

第20回

店舗出退店の実態と
商業施設を取り巻くマクロ要因

～ 来たるべきパラダイムシフトに備えて ～



中山 善夫

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
代表取締役社長
(ARES マスター M0600051)

山田 賢一

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
マネジャー

はじめに

商業施設は、オフィスなどと並ぶ不動産投資・融資における重要なアセットであるが、他の用途と異なる特徴がある。オフィスや住宅においては、立地や建物仕様、管理状態などを与件として、空間の価値が創造され、賃料などの経済価値が生まれる。これに対して、商業施設は、そこでどれほどの売上や利益を上げられるかが重要であり、その結果として、商業事業者（以下、「事業者」）のビジネスサイクルは比較的短く、変化のスピードが速いという特徴がある。店舗は常

に社会環境・マーケット・競合環境・消費者のライフスタイルの変化などに直面しており、これらの変化に柔軟に対応していかなければ事業の継続や成長は難しい。近年では、コンビニエンスストアにみられるように、事業戦略として、店舗の新規出店を行いながらも、不採算店舗の大量閉店を行う事業者が増えてきている。事業者にとって、出店と退店は別個のものではなく、表裏一体として継続的に行う成長戦略であり、最も重要な不動産戦略の一つであるといえよう。

一方、投資家や施設所有者・地主などにとっては、テナントである事業

者の出退店は不動産収益に最も影響を与える重大なイベントであるにも関わらず、事業者の出退店の実態や考え方はあまり認識されていない。また、これに関して幅広い業種にわたって定量・定性的に分析した調査も世の中にはほとんど存在しない。そこで、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、これらの点を明らかにすべく、早稲田大学小松幸夫研究室^{注1}との共同研究として「商業店舗の出退店に関する実態調査」^{注2}を実施した。

本稿の第1章では、事業者へのアンケート調査及びヒアリングに基づき、

注 1

早稲田大学小松幸夫研究室ホームページ（<http://www.waseda.jp/sem-ykom/>）

注 2

ザイマックス総研ホームページ（<https://soken.xymax.co.jp/>）2017年9月29日発表「商業店舗の出退店に関する実態調査2017」レポート参照

出退店に関する方針・優先順位・運用などの実態を紹介する。第2章では、少子高齢化やEコマースの進展などの社会的・経済的なマクロ要因が今後の商業施設に与える影響について整理・考察する。

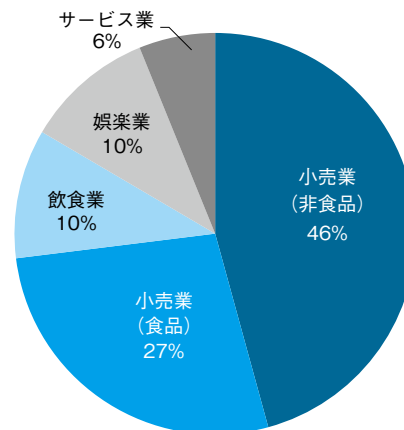
商業施設への不動産投資にあたっては、テナントである事業者の戦略や考え方及び事業者や商業施設を取り巻く環境の変化を理解する必要がある。本稿が読者の商業施設への理解を深め、商業施設マネジメントの一助となれば幸いである。

1. 店舗出退店の実態について

前述のとおり、ザイマックス総研では、今般、早稲田大学と共同で事業者の店舗出退店の実態調査を行った。調査は、個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業・サービス業^{注3}のうち、直近年度売上高が30億円以上の事業者5,117社^{注4}を対象にアンケートを実施し、有効回答数は586社（回答率11.5%）となった。なお、店舗については、フランチャイズを除き、直営で管理する店舗を対象としている。

以下、アンケートの内容に沿って、（1）回答事業者の店舗属性、（2）契約形態、（3）出店、（4）退店、（5）今後の出店・退店戦略に影響を与える要因についての5項目につき、

図表1 回答事業者の業種業態 (n=586)



※業種業態区分について

業種業態	例
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物品小売業
小売業（非食品）	衣料・身の回り品、自動車・自転車、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
飲食業	ファーストフード・食堂・レストラン・その他料理専門店などの各種飲食業
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
サービス業	商業施設に出店している理美容・旅行・教育・保険・不動産業

主な集計結果を紹介することとする。

（1）回答事業者の店舗属性

まず、回答した事業者の属性から紹介する。業種業態を、食品を扱う小売業、食品を扱わない小売業、ファーストフードやレストランなどの飲食業、カラオケボックスやパチンコホールなどの娯楽業、理美容・旅行・教育などのサービス業の5つに分類した。割合としては、小売業（非食品・食品）が70%以上を占め、続いて飲食業、娯楽業、サービス業の順となった【図表1】。この割合はもともと

のアンケート配布対象の分布に近似している。

次に、直営店舗の国内店舗数を業種業態別にみると、飲食業及びサービス業は、50店舗以上で多店舗を展開する事業者が多い【図表2】。出店地域を「北海道」「東北」「関東」「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、小売業（食品）は1エリアが75%と、地域密着型の店舗展開をしている事業者が多い【図表3】。標準的な店舗面積は、サービス業及び飲食業が小さく、150坪以下

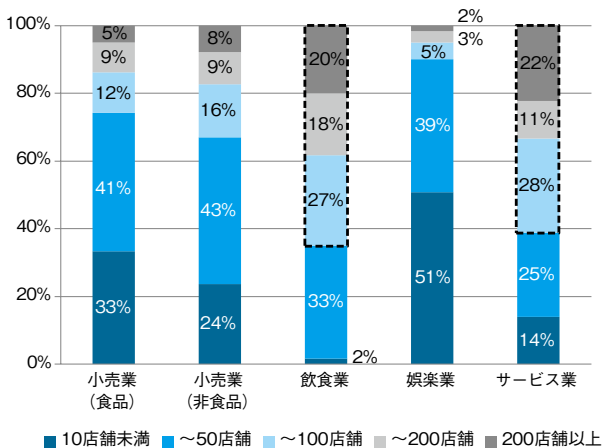
注3

総務省「日本標準産業分類」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）などに店出している業種業態を選定

