

## 事例番号 051 イタリア文化でまち再生(東京都港区・汐留シオサイト5区)

### 1. 背景

1992年、東京都港区の汐留地区で大規模再開発を行うための土地区画整理事業が開始された。当地区はJR山手線の線路を境に東側の広大な旧汐留貨物ヤード地区と反対側の西地区とに分かれるが、東地区が権利調整の問題が無い地区であったのに対し西地区は人々が居住している地区であった。そのような地区で再開発を進めるにあたり、旧汐留町会が1994年に「汐留地区対策協議会」(住民組織)を設立し、新しい生産活動、生活活動のためのコミュニティづくりを住民発意のもとで進めることとした。

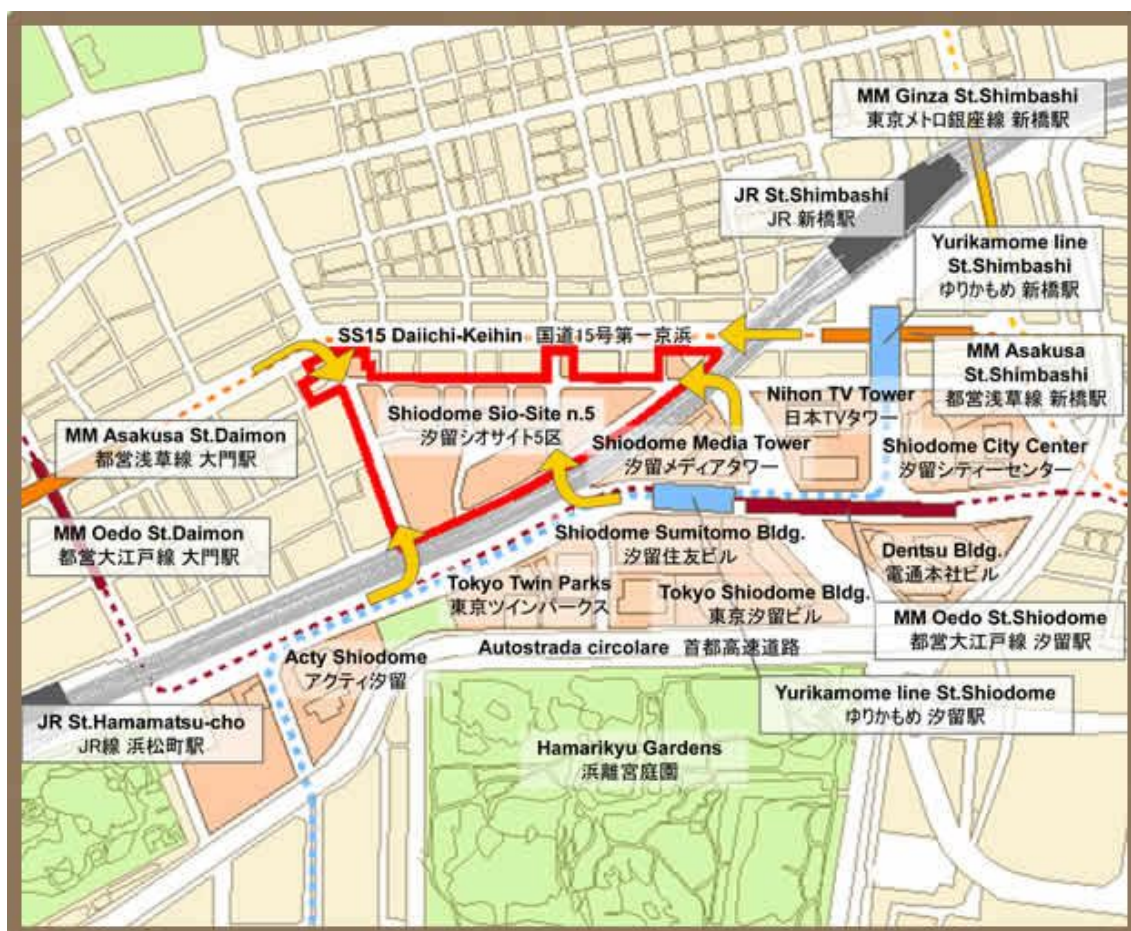
当地区は港区の外れに立地し、しかも至近には銀座や汐留東地区などがあり、商業環境の面では決していい立地とは言えなかった。そのような場所で従前の商業プラス不動産賃貸業的な商売をしても、先行きの見通しは明るくなかった。商業的な成功を実現しつつ人々が生き生きと暮らせる場所を実現するためには、他にはない工夫が求められた。その時、協議会のメンバーの中から、原宿は他の地区と差別化されているから不動産賃貸業が元気なのではないか、という意見が出た。それを契機に、議論は差別化の方向へ発展し、ヨーロッパの都市のように広場を設けたらどうかという話になり、さらに、街のデザインにイタリアのまちのデザインを採り入れたらどうかという話になった。そこでイタリアに視察に行ったり、イタリアの政府関係者に打診したところ、単に表面的にイタリアのデザインを採り入れるのではなく、イタリアの文化にまで遡った研究が必要であるとの認識が生まれるようになった。イタリア政府関係者も東京の都心でイタリアの街が検討されていることに大いに関心を持った。地区の人々からは、「テーマパークではなく、本物の街づくりをしたい。住むのも働くのも楽しい街にしたい」という声上がるようになった。

