

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**

No. 525

**野村不動産におけるプラットフォーム戦略  
—PMO の開発事例を中心に—**

東洋大学 富田純一

東京大学 藤本隆宏

野村不動産株式会社 賀来高志

野村不動産株式会社 宇佐美直子

野村不動産株式会社 菊池嘉明

野村不動産株式会社 石原弘大

野村不動産株式会社 藤田大樹

産業技術大学院大学 吉田敏

2020年4月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
**MMRC** Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

---

**Platform strategy of Nomura Real Estate Development Co., Ltd.**

-The case of PMO development-

Junichi TOMITA, Toyo University

Takahiro FUJIMOTO, The University of Tokyo

Takashi KAKU, Nomura Real Estate Development Co., Ltd.

Naoko USAMI, Nomura Real Estate Development Co., Ltd.

Yoshiaki KIKUCHI, Nomura Real Estate Development Co., Ltd.

Hiroo ISHIHARA, Nomura Real Estate Development Co., Ltd.

Daiki FUJITA, Nomura Real Estate Development Co., Ltd.

Satoshi YOSHIDA, Advanced Institute of Industrial Technology

**Abstract:** The purpose of this paper is to clarify the development and strategy formulation process of a medium-sized high-grade office building called "Premium Midsize Office" developed by Nomura Real Estate Co., Ltd. The company was the first to develop a medium-sized and high-grade office building market with one single-floor tenant. Why was the company able to enter into such a potential market? Why was the company able to develop such a building in a series? A case analysis revealed that the emergent strategy formulation process involving the product development process was effective for the former. And it also revealed that the asset-light and knowledge-heavy platform strategies was effective for the latter.

**Keywords:** product development, emergent strategy formulation process, platform strategy

---

## 野村不動産におけるプラットフォーム戦略

—PMO の開発事例を中心に—

東洋大学 富田純一

東京大学 藤本隆宏

野村不動産株式会社 賀来高志

野村不動産株式会社 宇佐美直子

野村不動産株式会社 菊池嘉明

野村不動産株式会社 石原弘大

野村不動産株式会社 藤田大樹

産業技術大学院大学 吉田敏

要約：本稿の目的は、野村不動産株式会社が開発した「Premium Midsize Office」と呼ばれる中規模サイズのハイグレード・オフィスビルの開発プロセスおよび戦略形成プロセスを明らかにすることである。同社は、1フロア1テナントという中規模サイズでありながらハイグレードなオフィスビル市場をいち早く開拓した。同社はなぜそうした潜在市場を掘り当てることができたのか。また、同社はなぜそうしたビルをシリーズ展開することができたのか。事例分析の結果、前者については製品開発プロセスを内包した創発的な戦略形成プロセスが、後者についてはアセットライトでナレッジヘビーなプラットフォーム戦略が効果的であったことが明らかとなった。

キーワード：製品開発、創発的な戦略形成プロセス、プラットフォーム戦略

---

## 1. はじめに<sup>1</sup>

本稿の目的は、野村不動産株式会社グループ（以下、野村不動産と略）が開発した「Premium Midsize Office」（以下、PMO と略）と呼ばれる中規模サイズのハイグレード・オフィスビルの開発プロセスおよび戦略形成プロセスを明らかにすることである。

1フロア1テナントという中規模サイズでありながらハイグレードなオフィスビル市場をいち早く開拓したのが野村不動産である。同社はなぜそうした潜在市場を掘り当てることができたのか。また、同社はなぜそうしたビルをシリーズ展開することができたのか。本稿では、前者については戦略論および製品開発論の観点から、後者についてはプラットフォーム戦略の観点から検討を行う。

## 2. 企業／事業概要

野村不動産は、1957年に野村証券株式会社から分離独立し、ビルの賃貸・管理を主業務として不動産事業を開始させた。1959年には不動産仲介事業、1961年には大規模住宅地開発でデベロッパー事業、1963年にはマンション分譲事業をスタートさせ、事業を拡大してきた。その後、1988年には民間企業では最大級の業務系開発「横浜ビジネスパーク」を着工、1991年には戸建分譲住宅事業の分社独立（野村ホーム設立）、2002年にはそれまでのコープ野村、野村ステイツ、野村ヒルズのブランドの再構築、新築分譲マンション「PROUD」ブランドを手がけた。2005年には賃貸マンション「PROUD FLAT」、2007年には大規模高機能型物流施設「Landport」、2008年には中規模ハイグレード・オフィスビル「PMO」、2011年には大規模郊外型ブランド新築分譲マンション「OHANA」、2012年には都市型商業施設「GEMS」などを手がけ、急成長を遂げてきた。2018年4月1日現在の社員数は1921名、うち一級建築士約200名を抱えており、社内に一級建築士事務所を保有している点、技術系出身社員の割合が2割強程度と高い比率となっている点が同社の特徴である。2006年度から13年間で連結売上高は倍増の6685億円（2018年度）、リーマンショック以降の営業利益率も10%前後をキープしてきた（図表1）。

本稿で取り上げるPMOを含む賃貸事業の業績の推移をみても、2006年度から13年間で売上高は3倍増の1676億円（2018年度）、リーマンショック以降の営業利益率も20%前後をキープしてきたことがわかる（図表2）。なお、賃貸事業以外の事業の内訳に関しては、住宅事業3628億円、資産運

---

<sup>1</sup> 本稿で取り上げる野村不動産の事例は、同社にてPMOのコンセプト・設計・開発に関与された下記3名へのインタビュー調査（1~4時間程度）および同社経営陣との6度（2018年10月3日、同年11月19日、同年12月10日、同年12月27日、2019年5月31日、同年8月27日、2021年2月1日）にわたるディスカッションをベースにして作成した。

I氏（野村不動産株式会社都市開発事業本部ビルディング事業二部営業一課）（2018年12月27日）

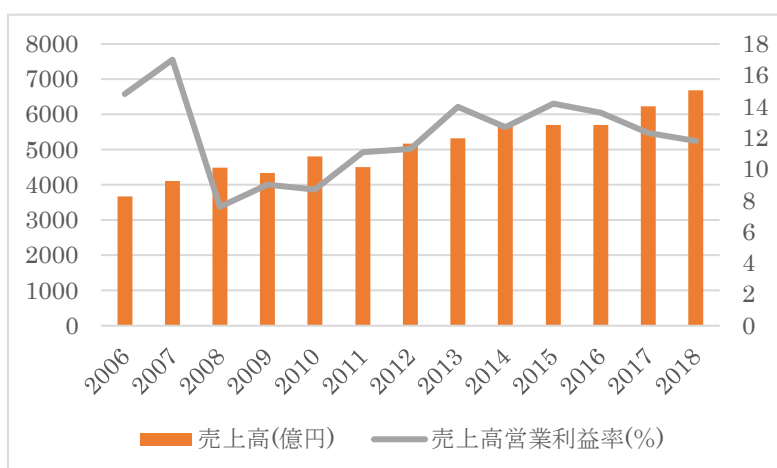
M氏（野村不動産株式会社都市開発事業本部ビルディング事業一部事業一課）（2021年2月1日）

K1氏（野村不動産株式会社都市開発事業本部建築部設計課）（2018年12月27日）

なお、参照した資料は、「野村不動産ホールディングス 統合レポート2018」「野村不動産決算短信」「新建築野村不動産のものづくり（2017年別冊）」「PMO LIFE Vol.1-Vol.4」「PMO Concept」「PMO Specifications」野村不動産HP（<https://www.nomura-re.co.jp/>）、野村不動産PMOHP（<https://www.pmo-web.com/>）である。

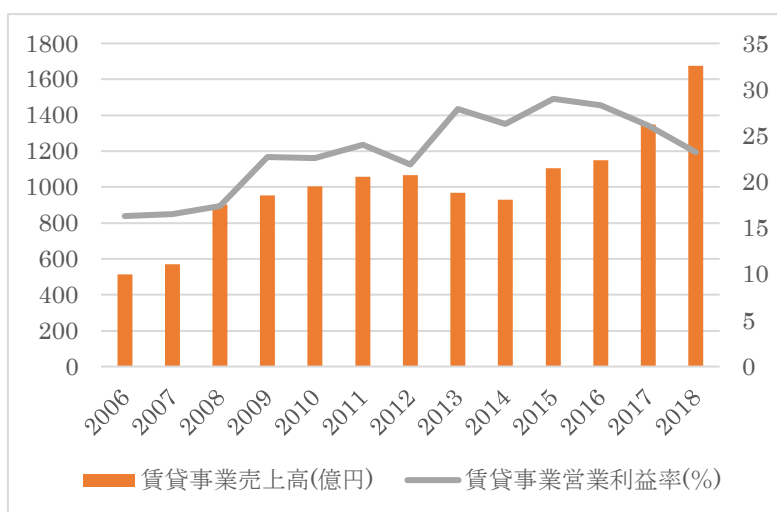
用事業 96 億円、仲介・CRE 事業 373 億円、運用管理事業 1078 億円（いずれも 2018 年度）となっている。

図表 1 野村不動産における業績（連結）の推移



出所：野村不動産決算短信 2007 年 3 月期～2019 年 3 月期をもとに作成。

図表 2 賃貸（ビル）事業における業績（連結）の推移



出所：野村不動産決算短信 2007 年 3 月期～2019 年 3 月期をもとに作成。

※2011 年度以前は「ビル事業」、2012 年度以降は「賃貸事業」の売上高、営業利益率を示した。

「PMO 日本橋本町」は 2008 年 6 月、野村不動産によって日本橋本町にて竣工された中規模サイズのオフィスビルである（図表 3）。PMO はその後、中規模サイズのオフィスビルとしてシリーズ化され、東京都 23 区内で毎年 2～5 件のペースで竣工された。2018 年 3 月末時点で、計 39 棟（うち 21 棟は売却済み、18 棟は保有物件、予定総投資額 867 億円）、延床面積 4.8 万坪の開発実績（計画中の物件を含む）を誇っている（図表 4）。PMO シリーズは、中規模でありながら大規模オフィスビル並みのグレードを誇ることからテナント企業から評価されている（図表 5）。

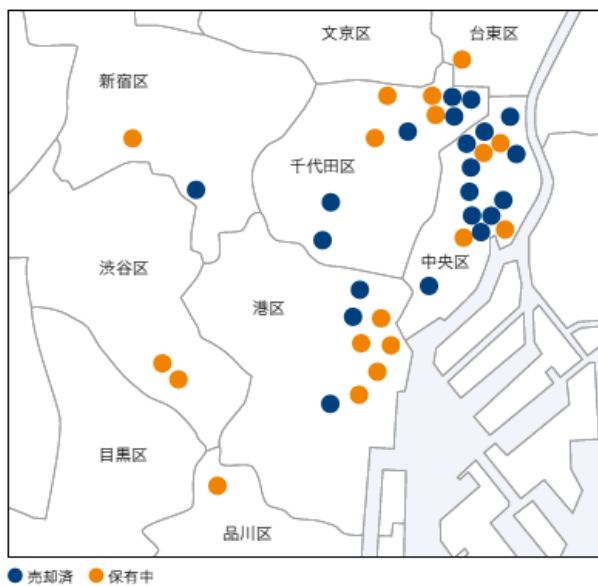
図表 3 PMO 日本橋本町（写真）



出所：野村不動産 HP (<https://www.pmo-web.com/nihonbashi/>) より抜粋。(2019年5月1日18時16分検索)

