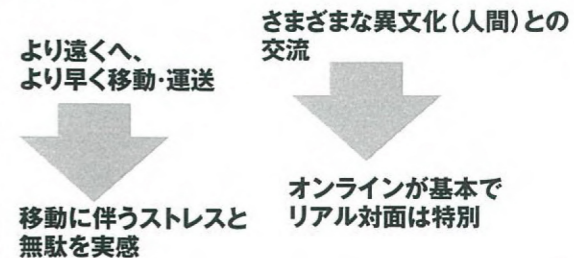
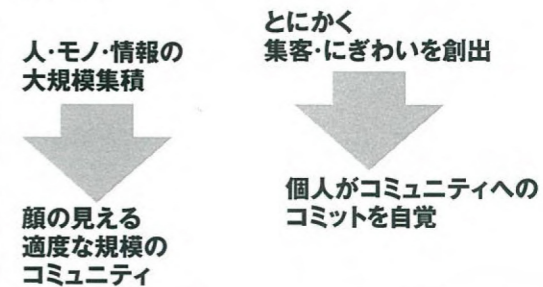


3つの価値シフト

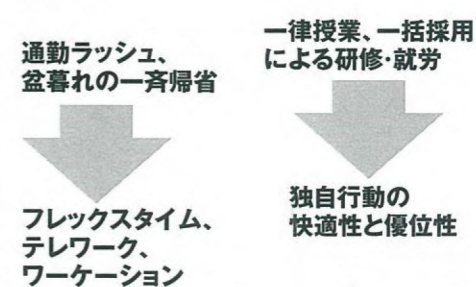
1 移動・交流価値のシフト



2 集客・集積価値のシフト



3 一斉・一律価値のシフト



コロナを機に三十年の遅れを取り戻せ!

リセット日本の都市

新型コロナウイルスの蔓延により、一気に進んだオンライン化。ビジネスやライフスタイルの在り方・価値観が大きく変化し、変化をどう捉え、活かしていくべきか——。

一般社団法人国際文化都市整備機構は、本年二月に『Beyondコロナの都市づくり』を発行。本書の二章を取りまとめた松岡一久氏が時代を考察する。

という「都市文明そのもの」の否定につながるのではないかと危惧されている。昨年来、私たちの研究会（一般社団法人国際文化都市整備機構）においてもさまざまなビジネス分野の人たちを交えて対話、議論を重ねてきた。そこで見えたのは、これまで日本が先送りしてきた変革機会やIT化の立ち遅れなどの懸案事項が一気に顕在化され、対応を迫られていること。それと共に、都市の過度な規模拡大や一極集中の是正という軌道修正の必要性である。コロナショックはまさしく平成の三十年間、変化を嫌い、停滞し「眠り」続けてきた日本を大きくゆり起こす「黒船」であるとも捉えられる。

コロナショックはトリガー失われた三十年を再認識。

工業化社会の優等生であった日本は一九九〇年付近を頂点に平成の三十年間、凋落し続けてきたといえる。「一人当たりGDPは九位から二十六位へ」「世界の時価評価額ベスト10に入る日本企業は七社から〇社へ」「IMD（国際経営開発研究所）発表の国際競争力一位から三十四位へ（これは香港、台湾、中国、韓国はもちろん二十七位のマレーシアや二十九位のタイよりも低い順位）」といった状況だ。「もはや先進国という認識を改めるべき（情報経営イノベーション専

門職大学「IU」学長中村伊知哉氏」指標だ。過去の成功体験からどうしても抜け出せなかったが、今回のコロナショックを経て検査体制や給付金配布、オンライン教育、ワクチン接種など他国と比較した際に、対応の稚拙さに時代遅れの社会基盤を痛感したのではないだろうか。それこそが、IT、IoTを含む三十年の遅れの象徴である。

