

オフィスビル事業のブランド戦略

—大競争時代における勝ち組の条件—

ニッセイ基礎研究所 金融研究部門
不動産投資分析チーム

上席主任研究員 松村 徹

omatsu@nli-research.co.jp

1. ブランド戦略の必要性

現在、順調な景気回復を背景に、賃貸オフィス市場では全国的に需要が拡大している。特に、東京など一部の大都市では賃料の上昇傾向も強まっているが、東京都心のAクラスビルを頂点とする階層構造がフラット化しているわけではない。また、長期的にみれば、ゼロサムゲーム的な市場の中で、上位クラスであってもクラス内での競争激化は避けられない。

このため、オフィスビル事業において、競合ビルとの差別化のためのブランド戦略の重要性が高まるものと考えられる。ビル事業者は、ブランドの確立によって、ブランド価値を上乗せした賃料の確保や優良顧客との信頼関係の構築が容易になり、事業としての安定性と収益性の向上が期待できるであろう。

たとえば、銀座や青山などの商業施設が収益価値よりも高い価格で取引されるのは、買い手が収益価値にそのエリアのブランド価値をプレミアムとして上乗せしているためである。Aクラスといわれるオフィスビルでは、街や地域ブランドという要素はもちろん、事業者の信用力やイメージ、ビルのデザインやランドマーク性などビル本来の実用性や利便性を超えた要素にプレミアムが付き、エリア最高水準の賃料獲得が可能になっていると思われる¹。

このように、オフィスビル事業では、ビルやプロジェクトのブランドと、ビルを開発・所有・経営する事業者の企業ブランドが表裏一体の関係になってブランドが構築されているといえる（図表-1）。なぜなら、不動産は放置すれば経年劣化・陳腐化を免れない資産であることから、適切な維持管理を行って建築・設備の品質を維持し、優良な管理サービスを提供して顧客満足度を高い水準で維持することが事業本来のあり方²だからである。

¹ Aクラスビルへの入居が、優秀な人材確保や社員のモチベーション向上につながる面を評価する企業もあると思われる。

² 私募ファンドのように、短期間でキャッシュフローを改善した後売却して高い配当利回りを実現しようとするマネジメントでは、優良顧客との長期安定的な信頼関係の構築を必ずしも重視するわけではない。このため、このような事業のあり方と相容れないケースが多いと思われる。

2. オフィスビル名にみるブランド戦略

マンション市場では、統一した商品名を冠するブランド戦略がすでに浸透している。これまでは分譲マンションが主流だったが、最近は投資市場の急成長を背景に賃貸マンションのブランド化も目立ってきた（図表-2）。

そこで、賃貸オフィスビルについてもビル名に注目してみると、その構成要素からいくつかの категорияに分類できる（以下、図表-3）。

まず、三井不動産の「〇〇（地名を示す）三井ビル」、日本生命保険の「日生〇〇ビル」、森トラストの「〇〇MTビル（あるいはトラストタワー）」のように、所有者・事業者の企業ブランドをストレートに出すことで顧客に訴求するタイプが多い。

また、統一した商品名でビルをシリーズ化するものもある。たとえば、三菱地所の「〇〇パークビル（あるいはパークタワー）」、NTT都市開発の「アーバンネット（あるいはアーバンエース、クレド）〇〇」、興和不動産の「〇〇インターシティ」、住友不動産の「〇〇ファーストビル」などである。伊藤忠ビルディングの「イトーピア」³、のように、所有者・事業者名を連想させるシリーズ名もある。

さらに、プロジェクト名と所有者・事業者名を組み合わせたネーミングでは、良い意味でも悪い意味でも“ヒルズ族”という流行語を生んだ森ビルの「ヒルズ」シリーズが挙げられる。正確には、開発プロジェクト全体の統一呼称を「ヒルズ」⁴とし、これを構成するオフィスビルを指す場合は「〇〇ヒルズ森（MORI）タワー」と呼称するルールになっているようだ。また、三菱地所では個々のビル名の統一を重視するよりも、本拠地である大手町・丸の内・有楽町地区という「街ブランド」の構築に積極的に取り組んでいる。

