


大手町・丸の内・有楽町地区におけるエリアマネジメントについて		面談年月
三菱地所専務執行役員・大丸有地区再開発計画推進協議会 長島俊夫氏		H18年4月

(活動のフィールド) 大丸有地区:約 111ha 事務所数:4,100社 就業人口:24万人 (平8事務所統計)		S63 大丸有地区再開発計画推進協議会設立 H6 「街づくり基本協定」締結 H8 大手町・丸の内・有楽町地区まちづくり懇談会設立 H12 「まちづくりガイドライン」策定。H17 「同2005」とりまとめ H14 大丸有エリアマネジメント協会設立
--	---	--

活動内容

大丸有地区はオフィス街としての歴史が長く、建物更新と地域管理がエリアマネジメントの主な活動である。地区には3つの組織があり、それぞれ特色が異なる。

- ・ 企業がメインの組織 : 大手町・丸の内・有楽町地区 再開発計画推進協議会
- ・ 行政含めた組織 : 大手町・丸の内・有楽町地区 まちづくり懇談会
- ・ 人々の交流を目的にした組織 : 大丸有エリアマネジメント協会

1950年代は行政主導で防災・防火・防犯の自治組織づくりに取り組んできた。その後、1960年代～1980年代は三菱地所が中心となり、ハード面(高さ制限、地域の美化・管理、駐車場、熱供給、通信など)に取り組んできた。1988年には都の都市開発方針に従い、地権者が街づくりを考えるため、再開発推進協議会が設立された。1990年代にはPPPの流れを受け、行政・地権者を巻き込んだまちづくり懇談会が設立され、ガイドラインの運用等を行っている。2002年にNPO法人のエリアマネジメント協会が設立され、広報・文化活動を含めたソフト面の活動となっている。

都市再生の担い手」として事務局が目指した発言等

地域のブランドとして価値を向上させるという考え方で投資をしないと、トータルな街のプロデューサーとしての責任ディベロッパーの機能は担えない。

ハード整備と、まちの活力、愛着を増すためソフト事業を車の両輪にして、エリアマネジメントを行っている。丸の内就労者OB・学生も巻き込んでNPOを組織し、協議会とNPOが車の両輪となり取り組んでいる。エリアマネジメントが長期的なバリュー・街の維持向上に繋がるとの認識が一般化してきたと感じる。日本でもBIDやTIFを本格的に議論する時期にきていると思う。



無料巡回バス「丸の内シャトル」	丸の内ユビキタスマuseum	帰宅困難者避難訓練
		

インタビュー概要

(活動内容についての説明)

これまでの活動

- 丸の内地区はこれまで 100 年以上の歴史がある。一時は丸の内の黄昏と言われた時期もあるが、昭和 63 年以降から再構築に取り組んできた。街の性格が変わる中で、永続的な企業活動を支える仕組みを目指している。
- 大丸有地区は、面積は約 111ha で、就業人口は 24 万人。4 千社以上があり、うち一部上場企業が 78 社。連結決算ベースで 102 兆円 (GDP の 2 割)。
- 地権者 88 社が、昭和 63 年に再開発計画推進協議会を設立した。安全安心、IT、環境・エリアマネジメント、街づくり、都市再生等、色々な検討会を持っている。
- 協議会と都・区と公民協働で、地域の将来像、街づくりのルール、手法等を定めたまちづくりガイドラインを作成した。その後、同ガイドラインを平成 17 年に更新 (まちづくりガイドライン 2005)。ここで定めたルールにしたがって、開発を進めてきた。
- また、よりソフト面も含めた幅広い活動に取り組もうということで、2002 年にエリアマネジメント協会を設立した。トータルな力で地域の活性化を目指している。
- まちづくりガイドラインでは、街のゾーンや軸ごとに、経済、賑わい、安全・安心、環境共生等を、街の顔としての東京駅周辺や、仲通りの賑わいなど、位置づけている。これらの方針を斟酌しながら、事業者がプロジェクトを進めてきた。中には、歴史的建物の保存、復元を取り入れたものもある。
- 特に、2007 年には新丸ビルがオープンし、地所として第 1 ステージが終了する。2000 年からの 10 年間で丸の内エリアの建設に各社合計 8,000 億円以上の投資がなされる。誘発経済効果は 1 兆 9,000 億円と推定。2.38 倍の誘発効果があることを検証済み。
- 東京駅も 3 階建てのドーム復元の事業を実施中。駅前広場も、都市の広場として歩行者を中心としたものとし、日本の玄関口にふさわしい空間の形成を目指す。

