

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～

吉田 恭

正会員 京都大学特定教授 経営管理大学院 (〒606-8501京都市左京区吉田本町)

E-mail: yoshida.yasushi.7x@kyoto-u.ac.jp

エリアマネジメントは地域が行う共益的な活動であり、これまでまちの景観形成・賑わいづくりなどの分野で成果を上げてきた。近年、日本を代表するビジネス街である大丸有（だいまるゆう）地区ではエリマネ活動として健康づくりが行われている。日本経済のエンジン部に当たるビジネス街で健康づくりに取り組むことは、職場環境の向上を通じて日本経済の効率を高める一方、立地関連産業へのフィールドの提供などを通じてその高度化に寄与する可能性も持っている。こうした活動を持続的なものとするためには、これを地域ビジネスの軌道に乗せていくことが有効と考えられる。エリマネとして行われている健康づくりについて、地域ビジネス化という観点からその現状と課題を明らかにするとともに、エリマネ団体の役割について考察する。

Key Words : *Otemachi-Marunouchi-Yurakuchou District, area based management, health promotion, community business*

1. はじめに

近年、自動車依存のまちづくりが健康に与える影響など、まちづくりと健康の関係について徐々に関心が向けられるようになってきている。また、成長する都市化社会から成熟した都市型社会に移行するに従って、これまでの「つくるまちづくり」から「使うまちづくり」「育てるまちづくり」へと、まちづくりの考え方自身にも転換点が来ており、そうした中で「エリアマネジメント」（以下本稿では必要に応じて「エリマネ」と略称する。）が注目を集めている¹⁾。もともとは北米の都市で始まったものであるが、日本においても、今世紀に入り良好な景観の維持、賑わい創出、環境、防災、防犯などをテーマに様々な形でエリマネが展開されるようになってきている。

日本を代表するビジネス街である大丸有地区では複数のエリマネ団体が連携しながら活発な活動を行っており、賑わいのある魅力的なビジネス街の形成に貢献してきた。そうした中で、近年、ラジオ体操、綱引き大会、「丸の内ワーク&ヘルス」プロジェクトなど健康づくりに関わる多様な試みがエリマネ活動として行われており、こうした動きは他の地域のビジネス街にも広がりつつある。

日本経済のエンジン部にあたるビジネス街で健康づくりに取り組むことは、健康で健全な職場環境の向上を通じてエリア内企業の生産性を上げ、日本経済の効率を高めることにつながるはずである。また、地域に立地する健康関連産業へ実証フィールドを提供するなどして健康産業の高度化にも寄与する可能性もある。

こうした「ビジネス街におけるエリマネとしての健康づくり活動」を社会的にインパクトのある持続的なものとするためには、これを地域ビジネスの軌道に乗せていくことが一つの方法と考えられる。ビジネス街においては、健康づくりをビジネスとして成立させ得る要因がいくつか存在している。第一に、需要側の要因として、健康に関してよく似た特性を有する需要者（オフィスワーカー）がかたまりで存在しており、需要密度という観点でビジネスの展開には有利と考えられる。また、健康経営が注目される中、ワーカーのみならず企業や健保組合も二次的な需要者となると考えられ、需要の組織的な掘り起こしができればさらに効率的である。第二に、供給側の要因として、多様な健康関連産業が近接して立地しており、地域のネットワークの中で健康関連サービスのイノベーションが起こる可能性がある。第三に、補助的

な要因として、エリマネ団体の存在がある。エリマネ団体は、エリアに関する知識を活かしてイベントの開催や企業が交流・情報収集する「場」を設定することにより、需要・供給の両面からビジネス成立の条件を整える一方、官民連携の枠組みを構築することで個別企業には困難な公的支援を引き出すことができる。

本研究は、ビジネス街のエリマネ活動として行われている健康づくり活動について、地域ビジネスとしての成立の可否という観点からその現状と課題を明らかにする。事例として、「丸の内ラジオ体操」「大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会」及び「丸の内ワーク&ヘルス・プロジェクト」を取り上げ、それらの現状を紹介しつつ、前二者については主に健康づくり活動の需要側から、後者については主に供給側から、それぞれビジネス化に向けての課題を考察する。これらの事例を取り上げるのは、これらが大丸有規模で取り組まれている代表的な取組みであることに加えて、ビジネスとして見た場合、需要側と供給側のそれぞれに関連する対照的な視点を提供してくれる好個の事例となっているからである。さらに、札幌駅前通まちづくり株式会社による「人体改造カブ株式会社」の取組みを取り上げ、大丸有エリアの分析から得られた知見をその他の地域に応用する際の手がかりを探る。最後に、地域ビジネスとしての健康づくり活動についてエリマネ団体に期待される役割を整理する。用いる資料はインターネット等で収集した公開情報のほか、健康づくり活動に参加した企業やエリマネ団体の担当者に対するインタビューで直接聞き取った内容、及びその際に入手した内部資料である。

2. エリアマネジメントについて

(1) 背景と現状

エリアマネジメントとは、一般的には「地域における良好な環境や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組」と定義されている³⁾。厳密に法令上定義された言葉ではなく、様々な団体が行う様々な活動が含まれている。もともとはカナダや米国において、道路・公園の清掃や地区の防犯活動を行うために住民自身が自治的な組織を作り、不動産所有者や事業者から負担金を徴収する BID (Business Improvement District) という形で始まったものが一つの源流になっているが⁴⁾、近年では英国やドイツなどにも広がり、より積極的に地区の情報発信やプロモーションなどの多様な活動が行われている。

日本でも、住宅地や商業地などで様々な属性の団体が様々な活動を自主的に展開している。典型的な活動とし

ては、ガイドラインなどを策定して街並みや景観の維持向上を図る、道路や公園の清掃活動を行う、見回りや防犯カメラの設置などによる防犯活動を行う、防災訓練や備蓄などエリアの防災活動を行う、公共空間を活用したイベント開催等による賑わいを創出する、などが挙げられる⁵⁾。定義が緩やかなため、活動を行っている地区・団体の数を把握することは容易ではないが、全国組織である全国エリアマネジメントネットワークには比較的規模の大きい 36 団体が会員として登録し、目立った活動を行っている⁶⁾。また、国土交通省・和歌山大学・京都大学が都市再生特別措置法上の「都市再生整備計画」を策定している全国の地方自治体に対して行った調査では、大小併せて 574 団体が把握された⁷⁾。その一部は社団法人、NPO 法人、株式会社などの法人組織となっているが、7 割程度は法人格を持たない任意団体として活動している。事務局の人員や予算規模も様々である。

