

エリアイノベーションの考え方と実践～株式会社 RETOWN の取り組み

今回のフォーラムは、

株式会社 RETOWN 代表取締役 松本篤 様

関西大学 環境都市工学部 建築学科 教授 岡絵理子 様

水都大阪コンソーシアム 事務局長 松井伊代子 様

をゲストにお迎えしてトークライブを行いました。

司会 まず松本様、自己紹介をお願いしますか。

松本氏 株式会社 RETOWN の松本と申します。本日はよろしく申し上げます。私どもの会社は大きく分けて2つの事業をやっています。1つは場づくりの事業で、TUGBOAT_TASHOのような、街が変わるきっかけになるような場づくりの他、大阪市内を中心に飲食店を40軒ほど出店しています。もう1つは人づくりの事業で、寿司職人を3カ月で育成する飲食人大学を大阪と東京で運営しています。

私たちは食を通じたまちづくりというテーマで事業をしていますが、このRETOWNという会社をつくる前から1店舗のお店が街に与える影響の大きさというのを常々感じています。私は大学1年生のときに阪神淡路大震災を経験しましたが、そのときにアルバイトをしていたお店が震災後約3カ月で再開したのです。そのお店のオーナーが「こんなときこそ人が集まれる場所を早く再開しなあかん」ということで、70坪くらいのお店でしたが、1日2,000人から3,000人来るくらい賑わいました。その様子を見て、1店舗のお店でこれだけ街に大きなインパクトを与えることができるのだということがものすごく印象に残ったので、そのときからまちづくりに関われる事業をやってみようと思うようになり、このRETOWNという会社を2004年に設立したということです。

司会 最初は飲食事業からはじめられたということですが、RETOWNという社名は、最初からまちづくりをしたいという意味でつけられたのですね。

松本氏 そうです。当初、居酒屋を1軒やっていただけなので、「不動産会社みたいだ」と言われたことがあります。

司会 会社概要に書いておられます事業内容で、保育事業というのがありますが、なぜ保育事業をされているのでしょうか。

松本氏 当社は現在なんばのOCATという第3セクターの施設の6階に事務所を構えていますが、かつて入居していたJALの大阪本社が撤退してワンフロアがすべて空いてしまっていました。そこでOCATの立て直しができないかということで飲食店とフィットネスのジムを出し、次いで本社移転をして、最後に保育事業をやりだしたのです。女性の社員が出産を機に退職するのを防ぎたかったので、企業主導型保育という形で保育園をつくりました。

司会 先ほど大阪市内を中心に飲食店を出店されているということでしたが、湊川大食堂というのは神戸ですね。

松本氏 神戸で一番大きい湊川市場は、今は飲食店が非常に少ないので、この市場の中でこれから飲食店が増えていくようなきっかけをつくるようなお店をつくってほしいという依頼を商店街の組合の方々から受けました。もともと食材が豊富な市場ですので、そういうお店から仕入れをさせていただいていわゆるセントラルキッチンに見立てて、この食堂をつくらせていただいています。

司会 先ほどの飲食人大学のお話しは、まずは人材を育成してプレイヤーになるまで育て上げるということと、さらにその人に活躍の場を提供するという、そういう一貫した流れをつくれようとしてされているということでしょうか。

松本氏 そうです。もともと私どもは飲食専門の人材紹介の事業をやっていたのですが、登録された方の中には経験は長くても案外料理ができなかったり、包丁がしっかり使えなかったりする方が多く、調理スキルの高い人材を欲しがっている企業とのミスマッチで仕事が決まらないということがわかってきたので、このあたりのミスマッチを解消するために3カ月で現場で役に立つスキルを身につけてもらえるような学校ができないかということでこの飲食人大学をはじめたのです。一方、飲食人大学を卒業してお寿司屋さんなどに就職していくのですが、なかなか握らせてもらえないのもっと早く実戦で握ってみたいという声が上がってきたので、卒業生がすぐに活躍できる場をつくらうということで、寿司「千陽（ちはる）」というお店を開業させていただきました。

