

東京圏のオフィス市場の変容と今後のビル事業展開

都市開発部 オフィス戦略研究チーム 副主任研究員 関谷 匡

《要 旨》

1. 経済のソフト化・サービス化による産業構造の変化は、都市部にオフィス人口とオフィスビルの集積を促してきた。この都市のオフィス化を歴史的にみると、1983～1991年は戦後2度目の発展期にあたり、オフィス着工量が大幅に増加したが、景気後退に伴い、1992年以降、新たな調整局面に入っているとみられる。一方、第3次産業従業者数のシェアやオフィス人口率の増加率等からみると、わが国のオフィス化は成熟段階を迎えつつあることがわかる。このため、今後はオフィスの量的拡大だけでなく、需要者ニーズの高度化・多様化を背景にしたオフィス立地や形態、機能面などの質的变化に、より注目していく必要がある。
2. 長期的なオフィス需要量を推計すると、わが国全体、東京都区部ともに、労働力人口の減少や一人当たり床面積の頭打ちから、需要は増加するものの、増加テンポは緩やかになる。しかし、21世紀には大量の建て替えが予想されることから、オフィス着工量はオフィス需要の増加率を上回って伸びるとみられる。
3. 東京圏の賃貸ビル市場は、1980年代後半から続いた超貸手市場から、一転して借手市場に移行している。これは借手側の企業（需要者）からみると、空室増加と賃料低下により、企業ニーズに沿ったオフィス選択ができる環境が整ったことになる。このため、今後の景気回復局面では、オフィス拡張や機能再分散など、より積極的で多様なオフィス戦略をとる企業が増加していくであろう。
4. 東京都区部についてオフィス需給バランスをみると、需要増を上回る供給が続くため、1995年時点でかなりの供給過剰が予想される。しかし、周辺部との地域間移動をどのように想定するかにより、都区部の空室率はかなり変わってくる。たとえば、都心部の高額賃料が修正され、周辺部に対する優位性が再び高まれば、周辺部から都心部へのオフィス需要移動が活発化することも予想される。また、需要者ニーズの高度化・多様化により、空室の多くは立地条件やビルグレード、コストパフォーマンスなどの点で、競争力の弱いビルに偏在していくと考えられる。
5. このような市場変化に対応すべく、ビル事業者は、オフィスを“商品”として明確に位置づけ、需要者のニーズに合った戦略を展開するなど、これまでの“箱づくり”から脱却し、ビルの管理運営も含め高度な専門性を備える必要がある。今後は、高度な戦略性を持ったビル企画がユーザーに評価されていくことから、事業毎の格差が拡大していくであろう。

はじめに

オフィスビルをめぐる環境は、バブル崩壊と景気後退を背景に戦後最大の調整局面に入っている。オフィス仲介機関の調査によっても、空室率の上昇や賃料のダンピングなどが続いており、企業側のオフィス拡張マインドも冷え込んでいる。

しかし、ビル事業は計画開始から竣工まで数年間かかることはもちろん、初期投資を回収するのに10年以上を要する事業であり、長期的展望が必要である。借手側としても企業ニーズに沿ったオフィス選択が可能な環境が整ってきたため、オフィス戦略の重要性はいよいよ高まってくると思われる。

それだけに、今後は長期的なオフィス市場を見通すことが一層重要になってこよう。

そこで本稿では、わが国のオフィス市場の現状を概観した上で、全国と東京都区部の長期的なオフィス需要推計を行った。オフィス需要推計に加え、東京都区部については着工中建物の積み上げがある程度可能なため、1995年時点の供給も推計した。これらの推計を基に、今後のビル事業のあり方についてもまとめた。

1. わが国のオフィス市場の現状

オフィスビルは、賃貸ビルと自社ビルの2種類に区分できる。ビルの需給関係から賃貸ビルと自社ビルをみると、自社ビルを建設して賃貸ビルから退去したり、自社ビルの余剰部分を賃貸する、というように相互に関連している。

以下では、事務所を用途とする賃貸ビルと自社ビルを合わせた市場を「オフィス市場」、その中で賃貸ビルに限った市場を「賃貸ビル市場」と位置づけた上で、現状を整理する。

(1) オフィス化の歴史

経済のソフト化・サービス化による産業構造の変化は、都市部においてオフィス人口とオフィスビルの集積をもたらした。(本稿では、この動きを「オフィス化」と呼ぶことにする。)

わが国の過去30年のオフィス化の歴史を事務所着工床面積推移からみると、着工量が急激に増加した時期が2回あることが分かる(図-1)。1回目が1960年代後半から1973年まで(これを第1次発展期と呼ぶ)、そして2回目が1985～

図-1 着工床面積・空室率の推移とオフィス化の段階(全国)

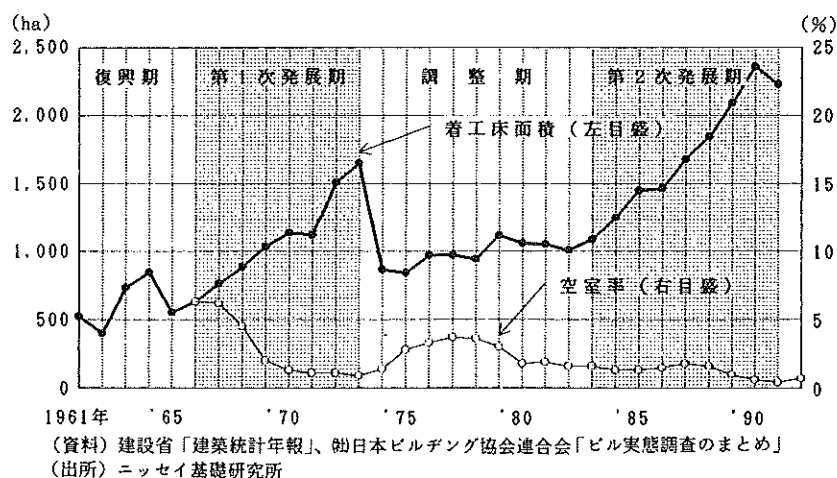


表-1 オフィス化の歴史

西暦 (和暦)	1960年 (S.35)	1965 (S.40)	1970 (S.45)	1975 (S.50)	1980 (S.55)	1985 (S.60)	1990 (H.2)	1995 (H.7)
復興期	第1次復興期 超高層時代へ	第2次復興期 産業のリストラ期	第3次復興期 住宅開発の多様化	調整期	調整期	調整期	調整期	調整期
岩戸景気	利上げ景気	いざなぎ景気	列島改造景気					
景気動向								
都市開発 に関わる 出来事	'64-東京初ビル 東海道新幹線開業 '60-新宿副都心建設計画 '59-丸の内線合改造計画(〜'67) 延床11ha→78haへ増加 '61-所得倍増計画 '62-全総 '59-工場3法 '63-建築基準法改正 高さ制限撤廃・容積地区制	'70-大阪万博 '71-神戸万博 '73-石油ショック 総需要抑制策 '72-列島改造論 '74-国土庁発足 国土計画利用法	'82-東北上越新幹線 '84-大宮〜羽生線 品川駅東口跡地払い下げ ('83-米国でワシントン1号) '81-住都公団発足 地区計画制度施行 '82-中倉橋内閣発足 '83-首都改定構想	'85-パナソニック '86-トヨタ NTT 品川ビル '87-東宝日比谷 '88-住友 '89-東宝 '84-東宝 '86-新宿NSC '82-新宿野村 '81-日生川崎	'90-日本電気本社 紀尾井町 '91-天王洲シブレット ニュービル 竹芝 '90-新館 '92-三井 '93-三井 '94-三井 '90-三井 '92-三井 '93-三井 '94-三井	'90-三井 '92-三井 '93-三井 '94-三井 '90-三井 '92-三井 '93-三井 '94-三井	'90-三井 '92-三井 '93-三井 '94-三井	'90-三井 '92-三井 '93-三井 '94-三井
政策上の 重要な 事項								
東京都 3区	'57-第1森 '58-大手町 三井物産 '59-新大手町 '60-日比谷三井 '61-三井物産 '62-三井物産 '63-三井物産 '64-三井物産	'65-三井物産 '66-三井物産 '67-三井物産 '68-三井物産 '69-三井物産 '70-三井物産	'71-三井物産 '72-三井物産 '73-三井物産 '74-三井物産 '75-三井物産 '76-三井物産 '77-三井物産 '78-三井物産 '79-三井物産	'80-三井物産 '81-三井物産 '82-三井物産 '83-三井物産 '84-三井物産 '85-三井物産 '86-三井物産 '87-三井物産 '88-三井物産 '89-三井物産	'90-三井物産 '91-三井物産 '92-三井物産 '93-三井物産 '94-三井物産	'95-三井物産 '96-三井物産 '97-三井物産 '98-三井物産 '99-三井物産	'00-三井物産 '01-三井物産 '02-三井物産 '03-三井物産 '04-三井物産	'05-三井物産 '06-三井物産 '07-三井物産 '08-三井物産 '09-三井物産
その他 1万坪 以上								
周辺3 県								
3千坪 以上								
近畿圏								
5千坪 以上								
その他 地方都市								
3千坪 以上								

