

CRE戦略の考え方とケーススタディ

ダンコンサルティング株式会社 代表取締役 塩見 哲

第9回 需要創造型ビジネスの発想法

かつて“顧客”とされてきた生産年齢人口の絶対数が減少している昨今、需要をいかにして生み出すかが、不動産ビジネスにおいても鍵となることは間違いない。では、需要創造のためには、どのような視点から有効活用を考えればよいだろうか。本稿では、“考えて貸す”企画賃貸事業のヒントとして、いくつかのパターンを解説するとともに、その具体例を紹介する。

「考えて貸す」時代

土地の有効活用の分類の中に企画賃貸事業があります。企画賃貸事業とは、需要創造型ビジネスの類型で、さらに図表①のように6つに分けることができます。自己活用事業が「自社(自分)で使う」、賃貸活用事業が「他社(他人)に貸す」のに対して、企画賃貸事業は「考えて貸す」ということになるでしょう。この場合の「考えて」とは、“時代”と“社会

の動き”を的確に読み取り、その不動産の立地と時間帯という2つの分析を行うことです。これは賃貸活用事業の中の複合賃貸ビジネスで考えるテナントミックスの手法にもつながります。複合賃貸ビジネスにおいては、一連の土地や一棟ビルにいくつものテナントを導入する場合、全体のコンセプトを決めていかなければなりません。このコンセプトを決める際の「考え方」とほぼ同じだということです。

テナントミックスの4つの考え方

図表②に複合賃貸ビジネスのマトリックスをまとめました。簡単に言うと、「縦型」とは都心型であり、「横型」とはロードサイドなどの郊外型です。つまり、狭い土地の一棟ビルが縦型であり、広い土地の平屋のテナントミックスが横型となります。

マトリックスのもう一方である「同業」とは、同じ業種であり、「異業」は様々な業種の組み合わせということになります。「同」の組み合わせにはもちろん統一感がありますが、基本的には同じ業種が集まることに何の意味があるかが明確になっていなければなりません。「何の意味」のベースは、一棟ビルやそのゾーンが、入居したテナントに顧客を集客させる力があるかという切り口です。あるいは、住居系なら同じ系の人達が集まるだけの価値があるかということです。

「同」と「縦」の組み合わせなら、ラーメン博物館、音大生マンション、サーファアパルト、専門家ビルなどが該当します。

一方、「同」と「横」の組み合わせなら、医療モール、飲食店ゾーン、コーポラティブハウスなどが当てはまるでしょう。業務系なら「専門分野の統合化」、商業系なら「組み合わせの妙」、住居系なら「ライフスタイルに合った生

活提案」がキーになります。

「異」と「縦」の組み合わせでは、いかに雑居ビルなどにしないかが考えるベースです。したがって、インキュベーションビルなどのようなコンセプトビルが中心軸になります。

「異」と「横」の場合には、コア店舗がゾーンの要になってきます。アミューズ(サービス)系と飲食系と物販系などを組み合わせる際にどこをコアにするかということです。このケースでは、店舗の顧客に統一感が必要となります。統一とは年齢層や趣味などが近いことで、顧客が全店舗を利用できるようにすることです。マック(飲食)とセガ(サービス)とヨムヨム(物販)やジョリーパスタ(飲食)、シダックス(サービス)、コンビニ(物販)などの組み合わせなどが典型的な例と言っても過言ではありません。これらは商圈を広げることにもつながっているのです。

マーケティングとイノベーションを考える

「考え方」という言葉の内容について複合賃貸事業のケースをピックアップしました。これらの「考え方」のベースが企画賃貸業につながってくるからです。

企画賃貸事業は、時代の要請により登場したもので、これには顧客不足が背景にあります。社会の基本的な顧客は人口であり、特に生産年齢人口に集約されてきます。

したがって、企画賃貸事業における需要創造とは、新しい価値を生み出して生産年齢人口に提供していくか、生産年齢人口以外の層に新しい価値をアプローチしていくかという選択になります。特に前者のケースでは、図表③のような21世紀の時代が要請する「善」がキーポイントになってくるのです。

