

首都圏におけるこれからのオフィス戦略の構図

都市開発部 副主任研究員 松村 徹

《要 旨》

1. 東京集中問題は企業経営の視点からみれば東京集中戦略であった。このような個々企業の東京集中戦略の総和が様々な外部不経済効果を広範に及ぼしている。
2. 東京に中枢管理機能を置く企業の行動は、景気やオフィス供給市場の動向その他経営環境の変化を反映して実に多様である。オフィス管理を取り巻く経営環境は構造的に変化しており、これに対応するため企業において、オフィスを経営の意思決定における重要な要素として位置づけ、戦略的に統制・管理する必要性が高まっている。
3. これからのオフィス戦略の考え方では、①各施設をネットワークとして把握し総合的に効率化を図る、②組織の発展段階と方向を認識する、③オフィス立地を総合的に評価する、④社内にオフィス戦略専門組織を置く、ことが特に重要である。
4. 今後、社会的要請からこれまでの日本型経営の見直しが進むことが予想される。その際オフィス戦略において、従業員のゆたかな生活環境実現を優先する分散立地型オフィスが選択されるなど、長期的には新しいオフィス立地の進む可能性がある。

1. 東京集中問題と東京集中戦略

東京に経済中枢機能が集中することによって生じた膨大なオフィス集積は、東京圏における職住立地のアンバランスや地価の高騰、交通渋滞その他都市基盤整備上の問題、あるいは国土の均衡ある発展阻害の大きな要因のひとつとして重要視されている。特に最近では、東京都心部のオフィス立地抑制と地方都市へのオフィス立地誘導を中心にした全国規模の産業配置政策や首都機能移転などの集中は正論議が盛んになってきている。

一方、東京集中問題を企業経営の視点からみれば、本社組織の東京シフトなど東京での業務管理機能の強化は、集積の利益を享受するためのいわば必然の戦略であったといえることができる。このような個々企業の東京集中戦略が総和として、先に挙げた様々な外部不経済効果を広範に及ぼす、すなわち東京集中問題を生み出すという関係にある。

これまで東京集中問題解決のための都市政策論や事業所統計を中心としたオフィス集積についてのマクロ分析は多くあったが、企業を主体としてその経営戦略の視点からのアプローチは多くない。

昨年の国土庁の調査では、東京に本社を置く企業 2000 社の 46% が過去 3 年間にオフィス移転や拡張を行い、うち 4 分の 1 が東京 23 区外へ立地したという。特に最近では本社オフィスの東京郊外部への移転だけでなく、首都圏外縁部で本社機能の一部と生産・物流機能の再統合を図るなどこれまでのオフィス展開のパターンと異なった事例もみられる。このように企業のミクロの行動は、景気やオフィス供給市場の動向、その他経営環境の変化を反映して実に多様である。

以下では企業経営の視点に立って、経営環境の長期的なトレンド変化に対応したこれからのオフィス戦略の考え方を提示する。

2. 新たなオフィス戦略が求められる背景

(1) オフィス管理を取り巻く経営環境の変化

現在、景気後退の影響などからオフィスブームが一段落し調整局面入りしたといわれる。しかし経営環境の変化では、景気変動のように繰り返す循環的变化とその変化が不可逆的な構造的変化を区別する必要がある。

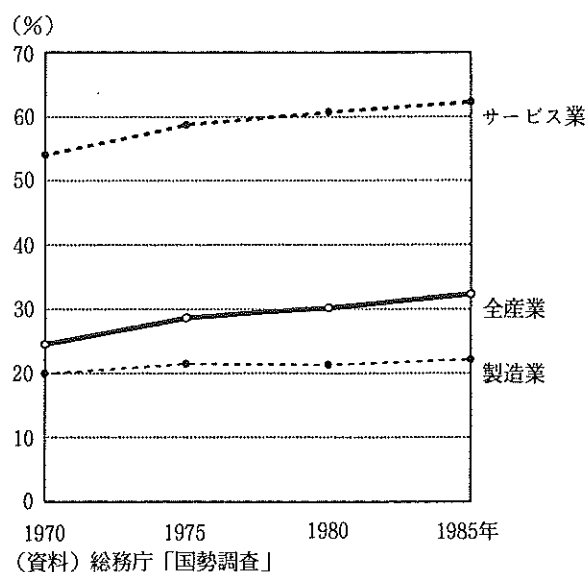
以下では新たなオフィス戦略が求められる背景である構造的な経営環境変化をみていく（表－1）。

① 経済のソフト化・サービス化の影響

オフィス人口・人口率の増加⁽¹⁾

わが国のオフィス人口とオフィス人口率はともに増加傾向にあるが、これは経済のソフト化・サービス化が大きな原因である（図－1）。

図1 オフィス人口率の推移



経済のソフト化・サービス化は、オフィス人口率の高い第3次産業従事者の増加、第2次産業における生産業務管理や研究開発・ソフトウェア開発などのオフィスワーク従事者の割合増加という2つの側面でオフィス人口・人口率を引き上げる。

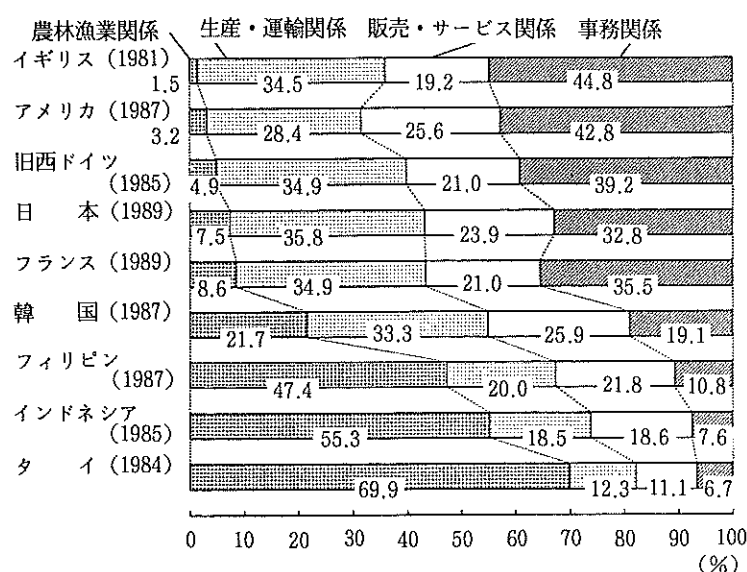
(注1) オフィス人口の算出には、総務庁「国勢調査報告」の職業分類に基づく場合と、同「事業所統計調査報告」の事業所形態別従業者に基づく場合がある。「国勢調査報告」では「一般事務職」、「管理職」、「専門職・技術職」の合計を用いるのが一般的である。ただし産業中分類とのクロス集計がないため業種別に詳細な分析ができない。