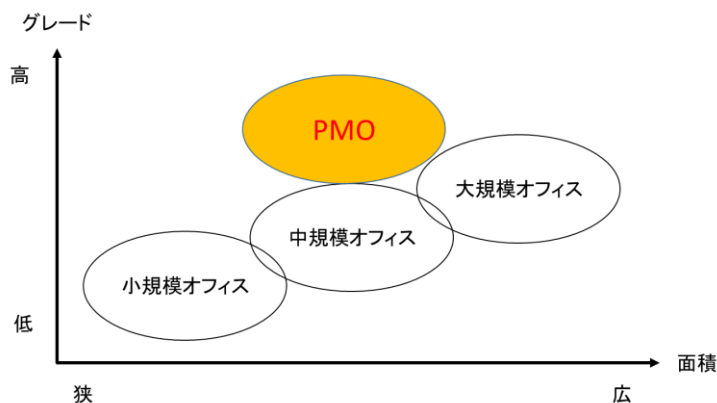
図表 4 PMO の開発実績

ストック(予定総投資額)	867億円、18棟
バランスシート残高	626億円



出所：野村不動産ホールディングス「統合レポート2018」p.27 より抜粋。

図表 5 PMO のポジショニング



出所：野村不動産社内資料を基に作成。

PMO は、賃貸の基本区画を 1 フロア 1 テナントとすることで、テナント企業は一国一城の主として入居可能である。また、プレミアム感を生み出す PMO の 5 つの価値を「ESPRIT5」と呼び、「機能性」「一品性」「人間性」「アート性」「同時代性」の 5 つを掲げている。

機能性については、24 時間 365 日体制の強固なセキュリティシステムを導入することで、テナント企業のプライバシーを確保し、不審者の侵入を防いでいる（図表 6）。一品性については、土地の歴史や景観を踏まえ、「街との調和」を図り、その街の価値を高める建築の佇まいを目指している。もちろん、ある程度はシリーズものとして様々な仕様は統一されている。例えば、エントランスホールのある 1 階には、貸室を設けず、印象的なエントランスデザインを施すことでビルに品格を与えている（図表 7）。ただし、エントランスに置くオブジェ・家具などはそれぞれの案件に合わせて配置されている。

人間性については、トイレやパントリー等の水回りをフロアごとにテナント専用とすることで、生活空間としてのユーティリティやサービスを向上させている（図表 8）。アート性については、光壁や間接照明を取り入れたエントランスホールや自然光を取り込んだカーテンウォールなど、光を自在に操ることで、内外の空間に時間や季節で異なる表情を演出している（図表 9）。デザインコンセプトは「ミニマリズム」、すなわち光と影のコントラストによるソリッド感を作り、外装色は独自の PMO ブラックを基調としている。

同時代性については、利用する人の快適性やオフィスビルとしての社会的な意義に向き合うことで、時代の新しいスタンダードを目指している。例えば、独立性の高いワンフロア・ワンテナント設計、明るく開放感のある無柱空間に、働きやすさを追求したフロアスペックを標準仕様になっている（図表 10）。

図表 6 PMO のセキュリティゲート



出所：「PMO Specifications」より抜粋。  
※セキュリティゲートは「PMO 八丁堀」

図表 7 PMO のエントランスホールの例



出所：「PMO HP」(<https://www.pmo-web.com/iwamotocho/photogallery.html>)より抜粋。(2019年7月27日15時42分検索。)  
※エントランスホールは「PMO 岩本町」。

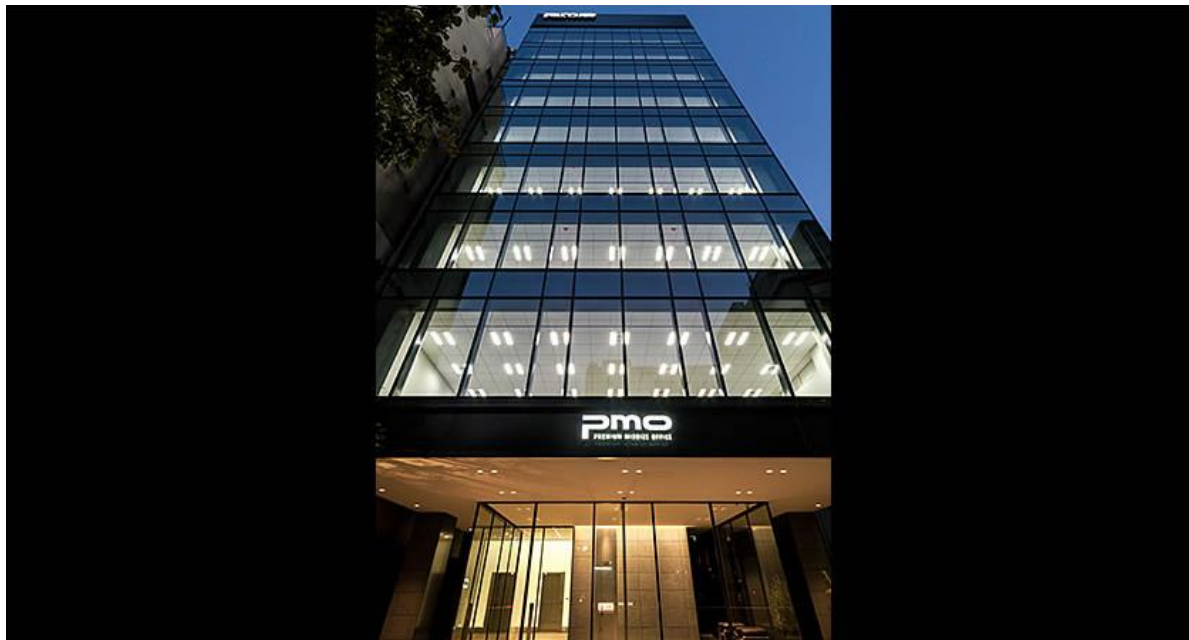


図表 8 PMO のパントリー（左図）とレストルーム（右図）の例



出所：「PMO Specifications」より抜粋。  
※パントリーは「PMO 秋葉原」、トイレは「PMO 東日本橋」

図表 9 PMO のエントランスホールの例



出所：「PMO HP」(<https://www.pmo-web.com/shibadaimon/photogallery.html>)より抜粋。(2019年7月27日15時49分検索。)  
※外観は「PMO 芝大門」。

図表 10 PMO の貸室の例

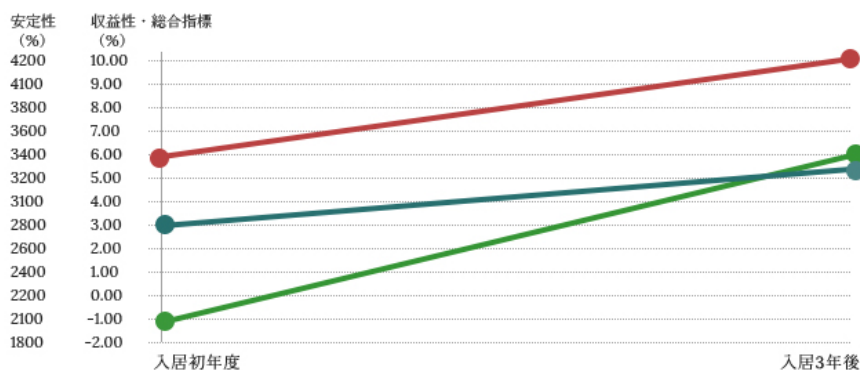


出所：「PMO Specifications」より抜粋。  
 ※貸室は「PMO 日本橋茅場町」

以上の優れた特長を活かして、PMO はテナント価値向上にも貢献することを目指して作られている。実際、入居企業の3年間の平均実績をみると、ROA（総資本経常利益率）約5%向上、売上高経常利益率約2%向上、自己資本比率約6%向上（図表 11）につながっている。また、平均取引先数（販売先数）は2012年1月から2017年1月までの5年間で90.7社から104.7社（2017年1月）へと約15%増加している（図表 12）（野村不動産 HP（<https://www.pmo-web.com/concept/reason/>））。

また、事前に意図したわけではないが、平均従業員数（正社員数）においても約25%増加が見られたという（図表 13）。入居企業によると、雑居ビルに入居していた時は、優秀な社員の獲得が困難であったが、PMOに入居すると、様々な分野で優秀な人材を獲得できるようになったという。そうした企業では定着率も上がっている。

図表 11 PMO テナント企業における業績の推移



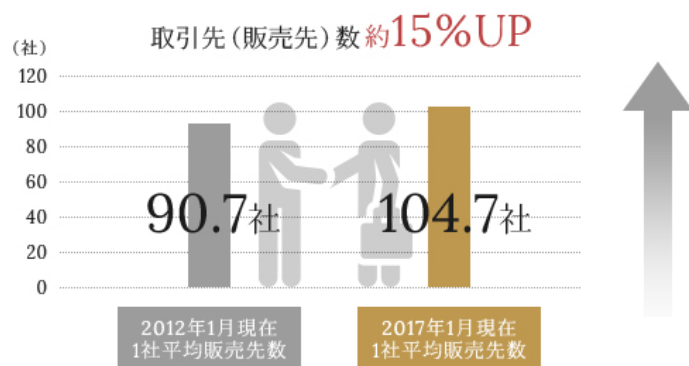
出所：野村不動産 HP（<https://www.pmo-web.com/concept/reason/>）より抜粋。（2019年5月1日17時8分検

索)

原出所：帝国データバンク調査資料

※赤線は ROA（総資本経常利益率）、青線は売上高経常利益率、緑線は自己資本比率を表す。

図表 12 PMO テナント企業における取引先数の推移



出所：野村不動産 HP (<https://www.pmo-web.com/concept/reason/>) より抜粋。(2019年5月1日17時8分検索)

原出所：帝国データバンク調査資料

図表 13 PMO テナント企業における従業員数の推移



出所：野村不動産 HP (<https://www.pmo-web.com/concept/reason/>) より抜粋。(2019年5月1日17時8分検索)

原出所：帝国データバンク調査資料

### 3. PMO 開発の背景

野村不動産はもともと技術系社員の比率の高い会社で、ものづくりに対する強いこだわりと高いプライドを持つ技術志向の強い会社であった。社内に一級建築事務所を持ち、建築雑誌に載るような建築物を作ろうという雰囲気が強かった。

