

商業経営環境と出店戦略

大型閉鎖店舗の再生にあたっては、日本の流通業がおかれている厳しい現状を踏まえた上で、テナント誘致等の観点から、様々な業態の出店戦略を事前に把握しておく必要がある。

ここでは、民間各社の出店戦略の事例と特徴について概観した上で、出店方式、出店戦略を踏まえたテナント誘致方策について解説する。

商業経営環境と出店戦略

1. 民間各社の出店戦略の事例と特徴

(1) 小売業における出店の意味

我が国流通を取り巻く環境をみると、以下のように、1990年代は日本の流通業界にとって大きな変換期であった。

- バブル崩壊による長引く不況
- 消費低迷とデフレ傾向の進行
- 客数の減少や客単価の低下による売上の減少
- 資金調達の困難さが増し、軒並み出店ペースがダウン
- トイザらスを筆頭とした海外流通企業の日本上陸・流通構造の変貌
- 大店法の廃止・大店立地法の施行等各種規制緩和にともなう出店によるオーバーストア状態
- 大型流通企業の倒産による商業施設の生き残り競争の激化

このような逆風の社会・経済環境のなか、流通企業は様々な創意工夫や緻密なマーケティング、時にはチャレンジブルな姿勢で出店を続けている。当然その裏側では不採算店を閉鎖するというスクラップアンドビルドも行われている。

流通業にとって、出店は企業の存続を支える源であり、新規顧客の開拓、情報の発信、売上と利益の増加、さらには販売路・量の増加に伴う取引条件の優位性や人材の確保等メリットが期待できる。

反面、新たな競争の場に出ていくことから、厳しい戦いの中で生き残り、さらにはその分野でのトップを目指していくことが求められる。

出店戦略と言っても、業種業態で異なる。さらには企業風土やトップの考え方によって戦略も一様でなく、その出店形態・立地選定は多様化している。流通企業にとって出店とは、選定した立地・場所において投下する資本（土地・建物・設備・什器備品・商品・人材等）を最も効率的かつ効果的に回収し、さらに企業イメージを高めていくことである。そして次なる投資にチャレンジしていくという、投資行動である。

出店に際しては、生活者の価値観やライフスタイルの多様化が進んでいることなどから、常に新しい商品、購買意欲をそそる商品の開発が求められる。また、人件費をはじめとした経費は上昇傾向にあり、これらの経営コストを単独店舗のみで回収することは難しく、多店舗展開をしていくなかで、企業全体の生産性の向上、コスト削減、効率性の向上を図っていく。

