

三鷹市 SOHO パイロットオフィス実証実験成果報告書

はじめに.....	1
1. 目的.....	1
2. 構成.....	1
I. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特徴・実施経緯.....	2
1. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特徴	
2. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の計画概要.....	3
3. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の実施経緯.....	4
II. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の成果・課題.....	7
1. SOHO パイロットオフィスの諸元および利用状況の調査.....	7
2. ヒアリング調査.....	10
3. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の成果・課題.....	11
4. SOHO パイロットオフィス実証実験事業を継承するための仕組み.....	20
III. 資料.....	22
1. SOHO パイロットオフィスの施設概要.....	22
2. 表 業務ユニットの利用状況.....	23
3. ヒアリング記録（要旨）.....	23
4. 参照資料.....	24

(株)まちづくり三鷹

平成 15 年 12 月

はじめに

1. 目的

三鷹市 SOHO パイロットオフィス実証実験事業は、(財)三鷹市まちづくり公社(現(株)まちづくり三鷹)まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)の第1次中間報告において提言された SOHO CITY みたか構想の実現化を模索するために、同第2次中間報告において提言されたもので、5年間をめどに、平成10年12月の三鷹市 SOHO パイロットオフィスの開設をもってはじめられた。

本報告書は、三鷹市 SOHO パイロットオフィスの開設以来、実施・展開されてきた三鷹市 SOHO パイロットオフィス実証実験事業の事業成果を、SOHO CITY みたか構想の今後の展開へ発展的に継承することを目的に、同実証実験事業の成果・課題をハード面・ソフト面について整理・検討したものである。

2. 構成

本報告書は、「I. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特徴・実施過程」・「II. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の成果・課題」・「III. 資料」で構成する。

「I. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特徴」では、本実証実験事業の特長・概要、実施の過程を整理する。次いで、「II. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の成果・課題」では、まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)の第2次中間報告の実証目的にしたがって、本実証実験事業の成果をヒアリング等の結果を参照しながら検証し、本実証実験事業を発展的に継承するための課題を整理・検討する。「III. 資料」は、SOHO パイロットオフィスの施設概要、業務ユニットの利用状況、本報告書の作成にあたって実施したヒアリングの記録、参照した資料の一覧を掲載する。

ヒアリングは、おもに本実証実験事業の成果・課題を実証するために実施したもののだが、本実証実験事業の特徴等を整理するためにも必要に応じて参照している。

1. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特徴・実施経緯

本実証実験事業は、一連の SOHO インキュベーション施設の整備・運営や SOHO 支援制度・事業の起点となり、SOHO CITY みたか構想の原点となるものである。そこで、本実証実験事業の特長、事業計画、実施経緯を整理し、SOHO CITY みたか構想の原型とその変遷を再確認する。

1. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の特長

本実証実験事業の特長として、「官民協働の事業」・「三鷹ブランドの確立」・「産業政策とまちづくり政策の融合」の3点を挙げる。

官民協働の事業

本実証実験事業は、官民の研究者で構成されるまちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)の提言が出発点となった。そして、SOHO 事業者や民間企業社員等のボランティアで構成される非公式のワーキングチームが議論・提案した施設・運営計画や支援事業計画にもとづき SOHO パイロットオフィスが整備され、支援事業が制度化された。一般に、参加の仕組みにもとづいた行政運営であっても、市民等の提言をふまえ行政機関が事業計画等を策定し、事業化することが普通であり、市民等の提言が直接、事業化されることはきわめて異例である。

本実証実験事業は、他では見られない官民協働の一つのあり方・形態をつくったという意味で、SOHO CITY みたか構想の原点となる注目すべき特長であると言える。

三鷹ブランドの確立

本市は、かねてより多摩地域において高福祉の都市イメージを確立しつつあり、また、都市政策分野では INS 実験のモデル都市として高環境の都市イメージを確立しつつあった。が、本市の都市イメージが、コーポレート・アイデンティティ(CI)として社会的に浸透しているとは言い難かった。しかし、本市ではじめられた本実証実験事業が数々の取材・報道の対象となり、三鷹市 SOHO パイロットオフィスの名称が全国的に知れ渡ることで、SOHO CITY みたかは三鷹ブランドとして全国的に普及・定着することになり、いまや三鷹市 SOHO パイロットオフィスへ入居することが対外的な信用供与の手段となっている。

本実証実験事業が三鷹ブランドを全国的に確立したという意味で、本実証実験事業は SOHO CITY みたかの知的財産であると言える。

産業政策とまちづくり政策の接点

本実証実験事業からは、NPO 法人シニア SOHO 普及サロン・三鷹、NPO 法人子育てコンビニ、アプリケーションプラス(株)そーほっと事業部に代表される事業型 NPO、コミュニティ・ビジネ

スが誕生し、高齢者世代、子育て期・子育て後の女性世代など、これまで社会参加の促進が課題であった世代に対し、参加のモデルを提供することになった。他の自治体が産業政策・経済振興の方策として SOHO・起業支援に取り組みながら、なかなか軌道に乗せられないなか、本実証実験事業が一定の成果を挙げているのは、本実証実験事業が産業政策とまちづくりを包摂しているためとの意見がヒアリングにおいて見られる。

本実証実験事業の成果が産業政策とまちづくりの接点において見られることは、本実証実験事業の大きな特長である。

2. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の計画概要

本実証実験事業にかかる計画概要を、「施設・設備(ハード面)」、「支援・仕組み(ソフト面)」、「支援・運営機関」に分類・整理し、一覧する。

項目	計画概要
施設・設備 (ハード面)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1-2人規模の業務ユニット ・ 利便性の高い立地(駅・コンビニエンスストア・銀行から3分圏) ・ 24時間施設利用可(電子錠・防犯カメラによる安全確保) ・ 十分な電話回線の確保(4回線・サロンに携帯電話基地局設置) ・ 十分な電気容量の確保 ・ コピー機等の高額機器の設置・共有 ・ 高速・大容量インターネットの導入(CATV光ファイバ10Mbps) ・ 共有機器等の利用可能なLANの構築 ・ 交流空間の確保(業務ユニット・SOHOサロンへの交流機能の整備) ・ 会議室の整備(SOHO事業者に対する貸会議室の供給)
支援・仕組み (ソフト面)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 受付の常駐(秘書サービス・2人) ・ コーディネータ・相談員の常駐(女性の在宅ワーク・コンピュータ・経営指導・公的助成制度・市内ネットワーク) ・ 低賃料(基本ユニットを小さくしコピー機等を共用空間で共用化) ・ 保証金2か月(初期費用軽減) ・ 市内居住条件撤廃(市外からの事業者誘致) ・ SOHOサロン利用会員制度(共用空間の開放によるSOHOコミュニティの形成) ・ SOHOフェスタの開催(軽負担の出展による商談機会の提供) ・ SOHOセミナーの開催(学習・交流機会の提供)

