

ロンドンにおけるオフィス分散プロセスに関する実証的研究 An Empirical Study about Process of Office Decentralisation in London

太田雅文
Masafumi Ota

1. はじめに

東京のオフィス市場の特色は、多国籍企業の地域本社等が集積していることにあり、この点ではニューヨーク、ロンドン等他の「世界都市」と類似した都市機能を有している。しかし、例えば既存調査結果を比較することにより、ロンドンのオフィス分散の移転距離は東京より長いことが確認されているように¹⁾、そのオフィスをベースにする経済活動の立地パターンや移転ビヘイビアについては異なる点も多い。東京のオフィス立地の1つの特色として、フェイストゥフェイスの情報交換が容易な都心や副都心への集積メリットが強く認識されているといわれているが、果たしてこの価値観が国際的に普遍なものであるのかどうかは明らかでない。

本研究の目的は、もう1つの「世界都市」ロンドンにおけるオフィス分散のプロセスを分析することにより、東京にはない欧米企業の立地ビヘイビアの特色を抽出することにある。

2. 研究の方法および調査の概要

分析はロンドン都心から実際にオフィスを分散移転させた企業22社に対するデプスインタビュー調査に基づく(22社の移転先等詳細については文献1)参照)。ロンドンの場合、1986年にあった通称「ビッグバン」により証券取引業務への参入障壁が取り払われ、以降経済の急速な国際化が進展した。さらに中央政府の規制緩和、民営化の政策推進、ハイテク情報通信機器の普及と相まって、都心のオフィス機能の再編成と同時にオフィス床需給バランスが逼迫し、機能の一部(または全部)を分散移転させる企業数は1991年にピークに達した²⁾。ちなみに対象の22社のうち17社は1986年以降の事例である。(残りの5社のうち4社はニュータウンに移転している。)

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

調査の概要を以下に記す。

- ・調査対象: オフィスを分散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)
- ・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分散移転の動機
②分散移転のプロセス
③分散移転の影響

サンプリングは、ロンドンの不動産市場に詳しい有識者への事前インタビュー調査を基に作成したオフィス分散事例リストをベースに行った。

3. 分散移転の動機とプロセス

(1) 分散移転の動機

文献1)ではオフィスを都心から追い出すプッシュ要因として以下の3つあると仮説づけた。

(a) 市場の要因(Market Factor)

不動産市場や労働市場のように、企業内論理とは全く違ったところで決定される要素。特にオフィス賃料の都心と郊外の格差はロンドンのオフィス立地ビヘイビアに大きく影響する。

(b) スペースの要因(Space Factor)

狭隘化等、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要因。企業内論理と外的環境の接点に位置づけられる。

(c) 組織の要因(Corporate Factor)

