

## 特集 新しい時代の都市と イノベーション



スペイン アルバセテ ホルケーラ

新しい時代の成長産業はイノベーションによる生産性向上やテクノロジーを駆使して価値創造をもたらすことが予想される。持続的な成長を実現するための舞台である都市は、ライフスタイルや働き方の変化と多様化にも対応しながらイノベーションとテクノロジーを創出するための交流の場を提供していく必要がある。都市やまちづくりに求められる新たな機能を探り、次世代の都市のあるべき姿に迫った。

巻頭対談	都市とイノベーション  新しい時代の価値創造に向けて
アドバンスレビュー	持続可能な物流に向けて
2025年まちづくりに向けたストラテジー (第5回)	防災への意識改革で災害に強いまちをつくる —防災対策の「コストからバリューへ」の転換—
特別レポート	イノベーションを創出する「場」としてのオフィス～オフィスの未来～ —不動産協会「オフィスの未来に関する調査」より—
デベロップメント最前線	イノベーションを創出する「場」づくり ●ライフスタイルの未来を創る—東急不動産 ●八重洲に新たな風を吹き込むスタートアップ集積拠点—東京建物
不動産協会の活動記録	平成31年度事業計画



## Prologue

新しい時代の成長産業は  
イノベーションによる生産性向上や  
テクノロジーを駆使して  
価値創造をもたらすことが予想される。  
持続的な成長を実現するための  
舞台である都市は、ライフスタイルや  
働き方の変化と多様化にも対応しながら  
イノベーションとテクノロジーを創出するための  
交流の場を提供していく必要がある。  
都市やまちづくりに求められる  
新たな機能を探り、  
次世代の都市のあるべき姿に迫った。



# 特集 新しい時代の都市とイノベーション

## Contents

- 巻頭対談 ① 都市とイノベーション 新しい時代の価値創造に向けて  
井出多加子・成蹊大学経済学部経済経営学科教授  
河瀬誠・MK&Associates代表
- アドバンスレビュー ⑥ 持続可能な物流に向けて  
兵藤哲朗・東京海洋大学海洋工学部流通情報工学科教授
- 2025年まちづくりに向けた戦略(第5回) ⑧ 防災への意識改革で災害に強いまちをつくる  
—防災対策の「コストからバリューへ」の転換—  
目黒公郎・東京大学教授 東京大学生産技術研究所都市基盤安全工学国際研究センター長
- 特別レポート ⑩ イノベーションを創出する「場」としてのオフィス  
～オフィスの未来～  
—不動産協会「オフィスの未来に関する調査」より—
- デベロップメント最前線 ⑬ イノベーションを創出する「場」づくり  
●ライフスタイルの未来を創る—東急不動産  
●八重洲に新たな風を吹き込むスタートアップ集積拠点—東京建物
- 不動産協会の活動記録 ⑰ 平成31年度事業計画



# 河瀬誠氏

MK & Associates 代表

# 井出多加子氏

成蹊大学経済学部経済経営学科教授



河瀬 誠 (かわせ・まこと)  
MK & Associates 代表

1986年東京大学工学部卒(数理工学専攻)、1995年ボストン大学経営学修士(MBA)修了。王子製紙、A.T.カーニー、ソフトバンク、ICMGを経て、現職。大手企業を主な顧客に、事業戦略や新規事業の策定実行支援を行う。著書に「新事業開発スタートブック」(2015年、日本実業出版)、「経営戦略ワークブック」(2013年、日本実業出版)、「戦略思考コンプリートブック」(2003年、日本実業出版、アマゾン・ジャパンの「永遠のビジネス書100選」入り)など多数。

井出 多加子 (いで・たかこ)  
成蹊大学経済学部経済経営学科教授

1987年上智大学経済学部卒。1993年大学院経済学研究科経済学専攻単位取得退学。1995年慶応義塾大学大学院博士号(経済学)取得。国土交通省土地鑑定委員(委員長)、東京都都市計画審議会委員などを歴任。現在は、国土交通省中央建設業審議会・社会資本整備審議会産業分科会建設部会基本問題小委員会委員。国土交通省交通政策審議会委員。「新・不動産業ビジョン2030(仮称)」にかかる国土交通省社会資本整備審議会産業分科会不動産部会臨時委員など。専攻は、不動産経済学、地域経済学専攻。著書に「不動産バブルと景気」(2011年、日本評論社)、「グローバル時代の日本の働き方: 経済学から見る労働市場の制度」(2015年、銀河書籍)など。

## 巻 頭 対 談

# 都市とイノベーション 新しい時代の 価値創造に向けて

平成を通じて、世界は大きく変貌してきた。新技術の活用やグローバル化が急速に進む一方、世界は激しい都市間競争を迎えている。人口減少社会に突入するわが国が、次の時代も持続的な成長を実現するためには、イノベーションが創出されるまちづくりを進めていく必要がある。イノベーション創出には、多様性のあるネットワークや交流が求められる。新しい時代の都市・まちづくりはどのような姿を目指すべきか。不動産経済学を専門とする成蹊大学の井出多加子教授と、次世代の産業に詳しいMK & Associates 河瀬誠代表に議論していただいた。

### 次の時代に求められる 新たな価値

**井出** 今日新しい元号が決まる4月1日ですが、平成は価値観が根底から変わった時代だと思います。グローバル化と技術革新に伴う、世界的なパラダイムシフトが生まれました。わが国には、昭和の頃は人口増を背景にした横並び的な価値観がありました。ですが、平成に入ってから個々が自分の生き方を選択していくようになり、選択の結果、わが国は人口減少で世界のトップランナーを

走っている側面があるわけです。

人口減少は、経済学でいう生産の三要素「資本・労働力・土地のうち、資本と労働力の減少を招くこと」から、一般的には経済にとってマイナスです。資本と労働力を成長させようと、わが国では設備投資や働き方改革に注目が集まっています。一方で、生産の三要素のうち、土地は注目されていません。土地は物理的に増減することがないし、動かないからです。しかし、完全自動運転の普及といった交通革命や、ICT化





イノベーションを生み出すためには、  
多様な人的ネットワークという「エコシステム」が  
形成されている都市ほど強い。  
同じようなメンバーや環境で会議を続けても  
イノベーションは生まれません。  
違う価値観に触れることで、新しい気づきやアイデアが得られ、  
新たなイノベーションも生まれるのです。

によって、移動や情報コストがゼロになる中では、場所に制約されない経済活動が可能になります。すると、土地の根源的な価値とは何か、ということが問われるでしょう。とりわけ、土地に付随するネットワーク、人と人との交流が生み出す価値に注目が集まると思います。

河瀬 経済規模では大きく成長しなかった平成の30年間ですが、技術や社会は大きく変化しました。例えば、井出先生の指摘された「人と人との交流」もグローバルになってきました。平成の初めには携帯電話はありませんでした。東京から九州や北海

道に固定電話をかけると、すごい電話代がかかりました。海外との通信はテレックスでした。今では携帯電話は、インドでも普及率は9割近くに達し、契約数の約4割はスマートフォンです。海外との無料IP電話も、大量のデータ交換も、当たり前です。また、LCCの普及などで人の移動も安価になりました。平成の間だけでも、私たちの生活はいろいろな側面で変わってきました。

長い歴史的視点でも平成は転換期です。産業構造は、技術が何を実現できるかによって変わってきます。18世紀の産業革命まで、世界の主要

産業は農業でした。食糧生産できる土地の面積こそが国力とされてきたわけです。産業革命からは、「鉄は国家なり」の時代です。国力とは製造業の力でした。まず英国が、次に米国が世界の覇権を握り、また戦後の日本、そして20世紀末の中国が台頭したのは、まさに製造業の力です。それが平成の頃から、主要産業は情報通信産業や新しいサービス業に移ってきました。現在世界で最も価値、つまり時価総額が大きいのは、GAFAMといわれる、グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾンといった会社、それもグーグルとフェイスブックは平成生まれの会社です。

主要産業の移り変わりは、価値観の変化にも連動します。「モノ」が少ない時代を過ごした昭和世代は、自動車やブランド物などに対する物欲が強いのですが、モノが溢れる時代を過ごした平成世代は、モノが要らない、むしろ物欲は「悪」でみつともない、と思う人が多いのです。これからの産業は、モノではなくて、自分らしい生き方や、新しい体験を提供していく産業だといえます。

こうした産業を創造するには、新しい技術を活用したイノベーション（事業創造）が求められます。AI・IoT技術、ロボット、ドローン、無人運転といった技術を活用する、

新しいアイデアです。イノベーションは多様な価値観をぶつけ合い、高めることで生じるものです。それも、メールやテレビ電話で会話するよりも、理由はわかりませんが、直接面と向かって話すほうが、多くの情報量を交換でき、新しいアイデアがたくさん出るように思います。シリコンバレーで多くのイノベーションが起きる理由も、こうした技術を活用した（ベンチャー業界用語でいう）「エコシステム」が機能しているからです。

