できるスタッフを組織している。

テナントリーシングは商業 PM 事業者の競争力を高める最重要業務の一つだが、プランニング、実行する部隊を配置している。

(3) 代表的な運営 SC の売り上げ概況

同社が手掛けた SC で、代表的なものは以下である。

- ① ギャザリアレストラン（東京都江東区木場）
- ② させぼ五番街（長崎県佐世保市）
- ③ THE MALL 仙台長町（宮城県仙台市）

このうち、事業会社と一体となり、開発計画から開業後の運営管理までを全面的に支援した「させぼ五番街」は 2013 年 11 月 29 日に、JR 佐世保駅から徒歩 1 分の場所にオープンした SC である。デベロッパーは佐世保市に本社を置き 30 店舗の SM を運営するエレナグループの(有)中村商事で、初の取り組みである。

させぼ五番街のターゲットは地元住民だけでなく、佐世保市近郊に住むファミリーの他、観光客の取り込みも強化している。

核テナントは食品スーパーの「エレナ」の他、「ジーユー」「AOKI」など人気テナントをはじめ、地元の「パパママキッズフィールド」など計 83 店舗を集積している。

初年度売上高目標の約 94 億円をクリアし、来館者数は 840 万人に上り、目標の約 500 万人を大きく超えた。

<させぼ五番街の概要>

| | |
|-------------|----------------------------|
| 施設名 | させぼ五番街 |
| 所在地 | 長崎県佐世保市新港町 2-1 他 |
| 事業主体 | (有)中村商事（エレナグループ） |
| プロパティマネジメント | (株)丹青モールマネジメント |
| 敷地面積 | 2 万 3,368 m ² |
| 延床面積 | 約 4 万 4,500 m ² |
| 店舗床面積 | 約 2 万 2,000 m ² |
| 店舗数 | 83 店舗 |
| 核テナント | エレナ（スーパー・マーケット） |
| 開業日 | 2013 年 11 月 29 日 |

3.インバウンドの取り組み

佐世保湾には中国などの国際客船が停泊し、佐世保を中心に長崎県は訪日外国人が多い。「させぼ五番街」ではインバウンド向けに多言語対応（指さしシート、サイン、ディレクトリ）を行っている。近隣の大学生に協力してもらい通訳業務も委託している。

インバウンド対応は外国人観光客の多いエリアに限定される。同社が手掛ける施設は訪日外国人が多く訪れる都内や大阪府中心部にはないため、「させぼ五番街」のみで対応している。

4.PM 事業の課題

相談を持ちかけられる物件の難易度が上がり、より高い専門性を求められるようになってきた。物件に対するソリューション能力、対応力を高めることが求められるようになった。商業施設＝物販、飲食の集積ではなく、顧客ニーズを踏まえたサービス機能を強化するなど、これまでとは異なるソリューションを求められるようになり、その対応力の向上が課題である。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

消費者の購買行動の変化に伴い、メーカーから見た「チャネルとしての価値」が低下する可能性がある。メーカーや小売が意図的にリアル店舗への投資を、EC インフラにシフトするケースが増えてくる。オムニチャネル化が進み、消費者はモノを購入するために行く対象として商業施設を捉えなくなる。これまでとは違う価値を訴求する場（例えば、集会の場として、コミュニティ、エンタテイメントの場として）として、施設の価値向上が求められるようになるだろう。

PM事例④：東急不動産SCマネジメント株式会社

〔東急不動産 SC マネジメント株式会社の企業概要〕

本社所在地：東京都港区南青山 2-6-21

設立：2009 年 1 月

資本金：1 億円

代表者：佐藤 一志

決算期：3 月

従業員数：218名

出資構成：東急不動産株式会社 60% 株式会社東急コミュニケーションズ 40%

営業収益：26 億円

事業内容：商業施設、複合施設の運営管理

　　商業施設、複合施設の企画・コンサルティング

　　店舗の企画設計

運営 SC 数：59 施設 受託面積：約 750,000 m²（約 23.3 万坪）

1. 事業の特徴

東急不動産 SC マネジメント（以下東急不動産 SCM）は出資比率を東急不動産 60%、東急コミュニケーションズ 40% とする東急不動産ホールディングスグループ（以下東急不動産 HDG）の商業施設専門の運営会社である。単に運営のみを行うのではなく、テナント MD 計画、リーシング、内装監理など商業施設運営に付帯するプロパティマネジメント（以下 PM）を総合的に行っていける点が特徴である。

2. SC 運営戦略

（1）運営 SC の特徴

一般に商業施設の PM の参入障壁は低いため、運営事業のみでの差別化は難しいといわれる中にあって、同社の差別化戦略は当該事業に対する考え方方がその前提となる。つまり PM 事業の DNA を東急不動産に有し、「まちづくり」という観点から事業を展開している点である。まちづくりの一環として、都市における商業施設事業を確立していくことが当該事業に対する同社の取り組み姿勢である。したがって、短期的にコスト削減のみを目的とする施設運営とは一線を画す。

同社が運営している施設の 7 割は親会社の東急不動産に関係がある施設、3 割が関係のない施設である。デベロッパー系商業施設運営会社の場合、基本的に親会社であるデベロッパーが開発した物件の運営を担うケースが多い中、東急不動産 SCM は外部のコンペに参加し、自力で外部施設の開拓、運営受託も行う。このような外部の物件へのかかわりは業界のスタンダード、市場のニーズを吸収でき、商業運営における実績やノウハウの蓄積に資する。外部で培われたこのような実績、ノウハウは内部の東急不動産 HDG の施設運営にも役立っている。外部物件では市場

の競争原理が働き、受注や施設運営に有利な条件や前提は基本的でない。透明性、客観性が担保されている中での実績づくりは、同社における事業スタンダードの形成につながっている。

①立地面

ドミナント戦略が基本である。首都圏、大阪、名古屋などの都心部にドミナントを展開する。物件が拡散すると、運営効率が悪くなる。運営物件を集中させることで、効率化を図る。

②開発企業面(資本関係の有無別など)

東急不動産 HDG 以外の外部物件は立地を重視し、立地に応じたプランニング、テナントリーシングなどを行う。

③SC 情報入手先と受託獲得方法

東急不動産 HDG で 43 件、外部物件 16 件の計 59 件運営している。外部物件の情報は銀行や、受託実績のあるオーナーからの紹介、コンサルティング会社と一緒にジョイントベンチャーを組む場合はコンサルティング会社経由と物件情報の入手先は幅広い。

物件は入札方式のプレゼンテーションにより、オーナーが受託可否を決定する。

(2)運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

東急不動産 HDG というブランドと信頼度がまずは強みである。東急不動産という親会社と一体になって開発を行うことは、リーシング、内装監理、開業準備などのオープン前の業務を請け負うだけでなく、実績とすることができる。この実績は外部物件において開業前の業務を請け負うための重要なノウハウとなり、セールスポイントにもなる。

2016 年 6 月に同社がリリースした、名古屋駅南の大規模再開発「ささしまライブ 24」内の「グローバルゲート」商業ゾーン(2017 年秋開業予定) のリーシングマネジメント業務及び開業準備業務の受託は、これまでのオープン前業務の実績がなければ受託することは困難だったといえる。

(3)代表的な運営 SC の売り上げ概況

①あべのキューズモール

2011 年 4 月、あべのマーケットパーク・キューズモールとしてオープン、2013 年 10 月にブランド統一により、あべのキューズモールに名称変更した。

1 日の乗降客数が 70 万人に上るターミナル駅に隣接し、店舗数は現在約 240 店舗、2014 年度の売上高は約 451 億円、来場客数は年間 2,810 万人を有する大型施設である。

2016 年春から順次オープンの、開業後初となる大型リニューアルでは、店舗の 4 割にあたる約 100 店舗をリニューアルしている。核テナントのひとつである SHIBUYA109ABENO もリニューアルを行った。子供の遊び場「キューズランド」を導入し、ファミリー層への訴求、滞在時間が長くなるような環境整備を行った。

| 名称 あべのキューズモール | |
|------------------|---|
| 所在地 | 大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋 1-6-1 |
| 店舗数 | 約 240 店舗 |
| アクセス | JR 大阪環状線・阪和線・関西本線「天王寺」、近鉄南大阪線「大阪阿部野橋」、大阪市営地下鉄御堂筋線・谷町線「天王寺」・谷町線「阿倍野」、阪堺電車上町線「天王寺駅前」（路面電車）各駅前 |
| 売上高 | 455 億円（2015 年度） |
| 来場客数 | 年間 2,771 万人 |

②東急プラザ銀座

東急プラザ銀座は日本初上陸や新業態を含む全 125 店舗から構成され、東急百貨店の新セレクトストア「ヒンカリンカ」、東急ハンズの新業態「ハンズ エキスポ」などが出店している。8～9 階には空港型免税店「ロッテ免税店」が入り、外国人観光客の利用も狙う。

| 名称 東急プラザ銀座 | |
|---------------|-----------------|
| 所在地 | 東京都中央区銀座 5-2-1 |
| 店舗数 | 125 店舗 |
| 開業日 | 2016 年 3 月 31 日 |
| 売上高目標 | 330 億円（初年度） |
| 来場客数 | 1,000 万人（計画） |

◆東急プラザのフロア構成

B2 / B1 階 GINCHIKA MARCHE（ギンチカ マルシェ）は、雑貨とテイクアウト・イートインで利用できるフードショップがバラエティ豊かに揃うフロア。京都発のアイスクリーム店「ハンデルスベーゲン（東京初出店）」、アップルパイ専門店「グラニースミス アップルパイ&コーヒー（銀座初出店）」、日本初となる「キャビアハウス&フルニエ」、新業態の和レストラン「サロン ギンザ サボウ」「立ち食い寿司 根室花まる」などがある。

1 階 / 2 階 フラッグシップストア（エンポリオ アルマーニやエドワードグリーンなど、ラグジュアリーブランドの路面旗艦店のフロア）では、「バリー」が世界最大規模、「キートン」が国内最大規模で展開するほか、「グローブ・トロッター」「ハンター」は日本初出店となる。

3～5 階 ファッション、服飾・ライフスタイル雑貨、カフェ（ナイジェル・ケーボン初のウィメンズ直営店をはじめ、約 40 店舗が出店）では、日本初出店や新業態の店舗が多く揃う。東急百貨店の新セレクトストア「ヒンカリンカ」内でも、銀座エリア初となる「タイムレストウキヨウ」や、関東初の「カカオ マーケット バイ マリベル」がある。

6～7 階 FIND JAPAN MARKET は、施設のコンセプト「Creative Japan ～世界は、ここから、

おもしろくなる。～」をより体感できるゾーンとして、国内外のお客様に向け、東急プラザ銀座ならではの新しい情報と文化の発信を目指し、東急ハンズの新業態「ハンズ エキスポ」などが出店。6階と屋上に、自由にくつろいで頂けるパブリックスペースを設置し、スペース内から江戸切子モチーフのガラス越しに銀座の街の景色を楽しむことができる。東急プラザ銀座のコンセプト「Creative Japan～世界は、ここから、おもしろくなる。～」を体感できる文化・情報発信イベントを定期開催し、日本の中心的商業地から情報発信をしていく。

8～9階 免税店（都内最大規模の市中空港型免税店「ロッテ免税店銀座」）のほか、10～11階 GINMACHI DINING では、モダンギリシャレストラン「アポロ」、ハワイアングリル「ガイ アンド ジョーンズ ハワイアン スタイル カフェ」、タイビアホール「センディー テラス」が日本初登場となる。

□HINKA RINKA（ヒンカリンカ）

同施設3～5階にある「HINKA RINKA」は、3フロアそれぞれにテーマを設けている。HINKA RINKA 発信の新業態や自主編集売場、日本初や銀座初などを含むコーナーショップを展開する。「品格」と「凛」とした心を持ち、ファッショントを楽しみながら自分をアップデートしている大人の女性「セルフィスタ」をイメージターゲットとしている。コンセプトは「キモチストア」と称し、従来のアイテム編集ではなく、バイヤーの目利きにより国内外からセレクトした旬で高感度なアイテムをクロスMDで展開している。環境コンセプトは「オムニバスシアター」で、フロアを回遊することでショートストーリーのように多様な空間が連続する、魅力的で変化に富んだ独自の環境を作っている。

□HANDS EXPO（ハンズ エキスポ）

「HANDS EXPO」は、銀座・数寄屋橋交差点に立地する東急プラザ銀座のために開発された新業態となる。カフェを併設し、店舗面積は1,400m²、取扱商品は約5万2,000skuを展開。店内は、多店舗化を図るのではなく、「ここは、ヒント・マーケット。」という、東急ハンズのブランドコンセプトを新たに再編集して伝える情報発信拠点と位置付けている。

店名の「エキスポ」は、万博などのパビリオンを指す意味に加え、新たな造語として「Exciting × People=Culture の渦」の意味を持たせている。既存のハンズとは異なる品揃えのため、顧客の求めに応じてハンズエキスポで取扱いのない商品は、東急ハンズ銀座店と連携して対応する。両店舗にそれぞれの店舗のパンフレットを配置し、両店での相互送客も行っている。店内では「和・都・知・美・食」の5つのエリアとステージを備えたカフェスペースを用意している。

「和」のエリアでは、日本らしさ、粹なお土産を中心に展開。従来の訪日外国人向けのJAPAN土産に加え、日本を代表するような「和」を感じさせるアイテムを集積している。「都」のエリアでは、キャラクター・アニメなどにスポットをあてた新しいカルチャーの創造がテーマとなっている。国内外の顧客向けに「TOKYO・JAPAN」を代表するアイテムや、若者を中心に人気のサブカルチャーアイテムを幅広く取り扱っている。

「知」のエリアは、知的空間がテーマで、アート・サイエンスを意識し、見る楽しさ・感じる

楽しさを手づくり作品・雑貨などを通じて、五感で感じてもらうエリアとなっている。「美」のエリアでは、女性をターゲットとした、独自性の高いファッショングoodsがテーマとなっている。華やか・美しいをキーワードに、雑貨やクリエイター作品など、プチギフトなどに訴求できる雑貨を展開している。「食」のエリアでは、個性ある食の限定市がテーマで、お酒、動物、地域限定等、テーマ沿った個性ある食雑貨を期間限定で展開する。

その他、各エリアには企業のPRスペースも設置しており、オープン時には19社が出店エリアに関連した展示を行っている。

また、カフェスペースでは、月に2回程度、ライブやトークショーなどのイベントを実施する。イベントは不定期で、内容ごとで有料と無料があるが、顧客参加型の企画を通じて、商品を体験できる場を提供していくとしている。

□ロッテ免税店

今回オープンした「ロッテ免税店銀座」は、同施設の8、9階の2フロアを占め、取り扱いブランド総数は153にも及ぶ都内最大の市中空港型免税店となる。売場面積4,400m²となり、2016年1月27日に開店した三越銀座店（JapanDutyFreeGINZA）の約1.5倍の広さを誇る。

8階には「グッチ」「エルメネジルド ゼニア」「MCM」「コーチ」「アレキサンダー・マックイーン」「トリー バーチ」「サマンサタバサ」「ラルフ ローレン」「オメガ」「フランクミュラー」「ジャガー・ルクルト」など、ラグジュアリー・ブランドから高級時計まで有名ブランドを展開。

9階には化粧品関連が大部分を占めており、「コーセー」「SHISEIDO」「クレ・ド・ポー ボーテ」「SK-II」「エスティ ローダー」「トム フォード ビューティ」「クリニーク」「ボビイ ブラウン」「ドゥ・ラ・メール」「ランコム」「ラ ロッシュ ポゼ」「THREE」などのほか、「アイオペ」「スム」「フー」などの韓国ブランドを集積している。

ロッテ免税店は、同社の強みでもある中国や韓国、東南アジアの旅行代理店とのネットワークを活用し、バスツアーなどの団体客を呼び込む狙いがある。売上高目標は約150億円で、東急プラザ銀座全館の売上高目標が330億円と発表されているため、その半分近くをロッテ免税店銀座が占めることになり、実質上の核テナントといえる。

3.インバウンドの取り組み

東急プラザ銀座、東急プラザ表参道原宿、デックス東京ビーチ、あべのキューズモールの4施設は外国人観光客の利用を想定し、インバウンド対応を行っている。主には無料Wi-Fi、多言語サイン、通訳サービスの他、一部施設ではインバウンド向けの防災訓練も行っている。

運営を受託する全施設に、インバウンドの対応を積極化する計画はない。必要があれば導入していくというスタンスである。

4.PM事業の課題

PM事業における収益率の低さは同社のみの課題ではなく、業界すべての課題である。収益性のアップを図るべく、付加価値の高い提案をしていく。オープン前のリーシング、内装監理など

を一体的に受託することで実績を上げるだけでなく、プラスアルファの収益を得ることができる。開業後はリニューアルプランの作成、実行により、運営以外で SC が集客力向上を図る施策に携わる。収益性が高くなると同時に、受託実績となり、次なる営業機会のセールスポイントになる。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

今後の PM 市場は高付加価値型になっていく。現在もそのトレンドにある。以前はローコストをセールスポイントにする PM、それに期待する AM やオーナーが多かったが、SC の価値向上に寄与しないこれらのローコスト展開は現在では淘汰されてきている。

もう一つはモノ消費からコト消費の消費トレンドに、これまでの商業以外で集客できる施設づくりが求められる。

東急不動産 HDG はグループ内に消費者と接点を持つ事業を抱えている。スポーツクラブやリゾート施設など、コト消費に携わるグループ企業が存在するため、グループ内でこれらのコンテンツをうまく活用していきたいと同社は考えている。

PM事例④：株式会社プライムプレイス

〔株式会社プライムプレイスの企業概要〕

本社所在地：東京都中央区八重洲 1-9-9 東京建物ビル 8 階

設立：2005 年 10 月

資本金：1 億円

代表者：乾 武生

決算期：12 月

従業員数：120名

出資構成：東京建物100%

事業内容：商業・複合施設のプロパティマネジメント（常駐型・巡回型）

開発・運営・リニューアルにおけるコンサルティング

MD・テナントリーシング 他

運営 SC 数：25 施設(2016 年 9 月) 受託管理面積：約 460,000 m² (貸室面積)

1.事業の特徴

商業施設に特化したプロパティマネジメント会社として 2005 年 10 月に設立された。運営施設は、都市型商業施設から複合施設、ファッショビル、郊外型のショッピングセンターまで多様なタイプを手掛けている。また、外部の物件受託にも力を入れており、地方自治体から資産運用会社、第三セクター等に至るまで様々なクライアントを有し、今では受託管理物件のうち外部受託の構成比が半数を超える。

事業領域においても商業施設運営に関わる様々な業務を手掛けており、運営・リニューアルのコンサルティングやマーケティング調査、アカウントサービスなど業務の一部請負にも対応する。

2.SC 運営戦略

(1) 運営 SC の特徴

①立地面

受託は北海道から九州に至る全国エリアにおいて、商業施設に特化した運営受託をおこなっている。都市型の物件は基より郊外型物件も含め、さまざまな立地、タイプの物件に対応しており、これが強みにもなっている。

②SC 情報入手先と受託領域

物件情報は母体である東京建物グループをはじめ、各REIT・ファンド運用会社などの既存クライアントからの情報によるケース、及び地方の単館SCオーナーなどから直接相談が寄せられるケースもある。またそれら受託の実績は、運営管理業務だけでなく、開業準備業務、リーシング業務、販売促進業務などの一部の請負も入れると38施設を数える。

(2)運営における強み、独自性

運営においては、業務に関わる社員全員が「経営視点に立った商業施設運営」を行う姿勢を持つことを重要視している。常に「中長期的な視点」を持ち、「クライアントの目線」で物件の成長・バリューアップに最適なサービス提供を行うことを通じ、クライアントの信頼を勝ちとるサービスを実践している。それら取組みを実績でみると、現在の受託管理物件における空室率は1%台となっている。また同社設立以来、運営管理物件契約の途中解約（オーナーチェンジ除く）に至ったケースがないこともその裏付けとなっている。

(3)主な受託施設

運営管理業務を受託している主な形態は大きく以下の3つに分類できる。

- ①郊外型物件（常駐タイプ）…3施設
- ②都市型駅前物件（常駐タイプ）…5施設
- ③巡回型物件（非常駐タイプ）…17施設

①郊外型物件の例

<SMARK（スマート）の施設概要>

| | |
|------|---------------------------------|
| 所在地 | 群馬県伊勢崎市西小保方町 368 |
| 延床面積 | 110,900 m ² |
| 店舗面積 | 52,800 m ² |
| 駐車台数 | 3,000 台 |
| 開業 | 2008年9月 |
| 店舗数 | 181 店舗 |
| 特徴 | 地域密着戦略を実施する北関東最大級の郊外型ショッピングセンター |

<モレラ岐阜の施設概要>

| | |
|------|--------------------------------|
| 所在地 | 岐阜県本巣市三橋 1100 |
| 延床面積 | 117,219 m ² |
| 店舗面積 | 77,467 m ² |
| 駐車台数 | 約 5,000 台 |
| 開業 | 2006年4月 |
| 店舗数 | 約 200 店舗 |
| 特徴 | 多彩なショップが揃う岐阜県最大級の郊外型ショッピングセンター |

②都市型駅前物件の例

<DICE（ダイス）の施設概要>

| | |
|-----|------------------|
| 所在地 | 神奈川県川崎市川崎区駅前本町 8 |
|-----|------------------|

| | |
|------|---------------------------|
| 延床面積 | 38,614.73 m ² |
| 店舗面積 | 27,581.82 m ² |
| 駐車台数 | 180 台 |
| 開業 | 2003 年 9 月 |
| 店舗数 | 約 40 店舗 |
| 特徴 | 川崎駅前に立地し、大型テナントを集積させた商業施設 |

<VIORO（ヴィオロ）の施設概要>

| | |
|------|----------------------------------|
| 所在地 | 福岡県福岡市中央区天神 2-10-3 |
| 延床面積 | 11,126.86 m ² |
| 店舗面積 | 約 7,400 m ² |
| 駐車台数 | 45 台 |
| 開業 | 2006 年 9 月 |
| 店舗数 | 約 50 店舗 |
| 特徴 | セレクトショップなど感度の高いテナントを集積させたファッショビル |

③巡回型物件の例

<aune 幕張の施設概要>

| | |
|------|-------------------------|
| 所在地 | 千葉県千葉市美浜区ひび野 1-14 |
| 延床面積 | 7,852.95 m ² |
| 店舗構成 | レストラン&カフェ、サービス他 |

<リーフみなとみらいの施設概要>

| | |
|------|-----------------------|
| 所在地 | 神奈川県横浜市西区みなとみらい 4-6-5 |
| 延床面積 | 45,955 m ² |
| 店舗構成 | 家具、スポーツ、サービス他 |

3.インバウンドの取り組み

2014～2015 年に中国人観光客等の訪日外国人数が急激に伸び、その旺盛な消費は「爆買い」と形容された。日本政府観光局によると 2016 年上半期の訪日外客数は前年同期比 28.2% 増である。しかし、日本百貨店協会によると日本国内での小売業販売額は今年 2 月を除いて昨年 11 月から前年比マイナス、客単価の下落が続いていることから「爆買いバブル」は崩壊の兆しが見えると考えている。

その訪日外国人旅行者による買い物需要においては、エリア差もあり、また売れる商品なども大きな差があると考えている。

このような状況を踏まえた上でインバウンドの取組みとしては、各々の施設にて、パスポート提示による少額商品券の無償配布、フロアガイドの複数言語併記など、施設特性に応じた必要施策を実施している。

同社は全国に様々な立地、MD 特性の施設を管理しているため、今後も全施設での統一的な対応は見送ることとし、インバウンド市場が減退傾向にある現況を踏まえた上で、今後も中国経済や為替の変動、それらに伴うインバウンド顧客の動向をみながら、施設ごとに免税カウンターの設置等の個別的な対応を行っていく方針である。

4.PM 事業の課題

PM 事業の主たる課題の一つは、アセットマネジメント等クライアント側からの低価格競争に晒されている点である。特に近時の REIT 物件への資金流入、物件増加に伴い、運用利回りに対する要求も厳しくなり、結果 PM 報酬においても過当な低水準での受託が強いられている。

加えて PM 契約の契約期間が極めて短期間、不安定である点も主たる課題である。一般的な PM 契約の契約期間は 1 年間であり、さらに契約期間中でも 6 か月前予告で解約可能となっている。短期間かつ不安定な契約期間では、継続的安定的なリソース・人材の投下が制約され、結果的に高い成果・パフォーマンス創出が制約されてしまう構造的な課題となっている。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

上記のとおり、PM 市場全体が低報酬かつ契約期間が短期・不安定な構造的課題に直面する中、脆弱な経営基盤しか有しない PM 事業者の淘汰、集約は今後も進み、優勝劣敗も一層鮮明化すると見られる。

今後は REIT 物件の増加を背景に、オーナー変更の期を捉えた PM 変更案件の増加が見込まれるが、同社は商業中心型 PM 業者 1 位の受託面積を有しております（総合ユニコム調べ、月刊プロパティマネジメント 2015 年 11 月号）、その優位性を背景に、PM 変更案件を含めて新規の PM 受託を進めている。

PM事例⑥:三井不動産商業マネジメント株式会社

〔三井不動産商業マネジメント株式会社の企業概要〕

本社所在地：〒103-0007 東京都中央区日本橋浜町 2-31-1(浜町センタービル)

設立：1970年1月

資本金：4億50百万円

代表者：青柳雄久

決算期：3月

従業員数：1,002名（2016年4月1日現在）

出資構成：三井不動産100%

営業収益：375億円 ※連結 2016年3月期

事業内容：商業施設の運営・管理

運営SC数：67SC（2016年4月1日現在） 受託面積：-m²

1.事業の特徴

三井不動産商業マネジメントは親会社の三井不動産が開発した物件の運営を受託している。アーバン事業部が担当している物件で「コレド日本橋」などはオフィスとの複合物件だが、同社は基本的に商業施設の運営企業である。

開発者である三井不動産が物件のほぼオーナーであり、収益は三井不動産から1SC当たり総収入またはNOI（減価償却前営業利益）の一定割合で決められることが多い。

2.SC運営戦略

(1)運営SCの特徴

①立地面

運営SCの出店立地は都市部、郊外ともにある。郊外では「三井ショッピングパークららぽーと」「三井ショッピングパークララガーデン」、都市部は「三井ショッピングパークアーバン」、アウトレットは「三井アウトレットパーク」のブランドでそれぞれ展開している。

②開発企業面(資本関係の有無別など)

現状、親会社である三井不動産の物件のみ受託しており、外部物件は請け負っていない。

(2)運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

展開規模の大きさによるメリットが強みである。都市部から郊外立地の複数物件を運営受託しており、販売やテナント情報、販促で好調な要素を横展開できる。

三井ブランド、認知度の高さが挙げられる。

(3) 代表的な運営 SC の売り上げ概況

2015 年は 4 月の「ららぽーと富士見」、7 月の「三井アウトレットパーク北陸小矢部」、10 月に「ららぽーと海老名」、11 月「EXPOCITY」、12 月「ららぽーと立川立飛」の郊外型の 5SC を新規開業した。

海外では、「三井アウトレットパーク クアラルンプール国際空港 セパン」(1 期)、三井アウトレットパーク台湾林口が開業している。

昨年度、国内売り上げは総じて好調であり、2015 年度「ラゾーナ川崎プラザ」は 788 億円、対前年比 102.7%、「ららぽーと TOKYO-BAY」は同 104.3%、755 億円と伸びた。

<運営主要 SC の売上高推移>

| 施設名 | 2014 年度売上高 | 2015 年度売上高 | 対前年比 |
|-----------------|------------|------------|--------|
| ららぽーと TOKYO-BAY | 724 | 755 | 104.3% |
| ラゾーナ川崎プラザ | 767 | 788 | 102.7% |
| ららぽーと横浜 | 481 | 484 | 100.6% |
| ららぽーと豊洲 | 357 | 382 | 107.0% |
| 三井 OP 木更津 | 422 | 422 | 100.0% |
| 三井 OP ジャズドリーム長島 | 457 | 470 | 102.8% |
| ララガーデン川口 | 109 | 118 | 108.3% |

※単位：億円

3.インバウンドの取り組み

同社はショッピング目的の外国人対応に力を入れている。特に東アジアの国・地域を重点エリアと定めている。2011 年度は香港、台湾、シンガポールで行われた「国際観光展」に三井不動産グループ 3 社と合同で出店し、延べ 300 社の旅行会社との商談、関係強化を図っている。展示会のみならず、直接海外の旅行会社に営業も行っている。

成田空港からのアクセスが便利な「ららぽーと TOKYO-BAY」や「三井アウトレットパーク 幕張」をはじめとする 15 ヶ所の商業施設を、受け入れ重点施設に選定している。一部施設ではフロアマップや館内表示、HP に、英語、中国語（繁体字・簡体字）、韓国語の表記を行い、団体旅行客用の大型バス駐車場も整備している。「ららぽーと豊洲」では免税カウンターを設置し、インバウンド客の利便性を高めている。

4.PM 事業の課題

E コマースの成長が著しく、脅威を感じている。SC を開業すれば売り上げが確保できる時代は終わった。親会社と進めている効率化プロジェクトも重要だが、PM 事業者としてより専門性を高めていくことが求められていると認識している。

5.今後のPM市場の将来性、今後の方向性

特に都市部において、単館SCのオーナーの後継者難や従業員の高齢化など、人口減少社会、少子高齢化社会に伴い、受託物件は増えていくと予想できる。

外部物件においては、これらをいかに組織化し、効率的に運営できるかが今後の事業のポイントになる。

PM事例⑦：三菱地所リテールマネジメント株式会社

〔三菱地所リテールマネジメント株式会社の企業概要〕

本社所在地：135-8707 東京都港区台場 1-7-1 アクアシティお台場 4F

設立：1991年3月

資本金：1億円

代表者：古草 靖久

決算期：3月

従業員数：100名

営業収益：92億円（2016年3月期）

出資構成：三菱地所100%

事業内容：・ショッピングセンター等の運営・管理

　　・ショッピングセンター等の企画・開発・コンサルティング

　　・不動産の賃貸及び管理

　　・各種催し物の企画・運営

運営 SC 数：9SC（商業施設の PM 受託件数）

受託面積：563,000 m²

1.事業の特徴

三菱地所リテールマネジメント㈱は 1991 年、東京・台場にある「アクアシティお台場」の事業会社として発足した。2007 年に三菱地所 100% 出資の単独商業施設の PM 会社となった。現在はアクアシティお台場をはじめ、北は北海道から、静岡までの商業施設の運営の他、店舗運営サポートなど施設運営の部分的業務も行っている。

2.SC 運営戦略

（1）運営 SC の特徴

①立地面

大手流通系のような核テナントに制約がなく、地域のニーズに根差したテナントミックスを開くことができる。

施設の面積は数千坪から一万坪以上まで幅があり、静岡と横浜の基幹ブランド「MARK IS」以外は地域ごとに SC 名が異なる。エリアや規模が限定的ではなく、幅広く展開している点が特徴である。

②情報入手先と受託獲得方法

三菱地所グループは住宅から、オフィス、ホテル、アウトレットなど幅広い事業領域をカバーしている事業会社がある。親会社である三菱地所経由が多いが、これらグループ会社経由での物件の情報もある。

(2)運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

大手小売流通系のように核テナントに縛られることなく、地域ニーズに応じて施設計画、テナント MD 戦略、販売促進計画を実施できる。

親会社が不動産会社なので周辺開発の状況、将来的な再開発などの情報を取得しやすく、街づくりという観点から中、長期的な視野を持ち施設運営が可能である。

(3)代表的な運営 SC の売り上げ概況

プロパティマネジメント業務は 11 施設、店舗運営サポートを 3 件手掛けている。売り上げ規模は「MARK IS みなとみらい」が最も大きく、次に「南砂町ショッピングセンター SUNAMO」、「アクアシティお台場」の順である。

最も売り上げが大きいのは「MARK IS みなとみらい」で、開業後 2 年で売上高は約 250 億円、開業後 3 年となる 2016 年も増収で 3 期連続の増収となった。

売上は 2015 年度実績でアクアシティ 182 億円、スナモ 188 億円です。

3.インバウンドの取り組み

親会社、グループ会社とともにインバウンド対応していく。ただし、施設ごとにニーズの違いがあるのでインバウンドニーズがある施設に注力して対応していく。

同社の施設では「アクアシティお台場」がインバウンド対応で最も進んでいる。最近では 3 ヶ国語を話すアンドロイド「地平ジュンコ」の観光案内所を設け、同施設のみならず、周辺の観光情報などを提供している。

また「アクアシティお台場」において、免税一括カウンターを 2016 年 7 月 15 日付で設置した。訪日客の来場が多いお台場にある商業施設としては、初の免税一括カウンターである。これまで各店舗で免税対応を行っていたが、2020 年までに 4,000 万人の訪日観光客数を目指すと政府の目標に対し、増加及び多様化が予想されるインバウンドニーズに応えるべく、更なる利便性向上に努める。

4.PM 事業の課題

より専門性の高い PM 事業者を目指す。これまで親会社の三菱地所の開発物件の運営が多かったが、今後は外部物件の受託も検討する方針である。

一般に PM 事業はオーナーからの解約リスクがあるが、同社は親会社の物件を運営しており、解約リスクが最小化され、また安定した物件の運営により、一定のクオリティを保つことができる。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

今後 PM 事業は拡大していくとみている。地方のみならず、都市部でも個人オーナー物件、单館 SC の後継者難などが多くなると考えられる。物件が増えた場合、同じエリアで複数物件を運営することは効率的である一方、競合関係にある施設の運営におけるファイアーウォールなどの

対応を検討しておく必要性を感じている。

《主な運営施設》

| 施設名 | 施設概要 | 所在地 |
|----------------------|--|----------|
| Maruyama class | 面積：約 28,900 m ² テナント数：約 85 店 | 北海道札幌市 |
| 泉パークタウン タピオ | 面積：約 49,000 m ² テナント数：約 80 店 | 宮城県仙台市 |
| kurax | 面積：約 6,100 m ² テナント数：約 15 店 | 宮城県仙台市 |
| アクアシティお台場 | 面積：約 94,000 m ² テナント数：約 140 店 | 東京都港区 |
| 南砂町ショッピングセンター SUNAMO | 面積：約 93,000 m ² テナント数：約 105 店 | 東京都江東区 |
| 東久留米ショッピングセンター クルネ | 面積：約 20,200 m ² テナント数：約 25 店 | 東京都東久留米市 |
| ポンテポルタ千住 | 面積：約 30,700 m ² テナント数：約 45 店舗 | 東京都足立区 |
| MARK IS みなとみらい | 面積：約 116,200 m ² テナント数：約 190 店 | 神奈川県横浜市 |
| MARK IS 静岡 | 面積：約 118,300 m ² テナント数：約 150 店 | 静岡県静岡市 |

※面積は延床面積

PM事例⑧:株式会社モール・エスシー開発

〔株式会社モール・エスシー開発の企業概要〕

本社所在地：〒102-8452 東京都千代田区二番町 8-8

設立：2005 年 3 月

資本金：622,500 千円

代表者：近藤 悅啓

決算期：2 月

従業員数：200名（社員のみ）

営業収益：60億円(2016年2月期)

出資構成：イトーヨーカ堂100%

事業内容：商業施設等の開発、賃貸、管理・運営

不動産の売買、賃貸、仲介、調査、コンサルティング

運営 SC 数：23SC（自社と受託店舗の合計） 受託面積：1,888,331 m²

1.事業の特徴

ショッピングセンター（SC）の開発・運営を目的とし 2005 年、三井物産 40%、イトーヨーカ堂 60% の出資構成で設立した。設立 10 年目の 2015 年 9 月にイトーヨーカ堂 100% の子会社となつた。ショッピングセンターの開発ラッシュは大店立地法が施行された 2000 年ごろからで、GMS 同業のイオングループが先鞭をつけた。同社は 2005 年に SC 開発・運営をスタートし、やや後発である。

事業領域は開発からリーシング、運営・管理の 3 つの事業を行う。開発の段階からグループ企業でかつ親会社であるイトーヨーカ堂とともに入り込んでいる。

2.SC 運営戦略

(1)運営 SC の特徴

同社の運営 SC には自社店舗と受託店舗の 2 種類がある。自社店舗とは自社で開発・運営する物件（2016 年 7 月時点 6 店舗）、受託店舗はグループ会社のイトーヨーカ堂やグループ外企業から運営を受託している店舗で、SC 名は「アリオ」がほとんどである。核テナントに GMS のイトーヨーカドー、自社店舗では SM のヨークマートが入っている。

①立地面

2016 年 4 月に千葉県・柏にオープンした「セブンパーク アリオ柏」以外は、駅から至近にある立地が特徴である。

②開発企業面（資本関係の有無別など）

物件、マーケット調査、開発は親会社であるイトヨーカ堂とともにを行う。開業後の運営も同社が行う。

③SC情報入手先と受託獲得方法

新規物件の情報は銀行経由やグループ会社、売り込みと幅広い。イトヨーカ堂の開発部が統合されたこともあり、過去GMS開発した際のオーナー経由で物件情報がモール・エスシー開発に入ってくる。

(2)運営における強み、独自性(Ex.顧客獲得面(カード戦略)、テナントネットワーク面、親会社との連携面他)

イトヨーカ堂が親会社であるため、大手不動産デベロッパーとは異なる強みがある。大手小売流通系、それもGMSという最寄品を扱う大型店であり、地震などの災害時、地域住民への商品供給がスムーズに行える点は強みである。

また同じく「食」に関する商品の仕入れ、販売ノウハウ、物流ネットワークが確立されており、地域産品の「地産地消」にも貢献できる。母体がGMSのイトヨーカ堂であるが故に、大手流通ならではの点が強みである。

実際2016年5月、深谷市とモール・エスシー開発、グループのセブン-イレブン・ジャパン、イトヨーカ堂の計3社と『地域活性化包括連携協定』を締結した。セブン&アイ・ホールディングス傘下の事業会社が埼玉県内市町村と締結する初の地域活性化包括連携協定である。具体的には深谷市とセブン-イレブン・ジャパン、イトヨーカ堂、モール・エスシー開発が連携し、市民サービスの向上及び地域の活性化を図ることが目的である。連携事項は以下の10項目。

- ① 地産地消と深谷市産品の販路拡大に関すること
- ② 市政情報及び観光情報の発信に関すること
- ③ 地域や暮らしの安全・安心に関すること
- ④ 高齢者・障がい者の支援に関すること
- ⑤ 子ども・青少年の育成に関すること
- ⑥ 食育・健康増進に関すること
- ⑦ 環境保全・リサイクルに関すること
- ⑧ 地域防災・災害対策に関すること
- ⑨ 地域の活性化、市民サービスの向上に関すること
- ⑩ その他

(3)代表的な運営SCの売り上げ概況

モール・エスシー開発が運営している店舗は自社店舗が6、受託店舗が17、計23店舗ある。以下の物件は代表的な店舗である。

- (1) グランツリー武蔵小杉
- (2) セブンパーク アリオ柏

<自社店舗>

- ① ショッピングプラザ鎌ヶ谷
- ② アリオ倉敷
- ③ セブンタウン小豆沢
- ④ セブンタウンせんげん台
- ⑤ セブンタウン常盤平
- ⑥ モールプラザ

- ⑤ アリオ上田
- ⑥ アリオ深谷
- ⑦ アリオ西新井
- ⑧ アリオ札幌
- ⑨ アリオ橋本
- ⑩ アリオ八尾
- ⑪ アリオ蘇我
- ⑫ アリオ北砂

<受託店舗>

- ① グランツリー武蔵小杉
- ② アリオ市原
- ③ アリオ鷺宮
- ④ アリオ上尾

- ⑬ アリオ亀有
- ⑭ フルルガーデン八千代
- ⑮ アリオ鳳
- ⑯ アリオ川口
- ⑰ グリーンモール

(1) グランツリー武蔵小杉

2014年11月、JR、東急東横線武蔵小杉駅から約300mのロケーションに、「グランツリー武蔵小杉」がオープンした。セブン&アイグループとしてこれまでにはない新しい業態として「グランツリー」という名とした。グループの「イトーヨーカドー」「そごう・西武」「ロフト」「アカチャンホンポ」らが出店し、顧客利便性を高めるオムニチャネルの最先端を具現化する施設を目指す。オープンから13日目で、来館者数100万人を突破し、好調に推移している。

テナントにはセレクトショップ大手の「ビームス」や「トゥモローランド」「アーバンリサーチ ロッソ」などの高感度ショップ、「ペイフロー」「シェアパーク」「ニコアンド」など郊外型SCに見られるライフスタイルショップ、「ギャップ」「ザラ」などのグローバルSPAブランドも集積した。

| | |
|-------|-----------------------------|
| SC名 | グランツリー武蔵小杉 |
| オープン日 | 2014年11月22日 |
| 敷地面積 | 約24,900m ² |
| 売場面積 | 約37,000m ² |
| 店舗数 | 160店舗 |
| 駐車台数 | 820台 |
| 事業者 | (株)イトーヨーカ堂 (株)モール・エスシー開発 |

(2) セブンパーク アリオ柏

セブン&アイ・ホールディングスは2016年4月25日、千葉県柏市に「セブンパーク アリオ

柏」をオープンした。同 SC は同社が運営する SC の内で最も駅から離れており、集客のためにさまざまな取り組みをしている。「スマイル・パーク」はイベントもバーベキューもできる超大型公園で、約 4,000 坪、約 3,000 人規模の野外コンサートができる屋根付きステージを設置している。ファミリーなどで楽しめる大規模フェスやイベントを開催していく。フードカーが並ぶと同時にバーベキューゾーンもある。

「ビッグ・ワンダー」は子どもから大人まで楽しめるエンターテイメント空間である。実物の約 20 倍の巨大オブジェーお菓子やチエス、ロボット、時計などを配し、フォトスポットとしても利用できる。コト消費、時間消費を喚起し、購買につなげる取り組みを強化した。

1 階はイトーヨーカドー食品売場を核とし、食品を集積した地域ナンバーワンの規模となる「フード・バザール」を展開している。

| | |
|---------|------------------------------|
| SC名 | セブンパーク アリオ柏 |
| オープン日 | 2016 年 4 月 25 日 |
| 敷地面積 | 約 130,000 m ² |
| 売場面積 | 約 65,000 m ² |
| 店舗数 | 200 店舗 |
| 駐車台数 | 約 4,000 台 |
| 事業者 | (株)イトーヨーカ堂 (株)モール・エスシー開発 |
| 商圏人口 | 約 53 万人、21.5 万世帯（半径 10 km 圏） |
| 年間目標売上高 | 300 億円（SC 計） |
| 年間来館者数 | 1,300 万人 |

3.インバウンドの取り組み

イトーヨーカ堂では免税カウンターを設置しているが、モール・エスシー開発として統一の取り組みはない。今後はモデル店を決め、インバウンド対応に関して実験をしていく。

4.PM 事業の課題

会社の方針は外部物件を今後積極的に受ける方針である。ただし、立ち上げて 11 年の会社であり、外部物件を受ける体制を整えている段階である。

5.今後の PM 市場の将来性、今後の方向性

SC 市場は淘汰が進み、受託物件は増えていくと考える。単館 SC ではオーナーの後継者、従業員の高齢化が深刻化している。これらもマーケットとして捉えれば、中・長期的に安定した需要はあると考える。

第 5 編

全国主要 50SC の来店客評価調査

◇顧客満足度調査◇

全国主要 50SC の顧客満足度評価調査

全国主要 50SC の総合満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」

調査概要

全国の主要なショッピングセンター（以下 SC）の末端利用者の利用実態と利用評価を調査することを目的とした。

調査はインターネットモニタのうち、20～40代女性で、任意に抽出した郊外・準郊外型、駅・都市部立地計 50SC について利用評価をしてもらうと同時に、SC に期待すること、利用するにあたって重視することを尋ねた。これは利用の満足度と期待すること、重視することを聞いて、その差を求め、該当 SC が末端ユーザーの期待値に対し、どの程度満足度が上回っているかを見るためである。

1. 調査対象

(1) インターネットモニタ

インターネットモニタのうちで、該当 SC を月 1 回以上利用している全国 20～40 代の女性とした。

| 地域 | 有効回答数 |
|------------|-------|
| 北海道 | 200 |
| 関東(一部東北含む) | 2,537 |
| 中部・東海 | 304 |
| 関西 | 800 |
| 中国 | 300 |
| 九州 | 600 |
| 20～40代女性計 | 4,741 |

(2) 全国的主要な 50SC

上記(1)に対し、弊社で任意に抽出した郊外・準郊外型 SC26、駅・都心部立地 SC24 の計 50 の SC についてそれぞれ利用評価をしてもらった（次ページ参照）。

2. 調査の方法

◆WEB 調査法

①郊外・準郊外型26SC

| 地域 | no. | SC名 | 有効回答数 |
|-----|-----|----------------------------|-------|
| 北海道 | 1 | アリオ札幌 | 100 |
| 関東 | 2 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 100 |
| | 3 | イオンモール幕張新都心 | 100 |
| | 4 | 玉川高島屋SC | 100 |
| | 5 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 100 |
| | 6 | ラゾーナ川崎プラザ | 100 |
| | 7 | コクーンシティ | 100 |
| | 8 | マークイズみなとみらい | 100 |
| | 9 | テラスモール湘南 | 100 |
| | 10 | 湘南T-SITE | 16 |
| | 11 | VINA WALK | 61 |
| | 12 | 青葉台東急スクエア | 100 |
| | 13 | イオンモール高崎 | 100 |
| | 14 | イーアスつくば | 100 |
| | 15 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 100 |
| 中部 | 16 | 小田原ダイナシティ | 96 |
| | 17 | イオンモール岡崎 | 100 |
| 関西 | 18 | ピエリ守山 | 4 |
| | 19 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 100 |
| | 20 | イオンモール堺北花田 | 100 |
| 中国 | 21 | 阪急西宮ガーデンズ | 100 |
| | 22 | イオンモール広島府中 | 100 |
| 九州 | 23 | イオンモール岡山 | 100 |
| | 24 | リバーウォーク九州 | 100 |
| | 25 | パークプレイス大分 | 100 |
| | 26 | イオンモール鹿児島 | 100 |
| 合計 | | | 2,377 |

②駅立地・都心型24SC

| 地域 | no. | SC名 | 有効回答数 |
|----------|-----|--------------------|-------|
| 北海道 | 1 | 札幌ステラプレイス | 100 |
| 関東(一部東北) | 2 | エスピアル仙台 | 100 |
| | 3 | 立川ルミネ | 100 |
| | 4 | 渋谷109 | 64 |
| | 5 | 渋谷ヒカリエ | 100 |
| | 6 | アトレ恵比寿 | 100 |
| | 7 | ルミネ新宿 | 100 |
| | 8 | 新宿ミロード | 100 |
| | 9 | ルミネ有楽町 | 100 |
| | 10 | 丸ビル | 100 |
| | 11 | KITTE | 100 |
| | 12 | アトレ川崎 | 100 |
| | 13 | ルミネ横浜 | 100 |
| 中部 | 14 | 新静岡セノバ | 100 |
| | 15 | 名古屋パルコ | 100 |
| 関西 | 16 | グランフロント | 100 |
| | 17 | ルクア1100(イーレ) | 100 |
| | 18 | なんばパークス | 100 |
| | 19 | あべのキューズモール | 100 |
| | 20 | 天王寺ミオ | 100 |
| 中国 | 21 | 広島パルコ | 100 |
| 九州 | 22 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 100 |
| | 23 | キャナルシティ博多 | 100 |
| | 24 | 福岡パルコ | 100 |
| 合計 | | | 2,364 |

3. 調査期間

・2016年6月中旬

4. 調査内容・項目

(1) 月1回以上利用するSCの満足度評価

地域ごとに月1回以上利用するSCについて、その地域に住む弊社のWEB調査モニタに次の1～9の項目について5段階評価をしてもらった。

[当該SCについての評価項目]

- 1.施設のある場所、行きやすさ(立地)について評価してください。
- 2.駐車場の利用しやすさについて評価してください。
- 3.施設内の雰囲気について評価してください。
- 4.施設全体の広さ・大きさについて評価してください。
- 5.利用したいお店が入っているかどうかについて評価してください。
- 6.入っているお店の数の多さについて評価してください。
- 7.施設内の休憩する場所やフリースペースについての評価を教えてください。
- 8.施設内のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト)について評価してください。
- 9.施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など)について評価してください。



[5段階評価]

- 1.大変不満(悪い)**
- 2.不満(悪い)**
- 3.どちらでもない**
- 4.満足(良い)**
- 5.大変満足(良い)**

(2) SCに期待する・重視する項目についての評価(=期待値)

SC一般について期待する1～9の項目について、3段階のレベルで評価してもらった。

[SCについての評価項目]

- 1.施設のある場所、行きやすさ(立地)
- 2.駐車場の利用しやすさ
- 3.施設内の雰囲気
- 4.施設全体の広さ・大きさ
- 5.利用したいお店が入っている
- 6.入っているお店の数の多さ
- 7.施設内に休憩する場所やフリースペースがある
- 8.施設内のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト)
- 9.施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など)



〔3段階評価〕

1. それほど重視しない
2. やや重視する
3. 大変重視する

5. 分析の仕方について

以下の等式によって調査項目（1）の満足度と調査項目（2）の期待値の差を算出し、各 SC の優位性を比較した。つまり、期待値を上回っているか、下回っているか、から優位性を見た。

**(調査項目(1)の大変満足+満足<良い>) - (調査項目(2)のショッピングセンターに対し
て大変重視する値=期待値)=SC の優位性**

I. SC の顧客満足度ランキング

1. 全国 50SC 中の満足度トップは「阪急西宮ガーデンズ」—総合満足度ランキング

末端ユーザー（消費者）が SC を利用時に重視する要素のうち、「最も重視する」の回答割合を各 SC の評価に加重し、総合満足度を算出した。末端のユーザーは SC を利用するにあたって、「利用したい店舗が入店している」といった大変重視する要素から、「施設内の歩きやすさ」といった、さほど重視しない要素まで様々あり、この重視の度合いを加味してランキングを作成した方が、より実情に即していると考えたためである。

今回は郊外・準郊外型 SC26、駅・都市型 SC24 の計 50SC を調査対象とした。郊外・準郊外 SC と駅・都市型 SC とそれぞれのランキングをつけたが、立地にかかわらず、全国の主要な 50SC という観点からランク付けをしたのが次ページ表である。

トップは「阪急西宮ガーデンズ」で、調査開始以来トップはずっと「玉川高島屋 S.C」だったが今回入れ替わった。3 位は「アミュプラザ博多」72.2 ポイント、4 位「テラスモール湘南」70.8 ポイント、5 位「三井ショッピングパークららぽーと TOKYO-BAY」70.6 ポイントの順である。

「阪急西宮ガーデンズ」は敷地面積 7 万 m² に 256 店舗を有する。核テナントは西宮阪急、イズミヤ、TOHO シネマズである。2014 年 3 月に開業以来初となる 80 店舗の大規模リニューアルを行った。コアターゲットに加え、性別・年代問わず、カップルやファミリーがゆったりと買い物できるよう、レディス・メンズ・キッズと生活雑貨のセレクトショップ「スクオーバル」、生活雑貨が揃う輸入雑貨店「オクタホテル」など上質なライフスタイルを提案する店舗などを入店させた。2014 年 3 月から 12 ヶ月連続增收で推移し、2014 年度まで 6 期連続增收となった。全館売上高は前年比 5% 前後増加し、800 億円規模となった。先の 2014 年春の改装効果によって専門店街が好調に推移した。ポイントカード会員データから購買額は 10 代後半～30 代前半を中心に、各年代で増加した。また 1 次商圈だけでなく、2 次商圈の売り上げも 2 ケタ増で推移し、商圈が着実に拡大している。

2 位の「玉川高島屋 S.C」は国内初の本格的郊外型 SC である。SC の歴史はここから始まった。SC に携わる人間にとってベンチマークすべき模範的 SC である。開業 40 周年を過ぎても陳腐化することなく、地域生活者、利用者とともに成長し続けている。

3 位は JR 博多シティ内の「アミュプラザ博多」で、開業は昨年 2011 年 3 月である。2015 年度は JR 博多シティ全体の売上高は 1,035 億円、対前年比 105.2%、そのうちアミュプラザ博多は 382 億円、同 103.6% と好調に推移した。ハウスカード「JQ カード」を中心とした顧客戦略が奏功した。服飾雑貨、雑貨、土産需要が好調な食品が売り上げ増を牽引した。インバウンド需要にも恵まれ免税売上高が前年比 240.3% と大幅に伸びた。

4 位の「テラスモール湘南」は JR 辻堂駅北口に 2011 年 11 月に開業した。2015 年には日本ショッピングセンター協会の第 6 回日本 SC 大賞・金賞を受賞し、現在注目されている SC の一つである。2015 年度の売上高は約 540 億円、対前年比 102.7%、来館者数約 2,330 万人、同 100.8% と 3 年連続で前年を上回った。館内や屋外広場で定期的に顧客参加型イベントや物産展を開催し、来館客の増加につなげている。

ちなみに 3 位のアミュプラザ博多（JR 博多シティ）は第 6 回日本 SC 大賞の銀賞である。

<2016SC総合満足度ランキング50>

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 阪急西宮ガーデンズ | 78.1 |
| 2 | 玉川高島屋SC | 77.1 |
| 3 | アミュプラザ博多 | 72.2 |
| 4 | テラスモール湘南 | 70.8 |
| 5 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 70.6 |
| 6 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 70.0 |
| 7 | コクーンシティ | 69.1 |
| 8 | イオンモール幕張新都心 | 68.8 |
| 9 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 68.5 |
| 10 | グランフロント大阪 | 68.4 |
| 11 | 天王寺ミオ | 67.9 |
| 12 | ルクア1100(イーレ) | 67.5 |
| 13 | ラゾーナ川崎プラザ | 67.2 |
| 14 | あべのキューズモール | 67.0 |
| 15 | イオンモール鹿児島 | 66.4 |
| 16 | エスパル仙台 | 66.3 |
| 17 | 札幌ステラプレイス | 66.2 |
| 18 | マークイズみなとみらい | 66.0 |
| 18 | アリオ札幌(札幌市) | 66.0 |
| 20 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 65.9 |
| 21 | 渋谷ヒカリエ | 65.4 |
| 22 | イオンモール堺北花田 | 65.3 |
| 23 | イオンモール岡山 | 65.2 |
| 24 | 丸ビル | 64.9 |
| 25 | イオンモール広島府中 | 64.2 |
| 26 | 福岡パルコ | 64.1 |
| 27 | ルミネ有楽町 | 63.8 |
| 28 | ルミネ新宿 | 62.7 |
| 29 | 新静岡セノバ | 62.4 |
| 30 | 立川ルミネ | 62.3 |
| 31 | イーアスつくば | 62.2 |
| 32 | なんばパークス | 62.1 |
| 33 | イオンモール岡崎 | 60.6 |
| 34 | キャナルシティ博多 | 60.4 |
| 35 | アトレ恵比寿 | 59.7 |
| 35 | イオンモール高崎 | 59.7 |
| 37 | 渋谷109(n=64) | 59.4 |
| 38 | アトレ川崎 | 57.8 |
| 39 | パークプレイス大分 | 57.2 |
| 40 | 新宿ミロード | 56.9 |
| 41 | 広島パルコ | 56.0 |
| 42 | ルミネ横浜 | 55.5 |
| 43 | 湘南T-SITE(n=16) | 54.1 |
| 44 | VINA WALK(n=81) | 54.0 |
| 45 | 名古屋パルコ | 53.9 |
| 46 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 52.5 |
| 47 | 青葉台東急スクエア | 51.0 |
| 48 | リバーウォーク九州 | 50.6 |
| 49 | 町田マルイ | 49.1 |
| 50 | ピエリ守山(n=4) | 47.3 |

※サンプル数がきわめて少ないSCは参考にとどめる

(1)郊外・準郊外大型 SC ランキング

下表に今回調査対象とした 50SC のうち、郊外・準郊外大型 SC に分類される 26SC を抜出した。トップは前述した 50SC 中のトップ「阪急西宮ガーデンズ」「玉川高島屋 S.C.」「テラスモール湘南」、「ららぽーと TOKYO-BAY」「ららぽーと和泉」、「コクーンシティ」、「イオンモール幕張新都心」と続く。

6 位の「コクーンシティ」は繊維企業の片倉工業が運営する SC で、2015 年 4 月にコクーン 1 ~3 がグランドオープンし、「コクーンシティ」となった。JR さいたま新都心駅前に合計営業面積 76,000 m²超、260 店舗を超すテナントが入店している。異業種の開発運営であってもユーザーから高い評価を得ている。

①郊外・準郊外型26SC

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 阪急西宮ガーデンズ | 78.1 |
| 2 | 玉川高島屋SC | 77.1 |
| 3 | テラスモール湘南 | 70.8 |
| 4 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 70.6 |
| 5 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 70.0 |
| 6 | コクーンシティ | 69.1 |
| 7 | イオンモール幕張新都心 | 68.8 |
| 8 | ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター | 68.5 |
| 9 | ラゾーナ川崎プラザ | 67.2 |
| 10 | イオンモール鹿児島 | 66.4 |
| 11 | アリオ札幌 | 66.0 |
| 11 | マークイズみなとみらい | 66.0 |
| 13 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 65.9 |
| 14 | イオンモール堺北花田 | 65.3 |
| 15 | イオンモール岡山 | 65.2 |
| 16 | イオンモール広島府中 | 64.2 |
| 17 | イーアスつくば | 62.2 |
| 18 | イオンモール岡崎 | 60.6 |
| 19 | イオンモール高崎 | 59.7 |
| 20 | パークプレイス大分 | 57.2 |
| 21 | 湘南T-SITE | 54.1 |
| 22 | VINA WALK | 54.0 |
| 23 | 小田原ダイナシティ | 52.5 |
| 24 | 青葉台東急スクエア | 51.0 |
| 25 | リバーウォーク九州 | 50.6 |
| 26 | ピエリ守山 | 47.3 |

※サンプル数がきわめて少ないSCは参考にとどめる

(2)駅立地・都市型 SC ランキング

下表に今回対象とした SC のうち、駅立地・都市型の 24SC の総合満足度ランキングを抜き出した。

1 位は「アミュプラザ博多」、2 位「グランフロント大阪」、3 位「天王寺ミオ」、4 位「ルクアイーレ」、5 位「あべのキューズモール」である。1~4 位までは JR 系のデベロッパー、5 位の「あべのキューズモール」は東急不動産グループの SC である。JR や鉄道系が上位にあって、「あべのキューズモール」は高評価を得ている。

5 位までの上位 SC は西日本が占める。これに対し、東日本の施設の代表であるルミネ新宿、有楽町は中位にいる。

②駅立地・都心型24SC

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|--------------|------|
| 1 | アミュプラザ博多 | 72.2 |
| 2 | グランフロント大阪 | 68.4 |
| 3 | 天王寺ミオ | 67.9 |
| 4 | ルクア1100(イーレ) | 67.5 |
| 5 | あべのキューズモール | 67.0 |
| 6 | エスパル仙台 | 66.3 |
| 7 | 札幌ステラプレイス | 66.2 |
| 8 | 渋谷ヒカリエ | 65.4 |
| 9 | 丸ビル | 64.9 |
| 10 | 福岡パルコ | 64.1 |
| 11 | ルミネ有楽町 | 63.8 |
| 12 | ルミネ新宿 | 62.7 |
| 13 | 新静岡セノバ | 62.4 |
| 14 | 立川ルミネ | 62.3 |
| 15 | なんばパークス | 62.1 |
| 16 | キャナルシティ博多 | 60.4 |
| 17 | アトレ恵比寿 | 59.7 |
| 18 | 渋谷109 | 59.4 |
| 19 | アトレ川崎 | 57.8 |
| 20 | 新宿ミロード | 56.9 |
| 21 | 広島パルコ | 56.0 |
| 22 | ルミネ横浜 | 55.5 |
| 23 | 名古屋パルコ | 53.9 |
| 24 | 町田マルイ | 49.1 |

※サンプル数がきわめて少ないSCは参考にとどめる

2. 充足度ランキング

SC への期待値（「大変重視する」の回答率）と各 SC の利用満足度（「大変満足・良い」+「満足・良い」の値）から、「期待値と利用満足度との差」を算出した。これを“充足度”と呼ぶことにする。数値が大きいほど「期待値」より「満足度」が上回っていることを指し、利用者の満足度が高いことを示す。反対にマイナスの数値は、利用者の期待を満足させていないことを指す。以下の等式で求めた。

充足度の意味：満足度 > 期待値 = 充足度高い、満足度 < 期待値 = 充足度低い

充足度の算式 = 満足度(大変満足(良い)+満足(良い))-期待値(「大変重視する」)

(1) 立地(施設のある場所、行きやすさ)

調査対象とした 50SC のうち、施設のある場所、行きやすさ（立地）における充足度ランキングトップは「アミュプラザ博多」である。次に「青葉台東急スクエア」「福岡パルコ」。駅から至近な立地の SC が上位にあり、ワースト評価は「パークプレイス大分」で、同 HP のアクセスを見ると、「大分駅から県道 21 号線を明野方面へ、明野東交差点を右折して県道 610 号線に入り直進。大分駅から 9km 約 24 分」とある。ワースト評価 2 位は「イオンモール幕張新都心」で、JR 京葉線の新習志野駅と海浜幕張駅の路線上、ほぼ中間地点に立地している。同 HP によれば最寄駅は海浜幕張駅だが、グランドモールまで徒歩 17 分と書かれている。無料送迎バスが頻繁に出ていているが、アクセスしづらいことに違いはない。

(2) 駐車場の利用しやすさ

駐車場の利用しやすさトップは「小田原ダイナシティ」で、2 位が「FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク」、「イオンモール幕張新都心」がトップ 3 である。「小田原ダイナシティ」「FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク」は無料、「イオンモール幕張新都心」は 6 時間無料と無料であることが利用しやすさ的一大要因であることわかる。

(3) 施設内の雰囲気

施設内の雰囲気で最も充足度が高い SC は「阪急西宮ガーデンズ」、次に「玉川高島屋 S.C.」、「イオンモール幕張新都心」がトップ 3 である。1 位と 2 位が総合満足度の順位と同じであり、総合満足度の評価に相関していることがわかる。

