

『不易流行』

～ " コロナ下 " 後の日本の不動産市場で
変わるもの、変わらないもの～

2022年11月

SPECIAL REPORT

2022年度 vol.2

概要

- 海外で、コロナ禍に起因した社会経済状況（以下、コロナ下。）が終息しつつある。日本人も日常生活では慎重姿勢を固持しているが、観光やレジャー行動等の非日常活動は活発化している。他国と比べ特異に慎重な状況は長くは続かず、日本でもコロナ下の終息が進むだろう。
- 外国人観光客の新規入国制限の解除や日本人向け旅行支援などで、観光需要の再興が進むだろう。しかし、混雑やマナー問題等のオーバーツーリズムの経験をふまえて、持続可能性、すなわち地域社会や観光関連産業のキャパシティをふまえて観光客の質と量（属性と人数）を適正な程度に誘導すべきである。混雑やマナー問題等をコストとし、観光収入を中心とするベネフィットと対比した、コスト/ベネフィットの思考を観光政策に採り入れるべきだ。
- JR 東日本の鉄道運輸収入の見通しを援用すると、在宅勤務の普及などで東京の通勤者の減少率は2割近いと想定され、これに相当するオフィスワーカーの減少が生じる可能性がある。伴って、オフィスビルの総需要が縮小するとともに飲食店や小売店の経営が困難となり、オフィスビルを核とする業種生態系が崩れて、機能と面積が縮むオフィス街が発生するだろう。このオフィス街としての"限界街区"は、住宅系用途と近隣用店舗や、ロジスティクス系用途（貸倉庫、配送拠点）に変化していくだろう。いわゆるSクラスビル等についても、総需要の減少とテナントの小規模化の影響は避けられず、小割区画化を拡げるか、大規模フロアとしての優位性を堅持するかという、ビルの存在意義にも関わるジレンマが生じるだろう。
- 米国で通勤時間の長い都市ほどオフィス回帰率が低い状況があり、通勤による無駄がオフィス出社を阻む理由の一つとみられる。出社のベネフィット、コストとリスクを列記し比較すると、トラブル対応や新事業開発など非平常時の業務や創発・共創文化の組織などでは、純ベネフィットが大きく出社する意義は大きい。一方、ルーティン業務を主に行う組織などでは、純ベネフィットが小さいまたはマイナスとみられ、在宅を含めワークプレイスの分散化の意義が大きい。
- データセンターと物流施設は今後も需要拡大が見込まれるが、電力や人材の確保等の供給制約を如何にクリアするかが課題である。

1. "コロナ下"の終息

1.1 海外で、感染終息に向けた動き

バイデン米大統領は2022年9月18日に放送されたCBSの番組「60 Minutes」のインタビューで、「(新型コロナの)パンデミックは終わった。まだ問題は残っていて対応は続いているが、それにしても、パンデミックは終わったのだ」と述べ、感染終息への認識を示した。

米国では、これに先立つ2022年4月18日、運輸保安局(TSA)が公共交通機関でのマスク着用義務の撤廃を発表。全米でワクチン接種やマスク着用義務の撤廃が進むなか、市内民間企業等に対する義務化を継続していたニューヨーク市も2022年11月1日に撤廃した。これらを受けて、マンハッタンの民間企業でもワクチン接種やマスク着用の義務化撤廃が進んでいるという。

また、WHO(世界保健機関)のテドロス事務局長は2022年9月14日のメディア向けブリーフィング¹で、新型コロナによる死亡者報告数が1週あた

1 新型コロナウイルスについて、感染ゼロという意味での終息は極めて困難というのが、ゼロコロナ政策を執る中国以外での世界的な共通認識と考えられる。本稿では、数か月繰り返すwithコロナサイクルとしての収束拡大と区別するため、パンデミック(世界的大流行)の終息という意味で「終息」の表記を用いる。

2 <https://www.cbsnews.com/news/biden-covid-pandemic-over/>

3 <https://www.who.int/news-room/speeches/item/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing--14-september-2022>

りで最少になったことにふれ、「(パンデミックの)終息は目の前にある。この機会をとらえて終息に向かわせないといけない」として、ゴールに向けた姿勢を示した。

他にも、欧州をはじめ先進国の多くで規制解除が進んでおり、コロナ下の社会状況は過去のものとなりつつある。

1.2 日常生活で慎重な日本人

日本でもオミクロン株への入れ替わりとおそらくはワクチン接種の普及に伴って、新型コロナの累積死亡率が0.21%⁴[図表1]⁵で、インフルエンザと同等水準に低下している。

にもかかわらず、マスクの着用率は諸外国と比べて非常に高いままで[図表2]、感染対策に慎重な様子が見ええる。インターネットサービスのBIGLOBEの調査では、マスク着用の政府方針が緩和されても公共交通機関(駅構内を含む)でマスクを外す人は5.7%に止

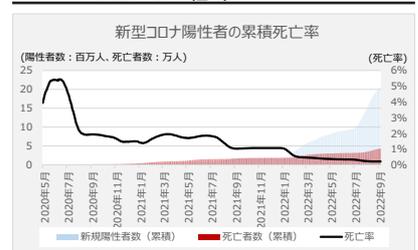
4 厚生労働省サイト(<https://covid19.mhlw.go.jp/>)の陽性者数(累積)と死亡者数(累積)から算出。最新データは2022年10月26日時点

5 新型コロナのオミクロン株流行期の致死率は60歳未満0.01%、60歳以上1.99%(出所:厚生労働省「第90回新型コロナウイルス感染症対策アドバイザリーボード 資料6」2022年7月13日)。同じ資料で、季節性インフルエンザの致死率は60歳未満0.01%、60歳以上0.55%(致死率の定義は、季節性インフルエンザと診断または抗インフル薬を処方された患者のうち28日以内に死亡した割合)

6 ビッグロブ株式会社「コロナが収束した後の行動に関する意識調査」2022年7月13日発表

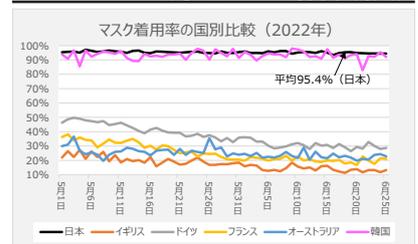
まり、感染収束後でも43.9%がマスクを着用すると回答している。最大の理由は、収束後でも新型コロナ感染が心配だから(63.3%。複数回答)だという。

