

米国におけるショッピングセンター 開発の歴史と展望

田 口 冬 樹

1. はじめに

ショッピングセンターは、その起源をめぐる種々議論されているが、本格的な開発は戦後の米国において始まった事実と理解することができる。そのプロトタイプが米国において発展し、後に多くの国々の商業施設の開発に影響していった。何故、米国においてショッピングセンターが多数開発され普及したのか、しかも何故こうしたショッピングセンターを利用した買物行動が消費者のなかに定着していったのか、という疑問は米国の小売流通の独自の発展を解明することにも通じていると考える。この考察は、他の国においてもどのような条件のもとで大型商業施設を発展させつつあるかを検証する手がかりにもなる。また、米国でのショッピングセンターの発展とそこでのアンカーストアとなったデパートメントストアや量販店・GMSの成長という蜜月・共生関係は、1990年代には急速に弱体化しつつある。こうした既存の大型小売企業とショッピングセンター・ディベロッパーとの関係以外のところに、新たな小売流通のイノベーションが生み出され、ショッピングセンターの在り方や発展方向が大きく変質しつつある。ショッピングセンターを取り巻く小売流通構造のダイナミックな変質が、消費者ニーズの変化と新たな小売業態の出現によって生み出されている。

本論文では、主として米国におけるショッピングセンター（Shopping Center：以下では単にSCと略して表現することが多い）の発展の歴史を当時の社会経済的環境条件と関連づけてレビューしながら、今日におけるショッピングセンターの開発と競争をめぐる質的变化について分析したい。

2. SC発展の歴史：主要タイプの起源

ショッピングセンターの概念や施設はアメリカ人によって求められた固有の創造物として、アメリカ的ライフスタイルを支えるのに不可欠の手段と見なされることが多い。しかしショッピングセンターは、店舗の集団を意味する幅のある言葉として理解されることがある。そのためその起源はアメリカに限定されておらず、広くヨーロッパ諸国のアーケードや市場（いちば）などにまでさかのぼる。そのためショッピングセンターの起源をめぐることは論者によって種々の事例が紹介されるのが常である。

例えば、小売店舗を持った市場として最初のショッピングセンターは紀元前600年頃のアテネのパルテノンにおかれたアゴラ（公共広場）であり、それは古代ギリシャにおけるすべての商業や政治、それに娯楽の中心となっていたとする見方である。また、13世紀のイタリアのベニスの広場で大衆のために提供した露店（stall）を今日のSCの先駆けとみなしたり、今からほぼ125年前のミラノでのガラス天井に覆われたガレリア・ヴィットリオ・エマヌエールという場所をとりあげる例など論者によってもさまざまである¹⁾。

しかし、通常ショッピングセンター（この場合正式には、Planned Shopping Centers or Shopping Malls と表現されることが多い）は厳密には「その立地、規模それに店舗の種類を、対象とする商圈に合わせて計画、開発、所有、それに管理する一つの運営の単位で、一定の敷地に多数の商業施設が建築上一体になったものである。その単位は店舗の種類と規模との明確な関連性に応じて敷地内に駐車場を提供する。」²⁾ととらえられている。この定義はSCの統計的動向を示す上で、今日のSCの特徴に焦点をあてて定義されたものであり、SCの定義としてこれまで長く採用されてきたUrban Land Instituteの定義をより内容的に具体化したものといえる。したがって、この定義は今日のSCの具体的特徴から把握されており、ここでいうSCは旧来から主として多く見られた道路添いに隣接して立地された商店の群生とは異なることを示している。後者はむしろ商店街や市場（いちば）として古く

から発展してきたものである。SCは計画的な店舗の組合せと配置が焦点になり、商店街は自然発生的に、個々の店舗が単に寄せ集まった状態である。

SCの特徴は、ディベロッパーが一つの屋根の下にさまざまな小売店舗を組合せることにより、センターの全体的なイメージとポジショニングを直接的にコントロールする。しかも、自動車と歩行者の往来を明確に分離することで、敷地内に駐車場を準備し、遠隔地の顧客を集客するとともに、そこで自己完結した買物が実現できるようにワンストップショッピング（関連購買）ならびにコンパリゾンショッピング（比較購買）に対応できるようにさまざまな工夫が施されていた。郊外生活と車の結合を円滑に図るためにも、SCの立地選定には、周辺のフリーウェイなどの幹線道路からのアクセスも周到に考慮されるのが常である。これに対して、伝統的な中心都市の繁華街は、長い歴史の中でかつて馬車と歩行者を基準に設計された街がもとになっているだけに自動車による買物は不便極まりなく、しかも各店舗の明確なイメージや一貫性のある組合せに欠け、街自体が無秩序と成り行きによって支配されていた。

このような計画的なSCが広範多様に創出され、発展する国は米国であった。米国でのSCの開発を主なタイプ別に振り返ってみよう。1922年には、ミズリー州カンザス南5マイルのところに、40エーカーのカントリー・クラブ・プラザが不動産業のニコルス（J.C.Nichols）によって建設され、今日のリージョナル（広域型）モールの方法を提案したといわれる。ただし、これらは今日のようなSCではなく、一つの建物としては統一されておらずブロックごとに各店舗が単に寄り集まった状態で、SCという名称を使ったにすぎない。ここにはアンカー（核店舗）は存在しなかった。1948年には、オハイオ州コロンバスにタウン・アンド・カントリーSCが一部オープンし、翌年の49年にはグランドオープンした。コロンバス市の中心から8キロ離れた住宅地のなかの幹線道路にそって約500メートルに及ぶ直線型に作られたものである。このSCはディベロッパーによって、テナント・ミックスとい

う明確な方針に基づいてアンカーテナントが決定され、そのバランスの上で他の専門店を選定した計画的な商業施設となった。

1950年にワシントン州シアトルのダウンタウン北7マイルのところに、ノースゲートショッピングセンターがオープンしたが、デパートメントストアのボンマルシェが核店舗となって、20万平方フィートの規模で、5,000台の駐車場、トラック用のトンネルなどを有するリージョナル（広域型）SCの原型となった。これまで多かった直線型のSCに対してオープン・モール（同一敷地内に複数の建物を建設し、共通の駐車場を用意した開放型SC）形態が開発された。さらに、1956年には、最初のエンクロズド（屋内型）、全天候対応型の広域モールとして、ミネソタ州ミネアポリス郊外のエデナに、デイトンを核店舗としたサウスデール・ショッピングセンターがオープンした。ここでは、デパートメントストアのデイトン（Dayton's）がアンカーテナントとなり、加えて、ミネアポリスでその有力なライバル・デパートメントストアであったドナルドソン（Donaldson's）をもう一つのアンカーとして参加させることによって、複数アンカーの存在により、相互に刺激し合うことで他の64店舗の専門店への集客効果をいっそう高めることになった³⁾。1950年代以降は、米国でのさまざまな社会経済的变化と結びついて、広域型のSCの顕著な発展が実現された。

3. SCの発展条件

1950年代初期のショッピングセンターは、米国の小売流通におけるイノベーションを代表していた。それよりはるか以前に登場したデパートメントストアやスーパーマーケットと同じように、ショッピングセンターの影響は絶大なものがあつた。小売流通のあり方のみならず、同時に人々のライフスタイルをも大きく変化させた。SCを登場させさらに発展させた主な条件を検討してみよう。

(1) 人口の郊外移動とモータリゼーションの進展

まず、第2次大戦後、ショッピングセンターが本格的に出現する背景には幾つかの要因が影響していた。その一つは、兵役を終えた軍人が世界中からアメリカに引き上げてきて、これまでの軍需中心の産業が内需中心に転換され、地方での各種産業の開発、就業者の地方移転、とくにそれにともなう郊外での住宅建設が活発化したことである。政府による住宅建設のための低金利ローンが人々の郊外への居住をいっそう推し進めた (Housing Act of 1949)。それは、中心都市に住む人々が郊外、さらには郊外周辺へと移動する動きにもなった。60年代に入ると、主要な大都市圏の郊外には購買力の高い大規模なコミュニティーが形成されるようになった。

