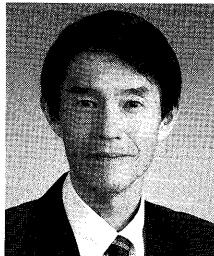


コロナ禍を経てみえてきたこれからのオフィスの姿 —多様化するワークプレイスと変化が求められるオフィス—

Expected future office concept seen through Covid-19 crisis

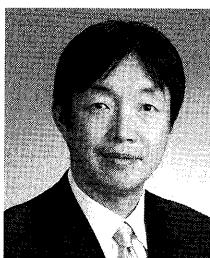
Diversification of workplace and required change in main office building

中山 善夫 山方 俊彦



【なかやまよしお】

ザイマックス不動産総合研究所
代表取締役社長。1985年（一財）日本
不動産研究所入所。2001年ドイツ銀行
審査部ディレクター。2012年より現職。
ニューヨーク大学大学院修了。不動産鑑
定士、不動産証券化マスター、CRE、
FRICS、MAI、CCIM



【やまとかたとしひこ】

ザイマックス不動産総合研究所
主任研究員。1991年日本生命保険入社。
1997年ニッセイ基礎研究所出向。2003
年ザイマックス入社、2003年より現職。
学習院大学経済学部卒不動産証券化マス
ター。

《論文要旨》

コロナ禍は今までの変化の流れを加速させつつ、新しい動きをもたらした。従来の流れであった「働き方改革」が一気に浸透し、テレワークが当たり前の時代となった。本稿では、オフィスを使う企業・ワーカー両面の変化と、それに伴いオフィスマーケットで起きている事象を確認・整理し、今後のオフィスとオフィスビルのあり方を展望する。

【キーワード】オフィス、働き方改革、テレワーク、空室率、賃料
【Key Word】Office, Workstyle reform, Teleworking, Vacancy rate, Rent

1. はじめに

新型コロナの感染拡大を契機に、我々を取り巻く社会環境や日常生活は大きく変化した。不動産業界、オフィス事業も例外ではなく、大きな変化に見舞われた。都心への通勤が抑制され、テレワークが急速に普及し、ワーカーにとっては都心オフィス、サテライトオフィス、自宅といった働く場所の選択肢が増えた。また、出勤者数の制限要請が出た2020年半ばには、都心のオフィスを解約して全て在宅勤務に切り替えたといった企業の事例などがマスコミなどで取り上げられ、都心のオフィスはこれから必要なくなるという「都心オフィス不要論」が叫ばれた。帝国データバンクの調査では、「2021年には、首都圏から転出した

企業は過去最多の351社で、11年ぶりに転出超過した」と公表している¹⁾。

オフィス事業において、コロナ禍は一時的なショックにとどまらず、構造的な変化をもたらしつつある。しかし、この構造的な変化に対して、市場循環を前提とした従来型のフレームワークだけでは読み解くことは難しい。

そこで、本稿では、オフィス事業の背後にある、ワーカー、企業、マーケットの3つの側面から、それぞれ変化を整理することを通じて、「オフィスの新潮流」を読み解くアプローチを試みる。次章以降の本稿の構成は以下である。第2章では、テレワークが急速に普及する中、ワーカーの働き方がどのように変化したかについて、ワーカー向けアンケート調査の結果を踏まえ整理す

る。第3章では、企業のワークプレイス戦略について、企業向けアンケート調査の結果をもとに考察する。第4章では、オフィスマーケットの動向について、市況データをもとに分析する。第5章では、第2章から第4章までの議論を踏まえ、「オフィスの新潮流」について考察する。第6章では本稿の結論を述べる。

2. オフィスワーカーの働き方の変化

2.1 人の流れとワークプレイスの変化

コロナ禍を機に、都心への通勤が抑制され、テレワークが急速に普及してから2年以上が経過した。コロナ禍前はオフィスワークをするための場所は都心オフィスが中心であったが、テレワークの普及を受けて都心オフィス、サテライトオフィス、自宅といった働く場所の選択肢が増えてきた。

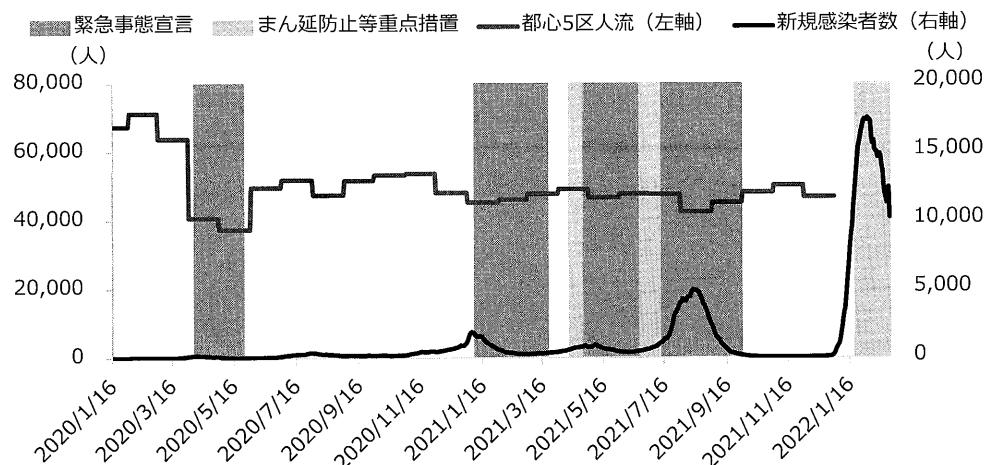
図1は、新型コロナの新規感染者数（全国）と東京都心5区の滞在人口（人流）の推移である。これをみると、人流の増減は感染者数の増減と直接的な関係がみられず、むしろ緊急事態宣言・まん延防止等重点措置といった社会的な施策の影響

を強く受けているといえる。また、最初の緊急事態宣言（2020年4月）直後にみられた人流の大幅な減少は、企業が出社率を抑制したことによるものと考えられる。宣言解除後も人流が戻らないことから、出社率の抑制は継続しているようだ。

コロナ禍は、人々に場所にとらわれない生活・働き方が可能であることを実感させ、生活や消費に対する価値観と行動様式に変化をもたらした。コロナ禍前から「働き方改革」の必要性が提唱されつつも、十分に浸透しているとは言い難かった。そんな中で直面したコロナ禍は、働き方改革の流れを加速させ、多様なワークプレイスと働き方が定着する契機になったと考えられる。いずれコロナ禍が収束したとしても、人流はコロナ禍前の水準に戻らず、都心への通勤を抑えた現在のワークスタイルが当たり前となる可能性がある。

働き方改革の進展は、働く場所＝オフィス、住む場所＝住宅といった従来の不動産の用途の垣根を取り払い、職住分離を前提とする都市の構造に影響を与えた。とりわけ“働くこと”に関する不動産としてのオフィスビルのあり方に与えた影響は大きい。こうした変化は不可逆的なものとして進んでいくだろう。

図1 新規感染者数（全国）と都心5区の人流、緊急事態宣言・まん延防止等重点措置の発令時期の関係



(出所) 国土交通省「全国人流データ」、厚生労働省「データからわかる-新型コロナウイルス感染症情報-」よりザイマックス総研作成

2.2 テレワークの実施状況

(1) 出社率とテレワークの状況

まず、ワーカーの働き方の実態について、ザイマックス不動産総合研究所（以下、ザイマックス総研）が定期的に行っている、企業調査とオフィスワーカー調査で確認していく。

図2は、2020年秋からの企業の出社率の推移をみたものである。オフィスへの出社率を60%未満（全社員が平均して週3日出社するより少ない程度）に抑えている企業は全体の4割超に上り、2020年秋の調査以降、ほぼ同水準で推移している。このことから、都心への通勤の抑制が継続していることがわかる。また、コロナ禍収束後の意向について、完全出社に戻す意向のある企業は、最新の2021年秋の調査でも23.9%にとどまることがわかった。

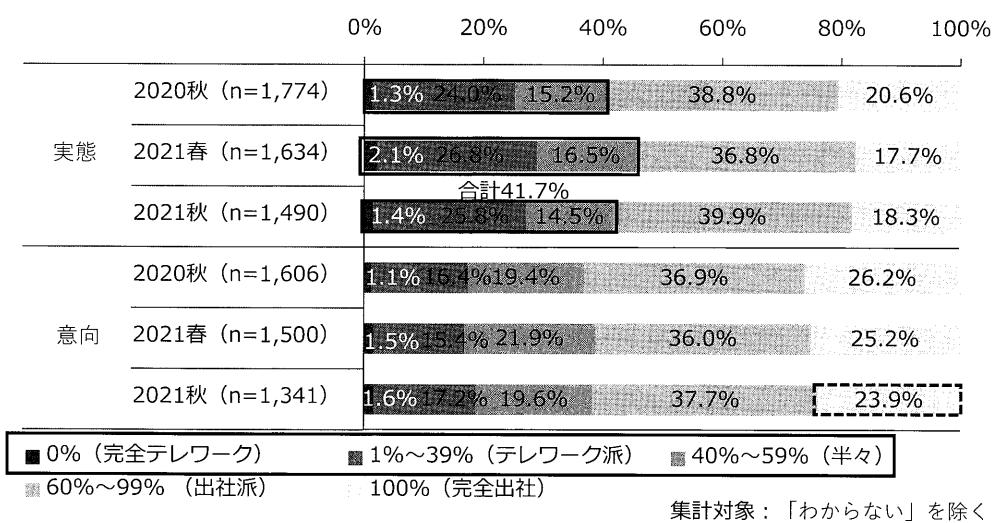
都心オフィスへの通勤の抑制を支えているのが、テレワークの活用である。2021年秋の調査のテレワーク実施率^(注1)は企業調査で68.5%、オフィスワーカー調査で67.3%と、両方とも高い割合となった（図3）。これらをコロナ禍前の2019年秋に実施した調査と比較すると、企業は2倍以上に伸び、特にワーカーは5倍以上とテレワーク

実施率の伸びが著しい。主に大企業で、育児・介護などの事情がある人への特例措置として少しづつ導入されてきたテレワークが、コロナ禍を機に多くのオフィスワーカーが活用するものとして裾野を広げている状況がみてとれる。

また、テレワークする場所ごとの実施状況および実施開始時期をみると、「在宅勤務」については、「新型コロナ発生前は実施しておらず、新型コロナ発生後から実施している」と回答したワーカーが全体の46.3%に上った（図4）。このことからも、多くのワーカーにとって、コロナ禍が「オフィス以外の場所で働く」働き方を初めて経験するきっかけとなったことがわかる。さらには、コロナ禍発生から2年近くが経過した調査時点でもテレワークを継続している状況がうかがえた。