井出 ちょうど今、「令和」という新しい年号が決まったわけですが、新しい時代を創っていく日本の若い世代は、自信を喪失していると感じています。われわれ教育側の課題でもあります。接する学生の多くがチャレンジをしたことがないし、したがらない。これでは、日本発のイノベーションは生まれにくくなってしまいます。若い世代がチャレンジできる寛容な環境と雰囲気、年長の世代が創っていくことが大事だと思います。

改正出入国管理法が施行され、これからは外国人材がより多く入ってくるようになるでしょう。海外の人々を持ち込む異質な文化、違いを昇華してイノベーションに結び付けるような風土を創っていくかなければなり



これからは、海外の人々が持ち込む異質な文化、  
違いを昇華してイノベーションに結び付けるような  
風土を創っていかねばなりません。

まちづくりは、ハードだけでなく、  
ライフスタイルや価値観を創造していくことだと考えると、  
そういった雰囲気醸し出すようなまちづくりを  
進めていく必要があると思います。

です。例えば、日本で最多のノーベル賞を生み出したのは京都大学です。湯川秀樹のノーベル賞は、「哲学の道」での京都学派の哲学者との会話と啓発が必要だったそうです。このように、「エコシステム」を生む都市には、独自の文化があるものなのです。

経済を成長させる、生産性を向上させる、といっても、単に供給量を増やす、ということではなく、品質の向上や新たな付加価値を付けて市場を創出するようなイノベーションが大切です。イノベーションは未知のものへの投資から生まれる、という側面があります。そうした観点でいえば、刺激のない環境ではあまり生まれにくいイメージです。一方で最近の先進的オフィスは、刺激的で多様な「場」をオフィスの中に創り出そうという取り組みが見えます。フリーアドレスで自分の机はないけれど、ミーティングスペースやくつろげるスペースがあるといったイメージです。こうしたオフィスでは、交流が促され、イノベーションが期待できるのかもしれない。イノベーションには先進オフィスのように、ハード面の仕掛けも重要だと思えます。

### 生産性の成長とオフィス

井出 経済（生産性）は、生産の三要素が成長し、利用効率を高めることによって成長します。わが国では、

資本、労働とも減少していきます。労働力を増やすために、政府は労働参加率を引き上げようとしています。働き方改革を通じて、高齢者や女性にも働いてもらおうということですが、この政策は、短期的には効果がありますが、労働参加率には限界があります。やはり中期的には、資本、労働、土地の利用効率を高めるイノベーションによって、労働力を実質的に増やすことが必要です。例えば、ドローンによる測量のような発明は、

質的な労働力を増やすことになりません。成果は重視されず、

ません。まちづくりは、ハードだけでなく、ライフスタイルや価値観を創造していくことだと考えると、そういった雰囲気を醸し出すようなまちづくりを進めていく必要があると思います。

河瀬 技術の進展に伴うグローバル化によって、人・モノ・カネ・情報の優位性で、世界中の各都市がお互いに競争するようになりました。例えば、自動車生産なら部品企業の裾野の広さと労働コストで、愛知県か徳島県かバンコクか広州か。また、ソフト開発なら、コストと人材で、ベンガルール（バンガロール）か大

連か、といった競争をするわけです。さきほど述べたように、イノベーションを生み出すためには、多様な人的ネットワークという「エコシステム」が形成されている都市ほど強い。同じようなメンバーや環境で会議を続けてもイノベーションは生まれません。「エコシステム」には多様性、つまりダイバーシティが必要です。性別、国籍、民族、宗教、文化が違う人と付き合うのは、誰しも得意とするところではありません。しかし、違う価値観に触れることで、新しい気づきやアイデアが得られ、新たなイノベーションも生まれるの





イノベーションという視点からは、日本の会社には改善すべきところはまだまだ沢山あります。例えば不動産取引の現場です。賃貸借契約でさえ何度も不動産会社に足を運ばなければなりませんし、契約後の役所の手続きや、ガス・水道・電気・ネットの開設なども、面倒そのものです。そうした煩わしさをなくして、スマートフォンだけで賃貸借契約を結べるサービスが、インドからやってきたOYOLIFEというサービスでしょう。ネットで済む、またはネット化できる作業は、徹底的になくすべきです。

規制は、煩わしさが勝ってしまうと、むしろ形骸化していく懸念があります。賃貸の重要事項説明はネットで行われつつありますが、複数が参加する売買取引のネットでの重説も、通信の安定などの技術革新が伴えば拡大するはずで、ユーザーの利便性とセキュリティを両立させるようにしないと、生産性の向上は図れません。私は、働き方改革は、業務をいかに効率化していくか、生産性向上の良い機会だと考えています。今は電子決済や、TV会議でほとんどのことができます。距離や移動制約がなくなると、むしろフェイストゥフェイスでやらなければいけないことは何か、仕事内容を抜本的に見直し、真に創造的なことに注力すべきです。

地方は、その地域の良さを生かしたまちづくりをしなければいけません。東京も各地域には固有のアイデンティティがあります。デベロッパーが互いに共創しつつ、大丸有はニューヨークの金融街、日本橋はロンドン、渋谷はブロードウェイと競争する、という切磋琢磨が大事です。

## 観光産業の重要性

河瀬 イノベーション創出には交流が必要ですが、交流それ自体の産業が、観光産業だといえます。観光産業は、世界のGDPの13%を生み出し、かつ年率5%以上で成長を続ける、最大成長産業です。都市や地域の発展には、観光産業への取り組みが不可欠でしょう。

じつは日本は、観光産業でとても有利な立場にいます。わが国は、自然に恵まれています。ビーチリゾートとスノーリゾートが両方ある国は、アメリカ以外では、フランス、イタリア、日本くらいです。特色ある文化も、歴史もある。治安も極めてよく、食事も安くて美味しい。観光産業ではリピーターが重要ですが、日本は季節によってコンテンツが変わりますから、何度も訪れてもらえます。インバウンド人口が3000万人を超えたと言っても、国順ではまだ10位以下、まだまだ成長させなければいけません。

井出 移動と対面の制約がなくなる時代において、自発的移動を必須とするツーリズム産業は非常に重要だと思います。私は、特にビジネスに直結するMICEに力を入れるべきだと考えています。MICEの場合、ビジネス上の交流に加えて観光が行われるため、滞在期間を長くしてもらえます。観光産業の収入の4割は宿泊費用で占められますから、滞在期間が延びることは消費拡大と新たなビジネスの創出の上でも効果があります。また、ビジネスを主目的として様々な都市が受け入れることができます。

国内旅行を対象とする観光産業も成長の余地が十分にあると思います。完全自動運転が登場して、パーソナルモビリティが限りなく低コストで利用できれば、高齢者や免許を持たない人でも自由に旅行ができます。その効果は絶大でしょう。

河瀬 観光産業は、移動と宿泊施設を除けば、自然と文化の観光資源があれば、基本は成り立つ産業です。



## 都市間共創に向けて

地方都市を旅行して話したいのは、MBA卒のエリートではなくて、地元のおじいちゃんでしょう。観光産業は、宿泊施設が必要な装置産業の側面はありますが、その土地の高齢者も働ける数少ない成長産業です。

観光産業の成長には、技術の活用が必要です。労働人口が減少する日本では、宿泊施設等の運営にロボット導入は不可避です。完全自動運転車が実用化すると、夜行バスのように寝ている間に移動できます。単に寝るだけの宿泊施設の需要は減る一方で、地元の伝統や文化、その土地でしか味わえない料理を提供するようない付加価値の高い旅館の需要は高まることでしょう。観光産業はより創造的な仕事になっていくわけです。

**井出** 都市間競争においては、地域の伝統や文化の発信こそが、人々を引き寄せます。日本橋や大丸有など、伝統や文化、地域の風土を生かしたようなまちづくりをもっと増やしてほしいと考えています。

また、都市間競争といっても、国内の都市間競争はネガティブで意味がありません。それぞれの都市の競争相手は世界の都市であって、国内の都市は「共創」をしていくことが重要です。観光産業では広域連携と云っています。観光客に滞留してもらうには、各地の多様な魅力を旅行者の一連の体験に織り込むことが求められます。1つの町が隣の村と競

争するのではなく、協力していくことが重要です。

**河瀬** LCCや自動運転などで移動のコストが下がれば、夏は避暑地、冬は暖かい海辺で暮らす、といったこれまで富裕層しかしてこなかったような暮らしが、庶民でもできるようになりそうです。そうになると、例えば熊本県〇〇市と福岡県△△町が（減少する日本人の）定住者を奪い合うという視点ではなくて、九州全体で世界からどう交流人口を呼び込むか、という視点で考えなければなりません。

