

# 近郊住宅都市における産業政策の役割

－株式会社まちづくり三鷹を事例として－

河 藤 佳 彦

## The Roles of Industrial Policies in Bedroom Suburbs

－ A Case Study of Mitaka Town Management Organization －

Yoshihiko KAWATO

### 要 旨

本稿では、第三セクターを活用した地域産業活性化に成功する方策について考察する。そのため、成功事例として、東京都三鷹市の「株式会社まちづくり三鷹」を採り上げる。東京都心部の近郊住宅都市の特色を持つ三鷹市で、株式会社まちづくり三鷹は、「産業振興政策」と「まちづくり事業」を総合的に実施し、活力と魅力あるまちづくりに成果を収めている。

その成功は、株式会社まちづくり三鷹が、公益性の要請に応えつつ収益性を確保していることによるが、成功の実現は、株式会社まちづくり三鷹の経営努力と併せ、三鷹市が公益性に見合う収入確保の措置を工夫していることによる。

キーワード：近郊住宅都市、株式会社まちづくり三鷹、産業振興政策、まちづくり事業

### Summary

The purpose of this paper is to discuss policies for successful activation of local industries through utilization of the third sector with a best practice of a third-sector company, “Mitaka Town Management Organization” in Mitaka City, Tokyo which is characterized as a bedroom suburb of central Tokyo. The company has comprehensively implemented “the industrial development policy” and “the town project” and achieved results in creation of a vibrant and attractive city.

The success was due to efforts to respond to public interest and to maintain profitability;

managerial efforts of Mitaka Town Management Organization to meet public interest-related requests and efforts of Mitaka City taking measures to secure revenues appropriate to public interest led to success.

Key Word : a bedroom suburb, Mitaka Town Management Organization,  
the industrial development policy, the town project

## I. はじめに

三鷹市は、面積16.50km<sup>2</sup>、人口約17万7千人（2005年10月1日：国勢調査）、東京都のほぼ中央に位置し、区部に隣接する近郊住宅都市である。<sup>1)</sup>

地域産業の観点から見ると三鷹市は、工業都市としての一面を持ちつつも、成熟したコミュニティや東京都心部近郊という地理的優位性を生かして、ITの活用などによる新しい産業の振興を図ろうとしている。すなわち、製造業のように大型の生産設備や加工設備を必要とする産業ではなく、インターネットのホームページやデジタルコンテンツの制作、システム開発のように、人々が持つ知識やノウハウを、サービスやそれに近い形で創造していく知識集約型産業の発展促進への取り組みが見られる。

都心部の近郊住宅都市という特色を活かした「産業振興政策」には、この方向性をさらに推進することが期待される。またこの政策は、住宅都市として必要不可欠である「まちづくり事業」と一体として総合的に推進することにより一層の効果が期待できる。さらに、三鷹市では既にこの総合的な取り組みが、収益を目的とする株式会社の事業形態を取る第三セクター「株式会社まちづくり三鷹」（以下、「㈱まちづくり三鷹」とする。）により実施されていることに特色がある。

公益性の強い「産業振興政策」や「まちづくり事業」を、収益性が求められる事業形態である株式会社が実施することにより、政策や事業の主体性と積極性を高めることができるものと期待される。しかし、㈱まちづくり三鷹が、公益性の要請に応えつつ収益性を確保すること、あるいは経営体としての健全性を確保しながら事業を進めることは容易なことではない。この要請は、㈱まちづくり三鷹の経営努力と併せ、公益性に見合う収入確保のための措置を三鷹市が工夫することで満たすことが可能であると考えられる。

本稿では、収益を目的とする事業形態を取る第三セクターが、産業振興政策とまちづくり事業を、健全な経営を確保しつつ総合的・効果的に進めていくための方策について考察することを目的とする。そのため、文献・資料調査と併せ、2011年1月27日に㈱まちづくり三鷹へのインタビュー調査を実施した。これらの結果を基に、三鷹市における産業振興政策の方向性について考察する。

## Ⅱ. 三鷹市の沿革と地域産業を捉える視点

三鷹市の沿革について概観する（三鷹市、1998）。当該地域は、1889（明治22）年に神奈川県三鷹村となり、1893（明治26）年に東京府に編入、1940（昭和15）年に三鷹町、1950（昭和25）年に市制が施行された。昭和に入って間もない1930（昭和5）年に中央線三鷹駅が開設、1933（昭和8）年には京王帝都線の頭線の開通などがあり、農村から郊外住宅都市へと変貌していく。他方、東京の都市的外延化や京浜工業地帯の拡充強化、日本経済の軍事化という時代の流れのなかで、三鷹市は中島飛行機や日本無線電信電話（現日本無線）などに代表される軍事工業都市という性格も持つことになる。第二次世界大戦後は、これらの工場は解体・縮小され民営化されたが、技術や人材の継承により、機械金属工業を中心に地域工業の基礎的部分を形成している。

また、三鷹市は戦後、急激な人口増加に対応するため社会基盤の整備を推進し、1973（昭和48）年には下水道が全国で初めて普及率100%を達成するなど、住宅都市としての本格的な発展を遂げる。コミュニティ政策の面においては、1970年代半ば以降、市内に設定した7つのコミュニティ住区にコミュニティ・センターを建設し、市民参加による都市型自治を推進した。