ハード面の整備について

- Open、Interactive、Network が新生“丸の内”の目標 (事業戦略)。それに、街づくりの理念としてサステイナブルとコミュニティを追加し、丸の内の眠れる資源を顕在化させていくブランド戦略を立てている。
- 時代の要求に敏感に応える柔軟性、多様な人々が集える場の提供が目標。新規起業を支援する丸の内フロンティア (ベンチャー企業支援グループ)をはじめ、丸の内シティキャンパス、東京 21c 倶楽部、倶楽部 21 号館 (企業や就業者のコミュニケーションの場) など、具体の支援の場、体制を用意している。
- 100 年間持続的にまちづくりを行ってきた。こうした場の提供により、丸の内らしさをより深めていき、まちづくりを通じて真に価値ある社会の実現を目指している。
- 文化性、歴史的資源を街並みの財産として活かしたプロジェクトも多い。東京駅復元プロジェクト、日本工業倶楽部会館保存復元、第一生命館保存、明治生命本館保存、三菱一号館復元など。
- 三菱一号館復元を皮切りに、第 2 ステージに突入する。当社で 4,500 億円の投資規模になる。このほか、大手町地区の開発にも参画しており、連鎖型再開発の中で、日本橋川に面した所のアメニティの向上も図りたい。

ソフト面の活動について

- まちの活力、愛着を増すためエリアマネジメントを行っている。ガイドラインでも位置づけている。再開発計画推進協議会を核として、OB・学生も巻き込んで NPO を組織し、協議会と NPO が車の両輪となり取り組んでいる。
- 情報化戦略の一環の丸の内ダイレクトアクセスは、あるビルに設けたデータセンターを起点として、地域の各ビルを光ケーブルでプレワイヤリング (ダークファイバー) しておき、ビル開業時に回線をつなげば、

即時サービス提供可能とするもの。それを基盤とする公衆無線 LAN も当社のビルでは導入済み。これをバスに置き換えて、シャトルバス内にニュース配信している。

- ・ 東京地下広場 期の維持管理のため、中間法人を設立準備中。東京都(道路管理者)と維持管理協定を結び、地下空間の壁面への広告料を維持管理費用に充てる仕組み。公共施設を低コストでグレード高く、展開する試み。

駐車協議会をつくり、エリア内の駐車場附置義務の適正化と、駐車場への誘導業務を実施。

防災隣組には 62 社が参加し、防災訓練や QR コードを利用した避難情報配信の実験を行っている。

- ・ 文部科学省・文化庁が丸の内に仮移転をしているため、大丸有地区でのエリアマネジメントの活動に参加。丸の内元気文化プロジェクトで女声合唱団 200 名が平成 17 年末に第九を合唱(2,800 人集客)。継続希望の声が強かったので、平成 18 年ラ・フォル・ジュルネ音楽祭にも参加予定。

- ・ その他のソフト面の活動の具体例

しゃれ街条例による公開空地の活用、仲通りの環境整備と活用、大手町カフェ、千代田区と連携しての江戸天下祭・打ち水大作戦、東京ミレナリオ、駐車環境対策、帰宅困難者避難訓練、隣組防犯 QR パトロール、丸の内元気文化プロジェクト ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン(良質なクラシックが安価に見られる音楽祭)等

まとめ

- ・ 丸の内の黄昏と言われた時期がある。高度成長期の大丸有地区はオフィスの工場街と言われ、ニーズにマッチしていなかった。(長島氏は)これまで大丸有地区に 10 年関わってきたが、正直な話、10 年前は社内や地域の半分以上が、丸の内がそんなに変わる必要があるのか、と言っていた。今では多くの人が、一定の規制を受けながら街を更新し、皆でマネジメントしていくことが、長期的なバリュー・街の維持向上に繋がるものと、好意的に受け止めている。
- ・ 平成 14 年、丸ビルが出来た時の丸ビル前の地価公示 5,000 万円/坪が今年は 8,000 万円/坪に上昇した。
- ・ エリアを決めてガイドラインの策定、エリアマネジメントに取り組んできたが、周辺からまちづくりへの参加の要望があり、また区の施策体系に鑑みガイドライン範囲を拡大したため、協議会エリアを一部拡大する方向も検討している。
- ・ 大丸有地区は当社の経営の基盤。「街の責任ディベロッパー」、「プロデューサー」としてエリアマネジメントに取り組んでいきたい。

(質 疑)

