

第28回

商業店舗の不動産戦略

～変化するビジネス環境の中で商業事業者は何を考えているのか～



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

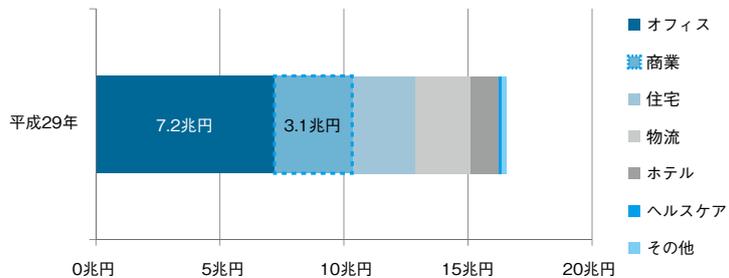
株式会社ザイマックス不動産総合研究所
主任研究員

はじめに

不動産証券化協会が発表している「ARES J-REIT Databook」の運用資産額(ポートフォリオ)データによると、平成29年末時点の商業保有物件の取得価格合計は約3.1兆円で、オフィス(7.2兆円)に次いで第2位となっている【図表1】。また、国土交通省が実施した「平成25年法人土地・建物基本調査」によると、工場以外の建物の利用現況において、法人が所有している建物の件数・延べ床面積・資産額いずれも、店舗は事務所に次ぐ第2位のボリュームである【図表2】。

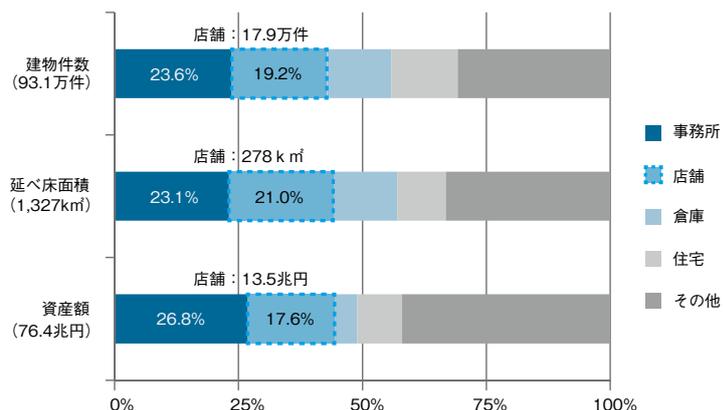
このように、商業店舗はオフィスなどと並ぶ不動産投資・融資における重要なアセットである。

【図表1】 ARES J-REIT Databook 運用資産額データ (平成29年末)



(出所) 不動産証券化協会データよりザイマックス不動産総合研究所作成

【図表2】 法人所有の建物件数・延べ床面積・資産額



(出所) 国土交通省「平成25年法人土地・建物基本調査」よりザイマックス不動産総合研究所作成

商業事業者(以下、事業者)にとって、店舗は最大のプロフィットセンターであり、個店ごとの売上高・利益の積み重ねが業績に大きく反映される。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などの変化に直面しており、事業者はこれらの変化に柔軟に対応していかなければ、不採算店舗の増加につながり、事業継続のリスクとなりうる。そのため、個店ごとに店舗不動産をどのように活用するのか(本稿では、これを「不動産戦略」と定義する)について検討することは、事業者にとって重要なテーマであり、不動産投資・融資のプレーヤーにとっても、その実態を知ることは有意義である。

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、早稲田大学小松幸夫研究室^{注1}と継続的に共同研究を行っており、不動産戦略に関しては2017年に店舗の出店・退店にフォーカスし、その実態や考え方を明らかにすべく、実態調査を行った^{注2}。その調査結果については、本誌2017年11・12月号(vol.40)「店舗出退店の実態と商業施設を取り巻くマクロ要因」で紹介した。

しかし、事業者の不動産戦略は店舗の出店・退店だけではない。店

舗が出店から退店にいたるまでの営業期間は、一般的に数年～数十年にわたり、その間に、移転や改装、自社店舗は撤退して外部テナントに転貸するなど、不動産戦略は多岐にわたる。しかし、これらについて、定量・定性的に分析した調査はほとんど存在していない。そこで、ザイマックス総研はその実態について明らかにすべく、2018年は、多店舗を運営・統括する事業者を対象に、商業店舗の不動産戦略に関する実態調査^{注3}を実施した。

