

南 亮一

---

百貨店を核とした  
郊外型ショッピングセンターの開発  
—横浜駅西口開発と玉川高島屋S・C—  
(上)

2024/12/04

---

No. **266**

Ryoichi Minami

---

Suburban shopping centers anchored  
by department stores in Japan

Vol. 1

December 4, 2024

---

No. **266**

## 百貨店を核とした郊外型ショッピングセンターの開発 ～横浜駅西口開発と玉川高島屋 S・C（上）

南 亮一

### 目次

#### <上>

1. はじめに
2. 1950、60 年代の百貨店と専門店街
3. 相模鉄道と横浜駅西口開発
4. 東神開発と玉川高島屋 S・C の開発

#### <下>

5. 横浜駅西口開発と二子玉川高島屋 S・C がショッピングセンター史に残した足跡
6. そのほかの百貨店によるショッピングセンター開発
7. まとめ

#### 1. はじめに

今日では、店舗面積が数万㎡におよぶショッピングセンターは珍しくない。これら大規模で広域から集客するショッピングセンターの原型ともいえる施設が、1950 年代後半の横浜駅西口開発と 1960 年代に開発された玉川高島屋ショッピングセンター（以下、玉川高島屋 S・C と記す<sup>(1)</sup>）である。どちらも、それまで商業地としてはほとんど注目されていない土地を開発し、百貨店を核として多様なテナントを揃えた商業施設を生み出した。

両施設が計画され開発された 1950 年代半ばから 60 年代は、わが国の高度経済成長時代にほぼ相当する。この時代、経済成長による消費の拡大が進み、都市人口の増加と人口の郊外化が進んだ。また、消費の拡大を背景に、戦後低迷していた百貨店の復興と成長が進んだ時代でもあった。百貨店はそれが誕生した明治時代から大都市中心部の繁華街に出店するのが当たり前であったが、この時代、百貨店は地方都市への進出を進めるとともに、まちの中心となる繁華街から外れた郊外への出店を試み始めた。郊外に百貨店単体で出店しても百貨店を支えるための十分な集客を得ることは難しいため、百貨店は郊外出店の際には飲食・娯楽施設を含む多様な機能を併設した大規模な商業施設を開発しようとした。その代表が、相模鉄道(株)による横浜駅西口開発と東神開発(株)による玉川高島屋 S・C であった。

本稿ではこの 2 施設の開発経緯を辿りながら、両プロジェクトで主導的な役割を担った岡幸男と倉橋良雄が何に迷い何にこだわりをもって開発を進めたのかに注目しつつ、百貨

店を核とする郊外型ショッピングセンター開発がどのように進められ、またショッピングセンター経営の歴史にどのような足跡を残したのか、について考察を加えていきたい。

## 2. 1950、60年代の百貨店と専門店街

### (1) 高度経済成長と百貨店の多店舗化

2 施設の開発のあゆみを辿る前に、1950、60年代の百貨店に関して3点整理しておきたい。まずはこの時代の百貨店が置かれた経済・社会状況についてである。

1950年代半ばから60年代は、高度経済成長期と呼ばれている時代に相当する。1950年に勃発した朝鮮戦争の特需で息を吹き返したわが国の経済は、1955年から第一次石油ショックによる不況に陥る前の1973年まで、年率平均10%前後の経済成長を実現した。経済成長とともに消費支出も拡大し、国民は少しずつ豊かさを実感するようになった。また、人口の自然増に比べ農村部から都市部への人口流入が続いたことで、都市人口が急拡大した。

この時代は、百貨店にとっても復興と成長の時代であった。戦前の百貨店は大都市の繁華街に立地する大型店の代表的な存在であったが、戦後、東京の中心部などに立地していた店舗の多くはGHQに接収され、百貨店営業ができなくなった。1950年頃になって接収が次第に解かれると、営業を再開した百貨店は急速な復興を遂げるとともに、地方都市あるいは郊外へと出店先を拓けるなど、多店舗化を模索し始めた。たとえば、高島屋は、1948年に京都店を新築したほか、東京都内では東京店（現日本橋店）に次ぐ旗艦店とすべく新宿への出店を画策した。出店反対運動のため実現には至らなかったが、新宿駅東口に開発される民衆駅<sup>(2)</sup>への出店を狙って、1952年、53年、55年の3度にわたって国鉄総裁あてに出店請願書を提出して極秘のうちに計画を進めた。

百貨店が地方都市への出店攻勢を強めたのに対し、各地の中小小売店などは反発し百貨店の営業規制を求める運動を展開した。その結果、1956年に大型店の出店等を規制する百貨店法が制定された。

1950、60年代は、総合スーパーが成長の第一歩を踏み出した時代でもあったが、総合スーパー各社は百貨店法制定後も、フロアごとに運営会社を分けることで各社の売場を百貨店法の規制対象となる面積以下にして、急速な出店を続けた<sup>(3)</sup>。百貨店でも、京王百貨店と小田急百貨店が百貨店の売場に隣接して小型の専門点を併設したケースはあったが、百貨店法当局から規制逃れのような行為はしないように指導があり、百貨店は百貨店法の規制とつきあいながら出店を進めるしかなかった。

百貨店法は百貨店の新設などにより地域の中小小売店に大きな影響が及ぶことがないようにすることを目的としていたため、百貨店が出店するには地元の商店等の理解を得ることが重要となったが、出店について地元の同意を得ることは非常に困難であった。そうしたなかで、百貨店が、出店に反対にするであろう商店がほとんどない郊外に目をつけたのは自然の流れであった。

百貨店の多店舗化と郊外化には米国の先例があった。米国では、1950、60年代の人口の郊外化とモータリゼーションの進展を背景として、郊外に駐車場を備えた大規模なショッピングセンター開発が進められ、百貨店はそれらの核店舗として出店を進めていた。わが国の百貨店のなかにも、後述するように、高島屋など米国の例を参考に郊外化、多店舗化に乗り出そうという企業が現れた。

## (2) 東横のれん街と百貨店による専門店街導入の試み

郊外化に乗り出す前にも、百貨店が店内に専門店街を導入しようとする試みはあった。その先駆的な例として1951年に誕生した東京・渋谷の東横のれん街がよく知られており、後のショッピングセンター開発に影響を与えた施設でもあるので、ここで簡単に触れておこう。

東横のれん街は渋谷の東横百貨店（現 東急百貨店）の一角に誕生した専門店街であった<sup>(4)</sup>。東横百貨店が営業する建物は、その上層階を、戦中に建物疎開で事務所を失った東京急行電鉄が本社事務所となどとして使用していたが、東京急行電鉄の新社屋が完成したことで、1950年に全館を百貨店の売場として利用できるようになった。そのときに、店内に食品の有名専門店を集めた施設を開発するという構想が浮上し、薄暗くてあまりいいとは言えない場所ではあったが、1951年10月に、人気の菓子店などが集められた「東横のれん街」が誕生した。当初、のれん街に入った専門店は泉屋、入船堂、榮太樓、小倉屋山本、菊廼舎、玉英堂、コロバン、志乃多寿司、清月堂、玉木屋、ちとせ、梅林堂、花園万頭、味の浜藤、麻布文明堂の15店だった。

のれん街は、都心に出かけなくても渋谷に行けばたちどころに銘品銘菓が手に入ることを売りにし、商品は、デパートの包装紙ではなく各専門店の包装紙で包んで提供した。のれん街の開発を提案した東横百貨店の岡本食品部長は、「お客さんが持って行くのは、例えば、榮太樓で買ったといって持っていくのだ。だからその店の包装紙でなければならぬ。デパートの包装紙ではいけない」と主張したというから、従来の百貨店売場にとどまらない専門店街をつくらうとしていたことがわかる。

専門店各社は東横百貨店と委託出店契約を結び<sup>(5)</sup>、販売用のケースは百貨店側が用意し、多くは売上歩合で百貨店に支払った。テナントとして建物の床を賃貸借していたわけではないからショッピングセンターの事業形態とは異なるが、東横のれん街は百貨店による専門店街導入の試みとして先駆的であった。

東横のれん街が営業的に成功を収めたことで、他の商業施設でも同様の名店街の導入が進められた。1954年にオープンした東京駅八重洲口民衆駅は東横のれん街を参考にして菓子店などの有名店をテナントとして多数導入した名店街を開発した。そしてこの東京駅八重洲口民衆駅の名店街の成功に触発されて、全国各地に開発された駅ビルにも名店街がつくられた。

百貨店各社も、東横のれん街の成功を見て、店内に有名専門店を集めた名店街を設けた。

東横のれん街の開発からだいぶ後になるが、1965年に東横百貨店は東急電鉄と共同で渋谷の東急プラザ内に名店街「東横のれん街」を開発した。東横のれん街が和菓子店などを中心に集めた施設であったのに対し、こちらは生鮮食品店を中心に集められた<sup>(6)</sup>。

### (3) ショッピングセンターとその核店舗としての百貨店

専門店街を伴ったショッピングセンター内に百貨店が出店した例としては、前述の東京駅八重洲口民衆駅（1954年）などがある。この民衆駅では、名店街のほかに大丸が大きな売場を展開していた。1950、60年代の小売業界において百貨店の存在感は大きく、都市部に床面積の大きい商業ビルを開発した際に、その借主として一番に期待されるのは百貨店であった。池袋駅西口に開発された民衆駅（1950年）でも東横百貨店がその床の多くを占めた。