(4) 施設全体の広さ・大きさ

施設全体の広さ・大きさで充足度が最も高いのは「阪急西宮ガーデンズ」、次に「アミュプラザ博多」、「テラスマール湘南」がトップ 3、4 位は「玉川高島屋 S.C.」である。

「テラスマール湘南」は約 63,000 m²（店舗面積）で 280 店舗（1 店舗当たり 225 m²）、「アミュプラザ博多」約 38,400 m²（営業面積）で 220 店舗（1 店舗当たり 174.5 m²）、「阪急西宮ガーデンズ」は 107,000 m²（賃貸面積）で 256 店舗（〃 418 m²）を有する。つまり店舗数にして 220 店舗以上の店舗面積に高い充足度を見てとれる。面積が大きくなると店舗数が拡大する。店舗数が増えれば利用したい店がある確率は上がる、というように末端ユーザーの利用満足度に大

きな影響を与える。

(5) 利用したいお店が入っているかどうか

末端ユーザーが最も重視するポイントである。トップは「玉川高島屋 S.C」、次に「三井ショッピングパークららぽーと TOKYO-BAY」と「三井ショッピングパークららぽーと和泉」、「グランフロント大阪」が同率、5位「アミュプラザ博多」となる。

2位「ららぽーと TOKYO-BAY」「ららぽーと和泉」に続いて、博多駅の「アミュプラザ博多」である。駅ビルでありながら、利用したい店が入っている評価が高い。

(6) 入っているお店の数の多さ(入店店舗数)

1位は「ららぽーと TOKYO-BAY」、2位「阪急西宮ガーデンズ」、3位「渋谷 109」、4位「ららぽーと和泉」「アミュプラザ博多」である。3位の「渋谷 109」は意外な印象を受ける。「渋谷 109」は営業面積 1万m²強に約 120 店舗入店している。けっして多いとは思わないが、1テナント当たりは 83 m²で、小規模のテナントを集積することで集客力を高めている。

(7) 施設内の休憩する場所やフリースペース

郊外・準郊外型 SC は一般に休日の利用が中心であり、時間消費的な利用が多い。ここ数年は店舗内でゆったりと過ごせるような共用部の演出が求められる。オーナーやデベロッパーにとってはお金を生まない部分に投資をする形になるが、顧客が集まらないことには購買につながらない。不動産事業者にとって一種のジレンマである。しかしこのような演出を行う SC が増えている。

最も充足度が高いのは「マークイズみなとみらい」、2位「阪急西宮ガーデンズ」、3位「イオンモール岡山」である。施設内の休憩場所、シッティングスペースの充足度とその施設の売り上げに相関があるかといえば、「マークイズみなとみらい」の売上高は 2015 年度で前年比 3% 増、「阪急西宮ガーデンズ」の直近 2015 年度は不明だが、2014 年度までは 6 期連続増収（「イオンモール岡山」の売上高は不明。ただし 2015 年度の営業収益は 6,697 百万円。2014 年 12 月オープンのため前年比はない）、と無関係ではない。

(8) 施設内のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト)

末端ユーザーの「施設内のわかりやすさ」に対する期待値は高くはない。が、施設が大きくなれば、わかりにくくなる。施設の規模にかかわらず、わかりやすい設計を望んでいる。「渋谷ヒカリエ」「イオンモール堺北花田」がトップで、次に「玉川高島屋 S.C」、以下「イオンモール幕張新都心」、「アリオ札幌」と続く。

(9) 施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など)

前項の「施設内のわかりやすさ」同様、末端ユーザーの期待値は高くない。時間消費目的の利用がえてくれば、通路の広さ、歩きやすさは満足度を高める重要な要素になる。1位は「阪急西宮ガーデンズ」、2位「玉川高島屋 S.C」、3位「テラスモール湘南」となった。

(1)施設のある場所、行きやすさ(立地)

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 35.3 |
| 2 | 青葉台東急スクエア | 33.3 |
| 2 | 福岡パルコ | 33.3 |
| 4 | 阪急西宮ガーデンズ | 32.3 |
| 5 | 立川ルミネ | 31.3 |
| 5 | アトレ恵比寿 | 31.3 |
| 5 | 町田マルイ | 31.3 |
| 8 | VINA WALK(n=61) | 31.2 |
| 9 | 玉川高島屋SC | 30.3 |
| 9 | アトレ川崎 | 30.3 |
| 9 | ルクア1100(イーレ) | 30.3 |
| 12 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 29.3 |
| 12 | ルミネ新宿 | 29.3 |
| 12 | ルミネ有楽町 | 29.3 |
| 15 | 札幌ステラプレイス | 28.3 |
| 15 | 天王寺ミオ | 28.3 |
| 17 | 新宿ミロード | 27.3 |
| 17 | ルミネ横浜 | 27.3 |
| 19 | 渋谷109(n=64) | 25.5 |
| 20 | エスパル仙台 | 25.3 |
| 20 | 丸ビル | 25.3 |
| 22 | あべのキューズモール | 24.3 |
| 23 | ラゾーナ川崎プラザ | 23.3 |
| 24 | コクーンシティ | 20.3 |
| 24 | 渋谷ヒカリエ | 20.3 |
| 24 | グランフロント大阪 | 20.3 |
| 27 | テラスモール湘南 | 19.3 |
| 28 | イオンモール堺北花田 | 17.3 |
| 29 | 新静岡セノバ | 15.3 |
| 30 | マークイズみなとみらい | 13.3 |
| 31 | 広島パルコ | 12.3 |
| 31 | リバーウォーク九州 | 12.3 |
| 33 | イオンモール岡山 | 11.3 |
| 34 | イオンモール広島府中 | 7.3 |
| 35 | なんばパークス | 5.3 |
| 36 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 4.7 |
| 37 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 4.3 |
| 38 | キャナルシティ博多 | 3.3 |
| 39 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 2.3 |
| 39 | イオンモール岡崎 | 2.3 |
| 39 | イオンモール鹿児島 | 2.3 |
| 42 | 名古屋パルコ | 1.3 |
| 43 | アリオ札幌 | 0.3 |
| 43 | イオンモール高崎 | 0.3 |
| 45 | イーアスつくば | -1.7 |
| 45 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | -1.7 |
| 47 | イオンモール幕張新都心 | -4.7 |
| 48 | パークプレイス大分 | -8.7 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないため、割愛した。

(2)駐車場の利用しやすさ

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|-------|
| 1 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 47.8 |
| 2 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 44.8 |
| 3 | イオンモール幕張新都心 | 40.8 |
| 4 | アリオ札幌(札幌市) | 33.8 |
| 5 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 30.8 |
| 6 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 27.8 |
| 6 | イオンモール広島府中 | 27.8 |
| 8 | イオンモール鹿児島 | 25.8 |
| 9 | イーアスつくば | 24.8 |
| 9 | イオンモール堺北花田 | 24.8 |
| 11 | 玉川高島屋SC | 21.8 |
| 12 | 阪急西宮ガーデンズ | 20.8 |
| 13 | イオンモール岡崎 | 19.8 |
| 14 | テラスモール湘南 | 16.8 |
| 15 | イオンモール岡山 | 14.8 |
| 16 | 青葉台東急スクエア | 13.8 |
| 17 | パークプレイス大分 | 12.8 |
| 18 | イオンモール高崎 | 7.8 |
| 19 | ラゾーナ川崎プラザ | 5.8 |
| 19 | リバーウォーク九州 | 5.8 |
| 21 | コクーンシティ | 1.8 |
| 21 | あべのキューズモール | 1.8 |
| 21 | キャナルシティ博多 | 1.8 |
| 24 | VINA WALK(n=61) | 1.3 |
| 25 | 新静岡セノバ | -1.2 |
| 26 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | -4.2 |
| 27 | 広島パルコ | -5.2 |
| 28 | 丸ビル | -7.2 |
| 29 | 札幌ステラプレイス | -9.2 |
| 29 | マークイズみなとみらい | -9.2 |
| 31 | エスパル仙台 | -11.2 |
| 31 | なんばパークス | -11.2 |
| 33 | 天王寺ミオ | -12.2 |
| 34 | 名古屋パルコ | -13.2 |
| 35 | アトレ恵比寿 | -15.2 |
| 35 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | -15.2 |
| 37 | ルミネ有楽町 | -16.2 |
| 38 | 立川ルミネ | -17.2 |
| 38 | アトレ川崎 | -17.2 |
| 40 | 渋谷109(n=64) | -17.3 |
| 41 | グランフロント大阪 | -18.2 |
| 41 | 福岡パルコ | -18.2 |
| 43 | ルミネ横浜 | -19.2 |
| 44 | 渋谷ヒカリエ | -20.2 |
| 44 | ルミネ新宿 | -20.2 |
| 44 | 町田マルイ | -20.2 |
| 47 | 新宿ミロード | -22.2 |
| 48 | ルクア1100(イーレ) | -23.2 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないと割愛した。

(3)施設内の雰囲気

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 阪急西宮ガーデンズ | 51.3 |
| 2 | 玉川高島屋SC | 50.3 |
| 3 | イオンモール幕張新都心 | 49.3 |
| 4 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 48.3 |
| 4 | アミュプラザ博多(JR博多多シティ内) | 48.3 |
| 6 | イオンモール鹿児島 | 47.3 |
| 7 | グランフロント大阪 | 46.3 |
| 8 | テラスモール湘南 | 45.3 |
| 8 | エスピアル仙台 | 45.3 |
| 8 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 45.3 |
| 11 | コクーンシティ | 44.3 |
| 11 | マークイズみなとみらい | 44.3 |
| 11 | ルクア1100(イーレ) | 44.3 |
| 11 | なんばパークス | 44.3 |
| 15 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 43.3 |
| 15 | ルミネ有楽町 | 43.3 |
| 17 | ラゾーナ川崎プラザ | 42.3 |
| 18 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 41.3 |
| 18 | 渋谷ヒカリエ | 41.3 |
| 18 | 丸ビル | 41.3 |
| 18 | 新静岡セノバ | 41.3 |
| 22 | イオンモール堺北花田 | 40.3 |
| 23 | 天王寺ミオ | 39.3 |
| 23 | イオンモール岡山 | 39.3 |
| 23 | 福岡パルコ | 39.3 |
| 26 | ルミネ新宿 | 38.3 |
| 27 | 札幌ステラプレイス | 37.3 |
| 27 | パークプレイス大分 | 37.3 |
| 29 | アトレ恵比寿 | 36.3 |
| 29 | あべのキューズモール | 36.3 |
| 29 | イオンモール広島府中 | 36.3 |
| 32 | アリオ札幌(札幌市) | 34.3 |
| 33 | 立川ルミネ | 33.3 |
| 34 | ルミネ横浜 | 32.3 |
| 35 | VINA WALK(n=61) | 31.8 |
| 36 | 名古屋パルコ | 31.3 |
| 36 | キャナルシティ博多 | 31.3 |
| 38 | イーアスつくば | 30.3 |
| 39 | アトレ川崎 | 29.3 |
| 39 | イオンモール岡崎 | 29.3 |
| 41 | イオンモール高崎 | 28.3 |
| 42 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 28.0 |
| 43 | 青葉台東急スクエア | 26.3 |
| 43 | 新宿ミロード | 26.3 |
| 45 | 広島パルコ | 25.3 |
| 46 | 町田マルイ | 22.3 |
| 47 | リバーウォーク九州 | 19.3 |
| 48 | 渋谷109(n=64) | 14.5 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないので、割愛した。

(4)施設全体の広さ・大きさ

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 阪急西宮ガーデンズ | 63.6 |
| 2 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 61.6 |
| 3 | テラスモール湘南 | 59.6 |
| 4 | 玉川高島屋SC | 58.6 |
| 4 | グランフロント大阪 | 58.6 |
| 6 | コクーンシティ | 57.6 |
| 7 | 札幌ステラプレイス | 56.6 |
| 7 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 56.6 |
| 7 | マークイズみなとみらい | 56.6 |
| 7 | イーアスつくば | 56.6 |
| 11 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 55.6 |
| 11 | イオンモール鹿児島 | 55.6 |
| 13 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 54.6 |
| 13 | なんばパーカス | 54.6 |
| 13 | あべのキューズモール | 54.6 |
| 13 | イオンモール広島府中 | 54.6 |
| 17 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 53.6 |
| 17 | イオンモール堺北花田 | 53.6 |
| 19 | アリオ札幌(札幌市) | 52.6 |
| 19 | ラゾーナ川崎プラザ | 52.6 |
| 19 | イオンモール高崎 | 52.6 |
| 19 | エスパル仙台 | 52.6 |
| 19 | ルクア1100(イーレ) | 52.6 |
| 24 | イオンモール幕張新都心 | 51.6 |
| 24 | 天王寺ミオ | 51.6 |
| 24 | イオンモール岡山 | 51.6 |
| 27 | イオンモール岡崎 | 49.6 |
| 27 | パークプレイス大分 | 49.6 |
| 27 | キヤナルシティ博多 | 49.6 |
| 30 | 新静岡セノバ | 48.6 |
| 31 | 丸ビル | 47.6 |
| 32 | 福岡パルコ | 46.6 |
| 33 | 立川ルミネ | 45.6 |
| 34 | 渋谷ヒカリエ | 44.6 |
| 35 | ルミネ新宿 | 43.6 |
| 35 | ルミネ有楽町 | 43.6 |
| 35 | 名古屋パルコ | 43.6 |
| 38 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 40.3 |
| 39 | リバーウォーク九州 | 39.6 |
| 40 | VINA WALK(n=61) | 39.2 |
| 41 | 広島パルコ | 36.6 |
| 42 | アトレ川崎 | 34.6 |
| 43 | アトレ恵比寿 | 33.6 |
| 43 | 新宿ミロード | 33.6 |
| 45 | 渋谷109(n=64) | 29.8 |
| 46 | ルミネ横浜 | 26.6 |
| 47 | 青葉台東急スクエア | 20.6 |
| 48 | 町田マルイ | 18.6 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないため、割愛した。

(5) 利用したいお店が入っているかどうか

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|-------|
| 1 | 玉川高島屋SC | 8.5 |
| 2 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 7.5 |
| 2 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 7.5 |
| 2 | グランフロント大阪 | 7.5 |
| 5 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 6.5 |
| 6 | 渋谷109(n=64) | 5.1 |
| 7 | 阪急西宮ガーデンズ | 4.5 |
| 8 | ルミネ新宿 | 3.5 |
| 8 | ルクア1100(イーレ) | 3.5 |
| 8 | 天王寺ミオ | 3.5 |
| 11 | 渋谷ヒカリエ | 1.5 |
| 12 | 札幌ステラプレイス | 0.5 |
| 12 | コクーンシティ | 0.5 |
| 14 | テラスモール湘南 | -1.5 |
| 14 | 福岡パルコ | -1.5 |
| 16 | アリオ札幌(札幌市) | -2.5 |
| 16 | エスピアル仙台 | -2.5 |
| 16 | ルミネ有楽町 | -2.5 |
| 16 | 丸ビル | -2.5 |
| 16 | 名古屋パルコ | -2.5 |
| 16 | キャナルシティ博多 | -2.5 |
| 22 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | -3.5 |
| 22 | マークイズみなとみらい | -3.5 |
| 22 | 新宿ミロード | -3.5 |
| 22 | 広島パルコ | -3.5 |
| 26 | あべのキューズモール | -4.5 |
| 27 | イオンモール幕張新都心 | -5.5 |
| 27 | ラゾーナ川崎プラザ | -5.5 |
| 29 | 立川ルミネ | -6.5 |
| 29 | なんばパークス | -6.5 |
| 31 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | -7.5 |
| 31 | イオンモール鹿児島 | -7.5 |
| 33 | アトレ恵比寿 | -9.5 |
| 33 | イオンモール岡山 | -9.5 |
| 35 | アトレ川崎 | -10.5 |
| 35 | 新静岡セノバ | -10.5 |
| 35 | イオンモール岡崎 | -10.5 |
| 38 | イーアスつくば | -12.5 |
| 38 | イオンモール広島府中 | -12.5 |
| 40 | イオンモール高崎 | -13.5 |
| 40 | ルミネ横浜 | -13.5 |
| 42 | イオンモール堺北花田 | -15.5 |
| 43 | パークプレイス大分 | -16.5 |
| 44 | 町田マルイ | -23.5 |
| 45 | リバーオーク九州 | -27.5 |
| 46 | VINA WALK(n=61) | -28.9 |
| 47 | 青葉台東急スクエア | -37.5 |
| 48 | 小田原ダイナシティ(n=96) | -38.2 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないため、割愛した。

(6)入っているお店の数の多さ

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 53.9 |
| 2 | 阪急西宮ガーデンズ | 48.9 |
| 3 | 渋谷109(n=64) | 47.0 |
| 4 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 45.9 |
| 4 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 45.9 |
| 6 | エスパル仙台 | 43.9 |
| 6 | 天王寺ミオ | 43.9 |
| 8 | イオンモール幕張新都心 | 41.9 |
| 8 | コクーンシティ | 41.9 |
| 10 | テラスモール湘南 | 40.9 |
| 10 | ルミネ新宿 | 40.9 |
| 12 | 札幌ステラプレイス | 39.9 |
| 12 | ルクア1100(イーレ) | 39.9 |
| 14 | 玉川高島屋SC | 38.9 |
| 14 | グランフロント大阪 | 38.9 |
| 14 | イオンモール広島府中 | 38.9 |
| 17 | ラゾーナ川崎プラザ | 37.9 |
| 17 | イオンモール鹿児島 | 37.9 |
| 17 | キャナルシティ博多 | 37.9 |
| 20 | イオンモール岡崎 | 36.9 |
| 20 | イオンモール岡山 | 36.9 |
| 22 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター | 35.9 |
| 23 | 名古屋パルコ | 34.9 |
| 23 | あべのキューズモール | 34.9 |
| 25 | なんばパークス | 33.9 |
| 26 | 立川ルミネ | 31.9 |
| 26 | 新宿ミロード | 31.9 |
| 28 | イオンモール高崎 | 30.9 |
| 29 | アリオ札幌(札幌市) | 29.9 |
| 29 | マークイズみなとみらい | 29.9 |
| 29 | イーアスつくば | 29.9 |
| 29 | 広島パルコ | 29.9 |
| 29 | 福岡パルコ | 29.9 |
| 34 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 28.9 |
| 34 | ルミネ有楽町 | 28.9 |
| 36 | 渋谷ヒカリエ | 24.9 |
| 37 | ルミネ横浜 | 21.9 |
| 38 | 丸ビル | 20.9 |
| 38 | イオンモール堺北花田 | 20.9 |
| 40 | パークプレイス大分 | 18.9 |
| 41 | 新静岡セノバ | 17.9 |
| 42 | アトレ川崎 | 16.9 |
| 43 | アトレ恵比寿 | 15.9 |
| 44 | 町田マルイ | 4.9 |
| 44 | リバーウォーク九州 | 4.9 |
| 46 | VINA WALK(n=61) | 3.3 |
| 47 | 小田原ダイナシティ(n=96) | -3.0 |
| 48 | 青葉台東急スクエア | -7.1 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないため、割愛した。

(7)施設内の休憩する場所やフリースペース

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | マークイズみなとみらい | 47.0 |
| 2 | 阪急西宮ガーデンズ | 45.0 |
| 3 | イオンモール岡山 | 44.0 |
| 4 | 玉川高島屋SC | 42.0 |
| 5 | イオンモール幕張新都心 | 41.0 |
| 6 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 34.0 |
| 7 | グランフロント大阪 | 32.0 |
| 8 | アリオ札幌(札幌市) | 31.0 |
| 8 | テラスモール湘南 | 31.0 |
| 8 | 渋谷ヒカリエ | 31.0 |
| 8 | なんばパークス | 31.0 |
| 12 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 30.0 |
| 12 | ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター | 30.0 |
| 12 | イオンモール鹿児島 | 30.0 |
| 15 | コクーンシティ | 29.0 |
| 16 | ラゾーナ川崎プラザ | 28.0 |
| 16 | イオンモール堺北花田 | 28.0 |
| 18 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 27.0 |
| 18 | キャナルシティ博多 | 27.0 |
| 20 | イーアスつくば | 25.0 |
| 20 | 新静岡セノバ | 25.0 |
| 20 | あべのキューズモール | 25.0 |
| 20 | イオンモール広島府中 | 25.0 |
| 24 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 24.0 |
| 24 | エスピアル仙台 | 24.0 |
| 26 | イオンモール高崎 | 23.0 |
| 26 | 丸ビル | 23.0 |
| 28 | ノパークプレイス大分 | 22.0 |
| 29 | イオンモール岡崎 | 21.0 |
| 30 | VINA WALK(n=61) | 20.9 |
| 31 | 札幌ステラプレイス | 19.0 |
| 32 | ルミネ有楽町 | 18.0 |
| 32 | 福岡パルコ | 18.0 |
| 34 | アトレ恵比寿 | 17.0 |
| 34 | ルクア1100(イーレ) | 17.0 |
| 34 | リバーウォーク九州 | 17.0 |
| 37 | 天王寺ミオ | 15.0 |
| 38 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 14.6 |
| 39 | アトレ川崎 | 14.0 |
| 40 | 渋谷109(n=64) | 7.8 |
| 41 | 立川ルミネ | 7.0 |
| 42 | 青葉台東急スクエア | 3.0 |
| 43 | 町田マルイ | 2.0 |
| 44 | ルミネ横浜 | 0.0 |
| 44 | 広島パルコ | 0.0 |
| 46 | ルミネ新宿 | -1.0 |
| 46 | 名古屋パルコ | -1.0 |
| 48 | 新宿ミロード | -3.0 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないとため、割愛した。

(8)施設内のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト)

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 渋谷ヒカリエ | 43.0 |
| 1 | イオンモール堺北花田 | 43.0 |
| 3 | 玉川高島屋SC | 41.0 |
| 4 | イオンモール幕張新都心 | 40.0 |
| 5 | アリオ札幌(札幌市) | 38.0 |
| 6 | 天王寺ミオ | 37.0 |
| 7 | イオンモール高崎 | 36.0 |
| 7 | イーアスつくば | 36.0 |
| 7 | 阪急西宮ガーデンズ | 36.0 |
| 10 | ラゾーナ川崎プラザ | 34.0 |
| 10 | ルクア1100(イーレ) | 34.0 |
| 12 | マークイズみなとみらい | 33.0 |
| 12 | テラスモール湘南 | 33.0 |
| 12 | 立川ルミネ | 33.0 |
| 12 | 新静岡セノバ | 33.0 |
| 16 | あべのキューズモール | 32.0 |
| 17 | イオンモール鹿児島 | 31.0 |
| 18 | ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター | 30.0 |
| 18 | コクーンシティ | 30.0 |
| 18 | 丸ビル | 30.0 |
| 18 | グランフロント大阪 | 30.0 |
| 18 | イオンモール広島府中 | 30.0 |
| 23 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 29.0 |
| 23 | パークプレイス大分 | 29.0 |
| 23 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 29.0 |
| 26 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 28.0 |
| 26 | 青葉台東急スクエア | 28.0 |
| 26 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 28.0 |
| 29 | ルミネ横浜 | 27.0 |
| 29 | イオンモール岡崎 | 27.0 |
| 31 | 福岡パルコ | 26.0 |
| 32 | ルミネ有楽町 | 25.0 |
| 32 | なんばパークス | 25.0 |
| 34 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 24.1 |
| 35 | 渋谷109(n=64) | 22.6 |
| 36 | アトレ恵比寿 | 22.0 |
| 36 | ルミネ新宿 | 22.0 |
| 36 | アトレ川崎 | 22.0 |
| 39 | 札幌ステラプレイス | 20.0 |
| 39 | エスピアル仙台 | 20.0 |
| 41 | イオンモール岡山 | 19.0 |
| 41 | 広島パルコ | 19.0 |
| 43 | 新宿ミロード | 18.0 |
| 44 | VINA WALK(n=61) | 15.3 |
| 45 | 町田マルイ | 15.0 |
| 45 | キャナルシティ博多 | 15.0 |
| 47 | リバーウォーク九州 | 13.0 |
| 48 | 名古屋パルコ | 8.0 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないため、割愛した。

(9)施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など)

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------------|------|
| 1 | 阪急西宮ガーデンズ | 59.0 |
| 2 | 玉川高島屋SC | 54.0 |
| 2 | テラスモール湘南 | 54.0 |
| 4 | イーアスつくば | 51.0 |
| 4 | あべのキューズモール | 51.0 |
| 6 | ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター | 50.0 |
| 6 | 新静岡セノバ | 50.0 |
| 8 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 | 49.0 |
| 8 | イオンモール岡山 | 49.0 |
| 10 | アリオ札幌(札幌市) | 48.0 |
| 10 | イオンモール幕張新都心 | 48.0 |
| 10 | コクーンシティ | 48.0 |
| 10 | イオンモール鹿児島 | 48.0 |
| 14 | 丸ビル | 47.0 |
| 14 | イオンモール堺北花田 | 47.0 |
| 14 | パークプレイス大分 | 47.0 |
| 17 | FKDショッピングモール宇都宮インターパーク | 46.0 |
| 18 | アミュプラザ博多(JR博多シティ内) | 45.0 |
| 19 | イオンモール高崎 | 44.0 |
| 19 | 渋谷ヒカリエ | 44.0 |
| 19 | イオンモール広島府中 | 44.0 |
| 22 | 小田原ダイナシティ(n=96) | 41.7 |
| 23 | マークイズみなとみらい | 41.0 |
| 23 | エスパル仙台 | 41.0 |
| 25 | 札幌ステラプレイス | 40.0 |
| 25 | 三井ショッピングパーク ららぽーとTOKYO-BAY | 40.0 |
| 25 | ルクア1100(イーレ) | 40.0 |
| 25 | なんばパークス | 40.0 |
| 29 | ラゾーナ川崎プラザ | 39.0 |
| 29 | アトレ恵比寿 | 39.0 |
| 29 | 天王寺ミオ | 39.0 |
| 32 | グランフロント大阪 | 38.0 |
| 33 | イオンモール岡崎 | 37.0 |
| 34 | 立川ルミネ | 36.0 |
| 34 | ルミネ有楽町 | 36.0 |
| 36 | キャナルシティ博多 | 33.0 |
| 37 | アトレ川崎 | 32.0 |
| 37 | リバーウォーク九州 | 32.0 |
| 37 | 福岡パルコ | 32.0 |
| 40 | 青葉台東急スクエア | 31.0 |
| 41 | ルミネ新宿 | 25.0 |
| 41 | ルミネ横浜 | 25.0 |
| 43 | 新宿ミロード | 22.0 |
| 44 | VINA WALK(n=61) | 21.6 |
| 45 | 広島パルコ | 21.0 |
| 46 | 町田マルイ | 19.0 |
| 47 | 渋谷109(n=64) | 16.2 |
| 48 | 名古屋パルコ | 15.0 |

※ピエリ守山と湘南T-SITEは回収サンプルが少ないと想定したため、割愛した。

II. SC の分類と顧客満足度の高い SC の特性

1. 相関行列に見る評価間の相関

調査対象とした 50SC の 9 つの項目の相関行列から、どの項目とどの項目の相関が強いのかを見てみる。相関行列では正の「1」に近づくほど相関が強くなり、「-1」に近づくほど逆の相関になる。

最も相関が強いのは「利用したい店」と「店舗数」である。言い換えると“店舗数が多ければ利用したい店がある”ということになる。確率的にもそのはずである。次に強い相関があるのは「休憩場所」と「歩きやすさ」である。“休憩場所の満足度が高い SC は歩きやすさでも評価が高い”ということになる。その次に、「広さ」と「歩きやすさ」で“広い SC は歩きやすい”。

末端ユーザーが SC を利用する際に最も重視するのは「利用したい店が入っている」かどうかである。この「利用したい店が入っているかどうか」と最も正の相関が強いのは「店舗数」である。

では、末端ユーザーは具体的にどのくらいの店舗数をイメージしているのか。それを見るために先に分析した充足度ランキングの入店店舗数の充足度ランキングの上位 SC を挙げてみる。

- 1 位 「ららぽーと TOKYO-BAY」
- 2 位 「阪急西宮ガーデンズ」
- 3 位 「渋谷 109」
- 4 位 「ららぽーと和泉」「アミュプラザ博多」

上位から入店店舗数を列挙すると、

- 1 位 約 460 店舗（店舗面積 約 102,000 m²）
- 2 位 255 店舗（賃貸面積 107,000 m²）
- 3 位 約 120 店舗（営業面積 1 万 m²強）
- 4 位 約 220 店舗（店舗面積 約 55,000 m²）（「ららぽーと和泉」）
241 店舗（営業面積 約 38,400 m²）（「アミュプラザ博多」）

で、都市型の渋谷 109 を除いて 200 店舗超が評価の高い店舗数の基準といえる。言い換えると、200 店舗以上あれば、利用したい店が入っているに値する（可能性が高い）SC ということになる。

「歩きやすさ」と「休憩場所」は近年、時間消費利用を訴求している SC にとって重要なファクターである。国内の SC 数が 3,195（2015 年 12 月末）で 3,000 の大台を超え、年間の開発スピードは落ち込んでいない。SC が増え続けることは競合が増えるということであり、末端ユーザーに選ばれ、来店してもらうことはますます難しい状況になっている。とにかく来店をしてもらわないことには購買につながらない。来店のきっかけとして、歩きやすさや休憩場所の演出や工夫は、今後の SC の競争戦略において重要な要素になっている。

【「歩きやすさ」で充足度が高い 3SC】

- 1 位 「阪急西宮ガーデンズ」
- 2 位 「玉川高島屋 S.C.」
- 3 位 「テラスモール湘南」

【「休憩場所やフリースペース」で充足度が高い 3SC】

- 1 位 「マークイズみなとみらい」
- 2 位 「阪急西宮ガーデンズ」
- 3 位 「イオンモール岡山」

■強い相関がある変数

50SCの相関行列

| | 立地 | 駐車場 | 雰囲気 | 広さ | 利用したい店 | 店舗数 | 休憩場所 | わかりやすさ | 歩きやすさ |
|--------|----|---------|---------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------------|
| 立地 | | -0.6482 | 0.1849 | -0.1878 | 0.1763 | -0.0462 | -0.2033 | -0.0066 | -0.1604 |
| 駐車場 | | | -0.0634 | 0.2305 | -0.2731 | -0.032 | 0.351 | 0.2853 | 0.4434 |
| 雰囲気 | | | | 0.7379 | 0.5393 | 0.4799 | 0.6615 | 0.4739 | 0.6348 |
| 広さ | | | | | 0.5469 | 0.6491 | 0.7753 | 0.486 | 0.7648 |
| 利用したい店 | | | | | | 0.8773 | 0.3176 | 0.3072 | 0.2415 |
| 店舗数 | | | | | | | 0.3758 | 0.2741 | 0.2984 |
| 休憩場所 | | | | | | | | 0.5155 | 0.806 |
| わかりやすさ | | | | | | | | | 0.6934 |
| 歩きやすさ | | | | | | | | | |

※ゴシックで大きい数字=強い相関関係にある変数。

〔強い相関関係にある変数〕

- ①「利用したい店」と「店舗数」 = 0.8773 → 利用したい店があるSCは店数が多い。
- ②「休憩場所」と「歩きやすさ」 = 0.806 → 休憩場所の評価が高いSCは歩きやすい。
- ③「広さ」と「歩きやすさ」 = 0.7648 → 広いSCは歩きやすい。

2. クラスター分析による SC の分類

次に統計解析で個体の分類をする方法であるクラスター分析によって、調査対象 SC の分類をしてみる。図は 50SC をクラスター分析によってアウトプットした樹形図である。

これを見ると大きく 5 つのグループに分かれている。仮にグループ名をつけてみると、次のようになる。

- (1)好立地大型 SC : 札幌ステラプレイス～天王寺ミオまで
 - (2)リージョナル SC : アリオ札幌～イオンモール広島府中まで
 - (3)高評価代表 SC : ららぽーと TOKYO-BAY～阪急西宮ガーデンズまで
 - (4)地域密着型 : 湘南 T-SITE～町田マルイまで
 - (5)駅ビル、都心型 SC : 立川ルミネ～名古屋パルコ

「好立地大型 SC」は駅前や都市部の恵まれた立地にある点が共通している。イオンモール岡山が入っているが、当該 SC はイオンモールの中でも駅近にある SC であり、立地に恵まれている。

「リージョナル SC」は単館ではなく、全国展開あるいは複数店舗展開している文字通り、郊外型 SC のグループである。

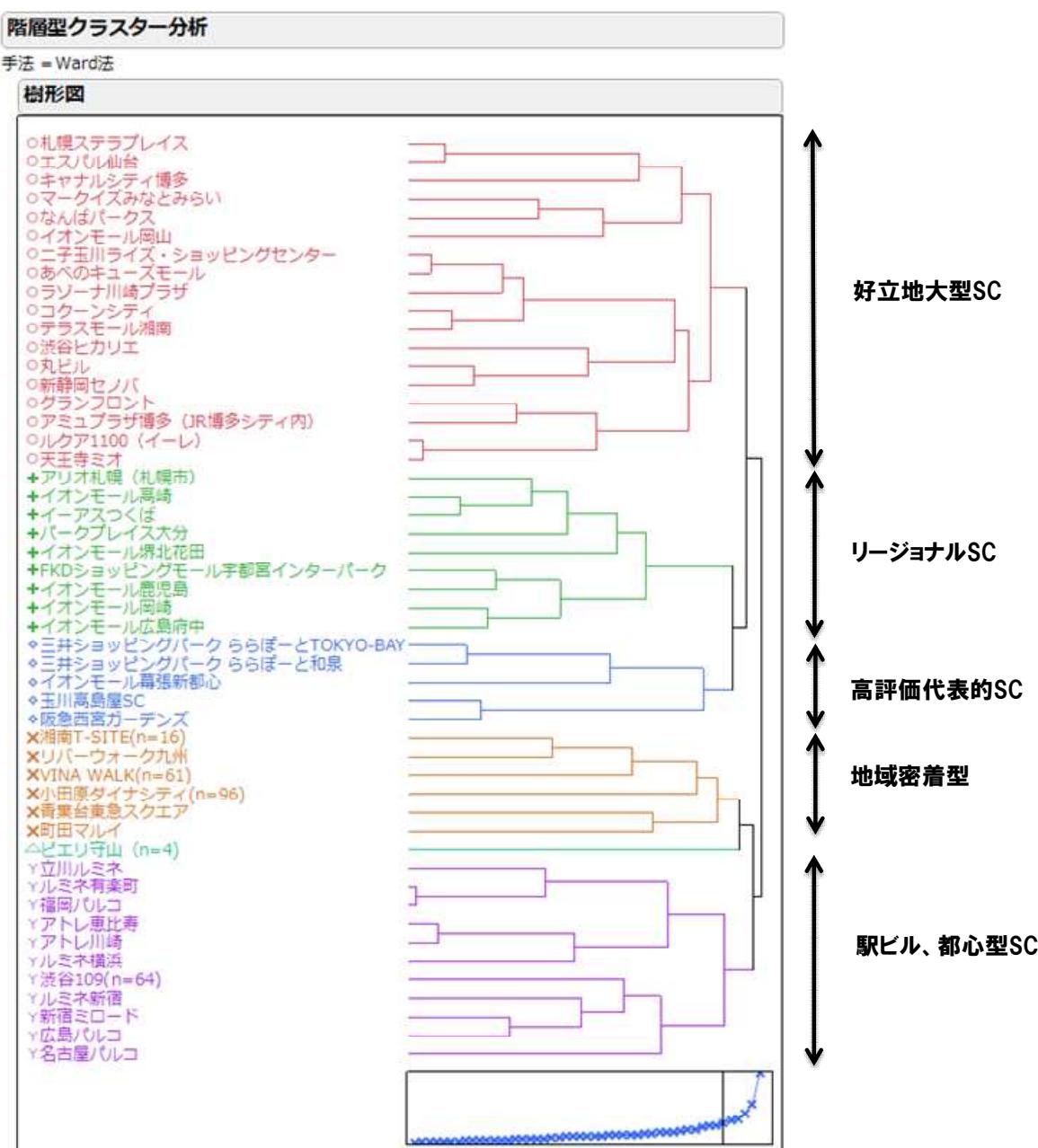
「高評価代表 SC」は今回の調査で評価の高い SC で構成されている。ららぽーと TOKYO-BAY、ららぽーと和泉、イオンモール幕張新都心、玉川高島屋 S.C、阪急西宮ガーデンズで店舗数や広さの評価が高い SC である。

「地域密着型」は立地のよい SC とそうでもない SC が混ざっており、タイプも一様ではないグ

ループだが、地域密着型という点で共通している。

最後は「駅ビル、都心型 SC」は文字通り駅ビルやファッショナブルから構成されるグループである。

クラスター分析を行った結果、グループ名はともかく、実態に近い形で分類ができている。次の章でこれらのグループの評価、どのような特性を持っているのかを、同じく統計解析の手法である主成分分析で探ってみる。



3. 主成分得点による散布図分析—駅近くで充分な面積を持っている SC の評価が高い

いま見たクラスター分析によるグループ分けのイメージを持って、主成分分析から散布図を作成し、グループ別の評価特性を見てみる。

調査対象とした 50SC すべてを対象に主成分得点を求めて、プロットした。横軸と縦軸の二次

元の図にプロットすると、縦軸は立地評価、横軸を総合評価と解釈できる。

図は4象限に分かれ、各象限にプロットされるSCがグループを形成している。楕円の破線で囲った「A」は総合評価、立地評価とも高いSCが集中しているゾーンである。「B」はⅡ象限に一つのグループを形成している。「C」はⅢ象限に分布している。

「A」はターミナル駅立地でありながら十分な面積を持っているSC群である。先のクラスター分析のグループ名は「好立地大型SC」と「高評価代表的SC」が該当しよう。「B」は同じくクラスター分析で見た「駅ビル、ファッショナブル」である。「C」は同地域密着型と命名したグループが該当する。

散布図を見てわかるように、「A」の楕円の中に入るSCが総合評価、立地評価ともに高い。ではⅠ象限にプロットされたSCの特徴はどのようなものか。分析するために該当するSCの店舗面積と最寄駅の乗降客数を拾い出してみた（下表）。

これらSCの店舗面積は53,550m²、最寄駅の乗降客数は1日当たり346千人である。これほどどのターミナル駅は全国に多くはなく、またその駅前に店舗面積5万m²を超えるSCが簡単に開発できるわけはない。

「A」以外にグループ分けされた「B」と「C」とでは「C」により多くの課題がある。開業した後に立地の悪さを改善することはできない。できるとすれば、送迎バスを増発するなど利便性を高める程度である。鉄道利用客が流入するようにペディストリアンデッキをつなぐこともできるが、ステークホルダー、関係事業者と調整があり、独自で進めるわけにはいかない。

評価が低いSCはどのようにして評価、集客力を高めていくか。休憩場所やシーティングスペース、一定の面積がなければ、効果的であるとはいにくく、元来が余裕のある共用空間を持つSCであればよいが、大幅なリニューアルによって、売り場を拡大しないとそれも難しい。すなわち館や面積などハード面で大きな改良は難しい。

末端ユーザーがSCを利用する際に最も重視するのは「利用したい店が入っている」である。当たりまえである。この点に着目して競争力を高めていくしかない。これが正攻法である。

しかし、ここでのポイントはニーズに応えるだけでは周辺のSCとの違いは打ち出せない点である。末端ユーザー、地域生活者が望むテナントの一つは全国的に成長しているチェーンであることは間違いない。これらを集積しても周辺のSCと差別化はできない。SCが独自提案するテナント、テナントミックス、サービスなどソフトによって、違いを打ち出し、需要を作り出していく必要がある。

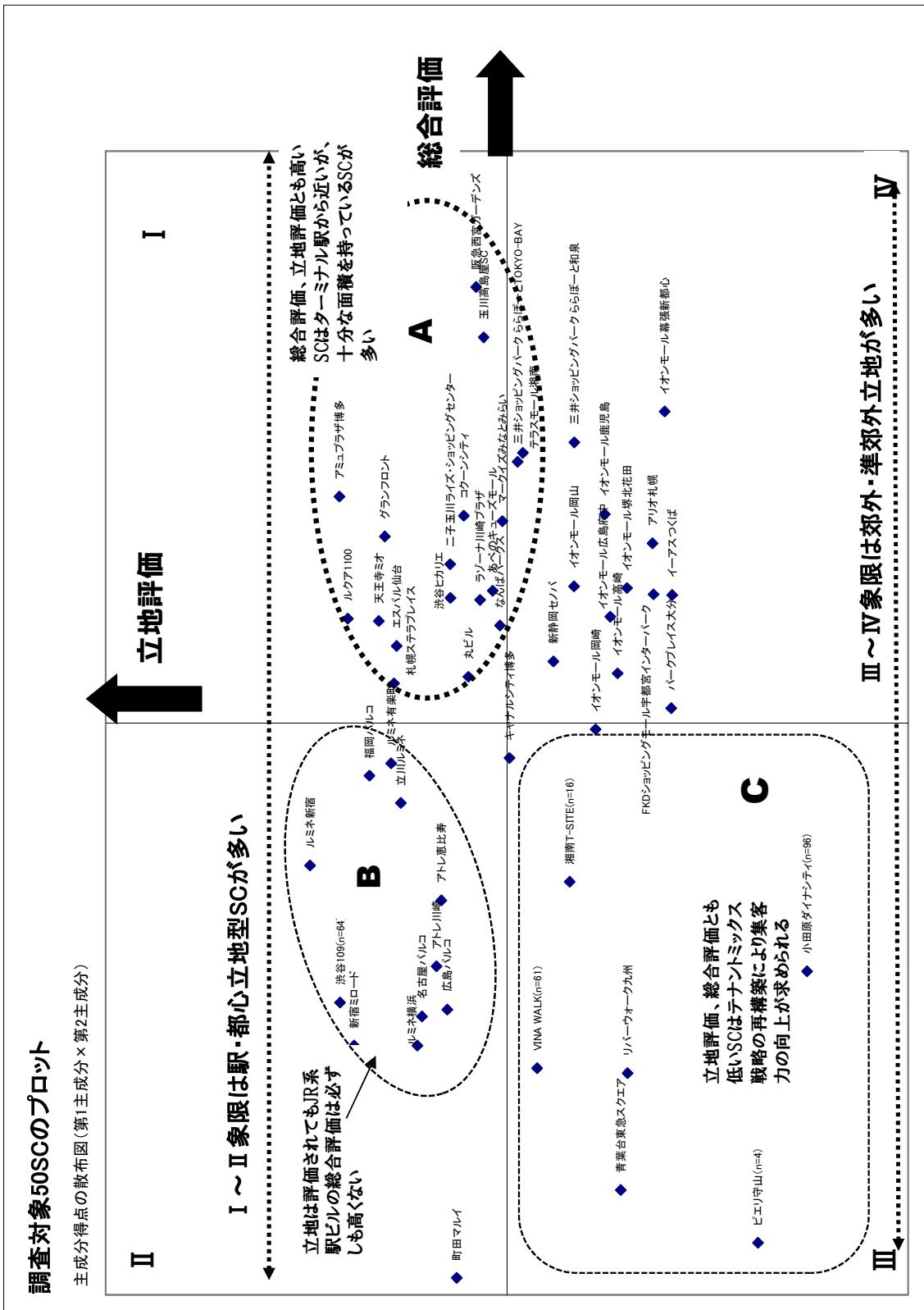
I象限にプロットされる高評価SC

| | 店舗面積 | 最寄駅 | 乗降客数 | 備考 |
|------------------------|---------|------------|---------|---------|
| 阪急西宮ガーデンズ | 107,000 | 阪急・西宮北口駅 | 99,642 | 2014年平日 |
| 玉川高島屋SC・C | 72,640 | 二子玉川駅 | 95,671 | 2015年度 |
| アミュプラザ博多(JR博多シティ) | 82,200 | JR博多駅 | 227,132 | 2014年度 |
| グランフロント | 44,000 | JR大阪駅 | 847,516 | 2014年度 |
| ルクア1100 | 33,000 | JR大阪駅 | 847,516 | 2014年度 |
| エスパル仙台 | 20,677 | JR仙台駅 | 169,902 | 2014年度 |
| 札幌ステラプレイス | 85,000 | JR札幌駅 | 186,304 | 2014年度 |
| 渋谷ヒカリエ | 22,000 | JR渋谷駅 | 743,578 | 2014年度 |
| 二子玉川ライズSC | 31,600 | 二子玉川駅 | 95,671 | 2015年度 |
| コクーンシティ | 76,000 | JRさいたま新都心駅 | 87,334 | 2014年度 |
| なんばパークス | 51,800 | 南海なんば駅 | 244,045 | 2014年度 |
| あべのキューズモール(あべのキューズタウン) | 69,000 | JR天王寺駅 | 282,926 | 2014年 |
| マークイズみなとみらい | 43,000 | みなとみらい駅 | 81,109 | 2015年度 |
| ラゾーナ川崎プラザ | 79,000 | JR川崎駅 | 408,306 | 2014年度 |
| 丸ビル | 17,000 | JR東京駅 | 836,368 | 2014年度 |
| 天王寺ミオ(本館) | 22,875 | JR天王寺駅 | 282,926 | 2014年 |
| Ave. | 53,550 | - | 345,997 | - |

※一日当たり

調査対象50SCのプロット

主成分得点の散布図(第1主成分×第2主成分)



III. SC 一般に期待する要素

今回アンケートに回答した全国のSC利用者4,741名にSCに期待する9項目それぞれについて、重視するレベルを①「それほど重視しない」、②「やや重視する」、③「大変重視する」の3段階で評価してもらった。

[SC一般についての評価項目]

- 1.施設のある場所、行きやすさ(立地)
- 2.駐車場の利用しやすさ
- 3.施設内の雰囲気
- 4.施設全体の広さ・大きさ
- 5.利用したいお店が入っている
- 6.入っているお店の数の多さ
- 7.施設内に休憩する場所やフリースペースがある
- 8.施設内のわかりやすさ(お店の場所・レイアウト)
- 9.施設内の歩きやすさ(通路の広さや床材など)



[3段階評価]

- 1. それほど重視しない**
- 2. やや重視する**
- 3. 大変重視する**

1. 全国

全国の末端ユーザーがSCを利用するにあたって、最も重視する項目(=「大変重視する」の割合)を取り出してみると、最も高いのは「利用したいお店が入っているかどうか」で71.5%、次いで「施設のある場所、行きやすさ(立地)」(55.7%)、「施設内の雰囲気」(38.7%)、「入っている店の数の多さ」(31.1%)である。順位は過去4回の調査結果とほぼ変わらないが、「駐車場の利用しやすさ」を重視する傾向が低くなってきた。

2. 10年前比較

2007年に行った同様の調査とその10年後に行った調査結果を比較してみる。

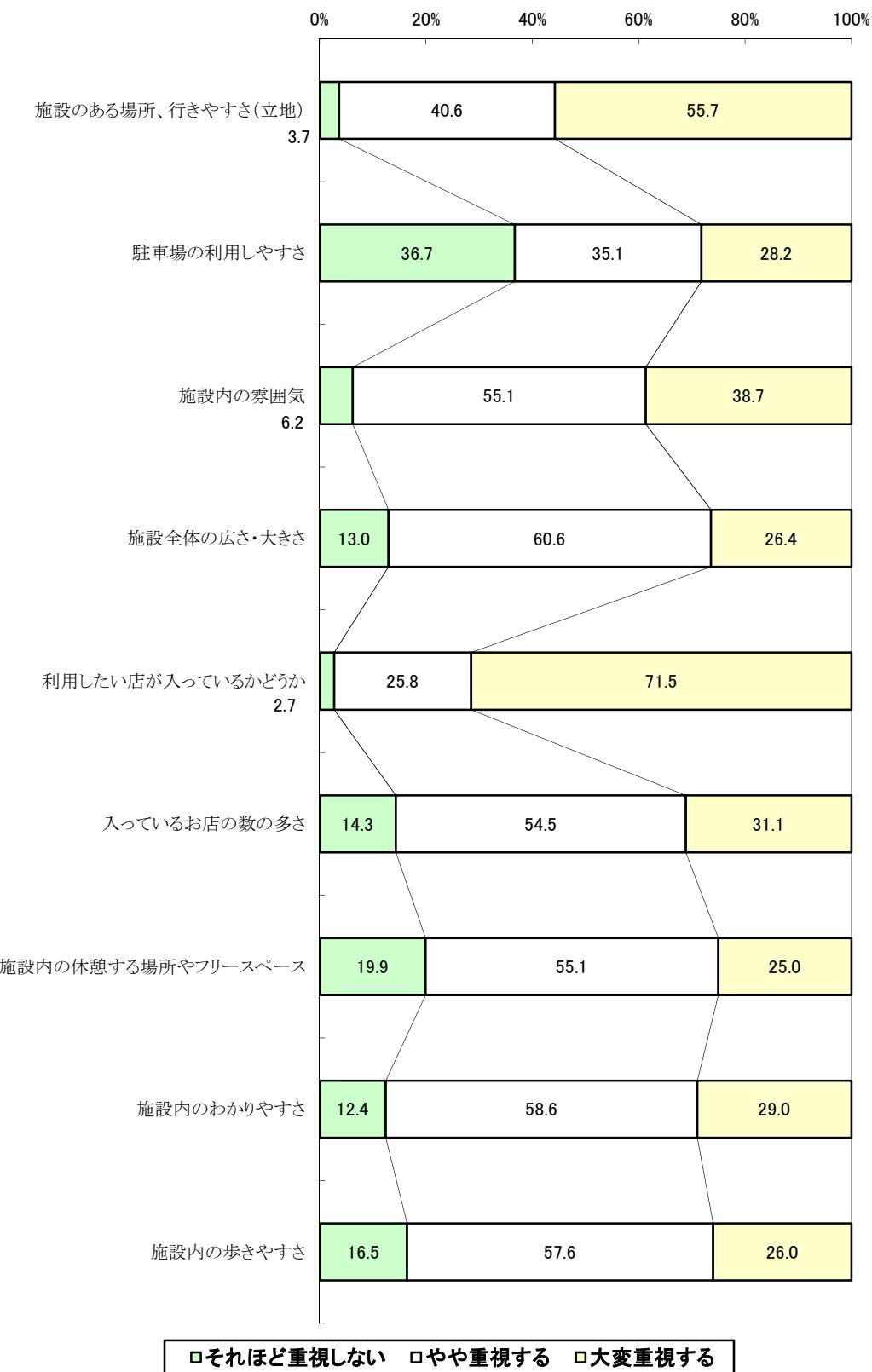
全体的に「大変重視する」という回答が高くなってきている。その中で特に重視度が高まってきたのは、「利用したい店が入っているかどうか」、「施設内のわかりやすさ」の2点である。

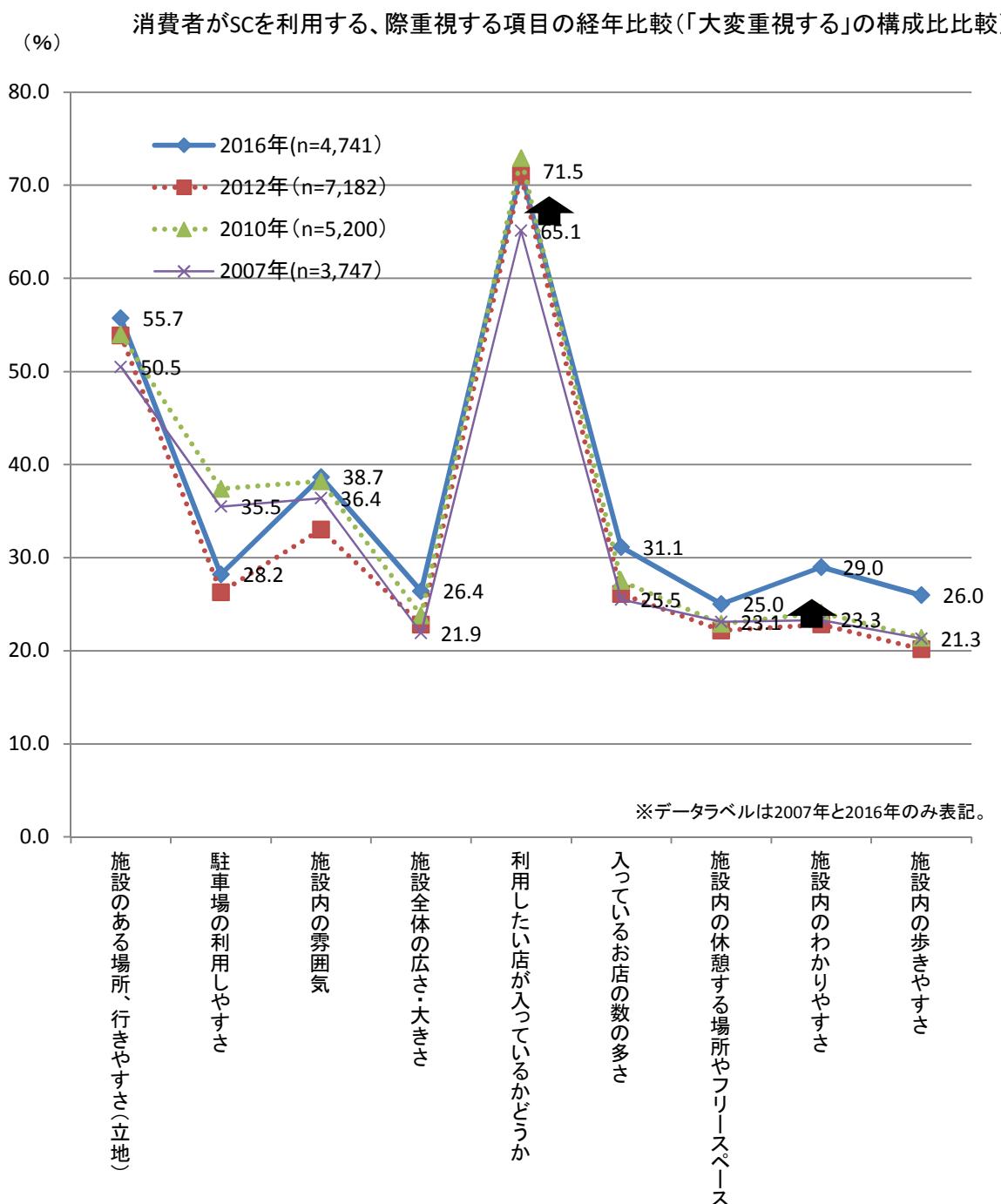
「利用したい店が入っているかどうか」を重視する傾向が強まった背景に、SC数の増加があると考えられる。事業者側にとっては、競合が増え、よりユーザーの選択眼が厳しくなってきた。目的志向がより強くなってきた。

「施設内のわかりやすさ」は郊外型SCの大型化が進み、施設全体を把握しづらくなってしまった点が関係あるとみられる。限られた敷地を有効に活用し、収益効率を高めるため、また競合SCと差別化するべく内部を異なる導線設計をするために、曲線的にするケースもある。今後、デベロッパーは新しい施設のデザイン段階で、「わかりやすい」とは具体的にどういうことかを、掘り下げる必要がある。「わかりやすさ」を重視する裏には現状のSCにわかりにくさを少なからず感じている証拠だといえる。

**[ショッピングセンターに期待すること(全国)3段階評価
(n=4,741)]**

<2016年版>





3. エリア比較

居住地域が異なれば、SCに期待する項目のレベルも異なる。過去の調査ではすべて地域性が見られた。今回も全国とエリアとの期待値、すなわち「大変重視する」の値を比較してみる。

エリアで共通して最も重視しているのは「利用したい店が入っているかどうか」である。これは当然である。この点を最も重視しているのは「関東」で74.5%、反対にあまり重視していないのは「北海道」(56.5%)である。9つの「大変重視する」の割合の平均を算出すると、最も高いのは「九州」で37.9%である。

《エリア別期待値の分散》

| | 分散 |
|---------|-------|
| 立地 | 11.81 |
| 駐車場 | 74.86 |
| 雰囲気 | 19.19 |
| 広さ | 5.96 |
| 利用したい店舗 | 44.77 |
| 店舗数 | 13.76 |
| 休憩場所 | 6.01 |
| わかりやすさ | 13.58 |
| 歩きやすさ | 11.37 |

エリアごとで最もバラつきが多い項目は何か、つまりエリアごとの特性がよく出ている項目は何を求めるべく9つの評価のエリア別の分散を算出した。

分散が最も多いのは「駐車場」で74.86、次に「利用したい店舗」で44.77である。駐車場を求める声に地域差が強く出ている。利用したい店も同様に、地域差が出ている。駐車場を重視する値が多いエリアは「中国」(43.7%)、利用したい店舗を重視するエリアは「関東」(74.5%)がそれぞれ最も高い。

反対に分散が小さいのは「広さ」(5.96)、「休憩場所」(6.01)で、広さや休憩場所を求める声に地域差はない。

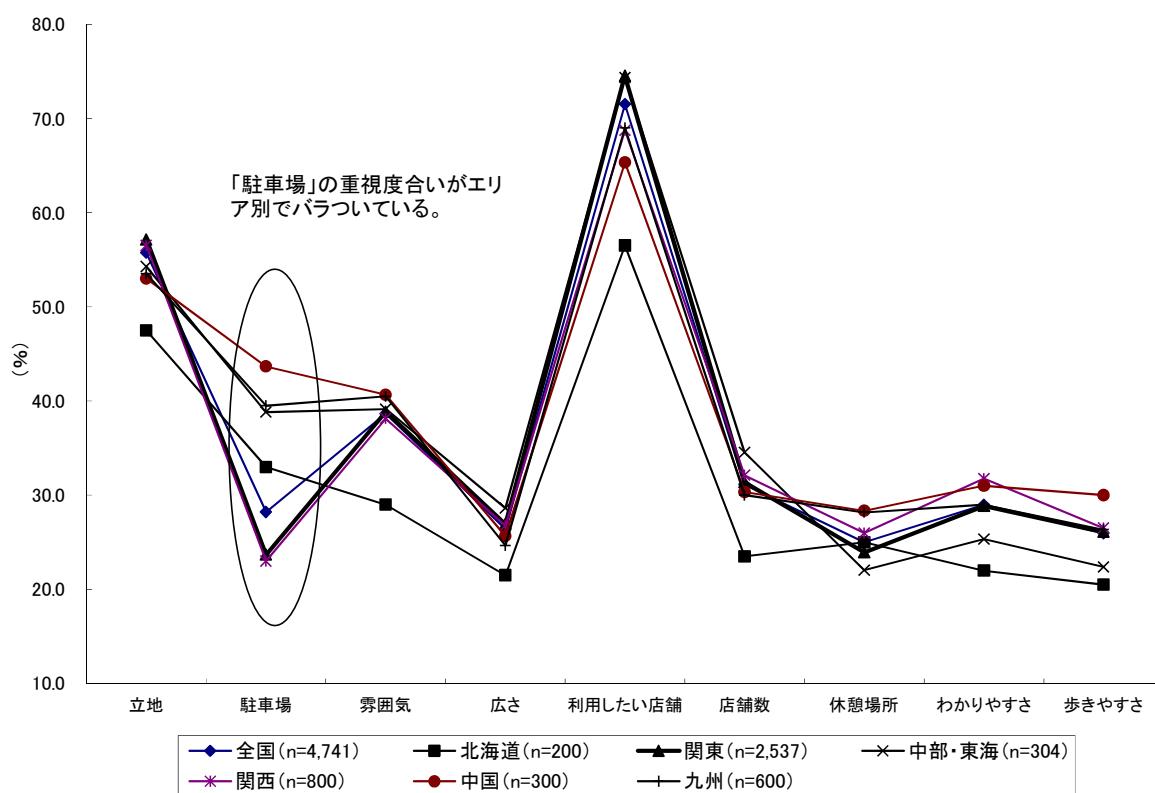
《エリア別期待値(「大変重視する」の数値)》

| | 全国(n=4,741) | 北海道(n=200) | 関東(n=2,537) | 中部・東海(n=304) | 関西(n=800) | 中国(n=300) | 九州(n=600) |
|---------|-------------|------------|-------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| 立地 | 55.7 | 47.5 | 57.2 | 54.3 | 56.5 | 53.0 | 53.5 |
| 駐車場 | 28.2 | 33.0 | 23.7 | 38.8 | 23.0 | 43.7 | 39.5 |
| 雰囲気 | 38.7 | 29.0 | 38.9 | 39.1 | 38.1 | 40.7 | 40.5 |
| 広さ | 26.4 | 21.5 | 26.9 | 28.6 | 26.8 | 25.7 | 24.7 |
| 利用したい店舗 | 71.5 | 56.5 | 74.5 | 74.3 | 68.8 | 65.3 | 69.0 |
| 店舗数 | 31.1 | 23.5 | 31.4 | 34.5 | 32.1 | 30.3 | 30.0 |
| 休憩場所 | 25.0 | 25.0 | 23.9 | 22.0 | 26.0 | 28.3 | 28.2 |
| わかりやすさ | 29.0 | 22.0 | 28.9 | 25.3 | 31.8 | 31.0 | 29.0 |
| 歩きやすさ | 26.0 | 20.5 | 26.1 | 22.4 | 26.5 | 30.0 | 26.3 |
| 期待値平均 | 36.8 | 30.9 | 36.8 | 37.7 | 36.6 | 38.7 | 37.9 |

《全国=100.0とした場合の期待値の比率》

| | 全国(n=4,741) | 北海道(n=200) | 関東(n=2,537) | 中部・東海(n=304) | 関西(n=800) | 中国(n=300) | 九州(n=600) |
|---------|-------------|------------|-------------|--------------|-----------|-----------|-----------|
| 立地 | 100.0 | 85.2 | 102.6 | 97.4 | 101.4 | 95.1 | 96.0 |
| 駐車場 | 100.0 | 117.0 | 84.0 | 137.6 | 81.6 | 154.8 | 140.1 |
| 雰囲気 | 100.0 | 75.0 | 100.5 | 101.2 | 98.6 | 105.2 | 104.8 |
| 広さ | 100.0 | 81.4 | 101.9 | 108.4 | 101.3 | 97.2 | 93.4 |
| 利用したい店舗 | 100.0 | 79.0 | 104.2 | 104.0 | 96.1 | 91.4 | 96.5 |
| 店舗数 | 100.0 | 75.5 | 100.8 | 110.9 | 103.2 | 97.4 | 96.4 |
| 休憩場所 | 100.0 | 99.9 | 95.6 | 88.1 | 103.9 | 113.3 | 112.6 |
| わかりやすさ | 100.0 | 75.9 | 99.6 | 87.4 | 109.6 | 107.0 | 100.1 |
| 歩きやすさ | 100.0 | 79.0 | 100.5 | 86.1 | 102.1 | 115.5 | 101.4 |
| 期待値平均 | 100.0 | 84.0 | 99.9 | 102.4 | 99.4 | 104.9 | 102.7 |

