

第四回「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

これまでに、第一回は、「日本のSCの賃料・共益費の推移と動向」、第二回は、「日本のSCの立地による賃料・共益費」、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てきた。今回は「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こととする。

1. SCの業種別賃料等の概要

(1) 業種別賃料等の推移

(一社)日本ショッピングセンター協会の業種別賃料調査による賃料の推移及び売上高対賃料比率等の推移は下表の通りである。

また、これらの数値から業種別に各年度の平均売上高を推計した。

業種別賃料比率及び推計売上高

年度	平均賃料 (円/坪・月)			売上高対賃料比率			推計売上高 (千円/坪・月)		
	物販	飲食	サービス	物販	飲食	サービス	物販	飲食	サービス
2003年	20,352	19,450	13,198	5.66	9.39	9.60	359	207	137
2004年	20,169	20,043	12,102	8.55	10.02	8.81	236	196	140
2005年	22,973	20,373	12,332	9.26	10.50	10.0	248	194	123
2006年	22,911	20,143	12,249	10.12	12.37	12.68	226	165	97
2007年	24,159	21,117	13,159	9.63	10.74	12.18	251	197	108
2008年	24,476	20,503	12,055	10.53	11.52	10.60	232	178	114
2009年	21,698	20,248	10,632	11.19	12.15	11.96	194	167	89
2010年	19,177	19,916	10,510	9.93	10.42	10.04	184	191	105
2011年	17,831	19,161	10,007	9.67	10.76	—	184	178	—
	34,542	25,723	12,853	13.17	13.69	—	262	188	—
2012年	21,811	18,613	16,019	12.29	11.10	—	177	168	—
	34,491	26,699	15,990	13.23	11.05	—	261	241	—
2013年	18,265	19,782	10,955	10.63	11.22	—	172	176	—
	28,260	24,715	13,226	12.90	13.46	—	219	184	—

(注) 1、調査は、前年の賃料の実績調査である。

2、賃料欄等の「平均賃料」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年の「平均賃料・総合」は公表されていない。
- 5、推計売上高は、賃料と売上高対賃料比率から推計したもの。
- 6、2011年以降のサービス店舗の売上高対賃料比率は、公表されていない。
- 1) 年々、上昇傾向にあった物販店舗の平均賃料は、が2008年をピークに、また飲食店舗及びサービス店舗は、2007年をピークに減少に転じている。(2011年以降は上段の賃料を参照のこと)

単位＝円・坪/月

全国/総合	2003年	ピーク	2013年
物販店舗	20,352	24,476	18,265
飲食店舗	19,450	21,117	19,782
サービス店舗	13,198 (注)	13,159	10,955

(注) 2004年以降は、12,000円代で推移

- 2) 売上高対賃料比率は、物販店舗、飲食店舗、サービス店舗ともに上昇傾向にあり、売上高対賃料比率だけを見ると改善しているように見えるが、賃料の絶対額の水準は下落に転じている。これは、SCの賃料形態が売上高にスライドする賃料方式に代わってきていることから、売上高の減少に伴って、賃料の絶対額が減少しているもので、SC所有者にとっては、賃料リスクが増大していることが伺われる。
- 3) 参考までに、これまでの約10年間の業種別推計売上高と賃料の単純平均額と売上高対賃料比率との関係を見てみると次の通りである。

業種	推計売上高		賃料		売上高対賃料比率 (%)
	単純平均 (千円/坪・月)	指数	単純平均 (円/坪・月)	指数	
物販店舗	224	100	21,256	100	9.5
飲食店舗	183	82	19,941	94	10.9
サービス店舗	114	52	12,047	57	10.5

- 4) 上表の通り、業種ごとに収益性を示す売上高を比較すると、物販店舗が高く、飲食店舗、サービス店舗の順になる。物販店舗の売上高指数を100とした場合、飲食店舗は82、サービス店舗は52となるが、賃料の指数は物販店舗100に対して飲食店舗は94、サービス店舗は57となるため、売上高対賃料比率は、飲食店舗が最も高くなり、サービス店舗、物販店舗の順になる。

商業施設の構成が「モノからコトへ」という流れのなかで、飲食店舗やサービス店舗の構成比率が高まっていることから、商業施設所有者の一層のテナントミックス能力や施設の運営管理能力の向上が求められている。

