

EKISUMER[®]

駅と沿線の未来を考える

2021 SPRING **VOL.47**

特集 今、駅商業施設を問い直す



駅と沿線を中心に生活し

消費行動をしている都市生活者たち。

駅消費研究センターは、

そんな人たちを“エキシューマー”と名付け、

さまざまな視点から研究しています。

【 発 行 】

jekí

駅消費研究センター

【発行責任者】金森 誠
(株式会社ジェイアール東日本企画 常務取締役企画制作本部長)

【 編 集 長 】町野公彦
(株式会社ジェイアール東日本企画 駅消費研究センター長)

【 編 集 委 員 】村井吉昭 松本阿礼

【アドバイザー】加藤 肇

【お問い合わせ】03・5447・0991

【 U R L 】<http://www.jeki.co.jp/ekishoken/>

【 制 作 】

プロジェクトディレクター
坂野泰士 (有限会社シンプル研究所)

編集

小林英明 須田佳織 佐藤勇人 三上真由(株式会社レマン)

デザイン

和田展明 山田紗弥香(株式会社レマン)

印刷

新日本印刷株式会社

小誌に掲載しているJR東日本社外からの寄稿文や、対談・インタビューなどでの発言の内容は、必ずしもJR東日本の見解を反映しているものではありません。
なお、小誌に掲載の情報は2021年3月現在のものです。

Is there no alternative? 今までの延長線上に「解」はあるのか

英国の元首相マーガレット・サッチャーは、“There is no alternative(この道しかない)”という有名なスローガンを打ち出したが、私たちは今あえて“Is there no alternative?(この道しかないのか?)”ということを絶えず問わなければならない時代に生きている。

もはや待ったなしの新型コロナと気候変動問題が、各企業において潜在化していたさまざまなビジネス上の問題を顕在化・加速化させた。まさに今、これまでのビジネスの考え方やそもそもの目的、さらにはそれらの成果を測る指標自体も根本から問い直されなければならない大きな「転換点」に立たされている。

「今までこうやってきましたから」という過去の経緯や慣習、あるいは一度策定されたルールによって制約を受けることを「経路依存性」と呼ぶが、多くの日本企業は、この経路依存性が大きなネックになっていると指摘する識者も多い。この背景には、日本の近代化が合理化・計算可能化・手続主義化といったものと見事にシンクロし、「誰がやっても同じ」「ルール通りにやればよい」という状態をつくり出すことに注力してきた事情がある。このこと自体は、「決まったものをより多くより早く」という日本経済が右肩上がりの時代には非常にプラスに働いてきたものの、今という時代状況を考えた場合、経路依存性から自由になる試みが必要である。

本誌はこうした問題意識の下、次代の駅商業施設の在り方を探るべく、今までの延長線上にない根本的な発想の転換の必要性を論ずる有識者の方々、さらに「次代の先行事例」ともいえる事業関係者に取材させていただいた。加えて、その内容を基に編集部と協力メンバーとで活発な議論を重ねた。

数年前、『ニューヨーク公共図書館 エクス・リブリス』（監督フレデリック・ワイズマン）というドキュメンタリー映画を観た。本作を観る前は、図書館はたくさんの本を物理的に整理し、効率的に貸し出す所としか考えていなかったものの、そうした先入観は見事に粉碎された。この図書館は、「主役はあくまで人」の公共サービスであり、さまざまな人がアクセス可能なものでなくてはならないという考え方から、著名な作家や音楽家の講演会、ダンス教室、子どもたちへの学習支援、障害のある方のためのイベント、起業や就職の支援まで行っているという。編集部では、こうした「みんなのもの(コモン)」という観点からも、これからの駅商業施設の議論を深めた。今号を少しでも多くの人々に読んでいただくことで、私たちの想いが「みんなのもの」となることは大きな喜びである。

『EKISUMER』編集長 町野 公彦

FEATURE

今、駅商業施設を 問い直す

03 [INTERVIEW]

経済思想家

斎藤 幸平 さん

商業施設コンサルタント

西山 貴仁 さん

11 [REPORT]

商業施設のこれからを見据える、
新たな取り組み

エリアを広く捉え、次の時代まで続く“ウェルビーイングタウン”

GREEN SPRINGS

下北沢の線路跡に生まれた、個性あふれるこれからの“商店街”

BONUS TRACK

「困ったときはお互いさまの気持ち」をつなぐ、日本初の“公共冷蔵庫”

北長瀬コミュニティフリッジ

17 [RESEARCH]

コロナ禍を契機とした駅消費の変化

18 [THINKING]

経済合理性を超え、
本質的な議論と目的再設定を

SERIES

21 [REPORT]

STOREWATCH

Maruta

22 [RESEARCH]

REAL EKISUMER FILE #03

今、駅商業施設を問い直す

コロナ禍によって大きな社会変化が起き、以前と以後とでは全く異なる考え方が必要とされています。

このような転換点においては、これまでよりも大局的な視点を持つことが重要になるでしょう。

特集巻頭では、経済思想家の齋藤幸平さんと、商業施設コンサルタントの西山貴仁さん、

分野の異なるお二人の有識者にお話を伺い、

駅ビル、駅ナカや高架下など駅商業施設の在り方を改めて考えるためのヒントをいただきます。

今こそ「コモン」の視点で、社会を変えていく

経済思想家 齋藤 幸平さん

行き過ぎた資本主義は生活を貧しくする

—— 20万部のベストセラーとなっているご著書『人新世の「資本論」』を拝読しました。中では、持続可能な世界を実現するには「脱成長コミュニズム」に向かうべきであり、そのために重要な役割を果たすのは「コモン」だと書いていらっしゃいますね。

齋藤：歴史を見れば、森や農地や河川の水など万人にとって有用で不可欠なものは、市場に任せて商品にするようなことはせず「共有地（コモンズ）」として共同で管理してきました。資本主義は、そういうコモンズを徹底的に解体することによって生まれたものです。元々潤沢であったはずの森

や農地に、柵を作ったり警備員を置いたりすることで普通の人々がアクセスできないようにして、人工的に希少性を生み出しました。そこに生えている木も湧き出している水の量も変わらないのに、潤沢にあった

ものが無理やり希少なものに変えられてしまったのです。そうして、どんなに必要でも、お金を払わないと手に入らないものになってしまった。その結果、一部の人々のお金は増えていくけれど、多くの人たちは



(C) Young Ju Kim

さいとう こうへい

1987年生まれ。大阪市立大学大学院経済学研究科准教授。ベルリン・フンボルト大学哲学科博士課程修了。博士（哲学）。専門は経済思想、社会思想。Karl Marx's Ecosocialism: Capital, Nature, and the Unfinished Critique of Political Economy（邦訳『大洪水の前に マルクスと惑星の物質代謝』堀之内出版）によって、権威ある「ドイッチャー記念賞」を、日本人初、歴代最年少で受賞。編著に『未来への大分岐』（集英社新書）など。昨年刊行された話題の著書『人新世の「資本論」』（集英社新書）は20万部を超えるベストセラーとなっている。

豊かにならず、むしろ生活は不安定で貧しくなっています。

今日で言えば、本来はいろいろな所に人が集まるスペースがあったのに、今、人と会って話すにはカフェに行ってお金を払わなければなりません。また、次々に商品が作られることによって、人々は常に新しいものを求めて消費に駆り立てられる。それもある種の希少性です。そのように、生活の領域がどんどん希少なものに飲み込まれていくと、ますますお金が必要になり、いくら働いても満たされません。これまで、利益を求めて経済成長していくことこそが、私たちの生活を改善すると思っていたわけですが、行き過ぎた状態は、不安定で、不健康で、ストレスフルです。

それを解消するために、元々あったコモンズの領域を拡張していこうということです。私の言葉で言うと、「コモン（共有財産）」にしていこうということになります。公共性という観点から、社会を組織し直していった方がいい。しかも、専門家や官僚がやるのではなく、利用者である市民が参加できるような領域として開いていく。水や電気などは、元々コモンです。それらをどう使うかについて、市民が参与できるようにする。そうすることによって、私たちの生活はより豊かになっていくのではないか。それがコモンに基づいた社会であり、コミュニズムです。コミュニズムという抵抗のある人もいるかもしれませんが、私の言うコミュニズムは決して奇抜なものではありません。

利用者の声が反映される共有財産の運営

—— 市民がコモンを管理し、使い方を決めるというのはハードルが高いようにも思いますが、具体的にはどのようなことですか。

齋藤：パリの水道は、長い間、民営化されてきました。しかし、あるとき水道料金の値上げが問題になった。私企業に任せると寡占状態になり、料金を上げるのも簡単にな

る上、払った水道代がどう使われているかなど運営がブラックボックスになってしまいます。少しでも利益を上げるために、大切なメンテナンスのコストをカットしてしまうなど、利用者にとって不利益なことも起こり得る。水道のような公共性の高いものを、儲けの対象にしていいいのかという議論になり、パリではこれを再公営化したのです。その結果、市民の代表が経営の意志決定に加わることになった。市民の声が直接反映されるようになり、誰もが安心して水を飲めるようになったし、利益の一部を市民が使えるようにもなりました。

—— 運営自体を市民がやらなくても、民意が反映されることが重要ということですね。

齋藤：そうです。行政や企業、専門家などのノウハウを使って、市民と情報を共有しながらやっていくということです。

バルセロナは、市民と行政が協力して観光業依存のまちづくりから脱却しようとしています。オーバーツーリズムによって、街は混雑しゴミや騒音も多くなった。市民向けの賃貸住宅は民泊に切り換えられて家賃が高騰し、住まいを失う人々も出てきた。それに耐えかねた市民が運動を起こし、「バルサローナ・アン・クムー（英語名バルセロナ・イン・コモン）」という地域政党ができました。そして、その政党からバル

