



## 地域との共創で新しい価値をつくりだす 交通インフラと生活サービスを担う鉄道会社のまちづくり

- テーマ:企業内外からのコミュニティづくり
- ゲスト講師:鈴木幹雄(株式会社きのみき代表取締役)

### 鉄道会社を支える沿線エリアの経済価値向上

JR東日本(東日本旅客鉄道株式会社)は、1987年の日本国有鉄道(国鉄)分割民営化に伴い発足した会社です。私が入社したのは1985年の国鉄最後の時代でした。せっかく受けた教育を、自分なりに世の中に活かしたかったことが国鉄に入社した理由です。

国鉄からJR東日本に移行し、営業部での業務や役員秘書などを経て、鉄道事業以外の事業を統括する事業創造本部の担当部長として、ホテル運営などに携わりました。2010年に、中央線高架下開発に伴い設立された株式会社JR中央ラインモール(現・JR中央線コミュニティデザイン)の代表取締役社長に就任しました。JR中央ラインモールは、三鷹―立川駅間の高架化で生まれた高架下空間を活用し、地域との連携を深めてまちの賑わいを創出することを使命とし設立された会社です。鉄道事業と生活サービス事業の両方を担う同社の初代社長として、商業施設「nonowa」や駅間の高架下をつなぐ回遊歩行空間「ののみち」の開発を手がけてきました。

話の前提として、鉄道会社のビジネス構造、駅ビル会社の役割、連続立体交差化事業の概略をお話ししておきたいと思います。

鉄道会社のビジネス構造として、運輸収入は基本的に「単価×利用者数」です。通勤

や通学などで利用区間が限定的である利用者も多く、単価を上げるのは容易なことではありません。一方で利用者数には、沿線人口の増加や沿線での経済活動の活性化が影響します。鉄道が普及して以降、鉄道会社では沿線の住宅開発や商業施設の開発、大学誘致などにより、利用者数の増加に取り組んできました。現在は人口減少、少子高齢化社会であり、利用者数を増やすことがより難しくなっています。

鉄道会社は駅周辺のまちづくりなど、鉄道以外の事業強化に力を入れることでビジネスを成長させていく傾向にあります。東急グループによる渋谷駅周辺の開発、小田急グループによる新宿駅周辺の開発など、拠点となる駅を中心としたまちの経済価値を向上させ、鉄道利用者数の増加や不動産事業の拡大につなげるのが、近年の鉄道会社の動きとなっています。また沿線のまちづくりでは、宅地を売るだけでなく、継続的なビジネスをいかにつくり出すかということが、どの鉄道会社にとってもカギとなるようです。

小売業界では、1990年代後半から「モノ消費」から「コト消費」へと消費行動の傾向が変わり、オンライン販売の市場が拡大し、小売業の変化が激しい時代でもありました。そうした時代の流れから、自ら仕入れ自ら販売する百貨店ではなく、専門店を集めたショッピングセンター型の商業施設が増えて来ました。ショッピングセンター型の駅ビル事業では「単なるビル賃貸業ではなく、魅力ある商業空間を演出して人が集まる施設にしていく事業」と自らを捉えていました。

## まちの人の流れを変えた中央線連続立体交差事業

一方、連続立体交差化事業は公共事業として行われる事業です。1991年に東京都とJR東日本の基本協定が締結され、18カ所の踏切を除却する三鷹—立川駅間の中央線連続立体交差事業が開始されました。線路の高架化は、鉄道の利用者の増加は望めず、踏切除却による自動車交通の円滑化への効果が大きい事業です。そのため連続立体交差事業費のおよそ90%は都市側が負担し、残りの10%を高架下活用などで受益のある鉄道事業者が負担することになっています。三鷹—立川駅間の中央線連続立体交差事業では、工事費総額1,712億円のうち278億円をJR東日本が負担することになりました。

JR東日本のメリットとして、定性的にはまちづくりへの協力や列車の安全な運行、老朽化した駅舎を新しくできること、定量的なものとしては、踏切維持費の削減や、高架下の用地を貸し付けることで生まれる利益、さらに不要となった用地の売却などもありました。つまり鉄道事業ではなく、高架下用地の貸付などで工事費の支出を賄うという考え方です。

中央線が高架化されたことにより特に大きな変化が見られたのは、武蔵小金井駅の東側を走る小金井街道です。ピーク時には1時間あたり58分も遮断されていた踏切がなくなり、踏切待ちによる交通渋滞の解消だけでなく、南北で分断されていた人

