

## 第十回公務員塾を開催

### 関幸子さんが公務員たちに熱く！語る

#### 「変革時代の地域経営～公務員が創るビジネスチャンス」

2月7日(土)、第十回公務員塾が志木市のふれあいプラザで開催され、関幸子さん(秋葉原タウンマネージメント<株>)が公務員さんに熱い話を語った。当日のお話内容を戸崎さんが非常に細かくまとめて頂き、当日参加できなかった方々に公務員塾のMLで流していただきましたのでその原稿を戸崎さん(千葉県庁)のご許可をいただきましたので下記に掲載させていただきます。

写真は後で送信します

#### ゴー・ゴー・ガバナンス 第10回フォーラム

#### 「変革時代の地域経営～公務員が創るビジネスチャンス～」

秋葉原タウンマネージメント株式会社 専務取締役 関幸子氏

平成21年2月7日(土) 14:30～17:00

フォーシーズンズ志木ふれあいプラザ

#### ・事務局長挨拶(望月)

かつて志木市民委員会の代表をしていた。そのときに熱い公務員に出会った。

また、県のNPOの審議会でも熱い公務員に出会えた。

元は公務員とは5時に帰るイメージがあったが、そんな人たちと出会って公務員塾を始めた。

全国人づくり塾長会議に参加して、全国の塾長とお会いし、そのときに関さんにお会いして、今日の講師をお願いした。

#### ・今日の流れ

講演を1時間、休憩後意見交換としたい。

#### ○講演「変革時代の地域経営～公務員が創るビジネスチャンス～」

土曜日のいい天気の日にわざわざお越しいただくとは、みなさんは変わった公務員だろうと思ってわくわくしている。

2年ほど前まで公務員をしていた。今は千代田区の第三セクターであるタウンマネージメント株式会社を立ち上げるために転職して、今は一応民間人。公の資本が入っているが立場上は地方公務員を辞めた立場。

立場を外れると背負っていたものの重みを感じる。

官と民の両方の立場を知っている立場からは、公務員だからできることが山のよ

うにある。

#### ・普通の公務員としてスタート

27年間の公務員生活のうち、10年図書館、12年産業政策、5年企画立案。

今日は産業系を中心にお話をさせていただくことになる。

それをどういう風に考えてきたかは公務員生活そのものとの関係がある。教員免許を取っていたので教育委員会の仕事を希望したところ、図書館に配属された。図書館が教育委員会にあるのを知らなかった。司書の資格を持ってなかったので、自費の通信教育で取得した。そこから9年半異動しなかった。毎日読み聞かせや絵本や児童文学を読んでいて、その間に2人子供を育ててきた。普通の公務員をやっていた。

さすがに異動になったが、三鷹市の第二次基本計画を作るに当たって女性が必要だ、ということで抜擢された。起案もしたことも予算もやったこともないのに、基本計画を書くようになった。教育と福祉を担当。さすがに課長も研修が必要だと考えて、研修に出された。

異動してすぐに東京都が主催をした地域産業政策研究会という38自治体の企画担当者だけ集めた勉強会に参加することになった。1989年当時はバブルに向かって絶好調の時代。今でも覚えているが、経済がどれだけ上がるか。年7.5%で5年間上がるシミュレーションを組んでいた。

当時、多摩地域には産業政策はなかった。税収や雇用を増やさないといけないから産業政策をするのだが、当時はイケイケドンドンの時代。全く経済も産業政策という言葉がない時代。東京都はさすがにこれではまずいということで、企画担当者を呼んで、これからは自治体も稼ぐということをちゃんとした基本計画に入れなさい、という勉強会をした。

私はたまたま企画に来て1年目で参加して運命が変わった。現在、地域産業論では少なくとも5本の指に入る関満博先生が、東京都を辞めて東京情報大学の講師をされていた。

このとき、初めて行政マンとしてお金を使うことだけに一生懸命な職員から自ら稼ぐとはどういうことか、と言われてショックを受けた。すぐに戻ってきて係長に報告したところ、すぐに三鷹に呼ぼう、ということで次の年に三鷹市産業政策研究会を立ち上げた。これは、自治体で作る研究会ではなく、私と係長で作戦を練って、地元企業の社長さんと呼んでの勉強会。すぐに勉強会はできない。まずは、産業政策研究会で宿題として企業訪問に行かされた。それまでは、公害など悪いときにだけしか行政は企業に訪問していなかったので何度電話しても訪問できなかった。