都心型ショッピングセンターともいえる民衆駅への出店を始めた百貨店だが、1950、60年代に、郊外型のショッピングセンター開発に主体的に関わる例が登場してきた。その背景には、百貨店がいつその成長を実現するためには米国のように郊外への出店と多店舗化が必要だと認識され始めたことがあった。当時、百貨店は大都市の繁華街に出店するものであったから、郊外への出店は大きなリスクのともなう未経験の事業であった。百貨店としては単独で出店するより、繁華街の代わりとなるような専門店街を併設するショッピングセンターのほうが出店しやすく、その意味で、百貨店にとってもショッピングセンターが必要であった。

また郊外では、人通りの多い市街地内への出店とは違い、核店舗である百貨店と専門店街とが一体となって集客に努めることが重要になるため、ショッピングセンターを開発するデベロッパーとしても、開発の早い段階から核店舗となる百貨店と共同で計画を進める必要があった。さらに、百貨店法が制定されたことによって、百貨店を出店するためには新設の届出を提出して認可を受けなければならなくなり、地元の商店街等の理解を得るために、ショッピングセンターのデベロッパーと百貨店が協力して取り組む必要もあった。

こうしたなかで、1950年代に、百貨店が核となる2つの開発が進められた。相模鉄道グループが開発主体となり、核店舗として出店する高島屋も深く開発に携わった横浜駅西口開発、そして高島屋が立ち上げたデベロッパーが開発主体となり、高島屋自身も出店した玉川高島屋S・Cの開発である。どちらも百貨店がショッピングセンターの開発に重要な役割を演じた例である。以下、この2つの事例をもとに百貨店がショッピングセンター開発にどのように関わり、ショッピングセンターの歴史のなかで、どのような足跡を残したのかについて考察を進めていきたい。

## 3. 相模鉄道と横浜駅西口開発<sup>(7)</sup>

### (1) 横浜駅西口の土地の取得

横浜駅西口前は、今では繁華街が広がる大都市横浜の中心であるが、戦後間もない頃は

賑やかな表の東口とは対照的に人通りのほとんどない、駅裏であった。現在の横浜駅は1929（昭和4）年に完成したが、それ以来50年代に至るまで横浜駅の表玄関は常に東口であった。

西口前の広場は1897（明治30）年に米国のスタンダード石油が買収して以降同社の所有地であったが、1923（大正12）年の関東大震災で、敷地内の貯油タンクが爆発して石油が付近の運河に流れ込み兩岸の民家が消失するというでき事があってから、地元民の強い反対にあってスタンダード石油は施設を再建できないまま、一帯はずっと砂利、材木、石炭の置き場となっていた。スタンダード石油は米国資本であるため、戦時中は大蔵省の敵産管理委員会の手におたり、海軍の資材置き場として使用された。1943年に相模鉄道がその一部の払い下げを受けたが、敗戦によってこれは無効となり、逆に連合軍財産として接收されて砂利置き場になった。1951年11月に、土地は再びスタンダード石油の手に戻った。

戦後、西口一帯がGHQに接收されたが、1952年8月に接收がようやく解除され、一帯の整備のため横浜市による土地区画整理事業が決定した。そうしたなか、スタンダード石油が土地を手放したいという意向を示した。横浜市では、東口側に集中していた人通りの分散とバスターミナルの分散などを図るため、スタンダード石油が所有していた土地を開発する構想が持ち上がった。東急電鉄、小田原急行電鉄（現小田急電鉄）などは相模鉄道の買収と西口開発で主導権を握ることを狙ったが、結局、1952年11月に、相模鉄道がスタンダード石油の県内代理店を引き受けることを条件に、土地区画整理で生まれた24,688㎡におよぶ土地を取得した。

## （2）相模鉄道と横浜駅西口の繁華街創造計画

相模鉄道は、1933年には厚木から横浜までの路線を全通させていた。当時の相模鉄道は、砂利などを大量に運んでいて、その置き場として西口広場を使っていたが、終戦後、沿線に住宅街が広がり始めていたのに応じて旅客電車への方針転換を図った。相模鉄道の川又貞次郎社長は、沿線の人口の増加は収入増につながることを期待できるが、そのためにもターミナルの開発が重要であると考えた。ターミナル駅に大型商業施設を開発して鉄道利用客を増やすという戦略は、戦前の小林一三の箕面有馬電気軌道（後の阪急電鉄）の時代からの鉄道会社の常套手段であった。西口駅前のスタンダード石油の土地を取得できたことは相模鉄道にとっては渡りに船であった。しかし、手に入れた土地は横浜駅前とはいえ、人通りがほぼなく、商店もなく、周囲の人家もまばらな荒地であった。

相模鉄道は、1953年12月、取得した土地にターミナル駅横浜にふさわしい商業施設を開発しようと、本社に企画室を設置し基礎調査を始めた。川又貞次郎ら相模鉄道が頭に描いたのは、商店街は自然発生的にできるものだという常識を打ち破って、荒廃した野原に人工の一大繁華街を建設しようという構想であった<sup>(8)</sup>。

企画室に集められたメンバーは商業施設開発の素人がほとんどであったが、横浜や東京の銀座、新宿などの繁華街を歩き回り、商店街の規模、構造、交通機関との関係、後背地

の状況、客層、営業政策、共同施設、競合店、さらには建築設計など多面にわたって調査した<sup>(9)</sup>。そして調査結果にもとづき、横浜駅西口に百貨店を中心に映画館などの娯楽施設も併せ持った繁華街を構築することが決定された。

### (3) 高島屋への出店依頼

相模鉄道は、人工繁華街にはその核となる大型店が必要だと考え、地元の百貨店の野沢屋と三越に出店を打診したがいずれも断られた。一時は相鉄百貨店設立案も論議されたが、結局、老舗百貨店の一角である高島屋に声をかけることにした。1953年3月、相模鉄道の穴水専務が高島屋の枢木常務を訪ね、核店舗として高島屋の出店を依頼した。出店を打診された高島屋では、枢木常務の指示で倉橋良雄が現地調査に出向いた。

倉橋が横浜駅西口に立つと、西口広場の北半分には進駐軍のドラム缶が転がっていて南側半分は相模鉄道の砂利置場になっていた。荒れた土地ではあったが、商業施設を開発するのに十分な広さはあった。東口側に回ると、そこには横浜駅の雑踏があった。横浜駅の乗降客は一日約10万人と、東京の山手線の主要駅と比べれば多くはなかったが、駅の雑踏を作り出しているのは乗換え客であることに気づいた。横浜駅には国鉄のほか、私鉄の東横線、京浜急行線、相鉄線が走っていて、乗換客が一日25万人に上っていた。国鉄の横浜駅通過客が南北方向にそれぞれ25万人いることがわかっていたので、それを合わせれば85万人が毎日横浜駅を通過している計算になる<sup>(10)</sup>。

倉橋らはさらに周辺の人口を調べたり、通産省が全小売商店を対象として実施した「商業調査」(1952年)などを使って市場の可能性を探るなど調査を進めた。その結果、百貨店を出店すれば、西口は横浜の中心的な商店街に変貌するに違いないという結論に達し、高島屋の常務会に提出した第一回の調査報告書では、「現地は都心に取り残された砂漠のような場所であるが、……」で始め、横浜駅はどこへ行くにも通らねばならない交通の要衝であること、横浜には有力百貨店がないため購買力が東京に流れてしまっていることを説明し、最後に「横浜駅西口での百貨店経営は大成功疑い無しと信ずる」と結んだ<sup>(11)</sup>。

しかし、常務会での議論の末、出店は見送られることになった。当時、高島屋では新宿への進出計画があり、新宿と横浜への同時出店は不可能と判断されたのではないかと倉橋は推測する。出店見送りとはなったが、枢木常務は調査を進めておくよう倉橋に指示した。倉橋はその後たびたび横浜に出かけ、相模鉄道の穴水などと連絡を取り、企画課長の岡幸男を訪ねては調査情報を交換しながら開発計画に関する話し合いを重ねた。