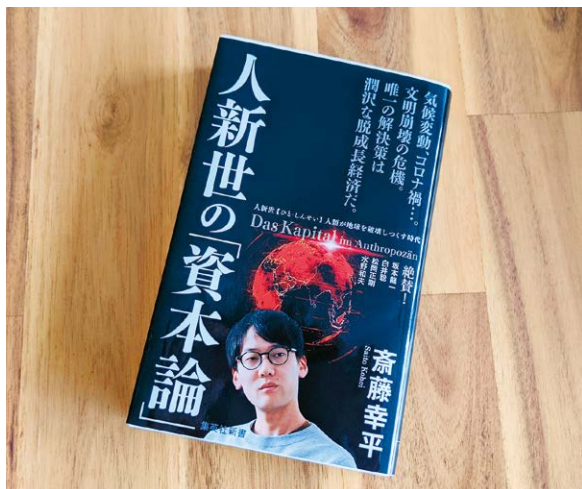
セロナの市長が誕生し、市議会は市民の声をまとめ上げるプラットフォームとして機能するようになりました。それによって、民泊を制限したり、家賃の上昇率を抑えたりするような政策が取られています。

市民と行政、市民と企業は、常に対立する必要はありません。ただし、行政や企業が中途半端な改善しかしないようなら、市民はそれを批判しなければならない。そういう緊張関係は、常にあるべきです。

さまざまな変革の芽を「コモン」の概念でつなげる

—— これまでも民意の反映の必要性は言われてきましたが、なかなかうまくいっていなかったように思われます。バルセロナがうまくいったのは、なぜですか。

齋藤：市民が立ち上がり、自分たちのリーダーを市長に据えたことが大きい。しかし、バルセロナもいきなりうまくいったわけではありません。リーマンショック後のさまざまな矛盾と苦境を経て、10年かかってこまできました。そして、一つの成功例ができると、他の街へもそのノウハウが広がっていきます。実際、アムステルダムやパリ、グルノーブルなどへと情報は共有され、さまざまな都市や市民が連携しながら新しい社会をつくり出そうとしています。横の連携から得られる知識を助けとして、



2020年9月に刊行された著書『人新世の「資本論」』（集英社新書）。人新世とは、人類の経済活動が地球を破壊する時代を意味する。気候変動をはじめとする環境危機の時代、晩期マルクスの思想から、良い社会をつくり出すためのヒントを探り、豊かな未来への道筋を考えるための一冊

大企業や政治家の思惑に対抗し、自分たちのルールをつくっていくことができるのです。このように、国境を越えて連帯する革新的な自治体のネットワークの精神は、「ミュニシパリズム」と呼ばれています。

—— 日本でもできるでしょうか。

斎藤：日本でも同じです。革新的な取り組みをする街が出てくれば、ノウハウが広がって、良い連鎖反応が出てくるはず。スペインはリーマンショック以降の経済危機で失業率は当時25%にまで達し、貧困が広がりひどい状況でした。そこまですぐと、自分たちでやらない限り、良くならない。日本だって、追い込まれていない状況とは言いがたいでしょう。特に、コロナ禍の今は。

いきなりみんなが参加する必要はありません。コモンというのは大きな概念です。レイヤーも範囲もいろいろあって、成り立ちもケース・バイ・ケースです。例えばショッター商店街でも、地方の駅ビルでも何でもいいので、それをどうしたら開けたものにしていけるか、コモンという視点から考えてもらいたいと思います。「自分たちが参加できるんだ」という、コモンの回路を増やしていくことで、関心を持つ人が徐々に増えていくイメージです。

既に、地方では市民が太陽光パネルを設置し、自分たちで管理する非営利型の

市民電力の試みが広がっています。また、水道民営化の反対運動も行われていますし、農家の人々による種苗法改正への反対運動なども起こっています。また最近では、労働者協同組合法というものができ、労働者自身が出資を行い、雇う・雇われるの関係ではなくみんなで一緒に働く「協同労働」という働き方が法律で認められました。会社を、資本家や株主が独占するのではなく、社会的な所有に転換していくという意味で、これも一つのコモンです。今はまだバラバラに活動しているけれど、それらは全てコモンという概念でつなげられる。電力の問題でも、水の問題でも、分けてしまわずにいろいろなものが実はコモンでつながっていると考えてください。「こんなものもコモンだね」と考えることで、気付くことがあるはずです。コモンという概念を挟むことによって、それぞれのフィールドの人たちが参加するきっかけにしてほしいと思います。

特にこの先、気候変動については、誰も無関係ではいられない問題ですから、誰もが関与しやすく、大きく広がるポテンシャルを秘めています。今の若い人たちは、これまでの社会の矛盾や無計画性に直撃された世代です。彼らが社会の不合理性や理不尽さを、変えていこうと動き始めるでしょう。そういうことをきっかけに、自分たちはもっと声を上げていいんだという流れになってほしいです。

—— コモンは土地に根差しているものでしょうか。インターネットで、同じ目的を持つ人々が地域を越えてつながる場合もコモンと言えますか。

斎藤：コモンというのは広い概念ですから、限定して実体化する必要はありません。市場に任せず、人々が管理するものが全てコモンです。極端な話、マンションの住民みんなで猫を飼えば、その猫だってコモンになります。シェアリング・エコノミーのようなプラットフォームをコモンとして管理し、世界中のユーザーがつながることも可能です。ただし、現在のようにそのプラットフォームを一企業が独占してしまう状態はコモンではありません。「プラットフォーム・コーポラティビズム」という、組合型のプラットフォームを使ってやっていこうという運動も既にあります。ユーザーに開かれ、地域にサービスを提供する人たちのために、利益主義ではないプラットフォームができれば、地域に限定されない、ネットを媒介とした新しいコモンもあり得ます。

スローダウンがイノベーションにつながる

—— コモンの領域を広げ民主的に意志決定をするようになると、時間がかかり効率性が悪いのではないかと懸念したのですが、ご著書の中では、むしろポジ

ティブな面を指摘されていますね。

斎藤：今の企業が効率的だと言われるのは、トップダウンだからです。さまざまな意見を言う余地はあらかじめ排除されているので、効率的になります。しかし、多くの人が意志決定に参加する余地が増えると、相互的に議論しなければならず、時間がかかります。それによって、ある種のスローダウンが実現される。それは、環境的にもいいことですし、自律的に決められるのは労働者にとってもいいことです。効率を求めすぎると、目先の利潤や営業目標に振り回されて現場は疲弊していきます。もちろん、ある程度の効率性は担保しなければならないので、トップダウン的なものを全てなくしてしまえばいいというわけではありません。しかし、民主的な議論や自由な発想の余地が増えるからこそ生まれるイノベーションも、あると思います。そのイノベーションによって、逆に効率化や生産力の上昇が起きる可能性もあるでしょう。

—— コロナ禍では、さまざまなものが結果的にスローダウンさせられました。

斎藤：意識的にいろいろなものをスローダウンさせたわけですから、歪みやひずみも生じてはいます。しかし、技術を使えば、テレワークのようなこともできることが判明した。毎日会社に行く理由がなくなってしまったわけで、高いお金を払って都心の近くに住む必要もない。高額過ぎるという都会の不動産の歪みが、改善するきっかけになります。これもスローダウンです。そして、通勤形態も変わり、もっと自然豊かな地域で暮らすこともできるようになる。生活のクオリティの改善とスローダウンは両立しますし、地域の活性化ということも十分に起きてくると思います。コロナ禍のような大きなショックは、根本的な発想の転換を図れるチャンスでもある。固定的な価値観や前時代的なモデルから脱却して、21世紀型の試みをしていく必要があります。



フランス・パリの凱旋門とシャンゼリゼ通り。2030年までに、車線を減らし、歩行者と緑のためのエリアを増やすなどの改修計画が進んでいる

「コモン」のビジョンの下 利用者に開かれた駅へ

—— 駅は地域の人々が集まりやすい場であり、共有・協働などもしやすい場であると思います。コモンとしての駅や駅商業施設の可能性について、ご意見を聞かせてください。

斎藤：駅をコモンとして捉え直すのであれば、利用者である市民との協力は不可欠です。市民の意見を聞きながら、考えなければいけないでしょう。そのためには、コロナ禍や人口減少がある種の機会と捉えて、開かれた場にしていくといいと思います。駅や駅商業施設がコモンであれば、お金を払わなくても使える場所をもっと増やさなければならないでしょう。例えば、地域の人々のスペースをつくろうとか、広告ばかりを貼るのではなく市民が情報発信できるものにしようなど、いろいろ考えられます。

都心のスペースを開放するのは難しいと思うかもしれませんが、地方に目を向ければ、テナントが入らずに空いているスペースがあるかもしれない。そこを市民に開いてみるのです。空いているなら、開放して使ってもらった方がいいという発想です。そこを市民が積極的に自分たちの手で管理するとか、ある程度の予算を付けて市民が使い方を決められるということに

すれば、皆やってみたいと思うでしょう。そういう経験をすると楽しいと思うはずですし、自分たちの街・自分たちの駅だという感情が生まれてきて、いいアイデアも生まれます。

街の再開発でも、パリやバルセロナなどは市民と情報を共有しながら地域の人たちのためのまちづくりをしています。パリは凱旋門周辺を再開発しようとしています。そこで、極力車を入れないようにして、自転車や歩行者に優しいモデルに変えていこうとしています。バルセロナでは、スーパーブロック・プロジェクトと呼ばれる計画によって、定められた区画内への車の乗り入れを制限しています。これは車に奪われていた空間を、市民の生活空間として取り戻す試みになっています。

元々公共性が高い鉄道や不動産などの事業は、コモンとしての土壌があります。経済効率重視ではなく、「コモンというビジョンに基づいて事業を進めていく」という宣言をすれば、大きなメッセージとして社会に響くはず。 「コモンというビジョン」と唐突に言われても想像できないかもしれませんが、小さな試みも含めて経験を積み重ねることで、徐々に見えてきます。すると、私たちの想像力も出てきて、別の社会の在り方を思い描けるようになるでしょう。



