

流通企業が賃借から保有へ舵を切る傾向も 商業・店舗不動産の取得難に拍車!?

——プロレド・パートナーズに聞く

流通と不動産の両分野にまたがり 効率化やCREコンサルを提供

プロレド・パートナーズは流通と不動産分野に特化したコンサルティング会社である。創業は2005年。主要メンバーには大手コンサルティング会社やJ-REITの運用会社出身者が顔を揃える。会社設立のきっかけについて、代表パートナーの佐谷氏は、「不動産ファンドを含む施設オーナーサイドと流通テナントとのあいだには、入居先スペースの選定や賃料負担の考え方などベースとなる考え方に隔りがある。このギャップを埋め、両者の関係をより良くするためのコンサルティング事業にビジネスチャンスを見出した」と説明する。実際、こうした流通や小売業界をメインターゲットとしている会社は少ない。大手コンサルティングファームが一部サービスを提供しているが、流通と不動産という密接にリンクする両分野にまたがってアドバイスをできる会社は驚くほど少ないのが実情である。

プロレド・パートナーズのメンバーには、流通関連分野において、Eコマースを含む新規事業のスタートアップ、市場調査、あるいは店舗管理の経験を積んだ人材が揃う。「経営コンサルティングプラス不動産コンサルティング」(同氏)という独自の路線を打ち出す稀有な会社といえよう。

同社が提供するサービスは、大きく分けて3つの分野がある。

第一がCRE戦略に関するコンサ

ルティングである。財務体質の改善、キャッシュフローの向上を目指すにあたり、たんにペーパー上で判断するのではなく、実際の保有不動産の実情に基づいた提案を行えることが最大の強みとなっている。

第二がコストマネジメントである。ITの導入などによる組織の合理化のほか、地代や通信費といった間接材コスト、購買や調達といった直接材コストの削減も提案する。

第三が流通戦略に関するアドバイザリーである。チェーン店舗の出退店戦略、店舗展開に際しての組織や運営体制の最適化支援、あるいはEコマースの強化支援などを幅広く行っている。「チェーン店舗で不採算店舗がある場合には、赤字の要因について、人材の問題なのかあるいは立地なのかといったところから分析していく。立地に問題がある場合でも、退店コストが高い場合には、転賃借への切替えが可能かなど、さまざまな選択肢を提案できる」(同氏)と説明する。

リース契約は本当に有利か 既存店舗床の見直しが進む

プロレド・パートナーズは、流通分野に特化してコンサルティングを提供するなか、企業の店舗の出店床に関する考え方に大きな変化がみられると指摘する。「飲食や小売チェーン、あるいは、ブライダル関連など幅広い業種で、店舗床のリース契約を再検討する動きが

出てきている」(同氏)。

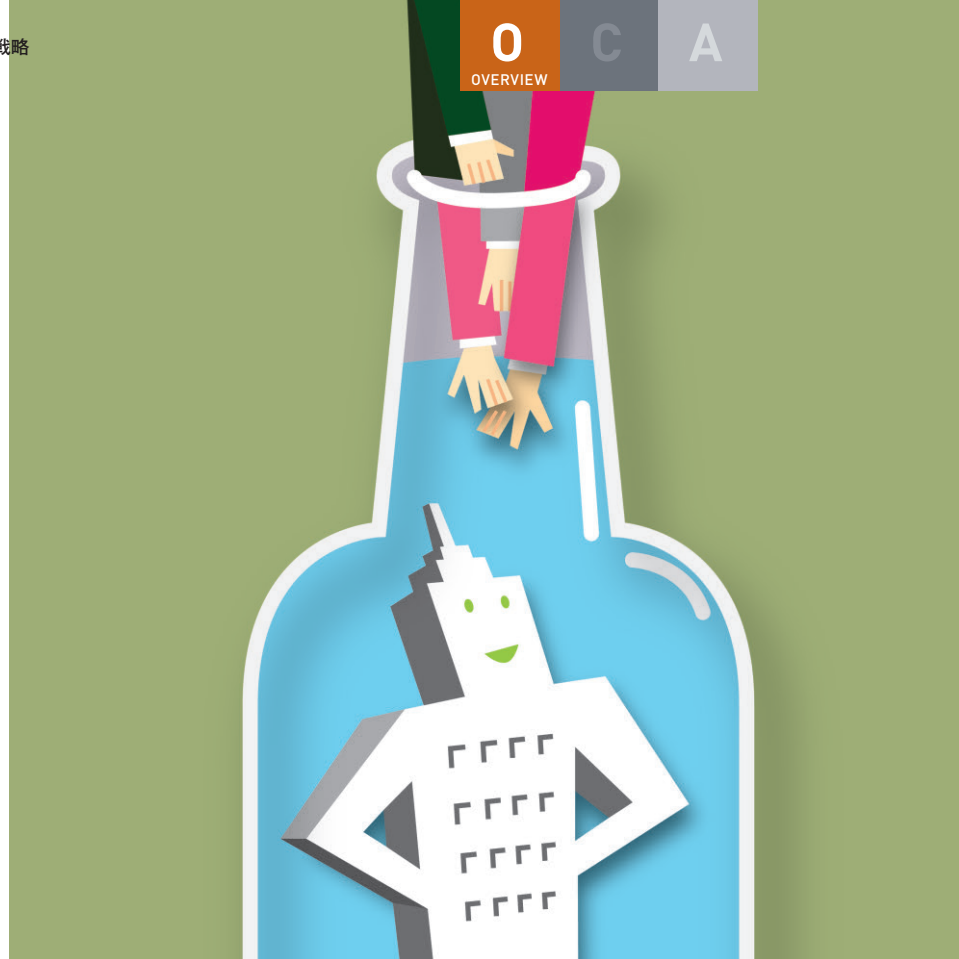
これまで小売や飲食チェーンは、持たざる経営あるいはバランスシートのスリム化といったトレンドに乗り、店舗を保有せずリース契約で出店コストをおさえるのが当たり前であった。しかし、金融危機に相前後して、本当に“持たざる経営は効率的なのか”ということに着目しはじめたのである。