わが国は、江戸時代以来培ってきた多様性があります。地方が東京の縮小版のような再開発をするのは間違いです。地方は、その地域の良さ

を生かしたまちづくりをしなければいけません。難しいことですが、知的創造力が問われる楽しい仕事だと思えます。

東京も同じです。東京の各地域には固有のアイデンティティがあります。デベロッパが互いに共創しつつ、大丸有はニューヨークの金融街、日本橋はロンドン、渋谷はブロードウェイと競争する、という切磋琢磨が大事です。

**井出** まちづくりの上では、規制緩和も必要でしょう。エリアマネジメントは特区制度等によってかなり緩和が進められていますが、それでも規制が強く残っています。例えばオーブンカフェのようなコモンスペースであっても、24時間営業できません。将来を見据えて、不動産登記のように規制をしっかりとすると、公共空間の利用規制のように弱めるところをしっかりと考えた上で、まちづくりを担うデベロッパの支援をして頂きたいと強く思っています。

**河瀬** 行政とデベロッパが都市のあるべき姿についてのビジョンの共有が重要になると思います。行政はどうしても縦割り組織にならざるを得ませんが、ビジョンを共有できれば、そこに向けて進むことが可能です。行政とデベロッパが、膝を交えて話し合うことが必要でしょう。

都市間競争といっても、

国内の都市間競争は

ネガティブで意味がありません。

それぞれの都市の競争相手は

世界の都市であって、

国内の都市は「共創」をしていくことが重要です。

1つの町が隣の村と競争するのではなく、

協力していくことが重要です。



# 持続可能な 物流に向けて

兵藤哲朗 氏

東京海洋大学海洋工学部流通情報工学科教授

## 変革を迎える物流

近年、物流業界は変化を遂げつつある。とりわけ大きな変化が宅配便の増加だ。2005年前後からの急激なネット通販―EC市場の隆盛に伴い、宅配便の取り扱い個数は大幅に増加している。小規模な荷物を住戸やオフィスに届ける宅配便は、物流そのものに変化を迫っている。宅配便は、大型の物流施設から中型トラックで発し、都市部の小規模な集配所へといったん届けられる。そこからトラック、軽自動車や自転車、徒歩などでオンタイムに各戸へと届けられる。宅配便は少量・多頻度の輸送が求められる。トラックに



国内の物流は、EC市場の拡大（宅配便の増加）といった前向きな側面がある一方で、輸送量の長期的な減少が見込まれる中、トラックドライバーの高齢化・人手不足、積載効率の低下といったさまざまな課題に直面している。日本経済を支える持続可能な物流のあり方と、次世代の物流施設について、統計データに基づいた物流や交通の予測などを専門に研究し、大都市圏の物流施設についても詳しい東京海洋大学の兵藤哲朗教授に聞いた。

1984年東京工業大学土木工学科卒。1986年東京工業大学大学院土木工学専攻修士課程修了。1989年博士課程修了(工学博士)。1989年東京理科大学土木工学科助手。1991年東京工業大学土木工学科助手。1993年東京商船大学流通情報工学課程助教授。1997年～1998年カリフォルニア大学バークレー校交通研究所客員研究員。2003年東京水産大学との合併により、東京海洋大学に名称変更。2007年東京海洋大学流通情報工学科教授。



交通利便性の高い三井不動産ロジスティクスパーク船橋 I (MFLP船橋 I)

少ない荷物を積んで（積載効率を低下）、頻繁に届ける形態のため、その分多くのトラックとドライバーが必要になる。また、物流施設は、荷物を素早く処理する機能が求められる。宅配便などによる物流の変化は、物流施設的设计思想にも影響している。物流施設には、流通加工と呼ばれるピッキング、タグ付け、包装、梱包、仕分けといった細かな作業だけでなく、高度な管理（温度管理、清潔さやピッキングのしやすさなど）と、これらを迅速に処理することが求められるようになった。したがって、これらの諸作業を実現する高い機能性と大規模なスペースを兼ね備えた物流施設

（倉庫など）が2000年前後から登場し、最近では高機能化・大型化した物流施設が新規供給の4割を占めている。

宅配便の増加は、物流施設のハード面だけでなく、ソフト面も改革させた。その1つが雇用確保への配慮だ。流通加工作業は多くの人手を必要とする。例えばアパレルの流通加工では、物流施設においてタグ付けや検針・ほつれ処理、折り畳みなどを担うことになる。これらの作業を担うワーカーを確保するには、住宅街や駅からの距離が重要になる。ワーカーとトラック、両者の交通利便性を兼ね備えなければならぬ。

私は、東京都市圏交通計画協議会\*が行

う「東京都市圏物資流動調査」を利用した数理分析により、物流施設の立地予測を行ったことがある。「東京都市圏物資流動調査」とは、1972年から概ね10年おきに物資の流れを調査するものだ。2003年に行われた第4回調査からは、既存の物流施設の立地や物流機能に関する詳細調査項目が加わり、物流施設の積み替え機能や流通加工、保管機能などの実態を捕捉できるようになった。このデータを使って物流施設の立地選択モデルを作成し、立地予測を行った。現在の物流施設の立地状況は、ほぼ予測通り、湾岸地域と3環状\*のIC周辺となっている。湾岸地域や3環状のIC周辺は、雇用の





日本国内でも導入が進むピッキングロボット（三井不動産MFLP ICT LABO）

アクセスも比較的確保しやすい。例えば、圏央道の川島IC近くに整備された「川島インター産業団地」は人口の多い坂戸市や川越市に隣接しており、マイカー通勤のワーカーを確保しやすい。

しかし、物流施設がワーカーを確保しやすい立地にあっても、少子高齢化が進む中にあるのは、人手不足の状況は長期的には改善しない可能性が高い。そのため、荷主側は人手不足の解消策として、AI・IoT、ロボットの活用を模索している。すでにアマゾンなど通信販売大手では、ピッキングロボットが導入されつつある。

なお、2013年度に実施された第5回東京都圏域物流調査では、物流施設を立地しやすい土地を推計するモデル

を作成し、自治体向けに立地ポテンシャルが高く推計された市街地調整区域や非線引き白地地域を示した。自治体が土地のポテンシャルを把握して、土地利用（都市計画）を変更して物流施設を誘致できるように促す目的だ。

## 人手不足が求める 物流の変化

人手不足は物流を担うドライバーも同様だ。また、トラックの積載効率は宅配便の増加などを背景に、低下傾向が続いている。積載効率が下がれば、その分トラックとドライバーが必要になり、ドライバーが足りなくなる可能性がある。

ドライバーのなり手を増やすため、トラック業界は労働環境の改善を進めてい



積載車を連ねたダブル連結トラックは1台で2台分を輸送でき、省人化に繋がる（国土交通省）

る。例えば中継輸送だ。中継輸送は、長距離トラックが、静岡県などの中継地点でトレーラーや貨物、ドライバーを交替させる方式だ。これであれば、車中泊といった長時間労働を防げる。積載量を増やして省人化するダブル連結トラックも実用化している。自動運転技術を利用して、複数のトラックが車間を詰めて走る隊列走行の実験も行われている。近年は物流施設側もドライバーの働きやすさを意識し、ドライバーが使えやすい、休憩施設などを備えるようになっていく。

ドライバー不足が常態化すれば、その分、荷物の滞留時間が長くなる懸念も生じる。物流施設は、多量の荷物を滞留させるための大型化が必要になるかもしれない。

## 予測が難しい物流と 物流施設の未来

なお、物流市場全体は、長期的には縮小していく可能性が高い。国土交通省は、現在のわが国の物流市場の規模を約25兆円（営業収入ベース、国際物流含む）としている。民間シンクタンクの推計では、物流市場の規模は概ね20兆円で推移している。一方で、物流量全体は、1995

年頃から2010年頃まで減少を続け、近年は横ばいとなっている。物流の大半は、企業間物流が占める。企業間物流の大半は製造業によるものだ。1990年代から物流量が減少した背景には、公共事業の減少や製造業の海外移転が考えられる。もしも今後、製造業がさらに工場を海外

移転させれば、国内の企業間輸送が減り、おのずと物流量も減少するだろう。

もちろん、物流の減少が物流施設の需要の減退に結び付くとは限らない。東京圏においては、概ね30年以上前の古い耐震基準の時代に建設された施設（倉庫、物流施設）が全体の3割超を占めており、こうした倉庫は耐震化・老朽化対策、もしくは更新が不可欠になっている。立地条件や敷地面積によっては、最新鋭の物流施設への代替も視野に入る。

また、物流量が減少すれば、物流施設を統合する動きが強まる可能性もある。あるメーカーは、全国に散在していた物流施設を南北2拠点に統合したという。IT化により、在庫の時間を減らし、スムーズな企業間物流が実現できるためだ。こうした物流施設は、高機能・大規模であることが求められる。

