

# 電車に乗らなくても儲かる未来 それが「私鉄3.0」

～東急が考える次世代のまちづくりと今後の顧客サービス～

July 23, 2019

東京急行電鉄株式会社  
執行役員 渋谷開発事業部長  
フューチャーデザインラボ アドバイザー  
東浦 亮典

# 「私鉄 3.0」 ワニブックスPLUS新書 絶賛発売中！



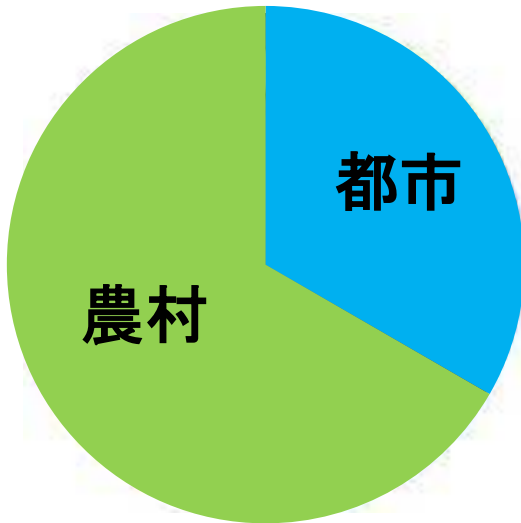




「電車に乗らなくても儲かる未来!？」

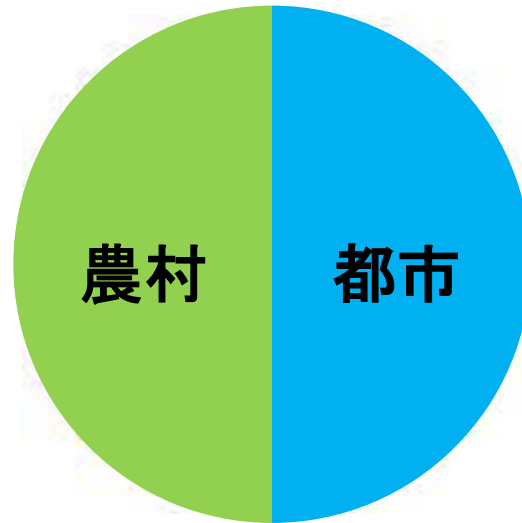
それは私鉄ビジネスモデルの革命だ!

# 21世紀は都市の時代



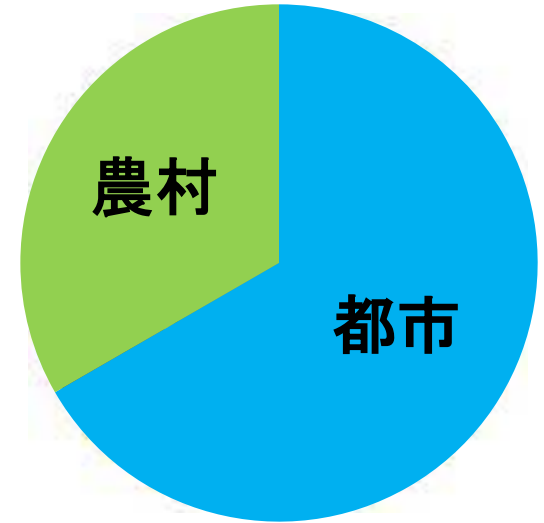
1960年

30億人  
(10億人)



現在

70億人  
(35億人)



2045年

85億人  
(56億人)

<人口増によって地球が抱える7つの課題>

- ① 貧困と不平等
- ② ジェンダー
- ③ 若者
- ④ リプロダクティブ・ヘルス／ライツ
- ⑤ 環境
- ⑥ 高齢化
- ⑦ 都市化

出典: UNFPA



2019年のオーバーシュート日は7月29日！

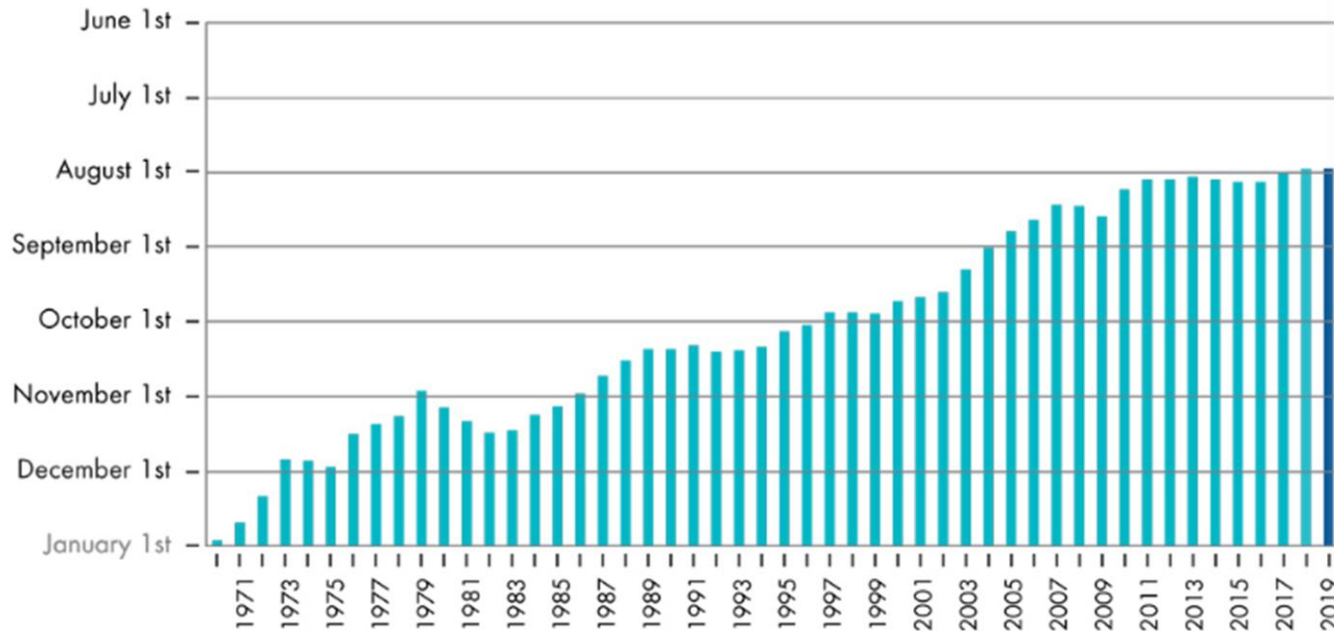


1 Earth

## Earth Overshoot Day 1970-2019



1.75 Earths



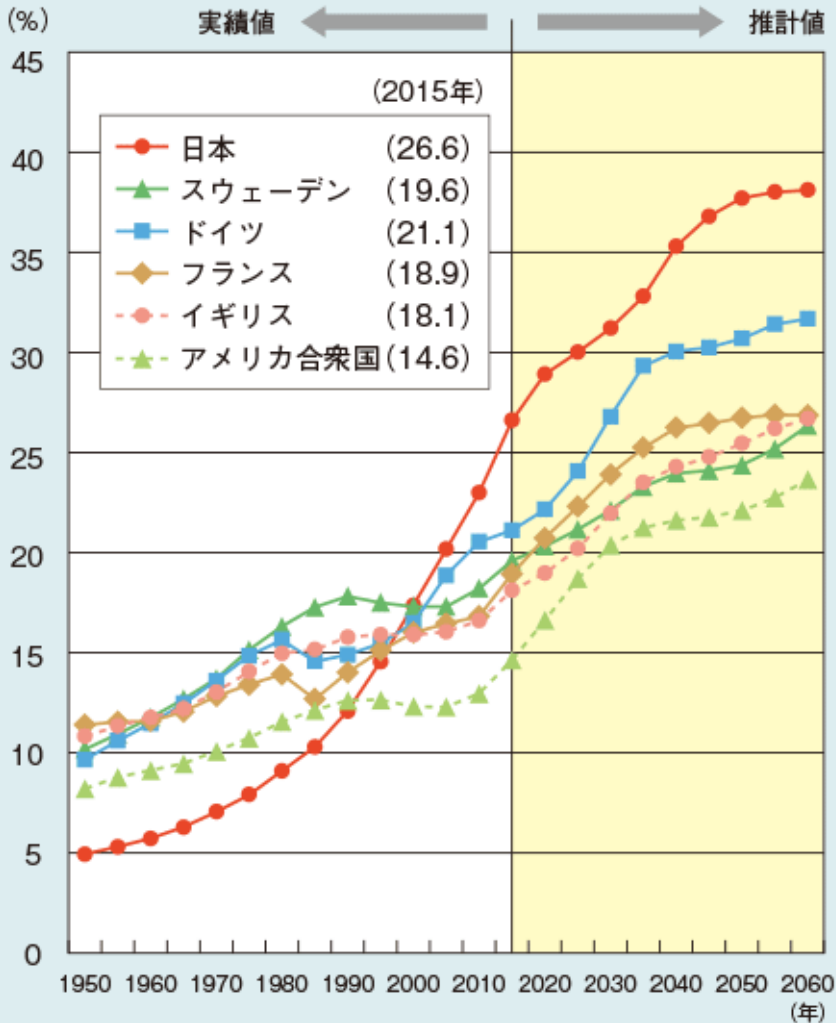
Source: Global Footprint Network National Footprint Accounts 2019