もともと、地域の当事者が地域の環境や価値を向上させるための取り組みであり、必ずしも公益のための活動ではないが、道路・公園の清掃・防犯活動が来街者にも便益をもたらしたり、エリアの防災活動が帰宅困難者対策としても効果を発揮したりするなど、活動は公益的な色彩も帯びている。国土交通省等の調査でも、49%の地方自治体がエリマネ団体の活動の利益が地域外へ波及していると回答している⁸⁾。一方で、エリマネ団体の 33.5%が財政面の課題に直面していると回答しており、人材面の課題(全体の 47.5%)と並んで財源不足が大きな課題となっている⁹⁾。

(2) 大丸有エリアにおけるエリアマネジメント

これらエリマネ団体の中で最も長い歴史と規模を誇る代表例が、東京都千代田区の手塚町、丸の内、有楽町にわたるエリア(いわゆる「大丸有エリア」)で活動する団体である。大丸有エリアは東京駅と皇居に挟まれた日本を代表するビジネス街であり、面積 120ha、4,300 の事業所に 28 万人のワーカーが勤務している(図-1)。



図-1 大丸有地区の地図(出典:大丸有地区まちづくり協議会HP)

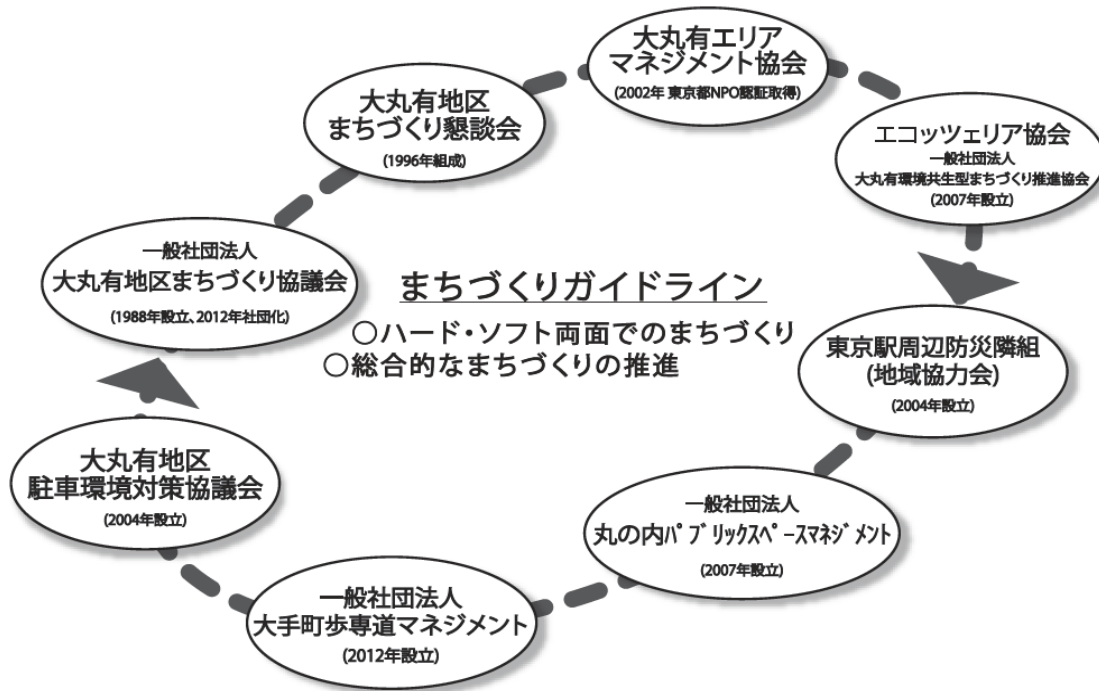


図-2 大丸有地区のエリマネ団体 (出典：大手町・丸の内・有楽町まちづくりガイドライン 2014)

ここに本社を置く上場企業は 92 社あり (2012 年末)，その年間売上高は日本の企業の総売上高の約 10% を占めている¹⁰⁾。このエリアで活動しているエリマネ団体は複数あり，それぞれが団体の特性に応じた法人形態で相互に連携しつつ活動を行っている (図-2)。このうち，主な団体は「大丸有地区まちづくり協議会」，「大丸有エリアマネジメント協会」，「エコツツェリア協会」の三者である。最初の「協議会」は，地権者を会員とする一般社団法人であり，まちの将来像とその整備手法・ルールを地権者間で共有し，エリアが付加価値を高め，持続的に発展するための取り組みを行っている。次の「協会」は，特定 NPO 法人であり，まちの将来像に基づき，地域の活性化 (道路や広場等の公的空間の活用を含む) や，環境改善，コミュニティ形成を具体的に推進している。三番目の「エコツツェリア協会」は，地区に集う企業・就業者とともに環境・健康等の社会課題を解決するため，次世代の働き方を実験しながら研究開発・事業企画に取り組んでいる一般社団法人である。

これらエリマネ団体の主な活動としては，「大丸有地区まちづくりガイドライン」¹¹⁾「緑環境デザインマニュアル」¹²⁾の策定による街並みの整備，道路空間でのオープンカフェ・キオスク店舗などによる賑わいの創出，大小さまざまな規模なイベントの開催，環境の保護や防災に向けた取り組みなどが挙げられるが，最近では，企業や人材の集積を活かしたイノベーションの促進にも力を入れている。そうした長年の努力の成果の一つとして，



図-3 丸の内仲通りのかつてと今 (出典：三菱地所HP)

かつては土・日曜日には人がいない殺伐とした空間となっていた丸の内のメインストリートの仲通りが，現在では緑豊かな賑わいある街となっている (図-3)。

3. 大丸有エリアにおける健康づくりへの取組

(1) 丸の内ラジオ体操

大丸有エリアでエリマネとして行われている健康づくり活動のうち，もっとも分かりやすいものが丸の内ラジオ体操である (図-4)。大丸有エリアマネジメント協会と三菱地所株式会社が共同して主催し，毎年5月の新緑と秋の紅葉の時期を選んで開催されている。2015年秋



図-4 丸の内ラジオ体操 (出典：エコツェリア協会)



図-5 丸の内ラジオ体操のポスター (出典：第6回丸の内ラジオ体操実施報告書)



図-6 丸の内ラジオ体操開催場所 (出典：第6回丸の内ラジオ体操実施報告書)