物流施設の開発は、自治体との折衝が重要だ。デベロッパーは、不動産開発の経験だけでなく、高機能な物流施設を開発した経験を生かして、メーカーなどに新しい物流施設を提案できるだろう。よりよい物流施設は、雇用の創出などを通じて地域経済にも貢献することになる。（談）

※国土交通省関東地方整備局、茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、横浜市、川崎市、千葉市、さいたま市、相模原市、独立行政法人都市再生機構、首都高速道路株式会社、東日本高速道路株式会社を正会員、栃木県、群馬県を準会員として構成する

※圏央道（首都圏中央連絡自動車道）、外環（東京外かく環状道路）、中央環状（首都高速道路中央環状線）の3つの環状道路の総称。

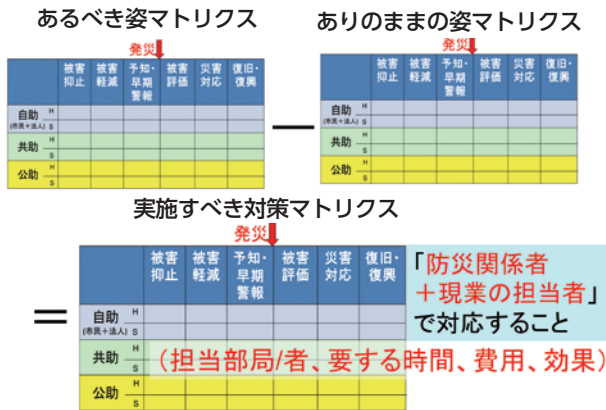
※トラックが車間を詰めて、隊列を組むように走る



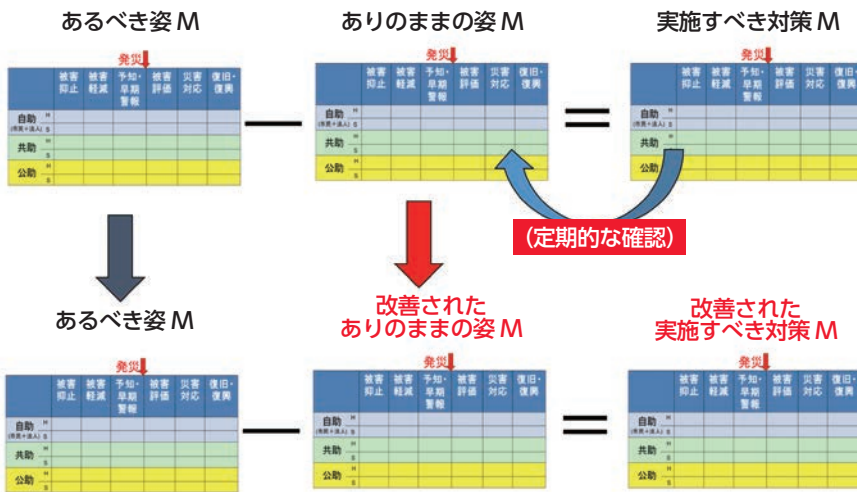


図 効果的な地域防災計画の立案と実施のための方策

(a) 実施すべき対策マトリクスの求め方  
(対象となるすべてのハザードに対して行って統合する)



(b) 効率的な防災計画の立案と実施のための PDCA サイクル



へ気持ちは、叱責から感謝  
に変わる。

にも繋がられるだろう。  
(談)

彼らが取り組むことのできる  
対策の説明とこれを実施する  
環境整備を進めるべきだ。そ  
うすることによって、当該マ  
ンションの災害レジリエンスは  
向上し、そこに住むこと自体  
がブランドになる。つまりバ  
リュウが高まる。このような  
環境整備を事前に実現でき  
れば、発災時の対応が同じで  
あっても、管理会社(団体)  
への気持ちは、叱責から感謝  
に変わる。

私も、日本地震工学会の会長在位時に  
会長特別委員会を立ち上げ、自治体の災  
害レジリエンスの評価と格付けを検討した。  
評価に基づいて、防災力向上の処方箋を示  
すとともに、努力している地域や組織が報  
われる環境を整備し、防災対策のインセン  
ティブをつくるためだ。今後は、デベロッパー  
も格付けの対象とすることで、都市・地域  
や環境のさらなる災害レジリエンスの向  
上だけでなく、デベロッパーのブランド向上  
にも繋がられるだろう。  
(談)

意識改革の必要性

わが国の少子高齢化、人口減少、財政  
的な制約を考えれば、今後の巨大地震に  
対する対応は「貧乏になつていく中で  
の総力戦」と言える。災害の事前から事後に  
わたつて、「人、もの(情報を含む)、金」  
をどう使っていくかが重要だ。とりわけマ  
スコミと金融機関の取り込みがポイントだ。

理由は、今後確実に減っていく「公助」の  
不足分を「自助と共助」で補う上で、そ  
の担い手である市民と企業に、マスコミと金  
融機関が大きな影響を与えるからだ。いま  
や、市民や企業の「良心」に訴える防災は  
限界だ。適切に防災対策に取り組んでいる  
市民や企業・デベロッパーに、きちんと利益  
やブランド力をもたらす必要がある。この  
環境整備においては、国内外を対象とした  
魅力的な防災ビジネス市場の形成と、防災  
対策における「コストからバリュー」への意

識改革がポイントになる。従来、行政も  
民間も、防災対策をコストとみなしてきた。  
コスト的な観点では、防災対策は「一回  
やれば終わり、継続性がない、効果は災害  
が起これないとわからないもの」になるが、  
バリュー(価値)を高める防災対策は「平  
時から組織や地域、都市に価値やブランド  
力をもたらす、継続されるもの」になる。  
「公助」も変革しなくてはいけない。従  
来の行政による公金を使って防災を主導する  
「公助」から、市民や企業が自律的、自  
発的に防災対策を推進しやす  
い環境整備、つまり「自助と  
共助」を推進する環境づくり  
としての「公助」である。

私は20年近く、民間企業を主な会員と  
する研究会を立ち上げ、防災ビジネスの創  
造・育成を検討している。例えば、私の元  
学生の蛭間芳樹氏が日本政策投資銀行で  
取り組んでいる「防災(BCM)格付け事  
業」はユニークな防災ビジネスだ。このビジ  
ネスは、クライアントの防災対策を定量的  
に厳しく評価し、その結果に基づいて格付  
けを行うというものだ。高格付けのクライ  
アントは、同レベルのハザードが襲っても他社  
より被害を受けにくいので、金融機関から  
見て信頼性の高いビジネスパートナーとな  
る。したがって、低利の融資や、金融サー  
ビスを他社より低廉に享受できる。クライ  
アントからすれば、格付けによって、防災  
対策が「バリュー」へと位置づけられたこ  
とになる。防災格付けは、企業の防災対  
策の継続性を担保すると同時に、防災対  
策を行った企業に災害の有無にかかわらず  
利益が流れ、企業の社会的な信頼の向上  
やブランド向上にも繋がる新しいサービ  
ス  
＝イノベーションと言える。

防災対策を推進する新しい取り組み

わが国は、グローバル化やテクノロジーの進化等を背景として社会経済状況が加速的に変化するとともに、生産年齢人口の減少による労働力の深刻な不足が懸念されている。

こうした中、不動産協会では、まちづくりを担う不動産会社が、そうした変化等に対応し、生産性向上等の突破口として、新たな需要創造に向けたオフィスやまちづくりのあり方、都市の価値向上等に取り組むための示唆を得るべく、「オフィスの未来に関する調査」を行い、この度とりまとめた。

# イノベーションを創出する「場」としてのオフィス ～オフィスの未来～

不動産協会「オフィスの未来に関する調査」より

## オフィスの近未来を探る

社会・経済構造の変化の中で、企業は働く「場」である近未来のオフィスをどのように見ているのだろうか。一般社団法人不動産協会は、国土交通省の「働き方改革を支える今後の不動産のあり方検討会」の検討状況等も踏まえつつ、働き方改革やICT、AI、IoT、ロボティクスなどが進展していく近未来（5～10年先）に向けた企業のオフィス戦略のあり方、未来のオフィスのあり方について調査を行った。（調査結果の概要の全文は不動産協会ホームページに掲載 <http://www.fdk.or.jp/>）

（※調査委託先：株式会社サイマックス不動産総合研究所  
調査手法：①首都圏の企業の経営者・経営企画部門を対象にオフィスの未来に関するアンケート（郵送＆インターネット調査、有効回答数328社）、②オフィスワーカーの働き方に関する調査（インターネット調査・有効回答数2060人）、③企業先進事例の研究、④近未来の働き方、技術動向、海外事情などの専門家へのインタビュー（インタビュー調査）などの複数の定性・定量調査を組み合わせて実施した）