心理学者で経営学者でもあるマズローは、「顧客満足」という言葉を生み出しました。ただし正確には「顧客満足は顧客不足の時代に生まれる」と言っています。1995年に生産年齢人口がピークアウトした日本では、まさに顧客満足が求められはじめています。

この顧客満足と顧客創造こそがドラッガーの言うイノベーションとマーケティングであ

図表② 複合賃貸ビジネスマトリックス(テナントミックスによる事業手法)

テナントミックス	縦型(都心型)	横型(郊外型)	キー
同業種	ラーメン博物館 音大生マンション サーファアパルト	医療モール 飲食店ゾーン コーポラティブハウス	ライフスタイル
異業種	コンセプトビル	商業集積ゾーン	コア店舗

図表③ 「善」の基準の変化

切り口	キーワード	社会や経営の在り方	
個の時代	楽しい	「楽」から「楽しい」へ	自律意識
	生活者	「男性的発想」から「女性的感性」へ	生活者経験
	利用	「量」から「率」へ	仕組みの見直し
	安心感	「隠す」から「見せる」へ	安心感
	消費価値	「大衆・法人」から「個衆・個人」へ	顧客の顔
	素	「増・拡・大・長・多・重・総」から「軽・減・専・短・狭・小・捨・少」へ	付加価値
	循環	「New」から「Re-」へ	循環経営
	時間	「平面的・空間的」から「立体的・時間的」へ	時間業態
	宅配	「買い手▶売り手」から「作り手▶生活者」へ	産直プロセス
Co-	「傍観型」から「参加型」へ	参加・共同	

り、企画賃貸事業はこの2つを求めることを示しています。

企画賃貸事業の6つの分類

それでは図表①を詳しく解説していきましょう。

①使用料ビジネス

代表的なケースが駐車場ビジネスです。レンタル会議室、レンタルオフィス、ウィークリーマンション、マンスリーマンション、ショールーム、インキュベーションオフィスなどもこのタイプと言えます。要は、賃貸借契約ではなく、使用料契約の仕組みを構築することです。テナント顧客の自由度を広げて新しい付加価値を生み出すという発想です。駐車場ビジネスなどは同じ土地を二度売っているため、生産性が高まるのです。

②時間帯ビジネス

使用料ビジネスが契約形態による分類であるのに対し、効率的に時間帯で分類するケースです。従来から個人が行っていた、昼は喫茶店、夜はスナックなどは典型的なモデルです。麒麟のジラフなどは三毛作業態を構築していました。「昼」喫茶・軽食、「夕」ビアパブ、「夜」ワンショットバーというように、時間に合わせて売り物を変える仕組みです。

賃貸事業としても、朝6時から昼2時までを立ち食いそば屋、夕方4時から夜12時までをカウンターだけの寿司屋として二毛作しているケースもあります。坪単価の発想ではなく、時間単価の発想で賃貸しているのです。テナントも最も効率的に収益が上がる時間帯だけを賃借しているため生産性が向上し、オーナーの収益力も坪単価に直すと上昇していることがわかります。

図表① 企画賃貸事業の分類



昼は賃貸ビル・夜はホテル、昼は倉庫・夜は店舗、昼は酒蔵・夜は飲食店など、様々なケースが生まれています。利用時間を細分化することで空間の稼働率を上げれば、生産性の向上につながります。クイックマッサージやQBハウスなど、時間帯ビジネスはいたる所に出現しているのです。

③付加価値ビジネス

使用料や時間帯ビジネスは「小単位」とか「短期」といった切り口にすることで価値を上げていきます。一方、付加価値ビジネスとは、テナントにとって相対的なコストの引き下げにつながるための仕組みが構築されています。つまりコストダウンが付加価値となるビジネスなのです。