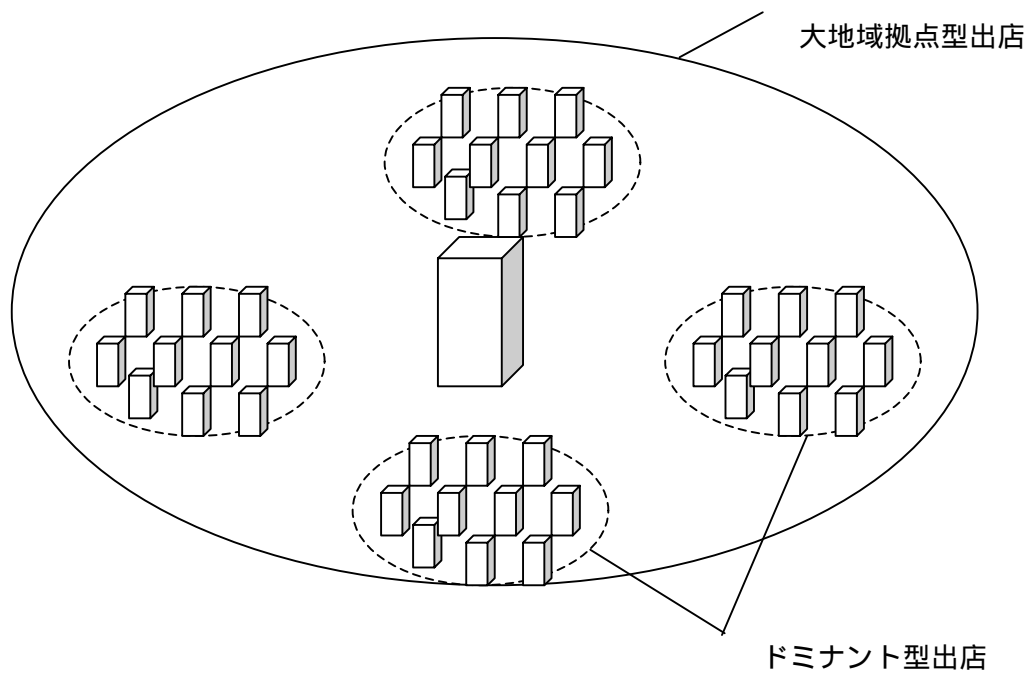
(2) 出店立地戦略

出店方式には、大きく「大地域拠点型出店」と「ドミナント型出店」に分けられる。

「大地域拠点型出店」とは特定地域に巨艦型店舗をつくり、その圧倒的パワーをもって広範なエリアから客を呼ぶ出店形態である。百貨店や大型ショッピングセンター等の出店が該当する。

「ドミナント型出店」とはある規模での地域のなかで多店舗展開を図り、地域内の最大売上シェアを奪う出店形態である。「ドミナント型出店」では単に店舗を多く出していけば良いわけではない。出店する各店舗はチェーンオペレーションにより運営される。また、店舗が近すぎれば顧客の奪い合いになり、遠すぎれば顧客を取りこぼしてしまう。如何に自社の売上シェアが最大になるように、標準化した店舗を効率的に、かつ多数展開することができるかがポイントとなる。