1990年代に入りバブルが崩壊すると、やむにやまれずオフィスビル開発を一時中断し、マンショ

---

ン事業に特化し始めた。当時野村証券から来た中野淳一社長や開発・営業畑出身の役員が部店長会議等で「ニーズに沿わないと売れない」「マーケットインの志向が重要」「何を作るのかを考えるのは営業で、建築部門は工場に徹しろ」「事業部主導でものを作るな。」と強調したことで、次第に社内に市場志向、営業主導の組織風土が浸透し始めたという。

そうした中、野村不動産ではオフィスビル事業は保有既存オフィスビルのテナントのリレーションと仲介事業を展開していた。その際、テナント企業に中小規模かつ高機能なオフィスビルのニーズが数多くあることに目を付けたという。2006年当時、ビル事業部リーシング課でオフィスビルのテナント営業を担当していたN氏と部下であったI氏は、次のように述べている。

「オフィス事業は活況だったのですが、中小規模のオフィスを探しているお客様が苦勞していたのです。市場が活況なので、大規模オフィスは埋まっており、その片隅の狭小スペースも借りられない。あっても賃料が高すぎる。本当に困っておられた。ところが、仲介という形でお客様をご案内させていただく中で、小規模でもデザイン性が高いオフィスがいくつかあり、そういった物件を紹介すると、お客様の反応がよい。そこで“そうか、こういう需要があるんだ”と気がついたのです。」<sup>2</sup>(N氏、『PMO LIFE』p.15)

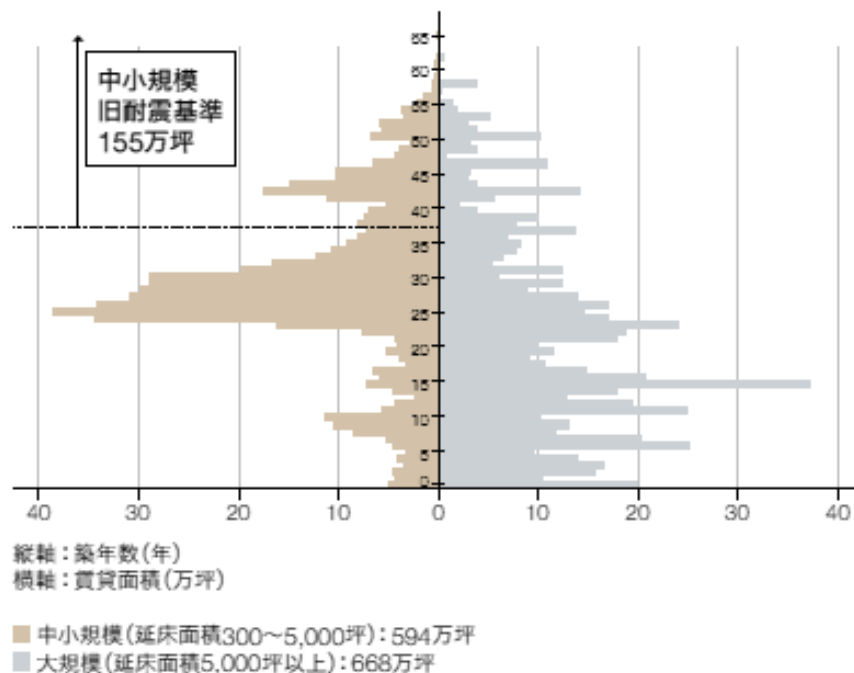
「20年、30年ぐらいたつとビルが老朽化してきます。そのときには再開発の種地にもなるという考え方を持って、この土地面積で100坪とか、200坪ぐらいつつと、サイズはいろいろありますが、それぐらいのものをどんどん取得していくことが、今後のビル事業の発展につながるのではないかと思います。これは、当時よく話をしていた内容です。...首都圏の政令指定都市で、10年で30棟という目標を立てました。」(I氏、インタビュー)

オフィスビルの築年分布をみると、東京23区には1981年以前の旧耐震設計基準により建設されたビルが約155万坪もある(図表14)。その大半が中小規模のビルであり、災害リスクと休廃業の増加などを背景に建て替えが急務となっている。このことから、中規模オフィスビルの果たす役割も大きいと考えられていた(「野村不動産ホールディングス 統合レポート2018」)。加えて、当時のオフィスマーケットを振り返ってみても、需給がタイトで空室がなく、賃料も上昇しており、非常に好調であった。

---

<sup>2</sup> 大規模ビルで区画を小さく区切って、多数のテナントに貸し出す、という発想もあるが、その場合、歯抜け区画ができたり、間仕切りにコストがかかるという問題もあった。

図表 14 東京 23 区のオフィスビルの築年分布



出所：「野村不動産ホールディングス 統合レポート 2018」 p.27 より抜粋。

原出所：ザイマックス不動産総合研究所「【東京 23 区】オフィス新供給量 2018・オフィスプラミッド 2018」

こうしたオフィス市場の分析とともに、N氏は既存のデザイン性が高いオフィスには、機能性が乏しいといった課題もあることにも気が付いた。具体的には、「管理やサービスが行き届かない」「エレベータが1基しかない」「1階に店舗が入居しているためにエントランスが狭く貧弱」などである。そうした課題を目の当たりにし、同氏は野村不動産自らが中規模サイズのハイグレードなオフィスビルを手がけることを思いついたのである。

「当時、自分たちで土地情報を得て物件開発をしていくという環境の中で、100坪程度の土地情報はいくつか手元にありました。それらを生かして、我々が作れば、デザイン性が高く、しかもオフィスとしての機能性も十分なものを提供できる。それは市場ニーズに合致していると確信しました。」

(N氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.15)

リーシング課内でこうした話があった時に、手を挙げたのがK2氏とI氏で、まずは3名で企画書を作成しようということでスタートした。2006年9月、N氏らは泊まり込みの社内研修の場で、新規事業として「デザイン性が高く、オフィス機能も充実した中規模オフィス」の企画を提案した。それを聞いていた当時の役員から「やってみろ」というお墨付きを得て、社内勉強会が始まった。集まったのは企画提案した3名に加え、企画に賛同したO氏、T氏の2名である。O氏は、当時担当部長で、用地取得のプロでもあった。T氏は、住宅事業の営業担当の経験があった。

I氏は当時を振り返り、5名のメンバーが集まったのは、ビル事業に対する飢餓感があったからで

---

はないかという。

「当時は大もとの飢餓感になるのかもしれませんが、本当にビルがなくて、新築ビルを建てるとい  
う計画がないですし、そもそもでいうと、むしろ開発セクション、要は用地の取得セクションがない  
状態だったので、これ以上収益源が増えないという状況だったんですね。その中で現場として何かで  
きないのか。そうじゃないと自分たちがどんどん要らない存在になっていってしまうというか、シュ  
リンクしていくというところはあったので、当時は仲介業務にて存在感をどんどん出していくとい  
うことをやっていました。それも将来につなげるために、お客様とつながっていくために、積極的にや  
っていくという観点もあったように僕は感じていました。」(I氏、インタビュー)

用地取得に関しては、マンションかホテル用途を想定して入札で取得していた日本橋本町の土地が  
候補に挙がった。いきさつは以下の通りである。

「メンバーの間では、成長過程のベンチャーなどを視野に、「本当は港区の青山でやりたい」とか、  
「渋谷でやらないと、意味がないよね」といった気持ちが強く、「企画書の段階からマップを作成し  
て、プロットをして、このエリアで展開するんだ」というエリア戦略まで含めて話をしていたが、ま  
ずは取得済みの用地に建ててみようということになった。」<sup>3</sup>(I氏、インタビュー)

建築部にも企画の早い段階から依頼があり、オフィスビルとしてボリュームチェック、付加価値、  
差別化、ハイスペックとしてどのような機能を持たせたら良いかについて、提案を求められた。具体  
的には、セキュリティ、オフィス内 WC、リフレッシュコーナー、フルハイトのカーテンウォール、  
喫煙所などを提案し、概算コストも提示したという。セキュリティ向上の方策としてフラッパーゲ  
ートを取り付ける提案や耐震性能や設備容量の向上などの提案も行われた。

#### 4. コンセプトの創出

##### (1) オフィスビル版 MINI COOPER に向けて

こうして社内勉強会から正式に PMO プロジェクトとして新規事業の企画立案をスタートさせた  
が、オフィスビルの開発を中断していた時期が長かったため、若い社員はほとんどその経験がなかつ  
た。このため、コンセプトづくりには時間を要したという。

「オフィス市場の中で、中規模でクオリティが高いものというのは、それまでほとんど存在しな  
かったのです。言ってみれば新しいカテゴリーを創り出すわけですから、最初のコンセプト作りには時  
間がかかりました。その中で、PMO (プレミアム・ミッドサイズ・オフィス) という名前が出てきた  
のです。最初は、ブランド名としてではなく、プロジェクト名としてこの言葉が出てきたのです。」

---

<sup>3</sup> 日本橋本町の物件は、いわば実験的なオフィスビル開発であったので、取得済み用地を活用した。しかし、  
結果的にみれば、港区などは用地取得が難しく、比較的容易な日本橋はその後の PMO シリーズを手がけるのに  
適した立地であったという。(I氏、インタビュー)

---

(N氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.15、( )内は筆者加筆)

そして、ブランド構築を図るべくブランディング企業 X社とタッグを組んだ。X社の選定は、PROUD 販売チーフとしてブランディングの経験のある T氏が行った。最初は X社からレクチャーを受けて、最終的には野村不動産としてどうしたいのか、という点に落とし込んでいった。コンセプトを検討していく中で、自動車の「MINI COOPER」が話題に上がったという。

「(価格帯として)手が届くけれども、小さいけれどもピリッと辛いとか、ミニのように上質なんだけど、小型で売っているとか、しかもそうしたものに対してのファン層がついていくような商品にしていこうというのを、当時のブランディングとして考えていました。」(I氏、インタビュー、( )内は筆者加筆)

そこで、六本木の MINI COOPER の展示場に PJメンバーで見学に行った。MINI COOPER は小型であるが、高級感があり、機能性に富んでいる。そうした見学を通じて、メンバー間で次第に納得感が生まれ、「MINI COOPER のようなオフィスビルを作ろう」というコンセンサスを得ることができたという。

## (2)ターゲット顧客の絞り込み

しかし、どのようなオフィスにしていくか、具体性はまだなかった。そこで、PJメンバーは、デザインを依頼した飯島直樹氏<sup>4</sup>とともに数件の中規模オフィスビルを見学し、良し悪しを話し合ったという。例えば、外見は良いが中身は充実していないといった具合である。

ターゲット顧客となるテナント企業についても議論がなされた。ターゲット像は明確であった。

「当初から、ターゲット像は明確でした。ベンチャー企業のセカンドステージや、外資系などのサテライトオフィス、自社のブランド価値やセンスにこだわり、これから大きく成長していく企業。そういったターゲット像が明確だったので、コンセプトづくりには時間こそかかりましたが、大きくぶれることはありませんでした。」(T氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.15)

