

# オフィス移転から見たリーマン・ショック後10年の変容のモデル化と ポスト・パンデミック時代の関西でのオフィス利用・選択・マーケティング

大島コンサルティング・オフィス 代表 大島 洋一 様

## 1. オフィス移転から見たリーマン・ショック後10年の変容のモデル化

### ○オフィスセンターとは

オフィスセンターとは何かといいますと、特徴の違う都心のオフィス集積のクラスターということで、例えば梅田と淀屋橋では特徴が違うので、それぞれをオフィスセンターと呼びます。東京で言うと、丸の内や赤坂です。

### ○大阪のリーマン・ショック後10年の前段（2008年～13年3月）

2008年～13年の5年間での移転案件577件を調べました。これを前段としています。

### ○効用均衡モデル

移転の経済学的なモデルを考えました。財務と効率という観点があって、これはトレードオフです。要は、どちらかが増えれば、どちらかは増えないということになるので、足したら同じという斜めの直線になっています。これが効用均衡線です。例えば、東京のお台場は賃料は安くて財務的には良い。しかし、営業に行くときに結構遠いので、効率はあまりよろしくない。一方、丸の内は交通の便もよく大企業も立地していて非常に便利なので効率が良い。しかし、賃料が高くて財務的には非常に負担になる。こういうトレードオフがあります。

### ○賃料レベル上昇に向かうオフィスセンター区分と移転

移転において、移転前と移転後の賃料を5つのレベルに分けました。これで移転前と移転後を見てもと、より賃料の高いオフィスセンターに移るのが多いというのが特色でした。その次に言えるのは、同じレベルでのオフィスセンターの中で移転したケースが非常に多く、しかも賃料レベルが上がるほど多かったのです。ということは、賃料レベルが高いほど定着率が高いと思われます。

### ○オフィスセンター間移転パターン

これを実証しようと思って図にしました。そうすると、淀屋橋、本町から梅田エリアに行ったケース、同じく堂島に行ったケース、堂島から梅田に行ったケースが代表的でした。つまり、堂島・中之島というのは一旦来るけれどもまた出て行くという、ブリッジ的な要素があります。新大阪エリアは、新大阪北はまったく独立的で、他のところからあまりやってくる。だから、新大阪は独立圏だということがわかりました。それと西天満、心斎橋、肥後橋などは、流出しているのがわかります。

### ○移転件数・面積の増減動向

これを件数と面積で見えますと、本町・堺筋本町は件数の増減はほとんどないのですが、面積が大きく減っています。これは、大きなテナントが出ていったことを示しています。それに対して

梅田北・中津は、件数も多ければ面積も大きい。その他のところを見ると、肥後橋や西天満は小口で流出が多いということがわかります。

### ○ゾーン別転出・転入面積

それでは、これを時系列で見えていきます。2008年暮れにリーマン・ショックが起りましたが、そのあと2010年に梅田でかなり開発案件ができて、本町から梅田への転出が非常に多かったのです。だから、本町の谷と梅田の山が起りました。このときに本社系が本町から梅田に移転していくという動きが始まりました。

### ○移転件数と面積の移転モデル化

この現象を一言でいうと御堂筋沿い、堂島、梅田と北に向かっていくほど強い、そして新大阪は別格ということです。一言でいうと「みんな便利なところを志向している」ということになります。

### ○企業移転の原因・目標の分析

先ほどの財務と効率で分析を加えました。まず、移転の原因ということで、リストラや手狭ということがあがっています。次に移転の目標は、財務的には賃料コストを削減したいということと、「オフィス・スペースの品質」として部門を1フロアにまとめたい、IT対応もしたい。しかし、一番多かったのは「オフィスセンターの品質」に関するもので、営業活動でした。次いで、来客の対応・イメージとしてお客さんに来てもらいたいというのがキーになっています。

### ○重点オフィスセンター別オフィスストック

ではそれぞれのエリアのストックはどうなのかということですが、淀屋橋、本町、天満といったところは150坪までの昔のビルが多くを占めます。船場は約80m角のエリアですので、斜線制限もあり大きなビルが建たないということが言えます。梅田は比較的新しいビルが多く、新大阪は80年代からのビルがかなり多いということがわかります。

