

## 第六回「テナントにとっての賃料・共益費」を考える

第五回では、所有者としての賃料・共益費について検討を加えたが、今回は「テナントにとっての賃料・共益費の基本問題等」を取り上げながら、市街地再開発ビルのマネジメント問題を考えることとする。

このレポートでは、最初に、ショッピングセンター（SC）の所有者とテナントがマーケット調査等からどのようなプロセスを経て「賃料」や「共益費」の設定を行うかについての概略に触れ、両者の賃料設定のプロセスの違いについて整理した。次に、現在、商業施設の過剰床や過当競争などから、テナント市場の需給関係は借り手市場になっており、テナントに有利な方向で賃貸条件が設定されることが多くなっていることから、賃借人となるテナントが「賃料」を設定するにあたって、売上高や粗利益が如何に重要であるかという「賃料負担可能額」について概観しながら、テナントの「賃料」や「共益費」に関する基本的な考え方を整理した。

また、テナント企業や店舗にとっては、つきつめると現実の個別の利益体質が重要であることから、企業や店舗の「損益分岐点」と賃料負担の関係をどのように見るかということについても焦点をあてて見ることとした。

このようなテナントの動向を踏まえて、市街地再開発ビルの商業施設のマネジメントを従来以上に強化しなければならない状況にありながら、対応できていないマネジメントの問題点や課題等を検討する。

### I. テナントの賃料・共益費等に対する基本的な考え方

#### 1、SCの所有者と出店者によるマーケット調査と賃料等の関係について

SCの開発企業は、開発にあたって、商圈や顧客ニーズ調査等からマーケットのボリュームやマーケットシェアなどを把握し、自らのポジションを設定のうえ、SCコンセプトの策定とあるべきテナントミックス計画を構築する。こうした一連の開発プランニングのプロセスを経て、売上高予測や賃料見込額を算定し、開発者としての損益計画や資金計画を策定し、テナント誘致や賃貸契約の交渉を進めるのである。一方、テナント側は、物販や飲食、サービス業、企業の性格などによって違いはあるが、店舗のメインコンセプトを設定し、立地・店舗・価格・商品コンセプトに基づいて開業計画・損益計画・資金計画などを策定のうえ、地域調査、物件調査、立地調査、出店条件整理等を行いSCへの出店を決定するのである。また、SCの開業後、管理運営段階に移行すると、SCの管理運営を担う会社が設定したSCとしてのコンセプトのもとに、商圈や顧客ニーズ、競合する商業施設の動向などマーケットの変化に対応するために適宜必要な調査を行っている。

SCの管理運営者は、SCの商圈や顧客動向、競合施設などにより当初の計画からズレが生ずるとテナントの入れ替えやリニューアルを実施し、コンセプトやテ

ナントミックスの修正などをきめ細かく行うのである。また、テナントはSCの管理運営者が行う各種の調査や店舗独自の調査をもとに、商品計画（MD）やサービス内容を修正していく。

こうしたマーケティング活動を地道に積み重ね、確実なSC運営を行うことによって、SCとしての総合的、計画的、統一的な運営管理を行い、売上高や賃料水準の維持向上に努めているのである。

## 2、テナント市場の需給と賃料

上記のように、SCの管理運営者は、SCとしての総合的、計画的、統一的な運営管理を行うことによって、SC全体の売上高や賃料水準の維持向上に努めている。それは、SC施設の所有者にとってみれば、資産価値を維持向上させるためのキャッシュフローの源泉である「収益」であり、テナント側から見れば店舗の業績を維持向上させるために支払う「費用」である「賃料」を確保しなければならないからである。

しかしながら、近年では、テナント市場の需給関係から、保証金や敷金の軽減、固定賃料や最低保証額の低減、共益費や販促費等を含んだ賃料設定、売上歩合のみの賃料設定、内装工事費の事業運営者の負担等の実態に見られるように、テナントが支払う「費用を削減」するのに有利な方向で賃貸条件が設定されることが多くなってきている。

