

渋谷開発から見た新しいTOD戦略の展望

株式会社東急設計コンサルタント 取締役専務執行役員 太田 雅文
おおた まさふみ

1. はじめに

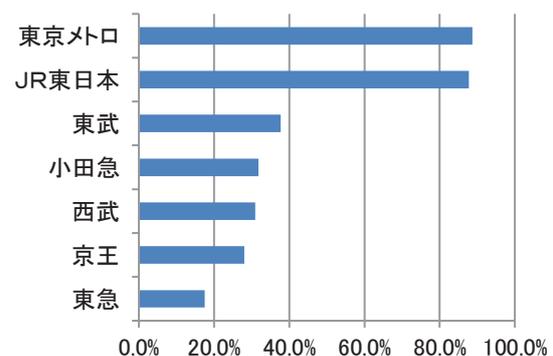
昨今、渋谷をはじめ、品川、新宿、大阪、名古屋、札幌、博多等々、鉄道ターミナルとその周辺を再構築するプロジェクトが盛んに検討・実施されている。わが国が得意とする公共交通主導型都市開発、いわゆる TOD (Transit Oriented Development) が、持続可能な成長すなわち SDGs 枠組みの一端として世界的な注目を集めており、ターミナル型開発の意義が問われるようになってきている。これらはいずれも鉄道や道路の都市基盤整備に伴う周辺土地の高度利用を行うもので、もしかすると数千億円程の巨額の投資が限られたエリア内でなされることになることより、その効果を最大限に引き出す術が求められる。すなわち、単純に駅と駅前公共空間をきれいにし、超高層ビル群を建てるだけではなく、地域固有の資源・人材とも連携・交流し、その巨額投資の外部効果を最大化するために、「まちづくり」の視点からの総合的な戦略の必要性が高まっているのである。

元々、わが国の大都市は鉄道整備とともに発展してきた。国勢調査によれば 1920 年から 2010 年まで 90 年間で 1 都 3 県の人口が 5 倍にもなったように、高度経済成長は東京圏への集中を加速化させ、これに伴い市街地は外延化、都心から郊外へと伸びる鉄道沿線開発が進んだ。東京の鉄道ネットワークの特徴は、都心部に山手線という環状鉄道があり、その上に位置する池袋、新宿、渋谷、品川に郊外からの鉄道路線が集結、ターミナルを

中心としたまちづくりが展開されていることにある。これら郊外・都心アクセス鉄道の多くは民間により運営されており、いずれも鉄道だけでなく、不動産開発、生活サービス等多様な業種業態から成る企業集団を形成している。事実、2015 年度の決算報告を見ると、関東大手民鉄 5 社 (東武、西武、京王、小田急、東急) の全収入に占める交通事業比率はいずれも 50% を下回っており (図 1)、民鉄が日本型 TOD を支えるキープレイヤーであることは明らかである。一方で、これまでの民鉄経営を支えていた社会的潮流、すなわち右肩上がりの人口・経済成長が続く時代は終結、少子高齢化を前提とした成熟型社会が到来した。加えて、インバウンド・国際交流は進み、働き方改革、イノベーションを生み出す風土の醸成等新たな成長を生み出す素材も少なくない。

本稿では、最近、駅周辺を中心に 100 年に一度とも言われるさまざまな再開発プロジェクトが進

図1 交通・運輸事業の売上高比率 (2015年度)



行中の渋谷等を対象に、世のトレンドを踏まえ、かつ地域固有の資質を最大限に活かしたまちづくりの方向性としてどのようなことが論点となっているのか整理してみることにする。

2. 渋谷開発の経緯

渋谷そのものについて語る前に認識しておかなければならない背景として、その後背圏にある「田園都市」の存在がある。田園都市=Garden Cityの概念を最初に提唱したのは、19世紀末英国の社会活動家エベネザー・ハワードである。当時、急速な工業化に伴い生活環境の劣悪化が著しかった大都市ロンドンを脱出し、職住近接自己完結型の衛星都市を緑豊かな郊外に建設しようとした取り組みで、ロンドン北東にレッチワースという街で実現、その後の地域計画やニュータウン政策に反映された。

このコンセプトを民間のビジネスとしてわが国に輸入したのが当時の実業家渋沢栄一であった。ただ、渋沢の田園都市はハワードのそれとは異なり、郊外で職住近接自己完結型衛星都市を目指したのではなく、良好な居住環境と都心への鉄道アクセスを提供、郊外に住み都心に電車で通勤する今日のサラリーマンの典型的なライフスタイルを提案したものであった。

1918年、渋沢は田園都市株式会社を設立、洗足、大岡山、田園調布エリアの住宅開発に着手、同時に鉄道も建設、目蒲線目黒～丸子（現沼部）間が1923年に開業した。合わせて、当時運輸省にいてその後東急グループを率いる五島慶太を1920年に武蔵電気鉄道（後の東横線）の常務として招き入れ、1930年代、この東横線だけでなく池上線、玉電の運営会社と合併、東急電鉄は東京南西部で鉄道ネットワークと土地開発をはじめとする関連事業を取り仕切る「まちづくり会社」となっていた。戦後、高度経済成長に伴う東京への人口集中はさらに続き、さらなる田園都市開発の必要性を感じた五島は1953年「城西南地区開発趣意書」を発表、現在の横浜市青葉区を中心とした多摩丘陵に鉄道（田園都市線）を新たに敷設、3千haを

超えるニュータウン「多摩田園都市」の開発に着手、今では計画人口を超える60万人もの街となってきている。

これら郊外開発地と都心を繋ぐ鉄道が集まるターミナルが渋谷である。五島は、田園都市株式会社の取締役で阪急創始者の小林一三による大阪梅田での百貨店成功事例に倣い、渋谷にも鉄道ターミナル直結型の東横百貨店（後の東急百貨店東横店）を建設（写真1）、1934年に開業した。元々、渋谷の開発は鉄道整備から始まる。国鉄（現JR、1885年）、玉川電気鉄道（1907年）、東京横浜電鉄（現東横線、1927年）、帝都電鉄（現井の頭線、1933年）、東京高速鉄道（現銀座線、1938年）が相次いで開業、東京でも有数の交通結節点となっていた。合わせて、都市計画家石川栄耀による1930年代の震災復興ならびにその後の戦災復興において駅前広場が最重要計画課題として整備が進められ、同時に、1946年の渋谷事件の遠因でもあり課題認識されていた露天商をGHQが退去させたことをきっかけに渋谷地下街も完成した（1957年）。このターミナルとしての立地優位性を生かしたのが東急百貨店東横店ならびに東口明治通りを挟んで反対側にあった東急文化会館（1956年）であった。その位置づけとしては、後背の沿線すなわち田園都市に住む人々が、日常的には近所で買うことができない買回り品を求めるために休日、鉄道に乗ってやって来る、合わせて、レストランや屋上遊園地、映画館、プラネタリウム等家族で一日楽しめるコト消費の場でもあった（昭和20