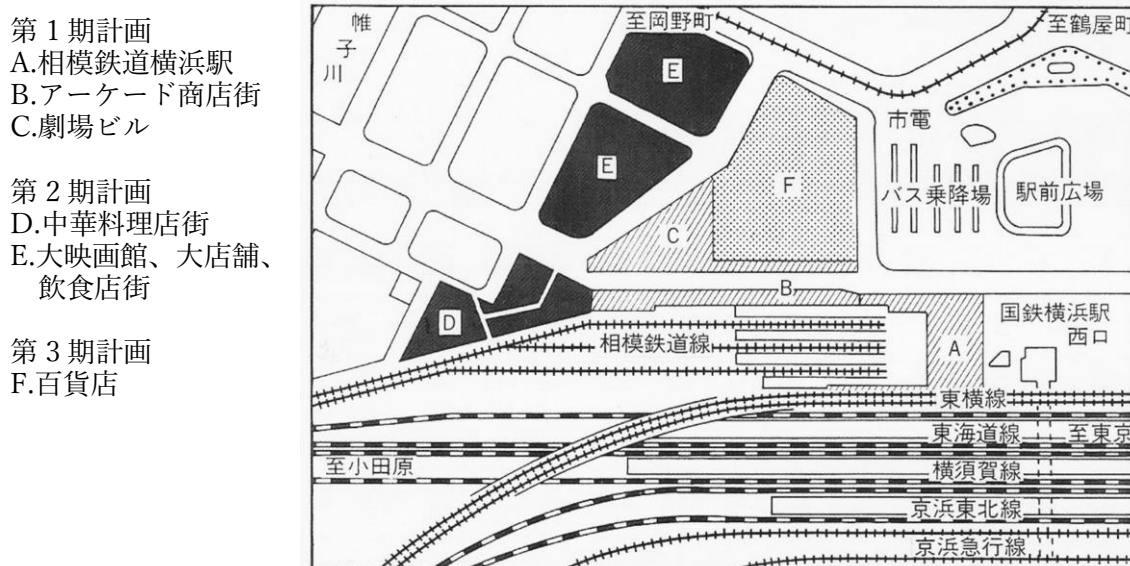
そして、1954年5月、計画内容に手ごたえを感じた相模鉄道は大阪難波の高島屋本社を訪れ、飯田慶三社長に計画を説明するとともに、正式に協力を要請した。翌1955年の8月の高島屋の常務会でようやく出店計画が認められ、1955年12月に出店契約が調印された。いきなり百貨店を出店するのはリスクが大きいので、高島屋を出店する前に実験的にスーパーの高島屋ストアを出店することになった。



#### (4) 開発計画と着工

1955年8月、相模鉄道社長の川又は横浜駅西口開発の経営を担当する相鉄不動産(株)を設立して、自から社長に就いた<sup>(12)</sup>。同日、西口ショッピング・センター(のちの横浜駅名品街)の起工式を行い、横浜駅西口開発の第一期工事として、相模鉄道の駅舎を新築するとともに、線路沿い160mにわたってアーケード専門店街をつくり、その先に劇場が入るビルを建設する工事に着手した。第1期工事の完成後、第2期として映画館、飲食店街が入ったビルを建て、第3期で高島屋がオープンして完成するというプランであった。

図表1 横浜駅西口における相模鉄道の総合繁華街構想



(注) 相模鉄道は土地区画整理で生まれた土地を取得し、そこに総合繁華街をつくる計画を立てた。第1期で名品街を開発し、3期で横浜高島屋が出店(図のFの位置)する計画であった。

(出所) 相鉄グループ100年史編纂事務局編『相鉄グループ100年史』53頁

#### (5) テナントの誘致

第一期として有名店を集めた専門店街を設けることになり、テナントリーシングを岡らが担当することになったが、岡らはそこに入るテナントの誘致に苦労した。

当時、横浜駅西口は雨が降ると泥沼になり、人が歩くようなところではなかった。郊外の大規模開発の例がほとんどなかった時代、中小の小売・飲食店にとって、出店するのは人通りが多く、多数の店が立ち並んでいる場所であるのが当たり前であって、人通りもなく店もない荒れた地に出店しようとするものはほとんどなかった。1986年発行の横浜駅西口開発30周年記念誌<sup>(13)</sup>に掲載された、相模鉄道の岡と名品街出店者などが参加した座談会のなかで、出店者の一人は、「確かに、当時はタヌキが出るようなところでしたよ。

そんなところに店をつくっても成功するわけない、というのが横浜全体の商人の常識だったと言っていいでしょう。(中略) 代々、続いてきた横浜の商人の考え方は、西口なんて駅裏で、人が集まるわけない、ということでした。出店なんて思いもよらないことでしたね」と語っている。

相模鉄道は、横浜の伊勢佐木町、麦田、元町、大口で大々的に出店者の募集をしたが、出店に前向きな店はほとんどなかった。開催したテナント募集の説明会で、出店しようと手を挙げたのは一軒の料理屋だけだった。その料理店の店主鈴木喜一(のちの横浜駅名品会会長)は、出店を決めた理由について、上記の座談会のなかで「この横浜駅名品街ができるちょっと前、昭和28年頃ですかね、東京駅名店街ができました。私、それを学生時代に見ておまして、これからは、生活の場は駅の周辺になるなと感じていたわけです。こういう読みもあり、思いきって西口に出店させていただいたわけです。」と語っており、東京駅の名店街に関する知識と駅前立地の可能性についての読みがあって出店を決断したのであった。

岡は、東京の有名店を説得する担当として店を周ったが、「商売は、荒地でやるものではないですよ」とほとんど相手にされなかった<sup>(14)</sup>。少しずつ契約が成立するところが出てきたものの、大きな進展がないまま行き詰まり絶望しかけていたところ、東京駅八重洲口民衆駅を運営する鉄道会館を頼ってはどうかと言われ、鉄道会館に日参し協力を求めた。鉄道会館は国鉄の関連会社であり、鉄道事業者同士ということもあって相模鉄道に協力的で、東京駅の名店街のテナントの中からいくつか店を選んで、横浜駅西口の出店場所を視察しに来てくれることになった。

1955年11月の当日、相模鉄道はバスを東京駅八重洲口に横付けし、鉄道会館が選んだ有名店25店の店主らに乗せて横浜駅西口へと向かった。現地では、事業計画の説明をしながら出店場所を見てもらったが、人家が少ない駅前の様子を見て、出店しようという人はいなかった。

視察後のホテルでの接待の場で、同行していた鉄道会館の部長が「横浜駅西口は真空地帯です。今は何もないから人は来ないけれど、完成すれば空気が流れ込むように人が入って来ると思う」と挨拶すると、名店街の出店者のひとりで視察に参加していた文明堂の宮崎甚左衛門が、「岡さん、あの地区の電話の2番がどこにあるか探してください」と出店に前向きな発言をした<sup>(15)</sup>。これがきっかけとなり、出店をためらっていたほかの店主たちも、文明堂がやるならと出店に前向きになった。

最終的には、洋品のベニ屋、かまぼこの紀文、お茶の山本山などの有名店が集結した。岡は、「西口発展のスタートは、(文明堂の)カステラ甚左(衛門)の決断によると言っても過言ではない」と記している<sup>(16)</sup>。

## (6) 第一期計画発と名品街のオープン

1956年4月、高島屋ストアを核店舗として、約60の専門店が連なる横浜駅名品街がオ

オープンした。それは、アーケード商店街のように屋根のついた通路の左右に商店が立ち並ぶ形式の施設で、通路の東側が床面積 1288.4 m<sup>2</sup>、西側が床面積 857.6 m<sup>2</sup>で、ともに 2 階建ての施設であった。また名品街と同時に娯楽センタービル（床面積 2,908.2 m<sup>2</sup>）もオープンした。

もともと人通りがない場所を開発した商業施設であったため、相模鉄道の開発担当者らもほんとうに人が来てくれるのか不安を抱えてのオープンであったが、名品街がオープンしたときの模様について、『相鉄不動産七年史』は次のように記録している<sup>(17)</sup>。

「明くれば四月二日、開店とともに朝から押しよせた人波は、総べての不安を完全に押し流し、この新しい街を喜びの声で満たしたのである。後から後から押しよせる人また人。名品街の通りはあふれるばかりの人の流れで立ちどまることも出来ず、高島屋ストアは混みすぎて買物もむずかしい程で、遂に客止めで整理しなければならなかった。出店者と会社当局が喜んだことは勿論、特筆すべきは集まった市民から讃嘆と喜びの声が聞かれたことである。ターミナルにおける有名店の洗練されたショッピングムードは、遙か彼方の東京のものとはばかり思っていたのが、忽然として自からの街に現われたのは、市民としても大いなる喜びであったのだろう。」

高島屋ストアも、予想を大きく上回る売上となった。高島屋ストアは月商 1,000 万円であれば赤字にならないと見ていたが、実績はその 3.5 倍の 3,500 万円を下回らないほど売り上げた。相模鉄道に払う家賃は月商 1,000 万円までなら 50 万円、売上がそれ以上あったときは 1,000 万円超の売上に 5%の歩合家賃を加算する契約としており、家賃は 50 万円で済むだろうと思っていたところ、歩合賃料が固定家賃の 2 倍半に達し合計 175 万円を支払うことになるといううれしい誤算が生じた<sup>(18)</sup>。高島屋は、これならばスーパーの代わりに百貨店を出店しても採算が合うと判断した。

## (7) 第 2 期計画と相鉄文化会館

第 1 期開発の名品街の業績が予想以上に好調に推移したので、問題なく第 2 期となる名品街の拡張と相鉄文化会館の開発に進むことができた。このうち前者は、名品街を東側に拡大して不足する業種を補うとともに、2 階に各種飲食店を導入する計画であり、1957 年 4 月に完成したときには、新たに 10 店舗が加わり名品街は計約 70 店となった<sup>(19)</sup>。

第 2 期のもうひとつのプロジェクトである相鉄文化会館は、総合繁華街を創造するためには名品街だけでは不十分で、繁華街には娯楽施設や文化施設も欠かせないという認識に基づき計画されたものであり、1957 年 9 月に開館した<sup>(20)</sup>。2 つの映画劇場と落語の定席としての「相鉄園芸場」を備え、3 階には産経学園、地下には食品街と食堂、4 階は一流レストランと結婚式場を組み合わせた施設、と各種の娯楽・文化施設を立体的に取り込んだ施設であった。