たとえば、秘書サービス付オフィスは、事務代行など総務・経理部門も代行するオプション契約まで含めて賃料が設定されています。小規模企業では、経営者の大半が営業や技術を兼ねているため、賃借スペースは狭くても良いのです。ところが、秘書や事務員を雇うと給与や福利費、通勤費などの人件費の負担増になるだけでなく、そのための賃借スペースも広げなくてはなりません。

秘書サービス付オフィスなどは、こうしたコストも含めた賃料設定のため、坪単価から見ると賃料は高くなりますが、逆に賃借企業の固定費全体で見ると相当安くなってきます。

ビルオーナーの視点で見ると、ビルの価値と人材の価値を一体として賃貸することで、結果的に付加価値を高める仕組みになっています。

④専門・特化ビジネス

複合賃貸事業でも述べたように、入居者を選別することでビルの統一感を持たせる戦略です。ビルの価値を上げることで、ビルテナントのイメージアップにつながります。イメージアップは一種のマーケティングになっているのです。

ファッションビルや医療ビルなどは、専門性のある個店の集合体です。ただ、顧客サイドは、専門性のある百貨店や総合病院という認識のため、来店意識を喚起させることになり、つまり、集客力を高めるというわけです。したがって、コンセプトビルとは、マーケティングビルと言えるのです。

また、単に専門だけではなく「子供」とか「老人」、あるいは「女性」というターゲット

グとのマトリックスも、より需要創造につながってくるでしょう。「相続」というコンセプトで、相続に強い弁護士、税理士などの資格者や専門業者だけを入居させるビルなどもこの類に入ります。

⑤利便性ビジネス

カーシェア付マンション、トランクルーム設置マンション、シアター付マンション、保育所設置マンションなどが該当します。マンションやビルに入居する人にとって必要便利なものを設置することで、利便性を高めて付加価値を上げていくという仕組みです。

このケースでは、近隣のビルやマンションの入居者にとっても便利ですが、既存のビルやマンションには設置されていないといった立地では、なおさら事業性が認められます。

つまり、計画するマンションやビルの入居者は当然のことで、さらに近隣の入居者が恩恵を受ける利便性があれば、「その事業」の市場が拡大します。そのうえ、ビルやマンションに空室が出ると「その事業」があることによりテナント誘致力が高まるはずなのです。

トランクルームや認定こども園などの保育所といった利便施設の設置によって、ビルやマンションのターゲットも明確になってくるでしょう。

⑥新時代対応ビジネス

モニター企画、情報整備（ネット型）などの他、小割り（シェアハウス、ルームシェア）、レンタルショーケース、保証金流動化、変動家賃型、ビルネーミング（ネーミングライツ）など、新しい時代に合った土地活用の仕組みが生まれています。

ほとんどは日本の賃貸住宅、賃貸ビルのタブーといわれていたペット・転貸・シェアリングの解放型のビジネス発想といってもよいでしょう。

使用料ビジネスの具体例

10階建ての1階が店舗、2階以上はオフィスビルとして事業展開してきたA社がありま

す。公益企業などにオフィスとして賃貸することで安定した事業を続けてきました。

ところが時代の流れで公益事業の閉鎖が相次ぎました。特に2階部分の空室になかなか次のテナントが決定しません。立地は良いのですが、テナント入居可能企業の負担賃料と立地における相場賃料との間にギャップが生じてきたからです。このままでは空室期間が1年を超えてしまいそうです。

立地は裏通りですが、メジャー駅と百貨店の通勤通りに面しています。そこで、A社長は通常の坪単価発想では次のテナント入居は難しいと判断しました。

家賃を下げてテナントを埋めるという発想ではなく、使用料ビジネスを導入することで収益力を維持しようとしたのです。これは、調査会社に立地分析を依頼した結果でもあります。

新しい使用料ビジネスの事業構築の前提条件は**図表④**のようなものです。その結果、昼間は近隣のインキュベーション施設とタイアップして貸会議室として活用することとなりました。エリア内では、インキュベーションオフィスが増加したことにより会議室ニーズが高まっていたためです。

