

オフィス分散の動機に関する構造分析：ロンドンと東京における事例研究 A Structural Analysis of Motivations of Office Decentralisation : Case Studies in London and Tokyo

太田雅文
 Masafumi Ota

1. 研究の目的

東京一極集中の是正に向けて都心部からのオフィス分散（Decentralisation）の必要性が叫ばれて久しい。分散を促進するツールの開発にあたっては海外の類似都市におけるケーススタディが有効であると考えられるが、本研究はこの問題意識のもと、東京と同じ「世界都市(World City)」として特徴づけられるロンドンを取り上げ、オフィス分散パターンおよびその動機構造の分析を行うことを目的とする。

2. オフィス分散に関する包括的調査

オフィスの立地、分散に関する包括的調査結果の蓄積は、1964年の労働党政権の誕生以来1979年の保守党政権出現まで都心部からのオフィス分散を政策的に推進したロンドンが東京を大きく上回る。1979年までは企業の都心からの移転をサポートする目的で設立された政府系シンクタンク「オフィス立地局（LOB:Location of Offices Bureau）」が、1979年以降は民間のチャータードサーベイヤー（不動産鑑定を本業とするコンサルタント）が、オフィス分散の全体像を明らかにする調査を継続的に行っている¹⁾²⁾。その結果、最近では1991年に分散件数のピークがあることが明らかになっている。

一方東京においては1993年に東京都が1都3県の1,548社（有効回答）に対して行ったアンケート調査が上記ロンドンの調査に匹敵する³⁾。これら2都市におけるオフィス立地に関する包括的調査結果より以下の2つの大きな違いが観察される。

（1）分散距離の違い

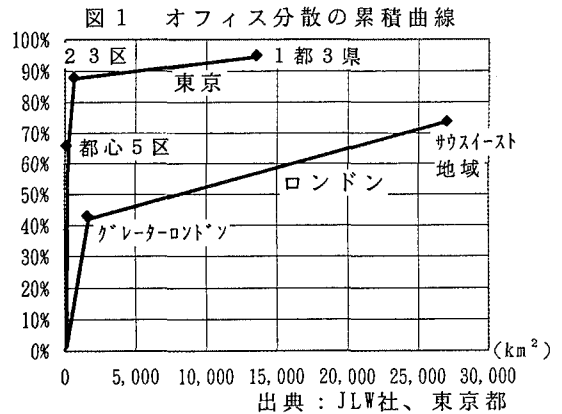
第1にロンドンのオフィス分散は東京と比較して移転距離が長い。例えば通称「ロンドン」と呼ばれる約15km圏内のグレーターロンドン内で完結する移

キーワード：産業立地、地域計画

正会員 Ph. D. 東京急行電鉄 東京都渋谷区南平台町2-17

Tel 03-3477-6290 Fax 03-3770-2755

転は全体の43%でしかなく、面積的にほぼ関東地方に等しいサウスイースト地域内で収まるものも74%でしかない。これに対して東京では都心5区および23区の完結率がそれぞれ66%、88%と高く、全体の95%が東京圏（1都3県）内の移転となっている。この分散距離の違いは、横軸に完結する同心円状エリアの面積を、縦軸にその当該エリア内でのオフィス分散完結率（当該エリア内で移転が納まる件数の比率）を取った累積曲線より明らかになる（図1）。



（2）分散理由の違い

第2に分散の理由が異なる。ロンドンにおいては「不動産コストの節約」（36.6%）が最も多く、次いで「統合(Consolidation)」（15.2%）、「労働コストの節約」（12.8%）、「オフィス拡張のためのスペース供給」（8.1%）となるが、東京では多い順より「オフィススペースの不足」（20.9%）、「社内組織の全般的な再編」（11.0%）、「シェアの拡大を図るため」（9.9%）となり、ロンドンでは最も多い「オフィスコストの削減」は4.3%でしかない（表1）特に1980年代後半には経済の国際化に伴う多くの多国籍企業の流入によりロンドン都心部の賃料が上昇し、空間コスト面から見た郊外立地の優位性が増したことが不動産コ

ストに対する感度を高めたためであると考えられる。しかし「世界都市化」による都心経済の急成長および都心オフィスビル賃料の急上昇という同様の減少が東京においても観察されたにもかかわらず、東京のオフィス分散はコスト節約を主たる動機としていない。

表1 オフィス分散、移転の理由(1983～92年)
ロンドン (出典:JLW社、分散理由、N=407複数回答)

1	不動産コストの節約	36.6%
2	統合(Consolidation)	15.2%
3	労働コストの節約	12.8%
4	拡張のためのスペース供給	8.1%
5	業務の効率化	7.9%