本稿では、本調査で行った事業者アンケートとヒアリングに基づき、事業者を取り巻くビジネス環境が大きく変化中、新規出店の方針や不採算店舗の対応、売上高が好調な店舗の戦略などの不動産戦略が3年前と現在で、どのように変化しているのか、また、その背景などについて紹介する。加えて、過去3年間の不動産戦略の実績、Eコマース売上高比率と社会的なEコマース市場拡大の影響についてもあわせて確認する。

今回の内容は、上述した本誌2017年11・12月号(vol.40)の続編の位置づけであり、事業者の不動産戦略の実態を理解することで、本誌読者が商業施設への理解をさら

に深めるための一助となれば幸いである。

1. 店舗の不動産戦略(店舗不動産をどのように活用するか)

今回の調査は、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4}のうち、直近年度売上高が30億円以上の事業者5,117社^{注5}を対象にアンケートを実施し、有効回答数は391社(回答率7.6%)となった。また、回答事業者の18社にヒアリングを実施した。

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)新規出店の方針、(3)不動産戦略の方針につき、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。全体としては、小売業(食品・非食品)が70%以上を占め、

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(<http://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

注3

同上 2018年11月29日発表「商業店舗の不動産戦略に関する実態調査2018」レポート参照

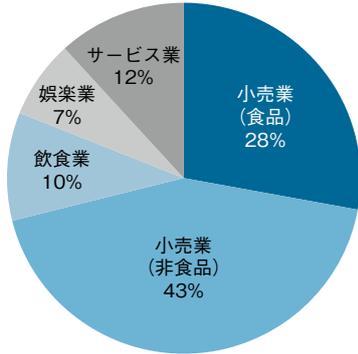
注4

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)などに店舗している業種業態を選定

注5

東京商工リサーチ社データに基づき、対象を抽出

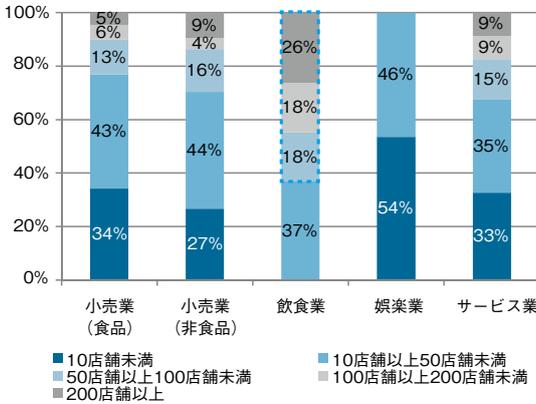
【図表 3】 回答事業者の業種業態（単一回答、n=391）



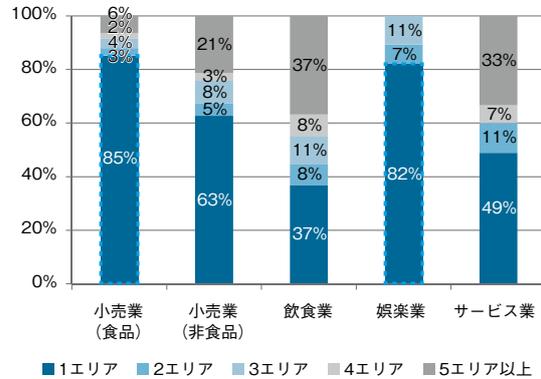
※業種業態区分について

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食料品小売業
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・カラオケボックスなどの各種娯楽業
サービス業	商業施設に出入している理美容・旅行・教育・保険・不動産業