項目	計画概要
	<ul style="list-style-type: none"> ・ i-CLUB の開設 (SOHO 事業者のネットワーク化) ・ 入居者対象の融資制度の開発 (最短 2 日・低利融資)
支援・運営機関	<ul style="list-style-type: none"> ・ SOHO CITY みたか推進協議会の設立 (本実証実験事業の運営支援等) ・ (株) まちづくり三鷹の設置 (施設の管理運営・SOHO CITY みたか構想の推進)

3. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の実施経緯

平成 9 年 2 月のまちづくり研究所第 3 分科会 (情報都市づくり) 第 1 次中間報告以来、5 年以上にわたる本実証実験事業の取り組み過程を、関係する動向も含め整理する。

時期	実証実験事業にかかる経緯	他施設の動向
平成 9 年	2 月 まちづくり研究所第 3 分科会 (情報都市づくり) 第 1 次中間報告 (「情報都市みたか」への提言) - 情報都市みたか (SOHO CITY) の推進	-
	10 月 まちづくり研究所第 3 分科会 (情報都市づくり) 第 2 次中間報告 (「情報都市みたか」への提言) - SOHO パイロットオフィス実証実験の実施・SOHO CITY みたか推進協議会の設立・三鷹産業プラザへの SOHO インキュベーション機能導入	-
平成 10 年	1 月 SOHO についてのアンケート実施 (三鷹市まちづくり公社) - SOHO CITY みたか構想への期待: 起業家支援・仕事のあっ旋 (回答率 20% 以上) - SOHO・テレワークの障害: 営業力の不足・資金繰り (回答率 20% 以上)	-
	3 月 三鷹市地域情報化計画策定 - SOHO CITY 化の推進・SOHO パイロットオフィス実証実験事業の支援・三鷹産業プラザへの SOHO 支援機能の導入	-
	7 月 SOHO CIYT みたか推進協議会設立 - SOHO CIYT みたか構想の支援プラットフォームの形成	-
	10 月 中心市街地活性化基本計画策定 - SOHO パイロットオフィス実証実験事業・三鷹産業プラザ建設事業を位置づけ	-
	12 月 SOHO パイロットオフィス開設 (実証実験型)	三鷹市産業プラザ (仮称) 構想 (素案) - SOHO 支援機能の導入・SOHO 集積床の整備
	平成 11 年	9 月 (株) まちづくり三鷹設立 - SOHO CIYT みたか構想の推進主体の設立

時 期		実証実験事業にかかる経緯	他施設の動向
平成 12 年	2 月	SOHO 実態調査及び SOHO 支援企業実態調査 - 支援業務意向：貸会議室・ビジネスマッチング・税務相談・高速大容量インターネットサービス（無料・低額）・ビジネス情報提供・福利厚生サービス（健康診断等）・コピーおよび出力サービス（回答率 50%以上）	-
	4 月	-	三鷹産業プラザ開設（TMO 型） - SOHO・都市型新産業集積の拠点 - SOHO パイロットオフィスよりやや事業規模の大きい SOHO 事業者・事業拡張期の SOHO 事業者支援 三鷹市三立 SOHO センター開設（寄付型） - 起業（スタートアップ）支援
	9 月	SOHO パイロットオフィスインタビュー - 過去の事業評価・現在の事業への意見・今後の事業への要望・自社の類型化	-
平成 13 年	4 月	-	三鷹産業プラザアネックス開設（共同出資型） - 共同設置・民間建物所有者の運営 - 起業（スタートアップ）支援
	7 月	平成 13 年度まちづくり研究所第 3 分科会報告（SOHO CITY みたかの新展開に向けて） - SOHO の類型化と各成長段階の支援策・民間インキュベーション施設の整備支援方策・SOHO CITY の風土醸成策	-
平成 14 年	4 月	-	飛高堂 SOHO オフィス（オーナー支援型） - 民間建物所有者の設置・運営 - 事業拡張期の SOHO 事業者支援
平成 15 年	3 月	-	第 2 期三鷹産業プラザ開設 - 商業・商業支援拠点 - 出力センター・みたか交流センター情報の森（三鷹商工会）の整備
	5 月	-	H0 三鷹開設（オーナー支援型） - 民間建物所有者の設置・運営 - 職住一体（ホームオフィス）型支援
	11 月	SOHO パイロットオフィス実証実験事業の終了	-

II. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の成果・課題

SOHO パイロットオフィス等に関する統計、入居事業者・専属コーディネータ・実証実験事業担当者(前職・現職)へのヒアリング、関係資料にもとづき、本実証実験事業の成果を検証する。そして、本実証実験事業の成果を発展的に継承するために、その課題を検討する。

1. SOHO パイロットオフィスの諸元および利用状況の調査

SOHO パイロットオフィスの業務ユニット・SOHO サロンの諸元を整理し、利用状況について検討・分析する。

1-1. 業務ユニット

業務ユニットは、床面積 5.39m² から 12.27m² までの計 9 ユニットで構成され、坪単価は約 17,000 円、共益費込みで約 19,800 円である。平成 10 年 12 月の開設以来、15 事業者が入居し、平均入居期間は 2.76 年である。各業務ユニットの平均入居期間を見ると、開設以来、同一の業務ユニットに 1 事業者が継続入居している例が 3 件ある一方、ユニット番号 3 は平均入居期間 0.9 年・5 事業者、ユニット番号 5 は平均入居期間 1.2 年・4 事業者と、頻繁に転入居の見られる業務ユニットもある。各業務ユニットの空室率は、ユニット番号 3 の 10% がもっとも長い、一方で空室率 0% の業務ユニットも 6 床ある。各入居事業者の入居期間(複数の業務ユニットに入居したときの入居期間の計)を見ると、もっとも短い事業者は本実証実験事業の終了直前に入居した業務ユニット 3 の 0.1 年(1 か月)、次いで同じ業務ユニット 3 の 0.7 年(8 か月)である。