## 先進企業はイノベーションを最優先

本調査は、まず最初に企業がどのようなテーマを持っているかを確認した。「働き方改革」や「業務改善」といった15のテーマから、企業が注力しているテーマについて複数回答を求めた。全体では「働き方改革」「生産性向上」が最も多かったが、大手企業やグローバル企業、IT系企業、最先端企業ほど注力しているテーマとして「イノベーション創造・事業開発」を挙げる割合

が高かった。とりわけ最先端企業は、「働き方改革」「生産性向上」「イノベーション」に注力しているとした回答割合がいずれも84・6%と、最も高かった。

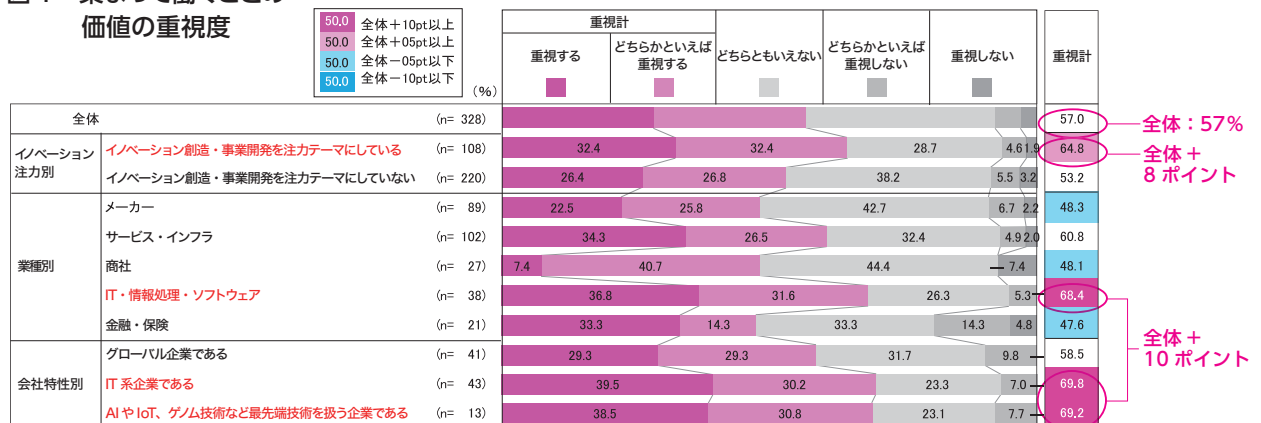
働き方についても聞いた。「集まって働くことの価値の重視度」は、半数以上の企業が重視していた（図1）。とりわけ、「イノベーション創造・事業開発」を注力するテーマに挙げた企業（以下、イノベーション注力企業）は、そのうち64・8%が集まって働くことを重視した。IT系企業や最先端企業もそれぞれ69・8%、69・2%と、全体より10ポイント上回った。実際の個別企業の事例でも、最先端企業である大手製薬企業（従業員7000名超）は、「風通しが良く、コラボレーションを活発化させてイノベーションを促すオフィスとするために複数拠点を集約して大規模オフィスに移転」している。最先端技術を扱う場合、伝統的な業界であっても、イノベーション創造の観点から集まって働くことを実現させていることがわかる。

※AIやIoT、ゲノム技術など最先端技術を扱う企業であると回答した企業

## リアルな交流、オフィス集約を重視

近未来のオフィスはどのような姿になるだろうか。2030年のオフィスの未来予測についても企業に回答を求めた。「イノベーション創造のため人のリアルな交流の価値が見直され、オフィスの集約が促進する」と思うかどうか

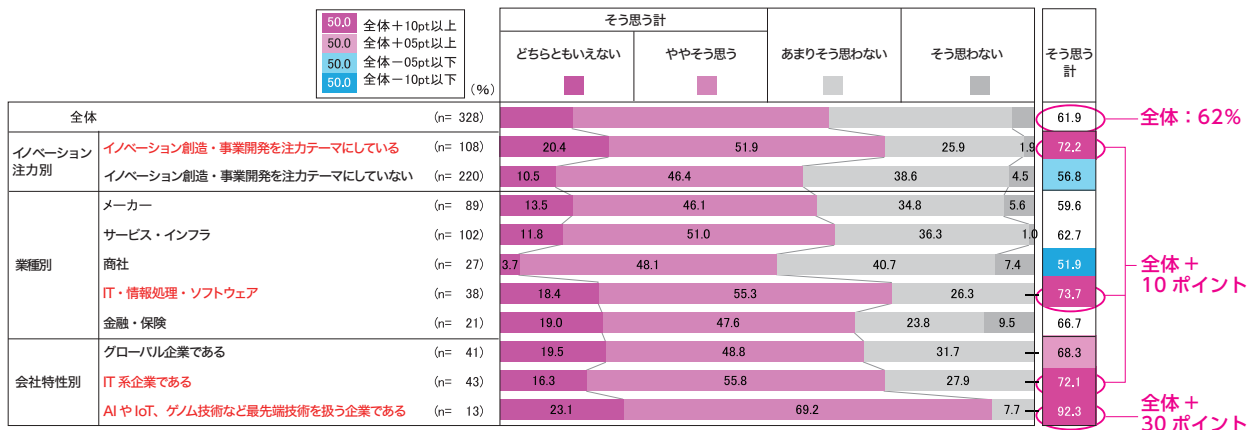
図1 集まって働くことの価値の重視度



問うたところ、全体の62%の企業が「そう思う」「ややそう思う」と回答した（図2）。この質問でも、イノベーション注



図2 イノベーション創造のため人のリアルな交流の価値が見直され、オフィスの集約が促進する



力企業やIT企業の回答割合が約72%と高く、最先端企業では約92%もの企業が「そう思う」「ややそう思う」と答

えた。グローバル企業やIT企業、最先端企業からなる先進企業ほど、リアルな交流を重視し、オフィス集約が進むと考えていることがわかる。個別事例でも、都内の人事コンサルティング企業は、M&Aによって加わる従業員と既存の従業員とのコミュニケーションを促進するため、GINZA SIXのフロアに約800人の社員を集約。社内の交流を喚起するような家具や内装の設計を行っている。

また、オフィスの未来予測の回答結果からは、イノベーション注力企業ほどオープンでウェルネス(健康なオフィス環境を求めている)ともわかった。イノベーション注力企業の約6割〜7割が「リフレキシユスペース」や「オープンなミーティングスペース」を求めている。ウェルネスに配慮した仮眠室やスタンディングオフィス、ワークキングスペースのニーズが高かった。

イノベーション創造における交流やウェルネスの重要性は、有識者へのインタビューからも裏付けられている。オフィスに関する世界的カンファレンスを開催する英国「WORKTECH ACADEMY」主宰のジェレミー・マイヤソン氏は「企業はコラボレーションによりイノベーションを生むプロセスを重視し始めている。また、働く人の快適性やウェルネスに気を配る時代になっている」と指摘する。先進企業の中には、外部との交流やウェルネスを意識したオフィスを設けている事例

もある。例えば、不動産情報サービスなどを提供する都内のIT企業(従業員約1300名)は、本社1階に外部も使えるカフェを設置して従業員のリフレッシュと外部との交流を醸成しているだけでなく、2階にはインキュベーション施設やオープンスペースを設置している。

今回の調査は、先進企業ほど交流の「場」としてのオフィスを重視する姿勢があることを明らかにした。近未来の都市においては、イノベーションを創造するべく交流を活発化し、従業員のウェルネスにも配慮した「場」としてのオフィスが求められると考えられる。

**働き方改革でもオフィス需要は増加**

この「オフィスの未来に関する調査」では、働き方改革に伴って拡大しているテレワークとオフィスとの関係にも焦点を当てた。結論としては、本社集約とテレワークのハイブリッドが進む未来像を浮かび上がらせた。

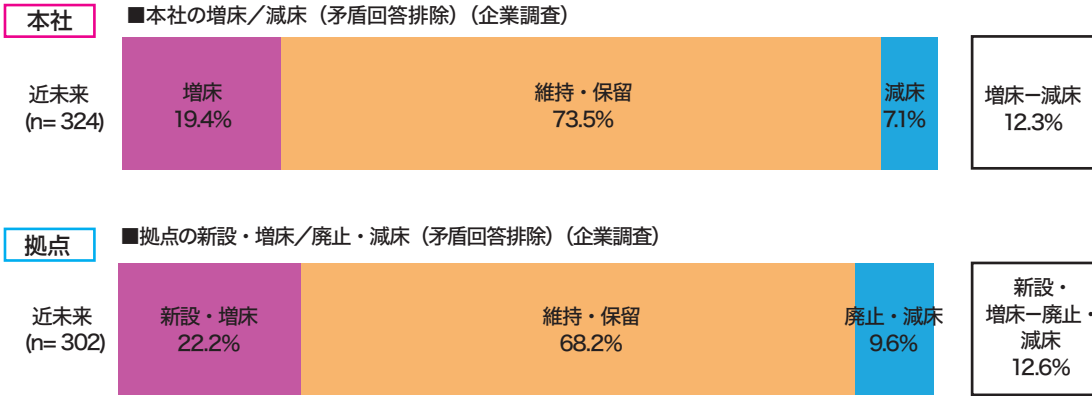
オフィスワーカーへのアンケート調査からはテレワークが拡大していく可能性が示された。オフィスワーカーの約半数が「自宅に近い場所」や「在宅勤務」約4割が「サードプレイスオフィス」を理想・希望の働く場所として選択した。なかでも「若手(20〜30代)」や「未就学の児童がいる人」は、本社オフィス以外の場所を選ぶ割合が高くなった。ただし、働く価値観や意識を聞いた設問では、目的により集まって