## 3、テナントが設定する賃料と負担能力

一般的に出店テナントは、商圈・マーケット調査等から「売上予測」を行い、売上高と粗利益との関係から算出した「賃料負担可能額」により賃料負担の上限額を設定する。これをもとに、出店にあたっては、店舗の売上確保に適切な施設規模や形状、区画等を探して、所有者と賃貸の諸条件を交渉することになる。

具体的には、

$$\text{売上高} \times \text{粗利益率} \times \text{不動産経費負担率} = \text{賃料負担可能額}$$

である。

(注) 1、売上高×粗利益率＝粗利益

2、不動産経費とは

賃料、共益費、水道光熱費、販促費、  
駐車場負担金、テナント会費、クレジット  
手数料などである。

3、不動産経費負担率は、20～30%程度とされているが、業種・企業ごとに異なっていることに注意

また、実際のテナントの賃料負担率（賃料÷売上高）は、商業施設におけるテナントの収益や費用の特性が業種・業態ごとに大きく異なっていたり、出店する商業施設

設の立地や運営状況による違いがあるため、一律に賃料負担率を算定することは困難であるが、賃料負担率の低いテナントで3～5%程度、また賃料負担率の高いテナントでは15～20%程度となっている。

第一回のレポートを思い出していただきたいが、SC協会の実施している賃料・共益費調査では、賃料・共益費込みの「総合賃料」の全国総合平均で12～13%程度となっている。

因みに、織研新聞が調査した2012年度の専門店の月坪売上高、粗利益率、販管率は次の通りとなっている。これら専門店等の坪効率、粗利益率、販管費率、営業利益率等を参考にすると、上記の賃料負担率についての水準がある程度理解できる。

#### 2012年度専門店ランキング

専門店企業の月坪売上高	230,200円	専門店企業72社
売上高10億円以下の月坪売上高	347,500円	上位30社の平均
専門店上位30社粗利益率	48.1%	前期と比較可能な92社
専門店上位30社販管率	38.5%	前期と比較可能な84社
専門店109社の経常利益率	9.3%	
百貨店上位10社経常利益率	3.1%	(注) gyokai-search.com
SM上場28社の粗利益率	27.2%	(注) みずほB/K調査
SM上場28社の販管率	24.8%	(注) みずほB/K調査
SM上場28社の営業利益率	2.4%	(注) みずほB/K調査
SC専門店ゾーンの月坪売上高	225,268円	調査可能なSC70施設
SCの衣料品の月坪売上高	270,932円	比較可能なSC42施設

#### 4、月坪売上高による坪効率と賃料負担

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要因により、坪効率に大きな変化があったときである。これらの坪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のほか、近年の状況を見ると、エリア内で商業施設が急激に増加したり、同じ業種の店舗が集中して競合関係が激化し、集客数が減少して坪効率が低下している場合が多い。

#### 5、損益分岐点と賃料

##### (1) 損益分岐点と不動産経費負担率

不動産経費負担率について、優良な企業や業種の指標をベンチマークとして活用することには、それなりに意義があるが、企業や店舗が利益を出すことを追求すると「損益分岐点」に行き着くことになる。テナント企業自身が「損益分岐点」を改善するための努力をしなければ、「不動産経費負担率」についての適正な数

値のあり方を議論してもあまり意味がないということになりかねない。そこで、「損益分岐点」から、テナント企業や店舗にとって適正な賃料のあり方をどのように考えればよいかについて検討したい。