写真1 渋谷駅周辺（1960年頃）



年代後半には国鉄線と神宮通りを跨ぐ「ひばり号」というロープウェイもあった)。

高度利用は駅周辺に限定され、「沿線の渋谷」としての役割を求められていた渋谷が大きく変わったのが1964年、東京五輪時の国際放送センターをきっかけに翌年1965年から1973年までのNHK放送センターの内幸町からの移転である。渋谷駅北西約1km、元は軍の施設、戦後代々木公園の一部で駐日米軍の住宅「ワシントンハイツ」跡地を活用したもので、この後、街中の開発が活発化してきた。東急プラザ渋谷(1965年)、東急百貨店本店(1967年)、西武百貨店(1968年)、渋谷パルコ(1973年)、東急ハンズ渋谷店(1978年)、ファッションコミュニティ109(現SHIBUYA109、1979年)、と大きくは西武 vs 東急の競合構図の中、さまざまな商業施設が開業、加えてスペイン坂をはじめとした個店が集まるストリーートの形成も相まって、街の回遊性は向上、ファッションナブルな雰囲気醸し出す街の空気が特に若い人々の心をとらえ、広域から若年層を集客する「若者の街」としてのステータスを確立した。

鉄道ネットワーク整備については、銀座線の開業後40年くらい大きな変化は無かったが、1977年、1969年に廃止された玉電の代替としてニュータウン多摩田園都市と直結する東急新玉川線(現田園都市線)が開業、翌年には直通運転先の半蔵門線とも繋がり、東西方向の幹線鉄道路線が渋谷を貫通した。その後1996年にはJR山手貨物線を転用した埼京線が開通、5年後の2001年、この線路を活用して湘南新宿ラインが運行を開始、成田エクスプレスも乗り入れ、東海道線、横須賀線、高崎線、宇都宮線等渋谷の後背エリアは格段に大きくなっていく。2008年には地下鉄副都心線が池袋方面から整備され、東武東上線、西武池袋線方面からのアクセスも向上、5年後の2013年にはこれと東急東横線と相互直通運転が始まり、山手線に依存していた南北方向の流動軸も抜本的に強化され、渋谷の広域拠点としての基盤が固まってきた。

渋谷のまちづくりが駅周辺だけでなく、面的な

広がりを持つようになって以来、東急の渋谷戦略の基本的な考え方は、渋谷が活気のある若者の街であるという現実を受け入れつつも、一方でこの若者文化にはチーマーやガングロといったややネガティブなイメージもあるとの認識の下、目黒区や世田谷区といった所得・知的水準の高い層のマーケットニーズに応えられる機能、施設、サービスはいかにあるべきか、また、クリエイティブな人材が育つというかねてよりの渋谷固有の資質を生かし、伸ばし、新しい大人の「文化」を興すための方策は何か、という問題意識に基づいたものである。これを具現化したのが1989年、東急百貨店本店裏にあった駐車場を活用したBunkamuraである。大・中ホール、映画館、美術館、カフェからなるこの文化複合施設の出現により、渋谷を支える基幹産業としてのエンタテインメントの存在感が格段に高まる。たとえば、大ホール「オーチャードホール」では毎年大みそかに年越し「ジルベスターコンサート」が開催されているが、後述の年末カウントダウンも合わせ、渋谷の街を彩る恒例行事となっている。2012年には駅東側に新築された渋谷ヒカリエ内に東急シアターオーブができ、合わせて、エリアマネジメント活動・組織の進化に伴い、道路や広場等公共空間を活用したイベントも常態化、ニューヨークのブロードウェイ・タイムズスクエアのようなエンタテインメントシティを目指す流れを実現してきている。

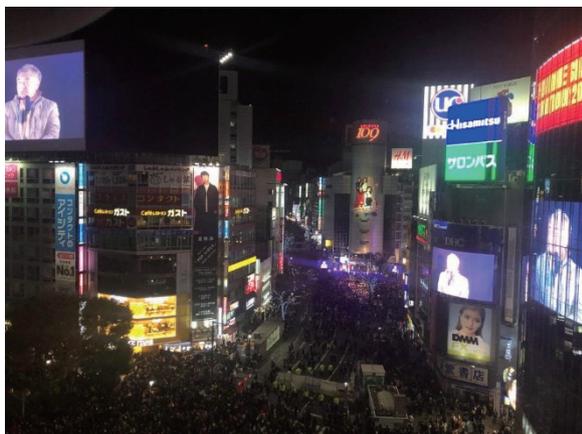
21世紀に入り、渋谷開発の流れはビル的大型化、複合化となる。渋谷マークシティ(2000年)、セルリアンタワー(2001年)、渋谷ヒカリエ(2012年)、渋谷ストリーム(2018年)、渋谷スクランブルスクエア第I期(東棟、2019年)と、商業だけでなく、オフィス、ホテル、文化等さまざまな機能を合わせた超高層ビルが、特に渋谷駅周辺においてでき上がってきている。従って、渋谷の街生活者の主役として、かつての後背住宅地居住で渋谷での「消費」目的で来る人々から、渋谷での「生産」活動に従事するオフィスワーカーの比重が高まってきている。元々クリエイティブワーカーが集う風土のある渋谷は、起業家・スタートアップ

ビジネスの聖地として称えられるようになり、特に IT 関連業種において、GMO、ミクシー、サイバーエージェントをはじめ多くの企業が生まれ、育ってきており、その中のいくつかは前述の超高層ビル内オフィス床の主要なテナントとなっている（加えて、渋谷ストリームにはグーグルジャパン合同会社の本社機能が入居）。忘れてはいけないのは、このオフィスワーカーが渋谷の街の商業やエンタテインメント施設において消費活動も行うことである。新築超高層ビルに代表されるピカピカの空間だけでなく、歩いて楽しいストリート、界限性、猥雑性、安全性も含めた街の魅力をいかに創り上げていくかが今日の課題である。

