

第49回

ポストコロナ時代の商業施設
～これからの商業施設のトレンドと課題～

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、令和3年11月末時点の商業保有物件の取得価格合計は約3.5兆円と、オフィス(約8.5兆円)、物流(約4.0兆円)に次ぐ第3位となっている。全取得価格(約21.1兆円)に占める商業保有物件の割合は16.6%で、新型コロナウイルス感染症の世界的流行前の2019年末時点における17.6%より若干減少はしているものの、商業店舗が不動産投資・融資における重要なアセットであることに変わりはない。

ザイマックス不動産総合研究所(以下、ザイマックス総研)では、日

本の商業施設の変化を長期の時間軸で、時系列・多面的に捉え、「近未来の商業施設」のベースとなるトレンドについて考察したレポート「これからの商業施設を考える」を2019年12月に公表した。これは世の中と不動産の動きを正しく把握するためにザイマックス総研が過去2回公表した「不動産リアルトレンド」の商業施設版ともいべきレポートである。

その後、2020年に発生した新型コロナウイルス感染症による世界的なパンデミックは日本にも甚大な影響を与え、商業施設においても休館や営業時間短縮などが求められた。一方で、ワクチン接種や治療薬の開発などが進み、コロナ収束後を見据えた議論も始まっている。そこで、ザイマックス総研は、コロナ禍を経

験したことにより大きく変化した社会情勢や消費者行動・価値観を受けて、ポストコロナ時代(コロナ収束後2～3年程度)の商業施設のあり方がどう変わっていくか、トレンドや課題を整理したレポート「ポストコロナ時代の商業施設を考える」を2021年12月に公表した。本稿はその内容を要約したものであり、全文はザイマックス総研のホームページから参照されたい。

(https://soken.xymax.co.jp/2021/12/22/2112-future_retail2/)。

1. 商業施設を取り巻く
5つの環境変化

ザイマックス総研では、早稲田大学石田航星研究室と共同で、商業

事業者(以下、事業者)に対するアンケート調査を定期的に行っている。**【図表1】**は、2020年・2021年に実施した「コロナ禍における店舗戦略に関する実態調査」のうち、ポストコロナ時代の商業施設に影響を与える社会情勢およびコロナ禍を経験したことによる消費者行動・価値観の変化について事業者に聞いた結果をまとめたものである。

本章では上記アンケート結果に基づき、コロナ禍における商業施設を取り巻く環境変化について、(1)人口動態の変化、(2)人手不足、(3)テクノロジー、(4)サステナビリティ、(5)ワークスタイル・ライフスタイルの変化の5つのポイントにわけて整理する。

(1) 人口動態の変化

総務省「国勢調査」および国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)2018(平成30)年推計」によると、世帯主が65歳以上である世帯数の比率は2000年では24%、2015年は36%と増加し、2025年には39%になると推計されている。言い換えると、世帯主が生産年齢人口にあたる世帯数の比率は減少し続けることとなる。

上記データおよび総務省「国勢調査」をもとに、世帯主の年代別到家計消費支出のボリュームを算出したものが**【図表2】**である。これによると、団塊の世代が50歳代であった2000年の時点で全消費支出に対する世帯主50歳以上の比率は55%と半数を超えており、その後も上昇傾向は続き、2025年には65%になると想定される。

【図表1】 社会情勢、消費者行動・価値観の変化 (2020年:n=515、2021年:n=283)

社会情勢の変化

		2021年	2020年
1	新型コロナウイルス感染症の影響の長期化	85%	85%
2	少子高齢化、人口減少、人口の都心部集中	81%	81%
3	人手不足	79%	79%
4	物流費などのコスト増加	72%	66%
5	自然災害(地震、台風、洪水)の増加	65%	70%
6	Eコマース(ネットショッピング)の進展	53%	50%
7	テレワーク、在宅勤務など働き方の変化	49%	47%
8	AI(人工知能)や5GなどのIT技術の進歩	46%	45%
9	若年層、高齢層の車離れ	45%	45%
10	外国人旅行者の減少	29%	24%
11	シェアリングエコノミーの進展	24%	28%