表 1 経営環境の構造的変化とオフィス需給

経営環境の変化	オフィス需要への影響	オフィス供給への影響
経済のソフト化・サービス化 ・サービス業従事者の増加 ・管理・R&Dなどソフト業務機能従事者増加 ・重厚長大産業のリストラクチャリング 情報化 - 企業の情報化・情報の産業化 ・情報産業の成長・ソフト開発業務の増加 ・企業内情報化の進展 - 社会の情報化 経済の成熟化 ・労働環境の快適性重視（効率から快適へ） ・3 K労働の回避傾向 ・ゆたかさ志向の拡大・多様化 経済活動の国際化・グローバル化 ・外国企業の日本進出・外資系企業の増加 ・「日本型経営」の見直し機運 人口構造の高齢化 都市構造の変化 ・東京一極集中と地方中核都市一極集中すむ ・首都圏構造の変化・東京経済圏の拡大	◇オフィス人口の増加 ◇オフィス人口率の増加 ◇一人当たり床面積の増加 ◇オフィスワークの機械代替化とワークの高度化 ◇工場や物流基地の情報化によるオフィス人口の増加 ◇オフィス等の施設を媒体とした情報戦略の増加 ◇オフィスの快適性重視・環境整備投資の増加 ◇人材のオフィスワーク志向の増加 ◇外資系企業のオフィス需要の増加 ◇外国人オフィス人口の増加 ◇オフィスマネジメントによる合理的オフィス立地増 ◇新しいオフィス立地の可能性高まる ◇今後女性と高齢者人口への期待高まる ◇オフィスワークの機械代替化の推進 ◇大都市でのオフィス需要増加 ◇東京への本社立地志向増加 ◇オフィス立地の外延化・本社立地適地の拡大	◇自社低・未利用地の有効活用による供給の増加 ◇新規事業参入によるオフィス供給事業者の増加 ◇インテリジェント仕様ビルの増加 ◇分散型オフィス立地の可能性高まる ◇情報的付加価値の高いコンセプト型オフィスの増加 ◇環境改善型オフィス供給の増加 ◇分散型オフィス立地の可能性高まる ◇オフィス仕様の多様化 ◇職住近接型オフィス立地の可能性高まる ◇大都市でのオフィス供給増加 ◇本社移転誘導など需要創造型オフィス供給の増加

（資料）ニッセイ基礎研究所が作成

図2 就業者の職業別割合の国際比較



(資料) 総務庁統計局「国際統計要覧」
(出典) 総務庁「図説世界の中の日本の暮らし」

オフィス人口率を国際比較すると、わが国はイギリス、アメリカ、旧西ドイツ、フランスなど欧米諸国より低い水準にある(図-2)。わが国の産業構造変化が今後も続くと仮定すると、オフィス人口率は少なくとも欧米の水準までは上昇すると見込まれる。

オフィス概念の拡大

ソフト化・サービス化は施設の機能や形態にも影響を与えオフィスの概念を拡大させている。

オフィスワークが工場や物流基地などの現場でも増加しているため、工場の敷地内に高度な情報システムを駆使する設計開発部門用オフィス棟が建てられたり、大規模な卸売市場に情報センター機能をもったオフィスビルが求められている。このため、これまでの都市部に立地する本社や店舗オフィス、あるいは現場に対する間接部門という概念だけではオフィス立地や施設の実態を捉えきれなくなっている。

また経済の成熟化や情報化が進み、いわゆる3

K的労働を忌避する傾向が若い世代を中心に強まっている。そこで工場環境整備投資を積極的に行い人材確保や従業員の満足度向上を図ろうとするのがファクトリーパーク⁽²⁾に代表される新しい工場整備のあり方である。この結果、外観だけみればグレードの高いオフィスともいえる工場や物流施設が増加している。

このような2つの意味でのオフィス概念の拡大はオフィス戦略の対象領域を拡大させることになる。

②情報化の影響

情報化は、経済のソフト化・サービス化同様オフィス需要増加の大きな原因のひとつである。もともと情報化という言葉は幅広い概念であるが、オフィス需要に直接的な影響を与えたのは「社会の情報化」、「企業の情報化」、「情報の産業化」である。

社会の情報化の影響

財やサービスがもつ機能のうち実用的機能に比

(注2) ファクトリーパークとは、機能性・効率性のみで建設されてきたこれまでの工場と異なり、生産施設および敷地内の快適性・デザイン性・地域開放性などにも配慮して工場を整備しようというもの。生産・物流機能の効率化はもちろんだが、3Kイメージからの脱却や地域への貢献などを目的とした工場版CIの要素が強い。代表的なものにキリンピアビレッジ(横浜市)やプラスランド(前橋市)などがある。

べ付随的機能＝情報機能の割合が高まっていくのが社会の情報化である。

企業イメージ向上のために都心のブランド地区に本社を構えたり、文化施設をオフィスビルに設置する企業が増加している。また本社の新設や豪華な社宅・独身寮の整備など、“施設を媒体にした情報発信”が企業のオフィス戦略のひとつになってきた。これはオフィスを利用した CI 戦略ともいえる。

企業の情報化の影響

OA 化など企業の情報化は、オフィス人口一人当たり必要床面積の増加をもたらした。また、定型的オフィスワークの機械代替化と高度な管理業務・情報処理や企画・開発など情報創造型のオフィスワークの増加など質的な変化も生み出した。特にオフィスワークの高度化は、時間と場所で拘束する従来の工場型業務管理の見直しを企業に迫っている。

今後、テレワーキング技術やグループウェア⁽³⁾技術の発達、組織間コミュニケーションのあり方を変え、オフィスワークにおける時間と場所のフレックス化を促進していくと考えられる。

情報の産業化の影響

代表的な情報産業であるソフトウェア開発はオフィスで行われる生産活動といえる。このようなオフィスと工場の間接業務の効率性向上は、ハードな工場における合理化手法だけでは限界がある。

これは無人化を目指す工場と異なり、あくまで人間の創造性発揮が生産性に直結するからである。このような考えから、オフィス環境の整備や新しいオフィス立地展開を生産性向上のための必要な投資として行う企業も現れている。⁽⁴⁾

③人口構造の高齢化の影響

現在の年齢別・男女別の労働力率に変化がなければ、人口構造の高齢化により 1995 年を境に生産年齢人口が減少傾向に転じると予想されている。このため長期的には人材・労働力不足が懸念されるが、マクロ的にみれば女性就業率の増加や定年延長・再雇用などによる高齢者雇用の増加、および機械による業務の代替化・省力化など技術革新による対応策が考えられる。またわが国の女性管理職率は国際的にみると非常に低く、長期的には上昇に向かうと予想される。

高齢者や女性の増加によるオフィスの人口構成変化は、フレックスタイム制や職住近接型のオフィスなど勤務形態の多様化やオフィス立地の多様化を促すため、オフィス戦略上無視できない要素のひとつである。

④都市構造変化の影響

BMW ジャパンやジャスコが本社機能を千葉市幕張新都心に移転させるなど本社オフィスの「都心」立地志向にも変化が現れてきている。また、首都圏市場の拡大に対応して首都圏営業の統括拠点をいくつかのブロックに分割する企業も少なくない。

