

第13回

店舗修繕の実態からみえた
商業施設のマネジメント

～ 商業事業者へのアンケート・ヒアリングより ～



中山 善夫

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
代表取締役社長
(ARES マスター M0600051)

鎌田 佳子

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
マネジャー

山田 賢一

株式会社ザイマックス不動産総合研究所
マネジャー

1.はじめに

ザイマックス不動産総合研究所（以下、「ザイマックス総研」という）はオフィスの修繕に関する寄稿をこれまでに2回行った。本誌2015年3・4月号（vol.24）ではリスクマネジメントの観点から修繕の重要性について定性的に整理し、一方、本誌2016年9・10月号（vol.33）では継続性・準備性を持った修繕が新規成約賃料にプラスの効果があることを定量的に示した。

今回は多店舗展開している商業事業者（以下、「事業者」という）の店舗修繕の実態と問題点について取り上げ、商業施設のマネジメントについて考える。投資家や施設所有者

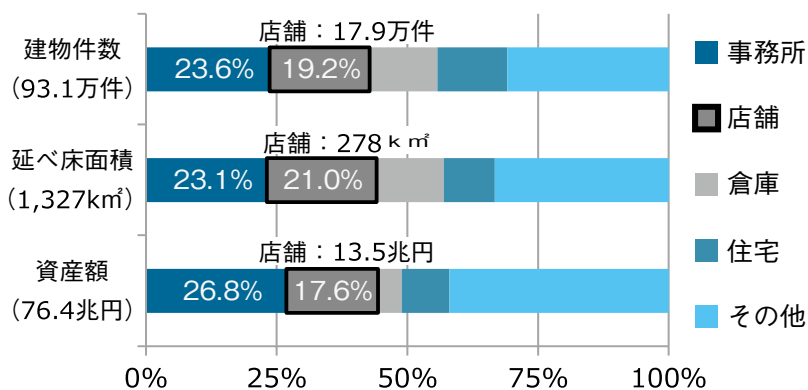
は、事業者の店舗修繕における「考え方」や「価値観」を理解することが重要であり、本稿の内容は、商業施設の維持管理、さらに不動産の価値やキャッシュフロー向上につながる施設マネジメントを検討していく上で示唆に富むものと考えられる。

国土交通省が実施した平成25年

法人土地・建物基本調査によると、工場以外の建物の利用現況において、法人が所有している建物の件数・延べ床面積・資産額いずれも「店舗」は「事務所」に次ぐ第2位のボリュームであり、商業施設はオフィスと並ぶ重要なアセットタイプとなっている

【図表1】。

図表1 法人所有の建物件数・延べ床面積・資産額



(出所) 国土交通省「平成25年法人土地・建物基本調査」よりザイマックス不動産総合研究所作成

今回の調査対象である事業者には幅広い業種業態が含まれ、オフィスなど他のアセットとは異なる商業特有の多様性がある。それを整理したものが以下の①～③である。

①施設形態の多様性:

単独店舗から多数の業種業態を計画的に集積させたショッピングセンターまで、規模・店舗数・施設形態のバリエーションが豊富である。

例)ロードサイド店舗/商業ビル/ショッピングセンター/オフィスビル内店舗

②所有形態の多様性:

事業者の店舗所有および契約形態の違いにより、施設所有者と事業者で工事区分に基づく修繕範囲・内容が異なってくる。

例)土地建物とも自社所有/借地上に建物自社所有/(定期)建物賃借

③業種業態の多様性:

事業者の業種業態により、併設設備、内装や什器、負荷のかかり方は様々で、それら設備の故障リスク、修繕周期も異なる。

例)小売業(食品を扱う)/小売業(食品を扱わない)/飲食業/娯楽業 など

以上のような要因が複合化することで、結果として同一の事業者であっても店舗ごとに修繕の運用実態は変わってくる可能性があり、現実的には、一般的な店舗修繕に関する指針

などはあまり見られない。さらに各事業者は競合他社がどのような取り組みをしているのかという情報もなかなか得られない状況の中で、各自のルールで店舗修繕を行っているのが実態であろう。

