

ショッピングセンターにおける テナントミックス戦略の事例分析

——くずはモールのケースを中心に——

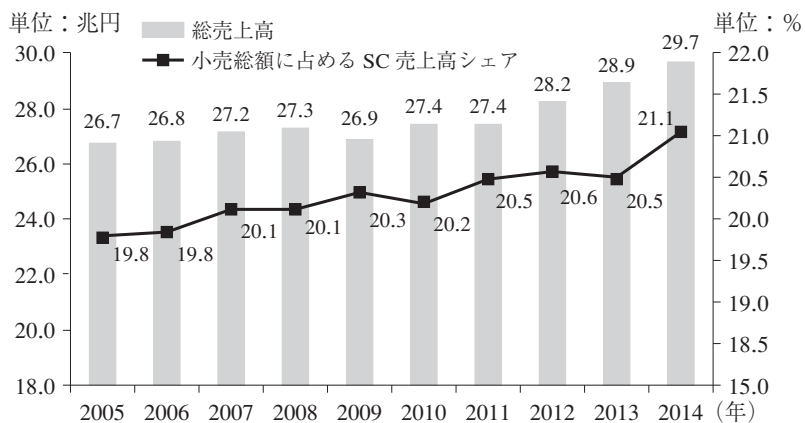
島 永 嵩 子

1. はじめに

本稿では、ショッピングセンター（以下、SC と表記）の成長を支える仕組みとして、テナントミックスの重要性に着目し、事例研究を通じてその具体的な内容について明らかにしたい。

世界で最初の SC が誕生したのは、1922年アメリカミズリー州カンザスシティーの「カントリークラブ・プラザ」であったといわれている（日本ショッピングセンター協会編，2011）。一方、日本の SC は、1969年に本格的な郊外 SC として最初にオープンした「玉川高島屋ショッピングセンター」とされる（日本ショッピングセンター協会編，2011）。図表 1 から明らかなように、近年、SC の総売上高と SC が小売業全体に占める売上高シェア

図表 1：SC 総売上高と小売業界売上高に占める SC シェア



出所：日本ショッピングセンター協会公式サイト (<http://www.jcsc.or.jp/>) で発表されたデータに基づき、筆者が作成

アは、順調な伸びを示している。直近の2014年度の売上高は約29.7兆円であり、小売業に占めるシェアは20%を超えている。このように、SCは小売業界で確固たる地位を築くまでに至っている。

日本ショッピングセンター協会の定義（日本ショッピングセンター協会公式サイト <http://www.jcsc.or.jp/>）によれば、SCは、ディベロッパーにより計画、開発されるものであり、核店舗を除くテナントが10店舗以上含まれていることを必要条件としている。この定義からも明らかのように、SC業態を成り立たせるための重要な要素は、①ディベロッパーと②テナントである。すなわち、SCのディベロッパーは「潜在している価値を顕在化させる」という役目がある（Gruen and Smith, 1960; 奥住訳, 1969）。

また、ショッピングセンターの目的と機能は、「コミュニティ」と「商業」の二つに大別される（中尾, 1976）。後者の「商業」に関しては、①魅力度を高め、顧客の吸引を図り、来店頻度を高める、②広場、モールを活かした業種構成と店舗形態により床価値を高める、③イベントや雰囲気により相乗効果を高める、④客の回遊性を図り、むらをなくす、⑤客の滞在時間を長くさせる、⑥個性を付加し、競合に打ち勝つなどの目的や機能が示されている（中尾, 1976）。このように、ディベロッパーは不動産や街の価値を高め、ターゲットとする顧客を誘引する役割があるのに対し、テナントは来店客を固定化・定着化させる役割を担っている（大甕, 2013）。SCはさまざまな業態の集積であるがゆえに、収益性や話題性、継続性などを加味しながら、時代を反映した最適なテナントミックスを構築し、SCとしての複合を機能化させる必要がある（大甕, 2013）。

本稿では、まずテナントミックスに関する既存研究のレビューを行った上で、事例研究を通じて、定型ルールがないとされているテナントミックスが具体的にどのように展開され、どうあるべきかを明らかにすることにしたい。

