

日本のリテラーは、どこに向かうのか？

シービーアールイー株式会社

CONTENTS

はじめに

- 1 海外進出または海外店舗の拡大に対する姿勢
- 2 海外進出または海外店舗の拡大における戦略
- 3 重視する点、懸念する点

さいごに



CBRE リサーチ アソシエイトディレクター
栗栖 郁
くろす かおる
Tel.03 5288 9267
Kaoru.Kurisu@cbre.co.jp



CBRE リテール コンサルタント
市村 脩一郎
いちむら しゅういちろう
Tel.03 5288 9790
Shu.Ichimura@cbre.com

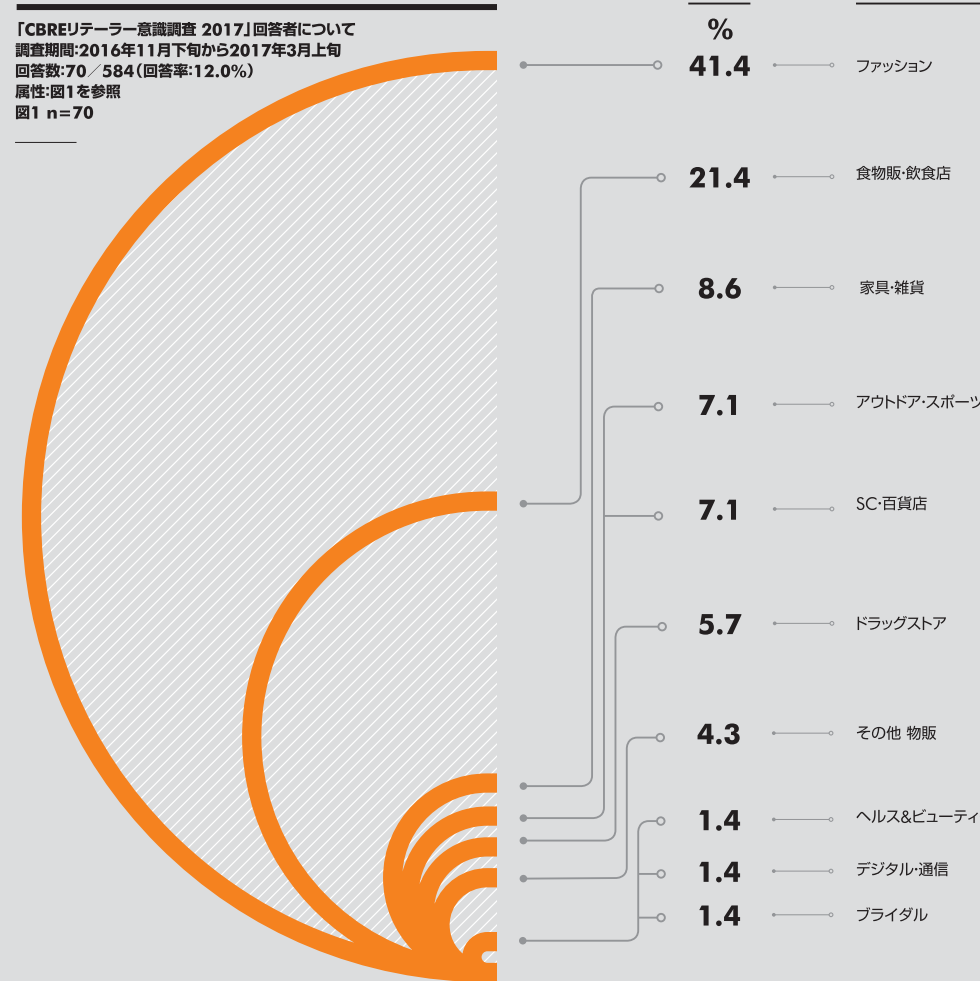
2007年、シービーアールイー入社。投資家や一般事業者社所有の不動産に対して、有効活用を提案するコンサルティング業務に従事。2010年、リサーチに異動。グローバルならびにAPACレポートの日本パート作成に携わり、海外クライアントに対して日本のオフィス、物流施設、商業施設の賃貸市場に関する情報を発信。2014年から商業施設の賃貸市場に特化し、各種レポートの執筆とともに国内外のクライアントに対してマーケットの考察を提供している。

リテラーのアウトバウンド事業において豊富な経験と知識を持つ。世界各国のリテラーが国境を越えたビジネス展開を構想する際に、コンサルタントとして不動産戦略の最適化をサポート。2017年2月、シービーアールイー入社。主に海外進出を図る国内リテラーのアドバイザーとして活躍中。テナントレップを務めた企業例：国内大手百貨店、米国シリコンバレー最大手電子機器メーカー、仏洋菓子メゾン、仏大手ファッションパレル、欧州発祥大手玩具ブランド等 他多数

2000年代後半より、日本は人口減少社会に入った。インバウンド需要や消費支出額が高い中高年層が消費を下支えているとはいえ、現時点では国内の小売市場規模が今後も拡大し続けるとは考えにくい。またEコマース市場が急成長している一方、小売市場全体の底上げには必ずしも繋がっていない。消費者の買い物スタイルが実店舗からEコマースにシフトしていることが、急成長の主因となっているためだ。

このような国内市場の停滞を背景に、さらなる成長を求めて海外に進出する日本のリテラーの数は増加傾向にある。そこでCBREでは、海外進出に関するアンケート「CBREリテラー意識調査2017」を日本のリテラーに対しておこなった。本レポートでは、アンケートの結果から浮かびあがってきた日本のリテラーによる海外戦略と、既に海外に進出している日本のリテラーの傾向などを分析した。

「CBREリテラー意識調査 2017」回答者について
調査期間：2016年11月下旬から2017年3月上旬
回答数：70 / 584 (回答率：12.0%)
属性：図1を参照
図1 n=70