に第1回が開催されて以来、2018年5月で6回を数える (図-5)。丸の内仲通の2か所 (新国際ビル前及び丸の内パークビル前) において、昼休みの12時45分から約10分間行われ、誰もが自由に参加できる (図-6)。実施目的は、「丸の内ワーカーへラジオ体操を通じた気軽な運動習慣を提供し、エリア内企業への浸透を目的として実施。交通規制実施時間帯の丸の内仲通り車道を活用し、街中で非日常的にラジオ体操が繰り広げられるシーンを創出」とされている¹³⁾。各回の冒頭にNPO法人全国ラジオ体操連盟の指導員によるワンポイントレッスンがあり、その後、参加者により「ラジオ体操第一」が行われる。できるだけ多くの参加を促すため、参加者にはスタンプカードが配られ、参加するとそこにスタンプを押してもらえ (図-7)。皆勤者には「素敵なプレゼント」として、「周辺有名店の豪華ランチをお得な価格で楽しめる」こととなっている。また、木曜日の会には英語バージョンのラジオ体操が行われており、外国人ワーカー・訪問客も多い丸の内エリアでは珍しそうに足を止めてカメラを向ける姿も見られる¹⁴⁾。



図-7 スタンプカード (出典：「第6回丸の内ラジオ体操実施報告書」)

表-1 丸の内ラジオ体操参加者数（出典：第6回丸の内ラジオ体操実施報告書）

	新国際ビル前			丸の内パークビル前			計		
	参加者数 スタンプ押印数	皆勤者数	ギャラリー	参加者数 スタンプ押印数	皆勤者数	ギャラリー	参加者数	皆勤者数	ギャラリー
2018年05月08日(火)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018年05月10日(木)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2018年05月15日(火)	74	-	-	85	-	-	159	-	-
2018年05月17日(木)	66	48	25	83	67	30	149	115	55
2018年05月22日(火)	59	42	23	83	62	35	142	104	58
2018年05月29日(火)	62	40	18	77	58	27	139	98	45
2018年05月31日(木)	70	38	22	74	52	32	144	90	54
合計	331	168	88	402	239	124	724	407	212

2018年度は、5月8日(火)から31日(木)までの火曜日と木曜日の全7回が予定され、雨天中止となった2回を除く5回が実施された。エリア内の2か所の合計で延べ724人が参加し、うち90人が皆勤者となっている(表-1)。さらにギャラリーとして見物に来た人も212人カウントされており、2日間は雨天中止となったにもかかわらず、多数のワーカーが体操を楽しんだことがうかがえる¹⁵⁾。主催者のホームページによると、参加者からは「気持ちいい!」「肩こりに効いた」「すっきりした気持ちで午後の仕事が始められる」という声も聴かれたとのことであり(2017年5月開催の第4回)、仲通りの爽快感、スタンプを押してもらえるとという楽しさのために参加している人も多くと紹介されている¹⁶⁾。

(2) 大手町・丸の内・有楽町仲通綱引き大会

綱引き大会も行われている。2016年8月にリオ五輪に合わせて企画された「丸の内スポーツフェス2016」というイベントの中で行われたのがきっかけとなり、2018年5月に第3回を迎えた(図-8)。大丸有地区まちづくり協議会と三菱地所株式会社で構成する「大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会実行委員会」が主催し、エリアの就業者が参加対象である¹⁷⁾。参加チームは丸の内エリア、大手町エリア、有楽町エリアの三つに分かれて予選リーグを戦い、各エリアで勝ち残った2チームが決勝リーグで力を競い合う。1チーム8選手のうち一人以上女性選手を参加させなければならない。優勝チームにはトロフィーとお食事券が贈呈され、現役プロレスラーチームとのエキシビジョンマッチも行われる。2018年の第3回大会では、前年、2017年の21チームを上回る48チームがエントリーし、熱戦の末ソニー生命保険「うめぞう」チームが優勝した¹⁸⁾。当日の会場は、各社から駆け付けた応援も含めて異様な盛り上がりを見せるとのことであり、参加企業も自社チームの活躍をHPで取り上げるなど、エリアの企業もワーカーもともにイベ



図-8 大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会（出典：大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会実行委員会HP）

ントを盛り上げている¹⁹⁾。イベントの様子を伝える情報サイトには「都会の真ん中で凄い!見ごたえありますね。」「大企業がアホらしいことを楽しんでいるのに、こころほっこり。この余裕があれば日本経済も安心な感じ。」などというコメントが寄せられており、参加者も観客もイベントを楽しんだ様子がうかがえる²⁰⁾。

(3) 「丸の内ワーク&ヘルス」プロジェクト

a) 背景

丸の内エリアではこうしたイベントだけではなく、立地している企業を巻き込んだ健康づくりの取組も並行して行われている。2014年に政府が出した「日本再興戦略改定2014」に健康経営の普及が盛り込まれたことを受け²¹⁾、企業の間でも健康づくりへの関心が高まったが、この時期に、エコツェリア協会が中心となって「丸の内ワーク&ヘルス」プロジェクトが開始されている²²⁾。

同協会の報告書では「メタボリック症候群に代表される身体の健康、うつ病など精神疾患のオフィスワーカーの健康リスクが顕在化、保険料収入の減少による健康保険組合の財政ひっ迫」などの背景が説明され、これに対して「ワーカーが健康に働く(メタボ解消や未病対策)環境整備が急務、健康関連のビジネスニーズに対しビジネスモデルが確立されていない」と課題が整理されている²³⁾。さらに、大丸有エリアに求められる機能として、

- ① ワーカー、
- ② 企業(サービス対象)
- ③ 企業(サービス提供)
- ④ エコツェリア協会

に分類して整理がなされ(表-2)、エリマネ団体である

表-2 市場背景と課題，大丸有エリアに求められる機能

(出典：2014年度丸の内ワーク&ヘルス報告書)

	今後の課題	大丸有エリアに求められる機能
ワーカー	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会保障負担の増加，定年年齢の引き上げにより健康に働き続ける必要性が高まる ● メンタルヘルス 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 健康活動（検診，データ分析，コミュニティ活動）への参画機会を提供
企業（サービス対象）	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員のメンタルヘルス対策の急務 ● 健康保険組合の財源がひびく 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人事・健保組合や，企業の施設（オフィス，社員食堂など）との連動した活動
企業（サービス提供）	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康マーケットの拡大に伴い，新たな商品・サービス開発が急務 ● 多様な研究機関や企業のオープンイノベーションの場が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ エリア飲食店との連携により新たな「健康」商品・サービス開発 ✓ サービス提供企業の交流による新たなビジネス開拓
エコツェリア	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康ビジネス開発，サポートの場の整備による産業クラスター形成 ● 高齢化にともない，就業者や来訪者の“健康”をサポートする社会課題に即したまちづくりへの期待が高まる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たなビジネス/コミュニティの創発を通じたエリアの活性化 ✓ 「健康都市」のまちづくりの先進モデルの構築（CSV 実現），メディア発信