この度、ザイマックス総研は、早稲田大学小松幸夫研究室^{注1}との共同研究により事業者の店舗修繕に関するアンケートおよびヒアリングを行った。本稿では、まずアンケート集計結果に基づく店舗修繕の実態について紹介する。次により具体的に、修繕の実態からみえた問題点を整理する。

今回の調査は、実態が分かっている店舗修繕を明らかにする初めての試みであり、投資家・施設所有者・事業者が情報を共有し、商業施設および店舗修繕のレベル向上の一助になることを期待している。

2. 店舗修繕の実態

今回実施した調査では、個人消費を目的とした小売業・飲食業・娯楽業^{注2}のうち、2015年度の売上高が30億円以上の事業者4879社にアンケートを依頼した。設問は、Ⅰ.事業者の事業及び店舗について、Ⅱ.修繕業務について、Ⅲ.修繕実行時の具体的な内容についてで、有効回答数は663社(回

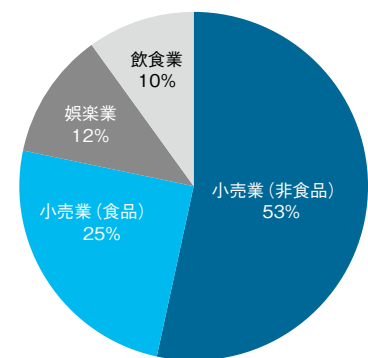
答率13.6%)となった。なお、店舗については、フランチャイズを除く直営で管理する店舗を対象としている。

以下、①回答事業者と店舗属性、②修繕の方針、③修繕の体制、④修繕の運用についてのアンケート集計結果を紹介する。

①回答事業者と店舗属性

まず、回答した事業者の業種業態を、「食品を扱う小売業」、「食品を扱わない小売業」、専門食・ファーストフード・レストランなどの「飲食業」、カラオケボックス・パチンコホールなどの「娯楽業」の4つに分類した。割合としては、小売業(非食品・食品)が約3/4を占め、続いて娯楽業・飲食業の順となった【図表2】。

図表2 回答事業者の業種業態 (n=663)



業種業態区分について

業種業態区分	例
小売業(食品)	百貨店・総合スーパーなどの各種商品小売業、食品スーパー・コンビニエンスストアなどの飲食物品小売業
小売業(非食品)	織物・衣服・身の回り品小売業、自動車・自転車などの機械器具小売業、家具店・ホームセンター・ドラッグストアなどの食品を扱わない小売業
飲食業	食堂・レストラン・その他専門料理店などの各種飲食業
娯楽業	劇場・フィットネスクラブ・パチンコホール・カラオケボックス業などの各種娯楽業

(出所) ザイマックス不動産総合研究所

注1

早稲田大学小松幸夫研究室ホームページ (<http://www.waseda.jp/sem-ykom/>)

注2

総務省日本産業分類に基づき、現在、日本の主力商業施設であるショッピングセンター・商業ビル・単独店(ロードサイド)などに店出している業種業態を選定

次に、修繕を統括する直営店舗の数を業種業態別にみても、飲食業にばらつきがみられ、娯楽業においては10店舗未満の少数店舗事業者が半数以上を占めた【図表3】。また店舗の出店形態としては、ロードサイドの単独出店が約半数、続いてショッピングセンターや商業ビルなどの施設に賃借での出店の順になっている【図表4】。比較的ロードサイドの店舗は、所有の割合が高く、店内の設備に加え建物の躯体までを管理するケースが多いため、修繕対象箇所は多くなる。