図表 - 1 出店立地戦略



(3)出店立地分類

出店立地はエリア特性により大きく5つに分類される。

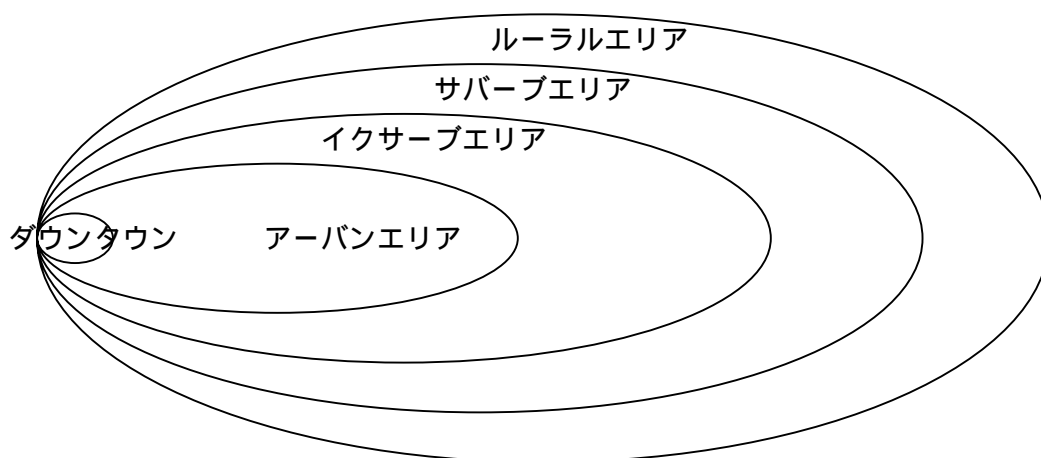
図表 - 2 出店立地分類

分 類	内 容
ダウンタウンエリア	・駅前や商店街といった繁華街を中心としたエリア ・交通機関が集中し、広域から集客が行いやすい反面、競合も厳しいエリア ・高い家賃、郊外大型 SC との競合、駐車場等車対応への不備等から、百貨店、GMS といった大型商業施設の撤退が問題となっているエリア ・しかし、大都市圏ではその高い集客力から百貨店等の出店が見直されてきている
アーバンエリア	・繁華街を取り巻く都市化が進んだエリア ・かつては人口流出とその高すぎる不動産価格から事業採算性が合わず出店エリアとしては低い評価であったが、近年の都心回帰による人口の増加、不動産価格の低下から見直されてきている ・スーパーマーケットや GMS 等が出店攻勢を行っているエリア
イクサブエリア	・アーバンと後述するサバードとの間に広がる、都市機能と住宅機能の混在したエリア ・臨海部等で閉鎖工場跡地を再生した大型の GMS・カテゴリーキラー型 SC が誕生し、話題を集めている
サバードエリア	・多摩ニュータウン、千里ニュータウンのように原野・農地・田園・山林を切り開いて開発された住居エリア ・GMS、ロードサイドショップ等の展開に加え、近年イオン等が大型のモール型 SC を展開。
ルーラルエリア	・サバードエリアの外側に広がるエリア。住宅が少なく、自然豊かなエリア ・小規模 SM やロードサイド型ショップの展開

(注) ダウンタウンはアーバンエリアに含まれる。

イクサブエリア・サバードエリア・ルーラルエリアは道路事情がよく、ロードサイド店舗が発達しているエリアである。

図表 - 3 出店立地エリア



(注) ダウンタウンはアーバンエリアに含まれる。

(4) 出店戦略事例

民間企業の出店戦略事例を示す。

1) GMS

イオン

GMS 業界で売上第 1 位(2004 年 2 月期)のイオンが展開する GMS はジャスコで、SSM (大型スーパーマーケット) がマックスバリュである。

出店戦略に関しては、大型のジャスコが大地域拠点型出店を進める一方で、マックスバリュが小商圈をカバーする形のドミナント戦略を強力に推し進めている。

イオン (ジャスコ) は、イクサーブエリアからルーラルエリアでの店舗出店を推し進めてきたが、最近は東品川や南砂といったアーバンエリアへの進出も進めてきている。

イトーヨーカドー

GMS 業界で売上第 2 位 (2004 年 2 月期) であるが、利益率では第 1 位のイトーヨーカ堂は、他の GMS 各社と異なり、業態開発には慎重な姿勢を貫き、本業の GMS に集力を続けてきた。また、他社が価格戦略を追求していく中で、PB ブランド、特にファッションに力を入れ、価値戦略で差別化を推し進めてきた。

そのため、出店場所も関東圏を中心としたアーバンエリアからサバースエリアの駅前の立地を基本ロケーションとしてドミナント型出店を進めており、イオングループより人口密度の高いエリアへの出店が特徴となっている。

2)ディスカウントストア

ディスカウントストア業態の店舗は全般的に大型化の傾向にあり、立地的にも郊外立地が中心である。ダイクマがヤマダ電器に買収されるような動きもあったが、九州に店舗展開してきたミスターマックスは地価も低下したことで首都圏進出をはじめているなど新しい動きも見られる。

そのなかで、都市型ディスカウントストアであるドンキホーテ、さらにはドラッグ・コスメ・日用雑貨から食品までを取りそろえるマツモトキヨシは、価格に加えバラエティ性、エンターテインメント性を特色に、都心繁華街に展開してきている。

3)カテゴリーキラー

カテゴリーキラー業態の店舗も相対的に大型化の傾向にあり、元気のよい企業が多い。家電・パソコン・カメラ関連（ビックカメラやヨドバシカメラ等）は交通至便性の都心繁華街立地を中心に出店している。

ワンプライスショップ（ダイソー等）やベビー・キッズ（西松屋等）・大型書籍（ジュンク堂、ブック1st.等）などは再開発や大型商業施設のキーもしくはサブキーテナントとして出店も見られるようになった。錦糸町のそごう跡ではカテゴリーキラーが集積したアルカキットという新しい形の商業施設として生まれ変わった。このように郊外部で成長した大型専門店の都市部進出が大きな流れとなっている。

4)ファッション

SPA（製造小売業）型店舗

ユニクロ、無印良品、コムサストア、さらにはアメリカから上陸したギャップ、LLビーンなどは、素材調達から加工・製造、販売まで一貫して行うSPA企業と呼ばれ、最近ではワールド、オンワードなどの大手メーカーが郊外型SCを中心に直販店を積極的に展開し始めている。郊外モールにマッチするテナントがいないといわれてきたが、ここにきて状況が大きく変化し、イオングループなどの大型SC開発などでこのようなテナントが数多く見られるようになっている。