エコツェリア協会自身に「創発を通じたエリアの活性化」や「健康都市のまちづくりの先進モデルの構築」といった求められる機能が割り当てられているのと並んで，立地する企業を健康サービスの対象側と提供側に分けて，それぞれにも求められる機能が割り当てられている。この「丸の内ワーク&ヘルス」は当初，10社の参加から始まったが，2014年度時点で30社が参加しており，エコツェリア協会を中心にエリアの企業が健康をテーマに協働して活動を行う形になった（表-3）。2014年度には5回の会合を持ち，お互いに講師を出し合って，ヘルスケア業界の動向・情報共有とネットワークづくり，複数企業による新商材・サービスの創出・実証を目的に，自社商材のプレゼンテーションや意見交換を行った。こうした活動の年度の総まとめとして実証実験フィールド・プログラムである「丸の内ヘルスケア・ラボ」が実施された。

b) 「丸の内ヘルスケア・ラボ」

この試みでは3つのプロジェクトが実施されたが，最も参加者が多かった（70人）のが「丸の内健康倶楽部」プロジェクトである。機器を用いてオフィスワーカーの健康状態をデータ化し「遠隔医療診断による都市オフィス向け健康経営の簡易事業モデル」を実証する実験である（図-9）。シャープ(株)，三菱電機エンジニアリング(株)等が機材協力を行い，関西医科大学の協力を得て行われた。被験者は，「ストレングスエルゴ」（脚力測定ができる運動療法機），「健康コックピット」（座

表-3 2014年度「丸の内ワーク&ヘルス」参加企業（出典：

2014年度丸の内ワーク&ヘルス報告書）

株式会社イトーキ 株式会社ルネサス 一般財団法人電力中央研究所 三菱電機株式会社 シスコシステムズ 三菱電機エンジニアリング株式会社 三菱電機システムサービス株式会社 一般財団法人10分ランチフィットネス協会 生命科学インスティテュート 株式会社ソニー・ミュージックコミュニケーションズ 株式会社伊藤園 オムロンヘルスケア株式会社 株式会社NTTデータ キリン株式会社 株式会社フリート	NK エデュケーショナル THE JEXER TOKYO ドコモ・ヘルスケア株式会社 健康ライフコンパス株式会社 株式会社 JVC ケンウッド・ビクターエンタテインメント 株式会社 YAMATO メディアソリューション 株式会社卑弥呼 株式会社日立ソリューションズ セイコーエプソン株式会社 シャープ株式会社 株式会社ベネクス 株式会社大島製作所 特定非営利法人活動法人メタボラントピア 一般社団法人企業間フューチャーセンター 三菱地所株式会社 (順不同) (企業・団体数 30)
---	---

るだけで体重・血圧・血管年齢・ストレス度合が計測できる機器）などを使って期間中に3回，血圧，心拍数，歩数，BMIなどの基礎データを計測し，健康状態を「見える化」するとともに，関西医科大学の医師から健康アドバイスを受けた。その間，協力企業は機器に関する実証データを取得し，そのデータはその後の開発・商品化のための検討の用に供された。

参加企業からは「一社では難しい実証実験ができた」「健康をテーマに他社や医療有識者とのコラボレーションができた」等の感想が寄せられている²⁴⁾。また，機器の開発に携わった企業内の専門家は，「健康意識の向上には，実はエリア（地域活動）という考え方が重要だという事も見えてきた」「ヘルスケア産業がビジネスとして難しい理由の一つが，本当に普及させたい大多数の不健康な人たちの意識が低いという事なんです。つまり，サービスを提供する側がそのレベルまでいったん降りていかないと成立しない。．．．エリアはその降りていく方法の一つです。地域のみんなでやる，．．．そういう工夫を仕掛けることで健康を意識するようになります。」と述べている²⁵⁾。一方，このプロジェクトに中心にかかわった別の企業内専門家は，振り返って，このビジネスモデルの課題として以下の点を挙げている。まず，①個人の健康データ管理のセキュリティ上の問題が大きく，当時，信頼できる情報管理者の積極的な参加がなかったこと，また，②参加者に個別に健康指導・栄養指導を行う医療スタッフを常駐させるモデルで考えたが，その体制を維持する条件がコスト高につながるものであったこと。さらに，③（実証実験では協力いただいたが）実際の事業としてはスペースの使用料についても必要コストとして考慮する必要があったこと²⁶⁾。



図-9 丸の内ヘルスケア・ラボ (出典：エコツェリア協会 HP)

c) 「クルソグ」プロジェクト

「丸の内ヘルスケア・ラボ」はこのように一定の成果を上げたものの、一方では「一般向けの情報発信が不足」「自社の踏み込みが今一つ(活動予算、事業など)」「フィジカルだけでなくメンタルヘルスも考慮する」「具体的なビジネスモデルの構築が必要」といった課題も参加者から寄せられていた²⁷⁾。エコツェリア協会は、健康サービスの提供側だけでなく需要側のニーズにもリーチする必要があると判断し、新たな取り組みを模索することとした²⁸⁾。直接の発端となったのは、丸の内の企業経営者有志による私的な勉強会である「丸の内健康経営者倶楽部」が2017年4月20日に発表した「丸の内 WELL-BEING 宣言」である²⁹⁾。議論の中で、「単に健康だけを考えていけばいいという話ではない」という共通認識が形成され、働き方改革と健康経営とダイバーシティ経営の実現を通じて従業員のWELL-BEINGと企業の持続的成長を両立するための取組を進めると宣言がなされた³⁰⁾。

この趣旨を実現するための第一歩として、2017年6月に三菱地所・野村総研・エコツェリア協会の三者で構成する「クルソグ実行委員会」が結成され、新たなプロジェクトが開始された。「クルソグ」は、野村総研が開発したウェブアプリを活用して参加企業の従業員一人ひとりの健康状態や就労状況を「見える化」するもので、さらに、三菱地所が提供する「運動」や「食」などを切り口とした丸の内エリア内の多様なプログラムを、参加企業の従業員に案内するサービスである³¹⁾ (図-10)。先々は、企業の要望に応じて健診データや労務データと連動して健康改善を図ることも見据えている(なお、「クルソグ」とは、Quality Of Office-workers' Life So Good! = COOL So Good!を略して作られた造語)。このプロジェクトの目的は、

