

## 「商業施設の賃料・共益費等」から

### 市街地再開発ビルマネジメントを再考する

#### はじめに

市街地再開発に関連する法律に基づいて全国で施行された市街地再開発事業は、平成25年8月現在で事業完了地区が821地区、このうち近畿圏内2府4県では140地区で事業が完了しています。(公)全国市街地再開発協会の調べによりますと市街地再開発事業における多くの施設は、住宅、商業、オフィス、ホテル、公共施設などの複合施設で構成されていますが、その約8割には、何らかの形態で商業施設が組み込まれています。

この市街地再開発ビルの商業施設を取り巻く経営環境は、少子高齢化による市場の縮小、消費者のニーズの変化、e-コマースの著しい伸長、大都市における中心部の大型商業施設の整備など都市間、地域間の競合、業際を超えた商業施設の競合などから市街地再開発ビルの商業施設経営は、ますます厳しさが増してきており、商業施設を抱える市街地再開発施設にとっては死活問題になりかねない事態であるものと受け止めなければなりません。

NPO法人再開発ビル活性化ネットワークでは、こうした商業施設の経営環境を踏まえ、商業施設が抱える諸問題をはじめ、商業施設の経営要素の全てを総合的に包含して決められている「賃料と共益費」を分析することによって、「市街地再開発ビルの商業施設におけるマネジメントのあり方を考える」試みをすることとしました。

この試みでは、SC協会の「賃料・共益費調査」をはじめ各種の調査をもとに、商業施設の賃料・共益費の傾向や特徴、賃料と共益費の基本、変わる賃料や共益費、業種によって異なる商業施設テナントの負担可能賃料などについて分析することにより、これから7回シリーズのレポートで市街地再開発ビルマネジメントの問題点、課題、対応策などについて検討していきます。

みなさま方の積極的なご質問やご意見を頂戴できれば幸いです。

平成26年3月1日

NPO法人再開発ビル活性化ネットワーク

## 第一回「日本のＳＣの賃料・共益費の推移と動向」から

### 市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考える

再開発ビルに限らず商業施設における賃料の決定要因は単純なものではなく、商圈、立地条件、周辺地域の賃料の相場、建物の建設費、店舗の売上高、ビルのグレードや空室率、築年数、区画の位置や形状などさまざまな要因が組み合わさって決定されている。

言い換えれば、賃料は、その商業施設の姿を最もよく表す定量的指標の代表であるが、その背景にある賃料を構成するさまざまな要因をマネジメントできているかどうかの能力の様態を示すものであるとも考えられる。

これから 7 回のシリーズで賃料をマネジメントの係わりのなかで分析し、再開発ビルのマネジメント問題を再考することを試みることにした。

第一回は、「日本のＳＣの賃料・共益費の推移と動向」から市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考える

第二回は、「日本のＳＣの立地による賃料・共益費」から市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考える

第三回は、「日本のＳＣの規模による賃料・共益費」から市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考える

第四回は、「日本のＳＣの業種による賃料」から市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考える

第五回は、「区分所有者にとっての賃料・共益費の基本問題等」を考える

第六回は、「テナントにとっての賃料・共益費」を考える

最終回は、「賃料・共益費の分析」を通じて 市街地再開発ビルのマネジメントを再考する

一概に相場と比較した賃料の高低で適正な賃料かどうかの判断はできないが、（一社）日本ショッピングセンター協会（以下、「ＳＣ協会」）では、毎年、全国のショッピングセンターの賃料と共益費の推移と動向を調査している。

ＳＣ協会の賃料・共益費調査によると、ＳＣの賃料と共益費を「総合指標としての平均賃料と共益費」「立地別による賃料と共益費」「規模別による賃料と共益費」「業種別による賃料と共益費」等がとりまとめられている。このＳＣ協会の賃料調査を参考にしながら、第 1 回は、「日本のＳＣの賃料・共益費の推移と動向」から市街地再開発ビルのマネジメント問題等を考えることとする。