もちろん、A社には人材がいませんので、インキュベーション事業者に一括して昼間部分だけの契約を行うこととなりました。夕方以降は月・水・金の5時半から英会話スクール、火・木はパソコン教室へ時間貸しを行います。いずれも、保証金がないため賃料ベースでは相場より高くなっています。しかし、入居者側も本来ならイニシャルコストが高くて手の出なかったエリアに進出できるようになります。2社とも当面の契約期間は1年間（ただし、月・水・金と火・木と曜日を指定するとともに時間を17時～23時の6時間）の使用契約を結ぶことになったのです。

中小ビルのネーミングライツ

もう一つのケーススタディを見てみましょう。5階建てビルを一棟貸ししていたB社のケースです。

図表④ A社の使用料ビジネス・事業構築の考え方

- ① 2階へのアクセスが便利な点を利用する
- ② 本来なら入居しない(コスト的に)サービス産業に賃貸する
- ③ 通勤者に圧倒的に多い女性客をターゲットとした事業に絞る
- ④ これからの時代で必要不可欠な技術の獲得ができることを重視する
- ⑤ 複数の店舗を組み合わせる
- ⑥ 昼と夜間の使用形態を変化させる
- ⑦ 通常の坪単価による賃料コストに付加価値を加えて収益力を見込む
- ⑧ ビルオーナーに手間・負担がかからない工夫をする
- ⑨ 近隣の施設で不足している設備として賃貸する
- ⑩ 昼と夜の損益分岐点分析から稼働率を検証する

長く賃借していたテナント（上場企業の子会社）が、自社ビルを建設したので移転してしまいました。一気に全館空室となったのです。ところが、タイミングが悪く次のテナントが決まりません。一度は一棟貸しをお願いしていたのですが、ほとんど情報が無いためフロア貸しに切り替えました。

確かに、ワンフロアだけという打診はあるのですが、なかなか契約にまで結びつきません。また、ワンフロアだけが決まっても残りが決まりづらくなるのではないかと不安もありました。

そこで、やはり全館を一括で貸すことを逆に考えたのです。全フロアを借りたい会社にとって立地と賃料が納得できるなら、さらに不足しているのは何なのかを徹底的に考えることとなったのです。

5階建ての全フロアを借りたい企業は中小・中堅企業が中心です。ネーミングライツでビル名も貸すという新しいビジネス案はどうだろうと考えたのです。いわゆる命名権を貸し出すということです。

横浜国際総合競技場が日産スタジアム、東京サッカースタジアムが味の素スタジアムと呼ばれているように、ネーミングライツは一般

的に公共施設で展開されています。道路や水族館や日比谷公園のベンチまでもが命名権を販売している昨今です。

中小企業のビル名は所有者の名前が入っていることが多く、大きな意味があるわけはありません。B社もご多分にもれずBビルという名称がついていました。

このBビルをテナント企業の命名権とセットで貸し出すということで入居企業を引き込もうという戦略です。貸し出すと言っても収益を得るのではなく、入居した企業に自由に無料で使ってもらおう（ビル看板の設置などは入居企業負担）ことでテナント誘致のための付加価値をつけようとするわけです。まさに新時代対応型の需要創造ビジネスと言ってもよいでしょう。

■筆者プロフィール：塩見 哲（しおみ さとし）
ダンコンサルティング株式会社 代表取締役、税理士、経営戦略コンサルタント、建築企画プロデューサー。1949年京都府生まれ。公認会計士事務所を経て、1976年経営戦略コンサルティング会社設立（税理士登録）。以来30年以上にわたり、中小企業の目的である「継続」をテーマとして、企業哲学、理念、風土を軸とした経営戦略の立案・企業診断・再建計画・出店戦略・企業継承・不動産の活性化に関するコンサルティング業務を一貫して行っている。