司会 いよいよまちづくり事業のお話になりますが、「まちづくりを産業に」というミッションを掲げておられます。これについて簡単にお聞かせいただけますでしょうか。

松本氏 私たちが大阪の水辺に関わり始めたのは天満橋の八軒家浜の空いているスペースを活用したカフェの運営からでした。そこでいろんな方と情報交換をしている中で「こうやっていきたいよね」というプランはたくさん出てくるのですが、やはり実践に移す方というのでしょうか、実際に投資をしたりリスクをとったり汗をかいたりして実践する人というのがまだまだ足りていないのではないかということを感じていました。それはなぜかと考えると、まちづくりではまだまだ不確定要素が多くて、やる前にリスクの総量が見えなかったり、街に関わる方々はボランティア的な形で活動されている方が多かったりということで、手間はかかるがあまり儲からないというイメージをもたれている方も少なくないと思います。そこでまちづくりにいろんなプレイヤーが参入して

いくためにはしっかり事業として成立する産業なのだというのを認識してもらわないといけないという思いが出てきたので、これをミッションに挙げさせていただいています。

司会 続きまして、RETOWN が考えるまちづくりということですが、福島エリアと天満エリアを例に挙げていただいております。どちらも近年グルメタウンになったところですが、エリアとしてはどんな変化があったのでしょうか。

松本氏 私たちは2005年には福島に出店していましたが、2008年頃には天満に出店させていただいていました。飲食店をやる人間からすると、これから街が盛り上がりそうなお店で、家賃が割安な場所という目線で不動産を探していくわけですが、福島、天満というのはまさにそれに当てはまる場所だったのです。私たちがお店を出してから福島や天満ではだいたいお店の数が3倍から4倍くらいになっているようですが、それにもなって地価が2倍から3倍近くまで上がってきています。私たちは「主要エリアからの良好なアクセス」であったり、「家賃が割安」だったり、「空き物件がほどよく存在している」という3つの要素を兼ね備えている場所を中心にまちづくりに関わっていききたいというふうに思っています。

司会 なるほど。街の伸びしろがあるというのが1つの視点だということですね。岡先生、福島や天満の街の変化についてご紹介がありましたが、岡先生はどういうふうに見ておられますでしょうか。

岡氏 住宅地であれば、ブランディングされて人気の高い街になってくるとそれまで住んでいた人が住めなくなるという問題がよくいわれますが、飲食店の場合賃料が上がって出ていかざるを得ない店が出てくるということは起こっていませんか。

松本氏 非常にいいご質問をありがとうございます。盛り上がりつつあるエリアでのだいたい流れとしては若手の外食の経営者が、ポテンシャルの割に家賃が割安だということで出店をしてそれをきっかけにジワジワとお店の群れが広がってきて、街が盛り上がりつつあるという流れですが、家賃が上がってくると初めに店を出したプレイヤーが家主さんに追い出されてしまうことは十分起こり得るのです。そうすると今度は逆にジワジワとしぼんでいくのです。だから、最初に関わってくれたプレイヤーの方々に継続的に街に関わってもらえるような仕組みづくりができないかということを考えています。例えば街の証券化のようなことであったり、街の会員制度のようなものをつくって、プレイヤーの方々が実際に街の価値が上がったときにメリットが得られるような仕組みがつかれないかということを試行しようとしています。

司会 松井様、この天満や福島について何かコメントいただけませんか。

松井氏 せっかく街を盛り上げてきた方々が、その結果として追い出されてしまうようなことがないように考えておられるというお話を聞いてすごいなと思いました。端から見ているとどうしても

飲食店は結構入れ替わりが激しいという認識でしか見ないですけども、街の価値や思いをどれだけ共有してやっていけるのかということも考えながらできるような、ある種のエリアマーケティングみたいなことができなければ、それぞれの街がその独自性をより発揮できるようになるヒントではないかと思って伺っていました。