3. ターミナルの大改造

渋谷を取り巻くもう 1 つの潮流は国際化、インバウンドツーリズム、在日外国人増により、外国人来街者が急増、例えば 12 月 31 日深夜からの年末カウントダウン（写真 2）は、2016 年よりスクランブル交差点から SHIBUYA109、道玄坂、公園通りに至る空間も歩行者空間化し、ニューヨークをはじめとした世界主要大都市で行われているのと同レベルのイベントとなっている。この他、ハロウィン、盆踊り等もあり、リオ五輪閉会式時に渋谷の街がフューチャーされたこと等を見ると、渋谷は「沿線の渋谷」としてだけではなく「世界の SHIBUYA」としての性格づけも強く、ロンドン、ニューヨーク、パリをキャッチアップし、また、シンガポール、香港、ソウル、上海等アジアの大

写真2 年末カウントダウン



都市との競争を勝ち抜く、世界都市東京の成長戦略において渋谷をいかに活用するのか、ということが活発に議論されるようになってきた。

大きな理由の 1 つは、100 年に一度とも言われている駅周辺の大改造が進んでいることにある。きっかけは 1998 年、小淵内閣の緊急景気対策で、当時新線池袋という駅までしか整備されていなかった 13 号線の渋谷延伸が事業化、かねてより検討されていた東横線との相互直通運転の方向に向け動き出したことであった。13 号線は明治通り下を南下、これと地下化されてきた東横線が接続、高架橋で乗り入っていた駅部分の空間が使われなくなることとなるのでターミナルの大改造が可能となる、という流れである。

狭くてわかりにくい、という問題を抱えていた渋谷駅の課題を解決する千載一遇のチャンスを生かすべく、どのような駅としていくのか、その議論が始まったのが 21 世紀の初頭であった。わが国 TOD 事業の特徴は、学識経験者、行政、鉄道事業者、地域等が一堂に会する場（委員会）が設けられ、公的な便益最大化の観点よりインフラや開発、デザイン等多面的な検討が為されることにある。それぞれ組織代表の立場として、前向きなことを口走ると余計な費用負担を強いられるから黙っておこう、というすくみ合い「先手必敗」原則を打破、自由闊達な意見交換から時間の無駄を排除、最良の案を導き出すことを目的としている。渋谷の場合「渋谷駅周辺整備ガイドプラン 21」（2003 年 3 月）や「渋谷駅中心地区まちづくりガイドライン 2007」（2007 年 9 月）があり、今でも「まちづくり調整会議」等の場が継続しているが、基盤整備と開発の大略の方向性は以下のとおりであった。

- ① 東横線跡地方向に JR 線路を移設、ホーム 2 つが並列できる空間を確保、埼京線ホームへのアクセスを改善する。
- ② 銀座線ホームを相対式から島式へと変更、東側広場・道路上空に移設、駅西側にある車庫と連絡線を確保、乗り換えのわかりやすさを改善する。

- ③ 渋谷川暗渠をU型擁壁からボックスへ、河川から下水へ変更、地下広場と地下貯留槽（約4,000トン収容）を新規整備できるよう、流路も変える。
- ④ 駅東側の街とは、以前からあった2F レベルデッキを再整備するとともに、銀座線上4Fレベルに渋谷駅付近の谷地形を克服する東西連絡デッキを整備する。
- ⑤ 開発区域内において、街の回遊性を高める垂直・水平歩行者動線のための公共的空間（アーバンコア）を提供、都市再生特別地区（通称「特区」）の公共貢献メニューの目玉とする。

駅周辺における公共空間の量的拡大・機能増強を以て、ターミナルとしての使いやすさだけでなく、特にパブリックスペースの快適性や管理運営形態、周辺まちづくりへの貢献も意図したものである。

その間、2005年12月には渋谷駅を中心とした約700mの範囲が都市再生緊急整備地域に指定、駅周辺の諸案件については官民連携で基盤整備と開発を一体的に進める特区の枠組みを活用することとなった。

その第1号が東口の東急文化会館跡地に建てられた渋谷ヒカリエである。1956年に開業した東急文化会館は、長らく渋谷の商業・エンタテインメントの拠点であったが、前述の13号線・東横線鉄道整備の工事ヤードとするため2003年に閉館した。2008年の副都心線開業に続き、2009年には工事着手、2012年4月に開業、商業、オフィス、文化・エンタテインメント等さまざまな用途が縦積みになっている複合性がビルとしての特徴で（図2）、中でも特に意識されたのは、これまで東横線を降りれば自然と百貨店に吸い込まれていく構造を放棄して大改造に取り組んだことより、渋谷が「通過駅」となってしまうのではないかと懸念を払拭すべく、駅との繋がり部分の空間デザインに配慮したことにある。工事ヤードとして掘り下げた形態そのものを活用し、地下駅でありながら自然光や外気も取り入れた開放感のあるとなっている（駅デザインは安藤忠雄）。

特区を活用したことにより、公共貢献として「アーバンコア」という地下から地上へ、また渋谷の坂による抵抗も軽減できるような公共的な縦軸動

図2 渋谷ヒカリエ



線を開発区域内も設けていること、東急シアターオーブ、ヒカリエホール、クリエイティブスペース「8/」といったエンタテインメントやクリエイティブな活動拠点を設け、渋谷固有の資質を活用、伸ばすことも意識されている。渋谷ヒカリエ開業後、渋谷駅周辺はさながら「工事の街」としての様相を呈するようになる。鉄道、道路、都市施設、河川、ビル解体・新築等々さまざまな主体による工事が錯綜、特に2013年9月に招致が決定した2020年東京五輪に向け、ある程度の水準での整備を達成すべくその進捗が加速化した。そういった意味で、工事車両が日々行きかう駅周辺において賑わいの拠点として渋谷ヒカリエの集客力による渋谷の街への貢献は大きかったのであるが、6年後の2018年9月に渋谷ストリーム(35F、116千㎡)が、翌2019年11月に渋谷スクランブルスクエア第I期(東棟、47F、181千㎡)が開業することとなる。

いずれも旧東横線渋谷駅跡地を中心に建てられた超高層ビルで、商業、業務、ホテルの拠点を形成する他、周辺の街との一体化を強く意識している。渋谷ストリームは、これまで水の流れも少なく、暗く、目立たなかった渋谷川の再生にも官民連携で取り組んだことが特徴的で、清流復活水が護岸壁を流下する「壁泉」が清涼感を醸し出し、川上に設置された広場でのイベント、遊歩道上のキッチンカー、ラジオスタジオ等により賑わいも作りだされてきている。土地区画整理の枠組みで、従前駅前の河川用地と川と並行していた鉄道用地を交換、遊歩道プラス緑化緩傾斜護岸化した所もあり、都市内における貴重な「グリーンインフラ」としての役割も高めている。また、渋谷スクランブルスクエアの目玉は、地上230m、360度見渡せる展望施設「SHIBUYA SKY(渋谷スカイ)」と(図3)、15Fに設置される産業交流施設「SHIBUYA QWS(渋谷キューズ)」である。特にSHIBUYA SKYは、単に眺望だけを売り物とする展望台としてだけではなく、さまざまなエンタテインメント要素も盛り込み楽しめる「体験型展望空間」となっており、開業8ヶ月後にある東京五輪も控え、東京インバ

