特別講演「渋谷における東急の開発事業」

Redevelopment Projects in Shibuya TOKYU CORPORATION

三 木 尚^{※1}
Takashi MIKI

1. 東急電鉄の「街づくり」

なぜ電車会社が「街づくり」なのという疑問がおりかと思ひますのでまずは東急電鉄の紹介をいたします。東急電鉄は渋谷に拠点を置く「総合生活サービス産業」を標榜しています。一般的には電車会社だと思ひていますが、当社の前身は田園調布や洗足などの住宅地開発を行つた多摩田園都市(株)です。当社の特徴は他の鉄道会社やデベロッパーと違い、鉄道を街の付加価値向上の手段として取り込んだビジネスモデルをとっているところにあります。すなわち三つのコア事業の連携による相乗効果を発揮しながら企業活動を行っていることです。

第一のコアは、鉄道、バス等の交通事業、第二のコアが私が担当する街づくり、不動産事業、第三のコアは百貨店やストア、CATV、ITサービス等の生活サービス事業です。

収益、利益ですがどちらも交通が一番ではないというのが特徴でよく驚かれます。利益のベースでは不動産が全体の50%を占めており、当社が電車会社というよりは街づくり会社だということを裏付けております。この三つのコアをまわしていくために全国に展開していくということでなく、エリア戦略をとっています。すなわち田園都市線、東横線の二つの基幹線を中心としたエリアで事業を行っています。

2. 渋谷における東急の開発事業

本日紹介する渋谷についてはどちらも(二つの基幹線の)起点駅で、今は相互直通となり完全なターミナルではなくなっていますが、まずは渋谷をよくすることが当社として最大のミッションであるわけです。そこで主に、2002年以降現在も続いている大規模な再開発を中心に話をします。

2.1 大規模再開発に至った経緯、取組

大きな開発事業なので当社だけでなく、他の鉄道事業者、地元有識者、行政の関係者をはじめ皆さんが連携して進めていきます。渋谷周辺の都市の機能は前回の東京オリンピックの時に形成されそれ以降あまり大きな更新ができておらず、関係者の共通認識として再整備の必要性を感じており皆さんが協力するに至ったわけです。期待の通り、いろいろな形で行政を含めて引っ張っていただきました。国や東京都の特区にもタイムリーに指定さ

れ、2010年には渋谷区から街の将来像の7つの戦略が打ち出され、これは今でも生きております。渋谷はまず発信するとか環境にやさしい、歩いて楽しい、人間中心、安全、渋谷らしさ(大変手ごわい言葉ですが)とか、これらに沿って取り組んでいます。

特徴的な方向性の一つとして基盤整備が多く行われる開発だということです。色々な基盤上の課題があります。行政からすると積年の課題を一挙に解決する、というかなりキャッチーな方針がうたわれており、これを一気に解決しようとしたわけです。

2.2 東横線の地下化・副都心線との直通運転の決定

一方で当社の中で本格的に再開発に乗り出した大きなきっかけは東横線と副都心線が相互直通運転をしたことです。この決定は当社にとって大きなターニングポイントでした。なぜかという東横線が地下に潜った後にはJR線(埼京線)が移設されます。そうすると当社の基幹線の東横線とJRとの関係で(湘南新宿ラインは我々から見るとライバルであり)大きなダメージとなる上に、さらに副都心線との相互乗り入れをすることによって、東横線沿線の方々が伊勢丹さんなど新宿に大変便利に行けるようになるわけです。

しかし、当社の街づくりの原点に立てば、街のため渋谷のためだけでなく沿線全体のためには皆さんが便利になるようにするべきだということで大英断を行い渋谷の再開発に乗り出したわけです。これにより大規模な未利用地、開発用地ができました。