2. テナントミックスとは何か

ショッピングセンターにおけるテナントミックスとは、ショッピングセンター内に配置され、SC事業に最適な売上高や賃料、サービスおよび資金調達能力をもたらすように形成された事業体の組み合わせを指す（Kaylin, 1973）。

SCにおけるテナントミックスの重要性は、長い間強調されてきた（Casazza & Spink, 1985; Brown, 1991; Yiu & Xu, 2012）。テナントミックスに関する研究は、大きく2つに分けることができる（Garg & Steyn, 2015）。1つは、いかにして多くの顧客を引きつけ、購買につなげていけばよいかに焦点を当てた研究である（Garg & Steyn, 2015）。もう1つは、いかにして顧客にショッピングセンターのすべての店舗を回遊してもらうかにつ

いての研究である (Garg & Steyn, 2015)。

いずれの研究においても、適切なテナントミックスは、より多くの顧客を引きつけ、小売店舗の売上増を図ることによって、ショッピングセンター全体を成功に導くという点が共通している。とくに、近年のワンストップ・ショッピングの購買傾向により、テナントミックスはますます重要視されるようになってきている。たとえば、Kaufman & Lane (1996) は、ワンストップ・ショッピング機能がショッピングセンターへの愛着をもたらすのに最も重要な要素であることを示した。

さらに、レジャーやエンターテイメント要素の提供は、ショッピングセンターの業績に良い影響を与えると指摘されている。たとえば、Nisco & Napolitano (2006) はエンターテイメント志向の有無とショッピングセンターの業績との間に有意な相関関係を見出した。Hunter (2006) はショッピングセンターのイメージと訪問者との関係性を研究し、最適なテナントミックスが良いイメージを作り上げるために最初に考慮しなければならない重要な基準であることを指摘した。Teller & Reutterer (2008) は、テナントミックスがショッピングセンターの魅力に少なからず寄与していることを検証した。

しかしながら、LeHew & Fairhurst (2000) が指摘したように、テナントミックスの相乗効果がどのようにして得られるのかという知識や情報は明確には確立されていない。実際には、テナントミックスの成功は容易ではなく、ディベロッパーの企画に必要な指針に関する研究が不足しており、過去の経験値や直感に依存することが多いといわれている (Kirkup & Rafiq, 1999)。Casazza & Spink (1985) は唯一最適なテナントミックスなど存在せず、立地条件や規模、地域の特性および顧客ニーズに合わせて調整する必要があることを示した。

このように、テナントミックスには、SCの成功に欠かせないものであると認識されているにもかかわらず、多くの場合、試行錯誤で行われ、明確な指標や枠組みが確立されていないという問題を孕んでいる。日本マーケティング協会 (2011) も「テナントミックスにパーフェクトはない」と指摘しており、「テナントミックス業務は分かりにくく、熟練しにくく、難しい業務」であることを示した。

では、実際のSCにおけるテナントミックスは、どのように実施され、どのような問題に直面しているのだろうか。そこで、以下では、くずはモールへのインタビューや内部資料に依拠しながら、テナントミックスの戦略について考察していくことにする。なお、インタビューを実施したのは、2015年6月4日および同年8月25日であった。

3. くずはモールのケースにみるテナントミックス戦略

3.1 くずはモールの概要

日本の近代的な都市の成り立ちは、鉄道の存在なしに語るができない。小林一三をはじめとする阪急グループは、いわゆる「沿線モデル」を考案したことで知られる(速水, 2012)。この沿線モデルとは、始点と終点にそれぞれ商業施設と娯楽施設を構え、その沿線上を住宅開発するという私鉄のビジネスをもって都市計画を行うモデルをいう。

本稿で取り上げる「くずはモール」は、京阪電気鉄道(以下、京阪電鉄と表記)の街づくりの核として1972年に誕生したSCである。くずはモールは現在、ディベロッパーである京阪流通システムズが運営する商業施設であり、大阪と京都を結ぶ京阪電車・京阪本線樟葉駅前に立地する。日本初のオープン・モールで、広域型ショッピングセンターの先駆けともいわれている(南後, 2015)。その後、図表2のとおり、2005年の総建替えと2014年の「京阪くずは駅ビル」開発に伴う増床・拡大が行われ、2度のリニューアルがあった。このように、くずはモールは、SCのテナントミックス戦略にどのような変化がみられるのかを時系列で分析できるすぐれた研究対象であるといえる。