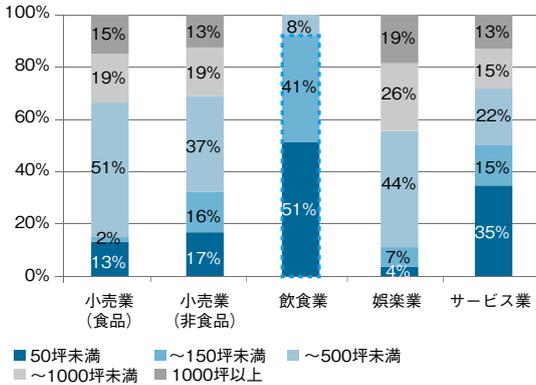
【図表 4】 国内店舗数（単一回答、n=389）



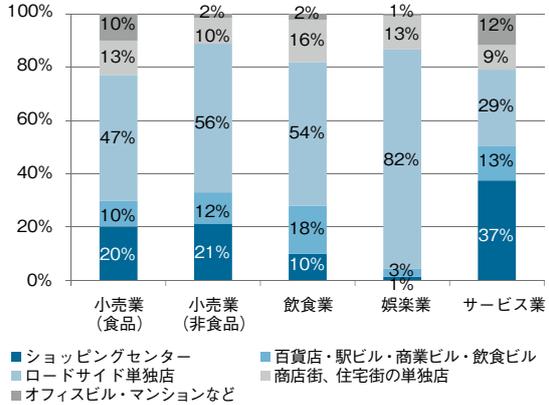
【図表 5】 出店地域（複数回答、n=388）



【図表 6】 店舗面積（単一回答、n=384）



【図表 7】 施設形態（複数回答、n=382）



続いて飲食業、娯楽業、サービス業の順となった【図表3】。なお、この比率はもとのアンケート配布対象の分布に近似している。

次に、国内店舗数を業種業態別にみても、飲食業は50店舗以上で多店舗展開する事業者が多い【図表4】。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エリアでたずねたところ、小売業(食品)と娯楽業は、80%以上の事業者が1つのエリア内で出店しており、地域密着型の店舗展開をしている【図表5】。標準的な店舗面積は、飲食業が小さく、150坪未満の事業者が90%を

超える【図表6】。既存店舗が出店している施設形態については、サービス業を除く全て業種業態でロードサイド単独店の比率が最も高くなっている【図表7】。

(2) 新規出店の方針

(3年前→現在)

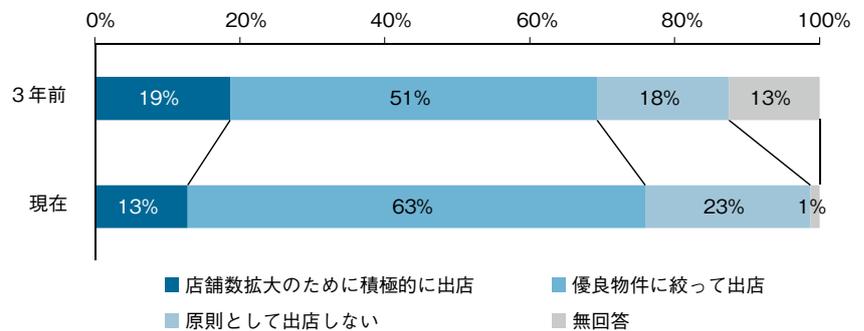
新規出店の方針については、3年前と比較して現在「店舗数拡大のために積極的に出店する」を方針とする事業者は減少し、「優良物件に絞って出店する」、「原則として出店しない」とする事業者は増加している。全体的には、新規出店に慎重になっている事業者が多いことがうかがえる【図表8】。

3年前に「店舗数拡大のために積極的に出店する」を方針としていた事業者のうち、現在も同じ方針を維持しているのは45%にとどまった。「優良物件に絞って出店する」に方針を変更した事業者が52%と半数を超え、「原則として出店しない」への方針変更は3%であった【図表9】。

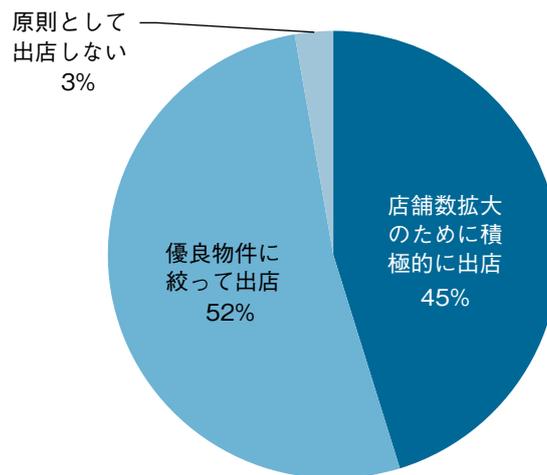
事業者ヒアリングを行ったところ、新規出店に慎重になっている要因として人手不足が最も多く挙げられ、それ以外でも、建築費高騰、賃料上昇、物件確保難など、事業者を取り巻く外部環境の変化を指摘する声が多かった。人手不足をはじめとする外的要因については、出店方針に変化のない事業者からも、「影響は大きい」との声が多く、事業者全体の課題になっていることが示唆された。

一方、内的要因は、「M&Aや親会社の変更による事業構造改革で、新規出店はストップし、不採算店舗の整理を進めている」や、「十数年前に大量出店した店舗の老朽化が進んでいることから、改装に注力している」など、事業者によってさまざまである。

