

景観整備事業ビジネスモデルの提案

石井 信行¹・野澤 知美²

¹正会員 工博 山梨大学大学院医学工学総合研究部土木環境工学専攻
(〒400-8511山梨県甲府市武田4-3-11, E-mail:nobur32@yamanashi.ac.jp)

²非会員 学士 山梨大学大学院医学工学総合教育部土木環境工学専攻
(〒400-8511 山梨県甲府市武田4-3-11, E-mail:g06mc019@ccn.yamanashi.ac.jp)

景観法の施行により景観整備事業に対する行政・市民の関心が高まる一方で、公共事業縮減という社会的な流れがあり、市民の理解を得ること、及び効率的な事業の推進が求められている。景観整備事業においては確立された整備手法が必ずしも存在しているとは言えず、各自治体とも住民参加型の事業などを試行錯誤で行っている状況である。本研究は、企業活動におけるビジネスモデルの概念を景観整備事業に取り入れた新たな事業運営手法を提案することを目的として、ビジネスモデルと景観整備事業の成立条件および構成要素を比較検討し、ビジネスモデルの枠組みに景観整備事業を入れ込む具体的な方策を示した。また、提案した方策に基づいた景観整備事業運営手法例を作成した。

キーワード: 景観整備事業, ビジネスモデル, 手法

1. はじめに

高度成長期を経て、安定型の経済社会となりつつあるわが国において、国民の欲求は物から心、量から質へと変化してきている。そんな中、土木事業においても景観というものが強く意識されるようになってきた。しかし、景観整備事業はただ単に意匠デザインと据えられることが多く、バブル崩壊後はコスト削減の一番の標的となり観光地やニュータウンの類でしか行なわれてこなかった。また、現在は景気低迷のあおりを受け、事業費確保が難しいだけでなく、行政不信の影響を受け、莫大な予算を必要とする公共事業に国民の厳しい目が向けられている。

景観整備事業は、防災のような類の事業と異なり、その効果の評価しにくいということもあり、事業の有用性を客観的に示すことが困難である。そこで市民に事業を理解してもらい、その実現を図るために、政策形成の段階で人々に意見表明の場を提供する試みであるP I (パブリック・インボルブメント)や、住民がみずから参加・体験して、共同で何かを学びあったりつくり出したりするワークショップという手法が積極的に取り入れられている。成功と評価される事例が増えてきた一方で、住民同士の価値観の違いや、知識不足などによって問題が生じている事例も多くある。また、問題発生時の行政の対応についてもケースバイケースであり、事業運営の手法が確立されているとはいいがたい。2004年に景観法が施行されたことにより今後景観整備事業が地方自治体で明確な位置付けがされることが期待され、より円滑

な景観整備事業が行われることが望まれる。

一方、企業はマーケティング戦略を策定し時代の流れに応じて変化する消費者のニーズを的確に読み取り、それに応じたサービスや商品を提供しようとしてきた。ビジネスの分野では、このような事業の具体的な仕組みをビジネスモデルとして位置付け、近年ではIT業界を中心に活発な開発が行われ、その影響を受け他の業界でもビジネスモデルを構築し、より効率的な事業展開を図っている。公共事業においても、このようなビジネスモデルに学ぶことにより、熱心なリーダーに多くを期待する住民参加型の事業手法以外の新たな事業運営の可能性が期待できると考えた。

すでに本研究に関するものとして、著者の一人はマーケティングの手法によって景観整備事業の評価を行った¹⁾、マーケティング理論の軸となっているシステムとプロセスという観点から景観整備事業の特徴把握を行なったり²⁾しており、景観整備事業へのマーケティング手法の応用可能性が示されている。これらを受け、より具体的にビジネスモデルを提案するための研究が必要であると考えた。

2. 目的

本論文では、企業のビジネスモデルを調査・整理し、景観整備事業における前提条件とビジネスモデルにおける条件との整合性を検討し、景観整備事業におけるビジ

ネスモデルの構築手法を提案することを目的とする。さらに、具体的な対象についてビジネスモデルを作成し、その有効性を考察する。

3. 対象・方法

行政が行う公共物及び公共空間の景観整備を対象とする。また、事例調査対象は主に不動産に関わる企業のビジネスモデルとする。

方法としては、ビジネスモデルについての文献調査を行い、その構成要素を抽出し、先行研究^{1,2)}の知見を基に景観整備事業のシステムとプロセスをビジネスモデルの枠組みに再構築して、新たな景観整備事業のビジネスモデルとして提案する。さらに、提案した景観整備事業ビジネスモデルの既存の手法に対する優位性を示すために、実際行われた景観整備事業と比較し、検討を行なう。

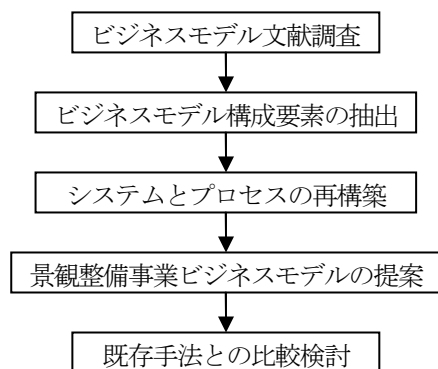


図-1 研究の構成

4. ビジネスモデル構成要素

複数の文献等に調査したところ、ビジネスモデルの構成要素を整理するのに妥当な2つの既存研究^{3,4)}を選定した。これらを基に、本研究ではビジネスモデルの構成要素として新たに以下の9項目を提案し、定義を行った。

