

オフィスビルシンポジウム
「不動産新時代の賃貸借手法」
- キーワードは自由と信頼 -

2003年5月21日 ヤマハホール（銀座）

第一部 新時代の賃貸借契約手法

「オフィスビル＜キャッシュフロー重視の契約＞モデル」

土地神話崩壊後、不動産の新時代を象徴するJ-REITが登場しました。収益を生み出すのは建物であり、価値はキャッシュフローで計る「建物が主役」であり、本格的な「顧客指向」時代の到来といえるでしょう。規格大量生産、大量消費そして経済の右肩上り時代に組み立てられたオフィスビルの取引慣行も、新時代にふさわしい賃貸借手法が求められているのではないのでしょうか。

第二部 新時代のオフィス空間賃貸借手法

「オフィスビルの盲点 貸し手・借り手の見識」

オフィス空間はそこで働くワーカーにとって、一日の大部分を過ごす生活空間であり、毎日の重要な暮らしの一部です。快適な空間なのか、お気に入りの空間なのかはとても重要なことであり、そして多様な個性が反映される空間でもあるわけです。しかし、誰がどのように使うかわからないし、仕上げておかないと見栄えも悪いので標準的な無難な内装が仕上げられて引き渡されます。「壊すのももったいないし、原状回復を考えると我慢しよう。」…このような、日本のオフィス空間を今一度「貸し手・借り手の見識や関係者の知恵と工夫」で、豊かな生活空間に変えていこうではありませんか。未来のワーカー（子供たち）のためにも。



会場風景



オフィスビルシンポジウム 「不動産新時代の賃貸借手法」

- キーワードは自由と信頼 -

2003年5月21日水曜日 午後1時～4時30分

ヤマハホール（銀座）定員524名満席

第一部 新時代の賃貸借契約手法

「オフィスビル＜キャッシュフロー重視の契約＞モデル」

<パネリスト：オフィスビル自由契約研究会メンバー代表>

植野正美（U.A.P.M.Consulting）

江口正夫（海谷・江口法律事務所 弁護士）

大場秀人（森ビル株式会社）

小澤英明（西村総合法律事務所 弁護士・NY州弁護士）

中村健和（日本ビルファンドマネジメント株式会社）

中村洋一（三井不動産投資顧問株式会社）

<コーディネーター>

本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所）

第二部 新時代のオフィス空間賃貸借手法

「オフィスビルの盲点 貸し手・借り手の見識」

<パネリスト：オフィス空間環境研究会メンバー代表>

池田宜之（日本生命保険相互会社）

伊澤成人（コクヨオフィスシステム株式会社）

伊藤幹雄（株式会社インターオフィス）

岩澤昭彦（建築家）

竹山枝里（イリス・アソシエーツ 照明デザイナー）

安原直義（日建設計マネジメントソリューションズ株式会社）

<コーディネーター>

本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所）

主催 株式会社オフィスビル総合研究所

後援 社団法人日本ビルディング協会連合会 社団法人不動産協会 社団法人不動産証券化協会

社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会 社団法人ニューオフィス推進協議会

協力団体・企業（アイウエオ順）

アカデミーヒルズ「アーク都市塾」、株式会社イリア、株式会社インターオフィス・Eciffo Net21NTT都市開発株式会社・株式会社岡村製作所・大手町丸の内有楽町地区再開発計画推進協議会共同施設株式会社・くろがね工作所株式会社・コクヨオフィスシステム株式会社・サンケイビル株式会社・三幸エステート株式会社（オフィスビル総合研究所株主）・株式会社住信基礎研究所第一生命保険相互会社（オフィスビル総合研究所株主）・大成建設株式会社・千代田区ビル懇話会・株式会社トヨックス・社団法人東京ビルディング協会・東急不動産株式会社・東陶機器株式会社・東陶ビルリモデリングテクノ株式会社・日本生命保険相互会社（オフィスビル総合研究所株主）・社団法人日本ビルディング協会連合会（後援）・社団法人日本ファシリティマネジメント推進協会（後援）・日本オフィス学会・日本ビルファンドマネジメント株式会社・日建設計マネジメントソリューションズ株式会社・株式会社ニッセイ基礎研究所・社団法人ニューオフィス推進協議会（後援）・株式会社ネクストエム・野原産業株式会社・野村不動産株式会社（オフィスビル総合研究所株主）・ピーエムアライアンス株式会社・社団法人不動産協会（後援）・社団法人不動産証券化協会（後援）・プロコードコンサルティング・松下電工株式会社・三井不動産株式会社（オフィスビル総合研究所株主）・六ビル会（農協共済ビルディング株式会社）・三井不動産投資顧問株式会社・株式会社三菱地所設計・明豊ファシリティワークス株式会社・森ビル株式会社・株式会社モルガン・スタンレー・プロパティズ・ジャパン・安田生命保険相互会社

シンポジウムレポートもくじ

主催者挨拶・・

第一部「新時代の賃貸借契約手法」

パネルディスカッション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

第二部「新時代のオフィス空間賃貸借手法」

パネルディスカッション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

主催者挨拶

本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所）

昨年の「都市再生シンポジウム」開催と同じ日の、本日5月21日に新たな提言として「オフィスビルシンポジウム～不動産新時代の賃貸借手法」を開催させていただきます。

後援をいただきました、日本ビルディング協会連合会様・不動産協会様・不動産証券化協会様・ニューオフィス推進協議会様・日本ファシリティマネジメント推進協会様の関係5団体をはじめ、ご協力をいただきましたプログラムに記載の多くの企業の皆様に、この場をお借りいたしまして厚くお礼申し上げます。



わが国は今、あらゆる分野で構造改革がすすめられています。おそらく、土地神話の崩壊は、わが国の初めての構造改革ではなかったのではないのでしょうか？ 議論もなしに、有無を言わず、グローバルマーケットから突きつけられた構造改革だったわけです。

J-REITの登場がこの構造改革を象徴しており、稼ぎ出すキャッシュフローが不動産の価値を決めるといふ、不動産新時代の到来であり、建物とその利用価値が主役の時代でもあるといえるでしょう。

同時に、金融商品としての不動産は、リスクマネジメントや合理的で透明性の高い運営方法が求められていて、デューデリジェンスやプロパティマネジメントなど、この分野でもさまざまな改革が進展しています。

一方、キャッシュフローの源泉でもあります、賃料収入にかかわる建物の賃貸借契約の方法や、顧客満足度への対応はどのような構造改革が進んだのでしょうか？

借地借家法の規制緩和では、ご承知のとおり「定期建物賃貸借法」いわゆる定期借家法が3年前に施行されて、ようやく建物賃貸借の分野にも事前の約束を確かなものにする法律関係の構築が可能となりました。

がしかし・・・今でも主流であり大多数の2年契約、6ヶ月前の途中解約可能な契約に信頼関係が成立しているのでしょうか？

キャッシュフローの源である建物の利用価値を評価する立場にある、テナント満足度への対応は一体どのような改革が進んだのでしょうか？

オフィスワーカーの重要な生活の一部を占めるオフィス空間の在り方について見てみますと、標準的な内装が先に仕上げてから引き渡される仕組みが依然として繰り返されていて、「壊すのはもったいないし、原状回復を考えると我慢しよう・・・」、これは日本のオフィスづくりの課題として立ちだかる問題の構図といえるでしょう。

実際に改装に及ぶ場合は、せっかく造った内装を解体して、一度も使われない大量の未使用廃棄物が排出される現場は後を絶ちません。

借りる側では手が出せないこの分野の供給構造はほとんど変わっていないのです。

建築基準法や消防法の規制緩和で「仮使用承認制度」が改革され、新築ビルでは内装が出来上がった部分からの使用開始ができ、テナントが決まっていないスペースの仕上げを温存できるようになりました。一部の志しあるビルオーナーを除いて、がしかし・・・であります。

たしかに、規制緩和も骨抜き法と言われてなかなか使いづらいのも事実ですが、「定期借家」を含め

て、使ってみてその改善提案をつみかさねていかなければ、使い勝手の良い制度にはならないものです。

オフィスビル総合研究所では、設立以来6年間でこのような問題意識を共有する方々と一緒に、三つの研究会を運営してまいりました。建築基準法仮使用承認制度の規制改革の同志たちとの「ベースビル研究会」では、2000年4月「次世代ビルの条件」の出版を通じてオフィスビルのあり方を提言させていただきました。おかげさまで、6400冊の広がりを見せています。今回は「オフィスビル自由契約研究会」と「オフィス空間環境研究会」の研究成果を「不動産新時代の賃貸借手法」としてそれぞれ提言させていただきます。キーワードは「自由と信頼」の賃貸借です。

自分が仕事を通じて「なにかおかしいぞ？」と思うことは、きっとみんなもおかしいと思っているはず。オフィスという空間はさまざまな人たちがかわる分野です。業界や立場の違いを超えて知恵を出し合い、このおかしい問題を解決していこうではありませんか！
昨年の都市再生シンポジウム「21世紀、魅力的な美しい都市をつくろう」の基調講演で、建築家の安藤忠雄さんは、「まず重要なことは都市に暮らしている私たち一人一人の意識だと思います。『やれることからやろう』と、みんなで自分の住む町を快適にしていこうと考えるべきでしょう」とおっしゃっています。

どうぞ、最後までご清聴いただけますようお願い申し上げます。

第一部 「新時代の賃貸借契約手法」

オフィスビル『キャッシュフロー重視の契約モデル』の提言

パネルディスカッション

パネリスト：「オフィスビル自由契約研究会」メンバー代表（発言順）

海谷・江口法律事務所 弁護士

江口正夫氏

三井不動産投資顧問株式会社 取締役

中村洋一氏

森ビル株式会社 プロパティマネジメント統括本部 営業戦略室 室長

大場秀人氏

西村総合法律事務所 弁護士 米国ニューヨーク州弁護士

小澤英明氏

U.A.P.M.Consulting

植野正美氏

日本ビルファンドマネジメント株式会社 投資本部 ポートフォリオチーム マネジャー

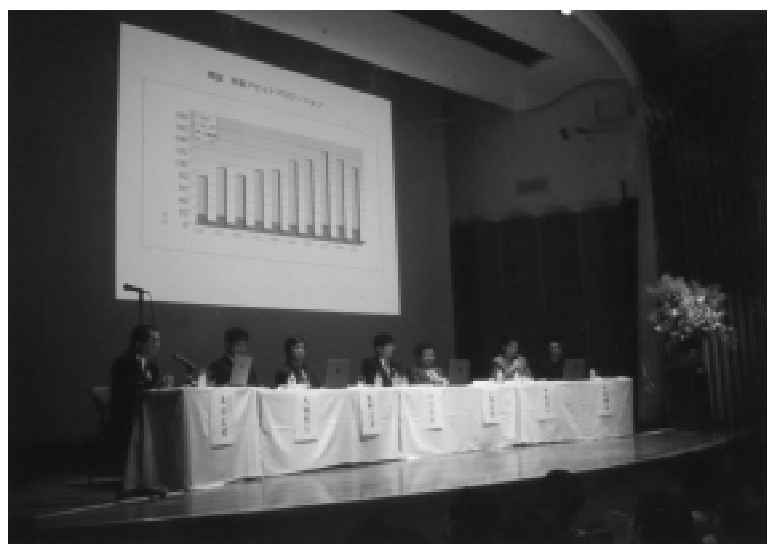
中村健和氏

コーディネーター

株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役

三幸エステート株式会社 常務取締役

本田広昭



第一部のテーマは「新時代の賃貸借契約手法」です。ここでは、建物の貸し方、借り方の法律関係の構築について新しい提言をさせていただきます。

現在の主役である「2年契約、6カ月前の予告で解約が可能」というオフィスの貸し方、借り方は問題を含んでいます。それは何かといいますと、契約上では貸し手は借り手を信頼できないことでしょう。もちろん、優良テナントには長くいてほしいという気持ちはあるでしょうが、しかし、借り手の意志でいつでも出ていってしまうという今の契約形態では、信頼関係に疑問符がつきます。そしてそのことが、第二部で取り上げる標準内装の問題にもつながってくるのですが、ここではとりあえず、契約関係に絞って提言を行わせていただきます。



さまざまな分野で進む構造改革や規制緩和によって、本来ならビルの賃貸借の形態も変わってくるはずなのに、現実には問題を抱える契約が主流になっている。その原因はやはり法律関係がしっかりしていないからではないかと私たちは考えます。ここでキーワードとなるのは「不確実性からの脱却」です。現在の「いつでも解約」という賃貸借から脱却し、まず約束の期間を定めることで信頼関係を築くことの大切さを、貸し手だけでなく借り手の方々も考えていただきたい。私たちの提言は、決して貸し手の都合だけを優先させたものではありません。実は「いつでも解約」に対抗するためにとられるさまざまな措置によってリスクや負担を強いられているのは借り手だということを、もっと多くの人が知るべきでしょう。

2000年3月1日に、建物の賃貸借の期間と賃料の確度を高いものにする目的から「定期建物賃貸借（定期借家）」が登場しました。このような新しい法律ができる場合、みなさんは規制として細かいルールが増えるように感じるかもしれませんが、定期借家の趣旨は少し違います。貸し手と借り手のあいだで最初に自由に約束を決め、それが守られるための保証を法律によってしようというものです。つまり、みなさんの自由を拡大してくれる法律なのです。当事者同士で約束し、それを守るというのはビジネスの基本ですが、残念ながら不動産の賃貸借ではそういう常識がこれまで通用しませんでした。従来の借地借家法下での賃貸借契約はほとんど契約の意味をなしていません。

しかし、グローバル化によって海外との商取引が増えてくると、このような日本独自の特例は認められなくなります。不動産であっても海外と同じルールで運営しなければ、世界から不動産投資先として相手にされなくなってしまう。その対策のひとつとして生まれたのが定期借家なのです。しかし「定期借家」という言葉は誤解されやすい。期限が来たら追い出されるようなイメージがある。借り手が不安を感じることで普及が進まないという一面はあると思います。そこで私たちは、現行の定期借家に再契約の予約という手法を加えることで、活用性を広げようと考えました。

それでは、提言の骨子を元に少し説明を加えましょう。

今回は5年間の賃貸借を最初の基本契約期間としました。そしてその後2年間の再契約を3回、最初の契約時に予約できるようにしたのです。

したがって、合計11年間、借り手はそのビルを使用することができますし、再契約をしなければ、5、7、9年目に退去することも可能です。

当然、12年目になると、そこにいる権利はなくなりますが、これはビジネス上の契約としてはあたりまえのことでしょう。香港の返還について、「よくイギリスが返したなあ」と言う人がいますが、あれは契約により期限が定められていたから、その終了に伴って返還しただけで、グローバルビジネスの世界ではあたりまえのことだったのです。したがって、最初に約束をし、それを守るというルールを、ビルの賃貸借にも採用することで、日本のオフィスマーケットも初めて世界標準に近づきます。

もちろん、12年以上、もっと長くそのビルに入居したいと考える企業は、契約期間を長くしたり、再契約の予約を6年分よりも長くしておけばいいのです。今回、私たちが提案しているのはあくまでひとつのモデルケースであって、貸し手と借り手の自由な合意により、約束の契約を結べるのなら、それもまた自由なのです。

今回の基本モデルについて、「再契約の予約をしまえば、不良テナントでも11年間は解約できないのか」と心配するビルオーナーがいるかもしれません。

しかし私たちの提言では再契約の拒絶事由というものを設けてありますのでご安心ください。拒絶自由というのは、たとえば賃料の滞納など、「こういうことをしたら、たとえ予約してあっても再契約はしません」という約束を先に決めておくということです。それにより、トラブルなく契約の延長を拒否することができます。

その他、再契約時の賃料については、これは日本式で「双方協議の上合意」としていますが、その方法も事前にしっかり決めておけばいいのです。つまり、あらゆる約束を最初に細かく決めておき、それにしたがって自由な契約を結ぶ。それがこの提言の趣旨であります。

定期借家の基本モデルを導入することでどんなメリットがあるのでしょうか。

まず、入居期間が確定することで契約の信頼度が高まり、貸し手は借り手のために投資などがしやすくなります。また、移転に伴う初期費用を減らす提案も可能でしょう。たとえば内装費などを賃料に上乗せして60ヶ月に平準化することもできるのです。

それから、借地借家法では32条で借賃増減額請求権が認められており、賃貸借契約期間中であっても賃料の増減ができるようになっています。

これが日本のビル賃貸借契約を曖昧にしている原因のひとつなのですが、定期借家では特例によりこの条項を排除できますから、貸主にとっては契約期間の賃料収入の安定化を図れるはずです。

また、貸主は最終の再契約が満了する11年後に、新たな資産活用機会を獲得することができます。10年以上経てば世の中は大きく変わりますから、ビルを売却したり、自分で使うようになるかもしれない。その権利を確定できるのです。

