

寄稿論文

SCのアンカーテナントとは何か

———SC JAPAN TODAY 2013年12月号掲載(掲載原稿を加筆)———

1. SCの集客の基となる核要素

SCは「生活の買物のインフラセンター」(買い物センター)や「地域のプラットホーム」(交流の場)や「住民のサードプレイス」(日常の中で異次元を感じる場)であるにしる数値的な面から見ると「SCは集客と集客の波及による売上獲得の場」である。

このSCの集客の基となるものを「核要素」と言う。SCの核要素を日米での変遷を比較してみると次の通りである。

<図表1>核要素の変遷

	核要素	年 代		価値源
		アメリカ	日 本	
第1段階	ワンパッケージショッピング性 (何でも揃っている場としてのSC)	1970年代以上	1980年代以前	物質価値
第2段階	バリュー性 (値打ちがある場としてのSC)	1980年代	1990年代	
第3段階	エンターテインメント性 (身近な娯楽の場としてのSC)	1990年代	2000年代	体験価値
第4段階	コミュニティ&コミュニケーション性 (地域の交流の場としてのSC)	2000年代	2010年代	体感価値
第5段階	レジャー性 (余暇を満喫する場としてのSC)	2010年代以降	2020年代以降	
第6段階	エコロジー&ロハス性 (自然とノスタルジーの場としてのSC)			
第7段階	カルチャー&アート性 (文化と芸術を感じる場としてのSC)			認識価値

すなわち、SCの核要素(集客の基になる要素)は、SCを取り巻く社会・経済背景的とSCのライフサイクルによって変化する。モノを買い、モノを消費し、モノを所有し、モノを使用することの連続性を喜びと感じる生活向上志向の消費をモダン消費と言うが、アメリカは1970年代の初め、日本は1980年の後半に統計的(物質欲を精神欲が上回った時点)にモノ離れが起こった。モノ離れ以前のモダン消費時代のSCはワンパッケージショッピング性(このSCは何でもモノが揃っている)が消費者にとって一番魅力のある買い場であり、SCの集客の基は核店舗(フルラインの大型の物販店)であった。しかし、モノ離れが起こりモダン消費が終焉したポストモダン消費時代は、価格志向のバリュー性が集客要素(アメリカの1980年代、日本の1990年代)となるが、その後、モノを売るためコト(購買意欲の誘発)を付加することにより、モノ以外の要素でSCへ集客し、その集客からの波及でモノを売るシステムが有効となる。例えば、アメリカの1990年代、日本の2000年代のモノ以外の核要素としてエンターテインメント施設(シネコン、アミューズメント、レストラン、ランブリングショッピングモール…等)を付加し、エンターテインメント志向の半日楽しめる仕組みによりSCづくりした多核モール型RSCが主流となった。さらに、アメリカでは2000年代に不動産業とSCが一体化したライフスタイルセンターやタウンセンター(コミュニティ&コミュニケーション・地域住民の交流の場)が出現し、今もハイブリッドモール(エンクローズドモール70%、オープンエアモール30%)として多核モ

ール型RSCに隣接してオープンエアモールのライフスタイルセンターが開発されている。このエンターテインメント性もコミュニティ&コミュニケーション性も、モノを売るためのコトであり、モノ以外でSCへ消費者を集客し、集客の波及でモノへの購買動機を誘発する手法は、現在のアメリカ及び日本でも効果の高い集客要素となっている。

しかし、今、アメリカでも日本でも多核モール型RSCが当たり前化(必要だけど成長ベクトルにはならないこと)し、消費者は新たな核要素を潜在的に求めている。それが、「レジャー性」「エコロジー&ロハス性」「カルチャー&アート性」である。

SCは飽和期(一通りSCは行き渡った段階)から、次の消費者の欲求レベルであるSCの成熟期に向かっている。SCの成熟期は、SCの多様化の時代である。SCの多様化による棲み分けの度合いの違いが、アメリカでは小売り販売額に占めるSCの売上比率が61.0%に対し、日本は20.5%でしかない結果となっている。この棲み分け度合いがアメリカは日本の3倍高い結果になっているのである。