東京 (出典:東京移転理由、N=2,689複数回答)

1	オフィススペースの不足	20.9%
2	社内組織の全般的な再編	11.0%
3	シェアの拡大を図るため	9.9%
4	統合による業務の合理化	7.5%
5	企業イメージの変革	7.1%

10	オフィスコスト削減	4.3%
----	-----------	------

以上より、ロンドンと東京の企業の間にはオフィス分散の動機、プロセスに構造的違いがあることが示唆される。

3. インタビュー調査に見る分散動機の構造

上記の包括的調査はオフィス分散の全体像を把握するには有効であるが、何故オフィスを動かすのかという動機を構造的に明らかにするためには、より詳細な質的データの蓄積が必要である。ここでは実際にオフィスを移転した企業に対してデプスインタビュー調査を行った。

(1) 調査の概要

調査の概要は以下のとおりである。

- ・調査対象：オフィスを移転した企業のファシリティマネージャー（または移転プロジェクト担当者）
- ・サンプル数：ロンドン22社、東京14社
- ・調査期間：1992年5月～1994年10月
- ・調査方法：デプスインタビュー（45分程度）
- ・調査内容：①移転（分散）の動機
②移転（分散）のプロセス
③移転（分散）の影響

サンプリングに際しては、なるべく企業組織に対して重大な変革をもたらしたであろう長距離（20km以上）の移転事例に重点的に接触することを留意した。よって近距離移転（例えばロンドンのドックラ

ンズや東京の新宿副都心）は除外されている。また東京では本社機能の長距離郊外移転事例があまりにも少なく、研究開発機能に対するインタビューが多くなっている。なおS社（自動車）の180kmの移転は、本社浜松から港北ニュータウンに研究機能を動かしたむしろ「集中」型の事例である。また、ロンドンでは近距離移転では製造業や石油企業本社が、長距離移転では金融・保険業のバックオフィスが多くなっている。

(2) 動機の構造

表2にインタビュー対象企業の一覧とその移転動機を示す。集計すると以下のようになる。

ロンドン

1	不動産コストの上昇	12社
2	ビルの老朽化・陳腐化	11社
2	スペースの不足	11社
4	統合(Consolidation)	10社
5	労働コストの上昇	8社
6	新しい企業文化・拠点の創出	6社
7	スペースが大きすぎる	2社

東京

1	スペースの不足	9社
2	新しい企業文化・拠点の創出	7社
3	ビルの老朽化・陳腐化	4社
3	統合(Consolidation)	4社
5	研究のための環境提供	3社
6	不動産コストの上昇	1社

前述したJLW社、東京都による包括的調査結果を裏付けるようにロンドンにおいて「不動産コストの上昇」を理由としている企業が多いのに対して、東京では「スペースの不足」を挙げる企業が多い。また、ロンドンの特徴として、「労働コストの節約」や合理化により都心部のオフィススペースが大きすぎるようになったことを挙げる企業が多いことがある。

(3) 分散をもたらす3つのプッシュ要因

以上よりオフィスを都心から追い出すいわゆるプッシュ要因として以下の3点で要約できると考えられる。（図2）

(a) 市場の要因 (Market Factor)

第一に企業内論理とは全く違ったところで決定される市場の要因 (Market Factor) がある。特にロンドンでは不動産市場や労働市場がオフィス立地に大

きな影響を及ぼし、都心と郊外のオフィス床や従業員給与の価格差が拡大するにつれ分散が増大する傾向にある。例えば、都心部ビクトリア駅近くに本社があるE社（石油）は、25年の賃貸借契約が切れる1994年に、当時支払っていた1平方フィートあたり3ポンドの賃料が50ポンドに値上がりすると予測を立て、コスト削減を主たる目的として1990年に本社の一部を24km南西部のレザーヘッドに動かした。

このケースは、1980年代の後半に急上昇していたロンドン都心部のオフィス賃料に影響されたものだが、ロンドンでは賃貸借契約期間が20～25年、賃料改訂が5～7年毎（値上げ方向のみ）といずれも東京と比較して長い。従って特に高経済成長期には賃料改訂時の従前後の格差が著しく、このコストの不連続性がオフィス分散を動機づける要因として強く作

用したと考えられる。

また、金融・保険業がバックオフィスを新設する際には、多くの事務スタッフの入れ替えがあることより、ロンドン都心と移転先との労働コストの差に敏感である。例えばS社（保険）、A社（銀行）、P社（保険）、C社（銀行）、L社（銀行）がそれぞれベイジングストーク、ミルトンキーネズ、ピーターバラ、ボーンマス、ブリストルにバックオフィスに移転した時には「労働市場研究(Labour Market Study)」と称して、各地域における事務労働力の費用対効用に関する綿密な調査を行っている。

