

<サマリー版>

商業店舗の修繕に関する実態調査 2016

～商業事業者へのアンケート・ヒアリングより～



2016年11月29日

ザイマックス不動産総合研究所（以下、ザイマックス総研）は早稲田大学建築学科小松幸夫研究室^{*1}と共同で、多店舗を運営・統括する商業事業者（以下、事業者）を対象^{*2}に、商業店舗の修繕に関するアンケートおよびヒアリングを実施した。本レポートは、その結果を集計し、とりまとめたものである。

商業施設はオフィスと並ぶ主要な不動産であり、オフィスと比べ「不特定多数の人が利用する」「その不動産を営業の用に供している」などの特徴がある。そのため施設を維持管理する目的もオフィスとは異なってくるが、商業施設において事業者が行う店舗修繕の実態はよくわかっていない。今回の調査は、その実態を明らかにするための試みであり、商業施設および店舗修繕のレベル向上の一助になるものと考える。

*1 早稲田大学建築学科小松幸夫研究室：<http://www.waseda.jp/se-m-ykom/>

*2 調査対象：個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業のうち、2015年度の売上高が30億円以上の事業者（調査概要は末尾）

主な調査結果

1. 修繕の方針として「お客様」への影響を大きく捉え、「営業継続」を優先している

- 店舗運営において重視する修繕の方針は、「お客様の満足（84%）、安心・安全（75%）」【図表1】
- 緊急性を要する修繕において最も重視することは、「営業継続（32%）」【図表2】

2. 「突発的な不具合」に困っている事業者は約9割、原因是「予兆に気づかず」が過半数を占める

- 故障や破損など不具合で困ったことがある割合は、「よくある（25%）」「たまにある（61%）」【図表3】
- 困ったことの原因で最も多いのは、「予兆に気づかず（62%）」【図表4】

3. 店長の修繕における決裁権限は小さい、また、本部の修繕担当者は直営店舗数が多い事業者でも少人数で対応している

- 店長の修繕1件あたりの決裁権限額は、約8割が「5万円以下」と低い【図表5】
- 直営店舗数の多い事業者ほど、本部修繕担当者1人あたりの担当店舗数は、増加する【図表6】

4. 修繕計画を作成、予算化している事業者は半数以下、直営店舗数が増えるほど作成割合は高くなる

- 店舗ごとの修繕計画を作成している事業者は全体の約1/3【図表7】
- 直営店舗数が多い事業者ほど、修繕計画を作成する割合が高くなる【図表8】

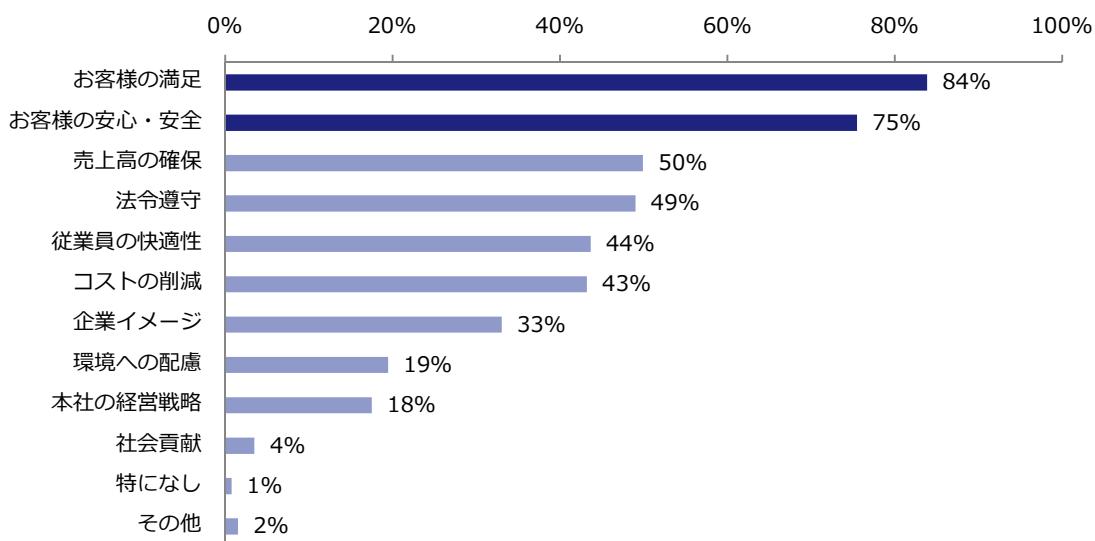
5. アンケートやヒアリングからわかったこと

- 事業者はさまざまな問題を抱えており、「同業他社の取り組み状況が知りたい」との声が最も多い
- 修繕に積極的な事業者は、修繕業務に対する経営陣の意識が高い

1. 修繕の方針について

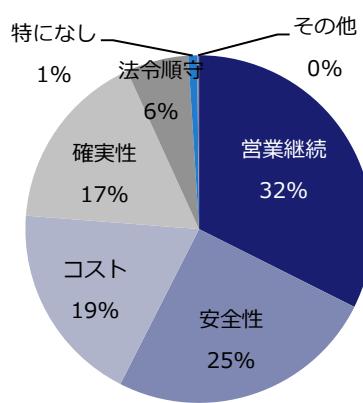
店舗運営において重視する修繕の方針についてたずねたところ、「お客様の満足（84%）、安心・安全（75%）」との回答した事業者の割合が他と比べて高く、CS（顧客満足）の観点を重視していることがうかがえる【図表1】。

【図表1】店舗運営において重視する修繕の方針（複数回答、n=657）



緊急性を要する修繕において重視することについてたずねたところ、「営業継続（32%）」「安全性（25%）」といった設備の故障や破損による二次被害を最小化する項目が過半数を占めた【図表2】。

【図表2】緊急修繕において重視すること（単一回答、n=602）

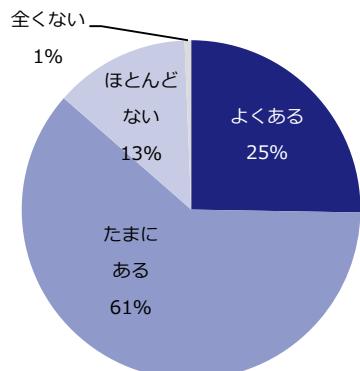


2. 突然の故障や破損などで困ったことの有無について

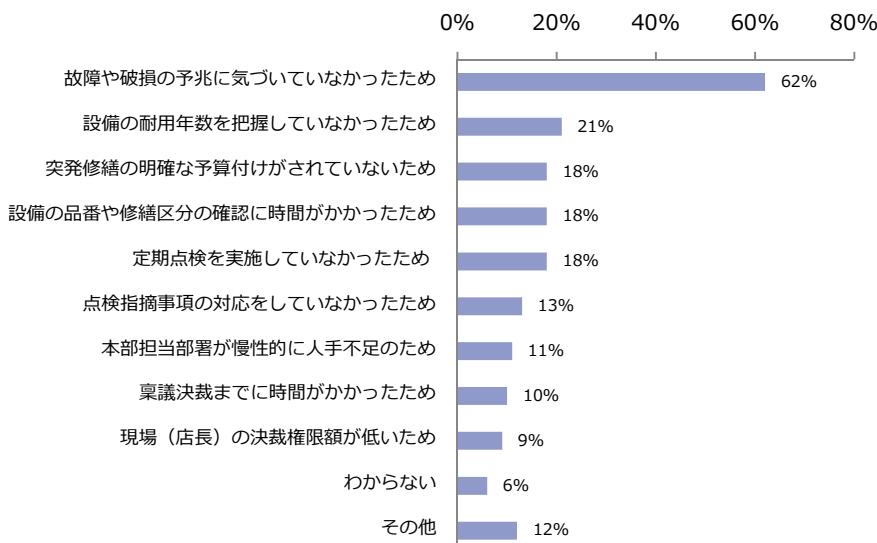
設備などの突然の故障や破損で困ったことがあるかについてたずねたところ、事業者の約9割（「よくある」「たまにある」）が困ったことがあると回答した【図表3】。

また、「よくある」「たまにある」と回答した事業者に、困ったことが発生した原因についてたずねたところ、「故障や破損の予兆に気づいていなかったため（62%）」との回答が突出している【図表4】。ヒアリングからも予兆発見のための施策を模索している事業者は多く、一部の事業者では稼働が集中する前の一斉点検や更新時期を見据えた設備の調査、現場でのチェックが可能なマニュアル作成などの独自の工夫や、運用体制の構築に取り組んでいる事例がみられた。