ユニット番号	面積 (m ²)	月額賃料(円)			平均入居 期間(年)	空室率
		使用料	共益費	計		
1	5.86	30,500	4,600	35,100	2.5	0%
2	5.39	28,000	4,200	32,200	5.0	0%
3	8.45	44,000	6,600	50,600	0.9	10%
4	9.25	48,100	7,300	55,400	2.5	0%
5	8.95	46,600	7,000	53,600	1.2	2%
6	6.51	33,900	5,100	39,000	5	0%
7	10.83	56,400	8,500	64,900	1.7	0%
8	12.27	63,900	9,600	73,500	2.5	2%
9	9.7	50,500	7,600	58,100	5.0	0%

ユニット番号	事業者名	入居期間計(年)
1	国立商店	2.3
	アドリブ	3.4
2	ダンクラフト	5.0
3	有限会社ウェブコム	1.5
	アドリブ	
	Fellows 合資会社マナ	
	株式会社レック・サービス	0.7
	有限会社ケイス・ワン	0.1
4	有限会社ラクーン多摩	3.8
	Fellows 合資会社マナ	
5	有限会社レンズ屋	1.4
	株式会社マルチテック	3.5
	株式会社コムワーク	2.5
	有限会社イーストアンドウエスト	1.1
6	メディカルシステム・ナガイ	5.0
7	株式会社コムワーク	
	株式会社ネットラーニング	1.4
	株式会社マルチテック	
8	株式会社 TCC	4.7
	Fellows 合資会社マナ	
9	杉山卓事務所	5.0

開設以来、継続的に入居している事業者が3分の1を占めるほか、途中入居の事業者も、ヒアリングを行った2事業者が実証実験事業完了後も継続入居の予定であり、SOHOパイロットオフィスの入居期間は平均入居期間の統計以上に長い傾向が見られる。また、4事業者が施設内の業務ユニットを移動していることも、施設への定着傾向の高さを反映している。一方で、床面積8m²から9m²の業務ユニットは、事業者の転入居が多いのが特徴である。

1-2. SOHO サロン

サロンの利用は減少傾向にある。

サロンの利用件数・利用者数は平成13年度以降、急速に減少している。その背景として、三鷹産業プラザ（平成12年4月開設）へ需要が集約されたことが考えられる。

表 SOHOサロンの利用者（件）数の推移

		平成10年度		平成11年度		平成12年度		平成13年度		平成14年度		平成15年度		伸び率(*3) 平15/平13	総数
		後期(*1)	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期	前期	後期(*2)			
サロン	件数	123	-	-	235	680	339	395	330	246	160	33	0.5	5,049	
	人数	226	917	1,682	1,294	1,295	661	715	609	443	330	63	0.5	16,407	
P C 2 (*4)	件数	-	-	-	-	-	9	12	6	6	8	2	0.9	84	
	人数	-	-	-	-	-	9	11	6	6	8	2	0.9	82	
P C 4 (*4)	件数	-	-	-	-	-	30	25	26	26	15	1	0.5	245	
	人数	-	-	-	-	-	33	26	25	26	14	1	0.4	249	
P C 5 (*4)	件数	-	-	-	-	-	71	70	58	49	33	1	0.5	563	
	人数	-	-	-	-	-	82	74	65	49	33	1	0.4	607	
P C 6 (*4)	件数	-	-	-	-	-	18	25	12	14	12	1	0.7	163	
	人数	-	-	-	-	-	18	29	12	14	13	1	0.7	173	
P C 7 (*4)	件数	-	-	-	-	-	62	44	20	29	15	3	0.2	343	
	人数	-	-	-	-	-	65	45	20	34	20	3	0.3	371	
見学 (*4)	件数	-	-	-	-	-	30	32	44	39	17	3	0.6	327	
	人数	-	-	-	-	-	57	104	77	91	40	4	0.7	742	
視察 (*4)	件数	-	-	-	-	-	15	24	15	10	11	1	0.7	151	
	人数	-	-	-	-	-	77	256	91	61	52	3	0.7	1,077	
取材 (*4)	件数	-	-	-	-	-	1	1	4	2	0	0	0.0	16	
	人数	-	-	-	-	-	1	2	6	5	0	0	0.0	28	
会議室	件数	89	-	-	79	179	152	145	84	153	129	17	0.8	2,037	
	人数	337	550	906	930	844	733	725	495	880	665	125	0.9	14,255	
合計	件数	212	-	-	314	859	727	773	599	574	400	62	0.6	8,978	
	人数	563	1,467	2,588	2,224	2,139	1,736	1,987	1,406	1,609	1,175	203	0.7	33,991	

(注) *1: (サロン・会議室)平成10年12月から平成11年3月の集計値

*2: 平成15年10月の集計値

*3: 伸び率=平成15年度前期/平成13年度前期

*4: 平成10-12年度は未集計

(凡例) P C 2: レンタルパソコン

(IBM ThinkPad390 233MHz 64MB, 使用料500円/日, インターネット不可)

P C 4: レンタルパソコン

(IBM PC710 350MHz 64MB, 使用料500円/日, インターネット不可)

P C 5: ネットサーフィン用パソコン

(Apple iMac 333MHz・128MB, 無料, インターネット専用)

P C 6: レンタルブース・パソコン

(Apple PowerMacG3 450MHz・128MB, 使用料250円/30分, インターネット・メール・スキャナ・M0可)

P C 7: レンタルブース・パソコン

(SOTEC Celeron 400MHz・128MB, 使用料250円/30分, インターネット・メール・スキャナ・M0可)

レンタルパソコンの利用は低調である。

レンタルパソコンの利用件数・利用者数は、無料で使用できるインターネット専用のPC5の利用状況が相対的に高いものの、平成15年度前期現在、いずれのパソコンについても利用状況は低調である。最近のパソコンの処理能力の飛躍的な向上およびパソコンの普及等をふまえると、現在、設置されている有料のレンタルパソコンの需要は小さいと思われる。

見学・視察・取材の件数・人数は減少傾向にある。

見学・視察・取材の件数・人数は、平成14年度もしくは平成15年度に入って減少している。かつてはSOHOパイロットオフィスが本市のSOHOインキュベーション施設の代表であったが、その後、三鷹産業プラザ等、他のSOHOインキュベーション施設の立地が続いていることをふまえると、今後の件数・人数は、SOHOパイロットオフィスの施設・運営に対する見学・視察・取材の需要を反映し推移するものと思われる。

会議室の利用件数・利用者数は、堅調に推移している。

会議室は、サロン・レンタルパソコンに比べ格段の利用状況にあり、かつ、堅調に推移している。SOHOパイロットオフィスの立地の良さや施設周辺の貸会議室の不足をふまえると、SOHOパイロットオフィスの会議室需要は引き続き高いと見られる。