テレワークの実施頻度についても、コロナ禍中の実績ではあるものの、テレワーカーの30.2%は「週5日相当（週5日勤務として総勤務時間の81～100%）」と高い頻度でテレワークを実施していることがわかった（図5上段）。コロナ禍収束後の理想のテレワーク頻度については、「週1日相当（同20%以下）」や「週5日相当（同81～100%）」といった極端な頻度を希望する割合は現在よりも

図2 出社率（実態／意向、過去調査との比較）

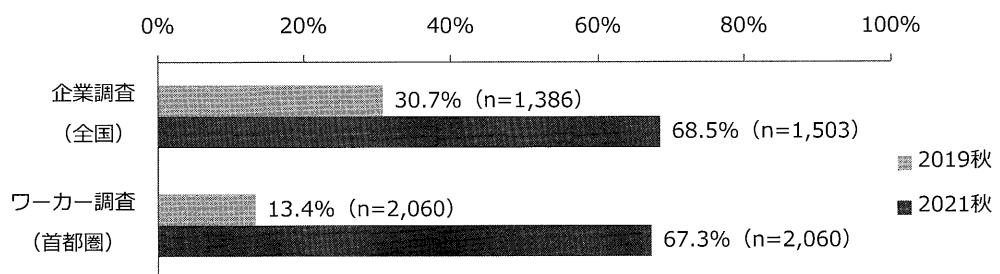


（出所）ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021秋」

少なくなり、代わりに「週2~4日（同21~80%）」と回答した割合が約6割を占めた（図5下段）。テレワークは、どちらかというと企業よりもワーカーにとってのメリット（通勤負担解消やワークライフバランス向上など）に焦点を置いて語られることが多い。しかしこの結果からは、全てのワーカーが完全テレワークを望んでいるわけでは

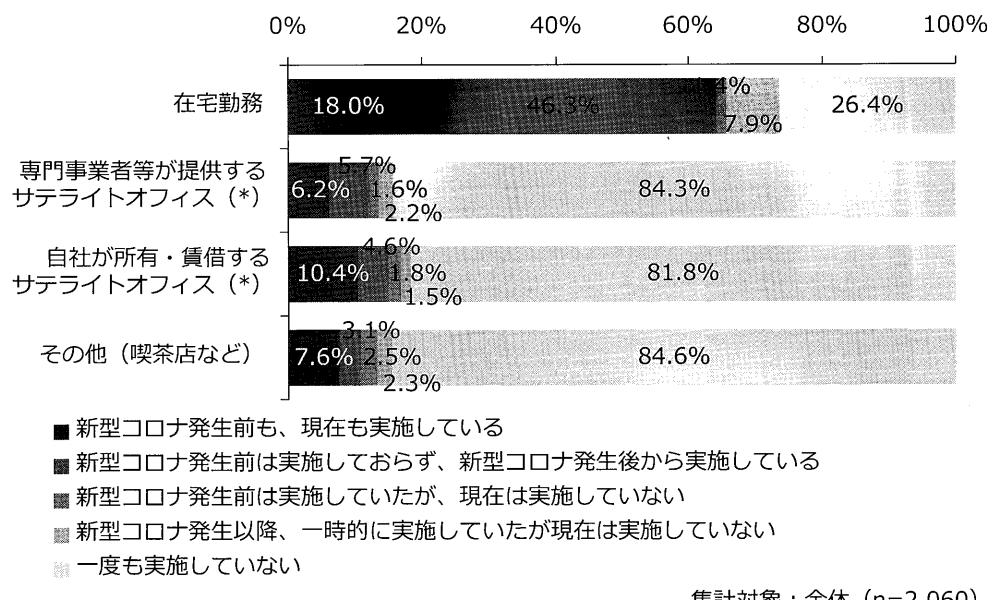
なく、むしろオフィス出社と使い分けるハイブリッドなワークスタイルを志向する人が多数派であるとみることができるだろう。コロナ禍収束後の意向については、テレワークを希望するワーカーは全体の76.1%に上り、現在のテレワーク実施率（67.3%）よりも高い結果が同じ調査で明らかになっている。

図3 テレワーク実施率（企業調査／オフィスワーカー調査、2019年秋調査との比較）



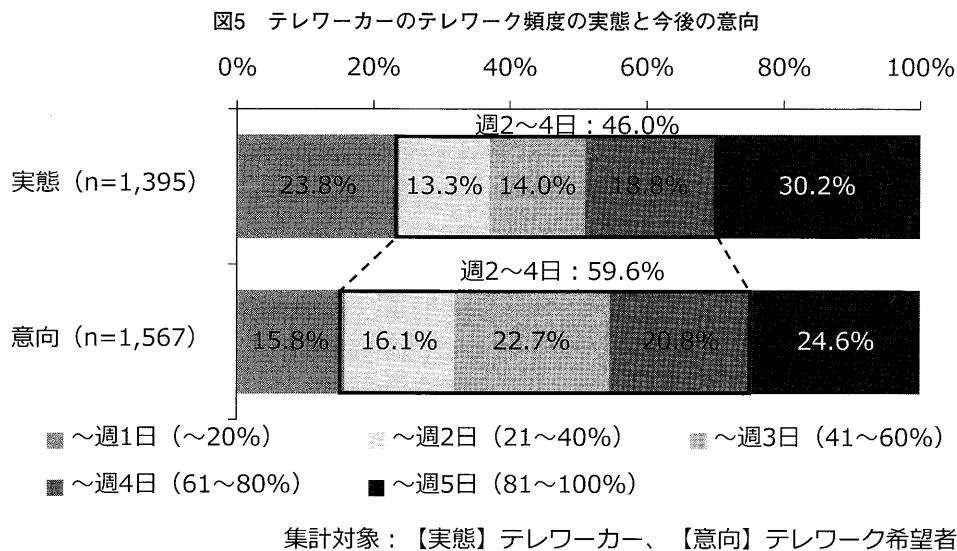
（出所）ザイマックス総研「ハイブリッドワークのあり方を模索する」

図4 テレワークする場所ごとのテレワーク実施状況および開始時期



* サテライトオフィス…メインオフィスや自宅とは別に、テレワークのために設けるワークプレイスの総称。

（出所）ザイマックス総研「首都圏オフィスワーカー調査2021」



(出所) ザイマックス総研「首都圏オフィスワーカー調査2021」

(2) 在宅勤務の課題とメリット

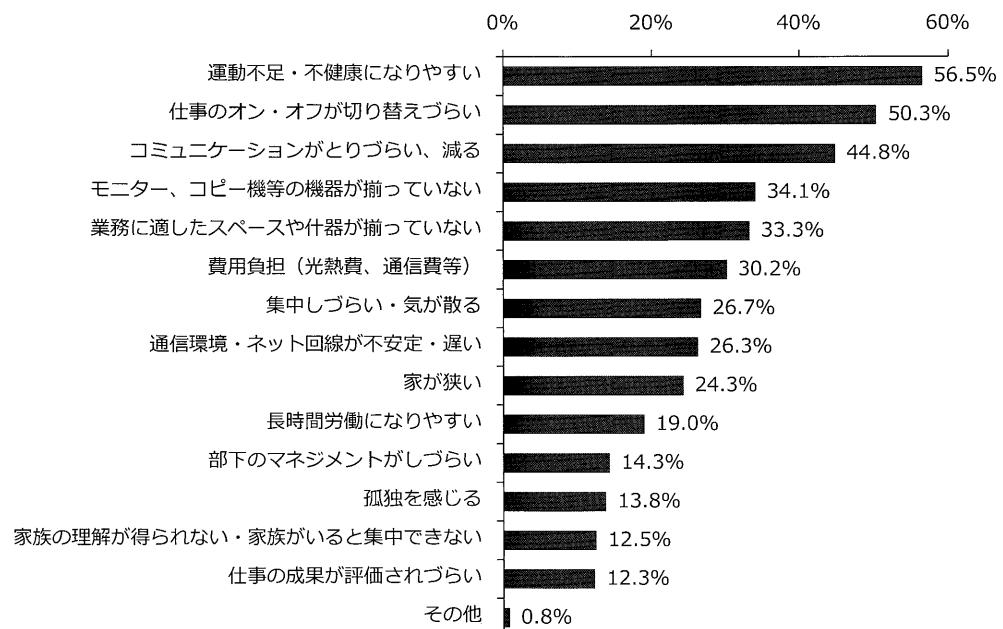
コロナ禍においては都心オフィスへの出社を制限するため、都心オフィス以外の働く場所として多くの企業で導入しやすい在宅勤務が選ばれた。在宅勤務では通勤時間が不要となるだけではなく、介護や育児といった家庭環境に応じて働く時間の確保がしやすくなる。在宅勤務を導入し、家庭の事情に合わせて働くようになることで、従業員はワークライフバランスやストレス軽減の面で大きなメリットを得られる。こうした身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること（ウェルビーイング）は、企業にとっても、従業員採用や生産性向上の観点などから重視されるようになっている。

しかし、半ば強制的に始まった在宅勤務は、働く場所に関する固定観念を見直すきっかけとなると同時に、自宅だけで働くことの限界や課題をも浮き彫りにした。オフィスワーカーに在宅勤務の不満を聞いた結果では、「運動不足・不健康になりやすい」(56.5%) や「仕事のオン・オフが切り替えづらい」(50.3%)、「コミュニケーションがとりづらい、減る」(44.8%) など多くの不満が挙げられている（図6）。また、「業務に適したスペースや什器が揃っていない」(33.3%)、「通信

環境・ネット回線が不安定・遅い」(26.3%) など、仕事に適した環境を自宅に整備できていないワーカーがいまだに一定数いることもわかった。

こうした課題を放置したまま在宅勤務を継続することは、ワーカーの心身の健康やワークエンゲージメント（仕事に対する前向きで充実した心理状態）に悪影響を与えかねず、ワーカー自身にとってはもちろん、企業の業績や継続的な成長にとっても大きなリスクとなりうる。

図6 在宅勤務の不満



集計対象：在宅勤務経験者で不満を感じている (n=1,319) / 複数回答

(出所) ザイマックス総研「首都圏オフィスワーカー調査2021」

2.3 ワークプレイスの多様化

(1) フレキシブルオフィスの台頭

在宅勤務の課題を解消しつつテレワークのメリットである職住近接（都心への通勤回避）を実現するための選択肢として、郊外におけるワークプレイスの需要が急激に高まっている。こうした新たな需要を受け、不動産事業者をはじめとする多様なサプライヤーによるフレキシブルオフィス^(注2)への事業参入し、拠点が増加している。ザイマックス総研の調査では、東京23区内の法人向けフレキシブルオフィスは年々拡大を続け、2022年1月の調査時点では1,080拠点、総面積は約21.4万坪と東京23区のオフィスストック(1,298万坪)の約1.6%に相当するまで成長している（図7）。

立地に関しては、約7割の拠点が都心5区に集中しており、周辺18区の拠点は約3割にとどまるが、2021年に開業した拠点だけに絞ると、周辺18区の割合が4割を超えており（表1）。直近1年間では、周辺18区における出店が加速しており、事業者がワーカーの居住地に近い立地での供給に