:長島氏 :事務局

ミレナリオ等の高レベルなソフトイベントは、どのような組織が企画・イベントオペレーションしているのか？
大手広告代理店と協働しながら、かつ NPO 等も巻き込みつつ、イベントの質を維持していくために、今後どのようにやっていくのか？

ハード整備の第 2 ステージに関して、今後の大丸有地区の更なる進化の方向性について聞かせて欲しい。

まちの祝祭イベントとして、ミレナリオを始めてから 7 年経つが、東京ミレナリオは、最初、三菱地所と JR を中心にして、東京復権ということで、オフィスの工場街が変わっていく姿を多くの人に見てもらいたいと思って始めた。実際の企画、運営は、私を中心に、三菱地所と協議会の主要メンバーと NPO でやってきた。

駅改造で現在中止しているが、ポストミレナリオを検討中。丸ビルを始め各商業の販促の連携という考え方

もあるが、私はそれは違うと思う。ミレナリオは、1週間で7~8億円掛かるイベントであり、商業的発想とは違うレベルと位置づけている。

行幸通り周辺の祝祭イベントは非常にクオリティが問われる。従来やってきた組織体は変えても、その発展形として活かしながらやっていきたい。

7年前に開始した時は、三菱地所とJRが中心だったが、前は50社以上で支えており、ここに開催してきた意味を感じる。

大丸有地区の第2ステージでは、国際ビジネスセンターの拠点としての位置づけは変わらないものの、より社会が求めるもの、国際的な競争力という点でまだ足りないもの、具体的には、劇場とか美術館はあるものの、文化芸術面を強めていきたい。また、単体のビルでの対応ではなく、街全体での環境対応型、エネルギー面等の取り組みを考えている。

再開発計画推進協議会とエリアマネジメント協会が車の両輪とのことであるが、予算規模はアメリカのBIDの予算規模数億円と比較すると一桁少ない金額(協議会:2,800万円、協会:1,000万円)。何故少ない予算で活動できるか、その各社の負担がどうなのか、教えて貰いたい。

丸の内の就業人口の今後の見込みについてはどうか。

協議会の予算2,800万円に加え、協議会事務局スタッフ18名を協議会の会長会社として投入。また、協議会での社会実験的な取り組みに参加者を募り、参加者に資源(人材、資金)を提供してもらって運営している。

NPO エリアマネジメント協会スタッフ5名の人件費も別枠で予算は1千万円台。どちらかというと、理事長の小林重敬先生を中心に、あるべき論的なものを理事会で提案して貰い、協議会とも連携して取り組んでいく。

また三菱地所自身で、このエリアについて、街ブランド予算として多い年で10億円を投入している。そういうのを色々とかき集めてやっている。

NPOの予算は会費450万と事業費550万で、細かい経費節減し、ボランティア等の協力を募り行っている。やり方を紹介すると、例えば、オープンカフェの企画においては、場所は公開空地、出店費用は各店舗の負担。丸の内シャトル車内でニュースを流す際には、既存の無線LANを用いて、ニュースソースは産経と読売からの提供と、各社の協力でやっている。仲通りフラワーギャラリー企画においては出品作品をコンペする企画としたことで、各作家は期待以上のクオリティの作品を出してくれた。また打ち水大作戦では、着付けの先生や大学生・高校生・就業者のボランティアで参加してくれて手作り感覚の安上がりなイベントになった。

就業人口については、都庁移転直前のピーク時30万人から現在は24万人に減少した。2007年問題とか高齢化というが、今後10年は、就業者数はそう大きく変移しないと見ている。

第2ステージ以降については、この地域としてどうするか、NYマンハッタン等の例を見るように居住についても検討が必要だろう。都心居住の検討は、ここだけでやると限らず、神田等の周辺地域も含む広い範囲で検討していくことになるだろう。

30年前は行政が一元的にまちづくりの責任を負っていたが、現在は多元的アプローチが特徴。NPO、協議会、個々の企業、地元のコミュニティの方など、多様な主体が参加し多面的な魅力を引き出しているという状況になっているのが、新しいエリアマネジメントの典型であり、スマートなガバナンスになっている。

大丸有地区は土地の高度利用をできるだけ図るべき場所であると同時に、歴史性、皇居に近接する特性への配慮も要求される地区。オフィス以外の色々な機能が入ってきたことの一因は、東京都が業務以外の機能の導入を促したことであり、大丸有地区でもその方向に則り、丸ビルでも商業施設を中心に誘致し、それ

