

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—
(下)

2024/12/04

No. **267**

Ryoichi Minami

Suburban shopping centers anchored
by department stores in Japan

Vol.2

December 4, 2024

No. **267**

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（下）

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

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

(1) 「わが国初の本格的郊外型ショッピングセンター」について

ショッピングセンター業界のあゆみを記した論考や記事を見ると、必ずといっていいほど玉川高島屋S・Cが登場する。そして、玉川高島屋S・Cを「わが国初の本格的郊外型ショッピングセンター」などと記しているものが多い。なかには玉川高島屋S・Cを日本初のショッピングセンターとしている記事もある。しかし、「初のショッピングセンター」というのは、駅ビルなど駐車場の台数が少ない施設もショッピングセンターと認める限りは間違いと見るのが適当であり、「初の本格的郊外型ショッピングセンター」という文言にも注意が必要である。

東神開発(株)が設立された1964年当時は、総合スーパーによるショッピングセンター開発も緒についたばかりで、三宮ダイエービル(1962年)、ダイエー庄内店(1964年4月)などがオープンしていたのみであったが、1968年10月には、日本住宅公団が開発した大規模な香里団地の近くに、駐車場を備えた郊外型ショッピングセンターとしてダイエー香里ショッピングプラザがオープンした。この香里店について、ダイエーはホームページ上などで「日本初の本格的郊外型ショッピングセンター」であるとしている。玉川高島屋S・Cがその面積規模やテナント数において香里店を大きく上回っていることは確かだが、玉川高島屋S・Cを初の「本格的」郊外型ショッピングセンターとする根拠は示されてこなかった。

そもそも、この「初の本格的郊外型ショッピングセンター」という文言は、東神開発が玉川高島屋S・Cをオープンするときに用いた宣伝用のコピーであった。オープン前に同社がテナント募集のために作成した資料を見ると、「わが国で初の本格的郊外ショッピングセンターが当社によって建設されています」（東神開発㈱「玉川高島屋ショッピングセンターのご案内」（1968年）と記されている。また、従業員募集要綱には「当社は今やアメリカで商業の王座を占めるようになったショッピングセンターの長所を取り入れて日本で初めての本格的＜郊外ショッピングセンター＞の開発並びに経営を行なうことになり、その第1号を明年10月二子玉川に開業することになりました。」（東神開発㈱従業員募集要綱、1968年）という記載もみられる。「初の本格的郊外ショッピングセンター」というのは、テナント募集や従業員募集などの際にも用いられた東神開発が社内外に向けて発信した宣伝文句であった。その同社のコピーをそのまま報じた新聞・雑誌等の記事の影響もあ

図表4 オープン当時の玉川高島屋S・C



(注) 写真中央の建物が玉川高島屋S・C本館。手前に見えるカーブしている高架の線路が当時は大井町へとつながっていた田園都市線。左端に1966年に移転・高架化された二子玉川園駅が見える。ここから渋谷に通じる新玉川線（現在の田園都市線）の開通は1977年であり、まだない。玉川高島屋S・Cの前面を左右に走るのが国道246号（旧道）。246号をはさんで手前に建つ高い建物が別館。本館の裏にわずかに見えるのが駐車場ビル。

(出所) 東神開発㈱提供

り、「玉川高島屋 S・C は初の本格的郊外型ショッピングセンター」という情報が伝言ゲームのようにときに誤解を交えて業界内に広がり定着したものと思われる。

一方、玉川高島屋 S・C が既存のショッピングセンターを大きく上回る面積規模、テナント数を誇るものであったこと、そして小売業界に大きなインパクトを与えたことは間違いない。当時、スーパーが急成長していて、百貨店とともに小売業界に大きな存在感を放っていたが、玉川高島屋 S・C は同じ 1969 年にオープンした東京・池袋のパルコ、大阪の阪急三番街とともに、単なるスーパーや百貨店の店舗と異なるショッピングセンターという商業施設形態の影響力の大きさを小売業界に強く印象づけた。

また玉川高島屋 S・C は、その規模や集客力だけでなく、ショッピングセンターに多くの革新をもたらし、ショッピングセンター経営のひとつの模範として業界に大きな影響を与えたことも確かである。横浜駅西口開発も玉川高島屋 S・C も、わが国のショッピングセンターの歴史のなかに確かな一歩を刻み、後発のショッピングセンターが歩む道を用意した。

以下では、両施設が生み出し、後続の施設に受け継がれたものについて考察していきたい。

(2) 計画的な総合繁華街の創造

横浜駅西口開発と玉川高島屋 S・C の革新のひとつは、既存の中心市街地から外れたエリアという意味での「郊外」を RSC によって開拓するさきがけとなったことである。郊外と言ってもどちらの施設も駅前立地であり、東京の都心から離れているとはいえ周辺で住宅開発が進む二子玉川園駅前を郊外と言っていいのか、横浜駅というターミナルの駅前を郊外と言っていいのかという問題はあがあるが、少なくとも市街地からは外れた、田畑や資材置場という人通りがなく商店が出店しようとしなかった場所を大規模に開発して一大商業地に変貌させたことは確かで、郊外型 RSC 開発の橋頭保となったということではできる。

今や百貨店や大型店が立ち並ぶ繁華街となっている横浜駅西口だが、1950 年代当時は、東口が横浜の中心商業地とすれば、西口は人気のない「郊外」とも言える場所であった。相模鉄道は、そこに百貨店と専門店街が一体となった人工の繁華街の開発を目論んだ。そこへ高島屋の倉橋が、米国の郊外に突如として多様な店が連なった繁華街のような街並みを生み出したノースゲートセンターに関する文献を手を訪ねてきて、両社の目指す方向性が一致した。相模鉄道の岡らも、まちには住まいや商業施設だけでなく文化施設など多様な機能が必要だという思いを持っていた⁽⁵²⁾。両社の手によって、西口は物販店、飲食店から、銀行や結婚式場、ホテルなどのサービス施設、映画館や遊戯施設等のレジャー施設、産経学園等の文化施設などを含む総合的な機能を持つ一大繁華街となった。

横浜駅西口開発は、これまでショッピングセンター史のなかではほとんど語られてこなかった。ショッピングセンターとは一つのまとまった敷地に一体的に開発されたものだという考え方からすれば、1950、60 年代に、公道を挟んだ複数の街区に地下街や横浜ステ

ーションビルを含めて段階的に開発された横浜駅西口開発は、ショッピングセンターというより、中心市街地開発、タウンセンター開発と表現したほうが適切ということになるかもしれない。しかし、世界初のショッピングセンターとして名前の挙げられることの多い米国のカントリークラブプラザ（1923年）が複数ブロックにわたる開発であったことを鑑みると、横浜駅西口開発を百貨店を核としたRSCであると評価したとしても強ち間違っていないだろう。少なくとも、まちの中心から一歩外に出た荒れた土地に、RSCに相当する総合的な繁華街を創造したという点において、ショッピングセンターのあゆみのなかで特筆すべき足跡を残したと評価すべきだと思われる。

倉橋は横浜駅西口開発のショッピングセンター史上の重要性について理解していた。彼は著書『横浜駅西口の奇跡』のなかで、新聞記者に対して横浜駅西口はアメリカのショッピングセンターの日本版だと説明してもなかなか理解してもらえなかったというエピソードを紹介するとともに、「私の頭の中では日本のショッピングセンターの起源は二子玉川ではなくて横浜駅西口開発であることに昔も今も変わりはない」⁽⁵³⁾という言葉を残している。

玉川高島屋S・Cは、横浜駅西口を上回る規模の総合繁華街を生み出した。倉橋は米国視察を通じて百貨店の多店舗化と郊外出店の可能性を学んだが、同時に、百貨店が郊外出店するにはRSCへの出店が好ましいことも学んでいた。周辺人口の少ない郊外への出店には広域からの集客が必要となり、そのためには大規模な商業の集積が必要になる。それがRSCであり、それは人工的な総合繁華街づくりであった。東神開発(株)がテナント募集のために作成した1968年のパンフレットは、「アメリカで今や小売商業界の王座を占めるようになったショッピングセンターを参考にして計画された“ショッピングと憩いの殿堂”・・・それは郊外に一大商業中心地を創造する画期的な事業です」（東神開発(株)「玉川高島屋ショッピングセンターのご案内」1968年）と記している。