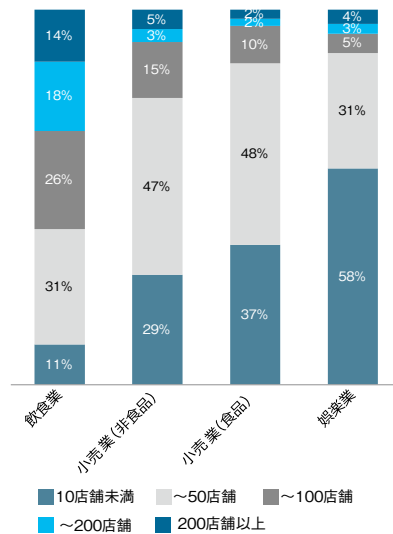
店舗の平均的な売場面積については、飲食業、小売業、娯楽業の順で広がっており、お客様の滞在時間は特に娯楽業が長くなっている【図表5】【図表6】。

②修繕の方針

店舗運営における修繕の方針として、重視する項目を聞いたところ、「お客様の満足」と答える事業者が80%を超え、次いで「お客様の安心・安全」【図表7】となった。緊急性を要する修繕の最重視項目としては「営業継続」であり、次いで「安全性」「コスト」の順であった【図表8】。

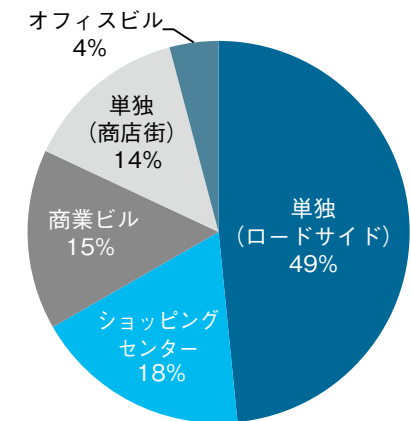
修繕を実施するにあたり、店舗を利用する対象者や目的、リスクの捉え方もオフィスビルとは異なる傾向を持つ。店舗の生産性を高めるためにはお客様の満足が一番と考えられ、快適な状態での営業継続が最重要項目となる。比較的客户の滞在時間が長い飲食業においては、突然の不

図表3 回答事業者の直営店舗数 (n=652)



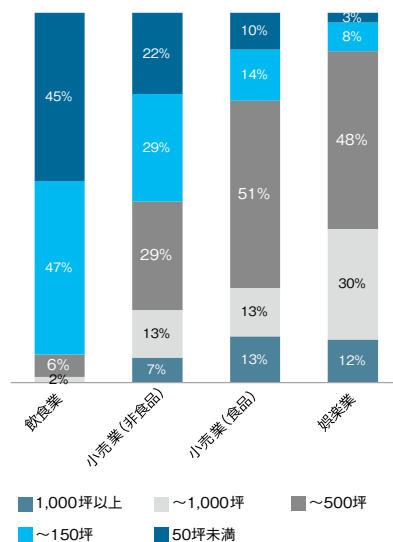
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表4 直営店舗の出店形態 (n=646)



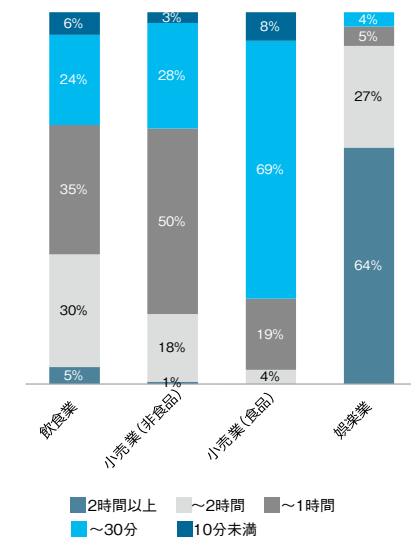
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表5 平均的な売場面積 (n=644)