【図表8】 新規出店の方針（単一回答、n=391）



【図表9】 3年前に積極出店していた事業者の現在の方針（単一回答、n=73）



また、主にショッピングセンターに出店している複数のアパレル系事業者からは、「出店戦略上、優先すべきエリアには、既に出店済」との声があった。

(3) 不動産戦略の方針

(3年前→現在)

店舗の不動産戦略について、<A：新規出店><B：不採算店舗><C：売上高が好調な店舗><D：スキーム変更・運用>の4つに分類し、計

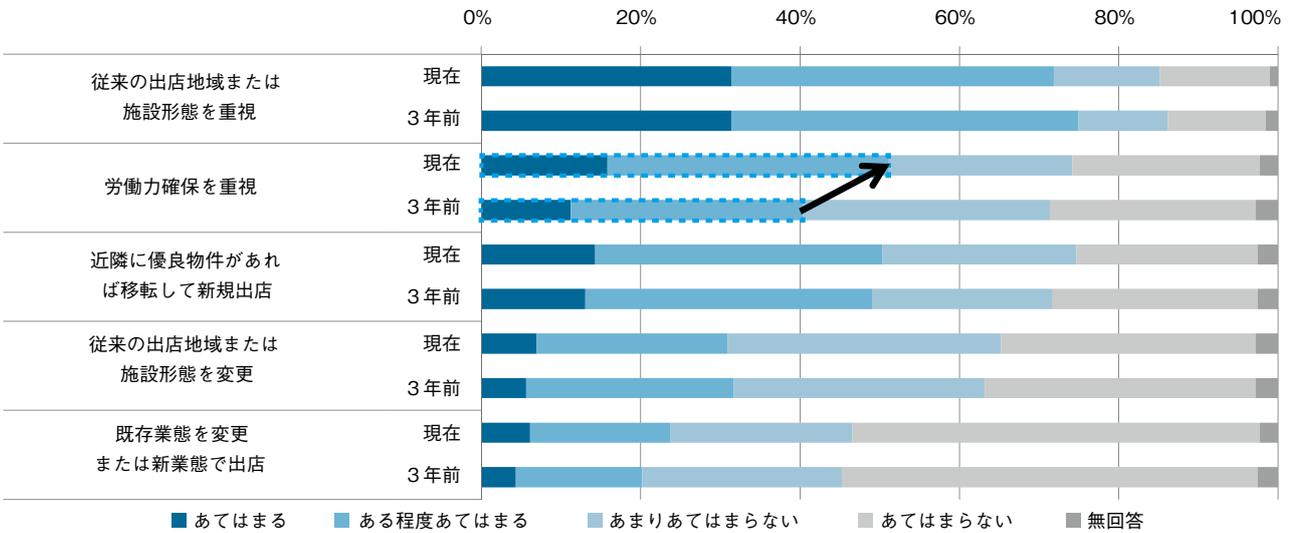
18の項目でそれぞれ3年前と現在の方針をたずねた。

< A：新規出店 >

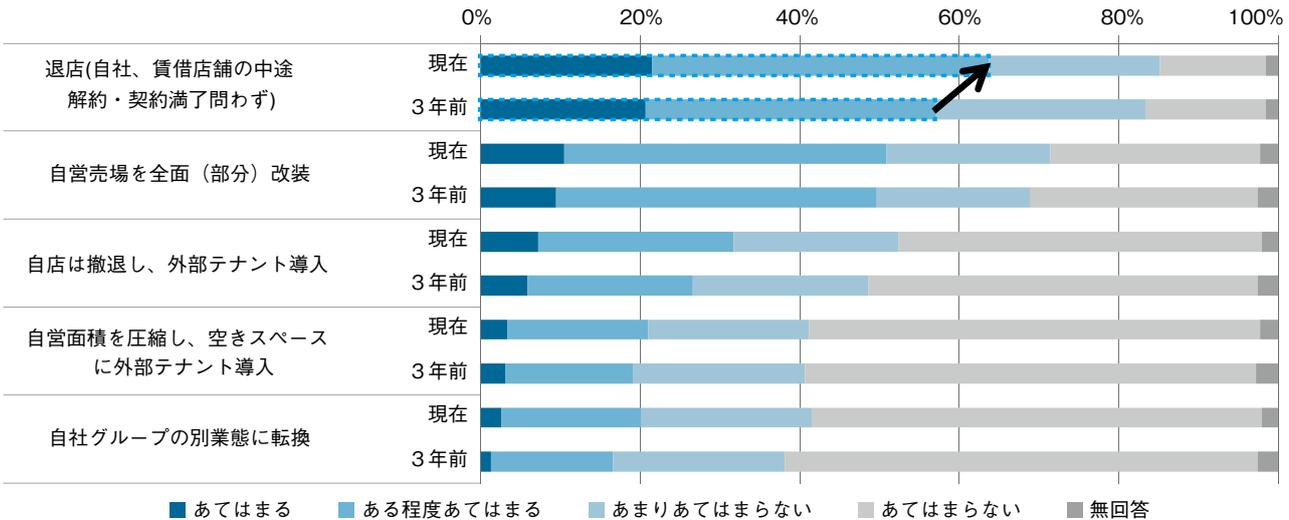
「労働力確保を重視した出店」は、「あてはまる」「ある程度あてはまる」の比率が3年前の約40%から現在では50%超と大きく増加している。これは、上述のA～D全18項目の中で最も増加率が高い【図表10】。

