

第77回

今後の商業施設のあり方 ～メガトレンドからみる10大トピックス～



中山 善夫

株式会社ザイマックス総研
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総研
主任研究員

商業施設は社会の公器であり、主に消費者が利用する場であることから、社会構造や消費者行動、ならびに価値観の変化による影響を受けやすい。こうした社会経済状況は常にかつ加速度的に変化しており、それらが商業施設に及ぼす影響を分析することは極めて重要なテーマである。

そこで本稿では、重要と考えられる10のテーマを抽出し、それぞれについて「1.商業施設のトレンド」「2.商業施設のあり方」の視点から考察を

行うこととした。なお、各テーマに優先順位や優劣を付けるものではない。本稿が、商業事業者のみならず、投資家・施設所有者などにとって、商業施設に関するトレンドを把握し、理解を深めるための一助となれば幸いである。

本誌では誌面の関係で、上記の概要をダイジェストでご紹介する。なお、全文はザイマックス総研のHP掲載のレポートにてご確認されたい。

(https://soken.xymax.co.jp/report/2603-future_retail3.html)

今後の商業施設のあり方 10大トピックス

1	人口減少・少子高齢化	6	外国人との共生
2	物価上昇	7	都市と地方
3	人手不足	8	建物の築古化
4	テクノロジーの進化	9	サステナビリティ
5	働き方・働く場所の変化	10	ウェルビーイング

1. 人口減少・少子高齢化

<商業施設のトレンド>

人口減少・少子高齢化に加え、世帯構成の変化を背景として、商業施設の利用構造は大きく変わりつつある。かつての主流であった「車で郊外モールに来館するファミリー層」を軸としたモデルは相対的に優位性が低下し、高齢者、子育て世帯、単身者、DINKs層など、多様な生活者がそれぞれの目的や生活動線に応じて施設を選ぶ時代へ移行している。高齢者にとっては、徒歩圏や公共交通でアクセスしやすい近隣型・駅前型施設の重要性が高まっている。一方、子育て世帯では、短時間で買い物や用事を済ませられる利便性と安全性が重視される。さらに、単身者や共働き世帯では、駅直結型や複合開発型施設における効率性や時間価値への評価が高まっており、来館目的や施設に

求められる機能は従来以上に細分化している。

<商業施設のあり方>

こうした環境下で商業施設には、単なる物販機能の提供にとどまらず、医療、福祉、行政、教育、文化などを取り込んだ「日常生活完結拠点」としての役割強化が求められる。都市・地方、住宅地・オフィス街、都心・郊外といった立地や商圏特性に応じて、必要な機能やテナント構成を最適化し、地域ごとの需要を着実に取り込むことが重要である。また、国内市場の縮小を見据えれば、海外マーケットの開拓や、アプリ・会員基盤・EC連携などデジタルチャネルの活用による新たな事業機会の創出など、収益源を多様化する視点も不可欠である。短期的な収益確保と中長期のブランド価値向上を両立できるかどうか、今後の競争力を左右する重要な論点となる。

2. 物価上昇

<商業施設のトレンド>

物価上昇は、消費者の購買行動と商業施設の運営コストの双方に大きな変化をもたらしている。消費行動の面では、漫然と館内を回遊するのではなく、明確な目的をもって効率的・合理的に購買する傾向が強まりつつある。また、家計防衛意識の高まりにより、徹底した節約志向が広がる一方で、高品質な商品や体験には対価を払うという二極化も進行している。その結果、施設内では低価格帯の業態と高付加価値型の業態が併存する構図が定着しつつある。運営面では、エネルギー価格や人件費の上昇が施設収益を圧迫しており、コスト構造の可視化と機動的な管理の必要性が高まっ

ている。価格感度が高まるなかで、単なる利便性だけではなく、来館するだけの明確な利用価値を示せるかどうか、施設選択の大きな分岐点となっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、「支出に対する納得感」を提供する場へと進化することが求められる。生活防衛ニーズに応える低価格帯商品やサービスを揃えるだけでなく、感性を刺激する体験価値や非日常性を併せて提供し、ターゲットごとに異なる価値基準に応える必要がある。また、アプリや会員基盤などのデジタル接点を活用し、日常の節約消費と非日常の体験消費を施設全体で循環させることで、消費者の生涯価値(LTV: Lifetime Value)

