東日本旅客鉄道株式会社
マーケティング本部
まちづくり部門
マネージャー
天内　義也

一般財団法人
JR東日本文化創造財団
TAKANAWA GATEWAY CITY
文化創造棟準備室長
内田　まほろ

特集

TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造

2001年、東日本旅客鉄道株式会社入社。商業施設の運営やマーケティング、リニューアル業務を経て、米国へ留学し、Washington University in St. LouisにてMBAを取得。帰国後、2010年から首都圏の駅周辺開発業務を担当。高輪ゲートウェイ駅のコンセプト、プランニングを含め、品川開発プロジェクトには構想策定段階からこれまで10年以上携わる。

大阪・関西万博テーマ事業シグネチャーパビリオン「いのちの未来」企画統括
知と美が融合する公共の場づくりをめざし、国内外のミュージアムにてアドバイザー、コミッショナー等を務める。2002～2020年、日本科学未来館勤務。科学とアートやデザインを融合した、数多くの企画展、常設展の開発に従事。Barbican Centerゲストキュレーター、グッドデザイン賞審査委員等。

JR東日本グループが一丸となって開発を進めている「TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造」をテーマに、プロジェクトを担う2人による対談を実施しました。

天内　私は2001年にJR東日本に入社し、2010年から事業創造本部（現：マーケティング本部）の開発セクション担当として品川開発に携わってきました。当時は事業創造本部の担当者が私一人だけでしたが、品川車両基地跡地をどのように社会のために活用していくべきか考えながら、2025年3月の開業に向けて準備してきました。TAKANAWA GATEWAY CITYは、新事業の創出や多様なパートナーとの協業等も含まれるため、一般的な都市開発と比べ、カバーすべき領域が広いです。現在は、マーケティング本部の品川ユニットだけでも60名以上が在籍していますが、多岐にわたる業務をそれぞれの責任者が同時に進めているため、全体像をイメージしながら個々のタスクをしっかり連動させていくことが、私の主な役割となります。

内田　私は展覧会の企画を担うキュレーターを本業としています。2017年に外部アドバイザーとして当開発に関わり始め、2020年にJR東日本に入社しました。事業創造本部における1年半の勤務を経て、現在、文化創造棟の企画・運営を担うJR東日本文化創造財団で準備室長を任され、文化創造棟の活動方針の策定や組織づくりに取り組んでいます。文化関連の事業は短期的な収益化を見込みづらいため、財団を立ち上げることで、より長期的な視点で運営を進めています。文化創造棟単体での文化活動ではなく、街全体でどのような価値を創出できるか、その基盤の構築のため、関係者の皆さんと連携しながら開発を進めています。

「100年先の心豊かなくらしのための実験場」

天内　TAKANAWA GATEWAY CITYでは、開発コンセプトに「Global Gateway」を掲げ、「100年先の心豊かなくらしのための実験場」となる街をめざしています。高輪は元来、泉岳寺や大木戸に代表される江戸文化が色濃く残っている地域であり、何より鉄道発祥の地でもあります。創業の地とも言える高輪でこのような開発ができることは、本当に運命であるとしか言いようがありません。2022年には鉄道開業150年を迎えましたが、開業当時、日本初の鉄道を走らせるため、技術者の方々がイノベーションに挑戦し続けた過去があるおかげで、現在の便利で快適な生活があるということを改めて感じました。こうした歴史をリスペクトしながら、周辺地域の方々と一緒に進めていくまちづくりが100年先につながっていくのだという意識を持ちながら、さまざまなことにチャレンジしています。100年先の世界は予測できませんが、今の営みの連続の先に100年先の未来があって、そこをより良い社会にしていきたいという想いを共有できる方々と共に、まちづくりに取り組みたいと思っています。

内田　私たち文化創造財団も「100年先へ文化をつなぐ」というミッションを掲げて活動しています。天内さんがおっしゃっているように、確かに技術は私たちの生活を豊かにしてくれました。一方で、世界中で起こっている戦争や差別といった人類由来のさまざまな問題は、何年経っても、技術がどれ

特集　TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造

だけ進歩しても、未だに解決されていません。そういう意味では、人類が手にした快適な生活の次に何に心を砕いて向かっていくべきなのかを考えたときに、文化の力が必要になるのではと考えます。インフラを担い、先進的な技術力を持つJR東日本という企業が、今後、文化を次世代につなげていくための活動を本格的に行っていくことは、非常に有意義なことだと認識しています。