しかし、1号物件の日本橋本町の顧客層とは必ずしも一致しなかったという。

「当初はコンセプトづくりが結構強かったので、野村不動産としてもオフィスビルに対してはこれからチャレンジをしていく会社ですよねという中で、一緒にチャレンジしていく人間たちをサポートしていきましょうということでした。「若き起業家」のチャレンジをサポートするような場所になるといいよねというところで、...「ベンチャーさんにもう少しフォーカスを当てて」みたいなことをよく言っていたのです。ですから、例えば入居にあたって資金不足のところをフォローするようなサービスを入れていこうとか、そういうところまで考えていたのですが、結局、1号物件が日本橋になったことによって、僕らが当初想定していた顧客層ではない。ないと言ったら変ですが、顧客層として

---

<sup>4</sup> 飯島氏の専門は商業施設のインテリア・デザイナーである。建築屋の延長ではなく、違う視点でものが見えるということと、外からではなく内からの発想でみてもらおうということで、飯島氏に依頼した。



---

はそこまで深く考えてなかったところが入居されるような状況になっていったので、老舗の会社さんとか、専業で長く仕事をされていらっしゃるとか、あとは地方の本社の東京支店さんとかが非常に多く出てきていただいたところがあると思っています。」(I氏、インタビュー)

他方で、大手企業は顧客としてターゲットに入っていなかったという。

「あとは、そもそもサイズ感的に従来型の大型企業の年齢層が高い経営層からすると、サイズが小さいということだけで評価として低くなるんじゃないかということも、当時はよく話をしていました。ですから、このサイズ感でワンフロア・ワンテナントさんで、一国一城の主になれるよという部分をご評価いただいたりとか、これだけガラス面を大きくつくったりとか。当時は設計の話にも少し入っていたので、ガラス面が大きく入って明るいオフィスとなったときに、それをワークスペースとして評価してくれる人たちの世代というのは、もう少し若い人たちじゃないのという仮説が当時はありました。」(I氏、インタビュー)

### (3)コンセプトの具現化

また、PJメンバーは、飯島氏とのオフィスビル見学を通じて、外観や色、水回り、セキュリティ面などについてコンセプトのイメージを膨らませていったという。

「外観も重要だと思いました。ビルの顔ですから、そこがシャビィ（お粗末）だと話にならない。またエントランス空間を重視するために天井を高く取り、1階には貸室を作らない、リフレッシュエリアは各フロアに作る、トイレなどの水回りも共用部ではなく、専用部内に作るといったイメージができていきました。」<sup>5</sup> (N氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

「最初からこうですね。若干ガラスの色が緑っぽくなったりとか、壁の色が黒じゃなくて白が最初に出てきたりというのはありましたが、そこは劣化が目立ってしまう。白というのは結局、雨だれの線が出てきてしまう。これのメンテナンスはすごく難しかったりするんで、そういうものは目立たないようにしようと。車でカラーを選ぶとすると何が一番メンテナンスが少なくていいかというと、黒が一番いいよねみたいな、そういう発想で、結構、自分たちの身近なものに当て込みながら、しかもなるべくお金をかけずに長く使えるものというふうに考えてやりました。」(I氏、インタビュー)

「一般的な中規模のオフィスビルは、トイレなどの水回りがシャビィなんです。そこに気を遣わないと良いテナントは入ってくれない。オフィスで働く人、特に女性に快適なオフィスと感じてもらうためには、トイレやパントリーなどがキレイで心地よい空間であるべき。また来社されるお客様や採用などを行う際にも、このようなオフィスの印象はとても重要になる。」(O氏、『PMO LIFE VOL.2』

---

<sup>5</sup> オフィスビルのイメージは1階のエントランスの印象で決まるといっても過言ではないという。そもそも1階にはエントランス、エントランスホール、駐車場の入り口等を作る必要があるため、貸室のスペースは3割程度に抑えられてしまう。そこにコンビニや飲食店を入れると、ビルのイメージが低下する。しかしその一方で、1階に貸室を設けないと、レントラブル比（賃借面積比）が低下して収支が悪化する恐れもある。PMOの場合は、ビルのイメージを向上させた分、賃料を上げるという価格戦略を採った。



---

p.16)

「セキュリティの面でも、トイレやパントリー、リフレッシュエリアが共用だと外部の人が簡単に入ってくる。1フロアを1社で使うことを想定した際に、それはだめだろうと考えました。」(I氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

特に、壁の色については、純粋な黒は強すぎて、ネガティブなイメージもあった。一品性、アート性としてプレミアム感を醸し出す色、例えば万年筆のインクが時間とともに酸化していくことに目を付け、モンブラン万年筆の「モンブランブラック」を意識したという。

これらの発想のほとんどは、設計主導ではなく、PJメンバーがこれまでの営業経験などで培った知見がベースになってでてきたものであるという。

「ものに関わり続ける時間の長い人間が何をしたいというところで、デザインなど結構、話をしました。同じ価格で売られ続けるためには何が必要かということもそうですし、いわゆる必要最低限の法的な長期修繕に関わるものは、もちろんやらなければならないけれども、それ以外に常に突発的にどんどん費用がかかるメンテナンスの仕方はしたくないとか、そういうことを当時は考えていました。...現状の、自分たちが運営している物件で起こっていることは、避けられるものなのか、避けられないものなのかみたいな取捨選択をしながら、避けられるものは避けられるようなデザインにしていく必要があるとか、設計志向として持っていく必要があるというのは結構話をしてやりました。」(I氏、インタビュー)

「ハイグレードな中規模オフィスとは何か」に関しても、何度も議論を重ねたという。

「PMOのようなオフィスのニーズがあるというコンセンサスはありました。一方で、ではグレードが高いとはどういうことだろうという点では、具体的にイメージを作るのに時間を要しました。実際にお客様にヒアリングしたりして、それをもとにわれわれも想像

を働かせて考えていきました。」(K2氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

## 5. 価値創出からスペックへの翻訳

### (1)5つの価値「ESPRIT5」

PMOの持つ5つの価値「ESPRIT5」については、5名のメンバーとX社で話し合いを進めながらイメージを膨らませ、固めていったという。具体的には、まずコミュニケーションのきっかけとして、「Challenging Spirit」を掲げ、それを顧客、企業、事業の観点から3つのSpiritにブレークダウンした。すなわち、顧客については「オーナーである若き企業家のチャレンジ」、企業については「企業野村不動産のビル事業部のチャレンジ」、事業については「中規模ビルでプレミアムという今までなかったカテゴリーへのチャレンジ」の3つである。それらを基に、「先進的」「同時代的」「躍動的」「専門的」といった開発ワードに展開し、最終的にプレミアム感を生み出すコンセプトとして「機能

---

性」「一品性」「人間性」「アート性」「同時代性」の5つに整理し直した。

機能性については、「規模は小さいけど、スペックは大規模仕様」を目指し、セキュリティの充実やタッチパネルでの受付操作などを盛り込んだ（図表 6）。人間性については、生活空間としてのオフィスを重視した設計を盛り込んだ（図表 7）。

「事業者側に立ち過ぎていて、人間の行動とかを考えていかないと。80坪にトイレが1個しかない、それも男女兼用とかありえないよねというところを考えていました。トイレも貸室から入っていくのが丸見えになってしまうところが結構多かったので、パントリーを経由してからトイレに入っていくようなかたちにして、どちらに行ったのかわからないように配慮しました。...すごく細かい話だと、当時は浄水器を必ずパントリーの水道の下に付けています。テナントさんが、そのまま生水を飲みたくないから自分たちで浄水器を買ってきて置かしてくださいという要望がある中で、「いや、もうそこまでやっておりますよ」というかたちでワーカーとして使う時間が長いワークスペースの中で、人間的に生活をしてもらうための要素は充実させておきましょうというのを当時考えました。」（I氏、インタビュー）

一品性については、印象的なエントランスデザインを採用している（図表 8）。

「当時の中規模、小規模のビルというのは、どれもこれもだいたい同じつくりで、オフィスビルなのにエントランスの脇はコンビニさんとか、あとはファーストフード店舗さんとかが入っていて、オフィスのエントランスが狭いというのが定番だったりしました。...このビルに入っていることに対して誇りを持ってもらうというところをすごく意識していました。その部分では1階に店舗を置かないとか、エントランスは大規模ビルと同等クラスの広さや天高を持つとか、アロマを焚くとか、そういったことをかなり考えてやりました。」（I氏、インタビュー）

アート性については、光を取り込んだカーテンウォールやエントランスホールを採用した（図表 9）。

「要はガラスのキュービックみたいなオフィスビルの提供はやめようねというのが当時あったので、見て格好いいなという判断ですよ。ミニカーとかにもすごく学ぶところがあって、単純に小さな車を売ってますではなくて、いろいろなカラフルなユニオンジャックが付いていたりとか、ミラーのところの色が変えられたりとか、というところを少し学びたい。パッと見たときにPMOとわかることは大事なんだけど、そのときにこのビルってシャープで格好いいよねとかになるように、外観をまず考えようねとか、エントランスも広くとっているんで、エントランスがただ単にだっ広いだけだと意味がないので、その部分については少しコーディネートしていきましょうねということで、家具の置き方や家具の選び方も含めて飯島先生に監修してもらおうということを考えてやっていました。」（I氏、インタビュー）

同時代性については、時代が変わっても変わらないデザインを目指した（図表 10）。

「整形無柱で、時代が変わっても変わらないデザインがいいよねというのは、当時よく話をしてて、よく1980年代のビルだとレンガを使っていたりとか、タイルを使っていたりとか、外観だけで年齢がわ

---

かってくるようなデザインがあるのですが、それは避けようと思いました。」(I氏、インタビュー)

## (2) スペックへの落とし込み

5つの価値からスペックへの落とし込みについては、可能な限り大規模ビルのスペックに近づけるようにし、その際、天井高やセキュリティ、OAフロアなどについて大規模ビルとのスペック比較表を作成しながら検討していったという。

「要は小規模のオフィスビルだと天高 2400 とか 2500 とかで、大規模ビルを見てみると 2600、2700 とかがスタンダードになっていると。基本は間をとるということを考えていけれども、できる限り大規模のほうに寄せたいという考え方があったので、事業性に影響が少ない部分についてはなるべく大規模オフィスビル側に寄せていく。...一方で、セキュリティのところは大規模ビルだと、受付の方がいて、1階に受付があって、そこで受付をしないと入れないとかになるのですが、これをこの規模でやるとコスト倒れるよねということで、システムにしたという考え方ですね。」(I氏、インタビュー)

こうした取り組みは野村不動産独自のものであったという。なぜなら、他の大手デベロッパーが仲介業を手がけてこなかったからである。もう一つの特徴は、大手デベロッパーの中で社内に一級建築事務所を抱えていたのも野村不動産だけであったという。昔から製販一体ということで住宅事業も手がけていた。