くずはモールの開業期(くずはモール街)、リニューアル第1期(「KUZUHA MALL」第1期)、リニューアル第2期(「KUZUHA MALL」第2期)の概要は、図表2に示したとおりである。

図表2 くずはモールの概要

	くずはモール街	「KUZUHA MALL」第1期	「KUZUHA MALL」第2期
開業日	1972年4月1日	2005年4月14日	2014年3月12日
営業面積	約13,000m ²	約50,000m ²	約72,000m ²
ディベロッパー	京阪電気鉄道	京阪流通システムズ	京阪流通システムズ
核店舗	ダイエー、いずみや、松坂屋	京阪百貨店、ダイエー、イズミヤ	京阪百貨店、ダイエー、イズミヤ、TOHO シネマズ
テナント	約70店舗	約170店舗	約240店舗
売上高	約200億円(ピーク時)	約330億円	約500億円
来店客数	不明	約1,700万人	約2,000万人

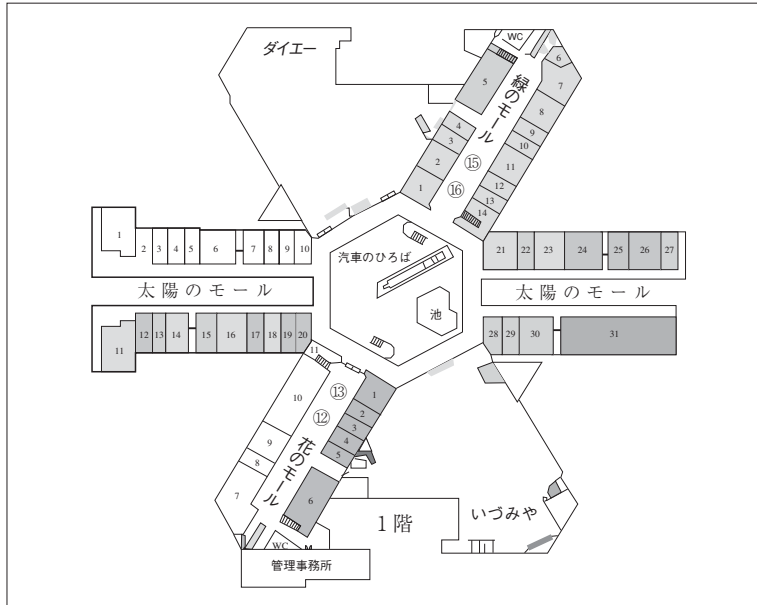
出所：京阪流通システムズ公式サイト (<http://www.mall-keihan.co.jp/>) のデータに基づき、筆者が作成

3.2 「くずはモール」の初期

現在の「くずはモール」は、1972年4月当時「くずはモール街」として誕生した。具体的には、くずはモールは「くずはローズタウン」の開発(昭和42年着工、昭和43年分譲開始)に伴う、「花と緑と太陽の街」を象徴する「街の顔」として位置づけられていた。ディ

ベロッパーは京阪電気鉄道で、百貨店（松坂屋）と二つの量販店（ダイエー、いづみや）を核店舗として設計した。営業面積は現在の第2期に比べてかなり狭く、約13,000m²で開始している。また、専門店は約70店舗で構成されており、現在の約270店舗と比べてかなり少ない店舗でスタートしたことがわかる。

図表3 くずはモール街の概要



出所：京阪流通システムズ公式サイト

「くずはは、ちょうど大阪と京都の間にあります。大阪からも20キロ京都からも20キロ。この近くに淀川がありまして、唯一開発できる大規模なエリアでした。ここを最初に開発したのは1970年。大阪で万博があって、それを前後としてこのくずはで街づくりをしようということで、ローズタウンというシリーズでその第一弾というような形でやりました。街びらきは1968年で街をついたら商業もいるだろうという中で、1972年に平屋建てのくずはモール街をオープンしました。ヨーロッパのような街並みで真ん中に広場があって放射線状に広がっていました。日本初のオープン・モールです。当時ショッピングセンターが吹き立ての頃で、大きなショッピングセンターといえば、このくずはモールと奈良ファミリーが郊外SCの先駆けといわれています。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