図3 渋谷スクランブルスクエア東棟・SHIBUYA SKY



ウンドツーリズムの新たな強力な集客拠点としての期待も大きい。

さらに同じ2019年11月には、駅西口かつての東急プラザ渋谷と周辺再開発の渋谷フクラス(18F、59千㎡)が開業する。同じく東急プラザ渋谷という商業施設の他、空港アクセスバスターミナルと「shibuya-san」というツーリストインフォメーションも併設され、渋谷の観光産業を支える基盤としての役割も担うこととなる。

4. 渋谷開発に見る新しい都市開発の潮流

(1) ターミナル大改造を活用した周辺広域まちづくり: Greater SHIBUYA 戦略

渋谷他多くの鉄道ターミナル・周辺の大改造が進行中、あるいは機運の高まりを見せており、今後、国際社会におけるわが国の位置づけ、存在感を高める上で、これらをいかにしてステップアップのきっかけとしていくのか、ということが大きな課題である。渋谷においては、前述のように、東京五輪を目途に工事も一段落、もちろん、駅西側の残工事や、ターミナル整備をきっかけに立ち上がってきた周辺再開発はあるものの、都市基盤の基本的な骨格は概成する。従って、今後はいかにして周辺まちづくりを進めていくのか、単に渋谷が駅だけではなく、広域的な広がりを持った「街」として、いかにして成長していくのか、ビジョンと戦略が必要となってくる。事実、ターミナル整備が進むにつれ、東急関連案件だけでなく、宮下公園(三井不動産)、KOE(ヒューリック)、アベマ

タワー（住友不動産）、区役所（三井不動産）等プロジェクトが立ち上がり、さまざまなデベロッパーが渋谷開発に参入、駅南口の桜丘口地区や渋谷ヒカリエに隣接する二丁目17地区では市街地再開発事業も立ち上がってきている。

東急電鉄（現東急株式会社）は、2018年春に公表した中期経営計画において、「Greater SHIBUYA（広域渋谷圏）構想」という概念を盛り込んだ。東京南西部に広がる東急沿線の扇の要である渋谷を「世界のSHIBUYA」としてよりパワーアップさせるべく、渋谷駅を中心として2.5km圏内、つまり2駅辺りまでの間を対象にさまざまな施策を展開することにより、街の価値向上を図ろうというものである（ちなみに東京五輪の拠点となる新国立競技場と渋谷との直線距離は2.5kmである）。

渋谷の街の特徴は、たとえば新宿と比較して、その都市アイデンティティのエリアが意外とコンパクトであるということにある。「新宿」と名がつく駅は9つあるのに、「渋谷」は1つだけである。また、西新宿、東新宿という街があるのに対して、西渋谷や東渋谷はなく、周辺には原宿、青山、恵比寿、代官山といった独自の存在感がある別の街がある。元々、銀座は「銀ブラ」と言われるように歩いて楽しむ街となっているが、銀座だけでなく、新橋、京橋、有楽町といった周辺駅からもアクセスできる動線の選択肢、楽しさにより支えられていると言ってもいいであろう。Greater SHIBUYA 戦略の根幹は、隣の街（駅）との行き来をより活性化、来街する度に新しい発見やワクワク感を実感でき、また、イノベーションや人材が育つまちづくりを展開することであり、その中心的な役割を担うのが、渋谷駅周辺なのである。

広域的な回遊性を高める有効な方策として、駅と駅を繋ぐシンボリックな「軸」を作る、ということがありそうだ。銀座駅から新橋駅・京橋駅に至る銀座通りはその典型であるが、原宿と渋谷を結ぶ渋谷川暗渠上の通称「キャットストリート」はこの2つの街・駅を繋ぐ軸として、年々賑わいと増してきている。2017年に都有地を定期借地（70年）する形で開業した渋谷キャスト（16F、

35千㎡）は、特にクリエイターの拠点とすべくオフィス床や住宅を提供、ビル前面の公開空地広場におけるさまざまなイベントもあり、キャットストリートのさらなる育成に一役買っている。元々、キャットストリートの歩行者密度は原宿側が高く、渋谷に向けて大きく減衰していたものであったが、渋谷キャストの開業後、明らかにこの減衰が無くなりつつあり、原宿と渋谷の繋がりはより強いものとなった。今後、施設内にあるシェアオフィス、クリエイティブな住民同士のコミュニティ「Cift」発信のイノベーションが期待される。

キャットストリートをさらに南下、駅街区を通り過ぎ、最近開発が活発化してきているのが、渋谷ストリームの南（通称「渋谷（しぶなん）」エリア）、こちらでは官民連携により再生・整備された渋谷川や東横線地下化跡地を経て代官山に至る軸である（写真3）。同じく鉄道跡、残された高架橋を歩行者通路・遊歩道として活用、ハドソンヤードの大開発やチェルシーマーケットとも連携した独特のまちづくりを展開しているニューヨークのハイラインも参考にしたもので、ログロード代官山、渋谷ブリッジ等、多くの人々で賑わう渋谷の喧騒からは離れ、しかしかつて地上を走っていた東横線、中目黒や自由が丘方面へと繋がっていく渋谷独特の街の個性を体現した施設が整備されてきた。

これらはいずれも東横線の地下切替工事が行われた2013年3月以降に着手されたもので、まず、2015年4月に代官山駅近く、撤廃された渋谷1号

写真3 渋谷川の再生



踏切脇にログロード代官山が開業した。10年目途の暫定活用商業施設の提供で街を活性化していくことが基本テーマで、確かに代官山の街の中心はヒルサイドテラスのある旧山手通り境界であったものを、この代官山ブランドの重心を少し東側にも拡張させる、という意図があった。集客の核はクラブトピア・オールデイダイニングの店「スプリングバレーブルワリー・トーキョー」であるが、総体的にカナダ産レッドシダーによるコテージライクな建築物、凝った植栽・外構（2016年土木学会デザイン賞優秀賞受賞）により、渋谷から中目黒に至る「軸」の形成、代官山の街のさらなる発展に貢献できる潜在性は高い。