玉川高島屋S・Cは、高島屋のほかファッションや食品等の多数の専門店や、美容室、各種の教室、飲食店、ボウリング場などの娯楽施設を兼ね備え、単なる大型小売店の域を超えて、またショッピングの場を超えて、多様な生活ニーズに対応したまちの中心となる繁華街としての役割を担った。

玉川高島屋S・Cを追って、1970年代には後述する奈良ファミリー（1972年）、くずはモール（1972年）など、数多くのRSCが郊外に開発された。また、(株)ダイヤモンドシティ（現イオンモール(株)）は、1970年6月に東住吉ショッピングセンターをオープンしたが、その後、まちの中心部から外れた郊外に数多くのRSCを開発した。それらのRSCでは、小売店だけでなく飲食、理美容、クリニック、各種スクールなどのサービス施設、文化施設を備え、中心市街地のように買い物客が必要に迫られた買物をするだけでなく、ショッピングを楽しみ、ゆったりと時間を過ごせる場ともなるよう開発された。

二子玉川における東神開発の総合繁華街づくりは、1977年の南館のオープンやその後の西館のオープンでは終わらず、1998年には、本館から246号線を300mほど北上したとこ

ろに新たな商業施設「ガーデンアイランド」を開業、2000年には同じ246号線沿いに「ケヤキコート」を開業した。2004年には、まちの飲食店街のなかに飲食店を中心とした複数の小型店を集めた施設（「柳小路」）を開業した。こうした面的な開発はまち全体に客の回遊を生み出しており、地域貢献という面でも評価されている。

（3）米国のショッピングセンター経営技術の導入

横浜駅西口開発では、倉橋が持っていたノースゲートセンターに関する記事がひとつのヒントとなったが、玉川高島屋S・Cの開発にあたっては、倉橋らは米国のショッピングセンターについて時間をかけて学習し、それを開発計画に活かした。長期にわたる米国およびヨーロッパ視察を行なったほか、事業を疑問視する声上がるなか、1960年に米国で出版されてショッピングセンター開発のバイブルともなっていたビクター・グルーエンの*Shopping Towns USA*を抜粋して翻訳した。グルーエンの著には、立地の選定、資金調達、テナントリーシング、交通計画、販売促進、施設の設計など、多面にわたりショッピングセンター開発・経営にとって重視すべきポイントが記されていた。そこにはテナント会についての内容も含まれていて、東神開発はそれを参考に玉川高島屋S・Cでもテナント会を導入した。倉橋が重視していたモールも、グルーエンの著や、視察した米国のショッピングセンターを参考にして導入された。そのほか、グルーエンの著のなかには、買物客が憩える空間づくり、テナントリーシングのあり方など、おそらく玉川高島屋S・Cが参考にしたであろうものが複数含まれている。一方、玉川高島屋S・Cは米国から学びつつ、わが国に適したショッピングセンターのあり方も模索した。そのひとつが立地についてであった。

米国でショッピングセンターと呼ばれていたのは、郊外住宅地開発とモータリゼーションの進展という社会変化のなかで、郊外に住む人々にとっての買物の中心拠点となるような施設を広い駐車場を設けて開発したものであった。玉川高島屋S・Cも、国道246号に面し大きな駐車場を備えている点では米国型の郊外ショッピングセンターであった。一方、モータリゼーションの未発達な国情に鑑み、鉄道駅の近くに立地して半分ほどは鉄道客を見込んで開発した施設である点は米国のものとは性格を異にする。

玉川高島屋S・Cは駅前立地ということもあって十分な敷地を確保できず、米国のRSCのような平面的に横に長く伸びた専門店街ではなく、中層の建物構造となった。当時、わが国の小売業界では、地価が高い日本では米国のような広大な敷地を使った商業施設はできないと考えられていて、ダイエーが開発した郊外型ショッピングセンターの香里ショッピングプラザも中層構造であった。玉川高島屋S・C以降も、市街地に数多くの中層のショッピングセンターが開発された。なお、1970、80年代になると、わが国でもモータリゼーションが進展し、90年代には鉄道などの大量交通機関に依存しない米国式の広大な駐車場を備えたRSCが郊外に多数開発されるようになった。

日本向けに変更が加えられたもう一つは、ショッピングセンターのマーチャндаイジン

グ（店揃え）に関してであり、複数の食品店を導入したことである。米国の RSC は、購買頻度の低いファッション商品を中心に扱い、通常、食品は扱っていなかった。食品は購入頻度の高い生活必需品を中心に扱う NSC で購入するのが一般的であった。それに対し玉川高島屋 S・C は、日本では RSC であっても食品の品揃えは必要だと判断した。この食品の取扱いに関しては、その後の RSC にも踏襲された。玉川高島屋 S・C では地元の要請にしたがい大手食品スーパーチェーンの導入は避けたが、その後開発される RSC では食品スーパーを導入することが多くなったため、食品のウェイトはさらに高まっている。

（４）モール空間の導入

玉川高島屋 S・C の特徴であり、その後のショッピングセンターに多大な影響を与えたもののひとつに「モール」がある。

「モール」は、もともと遊歩道という意味をもつ言葉としてイギリスで使われていたが、米国でも豊かな歩行空間を備えた都市開発を示す言葉として一部で使われるようになった。ショッピングセンターとしては、ジョン・グラハム・ジュニア（John Graham Jr.）が 1950 年開業のノースゲートセンターに、この「モール」のコンセプトを導入した。彼はこの大規模ショッピングセンターを開発するにあたり、シアトルの繁華街について学習しその構造を模した。RSC の両端に百貨店を配して、その間に繁華街の目抜き通りのような幅の広い歩行者道を通し、道の両側に商店街のように各種の専門店をいくつも張り付けた。オープン当初はオープンモールで歩行者道に屋根がなかったこともあり、繁華街の街並みをそのまま郊外に再現したかのようであった。

また、ショッピングモールの父とも称されるビクター・グルーエンは、ノースランドセンター（Northland Center）やサウスデールセンターを開発する際に、地域住民の交流の場ともなるコミュニティ機能を重視した「モール」を導入した。

グラハム・ジュニアやグルーエンが取り組んだショッピングセンターにおけるモール空間とは、モータリゼーションが進展する時代の郊外にありながら、昔の商店街を思わせる、買い物を楽しみながらぶらぶらと散策できる目抜き通りであったり、人びとが集い、憩い、交流する場であった。モールは、それまでショッピングセンター内の店舗間通路に過ぎなかったり、店と店の間の隙間でしかなかった場所を、買物客がクルマを気にせず散策したり、楽しむ場に造り変えたのである。

グラハム・ジュニアとグルーエン以降、RSC の多くがモールのコンセプトと構造を施設内に取り込んだ。両端に配置された百貨店などの大型店を広いメイン通路（モール）で結び、その道の両側にさまざまな専門店を張り付けるという構造は RSC の典型となった。

米国で RSC のモールを目にした倉橋は、そのコンセプトを玉川高島屋 S・C の開発にも取り込もうとした。しかし、従来型の商業施設開発の敷地としては十分な広さがあるはずの二子玉川の開発用地でも、米国式のモールを開発するには十分ではなかった。そこで倉橋は、平面的に横に長く伸びるメイン通路の代わりに、建物の中央に 2 階までの吹き抜け

の空間をつくり、この空間の1階のフロアを、買物客が休んだり楽しんだりすることのできる空間に、また階段やエスカレーターで買物客が上層階の店へと上がっていくことのできる立体的なモールとすることを考えた。

倉橋らがRSC開発の見本のひとつとしていたグルーエンのサウスデールセンターは、「モール」という名称こそ使ってはいなかったが、建物の中心にガーデン・コートと名付けられた大きな吹き抜け空間がつくられ、その1階の広場には噴水と池があり、ベンチが並べられているなど、買物客や地域住民が休んだり交流したりできる場所となるようデザインされていた。そして吹き抜け空間に面しそれを取り巻くように多くの店が立ち並んでおり、モール（吹き抜け空間）は店から店へと買物客を誘う役割を果たしていた。

