

日本語版



# Owner-Tenant Engagement in Responsible Property Investing

A report by the UNEP Finance Initiative  
Property Working Group

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME



UNEP **Finance Initiative**  
Innovative financing for sustainability

# 責任不動産投資における オーナーとテナントの関り合い

UNEP 金融イニシアティブ  
不動産ワーキンググループ報告書

2009年11月



## 免責事項

本報告書に含まれる情報は、情報提供のみを目的としたものであり、予告なく変更されることがあります。本報告書の内容は、著者および作成者が本報告書において法律、経済またはその他の専門的な問題およびサービスに関する助言を求められているものではないとの了解のもとに提供しています。

また、UNEP FI は本報告書で参照されているウェブサイトの内容および情報源について責任を負うものでもありません。それらのサイトへのアクセスが本報告書に記載されている場合でも、UNEP FI として当該サイトのスポンサーを支持し、あるいは当該サイトに記載されている情報を保証することを意味するものではありません。別段の明示的記載がない限り、本報告書で表明されている意見、発見事項、解釈および結論は、本報告書の様々な協力者のものであって、必ずしも UNEP FI または UNEP FI パートナースHIPの参加機関、UNEP、国連もしくはその加盟国の見解を示すものではありません。

本報告書に含まれる情報については、信頼できる最新の情報源から取得するよう全力を尽くしましたが、統計データ、法律、規則および規制は絶えず変化するものであるため、本報告書に含まれる情報には遅延、遺漏または不正確な点が生じている場合があります。そのため、UNEP FI は、本報告書に含まれている情報の正確性またはその他の面についていかなる表明も行いません。

UNEP FI は、本報告書に含まれている情報の誤りもしくは遺漏、または当該情報に基づいてなされた決定もしくは行動について、または何らかの派生的、特別もしくは類似の損害について、たとえこれらの損害が発生する可能性を知らされていたとしても、一切の責任を負いません。

本報告書の情報はすべて「現状のまま」提供されるものであり、その完全性、正確性、適時性または当該情報の使用から生じる結果についていかなる保証も行われず、かつ明示・黙示を問わず、また性能、商品性、および特定目的への適合性を含めて（ただしこれらに限定されません）、いかなる種類の品質保証も行われません。本報告書に含まれている情報および意見は、明示・黙示を問わず、いかなる種類の品質保証も伴うことなく提供されています。

## 著作権表示

本報告書とその内容は UNEP FI の独占的な財産です。本報告書に含まれ、提示されている情報は、スイス・ジュネーブの UNEP FI 事務局または適切な関係者もしくはパートナーの書面による明示的な許可を得ることができない限り、コピーまたは情報蓄積・検索システムの使用等を含め、電子的か機械的かを問わず、いかなる形態もしくは手段でも、その全部または一部を改変、複製、配布、流布、販売、出版、放送または回覧してはなりません。本報告書の内容（本文、写真、図、イラストおよびアートワーク、名称、ロゴ、商標およびサービスマークを含みますが、これらに限定されません）は、UNEP FI またはその関係者もしくは協力者またはパートナーの財産であり、著作権、商標およびその他に関する法律によって保護されています。

# 目次

|  |    |
|--|----|
| オーナーとテナントの関り合い 序文  | 4  |
| 投資家たちの取り組み   | 6  |
| Land Securities：持続可能な賃貸借契約                                   | 6  |
| GPT：テナントのエコロジカル・フットプリントの測定                                   | 9  |
| Hermes Real Estate：協力関係を核にする                                 | 12 |
| British Columbia Investment Corporation：開発プロセスにおけるテナントとの関り合い | 15 |
| Investa：テナント向け持続可能なサービス                                      | 18 |
| PRUPIM：グリーンリース契約の価値を証明                                       | 22 |
| Planet Building：CBリチャードエリスが持続可能な影響をもたらすよう関係者の行動修正を支援         | 24 |
| Kennedy Associates：テナントとの関り合いを通じた責任不動産投資の推進                  | 27 |
| まとめと結論   | 30 |
| 謝辞   | 33 |

# オーナーとテナントの関り合い 序文

本報告書では、責任不動産投資（Responsible Property Investment）の促進を目的とする不動産オーナーとテナントの関り合いに関する代表的な事例を紹介する。責任不動産投資には、最低限の法律上の要請をこえて、環境、社会および企業統治にわたる諸々の課題に対処するための不動産投資・開発・管理戦略が含まれている。本報告書は、省エネルギー、グリーン・ビルディング、公正な労働慣行その他責任不動産投資の多くの側面における先導者たちの取り組みについてUNEP FI不動産ワーキンググループ（PWG）が過去に発表した資料を補完するものである<sup>1</sup>。また、責任投資原則の署名機関が不動産運用に責任投資原則を適用するために行っている取り組みを報告する従前の成果物を補完するものでもある<sup>2</sup>。

投資家が責任不動産投資を実践する最良の方法の一つは、保有するポートフォリオに関連した社会および環境上のパフォーマンスや成果の向上を図ることである。ショッピングモールの安全性リスクを減らすとか、オフィスビルやアパート・マンションでのリサイクル活動を増やすといった、不動産の社会、環境および財務上のパフォーマンスを継続的に向上させるための取り組みが、責任不動産投資の品質を証明するものとなる。おそらく既存の建物のパフォーマンスを向上させることの方が、新築の高パフォーマンス物件やいわゆる「環境に優しい」物件の取得や開発にとりくむことより重要だろう。市場の大半を占めるのが既存の建物だからであり、「……したがって大量の（持続可能性など顧みられなかった何十年も前に開発された）古い建築ストックは改修が必要である。残念ながら、既存の建物の改修は新築のグリーン・ビルディングをゼロから建設するよりはるかに難しい。たとえば、既存のマルチテナントビルで持続可能性に向けたいかなる改修や技術的改善を行うにせよ、さまざまなステークホルダー（すなわちオーナー、建物管理者、テナントおよび業務委託先）の協力と参加が必要になる」<sup>3</sup>。

投資家がこのような問題にぶつかり、協力が必要となる理由として、所有する不動産を完全に制御できないことが挙げられる。投資家は制御権をテナントと共有しているからである。既刊の報告書で、PWGの共同議長を務めるPRUPIM リサーチヘッドのポール・マクナマラ氏は、現物不動産投資においてオーナーが不動産に入居しない場合、オーナーは賃貸借契約の取り決めによりテナントに占有の「権利を売る」ものであると述べている<sup>4</sup>。賃貸借契約により、オーナーは賃貸借期間中、不動産の使用および管理方法に関する制御権の大半を手放すことになる。

協力を得ることで対処が可能となるもう一つの問題は、置き間違えられた動機、分裂した動機、あるいはプリンシパル＝エージェント問題といった、さまざまな名前で知られているものである

<sup>1</sup> *Responsible Property Investing: what the leaders are doing*（責任不動産投資：先導者たちの取り組み）を参照。 [http://www.unepfi.org/work\\_streams/property/index.html](http://www.unepfi.org/work_streams/property/index.html) で日本語版も入手可能。

<sup>2</sup> *Building Responsible Property Portfolios: a review of current practice by UNEP FI and PRI signatories*（責任ある不動産ポートフォリオの構築：UNEP FI および PRI 署名機関による最新の実施状況の概観）を参照。 [http://www.unepfi.org/work\\_streams/property/index.html](http://www.unepfi.org/work_streams/property/index.html) で日本語版も入手可能。

<sup>3</sup> Evonne Miller and Laurie Buys, 「Retrofitting commercial office buildings for sustainability: tenants' perspectives. (持続可能性に向けた商業オフィスの改修)」 *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 26, No. 6, pp. 552-561, 2008.