### ○大阪のリーマン・ショック後10年の後段（13年4月～17年末）

それでは後段のほうにまいります。これがリーマン・ショックの回復から超低空室率の時代です。2013年4月～17年末の移転案件401件を調べました。これを分析したのですが、前段と後段で、賃料レベル上昇移転が多いのは変わらなかったです。賃料レベル1への立地志向がやはり強い。それから賃料レベル2から賃料レベル3への移転が増加したというのは、本町のビルが空いたので、そのビルにもう1回入居したいという、いわゆる二次空室の話が出てきて、本町への回帰も出てきました。

### ○オフィスセンター別の移転件数は同じ傾向

その次に、それぞれの移転のクロスを分析しましたが、同じ傾向でした。やはり優勢なオフィスセンターというのは新規開発が多いというのが特徴です。それから、本町・堺筋本町が復活してきました。それから新規開発の少なかったエリアは流出が多く、難波は流出超過になってしまいました。全体に新規開発が移転を誘引しているというのが、これからわかってきました。

### ○後段の年次別移転動向も新規開発と2次空室

先ほどと同じく年代ごとに見ると、やはり梅田が当初強かったのですが、ストーンと落ちているのは、だんだん空室がなくなってきたからです。それに対して堂島、中之島がだんだん増えてきました。空室がなくなってきたので、本町がぐっと伸びてきました。新規好立地のビルから周辺の二次空室が埋まっていくという状況です。

## ○リーマンショック後の10年のまとめ

需要で見ると、2008年に-2.3%と大きく減りました。そのあとは都合の悪いことに2010年と2013年に梅田でSクラスビルの大量供給がありました。空室率は悲惨で2010年に11.9%でピークになりました。賃料は2014年にボトムを打ちました。2016年になんとホテルばかりになってしまって、オフィスの開発はありませんでした。それから10年の国債利回りではマイナス金利が開始されてゼロになってしまって、いくらでもお金が余り始めたのがこの時代です。さらに、円が安くなって、どんどんインバウンドが盛んになりました。2017年で空室率がやっと5%を切りまして、それでこれから開発しようという機運になってきました。

## ○空室率、賃料、開発の3層からなるOC0モデル

これをサイクルで表しますと3つの同心円になります。一番内側が空室率です。これは例えて言うと、日射とさせていただくといいと思います。その外側は賃料で、これは温度だと思ってください。6月が日射が最大ですが一番暑くなるのは8月でちょっと遅れます。一番外側が新規供給です。これは実がなるようなもので、新しい開発というのはさらに遅れます。このようにだんだん遅れてくるというのを実証しています。リーマン・ショックでオフィス需要が急に減りました。解約続出、賃下げ開始です。開発は竣工してきて、空室率は最大になりました。賃料が底打ちをして、インバウンドの影響が出て、日銀がマイナス金利を言うわ、空室率がやっと5%を切ってこれからだんだんいけそうだなということになって、賃上げもやろうかという話になってきました。それでオフィス不足により、これから開発をどんどんやろうということで開発着手が起こりました。こういう3つのサイクルがだんだん遅行しながら、お互いを補完し合っているというのが分析の結果です。

## ○開発は遅行、大型化ほど長期化

開発というのは必ず遅れるもので、大型開発は4、5年かかるので、今からやろうとしてもできるのは先になります。都市開発は途中でやめたり、再開したり中断したりして、20年くらいかかるのも結構あります。そういうことを考えると、なかなかいいときに竣工するとは限りません。

## ○需要、空室率、賃料、開発のSDPQサイクル（不況）

SDPQサイクルというモデルで、サプライ・デマンド（アブソープション）と、プライス（賃料）とクオンティティ（空室率）をビルオーナーとテナント側から見ております。まず、不況の時期は、メディアが不景気をあおります。そうすると、オフィス需要はもっと安いビルに行けとか、面積を減らせということで、需要が減っていきます。新規開発ビルの供給もあり、急激に空室率が上がっていきます。そうすると、賃料は当然下がります。そうすると、新規開発をやろうとしていたディベロッパーも、思っていた賃料が取れないので、ゆっくりやろうかなということでさらに開発は遅れていきます。