### 1、賃料・共益費に影響がある外部環境の変化

この 10 年間に起こったマクロの環境変化を 7 つ挙げてみると次の通りである。

（１）2002 年に「定期借家権」が創設されたこと。

（２）経産省の「テナント保証金問題研究会」の中間報告に基づいて日本ショッピ

ングセンター協会、日本専門店協会は、業界自主基準として「ガイドライン」を策定し、保証金を敷金に一本化することや既存の保証金を変更する等の普及に努めたこと。

- (3) 21世紀に入って不動産の証券化の進展が不動産のビジネスに「所有と経営の分離」をもたらし、分業化、専門化による新たなビジネスモデルが構築され、2003年東京証券取引所が東証REIT指数の公表開始以降、投資法人の東証上場が増加したこと。
- (4) まちづくり三法が改正されたこと。  
(2005年には大店立地法の改正、2006年には中心市街地活性化法の改正、一部地域の延べ床面積1万平方メートルを超える大規模集客施設の立地を制限する都市計画法が改正された。)
- (5) 2008年には、米国大手投資銀行リーマンブラザーズの破綻を原因として世界同時不況に陥ったこと。
- (6) 2010年から日本の人口減少が急激に進んだこと。  
(2005年に初めて自然減に転じたが、しばらくの間、自然減は数万人の水準にとどまっていた)
- (7) e コマースが急激に伸長していること。

## 2、SCの開設状況

次に、SCの開設状況を2003年と2013年を比較しながら見てみると下表の通りであるが、この間には郊外型の大型SCが開設されている。

	2003年12月末現在	2012年12月末現在
総SC数	2,611	3,096
SC総売上高(推計)	261,895億円	281,876億円
1SC当たり売上高	年間 100.1億円	年間 91.0億円
坪当たり売上高	月間 181千円	月間 167千円
総テナント数	118,030店	151,774店
1SC平均テナント数	45店	49店
総キーテナント数	2,423店	2,730店
総店舗面積	39,786,436 m <sup>2</sup>	46,399,010 m <sup>2</sup>
1SC平均店舗面積	15,239 m <sup>2</sup>	14,987 m <sup>2</sup>

(注) 1、2012年暦年のSC販売統計調査は2010年12月末現在の全SC3,050の中から立地別・SC規模別に1,000SCをサンプル抽出し、478SCから回収したもの。なお東北3県の内、東日本大震災によって休業したSCの売り上げ減少分(推計)を除いている。SC年間総売上高(推計)は、同年12月末現在の全

SC3,096 をベースにあらためて算出した結果、28兆1,876億円となったもので、6年ぶりにプラスに転じた。

2、2003年の坪当たり月坪売上高は181千円となっているが、2012年の総売上高を総店舗面積で除した単純平均による計算方法により算出した。

- (1) 商業施設の出店に関する法律は、時代背景によって紆余曲折しており、SCや再開発ビルの商業施設の開設に大きく影響している。  
とりわけ大規模小売店舗立地法とまちづくり三法の改正は、郊外の大型SCの出店に影響を与えてきた。
- (2) 日本SC協会によると、2003年から2012年までの10年の間に、約26.1兆円であった売上高は28,2兆円となり、2003年比8.8%と緩やかに成長し、百貨店(6.6兆円)、スーパー全体の合計(約13兆円)を遥かに凌ぐ売上高となっている。
- (3) 一方、この間にSCの数は、2,611施設から3,096施設と18.6%増加し、総店舗面積では39.8百万㎡から46.4百万㎡と6.6百万㎡(16.6%)と増加した。その結果、2003年に181千円/月坪であった坪当たり売上高効は、2012年には、167千円/月坪となり8%程度低下した。
- (4) また、日本の総店舗面積に占めるSCの総店舗面積は約30%となり、日本の小売総額に占めるSCの総売上高は約20%となっている。
- (5) 1SCにおける平均テナント数をみると2003年は45店であり、2012年には49店と増加した。1SCの平均店舗面積は、15,239㎡から14,987㎡に減少したため1店舗当たりの店舗面積は、2003年に338㎡から2013年に306㎡と10%減少した。床効率は低下したが、1店舗当たりの床面積を縮小することによって床効率を改善している努力が伺われる。

