

東京ミッドタウンプロジェクトにおける地域と連携した開発事業の進展		面談年月 H18年4月
三井不動産株式会社 代表取締役副社長 大室康一氏・他		
(活動のフィールド) 六本木の旧防衛庁跡地周辺:約10ha 在日大使館や外資系企業が集結するとともに、住民が多い既成市街地		H11 大蔵省(当時)、東京都、港区が防衛庁本庁舎檜町庁舎跡地開発に関する三者協議会を設置。H13 に売却を公示。 H13 三井不動産、全国共済農業協同組合連合会、安田生命保険(現明治安田生命保険)、積水ハウス、富国生命保険、大同生命保険の共同体で落札。 H16 工事着工 H19 春にグランドオープン予定
活動内容		
<プロジェクト概要> 東京都港区の旧防衛庁跡地約 7.8ha と隣接する港区立檜町公園などを合わせた地区計画区域面積約 10ha に、ホテル、オフィス、住宅、商業施設、美術館などの施設が入る複合開発。計画では、檜町公園を含む約 4ha の緑地のほか、道路拡幅、歩行者専用道、地下歩行者通路等の周辺環境整備も実施。		
<地域との連携活動> H14 年の現地事務所設置を契機に、地元の町会や商店街との連携が始まり、「六本木安全安心パトロール」「安全・安心街づくり協議会」「六本木をきれいにする会」「外苑東通り環境整備検討会」「地元の祭り」等の地域コミュニティ活動へ三井不動産現地事務所スタッフ等が参加している。		
「都市再生の担い手」として事務局が注目した発言等		
この街がより良く変わっていくためには、我々も地元のコミュニティ活動に参加し、お手伝いすることにより、活動が一層盛んになることも良い方法であると考えた。 H14 から「六本木をきれいにする会」に3年半延べ 146 回参加。H16.12 から商店街、町会、港区、警察と六本木違法看板の撤去を目的に安全安心パトロールを開始。30年ぶりの盆踊り復活にも協力できた。 我々の地域での活動も評価頂き、東京都、港区、警察等行政関係者の協力も得られたと感じている。まず、自分たちの周りをきれいにすることによって、いろいろな関係者の協力も得られ、周辺にも良い影響が及んだと感じている。 地域の活性化がこのプロジェクトの活性化につながるという好循環になると良いと考えている。 部門毎に収益目標を背負っている現場サイドに任せただけでは、エリアマネジメントを進めるのは非常に難しく、地域活性化というCSRの考え方を経営サイドとしてきちんと位置付けることが重要だと感じている。		
東京ミッドタウン完成予想図	4年前の電話ボックスの様子	清掃活動の様子
		
約30年ぶり開催の六本木盆踊り	開発事業者メンバーと地元の人々	安全安心パトロールの様子
		

インタビュー概要

(活動内容についての説明)

取り組みの経緯

- ・ 東京ミッドタウンは、防衛庁跡地の何も無いところからまちを作る必要があった。エリアマネジメントの基本を地域との共生・共存とし、そのため、まず現地に事務所を作り、スタッフが地域と関係を深めていくことから始めた。地域の活性化がプロジェクトの成功に繋がるという強い確信のもと地域との連携を進めた。
- ・ 六本木は、国際性豊かな魅力ある街であると同時に、繁華街でもあり、安全・安心を地域全体で担保することが重要であった。ゴミ拾い等の地域連携の美化活動の他、プロジェクトとしても工事の前から暴力団排除宣言を行う等、警察、行政等と協力し、企業としてもエリアの安全・安心に大きな役割を果たしたいと考えた。
- ・ このプロジェクトは規模が大きく、六本木地域、東京の再生に役立つような計画にしたかった。地域に役立ち、街の魅力を高めるため採算性のあまり良くないものまで含めてやってみようと考え、クリニック、デザインサイト、美術館等を誘致した。
- ・ エリアマネジメントについては、日本橋エリアでも様々な取り組みを行っている。

プロジェクトとしての地域貢献

- ・ 東京ミッドタウンのまとまった緑地面積は約 40,000 m²で、防衛庁跡地にあった桜、楠等約 140 本の樹木を保存移植し人々の憩いの場となると同時に、まとまった緑を創出することでヒートアイランド対策にも貢献している。また、大規模災害時の拠点としての対応も可能となっている。
- ・ 当初の計画にはなかったが、六本木交差点から星条旗通りにいたる地下歩行者通路、隣接区道の電線地中化等の周辺のインフラ整備も行っている。
- ・ 学識経験者による外苑東通り研究会にも参加し、より広いエリアを魅力あるまちにするための提言や官民協力による実現手法などを検討した。
- ・ また、エリアの魅力づくりとして、米国で16年間No.1評価のジョンズホプキンスホスピタルのノウハウを受けたメディカルセンター、デザインの発信基地として国内外の大学と提携したデザインハブ、コンベンションセンター、21_21DESIGN SIGHT、新サントリー美術館(仮称)等を予定している。国立新美術館オープンともあわせ、「夜の六本木」だけでなく、「昼も六本木」にしたい。