最後に、基本モデルの契約期間をなぜ5年間としたのか、その理由を説明しましょう。

ひとつには、景気循環の山と山の平均サイクルは4.3年（52カ月）といわれているため、その点も参考にしました。つまり、経済の波が来るあいだの期間をもとにしているのですから、中期計画に基づいてビルを借りるには妥当といえるでしょう。

さらに費用の回収期間に関連して、テナント企業側における設備などの減価償却資産の耐用年数も

目安のひとつにしています。米国の西海岸ではオフィスビルの賃貸借は5年間が主流であることも参考にしました。

提言：オフィスビルの賃貸借にふさわしい自由と信頼の契約
 - 2年契約、6ヶ月前解約予告契約に
 信頼関係は成立しているのか？ -

- ・不確実性からの脱却
 “いつでも解約”から脱却して、約束の期間を定めることにより、信頼関係は大きく向上する
- ・定期建物賃貸借（定期借家）の登場
 “自由な契約”を保障する法制度
 “再契約の予約”方式が拓く定期借家の活用性

**約束の厳守、その信頼関係が
 新しい取引態様を育む！**

**定期建物賃貸借を活用した
 「キャッシュフロー重視の契約モデル」
 基本モデルの提言：再契約予約型5年契約**

5年 2年 2年 2年 計11年

最初の契約で、5年目以降の再契約2年間を3回予約

- ・借主からの契約終了：5・7・9年目
- ・貸主からの契約終了：11年目及び5・7・9年目の再契約拒絶事由（d条）
- ・賃料の改定方法：各契約期間中は改定しない。（f条1.）
 あらかじめ、再契約時の賃料取り決め方法を定める。（f条2.3.）
 提言では、日本式「双方協議の上合意」を採用！

定期建物賃貸借 5年契約基本モデルの特色

- 各契約期間の入居継続が確定することで、
 「契約の信頼度」を前提に、貸主も借主のための投資など、
 移転に伴う初期費用を減らす提案がしやすくなる。
 結果的にテナント企業にとってのメリットにもつながる。
- 契約期間中の賃料改定をしない特約により、法32条借賃増減額
 請求権が排除でき、上記a.の多様な賃貸方式を支える。
- 貸主は契約期間の賃料収入の安定化を図れる。
- 貸主は最終の再契約が満了する11年後に、
 新たな資産活用機会を獲得することができる。

5年契約の合理性

戦後の景気循環の「山谷山」の期間平均は4.3年
 （52ヶ月）という説もあり、ビジネス環境の変化の
 サイクルは5年が一つの目安となります。

費用の回収期間に関連して、テナント企業側の設備など
 減価償却資産の耐用年数も目安の一つとなります。

テナント企業にとっての合理的な区切りの根拠となるもの
 は、移転費用の回収期間やビジネス環境の変化（人員の増減
 など）への対応。

ビルオーナー側では、安定収入の継続性とビジネス環境への変化
 変化への対応（市場や税制の変化）及びテナントニーズ。

それでは、ここからは研究会のメンバーである専門家の方々に、それぞれのお立場から提言の内容や意義について詳しく説明してもらいましょう。まずはトップバッターとして、法律家の江口先生に、新しい賃貸借契約手法の法律上の意義と再契約の予約方式の意義についてお話し願います。

ここでは、私たちが提言する定期建物賃貸借基本モデルの契約条文について、法律上の意義について説明させていただきたいと思います。

その前に、私たちがこのような新しい賃貸借契約のモデルを提言することになった前提である、従来のビル賃貸借契約の問題点について少しお話しさせていただきます。

通常、私たちが使っている賃貸借契約は、契約期間が2年間、つまりこの2年間の賃料を約束するという形態をとります。しかしこれは実際には、契約期間の2年間も、そして約束したはずの賃料についても、決して保証されたものではありません。

常に変動する要素をもっているのです。これは非常に問題です。



まず第一には、6カ月前の予告によって期間内解約がいつでもできるようになっている点です。これは貸主からいえば、2年間という契約期間を定めているにも関わらず、その間の賃料収入が保証されないことになります。契約期間が短縮される方向で変動する要素があるのです。

そして第二に、借地借家法32条による増減額請求権があるために、契約期間中であっても賃料の増減ができる点です。つまり、2年間の契約期間が守られたとしても、そのあいだに減額請求があれば賃料が下がる可能性もありますから、この点でも収入は保証されていません。

さらに第三の問題として、強行法規としての正当事由制度がありますから、契約の終了時期というものが実は契約ではコントロールできない。これは、契約が当初の約束よりも長いほうに変動するという要素になるのです。

この3つの問題がオーナーにとっての及ぼすデメリットは明らかでしょう。せっかく契約期間と賃料を定めても、結局、事業収益が確定しないのですから。キャッシュフローが保証されていないのです。

ではテナントにとってはどうなのでしょう。これらの規則はテナントが保護されていて、借り手にとっては使い勝手がいいように思いがちなのですが、必ずしもそうではありません。

というのも、従来の賃貸借契約は、現在の多様化するテナントニーズに応えることができないからなのです。

その例を3つほど申しあげましょう。

1つは、テナントとして入居時のイニシャルコストを低くしたいというニーズがあります。

その方法として、たとえば「保証金を分割払いにできないか」と考えるケースがあるはずです。

5年契約にして、60回の分割で保証金が支払えれば、テナントとしては財務状況が楽になります。しかし現状では、オーナー側はこれを受け入れることは難しいのです。

なぜなら、中途解約があれば5年間借りてもらえる保証がないからです。また、賃料もいつ減額されるかわからないという状態では、このような相談には乗れません。

2つめに内装の費用があります。これは本来、テナントが負担すべきコストですが、たとえばオーナー側が設置し、その費用を賃料に上乗せるすといった契約形態がとれば、テナント側にとっては支出の平準化が図れます。当然、ありがたいことなのですが、先ほど言いましたように、いつ解約されるかわからない、いつ減額されるかわからないといった賃貸借契約では不可能でしょう。

3 つめに、移転時の負担を軽くするために、契約時は比較的安い賃料にし、徐々に上げていく「段階賃料」の形態をとれば、テナントにとってはありがたいのですが、やはりこれも現在の賃貸借契約のもとでは難しくなっています。

イニシャルコストの低減というニーズは、企業にとって非常に強いものです。したがって借地借家法だけでなく、他のさまざまな分野、たとえば商法でも同じようなことが行われています。

ご存じだと思いますが、商法では株式会社の最低資本金を1000万円としています。

これを設立時には1円でもよく、5年以内に増資すればいいという特例措置が今年の2月から施行されることになりました。2月の施行から3月までのわずか2カ月間のあいだに、この特例を利用した企業は351社、2週間後の4月11日まででは一気に増えて602社となっているのです。現在では、経済産業省への申請は1500件を超えているともいわれています。

こういうかたちで、イニシャルコストを下げて企業経営を進めていきたいというニーズは旺盛にあるわけです。しかしビルの賃貸借契約においては従来の普通借家が主流で、多様化する利用者ニーズに応えられていません。

これに対して、私たちが提言する基本モデルでは、条文の中で契約期間を完全に固定しています。その結果、どんなメリットが得られるのでしょうか。

オーナーにとってはいうまでもなく、収益が確定し、利回りが確実に想定できます。賃貸事業経営においては不確定要素がなくなりますので、キャッシュフローが確定するというのは最大のメリットでしょう。

一方、テナントにとっては5年間の契約期間と賃料が確定しているという条件を最大限に活用し、先ほど説明したようなイニシャルコストの低減が可能になります。

それでは、この基本モデルで契約期間の固定をどのように行っているのか、その解説をしておきましょう。

モデル契約の条文では第B条の2項がこれにあたり「貸主及び借主は、本契約締結後、賃貸借期間満了まで本契約を解約することはできません」となっています。

それから賃料の固定は第f条の1項で「契約期間中は定めた賃料額の改定は行わないものとし、法32条の適用はないものとします」。法32条とは借地借家法の賃料増減額請求権にあたりますが、これを適用しないとすることで賃料は完全に固定されます。

このように契約期間と賃料を固定するのに不可欠な法技術は何かといいますと、このモデルでは定期借家権という新しい法制度を使っています。

第a条に「本契約は、借地借家法第38条に規定する定期建物賃貸借です」というのがこれにあたります。

それから第b条の1項、ここではひとつのモデルとして5年にしていますが、「本契約の期間は5年とし、期間満了により終了し更新しません」というかたちで定めています。

実は、契約期間の固定は、従来の普通借家でもできるのですが、賃料の増減額請求権を排除するのは定期借家権でなければできません。したがって、私たちがこの基本契約モデルとつくっていくときに、「最初に定期借家ありき」ではなく、現行法上、契約を契約書通りにハンドリングするには定期借家しかなかったのです。

以上のような法技術によってこのモデル契約をつくったのですが、もうひとつ、大きなポイントがあります。

それは再契約の予約方式を採用した点です。条文中では第C条がこれにあたります。

「借主は貸主に対し、期間満了の1年前から8ヶ月前までの間に、賃料額を除く、本契約と同一の条件で、期間を2年とした定期建物賃貸借の再契約を書面にて申し込むことができます。以後も、借主は、同様の再契約の申し込みをさらに2回（合計3回）行うことができます」

なぜこの条件を入れたのかと申しますと、定期借家契約の場合、期間が終わると終了しますから、テナントはそこで出ていかなければなりません。当然、投下資本の回収が、ここでモデルとして定めた5年間でできるのか、といった問題が出てくるわけです。せっかくつくりあげた商圈を失うのは大きな問題でしょう。したがって、定期借家権の利点を活かしつつ、テナントが出ていなくてもいい方法はないかと考え、生まれたのが再契約の予約です。

しかしここで、疑問をもつ人もいると思います。再契約の予約ができるのなら、ずっと居座るテナントが出るのではないかということです。普通借家契約と同じじゃないか？そんなことはありません。続いて第d条をご覧ください。再契約の拒絶事由というのが定められています。たとえば賃料を不払いするような不良テナントとは再契約をしないでもいいのです。拒絶事由があるということはどういう意味があるかと申しますと、新しい正当事由をつくり出すのと同じなのです。再契約をするかどうか、オーナーとテナントがあらかじめ拒絶事由というかたちで合意してハンドリングしていきます。したがって、そのつくり方によっては不良テナントを排除できる。不良テナント対策をしながら、テナントとオーナーが合意した内容で契約を続けることができるのです。

こういった法律上の意義をしっかりと認識されたうえで、このモデル契約を検討願えれば、と思っています。

1. 新しい賃貸借契約書の法律上の意義

- (1) 従来のビル賃貸借契約には、どのような問題があったか。
- (2) 契約期間を契約で固定し、賃料を固定することは、オーナーとテナントにとってどのようなメリットをもたらすのか。
- (3) 契約期間の固定は、この新しい契約書ではどこで行われているのか。
- (4) 賃料の固定は、この新しい契約書ではどこで行われているのか。
- (5) 契約期間と賃料を固定するために不可欠な法技術は何か。この新しい契約書では、それがどこで用いられているのか。

本田

ありがとうございました。

今は、約束の法律関係をしっかり構築するという裏付けの話でしたが、このような細かい規定は、従来、オーナーさんにとっても「そこまで決めなくても、テナントさんと話しあっていれば、まあ、いいか」というようなことだったのです。

しかしJ-REITなどの登場によって不動産が証券化し、その価値を第三者が判断するような時代になると、「まあ、いいか」とはいかなくなるのです。

たとえばデューデリジェンスという言葉が示すのは、投資家のために、第三者が客観的に不動産価値を精査するということです。

このとき、当該ビルについて「今は契約しているテナントがいっぱいいますが、実は、いつ出ていくかわからないのです」というのでは通用しません。これは欧米流に言えば、いつ倒産するのかかわからない企業と同じことなのですから。当然、評価は下がってきます。

それから格付け機関が収益用不動産を評価し、格付けをする場合にも、契約期間や賃料が確定していなければ、投資の安全性に対する評価は下がります。

つまり、日本の「2年契約、6カ月前予告の解約」という契約慣習は、客観的な資産評価の対象としては、収益の見通しが立てにくいリスクな不動産資産ということになりかねません。

それでは、諸外国の場合はどうなのでしょう。次に、この世界では「投資家天国」ともいわれるロンドンのオフィスマーケットの現状について、駐在経験のある三井不動産投資顧問株式会社の中村さんにお話を伺います。

投資家天国ロンドンの賃貸借契約「長期契約の本質」 中村洋一氏（三井不動産投資顧問株式会社）

三井不動産投資顧問では、国内外の投資家に不動産投資のアドバイスや物件の提供、あるいは投資されたものについてはアセットマネジメントや売却のときのお手伝いを行っています。

私自身、海外の投資家からお預かりした資産の運用を行っています。



今日は、私が今の仕事に就く前にロンドンに駐在し、ビルのオーナーという立場で何棟かのオフィスビルの経営に携わって来ましたので、そのときの経験から、日本と異なる賃貸借契約の内容について、少し解説させていただきたいと思います。

ロンドンの中心部であるシティでは、やはり日本と同じように1980年代の後半にビルブームがあり、需要増加から募集賃料が大きく上昇しました。ピークの89年には、わかりやすいように坪換算すると、日本円で4万円くらいになっていたはずですが。その後、90年代前半にはビル不況で市場賃料は半額の2万円ほどに下がり、後半からはITバブルで再び上昇、現在はニューヨークの同時多発テロの影響で若干下降しています。

それでは、仮にこのような賃料推移のなかに、日本の「2年ごとの賃料改定」という契約をあてはめてシミュレーションしてみるとどうなるでしょうか。賃料と市場相場のあいだに差がある場合、だいたい10%の範囲内で改訂されるとして考えてみますと、グラフを見ていただければわかるように、賃料はマーケットの動きを穏やかに後追いつけるかたちで推移していきます。

これに対して、実際にロンドンで行われている賃貸借では、15～25年の長期契約で途中解約なし、賃料は5年ごとの改訂。しかも右肩上がりのときに契約した場合は減額はないケースが普通です。したがって仮に82年に市場賃料で契約したテナントについて考えると、87年にいったん上がったあとは、今日までその金額になったままということになります。

こういったマーケットを前提にしているため、ロンドンでは不動産が金融商品に近いかたちで盛んに取引引きされています。たとえば英国の大手機関投資家である年金基金では、総資産が140～150兆円にのぼりますが、このうち5%ほど、約7兆億円が不動産投資に向けられています。また生保なども同じで、保守的な機関投資家にとっても不動産への投資は非常に魅力的なのです。これはいうまでもなく固定的なキャッシュフローが読める不動産投資商品が確立しているからで、現在の日本とは大きく異なります。

契約形態が安定しているということは、投資家だけでなく、不動産を管理するプロパティマネジャーにとっても重要です。

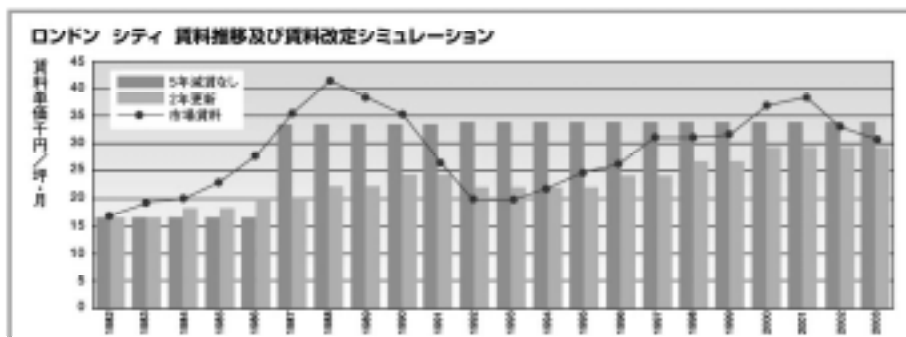
日本ではビルを管理していても、入居テナントからいつ解約されるのかとか、いつ減額請求があるかといった不確定要素が多いことから、マネジャーは常に頭を悩ませ続けていますが、ロンドンではそのような苦労からは完全に解放されます。当然、テナントさんともフレンドリーな関係が築け、日本のように疑心暗鬼にはならないのです。その結果、長期的な支出資金計画により、戦略的な修繕の実施など、資産であるビルの競争力を高めるための投資が可能なのです。

ちなみにビルの投資対象としての価値を決めるのはロケーションもさることながら、どんなテナントが入り、どんな契約形態であるかという点になります。キャッシュフローがどう読めるのかと

ということが、不動産の価値を決めるのです。したがって、不動産の経営に携わるアセットマネジャーやプロパティマネジャーは、ビルの資産価値を高めることが最大の関心事になりますし、ビルのマネジメントカンパニーにとって最大のテーマは、まさにそこになります。

少し話は飛躍するかもしれませんが、このようなかたちで個々のビルが資産価値を高めるための努力をした結果、その地域に優良な資産が集まってきます。それは最終的には、地域であり、都市といった、全体の価値の向上につながっていくのではないのでしょうか。