**【図表3】突然の故障や不具合で困ったことの有無
(単一回答、n=657)**



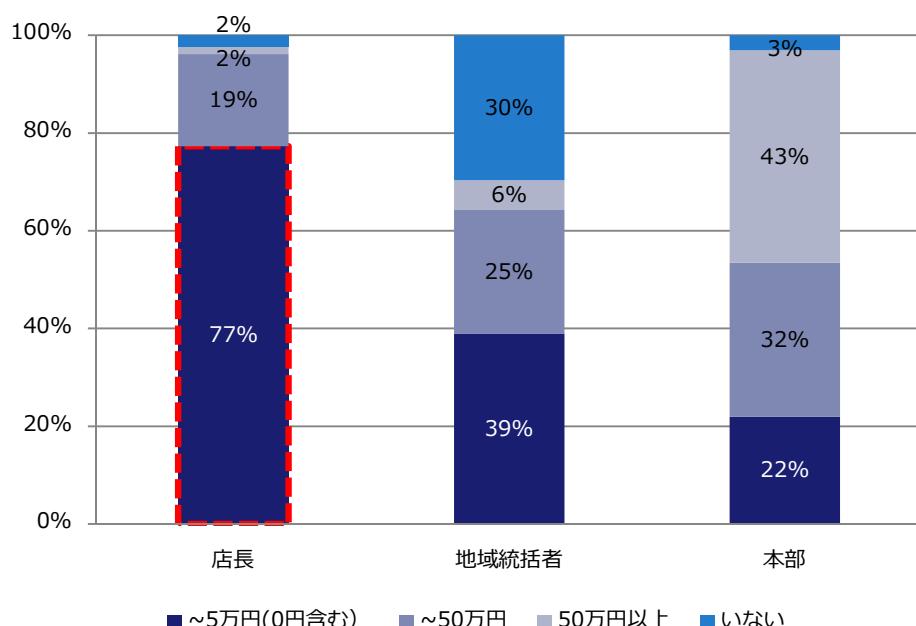
**【図表4】困ったことの原因
(複数回答、n=551)**



3. 修繕の体制について

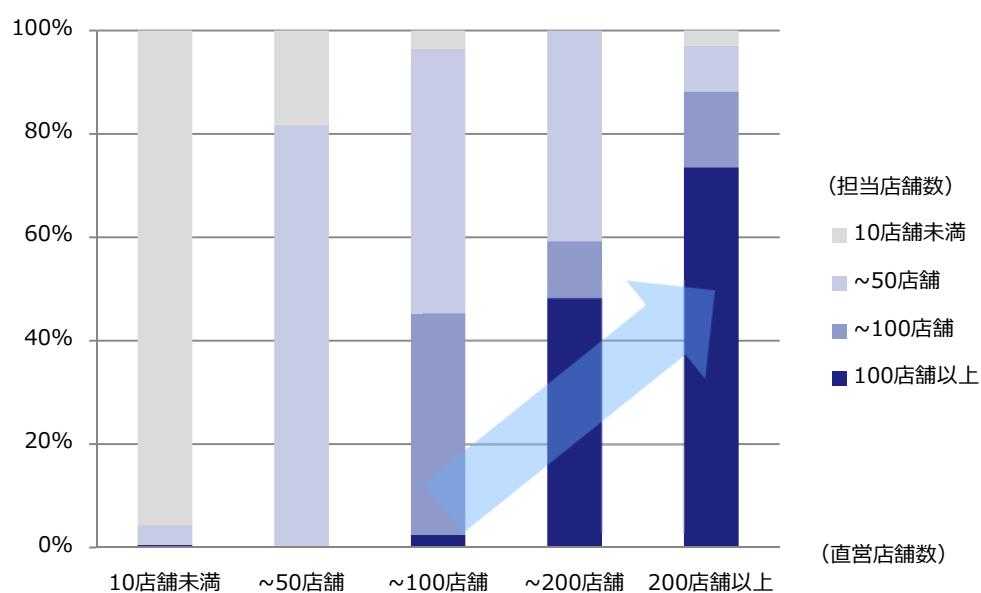
店舗修繕に携わる担当者の体制を、大きく店長・地域統括者・本部の3つに分け、修繕1件あたりの決裁権限額についてたずねたところ、店長の決裁権限額は約8割が「5万円以下（0円含む）」と低く、地域統括者・本部の順で決裁権限額が高くなることがわかった【図表5】。

【図表5】修繕1件あたりの決裁権限額（単一回答、n=619）



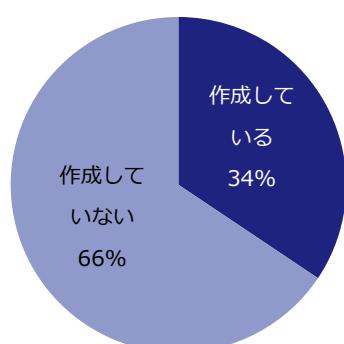
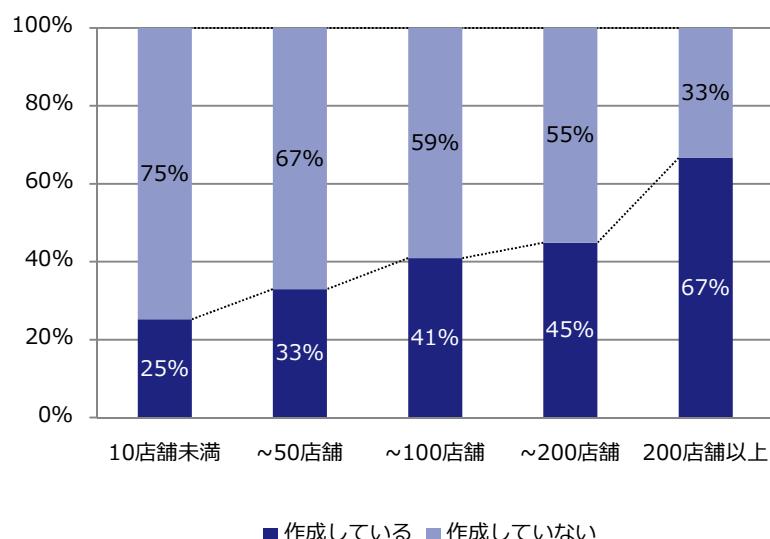
事業者の本部修繕担当者 1 人あたりの担当店舗数についてたずねたところ、直営店舗数の多い事業者ほど、1 人あたりの担当店舗数も増加している。店舗数に比例して本部修繕担当者が増加するわけではなく、少人数で対応している傾向がうかがえる【図表 6】。

【図表 6】本部修繕担当者 1 人あたりの担当店舗数 (n=623)



4. 修繕計画の作成について

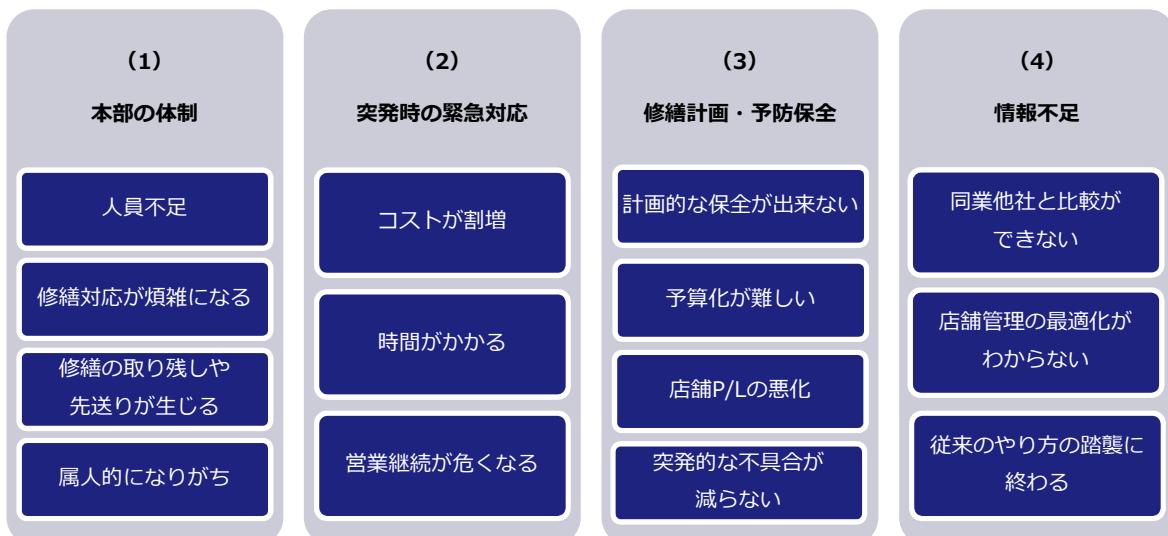
店舗ごとの修繕計画作成の有無についてたずねたところ、「作成している」と回答した事業者は全体の約 1/3 であった【図表 7】。また、直営店舗数が多い事業者ほど、修繕計画を作成する割合が高くなる傾向がみられる【図表 8】。修繕予算のコントロールや営業継続のために、設備のライフサイクルや経年状況に応じた効率的な修繕の必要性が高まるためと考えられる。

【図表 7】修繕計画作成の有無
(単一回答、n=657)【図表 8】直営店舗数と修繕計画作成の関係
(単一回答、n=649)

5. アンケートやヒアリングからわかったこと

今回のアンケートとヒアリングから事業者における店舗修繕の現状の問題点を以下に整理した【図表9】。

【図表9】店舗修繕の現状の問題



(1) 本部の体制

本部では限られた人数で対応しているため、繁忙期には対応が煩雑になり、取り残しや先送りが発生する。

(2) 突発時の緊急対応

夜間対応や相見積ができずコストが割高になる、部品の型番確認などで余計な時間がかかってしまう。

(3) 修繕計画・予防保全

計画修繕の大切さは認識しているが、設備台帳や修繕履歴が整備されておらず、予防保全が合理かわからぬいため実施できないなど、計画的・予防的に取り組めない。

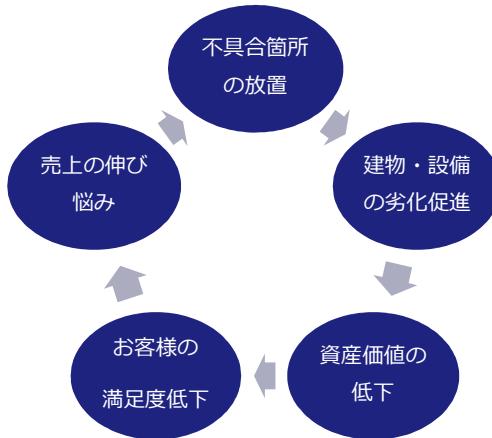
(4) 情報不足

修繕業務の最適化を検討したいが、成功事例の検索や比較ができない。

アンケートの自由回答では、同業他社の取り組みや状況が知りたいといった情報不足の声が最も多く、ほかに、売上とのバランスで修繕は後回しになりがち、店舗のP/Lに紐づいているから営業に支障がないと対応が遅くなる、経営者が修繕に理解を示してくれないとなどの声がみられた。