成熟したコミュニティを擁する三鷹市において、知識集約型の新しい産業の発展が期待される理由としては、次のような点が挙げられる（河藤、2008）。①個人に対する高度なサービスの市場の存在：生活ニーズが高度化・多様化した人々が集積する三鷹市は、まさに、生活関連の新分野の有望な市場である。②事業所に対するサービスの大市场との近接性：三鷹市が近接する東京都心部には、企業の本社や業務・営業本部などが立地しており、法律・会計・各種コンサルタントなど、事業所に対するサービス業へのニーズが大きい。③豊富な女性人材の存在：三鷹市には、専業の家事労働者である女性人材が豊富に存在する。こうした人達は、子育てや高齢者の生活支援など様々な生活関連の産業分野について豊富な経験や知識を有しており、コミュニティ・ビジネス<sup>2)</sup>を創出する原動力となる。④豊富な高齢者人材の存在：三鷹市には、企業の第一線から退いて地域に戻った高齢者の人材が豊富にある。この人達は、企業の経営や技術などについて高度な知識やノウハウを有しており、社会に有効活用することができる。（pp.158-162）

このように三鷹市には、知識集約型の新しい産業について、有望な市場と担い手の両方が存在する。この産業の主要な担い手は、SOHO（Small Office Home Office）である。SOHOとは、「個人もしくは少人数で、小さな事務所または自宅をオフィスとして情報機器等を活用して営業している人々及びそれに向けて起業しようとする人々」を意味する（株式会社まちづくり三鷹、2003）。

三鷹市がSOHOを主体としたソフト産業の振興に力を注ぐようになった経過については、前田・山田・田中（2007）が次のように述べている。「1988（昭和63）年度以降、約10年の間に

製品出荷額は約1000億円、従業員数は約4000人、法人住民税の基礎となる工場（事業所）数は約40%減少している。そこで、「情報都市づくり」を掲げることで、情報産業の振興、市内既存産業の情報化支援を行い、税源の確保と、「住む・働く」の調和を両立させるSOHO振興を提言として行った。これはハードウェアにたよらずに三鷹市の都心へのアクセスのよさや「人」という資源を生かし、かつ郊外住宅都市に要求される低環境負荷の産業振興、という複数の条件を満たすことができる現実的な構想であった」（西暦は筆者加筆）。

SOHOは、従来で言えば中小零細企業である。その規模のハンディキャップ克服とビジネスチャンス創出に力点を置いて、三鷹市は「SOHO CITYみたか推進協議会」（以下、「推進協議会」とする。）と「㈱まちづくり三鷹」を設立した。推進協議会は主として、市民・大学・行政機関などによる支援組織であり「応援団」である。㈱まちづくり三鷹は、SOHO事業者集積の拠点となる支援オフィスの企画、設置と運営を行うなど、実際の事業を実質的に担う三鷹市の第三セクターである（株式会社まちづくり三鷹、2003、pp.15-17）。以下、具体的な事業の推進主体としての「㈱まちづくり三鷹」について、事業と経営の実態、将来展望などについて検討し、住宅都市の産業振興における第三セクターの役割の可能性について考察したい。

### Ⅲ. ㈱まちづくり三鷹の概要

㈱まちづくり三鷹は、資本金の大部分を三鷹市が出資して設立された第三セクターであり（表1）、SOHOなど新しい分野の産業振興や、それを活用した中心市街地活性化、地域コミュニティの振興や文化振興などに積極的に取り組み成功している。その実施事業の内容について概観する。<sup>3)</sup>

#### 1. ㈱まちづくり三鷹の設立趣旨

㈱まちづくり三鷹の設立経緯について概観する。㈱まちづくり三鷹は、1996年3月策定の「三鷹市産業振興計画」及び1998年7月施行の「中心市街地における市街地の整備改善及び商業等の活性化の一体的推進に関する法律」（以下、「中心市街地活性化法」とする。）に基づき、三鷹市のまちづくりと、中心市街地活性化事業を一体的に推進するため、その事業主体としての機関

（表1）㈱まちづくり三鷹 会社概要

会社設立日：1999年9月28日
事業開始日：1999年10月1日
資本金：2億7250万円
所在地：東京都三鷹市下連雀3-38-4三鷹産業プラザ
社名：株式会社まちづくり三鷹
株主（持ち株数）：三鷹市（5350）、三鷹商工会（43）、株式会社みずほ銀行（20）、東京むさし農業協同組合（10）、武蔵野三鷹ケーブルテレビ株式会社（10）、協同組合三鷹中央通り商店会（10）、その他の民間事業者（7）
合計5450株（2010年6月25日現在）

出典：株式会社まちづくり三鷹（<http://www.mitaka.ne.jp/corporate/directors.html>、2011.5.2取得）

(TMO：Town Management Organization) として1999年9月に設立された、三鷹市の第三セクターである。

これまで、「SOHO CITYみたか構想」に基づくSOHOや都市型産業の集積、民学産公の連携による新産業の創出など、先進的な事業に取り組んできた。今後は、都市の活性化と新たなまちづくりに挑戦する「まちづくり総合プロデュースカンパニー」を目指して、ICTソリューションや健康、食と農、環境など、新たな事業にも挑戦することを表明している。

また、三鷹市の条例「三鷹市と株式会社まちづくり三鷹との協働に関する条例」（2001年10月4日 条例第17号）（本章第3節参照）において、独立した組織として対等のパートナーシップを前提に、民間の柔軟性とスピードに加え、自治体の公共性、公平性を兼ね備えた組織として多種多様な業務に取り組むものと位置づけられている。

## 2. 事業内容

本節では、㈱まちづくり三鷹の業務について詳しく確認する。

### （1）三鷹駅前の中心市街地エリアの活性化に向けた事業

三鷹市では、市内の商業及び工業振興を図るため、1996年に「三鷹市産業振興計画」及び「三鷹駅前地区再開発基本計画」を策定した。この計画では、三鷹駅前約17ヘクタールを再開発エリアと定め、周辺環境と調和した都市整備を進めてきた。そして1998年7月に施行された「中心市街地活性化法」に基づき、三鷹市では1998年10月に「三鷹市中心市街地活性化基本計画（以下「活性化基本計画」という）」を策定した。この計画は、先の再開発エリアを中心市街地活性化エリアに指定し、市街地の整備改善及び商業等の活性化に関する事業について取りまとめられたものである。