働くことの価値がより評価されていた。テレワークの意向が高い若年層や育児世代でも同様に、集まって働きたいというニーズは見られることから、ワーカーはテレワークと同時にオフィスを求めていると言える。

また、企業への調査からは、テレワークの拡大と並行して、本社への集約が進む可能性が示された。2030年の近未来に「都心にオフィスが集約すると同時に多様な場所でテレワークができるオフィススペースの利用も高まる」かどうかについて企業に問うたところ、「そう思う」「ややそう思う」と答えた割合は76%に上った。IT・情報処理・ソフトウェア業種企業では94・7%とほぼすべての企業がテレワークと本社集約が進むと答えた。最先端技術企業では、「そう思う」「ややそう思う」が9割を超え、「そう思う」という強い予測も全体の5割を超えた。

テレワークと本社集約がハイブリッドで進む可能性が高いため、テレワークが拡大しても、近未来のオフィス需要が減らず、一定の増床ニーズもあるという予測も示された。企業に対して、「本社の増床/減床」と「拠点の新設・増床/廃止・減床」を質問したところ、本社の増床を行うとした企業は約2割、維持・保留とした企業が約7割に上った。同時に、拠点(テレワークなど)の新設・増床を行うとした企業も2割、維持・保留とした企業が7割となった(図3)。本社、拠点とも増床の割合が

図3 近未来のオフィス需要は減らない



減床の割合を上回ったことから、全体的な傾向としてテレワークが拡大してもオフィスの需要は減らない可能性を示した。実際の企業の事例を見ても、オフィス需要が減らない可能性が示された。例えば、テレワークを最大限推

進している都内のIT企業は、従業員がいつでも集まれる、交流・打ち合わせができる、といった「場」を設けている。作業スペースとしてのオフィスを持たないという企業であっても、リアルな交流の場となるスペースは必要だということを示唆している。

**優れたオフィス環境は都市の競争力を高める**

優れたオフィス環境は、都市の競争力を高めることに繋がる。調査では、先進企業ほど「同業他社の集積」、「大学に近いこと」、「従業員の通勤利便性や、防災に優れていること」といった優れたオフィス環境を求めていることがわかった。また、企業に対し2030年の近未来に「イノベーション創造のため人のリアルな交流の価値が見直され、都市集積の価値が高まる」かどうか聞いたところ、イノベーション注力企業やグローバル企業の約8割弱が「そう思う」、「ややそう思う」と答えた。「国際競争力強化のために都市への投資が一層促進される」かどうかについても、イノベーション注力企業の84.6%が「そう思う」、「ややそう思う」と回答した。

世界の先進都市では、大学・研究機関を集積させて、先進企業やイノベーション注力企業を誘致・集積する取り組みが行われている。わが国でもこうした取り組みをさらに進めれば、都市の魅力やよりいっそう高め、国際競争力の強化にも繋がるだろう。

**新時代の不動産業に期待される役割**

**魅力的なまちづくりと豊かな住生活の実現に向けて**

企業やワーカーは、イノベーション創出や新しい働き方の実現に向けて、外部との交流やウェルネスを意識した先進的なオフィスや、テレワークを叶えるオフィスを望んでいる。こうしたニーズに的確に応えていくことは、国土交通省が策定する「不動産業ビジョン2030（仮称）」が描く将来の不動産業の姿とも重なる。未来の不動産業と期待される役割について、土地・建設産業局不動産課の飯沼宏規不動産政策企画官に聞いた

「新・不動産業・ビジョン2030（仮称）」は、不動産業の将来像として、①豊かな住生活を支える産業、②わが国の持続的成長を支える産業、③人々の交流の「場」を支える産業、という3つを掲げている。

ビジョンでは、とりわけオフィスについて、わが国の持続的成長を支える生産の「場」であり、人々の交流からイノベーションを創出する「場」であるとしている。

また、これからのまちづくりを担うデベロッパーに期待される役割は、時代の変化に対応し、新たな社会ニーズを踏まえた不動産を形成していくことだ。例えば、オフィスに関して

例えば、「知識集約型産業に対応するイノベーション創出型オフィス」、働く場の多様化を実現する「サテライトオフィス・シェアオフィス」などだ。これらの不動産の供給等を通じて、個人・企業・社会それぞれにとっての価値の最大化、「不動産最適活用」を促し、エリアの価値向上や、新たな需要を創造し、わが国の経済成長と国際競争力のさらなる強化を図ることが期待されている。また、ストック型社会の実現に向けて、魅力あるまちづくりの取組みを通じて、良質なストックとして後世に継承できる質の高い新規ストックを供給する役割も今後さらに求められるだろう。

オフィスに関しては国土交通省の不動産政策としても関連した検討を行う予定だ。人口減少の中では、生産年齢人口の減少を上回る生産性向上が必要であることを踏まえ、働き手や企業の集積・交流を通じたイノベーションの創出を促す仕掛けや、その効果分析のあり方についての検討が求められるであろう。

ビジョンは、不動産業の将来像を共有し、個人・企業・社会それぞれにとっての価値創造の実現に取り組めるよう、官民共通の目標や、不動産業や不動産政策のあり方、2030年に向けて検討を要する政策課題などを示し、ひいては不動産市場の持続的発展と日本経済の持続的な成長に繋げるものとした。 (談)



# デベロップメント 最前線

## イノベーションを創出する「場」づくり

生産性の向上、イノベーション創出には「場」が必要だ。不動産会社は、オープンイノベーションの場づくりをリードしている。東急不動産、東京建物が手がけるイノベーション創出の場づくりを紹介する。

# ライフスタイルの 未来を創る

## 東急不動産

### ライフスタイル創造に 貢献する

渋谷駅から徒歩4分、国道246号線沿いの渋谷道玄坂東急ビル1階にコワーキングスペース「Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産」(以下、PnP渋谷)がある。斜め向かいのセルリアンタワーとの連絡橋の袂にあるPnP渋谷は、ガラス越しにスタートアップの活気があふれ、通りを歩く人の目を惹きつけている。

「Plug and Play」は、米国シリコンバレーのアクセラレーターの社名だ。アクセラレーターとは、スタートアップ企業に一定期間の支援を行い(アクセラレータープログラム)、支援スポンサーの大企業やベンチャーキャピタルに繋げていく企業だ。Plug and Playの支援対象企業はこれまで約7000億円以上の資金調達を実現したという。PnP渋谷は、Plug

and Play Japan (以下、PnPJapan)の拠点でもある。Plug and Playが世界の進出拠点の1つに東京の中でも渋谷を選んだことは、東急不動産が広域渋谷圏で手がけてきた新しい働き方の提案やスタートアップ支援が結実した形だ。

東急不動産は2013年からテレワークやスタートアップ向けのコワーキングスペース「ビジネスエアポート」計7店舗を提供。渋谷駅徒歩6分のASIA BUILDINGもスタートアップ向けオフィスとして2017年に提供開始するなど、の支援を手がけてきた。東急不動産のスタートアップ支援は、東急不動産ホールディングスグループの掲げる「ライフスタイル創造」というミッションに基づくものだ。PnP渋谷の開業から運営に携わってきた東急不動産都市事業ユニット事業戦略部まちづくり共創グループの伊藤秀俊氏は、「まちづくりとは、ハコやモノの枠を超えて、ライフスタイルを創っていくことだと思う。渋谷というまちを特色付けるテック・ITのスタートアップを支えることは、まちづくりを実現していく一環だ。そうした観点で、PnP渋谷は渋谷のまちの未来を意識した施設になっている」と話す。