日本もSCの成熟期はSCの多様化が進み、その結果、核要素の多様化も必然的に起こる。アメリカでは核店及び核店以外の核要素の多様化が進み、1つのマーケットの中で自SCのみの魅力を打ち出すことによる棲み分けが可能であるが、日本においても今後は核店の多様化や核店以外の核要素の多様化が今後急速に展開されることになる。

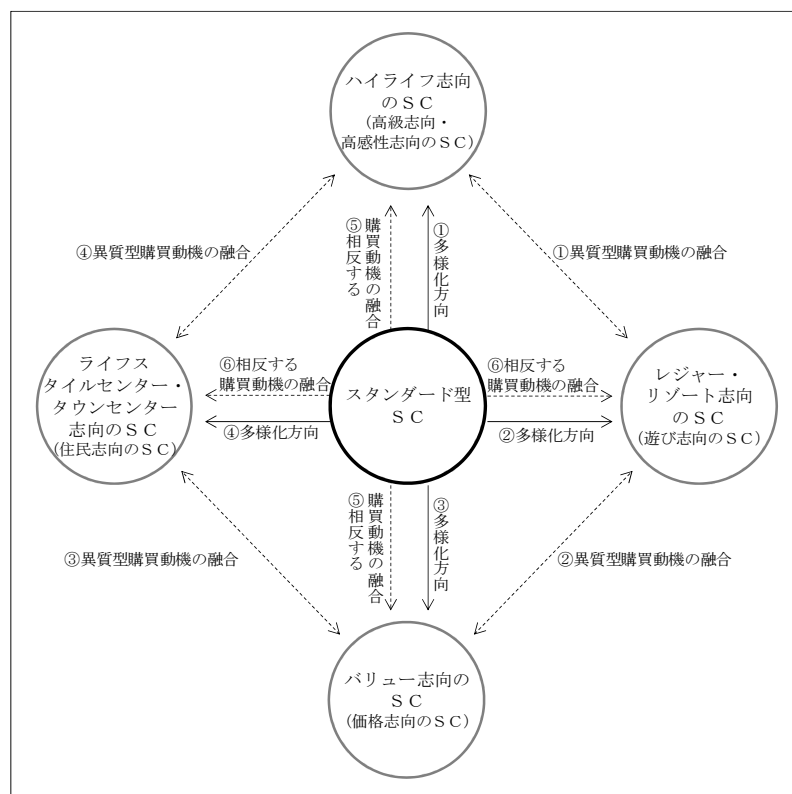
2. SCの多様化と相反する購買動機の融合

性格の異なる業態の複合体であるSCの集客及び売上確保の基軸となる役割を持つテナントを「アンカーテナント」と呼ぶ。

SCの成熟期(日本では2015年以降)は、SCの業態の多様化であり、SCの多様化はアンカーテナントの多様化にも直結する。

アンカーテナントの多様化を導く多核モール型SCは概念的に次のように「4つの方向性」「6つの異質型動機の融合」が存在する。

<図表2> SCの多様化の4つの方向と6つの融合



SCの多様化の基本となるSC業態はイオン型SCやららばーと型SCのスタンダード型RSCである。あらゆる経済現象の成長期はスタンダードタイプに厚みのある業態構成となるが、成熟期になると厚みのあるスタンダードタイプが切り崩され、SCの多様化が起こる。

日本のSCで言えば、スタンダード型SCはGMSとメガストアをアンカーテナントとし、ポピュラープライス

の専門店テナントによりランブリングショッピング化し、さらにレストラン街、フードコート、シネマコンプレックス、アミューズメントのエンターテインメント施設とサービス・コミュニティ等のSCである。この基本型であるスタンダード型SCは、SCの成熟時代は4つの多様化と4つの相反する購買動機の融合に進化する。この相反する購買動機の融合とは、本来ならば購買動機が異なるために相容れられない関係であるが高度なノウハウによって相乗効果が出るように融合させることである。