が来街者に評価され、街のバリューを上げてきたと認識している。

最初は、周りは全部知らない人で、何でこんなことをやるのだ、だったのが、最近では、大丸有地区以外からも協議会に入りたいとの希望が来ているぐらいで、エリアマネジメントの考え方が将来的には自分たちの価値の上昇に繋がるという認識が定着してきたと思う。

経済効果という点では、例えば丸ビルでは 760 億円の事業投資に対して年間賃料百数十億円であり、運営費用を差引いても 10% 以上で回る。

丸の内地区は特別だと思うが、ここは三菱地所の営業利益の 6 割を背負っており、個々のプロジェクトの投資判定的考え方ではなく、丸の内全体として投資判断しており、街のインフラへの投資も必要ではないかと考えている。トータルの価値の創造、地域のブランドとして価値を上げていくのであれば、それ自体の採算だけで判断しなくて良いのではないかと、という考え方。そう考えて投資をしないと、トータルな街のプロデューサーとしての責任ディベロッパーの機能は担えない。

大丸有の試みは、神田など周辺地域を活性化させたと思うが如何か。

周辺との関係では、まちづくり懇談会で、千代田区、東京都と一緒にやっている中で、周辺地区との関係が議論されている。具体的取り組みでは、千代田区全域の祭りである江戸天下祭りに参加したり、千代田区があるゾーンを決めて住宅機能を入れることを検討したり、千代田区経済協議会という組織にも参加して議論している。

これまでに様々な構想・計画を策定して来ているが、実際にプロジェクトを遂行していく立場で、ターニングポイントになったような重要な計画・方針・マスタープラン等はあるか？

また、東京都や区のメッセージの中で、プロジェクト遂行・エリアマネジメントの決め手になったものはあるか？

かつて「マンハッタン構想」と呼ばれたスタディを社会への提案として出したが、当時、全く受け入れられなかったという苦い経験がある。しかし逆に、「そこにいる人たちがきちんとした場でやらないと、物事はうまく回らない」と、民間サイドとしては実感できた契機にはなった。

私自身が感じたのは、都の「区部中心部整備指針」「危機突破・戦略プラン」において、都心をもう一度見直すべき、という視点が東京都からでてきたのがきっかけになった。

エリアマネジメントによって、行政コストも削減につながる試みだと思うが、行政の権限権能の中で、こんなものを任せてくれれば、という提案はないか。

日本でも BID や TIF を本格的に議論する時期にきていると思う。いつも三井不動産や三菱地所が登場するというわけではない。今のシステムを変えるような動きがないと、こういうところはいいとして、特に面的な開発地区では、そうした手法を議論してほしい。

この街にも色々な人がいる。当社のようなディベロッパーとしては、公共施設整備や管理のコストを負担しても、容積緩和等のリカバリーショットでカバーさせて頂けるので、管理をしてもいいが、不動産業以外の企業地権者にとっては、自社で街を運営しようとすると、エリアマネジメントのコストの回収の仕方として、新しい社会システムが求められている。

また国が求めている環境共生に向けたハード、ソフトの取り組みについて、何らかの都市政策的支援の検討が求められているのではないかと。

地区内の企業については、地域の好循環のためには、様々なことを関係者に協力をお願いしていると思うが、地域が良くなることが自社の利益になるという考え方が、地区内の企業に定着しているのか。それとも、常に厳しい交渉をしているのか。

丸ビルの完成を機に、地区内企業の反応は好意的になってきた。企業によって価値観は違うが、大卒の所の軸はぶれずに、その一定の理解の上で、着地させるということが可能になってきた。

大丸有地区は、社運を掛けるような大規模プロジェクトであるが、地方の小規模なプロジェクトで、このようなエリアマネジメントの取り組みが有り得るか？

地方のプロジェクトには、地域特性とそのポテンシャル、そこに合ったまちづくりをどう展開するか、その際の役割分担、公民連携をどうすべきか、という議論の結果として出てくると思う。地方だからできない、ということではない。また、まちづくり三法の改正もあり、(ディベロッパーによるエリアマネジメントが)本当に特性とポテンシャルに合ったものだということが、公共・デベ・地域の間で共有できれば、ディベロッパーだからこそ貢献できることはある。

今は地所がかなりの負担をして NPO を運営しているが、丸の内就労者が、丸の内の愛着を持ち、退職後に丸の内でも NPO を立ち上げることが考えられるのではないかと？

丸の内就労者 OB の参加については、既に、エリアマネジメント協会で開催している丸の内ガイドツアーのコーディネートをボランティアで担ってくれている。

以上