図表2 オープン当時の名品街



(注) 屋根のある歩道沿いの左右に数々の専門店が並ぶ名品街。右側のなかほどには高島屋ストアの「高」のロゴが見える。  
(相鉄グループ提供)

相鉄文化会館がオープンする少し前の1956年12月に、東京の渋谷駅前では東急電鉄グループが娯楽の殿堂として、映画館、プラネタリウム、結婚式場・宴会場、飲食店街などからなる東急文化会館をオープンしていた。横浜では、相鉄文化会館が娯楽の殿堂となるはずだったが、開店後1ヶ月には客足が止まり、文化会館は西口開発の荷物となった<sup>(21)</sup>。来店客を増やそうと、1961年には高島屋の5階と文化会館をつなぐ公道を跨いだ連絡ブリッジが建設された。

#### (8) 百貨店法に基づく新設届出と地元商業者らによる出店反対運動

高島屋が横浜駅西口への出店を決定して間もない1956年5月に百貨店法（第二次百貨店法）が公布され、翌月施行した。

1950年代に百貨店の復興と出店が進むにつれて、全国各地で百貨店の出店を規制すべきだとする中小小売店主らの声が強まり、1955年6月には東京で全国百貨店対策小売業者決起大会が開催され、7月には百貨店の売場や営業の拡大を阻止することを狙いとして神奈川県百貨店対策小売商連盟が組織された。こうした運動の成果により、1956年5月、百貨店の新增設を規制する百貨店法が成立した。

高島屋と相模鉄道の商品委員会では、百貨店法対策についても話し合わせ、高島屋の支店としてではなく地元法人の店舗として開設するという方針が打ち出された。予想される地元の反対を抑え、できる限り地元の協力を得るためには地元の資本を受け入れるほうが望ましいという考えがあり、県・市からもそのような要請があった。開店後しばらくの間は赤字経営が予想されたこともあり、高島屋は子会社の事業として計画を遂行する案を受け入れ、地元法人を立ち上げることになった<sup>(22)</sup>。

1957年4月、(株)横浜高島屋が設立された。社長、専務、常務は高島屋で固めた。7月9日、横浜高島屋は、百貨店法が適用される第一号の申請として通産省に新設百貨店の営業許可を申請した。延べ24,665㎡のビルを相模鉄道が建て、それを高島屋が賃借して売場面積18,000㎡の規模で1959年秋に百貨店営業を始めたいというものであった。

横浜高島屋の出店計画が明らかになると、すぐに伊勢佐木町など旧来からの横浜の繁華街で営業していた百貨店が反発した。伊勢佐木町は、横浜の広範囲が焦土と化した1945年5月の空襲で壊滅し、戦後も複数の百貨店ビルがGHQに接収された<sup>(23)</sup>。50年代に入り百貨店ビルの接収はようやく順次解除され、各社の売上高は増加していたが、店舗の規模が小さく、また規模を拡大するほどの余裕もなかった。横浜高島屋が出店を申請する1ヶ月前の1957年6月に、地元百貨店の野沢屋、松屋、松喜屋、さいか屋、小美屋が中心となって高島屋進出に対する反対期成同盟を結成した。横浜市内の商店街とともに反対運動を展開し始め、決起大会を開き、デモ行進を行った。

横浜高島屋の出店申請は、初めての百貨店法適用案件であったため、全国の小売商の関心を集めた。1957年10月から、横浜商工会議所で商業活動調整協議会が開かれ、関係者が集まって出店の是非をめぐる数回の議論を重ねた。会議の場で、横浜高島屋は横浜に出

店する意義を強調し、横浜婦人団体連絡会は消費者を代表して横浜高島屋の進出を歓迎するという意見を知事、市長、会頭に提出した。会議は消費者側が賛成、地元の小売、卸売商、百貨店側が反対、学識経験者が賛成、とはっきり分かれて議論はまとまらず、最終的に賛否両論併記で中央の百貨店審議会に預ける答申をし、議論の場は国の百貨店審議会へと移った。

百貨店審議会においても、高島屋は「横浜高島屋の百貨店業許可申請に関する説明資料」を用意し、高島屋が出店する意義を説いた。資料には、「横浜の小売商業の劣勢は事実で、市外への購買力流出が横浜経済発展の一の阻害要因をなしているが横浜高島屋はそれを是正することを一の目的として開発された横浜センターの中核体となって、購買力流出の阻止を通じて横浜経済の振興に大きく寄与するものと信ずる。」と記し、横浜は購買客が東京に流出しているために人口に比べ消費規模が小さいという問題があり、この問題の解決には高島屋を中心とした商業センターをつくる必要があり、それにより横浜全体が潤うと主張した。

高島屋は反対派の中心となる数名の人物に狙いを定め、何度も自宅を訪問するなどして、高島屋の出店は横浜のためになると説得を重ねた。その甲斐あって反対派の動きが徐々に鈍くなり、反対派は「仕入れの地元優先」、「催し場を年 2 回地元商店に開放する」、「地元小売り店を入れる」など出店を認めるための 9 項目の条件を提出し、横浜高島屋側がそのうち 7 項目を呑むことで 12 月に妥結に至った。

これを受けて 1958 年 12 月 27 日、百貨店審議会は売場面積を申請の約 62%、11,000 ㎡に圧縮することで出店を許可すると答申、1958 年 1 月 25 日づけで百貨店法に基づく新設第一号として、通産大臣から許可された<sup>(24)</sup>。

出店の是非をめぐる議論のなかで横浜高島屋が主張した、出店すると地域経済にプラスになる、地元の商業者と協力してまちづくりに貢献する、地元の消費者も求めている、という主張は、現在に至るまで、出店の是非をめぐる議論の場で大型店が主張する内容の定番となっている。

### (9) 第 3 期計画と横浜高島屋の出店

総合繁華街の完成のためには、また東京の中心部へと向かう買い物客の流れを堰き止めて横浜駅西口で買い物をしてもらうためには、高島屋の出店は欠かせなかった。横浜高島屋は 1958 年 4 月に仮設店舗をオープンしたのち、1959 年 10 月、3 期計画として新たに建設された相鉄会館内にオープンした。当初の計画は 7 階建てであったが、申請面積の 62%しか許可にならなかったため、設計を変更して地下 2 階・地上 4 階（一部 7 階建て）とした。

横浜高島屋は土地・建物を相模鉄道から賃借したため、賃料負担が大きかったが、横浜駅前という好立地であったため、少ない宣伝費で十分集客することができた。また、販売員一人当りの売上高が高くなり、配送費用も都心店よりも低く抑えることができた<sup>(25)</sup>。

さらに収益性を高めるための工夫として、数ある仕入先の中から 500 社に絞って一社当りの仕入高を増やし、また買取仕入を原則として手形なしの 15 日ごとの現金払いとし、その代わり高島屋のマーヅンを 3%上げることに合意してもらった。この結果、横浜高島屋は全国の百貨店のなかでも高マーヅン、高収益性を実現した<sup>(26)</sup>。

相模鉄道に支払う賃料に関しては、当初予想していた年間売上高の 24 億円までは売上高に対する賃料率は 5%とし、年間 24 億円を越える分については賃料を 2%上載せすると定めた。この歩合家賃は高島屋ストアの歩合制賃料を引き継いだものである<sup>(27)</sup>。

#### (10) その後の横浜駅西口 ～地下街と相鉄ジョイナスの開発

百貨店が開店して 6 ヶ月後の 1960 年 4 月、第 4 期計画として、通産省に 8,500 m<sup>2</sup>の百貨店増築申請を提出し、同年 10 月に 6,658 m<sup>2</sup>の許可を得た。1961 年 10 月には相鉄会館（高島屋）増築工事が完成した。

これで当初想定されていた開発計画はすべて完成したが、名品街ができてからまだ数年しか経っていないにもかかわらず、この頃にはすでに西口一帯は横浜の中心繁華街の様相を呈し始めていた。相模鉄道は、名品街や横浜高島屋などが築いてきた総合繁華街を基盤として、新たな事業に手をつけた。国鉄横浜駅の西口側に商業施設を備えた駅ビルを開発する民衆駅開発計画である。1961 年、相模鉄道が 40%を出資し、国鉄関連として鉄道弘済会が 30%、そのほか崎陽軒が 20%、東京急行電鉄が 10%出資して、開発会社の(株)横浜ステーションビルが設立された。1962 年 11 月には、同社によって地下 2 階地上 7 階建ての民衆駅「横浜ステーションビル」<sup>(28)</sup>（延床面積 23,942 m<sup>2</sup>）が完成した。

1963 年 3 月には、相模鉄道は横浜駅西口エリアの高度利用を図るため地下街開発に乗り出し、相鉄興業(株)、東京急行電鉄(株)などとともに横浜地下街(株)（現 (株)相鉄アーバンクリエイツ）を設立した。1964 年 12 月には、140 の商店と駐車場（362 台収容）からなり 3 万 1,379 m<sup>2</sup>の規模をもつダイヤモンド地下街（現在は、ショッピングセンター「相鉄ジョイナス」の一部となっている）がオープンした<sup>(29)</sup>。