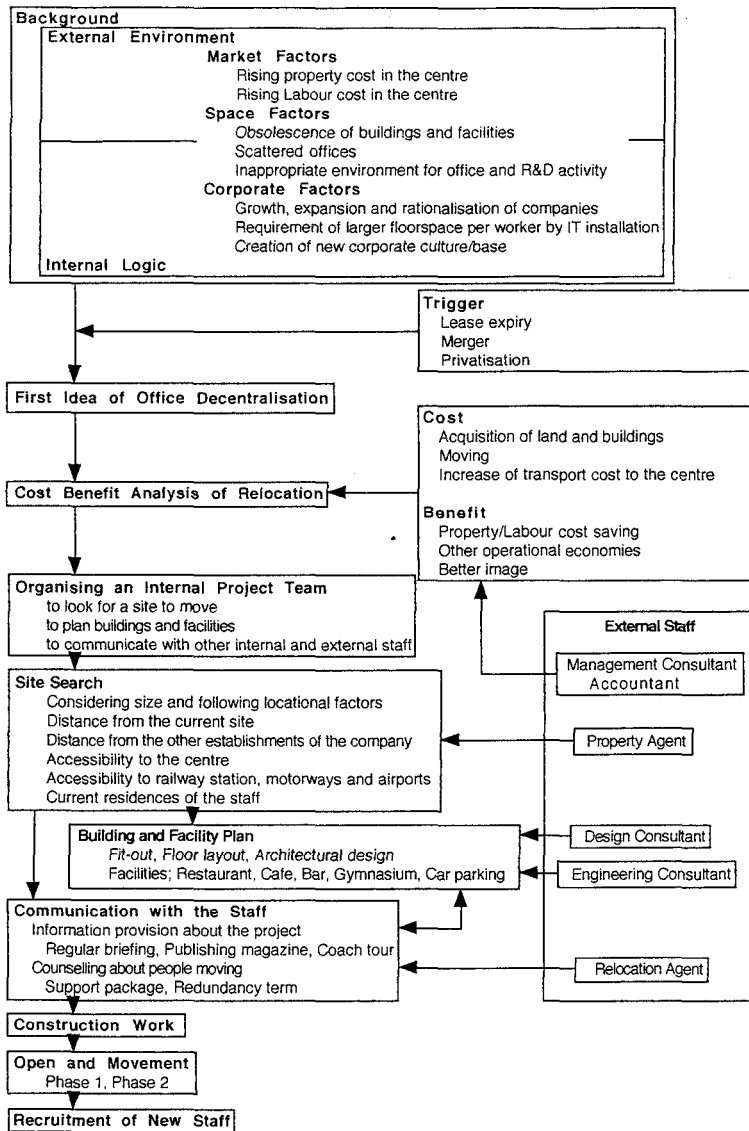
外的環境とは無関係に、会社組織内の意図がオフィスの分散を推進する要因。民営化や会社合併は典型的な事例である。

(2) 分散移転のプロセス

(a) 引き金(Trigger)

図1にロンドンにおけるオフィス分散移転のプロセスを一般化したフローチャートを示す。これによれば上記の3つのプッシュ要因に加え、企業活動に何らかの不連続性をもたらす「引き金(Trigger)」

図1 ロンドンにおけるオフィス分散プロセス



節約分であるが、この他企業イメージの向上も評価されることもある。この段階では内部スタッフのみで極秘裏にプロジェクトが進められることが多いが、マネジメントコンサルタントや会計士事務所に外注化されることもある。

その後分散移転の決定がなされると、通常オフィシャルなプロジェクトチームが編成される。その主な業務としては以下の3つがある。

- ① 移転先の適地選定
- ② スタッフとのコミュニケーション
- ③ 新ビル・施設計画

それぞれについて以下に詳述する。

(b) 移転先適地選定

インタビューより推定される選定対象地域面積を概算すると業種別に大きな差があり、製造業や石油業は対象地域が小さく、金融・保険業では大きい。都心から東48kmのチャタムの軍港跡地に税減免措置を受け本社移転したC保険は都心から100マイル以内の範囲で144の都市をまず最初の候補地として挙げ、そこから詳細検討を行う対象を11に絞り込んだ。この業種の特徴は、

があることにより移転プロジェクトがスタートするケースが多い。特に賃貸借契約の更新は、ロンドンの契約期間が20～25年と長く、例えばE石油が来るべき更新時に支払い賃料が17倍にもなることより分散移転を決心したように、大きな要素である。

移転の最初のアイデアが出されると、企業内でまずは費用便益分析が行われる。ここで費用とは土地や建物の新規取得コスト、引越し代、移転後新たに発生する都心往復の業務トリップ交通コスト等であり、便益とは主として不動産コストや労働コストの

多くの事務職(Clerical)スタッフを抱えている点にあり、ローカルな労働市場の性格や動向に極めて敏感であるということにある。一方、製造業系企業スタッフの多くは管理職(Managerial)と専門職(Professional)により構成されていることより、人材を失うことを避けるため、あまり遠くには移転できない。都心から西25kmのステインズに移転したB社(たばこ)の基準は67%のスタッフリテンション(引き留め)率とすることにより、これより移転先は都心より50km以内とすべきという考え方となった。

移転先条件の第一は、対象箇所が十分なスペースを有しているかどうかということである。ロンドンの場合、都市計画当局の開発規制が厳しく、R社(電機、従業員数1,000人)の選択肢が27箇所(ほとんど不適格)にもとばったように、適切な移転先をみつけるのは容易でない。この段階では、外部スタッフとしての不動産エージェントの果たす役割が大きい。