1-1

海外への進出状況について (図2)

まず、現在の海外への進出状況ならびに今後の進出意欲について訊いたところ、「既に海外に出店しており、今後も拡大を考えている」リテラーが41.4%と最も多く、次に多かった「海外出店は考えていないが、国内店舗は拡大を考えている」(17.1%)の2倍以上となった。回答者全体では、海外進出または海外店舗の拡大に前向きな回答をしたリテラーが8割を超えている。「既に海外に出店しており、今後も拡大を考えている」リテラーは、その

業態によって背景が異なるようだ。アパレルなどのファッションや、主に家具・雑貨を扱う物販リテラーの中には、既に国内店舗を全国に出店し尽くした結果、海外に販路を求めるケースが多いと推察する。そのため、「海外出店は考えていないが、国内店舗は拡大を考えている」物販リテラーも、国内店舗の拡大に一服感がみられれば海外に目を向ける戦略へシフトすることが考えられる。一方、飲食リテラーは昨今の世界的な日本食ブームもあって、海外店舗の拡大に重き

を置いているリテラーが一定数あると推察される。

一方、「既に海外出店をしているが、今後の拡大には消極的だ」というリテラーも14.3%となり、文化や商習慣が異なる海外での店舗運営の難しさが出かかえる。

1-1-A

海外への進出、または海外店舗の拡大を考える理由 (図3)

1-1の設問で海外への進出や店舗の拡大に対して前向きな回答をしたリテラーに、その理由を訊いた。「国内市場拡大の限界」と「ブランド認知度の向上」がそれぞれ48.6%と最も多い結果となった。「国内市場の拡大の限界」を理由とするリテラーの中には、中国や東南アジアなどの新興国への進出が多くみられる。中国や東南アジアでは、中間層・富裕層が今後さらに拡大すると推計されており、これに伴って小売市場も拡大を続ける可能性が高い。一方で賃料や人件費は日本や欧米と比較して安く抑えられることから、リテラーにとっては収益性の高さが魅力となる。

「ブランド認知度の向上」を理由とするリテラーは、大きく2つのタイプに分けられそうだ。1つは主にファッションを扱うリテラーが、ヨーロッパや北アメリカに進出し、自身のブランド力の向上や認知を目指すものだ。世界有数のファッションショーが毎年開催され、2015年の「世界のファッション都市ランキング」*1でもトップ3に入ったパリ、ニューヨーク、ロンドンが主な進出都市となっている。この場合、費用対効果や利益の拡大にはあまり重きが置かれていないことがある。もう1つは、インバウンド需要の取り込みを目指すリテラーが、アジア地域に進出するケースだ。事前に訪日客へのブランディングをおこなうことで、

国内店舗の売上拡大につなげたいと考えた。この場合、訪日外国人数トップ3の中国、韓国、台湾、そして香港などが主な進出国となっている。「(進出を検討する国や地域の)経済成長、または経済回復への期待」(29.7%)では、前述した中国や東南アジアの経済成長への期待のほか、雇用環境の改善により個人消費の回復・拡大が期待されるアメリカへの進出や店舗の拡大を考えるリテラーが一定数みられた。