イタリアの街には、単にモノを売るということではなく、売る人が買う人とのコミュニケーションを大切にしながら売るといった人間関係の文化がある。また、買う方は単にモノを買うだけではなくその街の文化、街の景観を楽しみながら買う。さらに、中小商店が集まっているようなところでは売上げ自体はたいしたことがなくても、飲食やイベントなど相互のつながりの中でお金が回り街の経済が成り立つという関係がある。つまり、そこでは街と生活、生業とが一体になっている。その背景には個々の人々が単に自分の利益を考えるのではなく、街のことを考えるという文化がある。街の歴史、文化を尊重した商売をし、稼いだ金は自分の街で使う。そのような文化がイタリアにはある。単にモノを買うだけであれば汐留西地区は周辺に銀座や六本木などがありとても太刀打ちできない。この地区ではイタリアのような本物の街をつくることで独自の街の価値を創出し、地元の人々が生き生きと住み続けられる街を実現する必要がある。このような考えが協議会の議論の中から出てきた。

単にイタリア的な建物を建ててイタリアの商品を売るという表面的な街づくりではない、イタリアの文化の考察にまでさかのぼった街づくりを行いたい、しかもイタリアの文化の引き写しではなく日本の文化との融合を図る新しい街を創出したい。そのような思いからまずはイタリアの文化研究が始まり、ミラノのドムスアカデミーとの共同研究が実施され、Japly(Japan+Italy)というコンセプトが打ち出された。個性的で強いコンセプトを打ち出せば、それと関係ない店が入り込んでも儲からないという市場原理が働くので、自ずから街の個性が維持できるようになる、という考えも働いた。

以上のような考えを背景に、イタリア文化を導入することによって、商業を基軸とした業務・住居

等の共存するコミュニティづくり、起業・ビジネスチャンス環境づくり、独自の都市経営システムの確立、そして「黒字の街」の創出を図ることとなった。そして、このような街をつくるためには、区画整理事業に対応する目的でつくった汐留地区対策協議会ではなく、独自の都市経営の視点をもった組織が必要になった。そこで、2004年、同組織を法人化し、「特定非営利活動法人コムーネ汐留」を設立した。



汐留西地区(シオサイト5区) (資料:コムーネ汐留)

## 2. 目標

「特定非営利活動法人コムーネ汐留」は、地域の事業の活性化・個人生活の充実を目標に、住民相互の協力による住民主体の「街づくり」と「都市経営」を行うとしている。また、活動によって得られた考え方、展開手法、具体的な課題等の研究活動と実践の成果等を同種の地域社会に対する新しい情報として発信していくとしている。同法人が作成した「街づくり計画(基本構想)」には次の8つの「開発」のキーワードが掲げられている。

- ① 共鳴・共感・共有 / ② 3S(ステージ・スケール・スピード)
- ③ コマーシャル・ベース(黒字の街) / ④ 差別化(地域のブランド化)
- ⑤ B.D.D / ⑥ 「はみ出し目線」

- ⑦ 目的と手段 / ⑧ 「キャピタルゲイン」と「インカムゲイン」

### 3. 取り組みの体制

「特定非営利活動法人コムーネ汐留」(2004 年設立)が中心組織である。同法人は特定非営利活動促進法第 2 条別表に示す 17 の活動項目の内、10 項目の活動を行うとされている(資料:コムーネ汐留定款)。

[特定非営利活動法人コムーネ汐留の活動項目]