注力していることがうかがえる。

(2) 生活の施設から働く施設へ

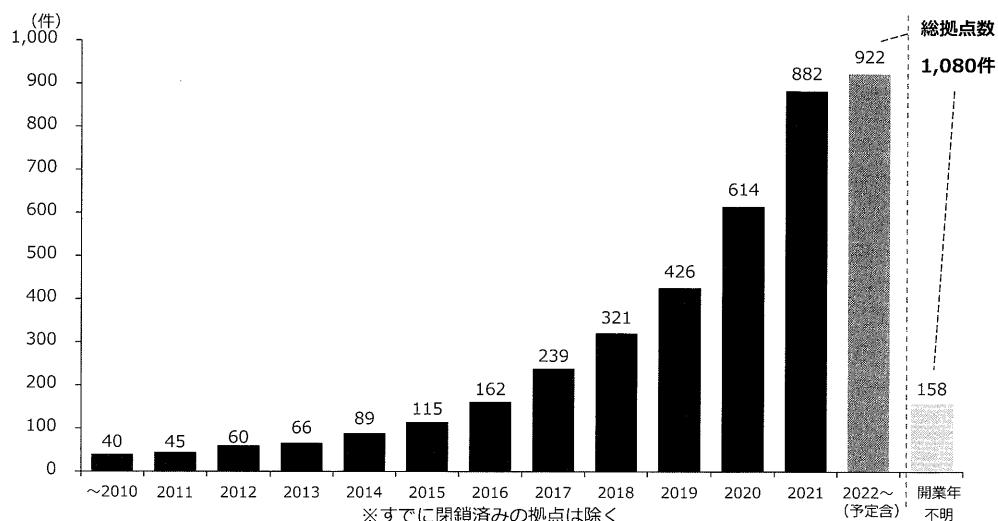
コロナ禍前にも、カフェで仕事をするワーカーの姿がよく見られていた。現在は、商業施設内や駅構内、銀行や郵便局店舗などの生活利便施設、カラオケボックスやスポーツクラブ（図8）などの娯楽施設、さらにはマンションの共用部やホテルなど、様々な場所にフレキシブルオフィスが登場しており、働く場所の多様化が進んでいる。

多くのワーカーが在宅勤務を経験したことで、空間のみならず時間的・感覚的にも、ワークとライフの境界線が薄れつつある中で、コロナ禍前はオフィスワークの場所とは見做されなかった「生活のための施設」が、「働くための施設」として利用されるようになってきている。不動産用途の境界が曖昧化しているといえる。

(3) ワークーション

増加を続ける様々なフレキシブルオフィスは、主に都心勤務地と住居地の中間（もしくは近隣）

図7 フレキシブルオフィスの拠点数（東京23区）



(出所) ザイマックス総研「フレキシブルオフィス市場調査2022」

表1 東京23区内のフレキシブルオフィスの分布

全体（～2021年）	拠点数	拠点数割合	面積（万坪）	面積割合
都心5区	733	70.5%	17.5	84.1%
周辺18区	307	29.5%	3.3	15.9%
23区合計	1,040	100.0%	20.8	100.0%

2021年単体	拠点数	拠点数割合	面積（万坪）	面積割合
都心5区	155	57.8%	1.7	65.4%
周辺18区	113	42.2%	0.9	34.6%
23区合計	268	100.0%	2.6	100.0%

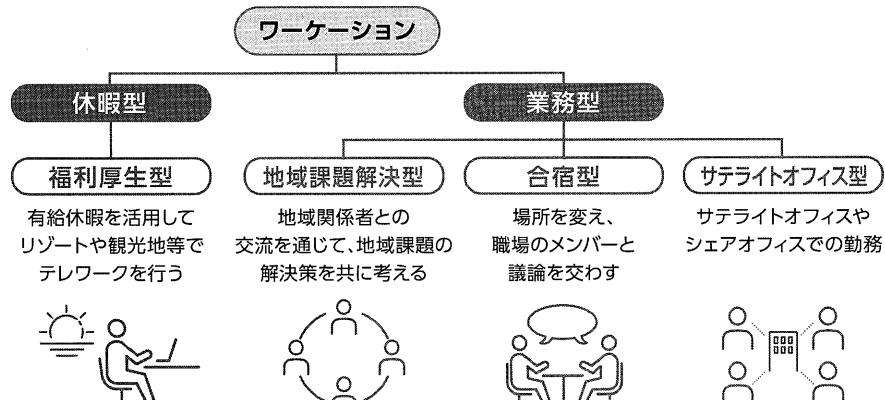
(出所) ザイマックス総研「フレキシブルオフィス市場調査2022」

図8 2021年にオープンした、法人向けサテライトオフィス（左奥）併設のスポーツクラブ



(出所) ザイマックス総研

図9 ワーケーションの実施形態（イメージ）



(出所) 観光庁「新たな旅のスタイル」

に位置するものである。これとは別に、最近では、リゾート地や温泉地など、普段の職場と住居から離れた場所で働く「ワーケーション」が心身の健康・生産性を両立できる働き方として注目されている。観光庁では取り入れ方や効果の特性の違いによって、休暇型（福利厚生型）と業務型（地域課題解決型、合宿型、サテライトオフィス型）に分類している（図9）。

(4) 地域型テレワーク

ワーケーションは働く場所の一時的な変更であるが、本社と遠く離れた場所に住み続けながら働く地域型テレワーク（ふるさとテレワーク）も現れてきた。親の介護などで地方出身者が地元に戻らざるを得ない場合であっても、会社を辞めることなく、同じ会社で働き続けることができる。また、元々地方に住んでいる人を都心の企業が出社不要の条件で採用するケースや、生まれ育った故郷ではなくても、地方の豊かな自然や穏やかな生活環境などに魅力を感じてJターン・Iターンを選択する人などもみられ始めている。ワーカーにとっては地方在住のハンディが少なくなり、キャリアに新しい可能性が広がる。企業にとっては人材確保の面だけでなく、地方在住者ならではの視点やアイデアを得る機会になるなど、企業とワーカーの両者がメリットを享受できる働き方といえるだろう。

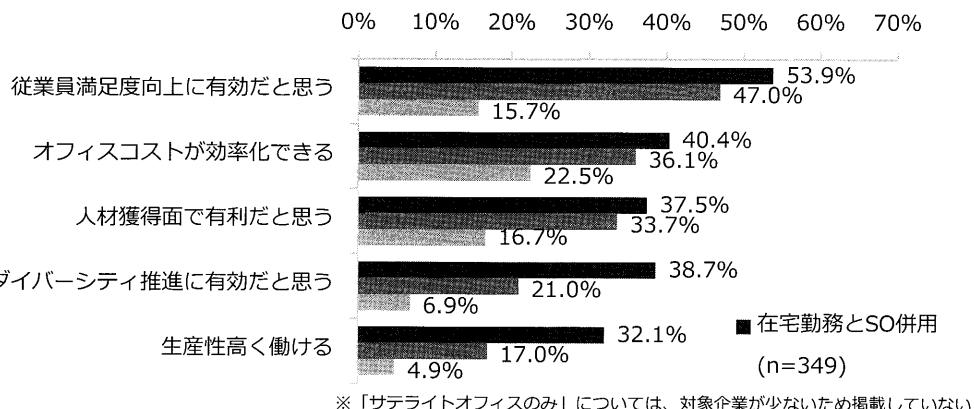
3. 企業にとってのオフィス戦略

3.1 経営課題としてのワークプレイス戦略

企業は働き方の変化とそれに伴うワークプレイス戦略を経営課題として捉えるようになってきた。ザイマックス総研の調査では首都圏企業の約6割、特に大企業では約8割が、ワークプレイス戦略を経営課題として重要視していると回答している²⁾。企業がワークプレイス戦略について考える契機となったのが、働き方改革と緊急事態宣言下の大規模なテレワーク実施であったのは間違いないが、前述したとおり、すでに多くの企業はテレワークを、コロナ禍の感染予防対策のための一過性の施策としてではなく、コロナ禍収束後も続けていく施策として考えている。企業調査からも、企業はテレワークに対し、従業員満足度向上やオフィスコストの効率化などのメリットを感じていることがわかった。さらに図10のとおり、在宅勤務とサテライトオフィスを併用している企業は、在宅勤務のみの企業やどちらも導入していない企業と比べ、テレワークの様々なメリットを感じている企業の割合が高いこともわかった。

こうしたことから、今後の企業のワークプレイス戦略は、テレワークの活用を前提に、多様な働く場所をネットワークとして活用し、本社、サテライトオフィス、自宅を使い分ける「ハイブリッド戦略」が浸透していくと考えられる。

図10 テレワークに対する考え方（テレワーク導入状況別）



(出所) ザイマックス総研「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査2021年7月」

3.2 メインオフィス（本社）に求める価値・役割

ワークプレイス戦略の見直しを行う中で、企業が優先的に取り組みたい施策を聞いた結果では、「メインオフィスの面積最適化（移転含む）」(43.7%) や「メインオフィスのレイアウト、ファシリティ変更」(39.5%) など、メインオフィスに対する項目が上位に並んだ（図11）。このことから、企業にとって本社は最も重要なワークプレイスであることがうかがえる。

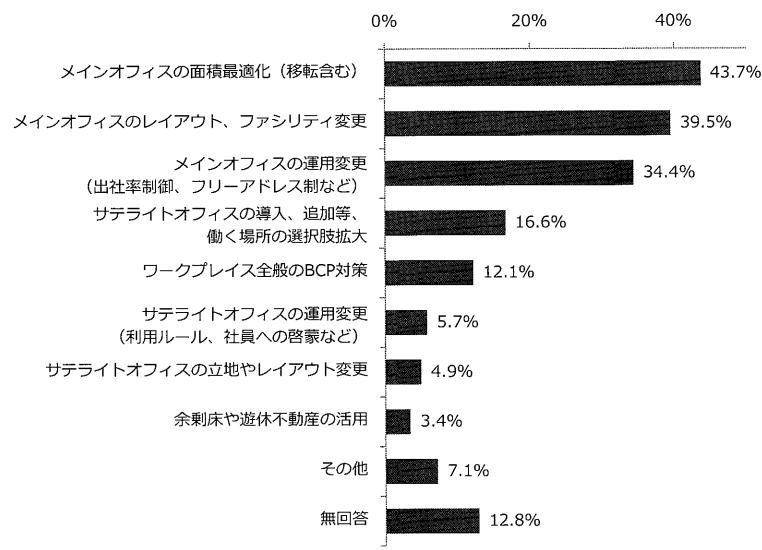
多くの企業はメインオフィスに何を期待するか、自社にとってどのような役割・価値があるのかについて改めて定義する必要性を感じている。メインオフィスに求める価値・役割を企業に聞いたところ、1位は「社内のコミュニケーション活性化」(64.9%) であった（図12）。メインオフィスは、ルーチンワークを行うために毎日通勤する場所から、積極的に人とつながり交流するために行く場所として重要視されつつある。また、「従業員のモチベーション向上」(48.7%) や「快適性」(43.2%) なども上位に挙げられた。

