

# 民間との距離の取り方が上手い渋谷区 だからこそ企業としてその声に応えたい

渋谷と切っても切り離せない企業。それが東京急行電鉄です。「東急電鉄」といった方がわかりやすいかもしれません。渋谷は今、東急グループが総力を挙げて、駅周辺の再開発に乗り出しています。そういう時期だからこそ、公共空間、公共施設を企業としてどう見ているか、数年来、国土交通省が進めてきた公共空間のリノベーションを企業として、どう捉えているのか、関心のあるところです。インタビューは縮退社会をどう迎えるか、そういう中でパブリックを担うことの意味、企業の、行政の役割、市民の関わり方など、多岐にわたつてお話を伺いました。（聞き手＝合同会社million dots代表 伊藤大貴）

\*本インタビューは渋谷区議の鈴木けんぽう氏の依頼（業務委託契約）により実施したものです。

—数年前に北九州でリノベーションスクールが始まりまして、今や全国様々な都市へ飛び火し、都市の成り立ち、文脈を大切にしながら、補助金に頼らずにスモール・エリアを再生しようという動きが顕著になっていきます。また、国では地方分権一括法の改正にはじまって、非常に積極的に規制緩和を進めており、2017年の都市公園法の改正で規制緩和としては相当に進んだなと感じています。今日は民間企業から見た公共空間の可能性について、色々とお話を伺いたいと思います。

東浦 よろしくお願ひします。どこからお話しましょうか。公共空間が持つ可能性は非常に大きいと思います。このテーマを考えるときに、多くの人に知ってほしいことは、企業サイドにも「パブリック」を担う思いはある、ということです。

ここは意外と理解されていないように感じていますし、実際、何かを進める際にハードルになることさえあります。「結局、企業なんだから、お金儲けしたいんでしょう？」、と。

少し前から企業市民っていう言葉がありますよね。企業も社会を構成する一員なんだと。縮退する社会だからこそ、この考え方はより重要で、そういう考え方の企業が増えていると思うのですが、こと、まちづくりになってくると私たち企業が市民的な関わりを持とうとすると、見えないコミュニケーションの溝みたいなものを感じることが多々あります。

—今、企業と言われましたが、私が前職で横浜市議をさせてもらっていた際に、日本とヨーロッパでは地域に対する市民の関わり方や理解が全然違うなあと感じることが多かったです。

東浦　日本はまだシビック・プライドが醸成できている街が少ないのかもしれませんね。今、伊藤さんがおっしゃったように、基本的には街のことに対して住民の多くは無関心ではないでしょうか。無関心なんだけど、いや無関心であるがゆえに何か事が起きると、反対のための反対の声だけが大きくなりやすい。

そこまでではなくても、地域の価値をお金で買ったという意識の強い方が多く住んでいるエリアもあって、そういう場所だと権利意識だけが肥大化してしまっているので、街のために何かを議論しにくいというケースもあるでしょう。

これまで日本は拡大・成長路線でずっとやってきて、それで社会も回ってきましたけど、これからは縮退社会ですしね。それこそ伊藤さんが専門だと思いますが、自治体の財政だって厳しい中で、公共施設、公共空間をどう維持し、かつエリアの価値を維持していくか、高めていくか、というのはこれから本当に重要なテーマだと思います。

—これまでパブリックは公共と訳され、その担い手は行政オンリーでした。今少しずつ変化はしているとはいえ、今後、パブリックの担い手は企業であり、NPOであり、市民一人ひとりであり、行政という時代になっていくと思います。そういう時代を見据えた時に、行政の役割ってなんでしょう？

東浦 さっき、無関心って言いましたけど、変えていくのは「教育」しかありません。まちづくり教育です。ここはヨーロッパと日本で格段の差があるように感じます。でも、遅いことはありません。今からまちづくり教育をちゃんとやれば、10年後、20年後にはまちづくりを自然と意識した大人が増えるはずです。