三鷹には当時、日産プリンスも富士重工も日産テクシス(繊維)などがあり、工場は

面白いということで何十社と訪問した。38の自治体職員で同じ宿題が出たが、私は言われたとおりに企業訪問を何十社もした。他の自治体の職員は1つしか回っていない。そのときに関先生から「関君は見込みがある」と言われたが、自分は1つでいいとは思いませんでした。何十社のみなさまと名刺交換をして知り合いになれたことで勉強会を立ち上げることができた。

三鷹の商工会の部長さんから断られたが、5回目でやっと引き受けてもらった。当時は関先生も若くて40歳。これから8年間毎月勉強会を開催していた。先生がいろいろなところに連れて行ってくれた。横浜、墨田、太田、岩手県など。

多摩地域には非常に工業の集積があることがわかった。軍需産業がマザー工場として多摩地域にたくさんあるということを誰も知らなかった。地域調査を8年間やることができ、産業政策を立案する個別計画を作るべきだという結論に。

当時、東京都では支援センターは23区に2つ、市に1つしか設置していなかった。

三鷹市としては小さくてもいいから地域産業支援センターが欲しい、という提案をこのアフターファイブの勉強会から地道に提案していた。

当時関先生を座長にしていたところ、部長から東大の先生を紹介する、と言われたが、断って良かった。関先生の持論と三鷹市の取り組みと同時にデビューすることができた。

一人の感性を信じることの重要性を実感した。

それで9時5時は三鷹市基本計画を書き上げ、無事に第2次基本計画を作り終わって、ここまでアフターファイブで産業政策に関わったということで、経済課に異動させてもらった。

まず最初に個別計画、三鷹市産業振興計画を策定した。なぜ住宅都市の三鷹市が38の自治体の中で一番最初に個別計画ができたか。それは危機感。バブル崩壊でお金がない。ちょうど我々が個別の勉強会で提案したものが世に必要なになった。みなさんもおわかりと思うがビジョンはのろし。しかし、個別計画は予算がちゃんと裏付けられたもので工業と商業の振興を図った。

順調に見えるが、当時の市長は産業が嫌い、教育と緑でやればいい、という考えだったのを夜討ち朝駆けで説き伏せた。

各部長にも根回しして、産業が必要だと言ってもらって、内堀を埋め、外堀として工業部会の市民の提案という形で埋めた。

まずやったのは、今日と同じようなアフターファイブの「三鷹未来塾」。最初は市長に三鷹は産業で行くんだ、ということをお話した。市民に公約してもらった。未来塾は公募ではなく一本釣り、毎年20人を5年やって100人を作った。新しいことをやる時に嫌々来る人では絶対できない。未来塾からは最終的に議員さんが何人も出た。今の工業部会長も商工会長も、女性のオピニオンリーダーも育った。

産業政策ではソフトでは限界がある。産業は立地政策。一番重要なのは地域の都市計画図。自分の町の土地の色がどんな風になっているかによって上に載せる産業が違う。都市計画法を学ばないと産業政策はできない。

「三鷹企業立地研究会」は経済課と企画と都市計画課の内部の勉強会。道路を拡張するということは商店街をなくすということ。どうやって拡張した後の産業を作るのか。当時は東京から地方に展開する時代。日産が土地を売ってしまうという話があったが、工業地域を売るときに都市計画に情報が入っても内部に流通していない。経済課は毎日奔走しているのにそういう情報が入らない。

開発行為の相談は必ず経済課に一報くれ、という会議。そういう一報が入ったらすぐに止める。工場が住宅になることをどうやってコントロールするのか。この企業立地研究会の名前で売る方と買う方の両方に要望書を出した。行政指導。工業系が住宅系になるなら用途地域を変えますよ、と。なぜ工業地域で買ったがるか。容積率が緩和されているから。これを容積率を下げると言われたら困る。最終的に日産のプリンスの跡地は600平米の土地を三鷹市に寄贈していただいて、そこに工場アパートを建てた。三層、無公害型、振動を出さない。住宅地の中で工場をやるためのマンションのような工場アパートを造った。