開業後、くずはモール街は順調に成長を遂げ、ピーク時に年間売上高200億円を達成した。当時、大規模小売店舗法によって中小小売店が守られたため、ナショナルチェーンを

誘致することはできなかった。さらに、ディベロッパー側にも積極的に店舗誘致に乗り出すインセンティブも存在しなかった。なぜなら、当時の固定賃料制で、安定した家賃収入が保証されたため、各テナントの経営状況を把握する必要がなかったためである。

「営業面積はそんなに大きくなく、1万2千平米で200億円の売上がありました。1990年まで右肩上がりです上がってきました。当時大規模小売店舗法で小さな商店主を守るみたいなのところがあって、大規模店舗の出店については地元の要請を受けて調整が必要でした。

当時、ほとんどナショナルチェーンがなく個人オーナーさんのお店になってしまいました。固定賃料をやっていたので不動産の発想で、店舗がはやっぺいようがはやっぺいまいが収入にはあまり関係がなかったのです。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

このように、テナントミックスの必要性は、市場が成熟しているか否かや法規制の動向、利害関係者間の動機づけが存在するか否かによってその度合いが大きく異なることがわかる。ところが、1990年代半ばに法改正(大店法から立地法)が行われ、郊外に大規模な出店が可能となり、SCを取り巻く市場環境が厳しくなった。くずはモールも同じく競争激化という市場環境に直面することになった。さらに、街開きから30年以上が経ち、テナントの老朽化が大きな問題として浮上した。こうした状況の中で、リニューアル直前に年間売上高が100億円に届かない規模まで落ち込んだといわれている。

「1990年からくずはモールが右肩下がりになってしまいました。リニューアル直前ちょうど今から20年前の売上は100億円に届きませんでした。もう一つ契約という問題がありました。実はリニューアルの話が20年前から上がっていました。土地を持っているオーナーとその中に入っているテナントさんとの間の普通賃貸借契約です。一旦借りてしまえば、よっぽどの理由がなければずっと営業を続けられます。普通賃貸借契約で入ってきたテナントさんにいかに理解してもらって次の契約に移ってもらうか、時間がかかりました。実際どうふうに理解してもらったかという、どんどん売上が右下がりになってきた中でもう一度頑張りませんかというような形になりました。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

3.3 くずはモールのリニューアル(第1期)

2005年4月に、既存テナントの同意を得て、「くずはモール街」がリニューアルされ、「くずはモール」として再出発した。開発のコンセプトは、「郊外における高感度なライフスタイルの提案」であった(京阪流通システムズ公式サイト)。これを実現するために、まず街の人口構成を刺激することにした。駅前に大規模マンションを建設し、若年層を呼び込むによって人口構成の若返りを図った。その結果、樟葉駅の乗降者数は1年で対前年度比7%増になり、高所得者層の流入による周辺不動産価格の向上をもたらした(京阪流通システムズ内部資料による)。リニューアルによって潜在的な市場価値が顕在化し、新

たな立地を創造したともいえる。

「街開きしてから35年も経ち、街自体も成熟化してきて年齢層も上がってきました。街としての活気もなくなってきました。街をよみがえらせないといけないという問題もありました。このくずはエリアは京阪沿線のなかで土地の値段がそこそこ高くて、なかなか若い人が手が届かない。若い人に住んでもらうために一戸建てではなく駅前にランドマークとなるような高層マンションをつくりました。モールも若い人に気に入って頂けるモールにしていけないといけないのでした。2001年に高層マンションを建てまして、モールの方が2005年にオープンしました。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