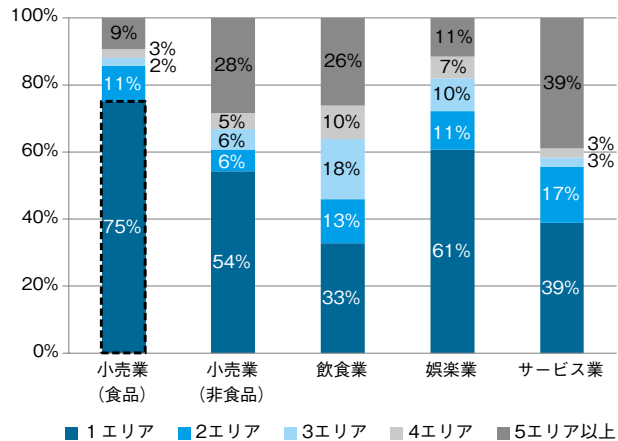
注4

東京商工リサーチ社データに基づき、対象を抽出

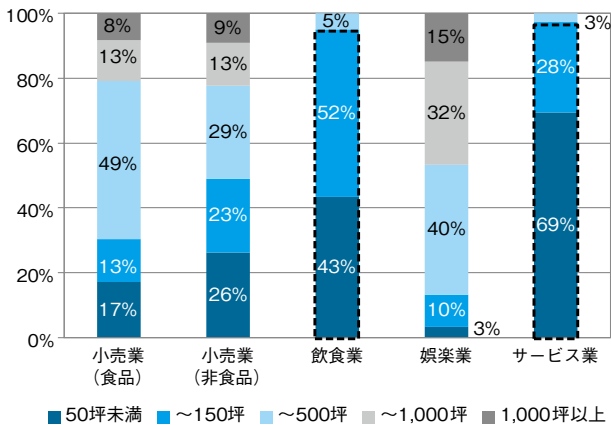
図表2 直営店舗の国内店舗数 (n=583)



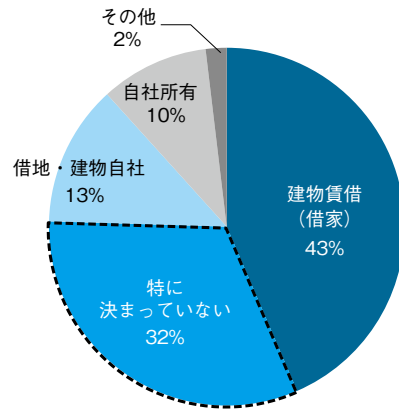
図表3 直営店舗の出店地域 (n=583)



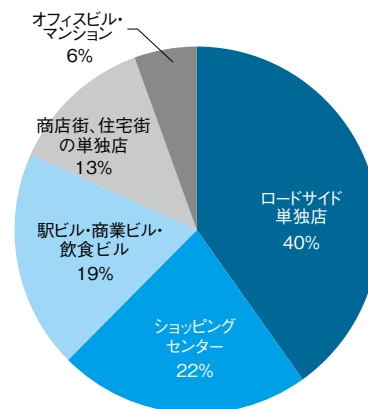
図表4 標準的な店舗面積 (n=577)



図表5 所有・賃借の方針 (単一回答、n=579)



図表6 既存店舗の施設形態 (複数回答、n=574)



の事業者が90%を超える【図表4】。

(2) 契約形態

店舗出店における不動産(土地・建物)の所有・賃借の方針については、「建物賃借(借家)」(43%)が最多で、次いで「特に決まっていない」(32%)が多い。所有者・貸主の方針に応じて、物件ごとに柔軟に対応していることが分かった【図表5】。

既存店舗の施設形態別に推計店舗数^{注5}の比率をみると、「ロード

サイド単独店」(40%)が最多で、次いで「ショッピングセンター」(22%)となっている【図表6】。

施設形態別に、賃借店舗の初回の賃貸借契約における契約年数をたずねたところ、ロードサイド単独店では「17~20年」(45%)の長期間契約が多い。一方、

ショッピングセンターでは「5~8年」(47%)が最も多く、次いで「17~20年」(22%)となっている【図表7】。

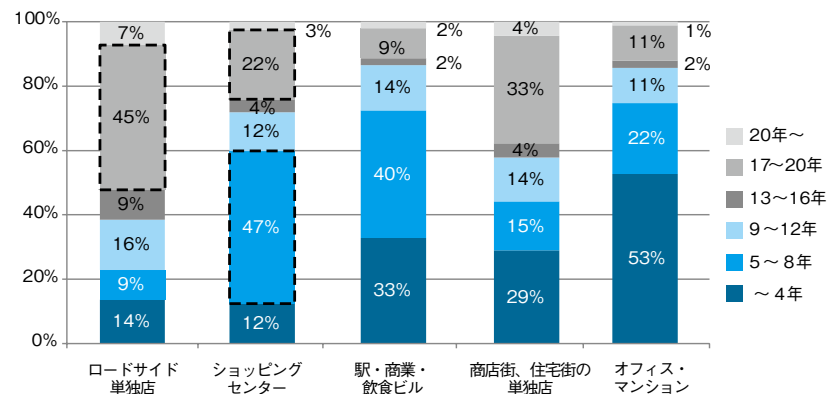
注5

事業者が回答したアンケートの設問「国内店舗数」及び「既存店舗の施設形態」の割合から算出した店舗数

なお、ヒアリングで寄せられた事業者の声（主なもの）を例示すると以下のとおりである。

- 良い物件であれば、契約形態にとらわれることなく出店する。
- ロードサイド単独店の初回契約年数は、20年の定めが多く、長いと感じている。定期借家契約でも中途解約できるよう交渉しておく。
- ショッピングセンターの初回契約年数は、飲食業でも5年、6年の定期借家契約が多く、投資回収が厳しい店舗もある。もう少し長いほうが望ましい。

図表 7 賃借店舗の初回契約年数（複数回答、n=571）



(3) 出店

店舗の新規出店を検討する際の重視項目を「A:立地・マーケット」「B:(賃借時)契約者・契約条件」「C:建

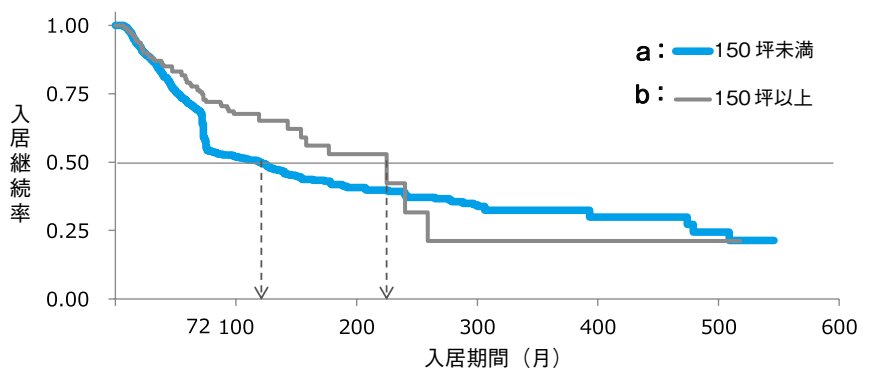
物・設備」「D:競合店」「E:その他物件与件」の5つに分類し、計27の項目でそれぞれの重視度合いをたずねた。その結果、「重視する」の回

