

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 19 日現在

機関番号：23401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530481

研究課題名(和文) ショッピングセンター(SC)の所有権構造分析

研究課題名(英文) Research of property right structure of shopping center

研究代表者

北島 啓嗣(KITAJIMA, HIROTSUGU)

福井県立大学・経済学部・准教授

研究者番号：60398980

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：ショッピングセンター等大型店の経済学的所有権はどうなっているのか。所有権構造はアパレル企業の意向によって決定される。アパレル企業は、自分のブランドイメージを保つことが必須である。アパレル企業は、ブランドイメージの低下を恐れことは致命的だからである。大型店の所有権構造によって、この問題が生ずる可能性がある。それを防止するためにはSCの所有権構造が有利である。も一つ、ビッグストアは環境の変化に対応しなくてはならない。経営環境の変化とは、競争の状況や新規参入である。SCの所有権構造は柔軟である。SCの構造は、環境の変化に対応しやすい。

研究成果の概要(英文)：How is the implementation of the property right structure of the big store proceeding? The property right structure is planned for the apparel company. The apparel company wants to retain its brand image; however, it fears that its brand image will deteriorate. This problem occurs because of the property right structure of the big store. The SC (shopping center) structure is beneficial as it can prevent this problem of deteriorating brand image. In addition, there are other major problems of adaptability to changes in the business environment and entrance of new competitors in the market. The big store should adapt to changes in the environment. As the property right structure of SC is flexible, the structure of SC adapts to the changes in the environment.

研究分野：マーケティング戦略論

キーワード：経済学的所有権 ブランド 業態比較

1. 研究開始当初の背景

本研究は、ショッピングセンター（SC）のマネジメントを所有権理論から分析し、日本の商業施設の効率性向上への寄与を目的とする。SCは、個々のテナントを集積した商業施設であり、運営には、SC運営主体たるデベロッパーと数多くのテナントが関わる。これら多数の企業が、一つの組織を形成している。個々の企業の思惑は異なり、いわば「同床異夢」の構造にある。その運営の難しさがありながら、SCは、近年、百貨店やGMSに比し、売上等を大きく伸張させ、社会的に大きな存在である。しかし、その社会的存在の割にほとんど学術研究の対象にはなっていない。何故、SCは、他の業態を押さえて効率的な運営をすることができるのか。

2. 研究の目的

ショッピングセンター（Shopping Centre: SC）とは、デベロッパーと呼ばれる一つの経営体を中心になって計画、開発した建物に、テナントと呼ばれる小売店、飲食店、サービス施設が入り、地域の生活者に多種多様な商品、サービスを提供する商業施設のことである。この10年で大きくシェアを伸張させ、流通業の中でも大きな成長を遂げている業態である。SCの店舗数、売り場面積、売上高は大幅に伸張している。取り扱いブランドは百貨店やGMSと共通のものも多く、顧客層も重なりあうところから、競合関係は明らかである。また、地域の商店街を圧迫する存在である。SCと百貨店等は、顧客の目から見れば、区分できない一つの「ビッグストア」業界というべき存在へと変化している。SCの売上は、約30兆円に迫り、百貨店の7兆円弱を圧倒している。そして、百貨店はその存在意義が問われ、近年、閉店し、SCへの業態転換が相次いでいる。また、商店街の核テナントというべき地方百貨店が、SCとの競合を原因とする閉店している。これにより、集客の減から商店街の衰退が加速する事例もまた多く、社会の大きな問題となっている。

一方、その社会的存在の割にほとんど学術研究の対象にはなっていない。例えば、科研費データベースでは、SCをキーワードとして含む研究は、7件のみであり、そのうちタイトルにSCを含むなど、正面からSCそのものを取り扱ったものは見当たらない。流通論やチャネル研究分野の研究者からは、SCに入居する個々のブランド、ショップ等は研究対象であっても、SCそのものは不動産業の範疇と位置づけられて無視され、また商店街を研究対象とする研究者たちの研究対象にもなっていない。