(1) 市場セグメント

技術の応用分野の特定を行い、ターゲットを明確にする項目。同業種との差別化を行うために、明確にする必要がある。

(2) 商業システム内での企業の位置付け

ネットワークを形成する企業との関係を規定し、自社の役割を明確にする項目。

(3) 企業内の事業体制

企業内の組織体制を把握するとともに、自社の事業範囲はどこなのかを明確にする項目。

(4) コア・コンピタンス

付加価値を生むプロセスはなんであるのか、企業が持つ独自の強みや、他社にマネできない技術がなんであるのか、明確にする項目。

(5) サイクルタイム

情報を流すタイミングや、出荷するタイミングなどをビジネスモデルの時系列やサイクルを規定する項目。

(6) 収支予測

どこで支出があり、どこで収入があるのか把握し、キャッシュフローについて予測する項目。キャッシュフローとは企業の毎決算期の税引き後利益から配当金と役員賞与を差し引いたものに減価償却費を加えて算出したもので、いわゆる自己資金のことである。

(7) 製品構成と価格の関係

その事業の製品と、サービス体系、価格モデルについて明確にする項目。

(8) 組織と人材

各組織に対して、どのくらいの人材(人的資産)があるのか把握する項目。

(9) 販売方法と資金回収

顧客までの流通経路や販売方法と資金回収の関係を明確にする項目。企業と顧客との流通経路とは、どのような組織を経由して商品が消費者まで届くのか、その一連の流れを規定するもので、商品の所有権移転の経路を示す。販売方法はその最終段階に含まれると考えられる。一方、資金回収は企業がどの段階でどういった方法によって消費者から資金を回収するのかを規定する。

5. 景観整備事業の特徴把握

(1) 景観整備事業と営利活動との前提条件の違い

営利活動におけるビジネスモデルの作成手法を景観整備事業に用いる場合、営利活動と公共福祉活動との差異を明確にしておく必要があると考えた。そのため、営利活動のビジネスモデルがどのような状況を想定して作成されているのか、ビジネスモデル構成要素においてその前提条件を列挙した。(図-2)