図表1 新型コロナの累積死亡率は0.21%に低下



データ出所:厚生労働省のサイト (<https://covid19.mhlw.go.jp/>)

図表2 日本のマスク着用率は世界的にみて高く、95%前後で推移



データ出所: The University of Maryland Social Data Science Center 「The Global COVID-19 Trends and Impact Survey」

1.3 観光やレジャー活動は回復へ

日常では慎重姿勢を固持しつつ、他方、観光やレジャー関連の活動は活発化している。日本人の旅行宿泊者数が急増しており、直近の2022年7月はコロナ後(2020年と2021年)の同月を上回ったのはもちろん、コロナ前の2019年7月に185万人差(-4.5%)と迫り、2018年7月との比較で110万人(2.9%)上回った[図表3]。

宿泊業の月次売上高[図表4]は2022年4月~6月平均で前年同期比61.4%増の4,244億円に増え、劇場や映画館、スポー

7 出所の表記のまま記載

ツ施設などの娯楽業も同 8.5% 増の 2 兆 6,988 億円となった。10 人以上の不特定多数の集まりへの参加率は、英国などが概ね横ばいであったのに対して日本は上昇傾向であった [図表 5]。

飲食店の売上高は、2022 年 4 月～6 月平均が前年同期比で 30.7% 増加しているが、コロナ前 (2019 年 4 月～6 月平均) と比べると減少率は 28.4% で相対的に大きく、他のサービス業種と比べて回復が遅い。パブや居酒屋など、都市部や人口集積地に立地し酒類提供が売上高の多くを占める業態で減少幅が大きい [図表 6] ことが影響したとみられる。ファストフードやファミリーレストランなどは売上高が回復している。

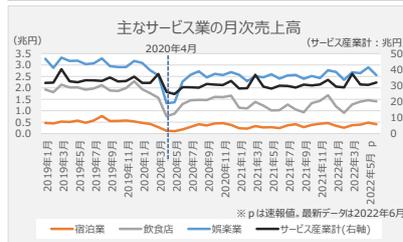
このように、日常と非日常の行動の違い、伴って、業種業態での差はありつつも、傾向として需要が戻り業況が回復してきている。世界の動向に追随して、これからもコロナ下という状況の終息が進んでいくだろう。日本だけが特別に慎重で自主規制が根深い状況は、長くは続かないと考える。

図表 3 日本人の旅行宿泊者数が急回復



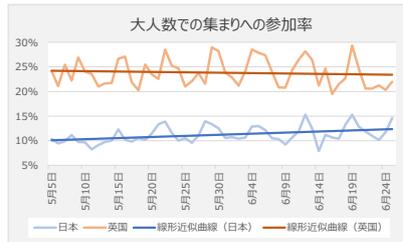
データ出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」

図表 4 宿泊業や娯楽業で月次売上高がコロナ前に近づく



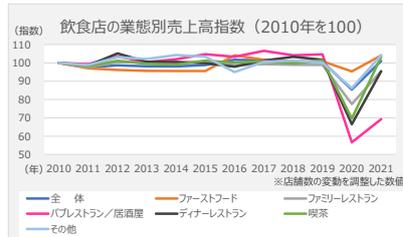
データ出所：総務省統計局「サービス産業動向調査」

図表 5 大人数イベントへの参加積極化



データ出所：The University of Maryland Social Data Science Center 「The Global COVID-19 Trends and Impact Survey」
過去 24 時間以内に 10 人以上の不特定多数が集まるイベントに参加した人の割合を Facebook を利用して調査したもの

図表 6 パブや居酒屋など酒類提供業態を中心に、飲食店は苦戦



データ出所：(一社) 日本フードサービス協会「JF 外食産業市場動向調査」。都市未来総合研究所が指数化と店舗数の変動調整を行った。

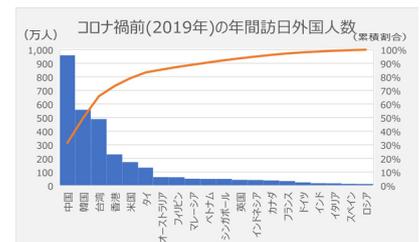
2. 観光における持続可能性

2.1 再興する観光需要

2022 年 9 月 26 日に日本政府から「水際対策強化に係る新たな措置 (34)」が発表され、10 月 11 日以降の外国人の新規入国について入国制限が解除されたほか、ビザの免除措置の再開などの規制解除が行われた。結果、インバウンド観光客が増加に転じる公算が大きい。国内向けには県民割の拡大版である「全国旅行支援」が 10 月 11 日から始まり、日本人の国内旅行需要が更に拡大するだろう。

ただし、2019 年にインバウンド客の 3 割、959 万人を占めていた中国 [図表 7] はゼロコロナ政策の下、出国規制を敷いていて、訪日客が増加する蓋然性が小さい。医療資源の脆弱さがゼロコロナ政策の根本的な背景という中国事情の専門家の指摘に鑑みると、ゼロコロナ政策には政治パフォーマンス以上の意味があり、その解除は容易ではないであろう。

図表 7 インバウンドの 3 割が中国客



データ出所：日本政府観光局「2019 年訪日外客数」

10 https://www.mofa.go.jp/mofaj/ca/fna/page22_003381.html

11 日本政府観光局 (JNTO) 「2019 年訪日外客数 (総数)」

12 (一社) 中国問題グローバル研究所所長 遠藤蒼著「中国はなぜゼロコロナを堅持するのか 解除したら医療崩壊し膨大な死者を招く」(<https://grici.or.jp/3624>)

8 日本で感染第 6 波の終盤にあたる 2022 年 5 月から 6 月に行われた調査のため、上昇方向のバイアスが掛かっている可能性がある。

9 後述、「3.1 (2) 縮むオフィス街」と関連

2.2 インバウンド再興のコストとベネフィット

コロナ禍前のインバウンド・ブームで賑わいの増加や観光増収などベネフィットが増大した反面、急増した観光客による混雑やそのマナーの悪さなどが問題となった。いわゆるオーバーツーリズムや観光公害である。

例えば京都では、観光客の混雑とマナーの悪さが目立ち[図表 8]、複数回京都を訪れている日本人京都リピーターの約6割で来訪頻度が減った[図表 9]という。京都に行かなくなった理由の第一位は「外国人観光客が多く、ゆっくり観光できない」というものであった[図表 10]。