- ① 社会教育の推進を図る活動
- ② まちづくりの推進を図る活動
- ③ 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
- ④ 環境の保全を図る活動
- ⑤ 国際協力の活動
- ⑥ 情報化社会の発展を図る活動
- ⑦ 経済活動の活性化を図る活動
- ⑧ 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
- ⑨ 消費者の保護を図る活動
- ⑩ 以上の活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

そして、具体的な事業の種類としては次の 9 項目が掲げられている(同)。

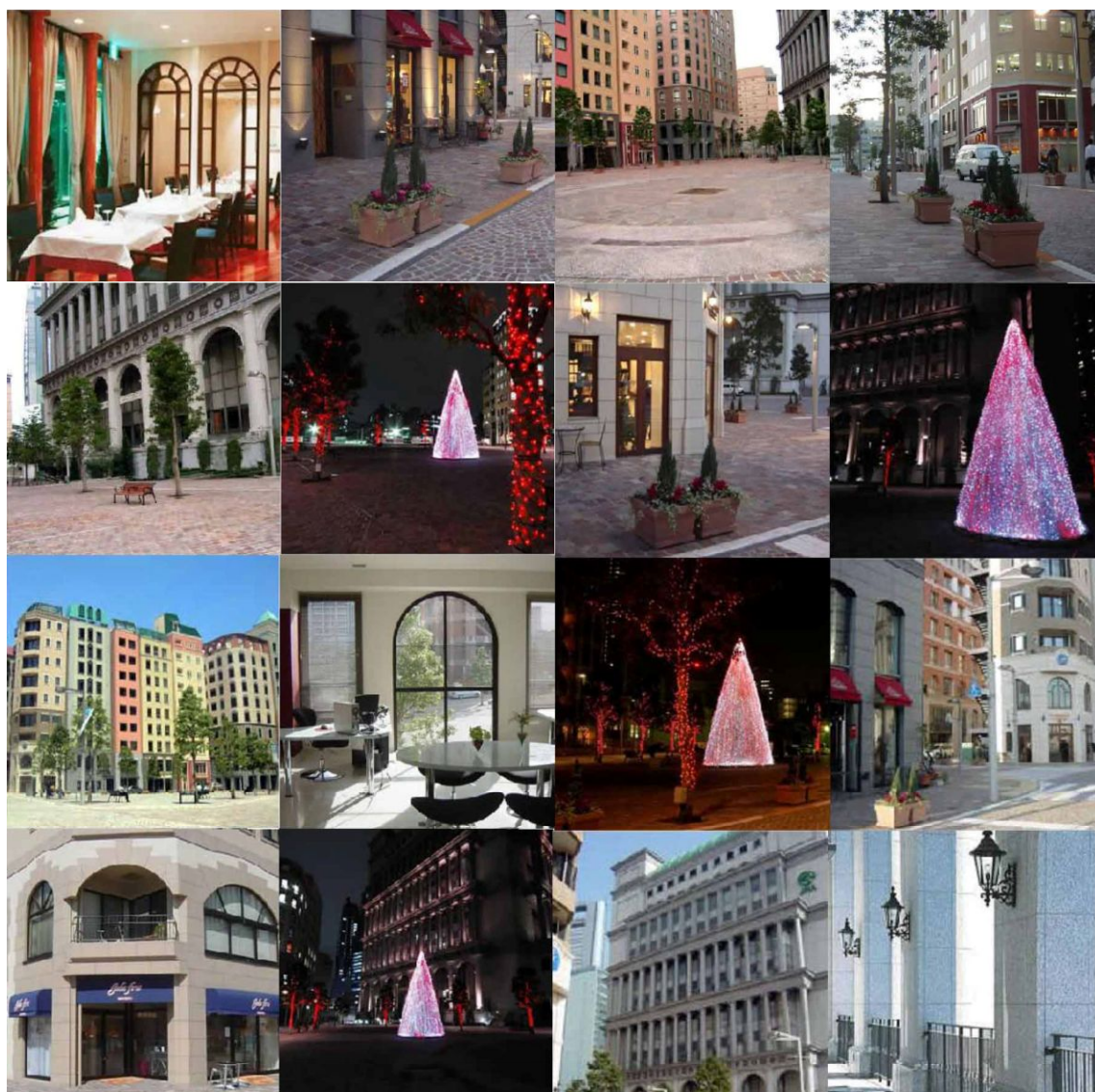
[特定非営利活動法人コムーネ汐留の事業の種類]