セレクト型店舗

上記SPAの浸透を受けて、ファッションブランド・ストアが注目されている。ファッションブランド・ストアでは、「どこにでもある・どこでも買える」というナショナルチェーン的店舗展開ではなく、自社に限定せずに仕入れ品揃えによる品揃えを増やし、ショップの空気全体で独自性のある「場」「空間」を特徴とするセレクト型ショップが注目されている。レピスリー、クールンアソング、コイガールマジック、ビームスボーイズ、ヘクティク、グリーンレーベル、セオリー等の店舗が該当する。

出店戦略としては最初に展開店舗数を限定し、その店舗から展開する戦略をとって

いる。このことで、常に店舗側が優位に立つとともに、ブランドイメージ・グレードを保持し続けていく。また、複数の別タイプの立地 / SC 等に出店することで、タイプ別に市場の選択・検証を行う。さらにはマーケットによって異なる顧客のニーズに対応するために、個店ベースでの対応を意識して店づくりを進めている。

5) 飲食・サービス・アミューズメント

飲食

飲食業は立地選定で成功の 8 割が決まるといわれていたように、立地選びが大きなウエイトを占めており、立地特性と業種業態のコンセプトの統合が重要となる。

飲食のもつ話題性・集客力を重要視し、開発・商業施設のイメージづくりを先導する施設として話題のレストランを導入する開発（丸ビルや六本木ヒルズ等）やフードテーマパーク（台場小香港、なにわ食いしんぼ横丁、池袋餃子スタジアム等）も立地特性を活かした出店として注目を浴びている。

市場とフードテーマパークを組合せて、GMS の退店跡を活性化した事例（e x . 姫路ひろめ市場）などもあり、地方都市でも可能性があるといえる。

サービス・アミューズメント

話題性、イメージアップ、集客力、時間消費性、滞在時間の向上から商業施設に積極的に導入・展開されているのがサービス・アミューズメント施設である。

必ずしも賃料負担能力は高くないものの、サービス・アミューズメント施設は複合商業開発には欠かせない機能・施設となっている。

代表的施設としてはシネマコンプレックスがあげられる。1993 年にシネコン第 1 号のワーナー・マイカル・シネマズ海老名が誕生してわずか 8 年後の 2001 年にはシネコンは 159 サイト、1,259 スクリーンになっている。浜松の中心部再開発のザザシティではシネコンも導入されており、中心部でも導入の可能性がある業種・業態といえる。

また、ヘルス、ビューティ&ケアをテーマとした SC 開発や売場づくりもみられ、日比谷シャンテ B 1 F「ヘルス&ビューティフロア」、阪神百貨店 6 F「リラクシア」等、フロア全体を同一テーマで展開し、女性客の集客を図っている事例も見られる。

2．出店方式

企業にとって新規出店はある種の投資行為である。特に昨今の経済事情からキャッシュフロー重視の会計基準を採用する企業が増えてきている。そのため、売上と投資の厳格なバランスの検討が求められる。

店舗建築にかかる費用も極力抑えるものの、顧客側からみると快適な販売空間が創出される、過大でなく過小でもない最低限の水準の投資が推し進められている。

店舗内装はテナントがつくることが基本ではあるが、導入したい店舗の場合、店舗内装・設備を施設所有者側が負担（比率は力関係で変動）するケースが多くみられる。特に投資回収期間が長くなる飲食店ではその傾向が強くなっている。

また、SC への出店では敷金と保証金の差し入れが一般的であったが、昨今は保証金無しという SC も増えてきている。このことは新規出店での初期投資金額の低減等のテナント側のメリット、敷金を返還することでリニューアル等でのテナント入れ替えが行いやすくなるという施設所有者のメリットがある反面、保証金がない分、デベロッパーは別の方法で資金調達を行うことが必要となる。