東京一極集中も首都圏という圏域内でみれば、「東京」立地志向は根強いものの、都心部のオフィス供給不足と周辺での需要創造型供給の増加によってオフィス立地は外延化している。このような都市構造の変化は、企業のオフィス戦略からみれば、立地候補地の増加・多様化といえる。

⑤高水準の地価の影響

昭和 50 年代末に東京のオフィス不足から起こったとされる地価高騰は、金融の緩和、景気の拡大と相まって不動産・都市開発ブームとして全国に

(注 3) テレワーキングとは、通常の働く場所以外のところで業務を行うこと。テレコミュニケーションともいう。
グループウェアとは、コンピュータを活用して共同執筆、電子会議など共同作業の効率を高めるハードおよびソフトの技術をいう。企業内の情報システム化が進んだ企業ほどテレワーキングの実現可能性に肯定的になるという調査結果がある(労働省、1990 年 9 月)。

(注 4) ソフト会社の T 社(東京都/社員 45 人)は、仕事や組織の拡大路線をとらず労働時間短縮によって生産性向上を図ろうとしている。1990 年には(財)余暇開発センターの「企業ゆとり度診断」のトップ企業に選ばれている。

波及した。

地価高騰は循環的な変化であるが、下落したとはいえ昭和 58 年の 2 倍以上という地価水準や大阪の 3 倍といわれるオフィス賃料は、東京で新たなオフィス所有や賃借を予定している企業にとっては構造的な障壁である。また、オフィスのビル所有企業にとっても地価税・固定資産税など保有コストの上昇が見込まれている。

このように地価高騰が契機となってオフィス立地コストが上昇した結果、企業は都心立地機能を見直したり遊休地開発を進めるなど立地コストを強く意識したオフィス戦略を余儀なくされている。

(2) 高まるオフィス戦略の必要性

これまでみてきたトレンド変化を背景に、オフィス管理について次のような経営上の要請が高まっており、企業にとってオフィス環境やオフィス立地を統制・管理することが従来以上に重要になってきている。

①コスト管理上の要請

企業のオフィスコストは経費の 6.5%、対売上高比率では 1%といわれる。⁵⁾ 研究開発費や広告宣伝費が売上高の 0.5~1%程度であることからみても、オフィスコストは経営上重要な管理項目として認識される必要がある。

OA 化による一人当たり必要執務床面積（ネット）の増加、リフレッシュ空間や地域公開フロアなど共用部分の増加による一人当たり床面積（グロス）の増加、オフィス賃料の上昇によって一人当たりの床コストが上昇している。また新幹線通勤費や社宅整備など従業員の生活関連経費の上昇も無視できない。

このため、企業にとってオフィス立地の変更なども含めオフィスコストの統制・管理が重要になってきている。

②オフィスワークの生産性向上の要請

オフィス人口の増加と高度なオフィスワークの増加、CAD による設計業務やソフト開発などオフィスと工場の中間的領域のオフィスワークの増加によって、もはやオフィスを間接部門・非生産部門と総称することができなくなっている。現在行われているリゾートオフィス実験やニューオフィス推進運動でも新しい業務管理・評価手法の確立が課題になっている。

いずれにしても、これまでの間接部門合理化の発想だけではオフィスワークの生産性向上が難しくなっている。

③資産活用上の要請

工場内オフィスは別として、一般的にオフィスは都市立地型の施設である。このため市街地地価の長期的な上昇を前提にすれば、オフィスの開発や自社施設化は開発利益の確保や含み資産化、担保価値上昇による資金調達の容易化など経営上のメリットも大きい。土地・建物の所有と経営を分離する様々な開発手法の定着もあり、最近では都心の遊休地や自社利用ビルを賃貸オフィスとして収益施設化する企業も少なくない。

このように、企業がオフィスをコスト管理の対象としてだけでなく長期的な投資の観点あるいは収益基盤確保の観点などから総合的に評価する傾向が強まっている。

④人材確保上の要請

長期的な生産年齢人口の減少に伴い、オフィスワークの機械代替化と同時に女性や高齢者労働力の活用が社会全体として指向されている。また産業構造の変化や経済活動の国際化を背景に、専門人材の確保など優秀な人材確保が企業経営上の大きな課題となっている。

一方、3K 的労働の忌避や余暇重視など労働者の就労意識や勤労意識も多様化している。

このため人材側の多様な勤労欲求・生活欲求にも配慮したオフィス＝職場提供を人材確保上の戦

（注 5）日経 BP 社：「日経オフィス・有力 2300 社実態調査」1990 年 8 月調査

略にする企業が増えている。

⑤社会からの要請

最近、東京一極集中是正を図るため都心部に於けるオフィス立地抑制や都市の成長管理が盛んに論議されている。市場メカニズムで進んできたオフィス集積を管理しようというこのような動きが今後も強まれば、企業がオフィス展開を考える上で無視できない要素となつてこよう。

また、ビジネスパーク開発など既存集積の少ない地区でのオフィス立地にあって、企業が住民開放フロアや博物館などを設けて街の賑わいや住民の利便性に配慮することが地域貢献のひとつとして定着しつつある。

このような様々な要請に応えていくために、企業においてオフィスを経営の意思決定上の重要な要素として位置づけ、総合的・計画的に統制・管理する必要性が高まっているのである。

3. これからのオフィス立地戦略の構図

長期的な計画に基づいて行われる生産設備への投資に比べると、オフィスはどちらかといえば組織拡大に対応して後追的に手当てされる傾向があった。しかし、先にみたように経営環境の変化に伴い長期的な観点からオフィス環境やオフィス立地の統制・管理を行うことが経営上重要になってきている。

以下ではこれからのオフィス戦略のあるべき姿についてモデル的な考え方を提示してみたい。

(1) オフィス戦略の位置づけ

わが国でも最近ようやく関心が高まりつつあるファシリティ（施設）マネジメント^⑥の考え方は、長期的なオフィス配置計画から日常の什器備品管理までオフィス戦略を具体的に進めるための様々

な領域や手法を統合できる体系を持つ。しかし経営におけるオフィス戦略の位置づけが非常に低い場合は、単なる施設・設備の維持管理手法に矮小化されやすい。

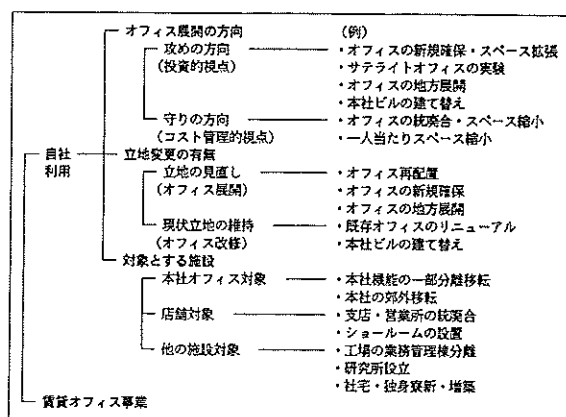
そこで、これからのオフィス戦略では、オフィスの移転・再配置、維持管理などオフィスに関わるあらゆる意思決定を経営の中でこれまで以上に高次に位置づけることがまず第一に求められる。

