



Title	ビジネスエリアにおける協働的関係の構築 : 大阪ビジネスパークのエリアマネジメントを事例に
Author(s)	沈, 吉穎; 許, 俊卿; 今村, 都
Citation	Co*Design. 2021, 9, p. 57-77
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/78966
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

ビジネスエリアにおける協働的関係の構築 ——大阪ビジネスパークのエリアマネジメントを事例に——

沈吉穎 (大阪大学大学院言語文化研究科博士後期課程)

許俊卿 (大阪大学大学院人間科学研究科博士後期課程)

今村都 (大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程)

A consideration of building collaborative relationships in business area From a case study of area management in Osaka Business Park

Jiying Shen (Graduate School of Language and Culture, Osaka University)

Junqing Xu (Graduate School of Human Sciences, Osaka University)

Miyako Imamura (Graduate School of Economics, Osaka University)

本稿は、大阪ビジネスパーク地区(以下OBP地区とする)を事例として、ビジネスエリアの再活性化に資するエリアマネジメントのあり方を検討する。OBP地区は、1986年に「まち開き」を迎えたビジネスエリアであり、民間のまちづくり団体によって整備されたビジネスエリアとして我が国において先駆的な事例として知られている。しかし、近年、梅田をはじめとする近隣の新興ビジネスエリアとの競争において劣勢に立たされ、OBP地区のエリアマネジメントを担う大阪ビジネスパーク協議会(以下OBP協議会とする)では同地区の相対的な魅力の低下が問題視され、再活性化が喫緊の課題になっている。しかしながら、こうしたエリアの再活性化という課題はOBP地区に特有のものではない。再活性化はあらゆるエリアマネジメント団体が直面する共通の課題であり、OBP地区はそれが最初期の事例であるがゆえにこの課題を先取りしている。本稿はシステム思考などのフレームワークを活用しながらOBP地区の現状を分析し、課題の解決案を示す。そしてこのOBP地区の事例から、ビジネスエリアを再活性化させるための一般的な知見を得ることを目指すものである。

No matter how attractive a business area is, over time the building will age and lose its competitiveness against emerging business areas. In order to revitalize the area, it is necessary to create new value in the area by utilizing the resources possessed by the area and collaborating with various stakeholders. This paper is aimed to examine the ideal way of area management that contributes to the revitalization of the business area, by using the Osaka Business Park (OBP) area as an example. As research methods, literature reviews, material collection and an interview with the OBP Council and the Takenaka Corporation, who is one of developers of the OBP district, were conducted. Based

キーワード _____ エリアマネジメント、大阪ビジネスパーク、協働的関係

Keyword _____ Area Management, Osaka Business Park (OBP), Collaborative Relationship

on these findings, systems thinking framework was used to identify the fundamental issues that need to be resolved in order to promote the revitalization of the OBP district, and then a solution would be proposed. As a result, it can be seen as a fundamental issue that the current OBP Council has not established collaborative relationships among stakeholders. With that in mind, this paper submitted a solution to build a new learning center in the OBP and examined the possibility of forming collaborative relationships in this district.

1 はじめに

1.1 研究の背景と目的

本稿はビジネスエリアの再活性化を促すエリアマネジメントのあり方を考察する。国土交通省の土地・水資源局(2008:9-10)によれば、エリアマネジメントとは「地域における良好な環境や地域の価値を向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」であり、その特徴は、「『つくること』だけではなく『育てること』」、「行政主導ではなく、住民・事業主・地権者等が主体的に進めること」、「多くの住民・事業主・地権者等が関わり合いながら進めること」、「一定のエリアを対象にしていること」にある。90年代以降、我が国は少子高齢化社会に突入し、行政の主導によって都市という単位で地域の環境整備を行うことが困難になり、これに対する解決策としてエリアごとに民間団体によるまちづくり活動に期待が集まったことが、今日におけるエリアマネジメントの隆盛の社会的背景である。吉田と斎藤(2019)が指摘するように、インフラなどのハード面だけでなく、にぎわい創出などのソフト面のマネジメントが重視される点も、エリアマネジメントの特徴である。

ビジネスエリアにおけるエリアマネジメントについて研究したものとしては、大丸有エリア¹⁾をフィールドとした渡辺(2005)や吉田(2018)が示唆に富んでいる。渡辺(2005:85)は、大丸有エリアの公共的空間で行われている活動を紹介し、「①街の安全・防災・環境の向上機能・意義が重視されがちであるが、②賑わいの創出、③交流の場の確保も、①の機能・意義に勝るとも劣らない重要性がある」と考え、公共空間の利用にさらに柔軟性を持たせるべきであると結論付けている。だが、その施策としては公共空間におけるイベント開催などの短期的な施策にとどまっている。エリアマネジメント自体を問い直し、公共空間だけではなくエリア全体を俯瞰した、長期的な目線でのステークホルダーとの協働関係の構築に関する議論は行われていない。また、吉田(2018)は、エリアマネジメントとして行われている健康づくり活動に着目し、地域ビジネス化の観点からその現状と課題を明らかにした。これらの研究では、ビジネスエリアの再活性化のための具体的な措置を中心にしており、エリアマネジメントのあり方そのものを捉え直すことはされていない。

他方、商店街や鉄道駅周辺のエリアマネジメントのあり方に関する研究としては、倉持(2017)や向井ほか(2018)が挙げられる。倉持(2017:81)は、商店街の空き店舗対策の要点として、(1)「空き店舗対策を長期にわたって必要とする商店街の担い手がいる」こと、(2)「常に新規出店者の目線に

店舗情報を届ける」こと、(3)「商店街のコンセプトを多様な担い手間で共有し、具現化する事業を行うことでエリアに特徴をもたせる」ことという3点を挙げている。新たなステークホルダーを招き入れること、そしてステークホルダー間でのコンセプトの共有の重要性が示されている点で本研究への示唆となりえる。また、向井・嘉名ほか(2018)は梅田エリアに複数存在するエリアマネジメント団体間の連携の歴史と変遷や、具体的な活動内容を整理している。この研究ではエリアマネジメント団体と行政や企業にまたがる連携の重要性が示唆されているが、その連携の具体的な方策に関しては示されていない。本研究で取り扱うビジネスエリアと商店街や鉄道駅周辺では、関わるステークホルダーの性質や規模も大きく異なる。従って、ビジネスエリアを対象とした事例を基として分析を行い、かつエリアマネジメントそのものの意義を問い直し、施策の立案をすることが必要であると考えられる。

どれほど魅力的なビジネスエリアであっても、時間の経過とともに建物は古びていき、新興のビジネスエリアに対する競争力を失っていく。それに対してエリアを再活性化するためには、そのエリアが保有する資源を活用し、多様なステークホルダーと連携することによって、その地に新しい価値を創出していくが必要になる。こうした観点から、本稿ではビジネスエリアの再活性化に資するエリアマネジメントについて検討し、先行研究における欠落を埋めることを目的とする。

1.2 対象と方法

以上の目的に基づいて、本稿では研究対象をOBP地区に設定する。OBP地区を研究対象に設定する理由は、同地区が1986年に「まち開き」を迎えており、我が国におけるまちづくり団体によるエリアマネジメントの先駆的な事例であるため、エリアの再活性化のあり方を主題とする本稿にとって、検討に適しているからだ。当初、同地区は日本有数のビジネスエリアとして注目されていたが、時間の経過によってその魅力は相対的に低下していき、現在では梅田をはじめとする強力な新興ビジネスエリアとの競争において劣勢に立たされている。そのため、OBP地区のエリアマネジメントを管轄するOBP協議会では、同地区の再活性化が喫緊の課題として認識されている。しかし時間の経過による再活性化への取り組みは、現在はまだ新興ビジネスエリアである梅田等を含め、エリアを持続させようとする限りにおいて、あらゆるエリアマネジメント団体に共通の課題であろう。この意味において、OBP地区をいかにして再活性化するか、ということは、我が国におけるエリアマネジメント団体が今後直面していく課題を先取りしているといえる。ここにOBP地区の再活性化を検討する意義がある。

本稿では研究方法として、文献レビューとヒアリング調査法を併用した。2019年5月24日、8月22日、10月9日の計3回、OBP地区に赴き、OBP協議会および同協議会に参加する竹中工務店とOBPアカデミア²⁾に訪問し、インタビュー調査を行った。また、これらの調査結果に基づき、ステークホルダー間の認識ギャップの分析とシステム思考の方法のひとつである顧客価値連鎖分析の手法を用い、OBP地区の再活性化を促すために解決すべき同地区の根本的な課題を特定した。その上で、施策立案の条件整理の手法であるSWOT分析とPEST分析を用い、OBP地区が置かれる環境をマイクロとマクロに把握しながら、その課題に対する解決策の提案をする。

なお、筆者らは、2019年度に大阪大学超域イノベーション博士課程プログラムで開講された授業「超域イノベーション総合」³⁾において、OBP地区を対象としたフィールドワークを行った。

2 OBP地区の概況

本章では議論の出発点としてOBP地区の概況を明らかにし、その特性を明らかにする。以下ではまず、OBP地区の歴史的な形成過程を明らかにした上で(2.1)、同地区のエリアマネジメントの状況と(2.2)、その地理的な特性を大阪市内のほかのビジネスエリアとの比較によって明らかにする(2.3)。

2.1 OBP地区の歴史的な形成過程

OBP地区は大阪府中央区の弁天島と呼ばれる三角州に位置している(図1)。「弁天島」という名称は、16世紀において豊臣秀吉が大坂城を築城した際、この付近に弁天を祀る祠が置かれていたことに由来する(松村 1959)。したがって、OBP地区の歴史は少なくとも大坂城築城の時点にまで遡ることができる。その後、江戸時代には庶民の憩いの地として親しまれたが、明治時代になると政府の軍需工場(「大阪砲兵工廠」)が置かれた。第二次世界大戦が勃発すると激しい空襲に遭い、戦後しばらくの間は廃墟と化していた(山口 2019)。1952年から1961年まで、民間の工場用地として払い下げられ、1967年、住友生命、松下興産、竹中工務店の所有地となった。そして、これらの地権者企業が中心となって、表1で示しているように1970年に「大阪ビジネスパーク(OBP)開発協議会」が発足す



図1 現在のOBPの位置
出典：Google マップより作成

る⁴⁾。これが現在のOBP協議会の母体であり、以降用地の開発が進められることになる。

表1 OBP地区の歴史的な形成過程について

年	主な出来事
1970年	当時の地権者によって設立されたOBP開発協議会が発足
1980s	多数の高層ビル・文化施設が建設、OBP地区のまちづくりが推進
1986年	「まち開き」
2012年	都市再生緊急整備地域の新規規定
2015年	都市再生緊急整備協議会が設立、OBP協議会が一般社団法人化

OBP地区は1986年に「まち開き」を迎えた。この年は日本社会においてバブル経済が始まった年ともいわれている。地権者によって構成されたまちづくり団体としては全国的にも早い事例であったが、同時期には空前の好景気に後押しされ、OBP地区以外にも多くの市街地やオフィス街でまちづくり団体が組織された。しかし1990年代に入ると、バブル崩壊によって日本社会が持続的な経済低迷に陥ると同時に、少子高齢化に歯止めがかからなくなり、財政難に苦しむ行政は公共事業によって都市機能を維持することが困難になっていた。こうした状況の変化を受けて、行政に代わって民間投資によって市街地の活性化を促進する役割が、エリアマネジメントに期待されるようになっていった。

一方で、まちづくり団体によって管轄されたビジネスエリアとして先駆的事例であったOBP地区は、年数の経過によって、梅田・中之島・天王寺などの新規開発エリアに対する相対的な魅力の低下が懸念されるようになっていった。2010年代に入ると地区の再活性化が議論されるようになり、特に地区内の建物が10-20年以内に一齐に改修される見通しであることを受け、2012年に国から都市再生緊急整備地域に指定され、2015年には都市再生緊急整備協議会が設立されている。同年、OBP協議会は一般社団法人化し、OBP地区のエリアマネジメント活動の強化を図り、現在に至っている。

2.2 OBP地区のエリアマネジメントの状況

OBP地区の総面積は約26ヘクタールである。OBP協議会によって集計されたOBP地区内事業所・就業者数の推移のデータ(図2)によれば、2018年6月の時点で事業所数は511件であり、就業者数は40,543人である。エリア内にはオフィス、ホテル、イベントホール等の施設が建ち並び、文化・教育・エンターテインメントの拠点を擁するなど、ビジネスエリアとして複合的な機能を有している。

現在のOBP協議会において、同地区の喫緊の課題として認識されているのは、大阪府におけるほかの新興ビジネスエリアに対する競争力の回復であり、同地区の再活性化である。前述の通りOBP協議会は2015年に社団法人化しているが、設立趣意書によれば、その目的は、地区内の建物が一齐に大規模改修、機能更新を迎える今後10-20年で地区の魅力を再生し、再ブランド化を図る、という点にある。現在の協議会の構成メンバーは、住友生命保険相互会社、関電不動産開発株式会社、株式会社竹中工務店、KDDI株式会社、富士通株式会社、讀賣テレビ放送株式会社、東京海上日動

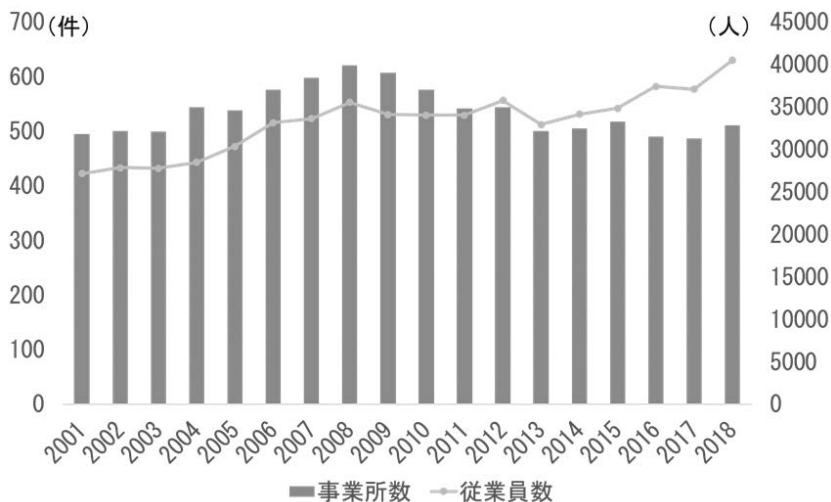


図2 OBP地区内事業所数・就業者数の推移
出典：大阪ビジネスパーク協議会(2018)に基づき筆者らが作成

火災保険株式会社、株式会社関西みらい銀行、株式会社朝日新聞社、マルイト株式会社、三井住友信託銀行株式会社、京阪神ビルディング株式会社、合同会社城見キャピタルの13社である。

協議会の主要な活動としてはエリアマネジメントの強化、活力魅力の推進、環境共生まちづくりの推進、安全安心まちづくりの推進、まちづくり活動の推進の五つが挙げられ、これらは「にぎわい創出活動」「安全安心活動」「環境共生活動」の3つに大別される。「にぎわい創出活動」としては、天神祭前夜祭、文化祭、フォトコンテスト等のイベントが行われており、集客率と経済利益の拡大が試みられている。「安全安心活動」としては、道路空間再編実験、帰宅困難者退避誘導訓練等が実施されている。「環境共生活動」では、生活環境と次世代の資源を守るため、駐輪マナーやクリンナップキャンペーン、エネルギーや資源使用量のコントロール、「ソトコミ[®]」⁵⁾プロジェクト等が行われている。このような活動には、社会の変化に敏感に対応しながら、OBP地区の競争力を向上させようとするOBP協議会の方針が示されている。

2.3 OBP地区の地理的特性

OBP地区は先に触れたように、弁天島に位置しており、最大の特徴はそこが寝屋川とJR線で区画された三角洲であり、周辺から地理的に独立しているということである。また、OBP地区の近隣には京橋と大阪城公園が存在しており、OBP地区にアクセスするには実質的にこれらの近隣地域を経由することが必要になる。そのためOBP地区における人々の移動は京橋と大阪城公園と密接な連関をしている。また、OBP地区で開催される「城まちフェスティバル」では、OBP地区と大阪城公園との連携も強く意識されているため、OBP地区にとって京橋と大阪城公園が特に重要なステークホルダーである、と考えることができる。

こうしたOBP地区の地理的特性をほかのビジネスエリアと比較するために、筆者らは、CBRE株式会社による大阪ビジネスエリアに関するレポート(2014、2018)に基づいて競合するビジネスエリアを選定し、モフォロジカルチャート⁶⁾による分析を行った。本稿では、競合するビジネス街として、梅田、中之島、本町、難波、天王寺をリストアップし、比較項目として「交通の利便性」「都市景観」「オープンスペース」「ビジネス街としての魅力」「巨大災害発生時の被害」を取り上げ、各項目では程度の差に応じた三つの選択肢を設定した。これらをモフォロジカルチャートの形式によって識別可能にした(図3)。

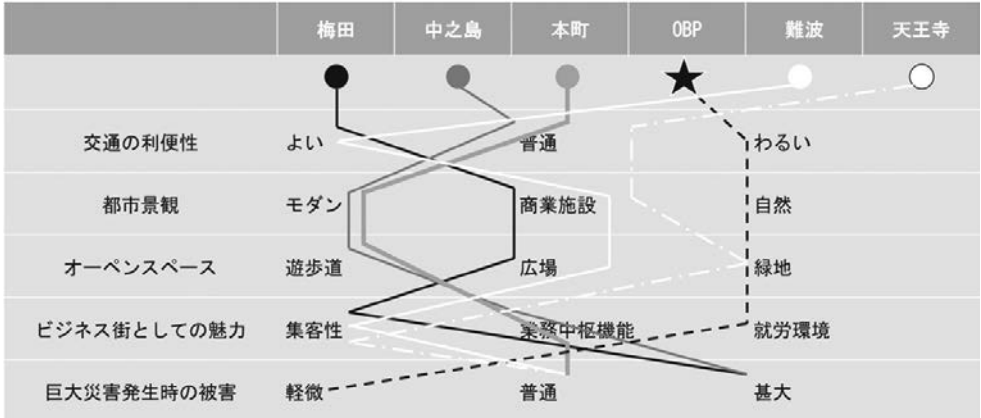


図3 OBP地区の地理的特性を把握するためのモフォロジカルチャート

この図から浮かび上がってくるOBP地区の地理的な特性は次の三点である。

第一に、OBP地区は交通の利便性が高いとはいえない。OBP地区内には地下鉄長堀鶴見緑地線の大阪ビジネスパーク駅が設置されているが、この駅は梅田や難波などの主要都市と直接には通じておらず、乗降客数は多くない。一方、OBP地区の就労者がもっとも多く利用している駅はJR京橋駅だが、この駅からOBP地区の中心地までは徒歩で約10分程度かかる。また、駅からOBP地区に至るまでの道も決して魅力的ではなく、ゴミが落ちていたり、街灯が破損していたりと、整備が不充分である。

第二に、これは第一の点と関係するが、OBP地区は集客性が低い。グランフロント大阪やLUCUA Osaka(ルクア大阪)を擁する梅田や、あべのハルカスを擁する天王寺などと異なり、OBP地区には観光客などがそこで消費をすることができるような大型のショッピングセンターが存在しない。松下IMPビルには比較的大規模な商業施設が置かれているが、シャッターで閉じられているエリアが散見され、購買客で賑わっているとはいえない。ただし、大阪市の屈指の観光スポットである大阪城公園と隣接しているため、その観光客をOBP地区の内部に誘引することができれば、集客性を向上させるポテンシャルはもっている。しかし、大阪城公園からOBP地区までは徒歩で若干歩かなければならないほか、現状、特別なイベントを除いてOBP地区においてそうした誘引を実現するための有効な施策は講じられていない。また、こうした集客性の低さは交通の便の悪さに起因する地理的な要因に基づくものであると考えられる。

第三に、OBP地区はほかの地域と比較して就労環境に優れている。OBP地区は大阪市内のビジネス街において最大の緑地面積を有しており、就労者が行き来する道には青々とした緑が日陰を作っている。また高層ビルの上部に位置するオフィスからは大阪城を一望できるだけでなく、将来の発生が想定されている南海トラフ地震では、梅田や中之島の地域に甚大な浸水被害が生じるのに対して、OBP地区周辺はほぼ無傷であり、犠牲者の数も著しく低いと予測されている(大阪市2016)。また、OBPアカデミアなど、就労者にとってサードプレイスとして機能する施設を有している点も、就労環境の価値を高めている。

3 OBP地区の課題

本章ではOBP地区の再活性化を図る際に取り組みられるべき課題を明らかにする。以下ではまず、OBP地区のステークホルダーがどのような不満点・課題意識を有しているのかを整理した上で(3.1)、その当事者たちの間にある認識のギャップを検討する(3.2)。また、OBP地区と周辺のステークホルダーの関係を顧客価値連鎖分析(Customer Value Chain Analysis: CVCA)という手法を用いて整理し(3.3)、こうした不満点・課題意識が生じる構造的な要因を明らかにすることで、それらの背後にある根本的な課題を特定する。

3.1 OBP地区のステークホルダーが抱える不満点・課題意識の整理

OBP協議会は同地区の就労者を対象として2017年12月と2018年1月の2回にわたって意見交換の機会を設けている(一般社団法人大阪ビジネスパーク協議会2017、2018a)。その際に語られた課題点は以下のように整理される(表2)。

こうした結果を踏まえた上で、エリアマネジメントを行う当事者の意識を調査するために、筆者らは2019年4月に竹中工務店における担当者に、また同年5月にOBP協議会にヒアリングを行った。その結果、OBP協議会は「にぎわい創出活動」の促進・強化に大きな課題意識を有していることが明らかになった。その理由は下記の二点に集約される。第一に、OBP地区は大阪城公園に隣接しているものの、観光客の流入を十分に実現できておらず、その地理的な資源を有効に活かしていない。第二に、近年の梅田・難波・天王寺の発展に伴い、御堂筋を中心とした都心軸が形成されており、こうした状況の変化がOBP地区の相対的な魅力の低下を引き起こしている。したがって、大阪城公園との近接性を活かし、ほかのビジネスエリアに対する競争力を向上させることが必要である、ということが、当事者間での認識であった。

表2 OBP地区の就労者が抱える不満点・課題意識

課題点	具体的な内容
商業施設	1.ランチタイムが混雑し、食べる場所が少ない 2.ショッピングしたいと思える店舗がない
交通機能	1.公共交通機関の利便性が悪い 2.大阪城ホールイベントに起因して混雑が生じる 3.駅からOBP地区までの衛生環境が悪い 4.OBP地区周辺の駅の利便性が低い
地区の雰囲気	1.夜の人通りが少ない 2.寝屋川が汚い、川辺が臭い 3.ビジネス色が強く閉塞感がある
就労者間のコミュニケーション	1.就労者間の交流が少ない 2.イベントの情報にアクセスしづらい

3.2 OBP地区を取り巻くステークホルダー間における認識のギャップ

OBP協議会へのヒアリングの際、筆者らはOBP協議会の会議に陪席した⁷⁾。その際に顕著であったのは、「にぎわい創出活動」に関する議論に積極的な企業とそうでない企業とがはっきりと分かっていた、ということであった。特に、「にぎわい創出活動」が自社の利潤に寄与しうる企業は積極的であり、そうでない企業は積極的ではないという印象が否めなかった。こうした所見から導き出されうる仮説は、OBP協議会は「にぎわい創出活動」の強化・促進するという方針で一致しているにも関わらず、協議会を構成する地権者企業のコミットメントにはかなりのばらつきがあり、必ずしも足並みのそろった対策が取れていないのではないか、ということである。こうした仮説に基づいて、OBP協議会を構成する企業とその周辺のステークホルダーの公開情報に基づき、各企業・法人・行政主体の利害関心においてどのような認識のギャップが存在するかを検証した(表3)。

この表にも示されている通り、OBP協議会を構成する企業間はもちろん、OBP地区と密接に関係するステークホルダーの間でも利害関心に大きな差があり、OBP地区に対して期待するエリアマネジメントのビジョンにギャップが存在している。こうしたギャップはエリアマネジメントにおけるガバナンスの低下につながり、有効な施策を講じる上での阻害要因になりえる。そうであるにも関わらず、現在のOBP協議会にはこうした認識のギャップを埋めるための特別な取り組みは行われていない。

3.3 顧客価値連鎖分析による課題の検討

前述の通り、OBP協議会はOBP地区の就労者を対象として意見交換の機会を創出しており、解決すべき課題の把握に努めている。しかし、OBP地区のステークホルダーは就労者だけではない。こうした観点から、OBP協議会が現状において看過している諸課題の可能性を検討するために、CVCAを行った。CVCAは経営における複雑なシステムを分析するためのシステム思考の方法論の一つである。CVCAの目的はある主体と複数のステークホルダー間のモノ・金・情報の流れを可視化し、その関係性を俯瞰することである。これによりある主体と各ステークホルダーとの関係が相互に利益が享受できる

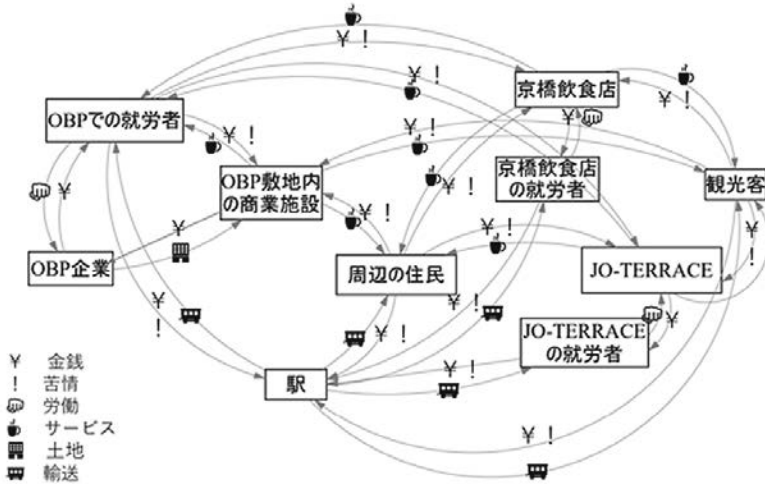


図4-2 就労者の視点に基づくOBP地区のステークホルダーに対するCVCA

CVCAの結果からは次の二つの点が読み取れる。第一に、図4-2に示されている通り、OBP企業は観光客と直接の接点を持たない。そして、OBP協議会の運営を担っているのがそうしたOBP企業である以上、観光客の声はOBP協議会にも届かないことになる。第二に、図4-2から読み取れるように、住民の苦情は直接商業施設へ向かうと考えられるが、図4-1で示されている通り、商業施設はOBP協議会と直接の金銭関係を持たないため、OBP協議会には住民の苦情が届かない。したがって、OBP協議会は住民や観光客が抱えている課題を拾い上げるための経路を有していない、と考えられる。

以上の検討の結果、OBP地区の就労者およびOBP協議会の当事者たちがすでに認識している諸課題の背景に、次のような構造的な課題が存していることが明らかになった。すなわち、第一に、OBP協議会を構成する地権者企業の間認識のギャップがあり、表面化している諸課題を解決するためのガバナンスが構築されていないこと、そして第二に、OBP地区と密接に関係しているにも関わらず、現在のOBP協議会の体制では拾い上げることのできない声——つまり住民や観光客の声が——存在するということである。そしてこれらは、現在のOBP協議会においてステークホルダー間の協働的な関係が構築されていない、という根本的な課題の二つの側面として理解することができる。OBP地区の再活性化を促すためにはこの根本的な課題を解決することが必要不可欠である。

4 解決策の検討

OBP地区の再活性化を促すための根本的な課題は、同地区をとりまくステークホルダー間に協働的な関係を構築することである。この課題への解決策の具体案の前に、まずは解決案創出のための条件

となるOBPの周辺情報を整理するため、SWOT分析およびPEST分析の手法を用いた。この二つの分析手法は主に経営上の戦略立案のための条件整理に使われるものである。一つ目のSWOT分析とは「強み」(Strengths)「弱み」(Weaknesses)「機会」(Opportunities)「脅威」(Threats)の頭文字をとったものである。横軸をポジティブ要素およびネガティブ要素、縦軸を内部要因および外部要因として各々の要素を書き出す(板倉 2017、大工舎 2011)。SWOT分析は企業の置かれた状況をミクロに把握するためのもので、短期・中期的な目線の分析に有用となる。この手法を使用し、相対的に見たOBPの現在の強み、弱み、そして今後現れる機会と脅威をまとめる。二つ目のPEST分析は「政治的要因」(Politics)「経済的要因」(Economy)「社会的要因」(Society)「技術的要因」(Technology)の頭文字を取ったものである。これらを網羅的に書き出すことで社会的な状況からマクロに未来の社会ニーズを予測し、中期・長期的な戦略を立てるために用いられるものである。ビジネスエリア開発という長期的な目線が必要な課題においては、将来事業に影響を与える社会状況の把握も不可欠である(村上・清水ほか 2011、板倉 2017)。したがって本論文ではSWOT分析とPEST分析により、短期から長期にわたった目線でOBPの状況を把握し、OBPが今後とるべき施策を考案する。

まず、OBP地区に対するSWOT分析の結果を次のように示す(図5)。

	ポジティブ	ネガティブ
内部要因	強み (STRENGTHS) 就労環境の良さ OBPアカデミアの存在	弱み (WEAKNESSES) 集客性が低い ステークホルダー間の共通ビジョンがない
外部要因	機会 (OPPORTUNITIES) 大学のキャンパス開校を「機会」にしたい	脅威 (THREATS) うめきたに対する立地の不便さ 2025年近くに大学のキャンパスができる

図5 OBP地区に関するSWOT分析

「強み」としては就労環境の良さを挙げた。豊かな緑地の存在と並んで、OBP地区の就労者に対してサードプレイスを提供するOBPアカデミアが存在することも、就労環境の向上に寄与していると考えられる。「弱み」としては集客性の低さに加えて、前述のようにエリアマネジメントに関わるステークホルダー間の共通ビジョンがないことが挙げられる。「脅威」としては、大阪駅北地区(うめきた)などの新興エリアによって相対的に地理的な利便性が低下しうること、また2025年に開校予定の大阪公立大学(仮称)森ノ宮キャンパスによって、OBP地区周辺の人の流れに大きな変容が起きうることが挙げられる。しかし、森ノ宮キャンパス開校は同時に「機会」として捉え直すこともできる。同キャンパスでは初年次教育が中心に行われるため、OBP地区の周辺に多くの大学生が下宿し、学生街が出現する

可能性がある。こうした変化に対応し、人の流れをOBP地区内に誘導する施策を取ることができれば、それはOBP地区の再活性化に寄与するはずである。

次に、OBP地区に対するPEST分析の結果を次のように示す(図6)。

政治的要因 (Politics)	働き方改革	経済的要因 (Economy)	低い労働生産性及び経済成長率 終身雇用の終焉と人材の流動化
社会的要因 (Society)	少子化による人口減少	技術的要因 (Technology)	IT活用による働き方の多様化 AI技術の発展

図6 OBP地区に関するPEST分析

OBP地区に影響を与える経済的な要因として挙げられるのは、労働生産性および経済成長率の低さや(厚生労働省 2016、国際通貨基金 2019)、終身雇用制の終焉および人材の流動化である。また、技術的な要因としてはITやAIなどの新たなテクノロジーによる働き方の変容が挙げられる。こうした状況を受けて、日本政府は長時間労働の是正や勤務体制の柔軟化を含む「働き方改革」を政策として推進しているが、それは政治的な要因として位置づけられる。さらに社会的要因としては少子高齢化による人口減少を挙げることができるだろう。

以上のSWOT分析およびPEST分析から、解決策に求められる諸条件を次のように推論することができる。前述の通り、OBP地区の根本的な課題はステークホルダー間に協働的な関係が構築されていないことである。この課題に対する解決策は、まず、OBP地区の既存の強みである就労環境の良さを活かしながら、大阪公立大学(仮称)森ノ宮キャンパスの出現を機会として捉え、それによって生じると考えられる状況の変化に対応するものでなければならない。その際、社会的要因としての少子高齢化にも対応した解決策を案出することがより有効であると考えられる。なぜなら、少子高齢化は大阪公立大学(仮称)にとって学生数の減少につながり、経済的な損失をもたらすという意味で大きな課題であるからだ。OBP地区に対する解決策が、同時に大阪公立大学(仮称)の課題に対する解決策としても機能すれば、新キャンパスの出現を機会として最大限に活用できるだろう。ただしその施策は、働き方の多様化・雇用の流動化といった、OBP地区の就労者を取り巻く状況の変化に対応したものである必要がある。

5 解決策の提案

前章で述べた解決策に求められる諸条件に基づいて、本章では、その一つの具体的な提案を行う。本稿が着目するのは、OBP地区に新しい学びの中心地を構築し、それによって同地区における協働的

な関係を形成することである。以下ではまずそのプロトタイプとして「School of PBO」というアイデアを紹介し(5.1)、このアイデアがOBP地区の再活性化にどのように寄与しうるかを考察する(5.2)。

5.1 新たな教育拠点の構築——School of PBO

前述の通り、OBP地区における協働的関係の構築を促す解決策は、OBP地区がすでに保有する強みを生かしながら、それが近隣の大阪公立大学(仮称)の新キャンパスの開設に対応するものであり、かつ、少子高齢化による学生数の減少という大学側の課題をも同時に解決するものであることが望ましい。こうした観点から考えられる解決策の一つは、第一にOBP地区に新しい教育の拠点を作り出し、学び合いによる協働的関係の素地を形成すること、また第二に、この教育拠点のカリキュラムを大阪公立大学(仮称)と協働で開発し、同大学の学位を取得できるようにすることである。こうして連携を図ることで、大阪公立大学(仮称)に対してはリカレント教育として新たな学生を呼び込むことに寄与するし、反対に学位を提供できるということは、ビジネスエリアにおける社会人教育の拠点としては独自の価値をもつと考えることができる。

以下では、こうした教育拠点を“School of Public Business Osaka”(以下School of PBOとする)と命名し、そこで想定されうるフレームワークを素描してみる。School of PBOという名称は「OBP」というアルファベットを反転させた形になっており、「O」と「B」は現在のOBPと同じ意味の「Osaka」と「Business」であり、「P」は現在の「Park」から「Public」へ変更し、緑地だけを魅力とするのではなく、公共空間としての魅力を創出していく、という意志を反映させている。また、このアルファベットの反転は、OBP地区を抜本的に再生させ、そこに新しい始まりを駆動させたい、それによって活気やにぎわいを取り戻したい、という意味が込められている。School of PBOは、社会人向けのジョブスキルを中心とした教育コンテンツを提供するものであり、プログラムは個人向けと組織向けに区分され、その全体像は次のようなフレームワークで構成されている(図7)。

対象者	プログラム名	科目群
個人 (ワーカー、学生、 住民など)	学位プログラム	学術コース+実践コース
	自己啓発プログラム	自由選択
組織 (企業など)	新人研修・管理職研修・海外赴任前研修など	

図7 School of PBOのフレームワーク

個人向けのプログラムには、修士号取得などができる学位プログラムと自己啓発プログラム二種類があり、前者は大阪公立大学(仮称)とOBP協議会が共同で開発した学術コースと実践コースによって

構成され、後者は現行のOBPアカデミアですでに開催されているセミナー、イベント活動を中心にさらに展開していく。学位プログラムは、主に大阪公立大学（仮称）の教員とOBP地区の地権者企業の管理職者を講師として招き、それぞれの専門性を活かしながら授業を開発する。受講対象者としては、OBP地区内の就労者はもちろん、大阪公立大学（仮称）の学生、周辺地域の住民などをも想定している。

一方、組織向けのプログラムでは、OBP地区内の企業や組織を対象にしながら、新人研修、管理職研修、海外赴任前研修などの社員向けのコースを提供する。OBP地区には、地権者企業などの大手企業だけでなく、中小企業も多数集積しており、そのなかには人材教育に十分な資金や時間を充てられない企業も存在する。これらの企業に対してコストパフォーマンスの高い社員研修を提供することによって、ビジネスエリア全体での人材育成を促すことができる。

5.2 もたらされる効果

以上のような新しい教育拠点の構想がOBP地区に及ぼす影響について、特にエリアマネジメントの観点から考察する。

まず、School of PBOは、OBPアカデミアというすでにOBP地区に定着している教育拠点のリソースを活用しながら、社会的なニーズに合わせた汎用的なジョブスキルの学習機会を提供しつつ、学位認定という付加価値を持ち合わせている。そのため、立場や属性を問わず多様な受講者を呼び込むことができると考えられる。School of PBOがOBP地区内にある以上、その受講者が多様であるということは、多様な人々がOBP地区内に新たに流入するということを意味する。前述の通りOBP地区は交通の便が悪く、集客性が高いとはいえないが、School of PBOによる人々の流入は「通学」という形で、つまり限定された人々が定期的に往来するという形でなされるため、不特定多数の人々の流入とは異なる形でのにぎわいを創出することが可能になる。また、こうした人々の流入によって、OBP地区の飲食店にも新たな客層が現れるはずである。すなわち、勉強をしたり本を読んだりするためにカフェを利用する人が増え、打ち上げをしたり議論したりするためにレストランを利用する人が増えるだろう。当然のことながら、OBP地区内の飲食店・商業施設の収益が増加すれば、それは地権者企業の収益の増加につながる。そしてその収益の一部はOBP協議会の活動資金に組み込まれ、ここからSchool of PBOへのさらなる投資が可能になる（図8）。

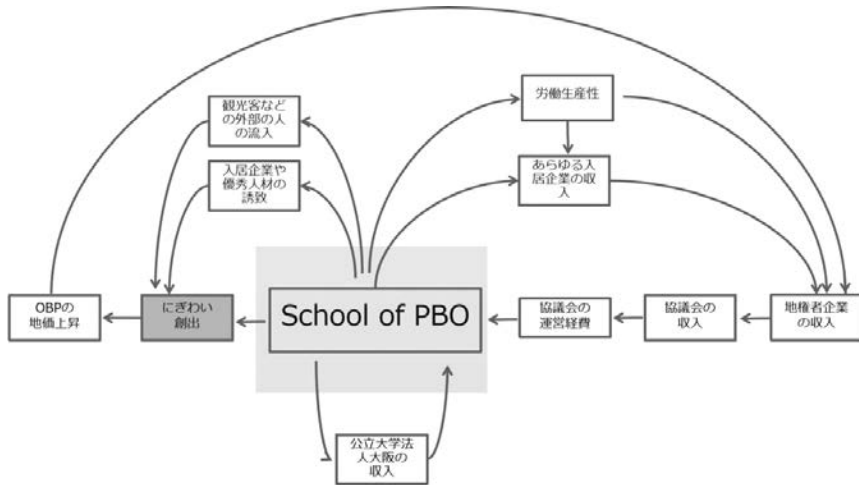


図8 本提案の実現によるステークホルダーの関係

一方で、School of PBOではカリキュラムを大阪公立大学（仮称）と共同開発するため、OBP地区と大阪公立大学（仮称）との間には密接な連携が生じることになる。それによって、OBP地区・大阪城公園・大阪公立大学（仮称）という三つの拠点によって結ばれたエリアの発展を促し（図9）、大阪市東部における独自の存在感を増していくことによって、その他のビジネスエリアに対する相対的な競争力を強化することができるだろう（図10）。

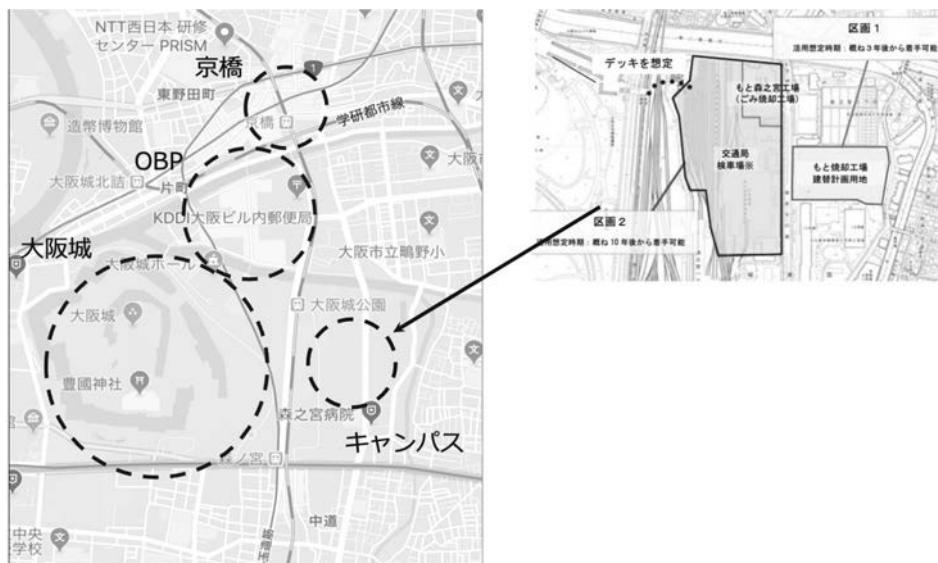


図9 新キャンパスとOBP地区などの位置関係
 出典：グーグルマップと大阪市（2017）に基づき筆者ら作成

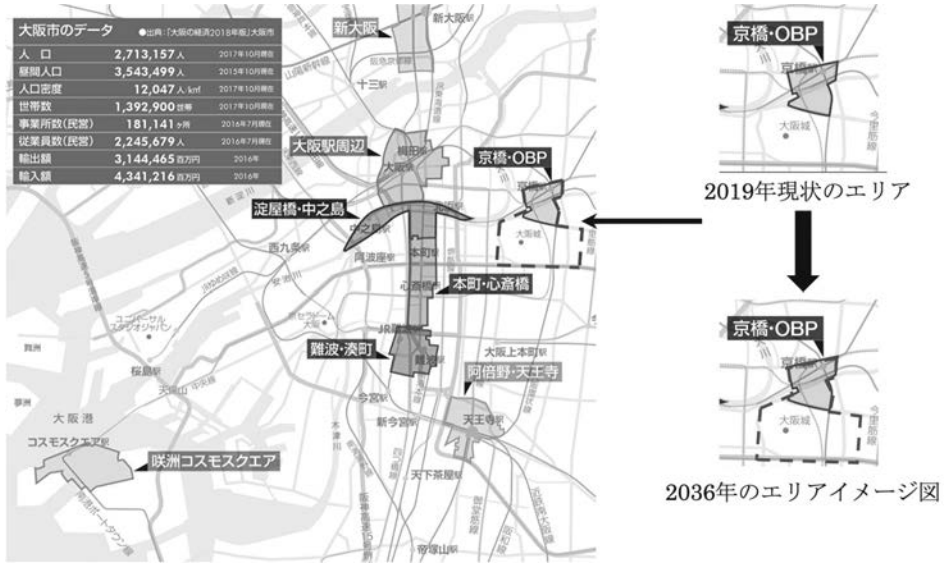


図10 2036年の大阪市ビジネスエリアの未来像
出典：CBREグループ(2018)の図に基づき筆者ら作成

しかし、これらの効果はSchool of PBOがOBP地区に対してもたらす効果のほんの一側面ではない。前述の通り、School of PBOには多様な受講者が集まり、授業にはグループワークを積極的に取り入れる。それによって、受講者の間には自然と互いに学び合う協働的な関係が形成されていく。そして、受講者が多様な人々からなる以上、それはOBP地区に関わる多様なステークホルダーの間の協働的な関係へと発展しうる。すなわち、School of PBOで出会った就労者・学生・住民は、授業の枠組みを超えて、異なる立場からOBP地区に関係する当事者としてネットワークを作り出すのである。こうしたネットワークは、OBP地区の間にボトムアップのコミュニティを作り出すことに寄与するだろう。そして、OBP地区が一つのコミュニティとして成熟していくことによって、OBP協議会の内部においてもより協働的な関係が構築され、ガバナンスの強化を促すことができると考えられる。

前述の通り本稿は、現在のOBP地区の問題を、協働的な関係が構築されていない、という点に見出した。これに対してSchool of PBOの提案は、OBP地区のなかに学び合うコミュニティを創出することによって、協働的な関係の構築を促すというものにほかならない。

6 考察

本稿は、ビジネスエリアの再活性化を促すエリアマネジメントのあり方について、OBP地区を事例として検討を進めてきた。最後に、これらの検討の結果から得られる一般的な知見について考察し、それ

が先行研究にどのような新しい示唆を加えるかを検討したい。

第一に、OBP地区の再活性を促すために解決されるべき根本的課題として、協働的な関係の構築を指摘した。OBP地区に限らず、ステークホルダーの間いかに協働的な関係を構築するか、ということは、そのエリアの持続可能性に大きな影響を与える。渡辺(2005)によれば、地域間競争が激化する環境におけるエリアマネジメントにおいて、そのエリアを利用する人々の帰属意識は、エリアのアイデンティティにとって重要である。協働的な関係は、単なる帰属意識をもたらすだけではなく、自分たちがそのエリアを作り上げ、そのエリアを共に利用する人々と連帯できるという実感をもたらすという意味において、エリアのアイデンティティをより強固にしていくことができると考えられる。

第二に、こうした根本的課題を解決するために、大学と連携した新たな教育拠点の設立を提案した。佐伯・森栗ほか(2019)によれば、大学と地域のコミュニケーションのあり方は三つの段階に分類される。第一段階は、大学から地域への一方向の関係であり、市民向け公開講座などによって代表される試みである。第二段階は、両者の方向が双方向であり、大学が地域と連携し、地域課題の解決に取り組むものである。そして第三段階は、両者の関係が多方向であり、地域と大学の共創によって新しい価値が創出され、エリア全体の発展が促されるものである。School of PBOはこのうち第三段階に位置づけられるものであり、OBP地区のワーカー・近隣の住民・学生の間にも多面的かつ横断的な交流を作り出す機能を発揮するモデルである(佐伯・森栗ほか 2019)。また初澤(2017)は、福島県会津地域および同県石川町のまちづくり事業への福島大学の参画の経験から、地域の事業を題材とする学びが学生の学習意欲を向上させること、また大学が保有する調査・研究機能を地域に提供できるという利点を指摘しているが、これに対して本稿の提案はあくまでも大学の教育機関としての資源を最大限に活用するものである。調査・研究機能が大学の強みであることは言うまでもないが、しかしそうした機能は大学以外にもシンクタンク等によっても担われうる。これに対して大学は、学位を付与する権限や、体系的なカリキュラムを構築するノウハウなど、教育に関して多くの独占的な資源を有している。大学と地域の連携の効果を最大化するために、こうした教育機能の活用には多くの可能性が秘められていると考えられる。

一方で、ビジネスエリアにおける教育拠点を活用したエリアマネジメントとして、東京都大丸有地区の事例を挙げることができる。李・小林(2004)によれば、同地区の中心に位置する丸ビルでは社会人向け大学講座が積極的に誘致されており、それらは異業種のビジネス交流の拠点として機能している。これに対してSchool of PBOは、就労者だけではなくより多様な人々の交流の拠点として機能しうるものである。エリアマネジメントが、そのエリアの就労者だけではなく、そのエリアを利用するすべての人間を当事者として勘案するものである以上、そのエリアに協働的な関係を作り出すために、多様な人々を巻き込んでいく仕組みを作り出すことは必要不可欠である。こうした姿勢は、教育拠点の設立だけではなく、あらゆる施策に通底する示唆であると考えられる。

謝辞

2019年度「超域イノベーション総合」の課題提供者である竹中工務店の担当者様には、筆者らの発表や報告書に対して細やかなフィードバックを頂いたほか、ヒアリングにも快く応じて下さり、OBP協議会への陪席などの仲介もして頂いた。改めてお礼を申し上げる。また、論文執筆にあたり、工学研究科の藤田喜久雄教授、COデザインセンターの山崎吾郎准教授、大谷洋介特任講師と国際共創大学院学位プログラム推進機構の戸谷洋志特任助教に丁寧なご指導を頂いた。この場を借りて心から謝意を表したい。

註

- 1) 東京都にある大手町・丸の内・有楽町の3つの町を合わせたエリアである。
- 2) 株式会社まなれほが運営している、OBP地区にあるコワーキングスペースであり、ライブラリー、カフェラウンジ、会議室を備えている。OBPアカデミアのホームページによれば、来館者は仕事場、リモートワーク、自習、交流などの目的で利用しており、年間約5万人にのぼる。また、「学びの場づくり」として、専門講師を招待して様々なセミナーとイベントも開催しているという。
- 3) 超域イノベーション博士課程プログラムは、2012年に設置された博士課程教育リーディングプログラムの一つであり、様々な境域を超えて活躍しうる博士人材の育成を教育目標としている。「超域イノベーション総合」は、このプログラムの博士後期課程1年生の学生が履修する授業であり、企業・行政・NPO等から課題の提供を受け、それに対して学生が約10か月間かけて解決策を提案する、という内容である。2019年度の課題は、「20年度をみすえた大阪ビジネスパークの将来構想の提案」であり、OBP地区のエリアマネジメントを担当している竹中工務店が課題提供者となった。
- 4) 一般社団法人大阪ビジネスパーク協議会のサイト <<https://www.obp.gr.jp/history.html>> を参照した(2020年7月27日閲覧)。
- 5) 知的生産性と省エネルギーを両立する新たなワークプレイスの実現に向けた実証事業である(株式会社竹中工務店2014、2016)。
- 6) モフォロジカルチャートは特徴や要素を識別可能化するためのツールである。本稿ではビジネスエリアを評価する重要な要素を取り上げ、地理的特性を把握するために用いている。
- 7) 2019年5月24日に開催されたOBP協議会定例会議に参加した。

参考文献

- CBRE (2014) 「大阪オフィスエリアの特徴と現状」<https://www.cbre-propertysearch.jp/article/office_osaka_area_2014-vol2/> (2019年11月24日閲覧)。
- CBRE (2018) 「大阪市のビジネスエリア分析」<https://www.cbre-propertysearch.jp/article/innovation_in_osaka_city-vol1/> (2019年11月28日閲覧)。

- 大工舎宏 (2011) 「SWOT 分析による企業実態把握の実践」『銀行営業推進』7 (7) : 86-92.
- Donaldson, K. M., Ishii, K. and Sheppard, S. D., “Customer Value Chain Analysis”, Research in Engineering Design, Vol. 16, (2006) : 174-183.
- 初澤敏生 (2017) 「まちづくり事業に大学が参加する意義：福島県会津地域および福島県石川町での実践から—」『季刊地理学』69 (1) : 3-18.
- 一般社団法人大阪ビジネスパーク協議会 (2017) 「ワーカーが主体的に取り組むOBPミライ会議 (1) 地域活性に立ち上がる働き手たち」OBP Style,10, <http://obp.osaka/obpstyle/vol_10.html> (2019年11月21日閲覧).
- 一般社団法人大阪ビジネスパーク協議会 (2018a) 「ワーカーが主体的に取り組むOBPミライ会議 (2) ワーカーの声は未来へのヒント」OBP Style,11, <http://obp.osaka/obpstyle/vol_11.html> (2019年11月21日閲覧).
- 一般社団法人大阪ビジネスパーク協議会 (2018b) 「OBP 地区内事業所・就業者数の推移」<http://www.obp.gr.jp/_uploads/files/OBP_officeworker_transition.pdf> (2019年12月30日閲覧).
- 石井浩介と飯野謙次 (2008) 『設計の科学 価値づくりの設計』養賢堂.
- 板倉宏昭 (2017) 『新訂 経営学講義』勁草書房.
- 株式会社竹中工務店 (2014) 「省エネと知的生産性を両立する新たなワークスタイルの実証実験 開始について～“つながる”事により新たな価値を創造するスマートコミュニティへの取り組み～」<<https://www.takenaka.co.jp/news/2014/11/04/>> (2020年7月27日閲覧).
- 株式会社竹中工務店 (2016) 「新たなワークスタイルを促す空間デザインの効果を検証」<<https://www.takenaka.co.jp/news/2016/08/01/>> (2020年7月27日閲覧).
- 国土交通省土地・水資源局 (2008 : 9-10) 「エリアマネジメント推進マニュアル」<https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/totikensangyo_tk2_000068.html> (2020年7月27日閲覧).
- 国際通貨基金 (2019) 「世界経済見通し (WEO) 改訂見通し」<<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2019/07/18/WEOupdateJuly2019>> (2020年7月27日閲覧).
- 厚生労働省 (2016) 「労働経済の分析－誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題－」<<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/dl/16-1.pdf>> (2019年11月24日閲覧).
- 倉持裕彌 (2017) 「エリアマネジメントを活用した商店街の空き店舗対策に関する考察」『日本政策金融公庫論集』35 : 61-83.
- 李三洙・小林重敬 (2004) 「大都市都心部におけるエリアマネジメント活動の展開に関する研究」『都市計画論文集』39 (3) : 745-750.
- 松村史陽 (1959) 『大阪城物語』創文社.
- 向井雅人・嘉名光市・蕭閔偉 (2018) 「複数エリアマネジメント団体と広域団体の活動と変遷からみた相互の連携に関する研究—大阪駅周辺5地区を含む梅田広域エリアを対象として—」『都市計

- 画論文集』53(3):459-465.
- 村上満・清水剛志・室林孝嗣(2011)「スクールソーシャルワーカー導入3年間の効果検証－PEST分析による富山県における成果と課題－」『富山国際大学子ども育成学部紀要』2:243-253.
- 大阪市(2016)「想定被害の概要」<<https://www.city.osaka.lg.jp/kikikanrishitsu/page/0000011949.html>>(2020年7月27日閲覧).
- 大阪市(2017)「大阪城東部地区の市有地の有効活用に係るマーケット・リサーチ結果」<<https://www.city.osaka.lg.jp/toshikeikaku/cmsfiles/contents/0000370/370124/jisshikekka.pdf>>(2020年11月19日閲覧).
- 佐伯康考・森栗茂一・中尾聡史(2019)「大学を核とした共創まちづくり」『実践政策学』5(1):31-36.
- 渡辺晋(2005)「エリアマネジメントの実践に関する一考察:大丸有エリアマネジメント協会の活動を通して」『日本不動産学会誌』19:79-87.
- 山口覚・水田憲志ほか(2019)『図説 京阪神の地理』ミネルヴァ書房.
- 吉田恭(2018)「ビジネス街のエリアマネジメントにおける健康づくり活動～大丸有地区の事例を中心に～」『Global Business Journal』4(1):34-45.
- 吉田恭・齋藤道雄(2019)「大阪駅周辺梅田地区を訪れる来訪者の特性と来訪者によるエリアマネジメントの評価:マーケティングの視点から」『Global Business Journal』5(1):36-47.

(投稿日:2020年7月31日)

(受理日:2020年12月23日)