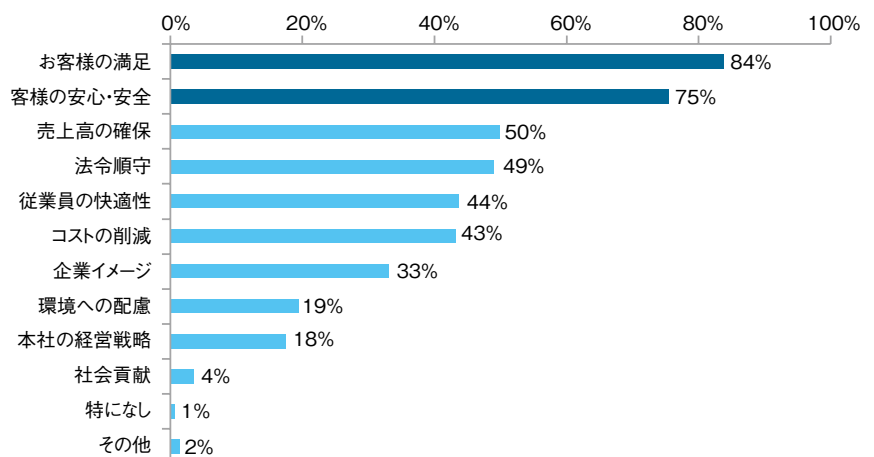
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表6 平均的なお客様の滞在時間 (n=638)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表7 店舗運営において重視する修繕の方針 (複数回答、n=657)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

具合の発生で営業継続の不安をあげる割合は高くなっている【図表9】。

③修繕の体制

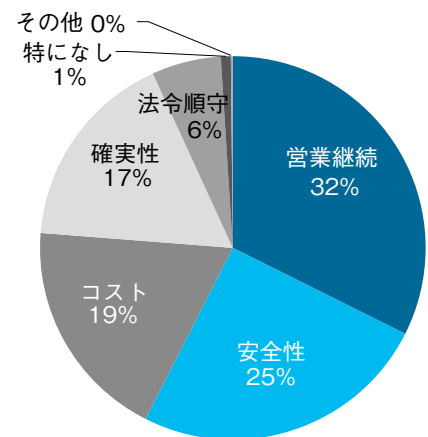
店舗修繕に携わる担当者の体制を、大きく店長、地域統括者、本部の3つに分け修繕1件当たりの権限額をたずねた。店長の権限は、5万円以下が約80%を占め、限られた修繕しか権限をもたない【図表10】。高額な修繕は、本部や経営層の決裁になるが、修繕費用は店舗のP/Lに紐づいている事業者が多く、なるべく長く使用し、壊れてから緊急での対応となる事業者も少なくない。

一方、本部の体制について、修繕担当者は数名で統括している事業者が多く、直営店舗数が増えると担当店舗数も増える傾向にある【図表11】。ヒアリングや自由回答からは、慢性的な人員不足の声と反対に、少人数の体制でも工夫を凝らし、効率的な管理を実施している事業者が見受けられた。

④修繕の運用

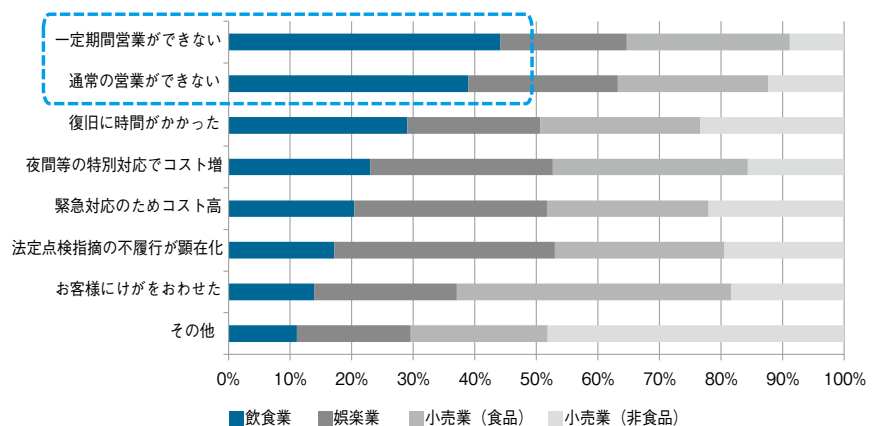
建物や設備は、経年劣化に伴い修繕は必要となる。適正な修繕を怠るとますます劣化は進み、お客様の印象や営業への影響も大きくなる。リスクを最小に抑え良好な店舗運営を続けるための1つの施策として、予防的観点からの取り組みや修繕計画を作成することによって、適切な予算の把握、かつ不具合箇所の予測などができると考えられる。これらの取り組みについて質問した結