(2) 商業施設におけるテナント売上と賃料について

1) 商業施設の収益力と賃料負担能力

商業施設にける賃料の最大の特徴は、オフィスやマンションが、エリアや物件の規模・グレード等により一定の賃料相場が形成されるのに対し、商業施設におけるテ

テナントの賃料負担力は、テナントの売上が直接賃料の原資となっていることである。商業施設はその性格によって、商圈人口や施設の規模、多種多様な業種・業態による店舗の構成（テナントミックス）などが異なっており、これらの要素が商業施設全体と各店舗の収益力に大きな影響を及ぼし、収益によって賃料の負担能力が決まるのである。

2) マーケットや競合施設の把握

売上や賃料に影響を与える最も大きな要素は、商圈人口を中心としたマーケットの状況と商圈内の競合施設との優劣であるため、マーケットの状況や現在の競合施設の把握、顧客の消費動向の変化などについて常に調査する必要がある。

3) 商業施設の運営能力と賃料

オフィスビルやマンションは、立地と賃料が適正であれば、運営能力の差があっても、あまり大きく影響しないが、商業施設は運営管理能力の差によって大きく施設の成否が変わってくる。商業施設においては、その施設全体の運営管理者の能力差によって最大の効果を生み出すようなテナント誘致、テナントミックス、宣伝・広告活動、イベント運営などができかどうかによって、売上や賃料負担力に大きな影響が生じる。

4) これからは、テナントが収益性と利益の最大化を目指す出店戦略をとる

現状では、テナントが収益性の高いエリアに立地する商業施設に出店しても、利益を上げられず苦しむテナントが見受けられる。こうしたテナントの多くは、売上高最優先で高収益が期待できるエリアへの出店戦略を採ったものの、賃料負担が過大になった例である。これからのテナント企業は、自らの利益特性を見極めたくて、売上高と利益の最大化を目指す最適な出店戦略がとられるようになる。

2. 「SCの業種による賃料・共益費調査」等と再開発ビルのマネジメントについて

(1) 再開発ビルの商業施設における一体化のためのマネジメントの再検討

1) 再開発ビルの商業施設の運営管理業務には、テナントリーシングや販促、テナント管理のように専門性を必要とする業務やノウハウ、ネットワークが求められる。特に、ノウハウやネットワークの広がり求められる「運営管理」は、商業施設の中核となる部分であり、機能的・効率的組織体制の再整備が必要ある。

また、商業施設の運営管理においては、テナントと区分所有者の共存共栄が前提であり、テナントや自営の店舗の協力なくしては円滑に運営管理を推進することが難しい。そのため、一般的に「商店会」が組織されることが多いが、「商店会」は、単なるテナント間の親睦を図るために組織化するのではなく、施設の運営管理を担うもう一つの機関として位置付けることが重要である。この事務局を管理会社が担うことによって、区分所有者が構成する管理組合と商店会の運営上の一体化を図ることができる。

2) 第一回のレポートで「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と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。」ということを描いたが、このことについて次項で具体的に考えてみたい。

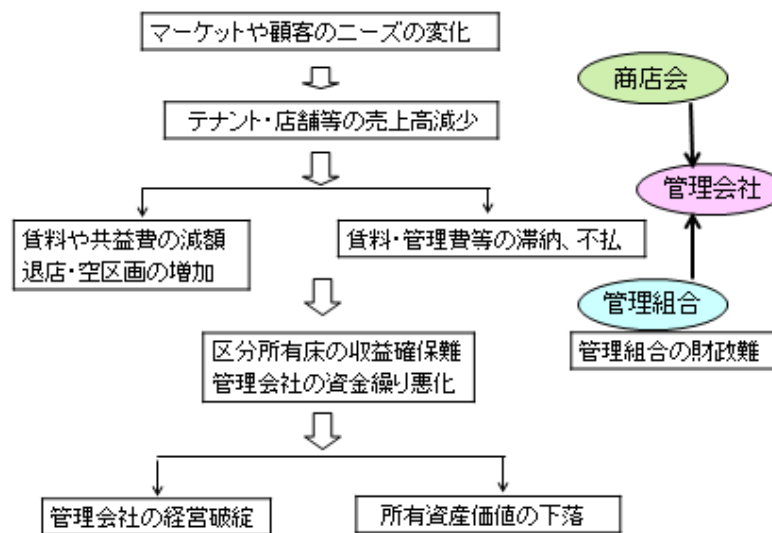
(2) 再開発ビルの商業施設のマネジメント再構築の必要性

1) テナントには、賃料、共益費等の負担可能額がある

賃料設定の方法には、「積算法」、「比較法」、「収益分析法」の3つの方法があるが、テナントが事業性を失うと賃料の減額や退店につながるため、現実の賃料の設定は「収益分析法」に重心が移っている。テナントは「どれだけの売上が得られるか」を想定して、賃料の負担可能額を算出しており、再開発ビルの商業施設のマネジメントに求められる最も重要なことは、賃料の負担を可能するためにいかにして「売上を創り出すか」ということにある。