TAKANAWA GATEWAY CITYが生み出す経済的価値

天内　グループ経営ビジョン「変革2027」は、心豊かな生活の実現をヒト起点で考えることが出発点になっています。TAKANAWA GATEWAY CITYは、心豊かな生活を支えるためのまちづくりを体現し、「変革2027」の達成に大きく貢献できると考えています。また、当プロジェクトが「変革のスピードアップ」における収益性の向上やグループ一体となった構造改革を加速させると確信しています。TAKANAWA GATEWAY CITYは山手線の駅に直結していますので、来訪者の増加が駅の利用者の増加につながり好循環を生み出せます。また、新しい切り口としてMICEの領域における価値創出にも注力しています。会議自体はそれほど収益を生み出さないかもしれませんが、そこに集う方々が施設や店舗を利用されることで経済効果が生まれます。そのような街にするため、周辺のホテル等とも連携しながら、魅力ある場を提供するための取組みを進めています。TAKANAWA GATEWAY CITYだけで完結させるのではなく、周辺地域の方々や事業パートナーとも協力し、従来の発想にとらわれない、次の時代を象徴するようなエネルギーあふれるまちづくりを実現し、高輪という地のブランドを世界に向けて発信していきたいと思います。

「JR東日本が」つくる街

天内　一般的な不動産投資や開発とは異なり、TAKANAWA GATEWAY CITYは、中長期的な事業展開が必要とされる「駅」と組み合わせた開発を進めていますので、「まちづくり×駅」のシナジーを発揮した世界的にも珍しい事業展開手法となります。また、高輪ゲートウェイ駅を基点に、地方につながっている5方面に延びる新幹線ネットワークをうまく活用しながら、それぞれの地域に合った事業開発や地域文化との融合を世界に発信していきます。これは、JR東日本だからこそできるユニークな取組みです。日本の生活文化や原風景が多く残っている東北などの魅力を、首都圏に位置する高輪から皆さんに伝えていくことは、大きなミッションの一つでもあります。

内田　そんなTAKANAWA GATEWAY CITYの一番の特長であり強みと言えるのは、街全体が一社のプライベートな土地であるということです。そのため、これだけの大きなプロジェクトにも関わらず、事業推進を妨げる他所からの制約がほとんどありません。それが文化発表の場を活性化する重要な鍵になると思います。さらに、この街はレールを通じて全国とつながっているので、活動を街の外に発信しやすい環境にあるというのも、強みの一つになっていると思います。

天内　JR東日本の強みという点では、“信頼”というブランド力もまちづくりを推進するうえでは欠かせません。国内外問わずさまざまな事業を行っている方々とお話しする中で、公共的な視点で事業を営んでいるJR東日本という会社を、高く評価していただいているのを感じます。また、安全性が高く時間に正確な日本の鉄道は、海外からの信頼性も高く、日本の文化と言っても過言ではありません。そのため、社会全体をより良くしていくため、鉄道事業のDNAを持つ当社と長い時間軸で共に事業を展開していきたいという、ありがたいお言葉も数多くいただいています。鉄道とまちづくりの両方を担っていることは私たちの強みですが、その基盤となっているのは、これまでに培ってきた社会的な信頼であると改めて実感しています。

内田　一方で、鉄道会社は世間一般には「社会に当たり前に存在しているもの」として認識されてしまっている気がします。街を通じて社会貢献や文化貢献の文脈でコミュニケーションを取っていくことで、JR東日本グループの存在意義を皆さんに再認識していただく良い機会にもなると思います。

地方とのネットワーク

内田　文化創造財団のコンセプトの一つである「伝統をつなぐ」を体現するには、東京だけでなく地方との連携が必要不可欠です。そのためにも、TAKANAWA GATEWAY CITYでは積極的に地方の魅力を発信する企画を計画しています。この街を訪れて地方の魅力に触れていただき、鉄道で実際に体験しに行く。そうして、古いものから学んで新しい発明につなげる。こうした営みがこの街の中には自然とプログラムされるのではないでしょうか。そして、これを全部セットで提案できる会社はJR東日本だけだと確信しています。

天内　私は青森県出身ですので、地方が持っている独自の文化やその良さを幼い頃から体感してきました。価値のある地方の魅力を発信することで、インバウンドの方々だけでなく日本の皆さんにも、一面的ではなく多面的な日本をもっと感じていただきたいと思っています。地方での事業基盤は、当社が持っている重要な資産の一つです。