コロナショックとは、日本社会がそれ以前から長期停滞に陥っていたさまざまな懸案事項が一気に顕在化した状況だといえる。もちろん今回の特殊事情として「インバウンドの蒸発」と「イベント活動の停止」などがあるが、主題はこれまで三十年にわたって先送りしてきたテレワークやEコマース（ネット上で商品やサービスを売買するビジネス）の遅れを取り戻す「社会の変革促進」であり、それは私たちが主体的に対応していくことが可能だ。今回のコロナショックは社会を変革するトリガーとして捉えるべきで、コロナ禍以前の状態に戻ることを願うのではなく前へ踏み出す覚悟が求められる。With after（アフター）「Beyondコロナ」の意志と戦略思考が必要なのだ。

Beyond コロナの三つの価値シフト。

Beyond コロナの都市再生を検討す

るには以下の「三つの価値シフト」が前提条件になる。

1 移動・交流価値のシフト

テレワークの体験を経て「オンラインでも仕事ができる」という認識がレガシー企業を含めて浸透した。その結果「移動に伴うストレスと無駄」が見直される契機になり、都心部の人流量が減少した。さらに「会社への出社がイベント化」「会議はオンラインが基本でリアルな対面は特別」という認識が共有されるようになると、これまでの都市の基盤にあった「移動・交流の結節点としての価値」が大幅に減少すると考える。通勤圏によるヒエラルキーから解放され「選べる生活、選ばれる都市」が現実化しつつある。都市には交通便利性だけではない求心力（魅力）が求められる時代になる。

2 集積・集客価値のシフト

コロナショックを経て「大量集客」不特定多数との密接」に対する違和感が残ると考える。これまでの、より多くの人・モノ・情報を集積させることによる規模の合理性・効率化を都市の価値としてきた都市開発の論理へのアンチテーゼといえる。人が人を呼ぶ、にぎわい志向の商業施設が不安（望まれない）の対象になるかもしれない。

こ

これは江戸末期の黒船襲来を題材にした狂歌で四隻の黒船（蒸気船）の状況も把握せずに大騒ぎする世相を穿つたものだ。今日の状況に近似していると考える。コロナショックは未だ予防法や治療法が確立していないため、集積や交流

Beyondコロナの時代にはオープンスペースの再評価と共に、顔の見える適度な規模のコミュニティが求められる。さらにその構成メンバーとして各自がコミュニティを支えあう役割と自覚も重視されるようになる。と考える。

3 一斉・一律価値のシフト

コロナショックを経て朝夕の通勤ラッシュや昼の一斉ランチを始め、盆暮れの一斉帰省などの「一斉行動」に対するリスクと非合理性を痛感しているのではないだろうか。各自が独自の指針と判断により行動することが快適性と優位性につながると認識されたBeyondコロナ時代には、自己裁量の増大とピークの平準化が進行すると考える。平準化による繁閑格差の縮小は、これまでのように最大値で施設を開発・運営することなく、コンパクト化と分散化を基にコストを削減しながら機会損失を吸収する方向が求められる。これはまた、サステイナビリティにもつながるシフトといえる。

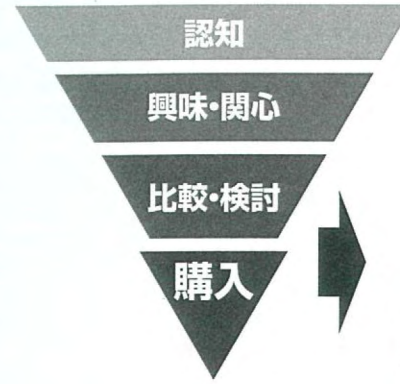
いずれの価値シフトにも共通しているのが「量」ではなく「質」へのアップデートが求められているということだ。三つの価値シフトのキッカケはコロナショックだが、その継続・定着を可能にしているのは技術革新である。従来は一括・集積による「量の経済性」し

松岡一久

ext by Kazuhisa Matsuoka

まつおか かずひさ 株式会社エナジーラボ代表取締役。1960年大阪府生まれ。神戸大学工学部卒業後、環境事業計画研究所、SCIを経て2007年に浜野商品研究所（現北山創造研究所）に入社。2007年エナジーラボを設立。都市開発に伴う、建設以外のソフトなインフラストラクチャーの企画・開発を手掛ける。一般社団法人国際文化都市整備機構常務理事。