<参考>ショッピングセンターのテナント平均入居期間

上記【図表7】でショッピングセンターの初回契約年数は、「5～8年」(47%)と「17～20年」(22%)が多いことを確認したが、この背景を説明する研究調査として、ザイマックス総研が昨年発表した「ショッピングセンターのテナント平均入居期間」について紹介したい。

【図表8】は、ショッピングセンターテナントの入居期間による入居継続率の変化を示しており、太い線はテナント契約面積が150坪未満(a)、細い線は150坪以上(b)のテナントである。入居期間0年(0か月)の100%から、経年によりテナントが退去していくことで、入居継続率が下がる様子が確

図表 8 ショッピングセンター 入居期間による入居継続率の変化



<面積 150 坪未満>

	0年	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
年間退去率 ^{注6}	2%	8%	6%	8%	6%	6%	21%	2%	2%	2%	5%	4%	4%	1%	3%	2%
累積退去率 ^{注7}	2%	10%	16%	23%	28%	32%	47%	48%	49%	50%	53%	55%	56%	57%	58%	59%

<面積 150 坪以上>

	0年	1年	2年	3年	4年	5年	6年	7年	8年	9年	10年	11年	12年	13年	14年	15年
年間退去率 ^{注6}	2%	8%	3%	4%	5%	5%	5%	5%	1%	3%	NA	4%	5%	5%	6%	NA
累積退去率 ^{注7}	2%	10%	13%	17%	21%	24%	28%	31%	32%	35%	-	38%	41%	44%	47%	-

注 6

年間退去率 = 1 年間で退去したテナント数 ÷ その年の初めに存在していたテナント数

注 7

累積退去率 = 1 - その年の入居継続率

認できる。aの平均入居期間（ちょうど半分のテナントが退去するまでの期間）は約10年（119か月）で、bは18.8年（225か月）であった。aの特徴は、入居から6年経過時（72か月）の1年間で入居継続率がほぼ垂直に低下している点である。6年目のテナント年間退去率が約21%と他の年次よりも突出して高くなっていることが分かる。

近年のショッピングセンター開業時のテナント初回契約期間・形態は、6年定期借家契約が最も多い。その背景としては、所有者・ディベロッパーが施設の資産価値の維持・向上を目的に、初回の契約期間が満了となる6年目のタイミングにあわせてリニューアル（テナントの入れ替えなど）を実施することが多いためである。その結果、6年経過時にテナント入居継続

率の大幅な低下につながっている。

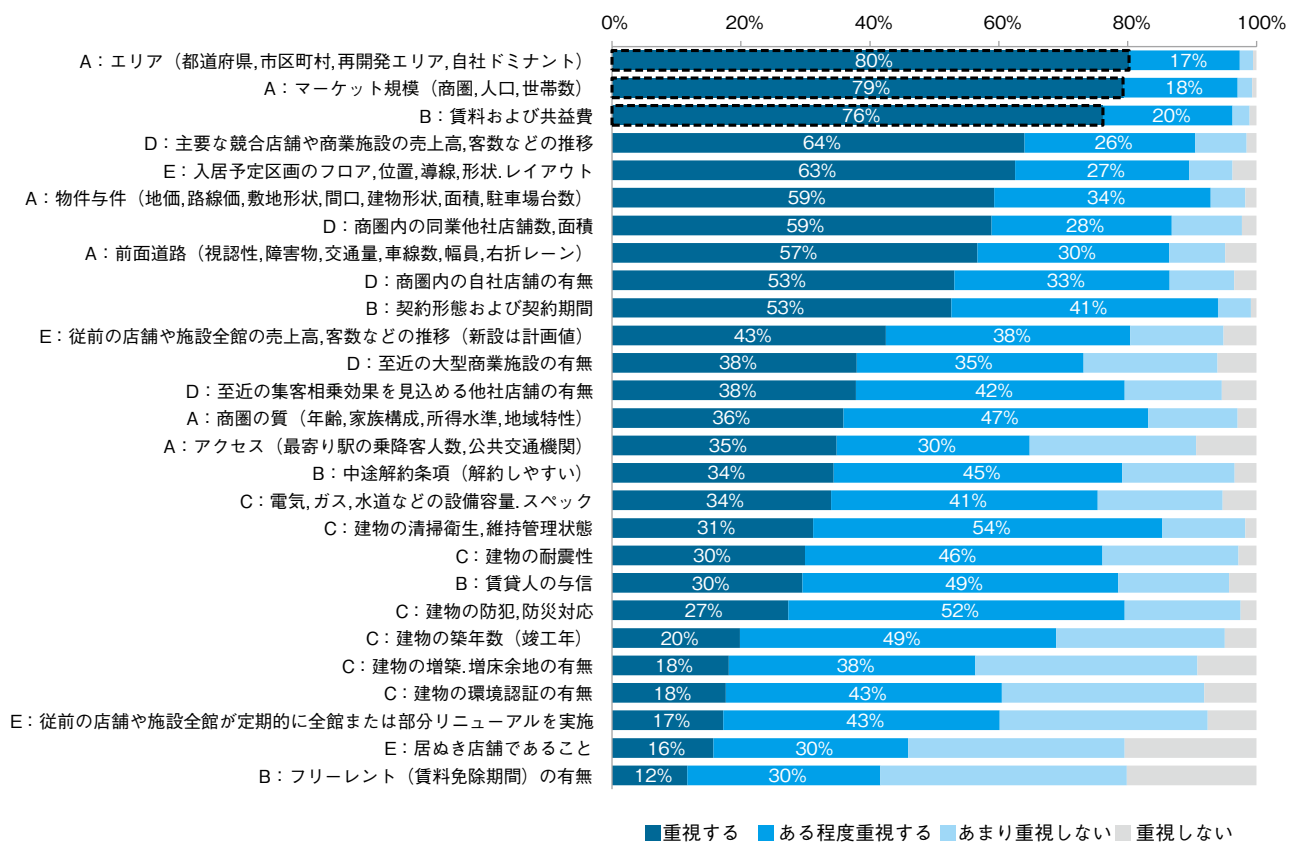
一方でbは、6年経過時に入居継続率の大幅な低下はみられない。これらのテナント群はショッピングセンターにおいて（準）核店舗の役割を担い、契約期間が10～20年と長く設定されるケースが多く、リニューアルの際に入れ替えの対象にならないことが背景にあると考えられる^{注8}。

答が多かったのは「エリア（分類A）」（80%）、「マーケット規模（分類A）」（79%）、「賃料および共益費（分類B）」（76%）の順となった【図表9】。

上記A～Eの5分類別では、「A：立地・マーケット」、「D：競合店」の重視度が高く、「C：建物・設備」の重視度は全体的に低くなっている。

また、新規出店時の困り事として「よくある」「たまにある」の合計で比率が高いのは、「人手不足」（81%）、「適正面積の物件が少な

図表9 新規出店時の重視項目（n=576）



（分類） A：立地・マーケット B：（賃借時）契約者・契約条件 C：建物・設備 D：競合店 E：その他物件与件

注8

ザイマックス総研ホームページ（<https://soken.xymax.co.jp/>）2016年3月23日発表「ショッピングセンターのテナントはどれくらい入居し続けるか？」レポート参照

