

ネットワーク  
コラボレーションの  
極意をつかもう

# SOHO だから稼げる

## 三鷹独自の事情と心配事

SOHOを支援する自治体のパイオニアとして知られるのが東京都三鷹市だ。自治体が行う産業や民間支援策はなかなかうまくいかないケースが多いと言われるが、そうした中でも代表的な成功例とされている。

三鷹市がSOHOに着目した原点は、1996年9月～1998年3月に三鷹市まちづくり研究所が行った「情報都市づくり」に関する調査研究の中で、1997年2月に提言された「SOHO CITY みたか構想」に遡る。どうして、三鷹市はこうした調査研究に乗り出し、SOHOを支援する事業に取り組んだのか。これには三鷹市特有の事情によるストーリーがある。「三鷹市は極端なベッドタウンで、このままでは2015年にピークが来ると言われる少子高齢化社会に生き残れないと考えて、その対応策の1つとしてSOHO支援が提案された」と背景を語るのは「株式会社まちづくり三鷹」の事業部プロジェクトグループマネージャーである宇山正幸氏だ。まちづくり三鷹の前身は財団法人だったが、空洞化が進む街の中心部ににぎわいを取り戻すための法律「中心市街地活性化法」に基づいた

# ありがちな「箱物行政」にしない その秘訣と想い

## [ 三鷹市(株式会社まちづくり三鷹) ]

所在地：東京都三鷹市下連雀3-38-4

URL <http://www.mitaka.ne.jp/sohocity/>

SOHOを支援するさまざまなサービスは、もちろん民間企業が展開している。近年は自治体が産業支援策や地域振興策として支援するケースも多い。しかし、多額の税金を投入して立派な施設を建てても誰も入居者が集まらないなど「箱物行政」として批判されることも少なくない。こうした中で、SOHO支援の成功者と言われているのが東京都三鷹市だ。今回から2回にわたり、三鷹市の取り組み方と三鷹市でSOHOを展開する企業を紹介しよう。

text：編集部 Photo：Tsushima Takao

「特定会社」として、三鷹市や地域企業、大学、市民が一体になった街づくりを進める主体として1999年9月に新たに設立された。「SOHO CITY みたか構想」を推進する実行部隊の役どころだ。

三鷹市特有の事情は、まず「用途地域」にある。これは、都市部において住居や商業、工業などを適正で機能的に配置することで居住環境の保護や商工業の利便を図ることを目的とした地域制度のことで、この土地で何をしようかという決まりのことだ。三鷹市の用途地域は、市全体の90パーセントが「住居」で、残り5パーセントずつが「商業」「工業」という状況にある。もともと工業や商業に向けた地域が少なく、実際にはたとえば工業地域から工場が移転していくと、そのあとに分譲マンションが年間30棟も建設されており、ますますベッドタウン化が進んでいる。

また、もう1つの事情は右ページの図にあるように税収の構成比率にある。三鷹市の一般会計歳入のうち、60パーセントが市税で占められている。このうち家屋や土地などの固定資産税や市民税といった個人負担の税金が80パーセント強にのぼり、事業所税などはたった数パーセントだ。このことは、もともと「ビジネスがない街」と言っても過言ではない。数パーセントが