地域コミュニティへの参加

- ・ 防衛庁跡地自体は白紙で町会に属していなかったが、周辺には、歴史のある町会が多く、計画地より約 250m 以内には約 3300 軒の住宅と約 3100 軒の店舗、事務所等がある。三井不動産は防衛庁跡地を落札してから、初めて地域コミュニティ活動に参加した。
- ・ 地域のボランティア団体「六本木をきれいにする会」が毎週金曜日の 20:00 ~ 21:00 に六本木交差点周辺を清掃していることを知り、H14 年から5名程度で参加した。3年半で延べ 146 回参加し現在は15 ~ 20 名で参加している。4年前に比べ環境はだいぶ良くなっており、継続して行うことが重要であり大変なことだと痛感している。また、港区が設置した喫煙コーナーの清掃を地域の方と分担して行うなど様々な環境美化への取り組みをおこなっている。
- ・ 昨年は赤坂地区2町会の祭りに約70名が参加した。新しい人が参加することで活性化したと地域の方より喜ばれた。また、約30年ぶりの六本木盆踊り復活にも協力できた。
- ・ プロジェクトの理解を得るため様々な情報発信を行なった。建築・地下通路工事の現場見学会を4回開催し延べ630名が参加された。地域の高齢者の方が、郊外の息子家族を呼び寄せて参加する等、良い機会をもらったと喜ばれた。また、赤坂中学校の授業の一環として現場見学会を開催。生徒からお礼の手紙を頂き励まされた。

地域コミュニティへの貢献

- ・ 地域コミュニティに参加する中で企業として地域に貢献できることをいくつか考え実行した。

(治安回復)

- ・ 安全・安心等の治安回復については、まず、プロジェクトからでは暴力団排除の取り組みとして、H15年に警視庁と相談し排除協議会を組成した。また、プロジェクトの六本木地区、赤坂地区への良い影響を考えると警視庁、赤坂警察署、麻布警察署の警察関係、東京都、港区等の行政、両地域の地元住民、三井不動産がメンバーとなった「防衛庁跡地再開発に伴う街づくり連絡会議」を定期的で開催し、緑地・公園内の管理、交番の設置等の具体的検討を行なった。

- また、H16年12月から毎週水曜日の19:00～20:30に商店街、町会、港区、警察が路上の違法看板の撤去を目的に「六本木安全安心パトロール」を開始し、当方も当初より参加している。どのくらい効果があるか不安だったが、継続して週1回行うこと、住民が撤去へ向けた行動を起こすことで効果があり、まちの人も自信を持った。現在、落書き消し等に活動を拡大している。

(周辺環境整備)

- 六本木地区のメインの通りである外苑東通りは、歩道が狭い、歩道植栽上にゴミが散乱している、置き看板が多い、放置自転車・放置バイクがある等、多くの問題があると地域の人々が以前より考えていた。
- 都市再生交通拠点整備事業として、外苑東通り地下歩行者通路事業の実施を地域の方々に説明した際に、ぜひ、この機会に地上部も良くして欲しいとの強い要望が事業者にあった。
- ただ、「良くしたい」という具体的内容が人によってバラバラなため、商店街、町会など関係団体に声を掛け、三井不動産が事務局となった「外苑東通り環境整備検討会」を立上げ、議論を重ねた。地域の団体間でも初顔合わせがあったが、コミュニケーションが取れるようになり、ハードからソフトまでみんなで考えるようになった。
- 約1年半かけた議論の中で、地域の総意として「歩道を拡幅すること」と「店舗搬入用の荷捌きスペースを確保すること」という相反する要望を取りまとめた計画ができ、行政関係者の熱意もあり実現に向け進んでいる。また、ハードだけでなく、六本木の街のルールも必要ではないかということで「六本木まちづくり憲章」の策定にまで至った。
今後の取り組み
- 「東京ミッドタウン」の管理運営を行なうための会社として東京ミッドタウンマネジメント株式会社を設立した。街の運営会社を設立するのは三井不動産として初めての試みであり、地域との共生活を継続していく。
- また建物に入居される住人・オフィステナント等の参加を呼び掛け、それが六本木の街の再活性化に繋がっていくものと考えている。

(質 疑)

：大室氏 **：事務局**

バブル崩壊後、六本木交差点周辺は荒廃し、パチンコ、エステ、マッサージ等の林立や、物議を醸すような店の出店があった。東京ミッドタウンの域内及び外苑東通り両側は順調に改善されていくと思うが、更にその周囲に影響を与え街全体を浄化させていくための今後の工夫についてお聞きしたい。

我々のプロジェクトが始まった頃、六本木の街のイメージがかなり悪化していたのは事実。その時、この街がより良く変わっていくためには、我々も地元のコミュニティ活動に参加し、お手伝いすることにより、浄化活動が一層盛んになることも良い方法であると考えた。我々が地域に入ることによって、神輿が出せるようになった町会もあり、街の一体化・地域改善の方向付けが急速に進んだ。

治安については、我々の力だけではできず、警視庁の四地区(歌舞伎町、池袋、六本木、渋谷)対策本部等、警察の力を借りる必要もあるが、我々の地域での活動も評価頂き、東京都、港区、警察等の協力も得られたと感じている。まず、自分たちの周りをきれいにすることによって、いろいろな関係者の協力も得られ、周辺にも良い影響が及んだと考えている。また、国立新美術館、六本木ヒルズ、赤坂地区等と街のネットワークを作ることができれば、夜のイメージしかなかった六本木を変えていくことができると考えている。

また、地域のビルオーナーにも働きかけ、変なテナントに貸させないということが大事ではないかと思っている。

開発部署のメンバーが街に入り込んでいるのは微笑ましいが、竣工後に、メンバーが撤収した後、地域がどうなるのかが逆に気掛かりであるが、そのあたりをどう考えるか?