人口構成で大規模なシェアを持つベビーブーマーズの成長とそこでのダブルインカム家庭層の拡大は、その世代の両親が享受した以上に多くのものを獲得し、支出することになる。それだけ、消費財への支出を多くするとともに、多くの収入は常に利用できる時間のなさを生み出し、両者のトレードオフは消費者に絶えず便利さを求めさせるようになる。

また、自動車の大量生産による普及と高速道路網の整備によるモータリゼーションのいっそうの進展は、車による長距離の買物・通勤というライフスタイルを定着させた。これには政府によるインターステーツハイウェイの建設が大きな効果を発揮した (Federal-Aid Highway Act of 1956)。米国の自動車の普及は、1955年に一世帯1台が達成され、これを契機にSCの爆発的な増加が見られるようになった。女性ドライバーの増加は、働く女性の伸びとともに一世帯複数台に及ぶ自家用車の普及に弾みを付けた。

(2) 地方政府の奨励策

一般的には、SCの成長はデモグラフィックなファクターからもっぱら説明されてきたが、SCが大都市郊外、さらには地方に普及するのは人口の郊外移動の理由だけからではなかった。Avijit Ghosh と Sara McLafferty はそ

れ以外の理由を次の諸点にわたって指摘している⁴⁾。

それは産業基盤の脆弱な地方自治体がSCを財源確保の対象とみなし、SCの不動産税とセールスタックス収入上昇の可能性に着目したことである。地方自治体はしばしば居住用財産税の負担を軽減するため、セールスタックス収入を利用することになった。SCの建設と運営は、地元の失業率を減らし雇用と所得の両方の創出効果を期待できる。地方自治体は、こうした利益を得るために、ディベロッパーによる当該地域でのSCの開発を積極的に歓迎し、幹線道路の整備や低利融資などにより支援し、それによってさらに新しいSCディベロッパーを引き付けるため自治体間の競争を引き起こすことになった。

(3) 資金調達の優位性

SCのような大規模商業施設の開発には、多額の資本投資が要求され、その資金調達が大きな問題となる。したがって、SCのような資本集約プロジェクトの成長と進化は、まず資本増加の方法に左右される。戦後初期のSCの発展は、資金調達の容易性、借入金利の低さによって大きく促進された。さらに重要なことには、当時一般化しつつあった資金調達のオプションは調達を容易にさせながら、しかもディベロッパーのリスクを減少させた。

いったんディベロッパーは知名度のある有力小売企業から核店舗としての入居の確約を得られれば、現在レートに換算した将来テナント料の資本価値はしばしば実際のプロジェクトで必要となる資金を上回ることがあった。こうした有利な評価を基礎に、ディベロッパーは実際のSC開発・建築コストよりも多額の抵当総額を確定することができた。それによって、余剰資本の形態で利益が発生し、ディベロッパーにとっては新規のプロジェクトに再び投資することを可能にした。これが短期間にSCの急速な普及を加速した原動力になった。

(4) チェーンの発展と全国化

SCの核店舗や主要なテナントには、集客効果の高い知名度のある小売企業が入居することがほとんどであった。SCが成功するのにはこの知名度のある小売企業の存在が不可欠であり、一方でそうした小売企業の群生が実現されるという現実があった。

では、この知名度のある小売企業がどのように形成発展していったのだろうか。そうした小売企業は、ほとんどがチェーン化という手段を通して人口や所得が増加している郊外の複数の市場に多数の店舗を展開した。このことは、チェーン化によって地方市場の景気変動というリスク分散をはかりながら、新しい地方のビジネスチャンスを活用していった。チェーン化を基礎に発展してきた小売企業は、そのいっそうのチェーン化を内部の経営資源の投入によって実現しただけではなく、外部にあった他のチェーン小売企業との合併や買収によっても積極的に拡張を行ない、次第に全国市場を覆うようなかたちでチェーンの規模を大きくしていった。チェーン化は、コーポレートチェーンやフランチャイズチェーンの形態の成長によってさまざまな小売の業種や業態に普及した。それによって、戦後には小売企業の大規模でしかも知名度のある小売企業はいずれかのチェーン・システムを採用しているという共通点が見られる。1950年代後半以降は、百貨店、スーパーマーケット、各種専門店、また最近までSCにとって常にアウトサイダーの位置にあったディスカウントストアといった多くの小売企業が初めはチェーン化をベースに単独で郊外進出をはたした。

(5) SCディベロッパーとチェーン小売企業の相互依存関係

SCのディベロッパーがこうしたチェーン小売企業に注目したことは言うまでもないし、チェーン小売企業もこのSCの可能性をビジネスのチャンスと捉えていた。チェーン小売企業とSCディベロッパーには、相互依存関係が形成されるようになった。当初、SCは一般の人々(特に消費者や投資家)

からの受け入れについて不安を与えていたこともあってその入店や支持（投資対象としての関心）を容易にするため、すでに知名度のある店舗を誘致することに熱心であった。また、SCを開設するには大規模な資本投資や運営予算を必要としたが、SCの成功はまだ不確実性が多く、融資をする金融機関はSCのスペースの75パーセントは高い信用条件を備えたトリプルAの評価を有する企業に貸し出しすることを条件としたため、独立の小売業者はほとんど締め出され、チェーン小売企業がSCを占拠する結果となった。SCディベロッパーは、アンカーとして顧客を遠方から大量に動員できる役割を百貨店や量販店に求めることになったのは単なる偶然ではなかった。こうした小売業はチェーン化をベースに発展してきたものばかりであり、SearsやJ.C.Penneyはその代表的企業であった。ダウントウンに拠点を置いてきた伝統的な百貨店などの小売企業は、人口の郊外化とそこに繰り広げられた成長市場に適応するために、はじめは抵抗を示しながら遂には成長市場の魅力を無視できず、多数の店舗の郊外移動に取り組まざるを得なくなった。すでに低迷が始まっていた百貨店にとって、自らもチェーン化を導入することによって店舗の郊外進出を行い、結果としてSCは百貨店が再度成長するための救世主ともなった。郊外移動も当初は、単独店舗で幹線道路にそって带状もしくはストリップ（細長）状に設置されたが、拡張のためのスペースの制約、交通渋滞、駐車場の不足などの問題に直面し、次第に目的意識的な計画的集積を基礎にしたSC開発のための必要を満たしていった。これとは対照的に、自然発生的な形で発展してきた伝統的なダウントウン＝繁華街（CBDs：業務中心地区）はモータリゼーションの進行に適応できず交通渋滞と駐車場不足の発生、さらには地価の高騰などによる都市環境の悪化により大都市での買物を不便な地位に追いやってしまった。このようにしてSCの開発には、ますますチェーン小売企業が必要となり、小売企業もそのチェーンのネットワークを全国化するのにSCに依存することになった。こうした諸条件の結合がSCの急速な成長と普及を加速したといえる。しかし、近

年ではSCの成長を促進したこうした関係が崩れており、むしろ各々の条件が消滅もしくは減少し、逆にSCの発展を制約するようになってきている。この点はSCの競争構造〔5の(2)〕の分析においてさらに触れられるであろう。

4. SCの開発と主要なタイプ

(1) アメリカ人の郊外生活の風景：ライフスタイルのシンボル

1950年代から70年代にかけて、北アメリカの多くの地域にSCに対する必要が広範囲に生み出された。不動産ディベロッパーと小売企業は、主要都市周辺の郊外への人々の移動にともなって総合的な買物のための新たな場所の必要を認識していた。初期のSCは、小規模もしくは中規模開発が中心で、郊外のダウンタウンを形成することになった。

しかし、それは単なる買物場所の提供というだけでなく、人・物・金・情報が交流する社会的、文化的な市民の集会所として、また街のセンターとしての機能を担うことも求められていた。SCのディベロッパーにとっての開発コンセプトはこうした総合的な欲求を満たす空間の計画的・目的意識的創造として認識されていた。都市の繁華街は土地の制約と地価の上昇とともに、それまで商業空間を垂直的に拡張してきたのに対して、SCは郊外で水平的な方向で拡張することになった。SCはこうした点でも、都市の繁華街＝買物地区とはその建築形態や外観においても異なった景観を生みだしてきた。1970年代半ばまでに、SCは郊外生活と車の結合によりアメリカ人のライフスタイルのシンボルとなり、また小売流通機構の中核的な部分として位置づけられるまでになった。

