

「職住調和型のまちづくりによる都心商業地の活力と賑わいの再生」

- SOHO によるまちづくり施策の展開を -

提 言

2000 年 1 月

千代田 SOHO まちづくり検討委員会

本委員会は、SOHO とよばれる職住調和型<sup>(\*1)</sup>のワークスタイルやライフスタイルが新たな都心商業地区<sup>(\*2)</sup>の再生に寄与するものとし、定住人口の回復も視野に入れつつ、神田を中心にした千代田区の商業地区の活性化施策について検討し提言することを目的として、1999年6月に、財団法人千代田区街づくり推進公社に設置されたものである。

委員には、都市計画、情報科学、社会工学、流通政策、産業政策等の多様な分野の学識者に参画を得て、本委員会を構成した。また、千代田区の行政実務担当者にもオブザーバーとして参加してもらった。

検討にあたっては、再開発や都心居住を促進する諸制度の活用というまちづくり施策にとどまらず、地域の情報化戦略や情報発信力、新産業の創出・誘致、少子・高齢化社会における都心居住の新たなライフスタイル、大学等教育機関との地域連携など、幅広い視点からまちづくりのハードおよびソフトの施策のありかたについて、オープンかつ自由な議論を行った。

その際、議論の過程は原則公開を旨とし、各回の議事録の全文ならびに関連資料をインターネットのホームページ上で公開し、また、専用のメーリングリストを利用して、区内外を問わず、広く双方向で意見交換を行いつつ議論を進めてきた。

その結果、職住調和型のまちづくりによる都心商業地の活力と賑わいの再生についての基本的な方向を示す一つの試案として、SOHO を中心とするまちづくり方策のあり方について取りまとめ、公社に提言することとした。

については、提言主旨に沿って公社は、区、都、国等関係機関にも働きかけ、地域住民や企業、NPO (Nonprofit Organization、民間非営利組織)<sup>(\*3)</sup>、大学・専門学校等の教育機関などとも連携し、タイムリーに具体的な行動に着手されることを求めたい。

21世紀は、第三次産業革命ともいわれ、デジタル化・情報技術革命の時代となることは確かである。こうした動向や都心の豊富な資源を有効に活用しSOHOを推進することにより、新たな都心活動層を呼び込み、地域を活性化することが千代田区の再生につながるといえる。

なお、千代田区に対しては、公社の先行的事業を足がかりとして、産業振興等を含めた千代田区の総合的なまちづくり施策として発展的に位置づけられるよう積極的に働きかけられたい。

2000年1月24日

千代田 SOHO まちづくり検討委員会  
委員長 小林 重敬

## 課題の背景と SOHO の意義

### (1) 課題の背景

本格的な少子・高齢化社会を迎える中で、女性や高齢者の就業や社会参加への期待が高まっている。また、終身雇用の就業形態は崩れつつあり産業構造も大きく変わりつつある。こうした社会経済情勢の変化をふまえるとともに、個人生活と職業生活とのバランスを考慮した職住近接・一致型の新たなまちづくり施策が求められている。

景気動向については、不況からの回復の兆しが見えるものの、大企業を中心に大規模な雇用調整と業務のアウトソーシング<sup>(\*)4)</sup>が進み、雇用吸収力のある新たな産業創出の期待が高まっている。特に、個人事業や小規模企業の形態でインターネット関連のソフトウェア開発やデジタル・コンテンツ<sup>(\*)5)</sup>のデザインに従事する、いわゆる SOHO (Small Office & Home Office) <sup>(\*)6)</sup>と呼ばれる新たな都市型サービス産業の創業とその事業展開の支援のための環境整備が国の産業政策としても重要な施策として位置づけられている。また、SOHO 事業者の中には、都心立地の利便性を活かし、職住近接・一致型のワークスタイルまたはライフスタイルを指向する者も多くみられる。

