

第55回

商業店舗の出退店戦略

～従来の硬直的な「慣行」や「仕組み」に高まる商業事業者の不満～



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、2021年末時点の商業保有物件の取得価格合計は約3.5兆円と2019年末対比では103%とおおむね横ばいの状況にあるものの、アセット別でみると、商業はオフィス(約8.5兆円)、物流(約4.1兆円)に次ぐ第3位の規模であり、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(図表1)。

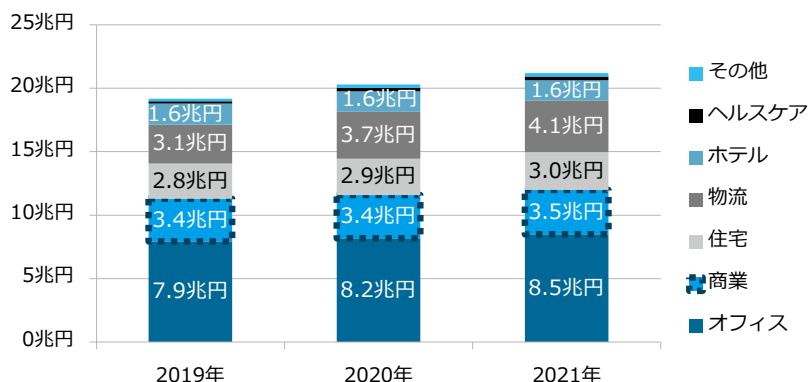
商業事業者(以下、事業者)にとって、店舗は最大のプロフィットセンターであり、個店ごとの売上高・利益の積み重ねが業績に大きく反映さ

れる。店舗は常に社会環境・マーケット・競合環境・消費者行動や価値観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、店舗の出退店

は事業者にとって最も重要な不動産戦略であり、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が有意義である。

ザイマックス不動産総合研究所(以下、ザイマックス総研)では、2016年度より早稲田大学石田航星

図表1 ARES J-REIT Databook 運用資産額データ



(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

研究室と共同で事業者を対象とした調査を継続的に行っている^{注1}。本年度は、コロナ禍の影響を踏まえた現状の事業者の出退店戦略を明らかにするために、2017年度^{注2}と同様のテーマ・内容で2022年6月に「商業店舗の出退店に関する実態調査」を行った。全体的な調査結果としては、定量的な調査項目は2017年と比較して顕著な変化はみられなかったものの、事業者のコメントからは、出退店に関する従来の硬直的な「慣行」や「仕組み」に対し、よりフレキシブルな対応を求めるようになってきていることが分かった。本稿では、1. 出店戦略の実態、2. 退店戦略の実態、3. 今後の出退店戦略に影響を与える要因について主な調査結果を確認しつつ、あわせて具体的な事業者のコメントを紹介していく。

1. 出店戦略の実態

今回の調査は、東京商工リサーチ社データに基づき、個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業・サービス業のうち、直近調査年度売上高が30億円以上の事業者5,458社^{注3}を対象にアンケートを実施し、有効回答数は329社(回答率6.0%)となった。

以下、アンケートの内容に沿って、(1) 回答事業者の業種および契約形態、(2) 新規出店時の重視項目、(3)

新規出店時の困りごと、(4) 社内決裁で重視される指標につき、主な調査結果を紹介する。

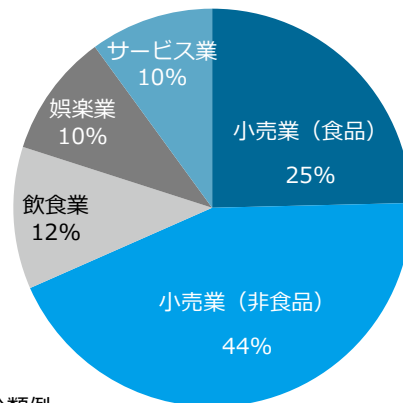
(1) 回答事業者の業種および契約形態

回答事業者の主力事業の業種・業態については、小売業が多い(図表2)。なお、業種・業態別の比

率は、アンケートを依頼した全事業者の業種・業態比率と概ね一致している。

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たずねたところ、「建物賃借(借家)が原則」(43%)が最も多く、次いで「特に決まっていない」(30%)が多い(図表3)。事業者は所有者・貸主