内田　確かに、文化の観点で見ると、地方にはスーパーコンテンツがあふれています。伝統工芸や東京では出会えない郷土料理など、そこに行かなければ体験できないことが数多くあります。その魅力の発信と移動のサポートを掛け合わせた提案をしていくにあたり、東京と地方の事業基盤をセットで有する私たちには優位性があります。新型コロナウイルス感染症による制約も解除され、観光業界に活気が戻っている今、特に注力すべき取組みであると思います。

新しいビジネスや文化を生み出すために求められること

内田　文化というのは映像や音楽、パフォーマンスといったさまざまなプレイヤーによって成り立っていますが、その中にはビジネスに直結しないプレイヤーも多数存在しています。そうしたビジネスとは無縁だったプレイヤーが文化創造棟に集い、街のビジネスプレイヤーとの交流によって新しい価値をどんどん生み出していく。文化創造棟は、そうした価値創造のエンジンの役割を担えるのではないかと思っています。例えば、実証実験を街中で行いたいときに許可が下りず諦めざるを得ないケースがあると聞きますが、何かトライアル的な実験をしたいときに、未来への実験場を謳うこの街が力になれると思います。そうしたゼロから1を生み出す、まさにイノベーションを起こすための土壌づくりを進めており、その中心的役割を果たすのが文化創造棟です。また、ダイバーシティ推進についても高次元の取組みをしています。従来は障がい者のインクルーシブやダイバーシティデザインというと、パフォーマンスや展示を観るためのインフラ整備に偏っていました。自分が舞台に立って演じられるという観点でのインクルーシブはまだまだ課題が残っています。本当の意味での多様性や豊かなプレイヤーの発掘が広がることで、ダイバーシティの象徴的な場としての役割をめざしたいと思います。

天内　私はこのTAKANAWA GATEWAY CITYに、「常に新しいことに挑戦している」「ここに来ると新しいことに出会える」といったイメージを、まちづくりを通じて醸成していきたいと思っています。常に100年先の未来を見据えた挑戦を続け、まちづくりを担うプレイヤーがそれを体現することで、新たな価値創出をめざすビジネスパートナーに、JR東日本と組みたい、高輪で事業を推進したいと思ってもらえるような存在へと進化していきたいと思います。

2025年3月の開業に向けて

天内　当プロジェクトは構想策定、設計施工から最終フェーズである開業準備の段階に移りました。やるべきことは明確になっており、開業に向けて全力で取り組むのみです。これまでを振り返ると、全社、またグループ横断的にさまざまな系統・分野の方々との強固なチームワークにより、緻密な計画に基づいて大胆な施策を進め、また数々の困難を乗り越えてきました。これだけ大規模な計画が順調に進んでいるのは、プロジェクトメンバーの協業があってこそなので、さらにチームワークを重視していきます。

内田　私たちは今、想像力をフル回転させながら非常にチャレンジングな事業を進めています。例えば、文化施設をつくる際、まずは組織があり、そこで計画して建物をつくるという流れが一般的です。しかし今回は、組織づくりも建物づくりもゼロからの同時進行です。加えて、建物である文化創造棟はいわゆる美術館ではなく、より広義の文化を体験していただけるような、まったく新しいものにしようとしています。また、文化創造棟が担う役割の一つに「記録」があります。文化をつないでいくというのは、新しい文化を創造していくだけでなく、過去の記録からヒントを得て学ばなければいけません。私たちにとって一番古い記録が高輪築堤です。この地で150年前から行われてきたことが積み上がり、新しい街が誕生し、また新たな価値が生み出されていく。これらを丁寧に記録して次の世代につないでいく役割も我々が担うところです。文化創造を通じて100年先の心豊かなくらしに貢献することが使命ですので、施設の開業をゴールとは捉えていません。むしろ、開業してからが本番という認識ですが、まずは開業を無事に迎えられるように、そして訪れていただいた方々に驚きや楽しみを与えるプログラムを提供できるように着々と準備を進めていきます。TAKANAWA GATEWAY CITYを通じて文化の重要性を十分に理解していただき、日本の文化政策や文化に関わる方々、そして文化自体がビジネスを生み出す新しいきっかけの場をつくり出したいです。

天内　これまで150年余り、安全安心を追求しながら鉄道事業を中心として歩んできたJR東日本が、くらしづくりを担う組織に変わっていくための大きな転換の時です。当プロジェクトを完遂させたうえで、その経験を活かして国内外問わず新たな施策を展開し、私たちが提供するくらしや街の素晴らしさを皆さまに実感していただきたいと思います。多くの方々に訪れていただいている未来を夢見て、開業に向けて自分に何ができるのかを常に考えながら、準備を万全にしていきます。