### How many Earths do we need if the world's population lived like...

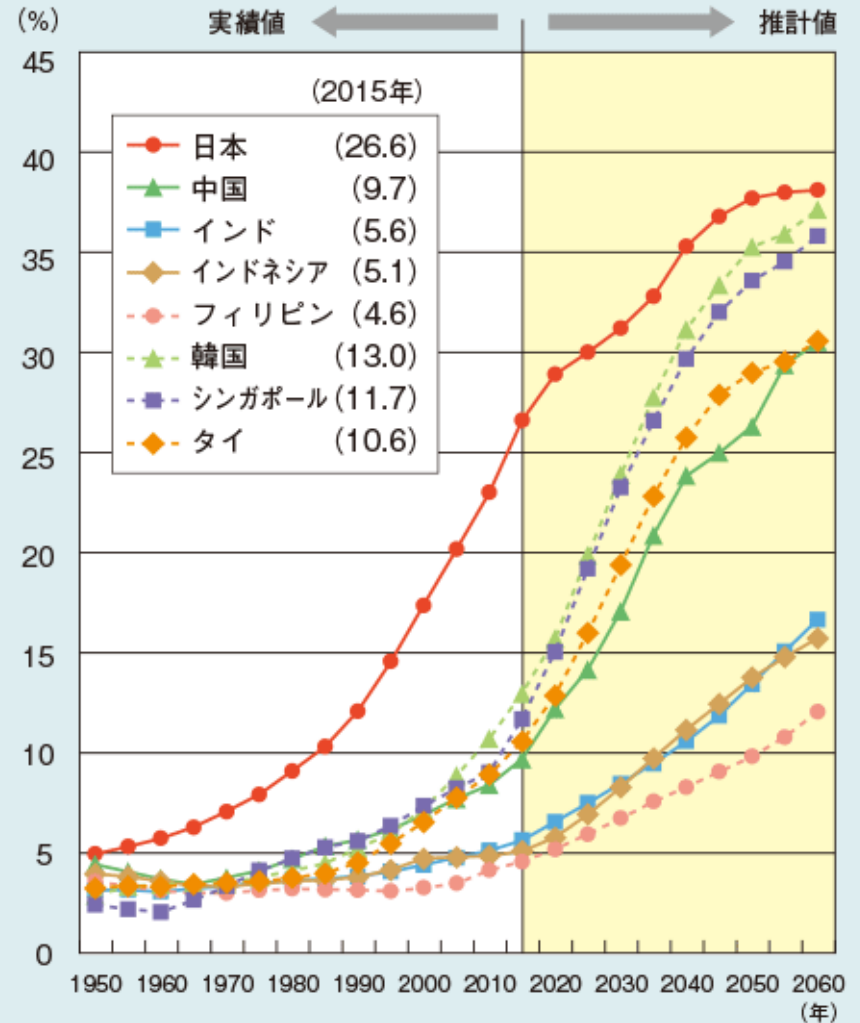


# 急速に老いゆく世界

## 1. 欧米

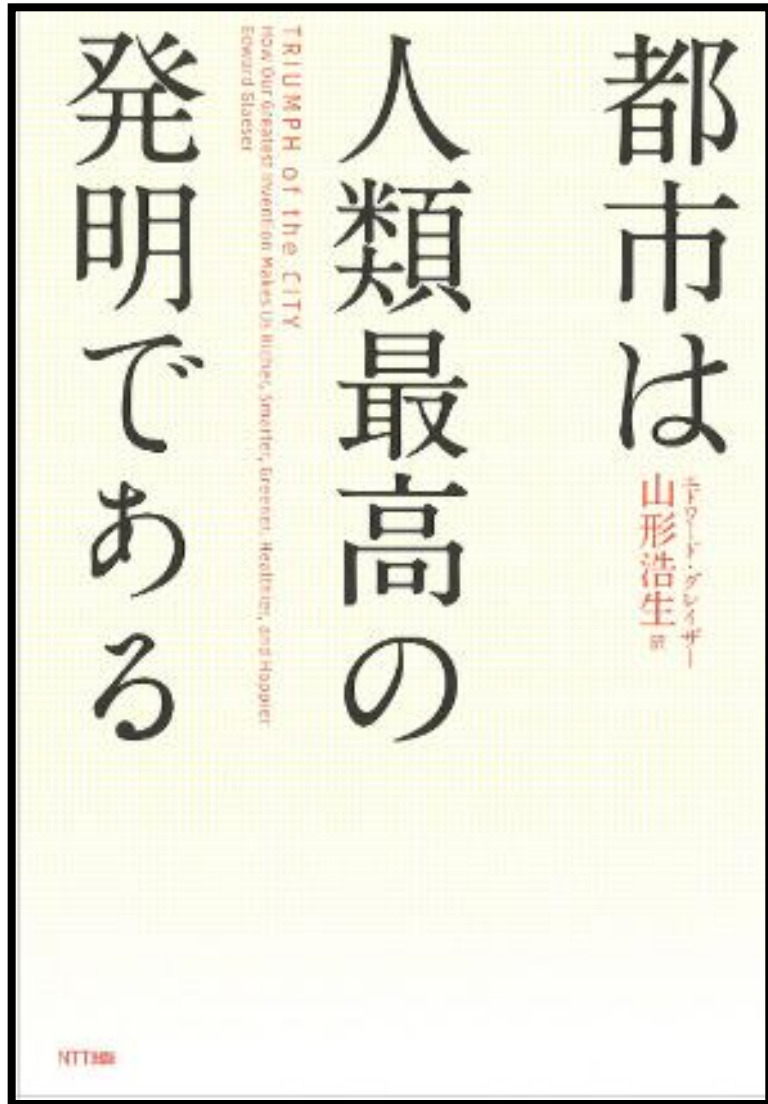


## 2. アジア



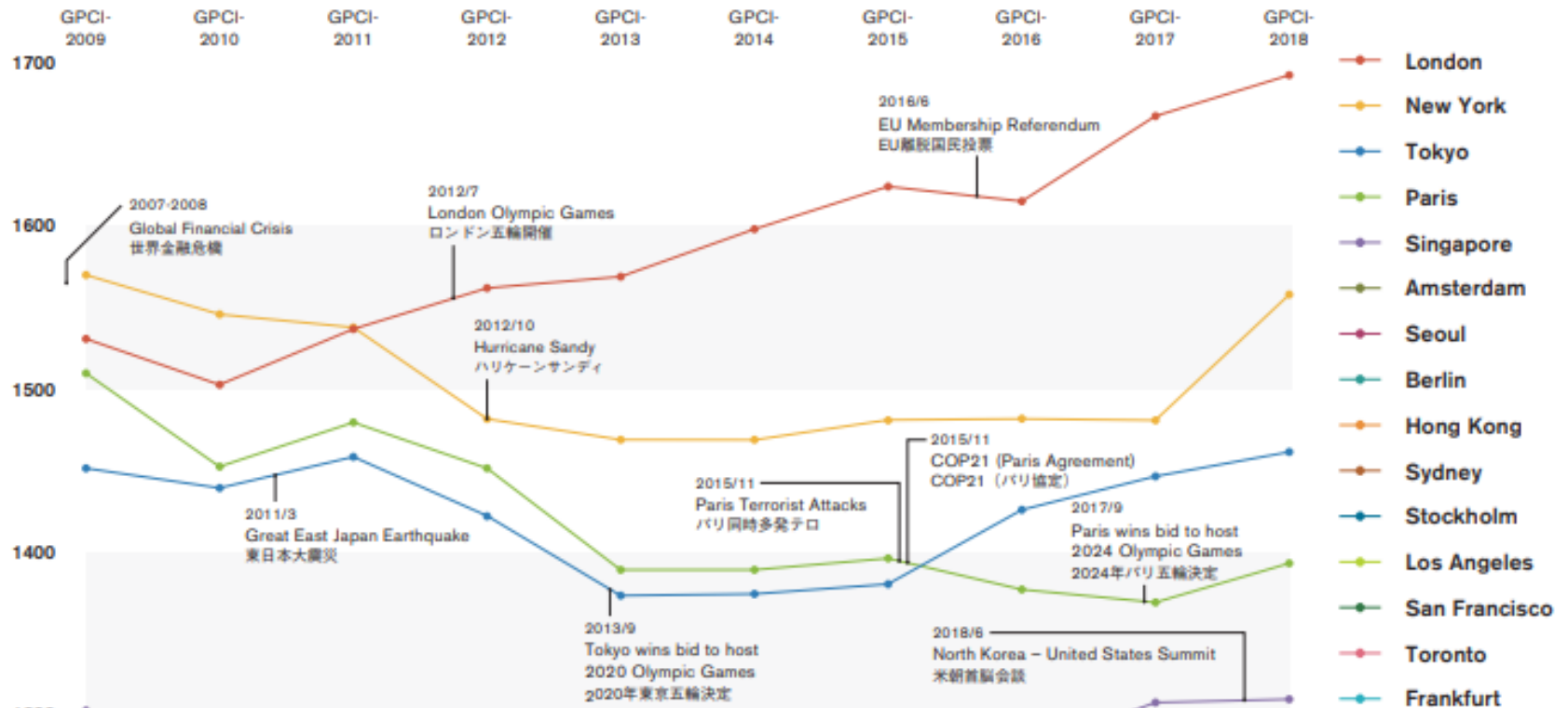


# TRIUMPH of the CITY ?



- ✓ 人はなぜ大都市に集中するのか？
- ✓ デジタル技術によって世界はフラット化し、場所を選ばずに生きていけるようになっているはずなのに？
- ✓ それは密集して暮らす自体に意味があるからなのか？
- ✓ 人が密集して快適に衛生的に暮らすには、生活空間やシステムに様々なイノベーションが必要となる
- ✓ 多様なタレントが集積することによりイノベーションが加速する

# POWER of the CITY



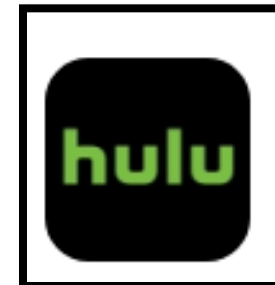
出典: Global Power City Index 2018 (森記念財団)



# Global Innovation Index 2018

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Switzerland (number 1 in 2017) | 11. Israel (17)             |
| 2. Netherlands (3)                | 12. Korea, Republic of (11) |
| 3. Sweden (2)                     | 13. Japan (14)              |
| 4. United Kingdom (5)             | 14. Hong Kong (China) (16)  |
| 5. Singapore (7)                  | 15. Luxembourg (12)         |
| 6. United States of America (4)   | 16. France (15)             |
| 7. Finland (8)                    | 17. China (22)              |
| 8. Denmark (6)                    | 18. Canada (18)             |
| 9. Germany (9)                    | 19. Norway (19)             |
| 10. Ireland (10)                  | 20. Australia (23)          |

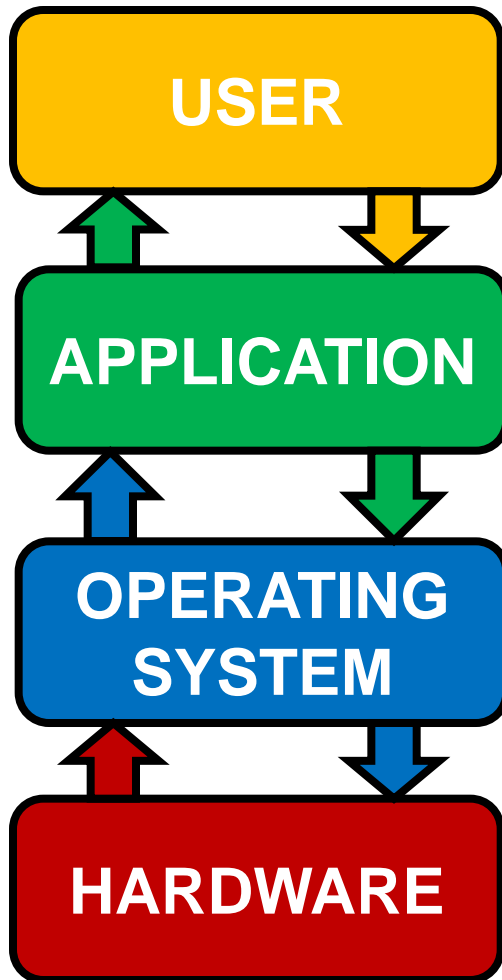
# 都市(生活)に起きたイノベーション



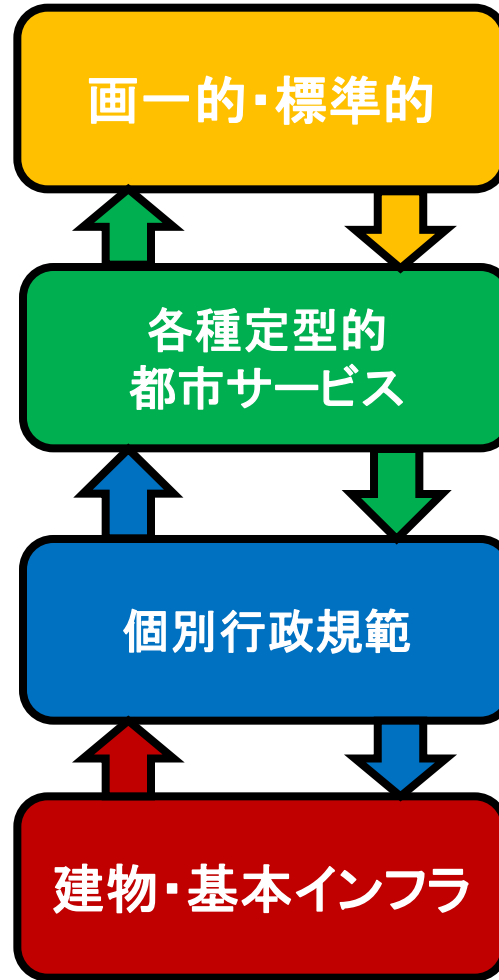


# 都市のOS

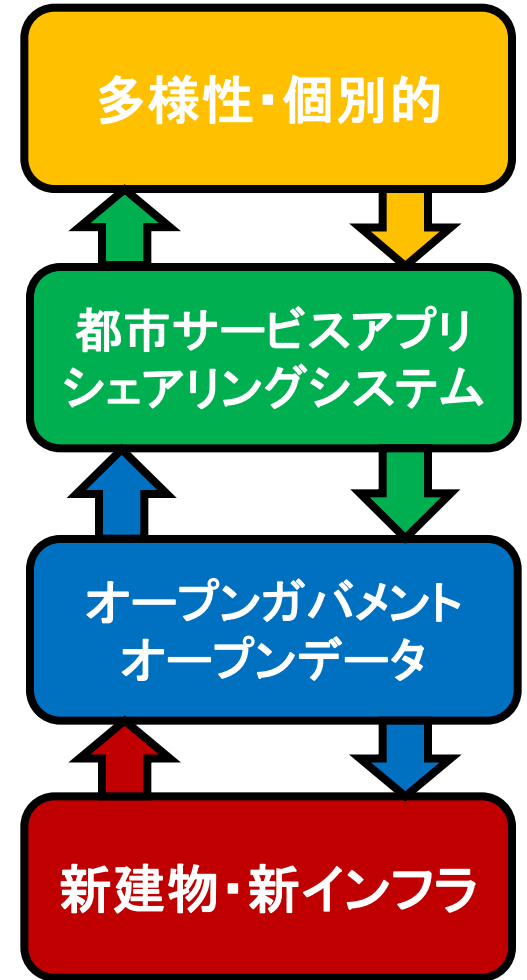
コンピュータ  
の世界



都市環境  
(20世紀)



都市環境  
(21世紀)