条件の第二はアクセシビリティである。まず、郊外に本社の大部分を分散移転しつつも都心にサテライトオフィスと称する小規模オフィスを置く「2本社制」の企業が多いことより、都心へのアクセスは依然として重要である。特に金融業では「ビッグバン」後、都心(シティ)の業務は国際業務、投資業務に特化させ、一般管理やリテイル部門を全て分散移転することによりコストダウンを図る傾向が顕著である。しかし、南西150kmのボーンマスに移転したC銀行の基準がシティから2時間以内であるように、都心へのアクセス指向は東京の日本企業程ではないと考えられる。また、当然のことながら研究所、工場等その他の事業所とのアクセスや空港アクセスも重要である。空港アクセスについての東京との大きな違いはM25という環状の高速道路があることにより、都心からどの方向の郊外からもヒースロー空港アクセスが悪くないことにある。

条件の第三はローカルな労働市場である。L銀行の都市選定の条件は700人の事務スタッフを新規に採用するため、移転先の都市が75,000人以上の就業人口を有していることが条件であったように、金融業のリテイル機能にとって労働力確保は大きな問題である。P保険が北120kmのピーターバラ街はずれのビジネスパークに移転したのも、車通勤が容易な方が従業員の新規採用に有利なためである(2,500人が車で通勤している。)

条件の第四は移転後により生活が豊かになる都市のイメージである。L銀行がバーミンガムを巨大都市(人口100万人)であるから、C銀行がスウィンドンが工業都市であるから最終選考の段階で外したのはこの理由による。

(c) スタッフとのコミュニケーション

プロジェクトチームの仕事の第二はスタッフとコミュニケーションを取ること、つまり社内的には分散移転に対する従業員の理解を得るとともに、個人

の要望や相談の窓口になることであり、対外的には種々の業務を委託している不動産エージェントや建築設計事務所等を使って事業の具体化を進めることにある。ロンドンから西23kmのマローウに1,000人の本社スタッフ全員を移転したR社(電機)のスタッフリテンション率が100%であったのも、このコミュニケーションプロセスを注意深く進めたためである。

特に管理職と専門職スタッフを分散移転により失うことを避けるために、企業側は様々な施策を講じる。社内報にプロジェクトの進捗状況を逐次掲載したり、エントランスホールに新社屋の完成予定模型を飾ったり、あるいは移転スタッフに対するコンサルティング(しばしば外注化される)や財政的支援を行ったりはその一例であるし、加えてL銀行やC銀行のように、それぞれの移転距離が170km(プリストル)、150km(ボーンマス)と長かったこともあって、休日に現地を見学するツアーを企画した事例もある。

(d) 新ビル・施設計画

新ビルの施設計画は、オーダーメイドのビルを新規に建設、保有するか、既にある賃貸床を占有するかにより異なる。ボーンマスのC銀行やハイウィッカムのD社(サービス)のように計算センターも施設の一部として組み入れられるのであればオーダーメイドにならざるを得ないが、1980年代後半に多かったのは工場跡地や産業用地として手当てされていた土地をオフィス用途として開発したいいわゆる「ビジネスパーク」に既にある「シェルアンドコア」と呼ばれる賃貸床に入居するケースである。この特徴は、都市計画当局による新規開発コントロールプロセスがもう既に済んでいることにより、全体のプロジェクト期間を短くできる点にある。1988年に民営化された電力供給公社CEGBが、翌年には西115kmのスウィンドンで民間企業ナショナルパワーとして新本社を構えられたのも、このタイプの床が供給されていたからである(その結果、都心部のスタッフは1,000人から30~40人程度になった。)

また、新本社建設の目的の1つに企業文化を変えようという意図もある。B社(たばこ)やD社(サービス)がオープンなフロアレイアウトを指向したのも、英国オフィスに伝統的な個室主義を嫌い(日本企業に倣って)チームワークを重んじたためであり、さらには郊外オフィスの生活をより魅力的にするため、