*1 Global Language Monitor

図2 n=70

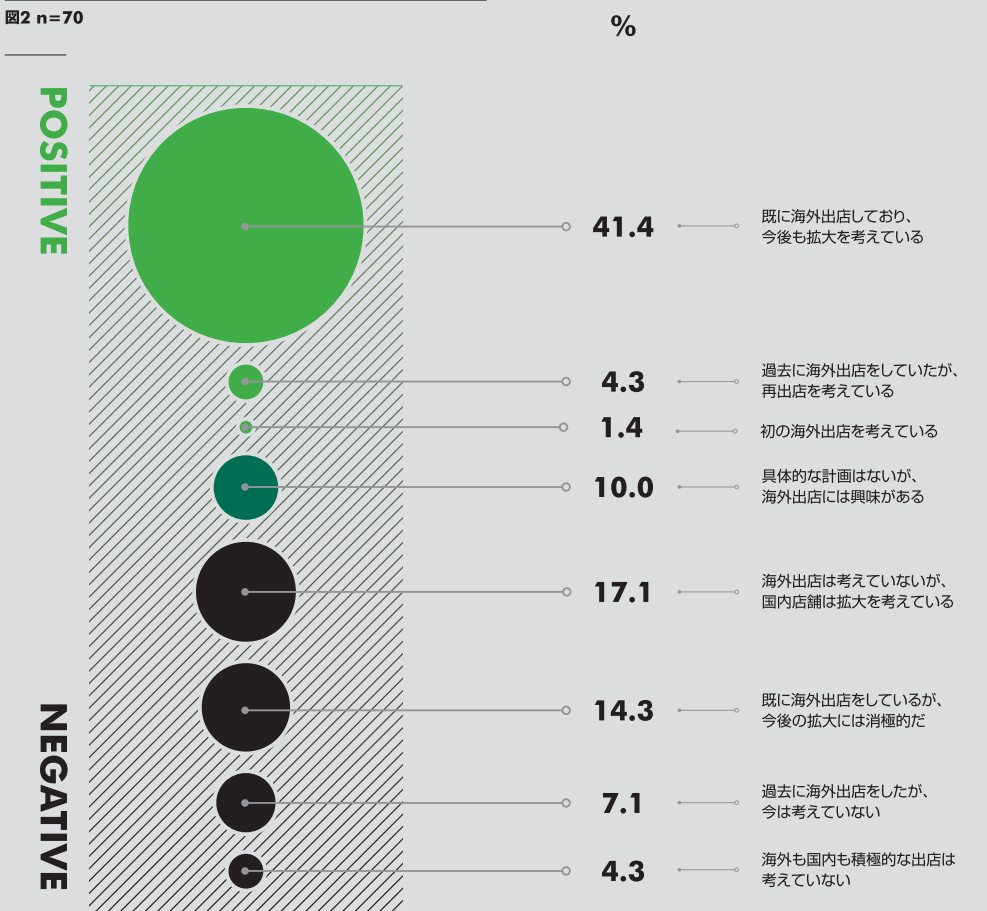
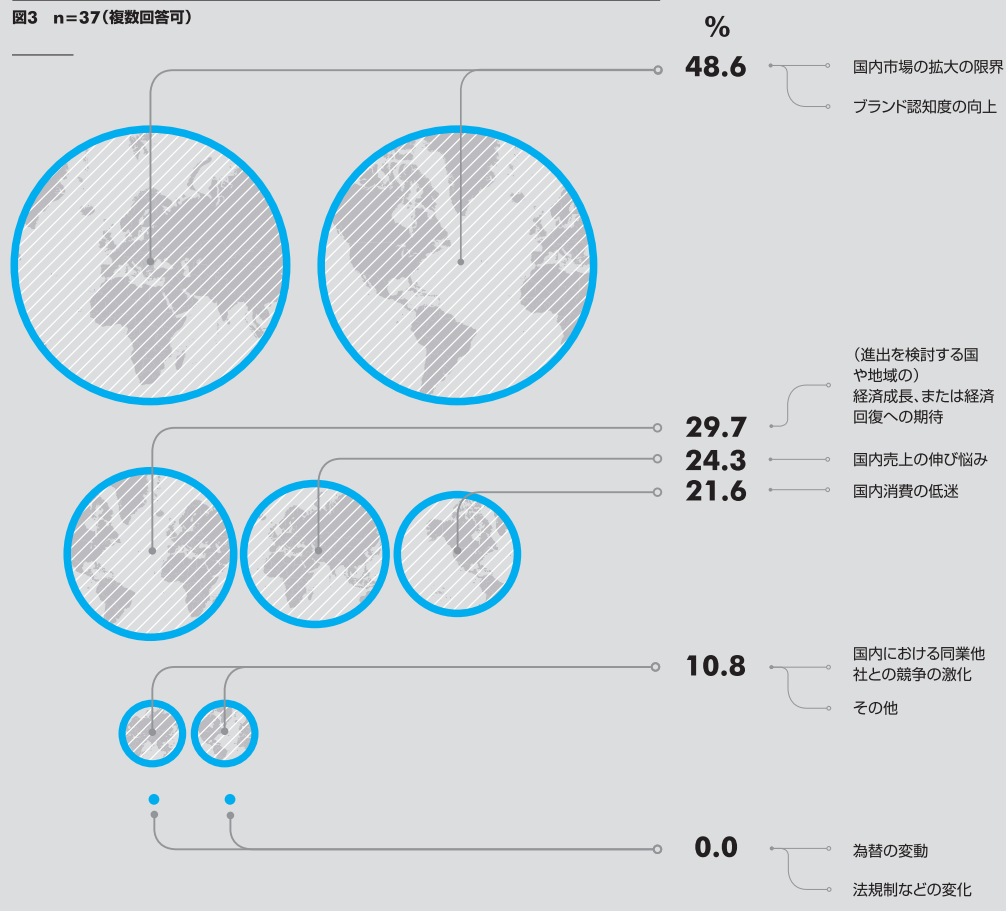


図3 n=37 (複数回答可)



1. 海外進出または海外店舗の拡大に対する姿勢

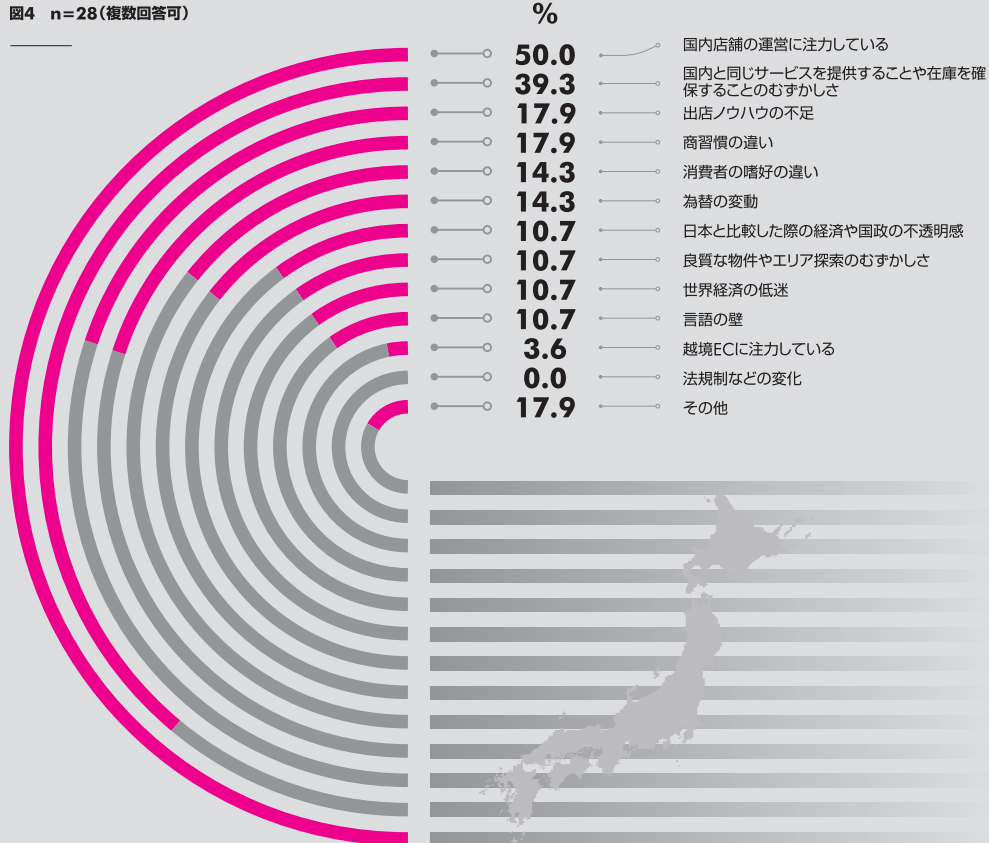
1-1-B

海外への進出、または海外店舗の拡大を考えない理由(図4)