㈱まちづくり三鷹が三鷹市に提出した「三鷹TMO構想」（中小小売商業高度化事業構想）は、2001年3月26日に認定された。あわせて㈱まちづくり三鷹は、三鷹市の「まちづくり機関(TMO)として認定を受けた。<sup>4)</sup>「三鷹TMO構想」は、三鷹市の「活性化基本計画」に即し、中心市街地の特性や地域経営資源を最大限に生かしながら、主に中心市街地における商業やまちの活性化を推進するための構想である（2003年8月に改定）。その後、三鷹市が策定した「TMO計画（中小小売商業高度化事業計画）」において、第2期三鷹産業プラザ建設事業およびテナントミックス事業については㈱まちづくり三鷹が事業主体となり、その他事業については三鷹市や三鷹商工会、地域商業者、市民、各種団体などと連携し事業の推進を図ることとしている。

具体的な事業は、三鷹TMO推進協議会の運営、地域密着型インターネットショッピングモール「みたかモール」のサイト運営、三鷹産業プラザ（第2期棟）のテナント誘致・管理、三鷹産業プラザの会議室・ホールなどの貸し出し施設の管理運営、イベント開催などによる中心市街地への集客、三鷹のキャラクター「POKI（ポキ）」のキャラクター使用許諾の管理及び関連商品開発、中心市街地のパーキング・駐輪場管理運営、みたか都市観光協会の活動支援、レンタサイクル実

証実験などである。

## (2) 「SOHO CITYみたか構想」の推進

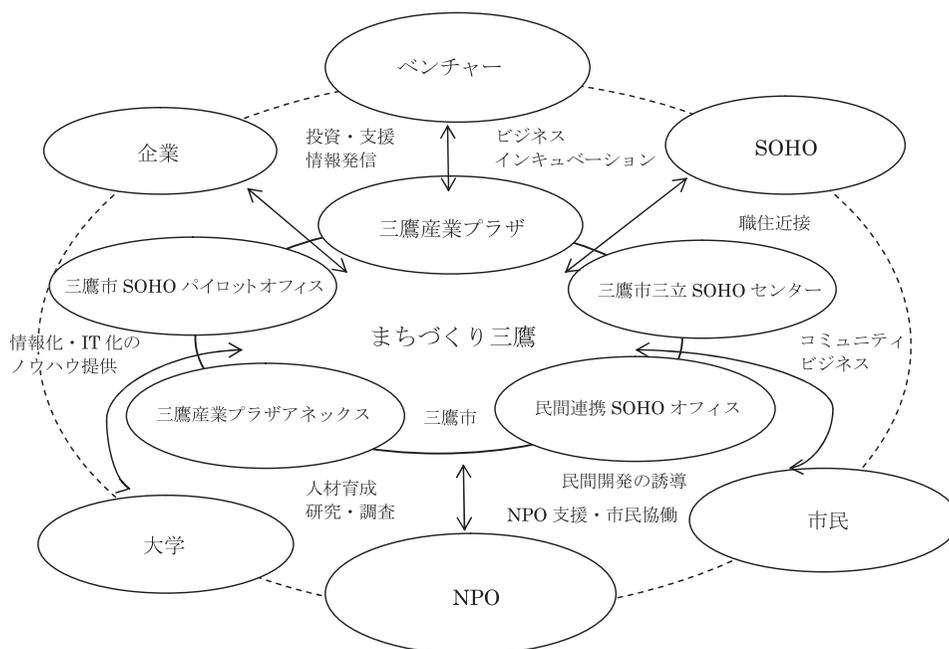
㈱まちづくり三鷹は1998年に策定された「SOHO CITYみたか構想」<sup>5)</sup>に基づいて、地域へのSOHO事業者の集積の推進、インキュベーション機能<sup>6)</sup>を持つSOHO施設の運営やイベント開催、SOHO事業者を中心としたビジネスネットワークづくりなどを行っている。

具体的な事業は、三鷹市内SOHO施設・SOHOインキュベーション施設の運営・建物管理、民間型SOHOオフィスの集積の推進・設立ノウハウの提供、イベント・勉強会・セミナーなどの開催、SOHOポータルサイト「SOHO CITYみたか」のサイト運営などである(図1)。

## (3) 地域の産業創出・支援

商業支援施設の拠点として三鷹産業プラザの管理運営を行うほか、ビジネスクラブを運営している。また、既存ビジネスのバックアップ、起業家・コミュニティビジネスへの積極的な支援も行っている。

具体的な事業は、三鷹産業プラザ各貸し出し施設(会議室・ホール、ITルームなど)の建物管理・運営、地域情報センター(JIS規格閲覧など)の運営、主に工業事業者向けの精密測定機械室の運営、ビジネス相談窓口の開設、コミュニティビジネスサロンの運営、ビジネスクラブ「三鷹iクラブ」の運営・メールニュースの発行、事業者ネットワーク「三鷹ICT事業者協会」の活



(図1) SOHO CITYみたか構想

出典：株式会社まちづくり三鷹 (<http://www.mitaka.ne.jp>, 2011.2.27取得) より作成。

動支援、起業・創業支援のための各セミナー・勉強会などの開催、貸店舗・貸工場などの管理、セミナー開催（地域の人材育成）などである。

#### （４）地域資源の活用とコミュニティ・まちづくり活動の支援

歴史的遺産、文化、自然環境に恵まれた地域性に着目し、市民向けの催しなど啓発活動を実施するほか、観光資源としての活用に向けた取り組みをしている。また、地域コミュニティへの活動支援や、大学や研究機関と企業との連携を図るなど、広域的な地域活性化事業を進めている。