司会 街の伸びしろを活かして、街の価値向上につなげていくという考え方について、まとめてご説明いただけますでしょうか。

松本氏 まずは街の伸びしろがあるところを選定して、そこで最初はスモールスタートなのです。店1軒から仕掛けていくような場合もあれば、大正のように福島や天満と比べると、やはりわかりやすくポテンシャルがある場所でないところに関しては TUGBOAT_TAISHO のような形である程度まとまった集積をつくって、街の期待値を上げていくきっかけをつくっていくという動きは必要になってくると思っています。その結果として地価が上昇したり、それによって行政の税収がアップしたりということが起こってくるというふうに思っています。

司会 続きまして、またデータを示していただいておりますが、これは大型施設ができたけれども地価が上がっていないという例を挙げていただいているということですね。

松本氏 大型施設に関してはそれぞれの施設の運営自体はもちろんうまくいっていると思うのですが、逆に周辺の地価は下がってしまっているケースが非常に多くて、大正でも京セラドームができるときに地元の商店街の人は盛り上がったらしいのですが、結果として素通りされてしまっているという状況で、実際に街がここに来られているお客さんたちの恩恵を受けられるかというところ決してそうではありません。ですから、こういう大型施設の集客を活かして、自分たちの街が潤うような形にもっていくためには街のほうもしっかり準備をしておかないといけないというのは、TUGBOAT_TAISHO を立ち上げるときに大正区の当時の区長だった筋原さんたちと話していても感じるものがたくさんありました。

司会 それではいよいよ大正区のお話に入っていきたいと思います。まず最初に大正区というのはどんなところというふうに見ておられますでしょうか。

松本氏 先ほど挙げた街の伸びしろでいいますと、主要エリアからのアクセスもいいですし、実際に家賃は割安ですし、空き家率も 17.8%ということで適度に空き家もあって出店余地があります。そういうエリアなので、まだまだ伸びしろがあるエリアだというふうに思っています。

司会 RETOWN ではエリアがもっているポテンシャルをどのように可視化して多くの人に伝えて、新しい市場をつくりだしていくかということを経営的に考えておられるということですが、この大正区の魅力についてはどのように見ておられますでしょうか。

松本氏 よく、「なぜ大正のあの場所で TUGBOAT_TAISHO のようなものをつくったのですか」と聞かれるのですが、なんとか水都大阪と言われるからには観光のクルーズ船だけではなくて、移動手段としての船を成立させたいというのが第1の理由です。移動手段となるとある程度利便性が高くないといけないので、大阪メトロや JR などの主要な交通インフラとアクセスが良い場所でなければならないと思っていました。そういう意味では TUGBOAT_TAISHO の場所は JR 大正駅からも徒歩2〜3分ですし、大阪メトロからも1〜2分で行けるというようなアクセスの良さがあって、なおかつ船に乗ってから USJ までも20分だったり、夢洲までも30分ちよっとくらいで行ける距離感なのです。ですから、あの場所が移動手段として舟運をやるうえで有利な条件が整っている水辺であるというのは感じていたので、あそこを水辺のターミナルとして機能させようと思っていました。

司会 ここで大正区の新たな役割ということを定められているということで、このキーワードについてご説明いただけますでしょうか。

松本氏 天満が大阪屈指のグルメタウンという役割を担うようになったのと同様、大正はどんな役割を担っていくべきかということですが、先ほど申し上げたように、大阪の中で舟運を移動手段として確立するために、「水辺のターミナルタウン」としてブランディングし直すのが一番現実的でおかつインパクトがあるのではないかと思います。



司会 先ほど大阪ドームから素通りされているというお話もありましたが、ここにはどんな人に来てもらいたいですか。

松本氏 TUGBOAT_TAISHO をつくる時に大きく分けて4つのターゲットを設定させていただいたのです。まず1番目が地元のお客様ですね。2番目が大阪市内に住まれているような感度の高い若者。3番目がいま素通りされている大阪ドームのお客様。4番目がインバウンドという形で

ターゲットの設定をさせてもらっています。

司会 それでは、いよいよ TUGBOAT_TAISHO の場所に入っていきたいと思います。立地につきましてはこちらが尻無川で、大阪ドームの向かい側のこの場所がまさに尻無川河川広場というところで、こちらのほうで展開されているお話になってまいります。コンセプトですけれども、「つくるが交わる」というコンセプトを挙げていただきましたが、これをご説明いただけますでしょうか。