(注) オフィスビルの選択基準には例外もある
(出所) ニッセイ基礎研究所

1991年の動き（第2次発展期と呼ぶ）である。なお、第1次発展期と第2次発展期の間を調整期と呼ぶこととする。

これを景気との関係でみると、第1次発展期は1965年10月に始まったいざなぎ景気と列島改造景気、第2次発展期は1983年2月に始まった景気拡大とその後円高不況をはさんだ平成景気とほぼ一致している。

第1次発展期以降の特徴をもう少し詳しくみよう（表-1）。

第1次発展期は超高層ビル幕開けの時代ともいえる。超高層ビル建築が技術的に可能になる一方、高さ制限の撤廃、容積制度、特定街区制度などの整備がなされ、1968年の霞が関ビルの竣工に始まり、1970年代の世界貿易センタービルや西新宿高層ビル街の誕生につながった。

しかし、当時のオフィスビルの主体は低中層ビルであり、賃貸ビル開発は専門業者が中心であり、開発形態も土地所有権に基づく単独開発が主流であった。

1973年秋に発生した第1次石油危機で状況は一変した。低成長経済移行に伴いオフィス需要が低迷する一方、供給側も政府のビル建築抑制策もあって、1974年の着工面積は前年からほぼ半減、その後年間着工面積1,000ha前後の調整期が10年間続くことになる。

第2次発展期は、供給側では規制緩和や金余り、企業のリストラ推進など、需要側では情報産業や金融業を中心としたオフィス床拡張指向の増大などを背景に、未曾有のオフィスブームとなり、1989年以降、毎年2,000ha以上の着工が続いた。

この時期の特徴としては、事業の大規模化、ビル所有と経営の分離化、異業種からのビル事業への参入等があげられる。

しかし、1992年以降バブル崩壊や景気後退により再度調整局面に入っている。

(2) オフィス化関連指標の動向

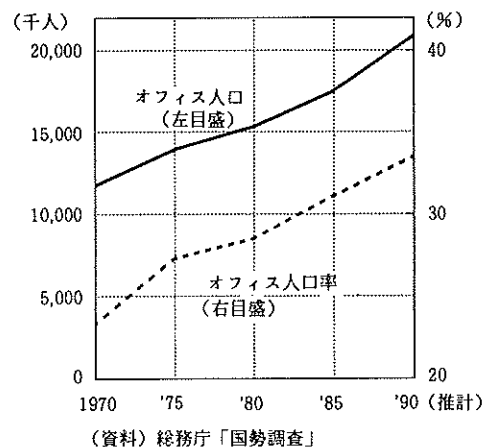
着工床面積推移をもとに、オフィス化の歴史についてみてきたが、ここでは、オフィスに関連するさまざまな指標推移について、オフィス市場全体と賃貸ビル市場それぞれについてみる。

① オフィス市場

1) オフィス人口

オフィス需要を決定する要因の1つである、オフィス人口、オフィス人口率^{*1}の推移をみる（図-2）。

図-2 オフィス人口・オフィス人口率推移



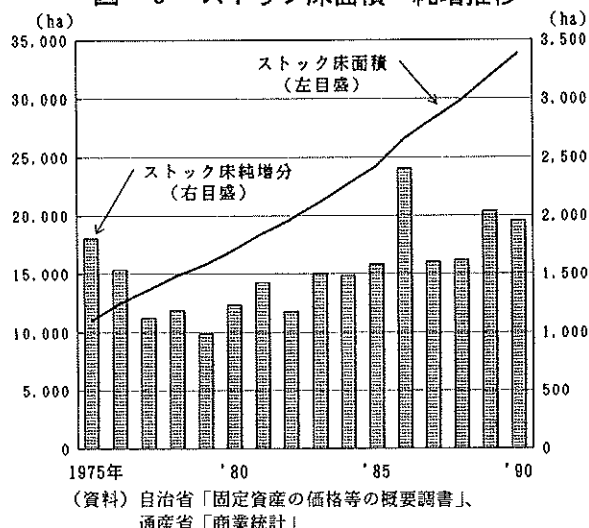
1970～1985年までの全国の全就業者数の伸び率が12%であるが、同期間のオフィス人口の伸び率は49%である。同じくオフィス人口率（オフィス人口／全就業者数）は、1970年の23.3%が1985年には31.1%に増加しており、産業構造のソフト化・サービス化がうかがえる。

*1：オフィス人口の算定については、本研究では国勢調査の従業地による職業別就業者数のうち専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者の合計とした。

2) ストック床面積^{*2}

オフィスのストック床面積をみると、1975年に10,900haほどであった床面積は、毎年1,000～1,500ha程度の増加（霞が関ビル60～90棟分）を続け、1990年には33,800haと1975年の3.1倍に達している（図-3）。

図-3 ストック床面積・純増推移



3) 一人当たり床面積

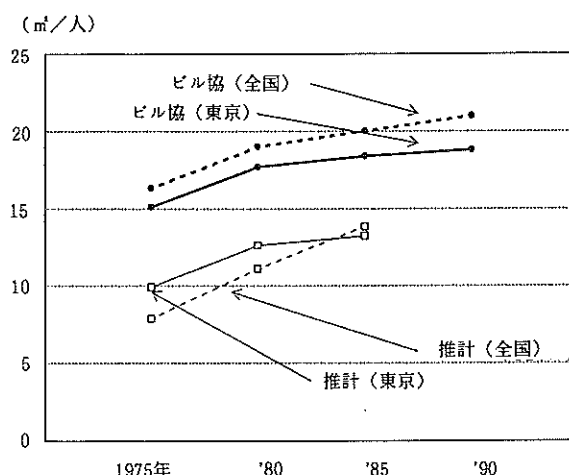
オフィスの延床面積をビル在館人口（オフィス人口）で除した一人当たり総床面積を（株）日本ビルディング協会連合会（以下ビル協と略す）のデータでみると、1975年の16㎡/人から増加を続け、1990年には21㎡/人に達している。ただし、ビル協のデータは一般に条件のよいビルが中心であると言われており^{*3}、オフィスのストック床面積をオフィス人口で除した推計値と比較してみると、ビル協データが1.5倍ほど高い（図-4）。

②賃貸ビル市場

1) 市場規模

まず、賃貸ビル市場規模をストック床面積と賃

図-4 一人当たり床面積推移



料収入面からみる。1990年の全国のオフィスビル全体のストック床面積は約34,000haであるが、建設省の不動産市場需要予測調査（1992年1月、以下同じ）によると、賃貸ビル面積はそのうち26%に当たる9,000ha（延床ベース）と推計される。

ただし、東京都区部に限ってみると、オフィスビル中に占める賃貸ビル面積の比率は、（株）生駒データサービスシステム（以下IDSSと略す）が把握している東京都区部賃貸用オフィス面積などを参考にする^{*6}と60%程度とみられ、東京都区部の賃貸ビル比率が高いことが分かる。

なお、賃貸ビル面積を貸室有効面積でみると全国合計で約6,200haである。圏域別には首都圏^{*4}が62%の3,900ha、近畿圏^{*5}が22%の1,300haで、両地域で全体の84%を占めている。

次に賃貸ビル市場を賃料ベースでみると、全国市場の5兆5,000億円に対し、首都圏が約80%の4兆4,000億円、近畿圏が12%の6,800億円

*2：オフィスのストック床面積自体の統計資料がないため、自治省発表の「固定資産の価格等の概要調査」における「事務所・店舗・百貨店」、「銀行」の合計数値と商業統計における「小売業」売場面積から推計した。

*3：2千社弱の会員企業から報告された3千棟の賃貸ビルのみを対象としており、全体の平均的水準をあらわしていないとみられる。

*4：首都圏とは東京・神奈川・埼玉・千葉の1都3県。

*5：近畿圏とは大阪、京都、兵庫、滋賀、奈良、和歌山の2府4県。

*6：1991年初のストック床面積が5,412haであるのに対し、IDSSによる1991年8月現在の賃貸用オフィス床面積合計は、3,128ha（有効率70%で延床ベースに割り戻した）となり、ストック床面積の58%となる。