(2) オフィス戦略の範囲

①方向・対象

オフィス戦略の方向や対象は多様である（表－2）。

表2 オフィス戦略の多様性



（資料）ニッセイ基礎研究所が作成

オフィス展開のあり方をみても、積極的な展開と消極的な展開、あるいは拡張と縮小など様々な方向がある。企業業績が不振な場合は守りの側面が強化され、たとえば既存オフィスの床効率の見直しによる賃借フロアの一部返却や老朽化した社宅など遊休施設の売却による資金調達などが戦略として選択される。

このような多様なオフィス戦略の選択肢のひとつにオフィスの移転があるが、これを動機別に整理したのが表－3である。

（注6）ファシリティマネジメントとは、日本ファシリティマネジメント協会（JFMA）の定義によると、「人々が生き生きと効率的に活動できるように、建物・設備・備品等の施設（ファシリティ）を統合的かつ経済的にマネジメントすること」である。

表3 移転動機別のオフィス立地行動

(1) コスト面を重視したオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
①都心部オフィスの組織スリム化等によるスペースコスト削減（都心立地機能のスリム化）	・都心賃貸ビル入居企業 ・外資系業種	アメリカンエクスプレス本社移転 日本IBM 箱崎事業所
②分散しているオフィス統合によるコミュニケーション・ロスの削減	・全業種	BMW ジャパン、ジャスコ新本社他幕張への本社移転企業
③自社施設の賃貸オフィス化による総合的コストパフォーマンスの向上	・都心部施設所有企業 ・リストラ業種	アパレル本社移転、兼松本社移転
④オフィスの自社施設化によるスペースコスト削減や含み資産効果、担保力向上	・成長業種・企業 ・情報サービス業	BMW ジャパン、ジャスコ、日本IBM の幕張移転
⑤生産、物流機能も含めた施設ネットワークの再編によるコスト低減	・製造業・卸売業	フラスコ（前橋市）

(2) 情報面を重視したオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
情報収集の重視 ・最先端の商品情報・同業他社情報、顧客ニーズ等の収集	・研究開発機能（商品開発） ・販売機能（アンテナショップ） ・本社機能の一部	マツダの子会社M2（世田谷） INAX、味の素など多数 地方本社企業
対外コミュニケーション（情報発信）の重視 ・先進的オフィス環境整備、オフィス展開による新たな企業イメージの形成・CI戦略との連動 ・商品イメージの積極的なPR・企業イメージの向上 ・企業ブランドを強化する立地や新しいオフィス建設	・研究開発機能 ・本社機能 ・家具製造卸、成長業種 ・消費財製造（ショールーム） ・衣服製造・卸業の本社	幕張への本社移転企業 フラスコ トヨタのアムトラック（池袋）など多数
社内組織間コミュニケーションの重視 ・分散しているオフィス統合によるコミュニケーションの円滑化 ・グループ企業の集積によるグループネットワークの緊密化 ・工場立地地域への全組織統合による業務連携効果の向上 ・対面接触非重視部門の機能分化・組織分離による本社スリム化	・本社機能 ・製造業 ・情報処理機能、金融・保険 ・情報サービス	ジャスコの新社（幕張）移転 西武鉄道グループの所沢市本社移転 フナツの山梨県忍野村移転 三菱信託の電算センター（栃木県） 江東区の電算ビル群、府中I.P. アスキーのソフトウェア開発センター（川崎市）

(3) 人材・労働力確保を重視したオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
①オフィスの地方都市展開による開発系の人材確保 ・ソフトウェア開発人材の確保、人材の地元志向・Uターン志向にも対応 ・研究開発人材の確保、人材の地元志向・Uターン志向にも対応	・情報サービス、総合電気製造の子会社 ・研究開発機能、総合電気製造	富士通、日電、日立などが全国に展開 沖電気、キタム、NTT 他関西学術研究都市進出企業
②オフィスの大都市近郊展開による人材の確保 ・高学歴主婦層をパートタイマーなどで取り込むため研究学園都市周辺やニュータウン内にオフィスを展開	・事務処理機能、金融・保険、情報サービス	朝日生命多摩第二本社
③社員の住宅取得可能性拡大、通勤事情改善のための職住近接型オフィス展開	・第二本社機能、研究開発機能	朝日生命、日新火災の第二本社
④社員満足度向上等のためのオフィス空間環境の改善	・本社機能から生産機能まで全般	朝日生命多摩第二本社、その他新本社建設、リニューアル企業
⑤研究開発など知的生産性向上のためのオフィス空間環境の改善	・研究開発機能、研修教育機能、情報サービス、電気機械	NTS システム総合研究所（浜松市）他多数

(4) スペース確保を重視したオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
①社員増加によるスペース不足からオフィス借り増し・分散化	・本社機能 ・研究開発機能、システム開発機能	都心本社企業の多数 日立、日本IBMなど大規模な開発部門をもつ企業
②OA化によるスペース不足からオフィス借り増し・分散化	・本社機能	

(5) 市場・取引先を重視したオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
①全国統括営業拠点の整備・拡充	・販売管理機能、本社機能	関西企業の東京拠点化
②地域営業拠点の整備・拡充	・販売機能	多数

(6) その他の要因からのオフィス展開

新規オフィス展開動機（PUSH条件・内的要因）	機能・業種・企業イメージ	先進事例・具体例
都心部の再開発に伴う機能再編 ・テナント入居ビル再開発による機能再編 ・自社用地再開発による本社内機能再編 ・旧本社ビルのクッションオフィス化 ・沿線開発のための本社移転	・ハードな研究開発機能 ・都心部に低未利用地をもつ製造業 ・建設業 ・鉄道会社	三菱商事（川崎市） 三菱商事（大宮市他） 79ビル（墨田区） 芝浦へ本社移転した清水建設 京王帝都（多摩市）

（資料）国土庁が行った企業ヒアリング調査結果や新聞記事等をニッセイ基礎研究所が整理・分類した。

②企業属性による違い

オフィス戦略の対象範囲や考え方は、業績や企業規模など企業の置かれた立場や属性によって異なるのが普通である。このような企業個々の事情を反映した多様な立地行動の例は図表5でみたとおりである。また、業種や主たる業務領域の特性によってオフィス戦略が規定されることも少なくない。

一例として電気機械製造と情報サービス業で代表させて従業員配分や施設の賃借率を比較すると次のような業種特性がある（表－4）。この差は当然オフィス戦略の考え方にも影響を与えると考えられる。