具体的な事業は、地域資源を生かした観光的事業の推進（マップ制作・観光ツアーなど）、NPO・まちづくり団体の活動との連携・活動支援、まちづくり協議会の活動支援、まちづくり専門家の登録・派遣などである。

まちづくり団体活動支援のための事業は、まちづくり新聞「ラ・チッタ」・まちづくり便り「まちたか通信」などの広報紙発行、まちづくりフォトコンテストの開催、まちづくりに関する講演会・セミナー・勉強会などの開催や書籍・資料の制作、まちづくり交流室の管理運営、三鷹市内まちづくりワークショップの支援などである。さらに、駅前コミュニティセンター・図書館複合施設ほか公共施設の管理運営・市民住宅の管理運営なども実施している<sup>7)</sup>。

#### （５）自治体のパートナー

第三セクターとしての立場で、行政改革のヘルプデスクの役割を果たす。また、これまで蓄積してきた事業ノウハウを活用して、自治体向け各種システムの開発、販売、コンサルティングを行っている。

具体的な事業は、三鷹駅前市政窓口の運営、「みたか子育てネット」のサイト管理・システムパッケージ「e子育てねっと」の販売・地域包括支援システムの販売など、また自治体ソリューション事業<sup>8)</sup>、「三鷹市ユビキタス・コミュニティ推進協議会」<sup>9)</sup>事務局運営などである。

### 3. 三鷹市と㈱まちづくり三鷹の関係の再確認

三鷹市と、㈱まちづくり三鷹の関係を改めて確認する。①資本金を三鷹市が出資して三鷹TMOとして設立した株式会社（金額：2,000万円）、②ワークショップ方式や市民参加方式を取り入れて市民主体のまちづくりを推進してきた財団法人三鷹市まちづくり公社が解散し、2001年4月にその事業をすべて㈱まちづくり三鷹に統合。旧財団の公益事業を引き継ぎ、公平性・公共性を備える事業を運営、③三鷹市の設立した第三セクターとして民間企業活動の柔軟性や弾力性を生かした独自の事業運営、④行政サービスのアウトソーシング先として自治体運営のスリム化・コスト削減への貢献など。

三鷹市のまちづくりと中心市街地活性化事業を進めるために、三鷹市では「三鷹市と株式会社まちづくり三鷹との協働に関する条例」を定め、良きパートナーの関係を生かしてまちづくり全体のプロデュースを協働で行っている（表2）。

(表2) 三鷹市と株式会社まちづくり三鷹との協働に関する条例

施行 2001 (平成13) 年10月4日 条例第17号

(目的)

第1条 この条例は、三鷹市（以下「市」という。）と市等の出資により設立した株式会社まちづくり三鷹（以下「まちづくり三鷹」という。）とが協働し、もって総合的なまちづくりの推進を図ることを目的とする。

(協定)

第2条 市とまちづくり三鷹とは、相互に協力し合い、連携を図りながら、協働による総合的なまちづくりを推進するため、協定を締結するものとする。

(協力、助言及び支援)

第3条 市長は、まちづくり三鷹に対し、その健全な運営と活発な事業展開を図るため、適切な協力及び助言を行うとともに、毎年度予算の定めるところにより、必要な支援を行うものとする。

(報告)

第4条 市長は、まちづくり三鷹に対し、その運営と事業展開の状況について、必要な報告を求めることができる。

(委任)

第5条 この条例の施行について必要な事項は、市長が別に定める。

附 則 (施行期日)

1 この条例は、公布の日から施行する。

(財団法人三鷹市まちづくり公社の助成等に関する条例の廃止)

2 財団法人三鷹市まちづくり公社の助成等に関する条例（平成8年三鷹市条例第6号）は、廃止する。

## IV. 経営体としての(株)まちづくり三鷹の事業

前章で紹介した(株)まちづくり三鷹の事業について、2009年度における財務状況を確認した上で、インタビュー調査（2011年1月27日実施）とその際に取得した資料に基づき、経営的な視点から改めて検討する。

### 1. (株)まちづくり三鷹の財務状況

(株)まちづくり三鷹の財務状況について、2009年度を採り上げると（表3）のとおりである。

この2009年度の財務資料によると、損益計算書において当期純利益が確保されている。また、貸借対照表において純資産に資本金のほか資本準備金と利益剰余金が計上されており、資産・負債構成のバランスも良好である。経営体の健全性の評価にはさらに詳細な分析が必要だが、当該数値からは概ね健全性は確保されていると言える。損益計算書に計上されている事業について、事業内容や収支状況に関するヒアリング調査の結果に基づいて詳しく見ていく。

(表3) ㈱まちづくり三鷹の財務状況

【損益計算書】(自2009年4月1日 至2010年3月31日)			
(単位：千円)			
売上高	施設管理運営事業売上	467,060	
	支援研究開発事業売上	27,708	
	受託事業売上	232,740	
	IT事業売上	106,757	売上高計 834,267
売上原価	施設管理運営事業原価	302,096	
	支援研究開発事業原価	37,447	
	受託事業原価	183,831	
	IT事業原価	112,268	売上原価計 635,643
			売上総利益 198,624
販売費及び一般管理費		138,739	営業利益 59,884
営業外収益		2,617	
営業外費用		161	経常利益 62,340
特別損失		14,757	税引前当期純利益 47,583
	法人税等充当額		26,284
			当期純利益 21,298
			※記載金額は千円未満切り捨て
【貸借対照表】(平成22年3月31日現在)			
(単位：千円)			
資産の部			
流動資産	431,256		
固定資産	615,594	資産の部計	1,046,850
負債の部			
流動負債	140,488		
固定負債	499,647		
引当金	10,000	負債の部計	650,135
純資産の部			
資本金	272,500		
資本準備金	17,400		
利益剰余金	106,814	純資産の部計	396,714
		負債及び純資産の部計	1,046,850
			※記載金額は千円未満切り捨て

