

# 商業店舗の出退店に関する実態調査2025

## <詳細版>

---

出店・退店戦略、海外進出動向、店舗開発業務の遂行体制について

2025年8月28日

ザイマックス総研

# 調査概要

ザイマックス総研では、早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で、多店舗を運営・統括する商業事業者（以下、事業者）を対象に、各種アンケート調査を継続的に行っている。

7回目となる今回は、2022年と同様に商業店舗の出退店に関するアンケートを実施した。本レポートは、その結果をとりまとめたものである。

なお、今回調査では、事業者の出退店戦略に加え、日本における中長期的な人口減少や慢性的な人手不足が続くなかでの、海外進出の動向（海外出店・越境EC）や店舗開発業務の遂行体制についても調査している。

本レポートが事業者の将来に向けた出退店戦略のみならず、投資家・施設所有者・地主にとっても、不動産管理・運営方針策定の一助となれば幸いである。

## <調査概要>

調査期間	2025年6月11日～7月14日
調査対象	<p>個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業・サービス業（*1）のうち、直近調査年度の売上高が30億円以上の4,761社（※2,3）</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・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：サービス業は、一般的な商業施設に出店している理美容・旅行・教育・保険・不動産を選定</p> <p>*3：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	279件（回答率：5.9%）
調査地域	全国
調査方法	郵送・web回答による
調査内容	<ol style="list-style-type: none"> <li>貴社の事業および店舗について</li> <li>出退店戦略について</li> <li>海外進出について（海外出店・越境EC）</li> <li>店舗開発業務の遂行体制について</li> </ol>

## 1. 事業および店舗について(P.4~)

- 日本国内の既存店舗が出店している施設形態は、「ロードサイド単独店」と回答した事業者が73%で最も高い。

## 2. 出退店戦略について(P.7~)

- 出店意欲の程度については、事業者の約8割が「店舗数拡大のために積極的に出店」または「優良物件に絞って出店」と回答しており、コロナ禍前（2019年）・コロナ禍中（2021年）調査よりも高くなっている。
- 重視する出店立地については、多くの立地で過去調査と比較して重視する事業者の割合が増加しており、特にコロナ禍で落ち込んだ「駅前・駅周辺」「駅ビル・駅ナカ」「繁華街・商店街」が高くなっている。
- 不採算店舗については、「賃料減額を実施」「退店」の方針をとっている事業者が多いものの、2021年調査と比較するとその割合は減少している。

## 3. 海外進出について(海外出店・越境EC)(P.12~)

- 海外出店の状況をみると、現在、（本格的・試験的に）店舗展開しているのは、飲食業の割合が最も高い。

## 4. 店舗開発業務の遂行体制について(P.26~)

- 店舗開発業務要員の人手不足度合で「とても不足」「やや不足」と回答した事業者は約6割で、店舗開発業務を行う正社員・契約社員の平均年齢は「40歳代」「50歳代」の事業者が合わせて約8割となっている。

# 1. 事業および店舗について

---

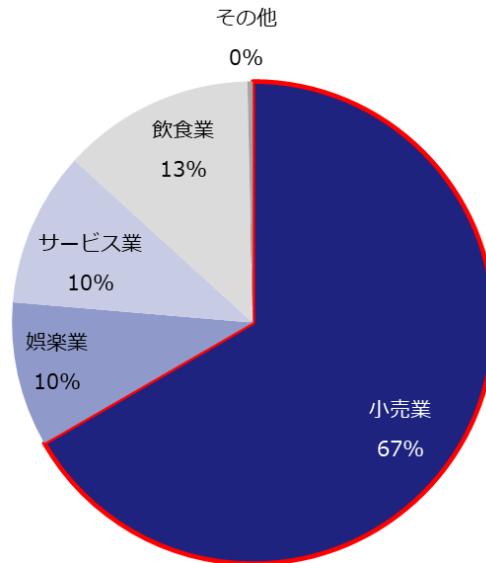
## 1. 事業および店舗について

## 主力事業の業種・業態について

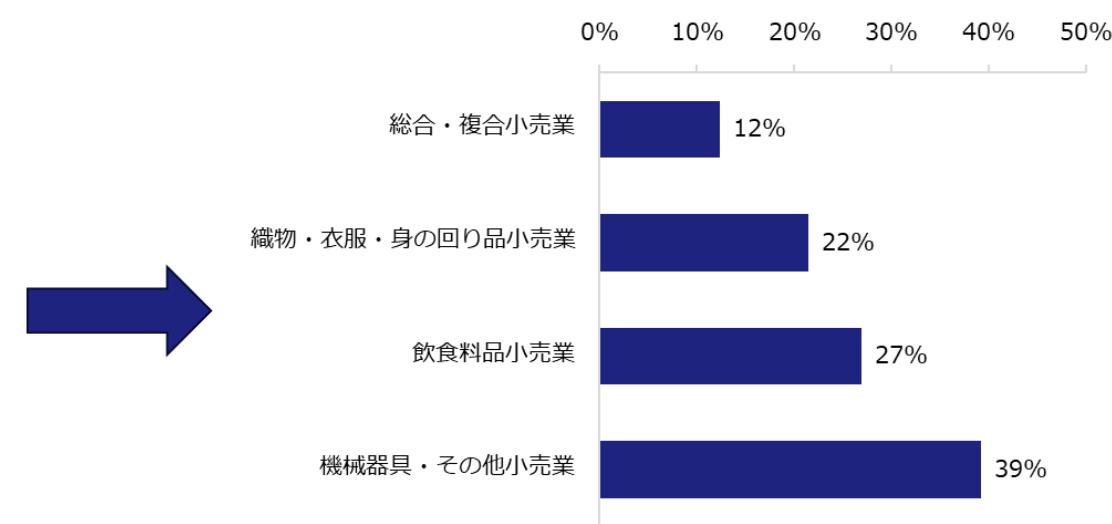
回答事業者の主力事業の業種については、小売業が多い【図表1】。なお、業種別の比率は、アンケートを依頼した全事業者の業種比率と概ね同様となっている。

【図表2】は【図表1】で小売業と回答した事業者186社につき、それぞれの業態をたずねたものである。「総合・複合小売業」（百貨店・総合スーパー・コンビニ・ドラッグストア・ホームセンター・均一商品店など）が小売業全体の12%、「織物・衣服・身の回り品小売業」（ファッショングループ・アパレルなど）が22%、「飲食料品小売業」（食品スーパー・各種食品専門店など）が27%、「機械器具・その他小売業」（家電・家具・スポーツ用品・玩具・書籍など）が39%であった。

【図表1】業種 (n=279)



【図表2】小売業の業態 (n=186)



## 1. 事業および店舗について

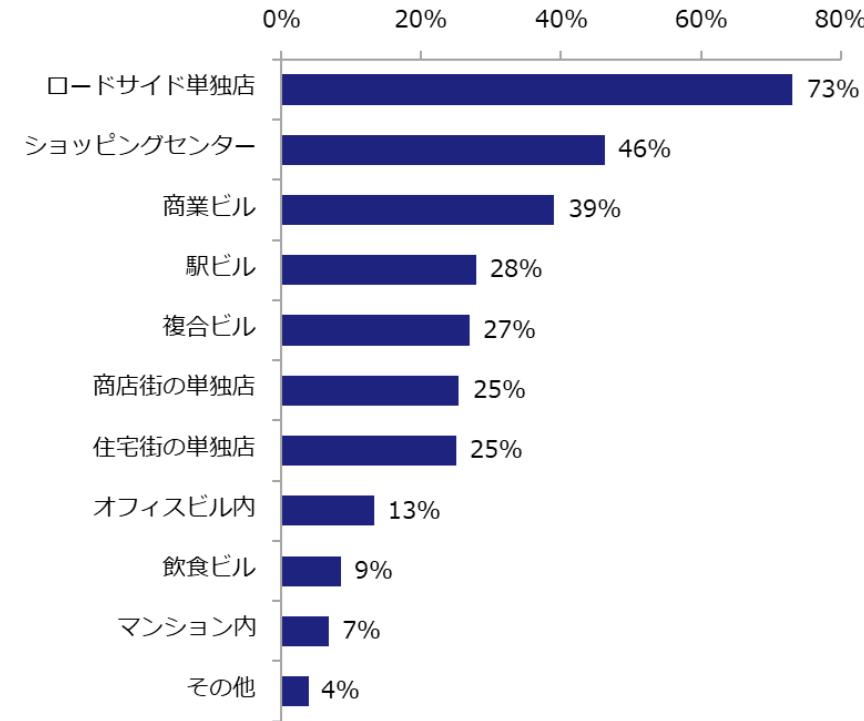
## 日本国内の既存店舗が出店している施設形態

事業者の主力事業について、日本国内の既存店舗が出店している施設形態をたずねたものが【図表3】である。

「ロードサイド単独店」（73%）が最も多く、「ショッピングセンター」（46%）、「商業ビル」（39%）が続く。さらに、「駅ビル」「複合ビル」「商店街の単独店」「住宅街の単独店」が概ね25%超の割合となっている。

※事業者の店舗数・出店エリア・標準的な店舗面積については、本レポート末尾に掲出している

【図表3】日本国内の既存店舗が出店している施設形態（複数回答、n=279）



## 2. 出退店戦略について

---

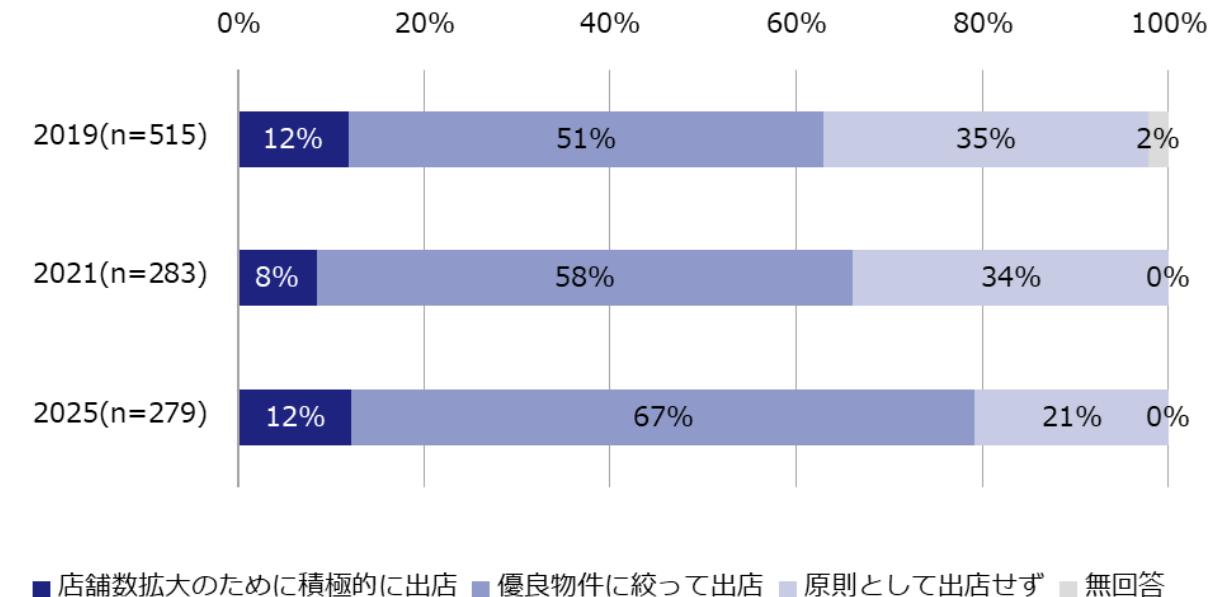
## 2. 出店戦略について

## 出店意欲の程度

事業者の出店意欲の程度を過去の調査と比較したものが【図表4】である。

今回調査では事業者の約8割が「店舗数拡大のために積極的に出店」または「優良物件に絞って出店」と回答しており、コロナ禍前（2019年）・コロナ禍中（2021年）調査よりも高くなっていることから、事業者の出店意欲は旺盛になっていることがうかがえる。