(2) 計画SCの主要タイプの形成

SCは、1950年代から今日まで幾つかのタイプを生み出してきた。これらは規模により、また構成するアンカーテナントや各種テナント全体によって、

その特徴や役割が規定されている。

ネイバーフッド (Neighborhood) タイプ：アメリカのSC数でいうと、その3分の2はこのタイプに属する。センターの敷地や商圈にしても小規模で(表1)、店舗の多くはストリップ(細長)状に配置されている。販売される商品にしてもサービスにしても最寄性の強い小売業が中心であり、アンカーとしての比較的大きなあるいは集客力のある店というスーパーマーケットやドラッグストアであり、センターに入居している他の店としては、ベーカーリー、文具店、ドライクリーニング、床屋、美容院、酒屋、ガスステーション、金物店などがその代表店といえる。近隣の人々の日常的なニーズのために提供される。このタイプのSCは、開店後相当の年月が経過するにつれて、計画性や新規の入店に対するコントロール力を低下させる傾向をもつ。テナントの適切なミックスを維持するには、最初入居した業種が後に抜けても、新たに入居しようとする同一業種・業態の店舗や他の店を引き込むだけの魅力がどの程度あるか(空家率によって表現できる)に依存する。

コミュニティ (Community) タイプ：センターの敷地や商圈では中規模なタイプで(表1)、店舗の多くはストリップ状もしくはL型に配置されているのが目立つ。商品とサービスは、買回品と最寄品の構成がほぼ半々となり、アンカーとしては中堅のデパートメントストア、ディスカウントデパートメントストア(Kmartなど)あるいは衣料品チェーン(Mervyn'sなど)がその候補であり、各種飲食施設のみならず、スーパーマーケットなどのネイバータイプの店舗も同時に含んでいたり、よりバリエーションに富んだ商品やサービスを提供する。

リージョナル (Regional) タイプ：センターの敷地や商圈では比較的大規模なタイプで(表1)、アンカーは複数の有力な百貨店(アンカー各店は最低でも1万平方フィート以上の規模)であり、さらに50から150ほどの専

門店などの小売店舗を天候や季節に左右されないクロズドモール内に配置している。広大な駐車場を敷地内に確保し、遠方からの顧客を吸引するために、買回品を中心に広範囲でしかも深みのある品揃えを特徴とし、そのため同一業種複数の専門店によるコンパリゾンショッピングを可能とし、各種レストラン、映画館、コンサート・ホール、ヘルスクラブ、アミューズメント施設、病院、弁護士事務所、銀行、図書館などをミックスすることで、トータルなワンストップショッピングを促進している。

最初のモールは1950年代に入って建設されているが、その代表的なものはすでに触れたシアトル郊外の例やミネアポリス郊外の例に見られた。こうしたリージョナル・センターはかつて繁華街に見られた買物の賑わいを郊外に創造しようとするものであり、タウンプラザ、集会所、コンサートホール、インドア・ウオークの場所として利用されている。とりわけ、80年代の半ばになって、パワーセンターやアウトレットモールの出現により競争環境が悪化し、このタイプのモールの生産性が低下するに連れて、図書、健康もしくは公共サービスを強調するようになったり、特設のレストラン、おむつ交換のステーション、便利な駐車場さらにはデイケアサービス施設などを消費者に提供して競争者と差別化しようと計画するようになっている。

スーパーリージョナル (Super-Regional) タイプ：リージョナルタイプのさらなる発展型と見ることができる。こうした大規模なタイプをメガモールと呼ぶこともある。現在このメガモールと呼ばれるものは約375ほどあるといわれている (表2の100万平方フィート以上の項目を参照)。100万平方フィート以上の面積を持ち、複数のアンカーに加えて、数百の専門店、フードコート、娯楽施設が複合的に展開されている。その具体的特徴は、3つ以上のフルラインの百貨店を配置し、買物、サービス、アミューズメント (娯楽) を同時に提供する。しかも、対象商圈は広大で複数の州はもちろん海外からも顧客を動員しようとして、テーマパークとして水族館、ホテル、スケ

表1 米国の3つの計画ショッピングセンターの特徴

センターの代表的な特徴	センターのタイプ		ネイバーフッド
	リジョナル	コミュニティ	
総敷地面積（エーカー）	30-100+	10-30	3-10
小売業者に対する総賃貸平方フィート	400,000- 2,000,000+	100,000- 400,000	30,000- 100,000
主要なテナント	1つもしくは2つ、あるいはそれ以上のフルサイズの百貨店	中堅の百貨店（伝統的なもしくはディスカウントストア）、バラエティストア、カテゴリーキラストア	スーパーマーケットもしくはドラッグストア
提供される商品やサービスの店舗数	50-150あるいはそれ以上 充分時間をかけた買物を促進するため商品や買物内容を豊かにするためのサービス（フードコートといった）に焦点を当てることで顧客に最大の品揃え	15-25 買回性と最寄性の強い商品やサービスのミックスに焦点を当てることで、顧客に適度な品揃えを提供	5-15 最寄性の強い商品とサービスを強調することで顧客に小規模の品揃えを提供
センター支持に必要な商圏内の居住・通勤人口の最低数	100,000+	20,000- 100,000	3,000- 50,000
運転時間による商圈立地	30分まで 中心都市の郊外で幹線となるハイウェイもしくはエキスプレスウェイの近く	20分まで 1箇所、もしくはそれ以上の人口の多い居住地域に近い	15分以下 一つの居住地域の主要道路にそって

配置	主要な出入口にあるアンカーストアを含めてほとんどエンクローズドされたモール	ストリップ（細長）状もしくはL型	ストリップ状
当該センターの割合	5 %	32%	63%
当該センターの売場面積の割合	30%	45%	25%
当該センターの小売売上高の割合	30%	41%	29%

パーセンテージのデータは Shopping Center World (March 1993) による
(出所) Barry Berman and Joel R. Evans, Retail Management : A Strategic Approach, Prentice Hall, 1995, p. 309.

ートリンクなどを配備しファミリーエンターテインメントを強調するものまで出現した。その代表的な例には、カナダのアルバータ州エドモントンにあるウエスト・エドモントン・モールや米国ミネソタ州ミネアポリス郊外のブルーミントンにあるモール・オブ・アメリカ（MOA）が指摘できる。前者は世界最大のエンクローズドのSCで、520万平方フィートの延床面積に人工のビーチ、アイススケートリンク、人工池を回遊する潜水艦、遊園地それにホテルなどを組み込んだ買物とアミューズメントの複合施設であり、3段階の長期計画にもとづいて拡張がはかられ、第1期工事は1981年に開始され第3期工事が1985年に終了している。北米のSC開発の特徴は長期志向で段階的に付加価値を高めながら完成させるという手法をとっている。そこには19の映画館や110のレストランを含め全体で約800以上のテナントミックスがはかられている。年間に約2,300万人を集客するという。後者は、1992年8月に完成したもので、420万平方フィートという米国で最大規模のSCであり、その250万平方フィートが小売スペースにあてられ、12,000台の駐車スペースを有する。これもSCでありながら、エンターテインメント・センターであり、施設の相当部分（7エーカー）をエンターテインメントに振り向けて

いる。ノッツキャンプスヌーピーによるファミリーエンターテイメントをテーマパークに、レゴイマジネーションセンターや4つのアンカーストア（ノードストローム、ブルーミングデールズ、メイシーズ、シアーズ）、それにヘルスクラブやナイトクラブなどを含め約400のテナントから構成されている。しかも今年（1996年）になって、MOAでは第2期工事として7万平方フィートという巨大な水族館を併設した。MOAを訪れた人の数は3,800万（1994年データ）といわれる。この2つのメガモールとも、日本やアジアからの顧客まで射程に入れている。