一方、積極的に修繕業務に取り組んでいる事業者には共通した意識や方針があることがヒアリングからわかった。不具合箇所の放置は、ますます建物や設備の劣化を進め、店舗施設の資産の低下につながるおそれがある。資産価値の低下が進めば、お客様の満足度も下がり、ひいては売上に影響していくという、負のスパイラルに陥ることのないよう、事業者の経営陣自らが修繕業務に対する理解を深め、実行しているということである【図表10】。業種による店舗営業に影響のある設備の数の違いや事業者の方針により、施策の内容や程度は異なるが、外部の協力会社と連携、店舗P/Lからの切り離し、従業員に修繕の方針や具体的な取り組みが浸透するように修繕体制における役割の整理やマニュアル作成・研修の導入などのアクションにつなげているようである。

【図表 10】修繕の負のスパイラル



調査概要

調査期間	2016年7月～11月
調査対象	<p>個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業（※1）のうち、2015年度売上高が30億円以上の企業 4,879社（※2）</p> <p>※1：総務省日本産業分類に基づき、現在、日本の主力商業施設であるショッピングセンター・商業ビル・単独店（ロードサイド）などに出店している業種業態を選定</p> <p>※2：東京商工リサーチ社データに基づき、対象を抽出</p>
有効回答数	<p>アンケート：663社（回答率：13.6%）</p> <p>ヒアリング： 13社</p>
調査地域	全国
調査方法	郵送およびWEBにてアンケート調査、およびヒアリング
調査内容	<p>I. 事業および店舗について</p> <p>II. 修繕業務について</p> <p>III. 修繕実行時の具体的な対応について</p>

次ページ以降のレポート詳細版をご参照ください。

商業店舗の修繕に関する実態調査 2016

～商業事業者へのアンケート・ヒアリングより～



2016年11月29日

業種別の傾向について

《目次》

1 - 1. 事業者の属性：業種・直営店舗数	P8
1 - 2. 事業者の属性：施設形態・保有形態	P8~9
1 - 3. 事業者の属性：売場面積・お客様の滞在時間	P9~10
1 - 4. 事業者の属性：出店地域	P10
2. 修繕の方針	P11
3. 修繕の体制	P12
PICK UP：修繕に関する地域統括者の有無	P12
4. 修繕計画の作成	P13
5. 修繕の運用：困ったこと	P14~15
PICK UP：設備の情報管理と修繕計画作成の関係	P15
6. 緊急時の特別な運用・予防的観点での取組み	P16~17

サマリー版の調査概要に示したとおり、今回のアンケート送付先は「小売業」「飲食業」「娯楽業」のいずれかを主力事業としている商業事業者（以下、事業者）である。業種業態別の傾向をまとめるにあたり、「小売業」については①食品を扱う小売業、②食品を扱わない小売業の2つに分け、以下の計4つの業種に分類している。

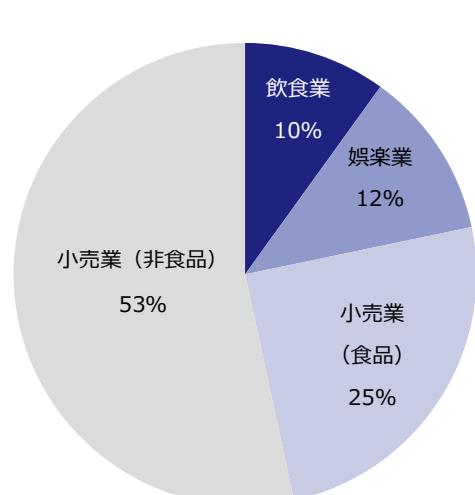
＜業種分類＞

- | | |
|------------|--|
| ① 小売業（食品） | ：百貨店・総合スーパーなどの各種商品小売業、食品スーパー・コンビニエンスストアなどの飲食料品小売業 |
| ② 小売業（非食品） | ：織物・衣服・身の回り品小売業、自動車・自転車などの機械器具小売業、家具店・ホームセンター・ドラッグストアなどの食品を扱わない小売業 |
| ③ 飲食業 | ：食堂・レストラン・その他料理専門店などの各種飲食業 |
| ④ 娯楽業 | ：フィットネスクラブ・パチンコホール・カラオケボックス業などの各種娯楽業 |

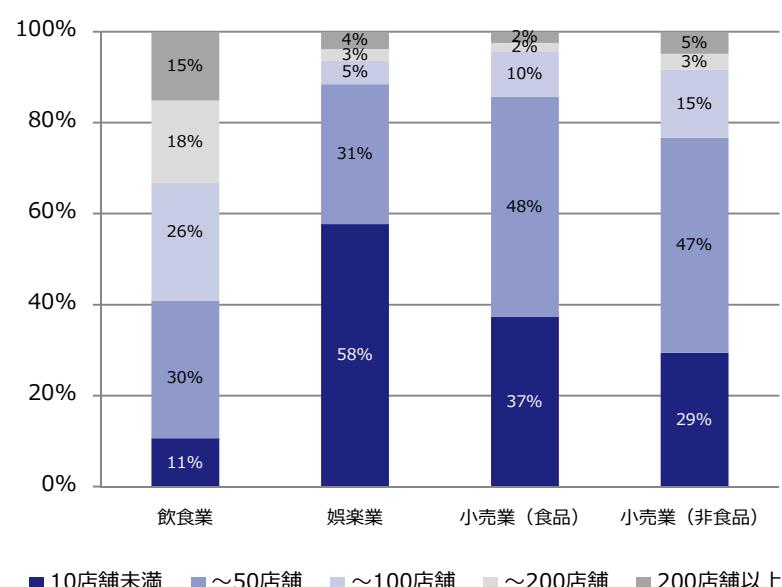
1-1. 事業者の属性：業種・直営店舗数

回答のあった事業者の4業種の比率は、飲食業が10%、娯楽業が12%、小売業（食品）が25%、小売業（非食品）が53%であった【図表1】。なお、アンケートを依頼した事業者4,867社の4業種の割合も概ね同様となっている。直営店舗数については、飲食業は他業種とくらべて直営店舗数が分散しており、事業者ごとにさまざまであることがわかる。10店舗未満の事業者は娯楽業が最多く、小売業（食品）、小売業（非食品）の順である【図表2】。