ですから、個々の契約形態の集大成として都市の魅力が高まってくる。そういうことを、歴史あるビジネス街のロンドンで強く感じました。



本田

都市が魅力的になるには、そこに資金が集まってこなければなりません。そういう意味では、日本人はバブルのときに、ずいぶん外国にお金をもっていかれました。ニューヨークなどのビルに投資した企業はたくさんあります。

結果として海外不動産の価値が下がったときに多くの損失を出したケースも多いのですが、しかしなぜ、国内ではなく海外のビルに投資したのかといえば、それはやはり、契約の形態そのものが投資価値につながるものだったからでしょう。

先ほど中村さんが見せてくださったグラフでもわかるように、不動産の価格というのは上下します。そのギャップが不動産関係者にとってのビジネスチャンスなのでしょうが、そのときに外国からの資金を受け入れられるだけの仕組みをもっていなければなりません。

「日本のビルに投資しても、テナントにいつ出て行かれるかわからないらしいよ」という話になれば、誰も資金を投入したりしないでしょう。その結果、個々のビルの評価が下がるだけでなく、東京、そして日本全体の価値が上がっていかないのです。つまり、日本の不動産は、国際市場では、その本来もつ価値よりも安く売り買いされているということになります。

不動産は上がったらずり下がりますから、そのとき、日本人が損するのではなく、投資した海外の投資家に耐えていただく。そういう仕組みをつくるのも、大切なのではないのでしょうか。

イギリスやアメリカ、ヨーロッパが先進国だといわれるのは、そういう仕組みをすでにつくっているからなのではないのでしょうか。

したがって、日本も、海外にお金をとられるばかりではなく、とる立場にならなければなりません。もっと賢くなりましょう。

それでは、日本でもっとも積極的にこのような契約形態を導入されている森ビルの大場さんに話を伺いましょう。

森ビルでは2000年3月に定期借家による契約が可能になってから、非常に積極的にその導入に努めてきました。実績についてお話しする前に、なぜ私たちが普通借家ではなく定期借家の導入に取り組んでいるのか、その背景をご説明しましょう。



森ビルは1959年に設立されてから、「アーバンニューディール政策」として都市再生つながる大型プロジェクトを、都心で次々を手掛けてきました。アークヒルズや六本木ヒルズはみなさんもお存じの通りだと思います。ちなみにアーバンニューディール政策というのは、アメリカのニューディール政策からとったものです。

われわれの理念としては、都市では建物を高層化し、オープンスペースを確保する。そしてその中には複合的な施設をつくり、都市の資産を有効に活用していきたいと考えてきました。それが都市再生という流れのなかで、より注目されるようになってきています。

ところがこれらは大変手間のかかる事業で、アークヒルズでは16年、六本木ヒルズでは17年の長い期間を要しています。なかでももっとも時間がかかるのは、権利者の方々との調整なんです。特に地区内でテナントビルをもっておられるオーナーさんたちは、「借家人との交渉をどう進めればいいのか」という悩みが常にもっています。

一方で再開発には時間がかかりますから、その間、収益源であるビルを空室にしておくわけにもいかない。この調整が簡単にはいきません。

もちろん森ビルも多くのビルをもっていて、30年以上経ったような古いものは逐次リニューアルしていかなければいけないのですが、やはりそこでもテナントさんとの交渉に時間がかかり、スケジュールが立てづらいという問題があります。

このように「契約をどこで終わらせるか」といった交渉に手間がかかる一方で、テナントさんによっては、たとえば「3年間だけビルを借りたいが、それ以上は必要ない」というニーズも持っているところもあるのです。新設の会社さんでは、このようなケースは決してめずらしくありません。しかし定期借家が可能になる前は、契約の手法として、なかなかそういったニーズに正確にお応えすることができなかったのです。

こういった経緯から、私たちは「終期の確定した賃貸借契約」の重要性を強く感じるようになっていたのですが、定期借家では法28条の正当事由の排除により「期限の透明性」が確保できます。これは非常に使い勝手のいい契約だと考えるようになったのです。

そしてもちろん、不動産証券化の普及にともなう投資環境整備の重要性によって、投資家さんに日本の不動産を評価してもらうためにも、法32条にある契約期間中の増減額請求の排除は必要であり、「収益の予測可能性」を確保するべきだと考えたのも、定期借家を積極的に導入した理由のひとつです。

さらにほぼ同じ時期、森ビルでは1990年代の後半に中国の上海に2棟のオフィスビルを建て、合わせて250社ほどが入居しています。海外ですから、当然、契約自由の原則にのっとり、テナントごとにオーダーメイドで結ぶことになるのですが、その経験により、国内のビルの契約形態を変えることに抵抗がなかったのです。

このため、2000年4月以降はオフィス、店舗、住宅とも新規契約は定期借家契約を前提にしていますし、既存契約についても定期借家への切り替えを推進しています。

実績値では、現在、事務所で件数で36%、面積比で52%が定期借家契約です。件数の数字が伸びていないのは、古いビルでは小さなオフィスが多いからですが、面積では半分を超えています。

一方、店舗では件数が66%で面積が90%、住居でも件数が64%で面積が72%と、すでに過半数が定期借家契約になっています。

合計すると、ほぼ千件の定期借家契約を結んでいることになりますね。

このように、3年間ほど定期借家契約を推進する活動をしてきたのですが、最初はもちろん「これが受け入れられるだろうか」という不安はあったものの、実際にはメリットのほうが大きかったように思います。具体的には、これまでの賃貸借契約では不可能だった、テナントさんの多様化したニーズへの対応がいろいろな面で可能になったのです。それはなぜかというと、やはり長期間約束させていただいているので、営業マンそれぞれが考え、個々のテナントさんに合った契約を結べるからです。

定期借家についてはオーナー側のメリットばかりが強調されがちですが、実感としてテナントさんとってもメリットを感じていただけているように思いますね。

したがって、私たちも今回の基本モデルを参考にした取り組みを進めていきますが、他のオーナーさんもぜひ検討してみてください。そして近い将来、オフィスビルについてはこの定期借家契約が主流になるようにしていきたいですね。それによって日本の不動産マーケットも初めて世界標準になったと評価されるのではないのでしょうか。

■定期建物賃貸借契約導入実績

| 用途 | 件数 | 面積 |
|-----|-----|-----|
| 事務所 | 36% | 52% |
| 店舗 | 66% | 90% |
| 住宅 | 64% | 72% |
| 合計 | 52% | 55% |

(森ビル株式会社 2003年4月10日現在)

本田

私たちは今回、本来自由な契約が望ましいオフィスビルの賃貸借契約について、新しい提言をしています。その基本モデルとして利用している定期建物賃貸借は「定期借家」と呼ばれ、文字通り立法の際にも居住弱者に配慮した議論しか行われていません。そして、驚くことに日本の借地借家法では、オフィスビルなどの商業建物に関する規定はいっさいありません。「建物」とか「借家」とある中に、住宅から高層ビルまですべて含まれてしまうのです。

ちなみに、借地借家法の正当事由制度（法28条）は戦時立法と言われていまして、いわゆる銃後の守りである残された家族が安心して借家に住めるようにつくられたものです。その前の借家契約では、期限が来ると出されてしまうから、それでは戦地に行く人が不安になってしまう。それを解消するために、正当事由制度など、借家人を保護するさまざまな規定ができたのです。

しかし、戦後半世紀以上が経ち、社会も大きく変わっているのですから、少なくともオフィスビルにまでがこのような法律に縛られて賃貸借契約する必要はどこにもありません。もっと自由な条件で貸し手と借り手が契約を結べるようにすべきなのです。

したがって、提言ではその区別もはっきりしたいと思いますし、みなさんも、パネリストの発言の中で「定期借家」という言葉が出たときは、それはあくまで自由な契約がふさわしいオフィスビルの「定期建物賃貸借」の話であることを、頭で翻訳しつつお聞きください。

次にお話しいただく小澤先生には、アメリカの自由な契約についてお話をいただきます。自由な契約というのは、我々が一般的に行っている商取引と同様に、お互いが自由に約束をして、その約束を守るということです。ビル賃貸借契約を自由にすることの意義について、わかりやすく解説していただきたいと思います。

米国と日本の賃貸借・「契約の自由」が生み出す、お互いの利益増進 小澤英明氏（弁護士）

今日はアメリカと日本の賃貸借の違いについてお話ししたいと思います。そして、アメリカにおける契約の自由が当事者にどのように利益をもたらすのか、その点についてもお話しします。

私は1990年にアメリカに留学してニューヨークのロースクールに通ったあと、1年間、現地の法律事務所に勤めていました。その前に日本で不動産関係の案件を数多く手掛けていた関係もあり、賃貸借に対する考えが米国ではどう違うのか、非常に興味があったのです。



定期借家の制度が導入される前、日本の不動産法の常識では、不動産の賃貸借は動産の貸し借りとは違うものだと言われてきました。これは法学部の学生が必ず叩き込まれる知識なのですが、たとえば私たちが車を借りる場合、契約期間が終われば相手に返します。ところが不動産ではそのルールが通用しない。正当な事由がなければ貸し手側から更新の拒絶ができないのです。それが先ほど森ビルの大場さんから話があったように、再開発推進の大きな足枷になるといった問題もあり、疑問に思っていました。というも、不動産関係の案件を裁判所にもっていても、どういう基準で判断されるのかははっきりしない。ルールがわからないルールなんて、本来、ルールとはいえないと思うのですが、それが日本ではルールとされていたのです。

この点、アメリカにおける取り扱いは非常にはっきりしています。ちなみにアメリカでも住宅については、地域や条件建築資金に対する公的援助の有無によって日本の正当事由借家に近い規定を設けている場合もありますが、それ以外の不動産、すなわち事業用不動産に関していえば、契約は自由にできますし、もちろん期間も賃料も完全に自由に決められ、約束どおりの効力が認められます。

この背景に、賃借権そのものの考え方の違いでもあります。アメリカでは賃借権というのは所有権の時間的な一部、つまり「ケーキの一切れ」であるというように考えています。そして賃貸借契約にあたっては、その時間を自由に約束できる。自由だからこそ、契約を尊重するのです。サブリースは、この切り分けたケーキをもう一度、切り分けることを意味します。

一方、日本では賃借権と所有権はまったく異質のものだと考えられています。建物賃貸借契約に自由度はなく、契約は軽視されてきました。両当事者の意図を離れて延長されることがありますので、合意賃料と市場相場との調整を図る必要もでてきます。従って、増減額請求権は正当事由制度とセットで認められているのです。

それでは、米国における賃貸借契約の自由は何をもたらすのでしょうか。約束したら約束通りのものが実現するので、契約の締結にあたっては、貸主、借主とも、お互いの経理や義務を精密に決めていきます。将来の事業計画に基づき慎重に内容を検討するのです。それはまるで、精密機械をつくりあげていく作業にも似ていると思ったほどでした。この点でも、借主に裁判所の保護があるため契約書もちやんと読まれない日本とは全然違いますね。

自分たちで約束を自由に決めるのですから、賃料についても細かく規定することができます。たとえばネットリースという考え方では、オーナーが不動産を運用するにあたって必要な諸経費をすべてテナントに転嫁し、一定の利益が確実に得られるように、契約を結びます。また転貸や改装についても自由度が大きい。約束した期限に確実に返してもらえば、借り手が期間中にどのような利用方法をとろうともかまわないからです。

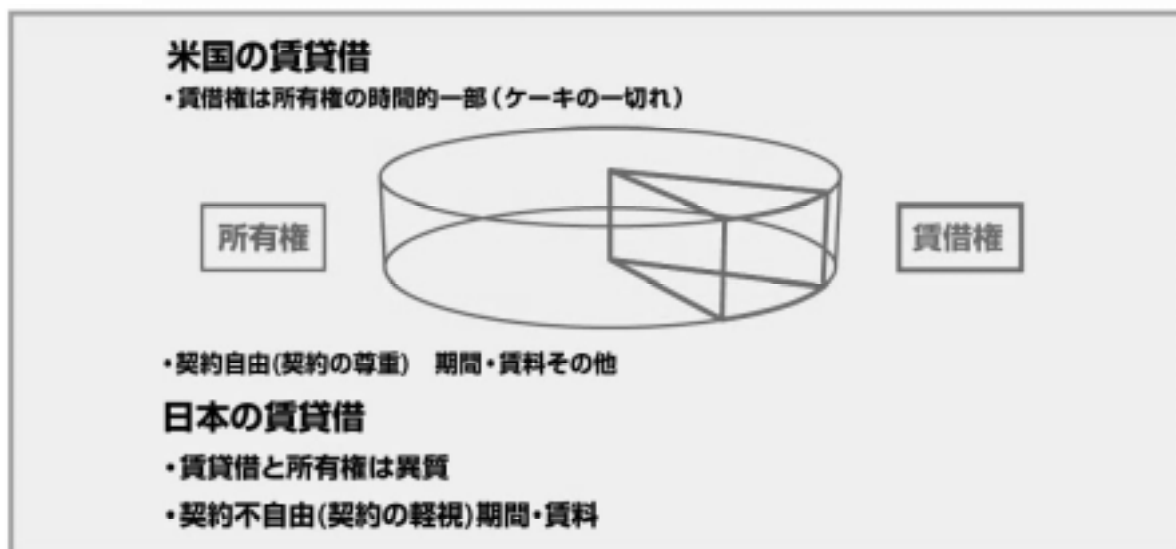
このように約束が支配する社会ですから、自己責任が重要になります。不利な契約を結んでしまえば損するのは自分ですから、一生懸命考える。それはある意味で、非常に厳しい社会でもあります。

日本ではこれがまったく逆ですね。契約書は薄いし、ていねいに読まれるわけではない。これは言い換えると、約束をなかなか決めきれない社会であったということです。

しかし、このことは「日本において借主が有利」とはいえないのです。なぜなら、貸主は契約上不利となるリスク分を当然、賃料に上乗せする可能性がありますから、かえって負担は大きくなる。時には未確定の様々なことが心配になって契約が成立しないことにもつながります。また契約上の工夫ができなため、転貸や改装の自由度も大変低くなります。つまりオフィスを使う上で不便になっているのです。

しかし日本でも定期借家制度が導入されたことで、やっと期間と賃料に契約自由が実現しました。まだスタートしたばかりで裁判所の判例もないため、解釈上はさまざまな未確定なこともあります。が、契約自由の制精神を尊重する方向で解釈すべきだと思います。

契約が自由であるということは、すべてを約束によって決めるという社会です。自己責任が厳しくなりますが、工夫によってはニーズにあったオフィスの利用が可能になるのですから、ぜひ多くの企業に活用してほしいですね。それが、定期借家の精神にも合ったことなのです。



本田

小澤先生とオフィスビル総合研究では、2000年5月に「定期借家法ガイダンス」という本を出版させていただきました。そのころから定期借家の精神や、日本で導入を推進する方法について何度も話してきたのですが、そこで出たのは、決して日本をアメリカにしようということではありません。アメリカのように、自己責任の社会といいながら、その責任を回避するためにたくさんの約束を決めるというのが正しいとは思えないからです。

約束を結ぶのでも、アメリカのように不信感に満ちたものではなく、といってこれまでの日本のように曖昧なものでもいいけない。中間のものがあるような気がして、私たちの研究会ではそれを模索してきました。そして日本人にとって心地よく、なおかつ自由な契約ができる方法として、今回の基本モデルに至ったのです。

小澤先生はアメリカの自由な契約社会と、日本の借地借家法に縛られる社会を比べて、次のような名文を書かれています。

「太い斧では細工はできない。自由な契約により当事者双方の要求に応じた美しい彫刻をつくりあげることができるのに、日本の借地借家法はそれを不可能にしている」

つまり、自由に美しい契約ができるのに、それを阻害しているのが旧来の借地借家法なのです。そのことを、みなさんも認識していただければ幸いです。

それでは次に、シアトルでビルの賃貸借契約に携わってきた植野さんに、ひとつ、おもしろい話をしていただきましょう。それは再契約における賃料の決め方についてです。

米国流将来賃料の決め方・アンパイア（審判員）方式とは？ 植野正美氏（U.A.P.M.Consulting）

小澤先生からもお話しがありましたように、米国ではビルの賃貸借に関して自由な契約が可能です。

自由というのは、家主さんもテナントさんも両者が、主張したいことを自由に言い、契約を結ぶということです。といっても、双方の言い分が食い違うこともあるわけですから、その辺の調整をアメリカではどうやっているのか、私は1993年からアメリカのシアトルで物件のプロパティマネジメントやアセットマネジメントを行ってきて、米国西海岸を中心に、さまざまな現場の例を見てきましたが、今回はそのなかのひとつだけ、家賃の決め方についてお話ししたいと思います。