このような背景の中で、都心居住ニーズの多様化への対応、ならびに、都市型産業のインキュベーションの場としての都心商業地区の整備・活性化の推進などがまちづくりの喫緊の課題となっており、これを解決するためには、都市計画や住宅政策、産業政策、商業政策等が相互に連携した総合的なまちづくり施策の展開が不可欠である。

### (2) SOHO まちづくりの意義とねらい

昭和50年後半からバブル期にかけて、千代田区をはじめとして、東京都心部では、地価が急騰するなかで、業務地化が進行し、住宅機能が駆逐され、夜間人口の減少に拍車がかかった。千代田区では、定住人口の確保を区政の最重要課題として、「住宅基本条例」を制定し、「住宅付置・開発協力金制度の導入」や「区民住宅の建設」など、可能な限りの手段を講じてきた。しかし、ここで、地価は下落傾向にあるとはいえ、依然、都心の住宅事情は、厳しい状況にあり、そのテンポはゆるくなったものの、今も、人口減少の傾向は続いている。

こうした都心部の空洞化は、高度成長期に生業を中心とした職住一体の生活形態が崩れ、その後、職住分離を前提とした業務形態や業務地化が進んだことが大きな要因である。近年、ラージオフィスに対するスモールオフィス、従来の画一的なオフィスに対するアットホームなオフィスで事業を行う SOHO 事業者のライフスタイルが注目されている。地域を活性化させるためには、地域特性や地場産業を活かし、新たな産業を担う自営業者を地域に取り込み、育て続けるタウンマネジメント<sup>(\*)7)</sup>がもとめられている。また、高齢者や女性も働きやすい地域環境も急がれる。

江戸以来、都心の商業地は人を育てる場所でもあった。多様な人々が全国から集まり、出会いと交流、商いと生活が行われてきた。それが職住一体の中で行われ、町のコミュニティや文化が培われた。

千代田区における「SOHO まちづくり」推進のねらいは、恒久的な定住政策に止まらず、人が集まり、育ち、巣立つという都心商業地のダイナミックなシステムを地域特性に応じて、新しい時代のニーズを先取りしたシステムとして再生することである。そのためには、地域にこだわり、 unnecessaryな移動時間を極力節約して、都市生活を楽しむ人々が集積し、個々のノウハウを活かし、地域でネットワークを組む等の活動しやすい環境や利用しやすい施設等をインフラ整備として展開することが必要である。

## 提言の内容

### 1. 千代田区の資源の有効利用

神田を中心とする千代田区内の都心商業地区は、バブル期の後遺症を抱えているものの、都市基盤施設、交通インフラ、情報インフラ等、極めて高い整備水準にあり、都市生活を支える学校、病院等の都市施設も充実している。

また、霞ヶ関を中心とする官庁街、丸の内・大手町・有楽町などのグローバルな金融街や大企業中心のビジネス街、神保町の書店街やお茶の水を中心とする大学・専門学校等の高等教育機関の高い集積、電気・コンピュータ街として世界的なメッカといわれる秋葉原などの多様かつ高度な集積に囲まれたエリアであり、都市間競争の圧力が高まる中で、SOHO などの新たな都市型産業のプラットフォーム<sup>(\*8)</sup>として、潜在的には極めて高い競争優位性をもっている。

千代田区は、立地の優位性と地域特性を活かし、歴史ある商業地区の再生を図る必要がある。なお、商業地区も地域により特徴があるので、事業場所に応じて、多様な SOHO 事業者の中からターゲットを定めて、SOHO によるまちづくりを推進すべきである。例えば、丸の内・大手町近傍では「対事業所系 SOHO」、秋葉原のコンピュータ街では「デジタル系 SOHO」、「アート系 SOHO」を誘致することが考えられる。