【図表4】出店意欲の程度



## 2. 出店戦略について

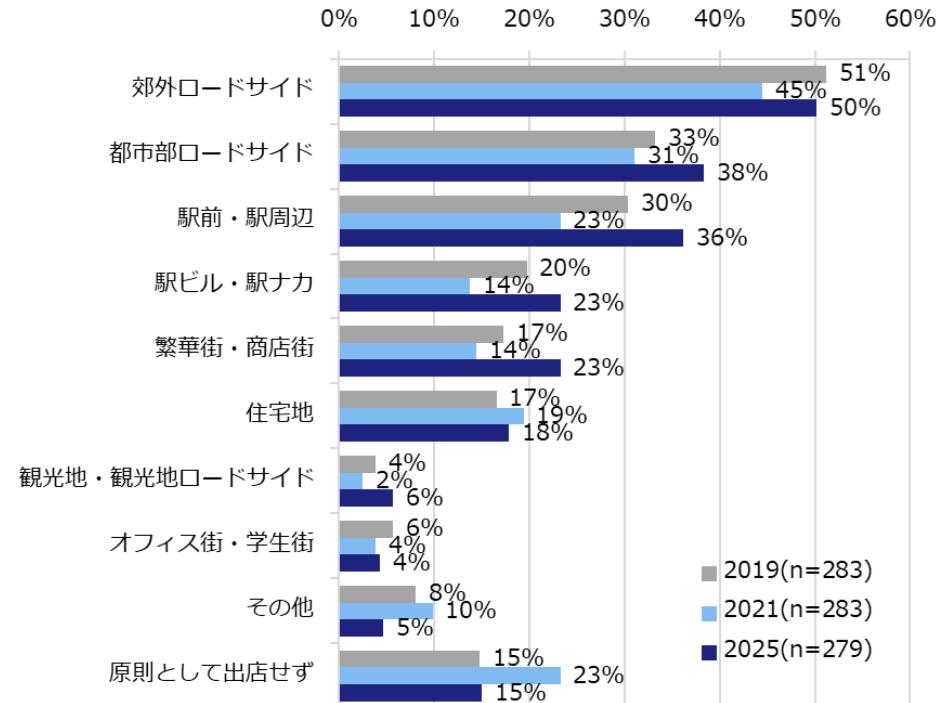
## 重視する出店立地

事業者が重視する出店立地について、時系列で表したもののが【図表5】である。

ロードサイドや駅周辺など多くの立地で過去調査と比較して、重視する事業者の割合が増加している。なかでも、コロナ禍で落ち込んだ「駅前・駅周辺」「駅ビル・駅ナカ」「繁華街・商店街」を重視する事業者の割合の伸びは大きく、コロナ前の2019年よりも高くなっている。

コロナ禍の中では、大手飲食チェーン事業者からも「当面の間、山手線の内側には出店しない」といった声もあったが、現在では、こうした戦略をとる事業者は少数になっているものと推察される。

【図表5】重視する出店立地（複数回答）



## 2. 出店戦略について

## 新規出店時の困りごと

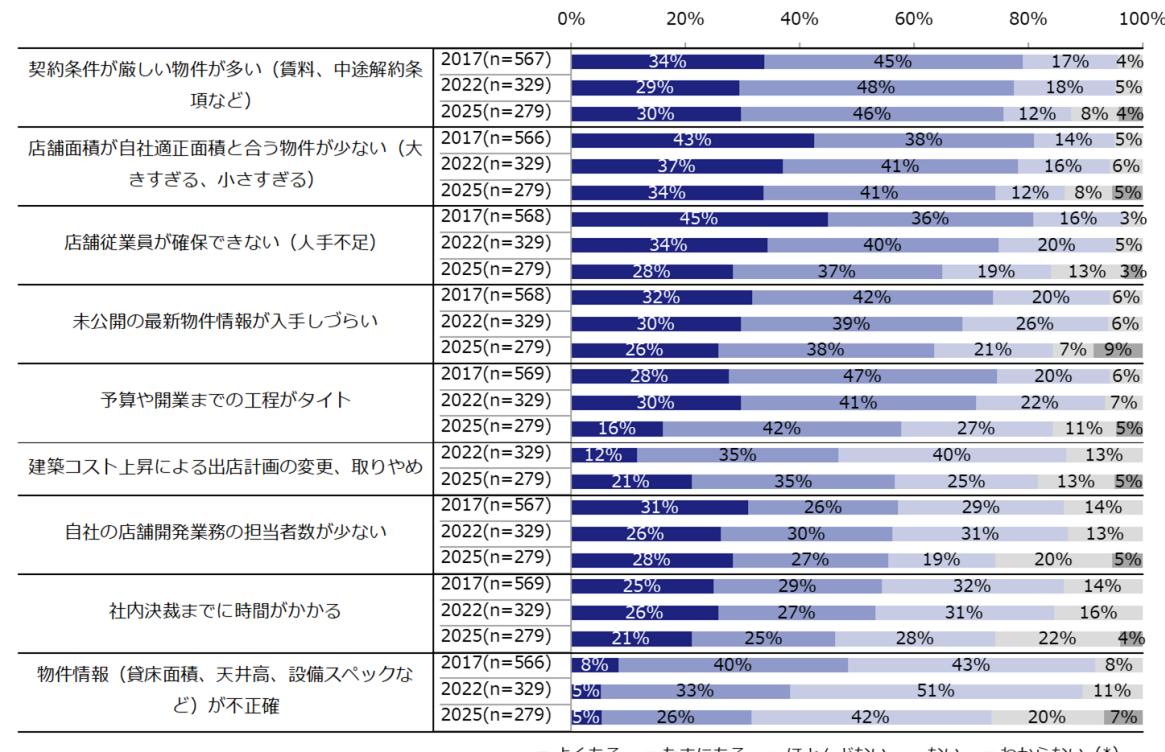
新規出店時の困りごとについて、時系列に表したもののが【図表6】である。

今回調査では、「よくある」「たまにある」の合計は、「契約条件が厳しい物件が多い（賃料、中途解約条項など）」（76%）、「店舗面積が自社適正面積と合う物件が少ない（大きすぎる、小さすぎる）」（75%）で7割を超えていたものの、過去調査と比較すると微減で推移している。

一方で、2017年調査で1位であった「店舗従業員が確保できない（人手不足）」（81%）が、今回調査では3位（65%）となった。特に「よくある」は、45%（2017年）から28%（2025年）と大きく減少している。

その背景としては、AI活用やDX推進による店舗業務省人化や、従業員への教育訓練強化、業務内容の再構築による生産性向上の取り組みなどの効果が徐々に表れつつある可能性が考えられる。

【図表6】新規出店時の困りごと



■よくある ■たまにある ■ほとんどない ■ない ■わからない (\*)

\* 2017年、2022年は選択肢無し

## 2. 出退店戦略について

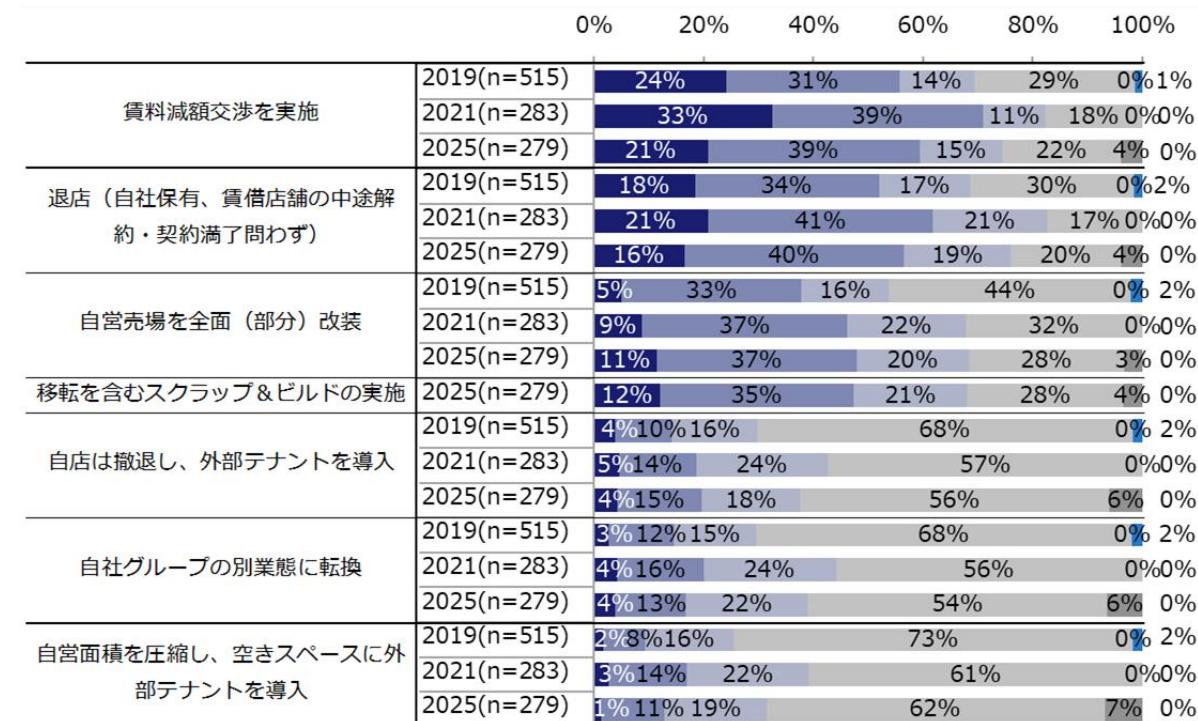
## 不採算店舗の方針

事業者の不採算店舗に対する方針を時系列で表したもののが【図表7】である。

不採算店舗の方針として「あてはまる」「ある程度あてはまる」と回答した事業者が多いのは、「賃料減額交渉を実施」「退店（自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず）」であった。

しかし、コロナ禍にあった2021年と比較すると、「あてはまる」の割合は「賃料減額交渉を実施」が33%から21%に、「退店（自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず）」が21%から16%に減少しており、コロナ禍前の2019年の状態に戻りつつある。