有名観光地の観光客のうち外国人の割合は、2019年の実績で17%程度である[図表 11]。見方によっては、観光客の約17%に過ぎない外国人観光客の更に一部の問題行動によって、大多数である約83%の日本人客のうち固定客でもあるリピーターの客足が削られる結果になっている。

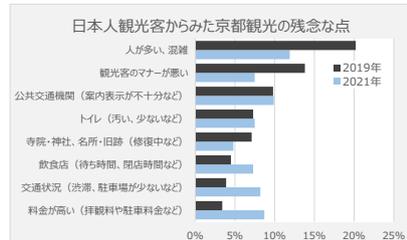
訪日客数が圧倒的に多い中国や、国・地域の中で消費単価が最少(2019年の実績は68,610円)の韓国など、混雑と観光収入等のコスト対ベネフィットが見合わない懸念もある[図表 12]。また、中国人観光客の爆買いは、2015年の流行語大賞に選出されるなど一時は収益機会として注目されたが、既に落ち着いている[図表 13]。

13 2015年の春節を中心に、訪日した中国人観光客による大量・多額の買物が話題となり、同年の「ユーキャン新語・流行語大賞」に「爆買い」が選ばれた。

オーバーツーリズムは観光客だけでなく、地域住民と観光関係者の身近で深刻な問題でもある。コロナ禍で観光客が減ったことから静かな生活環境に戻ったとする人は地域住民、観光関係者ともに割合で最多[図表 14]だ。しかし、賑わいが失われ寂しくなったとする割合も同程度で拮抗しており、収入減少や仕事に支障があるとする割合は観光関係者で約4割を占める。

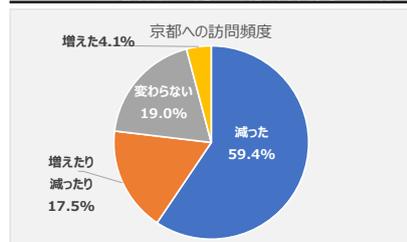
地域住民と観光関係者にとって望ましい観光客数とは、インバウンドのピーク時だった「2019年より少なく、街が賑わう程度」という意見が強い[図表 15]。宿泊需要が急回復する公算であるのに対して、旅館・ホテル業の人出不足感が急激に高まっており、サービス面で供給制約が生じる懸念もある[図表 16]。

図表 8 コロナ禍前の京都観光の問題点



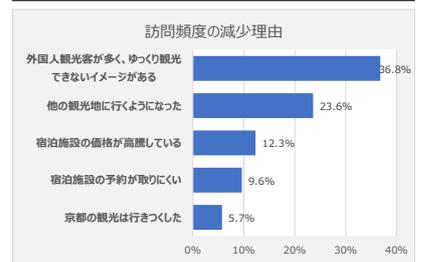
データ出所：京都市産業観光局「京都観光総合調査 令和元年(2019年1月～12月)」、同「観光客の動向等に係る調査 令和3(2021)年1月～12月」

図表 9 2019年度の調査で、京都訪問経験者の約6割で頻度が減少



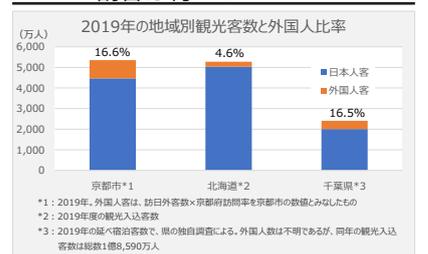
データ出所：京都市「平成元年度 京都市訪問意向調査」

図表 10 訪問頻度が減少した最多の理由は外国人観光客による混雑



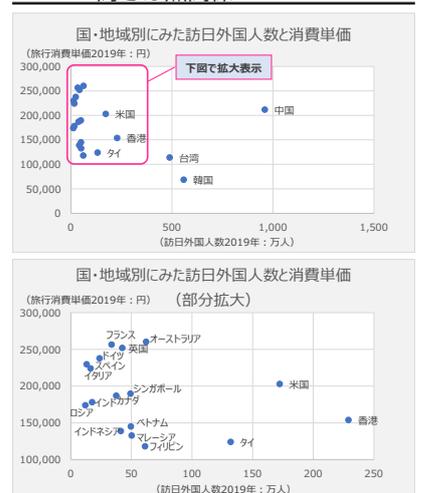
データ出所：京都市「平成元年度 京都市訪問意向調査」

図表 11 主な観光地で外国人観光客の割合は約17%



データ出所：京都市産業観光局「京都観光総合調査 令和元年(2019年1月～12月)」、北海道経済観光局「北海道観光入込客数調査報告書 令和元年度(2019年度)」、千葉県商工労働部観光企画課「令和元年 千葉県観光入込調査報告書」

図表 12 訪日客数の多さと消費単価の高さは無関係



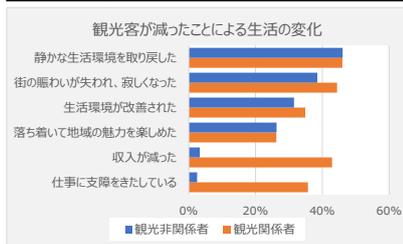
データ出所：日本政府観光局「2019年訪日外客数」、観光庁「訪日外国人消費動向調査 2019年」

図表 13 中国、ベトナムなど訪日の消費単価が低下した国は多い



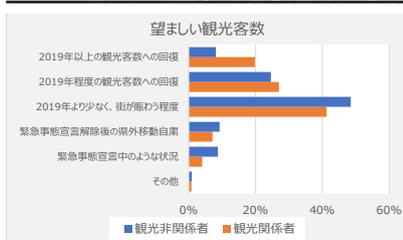
データ出所：観光庁「訪日外国人消費動向調査」

図表 14 観光客の減少で静かな生活環境は戻ったが支障も



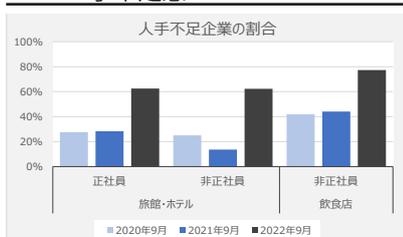
データ出所：立教大学観光学部准教授 西川 亮著「オーバーツーリズム観光地における新型コロナウイルス流行後の住民の観光に対する意識に関する研究—観光との接点を有する住民を対象として—」日本観光研究学会機関誌 [観光研究] 2021. 3 / Vol. 32/No.2