2. ヒアリング調査

本報告書の作成にあたって、計7人の関係者にヒアリングを実施した。ヒアリングの記録(要旨)は、「III. 資料」に掲載する。

分類	対象者	日時	場所	ヒアリング項目
入居事業者	永井実重氏 メディカルシステム・ナガイ代表	12月10日(水) 午後5時-5時30分	SOHOパイロットオフィス	<ul style="list-style-type: none"> ・入居の利点 ・施設の特長 ・入転の動向 ・市内立地の優位性 ・今後の課題
	澤渡嘉明氏 アドリブ	12月11日(木) 午前11時-12時	SOHOパイロットオフィス	
	松本英明氏 (有)イーストア ンドウエスト	12月14日(土) 午後2時30分-午後4時	SOHOパイロットオフィス	
コーディネータ	羽田野二穂氏 アプリケーション プラス(株)代表 取締役	11月29日(土) 午後1時-5時	長池ネイチャー センター	<ul style="list-style-type: none"> ・実証実験事業の成果と課題 ・コーディネータ事業の課題 ・入転居の動向 ・今後の課題
	河瀬謙一氏 (有)ビッツア ンドカンパニー代表 取締役	12月3日(火) 午後4時-5時30分	三鷹産業プラザ	

分類	対象者	日時	場所	ヒアリング項目
実証実験 事業担当者	宇山正幸氏 三鷹市企画部情報 推進室主幹	11月19日(水) 午後1時-3時	三鷹市役所情報 推進室	<ul style="list-style-type: none"> ・実証実験事業の政策的な位置づけ ・実証実験事業の実現経緯 ・施設の特徴 ・実証実験事業の成果 ・今後の課題

3. SOHOパイロットオフィス実証実験事業の成果・課題

本実証実験事業の成果をまちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)第2次中間報告にもとづき検証する。次いで、本実証実験事業を発展的に継承するための課題を、ヒアリング等にもとづき検討する。

3-1 まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)第2次中間報告の検証

平成9年10月のまちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)第2次中間報告は、本実証実験事業の目的について提言している。本報告書は、同提言にもとづいて本実証実験事業の成果を検証する。

(リサーチ)

SOHOの実態・ニーズの把握と実証

SOHOパイロットオフィス開設当初の入居募集に対しては57事業者の応募があり、SOHOインキュベーション施設に強い需要のあることが確認された。また、業務ユニットの空室状況を見ると、開設以来、SOHOパイロットオフィスの業務ユニットの3分の2が空室率0%であり、SOHOインキュベーション施設に対する需要が継続的に存在することが実証された。

SOHOパイロットオフィスの入居事業者は、多様な職種・職業分野で構成されているが、ヒアリングのなかで、SOHOパイロットオフィスは個人で活動するデザイン系のフリーランスにとっても利用しやすいことが実証され、SOHO事業者の施設需要はどの職種・職業分野においてもおむね共通することが確認された。

SOHOパイロットオフィスの入居事業者の入居状況を見ると、開設以来5年間、継続して入居している事業者が3分の1を占め、途中入居の入居事業者についても、ヒアリングを行った2事業者が継続入居の予定である。SOHOパイロットオフィスは拡大指向・ベンチャー型のSOHO事業者にとっては起業段階の施設に位置づけられているが、非拡大指向型のSOHO事業者にとっては事業拠点として最適の施設となっている。

SOHO 向け業務床の民間展開のための情報収集と実証

空室状況等から、原単位 2 -4 坪の SOHO インキュベーション施設に対する需要が継続的に存在することが確認された。また、SOHO パイロットオフィスの受付（不在時の伝言、宅配便の受け取り・発送、訪問客の取り次ぎ等）サロン空間（入居事業者間の交流・休憩）、会議室に対する入居事業者の満足度は高いことがヒアリング等によって実証された。

受付が秘書代行の機能を果たしているため、入居事業者は事業活動に専念できるほか、交流会・懇親会等の企画し実施する受付の人柄が入居事業者間の交流を促進し、SOHO パイロットオフィス内の連帯感を高めている。同様に、他の入居事業者に気軽に声をかける入居事業者の人柄も、入居事業者間の緩やかなコミュニティの形成に影響を与えている。サロン空間は、SOHO サロン会員の活動の場としてだけでなく、業務ユニットに隣接し配置されることで、入居事業者が気軽に利用できる交流・休憩空間となっており、入居事業者から高く評価されている。会議室については、高い利用状況が継続して続いており、SOHO インキュベーション施設の付帯機能として需要の高いことが実証された。

（情報発信）

SOHO CITY みたか構想関連の情報発信

SOHO パイロットオフィスの開設以来、多数の取材・視察・見学があり、その結果、本実証実験事業が全国へ情報発信が行われたことにより、SOHO CITY にかかる三鷹ブランドが全国的に普及・定着した。また、清原慶子現市長（まちづくり研究書第 3 分科会（情報都市づくり）座長）・関満博一橋大学教授、その他の関係者が講演・講義、論文・書籍等で本実証実験事業を事例紹介してきたことも、三鷹ブランドの普及・浸透を促進したと思われる。

本実証実験事業は、フロントランナーであることが情報発信性を高めたことで、先進自治体として SOHO CITY みたか構想に取り組んだ意義は高かったと考えられる。

（普及啓発）

市民に対する「SOHO CITY みたか」の普及・啓発

本実証実験事業のねらいの一つは、SOHO という働き方を市民にとってより身近に知ってもらうために、SOHO パイロットオフィスを市民に対するショーウィンドウとすることであった。

本実証実験事業からは高齢者や女性を中心に事業型 NPO、コミュニティ・ビジネス型 NPO が誕生し、まちづくりとして一定の成果があったことが実証された。しかし、「SOHO CITY みたか」が実体をともなうことなく独り歩きすることへの懸念もあり、事業収益を確保している健全経営の SOHO 事業者が市内に着実に増え、SOHO CITY が大多数の市民から実体のある都市像として認

知されることが必要との意見がヒアリングにおいて出された。

(実験)