松本氏 これは大正がもともとのづくりの街であるという背景がありましたので、そこをちょっと拡大解釈しまして、食に関わるつくる人、音楽をつくる人、アートをつくる人、実際に鉄工所のような具体的なものづくりに関わられる人というふうに、いろんなつくるに関わる人たちが交わっていくことで化学反応を起こすような、そういう場所にしたいということで「つくるが交わる」というコンセプトにさせていただきました。

実際には TUGBOAT_TAISHO をオープンする前段階でも 60 社くらいのもものづくりに関わる方にご協力いただきました。ゼネコンに一括発注するというやり方ではなくて細かく分離発注をしてコストを抑えて、低い家賃で貸し出せるような仕組みをつくったので、実際にオープンする前からつくるが交わるというのを実践しながら施設づくりをしていきました。

司会 低い家賃で貸し出せるような仕組みというのはどういうことでしょうか。

松本氏 地元の店舗に入居してもらいたいという想いがあったので、家賃や保証金を低く抑える必要があったのです。そうすると当然投資できる予算も限られてきます。だからまず私たちがこの施設をつくるときにテナントさんにいくらの家賃で貸すかというのを最初に決めたのです。そこから逆算して投資額を算出したので、最終的に分離発注せざるを得なかったというのが本当のところなのですが、手間はかかりましたけれども結果的に良かったと思っています。

司会 TUGBOAT_TAISHO のコンテンツですが、いま第 1 期でできているのはフードとライブの部分と、ボートについては周遊クルージングはいまされているということですね。第 2 期として開業予定なのがアートデザイン、ワークショップということでしょうか。

松本氏 どちらかという物販寄りのコンテンツを集めた場所になる予定です。

司会 なるほど。それとボートの定期船を次に考えておられるということですね。第 3 期がホテルということですね。

松本氏 これはちょっとコロナの影響もあって、ホテルでやるというよりはどちらかという水に浮かぶミュージアムのようなものをつくらうかという話も出ております。

司会 それではちょっとここから写真を用意していただいていますので、見ていきたいと思います。こちらは建



設前ということで、こちらのほうが 2015 年に社会実験「大正リバービレッジ」の会場になったというところで、これが大変好評だったので本格利用につながったというふうに聞いております。

岡氏 大阪の港を盛り上げようと言う話をすると必ず障害になるのが臨港地区ですよね。いま地図を調べてみると臨港地区にかかっていないのが大正区の北側だけですね。そう考えると第二第三の TUGBOAT は難しいでしょうか。

松本氏 不確定要素が多いですが、西側に特区（水都大阪再生地区）を伸ばしていけないかという話は伺います。

TUGBOAT_TAISHO：施設写真_外観



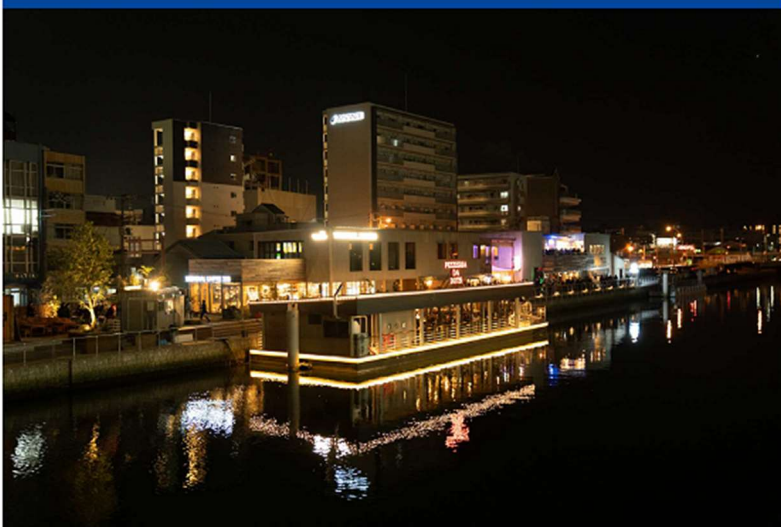
司会 こちらは外観の写真ですが。私も行かせてもらいまして、デザインが工夫されているという部分では、作りこみ過ぎない素材感というのが居心地を生んでいるのかなというふうに思います。