よく「最近の若い人は」っていう人がいますけど、最近の若い人ほど環境に対する意識が高いですよ。私、本当に感心するんです。私たちの世代にはない感覚を彼らは身につけています。それは何によって培われたかというと、環境教育です。日本もかつては公害で色々な都市、色々な街が本当に汚くなってしまいました。それによって健康を害した人もたくさん出ました。そういう反省を踏まえて環境教育をやってきた結果、今の若い人たちの環境への意識は育まれたんですよね。

そういう部分での行政の役割はとても大きいと思います。

—環境教育ならぬ、まちづくり教育ですか。それはとてもユニークな視点ですが、「民主主義を～」って声高に叫ぶより、ずっとマイルドで、地に足がついていて、いいですね。今のお話を伺っていて、渋谷区の場合、宮下公園のネーミングライツを思い出しました。スポーツ・メーカーのNIKEがナイキパークというネーミングライツをやってましたね。

東浦 ありました。あのネーミングライツはホームレス対策などを巡って市民活動団体とうまく関係を築けなくて、それほど上手くいかなかつたように思います。企業という立場から申し上げると、NIKEは気の毒でした。

ネーミングライツは企業からすれば、別に収益が上がるような話ではないんですよね。むしろ、儲からなくともいいけど、企業として何か公共貢献したいという思いの方が強かつただろうと思います。ネーミングライツで企業がガンガンが儲かるわけがないんですよ。その辺がうまくコミュニケーションできていなかつたですね。それはNIKEだけのせいではなくて、むしろ、行政が果たすべき役割があつたように思います。

一僕自身は議員経験からしか申し上げられないのですが、まちって現状だと本当に関わり方が難しいんですよね。あくまでも一般論ですが、ともすれば、特定の政治的意をもつた団体の活動に利用されてしまうような面もないわけではありません。そういう時代を経て、渋谷区は4年前に長谷部さんという広告代理店出身の、渋谷区議も3期務めた人が区長になったわけですが、今はどうですか？

東浦 今、渋谷区は民間との距離の取り方が非常に上手だと思います。渋谷区には「シブヤ・ソーシャル・アクション・パートナー協定」という仕組みがあるんです。渋谷区に拠点を持つ企業、大学等と区が協業して地域の社会課題を解決していくための公民連携制度なんんですけど、10社以上が包括協定を結んでいると聞いています。社会的にいいコトをやろうとしたら、こうしたスポンサーシップは必要です。

この制度がいいのは、渋谷区の方から地域課題の提示があるんですね。「こういうことで困っています。企業の知恵を貸しても

らえませんか？」って。それに対して解決策の提案を企業が示す。その際に人も出し、お金も出します。

そして、ここが企業サイドにとって重要なのですが、渋谷区が行政として企業のこうしたスポンサーシップが地域課題の解決のどの部分に寄与したのかをちゃんと見える化するんです。これは非常に重要なことです。私が渋谷区は民間との距離の取り方が上手だと思う理由です。

—指定管理者制度やネーミングライツなど、公民連携はそうは言っても、まだ歴史が浅いですよね。従来行政が担っていた領域を公民連携によって民間が担う時の難しさもあるのではないかでしょうか。

東浦 そうですね。一番は担当者が変わってしまうことでしょう。企業が最も頭を悩ませるところです。公民連携は収益は出しにくいんですけど、一方で収益度外視でもできません。その事業単体で見ると赤字だけど、トータルで見ると、その事業が会社をコーポレート・ポリシーをPRするきっかけになっているなど、他の効果が見込めるから手がけるわけです。さすがに、そうでなければ、株主に説明がつきませんから。

そういう背景があって手を挙げるので、収益が見込みにくい、あるいは大きな収益が出ないとはいっても、事業の安定性は求められます。企業の視点でいえば10年はちゃんと安定して事業を開拓したい。ところが、行政の担当者は数年もすれば人事異動で変わってしまいます。これが行政の不思議なところで、担当者が変わると、同じルールで、同じ契約でやっているはずのことが、「できなくなる」ことが往々にして起こるのです。これは企業としては困る。