左：世界屈指の観光都市バルセロナではオーバーツーリズムの問題が叫ばれてきた。写真はメインストリートのランプラス通り
右：バルセロナで行われているスーパーブロック・プロジェクト。基盤の目状に分けられた区画の一部「スーパーブロック」内の道路では、地元住民の車、自転車、歩行者のみが通行でき、車の速度も10km/h以下に制限される。ブロック内の空間は、市民のアイデアにより、小さな公園やイベントスペースなどの憩いの場に生まれ変わっている



にしやま・たかひと

1961年生まれ。株式会社SC&パートナーズ代表取締役。東京急行電鉄株式会社に入社後、土地区画整理事業や街づくり、商業施設の開発、運営、リニューアルを手掛ける。2012年、株式会社東急モルズデベロップメント常務執行役員、SHIBUYA109 KAGOSHIMAなど新規開発を担当。2015年11月に独立。現在は、SC企業人材研修、企業インナーブランディング、経営計画策定、百貨店SC化プロジェクト、テナントの出店戦略策定などに携わる。岡山理科大学非常勤講師、小田原市商業戦略推進アドバイザー、SC経営士、宅地建物取引士、一般社団法人日本SC協会会員。

危機感を持ち、マインドリセットを 商業施設コンサルタント 西山 貴仁さん

かつての常識や手法は通用しなくなっている

—— 西山さんは「SC&パートナーズ」で代表取締役を務めていらっしゃいますが、主にどのような活動をされているのですか。

西山：柱は主に3つです。1つは商業施設のコンサルティング。ショッピングセンター（以下SC）の将来に向けたビジョンの策定や成長戦略を描くといったことに対し、ファシリテーターとして参画します。

2つ目はSCの人材育成のための研修です。テナントリーシングやプロモーションなど、抱えている課題に応じてOJTの延長のような形で行っています。

そして、3つ目が公開セミナーです。SC・商業施設について、例えば「変わるビジネスモデルと運営管理手法」などのテーマ

で、定期的に開催しています。

—— 現在、経済規模が縮小傾向にある中で、追い討ちをかけるようにコロナ禍にも見舞われています。このような厳しい状況下で、SCビジネスは未来をどう描くべきだとお考えでしょうか。

西山：経済成長の最も大きな要因は、人口増です。ところが日本の出生数は、今年80万人を割るのではないかとわれています。国立社会保障・人口問題研究所の推計では、それはまだまだ先のはずだったのに、減少スピードはだいぶ早くなっている。ピーク時には出生数が約270万人だった団塊世代と比べると3分の1以下ですから、その当時に描いたビジネスモデルや手法が、もはや通用するわけがありません。新たなビジネスモデルが必要とされています。

加えて、情報伝達のスピードが加速しており、ECの隆盛という環境の変化も大きいです。今や、膨大な情報が瞬時に手に入るようになりました。かつてはテキストデータしか送れなかったものが、画像になり、動画になり、さらに今後5Gが普及すればVRなどを使って「遠くにいる人がまるで自分の隣にいるかのような状態」をつくり出すことも可能になるでしょう。そうすると、店頭でモノを置いて売るといったビジネスが、そもそも必要なくなるかもしれません。「物販はECに任せる」というくらいの、割り切りと潔さが求められるようになるでしょう。

—— 確かに、今は欲しいものはネットでいくらでも手に入る時代ですね。

西山：情報が豊富にある上に、モノはネットでも買えます。だから地方でも、東京

と同じ店はもう必要ないのではないのでしょうか。東京で流行したものを持ってくればいいというのも通用しません。地域のニーズをしっかりと捉え、地域の特性に合わせていくべきでしょう。商業施設も、20代、30代の女性を狙ってキラキラした洋服を集めるというような、これまでのやり方を変えていかなければなりません。

今、店舗には相変わらず「New Arrival」「新商品」「店長おすすめ」などの言葉が添えられたモノが並んでいますが、そんなことで売れる時代ではありません。高度経済成長期なら、まだ日本人の「個」が確立していなかったから、「おすすめ」や「提案」は必要だったのかもしれませんが、今は「個」がしっかりと出来上がっていますし、情報もあります。その中から自分できちんと選択できるのです。「今年の色」や「新作」「トレンド」などのような言葉も、もう要らないでしょう。

—— そんな時代に、リアル店舗は何をすべきなのでしょう。

西山：リアルVSネットの対立軸で考える時代はもう終わりました。リアル店舗も

ネットの一部です。ネットで買った商品のピックアップ場所になるのか、ショールームになるのか、在り方はいろいろだと思いますが。とにかく消費者は一番便利な方法で買うだけで、ネットとリアル店舗を分けていません。

先ほども申し上げたように、人口減少は予想以上に加速しています。情報伝達スピードの進化も、目を見張る勢いです。SC事業者は、危機感を持ってマインドリセットする必要があります。

慣例を見直し、SCを「楽しくする」ことに集中

—— これまでのやり方を変えなければいけないということですが、何から手を付けたいのでしょうか。

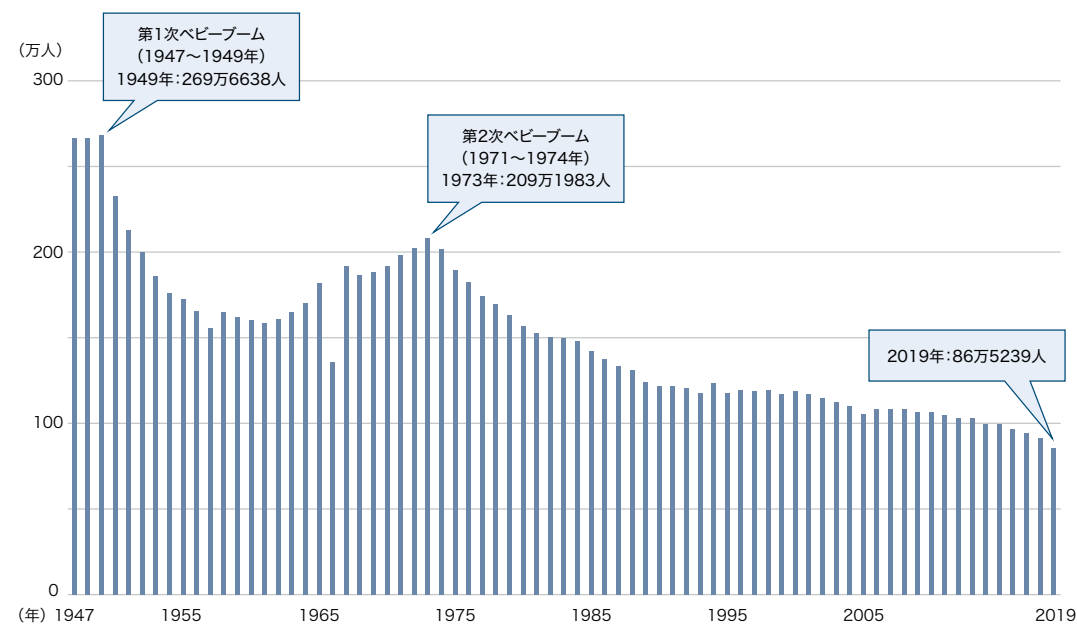
西山：例えば、キャッシュレス化です。これは日本ではものすごく遅れています。中国や韓国は、もうほとんどキャッシュレスです。現金管理のための設備機器やセキュリティ、売上日報のチェック集計に費やす人的資源など、現金を扱うことで掛かるコストは相当なものです。そういうコストの

見直しは、この状況下では待ったなし。コストダウンというような話ではなく、その仕事を丸ごとやめるくらいの大胆な見直しが必要でしょう。

また、販売の現場での、「店舗巡回」や「接客ロールプレイング」といったアナログな仕事についても、これを効率化するか、思い切ってやめるかするべきです。もちろん店舗スタッフの技能やモチベーションは、とても大切です。でも、それはテナント側の役割でしょう。デベロッパーのやることではない。デベロッパーの役割は、集客することと、お客さまの滞在時間を増やすこと。リピートも含めて多くの人に来てもらい、そこで楽しんでもらって滞在時間を延ばすことです。SCのお客さまには、お店に来ることを目的とする「来店」ではなく、その場に来ることが目的になる「来場」をしてもらうべきで、「快適に楽しく過ごす場所」をいかに提供できるかが重要なのです。今は、無駄なところに経営資源を使い過ぎています。無駄を見直せば、SCを「楽しくする」ことに集中できるはずです。

—— SCを楽しくするために、必要なことは何ですか。

■出生数の年次推移



日本の出生数は、第1次ベビーブームの1949年をピークに下がり続けている。2021年はコロナ禍により出生数はさらに減少し、80万人を割るのではないかと報じられている（出典：厚生労働省 人口動態統計（確定数）より作成）



左：アメリカ・オレゴン州最大の都市、ポートランド。ウィラメット川沿いにある「トム・マッコール・ウォーターフロントパーク」は、高速道路を取り壊してできた公園
右：大手チェーン店ではなく地元の個人店が多いポートランド。街中には小さなブリュワリー（地ビール醸造所）も多い



西山：私はかつて東急にいたのですが、そこで最後に手掛けたのが、南町田グランベリーパーク駅直結の所にある「グランベリーパーク」です。開発に当たっては、モノを売ろうと考えず、いかに楽しくするかだけを考えました。お客さまは十人十色、いろいろな価値観や楽しみ方を持っている。それをどう実現するか。一つの解として、公園と一体化したSCにしました。人々はそこで、それぞれ思い思いの楽しみ方をします。SCはそのためのプラットフォームになるべきだと思うのです。

大切なことは、生活者に戻って考えることだと思います。例えば、自分自身が「最近ハマっているものは何か」を思い浮かべてみてください。「こんな動画を見て楽しんでいる」「子どもとこんなふうにして遊んでいる」とか、何でも構いません。果たして、SCはそういった生活者の楽しみに対応できているでしょうか。SCを楽しむ方法は、素直に生活者に戻って発想すれば良いと思います。