いずれにしても、ビル名称やロゴ、サインの統一はわかりやすいブランド戦略だが、高品質の建築・設備や管理サービスの提供、所有者・事業者の信用力や事業哲学に裏付けされて初めて意味のあるものとなる点に留意すべきである。

とはいえ、巷に溢れる安易なビル名を見る限り、明確なブランド戦略の下に事業を展開している所有者・事業者はそれほど多くないといえそうだ。これは、オフィスビルはマンションと異なり、参入障壁が比較的高いうえに貸手市場が長く続いてきたため、差別化や優良顧客獲得の動機付けが切実でなかったという側面があるように思われる。また、副次的な理由としては、マンションのように商品ブランドを梃子にして大量かつ頻繁に販売する個人向け商品でなく、再開発事業に多い区分所有・共有物件の場合には特定の企業ブランドを出しにくいなどオフィスビル事業の特性も指摘できよう。

3. J-REIT のブランド戦略

J-REIT（リート：不動産投資信託）では、既存の不動産事業者以上に積極的なブランド

³ 「イトーピア」は、伊藤忠グループの分譲マンションブランドでもある。図表-2 参照。

⁴ 「ヒルズ」名称については、森ビルのプレスリリース資料（2006年3月30日）の解説を参照のこと。
<http://www.mori.co.jp/companyInfo/press/index.html>

戦略を展開している銘柄が目立つ。2001年に登場したJ-REITは、商品カテゴリー自体の知名度が非常に低く、また当初の上場銘柄ではあえて知名度の高いスポンサー名を出さないよう配慮⁵していたこともあり、独自のブランド確立が急務であったためである。その後、独立系スポンサーによる上場も相次ぎ、ブランドによる知名度向上と他の銘柄との差別化戦略が急務となっている。特に、商業施設やマンションに投資するJ-REITの場合、資金を支える投資家と消費者・利用者という2つ側面を持つ個人が顧客となるため、ブランド化による世間一般の知名度向上はより重要な意味を持つ。

ブランド戦略が特に顕著な銘柄は、日本ビルファンド投資法人（略称NBF）、日本プライムリアルティ投資法人（JPR）、日本リテールファンド投資法人（JRF）、日本レジデンシャル投資法人（NRI）、ニューシティ・レジデンス投資法人（NCR）など⁶である。

オフィスビル特化型のNBFは、J-REITでは最も早くブランド戦略を打ち出した。J-REIT最大の資産規模や財務の安定性など投資法人としての信頼性と高品質の建物・サービスの提供を裏づけに、テナント企業に対して賃貸ビルとしてのブランドイメージを強化すると同時に、投資家に対してはJ-REIT銘柄としてのブランド確立、投資主価値の向上を目指している。NBFでは、ブランドの構築と顧客満足度（CS）の向上を表裏一体のものと考えており、研修・訓練・顕彰制度を通じた管理技術の標準化・向上、完全所有物件⁷のビル名変更やロゴタイプの統一、ミニコンサートやイベントなどテナント・ワーカーとのコミュニケーション施策などに取組んでいる。

オフィスビルと商業施設に投資するJPRは、「A / 3S（Amenity / Service, Safety, Save Energy）」をブランドコンセプトとして掲げ、これに基づく管理基準と建物基準を設定している。たとえば、ビル名の変更とエントランスホールへのシンボル設置はもちろん、防犯カメラや喫煙スペースの設置、空調設備の省エネ化工事の実施などにより、競争力強化や競合物件との差別化を図ろうとしている。