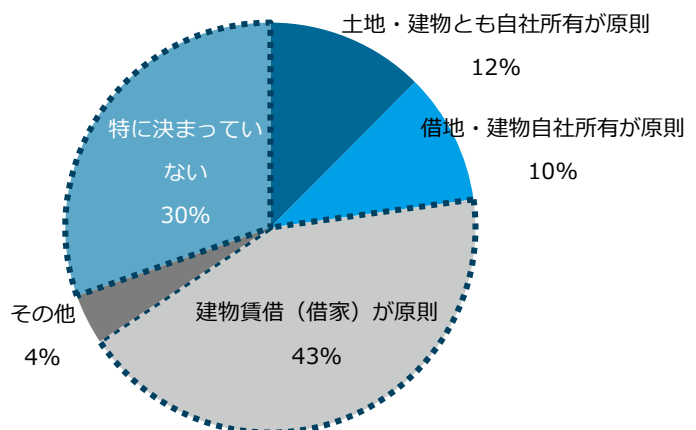
図表2 主力事業の業種・業態 (単一回答、n = 329)



*業種・業態分類例

小売業(食品): 食品スーパー、百貨店、コンビニエンスストア (ほか)
 小売業(非食品): アパレル、ホームセンター、自動車販売 (ほか)
 飲食業: ファミレス、居酒屋、ファーストフード (ほか)
 娯楽業: パチンコ、アミューズメント (ほか)
 サービス業: クリーニング、理美容、旅行代理店 (ほか)

図表3 所有・賃借の方針 (単一回答、n = 329)



注1

2019年度までは小松幸夫研究室、2020年度からは石田航星研究室。

注2

「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/

注3

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SC・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

の方針に応じて、物件ごとに柔軟に対応していることがうかがえる。

賃借店舗の初回契約期間について、施設形態別に最も割合の多い年数をたずねたところ、ショッピングセンター（以下、SC）では「5～8年」（48%）が約半数を占めた（図表4）。その背景として、SCではデベロッパーが定期的（一般的には5～6年ごと）にリニューアルを実施して施設価値の維持・向上を図っていることが挙げられる。一方、ロードサイド単独店では長期（「17～20年」と「20年超」）の契約が多い。これは長期的に安定した賃料収入の確保を志向する貸主が多いためと考えられる。

【事業者のコメント】（アンケートで寄せられた事業者の声を抜粋）

コロナ禍を受けて、社会情勢の不確実性の高い状態が続くなか、フレキシブルな契約形態が望ましいといった事業者のコメントが多く寄せられた。

- 投資回収期間を確保すべく、SCの定借契約期間を従来よりも長期で締結できるようにしている。
- コロナ対応として、中途解約条項が緩和されない場合は、定借再契約期間を1～2年と従来よりも短縮している。
- 飲食店の場合、初期投資が大きいため定借5年以下の条件では出店しない。また、SCなどでB工士の価格が以前の2倍になっており、出店が難しくなっている。
- ロードサイド店舗の契約年数が長いことは歓迎。ただし、中途解約

できることが必須。中途解約時の条件は敷金没収までは承諾できるが、それ以上は不可。変化の大きい社会情勢のなか、中途解約に対して制約が多すぎると契約できない。

- SC出店の成否は、SCそのものの集客力にかなり左右されるため、状況次第では当初契約期間を見直せるようなフレキシブルな契約形態が、今後は望ましいのではないかと考える。

（2）新規出店時の重視項目

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28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」の回答が多かったのは「マーケット規模（分類A）」（81%）、「エリア（分類A）」（79%）、「賃料および共益費（分