表4 施設配分の業種比較

企業		建物賃借率	従業員配分				従業員配分	国内子会社数				
			工場	研究所	本社支店	ソフト開発		工場	研究所	本社支店	ソフト開発	
電気機械製造	A	36	8	12	60	90	100	63	3	27	7	131
	B	23	1	1	82	*		43	13	44	*	39
	C	13	*	*	*	*		76	5	19	*	388
	D	24	10	13	50	100		62	3	29	6	36
	E	14	*	*	*	*		80	5	15	*	170
	F	29	21	*	80	31		74	*	18	8	123
情報サービス	G	84	/	/	100	49	100	/	/	73	27	6
	H	48	/	/	*	*		/	/	52	48	13
	I	75	/	/	*	*		/	/	38	59	11
	J	85	/	/	*	*		/	/	*	*	2
	K	56	/	/	*	*		/	/	*	*	9
	L	89	/	/	*	*		/	/	*	*	3

（資料）有価証券報告書（平成2年決算）から作成

（注）1. 平成2年度申告所得上位20社を中心に各業種6社を選んだケーススタディ

2. ※印は資料からは抽出できない項目

3. 賃借比率は床面積比

4. 電気機械の「ソフト開発」は施設として独立しているものであり、工場などに併設されているものは不明

5. F社の研究所は子会社化されている

6. 電気機械の子会社の中に情報サービスG～Lがソフト開発会社として含まれる場合がある

7. 情報サービス業の研究・開発機能は全て「ソフト開発」に分類した

電気機械業

- ・研究所が独立している企業が多く、従業員の5～10%を配置
- ・コンピュータ関連事業を行っている企業もしくは総合的な電気機械事業を行っている企業はソ

フトウェア開発センターを独立させ従業員の数%を配置

- ・支店・営業所も含めた本社従業員の配分は2～3割前後
- ・工場の自社所有率が高いが本社・支店は低い
- ・同じ生産部門でもソフトウェア開発センターの賃借率は高い（これは後発の成長部門であり、かつ都市型立地であるためとみられる）
- ・子会社が多い

情報サービス業

- ・業務機能別のファシリティ分化がみられない
- ・研究所が独立していない（これは開発・研究と生産が直接的に結びついている、従業員規模が小さく企業体力が弱い、業種として未成熟で機能分化が進んでいないためとみられる）
- ・子会社が少ない
- ・建物の賃借比率が非常に高い。

次に、ある政令指定都市が先頃行った調査から業種によるオフィス戦略の特徴をみる。

金融・保険・証券は8割が計画的にオフィス展開をしており他の業種に比べ多い。卸・小売がこれに続く。これは両業種とも店舗展開が経営上重要であるためと考えられる。

製造業で計画的なオフィス展開を行っているのは5割程度である。

ソフトウェア開発業では、オフィスが生産、管理など全ての業務拠点になっているため、3分の2近くが計画的にオフィス展開を考えている。

このように企業属性の違いもオフィス戦略を多様にしている。

(3) オフィス戦略の必要条件

以下では今後特に重要と考えられる事項をオフィス戦略の必要条件として整理する。

①各施設をネットワークとして把握し総合的に効率化を図る

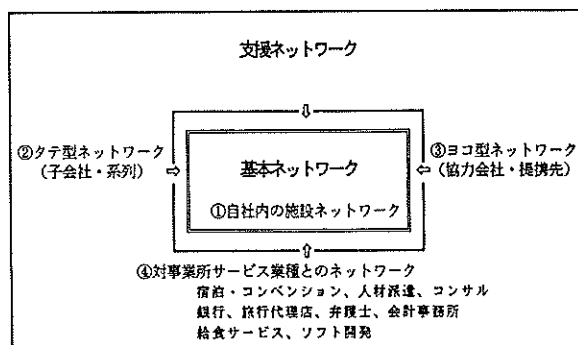
これまでオフィス戦略は本社をどこに置くか、あるいは店舗展開をどうするかという議論になりが

ちであった。

しかし、先にみたようにオフィスの概念や立地範囲が拡大している。また、新しいオフィス立地場所を自社工場や研究所とのアクセスや近接性から選定する例は多い。

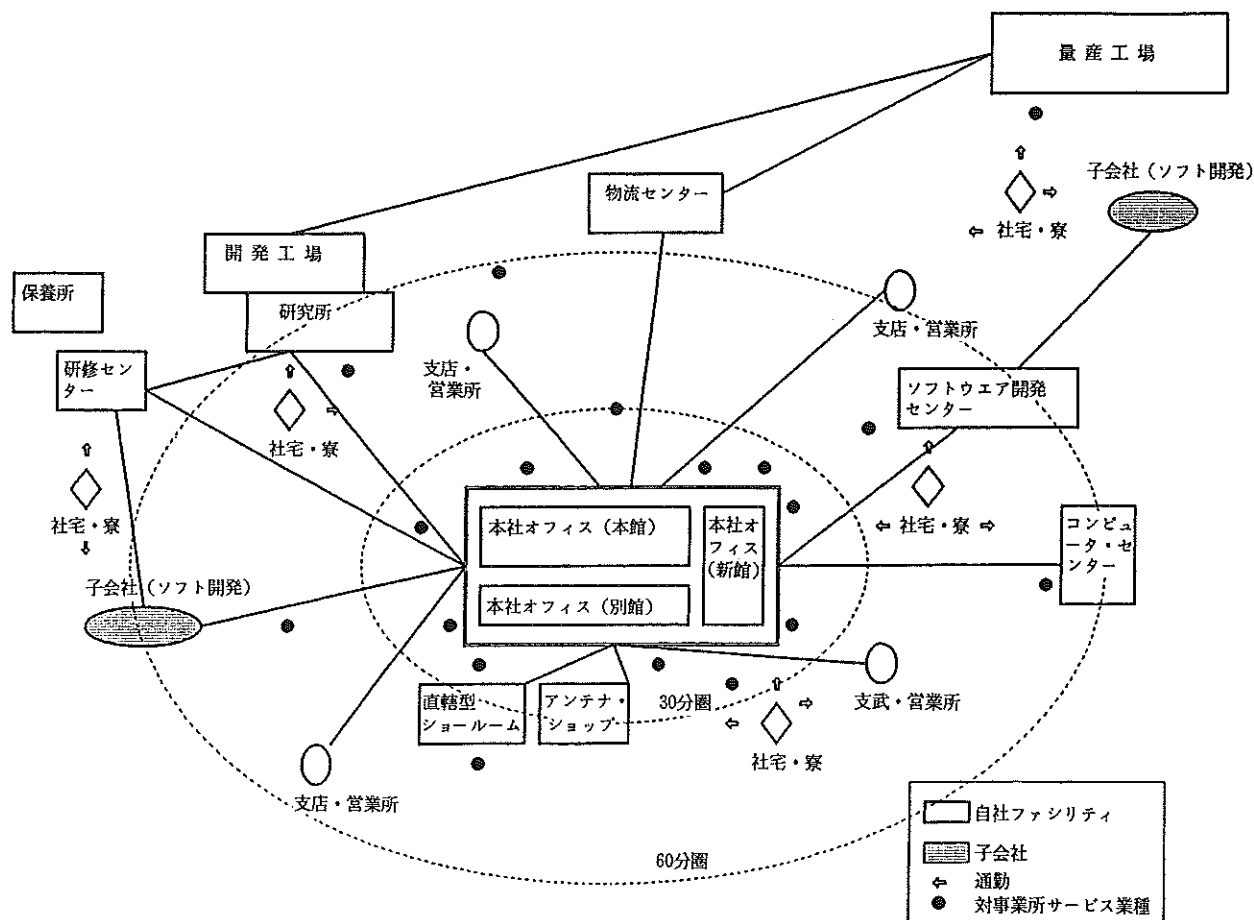
企業活動におけるネットワーク⁽⁷⁾は多重的な構造である(図-3)。この自社施設ネットワークを中心に電気機械製造業のイメージを図示したのが図-4である。