を高める仕組みづくりも重要になる。並行して、省エネ設備の導入やデータ活用による需要予測、運営の効率化を進め、コスト構造の最適化を図ることが不可欠である。物価上昇を一時的な逆風と

してではなく前提条件として捉え、生活の質を支えるパートナーとして信頼を獲得できるかが、持続可能性を左右する。

3. 人手不足

<商業施設のトレンド>

慢性的な人手不足を背景に、商業施設ではサービスモデルや運営体制の前提そのものが見直されている。営業時間の短縮、提供メニューの集約、館全体での定休日設定など、限られた人員に応じて運営規模を適正化する動きが進む一方で、待ち時間の増加や清掃頻度の低下、スタッフ不在による接客品質の低下など、顧客体験への影響も顕在化している。こうした状況に対応するため、従来は従業員が担っていた業務を、消費者のセルフ操作やシステム活用へ移し替える動きが加速しており、省人化・自動化によるオペレーション再構築は標準的な施策となりつつある。また、シニア、外国人、スポットワーカーなど多様な人材の活用が進むなかで、業務マニュアルの整備やシフト管

理の高度化も重要な課題となっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、人手を増やすことを前提にするのではなく、限られた人員で持続可能な運営を可能にするサービスとオペレーションを再設計する視点が求められる。定型業務についてはセルフ化・自動化をさらに進める一方、接客、クレーム対応、イベント運営など、人にしか担えない高付加価値業務に人材を重点配置することが重要である。また、空間演出や動線設計の工夫によって、人員の多寡に左右されにくい顧客体験の場を構築する必要がある。さらに、業務の細分化、共通マニュアルの整備、テナント横断での相互補完体制の構築などを通じて、多様な就業者が働きやすい基盤を整え、従業員満足度の向上と離職防止を両立することが、今後の競争力確保に直結する。

4. テクノロジーの進化

<商業施設のトレンド>

テクノロジーの進化により、商業施設は購買の唯一の場ではなく、オンラインと補完し合う存在へと変化している。コロナ禍を契機としてEC利用やキャッシュレス決済が日常化し、消費者は目的や利便性に応じて店舗とオンラインを使い分け

るようになった。運営面でも、接客、決済、施設管理などの領域でデジタル技術の導入が進み、省人化と生産性向上が加速している。また、アプリや購買データを活用した会員管理、クーポン配信、パーソナライズ販促も広がっており、商業施設は消費者との継続的な関係を設計する場へと変わりつつある。一方で、高齢者など対面対応や現金決済を求める層も依然として存在しており、デジタ

ルとアナログの併存をどう図るかが重要な論点となっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、リアルとデジタルを融合した「フィジカル」な再設計が求められる。来館前の情報収集、館内回遊、購買、来館後のフォローまでをアプリやデータでつなぎ、実店舗ならではの接客や空間演出と組み合わせることで、ECで

は代替しにくい体験価値を高めることが重要である。また、POS、在庫、人流、設備稼働などのデータを統合し、需要予測、人員配置、設備管理を高度化することで、施設運営の効率化とデータドリブン化を進める必要がある。その一方で、個人情報保護やサイバーセキュリティへの対応、高齢者やデジタルに不慣れな層への配慮も欠かせない。一律的な導入ではなく、立地や利用者特性に応じた実装を進められるかが、競争力を左右する。

5. 働き方・働く場所の変化

<商業施設のトレンド>

働き方・働く場所の変化により、商業施設は従来の「消費の場」に加え、「働く場」「生活と仕事が交差する場」としての役割を強めている。商業施設内へのコワーキングスペースやサテライトオフィスの導入が進み、駅前や生活動線上の施設は自宅や本社以外のサードプレイス需要の受け皿となっている。また、リモートワークの浸透によって、平日日中のカフェ利用や短時間の買い回り、仕事の合間の飲食・サービス利用が増えるなど、来館時間帯や滞在目的も多様化している。一方、施設運営側でも、多様な働き方を前提としたシフト設計や教育体制の見直しが課題となっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、「生活と仕事が融合するサードプレイス」としての再定義が求められる。単にワークスペースを設けるのではなく、集中と交流を両立できる空間設計や安定した通信環境の整備により、快適に働ける拠点へと進化することが重要である。また、ワーカーを集客の核と捉え、飲食、物販、健康、学び、趣味などの機能を組み合わせることで、滞在時間と消費機会を広げることができる。さらに、省人化やシフト最適化、多様な人材の活用を通じて、運営・雇用の柔軟性を高めることも欠かせない。ただし、こうした機能の導入はすべての施設に有効とは限らず、立地や商圈特性を踏まえ、取り入れる機能や水準を見極めることが重要となる。