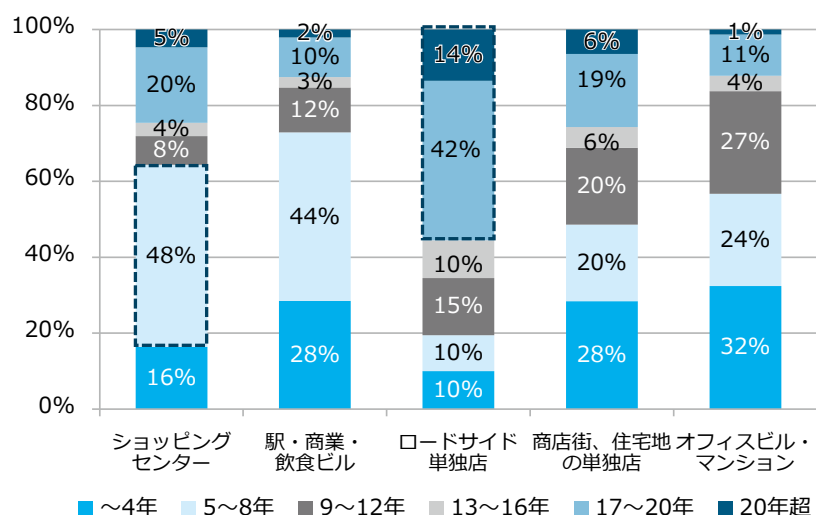
類B）」（70%）の順となった（図表5）。A～Eの5分類別では、全体的に「A：立地・マーケット」、「B：競合店」の重視度が高く、「C：建物・設備」の重視度は低くなっている。

【事業者のコメント】

事業者からは、コロナ禍の初期から指摘されている「都心部とロードサイドの回復差」や、昨今の物価上昇に伴う「建設コストの上昇」の影響を指摘するコメントがみられた。

- 都心部とロードサイドの回復差が大きい。ロードサイド出店にシフトしたいが、物件が少ない。また、都心部の空きテナントは賃料水準が高く、現在の売上回復状況からは思い切った投資ができない。
- 競合他社が自社の展開している地域に進出してきており、シェアの取り合いになっている。新規出店したくても、条件に見合う物件が少ない。
- 大手デベロッパーの店舗では退去

図表4 賃借店舗の初回契約期間（n = 329）



時の条件がスケルトンである場合が多い。昨今、建設コストが上昇する中、撤退コストも増加している。

- コロナ禍で空床が目立つ物件やインバウンド需要で成り立っていた物件から退店したいが、契約の縛りが強く交渉に応じないデベロッパーが多いと感じている。

(3) 新規出店時の困りごと

新規出店時の困りごとについて発生頻度・程度をたずねたところ、「よくある」と「たまにある」の合計割合が高い項目は「自社適正面積と合う物件が少ない」(78%)、「契約条件が厳しい物件が多い」(77%)であった(図表6)。

【事業者のコメント】

事業者からは、出店したいエリアと空き区画があるエリアのアンマッチや、適正物件・優良物件の不足といったことに触れているコメントが多かった。

- 都心部の交通量が多い物件は獲得競争が厳しいものの、地方物件はかなり空き店舗が多い印象。現状、小売面積は需要と供給にアンマッチが発生しているのだろう。
- 食品スーパーはこれまでオーバーストアの状況であったが、コロナ禍で恩恵を受けたこともあり、最近は空き店舗情報が少ない。人口の多いエリアは用途地域の規制もあり、思ったような出店を進めることが難しい。初期投資のことを

考えると居抜き出店も進めたいが、適正規模の物件はほとんどない。

- 新規出店に関しては、建設コストの高騰により計画は慎重にならざるを得ない状況。居抜き出店に関しても売り手がバルク売りを求めることが多くなり、優良物件のみの購入が難しくなっている。
- 優良物件に積極的に出店していくため、人員確保は大きな課題。人件費率のコントロールを的確に行うため、無人レジや細かなシフト調整等を実施している。今後の最低賃金上昇などを考慮すると抜本的な事業モデルの変更を検討する必要があると考える。
- 優秀な人材確保が何より重要。SCは10時～21時までの営業が一

図表5 新規出店時の重視項目 (n=329)