【図表7】不採算店舗の方針（複数回答）



■ あてはまる ■ ある程度あてはまる ■ あまりあてはまらない ■ あてはまらない ■ わからない ■ 無回答

### 3. 海外進出について(海外出店・越境EC)

---

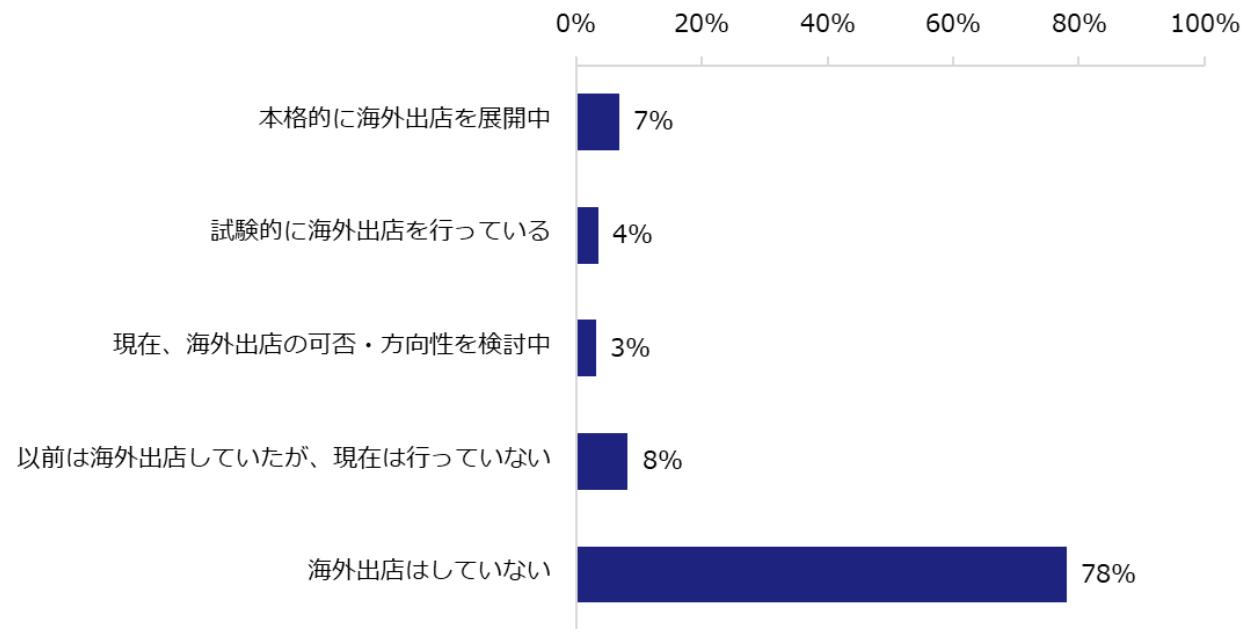
## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

## 現在の海外出店の状況

事業者の主力事業の直営店舗だけでなく、グループや海外子会社の店舗・合弁会社・FC・ライセンスストア・販売代理店なども含む全事業・全店舗について、現在の海外出店の状況をたずねたものが【図表8】である。

現在、「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」と回答した事業者はあわせて11%にとどまっている。

【図表8】現在の海外出店の状況（n=279）



## 現在の海外出店の状況＜業種別＞

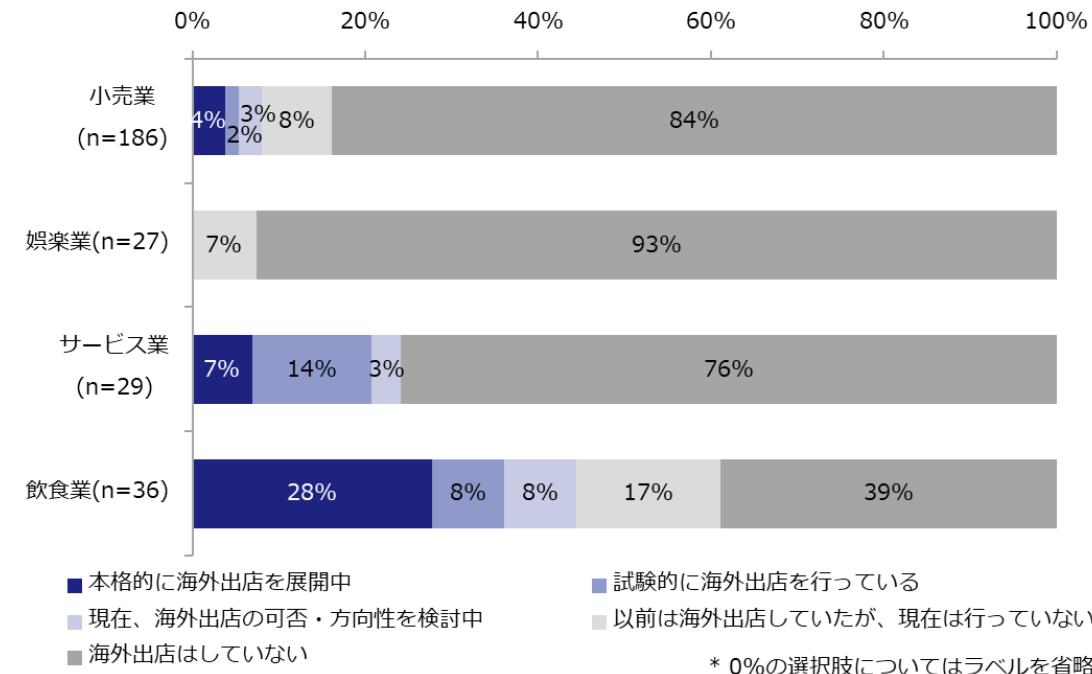
前回の【図表8】について、業種別に表したもののが【図表9】である。

「飲食業」では「本格的に海外出店を展開中」と回答した事業者の割合が28%と最も高く、「試験的に海外進出を行っている」の8%とあわせて36%が海外出店を行っている。

なお、海外展開を行っている飲食業の9割以上が、店舗数が「～100店舗未満」「～200店舗未満」「200店舗以上」の多店舗事業者であった。

一方で、「以前は海外出店していたが、現在は行っていない」との回答についても、飲食業は17%で他業種と比較しても高い結果となった。

【図表9】海外出店の状況＜業種別＞



## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

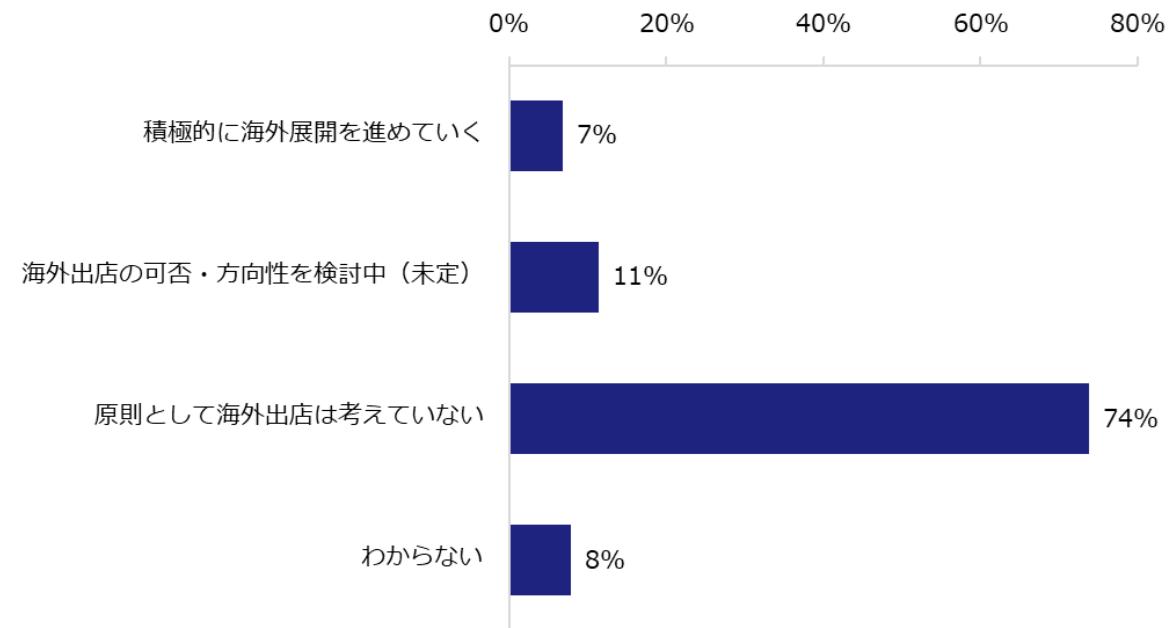
## 今後の海外出店の方針

今後の海外出店の方針についてたずねたものが【図表10】である。

「積極的に海外展開を進めていく」と「海外出店の可否・方向性を検討中（未定）」があわせて18%となっており、【図表8】で海外出店中・検討中（\*）の割合（14%）を若干上回る程度であった。【図表8】現在の海外出店の状況における「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」「現在、海外出店の可否・方向性を検討中」をあわせた14%を若干上回る程度であった。

\* 「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」「現在、海外出店の可否・方向性を検討中」の合計

【図表10】今後の海外出店の方針（n=279）

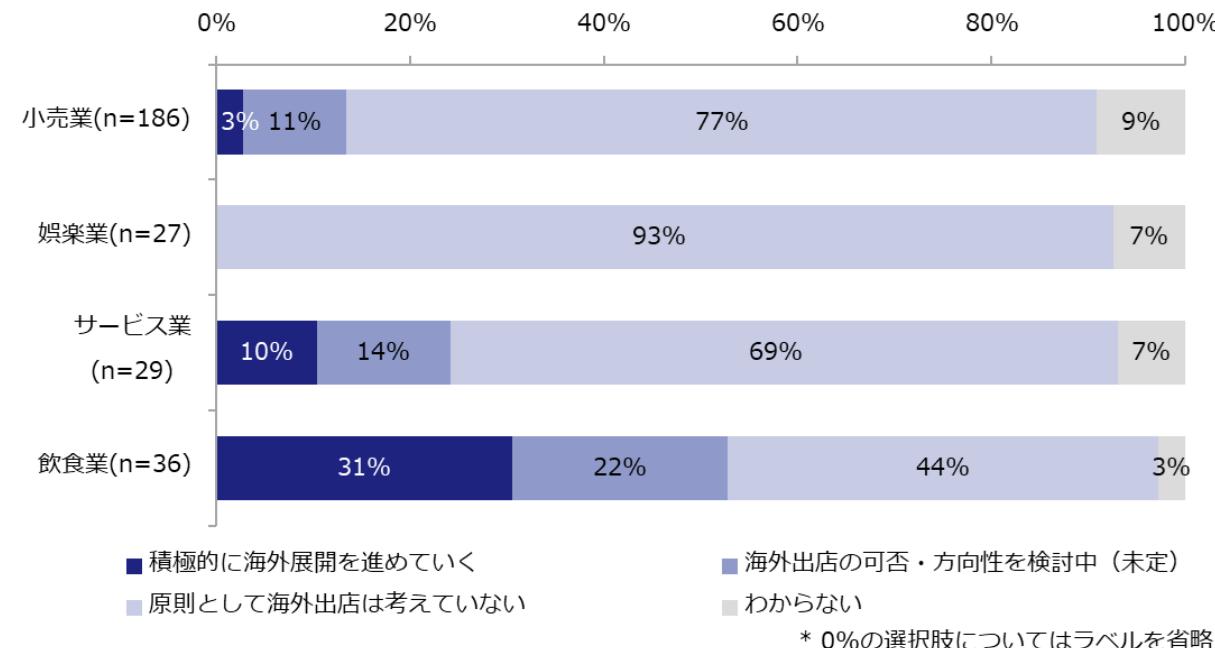


## 今後の海外出店の方針＜業種別＞

前頁の【図表10】について、業種別に表したもののが【図表11】である。

「飲食業」では「積極的に海外展開を進めていく」と回答した事業者の割合が31%と最も高く、「海外出店の可否・方向性を検討中（未定）」も22%と他の業種よりも高くなっている。