図表8 緊急修繕において重視すること (n=602)



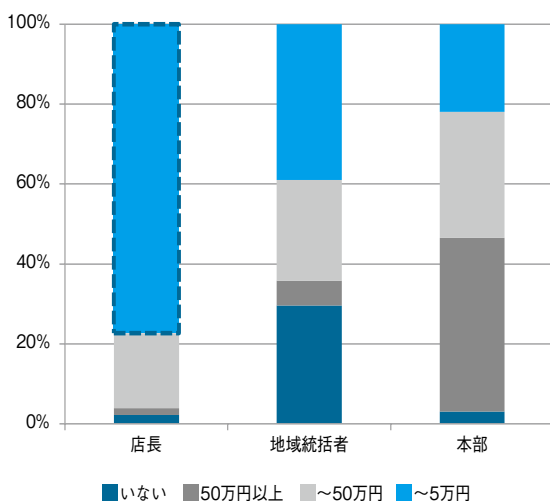
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表9 突然の不具合で具体的に困ったこと (複数回答、n=657)



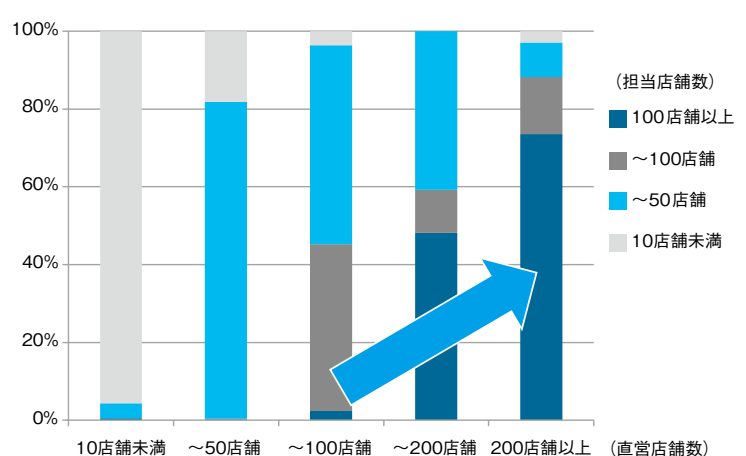
(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表10 修繕1件あたりの決裁権限額 (n=619)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表11 本部担当者1人あたりの担当店舗数 (n=623)



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

果が以下となる。

修繕計画を作成している事業者は全体の34%であった。業種業態や店舗形態により修繕の箇所も異なってくるが、計画を作成している部位・設備においては空調設備が各業種業態ともに70%以上と高く、飲食業・小売業（食品）の冷凍冷蔵設備の割合も70%以上と高く特徴的であった【図表12】。こちらもお客様の満足・営業継続に直結する設備を優先していることが伺える。

次に、直営店舗数と修繕計画作成の有無との関係を見た。【図表13】のように直営店舗数が増加するにつれ、修繕計画を作成している割合は高くなる。修繕実施時の効率化と経年により増加する修繕費を適正に把握し予算化する傾向がみられる。