## ○需要、空室率、賃料、開発のSDPQサイクル（好況）

好況になるとメディアも陽気になって、需要がどんどん出てきます。そうすると、空室率も下がるし、新しいビルの供給もなくなってくるから、なんでもいいから手をつけろという話になります。そうなるともっと賃料を上げて大丈夫だということで、上がっていきます。その状況を見て、この賃料だと開発したほうがいいのかということになって、急に開発が始まります。

## ○効用曲線の景況シフト

さらに賃料は景気によって変わっていくというシステムがあります。まず不況のときは効率曲線

が右上にシフトします。そうすると、同じ賃料を払うならいいビルに移転ができます。あるいは同じビルに居座るなら賃料を減額することができます。こういうときにはだいたい、いいビルに行きたがるというロジックがありますので、前者のほうが多くなります。逆に好況時には左下にシフトします。すると、既存ビルの賃料水準が上昇します。好況のときに安いビルに行こうという、反対がいっぱい出てくるので、立地内容の劣るようなビルへの移転は起こりません。どちらかというのと既存ビルに留まるほうが多いです。こういうふうには、市況により効用曲線はシフトするというのが観察されました。

### ○行動経済学と不動産サイクル：みんなで渡れば

こういう話をするとエコノミクスの合理性がないのではないかとわれますが、合理的なら景気の波などというのは起こるはずがないので、これは現在言われている行動経済学です。バンドワゴン効果というのがあって、「みんなで渡れば怖くない。残されるのも不安だし」という会社員の特性があります。メディアが「不動産が好況」と書くと、物件を押さえろというふうになります。逆もまた真なりで、不況だから賃料を下げてもらえという話も出てきます。こういう行動経済学が我々の不動産取引でも裏にありますので、ここをよく考えてみましょう。

### ○空室率推移、供給と需要の循環

オフィスセンター別の空室率の推移を見ると、梅田は上がったたり下がったりしていますが、結局は一番低くなっています。これはなぜかということ、供給があるからまた需要が出てきたのです。その反対が心斎橋で、1階がショールーム、上の階が教室系とかファッション系というのが多くて、なかなか空室が埋まりません。こういうところはやっぱり開発の動きは少ないです。こういうことでまとめてみると、梅田、淀屋橋、北浜、新大阪北が強い。他のところはいま一つです。となると、大阪で強いのは、①梅田、②新大阪北、③御堂筋沿いの船場と堂島、中之島、といった「3極」です。これは2004年に分析したのですが、10年間の新規供給比率と新規需要比率がかなり関連しているもので、そのようなことを証明しております。

### ○拡大するオフィスセンターでの開発と需要の循環

ではなぜ開発と需要は循環するのでしょうか。オフィス需要というのは、やはり賃料の高いオフィスセンターを選好しているということや、なるべく営業に便利なところという需要がまずあります。そうするとそういうところに企業移転による集積が拡大しつつあります。それから、他のオフィスセンターに比べて、低い空室率への収斂が早い、つまりテナント充足が見込めるという強みがあります。その結果、賃料でいうと、他のオフィスセンターより優位な賃料水準があります。さらに不況時にも賃料を下げたらテナントがやってくるというメリットがあります。その結果、都心全体の賃料を先導しているというのもあります。

それで動向ですが、1番目に、梅田や新大阪は大規模跡地があるため開発案件が意外と多いです。これに比べて船場は町割りが小さいので、ちょっと開発しにくいのです。2番目に投資リスクの判断という点ではリスクプレミアムが、テナント誘致が見込めるところは低いので高い地価でも開発することができます。3番目に、開発支援の特例、規制緩和により、さらなる高度利用ができるようになります。

### ○複合化したオフィスセンターの集積拡大と用途転換のメカニズム

オフィスセンターの集積拡大と用途転換のメカニズムはどういう仕組みでしょうか。これを複合

しているオフィスセンターということで、梅田と本町を事例にして検討してみました。梅田は複合、本町は用途の転換が起こっています。梅田については、商業集積があり、乗降客数が多く、いろいろな「分化したオフィスセンター」があります。つまり大規模跡地にはうめきたのような新たなオフィスセンターができます。それに対して本町は、繊維の複合的なセンターだったのですが、この本社・支社が梅田に移転してしまいました。そうすると、本社ビルを売却してマンションデベロッパーが出てきて、高層マンションができるようになりました。船場エリアを1本入ったところにマンションを建てると200%の容積ボーナスがもらえるので、利回りが梅田のオフィスぐらい高いということで、本社跡などオフィスでなく大型タワー・マンションに建て替わるという結果になりました。

