

TOP INTERVIEW

特集：選ばれる沿線

[東急電鉄が取り組む沿線価値のさらなる向上]

東京急行電鉄株式会社
取締役社長

野本弘文

Hirofumi NOMOTO

〃
選ばれる沿線
〃
であり続ける

創立100周年にあたる2022年を見据え、東急電鉄では、「中期3か年経営計画」を策定、「東急沿線が選ばれる沿線であり続ける」「『ひとつの東急』として、強い企業集団を形成する」という二つを中長期ビジョンに掲げ、さらなる成長に向けた事業展開に挑んでいる。鉄道ネットワークの整備と安全対策の継続、渋谷・二子玉川をはじめとする沿線開発のさらなる推進、沿線における生活サービス事業の推進と連携強化、そして、海外での街づくり事業の展開の四つがその重点施策だ。東京急行電鉄株式会社の野本弘文取締役社長にお話を伺った。

文●茶木 環／撮影●織本知之

特集：選ばれる沿線

【東急電鉄が取り組む沿線価値のさらなる向上】

広域移動と文化交流の実現

——昨年3月には、東横線と東京メトロ副都心線との相互直通運転を実現されました。まず東急電鉄における鉄道ネットワークの整備について、お話を伺いたいと思います。

野本 当社の創業者である五島慶太は「鉄道はずつつながって然るもの」という考えの持ち主でした。創成期に競合企業を合併して鉄道事業を広げていったのはそういう思いに基づくもので、その思想を受け継ぎ、当社には「鉄道事業に相互直通運転は必然」とする考え方があります。自社の利益だけを確保すればいいというのではない、「お客さまにとって一番便利なのは何か」という発想です。

当初の相互直通運転実施は1964年に開始した東横線と営団地下鉄（現・東京メトロ）日比谷線の相互乗り入れです。以降、相互直通運転を実施し、鉄道ネットワークの拡充に努めてきました。

1985年の運輸政策審議会答申第7号で、副都心線の終点が渋谷と示された時は、「相互直通運転は当然だろう」という考え方はあったものの、渋谷の駅や街をどうするのか、コストの問題を含めさまざまな課題の解決策が未整備の状況で、結論を出せずにいました。相互直通運転で渋谷が通過駅になってしまったのではないかと懸念もありました。しかし、東急百貨店本店やBunkamuraなどの開発を経て、お客さまにとって魅力ある施設があり、足を運びやすい利

便性のある街は発展していくという確信が得られ、2002年に相互直通運転実施を決定した経緯があります。

大規模投資を必要とした事業ですが、これにより、5社6線が一つの路線として結ばれ、当社線のみならず、首都圏鉄道ネットワークの利便性が大きく向上しました。

——他の鉄道事業者とつながることで、各社の路線の魅力も増していきます。

野本 そのためには、各社線の強みをお客さまに知っていただく仕掛けが重要です。今回の相互直通運転記念式典でも、沿線地域のご当地グルメや、川越市のお囃子、横浜中華街の獅子舞などの演目を披露していただきました。5社6線がつながり、「さまざまな文化に触れることができるようになる」ことを皆さまに実感してもらうのが何よりも重要だと考えたからです。

鉄道に乗っていただくためには、通勤・通学だけではなく、観光やレジャー、ショッピングなど、多くの人たちがそこに行ってみたくするような仕掛けが必要です。われわれは鉄道事業者として、沿線の街と一緒に、沿線の文化を発信していく。すでに各社間では、例えば川越駅で中華街のパンフレットを配布したり、その逆を行ったりと、交流が広がっています。

また、東横線については、相互直通運転の開始以降、定期外のお客さまがかなり増加しています。東武線、西武線沿線にお住まいの方々が横浜に足を運ぶ。当社線沿線にお住まいのお客さまは、飯能

や秩父、川越などに掛けるようになる。お客さまの移動が鉄道の収益に直結することはもちろんですが、こうした人々の行動範囲の広がりが地域経済の活性化につながっていくと考えています。

——2019年に予定されている相模鉄道との相互直通運転によって、さらに広域な移動が期待できます。

野本 相鉄沿線から都心に向かう利便性が格段に向上します。また、新横浜に当社線と直通する新線の駅ができると、東海道新幹線を介して関西圏ともつながることになります。今、渋谷では大規模な再開発事業を進めています。渋谷の街の魅力を高めていけば、新幹線を利用して渋谷を訪れる方々も増えるだろうと期待しています。

利便性と生活環境の向上を目指す

——東急電鉄の歴史は鉄道と一体化した街づくりにあります。東急電鉄の企業思想についてお聞かせください。

野本 鉄道事業者には二通りあると思っています。一つは、都市と都市、都市と観光地を結んで、その間の旅客輸送を第一の目的とする鉄道事業者。もう一つは、街づくりをしながら、その利便施設として鉄道を敷設し、延伸してきた鉄道事業者です。