具体的には、文化会館とか渋谷駅の真ん中(駅のホームのあたり)を中心に再開発を開始しました。大変複雑で一体どこから手を付けていいのか大変難しく、私も4年くらい悶々と悩み調整していたわけです。勿論民間企業だけで決められるわけでないのですが、当社としてどうしたいのか、それすらなかなか考えがつかず、どこから触っていいのか悩み、渋谷とは何だろう、何に向かうのだろう、どの順番でやっていけば抜本的な再編ができるのか。例えば、百貨店を一つ閉めたら子会社の一つなくなってしまうこともあるわけです。どの順でやっていけば経営にどう影響するのか、いろいろ悩みながら議論をしてきましたが、最終的には委員会とか協議会とか勉強会において学識経験者や官庁の方々ガリードし指導してくださったりし、やがて方針ができてきて、要は強みを生かして弱み(課題)を解決していこうということになり、徐々に方針が固まっていきました。

2017年9月14日受付

※1 東京急行電鉄(株)

2.3 渋谷の強み ターミナル

何が強みで何が課題かをどうとらえたか。まず強みは、8路線が乗り入れて国内第2位のターミナル拠点でとにかく便利である。人はいっぱいいるし(乗降客数約320万人/日)なくなることもない。また、渋谷はまわりの街が魅力的です。原宿、表参道、青山、恵比寿、代官山等もしかしたら渋谷よりブランドバリューのある街に囲まれているので、回遊性=歩いて楽しい広域渋谷圏を作ろうということ。さらに東横線と田園都市線沿線のエリアは大変肥沃な後背地で、500平方キロメートルに500万人が住んでおり、世帯年収は大変高く全国平均の課税所得が1.5倍であるとか、全体で8兆円の消費支出があって、これはスウェーデン一国と同規模にあたります。

2.4 渋谷の強み IT・クリエイティブ系産業の集積

ご存知かもしれませんがIT・クリエイティブ産業が集積しています。メディア都市として勿論有名です。

東京都内で2000年以降設立したIT企業2,317社の内、渋谷区が588社で最多、都内の9市街地に絞ると、全643社の内、渋谷エリアが306社で全体の48%を占めます。

2.5 渋谷の強み 都市観光の拠点

観光拠点としても第5位(2015年度訪問先ランキング)ですが、欧米諸国からの旅行客では、渋谷が訪問先ランキングで1位になっています。先ほどの原宿・青山・表参道を加えた広域渋谷圏となるともっと高くなります。

2.6 課題 インフラの弱さ

一方課題ですが、インフラの弱さです。駅や駅ビルがぼろい。バスターミナルが車道の真ん中にあるので危ない。渋谷は谷地形なので浸水、冠水がよく起きます。また、乗り換えが狭くてわかりにくい。コンパクトなので若い人には結構便利に思えるが、特に高齢者には不快、不便であるとの声をよく聞きます。乗り換えに車道の横断が必要だったり、自動車が混雑したり、歩行者の上下移動が多いとか、とにかく歩行者空間が狭くて、人でごった返して快適でない、せっかく川が流れているのに全く自然が感じられない、緑も少ない等です。

2.7 課題 オフィス床の不足

また、都内他地区に比べ、オフィス床が圧倒的に少なく、港区・千代田区の約3分の1です。特にハイグレードオフィス为数が絶対的に不足しています。ゆえに産業が発展していく街ではあるものの企業が大きくなったら出ていってしまう。これは是非止めたい、オフィスは作りたいなと思っておりました。

2.8 課題 ホテルの少なさ

ホテルも少ないです。宿泊施設の客室数は主要9市街地中6位、新宿の約1/5、ターミナル駅でありながら潜在ニーズを満たしていません。

このような強みを生かし、弱み(課題)を解決しながらやっていこうというのが当社のとらえ方です。

2.9 基盤整備

課題の克服ということから、基盤整備は、大きくは鉄道改良と区画整理による東口・西口駅前広場の整備と川・雨水貯留です。

(1) 鉄道改良事業

従前は、ハチ公、山手線があって、東横線は2階にあり4階に銀座線があってそれも百貨店の中にある、埼京線はすごく遠くにある状況でしたが、東横線がどいて地下5階に移り、そこに埼京線が入ってきて銀座線がもう少し太く快適になって明治通りの上に出る。これだけ鉄道が動くことになります。