2021年春に実施した同調査で、入居中のオフィスに今後（1~2年程度先）あるとよいと思うスペースを聞いたところ「リモート会議用ブース・個室」(46.4%) が最も多く、「フリーアドレス席」「リフレッシュスペース」が続いた。また、「オープンなミーティングスペース」や「集中す

るためのスペース」「電話専用ブース・個室」などの必要性も企業は感じている（図13）。

企業はメインオフィスである本社に対して、社員同士のコミュニケーションや一体感を得られる場としての役割や価値を見出しており、この流れは世界的にも同様である。世界的なワークプレイスの研究組織であるWorktech Academy代表のJeremy Myerson氏は、「ポストコロナのオフィスは、明確な目的を持ち、積極的に人とつながるために不定期で訪れるホスピタリティ重視の場所へ進化する。企業の本社がプレゼンやイノベーション、交流のための場となるとすると、今よりも『より良い体験』に重きが置かれるようになるだろう。」と述べている。つまり、従業員は目的を持ってメインオフィスに行き、オフィスはそこでしか得られない価値を提供するように進化していく、という考え方だ。今までの机と椅子がただ並んでいるだけのオフィスのままでは、この理想的な実現は難しいだろう。メインオフィスで働く社員の創造力を高め、イノベーションを生み出すためには、好奇心や喜び、共感性を実感できるワークプレイスであることが重要になってくる。

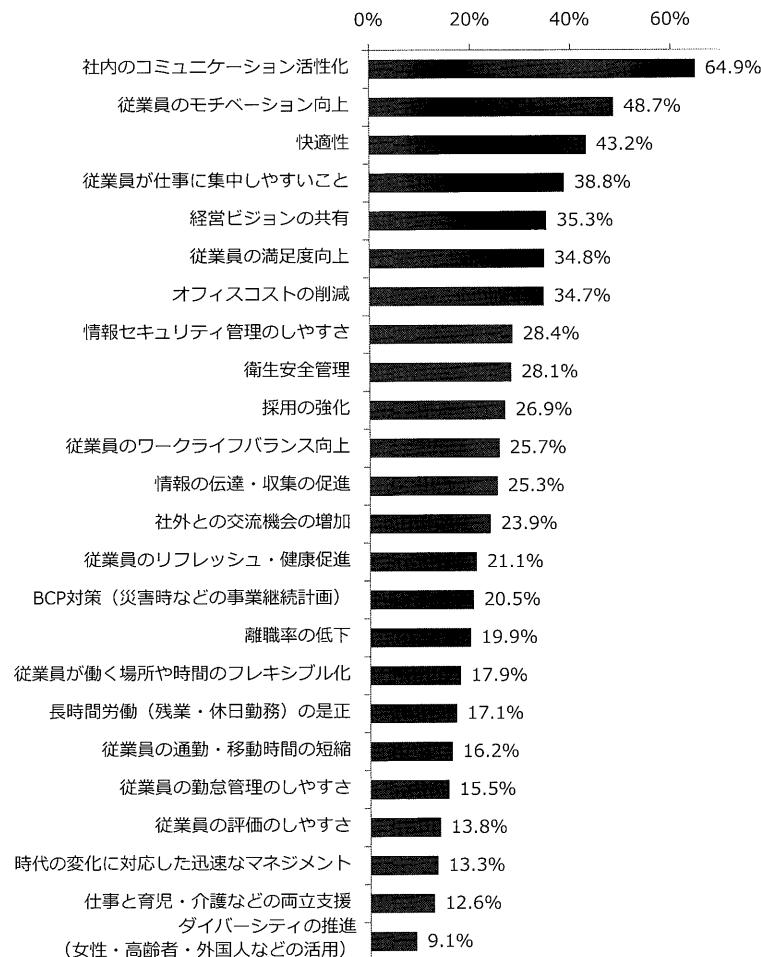
図11 ワークプレイス戦略の見直しで優先的に取り組みたいもの（企業調査）



集計対象：全体 (n=1,503) / 複数回答（上位3つまで選択）

(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021秋」

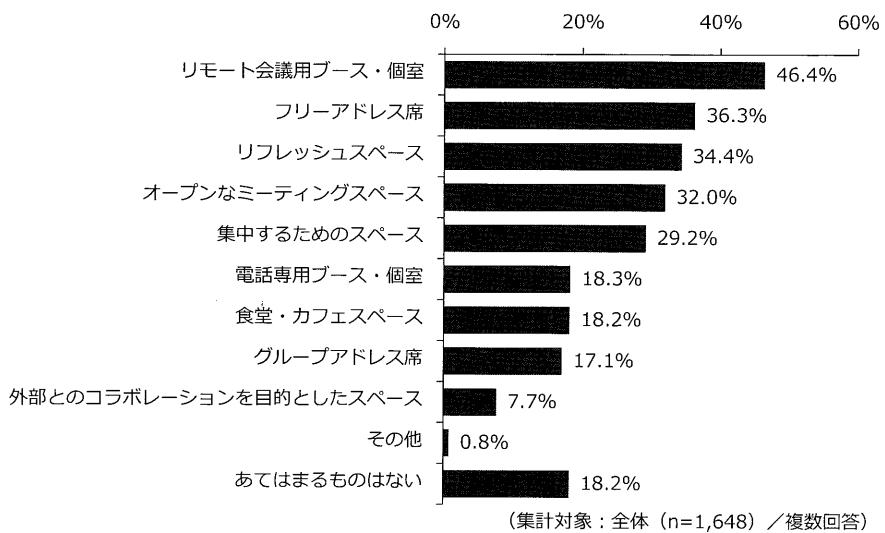
図12 メインオフィスに求める価値・役割



集計対象：「特になし・わからない」と回答した人を除く (n=1,358) / 複数回答

(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021秋」

図13 今後あるとよいと思うスペース



(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021春」

3.3 サテライトオフィスに求める価値・役割

一方、サテライトオフィスに求める価値・役割は「従業員の通勤・移動時間の短縮」(45.6%)や「働く場所や時間のフレキシブル化」(37.4%)などが上位となり、メインオフィスとサテライトオフィスに求められている役割が異なっていることがわかる（図14）。

年々増加しているフレキシブルオフィスは、当初は他社社員とオープンな空間を共有し、そこで新たなつながりやコミュニティ形成を求めるコワーキングスペースと呼ばれるタイプが注目されていた。2020年初頭に新型コロナの感染拡大によって都心オフィスへの通勤が抑制された際には、緊急避難的に在宅勤務に変わるテレワークの場所としてフレキシブルオフィスが利用されるケースが多くなった。その後、フレキシブルオフィスがワークプレイス戦略の一環として認知されるにつれ、オンライン会議でも周囲が気にならず、集中できる執務環境が確保できる個室やブース型の人気が高まってきた（図15）。

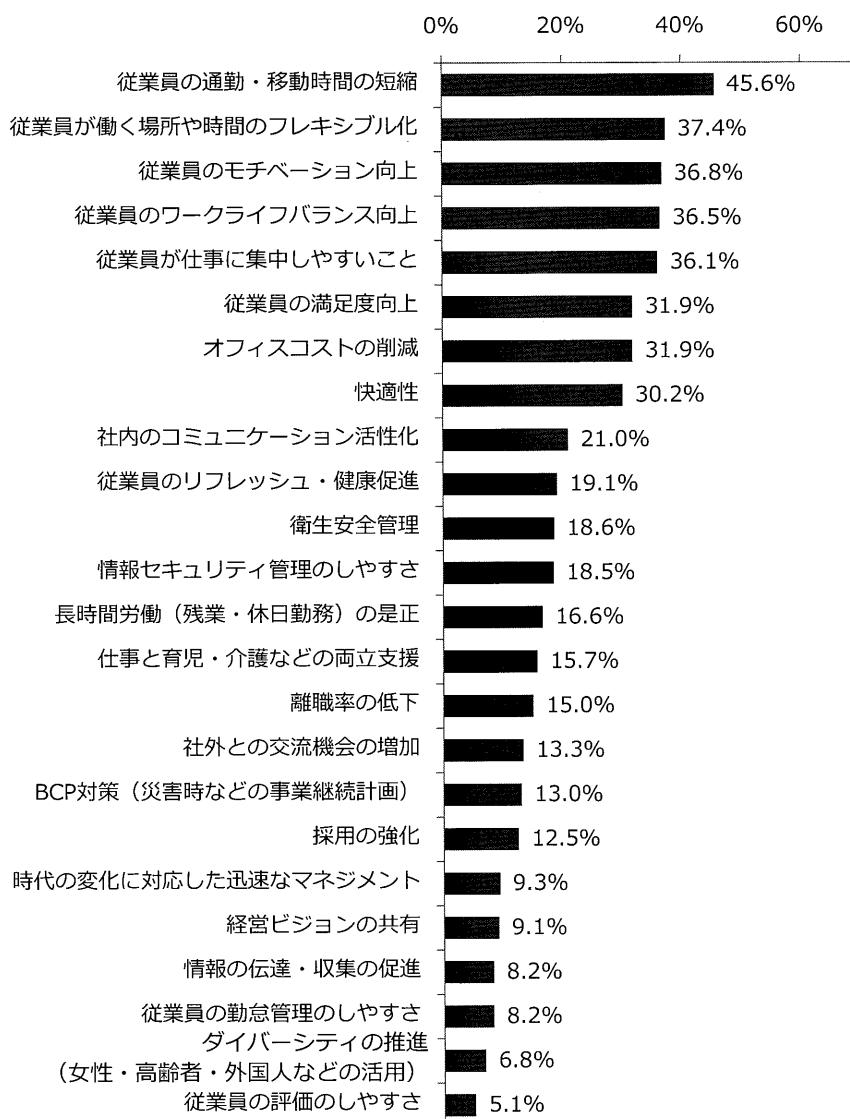
コワーキングタイプは複数人が共有するため、都心立地の方が便利であるが、一人で仕事をするのに適している個室タイプやブースタイプは、社員の居住地に近い方が通勤などを考えると好都合

である。そのため郊外立地でのニーズが高まり、供給も加速していることは表1で確認したとおりである。

来客などを想定せず、社員が執務に集中できるスペースが重視されるようになると、サテライトオフィスを設置するオフィスビルの選択に当たっては、グレード、視認性、貸室形状などの従来重視されてきた要素の重要性は相対的に落ちると考えられる。今まで競争力に劣っていたオフィスビルにとって、サテライトオフィスという新しいニーズを取り込むチャンスが訪れているといえよう。