順位	分類	項目	重視する	順位	分類	項目	重視する
1	A	マーケット規模(商圏、人口、世帯数など)	81%	15	D	至近の集客相乗効果を見込める他社店舗の有無	36%
2	A	エリア(都道府県、市区町村、再開発エリア、自社ドミナントなど)	79%	16	D	至近の大型商業施設の有無	33%
3	B	賃料および共益費	70%	17	C	電気、ガス、水道などの設備容量、スペック	31%
4	D	主要な競合店舗や商業施設の売上高、客数などの推移	61%	18	C	建物の清掃衛生、維持管理状態	30%
5	E	入居予定区画のフロア、位置、導線、形状、レイアウトなど	61%	19	B	賃貸人の与信	29%
6	D	商圏内の同業他社店舗数、面積など	58%	20	C	建物の耐震性	28%
7	A	物件与件(地価、路線価、敷地形状、間口、建物形状、面積、駐車場台数など)	57%	21	C	建物の防犯、防災対応	25%
8	B	契約形態および契約期間	56%	22	C	建物の築年数(竣工年)	23%
9	A	前面道路(視認性、障害物、交通量、車線数、幅員、右折レーンなど)	53%	23	C	建物の増築、増床余地の有無	21%
10	D	商圏内の自社店舗の有無	52%	24	C	建物の環境認証の有無	19%
11	A	商圏の質(年齢、家族構成、所得水準、地域特性など)	47%	25	E	従前の店舗や施設全館が定期的に全館または部分リニューアルを実施している	18%
12	E	従前の店舗や施設全館の売上高、客数などの推移(新設は計画値)	44%	26	E	居抜き店舗であること	16%
13	B	中途解約条項(解約しやすい)	43%	27	B	フリーレント(賃料免除期間)の有無	16%
14	A	アクセス(最寄り駅の乗降客人数、公共交通機関など)	41%	28	A	自然災害時の影響の受けにくさ(地震・台風・洪水・地盤など)	15%

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

一般的であるものの、人材確保と人件費の観点からは11時～20時がベスト。

(4) 社内決裁で重視される指標

新規出店の社内決裁で特に重視される指標をたずねたところ、小売業は「売上高」が最も高く、一般的に出店時の投資負担が大きい飲食業は「投資回転率・回収期間」、娯楽業は「総投資額」、サービス業は「営業・経常利益率」と、重視される指標はそれぞれ異なっている(図表7)。

【事業者のコメント】

コロナ禍を契機に、新規出店の際に重視される指標が変化していることについて、複数の事業者からコメントがあった。

- コロナ禍で不採算店舗の閉店、店舗移転、新規オープンと1年で大きく店舗の運営形態を変更するとともに、従来の売上高・客数よりも利益重視に舵を切っている。
- 当面は投資回収の期間を短縮できる物件での出店に舵を切り、経営の健全化を目指している。
- 新規出店については、売上高、客数ベースから利益ベースに変わってきており、何年で減価償却できるかを基準に考えている。