図表 15 インバウンドのピーク時(2019年)より少なく、街が賑わう程度の観光客数が適当



データ出所：図表 14 の出所と同じ

図表 16 旅館・ホテル業の約6割で人手不足感



データ出所：株式会社帝国データバンク「<速報>人手不足に対する企業の動向調査(2022年9月)」2022年10月21日

2.3 持続可能な観光～観光政策にコスト/ベネフィットの思考を

入国緩和に加えて円安の追い風があり、外国人観光客の訪日は自ずと増加するだろう。そのなかであって、これからの観光政策はオーバーツーリズムの経験をもとに、闇雲なインバウンド偏重ではなく、持続可能性、すなわち地域社会や観光関連産業のキャパシティをふまえて観光客の質と量(属性と人数)を適正な程度に誘導する方策が必要だ。

具体的には、訪日プロモーションを推進する国・地域とそうでない国・地域の峻別、日本人向けの観光支援策とインバウンド誘致策のバランス、違法民泊や違法有償輸送業務(白タク)の取り締まり強化、重要施設や史跡、文化財などの周辺の警備強化、観光目的で入国した不法残留者を含む不法滞在者の強制送還の厳格運用などが基本的な方策として考えられる。集中と選択の方針策定においては、混雑やマナー問題等のコストに観光収入を中心とするベネフィットが見合うかが一つの判断基準となるだろう¹⁴。インバウンドの訪日客数をKPIとするのではなく、訪日消費額(訪日客数×旅行消費単価)に、混雑やマナー問題等の受入れコストを定量化して加味した指標など

をKPIと考えるかどうか。

インバウンドを一定程度抑制することで需要が不足する可能性に対しては、円安効果もふまえて、米欧豪など前述のKPIに寄与すると考えられる国・地域へのプロモーション強化と言語対応した案内掲出の拡充、ガイド提供を含む付加的給付等で、旅行日数と消費額を増加させる需要喚起を図ることが考えられる。加えて、主な観光地の入込客数の8割強を占め固定客化も見込みやすい日本人観光客を、中心的な誘客対象とすべきと考える。方策を大小取り混ぜて記載するならば、GoToトラベル事業や全国旅行割・県民割の期間拡充、夏・年末年始とゴールデンウィークに集中する長期休暇の制度的分散化、ふるさと納税での返礼に別途旅行枠を設定することなどが考えられる。

14 法務省「本邦における不法残留者数について(令和3年1月1日現在)」によると、2021年1月1日現在の不法残留者総数82,868名のうち60.4%にあたる50,092名が観光目的等の短期滞在で入国した者である。

15 Key Performance Indicatorの頭文字。重要業績評価指標のこと

3. ハードウェアとしてのオフィスの行方

3.1 JR 東日本が見込む「鉄道運輸収入約 2 割減」

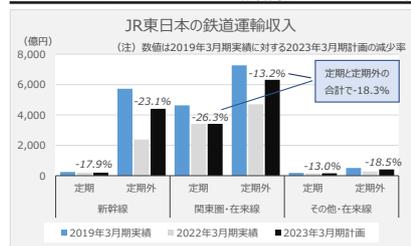
東京都に通勤・通学する人のうち鉄道利用者の割合は 60.1%¹⁶であり、鉄道が最も一般的な通勤手段である。JR 東日本の決算説明会資料¹⁷の公表値で計算すると、2022 年 3 月期の同社の関東圏在来線の鉄道運輸収入（定期・定期外の合計）は、コロナ禍前の 2019 年 3 月期と比べて 31.8%減少した。

今後の見通しが同社の 2022 年 3 月期決算説明会の解説付資料¹⁸に記載されており、概要は以下のとおりである。

- 2022 年度の鉄道運輸収入のうち、定期収入がコロナ禍前の約 75%、2023 年度は定期収入がコロナ禍前 80%程度まで回復
- テレワーク等の進展で定期から定期外への入れ替わりを見込んで、関東圏在来線の定期外収入は 2022 年度がコロナ禍前の約 95%。2023 年度はほぼコロナ禍前と同水準

また、同社の 2 か年の決算説明会資料で計算すると、関東圏在来線の鉄道運輸収入（定期と定期外の合計。2023 年 3 月期計画値）は、コロナ禍前（2019 年 3 月期）の実績値に対して、18.3%減少すると見込まれている [図表 17]。定期収入が 26.3%減、定期外収入が 13.2%減である。

図表 17 JR 東日本の関東圏在来線の収入はコロナ禍前比 18.3%減



データ出所：東日本旅客鉄道株式会社「2019 年 3 月期 決算説明会」2019 年 4 月 26 日、同「2022 年 3 月期 決算説明会」2022 年 4 月 28 日

3.2 縮むオフィス街

コロナ禍前後の増減について、鉄道運輸収入の減少率¹⁹が通勤者数の減少率と同程度で、同じく同程度に東京のオフィスワーカー数が減少すると仮定すると、東京のオフィスワーカー数は、JR 東日本見込みの、約 2 割減少する想定となる。

なお、東京都での就業者のうち、販売従事者やサービス職業従事者などオフィスワーカー以外の職種の割合²¹が 42.7%ある。

19 JR 東日本の関東圏在来線の運輸収入の減少率は、鉄道を利用する東京通勤者数の減少率と近似すると仮定

20 鉄道を利用する東京通勤者数の減少率は、東京のオフィスワーカー数の減少率と近似すると仮定

21 総務省統計局「令和 2 年国勢調査「従業地・通学地による人口・就業状態等集計」第 12 表の「男女、従業上の地

これらの多くは、在宅勤務でなく、コロナ禍前後で通勤状況が変わりない可能性がある。であれば東京通勤者の減少の内訳はオフィスワーカーの比重が大きくなり、オフィスワーカーの減少率が 2 割を上回ることが考えられる。ただ、仮定を重ねることになるので、本稿はこのことを考慮しない。

オフィスワーカー数が約 2 割減少すると、まずは各オフィス内で固定デスクの稼働率が低下する。その後、フレードレス制の導入などによってデスク稼働率の適正化が図られると、結果としてオフィス面積の一部が余剰化することになる。その後の対応とオフィス需要への影響は以下の 4 パターンが考えられる。それぞれの割合と蓋然性については論じないが、オフィス需要が縮小しないのは、不作為の④と、企業の文化によっては稼働しないリスクがある③で、①②の場合は縮小する。