【図表11】今後の海外出店の方針＜業種別＞



## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

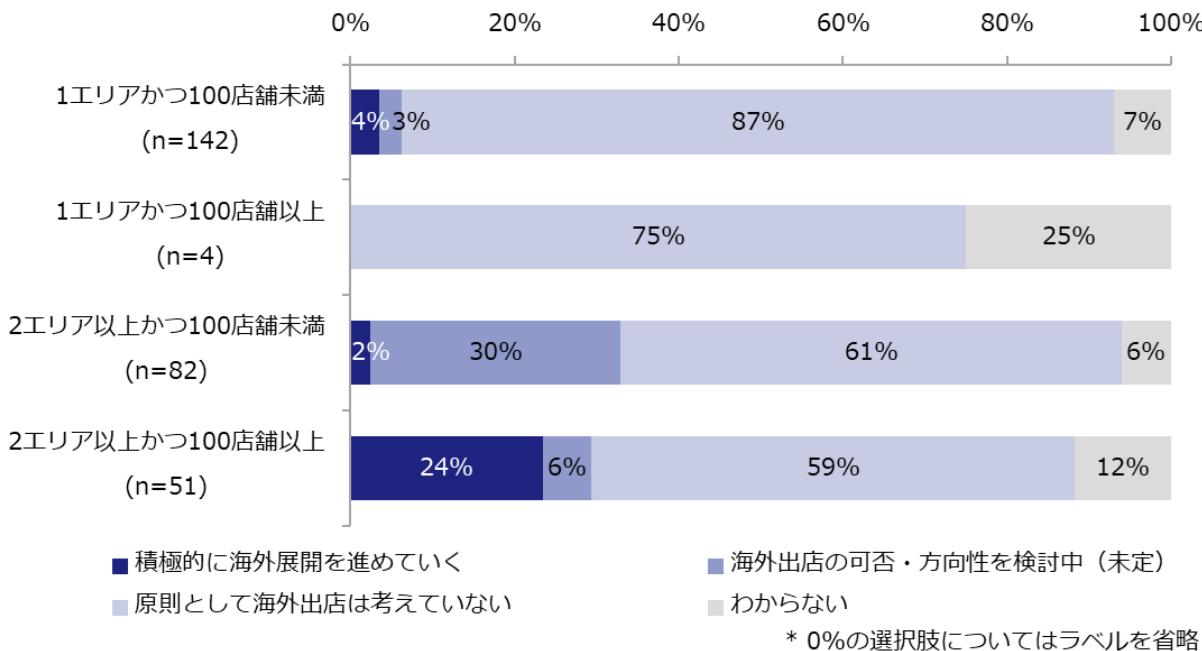
## 今後の海外出店の方針＜国内出店エリア・既存店舗数別＞

【図表10】について、日本での出店エリア数および既存店舗数別に表したもののが【図表12】である。

現状、日本で「2エリア以上かつ100店舗以上」で展開している事業者においては、「積極的に海外展開を進めていく」と回答した割合が24%と他と比べて高くなっていることがわかる。

\*出店エリアや店舗数については、末尾の  
【図表31】<回答事業者属性>参照

【図表12】出店エリア数・既存店舗数別の海外出店の方針



## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

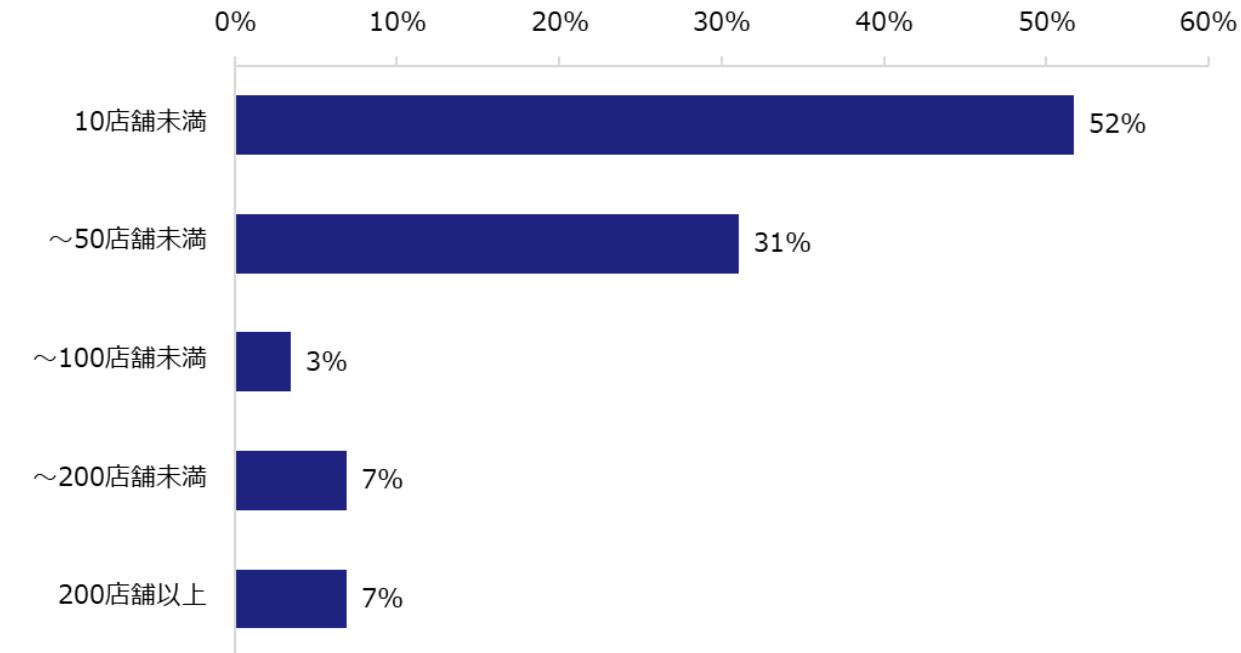
## 海外の店舗数

【図表8】現在の海外出店の状況について、「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」と回答した事業者に、海外の店舗数をたずねたものが【図表13】である。

「10店舗未満」「～50店舗未満」と回答した事業者の合計で、全体の80%を超える。

なお、「～100店舗未満」「～200店舗未満」「200店舗以上」と回答した事業者の殆どが飲食業であった。

【図表13】海外の店舗数（n=29）

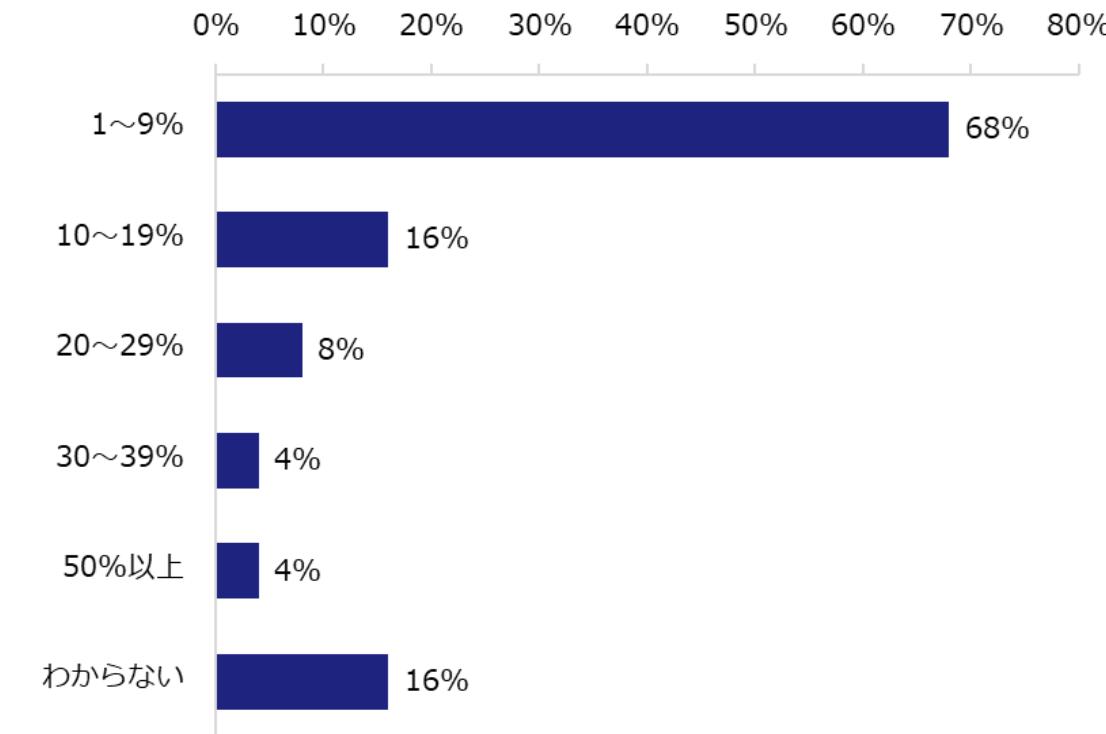


## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

## 海外店舗の売上高比率

前頁と同様に【図表8】現在の海外出店の状況について、「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」と回答した事業者に、全売上高に占める海外店舗の売上高比率をたずねたところ、「1~9%」が68%と、最も高かった【図表14】。

【図表14】海外店舗の売上高比率 (n=29)



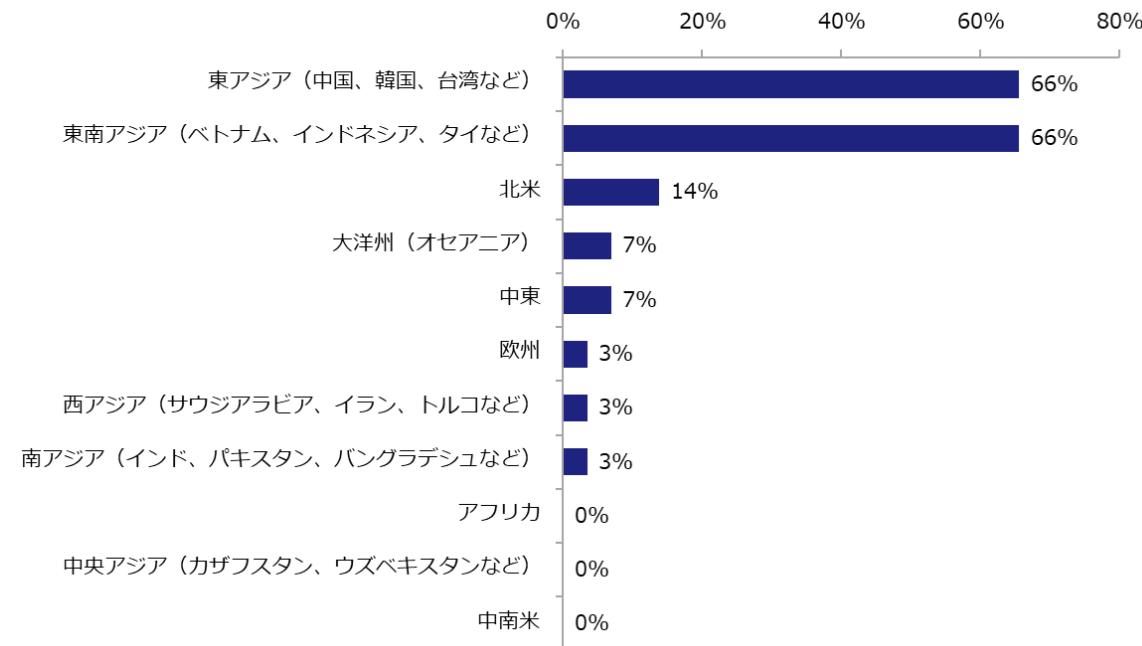
## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