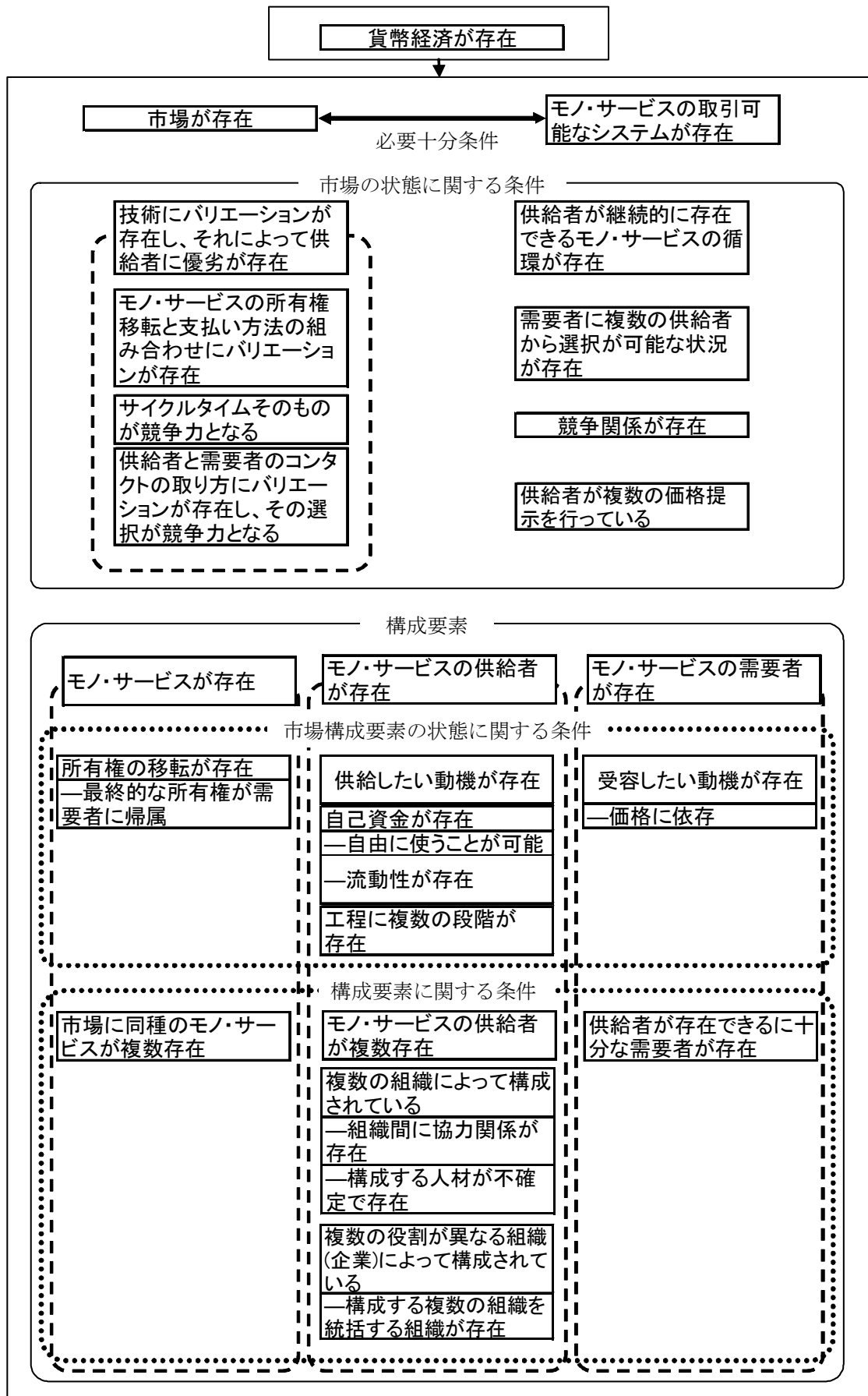


図-2 ビジネスモデル構成要素存立の前提条件

営利活動では前提条件となっているが、景観整備事業においては、存在しなかったり置き換えが困難なものに対しては条件の変更、もしくは景観整備事業を組み立てる際に考慮すべきこととして考察を加えた。

景観整備事業ビジネスモデル作成の際に、これらの条件が成り立っていることを確認することで、営利活動と同様な考え方でビジネスモデルを作成することが可能であり、また、作成された景観整備事業ビジネスモデルが有効であるといえる。

(2) 前提条件の整合性

整理した前提条件について、営利活動で使われているビジネスモデルの考え方に景観整備事業を適応させることを目標とした場合の整合性を検討し、直接対応関係が得られない条件については、次のような解釈または対応を行うこととした。

a) 市場が存在

モノ・サービスの取引可能なシステムが存在することであると解釈する。

b) 供給者が継続的に存在できるモノ・サービスの循環が存在

必ずしも循環が存在していないため、景観整備事業においては循環させる仕組みづくりが必要である。

c) 最終的な所有権が需要者に帰属

最終的な所有権が需要者に帰属するという意識が存在するという条件に置き換えられる。実際に所有権が存在しなくとも、同等の意識があることで事業への参加態度として現れると考えられるためである。

d) 需要者の受容したい動機が価格に依存

供給者が複数の価格提示を行っているという条件に置き換えられる。価格に依存していない場合が多いが、それ以前に住民に対して価格提示を行っていないことがその要因と考えられるためである。

e) 供給者を構成する複数の組織間に協力関係が存在

供給者を構成する複数の組織を統括する組織が存在するという条件に置き換えられる。これは、複数の組織間に協力関係がなくとも、統括する組織が存在すれば正しいやり取りがなされると考えられるためである。

f) 複数の役割が異なる組織（企業）からなる供給者の組織間に協力関係が存在

この条件は景観整備事業において必ずしも成り立っている条件ではないことから、事業運営においてこの条件を成立させることを必須とする。

g) 供給者は自己資金を保有し、自由に使うことが可能

現在の行政の仕組みの上では、自己資金を自由に使うことを可能にすることは不可能である。しかし、公共事業に対する資金は存在し、それらは各自自治体によって使

用目的を決めることができる。このように解釈することで、この条件成り立っているとすることができる。

6. 景観整備事業ビジネスモデルの作成方法

(1) 景観整備事業ビジネスモデル構成要素の定義

営利活動で使用できるビジネスモデル構成要素が景観整備事業においては何に置き換えられるのかを考慮し、9項目を景観整備事業ビジネスモデル構成要素として新たに提案、定義する。各項目の括弧内は、対応する企業のビジネスモデルの構成要素である。

a) システムセグメント（市場セグメント）

存在価値や利用価値といった形で住民と行政の間でモノ・サービスをやり取りできるシステムを景観整備事業における市場と捉え、景観整備事業において、どのような需要者に対してその価値を供給していくかを明確にすることと定義する。

b) 景観整備事業システム中での行政の位置付け

（商業システムの中での企業の位置付け）

事業を行う主体としての行政の、景観整備事業に関わる組織間の関係における位置付けと定義する。

c) 行政内の事業体制（企業内の事業体制）

行政内の事業体制と定義する。

d) コア・コンピタンス（コア・コンピタンス）

提案手法の特徴的な部分を明確にすることと定義する。

e) サイクルタイム（サイクルタイム）

景観整備事業の流れを明確にすることと定義する。

f) 収支予測（収支予測）

景観整備事業のどこで支出があり、どこで収入があるのか把握し、キャッシュフローについて予測することと定義する。

g) 行政サービスと事業費の関係

（製品構成と価格の関係）

どのような行政サービスに対してどれくらいの予算が必要となるのか規定すると定義する。

h) 組織と人材（組織と人材）

各組織に対して、どのくらいの人材（人的資産）が用意されていれば円滑な事業運営が望めるのかを規定すると定義する。

i) 提供方法と資金回収（販売方法と資金回収）

行政がどのように住民にサービスを提供して行くのかということ、資金回収の方法を規定することと定義する。

(2) 景観整備事業ビジネスモデル構築の手順

これより、以下の手順に沿って景観整備事業のビジネスモデルを構築していく。

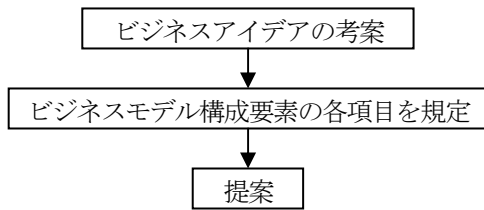


図-3 景観整備事業ビジネスモデル作成の流れ

a) ビジネスアイデアの考案

企業等の既存のビジネスモデルを参考として、景観整備事業のビジネスアイデアを提案する。このとき、現在の景観整備事業の問題点についての解決策を考え、それらを解決するようなシステムやプロセスの組み込まれたアイデアとする。