このように、具体的なスペックを固めていく一方で、付加価値を高めようとすればするほど建築費が嵩むという課題も出てきたという。

「当初から、建築部からは、建築費がかさみすぎるのではないかと指摘されていました。しかし、最初からそれを意識してはだめだ、一旦は考えられる最高のものを企画してしまおうと思ったのです。」(O氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

「最高のスペックを考えた上で、そこから絶対にゆずれないものを残していると、結果的に非常にシンプルでクオリティの高いものになったのです。」(N氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

建築部では、すべてのスペック、コストを吟味し、スペックのグレード設定の最適化を図り、耐震性能、セキュリティシステム、香り空調、高効率化空調、フルハイ開口のカーテンウォールを検討して採用に至った。また、仕上材料、色、ディティール、光沢に至るまでサンプル、モックアップ等を作成して検討した。構造・設備設計者も加わり、既存地下躯体残置等、コスト、スケジュールを考慮した適正な構造設計、ガラスカーテンウォールに対する適正な空調ゾーニング計画等、大規模オフィスと同等のスペックを目指した。

---

## 6. 設計・施工プロセスと組織体制

PMO 日本橋本町の設計・施工プロセスは、以下のようなプロセスと組織体制で進められた。PMO の開発では、設計を自社、施工を外部発注する、設計・施工分離方式が採用されている。まず、PJ メンバー5名とブランディング企業 X 社、飯島氏の事務所（有限会社飯島直樹デザイン室、以下「飯島デザイン室」）でコンセプト作成を行い、基本計画段階で開発部から1名、建築部から2名が加わり、基本設計が進められた。実施設計段階に入ると、構造や電気、設備の担当者が加わって計6名体制で設計が進められた。そして、着工段階に入ると、ゼネコンに引き継ぐとともに、営業部2名、運営部（維持管理部）1名が加わり、竣工まで進められた<sup>6</sup>。基本計画では、ボリュームスタディから始められた。例えば、1階部分の平面図に関しては、図表 15 のような図面を何枚も作成し検討が加えられた。

設計以降の施工プロセスでは、建築部と施工業者が連携しながら、VE や工事費、施工計画のすりあわせなどが行われた。週一回のペースで現場定例会議が行われ、そこで建築部が図面と現場をチェックしながら進めていった。

なお、PMO に関する野村不動産社内の組織体制・役割分担は次の通りである。開発部は事業用地の情報収集・調査・利用計画・取得・処分、商品化企画、事業推進、予算措置、発注・契約を担っている。建築部は、オフィスビルの設計・監理、建築コストの情報集約・査定、調達等を担っている。個々の技術者は2, 3の物件を掛け持ちしている。営業部は、テナント募集・契約、顧客・市場情報の収集、商品化に向けての企画提案なども担っている。運営部（維持管理部）は、オフィスビルなどの運営管理・保守管理、テナントサービス、修繕管理、機能維持・増進を担っている。以上をまとめると、野村不動産としては、設計監理業務とプロジェクト・マネジメント（PM）業務、コンストラクション・マネジメント（CM）業務を担当し、コストコントロール、適切な機能スペックの実現、品質管理、テナント対応等を、開発部と建築部、営業部、運営部、管理会社の間で情報共有しバランスを取りながら行っている（図表 16、17）。

設計・施工プロセスのうち、コンセプト作成から商品企画まで、PJ メンバー（営業）主導で進められたという。

それ以前は、ビル開発事業はビル事業部と建築部が協働していた。ビル開発が中断した時期、ビル事業部は所有物件の運営が中心となり、また建築部は、社外物件の設計を多く手掛けていた。社内的にも、営業部主導の開発も、PMO のようなシリーズ化も、みな初めての経験であった。

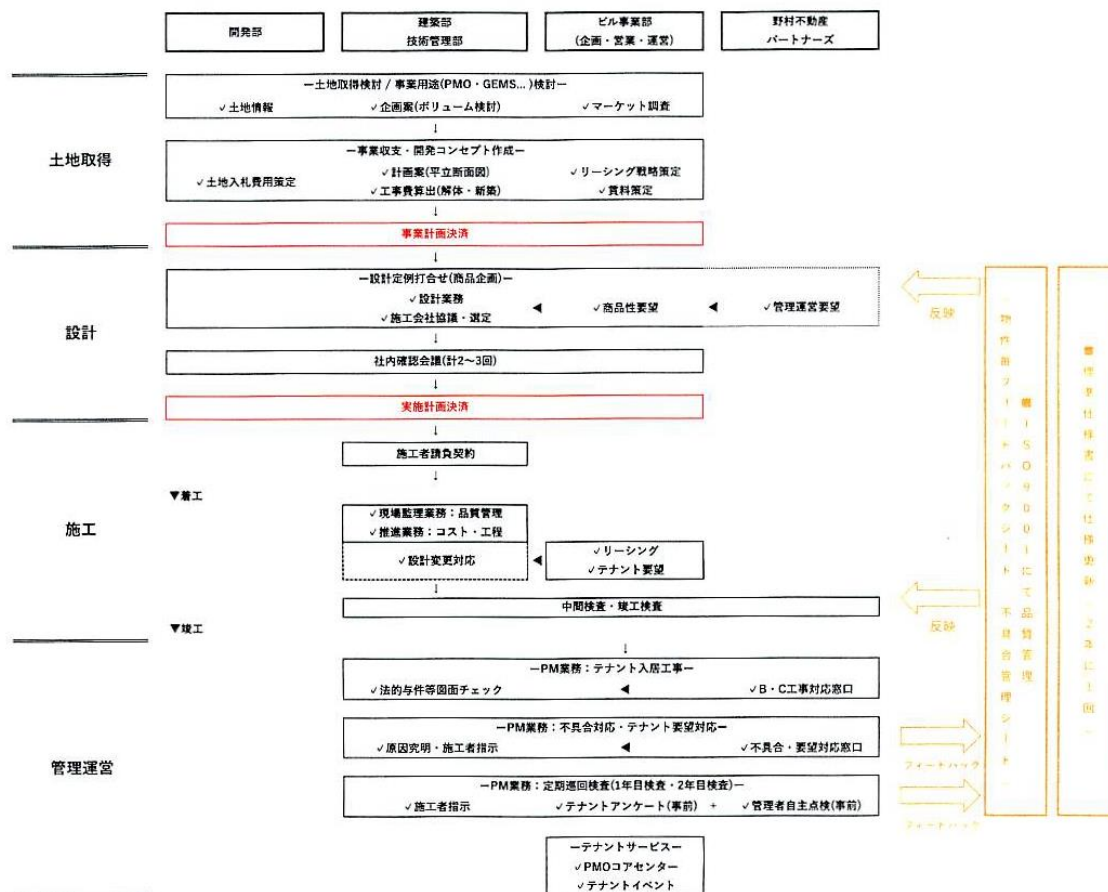
「とにかく設計者が望んでいるものと営業が望んでいるものというか、市場が望んでいるものはずいぶんとギャップがあるのだなと驚きました。...例えば、エントランスホールはとにかく広くて四角く取れたほうがいと設計者は思いがちですけど、（営業の）宇佐美は違って、くねくねと迂回し

---

<sup>6</sup> ちなみに現在の社内の体制は、3倍程度の人数に増員されている。



図表 16 野村不動産における設計・施工プロセスと組織体制



出所：野村不動産社内資料。

ただし、PJ メンバーの固めたコンセプトが明確であったので、目指すオフィスビルの形は共有しやすかったという。

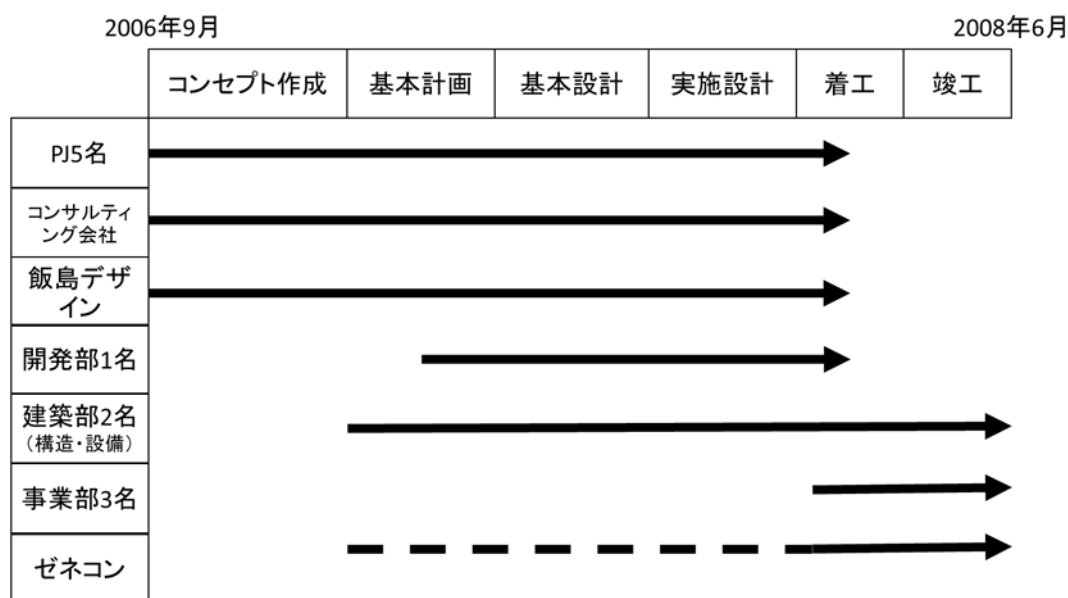
スペックについては、大規模オフィスビルのスペック表を集めて、同等のスペックを物理的に実現可能かどうかを建築部主導で検討していった<sup>7</sup>。ただし、カタログに載せるスペックについては、週一回のペースで営業部他と意見をすりあわせながら進めていった。

「設計と営業と開発と事業課と、あと飯島デザインさん、いろいろな立場が違えば考え方も違いますが、でも、お金とスケジュールと PMO らしさをみんなで話しながら、落ちるところに落ちついたという感じですね。」(K1 氏、インタビュー)

<sup>7</sup> なお、エントランスの作り方や外装のカーテンウォール、パントリー周りについては、飯島デザインの意見が取り入れられているという。

このように、ホンダのワイガヤ方式のような形で、みんなで喧々譁々やりながらもベクトルあわせをしながらプロジェクトを進めていったという。同社は PMO 開発以前から顧客志向を重視し、「顧客に選ばれる良いものを合理的なコストで造る」ことを経営理念として掲げてきた。PMO においてもその実現のため、開発部、建築部、営業部、維持管理部が共同で一体となって事業を遂行する「製販管一貫体制」（製造販売管理一貫体制）が敷かれてきた。この体制は、後続の PMO シリーズでも同様に採用されている<sup>8</sup>。