【図表1】業種（単一回答、n=663）



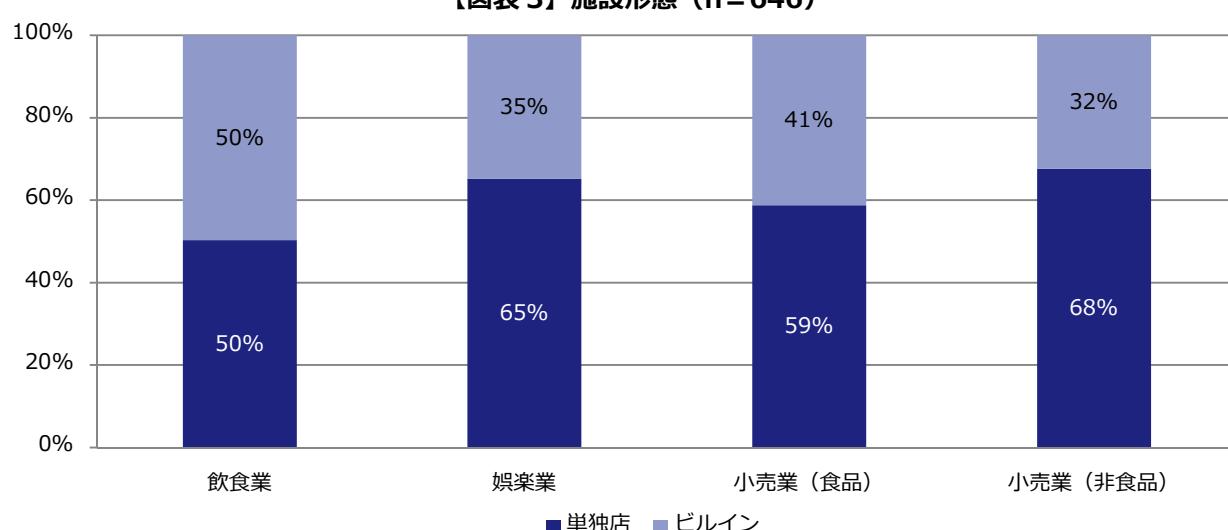
【図表2】直営店舗数（単一回答、n=652）



1-2. 事業者の属性：施設形態・保有形態

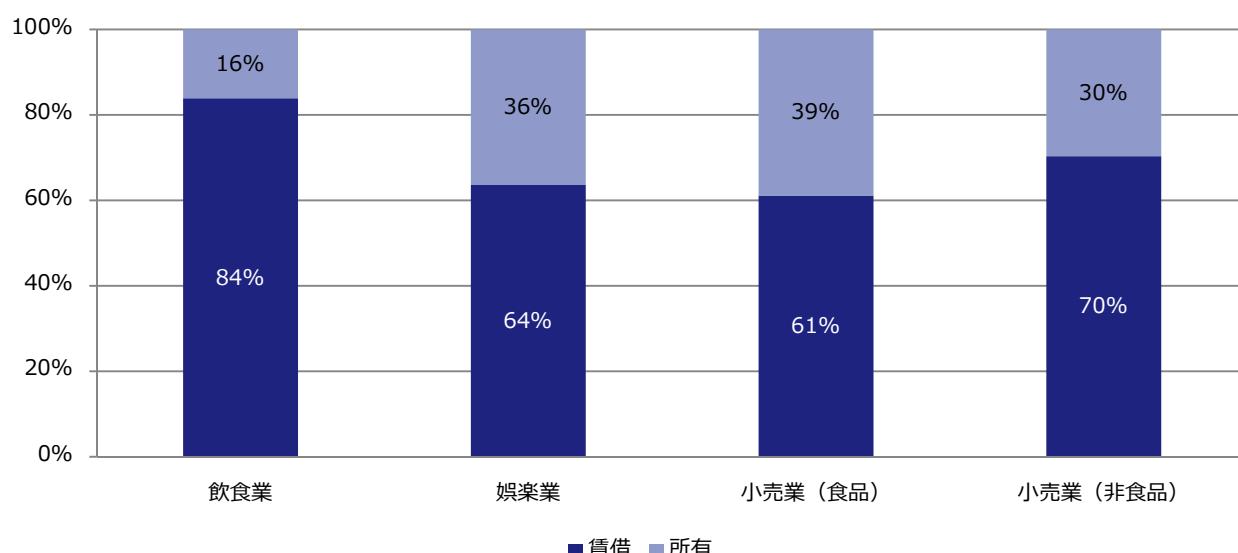
施設形態を「単独店（ロードサイド、商店街・住宅街など）」と「ビルイン（ショッピングセンター、商業ビル、オフィスビルなど）」に分類した。その出店割合をみると、飲食業は単独店とビルインが半々であるが、他の業種は単独店の方が多いになっている【図表3】。

【図表3】施設形態（n=646）*



保有形態を「所有」と「賃借」に分類してみると、全業種で賃借比率が 60%を超えており、特に飲食業が 84%と高い【図表4】。

【図表4】保有形態 (n=648) *

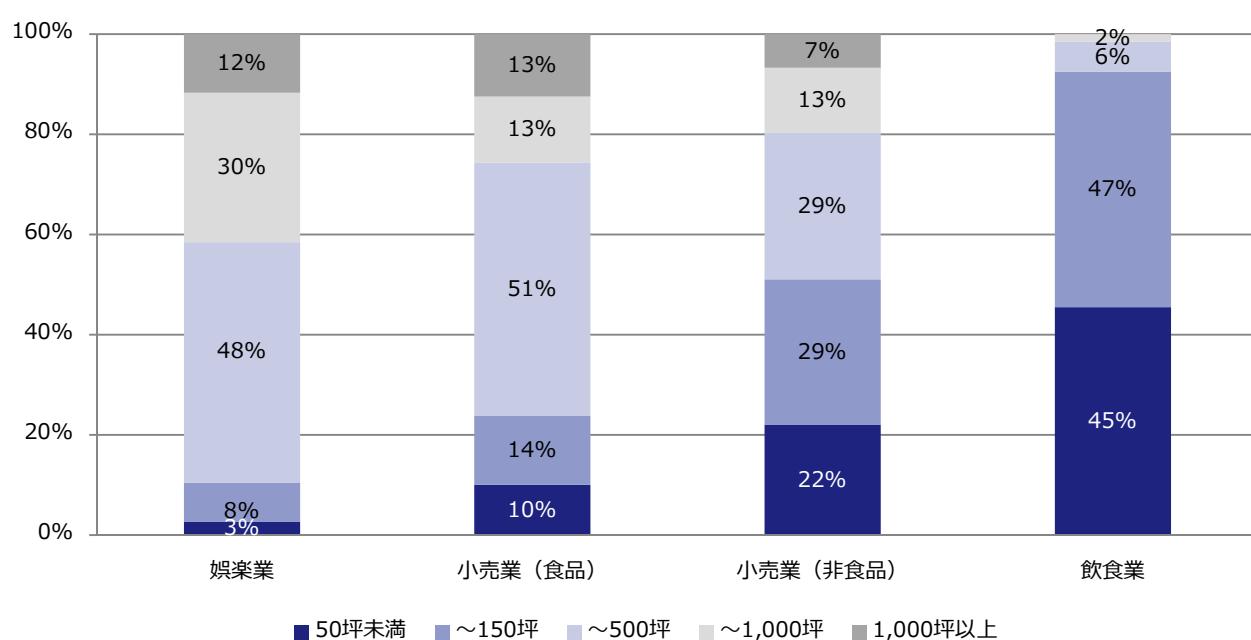


*施設形態、保有形態ともに事業者が回答した「直営店舗数」と施設・保有形態の回答「割合」から店舗数を推計。

1-3. 事業者の属性：売場面積・お客様の滞在時間

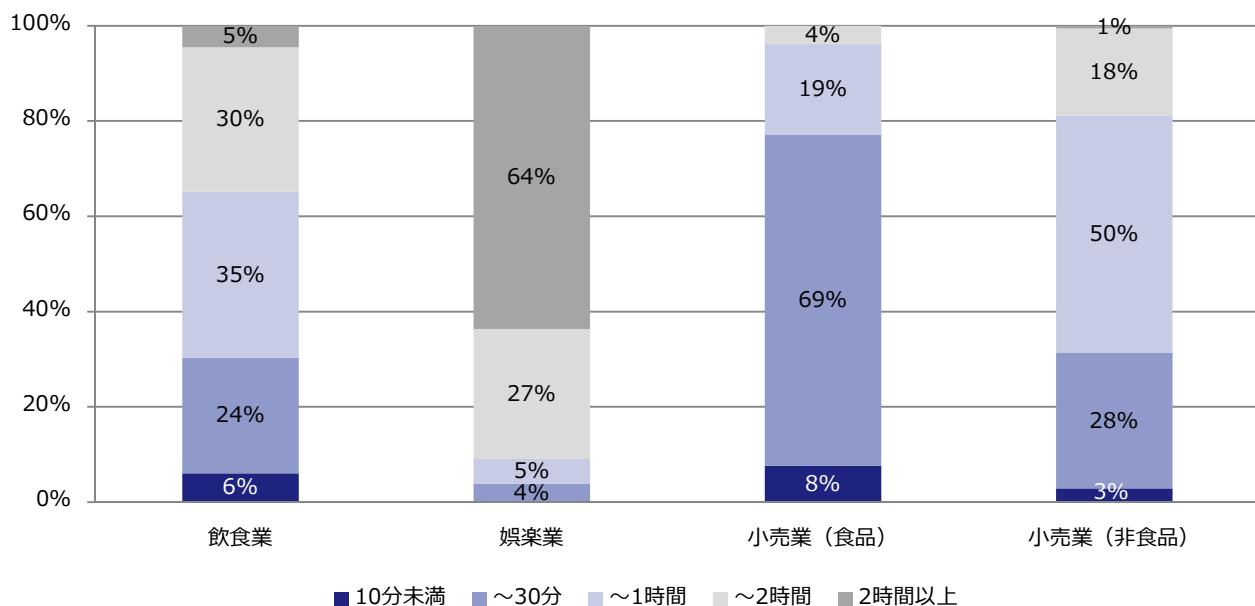
標準的店舗の売場面積は、娯楽業が最も大きく、小売業（食品）、小売業（非食品）、飲食業の順で小さくなる【図表5】。

【図表5】売場面積（単一回答、n=644）



お客様の滞在時間は飲食業は比較的分散しており、娯楽業は「2時間以上」が64%と突出して長い。小売業(食品)の約8割が滞在時間が30分以下と短い【図表6】。

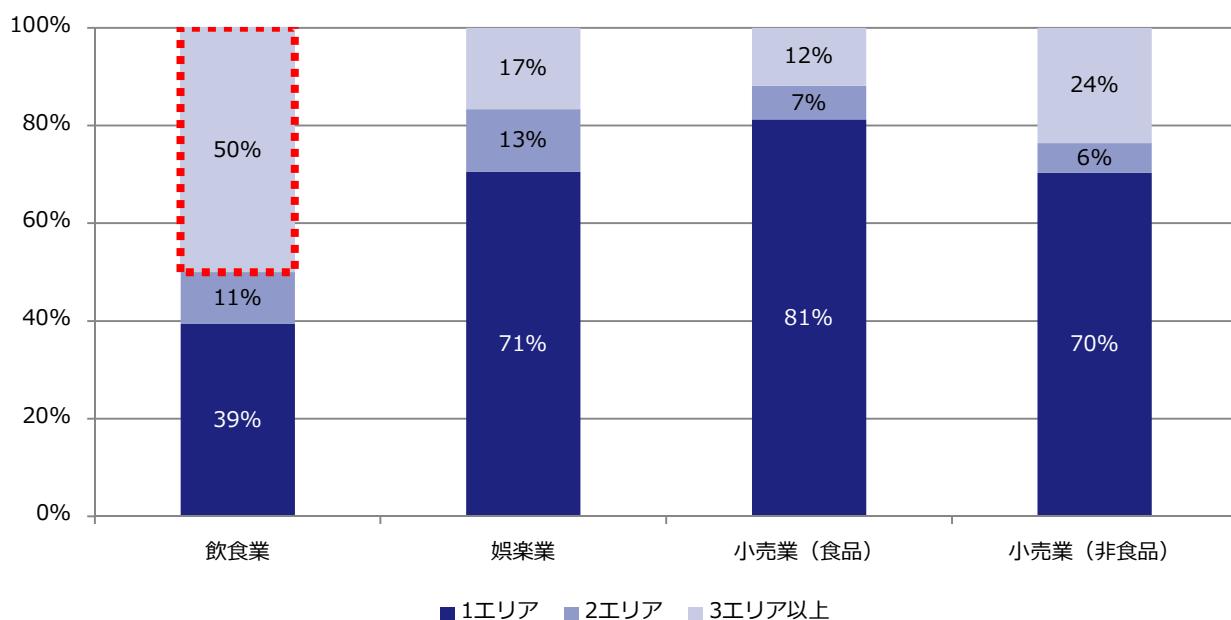
【図表6】滞在時間（単一回答、n=638）



1-4. 事業者の属性：出店地域

出店地域を「北海道」「東北」「関東」「東海」「北陸・甲信越」「関西」「中国・四国」「九州・沖縄」の8区分でたずねたところ、飲食業は50%の事業者が3つ以上のエリアに出店していると回答した。他の3業種は1エリアのみの出店と回答した事業者が70%を超える【図表7】。