### ○単一集積でのオフィスセンターの集積拡大と縮小のメカニズム

では、単一集積での拡大と縮小はどういう違いがあるのでしょうか。新大阪北と四ツ橋・谷町筋を比較しました。まず新大阪ですが、商業・駐車場というところが取り壊されオフィスになり、オフィスセンターが拡大されます。それに対して四ツ橋・谷町筋は、ビルの売却が結構多くて、マンションデベロッパーがやってきて、用途が住宅に変わります。集積が少なくなるということは、やはり優位性が失われるということですので、こういう結果で対比されます。

### ○オフィスセンター長期変容のモデル化

ということで、オフィスセンターというのは、単一は拡大と縮小に分かれ、複合は、更に拡大して複合化が進行する、オフィスが用途転換したりというふうに変わっていく。こういうサイクルがあるのではないかと思います。つまり、単一集積から複合集積の梅田に変容し、複合し成熟した本町は用途転換に向かう、こういうサイクルが考えられます。そういう意味でいくと、新規開発がオフィスセンターの複合開発、集積の拡大に寄与すると考えます。

## 2. ポスト・パンデミック時代の関西でのオフィス利用・選択・マーケティング

### ○コロナ・ショックの初期対応と要請

ここからは、経営論や、ファシリティ・マネジメントのお話しが中心になります。まず、コロナの反省ということで、コロナ禍の当初はBCPで、東京はリスクだとか、オフィスとは何なのかとか、こういう話をしていました。

### ○コロナ・ショックとオフィス市場の悪化：SDPQ サイクル

当時は、さきほどのSDPQサイクルでいきますと、コロナショックで需要（アブソープション）が減少しました。これはリモートによるものとリストラによるものの両方です。新規開発ビルが今後竣工するので、先ほどのリーマン・ショックのときと同じような状況が起こっています。それで空室率はなかなか底打ちをしないし、賃料も結構下がってきているということで、開発もできたらやめたいけれども、やっているものはしょうがないという状況です。

### ○コロナ対応：リモート・ワークからの気づき

そのなかで、オフィスのあり方はどうあるべきなのかということ、皆さんがいろいろ考え始めました。まず会社の変容ということで、終身雇用というものが変わってきました。社員のほうも、会社に従うということではこれから生き延びていけそうもない。企業のビルもだいたい東京志向で、そこに顧客とパートナー企業があって、ワーカーが通勤していくという図式だったのが、今後のオ

フィスはスリム化やBCPやICTの導入、さらにはもっと創造的にならなければならないという話が出てきました。ワーカーのほうも、どこに住むかとか、夫婦共働きでどういうふうに能力を形成していくのか、そのあたりを考えないとこれからやっていけないということがわかってきました。会社のほうはいったい何をやればいいのか。ABWというのは、アクティビティ・ベースド・ワーキングというので、要は適応したところで働いてみたらどうかということも言われてきました。社員のほうもフレキシブルで多様な働き方をしているというふうに変わってしまいました。

### ○コロナの中の経験：これからの企業経営と変革

企業のコロナの対応は3段階ありまして、まず、1つ目は三密回避とか、ステイ・ホームとかいう方策を手探りしている状況でした。その次に総務主導で、アクリル板を設置し、リモートの対応をし、顧客対応を見直すようになりました。最後に経理・経営主導で、経費を削減して組織を見直したり、オフィスも再編したりするなどということが急務になってきました。

### ○業種別企業のリモート・ワーク可能な部門

では、どのようにオフィスを改革するのでしょうか。オフィスの使い方は業種によって違います。製造業であれば本社しかオフィスを使いません。商業であれば、契約の管理でもオフィスを使います。金融だと運用するところも使います。それから情報では情報工場のようなかたちで、オフィスを使っています。ここでリモート・ワークは、フロントや製造以外は大体できます。このように業種を個別に見て、1つにまとめるべきか、分かれるべきかということをよく考えないといけません。

### ○働き方からの知見：ICTと対面の2極化

もう少し会社の中での役割を見てみましょう。創造性を発揮するというのは、本当は経営戦略の部門なのです。ここで「プロジェクト・オフィス」というのは、経営や機密プロジェクトの話をするのに、セキュリティのきいたオフィスでないと話せないということがあります。プロフィットセンターについてはサテライトオフィスやリモートも対応が考えられます。コストセンターは、極端な話、分社やアウトソースということが考えられます。