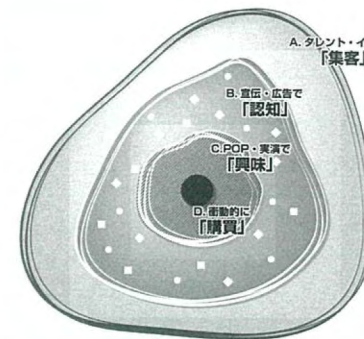
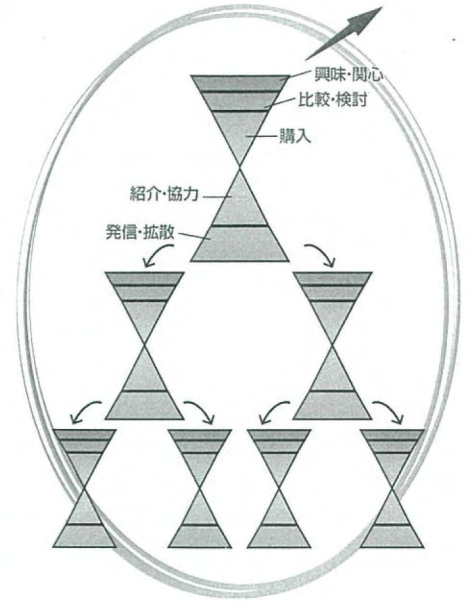
泰平の眠りを覚ます上喜撰、たつた四杯で夜も寝られず



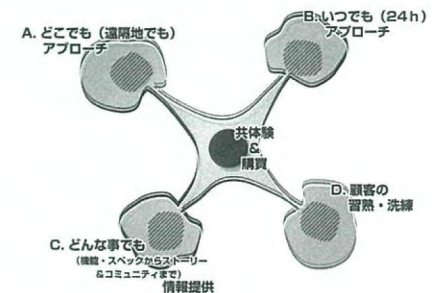
「受信」だけの消費から
「受・発信」する生活者へ

量の経済性
マス広告、大量集客、衝動買い

質の経済性
機能・スペックはモチロン、ストリー&コミュニティまで
習熟・洗練した顧客がリアルな体験を経た上で購買（=高評価）



ファン・コミュニティとの熱量あるコミュニケーションが、高効率収益につながる



しての目覚めに対応し、「真の質の経済性」を実現していく機会といえるのではないだろうか。

リアルの価値、都市の価値。

テレワークで仕事をこなし、Eコマ

応、すなわち「Eコマ」が不可欠なのだ。都市の主な役割が「働・機能」ではなく「遊・文化」にあるとすると、このPlaceとLinkとの接点にあたる「街

ぎわ環境・街路および建物の路面部周辺」において遊・文化の醸成を促す舞台環境を仕込んでおくことが重要になるわけだ。この街ぎわ環境において醸成された遊・文化を活かしたオフィスや商業機能、さらにはコンテンツ機能などを計画していくことで、リアル都市は快適・利便性中心のオンライン環境にはない「ストーリー」価値をまとうことができ、リアルの独自性と魅力とを發揮できるのではないだろうか。

このようリアル都市をプラットフォームとして、企業オフィスでは「ワークを集める場」ではなく「人が集まりたくなる場」としての工夫が求められると共に、家でも企業オフィスでもない「サードワークプレイス」が台頭してくと推察する。商業施設ではEコマースとの連動を前提に、D2C（消費者に直接的に商品を販売、ブランドを導入しながら「食」を中心としたリアルなファンコミュニティの場が求められる。さらにエンターテインメント分野ではアリーナやドームなどの巨大空間志向ではなく、リアルとオンラインを組み合わせたハイブリッド公演に対応した適切規模の施設が想定される。

ースで買い物をする日常が一般化すれば、「都市」は必要ないのだろうか？ 私たちは「都市の役割」リアルの価値」を真剣に見極める必要がある。脳科学的には「生きる目的は高きに向かって進んでいく努力のプロセス」成長にある（理化学研究所・故松本元氏）といわれ、それにはインプットやコミュニケーションの量と質が大きく影響する。

