今月の焦点

国内経済金融

賃貸住宅建設会社の経営戦略と賃貸住宅経営

古江　晋也

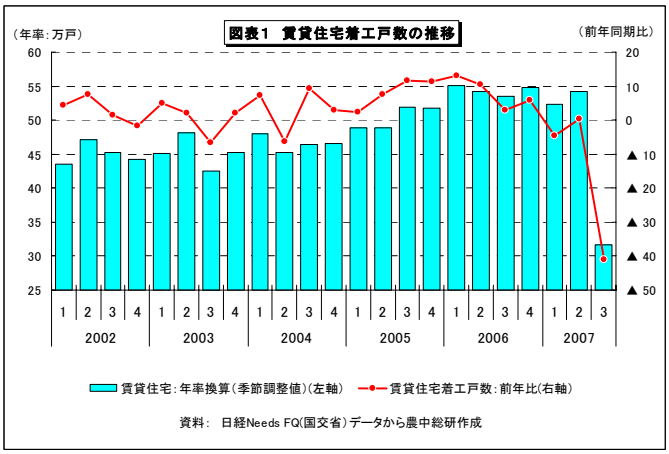
・貸家着工戸数は 2007 年 6 月の改正建築基準法の施行によって大きな落ち込みを見せているが、それ以前は堅調に推移してきた。賃貸住宅建設を専業としている建設会社もこの間に営業拠点を拡大し、企業業績を大きく拡大させた。
・90 年代以降、大手ハウスメーカー等は、節税対策や資産活用に意欲はあるが、賃貸住宅経営に不慣れな土地所有者のニーズを取り込むため、「サブリース方式」に積極的に取組むようになった。そのため、賃貸住宅建設は、世帯数の増加などに伴う実需に加えて、節税対策や資産活用という実需以外の要因によって促進されることもある。
・しかし、サブリース方式は賃貸住宅の供給過剰を生み出し、家賃相場を下落させる大きな原因にもなる。賃貸住宅建設が大量供給されてきた近年、家賃下落を危惧する金融機関もあり、建設会社、土地所有者等は今一度、既存の賃貸住宅における収支計画の見直しをも含めたより慎重な対応を検討する必要がある。

近年の賃貸住宅建設市場の概要

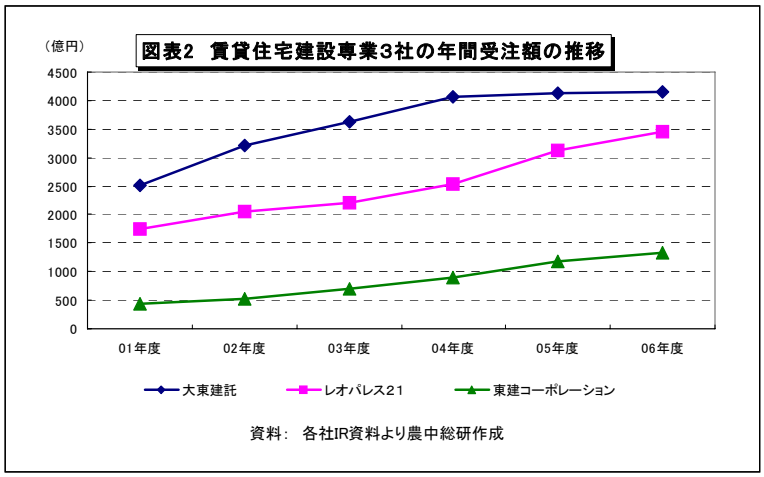
図表 1 は最近の賃貸住宅着工戸数の動向と前年比の推移を表したものである。この図表によれば、貸家着工戸数は、改正建築業法が施行される 07 年 6 月まで堅調に推移していることがわかる。このような貸家着工戸数の増加を受けて、賃貸住宅建設を専業としている建設会社大手 3 社（大東建託、レオパレス 21、東建コーポレーション）も順調に業績を拡大してきた（図表 2）。

賃貸住宅建設市場は、貸家住宅建設を専業とした建設会社に加え、ハウスメーカーや地域の建設会社・工務店が競合している。この市場のなかで市場シェアトップの 9.62%（06 年 3 月期）を誇るのが大東建託である。また、業界第 2 位のレオパレス 21 はワンルームマンションに焦点を絞った経営戦略を展開しており、30 ㎡以下の貸家新設着工では 43.8%と高いシェア（07 年 3 月期）を占めている(注1)。

近年、賃貸住宅が大量供給された背景には、核家族化・晩婚化による世帯数の増加や景気回復が相対的に進んだ大都市への人口流入といった実需のほかに、節税対策や資産活用という実需以外の要因で賃貸住宅の建設が行われていることも指摘できる。



ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます



(注1)大東建託(2007 年 3 月期決算説明資料)、レオパレス 21(2007 年 3 月期決算説明会資料)より。

賃貸住宅建設会社の営業スタンスの変遷

1980 年代後半以降、賃貸住宅建設は上昇する地価への節税対策の一手段として注目された。当時の賃貸住宅建設を勧誘する営業スタイルは、いわゆる「飛び込み営業」が多く、空地利用がメインであったともいわれている。