1918年

## 田園都市株式会社 設立

東急電鉄の祖となる田園都市株式会社が設立される。  
宅地造成に加え鉄道をはじめとする都市インフラも  
同時に整備していく壮大な計画がはじまった。

写真：渋沢栄一 記念撮影（日本橋兜町 渋沢事務所にて）

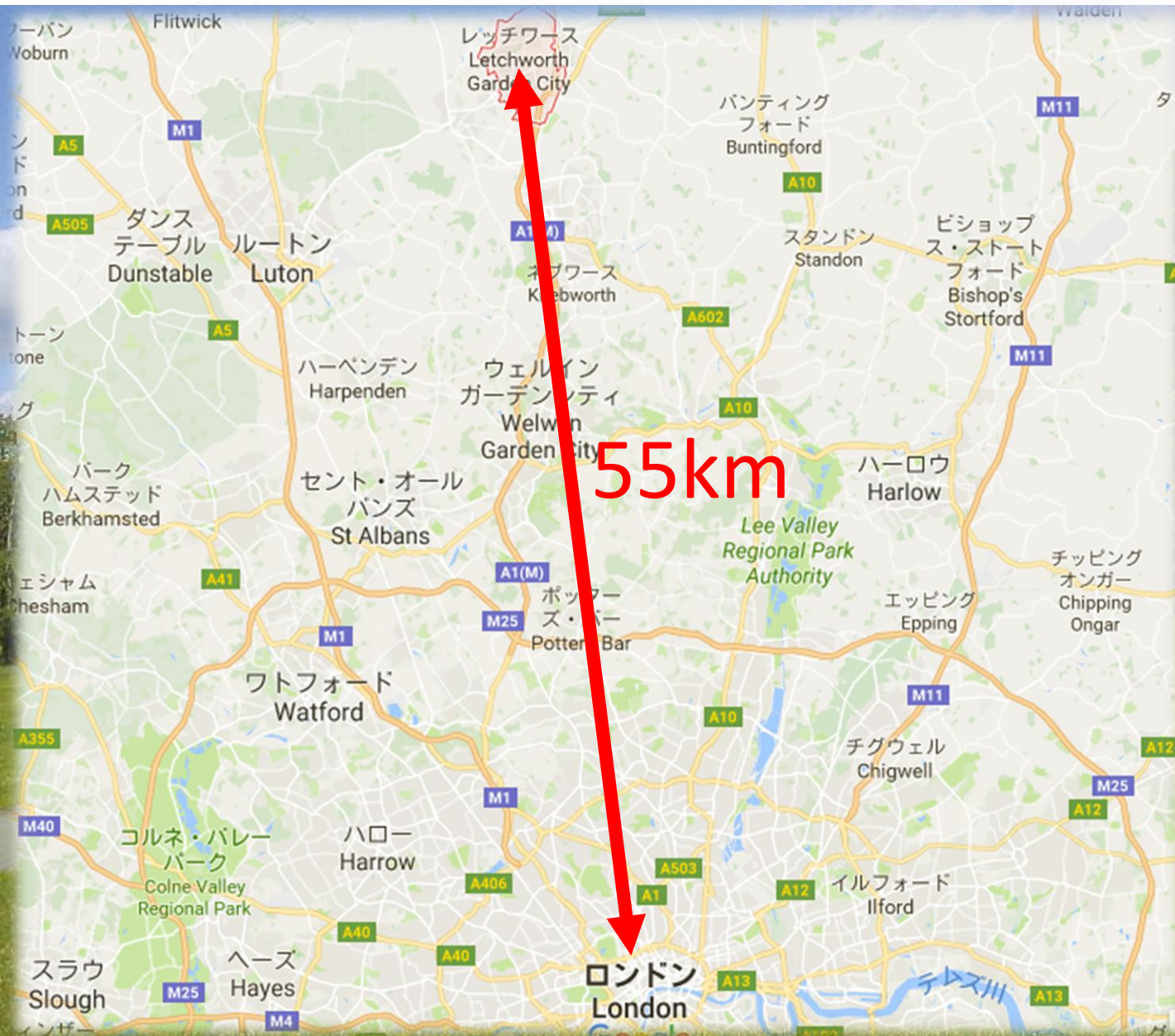
洗足・大岡山・田園調布

100<sup>th</sup>  
まちづくり

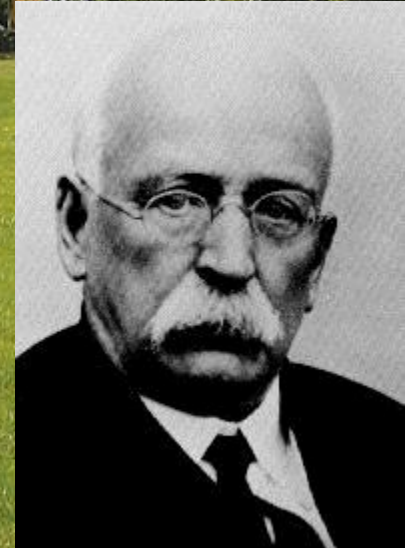
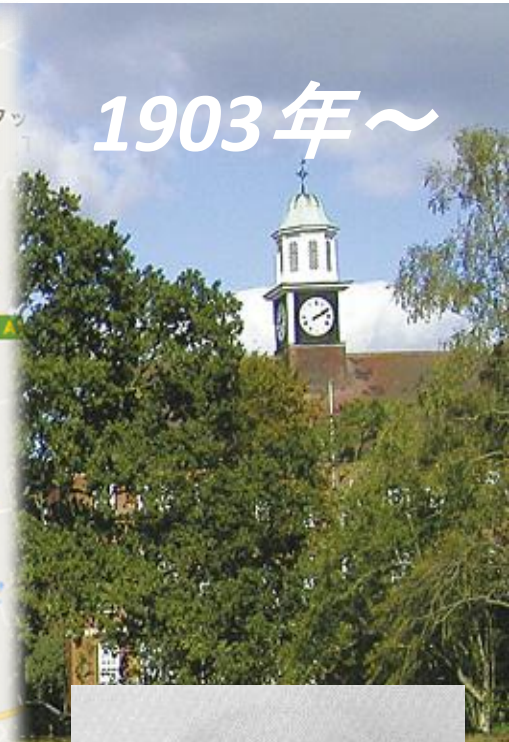




# エベネザー・ハワードによる理想の「田園都市」



1903年～





# 渋沢栄一による理想の「田園都市」



田園調布・洗足開発



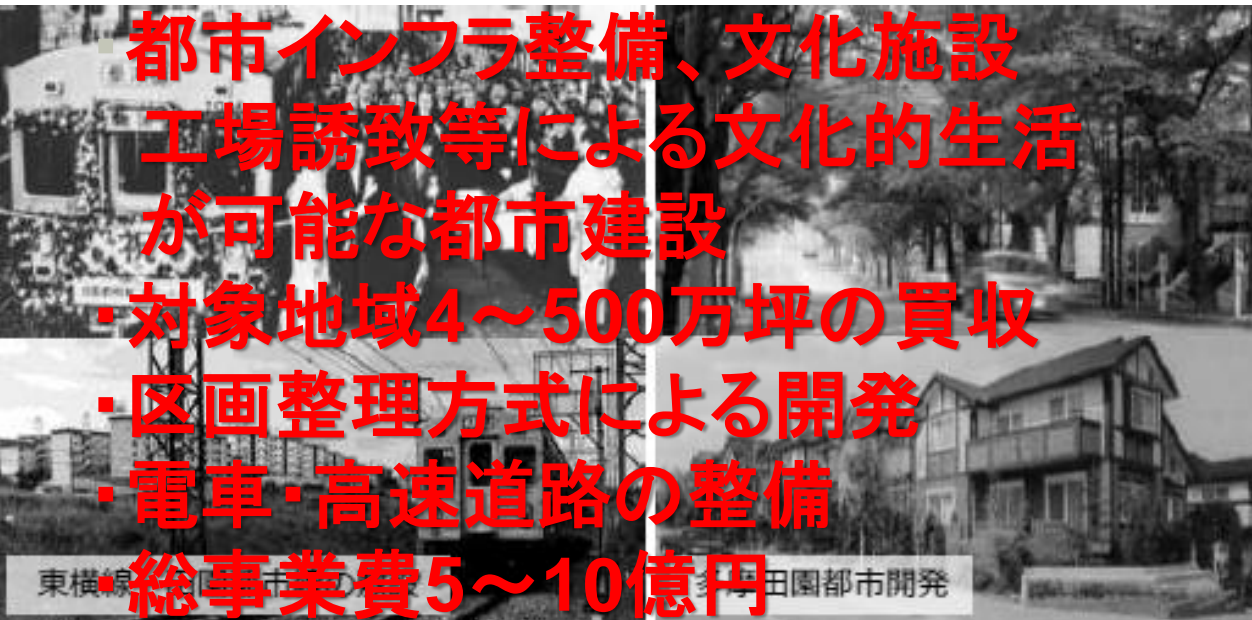
1918年～





# 東急多摩田園都市開発構想(1953年～)

- ・東京都の都市膨張の受け皿
- ・首都圏40km圏で最も開発の遅れている二子玉川～厚木  
大山街道～鶴間・座間・海老名  
方面の山林原野の開発
- ・ニューヨーク・ロンドンに倣った  
計画的衛星都市開発分譲



都市インフラ整備、文化施設  
工場誘致等による文化的生活  
が可能な都市建設

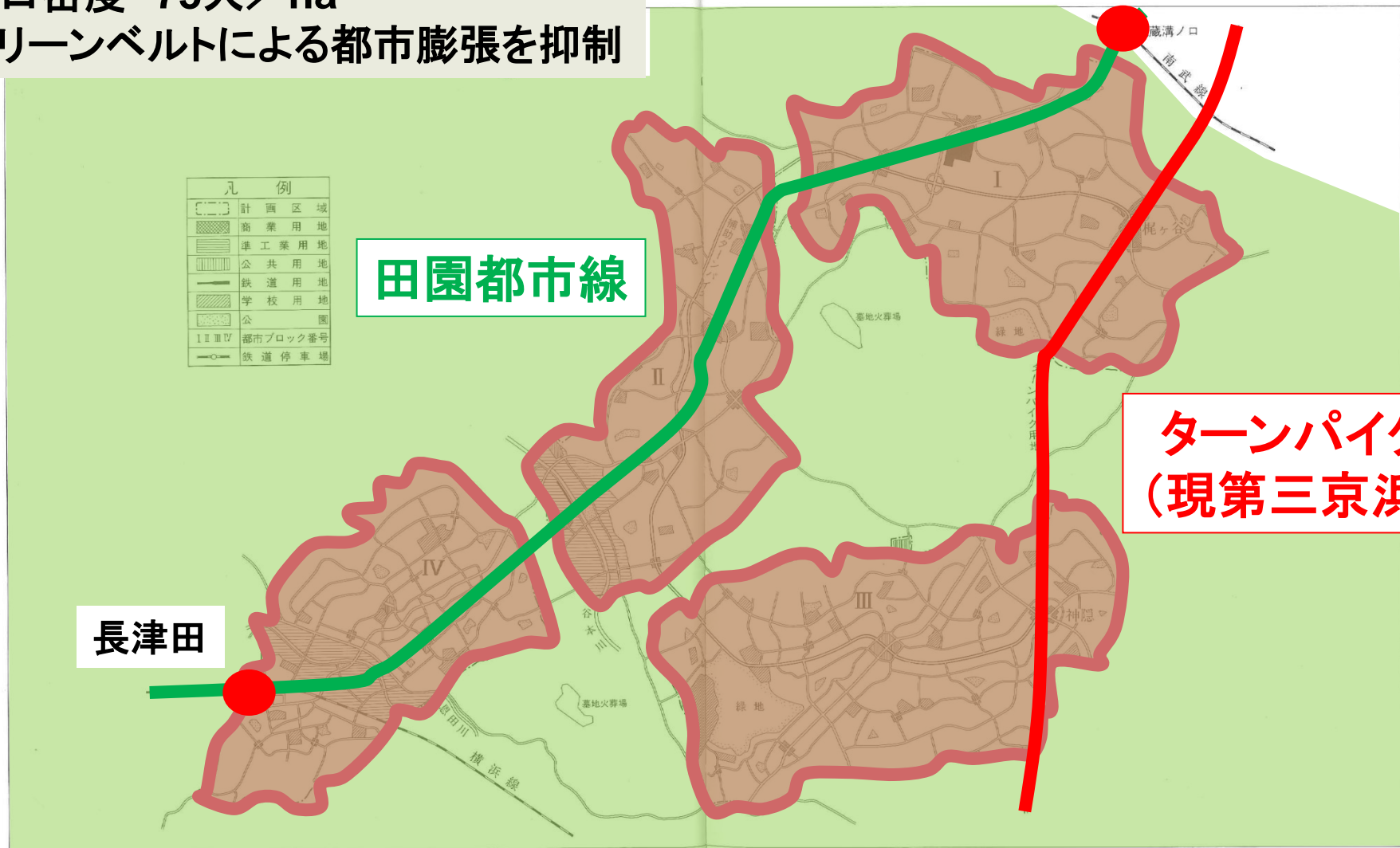
- ・対象地域4～500万坪の買収
- ・区画整理方式による開発
- ・電車・高速道路の整備
- ・総事業費5～10億円