この「モール」を玉川高島屋S・Cにも導入することにこだわりをもっていた倉橋は、設計事務所がデザインした当初の計画に変更を加えている。モール（吹き抜け空間）と専門店の位置関係が気に入らなかった倉橋は、どのように変更すべきか迷い、何かよいヒントを得られないかと工事着工後であったにもかかわらず、もう一度米国視察に出かけた。2、3ヶ所のショッピングセンターを見て回ると迷いは消え、倉橋は国際電話をかけて設計図のモールを90度回転させて、本館建物に合わせて横長のものに変更するよう指示した。そうすることによって、「店舗はすべてモールに面すべし」という原則がおおむね貫けることになった⁽⁵⁴⁾。

こうして完成した玉川高島屋の約1,000㎡の広さをもつ吹き抜けのモールは、セントラルプラザ（中央広場）と名付けられた。ショッピングセンターの南側半分を占める専門店街のほぼ中心にあって、買物客が噴水池の周りのベンチに座って待ち合わせをしたり、しばし体を休めることのできる空間となった。1、2階のモール沿いには多くの専門店が配置され⁽⁵⁵⁾、モールの北側は百貨店にも接していた。またそこからエスカレーターやエレベーターに乗って上層階へと上がって行くことのできる場所ともなった。玉川高島屋S・Cの吹き抜けモールは、サウスデールセンターのそれにも似て、店と店をつなぐ媒介となる空間となっただけではなく、開放感があってショッピングセンターの中心となる、また地域の中心となるコミュニティの場としてふさわしい空間となった。

このモールを地域の人々や買い物客が集う場とするために、東神開発はモール空間を使って様々なイベントを開催した。当時開催されたイベントが記録された同社の資料を見ると、音楽演奏のイベントをはじめ、ファッションショー、各社の商品展示会、世界のワインまつり、食品フェア、観光物産展、新車の展示会、地域の小学生による発表会、絵画教室、美術展、写真コンテスト、保険や住宅等に関する相談会、選挙ポスター展、七夕祭り、バレンタインフェアなど多種多様なイベントが開催され、また来店客を飽きさせないようにほぼ週単位で新しいイベントに入れ替えられていたことがわかる。

モールは歩行空間、広場であって売場ではないため、ショッピングセンターのなかでそれ自体が利益を生むことはあまり期待できない。「そんなぜいたくなものをつくって」という批判的な声も少なくなかったようだ。モールのために広い空間を用意し充実させること

に対しては、経営効率という観点からの反対も出て難しい議論になるのは今も昔も変わらない。倉橋はモールについて以下のように記している。倉橋がショッピングセンターにおけるモールの価値をどのように見ていたのかが分かるので、引用しておこう。

「モールは古代人のお祭広場だと考えるべきだと思う。現代の「街」は古代人の物々交換に集会にあるいはお祭に使われた広場の変形したものである。その街路—広場が今日では自動車に蹂りんされて広場の用をなさない。これが復活したのがアメリカの SC のモールである。ところが日本のデベロッパーはその本質を忘れがちである。不経済、勿林ない—でこのモールの効用を認めようとしな。よく反省してみる必要があるのではなかうか。」⁽⁵⁶⁾

玉川高島屋 S・C のモールは立体型のモールであったが、1980、90 年代には、わが国でもイオンモールをはじめとして、郊外に広大な土地を用意して開発された、米国のように

図表 5 玉川高島屋 S・C の吹き抜けモール



(注) 玉川高島屋 S・C 本館につくられた吹き抜けの「モール」(1969 年開業当時)。吹き抜け空間の 1 階には噴水のある池が設置され、その周りには買物客が休憩することのできるベンチが置かれた。また、2 階へと通ずる階段のほか、エスカレーターとエレベーターの乗り口もあり、1 階と上層階をつなぐ連絡口となっていた。

(出所) 東神開発(株)提供

横に長く伸びた平面的なモールが広く見られるようになった。それらはその点において「本格的」な米国型ショッピングモールといえるかもしれない。

(5) ひとつの店舗としての一体性、計画性とショッピングセンター

ショッピングセンターという事業の商店街や雑居型の商業ビルと異なる特徴は、個々別々に営業する多数の小売店などが一堂に集められた施設であるにもかかわらず、デベロッパーが一体的な商業施設・店舗と捉えて運営し、施設全体で集客力と収益力の最大化を図ろうとすることである。ショッピングセンター内にどのような店をテナントとして入居させるか、各店をどこに配置するか、なども基本的にデベロッパーが施設全体のことを考えて決定する。

玉川高島屋S・Cの開発において、核店舗である高島屋の配置を巡り、東神開発と高島屋の間で議論となった。百貨店の経営陣は駅に近い側に位置させるべきだと主張した。ショッピングセンターに対する理解がまだあまり浸透していないなか、百貨店が駅に近い場所にこだわったのは当然といえば当然であった。しかし、米国のショッピングセンターについて学んでいた倉橋は、ショッピングセンター全体を考えれば、高島屋を奥に置いて、駅から高島屋へと向かう買物客が専門店街を歩いていくようにデザインしたほうが施設全体としての売上げ、収益が高まることを知っていた。仮に、高島屋を手前に配置すれば一時的には百貨店単体の売上げは大きくなるかもしれないが、奥に追いやられた専門店街は次第に疲弊して施設全体の魅力を減じさせ、ひいては高島屋の売上げも押し下げてしまう。こうしたショッピングセンター事業の考え方は、倉橋らがグルーエンの著書や米国視察などから学びとったものである。

ショッピングセンターとしての品揃え、テナントの業種構成に関して、玉川高島屋S・Cでは、顧客のニーズを充たす十分な品揃えを実現するため、また施設内で不必要な競合を避けるために、百貨店は専門店が扱う生鮮3品をはじめ、メガネ、薬品、家電製品を扱わないようにする協定を結ぶなどの調整を行った。

ショッピングセンターにとって必要な店を揃えるため、玉川高島屋S・Cでは、賃料についても既存の商業ビルではあまり例がない手法がとられた。既存の商業ビルなどでは店があるフロアなど施設内の位置によって賃料が異なることはあっても、業種などによって賃料を変えることは通常しない。しかし、玉川高島屋S・Cでは、フロアによっても、テナントの業種などによっても賃料を変えた。賃料に差を設けることで、集客のために必要な業種を過不足なく揃えつつ、施設全体としての売上高、利益の最大化を図るのがショッピングセンターという事業であると理解していた。こうした考え方は、食品スーパーなどの小売店が採用する、一部の商品は利益を度外視して低マージンで販売して集客に活用し、別の商品では高いマージンを確保し、それにより店全体としての利益を最大化しようとするマージンミックスの手法にも似ている。

テナントの選定においては、品揃えの過不足がないように選ぶだけでなく、ショッピン

グセンターの共同性を実現する手助けとなってくれるテナントを選ぶことも重要であった。ショッピングセンターには、それぞれ個別に事業を行う小売店などが多数集まった施設であるにもかかわらず、共同してあたかも一つの小売店であるかのように行動する場面もある。ショッピングセンター事業を成功させるためには、個々のテナントの自主性を尊重しつつも、共同して販促に取り組んだり、販売する商品などを調整したりすることは重要であった。この共同性はショッピングセンター事業の核心となるもののひとつであって、この点は、出店する土地・建物さえ用意すれば基本的には誰でも出店できる商店街や雑居ビルや多くの区分所有ビルなどとの大きな違いである。とくにグルーエンは、この共同性を重視していた⁽⁵⁷⁾。グルーエンに多くを学んだ玉川高島屋S・Cも、この共同性の実現に気を遣い、そのためにまず協働してショッピングセンターを運営していくことのできるテナントを選定しようとした。ショッピングセンターをひとつのまとまりのある店舗とするため、横浜駅西口開発でも玉川高島屋S・Cでも、テナントの選定に際しては、ショッピングセンターのテナントとしてふさわしい店のリストを作成し、デベロッパーである相模鉄道、東神開発が計画的に選択することにこだわった。

また、開発段階のテナントリーシングの苦勞の多くは、出店してもらいたい小売店などの説得であった。出店してもらいたい店があったとしても、その店が出店を決断しない限り、デベロッパーの思い描くような施設を開発することはできない。相模鉄道も東神開発も、小売店に出店してもらうために、まだ理解が広まっていなかったショッピングセンターという事業や出店する場所の可能性について何度も説明して理解を求めた。

何とか開業に漕ぎつけると、すぐに別の悩みが浮上してきた。ショッピングセンター内に入店した店が好業績をあげているのを見て今度は出店希望者が殺到し、その中から店を選ぶ際にはさまざまな圧力がかかり、その対応に頭を悩ませるようになったのである。デベロッパーとして、自分たちの描いたコンセプトに照らし合わせて、より適当であると思われる店を選択し、他の店の出店を断ることがショッピングセンターの共同性を維持するうえでも大事な仕事になった。