（3）最近の時系列推移と州別動向

SCの最近の統計で見ると、1986年以降は総賃貸面積（Gross Leasable Area：平方フィート）別のSCの施設数、売場面積、小売販売額のいずれにおいても、大きな変動がない（表2）。10万平方フィート以下の施設数で、全体の63%を占めるが、売場面積と販売額ではほぼ4分の1以上を占め、さらに20万平方フィートクラスまでのSCでは施設数で全体の87.3%、売場面積と販売額では両方ともほぼ50%以上となり、米国といえどもSCの多くは20万平方フィートまでの小規模なものが支配していることがわかる。アメリカ人のライフスタイルのシンボルとしてしばしば引き合いに出される、リージョナルやスーパーリージョナルタイプのSC（40万平方フィート以上）は施設数の面では、実は5%に満たない。ただし、このクラスの販売額は30%以上も獲得しているように、販売額の集中や集客効果は高いといえる。

SCの分布を州別に見てみると、1994年には40,368施設があるが、そのうちもっともSCが集中しているところはカリフォルニア州（13.2%）であり（表3）、次にフロリダ州（7.7%）、さらにテキサス州（7.0%）と続いている。この3州だけで全米の4分の1以上を占め、気候条件の良いサンベルトへの集中を見ることができる。1994年のデータでは全米でSC数が1,000以

上を有する州は11州あり、集中度の高い順に見ると、厳密なものではないが、人口の多さとある程度の相関がある。フロリダは、ニューヨークやテキサスほどの人口ではないが、SCの数はかなり高い割合を示していることになる。

ここで、SCの成長率を1986年—1989年の時期と1990年—1994年の時期の2つにわけて比較してみると、1990年—1994年の時期が施設数、売場面積および小売販売額のいずれの伸び率でみても1986年—1989年の時期より低下している(表2)。これは、80年代後半の4年間の時期と比べて、90年代前半の5年間の時期の方がいずれの指標でも成長率が低下していることが明確である。また、1950年代から一貫して増加傾向にあった、SCの総小売販売額に占めるシェアは、1988年、1989と減少し、SC産業が成熟したことを示唆している⁵⁾。SCの売上高が減速した理由としては、これまで成長を支持してきた諸条件の変化があげられる。高い利子率や増大する建築コストはSCの資金調達を難しくした。また人口や所得の伸びの減速もSC市場の成熟を加速した。さらには環境保護の動きもSCの大規模開発には制約要因となっている。規模の大きなリージョナルタイプほど、開発コストの上昇が投資回収を圧迫しだした。これまで石油やエレクトロニクス産業などの開発によってSCの成長地域とみなされてきたサンベルト、宇宙開発や保養地としての性格を持つフロリダでさえ、市場の成熟が表面化し、多くのディベロッパーは新規のSC開発よりも、既存のセンターのリノベーション(改装)や拡張に関心を持つようになってきた。これらには既存のSCに競争を挑む新しい形態での小売企業のイノベーションの出現も影響している。

5. SCのアンカーテナントの衰退と専門店チェーン企業のパワー形成

(1) Mall of Americaの開発過程からの検証

SCがこれまで比較的順調に成長軌道をたどってきた80年代と異なり、90年代にはSCの存在や役割が大きく変質しつつある。それはSCの開発をめぐる管理運営局面と、顧客の獲得をめぐる外部の競争局面の2つから指摘す

表2 ショッピングセンター数、総賃貸面積および小売販売額——

1986～ 1989年注1)	計	総 賃 貸 面 積					
		100,001 平方フィー ト未満 (構成比%)	100,001～ 200,000 平方フィー ト未満 (構成比%)	200,001～ 400,000 平方フィー ト未満 (構成比%)	400,001～ 800,000 平方フィー ト未満 (構成比%)	800,001～ 1,000,000 平方フィー ト未満 (構成比%)	100万 平方フィー ト未満 (構成比%)
数							
1986	28,496	18,230 (64.0)	6,692 (23.5)	2,083 (7.3)	918 (3.2)	261 (0.9)	312 (1.1)
1987	30,641	19,679 (64.2)	7,195 (23.5)	2,231 (7.3)	954 (3.1)	263 (0.9)	319 (1.0)
1988	32,563	20,829 (64.0)	7,713 (23.7)	2,421 (7.4)	999 (3.1)	270 (0.8)	331 (1.0)
1989	34,683	22,016 (63.5)	8,337 (24.0)	2,637 (7.6)	1,065 (3.1)	280 (0.8)	348 (1.0)
伸び率(%) 1989/1986	21.7	20.8	24.6	26.6	16.0	7.3	11.5
総賃貸面積							
1986 (100万平方フィート)	3,523	901 (25.6)	917 (21.6)	555 (15.8)	522 (14.8)	234 (6.6)	393 (11.2)
1987 (100万平方フィート)	3,723	967 (26.0)	984 (26.4)	593 (15.9)	539 (14.5)	236 (6.3)	403 (10.8)
1988 (100万平方フィート)	3,947	1,022 (25.9)	1,058 (26.8)	643 (16.3)	563 (14.3)	242 (6.1)	420 (10.6)
1989 (100万平方フィート)	4,214	1,074 (25.5)	1,146 (27.2)	699 (16.6)	598 (14.2)	252 (6.0)	444 (10.5)
伸び率(%) 1989/1986	19.6	19.2	25.0	25.9	14.6	7.7	13.0
小売販売額							
1986 (10億ドル)	556.5	160.3 (28.8)	140.4 (25.2)	84.8 (15.2)	73.9 (13.3)	36.2 (6.5)	60.8 (10.9)
1987 (10億ドル)	602.3	174.5 (29.0)	153.0 (25.4)	92.5 (15.4)	78.4 (13.0)	38.5 (6.4)	65.4 (10.9)
1988 (10億ドル)	641.1	185.9 (29.0)	162.9 (25.4)	98.3 (15.3)	83.4 (13.0)	40.9 (6.4)	69.8 (10.9)
1989 (10億ドル)	682.8	198.3 (29.0)	173.4 (25.4)	104.4 (15.3)	88.7 (13.0)	43.6 (6.4)	74.4 (10.9)
伸び率(%) 1989/1986	22.7	23.7	23.5	23.1	20.0	20.4	22.4

注1) National Research Bureau, 225 West Wacker Drive, Chicago, IL 60606-1229. Data for 1986-1988 published by Communication Channels Inc., Atlanta, GA, in Shopping Center World, February issues. (Copyright.) Data for 1989 published by Monitor Publishing, Clearwater, FL, in Monitor Magazine, November/December 1989. (Copyright.)

注2) National Research Bureau, Chicago, IL. Data for 1990 published by Monitor Publishing, Clearwater, FL, in Monitor Magazine, November/December 1991. (Copy-