ご存知の通り、当社は田園調布に代表される住宅地開発を行う中で、住民の足として大量輸送できる鉄道を敷設したのが原点です。住宅地を

開発して売却し、鉄道敷設の資金に充当することで、延伸していく。街づくりと鉄道敷設は両輪であり、「街が発展するために何をすべきか」という思想が常に根底にあります。

通常のデベロッパーと異なるのは開発した土地を売却して終わりというのではなく、鉄道敷設によって不動産の価値を上げ、ここに住みたいと思ってもらえる街づくりをして、鉄道の乗降客数を増やしていく。それを繰り返すことで安定的な収入源をつくっていったというのが、当社のビジネスモデルになっています。

——開発から60年が経過した多摩田園都市はまさに象徴的です。

野本 多摩田園都市の35周年記念式典で、五島昇会長（当時）は、地元の方々



「渋谷ヒカリエ」の開業1周年を記念して、2013年4月にデビューした「shibuya Hikarie号」（提供：東急電鉄）



地下駅舎となった東急東横線渋谷駅の改札（提供：東急電鉄）

を前に「当社は多摩田園都市で得た利益は多摩田園都市に還元する。それによって多摩田園都市の価値が上がる。価値が上がれば、もっと多くの人が住む。さらに価値が上がる」と話しました。

開発だけが目的ではなく、住み続けてもらうにはどうするのか。鉄道と街の発展の相乗効果を考える「街づくりの思想」が受け継がれており、常に新しい視点で再投資を繰り返していることが60年経ってもなお成長し続ける多摩田園都市の姿に重なっています。

——多摩田園都市では、横浜市と「次世代郊外まちづくり」に取り組んでいます。自治体と連携する意義は、どんなところにあるのでしょうか。

野本 例えば、民間事業者のみで老朽化した集合住宅等を再開発する場合、従前と同じ容積率しか得られず、単なる建て替えになってしまふことが多い。しかも、それなりのコストを住民が負担すること

になり、合意形成も難しい。しかし、自治体が入り、高さ制限や容積率など制度の見直しを行うことで、それまで不足していた機能を加えた付加価値の高い建物をつくり、周辺の環境整備もできるようになります。

われわれ民間事業者と自治体が連携することで、今後進むべき、よりよい街づくりを検討していくことが可能になると考えています。

——2012年度からの「中期3か年経営計画」では「東急沿線が選ばれる沿線であり続ける」「ひとつの東急」として、強い企業集団を形成する」という中長期ビジョンを策定されています。

野本 その実現に向けて掲げているのが「日本一住みたい沿線 東急沿線」「日本一訪れたい街 渋谷」「日本一働きたい街 二子玉川」の「3つの日本」です。

日本で一番住みたいと思っただけの沿線とは、「安心」で「快適」に暮らすことができる多様なインフラが整った沿線です。「安心」の中には安全も含まれる。安全な駅施設、帰宅困難者など緊急時における対応、防犯対策などタウン・セキュリティの整備も必要です。

「快適さ」では、例えば共働きの増えている若い世代の視点から見れば、子育て支援が住みやすさに直結します。2003年に第1号となる保育園を大岡山駅近くに開設しました。以来、現在までに、駅近くに保育園を13施設誘致しました。また、グループ会社が学童保育「キッズベースキャン」を20施設運営しています。

——シニア世代のための安心、快適にっいてはいかがですか。

野本 これも、絶対に必要なものです。子どもたちも独立し、高齢の夫婦ふたりの世帯となられたところも少なくありません。そうした方々のための取り組みが、今後、当社の主要な事業の一つになると考えています。その核となるのが「住みかえ」で、駅郊外の住まいから駅近に住みかえていただけるような仕組みを今まさにつくっているところです。

2012年には、たまプラーザ駅の隣接地に、シニア層を主な対象に、定期借地権付き分譲マンションを建設しました。お陰さまで即日完売となるほど好評で、今後は、こうした物件の開発にも取り組んでいかなければならないと考えています。

また、新規事業として2012年6月には、東急グループが展開するさまざまな商品やサービスをご自宅にお届けするホーム・コンビニエンスサービス「東急ベル」を開始しました。グループの各事業に横串を通すような試みで、シニア世代の生活の不便解消にご利用いただいています。

東急グループは交通事業・不動産事業・生活サービス事業を柱に、さまざまな事業を展開していますが、こうした生活サービス事業は、収益優先ではなく、沿線の方々にとって必要な事業であるという認識と位置付けの下、行っています。沿線での生活をトータルでサービスできることが東急グループの強みであり、「ひとつの東急」として沿線の生活環境の向