## 海外出店している地域

前頁と同様に【図表8】現在の海外出店の状況について、「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」と回答した事業者に、海外出店している地域をたずねたものが【図表15】である。

「東アジア（中国、韓国、台湾など）」「東南アジア（ベトナム、インドネシア、タイなど）」がそれぞれ66%で最も高くなっている。

【図表15】海外出店している地域（複数回答、n=29）



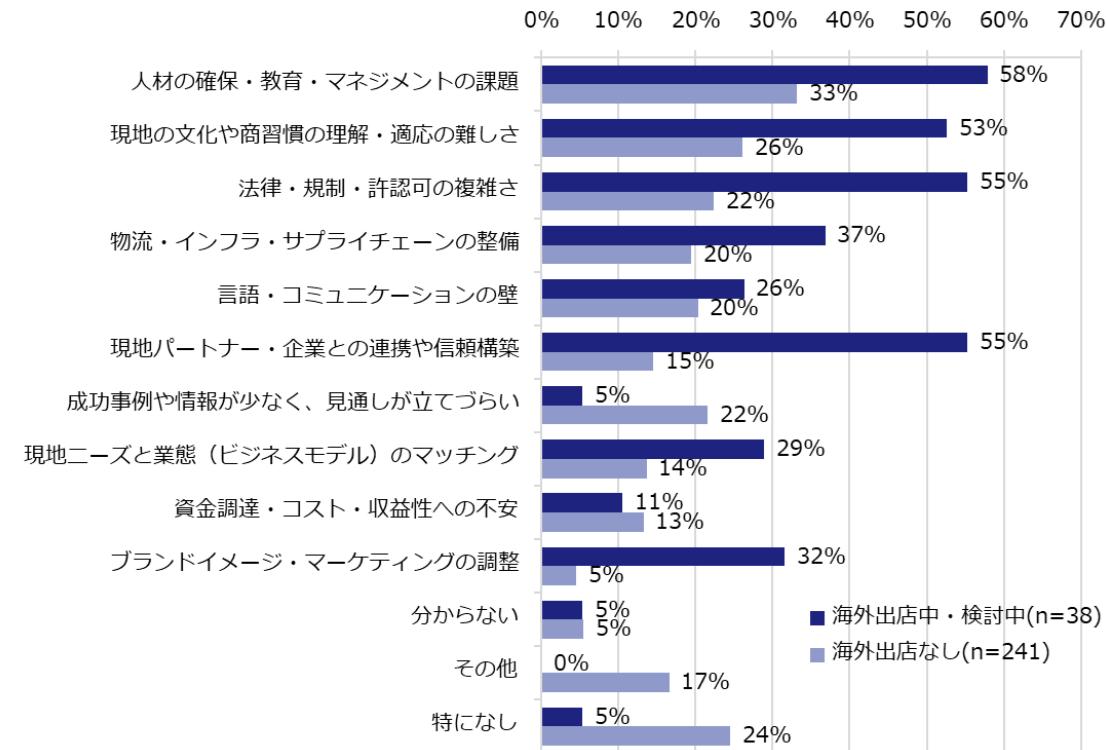
## 海外進出にあたっての課題

【図表8】現在の海外出店の状況について、「本格的に海外出店を展開中」「試験的に海外出店を行っている」「現在、海外出店の可否・方向性を検討中」と回答した事業者と、「以前は海外出店していたが、現在は行っていない」「海外出店はしていない」と回答した事業者に分け、海外進出にあたっての課題をたずねたものが【図表16】である。

各項目とも海外出店中・検討中グループの方が全体的に数値が高い。特に「人材の確保・教育・マネジメントの課題」「現地の文化や商習慣の理解・適応の難しさ」「法律・規制・許認可の複雑さ」「現地パートナー・企業との連携や信頼構築」がそれぞれ50%を超える。

海外出店なしグループでは「成功事例や情報が少なく、見通しが立てづらい」が22%と高く、情報収集の機会が限られていることに加え、実際に関連情報が不足している可能性もうかがえる。

【図表16】海外進出にあたっての課題（複数回答）



## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

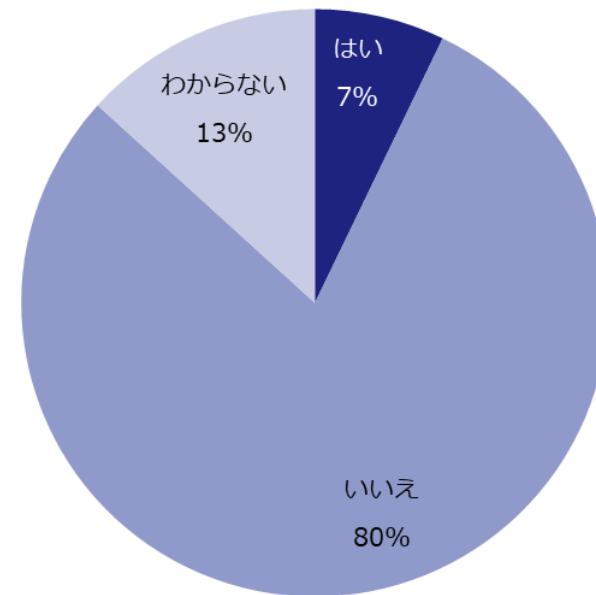
## 越境ECの実施有無

海外出店以外の進出施策のひとつである越境EC（\*）の実施有無をたずねたものが【図表17】である。

「はい」と回答した事業者は7%にとどまった。

\*インターネットを通じて国境を越えて行われる電子商取引

【図表17】越境ECの実施有無（n=279）

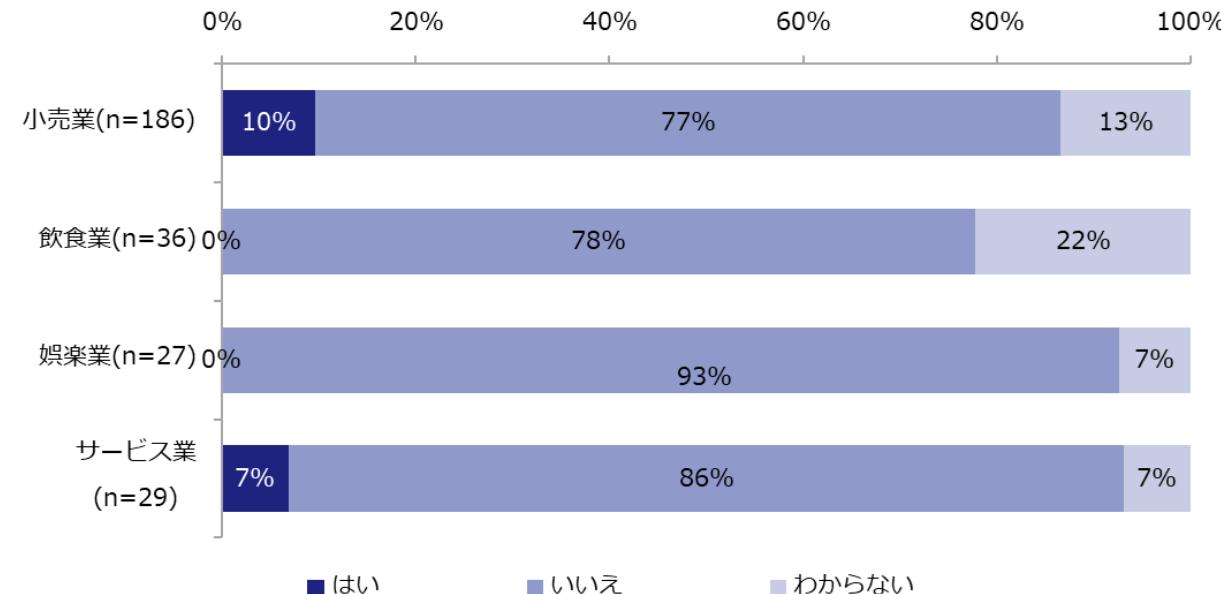


## 越境ECの実施有無<業種別>

前頁【図表17】について、業種別に表したものが【図表18】である。

越境ECを実施している事業者の割合は、「小売業」が10%、「サービス業」が7%であった。

【図表18】越境ECの実施有無<業種別>



\* 業種が「その他」を除く

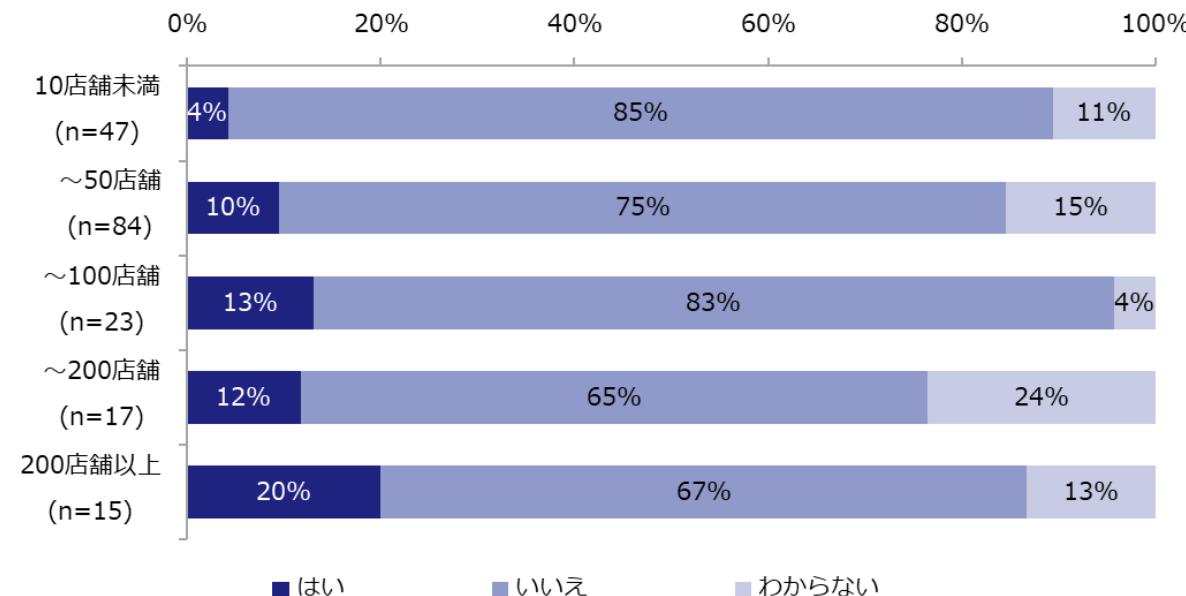
## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

## 越境ECの実施有無&lt;小売業・店舗数別&gt;

前頁【図表18】について、小売業の国内店舗数別に越境ECの実施有無を表したもののが【図表19】である。

「10店舗未満」の事業者の実施割合は4%にとどまるものの、10店舗以上の事業者での実施割合は10%以上となっており、特に「200店舗以上」では20%となっていた。

【図表19】越境ECの実施有無&lt;小売業・店舗数別&gt;