第1の多様化の方向性は「ハイレイフ志向のSC」であり、基本型よりワンランク上あるいはツーランク上のSCでありハイエンドSCや高級志向・高感性志向のSCが該当する。**第2の多様化**の方向性は「ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC」であり、ワンランク下のSCであり、住民を主力ターゲットとする生活密着・地域密着志向のSCが該当する。**第3の多様化**の方向性は「レジャー・リゾート志向のSC」であり、ワンランクリゾート・エンターテインメント志向のSCでありテーマ・フェスティバルセンター、エンターテインメントセンター、メガモール等が該当する。**第4の多様化**の方向性は「バリュー志向のSC」であり、ツーランク下のSCであり、バリューセンターやアウトレットセンターが該当する。

一方、相反する**購買動機の融合**の**第1**は「ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの融合」であり、強力なリゾート性やレジャー性を持つ高級・高感性SCで、アメリカ事例ではフォーラムショップスやモールオブアメリカが該当する。**第2の融合**は「レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCの融合」であり、アメリカの事例ではオンタリオミルズやジャージーガーデンが該当する。**第3の融合**は「ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCとバリュー志向のSCの融合」であり、アメリカの事例ではパリエイズセンターやレゴセンターが該当する。**第4の融合**は「ハイレイフ志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向の融合」であり、アメリカの事例では、サウスコーストプラザやトパンガプラザが該当する。

第5の融合は、「レジャー・リゾート志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCの融合」であり、ザ・グローブ・アット・ファーマーズマーケットやジ・アメリカナ・アット・ブランドが該当する。

第6の融合は、「ハイレイフ志向のSCとバリュー志向のSCの融合」であり、ウッドベリー・コモンスが該当する。

以上を要約すると次の通りです。

<図表3>相反する購買動機のマトリックス

	ハイレイフ志向のSC	レジャー・リゾート志向のSC	バリュー志向のSC	ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC
ハイレイフ志向のSC	多様化① (サウスコーストプラザ)	異質型購買動機の融合① (フォーラムショップス)	異質型購買動機の融合③ (ウッドベリー・コモンス)	異質型購買動機の融合④ (ヴィクトリアガーデンズ)
レジャー・リゾート志向のSC		多様化② (モールオブアメリカ)	異質型購買動機の融合② (オンタリオミルズ)	異質型購買動機の融合⑤ (ザグローブアットファーマーズマーケット)
バリュー志向のSC			多様化③ (バルゲンダウンセンター)	異質型購買動機の融合③ (パリエイズセンター)
ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC				多様化④ (ユニバーシティヴィレッジ)