SOHO コアの形成

SOHO パイロットオフィスの入居事業者間で、事業連携が行われた例は多くなく、SOHO インキュベーション施設内における入居事業者間の交流・ネットワークが必ずしも新事業の創出・新技術の開発に発展していない。(株)まちづくり三鷹の主催するみたか i-CLUB は、SOHO 事業者をネットワークする場としても運用されているものの、会員相互の横断的な連携による新事業の創出や新技術の開発などの機運は高まっていない。個人等の SOHO 事業者が気軽に交流できる団体として活動している三鷹 SOHO 倶楽部は、事業リスクを当事者間で負担しあうビジネスマッチングの形態を模索しながら、SOHO コアの形成をめざしつつあるが、SOHO 事業者相互が横断的に事業連携するなかで新事業・新技術が生まれてくる本格的な SOHO コアの形成は、発展途上の段階である。

SOHO 事業者のあいだにも、個人・サイドワーク型、コミュニティ・ビジネス型、非拡大指向型、拡大指向・ベンチャー型の各類型や社員規模によって、事業姿勢に違いがあるとの意見がヒアリングのなかに見られる。今後、本格的に SOHO コアが形成されていくためには、事業姿勢の近しい SOHO 事業者が横断的に連携できる仕組みが必要と見られる。

ハード・ソフトのインキュベート機能の実験・模索

本実証実験事業は、個人・サイドワーク型、コミュニティ・ビジネス型、非拡大指向型の SOHO インキュベーションについて一定の成果が見られたものの、拡大指向・ベンチャー型の集積については模索段階であることが確認された。

従来、公民館等が収益事業に対する貸館業務を行わなかったため、事業型 NPO やコミュニティ・ビジネスの事業・活動の拠点がなかった。SOHO パイロットオフィスが立地することによって、事業型 NPO、コミュニティ・ビジネスの活動拠点・事業拠点が地域社会に提供され、その結果、事業志向の市民が事業型 NPO やコミュニティ・ビジネスを組織化し、事業活動できる機会が生まれた。事業指向の市民に対し事業・活動の拠点を提供できれば、事業型 NPO やコミュニティ・ビジネスのインキュベーションは可能であることが実証された。

非拡大指向型については、入居事業者が三鷹の立地優位を特に感じているわけではないことが確認された。東京都心部等に市内と同等の施設・サービスが供給されれば、本市のフロントランナーとしての地位は決して盤石ではないことがヒアリングによって明らかになっている。

拡大指向・ベンチャー型のインキュベーション機能については、他の SOHO 類型に比べ特に取り組みが遅れている。拡大指向・ベンチャー型は事業者の絶対数が少ないため、SOHO 事業者の

ネットワーク化によって同じ指向の SOHO 事業者と出会う確率が低くなってしまっているなど、上場指向の SOHO 事業者が緊密に交流し、密度の高い情報を交換できる場が不足している状況にある。

SOHO 事業者に対する支援事業・制度については、ヒアリングを行った入居事業者のいずれもがあまり利用していないことが確認された。支援事業・制度の提供は、他自治体等の SOHO インキュベーション施設と差別化が図れるという効果は期待でき、入居事業者の募集効果は見込めるものの、事業基盤・経営基盤がすでに確立された SOHO 事業者にとっては、事業・制度の拡充が必ずしも必要とは言えないことがヒアリングによって明らかになっている。また、「SOHO パイロットオフィスインタビュー」((株)まちづくり三鷹まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)・平成12年9月)によれば、施設機能や(株)まちづくり三鷹の提供する支援制度・事業が、施設入居者に必ずしも浸透していない。入居事業者に対するヒアリングにおいても、入居事業者が(株)まちづくり三鷹の提供する支援制度・事業を十分に理解していないことが確認された。インキュベーション機能は導入するだけでなく、入居事業者に対するカスタマー・サービスや入居時の一連のガイダンスなど、事業・制度の需要を喚起する仕組みづくりも必要である。

3-2. SOHO パイロットオフィス実証実験事業を発展的に継承するための課題

本実証実験事業を今後の SOHO インキュベーション事業に発展的に継承していくための課題を、「産業政策の視点」・「まちづくりの視点」・「支援・サービスの視点」・「連携・ネットワークの視点」・「ビジネスマッチングの視点」の5つの視点から検討する。

(産業政策の視点)

都市型社会にふさわしい産業の集積、雇用の振興を図る。

SOHO CITY みたか構想は、まちづくり政策の面で一定の成果が見られているのに対し、産業政策の面で顕在的な成果が表れていない。SOHO パイロットオフィスをはじめ、市内各地の SOHO インキュベーション施設に多数の SOHO 事業者が立地することになっているが、みたか i-CLUB 等の交流・ネットワーク機能を活かした本格的な SOHO コアが形成されるにはいたっていない。SOHO インキュベーション資源の投入によって蓄積された SOHO 事業者をどのように活かすかは、これからの産業政策の大きな課題である。ヒアリングを参考に今後の産業政策の展開のあり方を整理すると、三点になる。第一は集積とネットワークにより新たな産業の創発を期待する展開、第二は本市の都市環境・社会環境に産業のシーズを発見し産業・事業分野として発展させる展開、第三は雇用の振興策とする展開である。

第一の新たな産業の創発は、集積した SOHO 事業者に対し交流・ネットワークやビジネスマッチングの場を提供することで、SOHO 事業者間の横断的な連携による事業蓄積の先になんらかの

産業の創発を期待する展開である。産業構造改革のような明示的な産業分野の育成ではなく、市場の原理に則った産業競争力の高い事業の蓄積によって、次世代の産業形成をめざす考え方である。

産業のシーズの発見は、本市の都市環境・社会環境に内在する産業のシーズを政策的に事業化し、産業資源を投入していく展開である。ヒアリングでは、高学歴でありながら社会参加の機会が身近に与えられていない中高年層・女性層等の人材や、市内・その周辺の豊かな文化資源・歴史資源等を活かす産業として、観光産業が挙げられている。

雇用の振興については、多様な SOHO 形態の集積を直接的な産業振興策として展開するのではなく、社会参加や就業機会に制約のある市民に対し雇用機会を提供・拡大する考え方である。SOHO CITY をめざすことによって、高齢者や子育て期・子育て後の女性の社会参加・雇用の機会が増えるほか、経済の低迷で就業先を失った若年層の就労の機会の拡大も期待される。

(まちづくりの視点)

事業型 NPO やコミュニティ・ビジネスに対するインキュベーション機能を継続的に提供する。

NPO 法人シニア SOHO 普及サロン・三鷹、NPO 法人子育てコンビニ、アプリケーションプラス(株) そーはっと事業部など、高齢者、子育て期・子育て後の女性が SOHO インキュベーション施設を拠点に事業型 NPO、コミュニティ・ビジネスを組織化し、事業を拡大させている。事業型 NPO やコミュニティ・ビジネスの普及・定着は、高齢者・女性等の社会参画や雇用の機会として期待できるだけでなく、民間企業が競争力向上のために業務を外部化するときの受け皿としても期待され、地域循環的な産業の仕組みへ発展していくことが可能である。