その 10 年後には西口エリアの再開発計画が持ち上がった。名品街の売上げは好調であったが、繁華街となった西口の駅前を 2 階建ての建物のままにしているのはもったいないと判断されたのである。土地の高度利用を図るために、名品街と相鉄文化会館とともに撤去して高層ビル化する新相鉄ビル計画が進められた。そして、1973 年 10 月に横浜高島屋の増築された部分がオープン、11 月には新しく建設された専門店街部分がオープンし、地下 2 階地上 8 階（一部 5 階）で延床面積 15 万 9,271 m<sup>2</sup>（第一期工事完成時）の「相鉄ジョイナス」が誕生した。同店は現在でもわが国を代表するショッピングセンターのひとつとなっている。



図表3 1960年代半ばの横浜駅西口



(注) 上の写真は1964年の横浜駅西口。駅前ロータリーの奥に「高」のロゴの高島屋が入居する相鉄会館が見える。左手に建つビルは相模鉄道が出資した民衆駅「横浜ステーションビル」。ロータリーの地下にはダイヤモンド地下街が開発された。

下は1967年の西口一帯の空撮写真。高島屋とその奥の横浜ステーションビルが見える。高島屋と連絡ブリッジでつながる右下の建物は相鉄文化会館。名品街ができて約10年が経過しているが、周囲にはまだ低層の住宅などがあることも確認できる。

(相鉄グループ提供)



#### 4. 東神開発と玉川高島屋 S・C の開発<sup>(30)</sup>

##### (1) 倉橋の欧米視察

わか国の経済成長が軌道に乗り始めた1960年、池田内閣は「所得倍增計画」を発表して長期的な経済成長の道筋を描き示し、これに応じて、高島屋は長期的な発展のための指針として第一次長期経営計画を策定した。横浜高島屋の増築工事が完成した1961年のことである。長期経営計画に掲げられた三本の柱は、第一に「経営規模の拡大」(多店舗化への意思決定)、第二に、「生産性の向上」(規模の利益を追求する仕入の集中化・計画化)、第三に、「プレステージ・ストア路線」の追求であった<sup>(31)</sup>。人口の郊外化に伴い商業も郊外化、分散化することが予想されていたので、これまでは大都市中心部に店舗を展開してきた百貨店も、成長し続けるためには、郊外立地も含めた多店舗化とチェーンオペレーションを取り入れた経営の合理化が重要であり、また、他の大型店との差別化が課題になるという認識を示したものであった。

高島屋は、横浜駅西口での経験を通して、ショッピングセンターの核店舗としての百貨店出店の可能性を実感していたので、次なる出店の方策を探るべく、米国で百貨店の動向を調査することになった。調査を担当したのは、横浜駅西口への出店に関して主導的な役割を担った倉橋であった。

倉橋は1962年の春、約100日間の海外視察へと出発した。米国へ行ってみると、都心の百貨店は人口の郊外化により、とくに高額所得者が郊外へ移ったことにより斜陽化していた。しかし、1950年代初頭に、ノースゲートセンター(Northgate Center)をはじめとして、大規模なリージョナル・ショッピングセンター(Regional Shopping Center)が郊外に続々と誕生し、そこに核店舗として出店した百貨店は好成績を収めていた。リージョナル・ショッピングセンター(以下、RSCと記す)とは、ショッピングセンターのなかでも、百貨店やGMSなどを核とし広域からの集客を狙う、面積規模もテナント数の面でも大規模な施設を指す<sup>(32)</sup>。これに対し、食品スーパーなどを核として生活必需品・日用品などを主に扱い小商圏で事業を行う小型のショッピングセンターはNSC(Neighborhood Shopping Center)と称される。米国にはNSCまで含めるとすでに5,300ものショッピングセンターがあった。

ほとんどの百貨店が郊外のRSCに複数の支店を持ち、また多くの出店計画を抱えていた。スーパーのチェーンストア経営のように、百貨店も多店舗化することが生産性向上につながると考えられていた<sup>(33)</sup>。主に車客を広域から集めていた郊外型RSCは、大規模な駐車場を備えていたが、倉橋は、自家用車が人口10人に1台のレベルにまで普及すれば郊外にRSCが成り立つようになるかと教わった<sup>(34)</sup>。日本は米国に比べて自家用車の普及が遅れていたため、郊外型RSCが成り立つのは15年後くらいになるのではと思った。また米国のRSCでは広大な敷地に開発されていたが、地価の高い日本では同じような施設をつくるのは難しいと感じた。

倉橋が米国視察の旅を終えようとしていた頃、スウェーデンのストックホルム郊外にフ

フェリンビーとファルスタ<sup>(35)</sup>という新しい郊外開発地区があつて、そこにそれぞれ中核商業施設があるのでそれを見て帰るべきだと助言され、日本への帰路、ヨーロッパに渡った。

フェリンビーの中心に開発された商業施設はかなり混雑していた。この込み具合なら駐車能力は3,500台を下らないと思われたが、1,300台しか駐車できないという。クルマ客は半分くらいで、あとは地下鉄やバスを利用して来るからであつた。施設の裏に回ると地下鉄の駅やバスターミナルがあつた。日本で郊外型ショッピングセンターを開発しようとする、自家用車普及率の低さと安価で広い土地を確保する難しさがネックになるのではと悩んでいた倉橋にとって、クルマ客と同時に鉄道やバスでも集客しているスウェーデンのケースは大きな発見となつた。フェリンビーやファルスタのような施設であれば数年後には日本でも成立するという感触を得た<sup>(36)</sup>。

## (2) SC 手引書の作成

帰国後、倉橋は会社に視察報告書を提出した。報告書では、米国では都心に立地する特徴のない大衆百貨店は衰退の道を辿っているが、多くの百貨店が防衛策として人口が増加している郊外に進出し、郊外型 RSC などに多くの出店計画を抱えていて多店舗政策を進めていること、そして小売業売上高全体のうち百貨店が占める割合は一次低下傾向を示していたものの、1975年以降は上昇に転じていることを明らかにした。

また、倉橋はわが国の小売業界が置かれた現状について、都心型百貨店の将来性は十分あるとしつつ、郊外型ショッピングセンターが成長する可能性が高まっていると指摘した。1960年当時の東京の自家用自動車台数は45人に一台に過ぎず、高速道路の建設はようやくその緒についたばかりであつたが、所得倍増計画の進展につれて個人所得が増加すれば自家用車の保有台数は急速に増加することが予想されたので、郊外型ショッピングセンターの可能性が高まる十人に一台時代が意外に早く到来し、合わせて今後都市間高速道路など道路整備が進むと考えられたので、道路交通の要衝に郊外型ショッピングセンターが現れるのも、そう遠い将来ではないとした。当時、百貨店各社は郊外立地にもショッピングセンターにも注目していなかったが、今後モータリゼーションが進めば、郊外に駐車場を備えた prestige 性のある百貨店を核とした RSC 開発の必要性が高まってくるのではと考えた<sup>(37)</sup>。

ショッピングセンターに対する理解が社内にまだ浸透していないと感じた倉橋は、RSC の設計者として著名な米国のビクター・グルーエン (Victor Gruen) が記し、ショッピングセンター計画のバイブル的な存在となっていた *Shopping Towns USA : The Planning of Shopping Centers*<sup>(38)</sup> の要所を社内で翻訳させて 60~70 頁の小冊子にした。グルーエンがデザインした RSC 「サウスデールセンター」 (Southdale Center) は 1956 年にオープンしたが、百貨店を核とし、施設全体が一つの屋根の下におさまった初めての大型ショッピングセンターとして注目されていた。倉橋はその要素をこれから開発しようとする日本のショッピングセンターに取り入れようとしていた。一方、米国の例にはわが国では馴染まな

い点もあるので、それらは日本の実状に合わせて変更したうえでS Cの開発・管理運営の手引書をまとめた<sup>(39)</sup>。

### (3) 立地の選定

倉橋らはショッピングセンター開発計画の策定を進めるため、立地選定に取りかかった。ニューヨークの高島屋で米国の流通業やショッピングセンターの研究をしていた清水滋（後の東海大学教授）が帰国して倉橋の部下となる調査課長に配属されていたので、倉橋は彼に有望な立地の研究を命じた。清水は、ショッピングセンターを出店するためには、商圈内に十分な潜在購買力が期待でき、その顧客が集りやすい場所であることが重要だとして、次のような条件をあげた。

- ・ 広域商圈を確保できて、その中心になれる場所
- ・ 商圈内に必要にして十分な消費人口があること
- ・ 過当競争が行われていない所、出来れば購買力が外へ流出している地区
- ・ 商業環境上、将来性のある場所（人口増加地帯、市街地開発計画のある場所、新交通計画等が進められている所）
- ・ 最初のS Cの場合、商圈内生活者の生活文化水準が高いこと
- ・ 大量交通機関が集中している所（電車、バスの結接点＝ターミナル）
- ・ 自動車交通時代に入るので、道路交通の要衝