横浜駅西口では1956年にオープンした名品街が成功し、1960年代に入ると手狭になった名品街をより大きい建物へと建て替える計画が持ち上がった。この計画を実現するためには、名品街のテナントにはいったん店を閉めてもらって建物を壊し、建て替えた施設に出店してもらう店を多くの候補の中から新たに選ばなければならない。その担当として指名されたのは、名品街の開発でも主導的な役割を演じた岡だった。

建て替えで誕生する新たなショッピングセンターに出店しようと、小売店などから多くの依頼が舞い込んできた。銀行や横浜市を通じて出店要請してくるものがいたほか、時の首相から直接電話がかかってきたこともあった。札束の入った菓子折りを持って岡の自宅までやってきて、ぜひ出店させてくれとその場に座り込む者もいて、岡はほかの社員宛てに送られてきたものを含めて送り返す係を社内に設けて対応に当たった。なかには執拗に出店を迫る小売業者もあり、そうした要求を飲んでいてはまとまりのある商業施設開発は

できないと思われた。

岡は、応募者のなかから出店してもらう店を適正に選ぶために、社内に選考委員会を立ち上げ、選考基準をつくり、それに照らして委員会が審議して決めることにした。選考委員長には社長に就いてもらおうとしたが、社長に依頼や圧力が集中してしまうおそれがあるため委員長を空席にして岡が幹事となったが、結局、岡のところに依頼が集中した。

ようやく機能し始めた委員会で、出店を希望していたある宝飾店が取り上げられた。選考委員の一人からこの店はいろいろ噂があり問題があるようだとの指摘があり、調べてみると悪い評判でかなり名の知られた店のような店だった。その宝石店の店主は当時の相模鉄道の社長が団長を務めた経済同友会の海外視察旅行に参加してすでに社長と親しくなっていた。岡が宝石店の評判について社長に話すと、そんなはずはないという反応が返ってきた。宝石店側も社長と話がついているから問題ないと言う。次第にこの宝石店の扱いが社内外で注目されるようになった。岡の直属の上司で委員でもあった人からは、「岡君あれだけは妥協しなさい。そうしないと危ないよ」と忠告され、委員会で初めにあの店には問題があると言った者さえ、一店ぐらいならいいではないかと言いだした。岡は2ヶ月間迷い、夜も眠れない日々を過ごしノイローゼにもなった。しかし最後には、会社から追い出されるのを覚悟して、テナント選定の公平性とショッピングセンターとしての一体性を守るため、出店を断ることにすると社長に伝えた⁽⁵⁸⁾。「岡君、それでいいのか」と社長に言われ、「結構です」と答えた岡はクビか左遷を覚悟したが、様々な圧力をかけられたりすることはあったものの左遷されることはなかった。それは、社長が開業前に各銀行に挨拶回りをした時に、行く先々で岡が下した決断が称賛されたからであった⁽⁵⁹⁾。

岡は、ショッピングセンターという新しくまだ馴染みのない事業モデルに挑むのにふさわしい、一本筋の通った人物だったようだ。それは以下のようなエピソードからも窺い知ることができる。

1960年代後半に、業績好調の名品街を建て替えて新しいショッピングセンターを開発するプロジェクトが社内で立ち上がったとき、プロジェクトの担当役員が決まり、岡はその役員の下で部長として仕事に当たることになった。しかし、その役員は部下を自分の言ひなりにしようとする質の人で、彼におもねる社員らが周りを取り巻いていた。しかし岡は彼におもねることなく言うべきことを言い、組織内で不協和音を奏でた。役員は思い通りにならない岡に対して人事異動をちらつかせたりもした。自分が知らないうちに部下の課長たちが会議をしていて、何をしているのかと問うても課長たちは役員の権力を背に岡を仲間に入れようとしなさいということもあった。それでも岡は最後まで役員におもねることはなかった。

上司には疎まれることもあった岡だが、彼の存在があったからこそ、名品街もそれを建て替えて新設したわが国を代表するショッピングセンターであるジョイナスも、その評判に傷がつくことなくオープンすることができた。ショッピングセンターは単にひとつ屋根の下に多くの店が軒を連ねているものを言うのではなく、理念を共有する商店が集まって

こそ、そしてデベロッパーが設定したコンセプトに合致した店を集めてこそショッピングセンターであるということを岡は示した。

玉川高島屋S・Cでも、テナント選定に当たっては、ショッピングセンターがひとつの商業施設としての一体性を保つために、原則として公募ではなく東神開発の側から適当な店を計画的に勧誘した。また、テナント選定に当たっては、横浜駅西口開発で岡が苦勞したように、有力政治家や地域の有力者あるいは社内から、この店を入れてほしいなどの内圧、外圧がかかることが懸念されたので、圧力によって適正なテナント選定ができなくなることを防ぐために「テナントの適格条件」を策定した。そこに、商品開発力、時代のニーズの変化への適応性、販売力、宣伝力、資本力、店長の店舗経営能力といった基本的な条件に加え、ショッピングセンターならではの条件として順法精神と協調性という項目を設けた。ショッピングセンターは多くの店が寄り合って、共存共栄を図るものであるので、各店が契約や規則を遵守することが欠かせないと考えた。この2つの条件を入れることで、たとえ個店としての経営能力が高かったとしても、遵法精神と協調性に関して問題があれば、出店させることを控えることができるようになる。倉橋らは策定した適格条件を高島屋の常務会にかけて承認を得て、内圧、外圧があったときの盾とし、ショッピングセンターとしての計画性、共同性、一体性を堅持した⁽⁶⁰⁾。

(6) デベロッパーとテナントとの互助関係とテナント会

倉橋は、米国のショッピングセンター、とくにグルーエンが主張していたショッピングセンターにおける共同性を重視し、デベロッパーとテナントとの「互助共栄」をショッピングセンター運営の中核に据えた。玉川高島屋S・Cの専門店街は、総合スーパーなどが手掛けた既存のショッピングセンターのそれと比べてテナントの数が多く面積も広く、その成否はショッピングセンター全体の経営を大きく左右すると思われた。各テナントには自社の店に関する営業努力をしてもらうほか、ショッピングセンター内のひとつの売場として施設全体の集客や売上も気に掛ける存在になってもらう必要があり、またデベロッパーとしては、全体でひとつのまとまりのある商業施設となるよう運用する必要があった。

そこで玉川高島屋S・Cでは、デベロッパーである東神開発が各テナントの経営サポートに力を入れることにした。核店舗である百貨店の子会社が同じ施設内に同居するほかの小売店をサポートすることになる。既存の商業テナントビルであれば、たとえ百貨店と小さな専門店という経営力、情報力に差がある店が同居していたとしても、他の店の経営を支援するということはなかった。しかしショッピングセンターにおいては、その施設のデベロッパーという立場にある限り、施設内のテナントにある種の支援を行うことが、玉川高島屋S・Cや、それに追随するショッピングセンターが起こしたひとつの革新であった。倉橋は、こうしたテナントとデベロッパーが相互に信頼し互助共栄するという関係は、日本の経営風土に合致していると考えた。

東神開発は、テナントの経営をサポートするためにさまざまな方策を講じた。時流に合

った品揃えへの変更を提案したり、資金繰りが苦しくなった店に対して税理士の資格を持つ東神開発の社員が経営の立て直しを手伝うこともあった。テナントには、まだ歴史が浅くチェーン店といえるほどの店舗数がない企業が多く、デベロッパーである東神開発(株)の助力が必要な場合が少なくなかった。

一方、テナントの経営支援を行いながら、テナントの自主性を最大限に尊重して、その活動に無用の干渉をすることは避けた。デベロッパーとテナントは、賃貸借契約を締結した同等の権利を有するパートナーであると考えた。こうしたデベロッパーとテナントとのパートナーとしての関係性を強調したのは、専門店・飲食店などのコンサルタントとして名が知られ倉橋とも交流のあった奥住正道であった。デベロッパーとテナントとは1対1のイコールパートナーであるというのが奥住の主張だった⁽⁶¹⁾。