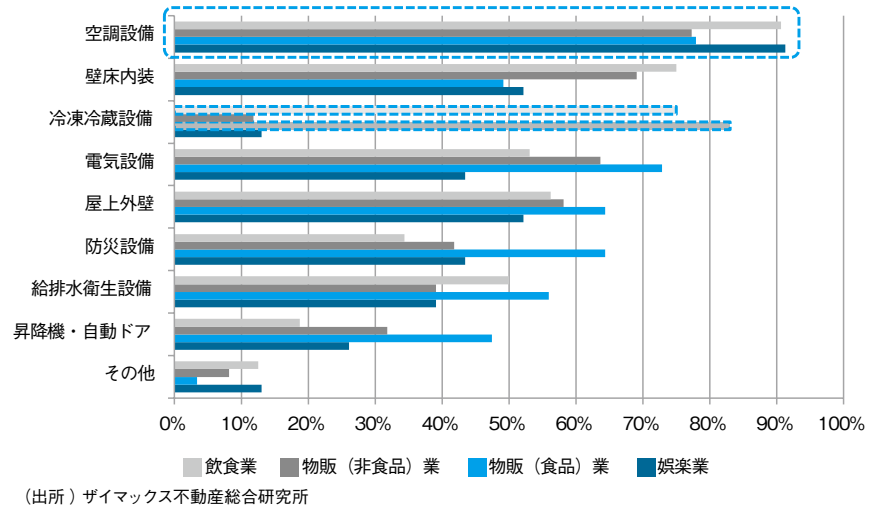
3. 店舗修繕の実態からみえた問題点の整理

①店舗修繕の実態

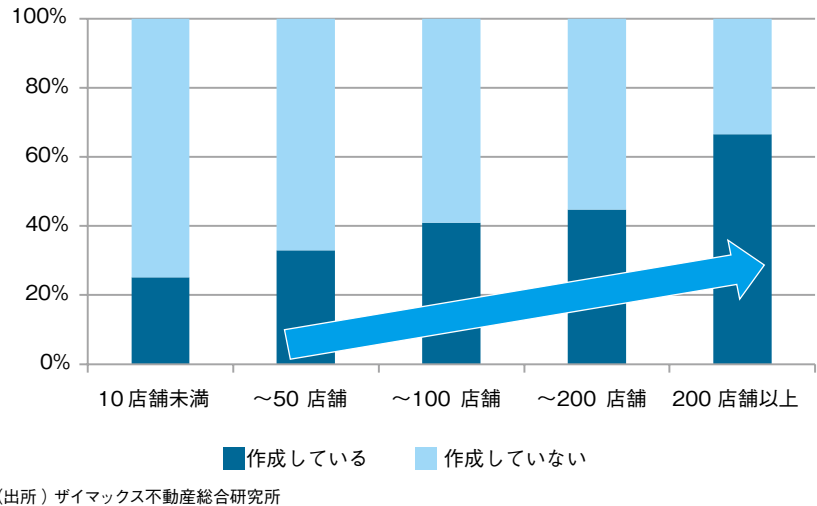
今回のアンケートとヒアリングを通して、店舗の修繕に関する実態として、以下がうかがえた。

- 修繕の方針としてお客様への影響を大きく捉え、営業継続を優先している
- 突発的な不具合の発生に困っている事業者は多く、迅速な対応方法や予防的な施策を模索している
- 本部での修繕業務は、少人数で統括しており、店舗数が増え

図表12 修繕計画を作成している部位・設備（複数回答、n=224）



図表13 直営店舗数と修繕計画作成の関係（n=649）



ても担当者数は増えない傾向にある

- 修繕計画を作成している事業者は半数以下、経年劣化に応じた予算計上をしている事業者は多くないと考えられる
- 同業他社がどのような取組をしているか、自社の状態が効率的なのかかわからないなどの声が多く、情報を欲している