事業者ヒアリングでは、パート・アルバイトなどの労働力確保は、地

【図表 10】不動産戦略の方針<A:新規出店> (n=391)



【図表 11】不動産戦略の方針<B:不採算店舗> (n=391)



方よりも都心部で難易度が高く、時給を上げざるを得ないとの声が多かった。また、確保した人材の定着率が以前よりも下がってきていることも大きな課題となっているようだ。働き方改革やES(従業員満足)向上、特に飲食業は外国人労働者の採用を増やすなどの対策を講じているが、多くの事業者では、労働力確保のための抜本的な課題解決の方

策はいまだに見つかっていないのが実態であると考えられる。

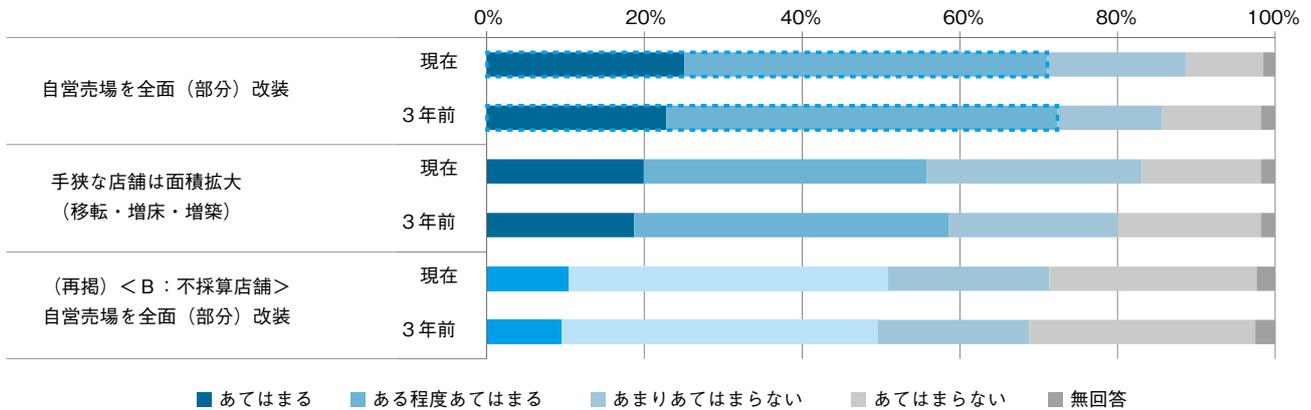
< B : 不採算店舗 >

「退店(自社保有、賃借店舗の中途解約・契約満了問わず)」が、事業者の方針として重視している比率が最も高く、かつ、3年前からの増加率も大きい【図表 11】。

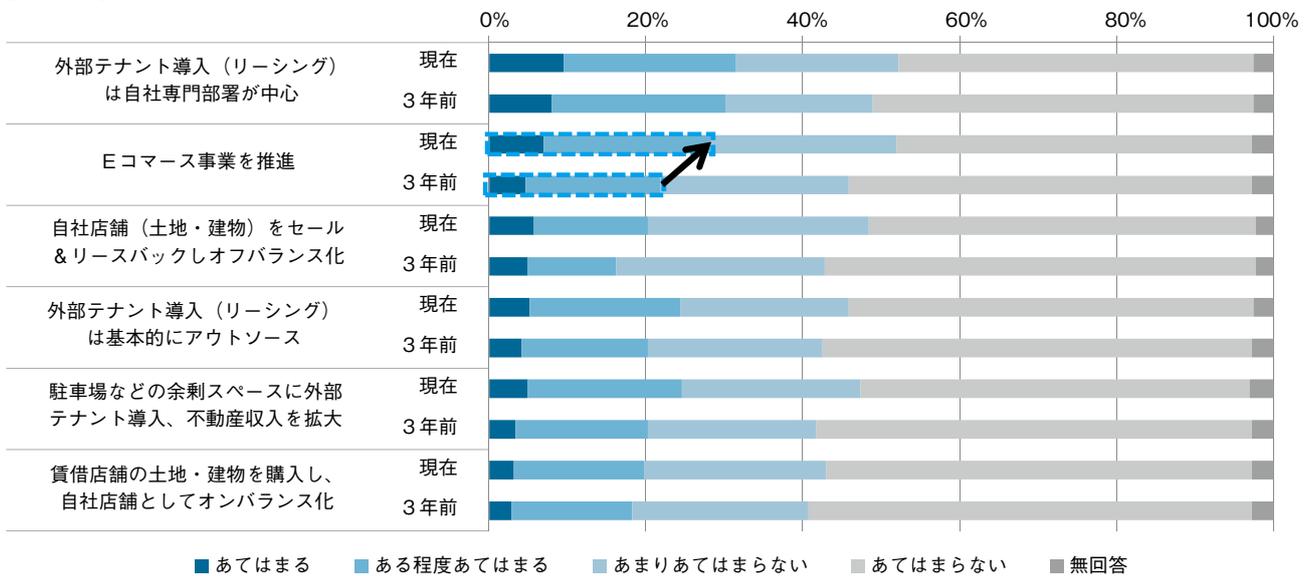
事業者ヒアリングの結果、ほぼ全

ての事業者が定期借家契約での新規出店の際、中途解約条項を付加すべく賃貸人と交渉していることが分かった。事業者ごとに具体的な交渉条件は異なるが、「半年前予告・ペナルティなし」など、普通借家契約に近い内容としている事例も見られた。一方で、「中途解約不可」の物件もあり、賃貸人と借借人である事業者とのパワーバランスによっても、

【図表 12】 不動産戦略の方針<C：売上高が好調な店舗> (n=391)



【図表 13】 不動産戦略の方針<D：スキーム変更・運用> (n=391)



中途解約条項の内容は変化するようだ。