総賃貸面積別：1986～1989と1990～1994の比較

1990～ 1994年注2)	計	総 賃 貸 面 積					
		100,001 平方フィート未満 (構成比%)	100,001～ 200,000 平方フィート未満 (構成比%)	200,001～ 400,000 平方フィート未満 (構成比%)	400,001～ 800,000 平方フィート未満 (構成比%)	800,001～ 1,000,000 平方フィート未満(構成比%)	100万 平方フィート未満 (構成比%)
数							
1990	36,515	23,231 (63.6)	8,756 (24.3)	2,781 (7.6)	1,102 (3.0)	288 (0.8)	357 (1.0)
1992	38,966	24,578 (63.1)	9,467 (24.3)	3,086 (7.9)	1,170 (3.0)	294 (0.6)	371 (1.0)
1993	39,633	24,993 (63.1)	9,611 (24.2)	3,166 (8.0)	1,194 (3.0)	295 (0.7)	374 (0.9)
1994	40,368	25,450 (63.0)	9,784 (24.2)	3,251 (8.1)	1,210 (3.0)	297 (0.7)	376 (0.9)
伸び率(%) 1994/1990	10.6	9.6	11.7	16.9	9.8	3.1	5.3
総賃貸面積							
1990 (100万平方フィート)	4,390	1,125 (25.6)	1,197 (27.2)	734 (16.7)	618 (14.10)	259 (5.9)	457 (0.4)
1992 (100万平方フィート)	4,679	1,190 (25.4)	1,289 (27.5)	807 (17.2)	653 (14.10)	264 (5.6)	475 (10.2)
1993 (100万平方フィート)	4,771	1,214 (25.4)	1,312 (27.5)	834 (17.5)	666 (14.0)	265 (5.6)	479 (10.0)
1994 (100万平方フィート)	4,861	1,239 (25.5)	1,339 (27.5)	859 (17.7)	675 (13.9)	267 (5.5)	482 (9.9)
伸び率(%) 1994/1990	10.7	10.1	11.9	17.0	9.2	3.1	5.5
小売販売額							
1990 (10億ドル)	706.4	205.1 (29.0)	179.5 (25.4)	108.0 (15.3)	91.7 (13.0)	45.1 (6.4)	77.0 (10.9)
1992 (10億ドル)	768.2	223.3 (29.1)	195.3 (25.4)	117.2 (15.3)	99.6 (13.0)	49.0 (6.4)	83.8 (10.9)
1993 (10億ドル)	806.6	234.4 (29.1)	205.0 (25.4)	123.1 (15.3)	104.6 (13.0)	51.5 (6.4)	88.1 (10.9)
1994 (10億ドル)	851.3	247.3 (29.1)	216.3 (25.4)	129.9 (15.3)	110.3 (13.0)	54.3 (6.4)	93.1 (10.9)
伸び率(%) 1994/1990	20.5	20.6	20.5	20.3	20.3	20.4	20.9

right.) Data for 1992 published by Communication Channels Inc., Atlanta, GA, in Shopping Center World, March 1993, (Copyright.) Data for 1993 and 1994 published by international Council of Shopping Centers in Shopping Center Today, April 1994 and 1995, (Copyright-Blackburn Marketing Services (U.S.), Inc.).

(出所) Statistical Abstract of the United States, 1991 and 1995 (Washington D.C.: U.S. Bureau of the Census, 1991 and 1995).

表3 米国におけるSC数の州別ランキング (1994年)

州	SC数	シェア	SC数	94/89伸び率	人口
	(94年)	(%)	(89年)	(%)	(1994年： 百万人)
①カリフォルニア	5,350	13.2	4,246	(26.0)	31.4
②フロリダ	3,086	7.7	2,715	(13.7)	13.9
③テキサス	2,824	7.0	2,683	(5.3)	18.3
小 計	11,260	27.9	9,644	(16.8)	63.6
④イリノイ	1,961	4.9	1,629	(20.4)	11.7
⑤ニューヨーク	1,598	4.0	1,329	(22.0)	18.2
⑥オハイオ	1,559	3.9	1,310	(19.0)	11.1
⑦ペンシルベニア	1,521	3.8	1,236	(23.1)	12.1
小 計	17,899	44.5	15,148	(18.2)	116.7
⑧ジョージア	1,418	3.5	1,254	(13.0)	7.1
⑨ノースカロライナ	1,412	3.4	1,157	(22.0)	7.1
⑩バージニア	1,162	2.9	988	(17.6)	6.6
小 計	21,891	54.3	18,547	(18.0)	137.5
⑪ニュージャージー	1,051	2.6	810	(29.8)	7.9
サブ・トータル	22,942	56.9	19,357	(18.5)	145.4
*11州へのSCの集中度：56.9			*11州へのSCの集中度：55.8		55.9
SC総数	40,368	100.0	34,683	(16.4)	(総人口) 260.3

(出所) Statistical Abstract of the United States, 1991 and 1995 (Washington D.C.: U.S. Bureau of the Census, 1991 and 1995).

ることができる。

ミネソタ州ミネアポリス郊外のブルーミントンに1992年8月にオープンした米国最大のSC、Mall of America は、今世紀最大で、しかも最後の実験といわれたモール開発である。これは、先の2つの局面から分析することで、米国のSCの現状と課題を考える材料を提供してくれる。

すでにMall of America (MOAと略す) については、前の説明(スー

パーリジョナルタイプの箇所参照)で概要について触れてあるので、その重複は避け、このモールの開発に際しての立地選定、ディベロッパーの決定、それに資金調達的面を中心になんり紆余曲折した経緯を検討しておこう。

MOAの開発が浮上するのは、スポーツスタジアムの跡地利用をめぐる議論からスタートした。1976年12月に、プロフットボールチームのミネソタ・バイキングとプロ野球大リーグのミネソタ・ツインズがダウタウンにホームグラウンドを移転することが決定し、それまでホームグラウンドであったインターステート494の南、かつてのスポーツスタジアム:Metropolitan Stadiumの敷地78エーカーを再開発する必要性が生じた。1979年頃には、ショッピングセンターとエンターテインメントを複合させた大型のSCを建設しようという大筋の方向が決まった。

ところで、ミネソタ州は五大湖の一つスベリオル湖の近くで、米国側ではノースダコタ、サウスダコタ、アイオワ州それにウイコンシン州に接しているが、カナダ側ではオンタリオ州やマニトバ州とボーダーを接し、無数の湖と公園に囲まれ全米優良都市の上位にランクされ、教育水準も高く、米国企業の500社中30社近くはこの地に本社機能を置いている。しかし、冬期はアラスカに次いで寒いところで、マイナス20—30度になるといわれ、冬の豪雪、寒さと強風から人々を快適に守るため、ミネアポリスのダウタウンの主要なビル間や店舗同士をスカイウェーというガラスやプラスチックの囲いのある渡り廊下や地下トンネルでつないで、冬の劣悪な気象条件でもできるだけ不便のないよう買物や移動ができるような工夫が施されている。ミネアポリスのダウタウンにあるニコレットプラザSCがこうした寒さ、強風、雨や雪のなかでも快適な買物ができるようにさまざまな街づくりを工夫してきたことも注目しておいてよい。メガモールという巨大なエンクローズドのSCを建設しようとする発想にはこの地域の気候条件が少なからず影響しているといえる。自然環境には恵まれた地域であるが、季節や天候に左右されず、モールに行くのがレジャーになるという認識がこうした巨大なSCを作

り出したとも考えられる。

85年にはカナダのウェストエドモントンモールの開発運営で実績のあるトリプルファイブに開発を依頼し、SC開発の具体化をはかろうとするが、同時期にウェスト・エドモントン・モールの第3期工事（7億5千万ドルの建設コスト）と重なり、開発資金が十分に確保できず、1987年になって米国のインディアナポリスに本社のあるメルビンサイモンに、ディベロッパーのパートナーを依頼し、ようやく1989年7月14日に着工した。しかし、計画発表当時からその無謀さが非難の的になり、予定の資金が確保できず、何度となく空中分解しかけ、メルビンサイモンが個人財産を担保につなぎ資金を手当し、財政危機を乗り越ったといわれる。90年10月30日には建設資金の調達が決定的に決定され、6億2,500万ドルという資金は、当初日本の銀行団（三菱銀行、三菱信託銀行、三井信託銀行、中央信託銀行）が融資を行なったことでも注目された。しかし、その後、日本の銀行団からの融資は米国側の全米教員保険・年金協会（Teachear's Insurance and Annuity Association）によって肩代わりされ、この組織がオーナーとして融資を引き受けることになった。米国側の教員保険・年金協会がディベロッパーに資本参加するという形で資金供給を行なったため、ディベロッパーは借入金のない状態でスタートすることができた。資本出資比率は、教員保険・年金協会が55パーセント、メルビンサイモンとトリプルファイブがそれぞれ22.5パーセントを持ち合っていた。

日本に比べて、米国のSCディベロッパーはその役割が大きい。日本の場合は、大型のSCのディベロッパーの多くは小売企業であり、同時にそこでのアンカーになるという一体型の開発が主流をなし、他のテナントも自社系列の専門店や飲食店などによって構成されることが多い。これに対して、米国ではディベロッパーとアンカーの関係はかつてのシアーズとその子会社のディベロッパー企業のホームアート（Homart）の関係のように一体化したものがなかったわけではないが（1995年にホームアート・ディベロップメン