「三鷹企業懇談会」。もう一つはトップセールス。大企業のトップと市長は会ったことがない。日産や富士重工の社長と市長に会ってもらいトップセールスができるようにした。

ところが時代は「情報化」の時代。工業を残そうとしてがんばったが、やっぱり三鷹はダメだった。

今で言うITベンチャー企業を地元で起業してもらおうという、「SOHOCITYみたか」という構想を作り東京都に持っていく。しかし東京都には情報戦略をする担当がない。情報産業の担当課がなくなると回しにされてしまった。

しょうがなく国に行こう、ということで経済産業省の立地政策課に行って相談に行った。課長補佐の所にいったところ、「関さん、これはいくらかかる?」と聞かれて、「40億くらいじゃないか」と言ったら、その場で20億円ついた。

95年というのがターニングポイント。時代は製造業、商業から情報産業に流れが移ろうという時代に、三鷹市は早くに産業政策をしていてITの基本計画ができていたので、経済産業省にとっては鴨がネギを背負ってきているようなものだった。

市長はすぐには信じなかったが、すぐに経済産業省の金子補佐がきて市長を説得してくれた。

そこから1年でTMOを作り、半年でインキュベーション施設を作った。

いわゆるSOHO、ITベンチャー育成の先鞭を付けて三鷹市は産業都市と言われるようになった。そのきっかけはたった1回の勉強会。

皆から無理だと言われ、市民や同僚に迷惑をかけ続け、それでも時代の流れにび

ったり合って産業政策をやらせていただいた。  
ところが、三セクに退職出向するのには限度があるので異動せざるを得なくなっ  
た。

そこで図書館を希望した。ビジネス図書館として企業相談をしていた。たまたま  
石川区長という千代田区の区長に会い秋葉原 TMO に呼ばれた。

チャンスや自分の感性を信じてほしい。

お金を使うことは誰もがやってきたが、自治体がお金を稼ぐという仕事をやった  
ことがなかった。

自分がどこに人生をかけるのかをぜひ決めていただきたい。

2003 年に小泉首相から地域産業おこしに燃える人に選定された。

民間からは日経ウーマンオブザイヤー2003 を自治体職員として初めて受賞。

ジョンソン&ジョンソンからヘルシー・ソサエティ賞を公務員として初めていた  
だいた。

#### ・ 変革に立ち向かおう

公務員はこれから変革の時代を迎える。

100 年に一回の不況と言われているので明治維新と同じ位の変化。

いろいろな制度が民間と公務員が一緒にやるようになった。

不況の時こそ自治体は出番。不況の時は自治体の周辺にビジネスチャンスがある。

自治体は 6 つの影響を受けている

人口構造の変化

市町村合併

三位一体改革の推進・・・自治体が自ら稼ぐ時代

公益サービスの多元化・・・毎日をまちづくりに

安全神話の崩壊・・・昔は防災だけで良かった。地域コミュニティの再  
生。みなさんの地域はこれから犯罪が増えていく地域。

グローバル化は足下まで

#### ・ 地域経営(地域経済振興)の 5 ステップ

1 課題の把握＝答えは地域にしかない

8 年間関先生と地域を調べてきた。

2 将来像の明確化＝どんなまちにしたいのか

徹底的に地域の人と話し合っしてほしい。

3 戦略をたてる＝選択と集中

4 協働体制の構築＝人材育成・応援団形成

## 5 具体的事業展開＝ノウハウの地域化

今日みなさんが感じていただいたらすぐに動いてほしい。

公務員の一番いいところはとりあえず税収という基盤のお金がある。当面はこれをいかに生きて使うか、という出口だけで良い。

### ・わが国の総人口の長期的推移

あまり、埼玉や千葉、関東圏は感じないが人口は否が応でも減る。みなさんが思った以上に減る。年 80 万人ずつ人口が減るという計算。

早くに将来予測を持ってほしい。自分の町はどれだけ減るのか。

減ること自体は怖くない。変化があるということ認識して待ちづくりをしてほしい。

高齢化も少子化も対応する戦略が作れるかどうか。

人口が減るとは、税収が減ること。三鷹では 900 人が毎年生産人口から高齢者になる。生産人口に入る人は 300 人しかいない。世田谷区は毎年 1 万人ずつ納税者が減る。