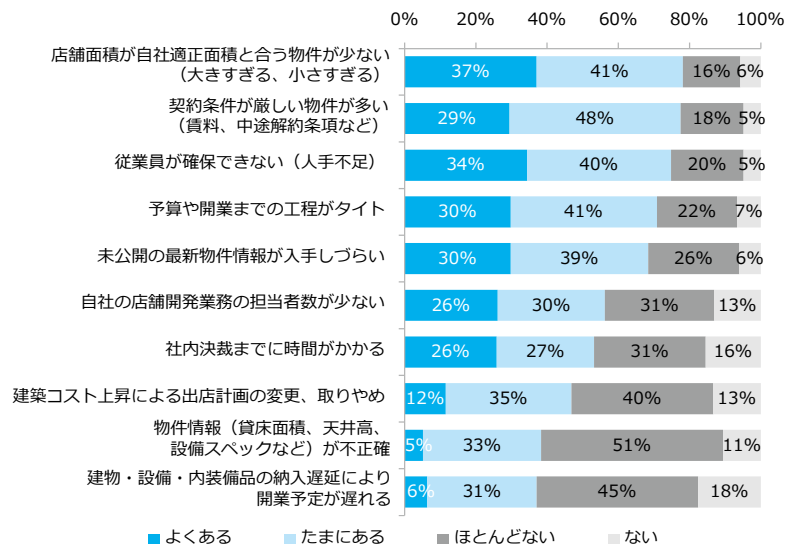
2. 退店戦略の実態

本章では、退店戦略についてアンケートの内容に沿って、(1) コロナ禍以降の賃借店舗の状況、(2) 中途解約の状況につき、主な調査結果を紹介する。

(1) コロナ禍以降の賃借店舗の状況
コロナ禍以降の賃借店舗の状況をたずねたところ、「契約期間満了に

ともない、(自動)更新または再契約を締結した」(57%)が最も多かった(図表8)。ほかにも、退店や移転など、

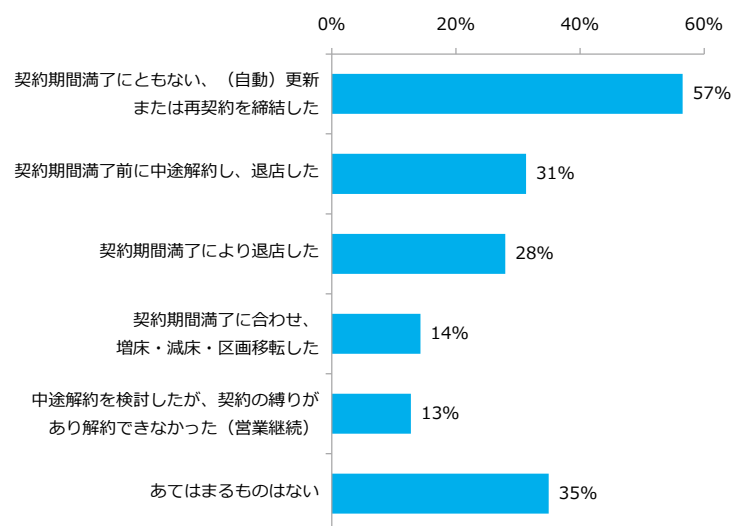
図表6 新規出店時の困りごと (n=329)



図表7 社内決裁で重視される指標(複数回答、n=329、業種別・上位抜粋)

	小売業 (食品) (n=81)	小売業 (非食品) (n=144)	飲食業 (n=38)	娯楽業 (n=33)	サービス業 (n=33)
1位	売上高 (75%)	売上高 (59%)	投資回転率・ 回収期間 (66%)	総投資額 (70%)	営業・経常 利益率 (64%)
2位	総投資額 (53%)	営業・経常 利益率 (57%)	総投資額 (55%)	投資回転率・ 回収期間 (55%)	売上高 (58%)
3位	営業・経常 利益率 (53%)	総投資額 (53%)	売上高 (53%)	営業・経常 利益率 (48%)	総投資額 (48%)

図表8 コロナ禍以降の賃借店舗の状況(複数回答、n=329)



相当数の事業者が現状変更を行っていた。

【事業者のコメント】

コロナ禍の影響を受けて、時代に合わせた柔軟な契約形態を求める事業者のコメントが多く寄せられた

- コロナ禍による収支悪化店舗を中心に、退店及び減賃交渉を実施している。また、先行き不透明な店舗については、満了時に短期契約での巻き直しで対応している。
- 定期借家契約は再契約ができないと、飲食業はほぼ採算が取れない。投資回収前の期間満了による退店は厳しい。
- 賃料減額や中途解約について協議にも応じないデベロッパーもいる。貸主側も厳しいことは理解しているが、大きな転換期にある現在、時代にそぐわないと感じている。
- 施設の優劣が鮮明になり始めており、古参のSCなどは契約期間を柔軟に対応することも必要と感じる。

(2) 中途解約の状況

上記(図表8)の「契約期間満了前に中途解約し、退店した」について、業種別にみると「飲食業」が68%と最も高かった(図表9)。コロナ禍の影響による「緊急事態宣言」や「まん延防止等重点措置」などの断続的な発出により、休業・時短要請のほか、特に飲食業に対しては酒類の提供禁止といった厳しい措置が取られた。もともと、飲食業界の損益分岐点比率は一般的に90%台とされて

おり、緊急避難・止血的な意味で中途解約を実施した飲食事業者が多いようだ。

さらに、「契約期間満了前に中途解約し、退店した」と回答した事業者にその理由をたずねたところ、「コロナ禍の影響により業績が悪化したため」が80%と突出して高かった(図表10)。