図表 17 PMO 日本橋本町の設計・施工プロセスと組織体制



出所：I氏・K1氏インタビューに基づき作成。

## 7. 営業手法

PMO 日本橋本町の営業では、その手法にも工夫がなされたという。PMO のターゲットは、中小規模のオフィスを探しているテナント企業である。このような企業の場合、経営者自らが直接物件を見て選ぶ可能性が高い。そこで、物件を内覧してもらってから入居してもらう方法を採用した。

「オフィスビルは竣工時に満床になっていることが理想的でした。実際、多くのお客様が建物や貸室を見ることなく契約しています。PMO はそうではなく、あえて建物が完成してからモデルオフィスを内覧していただく営業手法を取りました。」(N氏、『PMO LIFE VOL.2』p.16)

「できるだけ多くのお客様に見てほしい。すぐに入居しなくても、将来はこんなオフィスに入りた

<sup>8</sup> この方式は社内で横展開され、Landport や GEMS など他ブランドの開発でも導入されている。

---

い、と記憶に留めてほしいという気持ちもありました。」(T氏、『PMO LIFE VOL.2』 p.16)

こうしたアプローチは、モデルルームを見てから購入・入居する分譲の戸建て住宅やマンションではごく一般的である。住宅事業の営業経験のあるT氏にとっては、当然の発想であった。しかし、オフィスビル業界ではそうしたアプローチは全くなかったそうである。野村不動産は住宅・マンションにおける販売手法を援用<sup>9</sup>することで、潜在的な顧客に働きかけたのである<sup>10</sup>。

入居企業の反応も上々であったという。サインポスト株式会社は金融・公共のシステムコンサルティングを行うベンチャー企業であるが、設立3年目にPMO日本橋本町に入居している。同社の代表取締役蒲原寧氏は、PMOを選んだ理由について以下のように述べている。

「理由は4つあります。1つ目はワンフロア・ワンテナント設計。当社は社員数の増加に伴い、拡大移転の必要に迫られました。しかし、社員の一体感を維持したい。だから当社専有のフロアで、かつ全社員が同じフロアで働けることが条件でした。このPMOは約90坪のミドルサイズ。長方形のスペースをムダなく活用することができます。

2つ目は、セキュリティ。当社の主なクライアントは金融機関および公共機関。当社はプライバシーマークを取得しており、オフィスにも高いセキュリティを求めています。このPMOには、1階のエントランスにセキュリティゲート、各フロアの入り口にICカードリーダーが設置されています。これらのシステムにより、オフィスの物理的なセキュリティを強化できます。

3つ目は、グレード。クライアントからの信用を得るためにも、適度なグレードのビルへの入居を考えました。PMOはシンプルで上品さがあります。たとえば、エントランスは質素で落ち着いた雰囲気。外観もブラックを基調としたシンプルなデザインです。つまり清潔感があり、華美ではなく落ち着いたオフィス設計になっている。クライアントが来訪された際にも、ご安心いただけると考えました。

4つ目は、明るさ。オフィスの明るさは、社内の雰囲気にも影響します。暗いオフィスにいと、気持ちまで暗くなってしまいますから。その点、PMO日本橋本町は二方の壁が全面の窓になっており、採光性が非常に高いんです。」(サインポスト蒲浦氏、野村不動産 PMO HP (<https://www.pmo-web.com/interview/signpost01.html>))

## 8. 契約の仕組み

PMOの売買および賃貸に関する契約の仕組みはやや複雑である。まず、PMOの用地取得から設計・テナントリーシングまでを野村不動産が担い、手がけたPMO物件を野村不動産マスターファン

---

<sup>9</sup> こうした取り組みは、いわば「事後的なシナジー」(宇佐美, 2016)の追求とみることもできる。

<sup>10</sup> PMO日本橋本町の最上階は2年もの間、モデルオフィスにし、2件目、3件目の物件の潜在的なテナント企業に働きかけたという。



---

ド投資法人等（以下「NMF等」）に売却する。そして、NMF等から当該物件を野村不動産がまた借り上げて、管理運用し、テナントフィーの一部をNMF等から受け取るという形になっている<sup>11</sup>（図表18）。入居企業との契約は、野村不動産が窓口となって、所有者がNMF等、貸し主が野村不動産という形で契約を結んでいる。入居企業は、定期借家3年で、入居時に敷金と一ヶ月分の家賃を支払う形となっている。なお、NMF等への野村不動産の出資比率は4.87%と低い（2019年2月28日現在）。

このような複雑な契約形態になっている理由として、次のようなことが挙げられる。野村不動産グループは、ROA5%以上、ROE10%水準を目標として掲げているため、資産はできるだけ保有せずに収益性の向上を図っている<sup>12</sup>。棚卸資産、固定資産を分け、棚卸資産については早期に売却している。その一方で、PMOのシリーズ展開によってブランドの浸透を図りたい。よって、資産を持たない経営による賃貸ビジネスを展開していると言える。こうしたビジネスモデルは、PROUD FLATやLandport、GEMSでも採用している。

一方、入居企業からみれば、移転に関わる契約窓口が一本化されているので、移転後の業務開始がスムーズに行えるという。一般的なビルに移転する際には、パーテーション業者、電気工事業者、引越し業者など複数の業者とのやりとりが必要となるが、いわゆるB工事<sup>13</sup>に関しては、PMOの場合、野村不動産パートナーズが窓口となり、一括で業者とのやりとりやスケジュール管理を行うことが可能である（図表19）。

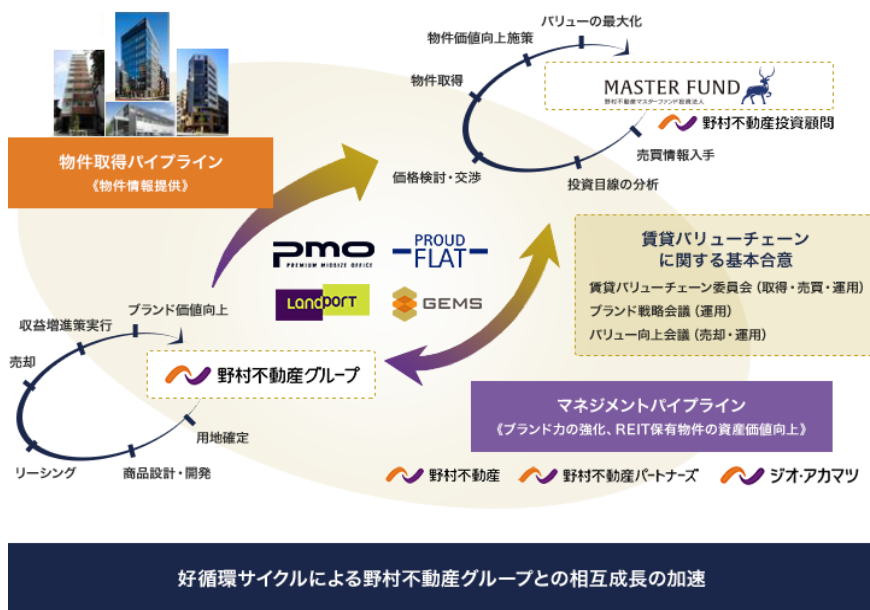
---

<sup>11</sup> こうしたファンドを活用したREITビジネスの構想は、PMOの開発以前からあり、丁度野村不動産マスターファンドが立ち上げられてまもなくPMOが開発されたのだという。

<sup>12</sup> 同社の2017年度のROAは4.6%（同業上位6社平均3.8%）、ROEは9.4%（同業上位6社平均8.2%）である。

<sup>13</sup> テナントが確定してからテナントの要望に応じて行われる工事を指す。

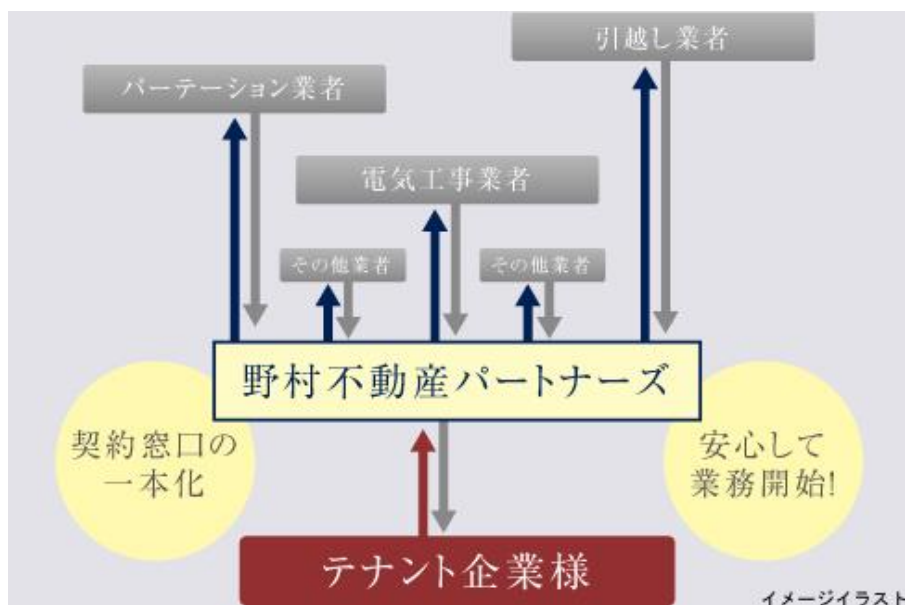
図表 18 賃貸事業におけるバリューチェーン



出所：野村不動産マスターファンド投資法人 HP (<https://www.nre-mf.co.jp/ja/feature/feature3.html>)

(2019年5月4日19時5分検索)

図表 19 入居企業の移転サポート



出所：野村不動産 PMO HP (<https://www.pmo-web.com/service/service04.html>) (2019年5月4日19時5分

検索)

---

## 9. PMO のシリーズ展開

PMO プロジェクトでは当初からシリーズ展開のためのアイデアが検討されていた。

「当時は本当にできるか、できないかは別として、まずはシリーズ展開をして、できればシリーズで、売却をして、なんなら PMO というミドルサイズのビルのリートを、立ち上げるぐらいのことまで風呂敷を広げて結構考えていた状態ですね。」(I 氏、インタビュー)

「…例えば A 社さんが入っていたところだから入りたみたいなの話も含めてありえるのではないかと。ベンチャーの企業さんというのは縦のつながりが結構深いので、すごく尊敬する起業家さんが入っていて成長して出ていったから、成長を保証されているオフィスみたいなふうに使ってもらえないかみたいな話は当時ありました。したがって、できれば非上場の会社に入ってもらって、PMO に入っている間に上場してもらって、それから例えば大規模ビルとかに転居してもらったところを、あの会社はここで上場したよねと。上場請負人ではありませんが、「このビルに入ると上場できるぞ」みたいなイメージが、戦略ができると本当はいいわけです。」(I 氏、インタビュー)