松本氏 大正につくる施設なので、あまり気取った施設にしたいくないという想いはありました。着工する前に海外にも視察に行ったのですが、ロンドンにブリクストンという

街がありまして、そこでは行政と民間が手を組んでポップブリクストンという商業施設をつくることによって非常に賑わいができたということで、見に行きました。先ほど 60 社に分離発注したとい

いましたが、外壁に使う素材や護岸にはりついている手すりはほぼ地元の町工場から供給していただきまして、どこかものづくりの街を思わせるような素材選びをしてつくっていきました。

TUGBOAT_TAISHO：施設写真_外観夜

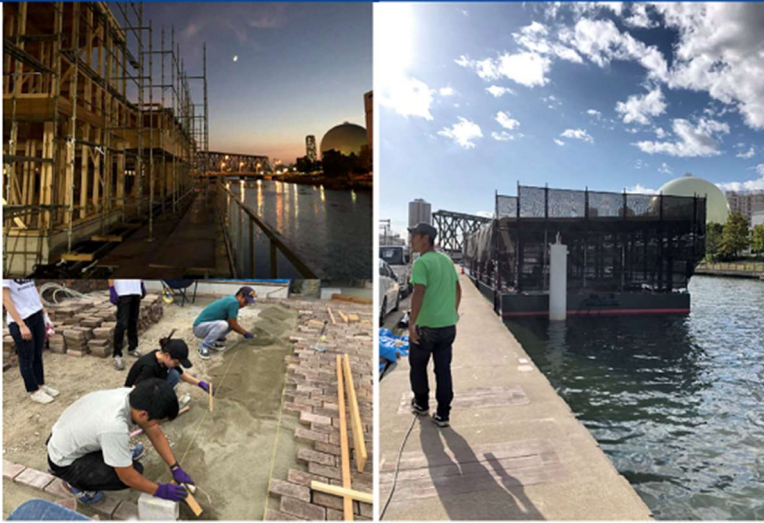


司会 これが夜間景観ですけれども、これも夜の見映えというのをだいぶ意識されてつくっておられるのでしょうか。

松本氏 平日は特に夜がメインの施設だというふうに捉えていますので、夜しっかり集客できるような、また大阪ドームから戻って来られ

る方も必ず目に入るような、そういうつくりにはさせていただいています。

TUGBOAT_TAISHO：建設中



司会 こちらは建物中の写真ですが、もともと木造でつくろうと思っておられたのでしょうか。

松本氏 いや、もともとは鉄骨か軽量鉄骨という話だったのです。TUGBOAT_TAISHOは実は開業が1年半ほど遅れているのですが、その遅れた原因がプロポーザルのときにいただいた資料には載っていなかった明治時代くらいの古い護岸が地中障害として見つかったのです。なおかつ工事に入る前の地中検査も建築確認

が終わらないとできないという話だったので、図面ができて建築確認を通してから掘ってみると地中障害が出てきたのです。それでそれを避けながら建物を建てるしかないということがわかってきて、荷重を低くしたりするために軽量化する必要が出てきて木造になり、設計をやり直すことになりました。

司会 なるほど。この右側の船上レストランは最初から考えておられましたか。

松本氏 はい。尻無川河川広場の土地の幅は狭いので、デッキは2メートル張り出ささせていただいたり、護岸から10メートルは水面の使用許可がおりるといったことだったので、水に浮かべるレストランというのは必ずやりたいと思っていました。ただ許可をとるのがすごく大変だったので、やり方を専門家にも相談しながら進めた結果、これは動力のない船として申請を通してしています。つまり建築物ではないということです。

司会 ということは、近畿運輸局の確認ということですね。

松本氏 運輸局に話をしに行くと、そこではこれは建物ではないけれども建物みたいなものだから、建築確認センターの評価書はつけてほしいといわれたので、最終的にそれをつけることになって、それで許可がおりるのが開業の2日前になったので、だいぶヒヤヒヤしました。