城西南地区開発趣意書

東京都渋谷区大和田町九八番地  
東京急行電鉄株式会社  
事業部田園都市課  
電話渋谷二二一九番  
直通渋谷四二二九番

# 多摩川西南新都市計画(1956年)

各ブロック 7万人の新都市建設  
人口密度 75人/ha  
グリーンベルトによる都市膨張を抑制



# 東急沿線人気の秘密

まちづくりビジョン・マスタープラン

長期視点での投資・サービス提供

知的・富裕で良質な住民

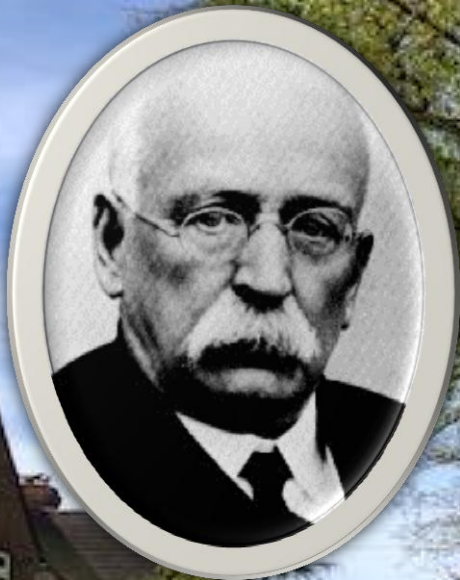
安全・安心・便利・快適

TOD的で  
計画的な  
まちづくり

利便性の  
高い鉄道  
サービス

便利高感  
度な生活  
サービス





エベネザー・ハウードの田園都市



職住近接・自立分散の衛星都市



日本に輸入改良された田園都市



通勤モデル・消費のみのベッドタウン

# 私鉄ビジネスモデル1.0(田園都市通勤モデル)

郊外の宅地販売・  
生活サービスで稼ぐ

通勤鉄道で稼ぐ

都心の  
業務・商業  
で稼ぐ

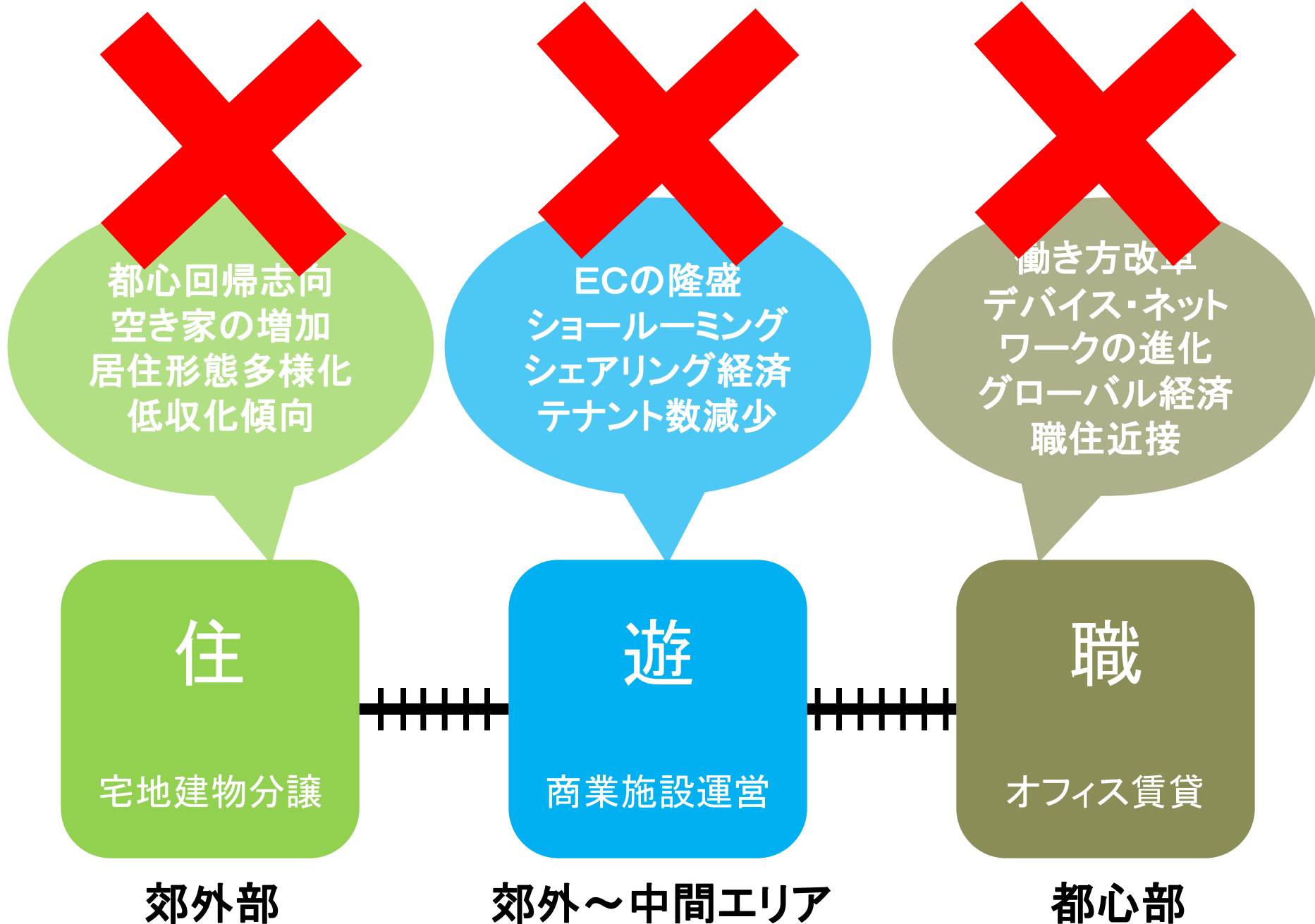
???

私鉄ビジネスモデル2.0

# これからの社会・これからの都市

- 人口は減る
- 高齢化する
- リタイア組が通勤しなくなる
- 人は都心部に集中し、郊外・地方は衰退する
- 成長戦略は都市部に集中投下
- 自治体財政はさらに厳しくなる
- 老朽化したインフラへの再投資が難しくなる
- 若者は低収化する
- ワークスタイル・プレイスが多様化する
- モノはインターネットで手に入る
- コミュニティ重視型社会が来る……

# 変わりつつある住・遊・職の選択行動・意識



都心回帰志向  
空き家の増加  
居住形態多様化  
低収化傾向

住

宅地建物分譲

郊外部

ECの隆盛  
ショールーミング  
シェアリング経済  
テナント数減少

遊

商業施設運営

郊外～中間エリア

働き方改革  
デバイス・ネット  
ワークの進化  
グローバル経済  
職住近接

職

オフィス賃貸

都心部



# 東急沿線疲弊時の東急電鉄のワーストシナリオ

沿線人口  
減少

超高齢化

少子化

街インフラ  
老朽化

鉄 道

団塊世代  
引退

乗降客数  
減少

サービス  
低下

都市開発

販売土地  
枯渇

再投資  
減少

街ブランド  
劣化

生活  
サービス

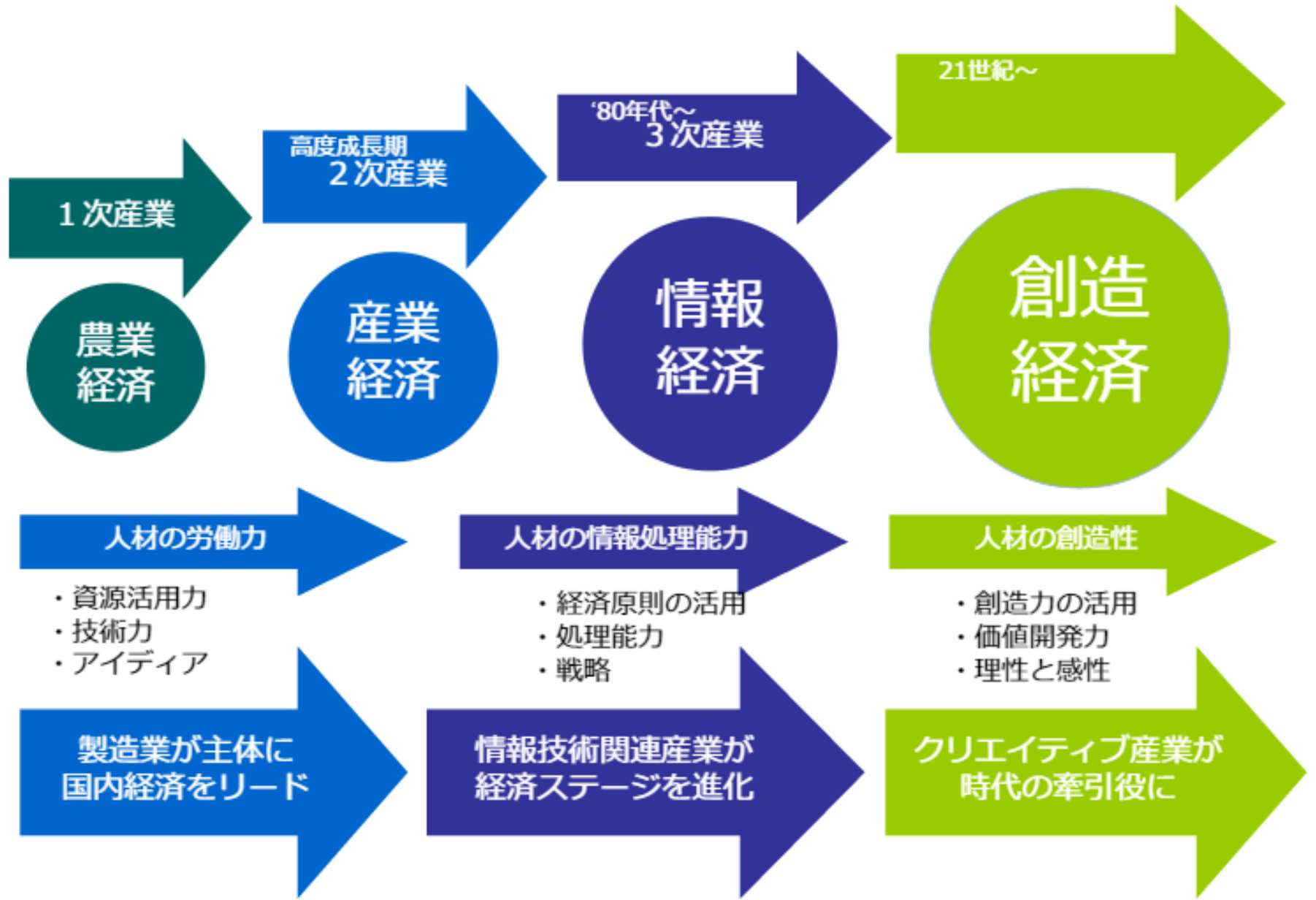
沿線消費  
意欲減退

競合激化

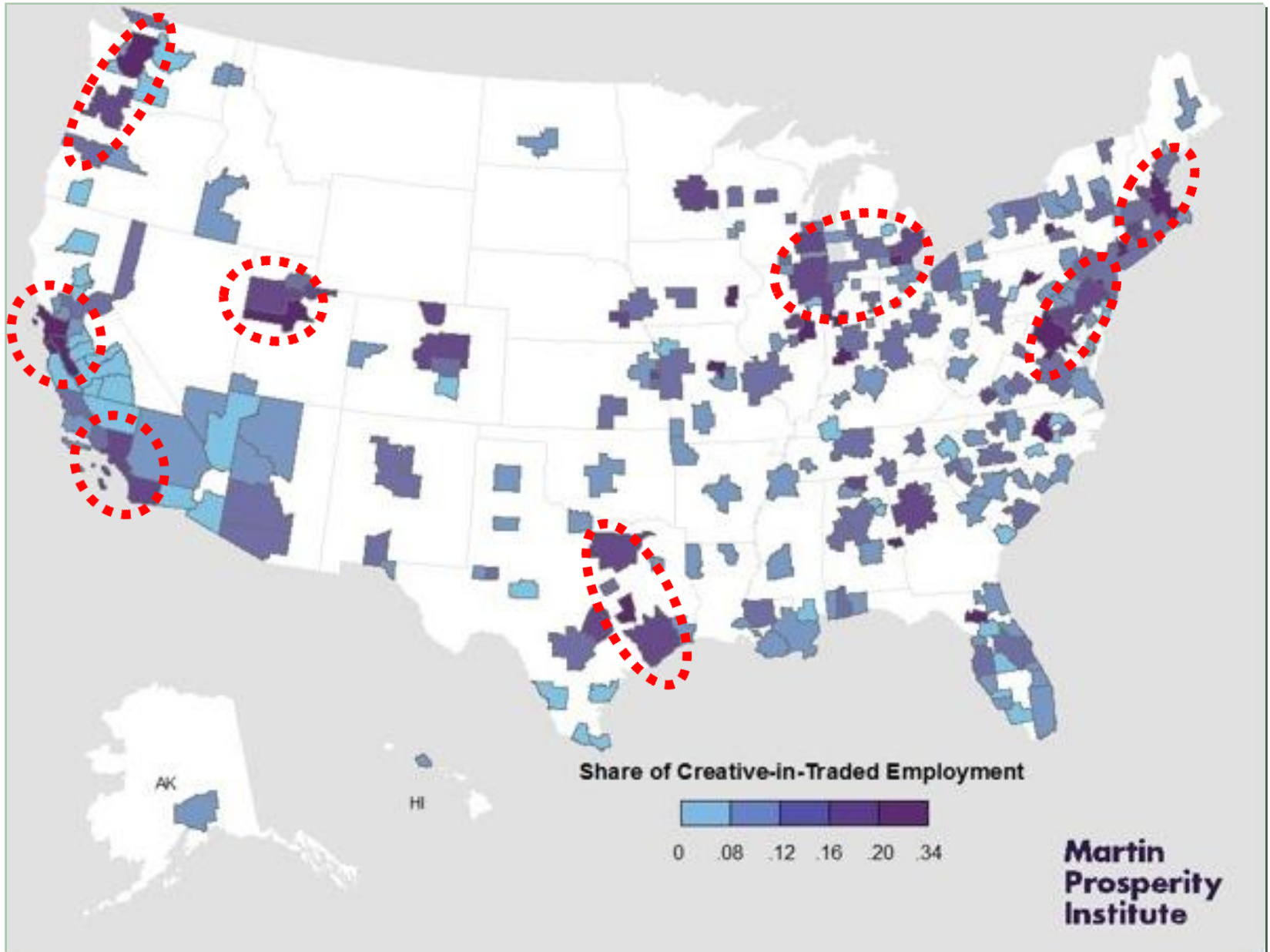
売上減少  
事業撤退

3つの収益柱の崩壊リスク

# “創造経済”の時代



# 創造経済においては「知」と「富」は偏在する

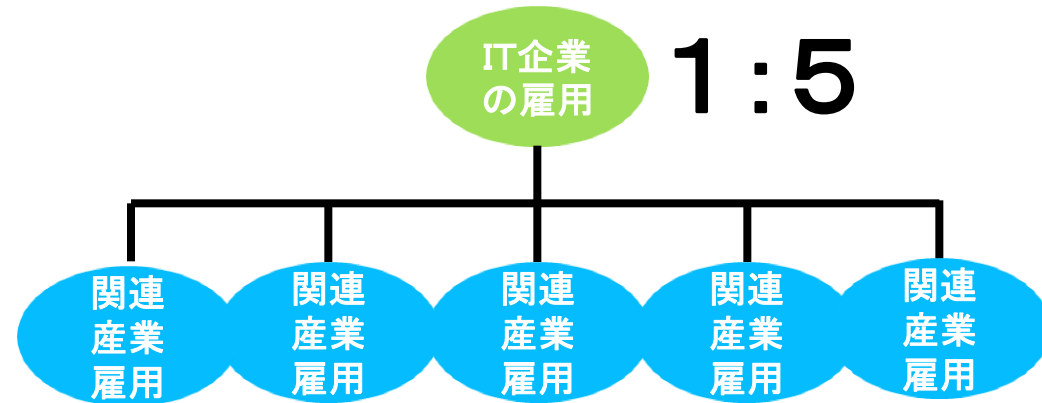


# 「知」と「富」が集中する都市として選ばれる条件

- ①厚みのある知識・技術労働市場（雇用）があること
- ②クリエイティブなビジネス・エコシステムがあること  
（核となるIT企業等）
- ③最先端情報・技術知識の伝播（学術機関）があること