われわれが提言する基本モデルでは、5年間の賃貸借契約を結び、さらに2年間ずつ3回の再契約予約が可能です。したがって、テナントさんは契約期間が終了しても引き続きその物件にいますことができますし、家主さんにとっても、いいテナントさんであれば、引き続きおつきあいしていけるのです。

これは、どちらにとってもいいことなのでしょうが、しかしみなさんの頭の中には、多分、ひとつの疑問が生じていることでしょう。つまり、「再契約するかどうかは、そのときの家賃次第だよ」という疑問および、感想です。

日本の定期借家と同じような自由な契約を結んでいるアメリカでも状況は同じです。テナントさんは引き続きそのビルを使うにあたって、「でも、家賃が高くなったら困るな」と考えるし、家主さんも「減額されたら採算が合わないよ」と考える。両方とも家賃については不安があるのです。では、5年後の家賃をどう決めればいいのか？

実は、お互いが納得できる方法があるのです。いくつか方式がある中で、その代表的な例をここで紹介しましょう。それは表題にある「米国流将来賃料の決め方、アンパイア（審判員）方式とは？」ということなのです。

アンパイア方式とは、実は私たちが、みなさんにわかりやすいように付けた名前で、米国では「ベースボール・アービトレーション（Baseball Arbitration）」、つまり野球方式と呼んでいます。もちろんこれは、双方で野球の試合をやって決めるというものではありません。そうになったら、それはそれで楽しいのでしょうか（笑）。

この方式のアイデアは非常に単純です。なぜなら、アウトとセーフしかないのですから。ご存じの通り、野球の審判はアウトかセーフしかいいません。「どっちかというアウトのほうに近いかな……」といった曖昧な判断はしないのです。

マリナーズのイチロー選手が1塁から2塁に盗塁し、クロスプレーになったとします。この場合、塁審は必ずアウトかセーフか決めなければなりません。

「うーん、微妙なところだから、イチロー選手はセカンドの2メートル手前に立っていることにしましょう」とは絶対に言わないのです（笑）。

これが「ミソ」です。

つまり、賃料の裁定においても、アンパイアに決めてもらいます。

具体的には、まずテナントさんと家主さんが希望の家賃を考え、仲裁人に預けます。協議の上、最終仲裁人、つまりアンパイアが判定を下すのですが、このときの判断基準はただひとつ、「どちらが市場相場に近いか」という点だけなのです。

たとえば、今、テナントさんが2万円、家主さんが4万5000円の家賃を主張したとします。このとき、市場相場がだいたいいくらくらいかというのは、不動産の専門家なら算出することができるでしょう。ビルの立地であったり、規模や築年数、広さなどの条件を考えていけば、おおよその相場賃料はわかるでしょう。

もちろん、人によっては3万1千円だったり、2万9千円だったりと開きは生じるかもしれませんが、「だいたい3万円」という数字を導き出すのはそれほど難しいことはありません。

ではこの市場相場に対して、テナントさんは2万円ですからマイナス1万円、家主さんは4万5千円ですからプラス1万5000円の差があります。ですから、これをアンパイアのところにもっていくと、差額が小さい2万円のほうが「セーフ！」として採用されるのです。

この方式のいいところは、自分勝手な金額設定をしたところは必ず負けるという点でしょう。挙げた例でいえば、家主さんのほうが常識外の高い家賃を最初に主張したため、結果として市場相場より1万円も安い家賃で貸すことになってしまい、大損するのです。



このような制度を導入すると、最初のネゴの段階で、「どちらが相場に近い数字を出すか」という競争になります。したがって、テナントさんも家主さんも市場の動向を必死になって調べ、できるだけそれに近い金額を提示しますから、結果的に歩み寄りを見せます。

なにしろ非常に単純な方式ですから、契約書に多くのことを書き込む必要もなくなります。「将来の賃料は、そのときの市場賃料とする」と決めておけばいいのです。そして両者の意見に食い違いがあった場合には「仲裁人を決める」「賃料は両者の提示したもののうち一方に決める」「裁定された賃料を両者とも了承する」とすればすべて解決します。

ちなみに米国では仲裁人協会という団体があり、公正なアンパイアに採決を任せることができます。日本ではそこまで整備されていませんが、契約で仲裁人を規定することは可能でしょう。実際、米国でも仲裁人が登場するケースは決して多くなく、契約書にこの方式で決めることを明記しておけば、それぞれが歩み寄るようになるので、家賃については意外と簡単に合意しているのです。

前提として「相場に近いほうの家賃を採用する」という条件がありますと、相場をきちんと読むプロがいなければ負けてしまいますから、家主さんはちゃんとしたプロパティマネジャーを雇わなければなりません。またテナントさんは、通常、不動産のプロではありませんから、やはり相場のわかるブローカーと契約する必要があるでしょう。その結果、お互いプロが集まって話し合いをし、決めるようになる。そして、このようにしていくと、結果的にこの物件の将来の賃料は、「市場賃料」と読んでいけば、より事実に近いということになる。つまり、不動産市場に居る多くのプレイヤー達が、物件の価値を読み合う場合に、透明性や、論理で説明がつくという「Acountability」があることにつながるようになる。このようなことの全体が、不動産先進国といわれる米国のやり方なのです。

本田

アンパイア方式は大変合理的でいい方法なのですが、なぜ私たちの提言にその項目が入っていないのかといいますと、残念ながら日本では、まだそれだけに体制が整っていないからです。アメリカでは仲裁機関があるのですが、日本ではそういう組織がありません。ただ、日本でも弁護士さんや不動産の専門家に仲裁を委託することは可能ですから、興味のある方は、ぜひ導入をご検討ください。

ところで話は変わりますが、植野さんに以前、「日本のプロパティマネジャーは、みんな夜中まで一生懸命働いていますが、どうしてだかわかりますか？」と聞かれたことがあります。返答に困っていると、その答が今の賃貸借契約問題点を見事に表しているものでした。

「日本ではビルの賃貸借契約は、ほとんどが『2年契約』の定型化したものだから、プロパティマネジャーは腕の振るいようがない。当然、投資家たちが高い報酬もくれませんから、いっぱいビルを管理し、仕事量を増やさないと食っていけない」（笑い）

今回の提言のように、定期借家を利用した自由な契約が普及してくれば、プロパティマネジャーは頭を使って工夫をしなければいけなくなります。その結果、収入の増加にもつながるということ、忘れてほしくはないですね。

それでは最後に、不動産新時代の象徴ともいえるJ-REITの運営に携わる中村さんに話を伺います。

REIT収益安定化への取組み・金融商品としての特徴

日本ビルファンド投資法人「経営方針」・賃貸借契約の安定化・テナント満足度向上策

中村健和氏（日本ビルファンドマネジメント株式会社）

日本ビルファンドマネジメントは、REITである日本ビルファンド投資法人から運用を受託する立場にありまして、私どもの銘柄が上場したのは2001年9月10日ですから、ようやく1年半ほどが経ったことになります。この間、他にも上場したところがあり、計6つの銘柄があり、資産総額は約8000億円になりました。



もともと実績のない状態で上場したものですから、投資にもっとも重要なヒストリカルデータがないなど、不利な条件も多かったのですが、昨今ようやく、環境は整ってきたように思います。

私どもも上場してから半年ごとの決算をすでに3回迎え堅実な配当実績を示していますし、新聞やニュースなどでREIT、つまり不動産投資信託が採り上げられた結果、認知度はかなり高くなってきているのではないのでしょうか。株価も堅調で推移していますし、今後は上場予定銘柄があると聞いておりますので、市場はますます拡大していきそうです。

私どものファンドも現在30棟、約30億円近い資産がありますが、これも増やしていく方針をもっていますので、既存のREITと合わせ、拡大傾向にあります。

ここまでは投資家側の話ですが、一方でテナントさんにとっても、賃貸人あるいはビルの所有者としてのREITへの認識はかなり高まっているように思います。1年ほど前であれば「REITって何ですか?」「所有者として信用できるの?」と不安がるテナントさんもいたのですが、最近ではそのような声はほとんど聞かれません。

それでは、このような状況の中で、私どもビルファンドがどうやって契約の安定化に努めているのか、その話をさせていただきたいと思います。

REITが株式などと大きく違うのは、値上がり益よりも配当利回りに重点が置かれた金融商品だという点です。したがって、配当利回りを安定化させるにはどうしたらいいかといった施策を考えることになるのですが、REITの場合はほとんどが賃貸収益に関わってきますから、その部分を安定化させ、向上させることが最大の課題になります。

それでは、実際の業績推移について説明しましょう。

私どもの経営方針には「中長期的な視点から運用資産の着実な成長と安定的な収益の確保を目指す」と明記されていますが、その言葉の通り、6カ月ごとの決算で見ると、着実に配当を増やしていくことができました。

日常的にも、この分配金を少しでも増やしていくように、運用の工夫をしているわけですが、ここで重要なのは、今、言いましたように、決算が半年ごとに行われるという点でもあるのです。

そのせいで、賃貸マーケットの影響を大きく受けることになる。またテナントさんの入れ替えで収入が一時的にでも途絶えると、その影響も小さくはありません。したがって、株価を安定させるためには、優良テナントに長期にわたって契約していただく必要があります。

その結果、昨年6月の実績を賃料ベースで見ると、全体の契約うち、約50%は、何らかのかたちで安定的な契約を採り入れています。これは今回のテーマである自由な契約に通じるのですが、従来の普通借家の方式ではなく、いろいろな契約上の工夫をしなければ、安定化はできません。

主たる方法としては、やはり定期借家契約が中心になります。現在、私たちが運用しているビルのテナントさんのうち、定期借家契約を結んでいるところは賃料ベースで20%に及んでおり、これが収益の安定化に大きく貢献しているのはたしかでしょう。現在は、この数字も若干上昇しているはずです。

ファンドの説明としては、どうしてもこのような契約の話ばかりになってしまいますが、テナントさんに継続して入居してもらうには、本質的にはオフィスの環境を整え、満足度を高めるという努力が大切になります。このため、私たちは年に1回、定期的にテナントさんへの調査を行っています。つまり契約上の工夫で安定化を図る一方で、テナントさんにとって「長く入居していきたいビル」を実現するように努めているのです。

幸い、2002年5月の集計では95%のテナントさんが満足していると答えられており、これは前年より上昇しました。

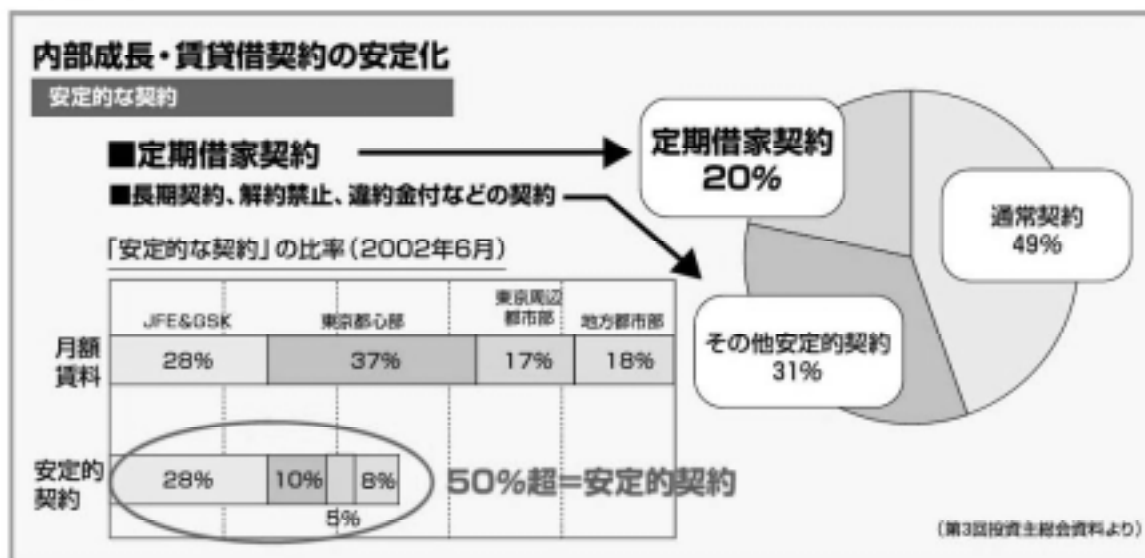
もちろん、この数字を実現する裏には、さまざまな努力があります。テナントさんのニーズは、入居後にもいろいろ出てきますから、それらに対して細かく対応しなければ、満足度は向上しません。

ビルの収益性を高めるには、収入の安定化とともに支出の抑制も大きな課題です。この点においても、テナントさんとの定期借家契約が主流になれば、大規模工事などを計画的に行えますから、結果的にコストダウンと満足度向上が同時に実現できるでしょう。

ここでは私どもが実際に行ったりリニューアル工事の実例を示しておきますが、IT化への対応やセキュリティの向上だけでなく、大きなところではエスカレーターの新設なども進めました。

賃料収入が安定しますと、このような計画的なリニューアルがしやすくなりますので、私どもの運用が楽になるだけでなく、結果的にはテナントさんにとっても、利便性が向上するなどのメリットがあるのです。

また、これらの実績などのデータは、株主総会にあたる投資者主総会のために用意したものです。が、当然、テナントさんもその内容を知ることができますから、ビルの運用方法については非常にオープンになります。これも、ビルを借りる側にとってはメリットであり、安心につながるのではないのでしょうか。



本田

今日はテナント企業のファシリティマネジャーの方も大勢出席されていると思いますが、J-REITビルに入居するメリットはわかっていただけたのではないのでしょうか。

このようにビルを持っていたり、運用する側が収益の安定化を図るということは、同時に、賃料を支払ってくれるテナント企業を大事にするということでもあります。その結果、オフィスの環境は向上していくのです。

現在、J-REITの総資産は8000億円程度ですが、米国ではREITに20兆円近い資金が投資されています。また先ほどは、イギリスの年金基金が不動産に投資している金額が7兆円だという話もありました。つまり、日本の不動産も投資するに値するシステムを整えれば、もっと多くの資金が集まってきますし、建物自体もよくなっていくのです。

ちなみに年金基金とは、多くの国民の託した資金を運用する機関です。したがって、もし東京のオフィスビルの多くが投資の対象になれば、これまでのように「ビルは一部の資産家もつ」という常識は崩れ、私たちみんなが共有するかたちになる。その結果、そこで得られる賃料収入も、国民の生活向上に回るようになるのです。

そのためにも、不動産の価値を第三者が正しく評価できるような社会にしなければなりません。私たちが提言する定期借家による新しい基本モデルは、そんなビジョンにもつながるものだということをおし述べておきます。

最後に、本日のテキストに掲載しました「あとがき」の部分を読ませていただくことで、第一部の締め言葉に変えさせていただきます。

「他者からものを借りるとき」は、必ず期限と借料を約束します。これは法律で定められているからではありません。民法は、約束しなかったらどうなるか定めていますが、約束どおりに遂行する義務について何もふれてはいません。つまり、約束を守るとは法律であらためて定めるまでもなく、社会常識のもとに行われている当然の行為なのです。

不動産という社会財にかかわる国民生活や経済発展のために一定の保護を与えてきた過去の法律や政策も理解できないわけではありませんが、時代の変化に対応した見直しの遅れが、わが国の建物賃貸借に大きなゆがみやねじれを生じさせているものと思えてなりません。その遅れを取り戻すべく登揚した「定期建物賃貸借制度」も「正当事由借家」の並存などで、自由な契約の価値を生かしきれていないことは大変残念なことです。

今回のわれわれの提言は、自由な契約手法として定期建物賃貸借の活用の道を拓こうとするものです。わが国の建物賃貸借の、ゆがみやねじれ現象を取り除くには、「借家」でひとくくりにされている借地借家法第3章「借家（建物の賃貸借）」の改革をにらみ、一般市民の暮らしを守ることと、商業として建物の賃貸借を行うことの切り分けから議論をはじめべきではないのでしょうか。

「オフィスビル自由契約研究会」一同

ご静聴ありがとうございました。

「オフィスビル自由契約研究会」主宰：オフィスビル総合研究所

研究会の目的：オフィスビルの賃貸借を“自由と信頼の契約に！”