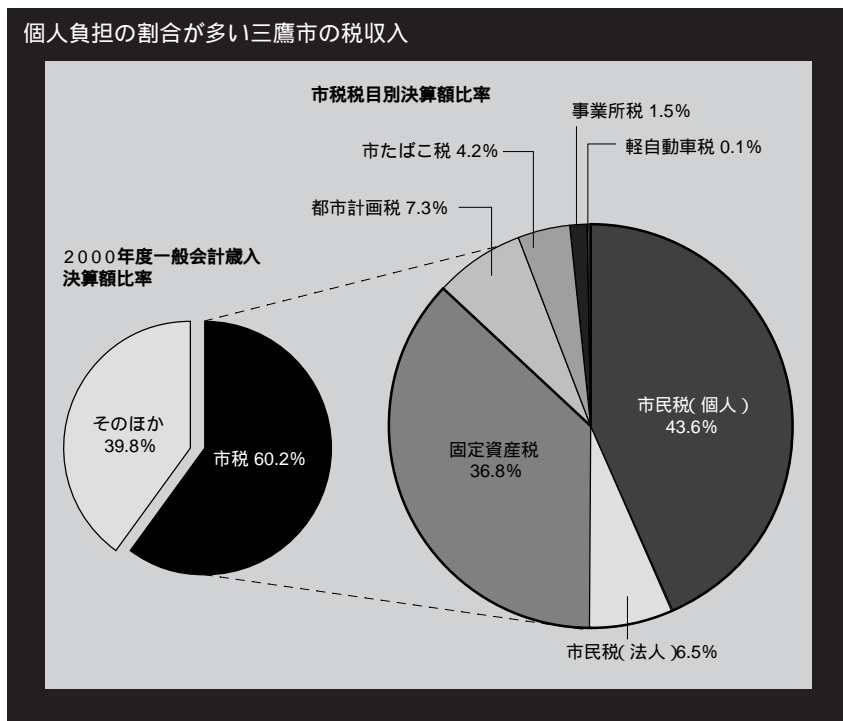
どのくらいかという、市内でたばこを買ってもらって上がってくる税収が5パーセント強なので、極端な話をすれば産業を振興する策を考えたり、商店街にアーケードを設置したりするよりも、たばこの自販機を倍に増やしたほうが効率よく税収の増加を見込めるわけだ。

宇山氏は「たしかにビジネスはないと言えるが、そうは言ってもベッドタウンなので全国初で下水道率100パーセントを達成するなど、古くから『住む、暮らす環境』に



まちづくり三鷹で事業部プロジェクトグループマネージャーを務める宇山正幸氏。以前は公務員で福祉に携わっていたが、調査研究が開始された1996年から「SOHO CITY みたか構想」に参画した。

## 個人負担の割合が多い三鷹市の税収入



は積極的に投資してきた。手をこまねいてきたわけではないが、商圈を考えると隣には武蔵野市吉祥寺があるし特急快速に乗れば新宿まで10分程度で行けるので、商業的に衰退するのは免れないのが現状だ。工業も地価が高いうえに周囲が住宅なので市外へ次々と移転していき、その後ますます住宅が建っていく」とベッドタウン化の悪循環を説明した。

だが、このことは一概にネガティブとは言えない。「実はこうした状況の都市は経営的には安定していて優良な形態とされる。つまり法人市民税が多いと景気に左右されるが、均等の額によって負担する均等割りと同前年中の所得の額に応じて負担する所得割りととの合計である個人市民税は安定的な財源だからだ。そのため黒字経営を続ける数少ない自治体の一つにもなっている」と宇山氏が言うとおりだ。だから、暮らすためのインフラを十分に整備していけばよい街として認識され続けるはずだった。しかし、4人に1人が高齢者を見る少子高齢化社会では、このままではいずれ衰退していく懸念がある。これは全

国的な問題だが、極端なベッドタウンである三鷹市では一段と深刻な問題なのだ。

## 箱物行政とソフトウェア支援

こうした状況は以前から問題視されていて、ここ30年来対応策が考えられてきた。そして、まだパソコン通信が主流だった1996年当時、行政では「高度情報化」「国際化」といった言葉がもてはやされて、特に「情報化」はどの自治体でも掲げられたテーマだった。三鷹市でも冒頭に挙げた「情報都市づくり」に関する調査研究を始めたが、その中で「SOHO」「ベンチャー」のキーワードがクローズアップされた。宇山氏は当時を次のように振り返る。「SOHOをまずどうとらえたいかわからなかった。初めは『パソコンに関した仕事をする業種のことじゃないか』と思っていた。よくよく学んでいくと業種ではなく『業態』、つまり働き方の1つのスタイルだということがわかった。そして、SOHOの人たちは働き方とともに暮らし方も併せて意識している人たちだと認識し、三鷹市は

そうした人たちにぴったりの環境ではないかと考えたわけだ。そこで入居施設などハードウェア面での支援、いわゆる『箱物行政』をやるつもりでいたので、どういう条件ならいいかをヒアリングした。まだホームページがほとんどない時代だったので、SOHOらしい会社と思うところを電話帳で探して電話をかけまくった。その結果、三鷹市内で協力を仰げるSOHOが4社見付き、その知り合いなどを紹介してもらって最終的にはおよそ300の会社や個人にヒアリングできた」と語る。いまでは産業支援の成功例とされる三鷹市だが、当初はやはり『箱物行政』を考えていたのだ。