金融危機以前、賃貸借による店舗出店が盛んに進んだ背景には、ファンドマネーが大量に供給され、地方や郊外でも比較的低い利回りで店舗が開発されたことも大きい。しかし、景気不振後、こうした郊外部の物件に対する期待利回りは大幅に上昇し高止まりを続けている。そのため、テナントへの提示賃料やリース条件も厳しくならざるを得ない。

「投資家に10%にも及ぶ高いリターンを提供するのであれば、“低金利で借入れを行い、自社で店舗を保有するほうが得策”という見方が現れてきているのです」(同氏)。

こうした動きは、特に大手で一定規模まで店舗数を拡大させた大手流通企業やチェーンに顕著だ。出店を一段落させた企業は、既店舗の契約形態を再度見直すことでコストを削減し、いわば内部成長を達成しようとしているのである。

不動産ファンドにとってみれば、流通企業のこうした動きは、物件の取得難にさらに追い打ちをかける動きにつながる。企業がみずから保有に乗り出せ



ば、ホルダーとしての立ち位置が危うくなる可能性も出てくるからである。イオンが自社の保有施設をJ-REITとして上場させる動きも、大きな視点でみれば同じ文脈に位置づけられる。

事業会社も賃貸不動産を重視 継続保有を前提としたCRE戦略

一般事業会社のCRE戦略にも、これまでの売却一辺倒から、保有不動産のバリューアップへという方向性が顕著に現れつつある。

大手製造業のなかには、地方や郊外に100億円クラスの賃貸不動産を保有しているところもある。こうした物件は、例えば工場跡地の有効活用を目的とし

て建設協力金方式で建設されたものも含まれている。同氏は「売却するか否かではなく、継続保有を前提として、いかに賃貸収入を高めていけるかという相談が増加している」と話す。

背景にあるのは、長らく続いた景気低迷あるいは円高傾向のなかで、本業に関係なくとも手堅いキャッシュフローが見込める賃貸不動産を“温存したい”という思惑が働いていることは想像に難くない。「核テナントから賃下げの要求があった場合にどのような対応をすべきか。例えば、賃下げをのみつつ、一方で契約期間を長めに設定するなど、個々の案件の状況に合わせて、大手法律事務所と連携して具体的にアドバイスを行っている」(同氏)。

景気は一部で持ち直しの動きも出てきている。しかし、国内マーケットで一定程度まで成長した企業にとっては積極的に設備投資を行う、あるいは店舗展開を進めるといった状況にはない。成熟し、折り返しをむかえた日本の経済状況を考えたとき、出店戦略あるいはCRE戦略には、その企業がおかれた個別のポジショニング、あるいは資産内容に応じたアドバイザーが必要であろう。

同氏は「B/S改善も大事だが、キャッシュフローはさらに重要」と強調する。また、さまざまな相談が寄せられるなかで、「大手流通や小売業はもとより、ニッチ企業の案件についても意欲的に取り組んでいきたい」と話している。PM