CRE戦略 最新動向

第4回 新規拠点開設時の賃料上限値算定モデル

出店理由を分析し相場以上の収益性を目指す

第４回目となる今回は、弊社のCRE戦略コンサルティングの実績から、新規拠点開設時の賃料上限値を算定するモデル策定の事例をご紹介します。

クライアントは物流会社で、主に物販店舗を持つ顧客の各店舗への物流機能を引き受け、配送や庫内業務等の実務において業務委託先の協力を得て、拠点全体のマネジメントを行う企業でした。クライアントは顧客の要望に応じて指定されたエリア内のロードサイド立地に拠点を構えており、拠点数は全国に約１００に上ります。

新規拠点の開設により、クライアントの売上高は上昇基調にありましたが、競合他社の台頭や顧客からの売上単価の低下要請を受け、全社横断的なコストコントロールを行っていました。その中で、各拠点で賃借している不動産においては、当クライアントでは既存建物を賃借している一般的なパターンもあれば、貸主にクライアント仕様のオーダーメイドで建築してもらい賃借していたり、貸主が拠点での配送や倉庫内業務の業務委託先であったりと様々な賃借のケースが存在しました。賃料水準にも大きなバラつきがあったため、その状況を受けて「新規拠点開設時にどの賃借のケースにも対応できる上限賃料の標準を設けられないか」との依頼が今回のプロジェクトとなりました。

依頼当初のヒアリングから、新規拠点開設の業務にあたるクライアントの担当者は不動産の相場観や知識がゼロに近い状態で物件選定や契約業務を行っているとのことであったため、属人的な業務の見直しは急務でした。

周辺相場からの観点においては、各拠点の賃料水準の現状と弊社が蓄積する物流倉庫の相場データベースとを集約し、周辺相場からみた妥当性を検証するためのデータ整備で解決することができます。一方、上限賃料の設定においては、今回の対象物件は物流拠点であり、前述したように貸主が業務委託先であるケースでは契約形態も一般的な賃貸借ではないため、クライアントの事業特性による様々な要因を把握した上で、分析する必要がありました。

確保すべき利益水準はクライアントにて設定するという前提で、最大限に負担できる賃料とは、売上から賃料以外の運営経費を控除した利益です。そのため、新規拠点の候補物件での想定売上計画に対して、最大限に負担可能な賃料割合を算定するモデルの策定を行いました。具体的には既存拠点についての現状把握をはじめとして右図のフローでプロジェクトを推進しました。

前述した周辺相場との比較による検証のみでは、拠点の収益性まで考慮した判断はできず許容範囲を超えた賃料水準になってしまう可能性が大いにあります。そればかりか、例えば冷蔵機器等の設備を備えていたり、耐荷重量が増強されている等の物件を自社仕様で建築してもらえるという場合であれば、その希少性／独自性から周辺相場以上に賃料を支払ってでも拠点として構えた方が良いという判断ができます。そのようなケースにおいても、どこまでが収益性も加味した上での許容可能な範囲の賃料水準か、モデルを用いれば実績ベースでの合理的な判断が可能となります。

モデルの策定でキーとなったポイントは現状把握の４つの側面で収集した情報のうち、物件関連情報、契約関連情報のどれぞれ売上高、利益、業務委託費、修繕費、水光熱費等の不動産関連コストの各項目と相関性があるか、賃料以外の運営経費に相関性が高いと推測される情報を優先して仮説を立案、重回帰分析を用いて反復検証するプロセスとなりました。各項目と各情報がそれぞれ複数であるため、仮説検証していく中で相関性が低い結果となったものは仮説検証の対象から排除しながら検証を繰り返し、今回のケースでは立地、人員数、車両数、建物面積、築年数、修繕費、オーダーメイドの建物であることが強い相関性を持っているとの分析結果となりました。

最終的には実際に検討している候補物件において策定したモデルの効果検証まで実施し、プロジェクトの完了としました。実際、この候補物件ではクライアントが必要とする利益率を確保した上で拠点を開設するに至りました。

前述のように、テナント側の考え方として、賃料＝相場賃料という画一的な側面のみではなく、事業の収益性を優先し、その不動産を借りる必要性等により、相場賃料を上回ってでも拠点を開設したいという考えはよく見られるケースです。オフィス物件では、企業のブランディングや採用面を重視するケースや、店舗ではマーケットでの認知度拡大や競合他社を意識したドミナント形成（市場占有率の向上）を目的として出店するケースなど理由は様々です。ビルオーナー側としては自社物件の持つ特性や強み、周辺環境について改めて棚卸をすることで、このような理由を持った優良テナントを誘致し相場以上の収益性を目指せる可能性はあるのではないでしょうか。

新規拠点開設時の賃料上限値算定モデルのフロー

現状把握

【物件関連情報】
- エリアや立地、面積（建物、敷地）、築年数、建物グレード、物流施設としてのスペック（耐荷重量、天高、バース数等）、クライアント仕様に貸主が建築した物件と既存物件の別等

【拠点オペレーション関連情報】※委託業務含む
- 拠点機能詳細、管轄する配送先の数、業務委託先、人員数、配送車両数、稼働時間等

【契約関連情報】
- 貸主属性（業務委託先か否か）、契約形態（業務委託、賃貸借）、契約期間等

【収支関連情報】
- 収益
  –売上、利益、稼働率の推移
- 不動産関連コスト
  –開設時からの修繕費用
  –水光熱費等賃料以外の費用
  –業務委託費用（賃料除く、人件費含む）

分析・検証

【分析・検証の内容】
- 売上高、利益、業務委託費（賃料除く、人件費含む）、修繕費、水光熱費等の不動産関連コストの各項目と、物件、拠点オペレーション、契約関連情報との相関性
- 売上高に占める賃料の割合と利益率との傾向
- 既存拠点の開設当初の想定売上計画と実績の差異
- 業務委託先と業務委託費との傾向
- 上記分析に基づく、仮説の立案と重回帰分析による反復検証

モデルの策定

【モデル策定の方法】
- 新規拠点の候補物件での想定売上計画に対して、最大限に負担可能な賃料割合を算定するモデルの策定
- 既存拠点の賃料水準と弊社保有の物流倉庫相場データベースの集約によるデータ整備

今月の執筆者

G.　Yamamoto
コンサルティング本部　マネージャー
外資系金融機関やメーカーの赴任者向け高級レジデンスのリーシングやＰＭを経験後、プロレド・パートナーズへ参画。大手チェーン店舗やブライダル施設、物流倉庫、営業所、都心オフィス等の幅広い業界とアセットにおけるプロジェクト経験を有する。

感想・問い合わせ

プロレド・パートナーズ
〒105－0012
東京都港区芝大門1－10－1
電話　03－6435－6581
ｈｔｔｐ：／／ｐｒｏｒｅｄ－ｐ．ｃｏｍ