図3 企業活動におけるネットワーク構造



(資料) ニッセイ基礎研究所が作成

図4 ファシリティ・ネットワークのモデル図(電気機械製造業)



(資料) ニッセイ基礎研究所が作成

(注7)「ネットワーク」はタテ型の「ヒエラルキー」に対してヨコ型の組織結合を示す言葉として用いられることが多い。しかしここでは各ファシリティもしくは各会社が面的な広がりをもって、ヒト・モノ・カネ・情報によって有機的に結びついているという意味で「ネットワーク」という語を用いている。

今後はオフィス戦略の対象を本社オフィスや支店・営業所だけでなく研究所、工場内オフィス、物流管理センター、子会社など企業の業務管理機能全般に関わるあらゆる施設を対象として、それらのファシリティ（施設）・ネットワークとしての効率化を図るべきである。

②組織の発展段階と方向を認識する

企業はその発展過程で業務機能が分化していく。また、機能分化は必ずしも不可逆的ではなく再度の機能融合や機能再編もある。たとえば機能分化した本社オフィスを再度本社工場に統合したり、タテ割りの弊害解消のため事業本部制による分権型組織を再度統合することがある。

このような業務機能の分化・再編段階を首都圏のファシリティネットワーク立地と対応させて模式化したのが図－5である。業種によって違いがあるが、ここでは電気機械業をモデルにしている。

企業は、自社組織の発展段階や機能分化の方向を認識することによって後追的なオフィス手当てを減らし、より計画的なオフィス戦略策定を行うことができると考えられる。

③オフィス立地を総合的に評価する

オフィス戦略において、賃借料や維持管理コストだけで立地評価を行うのではなく、その他の直接・間接コストや立地の便益も含め総合的に評価することが必要である。このことは、コスト論のみでは高地価・高賃料の東京へのオフィス集中を説明できないことから明らかである。また、本社の郊外移転を行った企業がコスト以外に通勤時間など様々な項目評価によって意思決定した例もよく知られている。

企業のオフィスコストは、土地取得費や建築費等のインシヤルコスト、賃借料や減価償却費等のランニングコストの他に通信費や交通費、通勤費といった間接的コストや、移動時間コスト、従業員の住宅手当、社宅・独身寮の整備などの福利厚生費までも広く捉えることができ、いずれも定量的な把握が可能である。その中で場所によって異

なる立地変動コストが立地比較評価の場合重要になる（表－5）。

オフィス立地の便益は、情報収集上の優位性や人材確保上の優位性など定性的な項目が多い（表－6）。本社中枢管理機能の都心立地志向は、このような便益の多くが都心部で非常に高いと認識されていることと強い関連がある。ただし、便益は立地コストと異なり定量的に把握しにくい項目が多い。このためマイナスコストに置き換え可能な項目と将来的に資産価値が評価できる項目以外は、間接的にオフィスの生産性に反映されると考え定性的な評価を行うことになる。

またコストと便益を総合的に評価する場合、経営上の判断に基づいてそれぞれの項目にウエイト付けした上で評価を総合化するのが一般的である。

④オフィス戦略専任組織を置く

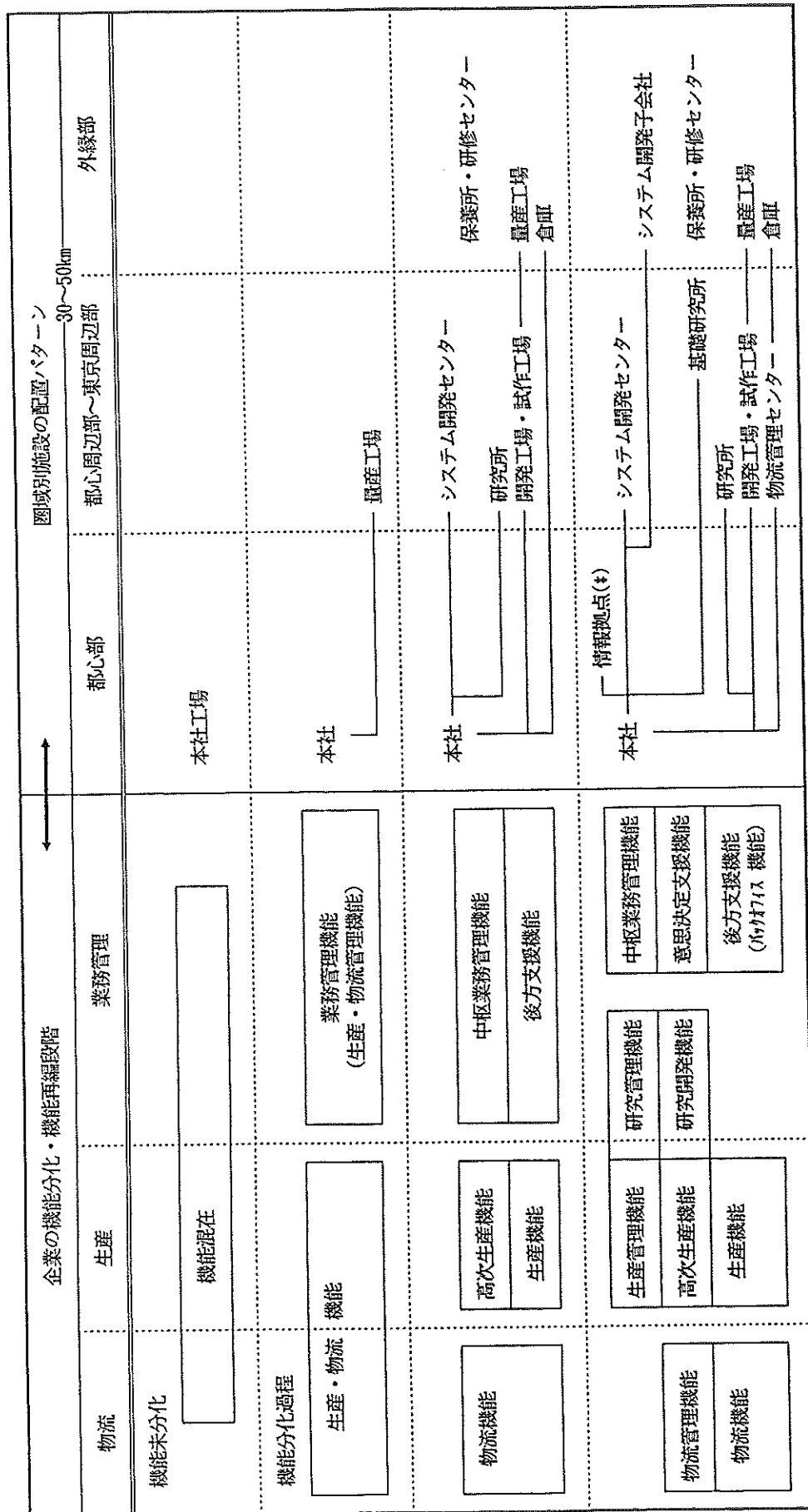
ニューオフィス推進協議会（NOPA）が行った経営者へのアンケート調査によると、総合的にオフィス運営・管理を実施するファシリティマネージャーを置いている企業は全体の3.2%と極めて少ない。しかし、近い将来置きたいとする企業は48.7%もありオフィス運営・管理の専任担当者への期待は高い。