一方、1-1の設問で海外への進出や店舗の拡大に対して後ろ向きな回答をしたリテラーにその理由を聞いたところ、「国内店舗の運営に注力している」が50.0%と最も多く、「国内と同じサービスを提供することや在庫を確保することのむずかしさ」が39.3%で続いた。日本ならではのクオリティの高いサービスを海外に導入しようとする際に、優秀な人材の確保や社員教育の実施にむずかしさを感じるリテラーが多いようだ。またアパレルなどの物販リテラーは、物件の選

定以外に製品を店舗に運ぶ物流網を構築する必要がある。そのため、出店準備に掛かる時間や労力、コストなどのリスクの大きさを感じていると考えられる。

図4 n=28(複数回答可)



2. 海外進出または海外店舗の拡大における戦略

2-1

人気の地域(図5)

海外への進出や出店にあたり、どの地域を検討しているかを聞いた。一番人気は「アジア地域」(96.8%)で、「北アメリカ地域」(54.8%)、「ヨーロッパ・中東・アフリカ地域」(51.6%)と続いた。新興国が多く、高い経済成長が期待される「アジア地域」は、出店コストが抑えられるメリットもあって業種を問わず人気が高い。売上の拡大を目指すファッションリテラーも、「アジア地域」を志向する傾向が強いようだ。同地域の人々が日本人の体形に近似しているため、国内規格の製品をそのまま販売できるメリットもある。「北アメリカ地域」や「ヨーロッパ・中東・アフリカ地域」には、自身のブランド力や認知度の向上を目指すファッションリテラーの人気の集まっていると推察する。ただし、日本人向けより

もサイズの大きい製品を作る工場を現地に設置する必要があり、コスト面でのハードルが一段上がる。一定数の出店が見込めなければ、工場設置までの決断はしにくい。

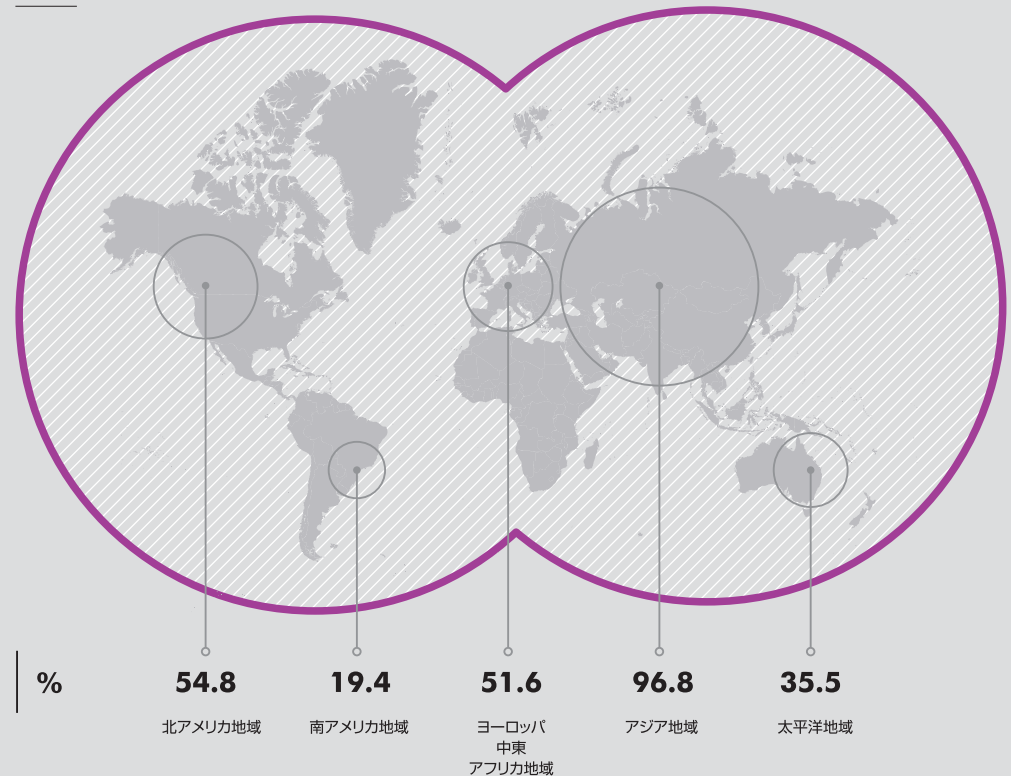
「太平洋地域」のオーストラリアは、日本とは異なるサイズを作る必要がある一方、日本からの距離の近さや国民の平均年収の高さを魅力と感じるリテラーは多い。ただし、北半球に位置する日本に対して南半球のオーストラリアは季節が真逆となるため、販売企画する製品の扱いには工夫が必要になりそうだ。

2013年に「和食」がユネスコの無形文化財に登録されたことなどを契機とした世界的な日本食ブームを追い風に、飲食リテラーによる海外進出や店舗拡大が加速している。世界全体の日本食レストラン数は2013年には