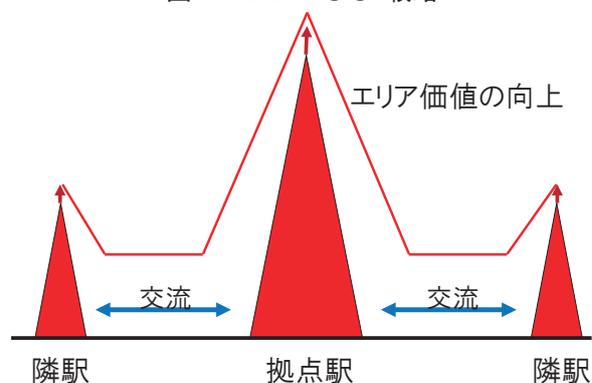
ログロード代官山から JR 線を挟んで東側の渋谷ブリッジは清掃工場の横、かつて東横線がカーブを描いて渋谷駅に入っていくところで、渋谷ストリームと同時、2018年9月に開業した。用途はオフィス、店舗、ホテルの他、地域社会に貢献すべく保育所型認定こども園を導入している。特徴は、まず、渋谷から代官山に至る動線を作るべく、こども園が入るA棟建物の1F部分に歩行者空間を確保していること、また、元々、鉄道高架橋があった遺構とすべく、ところどころに、たとえば、ベンチや壁面等デザインに配慮したことにある。

もう1つ、渋谷ストリームの南、線路跡地の反対側に、以前は電気機器メーカーの事務所であった建物を東急電鉄が取得してリノベーションし、パナソニック、ロフトワーク、カフェカンパニーとのパートナーシップで作った「100BANCH」という施設にも言及しなければならないだろう。規模は小さいものの、イノベーションの拠点としてその存在感を高めてきている。100年の歴史を持つ大企業パナソニック社が、渋谷の持つ起業家風土に興味を持ち「次の100年」を築く実験区として開設したのが2017年7月、自分の持つ良いアイデアを実現したい熱い気持ちを持つ若者（35才以下）にプロの「メンター」をアドバイザーとしてあてがひ、アイデアを形にしていくもので、いくつか具体的な成果（例えばコオロギラーメン）を上げてきている。かつて人が近寄りたかった渋谷川

沿いのエリアを再生する象徴的な施設であり、Greater SHIBUYA 戦略の中で、ピカピカの新築ビルだけでなくリノベーションの果たす役割も小さくないことを物語る事例である。

キャットストリートで具現化、さらに東横線跡地・渋谷川で取り組んできたモデルをたとえば青山通り、六本木通り、道玄坂、文化村通り等、渋谷駅から伸びるストリートを活かして創り出していく事業が今後の渋谷のまちづくりにおいてその位置づけが重くなってこよう。たとえば、代々木公園や明治神宮のあたりをより緑が溢れ魅力的でエキサイティングにしていくことを官民連携で進めかつ代々木八幡駅まで至る宇田川暗渠沿いの小径をオシャレに盛り上げること、渋谷川を恵比寿方面に向けより一層川を活かし親しめる空間としていくこと、駒場の東大キャンパスならびにその周辺のまちづくりを渋谷から下北沢に至る「軸」を意識しながら考えてみる、などが具体的なアイデアとして浮かんでこようが、いずれにせよ広域的な渋谷圏、すなわち「Greater SHIBUYA」的視野での戦略が、駅周辺でなされてきた巨額の投資を回収・有効活用する有効な手段である。そしてこの渋谷における取り組み、すなわち駅およびその周辺だけでなく、もう少し広い範囲、少なくとも隣の駅あたりまでで、どのようなまちづくりを展開するのかという発想が、この後進んでくるであろう品川をはじめとした拠点開発、また、TOD施策における重要な構成要素なのである（図4）。

図4 Greater ○○ 戦略



(2)「沿線」アイデンティティのさらなる進化によるTOD

東京（と大阪）の特徴は、都心部に環状鉄道があり、郊外からの鉄道が集結、「ターミナル」を形成している駅がいくつかあることにある。そしてそれぞれの路線はいろいろな民鉄会社により運営、「沿線」という地域単位が形成され、独自のアイデンティティ、イメージ、ブランドがある。従って沿線文化がターミナルおよび周辺集積のあり方に影響を与える。これがわが国のTODの大きな特徴である。これまで論じてきた渋谷には、郊外から、井の頭線、田園都市線、東横線、埼京線、湘南新宿ラインと6つの路線が郊外から集結している。それらの中から田園都市線を取り上げ、そのこれまでとこれからについて考えてみたい。

まず認識しておかなければならない基本的な前提条件として、高度経済成長期には当然とされていた郊外に住み都心に通勤するというライフスタイルが必ずしも当然とはなくなってきている昨今のトレンドである。このことはこれまで民鉄経営モデルを支えてきたものが根底から覆されるかもしれない変革を示唆する。田園都心線の後背を形成する多摩田園都市もその例外ではない。1983年の人気TVドラマ「金曜日の妻たちへ」の舞台で、この街に住む夫婦達の奔放かつ優雅なライフスタイルが評判を呼び、憧れの街として、その後のバブル期に住宅価格が高騰したこともあったが、今やその図抜けてハイソな、というイメージはもはやない。

他の沿線と比較した田園都市線沿線・多摩田園都市の特徴は、区画整理区域が駅から相当に離れたところまで広がっていてそれぞれの駅勢圏が広いということ（個人の土地所有者が安心して事業に参画できるよう

な仕組み「東急方式」が功を奏した）、駅周辺の高度利用や駅前広場のパブリックアートを設置する等デザイン面を重視する等駅を中心としたまちづくりを展開していること、また、作って終わり、ということではなく、常に新しい活動・施設が立ち上がってきて、街の変化が日々の生活で実感できることにある。そういった意味で、憧れの一戸建て住宅というかつてのステイタスは今ないものの、新たな多摩田園都市の創出に向けたさまざまな取り組み・事業が進められてきている。渋谷をはじめ田園都市線を介した他の街との関わりを通じ、新しい沿線ブランドを構築、地域のさらなるパワーアップを図るTOD戦略である。

1977年の東急新玉川線開通を以て、渋谷から多摩田園都市に至る「軸」が整備されたこととなるが、その後現在に至る40年余りの間、駅ならびに駅前再開発は、いろいろな駅で進められてきた。中でも最も大きかったのは、二子玉川駅前にあった遊園地を核として周辺も含め11haもの範囲で行った市街地再開発事業である。できあがってきた「二子玉川ライズ」(図5)は地域や沿線の構造に大きなインパクトを与えるものである。既にあった玉川高島屋に匹敵する商業はもちろんのこと、これまでには無かったホテル、中でも特筆すべき