SCを構成するのは、様々な思いを持つ個別の店舗の連合体であり、それを統括する立場のSC本部の命令・統制は必ずしも行き届かない。SC本部と店舗は、契約を結んでい

るが、その契約はいわゆる不完備契約であって、集客やSCのブランド価値向上には様々な局面で協力し調整を行っている。これらは、新制度派経済学でいうところの「中間組織」を形成する。SCを構成する個々の企業の思惑は異なり、いわば「同床異夢」の構造にある。SCにおける集客に関わる重要な点は、SCのブランド価値であるが、しかし、SC全体の効率と個別店舗の効率は時として相反する（例えば、Roberts & Merrilees, 2007）。個別店舗が、「売上を上げる」ために、価格訴求を行えば、時にその行為は全体の統一感を損ない、SCの高級ブランドのイメージを毀損する。あるいは、ある店舗がその努力によって集客した顧客に対し、別の個別店舗がフリーライドして売上を上げる場合もあるだろう。

全体の効率を上げるためには、このようなフリーライドやモラルハザードに対処せねばならない。フリーライドやモラルハザードは、SCのブランドを毀損する。逆に、優れたマネジメントでこれに対処すれば、ブランド力やそれに伴う集客力は向上し、全体の効率は上がる。

所有権理論によれば、テナントのブランドは、それを運営する企業によって所有されているわけではない。もちろん、「所有」しようと企業は努力するわけだが、他の企業、特にその商品を取り扱うSC等の動きにそのブランド価値が左右する点において、完全に「所有」することは出来ない。ここでいう所有、所有権とは、法律でいうところの概念ではなく、経済学上の所有権である。これを分析するのが、Harold Demsetz, Yoram Barzelらによって構築された所有権理論である。経済学的所有権（以下、単に所有権と表記する）は、法律的所有権者と異なり、その所有をコストなしに画定することができず、他人と共有する部分がある。この共有する部分は、情報の非対称性とそれにとまとうモラルハザードやフリーライドによってしばしば過剰に消費される。これが共有地の悲劇である。このような共有地の悲劇を回避するためには、所有権をいかに設定するかが問われる。

例えば、SCの賃料の形態には、固定家賃制と、売上等に連動する完全歩合制が存在し、この中間に、固定家賃と歩合を組み合わせた家賃設定方式が存在する。このような、「個別店舗の面積」に対し、いかに所有権を設定するか。この家賃の設計、あるいは、モニタリングに関わる制度設計によって、他の業態を上回る効率を上げていると思われるが、その実態はまだほとんど学術研究の対象になっていない。

さらに、SCには、営利企業が運営するものもあるが、自治体等が運営に関わる第三セクターの形を取るもの、さらにはテナントが共同組合の方式で運営するものなど、所有権構造が異なるものがある。このような所有権構造とパフォーマンスはどのような関係に

あるのか。これらの問いに答えるのが本研究の目的である。

日本では、SCを運営していない小売企業が、中国等に進出する場合にSCの形式を取る場合がある。これらは、日本と異なる環境に小売企業が置かれた場合に、所有権構造を変化させると考えられるが、それはいかなる環境条件がそうさせているのか。特に成長著しいアジアへの小売業の進出に当たって、日本と異なる出店形式が必要とされる「環境」を、明確に認識することは必要であろう。この意味で、本研究は国際的な比較の視野を持つ。

アジアに進出しつつある日系SCの状況を把握し、日本で出店する場合の異なる形式で出店する場合、その意志決定に関連する環境条件を分析する。

3. 研究の方法

本研究は、期間の前半部は、個別企業への聞き取り調査を軸にし、後半においてその聞き取りを元に、課題の一部について、質問票調査を併用して行い、定量的に実態を把握することを軸とする。

焦点は、SCの機能の経済学的な所有権構造であり、この視点を軸に、1. 不動産業 2. SCと競合する大型商業施設(百貨店等) 3. 商店街組織(組合等)の三つの業態・業種との比較を行っていく。調査は、1. SCの本部組織と、2. SC内に出店するテナントの両面への調査を行う。海外調査に関しては、上海等だけではなく、これから進出が予想される内陸部の各都市、ベトナム等周辺諸国を視野に入れ、主として日系の企業が、SCあるいは百貨店あるいはその他の業態での進出を選択するのか、またその判断がいかなる根拠に基づいて判断されるのかを問うていく。