\* 業種が「小売業」のみ

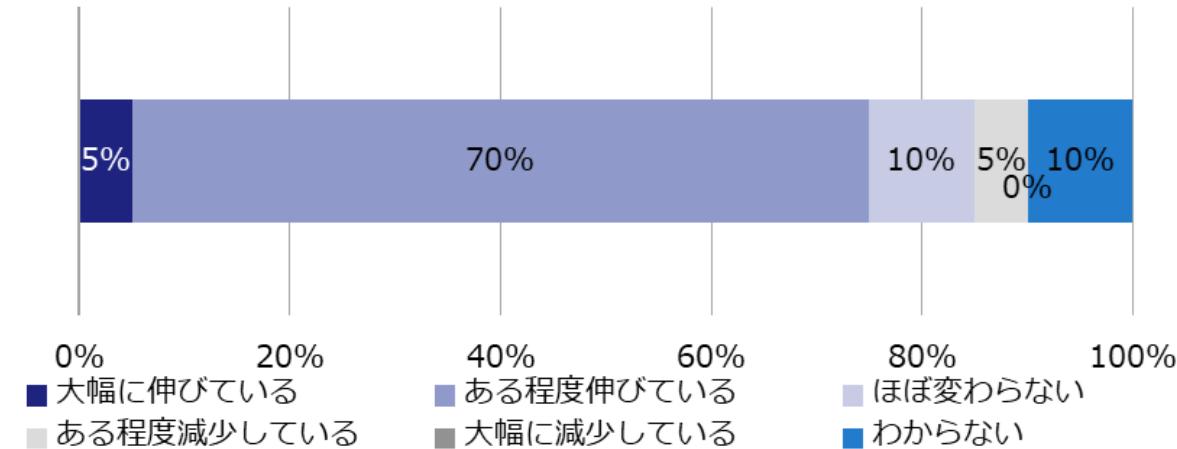
## 3. 海外進出について（海外出店・越境EC）

## 越境ECの売上高の対2022年比増減

【図表17】で越境ECを実施していると回答した事業者に対して、コロナ禍にあった2022年と比較して売上高の増減をたずねたものが【図表20】である。

「大幅に伸びている」「ある程度伸びている」と回答した事業者が75%と多数を占めている。

【図表20】越境ECの売上高の対2022年比増減（n=20）



## 4. 店舗開発業務の遂行体制について

---

## アウトソースしている業務

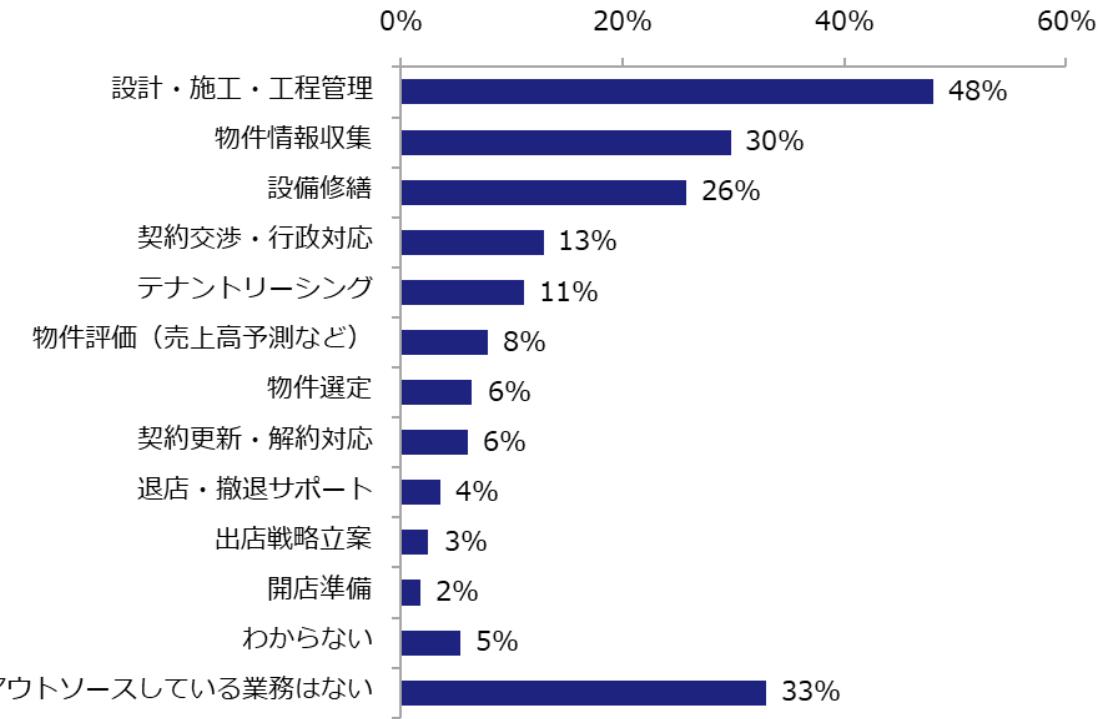
店舗開発関連業務について、一部または全部を外部代行業者にアウトソース（\*）している業務をたずねたものが【図表21】である。

「設計・施工・工程管理」（48%）が最も高く、「物件情報収集」（30%）、「設備修繕」（26%）が続く。

「アウトソースしている業務はない」と回答した事業者は33%であった。

\*指定した業務について他社と業務委託契約を結び、フィーを支払うこと

【図表21】アウトソースしている業務（複数回答、n=279）



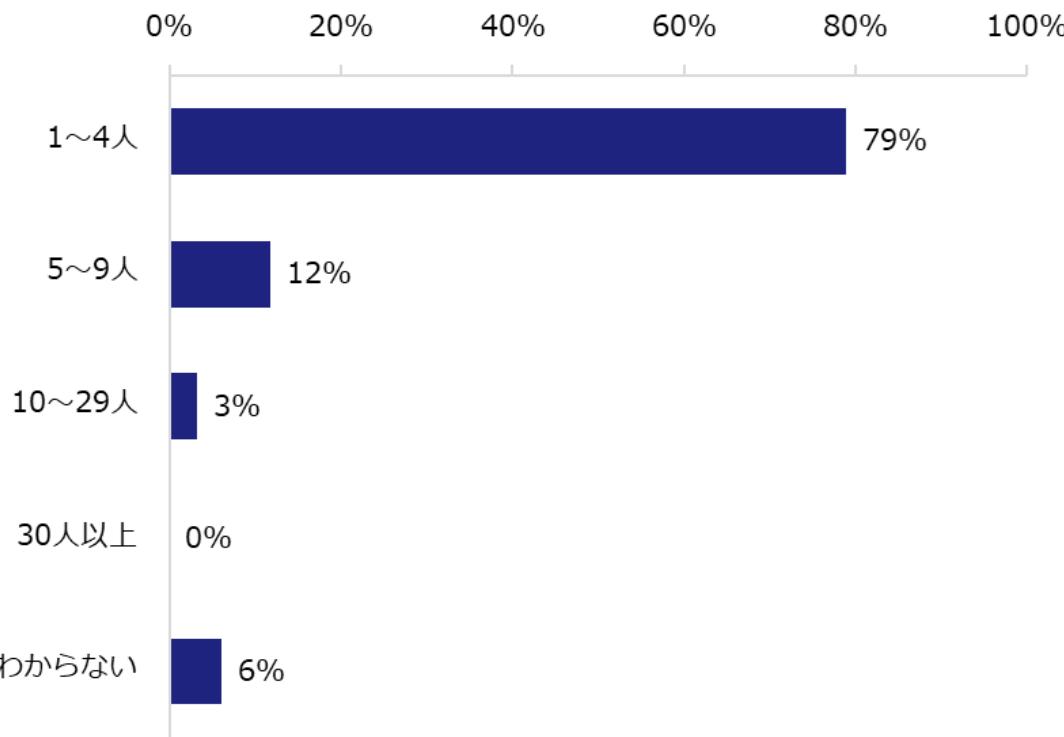
## 4. 店舗開発業務の遂行体制について

## 店舗開発業務担当部署の人数

店舗開発担当部署の人数をたずねたものが  
【図表22】である。

「1～4人」が79%となっており、業種や既存店舗数に関わらず少人数である事業者が多い。

【図表22】店舗開発担当部署の人数 (n=279)



## 4. 店舗開発業務の遂行体制について

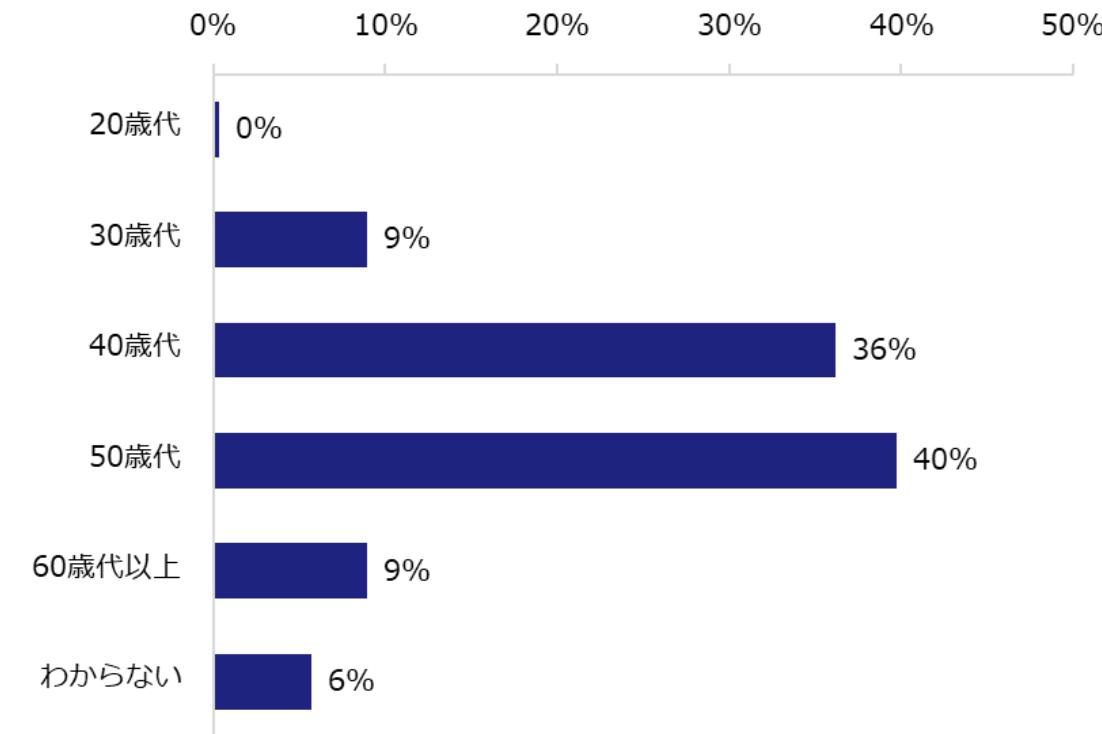
## 店舗開発業務を行う正社員・契約社員の平均年齢

店舗開発業務を行う正社員・契約社員の平均年齢をたずねたものが【図表23】である。

「40歳代」が36%、「50歳代」が40%、「60歳代以上」が9%で、全体の80%を超える。

店舗開発担当部署の人数は1～4人が多いことを加味すると、中堅～ベテラン世代が業務を担っている事業者が多くを占めると考えられる。

【図表23】店舗開発業務を行う正社員・契約社員の平均年齢 (n=279)