約5.5万店だったが、2年後の2015年には約8.9万店と約1.6倍に増えている^{*2}。最も増加率が高いのは、オセアニアの約2.6倍、次いで中東の約2.4倍、アフリカの約2倍、欧州の約1.9倍となっており、アジアは約1.7倍だ。飲食チェーン店は、進出希望エリアに直営の1号店をオープンした後、現地企業によるフランチャイズ化で出店を拡大するケースが多い。また、基本的には各店舗で調理することができるため、工場などの新設は不要となる。他の物販などの業種と異なり、調理に必要な食材を日本からの輸送のみならず現地で調達することができる容易さも、全世界的な急拡大を支えていると言えそうだ。

*2 外務省調べ、農林水産省推計

図5 n=31(複数回答可)



2. 海外進出または海外店舗の拡大における戦略

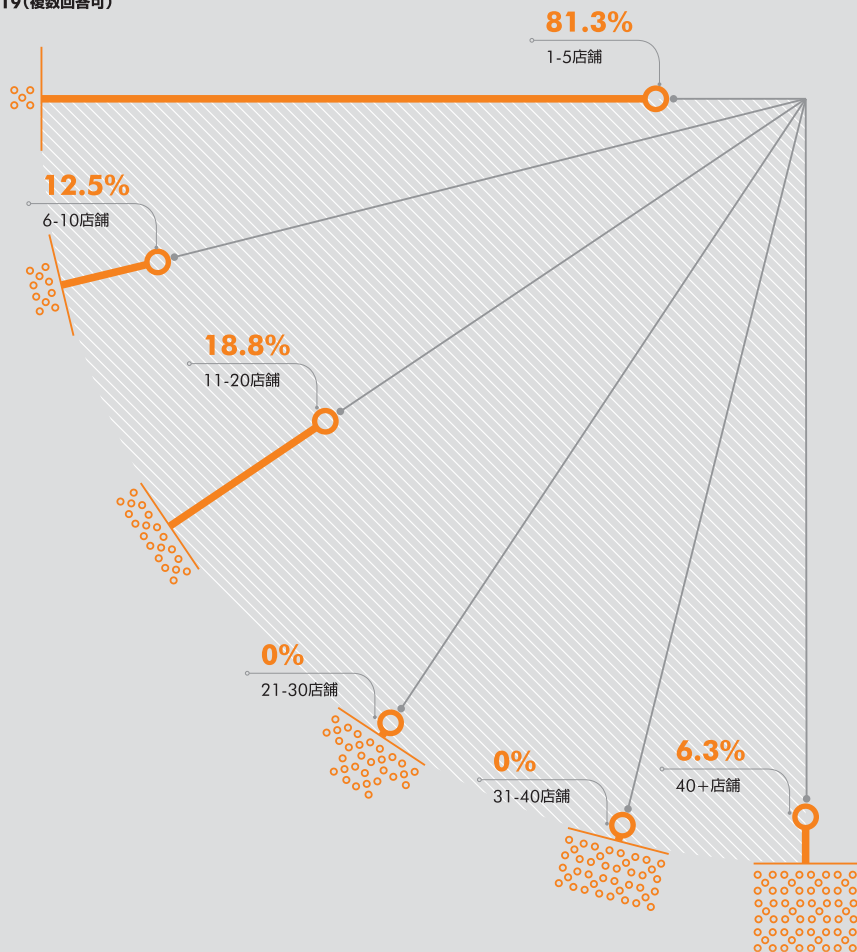
2-2

出店店舗の数 (図6)

次に、今後3年の間に世界全体で何店舗程度の出店を検討しているかを聞いたところ、「1-5店舗」が81.3%と大半を占めた。これは、出店に関する投資金額が限定されることが大きな理由になりそうだ。新規出店時にリテラーが支払う初期投資額は企業の収益全体にとって大きな負担になりやすい。そのため日本国内でも、年間10店舗以上の店舗を増やすことができる業種は、コンビニやドラッグストア、量販店など限定的だ。日本国内よりも投資額が大きくなりやすい

い海外店舗となると、3年間で「1-5店舗」程度の出店に抑えられよう。また、新しいマーケットへの参入に際してテストマーケティング期間を設けるリテラーがいるほか、優秀な人材の確保の難しさをリテラーが感じていることも、出店可能な店舗数が少ない理由と言えそうだ。なお、「1-5店舗」と回答したほぼ全社が、出店地域を聞いた設問では「アジア地域」と答えていた。

図6 n=19(複数回答可)



5店舗

2-3

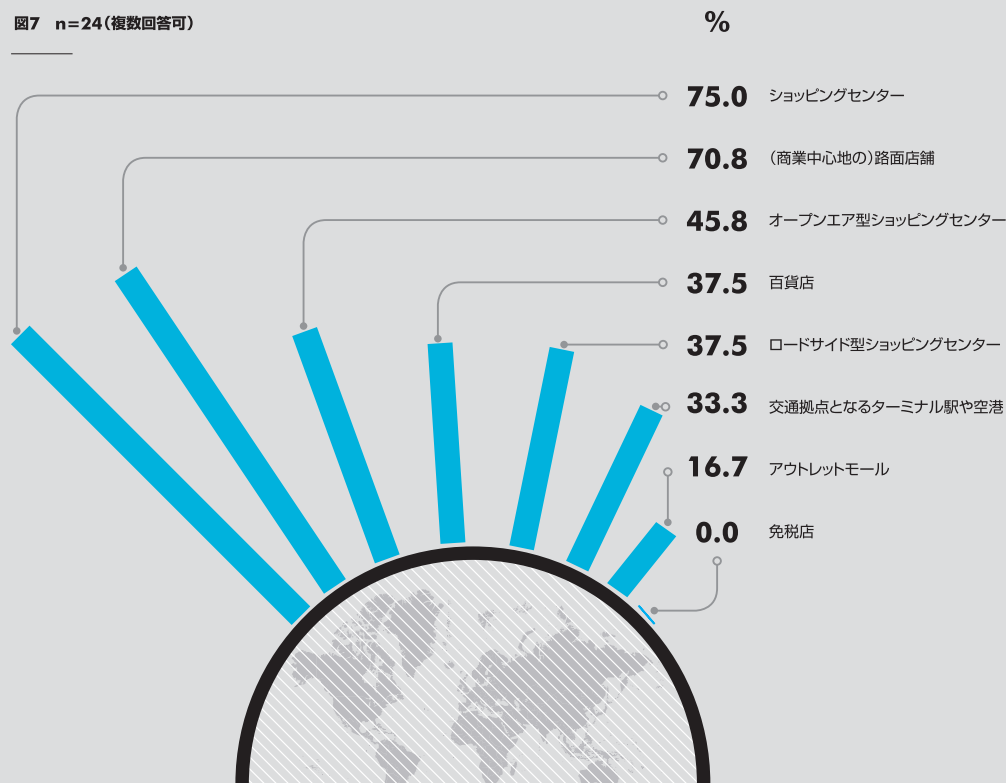
出店店舗の形態 (図7)