さらに、契約形態についても変化が出てきており、定期借地契約や定期借家契約の導入が定着しつつある。これらの契約は、一定の期間に達した場合、原状復帰して持ち主に返却することを骨子とし契約延長はない。しかし、再契約を行うことで営業継続は可能である。また、厳しい経済環境の中、出店店舗も何十年も同じ場所で同じ業態で店舗運営を行っていくことは考えにくく、常に業態にあった最適な場所での営業が求められるため、ある期間で判断を明確に行えるこの契約形態のほうが望ましいと考える企業が増えてきている。

また、不動産の証券化など不動産の「所有」と「運営」の機能分化の流れも出店方式に影響をもたらすと考えられる。具体的には、信用力のある企業の出店が決定していれば、投資家による所有を前提に出店者側はこれまでのように建設協力金等を必要とせず出店できるようなケースが表れはじめている。

3．出店戦略を踏まえた誘致方策

(1) 中心市街地におけるテナント誘致の課題と可能性

テナント誘致の課題

大手小売業の経営破綻や不採算店の相次ぐ閉鎖により、全国で非常に多くの大型店が閉店・撤退している。ビル所有者は次のテナントを躍起になって探しているが、長引く消費不況の中で有力テナントを探すのは容易ではないのが現実である。特に、中心市街地で百貨店や GMS に長年一棟貸しをしていた物件では、それに変わる大口テナントを探し出すのは至難の業である。

SC 内展開を行う有力テナントは3大都市圏と政令指定都市、さらには一部の県庁

所在地において、経営体力のある有力な郊外 SC やロードサイドを出店適地として選び、市街地の場合でも駅ビルといった不特定多数の人通りのある、確実にマーケットが存在するエリア・施設に限定して展開している。一方、テナント誘致が困難な場合には、入居希望を示したテナントを施設のコンセプトとは関係なく入居させた結果、顧客から見放され、テナントが抜け雑居ビル化している事例も少なくない。

中心市街地再生で誘致したい商業施設としては、まず百貨店、GMS が上げられるが、百貨店は業態全体で低調な傾向が続いている状況で、出店も大都市ターミナル駅という超一等地に絞り込まれている（大丸の札幌駅進出、三越の大阪駅出店表明等）ことから、誘致可能エリアは著しく限定されるものと考えられる。GMS についても今後の業態生き残り策を模索している状況であり、賃料負担力も必ずしも高いとはいえない。

テナント誘致の可能性

最近のアメリカの市街地再開発では核店舗としてカテゴリーキラー（強力な集客力をもつ大型専門店）やエンターテインメント施設、飲食店を誘致している例が多くみられる。ギャップやバナナリパブリック、オールドネイビー、ベッド・バス&ビヨンド、バーズ&ノーブル、シネコン等の複合型施設である。

日本においても、近年は百貨店や GMS、銀行や証券会社が撤退した物件に、「ヨドバシカメラ」や「ダイソー」といった大型家電店や大型百円均一店、さらには大型書店が入居したり、それら複数の大型店舗（カテゴリーキラー）で構成された SC（アルカキット、東京都墨田区）も見受けられる。また、物販だけでなく、アミューズメントビルやフードテーマパーク（カレーミュージアム、横浜市）とした事例やホテル（ホテル 1-2-3 福山、福山市）に転用した事例も見受けられる。

地方都市では、遠野市の「とぴあ」のように、地元衣料品や食品スーパーを核に中小テナントを組み合わせ、さらに一部を多目的ホールや市民サービスを目的とした公的フロアにして再生した事例も見受けられる。

中心市街地はインフラも整い、マーケットもあるエリアであり、郊外にはない新たなタイプの商業施設としての可能性を探る必要がある。そのため、新規出店を考えているテナントの誘致をするために、自らのポジショニングとニーズを明確にする必要があり、SC の開発コンセプト、商圈内ポジショニング、SC タイプ、業種業態構成、テナント構成等を幅広い観点から検討し、どのようなテナントが必要なのかを鮮明にする必要がある。

ファッションや雑貨といった物販テナントが強い集客力をもつことは自明の理であるが、ファッションや雑貨だけで SC は構成されるものではないし、強烈的個性をもつファッションストアと相乗効果を構成できる SC は限定される。