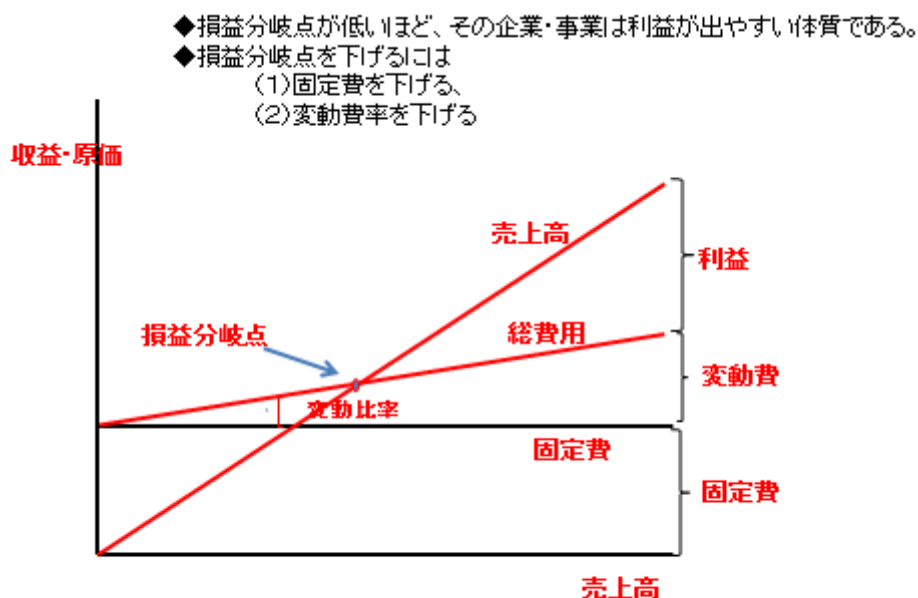
言うまでもなく「損益分岐点」とは、費用と売上高が等しく、利益がゼロになるときの売上高のことである。つまり、売上高がこの額を超えれば利益が出て、この額を下回れば赤字というときの「売上高」である。

損益分岐点を数式にすると

$$\text{利益} = \text{売上高} \times \text{変動利益率} - \text{固定費}$$

となる。

「売上高 × 変動利益率 = 限界利益」であることから、限界利益から固定費を引いて、ゼロになるポイントが損益分岐点である。



## (2) 変動損益計算書とは

一般企業が活用している貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書の財務3表は、会社法などによって形式が定められているが、変動損益計算書を活用すれば、会社経営の舵取りの方法が大きく変わる。

変動損益計算書は、管理会計で使われる損益計算書である。通常の損益計算書から売上原価、販売費、一般管理費を「変動費」と「固定費」に分類して、営業利益を求める損益計算書である。通常の損益計算書と変動損益計算書の大きな違いは、「粗利益の考え方」にある。通常の損益計算書は、「売上高－売上原価」に

よって「売上総利益」という粗利益を算出するが、変動損益計算書では、「売上高－変動費」によって「限界利益」という粗利益を算出するため、売上原価と変動費の違いが、売上総利益と限界利益の違いに表れるのである。

変動損益計算書

売上高	100
変動費	70
限界利益	30
固定費	20
経常利益	10

売上高	損益計算書の売上高と同一である。
変動費	売上高の増加に応じて一定の割合（変動比率）で増加する費用のこと。 極端な例ではあるが売上高がゼロの場合には、変動費は発生しない。
限界利益	売上高から変動費を差引いた利益のこと。
固定費	売上高の増加とは関係なく固定的に発生する費用のこと。 具体的には賃料、人件費、水道光熱費など。
経常利益	損益計算書の経常利益と同一である。

### （3）変動費」と「固定費」

費用は、「変動費」と「固定費」の二つに分けられるが、「変動費」は、完全な歩合給やアルバイトなど雑給、外注費、材料費、燃料費、荷造運賃などである。この変動費は、売上に比例して増加する費用であるが、変動費の平均を出し、利益に応じた比率が上記数式の「変動利益率」である。

また、「固定費」は、賃料、正社員の人件費、減価償却費、光熱水道費の基本料金、固定資産税、保険料、支払利息などである。

従って、損益分岐点が低い会社は、利益が出やすい黒字体質の会社であり、一方、損益分岐点が高い会社は利益が出にくく、赤字体質の会社となる。

また、日本の企業を平均的に見ると、固定費は約8割で、変動費は約2割くらいである。これを小売業や飲食業で見ると、これらの業種はパートやアルバイトを活用しているため、固定費は少ないが、仕入原価の変動率が大きくなり4～6割くらいとなっている。これから小売業や飲食業の人手不足が続き、パート、アルバイトの正社員化が図られる労働環境になると、固定費が増大することになって赤字体質に移行することが予測される。