### ○ポスト・パンデミック：企業の経営方針

段階的に見るとどうだったのかというと、コロナとの出会いのときは、効率が悪くてもいいからとにかく家にいるということでした。その次に、効率を考えてリモートをしないといけないがお金がかかりました。みんなの働き方も変わってしまっているので、効率的な組織に変えないといけないというのが今の状況です。

### ○ポスト・パンデミック：企業のオフィスの立地選好

東京は効率がよくて賃料が高いところですが、もうちょっと安い都市に行けないかというのが、まずあります。さらに、リスク分散のための本社の多極化やアウトソーシング、サテライトという話が出てきます。

### ○ポスト・パンデミックと失われた30年：ワーカー世代別変革

ワーカーの世代別にコーホートで分析すると、今までの日本企業では、終身雇用、年功序列、メンバーシップというものがありましたが、これがバブル入社した世代が50歳くらいになりつつあるなかで崩れてきました。これはなぜかということ、雇用延長という話がありまして、雇用延長するくらいだったら黒字リストラを実施する企業もあります。そして氷河期世代があり、今はZ世代になりました。コロナを経験して企業はリモート・ワークが意外と使えるということと、企業改革を

やるというのが、たまたま一致しました。人材の志向もジョブ制への対応という話がでてきています。かたや雇用の70歳への再延長の話もあります。

### ○企業組織改革：メンバーシップ型からジョブ型へ

企業の組織の形態でいうと、ピラミッド化とフラット化があります。一方能力でいうと、企業内の能力と汎用専門能力というのがあります。日本型メンバーシップ型というのは、ピラミッドから少しフラットに寄って、企業内専門能力にシフトしています。かたや今流行りのジョブ型というのは、転職可能で、成果とチームワークが両立できる優秀な人材です。今の日本が目指しているのが、この間くらいの新型メンバーシップ型です。専門人材の雇用とキャリア・トラックを用意して、転勤などの選択ができます。そして、人材の評価に納得が得られるようにします。あとは、専門下請け型ということで、いわゆるアウトソーシングや、ゲームなどの専門職というのもあります。1960年から60年間日本型メンバーシップをやってきたのに、急にジョブ型にするというのは、ちょっと無理があると思います。

### ○今後のオフィス全体を取り巻く4要素とオフィス二極化

生産と企業、組織管理、ワーカー、これらがどこに立地を選択するのかというのがこれからの焦点です。オフィスは2極化するのではないかと思います。創造する拠点と、セキュリティのきいたところでの情報処理のどちらかだろうと考えられます。

### ○都市・都心・オフィスセンターの関連：出社と対面のメリット

都市というのは集積のイノベーションがあるところです。専門職が来て、しかも住みやすいというのは、選ばれる都市です。都心というのは、働きながら情報交換し、楽しんでいくようなところです。特定の産業集積があり、生活も楽しくできるような都心が選ばれます。そこでどういうオフィスセンターがいいのかというと、産業クラスターの集積と、同業間の情報交換、産業と知の協働や発想と交流という要素があればよいと思います。都市で働くメリットというのは、対面での情報入手、それから半分泌密のような情報の入手というのがあろうかと思います。

### ○組織のフラット化とプロジェクト化：課題解決とキャリア

オフィスにいるべき部門とはどんなものでしょうか。社内教育の初めのうちは、プロフィットセンターであれコストセンターであれ、オフィスで教育する必要があります。そして、経営管理と経営課題を解決するための部門横断的なプロジェクトチームです。

### ○今後の本社オフィスの構成とレイアウト

どういうオフィスレイアウトがいいのでしょうか。今までのオフィスは島型対向式でした。一方フリーアドレスというのがありますが、これからはこの間ですね。経営課題があってプロジェクトチームが組まれるということは、やはり近接性がないといけません。「100年時代の人生戦略」の著者のリンダ・グラットン別の本によると、大部屋にしたらコミュニケーションは70%減少したと書いてありました。大部屋にすると他人に聞かれるので、あまりコミュニケーションしなくなるということです。ですから必ずしも大部屋がいいとは限らないのです。選ばれるビルとしては、企業が集積している立地にあり、広いワンフロアで柔軟に分割可能なオフィスビルが一番良いということがわかりました。