### (1) 施設管理運営事業

施設管理運営事業は、事業全体の売上が467,060千円である。㈱まちづくり三鷹の事業全体における売上構成比は56.0%、売上利益率35.3%となっている重要な事業であり、次のような事業で構成されている。

#### (ア) 産業プラザ管理運営事業 (売上149,828千円)

㈱まちづくり三鷹は、新しい産業を振興するベース・キャンプとして「三鷹産業プラザ」(以下、「産業プラザ」とする。)を運営している。施設は整備時期によって第1期棟と第2期棟から構成されており、各々の概要は次のとおりである。

第1期棟：土地は三鷹市の所有であり、建物は「独立行政法人 中小企業基盤整備機構」(以下、

「中小企業機構」とする。)が所有している(延床面積:4,568.4㎡、7階建)。

三鷹市は、中小企業機構からの土地賃料に代えて、1階と2階を借用している。7階は産業支援施設の会議室で、中小企業機構に賃料を支払って借りている。また、㈱まちづくり三鷹は中小企業機構から、入居企業に対する産業支援業務の委託を受けて運営管理を実施している。すなわち、第1期棟における事業収入は中小企業機構に入り、㈱まちづくり三鷹は、運営委託料を受けて事業を実施している。

第2期棟:土地は三鷹市の所有であり、建物は㈱まちづくり三鷹が所有している(延床面積:5,075.0㎡)。建設事業費としては、経済産業省の「商店街・商業集積活性化施設整備補助金」および「東京都中心市街地等商店街・商業集積活性化事業費補助金」と併せ、「中小企業高度化資金」の無利子融資を受けると共に、㈱まちづくり三鷹が増資により措置している。

#### (イ) 駐車場管理運営事業(売上205,820千円)

駐輪場8施設と駐車場5施設、合わせて13施設を管理運営している(2010年度現在)。駐輪場は指定管理者事業として実施している。三鷹市は鉄道が周辺部にあるため、市内の移動はバスや自転車に頼るところが大きく、駐輪場は市民にとって大事な施設となっている。㈱まちづくり三鷹は、市内の駐輪場の利用を総合的に調整して有効に利用できるよう事業を実施しており、駅前の商業活性化も目的としている。駐車場は、利用予定が無かったり開発予定で検討中の市有地を有効活用して運営している。

駐輪場と駐車場の管理運営事業は、三鷹市の資産を有効かつ効果的に活用し、その事業によって得た収益を地域活性化のために還元するという観点から、三鷹市と㈱まちづくり三鷹が一体となって全体の運営を実施しているものである。

#### (ウ) その他(売上111,412千円)

㈱まちづくり三鷹は、三鷹市内にある6ヶ所のSOHOインキュベーション施設の管理・運営に、直接または間接に関わっている。貸工場や市民住宅の管理なども行っている。貸工場に関する取り組みでは、例えば、経済産業省の新規事業開発支援事業においては、㈱まちづくり三鷹が補助事業の事務的処理などを引き受けている。<sup>10)</sup>それにより、企業には研究開発に専念できるといった利便が提供できる。また、貸工場の施設内に自動販売機などを設置・管理している(9施設)。

### (2) 支援研究開発等事業

支援研究開発等事業は、事業全体の売上が27,708千円である。㈱まちづくり三鷹の事業全体における売上構成比は3.3%、売上利益率はマイナス35.1%となっている。売上利益率はマイナスであり収益性は低いが、地域貢献に必要な事業として、他の事業で得た利益を充当して実施しており、次のような事業で構成されている。

#### (ア) 新事業開拓支援事業

- (a) SOHOフェスタ開催事業:SOHO事業者の創出のため、発表会を実施している。
- (b) コミュニティビジネス支援業務事業:「みたか身の丈起業塾」を実施している。

この事業は人材・起業者の育成を目的とし、内閣府の「地域社会雇用創造事業交付金事業」による「社会的企業人材創出・インターンシップ事業」として実施している。座学とインターンシップで約6週間、その後コンペティションを実施し、1人当たり上限が300万円までの起業支援金が支給されるもので、無理のない身近な「身の丈」の創業を目指している。

この事業における最終的な目標は、三鷹市を新ビジネス展開のための起業の場として、ノウハウの蓄積を進めると共に知名度を向上させ、三鷹市での創業を奨励することにある。三鷹市では、多くのメニューと豊富な人材により様々な支援体制が整っており、既に200社以上の起業を輩出している。

- (c) 商店街活性化支援事業：この主な事業は地域モール事業であり、地域密着型インターネットショッピングモール「みたかモール」の運営支援を、三鷹市、三鷹商工会と協働で行っている。<sup>11)</sup> 地域モール事業は、一般的に収益性が厳しい事業であるが、事業全体を社会インフラ整備の促進方策として捉え、これを構築して運営していくことが、商店街活性化のためには有効な方策であり重要となる。
- (d) 商品開発事業：この事業はB級グルメなど、地域資源を活かした商品を開発する事業である。人々が集まって意見交換ができる場が設定され、知恵を出し合い触発される機会を創ることが重要となる。
- (e) コミュニティシネマ事業：現在、三鷹市には映画館がない。市内で最後まで営業していた映画館の関係者とこの事業を立ち上げたものであり、3日間の映画祭を「コミュニティシネマ祭」として行った。