## 2 . SOHO 事業者のための環境整備の必要性

現時点で、SOHO 事業者が、職住近接・一致型のワークスタイルやライフスタイルで起業もしくは事業展開を行うとした場合、その活動拠点を確保することが困難な状況にある。その主な理由としては、一般に、職住一致型のワークスタイルが認知されておらず、また、制度的にもそのような利用態様を想定していないため、公的賃貸・分譲住宅および民間賃貸・分譲住宅でのホームオフィスとしての利用が制約されていることにある。さらに施設供給面でも、税制が住宅用途として適用されるか、商業用途として適用されるかが不明確であるため、供給事業者にも躊躇するところがある。

民間の居住用マンションの中には、いわゆるマンションオフィスとして、事業活動のためのオフィスとして供給されているものも見られるが、一般に住居仕様の施設のため通信回線や電源容量等の情報インフラ環境がビジネスには適さないものも多く見られるとの指摘がある。

現時点では、都心商業地区について、家賃が高い、生活環境が悪いといったイメージが払拭されておらず、適切な家賃で商売上、効果的な場所として、積極的に紹介されていない。SOHO 事業者にとって多種多様な情報が得られ、また、交通の便利さと経費の安さ及び時間短縮による経済効果や得意先との交流、そして家族とのふれあい等、目に見えない効果等の価値をアピールする必要がある。

このような SOHO 需給のミスマッチを解消し、SOHO 事業者を集積させるためには、24 時間サービスの商業施設の誘致はもとより、インキュベーション時のみならず、継続的な事業活動のための施設供給の両面からの環境を整備し、官民が連携して施策を展開していくことが期待される。

## 3 . 都市計画、建築規制、住宅政策などからの誘導

公社は、区との連携のもとに都、国に対して都心商業地区における SOHO 推進支援施策を働きかけ、都市計画、建築規制、住宅政策などから総合的に SOHO の誘導を図るべきである。

民間の SOHO 施設供給の誘導ならびに SOHO 事業者の誘致に有効となる具体的な施策としては、各種地区計画の積極的適用等による建築規制の緩和、SOHO を誘導するための特別用途地区の指定、税制の整備による特別償却、軽減措置、政府関連金融機関からの低利融資等のハード・ソフト両面にわたる複合的な施策について、法制度の整備を要請する必要がある。

また、都心再整備を目指す都市基盤整備公団との連携を強化し、ホームオフィス形態の住宅等の基盤整備を進めることも、SOHO 事業の推進に有効なものとする。

## 4 . 「千代田 SOHO まちづくり推進協議会」の設置

千代田区において SOHO によるまちづくりを推進するためには、基本的には、産官学・住民によるパートナーシップを基本とすべきである。そのために、公社が中心となり、早急に「（仮称）千代田 SOHO まちづくり推進協議会」を設置し、具体的なリーディングプロジェクトをタイムリーに実施する必要がある。

また、都市型新産業の創出を支援するプラットフォームとして、ビジネスマッチング機能や、資金、税制、技術、経営ノウハウ等に関する情報の提供・交流機能を提供することが望まれる。そのため、SOHO の創業・事業活動を支援する人的ネットワークを構築し、具体的な交流プログラムを展開する必要がある。

なお、協議会の運営に要する事業資金は、会員制によることを基本とし、企業及び自治体からの出資等に加え、その他公社からの運営費の一部助成等によって、賄うものとする。

## 5．リーディングプロジェクトの推進

リーディングプロジェクトについては、施策のニーズおよび効果、事業採算性、資金確保、推進体制等を、より具体的に検討し、取り組む必要がある。

具体的なプロジェクトの実践に際しては、公的な補助制度等を有効に活用することが望まれる。特に、中心市街地活性化法の施策活用や公社の TMO (Town Management Organization) <sup>(\*)9)</sup>としての機能の可能性について早急に検討し、リーディングプロジェクトとの連携の可能性を追求すべきである。

また、各リーディングプロジェクトの実施スケジュールについては、リノベーション <sup>(\*)10)</sup>の段階的推進を考慮し、暫定的な施策から恒久的な施策まで多様な可能性を模索し、可能性の高い施策から順次、実行に移すことが望まれる。