現地を本社所在地とした東京ミッドタウンマネジメント(株)を設立したことで、竣工後も地域に根ざすことを宣言している。またテナントも地域に密着したものを歓迎している。日本橋地区のテナントである某外資系金融機関では、社内で地域への参加を呼び掛け、お祭りへ参加したりしてくれている。東京ミッドタウンでも、テナントの皆さんにも地域活動への参加を呼びかけていきたい。

当該地区には住居地域もあり、東京ミッドタウンマネジメント(株)は、ビルテナントと地域住民を巻き込んだ形になると思われるが、周囲との連携をどのようにやるのか、協議会を作っていくのか?

管理運営会社は1年半前に設立し、この街との地域共生を掲げて、組織にタウンマネジメント部を設けて、竣工後のことも検討している。地域の活性化がこのプロジェクトの活性化につながるという好循環になると良いと考えている。六本木ヒルズの森ビルとも協議中であるし、東京ミッドタウンのテナントとの連携も考えられる。

デベロッパー開発の中で、コミュニティが柱の1つとして登場していることが、時代の動きを象徴しており、新しい方向性を示している。デザインハブや美術館などこのエリアを特色づける施設を導入しているが、今後のプロジェクトで検討していることはあるのか。

各地域のエリアマネジメントの性質は違うが、民間主導の多元的なガバナンスに向かうと思うが、六本木ヒルズ等の周辺地域との関係も含めて、今後の展望は如何か。

今回は、コミュニティをプロジェクトの柱に据え、入札のコンソーシアムを組成する段階からタウンマネジメントにおいて我々の意思が反映できる仕組みを考えた。また、マネジメント会社を作って責任を明確にすることにより、賃料の中からエリアマネジメントの費用を使わせていただく。

地域でのガバナンスについては、活動をねばり強くやっていくしかないと思っている。

美術館のような魅力施設は、非収益部門でもあるが、これも永続的に継続されることが大事だと考えている。そのために例えば医療施設は、三井不動産自身が出資もすることによって、永続性を担保している。こうした施設への投資は直接的なリターンは殆ど生まないが、街全体の魅力の維持には重要であるとの経営上の認識もありトータルのリターンは大きいと考えている。

デザインセンター、美術館についても同様の性格であるが、これがキーコンテンツにもなると確信し施設整備を行っている。

エリアマネジメントが直接的なリターンに繋がらなくても、地域との連携によって持続可能性が高まることで、機関投資家にとってはリスクは下がっている等合理的な計算が成り立つのではないか。

今のところ、うまくいっている。リスクを予算の範囲内で納めながら、我々にお任せ頂いている。一般的に大規模開発は、時間リスクが大きいですが、今回、地域の関係者の理解を得て開発をスムーズに行えた効果は大きい。

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。

エリア内にある檜町公園は公共施設で、今回、民間で民間所有の公開空地と一体的に管理しようとしている。民間に任せる場合には従来の規制にとらわれず自由度を高めてほしい。

エリアマネジメントでは活動資金の確保が重要になってくる。共益費をオフィステナントにも明示的に負担して貰うという手法についてはどのように考えるか？

都市計画でも環境対策は大きな要素になるので、(行政も)色々配慮して頂くことが必要ではないかということについては全く同感である。

共益費を環境対策やコミュニティに回すことを明示することは、慣行から賃貸料を費目の区別なく一体でいただいている現状では難しいが、今後は環境対策やコミュニティへの費用も自分たちのコストとして捕らえていく必要がある。

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、地域が良くなるの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。

地域貢献に対する企業マインドの差は、六本木では新規大型プロジェクトの主体がリード役となり解決に向かっている。日本橋のエリアマネジメントにおいては、地域の地盤沈下が進んだことに対する危機意識があったためマネジメントし易かった。危機意識がいわばきっかけになって、新たなコミュニティ、エリアマネジメントがし易くなっていると思う。

企業の共生活動が慈善事業でなく、エリアの好循環の起爆剤として考えていることが確認できたのは意義がある。

東京ミッドタウンは、社運を掛けた大規模プロジェクトと聞いているが、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？

六本木は大きなプロジェクトであるため、これだけの熱意を持ってやれているが、正直、地方都市、小規模物件で同じことをすることは難しい。できるものからやろうと思っている。ただ、部門毎に収益目標を背負っている現場サイドに任せるだけでは、エリアマネジメントを進めるのは非常に難しく、地域活性化というCSRの考え方を経営サイドとしてきちんと位置付けることが重要だと感じている。

以上