事業指向の市民は、高齢者・女性をはじめ身体障害者等も含め、多数が地域社会に存在していると思われる。「SOHO CITY みたかの新展開に向けて」((株)まちづくり三鷹まちづくり研究所 第3分科会(情報都市づくり)報告書・平成13年7月)でも言及されているように、これらの市民が身の丈にあった起業を行えるよう事業・活動の拠点を提供し、需要の喚起を続けることが大切である。特に、コミュニティ・ビジネス型の団体は、会員が集合し交流することが事業・活動の推進力となるので、子育て期の女性や障害者等、社会的な活動に制約のある市民が集合し利用できるユニバーサルデザインのインキュベーション施設の需要は高いと思われる。

街の魅力を高め、市内立地の優位性を高める。

景気の低迷で地価が下落し、東京都心部の業務床の賃貸料が SOHO 事業者にとっても魅力的な価格帯に下がってきており、インターネット回線のブロードバンド化が各地で進んでいる。かつて三鷹の立地優位性を支えてきたこれらの前提が崩れつつある今、わざわざ三鷹に立地することの優位性が薄れつつあることが、ヒアリングにおいて明らかになっている。今後、SOHO パイロ

ットオフィスと同等の施設が東京都心部に立地することになれば、本市がこれまで築いてきたフロントランナーとしての地位を守りきれず、市内のSOHO インキュベーション施設はこれらの施設との競争に負けかねない。市内に生活基盤・事業基盤・営業基盤がないSOHO 事業者は、SOHO インキュベーション施設を転出後、市外へ流出することも考えられる。本市のSOHO インキュベーション施設に入居することで得られる社会的な信用・ブランドは、本市のSOHO インキュベーション施設の大きな付加価値だが、一度、付与された社会的な信用・ブランドは全国で通用するため、市内の施設に立地し続ける必然性はない。SOHO 事業者の集積・定着を持続し拡大していくためには、SOHO CITYとしての機能性、利便性だけでなく、SOHO 事業者が三鷹に立地したいと思わせる街の魅力が付加価値として求められる。

SOHO CITYとしての付加価値を高めるためには、必要かつ十分な質をともなった費用対効果の高いSOHO インキュベーション施設を供給し続け、SOHO CITYとしての市場競争力を高めることがもっとも大切だが、SOHO インキュベーション機能の面的・戦略的な展開により、SOHO CITYの特徴を活かした街のにぎわいづくりに取り組むことも重要であると思われる。事業型NPOやコミュニティ・ビジネスの普及・定着により、SOHO 事業者等が相互補完的・地域循環的に協働する産業構造が生まれつつあるが、さらに、コンテンツ系・デザイン系など地域経済よりも地域文化の担い手となりうるSOHO 事業者の集積を図り、情報都市としてだけでなく消費都市としての情報発信性を高め、SOHO 事業者が本市のインキュベーション施設に立地することの優位性だけでなく、「市内」に立地することの優位性を強化することが求められる。

(支援・サービスの視点)

官民の協働・相互補完によるSOHO サービスの多様化、選択肢の充実をめざす。

SOHO 事業者に対する支援制度・事業は、事業基盤・営業基盤の確立したSOHO 事業者の集積が続くかぎり、継続・拡充の需要はあまり高くないと見られる。むしろ、個別のSOHO インキュベーション施設について、業務ユニットの床面積の設定により集積させたいSOHO 事業者を戦略的に選別したり、入居事業者の交流空間を適切に配置し入居事業者のコミュニティ醸成に配慮したり、入居事業者間の交流を促進する人柄を受付・入居事業者の選定基準の一つにするなど、居心地の良い施設づくりが良質なSOHO 事業者の集積・定着を確実に高めていくものと思われる。

支援制度・事業の今後の方向について言えば、特定の団体・機関がSOHOの支援需要に応え制度・事業を整備・供給するのではなく、SOHO 事業者は市場のサービスを選択・利用することで、市場が需要のあるサービスを選別する仕組みが望ましいとの意見が、ヒアリングにおいて出された。そのためには、SOHO 事業者の支援需要が他のSOHO 事業者やコミュニティ・ビジネス等のマーケットとして、成長する必要がある。このように地域経済の循環が構築されるためには、SOHO 事業者の支援需要が正確に情報発信される必要がある。

SOHO 事業者の資金調達を支援する仕組みの一つである地域ファンドについては、創設に対する意見が分かれている。一方で、SOHO 事業者の資金調達の手段多様化のために創設を推す意見があり、他方で、安定的もしくは魅力的な利回りを確保するための投資先として見たときの SOHO 事業者の妥当性、およびファンドへの民間資本等の出資需要の観点から、地域ファンドの金融技術的な課題を指摘する意見も見られる。民間資本が効率良く、かつ、適切に供給される仕組みとして考えた場合、地域ファンドの創設が望ましいのか、SOHO 事業者に対する信用供与によって民間金融機関・政府系金融機関の融資をさまざまな事業局面に応じて柔軟に利用できる手法を開発するのか、検討が必要である。

(連携・ネットワークの視点)

拡大指向・ベンチャー型の SOHO 事業者の集積およびネットワーク化を推進する。

みたか i-CLUB は、SOHO 事業者のネットワーク化も一つの目的として運営されているが、SOHO 事業者間の交流に終わっており、SOHO 事業者が新事業の創出・新技術の開発に向けた情報交流の場となったり、ビジネスマッチングの場となるなど、SOHO 事業者の横断的な事業連携の場としては発展途上である。SOHO 事業者にとってもっとも基本となるのは営業活動であり、さまざまな機会を活かして企画提案を行うなどの事業姿勢は、SOHO 事業者が成功するための基本要件であるとして、入居事業者の選定評価に人脈形成などの対人連携能力を加えるべきとの意見がヒアリングに見られるが、その一方で、横断的な連携による新事業の創出・新技術の開発は拡大指向・ベンチャー型の SOHO 事業者の特徴であるとの意見もヒアリングにおいて見られる。本市が米国シリコンバレー、渋谷ビットバレーのような SOHO 事業者間の横断的な連携による新事業の創出・新技術の開発の場として発展していくためには、企画提案力・販路開拓力のある拡大指向・ベンチャー型の SOHO 事業者が一定規模以上、集積することで横断的な連携を発生させていくことが必要であると考えられる。