SC 集客の核として非物販要素、飲食コンプレックスやアミューズメントも注目さ

れている。さらには、各種サービス店舗を導入することで、単なる買い物の場所という機能だけでなく、生活に潤いや彩りさらには安らぎを与える場所として SC が人々の生活に溶け込んでいくような方向性も求められている。また、歴史や観光シーズなど、その街ならではの生活文化を強くアピールすることもビジターの集客を高める要素となる。

一方、テナント探しを行ううえで、消費者マインドの把握も重要であり、市場情報の入手先としては、雑誌や新聞、インターネットやテレビ等があり、市場に現れる様々な消費トレンドと誘致しようとする SC との比較から、ふさわしいテナントの輪郭がみえてくるものと考えられる。

(2) 中心市街地の再生に向けて有望となる業種業態

近年は、ビル・SC を整備すればテナントが入り、客が来て、売上が上がる時代ではない。

百貨店・GMS が核テナントとして入居していた物件は中心市街地に立地しているケースが多く、これまで郊外や二等地を出店エリアとしてきたテナントにとっては中心市街地への出店という新たな事業機会が生まれている。

例えば、カテゴリーキラー等は、従来、あまり大きくない商圈で自力で集客を図っていくか、アンカーテナントの近くで営業を行っていた。しかし、立地やマーケットを読み、生活者に対して半歩先の価値を提供し、自らの集客力を保ちながら、独自性を創出するための創意工夫を続けてきた企業にとっては、マーケットボリュームの厚い中心市街地に出店することは事業成立性が高まることを意味する。

中心市街地再生に向けて有望な業種業態は、“ビルの中・上層階でも事業成立性が見込めること”、“家賃負担能力が高いこと”、“業態のライフサイクルが未だピークに達していないこと”等の視点でみると、図表 - 4 に記載する業種業態を一例としてあげることができる。ただし、これら業種業態の多くが駐車場が不可欠となっている状況に対する認識が必要である。

