

経営者のためのデザイン思考

第16回 佐宗邦威

ケーススタディ8: 東京急行電鉄 その1

今回のテーマ: 地域資源を生かした次世代型街づくりのビジョンデザイン

東京急行電鉄（以下、東急）は多摩川流域を重点領域と定め、次世代ライフスタイルの実験区とする「TAMA X(タマ クロス)」を立ち上げた。従来のハード投資を中心とした街づくりとは異なり、地域の強みを生かした理想のビジョンを描き出し、住民や企業参加型により実現する方法を採用した。

インタビュー編

小林: 東急では、東京・渋谷や多摩田園都市と並び、積極的に投資するエリアとして多摩川流域に注目しています。

佐宗: 社会実験区プロジェクトの「TAMA X」も始動しましたね。

小林: これまでの街づくりは、郊外に住み都心で働く生活が前提でしたが、今後は都市に働く機能もあれば、遊ぶ機能もあるといった、自律分散型の都市構造に変えていかなければなりません。

東京・二子玉川を「日本一働きたい街」にするというビジョンの下、再開発して

きました。その結果、都心に近い職住近接の環境が生まれ、そうしたライフスタイルを取り入れる人が増えました。

佐宗: なぜ、多摩川流域に注目しているのでしょうか。

小林: これまでは渋谷を起点に自社の田園都市線、東横線といった沿線エリアで捉えることが多く、多摩川を中心に見ることはしていませんでした。ところが将来、東京外環自動車道が羽田空港近くまで延びる構想があり、そうなったら多摩川流域はどうなるのだろうと思い、マップをつくって周辺に散らばる地域資源を加えたら、すごく可能性があるエリ

アに思えてきたのです。

佐宗: 東急は東西に延びる路線が多いですが、多摩川を軸に地域を南北に見ることになりますね。

小林: それで2017年7月に開催した円卓会議（研究会組織「クリエイティブ・シティ・コンソーシアム」が主催し、日本が今後取り組むべきテーマについて意見を出し合う会議）で議論したら、思った以上に大きな反響がありました。

佐宗: どのような反響でしょうか。

小林: それまでは一部の人間が考えていた仮説でしたが、多くの有識者・関係者の共感を得て共通認識になりました。

佐宗: 17年11月には「TAMAGAWA OPEN MEET-UP」も開催しましたね。

小林: 円卓会議は有識者だけで議論する場でしたが、せっかくアクションを起こすのなら、多くの声を集めたいと思い、一般の人でも参加できる場にしました。

佐宗: やってみて、どうでしたか。

小林: 都心にはない豊かな自然環境をもっと活用したいという声が多く、さまざまな意見が聞かれました。

街づくりは行政による都市マスタープランののっとなって進めるのが基本です。これまでは何もしなくても人が集まったので、それをコントロールしていれば十分でしたが、今は「都市間競争」といわれるように、都市の需要を高める方法を考えなければなりません。つまり、従来の方法論が通用しなくなっています。

佐宗: それでデザイン思考に興味を持ったのですね。

小林: デザイン思考はユーザーを理解して潜在的なファンにどんな価値を提供するかを考える手法で、既存の設計会社やコンサルタントとは異なる新鮮なアプローチだと思いました。

佐宗: 今回、未来のビジョンを描くうえで、大切にしたのはどんなことですか。

小林: 賛同者を増やすことです。街づくりは一企業や行政の考えだけで成立する話ではなく、その地域の住民やそこで活動したいと思って集まる人をいかに増やしていくかがポイントです。

そのとき重要なのは、ビジョンに共感できるかです。でも、共感してもらえるビジョンをつくるのは簡単ではありません。この地域の強みを考えて、どんな人に価値を感じてもらえるかを論理的に積み上げる必要があります。

佐宗: ある種のブランディングですね。最初に話を聞いたとき、自治体を巻き込んだプロジェクトに発展させれば、次のステージに進めると思い、住民と自治体からともに興味を持ってもらえそうな内容を1枚の絵に落とし込みました。

小林: モヤモヤしていた内容がすぐに感覚的に表現されたことに驚きました。さまざまなことが同時に進んでいることが分かるマップが欲しかったのです。おかげで、キーとなるアクションが可視化され、要所にインパクトがあるアクションを持ってくると、それが他にも影響することや、その積み重ねが推進力になることがイメージできました。