エリア別の「大変重視する」の数値



IV. 50SCの顧客満足度評価

前述の9項目について5段階で評価してもらった。この内、④「満足（良い）」および⑤「大変満足（良い）」との回答の合計を「満足度」とした（下表参照）。

【各SCの満足度（満足・大変満足）】

| | | 各SCの満足度（満足・大変満足） | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------|------------------|------|-------|------------|----------|---------|-----------|----------|---------------|----------------|-------|----------|----------|--------------------|-----------------|-------|-------------|--------|-----------|------|------|
| | | 立地 | | | | | 駐車場 | | | | | 雰囲気 | | | | | | | | | | |
| | | 三井 | 丸ビル | アリオ札幌 | ショッピングセンター | イオンモール新潟 | 川崎高島屋SC | ラゾーナ川崎プラザ | マーケットモール | 湘南T-SITE(n=6) | VINA WALK(n=6) | 青葉台エア | イオンモール高崎 | イースパエル仙台 | FKDショッピングモール宇都宮イータ | 小田原ダイナシティ(n=96) | 立川ルミネ | 渋谷109(n=64) | 渋谷ヒカリエ | ルミネ新宿ミロード | | |
| 立地 | 84.0 | 56.0 | 58.0 | 51.0 | 88.0 | 85.0 | 79.0 | 76.0 | 69.0 | 75.0 | 62.5 | 86.9 | 89.0 | 56.0 | 60.4 | 81.0 | 87.0 | 81.3 | 76.0 | 87.0 | 83.0 | |
| 駐車場 | 19.0 | 62.0 | 56.0 | 69.0 | 50.0 | 24.0 | 34.0 | 30.0 | 19.0 | 45.0 | 18.8 | 29.5 | 42.0 | 36.0 | 53.0 | 73.0 | 76.0 | 17.0 | 11.0 | 10.9 | 8.0 | 6.0 |
| 雰囲気 | 76.0 | 73.0 | 87.0 | 88.0 | 89.0 | 82.0 | 81.0 | 83.0 | 84.0 | 68.8 | 70.5 | 65.0 | 67.0 | 69.0 | 80.0 | 66.7 | 84.0 | 72.0 | 53.1 | 80.0 | 75.0 | 77.0 |
| 広さ | 63.0 | 79.0 | 83.0 | 78.0 | 85.0 | 80.0 | 79.0 | 84.0 | 83.0 | 86.0 | 75.0 | 65.6 | 47.0 | 79.0 | 83.0 | 82.0 | 66.7 | 79.0 | 72.0 | 56.3 | 71.0 | 60.0 |
| 利用したい店舗数 | 72.0 | 69.0 | 79.0 | 66.0 | 80.0 | 68.0 | 66.0 | 72.0 | 68.0 | 70.0 | 50.0 | 42.6 | 34.0 | 56.0 | 64.0 | 33.3 | 69.0 | 65.0 | 76.6 | 73.0 | 62.0 | 75.0 |
| 店舗数 | 71.0 | 61.0 | 85.0 | 73.0 | 70.0 | 67.0 | 69.0 | 73.0 | 61.0 | 72.0 | 50.0 | 34.4 | 24.0 | 62.0 | 61.0 | 28.1 | 75.0 | 63.0 | 78.1 | 56.0 | 47.0 | 72.0 |
| 休憩場所 | 44.0 | 56.0 | 55.0 | 66.0 | 67.0 | 55.0 | 53.0 | 54.0 | 72.0 | 56.0 | 50.0 | 45.9 | 28.0 | 48.0 | 50.0 | 49.0 | 39.6 | 49.0 | 32.0 | 32.8 | 56.0 | 42.0 |
| わかりやすさ | 49.0 | 67.0 | 57.0 | 69.0 | 70.0 | 59.0 | 63.0 | 59.0 | 62.0 | 62.0 | 43.8 | 44.3 | 57.0 | 65.0 | 57.0 | 53.1 | 49.0 | 62.0 | 51.6 | 72.0 | 51.0 | 51.0 |
| 歩きやすさ | 66.0 | 74.0 | 66.0 | 74.0 | 80.0 | 76.0 | 65.0 | 74.0 | 67.0 | 80.0 | 62.5 | 47.5 | 57.0 | 70.0 | 77.0 | 72.0 | 67.7 | 67.0 | 62.0 | 42.2 | 70.0 | 65.0 |
| 加重平均(総合満足度) | 66.2 | 66.0 | 70.6 | 68.8 | 77.1 | 68.5 | 67.2 | 69.1 | 66.0 | 70.8 | 54.1 | 54.0 | 51.0 | 59.7 | 62.2 | 65.9 | 52.5 | 66.3 | 62.3 | 59.4 | 65.4 | 59.7 |

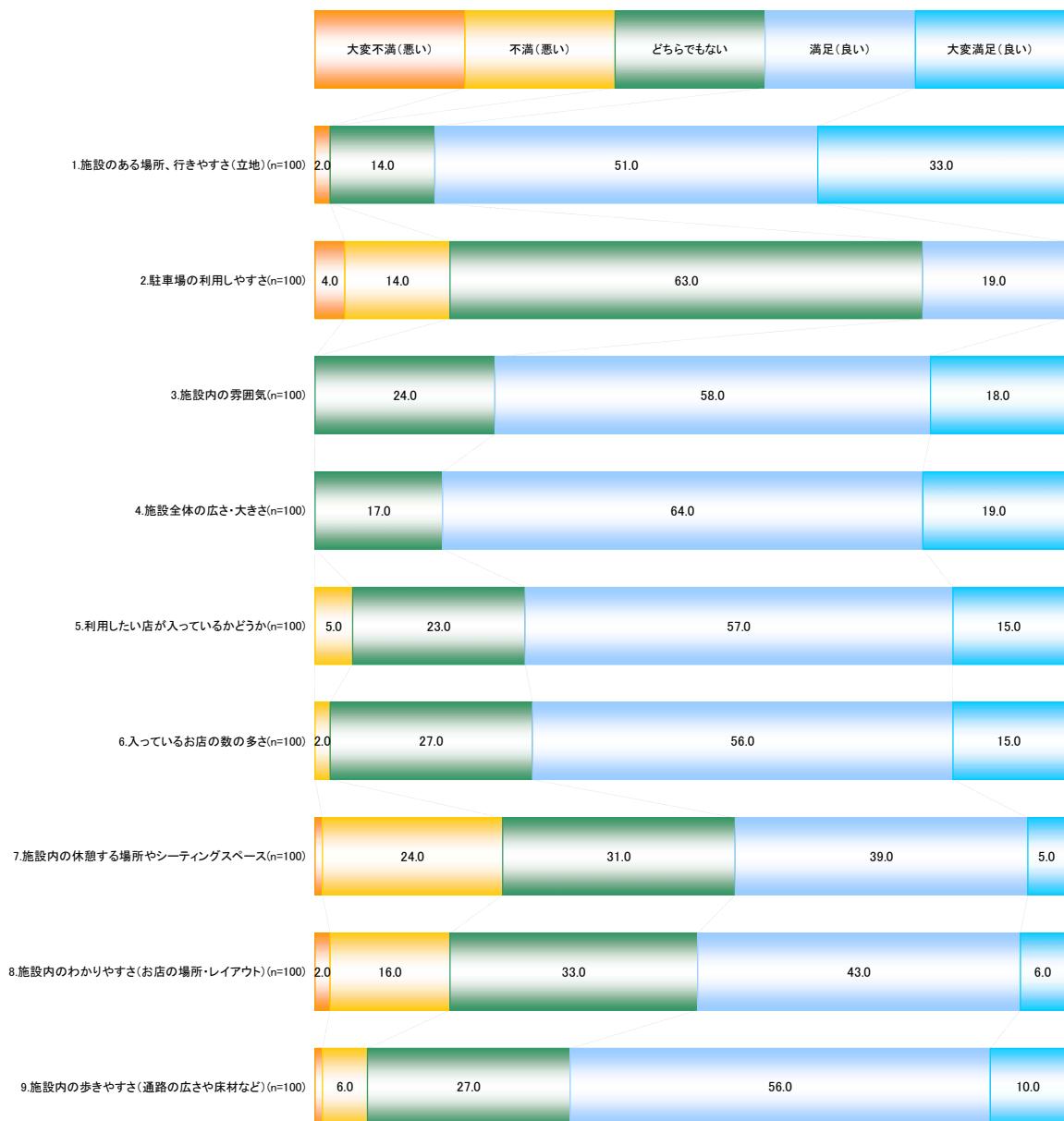
| | | 各SCの満足度（満足・大変満足） | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|------|------------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|-------|-----------|------|---------|---------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|------|------|
| | | 立地 | | | | | 駐車場 | | | | | 雰囲気 | | | | | | | | | | | |
| | | 三井 | 町田マルイ | アトレ川崎 | リミニ横浜 | 新静岡セハレ | 名古屋パレコ | イオンモール | モール園崎 | イオンモール北花田 | 阪急西口 | グランフロント | ルクア1100 | リバーワーク | リバーワーク | イオンモール | モール山 | リバーワーク | イオンモール | モール鹿児島 | リバーワーク | | |
| 立地 | 81.0 | 87.0 | 86.0 | 83.0 | 71.0 | 57.0 | 56.0 | 50.0 | 54.0 | 73.0 | 88.0 | 76.0 | 86.0 | 61.0 | 80.0 | 84.0 | 63.0 | 67.0 | 68.0 | 47.0 | 58.0 | 91.0 | |
| 駐車場 | 21.0 | 8.0 | 11.0 | 9.0 | 27.0 | 15.0 | 48.0 | 75.0 | 59.0 | 53.0 | 49.0 | 100 | 50 | 17.0 | 30.0 | 16.0 | 56.0 | 43.0 | 23.0 | 34.0 | 41.0 | 54.0 | 13.0 |
| 雰囲気 | 80.0 | 61.0 | 68.0 | 71.0 | 80.0 | 70.0 | 68.0 | 25.0 | 84.0 | 79.0 | 90.0 | 85.0 | 83.0 | 82.0 | 75.0 | 78.0 | 75.0 | 78.0 | 64.0 | 58.0 | 76.0 | 87.0 | 70.0 |
| 広さ | 74.0 | 45.0 | 61.0 | 53.0 | 75.0 | 70.0 | 56.0 | 81.0 | 80.0 | 90.0 | 85.0 | 79.0 | 75.0 | 67.0 | 81.0 | 78.0 | 81.0 | 78.0 | 63.0 | 66.0 | 76.0 | 88.0 | 73.0 |
| 利用したい店舗数 | 69.0 | 48.0 | 61.0 | 58.0 | 61.0 | 69.0 | 61.0 | 50.0 | 79.0 | 56.0 | 76.0 | 79.0 | 75.0 | 65.0 | 67.0 | 75.0 | 59.0 | 62.0 | 68.0 | 44.0 | 55.0 | 64.0 | 78.0 |
| 店舗数 | 52.0 | 36.0 | 48.0 | 53.0 | 48.0 | 66.0 | 68.0 | 50.0 | 77.0 | 52.0 | 80.0 | 70.0 | 71.0 | 65.0 | 66.0 | 75.0 | 70.0 | 68.0 | 61.0 | 36.0 | 50.0 | 69.0 | 77.0 |
| 休憩場所 | 48.0 | 27.0 | 39.0 | 25.0 | 59.0 | 24.0 | 46.0 | 25.0 | 59.0 | 53.0 | 70.0 | 57.0 | 42.0 | 56.0 | 50.0 | 40.0 | 50.0 | 69.0 | 25.0 | 42.0 | 47.0 | 55.0 | 52.0 |
| わかりやすさ | 59.0 | 44.0 | 51.0 | 56.0 | 62.0 | 37.0 | 56.0 | 50.0 | 58.0 | 72.0 | 65.0 | 59.0 | 63.0 | 54.0 | 61.0 | 66.0 | 59.0 | 48.0 | 42.0 | 58.0 | 60.0 | 44.0 | 55.0 |
| 歩きやすさ | 73.0 | 45.0 | 58.0 | 51.0 | 76.0 | 41.0 | 63.0 | 50.0 | 75.0 | 73.0 | 85.0 | 64.0 | 66.0 | 77.0 | 65.0 | 70.0 | 75.0 | 47.0 | 58.0 | 73.0 | 74.0 | 71.0 | 59.0 |
| 加重平均(総合満足度) | 64.9 | 49.1 | 57.8 | 55.5 | 62.4 | 53.9 | 60.6 | 47.3 | 70.0 | 65.3 | 78.1 | 68.4 | 67.5 | 62.1 | 67.0 | 67.9 | 64.2 | 65.2 | 56.0 | 50.6 | 57.2 | 66.4 | 64.1 |

※総合満足度とは9項目に対するそれぞれの期待値を各評価尺度で算出して算出した値である。

1. 札幌ステラプレイス

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは、「立地」(33.0%)だった。「大変満足」および「満足」の合計、すなわち“満足度”(以下同)も、「立地」(84.0%)高い。

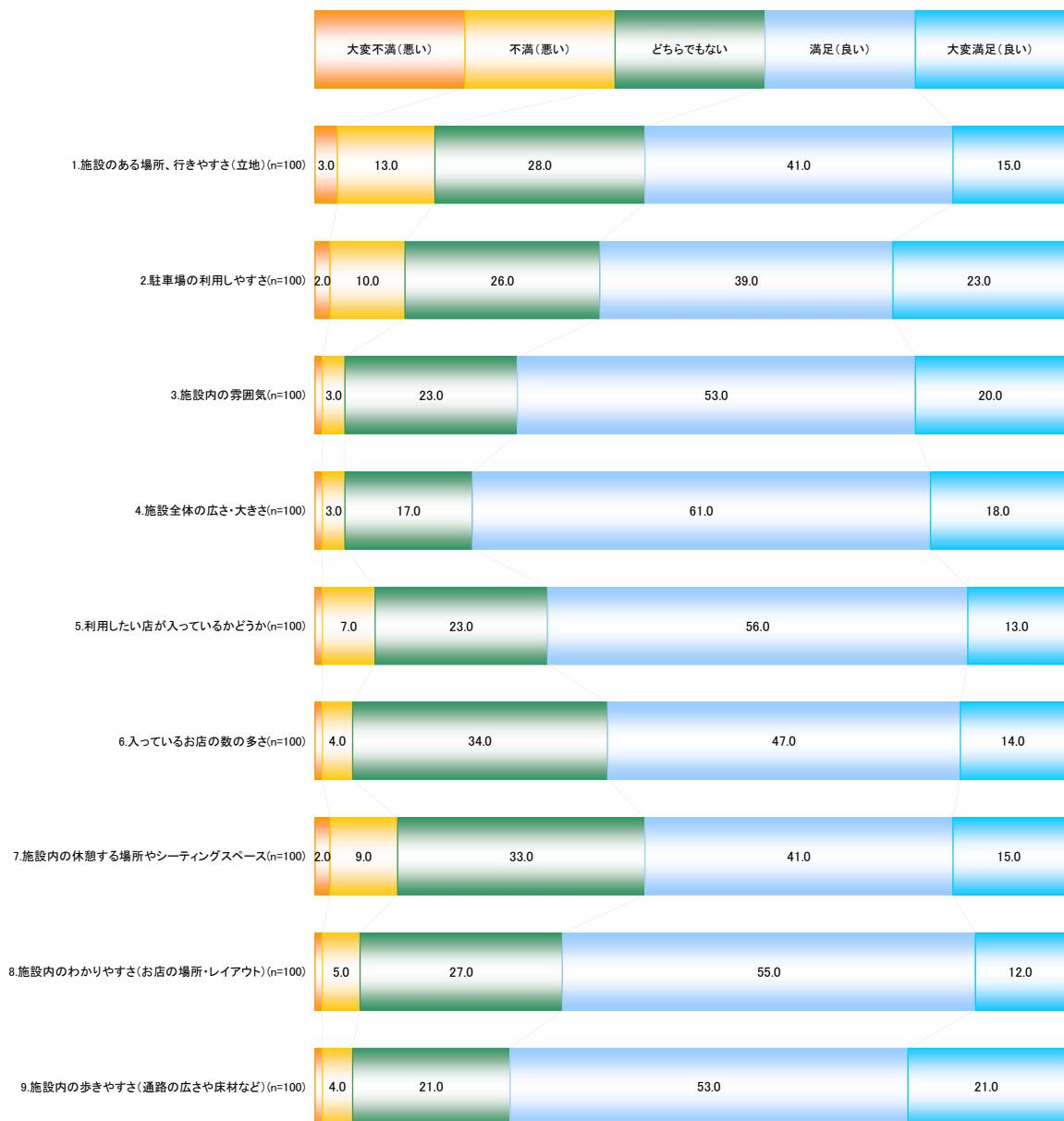
札幌ステラプレイス(n=100)



2. アリオ札幌

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは、「駐車場の利用しやすさ」(23.0%)。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」が最も高い(79.0%)。

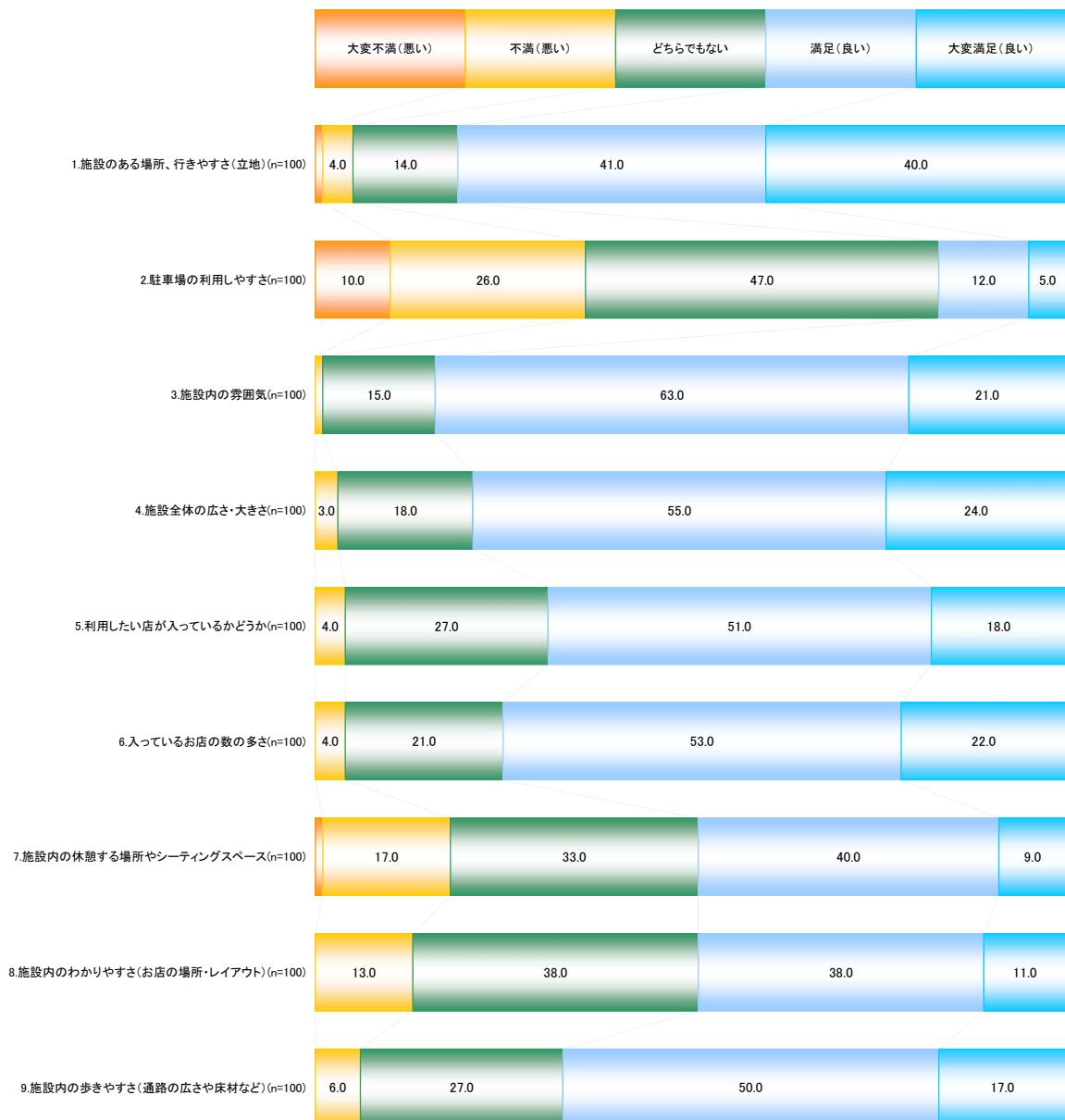
アリオ札幌(n=100)



3. エスパル仙台

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（40.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」（84.0%）が最も高い。

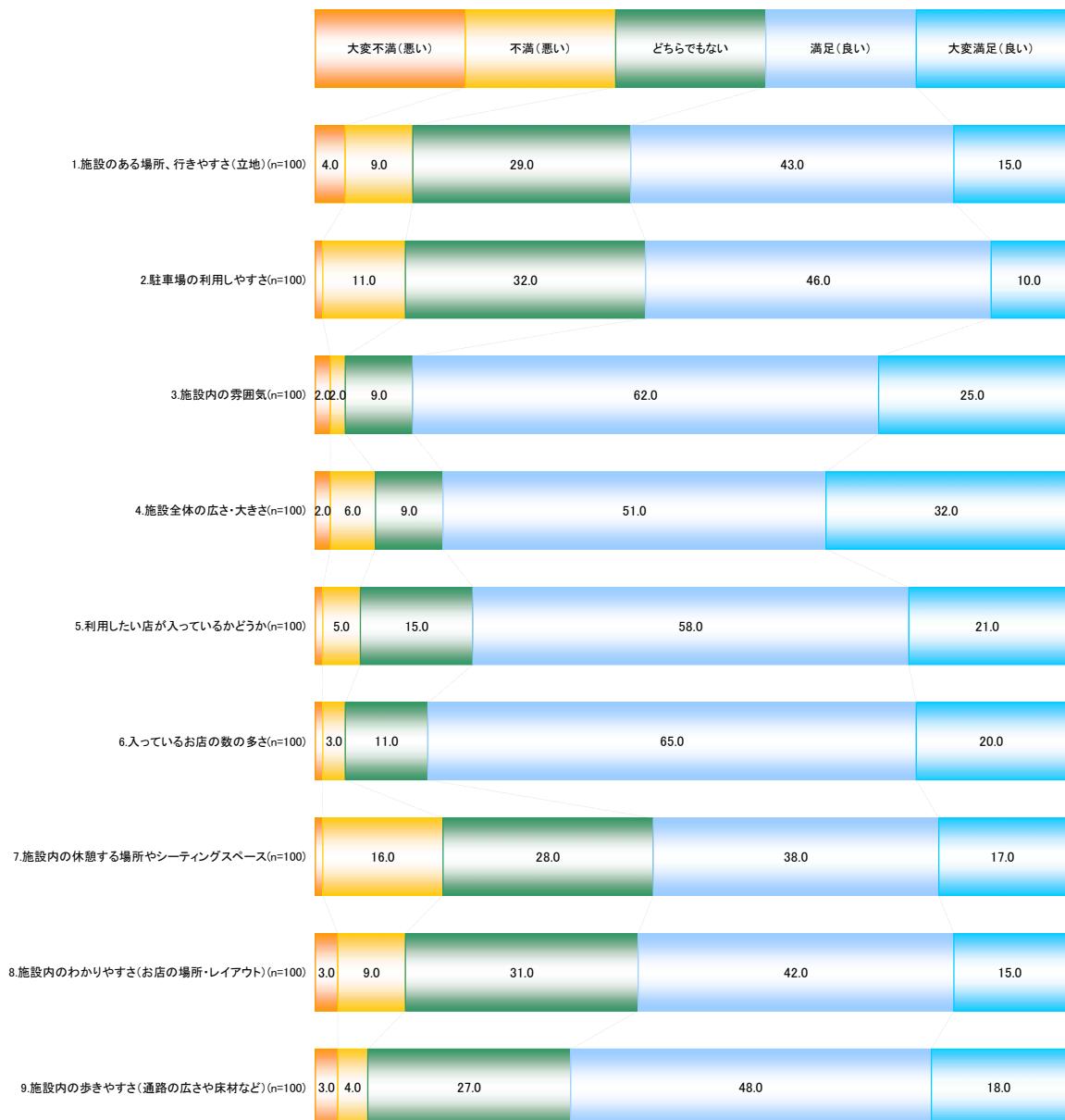
エスパル仙台(n=100)



4. ららぽーと TOKYO-BAY

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設全体の広さ・大きさ」(32.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」(87.0%)が最も高い。

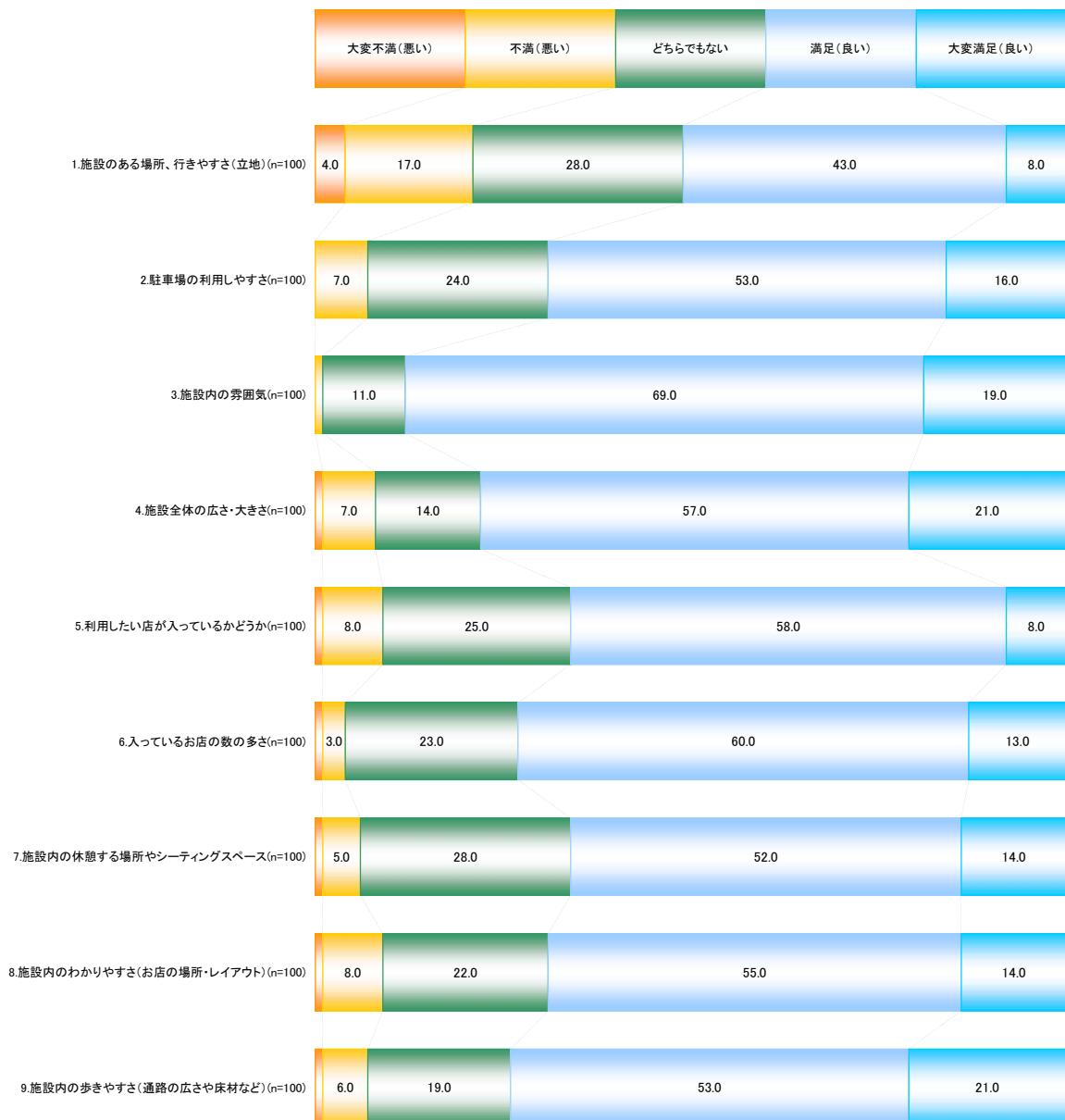
三井ショッピングパーク ららぽーと TOKYO-BAY(n=100)



5. イオンモール幕張新都心

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設全体の広さ・大きさ」と「施設内の歩きやすさ」(21.0%)。満足度も「施設内の雰囲気」が(88.0%)と最も高い。

イオンモール幕張新都心(n=100)



6. 玉川高島屋 S.C

本 SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは、「施設のある場所、行きやすさ(立地)」(35.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」が最も高い(89.0%)。

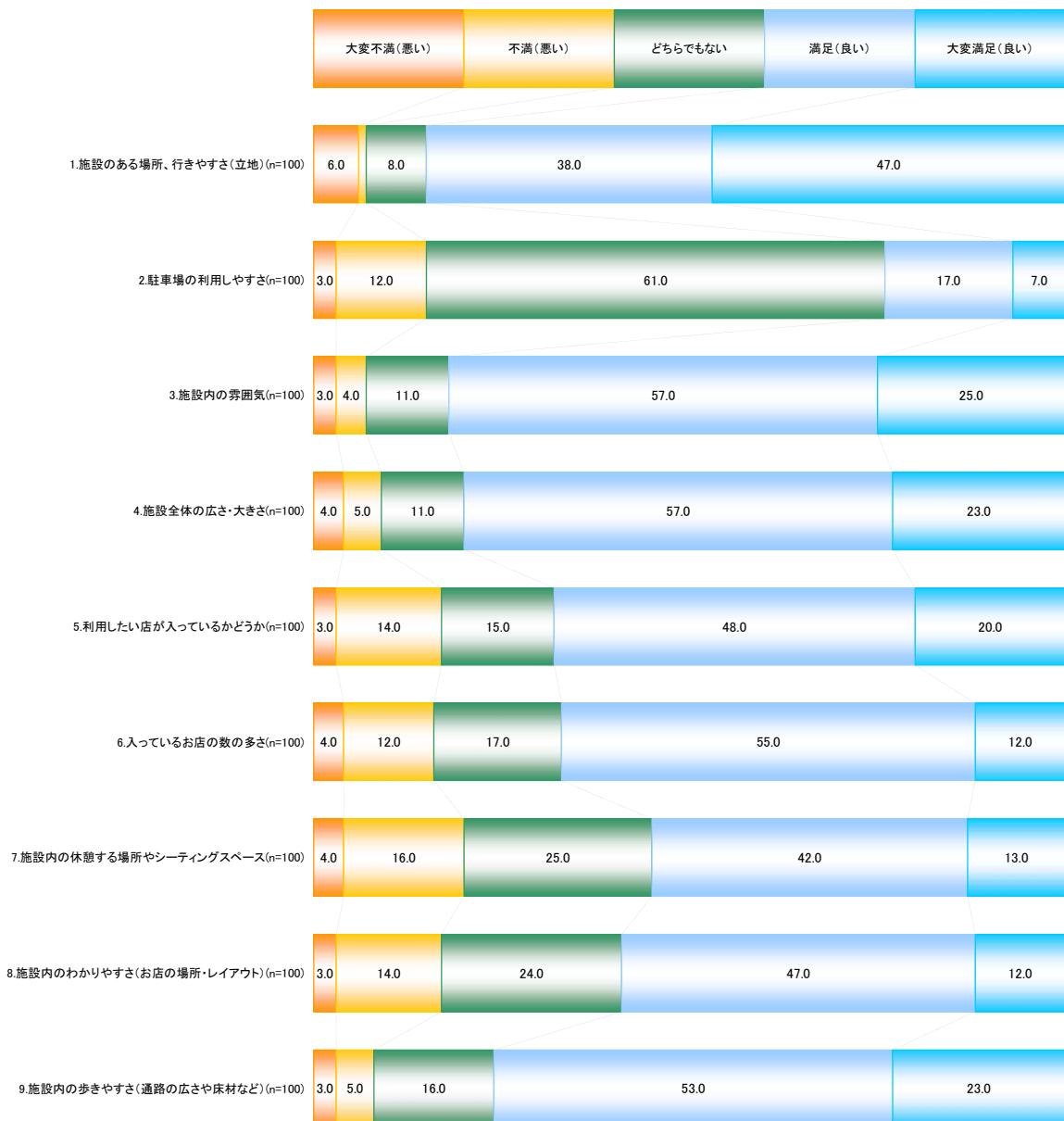
玉川高島屋SC(n=100)



7. ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（47.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（85.0%）が最も高い。

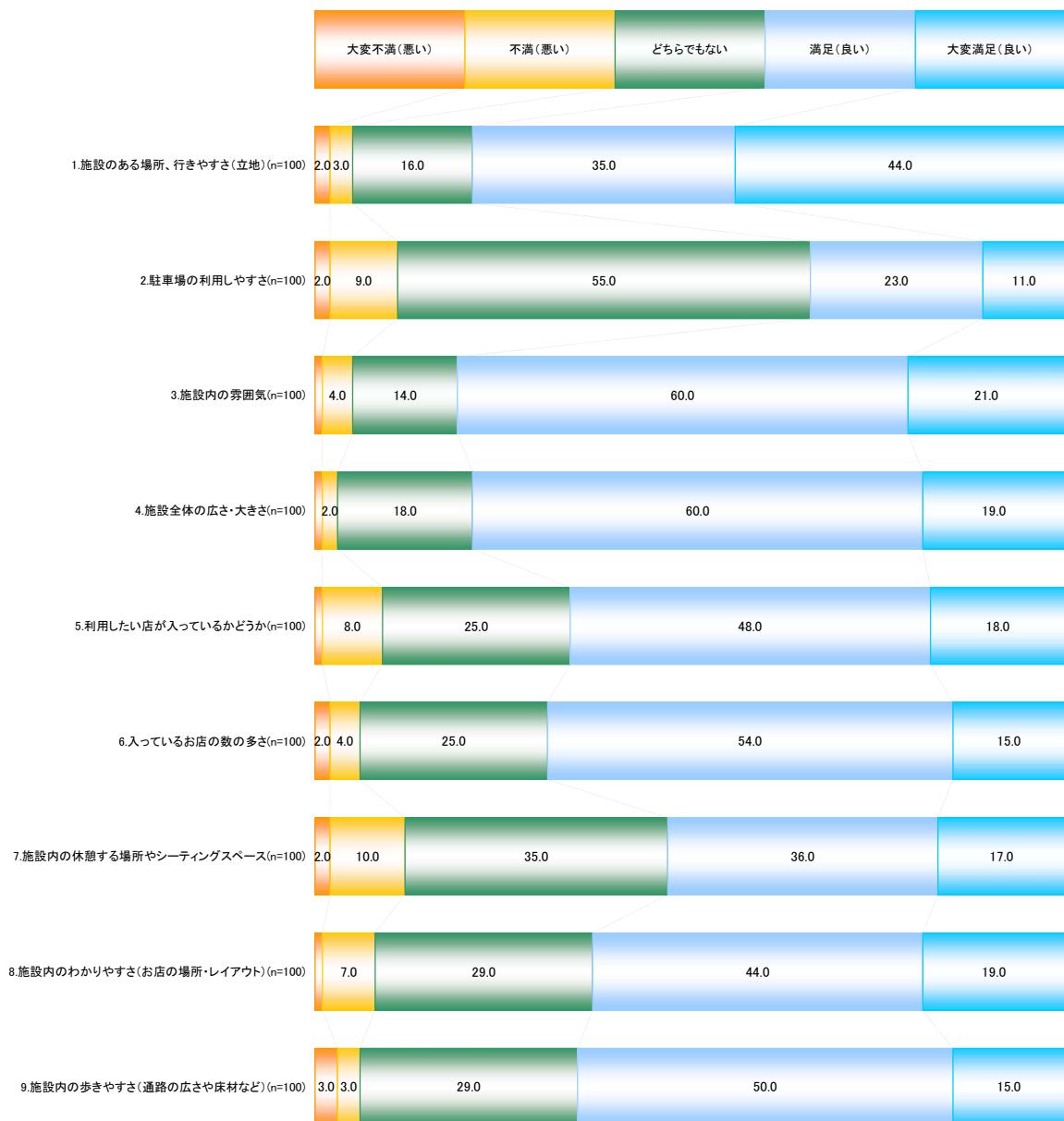
ニ子玉川ライズ・ショッピングセンター(n=100)



8. ラゾーナ川崎プラザ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（44.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」（81.0%）が最も高い。

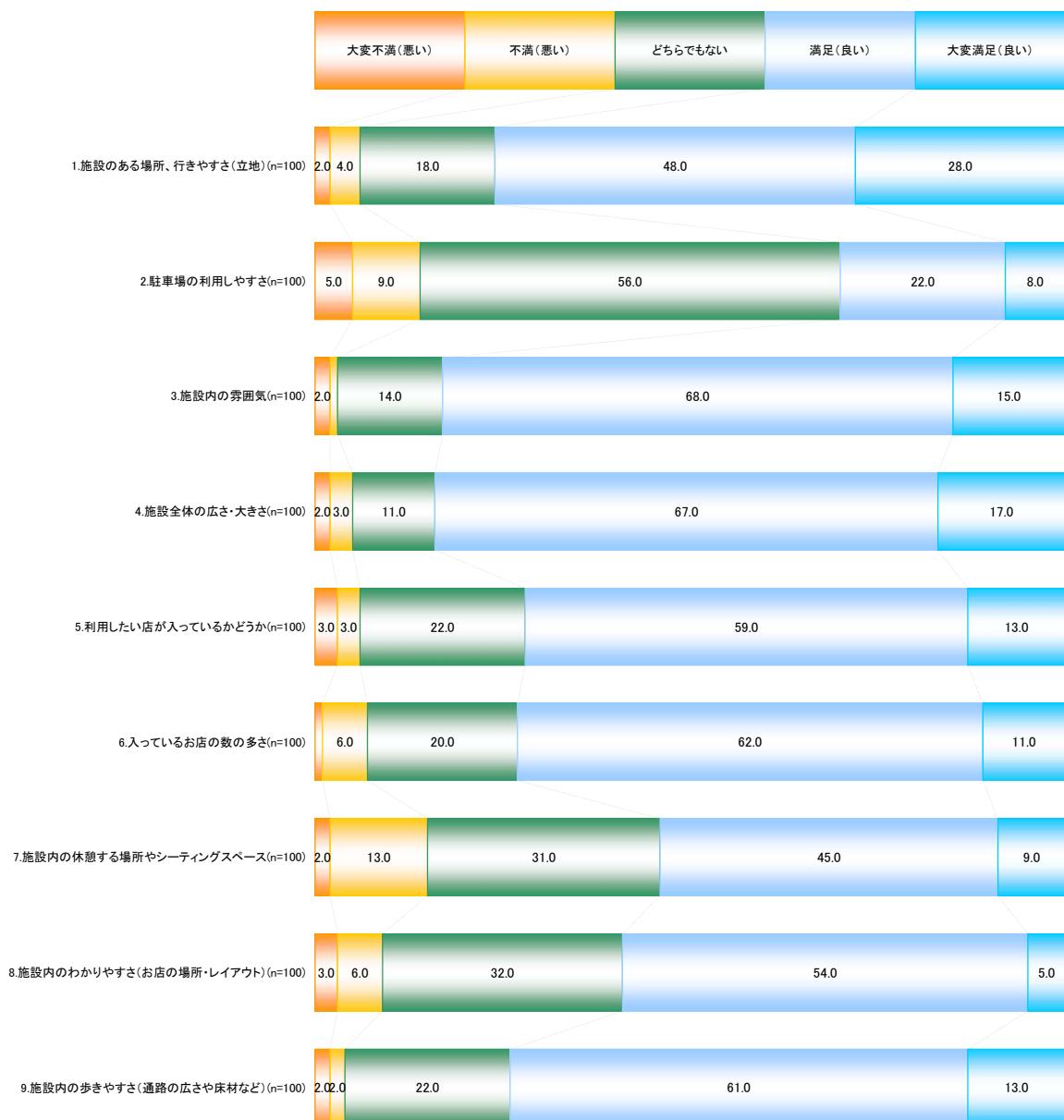
ラゾーナ川崎プラザ(n=100)



9. コクーンシティ

本 SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは、「施設のある場所、行きやすさ(立地)」(28.0%)。満足度では「施設全体の広さ・大きさ」が最も高い(84.0%)。

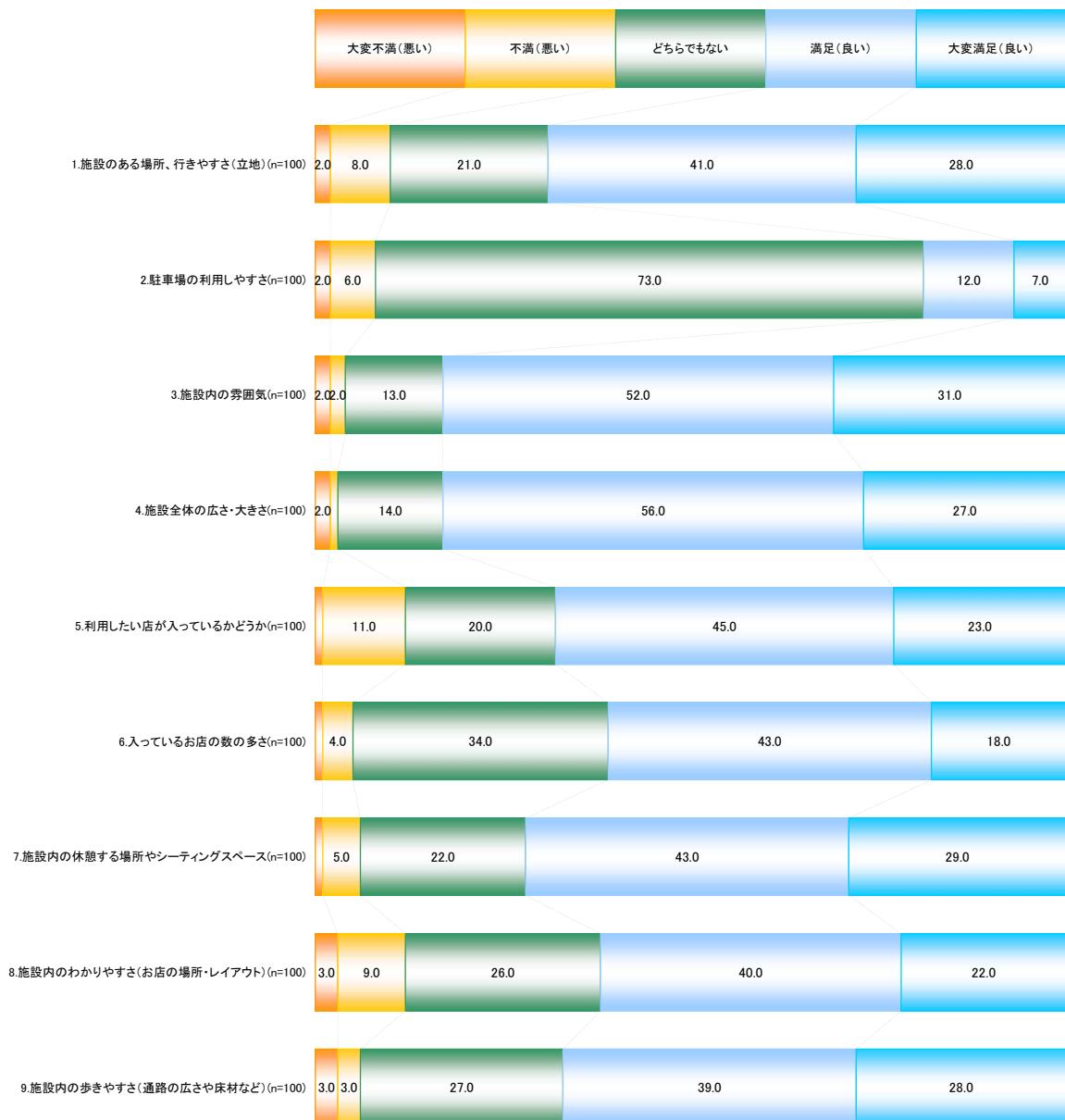
コクーンシティ(n=100)



10. マークイズみなとみらい

本 SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設内の雰囲気」(31.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」(83.0%)が最も高い。

マークイズみなとみらい(n=100)



11. テラスモール湘南

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（29.0%）。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」（86.0%）が最も高い。

テラスモール湘南(n=100)



12. 湘南 T-SITE

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設内の休憩する場所やシーティングスペース」(31.3%)。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」(75.0%)が最も高い。

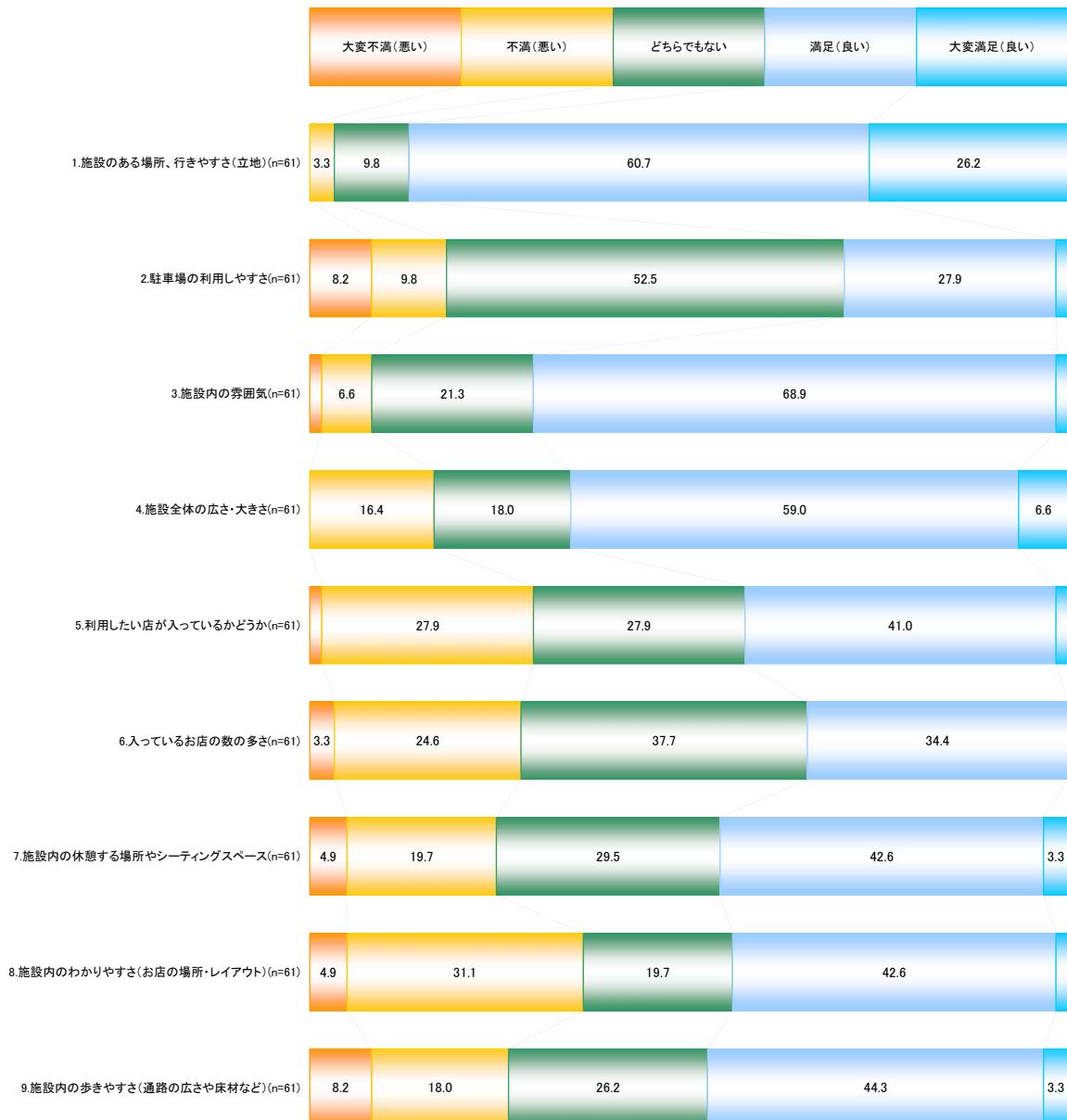
湘南T-SITE(n=16)



13. VINA WALK

本 SCにおいて「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（26.2%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（86.9%）で最も高い。

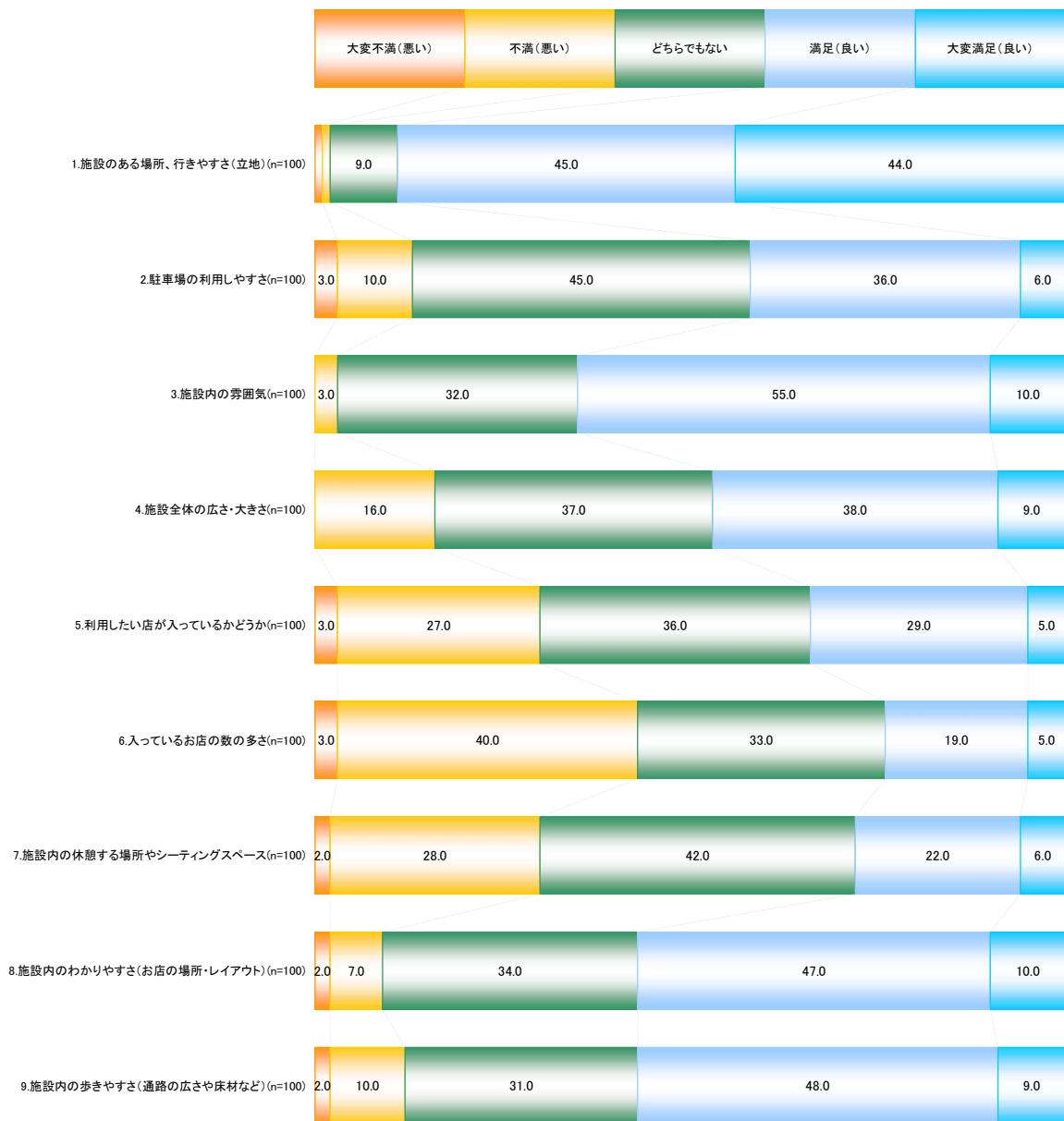
VINA WALK(n=61)



14. 青葉台東急スクエア

本 SC において「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（44.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（89.0%）で最も高い。

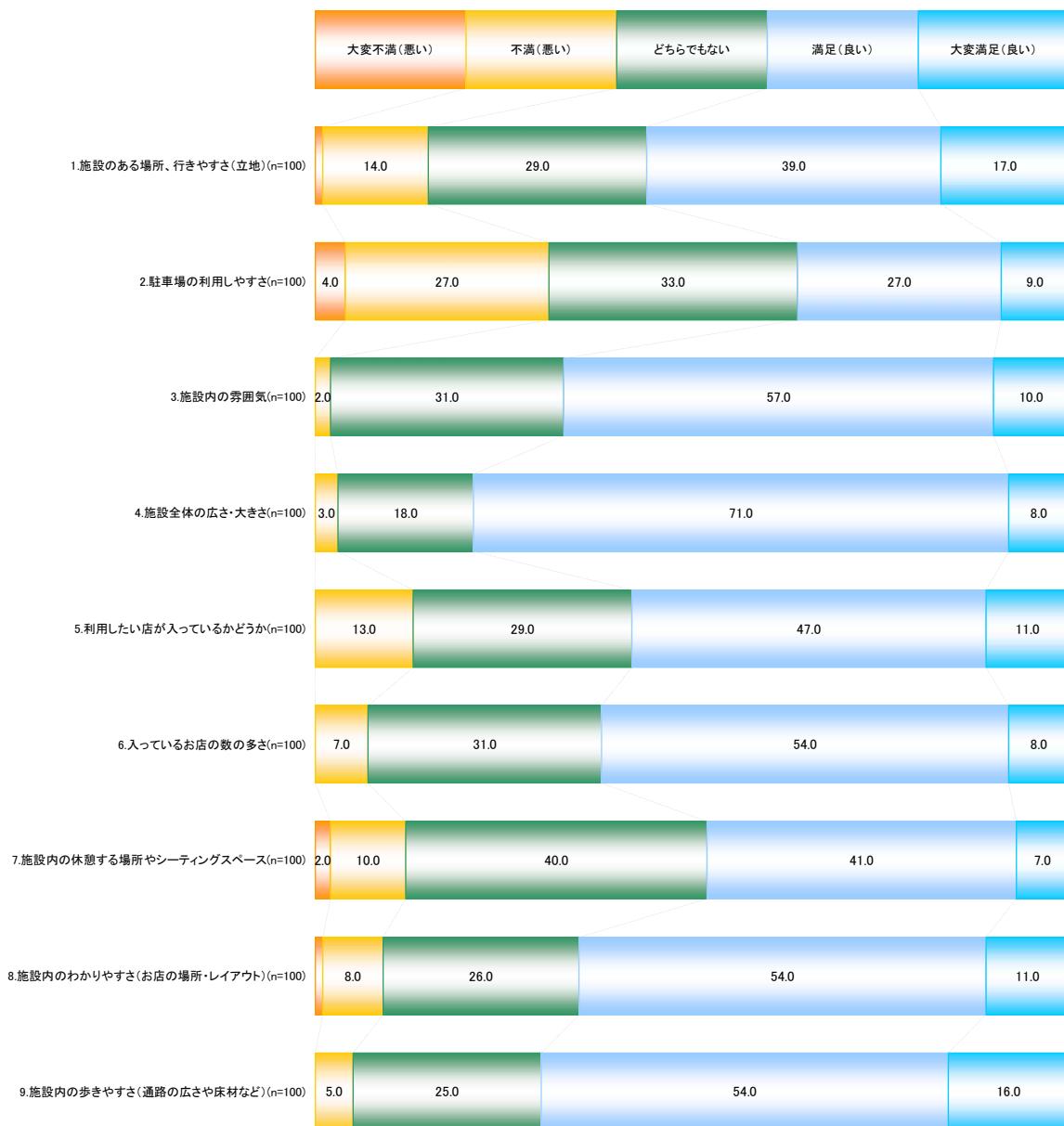
青葉台東急スクエア(n=100)



15. イオンモール高崎

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（17.0%）。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」（79.0%）が最も高い。

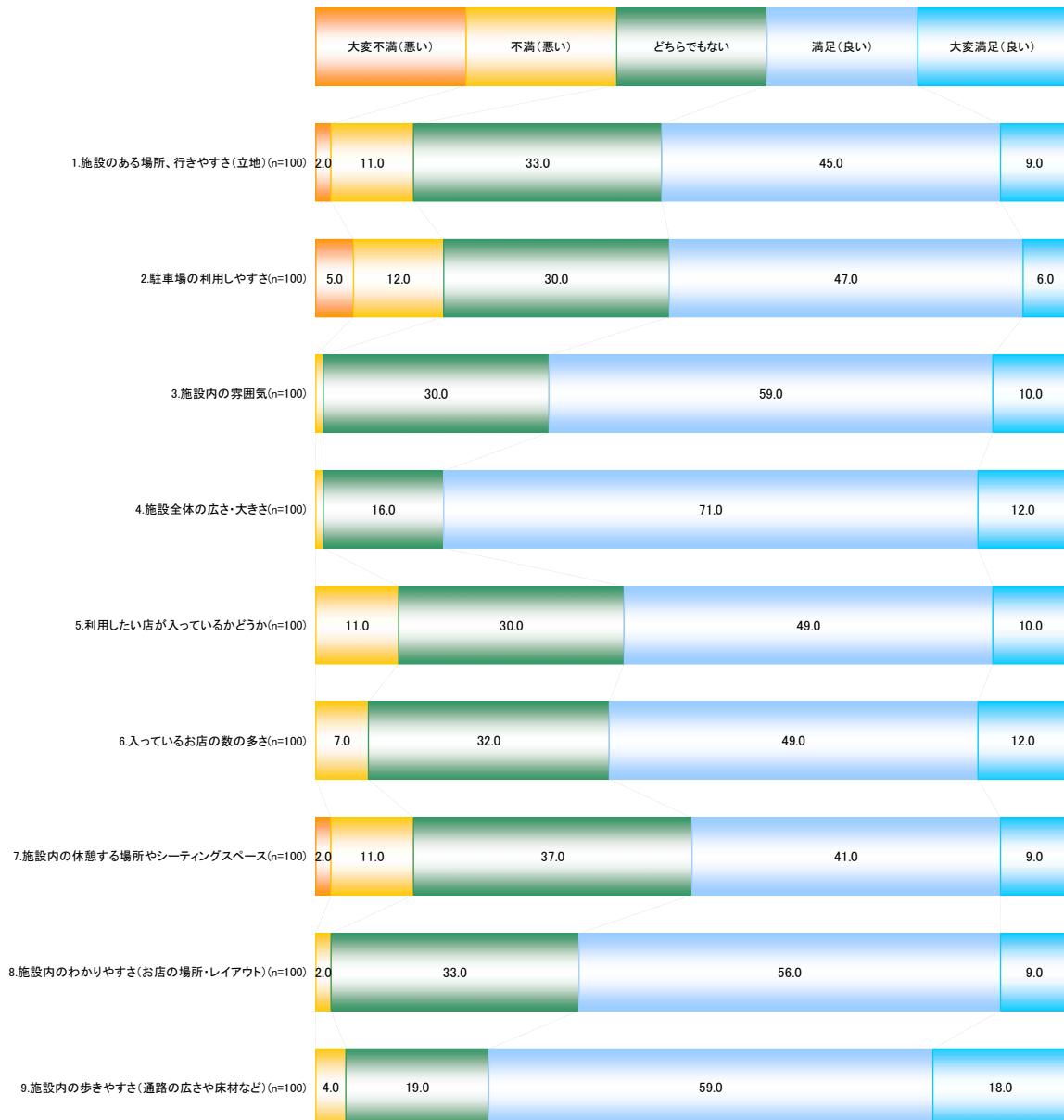
イオンモール高崎(n=100)



16. イーアスつくば

本 SC において「大変満足」と回答が最も多かったのは「施設内の歩きやすさ（通路の広さや床材など）」（18.0%）。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」（83.0%）が最も高い。