b) ビジネスアイデアをもとにビジネスモデル構成要素の各項目を規定

ビジネスアイデアについて、ビジネスモデル構成要素の各項目を規定し、ビジネスモデルの枠組みを構築する。始めに、ビジネスアイデア考案の際に参考とした企業のビジネスモデル、景観整備事業と関連があると考えられる建築や不動産のビジネスモデルを分析し、同様に組み立てて行き、その後、景観整備事業特有の問題点や、考慮に入れる必要がある部分を組み込んで行く。

c) 景観整備事業ビジネスモデルとして提案

前節で示した9項目の構成要素が規定されることが、ビジネスモデルとして成立する十分条件と考え、それを満たす事業手法を新たな景観整備事業ビジネスモデルとして提案する。

ここで提案する景観整備事業ビジネスモデルは地域ごとの特性によって変化させなければならない項目を含んでいるため、さらに条件設定を行い、それらの項目を規定することで、具体的な対象物についての景観整備事業ビジネスモデルを提案することが可能である。

7. 景観整備事業ビジネスモデルの提案

本研究では以下の2つのビジネスモデルアイデアについて、ビジネスモデル構築の手順に従ってビジネスモデルを作成し、新たに景観整備事業ビジネスモデルとして提案を行った。

(1) オートクチュール方式

現在、住民参加型事業といわれている多くの事業で、住民と行政によって一から行なわれている計画策定を外部の専門家に委託し、オプション的に地域性や住民の要

望を取り入れて最終的な計画案を作成していく手法である。これは住宅販売等で用いられているビジネスモデルを基にした提案である。住宅販売では、既製品には満足しないが手間がかかるのも嫌であるというニーズを満たすことで顧客を獲得しており、景観整備事業においても同様の効果が期待できる。

このアイデアを基に作成した景観整備事業ビジネスモデルの構成要素を以下に示す。

a) システムセグメント

本手法のシステムセグメントは、少ない事業負担で景観整備を行ないたい地域に対して、景観整備事業で生み出される価値を提供すること。

現状行われている多くの住民参加型事業のように計画策定を一から住民と行政で行なう場合、話し合いの回数が膨大となるため住民の負担が大きく円滑な事業運営が望めない場合が多い。

この問題点を解決するために、本手法では景観整備のデザインについて予め準備したデザイン（以後、「既成のデザイン」と表記する。）を提示し、その一部にオプション的に住民に決定を行なってもらう部分を組み合わせることで、住民の負担軽減、事業時間の削減を期待する。

b) 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

住民が景観デザインを行なうと意見の抽出に多くの時間がかかり、行政の負担が大きくなることを踏まえ、本手法では景観デザインをアウトソーシングで行ない、行政は事業コーディネートを行なう。

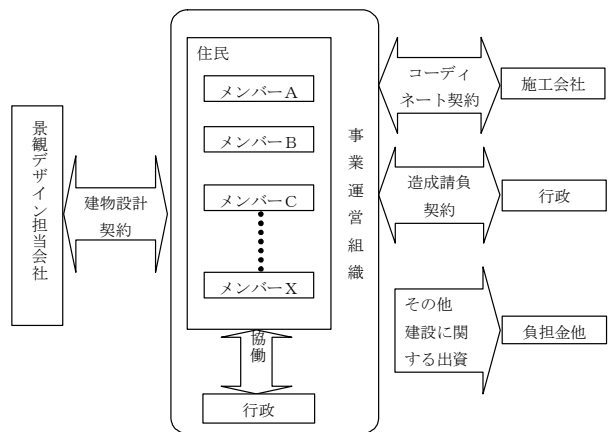


図-4 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

c) 行政の事業体制

景観整備事業に対応できる課の常設を進める。現在の景観整備事業は、整備対象物の担当課が事業運営を行っているが、景観整備事業を積極的に進めていくことを考えた場合、個別の課ごとに対応するのではなく、景観整備事業担当の課等を設定するなど、常時対応できる体制を整えておくほうが対応しやすく、また経験の蓄積となり、より景観整備事業に強い自治体の形成が期待

できるためである。

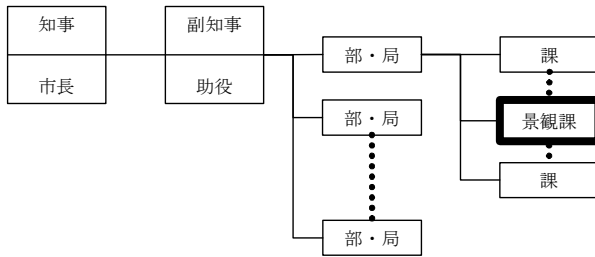


図-5 行政の事業体制

d) コア・コンピタンス

既成デザインによるデザインレベルの向上と、住民負担の軽減。さらに、それによる景観整備事業の導入の簡易化。これは景観デザイン担当会社の設置による。

デザインを外部に委託する場合、行政内の組織体制としては少人数での対応が可能となり、組織の縮小化が図れる一方で、現状より予算が増加してしまう可能性が高いが、現在余分にかかっている労力や、時間を考えればメリットは大きいと考えられる。