い」(81%)、「契約条件が厳しい」(79%)、「未公開の物件情報が入手しづらい」(74%)となっている【図表10】。

なお、ヒアリングで寄せられた出店に関する事業者の声(主なもの)は以下のとおりである。

- 物件開発では、とにかく立地、マーケットが最重要。
- 昔よりも各業種業態の展開面積の幅が広がってきており、物件獲得競争が難しくなっている。
- 建物、設備スペックなどに不足があっても、(限度はあるが)コストをかければ、ほぼ解決できる。

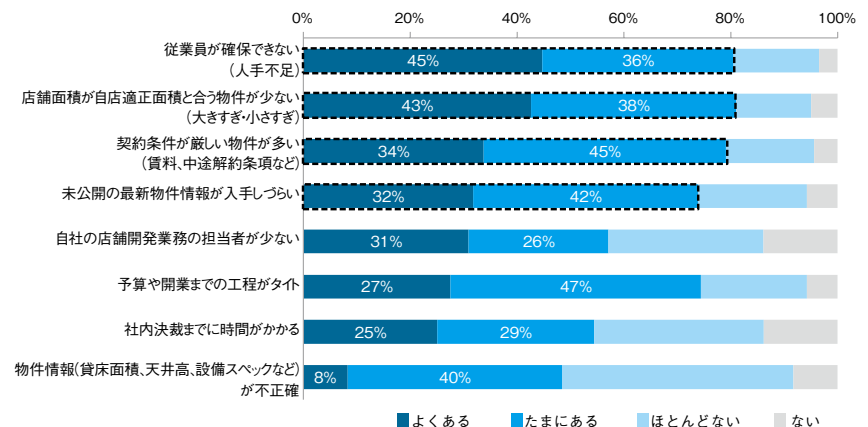
(4)退店

過去3年間の賃借店舗の状況については、45%の事業者が「契約期間満了前に中途解約し、退店したことがある」と回答している。また、22%の事業者が「中途解約を検討したが、契約の縛りがあり解約できなかった(営業継続)」としている【図表11】。

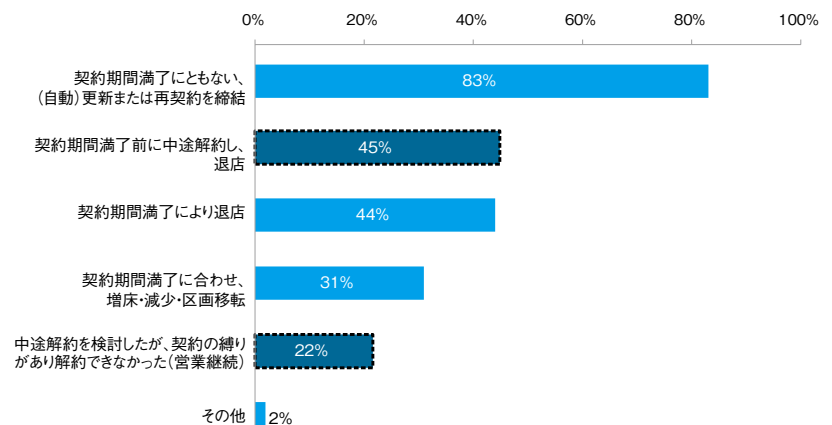
次に、「中途解約したことがある」と回答した事業者にその理由をたずねたところ、「マーケットの購買力が縮小」(35%)、「競合店の増加」(33%)、「近隣店舗撤退の影響を受け、店舗(商業集積)の集客力が低下」(31%)など、外的な要因によるものが内的な要因よりも多くなっている【図表12】。

また、【図表11】の過去3年間に賃借店舗で「中途解約を検討したが、契約の縛りがあり解約できなかった(営業継続)」(22%)と回答した事業者が行った賃借条件変更の対

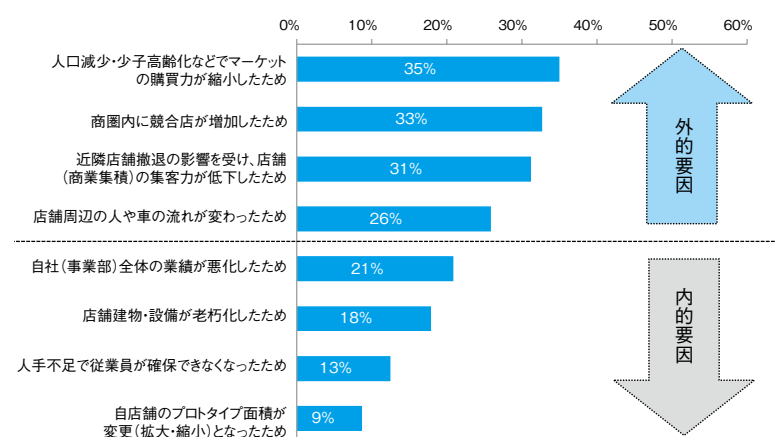
図表10 新規出店時の困り事 (n=569)



図表11 過去3年間の賃借店舗の状況(複数回答、n=565)



図表12 中途解約した理由(複数回答、n=253)



応としては、「賃料減額」(58%)が最も多い。一方で「条件変更なし」(47%)と回答した事業者も賃料減額に次いで多い【図表13】。

なお、ヒアリングで寄せられた退店に関する事業者の声(主なもの)は

以下のとおりである。

- 建物、設備が老朽化しても、リニューアルで持ち直す可能性がある店舗は極力継続する。
- 周辺に良い移転先がみつければ、中途解約してでも移転する。

(5) 今後の出店・退店戦略に影響を与える要因

今後の事業者の出店・退店戦略に影響を与える社会的・経済的な要因についてたずねたところ、「少子高齢化、人口減少、人口の都心部集中」（90%）、「人手不足による人件費、物流費などのコスト増」（84%）が「影響がある」との回答が突出して多い【図表14】。