インプットにおいては「可視&頭脳的」に偏るオンライン環境に比べ「可視/不可視&頭脳的/身体的」を網羅するリアル環境の情報量の優位性は明確であり、「フラット評価」なオンラインに比べ歴史や文化などの「濃密なコンテンツ」を備えたヒト・モノ・場所」の要素を伴った情報の質の面でもリアル環境が優位にある。

さらにコミュニケーションでも人との出会いのステップである認知、興味、共感、信頼のプロセスをオンラインだけで完結させてしまうことはかなり手間が掛かり非効率だ。一度仲良くなった後の「関係維持型コミュニケーション」であればオンラインでも問題ないが、出会いから信頼を築くまでの「関係構築型コミュニケーション」には、リアルで出会い・認知・興味・共感、信頼するほうが円滑で有効ということだ。ここに「都市」の重要性があ

都市は規模や利便性だけでなくそのまち固有の魅力「歴史性（由縁）」と正当性」を重視しながらアップデートされていくのではないだろうか。

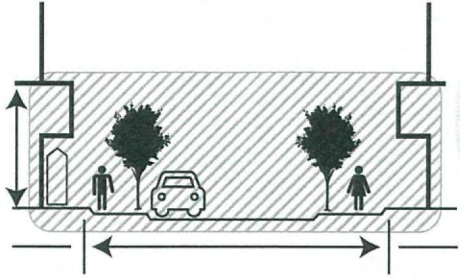
リアルとオンライン、ハイブリッド・スライルの時代。

コロナショックを経て日本の都市がアップデートされることにより、働く場、住む場、遊ぶ場の自由度と選択の幅が広がると共に、さまざまなリアル&オンラインの相乗効果が期待される。オンライン「情報」×リアル「人・場・街」が「ストーリー、感動、価値」を高め合うハイブリッド・スライルを生み出すのだ。リアルな人・場・街を基点にオンラインならではのさまざまなアイデアで表現・遊び・ビジネス活動を派生させ、その話題性や集客をテコにリアルな場の価値増大が可能になる。オンラインでの予行演習を経ることでファンコミュニティが育まれ、マーケティング&プロモーション・プロセスとして機能しビジネスの成立確度が高まる。と同時にファンとして洗練されることにより、リアル体験では高単価で上質なビジネスが可能になるはずだ。

このハイブリッド・スライルの舞台として日本を見直すと、世界一の風土力、世界一の深掘り気質が大きなア

Linkage Placeの充実

街ぎわ環境が文化醸成の舞台になる



「街にとって大切なのは30フィート以下の世界観だ」
ホームー・ウィリアムス
米・ポートランドの都市計画家

る。リアルとオンラインとをうまく組み合わせることで、幅広い関係性を維持しながら信頼を深める環境を両立させることが可能になると推察する。リアルな「都市」は前述のようなインプットとコミュニケーションの量と質を多様に備える場としてのみ、オンラインに対して優位性（＝価値）を持つということになる。言い換えると「集まって効率よく働く場」というよりも「さまざまな活動（＝遊び）を通して輝

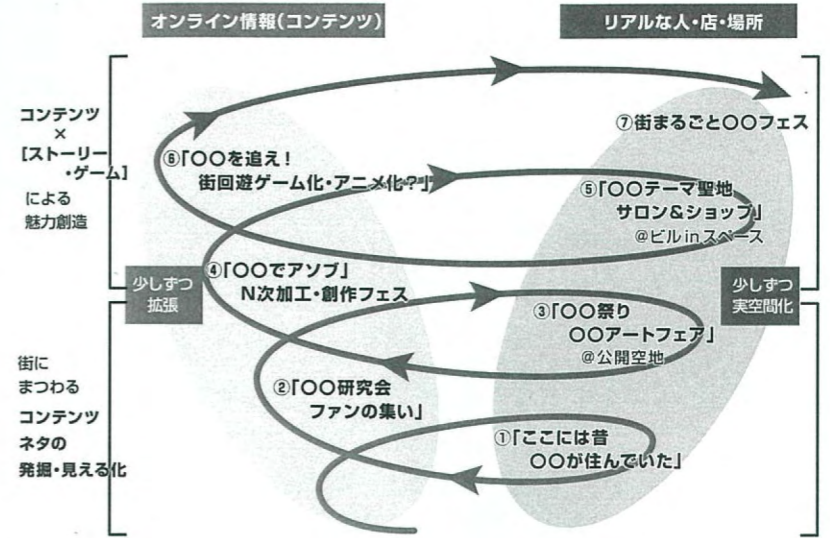
きあう場」としての役割・機能を持つて初めて、わざわざ出かける場所として価値を持つということだ。都市の主な役割は「働・機能」ではなく「遊・文化」にあるといえる。