②実態からみえた問題点の整理

以上の修繕の実態から事業者が考えるリスクマネジメントや効率的な

修繕の実施につなげるため、さらに問題点について以下のとおり整理をした【図表14】。

(1)本部の体制

本部の修繕担当者は少人数で対応している事業者が多く、店舗数が増えても人員は増えず、担当店舗は増加する傾向にある。少数の担当者が年間数十から数百以上の修繕を実施することになり、修繕が多発する繁忙期には、対応することで精いっぱい、適正なコストの精査や、全てを同時期に実施

することが難しくなってくる。また組織的な体制が整備されておらず、俗人的な対応になる可能性もある。

(2) 突発時の緊急対応

突然の故障で営業継続が危ぶまれる際には、スピード重視の復旧が最優先となり、相見積なしでの実施や夜間対応でコストが割高になることが多い。また、計画的に実施できないため、協力会社の選定や各所の調整などで時間を余計に使い、最悪の場合は営業継続に支障を及ぼすことも考えられる。

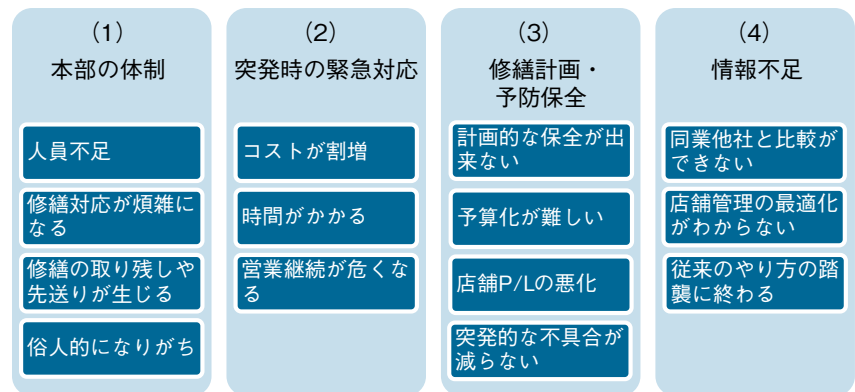
(3) 修繕計画・予防保全

修繕費が店舗のP/Lに紐づく事業者は多い。なるべく長く使用することが経済的と考えられるが、経年劣化が進み、営業継続が危ぶまれるような不具合を放置することは危険である。事前の準備調整ができないばかりか、修繕周期を鑑みない予算化が、店舗の収支を悪化させることもある。また突然の故障の原因として「予兆に気付いていない」ことが多くあげられたが、適切な予防保全をすることで、未然に設備トラブルを防ぎ、突発故障の減少につながるのかもしれない。

(4) 情報不足

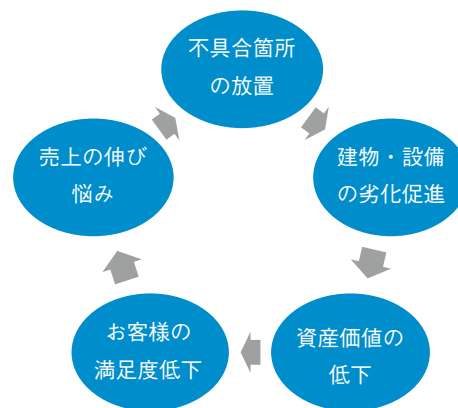
回答者の意見として、「同業他社の情報が欲しい」内容のコメントが一番多くみられた。販売促進など売上向上のための施策については、様々な情報を入手することができるが、修繕に関して同業他社の情報は非常に少ないため、自社の体制が効率的なのか、改善できる

図表 14 修繕の実態と引き起こされる問題点



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

図表 15 修繕の負のスパイラル



(出所) ザイマックス不動産総合研究所

点はないのか、改善してもその効果があるかがわからない。よって、新しい施策を進めることにも抵抗があり、結果として各事業者がこれまでの習慣・方針を踏襲してきたケースが多いようだ。