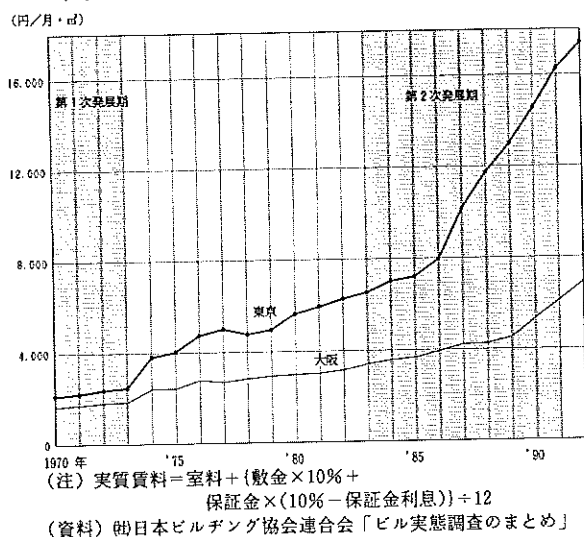
である。

ビル面積、賃料のどちらからみても、賃貸ビル市場は首都圏を中心とした典型的な都市型産業であることが分かる。

2) オフィス賃料

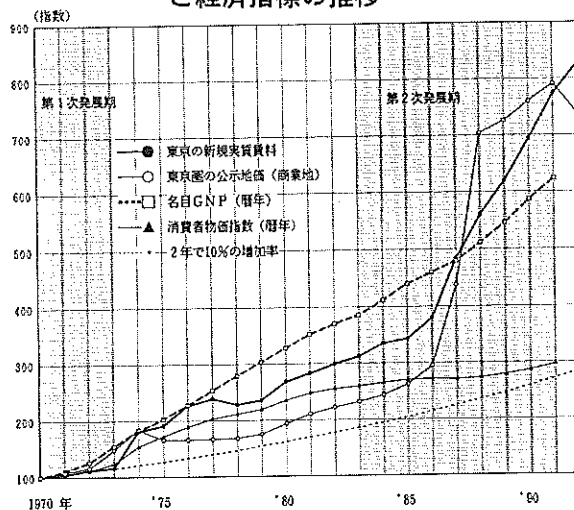
オフィス賃料は地域毎の違いが大きいため、ここでは東京と大阪の賃料推移を比べる。1970年代前半はともに2,000円/坪前後であったが、その後は東京の上昇率が大阪を大きく上回り、特に1987年以降大幅に乖離している(図-5)。

図-5 オフィス新規実質賃料の推移



次に、東京の賃料と他の経済指標との関係をみたのが図-6である。今回の局面では、地価高騰にやや遅れて賃料が上昇しているが、長期的には名目GNP増加率が一つの目安になるものと思われる。

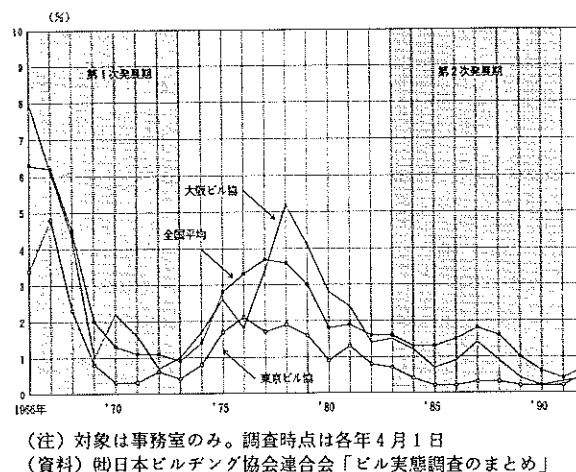
図-6 東京のオフィス新規実質賃料と経済指標の推移



3) 空室率

空室率の長期的推移をビル協データでみると、1966年前後と1977年前後に2つのピークがあり、最近では2%を切る低水準が続いている*7(図-7)。また、東京都において着工床面積との関係を見ると、1985年以降着工量の増大で大量のオ

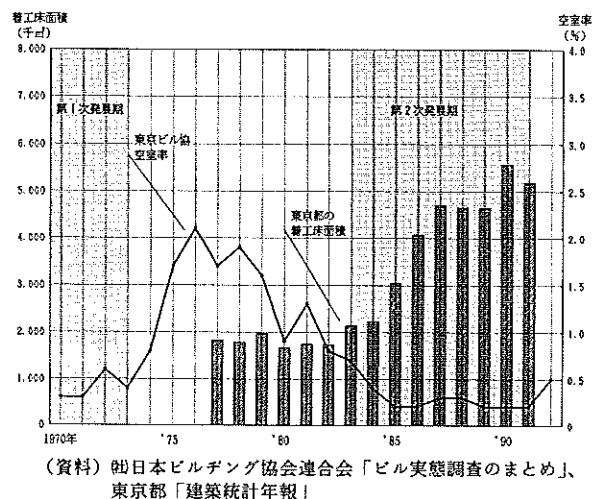
図-7 全国・東京・大阪の空室率推移



*7: ビル協データは、一人当たり床面積同様、全体水準をあらわしていないとみられる。

フィス床供給が続いたにもかかわらず、1991年までは空室率は低い水準に終始し、供給を上回る旺盛な需要があったことをうかがわせる（図－8）。

図－8 空室率と事務所着工床面積の推移（東京）



(3) 東京圏の最近の賃貸ビル市場の動向

1992年に入り、賃貸ビル市場は超貸手市場から借手市場へと全く様相を変えてしまった。以下では、最近の東京圏における賃貸ビル市場の動向について、直近のデータを使用して、整理分析する。

①貸室面積・入居面積・空室面積

IDSSが東京圏で対象としている貸室総面積を、1991年8月、1992年6月、1992年12月時点で比較する。まず、貸室面積は1991年8月から1992年6月までの10カ月間に約48万坪増加したが、1992年6月から1992年12月までの6カ月間には約12万坪の増加となっている。一方、空室面積は、1991年8月～1992年6月の増加が17.5万坪であるのに対し、1992年6月～12月には12万坪の増加となっている。すなわち、1991年8月～1992年6月には需要も31万坪増えており、需要を上回る大幅な供給が空室率を高めたが、1992年6月～12月には、需要が頭打ちの中、供給増加部分がそのまま空室の増加になっている状

況がうかがえる（表－2）。

表－2 貸室総面積と入居面積推移

（単位：千坪、％）

	1991.8	1992.6	増加量	1992.12	増加量
貸室総面積	7,476	7,958	481	8,074	116
入居面積	7,410	7,717	306	7,717	0
空室面積	66	241	175	357	116
空室率	0.9	3.0	▲2.1	4.6	▲1.6

（注）1. 調査対象ゾーンは都心3区を中心にその他23区内、23区外、周辺部
2. 入居面積、空室面積は、貸室総面積と空室率から算出
（資料）IDSS「オフィス・マーケット・レポート '91, '92, '93」
（出所）ニッセイ基礎研究所

②地域別空室率の動向

次に、空室率と供給量に注目して、さらに空室率の悪化が懸念される地域を以下の4条件から抽出した。

- ①直近の空室率水準が高く、最近の空室率悪化幅が大きい
- ②過去1年間の貸室供給量が急増している
- ③1年後もかなりの供給が予定されている
- ④東京圏オフィス市場全体に占めるシェアが高い

その結果、①を満たし、かつ②～④のうち2項目以上に該当する地域は、空室率水準が高い順に、恵比寿・広尾（渋谷区）、芝・三田（港区）、新横浜（横浜市）、虎の門（港区）、人形町・蛸殻町（中央区）であった（表－3）。これらをみると、虎の門以外はすべて今回のオフィスブームで供給面積が拡大し、都心部からのにじみ出し需要を吸収したエリアである。その他、空室率水準が最も高い地域のうち、大森や蒲田は、既存のオフィス集積地区からは全く独立した新興オフィス地域を形成してきた。また西麻布や六本木は、赤坂や青山といった比較的若いオフィス集積地域からのにじみ出しを吸収し、成長してきた経緯がある。