- ①「健康増進」「働き方改革」を通じた顧客満足度の向上(顧客とはエリアのワーカー、企業人事部、健保組合、スポーツ施設、レストラン等)、

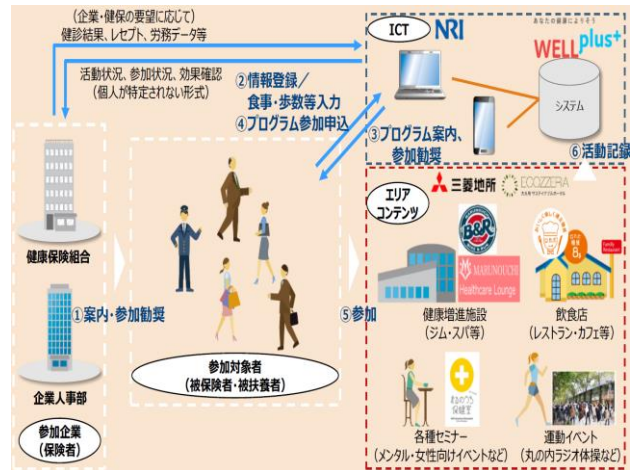


図-10 クルソグサービス概念図 (出典：三菱地所報道発表資料(2017.6.27))

- ②企業集積、施設集積(スポーツ施設等)、イベント集積をITシステムでつなぐ「大丸有モデル構築」によるエリア差別化、
 - ③「働き方改革・健康増進支援サービス」のフィージビリティ・ビジネス成立可能性の検証、
- の三つである³²⁾。

約4か月のトライアルの結果、当初の想定を超える42社(人事部27社、健保15団体)、4000人を超える登録者が得られた(図-11)³³⁾。主催者がヒアリングをした結果、「街の取組(イベント)と連動するのが良い」「丸の内ワーカーに商材を知らしめる仕組みとして評価」「健診データをデータ化したい」といった意見が得られ、2018年度も継続したい団体が、ヒアリングを実施した13社中8社あったとのことである³⁴⁾。

一方で、エコツェリア協会の担当者は課題として以下の2点をあげている³⁵⁾。まず、個人の健康情報のセンシティビティの問題である。健康診断の結果をはじめとする健康情報は個人情報の中でも特にセンシティブな情報であり、外部との共有は容易ではない。次に立地企業や健保の組織と、大丸有というエリアのカバーする範囲の違いによる認識の差の問題である。現状としては健康問題に関する取組は個別の企業や健保の単位で取り組まれることが多い。特に大丸有エリアに所在する大企業の中には、地方にも多数の支店と従業員を抱えている場合も少なくなく、大丸有エリアでだけ特別の試みを行うことに対し、平等の観点からあまり前向きでないことも考えられる。

(4) 小括—地域ビジネスとして成立するための課題—

以上、ビジネス街のエリマネとして行われている健康づくり活動について大丸有地区の事例を見てきた。ここで、これらの活動が地域のビジネスとして成立するため

- 申込企業(健保): 42社(人事部 27社、健保 15団体) /当初想定20社
- 対象者数 : 43,369人 /当初想定2万人 ※9月末までの対象者数
- 登録者数 : 4,085人(登録率9.5%) /当初想定 登録率20%
- アクティブユーザー数: 771人 [登録者数に対し18.8%、対象者全体に対し3.75%]
- イベント参加者数: 延 2,203人(内,WELLplus 約1,000人)+ 丸の内フェス 14,500人

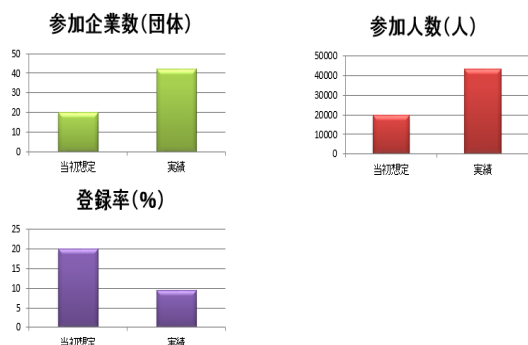


図-11 「クルソグ」トライアル結果 (出典:エコツェリア協会提供資料)

の課題についてまとめたい。

a) 需要側から

まず、健康に関してよく似た特性を持つ需要者（オフィスワーカー）がかたまりで存在しているというエリアの特性をどのように活かすか、を考える必要がある。問題は、こうした需要はあくまで潜在的に存在しているに過ぎない点であり、これを如何に顕在化させるかがカギとなる。「丸の内ヘルケア・ラボ」に参加した企業内専門家もヘルケア・ビジネスが難しい点として、不健康な人の大多数の意識の低さを指摘していた。理論的には、行動科学分野の成果を応用した「行動変容のトランスセオレティカル・モデル (TTM)」が参考になる³⁹⁾。このモデルは「運動行動変容の段階」を次の5つに区分するものである：①無関心期、②関心期、③準備期、④実行期、⑤維持期（表-4）。日本の中高年を対象としたある調査によれば、その割合は①27%、②22%、③19%、④8%、⑤25%であったとのことであり³⁹⁾、無関心期から準備期にかけて分布している厚い層をマーケットに取り込む工夫が求められる。大丸有で行われているラジオ体操は手軽さの点で、また綱引き大会はみんなで取り組む楽しさの点で、参加へのハードルを下げた行動変容のきっかけを作ることにより、健康づくりへの素地を作っているものとして意味を認めることができる。

しかしながら、きっかけ作りに終わっては継続的な健康づくりに結びつかないし、ビジネスとしても期待できない。TTMに基づく多くの研究が、段階に応じた介入を行うことにより健康づくりに向けた行動の変容が促進されることを明らかにしており、例えば、関心期の人には「運動の恩恵と負担の知覚を強化して意思決定のバランスシートを利用すること」、準備期の人には「定期的な活動を達成した場合に自己報酬を与えるような自