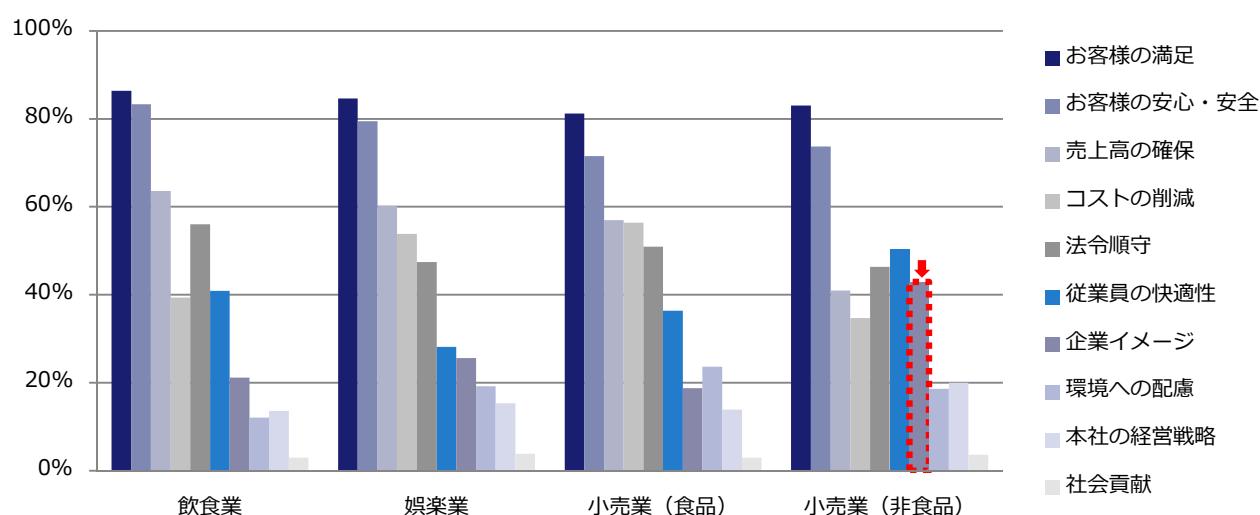
【図表7】出店地域（複数回答、n=651）



2. 修繕の方針

修繕の方針は4業種すべてで「お客様の満足、安心・安全」が突出している。小売業（非食品）では「企業イメージ」と回答している割合が他業種に比べて高い。これは、自動車ディーラーやアパレルなどブランドを重視する事業者が多いためと考えられる【図表8】。

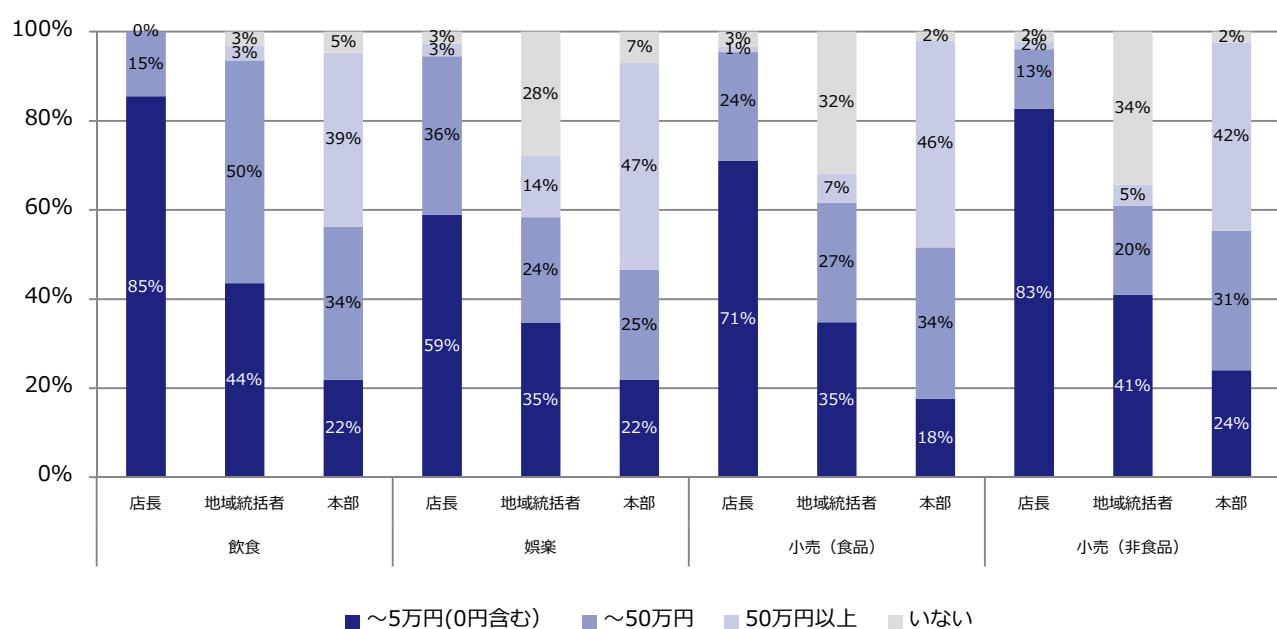
【図表8】修繕の方針（複数回答、n=657）



3. 修繕の体制

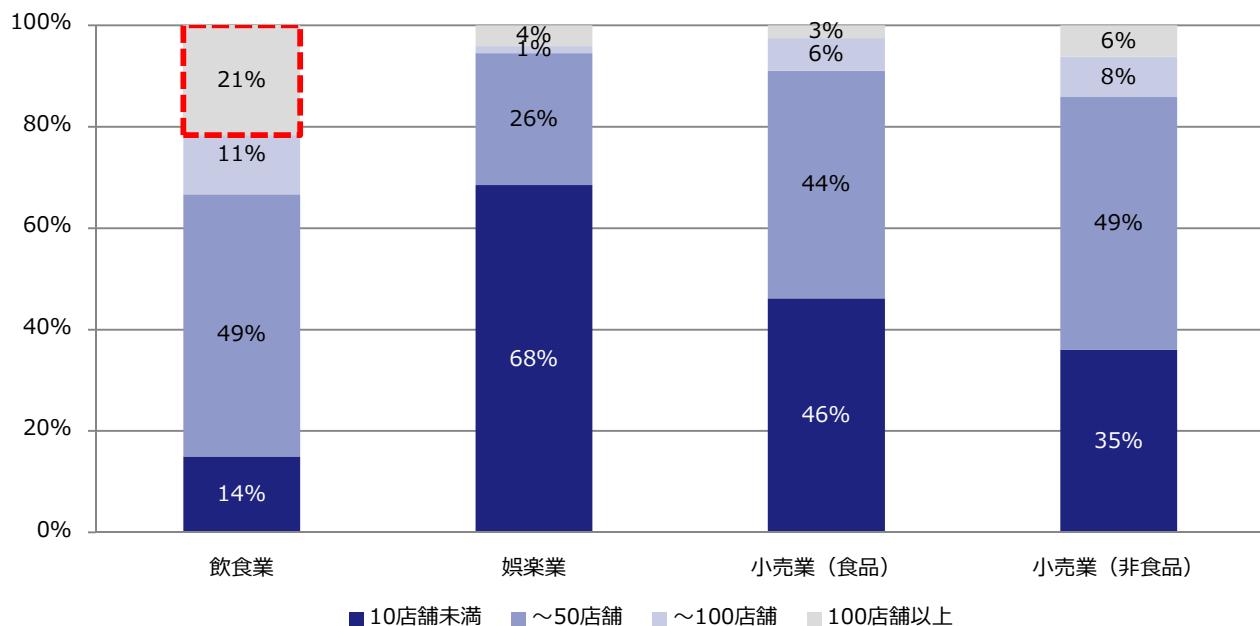
店長・地域統括者・本部の修繕1件あたりの決裁権限額を業種別に分類した。全体の傾向としては業種による違いはあまりなく、どの業種も店長の決裁権限額が「5万円以下（0円含む）」が過半数を占めている【図表9】。