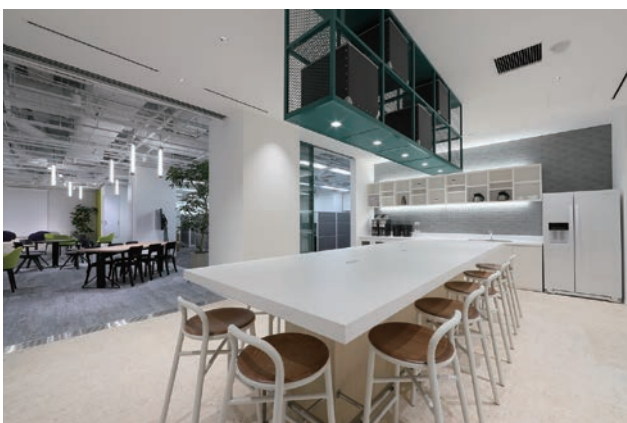
### 様々な「場」を スタートアップに提供する

PnP渋谷は、PnPJapanが日本で手がけるアクセラレータープログラム(東急不動産はパートナーとして参加)を行う拠点であると同時に、東急不動産が掲げるプログラム「SHIBUYAS タートアップ100」のプロジェクトの皮切りとなる拠点でもある。

PnPJapanのアクセラレータープロ



Plug and Play Shibuya powered by 東急不動産のシェアワークプレイス



キッチンエリア

※革新的な技術やビジネスモデルで世界に新しい価値を提供し、急成長を目指すベンチャー企業、創業2年程度の企業指すことが多く、ICT企業が多い





PnP渋谷のイベントの様子

ラム「Batch 2」は世界のスタートアップを対象にしており、824社の応募から国内外の59社が支援対象に選定された。スポンサーはMUFJ、東急不動産、パナソニックなど約20社からなる。支援対象企業は、PnP渋谷を利用できるほか、PnPJapanやスポンサー企業の助言やフィードバックを受けられる。

実際、PnPJapanの「Batch1」の支援対象に採択されたフィンテック企業「GINKAN」は、東急不動産の商業施設「東急プラザ銀座」で実証実験を行い、SHIBUYAスタートアップ100にも数えられる。GINKANは、レスト

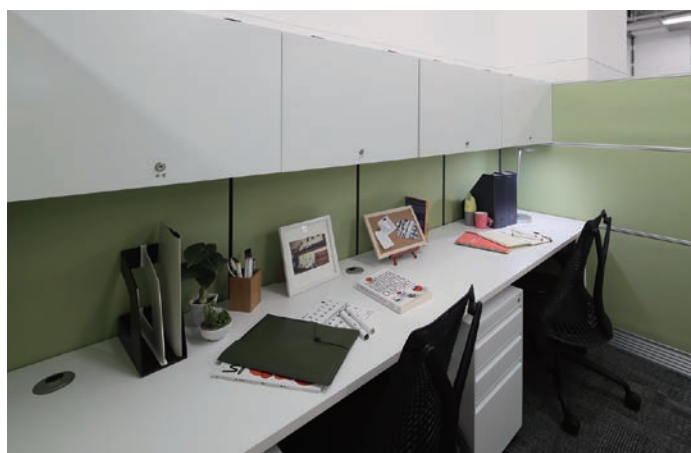
ランへのレビュー投稿に対して暗号通貨を報酬として提供し、暗号通貨経済圏を創出する取り組みを行っている。東急プラザの複数の店舗で実証実験ができたことで、サービスの有効性を確かめることができた。実績が買われ、シリコンバレーのPlug and Playでビジネス紹介の機会を得ている。

なお、SHIBUYAスタートアップ100で協業するスタートアップは、ライフスタイル創造に資するビジネスが多く選ばれている。例えば、新しい働き方に貢献するビジネスとして、VR上のアバターを介して遠隔コミュニケーションを行えるものなどだ。これらのスタートアップに対し、東急不動産は、オフィス、商業施設、住宅、スポーツ施設などといった多様な「場」で実証実験を行える場を提供している。

東急不動産のスタートアップ支援の姿勢は、PnPJapanから高く評価されており、パートナーとしてベストフレンドリー賞を3回連続で受賞している。東急不動産が支援したスタートアップの多くがPnPJapanの賞を獲得しており、東急不動産の貢献度がわかる。

## ベンチャーを多方面で支援するPnP渋谷

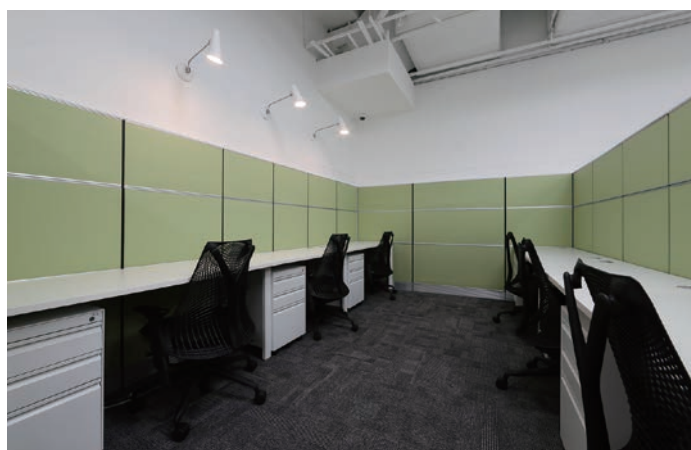
PnP渋谷は、一般企業や個人も利用できるコワーキングスペースでもある。常に数十社が入居しており、稼働率は高い。2017年オープン時は1階の約800㎡だったが、2018年には2階



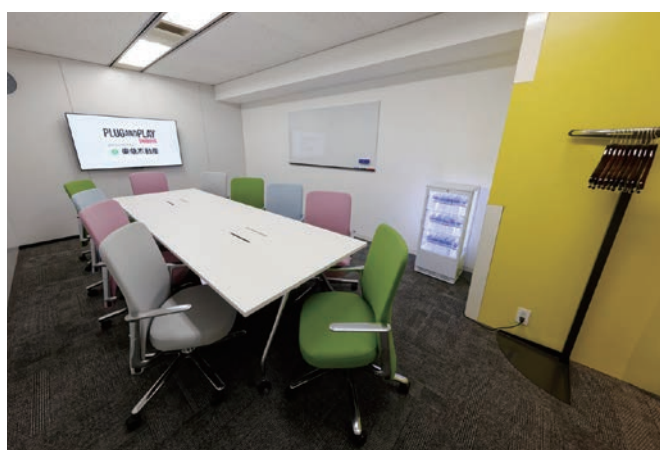
ブース席

に増床した。PnP渋谷では、ほぼ毎日、イノベーション創出に繋がるイベントが開催されている。テックIIIT系企業にとって、間近なイベントで情報交換ができる。なお、PnP渋谷に入居する企業や個人は、東京都と東京都中小企業振興公社の「創業助成事業」にも申請しやすい。創業間もない個人や企業にとって、助成の受けやすさは大きなメリットだ。

東急不動産は、渋谷駅周辺だけでもPnP渋谷のほか、ASIA BUILDING、ベンチャーキャピタルと協業してスタートアップ支援を軸とするオフィス「GUILD Aoyama (シエネシアベンチャーズ)」「GUILD Shibuya (アプリーコットベンチャーズ)」「GUILD Dogenzaka」を



サービスオフィス



会議室



展開している。PnP渋谷の入居企業は成長が早いために、手狭感から短期間で転居する傾向がある。こうしたスタートアップ企業をビジネスエアポートやASTA

BUILDINGに取り込みたい考えた。

伊藤氏は、「渋谷にはスタートアップの成長に必要な要素（エコシステム）は既に揃っているが、東急不動産がイノ

ベーション創出の場を複数創出することにより、Plug and Playなどのアクセラレーターや、大企業、行政の支援などスタートアップの成長に欠かせないメン

バーがより一層集まると信じている。まずはPnP渋谷が国内外の交流を創出し、イノベーションが生まれる拠点になる活動を加速させていきたい」という。

# 八重洲に新たな風を吹き込む スタートアップ集積拠点 東京建物

## スタートアップスタジオの 具現化

東京駅前、八重洲口の東京建物本社ビル5階に構えるスタートアップ集積拠点「xBridge-Tokyo（クロスブリッジトウキョウ）」（以下、クロスブリッジ）は、4月24日にオープン1周年を迎えた。約300㎡の区画に12社でスタートしたクロスブリッジは、現在約500㎡に拡張の上、26社が入居している。入居するのは医療、金融、AI、広告、人材等といった、様々な業種のスタートアップ、そしてベンチャーキャピタルをはじめとする投資家たちだ。