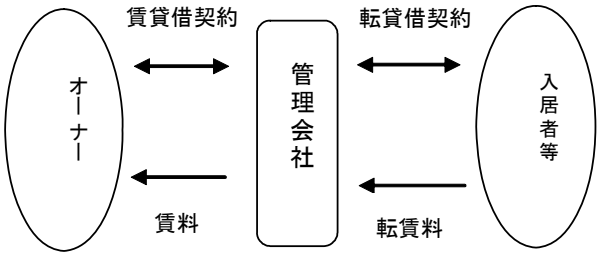
92 年、農地の宅地並み課税が導入されたことで賃貸住宅経営のニーズは大きく高まった。同時にバブル崩壊後の建設需要の低迷もあり、建設会社のなかには事業戦略を事業用・商業用建物建設から賃貸住宅建設にシフトし始めるところもあった。さらに大手ハウスメーカー各社は、「サブリース方式」に取組むことで、節税対策や資産活用に意欲はあるが、賃貸住宅経営に自信が持てない土地所有者のニーズに積極的に対応し始めた。

サブリース方式とは、管理会社はオーナーと賃貸借契約、入居者等と転貸借契約を結ぶことで入居者等は管理会社に転賃料を、管理会社はオーナーに賃料を支払う仕組みであり（図表 3)、この仕組みをベースに建設会社各社は「家賃保証」や「一括借上げ」等の賃貸経営支援サービスを付加する。一般的に家賃保証は、家賃収入の 85%から 90%程度を保証しており、オーナーは煩雑な賃貸住宅管理業務を行う必要はない。このような賃貸住宅経営の簡便化が、土地所有者に賃貸住宅建設を促す大きな原動力となり、現在、市場シェアが 6 割とも言われている地域の建設会社や工務店との差異化を図る手段にもなった。さらに大手賃貸住宅建設会社は、サブリース方式による新規顧客の開拓に加えて、既存顧客に対しては「オーナー会」を組織することでリピート率を高めていった。

図表 4 は賃貸住宅建設専業会社 3 社の建設営業店舗数と従業員数を示したものであり、90 年代末から積極的な営業展開を図ることが今日の企業業績の拡大を支えてきた要因の一つであると考えられる。

賃貸住宅建設専業会社の営業店は大別して、受注・建設・仲介業務を行う「三部店」と入居者を斡旋する「仲介

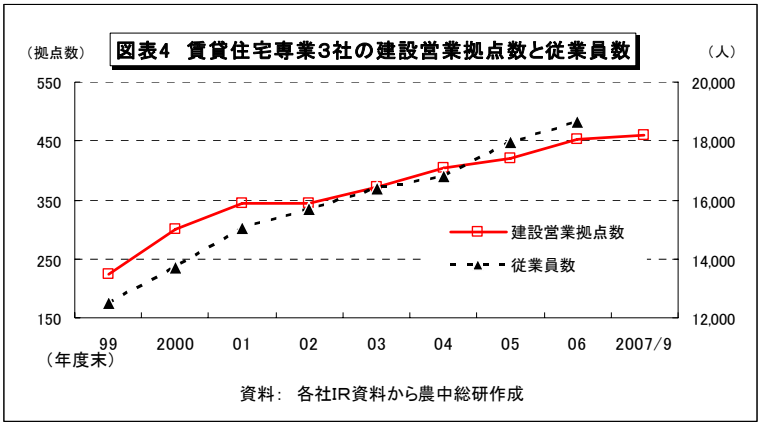
図表3　サブリース方式の概略図



出所：　三井不動産編著[2001]『これからの賃貸住宅ビジネス・改訂新版』ダイヤモンド社、p.273。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

店」という二種類の店舗がある。大東建託は、人口 30 万人を有する都市に営業拠点を築いているのに対して、東海地方を拠点に展開している東建コーポレーションは郊外への出店に重点を置くなど、各社とも独自の店舗戦略を展開している。一方、入居者の募集や斡旋を行う仲介店は一般的に駅前など人通りの多い地域に出店することで入居率の向上に努めている。



さらに、近年では営業体制も従来の「飛び込み営業」から組織営業へと変更することで、営業スキルやノウハウの共有と営業員の定着率を高めている建築会社もあり、競争優位を確保するうえで営業活動の質的向上を図ることがますます重要になりつつある。

06 年 4 月、改正保険業法が施行されたことを受けて、大東建託は 30 年一括借上による「賃貸経営受託システム」を導入（06 年 7 月）。大東共済会が行ってきた賃料収入保証事業は、大東建物管理と合併（08 年 4 月を予定）することで実質的に履行を行うこととしている。また、東建コーポレーションも 07 年 5 月から「サブリース・経営代行システム」の導入を開始しており、各社とも営業戦略の観点から賃貸経営支援サービスをいかに重視しているか、がわかる。