最近では、図13でもみたように、リモート会議用ブースや個室を本社内で確保できない企業の従業員が都心のフレキシブルオフィスを利用するケースが増えている。自社でリモート会議用の設備を整えるより、外部サービスを利用した方が効率的であると考える企業も多くなり、都心、郊外にかかわらず、フレキシブルオフィスの活用場面が増えている。複数人で集まる場としてだけでなく、リモート会議や集中して業務をする個室としてのニーズも出てきたことで、サテライトオフィスの役割やタイプは多様化してきている。

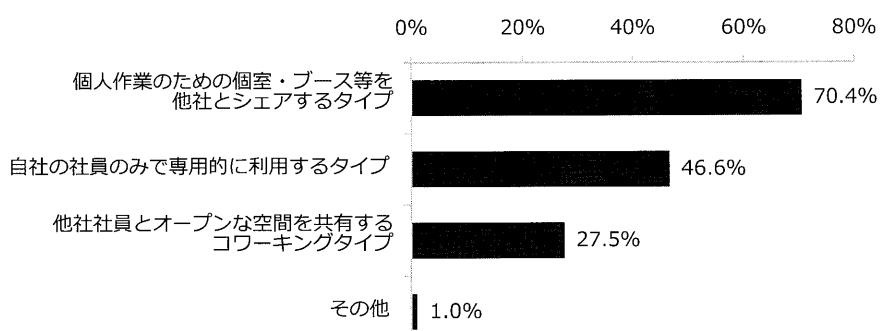
図14 サテライトメインオフィスに求める価値・役割



集計対象：「特になし・わからない」と回答した人を除く (n=943) / 複数回答

(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021秋」

図15 利用したいサテライトオフィスのタイプ (複数回答、n=483)



(出所) ザイマックス総研「働き方とワークプレイスに関する首都圏企業調査2021年7月」

3.4 ハイブリッドワークの有効性

本稿では、テレワークのメリットとデメリットの両面に言及してきた。企業がワークプレイスのハイブリッド戦略を行ったとしても、従業員の生産性が落ちてしまうのであればテレワーク導入に躊躇するのは当然といえる。また、近年、特にコロナ禍発生以降は企業のSDGsに対する意識が社会的に問われるようになっており、従業員の労働環境や心身の健康に対して企業が負うべき責任は増している。また、企業にとっては従業員のパフォーマンスだけでなく、エンゲージメントも重要な経営課題である。

ザイマックス総研のオフィスワーカー調査では、テレワークを少しでも実施しているワーカーに対して、週5日オフィスに出社する場合を100とした現在のパフォーマンスおよびエンゲージメントを自己評価してもらっている。そこで、ワーカーのパフォーマンスおよびエンゲージメントと

テレワークの実施頻度との関係について分析を行った。

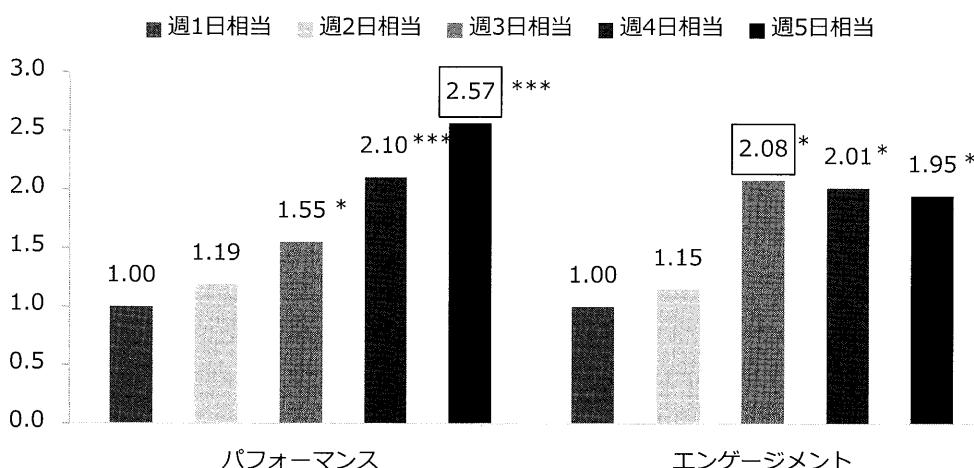
図16は、テレワーク頻度がそれらの評価に与える影響を明らかにするため、「現在のパフォーマンス／エンゲージメント」それぞれが週5日出社時よりも高くなるか否かを被説明変数、テレワーク頻度を説明変数としてロジスティック回帰分析を行った結果である。

まず、テレワーク頻度が「週3日相当」以上の場合、パフォーマンスもエンゲージメントも高くなる確率が有意に上がることが読み取れる。ただし、パフォーマンスについてはテレワーク頻度が増えるほどその確率が上がる傾向がみられるが、エンゲージメントについては、テレワーク頻度が週4日以上に増えても、その確率が上がる傾向はみられないことがわかった³⁾。つまり、テレワーク頻度を増やしてフルリモートの働き方に近付けると、パフォーマンスは高くなるものの、エン

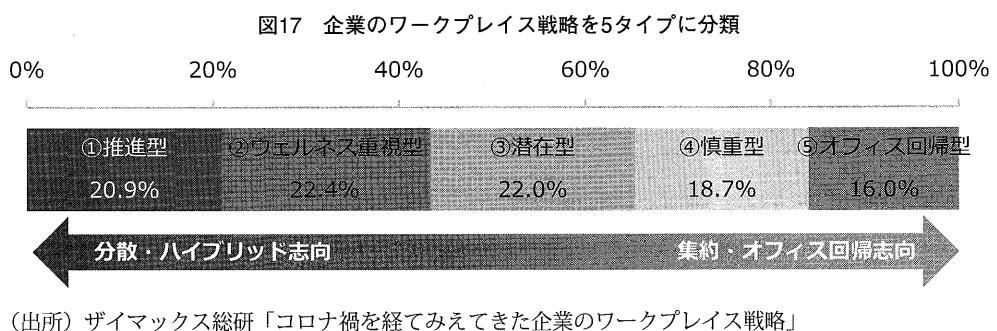
図16 テレワーク頻度がパフォーマンス・エンゲージメント評価に与える影響

説 明 変 数	被説明変数：週5日出社時と比較した現在の パフォーマンス	エンゲージメント	
		パフォーマンス	エンゲージメント
テレワーク頻度：週2日相当	1.19	1.15	
テレワーク頻度：週3日相当	1.55 *	2.08 *	
テレワーク頻度：週4日相当	2.10 ***	2.01 *	
テレワーク頻度：週5日相当	2.57 ***	1.95 *	

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01 (n=1,313)



(出所) ザイマックス総研「ハイブリッドワークのあり方を模索する」



(出所) ザイマックス総研「コロナ禍を経てみえてきた企業のワークプレイス戦略」

ゲージメントは「週3日相当」の場合よりも損なわれる可能性があるといえる。

前述のとおり、企業にとって従業員のエンゲージメントの重要性は増している。こうした情勢を踏まえ、エンゲージメントの最大化を重視するのであれば、最適なテレワーク頻度は「週3日相当」である可能性が今回の分析によって示唆された。また、パフォーマンスが高くなるテレワーク頻度は職種によって異なり、例えば、事務職とコーポレート職では「週4日相当」、専門職と営業職では「週5日相当」でパフォーマンスが高くなる確率が上がる傾向がみられた。

テレワークを導入するハイブリッドな働き方は、従業員のパフォーマンスと組織に対するエンゲージメントに有効に働き、企業にとって、長期的な企業競争力を維持する意味でも今まで以上に重要になるだろう。

3.5 企業のワークプレイス戦略の方向性とスピード

企業はワークプレイス戦略を重要な経営課題と捉えているが、全ての企業が一様な考え方を持ち、同じスピード感で進めているわけではない。首都圏の企業（926社）に対して、働き方とワークプレイスの取り組み状況などを示す項目を用いてクラスタリング分析を行った結果、すでに分散型の働き方に移行しつつある企業からコロナ禍収束後は元に戻ると予想される企業まで、段階的な5つのタイプに分類することができた（図17）。

これは一口に「ハイブリッド戦略」といっても、企業それぞれに合った形が必要であることを

意味している。それは、業種、企業規模といったもので定型化されるものではなく、企業の経営方針、考え方により大きく左右されるものである。現在は多くの企業が自社におけるワークプレイスの最適解を模索している段階だろう。

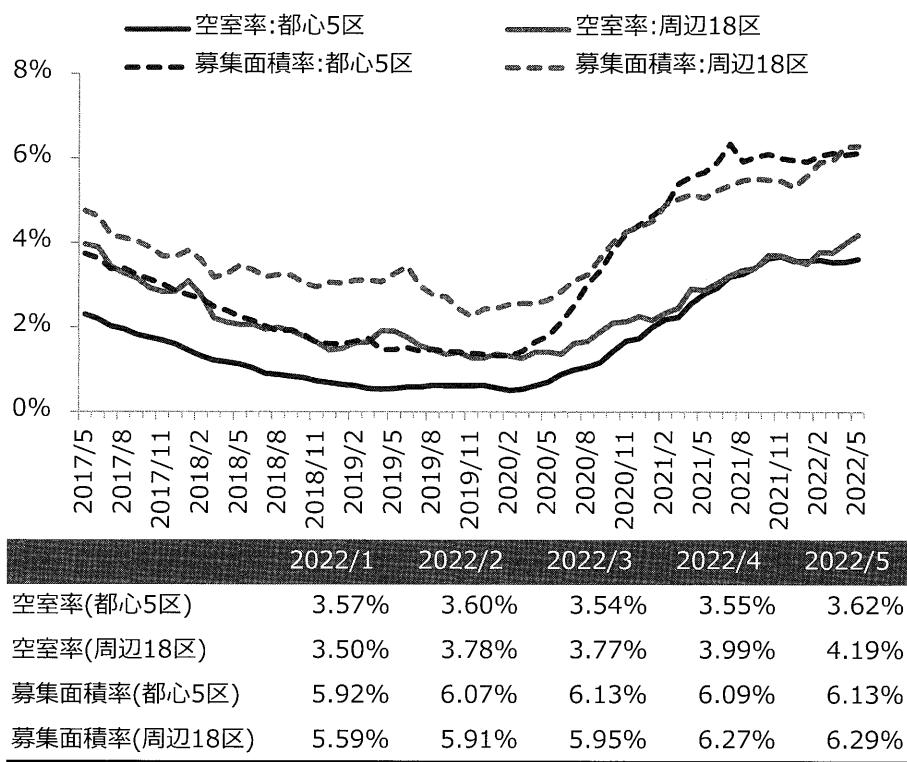
4. オフィスマーケットの行方

4.1 空室、賃料の推移

続いて、東京23区のオフィスマーケットをみていく。コロナ禍前までは、オフィス需給は逼迫し、空室率と募集面積率（現空床面積+テナント退去前面積）の差が平行移動、つまり、テナントが解約予告してもすぐ次が決まるような状況にあった。しかし、コロナ禍発生以降の2020年6月から空室率の上昇、2020年9月からは賃料の下落が始まり、その傾向が現在に至るまで続いている。空室率は、コロナ禍前は都心5区が周辺18区よりも常に低かったが、2020年3月にはほぼ同水準となっている（図18）。