賃料は、固定費であるため、賃料を下げると「損益分岐点」が下がることになり、テナントは賃料の減額や最低保証付歩合賃料の最低保証額の減額を商業施設の所有者（再開発ビルの場合は、区分所有者）に要求してくるのである。

#### (4) 損益分岐点と企業体質

損益分岐点が低い企業ほど利益が出やすい体質になるが、損益分岐点を下げるためには、2つの方法がある。

(1) 固定費を下げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆労働分配率の見直し 外注化、残業代の削減、賞与や退職金体系の見直し等が考えられる</li> <li>◆経費の見直し 賃料等の費用の削減、交際費など冗費の削減、交通費等の削減</li> </ul>
(2) 限界利益率を上げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆仕入単価や外注単価、仕入先・仕入方法の見直し、等を検討し、変動費率を下げる。</li> <li>◆販売ミックスの改善 限界利益率の高い商品群の売上割合を高めることによって全社の限界利益率を高める</li> </ul>

#### (5) 変動費と固定費の割合

変動比率は業種・業態及び各企業によって異なるが、「TKC経営指標」から見た産業別経営動向による変動費と固定費の割合は、概ね次の通りである。

業種	変動費 (%)	固定費 (%)
小売業	70	30
飲食サービス業	30	70
サービス業	40	60

◆変動費率は、売上高に占める変動費の割合のことであり、固定費率は、売上高に占める固定費の割合のことである。

$\text{変動費率 (\%)} = \text{変動費} \div \text{売上高} \times 100$ $\text{固定費率 (\%)} = \text{固定費} \div \text{売上高} \times 100$
---

◆変動費型企業と固定費型企業

変動費型企業	◆変動費率が高く、固定費率が低い企業のこと
--------	-----------------------

	◆売上の増減が利益の増減に繋がり、売上が伸びなくても損失は少ない
固定費型企业	◆変動費率が低く、固定費率が高い企业のこと ◆売上が伸びないと利益がでず、損失が大きくなる

(注) 市場が成熟している現在、売上が伸びない小売業・飲食業は、変動型企业に移行しようとする企业が多くなっている。

## (6) テナントにとっての賃料の削減効果

テナントにとって「賃料」は、多くのコスト削減項目の中でも、原価、人件費に次ぐ大きな費用負担項目となっている。しかしながら、テナントにとってはコストとしての賃料の削減効果は、人件費や広告宣伝費によるコスト削減効果とは異なるのである。従業員やパート・アルバイトなどの人件費の削減は、モチベーション低下を招き、広告宣伝費の削減は、直接売上下落等への負の影響が心配されることである。ところが、賃料の削減は、テナントにとって内部的に直接的な負の影響がないことである。

このところの人手不足による人件費高騰は、固定費の増加になる可能性があり、再び賃料や共益費削減に向けての動きにつながっていくことも考えられる。また、デフレが脱却できるまでは、賃料には上方への硬直性があり、なかなか賃料を上方に改定することが困難であることも、他のコストと異なる点である。

## II. 市街地再開発ビルの商業施設マネジメントの再構築の方向性

### 1、再開発ビルの商業施設運営の現状と基本認識

SCでは、明確なコンセプトを持ち、商圈や顧客ニーズからマーケットのボリュームやマーケットシェアなどから自らのポジションを設定し、マーケットの変化に対応するために必要な調査を適宜行っている。商圈や顧客ニーズからズレが生ずるとテナントの入れ替えやリニューアルを実施し、開発当初に設定したコンセプトやテナントミックスの修正を行うのである。しかしながら、再開発ビルの商業施設では、施設全体としての商業環境や競合の変化を把握したり、テナント入れ替えやリニューアルを行うために必要な意識や組織、体制が十分に整っていないところが多々あり、これが再開発ビルの商業施設としての魅力を失わせ、競争力を低下させる大きな原因となっている。