活動期間：2000 年 10 月～2003 年 4 月

メンバーリスト（アイウエオ順）

荒木治彦（ジャパンリアルエステイトアセットマネジメント株式会社）

井上征実（NTT 都市開発株式会社 首都圏支店営業部）

植野正美（U.A.P.M. Consulting）

江口正夫（海谷・江口法律事務所 弁護士）

大場秀人（森ビル株式会社 プロパティマネジメント統括本部）

小澤英明（西村総合法律事務所 弁護士・NY 州弁護士）

金井哲夫（野村不動産株式会社 資産マネジメント事業部）

後上憲一（NTT 都市開発株式会社 首都圏支店営業部）

小町利夫（野村不動産株式会社 資産運用カンパニー）

田口浩行（サンケイビル ビルマネジメント統括 PM 事業部）

中田公人（社団法人日本ビルヂング協会連合会）

中田尚哉（日本生命保険相互会社 不動産部）

中村健和（日本ビルファンドマネジメント株式会社 投資本部）

中村洋一（三井不動産投資顧問株式会社）

並木 薫（東急不動産株式会社 都市事業本部）

西村高志（社団法人不動産協会）

根本和弘（安田生命保険相互会社 運用開発部）

橋本茂一郎（森ビル株式会社 プロパティマネジメント統括本部）

橋本泰久（株式会社住友生命総合研究所 金融開発部）

早川竜夫（第一生命保険相互会社 不動産営業部）

丸山眞史（日本土地建物株式会社 営業本部ビル営業部）

山村知秀（三井不動産株式会社 ビルディング営業部）

横山修三（東急不動産株式会社 都市事業本部）

田中淳逸（三幸エステート株式会社・株式会社オフィスビル総合研究所）

本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所・三幸エステート株式会社）

以上 25 名

第二部 新時代のオフィス空間賃貸借手法

オフィスの盲点 貸し手・借り手の見識

パネルディスカッション

パネリスト：「オフィス空間環境研究会」メンバー代表（発言順）

株式会社インターオフィス・伊藤環境デザイン研究所

伊藤幹雄氏

イリス・アソシエーツ 照明デザイナー

竹山枝里氏

建築家

岩澤昭彦氏

コクヨオフィスシステム株式会社 副社長

伊澤成人氏

日建設計マネジメントソリューションズ株式会社 シニアプロジェクトプランナー

安原直義氏

日本生命保険相互会社 不動産部 丸の内プロジェクト担当課長

池田宜之氏

コーディネーター

株式会社オフィスビル総合研究所 代表取締役

三幸エステート株式会社 常務取締役

本田広昭



引き続き第二部を開催させていただきます。
なぜ日本のオフィスのクオリティが低く、個性に乏しいのか。このテーマを考えていくと、やはり「標準内装と原状回復」の存在に行き着いてしまいます。

借り手が自由にデザインしようとした場合、すでにそこにある標準の内装を壊さなければなりません。これはかなり抵抗がありますし、一度も使わない内装材を廃棄してしまうのは環境上も問題がある。
さらに退去するときには、借り手側の負担により、再び標準内装に戻さなければならない。このような仕組みが続く限り、日本のオフィスはいつまで経ってもよくならないのです。



それでは、これほどにまで借り手に評判の悪い標準内装と原状回復がいつまでも大手をふるっている理由はどこにあるのか？ 私たちがこのことを考え始めたとき、原因のひとつとして浮かび上がってきたには、賃貸借契約の形態そのものだったのです。
つまり「いつでも解約できてしまう」という不確定な条件のもとでは、貸し手としては、借り手のニーズに細かく対応することなどできません。結果として金太郎飴のような画一的な内装のオフィスが標準化していく。

したがってオフィスの環境を向上させるためには、まず前提条件として定期建物賃貸借契約の普及が必要になります。そういう意味では、第一部と第二部のテーマは継続しています。
もちろん、オフィスの質が向上しない理由は、契約形態だけにあるものではありません。
もうひとつ、貸し手と借り手の見識の低さも、日本のオフィスの大きな原因だと考えています。いくら新しい賃貸借契約が普及したとしても、両者がオフィスに関する高い意識をもたなければ環境はよくならない。法律が変わっても慣習が変わらなければ、何も新しくならないのです。

ところが残念ながら、現在ではまだ多くのビルオーナーやテナント企業がオフィスのクオリティを向上させようという意欲はあっても、なかなか実現できていない。
たとえば、欧米のようなスケルトン貸しができれば、標準内装もその原状回復もなくなります。しかしそれが普及しない理由として、「日本では建築基準法や消防法の関係で内装をしなければ検査を受けられない」と指摘する人がいます。たしかに法整備の問題はまだ残っているのですが、ただその一方で、内装を施していないビルに案内されたテナントの担当者が「汚いなあ。これじゃあ社長に見せられない」と文句をいってしまう現実もあるのです。
つまり、貸し手も借り手も、オフィスの本質をみつめないままに、ただ慣習としての標準内装と原状回復から抜け出せない。

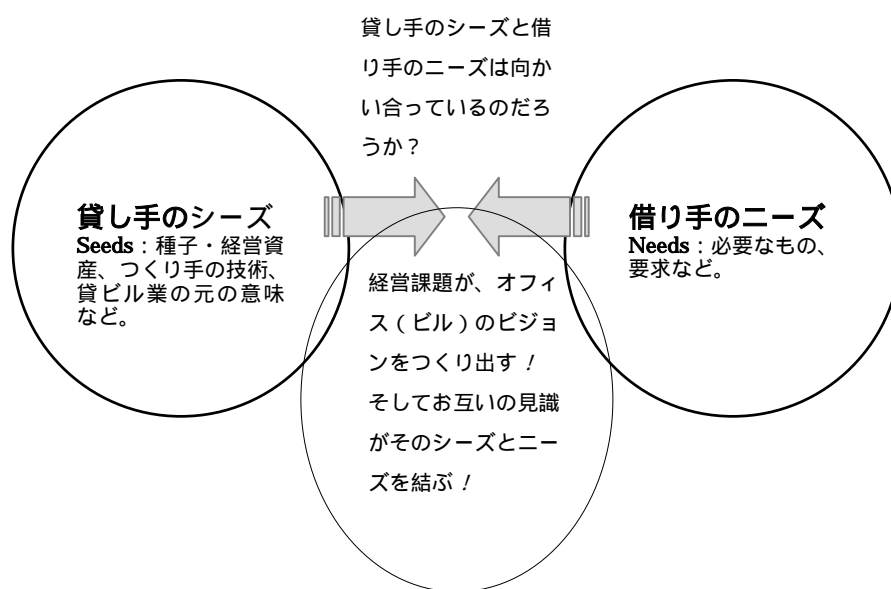
とにかく働くスペースがあればいいという時代は終わり、日本でもオフィスの環境整備が重要な課題になってきました。それなのに、貸し手と借り手双方の見識が高くならなければオフィスの質はよくなりません。1日の多くの時間を過ごす場所なのに、お仕着せの内装で我慢しては環境は向上しないのです。
貸し手と借り手が高い見識をもち、それぞれのシーズとニーズを向かい合わせることができれば、

オフィスはずっと使いやすく、快適なものになります。そしてもっと見識を高めてほしいのです。

標準内装で施行されたカーペットを、テナントの希望で貼り替えることがあります。

当然、そのカーペットは1回も使われずに廃棄されるのですが、そこには貸し手側だけでなく借り手側の問題もあるのです。なぜなら、ビルを下見に来たときに「カーペットがないとオフィスのイメージがつかめない」と言ってしまう借り手があります。それが怖いから貸し手側はきれいに仕上げようとする。

そこには「無駄なコストをなくそう」とか「環境負荷を低くしよう」といった経営ビジョンはありません。そして両者の低い見識のもとに、いつまでも「標準内装と原状回復」といった仕組みがなくなるのです。



大切なのは、貸し手、借り手双方とも、オフィスに関する見識をもっと高くもつことです。そういった観点から、「オフィス空間環境研究会」では、今の日本でも導入が可能な「自由度の高いオフィス」の提言をすることにしました。その詳細と必要性について、パネリストの方々に解説していただきたいと思います。

トップバッターは、以前イトーキでオフィス家具のデザインをされていた伊藤さんをお願いします。

テナントニーズとオフィス空間の自由度について

伊藤幹雄氏（株式会社インターオフィス・伊藤環境デザイン研究所）

私たちの企業はヨーロッパからオフィス家具を輸入しております。それを通して日本の企業のみならず、潤いのあるオフィス、過ごしやすい空間を実現するためのお手伝いをしているわけです。



さて、今回は新しいオフィス空間の提案をさせていただくにあたり、オフィスユーザーと、空間提供者の「思い」の違い、見識の違いについてお話しさせていただきます。

まず最初に、テナントが新しいオフィスに入居する際、ビルのどういう項目をチェックするのか、それをまとめてみましょう。

当然、予算が分母になり、その上で最大限に条件を満たそうとするのですが、立地・アクセス、建物要件、管理・運用などはチェック項目として真っ先に挙げられるはずです。それらと並んで、本日のテーマでありますオフィス空間のチェックも重要になります。

このオフィス空間とはいったい何なのでしょう。

オフィス空間というのはいうまでもなく、ユーザーであるテナント企業がビルの中のスペースを占有し、オフィスをつくり、営みをする場所です。その結果として、価値の創造がなされます。

したがって、その目的に合ったオフィス空間であるかチェックしなければなりません。

具体的には部屋の広さや形である「形態／寸法」、室内の「内装仕上げ」、照明や空調、IT、セキュリティなどの「設備」などがこれにあたります。

これらの項目をテナントがどう評価し、どう選択するかによって、借り手側の「オフィスの質に対する見識」が問われるのです。当然、オフィス空間に関する評価は専門知識がないとできませんから、ここで必然的にファシリティマネジャーというプロの力が必要になるでしょう。

そして同時に、こうした借り手の評価に耐えうる空間の提供が、今度は貸し手側の見識が問われる部分です。

それでは、オフィスユーザー側のニーズとはどんなものなのでしょう。

ニューオフィス協議会（NOPA）が定期的にオフィス環境の改善要望事項をヒアリングしたところ、数年前までワーカーのニーズは圧倒的にスペースの確保でした。

このスペースとは文字通りの意味で、とにかくオフィスが狭かったため、少しでも広い空間を求めていたのです。しかし最近ではこの問題はほぼ解決されており、リフレッシュスペースや空調設備、社員食堂などの「快適性」につながる項目が多くなってきました。整理すると「快適で、効率の良いオフィスで働きたい」というのがユーザーの基本ニーズです。

おもしろいのは、これはあくまでワーカーの回答であって、企業の回答になると少し内容が違ってくるといえます。企業はワーカーの満足度を高めつつ、事業上の目的をもってオフィスを借ります。したがって情報ネットワークや維持管理体制、組織改編に伴うレイアウト変更のしやすさ、部門間のゾーン変更のしやすさなどが上位項目になっています。

ここで大切なのは、「貸し手側はワーカーのニーズと企業のニーズの両方を調整し、適切な対応をしなければならない」と課題がある点なのです。

ここに悩ましい問題があります。なぜなら、このような調査結果をもとに借り手のニーズと貸し手

のシーズの見直しを行わなければそのビルは評価されないのに、現実問題として提供されるビルのスペックがそのレベルに達していないケースが多いのです。

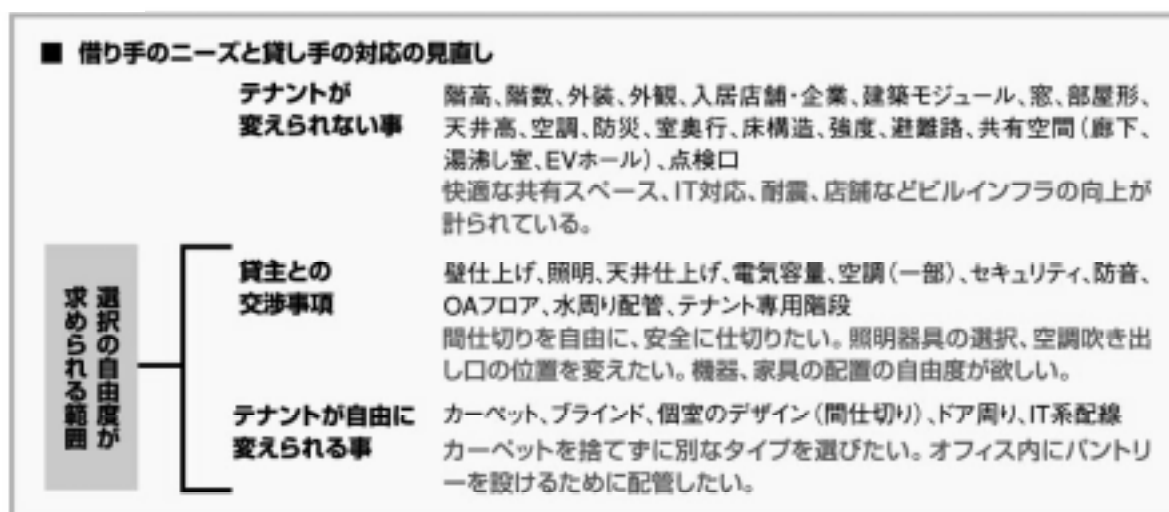
もちろん、建物の基本的な条件、たとえば立地や構造、大きさといったものは、いくらテナント側のニーズと合わなくても変えられません。

しかし壁や天井の仕上げ、カーペット、照明などは変更ができます。

したがって貸し手は、この部分でテナント側のニーズをいかに実現するかが重要なポイントになるのです。そして、変更できる部分の工夫だけで、テナントニーズを満足させることは可能なのです。

ただ先ほども説明いたしましたように、テナントニーズといってもワーカーと企業ではその内容が異なりますから、これを調整するのは簡単ではありません。またニーズそのものも、年々、多様化していますから、結論としては、ビルの中の変更できる部分についてはできるだけ選択の自由度を高める方向で対応していくしかないのです。

そうやってニーズへの対応を模索していくことが、新時代にふさわしいオフィスビルをつくる最適な方法なのではないでしょうか。



本田

第一部で、「キャッシュフローの安定のためにはテナントさんに満足していただくビルを提供しなければならない」という話が出ました。それと、伊藤さんのおっしゃっている「選択の自由度の高いビル」という条件が重なることは、実は多くの人が気づいているのです。たとえば三井不動産さんでは「ワーカーズ・ファースト」のキーワードでオフィスビルづくりを進めています。

このような考え方のベースになるのは、今後はコンピュータが稼ぐのではなく、人間が集まってコラボレーションし、知識や技術を合わせることで生産性を上げていくという発想でしょう。そしてそのためにオフィスがあるのに、残念ながら、まだビルオーナーさんやビルの建築家の中には、意識の低い人が少なくないようです。

さて次のテーマは、オフィスの照明についてです。これも日本では遅れている分野で、天井にさまざまな施設をつけなければいけないものですから、快適な灯りを実現しようとしても、どうしても後回しにされてしまう。

従来、オフィスの照明においては、750ルクスを実現しなければいけないという基準のようなものがありました。それを天井の蛍光灯だけでカバーしてきたものですから、設計者は必死になって照明器具を増やしたのですね。

当然、使っているうちに蛍光管などは徐々に暗くなってきますから、最初の段階では1000ルクスを確保しようとする。その結果、やたら眩しいオフィスが増えてしまいました。

これは一度試してみるといいのですが、皆さんのオフィスでサンバイザーをつけてコンピュータに向かってみてください。両手を額につけてサンバイザーの代わりにしてみてください。上からの眩しい光を遮ると、すごく落ち着くし、疲れも感じにくくなります。つまりそれだけ、今の多くのオフィスは過剰照明になっているのです。

さらに応接室やリフレッシュルームでも、デスクスペースと同じような蛍光灯照明をそのまま使用しているオフィスも多い。これでは、リラックスなどできませんし、お客様をお迎えする受付などでは雰囲気もなににもあったものではありません。

標準スペックのオフィス照明とはデスクスペースの明るさ確保の基準に過ぎません。今後、もっと生産性の高いオフィス空間を目指すには、目的にあった適切な照明を工夫しなければならないのです。その問題点と改善点について、専門家である竹山さんからお話を伺いましょう。

長いあいだ日本では、オフィスの照明において机上面照度の確保が第一優先にされてきました。

照明設計という立場から言えば、これはまったく貧しい発想なのですが、それでもオフィスづくりに携わる人々が「とにかく照度を」という考えだったものですから、オフィスには蛍光灯剥き出しの照明器具が普及していったのです。

しかし、逆富士型から下面開放型、プリズムカバー型、ルーバー型というオフィス照明の変遷を見ていくと、初期の効率重視の器具に変わって、グレアをカットして効率を維持するような器具が開発されてきたことがわかります。器具側の変遷は正しく進んでいると言えます。

これは、「視環境の向上」が意識されてきたということですが、この「視環境の向上」という観点からいえば、机上の照度を確保することと同様に、もしくはそれ以上に重要なことがあります。



私たちが空間に入って「明るい」と感じる明るさ感、視野の中で占める割合の高い壁面や天井面の明るさに大きく関係します。したがって、視環境のいい快適なオフィスを実現するには、机上の照度だけでなく、壁や天井の輝度にも配慮しなければなりません。実際、机上面照度はそれほど高くなくても、壁面や天井に間接照明をあてるだけでオフィスの印象はかなり変わります。

一例としてタスク＆アンビエントという考え方があります。この手法は、空間全体の環境光を間接照明でとることによって設定照度を低く抑えることができます。それは同じ照度に設定した場合、間接照明が人に与える明るさ感、直接照明によるものの2～3倍程度になるからです。さらに、必要なところだけタスクライトを使用することもでき、結果的には電力消費量を抑えることができます。それを、手法の如何に関わらず従来の机上面照度に設定しようとするところに根本的な間違いがあるのでしょう。