<sup>4</sup> *Responsible Property Investment – similar aims, different manifestations*（責任不動産投資——同様の目標、異なる表明）を参照。

[http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/article\\_resp\\_property\\_investment.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/article_resp_property_investment.pdf) で入手可能。

<sup>5</sup>。省エネルギーその他の革新的措置による経済効果が、省エネルギーに努めた人や組織に帰属しないケースがそれである。「たとえば、アパート・マンションの場合、水光熱費を支払うのは借主であるため、オーナーには省エネルギーのための改良を行う動機がほとんどない。一方、料金を支払うのがオーナーであれば、借主にはエネルギーの使用を抑え、あるいは退去後オーナーのものとなるような設備効率化投資を行おうという動機はほとんどない」<sup>6</sup>。しかし、「関係者全員が建物のグリーン化対策を約束していれば、設備の性能向上等をめぐる問題の多くは交渉によって解決が可能である。このことは、賃貸借契約期間中についても言える。合意があれば、関係者はいつでも賃貸借契約の厳密な文言から離れて解決することができるのである」<sup>7</sup>

現実的な言い方をすれば、責任不動産投資戦略の成功は、オーナーとテナントの協力による場合が多いということである。不動産が賃貸されている間に物理的な改修を行うのであれば、両者の協力が必要となるであろう。また、CO<sub>2</sub> 排出量や公共交通機関の利用状況その他のパフォーマンス指標に関する基本情報を集めるためにも、この協力関係は重要である。そして、おそらく何より重要なのは、これらの戦略の成功がテナントの行動に依存する部分が多いということである。両者の協力が欠かせないのは、建物の設計や技術そのものよりも、建物に居住し、そこで買い物をし、あるいは勤務する人が設置する器具・消費する資源・建物技術の利用方法が当該不動産のパフォーマンスを決定する要因となりうるからである。

したがって、責任不動産投資の成功には、オーナーとテナントの協調が不可欠である。言い換えれば、「敵対者からパートナーへの社会的関係の転換、お互いにとって建築環境における資源の効率的利用を意識することの文化的・経済的利益を認める積極的パートナーシップを構築しなければならない」のである<sup>8</sup>。こうしたことから持続可能性と責任投資を約束した先導的な不動産会社の多くがオーナーとテナント間のより良い協力関係を促進する革新的な方法を模索してきたのである。以下、その先導者たちのストーリーをいくつか紹介していきたい。これら各社の取り組みが、世界中のオーナーとテナントとの協力関係構築の契機となることを願ってやまない。

---

<sup>5</sup> 国際エネルギー機関(IEA), *Mind the Gap: quantifying the principal-agent problem in energy efficiency* (ギャップの意識: エネルギー効率におけるプリンシパル=エージェント問題の定量化). IEA, パリ, 2007

<sup>6</sup> Carl Blumstein et al., *Overcoming social and institutional barriers to energy conservation* (省エネルギーの社会的・制度上の障害を克服する). *Energy* (エネルギー), Vol. 5, pp. 355-371, 1980.

<sup>7</sup> Mark Hinnells et al., *The greening of commercial leases* (商業賃貸借契約の緑化). *Journal of Property Investment and Finance*, Vol. 26, No. 6, pp. 541-551, 2008. グリーンリース契約の優れた書評として、Sarah Sayce et al., *Greening Leases: the landlord tenant relationship as a driver for sustainability* (賃貸借契約の緑化: 持続可能性の牽引役としてのオーナー・借主の関係), *Investment Property Forum*, London, August 2009 を参照。

<sup>8</sup> Simon Guy, *Developing alternatives: energy, offices and the environment*. (代替手段の開発: エネルギー、オフィスおよび環境) *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 22, Issue 2, pp 264-282, 1998.

# 投資家たちの取り組み

## Land Securities : 持続可能な賃貸借契約



Land Securities は FTSE100 に採用されている英国最大の不動産投資信託会社で、保有する商業用不動産のポートフォリオは 164 億米ドル弱に相当する。Land Securities は、自社の不動産活用が英国全土の多くの人々の日常に多大な影響を及ぼすことを認識している。そして、グッド・デザイン、地域社会との関わりとカスタマーサービスを通じて、同社は人々が買い物に行きたくなるような、仕事に誇りを持てるような、また住みたくなるような場所を、まさに「不動産を生き返らせて」創造しているのである。

### 持続可能な賃貸借に関する覚書

Land Securities では最近、ベター・ビルディング・パートナーシップの手引きに基づき、所有するオフィスビルのテナントと「持続可能な賃貸借に関する覚書」を締結しており、他のビルについても同様の取り組みを進めているところである。将来的には、ロンドンの 40 箇所で同社が管理するオフィス・ポートフォリオのすべてにこの取り組みを展開することを計画している。また、商業施設についても同様の取り組みを行おうとしている。

テナントの参加を促すため、Land Securities は社内の環境チームを通じて、無料のエネルギー診断、トレーニング、啓蒙用ツールその他のサービスを提供している。

覚書において重要な要素となっているのが、次の合意事項である。

- 1) オーナー・テナントの双方は、建物および敷地の環境パフォーマンスの向上に協力して取り組む
- 2) オーナー・テナントの双方は建物および敷地の以下に関するデータおよび関連情報の一切を共有する
  - 電気の消費量
  - ガスの消費量
  - その他の燃料の消費量
  - 水の使用量
  - 廃棄物の発生量、管理およびリサイクル状況
  - 上記に関連して使用する設備の保守状況
- 3) オーナー・テナントの双方は、オーナー、テナント、建物管理会社ならびにその時々建物および敷地の運営または管理に携わる者の代表者をメンバーとする建物管理委員会を設置し、定期的に会議を行う。委員会は以下を行う。
  - 建物の環境パフォーマンスの評価
  - 建物の環境管理計画、ならびにエネルギー・水・二酸化炭素・廃棄物の削減および再生可能エネルギー・再生資源利用の増加についての年間目標に関する合意。
  - 目標の進捗状況に関する年次報告書の作成。

4)テナントはオフィスの使用時間ならびに照明、暖房および冷房のニーズに関する情報をオーナーと共有する。オーナーは建物の環境管理システムに関する情報をテナントと共有し、不要な照明、暖房および冷房の供給を最小限にする。

5)オーナーはテナントが行った改修で、建物の環境パフォーマンスを向上させるものについては、原状回復を要求しない。

6)オーナー・テナントの双方は上記のほか、廃棄物、水、エネルギー、診断、改修、清掃、輸送および教育プログラムに関して覚書に具体的に挙げられている対策を実行するために、互いに協力する。

7)オーナー・テナントの双方はこの合意内容を建物管理会社に実施させる。

8)オーナー・テナントの双方は新たなオーナーまたは転借人にこの合意内容の実施を促す。

### リーダーとなる理由

この取り組みを推進のした同社 CEO のメッセージは単純で、「持続可能性について業界のリーダーとして世界的に認められること」である。従って同社は、最も重要かつ（あるいは）費用対効果の高い持続可能性方策をやりとげようとしている—ただそれだけなのである。

『MOU(覚書)プログラム』は外部コンサルタントを使うわけでもなく、実施を担当するチームはすでに編成されているため、ある意味ではコストがかからない。一方、Land Securities は、テナントと連絡を取って覚書を締結し実現に移す環境チーム、エネルギーチーム、あるいは不動産マネージャーの、時間的コストを配賦するようなプロセスを持ち合わせていない。

その大きな理由は、オーナーあるいはプロパティ・マネージャーとして、Land Securities はテナントの協力がなければ、建物のエネルギー消費量の大幅な削減を行ったり、廃棄物を減らしたり、リサイクル率を向上させたりできないからである。同社の事例によれば、運営の改善によって同社が単独で削減できる建物のエネルギー使用量は 3 年で最大 10 パーセントであるが、テナントの賛同が得られれば 1 年で 15~20 パーセントの削減が達成できる。廃棄物については、1 年余りでロンドンのポートフォリオから排出される埋め立てごみを運用開始時の 80%超から、わずか 7%にまで削減している。

当然ながら、英国では 2010 年にオーナーとテナントに炭素削減義務（CRC——英国における企業レベルでの「キャップアンドトレード制度」）が課せられるため、Land Securities のような大手の不動産会社は影響を受けることになる。こうした企業は、CRC の目標を達成するためにエネルギーあるいは二酸化炭素を削減し、炭素の割当にかかる莫大な費用を回避する必要がある。このことも、炭素削減義務の達成に役立つと期待される MOU(覚書)締結に取り組む理由となっている。

### 覚書の締結は今のところは任意

今後新たなテナントが、実際に新しい賃貸借契約において、同様の内容で条項に同意する当事者

双方に対する法的拘束力を生じさせることになるかどうかは、今のところ答えは出ていない。

### ベター・ビルディング・パートナーシップおよび Green500



ベター・ビルディング・パートナーシップ (BBP) は、ロンドン開発公社 (LDA) が主導する新たな行動計画である。ロンドンの CO<sub>2</sub> 排出量を削減するための第一次的手段として立ち上げられた。プロジェクトの目的は、大規模な商業用不動産と公的不動産のオーナーが協力することでロンドンの既存の建物ストックの持続可能性を向上させ、CO<sub>2</sub> 排出量を削減することである。このパートナーシップは、ビル改修プロジェクトを達成可能とし、エネルギー消費削減と経費節減から生じる利益を明らかに示すための、コマーシャルベースの解決策を提案している。パートナーシップの明確な目標の一つとなっているのが、オーナーとテナントを引き合わせて、両当事者共同による新たな行動計画の策定を促すことである。BBP 傘下のグリーンリースワーキンググループは、オーナーとテナントが入居建物および敷地の環境パフォーマンスの向上に協力して取り組むのに役立てようと、グリーンリースツールキットを作成した。そこにはベストプラクティスを遂行するための推奨事項、覚書 (MOU) の雛型、そしてグリーンリース条項の雛型が掲載されている。