司会 それはかなり綱渡りですね。ということは、ほぼ日本初の事例なのではないでしょうか。

松本氏 実際にピザ窯や厨房設備が載っている船としては、おそらく日本初なのではないかと思います。浮いているレストランというのはありますが、厨房設備は陸上にあたりするのです。

司会 ここは河川ということで大阪府が管理されているところを、大正区が窓口になって河川占用の協議をされているということですが、大正区との交渉はどうでしたか。

松本氏 大阪府との間に大正区役所に入っていただくことで、建築指導課や運輸局に許可をいただきに行く際に役所の方に一緒に行っていただくと、非常に話がしやすかったという印象です。逆に大正区の筋原区長や、その当時の職員の方の協力がなかったら絶対にできていないと思います。

司会 あと、地元からの要望はありましたでしょうか。

松本氏 例えば宿泊施設を水辺につくるときに、前例がないというのもあって地元の同意が必要だったのですが、大阪ドームができたときに素通りされてしまったというご経験もあって、宿泊施設をつくることは賛同いただけただけなのでよかったなと思います。

司会 もう1つお伺いしたいのは、非常にユニークなテナントをどうやって集めてこられたのかというのが気になります。

松本氏 16店舗あるのですが、そのうち2店舗が直営です。4店舗は大正ゆかりのお店で、残り10店舗が大阪市内・大阪府下の事業者に入っていただいています。大正ゆかりの4店舗に関しては大正区役所のご紹介だったり、知り合いの紹介だったりということでアプローチさせていただいて、大阪市内・大阪府下の事業者は、もともと人間関係があったところにお声がけをさせていただいたというところではあります。

司会 なかなかコロナで営業が大変だとは思いますが、その中でも特にプロモーション戦略として何か気をつけてやっておられるところはありますかでしょうか。

TUGBOAT_TAISHO : 施設写真_LIVE・DJ・イベント



松本氏 自社でプレスリリースを打って、累計で100件以上の取材は受けていると思うので、その部分のPR戦略については非常にうまくいったと思います。ここからはSNSなどを強化していきたいと思っているのと、あとはテレビに関しても施設全体を取り上げていただくだけではなくて、イベントを取り上げていただいたり、テナントを取り上げていただいたりという形で、いろんな形で頻繁に露出ができるような仕組みは考えています。

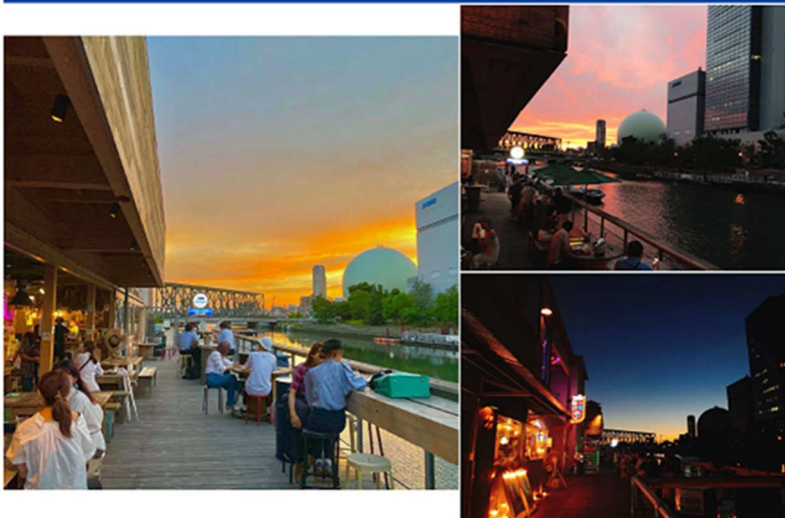
司会 すでに感度の高いお客様も結構よく使われているような感じになっているかなと思います
が、さらにそのあたりを広げていきたいということですね。ありがとうございました。