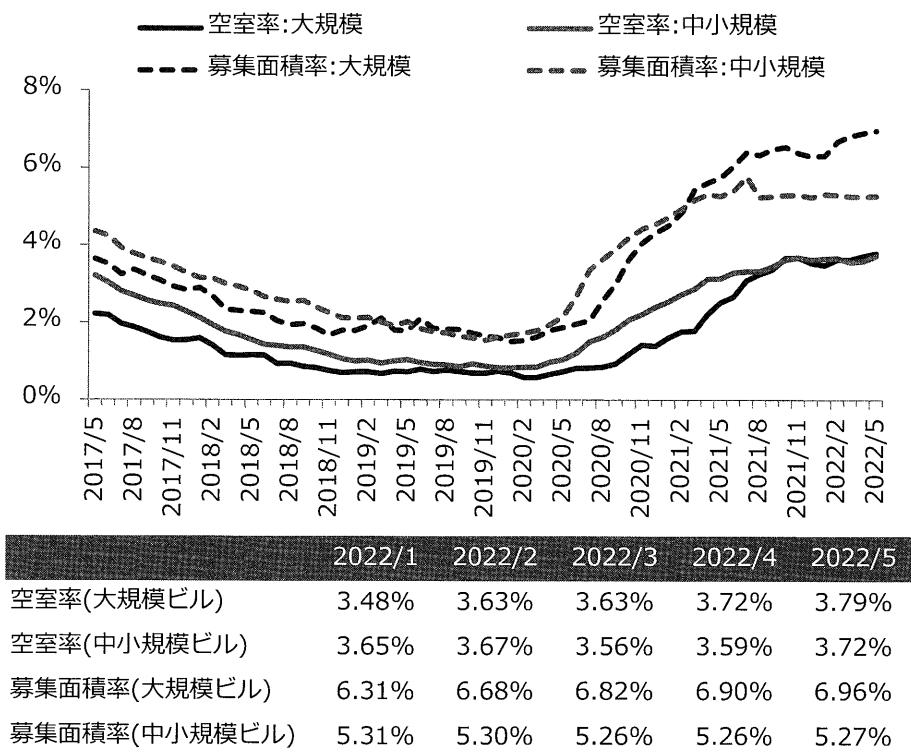
また、建物規模別の空室率をみても、コロナ禍前は大規模ビル（延床面積5,000坪以上）が中小規模ビル（延床面積300坪以上5,000坪未満）よりも低かったが、最近ではほぼ同水準となっており、従来から言われてきた「近・新・大」というオフィスビルの選好性がコロナ禍により構造的に変化していることがわかる（図19）。

図18 東京23区オフィス空室率（エリア別）



(出所) ザイマックス総研「オフィス空室マンスリーレポート 東京2022年5月」

図19 東京23区オフィス空室率（規模別）



(出所) ザイマックス総研「オフィス空室マンスリーレポート 東京2022年5月」

4.2 企業移転の活性化

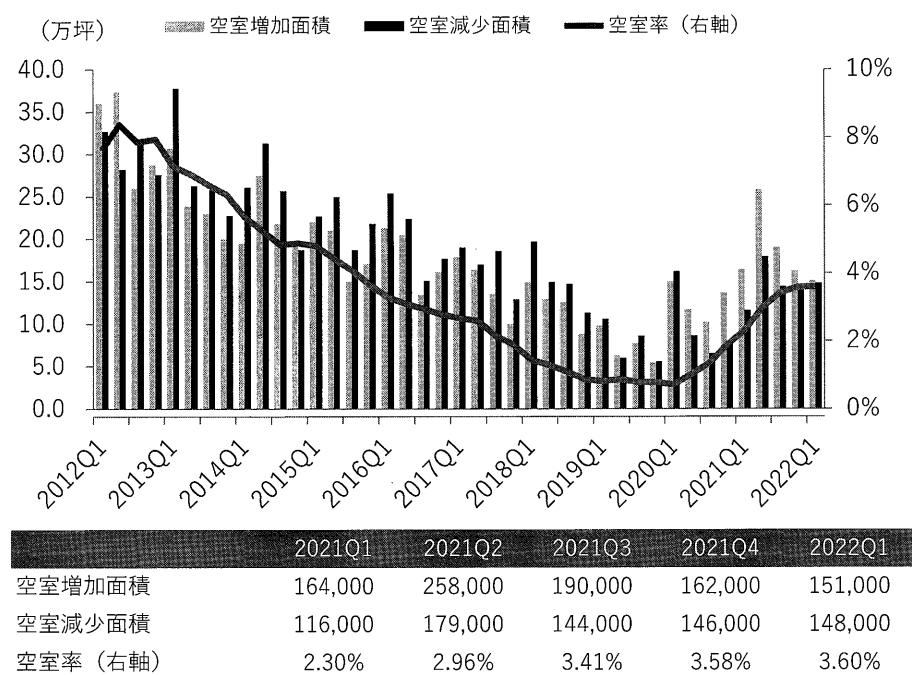
空室率は特定時点における需給ギャップを示した、いわばスナップショットである。仮に空室率が低下した場合、それはマーケットが良くなつて需要が拡大した結果なのか、あるいはたまたま新規供給が少なかった影響なのかといった、オフィス需給の背景は捉えにくい。そのため、ザイマックス総研では「空室増減量」という指標を出している。この指標では、期間中に生じた（増加した）空室面積（主にテナント退去面積、新規竣工面積）と、消化された（減少した）空室面積（主にテナント入居面積）をそれぞれ集計している。

これをみると、2020Q2以降、空室増加面積が空室減少面積を上回っているものの、最近ではその差が小さくなっていることがわかる。つまり、退去や新規竣工によって生じる空室は多いものの、テナント入居などによって埋まる面積も増え

ていると考えられる（図20）。

空室面積では大型テナントが退去によって大きく影響されてしまう。そこで、空室件数（調査時点で募集中かつ即入居可の区画数を集計したもの）をみることで、企業がどのような動きをしたかをうかがい知ることができる。空室件数は2020年3月から2021年7月にかけて約3倍まで増加しており、これを区画面積別にみたものが図21である。100坪以上の空室件数は6～7倍に増えているが、100坪以下の空室は100坪以上に比べて増加が緩やかで、2021年5月以降は減少傾向にある。特に小さい面積を中心に空室が埋まっていることがわかる。100坪以上の大型の空室は100坪未満の中小型に比べて貸室内レイアウトの検討に時間がかかることなどから、空室の解消が進まず件数が増加していると推測される。また、最近は企業の縮小ニーズが強いことも大型の空室

図20 空室増減量の推移（東京23区）



(出所) ザイマックス総研「オフィスマーケットレポート 東京2022Q1」

が増えている要因の一つと考えられるだろう。中小企業より意思決定に時間がかかると考えられる大企業でオフィスを見直す動きが徐々に進むと、大型移転が増えてくるとみられる。

コロナ禍前のオフィス需給が逼迫していた頃は、移転をしたくとも移転先の空室を探すのが難しかったが、市況が反転し、エリア、ビル規模にかかわらず多様な面積帯の空室区画が出現したこと、企業の移転を決める動きが活発化している。実際、企業が移転計画を公表する件数は2020年の末頃から増加傾向にある（図22）。

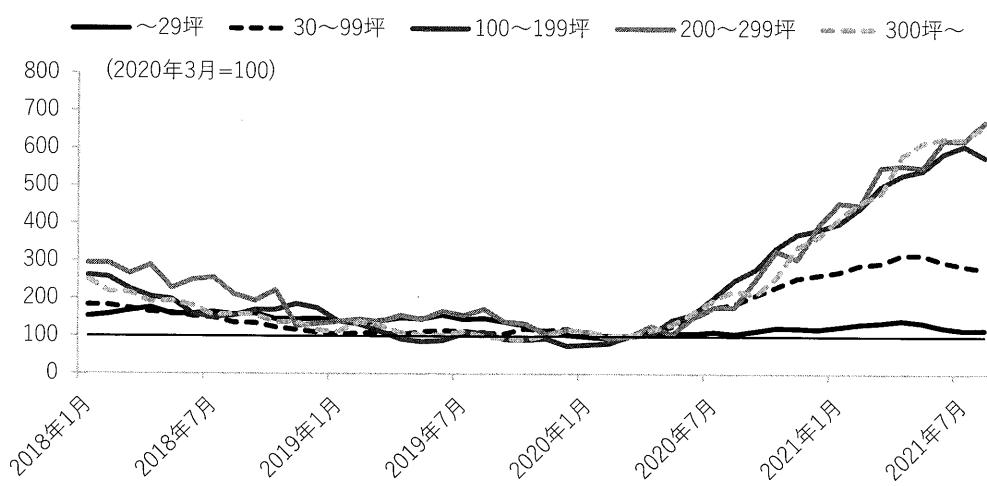
ここで注目すべきは移転理由である。2020年はコロナ禍で打撃を受けた企業のコスト削減を理由とした移転が多くみられたが、2021年は業務効率化が半数以上を占めており、ポジティブな移転が増えてきている（図23）。

現在のオフィスマーケットは、空室率上昇・賃料下落の局面にあるが、様々なエリアや区画面積

の空室が賃貸市場に増えたことで、企業の移転の選択肢が広がり、賃料下落も後押しして、企業の移転需要が顕在化し始めた。テナント退去による空室が発生する一方で、移転による空室の消化も増えてきており、移転市場は活発化してきている。

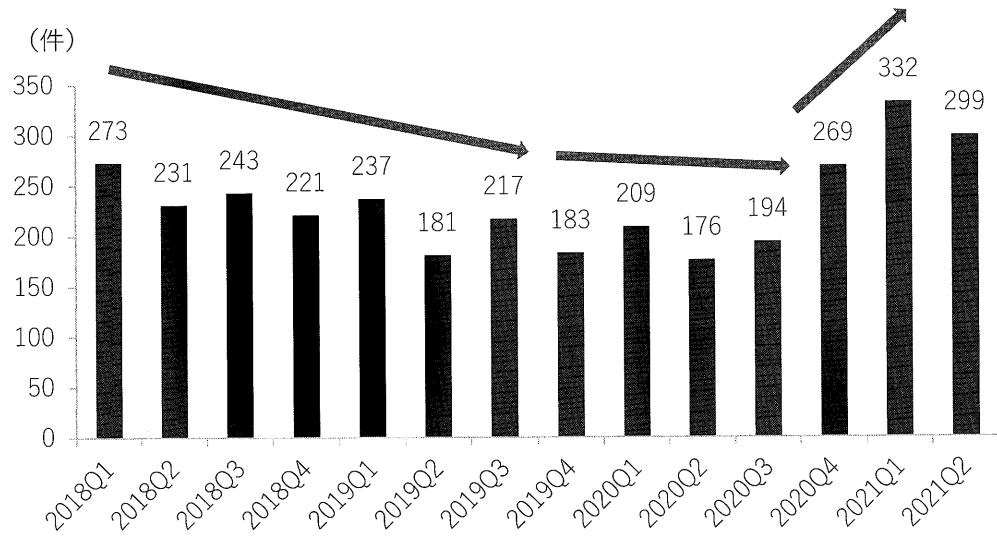
こうした現在のオフィスマーケットの下降トレンドを過去の景気後退時の出来事と同様に捉えてはいけない。過去のマーケット悪化時は、その主な要因は企業の業績悪化による人員やコストの削減に伴うオフィス需要の減退と、単年度の大量の新規供給が主な要因だった。しかし、今回の変化はそう単純なものではなく、コロナ禍によりオフィスのあり方を含む様々な構造変化が発生している。供給と需要の両面から、今後のオフィス市況に与える影響を検討していく必要があるだろう。