社員食堂、カフェ、バー、フィットネスジム、店舗、銀行等を入れる等、導入する施設の内容には工夫がこらされている。

3. 結論－東京との違いに関する考察

東京と比較したロンドンの特色を以下に記す。

(1) 充実した外部スタッフ

ロンドンの場合、オフィスの分散をサポートする多様な業種がある。歴史的には労働党政権の下1964～1979年まで推進されてきたオフィス分散政策の中で、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)」に端を発し、1979年保守党政権によるLOB廃止以降においては、その業務は民間企業が引き継ぐことになった。逆に言えば、「オフィス分散」は多くの関連市場を形成するようになった。例えば移転プロジェクトの費用便益分析を行うマネジメントコンサルタントや会計士事務所、移転先適地選定や労働市場に関する事前調査を行う不動産エージェントやチャータードサーバイヤー、スタッフに対してコンサルティングを行うリロケーションエージェント等、外部スタッフを上手に使うことにより分散移転プロセスをより効率的に進めることができる。

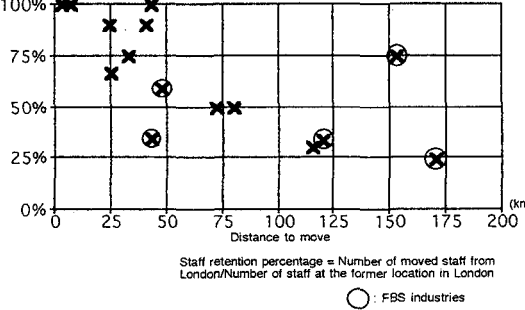
(2) スタッフリテンション(引き留め)の重要性

労働市場が流動的な欧米企業オフィスの特色は、管理職(Managerial)、専門職(Professional)、事務職(Clerical)の3つの職種が明確に区分されていることにある。オフィス分散移転の際には、管理職と専門職へのサポートの手厚さとは対照的に、事務職についての扱いは比較的冷淡である。むしろ事務スタッフを多く抱える金融業の中には、分散移転をある種の「リストラ」のツールとして活用しているような事例も見受けられる。スタッフリテンション率＝都心から郊外に移った従業員数/従前の都心立地で働いていた従業員数と定義し、これを縦軸に、移転距離を横軸にとって各事例の位置をプロットすると図2になる。ここで○印は金融・保険・対事業所支援サービス業(FBS)を示す。この図より明らかなのは①移転距離が長くなるとスタッフリテンション率が低下する。②逆に移転距離が50km以内であれば100%に近いスタッフリテンション率にすることも可能である。

③FBSは製造業や石油業と比較してスタッフリテンション率が低い。

ということである。このように、必要なスタッフをいかに多く引き留めるかということは、分散移転を行う際の大きな課題となっている。

図2 スタッフリテンション率と分散移転の距離



(3) 「2本社制」の一般化

ロンドンの特色は、都心に小規模な本社を、郊外に大規模な本社を分割して立地させ、「2本社制」を取る企業が多いことにあり、分散移転はその機能配置の再編成プロセスとしても位置づけられる。表1に2本社制事例の一部を示す。FBS業では郊外本社の規模が都心本社の10倍以上になっているのは珍しくない。金融・保険業は通常「投資」部門をシティに残すが、この理由としては、投資の業務自体がシティでなければ物理的に不可能であるからというよりはむしろ、一匹狼的な投資のスペシャリスト達がシティの文化、雰囲気に対して愛着を感じているが故に、もし企業が投資機能を無理矢理分散移転した場合、彼らが退社し、企業としての存続が危ぶまれるリスクを強く感じ取っているためでもある。

表1 2本社制企業の例

	業種	距離	都心本社	郊外本社
L社	出版	32km	150人	450人
P社	保険	42km	120人	850人
S社	保険	72km	25人	700人
N社	電力	115km	30人	1,100人
T社	旅行	120km	250人	1,500人
P社	保険	120km	200人	2,000人

参考文献

1) 太田, 1996, オフィス分散の動機に関する構造的分析: ロンドンと東京における事例研究, 土木計画学研究講演集, No. 19(2), pp 355-358
2) Jones Lang Wootton, 1993, The Decentralisation of Offices from Central London, London