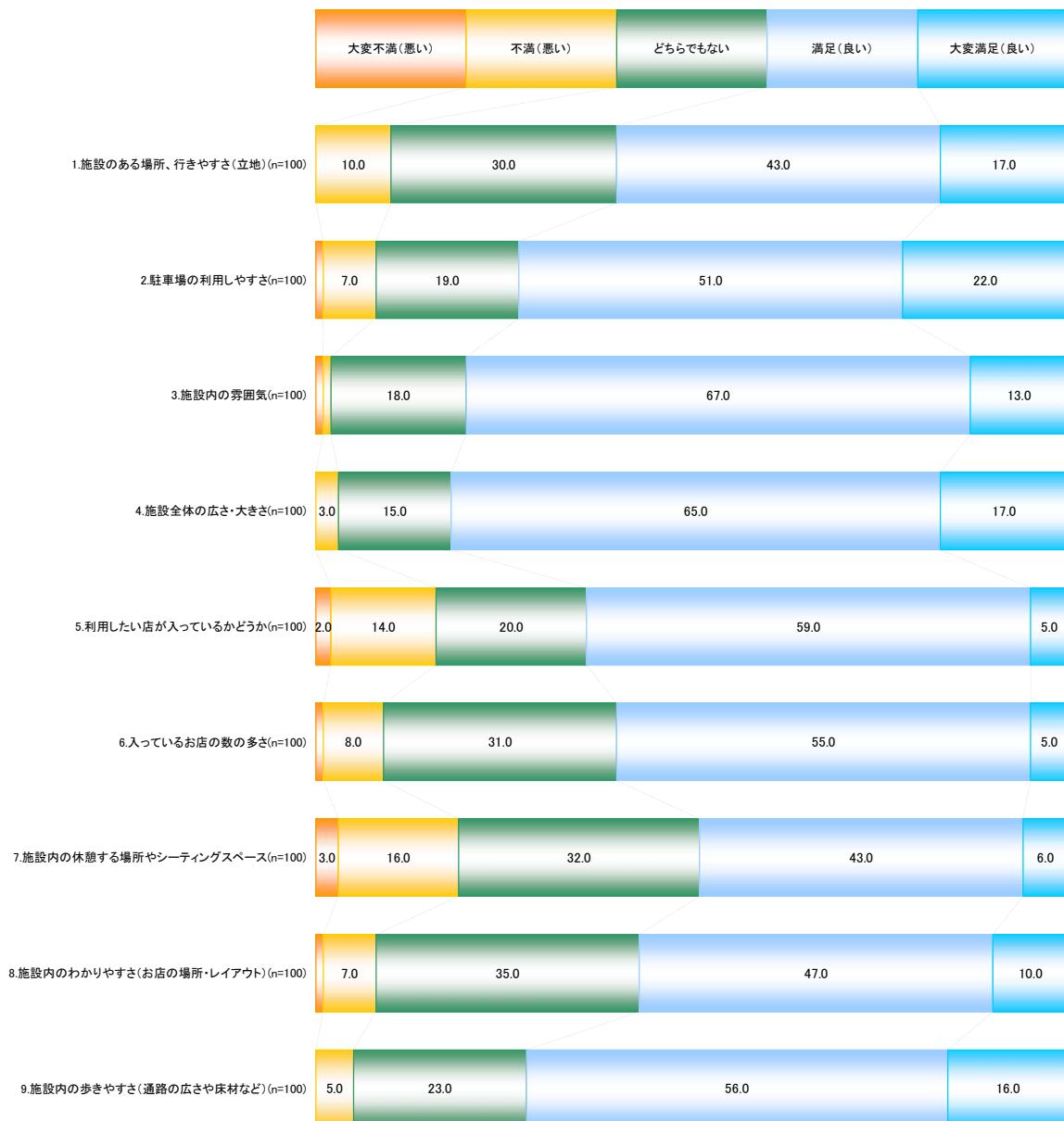
イーアスつくば(n=100)



17. FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク店

本 SC において「大変満足」の回答が最も多かったのは「駐車場の利用しやすさ」（22.0%）。満足度では「施設全体の広さ・大きさ」（82.0%）が最も高い。

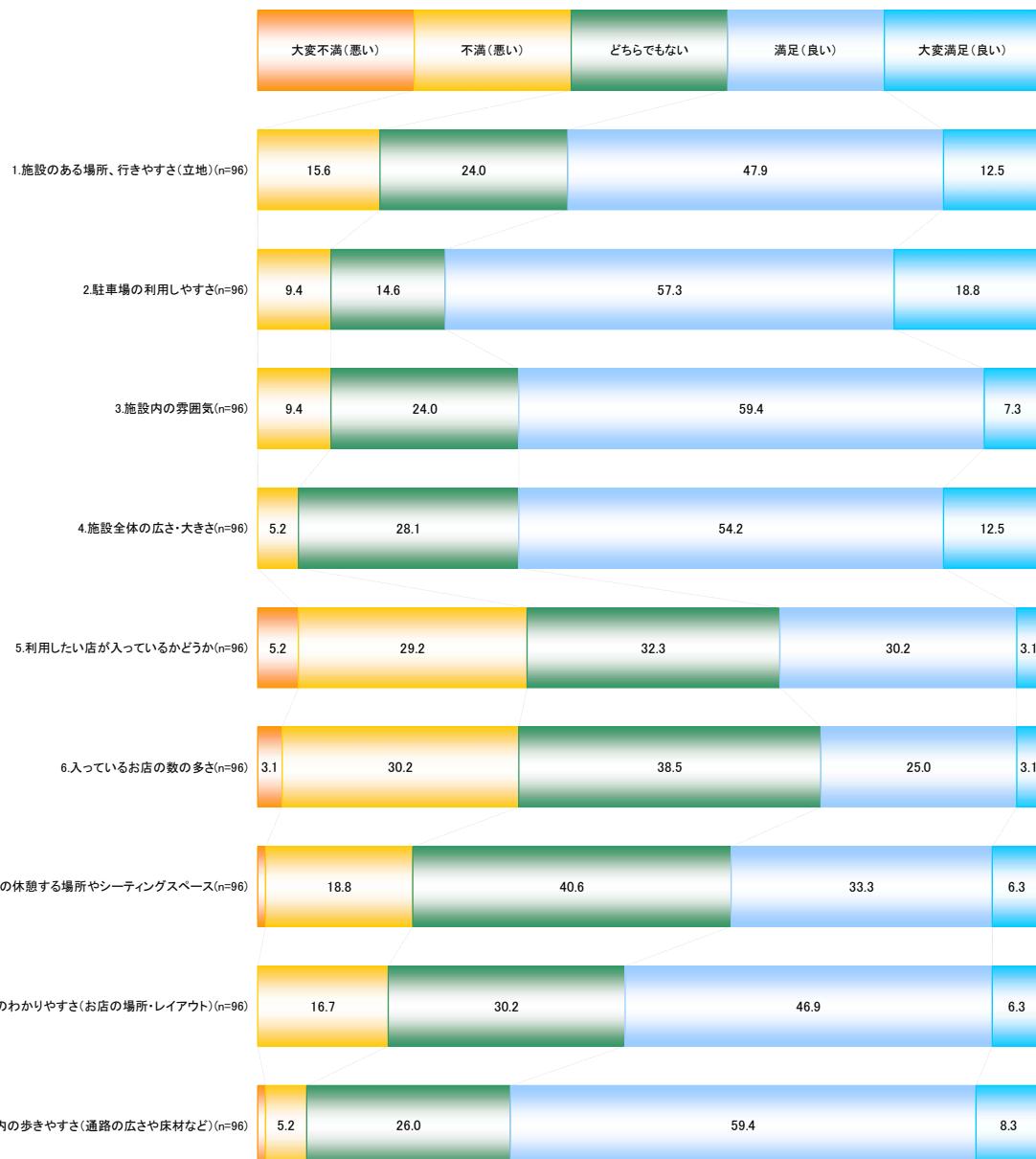
FKDショッピングモール宇都宮インターパーク



18. 小田原ダイナシティ

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「駐車場の利用しやすさ」(18.8%)。満足度も「駐車場の利用しやすさ」(76.0%)が最も高い。

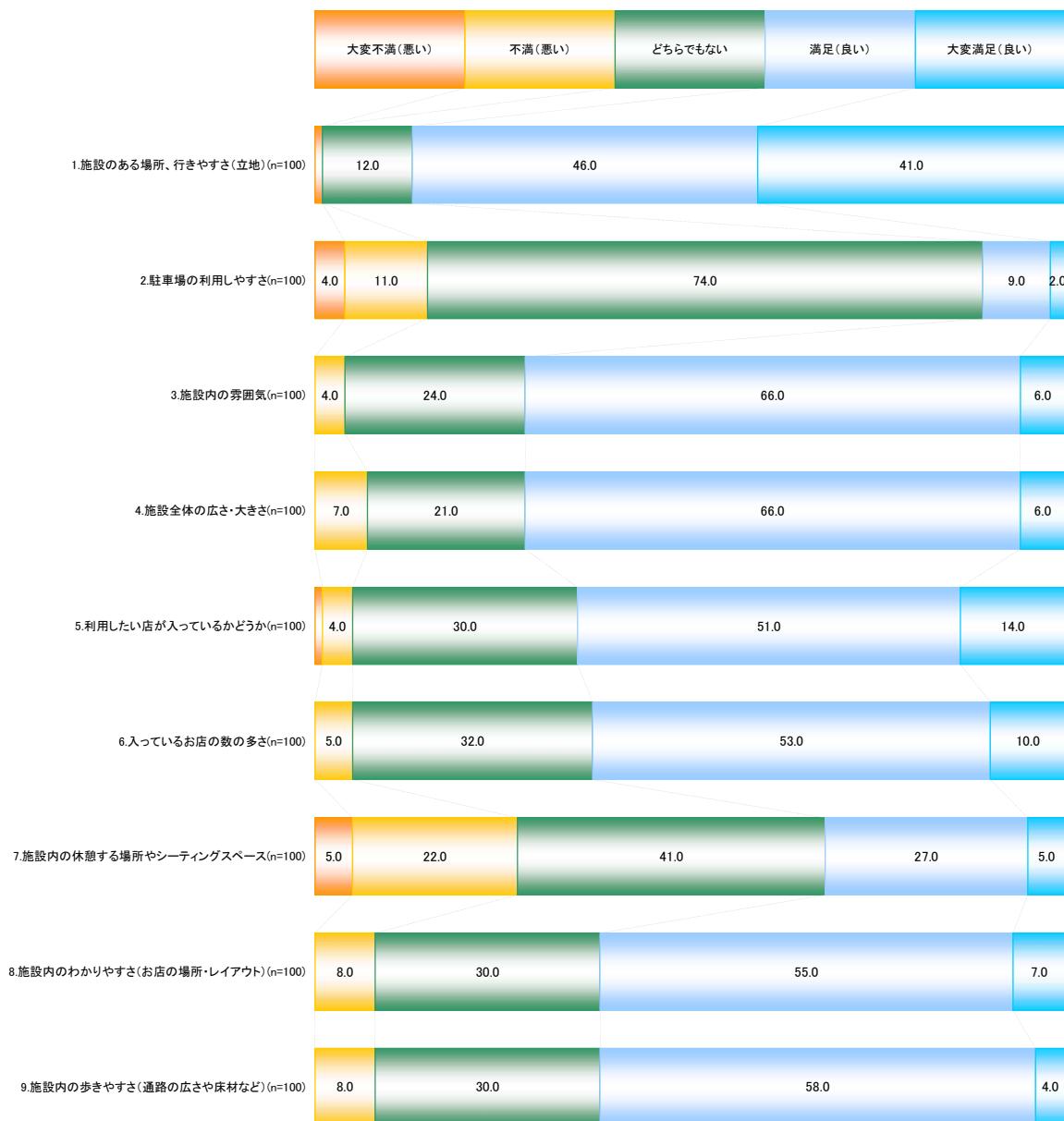
小田原ダイナシティ(n=96)



19. 立川ルミネ

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」だった（41.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（87.0%）が最も高い。

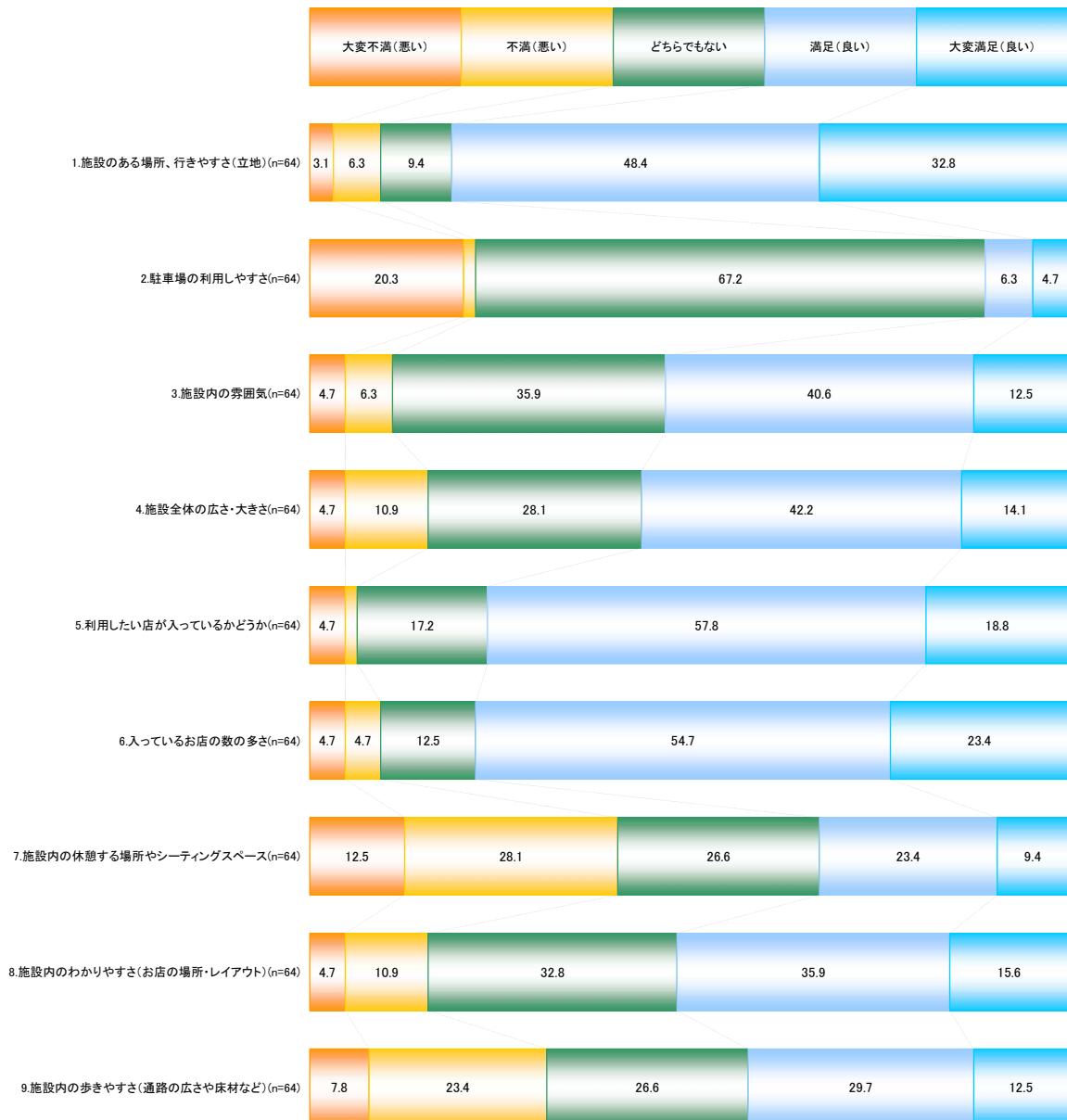
立川ルミネ(n=100)



20. 渋谷 109

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（32.8%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（81.3%）が最も高い。

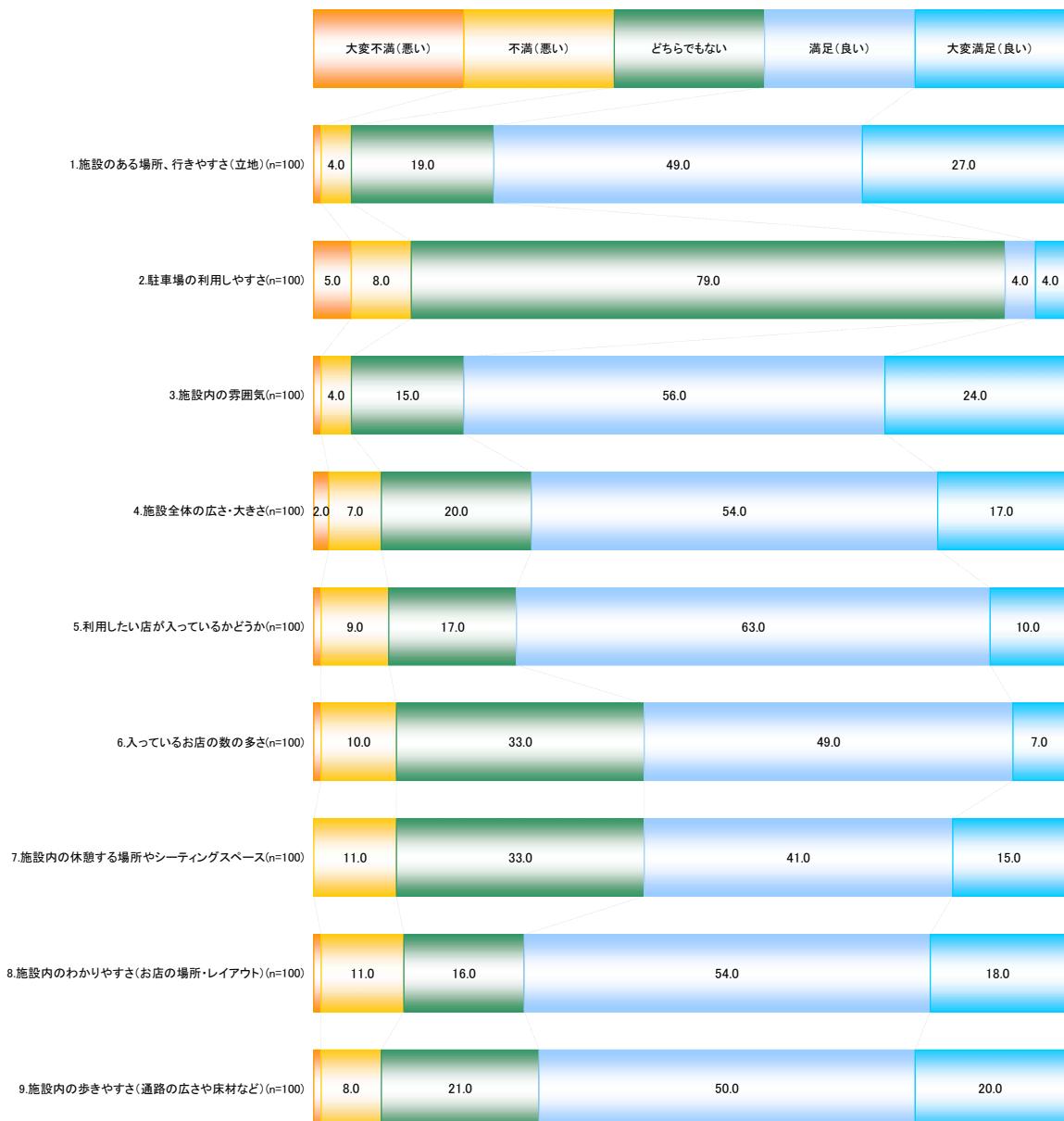
渋谷109(n=64)



21. 渋谷ヒカリエ

本SCにおいて「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」(27.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」(80.0%)が最も高い。

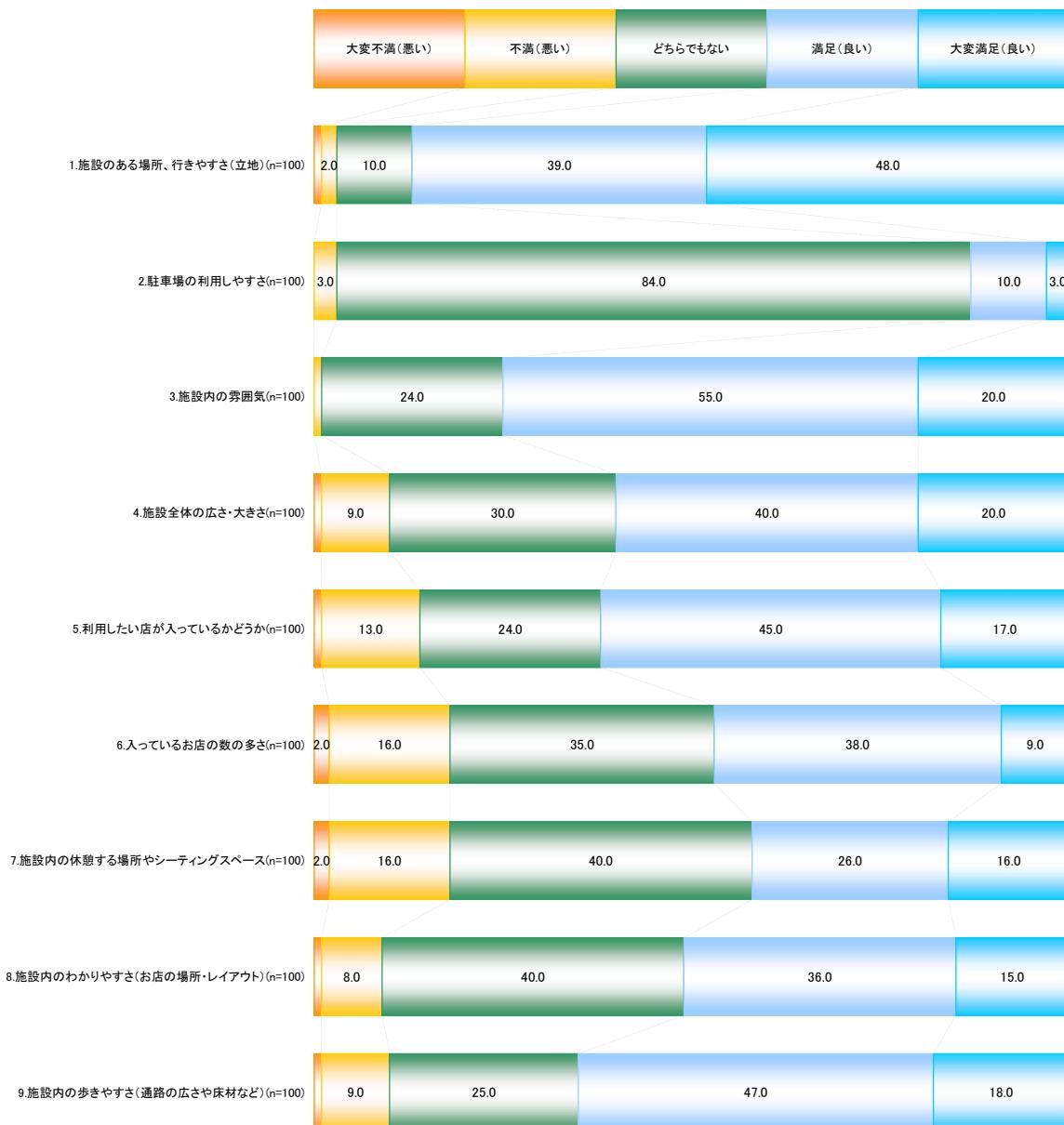
渋谷ヒカリエ(n=100)



22. アトレ恵比寿

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは、「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（48.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（87.0%）が最も高い。

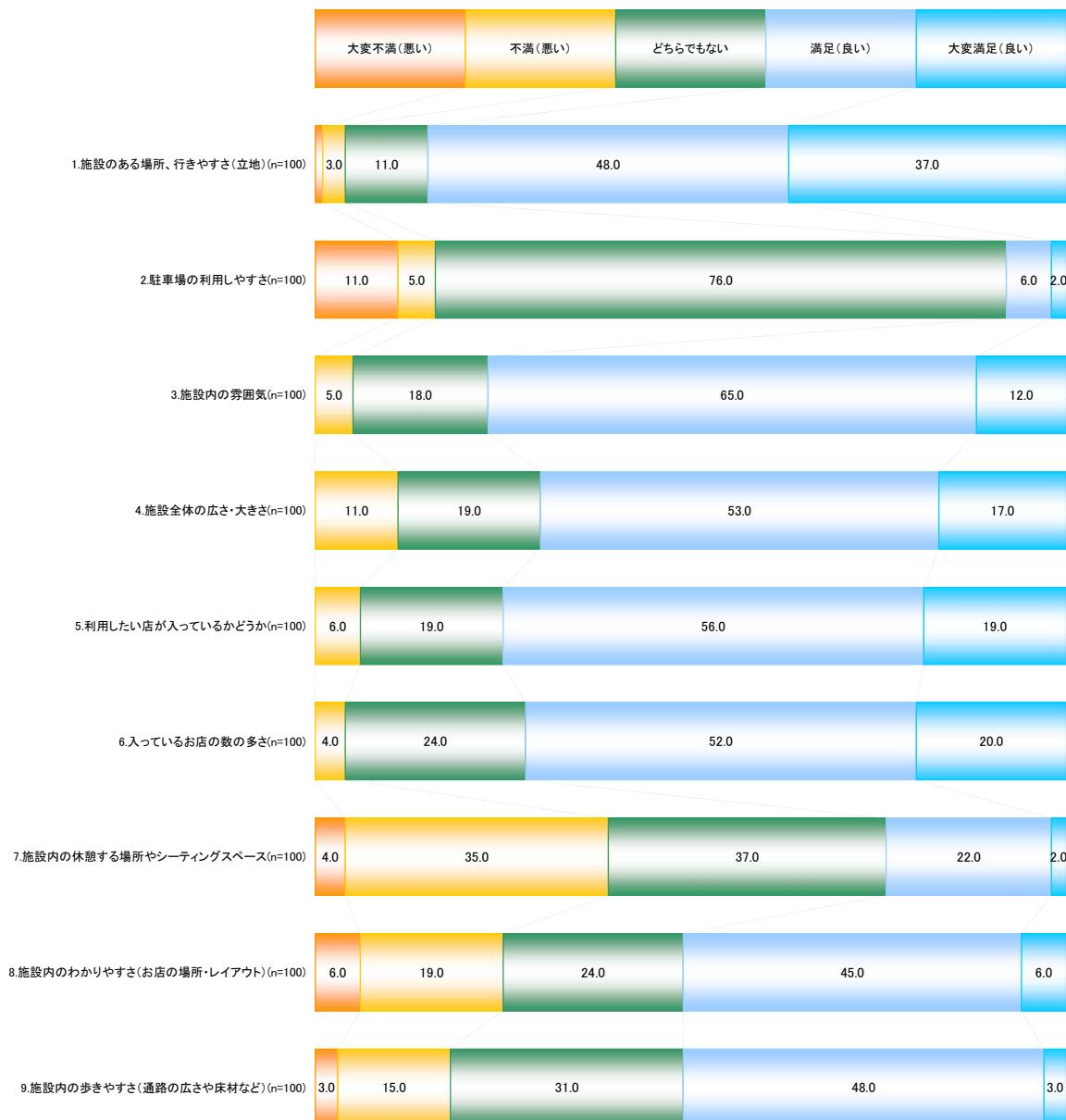
アトレ恵比寿(n=100)



23. ルミネ新宿

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（37.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（85.0%）が最も高い。

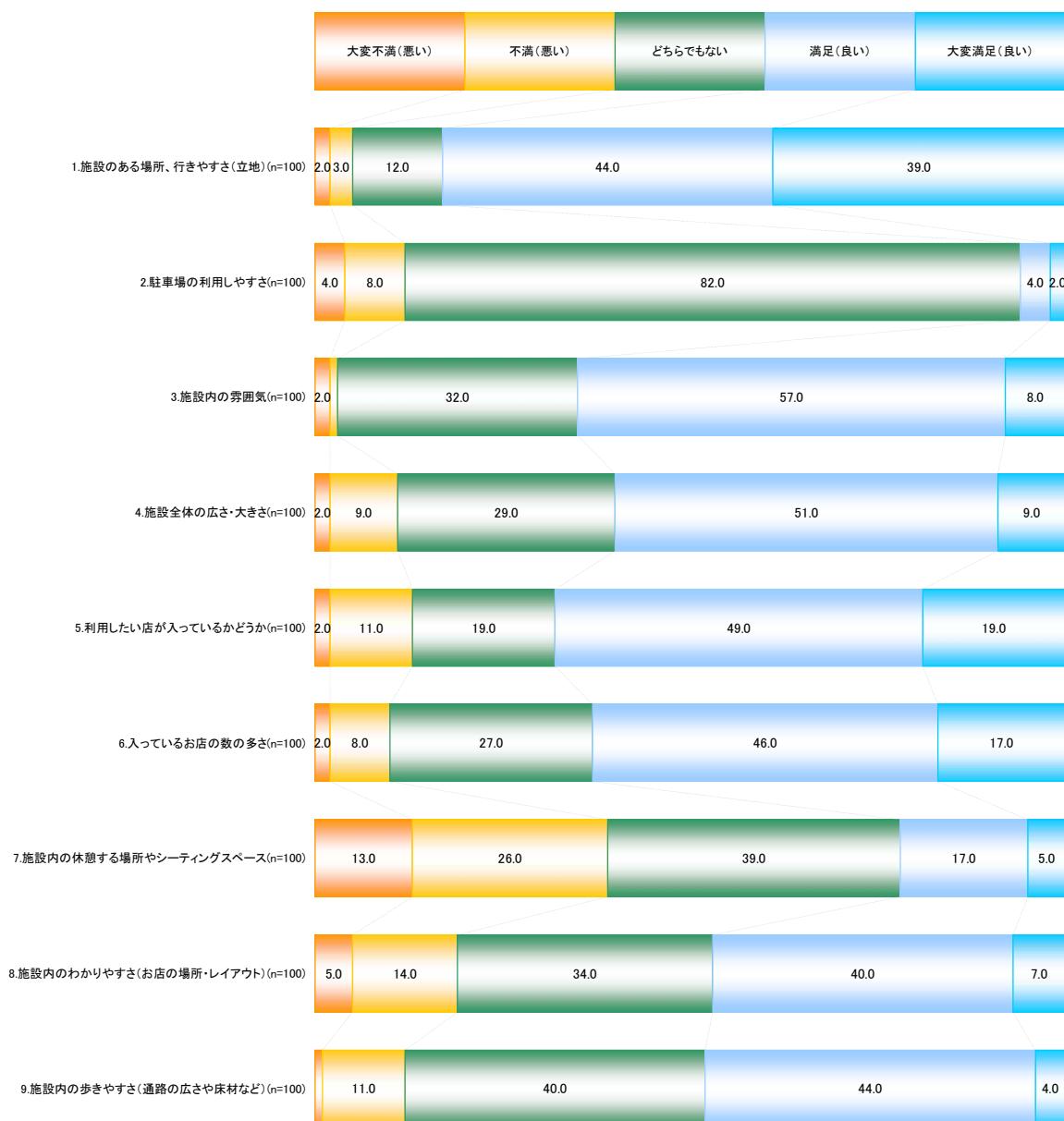
ルミネ新宿 (n=100)



24. 新宿ミロード

本 SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（39.0%）。満足度も同様に「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（83.0%）が最も高い。

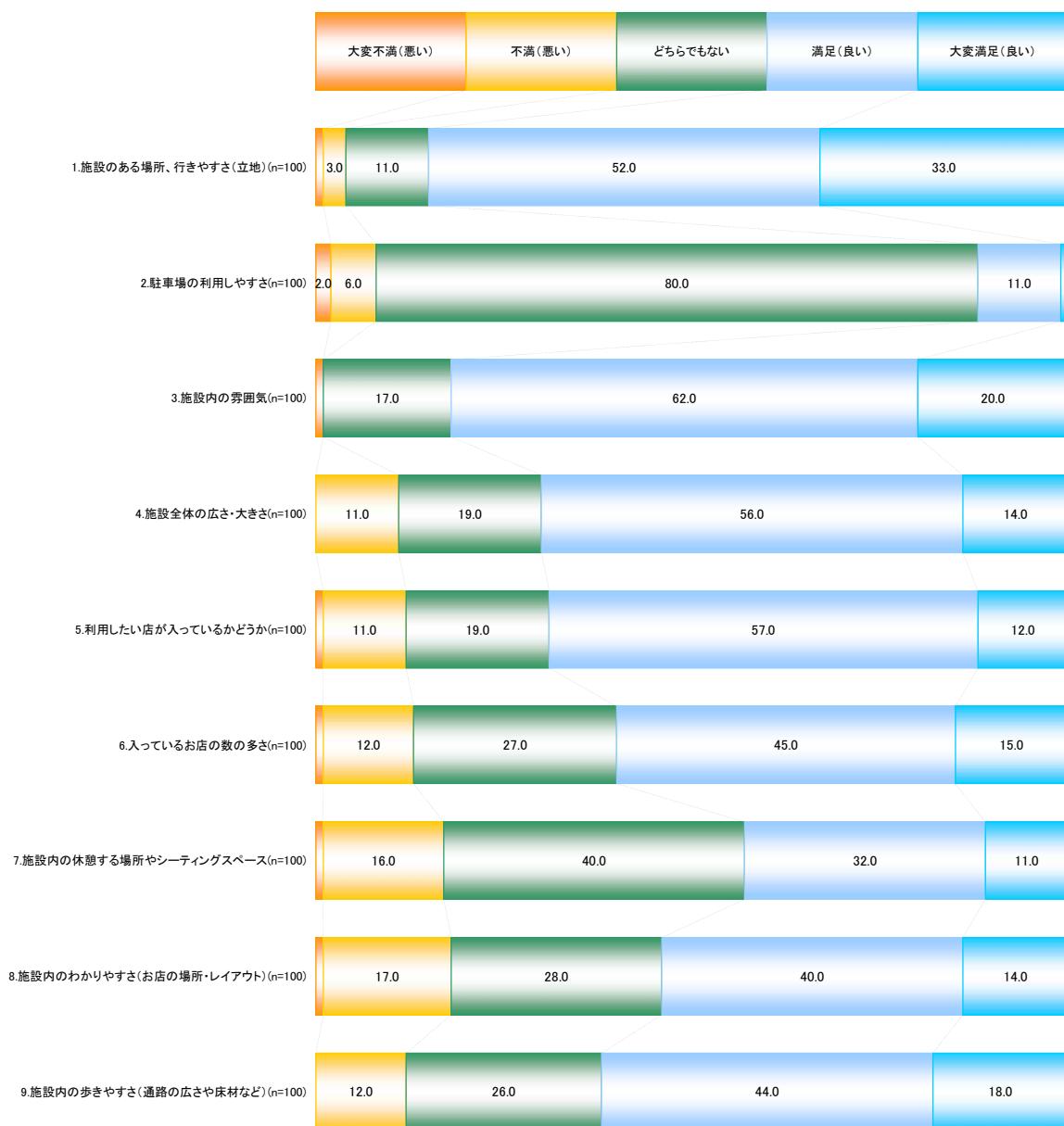
新宿ミロード(n=100)



25. ルミネ有楽町

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（33.0%）。満足度も同様に「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（85.0%）が最も高い。

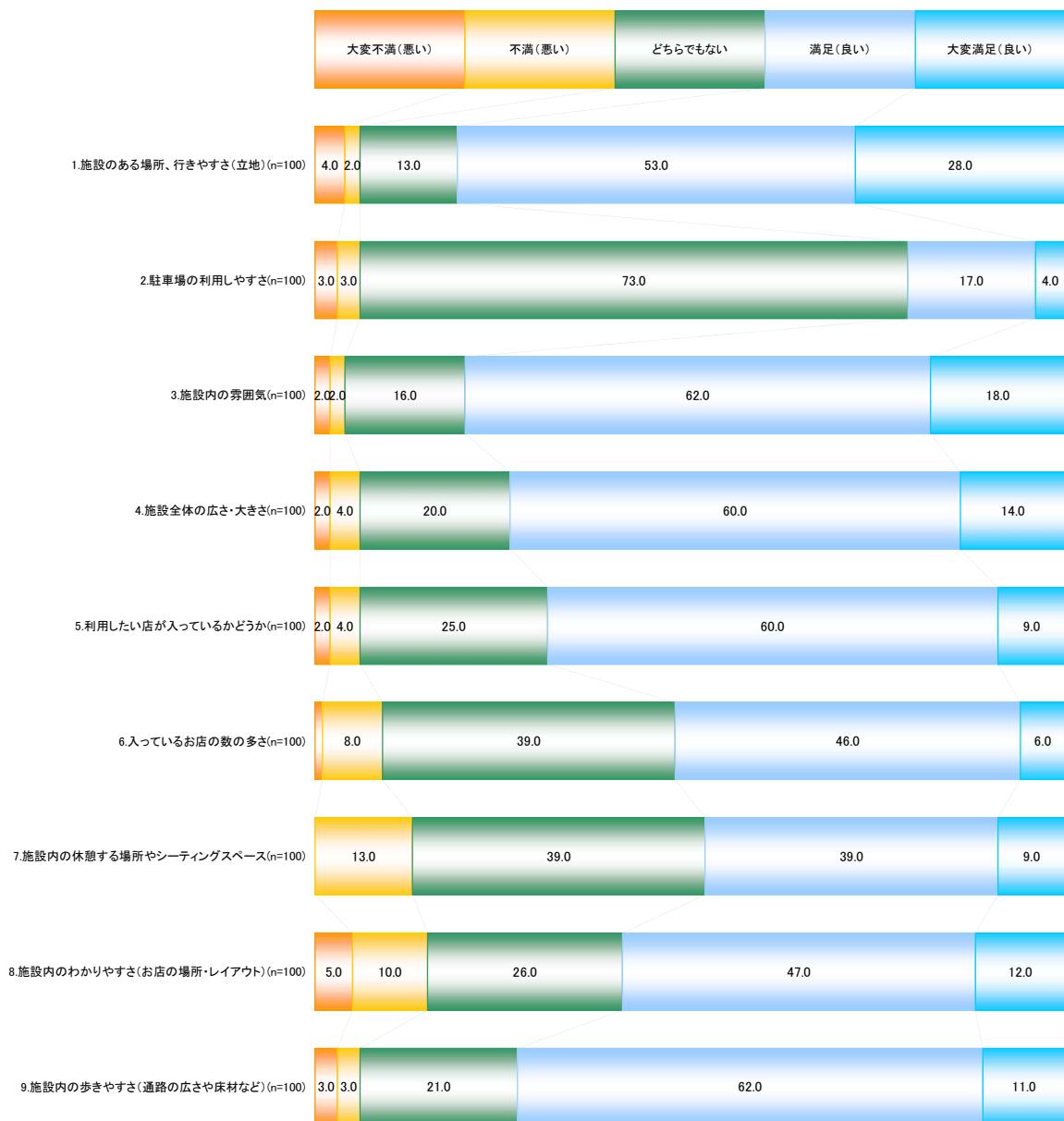
有楽町ルミネ(n=100)



26. 丸ビル

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（28.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（81.0%）が最も高い。

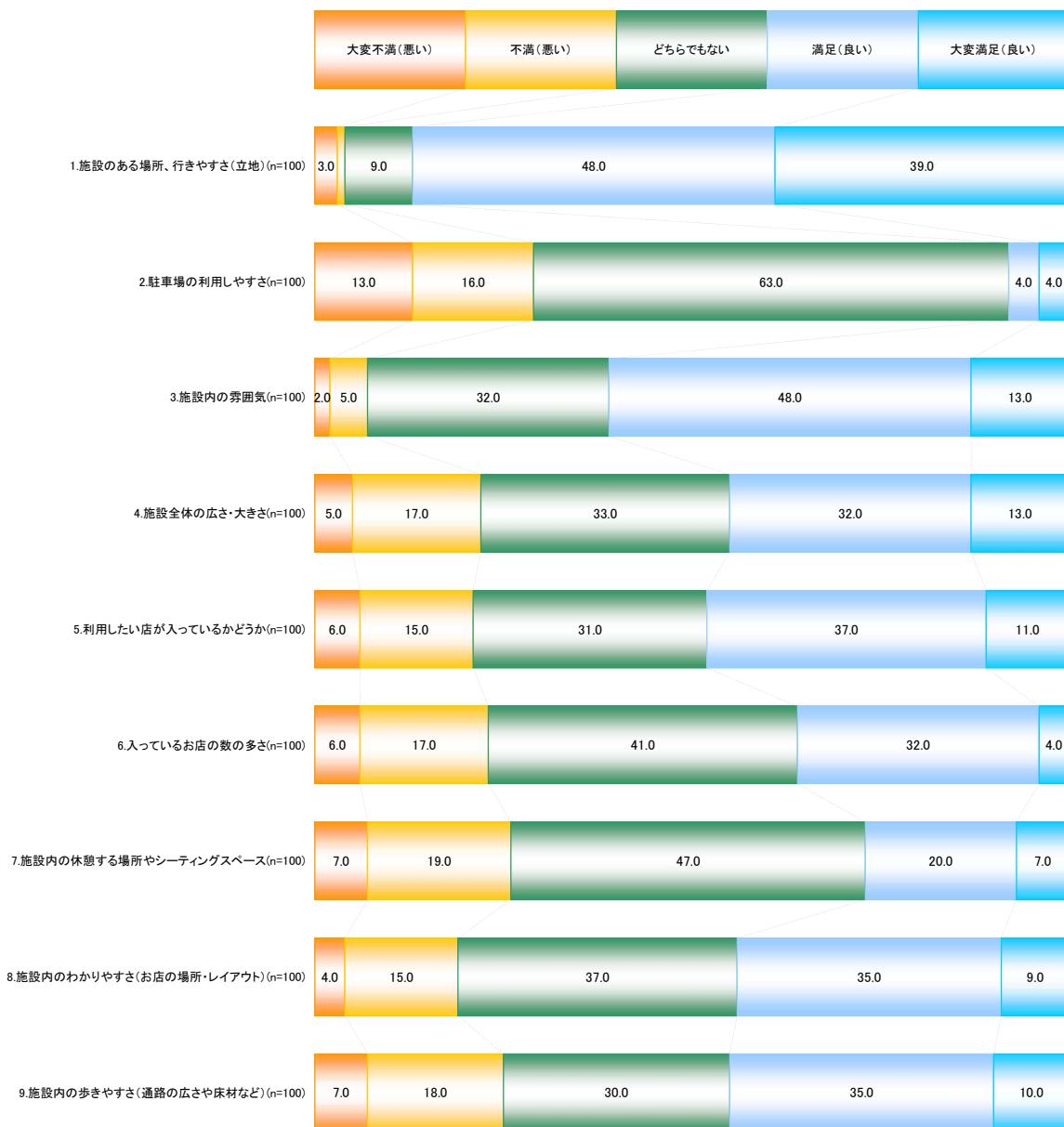
丸ビル(n=100)



27. 町田マルイ

本SCにおいて、「大変満足」との回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（39.0%）。満足度は「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（87.0%）が最も高い。

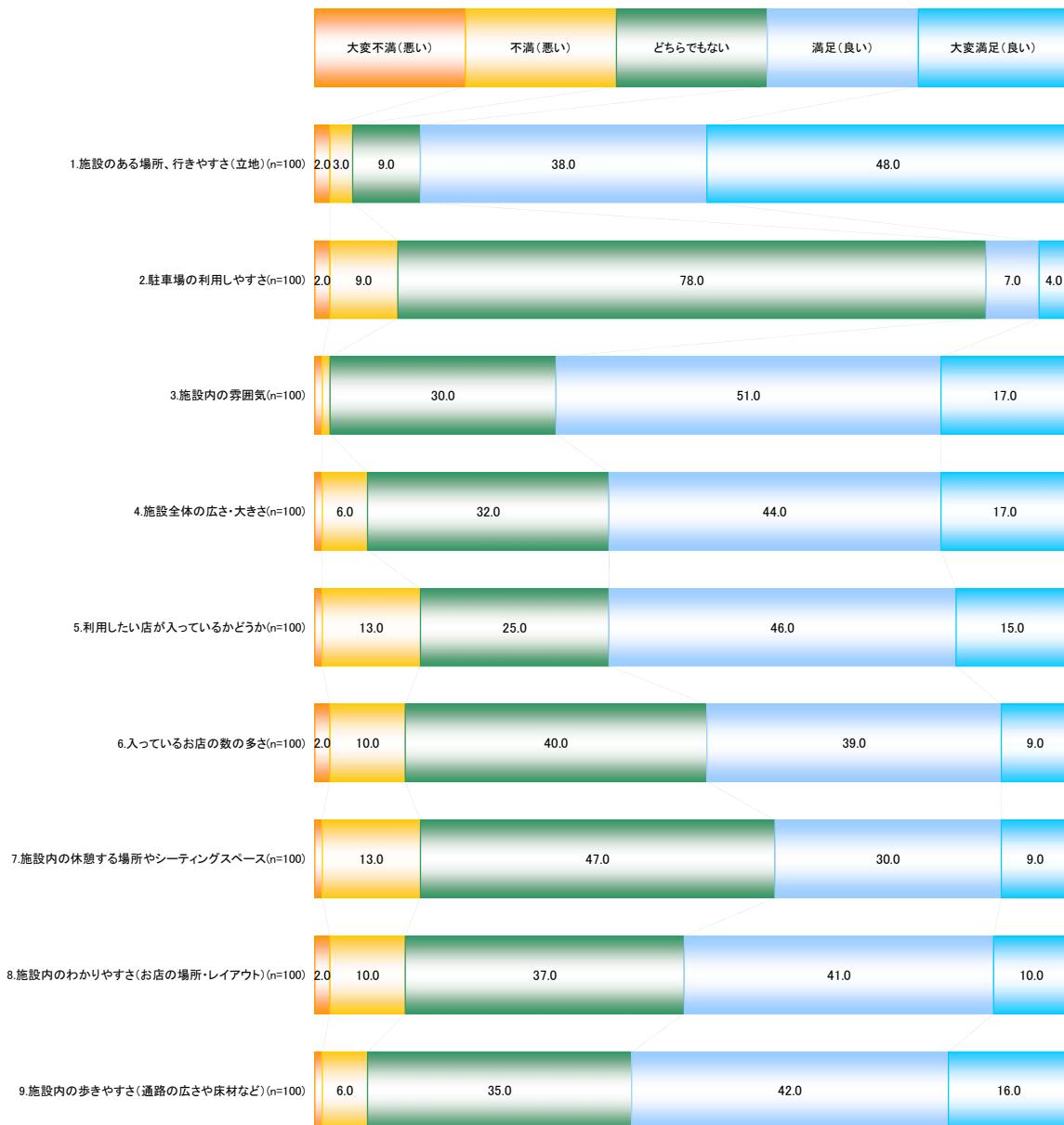
町田マルイ(n=100)



28. アトレ川崎

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは、「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（48.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（86.0%）が最も高い。

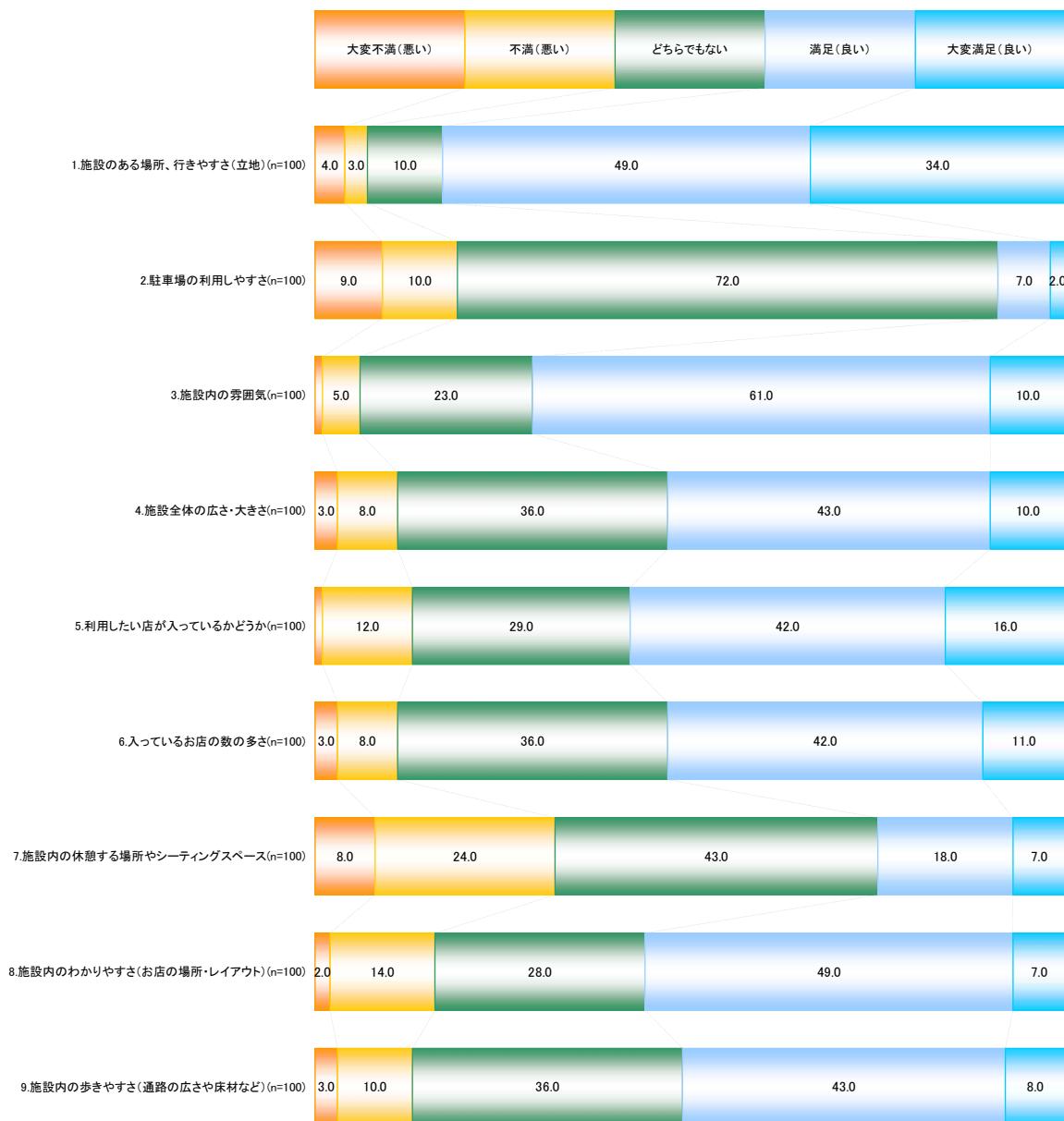
アトレ川崎(n=100)



29. ルミネ横浜

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（34.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（83.0%）が最も高い。

ルミネ横浜(n=100)



30. 新静岡セノバ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（23.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」（80.0%）が最も高い。

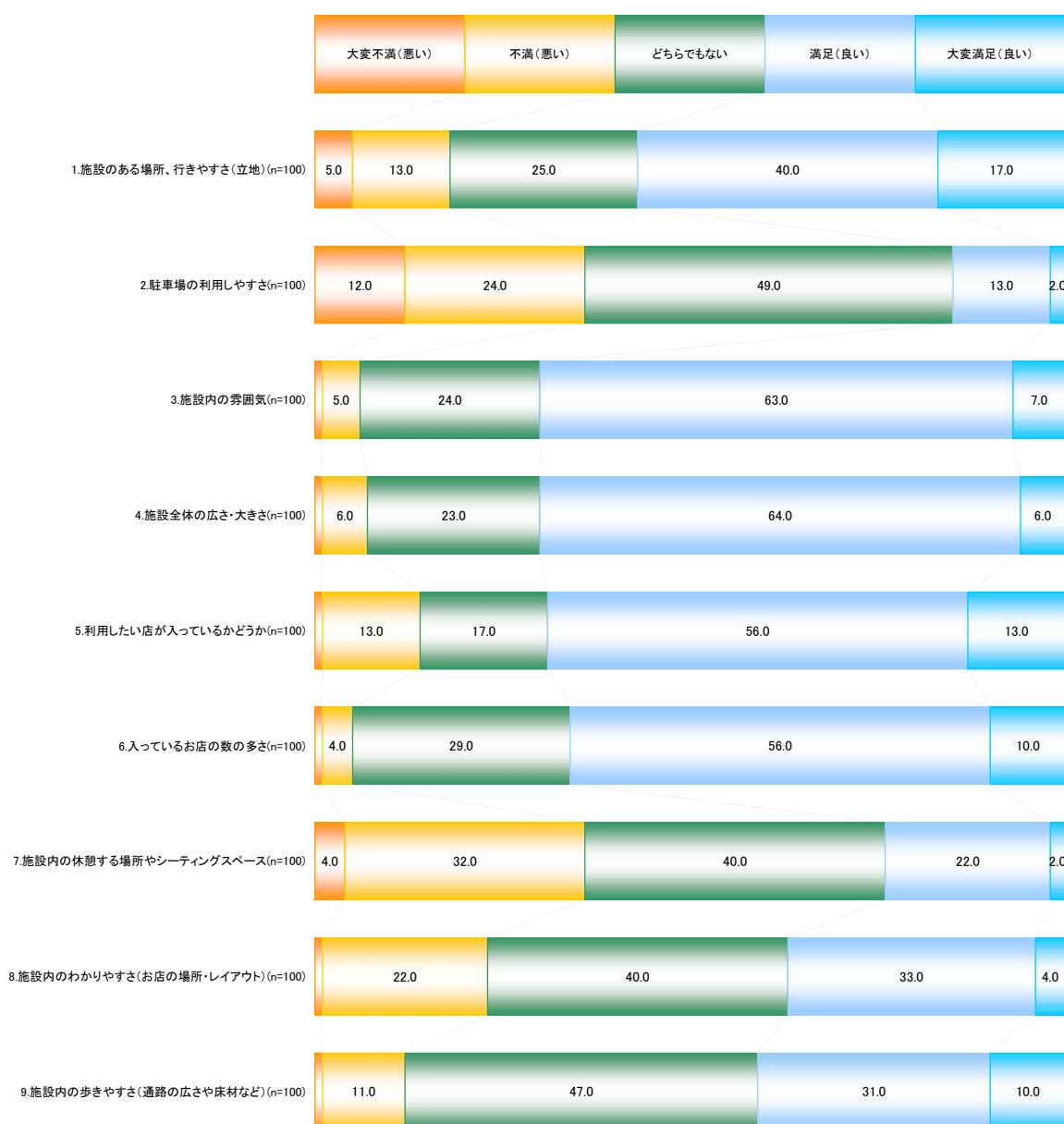
新静岡セノバ(n=100)



31. 名古屋パルコ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（17.0%）。満足度も「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」（70.0%）が最も高い。

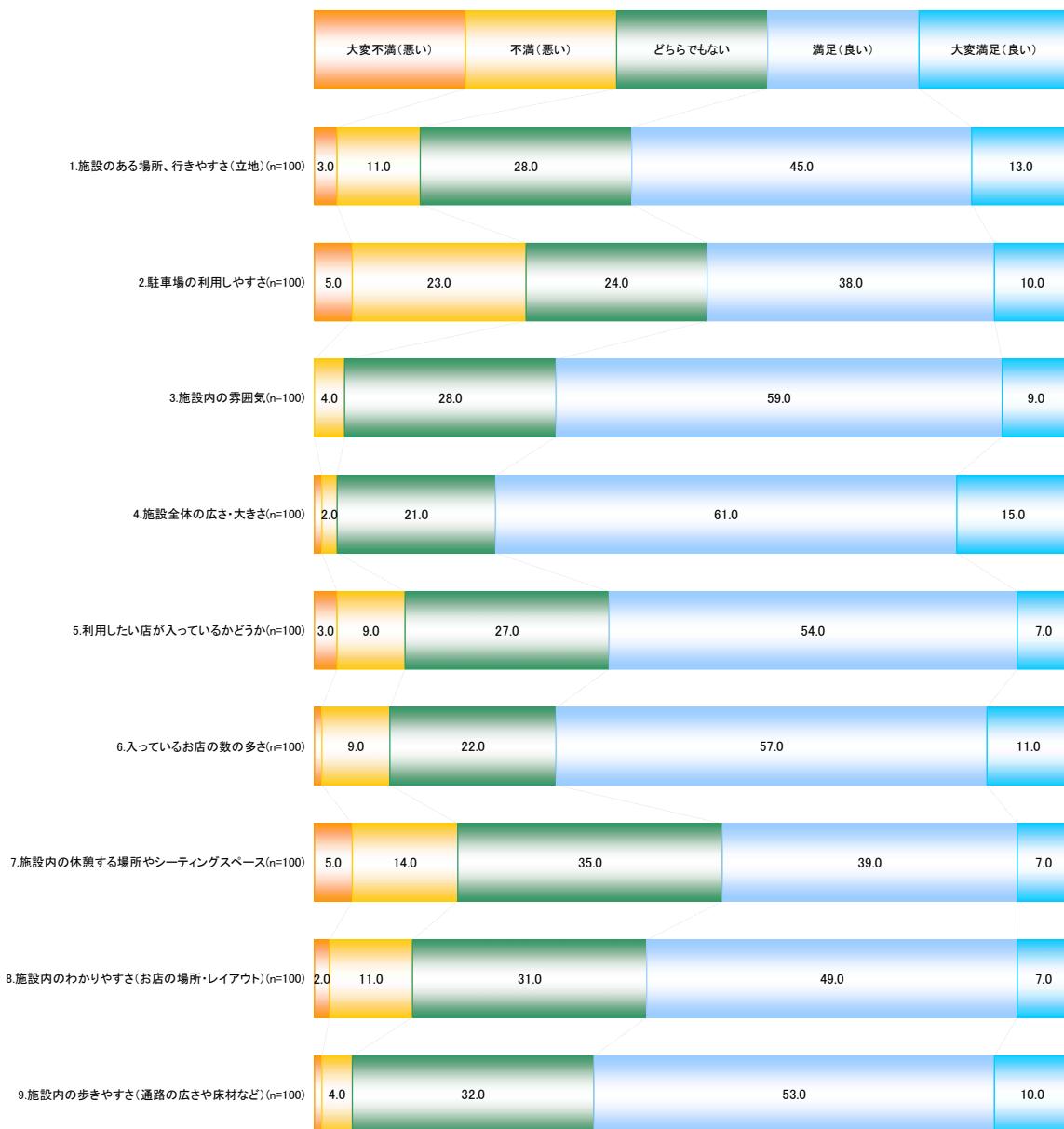
名古屋パルコ(n=100)



32. イオンモール岡崎

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設全体の広さ・大きさ」(15.0%)。満足度も「施設全体の広さ・大きさ」(76.0%)が最も高い。

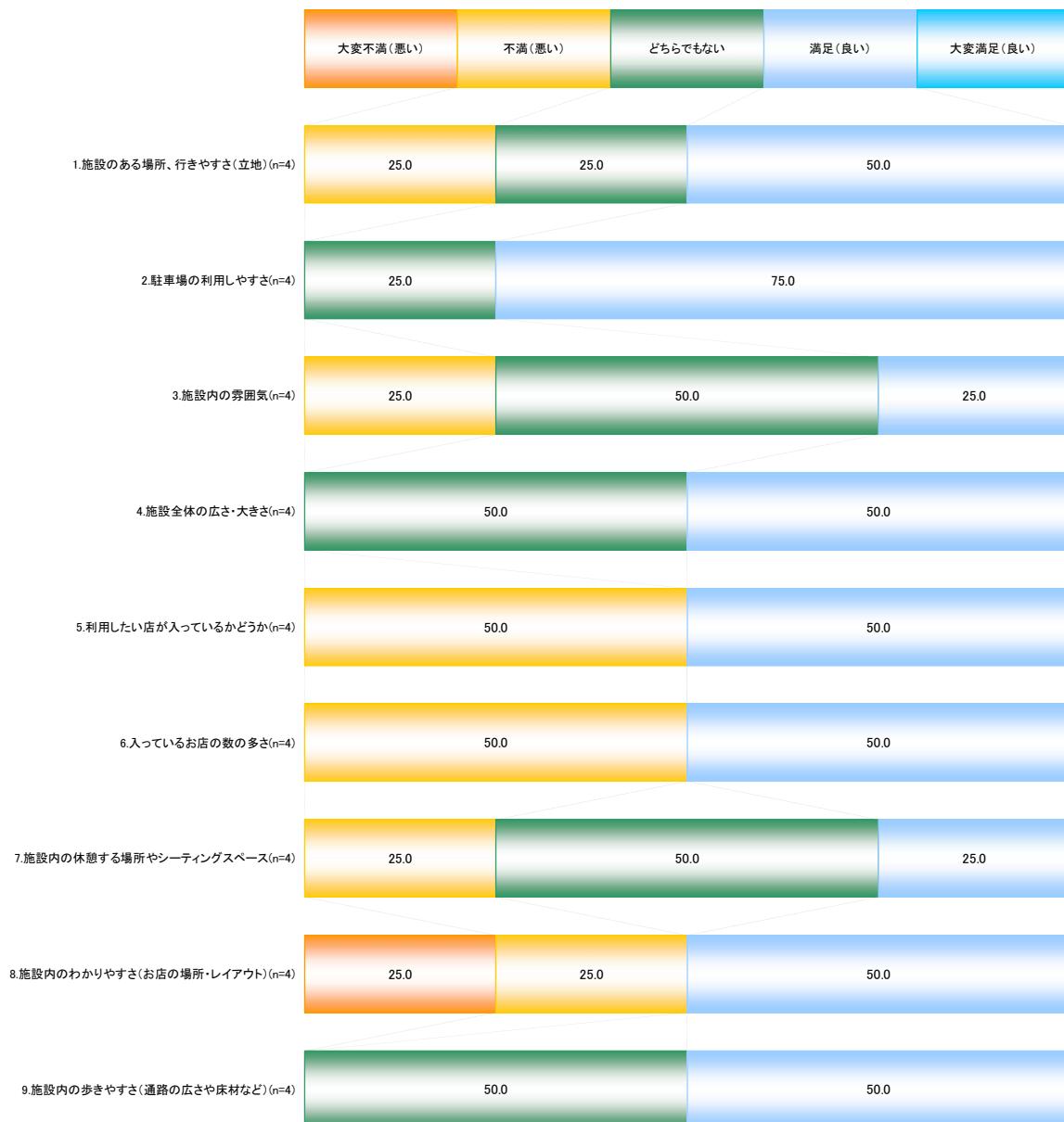
イオンモール岡崎(n=100)



33. ピエリ守山

本SCにおいて満足度は「駐車場の利用しやすさ」(75.0%)が最も高い。ただし、サンプル数が極端に少ないため、参考とする。

ピエリ守山(n=4)