デベロッパーとテナントとの共存共栄という倉橋の考えは、歩合賃料制度という賃料形態の採用とも関係が深い。不動産賃貸業の多くは、オフィスビルでも住宅ビルでも固定的な賃料を徴収していた。商業ビルも基本的には固定賃料であったが、ショッピングセンターによって歩合賃料の導入が始まった。

米国のショッピングセンターでは固定賃料に加えて売上歩合で賃料をとるという方法が広く採用されていて、グルーエンも著書でそれを記していた。わが国でも、ダイエーが開発した香里ショッパーズプラザ(1968年)などでは、固定賃料に加えて各テナントの売上高に応じて賃料が上下する歩合賃料が導入されていた。ダイエーの場合は、ダイエーという小売業とその取引先のメーカーとの商品仕入契約の延長線上として取引額に応じて上下する賃料が導入されたもので、ショッピングセンターというまったく馴染みのない事業にテナントが参画しやすいように、店が予想していたほどの売上げを確保できなかった場合には賃料が低く抑えられるように配慮したものであった。1967年に名古屋鉄道グループが開発したRSCのMELSA(名古屋市)では、完全歩合の賃料制度が導入された。

玉川高島屋S・Cでもゆくゆくは固定+歩合という賃料形態とすることを前提にしつつ、早期にテナントが黒字化を達成できるようにという配慮によって、3年間は低く抑えられた固定賃料のみにすることにしたが、オープン後2年目で全テナントが黒字になる見込みが立ったため、4年目から、固定家賃に売上歩合部分を加えた家賃制度に移行した。

歩合制を導入するためには、デベロッパーとテナントは運命共同体であるという意識をもち、協力しあって双方の売上、利益を拡大する関係性を確かなものにする必要があった。東神開発は家賃制度改定に当たり、デベロッパーは客数をさらに増やしてテナントの売上増に貢献し、テナントは来店した客を固定客にすべく努力する、とそれぞれの役割を明確にした。歩合賃料を導入すると売上げが増加した成果分をテナントとデベロッパーで分け合うことになるので、デベロッパーである東神開発としてもテナントの売上げに関心を持たざるを得なくなる。テナントとしては歩合部分が加わることで賃料の増額につながるが、デベロッパーである東神開発がテナントの売上げを常に気にかけて、経営上のサポートをしてくれるのであれば納得できた。

売上歩合の賃料とするためには、何らかの方法で各テナントの毎月の売上高を把握する必要がある。そのため、東神開発はテナント募集要綱に、全テナントは原則として同社が指定するレジを使用することを明記し、1972年に導入した統一レジを用いて各テナントの売上高情報を入手した。デベロッパーである東神開発がテナント各店に売上高という経営情報を提供してもらうためには、テナントに信頼してもらう必要があった。そのためには、デベロッパー側もガラス張りの経営をして経営状態をテナントに示すことが重要ではないかと考え、東神開発は玉川高島屋S・Cの管理委員会の席で、家賃と共益費の原価公開を行うと同時に、デベロッパーの毎期の決算報告をすることにした。南館増築の際に、工事費が予定より安く済んだとき、実費主義の原則に従って共益費を15%引き下げた頃から、テナントの東神開発に対する信頼が高まったようだと言橋は言う。こうして、歩合賃料の導入は、デベロッパーとテナントとの協力関係を象徴するものとなった。

歩合賃料とともに、デベロッパーとテナントとの共存共栄という理念を実現するためのひとつの道具となったのはテナント会という組織であった。テナント会は米国のショッピングセンター業界で生まれたもので、グルーエンの *Shopping Town USA* にも詳しい記載がある。米国では1950、60年代に多数のショッピングセンターが開発されたが、デベロッパーにはテナントを指導したりショッピングセンターを運営していくうえでのノウハウがまだ十分備わっていない場合が少なくなく、デベロッパーによる経営を補うために、テナントの代表が集まってショッピングセンターとしての販促のあり方、そのほか経営に関して話し合う会として生まれたのがテナント会であった。

玉川高島屋S・Cでは、開発段階から米国に倣ってテナント会組織を設けることにしていた。テナント募集要項⁽⁶²⁾に、テナントには商店会に加入してもらう旨を明記していたので、オープンと同時にテナント会「玉川高島屋ショッピングセンター商店会」が発足し、東神開発と協力しながら、ショッピングセンターとしての集客力の向上、価値の向上に努めることとなった。販促などのための費用は賃料とは別途に徴収された。

東神開発の資料には、東神開発の代表も参加した玉川高島屋ショッピングセンター商店会が、ショッピングセンターの営業時間、駐車場料金、営業実績、売上報告のあり方、宣伝計画、テナントの家賃及び共益費の水準およびその改訂などについて議論し、研修旅行会なども開催していたことが記録されている⁽⁶³⁾。

後に、倉橋と奥住はデベロッパー各社を巻き込んだ勉強会を開催するようになったが、倉橋はそこで、ショッピングセンターにおけるデベロッパーとテナントの関係のあり方について、①テナントの自主性尊重、②デベロッパーとテナントの相互信頼、③デベロッパーとテナントの共存共栄の3つをショッピングセンターの運営管理の基本理念として主張した。ショッピングセンターは、テナントとの相互信頼の関係にもとづいて、ひとつの商業施設として地域の消費者のニーズに対応し、他の大型店と競争していかなければならない。これがなければショッピングセンターは単なる商業テナントビルになってしまうというのが倉橋らの思いであった。

ショッピングセンター協会の1981年の大会で、倉橋はマーチャンドライジング・デベロッパーということばを披露した。倉橋は、小売事業者のように商品そのものがわかり、消費者ニーズの変化がわかるデベロッパーをマーチャンドライジング・デベロッパーと呼んだ。厳しい競争を生き抜くためには、デベロッパーは単に建物の床をテナントに賃貸するだけにとどまらず、地域マーケットを熟知し、テナントに情報提供したり指導したりする力を持つ必要があるというのが倉橋の主張であった。そして、マーチャンドライジング・デベロッパーを志すデベロッパーは、組織内に各テナントの日々の営業状況を確認する営業担当マネージャーのほかに、マーケットの変化や競合店の状況などを探るマーケティング担当マネージャーを置き、両担当者が緊密に協力しつつ、各テナントの取扱商品や、施設全体の商品構成、テナントミックスなどが時代の変化に適合しているか否かを議論し、常に時流に合った施設となるよう努力しなければならないとした⁽⁶⁴⁾。

(7) ファッション店などの新興専門店チェーンの圃場として

東京の銀座の繁華街に伍する高級路線を狙った玉川高島屋S・Cは、先端的な衣料品専門店チェーンも多く導入した。そのなかには新興の企業が少なくなかった。

現在では、衣料品専門店チェーンのほとんどは既製服を中心に販売しているが、既製服が一般化したのは1960年代に入ってからであり、それまでの衣料品店は顧客の体に合わせて縫製するオーダーメイドでの販売が主であった。既製服販売拡大のために、伊勢丹、高島屋、西武百貨店の3社によって婦人服サイズの統一が図られたのは63年になってからであった。技術進歩により、安定した品質でしかもオーダーメイド服に比べてはるかに効率的に衣服を大量生産できるようになったことで、60年代に一気に既製服化が進んだ。これにより、出来合いの多様な色・デザインの服が店の売場に所狭しと陳列されるようになり、来店客の目を惹きつけた。

こうした衣料品の生産・販売の革新が進むなか、数多くの衣料品専門店チェーンが誕生した。既製服化の波のなかで、まだ駆け出しであったチェーンは、百貨店に代わる一大販売拠点となる可能性をもったショッピングセンターという商業施設形態に注目した。玉川高島屋S・Cがオープンした1969年の2月、新興の専門店など19社が、ショッピングセンターへの出店によってチェーン化を図ろうとする企業による共同研究グループA・S・C・C (Advanced Shopping Center Conference) を結成した。A・S・C・Cには、不二家専務の藤井和郎、鈴屋社長の鈴木義雄、ワシントン靴店副社長東条達弥、紀ノ国屋社長の増井徳男のほか、キデイランド、カメラのきむら、やまと、高野、星電社、イワキ(眼鏡)、赤ちゃん本舗、イトーヨーカ堂、高久(タカキュー)、谷沢かぼん店の各社が集まっ

図表6 玉川高島屋S・C 専門店一覧(商店名、取扱商品)