海外で出店を検討する店舗の形態では「ショッピングセンター」が75.0%で最も多く、「(商業中心地の)路面店舗」(70.8%)、「オープンエア型のショッピングセンター」(45.8%)が続いた。広義のショッピングセンター(ショッピングセンター、オープンエア型のショッピングセンター、ロードサイド型ショッピングセンター)や「百貨店」は施設側が標準的なインフラを整えており、また「(商業中心地の)路面店舗」に比べて賃料が安いと、コスト重視の出店と言えそうだ。特に、シンガポール以外の東南アジアに出店を

検討するリテラーは、出店先としてショッピングセンターを選ぶケースがほとんどとなる。これは平均気温が25℃以上と高く、雨季には熱帯特有の急な雷雨やスコールが多くみられることから、空調がよく効いた快適な環境下でショッピングをしたい消費者が多いことが理由と思われる。一方、リテラーによる「(商業中心地の)路面店舗」への出店戦略は、利益性よりもブランディング重視の出店と言えそうだ。ブランドの世界観を作り込んだ外装/内装を施し、商業中心地のハイストリートへ出店することで

ブランドの認知度やステータスの向上を図っていると考える。「アウトレット」は16.7%と少数にとどまっている。「アウトレット」は、近隣エリアにおおむね6-10店舗以上の正規店舗がないと商品調達ができないと言われていたことが理由と考えられる。今後3年間の出店店舗数を聞いた前設問では、8割のリテラーが「1-5店舗」程度の出店を検討すると回答しており、この出店数の少なさと関連づけられそうだ。

図7 n=24(複数回答可)



ショッピングセンター

ルミネ、ラゾーナなど

オープンエア型のショッピングセンター

アメリカのパワーセンターやストリップモールのイメージ

ロードサイド型ショッピングセンター

ららぽーと、イオンモールなど

2. 海外進出または海外店舗の拡大における戦略

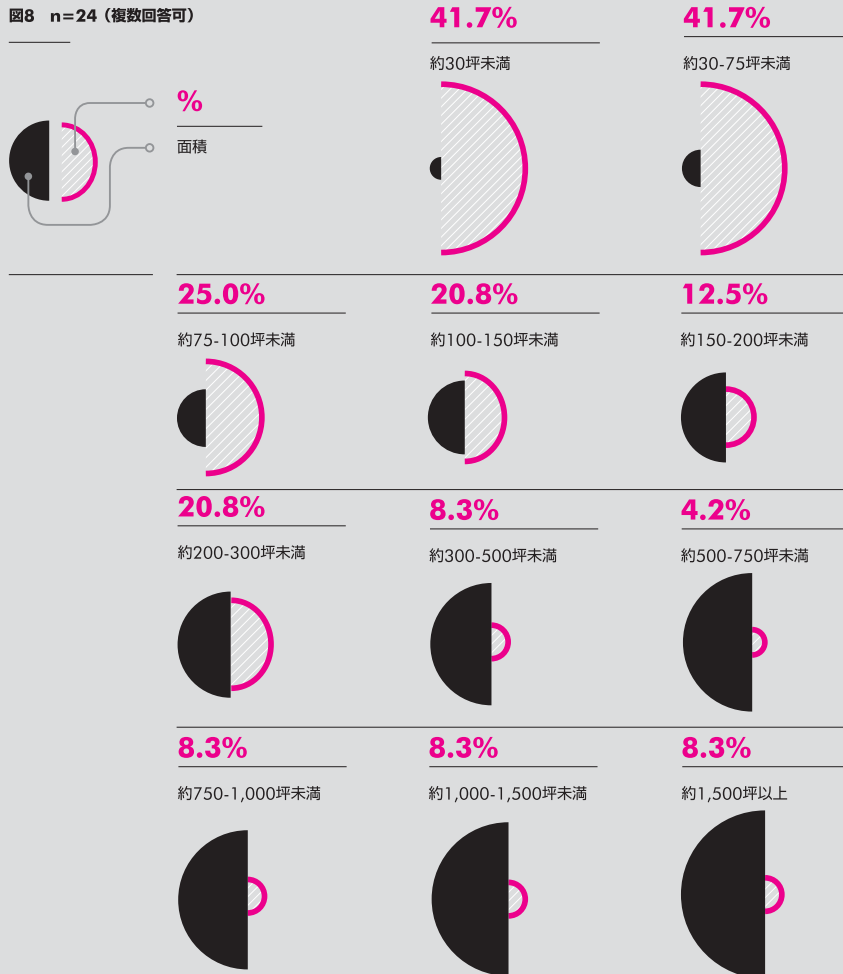
2-4

出店店舗の面積 (図8)