【図表9】修繕1件あたりの決裁権限額（単一回答、n=619）



本部修繕担当者 1 人あたりの担当店舗数は、飲食業が最も多く、「100 店舗以上担当している」との回答が 20% を超える【図表 10】。

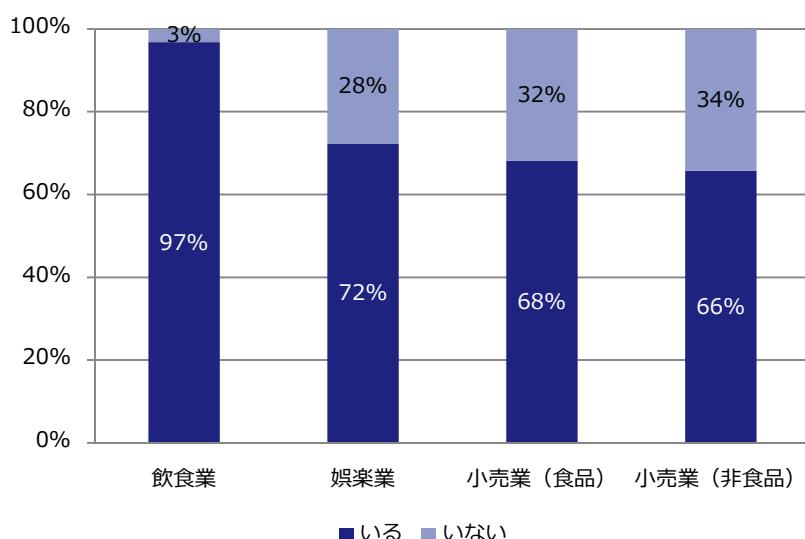
【図表 10】本部修繕担当者 1 人あたりの担当店舗数（複数回答、n=628）



PICK UP：修繕に関する地域統括者の有無

店舗数の多い飲食業は、ほぼ全ての事業者が修繕に関する「地域統括者がいる」と回答しており、修繕業務の効率化を図っている傾向がみられる【図表 11】。

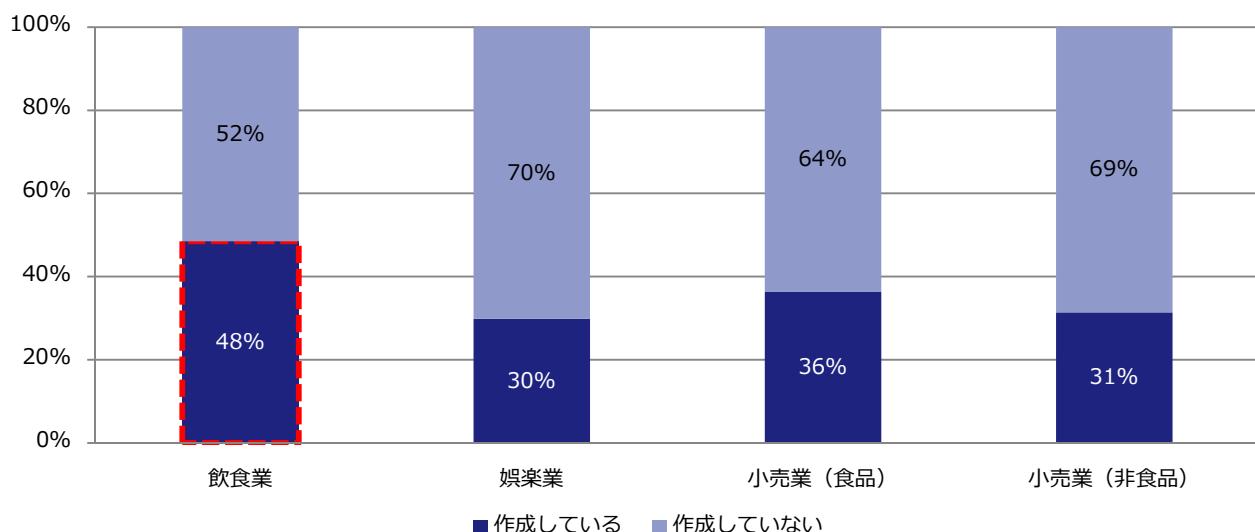
【図表 11】地域統括者の有無（単一回答、n=619）



4. 修繕計画の作成

飲食業は修繕計画を作成している割合が48%と他の業種よりも高い【図表12】。

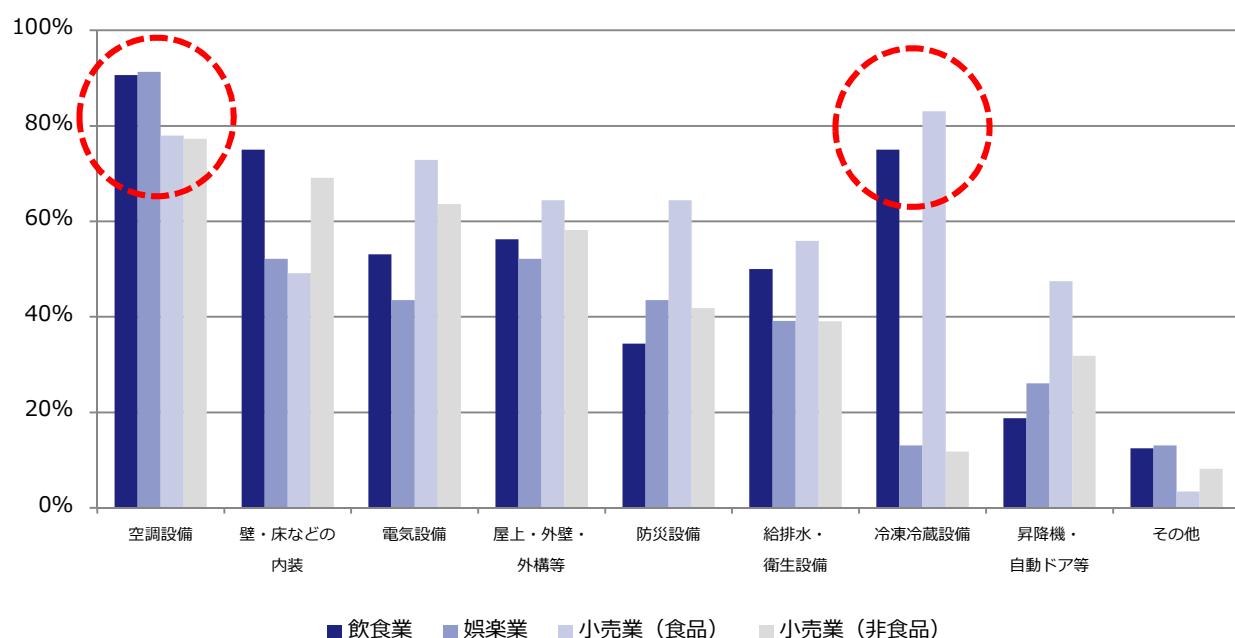
【図表12】修繕計画の作成（単一回答、n=652）



修繕計画を作成していると回答した事業者に対して、作成している設備・部位をたずねたところ、「空調設備」は4業種すべてで高く、特にお客様の滞在時間が長い飲食業と娯楽業が顕著である。また、小売業(食品)と飲食業では「冷凍冷蔵設備」の故障は営業継続に支障をきたすことから、他の設備と比べても修繕計画作成割合が高い【図表13】。