※「影響がある」と回答した事業者の割合

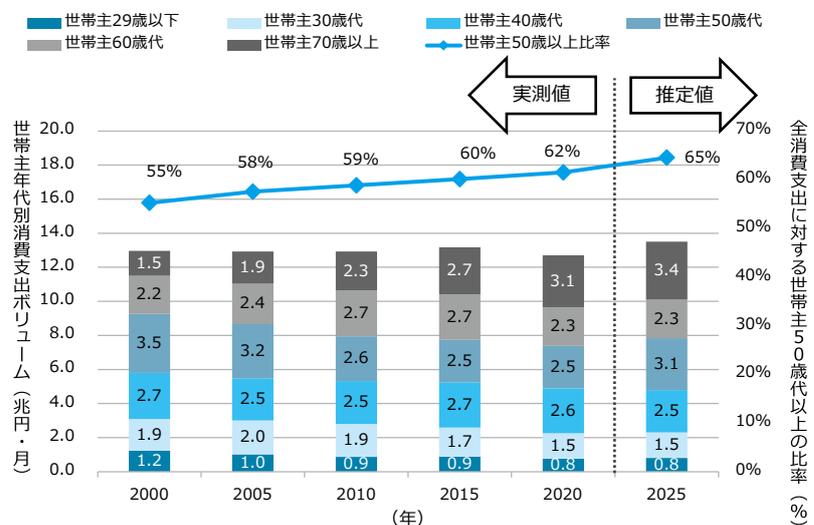
消費者行動・価値観の変化

		2021年	2020年
1	巣ごもり消費の増加傾向が続く	73%	85%
2	テレワーク(在宅勤務など)が今後も拡大	64%	83%
3	ライブコマース(※1)の利用者が増える	63%	65%
4	消費者のSDGsを意識した行動が増える	61%	35%
5	都市部郊外の店舗利用が増える	60%	65%
6	ドライブスルー型の店舗ニーズが増える	57%	68%
7	商業施設・店舗でのシェアオフィス利用が増える	57%	55%
8	国内旅行に伴う消費が増える	49%	34%
9	地方への移住者が増える	49%	52%
10	買い物での公共交通機関利用が減る	47%	65%
11	品揃えや価格よりも混雑情報など新型コロナ対策重視の顧客が増える	41%	51%
12	東京への一極集中が進む	11%	7%

※「そう思う」「ややそう思う」と回答した企業の合計割合

※1: タレントやインフルエンサーがライブ動画を配信し、視聴者はリアルタイムに質問やコメントをしながら商品を購入できるという新しいEコマースの形

【図表2】 世帯主(総世帯)の年代別家計消費支出ボリューム



(出所) 総務省「国勢調査」「家計消費支出」および、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)2018(平成30)年推計」よりザイマックス不動産総合研究所作成
 ※2025年の消費支出ボリュームはビフォーコロナ時の2019年「家計消費支出」実績にて算出

(2) 人手不足

ビフォーコロナ時代は多くの商業施設・店舗が慢性的な人手不足の状況にあったが、ひっ迫していた労働市場はコロナ禍で一変した。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の断続的な発出により特に大きなダメージを受けた飲食業や娯楽業などでは、休業・営業時間の短縮による就業制限や自宅待機を余儀なくされ、廃業や倒産による失職も発生している。

一方、人手不足感の推移について帝国データバンクが実施した「人手不足に関する企業の動向調査(2021年7月)」によると、飲食店(非正社員)の人手不足感は2019年7月調査では約80%で、2020年7月調査では約39%と半減したものの、2021年7月調査では約56%と上昇してきている。感染者の減少による経済活動の再開に伴い、商業施設・店舗、ホテルなどにおいて、人手不足が再び事業に影響を及ぼす深刻な問題となってきている。

(3) テクノロジー

金融: FinTech(フィンテック)、不動産: PropTech(プロップテック)、小売: RetailTech(リテールテック)といったX-Tech(クロステック)がビフォーコロナ時代から登場しており、ほかにも様々な分野でビジネスとテクノロジーの融合が進んでいる。

これらは単にアナログだった業務やサービスにデジタルを取り入れること(デジタルシフト)ではなく、ビジネスモデルや社会の変革を促し、

あらゆる面でより良い方向に変化させること(デジタルトランスフォーメーション=DX)である。コロナ禍を経験し、社会情勢やニューノーマル(新しい生活様式)における消費者行動の変化に対応するためのテクノロジーの進化は、よりスピード感が加速している。