表-4 運動行動変容の段階の定義

段階	定義
① 無関心期	現在、運動はしていない。また、6カ月以内にもするつもりはない。
② 関心期	現在、運動はしていない。しかし、6カ月以内に始めようとは思っている。
③ 準備期	現在、運動はしている。しかし、定期的ではない。
④ 実行期	現在、定期的に運動している。しかし、始めてから間もない（6カ月以内）。
⑤ 維持期	現在、定期的に運動している。また、6カ月以上継続している。

* 「定期的」な運動とは、週3回以上、運動時間が1回20分以上の運動を指す。

出典：岡浩一朗（2000）所収の表を簡略化

己強化のスキルを学習させること」、などが提案されている³⁹⁾。その意味で、オフィスワーカー一人ひとりのデータをもとに、その人にカスタマイズされた健康指導を行う「丸の内ヘルケア・ラボ」や「クルソグ・プロジェクト」の試みは、イベントによるきっかけ作りの次の段階として正しい方向性を目指しているといえる。ただ、こうした取組みは、次にまとめるように、供給する側に生じる問題点を明らかにすることにもなった。

b) 供給側から

ビジネス街には多数の企業が近接して立地しており、それぞれが多様で固有の知識・ノウハウや経営資源を持っている。エリアのこうした特性を活かして健康産業・健康サービスにおけるイノベーションを引き出していくことが課題である。ビジネスモデル確立のための知識・ノウハウは各企業に分散しているため、これらを相互に結び付けるための「場」を設定することは大きな意味を持っている。こうした「場」の設定はエリマネ団体の得意分野であり、実際、「丸の内ワーク&ヘルス」プロジェクトではエコツェリア協会等が設定した「場」に30社を超える健康産業関連企業が集い、意見交換と実証実験を行った。

こうした試行の中からエリアの健康づくりビジネスに関する課題は徐々に明らかになってきた。例えば、

- ①個人の健康情報のセンシティブリティをめぐる問題、
- ②個別の健康指導体制の整備等に関するコストの問題、
- ③企業本社や健保組合本部の特定エリアでの取組みに対する意識の問題、

などである。①の問題は、個人情報保護法が企業や健保組合による個人の健康情報の取得や第三者への提供を本人の同意に係らしめているところから生じている（同法第17条、第23条）。さらに、個人データの取り扱いを外部に委託した場合には委託先への「必要かつ適切な管理、監督」の責任を負わされている結果（同法第22

条), 企業や健保組合は, 把握している個人のデータを一括して外部に委託して関連サービスを購入することには後ろ向きとなっている。結局, ビジネスモデルとしては個々のワーカーを対象とするか, 企業を対象とする場合, センシティブな情報を扱わないものとしているのが現状である。②については, 特に多忙で人件費の高い医師等のプロフェッショナルを常時確保する必要性から来ている。規制のグレーゾーンの解消や IT 技術の活用等によって効率的にサービスが提供される体制が望まれる。③に関しては, 「社内の試行的な位置づけでまずは大丸有から始める」というようなアプローチは取れないか, 可能性を探るべきであろう。

エリアの特性を活かし, これらの課題ををクリアして持続的なビジネスモデルを確立することが求められる。

4. 札幌駅前通まちづくり株式会社の取組み

エリマネ活動として行われている健康づくり活動は他の地域にも広がりを見せはじめている。その事例として, 以下に, 札幌駅前通まちづくり株式会社の取組みを取り上げる。

札幌駅前通まちづくり株式会社は, 2010 年 9 月に関係 17 企業・団体により設立された札幌駅前通地区を活動エリアとするエリマネ団体である。同エリアは, JR 札幌駅とその南側にある大通地区の商業ゾーンの間位置する道内で最大規模のビジネス街であるため, 同社ではまちづくりの主角をビジネスパーソンと考え, 単なる仕事場ではない, 様々な人が出会い楽しめる「場」として, 魅力ある都心の創造に努めている³⁹⁾。

同社では 2018 年 9 月から「人体改造カブ株式会社」という取組みを開始した (図-12)。同社の HP によると, 「人体改造カブ株式会社」は, 駅前通り周辺で働くオフィスワーカーの健康ニーズを明らかにしていくとともに, 参加者に「自らを人体改造=ヘルスケアしていくための計画」を立ててもらい, それを参加者とともに実践していくとされている⁴⁰⁾。まちづくり会社の実施計画書には, 「札幌市は支店経済のまちで, 札幌駅前通地区のオフィスワーカーには単身赴任者も多く, 食生活などが不規則になり, 外食に偏りがちになるなど, 札幌駅前通地区独自の健康づくりに関する需要があると想定されます。」と, 地区の特色を意識した取組みであることが示されている。また, 「地域企業とも協働していく仕組みをつくりながら, 「人体改造カブ株式会社」のメンバーと共に月に 1~2 回のミーティングからアイデアを具体化し, 実施していきます」とも記されている⁴⁰⁾。

2018 年 9 月 28 日に第 1 回のワークショップを開催し,



図-12 「人体改造カブ株式会社」のチラシ
(出典: 札幌駅前通まちづくり株式会社HP)

一般から募集した参加者の中から 3 人のコアメンバーを選定している (不動産会社勤務と通信機器メーカー勤務のオフィスワーカーが各 1 名, 看護師 1 名)。この外部からの参加者を含めたメンバーを「社員」と称し, 「社内会議」と称するワークショップを 10 月 22 日, 11 月 13 日, 12 月 17 日も開催している。「社内会議」では, 主体的な参加者を得て良い議論を重ねているとのことであり, 「人体改造カブ株式会社」としての初めての対外活動となる「まちなか足湯プロジェクト」に向けて準備中である。このプロジェクトは, エリアのオフィスワーカーを対象に, 仕事の疲労回復やメンタルヘルスケアを目的として足湯を使ってもらい (実際は同等の効果のある温熱器), その間, 手もみを施しながら語りを傾聴し, その中から出てきた「つぶやき」を記録・分類して札幌駅前通の健康ニーズを調査するというものである。まちづくり株式会社としては, 地域の企業などの協力も求めて「人体改造カブ株式会社」によるエリアの健康づくりが自走できるプロジェクトとなることを目指している⁴⁰⁾。

一方で, 北海道経済産業局の支援を受けた北海道ヘルスケア産業振興協議会という別の組織が, これに一步先んじて北海道レベルでヘルスケア産業の振興に着手し, ビジネスのマッチングなどに成果を上げつつある⁴⁰⁾。エリマネ団体の視点から健康づくりを見た場合, イベントによるきっかけ作りは, いわば賑わいづくりの延長であり, 得意分野でもあるが, ビジネスの創発となるとその守備範囲を超える部分も大きく, エリマネ団体にとっては活動の新しい可能性を試す一つの試金石であるとも言える。産業政策や保健医療政策の立場から行われる国や都道府県レベルの取組みに加えて, 都市内の一エリアとして何を付加価値として貢献できるか, 探る必要があろう。これに対しては, 一応, 多様な企業が極めて近い範