銀座マギー	婦人生地	アストリア	サンドイッチ
銀座セキネ	婦人服・生地	白洋舎	クリーニング
ジャンキヤシャレル	婦人服・洋品	野村證券	証券
紀伊國屋書店	書籍	フラワーショップ東光園	生花
キンシド	婦人服	ファンタジー	喫茶
マルチュウ	婦人生地・洋品	紅花	洋食
マリア	婦人服	新橋亭	中華料理
アカクラ	婦人靴	荒井屋	すき焼
レリアン	婦人服	池之端藪	そば
銀座ダイアナ	婦人靴	北浜	和食
鈴屋	婦人服・洋品	かつ吉	とんかつ
リオ	婦人服	志乃多寿司総本店	寿司実演
銀座カバンタニザワ	鞆・ハンドバッグ	東宝バーラー	アイスクリーム
イワキ	メガネ	不二家	カフェテラス
鈴乃屋	呉服	明治デイズ	スナック
やまと	呉服	リーベル鈴代	スナック
西川	寢室用品	ヴィクトリア	洋菓子
ふらわーごとー	婦人生地	銀座トリコロール	コーヒースタンド
タカラヤ	子供服	パスコ	インスタアベーカー
いせや	玩具	天津甘栗君塚	甘栗・木の実
柏屋	履物	崎陽軒	シウマイ
銀座新松	呉服	銀座らん月	すき焼セット
オオクボ	アクセサリー	中川屋	漬物
遠藤波津子美容室	美容室	八百利	阿波特産
香鳥屋	和装小物・ハンドバッグ	なとり	珍味
洋装チエリー	輸入婦人生地	名菓ぼんぼこロバ製菓	和菓子
六本木ヌウポー	輸入洋品・雑貨	たちばな	和菓子
銀座リス	婦人服	新宿中村屋	和洋菓子
赤坂マツシタ	紳士・婦人洋品	上野風月堂	洋菓子
佐々浪ファーマーシー	化粧品	あられ柿山	煎餅
テラスみき	喫茶	銀座曙	和菓子
フルフルみき	婦人肌着	アートコーヒー	洋風パン・コーヒー
ミハマ	紳士・婦人靴	有明製菓	和洋菓子
ナヲミ	婦人服	ひよ子	名菓ひよ子
アイニー	婦人服・洋品	ヒサモト	洋生菓子
スズキ	輸入食品	泉屋	クッキーズ
近沢レース	レース	モロゾフ	チョコレート、キャンディ
スガミヤ	洋陶器	亀屋万年堂	和洋菓子
宝石真珠大野	宝石・真珠	貝新	佃煮
マキノ	舶来婦人服	不二の昆布	昆布
キタムラ	ハンドバッグ	秋本食品	漬物・味噌
林屋	婦人服・洋品	伊藤ハム	職人加工品
森ブラザー	紳士・婦人靴	魚がし 北田	海産物
山岡毛皮	毛皮	魚がし 川正	海産物
スター	宝石・真珠アクセサリー	魚がし 佃権	練製品・珍味
ロイヤルミュージック	ソニー音響製品	留園	中華総菜
ナショナル電化センター・パナ	電化製品	山形屋	海苔・茶
小島屋	カーテン・じゅうたん	クローバー	洋菓子
ガーデンショップ東光園	園芸	宮川本店	うなぎ
四季(コックドール、天一、福喜鮎)	飲食	山本山	海苔・茶
三峰	紳士服	銀座鈴屋	甘納豆
マルショウ	紳士用品	栄太楼総本舗	和菓子
銀座ヤジマ	紳士服	神田精養軒	菓子・パン
シューパブ・オーツカ	紳士靴	文明堂	カステラ
カメラのきむら	カメラ写真用品	銀座 大増	和食総菜・弁当
モトキ	紳士用品	紀文	珍味
王様のアイデア	アイデア商品	ランベルマイエ和泉家	あられ・煎餅
玉川クリニック	クリニック	虎屋	和菓子
山本耳鼻咽喉科	クリニック	赤坂中央軒煎餅	あられ・煎餅
中川歯科	クリニック	福砂屋	カステラ
雪印	ベビーケア	カジノ・ド・パウワウ	サパークラブ
明治屋	高級スーパー		
和可奈鮎	寿司		

(出所) 玉川高島屋S・Cオープン時の案内パンフレットおよび『日本経済新聞』(1969年11月11日)に掲載された玉川高島屋S・Cのオープンを知らせる広告より作成。

た。このなかには玉川高島屋 S・Cに出店した企業が多く含まれている。

新興専門店チェーンは、1970年頃から全国に数多く出店するようになった。なかでもショッピングセンターには多くの衣料品店チェーン等が出店し、衣料品店はそこで既製服を並べ競って若者の視線を集めようとした。専門店各社はショッピングセンターへの出店を足掛かりとして急速に店舗網を拡大し成長した。1969年にオープンした玉川高島屋 S・Cは、同年にオープンした東京・池袋のパルコなどとともに、新興専門店チェーンがその助走段階に出店した店であった。

玉川高島屋 S・Cに出店した婦人服店の「リオ」は、1969年に(株)リオボランティアチェーンとして設立されたばかりの会社であったし、婦人服地の「銀座マギー」は、1956年に創業し 57年に銀座すずらん通りに 1号店を開いていたが、68年にオリジナル・プレタポルテの企画・生産・販売を開始し、新たに成長の道を歩み始めたばかりであった。

玉川高島屋 S・Cに出店した専門店チェーンには、ほかにもその後大きく成長して専門店業界の代表的な存在となったものが少なくない。

婦人服の「鈴屋」もその一つである。同社は、1954年9月に創業者の次男である鈴木義雄が専務に就任すると、婦人服専門店へ転換し「SUZUYA」ブランドをスタートした。鈴木は1960年2月に欧米を視察し、フランスではファッションセンスの高さ、そして米国ではチェーンストアなど小売業の最先端の姿に触れ、帰国後、新しいコンセプトの店づくりに取り組んだ。若者をターゲットにした個性的な商品と、誰でも気軽に入れるオープンディスプレイ、そして店舗のチェーン化にも取り組み、1960年に東京銀座のみゆき通りに出店した店は大きな反響を呼んだ。その後、1964年5月、東京・新宿の駅ビル新宿東口マイシティに出店し、その5年後の1969年11月に、玉川高島屋 S・Cに玉川店をオープンした。鈴屋は都心立地にこだわりをもち、月売上高坪 50万円以上を出店の判断基準とし、ダイエーやジャスコ、イトーヨーカドーなどからの出店要請は断っていたが、鈴木と東神開発の倉橋、それに商業コンサルタントの奥住が親しかったこともあり、玉川高島屋 S・Cへの出店を決意した。同じ時期に阪急三番街にも出店、その後71年6月、福岡ショッパーズプラザに福岡店をオープンするなど、各地に開発されるショッピングセンターなどに相次いで出店して成長した。

「レリアン」は、玉川高島屋 S・Cがオープンする前年の1968年4月に大手アパレル卸のレナウンなどの出資により設立（(株)レリアン）された婦人服専門店チェーンで、玉川高島屋 S・Cへの出店をひとつの契機とし全国の百貨店への出店を急速に進め、10年足らずで100店に達するなど急速な成長を見せ、大手婦人服チェーンの一角を占めるまでになった。

紳士服の「三峰」（現 MITSUMINE）は、1954年4月に1号店を新宿に開設し、1967年から多店舗化政策に乗り出し、玉川高島屋 S・Cにも出店した。その後、百万都市には2店以上、人口が50万から100万の都市には1店という出店基準で店舗展開を図った。1973年に店舗数24店、79年には38店に拡大した⁽⁶⁵⁾。

呉服の「鈴乃屋」も玉川高島屋 S・C に出店後大きく成長し、1973 年に百億円ほどであった売上高は 79 年には約 380 億円（店舗数 119 店）となった。

眼鏡の「イワキ」は 1964 年に新宿店、京王店を開店してチェーン展開を開始した。1969 年に玉川高島屋 S・C の玉川店、池袋のパルコ店を相次いで開店し、レギュラーチェーンとして本格的な活動を開始した。

まだ知名度が高くなく、また大型店とは違って単独で路面店として出店しても十分な集客を図るのが難しい新興専門店にとって、ショッピングセンターは格好の出店場所となった。またショッピングセンターはそれらの新興専門店の力があつたからこそ成長が可能になった、という事実も見逃せない。