表－3 最近のオフィス供給量からみた高リスク地域

直近空室率 順位	賃貸 オフィス ゾーン名 (市区名)	空 室 率						過去1年間 (92/1～92/ 12)の供給 面積 (坪)	順位	今後1年間 (93/1～93/ 12)の供給 予定面積 (坪)	順位	貸室総面 積92/12	
		(1)‑ (2) 増加 幅	(1) 92/9 (%)	92/6 (%)	92/3 (%)	91/ 12 (%)	(2) 91/5 (%)					シェア (%)	順 位
①	大森 (大田区)	17.5	21.8	10.5	3.9	7.6	4.3	8,500		3,578		0.3	
②	西麻布 (港区)	11.3	14.9	7.0	6.6	7.7	3.6	1,460		453		0.8	
③	恵比寿・広尾 (渋谷区)	12.1	13.4	9.5	12.5	4.4	1.3	15,378	⑤	8,353	⑬	0.9	
④	六本木 (港区)	11.8	13.1	8.8	7.1	5.2	1.3	6,005		12,432	⑥	0.8	
⑤	蒲田 (大田区)	9.6	11.8	10.6	8.6	3.5	2.2	12,823	⑩	1,637		0.5	
⑥	大久保・百人町 (新宿区)	8.0	9.8	7.3	6.9	4.6	1.8	5,036		1,044		0.6	
⑦	高田馬場 (新宿区)	8.4	9.7	11.3	7.3	4.7	1.3	5,634		1,147		0.5	
⑧	芝・三田 (港区)	6.8	9.3	6.9	6.3	4.8	2.5	14,417	⑧	10,513	⑦	2.2	⑪
⑨	新横浜 (横浜市)	8.6	8.8	3.0	2.9	1.0	0.2	9,459	⑮	13,541	③	0.9	
⑩	神南・宇田川・道玄坂 (渋谷)	6.8	8.6	7.3	5.8	3.3	1.8	6,926		3,944		1.2	
⑪	虎ノ門 (港区)	7.9	8.5	6.6	3.6	1.4	0.6	5,601		15,584	②	2.4	⑮
⑫	浦和駅西口 (浦和市)	5.2	8.1	8.7	4.8	3.2	2.9	2,494		238		0.2	
⑬	人形町・蛸殻町 (中央区)	6.8	7.8	5.2	4.7	2.9	1.0	11,793	⑪	12,659	⑤	1.9	⑫
⑭	西池袋・池袋 (豊島区)	5.5	7.8	2.4	2.7	1.9	2.3	16,203	④	0		0.8	
⑮	神田神保町・小川町 (千代田)	6.4	7.6	2.3	2.7	1.8	1.2	17,874	①	7,538		2.2	⑮
⑯	茅場・八丁堀・新川 (中央区)	4.6	7.4	5.3	5.5	3.3	2.8	16,401	②	9,014	⑬	2.5	⑭
⑰	新富町・明石・築地 (中央区)	5.2	7.3	5.4	7.3	5.0	2.1	7,135		2,050		1.5	
⑱	堀留町・東日本橋 (中央区)	5.8	7.0	4.6	5.4	4.7	1.2	6,533		6,839		1.8	
⑲	厚木 (厚木市)	5.6	7.0	6.2	6.8	4.9	1.4	5,932		5,839		0.4	
⑳	代々木 (渋谷区)	6.2	6.8	3.9	2.7	1.2	0.6	3,888		5,041		0.8	
東京23区平均		3.7	4.6	3.2	2.9	2.1	0.9	—		—		7063139	
郊外部平均		2.1	2.5	1.7	1.6	1.2	0.4	—		—		894393	
ゾーン合計 (坪)								475,918		301,706		7957532	

(注) 1. 賃貸オフィスゾーンは全部で58ゾーン (IDSS分類による)

2. 空室率欄の 〇 は高い順に10位までを示す。

(資料) IDSS「オフィスマーケットレポート1991、1992年版」、新聞発表資料を基にニッセイ基礎研究所が作成

このように、最近の空室率上昇の動きは、基本的にはオフィス拡大期に膨張してきたエリアが逆の動きで収縮しているようにもみえる。

しかし、表－3でみてきた地域は、IDSSが過去からデータを整備している地域であり、ある程度賃貸オフィス集積がある地域に限られている。千代田区・中央区以外は必ずしも市区全域をカバーしておらず、たとえば品川駅東口 (港区)、天王洲地区 (品川区)、新川崎や川崎テクノピア (川崎市)、幕張新都心 (千葉市)、MM21地区 (横浜市)などは、ここ数年大規模供給があったり今

後供給が予定されているが、これらの地域は含まれていない。

したがって、IDSSのデータのみでは、東京圏のオフィス市場全体の動きを統計的に把握することは困難である。そこで、IDSSデータから除外されている地域 (周辺大規模開発地域) の状況を、主としてビル供給面からみてみよう。

③周辺大規模開発地域の供給動向と賃貸ビル市場への影響

大規模開発はプロジェクト毎の供給面積が大き

く、需給バランスに与える影響が大きいため、もう少し詳しくみてみよう。

たとえば幕張新都心企業進出状況をみると、現在完成、もしくは建築中の事務所ビルだけでも、約110haの供給がある。そのうち、幕張テクノガーデン、ワールドビジネスガーデンといった賃貸ビル（前者は一部分譲）もあるが、多くの企業は自社ビルによる進出である。主な進出企業の移転状況をみると、東京都区部に分散していたテナントビルを統合する形での移転が多いことがわかる（表-4）。

表-4 幕張地区の主な進出企業と移転内容

企業名	(㎡) 延床面積	用途・機能	移転元の状況等
東京ガス	41,753	地冷研究開発 情報処理・EIS	
日本アイ・ビー・エム	64,217	ソフトウェアの研究開発機能	箱崎事業所などから一部移転
イー・エル・グループ	10,702	本社機能全部、ショールーム、研修センター	西麻布などの賃貸ビルから移転
東京海上火災保険	36,108	本社機能の一部と支店機能	移転で丸の内本社の人員をスリム化
シャープ	44,520	知識集約型研究開発 東京支社の一部	市ヶ谷の東京支社は営業拠点として活用
富士通	63,000	システム開発拠点形成 コピュ・ソフト研究	蒲田等のソフトウェア拠点誘致
キッツ (旧北沢ビル)	22,500	本社機能の全部	青山の旧本社ビルから移転
住友ケミカル エンジニアリング	56,856	技術部門の集約 R/Dセンター	
セイコー電子工業	72,500	研究開発機能 本社機能の一部	松戸の事業所等から基礎開発部門等移転
日本電信電話	174,655	研究開発機能	
キャノン販売	57,152	開発技術部門集約 ハイテク関連企業集約	三田の本社は32千㎡を賃借している
イオングループ	52,961	本社機能の全部 多目的ビル	都内15ヶ所の賃貸ビルから本社移転
合 計	696,924		

（出所）日経リアルエステート、各社有価証券報告書等をもとに
ニッセイ基礎研究所が作成

また、MM21地区、天王洲、豊洲などへ本社機能の一部を移転する企業では、現在東京都区部で分散している機能のうち賃借部分を解約する動きもみられる。

これらの動きから、従来の伝統的オフィス地域内の移動だけでは把握できないダイナミックな地域間移動が進んでいることがうかがえる。オフィ

ス移転の今後の動向については、後述する。

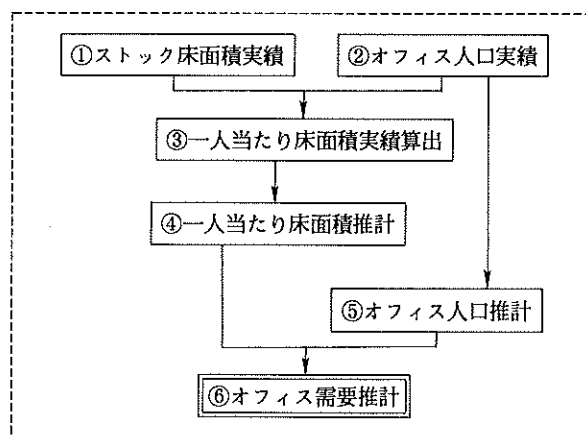
2. オフィス需要の長期見通し

今後のオフィス市場の動向を把握するために、マクロデータ面を中心に全国及び東京都区部について中長期的なオフィス床需要の推計を試みた。その結果、今後オフィス人口が伸び悩むこと、および一人当たり床面積が頭打ちになることが予想されるため、オフィス床面積は長期的には増加スピードを弱めていくことがうかがえた。