「単店が赤字となり黒字化が見込めない場合、即撤退するため、期間満了による退店はない」とする事業者もあり、以前よりも中途解約のハードルが下がってきていることが事業者の退店戦略の積極化に影響を与えていると考えられる。

<C：売上高が好調な店舗>

「自営売場を全面（部分）改装する」は、3年前と現在で大きな変化

はないものの、方針として重視している比率はともに70%超と高くなっている【図表12】。また、B：不採算店舗の同項目（参考として【図表12】に再掲）と比較して約20ポイント高く、売上高が好調な店舗の改装を優先する事業者が多いことがうかがえる。

事業者ヒアリングによると、売上好調店舗の改装を優先する理由としては、不採算店舗よりも投資の費用対効果が大きい一方で、不採算店舗は撤退候補となるため優先順

位は低くなるとの声が多かった。

(2) 新規出店の方針(3年前→現在)で述べたとおり、事業者を取り巻くビジネス環境の変化によって新規出店のハードルが高くなったことも、既存店舗活性化施策として売上好調店舗の改装を重視する事業者が多い要因のひとつになっていると考えられる。

特にショッピングセンターに出店している事業者の場合は、施設のリニューアルや定期借家契約の再契約の際、ディベロッパーからの要請

で売上好調店舗を中心に、移転や改装を実施している事業者が多いようだ。

こうした傾向は今後も短期的には続くと考えられる。

<D：スキーム変更・運用>

A～Cと比較して、方針としての重視度は全体的に低い【図表13】。「Eコマース事業を推進」は3年前からの増加率はある程度大きいですが、現在の方針として重視している事業者は30%に届かない。参考として、業種業態別のデータを見ると、最も重視比率の高い小売業(食品)でも約35%であった。