### ○オフィス需要・供給の比較

大阪と東京の違いですが、GDPは大阪は東京の38%です。そしてオフィスは28%しかありませ

ん。しかもだんだん差が開いていっています。さて内閣府によると東京には純移出、他のところに移出できるような内容がたくさんありますが、大阪はあまりありません。

### ○関西 3 都のオフィス規模の比較

関西 3 都でみると、先述のように大阪のオフィスは東京の約 4 分の 1 ぐらいです。次に神戸は製造業が多いためオフィスは少なくなっています。京都は自社ビルが多いため更に少なくなります。その結果、オフィスビルが日本で 2 番目に多いのは大阪だということがわかります。

### ○関西 3 都と東京の比較

関西 3 都と東京を比べてみますと、東京は圧倒的に政治、官僚、大学、企業の本社やメディアで優位です。それに対して関西は住宅が安いとか、観光拠点などアメニティが非常によい利点があります。さらに医療研究も多様に進んでいます。こういうことがありますが、東京と勝負しようと思うと、大阪の値ごろ感のあるオフィスの「財務」的メリットと「住みやすさ」に注目していただいて、東京からオフィスを移転してもらいたいと思います。

### ○国土分散化にむけて：関西への移転メリット

国土交通省によると、東京圏の人口集中は類を見ないといわれています。内閣府の資料によると、東京、横浜は自然災害リスク指数が 710 で、大阪、関西は 92、ニューヨークは 42 と書かれています。ですからリスク分散化、低コスト、住みやすさ、アメニティ、それから独自のクラスターといったところでもっと関西を売り込んでいきましょう。

### ○リーマン・ショック 10 年からの経験：大阪オフィスのマーケティング

そのためには、大阪のオフィスのマーケティングから始めていってはどうでしょうか。具体的には副本社と言いまして、大阪の企業が東京に本社を構えたのと逆で、東京の企業が大阪にバックアップの本社をつくってくれないかというのがひとつの切り口です。テナントは効率志向であり、よりよい立地を求めますので、大阪で特に注目するのは、新大阪、梅田と御堂筋の 3 極です。賃料は大幅に変動しますので、安くても入居してもらえれば得になります。まず試してみてもうかがうか。

### ○パンデミック前後の 2 つの時期：' 18~19 と' 20~21

本当にそういうふうになっているのかということ进行分析しました。2018~19 年は非常にいい年でしたが、2020~21 年はどんどん出ていってしまいました。

### ○賃料レベル別の移転動向は変化なく継続

4 年間で 181 件の移転案件を調べました。2018~19 年は空室の取り合いでした。2020 年はリストラと建て替えでした。2021 年はリストラと新規ビルの契約でした。今後は大型移転が活性化する予定です。

### ○東京と大阪の需要・供給の比較：東京の空室率上昇

過去 20 年の動向を見ましたら、リーマン・ショックのときはアブソープション（需要）が -2% くらいになりました。そのあと供給がたくさん出ました。それで空室率が大幅に上がりました。今も同様に、アブソープションが減りました。そして、初めて、東京の空室率が大阪を上回りました。今年も東京で、来年は大阪で大量の供給が予定されています。これはリーマン・ショックの場合の状況と同じです。



### ○大阪3極のターゲット：4つのスケールでの誘致

今後の大阪3極の誘致ターゲットとしては副本社、再編、国際企業誘致、学生のリクルートという観点があります。1番目の都市間競争という意味では副本社の誘致、2番目の大阪市内の競争でしたら、周辺の工場内のオフィスの誘致、3番目のオフィスセンター間の競争というのであれば、不便なところからよりよいところへの誘致です。4番目に3極のオフィスセンター内での競合も発生します。

ここで都市間競争として、副本社の東京からの誘致などの方策について、みんなで考えて関西から政策提言しようというのが結論です。

---

■このレターは、2023年1月20日に開催いたしました第26回UIIまちづくりフォーラムの内容を編集したものです。

---

発行元・問合せ先 公益財団法人都市活力研究所  
〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号  
グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 7F  
TEL 06-6359-1322/FAX 06-6359-1329