(1) 推計の考え方

オフィスのストック床面積は、一人当たり床面積とオフィス人口の積であらわされるとして、それぞれについて推計値から将来のストック床面積の推計を行った（図-9）。

図-9 推計の基本フロー



- (a) 1975～1985年の一人当たり床面積を、ストック床面積とオフィス人口実績から算出
 (b) 1990～2010（全国）、1990～2000年**（東京都区部）のオフィス人口と一人当たり床面積を推計（1990年はストック床面積が既に判明しているため、ストック床面積とオフィス人口推計値から一人当たり床面積を推計）
 (c) オフィス人口と一人当たり床面積の推計値の積で、オフィス需要推計値を算出

(2) オフィス人口の推計

労働力人口は、1995年以降生産年齢人口の減少などに伴い伸びが鈍化し、出生率の低下やベビーブーム世代の60歳代への移行を反映し、2000年

* 8：東京都のオフィス人口推計のデータの関係で、2000年までの推計とした。

以降ゆるやかに減少に転じる。従業人口も伸びが鈍化し、2000年から2010年にかけて減少することが予想される。

一方、現在わが国で最もオフィス化が進んでいる都心3区のオフィス人口率は55～65%で頭打ちの傾向がみられる。また、現在の欧米先進国のオフィス人口率が40～45%程度である。そこで、2010年の全国のオフィス人口率は経済審議会の予測値(41.0%)を用い、2000年と2010年のオフィス人口を推計した。

東京都区部については、東京都が1990年に行った「東京都就業者数の予測」の産業・職業別昼間就業者数をもとに、1995年と2000年のオフィス人口を推計した。

(3) 一人当たり床面積の推計

オフィスの一人当たり床面積は、情報化の進展によるOA機器の増加や会議室など共用部分の増加などにより、高い伸びを示してきた。しかしわが国の場合、米国のように個室型オフィスが一般化するとは考えにくいことや、OAのダウンサイジングが進むことから、今後の一人当たり床面積は頭打ちになることが予想される。

そこで、今後の全国の一人当たり床面積は2020年以降極限值(21㎡/人)に収束するとして、過去のトレンドを伸ばし、2000年、2010年の数値を推計した。

東京都区部については、1975～1985年の実績値と全国の推計値から、1995年と2000年の数値を推計した。

(4) オフィス需要の推計結果

さきの推計フローにしたがって、全国および東京都区部のオフィス需要を推計した(表-5、6)。

その結果、5年間毎のストック床面積増加分をみると、全国・東京都区部とも1985～1989年に最も増加し、今後増加量は縮小していくことになる。

表-5 オフィス需要推計結果(全国)

	①オフィス床 需要量ha ②×③ (ha)	年平均 増加量 (ha)	②オフィス 人口 (千人)	③一人 当総床 面積 (㎡)
1975	10,974		13,956	7.9
		1,215		
1980	17,048	1,432	15,323	11.1
1985	24,212	1,924	17,505	13.8
1990	33,831	1,409	20,860	16.2
2000	47,923	606	24,960	19.2
2010	53,978		26,460	20.4

(注) 1. 年平均増加量をみる際の該当期間は、1975年初→1979年末(以下同様)である。

2. 〇部分は推計値。1990年国勢調査結果が判明していないので、オフィス人口とオフィス人口率は経済審議会の予測値を用い、一人当たり総床面積は、ストック床面積の実績値をオフィス人口で除して算出した。

3. 1990年までのオフィス需要実績は事務所のストック床面積である。

表-6 オフィス需要推計結果(東京都区部)

	①オフィス床 需要量ha ②×③ (ha)	年平均 増加量 (ha)	②オフィス 人口 (千人)	③一人 当総床 面積 (㎡)
1975	2,518		2,545	9.9
		161		
1980	3,324	120	2,638	12.6
1985	3,924	236	2,969	13.2
1990	5,101	162	3,247	15.7
1995	5,913	82	3,418	17.3
2000	6,321		3,473	18.2

(注) 1. 〇部分は推計値。オフィス人口は「東京都就業者数の予測」による職業別昼間就業者数予測値をもとに、公務を除いた数値を算定した。また、一人当たり総床面積は、ストック床面積の実績値をオフィス人口で除して算出した。

2. 1990年までのオフィス需要実績は事務所のストック床面積である。

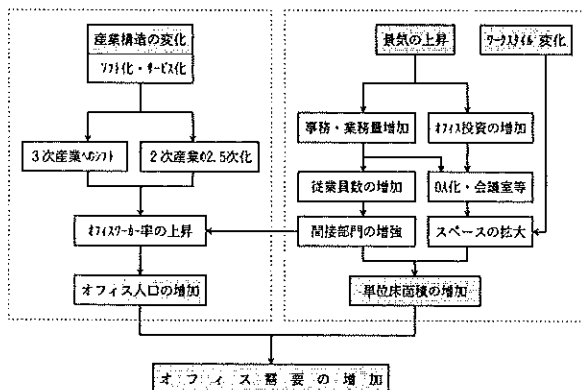
(資料) 自治省「固定資産の価格等の概要調査」通産省「商業統計」、総務庁「国勢調査」、経企庁「経済審議会2010年委員会報告」、東京都「就業者数の予測」、「東京の土地」

(5) 需要推計の構造分析

新たなオフィス需要は、ストック床面積の増加量で把握されるが、これはさきほどの推計作業で用いたように、①オフィス人口の増加によるものと、②一人当たり床面積の増加によるものとに分けて考えられる。前者は、主として経済のソフト化・サービス化による産業構造の変化がもたらす

構造的なオフィス需要創出効果を持つ。一方後者は、主として景気動向やワークスタイルの変化によって変動するものと考えられる（図-10）。

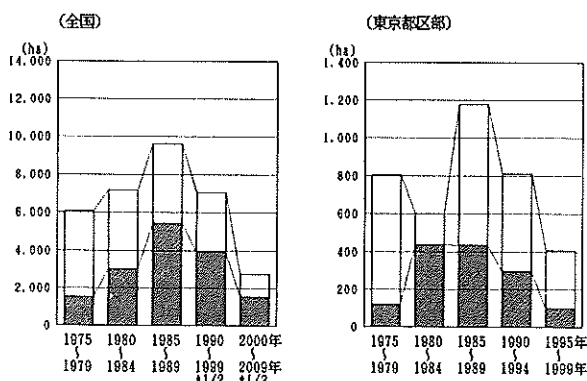
図-10 オフィス需要構造



（出所）ニッセイ基礎研究所

全国および東京都区部のストック床面積増加分を、オフィス人口増加による寄与分と一人当たり床面積増加による寄与分とに分解してみる（図-11）。全国のオフィス人口、一人当たり床面積の伸びはともに緩やかに通減していくのに対し、東京都区部では、今後のオフィス人口増がそれほど期待できないため、今後の床面積増加は一人当たり床面積増加に負うところが大きいことがうかがえる。

図-11 需要構造別ストック床面積増加分



（黒：オフィス人口増加による増分、白：一人当たり床面積増加による増分）
（注）全国の1990～1999年、2000～2009年は各10年間のストック床面積の増加分の半分（5年分）をグラフ化した。

3. 今後のオフィス需給バランスの推計

これまで、オフィス需要推計を行ってきたが、今度はオフィス供給の推計を試みる。

最近のオフィス需給バランス悪化の主要因が供給過剰であることからわかるように、長期的な供給動向を推計し、先ほど推計したオフィス需要との関係から、今後のオフィス市場、特に賃貸ビル市場の動向をみていくことが必要である。

ここではデータ上の制約から、東京都区部のオフィス供給を推計し、1995年までの需給バランスをみた。

(1) 供給面積の推計

①推計方法

東京都区部については、延床5,000㎡以上の既着工分の建物の延床面積を個別に把握することができる^{*9}ため、これを竣工年別に積み上げた。

5,000㎡未満の建物については、1992年竣工分を200haとし、1993年以降は着工にブレーキがかかることが予想されるため、通減していくものとした。さらに建替率を加味して、1991^{*10}～1995年のストック床増加面積を推計した。

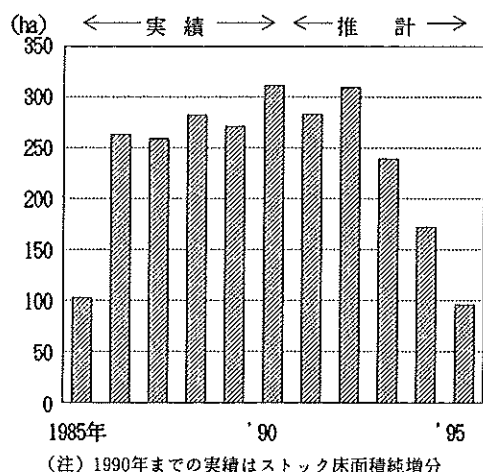
②推計結果

1986年以降続いていた250ha/年以上のストック床面積増加は、今後も1993年頃まで続く。その後は緩やかに通減していき、今回のオフィス開発ブーム以前の水準に戻るのには、1995年以降になるとみられる（図-12）。