アンケートにより、以上のような現状と問題点を把握した上で、さらに十数社に対してヒアリングを行った。これによりわかったことは、修繕業務に積極的に取り組んでいる事業者は、高い意識を持って維持管理に努めているということである。不具合箇所の放置は、ますます建物や設備の劣化を進め店舗施設の資産の低下につながる

おそれがある。資産価値の低下が進めば、お客様の満足度も下がり、ひいては売上に影響していくことになるという、負のスパイラルに陥いることのないよう、事業者の経営陣自らが修繕業務に対する理解を深め、実行している【図表15】。

店舗は事業者にとって重要な資産である。投資家・施設所有者にとってみればオフィスビルと同様に、商業施設においてもお客様や従業員が滞在する空間を快適な状態で長く維持していくことが、テナントである事業者の不動産・店舗運営にとって大切なことの1つであると考えられる。

4. おわりに

今回のアンケートおよびヒアリングにより、事業者の店舗修繕の実態が明らかになった。具体的には、修繕にあたり、「営業の継続」や「お客様への影響を最小限にすること」を重視していることや、重要な設備・部位だけでも予防保全的な取り組みを実施することで、突発的な修繕の発生リスクを下げている事業者が多いことが分かった。

近年Eコマースの進展が顕著であるが、現状ではいわゆる「リアル店

舗」が大半の事業者にとっていまだに最大のプロフィットセンターである。

不動産目線で商業施設を捉えれば、ストック型社会への移行と建物の築古化、不動産投資の中長期化から、投資期間中の維持管理の重要性は今後、ますます高まると考えられる。店舗修繕においては、施設側で実施する修繕と事業者の修繕は別個のものでなく、施設を中長期的に維持管理するためのマネジメントの一環として捉えることが重要であろう。不適切、不十分な修繕は結果的に「お客様」に迷惑をかけることになり、ま

た、施設の価値毀損にも繋がるリスクがあることに留意する必要がある。

投資家・施設所有者とテナントである事業者が適宜、適切な情報共有と協働をすることにより、WIN-WINの関係を構築し、経年劣化を最小限におさえ、良好な状態で商業施設の維持を目指すことが可能となるであろう。

ザイマックス総研では、今後も商業施設や修繕に関する調査研究を続け、発表していく予定である。

なかやま よしお

1985年一般財団法人日本不動産研究所に入所、数多くの不動産鑑定・コンサルティングに従事。2001年より11年間、ドイツ証券にてドイツ銀行グループの日本における不動産審査の責任者を務める。12年より現職。不動産全般に係る調査・研究およびザイマックスグループのPR等を担当。不動産鑑定士、CRE、FRICS、MAI、CCIM。不動産証券化マスター養成講座「102不動産投資の実務」及び「201不動産投資分析」の科目責任者。ニューヨーク大学大学院不動産修士 課程修了。からくさ不動産塾塾頭。

かまた よしこ

マンションディベロッパーにて開発業務に従事後、WE Bアンケート会社の取締役を経て、2008年にザイマックス不動産総合研究所(旧 ザイマックスビルディングサイエンス)に入社。修繕計画に関わる業務に携わりながら、建物管理・修繕系の分析・研究調査を担当。既往研究として、「東京賃貸オフィスビル市場における修繕費の将来予測」「ビルオーナーの実態調査」などがある。神戸大学卒業。

やまだ けんいち

1991年大手流通企業に入社。店舗での販売業務・人事での採用教育業務を経て、本社にて店舗企画業務に従事。10年間以上にわたり、数多くの新規出店・リニューアルの戦略的プランニング業務に携わる。2007年にザイマックスグループ入社。大型複合商業施設の運営管理業務に従事し、その後、コーポレート不動産サポート事業部で小売事業者向けの不動産サポート業務を行う。2014年よりザイマックス不動産総合研究所にて、商業施設、小売業界の調査研究を担当。上智大学文学部卒業。