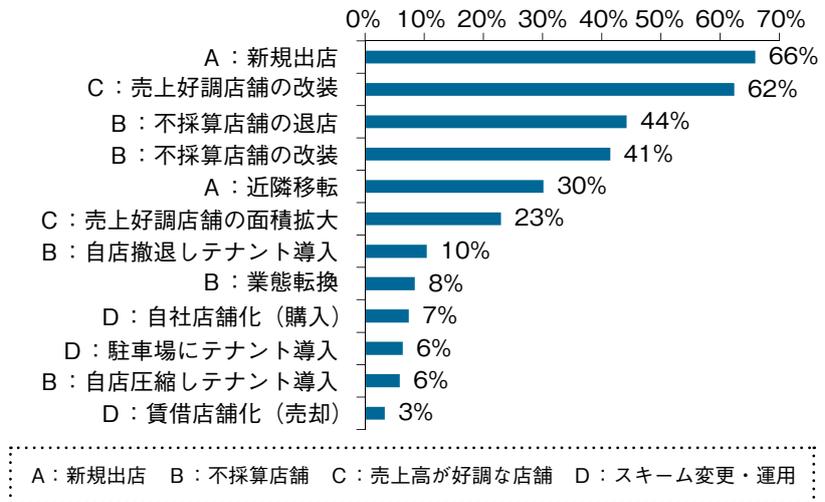
事業者ヒアリングで、「オフバランス化：自社店舗(土地・建物)をセール&リースバック」と「オンバランス化：賃借店舗の土地・建物を購入し自社店舗とする」の状況についてたずねたところ、アンケート結果のとおり、現在積極的に実施している事業者はほぼいなかった。オンバランス化を実施した事業者の事例としては、「FC店舗を直営化した」や「地主からの依頼で賃借店舗を購入したことがある」など、限定的な対応にとどまっているようである。

昨年実施した「商業店舗の出退店に関する実態調査2017」では、事業者店舗の約90%が「賃借」であり、もともとスキーム変更に対する事業者の関心が高くないことが要因のひとつと考えられる。

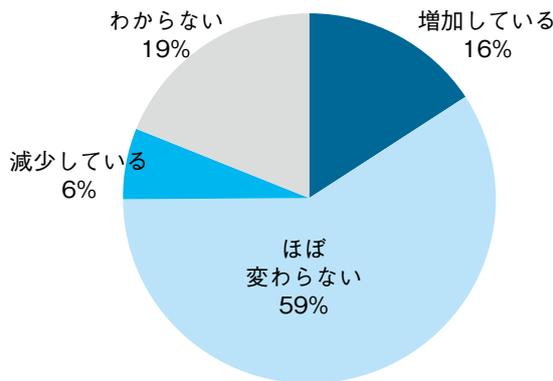
2. 不動産戦略の実績

前章では、3年前と現在の店舗の

【図表 14】 不動産戦略の実績 (複数回答、n=391)



【図表 15】 中途解約店舗数の変化 (単一回答、n=323)



不動産戦略の方針を確認した。ここでは、下記A～Dの各項目について、実際に過去3年間に行った不動産戦略の実績を紹介する【図表14】。

事業者の実施比率が高い上位3項目は、「A：新規出店」の66%、「C：売上好調店舗の改装」の62%、「B：不採算店舗の退店」の44%で、出店 > 改装 > 退店の順となった。(2) 新規出店の方針(3年前→現在)で述べたとおり、出店に慎重な姿勢の事業者が増加しているものの、現状では

新規出店が店舗の不動産戦略において主要な戦略となっている。

注目すべきは「B：不採算店舗の退店」で、半数近い事業者が実施している。これは事業者にとって、出店と退店は別個のものではなく、表裏一体で継続的に行う不動産戦略の根幹であることを示唆している。

不採算店舗の退店のうち、中途解約店舗数について直近3年間とそれ以前の3年間の実績を比較してどう変化しているかをたずねたこ

る、「ほぼ変わらない」が59%で最も高く、「増加している」は16%と、「減少している」の6%よりも多かった【図表15】。

事業者ヒアリングで直近3年間の中途解約店舗数が増加した理由をたずねると、複数の事業者から「M&Aなどで親会社が変わり、抜本的な事業構造改革により、不採算店舗の大量閉鎖が行われた」との声があった。

3.Eコマース

今後、事業者の店舗のあり方に大きな影響を与えると考えられるEコマースについての調査結果を紹介する。

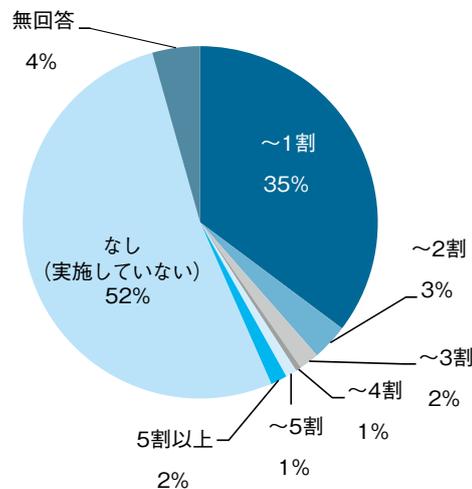
現在のEコマース売上高比率をたずねたところ、「なし(実施していない)」が52%を占め、実施している事業者でも「～1割」が35%で最も高い。売上高比率が「1割超」と回答した事業者をすべて合計しても9%にとどまっている【図表16】。