賃料ゼロでもやっていける ビジネスモデルを考える

—— 楽しくすることが大切なことはよく分かります。しかし、テナントの売上を前提とした現状のSCビジネスは、激減し

た売上をどうしたら回復できるのか、非常に悩んでいます。

西山：「売上が落ちると困る」という体質こそが問題です。売上が落ちることは問題ではない。売上が落ちることで、経営が揺らぐことが問題なのです。落ちても困らないようにしなければ、前には進めません。

現在、SCの収入は売上歩合の賃料であり、他にありません。最近では、医療モールや学童保育、保育園、図書館など、売上のないテナントが増えています。これからは、売上歩合そのものがなくなっていくでしょう。では、何で収益を上げるのか。改めて、今ある経営資源は何なのかを考えてください。

不動産、顧客、テナント、人材などの経営資源は、有効に活用されているでしょうか。不動産の使い方はベストなのか、商業用途に偏っていないか。これからのSCは、ショッピングだけの場所ではなくなるでしょう。

例えば、コロナ禍をきっかけにテレワークやオンラインのサービスが拡大したわけですから、住宅地のSCには在宅ワークのサポート機能を備えることも考えられます。大学や予備校、塾などの補完機能はどうでしょう。さらには、フードデリバリーサービスなどと連携し、SCでは食べる場

のみを提供するという食卓機能だって考えられます。

さらに、顧客から直接収入を得ることはできないのか。テナントの企業成長によって、リターンを得ることはできないのか。テナントが素晴らしい商品を持っているなら、そのテナントに投資することも考えられます。それらを、しっかり検証してみることです。賃料収入が減っていくなら、他の何かで収入減を補うしかありません。SCも副業の時代なのです。

これからも不動産業が必要であることは、変わりません。ただ、先ほど申し上げたように歩合賃料というのはなくなるでしょう。場所を提供するというモデルは変わらなくても、賃料を取るというビジネスモデルを変えていかなければならない。極端な話、賃料ゼロでもやっていけるSCのビジネスモデルを考えるくらいではないかと、難しい時代です。

街に裾野を広げ、住民が 誇りと愛着を持てる駅へ

—— これからの駅商業施設は、どこへ向かっていくべきだと考えますか。

西山：ヨーロッパでは街の中心に広場や教会がありましたが、かつての日本では、

お城を中心に城下町が形成されました。中心があるからこそ、求心力が働くのです。では、今はどこが街の中心かといえば、間違いなく「駅」だと思います。ですから、駅は街と一緒に盛り上がるべきです。高い山ほど、裾野が広いように。裾野が広がれば、頂だって高くなります。街へ向かって裾野を広げてほしい。駅は街の中心として、市民が誇りと愛着を持てるような場所になればいいと思います。

—— 裾野を広げる、つまり街を盛り上げるためには、どのようなことに注意すればよいでしょうか。

西山：街を盛り上げるというと、流行しているものを持って来て、イベントをやったり人を集めたりということばかり考えがちです。しかし、もっとそこから何かが生まれるようなことを考えなくてはいいけません。地域発のブランドや地域の若者たちが頑

張って取り組んでいるようなことが、いろいろある。そういうものを、駅や駅商業施設も取り込んでいけばいいのです。その地域でしっかりと自立して、盛り上がるべきです。結果的に、盛り上がっている所には、外からも人は集まってきます。

例えば、私が時々訪ねる岩手県のとある駅商業施設では、入っているテナントの多くが地元のお店です。そこはいつ行ってもお客さまがいっぱいで、混んでいる印象があります。古くから愛される地元の店があるから地元の人も来るし、地元らしい味やお土産を求めて出張や観光の人も来ます。そういうふうにして、駅商業施設が、地域のさまざまな文化をつくるといいと思います。

他にも例えば、アメリカで「住みたい街No.1」に選ばれたこともあるポートランドは、高速道路の拡張計画を中止したり既存の高速道路を撤去したりして、「車を減らして歩こう」というまちづくりをしました。

そして、建物の1階の、歩道に面した部分を店にすることによって、街全体がフードコートようになった。店のほとんどは地元のレストランやショップであり、そこで飲むビールは地元で造られたクラフトビールです。地域内で経済が回っている。拡大していく、成長していくというよりも、そこで暮らすことの幸せを考えています。

そもそも、街がダメになったら、乗降人員もいなくなってしまう。まちづくりを真剣に考えないと、駅そのものが衰退してしまいます。新しいものを外から持ってくるとか、何かを誘致するということではなく、その街の人たちがどうありたいかを考え、街の人たち自身で発信していく。その中心が駅になれば、とても素晴らしいと思います。駅商業施設は誰にも負けない立地を持っているわけですから、そのポテンシャルをどう生かすかです。それは、必ずしも商業ではないかもしれません。

有識者お二人のインタビューを受けて

それぞれ違った分野の専門家である斎藤さん、西山さんのお二人から、大局的な、新たな視点をいただきました。斎藤さんからは、資本主義のオルタナティブとして「コモン」という概念を教えてくださいました。利用者である市民が、財を共同で管理したり、その使い方を決めたりすることで、生活を豊かにできないか。少し突飛な考え方のようにも思えるかもしれませんが、コロナ禍のような大きなショックに際し、根本的な発想の転換を図る機会であるのご指摘も非常に示唆深いものと感じます。

西山さんからは、「これまでの定石は通用しない。マインドリセットが必要」とのお話を伺いました。また、生活者に戻って考えること、駅は街の中心として裾野である街を盛り上げていくべきこと、そのポテンシャルを生かすための機能は商業ではない可能性もあるともご指摘いただきました。

これまで駅商業施設や駅でのビジネスは着実な成長を遂げてきましたが、お二人の話から見えてくるのは、今後も既存の視点や指標のままで運営を続けていくのは難しそうだということです。しかし、駅商業施設は公共性が高いため、特に持続性が求められるでしょう。そうした中では、地域や未来について大局的に新たな視点や指標をつくり出すこと、そして、駅商業施設がどのような姿を目指すのか、目的を創造することも重要だと考えられます。さらに、自社だけで努力するのではなく、地域の人々の考えや取り組みを支えていくというやり方も、これからのポイントだと言えます。

続くページでは、新たな視点、指標でビジネスに取り組み始めていると編集部が感じた3つの事例をご紹介します。

商業施設のこれからを見据える、新たな取り組み

今、駅商業施設にも、これまでとは違う新たな視点が必要とされています。

今後の社会で持続的に生活者に寄り添っていくためには、どのようなことを考えなければいけないのでしょうか。

新たな視点、指標でビジネスに取り組み始めていると編集部が感じた

商業施設など3つの事例を取材しました。

エリアを広く捉え、次の時代まで続く“ウェルビーイングタウン”

GREEN SPRINGS <https://greensprings.jp/>

空が広く緑が多い、立川ならではの ポテンシャルを生かすまちづくり

空と大地、緑と水辺を身近に感じながら、誰もが思い思いにくつろげる、立川市の複合施設「GREEN SPRINGS(グリーンズプリングス)」。

2020年4月の開業から1年ほどが経過する中で、その魅力あふれる新しい環境が評判を呼んでいます。約4万㎡もの敷地内には、心地良い風が吹き抜ける広場を中心として、商業店舗、多機能ホール、都市型リゾートホテル、オフィス棟が緩やかに連なっています。

開発と運営に当たるのは、株式会社立飛ストラテジーラボ。立川市で長年不動産事業を営み、同市の25分の1の土地を所有する株式会社立飛ホールディングスがこのプ

ロジェクトのために立ち上げた会社です。

「かつてここは国有地で、2015年に立飛ホールディングスが落札しましたが、その背景には、立川の98万㎡を所有する企業としての責任を果たしたい、という意図がありました。用地取得段階では開発プランはまっさらの状態でしたが、エリア全体を強くしていくために何をするべきかというところが出発点でした」と、同施設の構想を担った立飛ストラテジーラボの執行役員、横山友之さんは語ります。

「私自身は元々、会計監査人として立飛ホールディングスとお付き合いがありました。そのころ都心のオフィスから立川に向かうたびに感じたのは、空気感が変わるな、ということです。空が広くて緑も多い、ここならではのポテンシャルを生かすべき

だろうと。立川には、効率化しきっていない良さと、利便性と自然が共存する環境があり、それが大きな魅力になると考えました」

次世代に求められる “ウェルビーイングタウン”へ

用地取得後は、横山さんを中心とするプロジェクトメンバーで構想を練る日々がスタート。その過程は試行錯誤と紆余曲折の連続だったと言います。具体的に何をどう造るかは相当苦労しましたが、その段階から抜け出せたのは、「今の時代を生きる人が未来に求めている思いを探り、その実現を考えた」ことが契機だったそうです。

「現代はモノがあふれ、効率性が重視される時代です。次に求められるのは、“人間

らしく過ごせる場所”だろうという結論に至りました。そこから出てきたのが、このコンセプトである、心と体が健康的で幸せな状態を指す“ウェルビーイング”です。それを数年だけではなく、はるか100年先のスパンで見据えて、形にしていきました」

都心とは目線の違う開発を考える上で、事業効率を重視し、容積率いっぱい建物を詰め込むことはしたくなかったと、横山さんは話します。

「GREEN SPRINGSでは、許容容積率500%に対して160%くらいしか消化していません。空の広さを取るというのが、このポテンシャルを生かすために必要だったからです。貸し床面積ばかりを広くするのではなく、低層階にして、共用部も含め広々とした空間を心掛けました。私は、元々は不動産開発の専門家ではないので、常識を踏み越えて実現できた部分があるかもしれません」

地区計画上、敷地の約4分の1は文化施設を造るという規定があり、さらに立川市からは「多摩エリアでオンリーワンの施設を造るように」というリクエストがありましたが、それについては、多目的・高機能なホールとして具現化しました。ホール屋上から広場までを長さ約120mのなだらかな階段で結び、そこに水を流す「カスケード」というぜいたくな意匠も施しています。

さらに、これからのまちづくりには、地域とつながっていくことが重要との考えから、オフィス、商業店舗の軒天井などには、杉を中心とする多摩産材を使用。多摩エリアの森林の維持や循環、地域経済の活性化に貢献することを目指しています。