2) 「売上」を創り出す必要性

～再開発ビルの商業施設におけるマネジメントの再検討について～



上記の図を参照しながら、先ず「売上」を創り出す必要性について考えてみることにする。

- ①再開発ビルの商業施設を維持、向上させるために必要な唯一無二の原資は「売上」である。
- ②「売上」を創るためには、市場の変化や顧客のニーズ、消費行動の変化などに対応できる商業施設のマネジメントが求められる。
- ③何らかの原因で、マネジメントが良好な状態を維持できないことによって、売上は確実に減少する。
- ④「売上」が確保できないことによって、賃料、共益費、積立金などの不払いや退

店・空き区画などが生じる。

⑤そのことによって、施設の劣化や保留床取得者、権利者床などの資産価値が下落する。

⑥商業施設の劣化や資産価値の下落によってテナント誘致が困難になり、さらに負のスパイラルに陥ってしまう。

⑦こうした状況に陥らないためには、商店会、管理組合、管理会社が一体となった取組み体制に再整備する必要がある。

(3) 再開発ビル商業施設の「売上」を維持・向上させる「マネジメント」とは

1) テナントの賃料負担が問題となるのは、出店エリア、施設全体、各テナント店舗のいずれかの販売効率に大きな変化があったときである。これらの販売効率を変動させる要因としては、商圈人口の増減や消費行動の変化など需要側の影響が大きい場合もあるが、近年の状況を見ると、エリア内で商業施設が急激に増えたり、同じ業種の店舗が集中して競合関係が激化し、集客数が減少して販売効率が低下している場合が多い。

2) こうした状況を改善するためには、「売上」を維持・向上させるための「強力なマネジメント」が必要になる。

一つは、マネジメント能力の強化である。

小売業は、常に変化の激しい、また厳しい競争にさらされているが、商業施設の運営におけるマネジメントとして、次のような能力を備えておく必要がある。

立地活用能力	多くの再開発ビルの商業施設は、中心市街地や駅前に立地しているが、小売業の集積として、その施設の持つ立地特性、商圈や乗降客、消費者行動などを的確に捉えて有効活用するマネジメント能力が必要である。
テナント編集能力	施設の立地特性などを踏まえて有効活用されていたとしても、その施設の魅力度をさらに引き出すためには、顧客のニーズにあったテナント・ミックスを行うマネジメントとしての編集能力が必要である。
集客能力	商業施設のマネジメントには、小売業の集積である施設全体の集客力と個別のテナント店舗の集客力を高めるために必要な全体と個別の調整能力を備えておく必要がある。
収益確保能力	区分所有者として賃料を確保できるようにするためには、施設の持つ集客力を高めるとともに、マネジメントとしてテナントができるだけ高い賃料を支払うことができるような収益確保の仕組みを創る能力が必要である。
施設維持管理能力	商業施設への来街者が、安全で安心できる施設を維持し、商業環境としての快適な空間を保持していく能力が必要である。

これらのマネジメント能力を一つの再開発商業施設マネジメント会社が単独（単館

経営)で持つことは、もはや無理がある。従って、複数のマネジメント会社が人材・資金等の業務提携や合併などによりマネジメント能力を強化することを検討する必要がある。

二つ目は、組織体制の整備である。上記の図の通り、再開発ビルの商業施設の管理運営は、商店会、管理組合、管理会社が一体で運営できる体制を構築することである。(このことは、これまでも当NPO法人として何度も提言している)

三つ目は、商店会、管理組合、管理会社が一体となって顧客のニーズに応えられるような戦略を構築するための経営のシステムをつくることである、売上アップのための戦略や戦略に基づく具体的施策を確実に「P D C A」仮説 (PLAN) → 実行 (DO) → 検証 (CHECK) → 次なる仮説 (ACTION) できるシステムである。

以上