

第七回（最終回）商業施設の「賃料と共益費」についての総括

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を取り巻く経営環境は、ますます厳しさが増してきており、商業施設を抱える多くの市街地再開発ビルにとっては死活問題になりかねない事態である。

こうしたことを背景に、NPO法人再開発ビル活性化ネットワークでは、これまでに6回シリーズのレポートで、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、賃料や共益費の変化、商業施設の所有者にとっての賃料と共益費の考え方、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しながら、市街地再開発ビルにおける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きた。最終回の今回は、これまでの6回のレポートでの分析、検討を織り交ぜながら、総括編として商業施設の「賃料と共益費」及び「これからの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」についてとりまとめたものである。

I. これまでの10年間の「賃料と共益費」の推移と動向

1. SCの開設状況と変化

2003年から2013年の10年間には「賃料や共益費」に大きな影響があったと考えられる「まちづくり三法」をはじめとした「定期借家権」の創設などの法改正や規制・緩和、また、相次いで開発された郊外型の大型SC施設の開設などがあった。「賃料と共益費」の推移と動向を見る前に、第1回レポートではこれらを背景にもつSCの変化を下表の通り比較した。

	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 ²	46,399,010 m ²
1SC平均店舗面積	15,239 m ²	14,987 m ²

- (1) この10年間に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m²から46.4百万m²と6.6百万m²（16.6%）と増加した。
- (2) その結果、2003年に181千円/月坪であった坪当たり売上高効率は、2012年に

は、167千円/月坪となり8%程度低下した。

- (3) 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。

2、これまでの10年間の賃料・共益費の推移

外部環境の変化やSCの開設状況を背景に、SC協会による過去10年間の「賃料・共益費調査」の推移を見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

- (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。
- (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) 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。これはデフレ下にあって、テナント誘致条件の低減やテナントからの賃料や共益費の減額要請に応え、SCの建物所有者が共益費削減の努力を行った結果である。

3、立地、業種別、規模別賃料の推移と動向

- (1) SC規模別立地別テナントの平均賃料（物販店舗）の比較～総合賃料～

SC協会による賃料調査の2003年度と2013年度の「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。

(単位:円/月坪)

		総合		～10,000 m ² 未満		～30,000 m ² 未満		～50,000 m ² 未満	
		2003年	2013年	2003年	2013年	2003年	2013年	2003年	2013年
総合		20,352	28,260	17,922	33,578	20,194	39,268	22,731	10,709
中心地域	大都市	32,470	55,976	27,740	41,320	29,866	66,856	32,379	22,589
	中都市	21,162	25,829	18,271	35,967	21,733	19,346	36,786	18,690
	小都市	26,941	46,019	21,938	21,522	26,463	7,682	-	-
周辺地域		21,736	29,119	18,390	38,235	20,971	11,634	38,125	8,152
郊外地域		13,057	12,699	10,031	7,607	13,119	10,479	13,271	9,719

2003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、周辺地域、郊外地域での賃料は、下落傾向を示しており、特に規模の大きいSCの郊外地域における賃料は下落している。

(2) 立地による賃料格差の状況とその要因

「地域による賃料格差比較」を見ると、商業施設の賃料水準は、その施設がどのようなエリアに立地し、エリア特性が「都市の中心地域」であるか「郊外地域」であるかによって、商業施設の賃料水準に大きな格差が生じている。これを「大都市」の賃料指数を100として、「中都市」「小都市」の賃料指数を2003年度と2013年度で比較してみると、「中都市」「小都市」との賃料格差がさらに大きく広がっていることが分かる。

大都市の賃料を100とした都市間指数

	2003年度	2013年度
「大都市」	100	100
「中都市」	65	58
「小都市」	83	29

この格差が生じた要因の一つであるSCの開設数を見てみると、2001年から2008年の間は、「まちづくり三法」の改正などによる規制・緩和が、まだ実施されていない期間であった。このためにSC開設数の約7割が郊外地域で開設されて、しかも大型SCの開設であったため、商圈内の競争環境を激化させる要因となるとともに賃料や共益費にも大きな影響を与えたことが分かる。

こうしたことから巨大SCビジネスは、そろそろ終焉を迎えつつあるものと

考えられる。

	中心地域		郊外地域		全国
	開設数	%	開設数	%	開設数
2001～2008年	87	13.8	429	68.2	629
2009～2012年	34	16.3	103	49.5	208