才能ある人が魅力を感じて惹きつけられる  
ワクワク楽しくかっこいい  
クリエイティブなワーク・  
ライフスタイルの実現及び  
質の高い生活環境の整備

## イノベーション産業の乗数効果

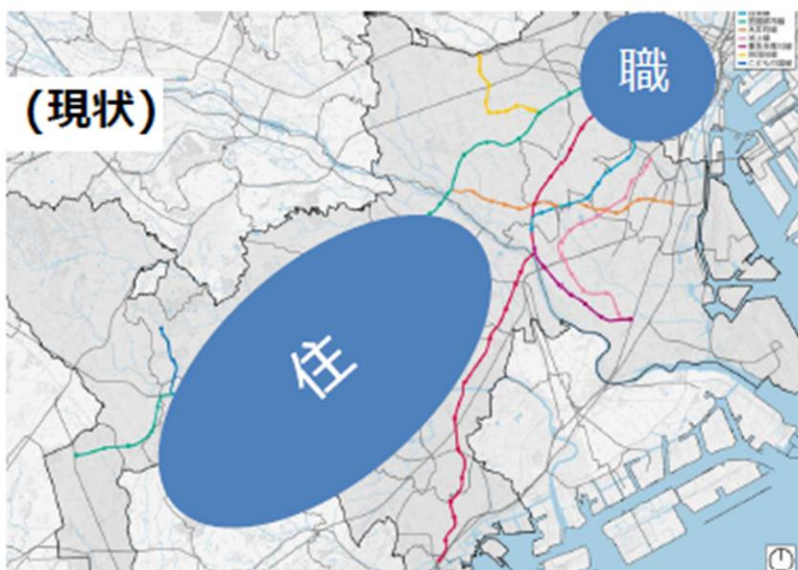




# 東急電鉄が取り組むサステイナブルなまちづくり

## 自律分散型都市構造への転換

### 二極化・機能分担型都市構造

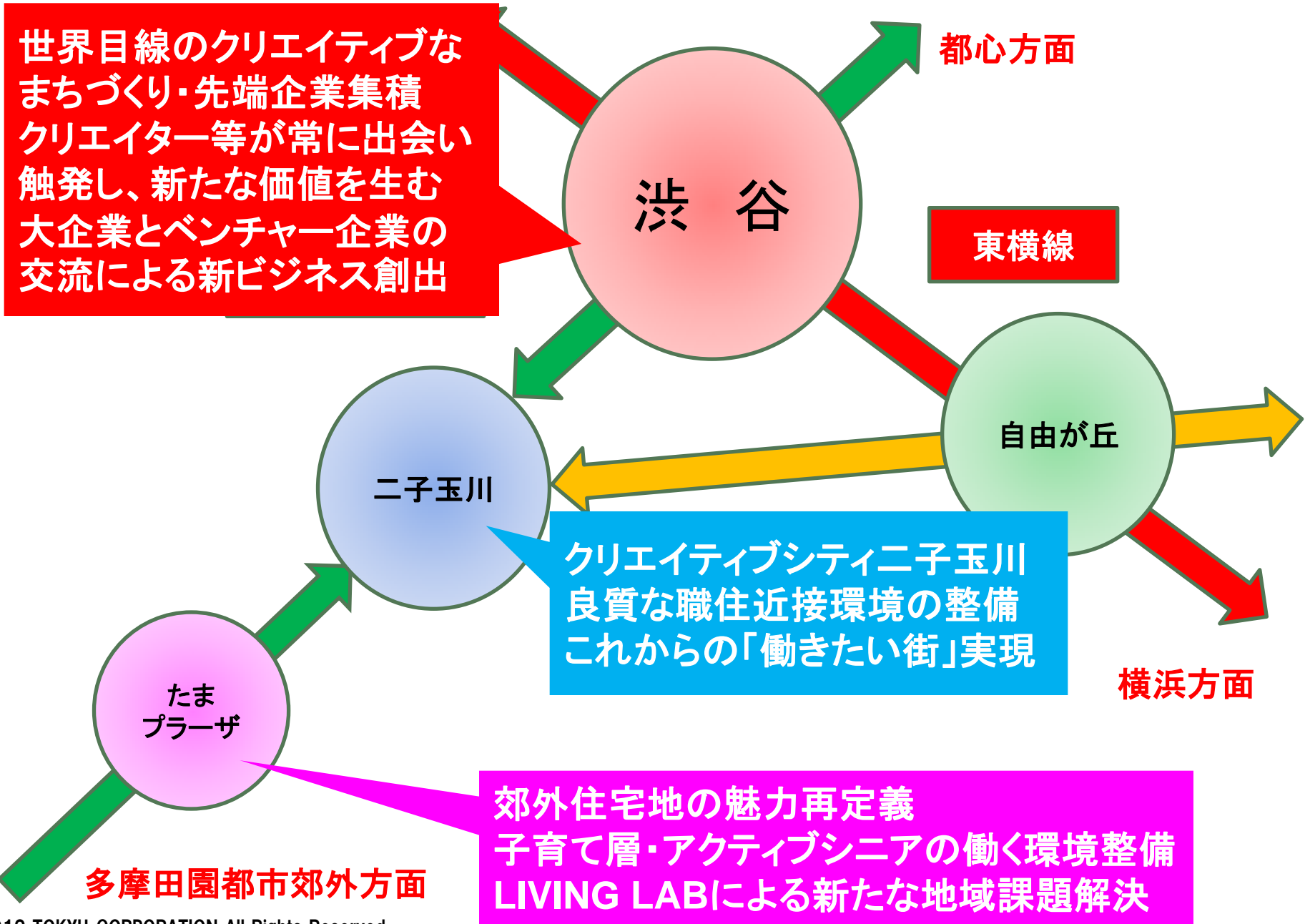


### 自律分散型都市構造



住宅が中心だった郊外 ⇒ 経済活動（職・遊）を配置  
都心に従属しない「自律した都市」を分散的に作る

# 東急沿線プラチナトライアングル & 次世代郊外戦略



# 私鉄ビジネスモデル1.0(田園都市通勤モデル)



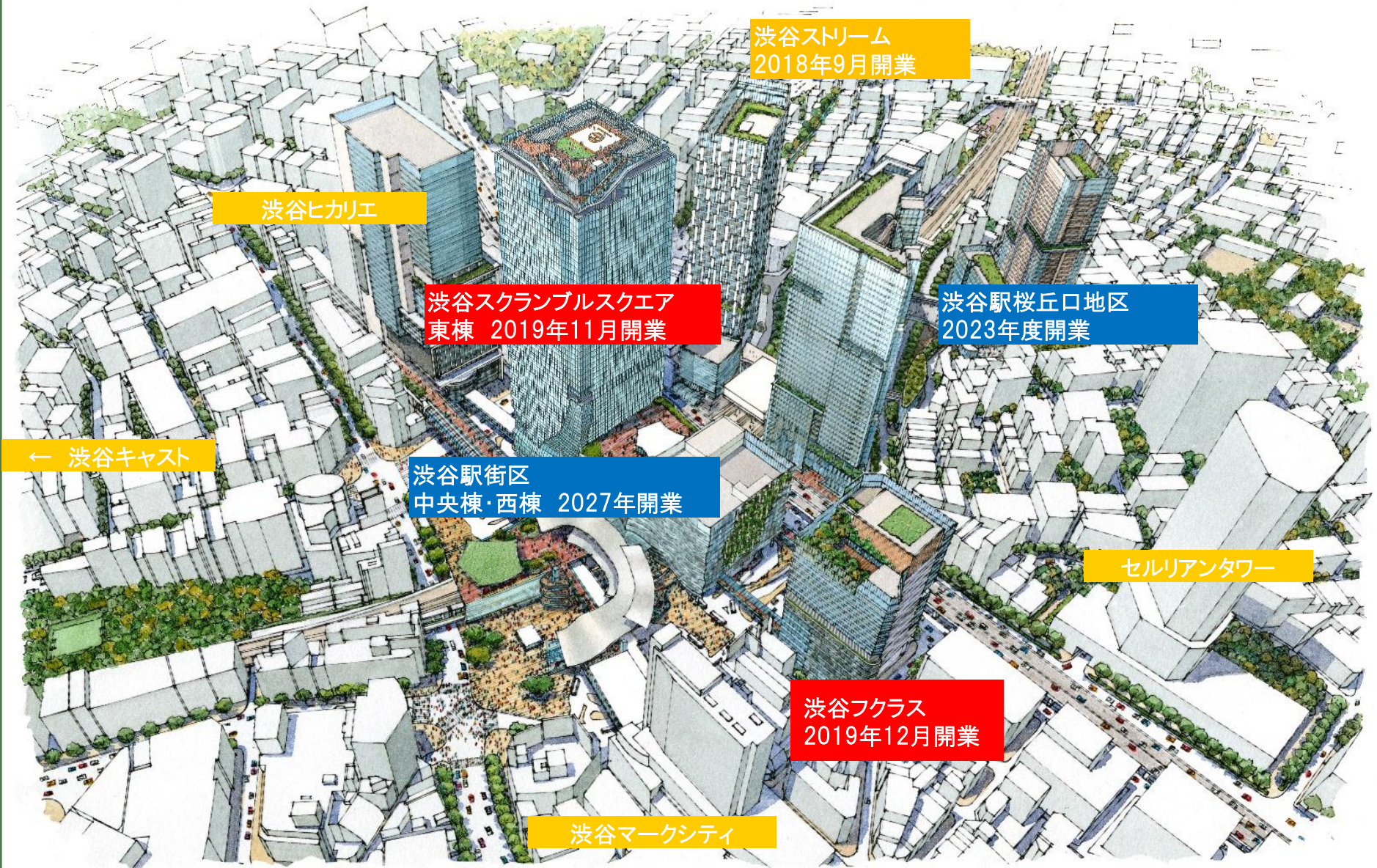
## ICTプラットフォーム



# 私鉄ビジネスモデル2.0(田園都市職住近接モデル)



# 2027年頃の渋谷の未来予想図



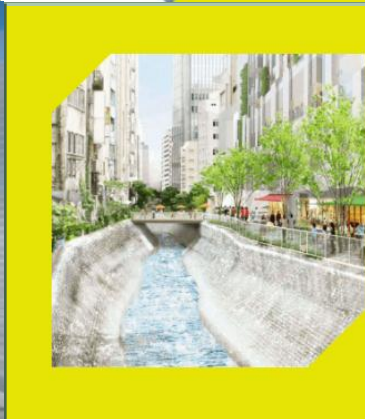




SHIBUYA  
STREAM

新しい「!」が  
うまれる場所。


2018.9.13 OPEN



Google™

WELCOME BACK



An architectural rendering of the Shibuya Scramble Square East Tower, a tall, modern skyscraper with a glass facade and a distinctive stepped top. The building is surrounded by other modern buildings and a large, busy pedestrian plaza. The sky is blue with scattered white clouds. A large, white, arrow-shaped graphic points towards the building from the right side of the image.

渋谷スクランブルスクエア東棟  
2019年11月 オープン予定



# 地上230mの展望施設「SHIBUYA SKY」





問うことが、未来を創る。



2019年 秋 OPEN



異なる分野同士の  
共創活動による「知の更新」

新領域の創出、  
新しい価値構造の実現



イベントスペースイメージ



タウンホールイメージ



# TOKYU ACCELERATE PROGRAM

日本語 W



ABEJA

東急賞



Aquabit Spirals

渋谷賞



SUSE/E

二子玉川賞

らしい暮らしを、見つけよう  
リノべる。



Liquid

icvv



Sendyou Inc.



Huber.