事業者の展開業種にとって、特に重要な設備・部位の修繕計画を重点的に作成していることがうかがえる。

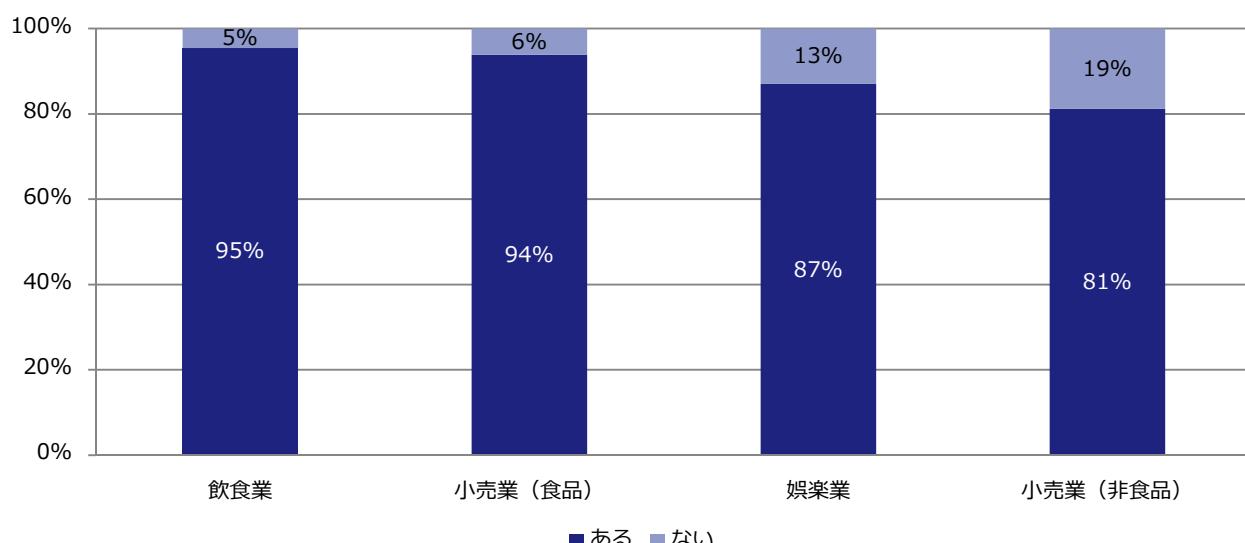
【図表13】修繕計画作成の設備・部位（複数回答、n=224）



5. 修繕の運用：困ったこと

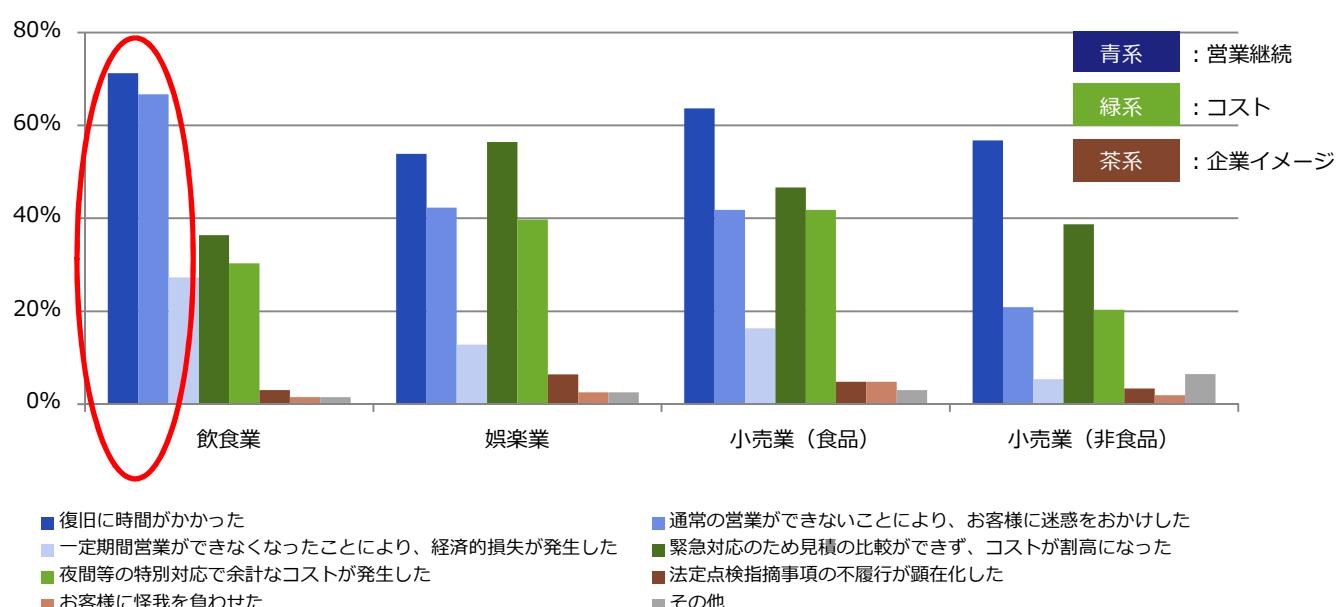
設備などの突然の故障・不具合で困ったことがある割合は、総じて80%を超えており、全体的に高い傾向にある【図表14】。

【図表14】突然の故障・不具合で困ったことがある割合（単一回答、n=657）



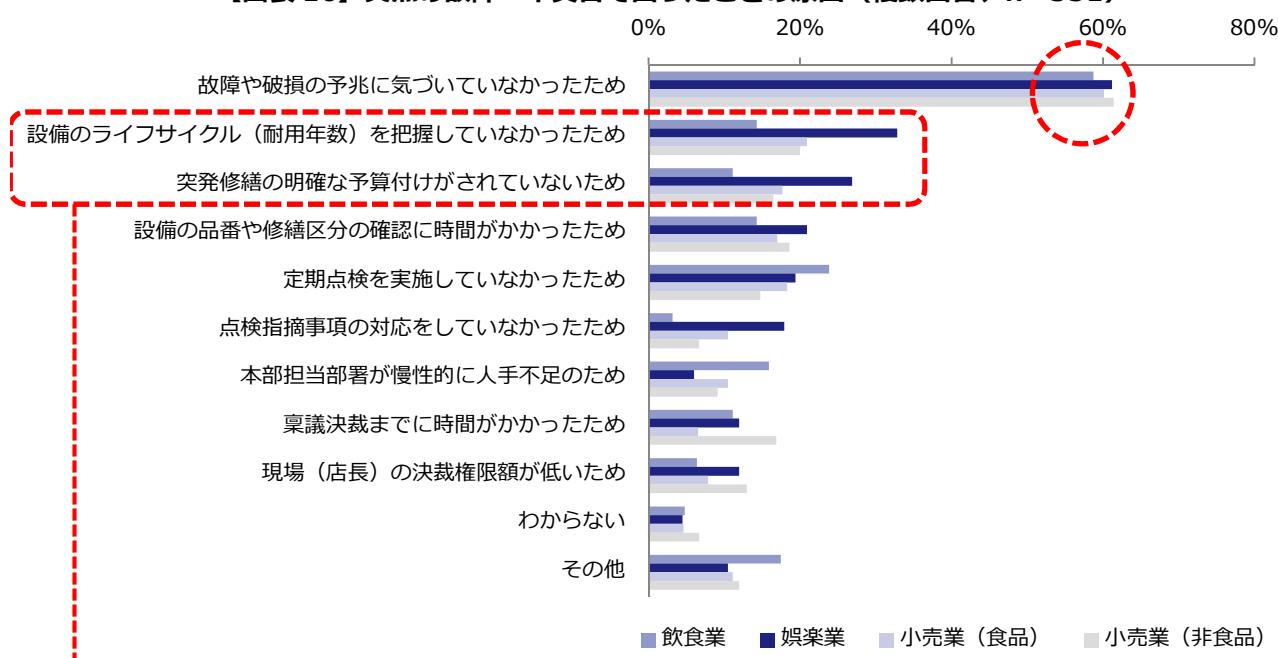
突然の故障・不具合で困ったことの具体的な事例として、「営業継続」に関する項目が4業種すべて高く、特に飲食業が顕著である。飲食業は修繕計画を作成し予算化している割合が高い。これは、他業種と比べて「コスト」などよりも「営業継続」のための迅速な対応に注力しているためと考えられる【図表15】。

【図表15】突然の故障・不具合で困ったことの具体的な事例（複数回答、n=570）



突然の故障・不具合で困ったことの原因として、どの業種も事業者の半数以上が「故障や破損の予兆に気づいていなかったため」と回答している。次いで「設備の耐用年数を把握していなかったため」「突発修繕の明確な予算付けがされていない」となっている【図表 16】。

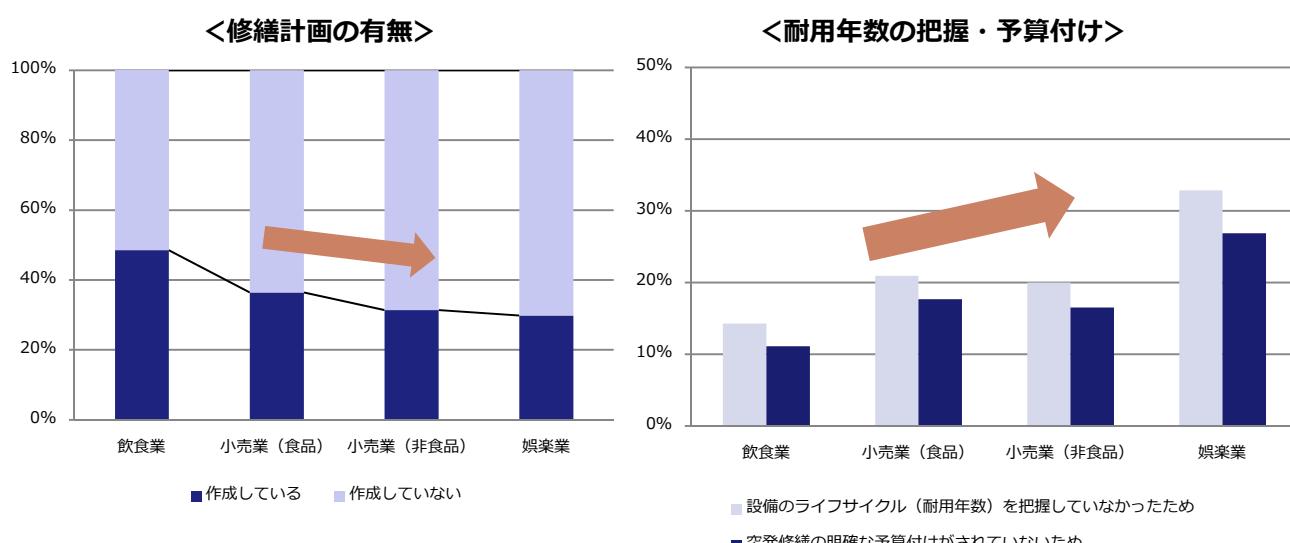
【図表 16】突然の故障・不具合で困ったことの原因（複数回答、n=551）



PICK UP：設備の情報管理と修繕計画作成の関係

突然の故障・不具合で困ったことの原因のうち、「設備の耐用年数を把握していなかったため」「突発修繕の明確な予算付けがされていない」と回答した事業者の割合は、修繕計画を作成している業種ほど少ない傾向がみられた【図表 16,17】。