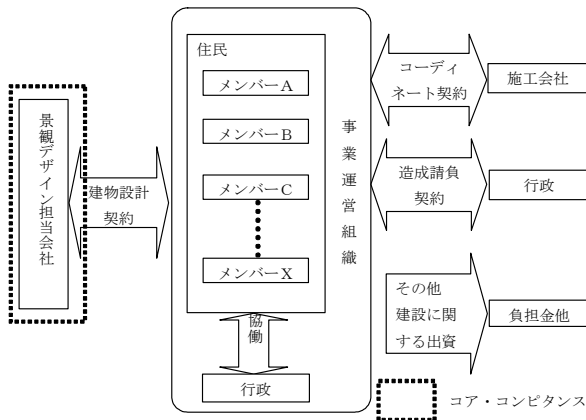


図-6 コア・コンピタンス

e) サイクルタイム

事業開始の合意が得られた段階で、住民へのデザイン

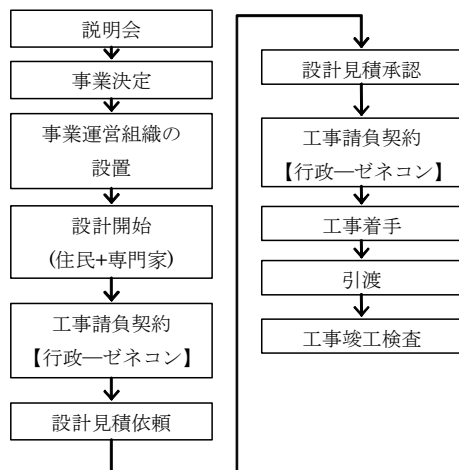


図-7 サイクルタイム

提示を行う。それ以外の工程については、既存のビジネスモデルを参考とし、同様の流れによって行うこととする。

f) 収支予測

わが国の公共工事の工事代金の支払い方法としては前金(国の場合40%以内)と完成払いの2回の支払が通例となっているが、本手法においては出来高払い方式を採用する。これによって、下請け業者のキャッシュフローの問題点が解決され、円滑かつ、質の高い整備が期待できる。

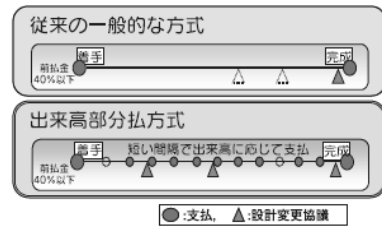


図-8 従来の方式と出来高部分払方式の比較
国土交通省国土技術施策総合研究所IPより引用

g) 行政サービスと事業費の関係

行政サービスとは、行政が住民に提供する物質またはサービスであり、本手法においては既成デザインと、ハード面での景観整備、行政の事業コーディネートサービスの提供である。

事業費は、サービス内容ごとに設定される。既成デザインについては事業費の5%程度とし、設計監理料を参考とした。工事費は対象物によって大きく金額が異なるため事業ごとに検討を行なう。行政のコーディネートサービスは、税金によって賄われるため価格の設定は行われない。

h) 組織と人材

一つの事業に対して行政は、事業の全ての組み立てを行うコーディネーター、コーディネーターの業務内容の確認・相談を受けるプロジェクトマネージャーを組織する。これは事業を行うのに必要な最低限の人材量であるので、事業の規模・質によっては臨機応変に対応する必要がある。

i) 提供方法と資金回収

本手法の場合、住民の意識が高い地域をターゲットとしているわけではないので、行政側から積極的に住民に提供内容をアピールしていく必要があると考えられる。営利活動で企業が行っているような事業PRが有効であると考えられる。

事業費の回収方法であるが、公共事業であるため税金によって賄われる。国、県、市町村それぞれ補助金制度を行っており、民間の補助金制度も数多くあることからそれらを活用することになる。民間の資金援助等の多く

存在するため、各自治体よっての情報収集が必要となる。それらを上手く組み合わせ、その地域、対象物にあった事業費の調達方法を事業ごとに考えなければならない。

整備した物に維持管理が必要である場合は、維持管理費を支払って民間企業等に委託するのではなく、住民に維持管理活動を行なってもらうことで、資金回収とみなすことが可能である。

(2) 拡大型住民参加型事業

現在の景観整備事業で住民参加というのは、自治体の住民のみであったり、その範囲設定に差はあるものの対象地域の住民を対象としている。しかしながら、景観が人々に与える影響というのは現在そこに住んでいる住民だけではなく、将来その地域に住む住民にも大きな影響を与える。そこで、景観整備事業を行う段階で、現在住んでいる住民だけではなく将来その地域に住む予定のある人々にも事業参加をしてもらい、計画策定を行っていくとする手法である。

事業直後は美しく整備された街として一定の評価を受けても、住民が減ることで活気がなくなり、結果的に失敗事例として人々に認識されてしまう景観整備事業も少なくない。このようなことを防ぎ、本当に意義のある景観整備事業を行うために本手法を提案する。