(3) 賃料格差と不動産価格

「賃料」と「不動産価格」の関係をみると、バブル崩壊や投資信託法の改正等が行われて以降、金融機関や投資家は、これまでの近隣の取引相場を参考にして不動産価格を算出する方法から、対象となる賃貸不動産から実際に得られると収益（賃料）をもとに評価する収益還元法による価格を設定する「収益還元法」により不動産の価格を評価するようになった。このため商業施設の立地による賃料格差は、そのまま不動産価格の格差となって現れることになる。具体的に、不動産価格は次の方法により算定される。

$$\text{収益還元価格} = \text{NOI} \div \text{キャップレート}$$

(注) NOI やキャップレートが変動すれば、収益還元価格も変動する。

「NOI」は	不動産の賃貸で生み出される不動産の純収益（金利・原価償却差引前）である。
「キャップレート」は	不動産の利回りである。
「収益還元価格」は	収益還元法により算定された不動産価格である。

- (例) ●ある不動産のNOIが2億円、キャップレートが5%の場合、この不動産に投資できる金額の上限は、40億円となる。(2億円÷5%=40億円)
- ところで、この不動産に希少性等があり、取得に多くの企業との競合があつて、キャップレートを4%に落とせる企業があれば、その企業が投資できる金額の上限は50億円(2億円÷4%=50億円)となる。
- キャップレートは物件の利回りを表し、不動産にどれだけの収益力があるかということを示すものであるが、一方で、何年で投資金額を回収できるかということを示すものでもある。例えば、不動産の投資利回りが5%であれば、投資回収期間は20年になり、10%であれば10年になる。
- 問題は、このキャップレート設定には、さまざまな要因があることである。キャップレートの構成要因を「リスクフリーレート+不動産のリスクプレミアム」として捉えると「リスクフリーレート」は10年物の国債金利であり、「不動産のリスクプレミアム」の要因は、立地エリアや資産の種類別(住宅・商業・オフィスなど)にその水準が異なるなどその要因はさまざまである。立地エリア別でいえば、一般的には東京が最も低く、地方都市は高くなる。マネジメント能力からみると再開発ビルの商業施設は、大きなリスク要因と考えられ、リスクプレミアムは高くなり「キャップレート」が高くなる。

三大都市の商業施設のキャップレート

都市名	都心型商業施設	郊外型商業施設
東京	4%台	4%台後半
名古屋	約6%	約7%
大阪	5%台後半	約7%

4、業種別賃料等の推移

SC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。（各年ごとの推移は第4回レポートを参照）

- (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。

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円台で推移

- (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を示している。
- (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る。

II. 商業施設の賃料について

1、商業床所有者としての賃料

一般的に商業床に限らず床の所有者は、次のような算出方法により、「積算賃料」による賃料を設定しようとする。

$$\text{積算賃料} = \text{床の価格} \times \text{期待利回り} + \text{必要諸経費}$$

再開発ビルの区分所有者にとっても「床の価格×期待利回り（＝純賃料）」であるが、権利変換により「権利床」を取得した区分所有者は、従後資産の評価額が床の価格であるため、この評価額（原価）に対する期待利回りを乗じて純賃料を得ようとする。

また、保留床処分により「保留床」を取得した区分所有者は、床に対して投下した資金額（原価）に対して期待利回りを乗じて純賃料を得ようとする。権利床の取得者にとっては評価額、保留床取得者にとっては投資額、いずれにおいても、床を取得した原価を元本として、元本と果実の相関関係による「純賃料」を設定しようとするのである。

2、テナントとしての賃料

一方、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たり、出店する商業施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。

また、昨今のように売上高が伸びないなかにあっては、テナント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ことを考慮しなければならない。

「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。

3、商業施設の賃料の動向

さて、商業施設の賃料であるが、「商業床所有者としての賃料」と「テナントとしての賃料」設定の考え方を基本にしながら、賃料や共益費は、賃料の形態とともに賃貸市場の需給関係によって決まっている。近年における商業施設の賃貸市場は、テナントの買い手市場であるため、賃料設定においては、借主であるテナント側が、自らの事業リスクを軽減する傾向が強くなり、貸主である商業施設の所有者にとっては、固定賃料では絶対額の減額要請、また、最低保証付歩合賃料においては最低保証水準の引き下げ要請や売上歩合賃料への変更を求められるケースが増えてきている。

最低保証付歩合賃料や売上歩合賃料への移行には、テナント側の意向が強く反映されることとなり、これまでも増してテナントの損益分岐点重視型の賃料形態にシフトしていると考えられる。

こうした状況のなかで、「上記Ⅰ」で述べた通り、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%程度となっているのである。

第5回レポートで述べたとおり、商業施設における賃料には、商業施設における賃料には、次の通り4つの基本形態があるが、昨今は、最低保証付歩合賃料による形態が主流となってきている。

固定賃料	◆店舗の売上とは関係なく、単位あたりの賃料に面積を乗じて月額賃料を一定額で徴収する方式。
固定賃料＋売上歩合賃料	◆固定賃料に加え、一定の売上歩合を加算する方式である。 ◆店舗の売上という変動要素を加味した賃料である。
最低保証付歩合賃料	◆店舗の一定の売上高までは、最低保証の基準売上高を設定し、それを超えた部分に歩合賃料を加算する方式。