（8）ショッピングセンターのプロトタイプの創造とその伝播

横浜駅西口開発と玉川高島屋 S・C のショッピングセンター史上の意義について考察を進めてきたが、小括すると、両施設が中心市街から外れた人通りのほとんどない土地を開発し、多様な店舗と機能をもって創造された人口繁華街 RSC の威力を示し、ショッピングセンター業界成長の発火点としての役割を果たしたことは評価できる。

また、ショッピングセンターの歴史における玉川高島屋 S・C の功績のひとつは、米国視察やグルーエンの著書などを通じて米国のショッピングセンターについて学び、それをもとに、ショッピングセンターという商業施設、事業モデルをわが国で展開するうえでのひとつのプロトタイプを築いた点にあると思われる。この点は高く評価されるべきである。

そのプロトタイプは、多数の店舗の集合体であるショッピングセンターをひとまとまりの店舗と見て、デベロッパーとテナントが売上の増加などの共通の目標に向かって協働するという商業施設形態、事業形態であった。デベロッパーは、販促活動やテナントに対する経営指導などを行ってテナントの売上増に貢献し、一方のテナントも自店の売上増のために努力するだけでなく、テナント会組織などを通じてショッピングセンターとしての販促などの決定過程にも参加する。そしてデベロッパーとテナントとの協働関係を確かなものにしていったのが、両者間の契約関係に盛り込まれた固定賃料に歩合賃料を組み合わせた賃料方式であった。

モールという空間も、玉川高島屋 S・C が生み出したプロトタイプの一端を構成していた。歩行者がそぞろ歩いたり、休憩したり、地域の人々との交流を楽しんだりする場を創り出そうとする「モール」のコンセプトを導入し、ショッピングセンターが単に多数の専門店を通路で結んだだけの施設ではないことを消費者に示したことは、わが国のショッピングセンターの歩みのなかで大きな一歩であった。

玉川高島屋 S・C が生み出したこうしたショッピングセンター経営のプロトタイプは、その後が開発されたショッピングセンターの多くに受け継がれ、業界の成長を支えた。

玉川高島屋 S・C オープンの 2 年後の 1971 年に、倉橋は、以前から交流のあった商業コンサルタントの奥住正道と、ダイエーでショッピングセンター事業に携わっていた松下孝

とともに勉強会「SC 経営研究会」を立ち上げた。当時、続々とショッピングセンターが開発されていたが業界はまだ勃興期にあり、各社は手探りで事業を進めていた。開発されてもすぐに不振に陥る施設も多く、倉橋はその会で玉川高島屋 S・C で得た知見を他社に伝え、また勉強会に参加した各社の情報も共有された。勉強会には、総合スーパーなどの小売業者、駅ビルを開発する鉄道会社、商業施設開発を進める不動産会社などが参加した。

1973 年には勉強会をベースにし、倉橋らが中心となって日本ショッピングセンター協会が設立された。初代会長として三井不動産の江戸英雄を担ぎ、初代専務にはダイエーの松下が就いた。勉強会を通じて育まれた、ときに競合することもある各社のメンバーが、ときに講師となりときに生徒となり互いに教え合う文化は、協会の活動を通じて現在も業界に受け継がれている。こうした文化を創造したことは、倉橋らの功績のひとつとして高く評価されるべきだろう。

なお、日本ショッピングセンター協会は、1974 年にショッピングセンターの定義と基準を設定した。米国に本部をおくショッピングセンターの研究者団体であるアーバン・ランド・インスティテュート(Urban Land Institute)や国際ショッピングセンター協会がすでにショッピングセンターの定義を策定しており、それをベースにしつつ、米国の定義にはなかった「その立地、規模、構成に応じて、選択の多様性、利便性、快適性、娯楽性等を提供するなど、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設として都市機能の一翼を担うものである。」という一文を盛り込み、商業機能にとどまらないショッピングセンターの社会的な機能に注目した定義とした。また数多ある商業施設がショッピングセンターに該当するかどうかを判断する基準として、面積やテナント数に関する項目にくわえ、「テナント会(商店会)があり、広告宣伝、共同催事等の共同活動を行っていること。」という、これもまた米国の定義にはない要素を取り入れた。そこには、玉川高島屋 S・C が生み出したプロトタイプのように、テナントが主体的にショッピングセンターの経営にかかわり、デベロッパーと協力して施設を運営していくのがショッピングセンターだという、倉橋らのこだわりが感じられる。

6. そのほかの百貨店によるショッピングセンター開発

(1) 玉川高島屋 S・C のその後

玉川高島屋 S・C は、オープン当初から RSC としては店舗規模が小さ過ぎることは明らかであったので、経営が軌道に乗ると、増床計画に取りかかった。1975 年には、本館を 3 階建てから 6 階建てに増築し、4~6 階に百貨店の売場を拡張した。77 年には本館の隣に南館がオープンした。その後も東神開発は、周辺の複数の区画で開発を進めた。

「郊外型ショッピングセンター」として開発された玉川高島屋 S・C だが、二子玉川駅周辺にはいまや住宅や商業施設が立ち並んでいる。駅の反対側では東急グループが別のショッピングセンターをオープンしており、高層のマンションが複数棟建ち、もはや二子玉川駅周辺は店舗や人口が密度高く集まるエリアとなっている。それは玉川高島屋 S・C が

まちを育ててきた結果と言えるかもしれない。渋谷や銀座が東京の中心地だとすれば二子玉川は郊外かもしれないが、二子玉川はもはや高い中心性をもった人口・商業の集積地となっている。玉川高島屋 S・C は、百貨店が郊外のショッピングセンターに出店して成功した数少ない例だが、出店したエリアを「郊外」から「中心地」へと変貌させることに成功したからこそ今日まで生き残っていると考えられる。

(2) 丹菱ショッピングセンター開発計画

玉川高島屋 S・C の成功は、他の百貨店各社の目を郊外に向けさせ、各社による郊外店開発計画が動き出した。そのひとつが丹菱開発と呼ばれた開発計画であった。

伊勢丹と三菱商事の合併によって、1971 年 5 月にデベロッパーの丹菱開発(株)が設立され、同社は東京・世田谷区の幹線道路である環状 8 号線沿いにショッピングセンターを開発する計画を立ち上げた。玉川高島屋 S・C が、田んぼだった場所を開発したとはいえ鉄道駅からすぐの場所であったのに対し、この計画は駅から離れた幹線道路沿いの立地であり、車客をターゲットとしていた。その意味においてより本格的な米国型郊外ショッピングセンター計画であったといえる。玉川高島屋 S・C も世田谷区内の環状 8 号線からほど近い場所に立地しているので、実現すれば玉川高島屋 S・C の強力な競合施設となると考えられた。

しかし、この計画が明らかになると、激しい建設反対運動が起きた。反対理由は次の 2 つに大別された。一つは、予定地周辺の小学校の学習環境の悪化など、地域の住環境の悪化を懸念するものであった。郊外開発とはいいえ、人口が多い住宅地に隣接した場所であり、建設予定地が区立船橋小学校を囲むように設定されていたため、交通事故やクルマの排気ガスなど児童の健康・安全を脅かす問題が生じかねないとして、保護者らが開発に反対した。また、同計画が収容能力 1,700 台という大規模な駐車場を併設するものであったため、環状 8 号線ができたことで自動車公害に悩んでいた地域住民らが計画に反対した。当時、自動車交通が急拡大したことにより各地で交通渋滞が問題となっていて、またクルマの環境性能が現在とは違って低かったため排ガスなどによる公害も深刻で、大量のクルマ交通の発生が予想される大型施設の開発は地域住民の理解を得られにくい状況にあった。

もう一つの反対理由は、商店街への影響を懸念するものであった。大規模ショッピングセンターの建設により商店街の売り上げに影響が生じるとして商店主らが反対運動に加わった。

出店の是非をめぐる論争は、基本的には反対運動側が優勢に事を運んだ。都は、建設中止を指導するよう都知事・都建築審査会会長に強く要請した⁽⁶⁶⁾。最終的に丹菱開発は、ショッピングセンター建設計画を断念せざるを得なくなった。百貨店法下であって、百貨店が出店するような大型ショッピングセンターの出店を地元の商業者や住民の理解を得ずに進めることは困難であった。