このアイデアを基に作成した景観整備事業ビジネスモデルを以下に示す。

a) システムセグメント

本手法においては、長期的に資産価値を維持できる景観整備事業を行いたい地域に対して、景観整備事業で生み出される価値を提供すること。

b) 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

事業参加範囲を、地域住民、行政、外部参加者とし、混合組織によって事業を進めることとする。景観整備事業において、対象物の専門家の参加は避けられないことから、専門家は混合組織に対して、独立した立場からア

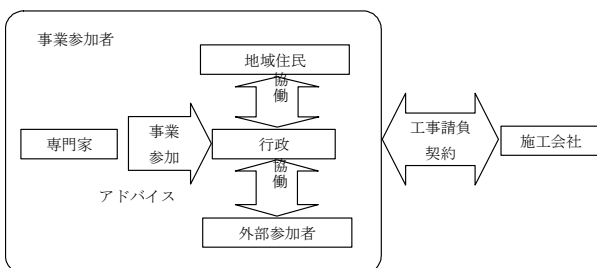


図-9 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

ドバイスを行う。

c) 行政の事業体制

本手法においては、行政の負担が増加することが予想

されるため、景観整備事業に対応できる課の常設を進め、地域の景観整備事業へのバックアップ体制を築く。よって、景観整備事業全般を担当する課が存在しない地域は、新たに景観課の設置を行うことで、適正なバックアップ体制が築かれると期待される。

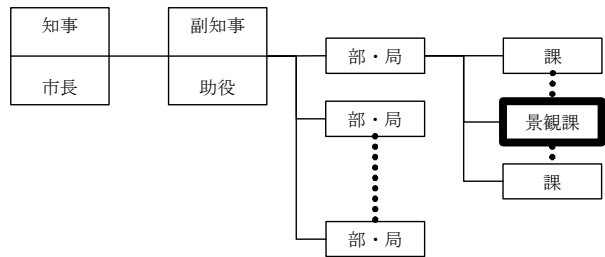


図-10 行政の事業体制

d) コア・コンピタンス

住民だけでなく将来そこに住む可能性のある人が事業に参加することで、長期的に活気を持つまちづくりが可能になる点。これは、外部参加者を募ることに由来する。

これによって資産価値の長期的な維持が可能になると考えられる。

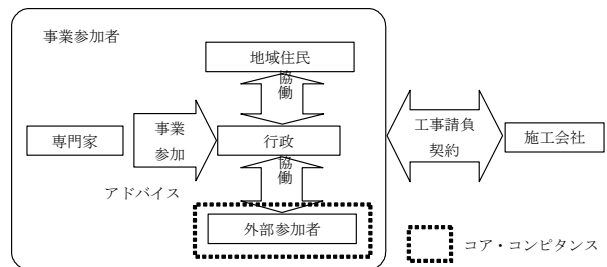


図-11 コア・コンピタンス

e) サイクルタイム

事業開始前に、外部者を事業参加者として認めるかどうかの合意を住民から得る。合意が得られた場合には事業PRを行い、事業参加者を募る。参加者が、予定人数に達したところで事業を開始することとする。

それ以降の工程については現在の景観整備事業のプロセスを参考とし、組み立てた。

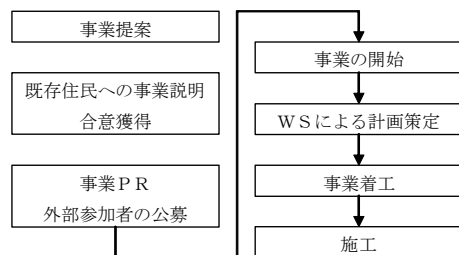


図-12 サイクルタイム

f) 収支予測

(1)f)と同様。

g) 行政サービスと事業費の関係

行政サービスとは、行政が住民に提供する物質またはサービスであり、本手法においては主にハード面での景観整備である。ハード面の景観整備は対象物によって大きく金額が異なるため、対象物ごとに検討を行なう必要があると考えられる。

景観整備事業を行うことによって土地価値の上昇が期待できることから、その差額分が商品価値として考えられる。

h) 組織と人材

本手法は、外部参加者を募る。よって、現在住民参加で行われている事業(景観整備事業以外も含む)を参考とした上で、人員は増やすこととする。その規模については、事業の大きさや、地域特性を考慮して検討しなければならない。

i) 提供方法と資金回収

提供方法は、行政が地域住民と、外部参加者それぞれに行うものとする。外部参加者に対しては営利活動が行っているような事業PRの手法をとることで事業周知を促し、地域住民には環境の向上、外部参加者には将来での住環境の向上を提供する。

資金の回収は、税金と補助金制度を活用し、住民の金銭的負担をできるだけ少なくする。地域、対象物によって活用可能な補助金制度が異なるので、事業ごとに検討を行なう必要がある。

8. 景観整備事業ビジネスモデルの適用検討

(1) 提案手法の適応地域の選定

既に行われた事業手法との比較検討を行いその差を明確にするため、既に景観整備事業が行われた地域について調査を行い、同じ地点での景観整備事業を想定して新たに景観整備事業ビジネスモデルを作成する。