東急賞

State of mind

渋谷賞

nextremer

二子玉川賞

WAmazing

東急賞



A10 Lab

渋谷賞



二子玉川賞

16  
Lab Inc.



Crowd  
Factory

lazit

ookami

hitokara media

rei  
frontier



# オープンイノベーションの土壌 “SOIL”





# クリエイティブシティニ子玉川

FUTAKO TAMAGAWA  
rise



## ニ子玉川ライズ(再開発事業)

< I 期 >

地上16F(業務棟82m)

地上42F(住宅棟150m)

延床面積 266,400㎡

2011年3月開業

< II 期 >

地上30F(137m)

延床面積 156,400㎡

2015年4月開業





# 二子玉川再開発事業概要

## ■ 全体配置図



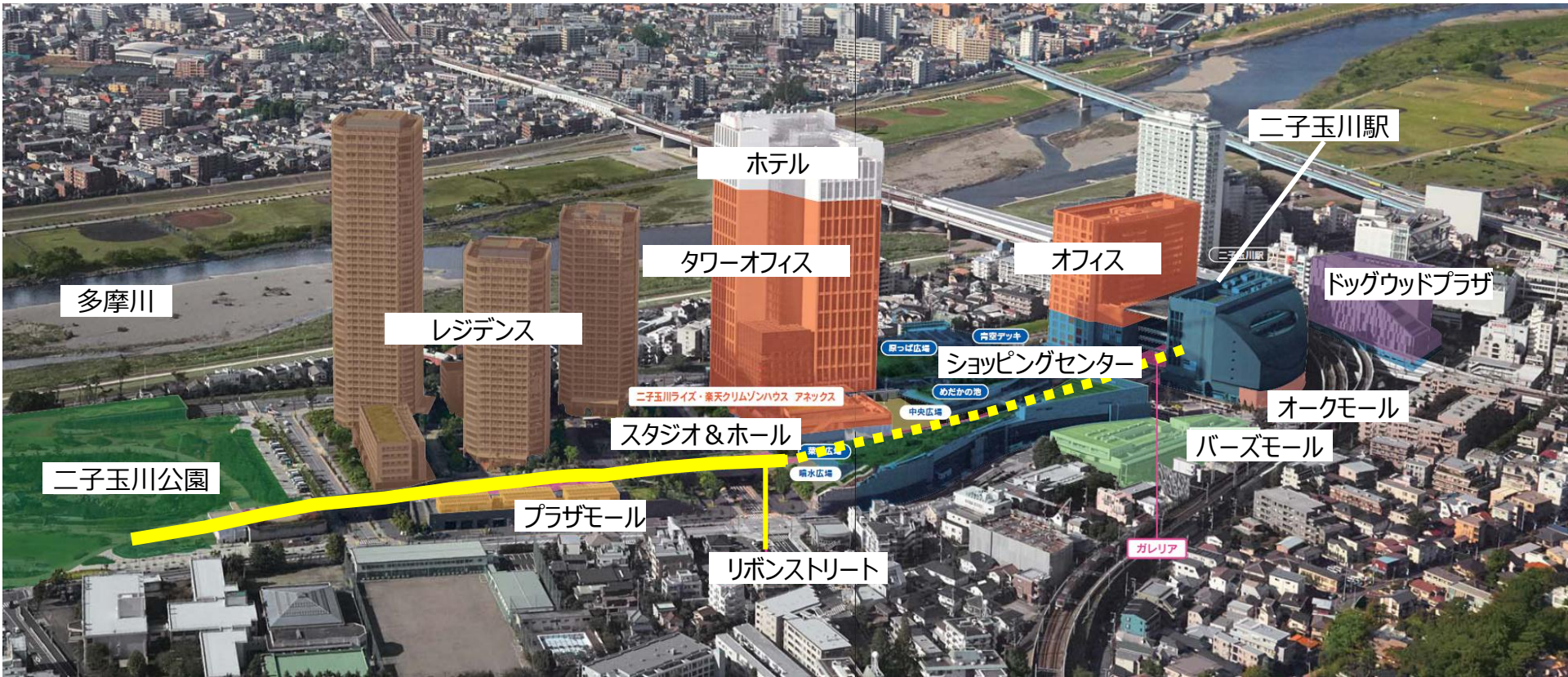
## ■ 開発規模

	世田谷区 二子玉川公園	第2期事業 (II a街区)	鉄道街区	第1期事業 (I a・I b・II b・III)	合計
施行地区面積	約6.3ha	約3.1ha	約0.9ha	約8.1ha	約12.1ha
延床面積	—	約157,000㎡	約5,700㎡	約266,600㎡	約429,300㎡



# 二子玉川ライズの施設構成

## 二子玉川ライズ



二子玉川ライズは、

5つの**商業施設**（ショッピングセンター、ドッグウッドプラザ、オークモール、バースモール、プラザモール）と、2棟の**オフィス**、その上層階の**ホテル**、放送機能付き**スタジオ&ホール**、**レジデンス**で構成されています。さらに、各エリアをつなぐ歩行者専用通路「リボンストリート」と、様々な広場空間を備えています。



# 多彩で魅力的なテナント構成

楽R天





# 環境認証評価「LEED」の取得

LEEDとは？ (Leadership in Energy and Environmental Design)

## ■ 米国の民間団体がつくった環境性能評価システム

米国のビル関係者により組織される環境対策推進団体(USGBC)が主導して開発した、環境配慮型建築物(グリーンビルディング)の認証制度。エネルギー効率に優れサステナブルな建築物を普及させることが目的。

## ■ 世界各国への急速な普及

LEEDは普及が進み世界標準となりつつあり、日本でも近年取得の動きが活発化している。

★「まちづくり部門 (ND)」において**世界初のゴールド認証**を取得

評価ポイント

- ① 田園都市線、大井町線、各種バスとの**良好な交通アクセス網**を確保していること
- ② **安全で快適な歩行者空間**を形成し、**高密度でコンパクトな開発**をしていること
- ③ 商業・オフィス・公共施設・住宅を集積させ、多世代・多目的で集まれる**複合機能都市を整備**していること
- ④ 生物多様性を評価する「JHEP認証」で最高ランクAAAを取得し、**生態系の保全**に取り組んでいること
- ⑤ 道路等のインフラや建物においてエネルギー資源の高効率化などの**環境配慮**に取り組んでいること



[認証範囲図]



# 第8回 日本SC大賞 最高位の金賞を受賞

## My style My place

都市と自然が合わさった心地よい空間の中で、  
様々な人が集い、つながっていく場所。

二子玉川ライズ・ショッピングセンターは  
「My style My place」をコンセプトに  
これからも 住むひと、働くひと、訪れるひと、  
みんなの自分らしさが広がる場所であり続けるために  
努力してまいります。



受賞するTMD秋山社長



受賞式でスピーチを行う二宮総支配人

第8回

日本SC大賞・金賞受賞

東急グループ初

### 【日本SC大賞および受賞概要】

2年に一度、日本ショッピングセンター協会が主催し、「マーケティング」「テナントミックス」など計6項目を総合評価。第8回目となる今回は、2016年7月～2018年6月までの2年間の活動が審査され、全国3,217のSCの中から選出された。二子玉川ライズ S.C.は、確立したポジショニング、いつも新しい発見がある施設を目指したMD、時間を楽しく過ごす場として幅広い層に支持されている点や、二子玉川の街のブランドを高め、高品質な「街」の創造に大きく寄与した点などが評価された。



# エリアマネジメント活動への支援・協働





# 郊外住宅地の現状と課題



## ■ 二つの ミスマッチ ■

既存の暮らしのインフラが  
高齢化していった住民とミスマッチ！

高齢者が安心して暮らし続けられるまちづくり  
● マーケットの深耕 ●

まちなぎの魅力が、若い世代の  
ライフスタイル・期待とミスマッチ！

若い世代への魅力の提示、新規獲得  
● マーケットの拡大 ●

## ■ ワースト シナリオ ■

人口減少・高齢化・建物老朽化：消費や活動の減退  
若年層の流入減少（職場距離、共働き、子育て、楽しさ）

まちの衰退



# 変化の兆しのキーワード





# 横浜市・東急電鉄 次世代郊外まちづくり骨子

2012年4月 包括協定締結

## ■ 基本理念 ■

「既存のまち」での「持続」と「再生」を目的とする

「人」「暮らし」「コミュニティ」を最重要視し、  
「持続性」「循環」「多様性」を目指す

「次世代のまちづくり」を通じて高齢社会・人口減少  
社会の課題解決を実践していく



## ■ 重点方針 ■

次世代の要請に応える「暮らしのインフラ・ネットワーク」をつくりあげていく

- 交通(移動)・医療・介護・子育て・エネルギー・就労・交流・コミュニティ + 住まい・住まい方 を、まちづくりを通じて一体的に、実践していきます

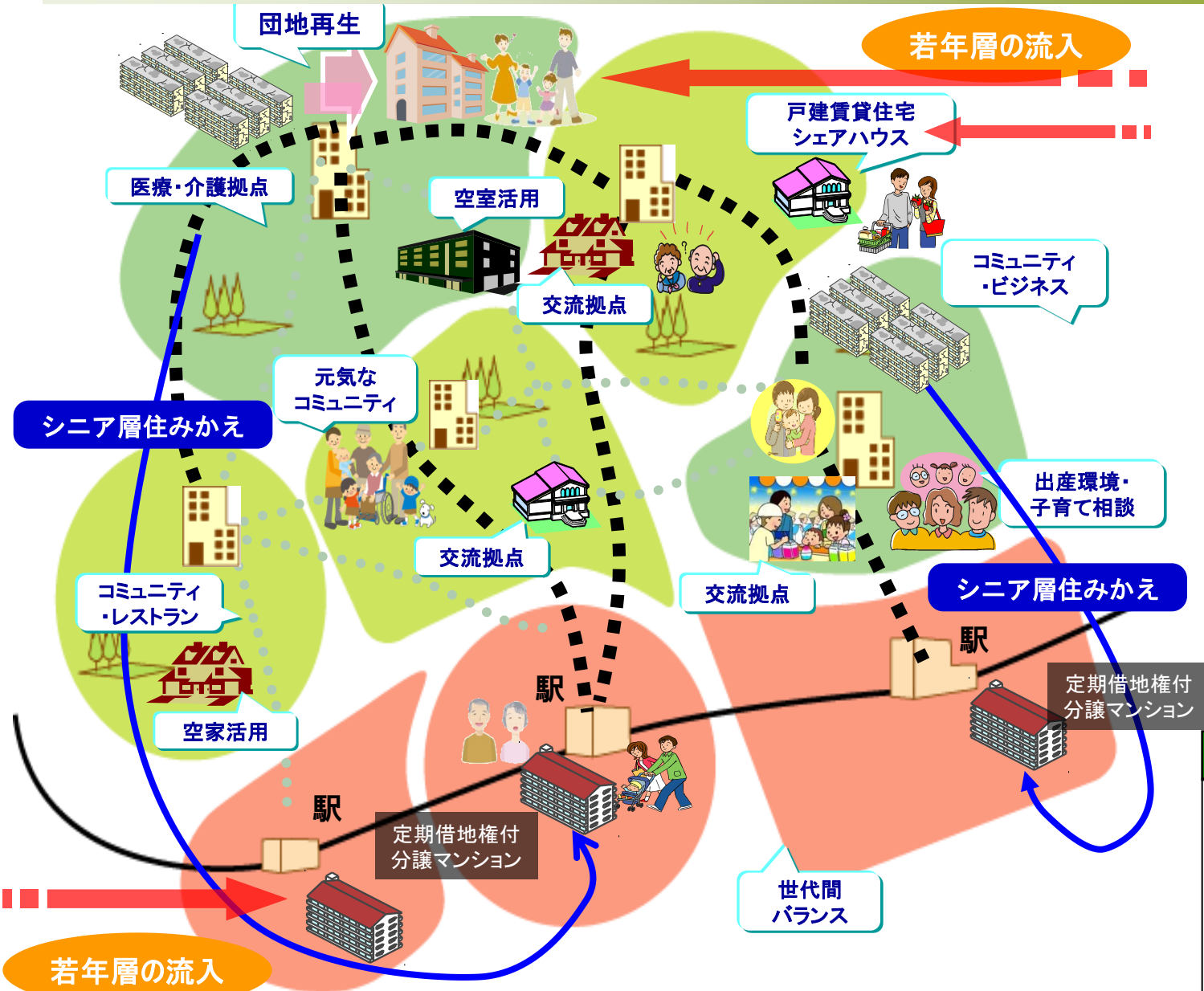
郊外住宅地の中の「コミュニティ・リビング・モデル」を提示していく

- 「暮らしのインフラ」を集約した施設と住宅を併設した郊外の新しい「住まい方」、シニア層の住みかえモデル、多世代共生のモデルとして提案していきます。

「郊外」を持続させる人とコミュニティの「仕組み」をつくっていく

- エリア・マネジメント ; まちづくりの担い手づくり、官民連携のまちづくり主体 “新しい公共”、
- “お金が回る仕組み” ; 規模も主体も多様なビジネス、地域の「職」創出

# 次世代郊外まちづくりのグランドデザイン



老朽化 大規模団地
戸建住宅地
駅近接の商業 ・住宅ミックスエリア
コミュニティ リビング(拠点型)

交通ネットワーク
—— 鉄道
■ ■ ■ ■ 基幹バス
..... デマンド交通

<b>コミュニティ・リビング</b>
多世代の暮らしを支えていく 「暮らしのインフラ」を集約した 拠点(地域のリビングルーム)
多様な住宅、商業施設 医療・介護、コミュニティ施設、 保育園、就労機能など



目指すはWISE City(賢者のまちづくり)