そこでこれらの条件を備えた東京、京阪神、名古屋の三大都市の近郊にあって、条件を備えていると考えられる5ヶ所を選び出し、各地点について現地調査のうえ採点したところ、東京・世田谷区の二子玉川が抜群の点数を得た。大井町へと通ずる東急田園都市線（1963年10月に大井町線から改称。同路線は大井町～溝ノ口駅間で運行していた。）の二子玉川園駅（現二子玉川駅）がすぐ近くにあった。また、渋谷へと通ずる路面電車の玉川線が走っていたが、同路線の近代化（現在の東急田園都市線の渋谷～二子玉川駅間）も計画されていた。道路交通の面では、東京・渋谷へと通じる国道246号線（旧道）沿いに位置し、この246号線は1964年に開催が迫った東京オリンピックに向けて拡幅工事が進められていた。近くで南北に走る環状8号線の開発も徐々に進められていた。遊園地が近くにある関係で各方面へのバス路線も複数あった。しかも駅前には田んぼが広がっているなど、ショッピングセンター建設に必要な土地を確保できると思われた。

### (4) 東神開発の設立

二子玉川という立地の可能性に注目し、出店計画の策定を進めていた倉橋らであったが、会社として出店を決定したわけではなかった。当時の高島屋経営陣の目は日本橋店の増設計画に向けられていたため、ショッピングセンターに関する議論はなかなか進まなかった。そこで、倉橋は二子玉川への出店を、好調を維持していた横浜高島屋の計画として進めてはどうかと考えた。横浜高島屋の飯田東一社長に相談すると、飯田社長は倉橋の計画に理

解を示し、倉橋を伴って高島屋の飯田恵三会長に計画を提案した。すると、飯田恵三は「われわれロートルが、若い人たちのために残す仕事として、二人で責任をもってやろうじゃないか」と計画に賛同した<sup>(40)</sup>。

横浜高島屋として計画を進めることになったが、開発のための多額の資金調達は困難な課題であった。店舗の建設費はテナントから得られる入居保証金である程度は賄えるが、土地の取得費や建設費等に約40億円が必要であると見積もられた。そこで、横浜高島屋の大株主として名を連ねていた三和銀行、日本生命、野村證券を頼ることにした。横浜高島屋の飯田東一社長が説明役として、三和銀行の渡辺会長、日本生命の弘世社長を周って協力を依頼したところ、両社とも融資、出資を引き受けてくれることになり、野村證券の奥村相談役も協力を約束し、子会社の野村不動産が出資してくれることになった。

出資を受け入れたのは東神開発という高島屋の子会社であった。二子玉川で出店用地の買収を始める際に、土地の登記によって高島屋の名前が外に出ないようにするために、1963年12月に設立されたのが東神開発であった。社名は将来ショッピングセンター開発・運営会社としてのスタートを切るときに再考するつもりで、東京（二子玉川）と神奈川県（横浜）双方の仕事をするようになるのだからと命名された。

1964年11月、東神開発は5社（横浜高島屋、高島屋、三和銀行グループ、日本生命グループ、野村不動産）の出資によって7,500万円増資して資本金1億円（出資比率は各社20%）となり、玉川高島屋S・Cのデベロッパーとして新たなスタートを切った。

翌月に策定された企業目論見書<sup>(41)</sup>には、「更に百貨店業界についてみるならば、東京、大阪の如きはいわゆるターミナル地区を経由することなしに都心地区と郊外地区とを直結する交通路線整備計画が着々進歩をみており、戦後一大隆盛を極めたターミナルデパート時代は今や頭打ち時代に入ろうとし、都心百貨店の巻き返しに加えて新たにサブバンスストア時代の到来が現実のものとなりつつある。以上の検討から、大都市郊外地区におけるショッピングセンターの開発と同センターにおける百貨店ならびに専門店の経営こそは、今後の我国小売商業発展の基本方向であると信ずる次第である。新会社設立の目的は、かかるショッピングセンターを開発して新しい小売商業時代の先駆者たらしめるものである。」と記されており、郊外というこれまで小売業が避けてきた立地をショッピングセンターによって開拓し百貨店のさらなる発展につなげようとする理念を表明している。

#### （5）施設規模、コンセプト

倉橋ら東神開発は用地の確保に動いた。出店用地は、3万㎡以上欲しいところではあったが、敷地の制約や周囲の住宅との関係、さらに地価高騰のため、約2万㎡しか確保できず、そのなかで諸施設をレイアウトすることになった。

商圏人口は当時75万人であったが1975年には150万人になると予想し、施設規模はこの150万人をベースに考えた。また、都心やターミナル百貨店まで行く必要のない規模が不可欠だと考え、当時の一流百貨店の営業面積を参考にし、核になる百貨店が少なくとも

2万㎡、施設全体で55,000㎡の規模を想定した。そのうち第一期工事としては、約半分の約25,000㎡でスタートし、5～6年で倍に増床する計画を立てた。百貨店法上は13,000㎡（総使用面積18,000㎡）で届け出た。

専門店街の契約面積は9,500㎡ほどと想定し、これに共用通路などを含めて床面積としては18,000㎡が必要になると考えた。ちょうど百貨店の床面積とほぼ同じとなった。

最終的に第一期計画は以下のようなになった。

総用地面積 19,305㎡

建物 ・本館 地下1階地上3階一部4階建 鉄筋コンクリート造

総面積 32,770㎡（百貨店 13,735㎡、その他店舗床面積14,115㎡のうち賃貸面積6,635㎡、ほか機械室など）

・別館娯楽センター 地下1階地上6階建 鉄骨鉄筋コンクリート造

総面積 5,740㎡（ボウリング場 3,300㎡ など）

・パーキングビル 総面積 16,220㎡

このうち、百貨店は14,765㎡を使用（本館13,735㎡のほか駐車場ビル内1,030㎡）し、そのうち売場面積が約10,000㎡となった<sup>(42)</sup>。駐車場に関しては、本館向かいに地下2階地上6階（駐車台数1,200台）の駐車場ビルを建設することとし、そのうち第一期開発では3階まで（駐車台数700台）を建設することとした。

本館のレイアウトに関しては、施設内に百貨店をどこに配置するかで社内で論争起がきた。倉橋らは、駅から見て百貨店を奥に配置し専門店街を手前にする計画を立てていた。百貨店は百貨店法によって営業時間が縛られ、夜は6時までしか営業できず週に一度の休みがあるのに対し、ショッピングセンターとしては年中無休で夜は9時までの営業を予定したので、百貨店を手前に配置すると、夜6時以降や百貨店の休業日には、その背後にある専門店の経営が成り立たなくなるからであった。これに対して百貨店の経営陣は、ショッピングセンターは核店舗の力で集客しているのだからと百貨店を手前に配置するよう主張して譲らなかった。最後には飯田慶三会長が「後ろに下がって商売が成り立たないようなら、高島屋は出るのはやめなさい。どこか他のデパートを入れたらいい」と発言したことで、皆が黙った<sup>(43)</sup>。

百貨店と専門店街はそれぞれ複数階にわたっていて、各階とも建物の奥側が百貨店、手前が専門店街で、各階とも百貨店と専門店街の間を行き来できるような構造にした。同種の商品は百貨店と専門店街がなるべく同じ階に配置したことで、オープン後、多くの買物客が百貨店と専門店街の間を行き来した。

市場調査をしたところ、商圏の大半を占める世田谷区居住者の消費水準が東京都平均より20%も高いことがわかり、また、隣接する横浜市緑区の東急田園都市線沿線にも消費水準の高い人々が多く住んでいることもわかった。日本橋の百貨店や銀座の専門店を利用している人々が顧客となると考えられるので、老舗百貨店の高島屋に加えて各地の有名店や高級店を誘致し、日本橋や銀座の一流店並みの品揃えとサービスを提供する施設にするこ

とを考えた<sup>(44)</sup>。

開発に当たっての基本コンセプトは、地域生活者のニーズに合致したものにすると同時に、後から登場するであろう競合他社の施設との差別化を考えて設定する必要があったが、高島屋でさえ長期経営計画からショッピングセンターが外されたことから考えても、他の百貨店の追随についてはそれほど意識する必要はないと思われた。一方、総合スーパーは成長期にあり、スーパーを核としたショッピングセンターが多数誕生することが予測されたが、東神開発が上記のような高級路線をとるかぎり、食品や日用品を中心に品揃えしたショッピングセンターとの競合度合いはそれほど高くないと判断した。

#### (6) テナントの誘致と選定にあたって

テナントリーシングに当たっては、百貨店を上回るワンストップショッピングの便益性を提供するために、多くのテナントを導入しようとした。米国の RSC ではファッション、雑貨などを中心とした 70~80 店で構成され食品店は入れないのが通常であったが、わが国では食料品店は欠かせないと考え、その食料品店が 40~50 店として、合わせて 120 店と想定した。

出店してほしい店のリストを作成し、それをもとに小売店と出店交渉を始めたが、出店交渉には苦勞した。早くから出店を打診してきていたメガネのイワキ、かばんのタニザワ、婦人服の鈴屋などもあったが、それはごく一部に過ぎず、多くの店はショッピングセンターに関する知識すらなく、東神開発の若手社員らは、そもそもショッピングセンターとは何かという説明から始め、何度も説得に行ったり現地を見学してもらうなどした。