1店舗当たりの想定店舗面積では、「約30坪未満」と「約30坪-75坪未満」がそれぞれ41.7%と最も多く、「約75-100坪未満」が25.0%で続いた。回答者の属性をみると、いずれも日本の既存店と同程度の面積での出店を検討している。「約30坪未満」または「約30坪-75坪未満」といった比較的小さな面積で出店先を探すリテラーの業種は、「時計・宝飾品」や「靴・カバン」、「化粧品」といった比較的小さな商品を扱う物販、または飲食リテラーである。

ある。「約200-300坪未満」「約300-500坪未満」「約500坪-750坪未満」といった比較的大きな面積を想定するのは、家具や雑貨を扱う大型店を主流とするリテラーだ。唯一、ショッピングセンターや百貨店を運営するリテラーは、「約750-1,000坪未満」と日本の既存店よりも小さな面積から出店を検討する傾向がみられた。

図8 n=24 (複数回答可)



3. 重視する点、懸念する点

3-1

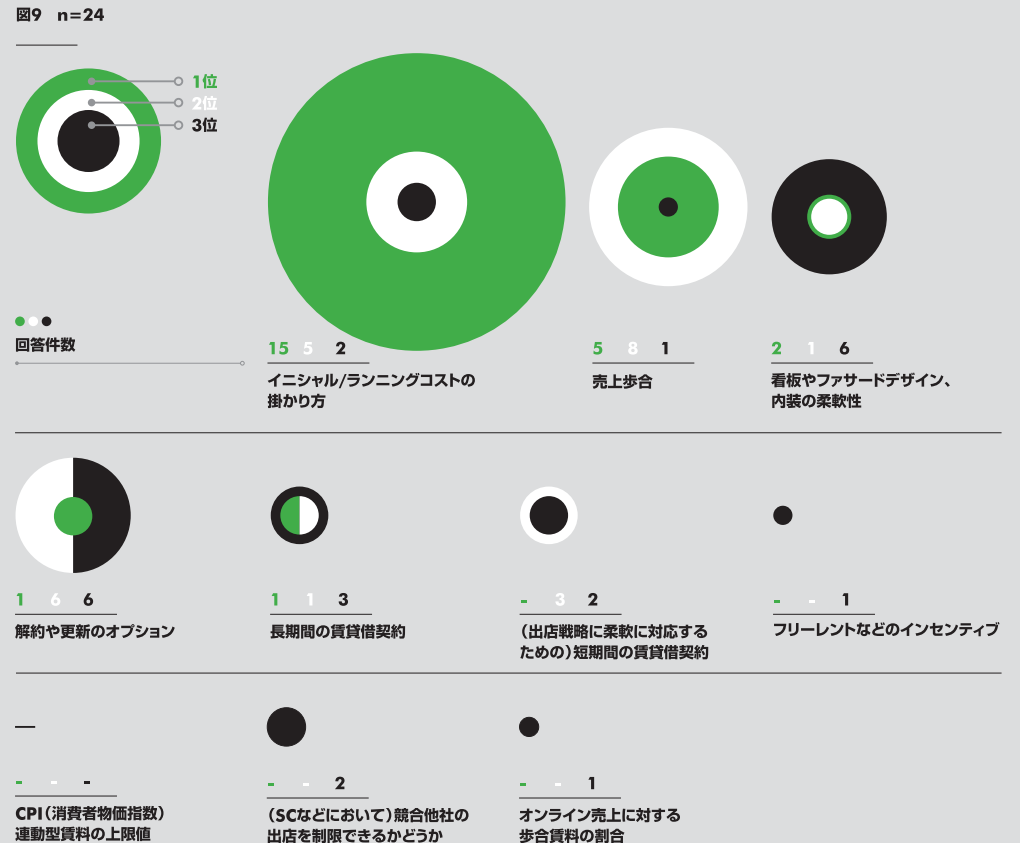
賃貸借契約 (図9)

賃貸借契約において重視する項目を、1位から3位まで順位づけしてもらった。内装費や賃料を含む「インシヤル/ランニングコストの掛かり方」の回答数が22件と最も多く、「売上歩合」(14件)、「解約や更新のオプション」(13件)が続いた。「インシヤル/ランニングコストの掛かり方」を重視するリテラーが多いという結果は、日本の既存店でも同じことが言えそうだ。特に海外での出店では、税金の掛かり方が国によって異なる高額な負担を強いられることもあるため注意が必要となる。ショッピングセンターでは、「売上歩合」の支払いは必須に近い。海外では出

店先のショッピングセンターが運営するEコマースでの売り上げまでもが、歩合の対象となるケースがある(ただし、今回の調査で「オンライン売上に対する歩合賃料の割合」を選んだ回答数は1件にとどまった)。また、「解約や更新のオプション」は、海外リテラーが日本に出店する際にも必ずと言っていいほど慎重に検討する項目である。背景には、事業リスクを抑えるため、マーケットが変化した際に店舗戦略を柔軟に変更できるようにしたいという思想がある。回答総数では4位だったものの、「看板やファサードデザイン、内装の柔軟性」を重視する点として1位に選んだ

回答者は3番目に多かった。これらの回答者は、出店店舗の形態を訊いた設問では「(商業中心地の)路面店舗」を嗜好している。店舗の作り込みの際に、路面店舗はショッピングセンターよりも自由度が高いことと関連しそうだ。一方、日本のリテールマーケットでは内装工事期間に限定されやすい「フリーレントなどのインセンティブ」は、本アンケートでも1件のみだった。ただし、商習慣が異なる海外では、店舗の開店後のフリーレントが一般的な国や地域もあるため、交渉すべき項目に挙げられるかもしれない。

図9 n=24



3. | 重視する点、懸念する点

3-2

物件選択 (図10)