6. 外国人との共生

<商業施設のトレンド>

商業施設は、外国人との共生を具体化する日常のかつ多面的な接点として重要性を高めている。

訪日客にとっては、買い物の場にとどまらず、地域の生活文化に触れる体験の場としての意味合いが強まっており、多言語案内、免税対応、決済環境の整備は全国的に必須要件となりつつある。また在留外国人にとっては、商業施設が生活情報を

得たり母国の食や文化に触れたりする拠点として機能しており、専門食材店やハラール対応飲食店、多言語対応店舗などが地域全体の利便性を支える存在となっている。さらに、外国人材は接客、販売、清掃、警備、物流など幅広い業務を担い、人手不足が深刻な現場を支える重要な戦力となっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、外国人を「訪れる人」「暮らす人」「働く人」の三つの側面から捉え、多様な人びとが安心して関われる場へと進化することが求められる。訪日客に対しては、地域資源と連動

した独自の体験価値を提供し、施設自体を destinations (目的地) 化することで持続的な集客力を高めることが重要である。生活者としての外国人に対しては、多言語による生活情報提供や翻訳ツールの整備、文化・宗教への配慮を通じて安心感と帰属意識を醸成する必要がある。働く外国人に対しては、異文化理解研修や相談体制の整備、多文化イベントの実施などを通じて、単なる労働力ではなく価値創造のパートナーとして位置づけることが重要である。摩擦や課題を組織的に改善しながら、地域の信頼と魅力を高める運営姿勢が欠かせない。

7. 都市と地方

<商業施設のトレンド>

都市と地方の構造差の拡大は、商業施設の役割や運営モデルを大きく分化させている。都市部では、駅直結型や複合開発型の施設が生活動線に組み込まれ、商業・オフィス・住宅・ホテルが一体化した空間の中で、日常消費と余暇消費を支える高頻度・短時間利用の場として機能している。加えて、資材価格の高騰や建設人手不足を背景に、再開発の遅延や計画見直しといった供給制約も強まっている。これに対し地方では、商業施設が物販にとどまらず、医療、行政、金融、交流機能を補完する生活インフラとしての性格を強めている。一方で、人口減少や人手不足、テナント撤退の影響により、規模適正化や用途転換を迫られる事例も増えている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、地域特性に応じた役割の重点化が求められる。都市部では、飲食・サービス・体験・コミュニティ機能を組み合わせ、都市生活の利便性と快適性を高める高密度な集積拠点として進化していく必要がある。地方では、生活必需機能や公共サービスを集約し、地域コミュニティを支える持続可能な拠点としての役割強化が欠かせない。さらに、都市と地方の施設をECやライブコマースで結び、相互送客や広域商業圏の形成を図る視点も重要になる。加えて、将来的には自動運転や配送ロボットなどモビリティ技術の進展により、都市では駐車場などの空間活用の見直し、地方では移動・配送支援の拠点化が進むことで、商業施設は人・モノ・情報・移動をつなぐ社会基盤としての価値を一段と高めていくと考えられる。

8. 建物の築古化

<商業施設のトレンド>

商業施設の築古化は、業態の変遷と重なりながら進行している。1970年代から1990年代初頭に主流だった都心・駅前立地のGMSは築30～50年を迎え、建替え・再開発といった抜本的な更新、改修・リノベーションや用途転換による機能の再構築、さらには必要最小限の修繕にとどめつつ将来的な閉鎖や売却を見据えた段階的な撤退など、対応が多様化している。また、1990年代以降に拡大した郊外型SCや専門店も築古化局面に入りつつあり、物理的な老朽化に加え、低天井、柱割によるレイアウト制約、電気容量不足などの構造的制約が、滞在・体験型や飲食比率上昇といった現在の商業ニーズとのミスマッチを生んでいる。一方で、SCでは定期的なリニューアルにより陳腐化を抑える動きも定着している。