*9：データは、原則的に日経BP社発行の「日経リアルエステート東京」記載の「オフィス着工情報」の1992年12月着工分までを使用した。

*10：ストック床面積は、1991年1月1日現在の実績までしか判明していない。

図-12 オフィス供給増加分推移



(2) オフィス需給の見通し

今後の供給動向と前章で推計した需要動向から、オフィスの需給バランスをみると、1995年時点で500ha程度の供給超過となることが予想される(表-7)。

表-7 東京都区部需給バランス推計

	①オフィス需要	②オフィス供給	③供給超過	④超過率
1995年	5,913	6,415	502	8.5%

(注) 超過率は③÷①

(3) 空室率の推計

東京都区部の需給バランスと供給超過率をもとに、賃貸ビル市場における空室率を試算した。供給超過部分はすべて賃貸ビルで発生するという前提をおき、空室率を推計した。その結果、1995年時点の空室率が13.0%(空室面積は霞が関ビル32棟分)となる(表-8)。

表-8 東京都区部空室率推計

	①オフィス需要	②供給超過	③貸ビル面積	④空室率
1995年	5,913	502	3,849	13.0%

③貸ビル面積 = (①+②) × 60%

④空室率 = ② ÷ ③

しかし、実際の貸ビル市場をみる際には、以下の点に十分留意する必要がある。

第一に、これは東京都区部を1つの閉鎖された市場としてみた試算であり、周辺部も含めたエリアでのオフィス需要移動は考慮していない。周辺部との地域間移動をどのように想定するかにより、都区部の空室率はかなり変わってくる。

第二に、今回の推計では建て替え率を17%としているが、長期的には建て替え需要の増加が予想される。建て替え率を高く想定すれば、供給超過量は推計結果より縮小し、空室率はそれほど上昇しない。

第三に、これは賃貸市場全体の平均値であり、ビルの特性・属性(立地条件、経過年数、賃料、床面積、ビルグレード、情報化対応などの付加価値、ビルオーナーの信用力など)格差が平均化されている。今後、需要者ニーズが高度化・多様化することにより、ビル間の格差が一層拡大するとみられる。いいかえれば、空室の多くは立地条件やビルグレード、コストパフォーマンスなどの点で、競争力の弱いビルに偏在していくと考えられる。

このような認識から、以下では、今後オフィス市場がどのように調整されていくのか、需要者のビヘイビアの変化を中心に、シナリオを考えていく。

4. 東京圏のオフィス市場の変容

(1) オフィス市場の調整シナリオ

先にみたように、オフィス需要の地域間移動のシナリオによって、東京都区部の空室率は大きく変わる可能性がある。たとえば、都心部に分散していた機能を東京周辺部へ統合・移転する動きは、都心部の空室率を高める可能性がある。逆に、都心部の需給関係が緩み、オフィス需要の周辺部から都心部への移動が増加すれば、区部の空室率は推計結果ほど悪化しない可能性もある。

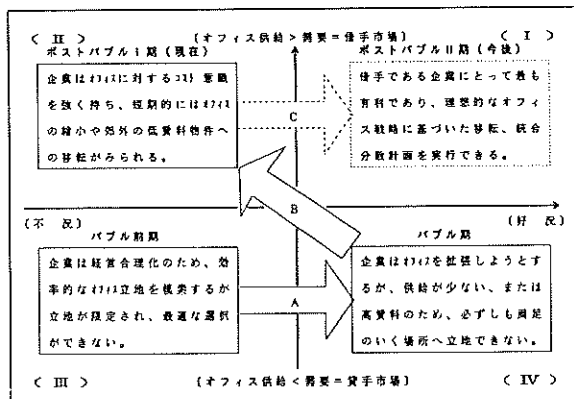
今後オフィス賃料水準の調整が進めば、オフィス需要の地域間移動や地域内のビル間移動が活発化する可能性が高い。そこで、これまでの企業のオフィス立地の考え方を整理した上で、オフィス市場調整のシナリオを検討していく。

①借手市場移行とユーザー企業のオフィス戦略

オフィス供給面積は景気動向との関係が深い、建築の決定から竣工までの間にタイムラグが存在することから、需給のミスマッチが生じやすい。そこで、オフィス市場動向（貸手市場・借手市場）と景気動向（好況・不況）の組み合わせから、ユーザー企業のオフィス移転について整理した（図-13）。

第2次発展期以降のオフィス市場の動きとユーザー企業のオフィス戦略との関係を、図-13の動きにそって見てみよう。

図-13 オフィス市場と景気動向からみたオフィス移転の考え方



（出所）ニッセイ基礎研究所

まず1983～1986年の円高不況期をバブル前期とすると、当時のオフィス市場はタイトな状況にあり、企業は経営合理化のための効率的なオフィス戦略を構築できなかった（第Ⅲ象限）。その後、平成景気とともに1987～1991年のバブル期へと移行した（⇒A）。この時期、ユーザー側はオフィス拡張意欲を高めたが、供給が需要に追いつかないため、オフィス拡張や統合を思うように進めら

れなかった（第Ⅳ象限）。しかし、今回の不況でオフィス需給関係は急速に緩み、借手市場へ一気に移行し（⇒B）、この状況が現在も続いている（第Ⅱ象限＝この時期をポストバブルⅠ期と呼ぶ）。

今後は、オフィス需給ギャップがしばらく解消されない中で、景気回復とともにユーザーのオフィス戦略が積極化する動き（⇒C）が考えられる。これをポストバブルⅡ期と呼ぶ。

以下では、バブル期とポストバブル期のオフィス市場の特徴を整理した上で、オフィス需要の地域間移動のシナリオを提示する（表-9参照）。

②バブル期のオフィス市場の特徴

バブル期の特徴の1つは、都心部のオフィス供給不足からオフィス賃料の高騰とオフィス立地の外延化が進んだことであろう。新興オフィス地域の多くは、従来のオフィス地域から独立した場所に立地しており、周辺環境やインフラ整備などの面で借手のニーズに必ずしもマッチしない場所であった。

しかし、ユーザー側は、好景気による従業員急増などを背景にソフトウェアや金融・証券業を中心にオフィス拡張を迫られており、新規供給ビルにすぐに飛びついた。ユーザー側のオフィス選択条件として、賃料や立地より必要床面積の確保が優先されたと考えられる。

また、地価高騰から土地資産所有の有利性が改めて注目され、大企業を中心に自社ビルを所有し、本社機能やR&D機能を移転する動きがみられたが、その多くは郊外部の大規模再開発によるものであった。

この時期のオフィス移転を類型化すると、本社機能移転としては、①都心部からのにじみ出し、②副都心などへの移転、③既存オフィス地域から独立した大規模オフィス開発地域への移転、④R&D機能などに特化した郊外部への移転、支店・営業所の移転としては、⑤商圏拡大などに対応した新興オフィス地域への営業拠点新設、⑥既存オ

表-9 オフィス市場と企業のオフィス戦略の変化

		バブル前期 (1983~1986年)	⇨	バブル期 (1987~1991年)	⇨	ポストバブルⅠ期 (1992~?年)	⇨	ポストバブルⅡ期 (?年~2000年?)
景 気 動 向		不安定		好景気持続		景気後退		景気回復
企 業 業 績		円高不況で悪化		大幅に改善		急速に悪化		改 善
オフィ ス市 場	需給関係	貸手市場		超貸手市場		超借手市場		借手市場
	新規賃料動向	上 昇		高 騰		下 落		安定~上昇
	新規・継続賃料差	拡大傾向		大幅に拡大		格差是正		安 定
企業のオフィス戦略 (本社機能を中心に)		あまり明確でない 事後的・受動的		量の拡大重視・都心志向だ が供給要因から分散化		総立地コストの圧縮 組織統合・スリム化志向		量・質重視、総合生産性の 向上、計画的・積極的
オフィ スビ ル決 定要 因	立地条件	○		△		◎		◎
	インフラ整備	△	既存オフィス地域中心の ためそれほど重視せ ず	△	床面積確保最優先の ため犠牲	◎	バブル期の安易な立 地反省	◎
	周辺環境	△		△		◎		◎
	床面積の確保	○		◎		○		○
	賃料水準	◎		○	企業に余裕あり	◎	コスト削減最優先	○
	入居機能との合致	△	機能未分化のため	○	機能分化進展	○		◎
	価格 付加	ハード面	△	○	イメージ重視	○	標準的機能重視	○
		ソフト面	△	価格格差小	△	○		○

