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

今回は、「経済産業省の『商業統計』による小売業の売場面積」と「日本のＳＣの平均店舗面積とテナント数の推移」「日本のＳＣの規模」「ＳＣの規模別賃料・共益費の動向」や「ＳＣにおいてディベロッパーとテナントが双方に期待すること」などの諸資料を参考にして、市街地再開発ビルの実態を踏まえながらマネジメントの問題等を考えてみる。

１、商業施設の規模・面積等の動向

（１）小売業の売り場面積

２００７年の経済産業省の「商業統計」による小売業の売場面積は、次の通りである。

ー　拡大する売場面積　ー
売場面積　２億２，８０８万４千 平方メートル（前回比　５．３％増）
１商店当たりの売場面積　１０１平方メートル（同　１２．２％増）

①業種別に前回比をみると、織物・衣服・身の回り品小売業以外の業種は増加となり、なかでも百貨店や総合スーパーなど新規出店や増床がみられる各種商品小売業（前回比１４．３％増）、ホームセンター、書籍店や玩具店などの含まれるその他の小売業（同１１，２％増）は、２桁台の増加となった。

②１商店当たりの売場面積は、１０１平方メートル、前回比１２．２％（前回差１１平方メートル増）の大幅な増加となっている。　業種別にみると、百貨店、総合スーパーの含まれる各種商品小売業は１商店当たりの売場面積が広く４，２６４平方メートル、前回比８，９％の増加となっている。また、最も伸び率が大きいその他の小売業をはじめ、１商店当たり売場面積は全業種で大幅に増加している。

（２）ＳＣの平均店舗面積とテナント数の推移

①ここで、ＳＣ協会の調査による２００１年以降の「新規オープン１ＳＣ当たりの平均店舗面積とテナント数の推移」で「１ＳＣ当たり平均店舗面積」を見ると、２００８年まではＳＣの大型化が進んできた。２００７年頃までは、経済産業省の「商業統計」による小売業の売場面積の増加傾向と「１ＳＣ当たり平均店舗面積」の増加傾向とは、同じような傾向を示しているが、その後のＳＣ面積は、２００９年以降は急速にＳＣの規模が小さくなっている。

②２００３年～２００８年にかけて、新設のＳＣは年々大型化し、２００８年には、２００１年比で１．６倍もの規模になり、１ＳＣ当たりのテナント数も５４から

８２と１．５倍になっている。

③しかしながら、２０１２年の新設の１ＳＣ当たりの店舗面積は、１４，８０２㎡となり、過去最大だった２００８年の２７,７９１㎡からは、ほぼ半分に小型化している。また、ＳＣの施設面積５万㎡以上の大型ＳＣは、イオンモール福津、イオンモール船橋、東京ソラマチの三施設だけで、３万㎡を超える大型ＳＣの新設も半減した。

④また、一店舗当たりの面積も２００１年には３１９㎡であったが、２００６年の３６７㎡をピークに減少し、２０１２年には２６９㎡となっている。

新規オープン1ＳＣ当たりの平均店舗面積とテナント数の推移

年	オープンSC数	1SC当り平均店舗面積(m²)	1SC当りテナント数	1店舗当り面積(m²)	テナント総数
2001	43	17,266	54	319	2,307
2002	66	15,772	49	321	3,265
2003	63	21,199	63	336	3,962
2004	74	23,607	70	337	5,210
2005	71	22,036	62	355	4,417
2006	83	25,717	70	367	5,825
2007	97	23,705	67	353	6,517
2008	88	27,791	82	338	7,216
2009	57	16,283	49	332	2,816
2010	54	16,408	58	282	3,156
2011	54	19,029	69	275	3,710
2012	35	14,802	55	269	1,936