<商業施設のあり方>

今後は、既存ストックを前提とした「築古化マネジメント」が重要となる。設備更新や動線改善、休憩スペースの設置、緑化、サイン計画の見直しを通じて、長寿命化と体感価値向上を両立することが求められる。また、立地や建物条件を踏まえ、建替え・縮小・用途転換の実施可否を適切な時期に見極めることが重要であり、都市部では行政・医療・居住機能を組み合わせた多機能型生活拠点化、郊外では物流施設などへの転換も視野に入れる必要がある。さらに、耐震性向上、インフラ刷新、バリアフリー対応などを通じて安全・安心を高め、事業継続性と施設への信頼を確保することも欠かせない。築古化への対応は、単なる延命ではなく、資産価値と地域における役割を再定義する戦略として位置づけるべきである。

9. サステナビリティ

<商業施設のトレンド>

商業施設は、環境負荷の高い大量消費の場から、持続可能な暮らしを提案する場へと役割を変えつつある。建物・設備面では、LED照明、高効率空調、BEMS(ビル・エネルギー・マネジメント・システム)、太陽光発電などの導入が進んでいる。新築や大規模改修ではZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)、CASBEE(建築環境総合性能評価システム)、LEED(環境配慮型建築の評価制度)といった環境認証の取得も重視されている。こうした環境性能の高さは、テナント誘致や投資家評価にも影響する重要な要素となっている。また、

リユース、アップサイクル、シェアリング、リペア、量り売り、フードロス削減など、循環型を意識した業態や仕組みも広がっている。さらに、地産地消マルシェや地域イベント、防災訓練、環境教育などを通じて、商業施設が地域の公共空間として機能する場面も増えている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、環境配慮型の施設にとどまらず、持続可能な暮らしを地域とともにつくる場としての進化が求められる。省エネや再エネ、防災機能の実績を見える化し、利用者やテナントが価値を実感できる形で示すことが重要である。また、循環型業態や学習・体験型企画を組み込んだ

だテナントミックスを通じて、世代や属性を問わずサステナブルな選択を自然に実践できる環境を整える必要がある。さらに、自治体、エネルギー事業者、金融機関、テナントと連携し、省エネ投

資や共同物流・共同リサイクルを進めることで、環境負荷低減と事業継続性を両立する視点も欠かせない。暮らしやすさや合理性と結びついた提案が、今後の競争力を左右する。

10. ウェルビーイング

<商業施設のトレンド>

ウェルビーイング志向の高まりにより、商業施設は「購買の効率性」や「消費の最大化」を目的とする場から、心身を整え、安心して過ごせる生活拠点へと役割を広げている。近年は、環境水準や滞在の快適性への評価が高まり、居心地の良さ、疲れにくさ、安心感といった要素が再訪理由として重視される傾向が強まっている。また、テナント構成も物販中心から、医療、フィットネス、リラクゼーション、学びなど、心身のメンテナンスや自己研鑽を支える非物販機能へと広がりつつある。こうした機能は売上げだけでなく、来館頻度や滞在時間の増加にもつながり、施設全体の価値を底上げする役割を担っている。加えて、従業員の健康や就労環境への配慮も安定したサービス品

質を支える重要なテーマとなっている。

<商業施設のあり方>

今後の商業施設には、単に健康関連機能を併設するだけでなく、生活者のQOLを底上げする拠点としての再設計が求められる。医療モールや調剤薬局、フィットネスなどを日常動線上で利用しやすく配置し、歩きやすい館内動線や休憩空間の整備を通じて自然に健康行動を促すことが重要である。また、栄養相談、バイタル測定、食育や未病対策、メンタルヘルス支援などを継続的に提供し、健康維持を習慣化できる場へ進化することも求められる。さらに、DXによる業務負荷軽減や休憩環境の改善、ハラスメント防止体制の整備を通じて、従業員にとっても働きやすい施設運営を実現することが顧客体験と持続可能性の両立につながる。

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「103 不動産投資の基礎」および「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。からくさ不動産みらい塾塾頭。

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総研にて、商業施設、ホテルおよび人手不足問題の調査研究を担当。上智大学文学部卒業。