壁面、天井面を明るくすることでモニターへの映り込みを心配する人がいるかもしれませんが、最近ではモニター側の技術進歩によってこれらの問題はほぼ解決していますから、それよりも、モニター画面とその周囲の明るさのバランスを考えるほうが重要です。私たちはモニター作業をしながらも頻繁に視線を動かします。そのとき、画面上とまわりの明るさに大きな差があると、そのたびに瞳孔の開き方を調整するため、短時間で疲労を感じます。これは暗い部屋でテレビを見ていると疲れることでもわかるでしょう。このため、照明デザインではモニターと周囲の輝度比を大きくしないように設計を行います。

いずれにしろ、ここで理解していただきたいのは、オフィスであっても、さまざまな照明の工夫が可能だということです。最近では働き方も多様化してきているのですから、それぞれの空間の使用目的に合わせて、最適な照明設計をすることが大切なのではないでしょうか。

ところが、オフィスの日本工業規格推奨照度として750ルクスという数字が一人歩きしているのですから、ファシリティマネジャーの中には「とにかくオフィス全体を明るくしよう」と考える人が多いんですね。その結果、依然として画一的な手法から抜け出せないようです。

先ほど言いましたように、現在ではワーカーの働き方も多様化しています。集中作業をするとき

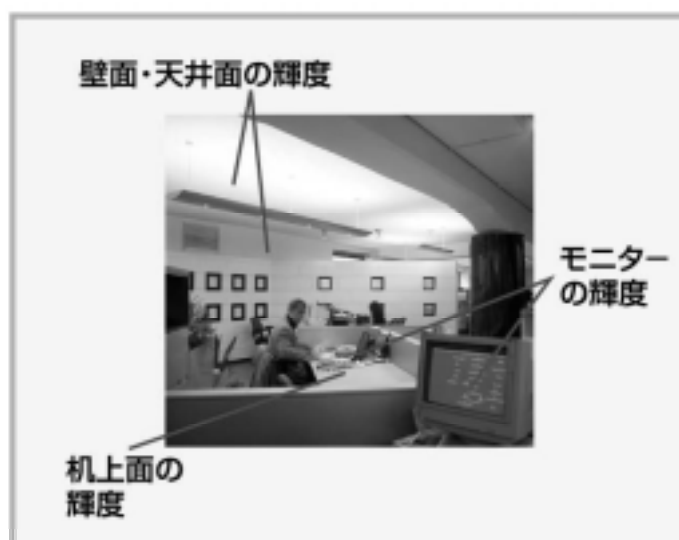
もあれば、少しリラックスしながら打ち合わせをしたり、休息するスペースも必要でしょう。したがって、オフィスの中は利用目的に合わせて照明を変えなければいけません。上手にリセットすることが、質のいい集中を生み、オフィスの生産性向上につながります。

そしてもうひとつ、この場合は、照度や輝度だけでなく光の色も大切なのです。人類は太古の昔から自然光のもとで生活してきました。ですから、この自然光の光環境を心地良いと感じます。

一例をあげれば、昼間の明るくて白い光の下では活動的になり、逆に夕日などの比較的暗めの赤っぽい光の下では休みモードになります。よく「講演を聞きに行ったが、客席が暗かったので寝てしまった」という人がいますが、これはあたりまえの話で、決して本人のせいだけではないのかもしれない（笑）。

このような人体の機能を上手に活かすのも照明設計のポイントです。集中作業用のスペースは明るい白い光で包み、リフレッシュスペースは赤っぽい光でちょっと暗くする。それだけで効果は大きくなるでしょう。また会議室も明るさによって分ける方法があります。細かい資料を読まなければいけない会議ばかりではないはず。クリエイティブな提案を生みださなければならないようなミーティングもあるはず。通常の会議では発言しないのに、場所を居酒屋に移すと活発にアイデアを出すような人がいますよね。おそらくその人は多少リラックスしたほうが頭が働くので、そういう人の活躍に期待するなら明るさ落とした会議室を利用するとか、照明ひとつでも生産性向上のためのさまざまな工夫が可能です。

もし、みなさんのオフィスに、蛍光灯とダウンライトを併用しているお部屋があったら、一度、ダウンライトだけにしてみてください。調光器があったらさらに明るさを調整してみる。するとそれだけで、ずいぶんお部屋の雰囲気が変わることがわかるでしょう。さて、本日のテーマに戻りますと、照明のデザインによってオフィスの環境は大きく変わりますが、ビル自体にそれに対応できる自由度がなければ何もできません。だからこそ、オーナーの方々は、ユーザーニーズを実現できるようなオフィス空間の提供方法を工夫していただけるように、最後にお願いさせていただきます。



本田

照明ひとつで空間の雰囲気が大きく変わることは、多くの人がわかっているのではないかと思います。しかしオフィスでは、天井にはすでに蛍光灯が取り付けられているので、工夫しようにもできないのが現実なのではないでしょうか。

私も自分の会社のファシリティマネジャーを務めているものですから、社内にリラクゼーションスペースをつくったのですが、丁度その真上が非常用照明の蛍光灯でしたので、照明を換えられませんでした。このため、リラクセスする場所なのに、天井から煌々と白い光が照らすという中途半端な状態になっていて、ファシリティマネジャーとしてお恥ずかしい限りです。だからこそ、照明に関しても、もっと自由度の高いビルが求められるのです。

幸い、会議室はダウンライトと蛍光灯の併用になっておりまして、「オフィス空間環境研究会」の会議が終わったあとには蛍光灯のほうを消し、白熱灯だけの少し暗い部屋で続きの雑談をしたりします。すると、さっきは出なかったようなアイデアが生まれることもあり、やはり照明の力は大きいと感じますね。

では次に、建築家の岩澤さんにお話を伺います。岩澤さんはついこのあいだまで大手の建築事務所にいて、多くのオフィスビルの設計やインテリア設計に携わっておられました。本日のテキストの多くは、その経験をもとに岩澤さんが書かれたものです。その中にとっても的を得た表現の一部を紹介しましょう。「窓際がやたら暑く、ユーザーにとって評判の悪いガラスビルがなぜ多いのか？」という話です。その理由は、「ガラス貼りビルはデザイン上建築雑誌が誉め称えるので、建築家としては一度は設計してみたくなる」そうです。

このように、岩澤さんは現在、自由な立場で、オフィスユーザーに役立つ情報を提供しようとしています。本日の提案も、きっとご参考になるのではないのでしょうか。

制約条件が少ない自由な空間である「ハーフスケルトンによるオフィス空間の提案」 岩澤昭彦氏（建築家）

私は超高層から中小規模のものまでいくつかのオフィスビルの設計を手掛けてきました。またオフィスビルをつくと、必ず「内装も」という話になることがあり、52階建ての超高層ビルの内3半分ものオフィス内装を同時に担当したこともあります。



それから、コーディネーターの本田さんとは、当時の建設省が主催した「スケルトン検討委員会」で一緒に活動しました。

この委員会は規制緩和の流れでできたもので、「日本の標準内装は、建物空間の自由度を狭め、解体などによる未使用廃棄など産業廃棄物を生み出す。

その仕組みを変えていこう」とするもので、欧米式のコア&シェル貸し（スケルトン貸し）ができないかという可能性を検討するものでした。

最終的に一定の成果をあげたものの、結果として今の日本のオフィスマーケットにおいてスケルトン貸しのビルはほとんどありません。それどころか、依然として標準内装の自由度のないビルばかりが供給されているのが現状です。

さて、オフィスビルの設計をいろいろやっておりますと、その過程で入居テナントをお世話する機会もあります。オフィスビルをつくる側である貸し手と、ユーザーである借り手の双方と膝を突き合わせて話をするケースもあります。そして、それぞれの本音を何度も耳にすることができました。おもしろいのは、両者がまったく別のところで「困った、困った」というところなのです。

まず貸し手側の話からしますと、無事にテナントも決まり、行政の竣工検査にどういう内装で臨もうかという段階で「困った」が連発されます。まず標準仕様にして、検査のあとにそれを壊して役員室などをつくるのですが、それは決して貸し手側の本意ではありません。ただ手続きとして、そうせざるを得なかったのも事実です。

一方、借り手のほうからは、「入居してオフィスをすぐ使いたいので、内装を仕上げている時間がない」といった話が出る。そうすると、必ずしも自由度が高いだけが彼らの望みではないのかもしれない。もちろん個々のニーズに対応しながらも、短期間に理想のオフィスに近い環境を実現する方策が必要です。

それらの過程で、「日本の貸し手や借り手の要望に合い、なおかつ、できるだけ自由度の高いオフィスを実現する方法はないのか？」と検討した末に生まれたのが「ハーフスケルトン」という方式です。今日は、これをみなさまに提案させていただきたいと思います。

ハーフスケルトンの場合、床はコンクリートのコテ抑えに撥水材を塗っておくぐらい。本音としてはOAフロアも設置しておきたいと思いますが。

大事なのは、タイルカーペットを施工しない状態にしておくことです。

それから壁も最小限のペンキ仕上げに留めます。

そして最大の特徴は、天井をスチール製のグリッドにすることです。いわゆる格子天井です。そこに最小限の照明と空調設備、必要な防災設備だけを設置し、天井板は未施工の状態で竣工して検査を受けます。もちろんこの状態で設計し確認申請を行っておくことが大切です。

グリッド天井システムは、たとえば柱間隔が3.6mモジュールであれば、それを6つずつ縦横に割りまして、1辺が60cm角の格子で区切るようなかたちになります。半分の1.8mのところには必ず力骨があるので、そこで間仕切りが可能です。さらに格子のところに照明をはじめとするさまざまな設備をつけるユニットを用意すれば、かなり自由度の高いオフィス空間が実現するでしょう。

なぜ3.6mモジュールを半分にするのかといいますと、真四角な部屋というのは案外使いにくいからです。家具などを置くことを考えれば細長いほうがいい。3：2とかのほうが収まりはいいです。そういうことをできるようにこのようなシステムを考えました。

ハーフスケルトンのビルに入居する時、床にはテナントの好みのタイルカーペットを貼り、天井にはオフィス空間の利用目的に合わせた照明をつけられます。自分の好きなオフィスをつくれるのです。天井板をのせなければロフト風オフィスにもなります。

従来の標準内装の問題のひとつに、グレードを選べないという点があります。オフィス内装にも「松、竹、梅」があるのです。先に内装をされてしまうと、「もっと安い内装でもいい」という企業にとっては選択の自由がなくなってしまいます。

ハーフスケルトンの場合は、もっともローコストの状態から、作り込むことによってさまざまなグレードが可能です。たとえば普通のオフィスにしたければ、グリッドの上に標準ボードをのせればいいし、高級にしたければスチールにパンチングのものなどもありいろいろ選べるのです。

役員室がつくりたければ、この格子はかなりしっかりしていますから、グリッドの下に間仕切りをすることができます。照明器具はグリッドを利用してもいいし、ルーバーやアクリルカバーに交換したり、ダウンライトに変更したり、移設も簡単です。

現実的で、しかも非常に自由度が高いというメリットがあることから、私たちはこのグリッド天井によるハーフスケルトン方式を提案しているのですが、最近、森ビルさんの新しいビルには同じような考え方がすでに導入されていて、テナントニーズに応えられるようになっています。続いて多くのビルオーナーさんが採用してくれれば、いずれ「標準内装って何だったんだろう？」という時代が来るのではないかと思います。

オフィス空間の自由度を温存した ハーフスケルトン賃貸借方式

床： コンクリートコテ押さえまたはOAフロア設置
(タイルカーペットは敷かない)

壁： 最小限の仕上げペンキまたはビニルクロス

天井： スチール製グリッド設置
最小限の照明設備及び必要な防災設備
(天井板は未施工)

本田

ハーフスケルトンについてはテキストでも詳しく解説しています。グリッド天井だと、パネルを貼らなければ天井裏の空間も室内の高さに組み入れられます。スターバックスの天井と同じで、従来の標準内装では考えられないことです。

私たちはハーフスケルトンの段階を、第一次内装と第二次内装に分けて考えています。第一次内装はグリッド（骨組み）と照明や火報などまでです。このまま引き渡すことも原則としています。

そしてOAフロアは第二次内装に入ると思います。たしかにOAフロアまで先に設置しておいてほしいというテナントさんもいらっしゃいますから、そのときは第二次内装までをしてもらってあげばいいのです。天井板も第二次内装に入ります。

したがって、ロフトオフィス風に使いたければ第一次内装だけをしてもらえばいいし、とりあえずすぐにオフィスとして使いたい企業は第二次内装を、用途によって選べるのも大きな特色でしょう。

実は、カーペットはどちらにも入っていません。というのも、標準内装で最初に貼られているカーペットですが、一般的には原状回復のときにテナント負担で貼りかえられる訳です。結果的に自分たちが負担しているのに、工夫のないグレーのカーペットで何年も我慢をする必要はないのです。借り手側が好みのものを敷くべきだという考えです。

ちなみに、OAフロアというのはそこに必ず配線工事が必要になります。それなのに標準内装では、先にその上にご丁寧に糊をつけてカーペットを貼る。入居にあたっては、一度、剥がして配線や間仕切り工事をするというおかしなことをしているわけです。

これだけを考えても、先に仕上げる標準内装というのがいかに不思議なシステムかわかるでしょう。ですから、ハーフスケルトンでは第一次にも第二次内装にもカーペットは入っていません。これが見識あるオフィスの貸し方だと私たちは考えます。

森ビルさんの愛宕や六本木ヒルズなどはすでにハーフスケルトンに近いカタチで引き渡しを行っていますし、丸ビルのパンフレットには、日本で初めて「スケルトン貸し」という言葉が入っています。見識があるビルオーナーはすでに同じことを考え、実施しているのです。

したがって、ビルを借りるほうの企業の方々も、カーペットが貼ってないからといって「きたないなあ」とか、「これじゃあ社長を連れてこれないよ」などと言わないようにしていただきたい。

ハーフスケルトンやスケルトンでビルを貸すオーナーさんは、テナント募集のスペースに「私たちは環境にやさしい企業です」とパネルを立ててもいいんです。無駄になるカーペットや内装をしていないのですから。社会的にはそれほど意義のあることなんです。

では次に、コクヨオフィスシステムの伊澤さんに話を伺います。伊澤さんのところでは、様々なオフィスづくりのサポートを通じて、常に最前線でオフィスに求められるニーズの変化を肌でお感じのことと思います。そのような中で、オフィスレイアウトやインテリアへの自由度や、働き方の変化についてお話をうかがいます。

オフィス空間ニーズ なぜ、自由度が必要になっているのか？ 伊澤成人氏（コクヨオフィスシステム株式会社）

今まで3人の方から、主にハードの面からの自由度に関するお話がありました。今度は少し話を変えまして、なぜオフィスで自由度が必要になっているのか考えてみたいと思います。

背景になっているのは、借り手のニーズが多様化していることです。たとえば、経営、組織等に代表される「企業の変化」、財務などに関する「企業評価指標の変化」、さらに、IT、通信、セキュリティなどの高度化、多様化に起因する「ワークスタイルやオフィスの変化」といったことがあげられると思います。



中でも一番大きいのがワークスタイルやオフィスの変化なのかもしれません。少し古い話をしましょう。1958年に完成した三菱地所の大手町ビルは、日本初の全館空調のビルとして歴史に残るだけでなく、その後の大規模ビル時代の先駆けとなりました。同時にこのころから、オフィスビルの大型化が進みます。そしてそれとともに、今でもオフィスレイアウトの基本になっている大規模な島型対向のデスク配置が生れてきたのです。この島型対向レイアウトは、窓際から持ち上げるとそのまま企業の組織図になります。つまりそれぞれの「島」は会社の組織そのままであり、しかも部長、課長、係長という順で並んでいるから組織の構成がわかりやすい。上意下達の仕事の基本だった時代には、非常に適していたと言えます。

しかし現在のように、多くの企業で組織横断的なプロジェクトが重視されたり、アメーバ型の組織などが生れてくると、デスクのレイアウトとチームの関係性が希薄になりますから、あまり使い勝手のよいオフィスとは言えなくなってしまいました。さらに1990年代以降、携帯電話、1人1台のパソコン、eメール、インターネットなどの新しい情報通信技術が次々と職場に入ってくことで、働き方そのものも大きく変わってきます。特に携帯とeメールは大きいですね。もし今、ここにお集まりのみなさんから携帯電話を取り上げたら、おそらく、もう仕事ができなくなってしまうでしょう。そう考えると、ここ10年、eメールの登場時期を考えれば、わずか5年程のあいだに、働き方はまったく変わってしまいました。それなのに、オフィスのほうはいかわらず、45年前に登場した島型対向のデスク配置が今でも主流になっている。ブロードバンドで外からどんどん情報をとってくる時代に、そんなオフィスが機能的とはいえません。つまり、1958年から40年間のオフィスと、ここ5年間のオフィスは、本来、まったく違うものではければならなかったのです。ITの進化は今もスピードを上げて進行中ですから、これから先のオフィスも大きく変わっていくということになります。