2. 商業施設を取り巻くマクロ要因

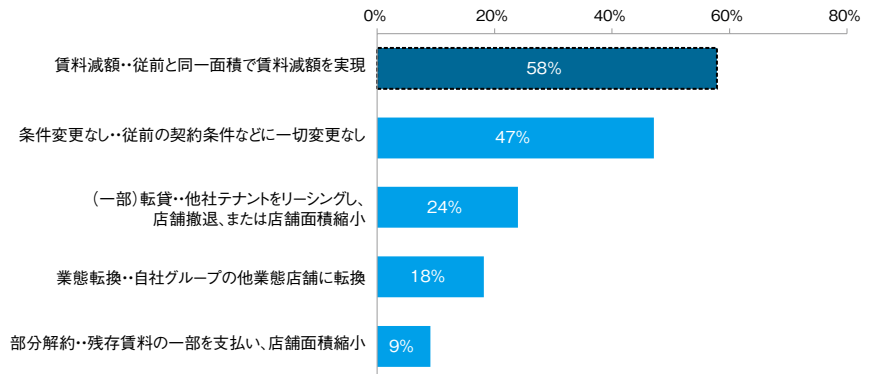
前章では、アンケートやヒアリングにより、事業者の出退店の考え方や実態について確認した。そして、【図表14】では、今後の出店・退店戦略に影響を与える要因について、回答結果を紹介した。

本章では、中長期的な視点に立ち、今後の事業者のビジネスや商業施設に影響を及ぼすであろう各種のマクロ要因について整理し、商業施設のこれからについて考察したい。

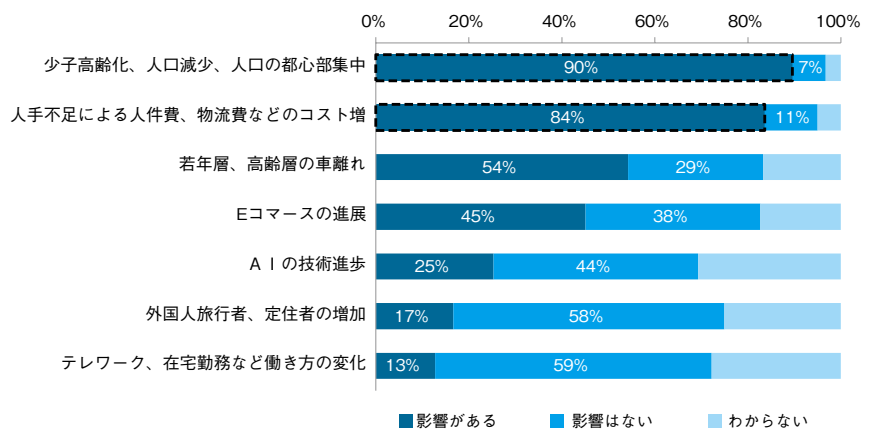
(1) 少子高齢化

わが国が抱える問題としては、少子高齢化を最初に挙げることができであろう。2015年～2035年までの世帯主年齢ごとの推計世帯数の推移を表したものが【図表15】である。これによると、世帯主年齢が65歳以上の推計世帯数は、2020年～2035年までほぼ横ばいであり、約2千万世帯で推移する。一方で、世帯主年齢が40歳代以下の推計世帯数は大幅に減少し、例えば、40歳代は2035年には2015年対比で

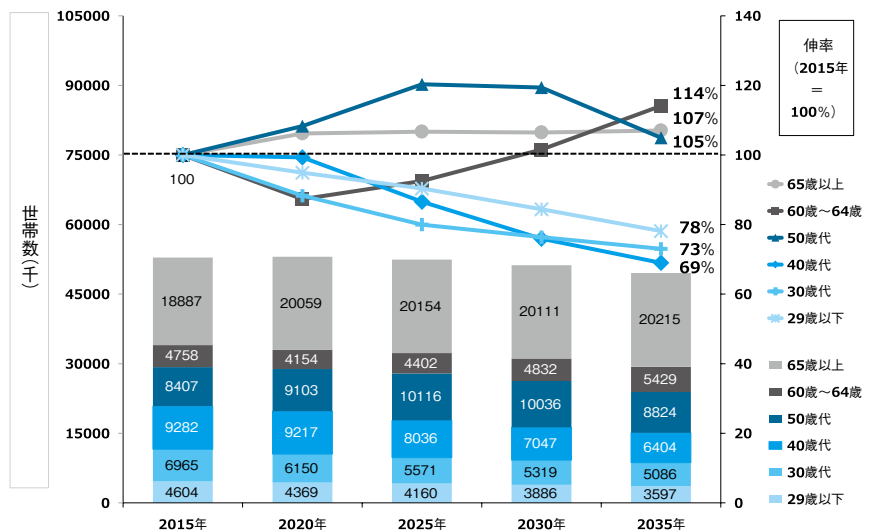
図表 13 中途解約できず営業継続した店舗の条件変更（複数回答、n=122）



図表 14 今後の出店・退店戦略に影響を与える要因（n=576）



図表 15 世帯主年齢別 推計世帯数の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（全国・平成25年1月推計）」データより
ザイマックス不動産総合研究所にて作成

69%まで減少するとされている。高齢者世帯数が増加するのではなく、40歳代以下の世帯数が減少するために、高齢者世帯の比率が増加す

る構造となっていることに留意する必要がある。

日本の商業施設には様々な業種業態が存在するが、多くは(ヤン

グ)ファミリー層をメインターゲットとしているのが実態である。今後、その世代層が大幅に減少していくため、顧客ターゲット層を現状維持とすることは、限られたパイの奪い合いとなり、商業施設の優勝劣敗が顕在化し、淘汰につながる可能性もある。

また、人口減少社会においては、需要自体が縮小し、オーバーストア化も避けることができない。そのため、床面積が余り、商業施設の跡地が必ずしも商業施設ではないケースがますます増えていくと考えられる。

施設所有者は地域特性、物件立地、将来性などを鑑み、今後の事業戦略を検討する必要があるであろう。具体的には、物流センター・倉庫・病院・介護施設・ホテル・住宅などへの建て替えやコンバージョンなど、中長期的な不動産の使い方・使われ方をどのように変化させることが適切なのか、組織的・計画的に検討していくことが大切だと考えられる。

(2) 人手不足

前章の【図表12】において、賃借店舗を中途解約した事業者の13%が、その理由として「人手不足で従業員が確保できなくなったため」と回答しており、人手不足の影響は既に顕在化している。今回、アンケートを依頼した事業者(小売業・飲食業・娯楽業・サービス業)の非正規雇用者(パート・アルバイトなど)比率

は、全産業の中でも高くなっている。総務省・経済産業省「平成24年経済センサス・活動調査」によると、全産業平均の非正規雇用者比率は41.5%であるが、「宿泊業・飲食サービス業」が最も高く78.4%、次いで「生活関連サービス業・娯楽業」が56.4%、「卸売業・小売業」は6位で49.9%である。(卸売業が含まれているため低くなっている。小売業だけならば60%~70%程度と推測される。)

バブル崩壊後、特に多店舗化を志向する事業者は、店舗の正社員比率を引き下げて運営できるオペレーションの構築を急ぎ、非正規雇用者比率は上昇してきた。非正規雇用者が店長や責任者となっている店舗も珍しくなく、店舗運営における依存度は高い。結果として、昨今の雇用環境の変化で、他産業よりも人手不足の影響を大きく受ける形になっている。