クロスブリッジは、東京建物と2018年創業のXTechとの共同事業として運営されている。XTechの代表である西條晋一氏は、伊藤忠商事を経て入社したサイバーエージェントでいくつもの新規事業を立ち上げた実績を持ち、同社退職後もベンチャーキャピタルWILLの共同創業



x Bridge-Tokyo エントランス

者やWILLが大手家電メーカーと設立した合弁会社の代表を務めるなど、豊富な経験を持つ起業家かつ投資家だ。

クロスブリッジは西條氏の考える「スタートアップスタジオ」の概念を具体化している場所でもある。スタートアップスタジオとは各分野の「プロ」が集結してヒット作を生み出すハリウッドの映画製作のように、スタートアップの成長を促すべく「プロ」による最適なサポート体制・仕組みがそろった空間の概念だ。複数のベンチャーキャピタルやデザイナー、エンジニアといったスタートアップの成長を加速させるような機能・能力を持つ企業・人物がクロスブリッジには入居しており、折に触れ入居企業は助言・アドバイスを受けることができる。特に、複数のベンチャーキャピタルが入りやすい環境は、入居する起業家にとって資金調達や事業提携等での機会獲得の可能性を広げることに繋がることはもちろん、彼らを求めて多数の起業家がこの施設を訪れることで、互いに刺激しあう相乗効果を生み出すことに繋がっている。

西條氏と東京建物のシェアオフィス担当者が出会ったのは2017年の年末。その後、わずか3カ月という異例の速さでクロスブリッジはオープンした。



東京建物の社員が手がけた天蓋のある打ち合わせスペース

立ち上げを担当した東京建物まちづくり推進部xBridge-Tokyo担当の渡部美和氏は、「これほど本施設を早く立ち上げることができたのは、西條氏のシリコンバレーでの自らの経験に基づいた確かなアドバイスの加え、東京建物が八重洲・日本橋・京橋エリアにスタートアップを集積させたいという強



打ち合わせもしやすい

すぐ隣の企業が新しい従業員を迎えたり、激論を交わしていたりと、お互いの状況が空気で伝わってくる様は刺激的だ。ソファやバーカウンターもあり、異業種の企業の従業員同士もコミュニケーションを取りやすくなっている。

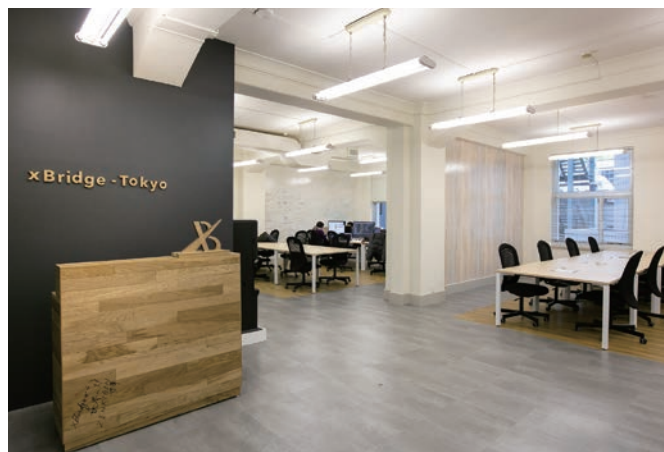
## 東京駅周辺をスタートアップ集積拠点に

東京建物が八重洲・日本橋・京橋エリアをスタートアップ集積拠点にしたいと考えた理由は、「既存の大企業の集積地である八重洲・京橋・日本橋エリアにスタートアップが集積したならば、既存産業を支える大企業とスタートアップによるオープンイノベーションが活性化し、お互いにウィンウィンとなる面白い化学反応が起きるのではないか」（渡部氏）という思いだ。次世代の産業や働き方を象徴するスタートアップの集積地は、現在のところ、渋谷や六本木など城南側に偏っている。しかし渡部氏は、「特にBtoBの事業を行うスタートアップにとって、顧客対象となる大企業が多く本社を構える東京駅前エリアは、既存産業のイノベーションを起こすには最適な立地」という。もともと東京駅・日本橋駅・京橋駅・宝町駅を擁するこのエリアは、東京の中でも最も交通利便性が高く、国内・国外のどこに行くにも非常に便利なエリアだ。にもかかわらず後背地である八丁堀・茅場町エリアには比較的低廉なおフィス・住宅が存在する他、世界有数の商業集積エリアである銀座が隣接する

い思いを以前から抱いていたため」という。

また、「内装のデザインや施工は東京建物やグループ会社の若手で議論しながら手作りできりあげた。使命感を抱きながらスピードをもって様々な作業を進めていく過程は、まさにスタートアップスタジオのあるべき姿を具現化しているようで、大変ではあったが非常に充実した楽しい時間だった」と振り返る。

クロスブリッジは、イノベーション拠点としての未来の新たな働き方を反映する実験的なオフィスでもある。オープンな空間の中で、企業同士の交流が盛んにある新しい働き方が実践されている。



オープン後数ヶ月で拡張したワークスペース



コミュニケーションの場 バーカウンター

など、大企業のみならずスタートアップにとっても職住遊が近接した非常に魅力的なまちだと再評価されている。

クロスブリッジは、スタートアップにとってもこのエリアが非常に便利・快適である点を体験として経験してもらいたいという思いから、比較的低廉な利用料に設定されている。そのかわりに、入居にあたっては、施設の運営を積極的にサポートすることや入居企業同士で各種ノウハウを共有すること、本エリアのまちのイベントに参加すること、クロスブリッジを卒業する際にはこの東京駅前エリアの事務所に極力移転すること等が求められている。また、シェアオフィスには珍しく入居企業に対し本店登記に無償で応じているが、これは中央区八重洲という地名を登記してもらおうことで、八重洲を中心とした東京駅周辺エリアに愛着を持つてもらいたいという思いからだ。

クロスブリッジという名前には、所在する八重洲が日本橋と京橋という、地名に「橋」がつく2つのエリアを繋ぐ土地であること、スタートアップ×大企業×やIT×既存産業といった異なる企業や業種を結ぶ懸け橋など、様々な意味と想いが込められている。

八重洲・京橋・日本橋エリアを一絡に盛り上げていきませんか」と働きかけ、まちづくりへの思いや可能性に賛同する企業が続々入居しているクロスブリッジ。八重洲・日本橋・京橋というまちがまた新たな顔を見せるのも、そう遠くない未来かもしれない。



# 平成31年度事業計画

不動産協会は、3月19日に開催した理事会において

「平成31年度の事業計画」を決定しました。

活動の概要は以下の通りです。

(事業計画の全文は協会HP「[http://www.fdk.or.jp/f\\_outline/pdf/keikaku\\_h31.pdf](http://www.fdk.or.jp/f_outline/pdf/keikaku_h31.pdf)」)

でご覧いただくことができます

## I. 政策活動

### 1. 時代を先取りした魅力的なまちづくりの推進

- (1) 国際競争力を高め、都市の多様性を柔軟に受け入れられる開発のあり方
- (2) 新技術・社会課題に対応したまちづくりのあり方
- (3) まちの魅力・価値向上を担うエリアマネジメントへの支援
- (4) 「観光立国」実現に向けた施策の検討
- (5) 都市・地域の活性化
- (6) 過年度実現した政策のフォローアップ

### 2. 豊かな住生活の実現

- (1) 建替え等による新規ストックの創出
- (2) 住宅ストックの維持保全の推進
- (3) 社会の変化に対応した利用の創出と規制の見直し
- (4) 多様な住宅ニーズへの対応
- (5) その他諸課題への対応

### 3. 税制改正に関する取組み

- (1) 2020年度税制改正要望

- (2) 消費税率引上げに伴う住宅取得への対応
- (3) 不動産税制の課題に関する検討

### 4. 社会・環境への取組み

- (1) 規制等への対応
- (2) 社会・環境に関連する新基準への対応
- (3) 環境行動の推進

### 5. 不動産業の事業環境整備

- (1) 不動産業の国際化への対応
- (2) 不動産事業推進に必要な環境整備
- (3) 会計基準の国際化への対応
- (4) コンプライアンスに関する取組み

## II. 調査研究活動

- 1. 不動産事業環境に関する調査研究
- 2. 税制改正に関する調査研究
- 3. SDGs 推進に資する調査研究
- 4. 不動産市場の動向に関する調査研究

## III. 事業委員会活動

## IV. 広報活動

## V. 会員活動

## VI. 社会貢献活動

## VII. 月例会・研修事業

## VIII. 地域支部活動

## IX. 他団体との連携

## X. 国際交流活動



一般社団法人 不動産協会

2019年4月発行<通巻112号>

発行人 (一社) 不動産協会

〒100-6017 東京都千代田区霞が関3-2-5 霞が関ビル17階

Tel.03-3581-9421 Fax. 03-3581-7530

<http://www.fdk.or.jp>

編集人 不動産協会広報委員会

企画・編集協力 株式会社不動産経済研究所

株式会社シマ・コーポレーション

レイアウト・デザイン 株式会社タクトデザイン事務所

印刷 三美印刷株式会社



日比谷公園野外大音楽堂は  
通称「野音」の名で知られる  
国内の野外音楽堂の代表的存在だ。  
多くのミュージシャンが  
コンサートを行い  
幾つかの伝説を生んだ。  
キャンディーズが解散宣言をしたのも  
ここだった。