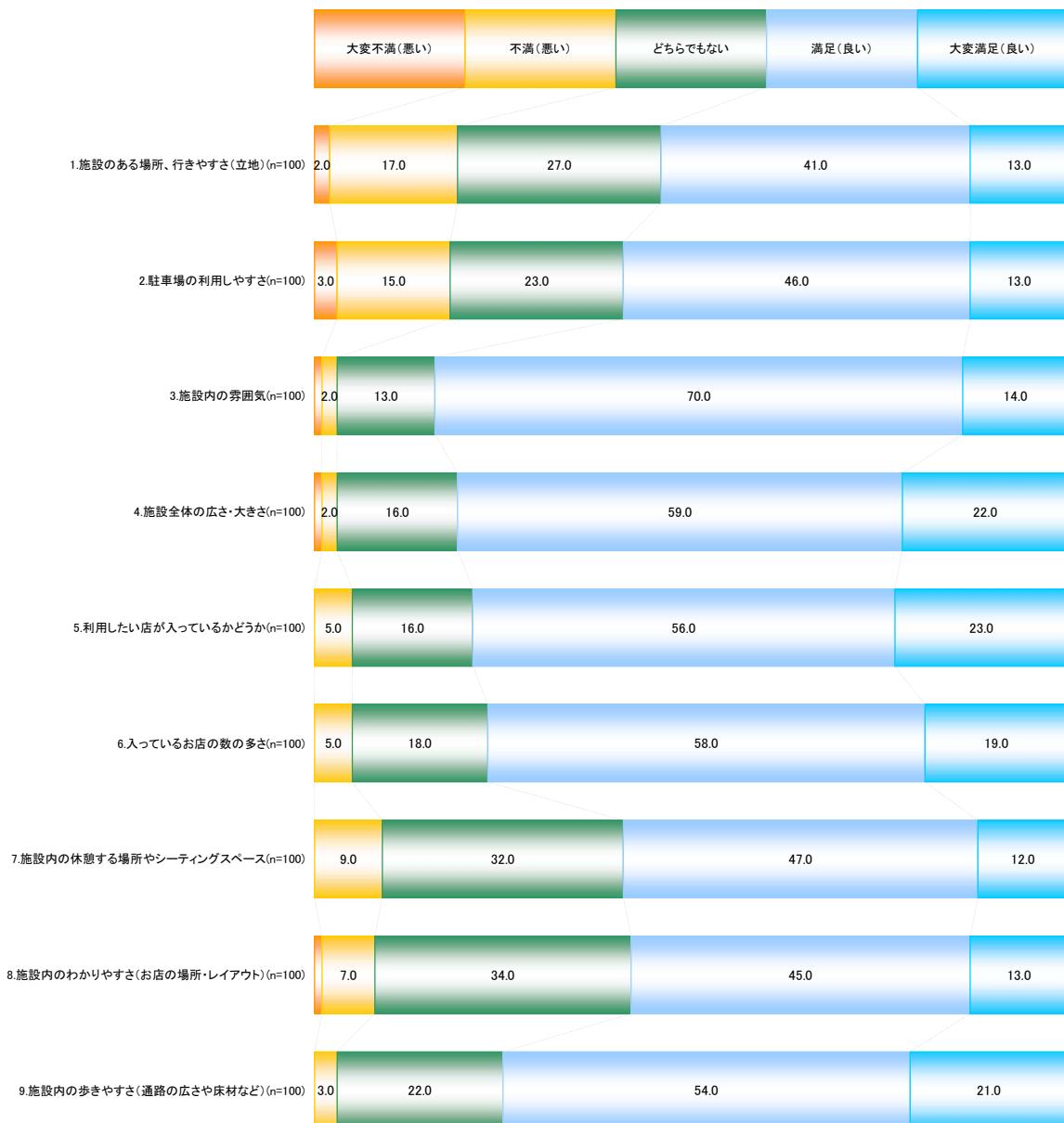


※サンプル数がきわめて少ないため参考にとどめる

34. ららぽーと和泉

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「利用したい店が入っているかどうか」(23.0%)。満足度も「施設内の雰囲気」(84.0%)が最も高い。

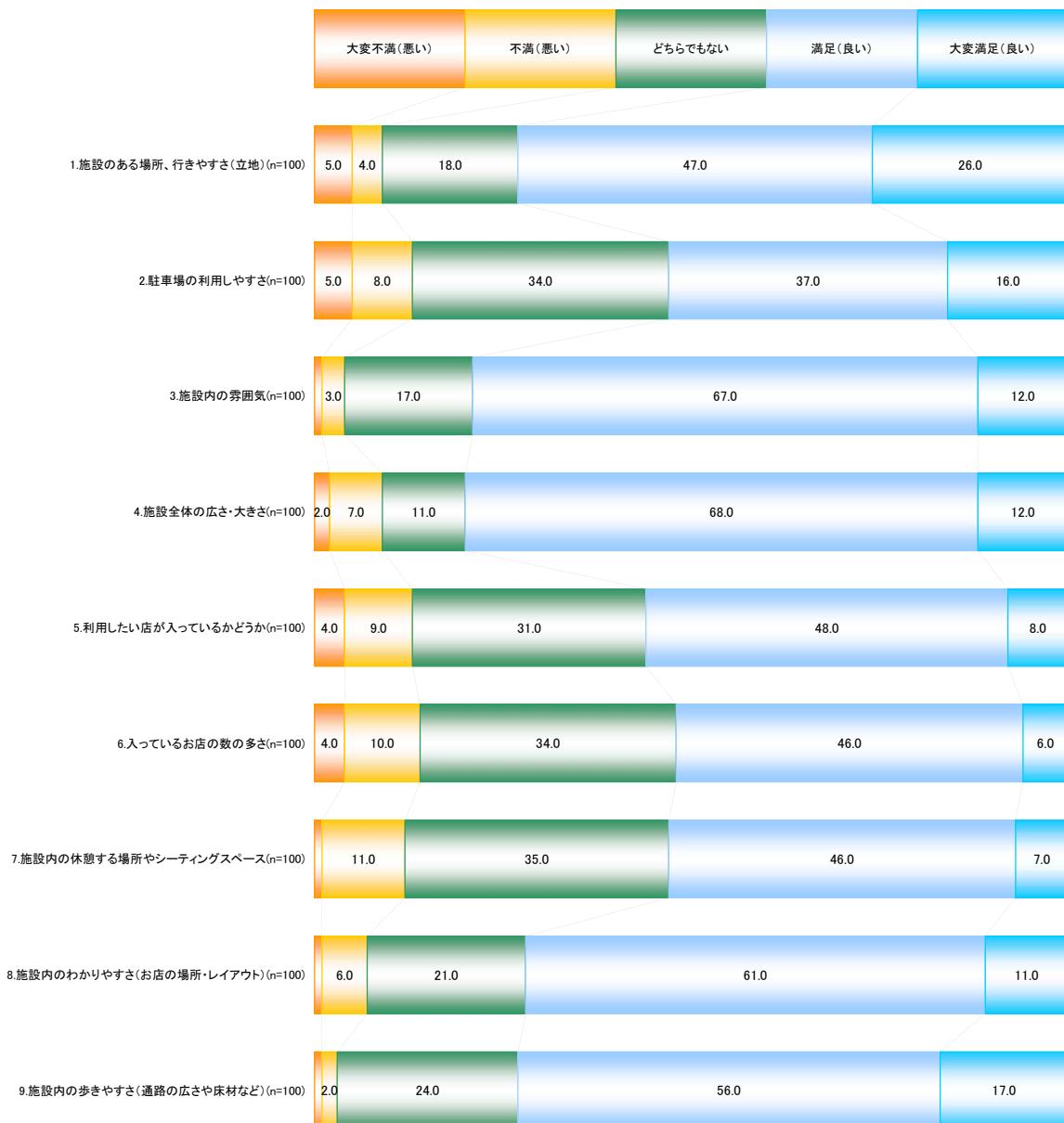
三井ショッピングパーク ららぽーと和泉(n=100)



35. イオンモール堺北花田

本 SC において、「大変満足」との回答が最も多かったのは、「施設のある場所、行きやすさ(立地)」(26.0%)。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」(80.0%) が最も高い。

イオンモール堺北花田(n=100)



36. 阪急西宮ガーデンズ

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設内の雰囲気」(42.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」(90.0%)が最も高い。

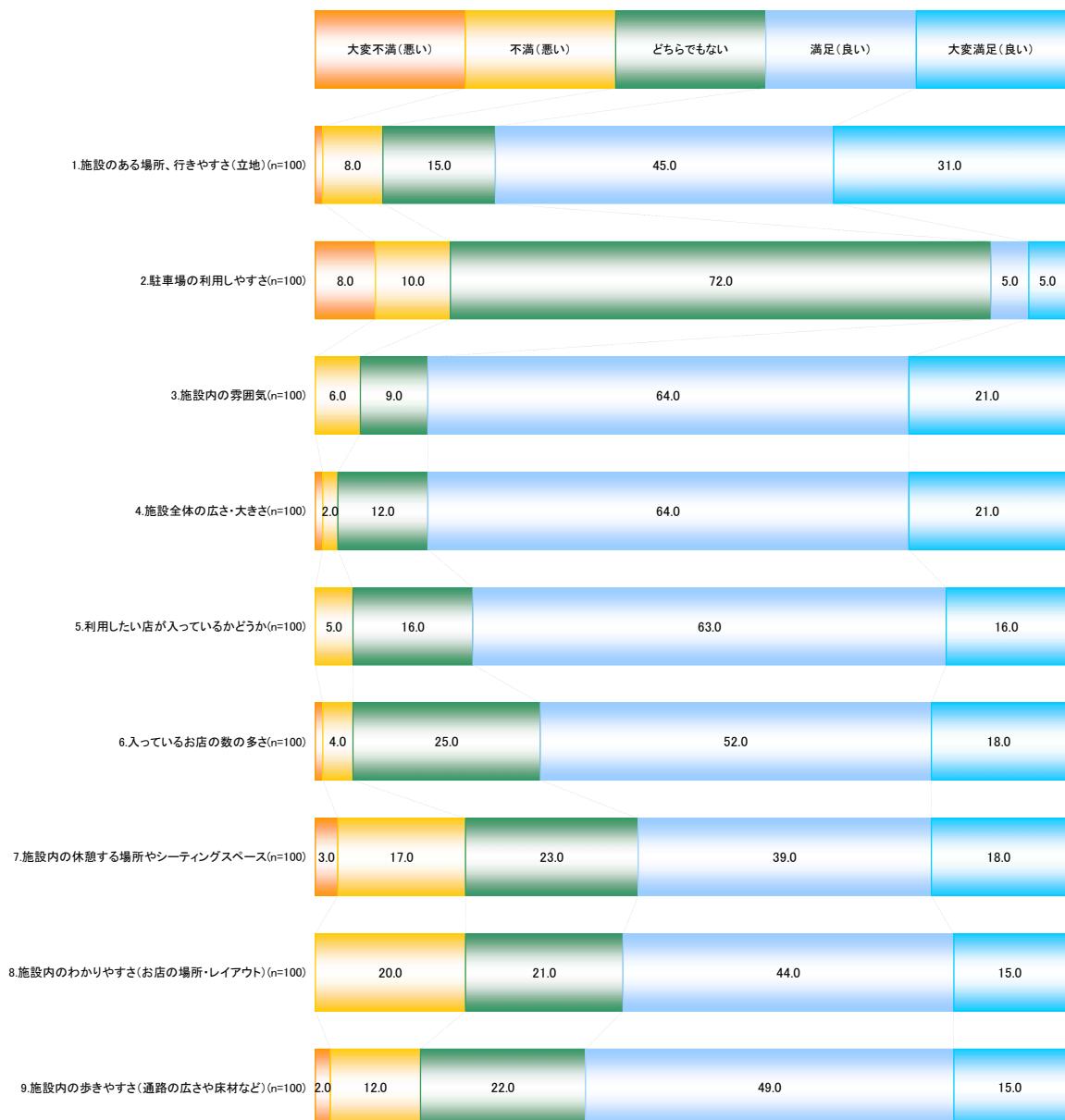
阪急西宮ガーデンズ(n=100)



37. グランフロント大阪

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（31.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」（85.0%）が最も高い。

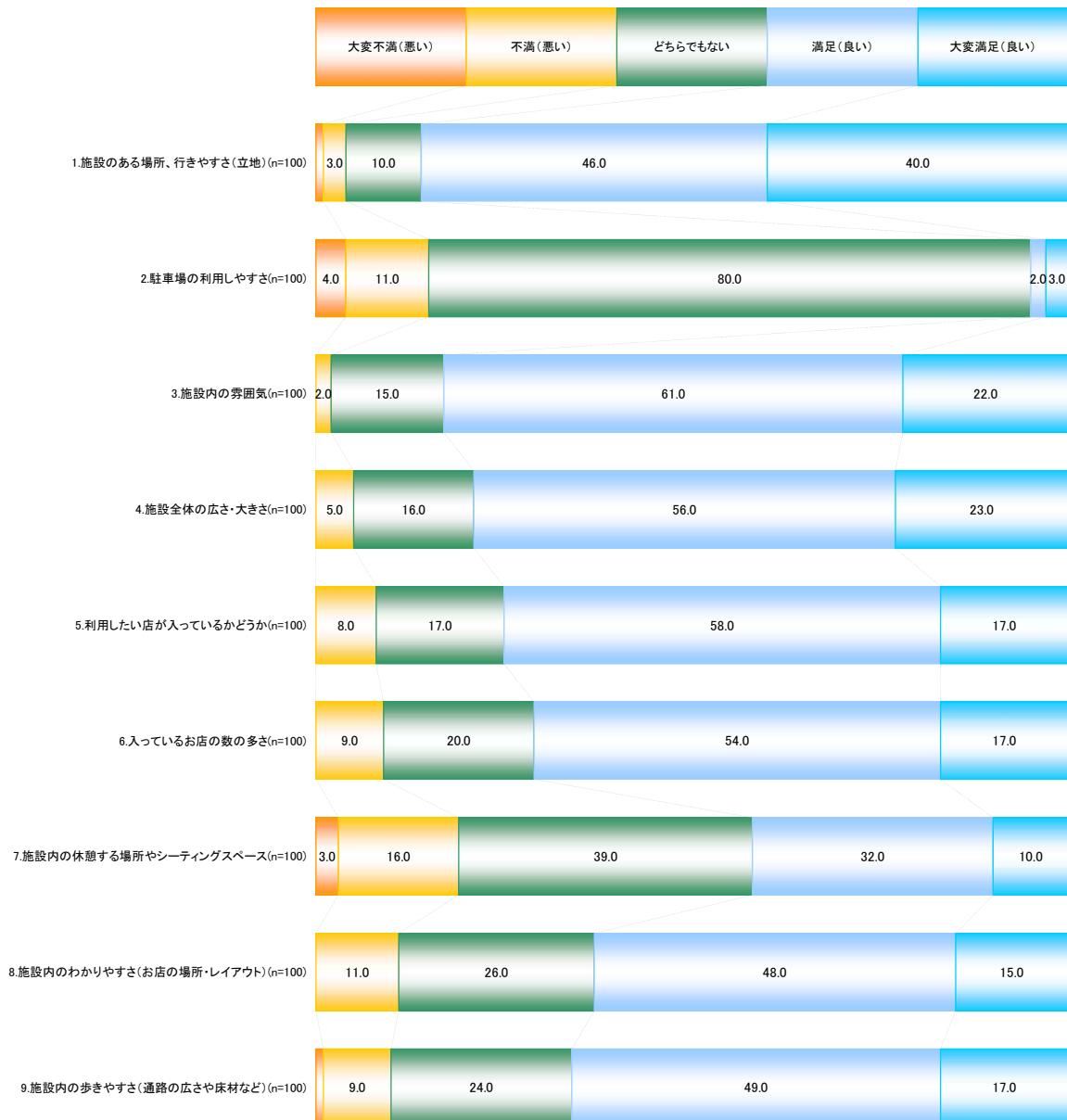
グランフロント大阪(n=100)



38. ルクア 1100(イーレ)

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（40.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（86.0%）が最も高い。

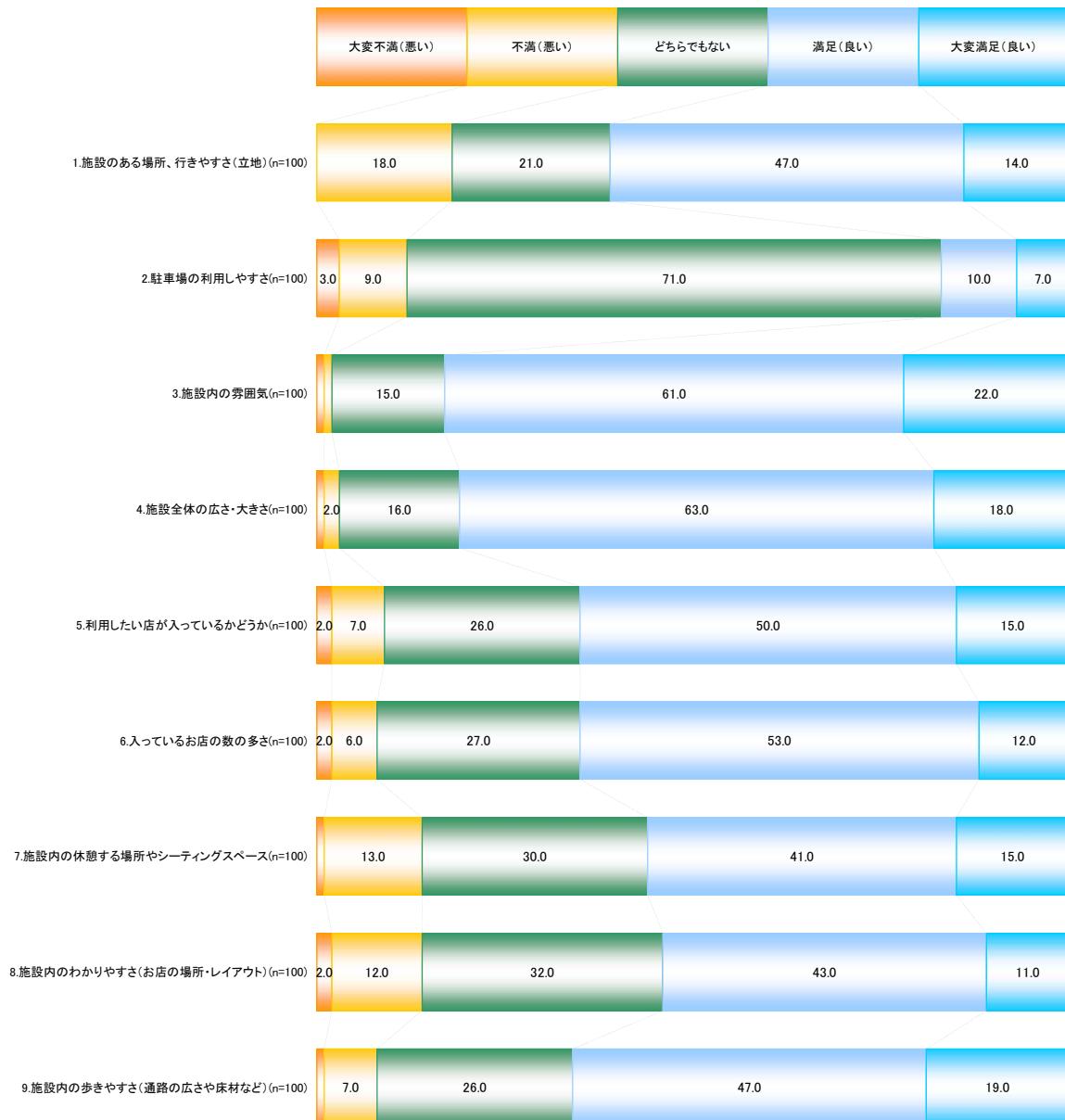
ルクアイーレ(1100)(n=100)



39. なんばパークス

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設内の雰囲気」(22.0%)。満足度も「施設内の雰囲気」(83.0%)が最も高い。

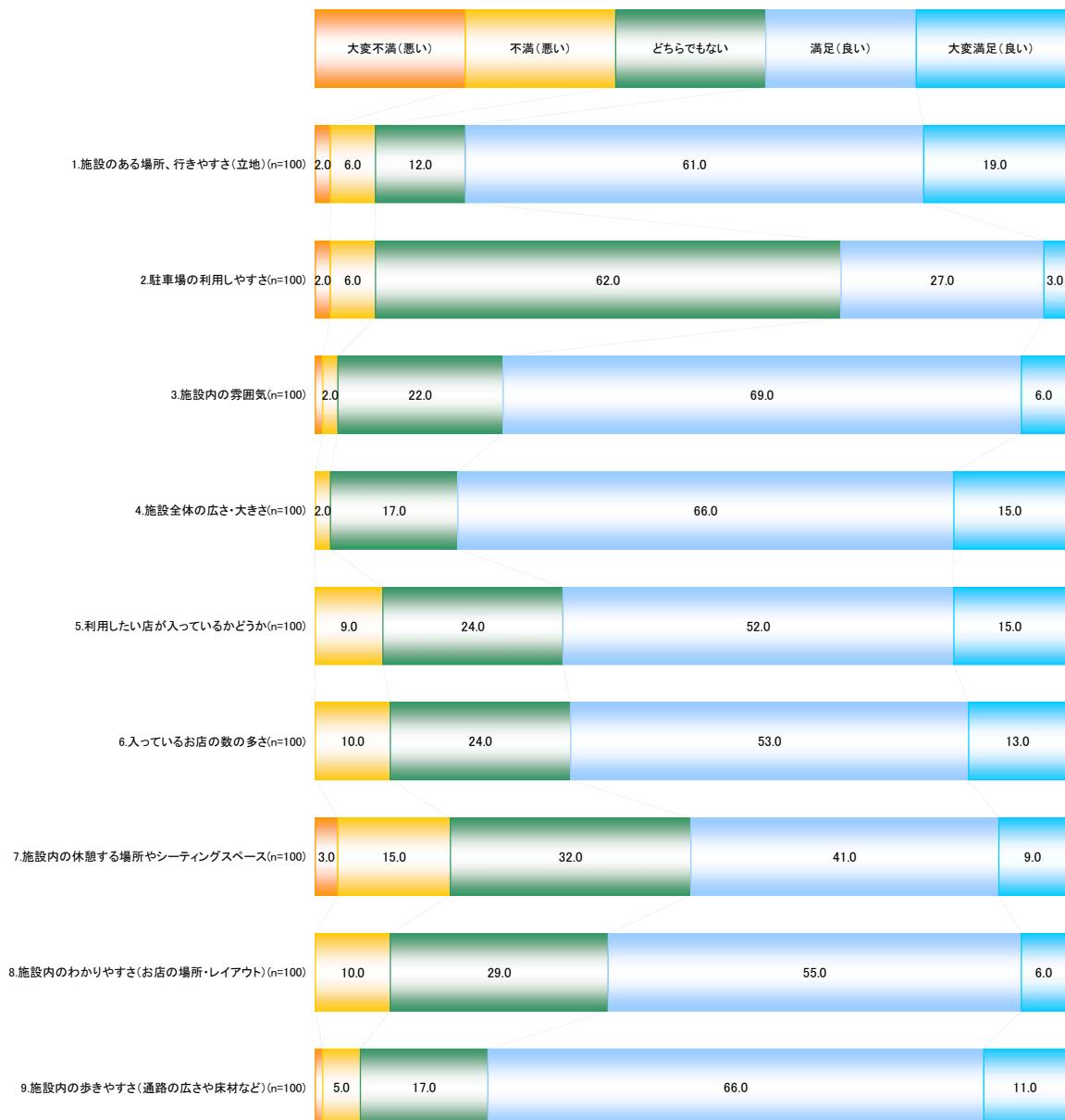
なんばパークス(n=100)



40. あべのキューズモール

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（19.0%）。満足度も「施設全体の広さ・大きさ」（81.0%）が最も高い。

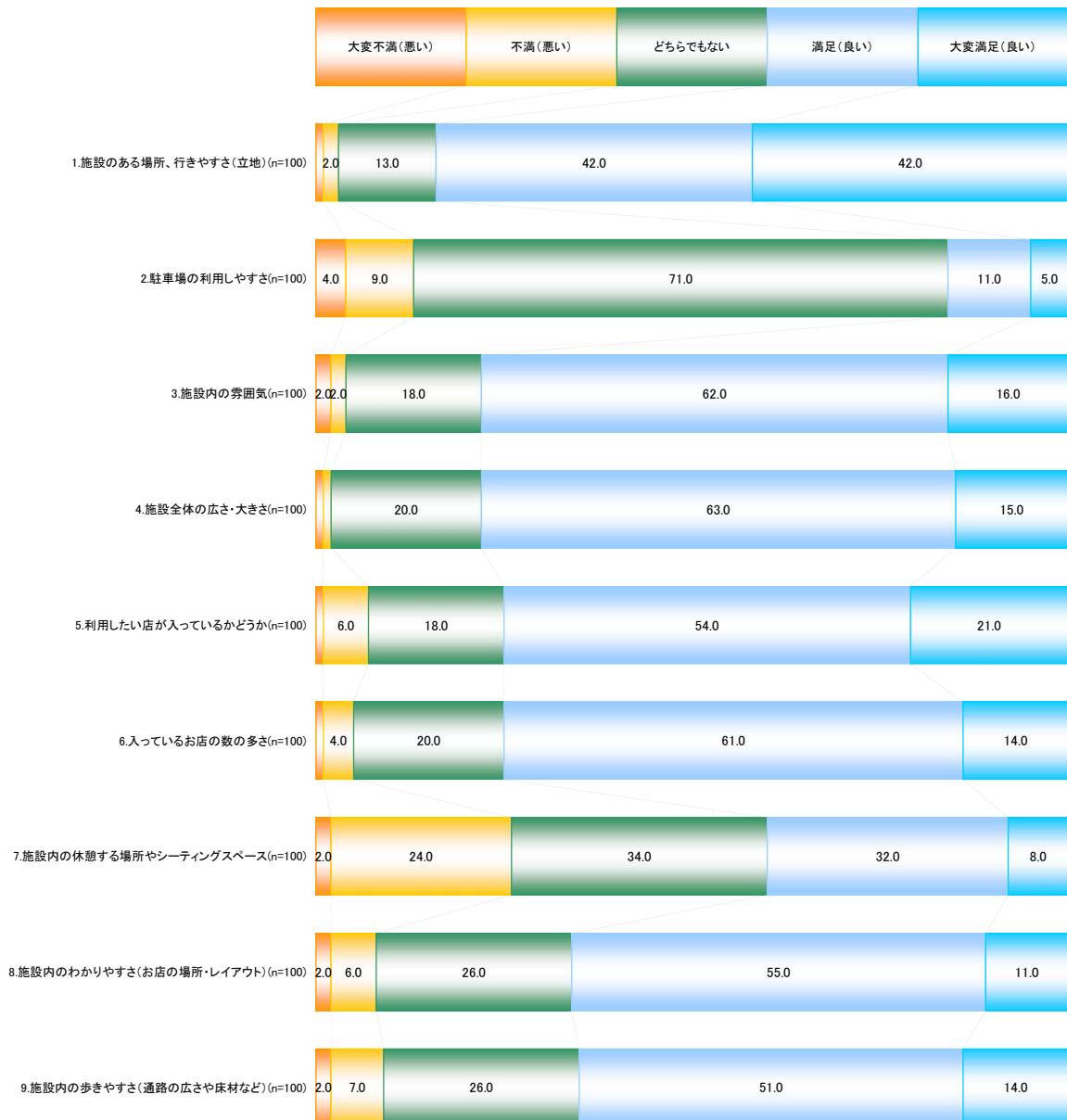
あべのキューズモール(n=100)



41. 天王寺ミオ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（42.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（84.0%）が最も高い。

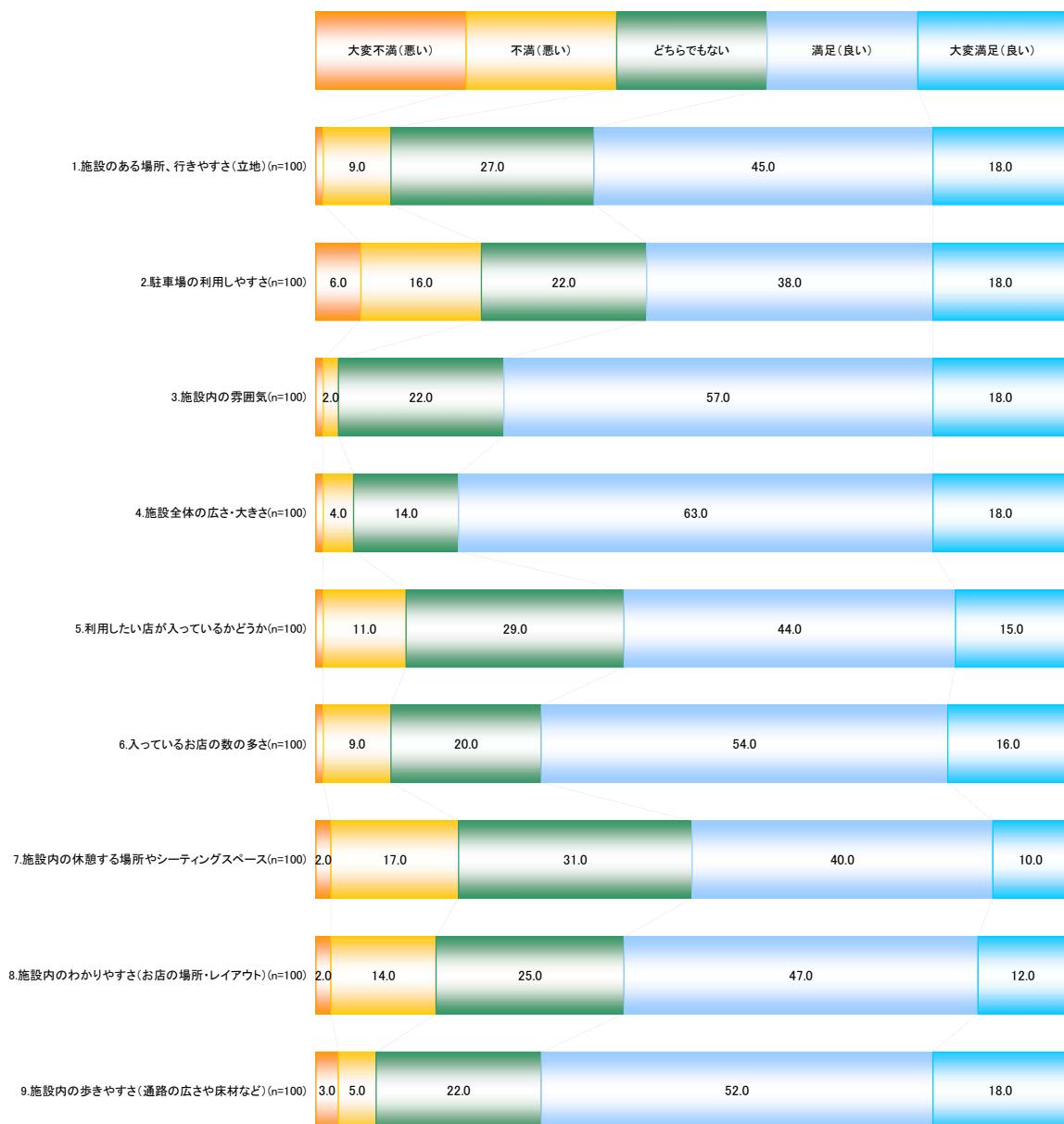
天王寺ミオ(n=100)



42. イオンモール広島府中

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」、「駐車場の利用しやすさ」、「施設内の雰囲気」、「施設全体の広さ・大きさ」、「施設内の歩きやすさ（通路の広さや床材など）」の5項目（各18.0%）。満足度は「施設全体の広さ・大きさ」（81.0%）が最も高い。

イオンモール広島府中(n=100)



43. イオンモール岡山

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（18.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」が最も高い（78.0%）。

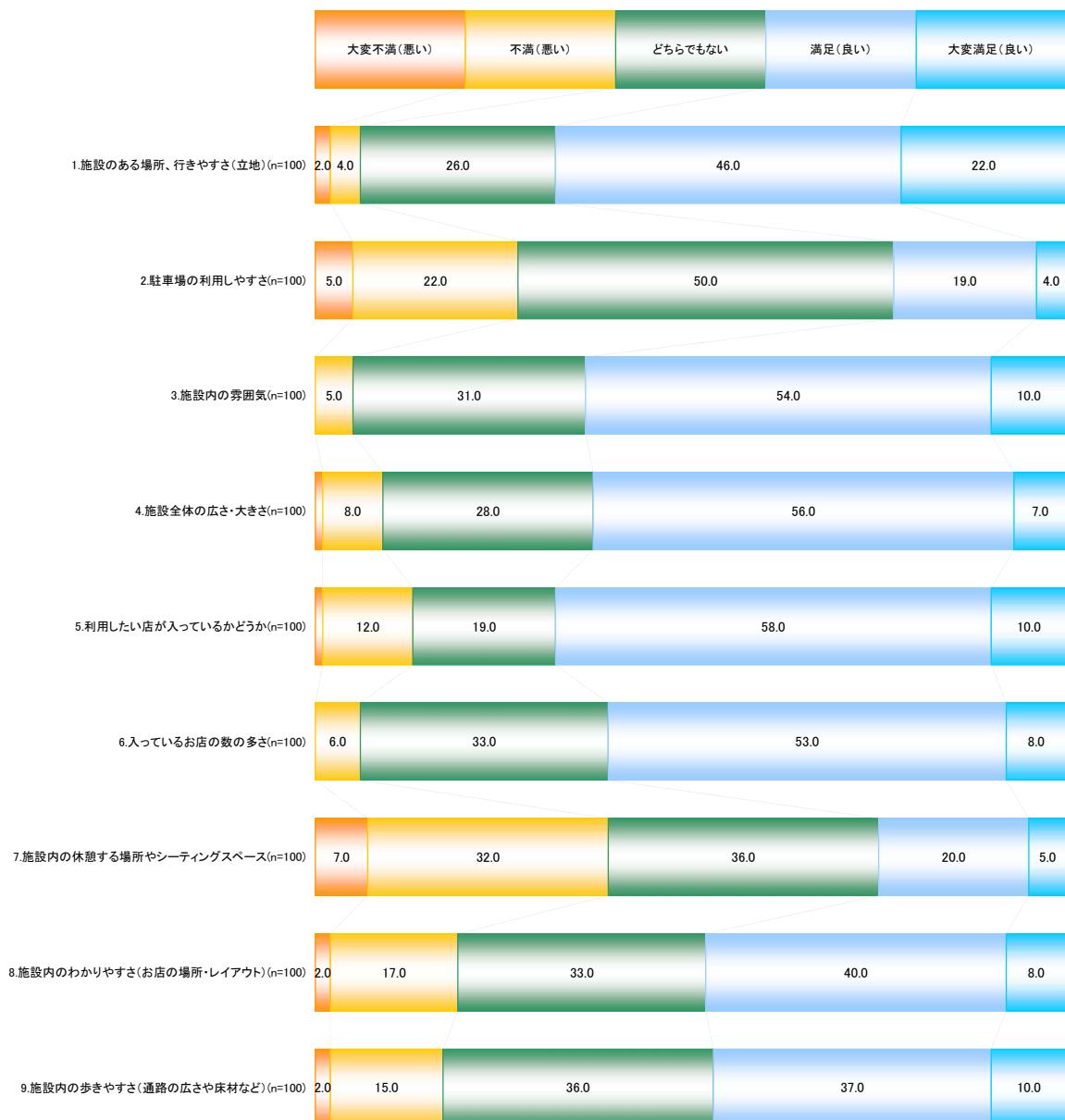
イオンモール岡山(n=100)



44. 広島パルコ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（22.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」と「利用したい店が入っているかどうか」（68.0%）が最も高い。

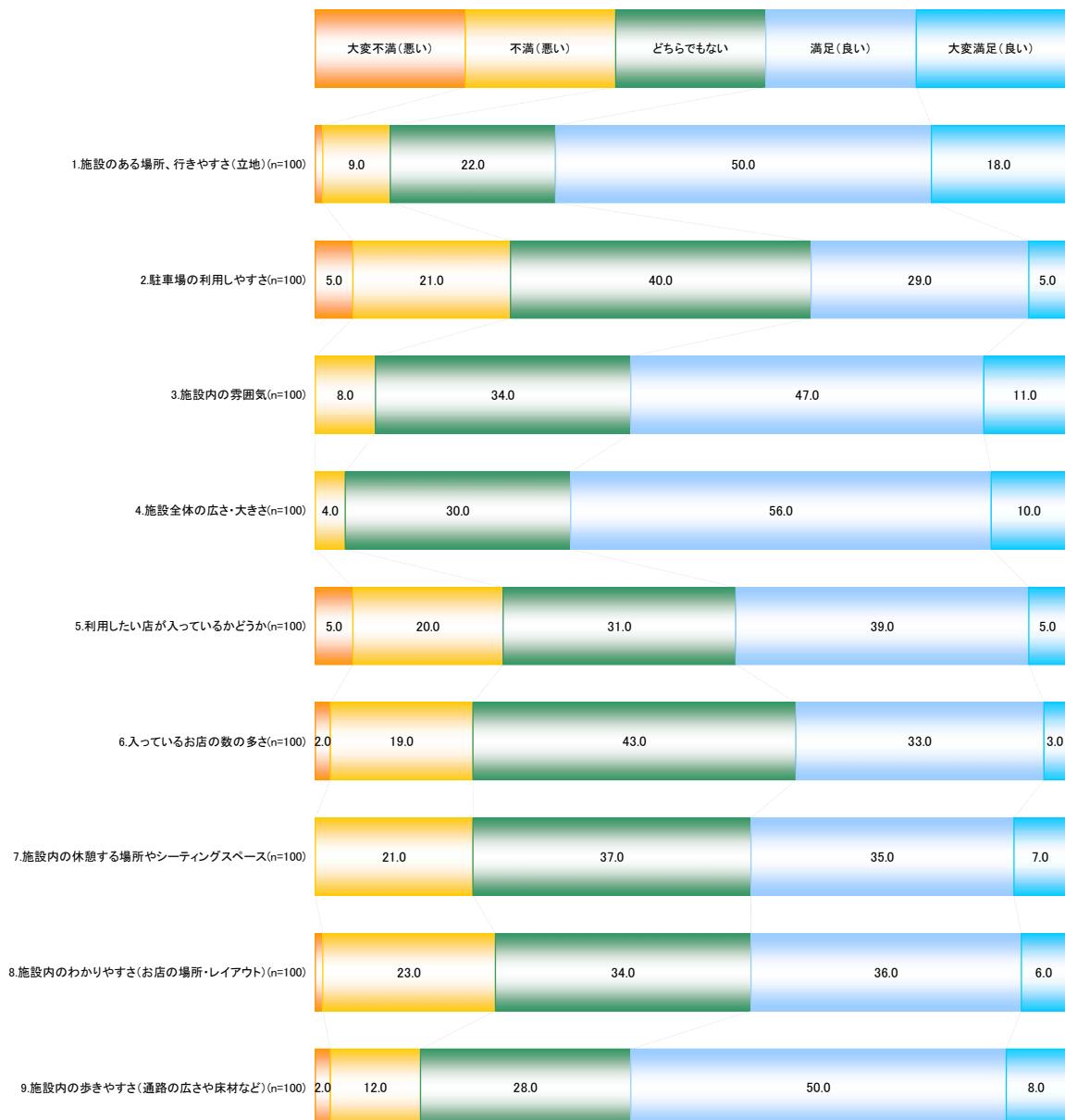
広島パルコ(n=100)



45. リバーウォーク北九州

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（18.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（68.0%）が最も高い。

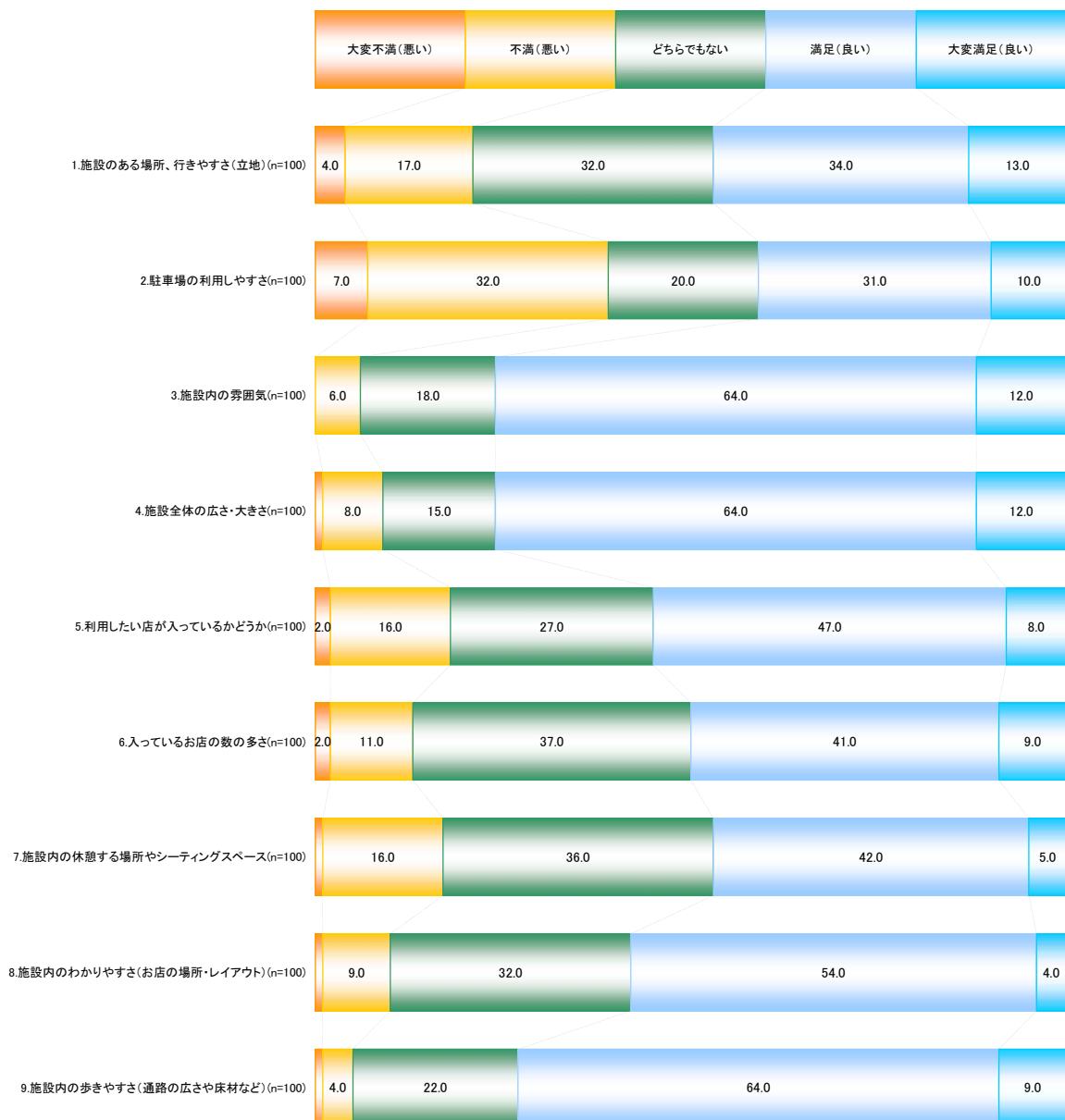
リバーウォーク北九州(n=100)



46.パークプレイス大分

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（13.0%）。満足度は「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」の2項目が最も高い（76.0%）。

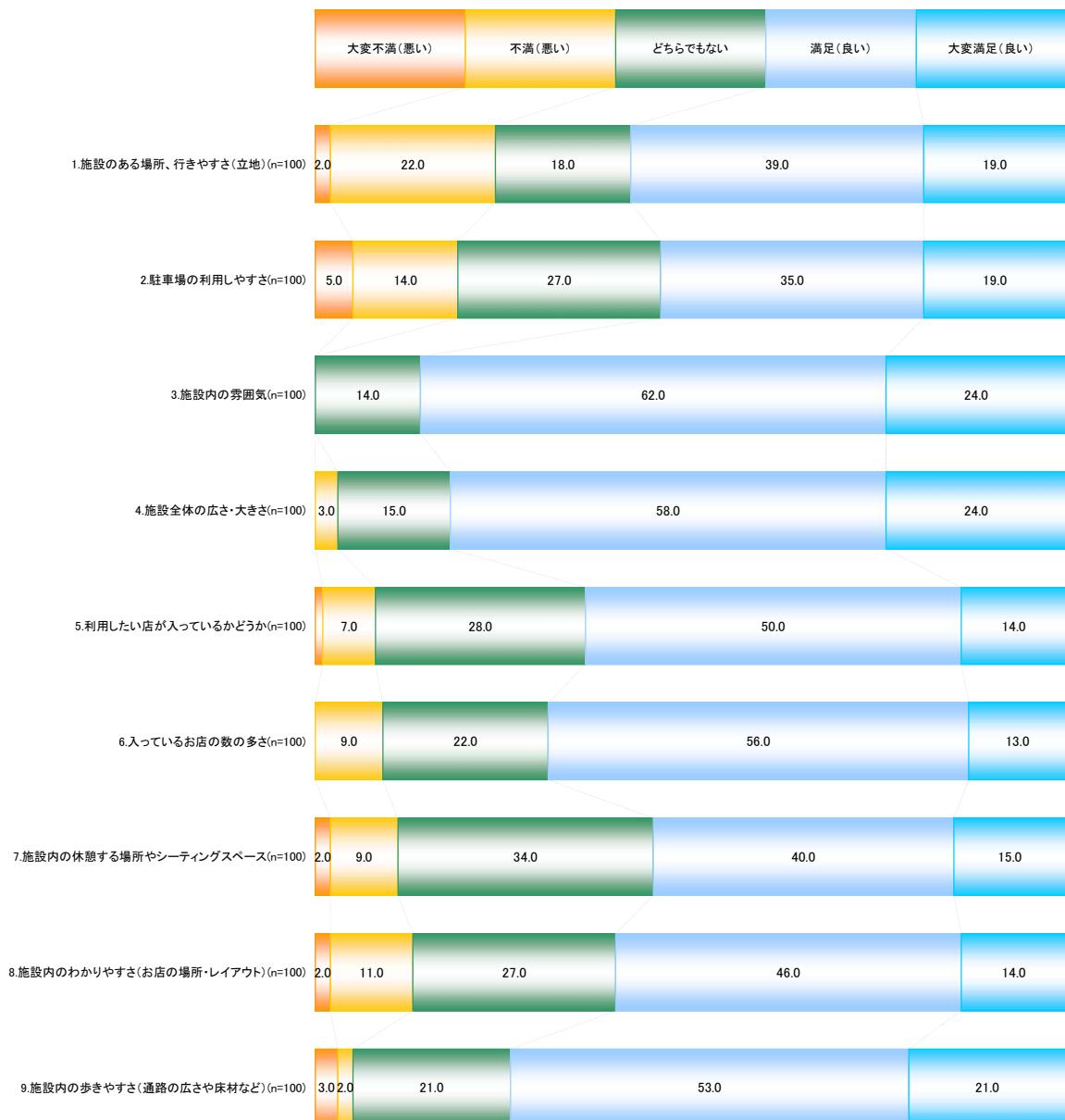
パークプレイス大分(n=100)



47. イオンモール鹿児島

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設内の雰囲気」と「施設全体の広さ・大きさ」(24.0%)。満足度は「施設内の雰囲気」(86.0%) が最も高い。

イオンモール鹿児島(n=100)



48. アミュプラザ博多

本 SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（51.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（91.0%）が最も高い。

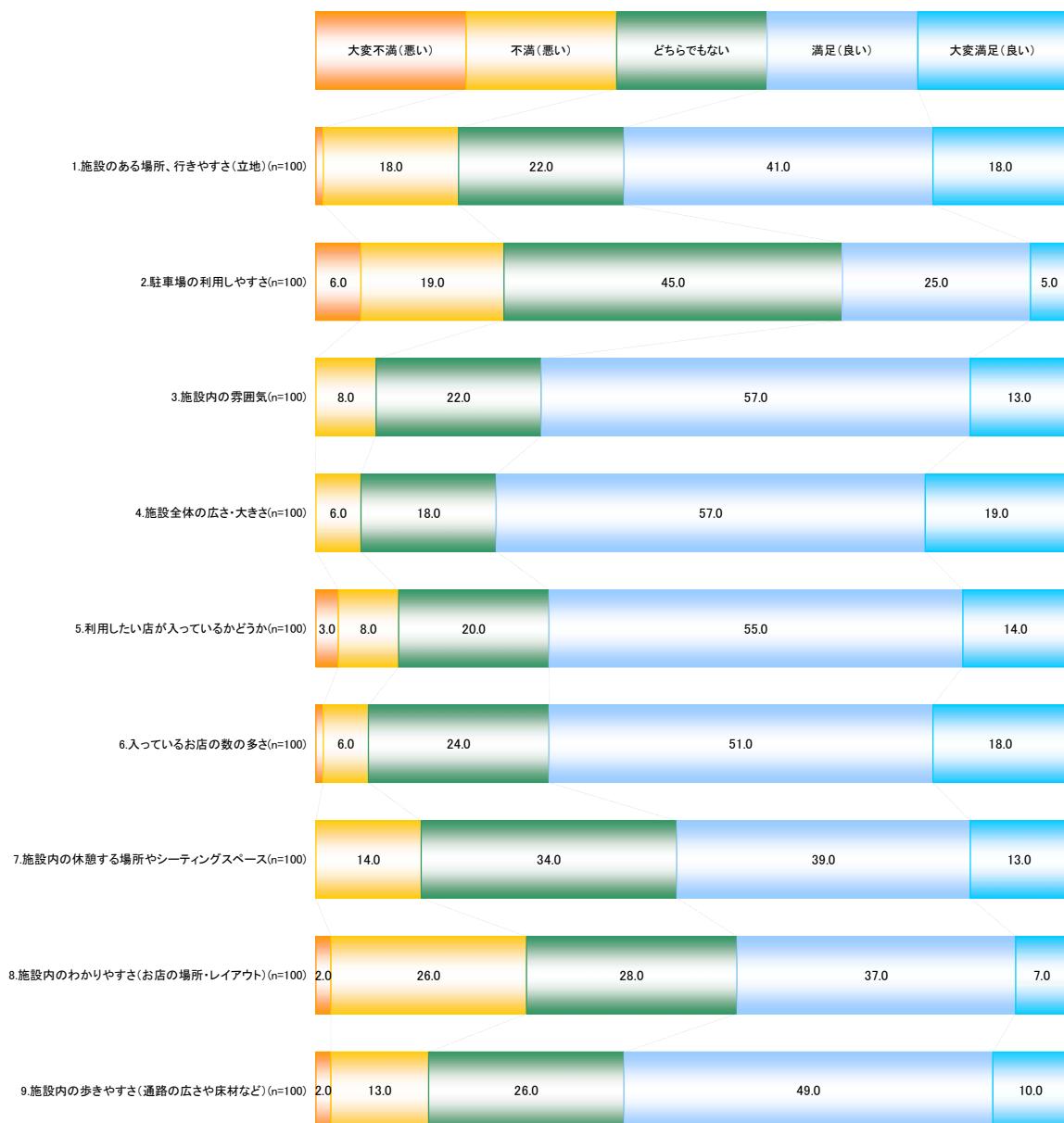
アミュプラザ博多(n=100)



49. キャナルシティ博多

本SCにおいて、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設全体の広さ・大きさ」(19.0%)。満足度も「施設全体の広さ・大きさ」(76.0%)が最も高い。

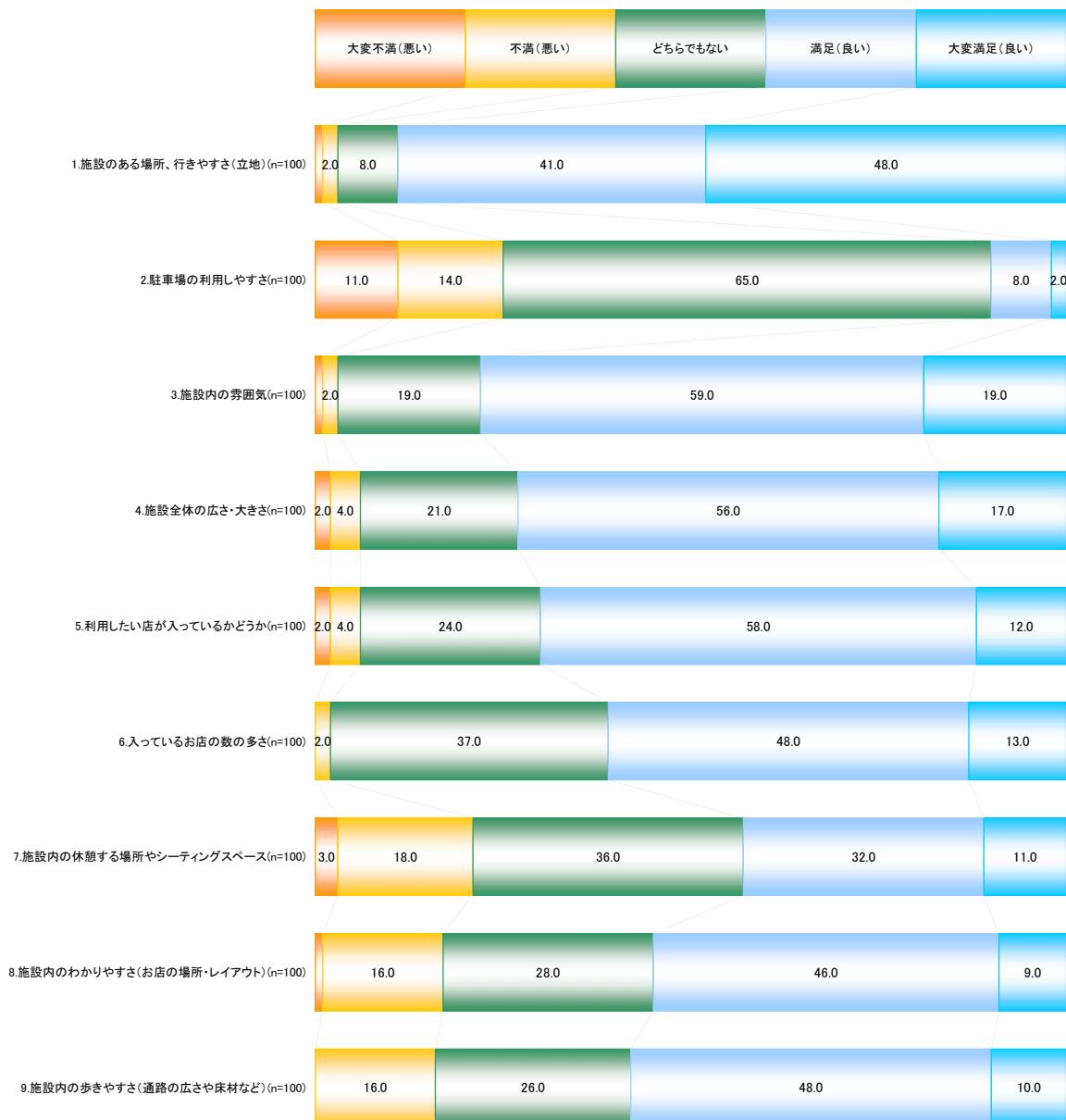
キャナルシティ博多



50. 福岡パルコ

本 SC において、「大変満足」の回答が最も多かったのは「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（48.0%）。満足度も「施設のある場所、行きやすさ（立地）」（89.0%）が最も高い。

福岡パルコ(n=100)



V. エリア別期待値との比較による評価

今回調査した SC のエリア内での優位性を見るために、それぞれのエリア内における期待値と満足度との差を比較した。エリア内で競合関係にある SC があれば強みと弱みがわかる。当該 SC にとってはどの点の期待に応えていないかがわかる。

1. 関東

関東エリアは 27SC が調査対象である。エリア内の期待値（「大変重視する」の値）と満足度（「大変満足+満足」の値）をレーダーチャートで表した。内側の太線が期待値で、外側の細線が満足度を示している。期待値を満足度が上回っていれば、その項目について顧客は充足し、下回っていれば、エリア住民が充足していないことを意味する。つまり、期待値を下回っている点は改善する余地のある項目で、それぞれのエリア内の期待値で比較しているのは、この点が SC の優位性、競争力、SC の場合は集客力に悪影響を与えていていると考えられるからである。

レーダーチャートは正九角形になるほどすべての要素をバランスよく、期待あるいは満足していることを指す。しかし実際は期待値も正九角形にはなっていない。つまりそもそも正九角形にならないので、利用する側がすべて（9 項目）を重視して利用しているわけではないことがわかる。特に重視する項目は「立地」と「利用したい店が入っているかどうか」であり、この 2 項目が尖った形になっている。過去の調査でも、どのエリアでも同じであり、不変的といえる。ただし、「立地」の満足度を高めることは困難だが、「利用したい店が入店している」の満足度を高めることはオープン後でも十分に可能である。したがってここでは「利用したい店が入店している」項目が期待値を上回っているかを中心見ていく。プラスになっているのは、ららぽーと TOKYO-BAY、玉川高島屋 S.C、渋谷 109、ルミネ新宿の 4SC のみで、玉川高島屋 S.C が充足度が最も高い。

2. 中部・東海

中部エリアは 4SC を対象とした。「利用したい店が入っている」という期待値を満足度が上回っている SC はない。中では「名古屋パルコ」が一番高い。「立地」では「新静岡セノバ」の充足度が高い。「新静岡セノバ」は「歩きやすさ」の評価も最も高い。

3. 関西

関西エリアは 8SC である。「利用したい店」が期待値を上回っているのは「ららぽーと和泉」「阪急西宮ガーデンズ」「グランフロント大阪」「ルクアイーレ」「天王寺ミオ」の 5SC である。「ららぽーと和泉」「グランフロント大阪」2SC の充足度が中でも高い。

4. 中国

中国エリアは 3SC である。「利用したい店」でプラス評価になっているのは「広島パルコ」のみである。「広島パルコ」は「立地」評価も高く、中国エリアで競争力の高い都市型 SC といえる。ただし都市型 SC が得意としない「休憩場所」「歩きやすさ」という評価は低い。

5. 九州

九州エリアで調査対象としたのは6SCである。「利用したい店」でプラス評価になっているのは「アミュプラザ博多」「福岡パルコ」の2SCである。「立地」「広さ」「休憩場所」「歩きやすさ」などでプラス評価が高く、エリアでもとりわけ競争力の高いSCだとわかる。

6. 北海道

北海道エリアの対象SCは2SCで、2SCとも「利用したい店」はプラス評価である。2SCとも高い競争力を持っていると推測できる。札幌ステラプレイスは札幌駅に、アリオ札幌はJR函館本線・苗穂駅から徒歩約10分にあり、立地評価では札幌ステラプレイスが高い。

北海道エリア

| | 札幌ステラプレイス | アリオ札幌 |
|--------|-----------|-------|
| 立地 | 36.5 | 8.5 |
| 駐車場 | -14.0 | 29.0 |
| 雰囲気 | 47.0 | 44.0 |
| 広さ | 61.5 | 57.5 |
| 利用したい店 | 15.5 | 12.5 |
| 店の数 | 47.5 | 37.5 |
| 休憩場所 | 19.0 | 31.0 |
| わかりやすさ | 27.0 | 45.0 |
| 歩きやすさ | 45.5 | 53.5 |

※満足度(良い+大変良い)-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

関東エリア

| | ららぽーとTOKYO-BAY | イオンモール幕張新都心 | 玉川高島屋SC | 二子玉川ライズSC | ラゾーナ川崎プラザ | コクーンシティ | マークイズみなとみらい |
|--------|----------------|-------------|---------|-----------|-----------|---------|-------------|
| 立地 | 0.8 | -6.2 | 28.8 | 27.8 | 21.8 | 18.8 | 11.8 |
| 駐車場 | 32.3 | 45.3 | 26.3 | 0.3 | 10.3 | 6.3 | -4.7 |
| 雰囲気 | 48.1 | 49.1 | 50.1 | 43.1 | 42.1 | 44.1 | 44.1 |
| 広さ | 56.1 | 51.1 | 58.1 | 53.1 | 52.1 | 57.1 | 56.1 |
| 利用したい店 | 4.5 | -8.5 | 5.5 | -6.5 | -8.5 | -2.5 | -6.5 |
| 店の数 | 53.6 | 41.6 | 38.6 | 35.6 | 37.6 | 41.6 | 29.6 |
| 休憩場所 | 31.1 | 42.1 | 43.1 | 31.1 | 29.1 | 30.1 | 48.1 |
| わかりやすさ | 28.1 | 40.1 | 41.1 | 30.1 | 34.1 | 30.1 | 33.1 |
| 歩きやすさ | 39.9 | 47.9 | 53.9 | 49.9 | 38.9 | 47.9 | 40.9 |

※満足度(良い+大変良い)-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

関東エリア

| | テラスモール湘南 | 湘南T-SITE(n=16) | VINA WALK(n=61) | 青葉台東急スクエア | イオンモール高崎 | イーアスつくば | FKD宇都宮インターパーク |
|--------|----------|----------------|-----------------|-----------|----------|---------|---------------|
| 立地 | 17.8 | 5.3 | 29.7 | 31.8 | -1.2 | -3.2 | 2.8 |
| 駐車場 | 21.3 | -5.0 | 5.8 | 18.3 | 12.3 | 29.3 | 49.3 |
| 雰囲気 | 45.1 | 29.9 | 31.6 | 26.1 | 28.1 | 30.1 | 41.1 |
| 広さ | 59.1 | 48.1 | 38.7 | 20.1 | 52.1 | 56.1 | 55.1 |
| 利用したい店 | -4.5 | -24.5 | -31.9 | -40.5 | -16.5 | -15.5 | -10.5 |
| 店の数 | 40.6 | 18.6 | 3.0 | -7.4 | 30.6 | 29.6 | 28.6 |
| 休憩場所 | 32.1 | 26.1 | 22.0 | 4.1 | 24.1 | 26.1 | 25.1 |
| わかりやすさ | 33.1 | 14.9 | 15.4 | 28.1 | 36.1 | 36.1 | 28.1 |
| 歩きやすさ | 53.9 | 36.4 | 21.4 | 30.9 | 43.9 | 50.9 | 45.9 |

※満足度(良い+大変良い)-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

関東エリア

| | 小田原ダイナンティ(n=96) | エスパル仙台 | 立川ルミネ | 渋谷109(n=64) | 渋谷ヒカリエ | アトレ恵比寿 | ルミネ新宿 |
|--------|-----------------|--------|-------|-------------|--------|--------|-------|
| 立地 | 3.2 | 23.8 | 29.8 | 24.1 | 18.8 | 29.8 | 27.8 |
| 駐車場 | 52.3 | -6.7 | -12.7 | -12.8 | -15.7 | -10.7 | -15.7 |
| 雰囲気 | 27.8 | 45.1 | 33.1 | 14.2 | 41.1 | 36.1 | 38.1 |
| 広さ | 39.8 | 52.1 | 45.1 | 29.4 | 44.1 | 33.1 | 43.1 |
| 利用したい店 | -41.2 | -5.5 | -9.5 | 2.1 | -1.5 | -12.5 | 0.5 |
| 店の数 | -3.3 | 43.6 | 31.6 | 46.7 | 24.6 | 15.6 | 40.6 |
| 休憩場所 | 15.7 | 25.1 | 8.1 | 8.9 | 32.1 | 18.1 | 0.1 |
| わかりやすさ | 24.2 | 20.1 | 33.1 | 22.7 | 43.1 | 22.1 | 22.1 |
| 歩きやすさ | 41.6 | 40.9 | 35.9 | 16.1 | 43.9 | 38.9 | 24.9 |