（３）日本のＳＣの規模

①２０１２年１２月末現在、日本のＳＣの規模別、立地別のＳＣの状況は、次の通りである。

店舗面積別･立地別　ＳＣ数

	中心地域	周辺地域	郊外地域	総計
3,000m² 未満	65	90	115	270
3000～5000m² 未満	92	97	189	378
5000～7500m² 未満	108	113	199	420
7500～10000m² 未満	79	104	210	393
10000～20000m² 未満	196	213	539	948
20000～30000m² 未満	45	71	236	352
30000～50000m² 未満	36	44	145	225
50000m² 以上	14	15	81	110
総計	635	747	1,714	3,096

②１０，０００㎡未満のＳＣ数は、１，４６１でＳＣ総数３，０９６の４７．２％を占める。そのうち郊外地域にあるＳＣ数は７１３で、郊外地域にあるＳＣ数１，７１４の４１．６％、１０，０００㎡未満のＳＣ数１，４６１の４８．８％となっている。

③また、１０，０００㎡以上３０，０００㎡未満のＳＣ数は、１，３００でＳＣ総数３，０９６の４２．０％となっている。このうち郊外地域にあるＳＣ数は７７５で、郊外地域にあるＳＣ数１，７１４の４５．２％、１０，０００㎡以上３０，０００㎡未満のＳＣ数１，３００の５９．６％となっている。

④大型ＳＣである３０，０００㎡以上のＳＣ数は、３３５でＳＣ総数３，０９６の１０．８％である。このうち郊外地域にあるＳＣ数は２２６で、郊外地域にあるＳＣ数１，７１４の１３．２％、３０，０００㎡以上のＳＣ数３３５の６７．５％となっている。

ＳＣの規模	ＳＣ全体		郊外地域にあるＳＣ		
	ＳＣ数	構成比	ＳＣ数	構成比	郊外の割合
１０，０００㎡未満	１，４６１	４７．２	７１３	４１．６	４８．８
１０，０００㎡以上３０，０００㎡未満	１，３００	４２．０	７７５	４５．２	５９．６

３０，０００㎡以上	３３５	１０．８	２２６	１３．２	６７．５
合　計	３，０９６	１００	１，７１４	１００	５５．３

⑤ＳＣ総数３，０９６のうち郊外地域にあるＳＣ数は１，７１４で、全体の５５．４％を占めており、「中心地域」と「周辺地域」の合計を上回っている。これを規模別にみると１０，０００㎡未満の小規模ＳＣ数は、「郊外地域」では「中心地域」と「周辺地域」の合計を下回っているが、３０，０００㎡以上の大規模ＳＣは、郊外地域では約７割となっている。

（４）ＳＣ規模別立地別テナントの平均賃料（物販店舗）の推移

①これまで見てきたようなＳＣの規模やテナントの動向のもとに、２００３年度と２０１２年度のＳＣ協会による賃料調査の「ＳＣ規模別立地別の物販テナントの平均賃料」を比較すると次表の通りとなっている。

２００３年度ＳＣ規模別立地別テナントの平均賃料（物販店舗）

（単位：円/月坪）

		総　合	3,000㎡未満	～5,000㎡未満	～7,500㎡未満	～10,000㎡未満	～20,000㎡未満	～30,000㎡未満	～50,000㎡未満	50,000㎡以上
総合		20,352	16,604	17,247	23,624	17,922	20,594	20,194	22,731	19,715
中心地域	大都市	32,470	26,436	41,775	32,681	27,740	32,996	29,866	32,379	48,052
	中都市	21,162	25,880	15,061	26,073	18,271	18,201	21,733	36,786	10,398
	小都市	26,941	6,938	15,106	17,564	21,938	33,710	26,463	-	-
周辺地域		21,736	18,625	18,000	30,053	18,390	21,220	20,971	38,125	-
郊外地域		13,057	5,733	10,701	9,939	10,031	11,831	13,119	13,271	17,541