図5 二子玉川ライズ



商業	タウンフロント・リバーフロント 約27,000㎡ ステーションマーケット 約4,600㎡ テラスマーケット 約1,100㎡
オフィス	第1期 賃貸面積 約20,000㎡ 基準階面積 約1,900㎡ 第2期 賃貸面積 約87,000㎡ 基準階面積 約2,400㎡
住宅	5棟(高層3棟、低層2棟) 戸数1,033

FUTAKO TAMAGAWA
RISE

ス	タ	ジ	オ
ホ	テ	ル	
フ	イ	ツ	ネ
シ	ネ	コ	ソ

は1万人を超える従業員を引き連れ、楽天の本社機能が10万㎡ものオフィス床に移転してきたことにある。これまでの住むこと、買物することに加え、働くことが街の主要なアクティビティとみられるようになった。

過去、渋谷から南西に伸びる国道246号線・田園都市線の軸には、港北ニュータウンに企業の研究開発機能を誘致したり、用賀駅前に世田谷ビジネススクエア(27F、97千㎡)という大規模オフィスビルを建てたりして、単に都心で働くサラリーマンが夜寝に帰るだけのベッドタウンからの脱却に取り組んできた経緯もあり、二子玉川ライズも、この流れに乗ったものである。かつての「栄光の日々」が失われてしまった多摩田園都市の再生に向け、「働く」あるいは「生産する」機能をいかにして導入することにより街のアイデンティティ・ブランドをいかに変えていくかが最大の課題の1つとして見て取れることができよう。この観点より、渋谷の業務集積の進展は歓迎すべきことであり、生かすべき強力なパートナーなのである。かつてハワードが提唱した職住近接型都市が今また見直されてくる時期なのではないだろうか？あるいは、Greater SHIBUYAにおける新しい戦略課題として「住む」ということも考えられるだろうが、富裕層のみをターゲットとするいわゆる「ジェントリフィケーション」ではなく、多様な人々が職住近接を満喫し(現実には、今、渋谷のIT企業は渋谷から2駅くらい、徒歩到達可能圏に居住を奨励しているところも少なくない)、中には都心に住み郊外に通勤するいわゆる「リバースコミュニティ」層もいるということ意識しなければならない新規市場ではないかと考えられる。

二子玉川の他、青葉台、たまプラーザ、南町田でも、特に商業機能強化による拠点性向上を目的とした駅と周辺の再整備・開発が行われ、他のいくつかの駅でも本格的なリノベーションが検討されている。特にたまプラーザと南町田では、駅そのものの抜本的リニューアル・拡張を官民協働事業の導入により推進、周辺の開発と一体となった空間を形成している。まさに鉄道会社による都市

開発の強みを最大限に発揮した事例と言えよう。たまプラーザは元々元石川という仮駅名だったところを、将来の多摩田園都市の中心としての役割を担ってもらいたいとの当時の東急電鉄社長五島昇の思いが強く反映された斬新なネーミングであったのだが、長く未利用であった南口の土地活用も含めた再開発を実施、「たまプラーザテラス」というショッピングセンターが2010年10月に開業した。

ただ、この街における「再生」の取り組みはこれに留まらず、2012年には横浜市と次世代郊外まちづくりに関する協定を締結、今、多摩田園都市に限らずいづこの郊外住宅地でも課題となっている主として少子高齢化や高度経済成長期に大量に建設された団地が一斉に老朽化してきていることに関連する事柄について、官民さらには学識経験者や地域コミュニティも含め一体的に取り組み体制を構築、施策を具現化するための「場」として、駅近くにWISE Living Lab(2017年1月、写真4)、CO-NIWA(2018年9月)という交流施設を相次いで開業させ、新しい多摩田園都市まちづくりを牽引する体制を整えてきている。地域に根差したエリアマネジメント組織を土台に、リビングラボという「場」において大企業を誘致、介護や子育てをしながらも、個人個人の資質を最大限に活かした「セカンドキャリア」を輝かせるようなイノベーションを生み出す土壌を新たに作ろうとしている。加えて、安心して住み続けていただくために、街のセキュリティ確保はもちろんのこ

写真4 WISE Living Lab



と、土地所有者とのコミュニケーション・コンサルティングを土台に、資産保全・有効活用、住み替え促進も重要な施策である。

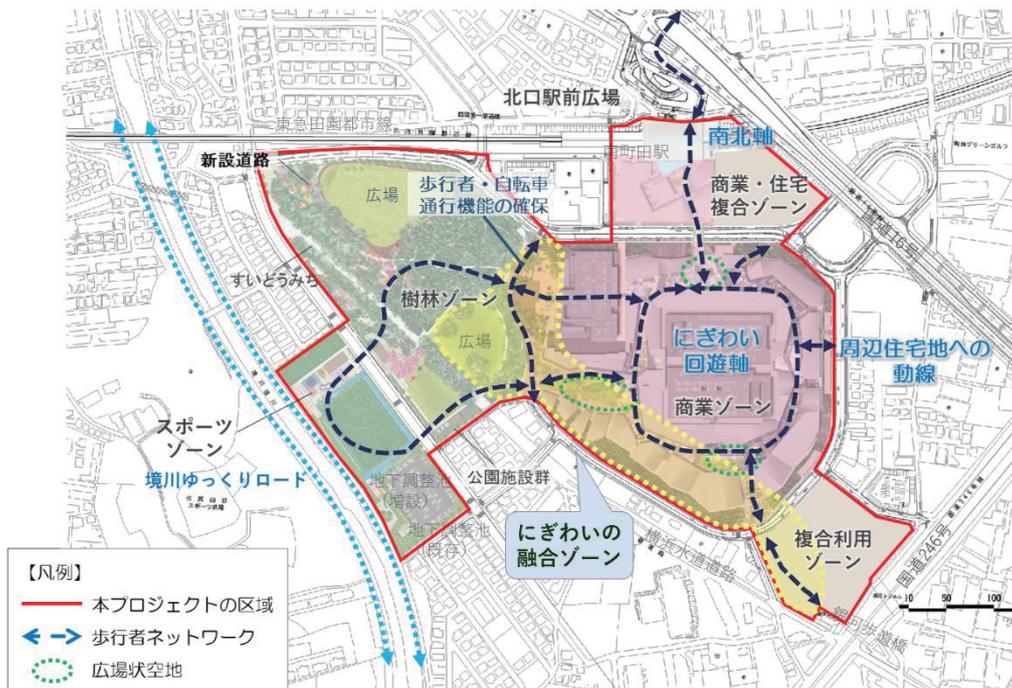
このような交流施設は最近、市街地再開発事業や都市再生特区のようにとあるまとまった土地を開発する際の公共貢献の一環として、さまざまな場所で整備されてきている。二子玉川ライズ内にはカタリストBAが、また、渋谷スクランブルスクエアにはQWSがあり、これらはいずれも単純なイベントスペースとしてだけでなく、シェアオフィスの機能も備えて何か新しいイノベーションを生み出そうとする「生産」、「創造」の場でもある。また、そもそもこれからは定型的な仕事は全てAIが行い、人はこれまで以上に創造的な活動に従事することになるであろう。最近のオフィスデザインは、こういった将来を見据え、できる限り執務空間はコンパクトに、交流空間をたっぷり取るようになってきている。今よく話題となる「働き方改革」は、単純に残業時間を削減する、ということだけでなく、このような時代背景、技術革新、価値観の変化を踏まえ、長い視野で人間性や生き