オフィス戦略は対象範囲が幅広くかつ統合的に推進する必要があることから、日本IBMのように一定の権限を持ったオフィス戦略専任組織を置くことが必要であろう。このような組織は企業が自社のオフィス戦略を経営課題のひとつとして強く意識しなければ実効性を持たない。

この組織イメージを旧来のオフィス管理担当組織と比較すると次のようになる（表－7）。

また、実際に既存施設配置の評価や計画を行うためには施設別のオフィスコスト等詳細なデータの分析が必要になる。このようなデータが経年的に蓄積され、一元的に管理されていることも必要である。

図5 機能分化・再編段階とファシリティ・ネットワーク（製造業モデル）



(注) 1. この模式図では簡略化のため当初から東京に本社を置く企業をイメージに限定しており、都心周辺部や地方都市に本社を置く企業は割愛している。

2. 同様の現由から支店・営業所などの販売機能も除く。

3. 情報拠点(*)とはアンテナショップや文化施設、対官公庁窓口など情報の受発信の拠点を指す。

(資料) ニッセイ基礎研究所が作成

表5 オフィスコストの分類

所有形態 コスト		賃貸ビルの場合	自社ビルの場合	
			借 地	土地所有
イニシャルコスト		・保証金 ・敷金	・借地権利金 ・建築費 ・不動産取得税（建物） ・登録免許税 ・事業所税	・土地取得費 ・建築費 ・不動産取得税（建物、土地） ・登録免許税（建物、土地） ・事業所税
		・移転コスト	・移転コスト	・移転コスト
ランニングコスト	直接コスト	・賃借料	・地代 ・固定資産税 ・都市計画税 ・火災保険料 ・修理費 ・管理費 ・減価償却費	・固定資産税 ・都市計画税 ・火災保険料 ・修理費 ・管理費 ・減価償却費
	間接コスト	・通信費（音声） ・通信費（データ） ・交通費 ・通勤費	・通信費（音声） ・通信費（データ） ・交通費 ・通勤費	・通信費（音声） ・通信費（データ） ・交通費 ・通勤費
		・移動時間費用	・移動時間費用	・移動時間費用
その他コスト		・住宅手当 ・社宅整備コスト	・住宅手当 ・社宅整備コスト	・住宅手当 ・社宅整備コスト

（資料）ニッセイ基礎研究所が作成

（注） 部は立地場所によって変動すると考えられるコスト

表6 オフィス立地便益項目の分類（対象施設別）

オフィス立地便益	評価項目	立地便益評価の対象となるオフィス・施設形態									
		本社・支店・営業所	ショールーム・デモショップ	事務センター・電算センター	研究所	ソフトウェア開発センター	生産管理センター・工場	物流管理センター・倉庫	研修センター・保養所	社宅・独身寮	文化・スポーツ施設
①情報入手上の便益	・業界情報入手の容易性 ・商品・技術開発情報入手の容易性 ・市場・顧客情報入手の容易性 ・金融・経済情報入手の容易性 ・官庁情報入手の容易性	● ● ● ● ●	●	●	●	●					
②対外コミュニケーション上の便益	・企業イメージ向上効果・CI効果 ・広報・宣伝活動の容易性	● ●	●	● ●	●	●	●	●	●	●	● ●
③人材・労働力確保上の便益	・専門人材確保の有利性 ・外部専門人材活用の容易性 ・一般事務職確保の容易性	● ● ●	●	●	● ●	● ●	●				
④販売・取引上の便益	・顧客・取引先との近接性 ・資金調達・運用の容易性 ・事業分野拡大の可能性	● ● ●	●	● ●		●					
⑤組織ネットワーク活用上の便益	・社内組織統制の容易性 ・社内組織間連携の容易性 ・グループ企業との近接性 ・協力会社・提携先との近接性 ・業務支援サービス機能との近接性	● ● ● ● ●	●	●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	●		
⑥従業員の福利厚生上の便益	・通勤上の有利性 ・住宅確保上の可能性 ・就業環境の快適性	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●	●	●	●
⑦資産確保上の便益	・自社施設化による資産効果 (担保力強化含む)	●	●		●	●	●	●	●	●	●
⑧地域・社会への貢献	・地域経済への波及効果 ・地域生活・文化への波及効果	● ●		●	●	●	●	●	●		●

（資料）ニッセイ基礎研究所作成

（注）1. 企業によって判断が異なるため評価項目の●にはウェイトがつく

2. 各評価項目には全国を対象とするものと地域を対象とするものがある

表7 これからのオフィス戦略担当組織

		これまで	これから
オフィス戦略		受動的・事後的	能動的・計画的
経営トップの関心		低い	高い
専門担当組織		総務部・管財部門の一業務として	専任担当組織
意思決定プロセス		ボトムアップ型 タテ割り	トップダウン型 部門横断的
企業組織イメージ		保守的	先進的
オフィス評価	評価サイクル	不定期	定期
	評価の観点	短期的な施設・設備管理	長期的・総合的な設備投資
	評価項目	維持・管理コスト	コスト、便益、資産価値ほか
	評価対象	施設単体	施設単体と施設ネットワーク
スペース・スタンダード		社内基準なし	社内基準あり

(資料) ニッセイ基礎研究所が作成

(4) モデル事例

これまでみてきたオフィス戦略の考え方をある架空企業をモデルに例示してみる。

モデルは先進的な事例として、東京都心部に分散していた本社機能のほとんどを千葉市の幕張新都心に移転する企業のオフィス戦略とした。

《本社郊外移転企業 A 社のオフィス戦略》

企業属性・特徴

- ・加工組み立て型の製造業で業績は好調
- ・本社は東京都心部に立地
- ・首都圏では筑波に研究所を置く他かずさアカデミアパークへの研究所立地も検討するなど研究開発投資に積極的
- ・研究所には海外からの研究員や女性研究員が多い
- ・従業員の居住地はどちらかといえば千葉など東京東部方面に分布