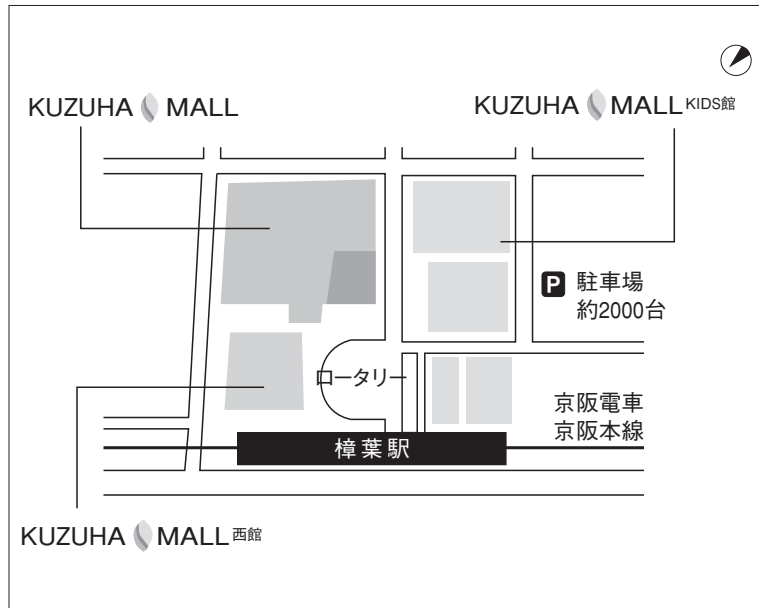
また、くずはモール(第1期)では、新たに作られた街の住民のニーズに合わせて、テナントミックスが考案された。専門店の店舗数は、従来の70店舗から170店舗に大幅に増加した。さらに、幅広い客層やさまざまなライフスタイルに対応することにしたため、価格帯や年齢層の広がりを中心に、テナントミックスが行われた。具体的なテナントミックスの特徴の一つとして、まず、核テナントに自社の京阪百貨店とGMSのダイエー、イズミヤによって形成されている(図表4参照)。ただし、ダイエーは食品、イズミヤは日常衣料に特化している。ここでのポイントは、総合業態としての核店舗ではなく、カテゴリーに特化した核店舗として位置づけられていた点である。

「モールを作る上でどういうことを考えたかという、よそとどこを差別化したらいいかを考えました。イオンの場合はGMSを核店舗としていましたが、くずはモールはGMSに百貨店、専門店の組み合わせにしました。ピラミッド階層を考えました。一番裾のところにGMSがあって、その上に専門店、さらに上に百貨店という三層構造にしました。そのわけは一つが価格帯です。ちょっと安い価格帯から高いものまで揃います。もう一つは年齢層の軸の広がりを設けたかったのです。専門店というのは30代のファミリー層が楽しめるような構造になっています。もう少し年配の方は専門店というよりは、百貨店で買い物することが多いです。ということで百貨店を導入することになりました。

あと構造的な問題ですが、くるっと一周回って元に戻ってくるというモールにしています。そうすることによって、場所のいい悪いというのはなるべくできないようにしました。これをサーキットモールといいます。サーキットを2つにしました。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

テナントミックスのもう1つの特徴は、ライフスタイルの提案型と地域密着型SCが混合したテナントミックスという点である。リニューアルオープンであり、その効果を高めるため、くずはモール(第1期)は、既存テナントに対し地域密着性を保ちつつ、新たな店づくりができるように指導している(内部資料による)。新規テナントでは関西初のテ

図表4 「くずはモール」のリニューアル(第1期)の概要



出所：京阪流通システムズ公式サイト

ナントを積極的に導入し、来店客に対し新たなライフスタイルの提案を行なうことで顧客層の拡大を図っている。さらに、時間消費との親和性が高いとされているレストランも積極的に導入し、駅前の立地を生かした集客機能を高める工夫を行っている。

「ショッピングセンターといえば、だいたいインモールのつくりになっています。ここはあえてアウトモールにしました。ただ単に商業施設としてうまくいくのではなく、もっともって街に溶け込むような形にしたかったんです。ちょっとした散歩もできるようになっています。通勤・通学の帰りにちょっと寄ってもらおうと思うと、アウトモールがあったほうがいいです。アウトモールの業態で一番いいのは、やっぱり飲食できる店です。もちろん、内部にもあります。雨の日や寒い日に使ってもらいます。街に溶け込むようなディベロッパーになりたいです。」

ここで、アウトモールとはオープン・モールといい、モールが建物内になくて、屋外を歩いて店間をショッピングすることを指す。一方、インモールとはエンクロード・モールといい、モールの回廊あるいは建物全体が屋内にあるSCのことを指す(日本ホームセンター研究所, 2007)。