それまで自分たちがこうしたいという考えはあっても、地域住民をはじめ、誰にとって有効な施策なのかという議論まで踏み込んでいませんでした。それがヒアリングの実施や、カスタマージャー

ニーマップを作成することで、誰かの思い込みではない内容に変わりました。

佐宗: その後、平日の昼から夜の時間帯の河川敷を有効に使うという戦略を定めました。

小林: 従来の都市計画の発想は全員平等を目指すところがあり、マーケットという概念がないんです。そのため誰が喜ぶ街なのかが見えづらい。ターゲットを絞り、その後に続くインパクトや優先順位のために、まずこの層を取りにいくという戦略的な発想がありませんでした。

佐宗: 今回は最大公約数ではないビジョンをつくるというチャレンジでした。

小林: 潜在ニーズを掘り起こそうというのは、経営的には健全な判断です。

ビジネスパーソンを河川敷で働かせるというアイデアはインパクトがありましたね。あと、ドローン特区をつくるという案も興味深かったです。しかも、ドローンをただ飛ばすというレベルではなく、日本の基幹産業になり得るもので、かつ都心では研究開発が進まないという課題を抱える人たちに向けて、平日の日中にそうした環境を用意できるという発想は、すごく筋がいいですね。

佐宗: 京浜工業地帯にはハードウェアセンサーを開発する企業があり、渋谷にはソフトウェア開発の人材がいます。両方に近い多摩川流域は、少し大きめのハードウェアの実験場として最適です。

小林: それと「たまがわをたくらむ」を合言葉に18年6月に二子玉川で実施した「TAMAGAWA BREW」でしょうね。

河川敷は環境がいいのに気軽に楽しめない。でも規制や障害があるから難しいのであって、それらを取り除いたら水辺に豊かな風景が描ける確信がありました。

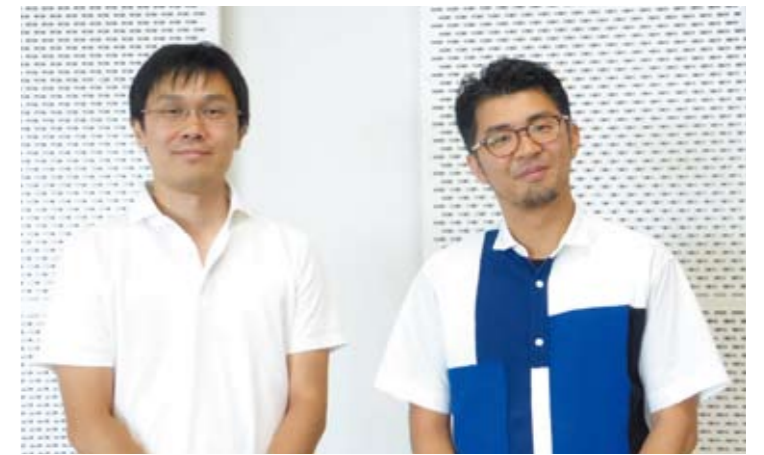
佐宗: デザイン思考はビジョンをつくるうえでどう機能しましたか。

小林: 一つひとつは当然であり、やるべきことだと感じました。ただ、それがBIOTOPEチームのすごさで、コンパクトに体系立てて物事を進めるなか、我々は基本的にそれにのっとなって考えればいい。あと、業界のことや知識と一緒に学んで、共創している印象を受けました。

佐宗: 僕の経験上、自分の言葉になっていない、自分が関わった戦略じゃないと、何も残らない。だから宿題も巻き込みをつくる一環としてお願いしました。

小林: こんな地域にしたいという考えは以前からありましたが、それを言語化したり、実現するためにクリアしなければならぬハードルを洗い出す作業を我々はやってきませんでした。

BIOTOPEからもらった宿題は、そういう部分を改めて考える機会になりました。そもそも、多摩川河川敷を有効活用するにはどんなハードルがあるのか、いちばん理解しなければいけないのは自分たちだったわけですから。



右: 佐宗邦威 ● BIOTOPE 代表
左: 小林乙哉 ● 東京急行電鉄 都市創造本部 戦略事業部 事業統括部 企画課 課長補佐



2017年に開催された「TAMAGAWA OPEN MEET-UP」では、多摩川河川敷の未来の使い方についてアイデア出しを行った



経営者のためのデザイン思考

解説編

街づくりビジョンデザインのポイント

- ・住民参加型ワークショップで得たアイデアをビジョン図として可視化
- ・コアメンバーの妄想を物語化し、一緒に悩み、解決策を共創するチームづくり
- ・地域住民や専門家へのインタビューから地域の価値を再発見し、最新技術を組み合わせたライフスタイルを提案