本市には、すでに市内に拡大指向・ベンチャー型の SOHO 事業者が蓄積しつつあり、今後はその連携・交流が課題である。新事業・新技術に積極的な SOHO 事業者を SOHO インキュベーション施設等に戦略的に誘致し、規模の効果を高めるとともに、拡大指向・ベンチャー型の SOHO 事業者が確実に情報交流できる場をつくっていくことが必要と考えられる。

SOHO フェスタを入居事業者等の保有技術・サービス・製品の展示の機会として活用する。

SOHO フェスタは、SOHO 事業者の対外的な交流の場として、すでに 5 回が開催されたが、展示会運営については曲がり角に来ているとの意見がヒアリングに見られる。全国各地で SOHO インキュベーションに関する類似の取り組みが行われ、SOHO 事業者の対外的な交流の場が市外にも多数、整備されることになり、少なくとも B to B について言えば、本市が SOHO インキュベシ

ヨンの聖地でなくなりつつある。また、入居事業者へのヒアリングにおいても、展示会の参加企業と職種・職業分野が異なり、展示会へ参加しても先進的な情報が受発信できるわけではないことから、入居事業者からは前向きな意見が出されていない。

今後、SOHO フェスタを発展させていくためには、SOHO フェスタが SOHO インキュベーション施設の入居事業者にとって価値を持つ必要があると思われる。ヒアリングのなかで多く見られた意見は、入居事業者がお互いの保有技術・サービス・製品を間近に見たり、説明を聞いたり、情報交換する機会がなく、SOHO フェスタがその場となれば良いというものであった。市内の SOHO インキュベーション施設には全国の SOHO インキュベーション施設より多数の視察・見学があり、これらのインキュベーション施設との連携が今後の課題であるとの意見がヒアリングで出されたことをふまえると、美術館や国体のように、本市の SOHO インキュベーション施設と関係のある各地の施設が、協賛・持ち回りで SOHO フェスタを行うことも考えられる。また、SOHO を対象とする展示会は、特定分野の事業者にとって参加の利点が見えにくいとの意見がヒアリングにおいて出されているので、万国博覧会のように各回ごとに開催テーマを設定し、特定分野を特に重点的に出展対象とすることで、各事業分野の SOHO 事業者が参加の動機を高めやすくする工夫も考えられる。

(ビジネスマッチングの視点)

専属コーディネータの配置もしくは賛同・協力企業間によるビジネスマッチングの仕組みをつくる。

(株)まちづくり三鷹には専属の SOHO コーディネータが実質、4人配置されているが、本格的にビジネスマッチングをプロデュースしたり、事業のシーズを発見し、新事業の創出・新技術の開発に発展させる専属コーディネータはいない。ビジネスマッチングの仕組みづくりは、中小企業振興に取り組む自治体に共通した産業政策の主要課題の一つであり、本市においても今後の重要課題の一つと考えられる。

ビジネスマッチングに対するコーディネータのあり方については、ヒアリングにおいて二つの意見が出されている。一つは、専属のコーディネータとは別に専任のコーディネータを配置し、SOHO 事業者の事業分野・保有技術にかかるシーズの発見から必要技術等を保有する他事業者のあっ旋・仲介、製品のマーケット設定等まで、専任コーディネータが一貫して支援する考え方である。SOHO 事業者の事業化・製品化に対し、専任コーディネータが一定の責任を負うとともに、事業・制度主体である(株)まちづくり三鷹についても一定の責任が発生する。もう一つは、SOHO 事業者が新事業・新技術に対し賛同・協力するビジネスマッチングの考え方である。(株)まちづくり三鷹はビジネスマッチングのプラットフォームを提供するが、事業リスクは負わず、リスクを負うのは事業当事者である。

専任コーディネータの配置については、ビジネス・インキュベーションにふさわしい人材を適切に配置し、事業化支援の成功例を数々、出していければ、SOHO CITYとして全国的な地位が高まり、(株)まちづくり三鷹の社会的な信用も高まる。しかし、専任コーディネータの事業成功に対する動機づけが難しく、また、適切な人材が登用できない場合、逆に社会的な信用を失墜する危険がある。一方、(株)まちづくり三鷹はビジネスマッチングのプラットフォームを提供し、事業リスクは賛同・協力するSOHO事業者が負う仕組みの場合、SOHO事業者間のネットワークが発展途上のため、ビジネスマッチングにより新事業・新技術が誕生する可能性は未知数である。いずれの方策を選択する場合にも、ビジネスマッチングやそのプラットフォームの核となる人材・団体が不可欠であると考えられ、こうした資源の存在が成功の可否にかかわってくると考えられる。

4. SOHO パイロットオフィス実証実験事業の継承するための仕組み

本実証実験事業によって蓄積された財産を継承していくための仕組みづくりとして、特に二点を提案する。

4-1. 入居事業者等に対するモニタリング調査の実施

過去に、本市の SOHO インキュベーション施設に入居・転居した事業者に対するインタビューが、SOHO パイロットオフィスほかにおいて実施されているものの、体系的・系統的なモニタリング調査が行われていないため、本市が他自治体に先駆けて蓄積してきた貴重な経験・情報が、今後の事業に十分に活かされることなく死蔵する可能性がある。

入居時（入居の動機・応募時のサービス理解・入居前の就業場所や就業環境等）、契約更新時（契約更新の理由・施設利用の課題等、施設・サービスに対する満足度等）、転居時（転居の理由・転居後の就業場所や就業環境等）など、時系列調査を導入するだけで、本市の SOHO インキュベーション事業に対する情報が蓄積され、その成果を具体の事業にフィードバックすることが可能となる。また、入居選定時の評価を指標として、その後の市内外における取引件数、入居施設内外におけるコミュニティの形成、社員規模、年間売上高、新事業の創出・新技術の開発などを検証したり、転居後の事業拡大の過程についてその要因等を追跡調査すれば、SOHO 集積の事業戦略を効果的かつ的確に実施するための情報が得られることになる。多様な施設形態の SOHO インキュベーション施設を次々に提供してきているので、施設形態ごとの体系的な分析も事業戦略上の重要な情報資源である。

本市の SOHO インキュベーション事業は、SOHO パイロットオフィスの開設以来、まだ5年しか経過していない。したがって、現時点で失われた情報は少なく、また、取り戻すことのできる情報も多いと考えられる。体系的・系統的なモニタリング調査の仕組みを、早急に整備することが必要である。