<図表4> SCの多様化と相反する購買動機の融合のタイプ

	SCの形態	内 容
基本となるSC	スタンダード型SC (例:イオンタイプのRSC、ららぽーとタイプのSC)	GMSとメガストアをアンカーテナントとし、ポピュラープライスの専門店テナントによるランブリングショッピング化し、さらにレストラン街、フードコート、シネマコンプレックス、アミューズメントのエンターテインメント施設とサービス・コミュニティ等のSC
4つの方向性	ハイレイフ志向のSC	スタンダード型SCよりワンランク上あるいはツーランク上のSCでありハイエンドSCや高級志向・高感性志向のSC(米国の事例:サウスコーストプラザ、ファッションショーモール)
	レジャー・リゾート志向のSC	スタンダード型SCよりワンランクリゾート・エンターテインメント志向のSCであり、テーマ・フェスティバルセンター、エンターテインメントセンター、メガモールのSC(米国の事例:モールオブアメリカ、アメリカンドリーム)
	バリュー志向のSC	ツーランク下のSCであり、価格志向の核店と廉価版の専門店テナントが一体化したSC(米国の事例:ベルゲンタウンセンター、ザ・マーケットプレイス)
	ライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC	ワンランク下のSCであり、住民を主力ターゲットとする生活密着・地域密着志向のSC(米国の事例:ユニバーシティヴィレッジ、ザ・コモنزアットカラバサスパーク)
6つの相反する購買動機の融合	ハイレイフ志向のSCとレジャー・リゾート志向のSCの融合	高級志向・高感性志向のハイレイフ志向のSCに、強力なリゾート性やレジャー性を付加したSC(米国の事例:フォーラムショップス、シティセンター)
	レジャー・リゾート志向のSCとバリュー志向のSCの融合	価格志向のSC(バリューモール)にレジャー・リゾート機能を付加する「安さと楽しさ」を一体化したSC(米国の事例:オンタリオミルズ、ジャージーガーデン)
	バリュー志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSCの融合	地域の交流の場やプラットホームの役割を持つSCに価格志向の機能を付加したSC(米国の事例:パリセイズセンター)
	ハイレイフ志向のSCとライフスタイルセンター・タウンセンター志向のSC	地域のプラットホーム地域の中心市街地の役割を持ちつつ、高級志向や高感性志向のSC(米国の事例:ヴィクトリアガーデン、ファッションアイランド)
	ライフスタイルセンター志向のSCとレジャー・リゾート志向のSC	ライフスタイルセンターの自然志向、オープンモール志向、街並み志向にエンターテインメント志向を強力に加え居心地感と遊びを付加したSC(米国の事例:ザ・グローブアットファーマーズマーケット、ジ・アメリカーナアットブランド)
	ハイレイフ志向のSCとバリュー志向のSC	ハイレイフ志向のSC(高級志向及び高感度志向のSC)にバリュー志向を付加したハイセンスなのに廉価性があるSC(米国の事例:ウッドベリー・コモنز、ファッションアウトレット・ラスベガス)

〈図表5〉日米のSC業態のタイプと事例

基(13114) 修(13114)