商業施設特化型のJRFは、ビル名や物件に東証の証券コード「8953」を冠してブランド化を進めようとしているが、ショッピングセンターではイトーヨーカ堂やイオン、ジャスコといったキーテナントの方がエンドユーザーの消費者に対してブランド訴求力があることから、思うような展開ができていないようである。

また、住宅特化型のNRIは、保有資産のうち特に良好な居住環境を長期的に提供しうる物

⁵ スポンサー会社の多くはJ-REITと競合する賃貸不動産事業を営んでいたため、スポンサー企業名が冠になることで利益相反リスクが強調されるのではないかと、という懸念があった。しかし、その後はスポンサーの企業ブランドを前面に出す銘柄も増加してきた。

⁶ 運用物件名に投資法人名を冠する方針のJ-REITは、この他にも東急リアルエステート投資法人、プロスペクト・レジデンシャル投資法人、DAオフィス投資法人など少なくない。また、伊藤忠グループが中心となった設立されたアドバンス・レジデンス投資法人は、同グループの新しい賃貸マンションブランド「アルティス」を中心に投資している。

⁷ つくば三井ビルディングや新宿三井ビル二号館のように、完全所有物件でも名称変更を行っていないビルもある。

件には「パシフィック」⁸の冠名を付けて、顧客・利用者に良質さを訴求する方針である。NCRも、物件に「ニューシティレジデンス」を冠すると同時に、ハード面では設備を分譲仕様並みとし、ソフト面では入居者専用の各種サービスプログラム⁹を提供して高級賃貸マンションとしてのブランド確立を目指している。

なお、J-REITは、既存の物件を市場で調達することが多いため、開発段階から関与できるオーダーメイドの物件と異なり、ブランド戦略に基づく設計標準やデザイン、管理基準に合致した物件を必ずしも確保できるとは限らないというハンディキャップがある。このため、建築・設備というハード面の品質統一よりも、名称統一や管理サービスなどソフト面の品質向上・統一を優先せざるをえなかったといえるが、今後は開発事業者との強いパイプラインを持つ銘柄を中心に、ブランドに合致した建築・設備仕様やデザインを持つ新築物件の組入れが増加するものと予想される。

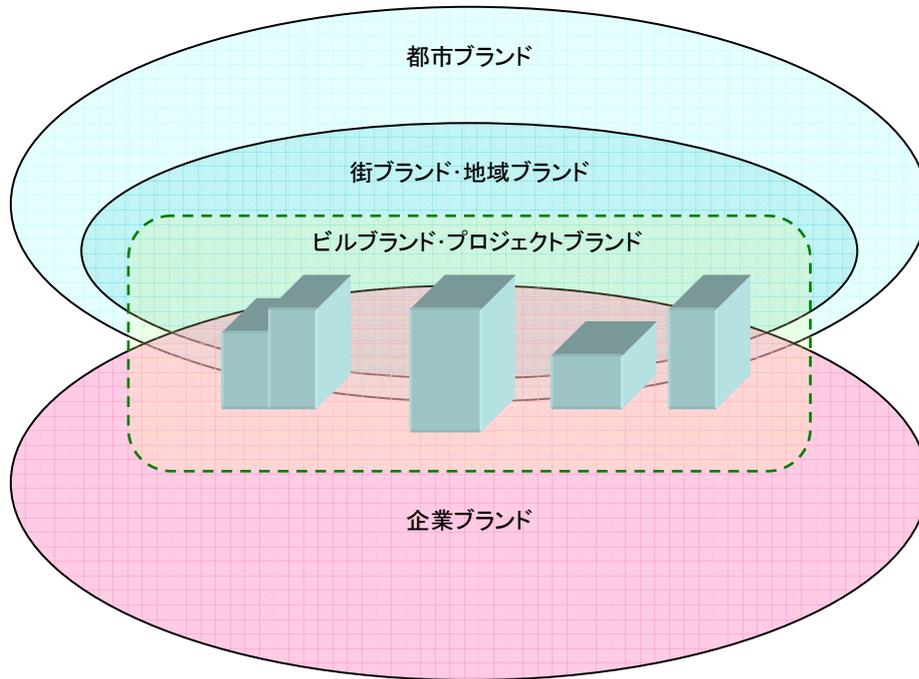
いずれにしても、オフィスビル事業においてJ-REITのブランド戦略に学ぶべき点は非常に多いといえるだろう。