- ①オフィスの縮小移転や部分返却を行って床の余剰を解消すると、オフィス需要は縮小方向となる。
- ②余剰床に関連会社等を入居させる場合も、関連会社の旧オフィスが空室化するので、同

位、職業（大分類）、常住地又は従業地・通学地別就業者数（15 歳以上）—全国、都道府県、市区町村：総数（男女）」で東京特別区を従業地とする就業者のうち、オフィスワーカーに該当すると考えられる管理的職業従事者と専門的・技術的職業従事者、事務従事者を除いた職業の割合

22 業種や企業、職種ごとで出社率（＝1－オフィスワーカーの減少率）に差違があると考えられるが、ここでは平均化して論じる。

16 総務省統計局「平成 22 年国勢調査 従業地・通学地による人口・産業等集計（人口の男女、年齢、就業者の産業（大分類））—利用交通手段別 15 歳以上自宅外就業者・通学者の割合—」で利用交通手段が 1 種類または 2 種類のうち内訳に鉄道・電車を含む割合

17 東日本旅客鉄道株式会社「2019 年 3 月期 決算説明会」2019 年 4 月 26 日、同「2022 年 3 月期 決算説明会」2022 年 4 月 28 日

18 東日本旅客鉄道株式会社「2022 年 3 月期決算説明会解説付資料」

じくオフィス需要は縮小方向となる。

- ③余剰床にコミュニケーション・スペースやミーティング・ルームなどの共用設備や個室ブースなどの新規用途を導入する場合、オフィス需要は維持される。
- ④そのまま固定デスク制を維持する場合も、"社内空室率"は高くなるものの、オフィス需要は維持される。

在宅勤務等と出勤勤務を併用するハイブリッドワークが普及・定着することで、企業1社あたりの所要オフィス面積は減少する方向となる。ハイブリッドワーク化が進んだアメリカでは、景気悪化の蓋然性が高まっていることもあって、賃貸オフィスビルの余剰面積はコロナ禍前の2倍に増加したとされる。²³ 2022年11月5日付のCNBCによると、概況は以下のとおりである。

- ・余剰となっている賃貸用不動産は、アマゾンHQ2のタワー8棟分(652万坪)にほぼ匹敵し、コロナ禍前の総量の約2倍
- ・医療オフィスや研究オフィスなど利用度の高い賃貸オフィスビル以外では、ほとんどの貸主が、空きスペースの買手や借手を見つけることができない状況
- ・自社オフィスビルを所有する

23 エリック・ローゼンバウム氏の記名記事「企業はまだオフィススペースが多すぎるし、それを売ることもできない Companies still have way too much office space, and they can't sell it」商業用不動産情報・分析会社 CoStar の市場分析担当シニアディレクターへの取材記事

企業は、価格がさらに悪化する可能性があることを知りつつも、売却に踏み切れず、現在の市況から抜けるのを待っている。

さて、オフィスワーカー数の減少はランチや会食、間食が主な収入源の飲食店やコンビニエンスストア等の小売店など、オフィスワーカーで成り立っているオフィス街での業種生態系にも影響するだろう。

飲食店の損益分岐点比率は、業態でやや違いがあるが、80%~90%程度がほとんどである。²⁴ すなわち、売上高が2割減少すれば平均的な飲食店は利益が出なくなる。同じく、飲食料品主体のコンビニエンスストアの損益分岐点比率は96.9%で、こちらは売上高が3.2%減少すれば利益が出ない。

オフィスワーカー数の約2割減少によって、仮にオフィス街の全ての飲食店と小売店で売上高が2割減少するならば、利益が出る店舗が皆無となって、店舗が全て消滅する事態に繋がりがかねない。現実的には、店舗間や業態間の競争によって残る店舗と淘汰される店舗に分かれると考えられるが、需要のパイが2割縮小するならば、最も楽観的にみても2割の店舗で営業

24 高い方から、焼き肉店94.3%、ラーメン店87.8%、そば・うどん店87.3%、中華料理店86.2%、専門料理店を除く食堂・レストラン81.3%、酒場・ビヤホール79.2%など。出所は株式会社TKC『TKC経営指標』速報版(宿泊業、飲食サービス業) (2022年5月決算~2022年7月決算企業のうち黒字企業が対象)

25 8割の店舗は売上高が減少せず、2割の店舗の売上高がゼロになる場合など

継続が難しくなるだろう。

このようにして、オフィスが規模を縮小し店舗が減少することで、機能と面積において、オフィス街が縮む可能性がある。

3.3 オフィス街の限界街区

「限界集落」という言葉がある。「65歳以上の高齢者が集落人口の半数を超え、冠婚葬祭をはじめ田役、道役などの社会的共同生活の維持が困難な状態に置かれている集落」²⁶をいう概念で、最近ならさしづめ「消滅可能性都市」²⁷が、意味や対象は違えど、同様な危機感に基づく指摘であろう。

大都市のオフィス街についても、前述した需要縮小によってオフィスビルを核とした業種生態系が維持困難となる、オフィス街としての"限界街区"が生じる可能性がある。

いままでも、オフィスビルの集積地区で、交通条件の劣後や建物の老朽化などからオフィス需要が減退し、分譲マンションなどに建て替えが進んで、住居系が中心の地区に変化した事例は数多くあった。最近も、比較的市場競争力があるとされるJ-REITが保有するオフィスビルで、賃料が近隣の賃貸マンショ

26 長野大学環境ツーリズム学部教授 大野晃著『限界集落と地域再生』全国12新聞社・関連出版社の共同企画(2008年)

27 増田寛也元総務相など民間有識者による日本創成会議が2014年5月に提唱。少子化や人口移動に歯止めがかからず将来に消滅する可能性がある自治体を指す。20~39歳の女性の数が、2010年から40年にかけて5割以下に減る896の自治体を消滅可能性都市とした。

ンの家賃を下回るケース²⁸が出ている。

限界街区内では、賃貸オフィスは最も有効使用ではない蓋然性が高い。建物の状態や所有者の相続、財務状況などに起因して売却や建替え、コンバージョンなどを実施するときには、オフィス以外で成立可能な他の用途に置き換わるだろう。結果として限界街区は、住宅系用途と近隣用店舗や、ロジスティクス系用途（貸倉庫、配送拠点）に変化していくだろう。地区の状況によっては、用途混在となることが少なくないと考えられる。