- ① 都市経営に関わるマネジメント技術の研究開発と運用活動
- ② 地域コミュニティ・ビジネスの場と機会の提供を目的とした、地域社会産業基盤整備活動
- ③ 地域社会経済活性化のためのソーシャル・マーケティングのプログラム開発及び継続的な運用活動
- ④ 街並みのデザイン等を通じた地域景観整備活動
- ⑤ 清掃活動等を通じた地域環境整備の仕組構築及び管理活動
- ⑥ 地域社会の防災・防犯に対応したエリア・セキュリティマネジメント及びファシリティ・マネジメントプログラムの研究開発と運用活動
- ⑦ 地域交通災害対策を目的とした、地域公共空間利用計画の研究開発と段階的整備の実施
- ⑧ 地域都市観光振興活動及び生活環境創造に関わる各種活動
- ⑨ 都市経営を通じた、行政・企業・個人、情報・技術などのネットワーク化の推進と協働の仕組みづくりの研究開発と運用活動

「コムーネ汐留」の役割は、地区全体を統一して運営することにある。西地区は地区の人々の結びつきが強く、汐留町会や同町会が発足させた汐留地区対策協議会も強い地縁で結ばれた組織であったが、当地区で再開発事業を進めるにあたっては地区外組織(役所、イタリア商工会議所等)との調整・協力が重要であるとの認識から、地縁関係を基礎としつつも外に開かれた NPO であ

る「コムーネ汐留」が設立された。

「コムーネ汐留」の会員は正会員と賛助会員とから成る。正会員は個人を対象としている。まちづくりは個々の企業の営利を目的とするものでないという認識から、会社から離れた個人を会員としている。賛助会員は個人、法人の両方を対象としている。正会員は 39 名、賛助会員は法人会員 12 社である(2004 年時点)。今後入居する商業系テナント、オフィス系テナントも順次賛助会員になる予定である(同時点で入会準備中のもの 86 社)。商業テナントの場合、まちづくりの方向やイベント開催等が店舗売り上げに直結することから、テナント側としても地区の情報を知りたいというニーズがあり、逆に NPO 法人からは、イベント開催などへのテナントの協力が必要となってくる。そのため、現在地区に入居している商業テナントの 8 割程度は NPO との協働の必要性から賛助会員として入会することに同意している。一方事務所系テナントはまちづくりにどのように参加できるのかを検討している段階であり、会員としての参加は、商業テナントの後になると考えられている。



汐留シオサイト 5 区の風景 (資料:コムーネ汐留ホームページ掲載写真から)

#### 4. 具体策

##### (1) 組織の運営状況

「コムーネ汐留」には、総会、理事会及び商業テナント部会(事務局の作業部会)が置かれている。総会は年1回、会員の全員参加によって開催される。理事会は設立から2004年度までは月1回程度開催してきたが、その後は年4回程度の開催となっている。理事会の主な議題は年度事業計画の策定であるが、現段階では土地の開発状況など変化する要因が多く、事業の進捗状況の確認が主になっている。テナントからの要望やプロモーション計画なども議案としてきている。テナント部会は専務理事(2名)が部会長となって月1回程度の会議を開催している。

「コムーネ汐留」は、イタリアの商工会議所の会員になっており、同会議所を通じて情報交換等を行っている。

「コムーネ汐留」の収入は会費収入と事業収入とから成るが、現段階では会費収入のみである。会費は個人の正会員、賛助会員がともに入会金1万円、年会費1口1万円であり、団体賛助会員が入会金10万円、年会費1口10万円である。組織運営経費は会費収入で賄うのが目標であるが、現段階では個々の企業からの協賛金等に依存している。事務局経費は「株式会社汐留」(29名の地権者によるJRAビル等の共同所有会社)が負担している。

NPOとしての会員サービスは特にない。現段階ではまちづくりが進展することで地権者の生活が再建されることが一つのサービスになると考えられている。また街区に立地するビルが有効に活用され、来訪する人々が楽しく時間を過ごせるようになることも会員の喜びとなることから、イベント等を実施することも会員サービスにつながると考えられている。



コムーネ汐留とミラノ・ドムス・アカデミーによる共同研究開発プロジェクト

## (2) 街並みの整備

汐留西地区では、建築物の容積率と高さについては街並み誘導型地区計画の規制があるが、それ以外に関しては「コムーネ汐留」作成の「街づくり計画」(憲章)に沿った建築デザインガイドライン(景観関係)及び商業振興計画(個々の小売店のタイプ、販売品目、サービス体系等)により規定している。