(b) スペースの要因 (Space Factor)

第二に現在占有しているオフィス床が企業活動と適合しないことが移転をもたらすスペースの要因

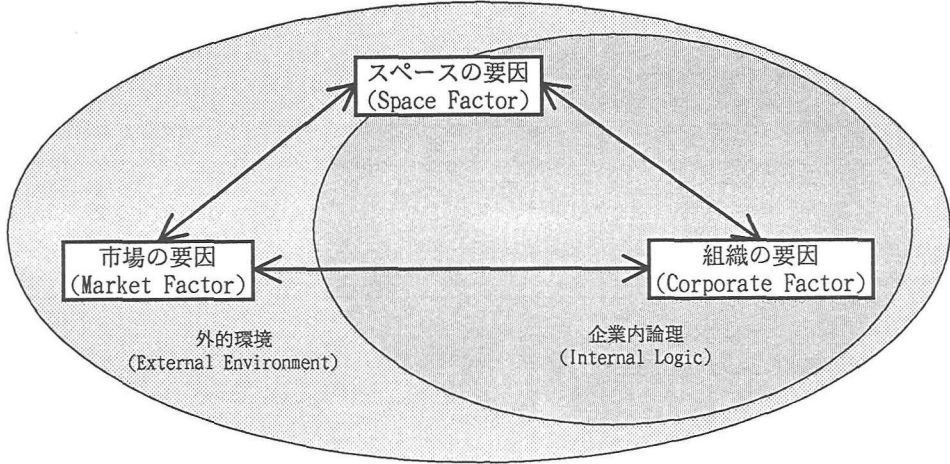
(Space Factor) がある。この要因は企業内論理と

外的環境の接点に位置すると考えられ、企業成長に伴うスペースの狭隘化、合理化に伴う空洞化、中でもロンドン都心部で多く指摘された要因として、新しい情報通信機器 (IT: Information Technology) の導入に際して、既存のビルが適していないということが挙げられる。ITへの不適合は、リスト対象となるような歴史的ビルだけでなく、1960年代に建てられたビルについてもあり、例えば都心部リージェンツパーク横に本社を構えていたR社（電機）は、占有していたオフィスにおけるIT導入に伴うケーブル配線が難しいこと、エ

表 2 インタビュー対象企業のオフィス移転理由

	業種	移転時期	移転距離	移転先	移転理由
ロンドン					
1	S社 製薬	1992	3km	グレートフォード	ビルの老朽化・陳腐化、新しい企業文化・拠点の創出
2	G社 製薬	1991	7km	ストックレイバー	スペースの不足、ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)
3	E社 石油	1990	24km	レザーヘッド	不動産コストの上昇、統合(Consolidation)
4	B社 たばこ	1991	25km	スライズ	ビルの老朽化・陳腐化、スペースが大きすぎる、新しい企業文化・拠点の創出
5	L社 出版	1967	32km	ハーロウN.T.	ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)
6	B社 石油	1988	33km	ベアハムステッドN.T.	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)
7	K社 写真フィルム	1971	34km	ベアハムステッドN.T.	スペースの不足
8	P社 石油	1987	37km	ウーキン	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、スペースが大きすぎる
9	A社 石油	1990	41km	ギルフォード	不動産コストの上昇、スペースの不足、統合(Consolidation)
10	P社 保険	1975	42km	スティーキングN.T.	スペースの不足
11	R社 電機	1989	43km	マード	不動産コストの上昇、スペースの不足、ビルの老朽化・陳腐化
12	D社 電気・ガス	1991	43km	ハヴァーハム	不動産コストの上昇、ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)
13	C社 保険	1992	48km	チャム	新しい企業文化・拠点の創出
14	S社 保険	1987	72km	ベイジングストーク	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、スペースの不足、統合(Consolidation)
15	A社 銀行	1986	75km	ミルトンキーネズN.T.	労働コストの上昇、スペースの不足
16	A社 電気・ガス	1992	80km	デイトフォート	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、新しい企業文化・拠点の創出
17	I社 コンピューター	1975	90km	ボーンマス	スペースの不足
18	N社 電気・ガス	1989	115km	スライズ	統合(Consolidation)、新しい企業文化・拠点の創出
19	T社 旅行	1977	120km	ビークンガムN.T.	不動産コストの上昇、スペースの不足
20	P社 保険	1987	120km	ビークンガムN.T.	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、ビルの老朽化・陳腐化
21	C社 銀行	1986	150km	ボーンマス	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、スペースの不足、ビルの老朽化・陳腐化
22	L社 銀行	1988	170km	グリスナム	不動産コストの上昇、労働コストの上昇、ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)、新しい企業文化・拠点の創出
東京					
1	H社 電機	1989	6km	新川崎	スペースの不足、統合(Consolidation)
2	M社 化学	1969	10km	青葉台(R&D)	スペースの不足、新しい企業文化・拠点の創出、研究のための環境提供
3	I社 コンピューター	1985	10km	大和(R&D)	スペースの不足
4	R社 電機	1986	12km	港北N.T.(R&D)	新しい企業文化・拠点の創出
5	S社 電機	1969	16km	江田(R&D)	新しい企業文化・拠点の創出
6	F社 電機	1983	20km	厚木(R&D)	ビルの老朽化・陳腐化、スペースの不足、研究のための環境提供
7	D社 化学	1986	20km	港北N.T.(R&D)	スペースの不足、新しい企業文化・拠点の創出
8	S社 運輸	1986	21km	所沢	スペースの不足、統合(Consolidation)
9	K社 写真フィルム	1988	23km	港北N.T.(R&D)	ビルの老朽化・陳腐化、新しい企業文化・拠点の創出、研究のための環境提供
10	K社 運輸	1988	25km	聖蹟桜ヶ丘	不動産コストの上昇、ビルの老朽化・陳腐化、統合(Consolidation)
11	P社 コンサルタント	1988	25km	聖蹟桜ヶ丘	ビルの老朽化・陳腐化、スペースの不足
12	A社 保険	1991	25km	多摩N.T.	スペースの不足
13	P社 文具	1990	30km	幕張	スペースの不足、新しい企業文化・拠点の創出
14	S社 自動車	1989	180km	港北N.T.(R&D)	新しい企業文化・拠点の創出