(注) 記号は重視度合いの強い順に ◎→○→△

(出所) ニッセイ基礎研究所

フィス地域の代替としての新興オフィス地域への移転が考えられる。

このうち、④、⑤については、企業の長期的オフィス戦略に基づく「積極的移転」といえるが、それ以外は、都心部など本来希望している地域に移転できないことによるいわば「代替的移転」と分類することもできる。

③ポストバブル期のオフィス市場の特徴

ポストバブルⅠ期の特徴は、空室率の上昇と賃料の低下であり、ユーザーが自らのニーズにあったオフィス床を選択できる市場環境が作り出された。賃料水準の下落、新規賃料と継続賃料の格差縮小から、移転のイニシャルコストを含めた総合的なオフィス立地コストも低下している。

ただし、企業業績も悪化している中、企業側の目は直接的なオフィスコスト圧縮に向けられており、オフィス賃借面積の縮小や低賃料ビルへの移転などが進められている^{*11}。さきにみた賃貸オフィス供給面積と入居面積の関係（表-2）でも、

1992年に入ると入居面積が全く増加していない状況がみられる。

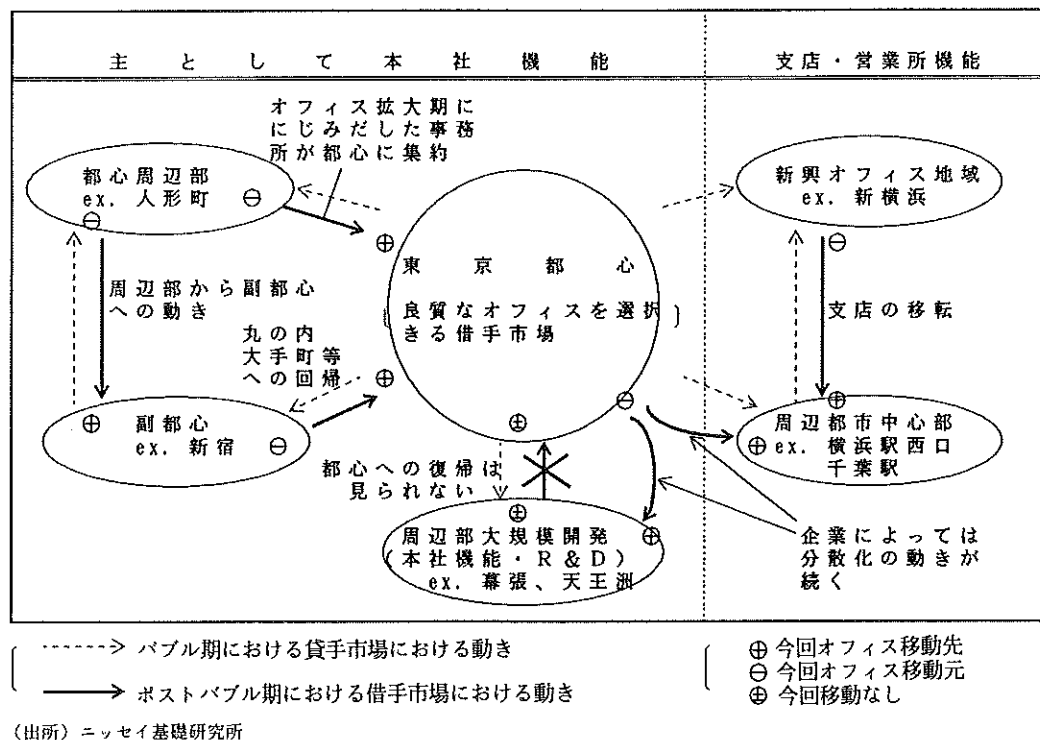
しかし、景気が回復に向かうポストバブルⅡ期には、ユーザー側はオフィス総面積の拡大や機能再分散など総合的な生産性向上を目指した、より積極的な移転を進めていくことが考えられる。また、ビル市場は基本的には借手市場が続くものの、賃料水準はそれぞれの立地条件やビルグレードにより、適正な水準に調整されていくであろう。

④オフィス需要の地域間移動シナリオ

バブル期とポストバブル期のオフィス移転パターンを、東京圏のオフィス地域に当てはめてみる。具体的には、東京都区部のオフィス地域を都心部、都心外延部、副都心に分類し、区部以外の周辺部を伝統的オフィス地域と新興オフィス地域に分類し、オフィス需要の地域間移動を模式化した（図-14）。

*11：テナントビルに分散配置している企業の中には、従業員アンケートにより使い勝手の悪いビルから返還していく例もみられる。

図-14 オフィス借手市場におけるオフィスの地域間移動の変化



バブル期のユーザーは、床面積確保を最優先に考え、23区内、周辺部それぞれ既存のオフィス地域から外延部や新興オフィス地域への移転がみられた。その動きは、幕張地区への移転などのように、本社やR&Dの統合などはっきりとした目的を持った積極的移転と、既存オフィスの狭隘化など、移転を迫られたための消極的（あるいは代替的）移転に分類できる。

これに対し、ポストバブル期の動きは以下のように特徴づけることができるだろう。

まず、オフィス移転ニーズはあったが、これまで供給不足や高賃料のためにやむを得ず周辺部に立地していた企業が、借手市場到来とともに本来の立地希望場所へ移転する動きが考えられる。その場合、都心3区など伝統的オフィス地域への移転が増加するとみられる。

また、バブル期に市場拡大に応じて増加した支店・営業所は、立地条件の悪いところから統合されていくと考えられる。

一方、都心から周辺部へ本社機能やR&D機

能を移転させた企業は、長期的計画に基づく戦略的移転であることが多い。特に用地を取得し自社ビルを所有する場合は、投資金額も大きいことから、都心部のオフィス需給が緩和しても再移転するケースは少ないのではないかと考えられる。

ただし、今後ポストバブルⅡ期に移行するにしたがって、需要者側は単に立地や賃料水準だけでなく、オフィスの付加価値や周辺インフラ整備など幅広い観点からオフィスを選択していくことになる。このとき、街としての成熟度が低い都心周辺部や郊外部の新興オフィス地域が新たな需要を確保していくことは従来以上に難しくなることも予想される。

(2) 今後のビル事業

これまでみてきたオフィス市場の長期的見通しを前提に、今後のビル事業の方向性について考える。

①ビル事業をめぐる環境の変化

1) 事業リスクの上昇

ビル事業者は、これまでの貸手市場のもとでは、テナント募集に苦労することも少なく、事業収支上も空室率をほとんど見込んでいなかった。しかし借手市場移行後は、事業期間全般にわたり、ある程度の空室リスクを見込む必要がある。すでにオフィス不況が長期化している米国では、一般的に5%程度の空室率は健全な状態であると認識されているようである。今後東京圏においても5%程度の空室を前提とすると、事業収支計画にも影響がでてこよう。

また、今後は固定資産税など保有コストの増加が予想されるが、借手市場下では保有コストのテナントへの賃料転嫁は容易ではない。継続賃料改定サイクルや引き上げ幅なども、貸手市場のようにスムーズにはいかないと予想される。

一方、これまでのように土地の含み益を期待したビル事業参画についても見直す必要がある。地価動向については予断を許さないが、土地神話がある程度崩壊すれば、今後の地価は収益還元的な考え方に近い価格を形成をしていくと思われる。

ビル事業の大型化・複合化・長期化も、事業リスクを高める危険性がある。すなわち、事業の大型化は投下資金の集中をもたらす。権利関係の複雑化や事業の長期化は、今回のオフィス不況時にも大規模案件の多くで着工にストップがかからなかったことからわかるように、市況に応じた柔軟な対応を難しくしている。

2) 需要者ニーズの高度化・多様化

ユーザー企業側でも、最近オフィス戦略の重要性を認識する機運が高まってきており、ファシリティマネジメントの手法を実践する企業が増えてきている。特に貸手市場時に、旺盛なオフィス需

要の受け皿としてやむを得ず業務機能を分散・再配置していた電気機械製造業などで、その傾向が顕著である。

ユーザー側では、今回の供給過剰による賃料・取得費用の低下を好機ととらえ、新たなオフィス再配置・統合に動きだしているケースがみられる。別の見方をすれば、ユーザーのオフィス選択条件は非常に厳しくなったわけである。