3.4 Sクラスビルのジレンマ～小割化という禁じ手

オフィスの賃借面積を減らしつつ、好立地の、ステイタスに優れた賃料単価の高いオフィスビルに移転する動きが、多くの実施事例で報じられている。有名アドレスの大規模ビルに入居することで、テナントは企業イメージの格上げを期待する。面積を縮小して入居すればオフィスコストの増加を抑えることが可能という合理性もあり、今後のオフィス見直しに伴って更に拡がると思われる。

いわゆるSクラスやAクラスのビルは、好立地・高機能・大規模フロアの優位性でリーシングの差別化を図ってきたが、上級指向の差別化でテナン

トの面積縮小や総需要の減少という流れに抗うことは難しい。総需要が減るなかで、既存テナント²⁹の移転や一部返却に対する防衛と併せて、小割区画対応を行って、比較的規模の小さい企業を誘致することもリーシング方策の一つとなる。WeWorkなどのフレキシブルオフィス業態への賃貸拡大や、ビルオーナー自らが新業態としてフレキシブルオフィス事業を展開することも、オフィス面積の縮小やオフィス利用に流動性と即応性を求めるエンドテナント対応として有効だろう。

だが小割区画化は、Sクラスビルの優位性の一つである大規模フロアの使い勝手の良さを、自ら否定することに繋がる。テナント数の増加とテナント属性の多様化で、ビルステイタスが低下する懸念もあり、大規模に実施することは禁じ手でもある。賃料単価を割高に設定できるなど経済効率で勝り、一部のテナントニーズにも合致した小割化を採るか、採らずに管理コストの増加とビルステイタスの低下リスクを避けるか、ビルの存在意義にも関わるジレンマである。

4. ヒューマンウェアとしてのオフィスの行方

4.1 働き方改革とオフィス

企業が在宅勤務を導入する際に想定した効果に、新型コロナ感染防止のほかに、通勤時間の削減や勤務時間帯の柔軟化など、いわゆる働き方改革に関わるものがあった。最初の緊急事態宣言が出された2020年4月頃は働き方改革が経営課題の一つとされており、当時、(一社)日本経済団体連合会が主唱した「働き方改革アクションプラン」³⁰の「Society 5.0時代の働き方事例集」³¹は、事例16社のうち過半数の9社を「柔軟な働き方」の分類で紹介している。

企業が在宅勤務やハイブリッドワークを導入することは、働き方改革を推進し、同時に、余剰化したオフィス床を返却または売却することで財務上の効果が得られる、一石二鳥³²の妙手である。

4.2 忌避されるのは、出社か、通勤か

出社してデスクワークを行う以外に選択肢がなかったコロナ禍前とは一変して、多くの企業や職種で在宅勤務が可能となり、出社する以上に生産性が高

30 2020年度末をもってアクションプランの募集・更新は終了した。

31 2019年12月12日公表。2020年11月17日増補

32 筆者著「自社用オフィスの売却が大幅増。背景には働き方改革と財務改善～法人による2021年の国内不動産の売買取引の動向～」みずほ信託銀行発行「不動産トピックス」2022年3月号(http://www.tmri.co.jp/report_topics/pdf/2203.pdf)

28 都市未来総合研究所「不動産マーケットレポート2022年8月号 オフィス市況の不透明感強まる中、マンション家賃との逆転現象が一部の地区で発生。住宅へのコンバージョンが選択肢に」(http://www.tmri.co.jp/report_market/pdf/market_report2208.pdf)

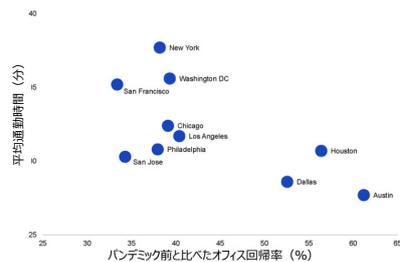
29 新規供給の増加と総需要の減少が重なる状況下では、賃貸収入の減少に繋がる蓋然性が高い。

33
 いとす調査結果が複数あるなど、在宅勤務の利点が一般に知られるところとなった。

在宅勤務の良さを実感したオフィスワーカーはオフィス出社を避けたがり、労働需給が日本以上にひっ迫している米国では、オフィスに回帰せよとする企業の指示に対する従業員の抵抗が幾度となく報道されている。また、高度人材を確保するために、在宅勤務をはじめフレキシブルな勤務制度を拡充する企業は、日本でもみられる。

オフィス回帰が避けられる理由について、米国で通勤時間が長い都市ほどオフィス回帰率が低い[図表 18]という調査結果があり、通勤による時間の無駄や混雑のストレスが主な理由の一つとして挙げられるだろう。なお、オフィス回帰との関係を示す調査結果はみあたらなかったが、日本でも、通勤時間の長さでテレワークの実施率には正の相関がある[図表 19]。

図表 18 米国では長時間通勤の都市ほどオフィス回帰率が低い



データ出所：NAREIT（全米不動産投資信託協会）「地理的条件と通勤時間が在宅勤務に与える影響 How Geography and Commute Times Affect Work from Home」

原資料の出所：アメリカ合衆国国勢調査局「2019年米国合衆国国勢調査」（地下鉄利用の平均通勤時間）、Google「Google COVID-19 地域間移動報告書 2022年5月16日の週平均」

図表 19 通勤時間の長い都道府県ほどテレワーク実施率が高い



データ出所：総務省「令和3年通信利用動向調査」、国土交通省「平成30年住宅・土地統計調査住宅及び世帯に関する基本集計 全国・都道府県・市区町村」

4.3 出社のベネフィット、コストとリスク

(1) 出社のベネフィット

筆者が考える出社のベネフィットは以下の7点である。①から④は、特別な業務や固有の文化など個別性が前提と考えられる。⑤から⑦は多くの組織で該当すると思われるが、本質的に組織に必要なかは疑問で、本末転倒の感がある。

- ① 非平常時のオフィスワーク（トラブル対応、新事業や新プロジェクト起動など）の円滑さ
- ② 「ワイガヤ」³⁴や「セレンディピティ」³⁵（偶然の出会いによるコラボレーション）など創発・共創の文化がある組織での、創発・共創効果
- ③ コミュニケーションの風土がある組織での、コミュニケーションの効果や機能の向上
- ④ 徒弟制度文化の組織での、または業務運営が属人化した業務での、人材育成
- ⑤ 独り暮らし等の従業員の孤独感の軽減