圏に近接して多数立地しているというビジネス街のエリア特性がポイントとなると指摘できよう。しかしながら、経済地理学の文献では、地理的近接性はそれだけでは相互学習によるイノベーションの必要条件とも十分条件ともならず、認知的、組織的、社会的、制度的といった他の意味での近接性を通してその効果を発揮すると言われている⁴⁰。地域ビジネスとして健康づくりを考える場合、ミクロレベルでの人間関係や信頼に注目する社会的近接性が重要であろう。顔の見える関係を重視する社会的近接性では、大丸有のような100haを超えるようなエリアより、むしろ地方都市のエリアのほうが優位性を持つ場合もあるであろう。大丸有の「クルソグ」プロジェクトでは、参加した大企業がエリアでの取組みに必ずしも前向きでないとの指摘があったが、大丸有企業の視点からすると全国レベルで考えるのは当然で、エリアの健康づくりを地域ビジネスとして考えるなら、札幌駅前通程度の規模で社会的近接性を活かしたビジネス創発にも可能性があるのではないだろうか。

「人体改造カブ株式会社」は大丸有のものとは比べてこぢんまりとした手作り感のある取組みとなっているが、まだ立ち上げ準備期で本格的な活動は2019年度からである。地方都市のエリマネ団体としてエリアの健康づくりビジネスにどのような形で貢献できるか、試行錯誤が始まっている。

5. まとめ

最後にエリマネ団体に期待される役割を整理したい。

エリアの健康づくり活動をビジネスとして考えた場合、実際にそれを行うのはだれか、をまず明確に意識する必要がある。エリマネ団体自体はまちづくりにノウハウはあっても、健康づくりについては門外漢である。エリア内に分散した知識やノウハウを結び付ける「場」の設定はできるが、自らそれを学習して独自に健康づくりビジネスを行うことは容易ではない。ビジネスモデルを確立して実際にそれを実施する主体は別に想定すべきであろう。おそらく医療・スポーツ・保健関係にノウハウを持つ企業が中心となり、エリマネ団体とも協働しながらエリアの内外に散在する知識の探索と活用を行ってビジネスとして立ち上げるのが近道ではないだろうか。

一方、エリマネ団体には、自らビジネスに取り組むことも否定はされないものの、立地する企業間の情報交換や相互学習の「場」を設けることを通じてイノベーションを促し、エリアの健康ビジネスの立ち上げを促す役割が期待される。大丸有の主要なエリマネ3団体が共同でまとめた「大丸有サステイナブルビジョン」には、「環境や健康など、新たな社会課題に関するイノベーションに

柔軟に対応するインフラや空間を備えることで、イノベーションのための場づくりを進めるとともに、アイデアや思いをイノベーションにつなげていくための仕組みも備えたまちを目指します」と述べられている⁴⁰。

また、エリマネ団体は、楽しいイベントなどを通してエリアのワーカーの健康に対する関心を高め、潜在的な健康ビジネスへの需要を顕在化させることによって、ビジネスが成立する素地を作ることができる。その際、まちづくりの隣接分野である交通計画においてその有効性が示されているモビリティ・マネジメントの知見を応用することも有効であろう。実際、大丸有のビジネス街でラジオ体操や綱引きを行うこと自体、非日常的な経験を通じて持続的な行動変容を期待する「一時的構造変化方略」の応用とも見られるし、札幌駅前通の「人体改造カブ株式会社」の「ワーカー自ら健康改善の計画をたててもらい一緒に実践する」というアイデアは、「行動プラン法」の実践とも考えられる⁴⁰。

これらのビジネスの素地を作る役割に加えて、エリマネ団体は、健康づくりの取組みを個別企業ではなくエリアのものとするにより、国や地方自治体の協力を引き出す役割を果たしうる。既に大丸有のエコツェリア協会は「クルソグ・プロジェクト」を経済産業省、東京都や千代田区の後援を得て実施しているが、ほかにもイベント関連に必要な許認可を円滑に取得したり、エリアの取り組みから明らかになった課題を行政と共有し、助言を受けたり、新たな提案をしたりする役割も果たし得るのではないだろうか。エリマネ団体がビジネスの素地づくりに徹するとすれば、活動から直接収益を上げることは難しくなる。地域の健康ビジネスに共益性を超える公益性が認められれば公的補助の可能性も検討されてよいであろう。

さらに、エリマネ団体は、エリアの特性を熟知している立場から、そのエリアにふさわしい地域ビジネスの在り方について提案し、方向付けする役割も果たしうると考えられる。札幌駅前通まちづくり株式会社が、札幌の支店経済としての特徴から単身赴任者の健康づくりに注目しているのがその例である。

今後、社会の高齢化とともに健康はテーマとしての重要性を増していくものと考えられる。エリマネとしての健康づくり活動を持続的なものとして定着させるためには、地域ビジネスとして成立させることが有効であり、そのための条件をさらに明らかにしていくことが求められる。