	<p>◆基準売上高を超えた額に対しては、歩率を軽減する通減措置をとることが多い。</p> <p>◆最低保証の基準売上高、歩率、歩率の通減にかかる売上高等を交渉するため、柔軟性の高い賃料方式である。</p>
売上歩合賃料	<p>◆店舗の売上に対して一定の歩率を乗じ賃料を算出する方式で、売上高に連動するため、毎月賃料が変動する「変動賃料」である。</p> <p>◆共益費や販促費等の店舗運営経費などを含めて歩率を設定するケースもある。</p>

Ⅲ. 市街地再開発ビルにおけるマネジメントのあり方

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、賃料水準は、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、その水準は、商業施設として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を示していると考えても差し支えない。

今後、人口動態や e 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、ほぼ間違いなく多くの再開発ビルの商業施設における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、早晚、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。

1、商業施設の賃料・共益費の動向について

- (1) 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。
- (2) 商業床の過剰が見込まれる状況下にあつて、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にスライドする変動賃料に向かっている。
- (3) テナントが負担する賃料や共益費は「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。
- (4) 賃料が売上歩合制に近づけば近づくほどと、賃料としての性格ではなくなり、

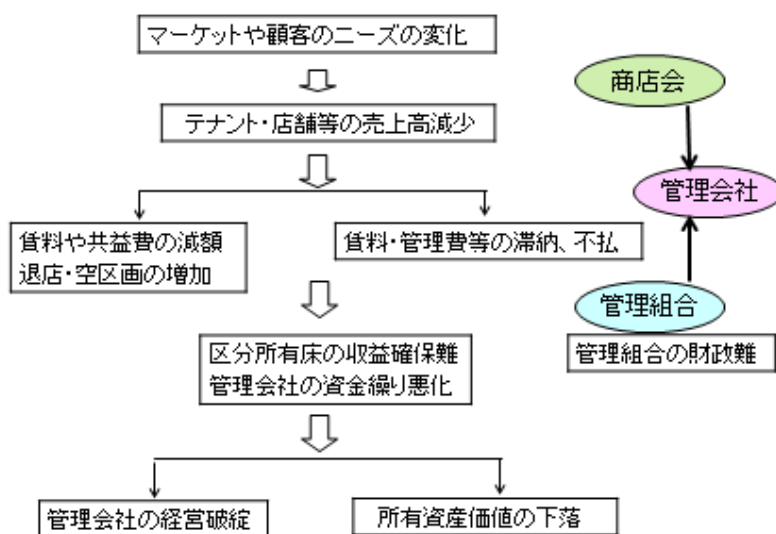
「営業報酬」としての性格に変わって行く。このことは、商業施設の所有者とテナントの共同事業の色彩がますます色濃くなっていることを意味する。

- (5) こうした賃料と共益費の動向を踏まえると、再開発ビルの商業施設は、これまでの不動産賃貸事業のマネジメントから商業施設としてのマネジメントに大きく舵を取り、進路を転換させていかざるを得なくなる。

2、再開発ビル商業施設のマネジメントの体制整備について

- (1) 現在、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。以下に示す通り、再開発ビルにおける商業施設の売上高の維持・向上能力こそが賃料、管理費、積立金等の負担能力を決める大きな要素となっているため、再開発ビルの商業施設は、「売上」を創り出すためのマネジメントに変えるべく抜本的な見直しの必要がある。

～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～



- (注) 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。
- (2) では、再開発ビルの商業施設のマネジメントにとってどのようなことが必要で、どんな体制の整備が必要かについて考えてみることにする。
- まず、何よりも大切なことは、管理組合と商店会が一体となって商業施設を運営できる体制に再整備し、管理会社が再開発ビルの運営管理にリーダーシップを発揮できるような状況を創り出すことである。
- 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。この商店会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一体となった施設運営を図ることができる。
- (3) つぎに、第4回レポートで示したとおり再開発ビルの商業施設の運営管理業務には、以下のような以下のような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。

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され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のリーシング能力やテナント・ミックスを行う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再開発ビルの商業施設をマネジメントする会社が単独（単館経営）で持つことには無理がある。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。特に、商業施設の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、業務の中核となる部分であることから、これらの分野においてできるだけ早い時期に業務提携から進めていくことが望まれる。

- (4) さらに、商業施設が最大限の効用を発揮するためには、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、ますますその専門性が要求されることから、以下の点に留意する必要がある。

①オペレーターとしての能力がある人材の確保と育成

②商業施設を得意とするPM専門の業者への業務委託など

（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事業者が受託可能な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。

以上