# WISE City =

Wellness & Walkable

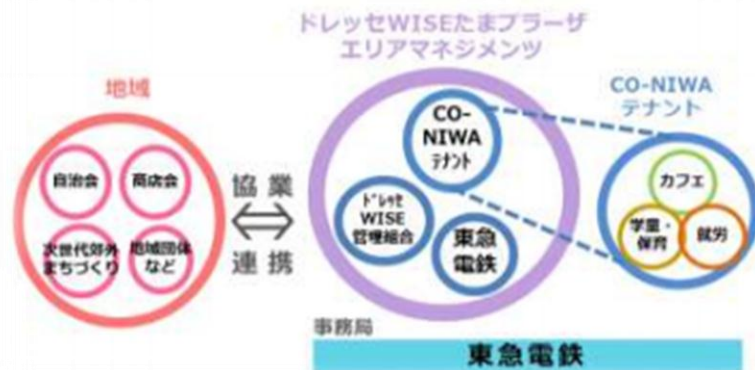
Intelligence & ICT

Smart, Sustainable & Safety

Ecology, Energy & Economy



# WISE Living Lab 「さんかくベース」とConiwa

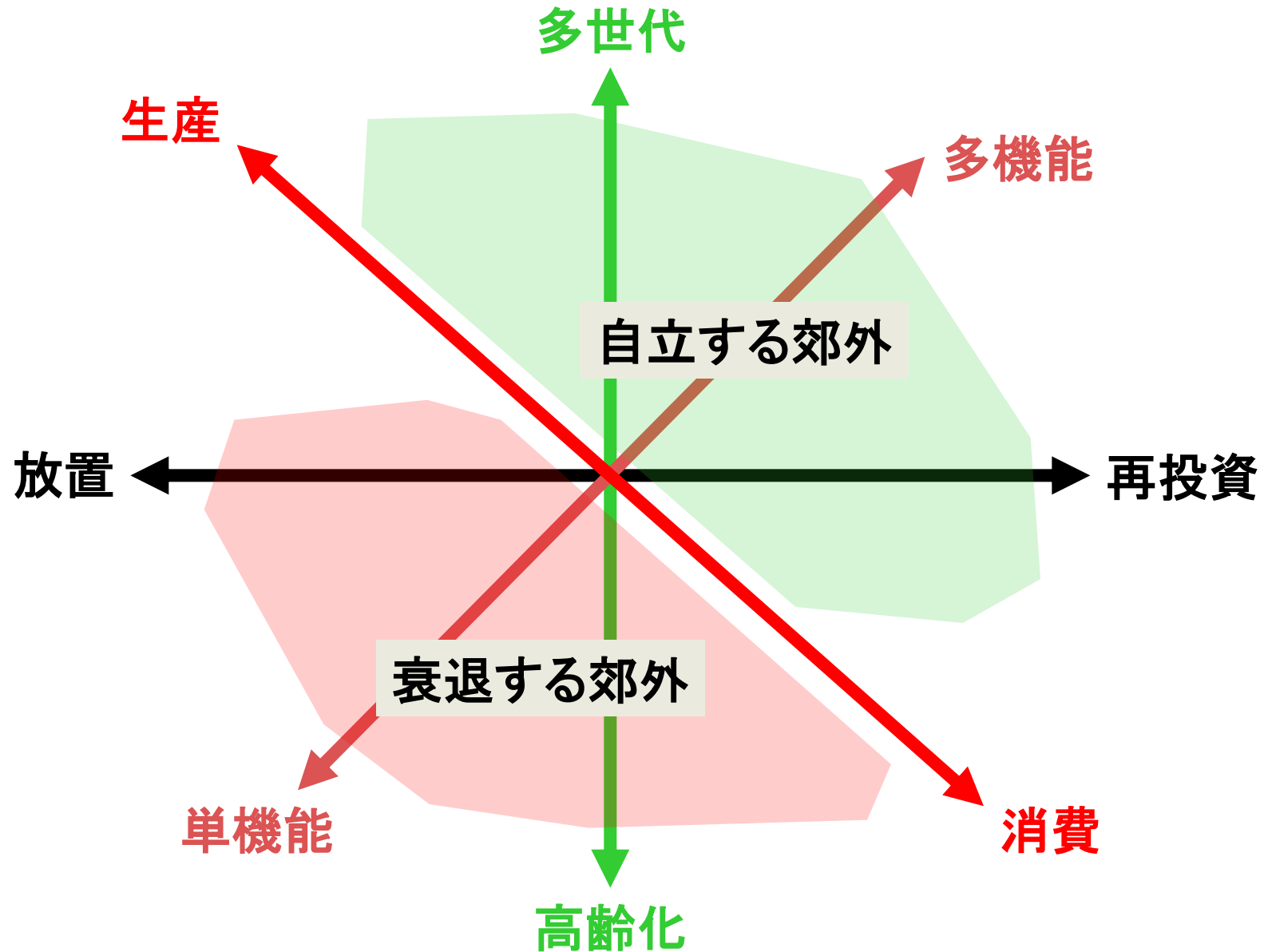


- |   |                             |   |                        |
|---|-----------------------------|---|------------------------|
| 1 | ワインショップ・エニテカ カフェ&バー たまプラーザ店 | 4 | 美しが丘オフィス/美しが丘ワーキングスペース |
| 2 | CO-NIWA COFFEE (コニココーヒー)    | 5 | キッズベースキャンプα たまプラーザ     |
| 3 | MARUFOOD (マルフード)            | 6 | (仮称) グローバルキッズ美しが丘園     |





# 自立する郊外住宅地になる条件



# 郊外住宅地再生の「横浜モデル」確立を目指して

## 20世紀の郊外(団地)開発

- ・高度経済成長への対応
- ・住宅大量供給の必要性
- ・行政計画主義
- ・一団土地で空間確保
- ・モータリゼーションの影響
- ・都心通勤型前提

## 21世紀の郊外(団地)再生

- ・成熟社会・高齢化への対応
- ・住宅供給バリエーション
- ・ワーク&ライフスタイル重視
- ・生活環境維持・市民参加
- ・車中心から人中心
- ・郊外経済圏育成

## 「横浜モデル」 の確立

- 民間投資誘導
- 連鎖型・総合型
- 新しい公共貢献
- 柔軟性・価値創出
- 時間短縮
- 産官学民連携



「私鉄2.0」までは何となくわかった。

で、「私鉄3.0」ってなんだ？

# あなたイメージするSmart Cityとは、こんな世界？



## 一人ひとりがエネルギーを考える世界へ “スマートシティ”

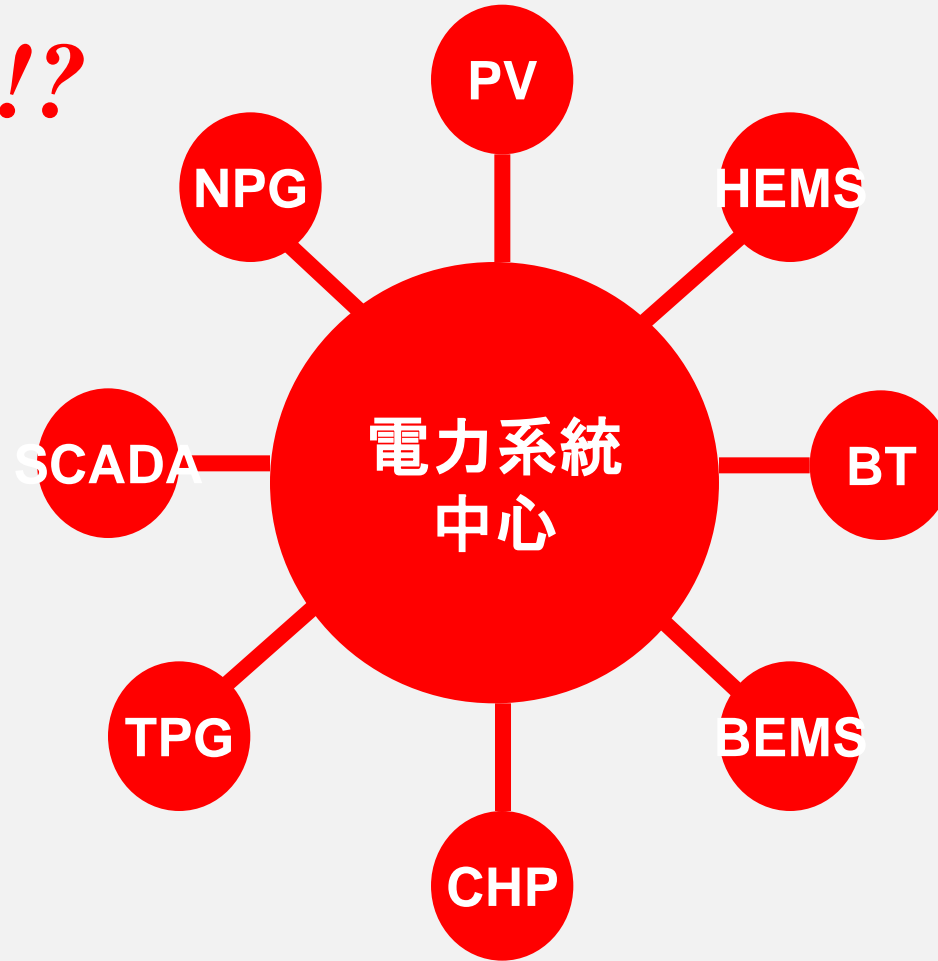
東日本大震災以降、電力不足による計画停電が実施され、再生可能な自然エネルギーを活用する機運が高まってきた。その中で、今“スマートシティ”に注目が集まっている。本特集では、未来へと続く新たな社会をつくる“スマートシティ”の最前線を探っていく。