34 「ワイガヤ」とは、「夢」や「仕事のあるべき姿」などについて、年齢や職位にとらわれずワイワイガヤガヤと腹を割って議論する Honda 独自の文化です。合意形成を図るための妥協・調整の場ではなく、新しい価値やコンセプトを創り出す場として、本気で本音で徹底的に意見をぶつけ合う。」出所：<https://www.honda-recruit.jp/about/hondaism.html>

35 serendipity. 別のものを探しているときに、偶然に素晴らしい幸運に巡り合ったり、素晴らしいものを発見したりすることのできる、その人の持つ才能（英辞郎 on the WEB：<https://eow.alc.co.jp/search?q=serendipity>）

33（公財）日本生産性本部「第11回働く人の意識調査」(2022年10月28日)で、60.8%が自宅での勤務で効率が上がった/やや上がったと回答、など生産性が上昇したとする調査結果が複数ある。一方、生産性が低下したとする調査結果も複数あり、調査主体によって調査対象や調査方法、解釈などに起因する違いが大きいとみられる。

- ⑥管理部門による、管理のしやすさ
- ⑦出社による組織や仕事への帰属感、貢献感

(2) 出社のコストとリスク

同じく、出社のコストとリスクは以下の5点と考える。

- ①通勤時間の無駄
- ②通勤にかかるストレス
- ③通勤途上での、人的集中と滞留によるリスク曝露の増加（地震等の被災、テロ、感染症などに対して）
- ④オフィス内での、人的集中と滞留によるリスク曝露の増加（同上）
- ⑤他人がいて、集中業務に不向きな環境

オフィスワーカーの場合、通勤時の公共交通機関とオフィスビルでの滞在時間は、合計で10時間以上に及ぶことが少なくない。1日のうち10時間ほどを、地震等の自然災害に対して脆弱で、テロや騒乱のターゲットとされやすい都心部に集合して滞留することのリスクをどの程度リアリティをもって評価するか。地震が頻発し、ミサイルが日本の排他的経済水域に着弾し、あるいは国土上空を飛び越えるいま、そして在宅勤務やサテライトオフィスでリスクの分散化や回避が可能となったいま、あらためて考えるべきではないだろうか。

(3) ベネフィット、コストとリスクをふまえて、出社の意義が大きい組織とは

ベネフィットからコストおよびリスクを差し引きして、いかほどの純ベネフィットが残ると

考えられるか、その結果として、出社の意義が大きい組織と、出社の意義が小さい、または、出社のコストとリスクが上回ってマイナスとなる可能性のある組織について考察した。

まず、トラブル対応や新事業、新プロジェクトの立ち上げなどの非平常時のオフィスワークを行うには、密度と頻度の高い創造と協議・交渉、調整が必要で、コストとリスクを承知の上で、出社する意義が勝るだろう。

次に、従来から「ワイガヤ」や「セレンディピティ」などに相当する創発・共創の文化がある組織なら、コロナ禍前から、在宅勤務等のオンラインでも十分な創発・共創が行えるITCシステムを稼働³⁶させているかもしれない。とはいえ、オフィスのワクワクする文化を十分に発揮するため、出社する価値があるだろう。

同様に、心理的安全性が高く、忌憚のないコミュニケーションを行う風土がある組織では、出社することで、更にその効果や機能の向上が図れるだろう。

上述の事柄は、その組織に、それぞれの特性が従来から備わっていた場合にいえることで、出社したからといって、あるいは出社を促すためのオフィス環境整備や付加給付を行ったからといって、必ずしも実現されるものではない。また、こうした企業文化は、いったん破

36 日本マイクロソフト株式会社は、コロナ禍前には、品川オフィスでの業務を中心に「いつでも、どこでも」のコミュニケーションやコラボレーションを実践していたという。(https://www.microsoft.com/ja-jp/biz/wsi#pri)

³⁷壊されてしまった後では、回復することが困難である。

徒弟制度の文化で、「習うより見て慣れろ」の流儀で人材育成を行ってきた組織では、対面でなければ職務訓練が成り立ちにくい。日常業務においても、対面が前提とされている場合がある。同じく、業務マニュアル等による可視化不足で、業務運営が属人化したままの組織や業務で、対面業務が必須である。以上の組織や業務では、出社しないと業務が円滑に行えないため、消極的理由であるが、出社の意義は大きい。

反対に、前述した特性が薄い組織や業務、例えば営業や事務を問わず一定の規律に基づいてルーティン業務を主に行う組織や、着想の整理とアウトプットなど個人で集中して行うのが効率的な業務では、出社の意義は小さいまたは出社はマイナスと思われる。先ほどの「3. ハードウェアとしてのオフィスの行方」との関係でいえば、在宅勤務やサテライトオフィスなどの制度を拡充して都心部等のオフィスを縮小することで、オフィスコストの節減や売却効果を得ることが効率的と考えられる。

(4) 出社を促すための、三つの方法

従業員のオフィス出社を促すための解は三つ考えられる。出社を促すためのオフィス環境整備や付加給付は、本質的ではな

37 M&A等によるガバナンスの変化や経営者の交代、株主や借入先、監督官庁などの外部利害関係者による、当該企業文化を理解しない圧力や規律の緩みが原因となる場合がある。

く、本末転倒とも考えられるので本稿の対象とはしない。また、出社の意義があり活力あるものに企業文化を変革することは、理想的だが実現が容易ではなく、同じく対象としない。

出社を促す解の一つめは、オフィス=住宅、すなわち在宅勤務を基本とする考え方である。「それが出社なのか？」と奇異に思われた読者がいらっしゃると思うが、それも出社なのである。

二つめは、オフィスを住宅に近づける、すなわち郊外の駅周辺などでのサテライトオフィスである。副次的なサテライトにとどまらず、高賃料のニューヨークでは、従業員の居住地に企業が移転する状況があるようだ。

さもなければ、住宅をオフィスに近づけることが、三つめの解である。すなわち、都心部のオフィス周辺に居住できる額の報酬や住宅貸与の現物給付を行えば、出社が増える。既に上級の役職員を対象に実施していることだが、これを拡大すれば出社は増える、ということだ。