※満足度(良い+大変良い)-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

関東エリア

| | 新宿ミロード | ルミネ有楽町 | 丸ビル | 町田マルイ | アトレ川崎 | ルミネ横浜 |
|--------|--------|--------|------|-------|-------|-------|
| 立地 | 25.8 | 27.8 | 23.8 | 29.8 | 28.8 | 25.8 |
| 駐車場 | -17.7 | -11.7 | -2.7 | -15.7 | -12.7 | -14.7 |
| 雰囲気 | 26.1 | 43.1 | 41.1 | 22.1 | 29.1 | 32.1 |
| 広さ | 33.1 | 43.1 | 47.1 | 18.1 | 34.1 | 26.1 |
| 利用したい店 | -6.5 | -5.5 | -5.5 | -26.5 | -13.5 | -16.5 |
| 店の数 | 31.6 | 28.6 | 20.6 | 4.6 | 16.6 | 21.6 |
| 休憩場所 | -1.9 | 19.1 | 24.1 | 3.1 | 15.1 | 1.1 |
| わかりやすさ | 18.1 | 25.1 | 30.1 | 15.1 | 22.1 | 27.1 |
| 歩きやすさ | 21.9 | 35.9 | 46.9 | 18.9 | 31.9 | 24.9 |

中部・東海エリア

| | 新静岡セノバ | 名古屋パルコ | イオンモール岡崎 | ピエリ守山(n=4) |
|--------|--------|--------|----------|------------|
| 立地 | 16.7 | 2.7 | 3.7 | -4.3 |
| 駐車場 | -11.8 | -23.8 | 9.2 | 36.2 |
| 雰囲気 | 40.9 | 30.9 | 28.9 | -14.1 |
| 広さ | 46.4 | 41.4 | 47.4 | 21.4 |
| 利用したい店 | -13.3 | -5.3 | -13.3 | -24.3 |
| 店の数 | 14.5 | 31.5 | 33.5 | 15.5 |
| 休憩場所 | 28.0 | 2.0 | 24.0 | 3.0 |
| わかりやすさ | 36.7 | 11.7 | 30.7 | 24.7 |
| 歩きやすさ | 53.6 | 18.6 | 40.6 | 27.6 |

※「満足度(良い+大変良い)」-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

関西エリア

| | ららぽーと和泉 | イオンモール堺北花田 | 阪急西宮ガーデンズ | グランフロント | ルクア1100(イーレ) | なんばパークス | あべのキューズモール | 天王寺ミオ |
|--------|---------|------------|-----------|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 立地 | -2.5 | 16.5 | 31.5 | 19.5 | 29.5 | 4.5 | 23.5 | 27.5 |
| 駐車場 | 36.0 | 30.0 | 26.0 | -13.0 | -18.0 | -6.0 | 7.0 | -7.0 |
| 雰囲気 | 45.9 | 40.9 | 51.9 | 46.9 | 44.9 | 44.9 | 36.9 | 39.9 |
| 広さ | 54.2 | 53.2 | 63.2 | 58.2 | 52.2 | 54.2 | 54.2 | 51.2 |
| 利用したい店 | 10.2 | -12.8 | 7.2 | 10.2 | 6.2 | -3.8 | -1.8 | 6.2 |
| 店の数 | 44.9 | 19.9 | 47.9 | 37.9 | 38.9 | 32.9 | 33.9 | 42.9 |
| 休憩場所 | 33.0 | 27.0 | 44.0 | 31.0 | 16.0 | 30.0 | 24.0 | 14.0 |
| わかりやすさ | 26.2 | 40.2 | 33.2 | 27.2 | 31.2 | 22.2 | 29.2 | 34.2 |
| 歩きやすさ | 48.5 | 46.5 | 58.5 | 37.5 | 39.5 | 39.5 | 50.5 | 38.5 |

※「満足度(良い+大変良い)」-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

中国エリア

| | イオンモール広島府中 | イオンモール岡山 | 広島パルコ |
|--------|------------|----------|-------|
| 立地 | 10.0 | 14.0 | 15.0 |
| 駐車場 | 12.3 | -0.7 | -20.7 |
| 雰囲気 | 34.3 | 37.3 | 23.3 |
| 広さ | 55.3 | 52.3 | 37.3 |
| 利用したい店 | -6.3 | -3.3 | 2.7 |
| 店の数 | 39.7 | 37.7 | 30.7 |
| 休憩場所 | 21.7 | 40.7 | -3.3 |
| わかりやすさ | 28.0 | 17.0 | 17.0 |
| 歩きやすさ | 40.0 | 45.0 | 17.0 |

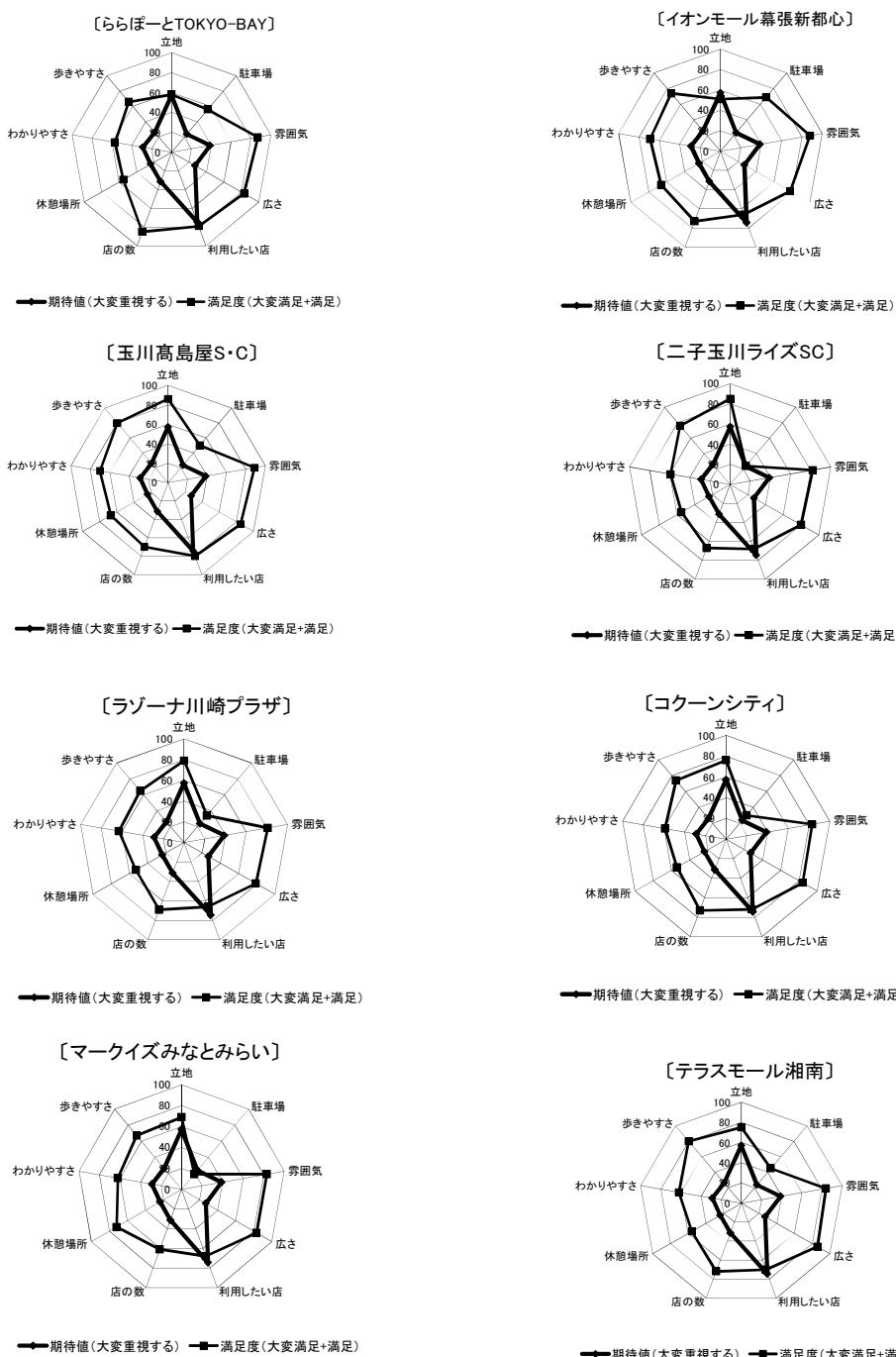
※「満足度(良い+大変良い)」-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

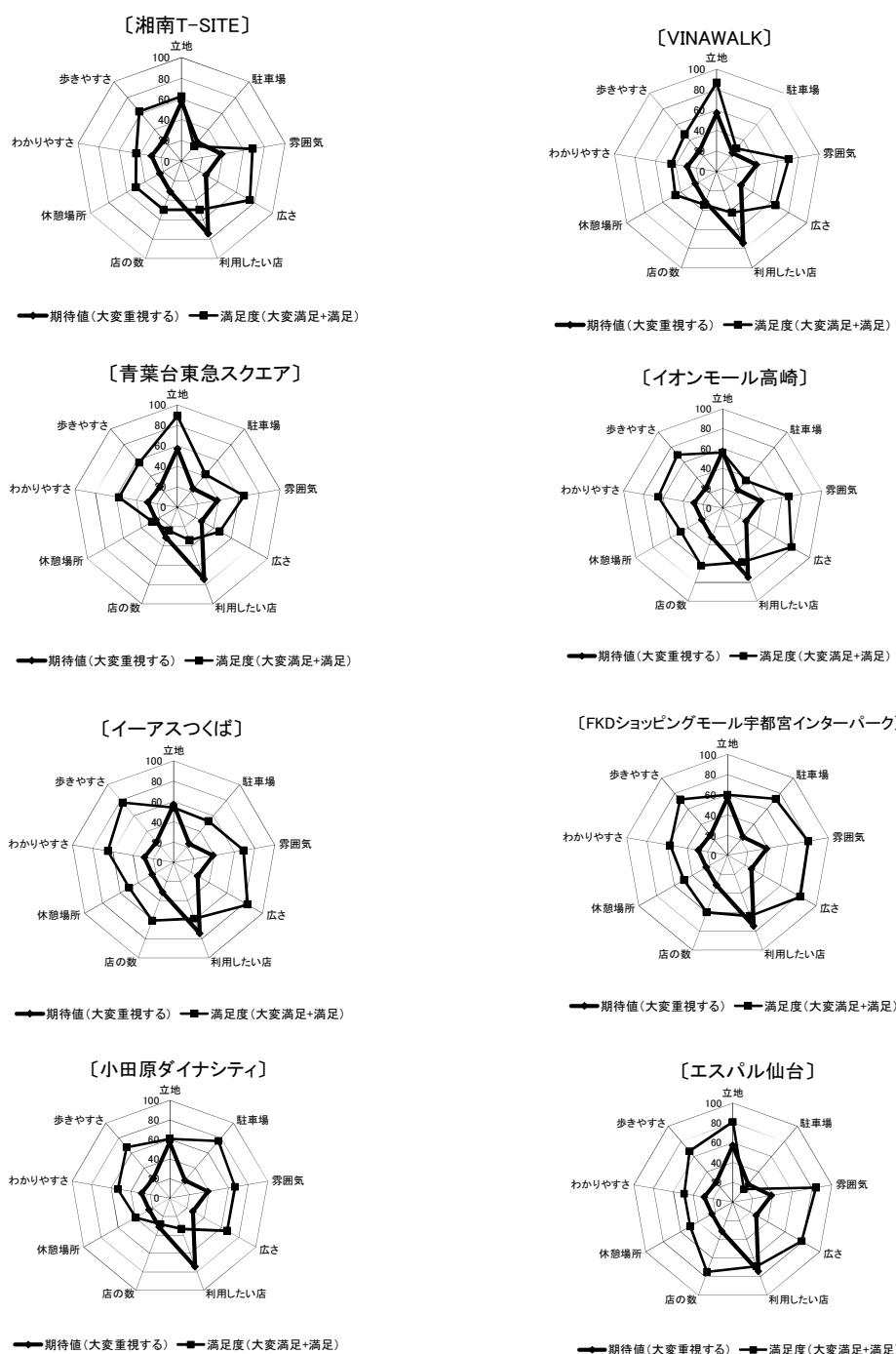
九州エリア

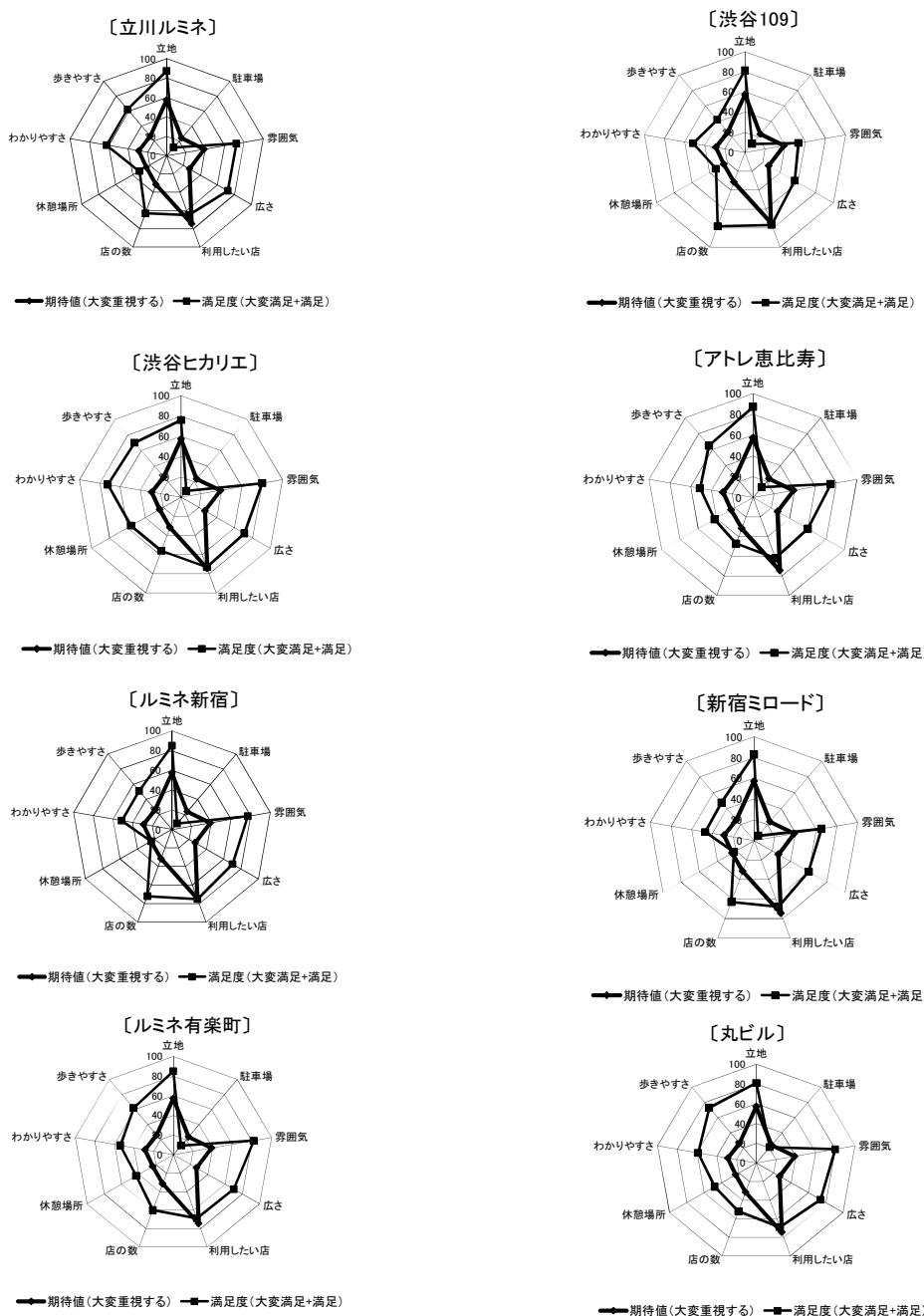
| | リバーウォーク九州 | パークプレイス大分 | イオンモール鹿児島 | アミュプラザ博多 | キャナルシティ博多 | 福岡パルコ |
|--------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------|
| 立地 | 14.5 | -6.5 | 4.5 | 37.5 | 5.5 | 35.5 |
| 駐車場 | -5.5 | 1.5 | 14.5 | -26.5 | -9.5 | -29.5 |
| 雰囲気 | 17.5 | 35.5 | 45.5 | 46.5 | 29.5 | 37.5 |
| 広さ | 41.3 | 51.3 | 57.3 | 63.3 | 51.3 | 48.3 |
| 利用したい店 | -25.0 | -14.0 | -5.0 | 9.0 | 0.0 | 1.0 |
| 店の数 | 6.0 | 20.0 | 39.0 | 47.0 | 39.0 | 31.0 |
| 休憩場所 | 13.8 | 18.8 | 26.8 | 23.8 | 23.8 | 14.8 |
| わかりやすさ | 13.0 | 29.0 | 31.0 | 29.0 | 15.0 | 26.0 |
| 歩きやすさ | 31.7 | 46.7 | 47.7 | 44.7 | 32.7 | 31.7 |

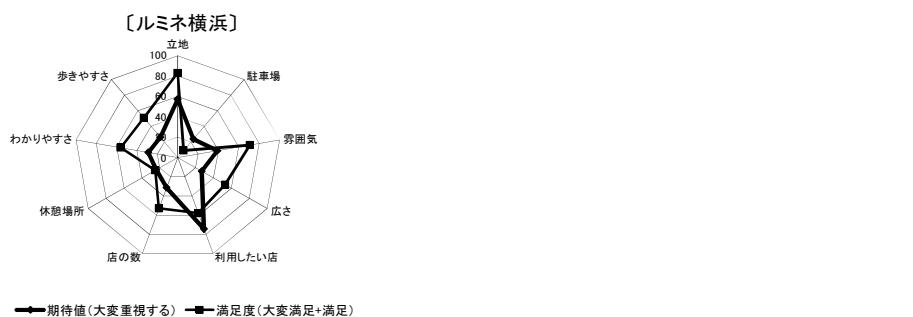
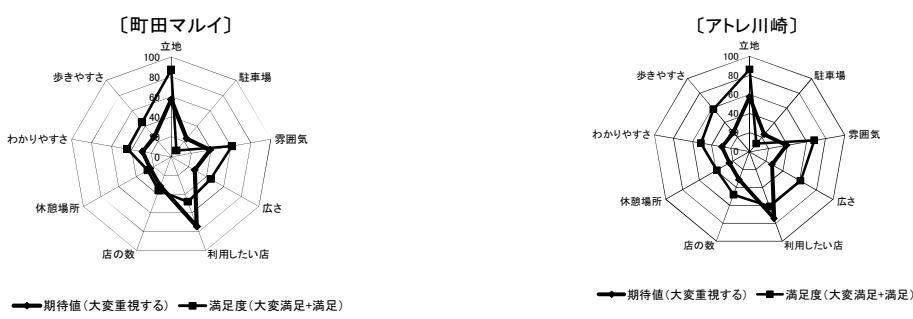
※「満足度(良い+大変良い)」-エリア期待値。プラスになっていないとエリアの期待に応えていないという意味になる。

〔関東〕※一部東北含む





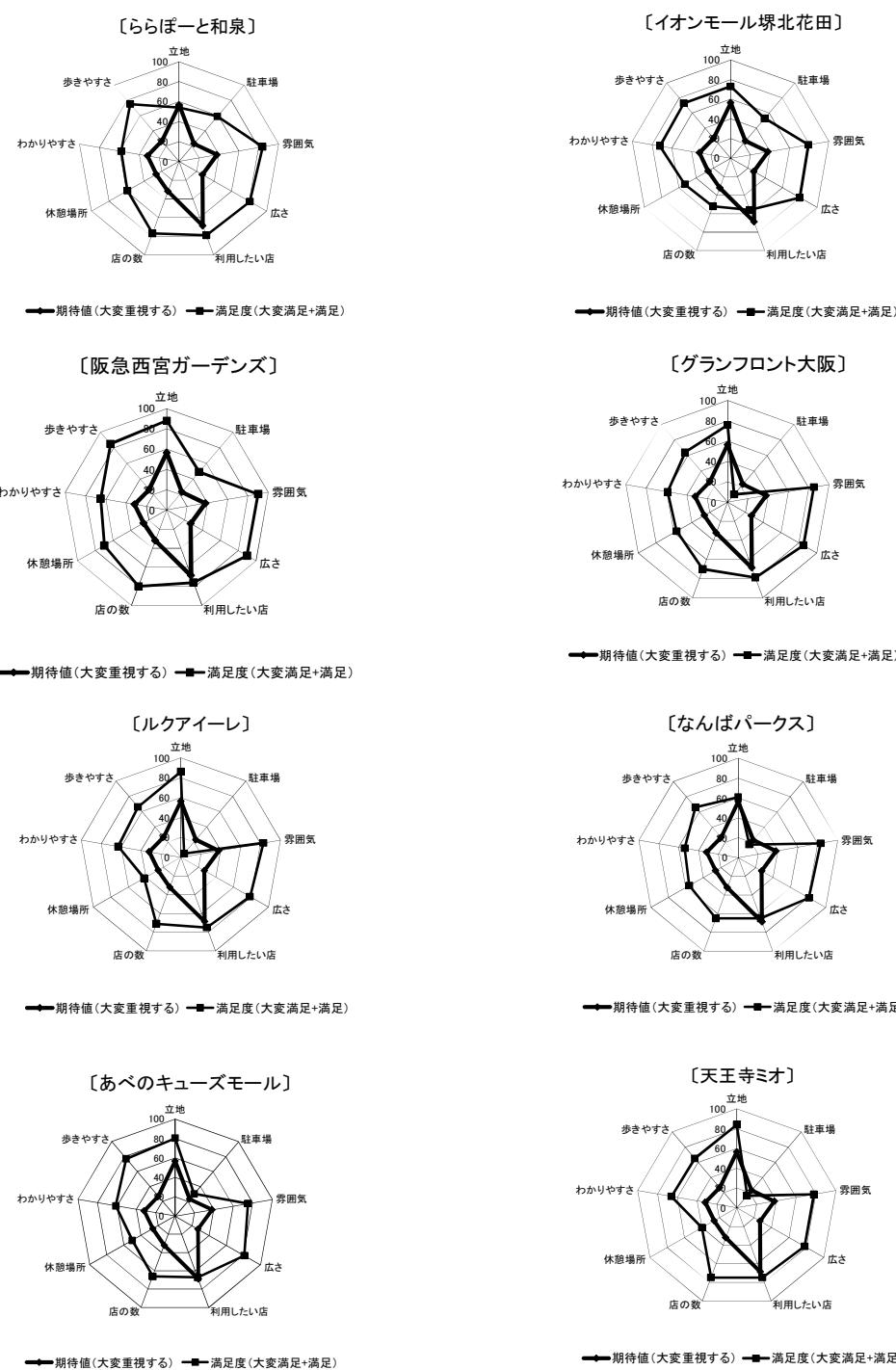




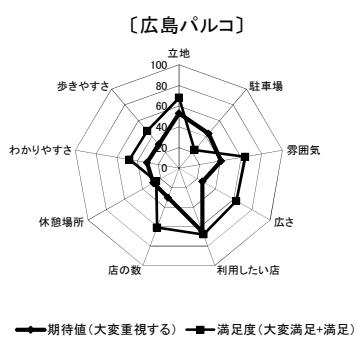
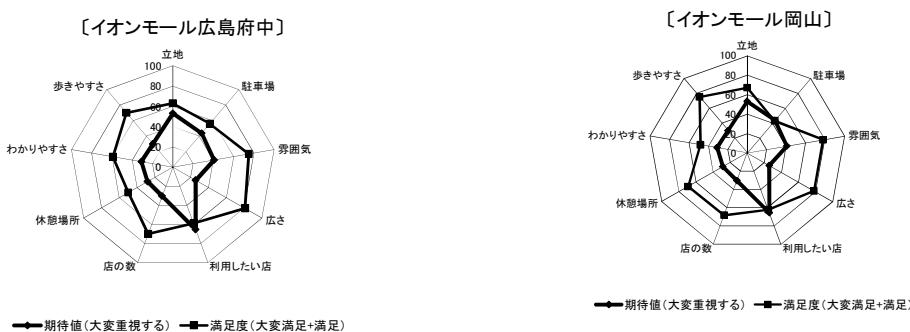
[中部・東海]



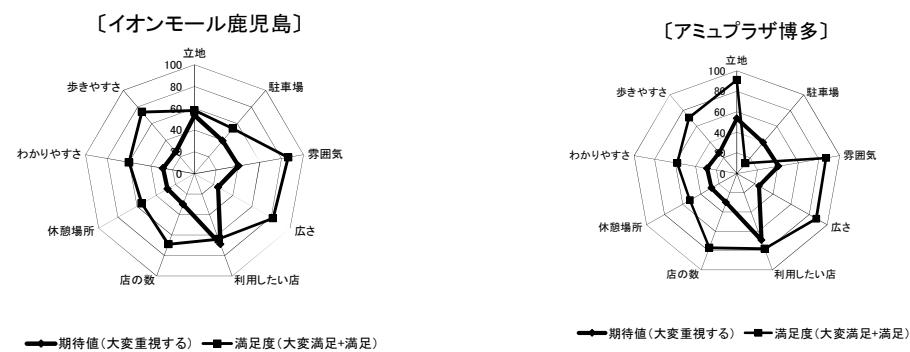
〔関西〕

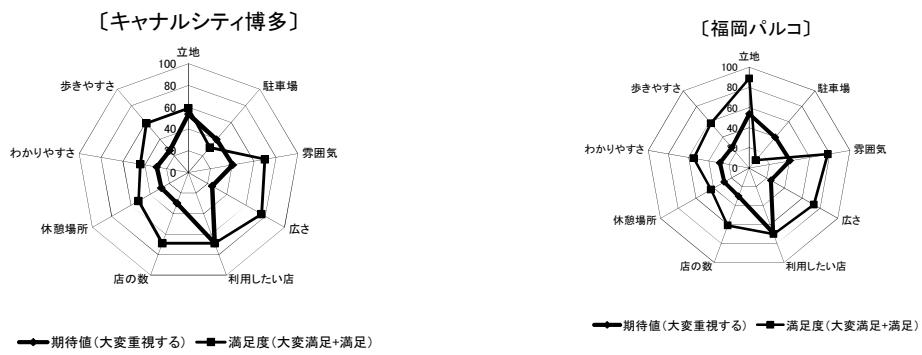
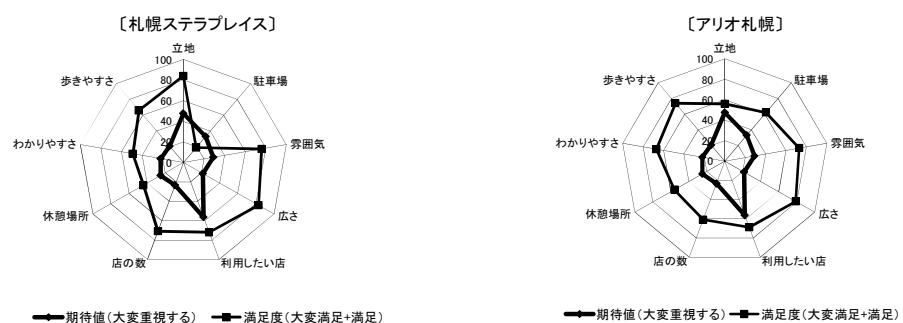


〔中国〕



〔九州〕



**[北海道]**

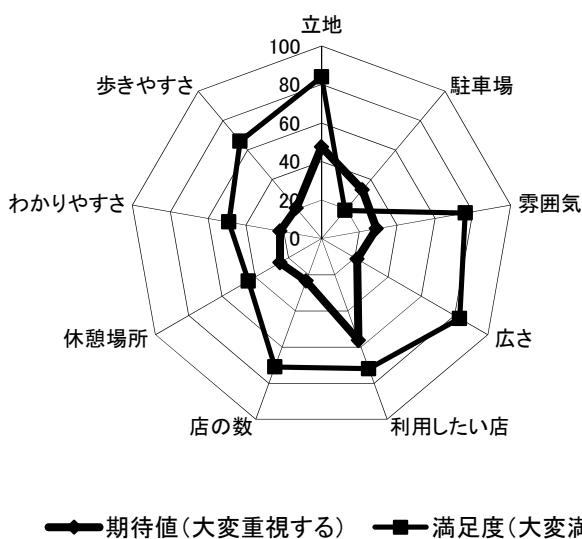
調査対象 50SC の施設概要と評価レーダチャート

(1) 札幌ステラプレイス

〔施設概要〕

| | |
|--------------|--------------------------------|
| 施設名 | 札幌ステラプレイス |
| 所在地 | 札幌市中央区北 5 条西 2 丁目 |
| 店舗面積 | 85,000 m ² *大丸札幌店含む |
| テナント数 | 214 店舗 |
| 駐車台数 | 2,670 台 |
| 開業年月日 | 2003 年 3 月 6 日 |
| 運営企業 | 札幌駅総合開発株式会社 |
| 年商 | 39,131 百万円(2015 年度、前年対比+5.6%) |

〔札幌ステラプレイス〕



◆期待値(大変重視する) ■満足度(大変満足+満足)

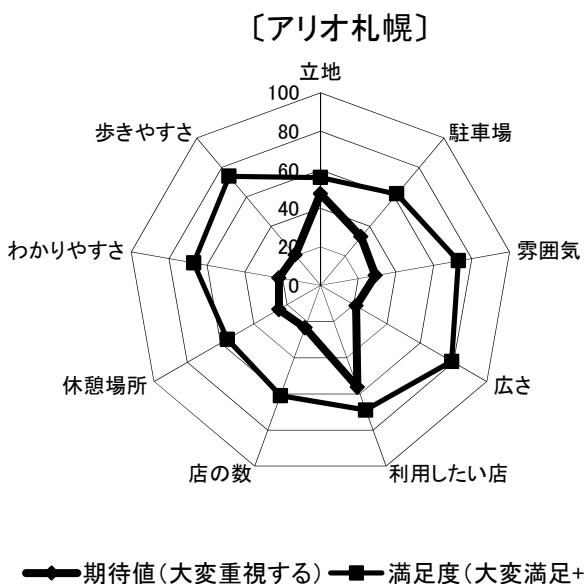
北海道地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本施設に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC で唯一満足度が期待値を下回ったのは「駐車場」のみである。

(2) アリオ札幌

〔施設概要〕

| | |
|--------------|-------------------------|
| 施設名 | アリオ札幌 |
| 所在地 | 札幌市東区北 7 条東 9 丁目 2 番 20 |
| 敷地面積 | 73,720 m ² |
| 延床面積 | 119,789 m ² |
| 店舗面積 | 47,400 m ² |
| テナント数 | 111 店舗 |
| 駐車台数 | 2,670 台 |
| 開業年月日 | 2005 年 11 月 23 日 |
| 商圈人口 | 約 140 万人(半径 10 km 圏内) |
| 運営企業 | 株式会社イトーヨーカ堂、モール・エスシー開発 |
| 年商 | 190 億円(初年度) |

*開業時のデータ

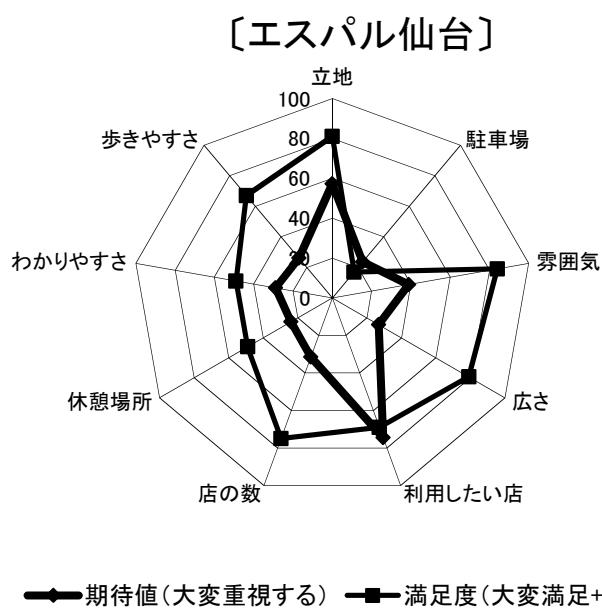


北海道地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本施設に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC ではすべて満足度が期待値を上回っている。

(3) エスパル仙台

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 施設名 | エスパル仙台 |
| 所在地 | 宮城県仙台市青葉区中央 1-1-1 |
| 延床面積 | 47,438 m ² (本館とエスパルⅡの合計) |
| 店舗面積 | 20,677 m ² |
| テナント数 | 311 店舗 |
| 開業年月日 | 1978 年 3 月 |
| 運営企業 | 仙台ターミナルビル株式会社 |
| 年商 | 28,352 百万円(2015 年度、前年対比+1.6%) |



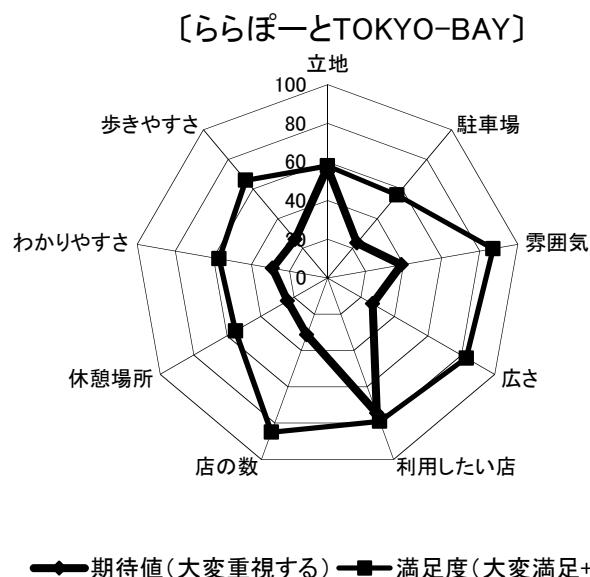
関東の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本施設に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

なお、本 SC は東北エリアに存するが東北エリアの調査対象 SC が 1 つしかないため、関東の期待値と比較した。

(4) 三井ショッピングパーク ららぽーと TOKYO-BAY

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------------|
| 施設名 | 三井ショッピングパーク ららぽーと TOKYO-BAY |
| 所在地 | 千葉県船橋市浜町 2-1-1 |
| 敷地面積 | 約 171,000 m ² |
| 延床面積 | 約 256,000 m ² |
| 店舗面積 | 約 102,000 m ² |
| テナント数 | 約 460 店舗 |
| 駐車台数 | 約 7,000 台 |
| 開業年月日 | 1981 年 4 月(ららぽーと 1 現:北館) |
| 運営企業 | 三井不動産商業マネジメント株式会社 |
| 年商 | 755 億円(2015 年度、前年対比+4.3%) |

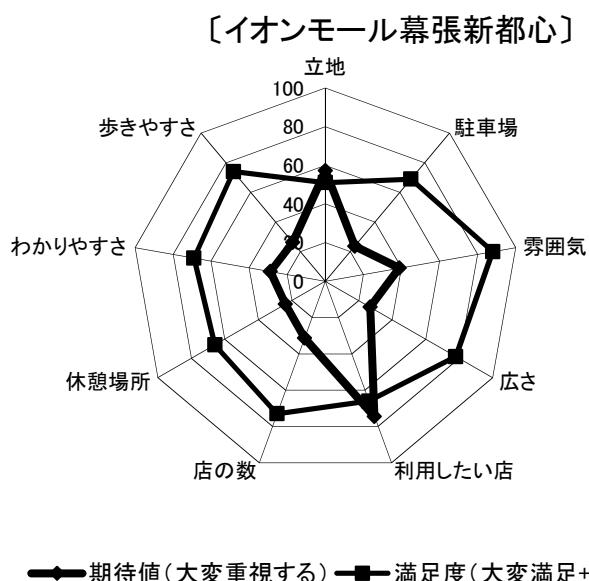


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC は満足度がすべて期待値を上回っている。

(5) イオンモール幕張新都心

〔施設概要〕

| | |
|--------------|----------------------------------|
| 施設名 | イオンモール幕張新都心 |
| 所在地 | 千葉県千葉市美浜区豊砂1-1他 |
| 敷地面積 | 約 192,000 m ² |
| 延床面積 | 約 402,000 m ² |
| 総賃貸面積 | 約 128,000 m ² |
| テナント数 | 360 店舗 |
| 駐車台数 | 約 7,300 台 |
| 開業年月日 | 2013 年 12 月 20 日 |
| 商圈人口 | 関東圏全域及び、幕張メッセ・球場など周辺施設利用来街者及び観光者 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |



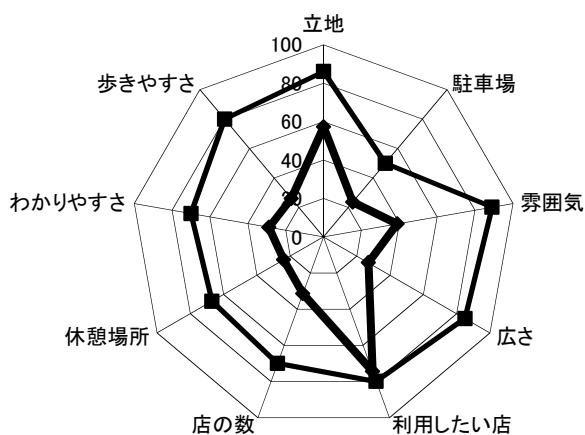
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC については「立地」と「利用したい店」において期待値を下回っている。

(6) 玉川高島屋 S・C

〔施設概要〕

| | |
|-------|--------------------------------------|
| 施設名 | 玉川高島屋 S・C |
| 所在地 | 東京都世田谷区玉川 3-17-1 |
| 敷地面積 | 45,700m ² |
| 延床面積 | 184,770m ² |
| 店舗面積 | 86,600 m ² |
| テナント数 | 340 店舗 |
| 駐車台数 | 2,000 台 |
| 開業年月日 | 1969 年 11 月 |
| 商圈人口 | 約 170 万人 |
| 運営企業 | 東神開発株式会社 |
| 年商 | 51,080 百万円 ※高島屋除く(2015 年度、前年対比+1.7%) |

〔玉川高島屋S・C〕



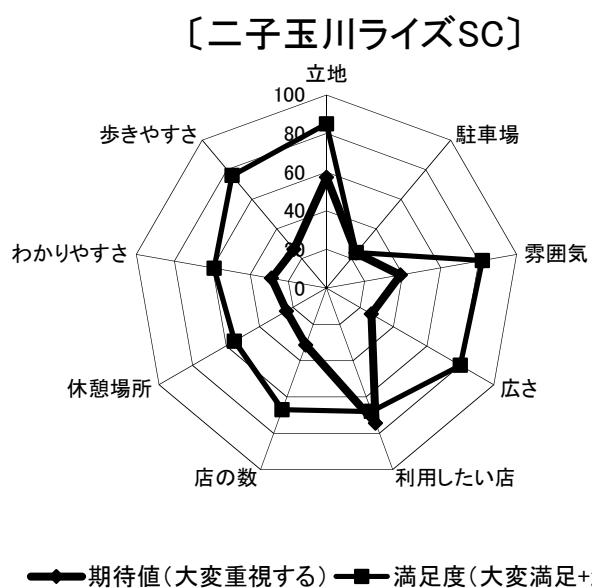
● 期待値(大変重視する) ■ 満足度(大変満足+満足)

関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC ではすべての項目において期待値を上回っている。

(7) 二子玉川ライズ・ショッピングセンター

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | 二子玉川ライズ・ショッピングセンター |
| 所在地 | 東京都世田谷区玉川二丁目 21 番 1 号 |
| 店舗面積 | 31,600 m ² (タウンフロント、リバーフロント、ステーションマーケットの合計) |
| テナント数 | 157 店舗 |
| 駐車台数 | 800 台 |
| 開業年月日 | 2011 年 3 月 17 日 |
| 運営企業 | 東急電鉄株式会社、東急不動産会社 |
| 年商 | 38,553 百万円(2015 年度、前年対比+38.3%、テラスマーケット含む) |

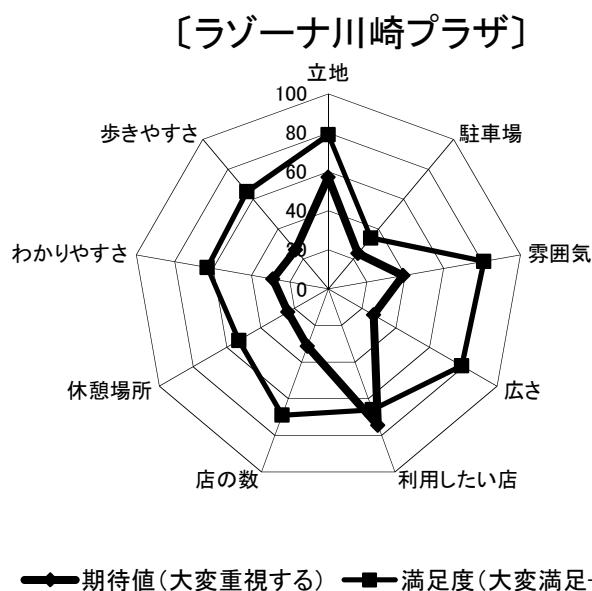


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(8) ラゾーナ川崎プラザ

[施設概要]

| | |
|-------|---------------------------|
| 施設名 | ラゾーナ川崎プラザ |
| 所在地 | 神奈川県川崎市幸区堀川町 72-1 |
| 敷地面積 | 約 72,000 m ² |
| 延床面積 | 約 172,000 m ² |
| 店舗面積 | 約 79,000 m ² |
| テナント数 | 約 330 店舗 |
| 駐車台数 | 約 2,000 台 |
| 開業年月日 | 2006 年 9 月 |
| 運営企業 | 三井不動産商業マネジメント株式会社 |
| 年商 | 788 億円(2015 年度、前年対比+2.7%) |

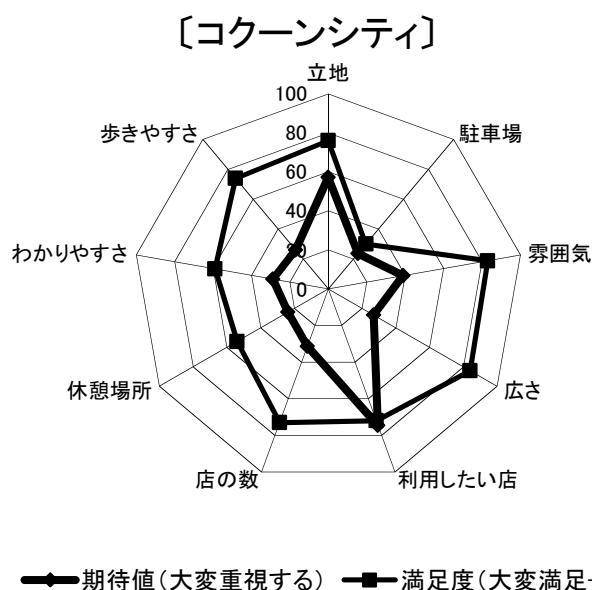


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(9) コクーンシティ

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | コクーンシティ |
| 所在地 | 埼玉県さいたま市大宮区吉敷町四丁目 263-1 |
| 敷地面積 | 約 147,000 m ² |
| 営業面積 | 約 76,000 m ² (コクーン 1~3 の合計) |
| テナント数 | 260 店舗 |
| 駐車台数 | 約 3,000 台 |
| 開業年月日 | 2015 年 4 月(グランドオープン) |
| 運営企業 | 片倉工業株式会社 |
| 年商 | 22,518 百万円(コクーン 3 を除く)(2015 年度、前年対比+54.3%) |



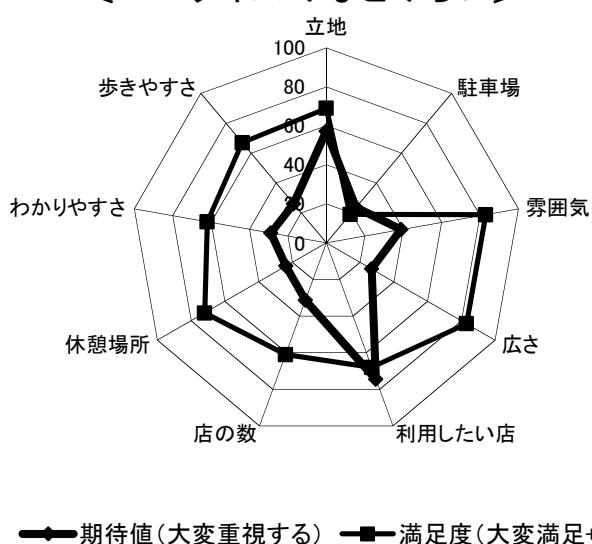
関東地区的地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(10) マークイズみなとみらい

〔施設概要〕

| | |
|-------|---------------------------|
| 施設名 | マークイズみなとみらい |
| 所在地 | 神奈川県横浜市西区みなとみらい 3-5-1 |
| 敷地面積 | 約 18,046 m ² |
| 延床面積 | 約 116,190 m ² |
| 店舗面積 | 約 43,000 m ² |
| テナント数 | 約 190 店舗 |
| 駐車台数 | 900 台 |
| 開業年月日 | 2013 年 6 月 |
| 運営企業 | 三菱地所リテールマネジメント株式会社 |
| 年商 | 250 億円(2015 年度、前年対比+2.3%) |

〔マークイズみなとみらい〕



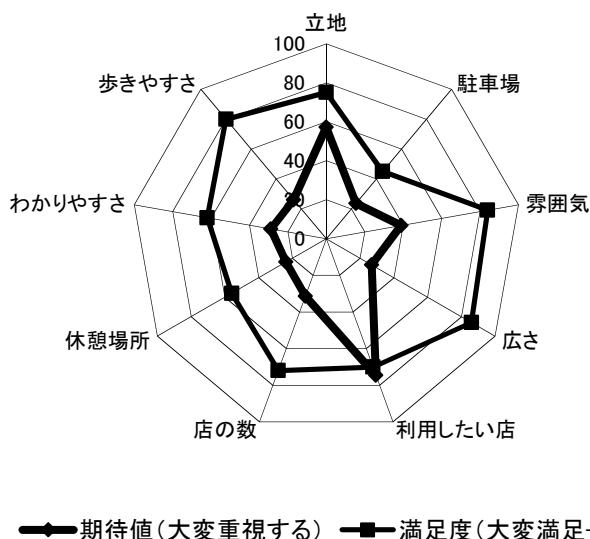
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC で満足度が期待値を下回っているのは、「利用したい店」のみである。

(11) テラスモール湘南

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | テラスモール湘南 |
| 所在地 | 神奈川県藤沢市辻堂神台1丁目3番1号 |
| 敷地面積 | 約 59,150 m ² |
| 延床面積 | 約 170,000 m ² |
| 店舗面積 | 約 63,000 m ² |
| テナント数 | 280 店舗 |
| 駐車台数 | 約 2,500 台 |
| 開業年月日 | 2011年11月11日 |
| 商圈人口 | 来店客の7割は沢市・茅ヶ崎市を中心とした半径10kmの足元商圈、及び鉄道沿線(小田原～大船・鎌倉)から来館。10km圏約119万人。 |
| 運営企業 | 住商アーバン開発株式会社 |
| 年商 | 約540億円(2015年度、前年対比+2.7%) |

〔テラスモール湘南〕

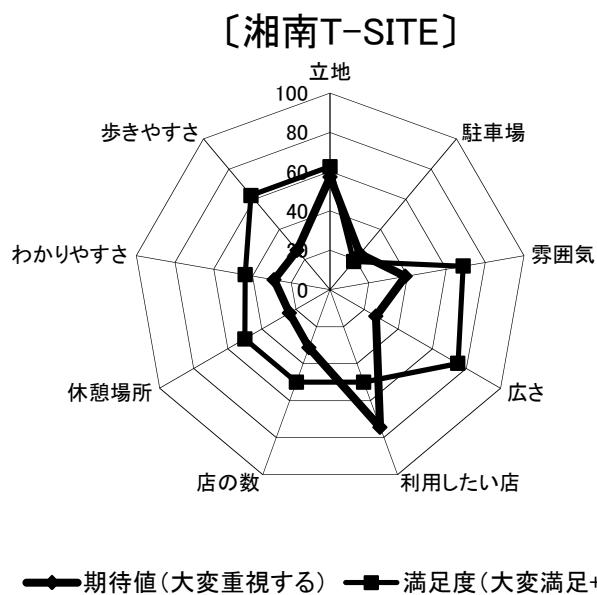


関東地区の地域生活者がSCに期待する「期待値」と本SCに対する「満足度」をレーダチャートで示した。本SCでは「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(12) 湘南 T-SITE

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------|
| 施設名 | 湘南 T-SITE |
| 所在地 | 神奈川県藤沢市辻堂元町 6-20-1 |
| 敷地面積 | 約 14,147 m ² |
| テナント数 | 30 店舗 |
| 駐車台数 | 338 台 |
| 開業年月日 | 2014 年 12 月 12 日 |
| 運営企業 | カルチュア・コンビニエンス・クラブ |

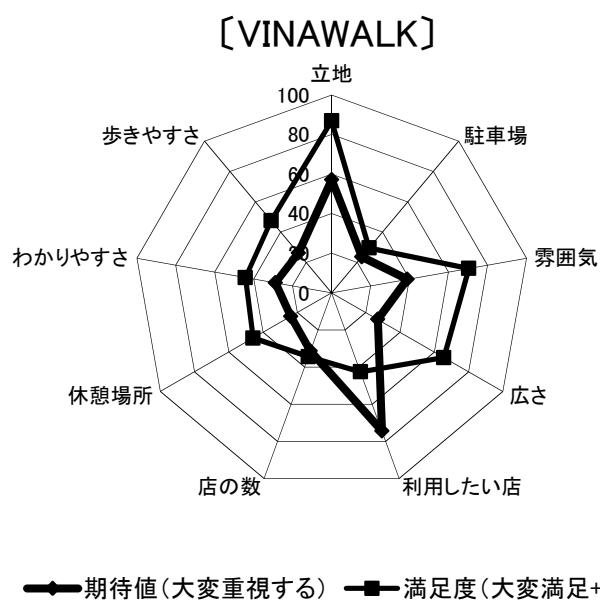


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(13) VINA WALK

〔施設概要〕

| | |
|-------|--------------------------------------|
| 施設名 | VINA WALK |
| 所在地 | 神奈川県海老名市中央 1-4-1 |
| 店舗面積 | 65,302 m ² |
| テナント数 | 131 店舗 |
| 駐車台数 | |
| 開業年月日 | 2002 年 4 月 19 日 |
| 運営企業 | 小田急電鉄株式会社 |
| 年商 | 15,466 百万円(シネマ除く)(2015 年度、前年対比+2.2%) |



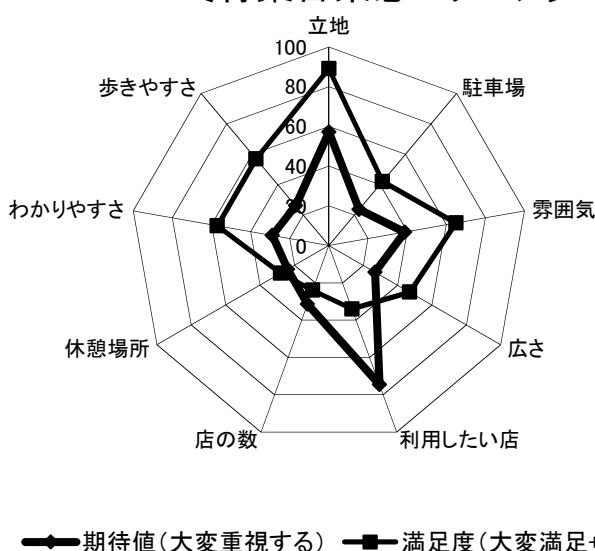
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(14) 青葉台東急スクエア

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | 青葉台東急スクエア |
| 所在地 | 神奈川県横浜市青葉区青葉台 2-1-1 |
| 営業面積 | 34,451 m ² |
| テナント数 | 120 店舗 |
| 駐車台数 | 650 台 |
| 開業年月日 | 2000 年 11 月 1 日 |
| 運営企業 | 株式会社東急モールズデベロップメント |
| 年商 | 22,276 百万円(2015 年度、前年対比+0.6%) |

〔青葉台東急スクエア〕

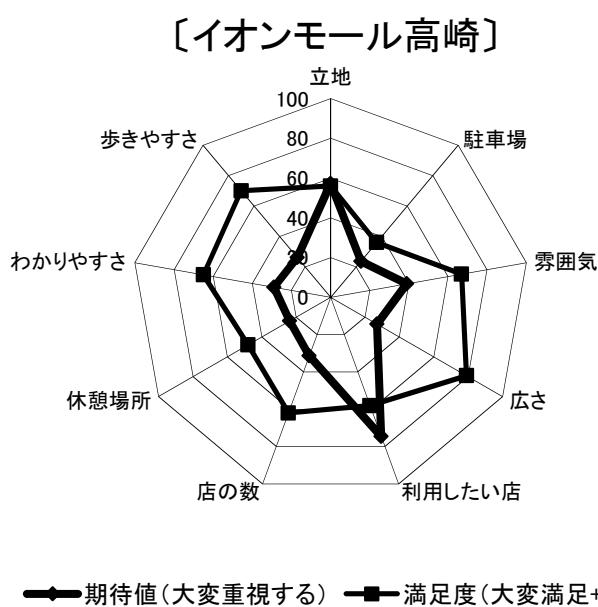


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC で満足度が期待値を下回ったのは、「利用したい店」のみである。

(15) イオンモール高崎

〔施設概要〕

| | |
|--------------|--------------------------|
| 施設名 | イオンモール高崎 |
| 所在地 | 群馬県高崎市棟高町 1400 番地 |
| 敷地面積 | 約 121,000 m ² |
| 延床面積 | 約 99,000 m ² |
| 総賃貸面積 | 約 56,000 m ² |
| テナント数 | 約 170 店舗 |
| 駐車台数 | 約 3,700 台 |
| 開業年月日 | 2006 年 10 月 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |

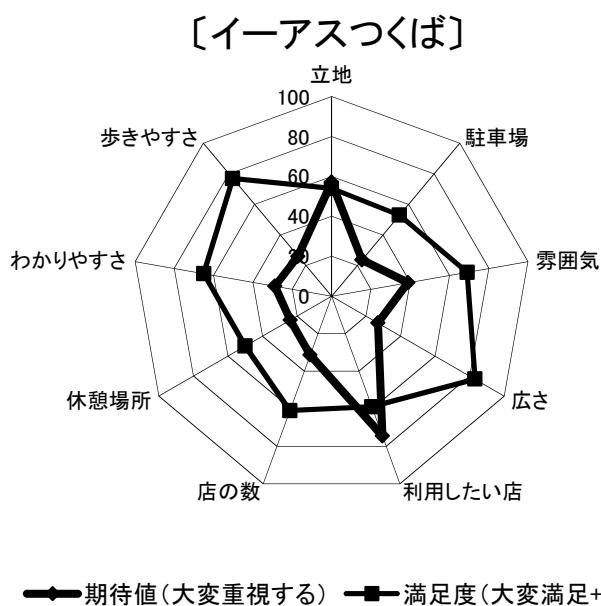


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「立地」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(16) イーアスつくば

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | イーアスつくば |
| 所在地 | 茨城県つくば市研究学園 C-50 街区 1 |
| 敷地面積 | 145,385 m ² |
| 延床面積 | 約 125,250 m ² |
| SC 面積 | 約 84,766 m ² |
| テナント数 | 220 店舗 |
| 駐車台数 | 約 4,700 台 |
| 開業年月日 | 2008 年 10 月 31 日 |
| 運営企業 | 大和ハウス工業株式会社 |
| 年商 | 33,560 百万円(2015 年度、前年対比+3.9%) |



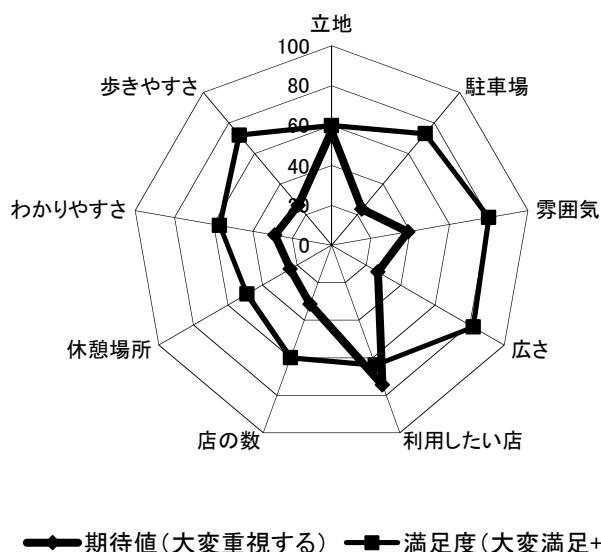
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「立地」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(17) FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク店

〔施設概要〕

| | |
|-------|--------------------------|
| 施設名 | FKD ショッピングモール宇都宮インターパーク店 |
| 所在地 | 栃木県宇都宮市インターパーク 6-1-1 |
| 店舗面積 | 69,582 m ² |
| 開業年月日 | 2003 年 7 月 23 日 |
| 運営企業 | 株式会社福田屋百貨店 |

〔FKDショッピングモール宇都宮インターパーク〕

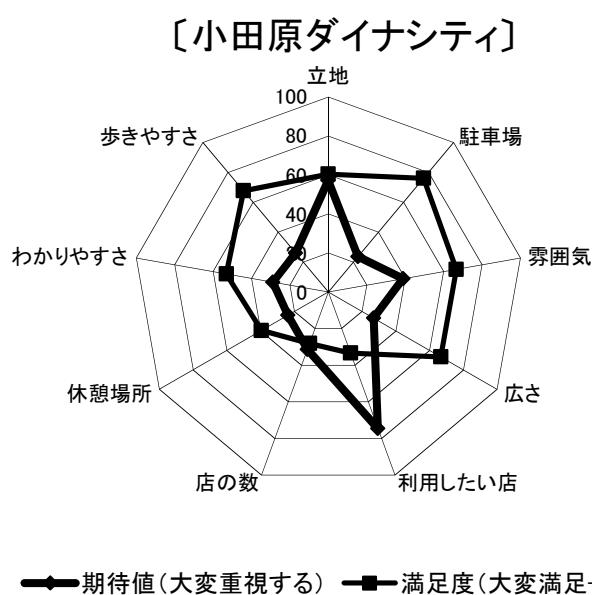


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(18) 小田原ダイナシティ

〔施設概要〕

| | |
|--------------|--|
| 施設名 | 小田原ダイナシティ |
| 所在地 | 神奈川県小田原市中里 208 |
| 店舗面積 | 60,590 m ² (イーストモール、ウェストモールの合計) |
| テナント数 | 120 店舗 |
| 駐車台数 | 4,000 台以上 |
| 開業年月日 | 1993 年 10 月 21 日 |
| 運営企業 | 株式会社ダイナシティ |
| 年商 | 13,720 百万円(2015 年度、前年対比+1.4%) ※西武、イトーヨーカドー除く |

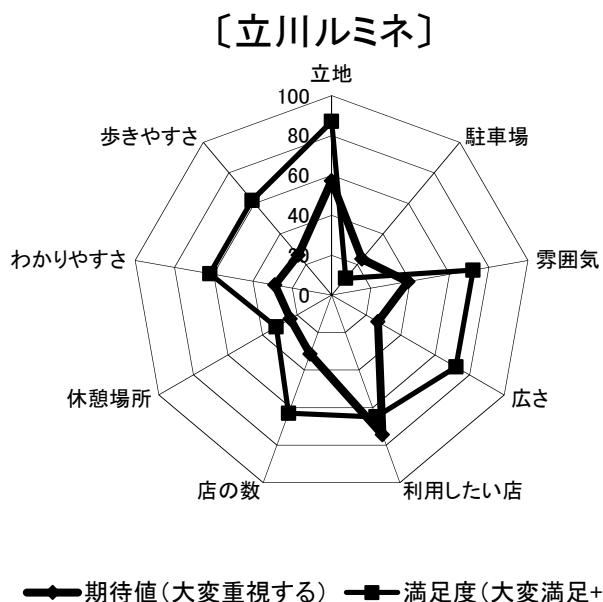


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」と「店の数」の満足度が期待値を下回っている。

(19) 立川ルミネ

〔施設概要〕

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 施設名 | 立川ルミネ |
| 所在地 | 東京都立川市曙町 2-1-1 |
| 店舗面積 | 20,470 m ² |
| テナント数 | 273 店舗 |
| 開業年月日 | 1982 年 10 月 2 日 |
| 運営企業 | 株式会社ルミネ |
| 年商 | 38,172 百万円(2015 年度、前年対比+4.0%) |



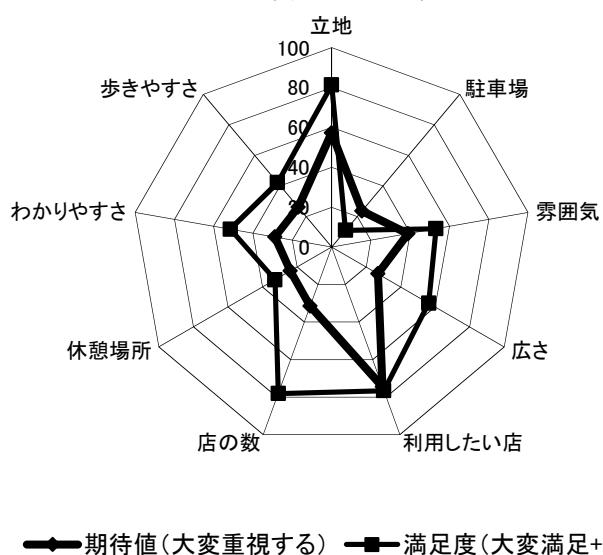
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(20) 渋谷 109

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | SHIBUYA109 |
| 所在地 | 東京都渋谷区道玄坂 2-29-1 |
| 営業面積 | 10,220 m ² |
| テナント数 | 118 店舗 |
| 開業年月日 | 1979 年 4 月 28 日 |
| 運営企業 | 株式会社東急モールズデベロップメント |
| 年商 | 16,177 百万円(2015 年度、前年対比-2.1%) |