日本のSCのマネジメントの実態を、他業態、業種との比較を行いつつ定性的・定量的に分析する。SCとの比較対象となるのは、1. 不動産業 2. SCと競合する大型商業施設(百貨店等) 3. 商店街組織(組合等)の三つの業態・業種である。SCはそれらの特性を持ち、また一部は競合しまた協力している。

不動産業のマネジメント・システムは、SCの根幹を成している。SC運営する本部の収入は、基本的に家賃に依存しており、その価値を発揮することが求められる。これが、不動産業のプロパティ・マネジメント(PM)である。PMとは、不動産を一つの財産(property)として捉え、「その物件の収益性を最大化し、計画を立案し、具体的な経営を行う」ことである。これは、不動産業界の用語であり、ビルその他の不動産一般に適用される。

日本のSCの業界団体である日本ショッピングセンター協会も、近年、SCの経営におけるキーワードとして、この「プロパテ

ィ・マネジメント」を取り上げている(SC協会:2005,北島:2007)。

しかし、不動産業のPMには、SCに要求される「小売業」としての特性がもたらす部分、すなわち、品揃え、マーチャンダイジング、サービスの向上、継続的な集客のために必要なマネジメントが欠如している。

現在のSCは、売上金額に連動する家賃システムを取り入れつつある。これは、SCがこれら売上に寄与する業務を行い、また、責任を持っていることを意味すると考えられる。

SCの一部はこの機能の欠落を問題視し、小売業ならば持っているそれらの機能を補いつつある。本研究では、それらのマネジメントの実態を把握する。

4. 研究成果

アパレルの主要チャネルは、百貨店・SCであるが、その名称に拘るのではなく、本研究では契約制度に注目して分析した。かつては、買取契約が主流であった。その契約制度が、消化仕入という契約へ、さらにSCが多く採用する売上歩合家賃という契約へ移行したのか、ということ了新制度派の粹組から分析を試みた。これは、アパレル側から見れば、垂直統合を行い、企業境界を変化させたということであった。

アパレル企業は、自己の持つブランドのイメージをマネジメントするために、ブランドの所有権を内部化する必要がある。内部化する仕組みとして、買取販売契約から委託販売契約に移行し、派遣社員を派遣し、価格決定権を得た。また、さらに消化仕入契約あるいは家賃契約に移行し、商品の所有権を内部化した。このことによって、コントロールの範囲を拡大し、垂直統合を行いブランド価値にマイナスの影響をもたらす値引き販売をすくなくともアパレル企業側の意向を無視して行うことを防止した。

さらに、取引の変化に平行して行われた平場からイン・ショップへの移行は、商品のみならず、店舗の所有権をアパレル側が内部化する志向を持つことであった。そこでは、包装や販売員の服装、什器デザインなどもそのアパレルのイメージに統一される。それによって、顧客から、そのアパレル・ブランドのイメージが強調され、ビッグストアのブランドイメージは希薄化される。

これらの垂直統合への志向は、アパレル企業のブランド・マネジメントには有利な仕組みである。そこには、ビッグストア側の行動によって、アパレル側のイメージに影響を与えられることを嫌う意志がある。これが、買取契約が廃れ、委託契約へ、さらに、消化あるいは家賃といった、アパレル側から見れば垂直統合が加速していった原因である。

アパレルの商品特性では、ブランドのイメージがきわめて重要であり、それがいわば収益の源泉である。一方で、そのブランドは、

ビッグストアの行動に影響を受ける。従って、そのブランドの経済学的な意味での所有権は、アパレル企業に全て帰属するわけではない。特に、所有権が移転することが明確な買取契約制度では、そのブランドをビッグストアが値下販売することによって、簡単に毀損し得る。これを嫌ったアパレル企業は、委託契約によって、商品の所有権を留保し、また、消化契約または家賃契約によって、販売時までの商品の所有権を確保し、そのブランドの所有権の内部化に成功した。