さらに、ディベロッパーとテナントが協働する仕組みを作り上げるために、従来の固定賃料を撤廃し、売上高と連動した歩合制に変更することにした。また、積極的に誘致したいテナントに対しては、最低賃料を低く設定し、テナントを引っ張ってもらう役割を期待したテナント戦略をとっている。

「賃料はどうしても1階のほうが高くなります。また、業種によって利益の何%取れるかが違います。同じ飲食であっても、回転寿司の原価率は50%ぐらいになります。普通の飲食店はだいたい20~25%ぐらいです。回転寿司は売上が高いです。くずはモールは固定賃料にしていないのです。売上高の何%をもらうという形にしています。テナントさんと一緒に売上高を高めていきましょう、逆に売上高が高いというのは、お客さんのファンが多いということです。それ以外に、坪あたりの最低賃料を設定しています。そうでないと、売上が低くても大丈夫と思うテナントがあると困ります。どうしても入ってもらいたいテナントさんに関しては、安く設定しています。郊外に入ってもらうことによって、ほかのテナントを引っ張ってくれる期待もあります。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

このように、テナントミックスの戦略がうまくターゲットのニーズにマッチし、2005年のリニューアル後、売り場面積を5万m²に拡張した結果、売上高はリニューアル前の100億円割れの状態から、約330億円を達成するまでに急成長し、期待どおりの復活を遂げた。

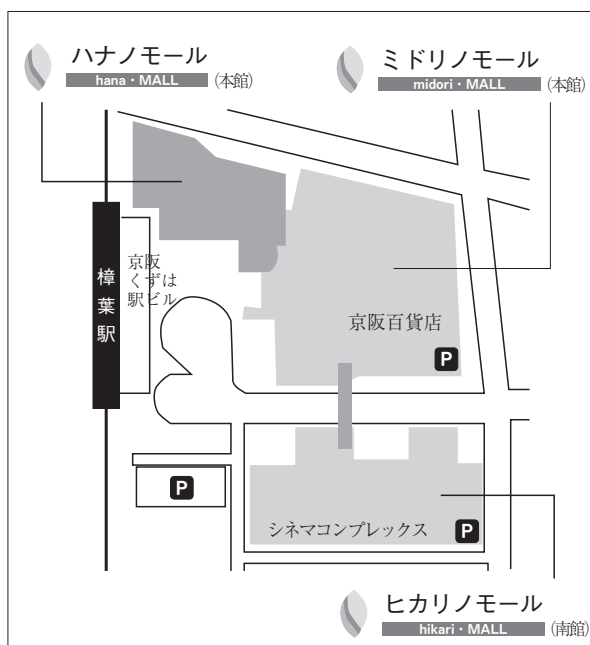
3.4 くずはモールのリニューアル(第2期)

しかしながら、近年において、市場ニーズの変化は著しく、とくに百貨店やGMSの衣料部門では消費者離れが顕著となってきた。そこで、こうした消費者離れに対応すべく、くずはモール(第2期)では、GMSの衣料・住居関連部門に代替する大型専門店を導入し、「買いやすい価格」の生活必需品を期待するリピーター層を囲い込むことが課題となっていた(内部資料による)。また、来店客を対象に定期的に実施した調査では、大人から子どもまで家族全員が楽しめる「エンターテインメント機能」が不足していたことがわかった。

一方、同じ調査では、「おしゃれ」や「ファッション」といった都市型マーチャングアイジングが高い評価を得られていた。したがって、郊外近隣施設との差別化を図るために、強みである「高感度専門店」をより充実させる必要があった。これに加えて、メンズファッションを含む不足業種を補うことで、「マーケットシェア拡大」と「新規顧客獲得」を目指すことになった(内部資料による)。

こうしたいくつかの課題を解消するため、2014年に「京阪くずは駅ビル」のニューア

図表5 くずはモールのリニューアル(第2期)の概要



出所：京阪流通システムズ公式サイト

ルに合わせて、「くずはモール」も増床し、リニューアルを図った。くずはモール(第2期)のメインターゲットは、①自分らしく趣味やおしゃれにこだわる30代・40代女性、②家族みんなで楽しむ時間を大切にする3世代ファミリー、および③こどもと過ごす日常生活を楽しむ30代子育てファミリーに設定した。これを受けて、それぞれのターゲットに合わせたテナントミックスが行われた。