新事業開拓事業としては、以上のような事業が挙げられた。様々な働きかけにより人脈を形成し、何かが融合し新しいものが形成されることを期待し、地域活性化のための足掛かりやきっかけづくりに積極的に取り組んでいる。事業に対しては一般的に、即効性や収益性が期待される場合が多いが、地域活性化のための全体の構成や考え方に対する理解が大事だという。

#### (イ) 教育・研修事業

教育研修の事業は主に、全国各地からの要請で㈱まちづくり三鷹の取り組みを話すことの報酬を、収入として受け入れているものである。

### (3) 受託事業

受託事業は、事業全体の売上が232,740千円である。㈱まちづくり三鷹の事業全体における売上構成比は27.9%、売上利益率21.0%となっており、三鷹市からの公共業務受託事業を積極的に展開している。具体的には、三鷹駅前市政窓口業務、緊急雇用対策事業などである。三鷹駅前市政窓口業務では、三鷹駅前において、納税業務や相談業務の一部、税の申告、年金の相談など市民課業務の取次業務を、市職員の協力のもと㈱まちづくり三鷹の社員が実施している。

市役所では市民は、用件ごとに担当部局に移動しなければならない煩雑さがあるが、駅前市政

窓口では、取扱い業務についてワンストップのサービスを受けることができる。そのため利便性が高く、担当者の対応も丁寧であるとして市民の評価も高い。また、行政コスト削減が実現されていることから、市役所の窓口業務の受託をさらに拡大することを目指しているという。

この事業は元来、ワーキングシェアの考え方による、在宅女性の再就職先確保のために始められたものであり、非正規雇用のための事業であった。しかし今後は、業務拡大に対応していくため、適度な収益性を確保しながら正社員化を進めていく必要が生じている。2010年11月には、数名が非正規雇用から正社員として採用された。

#### (4) IT事業

IT事業は、事業全体の売上が106,757千円である。(株)まちづくり三鷹の事業全体における売上構成比は12.8%、売上利益率はマイナス5.2%となっている。売上利益率はマイナスであるが、将来的に成長が期待され、また地域の産業振興にも貢献する事業として取り組まれている。

##### (ア) 自治体情報システム事業

(株)まちづくり三鷹が特に力を注いでいるのが、プログラム言語「Ruby」(ルビー)を活用したシステムの普及である。2004年にルビー・オン・レールズ(Ruby on Rails)というフレームワークが公開された。このフレームに乗せて作業を進めていくと、プログラムが自動生成されることから、作業の効率性が高い。また、機械語に置き換えず即時に実行してプログラムを動かせることから、プログラム作成依頼者に対して修正結果をその場で実行して見せることができる。依頼者の立場からすると、素早く自分達の意向が反映され、短期間に納品されるという点において優れている。さらにルビーは、インターネットのウェブ上のシステムであることから、コンピュータごとにプログラムをコピーする必要がなく、この点においても利用者にとって便利である。

(株)まちづくり三鷹では、このシステムを業務システムに適用し、図書館システムを構築した。まず、ルビー技術を教える講師を養成することから始め、総務省の支援制度を活用して約10名を養成、そして、その講師に実践力をつけるため取り組んだシステム構築が図書館システムである。図書館システムを選んだ理由は、システムの規模が適度であること、税や福祉、列車の運行システムなど住民の財産や生命に直接関わるものではないことから試行錯誤が可能なことによる。長野県塩尻市立図書館に導入されたものが、第1号として2010年度から稼働している。また、これを契機に全国からの照会が来ている。

ルビーを活用した図書館情報システムの長所としては、次のような点が挙げられる。まず、システム運営のコストが安価なことである。旧来のシステムは、大手メーカー系のソフトウェア会社による提供で、機械とソフトで5年リースが基本であったため、多額の経費を要した。それに対して(株)まちづくり三鷹が開発したシステムは、ソフトウェアだけを提供するものであることから、機械を別途入札で安価に導入すれば、システム全体として安価になる。

しかも、(株)まちづくり三鷹が採用しているルビーはオープンソースであるため、ソフトウェア自体も安価になる。次に利便性の面においても、業務システムをインターネット上で動かすウェ

ブシステムを採用していることからサーバが1つあればよい。インターネットさえ繋がればどこでも業務が運用できることから、各々の端末にソフトを1つ入れる方式に比べ遥かに効率的である。

また、㈱まちづくり三鷹の事業自体もオープンソース方式を採用し、ソースコードを顧客に提供することにより、地元の事業者が保守できるよう便宜を図っている。さらに、地元の事業者が保守のためのノウハウを習得できるよう、開発時点から事業参加してもらう方針を採っている。

現在（2011年1月現在）は、開発と保守の両方を㈱まちづくり三鷹が受託し、実際の業務は地元の事業者へ委ねる方式を採っているが、今後はある程度のライセンス料を受けて早い段階から地元の事業者へソースコードを渡し、事業の大部分を地元事業者へ実施してもらう方式に移行して行きたいという。それにより、地元で仕事と資金、その結果としての利益が循環していく効果が期待される。従来は、その資金の流れを大手事業者が独占的に取り込んでいた。また保守についても大手事業者の場合は、地元へ事業所があっても営業窓口だけであり、保守業務は本社に持って行く必要があるため、地元で対応できないという不便がある。