しかし、アパレル側によるブランド所有権の内部化には弊害もある。ビッグストアの店舗全体の満足感、顧客から見れば、個々のアパレルのイン・ショップの集合では不完全なものである。ワン・ストップショッピングを達成するために、個々のショップの品揃えではなく、全体の統一感を意識する必要がある。それぞれのアパレル・ブランドはそれぞれの部分的な売上の最適化をはかったとして、それが全体として無調整で行われた場合、全体が最適化されることはない。そこでは「顧客の目」という軸でもって再調整をはからなくてはならない。

ビッグストアのうち、消化を主力の契約形態とする百貨店は、その所有権構造から、売り場の所有権をアパレル側と共有している。これは、ビッグストア全体の統一感を高め、顧客から見た場合のブランドの価値を向上させる。しかし、そこには多くの調整コストがかかり、そのコストがブランド価値向上に見合うものなのかが課題となっている。

アパレル企業が選択すべき主たるチャネルは、SCと百貨店であり、それは主として契約形態によって区別されてきた。現代では、そのマネジメントは、徐々に接近しつつある。SCは、アパレル企業が構築するイン・ショップに、多くの意志決定の権限を与えていた。これは、イン・ショップ形式のなかでのアパレルのブランドイメージの構築のために有利である。しかし、それが、ビッグストアの全体の統一感を損なうケースもある。こうしたことから、競争の激しい環境にある一部のSCでは、アパレル側の所有権構造の一部を留保し、コストをかけてMDの一部等や共同広告等に取り組む事例がある。フロアにMD面の調整あるいは指導権限を持つSC側の担当者を置くなどのマネジメントの強化である。その志向のベクトルは、SCの所有権を拡大し、調整のためにコストを掛ける方向にある。また、専らイン・ショップの責であるクレームが発生した場合でも、その処理にも参画し、店舗全体のブランドイメージを向上させる動きもある。

百貨店は、共有する所有権構造のなかで余分なコストをかけた過剰な調整を行い、昨今それを削る動きが顕著である。逆に、多くのSCは、アパレル側が所有権を画定する意識が強すぎるという反省からむしろ、調整を増やす方向にある。

現代のビッグストアにおいては、SCが調整のためにコストをかける方向へ、百貨店が過剰な調整コストを減じる方向へ移行しつつある。調整を強めれば、店舗面積あたりの売上は増加する。しかし、それには人件費をはじめ多くのコストを必要とする。その調整の程度および、百貨店の調整のうち何が過剰で、SCの調整に何が足りないのか。これを明らかにした上で、アパレル企業は契約および取引慣行を進化させる必要がある。これが、アパレル企業がチャネルを選択し、契約を結ぶに当たっての大きな課題といえるだろう。

一方、SC、百貨店等の大型店は、環境変化に対応しなくてはならない。そのため、組織が意図的に資源を創造、拡大、修正する能力が必要である。

組織は、現在の経営資源を、企業は、改良したり、もしくは市場から購入し、変化する環境に、手持ちの経営資源をアジャストすることを試みる。当然、その変化を、上手くこなせる組織と、上手くいかない組織がある。SCは、競合する百貨店やGMSに比較し、制度として、これら経営システムより優れている。これは、サックコストの低さから、手持ちの経営資源の組み替えが容易であるからである。

しかし、1970年代から80年代、特に地方で多く作られた組合型のSCは、その所有権構造の複雑さから、相対的に環境変化に対応するダイナミック・ケイパビリティを欠く。国および地方自治体の政策、地元金融機関のサポートもあり、組合型SCを作ること自体の労力は相対的に低い。当時はまだ大規模小売店舗法が厳しく運用され、地元の商店街と調整し出店するコストは非常に高かったといえるだろう。組合型のSCは、元々、地元の店主がつくる組合である。地元との調整のコストはゼロまたは非常に低い。

しかし、経営環境は変化する。環境に合わせて事後的に資源を組み替える必要がある。この調整は、会社組織であれば経営者が、ヒエラルキーで調整することが出来る。しかし、組合型では、その環境変化に大きな影響を受けるもの、ほとんど影響を受けないもの、さまざまな思惑が交錯する。この調整コストの高さから、資源の必要な再構成が出来ず、環境の変化へ対応することが困難になっていく。これが、環境に対応したリニューアルやMDの変更が出来ずに、閉店などの困難に直面する要因になる。組合型SCは、組合組織という所有権構造の複雑さをもっている。これは、環境変化に対する調整、すなわち、資源のリコンフィギュレーション（再構成）の能力が低くなることにつながる。