LDA が立ち上げたもう一つの構想に Green500 がある。ロンドンの上位 500 機関を対象に設計されたこの構想は、炭素節減の余地が最も大きい組織との協働が主眼であるため、ロンドンの大企業と公共部門が対象となっている。プログラムでは多数のサービスが行われており、たとえばロンドンで CO<sub>2</sub> 排出量を削減する方法について参加者に専門家のアドバイスを提供する体系的な教育 CO<sub>2</sub> 制度もその一つである。また、プログラムには認証的な要素もある。毎年ロンドン市長の主催で Green500 授賞式が開催され、公の場で参加企業の取り組みが表彰される。Green500 のメンバーは、ロンドンにおける CO<sub>2</sub> 排出量について、CO<sub>2</sub> 認証を受けることとなる。

その後、各社特有の CO<sub>2</sub> ニーズに対応した個別の「アクションプラン」が策定され、エネルギー、廃棄物、水、交通に関する削減額および CO<sub>2</sub> 排出量の削減量の試算のほか、それぞれのアクションプランを実施した場合の投資回収期間が示される。また、メンバーは、アクションプランの成功に導くサプライヤーの包括的なリストを閲覧できるほか、Green500 チーム主催のネットワーク作りやアイデア共有を目的としたイベントに参加することができる。

## GPT : テナントのエコロジカル・フットプリントの測定



GPT グループは、1971 年からオーストラリア証券取引所に上場し、オーストラリア最大級の総合不動産グループである。グループのビジネスモデルは、オーストラリアの商業施設、オフィスおよびインダストリアルパーク／ビジネスパークにおける質の高い不動産への積極的な投資に焦点を当てており、ファンドマネジメントと入念に選択した開発事業を補完的に行っている。

GPT は責任ある企業として、すべてのステークホルダーにとって長期的な利益を生むことを意識している。GPT の事業は多岐にわたることから、ステークホルダーも多様である。

テナントは GPT の資産のオフィスを賃借し、あるいは入居する事業者で、これら事業者およびグループのスタッフや従業員も含まれる。GPT は、その資産のサステナブル投資原則および目的に整合する形でテナントとの相互関係を構築できるように、テナントの持続可能性に関する知識と行動能力を高めることを目指している。GPT は、このようなビジョンを共有することで関係を強化し、テナントからの提案や示唆を持続可能性に関する意思決定に定期的に取り込む手段の提供を目指している。

GPT は次のようなテナントへの取り組みを行っている。

- 直接的な働きかけ——双方向の直接対話。
- 調査——GPT がステークホルダーに情報／意見を求める一方向の調査(例： テナント調査)。
- パートナーシップ——GPT と外部機関の間の正式な取組合意を行う。双方向の対話が行われる。
- 定期的なコミュニケーション——文書による連絡、ステークホルダーへの報告、企業責任に関するウェブサイトおよび年次株主総会。
- オンラインフィードバック——すべてのステークホルダーからの意見や疑問点を広く募集。通常 10 日以内に回答を行っている。

テナントは、オフィス、商業施設および工業パーク／ビジネスパークのポートフォリオ全体にわたって持続可能性に関与する。関与の方法は多岐にわたるが、目的は同じであり、「企業責任に関して同様の目標を掲げるテナントの目標達成を支援するとともに、他のテナントの意識を高めること」である。

2004 年より、GPT はビクトリア州環境保護局 (EPA) およびグローバル・フットプリント・ネットワーク (GFN) とともに、不動産専用の「エコロジカル・フットプリント測定プログラム」の開発への投資を行っている。これらの測定プログラムはテナントに提供され、GPT のエンゲージメント・プログラムの重要な要素となっている。

新規契約または契約更新をする小売りテナントには、フットプリント (CO<sub>2</sub> 排出量) の評価を受けるとともに最低限の環境効率方策を守ることを義務づけた「グリーンリース」への署名を求めている。この方針が 2007 年に採用されて以降、締結件数は 625 件に上り、GPT が所有・管理

する商業施設の賃貸借契約の 16 パーセントを占める。GPT では 2010 年末までに 27 パーセントまで引上げることを目標としている。



エコロジカル・フットプリント測定プログラムの使用により、エコ認定テナントに関して平均 29 パーセントのエネルギー削減が実現した。GPT がテナントに対し、店舗でのエコロジカル・フットプリントの測定の実践や水・エネルギー効率の最低基準の達成を求めるのは、商業施設分野がより持続可能なレベルへの転換を遂げる一助となることを期待してである。GPT はビクトリア州 EPA および GFN との提携により、すべての資産クラスへのフットプリント測定プログラムの拡大に取り組み、2012 年までにオフィスおよび工業用施設部門のポートフォリオにも同レベルの協力関係構築を目指している。

GPT は、フットプリント測定プログラムの開発への投資がテナント専用部分のコスト削減によりあらゆるステークホルダーの経済的成果と利益に結びつくのを見てきた。これまでに、Woolworths（スーパー）、Westpac Bank Corporation および Telstra Corporation をはじめとする全国の店舗チェーンがこのアプローチを用いており、GPT グループ後援による環境効率デザイン評価で紹介された新しい「全豪テナント仕様」基準を採用している。このエンゲージメント・プログラムが不動産部門および環境のための現実の行動により広く取り込まれ、実施されるに至ったことは GPT グループとして誇りにするものである。

下表は、これまでに GPT が行ってきたエコロジカル・フットプリントに係る活動および働きかけを紹介したものである。

| Treadslightly Ecological Footprint Initiatives |        |        |            |         |           |           |                        |
|--|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|------------------------|
|  | Office | Retail | Industrial | Tenants | Customers | Employees | External Stakeholders* |
| Engage and Educate                             | ●      | ●      | ●          | ●       | ●         | ●         | ●                      |
| Calculators Complete                           | ●      | ●      | ●          | ●       | ●         | ●         | ●                      |
| Baseline Standard Practice                     | ●      | ●      | ●          | ●       | no        | ●         | no                     |
| Identify/Improvement Scenarios                 | ●      | ●      | ●          | ●       | ●         | ●         | ●                      |
| Set Targets for Improvements                   | ●      | ●      | ●          | ●       | no        | ●         | ●                      |
| Measure  | ●      | ●      | ●          | ●       | ●         | ●         | ●                      |

● Extensive (Extensive is consistent over last 4 years with targets still to achieve to 2012.)  
 ● Partial (Partial is some structured engagement and expanding in line with CR goals to 2012.)  
 ● To do  
 ● Refers to Retail only at this time, plans for Office are in place for 2009  
 \* External Stakeholders include EPA, Global Footprint Network, Bovis Lend Lease, ARUP, Property Council of Australia, London

「GPT はオーナー、建物管理業者およびデベロッパーとして、当社ステークホルダーおよび当社と関わりのある地域の社会、経済および環境上の資本向上に取り組んでいる。」

「GPT によるエコロジカル・フットプリント測定プログラムの画期的な導入により、不動産部門に影響を及ぼし、はるかに大きな成果を挙げる能力のある小売りテナントとの間で、持続可能性の問題についてのコミュニケーションが実現した。」

ビクトリア州 EPA 「Sustainable Development 2008」 ディレクター Terry A'Hearn

## Hermes Real Estate : 協力関係を核にする



Hermes Real Estate は、分別管理又は合同運用方式で不動産投資を行っている。Hermes は商業施設、オフィス、工業分野の主要市場で事業展開する英国最大級の不動産マネジメント会社で、運用総資産は 133 億米ドル（2009 年 3 月 31 日現在）を超える。

### テナントの姿勢

Hermes では、プロパティ・マネジャーと連携することによって、テナントとの協力関係を深めている。2008 年 2 月には、ジョーンズラングラサルと Corenet が 400 社を超えるテナントを対象に持続可能性に関する世界規模の調査を実施し、「Global Trends in Sustainable Real Estate: An Occupier's perspective (サステイナブル不動産の世界的なトレンド：不動産テナントの視点)」として発表した。GVA Grimley も 2007 年春に、この関連を意識した「Towards Sustainable Offices (持続可能なオフィスに向けて)」と題される調査報告書を作成した。上記報告書の調査結果が示しているのは次の点である。

- グローバル展開するテナントは持続可能性を自社のビジネスの重要な課題と考えている。
- テナントの間では持続可能性に対する問題意識が高まっている。
- テナントの多くは持続可能性を高めるためなら財務的な負担も厭わないとしている。

これらの結果が示しているのは、我々がこれまでとはルール異なる新たな市場に移り始めているということである。不動産オーナーとしては、テナントの持続可能性を高めるニーズの高まりに対応するため、テナントとの協調や持続可能な行動計画の策定に一層積極的に取り組まなければならない。