テナント誘致が難しかった一因に家賃等の入居条件が当初想定していたものよりもテナントにとって厳しいものになってしまったこともあった。買収した土地の金利負担にくわえ、難工事で予想外の出費もあってコスト高となり、それを回収するためには家賃を高く設定せざるをえなかった。初年度の売上高を百貨店が 40 億円、専門店も 40 億円と見込んでいたが、その後の伸びを計算しても、全テナントがペイラインに達するのは 3 年後になってしまうと予想された。そのため、意欲はあっても出店を決断できない小売店もあったが、最終的には当初予定したテナントリストのうち 75%は出店してくれることになり、残り 25%については小売店側から出店希望があったもののなかから選定した<sup>(45)</sup>。

本館の地下 1 階には高級スーパーや、そのほかの食品店や喫茶・飲食店などを集め、1~3 階には婦人服、紳士服、子供服店、インテリア、雑貨店などが、4 階にはクリニックなどのサービステナントが入った。また、246 号線をはさんで本館の向かいの別館娛樂センターには、ボウリング場などのスポーツ・娛樂施設が設けられた。

#### (7) 歩合賃料の導入など

テナントリーシングに苦しんだ東神開発は、テナントとの「共存共栄」「相互信頼」を掲げ、ショッピングセンター経営が軌道に乗るためには、出店してくれたテナントが一日

も早く黒字になる必要があると考えて、当初は固定賃料のみで初年度の家賃は原価の 63% でスタートし、売上高の伸びに合わせて毎年一定額だけ賃料を引き上げ、3 年後に原価に達したところで、4 年目から歩合賃料を加えてそれまで累積した赤字を解消するという計画をたてた。そこでオープン時に、テナント各店と 4 年後に家賃に歩合部分を加算する権利を留保するという契約を交わした。当初より歩合賃料制の導入<sup>(46)</sup>は不可欠と考えていた。

オープン初年度の賃料は月あたり 1,500~2,000 円/㎡前後とし、出店するフロアや業種によっても差が設けられた。出店保証金については、初年度賃料の約 10 倍相当で、開業後 10 年間無利子で据置き、以後 10 年間に均等償還することとされた<sup>(47)</sup>。建設のための必要資金は約 32 億円と想定されていたが、そのうち百貨店を含めた入居保証金により 25 億円を賄うこととした。

2 年でほとんどのテナントが黒字になったが、第一期契約期間の終わった 3 年後には東神開発の赤字は資本金の 3 倍を超えていた。4 年目からは予定どおり歩合賃料を導入した。業種ごとにこのくらいの面積当たり売上高があればペイラインに達するという基準売上高を決めて、それを上回る分について歩合の賃料を設定した。その率については、売上げが大きくなると低くなる逓減型の歩合賃料とした。歩合賃料の導入により、東神開発は開業後 5 年で当期黒字を達成し 8 年で累積赤字が消えた。こうしたデベロッパーの長期的な収支計画について、倉橋は「元来デベロッパーというものは腰をおろしたら、五十年、百年とそこに根をはやすべきもので、初めの五年や十年の赤字を気にかけるようではデベロッパーの資格なしと言っても過言ではない」<sup>(48)</sup>と記している。

テナント各店の売上高に対する賃料の比率は業種によっても店によっても異なるが、歩合賃料を導入した当初はおおよそ 4%前後だったという記録が残っている<sup>(49)</sup>。現在のショッピングセンター業界では物販および飲食テナントに関しては 10%前後であることが多いので、単純には比較できないが、テナントのサポートにも力を入れていたことを考えると、当初の賃料はかなり低く抑えられていたといえる。

## (8) 地域との関係

倉橋は横浜高島屋の開発に携わったときに、地元商店街への貢献策を打ち出したことが出店に対する理解につながったという経験から、二子玉川でも地域商業の発展に協力する方針をとった。例えば、商店会事務所の開設費用の寄付、街灯の新設と更新費の寄付、街路樹の植樹、交通安全柵の設置、400 坪の借地を公園として提供しての共同催事（盆踊り、秋祭り）の開催、多摩川自然を守る会などへの協力、などを行って地域との良好な関係の維持を図った<sup>(50)</sup>。

そもそも、二子玉川では横浜のときのような激しい反対運動は起きなかった。それはひとつに、玉川高島屋 S・C は既存の地元商業と競合関係にあると見られるのを避けるために、生鮮食品を扱う大手食品スーパーの店をテナントとして入れるのを避け（高級スーパ

一の明治屋はテナントとして入っている)、百貨店を中心に高級な専門店やファッション店で構成していたため、地元の商店街もそれほど危機感を抱かなかつたからである。また、東神開発は商店街に対し、高島屋ができると大勢の客をこの地域に引き寄せることができ、そうすれば街は自然と発展すると繰り返し主張したことも受け入れられた。高島屋職員から大学教授へと転じていた清水滋が、この機会を大いに利用して発展することを考えるよう地元の人たちに助言したことも影響した。

もともと大都市の中心市街地とは異なり、二子玉川は駅前と言っても周辺には田畑も多く大きな商店街があったわけではないため、玉川高島屋ができて多くの客を周辺のまちから集めてくれるのであればむしろプラスになると考えて当然であった。商店街は、玉川高島屋S・Cに対して競合相手という意識は薄く、客を遠くから呼び込んでくれるまちの核店舗としての役割を期待した。

地域の理解を得られ、地域との共存共栄の関係を築けたことも含めて、立地選定の成功だったと言える。おそらく、横浜高島屋の出店で苦労した倉橋らは、立地を選定する際には地元の反対をかなり気にしたであろうから、既存の商店街の理解が得やすいところ、商店街の力が強くないところ、というのは立地を判断する際の重要なポイントになっていたのではないかと推測される。そのような立地であれば、大型店出店に対する地元の理解は得られやすく、地域との共存共栄も打ち出し易い。

大型店の出店先として商店街の強くない郊外や大都市周辺の中小の市町村を選ぶとともに、大型店が出店することによる地元市町村に対する雇用の確保、税収増等々のメリットを提示するという手法はその後現在まで続いている。

#### (9) 玉川高島屋S・Cのオープン

流通業界のシンクタンクであった流通産業研究所<sup>(51)</sup>の機関誌『RIRI 流通産業』の創刊号に、倉橋は玉川高島屋S・Cオープン後の状況を記している。それによると、1970年度の総売上高は106億8,000万円で、内訳は百貨店が48億円、専門店が51億円となり、当初の目標を上回り、専門店は初年度7割の店がペイラインに乗り、2年でほぼ黒字化する見通しがついた。来店客の地域分布はほぼ予想の通りで、東京都内からが7割を占め、3割が神奈川県からの来客だった。想定外だったのは平日の来店客数が当初予想の25,000を下回り17,000~18,000にとどまったことで、これは郊外の特異性の把握が不十分であったこと、地元の要請で食品スーパーを誘致しなかったことが原因だとしている。それでも売上高が予想を上回ったのは、購買客の比率と購買単価が予想を上回ったためであった。

---

(1) ショッピングセンター(Shopping Center)は「SC」と略されることが多いが、玉川高島屋ショッピングセンターについては、デベロッパーである東神開発に倣って「玉川高島屋S・C」という略称を用いることにする。

(2) 民衆駅は国鉄の駅舎に商業施設を併設した施設で、民間の資金を導入して開発された。詳しくは、南



---

亮一『民衆駅と駅ビル型ショッピングセンターの誕生』（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーNo.235（2020年12月））を参照。

(3) 南 亮一『1960年代の総合スーパーの店舗開発とショッピングセンター—SSDDS、擬似百貨店、テナント化—』（法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパーNo.257（2023年9月））参照。

(4) 東横のれん街に関する記載は主に以下の資料を参考にした。

東急100年史編纂事務局編『東急100年史』（<https://www.tokyu.co.jp/history/>）東急社長室広報グループ、2023年

宮崎甚左衛門『体験を語る』、1958年

岡本眞吾「あるパイオニアの肖像」『私の歩んだ道 第19』産業研究所、1964年 184頁

(5) 岡野純司「戦前期の百貨店における委託型出店契約の実態分析」愛知学院大学商学会編『愛知学院大学論叢 商学研究』61(2・3) 愛知学院大学商学会、2021年、33～56頁

(6) 「東横のれん街」は、後に東急プラザがリニューアルされた際に「丸鮮渋谷市場」となった。

(7) 横浜駅西口開発に関して、相鉄グループから図表2、3の写真と図表1の図を提供いただいた。貴重な資料を提供いただいたことに感謝申し上げます。

なお、本稿の横浜駅西口開発に関する記載は主に以下の資料を参考にした。

岡 幸男『横浜西口開発物語』イーグレイプ、2007年

岡 幸男『信仰と人生』クリスチャン新聞、1988年

横浜西区史編集委員会編『横浜西区史：区制五十周年記念』横浜西区史刊行委員会、1995年

『横浜駅西口30年のあゆみ』横浜駅西口誕生30周年記念事業実行委員会、1986年

相鉄不動産七年史編纂員編『相鉄不動産七年史』相鉄不動産、1962年

相模鉄道編『川又貞次郎の追憶』相模鉄道、1961年

相鉄グループ100年史編纂事務局編『相鉄グループ100年史』相鉄ホールディングス、2018年  
(<https://www.sotetsu.co.jp/about/history/>)

