

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ールと 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った。
- 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」があった。

## 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・リーダートレーブルを導入し、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『飴』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**