図表 - 4 中心市街地再生に期待できる業種業態

業種・業態(具体例)	生活者ニーズ	業態トレンド
SM(食品スーパー) [規模イメージ 300～2,000 m ²]	消費者の GMS 離れ、専門志向と都心回帰現象などを背景に、ここ数年ニーズが特に高まっている	グルメ型 SM への転換、徹底した価格志向、地域ドミナント戦略などを進め、ここ数年好調な推移を示す新興勢力企業が続いた。特に土地価格も下落した都心部で高齢者や有職女性も含め新しいニーズが生じている。ただし出店ラッシュや大手 GMS が食品に注力するなどで競合が激化、売上げが伸び悩んでいる企業も多くなっている
グルメスーパー [規模イメージ 300～1,500 m ²]	食生活で素材こだわりのニーズは強く、最近ではデバ地下やグルメタイプのスーパーの需要が伸びている	高質な住宅地商圏を中心に積極的に出店しており、量販店の食品ゾーンと共存している店も多い。店舗面積で 1,500 m ² 程度。最近、紀ノ国屋タイプのハイプライスな老舗型よりも、クィーンズ伊勢丹、ザ・ガーデンといった、コンテンツ感覚の店舗で惣菜・ワイン・チーズ・豆腐などデイリーアイテムを中心にグルメな食生活を提案する企業が伸びている
コンビニエンスストア [規模イメージ 120～150 m ²]	生活圏に 1 店舗はあるような日常生活に不可欠な業態として定着。半径 500m 以内に人口 2,000 人が一つの目安といわれている	成長を続けてきた CVS 業態も既存店売上高は 3 年連続でマイナスという正念場にさしかかった。競合激化のなか、初期出店の店には周辺の環境変化などで集客力が低下した不採算店がふえ、今後大量出店・大量閉店の傾向が強まる。電子商取引や介護関連事業など、24 時間の店舗ネットワークを活用した新事業に注力している
ホームセンター [規模イメージ 1,000～4,000 m ²]	食品同様絶対的な需要がある生活必需品は、便利にかつ安く買いたいという合理志向が強く、大型専門店に関するニーズは高まる	ハンフードのスーパーマーケットといわれるホームセンターは特に地方では欠くことのできない業態となっているが、近年都市型ホームセンター(ケーヨーDS 三田店等)の動きも見られる。都市郊外部では GMS がその機能をもっていたが、最近ではドラッグストアが大型化し、日常最寄品を主体とした業態が成長している
ドラッグストア/ スーパードラッグストア [規模イメージ 300～1,000 m ²]	高齢社会の進展からヘルスケアマーケットの成長が予想されており、医薬分業の流れもあるうえ、スキンケアや健康食品なども含めた大型ドラッグストアのニーズは若者から高齢者まで幅広い	ドラッグストアが大型化し日常必需品(ヘルスケア・スキンケア・化粧品・日用雑貨)の扱い構成比の高い業態が急成長している。郊外型店舗は有力 GMS の隣接地やロードサイドに出店し売場面積も 1,000 m ² 程度と大型化しつつある。ここ数年 2 桁成長が続いている業種でもあるが大手の出店攻勢が続く競争は激化、伸び率は低下しつつある
家電・パソコン	法人・個人のマルチメディア志向の加速や高機能型家電の開発に伴いニーズが高まり、今後も新デジタル家電、情報家電志向は衰えないと思われる	都心型カメラ量販店とヤマダなど郊外型家電量販店の大きく二つの流れに収束しつつある。絶対好調のパソコン販売を背景とした成長が 99 年まで続いたが、2000 年から一転し、過当競争、IT 需要の失速、デフレ化による競合激化から提携・再編が加速している
カメラ	利便性の高いターミナル駅前のカメラ量販店の人気は高まっている	カメラ専業から家電・パソコンも含めた総合ディスプレイ型ヘシフトしており、主力商品は情報関連機器に移りつつある。ヨドバシカメラ、ビックカメラなど大手の攻勢で、業種として数年高水準の成長
ベビー・キッズ	子ども服市場は出生減に伴い縮小傾向	百貨店、量販店が強いマーケットであったが、低コスト、低価格を訴求する西松屋チェーン、赤ちゃん本舗等が急進を続けている
ガーデニング・ペット	余暇レジャー社会の流れや環境自然志向、癒し志向などからいずれも伸びており、また生活者ニーズも高い分野である。今後団塊の世代が高齢者予備軍となるころ、本格的な市場拡大を迎えるといわれている	専門企業に加え、GMS やホームセンターなど大型企業が取扱いを拡大するとみられる。店舗拡大化、専門特化も進んでおり、ここ数年 10%程度の増加を示しているペット市場をはじめ、SC や既存店活性化の切り札として位置づけられている
生活・趣味雑貨専門大店 [規模イメージ 5,000～10,000 m ²]	DIY やホビーをテーマにした専門大店は消費者からのニーズが強い業態である。特にミセスを主要ターゲットとするユザワヤの人气が高い。	業態としては都心立地志向が強く、100 万～200 万人の商圏人口を必要とする。ただし、ユザワヤについては吉祥寺、大和、津田沼などにも出店しており、より住宅地に近いところに出店する傾向がある。ロフトが経営基盤を強化し出店攻勢に出ている
家具・インテリア・ ホームファニッシング	インテリア雑貨に対するニーズは高まる傾向にあり、ホームファニッシング系の大型店に対する潜在ニーズも高いものがあると推測される	家具市場は 2 兆 5 億円程度(94 年)で頭打ちの状況にある。家具では大塚家具に代表される輸入品をリーズナブルプライスで提供する大型店が伸びている。一方、中小家具店は淘汰が進んでいる
フィットネスクラブ	高齢化、健康志向のなかで特に中高年層のニーズが高まっている	一時期停滞していた市場だが、ここ数年合併・再編が進んだ大手各社はリストラが一段落し攻勢に転じている
カルチャーセンター	余暇社会化の時間消費欲求のなかで、特にニーズの高い分野	注目されているカルチャースクールも、実態は市場規模が伸び悩み、相次ぐ大学のオープンカレッジや自治体講座も競合となり、新規参入がほとんどないどころか撤退も多い。そのなかで独立系企業の「カルチャー」は、地域密着型の展開で SC や GMS 内に出店拡大し伸張している
スパ/温浴施設	日本人は、ストイックなフィットネス型施設よりも、気軽に和みやすい温浴施設を好む層が多く、大きなボリュームを占める。リピートするファンが多い	客のリピート利用が見込める手堅い内容として、比較的低投資で短期に資金が回収できる事業として参入が相次ぎ競合が激化している
エステティック/ リラクセーション	ストレス社会のなかでリラクセーションに癒しを求める層が急増している。	商業施設の中で、ビューティー関連業種を集積させてテーマゾーン化している例が相次いでいるが、実際には事業的な成功例は少ない。ただし個々の業態では、エステやマッサージ、歯科矯正など急速に市場を拡大している