トは他の企業に売却された)、その多くは相互に独立した企業同士の交渉に依存する。ディベロッパーとアンカーは相互に依存し合う関係でありながら、お互いの力関係でアンカーにとっての出店条件は企業ごとに異なっている。出店条件については、ディベロッパーとテナントの極秘の取り決めで、めったに公にされることはないが、以下の2つの百貨店はChapter 11(会社更生法)の適用を受けていたことで、取引条件が公開されたため、ディベロッパーによるアンカー優遇策を具体的に知ることができた。つまりMOAのアンカーの1つであるブルーミングデールズの場合、建設資金として3,000万ドル、商品調達資金として800万ドルをディベロッパーから補助され、リース期間20年、テナント料は固定で年間わずか9,000ドル、それに売上高の歩率が1パーセントという破格な条件でアンカーを引き受けたことになる。同じく当時、メーシーにしても、建設資金として3,500万ドルをそれぞれディベロッパーから得、リース期間は25年、売上歩率が年間売上高7,000万ドルまでが2パーセント、それ以上については1パーセントの条件でアンカーとなったと見られる。こうしたディベロッパーからの資金供与により、自社投資額はわずか600万ドルですみ、その分デザインからマーチャンダイジングまで凝った店づくりができたといわれた⁶⁾。

こうしたテナント料の差別的優遇策が米国のSCには一般的である。それは独立した企業としてのアンカーに対しディベロッパーが明確な役割期待を与えているからである。アンカーテナントは、その知名度と品揃えの広さからしてもSCを成立させる最大の商圈を持っている。顧客を大量に遠方から継続的に動員するためにも、金融機関からの融資を有利な条件で得るうえでも、また他のテナントをディベロッパーにとって運営しやすい優位な条件で入居させるのにも、アンカーの魅力が大きな影響力を発揮する。したがって、アンカーには全国チェーンの著名な百貨店や量販店がなることが多かった。小規模な専門店の場合は、単独立地したときよりも、SCのテナントとして出店した方がより大きな売上高や広い商圈が確保できると判断した場合にS

Cのテナントになる。この場合、ディベロッパーはアンカーの集客力の期待度に応じて、そのテナント料や入居条件を小規模なテナントよりも差別的に破格な条件で優遇した。これは、アンカーがディベロッパーの期待に応えられる十分な魅力と競争力のある場合はS Cの成長の源泉となつて、アンカーとディベロッパーの蜜月関係は持続することになる。しかし、ディベロッパーにとって、人口や所得の伸び悩みそれに投資資金の確保難に加えて、これまで期待できた既存大型小売企業の財務体質の悪化や競争力の低下が現実のものとなるに連れて、苦しい選択に迫られる。

すでに91年3月の時点で、米国や日本で出された資料には、アンカーストアとして、ブルーミングデールズとノードストロームまでは同じだが、他の2社については未決定であり、現在シアーズのところはカーソン・ピリー・スコット (Carson Pirie Scott) があげられており、現在のメーシーのところはFuture Department Storeとなっていた。このことからしても、最初から現在のアンカー4社体制で計画されてきたものではなかったといえる。しかもこのうち、シアトルに本社のあるノードストローム以外は、2社の百貨店ともChapter 11 (会社更生法) の適用を受け、シアーズは不動産と証券という本業以外の業績の悪化によって本業のリストラを行なわざるを得なくなり、またディスカウントストアのウォルマートに売上高で首位を奪われるという事態を迎え、こうした既存の大型店の衰退が目立つようになってきた。

むしろ、ディベロッパーにとって全国チェーン化をはたした専門店の存在が年々無視できないものとなってきた。ディベロッパーはアンカーだけではなく、全国チェーンの専門店にも、1平方フィート25—100ドルの助成金を提供し、好条件での入居を進めてきた。今日、百貨店以上の成長性と経営のノウハウを確立したリミテッド (The Limited) やギャップ (The Gap) の場合、S Cに自社系列のグループ・テナントを大挙して出店させる戦略を実行してきた。リミテッド自体は婦人アパレル・チェーンとして成長してきた

専門店であるが、それ以外に Lerner, Abercombie and Fitch, Cacique, The Express, Victoria's Secret, Henri Bendel, Lane Bryant, Structure, Bath and Body Works, それに Limited Too といったさまざまな専門店を同時に展開している。カジュアルウエアのギャップの場合も、本体以外の専門店として、バナナリパブリックを1983年に買収し、ギャップキッズそれに90年にはベビーギャップをオープンし、MOAには「ヘミスフェア」も出店している。専門店チェーン企業の中にはこのように全国チェーン化をベースに、独自のマーチャンダイジングによってニッチ市場を開拓し、アンカーを凌ぐ集客力を持つようになってきた。MOAに出店した専門店の多くは、通常の店舗よりも大きめに店出し、新しいタイプの店舗開発の実験店としてモールを利用している。この二つの専門店チェーン企業が率いるグループ構成企業の多くは同一のフロアに集中して出店し、それぞれ有利な売場スペースを確保しており、これもまた専門店企業によるきわめて計画的な出店戦略をなしている。こうした専門店チェーン企業の多角化、M&Aそれに集中出店戦略は、それ自体がSCのためのテナント構成企業の創出戦略であり、同一のSCにグループレベルで出店することによる相乗効果は大きく、それぞれの局面で蓄積される経営ノウハウの各種専門店企業間・店舗間での移転を可能とし、SCディベロッパーに対する交渉力を発揮するのに役立っている⁷⁾。むしろ、SCディベロッパーは強力な販売力を持つ専門店をテナントとして導入できなければ、集客力を期待できず、他に魅力となるようなアミューズメント施設などを持たないかぎり衰退するほかないといっても過言ではない。このことは、有力テナントがディベロッパーやモールマネジメントの会社を逆選別する時代に入ったことを意味している。

こうした状況のもとでSCの性格や内容は大きく変化してきた。MOAの構成テナントには、アンカー以上の成長力を持ったパワーのある専門店の他に、カテゴリーキラー「キッザラス」、オフプライスストア「マーシャルズ」、アウトレットストア「ファイリンズベースメントストア」、「パーフマニア」

それ以外にも「ワンダラーショップ」（すべての商品が\$ 1）、「オシュマンズスーパースポーツ」（広い店内で顧客が購入前に自由にスポーツ用品を試用できる施設が用意されている）といった従来の大型なSCにはあまり馴染みのない、しかもディスカウント志向の新しいタイプの小売業が導入されるようになったことである。こうした新しい挑戦は集客効果の高い店舗の導入を意図した結果である。これは巨大なモールのテナントを無理矢理埋めるための必要からというだけでなく、むしろメガモールに期待する多様性からもアメリカの消費者のライフスタイルを考慮した高級化志向・バリュー志向・アミューズメント志向の多面戦略の選択の結果と考えられる。つまり、集客効果を高めるためには、これまでのSCに多く見られた一定の所得層をベースにしたアプローチではなく、消費者のライフスタイルをベースとしたフルターゲット化が推進されている。

なぜなら、現にSCを取り巻く競争環境が高級化とレジャー化の路線だけでは集客効果や競争優位性を持ち得ないことを示唆している。それは従来の形式にとらわれないさまざまなモールが出現してきたことを象徴している。

（2）SCのタイプの多様化と競争構造の変化

買物は楽しいことからいやな仕事とみなされるようになった。それとともに、アメリカの消費者にとって、SCが全国型のチェーン企業によって占拠されるに連れて、どのSCを訪れても同じテナントで構成されており、新鮮味や感動が起これないという批判が根強くある。これらは消費者サイドのSCに期待するものの変化からも起こってきている。80年代に入ってからSCの開発は次第に多様化や専門化の傾向を示すようになった。不況を背景に登場してきたパワーセンターやアウトレットモールという新しいタイプのSCが増加してきた。こうした新しいタイプのSCは従来のSCと差別化する形で、消費者への魅力を明確にして登場してきた（表4）。こうしたものの中には、必ずしもアンカーを持たないSCの導入も見られる。そのため小売企

表 4 消費者にとっての各小売施設の魅力

消費者にとって の魅力	リージョナル モール	パワーセンター	アウトレット センター
価格		▲	▲
品質	▲	▲	
セクション	▲	▲	
コンビニエンス		▲	
サービス	▲		
エンターテイメント/ レクリエーション	▲		▲

(出所) Richard Kateley, Analyzing Market Demand for Shopping Centers, in John R. White and Kevin D. Gray(eds.), Shopping Centers and other retail Properties, John Wiley & Sons, Inc. 1996, p.114.