(4) サステナビリティ

地球の環境問題が深刻化するなか、サステナブル(持続可能)な社会の実現を目指す動きが世界的に広まっている。2015年に国連で採択されたSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)は、地球上の「誰一人取り残さない」ことを目指し、途上国と先進国が一丸となって、2030年までに持続可能な社会を実現させるための17の国際目標である。

これらの目標の達成を、金融や投資の側面から支援する手法として「ESG投資」があり、2020年の世界での投資額は35兆ドルを超える規模となっている。企業の事業活動においては、自然環境問題だけでなく、人権、強制労働、ハラスメント、性別・人種による差別といったものがないかといったことも問われている。サステナビリティ(持続可能性)への取り組みが不十分な企業は、事業の継続的發展が難しくなる時代に移行しつつあるといえるだろう。

消費者のSDGs認知度も上昇してきている。その背景としては、今回のコロナ禍によるパンデミック、近年の気候変動、貧困問題などを実際に目の当たりにし、自分事として

「今後、何をしていくべきなのか」を考える消費者が増加していることが考えられる。

また、ここ数年、自然災害の脅威は増大しており、BCP(事業継続計画)への関心が高まっている。コロナ禍での対応を踏まえ、感染症を想定したBCPのブラッシュアップが求められている。

(5) ワークスタイル・

ライフスタイルの変化

コロナ禍による2020年4月の第1回緊急事態宣言発出に伴う政府の企業に対する在宅勤務要請は、いわば、テレワークの大規模な社会実験となり、多くの企業がテレワークを経験する大きなきっかけとなった。今後のオフィス戦略についても、メインオフィスとテレワークを組み合わせる「ハイブリッド型」が主流になっていく。

テレワークやリモート授業などの普及により、消費者の「おうち時間」が増加した。その結果、今までリアルでしか考えられなかった(それが当たり前だった)様々なサービスや体験が、コロナ禍をきっかけにオンライン化され、「巣ごもり消費」の増加につながっている。ポストコロナ時代においても、消費者がその利便性・快適性を放棄するとは考えにくく、巣ごもり消費はコロナ禍による一時的なものにはならないと推測される。

2. これからの商業施設の5つのトピックス

コロナ禍を経験した商業施設は、

前章で確認した社会情勢や消費者行動・価値観の変化の影響を受け、それらに対応するためのスピード感を持った変化・進化が求められており、その巧拙によっては、商業施設の優勝劣敗がより短期間で顕在化していく可能性がある。

本章ではコロナ収束後2～3年のポストコロナ時代の商業施設におけるトレンドや課題について、(1)より消費者に近いところへ、(2)進化するリアル店舗の使い方・使われ方、(3)ショッピングプロセスのデジタル化、(4)実感できるサステナビリティ、(5)柔軟なビジネスモデルへの転換の5つのトピックスにわけて考察していく。

(1) より消費者に近いところへ

前章で確認したテレワークの普及による巣ごもり消費の増加など、消費者行動の変化によって、コロナ禍の初期から都心型立地の商業施設は郊外型立地の商業施設よりも、売上高や客数の面で苦戦している状況にあり、二年近く経過した現在においてもその傾向は大きくは変わっていない。

こうした状況において、商業施設・店舗が重視する立地が住宅地にシフトする傾向がみられている。特に飲食業では、イートイン売上高の減少を補うためにテイクアウトおよびデリバリーを開始した事業者が多く、「ラストワンマイル」を制し競合優位性を確保するため、消費者に近い、消費者が多い立地への出店が鍵となる。

また、飲食業ではキッチンカー、

食品スーパーやコンビニエンスストアなどでは移動販売車の活用、アパレルでは企業に出向いてオーダースーツ出張採寸など、販売チャネルを多様化し、顧客接点の場を増やしていく取り組みは今後も活発化していくものと思われる。

コロナ禍で、安全・安心な移動手段として自家用車の有用性が再確認された。車でアクセスが相対的に悪く、駐車台数が少ない駅前・駅近の中規模商業施設の不動産をどのように利活用していくかが今後の課題になっていくと思われる。