では、どう変わるのがベストかというと、実は答はありません。島型対向のように「これがベスト」というものはない。IT、通信、セキュリティなどのツールの使い方は企業によっても違いますし、同じ企業でも時期によって違うのですから。それが、オフィスは「個」の時代になったということだと思います。

整理しますと、今までの均質のニーズに対しては、島型対向であり、一般的なスペックや標準内装のオフィスで十分でした。しかしニーズが多様化してきて、いろんなオフィスが生れるようになる

と、必ずしもそういうものがよいとは限らなくなってきます。そのことは、これまでの話の中でもわかっていただけたと思います。

さらにハード面だけでなく、オフィスの貸し方においても多様なニーズに合わせたものがあるはずだと思います。

それではここで、多様化したニーズの代表的なオフィスの例を紹介します。

最初は外資系IT企業のオフィスです。ここはノンテリトリアル化した上で無線LANを導入しているので、どこでも仕事ができるようになっています。結果、OAフロアの下にワイヤリングする必要がなくなり、その高さを利用してプラントボックスなどを埋め込んでいます。

次は、あるゲームソフト制作会社のオフィスです。2年に1回ほど新しいゲームを出すそうなのですが、そうなると仕事の仕方も一般の会社とはまったく異なります。

おそらく、最初の数カ月みんなで新しい企画のアイデアを練るというフェーズでしょう。途中から猛然とつくりだし、詰めの頃になると、会社に泊まりこみながらフィニッシュワークに没頭するらしい。そういう企業にとって、天井高が2500～2600mmで、グレーのカーペットという標準内装のオフィスが快適では言えません。

そんなワークスタイルを背景に、「豊かな空間のオフィスが欲しい」というリクエストが生まれました。ここは階高が5300mmもあります。中には本物のプラントも植えてありますし、仮眠室、シャワールーム、ジム等もある。床は防塵塗装のままで、天井は貼っていません。一方、ネットワークスピードは1ギガもあります。

移転前、この企業のオフィスは新宿にあって、家賃は1坪当たり2万円台の後半でした。しかし移転後、すべて含めて賃料は1万6千円強。つまり、これだけの快適なオフィスに移って、コストの削減まで実現できたということになります。

次はコンサルティング会社のオフィスです。この企業はM&Aのコンサルなどをするものですから、長時間にわたって秘密の会議をすることが多く、顧客の経営層に来ていただくことが多い。よって、パブリックゾーンはホテルのロビーのようなホスピタリティの高いものになっています。

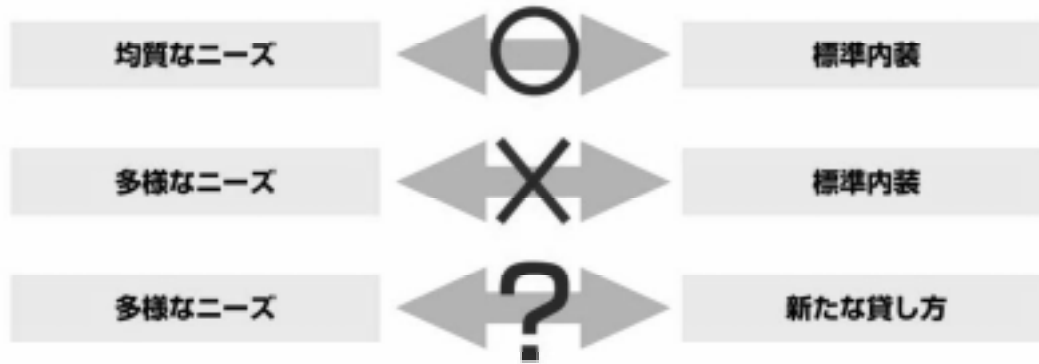
床はタイル、天井はドーム、壁は石づくりですね。さらに、長時間のシビアな会議のあとで場を変えてお客さんにくつろいでもらって次のフェーズの打合せ等を行なうため、オフィス内にバーまで設けてあります。

この企業は当初、ステータスの高い超高層ビルに330坪程度を借りるつもりでした。賃料は1坪当たり4万円弱だったと思います。しかし、必要面積を算定しなおしたことにより、230坪強に抑えることができました。ビルも普通のテナントビルに変更しました。これにより、当初予定した賃貸料ですべてをまかなうことができました。ファシリティコストをどう分配するかという典型的な例といえると思います。

こうやっていくつかのオフィスの例を紹介したのは、賃貸料だけでなく、IT、セキュリティ、内装、家具といった様々なファシリティのコストをトータルで考えたうえで、バジェットコントロールをすべきではないかということを申し上げたかったわけです。そうすることによって、個々のニーズにあったいいオフィスを実現できるのです。

オフィスのニーズは企業によって違うし、さらに言えば、同じ企業であっても時期によって導入するITツールなどが変わってきますから、ニーズは常に化する。それに対して、ビルのつくりかた、つまりスペックだけでなく、床の貸し方、つまり契約手法も多様化していかなければ、今後の「個」のニーズに対応することは難しいということをご認識いただければと思います。

借り手ニーズの多様化に対し、
貸し手の対応が遅れている、あるいは適切でない！



本田

次に、日建設計で実際に建築設計を行っていたのですが、今はコンサルタント分野でご活躍されている安原さんに、経営者の意志をどうやってオフィス空間に活かすのか、そんな話をさせていただきます。

オフィスを作る際のビジョンについて「オフィス作りは経営課題として認識されていますか？」
安原直義氏（日建設計マネジメントソリューションズ株式会社）

私は「オフィスビル」の設計者として長く仕事をしてまいりましたが、そのとき強く感じていたのは、当時の情報伝達の方法、検討体制では、構造的にクライアントのニーズを正確に把握するのが難しいということです。

例えば、クライアントの社内の各部門、各個人の要望は、クライアントの窓口部門の担当者に伝わり、その人を通して、コンサルタント側の窓口（設計担当）に伝わり、その情報を私のような担当者が伝え聞いてまとめていました。私たちから発する情報についても、今度はその逆のルートで伝わっていきます。つまり伝言ゲームのようなやりとりのなかで、情報の精度が落ちてしまいがちな構造でした。

それによるフラストレーションは、当時担当者でありました私自信、常に感じていましたし、当然クライアントサイドにも同様な状況であったと推測できました。



このような問題意識のなか、それを解決する方法の一つとして、オフィスづくりのコンサルティングを直接行える会社を設立いたしました。

業務遂行にあたりましては、いままでの反省から、3つのことを強く心がけるようにしています。

1つは「現場を知る」ということです。伝言ゲームでの情報精度の低下を最小化するために、できる限りクライアントと直接打ち合わせをするように心がけるとともに、現場に足を運び、言葉だけでなくクライアントの問題意識を体感し、彼等とプロジェクトにおける課題を共有化するように努力しています。

2つめは、企業のビジョンを掴み、それをオフィスづくりに活かすということです。そのため、クライアント側の意思決定者（社長、役員、担当部長など）とも直接話す機会を設けていただき、経営の方針と職場環境（オフィス空間）の課題との関連性とともに、企業文化を可能な限り理解するように努めています。

3つめとして、日常業務のなかで海外コンサルタントファームとの業務提携やさまざまな専門ファームとの協業を積極的に進め、少しでもグローバルで多角的な視点にたつように日ごろから努める。それにより様々なクライアントのニーズに応じ、適切なオフィスづくりをサポートできるように心がけています。

このような姿勢で仕事を続けるなかで、最も重要だと感じている点は、オフィスづくりにおける各企業のビジョンのあり方でございます。

企業のビジョンを理解する上での一つの視点として「企業活動の概要」を、その支出の面から整理してみました。一般的な企業の支出を項目別に見てみますと、ITコストやスペースコストは支出全体の20%程度に過ぎないことがわかります。それに対して人件費は約65%に及びます。前者は企業活動の効率化につながる投資であり、後者は生産性の向上につながる投資です。

日建設計でビルの設計をしていた時代、私は主にこのなかの20%、つまりスペースコストに関する部分を主に担当していたわけです。しかし現在、コンサルタントとして企業活動全体を視野にいれて施設計画を捉えなおしますと、65%の生産性向上につながる部分が、企業の支出として非常に重要であることがわかってまいります。

実際、クライアントの経営者の方々と打合せをしますと、「こんなオフィスをつくってほしい」といった形態・デザインに関わるリクエストは2の次で、まずは「働きやすいオフィスをつくってほしい」と言われるのです。あたりまえのことですが、目的として「環境の整備」が先であり、手段

として「施設計画・デザイン」があるということです。

そこで、実際に企業のトップの方々は、オフィスに関してどんなビジョンをもっているのかが重要になります。いままでの業務の中で伺ったお話などから、いくつか事例をご紹介させていただきます。

「コアコンピタンスである『総合力』の基盤を固め、それを最大化できるオフィスをつくる。」

（住友商事：取締役社長 岡 泰之）

まず、住友商事のような歴史もあって大きな企業の場合は、事業を続けているうちにオフィスが分散し、点在していましたので、再構築によって企業のリソースを再結集し、連携性を強化しようと考えられています。

「私自身が最も重要だと思っているのは従業員です。」

（ブルームバーグ社長……ホームページより抜粋）

「社員に喜ばれ、社員が誇りとし、社員が家族に感謝される、創業理念を具現化するオフィスを創造したい」

（大塚商会取締役会長 大塚 実）

上記2つの企業としての視点は、先ほどの65%の人件費の効果の最大化を意識したビジョンですね。

「スタッフが気持ちよく働ける環境を提供すること、その全てがクライアントのイメージにつながる。」

（メリルリンチ日本証券会社代表取締役社長 小林いずみ）

「MLC本社計画は、『ビル改修』というよりは『ビジネスの改修』である。」

（MLC(Sydney)CEO Peter Scott）

オフィスのリニューアルを企業文化の再構築のタイミングと考える上記2つのような企業もあります。

「攻撃的なオフィス空間：執務空間の最小化、顧客インターフェースの場の最大化。」

（ホギメディカル代表取締役社長兼CEO保木将夫）

さらに、顧客へのサービスを最大化することを目標としたケースとしては、このようなビジョンを掲げる経営者もいらっしゃいます。

そのような状況の中で、一つの事例として現在、日本橋に新本社オフィスを計画しているメリルリンチのケースを詳しく紹介いたします。

社長の小林いずみさんは、新しいオフィス計画にあたって明確なビジョンをもっておられました。その主旨について打合せを通して、直接伺い、さらにファシリティの担当の方々と綿密なミーティングを重ねながら、私たちはオフィス計画にあたっての具体的な目標をつくっていきました。提示いただいたビジョンに基づき、「集中力を持続するためのリフレッシュスペースの充実」「個人集中空間とコミュニケーション共有できる空間の充実」「クライアントの視点を意識したオフィスづくり」という目標を設定し、今回のビルの特性である「用途特性に対応できる十分な階高のあるビル」や「柱の少ない大部屋空間」などを活用し、可能な限り、当初のビジョンに合致したオフィスの実現を目指し、「ユニバーサルオフィスによるオープンオフィスランドスケープ」の実

現を目指しました。

結果として現在、堅実ではございますが機能的でユーザーに満足いただけるようなオフィスができることを期待しています。このようなプロジェクト運営ができましたのも、やはりファシリティご担当者の見識の深さとともに、経営者が新オフィス計画に対して明確なビジョンを提示していただいたからだと思います。

先ほどから多くの方が指摘されているように、オフィスのニーズは多様化してきています。まず計画のスタートで「ビジョン」を明確に示し、さらにそれに基づいて目標を設定し、具体的な施策を立案・実行していくことが、多様化したニーズをまとめる上で必要不可欠でございます。そういう計画全体をととした「ビジョン」がなければ、結果として各企業ニーズに応じた快適なオフィスは生まれません。

それからもうひとつ、メリルリンチ日本証券会社・新本社オフィスプロジェクトで強く感じましたのは、ユーザー企業とビルオーナーのコミュニケーションの大切さです。

今回のケースではビルの計画当初からテナントとして決まっていたメリルリンチとオーナーとのあいだで意志の疎通が行われ、両者のコラボレーションというかたちで「オフィスビル」づくりと並行して「オフィス」づくりが進められました。本日のテーマとして、貸し手と借り手の見識の違いが挙げられていますが、実際にコンサルタントとして企業のオフィスづくりに携わっていると、コミュニケーションを促進して両者の溝をなくし、如何にプロジェクトにおける価値を共有化していくことが重要かということ、実感しております。

オフィスをつくる際のビジョンについて

オフィス計画におけるいくつかの視点

① 施設運営コストの見直し:20%の世界

- ・立地論:オフィス立地を見直し、企業を集約して面積効率を上げる。
- ・計画論:オフィスの機能配分の見直し(無駄な倉庫、共用個室が多い...)
- ・運営論:「変化を計画した」オフィス計画(日常管理/レイアウト/情報関連/等)

② 業務効率の向上:65%の世界

- ・クライアント/お客様重視(立地/施設計画/ホスピタリティ向上...)
- ・職員のやる気を引き出す、働きやすいオフィスを創る。

③ その他:15%の世界

- ・セキュリティ計画
- ・ブランディング/企業イメージの向上・変革など

本田

今まではニーズの多様化という話を伺ってきましたが、では、利用者側のファシリティマネジャーがビルをつくったらどうなるのでしょうか。続いては、日本生命の池田さんに、そんなお話しをしていただきましょう。

ファシリティマネジャーが計画するオフィスビルとは 池田宜之氏（日本生命保険相互会社）

私は日本生命の丸の内プロジェクトの担当として、東京駅前の旧国鉄本社跡地で来年の夏に竣工するビルの建設に携わっています。もともとは日生のファシリティマネジャーとして、2000カ所以上の自社オフィスのマネジメントを担当していましたから、ユーザー側と供給側の両方の視点からビルを見ることはできたわけで、今日のお話を締めくくる役目になったのは、そんな事情があるからだと思います。



さて、先ほどまでの各パネリストのお話をうかがってきますと、多様化するオフィスニーズに対してハーフスケルトンのような自由度の高いビルの貸し方や、フルパッケージ・オフィスレントサービスといった新しいオフィスの提供方法が次々と生まれていることがわかります。

また一方で、メрилリンチの例のようにオフィスに対して非常に高い見識をもったテナントさんも現れている。森ビルさんのように貸し手側の見識も高まっている。そうやって各方面から新しいアイデアが出て、個々に見識も高まっているのに、なぜ、いまだに供給されるベースビルにそういった内容が反映されにくいのでしょうか。この点を、あまり構えずに考えたいと思います。

まず、意外と気がつかれていないのは、「ビルをつくること」と「オフィスをつくること」はまったく質の違う作業であるという点です。ベースビルをつくるというのは要するに鉄筋コンクリートの建物をつくることであり、これに対してオフィスづくりというのは経営計画そのもののものです。つまりまったく視点が違うのに、ここのところの区別がついていないケースが多いですね。

現在、丸の内につくっているビルでは、そこをちゃんと分けて考えるようにしました。このビルは日生の東京本部ビルなのですが、実際には「東京本部がテナントとして入るビルをつくる」という考えでプロジェクトが進められています。したがって、私たちも「テナント日生」と「ビルオーナー日生」をしっかりと区別しなければなりません。

もっとも、私たちがこうやって考えていても、ゼネコンさんや設計会社さんには、なかなかわかり難かったようで、共通の認識をもつようになるまで数年がかかりました。

さて、このようにビルづくりとオフィスづくりを分けて考えると、ここで問題になっている標準内装についても整理することができます。

内装とはビルづくりの面でいえば内部工事なのです。一方、ユーザーにとって内装はオフィスのベースづくりになる。そしてどうもこれまでは、デベロッパーサイドのイメージが前者の側面ばかりに偏りすぎていたように思うのです。

では、デベロッパーサイドから見たとき、標準内装とはどうやって決まってくるのでしょうか。基本的には設計者からの提案を事業者が了承するケースがほとんどです。多少、直しを入れることがあっても、このパターンで決まってしまう。

ところがここで問題なのは、ビルづくりを担当する設計者も、その方針を了承する事業者も、賃貸オフィスをつくり込む機会が極めて少ないということです。超高層ビルの設計に携わっているよう

な人が、オフィスの細かい仕様まで考える機会は少ないでしょう。もちろん事業者側も然りです。そして、ユーザー側の声を聞くチャンスもあまりありません。

したがって、今回のプロジェクトでは、ファシリティマネジャーが加わることで、オフィスとして計画しやすいビルをつくらうということになったわけです。それでは実際にどういう工夫ができたのか、その例を紹介しましょう。