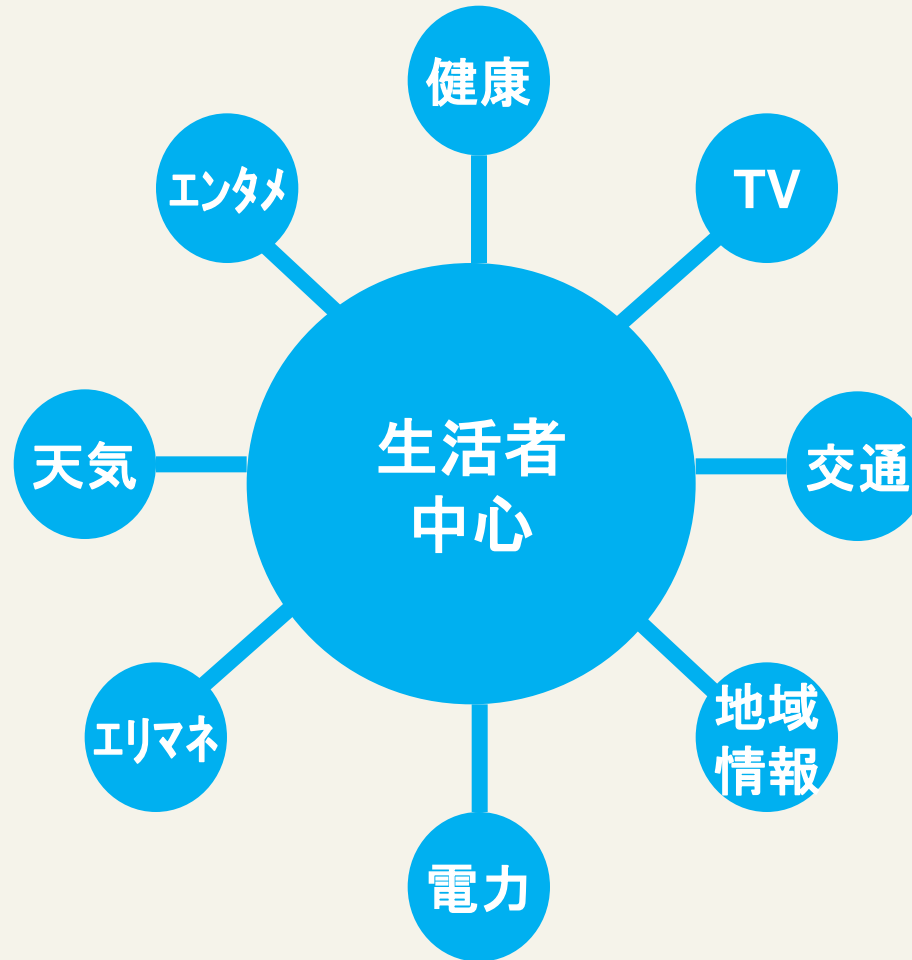
# 世の中のスマートコミュニティとは

*SMART!?*



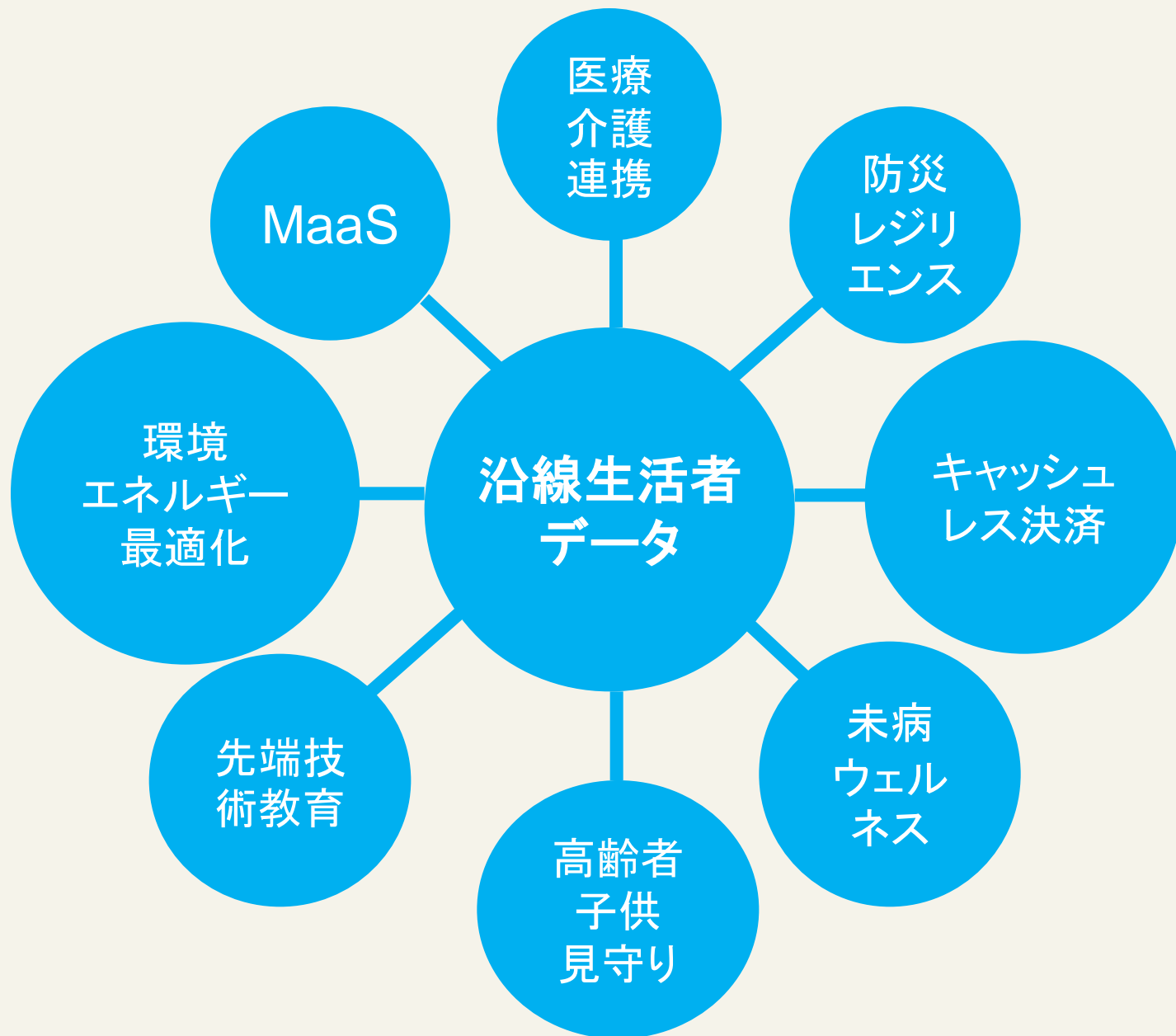
# 生活者視点のスマートコミュニティとは

*WISE!*





# WISEな都市サービスを提供できる企業体になる





# 美しい街並みの裏側でWISEな社会が動いている







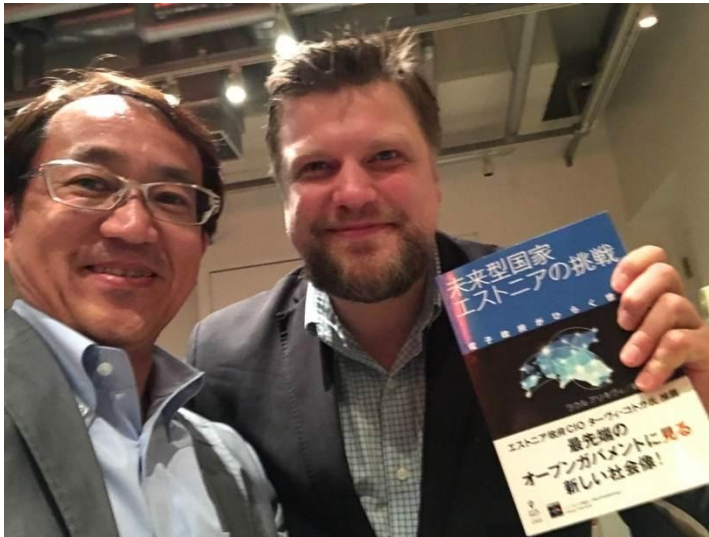
エストニア共和国  
首都: タリン  
面積: 45,226km<sup>2</sup>  
人口: 134万人  
GDP: 187億ユーロ  
建国: 1918年  
独立: 1991年

★Digital 9★  
**ESTONIA**

- ISRAEL
- NEW ZEALAND
- SOUTH KOREA
- UNITED KINGDOM
- CANADA
- MEXICO
- PORTUGAL
- URUGUAY

■一人当たり  
スタートアップ起業数  
ヨーロッパ第三位

# きっかけは一冊の本との出会いから



著者のラウル・アリキヴィ氏

日本・エストニア／EUデジタルソサエティ推進協議会理事。1979年エストニア生まれ。タルトウ大学卒業後、早稲田大学の修士課程を修了する。エストニア経済通信省局次長を経て民間へ。前職では、エストニア経済通信省の経済開発部で局次長を務める。同省では2020年に向けたエストニア情報社会のための新たな戦略と政策の設計などを担当。現在は日本に暮らし、エストニア行政での経験と知識を生かしてコンサルティング会社ESTASIAを2012年12月に設立し、アジアにエストニアの行政システムなどを紹介している





「ラティテュード59°」というテック系  
スタートアップベンチャーのカンファレンス  
にも参加してみた。  
すでに孫泰蔵さんが投資していた！



目だった天然資源はなく、国が小さくマーケットも小さいため最初から国外に目を向けざるを得ない

隣国に蹂躪されてきた歴史から土地・紙幣等の物理的なものに固執せず、システムを信用する

旧ソ連邦のサイバネティクス研究所(1960～2016)がタリン市にあったので、科学者、IT技術者が潤沢



# スマートライフの根幹を支える「e-residency card」



REPUBLIC OF ESTONIA  
E-RESIDENCY



FAQ News

Join the new digital nation

[LEARN MORE](#)

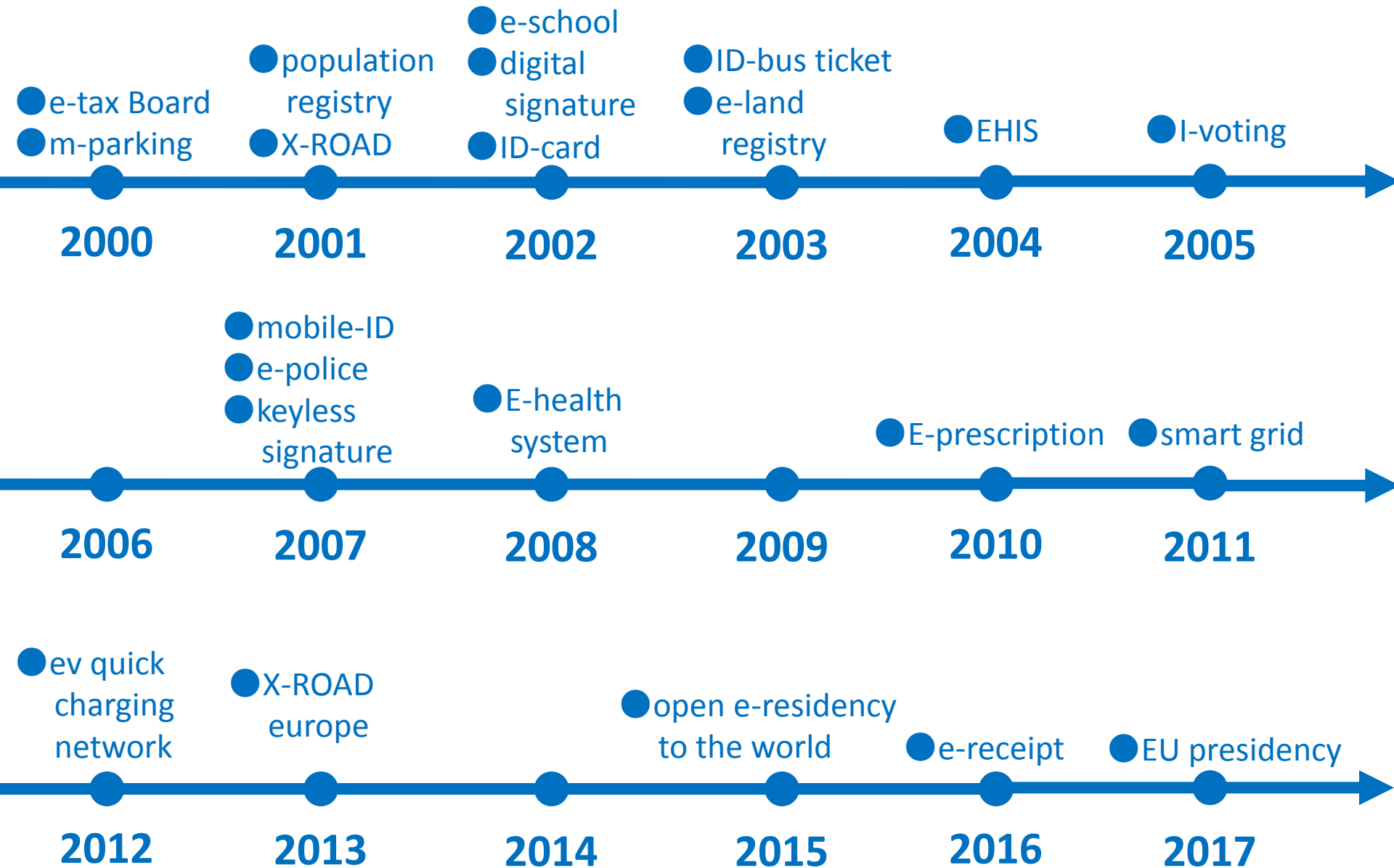


Euroopa Liit  
Euroopa struktuuri-  
ja investeerimisfondid



Eesti  
tuleviku heaks

# e-Estonia Timeline





# エストニアのICT立国7原則

- ①強力な技術と法的基盤の構築
- ②政治的な介入の排除(技術者の世界)
- ③ICT改革に対する時間の許容と忍耐
- ④個別的改革ではなく全体一括改革
- ⑤ITリテラシーの低い国民への配慮、対応
- ⑥デジタル情報化社会に合ったデータ保護認識の見直し
- ⑦ICT改革を公共部門と民間部門の協力で実施



エストニア政府 元CIO  
ターヴィ・コトカ氏



かつてソ連に情報統制されていたからこそその情報に対する独自の国民感性が新たなIT立国の加速を可能にした。

**キーワードは「TRUST(信頼)」**





エストニアの国家力は人財が全て！  
その教育に対する熱意と手厚さは恐るべし！



# エストニアを理解する7つのキーワード

**E** -Residency

**S** tartup Spirit

**T** ransnation

**O** pen Government

**N** ewism

**I** T Literacy

**A** gile Development



そう、「つまらなくない未来」は実際にあった！

Blockchainチェーン、AIで先を行くエストニアで見た

孫泰蔵 著 小島健志 著

ダイヤモンド社

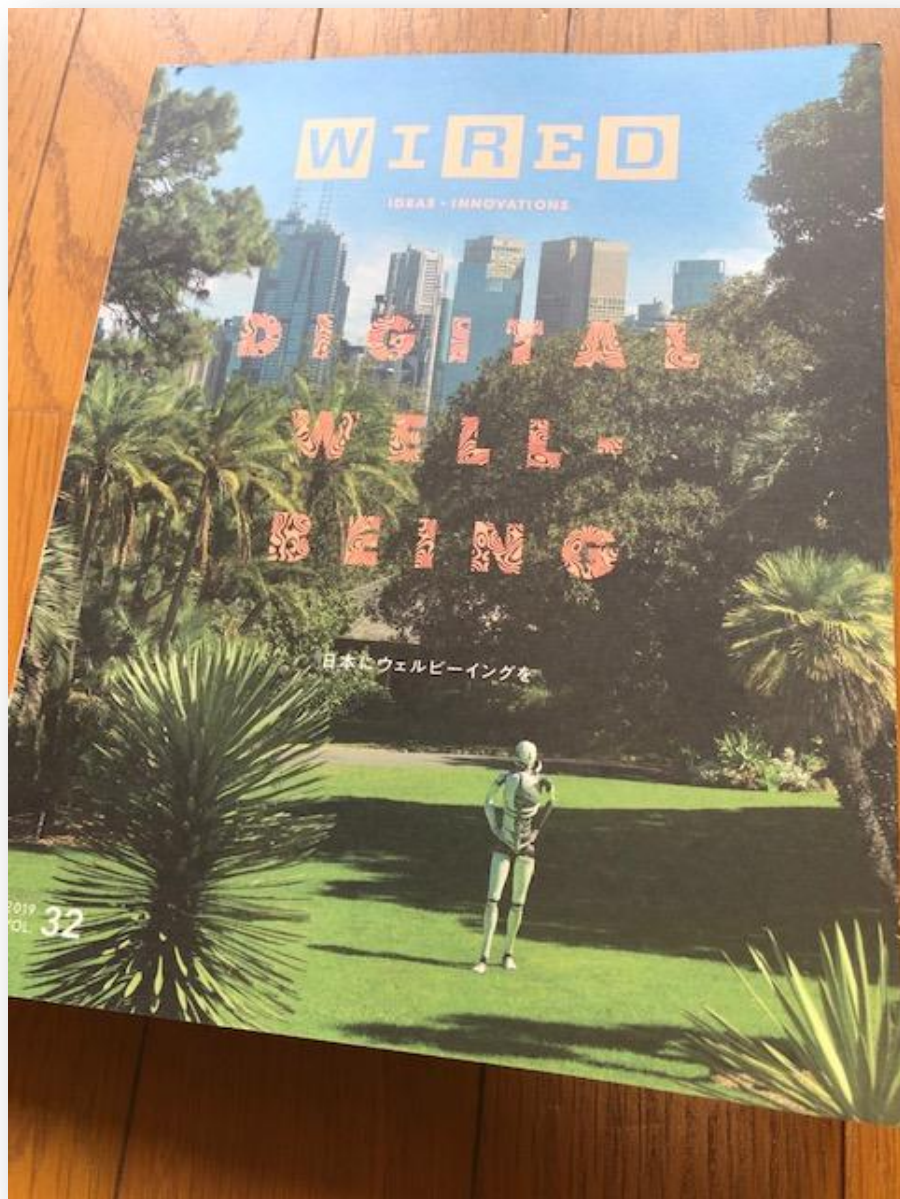
電子政府、ブロックチェーン、AI、グローバルフリーランサー、ICO、  
ロボット授業、エコシステム、スマートコントラクト……

僕らの未来を  
ダントツに面白くする  
“ひみつ道具”は、ここにあった！

「ドヤ顔でエストニアに行ったら、  
浦島太郎だった」

孫泰蔵

# DIGITAL WELL-BEINGの時代へ



## <ウェルビーイング>

身体的

精神的

社会的

幸福状態

しかも  
デジタルで!?



# 「私鉄 3.0」 ワニブックスPLUS新書 絶賛発売中！



ご清聴ありがとうございました！