(2) 進化するリアル店舗の

使い方・使われ方

ここ数年、多くの事業者がリアル店舗を商品の認知やブランド体験の場にシフトさせていく動きがみられ、ポストコロナ時代のトレンドの1つになっていくと思われる。このような、消費者に新たな価値を提供するリアル店舗の普及とともに、「リテールテイメント」や「ショールーミング」といった概念も広がってきている。リテールテイメントはリテール(小売)とエンターテイメント(娯楽)からなる造語で、リアル店舗で商品やサービスを買う以外の役割として、「その店でしかできない体験」という価値を提供することを指す。ショールーミングはリアル店舗で商品を実際に確認してから、Eコマースで購入するスタイルであり、今後は「商品売らないテナント」が増加していくと考えられる。

こうしたトレンドのなかで商業施設が抱える課題の一つとして、賃

料設定の形態があげられる。従来、百貨店は「消化仕入れ」、ショッピングセンターでは「歩合賃料」などの契約形態が用いられてきた。これらはインターネット経由の売上高がトレースできないと、その分を賃料に反映させることができない。この課題に関して、現状ではデベロッパーごとに対応方針が異なっており、中長期的な賃料設定のスタンダードがどのような形態になっていくのかを見通すことはまだ難しい。

コロナ禍で新たに出てきた巣ごもり消費という消費形態は、ポストコロナ時代になっても残ると推測される。家計消費支出が伸び悩むなか、巣ごもり消費とリアル店舗での消費は基本的にはトレードオフの関係となるため、商業施設はポストコロナ時代にむけて、**巣ごもり消費とリアル消費を共存させるべきもの**と捉え、双方にアプローチしていく戦略が必要になるとと思われる。

リアル消費につながる切り口の一つとして、これからは商業施設が消費者にとって「**サードプレイス(3番目の居場所)**」(ファースト：自宅、セカンド：会社・学校など)となる戦略を強化していくことがあげられる。サードプレイス化するためには、目的に応じて商業施設を使い分ける消費者に、ショッピングのみならずその施設にわざわざ行く目的・価値をいかに数多く提供できるかが課題となる。具体的には、「癒し・くつろぎ・開放感・人とのつながり・安心・安全・体感・体験・共感・情報発信・利便性・健康増進・生涯学習」などがキーワードとなる。

(3) ショッピングプロセスの デジタル化

多くの商業施設・店舗におけるDX戦略への取り組みの実態はいまだ「黎明期」、「試行錯誤」の段階にある。その背景としては、デジタル・ITの進化は日進月歩であること、DXの領域自体がかなり広範であること、また、DXを推進するためのIT人材が絶対的に不足していることなどが挙げられる。ここでは、ショッピングプロセスのデジタル化に関するいくつかのキーワードを考察する。

近年、コロナ禍における非接触ニーズに対応するため、会計業務の省力化(あるいは無人化)のような、リアル店舗におけるスマートストア化の取り組みが広がっている。その目的は人手不足を解決し生産性向上を図ることだけではなく、消費者に新たなCX(顧客体験)を提供し、CS(顧客満足度)・ES(従業員満足度)の向上につなげていくこと、かつ、様々なデータを集積・分析し今後の戦略策定に活用することでより魅力のある店舗づくりを進めていくことにある。

ここ数年、企業がSNSを活用して消費者と接点を持つようになってきている。SNSを活用した販促事例としては、PRマンガ(TwitterやInstagram上で漫画家などに商品の使用感を漫画にしてもらい、広告とするもの)や、TikTok売れ(日経トレンドの2021年ヒット商品ランキングで1位となった、TikTokで動画紹介された商品が売れること)などがあり、従来の販促広告に取って

代わる可能性を秘めている。今後、メタバース(オンライン上に構築された三次元の仮想空間)の進展によりVRコマースも普及していくと考えられる。

Eコマースの進展は、ラストワンマイルのあり方を多様化させた。コロナ禍により米国発の「BOPIS(Buy Online Pick-up In Store)」とよばれるサービスが様々な業種・業態で普及してきている。Eコマースはもはやリアル店舗の売上高減少を補う単なる補完機能ではなく、オンラインとオフラインを融合させ、個々の消費者に最適なサービスを提供することで、**新たなCXの提供とCSの向上**を目指すための重要な戦略の一つとして検討していく必要がある。