２０１３年度ＳＣ規模別立地別テナントの平均賃料（物販店舗）～総合賃料～

（単位:円/月坪）

		総　合	3,000㎡未満	～5,000㎡未満	～7,500㎡未満	～10,000㎡未満	～20,000㎡未満	～30,000㎡未満	～50,000㎡未満	50,000㎡以上
総合		28,260	65,485	22,730	34,650	33,578	26,312	39,268	10,709	17,946
中心地域	大都市	55,976	63,560	40,619	58,819	41,320	33,741	66,856	22,589	-
	中都市	25,829	57,989	18,403	39,279	35,967	10,583	19,346	18,690	5,012
	小都市	46,019	-	-	11,115	21,522	9,057	7,682	-	-
周辺地域		29,119	71,060	26,793	29,609	38,235	35,212	11,634	8,152	7,213
郊外地域		12,699	66,995	6,997	16,420	7,607	9,034	10,479	9,719	25,257

２０１３年度ＳＣ規模別立地別テナントの平均賃料（物販店舗）～個別徴収～

（単位：円/月坪

		総　合	3,000㎡未満	～5,000㎡未満	～7,500㎡未満	～10,000㎡未満	～20,000㎡未満	～30,000㎡未満	～50,000㎡未満	50,000㎡以　上
総合		18,265	45,078	22,405	20,962	21,357	19,110	17,391	14,482	18,806
中心地域	大都市	37,570	99,018	30,461	27,129	38,087	38,296	30,464	26,800	51,089
	中都市	22,003	-	21,364	21,477	17,624	19,103	21,692	15,356	33,190
	小都市	10,105	-	-	4,708	8,809	9,887	13,342	-	-
周辺地域		20,114	21,112	27,888	26,145	21,404	18,300	15,426	24,731	7,859
郊外地域		15,129	29,883	7,529	11,622	8,201	8,320	14,868	13,737	17,667

②２００３年度の賃料に対して２０１３年度の調査では、「総合賃料方式」「個別徴収方式」いずれにおいても、大都市の賃料は上昇傾向を示している。
一方、中都市、小都市、周辺都市、郊外地域の賃料は下落傾向が伺える。

③特に、郊外地域においては、規模の大きいＳＣが開設され、テナント区画の拡大が進んだ結果、坪当たり賃料が下落したことが考えられる。

2、「ＳＣの規模による賃料・共益費調査」等と再開発ビルのマネジメントについて

ＳＣの規模動向が賃料や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とする。

（1）巨大ＳＣビジネスの終焉

巨大ＳＣビジネスは、次の様なことから終焉を迎えているものと考えられる。

①１－（１）～（３）の通り、「商業統計」と「ＳＣの平均店舗面積とテナント数の推移」では、２００７年まで商業施設の大型化が進んでいることが伺えるが、その後の「ＳＣの平均店舗面積とテナント数の推移」では、テナントは２００７年、ＳＣの大型施設開設は２００８年をピークに規模の減少が進んでおり、一過性の傾向ではないと思われること。

②資材や人件費の高騰に伴い建設費等が上昇する一方、ＳＣのテナントの売上高や収益の確保が見込みにくくなっており、大型ＳＣにおけるテナントの大き過ぎる売り場は、テナントの販売能力を超えてきていること。

③大型ＳＣは消費者のモノからコトへの流れのなかで、サービス施設、体験型施設やアミューズメント施設などを導入しているが、従来型の売り場以上に効率が上がりにくいこと。

④国内の消費市場が本格的な縮小期に入っており、大手ディベロッパーは、成長と高効率のＳＣ経営が期待できるアジア市場の進出が顕著になってきたこと。

⑤大型ＳＣの立地は、競合過多になっており、ＳＣ開設に適した好立地が少なくなっ

ていること。

⑥２００８年までの大型ＳＣの普及を後押してきた要因は、

１）９８年に大型店の出店規制が緩和され、大規模小売店舗立地法が成立したこと。

２）バブル崩壊後、企業は工場や遊休地の放出により、まとまった土地を安価で手に入れやすい状況ができたこと。

などが背景にあったが、次のようなことから大型ＳＣの開設が難しくなってきている。

１）この１０年間に核テナントになる百貨店やＧＭＳの郊外ＳＣへの出店が減少していること。

２）最近、新規に開業される「イオンモール」や「アリオ」などの量販店系の郊外型ＳＣの多くは、自店の売り場である量販店の面積を小さくして、魅力のある専門店群の集客によって他のＳＣとの差別化を図っている。これには、量販店がＳＣのマグネットとなって吸引してきたパワーが減退し、多くの専門テナント群の魅力によって量販店の得意分野への顧客を誘引するという戦略の転換があること。