図21 空室件数の推移（区画面積別：坪）



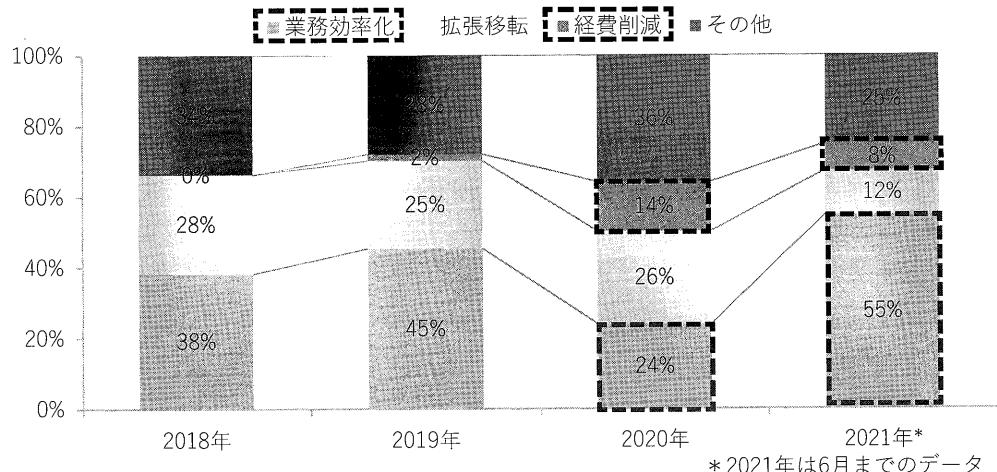
（出所）ザイマックス総研「最近の空室率上昇を読み解く」

図22 企業移転決定件数（入手日ベース）



(出所) ザイマックス総研「最近の空室率上昇を読み解く」

図23 移転理由別の企業移転決定件数の割合（入手日ベース）



(出所) ザイマックス総研「最近の空室率上昇を読み解く」

4.3 供給の影響

供給に関しては、2022年～2025年の今後4年間の合計の新規供給は約60万坪、4年間の年平均は約15万坪と、過去10年の平均約18万坪より少ない。この4年間の供給量が東京全体のストックに占める割合は約4.7%、1年平均では1.2%程度である。今後竣工を迎える大型ビルを個別でみたときはテナント誘致に苦戦するといった事象が生じる可能性もあるが、市場全体の大きさを踏まえると影響はそれほど大きくはないだろう。すなわ

ち、供給面はマーケットを悪化させる大きな要因とはならず、今後の市場変化をリードするのは需要面の影響が大きいと考えられる。

4.4 需要の影響

(1) 企業業績の影響

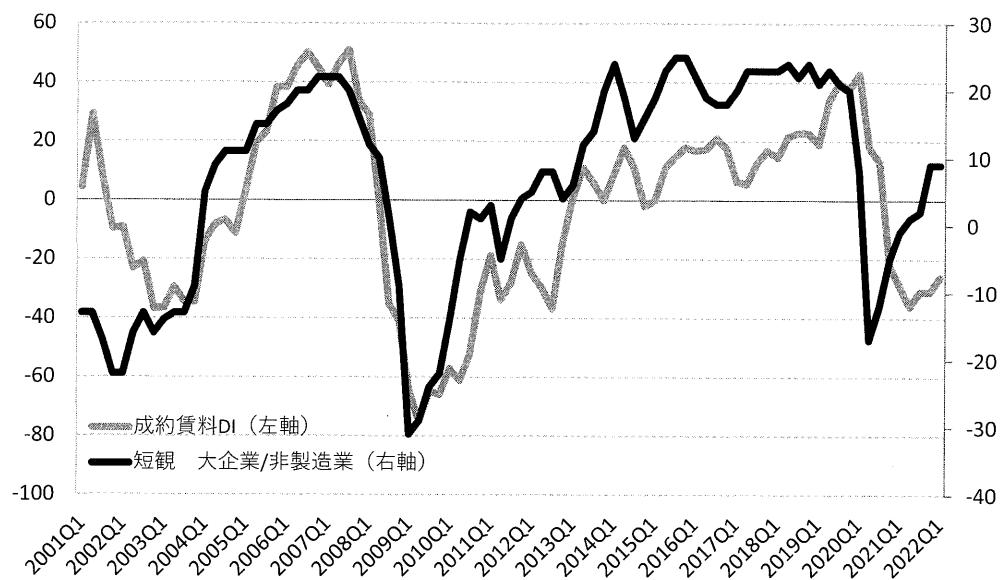
需要に関しては、「企業業績」と「企業の働き方の変化」の二つの影響を考える必要がある。企業業績はオフィスマーケットの動向と関係が深い⁴⁾。図24は、企業業績を示す日銀短観（大企

業・非製造業)⁵⁾とオフィス賃料の変化の方向を示すオフィス成約賃料DIの推移を示している。企業業績、特にサービス業の好不調と連動しながら、賃貸マーケットが推移していることがわかる。

22年3月期における日銀短観（大企業・非製造業）は+9と、2020年6月期の-17から徐々に回復している。さらに業種内訳の数値をみると、宿泊

飲食サービス（-56）、対個人サービス（-14）、電気・ガス（-13）がマイナス二桁の数値であるが、12業種中8業種がプラスである。全体感でみると回復度合いが足踏みしているかに感じることが、コロナ禍の影響は業種によってかなり偏りがあることがわかる。2020年6月期においてさえも、6業種はプラス、6業種がマイナスと業種によって良し悪しが分かれていた（図25）。通信、

図24 成約賃料DIと日銀短観（大企業・非製造業）



(出所) 日本銀行「日銀短観」をもとにザイマックス総研作成

図25 日銀短観（大企業・非製造業、業種別）

	大企業／非製造業								
	20/3	20/6	20/9	20/12	21/3	21/6	21/9	21/12	22/3
非製造業	8	-17	-12	-5	-1	1	2	9	9
建設	36	15	21	17	22	15	17	16	14
不動産	32	-12	-11	-4	15	13	12	26	20
物品貯蔵	29	7	-10	3	14	20	10	23	23
卸売	-7	-27	-24	-16	-7	7	15	19	20
小売	-7	2	18	23	19	2	-4	3	2
運輸・郵便	-7	-43	-38	-24	-19	-10	-3	-5	-2
通信	14	8	21	29	29	31	29	29	27
情報サービス	45	20	22	23	31	26	25	34	38
電気・ガス	3	-22	-13	-12	-21	-18	-21	-17	-13
対事業所サービス	35	8	5	13	24	26	38	42	38
対個人サービス	-6	-70	-65	-43	-51	-31	-45	-9	-14
宿泊・飲食サービス	-59	-91	-87	-66	-81	-74	-74	-50	-56

(出所) 日本銀行「日銀短観」をもとにザイマックス総研作成

情報サービス、対事業所サービスなどは、コロナ禍の最中であっても良好な景況感が継続している。前述した企業移転が活性化した要因として、このような背景があると考えられる。

ただし、新型コロナ以外にも、原油・資源高やインフレ、ロシアとウクライナの戦争、中国のロックダウン長期化に伴う景気減速懸念など日本経済を取り巻く状況の先行き不透明感が増している。今後、日本が深刻な景気後退局面に突入すれば、現在好調な業種であっても企業業績に影響が出る可能性があることを十分に考慮しておく必要があるだろう。

(2) ワークプレイス戦略の影響

企業が本格的に見直し始めたワークプレイス戦略も、これからオフィスマーケットに影響を与えると考えられる。メインオフィスとテレワークをどのように使い分けるか、出社人数に応じたオフィスの面積をどうするか、メインオフィスにどのような機能を持たせるか、サテライトオフィスをどこに設置し、どのように使っていくか等々、

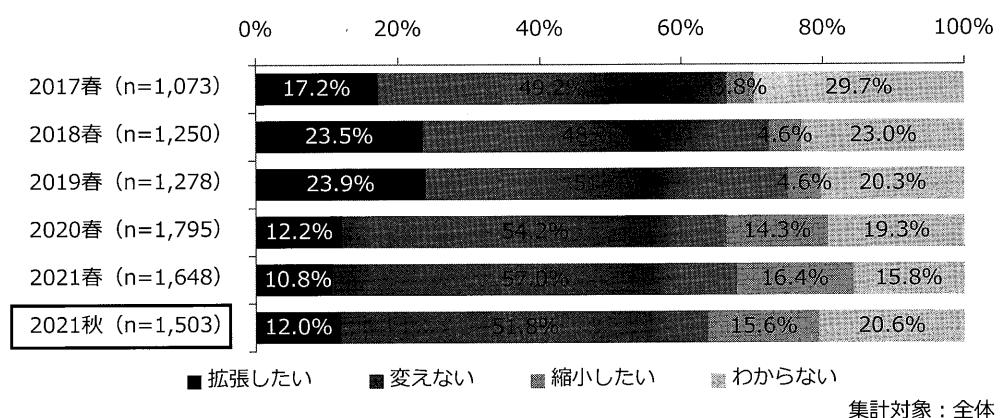
これから企業が実行する様々なワークプレイス戦略によってオフィス需要は変動していくだろう。

最近、オフィスの縮小移転を行う企業がニュース等ではよく報じられているが、全ての企業が縮小したいと考えているわけではない。面積の意向に関する経年変化をみると、コロナ禍発生直後の2020年6月調査で初めて「縮小したい」(14.3%)が「拡張したい」(12.2%)を上回ることとなつたが、その後も過半数は「変えない」であり、「拡張したい」も継続して1割を越えている(図26)。企業がメインオフィスの再編やレイアウト変更など、メインオフィスに関する施策を実施するうえでは、現状のオフィス面積だけでは足りず、面積を増やす必要がある場合も多いためと考えられる。