がい、生活の豊かさをいかに高めていこうかということで、明らかにSDGsの中でのTOD、「沿線」を基軸としたまちづくりと密接に関連する。

そういった意味で、たまプラーザにおける取り組みや施設は単純にローカルな活動として完結するだけでなく、渋谷から二子玉川まで来ているイノベーション文化の流れをいかに取り込めるか、という視点が不可欠であろう。さらに2019年11月には南町田にグランベリーパークという商業施設が開業する(図6)。これは単純にショッピングセンターを作っただけではなく、駅の大改造や隣接する鶴間公園と一体となった空間整備等、他にはないオンリーワンの価値を持つ先駆的な拠点開発である。高速道路や幹線道路とのアクセスも良く、今後、引き続き展開されてくる開発案件において、イノベーションを生み出せる素地をどれだけ作れるのか、が取り組むべき大きなテーマとなっている。

前述の100BANCHの例にもあるように、今は順風満帆に見える大企業も、本当にこのままでいいのであろうか?という危機感を常に持っている。都

図6 南町田グランベリーパークとまちづくり



心から郊外に至りさまざまな都市地域を貫通する民鉄沿線は、交流やテストマーケティングを行うにあたって、いろいろと選択肢を開拓できることもあるというメリットもあるであろう。起業やオープンイノベーションが泉のように湧き出る地域を作り出せる沿線・民鉄が将来の「勝ち組」となってくるのである。

5. 持続的成長に向けた課題

(1) 沿線のエリアマネジメント

以上記してきたように、大きく変わりつつある渋谷は、街そのものの持つユニークな資質と、ターミナルから郊外へと伸びる鉄道沿線がそれぞれ持つ特徴とも連携し、さらなる発展を遂げる可能性は高い。鍵を握るのは、わが国民鉄型 TOD のもう 1 つの特徴、すなわち「地域」に根差し貢献する、という発想・取り組みをもうワンランクアップさせることではないかと考える。実はハーワードの提唱した Garden City においては、コミュニティ自身が自分で金を稼ぎ街の運営資金に充てるという都市経営の概念が提唱され、一部レッチワースにて実施された。その後大ロンドン圏のニュータウン政策によって、こういった機能は行政が担うものとして位置づけられ、わが国のさまざまな田園都市的ニュータウンにおいても行政主導型の投資・運営の仕組みが導入されてきた。ある意味効率的な形態であったかと考えられるが、結果として、住民（特に流入してきた「新住民」）の多くがまちづくりには無関心で人任せとなってきたという現実も否定できない。

一方、最近になって「エリアマネジメント（通称エリマネ）」という言葉がさまざまなまちづくりの場において議論されるようになってきた。基本は既開発・市街化されたとある限られた区域で、まちづくりのステイクホルダーが集まり組織化、都市経営を進めていこうというものである。道路、広場、公園、河川等公共空間の民間的な利活用を含め、これまで行政主導型であったが故にあった限界を超えようとする先駆的な取り組みで、ニューヨークでは「BID : Business Improvement

District」という制度を活用することにより、独自に資金調達しているエリマネ団体も少なくない。渋谷から多摩田園都市に向けての軸上においても、渋谷、二子玉川、たまプラーザにおいてはエリマネが組織化されており、官民ならびに地域も連携した新しいまちづくり・TOD の萌芽が芽生えてきている。そして、何と云ってもエリマネ組織設立の意義は、民や地域主導型でまちづくり諸制度に対する提案を官に対してできてくるということにある。

2005年4月に表された東急電鉄中期経営計画に「えんどう豆」構造というものがあった。豆を駅、さを沿線に例え、この構造を強化していこうというものであったが、あれから15年が経ち今の渋谷や二子玉川、多摩田園都市の状況を見るに、エリマネ枠組みのさらなる導入によって、豆を強くしていくことは可能であろう。最近では、戸越銀座、旗の台、池上等池上線で、駅の再構築をまず行い、周辺まちづくりのきっかけづくりをしていくという取り組みも始まってはいるが、さを作り、しっかりしたものにしていくためには、鉄道会社が主導する形でさまざまな主体の活力を活用する「プラットフォーム」としての役割を果たすしかなく、この新たな TOD モデルの成否により将来、いろいろな沿線の優勝劣敗がはっきりしてくるであろう。そして、このような地域密着型取り組み推進においては、行政・公的セクターの積極的な姿勢が必須であることは言うまでもない。

(2) 渋谷のエンタテイメント・イノベーション

渋谷のコア部分について、まず認識しておかなければならない現実として、e コマースの進化により、明らかに物販店舗の需要は減退してくるということである。一方で、生鮮食料品に代表されるように物を手に取って買いたいというニーズも根強くはあり、そういった意味で街や商業施設間の競合において、リアルな買い物に付加できる価値にどのようなものがあるのか、ということがまちづくりの枠組みの中で考えていかなければならない。「エンタテイメントシティ SHIBUYA」は、街

にやって来る人々に楽しさやワクワク・ドキドキ感を提供でき、このことは来街動機を高める付加価値である。元々渋谷には、ジャニーズがワシントンハイツで生まれたり、ライブハウスが多かったり、エンタテイメント都市としての資質はある。Bunkamura や東急シアターオーブにて渋谷独自の文化の発信を行い、休日にはスクランブル交差点の手前から文化村通りや道玄坂の自動車通行を止め（年末カウントダウン、盆踊り、例大祭、渋谷音楽祭等で既に頻繁に実施されている）華やかなイベントを実施、ニューヨークタイムズスクエアに匹敵する Y 字路ビスタ・アイストップ構造の SHIBUYA109 を渋谷エンタテイメントの象徴とし、2019 年にはブロードウェイ発祥で当日・翌日の公演チケットを販売しまちづくりのアイコンにもなる「TKTS」が渋谷ヒカリエ 1F に開業、極めつけとして、今秋開業する渋谷スクランブルスクエアの展望施設「SHIBUYA SKY」、地上約 230m からの 360 度の眺望は東京を代表する観光拠点となってくるであろう。特にインバウンドツーリズム市場を意識したとき、このようにさまざまな機能・施設が組み合わせたり、歩いて楽しいまちづくりを演出することは重要である。かつて渋谷の「消費」を支えてきたリテール業に加え、さまざまな業種業態を組み合わせ、常に新しさを感じられる街ぐるみの戦略的な運営・営業が求められてくる。