の動きや地域のつながりにも変化が訪れました。

中央線連続立体交差事業は1996年に仮線敷設のための用地確保が始まり、事業完了まで17年という年月が費やされた一大事業です。高架化工事と並行して高架下活用の検討も始まり、2010年にJR中央ラインモールが設立されています。この間にJR東日本では4回の社長交代があり、都知事や沿線自治体の市長も複数回の入れ代わりがありました。それぞれの組織や時代が移り変わっていく中で、関係機関が協定に基づき事業を進め、現在のまちが形づくられ人々の暮らしが営まれています。

## 共創の入口は地域を知り人と出会うこと

JR東日本では2010年にJR中央ラインモールができるまで、駅に隣接するエリアには駅ビル系の会社がショッピングセンターをつくり、商業的なポテンシャルの低い駅の間エリアは高架下管理の会社が駐車場として貸し付けコストをかけずに管理するなどの方法が、一般的に取られてきました。

しかし中央線の高架下開発では、複数駅をまたいだ高架下空間を分断せず、全体を一つの空間として演出するため、JR中央ラインモールが高架下空間一帯の活用を担うべく立ち上げられました。そこで掲げられたのは「緑×人×街 つながる」というコンセプトです。そこには多世代の共生や多様な文化の継承と創出、豊かな自然環境をエリアの価値とし、沿線の魅力向上に努め、沿線の活性化を図るJR東日本としての狙いがありました。

またJR中央ラインモールは、JR東日本の他エリアではまったく別の事業として運営されてきた鉄道事業と生活サービス事業をどちらも担い、改札口を新設するなど、相互に影響し合う駅づくりやまちづくりを一体として取り組むことになりました。これは鉄道事業とそれをとりまく生活サービス事業を一貫して運営するという、鉄道会社の事業の再定義のきっかけになりました。

通常は鉄道会社もショッピングセンターも、それぞれの目線で自分たちの利用者のことを考え事業を動かしています。ただ、沿線の利用者はショッピングセンターで買い物をしてから電車に乗ったり、電車を降りて買い物してから帰ったりする。それを考えると、駅とショッピングセンターなどの運営を一体として捉えることには意味があります。さらに会社を運営していくなかで、利用者である地域の方々と一緒に沿線価値を向上させていくことが、JR中央ラインモールのミッションなのだと考えるようになりました。

JR中央ラインモールが最初に手がけたのは、東小金井駅の開発でした。当初、新設する改札口とショッピングセンターの計画を2012年の開業に向けて進めていましたが、実際に開業したのは2014年です。そこには小金井市が計画の見直しを求め、JR東日本と自治体や商工会との協議に時間を要したという経緯がありました。

地域というものは、都市計画の協議をするような人だけでつくられているわけではありません。計画の再開を待つ間に、JR中央ラインモールとしてのコンセプトを沿線エリア全体に伝え、その価値観を共有できる地域のプレーヤーとつながる必要があると考えました。

まちの構造を理解するには、まずはデータとして把握することが大事です。データを見て過去のことを調べると、歴史的な背景と人口の増減、産業などからそのまちの姿が見えてきます。

まず、市報や新聞の地方版などで情報集めを行いました。そして、いくつもの地域のイベントに足を運びました。沿線の自治体が開催する大きな祭りやシンポジウム、地域の企業や大学主催のイベント、市民団体や学生グループが主催する講演会など、あらゆる集いの場に参加し「地域でなにが起こっているか」を理解していきました。現場を体感し観察すると、人のつながりが見えてくるのです。さらに普及し始めたSNSも活用し、沿線地域でのネットワークを広げてきました。

いろいろな人に出会うなかで、フリーランスとして動いている人、組織に属しながらも個人で動ける人、新しいことにチャレンジするために組織をつくった人。こういった人たちの動きが見えるようになってきました。中央線の高架下で新しい空間をつくりたいという自分たちの感覚を、地域のなかにいる人たちと共有できると感じました。

まちづくりにおいて、組織同士で協議し開発計画を進めるという側面のほかに、地域の一員としての個人と個人のつながりの重要性も感じるようになりました。

折からの東日本大震災で、人と人とのつながりや絆の大切さを誰もが再認識しており、それは図らずもJR中央ラインモールのコンセプトと通じるものでした。まちを良くしたいと動く沿線地域の人たちとの連携を通じて新しい価値を提供していくという、JR中央ラインモールの使命が整理されてきた時期でした。地域のイベントなどで出会った一人ひとりにJR中央ラインモールのコンセプトを伝え、高架下につくる新しい空間について説明をしていきました。そしてさらに多くの人にコンセプトを伝えるために誕生したのが、エリアマガジン『ののわ』です。