このように、ルビーを活用した行政情報システムは導入経費が安価であり、地元のIT事業者へ仕事を発注できることから、地域の産業振興にも貢献するというメリットを有している。地方公共団体向け情報システムについては、幾つかの受注がある。まだ採算が採れる段階には至っていないが、先進的に採用した地方公共団体がショウ・ウインドウ効果となりニーズも増加してきたという。事業の持続が重要であり、そのためのシステム構築に一層取り組む必要があるとする。

#### （イ）子育て支援総合サービス：子育てネット

子育てネットは、子育てに必要な情報や、行政が行っている子育て支援の情報を、ウェブサイトを利用して発信している。インターネットというツールと人的支援を組み合わせ、地域住民参加、交流の場づくりなど「住民」「行政」「施設」がつながって、地域の力で子育て支援を行うことを目指したサービスである。<sup>12)</sup>

この事業は、国から補助金を受けて始められたものである。ソーシャルビジネスであることから実践による豊富な経験が必要であるが、三鷹市では現場経験を積んだ職員が担当してきたことから、事業を発展させることができたという。このシステムもルビーでリニューアルされた。

## V. 第三セクターによるまちづくりの可能性

### 1. ㈱まちづくり三鷹の事業の特徴

三鷹市は、成熟した市民意識と多様で高い職業能力を持った労働力を背景に、まちづくりと地域ブランドの形成、地域産業の活性化などを総合的に展開するための仕組みを、第三セクターである「㈱まちづくり三鷹」という形で具体化した。㈱まちづくり三鷹の事業の特徴は、次のように捉えることができる。

第1に、㈱まちづくり三鷹が産業振興を基盤にしたまちの活性化を原点としたことは、TMOとしてスタートしたことからも確認できる。産業振興への取り組みに注目して㈱まちづくり三鷹を捉えると、商店街の活性化など既存の産業振興だけでなく、豊富な人材や整った通信基盤という優位性を背景にIT関連産業に着目し、地域の新しい有望産業と捉えて振興を図っている。

さらに、IT関連分野を核としたコンテンツ産業の振興をはじめ、商業やサービス産業を広く地域の産業資源として捉え、総合的にまちの活性化の原動力とするため、その振興拠点としての三鷹産業プラザや、インキュベーション機能を持つSOHO施設の運営なども行っている。まさに、地域の特性・優位性を生かした産業振興事業を展開していると言える。

第2に、2001（平成13）年度に財団法人三鷹市まちづくり公社と統合されたことにより、総合的なまちづくり事業が本格化する。NPOやまちづくり団体などの活動との連携・活動支援、まちづくり協議会の活動支援、まちづくり専門家の登録・派遣など、ソフト面を中心とした地域コミュニティ活性化事業に本格的に取り組み始めた。

このような新たな産業とコミュニティの振興は共に、住宅都市としての三鷹市の活性化には重要な要素であり、それらを総合的に実施することで乗数的な政策効果が期待できることから、両者の総合的な推進は効果的な取り組みである。一般に地方公共団体の施策は、異なる部局で別々に実施されることが多いが、三鷹市の場合は、これを㈱まちづくり三鷹に統合して一体的に実施することにより、政策効果を上げている。

## 2. 第三セクター方式の有効活用方策

三鷹市では、産業とコミュニティの振興を㈱まちづくり三鷹に集約化することにより、効果的な地域活性化政策を実現している。すなわち㈱まちづくり三鷹は、「株式会社」という民間事業形態であるため、民間活動の多様性にきめ細かく対応した支援策を講じることができる。同時に、三鷹市が主体の第三セクターであることから、公共性を有するサービスと収益性を有するサービスを併せて提供できる。すなわち、公共性や収益性の程度が異なるサービスを、市民や来訪者のニーズに合わせベスト・ミックスの状態を提供できる体制を構築していると言える。

しかし、留意すべき点もある。第三セクター方式で重要なことは、収益団体としての法的形態を取ることから、経営収支は健全であることが厳しく求められることである。すなわち、公共性が高く収益性が期待できない事業を実施する際には、その費用を補填できる方策が必要となる。

その対応策として、1つは、公共性の高い事業の実施に必要な費用については、行政主体である地方公共団体が委託料などの形で負担する方法、もう1つは、第三セクターの本来事業として収益性の高い事業を付与する方法である。

いずれの方法を採るにしても、その基本として、第三セクターが実施する事業のうち公共性を有する部分については、何らかの形で費用を地方公共団体が負担するという考え方を取り入れる必要がある。そのためには、地方公共団体が自ら事業費用を負担する必要性を認識し、その負担

割合を明確化することが重要となる。第三セクターの事業は、サービスとしては公共性・収益性の程度に関わらず、利用者のニーズに応じて最も適切な組み合わせで提供し、それに対応する費用負担は、地方公共団体と事業主体である第三セクターとの間で適切に行われることが必要となる。

三鷹市は、この趣旨を踏まえ、㈱まちづくり三鷹が公益の実現を目的としつつ事業成立性を厳しく求められる事業主体であることを十分に理解し、収益性を有する事業を組み込んでいる。その主要なものが、三鷹市からの受託事業に加え、産業プラザの管理運営事業、中心市街地における駐車場・駐輪場の管理運営事業である。施設管理運営事業は、第三セクターの事業のあり方を考えるうえで注目すべき事業である。当該事業は、収益性が高い事業であると同時に、中心市街地の活性化に欠かせない重要な施設の管理運営を図るものであることから、㈱まちづくり三鷹の本来目的に当に合致するものである。