(2) 対象地域での現在までの取り組み

a) 対象地

東京都北区赤羽東口京浜通り商店街地区

b) 概要

東京駅の北のターミナルである赤羽駅周辺地区は個性的な商店街が集る商業集積地区である。もともと鉄道の盛り土際にある街路で決して明るいイメージの場所ではなかったが、JR赤羽駅付近の連続立体交差化と赤羽駅舎のリニューアルに合わせて、道路整備を行なった。計画案は地域住民と行政の協働によって立案され、道路拡張と景観整備を実施した。

c) 事業の流れ

表-1 事業の流れ

平成14年6月	道路整備の計画を説明 (第51回景観形成ワーキング)
平成15年1月	街路樹の決定 花壇の自主管理の提案(住民側か)
平成15年3月	街灯決定 ポラード決定 植栽帯の管理方法の調整
平成15年4月	道路設計・工事概要の説明 (第59回景観形成ワーキング)
平成15年6月	工事着工

計9回のワークショップの場を持ち、行政と住民との話し合いが行われた。計画案には住民の意見が大きく反映され納得のいく事業が行われた。

d) 問題点

本事業において、結果的には利用客にも評判が良いようであるが、事業に参加したのは商店街の住民のみであった。しかし、道路の利用価値を受益する人の多くは住民以外の人である。駅というのは人によっては毎日使うものであり、その周辺道路については住民のみならず利用者も事業に取り込むことが必要であったと考えられる。

(3) 提案事業の概要

上記の問題点を考慮し、同地区において7章で提案した拡大住民参加型事業をシミュレーションで行うこととした。

a) 事業名

東京都北区赤羽東口京浜通り商店街地区街路整備事業

b) 対象地

東京都北区赤羽東口京浜通り商店街

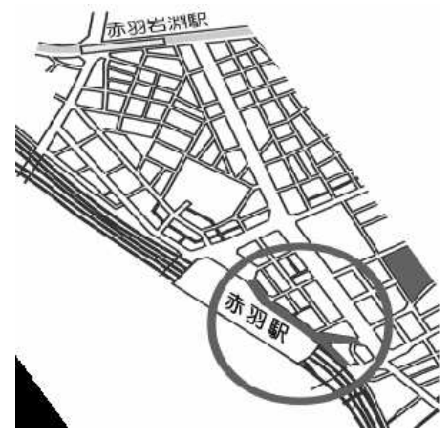


図-13 対象地地図 東京都北区HPより引用

c) 整備内容

- ・花壇の設置
- ・歩車道のバリアフリー化
- ・歩道ブロックの整備
- ・街路樹の整備

d) 事業主体

東京都北区

(4) ビジネスモデル各項目の詳細規定

本事業には、拡大住民参加型事業でシミュレーションを行うことから、以下に拡大住民参加型の景観整備事業ビジネスモデルを適応する。拡大住民参加型事業の場合外部参加者は将来その場所に住む人を対象としていたが、本事業においてはそれを利用者とする。これは、駅や商店街の利用者が受益すると考えられる価値が景観整備で生じる価値の大きな部分を占めると考えられるためである。

この手法によって行うことで実際に行われた事業とどこに差異が出るのかを同時に検討していく。

a) システムセグメント

本地域は道路拡張工事に合わせて地元商店街と一体となった景観整備事業を行うものである。商店街の場合、その価値を提供するシステムとしては地域住民にみならず、施設利用者への利用価値が多くを占める。

本事業ではそのような利用価値に対して住民以外にその価値を受益する人が多い地域に特化した手法である。これによって、より存在価値・利用価値の高い施設整備が行なわれることになると思われる。

b) 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

事業参加範囲を、地域住民、行政、外部参加者とし、混合組織によって事業を進めることとする。景観整備事業において、対象物の専門家の参加は避けられないことから、専門家は混合組織に対して、独立した立場からアドバイスをを行う。本事業は道路整備であることからコンサルタントの参加が欠かせないと思われる。

本手法の場合、事業参加者が多方面に及ぶことから、行政はそれらをまとめるコーディネート的な役割が多くを占めると考えられる。これは行われた事業でも満たされている。

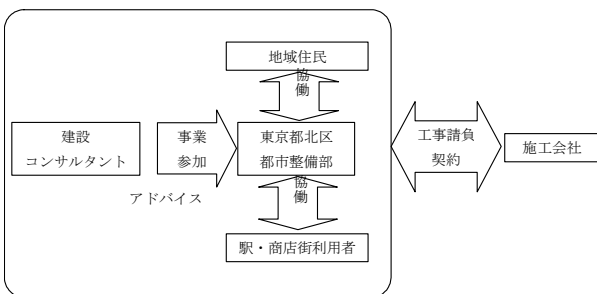


図-14 景観整備事業システムの中での行政の位置付け

c) 行政内の事業体制

まちづくり部内に、景観課の設置を行う。

実際の事業においてその中心であった行政組織は、北区都市整備部道路課(現 まちづくり部工事課)であった。その他にも本地区においては事業以前から景観形成地区指定の動きがあり、住民と行政、コンサルタントによる

勉強会「ワーキング部会」が開催されていた。この中心となった行政組織は北区都市整備部都市整備計画課(当時)であり、その場に道路課が参加して事業を進めていく形がとられた。組織間に協力関係が存在したために、景観課のような総括的な課が存在しなくても円滑な事業運営が行なわれたと考えられる。

d) コア・コンピタンス

住民だけでなく日々その施設を利用する人が事業に参加することで、長期的に評価される、質の高い整備事業が行われる点であり、これによってより優れた整備を行うことが可能であったと考えられる。