もう一つの特徴は、IT 企業の集積とスタートアップが多いという起業家風土である。個人個人がそれぞれもつさまざまな文化的背景を受け入れ昇華できる寛容性 (tolerance) も高い。事実、駅周辺における大型開発案件オフィステナントの多くは IT 系で、これら企業間が連携して渋谷の街を盛り上げる「BIT VALLEY」という取り組みが実施されていたり、Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産のようなスタートアップ支援の施設も少なくない。テキサスオースチンの SXSW さながら渋谷の街の広場やホールを最大限活用し社会課題解決に取り組む SOCIAL INOVATION WEEK SHIBUYA (SIW) のようなイベントも定着してきている。そういった中、大きな期待を集めているのが、渋谷

スクランブルスクエア内にできる「SHIBUYA QWS」という 5 大学（東大、東工大、早大、慶大、東京都市大）ならびに企業や既存のハード・ソフト両面からの地域資源とも連携、オープンイノベーションの拠点として渋谷あるいは東京を牽引する「知的対流拠点」としての潜在性を秘め、Greater SHIBUYA のど真ん中、駅直上という立地優位性を生かし、かつ渋谷ならではの斬新な取り組みが期待されている。また、一方で、時間に追われストレスに苦しめられるオフィスワーカーの心を癒す機能・市施設や都市空間の提供がもう一つのまちづくりのテーマである。

（3）モビリティ・MaaS

渋谷のまちづくりの今後を考える上で欠かせないテーマとしてもう一つ、域内モビリティの水準をいかに高めていくか、ということがある。Greater SHIBUYA という広範囲においてさまざまな都市機能を導入し、歩いて楽しい街としていくことを目指すのはもちろん大事なことはあるが、常にいかなる人も歩く、ということではなく、状況に応じ移動の選択肢がいくつか確保されていることが望ましい。例えば、渋谷の坂、をいかに克服するのか、ということは一つの課題となつてこよう。自動運転や PMV (Personal Mobility Vehicle、セグウェイ、キックボード等) といった日進月歩の技術の導入や、「エンタテイメントシティ SHIBUYA」のまちづくりの魅力を高める要素として、単純に移動するための手段としてだけでなく、「楽しさ」を求め、乗ることそのものを目的とした交通機関であっても面白いのかもしれない。

そしてもちろんモビリティの根幹は鉄道である。都心と郊外、渋谷と多摩田園都市を繋ぐ最重要インフラであることより、安全性、信頼性をはじめとした輸送手段としての基幹的サービスはもちろんのこと、これからは単純にサラリーマンを郊外から都心に朝運び、夕方から夜にかけて逆方向に運ぶだけでなく、さまざまな顧客を対象にしたより一層きめ細やかなサービスが求められてこよう。移動中の時間もより有意義にすべく、車両や駅の

機能・空間デザインといったハード面だけでなく、沿線のまちづくりと一体となったソフト面におけるメニュー開発が持続的成長に鍵を握る。特に重要なことは、沿線プラットフォームであることの優位性を最大限に発揮し、日々の生活トータルコストの中で鉄道利用に関わる部分の負担感を少なくすることである。これにより、日々進化するネットサービス依存型の「引きこもり」の増加が危惧される今日、お出かけを促進、健康寿命を伸ばし、健全な地域社会形成といった効果も期待できる。

フィンランドヘルシンキ発祥のMaaS (Mobility as a Service) は自家用車利用を削減するため、公共交通のサービス水準向上をこの発想で果たそうとするもので、(世界の) 渋谷を起点として沿線まで広がる MaaS 的な枠組みをいかに構築できるかが「勝ち組」に向けた TOD 戦略なのである。従って、今まで以上、鉄道だけでなくバス等も含めた交通部門、さらには都市開発や生活サービス等まちづくりに関わる諸部門間の一体感を高めなければならない。そして、その相乗効果を高める上で有効な施策として考えられるのが、スマホの位置情報等人や物も動きをリアルタイムで把握できるビッグデータの活用である。もちろん個人情報保護の観点からデータ提供者と利用者間の信頼関係構築が必要なことは言うまでもないが、諸外国においては、本取り組みの先駆事例が多く現れてきているという現実を忘れてはならない。

6. おわりに

TOD は欧米先進国だけでなく、アジア（特に中国）や南米等これからどのように大都市をデザインしていこうか、という街において最大の政策課題であると言っても過言ではない。世界的な潮流となっている SDGs の基本原則「誰ひとり取り残さない。(No one will be left behind.)」とも符合する、皆が社会参画容易となるまちづくりに近づける。鉄道による通勤費が原則企業負担で都心部オフィスの駐車場供給が十分ではないわが国では渋谷をはじめいずれも TOD が無意識的にでき上っ

てきてしまったところもあるが、本稿で記してきたように、世界的規範としていくためには課題も少なくはない。かつて J. ジェイコブスが指摘したように、人々が公共交通を利用し歩いて楽しいまちづくりを展開すれば、店も潤い、都市経済も成長、治安も安定してくる、この効果に諸外国の専門家達も気づき出してきている。そして、その潮流を支えている背景が、AI や IT をはじめとした日進月歩の技術革新とビッグデータを活用することによる新しい観点での社会的諸施策である。

中でも来年の東京五輪を踏まえ「渋谷」の注目度合は高い。実は沿線との繋がりが渋谷を支えているという事実はあまり認識されていないかもしれないが、渋谷だけでなく他のターミナルにおいても同様（たとえば品川には「スーパー・メガリジョン」というリニア中央新幹線を、札幌、名古屋、博多では新幹線を介した新たな「沿線」の概念もでき上ってくるであろう）、国際化の潮流をどのように捉え生かしていくのか、鉄道・まちづくり経営の試金石である。

参考文献

- 矢島隆・家田仁他著、「鉄道が創り上げた世界都市・東京」、2014年、計量計画研究所
- J. ジェイコブス著、黒川紀章訳、「アメリカ大都市の死と生」、1977年、鹿島出版会