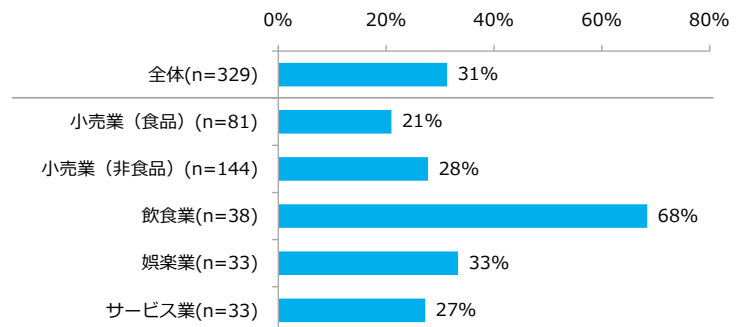
【事業者のコメント】

事業者からは、定期借家契約における中途解約のペナルティに関す

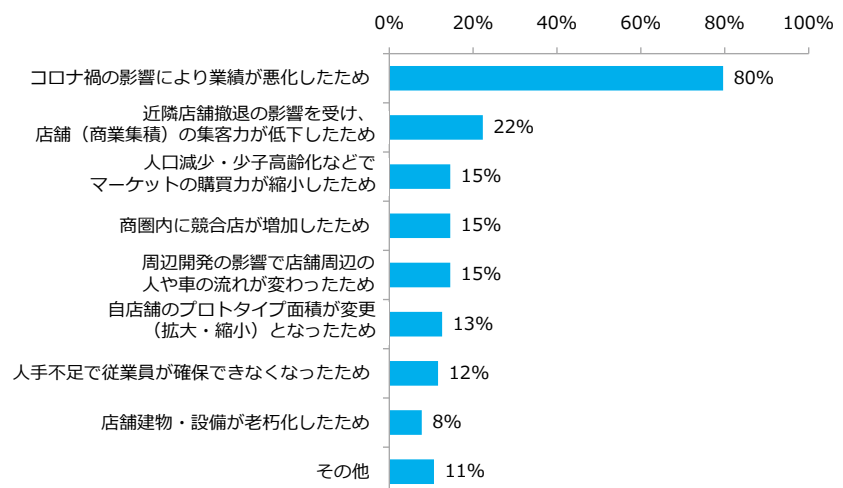
るコメントが多く寄せられた。

- コロナ禍のような外部環境による閉店リスクは大きく、中途解約についてはペナルティがないよう契約協議をしている。
- 中途解約時に違約金が発生しないよう条項を定めるなどで対応しているが、貸主により難色を示すケースが増えてきている。
- コロナ禍で空床が目立つ物件やインバウンド需要で成り立っていた物件から退店したいが、契約の縛りが強く交渉にも応じないデベ

図表9 契約満了前に中途解約し、退店した(業種別)



図表10 中途解約した理由(複数回答、n = 103)



ロッパーが多い。

- ・中途解約時に違約金が発生するのを改定していただけると出店しやすいと感じる。

SNSを含めたデジタル領域において消費者との接点をいかに増やしてい

くかが事業者の重要な課題になっているためと考えられる。

3. 今後の出退店戦略に影響を与える要因

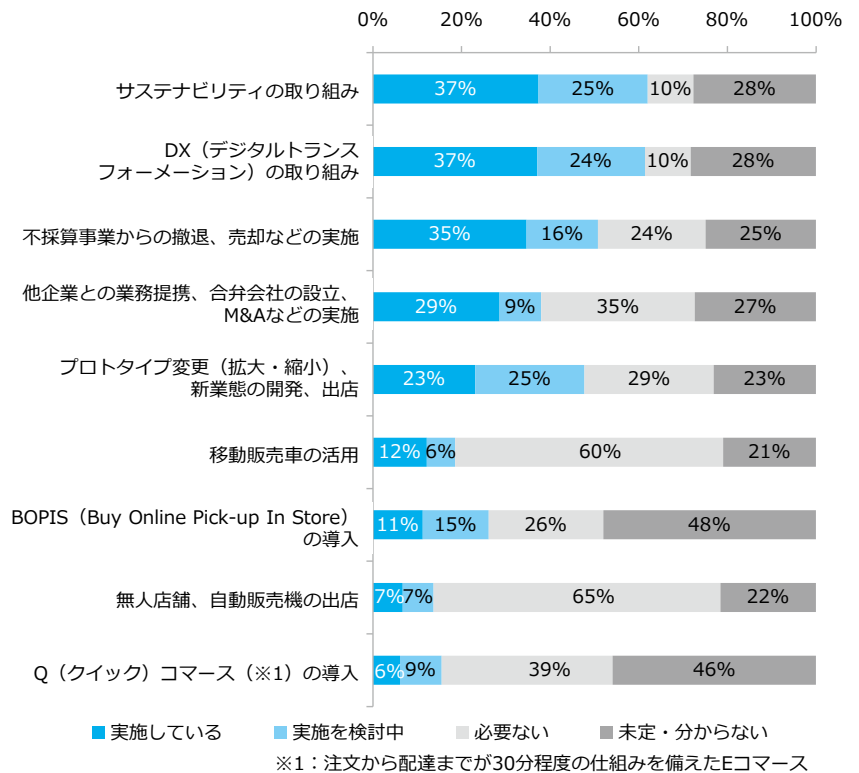
コロナ禍によって事業者を取り巻く環境は大きく変化した。本章では、今後の出退店戦略に影響を与える要因のうち、出退店に関わる戦略の実施時期、出退店戦略に影響を与える社会情勢および消費者行動の変化につき、主な調査結果を紹介する。