都心とのコントラストが際立つ 環境の良さが好評価に

GREEN SPRINGSは、昭和記念公園に隣接し、JR立川駅からは徒歩8分ほどの場所にあります。駅周辺に商業施設が密集する立川において、決して立地に優位性があるとは言えません。

「完成予想図などをお見せしながら、『これまでとは違う新しい施設をつくりたい』と

4



いう思いをご説明し、共感してくださるテナントさんに入っていただきましたが、開業前のリーシングには、相当苦労しました」

しかしコロナ禍と重なった開業後に、風向きは変わったと言います。

「人や建物が密集する都心環境とのコントラストが際立ちました。コロナ禍で、広くて風が通り抜ける環境の良さが安心感につながったようで、商業エリアは予想以上の集客が続いています。こういう環境の良い場所なら、駅から多少遠くてもお客さまが来てくださることが分かったので、ほとんどの出店者さんが出てよかったとおっしゃってくれています。お客さまからも、『水と緑があって気持ちがいい』『こんな場所はなかなかない』との声をいただいています」

エリアを広く捉えた 次世代の準郊外の都市開発像

今後は、GREEN SPRINGSの開業を契機とした、立川エリア全体の変貌にも期待が高まります。

「この場所だけではなく、エリアを広く見て、より長期的に考えないと、将来的に街が廃れてしまうかもしれないでしょう。似たものをつくるのではなく、そこにしかないものを創造しないと、都市間競争には勝てない。ここをきっかけに立川エリアの雰囲気を変えていき、街に対するイメージを上

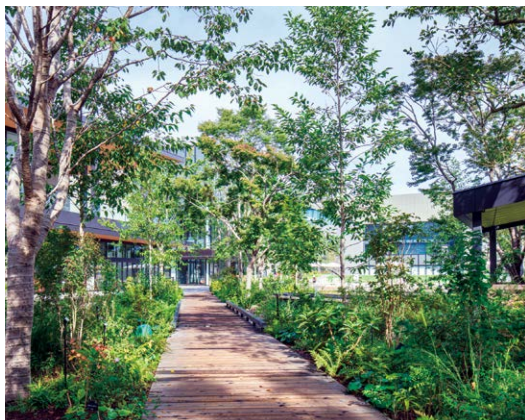
げていきたいです。例えば、住みたい街ランキングに自然と上がってくるような現象が起き、色あせない街になってほしいですね。この施設単体の採算も大切ですが、立川の未来を見据え、エリア全体の価値を上げる取り組みがますます重要になります。GREEN SPRINGSの開発は、一般的な事業理論とは一線を画しますが、盤面を広く捉え、次の時代の準郊外の都市開発モデルの一つになると思います」

GREEN SPRINGSには優しく穏やかな時が流れ、コンセプトの通り、心身の健康と元気をサポートしてくれるような空気感があります。今後も地元の人たちの憩いの場でありながら、さらに、都心から立川エリアへ人を呼び込む、大きな牽引力となっていきましょう。

1. ホールの屋上と街路をつなぐなだらかな階段に滝が流れる「カスケード」。長さは約120mあり、かつてこの地にあった飛行場の滑走路がモチーフになっている
2. 中央の広場で、X型に交差する街路。歴史と未来が“交差する場所”という意味合いが込められている
3. 地元の多摩地域にある森林の維持・循環を応援したいという思いから、オフィスや商業店舗の軒天井約5000㎡には多摩産材を使用
4. 約1万㎡もの広さを誇る広場は、訪れる人々の憩いの場となっている。奥に見えるのは次世代型多機能ホール「TACHIKAWA STAGE GARDEN」



1



2



3

BONUS TRACK <https://bonus-track.net/>

下北沢にチャレンジの場を取り戻し、 柔軟な方法で運営する取り組み

小田急線の東北沢駅～世田谷代田駅の地下化に伴い、全長1.7kmの線路跡に生まれた新エリア「下北線路街」。小田急電鉄株式会社はこの街区を13ブロックに分け、開発を進めています。その中で、下北沢駅から歩いて5分ほどの場所に位置するのが、2020年4月に誕生した商業施設、「BONUS TRACK (ボーナスストラック)」です。

プロデュースと運営を担うのは、株式会社散歩社。2012年から下北沢で「本屋B&B」を経営してきた内沼晋太郎さんと、ビジネスプロデューサーの小野裕之さんが代表を務めています。

「かつて下北沢は、若い人が小さな店を持ち、新しいことを試しやすい街でしたが、近年は賃料が高騰し、駅周辺には大手チェーン店などが増えています。下北沢らしい魅力が薄れつつある現状で、下北線路街の一画に、できるだけ賃料は抑えて、かつてのようなチャレンジの場をつくら

う、というプランが出てきたそうです。そうした経緯から、面白い人たちを連れてきてくれそうということで小田急さんから我々に声が掛かりました。リーシングから運営までを担うため、散歩社を立ち上げ、マスターリース(建物を一括で借り上げる契約)でスタートしました」と内沼さん。

さらに内沼さんは、BONUS TRACKのオープンを契機に、施設内に本屋B&Bを移転。また、日記の専門店「日記屋 月日」も新たに開業しました。つまり、内沼さんは運営者(貸主)でありながら、テナントとして借主の立場でもあるというスタイルを取っているのです。

「自分が借主にもなることで、他のテナントの人の気持ち分かり、対等な目線で話ができるし、いろいろな関係性を築きつつ柔軟性のある運営方法を組み立てられます。貸し手と借り手の関係性を固定化した一般的な施設運営の枠組みでは、効率重視に傾きがち。既存のものを超えるような新しいことは実現しにくいと考えました。ここでは、新たな出会いや商いが生まれることを目指しています」

個性あふれる各テナントは、 本業ではない新しい試みをスタート

BONUS TRACKは、中央に広場がある開放的な空間が特徴。植栽に囲まれた遊歩道は、近隣の人たちの散歩道にもなっています。建物は全て2階建てで、淡いグレーの木造建築が5棟並びます。そのうち4棟は、敷地が第一種低層住居専用地域※であることを踏まえ、店舗兼用住宅として、1階が店、2階が住居という造りです。

遊歩道沿いには、飲食店、物販店、不動産屋さん、コワーキングスペースなどが軒を連ねます。「恋する豚研究所 コロケカフェ」「発酵デパートメント」「omusubi不動産」など、各々の個性が輝き、楽しいことに出会えそうな店舗ばかり。店主のほとんどが、それまでの本業とは異なる新しい試みをここでスタートしたそうです。

「テナントは、この人にお店をやってもらったら面白いかなという方に声を掛けただけ、一部は公募で決めました。コンセプト先行では集めていません。抽象的な言い方になりますが、コンセプト主導では

柔軟性がなく、それゆえの限界があると思います。コンセプト自体が古びたら、全部が古びてしまうような……。それよりは、この場にいたら面白そうな人たちを集めて、そこからコンセプトが立ち上がるようなやり方に魅力を感じます」

継続していく“いい店”の価値は 経済合理性だけでは測れない

商品はオンラインで購入でき、飲食もデリバリーで届けてもらえるような時代に、リアルな“お店”を持つ意味は何なのか。こうしたテーマを掘り下げて研究することにも、散歩社は取り組んでいます。

「BONUS TRACK内の店主や有名店のオーナーの方などを講師として、『お店の学校』という講座を開講しています。受講者は、これからお店をやりたい人や、既にやっている人などいろいろです。一口に“いい店”と言っても、捉え方はさまざまです。コロナ禍を経て一層、なぜ人はわざわざ時間をかけて移動してリアルな“いい店”に足を運ぶのかを、改めて考えざるをえなくなりました。そういうお店の本質的な価値を考察しています」

加えて、10年後、20年後の未来を見据え、継続していく評価軸を考えることも大切な課題だと言います。

「ビジネス目線では、経済合理性があるものだけが続くように見えますが、必ずしもそうではありません。個人店が続いていくには、経済的な価値とは別の、強い思いや人とのつながりなど、数値で測れない価値が存在します。それをきちんと見て評価することが、下北沢という街の魅力を継続させる上では欠かせません。それに、経済合理性を問うだけでは、結局前例のあるものしかつくりえないし、前例のあるものをつくったところで、相対的にその価値は下がっていつてしまいますから」

コロナ禍での開業で築くことができた 近隣住民との関係性

BONUS TRACKの開業はコロナ禍と重



4

なり、2020年春のオープン直後に、最初の緊急事態宣言が発令されました。

「普通に考えれば、開業としては最悪のタイミングでした。当初は遠方からの集客が難しかったので、開業時のお客さんは近隣の方々が中心。結果的に、地元の人たちとの関係性を最初に築きました。新しい商業施設が華々しく開業して、外からやってきた人ばかりが盛り上がっているようなことにならなかったのはむしろ良かったと思います」

開業から1年ほどが経ち、毎日の散歩コースとして立ち寄るなど、日々の暮らしの中で、BONUS TRACKを訪れる地元の方も多いい言います。

「開業から今まで、決して良い年だったとは言えませんが、この間に自分たちの立ち位置を確認できました。ここは近隣の人たちが中心となって続いていく場であり、散歩が楽しい下北沢という街の個性が生きる場でもある。そんなアイデンティティを徐々に確立できたと思います」

場所の歴史や文脈を掘り起こし 引き継ぎつつ変化させていく

鉄道会社の開発は、たとえうまくいかなくとも、場所をどこかに移すことはできません。この街に根付き、施設を続けていくことについて、内沼さんはこう語ります。

「下北沢で続けていくからには、ここをもっと魅力ある場として育てていきたい。そのためには、この場所の歴史や文脈を掘り起こし、それを引き継ぎつつ変化させていくことが重要です。価値の源泉はその場所にしかない。自分たちなりのアプローチ方法がつかめてきたので、今後はいろんな場所で、それぞれのパートナーと事業展開していきたいと考えています」