3) 都市開発事業の社会的影響の高まり

最近の活発なオフィス開発に対しては、地価高騰の元凶や都心部からの住宅追い出しなどを理由に社会的な批判も少なくない。虫食い状の土地の上に無理やり建てたビルは、周囲の美観上からも決して褒められたものではない。

オフィスビルにおける省エネルギーや廃棄物など環境問題への対応についても、社会的期待が高まると同時に、周囲の監視がこれまで以上に高まることが予想される。最近オフィス廃棄物の分別回収を共同でおこなう「オフィス町内会^{*12}」の取組が注目されているが、これはオフィスから出される紙ゴミの増加が都市問題のひとつとなっているためである。今後は、ビル機能面でもゴミ回収ルートの確保、人力依存からの脱却、ストックヤードの整備等の対応が必要となってくるであろう。

②今後のビル事業展開

最後に、このような環境変化に対応した今後のビル事業展開の方向性について考察する。

1) 商品戦略の確立

ビル事業者は、オフィスを“商品”と明確に位置づけ、需要者指向の商品戦略を行うことが最大の課題である。

*12: オフィス町内会

1991年4月、環境保全意識が高まり各企業でゴミ分別回収の取組が活発化したのを契機に、「ノウハウの共有」と「コストダウンを目指して近くのビルで助け合う」ために、東京電力の呼びかけで千代田区、中央区、港区の企業が参加して設立された。その後横浜市などでも同様の取組を開始した。

〔オフィスビルの品ぞろえ〕

借手側の選択権が強まるポストバブル期は、貸手側からみれば、オフィスビルの立地、規模、機能等によってターゲットとするユーザーを戦略的に絞り込む好機ともいえる。

複数のビルを所有・供給する事業者は、借手側の多様なニーズに応えられる多彩な商品を用意する戦略（規模・グレード・機能等）や、特定の機能、ランク等のビルに特化した戦略など、事業スタンス、ノウハウや既存ビルストックの性格などから最適な選択をしていくことが求められる。

〔ビルの付加価値の再考〕

最近の大型賃貸ビルの中には、これまで余り見られなかったテナントサービスを提供するケースが増加している（表-10）。効率最優先のオフィスからオフィスワーカーの働きやすさにも配慮した快適なオフィス空間づくりに力を入れる傾向も強くなっている。

一方、バブル期に建築されたビルの中には、インテリジェント機能などの付加価値が過剰な割に、テナントが本当に必要としている機能が不足している場合が少なくない。このため、これらの機能、サービスが需要者側にどの程度必要なのかについて、十分検討していくべきであろう。

〔ビルの建て替えや大規模リニューアル〕

将来的には、多数のビルで建て替えや大規模リニューアルが必要となるケースも出てくる。

建て替えやリニューアルは、設備が老朽化したためにやむを得ず実施しがちだが、ビルの総合的収益性を考慮して、最も有利なタイミングで実施していくことが求められる。そのためには、ビルオーナーとユーザーの関係を密にすることはもちろん、長期的視野に基づいた計画を立てる必要がある。

表-10 最新ビルのテナントサービス事例

ビル名 所在 開発事業者	開業年	延床面積 (㎡)	テナントサービス／ビルの高付加価値化
クリスタルタワー 大阪市中央区 (大阪ビジネスパーク) 竹中工務店	'90/10	85,800	情報通信サービスは利用度が低く、現時点では事業性に課題があるとみられる。 ポスターサービス、TV会議システム、外部データベース代行検索、カードシステム（セキュリティ・キャッシュサービス）、総合案内システム 以下のオフィスサービスは標準的なものである。 ・オフィスレイアウトの提案・設計・施工、貸会議室・ホール、事務用家具・機器の販売・リース、事務用消耗品（コピー用紙、インク、トナー）の販売、コピーサービス、自販機・公衆電話設置、配送サービス
新川崎三井ビル 川崎市幸区 三井不動産	'89/5	138,800	（上記の標準的オフィスサービス以外の付加価値として） 郊外型の大型オフィスのため、ビル内で働く個人へのサービス機能を付加、専用のサービスステーションで提供する。 24時間のフロントサービス（各種インフォメーションの取次ぎ、車の呼び出し）、チケット販売、宅配便発送、ランドリー、各種レンタル（スポーツ用品、旅行用品等）、D.P.E.、証明書用スピード写真、贈答用のグリーン（花など）販売、タクシー手配、貸し傘、フィットネスクラブの紹介
ワールド・ビジネス・ガーデン (WBG) 千葉県・幕張新都心 三井不動産他	'91/3	228,700	個人サービスとして、同じく三井不動産の新川崎ビルのサービス機能に加え、WBGクラブフレッシュルームとクラブラウンジを備え、健康づくり、リフレッシュや交流の場を提供する。 法人（ビジネス用）サービスとして、海外からの進出企業に対する税務・法律等の相談やセミナー、生活全般に関するコンサルティングを行う。個室型オフィスや共用会議室なども設置している。その他、WBGクラブラウンジでのVIP接待も可能
スフィアタワー 品川区天王洲 三菱商事	'92/12	44,100	開発事業者・オーナーである三菱商事のオフィスビルの“ショーケース”として位置付け、テナントの施設・資産管理の一部を担当するFMサービスも充実させる。 CADを活用したオフィスレイアウトプランニング、オフィス機器台帳を用いた事務用家具・備品・情報機器の資産管理、物品供給とサービスを一括して扱う窓口設置（東急コミュニティーに業務委託）

（出所）公表資料からニッセイ基礎研究所が整理

建て替え・リニューアルのためには移転先の確保等さまざまな問題があるが、霞が関ビルで実施されたリニューアルのように、テナントに極力負担をかけないような方法を確立することも、オーナー側に求められる。

② オフィス需給のマッチングを意識した事業企画力の強化

オフィス市場の特性やオフィス需要動向などを、個々のビル事業企画にどのようにフィードバックしていくかが、今後ますます重要になってこよう。

たとえば、立地別のユーザー側の移転ニーズを、移転動機、移転機能、オフィス戦略等の特性から

分析し、それにマッチするビル事業を企画し、ビル機能（ハード・ソフト）を提供していくことが必要である。図-15は、需要者側と供給者側からみたオフィスの要素を模式化した一例である。

③ 広域的な地域戦略の見直し

賃貸ビル市場は、東京圏・近畿圏のシェアが90%以上（賃料ベース）を占め、典型的な都市型産業である。地方都市の場合は市場が小さく需要も限られていることから、業務系の強力な誘導方策がなければ、市場の伸びはそれほど期待できない。優れたビル企画を立案しても、新たな需要創造は難しく、結局は限られたパイの取り合いになりがちである。

一方、東京など大規模市場では、優れた商品戦略を構築することにより需要拡大を期待できるため、商品企画力を持つ事業者は都心を中心とした地域に特化した戦略を構築することも考えられる。

④ 契約形態・賃料体系の多様化

長期契約によるリスク通減や傾斜賃料の採用など、市場動向や多様なテナントニーズに対応できる賃料体系も考慮する必要がある。ただし、借手側に有利と言われる不動産法制や取引慣行の取扱いについても、引き続き検討していく必要がある。

賃料改定サイクルや改定幅についても、各市場やビルの特性に応じてきめ細かく設定していくべきであろう。

図-15 ビル企画の考え方の一例



（出所）ニッセイ基礎研究所

おわりに

これからのオフィス市場は、ユーザー側、ビル事業者側のどちらの立場からみても、差別化が進んでいくことが予想される。

ユーザー側では、オフィスに対するコスト意識が高まる。これは単に賃料が安ければいいということではなく、事業上の集積メリット、ビルサービス、通勤状況等、さまざまな切り口からの評価を行っていくことを意味する。適正な評価を行った企業が、結果的に最も効率的なオフィスを選択することになる。このような動きの中で、オフィス戦略格差がはっきりとあらわれてくるであろう。

一方、ビル事業者側は、従来以上に事業の専門性やリスクへの対応力を要求される。安易な事業計画は困難となり、事業ノウハウを蓄積した事業者の有利性が高まっていく。また、オフィス需要の急激な拡大は期待できないため、ビル単位で付加価値を高めることが必要とされ、ビル毎の収益力格差が拡大していくだろう。

今後、大量の建て替え、大規模リニューアル需要の発生が予想される。ビル事業の中でこれをどのように位置づけていくかも重要になってくる。建て替え、リニューアルを円滑に進めるためには、技術的な問題以外に、ビルオーナーの資力やテナントの理解などさまざまな問題をクリアしていく必要があり、ここでもビル事業者の対応力が問われることになるだろう。