出退店に関わる戦略について、取り組み状況を聞いた結果が図表11である。「実施している」割合が最も高いのは「サステナビリティの取り組み」(37%)であり、ほぼ同率で「DX（デジタルトランスフォーメーション）の取り組み」(37%)であった。

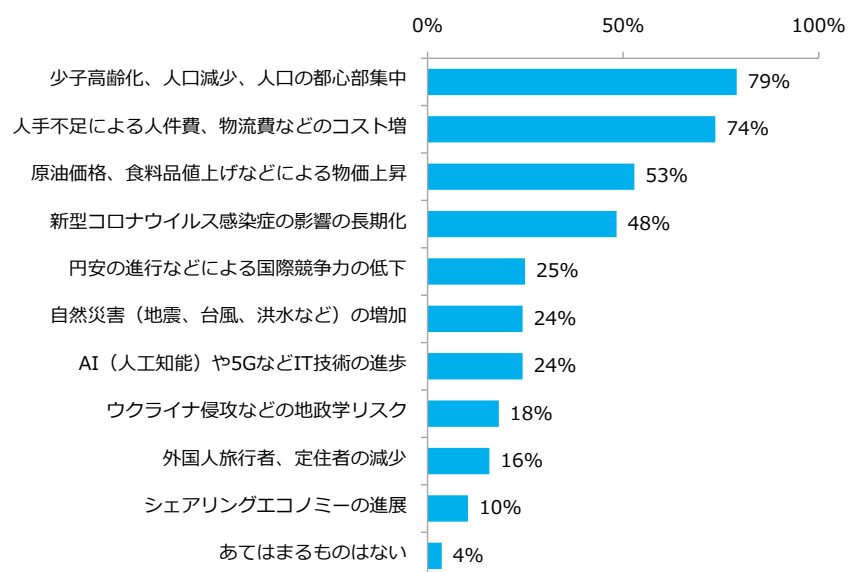
また、社会情勢の変化のうち、今後の出退店戦略に影響を与えるものについてたずねたところ、「少子高齢化、人口減少、人口の都心部集中」(79%)、「人手不足による人件費、物流費などのコスト増」(74%)が上位となった(図表12)。

さらに、消費者行動の変化のうち、今後の出退店戦略に影響を与えるものについてたずねたところ、「コロナ禍の長期化による巣ごもり消費の普及」(52%)が最も多かった(図表13)。「SNSを通じて情報収集する消費者の増加」(45%)が上位となっているのは、出退店戦略そのものよりも事業全体の戦略として、

図表 11 出退店に関わる戦略の実施時期 (n=329)