戦略担当部門

本社移転計画を機に社内にファシリティマネジメント担当部門を設置する。本社移転後も、これまで各事業部など所管部門で個々に対応されてきた生産拠点、

研究開発拠点、事務所、店舗の全体的な立地計画や運用・管理計画など施設に関する長期的な計画および管理業務を一元的に担当する部門として機能させる。

オフィス立地戦略

①本社の郊外移転

東京都心部に本社を置くが恒常的なオフィススペース不足のため賃貸オフィスにタコ足的に分散。最近、事業部制によるタテ割りの弊害が指摘されていたこともあり郊外移転による組織統合のメリットが大きいと判断。

組織上のメリットとスペース充足以外に、本社オフィスの自社施設化による総合的なコストパフォーマンスの向上という投資的判断もあって幕張新都心に本社機能の大部分を移転する。東京都心部から本社立地が東へシフトしたことで首都圏内の施設ネットワークを見直す必然性が高まる。

②都心部オフィスのサテライト化

本社移転に伴い東京都心部に分散していた賃貸オフィスは統廃合し、都心企業担当の営業部門や官庁情報収集拠点など必要最小限の機能に特化しサテライト化する。(都心を中心にみれば逆サテライト化)

③研究所の新設計画

新しい事業分野の研究開発機能を筑波近郊もしくはかずさアカデミアパーク近郊（千葉県中部）に立地予定。海外から来社する技術者も多いので成田空港との近接性も考慮。

同時に全社的な研究管理機能、およびこれまでなかった研究所相互の研究員交流機能を持った施設も置く。ゴルフ場やスポーツ施設など周辺の郊外型レジャー施設も立地評価の条件。

住環境整備によって優秀な研究者を確保するため地価の低い後背地をもった地域への研究所立地を選択。

④本社移転や研究所開設に伴う事務職採用

周辺ニュータウンは幕張も含め千葉市通勤者の居住地として人口が増加しており、主婦雇用市場として期待。

⑤企業CIの強化

「新しいワークスタイル実現のため幕張新都心に本社を移転する先進的な企業」というイメージで人材確保などへの効果に期待。

⑥生産・物流機能の集約・効率化

首都圏での生産拠点・物流拠点の立地や機能を本社機能再編を機に見直す。一か所に機能統合することで効率化を図ると同時にファクトリーパーク化して対外的な情報発信も行う。また機能分化した業務管理機能をオフィス棟として敷地内に独立予定。

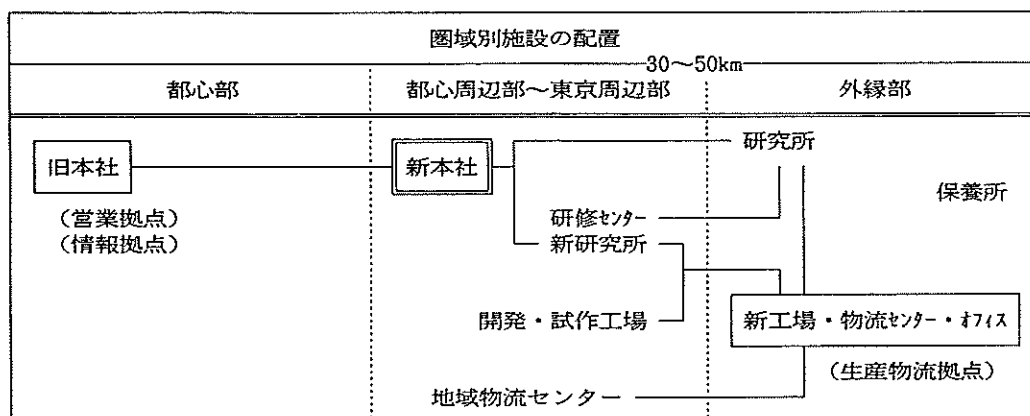
⑦社宅の整備

本社の東部シフトに対応し千葉県内に重点的に整備する。持ち家支援政策上も、地価水準の低い東部方面が適当と判断。

*このA社の首都圏における新しいファシリティネットワークは（図－6）のように図示される。

このような本社郊外移転が増加すれば、長期的には首都圏の業務機能配置も変化していくと考えられる。

図6 モデル事例のファシリティ・ネットワーク



（資料）ニッセイ基礎研究所が作成

4. 新たな社会的要請への対応

最近、貿易摩擦問題を契機にわが国の高度成長を支えてきた生産システムや労働慣行の根本的な見直しを迫る論議が国内で盛んである。なかでも労働分配率や配当性向の低さ、すなわち本来労働者や株主あるいは地域に配分されるべき利益の多くが設備投資など「企業の将来の豊かさ」のために充てられてきたのではないかという点が論議の中心である。

一方地球環境問題を巡る論議の中でも、環境保全に関する社会的コストを市場内部に取り込み価格メカニズムを働かせるべきだという主張が少なくない。

企業のみならず責任を帰するかどうかは別として、いずれからも企業がこれまでの「日本型経営」を見直し、本来負担すべきコストを負担することが問題解決のために必要ではないかという考え方が読み取れる。このような考えが社会的に合意されていくのであれば、企業は東京集中戦略の代償として生み出してきた、あるいは今後生みだすであろう外部不経済効果についても自主的に何らかの社会的責任を果たさなければならないことになる。

企業の意識変革は当然ながら、オフィス戦略にも大きな影響を与えると考えられる。たとえば、職住近接を実現するサテライト型のオフィス分散立地はこれまで主に効率上の観点から難しいとされてきたが、従業員の生活環境を優先するために必要な費用・投資として採用されるかもしれない。

また、企業には時短実現のため時間当たりの生産性向上という社会的な課題も課せられており、オフィスワーカーの生産性について関心が高まってきている。これはオフィスワーカーの選別強化に働く面もあるが、同時に高付加価値・創造型のオフィスワーク実現のため、新しい勤務形態の採用や立地変更も含めたオフィス環境改善投資を活発化させる面もあろう。

このような社会的要請の高まりによって、首都圏におけるオフィス立地の新たな局面への移行が進む可能性がある。

参考文献

1. 国土庁：『新たな生活提案型の郊外分散オフィスに関する調査』、1991年3月
2. 国土庁：『首都圏における業務集積都市に関する調査』、1991年3月
3. ニューオフィス推進協議会：『オフィス環境に関する調査研究』、1991年3月
4. 日本ファシリティマネジメント協会編：『ファシリティマネジメントの実際・施設を活かす総合戦略』、丸善、1991年2月
5. 林雄二郎：『情報化社会』、講談社、1969年5月