社会的なEコマース市場の拡大が、店舗の不動産戦略に影響を与えるかをたずねたところ、全体では「影響がある」、「影響はない」、「わからない」の回答が、それぞれ約30%となった。業種業態別でみると、「影響がある」の回答は「小売業(食品)」で最も多く、37%であった【図表17】。

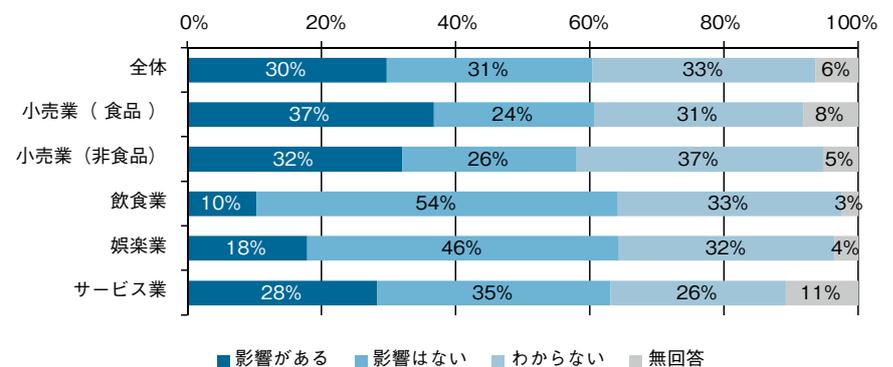
事業者ヒアリングで、Eコマース売上高比率の将来的な目標をたずねたところ、明確な数値目標を定めている事業者は数社にとどまった。

Eコマースの具体的な影響につい

【図表 16】 Eコマース売上高比率 (単一回答、n=391)



【図表 17】 Eコマース市場拡大の影響 (単一回答、n=391)



ては、飲食事業者から、「人口減少やEコマース市場の拡大が進むと、今後、ショッピングセンターなどの来館客数が減少する可能性が高い。結果として、物販だけでなく飲食(非物販)の売上高確保も厳しくなる。個店の力だけでは対応できない」と危惧する声があった。

おわりに

本稿では、まず、事業者の具体的な店舗の不動産戦略に関して、3年前と現在の変化を明らかにした。その中で、特に変化の大きな項目については、その背景や考え方などについて、事業者へのヒアリングで寄せられた内容を紹介した。さらに、昨今、市場規模が拡大しているEコマースについても、現状の売上高

比率の実態と今後の不動産戦略に与える影響について確認した。

新規出店は、現在でも最も主要な不動産戦略ではあるものの、3年前と比較すると、出店に慎重になっている事業者が増加しており、その背景としては、人手不足をはじめとする外部環境の変化があげられた。また、不採算店舗の積極的な退店も主要な戦略のひとつになりつつあるため、中途解約をあらかじめ契約条項に盛り込むなどの工夫をしていることも分かった。さらに今後は、Eコマース市場拡大による消費者の購買行動の変化もますます加速し、事

業者の戦略も変わっていくだろう。

店舗の不動産戦略に全社共通の正解はなく、個店ごとの対応が基本となるが、現状の方向性としては、事業規模拡大よりも利益拡大(損益改善)を不動産戦略の主目的としている事業者が多いと考えられる。

中長期的には、プロフィットセンターとしての役割を果たせない店舗、具体的には、人手不足で営業に必要な人員が確保できない、あるいは、人口減少やEコマースの影響などで必要売上高が確保できない店舗の統廃合が活発化し、撤退した店舗の跡地が商業店舗ではない

ケースが更に増えていくのではないだろうか。

冒頭に述べた通り、投資家をはじめとするステークホルダーにとって商業店舗はオフィスに次ぐ重要なアセットであり、現在および将来の、事業者を取り巻くビジネス環境や彼らの不動産戦略の変化を理解することが重要である。

ザイマックス総研では、今後も商業施設や商業店舗に関する研究を続け、有益な情報を発信していく予定である。

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。