## 4. 店舗開発業務の遂行体制について

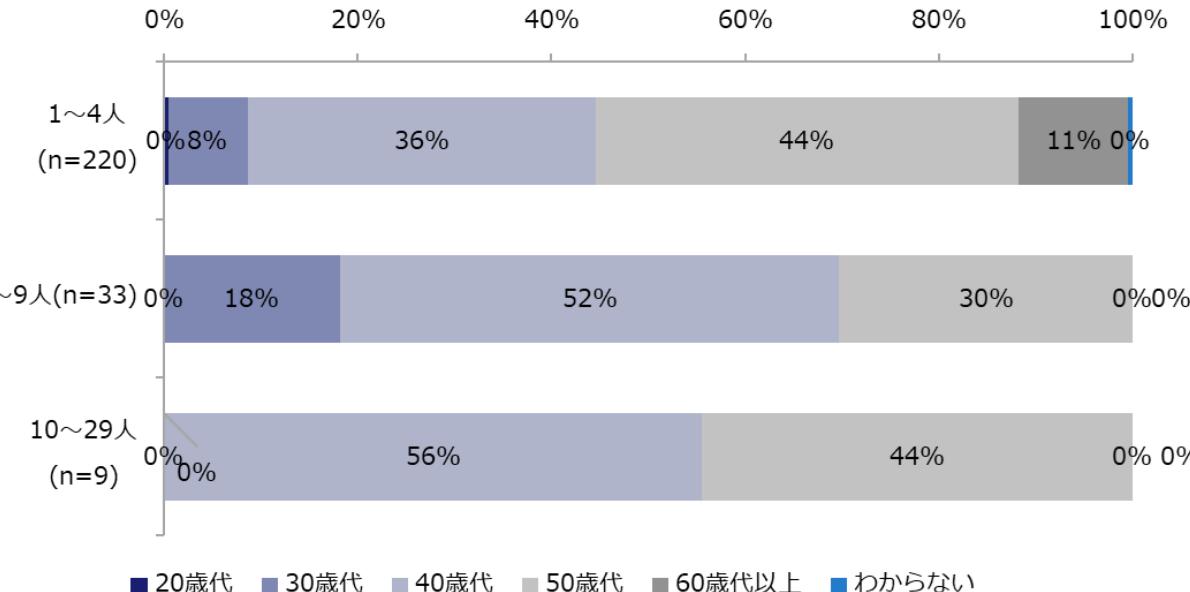
## 店舗開発業務担当人数別の平均年齢

店舗開発担当人数別に平均年齢をみたのが  
【図表24】である。

ボリュームゾーンである「1~4人」の事業者では、平均年齢が「60歳代以上」である事業者が約1割を占める。また、5人以上と比較すると「40歳代」の割合が少ない。

「5~9人」「10~29人」の事業者では、「40歳代」がいずれも過半数を占めている。

【図表24】店舗開発担当人数別の平均年齢



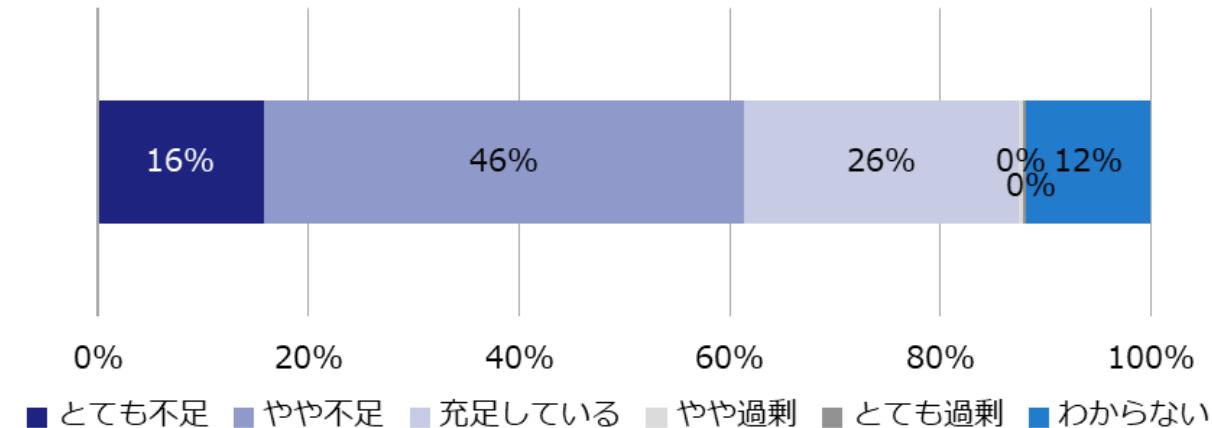
\* 店舗開発部署の人数が「わからない」を除く

## 店舗開発業務担当部署の人手不足感

店舗開発業務担当部署の人手不足感をたずねたものが【図表25】である。

「とても不足」「やや不足」の合計は62%と過半数を占めており、多くの事業者の店舗開発担当部署が人手不足であることがうかがえる。

【図表25】店舗開発業務担当部署の人手不足感（n=279）



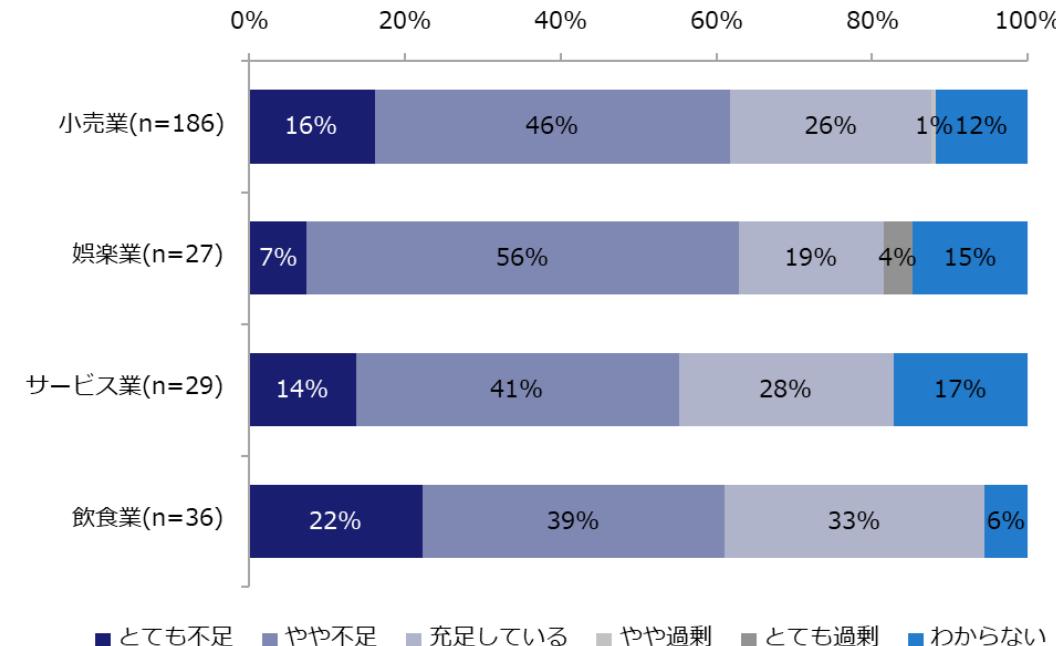
## 店舗開発業務担当部署の人手不足感＜業種別＞

業種別に人手不足感をみたものが【図表26】である。

「とても不足」と「やや不足」と回答した事業者はすべての業種において60%前後となっている。

特に「飲食業」は「とても不足」と回答した事業者が22%で、他の業種よりも高くなっている。

【図表26】店舗開発業務担当部署の人手不足感＜業種別＞



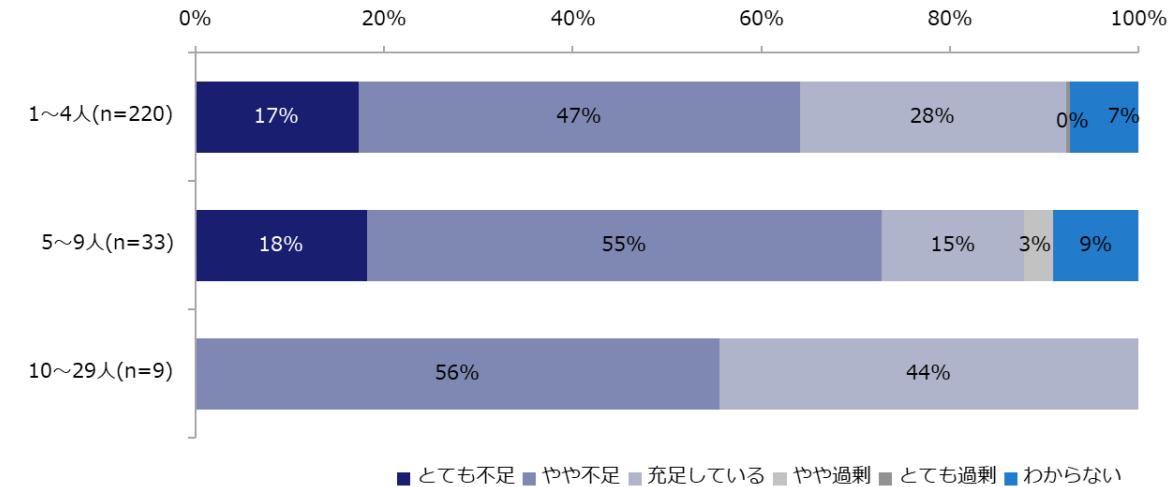
\* 0%の選択肢についてはラベルを省略・業種が「その他」を除く

## 店舗開発業務担当部署の人手不足感<人数別>

店舗開発担当部署の人数別に人手不足感をみたものが【図表27】である。

人数が10人未満の事業者は「とても不足」「やや不足」と回答した割合が高くなっている。

【図表27】店舗開発業務担当部署の人手不足感<人数別>



\* 0%の選択肢についてはラベルを省略・開発部署の人数が「わからない」を除く

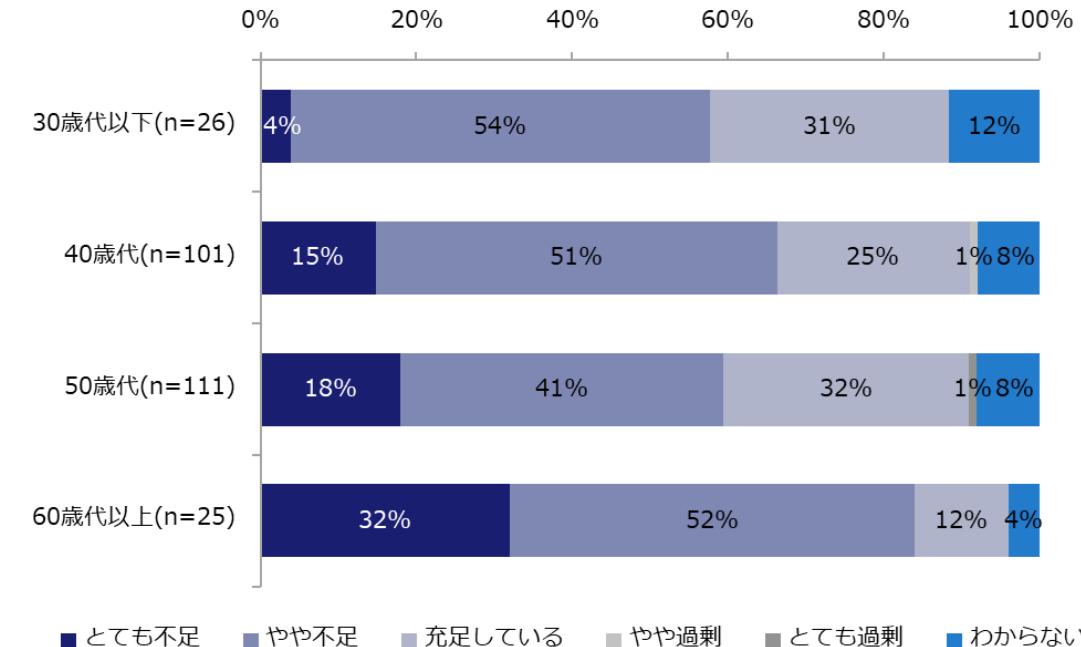
## 店舗開発業務担当部署の人手不足感<平均年齢別>

店舗開発業務を行う正社員・契約社員の平均年齢別に人手不足感をみたものが【図表28】である。

平均年齢が高い事業者ほど、「とても不足」と回答する割合が高くなっている、「60歳代以上」では32%となっている。

また、平均年齢が「60歳代以上」の事業者は「とても不足」「やや不足」の合計が80%を超え、特に人手不足度合いが高い。

【図表28】店舗開発業務担当部署の人手不足感<平均年齢別>



\* 0%の選択肢についてはラベルを省略・平均年齢が「わからない」を除く

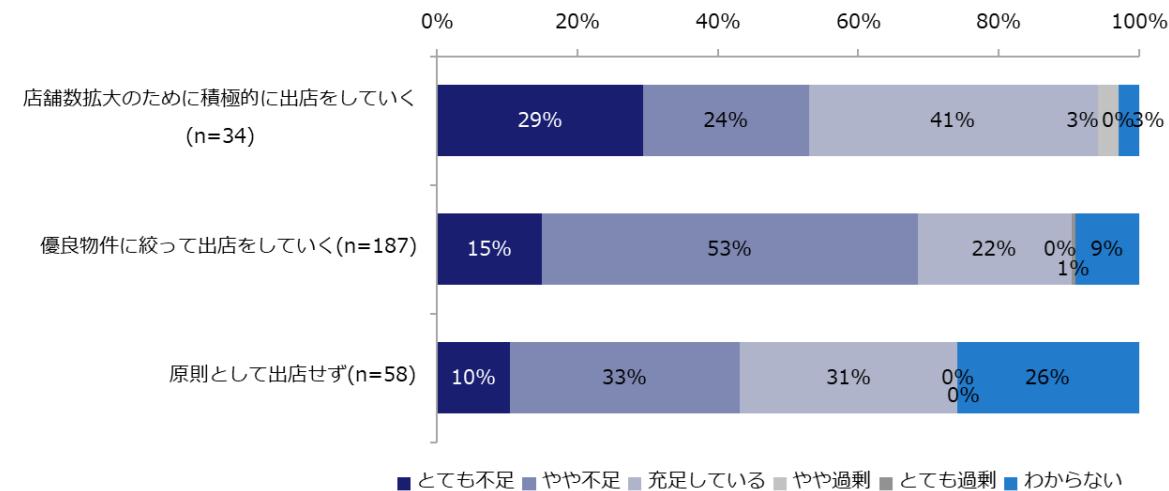
## 4. 店舗開発業務の遂行体制について

## 出店意欲の程度別の人手不足感

【図表4】で示した出店意欲の程度別に、店舗開発担当部署の人手不足感をみたものが【図表29】である。

「「とても不足」「やや不足」と回答した事業者が最も多いのは「優良物件に絞って出店をしていく」と回答した事業者で、7割近くが人手不足であると感じていた。「店舗数拡大のために積極的に出店をしていく」と回答した事業者は、「とても不足」が29%と高いものの、「充足している」も41%と高く、人手が不足している事業者と充足している事業者で二極化している様子がうかがえる。

【図表29】店舗開発業務担当部署の人手不足感&lt;出店意欲の程度別&gt;



\* 出店方針が「わからない」を除く

#### 4. 店舗開発業務の遂行体制について

## 人手不足の原因

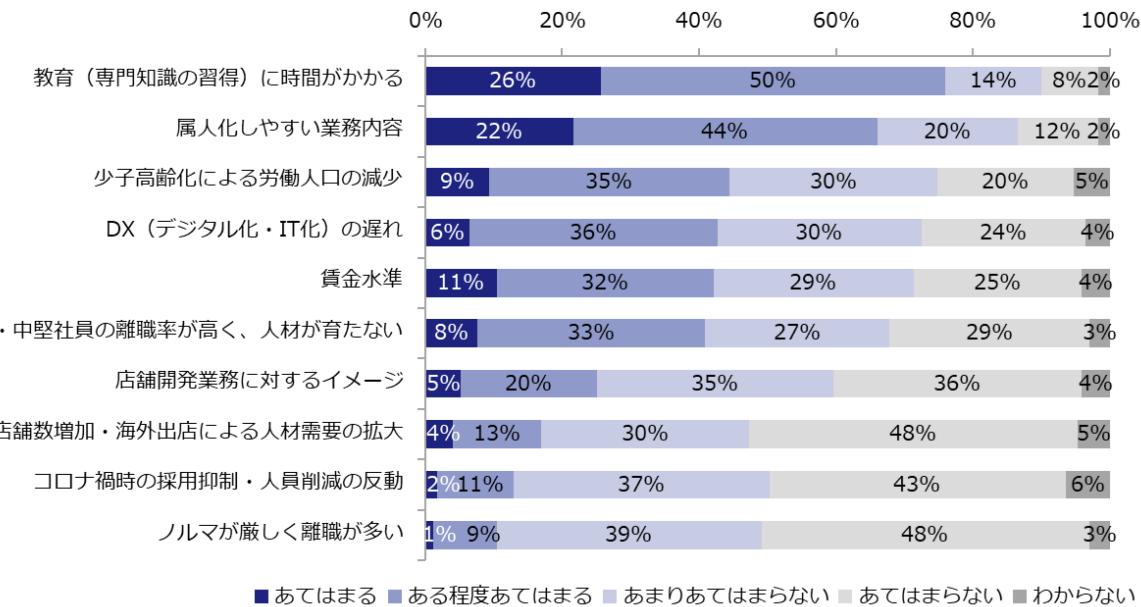
【図表25】で人手が「とても不足」「やや不足」と回答した事業者に対して、その原因をたずねたものが【図表30】である。

「あてはまる」「ある程度あてはまる」の合計が最も高いのは「教育（専門知識の習得）に時間がかかる」（76%）であった。

次いで、「属人化しやすい業務内容」（66%）となっている。

店舗開発業務は、専門性が高く、知識・経験を身に付けるのに時間がかかり、担当部署も少人数でやっていることが多いため属人化しやすい。さらに業務が複雑で個別性が高いため、DXも進みにくいといった現状がうかがえる。

【図表30】人手不足の原因（n=171）