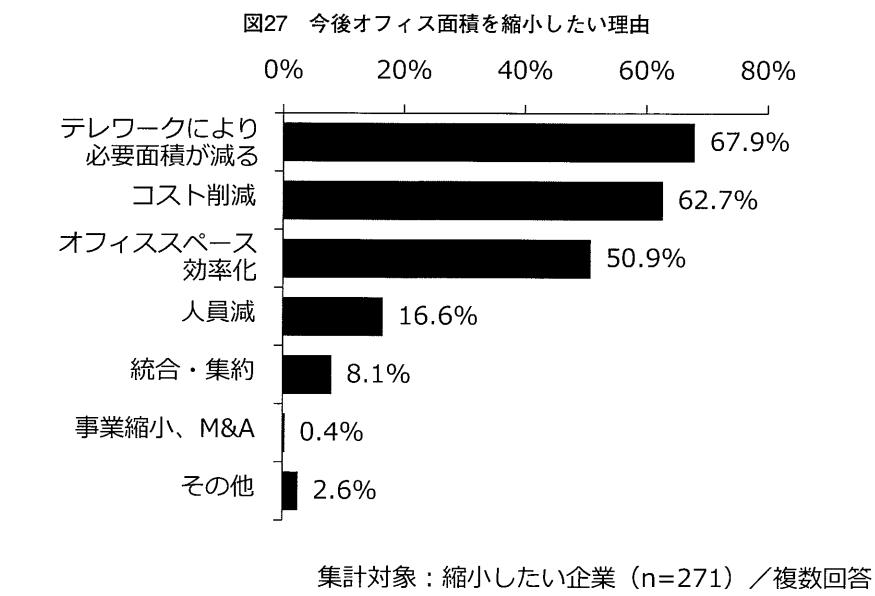
(3) 必要面積の考え方の変化

2021年春の同調査で聞いた、企業が面積を縮小したい理由としては、「テレワークにより必要面積が減るため」が約7割に上っている(図27)。今後は出社率を考慮してオフィス面積を見直すた

図26 2～3年程度先までのオフィス面積の意向



(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021秋」



(出所) ザイマックス総研「大都市圏オフィス需要調査2021春」

め、必要とするオフィス面積の考え方も変化していくだろう。全員出社が当たり前時代では、在籍人数に1人あたりオフィス面積を乗じて面積を算出できたが（オフィス利用人数×1人あたりオフィス面積）、これからは社員の出社率や必要席数を考慮した「座席数×1席あたりオフィス面積」という考え方で必要なオフィス面積を求める時代になる可能性がある⁶⁾。

(4) 環境やウェルネスに対する意識の高まり

SDGsの世界的な流れの中で、不動産においてもウェルネス（身体的・精神的・社会的に健康で安心な状態）への配慮が重視されるようになってきた。健康性、快適性に優れたオフィスビルを評価するCASBEE-ウェルネスオフィスの認証制度が2020年よりスタートし、2022年5月1日時点で、認証取得は56物件に達している⁷⁾。ザイマックス総研の分析では、ウェルネス性能が高いビルはそうでないビルに比べ、6.4%賃料が高いことがわかっている⁸⁾。

また、環境省では、テナント企業等による脱炭素化への取り組みをまとめた「リーディングテナント行動方針」を策定し、これに賛同する企業を

募集・公表することで、テナントのニーズを建物オーナーに伝え、賃貸オフィスビル等の脱炭素化の促進を図ろうとしており、賛同企業も徐々に増えている⁹⁾。不動産市場における環境やウェルネスの経済的価値、テナントニーズが明らかになってくることで、環境やウェルネスに配慮したオフィスビルがより選好される時代が到来するだろう。

4.5 オフィスマーケットの変動要素

これから東京のオフィス市況は、図28に示すような空室率を上昇させる要因と下落させる要因が交錯しながら、企業の需要の変化に応じて、都心部でメインオフィスを活性化させる動きと、郊外でのフレキシブルオフィスや企業のサテライトオフィスなどの新たなニーズを拡大させる動きの両方が同時進行することとなろう。

図28 オフィスマーケットの変動要因（例示）

空室率の上昇要因	<ul style="list-style-type: none"> ・企業業績の悪化 ・人員削減 ・賃料コスト削減 ・出社率を加味した座席数への見直し ・テレワーク導入に伴うメインオフィスの機能と面積の見直し ・定期借家契約の期間満了による退去の増加 ・既存オフィス面積と立地の見直し ・大規模な新規供給量
空室率の下落要因	<ul style="list-style-type: none"> ・企業業績の好転 ・新規採用などによる人員増加 ・コロナ収束に向けた出社率の引き上げ ・メインオフィスへの新たな機能やスペースの追加 ・ソーシャルディスタンスの確保 ・メインオフィス内でのABW*の実践 ・サテライトオフィスの利用・開設ニーズの拡大（特に郊外） ・低水準の新規供給量

* ABW : Activity Based Workingの略で、「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方のこと

(出所) ザイマックス総研

5. これから求められるオフィス

第2章から第4章までの議論から、コロナ禍発生から2年が経過した現在、「オフィスの新潮流」として見えてきた姿は、多様な場所で働くことができる「オフィスのハイブリッド化」といえる。多くの企業が、ハイブリッド戦略を企業と働く人の両者にとって望ましい姿であると認識しつつあり、企業にとっては本社、サテライトオフィス、自宅を使い分けながら、それぞれどこに、どのようなワークプレイスを構えるかが重要になってきている。

人が集まることがの重要性が再認識され、メインオフィスの役割は明確化された。従業員同士のコミュニケーションを促し、企画やイノベーションが生まれる場としてのオフィスを求めるのであれば、従業員が集まりやすく利便性の高い都心立地が望ましいだろう。多くの企業が集積し、他社との交流も容易である都心部のオフィスには、営業の面などでも優位性がある。そのためオフィスを都心に設ける方向性は大きく変わらないと考えら

れる。従業員一人の人工費はオフィス賃料の10倍程度かかるといわれている。それであれば地方や郊外に移転して賃料を減らすことよりも、従業員一人ひとりの生産性を高めることの方が経済的な効果は大きい。それに気づいた企業はすでに動き出している。米国においても、巨大IT企業や金融機関などがイノベーションのために都心オフィスを充実させる取り組みを始めている。

生産性を上げるために、メインオフィスにどのような機能や役割を持たせるか、都心以外にある郊外のサテライトオフィスや地方のオフィスをどのように導入するか、企業はそれぞれの独自の考え方へ応じて整備を進めていくだろう。ワークプレイス戦略は画一的なものではなく、現在多くの企業が自社に合った戦略を模索している最中にいるといえる。

ビル事業者にとっては、企業が求めるオフィスが多様化することは、ピンチにもチャンスにもなりうる。「近・新・大」といった、これまでビルを選考する際に重視してきた条件が変わってくる可能性があり、今まで競争力に劣っていたビル

でも新しいニーズをくみ取ることで優位に立てる機会が到来したといえよう。テナントの多様なニーズに応えるためには、柔軟なビル運営も求められる。例えば、2年ごとの自動更新や、退去時の原状回復といった典型的な賃貸借契約条項の見直しが増える可能性がある。また、短期契約を受け入れるビルオーナーや、オーナー側で接客スペースや応接室などの内装と、それに付随した什器備品を予め用意したセットアップオフィスも登場している。テナントにオフィスを「箱」として提供すればよい時代は過ぎ、オフィスビル事業のサービス化が進んでいるといえる。

6. おわりに

新型コロナの感染拡大を契機に、我々を取り巻く社会環境や日常生活は大きく変化した。特に企業活動ではテレワークの導入・普及は大きなトピックであった。当初、感染症対策の一環として、職場等への移動をしなくても働くことができるテレワークは、業務継続にも有効なことが認識され、積極的に活用されるようになってきた。これにはICT（情報通信技術）の発展が大きく寄与したことは間違いない。いまではほぼストレスのないオンライン会議が可能になり、働く時間と場所の選択肢が大きく広がった。それに伴い、働く場としての「オフィス」のあり方が問われる時代となった。技術革新はこれからも進み、メタバースによる都市、オフィスなども登場している。これらがどのように活用され普及していくか、将来像はまだ不明瞭ではあるが、今後の進展具合によっては働き方やオフィスの概念をさらに変える可能性もある。

本稿では、コロナ禍の社会において求められるオフィスについて考察した。コロナ禍による構造的变化を考慮するため、従来の市況循環を前提とした市場分析フレームワークに限定せず、ワーカーの働き方、企業のワークプレイス戦略、マーケット動向の3つの側面から整理、統合していくアプローチを採用した。

一連の考察を通じ、働く場所としてのオフィスのあり方が問われていること、オフィスの新潮流として多様な場所で働くことができるハイブリッド化が進んでいること、オフィス事業のサービス化が期待されることを指摘した。

今後も、地政学リスクの高まり、メタバースをはじめとした技術革新など、オフィスのあり方は問われ続けると予想される。本稿で示したアプローチは、このような構造的な変化を考慮する際にも有効であると考えられる。

注

- (1) 本稿の「テレワーク実施率」とは、「在宅勤務制度」「専門事業者等が提供するサテライトオフィス等」「自社が所有・賃借するサテライトオフィス等」の3つのうち1つ以上を整備・実施している割合とする。
- (2) 本稿の「フレキシブルオフィス」とは、利用契約・普通賃貸借契約・定期賃貸借契約など様々な契約形態で、事業者が主に法人および個人事業主に提供するワークプレイスサービスの総称とし、事業者が提供する「サービス」としてのワークプレイスを指している。「サテライトオフィス」は、企業が従業員にテレワークの場所として使わせる拠点を指している。

参考文献

- 1) 帝国データバンク (2022), 「首都圏・本社移転動向調査 (2021年)」。
- 2) ザイマックス不動産総合研究所, (2022), 「経営課題としてのワークプレイス戦略」。
- 3) ザイマックス不動産総合研究所, (2022), 「ハイブリッドワークのあり方を模索する」。
- 4) 中山善夫, 大西順一郎, (2021), 「不動産市場の変化の兆しはどこに表れるか?~指標の時間的前後関係~」, 『ARES 不動産証券化ジャーナル』(不動産証券化協会), 62, pp.58-64.
- 5) 日本銀行, 「全国短観(時系列データ)」, https://www.boj.or.jp/statistics/tk/long_zen/index.htm/, (参照2022/5/10).
- 6) ザイマックス不動産総合研究所, (2021), 「コロナ禍で変わるオフィス面積の捉え方」。
- 7) 住宅・建築 SDGs 推進センター, 「CASBEEウェルネスオフィス評価認証物件一覧」, (参照2022/5/10).
- 8) 中山善夫, 吉田淳, 大西順一郎, (2021), 「ポストコロナに向けた新たな取り組み～ウィルネスオフィスの経済的価値の検証～」, 『ARES 不動産証券化ジャーナル』(不動産証券化協会), 66, pp.52-60.
- 9) 環境省, 「ZEB PORTAL(ゼブ・ポータル) リーディングテナント行動方針「行動方針への賛同者一覧」, (参照2022/5/10).