上に取り組んでいます。

常にオープンな発想で街づくり

——渋谷では大規模な再開発事業が進行中ですが、あらためて、渋谷の街の歴史についてお聞かせください。

野本 渋谷の街はすり鉢状の地形の上、線路や川に分断されていました。この地形を活かしてつくられたのが1956年に開業した東急文化会館で、東横百貨店（現・東急百貨店東横店）とつなぐ跨道橋の歩行者専用通路が設けられました。面的に渋谷の街を発展させていくという狙いがあったんですね。1967年には渋谷駅から500mのところに東急百貨店本店を開業し、1989年には複合文化施設のBunkamuraをオープンさせました。この頃には、人の流れによって自然に街が広がっていく、現在の渋谷の街の原型が完成したと言えるでしょう。

また、渋谷の街が発展していく過程において、西武百貨店やPARCOが開業する際にも、会長の五島昇は全く反対しませんでした。むしろ、渋谷の街を一緒に盛り立てていこうというオープンな発想です。

それは、渋谷以外の東急線沿線、例えば二子玉川やたまプラーザ、武蔵小杉でも共通しています。結果として、それが街の発展につながる。街が発展すれば、自社の施設も賑わい、最先端の文化を発信できるようになって、さらに多くのお客さまにご来訪いただけるようになる。

特集：選ばれる沿線

[東急電鉄が取り組む沿線価値のさらなる向上]

街や自社の施設に人が来ないとすれば、それは魅力がないということ、つまり自分たちの至らなさいのせいなんです。われわれ鉄道事業者は、駅を拠点として街づくりを考えます。駅は誰でも利用できるオープンな施設です。だからこそ、街づくりに対しても、常にオープンであるべきだと考えています。

—— 渋谷の大規模再開発事業のリーディング・プロジェクトである渋谷ヒカリエが2012年に開業しました。

野本 ええ。それに続く駅街区や南街区



「TOKYU BINH DUONG GARDEN CITY」全体像（イメージ）（提供：東急電鉄）

—— 最後に、ベトナムなど海外で進めている街づくりについてお聞かせください。

野本 日本は人口減少の時代を迎えており、老朽化した設備の再生は行われてい

の計画建物も、全部街とつなげていこうという発想で進めています。渋谷は東急グループが拠点とする街ですから、先ほども申し上げたように、渋谷が発展することが結果として東急グループの成長にもつながる。けれども、東急グループだけが頑張るというのではなく、地元住民の方々と同じく渋谷に拠点を持つJR東日本、東京メトロなどの鉄道事業者と連携し、力を合わせて取り組んでいくことが重要です。

渋谷の街は、駅を中心に渦巻き状に発展してきました。大規模再開発事業では、地下から地上、あるいは建物内への縦方向の移動手段も整備して、さらに街の回遊性、移動の利便性を高めていきます。いつも街の中のどこかに新しいものができていて、いつ来ても刺激や楽しさがある。そういう街だからこそ「日本一訪れたい街」になる。自分たちだけではなく、いろいろな方々の魅力や強みを重ね合わせて、相乗効果が渋谷の街を発展させていきたいと思っています。

街づくりのノウハウを海外へ輸出

くでしょうが、新たな大規模開発の余地はそうありません。一方で、アジア、特に東南アジアには飛躍的な経済成長を目指す国が多く、ベトナムもその一つです。

ホーチミン市近郊に位置するビンズン省では都市開発が進められており、省都も本年2月にトゥーヤモットから開発中の新たな街「ビンズン新都市」に移転されました。2020年にはホーチミンなどど並ぶ主要都市、「中央直轄市」となる予定です。この開発はベトナムの国営デベロッパーが海外企業と組んで進めています。工業団地はシンガポールの企業と手掛けており、住宅や商業施設など「街」に関しては、われわれにオフアールをいただきました。「東急グループの街づくり」を知ったパートナー企業のトップが多摩田園都市などを視察されたのがきっかけでした。

当社にとっても、これまでの街づくりのノウハウをパッケージで輸出できる好機であり、合弁会社を設立して開発に参画したのです。現在、約70haの「東急ビンズンガーデンシティ」として開発を進め、既に販売を開始しているタワーマンション「ソラ・ガーデンズ」をはじめ戸建て住宅など約1万戸を整備するほか、商業・業務施設も設置し、ジャパン・ク



オリティーの新都市を開発していきます。

ビンズン省からは、「利益の一部を街に再投資しながら、街の価値を向上させていきたい」というわれわれの申し出に対し、大きな共感をいただきました。住宅販売だけでも10年かかる開発ですから、多摩田園都市と同じように、長い年月をかけて街をつくっていくことになります。

また、この新都市と旧省都を結ぶ交通は、鉄道となると建設コストが多くなってしまいうため、主要な交通インフラにバスを考えています。日本の先進的なバスの運行システムを輸出し、開発エリアに住む人々の利便性向上に貢献したいと思っています。

当社がこれまで培ってきたノウハウを活かし、この新都市で暮らす皆さまが豊かになる街づくりを進め、国際貢献につなげていきたいと思っています。