図2 オフィス分散動機の構造



エアコンが無いため機器から放出される熱が夏の労働条件を悪化させることを主たる理由に、約1,000人のスタッフ全員を西郊43kmに位置するマーロウに移転した。

ロンドン都心部の場合都市計画規制が厳しく、歴史的建物の保存だけでなく、セントポール寺院の眺めを阻害する等の理由で高層オフィスビルを建てることは容易でない。従って、長い歴史を持つ企業の中にはその成長に伴い、建て替えによる本社スペースの拡張を行うのではなく、分散立地による通称「タコ足化」で対応してきたオフィスも多い。ロンドンの西170kmに位置する中核都市ブリストルに国内リテイル機能を全面移転したL社（銀行）の場合（しかし投資機能、国際業務機能は依然としてシティに残している。）、27箇所に分散立地していたオフィスを統合(Consolidate)し、業務の効率化、事務従業員の削減、コストの節約をすることが移転の動機づけとなっている。

（c）組織的要因（Corporate Factor）

第三に企業内論理に支配される会社組織の変革がオフィスの分散をもたらす組織的要因（Corporate Factor）がある。港北ニュータウンのR社（電機）研究所や多摩ニュータウンのA社（保険）バックオフィスがそれぞれ創立50、100周年を記念する事業であったこともその一部であるが、ロンドンではS社（製薬）、A社（石油）のように会社合併に伴い新しい企業の拠点を模索した事例もある。特に都心部では都市計画規制が厳しく建て替えが思うように進

まない。例えばB社（たばこ）やD社（情報サービス）は、経済の国際化に対応した新しい企業文化を生むオフィススペース創出を意図に、「ディケンジャン」と揶揄される格式はあるが陳腐化しかつ個室主義の都心部オフィスを脱出してモダンなオープン型フロアレイアウトの郊外オフィスへと本社機能を全面移転した。

4. まとめ

本研究により導かれる結論および仮説は以下のようによまとめられる。

- （1）包括的調査によればロンドンのオフィス分散は東京と比較して移転距離が長い。
- （2）オフィス分散は、「市場的要因（Market Factor）」、「空間的要因（Space Factor）」、「組織的要因（Corporate Factor）」の3要因により動機づけられる。
- （3）ロンドンのオフィスは東京と比較して「市場的要因」に対する感覚が高い。
- （4）都心部の都市計画規制の強弱が「空間的要因」や「組織的要因」に影響を与える。

参考文献

- 1) Manners, G. and Morris, D., 1986, Office Policy in Britain : A Review, Norwich : Geo
- 2) Jones Lang Wootton, 1993, The Decentralisation of Offices from Central London, London
- 3) 東京都, 1993, データファイル東京の事務所立地