このことを出発点として、現在の再開発ビルの商業施設運営についての業務や組織体制などの早期改革に着手する必要がある。

### 2、再開発ビルの運営の組織体制の改革

現在の再開発ビル商業施設運営についての主な改革のポイントは、次の通りである。

- (1) 商業施設の運営と管理組合の一体運営組織体制の確立

- (2) 商業施設の運営に適する人材の確保と育成
- (3) 貸し手市場から借り手市場への変化や消費者行動の変化に対応したマーケット・リサーチ能力の醸成
- (4) 売上高とキャッシュフローを増大させるためのマーケティング能力
- (5) 上記に対応したテナントリーシング力
- (6) 情報共有、透明性の確保、コンプライアンスなどに対応するガバナンス体制

### 3、商圈人口・競合店の把握

売上に影響を与える最大の要因は、顧客の消費行動、商圈人口と同一商圈内の競合する商業施設との優劣である。商圈が狭小化している現状では、商業施設の集客力は低下し、売上も低下する。商業施設の評価や事業存続を可能にするためには、顧客の消費行動、商圈人口、競合店性について調査することが重要な意味を持つことになるため、こうした調査のための資金や組織体制、マーケティング活動の強化の検討が不可欠である。

### 4、賃料負担力と店舗の売上

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、商業施設は、売上が直接賃料の負担原資となるため、賃料負担力は店舗の売上と密接な関連を有している。従って、商業施設の運営者は常に詳細なマーケット調査に基づいて、コンセプトの見直しやテナント入れ替え、リニューアル、販売促進等により最終的に賃料を維持・向上できるようなマーケティング活動と人材・体制を整える必要がある。

### 5、賃料減額リスクへの対応

従来、賃料減額のリスクは個別の施設内での問題（施設全体の販売力とテナント店舗の販売力の不均衡等）として捉えられることが多かったが、供給過剰エリアが増えている現状にあっては、各テナント業種・企業の収益特性とその最適なエリア戦略についても詳細に検討していくことが、賃料リスクを考える上で今後より重要になってくると思われる。こうした観点からも商業施設の運営と管理組合の一体運営組織体制の確立を図ると同時に、商業施設の運営能力をより強化していくことからの取り組みが最優先課題である。

### 6、テナントの収益性と賃料リスク

商業施設の運営者及び区分所有者は、テナントの収益特性の違いについて十分な認識を持ち、多種多様なテナントの面積規模や収益特性の違いに応じて様々な契約方式（固定賃料、売上歩合賃料、固定賃料+売上歩合賃料など）を設定しなければならないことへの対応策を検討すること。

また、同じ施設内でも賃料単価や賃料負担率の水準はテナントによって異なっており、施設運営者は施設全体の売上総額と賃料収入総額が最大化するようにテナントミックスを計画し、運営していかなければならない。従って、リーシングや賃貸借契



約の条件などは、施設全体で把握できるような体制づくりや契約管理のあり方についての検討が不可欠となってくる。

#### **7、商業施設運営能力のある人材の確保又はPM業者への委託**

商業施設はオペレーターの実力で大きく施設の成否が変わってくる。オペレーターは、その商業施設が最大限の効用を発揮できるようなテナント誘致、テナントミックス、宣伝・広告活動、イベント運営などを通じて施設運営やテナントの売上に大きな影響を与えることになる。したがって、オペレーターの実力の見極めが非常に重要となるため、オペレーターとしての能力がある人材の確保が不可欠である。また商業施設を得意とするPM専門の業者も近年増加傾向にあるため、その役割を業務委託できるような体制に整備することも考えられる。（現状では、PM業者がデューデリジェンス〈事業の精査〉を行ってから受託することになるため、殆どの再開発ビルの商業施設は、受託の対象になりにくい。）今後は、PM事業者が受託できる条件とは何かを探り、問題点や課題を整理していく必要がある。