業やデベロッパーの中には、買物客がすぐに入ってすぐに出られるよう目的買い (destination shopping) への対応、商品の価格との対応で価値を重視 (value-orientation) した店舗フォーマットを強調するものもあらわれた。こうした例は、カテゴリーキラー店やその集合によるパワーセンターに見られる。また現在まで4ヶ所のアウトレットモール (1985年 Potomac Mills, 1989年 Franklin Mills, 1990年 Sawgrass Mills, 1991年 Gurnee Mills をそれぞれオープン) を開発してきたミルズ・コーポレーションの場合も、単独店でも十分成り立つ有名ブランドの有名百貨店や専門店のアウトレット店を一ヶ所に集め主要都市から車で約30分のところに目的買いの立地として建設してきた。そのためこれまでの高級SCがそのまま価格を引き下げた形のSCに見える。さらには、店舗というコンセプトを飛び越したインターネットなどコンピュータを利用したバーチャルSC (仮想商店街) の出現も既存のモールには競争的脅威である。また、1985年に出現したといわれるパワーセンターは既存のSCに少なからず影響を与えている。SCにおける一平方フィート当たりの平均売上高は、1990年には165ドルと1985年の13パーセント

も低下した⁸⁾。

その一方で、買物以外の体験を長時間にわたって楽しんでもらいながら買物客になってもらおうとする展開方向も出現し、物販だけにとどまらない娯楽性を取り入れたアミューズメント・モール、フェステバル・モールが開発され、楽しみながら買物をさせようという仕掛けづくりが工夫されている。小売施設にエンターテイメントを組み合わせることによって、モールへの訪問回数が増えることや買物客の滞在時間が増加することが明らかに期待できるという分析も見られる⁹⁾。そのため、すでにリージョナル・タイプのところでも触れたように、パワーセンターやアウトレットセンターからの影響をできるだけ避けるために、話題性、図書、健康、地域イベント、公共サービス、アミューズメントなどを充実させたり、消費者にとって利用しやすい便利な駐車場やデイクアサービスなどを強調する形で差別化を図るところが出現してきた。結果として、ディベロッパーは老朽化したモールを生き返らせる方法を模索することになる。シカゴ郊外にあるウッドフィールド(Woodfield) SCにしても、1995年リニューアルして売場面積を270万平方フィートまで拡張し、MOAを超える売場面積(しかし420万平方フィートという全体の面積でMOAが全米最大である)を達成し、大きな話題になった。全米最大あるいは世界最大という評価はアメリカ人の競争心や自尊心を刺激する有効な言葉なのかもしれない。このウッドフィールド・モールを訪れた1,400万人(1994年データ)の10—12パーセントは観光客であったという。これは、ウエスト・エドモントン・モールやMOAにしても例外ではないが、大型のモールになればなるほど、航空会社や旅行会社と提携しバスや飛行機によるツアーを企画し国内各州や時には海外からも絶えず集客するための努力が要求される。

SCは時代とともにそのタイプを多様化しつつある。既存の分類には乗り切れないタイプのSCが生まれつつあり、今後ともますますこの傾向は強まる勢いである。しかも、上記の2つの傾向はそれぞれ独立のものではなく、

むしろ時間的には両者がクロスオーバーし合う傾向があり、相互の魅力や競争優位性を吸収し合い、当初はタイプの明確に違う小売施設が後に両者にとってコンセプトやねらいが不鮮明になることもよく起こることである。新しいタイプのSCとして、こうしたものの主なタイプの特徴をそのテナント構成に着目して検討しておこう¹⁰⁾。

コンビニエンスセンター：立地条件としては、郊外に多く、人口の集中した高層アパートやオフィス地域に見られる。テナント構成の代表的なものには、コンビニエンスストア、ドライクリーニング、リッカーストアが入り、その商圏は半マイルほどである。

スペシャリティーセンター：ファッション・オリエンテッド・スペシャリティー・センターと呼ばれ、高級専門店やブティックから構成され、商圏は遠方からの顧客を引き付けるが、テナントの専門性と製品の性質から、リージョナルSCよりも小規模である。顧客は、他のタイプのSCよりも、Neiman Marcus, Ralph Lauren/Polo, Saks Fifth Avenue, F.A.O. Schwarz といった全国的に知名度のある店で販売される専門品を求めて遠方からでも来店する。そこには素晴らしい景色の中で美味しい食事や飲み物を提供する施設も備わりっており、モールのサービスとしてバレットパーキング（係員付きの駐車サービス）あるいは洗車サービスが提供されたりさまざまなサービスの工夫がされている。センターの立地としては、高所得層の周辺やダウンタウンのCBDに復活しつつある。その代表例は、シカゴのWater Tower Place, Tory 郊外に新しく改装された Sommerset Collection などである。

アウトレットモール／オフプライスセンター：アウトレットモールは、メーカーによる過剰生産、自社の製品について汚れや傷があるとか、あるいは

売れ残りの理由から在庫処分するため独自に運営する直販ルートとしてのファクトリーアウトレット、百貨店・GMS・専門店といった小売企業がシーズン中に売れ残った商品あるいは有名ブランド品を処分するため運営するリテイルアウトレットの各店舗が集まったものをいう。オフプライスセンターは、とくに衣料品を中心に有名ブランド品を低価格で販売する店の集合を意味してきた。どちらも低価格販売を売りものにしている。

これまでこの2つのカテゴリーは明確に区分されていたが、最近はその境界がはっきりしなくなっている。オフプライス小売業である T.J.Maxx や Burlington Coat Factory と アウトレット・ストア の Sears や Liz Claiborne などは同じセンター内に出店するようになってきた。しかも、アウトレットセンターの場合では、センターや店舗によっては、かつてのような簡素なウェアハウス型店舗から庭園やフードコートを備えた洒落た建物やクレジット販売、化粧室、高価な設備や照明、高品質とフルラインの品揃え等による高級化に向かい、伝統的なSCとの区分を難しくしているものもある。アウトレットセンターは、百貨店や専門店あるいはそうした店舗から構成されるSCと直接に競合する立地を避けてきた。むしろ、郊外居住地からはるか離れた観光地や田園地帯に作られることが多かった。シカゴの Gurnee Mills Mall やNYの郊外の Woodberry Common などが日本人にもよく知られたモールである。

パワーセンター：オープンエアの形式で立地し、そのスペースの大部分を3から10ほどのよく名の知れたアンカー・ストアにリースする。パワーセンターはディスカウント志向の店舗の集積に特徴があり、Kmart's Buliders Square, Office Depot, Circuit City あるいは Toys "R" Us といったいわゆるカテゴリーキラーもしくはカテゴリースペシャリストと呼ばれる小売店舗がアンカーとしての地位を担う。さらには、食料品のディスカウント志向の店舗を含む場合もあれば、ファッションアパレルやハードグッズのディスカ

ウント志向の店舗の組合せから構成される場合などさまざまである。

ヒストリカル・センター／テーマ・センター：ある特定の歴史的関心（テーマ）をベースに開発・立地されるSCの一つである。これはテーマ・センター（テーマ・パーク）の一形態といえることができる。特定地域に歴史的な出来事、人物、施設、時代などのテーマを軸に展開されるSCである。入居するテナントは、大規模な百貨店や専門店ではなく、その歴史的なテーマにふさわしい商品やサービスを提供する専門店、飲食施設、娯楽施設などに限定され、顧客の興味をそそるような時代の舞台づくりが演出される。サンフランシスコのGhirardelli SquareやボストンのFaneuil Hallがその代表例であるが、ほかにもワシントンDCにあるUnion StationやセントルイスのUnion Stationは鉄道駅をショッピングモールに転換した例である¹¹⁾。