東急の小林さんとの出会いは、昨年開催されたイベント「TAMAGAWA OPEN MEET-UP」への登壇依頼でした。会場は、BIOTOPEのオフィスも私の自宅もある二子玉川の河川敷に張られたテント。その場で多摩川の魅力を語り、参加者と河原をどう使うかを考えました。

Step1

初期ビジョンの作成

プロジェクトはワークショップで出たアイデアをビジュアル化することから開始しました。加えて、小林さんをはじめとした東急チームにインタビューを行い

ながら、さまざまなアイデアを集約していきます。

そこから「自然と接する教育」「オフサイトで働く場」「DIYを行うメーカーベースを誘致してベンチャー企業の拠点にする」などのキーワードを抽出するとともに、手付かずで残る自然そのものの価値にも気づきました。その後、「移動する」「働く」「育てる」「(健康に)生きる」「遊ぶ」といった多摩川流域での体験イメージを、河川敷の絵の上にプロットしていきます(下図)。このようにアイデアを収納するフォーマットを用意すると、イメージの具体化が一気に進みます。

今回はまず構想を考えること、そしてその先にある未来のライフスタイルを想像しやすくすることを目指しました。

Step2

ビジョンを実現する未来年表づくり

今回のプロジェクトは大規模開発計画から街づくりを行う通常のアプローチと異なり、東急も進め方を模索している状況でした。

そこで成功イメージをチームで共有す

るために今後、多摩川流域で起こしていきたい変化を話し合いながら、未来年表形式でストーリーを作成しました。

まずは、2017年3月末に自治体や企業の幹部が集まる勉強会で共感を得て、17年中にこれまで行ってきた社会実験の成果を公に発信する——。そうした流れで、この地域の新たな可能性を世の中に広めていくことを目標に定めました。

Step3

機会抽出と課題定義

次に、30年までのメガトレンドを調査しながら機会を分析し、初期コンセプトを考えました。

最初に約50枚のトレンドカードを作成し、各メンバーが気になるトレンドを持ち寄ります。そこで浮上したのが、高齢化対策の必要性やモビリティインフラ、ドローンやIoTなどのテクノロジーの進化、循環経済でした。そこから「自然に近い場所に暮らしながら働く」という切り口を導き出し、初期コンセプトを設定。その状況を起こす要因となる環境変化をトレンド分析のなかから見つけていきます。

その後、多摩川流域の現地調査やインタビューなどのデザインリサーチから、最初の手掛かりとなるデザイン課題を定義しました。

東京・羽田から二子玉川周辺にかけての多摩川流域の街並みを自転車や車で歩き来しながら観察し、同時に往来者にインタビューを実施。事前にターゲットユーザーを高齢者、家族、働く人、遊びに来る若者の4つに設定し、それぞれの現在の多摩川に対する見解を聞きました。その結果、河川敷は日常的に訪れる場所として認識されていないことが判明し、人々が日常のなかで川に行く理由をデザ



「2025年に多摩川で当たり前になっているといいな」と思うビジョンを、一枚の絵に描きチームで共有した

ビジョンデザイン

Step1: 初期ビジョンの作成

- ・住民参加イベントで得たアイデアからビジョンのラフスケッチを作成

Step2:

ビジョンを実現する未来年表づくり

- ・コアチームが空想を書き出し、未来年表を作成
- ・ステークホルダーを分析し、巻き込むタイミングを決める

Step3:

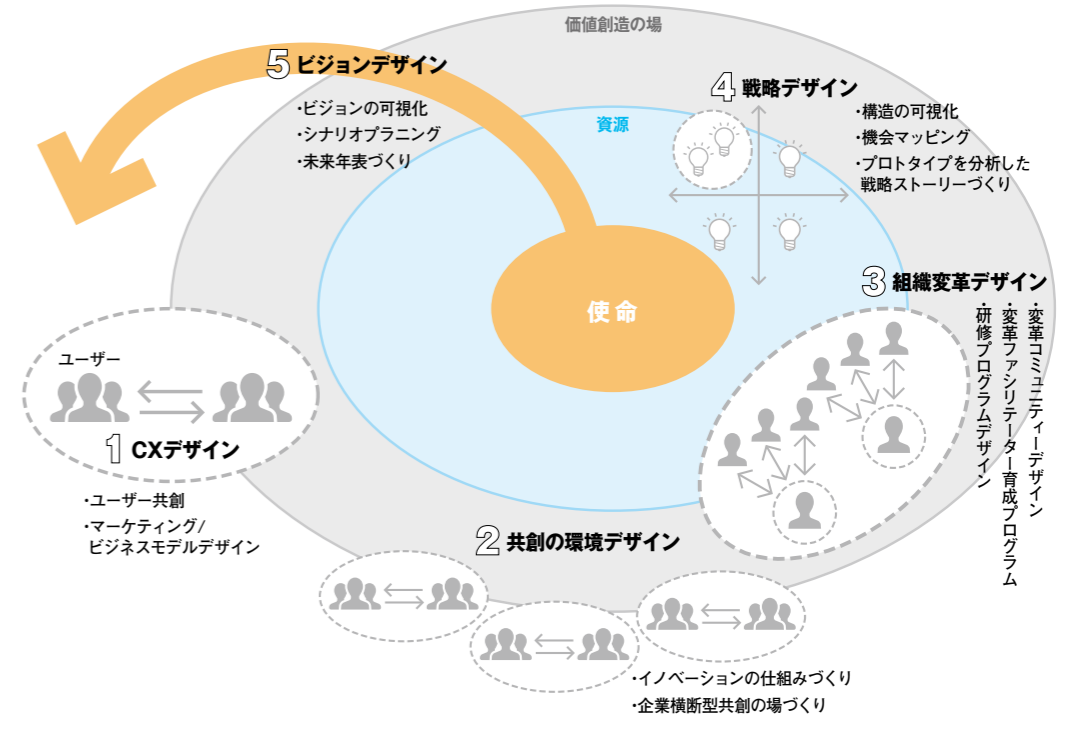
機会抽出と課題定義

- ・社会と技術の変化の視点からメガトレンドリサーチを行い、多摩川流域への影響を考察
- ・現場観察と住民へのインタビューから課題とビジョンを抽出

Step4:

全体コンセプトとビジョンマップ

- ・ライフスタイルとそれを支える技術という視点によるコンセプトを策定
- ・未来の構想をビジョンマップに統合し、関係者と共有



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

インすることが課題だと分かりました。

Step4

全体コンセプトとビジョンマップ

現地調査の結果を分析すると、タッチポイントとそれに対する具体的なアイデアが出てきました。

現在の多摩川は、午前中には主にシニアの散歩コースになり、休日はスポーツでの利用が集中、平日の昼や休日の夜にはほとんど使われていないことが明らかになりました。そこでまずは遊休資産の活用という視点から、平日の昼から夜、休日の夜に使ってもらえそうな働く人や若い人を想定したカスタマージャーニーマップを描いてみます。

例えば、働く人が平日訪れる場合、やや都会から離れているので自然のなかでリラックスしながら働ける環境をつくる

ことが望ましいと考えられます。また、この地域で働きたい人を増やすには、新たな産業を誘致する必要があります。こうしたアイデアは、ソフトウェア系のベンチャー企業が多い渋谷からのアクセスが比較的容易なこと、多摩川流域には大きなスペースが残されていることから、ドローンやIoTなどの新産業の実験地域としての可能性があるという議論へと発展していきました。

また、住民から多く聞かれた夜の河川敷は暗くて遊びに行けないという不満を解消するには、夜でも安全なイメージづくりも必須です。さらに、若い人が金曜日の夜以降に河川敷で楽しめる環境を整備することも機会領域になりました。

今回は、ここまでのアイデアを統合し、多摩川周辺でのライフスタイルを「川と共に、働き、遊び、育て、そして

健康に生きることができる地域」と位置付けました。そうしたイメージの土台となるのが、ドローンやエアモビリティ(空飛ぶクルマ)、自動運転、そしてブロックチェーンなどを用いた地域通貨でつくる循環経済時代の経済インフラです。

このビジョンをより具体化した1枚のビジョンマップにまとめ、有識者や自治体の首長などの関係者が集まる円卓会議の場で共有。会議の参加者の反応はおおむね好評で、この構想を正式に世に出すことになりました。

ゼロベースのアイデアからスタートしたプロジェクトは、つくりたい体験を具体化することで、一気に実現のスピードが上がり始めます。次号で、こうした内容を具体化したプロセスを紹介したいと思います。