持続可能性／企業責任の問題に関して同じ目標を持つテナントとオーナーは多く、互いに連携した活動の方が個別の活動よりはるかに多くの成果を得られることを自覚すべきである。

### 協力関係を契約の核に据える

Hermes は、ビルオーナーには建物が環境や地域社会に与える影響に対する責任があると考えている。しかし、建物の環境上、或いは社会的な影響を総合的に緩和するには、これらのビルに入居し、責任を分担すべきテナントと積極的に関わっていかなければならないことも認識している。

テナントとの関わり合いという課題に対応するための第一歩として、Hermes は標準賃貸借契約書式雛形を改訂し、双方が協力し不動産が可能な限り効率的かつ持続可能な方法で管理されることを担保する義務を織り込んだ「グリーン」条項を追加した。

グリーンリース条項は、オーナーとテナントとの緊密な関わり合いを奨励することを目的としており、過度に拘束するものではなく目標ベースでもない。新標準グリーンリースの書式は 2008 年 4 月から使用されており、Hermes はこうした文書を採用した大手不動産会社の先駆的存在である。当条項に同意したテナントはこれまでに 50 社を超え、その多くが非常に前向きに受け入れている。しかし、一部のテナントから不安の声が多く上がったことも事実であり、双方が納得できる

建設的な打開策を見つけるため徹底した対話と交渉が行われた。

## テナントとの積極的な関わり合い

責任不動産投資はオーナーとテナントの協力があつてはじめて機能するものである。そのため、Hermes ではここ数年、包括的な責任不動産投資戦略の一環としてテナントとの協力関係構築を積極的に推進してきた。

Hermes は、テナントのニーズと意向を十分に把握するため、Kingsley Lipsey Morgan に委託し、テナント調査を実施した。調査の対象となったのは、オフィス、ビジネスパーク、工業用不動産およびショッピングセンターで、資産評価額にしてほぼ 5 億米ドル近く、テナント数は 50 を超える。回答率は 60 パーセントと非常に良好であった。

調査結果は、Hermes のテナントエンゲージメント・プログラムの見直しや、このプログラムを実行するための明確な目標の設定に利用されている。

- オフィステナントからは、リサイクルの優先順位、グリーン燃料とエネルギーの効率化の推進、持続可能性の問題に関するコミュニケーション活性化の要望があつた。
- 工業系のテナントは特にエネルギーコストの上昇に関心があり、リサイクルの優先順位についてオーナーとの関わり合いを期待している。
- ショッピングセンターテナントの 70 パーセント以上が、持続可能性の問題は自社にとって「重要」ないし「きわめて重要」と回答しており、50 パーセントが Hermes と省エネや CO<sub>2</sub> 削減取り組みについて話し合うことに「強い関心」があつた。

## パートナーシップの構築

Hermes は、ベター・ビルディング・パートナーシップや Green500 などのプロジェクトへの積極的な参加によって、経営レベルと個々の不動産の両方でキーテナントと関り合っている。こうすることで持続可能な建物のパフォーマンスへの一貫したアプローチが確保できると考えている。これらのパートナーシップは、志を同じくするテナントと接し、互いの利益になる機会について話し合う格好の場となっている。

## 情報の共有

Hermes では自社のポートフォリオに関して環境や地域に関連するデータと情報を大量に保有しており、その一部は入居スペースに直接関係するものである。Hermes としてはこれらをテナントと共有してもよいと考えている。多くのテナントにとってもこうした情報は企業責任上の目標の達成に取り組む上で役立つはずである。その代わりに Hermes が期待するのは、自社ビルが環境に与える影響を正確に測定、監視できるように、テナント部分に関するデータと情報を提供してもらうことである。英国では近く政府によって炭素削減義務（CRC——英国における企業レベルでの「キャップアンドトレード制度」）等の規制が導入されることになっており、テナントも自らの入居スペースについて以前よりはるかに詳しい知識が必要となる。

たとえば、CRC の対象事業所であるテナントは、毎年エネルギー消費量を申告しなければならない。Hermes は現在多くのテナントの情報を保有しており、テナントから求められれば必要なデータを添えて提出できるように、全ポートフォリオについて計測・課金状況を総合的に記録す

る作業を進めているところである。



### 共同炭素プログラム

テナントの大半は自社の業務運営が環境に与える影響を減らしたいと考えており、そのことは Hermes も認識している。問題はどのように実行するかである。Hermes は、2006 年のエネルギー問題に対する意識を高める取り組みや 2008 年のグリーンリース条項の導入以来、ベター・ビルディング・パートナーシップと Green500 の支援を受けて、数多くの意欲的なテナントと積極的に協働することができた。



Hermes はプロパティ・マネジャーであるジョーンズラングラサルと協力し、ロンドンの全オフィスポートフォリオについて多くのテナントとともに共同炭素プログラムを策定している。これらのプログラムでは、持続可能性に関するそれぞれの目標・目的を達成するための共同アクションプランを定めている。

一例として挙げられるのは、ロンドンのオフィス物件であるプロスペクト・ハウスについて採用されたプログラムである。テナントである NBC Universal との連携により、Hermes は 2008 年に CO<sub>2</sub> 排出量を 15 パーセント近く、水使用量を 18 パーセント削減し、埋立処分となる廃棄物をゼロにした。これにより、エネルギーコストでは 80,000 米ドル以上、埋立税コストでは 3,000 米ドル以上を削減している。



別の事例として、エセックス州ブレインツリーの 80 店舗からなるショッピングセンター、「フリーポート・ブレインツリー・アウトレット・ショッピング・ビレッジ」がある。この事例では、マネジメント会社である REALM がショッピングセンター全体のエネルギー目標に対する各店舗の成績を示したエネルギー・パフォーマンス・リーダートラックを導入し、オーナーのエネルギー使用量の年間 13 パーセントを削減する一因となった。

「協力関係は間違いなく責任不動産投資の要となる分野であり、今後 CO<sub>2</sub> の削減を推進するために政府によって導入される『鉛』と『鞭』の両方を取り合わせた施策が増える中で、一層重要性を増すものと考えている。こうした施策はオーナーとテナントの双方が対象となるケースが増えているが、一方だけで建物からの CO<sub>2</sub> 排出量を完全に制御できることはまれであるため、至極当然である。当社のグリーンリースへの取り組みは、当初多数のテナントから強い反発があったものの有益であった。グリーンリースは今やこのセクターでは当たり前になり始めており、弁護士も以前よりこの概念に慣れたため、契約書にサインしても問題ないとクライアントに助言できるようになった。確かに、オーナーとテナントという伝統的な敵対関係を打破できるようになるまでにはまだ道のりは遠いが、変化への小さな一歩を実感しており、非常に心強く思う」

**Hermes Real Estate コンサルタント Keith Bugden**

## British Columbia Investment Management Corporation : 開発プロセスにおけるテナントとの関わり合い



British Columbia Investment Management Corporation (bcIMC) は、カナダの公的機関や公営信託基金向けにファンド・マネジメントサービスを提供している、カナダ国内で最大級の機関投資家である。

bcIMC の不動産投資プログラムは、責任不動産投資に関する指針を必ず投資方針に組み入れており、障害者に利用しやすい設備仕様の不動産や、地域利益への配慮に関する方針もその一例である。bcIMC では責任不動産投資行動計画を取り入れることによって、環境への影響を軽減し、地域やテナントの向上をもたらし、投資不動産の価値を高めるよう努めているのである。



2005 年には責任不動産投資の基本理念が取りまとめられ、それにより責任不動産投資に係る行動が日常の業務体制に取り込まれることとなった。たとえば、責任ある建築設計や改修プロジェクトもそこから展開したものである。bcIMC では新たな物件の購入や開発を行う前に、責任不動産投資機会に関する評価を行っている。そして一度ポートフォリオに組み入れると、個々の運用計画において責任不動産投資の率優先的取り組みが確実に考慮されるようにしている。また、すべての主要設備投資計画について持続可能な要素の分析を行っている。

bcIMC が戦略的に取り組んでいる開発プロジェクトに、アルバータ州カルガリーにある「ウェストマウント・コーポレート・キャンパス」がある。bcIMC の外部のマネジメント会社である Great West Life Realty Advisors (GWLRA) とともに、持続可能なビジネスパークの開発戦略が策定され、実施された。

### オーナーとテナントの関わり合い



2007 年、bcIMC は GWLRA とともに、テナント候補の Carma Developers との間でアルバータ州カルガリーに新しい本社ビルを開発する案について協議した。Carma は 1958 年創業のカナダの不動産開発会社である。ちょうど新しいオフィスの候補地を探していたときで、ウェストマウント・コーポレート・キャンパスの環境に興味を示していた。