# 事業者の声<フリーアンサー> ※一部抜粋

## <出退店戦略について>

- 出店意欲はあるものの、①建築費高騰 ②働き手不足 ③競合の出店 ④資金調達などが課題となり新規出店が厳しい状況である。（小売業）
- 全国各エリアから競合店の進出、業種の垣根を超えた出店が増え、物件確保がますます厳しくなっている。また、工事費の高騰にも歯止めがかからず、事業の成立、投資の回収が厳しくなっている。（小売業）
- 良い物件がない。あたたとしても大手に先に情報が流れてしまう。今だとスーパーよりドラッグストアが先に名乗りを上げてしまう。（小売業）
- 出店についてはコンビニの跡地などの居抜き物件が多いが、競合が厳しい。人手不足については特定技能ビザの外国人の採用で概ね充足しているが、店長以上の管理職に不足感がある。（飲食業）

## <海外進出について>

- アメリカへの出店を考えているものの、大統領の経済政策の影響で、現状、計画がストップしている。（小売業）
- 前職で海外駐在経験あり、日系企業の海外進出は、一部の例外を除いて難易度が極めて高いことを多々見てきた。（小売業）
- 国内で売れている商品は、日本のニーズや生活習慣で必要とされてきたモノで、海外では別の商品が必要であり事業拡大のメリットを感じない。（小売業）
- 現在の地域で認知度を上げて商売を続けていくため、海外進出は考えていない。（小売業）
- 以前、中国に出店した時期もあったが3年ほどで撤退した。新規事業をやるには当社には資金的な余裕がなかった。（飲食業）
- 海外出店ではなく、海外企業とライセンス契約を行い、国内展開に向けて進めている。（娯楽業）

## <店舗開発業務の遂行体制について>

- 店舗開発担当者は横のつながりが強く、いい物件はほとんど水面下で動いている。他社の店舗開発へ転職するケースも多い。マンパワーの強い開発担当者がいい物件を取得する。（飲食業）
- 店舗開発業務は自社の状況を理解した上で、知見と経験と人脉が必要なため属人的になる。（小売業）
- 店舗開発人員を募集する際、応募者の高年齢化が著しく、若返りが難しい。（小売業）
- 店舗開発については企業規模からして不足はしていないが、店舗運営スタッフの人手不足は深刻で今後さらに厳しくなる。（小売業）

## <参考>回答事業者の属性・関連調査

【図表31】は、本レポート第1章「貴社の事業および店舗について」で紹介しなかった「店舗数」「出店エリア」「標準的な店舗面積」に関する業種別の属性をまとめたものである。

**【図表31】回答事業者の属性 (n=279)**

		小売業	飲食業	娯楽業	サービス業
店舗数	10店舗未満	25%	6%	33%	28%
	~50店舗	45%	33%	48%	34%
	~100店舗	12%	25%	7%	14%
	~200店舗	9%	14%	4%	17%
	200店舗以上	8%	22%	7%	7%
出店エリア	1エリア	61%	22%	48%	38%
	2エリア	10%	17%	19%	14%
	3エリア	5%	22%	7%	10%
	4エリア	4%	8%	0%	7%
	5エリア以上	20%	31%	26%	31%
店舗面積	50坪未満	25%	56%	0%	55%
	~150坪	11%	33%	15%	31%
	~500坪	31%	11%	33%	3%
	~1000坪	23%	0%	37%	3%
	1000坪以上	11%	0%	15%	7%

### <関連調査>

- ・2017年9月29日公表「商業店舗の出退店に関する実態調査 2017」  
[https://soken.xymax.co.jp/2017/09/29/1709-survey\\_on\\_retailer/](https://soken.xymax.co.jp/2017/09/29/1709-survey_on_retailer/)
- ・2021年10月12日公表「コロナ禍における店舗戦略に関する実態調査 2021（本編）」  
[https://soken.xymax.co.jp/2021/10/12/2110-survey\\_on\\_strategy\\_of\\_commercial\\_store1/](https://soken.xymax.co.jp/2021/10/12/2110-survey_on_strategy_of_commercial_store1/)
- ・2022年8月18日公表「商業店舗の出退店に関する実態調査 2022（出店編）」  
[https://soken.xymax.co.jp/2022/08/18/2208-survey\\_on\\_retailer\\_1/](https://soken.xymax.co.jp/2022/08/18/2208-survey_on_retailer_1/)