３）成熟社会、超高齢社会に移行し、裕福層中心とした消費者の郊外型ＳＣ離れが起こっているが、これまでのＳＣが競ってきた大規模な売場面積を確保することや大規模な駐車場を設けて集客の吸引力を高めるというこれまでのビジネス・モデルは、成立しにくくなってきたと思われること。

４）まちづくり三法の改正で、大規模の集客施設の開設に規制があること。

⑦郊外のＳＣの開発が比較的容易であったため、過当競争を生み、過去に出店した店舗の閉店などにより安定した賃料収入が確保しにくくなっていること。

⑧ネット通販の拡大、特に地方では人口減と高齢化がいよいよ深刻な問題になってきており、都心と同じような品揃えを実現してきた巨大ＳＣの優位性が薄れてきたこと。

（２）ＳＣは、規模による量的売上拡大から、マネジメントの質的充実の時代へ

①ＳＣ全体の売上高の推移や坪当たり賃料の減少傾向などを見るとＳＣ所有者にとっては、これまでの巨大なＳＣによって集客を図るビジネス・モデルが終焉を迎えており、ＳＣのテナント構成やマネジメントのあり方などの見直しが不可欠になっている。一方、テナント側も高効率の店舗運営が求められており、出店戦略の再検討やダウンサイジング、店舗の運営の見直しなどが一層進むものと考えられる。即ち、ＳＣもテナントもマネジメントの質的充実が求められる時代に入っている。

②また、ＳＣでは「定期借家契約」によって４～６年の短期間化が定着してきており、期間満了によって、一定のサイクルで一斉にテナント入れ替えが行われるようにな

った。「定期借家契約」の導入加速によって、ＳＣは、これまでとは一変した新陳代謝の厳しい時代になっており、これに伴ってＳＣのマネジメントのスピード化と質的充実が求められるようになってきている。

③一方、再開発ビルは、権利問題を抱えていることや商業施設の運営と施設管理が一体で行われていない施設が多いことなどから、相対的に新陳代謝のスピードが著しく遅れている。

その結果、多くの再開発ビルの商業施設は他の商業施設との競争に劣後しており、商業施設全体の売上が減少し、賃料の下落、管理費の滞納などに追い込まれているケースが多く見受けられるようになっている。これからは更にこのような状況が表面化してくるものと思われる。

④最後に、繊研新聞が２０１４年３月に実施した「ＳＣにおいてディベロッパーとテナントが双方に期待すること」の調査結果を見てみよう。

ディベロッパーからテナントへの期待	テナントからディベロッパーへの期待
独自性の発揮	同質性の懸念払拭
接客力の強化	集客施策
個性・差別化・付加価値化	プロパー販売の重視
集客の仕掛け	営業時間の短縮
ＳＣ施設との情報共有・連携	ＥＣ（ｅコマース）との差別化

ディベロッパーもテナントも「独自性の発揮」と「同質性の懸念払拭」という課題を抱えながら、ＥＣ（ｅコマース）との差別化や施設の連携（一体化）などを図っていかなければならない。言葉にすると簡単であるが、マネジメントの改善・革新する上では、並大抵の努力では成し遂げることはできないことから、ＳＣはじめ商業施設のマネジメントの質的充実の競争が進むであろう。

こうしたことから、早期に再開発ビルのマネジメントの思い切った大改革が望まれるところである。

以上