以上

⁸ 本投資法人のスポンサーであるパシフィックマネジメント株式会社（PMC）、および運用会社であるパシフィック・インベストメント・アドバイザーズ株式会社（PMCが78.2%を出資して設立）からの由来。

⁹ 24時間電話センターサービス、衣食住に関わるサービスメニューの提供、ハンドブックの発行、物件単位のホームページ開設、クレジットカードの発行などを行っている。

図表-1 オフィスビル事業のブランド概念図



(出所)ニッセイ基礎研究所

図表-2 マンションのブランド

事業会社	商品ブランド
三井不動産	パークホームズ(分譲)
	パークアクシス(賃貸)
三菱地所	パークハウス(分譲)
	パークハビオ(賃貸)
野村不動産	プラウド(分譲)
	プラウドフラット(賃貸)
東急不動産	クオリア(分譲)
	コンフォリア(賃貸)
東京建物	ブリリア(分譲)
	アパートメンツ(賃貸)
リクルートコスモス	コスモ(分譲)
	コスモグランシア(賃貸)
伊藤忠グループ	イトーピア(分譲)
	アルティス(賃貸)
興和不動産	ホームマツト(賃貸)
タカラレーベン	レーベンハイム(分譲)
大京	ライオンズガーデン(分譲)
ダイア建設	ダイアパレス(分譲)
明和地所	クリオ(分譲)
丸紅	グランスイート(分譲)
日本総合地所	グランシティ(分譲)

(注)各事業会社では上記以外の名称の商品も存在する

(出所)ニッセイ基礎研究所

図表-3 オフィスビル名の分類

(東京都心3区、延床1万㎡以上)

ビル名の構成要素	事例
所有者・事業者名	新日鐵ビル、日東紡ビル、明治安田生命ビル、三菱ビル、新日石ビル、三井本館、東京宝塚ビル、ブルデンシャルタワー、日本テレビタワー、リバーサイド読売、JTビル
所有者・事業者名+No.	第25興和ビル
所有者・事業者名+No.+地名	虎ノ門10森ビル、虎ノ門34MTビル
所有者・事業者名+地名	丸の内三井ビル、日比谷ダイビル、パシフィックセンチュリープレイス丸の内、日土地内幸町ビル、三番町東急ビル、住友不動産勝どきビル、JR品川イーストビル、城山MTビル、MS芝浦ビル、麴町ダイヤモンドビル、NBF虎ノ門ビル、JPR市谷ビル
地名	東京ビルディング、新有楽町ビル、大手町ビル、霞が関ビル、丸の内北口ビル、日本橋一丁目ビル、赤坂溜池タワー、靖国九段南ビル、汐留シティセンター、浜町センタービル、竹橋スクエア、二番町ガーデン、赤坂ツインタワー、浜離宮パークサイドプレイス、品川クリスタルスクエア、四谷メディカルビル
地名+シリーズ名	アーバンネット大手町、半蔵門ファーストビル、芝パークビル、赤坂インターシティ、山王パークタワー、イトーピア日本橋本町ビル
プロジェクト名	ニューピア竹芝ノースタワー、六本木ヒルズノースタワー、晴海アイランドトリトンスクエアオフィスタワー、シーバンスN館
プロジェクト名+所有者・事業者名	六本木ヒルズ森タワー、愛宕ヒルズMORIタワー
テナント名	JFEビル、三菱電機ビル、三菱総合研究所ビルディング、文部科学省ビル、ナショナルビル
上記以外	日本工業倶楽部会館・三菱信託銀行本店ビル、国際ビル、日本ビル、NBFプラチナタワー、JPRクレスト竹橋ビル、泉ガーデンタワー、LOOP-X、グランパーク、FOREFRONT TOWER、G-7ビルディング、K's五番町