38 誤解のないように繰り返すと、出社することの意義が大きい組織や業務においては、オフィス環境の整備や、出社に対する福利厚生その他の付加給付は理に適っており、効果的と考える。

39 日本電信電話株式会社「リモートワークを基本とする新たな働き方の導入について」2022年6月24日 (<https://group.ntt.jp/newsrelease/2022/06/24/220624a.html>)

40 ニューヨーク・タイムズ「ニューヨーク・シティの企業は、従業員が住む場所にオフィスを開設している。N.Y.C. Companies Are Opening Offices Where Their Workers Live: Brooklyn」(2022年5月30日) (<https://www.nytimes.com/2022/05/30/nyregion/nyc-manhattan-brooklyn-commute-offices.html>)

5. データセンターと物流施設の需要増加

最後に、潤沢な需要増加が見込まれる二つの施設用途であるデータセンターと物流施設について、動向を概観する。

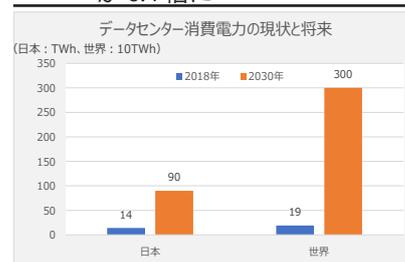
在宅勤務の利用者の増加などに伴って、データ通信量が増大する。また、将来的に動画やVRなど帯域幅の広いアプリケーションのビジネス利用が進むと、更にデータ量の増大が進むと考えられる。

よって、データセンターの需要が大幅に増加すると考えられているが、2010年から2030年の間にデータセンターで消費する電力量は14TWhから90TWhに増加すると推計されていて[図表20]、電力確保がデータセンターの供給制約の要因となる可能性がある。

インターネットによる購買が増大し、配送に関わる物流施設の需要増加が続く見通しである[図表21]。物流施設ではピッキングや搬送業務などの自動化・省力化が進められているが、人手による加工業務で付加価値向上を図る施設や自動化対応が遅れた施設などは、労働者不足の影響を少なからず受ける。

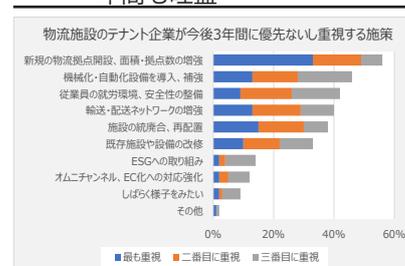
現在、トラックドライバーの不足が顕著で、加えて、2024年4月からドライバーの時間外労働時間上限が960時間に制限される(2024年問題)。このため、荷受け時間の短時間化など物流施設側の負荷が高まる可能性が指摘されており、自動化等で対応しきれなければ、物流施設の人的負担が強まる可能性がある。

図表 20 2018年から2030年までに、データセンターでの消費電力が6.4倍に



データ出所：国立研究開発法人科学技術振興機構 低炭素社会戦略センター「情報化社会の進展がエネルギー消費に与える影響 (Vol.2) -データセンター消費エネルギーの現状と将来予測および技術的課題-」2021年2月

図表 21 物流施設の賃借需要は今後3年間も旺盛



データ出所：シービーアールイー株式会社「物流施設利用に関するテナント調査2022」(<https://www.cbre.co.jp/insights/reports/物流施設利用に関するテナント調査-2022>)

【責任に関する注意事項】

株式会社都市未来総合研究所（以下、「都市未来総合研究所」）は、本レポートに掲載されている内容（文章、図表、画像、データ、分析または評価手法）の一部または全部（以下「本書内容」）について、都市未来総合研究所との許諾契約（業務請負契約における許諾条項の設定等を含む。）の締結または都市未来総合研究所による事前の許可を得ることなく、転載、複製、頒布を行うことを禁じます。都市未来総合研究所は、本書内容に関して、第三者の著作権、商標権その他いかなる権利も許諾するものではありません。本書内容を不法な目的のために、または不法な方法で使用することを禁じます。

都市未来総合研究所およびその取締役、執行役員、従業員、株主（以下、総称して「都市未来総合研究所関係者」）はいずれも、本書内容に関して、その正確性、完全性、適時性および利用可能性について保証いたしません。都市未来総合研究所関係者はいずれも、原因に関わらず（過失その他のいかなる理由によるものであっても）、本書内容の誤謬や脱漏に対して一切責任を負わず、本書内容を利用したことにより得られた結果に対して一切の責任を負いません。損害が生じる可能性について事前に報告を受けていた場合を含むいかなる場合においても、都市未来総合研究所関係者は、本書内容の利用に関連する直接的、間接的、付随的、派生的な損害または損失（実損失、逸失利益または機会費用、過失によって生じた損失等を含むが、これらに限定されません。）、経費、費用等に対して、いかなる者に対しても一切責任を負いません。

本書内容における分析、評価および見解は、それらを作成した時点の執筆者の意見を示すものであって、必ずしも事実を記述したものではありません。本書内容には、意図したかどうかに関わらず、執筆者をはじめとする都市未来総合研究所関係者の主観や特定のバイアス、期待または誘導が含まれている可能性があります。本書内容における都市未来総合研究所の意見、分析、評価および見解は、実物不動産または有価証券の購入、保有もしくは売却の推奨や勧誘を行うものではなく、何らかの投資判断を推奨するものでもありません。

都市未来総合研究所は、本書内容について、公表後に更新または訂正する義務を負いません。都市未来総合研究所は、信頼に足ると判断した情報源から情報を入手してはいますが、入手したいいかなる情報についても鑑査はせず、その正確性、完全性、適時性および利用可能性について検証は行っていません。

Copyright© 株式会社都市未来総合研究所 〒103-0027 東京都中央区日本橋 2-3-4 日本橋プラザビル 11F

Telephone : 03-3273-1431 URL : <http://www.tmri.co.jp/>

設立 : 昭和 62 年 12 月 21 日, 資本金 : 1 億円, 株主 : みずほ信託銀行グループ各社

【主な業務】(1) 不動産に係る市場・顧客環境の調査研究と事業戦略・投資戦略に関するコンサルティング, (2) 資産マネジメント : CRE (企業不動産)・FM、AM・PM に関する調査研究とコンサルティング, (3) 開発プロジェクトのための調査研究とコンサルティング, (4) 都市開発および地域開発の調査研究とコンサルティング