謝辞： 本稿をまとめるに際して、井上成氏はじめエコツェリア協会の皆様、三菱電機の加山勉氏、札幌駅前通まちづくり株式会社の芳村直孝氏にご協力いただき

ました。記して謝意を表します。

参考文献

- [1] 小林重敬編著：“最新エリアマネジメント：街を運営する民間組織と活動財源”，学芸出版社，2015。
小林重敬＋森記念財団編著：“まちの価値を高めるエリアマネジメント”，学芸出版社，2018。
- [2] 小林重敬編著：“最新エリアマネジメント：街を運営する民間組織と活動財源”，学芸出版社，pp.92-95. 2015.
- [3] 国土交通省土地・水資源局：“エリアマネジメント推進マニュアル”，p9, 2008.
- [4] Mitchell, Jeny: “Business Improvement Districts and the Shape of American Cities”, p35, State University of New York Press, 2008.
- [5] 小林重敬編著：“最新エリアマネジメント：街を運営する民間組織と活動財源”，学芸出版社，2015.
- [6] “全国エリアマネジメントネットワークホームページ”，
<http://areamanagementnetwork.jp/member/>
- [7] 京都大学経営管理大学院官民まちづくり研究会：“報告書”，p109, 2015.
- [8] 京都大学経営管理大学院官民まちづくり研究会：“報告書”，p134, 2015.
- [9] 京都大学経営管理大学院官民まちづくり研究会：“報告書”，p137, 2015.
- [10] “大手町・丸の内・有楽町まちづくり協議会ホームページ”，
<http://www.otemachi-marunouchi-yurakucho.jp/introduction/>
- [11] 大手町・丸の内・有楽町まちづくり懇談会：“大手町・丸の内・有楽町地区まちづくりガイドライン 2014”，2014.
- [12] 大手町・丸の内・有楽町まちづくり懇談会：“大手町・丸の内・有楽町地区まちづくりガイドライン緑環境デザインマニュアル 2013”，2013.
- [13] 大丸有エリアマネジメント協会・三菱地所株式会社：“第6回丸の内ラジオ体操実施報告書”，p1, 2018
- [14] “大丸有エリアマネジメント協会ホームページ”，
http://www.ligare.jp/event_report/第4回大手町・丸の内・有楽町ラジオ体操開催%ef%bc%81/
- [15] 大丸有エリアマネジメント協会・三菱地所株式会社：“第6回丸の内ラジオ体操実施報告書”，p3, 2018.
- [16] “大丸有エリアマネジメント協会ホームページ”，
http://www.ligare.jp/event_report/第4回大手町・丸の内・有楽町ラジオ体操開催%ef%bc%81/
- [17] “大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会実行委員会ホームページ”，
<http://www.mec.co.jp/news/archives/tsunahiki.pdf>
- [18] “大手町・丸の内・有楽町仲通り綱引き大会実行委員会ホームページ”，
<http://www.marunouchi-event.com/tsunahiki2018/?toppaI>
- [19] “ボーイングジャパンホームページ”，
<http://www.aviationwire.jp/archives/148339>
- [20] “丸の内ドットコム-Marunouchi.com ホームページ”，
<https://www.facebook.com/marunouchicom/>
- [21] “日本再興戦略改定 2014”，”首相官邸ホームページ”，
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbunJP.pdf>
- [22] エコツェリア協会：“2014 年度丸の内ワーク&ヘルス報告書”，2015.
- [23] エコツェリア協会：“2014 年度丸の内ワーク&ヘルス報告書”，2015.
- [24] エコツェリア協会：“2014 年度丸の内ワーク&ヘルス報告書”，2015.
- [25] 三菱電機エンジニアリング医療福祉機器技術開発部チーフ水庫功氏の発言。“エコツェリア協会ホームページ”，
<http://www.ecozzeria.jp/series/column/column150526.html>
- [26] エコツェリア「丸の内健康倶楽部」に参加した三菱電機の加山勉氏へのインタビュー（2018年12月18日）
- [27] エコツェリア協会：“2014 年度丸の内ワーク&ヘルス報告書”，2015.
- [28] エコツェリア協会理事井上茂氏，事務局次長田口真司氏，SDGs ビジネス・クリエイター井上航太氏へのインタビュー（2018年5月24日）。
- [29] 5月24日インタビュー。
- [30] 上記インタビュー及び“健康経営会議ホームページ”，
http://www.kk-kaigi.com/pdf/2017material_inoue.pdf
- [31] “三菱地所ホームページ”，
http://www.mec.co.jp/news/archives/mec170627_qlsogood.pdf
- [32] 5月24日インタビュー時の提供資料。
- [33] 5月24日インタビュー時の提供資料。
- [34] 5月24日インタビュー時の提供資料。
- [35] エコツェリア協会理事井上成氏へのインタビュー（2018年12月18日）。
- [36] 岡浩一朗：“行動変容のトランスセオレティカル・モデルに基づく運動アドヒレンス研究の動向”，体育学研究 45：543-561, 2000
- [37] 岡浩一朗：“中年者における運動行動の変容段階と運動セルフ・エフィカシーの関係”，日本公衛誌 2003；50(3)：208-215, 2003.
- [38] 岡浩一朗：“行動変容のトランスセオレティカル・モデルに基づく運動アドヒレンス研究の動向”，体育学研究 45：543-561, p555, 2000
- [39] 小林重敬編著：“最新エリアマネジメント：街を運営する民間組織と活動財源”，学芸出版社，pp97-100，2015.
- [40] “札幌駅前通まちづくり会社ホームページ”，
<https://www.cobastreet.com/2018/09/15/9月28日-金-開催-人体改造カブ株式会社-参加者募集中/>
- [41] 札幌駅前通まちづくり株式会社：“「人体改造カブ株式会社」実施計画書、平成30年7月2日”，2018.
- [42] 札幌駅前まちづくり株式会社取締役統括マネージャー芳村直孝氏へのインタビュー（2018年12月25日）
- [43] 北海道ヘルスケア産業振興会事務局：“北海道ヘルスケア産業振興協議会の活動について平成30年3月8日”，2018.
- [44] Boschma, R.A.: “Proximity and Innovation : A Critical Assessment,” *Regional Studies*, 39 (1), 61-74, 2005.
- [45] 大丸有サステイナブルビジョン策定委員会：“大丸有サステイナブルビジョン”，2013。
“エコツェリア協会ホームページ”，
<http://www.ecozzeria.jp/about/machi.html>
- [46] 谷口綾子・藤井聡：“公共交通利用促進のためのモビリティ・マネジメントの効果分析”，土木学会論文集 D, Vol.62 No.1, 87-95, 2006.

2018年7月31日 受稿

2019年3月8日 受理

HEALTH PROMOTION ACTIVITIES AS AREA BASED MANAGEMENT IN THE
CENTRAL BUSINESS DISTRICT:
FOCUSING ON THE CASE OF OTEMACHI-MARUNOUCHI-YURAKUCHOU
DISTRICT

Yasushi YOSHIDA

The area based management which consists of various activities for communal interests by community stakeholders has achieved positive results so far in many fields such as urban landscape, vibrant community, crime prevention, and so on. Recently, area management bodies in the Oteamchi-Marunouchi-Yurakucho District, which is a typical business district in Japan, are engaging in health promotion activities as area based management. Such activities must contribute to making the Japanese economy more efficient through creating healthier work places. It may also contribute to the progress of the health-related industry by offering an experimental field for health related businesses in the area. In order to make these activities sustainable, it would be effective to translate these activities into a community business. This paper clarifies the current situation and challenges of the health promotion as area based management.