〔渋谷109〕

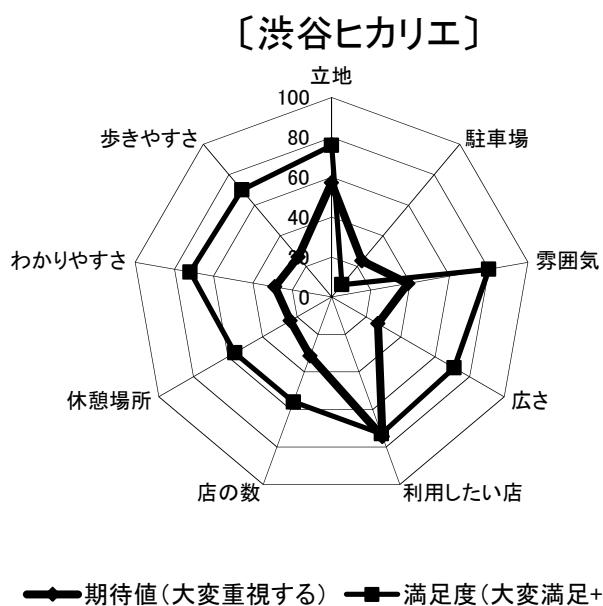


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(21) 渋谷ヒカリエ

〔施設概要〕

| | |
|-------|---|
| 施設名 | 渋谷ヒカリエ |
| 所在地 | 東京都渋谷区渋谷 2-21-1 |
| 敷地面積 | 約 9,640 m ² |
| 延床面積 | 約 144,000 m ² うち商業／約 32,000 m ² |
| 店舗面積 | 22,000 m ² |
| テナント数 | 約 230 店舗 |
| 開業年月日 | 2012 年 4 月 26 日 |
| 運営企業 | 東京急行電鉄株式会社 |
| 年商 | 269 億円(全館) |

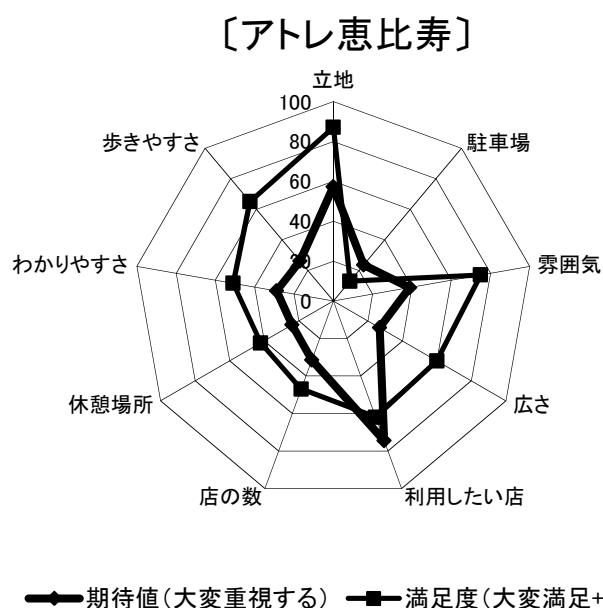


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(22) アトレ恵比寿

[施設概要]

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 施設名 | アトレ恵比寿 |
| 所在地 | 東京都渋谷区恵比寿南 1-5-5 |
| 延床面積 | 23,486 m ² |
| 店舗面積 | 10,127 m ² |
| テナント数 | 107 店舗 |
| 開業年月日 | 1997 年 10 月 1 日 |
| 運営企業 | 株式会社アトレ |
| 年商 | 21,198 百万円(2015 年度、前年対比-1.6%) |



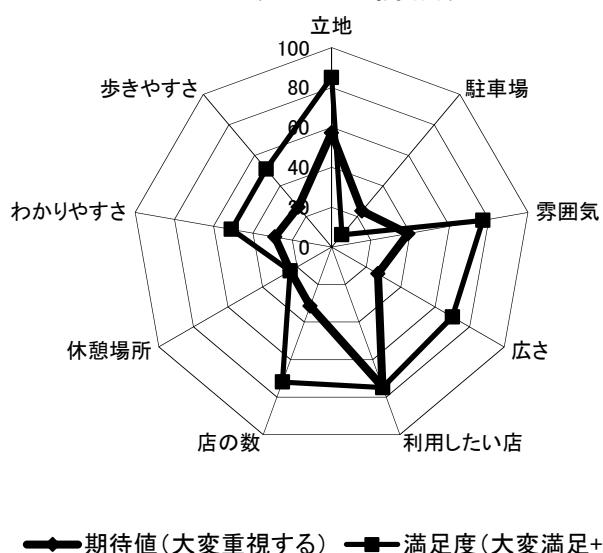
関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(23) ルミネ新宿

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | ルミネ新宿 |
| 所在地 | 東京都新宿区西新宿 1-1-5 |
| 店舗面積 | 17,987 m ² (ルミネ 1 とルミネ 2 の合計) |
| テナント数 | 219 店舗 |
| 開業年月日 | 1976 年 3 月(ルミネ 1) 1987 年 10 月(ルミネ 2) |
| 運営企業 | 株式会社 ルミネ |
| 年商 | 48,453 百万円(2015 年度、前年対比+0.3%) |

〔ルミネ新宿〕

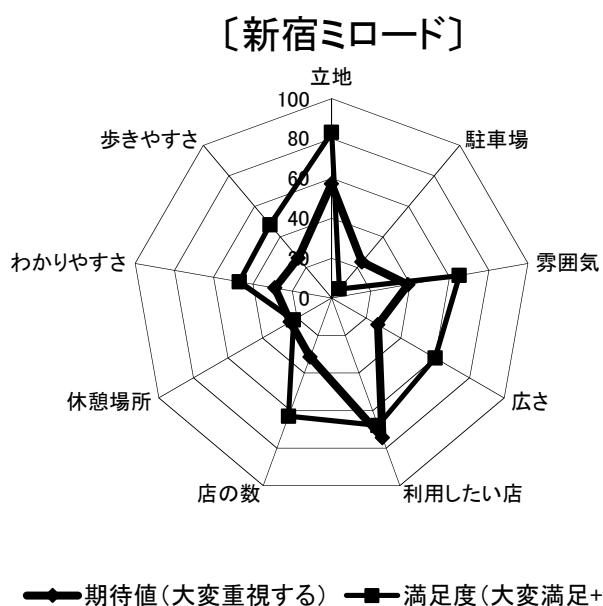


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(24) 新宿ミロード

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | 新宿ミロード |
| 所在地 | 東京都新宿区西新宿 1-1-3 |
| 店舗面積 | 8,644 m ² |
| テナント数 | 124 店舗 |
| 開業年月日 | 1984 年 10 月 |
| 運営企業 | 小田急電鉄株式会社 |
| 年商 | 13,681 百万円(2015 年度、前年対比-5.4%) |

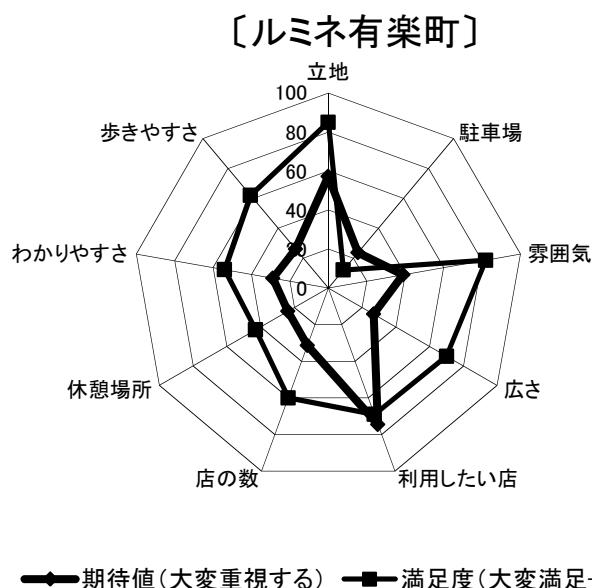


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」「休憩場所」の満足度が期待値を下回っている。

(25) ルミネ有楽町

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | ルミネ有楽町 |
| 所在地 | 東京都千代田区有楽町 2-5-1 |
| 店舗面積 | 11,300 m ² |
| テナント数 | 123 店舗 |
| 開業年月日 | 2011 年 10 月 28 日 |
| 運営企業 | 株式会社ルミネ |
| 年商 | 20,801 百万円(2015 年度、前年対比+8.0%) |

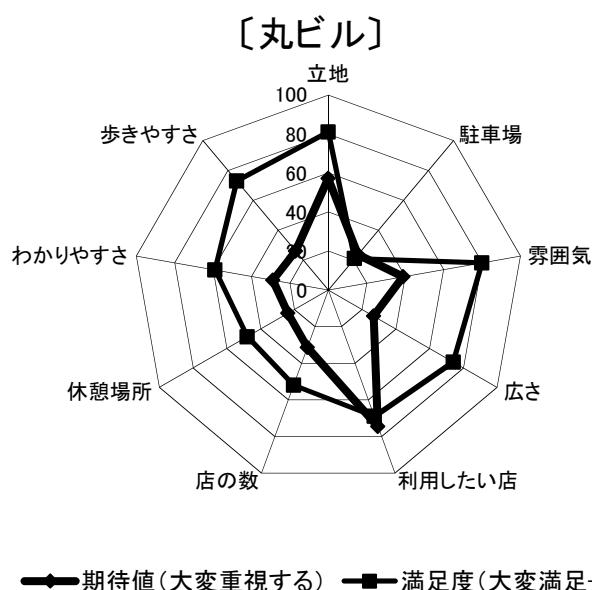


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(26) 丸ビル

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | 丸の内ビルディング |
| 所在地 | 東京都千代田区丸の内 2-4-1 |
| 店舗面積 | 17,000 m ² |
| テナント数 | 141 店舗 |
| 開業年月日 | 2002 年 9 月 6 日 |
| 運営企業 | 三菱地所プロパティマネジメント株式会社 |
| 年商 | 20,334 百万円(2015 年度、前年対比+0.1%) |

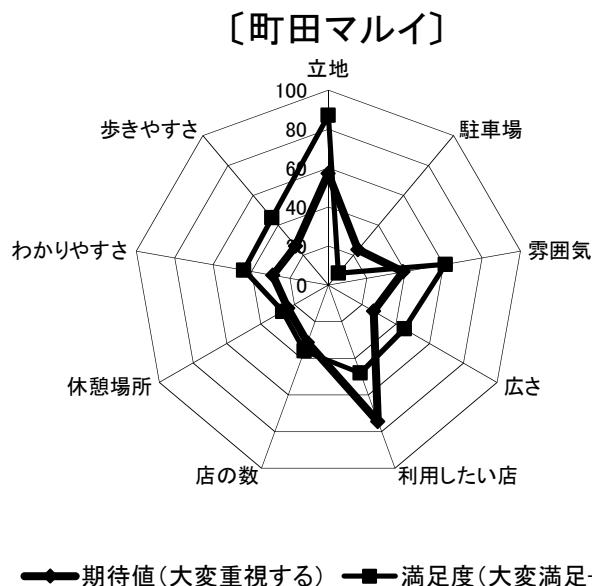


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(27) 町田マルイ

〔施設概要〕

| | |
|-------|------------------------------|
| 施設名 | 町田マルイ |
| 所在地 | 東京都町田市原町田 6-1-6 |
| 店舗面積 | 7,550 m ² |
| 開業年月日 | 2014 年 5 月 21 日 |
| 運営企業 | 株式会社丸井グループ |
| 年商 | 5,659 百万円(2015 年度、前年対比-2.0%) |

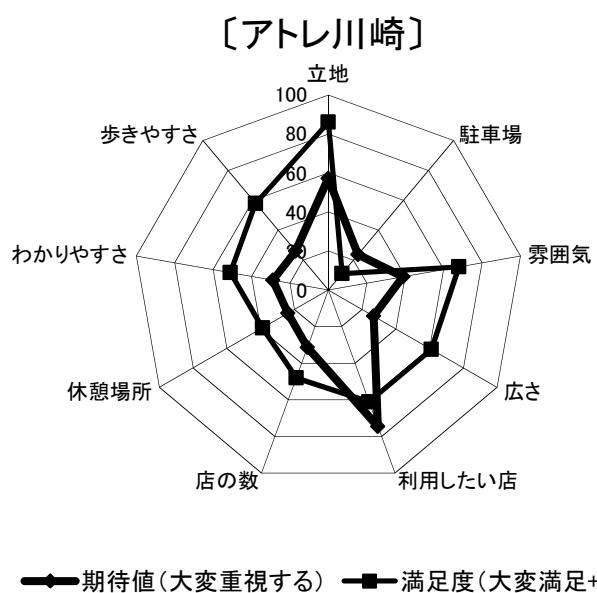


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(28) アトレ川崎

〔施設概要〕

| | |
|-------|---|
| 施設名 | アトレ川崎 |
| 所在地 | 神奈川県川崎市川崎区駅前本町 26-1 |
| 延床面積 | 50,978 m ² |
| 店舗面積 | 20,949 m ² |
| テナント数 | 約 200 店舗 |
| 開業年月日 | 1958 年 12 月(アトレ化リニューアルオープン:2012 年 3 月 29 日) |
| 運営企業 | 株式会社アトレ |
| 年商 | 23,171 百万円(2015 年度、前年対比+3.8%) |

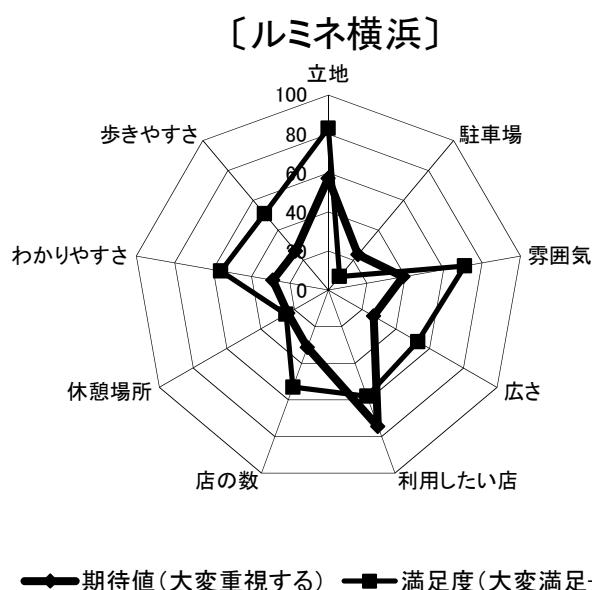


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(29) ルミネ横浜

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | ルミネ横浜 |
| 所在地 | 神奈川県横浜市西区高島 2-16-1 |
| 店舗面積 | 16,274 m ² |
| テナント数 | 168 店舗 |
| 開業年月日 | 1980 年 11 月 |
| 運営企業 | 株式会社ルミネ |
| 年商 | 32,698 百万円(2015 年度、前年対比-4.9%) |

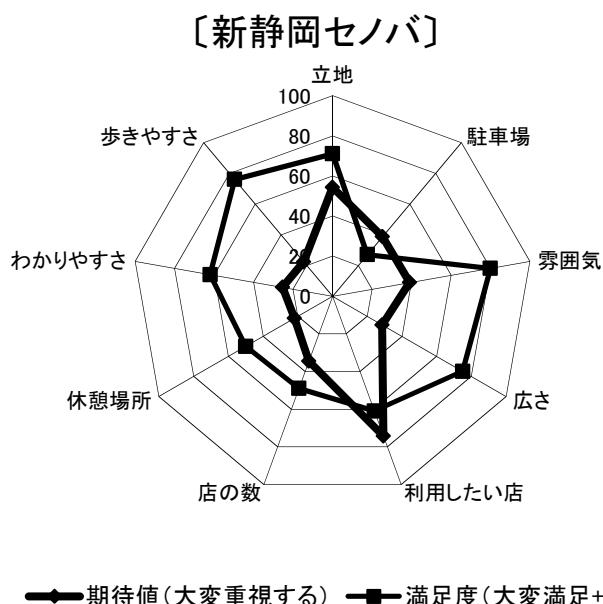


関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(30) 新静岡セノバ

〔施設概要〕

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 施設名 | 新静岡セノバ |
| 所在地 | 静岡県静岡市葵区鷹匠 1-1-1 |
| 店舗面積 | 約 32,000 m ² |
| テナント数 | 142 店舗 |
| 駐車台数 | 556 台 |
| 開業年月日 | 2011 年 10 月 5 日 |
| 運営企業 | 静鉄プロパティマネジメント株式会社 |
| 年商 | 11,364 百万円(2015 年度、前年対比+2.0%) |

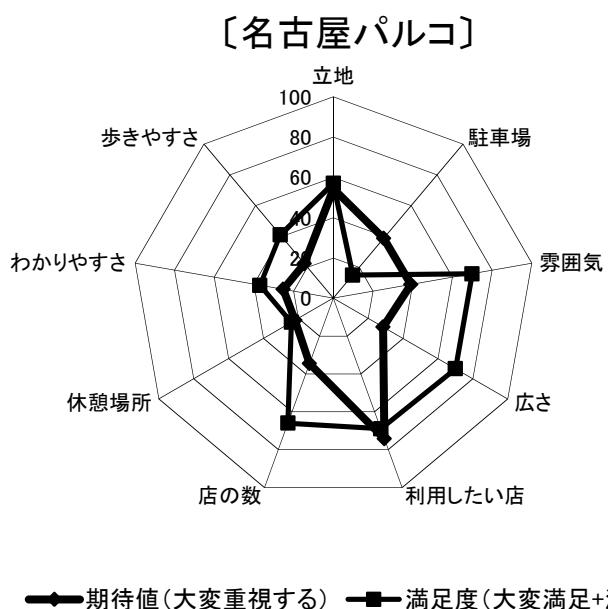


中部・東海地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC は「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(31) 名古屋パルコ

〔施設概要〕

| | |
|--------------|-------------------------------|
| 施設名 | 名古屋パルコ |
| 所在地 | 愛知県名古屋市中区栄 3-29-1 |
| 店舗面積 | 40,000 m ² |
| 開業年月日 | 1989 年 6 月 |
| 運営企業 | 株式会社パルコ |
| 年商 | 39,455 百万円(2015 年度、前年対比+2.0%) |

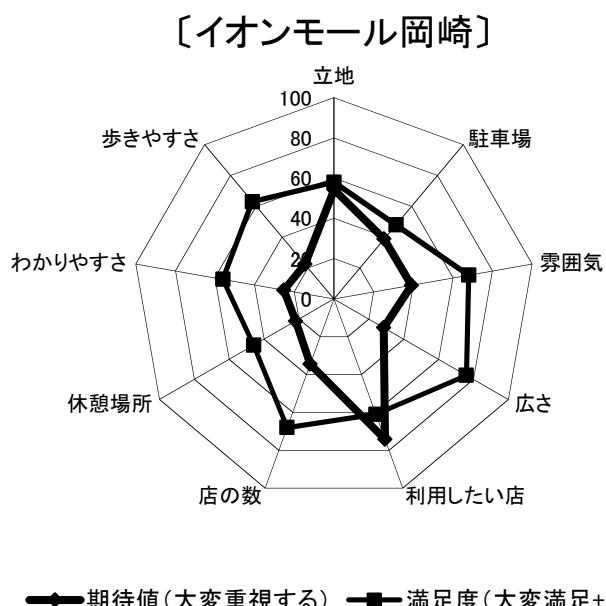


中部・東海地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダー チャートで示した。本 SC は「駐車場」「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(32) イオンモール岡崎

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------|
| 施設名 | イオンモール岡崎 |
| 所在地 | 岡崎市戸崎町字外山 38-5 |
| 総賃貸面積 | 80,000 m ² |
| テナント数 | 170 店舗 |
| 駐車台数 | 4,300 台 |
| 開業年月日 | 2000 年 9 月 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |



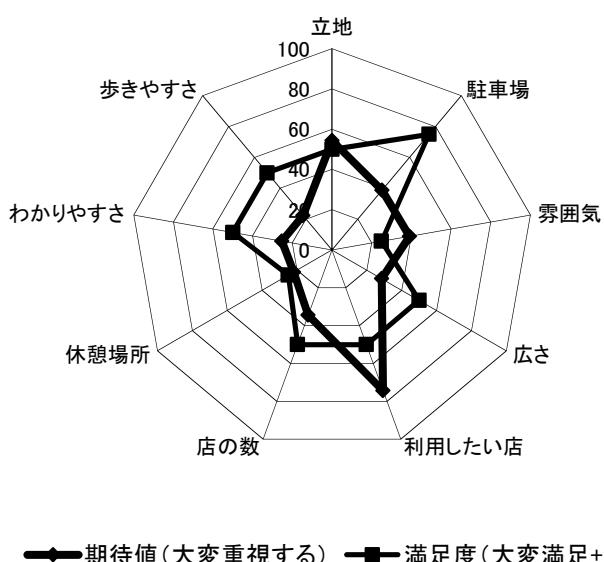
中部・東海地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(33) ピエリ守山

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------|
| 施設名 | ピエリ守山 |
| 所在地 | 滋賀県守山市今浜町 2620-5 |
| 店舗面積 | 44,000 m ² |
| テナント数 | 約 140 店舗 |
| 駐車台数 | 3,060 台 |
| 開業年月日 | 2008 年 9 月 20 日 |
| 運営企業 | 双日商業開発株式会社 |

〔ピエリ守山※(n=4)〕



関東地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「立地」「駐車場」と「利用したい店」の 3 項目において、満足度が期待値を下回っている。

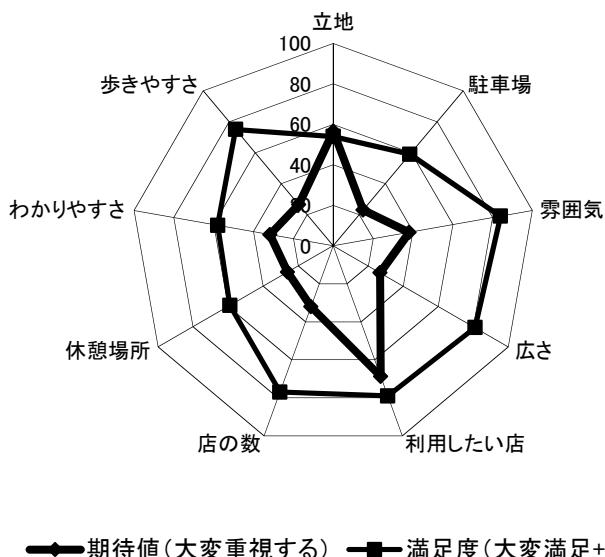
※ただし本 SC の調査回収サンプルは極端に少ないため、参考ととどめておく。

(34) 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉

〔施設概要〕

| | |
|-------|--------------------------|
| 施設名 | 三井ショッピングパーク ららぽーと和泉 |
| 所在地 | 大阪府和泉市あゆみ野 4-4-7 |
| 敷地面積 | 約 114,000 m ² |
| 延床面積 | 約 165,000 m ² |
| 店舗面積 | 約 55,000 m ² |
| テナント数 | 218 店舗 |
| 駐車台数 | 約 3,400 台 |
| 開業年月日 | 2014 年 10 月 |
| 運営企業 | 三井不動産商業マネジメント株式会社 |
| 年商 | 283 億円(2015 年度) |

〔ららぽーと和泉〕



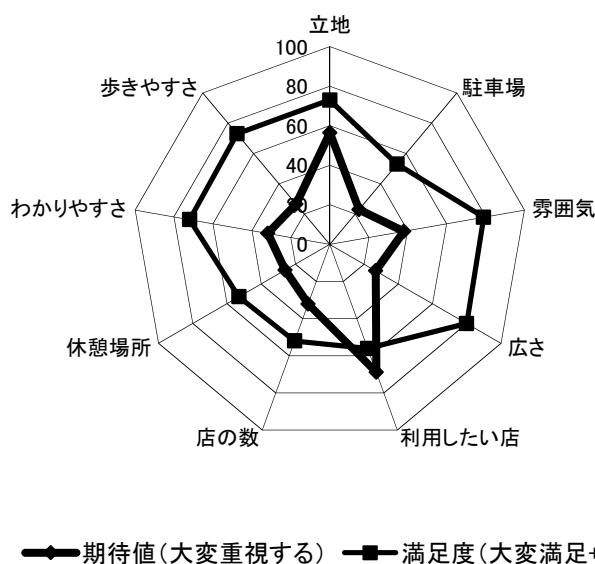
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「立地」のみ満足度が期待値を下回っている。

(35) イオンモール堺北花田

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------|
| 施設名 | イオンモール堺北花田 |
| 所在地 | 大阪府堺市北区東浅香山町 4-1-12 |
| 総賃貸面積 | 72,000 m ² |
| テナント数 | 160 店舗 |
| 駐車台数 | 2,800 台 |
| 開業年月日 | 2004 年 10 月 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |

〔イオンモール堺北花田〕



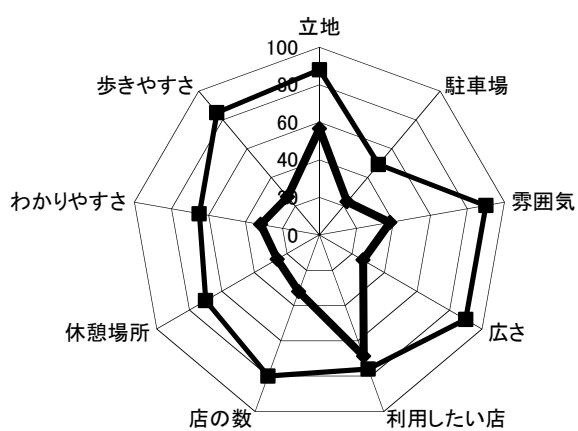
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC は「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(36) 阪急西宮ガーデンズ

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | 阪急西宮ガーデンズ |
| 所在地 | 兵庫県西宮市高松町 14-2 |
| 敷地面積 | 70,000 m ² |
| 賃貸面積 | 107,000 m ² |
| テナント数 | 255 店舗 |
| 駐車台数 | 約 3,200 台 |
| 開業年月日 | 2008 年 11 月 26 日 |
| 運営企業 | 阪急阪神ビルマネジメント株式会社 |
| 年商 | 39,444 百万円(2015 年度、前年対比-1.2%)※阪急百貨店、イズミヤ、シネマ除く |

〔阪急西宮ガーデンズ〕



◆期待値(大変重視する) ■満足度(大変満足+満足)

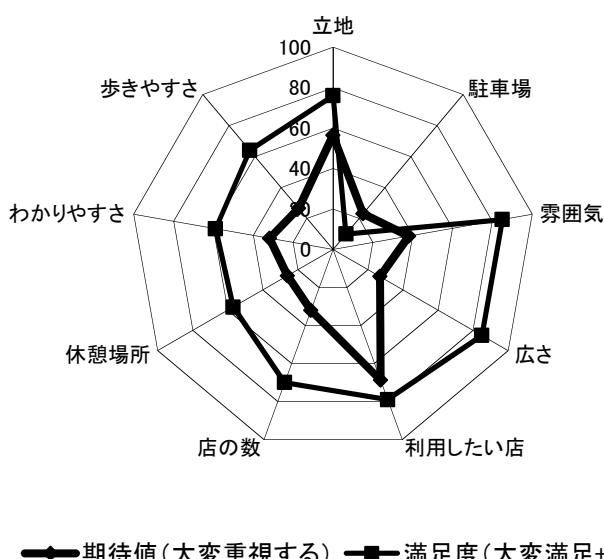
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC ではすべての満足度が期待値を上回っている。

(37) グランフロント大阪

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | グランフロント大阪 ショップ&レストラン |
| 所在地 | 大阪府大阪市北区大深町 |
| 店舗面積 | 約 44,000 m ² (A ブロック・大阪北口広場:30,000 m ² 、B ブロック:14,000 m ²) |
| テナント数 | 260 店舗 |
| 開業年月日 | 2013 年 4 月 26 日 |
| 運営企業 | 阪急阪神ビルマネジメント株式会社 |
| 年商 | 458 億円(2015 年度、前年対比+3.2%) |

〔グランフロント大阪〕



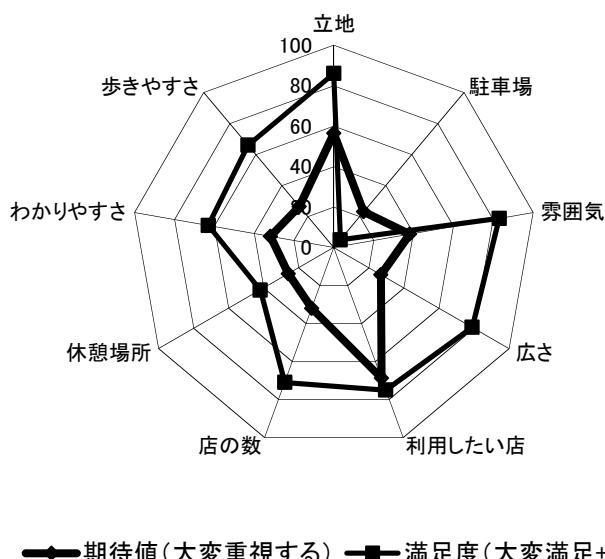
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(38) ルクア 1100(イーレ)

〔施設概要〕

| | |
|-------|---|
| 施設名 | ルクアイーレ |
| 所在地 | 大阪市北区梅田 3-1-3 |
| 店舗面積 | 33,000 m ² |
| テナント数 | 158 店舗 ※「LUCUA osaka」全体として 360 店舗 (LUCUA 202 店舗) |
| 開業年月日 | 2015 年 4 月 2 日 |
| 運営企業 | JR 西日本 SC 開発株式会社 |
| 年商 | 761 億円(2015 年度、前年対比+119.3%、ルクアとルクアイーレの合計) |

〔ルクアイーレ〕



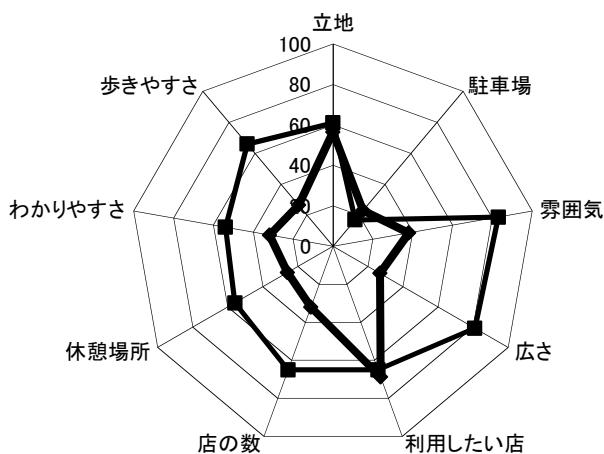
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(39) なんばパークス

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | なんばパークス |
| 所在地 | 大阪市浪速区難波中 2-10-70 |
| 敷地面積 | 33,729 m ² |
| 延床面積 | 243,800 m ² |
| 店舗面積 | 51,800 m ² |
| テナント数 | 245 店舗 |
| 駐車台数 | 約 650 台 |
| 開業年月日 | 2003 年 10 月 7 日 |
| 運営企業 | 南海電気鉄道株式会社 |
| 年商 | 28,379 百万円(2015 年度、前年対比+8.5%) |

〔なんばパークス〕



◆ 期待値(大変重視する) ■ 満足度(大変満足+満足)

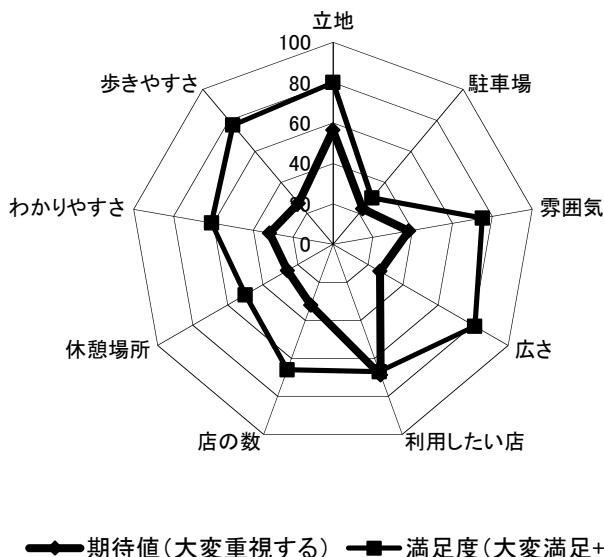
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(40) あべのキューズモール

〔施設概要〕

| 施設名 | あべのキューズモール |
|-------|---------------------------------------|
| 所在地 | 大阪府大阪市阿倍野区阿倍野筋 1-6-1 |
| 敷地面積 | 37,803 m ² (あべのキューズタウン全体) |
| 延床面積 | 183,733 m ² (あべのキューズタウン全体) |
| 店舗面積 | 69,000 m ² (あべのキューズタウン全体) |
| テナント数 | 約 240 店舗 |
| 駐車台数 | 約 1,500 台 |
| 開業年月日 | 2011 年 4 月 26 日 |
| 商圈人口 | 234 千世帯、人口 506 千人(3 km 圏) |
| 運営企業 | 東急不動産 SC マネジメント株式会社 |
| 年商 | 455 億円(2015 年度、前年対比+1.0%) |

〔あべのキューズモール〕



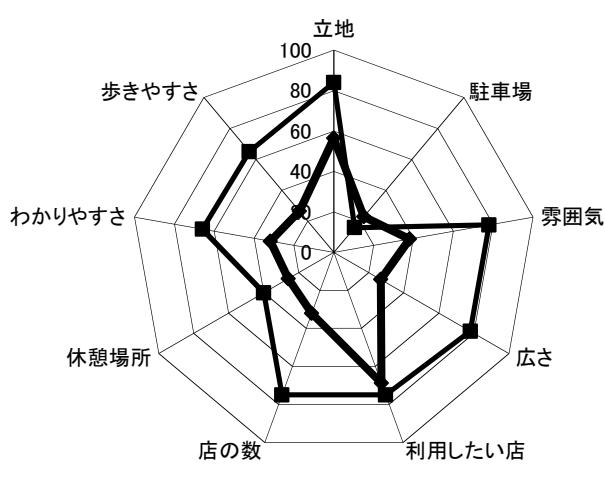
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(41) 天王寺ミオ

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | 天王寺ミオ |
| 所在地 | 大阪市天王寺区悲田院町 10-48 |
| 店舗面積 | 22,875 m ² (本館) |
| テナント数 | 378 店舗 |
| 駐車台数 | 430 台 |
| 開業年月日 | 1995 年 9 月 14 日(本館) |
| 運営企業 | 天王寺 SC 開発株式会社 |
| 年商 | 36,932 百万円(2015 年度、前年対比+0.7%) |

〔天王寺ミオ〕



● 期待値(大変重視する) ■ 満足度(大変満足+満足)

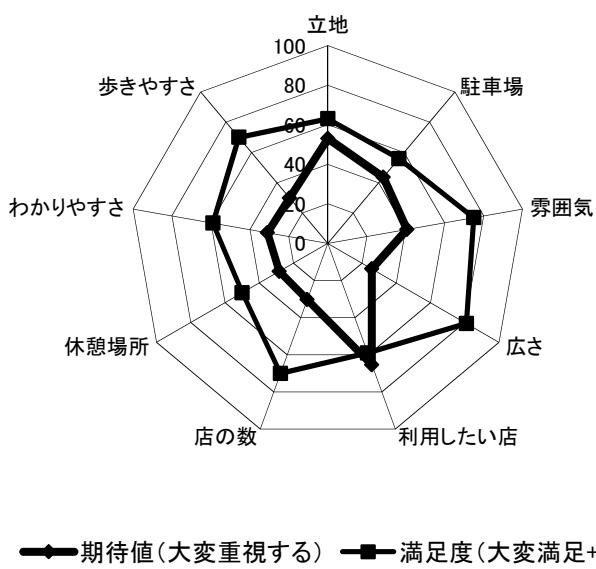
関西地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(42) イオンモール広島府中

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------|
| 施設名 | イオンモール広島府中 |
| 所在地 | 広島県安芸郡府中町大須 2-1-1 |
| 総賃貸面積 | 80,000 m ² |
| テナント数 | 200 店舗 |
| 駐車台数 | 4,300 台 |
| 開業年月日 | 2004 年 3 月 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |

〔イオンモール広島府中〕



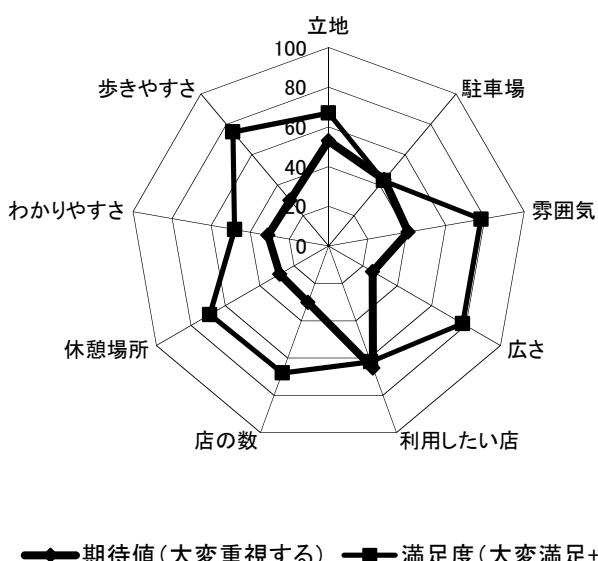
中国地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC については「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(43) イオンモール岡山

〔施設概要〕

| | |
|-------|-----------------------|
| 施設名 | イオンモール岡山 |
| 所在地 | 岡山市北区下石井1丁目2番1号 |
| 総賃貸面積 | 92,000 m ² |
| テナント数 | 350 店舗 |
| 駐車台数 | 2,500 台 |
| 開業年月日 | 2014年12月 |
| 運営企業 | イオンモール株式会社 |

〔イオンモール岡山〕



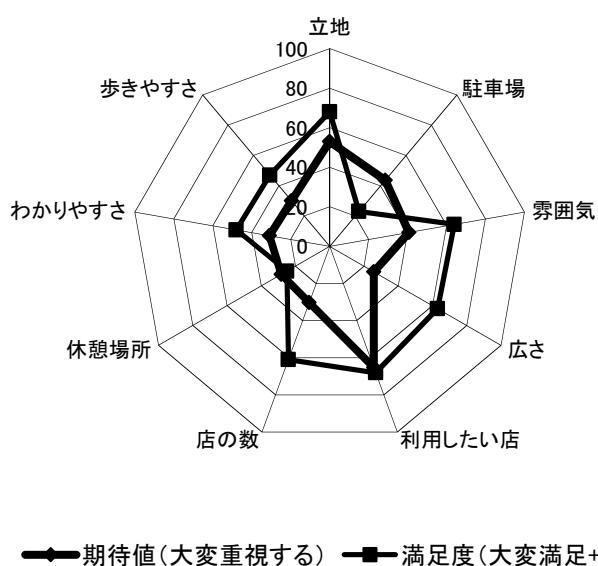
中国地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC は「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(44) 広島パルコ

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | 広島パルコ |
| 所在地 | 広島県広島市中区本通 10-1(本館) |
| 店舗面積 | 20,000 m ² |
| 開業年月日 | 1994 年 4 月 9 日 |
| 運営企業 | 株式会社パルコ |
| 年商 | 18,156 百万円(2015 年度、前年対比-2.2%) |

〔広島パルコ〕



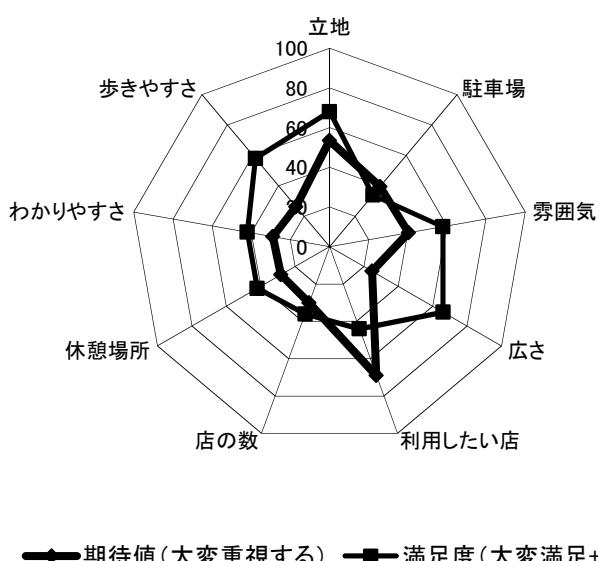
中国地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC は「駐車場」「休憩場所」の満足度が期待値を下回っている。

(45) リバーウォーク北九州

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | リバーウォーク北九州 |
| 所在地 | 福岡県北九州市小倉北区室町 1-1-1 |
| 敷地面積 | 約 23,000 m ² |
| 延床面積 | 約 173,500 m ² |
| 店舗面積 | 33,000 m ² |
| テナント数 | 122 店舗 |
| 駐車台数 | 950 台 |
| 開業年月日 | 2003 年 4 月 19 日 |
| 運営企業 | 福岡地所株式会社 |
| 年商 | 9,900 百万円(2015 年度、前年対比-10.0%) |

〔リバーウォーク北九州〕



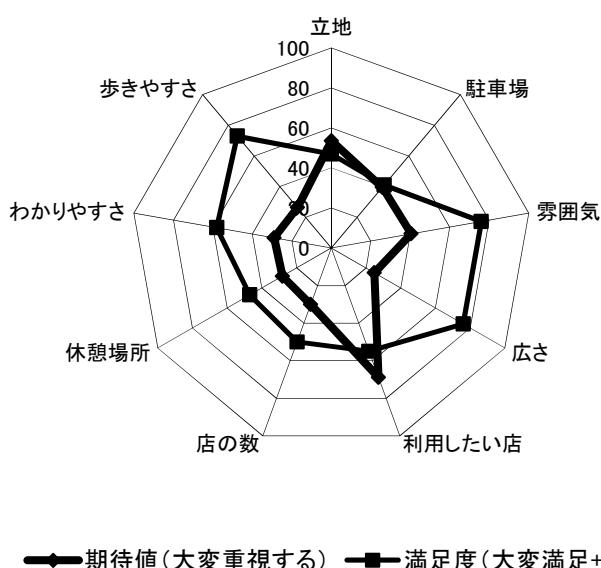
九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(46) パークプレイス大分

〔施設概要〕

| | |
|-------|-------------------------------|
| 施設名 | パークプレイス大分 |
| 所在地 | 大分県大分市公園通り西 2-1 |
| 敷地面積 | 189,747 m ² |
| 延床面積 | 136,590 m ² |
| 店舗面積 | 117,437 m ² |
| テナント数 | 167 店舗 |
| 駐車台数 | 4,000 台 |
| 開業年月日 | 2002 年 4 月 25 日 |
| 運営企業 | パークプレイス大分株式会社 |
| 年商 | 15,700 百万円(2015 年度、前年対比-9.2%) |

〔パークプレイス大分〕



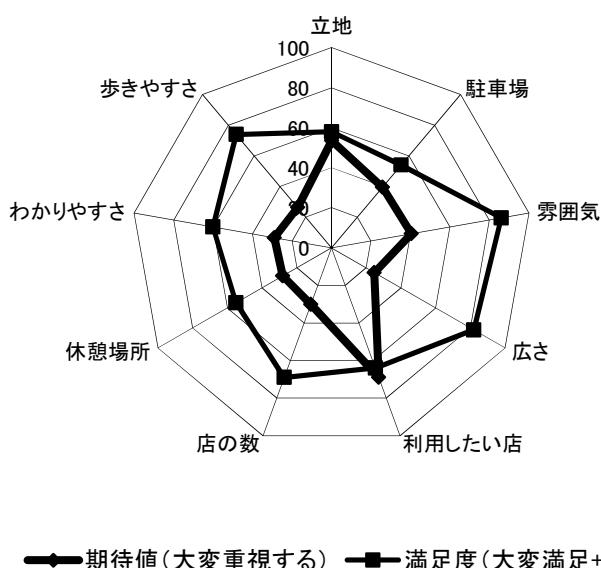
九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「立地」と「利用したい店」の満足度が期待値を下回っている。

(47) イオンモール鹿児島

〔施設概要〕

| | |
|--------|-------------------------|
| 施設名 | イオンモール鹿児島 |
| 所在地 | 鹿児島市東開町 7 |
| 敷地面積 | 110,656m ² |
| 延床面積 | 約 140,000m ² |
| 商業施設面積 | 約 78,000m ² |
| テナント数 | 約 200 店舗 |
| 駐車台数 | 4,000 台 |
| 開業年月日 | 2007 年 10 月 6 日 |
| 商圈人口 | 約 32 万世帯 約 75 万人 |
| 運営企業 | イオン九州株式会社 |

〔イオンモール鹿児島〕

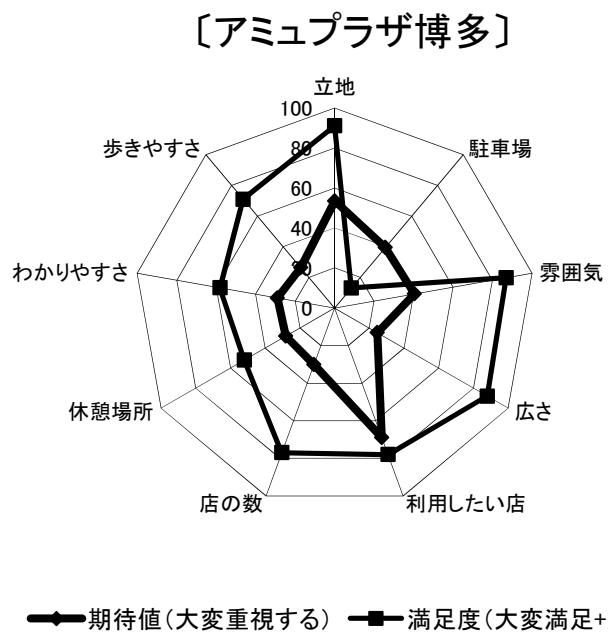


九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「利用したい店」のみ満足度が期待値を下回っている。

(48) アミュプラザ博多

〔施設概要〕

| | |
|-------|---------------------------|
| 施設名 | アミュプラザ博多 |
| 所在地 | 福岡県福岡市博多区博多駅中央街1-1 |
| 延床面積 | 約 57,000 m ² |
| 営業面積 | 約 38,400 m ² |
| テナント数 | 221 店舗 |
| 開業年月日 | 2011 年 3 月 3 日 |
| 運営企業 | 株式会社 JR 博多シティ |
| 年商 | 382 億円(2015 年度、対前年比+3.6%) |



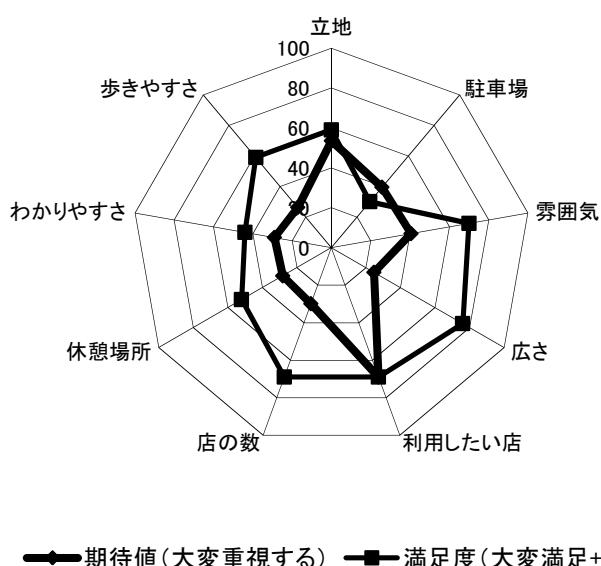
九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「駐車場」のみ満足度が期待値を下回っている。

(49) キャナルシティ博多

〔施設概要〕

| | |
|-------|---|
| 施設名 | キャナルシティ博多 |
| 所在地 | 福岡県福岡市博多区住吉 1-2 他 |
| 敷地面積 | 約 43,500 m ² |
| 延床面積 | 約 252,500 m ² |
| 店舗面積 | 71,487 m ² |
| テナント数 | 約 240 店舗 |
| 駐車台数 | 1,300 台 |
| 開業年月日 | 1996 年 4 月 20 日 |
| 運営企業 | 福岡地所株式会社 |
| 年商 | 380 億円 前年対比+21.5%(2016 年 2 月期 福岡リート投資法人 決算資料より) |

〔キャナルシティ博多〕



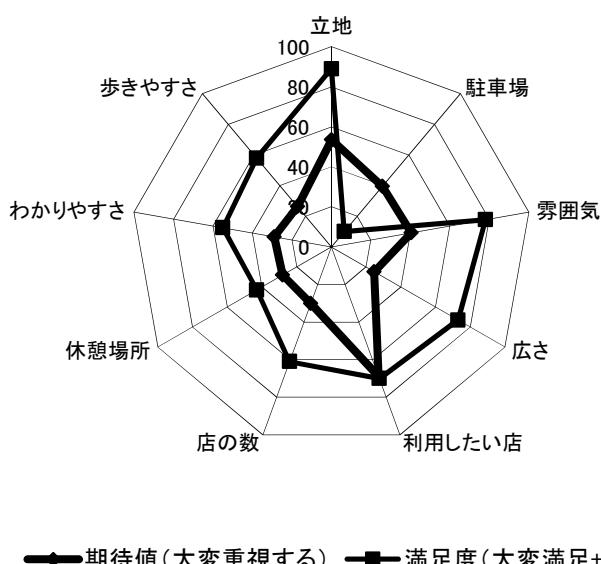
九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダチャートで示した。本 SC では「駐車場」の満足度が期待値を下回っている。

(50) 福岡パルコ

〔施設概要〕

| | |
|-------|--|
| 施設名 | 福岡パルコ |
| 所在地 | 福岡県福岡市中央区天神 2-11-1 |
| 敷地面積 | |
| 延床面積 | 本館 28,200 m ² 、新館 14,000 m ² |
| 店舗面積 | 42,200 m ² |
| テナント数 | 本館 177 店、新館 45 店 |
| 開業年月日 | 2010 年 3 月 19 日 |
| 運営企業 | 株式会社パルコ |
| 年商 | 21,775 百万円(2015 年度、前年対比+26.8%) |

〔福岡パルコ〕



九州地区の地域生活者が SC に期待する「期待値」と本 SC に対する「満足度」をレーダーチャートで示した。本 SC では「駐車場」の満足度が期待値を下回っている。

第 6 編

テナントによる SC 運営事業者(PM) 評価調査徹底分析

◆SC 運営事業者の評価◆

テナントによる PM(プロパティマネジメント) 事業者評価調査徹底分析

総合満足度は三井不動産商業マネジメントが依然トップ

2013 年にこれまで行ってきたテナントによるデベロッパーの評価ではなく、実際に SC 運営に携わっている PM 事業者を評価してもらう調査を行った。今回はその最新版である。

当社独自算出による総合満足度のトップは前回と同様、“三井不動産商業マネジメント”である。出店意欲をたずねた出店意欲度ランキングでも三井不動産商業マネジメントがトップである。同業の PM 事業者は、三井不動産商業マネジメントとの点がテナントに評価されているのかを知り、取り入れることで PM 事業者としての競争力を高めることができる。テナントにとってはどの PM 事業者の運営している SC への出店がベストかを知る基礎データとして使える。

※以下、ヤノニュース 2016 年 7 月号に掲載

調査概要

ショッピングセンター(以下 SC)の運営に携わっているプロパティマネジメント(PM)事業者を弊社が任意に選出し、当該 PM 事業者が運営している SC に出店している、あるいは出店していたテナントに対し評価をしてもらった。

1. 調査対象

ショッピングセンターに店舗を出店していると考えられる小売、飲食・サービス業テナント

ショッピングセンターに出店していると考えられるテナント（小売、飲食・サービス業）を弊社で任意に抽出し調査対象とした。今回行ったアンケート調査の有効回答数は 46、物販と非物販（飲食、サービス）別では物販が 36、非物販が 10 の内訳である。

2. 調査の方法

◆アンケート郵送法

〔有効回答数の業種別割合〕(有効回答のみ)

| | 有効回答数(件) | 合計に占める割合 |
|----------------|----------|----------|
| 物販 | 36 | 78.3% |
| 非物販(飲食・サービスなど) | 10 | 21.7% |
| 合計 | 46 | 100.0% |

3. 調査内容・項目

SC を運営している主要な PM 事業者を弊社が任意に抽出し、これら PM 事業者が運営している SC に出店している、あるいは出店経験のあるテナントに以下の項目について、5 段階の満足度評

価をしてもらった。

同時にテナントが SC へ出店、運営するに当たって検討すると考えられる項目のうち、PM 事業者に期待する要素についても調査をした。

[調査対象として任意抽出した PM 事業者と回答数]

| | デベロッパー名 | 有効回答数 |
|----|-----------------|-------|
| 1 | ザイマックスグループ | 23 |
| 2 | ジオ・アカマツ | 18 |
| 3 | 住商アーバン開発 | 32 |
| 4 | 西武プロパティーズ | 23 |
| 5 | 大和情報サービス | 19 |
| 6 | 丹青モールマネジメント | 15 |
| 7 | 東急不動産 SC マネジメント | 29 |
| 8 | 東急モールズデベロップメント | 30 |
| 9 | 阪急阪神ビルマネジメント | 32 |
| 10 | プライムプレイス | 23 |
| 11 | 三井不動産商業マネジメント | 39 |
| 12 | 三菱商事都市開発 | 16 |
| 13 | 三菱地所リテールマネジメント | 25 |
| 14 | モール・エスシー開発 | 33 |

※有効回答数が少ない対象の集計結果は傾向値と捉えていただきたい。

PM 事業者に関する調査項目①(満足度調査)

上記 PM 事業者に対し、表 1 (次ページ) の A～I の 9 項目について 5 段階で満足度評価をしてもらった。

PM 事業者に関する調査項目②(期待値調査)

テナントが SC に出店する場合に検討すると考えられる以下 A～H の 8 つの項目について、重視するレベルを聞いた（表 2 参照）。すなわち PM 事業者全般に対し、8 つの項目の期待度、重視度を 3 段階で回答してもらった。以下、期待値と呼ぶことにする。

〔表1 PM事業者に関する評価項目①(=満足度)〕

| 質問項目 | 主な内容 | 評価 |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| A.テナントリレーション・コミュニケーション | テナントとの情報交換、リレーションが良く出来ているか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| B.情報のシステム化 | テナント情報をはじめとする情報のシステム化が進んでいるか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| C.人材教育、戦略浸透度 | 常駐人員のSC運営知識、PM本社の戦略を理解しているかどうか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| D.中・長期的なSC価値向上力 | 中・長期的な観点からSCの価値を向上しようとしているか(プランニング力) | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| E.売上データ収集力、開示、活用度 | SC内の売上データを収集、開示、積極活用しているか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| F.ニーズ対応度 | 利用者ニーズを重視したテナントミックス、サービスをしているか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| G.顧客囲い込み戦略 | ポイントカード等リピート率向上、固定客確保に積極的かどうか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| H.ブランド力、ステイタス度 | 同PM事業者のSCに出店することにステイタスを感じるか | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |
| I.出店意欲度 | 同PM事業者が運営するSCに今後も出店したいかどうかについて | 大変不満 ← → 大変満足 評価 悪1 2 3 4 5 評価 良 |

〔表2 PM事業者に関する調査項目②(=期待値)〕

| 質問項目 | 主な内容 | 回答 |
|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| A.テナントリレーション・コミュニケーション | テナントとの情報交換、リレーションが良く出来ているか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| B.情報のシステム化 | テナント情報をはじめとする情報のシステム化が進んでいるか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| C.人材教育、戦略浸透度 | 常駐人員のSC運営知識、PM本社の戦略を理解しているかどうか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| D.中・長期的なSC価値向上力 | 中・長期的な観点からSCの価値を向上しようとしているか(プランニング力) | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| E.売上データ収集力、開示、活用度 | SC内の売上データを収集、開示、積極活用しているか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| F.ニーズ対応度 | 利用者ニーズを重視したテナントミックス、サービスをしているか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| G.顧客囲い込み戦略 | ポイントカード等リピート率向上、固定客確保に積極的かどうか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |
| H.ブランド力、ステイタス度 | 同PM事業者のSCに出店することにステイタスを感じるか | ア.それほど重視しない イ.やや重視する ウ.大変重視する |

4. 調査期間

・2016年5月末～6月中旬

5. 分析の内容・ランキングの算出方法について

今回の調査を集計、分析した内容は次の3つの方法でランク付けをした。

- ①単純な回答比率によるランキング
- ②期待値を加味した弊社オリジナルのランキング
- ③満足度から期待値を引いて求めた値によるランキング

①単純な回答比率によるランキング→出店意欲度

調査内容のうちの「I.出店意欲度」で1～5の5段階で最も評価の高い「大変満足・良い」の回答比率によるランキングで、「出店意欲度」とした。

②期待値を加味した弊社オリジナルのランキング→総合満足度

「PM事業者に関する調査項目」の調査結果から、テナントがSCに出店する際、検討すると考えられる要素はすべてを同じレベルで重視しているわけではない。したがって、この情報を取り入れてランク付けし、「総合満足度」とした。

まず、PM事業者に期待する8項目の「大変重視する」の値を合計し構成比を算出し、これを各PM事業者の満足度(大変満足・良い+満足・良いの合計値)に乗じた。この値を8つすべて足し、「総合満足度」の得点とした。

③満足度から期待値を引いて求めた値によるランキング→充足度

満足度とは「PM事業者に関する調査項目①」で1～5段階の5に該当する「大変満足・良い」と4に該当する「満足・良い」を足した値、期待値とは〔PM事業者に関する調査項目②〕で「大変重視する」の値とする。

この満足度の値から期待値を引いて、満足度が期待値を上回っているかどうかで優位性を判断するため、この引いた値を「充足度」と呼びランク付けをした。

等式を示すと、以下のようになる。

$$(「大変満足・良い」 + 「満足・良い」 = 満足度) - (大変重視する=期待値) = 充足度$$

I. テナントが出店するにあたって重視する要素

有力なテナントに出店先の SC を運営している PM 事業者の評価をしてもらう前に、テナントが SC に出店する際、検討する項目それぞれで重視するレベルを尋ねた。以下の A～H の 8 項目である。8 項目について、「ア. それほど重視しない」「イ. やや重視する」「ウ. 大変重視する」の 3 段階で回答してもらった。

〔出店に際して検討する 8 つの項目〕

- A. テナントの情報交換、リレーションがよく出来ているか(コミュニケーション力)
- B. テナント情報を始めとして情報のシステム化が進んでいるか(情報のシステム力)
- C. 常駐人材の SC 運営知識、PM 本社の戦略を理解しているか(教育浸透度)
- D. 中・長期的な観点から SC の価値を向上しようとしているか(プランニング力)
- E. SC 内の売上データを収集、開示、積極活用しているか(データ収集・活用度)
- F. 利用者のニーズを重視したテナントミックス、サービスをしているか(ニーズ対応力)
- G. ポイントカード等リピート率向上、固定客確保に積極的かどうか(顧客囲い込み戦略)
- H. 同 PM 事業者の SC に出店することにステータスを感じるか(ブランド力、ステータス度)

上記 8 項目のうち、「大変重視する」の回答比率が高かった項目は前回 2013 年調査と同様「利用者ニーズ対応度」である。PM 事業者が末端ユーザー、利用者、地域生活者のニーズを考慮したテナントミックスをしているか、サービスを行なっているかが、テナントが SC に出店するに当たって最も重視することだとわかった。ニーズに対応していれば高い集客が期待でき、それがテナントの売り上げにつながる。

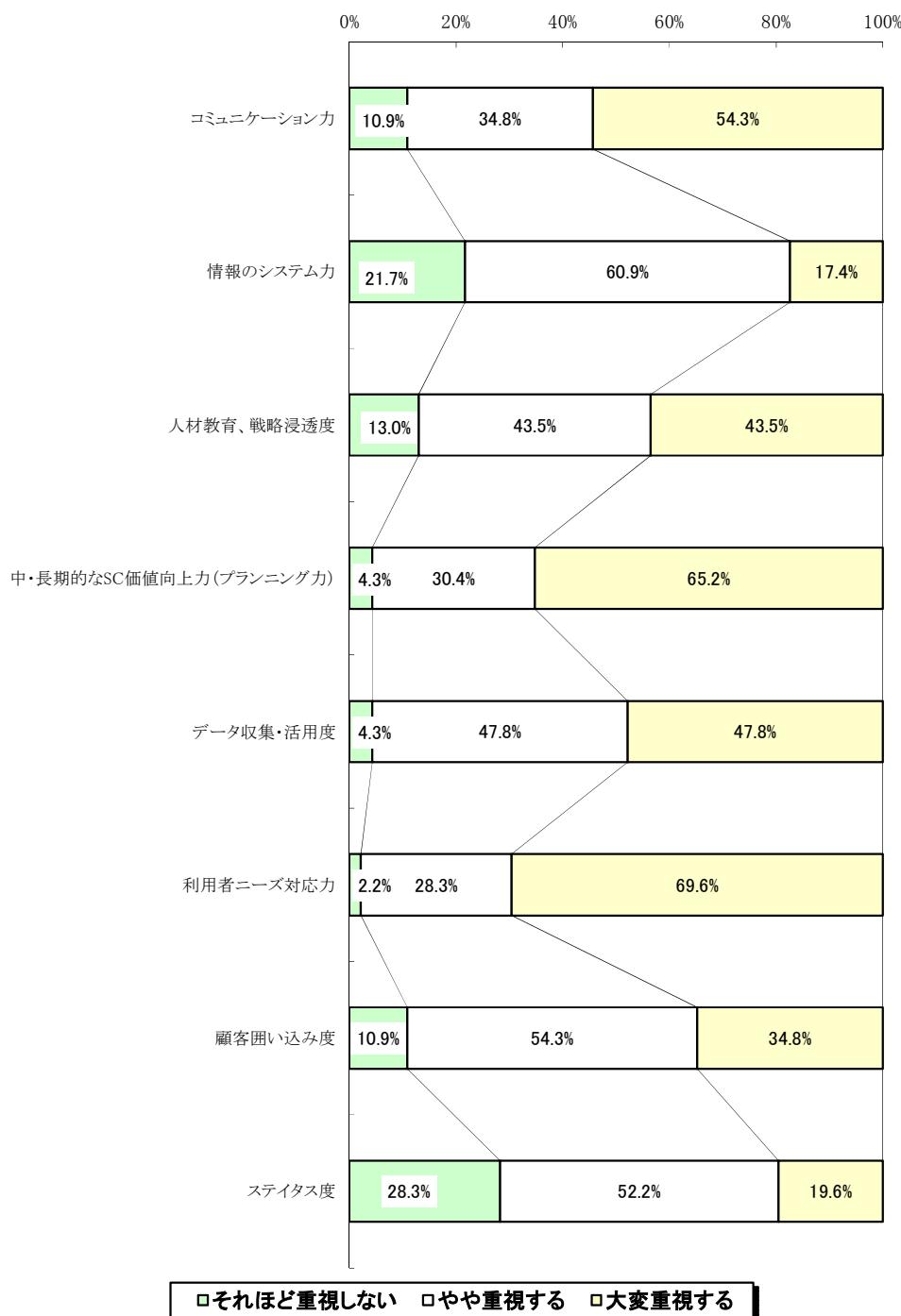
次に重視しているのは PM 事業者の「中・長期的な SC 価値向上力」すなわちプランニング力である。これも前回調査と同様に 2 番目に多かった。中・長期的に SC をどのように価値向上させるのか。現状から未来へ、あるべき姿をどうプランニングしていくのか。具体的なリニューアル、増床などのプラン、テナントと SC がともに成長していくシナリオをいかに具体的にしていくか、を重視している。