たとえば、核店舗として2014年3月にTOHOシネマズを誘致・開業させた。TOHOシネマズは、全国67カ所にある(2015年12月現在)。シネコンがSCに含まれることで、来店客の消費の性質は大きく変容することになる。すなわち、くずはモール(第1期)までのモノ消費型からくずはモール(第2期)の時間消費型へと消費の性質を変化させたのである。この消費の性質の変容をに1つの戦略転換として捉えることができる。

「一番やりたかったのは、自分の強み弱みを以前よりはっきりしたことです。くずはモールの強みといえば、ファッションに強いといわれていました。一方、弱みは子どもが楽しめる場所がないということです。前はシネコンはなかったのです。大型家電、大型の住居関連の業態がなかったのです。くずはに来たら服は結構買えるけど、他のところに行かないと家電を買えない、1か所でショッピングができないという声が多かったです。まさにここが弱

みです。強みをさらに特化して、本館の駅に近い部分に都心業態までチャレンジしました。南館については大型の店舗、いままでなかった家電やシネコン、ゲームセンターを強化しました。ただ単に強化するだけで面白くないので、もう少し工夫しました。たとえば、シネコンのスクリーンを思いっきり大きくしました。ここでしかない音響をつくりました。ファッションではここでしか買えないような商品をテナントにお願いしました。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

さらに、別のテナントミックス戦略として、集客力のあるアミューズメント施設を新たなテナントとして誘致したことが指摘できる。「ヒカリノモール」に新しくできた「SANZEN-HIROBA」は、京阪電車を常設展示するイベントスペースである。ここには、他のSCに対して差別化を図るための有力なコンテンツとなる可能性が秘められている。こうした体験型の価値の提供は、ターゲットであるファミリー層の囲い込みに有効であると思われる。

「もうひとつここしかないものを作るということで、特急車両3000系がデビューしたのが1970年で、このモール街と同じ時期に誕生した。2年前に引退して京阪電車のファンの中で、この3000系を残して欲しいという意見が強かったので、ここで保存することにしました。ただ保存するだけだとどうしても博物館になってしまうので、マニアの方々が楽しむのではなく、もっと小さいお子さんまで楽しめるような形で鉄道のシミュレーターを置きました。ただシミュレーターのところ凝っていて、鉄道の中でも運転できるようなイメージで、3000系が動いていた時代に窓から見える映像を再現しました。自分のところにしかないもの、自分のところのルーツを考えたということです。この「SANZEN-HIROBA」でミニコンサーもできます。多い日は1,000人ぐらい入ります。」(京阪流通システムズ 販売促進室N氏)

このように、ディベロッパーとしての京阪流通システムズは、地域の特性や時代の変化に合わせて、定期的に柔軟にテナントミックスの見直しが行われていることがわかる。テナントミックスにおいては、ワンストップ・ショッピングという視点から、ファッション性、エンターテイメント性および斬新さといった特徴をもったテナントを誘致し、さらに競合他社との差別化を図っている。適切なテナントミックス戦略を行うことで、くずはモールの持つ商業的価値が最大化され、市場での独自のポジショニングを保つのに有効に働いたものと考えられる。

4. むすびにかえて

以上の事例研究から明らかのように、SCの大きな役割の1つは、地域住民のニーズに

応える商品やサービスを提供することにある。それを実現するために、それを具体的に担うテナントの構成と管理が重要になる。常に魅力があり、効果的で効率的なテナントミックスのマネジメントが行われていることがディベロッパーに求められている。

どの時代においても、消費者がSCに求める機能の1つにワンストップ・ショッピングであった。くずはモールは、このワンストップ・ショッピングのもと、時代に合わせてターゲットの見直し、競合との差別化、自社資源の分析を行うことによって、テナントミックスを展開していることが明らかになった。