野村不動産は、1 号物件の PMO 日本橋本町で実現したコンセプトと 5 つの価値を踏襲して、後続物件を手がけていった。1 号物件が竣工する前に 2 号物件、3 号物件、4 号物件の計画が始められた<sup>14</sup>。2009 年 5 月には PMO 岩本町、PMO 八丁堀、同年 10 月には PMO 東日本橋、2010 年 1 月には PMO 秋葉原、同年 3 月には PMO 日本橋大伝馬町、同年 6 月には PMO 八丁堀を竣工し、以後ほぼ毎年 2~5 件程度のペースで、東京都 23 区内に PMO 物件を竣工させていった。2018 年 3 月末時点で、計画中の物件も含め 39 棟の PMO を手がけている。

シリーズ展開のための設計・施工プロセスは次の通りである。用地取得から基本計画、基本設計、実施設計、着工に至るプロセスである。この一連のプロセスは、12~14 ヶ月程度で行われている。うち基本計画、基本設計、実施設計はそれぞれ 3 ヶ月程度で進められている。これは、オフィスビルの一般的な設計・施工プロセスとほぼ同じであるという。PMO はシリーズ化されているとはいえ、物件毎に環境、土地、面積、テナントの顔ぶれなどを想定しながら「毎回ゼロスタート」でカスタマイズしていった。

特に、土地取得に関わる事業計画段階では、早い段階からボリュームスタディを行い、何枚も図面を書いて念入りに時間をかけて検討が行われる。コスト計算に関しても社内で概算を出すだけでなく、ゼネコンから見積を取るなどして、その見積精度を高めている<sup>15</sup>。加えて、シリーズ化して何件も物件を手がけることによっても、見積精度が高まっている。こうした見積精度の高さは、数多くの一級建築士を社内に抱える同社ならではの設計能力の現れであると考えられる。

シリーズ展開に際しては、既存 PMO の入居企業の声聞きながら次の PMO でバージョンアップ

---

<sup>14</sup> PMO 立ち上げのメンバーは、PMO のシリーズ化に対しても需要があると確信していたという。

<sup>15</sup> これは、前工程に負荷をかけることで後工程の負荷を軽減する「問題解決の前倒し」、いわゆる「フロント・ローディング」(藤本, 2001) であるとみることもできる。

---

させていく、というやり方をしているという。入居企業の要望やクレームは、管理会社である野村不動産パートナーズに入り、事業部を経由して建築部にも回ってくるので、それらを可能な限り後続のPMOに反映させている。例えば、以前は事務室内に配置されていた屋内消火栓をエレベーターホールに移動させたり、女性トイレにしか設置されていなかったメディスンボックスを男性トイレにも設置したりといった経緯があるという<sup>16</sup>。この他にも、定期巡回検査を毎年実施し、入居企業の不具合を現場確認した上で、可能な限り後続PMOで改善させている。

加えて、シリーズ化に伴う共通の管理項目については、チェックリストとして、設計のキックオフから竣工検査に至るまでフィードバックシートに反映させ、担当者間でチェック・共有を図っている。これにより、後続PMOの機能・性能をグレードアップさせていく流れが作られている。こうした取組によって、同社の設計能力が蓄積されている。

2011年頃になると、PMOの標準仕様書、ディテール集を作成してシリーズ化において守るべきベースが決められるようになった。また、東日本大震災の経験から、耐震性能、BCP対策スペックも見直し、テナントのニーズに応える仕様が盛り込まれている。

入居企業へのサービス強化も行っている。2010年には、入居企業の従業員向けにソフトサービスを開始し、経営者交流会等企業を超えたコミュニティ創出イベントや、社員研修プログラムなどを実施している。経営者交流会では、入居企業による講演会なども開催し、そこでの反応も上々であったという。

「今回はピッチイベントと懇親会を組合せたイベントを実施しました。PMOで上場された企業やCMも打たれていて急速な成長をされている企業にピッチイベントに参加して頂いたところ、質問の場で、商談を希望される声や、懇親会会場で名刺交換の為、長蛇の列が出来たりと、非常に盛り上がりがあったイベントになりました。」(I氏、インタビュー)

その他、2013年にはPMO日本橋室町に災害対策拠点となる「PMOコアセンター」を開設した。日本橋付近には10棟のPMOが集中しており、コアセンターが周辺のPMO設備の早期復旧のための拠点となり、情報収集・発信のためのコントロールセンターとして機能する。また非常時に備えた備蓄設備・防災倉庫も充実させており、非常時の電力供給72時間、防災備蓄品2000名分を完備している。

PMOはシリーズ展開したことで、ブランド力が向上し、竣工から満床になるまでの営業期間が短縮された面もある。

「10年たってブランドが、顧客もそうですし、僕らの場合だと仲介業者さんとの接点というのがすごく多いのですが、仲介業者さんの中でも認識をしてもらえたので、そういう意味では営業的な側面

---

<sup>16</sup> ただし、すべてのテナントの声を反映させるかどうかは、コンセプトに立ち返り、PMOらしさを保てるかどうかで判断している。施工段階も、設計段階同様、物件毎にカスタマイズが行われているが、システム天井やタイルカーペットの仕上げ材料、OAフロアなど既成部品は共通化している。

---

でいくと、ブランドの部分での追い風はもちろん吹いているなと思います。...満床になるまで、全フロアが契約するまでにだいたい竣工から10カ月なんですけど、このビルは竣工したのが先月末なのに、おそらく今月中か、来月には全フロアの契約が終わる。...なので、いいときと悪いときでいま8カ月ぐらい営業のタームというところまでいくと、満床までは早まっていると。」(I氏、インタビュー)

営業のアプローチとしては、PMOブランドを世の中に浸透させる手段として、PMOを多く契約してくれた仲介業者を表彰する制度なども実施した。

「うちから表彰というかたちをさせていただくので、かなりうちの専業、PMOの専業営業マンみたいな感じで、PMOばかり持ち歩いてくれている仲介さんがいまだに数名いらっしゃいますね。」(I氏、インタビュー)

## 10. 考察

### (1) 創発的戦略形成プロセス

本節では、冒頭で述べた2つの問いに対する考察を行う。まず第一に、1フロア1テナントという中規模サイズでありながらハイグレードなオフィスビル市場という潜在市場を、なぜ野村不動産が掘り当てることができたのかについて考察する。

この点について、PMO開発の背景と経緯を再整理しておこう。野村不動産は1957年に野村證券から分離独立し、不動産事業を開始した。当初から数多くの技術者を採用し、社内に一級建築事務所を設立した。社内では技術志向が強く、「建築雑誌に載るような作品を」といった意識が強かったという。

しばらくしてバブルが崩壊すると、やむなくビル開発を中断、マンション事業に特化した。これが一つの転機である。野村證券からきた経営トップが「顧客の声に耳を傾けよう」と社内に号令をかけ、次第に「顧客志向」が浸透していった。これによって、営業が声を上げやすい素地ができあがったと言える。

2000年代に入り、新たなオフィスビルの開発をしていなかった。野村不動産は、営業においてもビル仲介事業に注力せざるを得なかった。そうした中で得られた中小ビル・テナントのニーズが「中規模サイズかつハイグレードなオフィスビル (PMO)」であった。

このニーズに対して、ビル事業に対して飢餓感を抱いていたメンバーが集まり、プロジェクトがスタートした。営業中心のPJメンバーでPMOのコンセプトを「小型で高級なMINI COOPER」という表現で固め、それを形にするべく中小成長企業をターゲット顧客に据えて、彼らの利用シーンからあえて百坪程度の床面積が必要であると逆算し、土地を探索したと考えられる<sup>17</sup>。その後の基本計画、

---

<sup>17</sup> これは、「所有する土地から最大床面積を算出する」といった大手デベロッパーの建築の論理からは生まれにくい発想であったと推察される。

---

基本設計、実施設計に至る一連のプロセスも営業主導で製販管一貫の組織体制<sup>18</sup>を踏襲し、経営トップやその他関連部署を説得しながらコンセプトを具現化<sup>19</sup>していった。これは、いわば「小型で高級な MINI COOPER」といった野村不動産独自の言葉づくりが社内における正当性を獲得していったプロセスであるとも言える。すなわち、自社独自の言葉選び、ストーリー選びが難しい問題を解決する、社会構成主義的な戦略形成プロセスとしても説明可能である (Spender,2014)。

## (2) アセットライトでナレッジヘビーなプラットフォーム戦略

第二に、中規模サイズかつハイグレードなオフィスビル事業をなぜ野村不動産はシリーズ展開することができたのかについて考察を行う。前節でみたように、PMO における野村不動産の戦略は、資産を極力持たない (アセットライトな) 経営を目指していると考えられる。すなわち、物件を建てたら、そのほとんどを適正価格で NMF 等に売却・オフバランス化し、野村不動産としては管理運営に特化し、そのテナントフィーによって収益をあげている<sup>20</sup>。このビジネスモデルは、2 節でみたように、入居企業にとってみても、企業価値の向上につながる。すなわち、PMO に入居すると、優秀な新入社員や中途社員の獲得につながり、定着率も上がる。すると、生産性が向上し、取引先に対する信用力が向上し取引数量も増加する。そうなれば、売上高と利益率が向上する。加えて、NMF 等にとってみても投資家評価の向上により REIT の分配金利回りの改善が図られる。このことは、中規模オフィスビル市場において、他のプレイヤー (ニッチャー) との共存共栄関係を築くことで業界の発展を促進することにつながっており、野村不動産はいわばビジネスエコシステムにおける「キーストーン (keystone)」 (Iansiti&Levine, 2004) 的な役割を担っていると言える。以下では、Iansiti &Levien(2004) のキーストーン企業や Eisenmann et al.(2006)、立本(2017)の議論に従って、PMO ビジネスを分析してみよう。

Iansiti &Levien(2004)によれば、キーストーン企業はビジネスエコシステム全体の健全性 (health) の向上を目標としている。そのため、安定的かつ標準的なプラットフォームを共有資産 (common assets) として提供する。野村不動産の PMO がまさにその共有資産であると言える。また、共有資産があることで、第三者が効率よく新製品・サービスを開発できるようになる。つまり、共有資産の存在はエコシステムの生産性 (productivity) を向上させる。PMO 入居企業の企業価値向上 (例えば、ROA や売上高経常利益率の向上) は、そうした新製品・サービスによる売上・利益増の結果であると推察される。

また、キーストーン企業はエコシステムの堅牢性 (robustness) を高める。エコシステムは、イノ

---

<sup>18</sup> こうした製販管一貫の組織体制は、野村不動産が住宅事業を確立した際に培われたものであるという。

<sup>19</sup> コンセプト具現化の過程では、高い設計能力をベースに事業計画段階から入念なボリュームスタディとコスト見積を行い、きめ細かな作り込みを行うことで、高い製品統合性 (product integrity) を実現した。