3 つ目はテナントとの情報交換、コミュニケーションである。この結果も前回調査と同じである。テナントとコミュニケーションを取るために PM 事業者が SC の運営管理知識、売り上げの状況、テナント業種別の特性、立地環境特性、競合している SC の状況などについて熟知し、入店しているテナントに説明をしないといけない。PM 事業者とテナントは双方向のコミュニケーションによって情報交換を行い、テナントはコミュニケーションを通じて SC の将来シナリオを、PM 事業者はテナントが抱える課題、問題点を把握し、ともに解決に当たっていく姿勢を求めている。

〔テナントが SC に出店する際、重視する要素〕

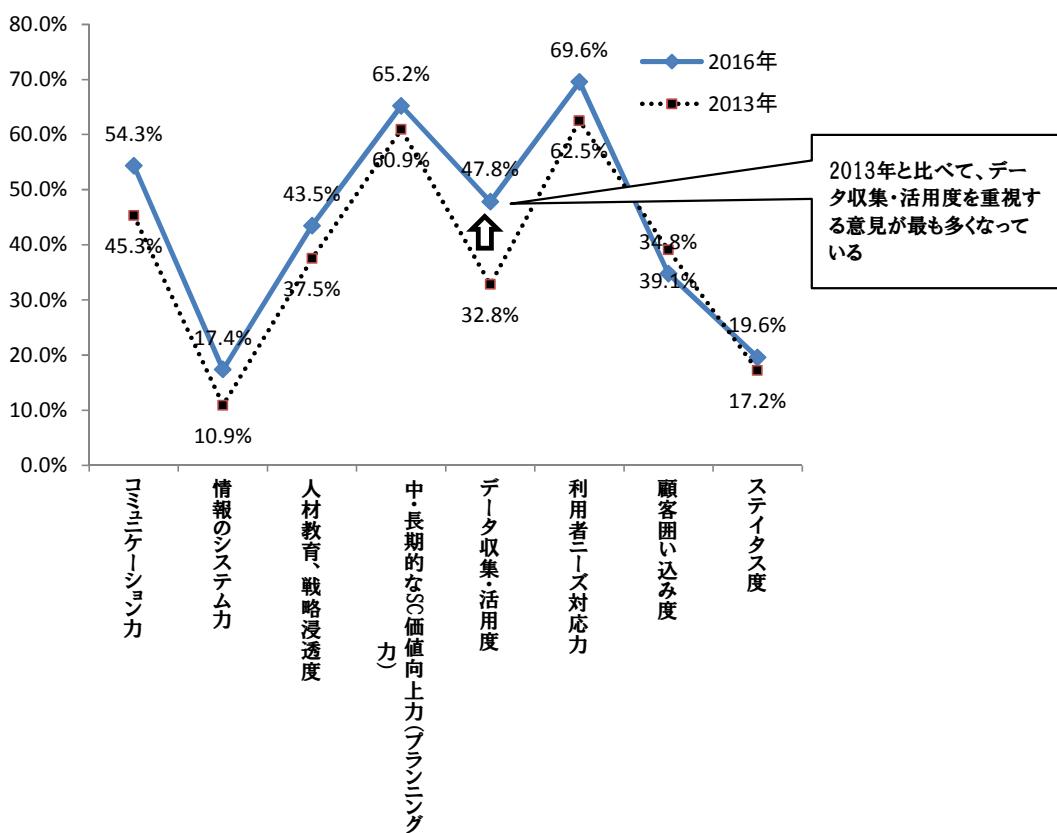
- ①利用者ニーズ対応力(69.6%)
- ②中・長期的な SC 価値向上力(プランニング力)(65.2%)
- ③テナントとの情報交換、リレーション(テナントリレーション・コミュニケーション)(54.3%)

**PM事業者一般へ期待する7項目に関する3段階評価
(n=46)**



今回の結果を前回 2013 年の調査と比べると、大変重視するという回答が全体的に高くなっている。中でも、「データ収集・活用度」を重視する声が最も増えている。国内の人口減をはじめとするマクロ環境データ、地域、競合に関するミクロ環境データ、自 SC の売り上げ状況、来店客の利用特性など、外部環境、内部環境ともにテナントは生き残るためにデータを必要としている。

テナントがPMに期待する項目のうち、「大変重視する」の値比較(2016年対2013年)



II. テナントの満足度ランキングと充足度ランキング

1. 総合満足度ランク—三井不動産商業マネジメントが依然トップ

テナントが PM 事業者に期待する要素、レベル感は一様ではない。この期待要素のバラツキ度合いを考慮して、PM 事業者のランク付けを行い、「総合満足度」を算出した。次ページ表がそのランキングである。

第 1 位は「三井不動産商業マネジメント」である。前回 2013 年調査も同社がトップだった。三井不動産が開発した SC を運営する三井不動産グループの PM 事業者である。「ららぽーと」を始め、アウトレット、都市部 SC の管理・運営している。三井不動産商業マネジメントは三井不動産の開発物件を運営受託しているため、運営物件がいわば確約されている。これが最大の長所である。自社で運営物件を探し、外部にプレゼンをするという営業行為をする必要がなく、運営に事業ドメインを集中できる。

2 位は阪急阪神ビルマネジメントである。阪急阪神ビルマネジメントは利用者からの評価が高い「阪急西宮ガーデンズ」を運営している。他に SC、オフィスビルなども手掛ける。

3 位は東急モールズデベロップメントで東急電鉄 100% の子会社である。東急電鉄沿線の SC の受託運営を、4 位は東急不動産 SC マネジメントで、東急不動産の子会社である。東急不動産 SC マネジメントは親会社の東急不動産が開発した物件のみを運営しているのではない。外部の物件の運営受託も行なっている。

5 位は三菱地所リテールマネジメントで、三菱地所の 100% 子会社である。近年では「マークイ

ズ」の名を冠した静岡、みなとみらいを運営している。

上位1~5位は大手不動産企業、鉄道系の事業者である。

<2016年PM事業者 総合満足度ランキング>

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 63.2 |
| 2 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 50.9 |
| 3 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 50.7 |
| 4 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 45.3 |
| 5 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | 37.3 |
| 6 | モール・エスシー開発(n=33) | 36.0 |
| 6 | 住商アーバン開発(n=32) | 36.0 |
| 8 | プライムプレイス(n=23) | 31.6 |
| 9 | ザイマックスグループ(n=23) | 30.2 |
| 10 | 丹青モールマネジメント(n=15) | 29.2 |
| 11 | ジオ・アカツク(n=18) | 25.9 |
| 12 | 西武プロパティーズ(n=23) | 23.9 |
| 13 | 三菱商事都市開発(n=16) | 23.1 |
| 14 | 大和情報サービス(n=19) | 20.1 |

◆算出の考え方と算出方法◆

テナントがPM事業者に期待する項目は一律ではなく強弱があり、この情報を取り入れた上でランク付けをした方が実情に即したランク付けができると考え、以下のように算出した。

- ①テナントがPM事業者に期待する8項目それぞれの「大変重視する」の値を合計し構成比を算出する。
- ②上記①の8項目それぞれの値を8項目の満足度の「満足・良い」「大変満足・良い」の合計値に乗じる。
- ③上記②の8つの値をすべて足し、総合満足度の得点とした。

2. 充足度ランキング

「充足度」とはPM事業者の満足度調査で5段階評価の5に該当する「大変満足・良い」と4に該当する「満足・良い」を足した値から、期待値、すなわちPM事業者に期待する8つの調査項目で3段階評価の3に該当する「大変重視する」の値を引いた指標である。満足度が期待値をどれくらい上回っているかどうかで優位性を判断する。満足度が期待値をどれだけ上回っているかでその優位性を判断し、ランク付けをした。

(1) テナントリレーション・コミュニケーション

テナントとのコミュニケーション、リレーションが出来ているかどうかの評価で、唯一期待値を超えたのは三井不動産商業マネジメントである。2位の住商アーバン開発以下はマイナス、つまり、期待値を超えていないという結果になった。1位以外はマイナスというのはテナントからの期待が高い項目であることを意味する。

以下の調査結果で注意を促したい点がある。PM事業者の中で回収サンプルが少ないものがある。

これは運営物件が多いと比例してテナント数が多くあり、アンケート回収数が多くなるが、運営物件が少ない場合は出店しているテナント自体が少ないため、アンケート回収数も少なくなる。20件に満たないケースもあるため、その場合は傾向値として理解していただきたい。

(1) テナントリレーション・コミュニケーション

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 9.8 |
| 2 | 住商アーバン開発(n=32) | -1.2 |
| 3 | ザイマックスグループ(n=23) | -2.1 |
| 4 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | -4.3 |
| 4 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | -4.3 |
| 5 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | -6.0 |
| 7 | モール・エスシー開発(n=33) | -11.9 |
| 8 | プライムプレイス(n=23) | -19.5 |
| 9 | ジオ・アカマツ(n=18) | -21.0 |
| 9 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -21.0 |
| 11 | 大和情報サービス(n=19) | -28.0 |
| 12 | 三菱商事都市開発(n=16) | -29.3 |
| 13 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | -30.3 |
| 14 | 西武プロパティーズ(n=23) | -32.6 |

(2) 情報のシステム化

テナントの情報管理を始め、システム化に関しての充足度を算出した。運営物件数やテナント管理数が多くなるほど、システムで管理を行う必要性が高くなる。

トップは三井不動産商業マネジメント、次に東急モールズデベロップメント、阪急阪神ビルマネジメントと続く。テナントの期待値がさほど高くないため、上位10社がプラスになった。

(2) 情報のシステム化

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 39.0 |
| 2 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 22.6 |
| 3 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 20.1 |
| 4 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 17.1 |
| 5 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | 14.6 |
| 6 | 丹青モールマネジメント(n=16) | 9.3 |
| 7 | 住商アーバン開発(n=32) | 4.5 |
| 8 | プライムプレイス(n=23) | 4.3 |
| 9 | モール・エスシー開発(n=33) | 3.8 |
| 10 | 三菱商事都市開発(n=16) | 1.4 |
| 11 | 西武プロパティーズ(n=23) | 0.0 |
| 12 | ジオ・アカマツ(n=18) | -6.3 |
| 13 | 大和情報サービス(n=19) | -6.9 |
| 14 | ザイマックスグループ(n=23) | -8.7 |

(3) 戦略浸透度

PM 事業者は運営物件が増えるに比例して人員も増える。親会社が SC を開発すればその運営のために人員が必要になる。つまり事業拡大と比例して人員が増えるのがこのビジネスの特徴である。新規で獲得した人員には PM の知識、企業としての戦略方針などを教育する必要がある。SC に常駐している人員はその PM 事業者の代表者であり、PM 本社の戦略を理解していないとテナントに対し戦略方針に則ったコミュニケーションを図ることができず、テナントと信頼関係を構築することができないこともある。人材教育の徹底はテナントからの評価に直結する重要な課題である。

この人材教育、戦略浸透度のトップは東急モールズデベロップメント、2 位は東急不動産 SC マネジメントで、東急グループが上位を占めている。次に三井不動産商業マネジメントである。

(3) 人材教育、戦略浸透度

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 9.8 |
| 2 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 8.2 |
| 3 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 7.8 |
| 4 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 3.4 |
| 5 | プライムプレイス(n=23) | 0.0 |
| 6 | モール・エスシー開発(n=33) | -1.1 |
| 7 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -3.5 |
| 8 | 住商アーバン開発(n=32) | -6.0 |
| 9 | ザイマックスグループ(n=23) | -8.7 |
| 10 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | -11.5 |
| 11 | 西武プロパティーズ(n=23) | -13.1 |
| 12 | ジオ・アカマツ(n=18) | -15.7 |
| 13 | 三菱商事都市開発(n=16) | -18.5 |
| 14 | 大和情報サービス(n=19) | -27.7 |

(4) 中・長期的な SC 価値向上力(プランニング力)

PM 事業者（あるいはデベロッパー）が SC の価値向上のため、中・長期的にどのようなシナリオを描いているか、SC にかかるステークホルダーすべてが興味を持っている。まさに PM 事業者の力量が問われる重要な要素である。

テナントは PM 事業者やデベロッパーが描く未来のシナリオに沿って、商品戦略や投資戦略を組み立てる。SC の価値向上は SC のステークホルダーすべてが目指すゴールである。このプランニング力は一朝一夕にできるものではない。ひとつひとつ実績を積み重ねて、はじめて精度の高い将来像を描くことができる。

この項目に関するテナントの期待値は高い。唯一期待値を超えてるのはトップの三井不動産商業マネジメントである。

(4) 中・長期的なSC価値向上力(プランニング力)

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 6.6 |
| 2 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | -1.9 |
| 3 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | -10.0 |
| 4 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | -12.1 |
| 5 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | -17.2 |
| 6 | 住商アーバン開発(n=32) | -18.3 |
| 7 | モール・エスシー開発(n=33) | -25.8 |
| 8 | 西武プロパティーズ(n=23) | -26.1 |
| 9 | ザイマックスグループ(n=23) | -30.4 |
| 10 | ジオ・アカツク(n=18) | -31.9 |
| 10 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -31.9 |
| 12 | プライムプレイス(n=23) | -34.8 |
| 13 | 三菱商事都市開発(n=16) | -40.2 |
| 14 | 大和情報サービス(n=19) | -44.1 |

(5) 売上データ収集力、開示、活用度

SC の現状を知る上で最も重要なデータはその SC の売り上げである。それを戦略的に活用しているかどうか、開示しテナントの戦略設計に貢献しているかどうかの指標である。

テナントの期待値は高く、すべてマイナスである。トップは阪急阪神ビルマネジメント、2 位三井不動産商業マネジメント、3 位東急モールズデベロップメントと続く。

(5) 売り上げデータ収集力、開示、活用度

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | -4.1 |
| 2 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | -4.2 |
| 3 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | -7.8 |
| 4 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | -9.9 |
| 5 | モール・エスシー開発(n=33) | -14.5 |
| 6 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | -19.8 |
| 7 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -21.1 |
| 8 | プライムプレイス(n=23) | -21.7 |
| 8 | ザイマックスグループ(n=23) | -21.7 |
| 10 | 西武プロパティーズ(n=23) | -26.1 |
| 11 | 大和情報サービス(n=19) | -26.7 |
| 12 | 住商アーバン開発(n=32) | -29.1 |
| 13 | ジオ・アカツク(n=18) | -31.1 |
| 14 | 三菱商事都市開発(n=16) | -35.3 |

(6) 利用者ニーズの対応度

テナントが SC に出店する際、最も重視している項目で、期待値は高い。地域のニーズを考慮し

てテナントミックス戦略を立て、実行し、その結果が館の集客力につながっているか。館の集客力は入店しているテナントの売り上げに直接影響を与える最大の要因である。人が集まる施設かどうかでテナントは入店を決定する。賃料などの内部事情だけでテナント、小売業は SC への出店を決めることはない。

評価対象としたすべての事業者がマイナスで、トップは三井不動産商業マネジメントである。全国で 3,000SC を超え、今後も増えていくと予想される SC 市場では日に日に競争環境が厳しくなる。厳しい環境の中で、より集客力の高い SC に出店したいテナントの現実が見えてくる。

(6) 利用者ニーズ対応度

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | -0.4 |
| 2 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | -13.4 |
| 3 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | -22.9 |
| 4 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | -29.6 |
| 5 | プライムプレイス(n=23) | -30.5 |
| 6 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | -35.1 |
| 7 | 住商アーバン開発(n=32) | -35.2 |
| 8 | モール・エスシー開発(n=33) | -36.3 |
| 9 | ジオ・アカツク(n=18) | -41.8 |
| 10 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -42.9 |
| 11 | 大和情報サービス(n=19) | -43.3 |
| 12 | 三菱商事都市開発(n=16) | -44.6 |
| 13 | ザイマックスグループ(n=23) | -47.9 |
| 14 | 西武プロパティーズ(n=23) | -56.6 |

(7) 顧客囲い込み戦略

ポイントカードの情報を獲得し、テナントに戦略データとして提供をするのはもやは当然の時代である。これがないとテナントの商品、価格戦略がおぼつかない。館で獲得したデータをテナントに還元するにはカードなどによる顧客の囲い込み戦略が明確かつ効果の高いものでなければならない。

期待値を超えているのは上位 6 社で、トップは三井不動産商業マネジメント、2 位に東急モールズデベロップメント、3 位東急不動産 SC マネジメントと続く。

(7)顧客囲い込み戦略

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|-------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 39.6 |
| 2 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 15.2 |
| 3 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 13.5 |
| 4 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 12.1 |
| 5 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | 9.2 |
| 6 | モール・エスシー開発(n=33) | 1.6 |
| 7 | 住商アーバン開発(n=32) | -12.9 |
| 8 | ザイマックスグループ(n=23) | -13.1 |
| 9 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -14.8 |
| 10 | 三菱商事都市開発(n=16) | -16.1 |
| 11 | プライムプレイス(n=23) | -17.4 |
| 11 | 西武プロパティーズ(n=23) | -17.4 |
| 13 | ジオ・アカマツ(n=18) | -18.1 |
| 14 | 大和情報サービス(n=19) | -24.3 |

(8)ブランド力・ステイタス度

PM 事業者のステイタス度、ブランド力評価をテナントに尋ねた。期待値はさほど高くないため、14社中 11社が期待値を上回っている。

トップは阪急阪神ビルマネジメントで、阪急、阪神電鉄が 50%ずつ出資した企業である。2 位三井不動産商業マネジメント、3 位東急モールズデベロップメント、4 位三菱地所リテールマネジメント、5 位東急不動産 SC マネジメントと続く。

(8)ブランド力、ステイタス度

| 順位 | SC名 | 得点 |
|----|----------------------|------|
| 1 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 52.3 |
| 2 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 52.2 |
| 3 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 37.1 |
| 4 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | 36.4 |
| 5 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 32.1 |
| 6 | 三菱商事都市開発(n=16) | 17.9 |
| 7 | 住商アーバン開発(n=32) | 14.8 |
| 8 | 西武プロパティーズ(n=23) | 6.5 |
| 9 | ジオ・アカマツ(n=18) | 2.6 |
| 10 | プライムプレイス(n=23) | 2.1 |
| 11 | モール・エスシー開発(n=33) | 1.6 |
| 12 | ザイマックスグループ(n=23) | -2.2 |
| 13 | 丹青モールマネジメント(n=16) | -6.3 |
| 14 | 大和情報サービス(n=19) | -9.1 |

III. 相関行列に見るPM事業者評価の構造

1. PMの優劣は顧客の囲い込み戦略に左右される

満足度の値、すなわち「大変満足・良い」と「満足・良い」を足した値を使って、評価項目間の相関を見る。

9つの評価項目間の相関はすべてにおいて強い。最も相関が弱いのは「テナントリレーション、コミュニケーション」と「ブランド力、ステイタス度」で0.485、残りは0.5以上で強い相関にある。

特に相関が強いのは「顧客囲い込み戦略」と「出店意欲度」である。これを言い換えると、“顧客の囲い込み戦略に秀でているPMへの出店意欲は高い”となる。テナントが出店する際に重視するのはPMに顧客の囲い込み戦略が確立されているかどうかが、重要なポイントになっている。

次に「情報のシステム化」と「顧客囲い込み戦略」で、同じく言い換えると、“情報のシステム化が進んでいるPMは顧客の囲い込み戦略に秀でる”となる。ポイントカードなどを発行し顧客を組織化するためには情報のシステム化が不可避である。

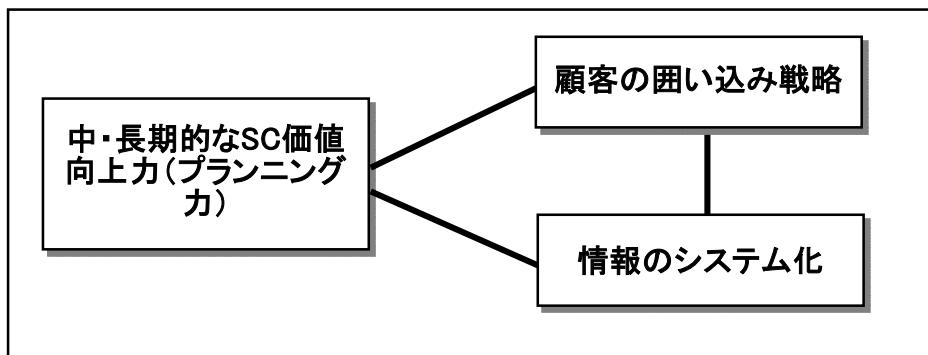
もう一つは「中・長期的なSC価値向上力」と「顧客囲い込み戦略」で、“中・長期的なSC価値向上力が高いPMは顧客の囲い込み戦略に秀でる”となる。中・長期的なSC価値向上のプランニングは顧客の安定した需要の獲得があって可能になる。顧客獲得が不安定な状態では説得力のあるプランニングを描くことはできない。

これら相関の強い項目を挙げると、

- ① 顧客の囲い込み戦略
- ② 情報のシステム化
- ③ 中・長期的なSC価値向上力

であり、SCが目指すべきは中・長期的なSC価値の向上である。この目的を達成するためには情報のシステム化と顧客の囲い込み戦略が不可欠だ、ということになる。

<2016年調査> [PM評価に高い相関にある項目]



次に出店意欲度と高い相関にある項目を見てみる。出店意欲度と特に高い相関にある項目は、

- ① 中・長期的なSC価値向上力
- ② 顧客の囲い込み戦略
- ③ ニーズ対応度

④ ブランド力、ステータス度

である。

このうち、④ブランド力、ステータス度は親会社のブランドに依存するため、独自で築くには時間がかかる。①～③はSCの価値向上という大前提に立っているため、ステークホルダーから反対されることはない。またSCの価値向上は顧客の囲い込み戦略及びニーズ対応度に強い相関がある。したがって、この2点がSCの価値向上のための具体的な戦略として非常に有効だとも言い換えられる。

[PM事業者に対する9つの評価の相関行列]

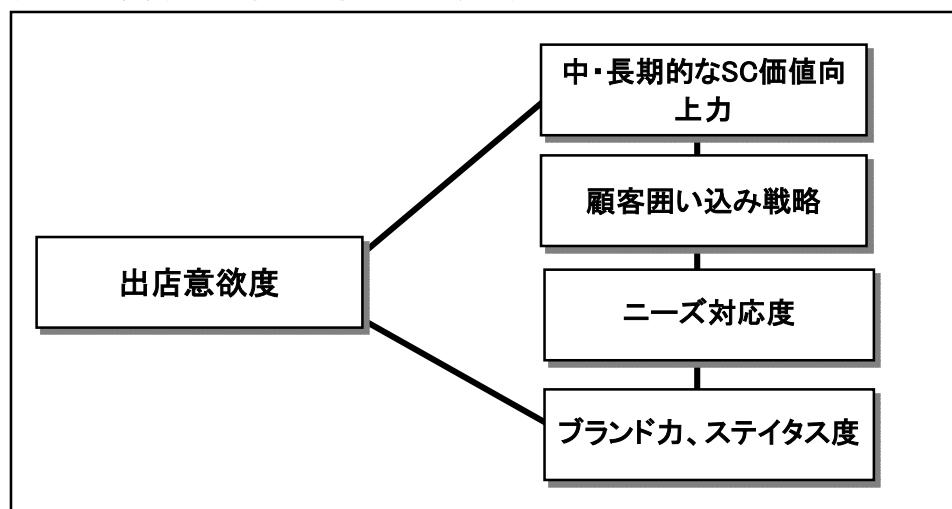
| | テナントリレーション・コミュニケーション | 情報のシステム化 | 人材教育、戦略浸透度 | 中・長期的なSC価値向上力 | 売り上げデータ収集力、開示、活用度 | ニーズ対応度 | 顧客囲い込み戦略 | ブランド力、ステータス度 | 出店意欲度 |
|----------------------|----------------------|----------|------------|---------------|-------------------|--------|----------|--------------|--------|
| テナントリレーション・コミュニケーション | | 0.5567 | 0.731 | 0.7123 | 0.6585 | 0.6555 | 0.6481 | 0.4859 | 0.6508 |
| 情報のシステム化 | | | 0.7654 | 0.8875 | 0.8075 | 0.8706 | 0.9261 | 0.8614 | 0.864 |
| 人材教育、戦略浸透度 | | | | 0.8014 | 0.8324 | 0.6617 | 0.7487 | 0.6005 | 0.7248 |
| 中・長期的なSC価値向上力 | | | | | 0.806 | 0.7682 | 0.9243 | 0.8459 | 0.9005 |
| 売り上げデータ収集力、開示、活用度 | | | | | | 0.7696 | 0.8809 | 0.6946 | 0.8233 |
| ニーズ対応度 | | | | | | | 0.8462 | 0.8068 | 0.8805 |
| 顧客囲い込み戦略 | | | | | | | | 0.87 | 0.9317 |
| ブランド力、ステータス度 | | | | | | | | | 0.8691 |
| 出店意欲度 | | | | | | | | | |

※ゴシックの数字=特に強い相関関係にある変数。

[強い相関関係にある変数]

- ①「顧客囲い込み戦略」と「出店意欲度」=0.9317→顧客の囲い込み戦略が秀でているPMへの出店意欲は高い。
- ②「情報のシステム化」と「顧客囲い込み戦略」=0.9261→情報のシステム化が進んでいるPMは顧客の囲い込み戦略に秀である。
- ③「中・長期的なSC価値向上力」と「顧客囲い込み戦略」=0.9243→中・長期的なSC価値向上力が高いPMは顧客囲い込み戦略に秀である。

[出店意欲度と特に高い相関にある項目]



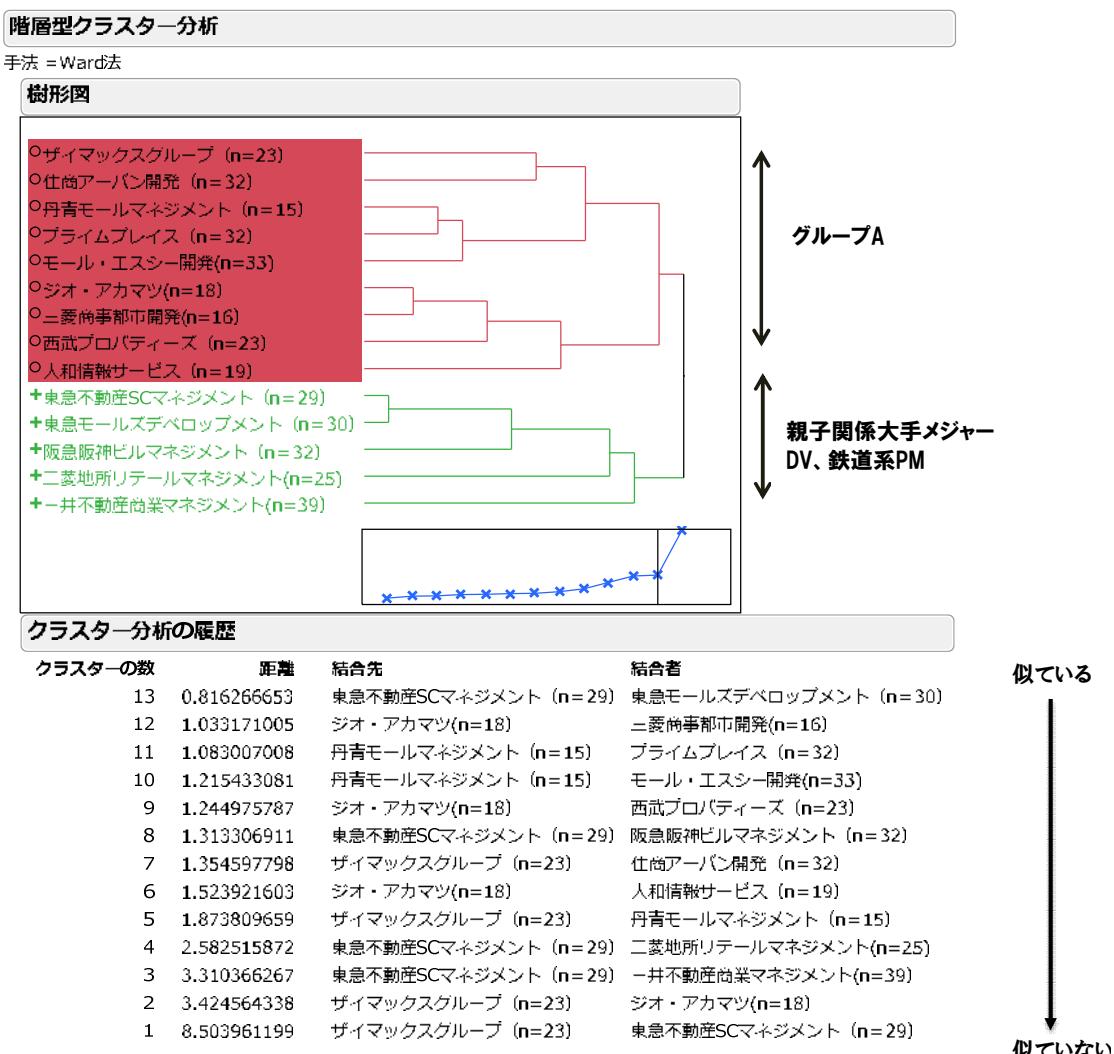
2. PMのグループ分けに見る特性

グループ分けをする際によく用いられる解析手法であるクラスター分析から、特性の分析してみる。

下図は9つの評価項目の「大変満足・良い」と「満足・良い」を合計した値（＝満足度）を使い、クラスター分析の結果を示した樹形図である。まず大きく2つのグループに分けられる。「ザイマックスグループ」から「大和情報サービス」までと、「東急不動産SCマネジメント」から「三井不動産商業マネジメント」までである。グループ名をつけるとすれば、下のグループは「親子関係大手メジャーDV、鉄道系PM」といえるが、上のグループは様々なタイプの事業者から構成されているため、グループAと呼ぶことにする。

以下の14PMで最も似ているのは「東急不動産SCマネジメント」と「東急モールズデベロップメント」で電鉄と不動産の違いはあるが、同じ東急グループである。次に似ているのは「ジオ・アカマツ」と「三菱商事都市開発」である。ジオ・アカマツは野村不動産グループで、三菱商事都市開発は三菱商事の100%子会社で商業施設の他、物流施設も手掛けている。

クラスター分析は、大手メジャーDV、鉄道系とそれ以外に分類をした。住商アーバン開発や西武プロパティーズ、三菱商事都市開発も大手はメジャー企業だが、顧客の囲い込み戦略や情報のシステム化など、親子関係大手メジャーDV、鉄道系PMにあって、それらがない、あっても確立していない戦略や要素があるため、下のグループには分類されなかったといえる。



IV. 出店したい PM と PM 別評価

1. もっと出店したい PM は三井不動産商業マネジメント—出店意欲度ランキング

どの PM が運営している SC に今後も出店したいかについて尋ね、出店意欲度としてランキングとしてまとめた。トップは前回 2013 年調査と同じ三井不動産商業マネジメント、次に三菱地所リテールマネジメントの大手不動産系が上位を占めている。3 位に阪急阪神ビルマネジメント、4 位東急モールズデベロップメント、5 位に東急不動産 SC マネジメントである。上位 5 社は先に見たクラスター分析で「親子関係大手メジャーDV、鉄道系 PM」の 5 社である。

〔出店意欲度ランキング〕

| 順位 | SC名 | % |
|----|----------------------|------|
| 1 | 三井不動産商業マネジメント(n=39) | 76.9 |
| 2 | 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | 60.0 |
| 3 | 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | 59.4 |
| 4 | 東急モールズデベロップメント(n=30) | 56.7 |
| 5 | 東急不動産SCマネジメント(n=29) | 55.2 |
| 6 | プライムプレイス(n=23) | 43.5 |
| 7 | 住商アーバン開発(n=32) | 40.6 |
| 8 | モール・エスシー開発(n=33) | 39.4 |
| 9 | ザイマックスグループ(n=23) | 39.1 |
| 10 | ジオ・アカマツ(n=18) | 33.3 |
| 11 | 西武プロパティーズ(n=23) | 30.4 |
| 12 | 丹青モールマネジメント(n=15) | 26.7 |
| 13 | 大和情報サービス(n=19) | 26.3 |
| 14 | 三菱商事都市開発(n=16) | 25.0 |

※今後の出店意欲についての設問で「4.満足・良い」+「5.大変満足・良い」の回答合計をランク付けした。

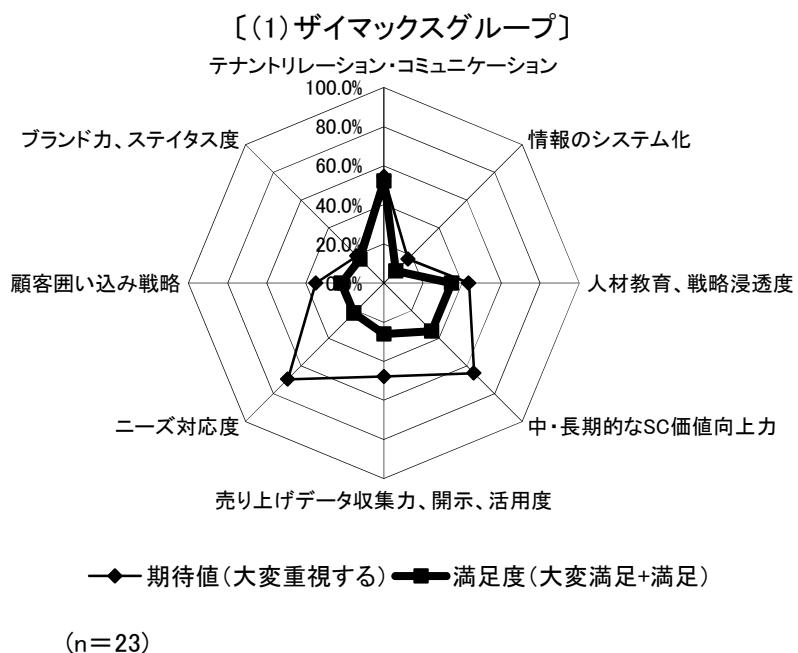
2. レーダーチャートによるデベロッパーの強み・弱み分析

調査対象とした 14 の PM 事業者の評価から強みと弱みをレーダーチャートで表現した。ここでいう強み・弱みとはテナントが「大変重視する」と回答した期待値を、満足度（「5.大変満足」と「4.満足」を足した値）が上回っていれば“強み”、反対に下回っていれば“弱み”とした。つまり満足度が期待値を上回っているかどうかで強みと弱みを判断している。

以下のレーダーチャートの太線である「満足度」が、細い線の「期待値」を超えていれば、その項目が強みと、逆に超えていなければ弱みといえる。強み、弱みとも戦略にとって課題と言えられる。

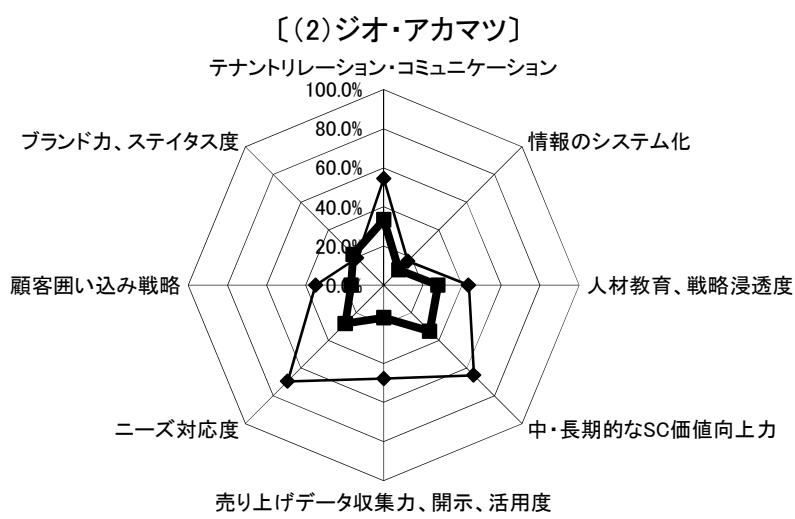
(1)ザイマックスグループ

すべての項目で期待値を下回っている。



(2)ジオ・アカマツ

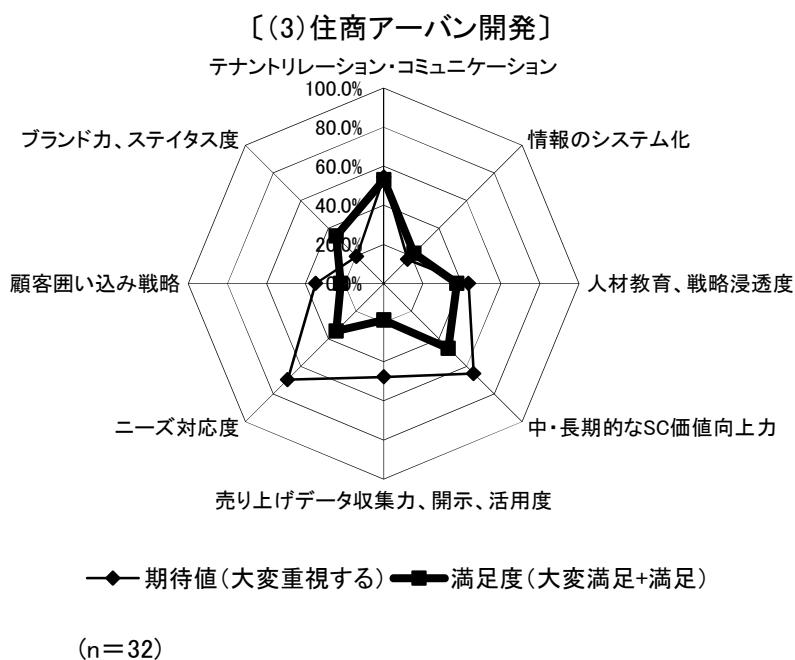
「ブランド力、ステータス」が期待値を上回っている。



(n=18)

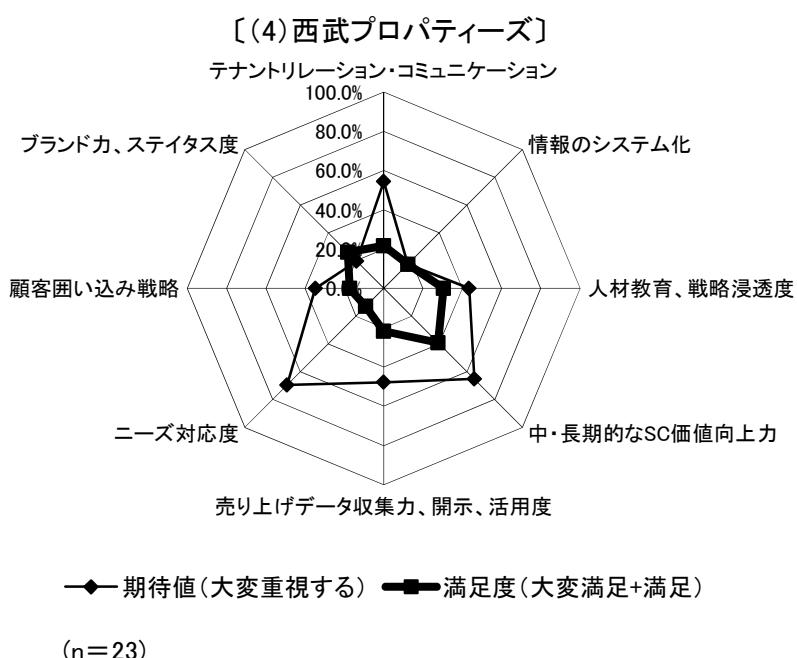
(3)住商アーバン開発

「情報のシステム化」と「ブランド力、ステイタス」の2点が期待値を上回っている。



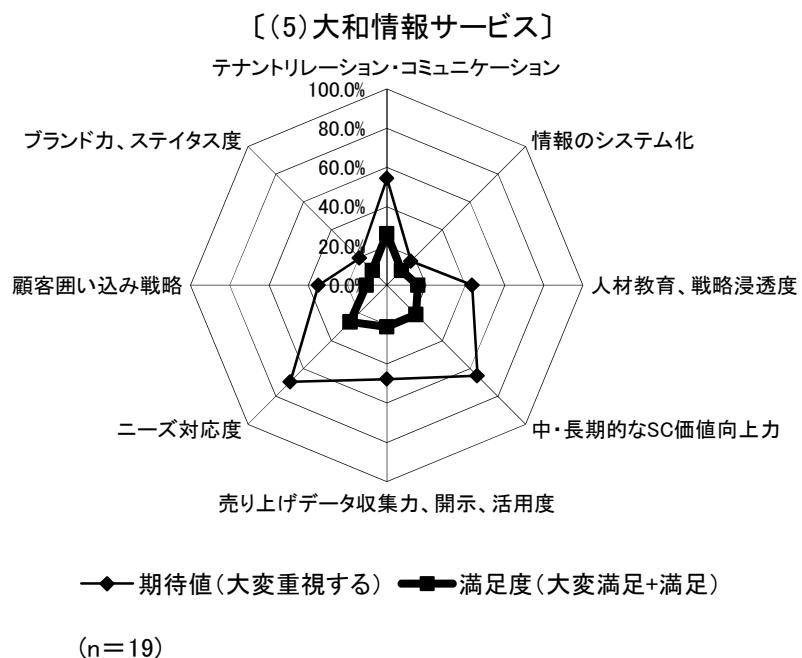
(4)西武プロパティーズ

「ブランド力、ステイタス」のみが期待値を上回っている。



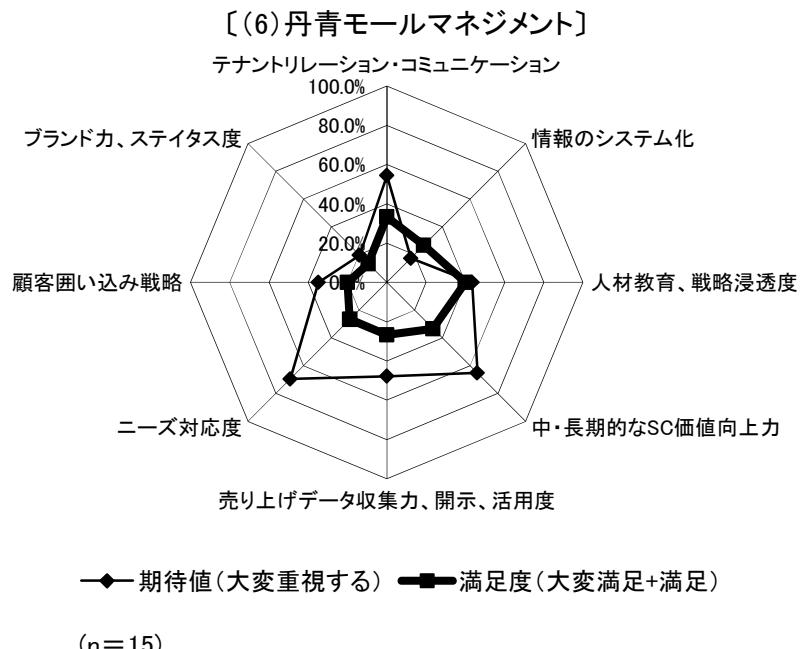
(5)大和情報サービス

全ての項目で満足度が期待値を下回っている。



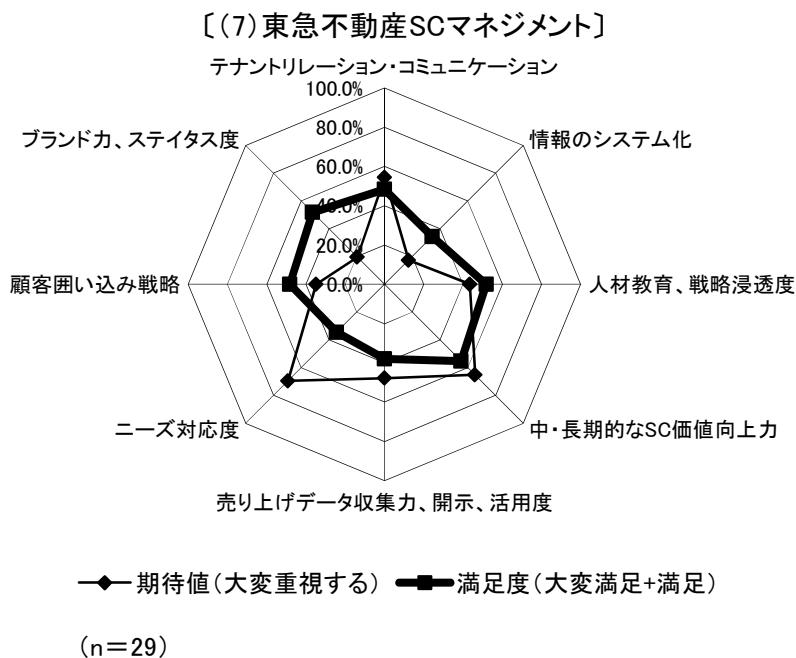
(6)丹青モールマネジメント

「情報のシステム化」のみ期待値を上回っている。



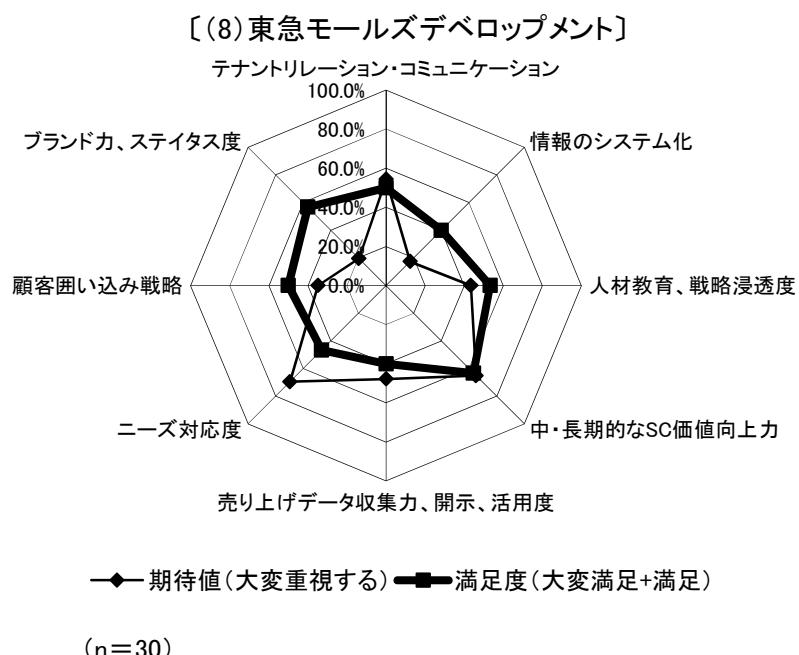
(7) 東急不動産 SC マネジメント

「情報のシステム化」「人材教育、戦略浸透度」「顧客囲い込み戦略」「ブランド力、ステータス度」の4つが期待値を上回っている。これらが強みだが、最も期待値の高いニーズ対応度を課題として取り組みたい。



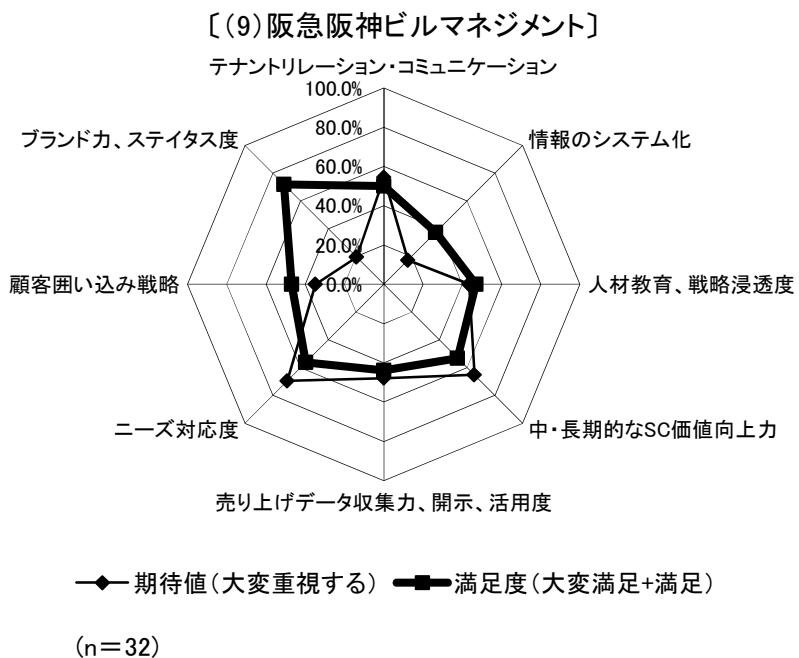
(8) 東急モールズデベロップメント

「テナントリレーション・コミュニケーション」「中・長期的なSC価値向上力」「売り上げデータ収集力、開示、活用度」「ニーズ対応度」の4つが期待値を下回り、他の4項目は期待値を上回っている。



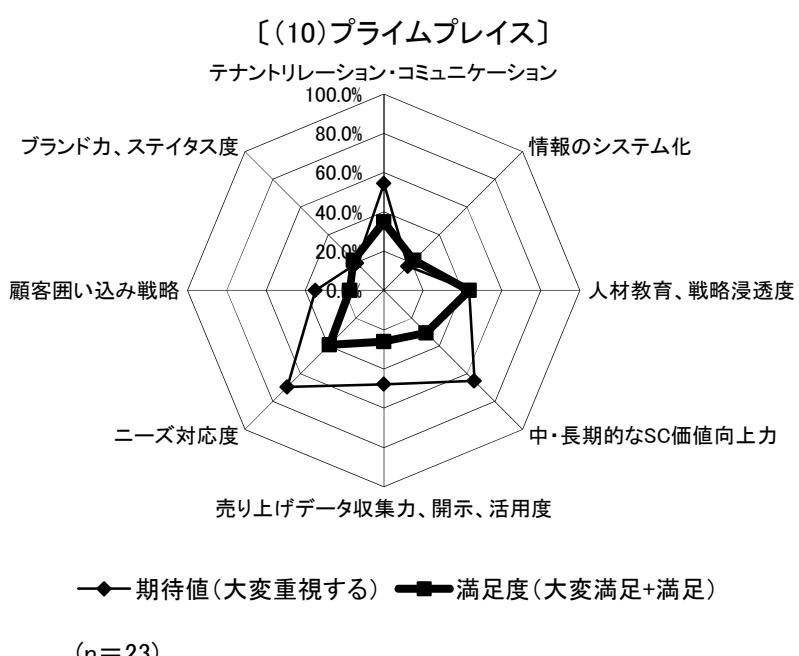
(9) 阪急阪神ビルマネジメント

「テナントリレーション・コミュニケーション」「中・長期的なSC価値向上力」「売り上げデータ収集力、開示、活用度」「ニーズ対応度」の4点が期待値を下回っている。



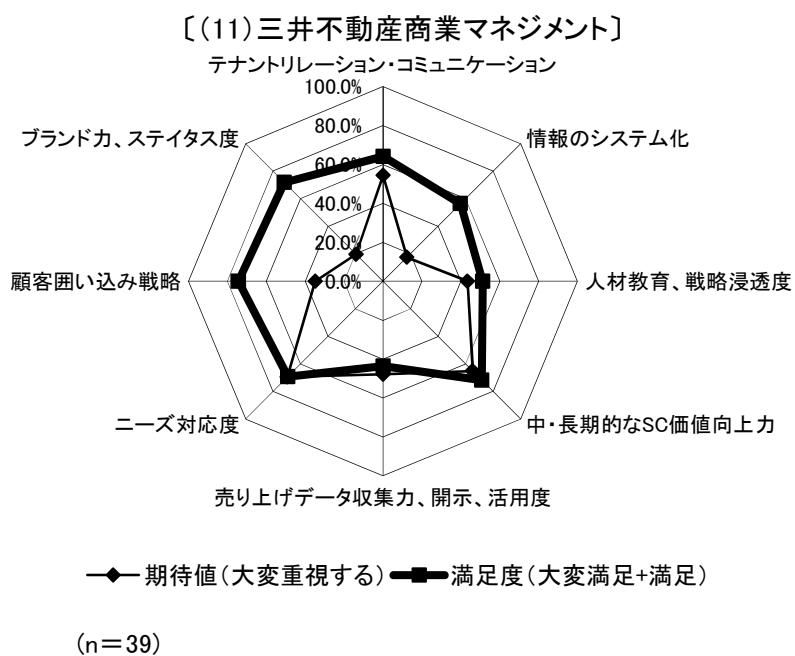
(10) プライムプレイス

「情報のシステム化」「ブランド力、ステータス度」の2点が期待値を超えており。



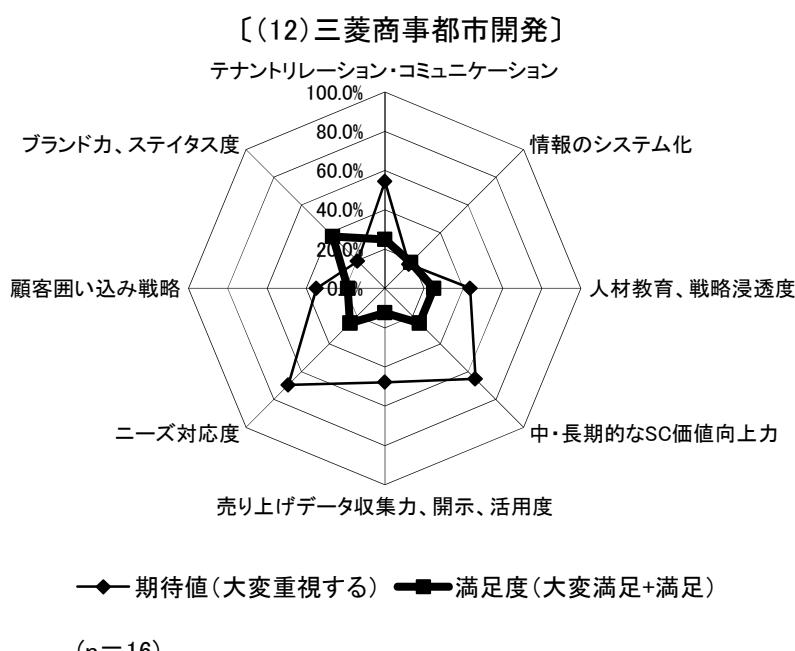
(11)三井不動産商業マネジメント

「売り上げデータ収集力、開示、活用度」「ニーズ対応度」の2点のみ期待値を下回っている。



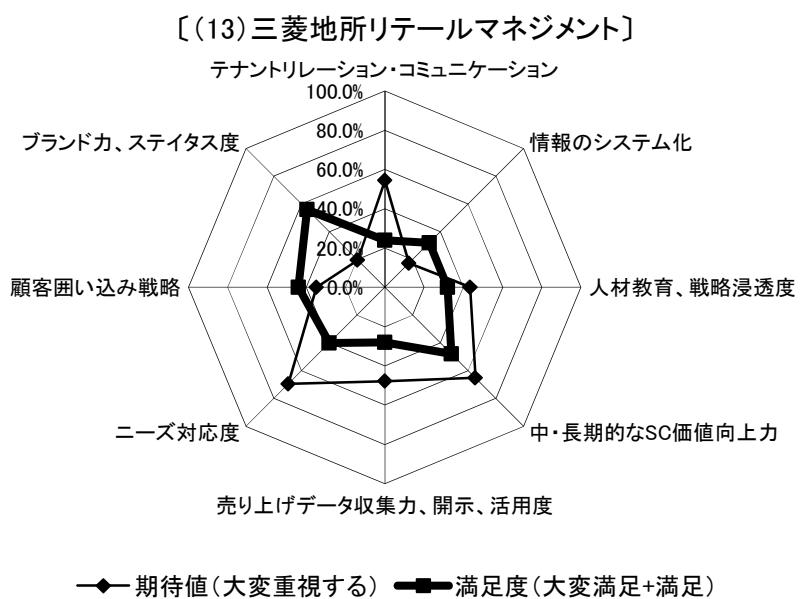
(12)三菱商事都市開発

「情報のシステム化」「ブランド力、ステータス度」の2点が期待値を上回っている。



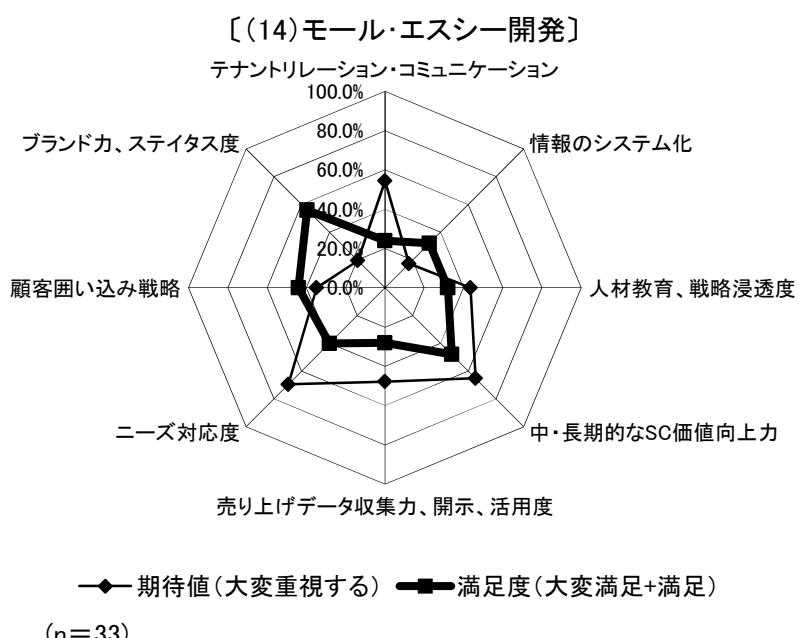
(13) 三菱地所リテールマネジメント

「情報のシステム化」「顧客囲い込み戦略」「ブランド力、ステイタス度」の3点が期待値を上回っている。



(14) モール・エスシー開発

「情報のシステム化」「顧客囲い込み戦略」「ブランド力、ステイタス度」の3点が期待値を上回っている。



満足度が期待値を超えている項目のまとめ表

| | テナントリレーション・コミュニケーション | 情報のシステム1 人材教育、戦略 浸透度 | 中・長期的なSC 価値向上力 | 売り上げデータ 収集力、開示、 活用度 | ニーズ対応度 | 顧客囲い込み戦 略 | ブランド力、ステ ータス度 | 期待値を超えてい る項目数合計 |
|----------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|--------|--------------|------------------|--------------------|
| ザイマックスグループ(n=23) | - | - | - | - | - | - | - | 0 |
| ジオ・アカマツ(n=18) | - | - | - | - | - | - | ○ | 1 |
| 住商アーバン開発(n=32) | - | ○ | - | - | - | - | ○ | 2 |
| 西武プロパティーズ(n=23) | - | - | - | - | - | - | ○ | 1 |
| 大和情報サービス(n=19) | - | - | - | - | - | - | - | 0 |
| 丹青モールマネジメント(n=15) | - | ○ | - | - | - | - | - | 1 |
| 東急不動産SCマネジメント(n=29) | - | ○ | ○ | - | - | ○ | ○ | 4 |
| 東急モールズデベロップメント(n=30) | - | ○ | ○ | - | - | ○ | ○ | 4 |
| 阪急阪神ビルマネジメント(n=32) | - | ○ | ○ | - | - | ○ | ○ | 4 |
| プライムプレイス(n=32) | - | ○ | - | - | - | - | ○ | 2 |
| 三井不動産商業マネジメント(n=39) | ○ | ○ | ○ | ○ | - | ○ | ○ | 6 |
| 三菱商事都市開発(n=16) | - | ○ | - | - | - | - | ○ | 2 |
| 三菱地所リテールマネジメント(n=25) | - | ○ | - | - | - | - | ○ | 3 |
| モール・エスシー開発(n=33) | - | ○ | - | - | - | - | ○ | 3 |

※「○」印が満足度が期待値を上回ったという意味。

『全国主要ショッピングセンター、SC デベロッパー・ 運営事業者の徹底調査 2016』

本体価格 180,000 円（税別）

発行日 2016年9月23日

発行所 株式会社 矢野経済研究所

調査・編集：ファッショントリテールグループ

電話 03-5371-6918

FAX 03-5371-6959

<http://www.yano.co.jp/>

東京本社 東京都中野区本町2丁目46番2号 中野坂上セントラルビル TEL 03(5371)6900(代)

大阪支社 大阪府大阪市中央区安土町1丁目8番6号 大永ビル TEL 06(6266)1381(代)

名古屋支社 愛知県名古屋市中区新栄町2丁目3番地 YWCAビル TEL 052(962)2461(代)

ソウル支社 ソウル特別市鍾路区壽松洞146-1 Leemaビル 1206号

TEL +82-2-735-2280 FAX +82-2-735-2290

矢野経済信息諮詢（上海）有限公司/上海代表處

上海市静安区南京西路1038号 梅龍鎮広場1609A室

TEL +86-21-6218-1805 FAX +86-21-6218-6822

台北事務所 台北市松山區民生東路三段156號11樓

TEL +886-936172881 FAX +886-2-28227956

《禁コピー・無断転載》

弊社資料転載・引用につきましては事前に弊社広報チーム宛ご連絡いただきますようお願い申し上げます。

なお承諾いたしかねる場合もございますので、予めご了承ください。

広報チーム連絡先:press@yano.co.jp