「街づくり計画」は、①街づくり基本計画、②施設デザイン計画、③テナント導入管理計画、④総合マネジメント計画から成り、建築主に対してはこれらに沿って建築をするよう依頼している。商業施設の outlet に関しては業種や営業内容に関する規制を通りや場所ごとに詳細に定めており、戦略的な店舗誘致と景観・環境制御により質の高いまちづくりを誘導している。

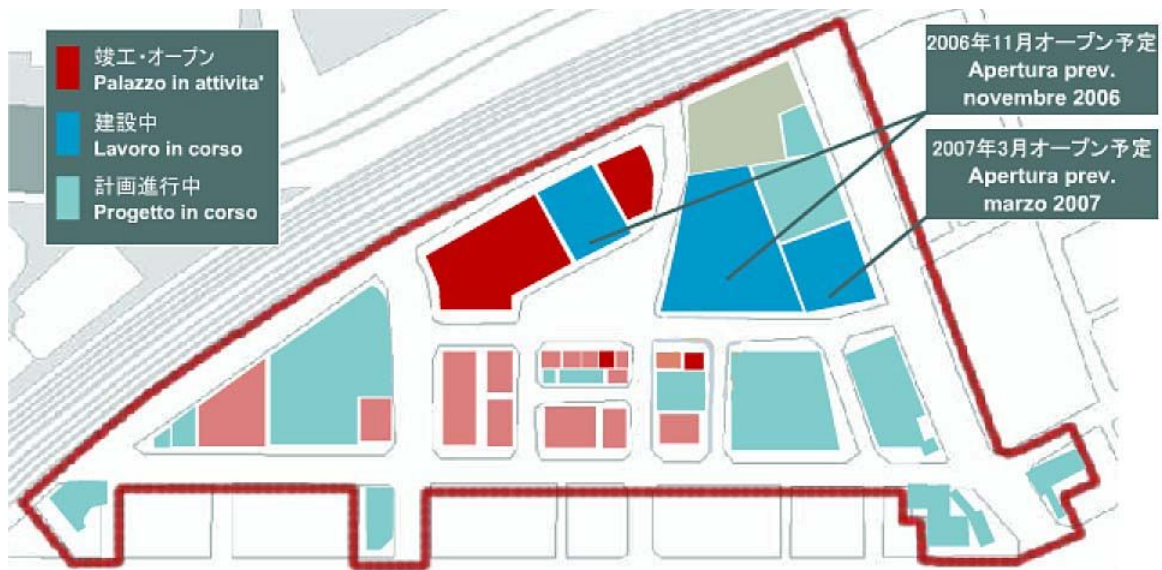
ガイドラインに沿った施設計画を推進することは「コムーネ汐留」の規約に謳われており、色や材質、デザイン等について個々の事業者が「コムーネ汐留」と協議することになっている。これらの方式はイタリアと同様の考え方を採り入れたものである。

地区内の 15 の既存ビルは指定管理会社が不動産管理をしているが、街づくりの方針に沿ってテナントの申し込み、店舗デザイン、サイン計画などの業務を行っており、定期的に「コムーネ汐留」に報告を行っている。一般的なオフィスについては商業施設のような詳細なガイドラインは設けられていないが、汐留地区に電通や日本テレビが立地しているという地域特性を考慮し、クリエイティブな業態を誘導する方針である。

2005 年当初時点で 15 棟(テナント数は商業テナント 12、オフィステナント 92)が完成しており、床面積ベースで約 34%の進捗率となっている。入居率はオフィス 8 割、商業系 6 割程度であり、就業人口は約 1,350 人となっている。商業系については地区にふさわしいテナントを選定しているため入居率が低くなっている。建築中の 2 棟が竣工すれば計画床面積で 50%が完了することになる。さらに現在建築計画中の建物があり、それらが建設されれば 2007 年 3 月時点で 7 割が完成する見込みである。



整備された街並み



整備状況(2006年6月現在) (資料:コムーネ汐留)

### (3) 行政との連携

事業初期段階においては施設整備に係る行政との連携が随所にあった。例えば、区画整理事業の計画段階では、都は一度計画決定した内容を地元住民の発案を尊重するものに変更した。港区議会では、東地区と西地区とで立地条件に格差があることに配慮した対応策を議決している。具体的には、東地区に大手企業の本社機能が転入する場合、これに付随して転入する関連企業は西地区のビルに入居するよう申し入れることとしている。西地区は東地区に比較して駅からの利便性やビルの面積規模等の面で不利であったが、この措置によって、公告やマスコミの関連企業など西地区が目指す街づくりに合致したクリエイティブな企業が誘導されている。イベント的な連携としては、港区にスポーツ施設がないという行政からの要望を受け、港区の児童生徒に無料開放するフットサル会場を空き地に設置した。