(3)テナント情報の入手

中心市街地再生にふさわしいテナント像が見えてきた後に行うのは、テナント情報の入手であり、テナント情報の入手方法を以下に示す。

新聞・雑誌からの入手

消費トレンドの入手方法で挙げた雑誌・新聞はテナント情報を入手する上でも有力なツールとなる。

ただし、あくまで、取材記事であることから情報内容の裏づけが正確に取られているとは限らない。売上や営業状況等、取材先が正確な数値を表明したくない場合は、誤った数値が掲載されることもあり、紙面からでは検証できないことを充分認識しておく必要がある。

商業コンサルタント・内装業者からの入手

商業コンサルタントや内装業者は仕事柄、様々な業種業態のテナントと接触しており、それゆえ様々な情報を持ち合わせている。

ただし、商業コンサルタントや内装業者も非営利ではないことから、情報提供には利益の発生が前提となる。このことを充分認識した上で、良い関係を築くことが必要となる。

不動産業者からの入手

一般の不動産業者からの情報は繁華街やロードサイド等に出店する企業の情報が多い。SC テナント情報には疎いが、その辺りを認識したうえで活用を検討する。

インターネットからの入手

インターネットは、テナント企業の情報入手に有効である。テナント仲介を強調している Web サイトもあるが、あくまでも仲介業者との連絡手段として割り切ることが必要である。インターネット上だけで出店交渉は出来ない。

金融機関からの入手

各種金融機関（銀行や証券会社等）からのテナント情報は、企業情報の信頼性が高いことが多い。

また、テナント情報に加え、昨今は不動産証券化に伴うデベロッパーサイドからの情報も入手しており、テナント情報の幅が広がっている。

各種情報交換会等からの情報

流通業界が開催する交流会等、情報交換を目的に集まる会が開催されており、そうした会に参加することは、情報入手としては有益であるが、期待した成果が得られる

か否かはテーマや参加者に大きく左右される。

テナントからの情報

テナントの担当者も仕事柄、自社のみならず他社の情報、他のデベロッパー情報等様々な情報を持っている。

他SC・デベロッパーからの情報

開発・運営を行う他のSC・デベロッパーからは微細な情報まで入手でき、テナント交渉段階において見過ごしてしまうような内容も聞ける場合もある。

(4)テナント誘致

テナントの誘致に際して注意しなければならないことの一つに、店のイメージや話題性のみで人任せの判断で、あいまいかつ根拠のないままテナントを選定してしまうことである。昨今の経済事情を考えると、一度決めたテナントを変えることは難しい。

そのため、テナント誘致の段階において、テナントの企業情報の入手に加え、自SCと類似SCにおける売上/坪、客単価の比較、周辺テナントとの情報交換、運営管理側の意見等の把握分析を行い、自SCにおけるシミュレーションを繰り返し、そのうえで最終判断を行う必要がある。

テナント決定・導入後も消費者トレンド、テナント情報に常に注意を払い、自テナントとの比較、自SCのコンセプトに即したテナント誘致に向けた情報ネットワークを構築・強化していくことが必要である。このことはテナント誘致のみならず、個店の指導にも有効となる。