当面、早急に実行に向けて検討すべきプロジェクトを以下に提言する。なお、プロジェクト推進にあたっては、在勤、在住、通学者等の制限を設けることなく、柔軟に対応すべきである。

### (1) 区有地・施設を活用した SOHO 拠点づくり

#### 「街づくりハウスアキバ」等の区有施設の活用

区が所有し公社が管理している秋葉原地区にある施設「街づくりハウスアキバ」を、その立地特性を生かし、情報系の SOHO 事業者や学生ベンチャーの SOHO 支援、交流、情報発信の拠点として有効活用する。

そうした支援拠点では、区内で展開する小規模な SO (Small Office) や HO (Home Office) の事業者が個々に確保しにくい、会議室や高精度のプリンターやコピー機などの共同利用環境を整備するとともに、インキュベーション <sup>(\*)11)</sup>のプラットフォーム

機能として、スタートアップベンチャーに郵便物の受け取りサービスやメールアドレスの提供、さらには、税務・会計・資金等のコンサルティングサービス、各種テーマによる交流会やセミナーの開催など、関連団体等と連携したソフトなサービスを提供することが望まれる。

また、区内で就業を希望する高齢者や女性などとの交流を想定し、いつでも気軽に交流できるサロンスペースも提供することが望まれる。

さらに、SOHO 事業を推進するためには、商工業振興施策との融合を進め、中小企業センターの施設やソフトの活用等による連携も極めて有効なものと考えられる。

#### 区所有の未利用施設等の活用

区内の小中学校の適正配置に伴う未利用の遊休校舎や区有地等について、区等との連携により、SOHO 支援拠点としての活用方を検討すべきである。

その場合、HO としての利用が可能な住宅供給や、スタートアップ時のベンチャーの HO に対する家賃補助、SOHO を支援する NPO（民間非営利組織）の活動拠点やその専従職員に対する家賃補助制度の創設等についても検討すべきである。

また、SOHO 拠点と居住機能の創出という視点から、有効な事業手法として区有地を活用した「定期借地権の設定」と「PFI（Private Finance Initiative）<sup>(\*12)</sup>事業」をリンクさせ、また、「中心市街地活性化法」による地域の主体的取組みを基本とした「複合施設」の建設を検討する必要がある。

### (2) 民間空室・空地等の利用による SOHO 事業者の支援

#### 情報提供と供給促進

SOHO 事業者の SO ニーズについては、10 坪程度の物件ニーズが高いが、不動産業者にそうした SOHO サイドのニーズに関する情報が流通していない場合もあり、公社として供給サイドの実態を把握した上で、インターネット等により情報を提供することで、SOHO 事業者を支援し、誘致すべきである。

また、オーナー側が経営的に不安定な SOHO 事業者に賃貸することを敬遠する傾向があるため、公社や協議会が借り上げてサブリースをする方式や、最低限の設備を敷設することで、レンタルルームとして提供するなどの方策についても検討する必要がある。

#### 民間空地・空き店舗の暫定利用と活用

未利用となっている民間の空地、空屋については、公社や協議会が借り上げ、SOHO

事業者に仮設の SOHO 施設や支援・交流施設を暫定的に提供し、段階的な都心のリノベーションを推進するとともに、各種イベント等による情報発信により、地域の活性化を図ることが望まれる。

また、商店街の空店舗においても同様に、暫定的に利用することで、地域の活性化にも結びつくものと考え、SOHO としての活用方策を検討すべきである。

### 大学との連携施設

SOHO 事業者と大学の研究者や学生との交流の場づくりとして、研究室分室を SOHO 施設や SOHO 支援施設に誘致する。区内外の大学が保有する人的・知的資源と SOHO 事業者とのコラボレーション<sup>(\*)13)</sup>により、新たなビジネスチャンスが生まれる可能性もあり、SOHO 型の産学連携モデルの模索が期待される。