4-2. 官民協働による SOHO CITY みたか構想の推進

「SOHO CITY みたかの新展開に向けて」((株)まちづくり三鷹まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)報告書・平成13年7月)の提言を最後に、まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)の活動が休止状態になり、その結果、SOHO CITY みたか構想の推進に向け築かれてきた官民協働の関係が後退しつつあることが、ヒアリングの意見として出されている。SOHO パイロットオフィス実証実験事業が行政機関による事業計画の策定を経ずに具体化したことは、官民協働の形態として、他の自治体に見られない特長である。こうして生まれた官民協働の形態が SOHO CITY みたか構想の財産であるなら、その財産は SOHO CITY みたか構想とともに継承していくことが大切であると考えられる。

官民が SOHO CITY みたか構想の推進について情報交換し、議論する場として、まちづくり研究所第3分科会(情報都市づくり)の関係者を対象とするメーリングリストの設置が、ヒアリングのなかで提案されている。SOHO CITY みたか構想の提言・実現の過程で形成された官民協働のあり方を、SOHO インキュベーション施設の入居事業者の参加なども視野に入れ、より一層、当事者性を高めながら、継承・発展させていくことが期待される。

III. 資料

1. SOHOパイロットオフィスの施設概要

項目	施設概要
名称	三鷹市 SOHO パイロットオフィス
所在地	東京都三鷹市下連雀 3-27-1 三協ビル 2 階
施設面積	全体 248.1m ² ・SOHO サロン 107.0m ² ・業務用ユニット 141.1m ²
付帯設備	会議室・サロンコーナー 1・レンタルブース 2 (DOS/V・Mac・スキャナ・MO)・カラーコピー機 1・モノクロコピー機 1・レンタルノートパソコン 2 (DOS/V・Mac)・プラズマディスプレイ 1
ネットワーク	インターネット (武蔵野三鷹ケーブルテレビ (株) 専用線 192Kbps -10Mbps)
環境	LAN・Web サーバ 1・アプリケーションサーバ 1・UPS (無停電電源装置) 2・ファイアウォール 1・ルータ 1・統合配線装置 1
通信環境	全体：情報コンセント (電話・LAN・インターネット等)・電話 (ISDEN 対応) SOHO サロン・業務ユニット：情報コンセント・電源コンセント
電源	SOHO パイロットオフィス専用の新設 ビル全体の電源コントロールから独立 業務ユニットに独立したブレーカを設置
セキュリティ	セキュリティカードによる入退出管理 (24 時間・365 日の施設利用可)
設置・運営	民間建物所有者よりまちづくり三鷹が一括賃貸契約 (平成 15 年まで)
入居条件	2 年ごとの更新 (平成 15 年まで)
開設	平成 10 年 12 月 1 日

2. 表 業務ユニットの利用状況

ユニット 番号	事業者名	入居期間計 (年)	入居期間
1	国立商店	2.3	平成 10 年 12 月～平成 13 年 3 月
	アドリブ	3.4	平成 13 年 4 月～平成 15 年 11 月
2	ダンクラフト	5.0	平成 10 年 12 月～平成 15 年 11 月
3	有限会社ウェブコム	1.5	平成 10 年 12 月～平成 12 年 5 月
	アドリブ		平成 12 年 7 月～平成 13 年 3 月
	Fellows 合資会社マナ		平成 13 年 4 月～平成 14 年 9 月
	株式会社レック・サービス	0.7	平成 14 年 10 月～平成 15 年 5 月
	有限会社ケイス・ワン	0.1	平成 15 年 11 月
4	有限会社ラクーン多摩	3.8	平成 10 年 12 月～平成 14 年 9 月
	Fellows 合資会社マナ		平成 14 年 10 月～平成 15 年 11 月
5	有限会社レンズ屋	1.4	平成 10 年 12 月～平成 12 年 4 月
	株式会社マルチテック	3.5	平成 12 年 6 月～平成 13 年 3 月
	株式会社コムワーク	2.5	平成 13 年 4 月～平成 14 年 10 月
	有限会社イーストアンドウエスト	1.1	平成 14 年 11 月～平成 15 年 11 月
6	メディカルシステム・ナガイ	5.0	平成 10 年 12 月～平成 15 年 11 月
7	株式会社コムワーク		平成 10 年 12 月～平成 11 年 10 月
	株式会社ネットラーニング	1.4	平成 11 年 11 月～平成 13 年 3 月
	株式会社マルチテック		平成 13 年 4 月～平成 15 年 11 月
8	株式会社 TCC	4.7	平成 10 年 12 月～平成 15 年 7 月
	Fellows 合資会社マナ		平成 15 年 9 月～平成 15 年 11 月
9	杉山卓事務所	5.0	平成 10 年 12 月～平成 15 年 11 月

3. ヒアリング記録(要旨)掲載省略

4. 参照資料

(株)まちづくり三鷹パンフレット「三鷹市 SOHO パイロットオフィス」

(株)まちづくり三鷹「SOHO 実態調査及び SOHO 支援企業実態調査」平成 12 年 2 月

(株)まちづくり三鷹「情報敏三鷹をめざして みたか・夢・未来」平成 12 年 4 月

(株)まちづくり三鷹「Mitaka ism=三鷹からの発想」平成 15 年 3 月

(株)まちづくり三鷹まちづくり研究所第 3 分科会(情報都市づくり)「SOHO パイロットオフィ
スインタビュー」平成 12 年 9 月

(株)まちづくり三鷹まちづくり研究所第 3 分科会(情報都市づくり)報告書「SOHO CITY みた
かの新展開に向けて」平成 13 年 7 月

(株)まちづくり三鷹・(有)ラクーン多摩「IT 系 SOHO の支援と地域産業とのネットワーク化
による地域情報化の推進」平成 13 年 3 月

宇山正幸「持続可能な地域社会実現への挑戦 -SOHO CITY みたかからのレポート -」

宇山正幸「フロントランナー型施策としての SOHO パイロットオフィス実証実験」地方自治職員
研修, 平成 12 年 3 月

尾木研三「都市型産業集積の未来像 SOHO CITY」はばたき, No.35

関幸子「事例発表 1 IT 社会を活かしたコミュニティービジネス ~『SOHO CITY みたか構想』
の展開」

関幸子「三鷹市の産業振興の新たな方向 -SOHO CITY みたか構想の展開」地域開発, 平成 12 年
7 月

関幸子「進む企業間・市民間の連携『SOHO CITY みたか構想』を展開」地域づくり, 平成 13 年
11 月