SCタイプ	SC業態タイプ	内容	日本の事例	アメリカの事例	High Grade					Middle Grade					Low Grade				
					Grade 1	Grade 2	Grade 3	Grade 4	Grade 5	Grade 6	Grade 7	Grade 8	Grade 9	Grade 10					
リテール型SC	中心市街地立地型SC	高級ニーズを対象とするSCであり、テナントミックスもラグジュアリー志向が強いSC。中中～中下のニーズは切り捨てている	中心市街地に立地	タイムズスクエア、JRセントラルタワーズ、大塚ステーションシティ、JR博多シティ、*玉川高島屋SC、*阪急西宮ガーデンズ	*ザ・モールアットジョイントビルズ、*アッシュトン・モール、*(サウスコーストプラザ)	○	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	郊外立地型SC		郊外エリアに立地	*なほファミリ-、*くずはモール、*イオンモール堺北花田、*ラゾーナ川崎プラザ、*モゾワウンダーシティ、*ららぽーとTOKYO-BAY、*ナラスモール湘南	*サウスコーストプラザ、*トバゴプラザ、*ベルビュースクエア			○	◎	○									
リテール型SC	百貨店核型SC	中上から上級までのニーズを中心としたテナントミックスで、上質感の強いワンランク上のSC	百貨店が導入されているSC	*オノモールタイプ、*ららぽーとタイプ、*アリヤタイプ															
	百貨店なし型SC		百貨店が導入されていないSC	*ラゾーナ川崎プラザ、*ニクコランドプラザ、*ニ子玉川ライズ、*ニアーラスつくば、*キャナルシティ															
	モール型SC	中中を基軸とし、中上～中下までのニーズを対象とする標準的テナントミックスのSC	ランプリングショッピングのモールができるSC	*オノモールタイプ、*ららぽーとタイプ、*アリヤタイプ	*ジ・オークス、*アルターワッド														
	エンターテインメント型SC		エンターテインメント型SC	*オノモールタイプ、*ららぽーとタイプ、*アリヤタイプ	*オノモールタイプ、*ららぽーとタイプ、*アリヤタイプ														
リテール型SC	地域密着型SC (地域密着型ライフスタイルセンター)	中中から中下までのニーズを対象としたリテールテナント性の強いテナントミックスのSC	食や日常ニーズを核要素とするSC	*クンゼタウンセンターつかしん、*ホップタウン住道オパーク、*ダイシン百貨店(SCでない)、*ダンストリート神戸、*エイスクエア、*港北東急SC、*モレラ岐阜、*ニョッパースモール泉佐野	*ユニバーシティヴィレッジ、*チ・モンス・アット・カラハサス、*フルーバー・モール、*グランドウンセンター														
	カーゴリーキラー特化型SC		カーゴリーキラーを核要素とするSC	*エイスクエア、*モレラ岐阜、*ニョッパースモール泉佐野	*リセイセンター、*レゴセンター														
	CSC機能特化型SC		CSCの特化・進化版のSC	*ウイステ、*アムンビア	*ピエ17、*レイビーピア、*マーズマーケット、*ロデオドライブ、*モネアリア、*ナナーアットプラザ、*アマリカドリーム、*フォーラムショップス														
	ネイバフット型SC(NSC)	食料品等の日常性に特化した中中～中下までのSC	SSMを核店とする日常性のSC	*イオンタウン	*アメリカで3万台所存在するSC														
リテール型SC	コンビニエンスセンター	利便性かつ日常性のコンバクトなSC	コンビニエンス性のテナントミックスのSC	*今後日本で多く開発されるSC	*アメリカで6万台所存在するSC														
	バリエータウン型SC (メガ・バリエー・モール)	一部、中の中ニーズを対象とはするが、基軸は中下～下までの低価格帯のバリエータウンテナントミックスのSC	廉価業態とメガストアで構成されるSC	*トリアス(久山)、*グランバリー・モール、*上越ウイングマーケット	*グレイ・バインミルズ、*オンタリオミルズ、*ベルケンタウンセンター、*ジャージー・ガーデン														
	アウトレット型SC		アウトレットストアを部分的に導入したSC	*イオンモール名古屋みなど、*岸和田カンカンバイサイト・モール															
	パワーセンター型SC		カーゴリーキラーとメガストアで構成されるSC	*パワーモール都橋みなみ	*ザ・マーケットプレイス(オクステイン)														
アウトレット型SC	基本アウトレット型SC	基本的にはアウトレットモール(センター)であり、SCとは異なるが、アウトレットのグレードアップによりSC化	大都市圏(60分圏以上)に立地するアウトレットセンター	*プレミアムアウトレット、*三井アウトレットパーク															
	観光地アウトレット型SC		観光地に立地するアウトレットセンター	*湘南鎌倉プレミアムアウトレット、*軽井沢プレミアムアウトレット、*那須ガーデンアウトレット	*プレミアム・アウトレット、*クンディ・アウトレット														
	都市型アウトレット型SC		都心に立地するアウトレットセンター	*ペーナスフォート、*マリアシティ、*マール															

3. アンカーテナントのタイプと役割

SCの多様化・相反する購買動機の融合化は、SCの集客及び売上獲得の基軸となる「アンカーテナント」の存在意義と機能が変化し、かつ役割が拡大することになる。アンカーテナントは「独自集客力のあるストア」(単独でも成立することができるパワフルストア)が、SCのテナントとなって、独自集客力の希薄なテナントとの相乗効果を発揮することにより専門店テナントの成立性を高めることが役割となる。

アンカーテナントはディベロッパーの収益性は専門店テナントと比較して50%程度(アンカーテナントは売上高の4~6%、専門店テナントは売上高の8~12%が賃料)であるが、SC全体の相乗効果の起爆剤であり集客の基軸となるために、SCの成立性とSCの完成度を高めるためには必須なテナントである。ただ、SCの多様化・融合化はアンカーテナントの多様化・機能の拡大化を招き、SCの成長期のモノ主体の核店揃えとは大きく変化している。