2013年4月の労働契約法改正を受け、人材確保のために先行してパート・アルバイト社員を無期雇用契約に、または(勤務地限定の)正社員化する動きが一部の事業者にみられるが、これが人手不足解消の有効な手段となりうるかは未知数である。人手不足の対症療法として効果が高いのは、給与(時給)を上げることと考えられるが、これは中長期的に企業体力を消耗させる。一方で、何も手を打たなければ、従業員の負荷が増大し、店舗オペレー

ションが破たんする可能性がある。今後、AI(人工知能)などの技術革新によって店舗業務の生産性向上が見込まれるが、本格的な普及にはある程度の時間が必要であり、人手不足が店舗の出退店に与える影響は、これからも続くものと考えられる。

(3) 車離れ

若者の車離れが指摘されて久しいが、商業施設のマネジメントにおいては、高齢者層の車離れの影響についても考慮する必要がある。人口動態の変化と同様に、運転免許保有者の高齢化が進んでいるためである。

【図表16】は2001年と2015年の男女別・年代別の運転免許保有者数の比較で、このデータによると、運転免許保有者の総数は男女ともに増加しているものの、年代別でみると、60歳代以上が大幅に増加し、30歳代以下の若年層は減少していることが分かる。

国土交通省「平成27年版土地白書」によると、男性は75歳、女性は65歳頃を境に、自動車による移動が減少する傾向がみられるため^{注9}、商業施設に車で来場する高齢者層が減少していく可能性がある。また、少子高齢化の進展とともに、若年層の運転免許保有数についても、今後ますます減少すると予想される。車客の平均購入(支出)額は、徒歩や自転車利用など様々な来店手段の中で最も高いため、車客比率の減少が売

注9

本誌 2016年5・6月号「これからの商業施設を考える」(P64) 参照

上高に与える影響は極めて大きい。

特に、車客比率が高い郊外型の商業施設は、地域特性を踏まえ、自施設の現状を把握し、将来のトレンドを考慮した上で、今後のマーケット戦略策定につなげていくことが一層重要になるであろう。Eコマースの普及やAIの技術進歩などの要因で消費者の利便性が向上した結果、わざわざ行く理由がないと評価される商業施設の存続は厳しくなると考えられる。

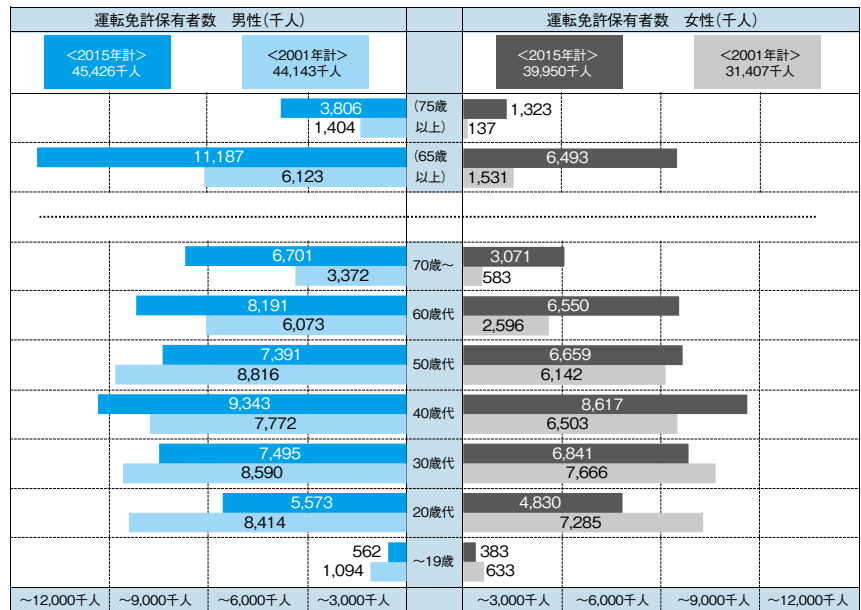
その一方で、自動運転や無人運転などは、車に乗らなくなる高齢者層の移動手段の一つとしての役割を担うかもしれない。

(4) Eコマース(EC)

【図表17】は経済産業省が毎年公表している「国内電子商取引市場規模」のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）データである。2016年の市場規模は約15兆円で、2010年と比較してほぼ倍増しており、今後の市場成長を阻害する要因は見当たらない。

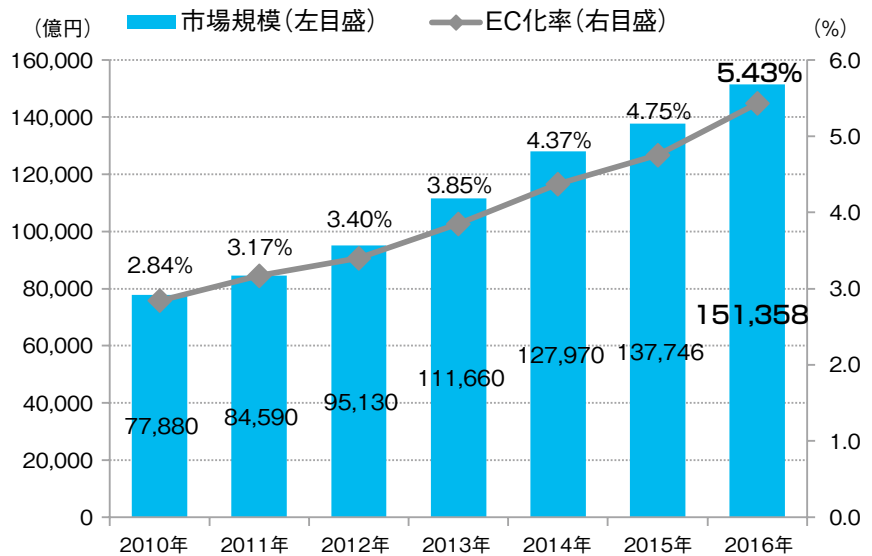
上述の「国内電子商取引市場規模」は、昨年までBtoC-EC（消費者向け電子商取引）及びBtoB-EC（企業間電子商取引）の2つであったが、本年4月公表の最新版では、急速に拡大しているCtoC-EC（個人間電子商取引）のリユース市場規模推計データが追加された。その内訳は、ネットオークションで3,458億円、フリマアプリで3,052億円となっている。特にフリマアプリは、競争が激化しているものの、今後もマーケットの成長が見込まれており、近い将来、現状およそ