賃貸住宅経営における課題

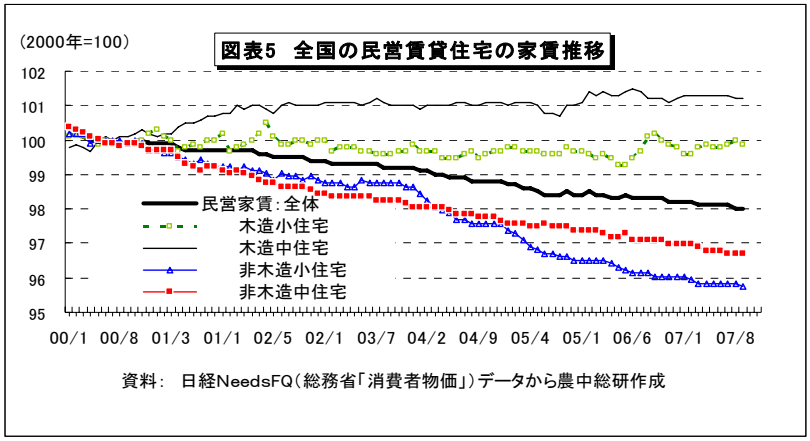
サブリース方式は、賃貸住宅経営を簡便化し、賃貸住宅建設を促進した。近年では営業力の強化に加えて、「30 年一括借上」を掲げる建設会社が中堅クラスを含めて増加しており、さらなる賃貸住宅建設へのインセンティブを高めている。

しかし前述のような賃貸経営支援サービスの向上・多様化は、賃貸住宅経営への参入障壁を低くするため、賃貸住宅の供給過剰を生み出し、家賃相場を下落させる大きな要因となっている。

家賃相場が下落すれば、管理会社は収益を確保するためオーナーに支払う賃料の引き下げを求めることになる。なかには 2 年ごとに家賃の見直しを行うこととしている契約もあり、供給過剰による家賃相場の下落は、賃貸住宅経営のリスクとなっている。さらに 30 年一括借上制度には、築 10 年を目途に大規模修繕・改修を要件としたり、築 10 年目以降の賃貸住宅については、契約を年度更新（または、2 年更新）とすることで最長 30 年という内容もある。大規模修繕・改修に応じない場合は、契約の更新を行わないケースもあり、賃貸住宅の建設を計画する際にはリスクを十分に把握し、大規模改修・修繕等に備えることができる収益確保が可能かどうか、という収支計画（シミュレーション）を策定することが不可欠である。しかし、この収支計画も建設会社と金融機関各社によって大きく異なることが少なくない。例えば、予定収益率につい

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます

ても、ヒアリングベースでは 2～10%と各企業によって大きく異なっている。この原因については立地条件、顧客層の違いなどが考えられるが、なかには「建設会社の収支計画はやや楽観的である」と述べる金融機関の担当者もいる。とりわけ、最近の賃貸住宅経営は低金利のために短期的に利益を確保しやすい環境となっている。そのため、この現状を長期収支計画にどう反映させるのか、ということも重要な課題になるであろう。



おわりに

建設会社のなかには、入居率を確保する観点から賃貸住宅建設を抑制する社内組織を設けているところもある。また、40～50歳代のファミリー層や高齢者層など今後需要が見込まれると期待されるセグメント向けの賃貸住宅建設に積極的に取組もうとしている建設会社もある。このような取組みは、家賃下落を回避する手段の一つとして注目できる。しかし、これらの社内組織による牽制が有効に機能するのか、新たなコンセプトを持った賃貸住宅が長期的な競争優位性を有しているかどうか、については検討の余地がある。

一方、オーナー側の観点から賃貸住宅経営を考慮すれば、供給過剰に伴う家賃下落は、今後も大きなリスク要因の一つとなるであろう。東京近郊のある都市では、供給過剰によってここ数年家賃下落が続き、収益確保が困難になりつつあるという。図表5 は全国の民営賃貸住宅の家賃推移を表したものであるが、この図表においても全体的に家賃は下落傾向にあることがわかる。賃貸住宅経営で収益が確保できなければ、家賃下落を防止するために不可欠となる物件管理費が捻出できず、さらに家賃が下落するという「負のサイクル」に陥ることになる。

本稿では、サブリース方式を中心に賃貸住宅建設会社の経営戦略と賃貸住宅経営双方の立場から検討してきた。サブリース方式は、賃貸住宅経営を行ううえでの強いインセンティブとなっている。しかし、その一方でサブリース方式は供給過多による家賃下落という現象を生み出す要因にもなる。賃貸住宅建設が大量供給されてきた近年、家賃下落を危惧する金融機関もあり、建設会社、土地所有者等は今一度、既存の賃貸住宅における収支計画の見直しをも含めたより慎重な対応を検討する必要がある。

【参考文献・資料】

・古江晋也[2005]「賃貸住宅ローンの現状と課題」『農林金融』4 月。

・三井不動産編著[2001]『これからの賃貸住宅ビジネス改訂新版』ダイヤモンド社。

・大東建託、レオパレス 21、東建コーポレーションのホームページ及び IR 資料。国土交通省ホームページ。

ここに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます