

大阪ビジネスパーク（OBP）におけるエリア・ブランディング

ー開発制度に担保されたガバナンスの考察からー

MID都市開発株式会社 赤木 正幸

1. 研究の目的と背景

本稿の目的は、大阪ビジネスパーク（OBP）の開発過程を再検証することにある。特にエリア・ブランド価値に着目し、街づくりにおける開発制度がエリア・ブランディングにおいてどのような役割を果たしているのかを解明する。大局的には、コーポレート・ブランド理論を応用したエリア価値算出に向け、定量化手法開発の一考察として位置づけている。※以下、本稿では、エリア・マネジメント過程でのガバナンスを通じたブランド戦略を、エリア・ブランディングと呼ぶ。

現在のわが国の街づくりは、大都市の都心部でも地方都市の中心市街地であっても、エリアの優位性を追求するものや生き残りをかけたものへとその諸相を転じている。これは、ハード的デベロップメントによる街づくりから、継続的戦略を必要とするソフト的マネジメントによる街づくりへの転換ととらえられており、本稿でもエリア・マネジメントへ着目する。これは、3つの課題、①地域間競争のグローバル化、②国内間競争、大都市圏内競争の激化、③地域評価の多層化（外部評価に加え内部評価の発生）への解決策として、多様な関係者から構成される民間組織と、それに呼応する公共側の助力によるエリア・マネジメントの有効性に注目するからである。そして、エリア・マネジメントの過程においては、ガバナンスを通じたブランド戦略が必要であると考えられる。

2. 研究の概要

＜コーポレート・ブランド・バリュエーターの算出ステップ（プレミアム・認知・忠誠）＞

	来訪者	テナント	地権者	投資家
	顧客	従業員	株主	
ブランドプレミアム （質）	ターゲットとする顧客をいかに惹きつけることができるか？	能力の高い従業員をいかに惹きつけ、動機づけることができるか？	長期保有の安定株主をいかに惹きつけることができるか？	
ブランド認知 （量）	どれほど幅広い顧客を惹きつけることができるか？	どれほどの幅広い新規・中途採用の人材を惹きつけることができるか？	どれほどの幅広い新規株主を惹きつけることができるか？	
ブランド忠誠 （期間・変動）	どれほどの期間にわたって顧客を惹きつけ、つなぎ止めることができるか？	どれほどの期間にわたって能力の高い従業員をつなぎ止めることができるか？	どれほどの期間にわたって株主を惹きつけ、つなぎ止めることができるか？	

- ・**プレミアム**: 現時点で取引しているステークホルダーの質（優良度）を反映。
- ・**認知**: 将来的に取引対象となる可能性があるステークホルダーの量を反映。
- ・**忠誠**: 既存ステークホルダーが該当ブランドにどれほど絆を感じているかを反映。

刈屋武昭(2005)「ブランド評価と価値創造」:CBバリュエーターの算出ステップ図(伊藤邦夫)をもとに作成
※エリア・マネジメントに関するアクター(来訪者、テナント、地権者、投資家)をCBバリュエーターに重ねることで、エリア・ブランディングの評価指標を提示。

エリア・ブランディングにおいては、上図コーポレート・ブランド・バリュエーター（CBバリュエーター）の3アクターに準じた4アクター（来訪者、テナント、地権者、投資家）が登場し、質、量、期間にまたがる多期間・多層的なブランド・バリュエーションが行われる。バリュエーションに際しては、ブランド提供者のみならずブランド受容者をも含めたコンテキストの中で、継続的なブランディングが想定されている。では、街づくりにおいては、いかなる状況がコンテキストを生起し、いかなる条件が「プレミアム、認知、忠誠」を創出するのであろうか。一見すると困難を招く調整局面が、それらの契機となる可能性も考えられよう。本稿においては、OBPの開発過程の中からこれらブランド価値の前提条件となる要素を検証する。但し、本稿の研究対象であるOBPにおいては住民が存在しないため、オフィス市場を前提とした議論を展開している。しかしながら、テナントを住民と置き換えることで議論を一般化できると考えている。

大阪ビジネスパーク（OBP）の開発過程

3.1 大阪ビジネスパーク（OBP）の開発経緯 — 民間主導の街づくり —

昭和43年、当時のOBP土地所有者4社（住友生命、松下興産、竹中工務店、東洋工業）は、OBPを共同開発するため、日建設計、竹中工務店開発計画本部、楨総合計画事務所に3社共同によるパイロットプランの作成を依頼した。翌44年、「従来のオフィス街に見られない緑と太陽を享受しながら、しかも高度に組織化された明日のビジネスパークを実現すること」とした「大阪ビジネスパーク計画1969年」が公表される。当時は45年の大阪万博をひかえ大阪の大規模開発がいくつも提案された時期であり、その中でも唯一の民間による開発としてマスコミの注目の的となった。

このパイロットプランの提案を受けた土地所有者は、昭和45年1月、「大阪ビジネスパーク開発協議会」を結成し、「互いに共同して本計画地における市街地の造成を図り、大阪ビジネスパーク計画の実現を期する」という協定書を締結した。大阪ビジネスパーク（OBP）との呼び名はこの当時から確立していく。

その後、昭和48年の第1次オイルショック、それに続く低成長時代という激動の時代にも計画は揺るぐことなく、昭和51年12月、個人（共同）施行の土地区画整理事業として大阪市長より認可され、認可10年後の昭和62年3月、道路、公園等の基盤整備をはじめ全ての事業を終了した。この間、OBPのパイロットプランとコンセプトは変わることなくむしろ強化されていく。一例として、単なるビジネスセンターではなく、コンベンションシティへの対応と新しい時代の要請に応えることもできる諸機能の導入があり、OBPを活用する人々の時代のニーズ変化に対応しつつ、変更を少しずつ加え今日の形態に確定していった。

<OBPパイロットプランの4原則>

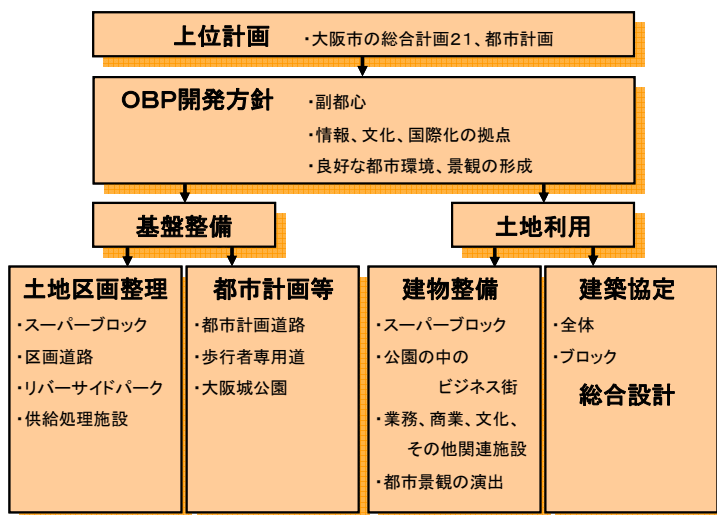
大阪ビジネスパーク計画1969年

- ① 地区内の土地所有者4社の共同事業
- ② スーパーブロック方式の採用
- ③ 用途地域は商業地域への変更を期待(当初は工業地域)
- ④ 開発思想はビジネスパークの建設

3.2 大阪ビジネスパーク（OBP）の開発制度 — ガバナンスを導く制度 —

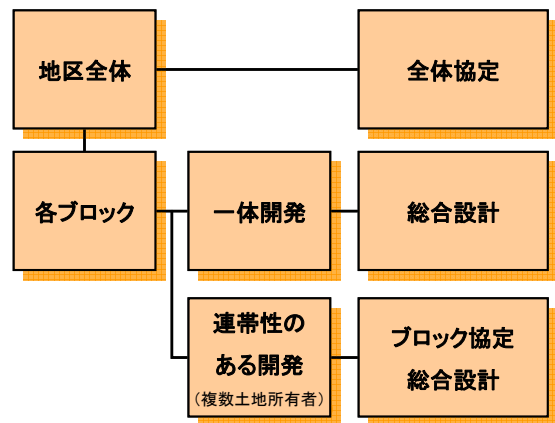
OBPはその開発理念を実現するため、大阪市のマスタープランや都市計画との整合性を図りつつ、土地区画整理事業と建築協定並びに総合設計制度を組み合わせた事業手法により開発を進めてきた。

<OBP開発計画と基盤整備>



大阪ビジネスパーク開発協議会(1995)「OBP25周年記念誌」を参考に作成

<OBP建築整備>



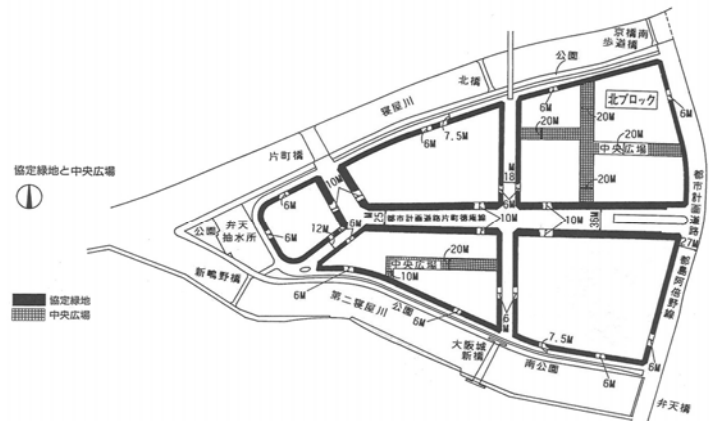
大阪ビジネスパーク開発協議会(1995)「OBP25周年記念誌」を参考に作成

①基盤整備

OBPの土地区画整理事業は、大阪市の土地区画整理事業の長い歴史の中でもあまり類を見ない民間の個人(共同)施行で、かつ工業地から商業地への転換を目指す26ヘクタールの大規模開発であった。大阪市長の認可を受けたこの土地区画整理事業の総事業費は約43億円であるが、費用は保留地処分金によるものではなく各社の土地面積比における負担金によるもので実施された。この土地区画整理事業の認可は、単に事業を進めるだけでなく、OBPにとっては共同して街づくりを行うよりどころとしての意義は大きく、今日の協議会運営の基礎を築いたといえる。

OBPの街づくりの大きな特色はスーパーブロック（大規模街区）による開発である。スーパーブロック方式による街づくりは一般街区方式とは開発思想が大きく異なり、広大な敷地を大きな街区で区分する。これにより、街路からの制約を受けることなく様々な機能の建物を1棟から数棟まで自由にレイアウトでき、さらに、人と車を分離できるためスーパーブロックの中は車の通らないスペースを創り出している。

<OBPスーパーブロック（協定緑地と中央広場）>



出典：大阪ビジネスパーク開発協議会（1995）「OBP25周年記念誌」

②建築物整備

建築物の整備にあたっては、建築協定と総合設計制度を導入し、調和ある都市空間と都市環境の形成を図っている。この2つの制度と土地区画整理事業による開発は、建築協定書と土地区画整理事業計画書によって土地利用の基本方針が定められた。また、建築協定によって壁面の位置等の規制の強化を図る一方、総合設計制度によって容積率等の緩和を図るといった方式をとっており、現在行われている再開発地区計画制度に対して、一種のモデルを提供した形となっている。

建築協定は、地区全体におよぶ全体協定と複数土地所有者による街区のブロック協定からなる。全体協定は、街区全体を総合設計制度の活用による一体的開発とし、それぞれの建物用途に応じた広場の機能を持たしている。OBP建築協定におけるスーパーブロック外周の壁面線指定スペース（6m、10mのセットバック）と総合設計制度による広場は、各街区の施設設置計画に基づきデザインされている。さらに、建物の用途、高さ、形態、外装の色彩の調整等も行っている。一方、ブロック協定は、複数の土地所有者による街区において、主として中央広場（各敷地より10mずつ持ち出し幅計20m）により街区の一体性を確保するとともに、これらに接する空地をもあわせた街区内の共有広場的な性格を確保している。さらに、敷地の最小規模、空地率、一階用途の指定、デザインや管理方法等についても一定の基準を定めている。

③公共事業協力

OBPにおいては、土地区画整理事業の一環として、地区内の公園、道路、下水道の基盤整備を行う一方、大阪市が施工する幹線道路や歩行者専用道路、周辺公共施設については事業費の一部負担など積極的に協力している。その代表的なものがJR（当時国鉄）大阪城公園駅の開設で、交渉は大阪市が行いその費用の全額をOBPが負担した。このほか、大阪城京橋プロムナード、地下鉄長堀鶴見緑地線駅舎など、事業費の一部を負担している。これは、公共事業への協力を方針とする協議会と受益者負担が必要と考える大阪市が協議した結果定められた負担方法である。

3.3 大阪ビジネスパーク（OBP）の開発組織 — ブランディング機能 —

大阪ビジネスパーク開発協議会は、OBP地区内の土地所有者各社によって組織され、社長会、委員会、幹事会、事務局、専門部会、並びに企画グループで構成され、構成各社が行う街区の開発に関する連絡、協議、調整や共通する諸問題の調査、研究を行っている。既に完成した土地区画整理事業も協議会として共同で事業を行ったものである。