2007 年、bcIMC は Carma のために 6,200 m<sup>2</sup> のオフィスビルの開発に着手し、2009 年はじめに竣工した。bcIMC は Carma と協力し、設計および開発プロセスにおいて、環境面で持続可能な複数の要素をビルに取り入れた。

Carma と bcIMC が協力したことで、

オーナーとテナント間に傑出したパートナーシップが生まれ、それぞれが持続可能な建物の要素に平等に貢献する結果となった。これらの要素には以下のようなものがある。

**建築・廃棄物管理計画**——資材の埋立処分を回避し、可能な限り建築資材をリサイクルするため、包括的な建築・廃棄物管理計画を策定した。これまでに、通常なら埋立処理されているであろう資材の約3分の1がリサイクルに回された。

**代替的交通手段**——代替的な交通手段を促進するため、自転車用ラックと駐輪場の増設を建物の設計に組み込んだ。

**効率的照明**——照射の広がりを抑制するため、より効率的な屋外照明器具を設置した。照明の効率化は、照明から生じる熱量を減らし、それにより「ヒートアイランド現象」を軽減する効果もある。

**節水**——建物内のトイレは水の使用量を減らせる節水型か二段階排水型である。また、小便器はすべて無水型であり、完全に水を使用しない。

**リサイクル施設**——リサイクル施設の配置を良くすると、従業員はごみを埋立処分に回すのをやめ、リサイクルに回そうと、一層努力するようになる。

**室内の空気質**——室内の空気質が良好に維持されると、労働環境が健全になり、従業員の生産性と遂行能力も上がる。そこで、室内の空気質のパフォーマンスを正確に測定し、正確なベースライン・レベルのデータを提供し、それを継続的に評価するためのモニターを設置した。

このプロジェクトでは、開発プロセスに Carma が最初から最後まで関わったほか、他のすべての供給業者が融合し、設計プロセスに携わった。たとえば、Carma の設計事務所は、最も持続可能な特色と先導性が開発プロジェクトに盛り込まれるように、オーナーとテナントの双方と協力した。

また、この統合的な設計コンセプトは、Carma の従業員一人一人にまで及んでいる。ごく最近、ウェストマウント・コーポレート・キャンパスの Carma 本社は『Avenue Magazine』誌の2009年度「最も働きたい職場」の一つに選ばれた。カルガリーの新本社オフィスの計画段階で、Carma は従業員から職場のデザインに関するアイデアを募り、デザインと素材をリストから選べるようにした。Carma の従業員である Kevin McCubbin は、「会社は長期的な視野に立って優れたリーダーシップを発揮しており、従業員を尊重し、さまざまな福利厚生や支援に取り組んでいる」と語り、会社の高い倫理基準に感謝の意を表している。

Carma Developers は創業50年を超え、地元で定評があり、地域と融合している。Carma では持続可能性を地域重視の取り組みとして捉えており、企業理念には「情熱」、「誠実さ」、そして「地域」を掲げている。

bcIMC とその統合されたステークホルダーは、ともに環境責任、社会的責任および経済的説明責任を含む責任不動産投資を促進し、これに取り組んでいるのである。

「用地の選定プロセスに入ってから最終候補地リストを作成したが、当社としてはオーナーと協力して建物に何か持続可能な要素を加えたいと考えていた。bcIMC を代理して不動産を管理している GWLRA とはじめて話をしたとき、ざくばらんに持続可能な構想について話し合いができた。そのプロセスは興味深いものであり、互いに考えていることは同じだった。つまり相手も何かやりたいと考え、こちらも何かやりたいと考えていた。実際非常に馬が合ったので、そこから始まったわけである」

**Carma 商業不動産担当バイスプレジデント Warren Paulsen**

Carma という会社、そして持続可能性に関する同社との協同を思い起こせば、いろいろな事例が浮かんでくる。[その中で一つ例を挙げるなら] 空間の採光がすばらしい……自然光ができるだけオフィススペースの奥に届くように、透過性の素材を大量に使用して試行錯誤したものである」

**Carma の設計事務所 Sizeland Evans の Ashlen Woolnough**

## Investa : テナント向け持続可能なサービス



Investa Property Group は総合不動産会社で、オーストラリア最大級かつ非上場の商業用不動産投資会社である。2000 年の創業以来、Investa は総運用資産額が約 81 億オーストラリアドル（約 75 億米ドル）に上るまでに成長した。Investa はオーストラリア全土の一等地で 47 のオフィスビルを所有・運営しており、シドニーのセントラル・ビジネス・ディストリクトにあるプレミアムおよび A グレードオフィススペースの約 10 パーセントを管理している。

Investa は、生産的かつ効率的な職場を提供することがオフィスビル運営の基本的な目的であると考えている。それは空調、清掃、エレベーターなどの当たり前な対策にとどまらず、快適性および環境パフォーマンスの向上までを含めたものであると考えている。

Investa は、自社、テナントおよび環境にとって最善の結果は、協力的なアプローチによって実現するものであると信じている。それを促進するために、Investa は数多くの革新的な環境行動計画を策定している。



### EcoSpace

Investa の新規改装オフィススペースに関する基準の中には、より健康的な職場、より活発な営業、より良い環境づくりを目指した持続可能な行動計画が数多く含まれている。

EcoSpace は以下の点について、テナントに資するようにデザインされている。

#### ■エネルギーコストの削減。

たとえば、テナントの NABERS エネルギー評価（オーストラリアのエネルギー・レーティングシステム）を 0 から 5 つ星に上げることで、年間 1 m<sup>2</sup>当たり 30 オーストラリアドル（1 m<sup>2</sup>当たり約 20.0 米ドル）以上のエネルギーコストを、1 m<sup>2</sup>当たり約 12 オーストラリアドル（1 m<sup>2</sup>当たり約 11.2 米ドル）まで下げることができる。

#### ■従業員の健康・福祉の向上と、その結果生じる生産性の向上。

#### ■テナントのブランド向上と、従業員や顧客にとっての企業レピュテーション向上。

Investa のすべての EcoSpace 賃貸借には、エネルギー効率の良い照明、低排出塗料、低排出カーペットタイル、無水型小便器、その他賃貸借契約の交渉プロセスにおいて合意された環境に関する約束事項が含まれている。

### グリーンリースガイド

Investa の賃貸借契約先例には、「グリーンリースガイド」が添付されている。それは長期的にテナントのコストを下げ、従業員にとって良好な労働環境を実現し、テナントの組織レピュテーションを高めるような目標の設定、検討を行い、これにコミットする機会を提供している。「グリーンリースガイド」は、テナントが環境に優しくエネルギー効率の良い運営計画を立てる上で役立つ枠組みとなる。



## 温室効果ガス排出量保証

Investa は、オフィスビルテナントの多くはエネルギー管理の改善によって温室効果ガス排出量を最小限に抑えたいと考えているものと認識している。「Investa 温室効果ガス排出量保証サービス」は、公共・民間部門のテナントにとって可能な限り痛みを伴わず、コスト効率の良い、かつリスクのない方法で、エネルギー効率の良いオフィスへの移行を助けるものである。この保証サービスは、最新の省エネ技術や高度な管理手法を導入して、いずれもリスクを伴わない枠組みの中で高水準の投資収益率を実現し、エネルギーコストを大幅に削減し、企業の社会的責任を実践するのに役立つ。テナントは賃借期間中いつでも保証サービスに参加することができる。その場合、既存のテナントにとっては、エネルギー効率の良い装置の導入による性能アップという形になる。新規テナントについては、設計およびテナント内装の重要な要素として保証サービスの導入が行われる。



このサービスを提供するため、Investa ではオーストラリア有数のエネルギーソリューション会社でオフィス照明システムのスペシャリストである Energy Conservation Systems (ECS) と組み、テナントに対し、Investa の資産規模を反映した低価格にて定評ある製品や専門技術を提供している。ECS は当該賃貸物件について（設計時か運営時に）評価を実施後、オフィスのエネルギー料金および温室効果ガス排出量の上限を保証した確定見積書を提出する。設備の改良工事完了後、エネルギー消費量が保証上限を超えた場合でも、超過分消費エネルギーの料金は返金され、温室効果



ガス排出量の削減分を移転するために、グリーン電力事業者からグリーン電力クレジットの購入が行われる仕組みとなっている。そしてパフォーマンスが保証内容より良かった場合、テナントはその分を貯めることができるのである！保証サービスの一環として提供される省エネ技術の導入に当たっては、さまざまな方法で融資を受けることができる。たとえば、メルボルンのテナントであれば、メルボルン市のサステイナブル・メルボルン基金の融資を申し込み、削減分を利用して段階的に機器を取得していくこともでき、ニューサウスウェールズ州では州政府が保証サービスのもとで提供されるプロジェクトに利用できる補助金を交付している。多くの場合、テナントは投資回収率を上げるため、自己資金を選択している。