### 3、SC協会調査による「これまでの10年間の賃料・共益費の推移と動向」

では、こうした外部環境の変化やSCの開設状況を背景に、日本SC協会による過去10年間の「賃料・共益費調査」の推移をみると次表の通りとなっている。

年度	平均賃料・総合 (円/月・坪)	共益費・総合 (円/月・坪)	売上高賃料比率 物販・総合(%)
2003年	19,438	7,154	5.66
2004年	21,069	6,496	8.55
2005年	21,163	6,181	9.26
2006年	20,741	6,136	10.12
2007年	21,949	6,369	9.63
2008年	21,385	5,514	10.53

2009年	19,725	4,592	11.19
2010年	17,640	4,936	9.93
2011年	17,831	4,283	9.67
	29,761	-	13.17
2012年	20,233	4,370	12.29
	30,317	-	13.23
2013年	未発表	3,830	10.63
	未発表	-	12.90

(注) 1、調査は、前年の賃料・共益費の実績調査である。

2、賃料・共益費欄等の「総合」とは、立地、規模、ビルの形態別等の総平均のことである。

3、2011年以降の統計数値の上段は、賃料と共益費を別建てで徴収しているSCの数値である。下段は、賃料と共益費を一本化して徴収しているSCの数値である。

4、2013年は、速報値であり「平均賃料・総合」は未発表である。

5、売上高賃料比率は、平均賃料の統計がないため「物販・総合」指標を掲載した。

- (1) 近年、商業施設の賃料は「最低保証付き売上歩合賃料」に大きくシフトしてきているが、上記の表は2011年以降、「賃料と共益費を別建てで徴収しているケース」と「賃料と共益費を一本化して徴収しているケース(共益費込の賃料)」という徴収の形態についての調査である。従って「最低保証付き売上歩合賃料」がSC全体としてどの程度の割合になっているかということや共益費込の賃料制度がどの程度の割合になっているかということは正確に把握されていない。
- (2) 全国のSCの平均賃料は、リーマンショック後の2009年～2010年の3年間は賃料の下落が見られるが、ほぼ20,000～21,000円/月・坪の水準に回復し、堅調に推移している。
- (3) また、この10年間の売上高賃料比率は、概ね9～10%台で推移している。
- (4) 共益費は、2003年度をピークに一貫して下降線を辿っているが、これはデフレが続き、売上高の向上が見込めない状況下であって、テナントの誘致条件やテナントからの賃料と共益費の減額要請に応じて、SCの建物所有者が共益費の低減に努めてきたことが考えられる。
- (5) SC所有者が共益費の低減に努めるのは、デフレにより売上の向上が見込めないなかであって、テナントからの「共益費込の賃料」や「売上歩合賃料」への変更要求に応えるためには、SCの所有者として建物の運営実費である

共益費を優先して削減に努め、土地建物の投資回収を担う賃料の低下を極力抑える努力をしなければならなかったからであろう。

#### 4、「賃料・共益費調査」と再開発ビルのマネジメントについて

これまでの10年間に賃料・共益費に影響を及ぼしたと思われるマクロ・ミクロ要因と今後、賃料・共益費に及ぼすと思われる要因を整理しながら再開発ビルの商業施設のマネジメントのあり方について考えてみることにする。

	項目	賃料・共益費への影響
過去10年	定期借家契約の導入	普通借家契約からの変更による賃料減額
	保証金を敷金に一本化	実質賃料の低下
	不動産の証券化の進展	賃料・共益費の情報開示が進んだ
	郊外大型商業施設の開設	坪単位当たりの賃料・共益費の低下
	都心大型商業施設の開設	直近の都心型開設で、賃料・共益費が上昇
今後は	少子高齢化と急激な人口減	SCの二極化により賃料・共益費の格差拡大
	e コマースの著しい伸長	売上減少と売上捕捉難で賃料・共益費の減