—議員の時にはちょっと言いにくかったことがあります。  
それは入札制度のことです。

僕自身は特定の企業や特定の団体から票も人もお金ももらっていないなかつたので、そういう意味ではしがらみがなかつたのですが、それでもシビアなテーマなので、触れることができなかつたテーマ。

今、国でも都市公園法の改正などを通じて、公園でどんどん企業に稼いでもらう、という流れになっています。

その時に、どうやって行政はカウンターパートの企業を選ぶのか、という問題に突き当たります。今は単純に「価格競争」になっていて。高過ぎては困りますが、いい仕事をしてくれる企業に依頼したほうが本当はいいはずです。

東浦 地域のことを一番知っている、あるいは地域のことを誰よりも真剣に考える企業をカウンターパートに選んだほうがいい、というのはその通りでしょうね。それは私たち民間サイドから言えることではありません。今は多くの、というよりは、ほとんどの自治体の公募要件がやはり、まず「価格ありき」になつているのが現状です。

だから、ご指摘の件は行政の考え方一つでいかようにもできると思いますよ。むしろ、その公募要件をどう設計するか、というところに創造性が生まれてくるかもしれませんね。その辺は議員でもない、企業でもない、ユニークなポジションを手に入れた伊藤さんが活躍できる分野かもしれませんよ。

—さきほど、まちづくり教育のお話がありました。公共空間を企業に開放して稼いでもらいつつ、賑わいを作つていこうという國の方針は僕自身も時代の要諦だと思いますが、一方で、ステークホルダーになる市民とどう対話をしていくかという点はポイントになりそうです。

東浦　おっしゃる通りです。従来の行政は自治会・町内会ばかりを見過ぎてました。今でもそうかもしれない。でも、それではダメなんです。自治会・町内会では把握できていない地域の声は確実にあるし、水面下で決めた話を最後にオープンにしたってダメなんです。だから反対されちゃうし、最悪の場合、反対運動になっちゃう。それはみんなにとって不幸です。もっと未来志向でいかなくちゃいけない。

—具体的にアイデアはありますか？

東浦　私自身は横浜市と次世代郊外まちづくりをたまプラーザでさせてもらって、あれが一つの原体験ですね。とにかく計画が何も決まってない段階から対話の場を「ひらいた」んです。このやり方は従来の行政の手法にはなかったですし、東急電鉄の中でも不安の声はありました。けど、私なりに確信もあって、とにかく「ひらいた」。

もちろん、最初は手探りなんですよ。計画があるわけじゃないですから。でも、ワークショップを何度も開いて、70代の自治会長さんと、30代の子育てママが同じテーブルで、これからたまプラーザの未来を語り合いました。話が噛み合わないこともあったかもしれないけど、でも、みんな、その街が好きで、その街の未来を信じていて。今までではお互い、見えていなかった顔が見えて、関係性が築けた時に、次世代郊外まちづくりの取り組みは加速していきました。

## インタビューを終えて

東京急行電鉄株式会社執行役員。都市創造本部戦略事業部長でもある東浦氏。東急電鉄の本丸を担っている人が企業と公共の関わり方に胸襟を開いて話をしてくれました。

インタビューの本文には盛り込めませんでしたが、長谷部区長のインタビューにも出てくる、2018年1月に神泉町にオープンした宿泊施設「turn table」の立役者が、何を隠そう東浦氏です。turn tableも本来は東急電鉄が手がけるには小さな案件であるように私は感じます。でも、それは物件の規模を見るから、です。東浦氏の目には、渋谷区の神泉町にある、その小さなビルがリノベーションによって生まれ変わった時に、町が大きく変わる未来が映っているようです。そして、そこに鉄道事業者が関わることの社会的意義を強く感じているのでしょうか。だからturn tableを仕掛ける際に、目の前にある神泉児童遊園地という、誰も見向きもしない、小さな、小さな公園も一緒に再生するスキームを渋谷区に提案したと聞いています。

こういうパブリック・マインドをもった人がトップにいる企業とタイアップできる自治体は本当に恵まれていると感じたインタビューでした。