2004 年後半のサービス導入以降、保証サービスを利用しているテナントはオフィススペースでは 50,000 m<sup>2</sup> を超える。その一つがシドニーのドイチェバンクプレースにある Investa の 2,880 m<sup>2</sup> の新本社である。新オフィスは高性能の照明設備と最新の照明制御技術を取り入れており、アップフロントで総額 60,000 オーストラリア

ドル（約 56,000 米ドル）の付加的投資を行ったが、当初の設計案と比べた場合、エネルギー料金で年間 24,000 オーストラリアドル（約 22,500 米ドル）が削減できると保証されていた。稼働開始から 2 年が経過した現在、この賃貸物件のパフォーマンスは予想以上に効率的であり、年間 30,000 オーストラリアドル（約 28,000 米ドル）以上の削減が行われている。ニューサウスウェールズ州の環境・気候変動庁によると、この新オフィスは 2007/2008 年ニューサウスウェールズ州で NABERS エネルギー評価を受けた賃貸物件の中で、最もエネルギー効率の高い建物だったという。

Investa 温室効果ガス排出保証サービスを受ける既存または入居予定のテナントにはすべて、以下のものが提供される。

- NABERS エネルギー・コミットメント評価証書
- エネルギー料金の上限保証
- 温室効果ガス排出量の上限保証
- NABERS エネルギー・パフォーマンス評価保証
- 最高品質の省エネシステムおよび機器の提供
- 従業員、顧客およびその他の重要なステークホルダーへのアピールに繋がる定期パフォーマンスレポート
- 保証導入後の運営コストの低下

## グリーンリース契約

Investa が締結する賃貸借契約は、環境上の目標および協調を求める条項が必ず含まれているため、グリーンリース契約といえるかもしれない。最近進展した事項として、ネットリースにおけるテナントとオーナー間の“分裂した動機”を解消するため、テナントが得ている経済的利益の範囲内において、オーナーがテナントから建物設備投資分を回収することを認める条項が盛り込まれた。Investa は、テナントに環境配慮対策を義務づけているわけではなく、持続可能性へのコミットメントの有無や業種を理由にテナントの差別を行うこともない。むしろ Investa が力を注いでいるのは教育である。Investa は従業員やテナントを「啓発された自己利益」により動機付けしている。動機付けの考え方は次のように要約できる。

「Investa は、テナントの成功と自社の長期的投資収益の間には直接的なつながりがあると信じている」

最近 Investa Sustainability Institute によって分析が行われたテナントの要望に関するデータは、この仮説を裏づけるものである。一部のビルにおいて、Investa が独自に運営しているテナント用「ヘルプデスク」経由で記録された苦情のほぼ 50 パーセントは、その根本的な原因がオーナーの（すなわち Investa の）管理が直接及ばない要素、特にテナント工事、テナントが追加した空調およびテナントの機器等に起因していた。

Investa は毎月、すべてのビル内で全テナントとの会合を開いている。これらの会合では、Investa の代表者がビルのパフォーマンスを（統計資料を出し）話題に採りあげ、テナントに新たな行動計画を告知し、フィードバックをもらう。また、どのビルでも Investa が雇っている不動産管理人

が現場に常駐している。Investa は、テナントとさまざまな次元で直接関り合うことは、掛け値なしに価値あることと考えている。

## PRUPIM : グリーンリース契約の価値を証明



PRUPIM は世界で上位 20 社に入る不動産投資顧問会社で、Prudential plc の英国および欧州のアセットマネジメント部門である M&G Group of Companies の一員である。

PRUPIM はベター・ビルディング・パートナーシップへの参加を通じ、英国の大口テナントである商務庁 (OGC) と協力して、資源管理の改善による CO<sub>2</sub> 排出量削減に関するオーナー/テナント間の指針として役立つ覚書の雛形を作成した。現在、PRUPIM は OGC が入居しているビルの他のテナントにも覚書への署名を働きかけるとともに、覚書の対象を PRUPIM が運営する他の主要オフィスビルにも広げ、また覚書をグリーンリース契約に発展させることが可能かどうか研究しているところである。

PRUPIM によれば、協調による主なメリットとして次のような点がある。

- オーナー・テナント間の関係の改善
- 資源管理の効率化 (例: エネルギー、水およびリサイクリング)
- テナントが支払う付加使用料の低下につながる可能性のある効率化
- ビルのレーティング向上 (例: エネルギー格付および環境性能認証)
- PRUPIM の「選ばれるオーナー」としての信認強化
- 投資収益の維持および改善

次の 4 つのビルにおいて、オーナー/テナントの協調によるメリットの可能性が示された。

### ミンスターコート (ロンドン)



ミンスターコートではテナントを対象にした環境性能評価を実施した。評価に当たって「カーボンフットプリント (CO<sub>2</sub> 排出量)」を次の切り口で分析している:

- ビルの運営 (電気、ガスおよび水の使用量等)
- 各種廃棄物処理 (およびリサイクル率の特定)
- 業務上の移動
- 宅配便の利用
- 資材の使用 (紙などの事務用消耗品を対象としたもの)

環境への影響を緩和する機会を上記各分野で認められた。また、分析によってテナントは現行のパフォーマンスの基準と長期にわたる改善効果を測定することができた。

### アトランティックキー (グラスゴー)



PRUPIM ではテナントの意識を高め、リサイクル率を上げるための取り組みをポートフォリオ全体について行った。その中で注目すべき成功事例が 28,000 m<sup>2</sup> の高級オフィスを含む複合施設であるアトランティックキーで生ま

れた。ファシリティマネジメント・チーム、清掃業者およびテナントの三者の合意により、テナントが締結済みの個別契約を生かす形で単独のリサイクル設備を設置することとなった。ファシリティマネジメント・チームが設備設置を調整し、移行期からそれ以降を含めてテナントとのコミュニケーションを継続した。この協調的アプローチの結果、40パーセントと申し分のなかったリサイクル率がさらに、1年で70パーセントという驚くべきレベルまで達し、関係者全員にとってのコスト削減が実現した。

### グリーンパーク（レディング）



もう一つの好事例が、レディング郊外にある大規模ビジネスパーク、グリーンパークでの「ウルトラ・チャレンジ」である。ファシリティマネジメント・チームは週末を通してモニター、プリンタ、コピー機等の不要な機器の電源をすべて切るようテナントに要請した。電力消費量の測定は、「対照となる通常の」の週末と「率先行動の」週末の両方で行われた。率先行動の週末には、テナントの3分の1がすべての機器の電源を切った上点検を行い、3分の1が機器の大部分の電源を切り、3分の1は何もしなかった。メーターの測定値を調べたところ、率先行動の週末では、対照となる通常の週末と比べ39パーセントの電力消費量削減を達成した。

### ハリウッドハウス（ウォーキング）



PRIPUMは、更新が近づいていた3件の賃貸借契約についてテナントに契約更新を促すため、通常のエコインセンティブ提供とは異なる手法を取った。このケースでは、旧式のビル空調システムをより効率的な最新のシステムと交換することについて、2つのテナントと合意に至った。これは、テナントのエネルギーコストを4分の1削減する可能性を有している。収入がより長期にわたって確保されることを前提とした場合、オーナーの利回り（費用控除後）は0.5パーセント向上したことになる。

## Planet Building : CBリチャードエリスが持続可能な影響をもたらすよう関係者の行動修正を支援



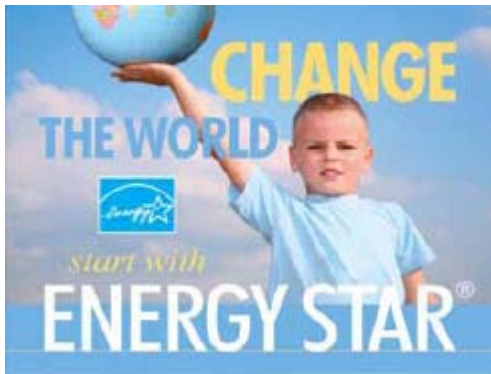
CBリチャードエリス (CBRE) は、(2008年の売上ベースで) 世界最大の商業用不動産サービス会社である。世界50ヶ国に300を超える拠点を構え、不動産の売買および賃貸、コーポレートサービス、プロパティ・ファシリティ・プロジェクトマネジメント、住宅ローン、評価・鑑定、開発サービス、投資マネジメントおよびリサーチ・コンサルティングの分野で戦略的アドバイスを行い、また自ら実行している。



CBREは2010年までに自社のビジネス活動の中でカーボンニュートラル(排出されるCO<sub>2</sub>と吸収されるCO<sub>2</sub>が同じになること)の実現に取り組むことを2007年に発表した。おそらくこの取り組みで最も重要な側面は、同社の顧客が達成する環境持続可能性のレベルを上げる支援をすることであろう。2億平方メートル以上にも及ぶ世界中の