種の継続のため、さらには文化の継承のために本能的に集い都市を作ってきた人類の歴史を振り返ると、現代の経済偏重の巨大都市開発志向は一九九〇年代以降に普及しだしたごく最近の潮流なのだといえることがわかる。それ以前は多極連携や適正規模論など生活環境の維持を念頭に置いた都市計画論が主流だった。今回のコロナショックは経済偏重、巨大都市のデメリットを顕在化し、方向転換の必要性についての認識共有に寄与したと考えられる。

都市の進化・魅力化にはPlaceとLinkの相互作用が必要。

「都市を構成する要素として」PlaceとLinkがあり、その組み合わせが都市計画という考え方ができる（東京大学・小泉秀樹氏）。Placeとはさまざまな活動空間であり、LinkはPlace同士をつなぐ連絡空間を指す。Place内での活動がそこで完結してしまつてはLinkを介して新しい情報・刺激が入ってくることもなく、Placeが変化・進化することはない。都市の進化・魅力化にはPlaceとPlaceとの相互作用・連鎖反

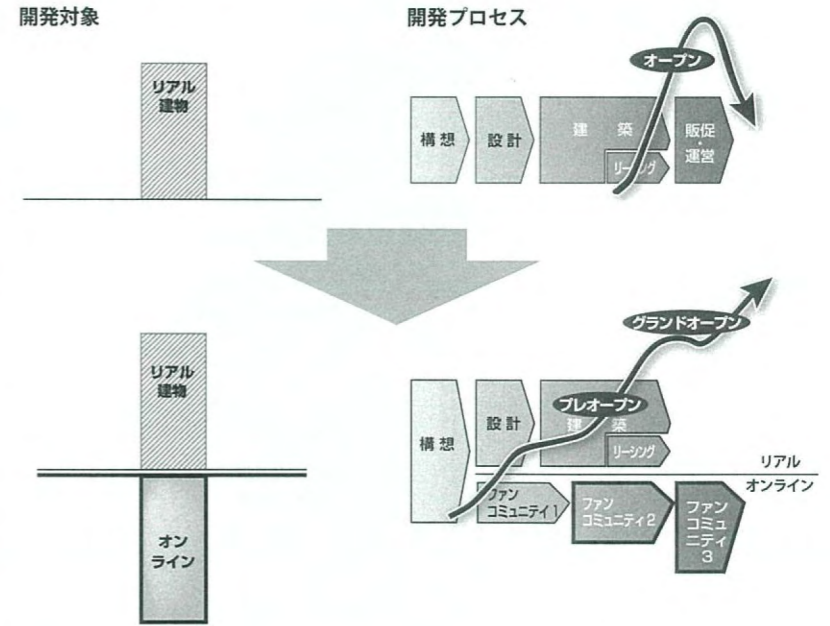
ハイブリッド・スパイラルの構造



ドバンテージになると考えられる。南北三〇〇キロに連なる日本列島は亜熱帯・温帯・亜寒帯にまたがり四季の変化が楽しめる、世界的にも恵まれた水資源をはじめとする豊かな自然環境を備えている。これらの地力を舞台に各地方ごとに営々と培われてきた食を中心とした生活文化を重ね合わせるこ