さらに内沼さんは、駅ならではの価値についてもこう語ってくれました。

「沿線全体でイメージづくりをするよりも、それぞれの駅ごとに一つ一つ違いが際立っていた方が、僕は魅力的だと思います。経済が上向きとはいえない時代、厳しいけれど、ある種の競争は必要ですね。だからこそ、それぞれの駅が切磋琢磨して、違う価値をつくり合う。そういうふうには、新たな価値を生み出していければいいのではないのでしょうか」

1. 遊歩道沿いに、1階が店舗、2階が住居となった“長屋型”の建物が並ぶ
2. 中央の広場では、週末を中心に、さまざまなイベントが開催される
3. 内沼さんが経営する「日記屋 月日」
4. BONUS TRACKという施設名は、線路跡(トラック)にボーナス的に生まれたエリアということから付けられた。ロゴマークは縁起物のダルマをモチーフとしたもの



1



2



3

「困ったときはお互いさまの気持ち」をつなぐ、日本初の“公共冷蔵庫”

北長瀬コミュニティフリッジ <https://communityfridge.jp>

地域の人が利用できる日本初の試み 無人運営を行う公共冷蔵庫

ヨーロッパで2010年代に誕生した「コミュニティフリッジ(公共冷蔵庫)」は、地域でフードロス削減に取り組む活動です。2020年11月、岡山市で、この活動を参考とした「北長瀬コミュニティフリッジ」がスタートしました。生活に困難を抱える人に、個人や企業などから預かった食料品等を、地域にある冷蔵庫を使って無償提供する仕組みです。地域の人々が利用できる公共の冷蔵庫としては日本初。JR北長瀬駅前周辺の再開発に携わる、一般社団法人北長瀬エリアマネジメントが立ち上げと運営に当たっています。

利用の際には、安全管理のため、提供を受ける人(登録者)、寄付する人(フードプレゼンター)とも事前登録が必要です。食料品や日用品を必要とする人が、人目を気にすることなく24時間都合の良いときに取りに来られるように、無人運営の管理体制を構築。冷蔵庫のある倉庫には電子ロックを設置し、登録者だけがスマート

フォンでのロック解除で入れるようにしました。

「気を配ったのは、誰かがしんどい思いをする方法にはしない、ということです。各々の負荷を少なくし、継続していただける仕組みをつくりたかった。ベースになったのは、『困ったときはお互いさまの気持ち』という思いです。特定の人だけが頑張らなくても、世の中には誰かを応援したいと思っている人が大勢いるので、そういう人が気軽に参加できる方法が大切だと考えました。それをベースに、提供を受けたい方と支援したい方をつなぐ、今の仕組みをつくっていきました」と、北長瀬エリアマネジメント代表理事の石原達也さんは語ります。

2021年3月初頭の時点で、利用登録は340世帯、フードプレゼンターは393人となりました。寄付できる品物は、未開封で長期保存ができる消費期限内の食品と未使用の日用品。登録者がフードプレゼンター側の登録も行って、自分の家庭では使わないものを持ってきてくれることもあるそうで、「お互いさまの気持ち」の循環

が早くも芽生えています。

コロナ禍で支援が必要な人が増え、 課題解決の仕組みを模索

JR北長瀬駅は岡山駅の一つ隣にあり、子育て世代やシングルで働いている方が多いエリアだと、石原さんは説明します。

「駅前の再開発に当たって、私たちは、大和リース株式会社が運営するショッピングモール『ランチ岡山北長瀬』と一緒にまちづくりを進め、地域の課題を解決する仕組みづくりに取り組んできました」

2020年春以降には、コロナ禍で困窮している方が地域で増え、アンケートなどから、食料品と日用品の支援が必要ことが分かかってきたそうです。「2018年の西日本豪雨の際に物資支援を行った経験があり、配ること・渡すことの難しさを実感していました。お渡しするための時間調整が大変だったり、人目が気になって受け取りづらいいと言われたり、本当に必要なものを選んでいただけなかったりといった課題があり、より良い方法を模索する中で注目したのが、必要

なときに取りに来られる公共冷蔵庫の仕組みでした」と、石原さんは語ります。

2020年夏から仕組みづくりに取り組み、「感染者が増える懸念がある冬までにはスタートしたい」と、同年秋に開所。場所はランチ岡山北長瀬の駐車場に直結する倉庫スペースを、大和リースが提供してくれました。冷蔵庫と冷凍庫は、業務用冷凍冷蔵庫の製造販売を行う大阪市のフクシマガリレイ株式会社が、同事業に共感し、提供を申し出てくれたといいます。

コミュニケーションボードを活用し、 登録者とプレゼンターの声をつなぐ

運営に当たっては、電子ロックをはじめとするデジタル管理に加え、アナログなツールも併用しています。

「無人で運営すると、利用者間でのコミュニケーションが失われがちなので、あえてアナログなコミュニケーションボードを置いて手書きのメッセージを貼れるようにしています。『困っているので本当にありがたい』『私もいつか支援する側になりたい』などの声が多いです」と石原さん。

また、石原さんと共に活動する北長瀬エリアマネジメント専務理事の新宅宝さんは、「フードプレゼンター側も、ボードに自分の寄付品への『ありがとう』の声が寄せられているのを見て、『また持って来たい』と思う方が多く、リピートの動機にもなっているようです」と話します。

「同じ食材が多く余ってしまったときには、登録者が、その食材を活用できる料理レシピをボードに掲げてくれるなどの動きもありました。そうやって、自分のことで役立ちたい、という気持ちを肌で感じられ、運営側として、とてもうれしいです」と新宅さん。

ボードのベースカラーは黄色で、明るく元気な雰囲気。北長瀬コミュニティフリッジのロゴも同じように明るいデザインを採用し、安心して利用してもらえる工夫の一つになれば、という思いを込めているそうです。

4



小分けの寄付やお裾分けができる 「フードギフト」の仕組みも準備中

公共冷蔵庫を設置したショッピングモール、ランチ岡山北長瀬にも少しずつ変化が生まれています。

「よく耳にするのは、スーパーでの『ついで買い』が増えていることです。例えば、公共冷蔵庫に鍋のスープと白菜があるときは、豆腐などの具を買い足して帰る方がいらっしゃいます。店舗の売上にも少し貢献できているようです」と新宅さん。

さらに、ショッピングモールの店舗側から「活動を応援したい」という声もあり、次のステップとして、新しい仕組み「フードギフト」をスタートする予定です。

「イタリアでは、コーヒーショップなどで飲み物を注文する際、寄付分を1杯余分に注文する『保留コーヒー』という風習があるそうで、その日本版として発想したのが『フードギフト』です。スーパーなどでお客さまが買い物をする際に、寄付用のものも購入してもらい、専用ボックスに入れていただく。例えば、プリン1個や缶詰1つでいいんです。こうして、なるべく多くの人が少しずつ、気軽に支援できるような方法を増やし、継続できる仕組みにしていきたいです」と石原さん。

北長瀬コミュニティフリッジの存在は、長い目で見ると、街で暮らす人の意識や

行動、街の未来も変えていくでしょう。石原さんはこう語ります。

「人生の中で、一時的に困窮することは誰にでも起こり得る。だから、お互いさまなんです。今、困窮している人がこの先もずっと同じ状況にいるわけではありませんから、生活に余裕が出てきたときには、お世話になった場所に恩返しをしたいと思うはず。例えば、現在、支援を受けている家庭のお子さんが成長したときには、『あそこで支えてもらった』という感謝や愛着を持ってその場所や街に接していくでしょう。今回の活動では、仕組みをしっかりと構築できたという思いが強いです。他の商業施設や駅ビル、商店街などで同じ仕組みを使っていただき、公共冷蔵庫が日本各地に広がっていくといいな、と思っています」

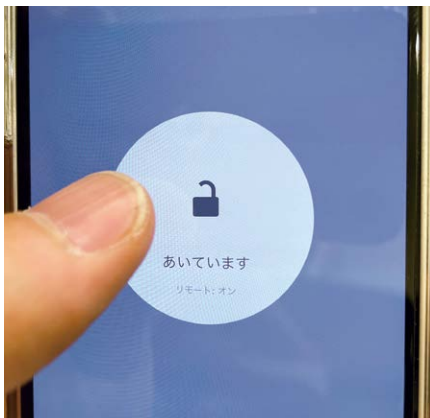
1. 駐車場に併設され、登録者はいつでも人目につかず出入りが可能。一方でフードプレゼンターは、ランチ岡山北長瀬内のコミュニティスペース「ハッシュタグ」に提供品を届ける
2. 公共冷蔵庫内に設置されたコミュニケーションボード。実感のこもった手書きのメッセージが数多く寄せられている
3. 登録者は電子ロックをスマートフォンで解除して出入りする仕組み
4. 提供されたさまざまな品が並ぶ公共冷蔵庫内。現在、提供品をデータベース化して管理する仕組みも開発中



1



2



3

コロナ禍を契機とした駅消費の変化

社会情勢も暮らしも大きく変化した状況の中、通勤行動の変化は、
駅商業施設ユーザーにどのような影響を与えたのでしょうか。
インタビュー調査の結果の一部から、その変化を捉えます。

【調査概要】

新型コロナウイルスを契機とした駅消費の変化に関する定性調査 [インタビュー調査] (2020年10月)
調査対象者： 一都三県居住の20～50代有職者 (パート・バイト含む)
2020年6月以降、駅商業施設を週1日以上利用 ※除外業種：マスコミ関連、調査・広告・マーケティング
サンプル数： 12サンプル



(男性40代・金融企画職)

自分のためのちょっとした息抜きから、家族の夕食購入を兼ねた本気の息抜きへ

- 以前は帰りが遅く、家族とは夕食が別だったので、駅ビルでは自分のお酒のつまみだけ購入していた。現在は、在宅勤務が増えて家にいるので、家族全員分の夕食のおかずを買いに行くように。
- 妻が毎日3食作るのは大変なので、総菜などを駅ビルまで買いに行くのが自分の役割になった。
- 在宅勤務の息抜きで、運動を兼ねて、自宅から駅ビルまで15分ほど歩いてわざわざ行くように。ちょっとした息抜きに行こうというよりは、「行くぞ」と身構えて行き、本気で息抜きしている感じ。
- デリバリーより買いに行く方がワクワクする。週・月替わりの店や催事があったり、店舗で自分の目で見ると楽しい。