コロナ禍で飲食業と同様に大きな影響を受けた娯楽・エンターテインメント業界においては、今後、ITを徹底的に活用したDXの進化が求められる。そのために重要なのが、**5Gの普及**である。今後は商業施設においても、遠隔地でのイベントに直接参加しているかのような臨場感を味わえるエンターテインメント体験を提供することができるかもしれない。

(4) 実感できるサステナビリティ

SDGsが定義されて以降、サステナビリティは商業施設においても大きな課題となった。また、コロナ禍を経験して消費者のSDGs認知度が上昇してきている。2021年には中国新疆ウイグル自治区の強制労働の疑いが世界的に報道され、今後は

環境や人権など何らかの犠牲の上に立つ商品は購入しないと考える消費者が増加していくのではないだろうか。

さらに、不動産デベロッパーや大手小売業がパリ協定を契機に、気候変動に対応した経営戦略の開示(TCFD)、脱炭素に向けた目標設定(SBT)、使用電力を100%再エネで賄うことを目指す枠組み(RE100)などを通じた脱炭素経営に取り組む動きが進展している。ほかにも、大量生産・大量消費の現代社会に疑問を持ち「ごみをゼロにする」ことを目標に、できるだけごみを減らしていこうとするゼロ・ウェイストの取り組みも広まってきている。

これからの商業施設は、出店テナントや消費者がサステナビリティへの貢献を実現・実感できる施設へのブラッシュアップが課題となるであろう。

(5) 柔軟なビジネスモデルへの転換

コロナ禍によって多くの事業者が不採算店舗の整理・統合を行い、消費者の人流の変化などの影響を受け、今後、地方都市のみならず都心部でも駅前・駅近にある商業施設の空床が増加していく可能性がある。そこに存在する「空間・スペース」を世の中の変化と当該物件の特性を考慮して、どのように活用するのが最も良いかを柔軟に考えていくことがポイントになるだろう。

築古化した商業施設のスクラップアンドビルドや用途変更は従来から行われているものの、「守り」ではなく「攻め」の店舗戦略として今後さ

らにその重要性は増加し、事例も増えていこう。また、立地によっては低層階が商業施設、上層階がオフィスや住宅などの複合型施設といった「不動産事業化」を志向する開発計画の増加が見込まれる。

今そこにある空間・スペースをどう活用するのが最善であるかを検討するために重要となるのは、テクノロジーをベースとした「情報の量・質・スピード」である。これからは、業種・業態、または商業・非商業の枠をこえて情報をミックスし、最適・柔軟にマッチングを実施していく「不動産情報のマッチングプラットフォーム」が必要となるだろう。また、ネットスーパーやコンビニの宅配など、店舗の「物流拠点化」も進むだろう。

近年「アクティブシニア」という言

葉があるように、平均寿命や健康寿命の延伸により、ライフスタイル、消費者行動・価値観は20世紀のシニア層と比べて活発化・成熟化・多様化してきている。また、若い世代もミレニアル世代が今後、40歳代となり、Z世代も結婚して家族を持つ年齢に差し掛かっている。

このような「顧客ニーズの変化」を把握することも重要であり、商業施設には従前とは異なる居場所、モノ、コト、サービスが求められていくだろう。

おわりに

本稿執筆時点(2021年12月現在)では、日本国内における新型コロナウイルスの新規感染者数は落ち着いてはいるものの、新たな変異株発

生による第6波の到来も懸念されている。新型コロナウイルス感染症が季節性インフルエンザなどと同レベルのリスクとなるには、ある程度の時間が必要かもしれない。

しかし、諸外国と同様に日本も経済再起動に向けて舵を切っている。ポストコロナ時代の消費者に支持され、選ばれる商業施設であり続けるためには、加速する社会情勢や消費者行動・価値観の変化を正しく把握したうえで、柔軟に、スピード感のある戦略の進化・変革がより一層求められる時代となっていくだろう。

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調査研究を続け、有益な情報を発表していくつもりである。

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、ホテルの調査研究を担当。上智大学文学部卒業。