(2) 東口・西口駅前広場の整備

ハチ公広場を大きくしたり、バスターミナルを安全な形で隔離し、道路を横断しなくてもよいようにする。

(3) 渋谷川移設・雨水貯留層

ビルの下に川が流れていたが、川の線形を変えて高度利用をしやすくしたり、4千トンの雨水貯留槽を設け、浸水・冠水被害への対応をする。

(4) 渋谷駅周辺地区の開発

渋谷駅のまわりをぐるりと囲んで開発(東急電鉄:渋谷ヒカリエ 渋谷駅街区 渋谷キャスト 渋谷ストリーム 渋谷代官山Rプロジェクト 東急不動産:道玄坂1丁目駅前地区 南平台プロジェクト 渋谷駅桜丘口地区)する。東急電鉄担当分は共同の事業であり、この20年で私がすべて手がけてきたことから本日お話しすることになりました。全体としては、「エンターテインメントシティ SHIBUYA」を標榜していて、渋谷らしい街づくりをしようとしています。

当社の経営ビジョンに三つの日本一があり、渋谷を日本一訪れたい街に、沿線を日本一住みたい街に、二子玉川を日本一働きたい街にすることです。

(5) リーディングプロジェクト「渋谷ヒカリエ」

「エンターテインメントシティ SHIBUYA」を実現に向けた渋谷駅周辺開発のリーディングプロジェクトであり、渋谷随一のハイグレードオフィス、ファッション・飲食等の店舗の他、ミュージカル劇場「東急シアターオーブ」や情報発信拠点「ヒカリエホール」「クリエイティブスペース」などの文化交流施設を含む高層複合ビル。高さ182.5メートル(地上34階・地下5階)、延べ床面積約144,000㎡、2012年4月開業です。

どんな考え方で作ったかという、渋谷は歩いて楽しい街にするために駅で人を囲うのではなく、できるだけ人が街に出て行きやすいようにしようと思いました。出入り口がいっぱいあったり、渋谷は谷にあるので都市基盤とB3階、1階2階3階4階と5か所で接続します。そこを(歩行回遊性を高めるため)バリアフリーにして公開性を高めるためにアーバンコアという縦動線を用意しました。歩いて楽しい街にするためのもうひとつは文化を発信することにあります。ミュージカル劇場と大きなホールとクリエイティブスペースです。どれ一つとってもあまり儲かりませんが、これらが渋谷をエンターテインメントの街だというメッセージだと思ってください。

自然エネルギーを活用して環境負荷を軽減したり、帰宅困難者を受け入れていくこともやっています。「渋谷ヒカリエ」の開業効果ですが、オフィスをこれだけ作ったのに空室率が低下しています。また、IT企業の集積により連携・活性化も進みましたし、今までいなかった20代

から40代の女性も増えました。

(6) SHIBUYA CAST.

都と連携し、原宿よりのキャットストリートという路面店がある面白い通り沿いの都営アパートを含めた一帯の再開事業で今年の4月28日に開業しました。

全17フロアには、クリエイターの交流・連携を創出するシェアオフィス&カフェや入居者間のコミュニケーションを深める賃貸住宅、クリエイティブ産業の集積を支えるオフィス、多様なイベントに活用できる多目的スペースや日々の生活を彩る店舗があり、また、緑に囲まれた広場を設け、キッチンカーとか屋台とかができるなど、にぎわいと憩いの場となっています。

特徴を三つあげると、広場が800㎡あります。キッチンカーとか屋台が出て周辺の方々と盛り上がるようにしています。二つ目のシェアオフィスはある程度の規模で生まれたての企業とか外資系企業のスタートアップ拠点となっており、全室満室です。三つめはクリエイター向け住宅です。12階から上がアパートですが、13階はクリエイター向け住宅で、住戸のほかに共用のキッチンやコミュニケーションスペースを作っているのが特徴です。当社の社員を一人住まわせて、コミュニティマネジメントをさせています。クリエイターとの交流等ネットワークは思った以上にうまくいっているようです。