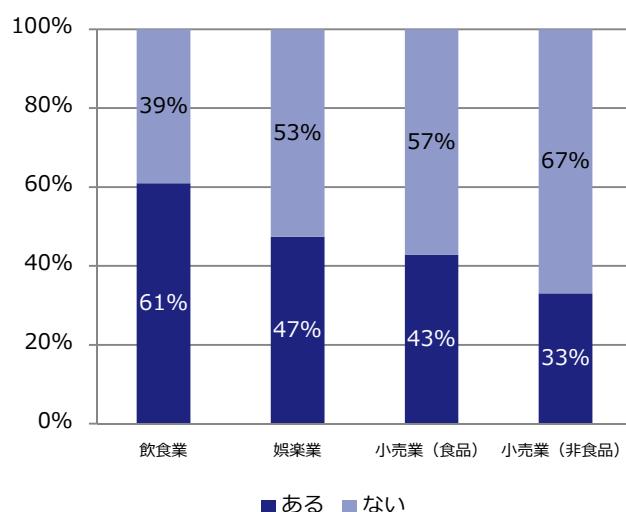
【図表 17】設備の情報管理と修繕計画作成との関係



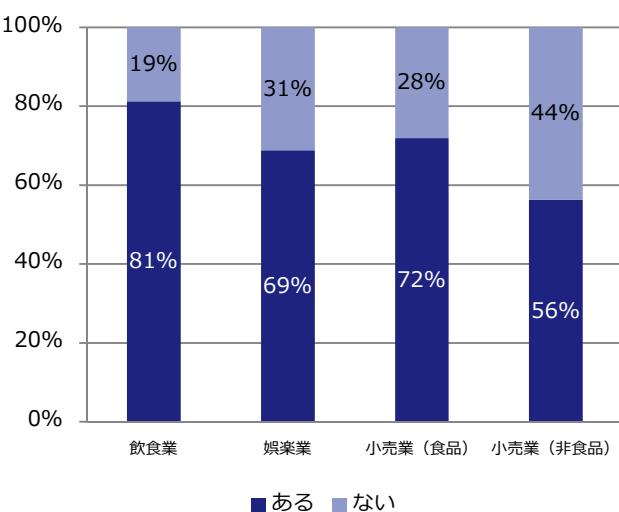
6. 緊急時の特別な運用・予防的観点での取組み

緊急時の特別な運用や、予防的観点からの取り組みについては、これまでの傾向と同様に飲食業の割合が高い【図表 18,19】。

**【図表 18】緊急時の特別な運用の有無
(単一回答、n=648)**

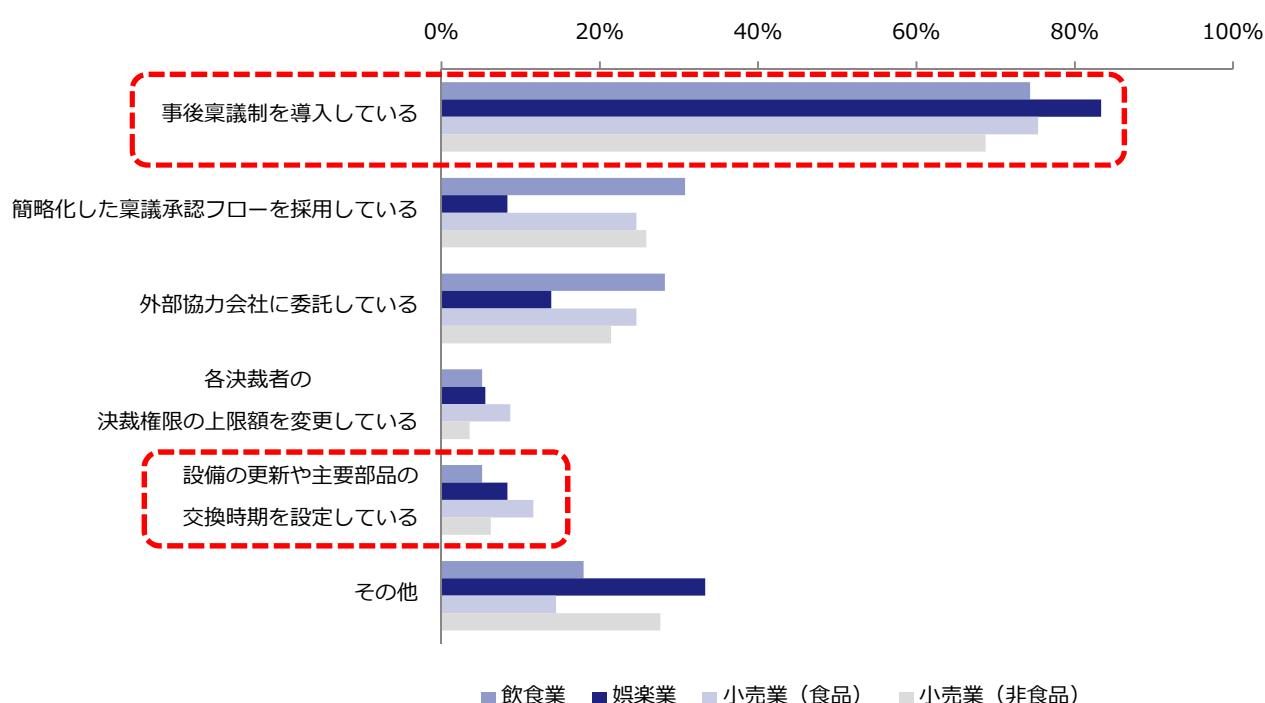


**【図表 19】予防的観点での取り組みの有無
(単一回答、n=652)**



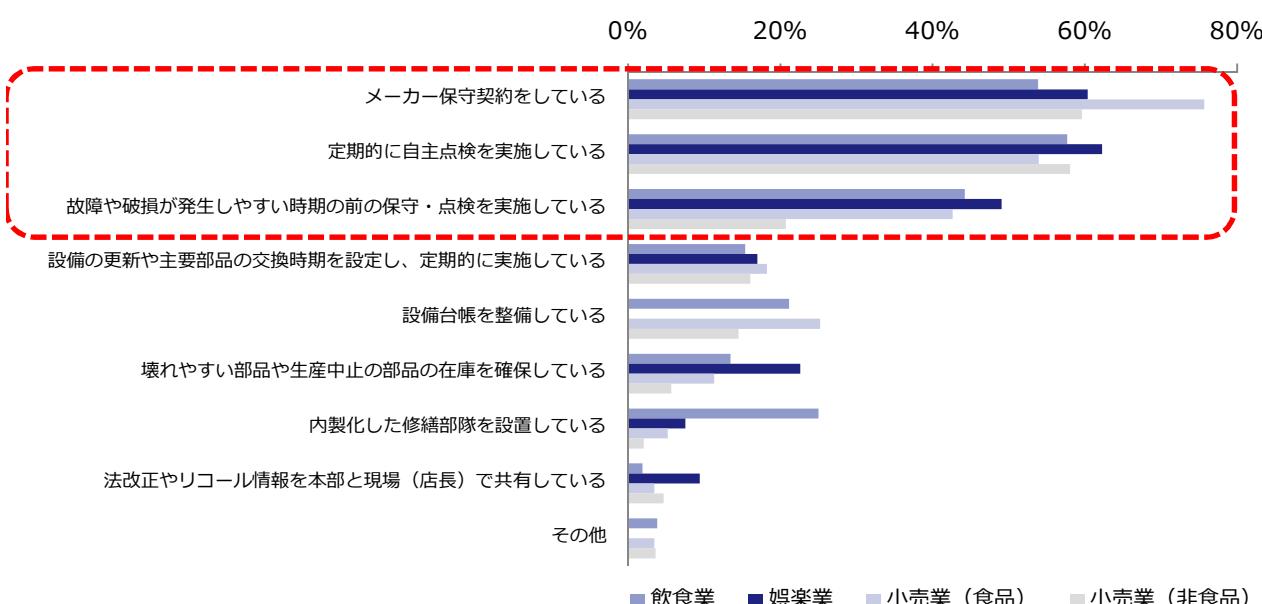
緊急時の特別な運用をみると、全ての業種で「事後稟議制度を導入している」の体制での割合が高かった。「設備の更新や主要部品の交換時期を設定」している事業者は少なかったが、ヒアリングでは、過去の修繕履歴から更新・交換時期を設定・マニュアル化し、対応方法を検討する時間を短縮し迅速に対応している事業者もあった【図表 20】。

【図表 20】緊急時の特別な運用項目（複数回答、n=253）



予防的観点からの取り組み項目をみると、「メーカー保守契約をしている」「定期的に自主点検をしている」「故障や破損が発生しやすい時期の前の保守・点検」などの点検業務がすべての業種で高い【図表 21】。

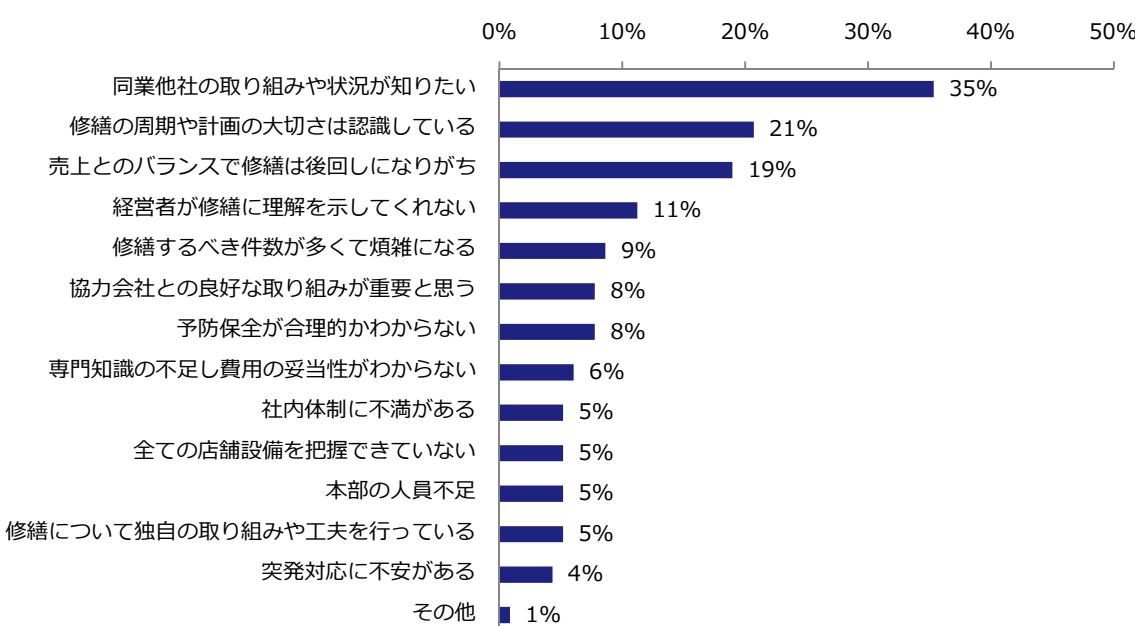
【図表 21】 予防的観点からの取り組み項目（複数回答、n=413）



<参考>

【図表 22】ではアンケートの自由回答から得られた「修繕について思うこと」を項目ごとに整理した。

【図表 22】 修繕について思うこと（複数抽出、n=116）



本レポートに関するお問い合わせ

ザイマックス不動産総合研究所

<https://soken.xymax.co.jp>

TEL: 03 3596 1477 | FAX: 03 3596 1478 | E-MAIL: info-rei@xymax.co.jp