図表 16 運転免許保有者数（男女別 / 2001 年・2015 年）



(出所) 警察庁「運転免許統計(平成28年版)」データよりザイマックス不動産総合研究所作成

図表 17 日本の BtoC-EC（消費者向け電子商取引）市場規模の推移



(出所) 経済産業省商務情報政策局データよりザイマックス不動産総合研究所作成

1兆円とされるBtoC（店舗販売）リユースを上回り、リユース市場規模全体を拡大させる可能性がある。

ここで留意すべきは、BtoC-ECや上述のフリマアプリを含めたCtoC-ECの成長による消費額の増加が、家計消費支出額の増加にはつ

ながっていないという事実である。

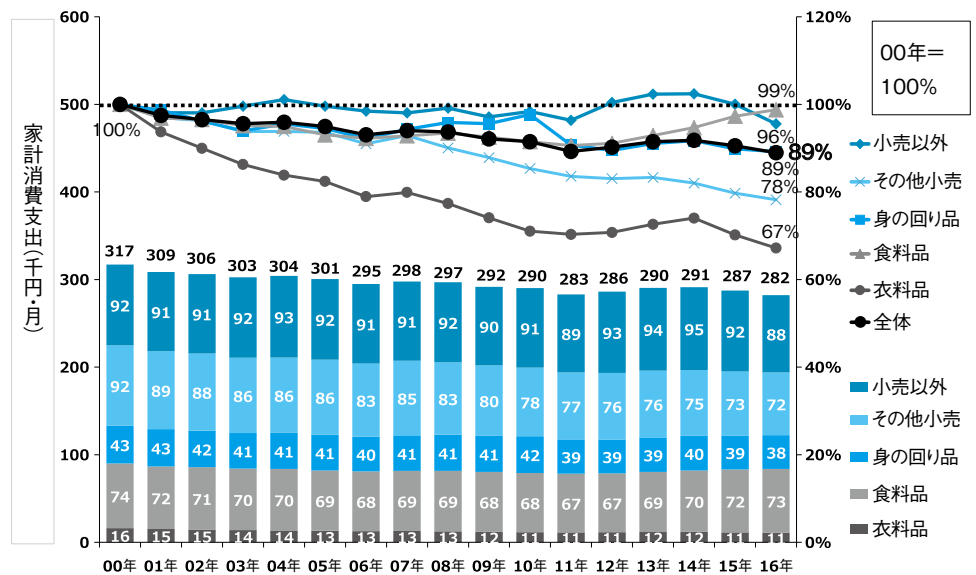
【図表18】は総務省統計局「家計調査」のデータであるが、これによると家計消費支出総額は減少トレンドが続いており、2000年の支出額を100とした場合、2016年は89となっている。商品群別では、食料品が

99、衣料品が67、身の回り品は89で、その他品群も含めて全て2000年の支出額を下回っている。つまり、BtoC-ECとCtoC-ECの市場拡大は、結果的には、リアル店舗の売上高減少をもたらしているのである。（衣料品支出額の減少は、ファストファッションのような安価で機能性の高いブランドが消費者に支持され、商品単価が下がっていることの影響が大きいと考えられる。）

多くの事業者にとって、BtoC-ECの取り組みは、今後の自社成長戦略に必要不可欠になると考えられる。リアル店舗の売上高減少を招いている市場そのものに参入することが最も有力な手段となるためである。実際に、ネットとリアル店舗の融合も進んでいる。紳士服大手事業者が、「店舗で試着→ネットで購入」するタイプの新たな小型店舗を開業した。顧客は事業者が運営する通販サイトの膨大な在庫の中から商品を選び、店頭で素材の感触や着心地を確認した上で店員に採寸してもらい、ネットで注文する。この仕組みでは多くの店頭在庫を持つ必要がなく、店舗従業員も最小限に抑えることができる。また、外食大手事業者は、顧客がネットで持ち帰り弁当を予約すると、通常売価から割引するサービスを始めた。店舗の昼と夜のピーク時間帯の混雑緩和と売上高拡大が期待できる。

多くの事業者がBtoC-ECに取り組んでいるが、配送コスト負担が大き

図表 18 家計消費支出額 品群別の推移



(出所) 総務省「家計調査」データよりザイマックス不動産総合研究所作成

く、事業の採算性は厳しいとみられており、継続可能な事業モデルを確立できるかが成否の鍵と考えられる。

(5) AI(人工知能)の技術進歩

AIの技術進歩は、生産・輸送・在庫管理(発注・納品)・顧客管理・店舗人員最適化・接客・販売・配送など一連の業務プロセスで生産性の向上をもたらすものと考えられる。

日本では、IT技術の活用(例:電子タグを導入することで、レジ精算を無人化・セルフ化、あるいは、これまで人手に頼っていた棚卸し検品作業の機械化など)は、一部の事業者で取り組みが進んでいるが、AIについては、多くの事業者に本格的に普及するにはまだ一定の時間がかかるとされている。

米国では、AIを活用したレジなし無人コンビニエンスストアの実験がスタートしており、今後の動向が注目されるが、日本において、近い将来、消費者の購買行動を大きく変える可

能性があるのは、AIスピーカーではないだろうか。スピーカーに話しかけるだけで、自宅に居ながらほぼ全ての商品・サービスなどの買い物を完結することができるようにと考えられる。今後、大手EC事業者やネットスーパーなどがAIスピーカーとつながり、生鮮食品や日用品の配送を全国で行うようになれば、車に乗らなくなる高齢者や買い物難民のみならず、多くの消費者の新たな購買スタイルとして定着する可能性がある。

(6) 外国人訪日客

外国人訪日客数は順調に増加しており、2020年に4千万人、2030年に6千万人とする政府目標も決して高いハードルではなくなってきた。訪日客数の増加によって、訪問する観光地も、いわゆる定番観光地から穴場的観光地への広がりをみせており、これは商業施設の集客にはプラス材料である。観光庁「平成28年訪日外国人消費動向調査」による

と、観光目的の外国人が訪日旅行中に役立った情報源については、インターネット（スマホ）が65%で最も高い。一方で、旅行ガイドブックは7%であり、ほとんど利用されていない。

事業者が商業施設においてインバウンド消費の取り込み・拡大を図るためには、訪問客のニーズに合致した商品・サービス・体験をいかに提供することができるかがポイントになると考えられる。例えば、各地方自治体と連携し、地域ごとの歳時カレンダーに連動した催事イベントを行うことなどである。それらをSNSで情報発信し、訪問客に口コミを投稿してもらうといった積み重ねが、施設の認知度を向上させ、新たな観光客の誘致につながるのではないかと。