(7) 渋谷ストリーム～渋谷代官山Rプロジェクト

以前東横線の駅があったところとその廃線敷のプロジェクトです。246号線の南側にあって明治通りと電車に囲われているところで、落書きがあったり、どぶ川が流れたり、都市の裏といった様相でした。しかし、渋谷駅の直近にあったのでクリエイティブワーカーのための一等地に大転換できるのではないかと思いながら取り組みました。

上にオフィスがあって、途中にホテルがあり下に産業支援施設や商業、ホールがあるものです。こちらは誰もいかにないところにどうやって人を動かせるのかということですが、JRの改札が南に来たり、東横線の出口を新たに作ったりしました。また、246号線と明治通り、JR線で分断されていたところをデッキで横断できるようにしたり、人の流れを変えて歩きやすいようにしました。もう一つが川です。水がなかった川ですが、東京都の清流復活事業があってもう少し下のほうから水が流れていたのを上のほうに持ってきて水を出し、部分的に河川の上に広場を作って、賑わいを創出しながら親水空間を作ったり、鉄道がなくなったので川の横に600mにわたり歩行空間を作りました。そこに桜を植えたりして親水化を図りました。デザインも、古くからご愛顧いただいている渋谷駅のかまぼこ天井とめだまのサインボードのデザインも一部デッキの上に残したり、街区の中の貫通通路で

すが昔の線形を比較的忠実に再現したりとか配慮しました。

そのさらに先、渋谷代官山Rプロジェクトは、8メートルしかない線路敷です。仮称Rプロジェクトと言っているのは、昔、東横線の中でも一番カーブの小さい160Rだったところに作っているからとか、RenewalとかRelayとかの気持ちを込めて呼んでおります。何をするかというと、待機児童対策や訪日外国人受け入れに向けた保育所やホテル（安く泊まれるホステルに近い）、郵便局などの事務所です。

(8) 渋谷スクランブルスクエア

これは最後にできる渋谷駅街区、駅の真ん中の再開発で今担当しています。高さは東棟約230m（2019年度開業予定）、中央棟約61m（2027年度開業予定）、西棟約76m（2027年度開業予定）でJR東日本と東京メトロとの共同事業により、事務所、店舗、展望施設等を作ります。これは先ほど話した基盤整備のかたまりです。谷のところにアーバンコアをたくさん作ります。クリエイティブコンテンツ産業や国際競争力を高める都市機能を用意します。特徴的な施設の一つが、高さ230mのところにある屋外の展望台です。おそらく渋谷のシンボルとして世界中から人を集めることができる施設になると思います。

(9) 渋谷駅前エリアマネジメント協議会

官民が連携し、工事期間中を含めた街の賑わい、国際競争力の向上と防災機能の強化を実現するための調整・方向づけを行う組織で、工事現場の仮設通路などの装飾により渋谷の賑わいを創出したり、地域の活動団体と協力した情報発信やイベントの開催など、渋谷の街の魅力を高める様々な施策を推進します。

(10) 街ブランディング活動

色々なイベントの協賛をしたり（最近では盆踊りやカウントダウンに協力）、サウンドメディアを通じた情報発信（渋谷文化プロジェクト、渋谷のラジオ、渋谷フォトミュージアム）を行ったりしています。

これらは2027年度に完成しますが、新しいプロジェクトも今仕込んでいるところで、ますますいい街になるよう努力いたします。

著 者 紹 介

三木 尚

1966年生まれ。1990年早稲田大学理工学部建築学科卒業。1990年東京急行電鉄(株)入社。2006年渋谷開発本部事業開発部主幹。2014年都市開発事業本部渋谷開発事業部開発第二部統括部長。2017年都市創造本部開発事業部渋谷開発一部統括部長（現職）。
20年以上にわたり渋谷の開発を手掛けてきた