また、SCは、思惑の異なる多数の組織・個人が関わる。組合型では、所有権の配分が「平等」なところから、サンクションが行いにくく、フリーライド、モラルハザードの問題が表出しやすい。

政策的なインプリケーションとしては、実

態としては、共同組合型の店舗は運営が困難なことで、中小小売商業振興法の趣旨に対して、所有権の調整コストの観点から、その意図する商業近代化は、実現が難しいことがいえる。さらに、競争の激しい環境にある一部のSCは、所有権構造を変えて、ヒエラルキーによるマーチャングデザイン等の調整能力を持ち、ケイパビリティを構築しようと試みている。

以上、所有権が分散するSCが、所有権を集中させる百貨店より現在パフォーマンスの上で優位にあること、またそれが環境変化への柔軟性、対応能力を持つことを明らかにした。しかし、所有権が分散する構造は、統制が困難である。SCがこの統制と協調をいかに行っているかは、明らかではない。現実の組織は様々な欲求を持ちそれを充足させようと試みる多くの構成員から成る。別々の目標を持つ組織参加者を、コントロールし、目標の単一化が果たせれば、組織のパフォーマンスは向上すると、通常は暗黙に仮定されている。そのために企業は、例えば管理会計等の目標管理によって統制することを行ってきた。また、複数の企業組織が関わる流通チャンネルを取り扱う、チャンネル管理においても、統制に重きを置いたパワー関係を分析の基本において来た。

これからの課題としての研究は、複数の企業が日常的に調整しながら業務を行っている中で、その統制と協調の構造をSC(ショッピングセンター)のそれを対象に詳細に記述し、統制よりも協調が優れたパフォーマンスを生む要件を明らかにすることを行いたい。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

北島啓嗣「オーバーストアの状況に学ぶ」(査読無) Retail Shop Autumn 2013 Vol.111 日本小売業協会 2013年11月 pp.46-47

北島啓嗣「ショッピングセンター(SC)のダイナミック・ケイパビリティ」(査読無) 経済学論叢(中央大学)第53巻5/6合併号, 2013.3 pp.65-78.

北島啓嗣「地方在住若年層における全国型SCの受容に関する予備的研究」(査読無) 地域公共政策 第24号地域公共政策学会 2014.12 pp.61-66.

[学会発表](計5件)

北島啓嗣「大型店・業態概念の再検討」日本流通学会全国大会, 阪南大学(大阪府松原市) 2014.11

北島啓嗣「地域政策におけるショッピングセンター・百貨店の位置」地域政策学会, 2013年7月 龍谷大学(京都府京都市)

北島啓嗣「ショッピングセンターの構造

分析」国際戦略経営研究会立命館大学 2012.9 (京都府京都市)

北島啓嗣「戦略経営としての Customer Relationship Management: SCを事例として」国際戦略経営研究会 2011.9 明治大学(東京都)

北島啓嗣「SCの構造分析」日本商業学会 関東部会 2011.3 専修大学(東京都)

[図書](計1件)

北島啓嗣「アパレル製品のチャンネル選択問題」(『流通チャンネル論 新制度派アプローチによる新展開』2011年 有斐閣 第10章) pp.181-200

6. 研究組織

(1) 研究代表者 北島 啓嗣
(KITAJIMA, Hirotsugu)

(福井県立大学経済学部准教授)

研究者番号: 60398980

(2) 研究分担者 崔 容熏(CHE, Yonfun)

(同志社大学商学部教授)

研究者番号: 70315836

研究分担者 早川 貴

(HAYAKAWA, Takashi)

(立命館大学政策科学部准教授)

研究者番号: 10367683

(4) 連携研究者 丹沢 安治

(TANZAWA, Yasuharu)

(中央大学戦略経営研究会教授)

研究者番号: 00146953