ワーキングマザーは時差出勤で駅ビルを利用し、10分の1人時間を楽しむように

- 時差出勤になって、保育園のお迎え時間までに10分程度のゆとりができ、駅ビルに立ち寄るように。10分でも時間に余裕ができたことで、何か見に行こうという気持ちの余裕もできた。
- 駅ビルにちょっと寄るだけでも1人になる時間が持てるし、オンオフの切り替えになる。以前は仕事帰りに駅ビルに寄る時間はなく、いつも帰宅後にする家事・育児を考え焦っていた。この10分を持てたことで、家族にも優しくなった(笑)。
- まとめ買いでスーパーに行くときは、買いたいものをリストアップするが、駅ビルではもっとふらっと過ごす。目的なくふらっとできると、ワクワクする。



(女性30代・メーカー事務職)

テレワークになり、自宅では進まない仕事を、駅ビルのカフェで集中して進めるように

- 家では仕事をする気持ちになれない。今住んでいる所の間取りが1Kのため、仕事や家事を同じ空間でするせいで気持ちの切り替えがしにくいのかも。会社やカフェに行った方が仕事をする気持ちになる。
- 毎回同じ場所だと、飽きるから複数のカフェを使い分けている。味に飽きるというよりも、同じ場所に2日続けて行くとつまらない。
- 利用が最も多いカフェは、居心地がいいから行く。席の座り心地がいいし、客層が自分と同じような会社員が多くて安心する。



(女性40代・保険営業職)

テレワークが増えたことで、生活者の駅消費インサイトや、駅商業施設の利用シーンに変化が見られます。ちょっとした息抜きから「本気の息抜き」の場へ、買い物を楽しむ場から仕事をする場へ、といった変化のほか、ワーキングファザーが家族のため夕食のおかずを購入するようになった、ワーキングマザーに10分の時間ができて駅ビルを利用するようになったなどの行動の変化も見られました。規模としては小さいながら、これまでになかった新たな需要が生まれています。

テレワークの増加によって生活者の新たな利用シーンや駅消費インサイトが生まれているという結果を踏まえても、駅商業施設はこれまでの当たり前を問い直し、新たな視点で在り方を見直すべきタイミングに来ていると言えるでしょう。

THINKING

座談会 》

経済合理性を超え、本質的な議論と目的再設定を

有識者お二人のお話、そして商業施設のこれからを見据えるような新たな取り組み事例を踏まえ、
駅ビル、駅ナカや高架下など駅商業施設は今後、どのように考え、どのように変わっていくべきなのでしょう。
駅消費に詳しい産業能率大学経営学部教授の加藤肇先生と、事業・サービス戦略のコンサルティングを行っている
有限会社シンプル研究所の坂野泰士さんを交え、編集部で座談会を行いました。

コロナ禍を経て 今、大きな転換の時

A：今回、取材を通じて今まさに大きな転換点が訪れていると強く感じました。斎藤幸平さんからは「資本主義からコモンへ」という提言を、西山貴仁さんからは「マインドリセットして、今までやってきたことを見直す時」という指摘をいただきました。紹介した事例は、いずれもこれまでのように経済合理性や効率化ばかりを追い求めているでは成り立たないものでした。

坂野：実は構造的に既に進行していたことが、目に見えるところまで一気に進んだのが、コロナ禍の今の状態。経済規模や消費量、あるいは人口が減ってしまった中で、どんなビジネスができるかが問われています。それを真正面から見つめて考えないと、大変なことになる。どの事例を見ても、未来の先取りと言えます。

加藤：本来的に何が大事なのか、順位付けをし直さないといけな。尺度や重要なポイントは何なのかを捉え直す機会です。斎藤さんも間接的には、そういうことをおっしゃっているのではないのでしょうか。

B：斎藤さんは、万人にとって有用・不可

欠なものに無理やり希少性を生み出してきたのが資本主義であり、多くの人の生活がそれによって貧しくなっていると指摘していました。今の消費者は既に、つくられた希少性や付加価値ではなく、本来の有用性の方が大事だと思い始めているのかもしれない。

坂野：経済が縮小していく中、それが本質的な目的であり幸せだと気付きつつある。

加藤：長い時間をかけて出来上がってきたセオリーが、崩壊しつつあるのでしょう。ただ、企業側はなかなかそれを受け入れられないジレンマも抱えています。進むべき方向は分かっている、簡単に方向転換できない。そんな中で新しいことを始めているのが、今回紹介した事例だと思います。

A：斎藤さんの考え方は、とてもラディカルです。現実にはなかなか追いついていけないのではないかと思っていたのですが、事例を取材してみると、斎藤さんが提示しているような問題意識を共有している。「みんなで一緒に幸せになろう」という流れが、少しずつ出てきているように思えました。コモンに基づく社会も実現できるのかもしれないと、勇気をもらった気がします。

B：成功例が生まれれば「自分たちにもで

きる」という手応えを感じることができ、ノウハウが広がって良い連鎖反応が出てくと斎藤さんはおっしゃっていました。

生活者としての本音や 地域との共生意識を大事に

A：事例について、具体的に印象に残ったことはありますか。

B：BONUS TRACKやGREEN SPRINGSは、どちらもいわゆる専門ではない方の発想が生かされている点がとても興味深い。だからこそ、その領域の常識や慣習にとらわれずチャレンジできたのかもしれない。これまでは、専門性がむしろ発想に制限をかけていたのではないのでしょうか。

A：GREEN SPRINGSは、生活者として、1人の人間として、誰しもが気持ちいいと思うことを反映した複合施設です。元々、専門家でない方の発想があったからこそ、夢を描けたとも言えそうです。

B：西山さんから、ショッピングセンターは来場者を楽しませることが最も大事であり、そのためには生活者に戻って考えるべきだというお話がありました。

坂野：アウトプットにはもちろん専門性が

必要ですが、価値観や判断基準において、「自分の本音として共感できるかどうか」が求められています。生活者の視点というより、これまで続いてきたものについて「本当に、いいと思っていますか？」と問い直す必要があるのではないのでしょうか。BONUS TRACKは、本音でやりたいことをしていった結果、出来上がった場です。これまでの延長線上ではない、今のような時代には、リサーチや前例ではなく、誰かが本気でやりたいと思ったものを形にすることに意味があります。

加藤：現状の商業施設は、消費者を置き去りにしているところがあります。エンゲージメントや顧客中心が大事だと言われながら、実際は大手デベロッパーと大手チェーン店の利益ばかりが上がる構造。もっと地域に開かれ、地域に価値あるものにならないと顧客からは選ばれないのではないのでしょうか。本質的なゴール設定を考え直さないと。

A：GREEN SPRINGSの横山さんは、「エリア全体を強くしていくには何をすべきか」というところから出発したとおっしゃっています。**坂野：**デベロッパーがやるべきことは、地域のことを本気で考えることです。長期的な視点に立って、どのようにして地域の価値を上げるか。地域への共感性を上げるか。当事者意識を持って考えることが、大きなテーマだと思います。そういう意味で、これからは新しい経営指標が必要になってくる。もはや、売上や対前年比で見るKPIではありません。地域の支持者や共感者をどれ

だけ持てるかです。売上は、その結果にすぎません。

地域の人々に場を開き、 地域への関与度を上げる

A：斎藤さんからは、空いている駅商業施設の区画は、地域の人たちに運営を任せたらどうかという提案がありました。西山さんからも駅商業施設を必ずしも商業で埋める必要はないというお話がありました。空いてしまった区画を、何らかのアクティビティが行われる場として生かす方法もありそうですね。

坂野：不動産のオープンソース化ですね。駅商業施設も、これからはオープンソースとして開いていく時代が来るかもしれません。

A：北長瀬コミュニティフリッジの事例は、支援したい人と提供を受けたい人をつなぐ“場”を提供しています。そこに誰かが食料品などを持って来て、必要とする誰かが持って行くという形。当事者にお任せするプラットフォームを、場として公開したものと捉えられます。

B：駅立地ならばリビング・ラボ[※]のような形で、その街の在り方や幸福の在り方をみんなで考える場というものがあるのではないのでしょうか。斎藤さんがおっしゃっていたように、必ずしも運営自体をしなくても、自分たちで決められる経験ができると、街や暮らしを変えられるんだということを実感できると思います。それは、まさにアフターコロナ的な取り組みでは。テレワークをするようになり、多くの人が自分の住む

地域に目を向けるようになっていきます。そういう意識や地域への関与度を、駅が盛り上げていけるといいですね。

A：日常的に買い物をしている駅商業施設は、いつもの場所という感覚で誰もが入りやすい。そういう所に、コモンとしてのみんなの場があることが重要ではないでしょうか。現状も公民館などがありますが、地元の人でも行ったことがないとか、どこにあるのか知らないといった場合もあります。アクセスが良く、さまざまな人が集まる駅だからこそ意味があるのだと思います。駅立地ならば、そこでの活動が自然と行き交う人々の目に入ってきますから、メディア的な役割も果たすことができます。

B：地域をより良くするための、持続可能な新しいライフスタイルの提案などを、駅で発信するのもいいと思います。西山さんがお話していたように、駅はかつてのお城のような、街の中心となる特別な存在です。中心としての役割を担う必要が、あるのではないのでしょうか。

坂野：駅はプライベートではなく、セミパブリックな場所。恒常性や公共性のようなのが大切だし、それを期待されてもいます。もちろん、都心の一等地ではなかなか難しいと思いますが、まずは、運営が厳しくなって空き区画が出ているような所から試してみるのが、現実的かもしれません。