（7）テレワーク

在宅勤務やサードプレイスオフィスなどで働くテレワークは、政府が進める働き方改革の重要施策の一つであり、今後、さらに普及していくと考えられる。

ザイマックス総研は、全国の大都市圏オフィステナント企業約1千社を対象にテレワーク推進の取り組みについてアンケート調査を実施した^{注10}。それによると、テレワークに「何かしら取り組んでいる」と回答した企業は30%で、内訳（複数回答）としては「在宅勤務制度」が約13%、「在宅勤務以外のテレワーク」の合計が約22%で、前年度調査よりも働く場所の多様化が少しずつ進んでいることが分

かった。

近年、ショッピングセンターなどに保育所や託児所を設けるケースが増えている。その多くが、施設内で働く従業員のほか地域住民にも開放されている。これは待機児童の解消といった社会問題に対する貢献策の一つであるとともに、商業施設の役割を消費者の生活を支えるインフラに高める狙いがある。同様に、テレワークが多くの企業にとって「当たり前」になる時代には、サードプレイスオフィスは都心部の駅周辺オフィスビルのみならず、商業施設への出店が増えていくことも十分に考えられる。

また、テレワークの進展は、出勤者などの人の移動を変化させ、不動産市場における一等立地の概念を変える可能性を秘めている。2000年代から台頭してきた駅ナカは、顧客ターゲットを毎日その駅を利用する通勤通学客としたことで、商業施設の新たな立地を創造した。しかし、今後、テレワークの普及により、駅の利用者数が大きく減少する時代が到来するかもしれない。夜間人口の少ない大都市ターミナルよりも、衛星都市圏のほうが、昼間・夜間人口ともに潤沢となるため、商業施設の立地としてプライオリティが向上する可能性がある。

（8）シェアリングエコノミー

経済産業省「電子商取引に関する市場調査」において、今年度、新たな消費スタイルの一つとしてシェアリングエコノミーについての分析・報告

が追加された。これは、場所・乗り物・モノ・人・お金などの遊休資産をインターネット上のプラットフォームを介して個人間で貸借や売買、交換することでシェアしていく新しい経済の動きと定義されている。

具体的なサービス領域及び事例としては、モノ（ネットオークション・フリマアプリなど）、空間（シェアオフィス・ホームシェアリングなど）、移動（カーシェア・ライドシェアなど）、スキル（クラウドソーシングなど）、お金（クラウドファンディングなど）と整理されている。

同じく、総務省「平成28年版情報通信白書」において、民泊サービスとライドシェアについて、日本を含めた8か国（日・米・英・独・韓・中・豪・印）の認知度・利用意向の調査が実施されているが、諸外国と比べ、日本は認知度・利用意向ともに最も低く、シェアリングエコノミーはまだ黎明期といえるだろう。

今後、最も早く普及していくのは、モノの領域だと考えられる。従来から存在しているリサイクルショップやフリーマーケットなど、多くの消費者がリアルでの体験があり、かつ、上記（3）で紹介したフリマアプリなどCtoC-ECの急速な成長が見込まれるためである。

消費者のモノに対する価値観が所有からシェアに変化していくことは、リアルでの購買意向を持つ消費者の減少、購買数ボリュームの縮小をもたらし、その結果、リアル店舗の売上高減少につながると考えられる。商品

注 10

ザイマックス総研ホームページ（<https://soken.xymax.co.jp/>）2017年8月2日発表「大都市圏オフィス需要調査 2017 <需要動向編>」参照

分野別では、「衣類・服装雑貨」、「生活家電、AV機器、PC・周辺機器」、「雑貨、家具、インテリア」、「書籍、映像・音楽ソフト」など、食料品以外で、現在、BtoC-ECの市場規模が大きいカテゴリーが、モノのシェアリングエコノミーにおいても、市場の成長を牽引していくものと考えられる。また、カーシェアやライドシェアなどの進展も、自動車の販売台数、売上高の減少につながるかもしれない。

(9)法規制

経済産業省「商業統計」の長期時系列データによると、日本の小売業は、バブル崩壊後も売場面積が一貫して増加していることが大きな特徴の一つである。これは1990年に大規模小売店舗法（大店法）の規制が緩和されたため、それ以降、新規の商業施設面積・施設数が大幅に増えたためである。このように、商業施設は景気動向などよりも、出店に関わる法規制（大規模小売店舗法、大規模小売店舗立地法など）の影響を強く受けており、法律の施行・改正のタイ

ミングで、顕著に出店面積・施設数の増減がみられる^{注11}。

投資家や施設所有者・地主は、今後の法規制の動向にも注視していく必要がある。

おわりに

本稿では、まず、事業者にとって、数ある戦略の中でも重要な、店舗の出退店戦略に関するアンケート調査及びヒアリングの結果を幅広い業種にわたってまとめ、その実態を明らかにした。後半では、事業者及び商業施設を取り巻くマクロ要因として、9つの項目について、詳しく考察を行った。これらの中には、商業施設に限らず、他の用途に影響を与えるものもあるが、商業施設は、他の用途と比較して、影響を受ける度合いがより大きいと考えられる。

小売業を取り巻く状況の変化は、わが国だけの問題ではない。本誌第38号（2017年7・8月号）米国不動産カウンセラー協会発表「2017～18不動産に影響を与える今年の10

大テーマ」で紹介したとおり、米国においても小売業は混乱しており、大きな変化が生じているのである。

こうした商業施設を取り巻く環境の変化は、現状の延長線上ではもはや捉えられないパラダイムシフトであり、それは事業者の出退店戦略に大きな影響を与えると考えられる。今後、事業者は、新たな立地・マーケット・顧客ターゲットに対応する店舗や、ネットリアルが融合した新たなビジネススタイルの店舗開発などを進める必要が出てくるだろう。場合によっては、事業モデルを大変革させるために、既存店舗を大量閉店させ、新たな店舗展開を行う事業者も現れるかもしれない。

商業施設の投資家をはじめとするステークホルダーは、こうした事業者の出退店戦略の変化について常にアンテナを張り、情報を収集し、理解することが大切であろう。来たるべきパラダイムシフトに対応すべく、施設マーチャンダイジング（企画）や施設コンセプト、ブランディングを大胆に変化させることが必要になる日は、そう先の話ではないかもしれない。

注 11

本誌 2016 年 5・6 月号「これからの商業施設を考える」（P58～P60）参照

なかやま よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。12年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、CRE、FRICS、MAI、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士課程修了。からくさ不動産塾塾頭。

やまだ けんいち

1991年大手流通企業に入社。店舗での販売業務・人事での採用教育業務を経て、本社にて店舗企画業務に従事。10年間以上にわたり、数多くの新規出店・リニューアルの戦略的プランニング業務に携わる。2007年にザイマックスグループ入社。大型複合商業施設の運営管理業務に従事し、その後、コーポレート不動産サポート事業部で小売事業者向けの不動産サポート業務を行う。2014年よりザイマックス不動産総合研究所にて、商業施設、小売業界の調査研究を担当。上智大学文学部卒業。