- (1)「外部環境の変化」「SCの開設状況」「過去10年間の賃料・共益費の推移と動向」で見えてきた通り、商業施設（SCだけでなく量販店や百貨店など）のマネジメントは、変化に適応すべく管理・運営力の高度化や強化に向けて、生き残りをかけた努力を続けている。
- このことは、郊外型の大型SCが多数開設され、坪当たり売上高が低下しているにもかかわらず、賃料水準には大きな変化がなく、共益費の削減努力が行われていることにも表れている。
- (2) オフィスやマンションは、エリアや物件の規模・グレード等によって一定の賃料相場が形成されるが、商業施設は、売上が賃料や共益費の負担原資となっており、賃料や共益費の負担力は店舗・テナントの売上と密接に関連していることが商業施設の最大の特徴である。
- (3) また、テナントが負担する賃料や共益費が「共益費込の賃料」や「売上歩合賃料」に移行してきており、賃料・共益費を決定する大きな要素はますます「売上高」のウエイトが高くなる。これから商業床の過剰が見込まれる状況下において、賃料等は、テナントの買い手市場のなかで形成され、共益費や販促費などの運営に係る経費負担を含めた売上歩合賃料に向かって行くことが考えられる。
- (4) 賃料が完全売上歩合制に近づけば近づくほど、これまで売上歩合賃料と称していたものは、賃料ではなくなり、「営業報酬」としての性格に変わって行き、SCの所有者とテナントの共同事業の色彩が色濃くなっていくものと思

われる。こうした観点からもSCのマネジメントはこれまでの不動産賃貸事業から大きく変えていかざるを得なくなるであろう。

(5) 多くの再開発ビルの商業施設のマネジメントは、管理費(共益費)や積立金などの管理組合業務が中心的な業務になっており、店舗やテナントのマーケティング活動と一体となったマネジメントを行っている施設は少ない。売上高の維持・向上能力が賃料を決める大きな要素たなってきたことから、再開発ビルの商業施設は根本的にマネジメントのあり方について再構築を検討する必要がある。

(6) 一方、情報開示についても、近年、商業施設はJ-REIT等をはじめ投資の対象となっているため、各投資法人がデータ等を開示していることによって、商業施設の賃料や共益費などの情報の開示性は高まっている。

しかしながら、再開発ビルにおける賃料等の賃貸条件は、各区分所有が独立した権利を有していることやテナントとの守秘義務などの障壁もあり開示が進んでいないため、把握するのが非常に困難な状況にある。

一般的な商業施設と比較すると再開発ビルの商業施設の非開示性が、再開発ビルの商業施設に対する投資家の呼び込みやテナントの誘致を促進する阻害要因の一つとなっており、商業施設としての事業の幅を狭くしていることが考えられる。再開発ビルでは、全館の正確な売上高が殆ど把握できないため、他の商業施設との比較において、投資家や出店者に対して大きなハンディキャップを負うことになる。今後、投資家やテナントの誘致等に対する再開発ビルにおける商業施設全体の売上高や賃料・共益費等についての統計資料の整備と情報の開示は不可欠となるであろう。

(7) 今後、人口動態やEe-コマースの伸長等を考えると、賃貸市場における需給が悪化し、ほぼ間違いなく再開発ビルの空区画と空室率は上昇し続けるであろう。空区画と空室率の上昇は、実質的に再開発ビル全体の賃料低下につながり、資産価値が下落することを意味する。

また、再開発ビルの商業施設の賃料の低下と資産価値の下落は、つきつめると「売上が減少」することによってキャッシュフローが確保できないことによるものであり、再開発ビルの商業施設には「売上」を維持・向上させるための「強力なマネジメント」がない限り、早晩、商業施設のマーケットからの退場を余儀なくされることになるであろう。

以上