不動産に責任を負う世界最大の商業用不動産マネジメント会社として、CBREにはビルの運営・入居状況にプラスの影響を与える機会——そうすることが責任とまで言う向きもある——がある。CBREの試算では、同社が管理運営するビルに毎日勤務する人は米国だけでも労働人口の2パーセントを占める。CBREの規模、そして広く認知されているように、商業ビルが環境に与えるマイナスの影響を考えると、環境上のメリットが継続するビル管理運営を導入し、実践し、促進する能力にかけては、同社の右に出る者はいない。そして、同社がテナントの職場環境以外での行動に与える影響力は、より重要でかつ広範囲に及んでいる。人はある場所で通常と異なる行動を取る場合、生活の他の場所にもその行動を持ち込むものであるという一般原則に従えば、CBREにはそのテナントが入居する、より広い地域にも影響を与える機会があるということになる。この発想から、自宅と職場環境の相関性を示したプラネットビルディングという概念が生まれた。

プラネットビルディングは、CBREがビル管理運営および方針を実践するうえで指針とするビジョンと枠組みを示したものである。この概念がはじめて導入されたのは、マネジャーおよびエンジニアによるオフィスビルの持続可能な運営および方針の策定を支援するための包括的ガイド、『より環境に優しい明日に向けて101のヒント』である。その後、CBREはテナント向けに『101のヒント オフィス編』を制作し、管理する各ビルの全テナントが入手できるようにした。さらに、シリーズの次版となる『101のヒント 自宅編』が2009年3月に世界自然保護基金(WWF)のEarth Hourキャンペーン参加の一環として作成された。『101のヒント 自宅編』は、CBREとWWFのどちらのウェブサイトからもダウンロード可能となっている。これらのガイドの人気の高じ、最新版『101のヒント 旅行編』が2009年の夏に配布された。オフィス編、自宅編、旅行編の101のヒントはすべてビルのテナントに向けて作成されたものであるが、自宅編と旅行編は専らオフィス外での活動に関するものである。CBREは、場所を問わず良い行いをすれば、地球上のあらゆるところで改善に寄与し得ると確信している。



ビル関係者を巻き込む関係構築において、同様に欠かせないのは、明確なキャンペーンの実施である。それによりプロパティ・マネジャーは新鮮で適切な対話を維持し、一層望ましい結果を生むことができる。アース・デイ・キャンペーンおよび米国環境保護庁の「世界を変えよう、エナジー・スターから始めよう（Change the World, Start with ENERGY STAR）」プログラムのいずれも、こうした機会を提供するものである。「世界を変えよう」キャンペーン

は特に大きな成功を収めたが、テナントに自らの影響力を計測する機会を与えたことがその大きな理由である。キャンペーンでは CBRE のクライアントの好意で各テナントに自宅の白熱灯と取り換えるための電球型蛍光灯（CFL）が配布された。18ヶ月間でテナントに配布された CFL は 30,000 個近くに上り、別の白熱灯も蛍光灯に取り替える約束を 200,000 件（その大多数は法人である）取り付けた。



テナントとの関係を構築し、維持するにあたっては、効果的なコミュニケーションが欠かせない。CBRE ではさまざまなコミュニケーション・チャネルおよびアプローチを推進してきた。毎月発行されるビルに関するニュースレターでは、持続可能性プログラムの進捗状況の説明や CO<sub>2</sub> 削減量、節電・節水およびリサイクルに関する統計情報を提供している。テナント自身の貢献度が見え、かつ理解できる形で結果を知らせることは、参加継続を促すのに有効である。対象を絞ったコミュニケーション・プログラムも、週末のビル利用時間の削減から日

中の清掃業務、リサイクル、節水に至るまで、各ビル管理チームの発議のもとに立ち上げられた。コミュニケーション・プログラムはすべてテーマ別にまとめられており、テナントにプログラムを習熟させ、コンセプト理解を助け、個々の参加を促すことを狙いとしている。こうしたプログラムは、多数の人に訴えかけるものであれ、より高度なビジネスアプローチを取るものであれ、いずれも期待した結果に結び付くようメッセージが発信されている。



CBRE は常に、プラネットビルディングをビルという枠の外に持ち出せるような、新しい革新的な方法を模索している。同社は米国 10 都市で米国内の造園会社と提携し、パーク（パーキング）デーという、1 日だけ路上の駐車スペースを公園に変え、都市環境に緑地をもたらす世界的イベントに 2 年続けて参加した。パーク（パーキング）デーはもともと REBAR 社がサンフランシスコで始め、公園や空き地を増やす必要性を訴えるものであった。CBRE は、同社のコミュニケーション・プログラムの一環として持続可能性の「スーパーヒーロー」キャラクターを考案することで、地元学区にもメッセージを浸透させている。落ちこぼれの恐れのある中学生と協力し、「次のスーパーヒーローをデザインする」ためのコンテストを設けたのである。

以上の例は、CBRE と持続可能性専門チームが管理下にあるビルのパフォーマンスを向上させる

ため日々取り組んでいるもののごく一部にすぎない。CBRE は、これらの取り組みは、テナントの協力と積極的な参加により成功するものであると認識している。しかし真に変化をもたらすため、自ら声を上げることによって、テナントの視線が入居スペースだけでなく、オフィスビルのある地域に注がれるように教育し、動かそうとしているのである。このような領域にこそ最も大きな影響力を発揮できると CBRE は感じており、プラネットビルディングの取り組み目標もそこにある。

## Kennedy Associates : テナントとの関り合いを通じた責任不動産投資の推進



Kennedy Associates Real Estate Counsel LP (Kennedy)は、総合不動産投資顧問会社で、30年を超える不動産投資のノウハウを、公的年金、企業年金およびMulti-Employer Property Trustを含むタフト・ハートレイ（労組）退職年金制度のほか、主要な大学基金など限られた顧客に提供している。Kennedyは米国における責任不動産投資のリーダーとして約80億米ドルの商業用不動産を管理しており、うち10億米ドル相当が「LEED」認証不動産で、15億米ドルを超える資産が米国環境保護庁から模範的パフォーマンスに対して与えられるエネルギー・スターの認定を取得している。

Kennedyでは、責任不動産投資に関するオーナー／テナントの協調関係には多くのメリットがあると確信している。Kennedyのアセット・マネジャーと不動産管理・リーシングチームは、運用するポートフォリオ全体について、継続的かつ積極的な対話、賃貸借契約に関する持続的な交渉と不動産の運営に関するコミュニケーション、また投資家のためポートフォリオの持続可能性を高めることを目的としたプログラムや行動計画を通じ、テナントとの関係構築を推進している。

テナントへの啓蒙活動：テナントへの積極的な啓蒙活動の成功事例として、ワシントン州シアトルのパシフィックプレイスショッピングセンターで継続中の廃棄物管理プログラムが挙げられる。パシフィックプレイスは、シアトルの商業中心地にある5階建て300,000平方メートルの高



所得者層向けショッピングセンターである。ここで行われている「パシフィックプレイスのごみをなくそう」プロジェクトは、買い物客の意識付け、テナント従業員の教育、およびリサイクル用コンテナの設置の3つの柱で構成されている。買い物客やテナントがリサイクルしやすいように、パブリックエリアと店舗ではリサイクル可能な資源の回収が、レストランやコーヒーサービスエリアでは生ごみの回収が行われている。プログラムの実施によって大量の固形廃棄物と生ごみ（2008年では約1,400トン）が確実にリサイクルに回されるとともに、パシフィックプレイスのCO<sub>2</sub>排出量がおよそ2,300トン削減された。

その他継続中のテナントとの関係構築の方法として次のようなものがある。

**グリーンリース**：Kennedy では持続可能な不動産運営を促進する「グリーンリース」を 2009 年初以来導入し、クラス A オフィススペースについてオーナーとテナントへの具体的な提案と要求事項を規定している。グリーンリースは、すべての契約交渉開始時点から使用されており、エネルギーおよび水の使用効率、環境に関する報告と開示、健全な室内環境の質の確保、および廃棄物管理とリサイクルを促進すると同時に、適用可能な場合には資産の環境格付を守ることを目的とした指針が盛り込まれている。また、Kennedy はその工業用ポートフォリオについて、エネルギー・マネジメント活動や、トリプル・ネット・リース契約（税金・修繕費用・保険料等の諸経費を賃借人が負担する賃貸借契約）テナントからの水光熱費の情報取得の手助けとなるよう、具体的な賃貸借契約用語を生み出した。