その場合には、大学の研究室単位の交流とともに、大学の TLO (Technology Licensing Organization)<sup>(\*)14)</sup>との積極的な協力関係を構築することが望まれる。

具体的には、協議会が、民間施設又は区有の遊休施設に、SOHO 支援センターとの一体的な利用が可能な産学連携のためのレンタルラボ<sup>(\*)15)</sup>を整備し、SOHO 事業者とともに、大学や共同研究の企業コンソーシアム<sup>(\*)16)</sup>を誘致することが望まれる。

以上

## 用語解説

( \*1 ) 職住調和型：従来の職住分離型でなく、市街地に住宅と業務が混在した職住近接、もしくは一致型のことをいう。

( \*2 ) 都心商業地区：本文での都心商業地区とは、千代田区内における神田地区に代表される中小の商業、業務、住居が混在した地区をいう。

( \*3 ) NPO：利他主義の観点に立って提供された寄付金、会費等を主な財源にし、ボランティアを含む組織成員が利潤追求を目的にすることなく、社会に対するサービスを提供する組織。営利を目的としない組織で、行政組織、企業とは異なる市民活動団体。まちづくりの推進を図る活動、災害救援活動など特定した12分野の非営利活動を行う団体に法人格を与え、市民が行う自由な社会貢献活動の健全な発展を促進し、公益の増進に寄与することを目的に1998年3月に法律が成立された。

( \*4 ) アウトソーシング：企業の外部経営資源を活用することを目的として、業務の一部を他社に委託すること。近年、企業の事業の再構築に伴い、増加する傾向にあり、比較的生産性の低い周辺的な業務のみならず、専門的な業務の外部化も進みつつある。

( \*5 ) デジタル・コンテンツ：インターネットなどで、配信される情報の中身、パソコンなどで処理されたソフトウェアの情報の中身をいう。

( \*6 ) SOHO：物理的に狭いスペースのオフィスまたはオフィスとして利用する住宅を意味するとともに、そのようなワークプレイスで働く者やそのワークスタイルについてもSOHOとも呼ばれている。情報通信機器の高度化や通信基盤の整備により、このような形態が最近増え始め、国も産業政策の視点から新たな都市型産業として支援・育成に取り組んでおり、また、都市政策、住宅政策の視点からも、SOHOを都心部の再生や職住のバランスのとれた新たなワークスタイルの実現する施策の中に位置づけ、SOHOを支援する住宅や施設のありかたなどが検討されている。

( \*7 ) タウンマネジメント：地域の多様性を前提としつつ、原則として、官民のパートナーシップによって、地域が主体的に独自の計画を立案し、個性あるまちづくりを推進する経営手法。

( \*8 ) プラットフォーム：企業等の創業及び持続的な事業展開を支援するための社会経済的な基盤をいう。いわゆるインキュベーション施設の提供に止まらず、経営・技術に関する情報の提供や交流、相談等のサービスや、インターネット等による情報提供やビジネスマッチングなどの仕組みを含む広い概念であり、まちづくりの視点からは、まち全体が有機的なプラットフォームとして機能すると考えられる。プラットフォームの提供・運営主体は、国や自治体等の公的な機関をはじめ、民間事業者やNPOなど、様々な主体によって行われる。

( \*9 ) TMO：市町村の立案したマスタープランに従って、中心市街地の商業地全体を総合的かつ独自の計画によって推進させる事業を実施し、中心市街地の運営・管理を担当する機関（商工会議所や第三セクターで組織）。（市町村と商工会議所、商店街など官民が知恵を出し合って街づくりのプランや商業活性化を図る仕組み、中心市街地再整備の企画を推進するとともに、場合によっては事業主体となる。）

( \*10 ) リノベーション：都心再開発、都心居住等の推進による都心部の再生・活性化。大都市圏の都心部においては、夜間人口が減少し都心の空洞化が進んでいる地域があり、国としても、防犯、防災、都市の活力の視点からも都心部のリノベーションの必要性が強く認識されている。