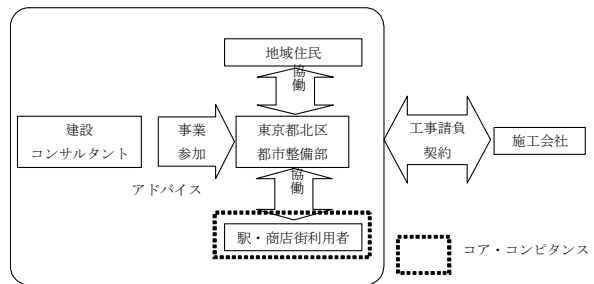


図-15 コア・コンピタンス

e) サイクルタイム

地域住民と、施設利用者を同時に事業に参加させる場合、事前に住民に合意を得なければ事業が成立しないことから、施設利用者の中から事業参加希望者を集める前に既存住民の合意を得て、その内容を基に施設利用者を集めるという手順を踏むことが必要である。ある程度の数の施設利用者が集まった段階で本格的な事業を開始することとする。

その後の事業展開は、現在までの景観整備事業を参考とし住民参加のもと計画策定を行いその計画に沿って、建設コンサルタントが実施設計を行うこととする。

実際に行われた整備では、利用者の事業参加はなく比較的スムーズに事業が行われた。利用者という地域外部の参加者を募ることで事業運営に様々な支障をきたす事が予想されるが、事前に住民が納得しその上で利用者の意見を取り入れることができれば、よりニーズの高い整備が行なわれると考えられる。

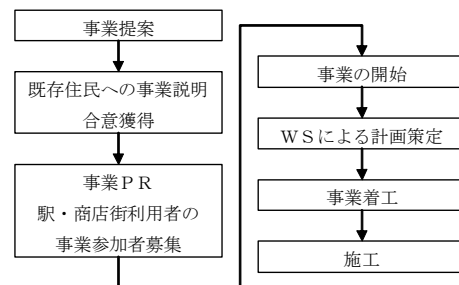


図-16 サイクルタイム

f) 収支予測

資料不足のため、比較検討を行なうことはできなかった。

g) 行政サービスと事業費の関係

事業費は約2億2千万円程度であった。同様の整備を行なうこととしているため、これに変化はないと考えられる。

h) 組織と人材

本手法は、外部参加者を募るため、実際行われた手法と比較して人員は増やすこととなる。

実際に事業に参加した道路課の職員は3名あった。これに事業PR等利用者関連の業務を扱う人材を増やし組織を再編する必要がある。

i) 提供方法と資金回収

資金の回収方法としては、第一に税金が考えられる。本事業の場合、駅前の道路整備であり使用料等での料金徴収は考えられない。更に、利用できる補助金等の制度としては、シンボルロード整備事業や、まちづくり交付金等の利用が考えられる。

実際の事業費においては2億2千万のうち3000万円について東京都福祉のまちづくり地域支援事業補助金を利用したが、本手法の場合地域住民のみに対しての整備ではないので、その他の補助金制度を利用し、地域住民の負担を減らすことも考えるべきであると思われる。

(5) 改善点の検討

本手法で景観整備事業を行うことによって、より多くの人のニーズを満たす事業が行うことができるというのが、最大のメリットであると考えられる。しかし、一方でそのような手法をとることは事業運営の負担を増加させ、様々な問題を引き起こすと考えられる。

そのような問題に対し、事業をビジネスモデルの考え方で組み立てることによって対処することが可能である。例えば、住民以外の事業参加者を募ることで行政の負担は増加することが予想されるが、ビジネスモデルの考え方に基づくと、それにはどの程度の人材を確保する必要があるかということが検討項目となる。これによって、行政に無理が生じ事業が頓挫するというような可能性を回避することができる。

このように、ビジネスモデルの考え方に基づいて景観整備事業の展開を組み待てることで、様々な部分が明確となり、より円滑な事業運営が望めると考えられる。

9. 結論

本研究の成果として以下の点が挙げられる。

- ・成功している企業のビジネスモデル把握の手段として、ビジネスモデル構成要素が有効であることを示した。
 - ・新たに景観整備事業ビジネスモデル構成要素の定義を行い、それを用いた景観整備事業ビジネスモデルの構築方法を示した。
 - ・景観整備事業ビジネスモデルの構築方法に従い、2つのビジネスアイデアについてビジネスモデルを構築した。
 - ・景観整備事業ビジネスモデルが現行の手法と比較して改善が期待できることを示した。
- また、今後の課題として以下の点が挙げられる。
- ・失敗事例の景観整備事業と比較し、代替案を提案することでより景観整備事業ビジネスモデルの有効性を示す必要がある。
 - ・景観整備事業ビジネスモデルに従った景観整備事業を実際に行い、事業記録を取りながら考察を行う必要がある。

参考文献

- 1) 石井信行, 吉森新平: 企業のマーケティング論から見た景観整備事業の評価, 土木計画学研究・論文集, No. 20, pp. 441-447, 2003.
- 2) 石井信行, 引田次郎, 吉森新平: プロセスとシステムから見た景観整備事業の特徴の把握に関する研究, 土木計画学研究・講演集, No. 32, 2005.
- 3) 森雅俊, 宗平順己, 左川聡: ビジネスモデル設計とUML表記に関する研究 ビジネスモデル学会研究報告書 2004.
- 4) 玄場公規, 児玉文雄: コンビニエンスストアのビジネスモデルの分析 ビジネスモデル学会研究報告書 2002.