

商業事業者の出退店戦略の時系列変化と今後の課題

商業事業者（以下、事業者）にとって、商業店舗の出退店は最も重要な成長戦略のひとつである。本稿では、実体経済に甚大な被害を及ぼした新型コロナウイルス感染症を経た現在、事業者の出退店戦略がどのように変化しているのかについて、3つのポイントにフォーカスし、時系列データに基づき確認していく。また、それらに関して事業者が今後の課題として留意すべき点を整理する。

はじめに

ザイマックス総研は、2025年6月～7月にかけて、早稲田大学建築学科石田航星研究室と共同で、3度目となる「商業店舗の出退店に関するアンケート」を実施した。調査対象は東京商工リサーチ社のデータに基づき、小売業・飲食業・娯楽業・サービス業のうち、多店舗で事業展開する年商30億円以上の4761社で、アンケートの有効回答数は279社（回答率5.9%）であった。出退店戦略のうち、「出店意欲の程度」「重視する出店立地」「不採算店舗の方針」の時系列変化と課題について確認していく。

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1】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）・コロナ禍時（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おう盛になっていることがうかがえる。

しかし、事業者からは「出店意欲はあるものの、建築費高騰、働き手不足、競合の出店、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」といった声があり、新規出店を取り巻く環境は厳しさを増していることがうかがえる。

特に「建築費の高騰」を理由とした開発の中断は全国で相次いで報告されており、直近では千葉県習志野市の津田沼駅前再開発や足立区の複合商業施設開発計画が中断に追い込まれてい

る。このように、建築費の高騰はSCデベロッパーや事業者の新規出店計画に多大な影響を与える課題の1つであり、今後も想定した事業収支を見込めない物件の開発計画は、延期・規模の見直し（縮小）・中止などが増加していく可能性がある。

一方で、既存施設のリニューアル投資を活発化させる動きも見られる。デベロッパーや事業者は商業施設や店舗の「経年優化」「長寿命化」を図り、中長期的な事業収支の底上げを目指していく必要があるだろう。

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が【図表2】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。

コロナ禍においては、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。

出店立地・候補物件選定において、今後重要となる要素としては自然災害リスクへの対応が挙げられる。南海トラフ地震や首都直下型地震といった巨大地震の発生確率は、今後30年以内にそれぞれ70～80%程度、70%程度と推計されているほか、近年では、数十年に1度の大雨とされる大雨特別警報も頻発し

ている。実際に、大雨や台風などによる水害が発生するたびに浸水が発生し、営業が継続できなくなる店舗も多い。このように、事業者にとって出店立地・候補物件選定における自然災害リスクの事前確認は必要不可欠なものとなっている。

一方で、内閣府が行った「令和5年度 企業の事業継続及び防災の取組に関する実態調査」によると、小売業のBCP（事業継続計画）策定率は34.7%にとどまり、宿泊業・飲食サービス業の27.2%に次いで2番目に低くなっている。事業者は各種ハザードマップを緻密に検証したうえで新規物件の探索、ならびに既存店舗の防災機能強化を図る必要があるだろう。

不採算店舗の方針

事業者が不採算店舗についてどのような方針を採っているかを時系列で表したものが【図表3】である。「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。

ただ、この傾向が今後も続くかは不明瞭である。その背景には、2027年度から上場企業や会社法上の大企業などを対象に適用される、IFRS準拠の新たなリース会計基準（新基準）がある。新基準では不動産賃借契約をリース取引として扱うため、事業者は不動産賃借料を使用権資産とリース負債としてBSに計上する必要がある。これにより、ROA（総純資産利益率）や自己資本比率などの財務指標が低下するため、事業者がデベロッパーや地主などに対して賃料減額や賃貸条件の見直しを求めたり、不採算店舗の退店が増加したりする動きが生じる可能性がある。

まとめ

今回確認したように、商業店舗の出退店戦略は、事業者を取り巻く環境の変化に大きな影響を受けることがわかる。今後も、

法規制の変更のみならず、社会環境や消費者行動・価値観の変化などによって事業者の戦略は絶えず変化していくものと考えられる。投資家・施設所有者・地主は、事業者の戦略の変化を敏感に捉え、適切な不動産管理・運営方針策定につなげていく必要があるだろう。（ザイマックス不動産総合研究所 中山善夫、山田賢一）