しかし、ヒアリングで方針が根本的に変わった。「ヒアリングを行ってみると、さまざまな条件のほかに2番目の答えとしてかならず出てきたのが営業支援や販路の開拓、スキルアップの話だった。要するに、ハードウェアよりもソフトウェア面での支援を要望する声が強かったのだ」と宇山氏は続けた。

## 5つのSOHO拠点を展開する

そこで、三鷹市はヒアリングの結果を十分に反映する形で具体的な支援策を策定していった。いままそうだが、当時もすでに不況で空きオフィスはたくさんあったので、民間のオーナーが所有するこうした空きオフィスを利用することで、新たにわざわざ箱物を造る考えは捨てた。そして、ハードウェアよりもソフトウェア面での支援を優先する形を採ったのだ。

その実証実験事業として、1998年12月に国内初のSOHO向け貸しオフィス「三鷹市SOHOパイロットオフィス」が開設された。空いていた民間の雑居ビルの2階を三鷹市が借りて、ヒアリングした人たちの中で興味を持った人たちが集まり、間取りや必要な機能などを考えてくれてそれに基づいて全面的に改装した。フロアはスモールオフィス向けの「業務ユニット」とホームオフィスワーカー向けの「SOHOサロン」の2つに分かれる。業務ユニット

は大中小合わせて9つの小間に分かれており、家賃は月間3万円台から9万円台(1平米あたり6,000円)までである。SOHOサロンは会員制で初回登録料300円を支払えば誰でも利用できる。ここに相談員を置いたり、営業セミナーなどのイベントを開いたりする。こうして募集を開始したが当初ははたして応募があるかどうか心配したそうだが、開始1週間で300件ぐらいの問い合わせがあった。先着順にしようと計画していたが、そのために急遽、まず事業計画書と財務諸表で選考して、次に面接審査を経て選ばせてもらう形になった。結局、9社の募集に対して57社の応募があった。

「パイロットオフィス設立のときにも、独特のポリシーを持って臨んだ」と宇山氏は語る。それは「入居者の家賃に税金は投入しないことに決めた。税金を使って家賃を安くして何社来ても、業務ユニットのキャパシティーは限られるし税収的にもほとんど意味がない。それよりも、たくさん

ある民間の空きオフィスの活用もあるわけだから、市場家賃で展開してもこれだけできるということを広く民間に示すことが重要だと考えた」というわけだ。そのため、家賃はビルのオーナーから借りている賃料をそのまま入居者に提示しているので三鷹市に収入はない。光熱費も入居したSOHOワーカーが支払う。ただしSOHOサロンについては、登録すれば一般の人もみんなで利用できることや実験の意味から市にもメリットがあるので、年間2,000万円(5年間で1億円)かかるランニングコストは税金が使われている。パイロットオフィスの実験は今年度で終了するが、今後はビジネスとして採算がとれて成り立つように継続していく。

SOHOの支援施設はこのほかにもあり、パイロットオフィスでのノウハウを活かした拡大版が「三鷹産業プラザ」だ。地下1階地上7階の建物に、28社入居できるオフィス床をはじめ、インターネットカフェ、会議室、ビジネス支援フロアなどを備え

る。かならず「コーディネーター」と呼ぶ相談員がいているんなアドバイスを受けられる。三鷹市が保有していた土地に地域振興整備公団がビルを建てたので、ビルのオーナーは公団だ。家賃収入はこの公団に入る。3つ目の施設は、三鷹市で長く事業を営んできた企業人が土地付きの古いオフィスと社員寮(三立という企業だった)を市に寄贈してくれたために開設できた「三立SOHOセンター」がある。2階建てのビルで17社入居できる。パイロットオフィスと産業プラザは、事業計画書と財務諸表を両方重視して、応募が多い中で十分に選考して入居者を決めるが、これに対して三立SOHOセンターはイノベーション支援の意味合いが強い。これから創業するとか、起業から5年未満だとかという企業など、事業計画やビジネスプランのおもしろさを重視して選考している。4つ目は、空いていた民間の雑居ビルの2階を改装した「三鷹産業プラザアネックス」で、まちづくり三鷹と入居企業が共同経営し