(注) 虎ノ門34MTビルのMTは森トラスト、MS芝浦ビルのMSは丸紅・秀和の頭文字。

(出所) 日経BP社・日経不動産マーケット情報編「東京オフィスビル名鑑」を基にニッセイ基礎研究所が作成

(参考)不動産投資分析チーム レポート一覧

2002/06/06	東京オフィス市場の「2010年問題」ーオフィス需要純減で2003年より深刻な局面も
2002/09/12	オフィスビル大競争時代の幕開けー需要縮小局面における勝ち組の条件
2002/10/08	本当に有利か?ワンルームマンション投資ー投資リスクを誤解させる利回り表示
2002/11/12	拡大する私募型不動産ファンド市場ーそのビジネスモデルと市場展望
2003/03/25	日銀の不動産投資信託(REIT)購入効果に疑問ー健全な市場形成を阻害するおそれも
2003/05/09	大規模開発は日本経済を再生するかー都市再生プロジェクトへの期待とその限界
2003/07/08	新時代を担う世代のための都心居住政策をー求められる多様な賃貸マンション供給
2003/08/28	都市再生は不良債権問題を解決するかー的外れな地価反転待望論
2003/10/14	マンションの事務所利用に注目するー小規模オフィスビルにおける需要創造の新たな視点
2003/11/10	地方オフィス市場の現状と展望ー東京ー極集中で高まる縮小均衡の可能性
2003/12/16	情報通信技術が支える新しいワークスタイルーテレワーク増加とオフィス需要への影響
2004/03/02	大型オフィスビルが牽引するフロア利用効率の改善ー2003年問題の陰で進んだオフィス改革
2004/03/19	投資家が求めるビル管理コストのベンチマークー適正な管理仕様に基づくコスト評価のために
2004/05/28	今後の金利上昇がJ-REIT価格に与える影響ー米国REITからのインプリケーション
2004/06/21	住宅市場に2010年問題はあるかー団塊世代の住行動と定年退職の影響を読む
2004/07/27	市場の二極化、実は階層化ー平均値では把握できないオフィスビル市場
2004/09/27	不動産投資ブームと投資教育の不在ー人生最大のマイホーム投資こそ重視すべきテーマ
2004/10/21	オフィス市況アンケートのまとめー実務家・専門家がみる今後のオフィス市場
2004/11/11	東京のオフィス市場動向ー不透明な賃貸市場と過熱する投資市場
2005/01/31	注目される新築アッパーミドルクラスビルー中型ビル市場で勝ち組になる巧みなマーケティング
2005/03/14	J-REITにおける不動産投資利回りの動向
2005/04/27	再考/東京オフィス市場の「2010年問題」ービル需要の多様化がオフィスワーカー減少の緩衝材に
2005/05/19	求められる不動産価格の妥当性検証の仕組みーJ-REIT,私募ファンド市場の健全な成長のために
2005/07/05	不動産投資立国で人口減少でも豊かな生活を
2005/09/25	Aクラスビルの付加価値とは何かービルスペック高度化の現状と展望
2005/11/08	熱を帯びる不動産投資市場の行方ー不動産市況アンケート結果より
2005/12/27	再々考/東京オフィス市場の「2010年問題」ー成長業種が牽引する賃貸オフィス需要
2006/01/26	耐震強度偽装問題 不動産投資市場への影響ーJ-REIT 銘柄や私募ファンド運用会社の選別化加速
2006/03/10	賃貸住宅市場の概況と投資ポイント
2006/03/31	不動産投資市場拡大で問われる投資家の情報リテラシー

(注)2002年4月以降の公表レポート