<sup>20</sup> 実際に、野村不動産が保有している PMO は 2 件程度であるという。←最新物件数を確認。

---

バージョンを次から次へと取り込むと不安定になるが、参加者に信頼できる基準を示すことで、変化への対応を促すことが可能である。これは、PMO における 5 つの価値の提供、例えば機能性に関し  
て言えば、セキュリティの確保などが挙げられる。

加えて、第三者に最先端技術を提供することで、ニッチの創出 (niche creation) を促すこともできる。例えば、オフィスのレイアウトなど入居企業の要望にカスタマイズしていくことで、イノベーションを促進することが考えられる。

このようにして、エコシステム全体の健全性向上に継続的に取り組むことは、キーストーン企業自らの存続と繁栄につながる<sup>21</sup>。望ましいキーストーン戦略には、2 つの段階があるとされる。第一に、キーストーン企業は、エコシステム内で効果的な価値創出が求められる。これに失敗すると、他企業はエコシステムに参加しなくなる。価値を創出するための有力な方法は、プラットフォームの構築である。エコシステム内の他企業に技術やソリューションを提供し、共有資産となるようなサービスやツール、技術を創出する。

第二に、創出した価値はエコシステム内の他企業と共有し、利益配分においてバランスをとらなければならない。これができなければ、一時的にメンバーが参加したとしても、やがては退出することになる。さらに、キーストーン企業は、プラットフォームの使用者、すなわちエコシステムへの参加者が増加するにつれて、プラットフォームの価値を向上させ、そこから生じた余剰価値を再分配する必要がある。PMO のシリーズ展開に伴う経営者交流会や社員研修プログラム、PMO 日本橋室町の災害対策拠点「PMO コアセンター」などはその該当例であると考えられる。

この時、野村不動産は、取引ネットワークのハブ (キーストーン) にポジショニングすることによって、情報媒介の中心性が高まっている (Burt, 1997)。すなわち、PMO ネットワーク内のあらゆる情報にいち早くアクセスできる (情報アクセス優位性) とともに、同ネットワーク内に流れる情報をコントロールできる (情報コントロール優位性)。これらにより、野村不動産は、ローカル・ネットワーク内の有益な知識を社内に蓄積している、いわば「ナレッジ・ヘビー」な状態を創り出していると考えられる。

また、Eisenmann et al.(2006)、立本(2017)の議論に従えば、PMO 事業はプラットフォーム企業による「二面市場戦略」を実践しているとみることもできる。ネットワーク効果を利用する際、一般的な企業が 1 つの市場内における直接効果のみの利用を試みるのに対し、プラットフォーム企業は 2 つの市場と取引しているので、直接効果と間接効果の双方を戦略的に利用することが可能となる (図表 20 参照)。例えば、アドビ社が PDF ファイルの閲覧ソフトを一般ユーザー等に無料配布して普及拡大を図るとともに、PDF ファイルの作成・編集ソフトを出版社等に有料販売して収益獲得を図る戦略などが挙げられる。この時、閲覧ソフトが普及すればするほど、一般ユーザーにとってその価値が

---

<sup>21</sup> こうしたキーストーン戦略が適しているのは、キーストーン企業が他企業と資産を共有するような複雑なネットワーク内に属し、かつ環境も不安定な場合であるとされる (Iansiti&Levien, 2004)。

---

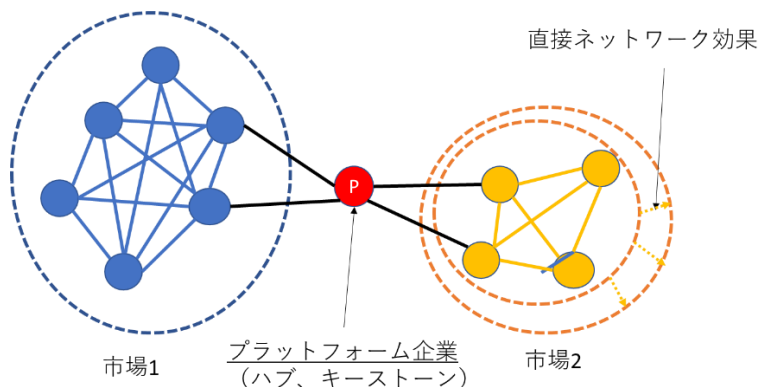
高まる（直接効果）だけでなく、作成・編集ソフトを利用する出版社にとっても価値が高まる（間接効果）。反対に、出版社が PDF ファイルを数多く作成すれば、閲覧ソフトを利用する一般ユーザーにとってもその価値が高まる（間接効果）。

この考え方を PMO 事業に当てはめてみると、野村不動産および NMF にとっての二面市場は REIT 市場とテナント市場ということになる（図表 21）。すなわち、野村不動産が開発・売却した PMO 物件を NMF が REIT 市場で、市場価格（投資口価格）で広く一般投資家から REIT への投資を募るとともに、野村不動産自らは管理運営に特化し、テナント市場（入居企業）からプレミアム価格のテナントフィーを得ることによって収益獲得を図る戦略である。この時、REIT への投資が増えるほど、配当利回りが低位安定し、中長期的にみれば投資家にとってその価値が高まる（直接効果）だけでなく、REIT 市場からより多くの資金調達ができるれば、より多くの PMO 物件をテナント市場に供給することができる（間接効果）と考えられる。また、その逆の間接効果、すなわちテナント市場への PMO 物件の供給量が増え、入居企業の稼働率が上がれば、REIT の配当利回りが中長期的にみて、より低位安定し、投資家にとってもその価値が高まる（間接効果）という経路も考えられる。

加えて、野村不動産と NMF は賃貸マンションの「PROUD FLAT」、大規模高機能型物流施設の「Landport」、都市型商業施設の「GEMS」でも、PMO と類似のプラットフォームを構築しており、それぞれ二面市場を活用したプラットフォーム戦略を実践していると考えられる。中でも PMO、GEMS に共通しているのは、仮に入れ替わる入居企業があったとしても、全体として入居企業群の企業価値が向上し、優良企業群へと成長するというサイクルを継続させることができれば、より強固なエコシステムを構築することができるのではないかという点である。以上にみられる野村不動産における一連の事業をみると、「アセットライトでナレッジヘビーなプラットフォーム戦略」を展開していると言え、今後の不動産ビジネスにおける成長戦略の一つであると考えられる。

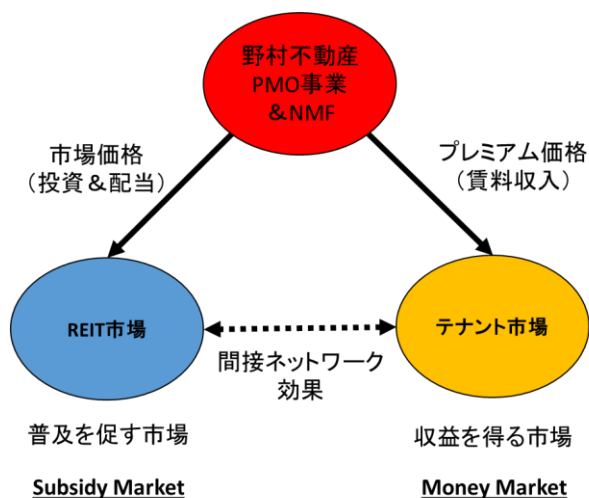


図表 20 プラットフォーム企業における二面市場戦略



出所：立本(2017) p.35 図 2.7 を修正。

図表 21 PMO 事業における二面市場戦略



出所：筆者作成

## 11. まとめ

本稿では、野村不動産株式会社の中規模オフィスビル PMO（プレミアム・ミッドサイズ・オフィス）の開発事例の分析を中心に、デベロッパーにおけるプラットフォーム戦略のあり方について検討した。PMO は、国内中規模オフィスビル市場において、初めてシリーズ展開されたハイグレードなオフィスビルである。東京都 23 区内を中心に 39 棟（計画予定を含む）の PMO を手がけており、デファクト・スタンダードになりつつある。

事例分析の結果、PMO が生まれた背景として、当時ビル仲介事業を手がけていた同社営業担当の飢餓感と中小オフィスビルに対するニーズ情報の獲得があったと考えられる。PMO を形に出来た要

---

因としては、最初からコンセプトを営業中心のPJメンバーで固められたこと、その後の基本計画、基本設計、実施設計に至る一連のプロセスも営業主導で進め、コンセプトを具現化することができたことなどが挙げられる。そして、PMOをシリーズ展開できた要因として、同社がビル保有にこだわらなかったこと、後続のPMOではコンセプトを踏襲しつつも、入居（予定）企業の声に耳を傾け、設計能力を蓄積し、物件毎にカスタマイズ、バージョンアップを図っていったこと、それによってPMOブランドが向上していったことなどが挙げられる。

PMOのシリーズ化に際しては、それらすべてを保有するという選択肢もあったはずである。しかし、同社はそれをせずに、PMOの開発、ファンドへの売却、資金回収、管理運営フィー獲得、再投資に特化することで、物件数を増やし、ローカル知識を蓄積し、首都圏の中規模オフィスビル市場での確固たる地位を確立した。これは、いわばREIT市場とテナント市場の二面市場を活用した「アセットライトでナレッジヘビーなプラットフォーム戦略」であると言えよう。こうしたデベロッパーの戦略は、オフィスビルを手がける他のデベロッパーにとっても、大変示唆に富んだ事例となりうる。

## 謝辞

本稿を作成するにあたり 野村不動産ホールディングス株式会社取締役会長吉川淳氏、野村不動産株式会社代表取締役社長宮嶋誠一氏、同社都市開発事業本部ビルディング事業二部営業一課 I 氏、同社都市開発事業本部ビルディング事業一部事業一課 M 氏、同社都市開発事業本部建築部設計課 K1 氏からインタビュー調査等で多大なご協力をいただきました（役職・職位はインタビュー当時のもの）。ここに記して感謝申し上げます。

## 参考文献

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.

Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for two-sided markets. *Harvard business review*, 84(10), 92.

藤本隆宏. (2001). 生産マネジメント入門. (II) 日本経済新聞社.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation (Vol. 5, pp. 29-30). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Press.

Spender, J. C. (2014). *Business strategy: Managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford University Press.

立本博文. (2017) 『プラットフォーム企業のグローバル戦略』 有斐閣.

宇佐美直子. (2016) 「事後的なシナジーの創り方」東京理科大学大学院イノベーション研究科技術経営専攻 MOT

---

ペーパー

「野村不動産ホールディングス 統合レポート 2018」

「野村不動産決算短信」

「新建築 野村不動産のものづくり (2017年別冊)」

「PMO LIFE Vol.1-Vol.4」

「PMO Concept」

「PMO Specifications」

野村不動産 HP (<https://www.nomura-re.co.jp/>)

野村不動産 PMO HP (<https://www.pmo-web.com/>)