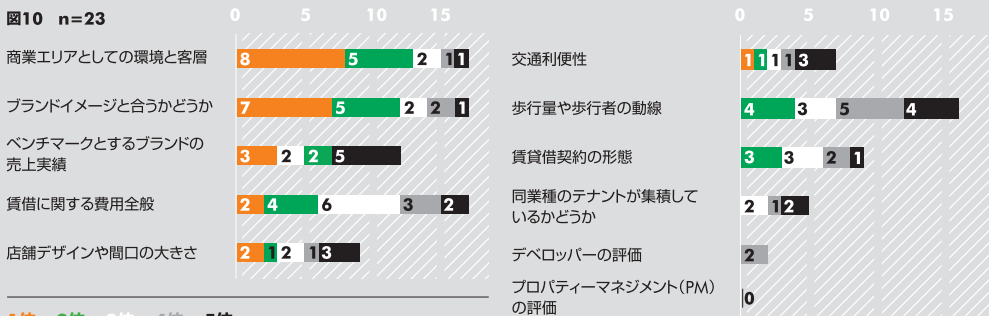
次に、物件を選択する上で重視する項目を、重視する順に1位から5位として訊いた。「商業エリアとしての環境と客層」「ブランドイメージと合うかどうか」「賃借に関する費用全般」が17件と最も多かった。また、1位の回答はなかったものの、「歩行量や歩行者の動線」も16件挙げられた。

物件選択において最重要視されやすいのは立地である。そのため、「商業エリアとしての環境と客層」がトップの1つだったことに不思議はないだろう。

「ブランドイメージと合うかどうか」は物件や立地のほか、近隣に出店するブランドの並びにも関連性がありそうだ。「賃借に関する費用全般」については、賃料負担と投資とのバランスがポイントと考えられる。高額な賃料を負担するために、店舗の外装・内装などの作り込みや、製品の流通や在庫確保などへの投資額が減ってしまえば、結果として店舗のクオリティを低下させることになってしまう。一方、賃料を抑えすぎれば、ブランドのイメージと異なる立地

しか選べないことにもなりかねない。「歩行量や歩行者の動線」は、ブランド認知度の向上や売上の増加を考えると必ず考慮する項目の1つと言える。これらの回答者は、出店店舗の形態を訊いた設問では「商業中心地の路面店舗」や「ショッピングセンター」を嗜好していた。路面店舗のみならず、ショッピングセンター内であっても、より人が集まりやすい区画に出店することが重視されるようである。

図10 n=23



1位 2位 3位 4位 5位

3-3

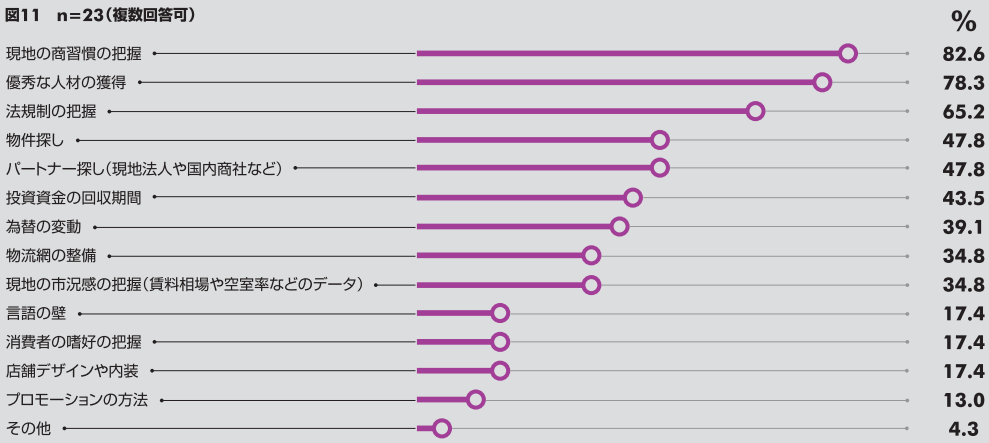
海外出店における懸念点 (図11)

出店を検討する上での懸念点を訊いたところ、「現地の商習慣の把握」(82.6%)、「優秀な人材の獲得」(78.3%)、「法規制の把握」(65.2%)という順になった。いずれも日本での出店とは事情が異なるほか、出店を検討する地域や国ごと

に大きな違いが出る項目だ。そのほか、「物件探し」や「パートナー探し」(いずれも47.8%)、「投資資金の回収期間」(43.5%)、「為替の変動」(39.1%)といった項目を懸念するリテラーも一定数みられる。他の設問に比べて回答が分散しているこ

とから、海外での出店に際し注意を払うべき点の多さが改めてとれる。海外進出または海外店舗の拡大に前向きなリテラーは半数を超えている反面、抱えている不安は広範囲に及ぶと言えるかもしれない。

図11 n=23(複数回答可)



さいごに

今回の特集では、「CBREリテラー意識調査2017」の結果や、既に海外に進出している日本のリテラーの傾向や、実態から、彼らのアウトバウンド戦略やその課題などを分析した。海外進出または海外店舗の拡大に積極的なリテラーが多くみられたほか、ブランドまたは販売戦略によって進出エリアや出店店舗の形態などに違いがあることがわかった。一方、現地の商習慣の把握など、日本とは事情が異なる海外への出店に際し、リテラー

が懸念する事項は多岐に渡っている。国内では消費の伸び悩みが続いており、今後の人口減少に鑑みると、現時点ではこれが大きく改善するとは考えにくい。ドラッグストアなど一部の業種を除けば、インバウンド需要にも一服感が出ている。国内市場のこういった環境を背景に、販路の多角化を推進するため、今後も海外に進出するリテラーは増加するだろう。ただし、世界経済の先行きにも不透明感が高まっている。リテラーによる海外戦

略の策定には、十分なリサーチとマーケットの理解が、これまで以上に必要となりそうだ。