岡氏 TUGBOAT_TAISHO の場所は川と海の端境のところになるので、そこから尻無川を下っていく
と海のエリアとなるので急に波が高くなってきて、船のスケール感が変わってきますよね。その辺
のところはどんな展望をお持ちでしょうか。

松本氏 USJ までであれば、いま私たちが持っているような船でも大丈夫です。おっしゃる通り夢
洲のほうまでつなごうと思うともうちょっと大きい船がいるということになります。その船の違い
の問題を解決するには先ほど少し申し上げたように西側にも船着き場を整備して、大型の船を停め
ていくというのが一番理想的な形かなと思っています。

岡氏 そういう意味で川の船と海の船とを乗り換える、ターミナルですね。よくわかります。そう
いった場所はとても重要ですね。そうしてプレイヤーになる方々が増えていけばいいですね。

TUGBOAT_TAISHO：施設写真_外観サンセット



松本氏 USJ ができたときに、道頓堀から USJ まで 12 社くらいの舟運業者が参入されたらしいのですが、全社撤退されたらしいです。今だったら成立する可能性が十分あるのではないかと思っていますが、それを証明しないとなかなかみなさんが参入していただけないのではという空気を感じているので、まずスモールスタートでも成立するのを見ていただいたうえで、ぜひいろんな会社に参入していただきたいというふうに思っています。

岡氏 松井さん、海の街の大阪の将来はどうお考えですか。

松井氏 水都大阪コンソーシアムとしましても、万博会場に向けての川と海の接続については常日頃からいろいろ議論をさせていただいているところであり、なかなか課題が多いという認識ではありますが、先ほど松本社長がおっしゃったみたいに、スモールスタートでもいいので 1 回やってみる、いまこの状況の中でトライするという気概溢れたコメントに感動しております。それが最初の一步になれば、みなさんのお考えもどんどんアップデートされて、新たな動きがでてくるのではないかと、期待をもって伺っております。

松本氏 ぜひ松井さんなどをお願いしたいのですが、今私たちが実際に舟運をやっていく中で、ハードルになっていると思うことがいくつかあるのです。1つが定期航路でないとA地点からB地点へお客さんを運ぶことができないということです。現状では不定期航路の場合はA地点からA地点に戻らないといけないのです。不定期航路でも運送ができるようになれば、参入してくる会社はもう少し増えやすくなるのではないかと思います。もう1つは、ナイトコンテンツを充実させて夜もおもしろい街にしていけないといけないという割に大阪市内に船が入っていくときの水門は10時までしか開かないということになっていて、そのあたりは少し改善しないと実際に事業者が参入しにくいと思います。

松井氏 ありがとうございます。ご指摘いただいたところは、私どもでも伺っているところですので、どういったことが可能なのかというのを考えたいと思っております。

岡氏 今日このようなお話ができてよかったと思います。TUGBOAT_TAISHO ができる過程においても、行政の中に一緒にやろうと思ってくれる方がいて、一緒に寄り添ってくれるのが大切だとおっしゃったのは、まさにその通りですね。やはり前例のないものをつくる時に地域にも行政にも一緒に実現したいという人たちがいてくれたら心強いですし、実現可能性が高くなりますね。

【水都大阪コンソーシアムについて】

2001年に始まった国の都市再生プロジェクトとして、「水都大阪の再生」が採択され、様々な取り組みが行われた結果、大阪は水辺に賑わいのある都市となりました。こうした取り組みの成果をさらなる「成長」へつなげるため、大阪府、大阪市、経済界、学識経験者で構成する公民連携のプラットフォームとして、2017年水都大阪コンソーシアムが設立され、大阪の水辺を活かした都市魅力づくりに取り組んでいます。

<参考><https://www.suito-osaka.jp/index.php>

■このレターは、9月15日に開催いたしました第19回UIIまちづくりフォーラムの内容を要約したものです。

発行元・問合せ先 公益財団法人都市活力研究所
〒530-0011 大阪市北区大深町3番1号
グランフロント大阪 ナレッジキャピタル タワーC 7F
TEL 06-6359-1322/FAX 06-6359-1329