A：SDGsの観点からも、地域との関係は重要だと思います。遠い所から何かを持ってきたり、遠い所に責任を転嫁したりするのではなく、地域の人々が自分の街に愛着

を持ち、自分の街で活動する。そのために地域経済のコーディネートに力を入れるなど、いい循環を生むきっかけづくりを、駅商業施設が担えるといいかもしれませんね。

インキュベーターとして テナントと新たな関係を築く

A：西山さんは、投資していくことも考えるべきだとおっしゃっている。デベロッパーは、これからは地域に投資して育てる存在でなくてはいけないと思います。本気で、本音でやりたい人が、巢立っていけるインキュベーターの役割を果たすべきではないのでしょうか。

B：BONUS TRACKは、まさにそれを目指しているようです。個性的な店を入れることを前提に、チャレンジの受け皿として機能するように賃料を設定し開発も考えたそうです。GREEN SPRINGSでは、テナントの方も、ただ単にビジネス的に売上が上がる場所として期待したわけではなく、考え方に共感して出店を決めてくれたとのお話がありました。どちらも、デベロッパーとテナントの関係性が、これまでのドライな関係とは全く違います。

坂野：テナントの新たな定義が必要です。テナントの対象を今までと変え、商売をしたことがない人や地域の人、ECで面白いことをやっている人などを取り込むべきです。そのためには、例えば100万円くらいの手持ち資金で開業できるくらいのリスクヘッジも必要です。

B：BONUS TRACKの内沼さんは、コンセ

プト先行でテナントを集めることはしないとおっしゃっていました。「コンセプトが古びると全体が古びてしまい、柔軟性がない」と。駅ビルなどの商業施設は、コンセプトで統一された店舗ラインナップという魅力もあったと思います。しかし、コンセプトが長く価値を保てない時代になったとすると、どうしていけばいいのでしょうか。

坂野：コンセプトを忠実に守るというよりも、地域のことを考え、変化に対して何が必要なのか、誰がやるのかを、考えることが大切。地域の変化に対応できるように柔軟性を持たせる仕組みづくりが重要ではないのでしょうか。

本質的な議論をしながら ゴールを問い直す

加藤：今は、駅商業施設の在り方、社会的な役割を問い直す時です。元々、駅は公共

性のある場所であり、コモンだと思います。そういう前提に立って、重要なミッションやビジョン、あるべき姿について考えていかなければならないでしょう。

坂野：何のためにそれをやるのか、という目的の再設定が必要です。昨今はよく持続可能性と言われますが、持続すること自体を目的にするのではなく、価値を保つことを目的にすべきです。

加藤：駅商業施設を取り巻く環境も変わりつつあります。これまで駅は一等地だったわけですが、必ずしもそうではなくなるかもしれない。そういう環境の変化に、どう対応するかが問われています。大きな転換点の中で、「我々はどこへ向かうべきか」「何が本当のゴールなのか」を、もう一度問い直すタイミングに来ている。もっと本質的な議論をしなければいけないということを、突きつけられていると思います。



Maruta

生産緑地の開発モデルへ
地域と、自然とつながるレストラン

調布駅から車で15分程の宅地が連なる閑静なエリアに、約560坪の「深大寺ガーデン」が現れます。ケヤキの巨木がそびえ、多種多様な植物が生い茂る庭。それを囲むように3棟の建物がゆったり配され、そのうち2棟は住居と賃貸住宅、もう1棟がレストラン「Maruta」です。

深大寺ガーデンは、緑化事業を手掛ける株式会社グリーン・ワイズの代表取締役、田丸雄一さんの基本構想を基に、2018年に竣工。所有する生産緑地の3分の1を売却し、その資金で開発を行いました。「生産緑地の2022年問題があった*ので、それに先立って開発を行いました。量より質を高める開発を探索し、“つながる暮らし”がテーマになっています」と、田丸さん。

敷地内にレストランをオープンさせた理由については、「住宅だけでは、敷地内で閉じた空間となってしまいます。外部とつながる装置を考え、食でコミュニケーションを図れるレストランにたどり着きました」と言います。敷地を塀で囲わずにセミパブリックな空間を創出しているのも、外部とつながる工夫です。

Marutaの店内には、オープンキッチンと客席が一体化した大空間が広がり、スペシャリテの薪火料理を焼く窯の炎が温もりを漂わせます。ガラス張りの開口部からは庭の緑を楽しめ、自由に庭に出て、散策することも可能。周辺環境や地域とつながる仕掛けにあふれています。さらに、お客さま自身が庭で植物を摘んで料理を味付けしたり、薪割りや土いじりをしたりと、新鮮な体験が待ち受けます。「来店客が自分好みに体験をデザインできる余白を大きく取っている」と言い、お客さまの振る舞いもさまざまです。

また、庭の一面にあるエディブルガー

デン(食べられる庭)では、生物多様性を育む環境が形成されています。畝を作って特定の植物を育てるのではなく、いろいろな種を栽培する「協生農法」を生かし、果樹や野草などの多様な植物、鳥や虫、天気や自然、そして人間による循環をデザイン。Marutaでの体験を通して、言葉や理論を必要とせず、循環の仕組みに自然と関わっていけるのです。

今後の取り組みとしては、店舗から出る包装ごみや生ごみを削減するゼロウェイスト運動などを通して、「循環型ビジネスに共感する人同士のネットワークづくりを目指している」そうです。生産緑地の2022年問題対策に端を発したMarutaの空間は、土地利用の新たな可能性を発信し、持続可能なコミュニティデザインのモデルになっています。

*1992年の生産緑地法改正により、生産緑地は30年間の営農義務の代わりに税制優遇を受けてきた。生産緑地の大部分が税制優遇の期限を迎える2022年には、土地を手放す人が増え、乱開発などの問題が起こるのではと危惧されていたが、2017年の法改正により、新たに「特定生産緑地制度」が創設され、30年経過するまでに「特定生産緑地」の指定を受ければ10年ごとの指定延長が可能となった。

(参考)国土交通省「生産緑地制度」
https://www.mlit.go.jp/toshi/park/toshi_city_plan_tk_000041.html



画像提供 / 株式会社グリーン・ワイズ

1. 明るく開放的な店内。写真は、電気やガスを使わずろうそくの火の温もりを楽しむイベント「POWER OFF」を行った際の様子
2. エディブルガーデンの多様な植物。災害時の食料として利用でき、地域の防災にも役立つ
3. 薪火調理も田丸さんが構想。ローカルファーストで調達した旬の食材や経産牛を使うなど、料理にも循環型の工夫が

DATA

東京都調布市深大寺北町1丁目20-1
www.maruta.green/

駅ビル・駅ナカユーザーの消費スタイルを徹底調査

REAL EKISUMER FILE

FILE #03. 駅ナカを活用し、帰宅ルートで心躍らせる長距離通勤ワーカー

電子部品メーカーの総務部で働くCさんは、職場まで1時間40～50分ほどかかる長距離通勤者。電車の乗り継ぎには幾つかバリエーションがあり、特に帰りは会社を出る時間によって乗り継ぎや混雑状況を考慮して路線を選ぶので、日によってルートが変わります。

コロナ以前は、複数のルートのいろいろな駅で途中下車をして、つかの間の街歩きをするのが楽しみでした。「今日は上野でアメ横に寄ろうとか、両国や浅草橋の昔ながらの街を散策しようとか、その日ごとにテーマを決めていた」と言います。ところが、新型コロナウイルスの影響で、週のうち2日は在宅勤務に。定期券を解約して回数券で通勤するようになったため、お金が余分にかかる途中下車をしなくなりました。「通勤に遊びというか、潤いが無くなってしまった」とCさん。今はその代わりに、改札口を出ることなく利用できる駅ナカが、潤いを与えてくれる存在になっているそうです。

Cさんは、途中下車をしていたときと同様、日によってテーマを決めて駅ナカに立ち寄ることを、普段の楽しみにしています。主に乗り継ぎの待ち時間を利用するので滞在時間はだいたい30分、短いと5分ほどですが、「スマホを見て時間をつぶすより、いろいろなものが並ぶ店先を歩いて回る方が思わぬ発見もあり心が豊かになる」と言います。

例えば、大宮駅でよく訪れるのが、国内外の優れた品をセレクトして扱う文具店。時間もかからない上、「駅ナカの店は、店員さんに声を掛けられないので、好きなものをゆっくり見られる」ところが気に入っています。大抵、見たいジャンルを絞って訪れて、週に3回ほど立ち寄り、関心のある商品を一通りチェックします。時には、備品選定の仕事に生かせるヒントが見つかることもあるそうです。

最近充実していると思うのは、連絡通路にも多くの店が並んでいる、赤羽駅です。「地元では手に入らないブランドのお菓子が、乗り換えのついでに買ってしまうのも駅ナカの魅力」とCさん。甘いものが好きな家族なので、数軒あるスイーツ店を吟味してデザートをお土産にすると、とても喜ばれるそうです。また、上野の駅ナカにある靴店では、

買い物だけでなく、靴底の修理を頼むこともあります。

長距離通勤を逆手に取り、さまざまなターミナルの駅ナカを楽しむCさん。好奇心を満足させるのは、好きなものを検索できるスマホではなく、自分だけでは気付かない、いろいろなものが目に入るリアルな駅ナカの店舗でした。

Cさんにとって駅の商業施設は、「例えるなら、肌の手入れに使う化粧水のようなもの。日常的に自分を潤わせてメンテナンスしてくれる」と言います。今後、もしリモートワークが増えたら、毎日自宅で仕事をするのは、気が滅入るのではと想像しているそうです。機密を扱う仕事以外は、駅ビルのカフェで休憩しながら資料を読んだり、コワーキングスペースを利用してみたいと考えています。

乗り継ぎルートは
だいたい頭に入ってる

乗り換えの待ち時間を
情報収集に生かせる

知らないものとの出会いが、
自分を豊かにしてくれる!



Ueno



Omiya



Akabane

趣味も、修理も、お土産も。
テーマを決めて駅ナカ散策

Profile

40代男性 会社員 既婚／妻・子ども2人(14歳・13歳)と同居
自宅最寄り:宮原駅 勤務先:本八幡駅
通勤の乗り換え:大宮駅・上野駅・赤羽駅・秋葉原駅など