SCのアンカーテナントのタイプは次の通りである。

<図表6> SCのアンカーテナントのタイプと特性

		アンカーテナントのタイプ		機能
キーテナント(モノ中心の核店舗)のアンカーテナント	総合業態タイプ	ハイグレードタイプ	百貨店	衣・食・住・雑貨の生活全面に総合的に対応するメガストア
		ミドルグレードタイプ	GMS	
		ローグレードタイプ	ディスカウントストア	
	スペシャリティ業態タイプ	ライフスタイルタイプ	生活提案志向のメガストア	
		カテゴリーキラータイプ	廉価志向のメガストア	
非モノのアンカーテナント	アンカーレストランタイプ	独自集客力のあるメガレストラン		物販が基軸としたアンカーテナントではなく、モノ離れた後のポストモダン消費時代に対応した非物販アンカーテナント
	エンターテインメント施設タイプ	独自集客力のある遊楽系施設		
	サービス施設タイプ	独自集客力のあるサービス施設		
	レジャー施設タイプ	独自集客力のあるレジャー系施設		
	文化・教育系施設タイプ	独自集客力のある文化・教育系施設		
クラスタータイプのアンカーテナント	モールタイプ	ランプリングショッピングができるモール		特定の分野を個々のテナントの大集積によるアンカーテナント化
	ワールドタイプ	特定分野の業種を1つのスペースに高度集積したパワフルゾーン		

アンカーテナントは商圈からの吸引、SCの性格づけ、テナントへの波及効果と相乗効果、SC内の回遊性に大きな役割を持っており、SCの全体の50%が概念的にアンカーテナントのウエイトを占めることがSCを勝ちパターン化するための基本原則である。特に、日本経済の成熟化は中の中の業態の勝ちパターンの希薄化に伴い「日常性(地域密着化)と非日常性(エンターテインメントとレジャー志向化)の2極化」「高級化と廉価化の2極化」が急速に進み、SCの多様化に対応した多様なアンカーテナントが求められている。同時にモノ離れが進み、物販を中心とした核店舗のウエイトも低下し、モノではないコト(購買動機の誘発)、さらにモノがSCの主要な目的とならないSCづくりもアメリカで開発されつつあり、日本においても今後進展するものと思われる。また、アンカーテナントでない「プレイスメイキング」(交流の場づくり、居心地の良い場づくり、井戸端会議の場づくり…等の“場”)がSCの集客の基軸となるSCもライフスタイルセンターやタウンセンターとして登場している。

今、流通先進国アメリカにおいて、従来のモノを主体とする核店揃えはモノ離れ前のモダン消費時代は強力な核要素(集客の基)であったが、モノ離れ後のポストモダン消費時代には核店揃えの強さは希薄化し、必ずしも有効な核要素とはなくなっている。4核店~6核店の多様モール型SCが核店舗を退店させ、跡地をオープンエアモール化しライフスタイル志向のサードプレイス(居場所づくり)をするSCが増大している。

一方、核店舗も、中の中レベルから上レベルのミドルグレードとハイグレードタイプの店が多かったが、最近ではローグレードタイプの核店(ディスカウントストアやオフプライズストア、百貨店の廉価業態)が続々と出現して、アンカーテナントの性格が時代とともに大きく変化・進化している。ただ、日本においては、脱デフレ後の経済下及び高齢化社会下ではワンランク上のSCが有望であり、その場合のアンカーテナントは百貨店が必要となる。百貨店がSCの中で成立するためには、百貨店がモールの専門店との異質性による棲み分けができる自主企画MDingとディベロッパーが百貨店が成立する仕組みづくりの両面が必要となる。

(株)ダイナミックマーケティング社¹⁶

代表 六 車 秀 之