**持続可能なテナント負担内装工事ガイド**：グリーンリースの活用と合わせ、Kennedy では Northwest Energy Efficiency Alliance の商業用途向け行動計画を担う Better Bricks と提携し、A クラスオフィスを対象とした持続可能なテナント負担内装工事ガイドを作成した。このガイドは、テナントを含めた様々な読者に対し、エネルギーや水の分野で持続可能なスペースを構築し、かつ再生材・低排出材の使用や自然光導入、個別温度コントロールなどを通じて、空気質に関する最近のテナント・ニーズも満たすような環境を創り出すために、必要な技術的枠組みを提示している。ガイドによって、LEED CI（商業インテリア）認証への関心が高いテナントは認証を取得しやすくなり、こうしたテナントの入居が持続可能な不動産運営の継続を担保することになる。

**エネルギー使用削減行動計画**：2009 年 3 月 31 日、Kennedy Associates はその模範的なエネルギー・パフォーマンス、毎月のベンチマーキング、ポートフォリオ全体にわたる温室効果ガス排出の削減が認められ、エナジー・スター・パートナー・オブ・ザ・イヤーに選定された。このパートナー・オブ・ザ・イヤー賞の非常に重要な要素として、エナジー・スターを用いたエネルギー管理のベストプラクティスとプログラムに関する対外推進活動が挙げられる。その中に、テナント、投資家および一般市場向けの「電球を変えようキャンペーン」等のプログラムがある。毎年、Kennedy の不動産チームは、教材提供、持続可能なテナントのイベント企画、および毎月発行の E メールやニュースレターの発信等さまざまな対外戦略を用いて、テナントの省エネルギー意識の向上を図っている。この啓蒙活動の派生的な結果として、多数のオーナー・テナント間で照明改修プロジェクトが実施され、その結果エネルギー使用量とこれに対応した運営経費の大幅な削減が実現した。



**LEED EB O&M プログラム**：米国で初めて LEED 既存ビル運営・メンテナンス (EB O&M) プログラムの認証を受けた投資顧問会社として、Kennedy は LEED EB O&M プログラムを利用してテナントとの協力関係の強化を図っているが、この取り組みは、550 万平方メートルを超えるオフィススペースの認証を取得するのに役立つと考えられる。Kennedy では、LEED EB O&M プログラムを通じて持続可能な取り組みを標準化し、それに対応する形でテナントへの関わり合いに役立つ研修・教育プログラムを実施しつつ、経費を削減し、ビルテナントにとってより健康的な室内環境を提供している。

**テナントの満足度**：最後に、Kennedy では責任不動産投資への取り組みと持続可能な不動産運営に関するテナントの満足度を評価する目的で、テナントを対象とした独自の調査を継続的に実施している。調査の結果から、テナントが最も関心を抱いているのがどの分野であるかを見分けることができる。以下、最近実施されたテナント調査により、責任不動産投資に関して重視されている点を紹介する。

- 集合住宅テナントの 54 パーセントが、地域の「環境に優しい」特性は住宅選びに影響する重要な要素であると回答した。
- オフィステナントの 87 パーセント、工業用不動産のテナントの 75 パーセントが、室内の空気質プログラムの導入は重要であると回答した。
- オフィステナントの 85 パーセント、工業用不動産のテナントの 67 パーセントが、リサイクルプログラムの導入は重要であると回答した。
- オフィステナントの 84 パーセント、工業用不動産のテナントの 79 パーセントが、入居ビルにエネルギー効率化の取り組みを利用することは重要であると回答した。

## まとめと結論

本報告書では、世界有数の不動産投資会社によるオーナー・テナント間の協調活動を 8 例紹介した。各社とも建物の社会的パフォーマンスおよび環境パフォーマンスを向上させるためテナントと協力する特別の方法を見出している。

**Land Securities** は英国最大の不動産投資信託会社で、既存のテナントについて持続可能な賃貸借契約に関する覚書を使用している。同社は、建物および敷地の環境パフォーマンスを向上させるための協調的取り組みを規定した覚書に進んで参加するテナントに対して、無料のエネルギー診断その他のサービスを提供している。

**GPT** はオーストラリアの大手上場不動産グループで、テナントとの関り合いにさまざまな手法を用いている。代表的なものとして、「グリーンリース契約」の締結と環境への負荷の緩和に向けて行動するのに役立つ「エコロジカル・フットプリント測定プログラム」の使用を小売りテナントに求めている。

**Hermes** は英国最大級の不動産マネジメント会社で、同社も標準賃貸借契約に両当事者の持続可能性に向けた義務について明言したグリーンリース契約条項を追加した。同社は、包括的なテナント調査を実施したほか、エネルギーの消費量その他に関するデータをテナントと共有することを提案しており、複数のテナントとともに CO<sub>2</sub> 削減目標を実現するための「共同炭素プログラム」に取り組んでいる。

**bcIMC** はカナダ最大級の機関投資家で、新オフィスへの入居計画があったテナントと、建物により良い環境機能を取り込む点に関して直接に協同した。この取り組みにより、一連の持続可能建物の要素に双方が等しく貢献することで合意に至った。

**Investa** はオーストラリア最大級の未上場の商業用不動産オーナーで、新規改修オフィススペース向けのより環境に優しいサービスである EcoSpace、新規テナントが賃貸に当たって環境配慮オプションを選択するのに役立つグリーンリースガイド、テナントがリスクのないコスト効率の良い方法でエネルギー消費量を減らすことを可能にする温室効果ガス排出量保証等、オーナー・テナント間の協力を促進する数多くの革新的な行動計画を提供している。

**PRUPIM** も英国および世界有数の投資家で、主要テナントとの間で CO<sub>2</sub> 削減のための取り組みの指針となる覚書を使用している。

**CB リチャードエリス** は世界最大の商業用不動産サービス会社で、プラネットビルディング・プログラムを通じ、テナントが導入できる持続可能性の取り組みに関するヒント集、無料電球、不動産のテナント向けの特別なコミュニケーション手段を提供している。

**Kennedy Associates Real Estate Counsel LP** は米国の責任不動産投資のリーダーで、所有するショッピングセンターのテナントにリサイクルの促進を働きかけ、オフィスおよびインダストリアル不動産ポートフォリオにおいてはグリーンリースを導入し、持続可能なテナント負担内装工事ガイドを提供し、啓蒙活動を通じて省エネルギーを促進するとともに、LEED EB O&M の認定取得

にテナントと取り組み、責任不動産投資の計画および活動に対するテナントの満足度を評価するため継続的な調査を行っている。

これらの事例はいずれも、不動産会社が新規・既存のテナントとともに責任不動産投資で協力関係を深めるためにどのような方法が考えられるかを示すものである。これらの取り組みは、両サイドの意欲と努力を相当要するが、ビジネスおよび持続可能性において著しいメリットをもたらす可能性があり、取り組む価値があることも同様に明らかである。しかし、より重要なのは、持続可能で責任ある不動産投資のプログラムを完全に成功させることは、オーナー・テナント間の協力における具体的な行動計画がなければ実現不可能ということである。

## プロジェクトチーム

Gary Pivo (執筆、PWG アドバイザー、アリゾナ大学教授)

Synnöve Lyssand Sandberg (UNEP FI プログラムマネジャー)

Jay Dowle (編集、UNEP FI)

rebusparis.com (企画および制作)

## 協力

Dave Pogue (CBRE)

Caroline Noller (GPT)

Paul McNamara (PRUPIM)

Rebecca Guthrie (bcIMC)

Craig Roussac (Investa)

Dave Farebrother (Land Securities)

Keith Bugden (Hermes Real Estate)

Christian Gunter (Kennedy Associates)

## UNEP FI 不動産ワーキンググループ

UNEP FI 不動産ワーキンググループの目的は、環境的、社会的および経済的に最良の結果を達成する不動産投資・管理の実践を促進することにある。グループのメンバーは以下の通りである。

AVIVA Investors (英国)

AXA Real Estate Investment Managers (フランス)

British Columbia Investment Management Corporation (カナダ)

Caisse des Depots (フランス) 共同議長

CalPERS (米国)

Colonial First State (オーストラリア)

La Compagnie Benjamin de Rothschild S.A. (スイス)

F&C REIT Asset Management (英国)

Hermes Real Estate (英国)

Infrastructure Leasing & Financial Services (インド)

Investa Property Group (オーストラリア)

Kennedy Associates (米国)

三菱 UFJ 信託銀行株式会社 (日本)

Mn Services (オランダ)

PRUPIM (英国) 共同議長

RiskMetrics (米国)

住友信託銀行株式会社 (日本)

UBS (スイス)

WestLB AG (ドイツ)

## 謝辞

本報告書のために資料を提供し、原稿を推敲して下さったすべての関係機関と関係者に感謝の意を申し上げます。

本日本語版は、原文をもとに、以下の2社が翻訳\*・監修をしたものです。



\*翻訳にあたっては、万全を期しておりますが、万が一、誤訳等がありましても責任は負いかねますので、必ず原文(英文)も参照してください。