具体的には、

- 1) 若年層の構成比を改善するために、本館でファッションを中心に物販テナントの入れ替えを実施した。その結果、20代の学生やOLなどの来館客数が増加し、くずはモールが郊外型SCとしての性格と、都心駅ビルの性格の両面を備えることを実現した。
- 2) 他の大型SCとの差異化を図るために、テナントミックスにおいて、価格帯および年齢層に広がりを持たせることにした。核テナントとして百貨店とGMSの組み合わせを図った。さらに、GMSは、ダイエーが食品、イズミヤは衣料品と商品構成を絞ることで、SC内での共存を実現した。
- 3) 自社資源の分析を行い、弱みである「ワンストップ・ショッピング」や「ファミリー」の部分強化した。生活必需品を中心に、ファミリー要素が強い家電量販店や住居関連店、アミューズメント施設、シネコンなどをテナントとして導入し、ワンストップ・ショッピングを実現させた。
- 4) 売上高と連動した歩合制を採用することによって、テナントとディベロッパーの協働関係を形成することで、ショッピングセンターの価値を高めることにした。

本稿の限界は、インタビューした1社に限定した内容であり、SC全体にみられるテナントミックスの特徴を明確に描き出す作業を行うという課題がまだ残っている。今後、研究対象を広げ、インタビューや大規模なアンケート調査を通じてテナントミックス戦略に関する分析枠組みの精緻化を図ることにしたい。

引用文献

- Brown, S. (1991) "Shopper circulation in a planned shopping centre," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 19(1), pp. 17-24.
- Casazza, J. A. and F. H. Spink, (1985) *Shopping Centre Development Handbook*, Urban Land Institute Washington D.C.
- Garg, A. K. and S. Steyn, (2015) "The ideal tenant mix and shopping centre size for the proposed

- thatchfield convenience centre,” *International Journal of Business Management*, 10(1), pp. 243-257.
- Gruen, V. and L. Smith, (1960) *Shopping Towns U.S.A.: The Planning of Shopping Centers*, Van Nostrand Reinhold Company (奥住正道訳 (1969), 『ショッピングセンター計画—ショッピングタウン USA』 商業界).
- Hunter, G. L. (2006) “The role of anticipated emotion, desire, and intention in the relationship between image and shopping center visits,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 4(10), pp. 709-721.
- Kaufman, C. F. and P. M. Lane, (1996) “A new look at one-stop shopping: a TIMES model approach to matching store hours and shopper schedules,” *Journal of Consumer Marketing*, 13(1), pp. 2-25.
- Kaylin, S. O. (1973) “In depth analysis necessary for shopping centre game,” *Shopping Centre World*, August, p. 46.
- Kirkup, M. H. and M. Rafiq, (1999) “Marketing shopping centres: challenges in the UK context,” *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 5(5), pp. 119-133.
- LeHew, M. L. and A. E. Fairhurst, (2000) “US shopping mall attributes: an exploratory investigation of their relationship to retail productivity,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(6), pp. 261-279.
- Nisco, A. D. and M. R. Napolitano, (2006) “Entertainment orientation of Italian shopping centres: antecedents and performance,” *Managing Service Quality*, 16(2), pp. 145-166.
- Teller, C. and T. Reutterer, (2008) “The evolving concept of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?” *Journal of Retailing & Consumer Services*, 15(3), pp. 127-143.
- Yiu, C. Y. and Y. S. Xu, (2012) “A tenant-mix model for shopping malls,” *European Journal of Marketing*, 46(3/4), pp. 524-541.
- 大甕聡 (2013) 「そもそも SC とは」『SC 経営士が語る新・ショッピングセンター論』(日本ショッピングセンター協会 SC 経営士会著) 織研新聞社。
- 中尾久 (1976) 「ショッピングモールの設計」『ショッピングセンター』11月号, 29-32頁。
- 速水健朗 (2012) 『都市と消費とディズニーの夢』角川書店。
- 東宮照男 (1995) 『ショッピングセンター革命 (増補版)』ビジネス社。
- 南後由和 (2015) 「建築空間／情報空間としてのショッピングモール」『モール化する都市と社会』(若林幹夫編著) NTT 出版。
- 日本ホームセンター研究所 (2007) 『小売業用語辞典 第9版』日本ホームセンター研究所。
- 京阪流通システムズ公式サイト <http://www.mall-keihan.co.jp/>
- 日本ショッピングセンター協会公式サイト <http://www.jcsc.or.jp/>
- 日本ショッピングセンター協会編 (2011) 『改訂新版 SC マネジメントブック』日本ショッピングセンター協会。