これらの事業を有力な収入源として、㈱まちづくり三鷹の経営体としての健全性を確保し、公共性の高いまちづくりに取り組んでいる三鷹市の政策能力は高く評価できる。

このように三鷹市は、事業展開に機動性と柔軟性を有する第三セクターである、㈱まちづくり三鷹を政策手段として最大限に活用し、地域個性を生かしたまちづくりに積極的に取り組んでいる。しかも、㈱まちづくり三鷹については、採算性にも留意し事業成立性を確保している点が、まちづくり事業における成功の秘訣であると考えられる。このため、総合的なまちづくりの有望手段として、第三セクターによるまちづくり事業の事例研究をさらに積み、その成功のための方策を一般化していきたい。

(かわとう よしひこ・高崎経済大学地域政策学部教授)

#### 【注】

- 1) 三鷹市 (<http://www.city.mitaka.tokyo.jp>, 2011年4月27日取得)
- 2) コミュニティ・ビジネスについて、河藤(2008)は、実施主体として市民活動団体、株式会社、地縁組織、公益法人などを挙げ、性格において2つの側面があるとし、次のように紹介している。一つは地域福祉やリサイクルなど地域の日常生活に関連した需要分野の事業化としての側面であり、もう一つはコミュニティにおける交流促進と地域おこしの手段としての側面である (p81)。 出典：河藤(2008)
- 3) 株式会社まちづくり三鷹 (<http://www.mitaka.ne.jp>, 2011年3月25日取得)
- 4) 「まちづくり機関 (TMO)」とは、中心市街地における商業等の活性化と都市基盤整備を一体的に捉え、商店街の店舗構成やソフト支援事業だけでなく、街区整備を総合的に行うために、自治体ほか関係機関とのコンセンサス形成を行い、まちづくりに関して総合的にプロデュースする機関 (法改正により、現在では法的根拠はない)。三鷹TMOとしての主な事業は、三鷹駅前の中心市街地活性化エリア内での魅力ある商業空間づくり、三鷹電子商店街「みたかモール」の運営支援、三鷹市の新マスコットの商品開発、駐車場・駐輪場の管理、市民住宅の管理など、また、三鷹産業プラザ、タウンプラザなどの管理・運営などである。 出典：株式会社まちづくり三鷹(2003)
- 5) 1997(平成9)年のまちづくり研究所第3分科会(清原慶子)から「情報都市三鷹をめざして—SOHO CITYみたか構想」の提言を受け、1998(平成10)年には「地域情報化計画」で「SOHO CITYみたか構想」を位置づけ、情報通信関連いわゆるIT事業者の振興のためにも取り組むことになる。 出典：株式会社まちづくり三鷹(2003)
- 6) インキュベーションとは、元来、鶏の卵などを人工的に孵化させる「孵卵器」のことである。産業においては、新たに起業しようとする事業者を支援するために、地方公共団体などの産業政策主体が一定期間、事業のための部屋を低料金で賃貸したり、経営アドバイスや事務機能の代替などのサービスを提供するものである。 出典：筆者による。
- 7) 株式会社まちづくり三鷹 (<http://www.mitaka.ne.jp/activity>, 2011年3月26日取得)
- 8) オープンソース・プログラミング言語Rubyによるシステム開発 出典：株式会社まちづくり三鷹 (<http://www.mitaka.ne.jp>, 2011年2月27日取得)

- 9) 「三鷹市ユビキタス・コミュニティ推進協議会」：三鷹市が定めた三鷹市ユビキタス・コミュニティ推進基本方針（2007年5月）及び三鷹市ユビキタス・コミュニティ推進本部の定めた方針のもとに、民学産公の協働によるユビキタス・コミュニティ推進事業を進め、情報通信技術（ICT）を活用して「いつでも、どこでも、誰でも」が豊かさ、便利さ、楽しさを実感できる地域社会の実現を目指す。協議会設置期間2007年10月12日～2012年3月31日 出典：株式会社まちづくり三鷹（<http://www.mitaka.ne.jp>, 2011年2月27日取得）
- 10) 経済産業省の補助事業では、補助事業を円滑に実施するため、必要不可欠な管理業務を行う幹事団体・企業が位置づけられている。幹事団体・企業は、補助事業の運営管理・コンソーシアムメンバー相互の調整を行うとともに、財産管理等の事業管理及び事業成果の普及等を行う母体としての機関（自ら開発等補助事業の一部を実施することも可能）である。経済産業局等の補助事業における補助対象者としての責任を有する。補助事業の円滑な実施を行う観点から、幹事団体・企業については、地域の事業者団体や新事業支援機関など、事業者以外の者になることが可能であり、(株)まちづくり三鷹は「新事業支援機関など」に該当し、「管理団体」と表現されている。 出典：経済産業省商務情報政策局（2009）『地域経済情報化基盤整備補助金公募予告説明資料』
- 11) 三鷹市（[http://www.city.mitaka.tokyo.jp/c\\_service/011/011309.html](http://www.city.mitaka.tokyo.jp/c_service/011/011309.html), 2011年4月10日取得）
- 12) 株式会社まちづくり三鷹（<http://www.mitaka.ne.jp/kosodate>, 2011年3月27日取得）

#### 【参考文献】

- 株式会社まちづくり三鷹編『Mitaka ism＝三鷹からの発想』株式会社まちづくり三鷹、2003年  
河藤佳彦『地域産業政策の新展開：地域経済の自立と再生に向けて』文真堂、2008年  
前田隆正・山田孝子・田中健次「三鷹市におけるSOHO事業者のコミュニティとそれを創成するコーディネータ」『情報通信学会誌』Vol.24 No.3、2007年  
三鷹市『三鷹市中心市街地活性化基本計画』1998年

謝辞：本稿の執筆に当たっては、株式会社まちづくり三鷹のスタッフの方々に、インタビュー調査へのご協力と関係資料の提供を快くお引き受けくださいました。深く感謝いたします。