倉橋良雄『横浜駅西口の奇跡：私の横浜高島屋三十年の記録』1991年

倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年

倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年

(8) 相模鉄道編『川又貞次郎の追憶』相模鉄道、1961年 120頁

(9) 相鉄不動産七年史編纂員編『相鉄不動産七年史』相鉄不動産、1962年 3～4頁

(10) 倉橋良雄『横浜駅西口の奇跡：私の横浜高島屋三十年の記録』1991年 43～44頁

(11) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年 146～147頁

(12) 岡 幸男『横浜西口開発物語』イーグレイプ、2007年 15頁

(13) 『横浜駅西口30年のあゆみ』横浜駅西口誕生30周年記念事業実行委員会、1986年

(14) 岡 幸男『日々の祈りと人生』イーグレイプ、2005年 27頁

(15) 文明堂の宮崎甚左衛門は当時の菓子業界の有名人であり、東京駅八重洲口民衆駅につくられた名店街に有名店が集まったのも宮崎の力が大きかった（南 亮一『民衆駅と駅ビル型ショッピングセンターの誕生』参照）。文明堂のテレビCMに用いられた「カステラー一番、電話は二番」というフレーズはよく知られているが、文明堂は当時から出店するときにその地域の電話局の2番の電話番号を取得するのが常であったので、宮崎の「2番を探してください」は出店する決意を示したものであった。

(16) 岡 幸男『横浜西口開発物語』イーグレイプ、2007年 36頁

(17) 相鉄不動産七年史編纂員編『相鉄不動産七年史』相鉄不動産、1962年 122頁

(18) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年 11頁

(19) 社史編さん委員会編『相鉄50年史』相模鉄道、1967年 132頁

---

(20) 相鉄ホールディングス編『相鉄グループ100年史』(<https://www.sotetsu.co.jp/about/history/>) 相鉄ホールディングス、2018年 75～76頁

(21) 榊原博行・金井久著、神奈川サンケイ新聞社編『ヨコハマ再開発物語：みなとみらい21』日本工業新聞社、1982年

(22) 倉橋良雄『横浜駅西口の奇跡：私の横浜高島屋三十年の記録』1991年 63頁、および高島屋150年史編纂委員会編『高島屋150年史』1982年 208頁

(23) 横浜市立大学経済研究所『戦後横浜経済十年史』横浜市立大学経済研究所、1957年

(24) 高島屋150年史編纂委員会編『高島屋150年史』高島屋、1982年 208頁

(25) 倉橋良雄『横浜駅西口の奇跡：私の横浜高島屋三十年の記録』1991年 144～146頁

(26) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年 161～162頁

(27) 倉橋良雄『横浜駅西口の奇跡：私の横浜高島屋三十年の記録』1991年 157～158頁

(28) 横浜ステーションビルには1981年10月に国鉄が資本参加し、翌82年は施設名称を「シアル」に変更した。92年には相模鉄道に代わって東日本旅客鉄道が筆頭株主となり、2004年には同社からの要請で相模鉄道は保有していた15.75%の株を譲渡した。なお横浜シアルは再開発事業のためにいったん閉館し、その跡地などに2020年にJR横浜タワーが竣工し、ビル内に商業施設「NEWoMan横浜」、「CIAL横浜」などがオープンした。

(29) 相鉄ホールディングス編『相鉄グループ100年史』(<https://www.sotetsu.co.jp/about/history/>) 相鉄ホールディングス、2018年

(30) 長年ショッピングセンターの運営に携われ、SC経営士会副会長も務められている東神開発の吉田隆之氏および同社より各種の貴重な資料を提供いただくなど、多大なご協力をいただいた。記して感謝申し上げます。

玉川高島屋S・Cに関しては、主に、下記の資料のほか、東神開発の協力により閲覧することができた『玉川高島屋ショッピングセンター10年の歩み』(1977年1月)等の同社が作成した各種資料を参考にした。

倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年

倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年

倉橋良雄1995年講演録「SC経営成功のポイント」『SC JAPAN TODAY』(424)(2009年12月号)

高島屋150年史編纂委員会編『高島屋150年史』1982年

「玉川高島屋S・C 街と共に歩んだ50年」東神開発(株)、2019年

「玉川店おかげにて五〇」高島屋CSR推進室、2019年

(31) 高島屋総合企画室「百貨店の立地戦略と開店計画」(株)高島屋、1976年 14頁

(32) リージョナル・ショッピングセンター (Regional Shopping Center) は、業界ではRSCという略称で呼ばれることが多く、広域型ショッピングセンターなどと称されることもある。米国に本部をおく国際ショッピングセンター協会 (略称はICSC。なお、2021年に略称はそのままに Innovating Commerce Serving Communities に名称を変更している) は、米国内のショッピングセンターの規模別分類の目安を示し、RSCの典型的な規模を賃貸可能面積が40万平方フィート (約4万㎡) 以上、テナント数が40以上などとしてきた。(一社)日本ショッピングセンター協会ではRSCとする規模の目安を示していないので、米国に倣って店舗面積が4万㎡クラスで、テナントが数十を数えるもの、というのがわが国でもRSCとするひとつの目安とはなるが、食品など生活必需品を中心に扱う小規模な (たとえば1万㎡未満) 施設で小商圈をターゲットに営業している近隣型のショッピングセンター (NSC) に対して、衣料品など買い回り品を多く品揃えし、より大型でテナント数も多く広域からの集客を目指しているものをRSCと称する語法も業界内外に浸透しており、本稿でもRSCをそのような意味の言葉として用いている。

なお、NSCとRSCの中間規模の1～4万㎡のものをコミュニティセンター (Community Center) と称

---

したり、RSC のなかでも店舗面積が 10 万㎡を超えるような大規模なものを SRSC (Super Regional Shopping Center) と称する場合もある。

(33) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年 14~15頁

(34) 倉橋良雄「わが国ショッピングセンターの将来」『RIRI 流通産業』3(3)(14) (1971年5月号) 流通産業研究所

(35) フェリンビーとファルスタの開発については、デイビット・パスほか『ベリングビーとファッション：スウェーデンの新都市開発』(鹿島出版会、1978年)に詳しい。

(36) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』21~22頁、倉橋良雄『八十五年思い出の記』198頁

(37) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年 211~213頁

(38) ショッピングモールの父と呼ばれるビクター・グルーエンは、1960年にラリー・スミスとの共著で *Shopping Towns USA: The Planning of Shopping Centers* を出版した。

1969年には奥住正道の翻訳による日本語版が出版された(ビクター・グルーエン、ラリー・スミス『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、1969年)

(39) 倉橋良雄 1995年講演録「SC 経営成功のポイント」『SC JAPAN TODAY』2009.12、倉橋良雄『八十五年思い出の記』229~230頁

(40) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年 29頁

(41) 「東神開発株式会社企業目論見書」東神開発(株)、1964年12月

(42) 「玉川ショッピングセンター開発計画 第一期計画」(東神開発(株)、1968年4月)による。なお、『玉川高島屋ショッピングセンター 10年の歩み』(1977年1月)には、第一期の賃貸面積について以下のように少し異なる数字が掲載されている。

本館 28,606 ㎡ (うち百貨店 18,323 ㎡、専門店 9,620 ㎡、サービスその他 663 ㎡)

東館 1,054 ㎡ (うち百貨店 444 ㎡、専門店 610 ㎡)

駐車場 2,327 ㎡ (うち百貨店 1,142 ㎡、専門店 1,185 ㎡)

合計 31,987 ㎡

(43) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年 51~53頁

(44) 大手新聞社の担当記者などが集った座談会では、読売新聞社の記者が「高級品中心に、年取の高い人々相手にやってゆくというお考えのようですが、多いにその方向で進め、ユニークな性格を持つべきでしょうね」と発言したのに対し、朝日新聞社の記者は「高級品中心主義に若干の疑問がありますねエ。マイカー族は本来ケチですし・・・主婦こそ原則ケチ・・・(笑) だから、スーパー的な面もあった方がいいと思いますね。(中略) とにかく、ある程度の二面性はあった方がいいと思いますね。」と発言している。(株)ライフアソシエイツ編「玉川高島屋ショッピングセンターのしおり vol1」より)

(45) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984年 83~84頁

(46) 歩合賃料は横浜駅西口でも導入されていたし、MELSA やダイエーなどのスーパーが開発したショッピングセンターなどでもすでに導入されていたので、稀に玉川高島屋 S・C が初めて導入したという話を聞くことがあるが、これは間違いである。

(47) 「玉川高島屋ショッピングセンターのご案内」東神開発(株)、1968年

(48) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年 235~237頁

(49) 東神開発(株)の当時の資料によると、1974年度(1974年12月~75年11月)の本館専門店家賃率((固定+歩合賃料)/売上高)は全業種平均で3.9%。業種別にみると、婦人・子供服が4.0%、紳士服が2.8%、家庭雑貨が5.1%、飲食店が5.0%、サービスが4.8%であった。

(50) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999年 243~244頁

(51) 流通産業研究所は、西武流通グループの研究所(初代所長は西武百貨店取締役の佐藤肇)で、後に商品科学研究所などと合併してセゾン総合研究所となったのち2004年解散した。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690

URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>

E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**

**禁無断転載**