( \*11 ) インキュベーション：孵化。企業の起業を支援すること、又は、そのための施設やサービスのことをいう。

( \*12 ) PFI事業：社会資本の整備や質の高い公共サービスの提供に際して、可能な限り民間の資金や経営ノウハウを使って行う事業。従来、公共部門が実施していた社会資本整備などの公共サービスを民間部門の資金を導入して、民間事業者を中心に実施する方式。

( \*13 ) コラボレーション：様々な背景をもった人間がある目標に向けて協力して新しいアイデアを創発すること。近年は、企業内でのコラボレーションに止まらず、外部の企業等とのコラボレーションなどが増加する傾向にあり、また、コンピューターネットワーク上の電子メール、ニ

ユースシステム、発想支援システムなどを利用して、コラボレーションを行うケースもみられる。

( \*14 ) T L O : 大学が保有する特許等の知的資源の民間企業への移転を促進するための組織( 法律により国の認定を受ける認定 T L O と認定を受けないものがある )。大学法人内の組織の場合と、大学等が出資する株式会社等の組織があり、大学内組織の場合には、共同研究の斡旋や、寄付金の受け入れ、特許化支援などのコンサルティングサービスを提供するなどの産学連携組織と一体的に運営されている場合もある。

( \*15 ) レンタルラボ : レンタルラボラトリー。大学等が民間企業との共同研究を目的とする賃貸方式の実験室・研究所のことをいう。大学がキャンパス内の敷地を民間企業に貸付け、その上に民間企業が建物を建設し、共同研究が終了した場合には、建物が大学に寄付されるといったものもみられる。

( \*16 ) 企業コンソーシアム : 複数の企業が特定の事業や研究開発のために一定期間連携しあうこと。特に、産学連携による大規模な共同研究・開発などの場合、大学が個々の企業とではなく、複数の企業の連合体をパートナーとして、プロジェクトを推進することがある。

## 千代田 SOHO まちづくり検討委員会 構成

### [ 委 員 ] ( 順不同・敬称略 )

委員長 小林 重敬 ( 横浜国立大学 工学部教授 住宅政策、都市計画 )  
副委員長 関 満博 ( 一橋大学 商学部教授 中小企業政策、産業政策 )  
委員 清原 慶子 ( 東京工科大学 メディア学部教授 情報社会論・情報通信政策論 )  
委員 坂村 健 ( 東京大学 総合研究博物館情報メディア担当教授 情報科学 )  
委員 細野 助博 ( 中央大学 総合政策学部教授 流通政策、都市政策 )

### [ オブザーバー ]

大畠 康平 ( 千代田区企画部計画担当課長 )  
大森 幹夫 ( 千代田区企画部企画調整課企画調整主査 )  
田邊 英一 ( 千代田区地域振興部商工振興課長 )  
石井 峻 ( 千代田区都市開発部長 )  
山崎 芳明 ( 千代田区都市開発部都市計画課長 )  
堀 健一郎 ( 財団法人ちよだ中小企業センター事務局長 )  
  
村林 正次 ( (株) 価値総合研究所 主席研究員 )  
霊山 智彦 ( (有) メディアコーポ 代表取締役 )

### [ 事務局 ]

#### ( 財 ) 千代田区街づくり推進公社

千葉 貢義 ( 理事長 )  
鈴木 勉 ( 理事 )  
松岡 忠男 ( 事務局長 )  
飛澤 宜成 ( 地区計画部長 )  
桑原 和義 ( 事業管理部長 )  
小藤田正夫 ( 企画情報課長 )  
會澤 浩一 ( 企画情報課 )

#### ( 株 ) 住信基礎研究所

長坂 俊成 ( 東京研究本部副主任研究員 )  
山口 光昭 ( 東京研究本部研究員 )