(3) 1970年代以降の百貨店の郊外型RSCへの出店

玉川高島屋S・Cから遅れること3年の1972年、新たな郊外型ショッピングセンターとして、奈良ファミリー（奈良県西大寺）がオープンした。核店舗はジャスコと近鉄百貨店で、わが国初の2核のショッピングセンターとされることが多い。

出店場所は、近鉄線大和西大寺駅近くで、周辺一帯は大阪のベッドタウンとして開発が進んでいた。2核のほか、医療施設、託児センター、文化教室、遊技場などを含む90のテナントが入居した。この奈良ファミリーを開発したのは、大手スーパーのジャスコと三菱商事による合併で誕生した(株)ダイヤモンドシティが、近畿日本鉄道との共同出資で設立した(株)ダイヤモンドファミリーであった。

同年には、京阪電鉄も、住宅地開発が進む大阪府枚方市郊外のくずは駅の近くに「くずはモール街」をオープンさせた。同施設はダイエーとイズミヤという、2つの総合スーパーが核としてオープンモールをはさんで両端に立地した。2年半後には松坂屋が開店し、百貨店と2つの総合スーパーを核とし、1,600台の駐車場を併設する大型ショッピングセンターとなった。

百貨店を核とした郊外ショッピングセンター開発はいくつか実現したが、百貨店業界には停滞感があった。百貨店各社が多くのお店を持つ中心市街地の商業が停滞感を強めていたことにくわえて、60年代に目指したはずの郊外化も多店舗化もあまり進まなかった。郊外型RSCでは百貨店ではなく総合スーパーが核となるが多かったこともその一因としてあった。

倉橋は、1970年代末に、百貨店の郊外出店について次のように記している。

「このような運命に日本の百貨店が甘んじるわけではない。事態の推移を見つめながら対策を練り、郊外SCにおける百貨店経営ノウハウを探求してきている。百貨店は、企業防衛上からもおそらく津田沼高島屋のテストケースの目鼻がつくころから本格的に郊外SCへ進出を始めるであろう。そうして80年代は百貨店、量販店、専門店が三位一体となったアメリカのリージョナル型SCに匹敵する内容のSCが続出する時代となることはほぼ間違いないであろう。」⁽⁶⁷⁾

倉橋らの東神開発(株)は、1979年に地方都市への出店として、千葉県柏に「柏ローズタウン」を開発した。柏にはすでに高島屋柏店があったが、隣接する東武鉄道が所有するビルの床を借りて百貨店を増床するとともに、玉川高島屋S・Cの経験も活かし多くの専門店を導入して若者への訴求力を高めたショッピングセンターへと作り変えた。

翌1980年に開かれた座談会で倉橋は、「郊外都市化現象はブームの峠を越したといわれますが、地方においては、まだどんどん都市化は行われています。今こそ、アメリカの百貨店があつた当時とった戦略を日本の百貨店もとるべきでしょう。日本の百貨店は、いわゆる地域開発型のSCに出店していくべきだと思います。」⁽⁶⁸⁾と語った。ショッピングセンターへの出店が百貨店の成長につながるという見方を再度示した。

1980年代以降も百貨店の郊外出店やショッピングセンターへの出店の試みはいくつかの

例があり、なかには注目されたものもあったが、次第に下火となった。80年代後半のバブル経済下では都心部にある店舗だけで十分な収益が得られたこと、バブルが崩壊した後は消費者の百貨店離れが起きて販売額が落ち込み、郊外への出店余力がなくなったこともその一因であった。結局、わが国では郊外ショッピングセンターへの百貨店の出店は米国ほどには進まなかった。

7.まとめ

1950年代半ばから60年代の高度経済成長期と呼ばれる時代に、ダイエーなどの総合スーパーはショッピングセンター開発を模索し始めたが、一方で、横浜駅西口開発と玉川高島屋S・Cは、百貨店を核とし多数の専門店を擁する、より大規模で広域型のショッピングセンター（RSC）を誕生させた。特に玉川高島屋S・Cは、大都市中心部に立地することが当たり前であった百貨店を郊外に出店させるというリスクの大きな事業であったため、先行する米国のショッピングセンターの現状について周到に学習し、それをわが国にどのように適用させるかを考えた末に開発され、結果としてわが国のショッピングセンター経営のひとつのプロトタイプとも呼ぶべきかたちを生み出した。

そのプロトタイプの核となるのは、第一に、百貨店を核とし飲食や娯楽機能も兼ね備えた人工的な総合繁華街であるRSCを開発したことである。玉川高島屋S・Cはクルマ客を集めるだけではなく、鉄道という大量交通機関の力も借りながら広い商圏からの集客を実現し、RSCがわが国でも成立することを示した。

第二は、デベロッパーが設定したコンセプトに沿った計画的なテナントリーシングや施設計画をはじめ、歩合賃料の導入やテナント会というテナントがショッピングセンターの経営の一端に参画する組織体の設置などにより、ショッピングセンターが建物内に小売店等を多数集めた商業施設であるにもかかわらず、ひとつの店としての計画性、統一性、共同性を実現したことである。

そして第三には、米国のRSCを参考に、ショッピングセンターを単なる個店の寄せ集め以上のものとするべく、買物客や地域の人々の憩いの場、交流の場となる「モール」空間を取り入れたことである。

このプロトタイプは、倉橋らが開催した勉強会などを通じてデベロッパー各社に広く浸透し、ショッピングセンター経営の模範としての役割を果たした。また、玉川高島屋S・Cは、揺籃期にあった既製服などの専門店チェーンの出店先となっただけでなく、ショッピングセンターという施設形態に対する小売店などの認知と理解を格段に高め、その後の両者の成長をお膳立てした。

百貨店を核とした郊外型RSCの開発は、1970年代以降、倉橋が期待したほどには進まなかったが、横浜駅西口と玉川高島屋S・Cで得られたさまざまな知見は、その後のショッピングセンター業界の発展の基盤となった。

(52) 岡は後に相模鉄道の副社長となり、また敬虔なクリスチャンであった彼は、後に教会の代表を務めた。岡は、相模鉄道グループが 1970～80 年代に手がけた相鉄いずみ野線の緑園都市駅を中心とする緑園都市開発にも携わったが、まちづくりには住まう場所だけではなく精神的なよりどころが必要になると考えた。緑園都市駅の改札口からまちに出ると、いまでもまっすぐ西に延びる上り坂の先に教会の十字架が見える。駅の東側には誘致したフェリス女学院大学がキャンパス（1988 年開設）を構えている。

(53) 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 60 頁

(54) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984 年 57 頁

(55) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984 年 72～73 頁

(56) 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) 流通産業研究所

(57) グルーエンはショッピングセンターにおける共同性について「センターは、わが自由企業経済の異例なでき事——統一された活動を通じて、より大きな商業効果を作り出すために、個々のビジネスを協同組合風に結合する——の表現である。このことを正しく認識するためには、参加者の個々の特徴や表現は抑圧するどころか、奨励することが大切である。しかし、強力な公分母を作って、個々の企業を一つの同質の単位に結び合わせることも、同様に大切である。この二つの目的は、異なるように見えるが、上手な計画や設計は、これをうまく融合させることができる。」と記している。(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 151 頁)

(58) 岡はこの決断に至ったことについて、著書『信仰と人生』のなかで、2 ヶ月間悩みに悩んでノイローゼになって、ある朝、クリスチャンだった岡が祈りを捧げたときに、「やりなさい」という神の声を聞いて決意したと記している。

(59) 岡 幸男『信仰と人生』クリスチャン新聞、1988 年 22～27 頁

(60) 倉橋良雄『ザ・ショッピングセンター』東洋経済新報社、1984 年 80～81 頁

(61) 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)

(62) 「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

(63) 『玉川高島屋ショッピングセンター 10 年の歩み』東神開発(株)、1977 年 1 月

(64) 倉橋良雄『八十五年思い出の記』1999 年 240～241 頁

(65) 吉田貞雄『小売の革命家たち』中経出版、1981 年 270～271 頁

(66) 世田谷区議会だより 1972/5/1

(67) 倉橋良雄「本格的 S C 時代の幕開け」『ショッピングセンター』(63) (1979 年 1 月号)

(68) 倉橋良雄×松下孝夫対談「百貨店が生き残る道は SC 出店しかない」『ショッピングセンター』(79)(1980 年 5 月号)



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

(非売品)

禁無断転載