A 三鷹市SOHOパイロットオフィス: 雑居ビルの2階にある。実証実験の場として1998年12月に開設された。



C 三鷹産業プラザアネックス: 民間企業との共同経営でここも2階。インキュベーション施設の位置づけ。



B 飛高堂SOHOオフィス: ここもビルの2階。完全民間運営型で、まちづくり三鷹はノウハウなどを提供。この形態を増やしていく方針。





# SOHO だから稼げる

ている。ここも創業間もない企業を対象にして8社入居できる。5つ目の施設は「飛高堂SOHOオフィス」で、民間の施設オーナーが手がけるSOHO向けオフィスに対し、まちづくり三鷹が設計ノウハウを提供して入居募集などの支援を行った初のモデルオフィスだ。この運営の形を理想としており、今後こうしたパターンを増やしていきたいとの考えだそう。

## SOHO支援で税収は上がらない

通常、自治体のこうした取り組みは産業振興の位置づけで行われ、産業の活性化から税収を上げることを狙う。これについて宇山氏は「ここまでやってきたが、SOHO事業を展開することによって税収が上がったという話は聞いたことがない。それは当然で、平均所得の人が利用しているビッグビジネスを持ってくるわけではないので基本的に高額な市民税を払ってくれるわけではない。多くの自治体は税収

増や事業者数の増加を評価基準にして苦しんでいるのではないだろうか。逆に考えれば、一律均等割りの市民税を払う人が増えるということは、市としてはそれだけゴミ回収や下水道など市民サービスのコスト負担などが増えることにもつながる。もちろん三鷹市でも産業振興という面での評価基準はあるが、もう1つ大事な基準はまちづくりだ。そういう意味で成功は何かと聞かれれば、少子高齢化時代になっても三鷹には働く世代の人がたくさんいるということだろう」と事業展開の本質を語った。また「視察に来る自治体の人からよく『三鷹だからできるんだ』と言われるが決してそんなことはない。1つ1つやってきたらこうなったという面が多くて、いきなり一度にできたわけではない。しかし、失敗したら潔くやめる、もしくはノウハウとして活かすという姿勢は貫いてきた」と言う。

一方、宇山氏は今後について「ハードウェア的には飛高堂のケースを増やしたい。まちづくり三鷹もしくは三鷹市が直接運営

や経営をするのではなく、空きオフィスなどを持つビルオーナーなど民間が手がけるSOHOオフィスづくりに協力していきたい。ソフトウェア的な支援もさらに強化していく。パイロットオフィスの実験も今年度で終わり、SOHO支援の第2段階に入る。ポイントはいかにSOHOを集積し続けることができるかということだ」と、さらなるステップアップを図っていく。

## 行政支援ありきの気持ちはだめ

ほかの自治体でも無料でオフィスを貸したり、家賃補助を行ったりする動きが出始めているが、これについて宇山氏は反発した。「僕としてはそうしたやり方ではSOHOの人たちが事業で成功したり大きくなったりすることはできないと思う。もちろん初期のコスト削減としては有効だが、経営も事業展開もすべて自分たちで完結させなければならないSOHOでは、さまざまなリスクを覚悟できる強いマインドが必須だと考える。『独立開業してSOHOをやると思うが行政は何をしてくれるのか』という人が多いが、はじめから行政を頼るようなマインドの人はだめだ。自分で完結させるんだという気がなければ、SOHOをやっても補助金は得られるかもしれないが誰も稼ぐことはできないだろう。そうしたマインドを持つ人はかならず地域社会にも貢献してくれる。行政としてわれわれも昔はSOHO全体の底上げを狙っていたが、それは間違いだった。自らの力でやっていくんだというマインドのある人たちをピンポイントで支援していくことが重要で、クライアントを紹介して一緒に営業に行ったり、国の委託事業などの案件にもどんどんエントリーして行って、一緒に組んで仕事をしていったりすることも始めている」と、SOHOに対する熱い思いを語ってくれた。

こうしたマインドを持って、実際に三鷹市においてSOHO形態で仕事を手がける人たちがどのように展開しているかを次回に取り上げる。



E 三立SOHOセンター:もと一般企業のオフィスと社員寮だったが、三鷹市に寄付された。これから起業しようとする人への支援が目的。



D 三鷹産業プラザ:地下1階、地上7階建てのビルで、駐車場や会議室、インターネットカフェを備えた多機能インテリジェントビル。まちづくり三鷹もここにある。





## [インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

**株式会社インプレスR&D**

All-in-One INTERNET magazine 編集部

[im-info@impress.co.jp](mailto:im-info@impress.co.jp)