私は丸の内のビルをつくるにあたって、次のような目標を立てました。

1 つめは「テナントに対して、できるだけ『No!』と言わないビル」をつくらうという目標です。具体的な対応としては、床に70m×5mほどのかなり広い取り外せる部分をつけました。これは、「内階段がほしい」というニーズがけっこうあることを知っていたからです。

2 つめは「入居造作の制約と無駄を減らす『小さな親切、大きなお世話』をしない」です。これには苦い経験があります。以前、手掛けたビルで、先にPBXを設置し、インテリジェントビルだと言っていたことがありました。その結果、テナントさんはビルの内線電話用と外線用に2台の電話機をデスクの上に置かなければならなくなったのです（笑）。もちろん、私たちは親切のつもりだったのですが、テナントさんにしてみれば通信システムなど、ビルの施設に合わせる必要はないんですね。したがって、あまり余計なことをやってはいけません。

3 つめは「入居造作の『道連れ工事』にイニシャルコストをかけさせない」という目標です。これはすでに説明のあったグリッド天井を採用しました。グリッドの場合は必要に応じてパネル1枚だけでもはずせますので、ライン天井に比べてさまざまな工事のコストは大きく軽減されます。

最後の目標は「意匠性は重要。でも『機能美』を追求すること」です。これにはちょっと説明が必要でしょう。

使い勝手の面からいえばすばらしいグリッド天井が、なぜ今までなかなか普及しなかったかというと、その理由は、設計者のみなさんが嫌いだったからなんです。あの格子状の天井が彼らにはカッコイイと映らなかった。そして事業者は設計者の提案をそのまま了承することが多いので、結果としていつまでもライン天井が残ったというわけです。

したがって、意匠性よりも機能美を追求することで、本当に使いやすいオフィスが実現するのではないかと考えました。

その他、今回のビルの新しい設備の中でひとつだけ紹介させていただくなら、多くの通信キャリアに対応できるように最初から各フロアに専用の光ファイバーを実装した点があげられます。1フロアあたり24芯を2系統設置したのです。これなら十分だと思います。

光ファイバーはあとから施工すると大変なんです。最初に設置する分にはそんなにコストもかかりません。そしてそれぞれのフロアに専用しておくことで、キャリア選択の自由度はずっと高まります。光ファイバーの場合は壊れることはまずないので、メンテナンスもほとんど必要ありません。

今までのビルだと、新しいキャリアが入るたびにあとから光ファイバーを増設しますから、EPSの中がぐちゃぐちゃになってしまいます。原状回復するときに、どれを抜いていいかわからなくなってしまうんですね。

更に、これでも光ファイバーが足りなくなることも想定しまして、ABSというシステムも採用しました。これは樹脂製のチューブをフロア毎に数本束ねて、予めEPSの中に設置しておくのです。増設する際は、エアコンプレッサーで光ファイバーを圧送するだけです必要な時間は5分ほどですみます。

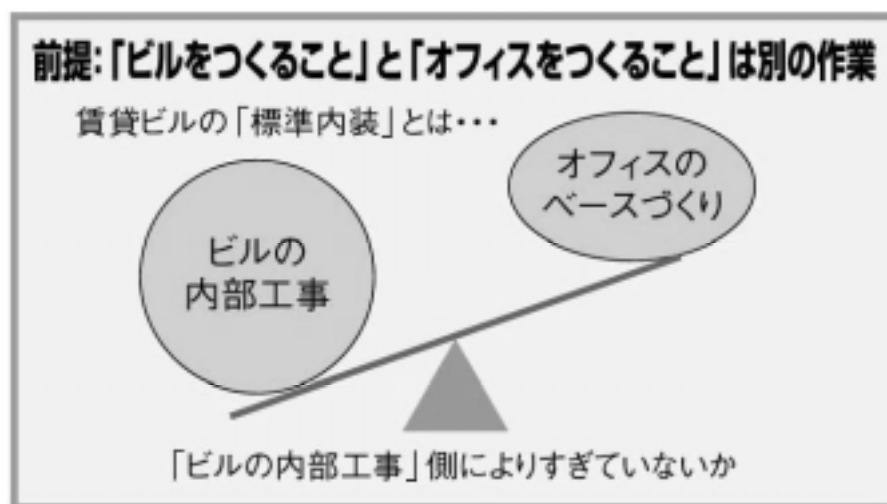
結局、ビルづくりの段階でユーザーのことを考え、高い見識をもって臨めば、ニーズに対応したオフィスが十分に可能だと思いますが、現状を見るとオーナー側の認識不足は否めないことが多いのでしょうか。

ただ一点、最後に言い訳じみたことを付け加えさせていただくな、今回のビルづくりを通して、本当にいいオフィスを実現するには、まだまだ構造的な問題もあるなあと感じました。たとえば600 mm×600mmのグリッド天井なのですが、これにはこのサイズに合った照明器具が少なく、選択の幅が極めて狭くなってしまいます。つまり、建築側でいくらがんばっても、設備側の対応がついてきていないんですね。もっといえば、設計者が一生懸命考えても、メーカーさんがついてこない。

それから、構造モジュールは3600mm角や3200mm角が一般的で、グリッドの単位は400 mmか600 mmになるはずなのに、これが床に目を転じると、なぜかOAフロアは500mm角のなんですね（笑）。

そこで、OAフロアのメーカーに「400 mmとか600 mm角のものはなぜないの？」と聞くと、「だってタイルカーペットは500mm角ですから」と言われてしまう。ちなみにタイルカーペットのメーカーさんに聞くと、その大きさになっている理由は「OAフロアが500mm角だから」なんだそうです。

実際にビルをつくっていくと、やりたいことはあるのにできないことはいっぱいあります。もちろん、ファシリティマネジャーとして考えた工夫はできるだけ盛り込みましたが、理想のオフィスをつくりには、まだ解決すべき問題は少なくないと感じています。



本田

今、モジュールの話が出ましたが、こういう問題を解決するには、やはりみんながグリッド天井などを採用し、「600mmモジュールの製品を出せば売れる」とメーカーにわかってもらうしかないんですね。そういう努力は、ローコストで多様性のあるオフィスにつながるのです。

2000年に出版した『次世代ビルの条件』の中でも書きましたが、「ファシリティマネジメントとは、つくり手と使い手を結ぶ共通語」なのです。したがって、ビルをつくる設計者やデベロッパーの方々も、もっとファシリティマネジメントを勉強してください。その結果、共通語ができれば話もスムーズになり、さまざまな問題が解決します。

これからのオフィスづくりはファシリティマネジャー、ビルの運用はプロパティマネジャー、建設段階ではプロジェクトマネジャーと、それぞれの分野のプロが活躍する時代になります。それだけに、プロとしての見識が発揮しやすい環境になるでしょう。

2003年問題といわれるように、オフィスビル大競争時代の幕が開きました。今までのオフィスではさまざまな制約がありましたが、たとえば古いビルをスケルトンで貸すことによってユーザーにとっての新しい価値が生まれたケースがあるように、これからは自由度が商品価値になるのです。それが、この時代を生き抜くキーワードになるのではないのでしょうか。

それでは、最後に第二部のテキスト「オフィスビルの盲点 貸し手・借り手の見識」のあとがきに代えてを披露して結びとさせていただきます。

オフィス空間はそこで働くワーカーにとって、一日の大部分を過ごす生活空間であり、毎日の重要な暮らしの一部です。快適な空間なのか、お気に入りの空間なのかはとても重要なことであり、そして多様な個性（個性）が反映される空間でもあるわけです。

しかし、誰がどのように使うかわからないし、仕上げておかないと見栄えも悪いので標準的な無難な内装（標準仕様）が仕上げられて引き渡されます。“個性は借りた側の責任で、”と突き放されてしまう。

とは言うものの、「壊すのももったいないし、原状回復を考えると我慢しよう。」・・・

このような、日本のオフィス空間を今一度“貸し手・借り手の見識や関係者の知恵と工夫”で、豊かな生活空間に変えていこうではありませんか。未来のワーカー（子供たち）のためにも。

「オフィス空間環境研究会」一同

ご静聴ありがとうございました。

これもちまして、本日のシンポジウムを終了させていただきます。

「オフィス空間環境研究会」主宰：オフィスビル総合研究所

研究会の目的：日本のオフィス空間を「豊で個性的に、そして快適な空間に！」

活動期間：2000年1月～2003年4月

メンバーリスト（アイウエオ順）

池田宜之（日本生命保険相互会社 不動産部）

伊澤成人（コクヨオフィスシステム株式会社）

伊藤幹雄（株式会社インターオフィス）

岩崎弘之（三井不動産株式会社 霞ヶ関オフィス）

岩澤昭彦（建築家）

加藤公敬（富士通株式会社 総合デザインセンター）

河北幸久（河北事務所 デザイナー）

菅野 誠（コクヨオフィスシステム株式会社）

坂田 明（明豊ファシリティワークス株式会社）

住吉正勝（ピーエム・アライアンス株式会社）

高根一夫（森ビル株式会社 内装部建材グループ）

竹田恵一（富士通株式会社 総合デザインセンター）

竹森邦彦（岡村製作所株式会社・オフィス研究所）

竹山枝里（イリス・アソシエーツ 照明デザイナー）

厩屋 正（株式会社イリア）

中川誠一（株式会社ネクストエム・東京インテリアプランナー協会）

原田利昭（松下電工株式会社 中央照明エンジニアリングセンター）

原田英利（三井不動産株式会社 ビルディング本部）

松成和夫（プロコード・コンサルティング）

宮村正司（株式会社トヨックス：輻射冷暖房メーカー）

三輪政幸（オーフィアーキテクトアンドデザイン）

安原直義（日建設計マネジメントソリューションズ株式会社）

山極裕史（株式会社三菱地所設計 丸の内設計部）

吉森 進（森ビル株式会社 内装部）

李 泰久（システムオーデザインアソシエイツ）

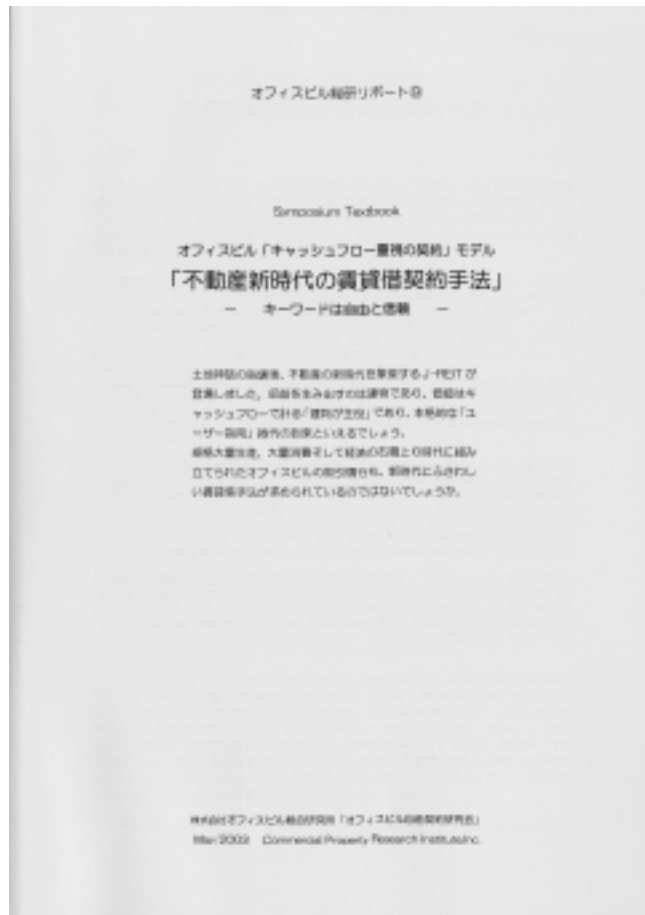
田中淳逸（三幸エステート株式会社・株式会社オフィスビル総合研究所）

本田広昭（株式会社オフィスビル総合研究所・三幸エステート株式会社）

以上 27 名

住宅新報社記事（オフスビル総研レポート 22 ページ

第一部 テキスト



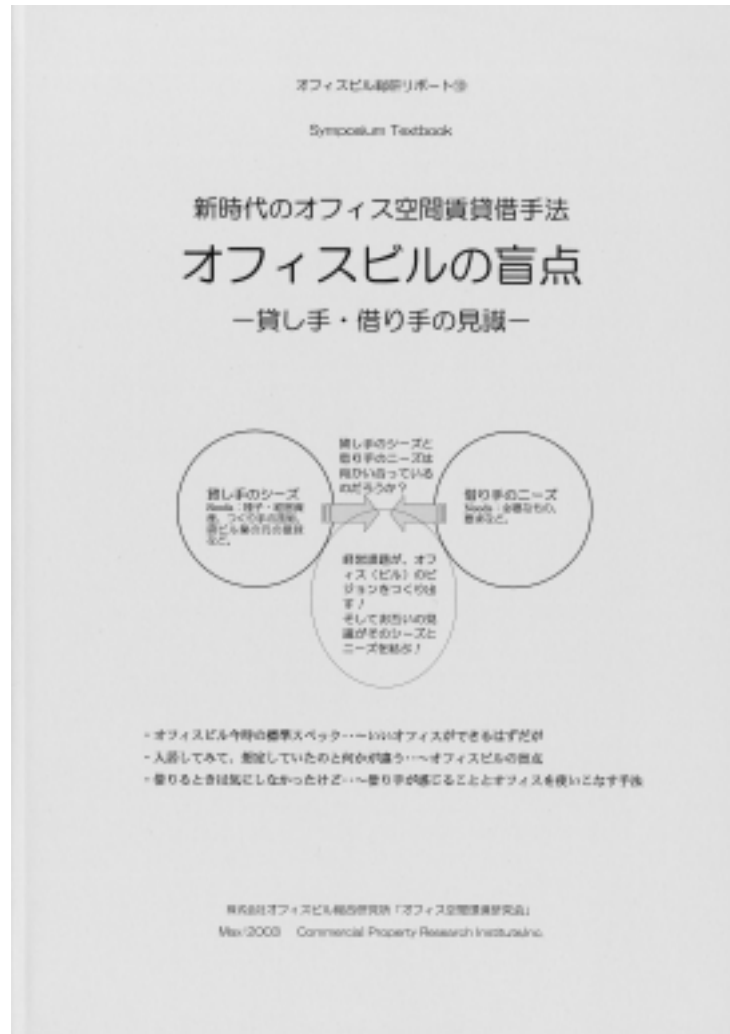
オフィスビル総合研究所 HP <http://www.officesoken.com>
オフィスビル総研レポート PDF

第 1 章 定期建物賃貸借を活用した「キャッシュフロー重視の契約」モデル

- 1．基本モデルの提言：再契約予約型 5 年契約
- 2．5 年契約の合理性
- 3．建物賃貸借に再契約予約方式が必要な理由
- 4．再契約予約の行使と賃料改訂の関係

第 2 章 定期建物賃貸借基本モデルの Q&A 15 項目

第二部 テキスト



オフィスビル総合研究所 HP <http://www.officesoken.com>
オフィスビル総研レポート PDF

オフィスビル今時の標準スペック・・・いいオフィスができるはずだが
入居してみて、想定していたのと何かが違う・・・オフィスビルの盲点

借りるときは気にしなかったけど・・・借り手が感じることを
オフィスの使いこなし手法

定期借家法ガイドンス 自由な契約の世界へ

弁護士・ニューヨーク州弁護士

小澤英明（西村総合法律事務所）

株式会社オフィスビル総合研究所 共著

本体価格：1,800 円 + 税（278 頁）

発行：住宅新報社 購入申込み：<http://www.officesoken.com>

目次

第1章 定期借家法の基礎

第2章 定期借家法について（対話篇：実務家、弁護士、住宅雑誌記者）

第3章 自由な賃貸借について アメリカ法と借地借家法（対話篇：NY州弁護士、弁護士）

第4章 実務の指針

第5章 定期借家法に関する考察（論文）



次世代ビルの条件

ロングライフ・フレキシビリティ & キャッシュフロー

株式会社オフィスビル総合研究所

「ベースビル研究会」 編著

本体価格：2,500 円 + 税（277 頁）

発行：鹿島出版会 購入申込み：<http://www.officesoken.com>

目次

序章 未来社会への対応

第1章 ロングライフビルの条件

第2章 環境の世紀のオフィス建築

第3章 投資評価に強いビル

第4章 テナントを満足させるビル

第5章 次世代ビル実現のプロセス

第6章 次世代ビルへの招待

『みずほのビル構想』/自然力を生かした究極の用途可变ビル

『ベースビル構想』/用途可变、都市基盤としての建築素形

『次世代型通信インフラ三井モデル』/協定方式でテナントの選択幅を広げる

『丸ビル』/最高水準の耐震性と自由度を備えた次世代モデル

『アークヒルズ』/時と共に新たな魅力を加える街