## 5. 特徴的手法

汐留西地区のまちづくりの視点は、「コムーネ汐留」の「街づくり計画(基本構想)」に記述された「都市再生」の意義がよく表している。以下、その部分を抜粋する。

「再開発モデル」や「開発計画」を見ると、「都市施設(道路・公園・建物等)を計画的に整備配置し都市空間を十分に確保して、安全・健康・快適・能率的な市街地に再生改良する」ことが、都市再生であると考えられているかのように見える。・・・これらは、「都市再生」の目標に含まれる要素の一つではあるが、総てではない。「都市再生とは何か?」の答えは「都市とは何か? 都市はどうあるべきか?」の根本の命題に戻る。

公共と個人(抜粋)

公共的な要素を含むステージの主題	企業・個人に関わるステージの主題
<p>1. 開発手法として適用した法・制度に基づく整備(道路・公園・等の公共施設整備)            ◇安全性 ◇保健性            ◇能率性 ◇快適性</p> <p>2. 地域全体の商業・業務・生活活動の基盤づくり</p> <p>3. 都市機能の充実</p> <p>4. 都市問題の解決            [公共・公益的な視点]            ◇非営利的(地権者の事業採算性と関係なし)            ◇「事業」は個人の問題、「街」は公共の問題。</p>	<p>1. 事業・生活等の基盤の充実            ◇従来の事業の発展基盤の強化            ◇新規事業の創出            (事業の廃止・変更等の転換)            [新しい街でどのように生きるのか?]            [そのために必要な街は?]</p> <p>2. 開発投資に見合う「街」なのか?</p> <p>3. 事業環境は十分なのか?</p> <p>4. 生活環境は十分なのか?            [事業的な視点]            (コマーシャル・ベース)            ◇投資と収益(採算性)            ◇資産価値            ◇事業と街の適合性            ◇現在と将来の事業の継続性</p>

まちを総合的に経営するという事態に、「都市再生とは何か?」という根本的な問いにまで遡った視点をもって取り組んでいることが他の地区ではなかなか見られない特徴である。

一方、「商業振興計画」では、都市に求められる3つの要素として「経済的価値」「文化的価値」「社会的価値」を掲げ、それらを内包した「サステナブル・コミュニティの形成」を図るために、「イタリアの考え方により、“持続成長し続ける街”をデザインする」としている。その際、シオサイト5区の特徴を、①「江戸期の大名屋敷の跡地であり、歴史性のある街」、②「物流、運輸施設が集積する街」、③「住・商・業の混在する街」、④「鉄道、幹線道路に囲まれた遠隔地」と捉え、「単なるイタリアの企業や商店をならべるだけではない、「歴史と文化の継承を大切にしながら今を生きつづける。イタリア的考え方による住民主体のまちづくり」を目指すとしている。

以上のように、単に表面的にイタリアの街並み、イタリアの商品を採り入れるのではなく、むしろまちづくりのあり方そのもの、都市再生のあり方そのものにまで遡って考察し、そこからイタリアの考え方を採り入れようとしているところに本地区の最大の特徴がある。そのイタリアの考え方を「商業振興計画」は次のように説明している。

イタリアにおける都市の発展の特徴は、職人企業や中小商工業者の発展とともに進み、この層の活力が都心を活性化していった点にある。政策的選択よりも都市における「市場の原理」、「質的競争」がこの仕組みの推進力であったと考えられ、イタリアはこの推進力が発揮される中で、その文化や歴史を継承しながら、従来の地縁型地域社会から、人や情報が常に流動化し、新しい時代に適するよう常にイノベーションを繰り返す、より機能的な都心商工業者の新しい機能型地域社会に変化していった。



これは「Marketing Urbano」と表現されるものであり、その意味は、「土地利用規制・建築規制・交通規制を実施し、中心市街地の商業全体を大きなショッピングセンターと見立てて、総合的かつ独自のすぐれた商業立地計画によって、より効果的に個店配置を制御する仕組みづくり」ということである。

## 6. 課題

現在は未だ建設途上であることから、街の開発コンセプトや将来像のイメージを浸透させることを目的としたプロモーション戦略がとられており、コンセプトに沿った街づくりを実現させることが目下の課題である。

(参考・引用文献)

コムーネ汐留ホームページ