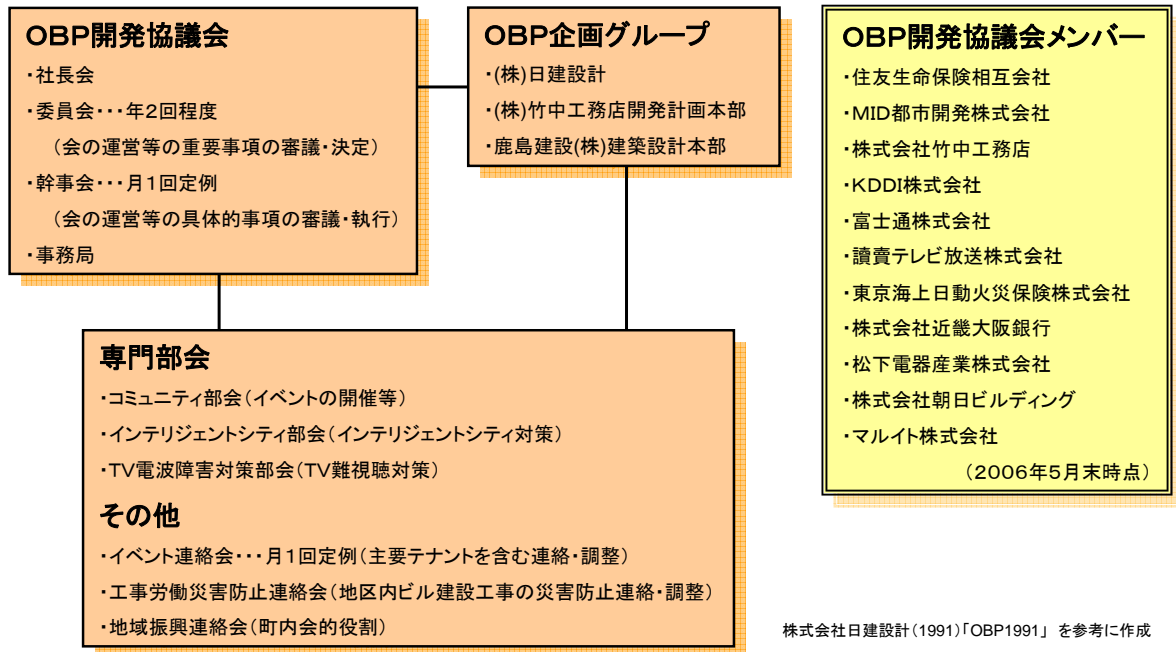
協議会の運営にあたっては、Friendship&Harmonyをモットーにし、構成会社全員の合意によっている。会の運営は、主として幹事会が具体的事項について審議のうえ執行し、委員会は幹事会の上部組織として会の運営に関して重要な事項を決定する決議機関として位置付けられている。また、事務局は一般的な会の運営のほか、土地区画整理事業の事務局は建築協定運営委員会の事務局としても法的に位置付けられている。

また、OBP開発協議会の運営上の特色の1つとしては、日建設計をリーダーとする企画グループがある。OBPの街づくりの企画立案、調査等を事務局と共同で行うためのグループであり、日建設計、竹中工務

店の、鹿島建設の3社の技術スタッフによって構成され、共同事業を行うとともに大阪市や各行政機関との調整の任にあっている。

OBP開発協議会を取巻く継続的活動としては、①地域環境の維持・改善（歩行者専用道の管理、迷惑駐車・駐輪対策）、②地域プロモーション（協議会HP作成、イベント開催）、③地域を対象とした社会活動（開発に対する協議・調整）を行っており、その財源は各土地所有者の土地面積比割合で負担し現在は年間約4,500万円の予算で地域管理を行っている。

<OBP開発協議会関連組織>



4. 結論と展望

OBPの街づくりを支えたのは、一つには裁量幅のある街づくりを担保するスーパーブロックという開発方式である。しかしながら、OBPにはそうしたハード面だけでは語り尽くせない要素がある。それは、エリア・マネジメントに欠かせないソフト面であり、そのソフト面を支えたのが開発協議会、企画グループ、そして、専門・個別諸部会の存在である。街づくりに際しての裁量幅は、時として困難な調整を招きかねない。OBPにおいてこの困難を解消することが出来た理由は、マネジメント余地を担保する制度のみではなく、マネジメントにおけるガバナンスをも担保する制度が備わっていたからである。つまり、ハード面、ソフト面の二重の制度担保が備わっており、これら担保のもとエリア・ブランディングの基幹となるコンテキストが形成され、今日のOBPブランド価値が形成されるに至ったと分析される。

最後に、エリア価値定量化に向けての課題に立ち返るなら、制度的要素の換算の必要性が示唆された。例えば、CBバリュエーターの算出ステップにおけるブランド忠誠は、期間と変動とを要素とし二重の担保制度によりもたらされるエリア・ブランド価値に関連が深いと考えられる。制度状況を指標化する手法に関しては課題として残されつつも、継続的なブランディングと制度担保との関連性は注視が必要といえよう。

5. 参考資料

- 阿久津聡(2002)「ブランド戦略シナリオ コンテキストブランディング」
- 大阪ビジネスパーク開発協議会(1995)「OBP25周年記念誌」
- 株式会社日建設計(1991)「OBP1991」
- 刈屋武昭(2005)「ブランド評価と価値創造」
- 小林重敬(2005)「エリアマネジメント」