図表 12 出退店戦略に影響を与える社会情勢の変化（複数回答、n=329）

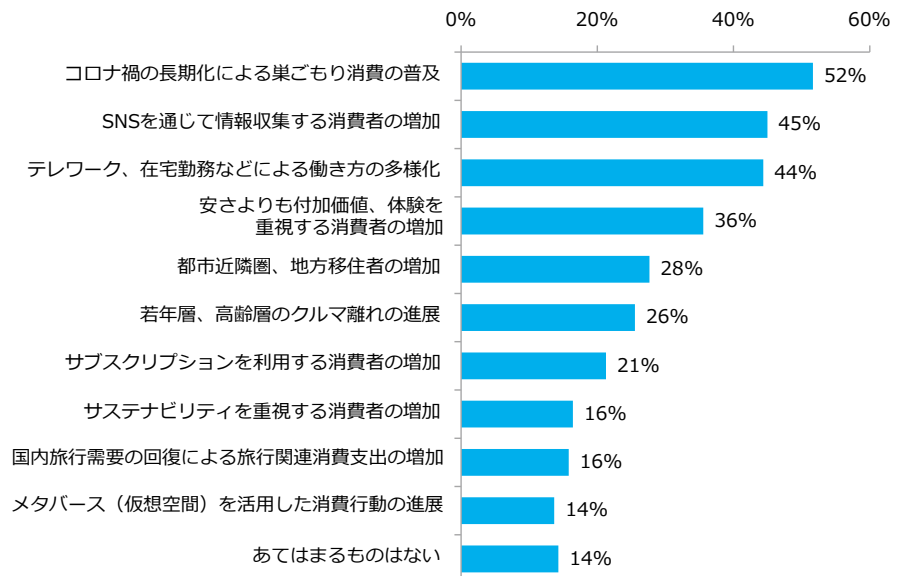


【事業者のコメント】

今後の出退店に関わる戦略については、先行きがなかなか見通せないなか、DXや働き方などの現状は試行錯誤の状況にあるといったコメントが多かった。

- DXが浸透するにつれてリアル店舗のあり方が変わり、投資コスト圧縮にもつながると期待しているが、幅広く認知・浸透されるまでにはまだまだ時間が必要。現状は「移行期」であり、二重の検討・提案が必要で方針決定までに時間がかかっている。
- 商業施設における飲食店舗のDX推進はデベロッパーと出店者で協調しないと非常に難しいと思う。デベロッパーのポイントやクレジット端末の指定等が効率化を阻害している。
- 多くの食品スーパーはコロナ禍で業績好調と思われる。しかし、水光熱費や仕入価格の上昇が自助努力を上回っており、コロナ禍前より実施している賃料減額も限界にきている。出店コストも同様に上昇し、新規出店や既存店の増益に非常に大きな足かせとなっており、先行き是不透明である。
- 出店・退店については、労働人口の減少・建築コスト増・消費行動の変化などさまざまな環境変化に対応できるかにかかっている。また、DXを含めた生産性の向上、効率経営がマストであり、各社とも今までの延長線上での経営では、20年後は全く違った景色になっていると思う。
- SC、百貨店などは従来の長い

図表 13 出退店戦略に影響を与える消費者行動の変化（複数回答、n=329）



営業時間だとスタッフ数が増加し、利益が圧迫する。働き方改革、人材不足などを踏まえて、館ないしはテナントごとに営業時間の短縮、定休日の設定などが必要だと考えている。

- 東京・神奈川に関しては、都市計画の用途地域において出店可能なエリアが少なすぎるように感じている。見直しても問題はないように思う（その方が住民の方にとってもメリットが大きい）。

おわりに

今回の調査により、商業店舗の出退店戦略の実態が明らかになった。「はじめに」に記載したように2017年に行った調査と比較して、全体では顕著な変化はみられなかった。その背景としては、多くの事業者がコロナ禍の影響を受けつつも、物件探

索・情報の流通経路・賃貸借契約など出退店に関わる「慣行」や「仕組み」、貸主側の考え方や出店側（事業者）との「パワーバランス」に抜本的な変化が発生していないことがあげられるだろう。

定量データに表れない変化としては、【事業者のコメント】に多くみられる「契約期間の短縮」「解約条件の緩和」「投資回収期間の確保」といった声である。コロナ禍による外部環境の変化は、店舗のビジネスサイクルを大きく狂わせるリスクを現実化させた。それに伴い、事業者は従来の硬直的な「慣行」や「仕組み」に対し、よりフレキシブルな対応を求めるようになってきている。

2020年・2021年は多くの事業者が新型コロナウイルスという新たな事業リスクに振り回される結果となった。2022年もコロナ禍の収束が未だ見込めないなかで、「ロシアによ

るウクライナ侵攻」「物価上昇」「円安の進行」といった新たなリスクが発生している。これらが事業者のビジネスモデルに対する影響は小さくなく、店舗の出退店戦略にもより大き

な変化をもたらすと思われる。現在、事業者は社会情勢や消費者行動の変化を敏感に捉えつつ、出退店戦略の最適化・再構築が求められる時期にあると言えるだろう。

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研究を続け、有益な情報を発表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、ホテルの調査研究を担当。上智大学文学部卒業。