ミクスドユース・センター（ミクスドユース・デベロップメント：MXDs）コンプレックス）：パーティカル（高層建築型）・ミクスド・ユース・センターともいわれ、都市部での商業施設や他の大型オフィスビルの再開発において注目された。しかし最近では、郊外のストリップセンターやSCでも土地の有効利用からこうした高層利用が見られるようになってきた。高層建築による建物のそれぞれの階には、多目的な用途が組み込まれており、買物施設の他に、オフィス、ホテル、スポーツクラブ、コンベンション施設、教育施設、公共施設などを配置しており、都心部からの人口（夜間人口）の流出を防ぎ、都市の生活機能とビジネスの活性化をはかろうとして進められてきた。同一建物の小売施設の高層化に焦点を当てた呼び方としてパーティカル・モール、小売施設に加えて、他の多用途な施設の配置・利用に焦点を当てた呼び方としてミクスド・ユース・ディベロップメント（MXDs）（コンプレックス）と使い分けられることもある。MXDsの代表的な例は、University of Washingtonによって所有され、UNICO不動産によって管理されているシアトルのダウンタウンにあるMetropolitan Plazaである。

これは、ダウンタウンシアトルのCBDのジェントリーフィケーションの一部をなす。

以上のように、今日買物を中心とした施設は、単に物販に限らず、非物販の領域の拡張を図ることによって、さまざまなサービスや娯楽を組み入れ、SCの性格とテナント構成を変えつつある。エンターテイメントモールやアミューズメントモールはその発展型といえる。MOAの開発をてがけたディベロッパー、サイモングループはさらに同じ方向で1992年5月にネバダ州ラスベガスに古代ローマの街並をテーマとしたフォーラム・ショppsをオープンした。売場面積は2万3000平方メートルと日本の百貨店の規模よりも小さいが、有名百貨店のような核店舗が入らず、そのかわり一流ブランドのブティック、キャラクターショppsが並んでおり、開業以来入場客数（95年約2,000万人で3年前の2倍に増加している）や売上高とも全米の小売業の平均を大きく上回っている。さらに売場面積が97年の春には2倍に増床される予定になっている。ギャンプルの街にテーマパークによる非日常性の娯楽体験を売り物にしてSCを導入したことで注目されたが、こうした娯楽を中心としたSC開発は今後も追求される方向であろう。

このように、既存のモールにとってはこうした娯楽を含むテーマ以外のほかにも、コンビニエンス、ファッション、低価格、歴史的遺産もしくは一定の専門性などを切り口に開発される新しいタイプのSCとの競争関係に直面することで明らかに魅力を減少させつつある。これは、既存のリージョナルタイプのSCがどちらかというときさまざまな業種のテナントミックスを促進してきたのに対して、新しいものは参入当初は限定された種類の店舗に焦点を当て、ターゲットを明確にしたマーケティング戦略を特徴としていることが多い。総合化や高級化し過ぎた反動はさまざまなタイプの専門化したSCを生むことになった。利用の目的が明確である顧客にとっては、適度の規模でまとめあげられた敷地や建物のなかで、買物の時間やコストが節約され、

利便性のある施設、価格と価値の妥当性のある商品やサービスを追求する買物行動がコンビニエンスセンターやパワーセンターなどを支持してきたといえる。しかしこうした発展は、反面で、既存のSCのリニューアルの速度を早め、ディベロッパーやマネジメント会社の交渉力を低下させている面も否定できない。このことは、SCにとって、現在のアンカーやその他の小売、飲食、娯楽、公共サービスに関するテナント構成の総合力がどのような消費者のニーズに応えられ、いかなる点で同業のSCや他のタイプのSCに比べて競争優位性を発揮できるかの絶えざる戦略のフィードバックとリポジショニングを必要とするようになってきた。いわば、初期の開発のタイプにとらわれない、むしろ環境の変化にあわせた絶えざる変身がSCの存続と成長に不可欠となっていると考えられる。このように、戦後開発され、アメリカの原風景とさえたショッピングセンターは、消費者ニーズの変化と競争圧力の増大によってさらにその姿を多様に進化させ、小売流通のダイナミックな変化を生み出している。

6. まとめ

米国のSC開発は、戦後、人口の郊外移動にともなって生み出された消費市場の拡大に適應する形で急速に活発化し、多種多数の店舗を一定の敷地内に計画的に配置することで世界に先駆けて小売流通のイノベーションを担ってきた。SCは、郊外に繁華街を創造しようとするものであり、中には住宅が移動する以前からSCが先行的に進出し、その結果周辺に住宅地が開発されるというパターンが見られるほどである。その意味でも、SCが郊外の街づくりに果たしてきた役割が大きいといえる。米国の消費者にとって、郊外生活には車とSCの利用が当然の手段となった。

しかし、これまでのSCの発展に大きな力となってきたチェーン・ベースの百貨店や量販店・GMSといった大手小売企業の成長鈍化はSCのアンカーとディベロッパーの相互依存関係を変質させ、ディベロッパーにとって新

たな有力なアンカーの発見やアンカーに代わる魅力ある集客装置を必要としている。つまり既存のSCの競争力低下は、アンカーテナントの衰退が大きく影響している。新しいタイプのSCを牽引する小売企業のはほとんどは、既存のSCの外部から供給されているという事実に注目すべきであろう。このことは、まずこれまで形成されてきた百貨店や量販店のような既存のアンカーテナントとSCディベロッパーの蜜月・共生関係が90年代になって急速に崩れつつあること、さらに米国の小売流通のイノベーターは、既存のSCの弱点を自らの競争優位性にして、これまでリージョナルセンターがその総合性を強さの源泉にして発展してきた方向とは逆に、価格、便利さ、専門性あるいはテーマ性など切り口を絞った形で対象を明確にして成功してきた。こうした新しく多様化し、専門化するSCの出現は、消費者ニーズの変化と新たな小売業態の出現によって生み出されたものであり、今日の米国の小売流通構造のドラッグスティックな変化の発生源をなしている。

モールはしょせん箱にすぎないという見方がある。したがって、中に何をを入れるかは、時代によって、ディベロッパーの読み方とその演出方法＝戦略によって決まる。

注

- 1) Samuel Feinberg, "The Godfather of Malls Born In Venice, Italy," Women's Wear Daily, July 5, 1989, p.13 and Michael Levy and Barton A. Weitz, Retailing Management, (Irwin, 1995), p.196. and p.198.
- 2) Statistical Abstract of the United States, 1995, Washington, D.C.: U. S. Bureau of the Census, 1995, p.786.
- 3) この点の経緯は、Fuyuki Taguchi & Robert E. Weigand, "Shopping Centers-Japan and the U.S. Compared", Senshu Business Review, No.63, 1996, pp.143-145. に詳しい。
- 4) Avijit Ghosh and Sara McLafferty, "The Shopping Center: A Restructuring of Post-War Retailing," Journal of Retailing, Volume 67, Number 3, Fall 1991, pp.357-365.

- 5) Avijit Ghosh and Sara McLafferty, *ibid.*, p.356.
- 6) ストアーズ社「ストアーズレポート」1992. 10, No.286, pp.40-47. および Howard C. Gelbtuch, The Formats Employed in New Retail Strategies, in John R. White and Kevin D. Gray (eds), *Shopping Centers and Other Retail Properties*, (John Wiley & Sons, Inc. 1996), pp.182-185.
- 7) Avijit Ghosh, *Retail Management*, (Dryden Press, 1994), pp.200-202.
- 8) George H. Lucas, Robert P. Bush and Larry G. Gresham, *Retailing*, (Houghton Mifflin Company, 1994), pp.346-347.
- 9) *Mall of America : Confounding the Skeptics*, *Urban Land*, April 1993, p.82.
- 10) Michael Levy and Barton A. Weitz, *op.cit.*, pp.199-204.
- 11) Fuyuki Taguchi & Robert E. Weigand, *op.cit.*, pp.162-164.

*本研究は、社会科学研究所より個人研究助成を受けたものである。