で、この国の「風土力」は世界一のバリエーション（経済的な価値）を備えているといえる。また茶道をはじめとした芸道だけでなく、金魚、盆栽からラーメン、マンガまであらゆるコンテンツを「道」として極めようとする職人的な「深掘り気質」も世界有数だ。この二つの特性を掛け合わせコンテン

都市開発のシフト



ツ化することにより、日本中がさまざまなシチュエーションで無尺蔵に生成される、複層体験（異なる性質のモノ・コトを同時に体験する）の宝庫になる可能性がある。日本独自の複層体験&カルチャーをグローバル文脈で発信していくことにより、世界を魅了し世界中に日本のフ

分業から一貫プロデュースへ
都市開発ビジネスのシフト。
コロナショックに伴い噴出したさまざまな課題が「実は平成の三十年間先送りしてきた懸案事項であった」という認識を基にすれば、都市開発ビジネスの進むべき方向は明確で「リアル&オンラインによるハイブリッド・スパイラルの推進」であり、それに伴う「日本バリエーションの見直し」の二点になる。「これからどうなるのでしょうか？」といった他力本願姿勢ではなく、これを革新機会として都市開発は従来のハードなハコ貸し業からソフト&ハード、さらにはオンラインとも連携した「総合的な都市文化サービス」への転換・脱皮が求められている。

現在の状況は国内五百五十兆円の市場規模のまま「配分競争の経路とルール」が変わったのだとも解釈できる。しかし、Beyondコロナの時代には、今までの都心一極&リアル型の成功方程式だけではなく、都心・郊外・田園の多極連携&ハイブリッド・スパイラル型の新しい方程式を模索・構築して

いく競争が始まっているのだ。まずオンライン上に多彩なプログラムを先行起動し、ファンコミュニティを育成していくことができれば、オンライン店舗・イベント収入など開業前の賃料外収益の獲得にもつながる。構想段階から完成まで十年近くかかることが通例の都市開発事業における先行収益は魅力的だし、完成後はなかなか変更のできないリアルなハードを補って随時アップデートしながらの多彩な事業を付加していくことが可能になる。この開発プロセスはその目的や対象範囲から、都市再生特区事業に関連して実施されるエリアマネジメント活動と親和性が高いといえる。アパレル業界は旧来型の製造/卸/小売に細分化された流通プロセスから、

ユニクロに代表されるSPA（製造小売）の台頭・主流化に転換してきた。都市開発においても企画・設計/建設/リーシング/管理といった分業プロセスから一貫プロデュースへ、単体思考からネットワーク思考へ、床貸し発想からオンラインを含めたビジネスモデル提供発想へ、開業販促からファンコミュニティ育成へ、すなわち「幸福最大化のための最適舞台づくりビジネス」への迅速な変革が不可欠なのだ。「これからはあらゆる分野が情報産業とサービス業だけになる」というファーストリテイリング会長の柳井正氏の言葉（二〇一九年一月十三日「日本経済新聞」）を肝に銘じ、私たちの研究会でも次世代の都市構想の具体策を提言していきたい。

Beyond コロナの都市づくり

ソシオエコロジカル・ディベロップメント(SED)の時代

2021年/都市出版

(一社)国際文化都市整備機構(FIACS)編

国際文化都市整備機構は2020年夏、

「Beyondコロナ」をテーマに

オンラインで研究会を開催。

本書はその中の

基調講演を収録(1部)、

本機構の会員による

研究(2部)をまとめた。

危機を「チャンス」と捉えた

各界のエキスパートが、

コロナ終息後ではなく

「withコロナ」を前提に、

これからのまちづくり、

ビジネスモデルを提言。



一般社団法人国際文化都市整備機構(FIACS)

まちづくりに関心を持ち活動する学識及び約40社の大手企業群からなる

共同研究組織。グレーター東京に含まれる各都市が

それぞれ国際的な文化都市として存在感を発揮し、相互に連携するために、

従来のハード志向だけでなく、コンテンツ・アート・メディアなどの

ソフトも都市を構成するインフラと捉えた施策を研究・提言している。