## 機会と場を提供。次第に広がるコミュニティ

一人ひとりに伝えていくのはやはり限界があるので、フリーマガジンの配布やウェブでの発信でコンセプトを広く伝えたかった。そしてイベントを開催し、地域の人たちやキーパーソンとの出会いをさらに生み出したいと思いました。高架下の施設はまだできておらず、高架下の活用についても白紙の状態でしたが、コミュニティづくりを先行させるという考え方でした。

JR中央ラインモールのコンセプトである「緑×人×街 つながる」を伝え、沿線価値

向上を目指すメディアとなる『ののわ』の制作において、地域の人たちを巻き込んでいこうと決めました。まずはメディアのづくり手として、次にメディアでスポットを当てる取材対象として、そしてメディアと連動したイベントの参加者として、という3方向に地域とのつながりの道筋を描きました。

メディア制作の仲間となったのは、沿線エリアでデザインを通したネットワークづくりやコミュニティ活動を進めていたデザインディレクターやグラフィックデザイナーなどです。誌面では沿線エリアの魅力的な“緑×人×街”を取り上げることとし、2012年11月に発行された創刊号では同年に西国分寺駅改札前に地元の農産物直売所「にしこくマルシェ しゅんかしゅんか」を開業した、株式会社エマリコくにたち代表取締役の菱沼勇介氏が登場しました。その後も合わせて17名のエリアを良くしたいと考えて行動している人を取り上げました。『ののわ』は、月刊誌として2014年11月まで発行されましたが、その直後に開いた地域ライターに向けた説明会では50名近くが参加してくれました。参加者はこの取り組みに対してとても好意的で前向きな気持ちで集まってくれていたのも、ほっとしたことを覚えています。

冊子の創刊と同時にスタートしたウェブ版「ののわ」では、地域をよく知り地域で活躍するライターによる発信や、沿線エリアのイベントカレンダーが掲載されました。活動期間中に登録された地域ライターは95名。累計105本の記事がウェブサイト上で公開され、「ののわ」の活動を通したネットワークや新たな活動も生まれていきました。さらにメディアのリリースと並行し、マガジンで特集した地域のキーパーソンによるトークショーや、地域の魅力を見つけるフィールドワーク、食を楽しむイベントを開催。地域に興味を持ち交流を求める人や、地域で動くきっかけを探す人などが会う場を提供していきました。

イベントも定期的に開催し、累計で570名の方に参加していただきました。

エリアマガジン『ののわ』は、中央線の三鷹～立川間の8駅の構内で配布され、しだいに地域のお店にも置かれるように。そうして鉄道利用者や沿線エリアの住民に認知されていきました。

## 「巻き込む」「つながる」「動く」。共創で生まれた地域の価値

中央線高架下開発に際し行なった地域ネットワークの構築と沿線のブランディング強化を、「巻き込む」「つながる」「動く」という3段階で整理しました。高架下の開発をする鉄道会社としてメディアを立ち上げ、地域と共創する機会をつくり、メディアをきっかけとした交流の場を提供し、こうした活動が地域のなかで自ら活動する人を増やしていきました。結果的にその動きは、高架下の活用促進につながっていきます。

2014年11月に開業した武蔵境～東小金井駅間の高架下をつなぐ回遊歩行空間「ののみち」には、地域共創型の商業施設「コミュニティステーション東小金井」が誕生。

『ののわ』で取り上げた沿線エリアのクリエイターなどが入居し「atelier tempo(アトリエテンポ)」をオープンさせました。工房を併設した物販や飲食の店舗となったアトリエテンポには、近隣からも遠方からも人が訪れ、高架下空間は地域にとって暮らしの一部となっていきました。コミュニティステーション東小金井は地域との共創やコミュニティデザインが評価され、2016年にグッドデザイン賞「グッドデザイン・地域づくりデザイン賞」を受賞しています。

高架下開発にあたって、開発の前から地域とのコミュニティづくりを先行して実施したことで、地域の人を巻き込みながら空間を作ることができたと思っています。このことが中央線沿線の方々の愛着に繋がってくれていると思っています。

自分は、中央線エリアに関わり続けることを選び、2017年に32年間勤めたJR東日本を退職し、株式会社きのみきを立ち上げました。現在きのみきでは、国立市谷保にあるシェアハウスの運営や、中央線沿線エリアで活動する企業の支援、自治体事業の委託運営など、より地域との共創にフォーカスした事業を手がけています。大きな組織としてではない自身の活動領域をつくり、“地域の人”として地域とつながりを深めています。