ちゃんとシミュレーションすると自分の町がどれくらい税収が減るかわかる。

### ・高齢化の実態をわかっていますか？

率はあてにならない。

島根県はすでに高齢化しているので 15%しか増えない

さいたま市は高齢化率は低いが、65 歳以上は 15 年で倍になる。生産人口はまだ増える

東京は実際の数では 300 万人高齢者が増える。300 万人の施設や高齢者はどうなるのか。

東京都は生産人口が減る。

率ではなく実数を見ていただきたい。これに合わせた対策をとらないと。

### ・みなさんの自治体の将来像はなんですか？

どんな町にしたいのか。

三鷹市は基本は住宅都市。成熟した市民形成が土台。

墨田区・大田区はものづくり

馬路村 ゆず

上勝町 葉っぱビジネスで循環型生活スタイル、ゴミを燃やすとダイオキシンが出るので徹底的に循環型に。見え方としては葉っぱをとっている。

由布市 温泉と観光

→平均都市はこれから負けていく。

三鷹はサラリーマンでは居続けられないので高齢者に創業してもらおう。

これは、市長が決める、企画で決める、というものではない。自分がこうだと思  
った人が決める。

誰か一人、こうなったらいい、ということを行った人がオピニオンリーダーに。  
組織に見えるが中身は個人。

#### ・公共領域 変革のステップ

自治体の行政が変わりつつある。今は第 2 ステップの途中。いろいろな分野でい  
い。どこで稼いでもいい。

##### 1 行政のスリム化

##### 2 改革と責任、財源確保

公共事業はお金がかかる場所に使うのではなく、お金を生む  
場所に使ってほしい。

##### 3 市民の覚悟が必要

課題は多いのに行政は小さくなっていく。市民、企業、大学に  
助けてもらってまちづくりをすることが自治体が生き残る最後  
の手段。

##### 4 誰もが毎日まちづくり

市民自らが地域にも責任をもつ時代。

IT 化が進んだので行政だけが持っていた情報が市民に。

#### ・公益サービスの多元化→制度の拡充

主体の多様化

こういった勉強会は昔は市役所か商工会がやっていたが、今は NPO。

民法改正、準則主義→登記による設立。市民が何かをやりたいときの受  
け皿、法人格がたやすく持てるようになった。自治会も社団にしてもか  
まわない。

お金の集め方も PFI の仕組みが。稲城市の図書館は NTT データが幹事社  
になっている。

PPP や指定管理者制度。

官が民営化、民の公共化によって協働領域の拡大

SRI：地域にどれだけ貢献できるか

#### ・新しい協働の手法

これから協働はちょっと変わるのではないか

今までは官のものを民に渡して行って行政を小さくしてきた。

これからは、官が持っている人材、ノウハウと民からのノウハウ、人材を持ち寄って新しいいいところを作ろう。これができた地域が最強になるのではないか。まちづくり三鷹はまさにこの手法。官のものを民に渡すのではなく官自らが民になる。

千代田区のプラットフォームサービスは千代田区と民が一緒になって協働領域を作る。民の公共化。

投げっぱなしは絶対失敗する。

#### ・自治体のイノベーション 官自らが起業する

中心市街地活性化法は、税以外の収入の道、2つ目のお財布の創出。

制度としては生かしてほしい。

#### ・規制緩和 特区・地域再生へ 集中と選択

三鷹市は特区制度によってベネッセに委託した。

地域再生法はやりたいことがあれば内閣府でオーダーメイド型でお金をつけてくれる。問題は地域が何をやりたいか。

まちづくり3法の改正

地域再生システム論で人材育成。

国は地域にどうやって人材を作っていくか、ということで法律をドンドン変えていく。

#### ・人づくり ネットワーク形成

人は育つか。私は育てられたというより、自分で気づいたのではないかと思っている。

そのためにいろいろな刺激を与えていかないと。

人間が動き出すには暗黙知・気持ちがたまっていく時期があって、それがある時期に行動が変わる。

企画時代に文章を徹底的に書かされた。文章を持って人を説得する。必ず企画書を書いてものを書いて説得に行くという

観察→対話→文書→行動

人は気づいて生まれるのではないか

今日の勉強会は観察、そして語り、訓練としての文書があって行動に。

#### ・知識・情報を創造する過程

一人ではできない。

個人→グループ→組織



学ぶ→出会う→交流する

三鷹未来塾はまさにこれによって動きになったという実感がある。

・ **地域活性化戦略**

- 1 地域再生を担う人づくり、人材ネットワーク形成
- 2 公共政策の再構築と公共事業制度の活用
- 3 民間のノウハウ、民間資源の活用

・ **戦略 成熟した市民社会へコミュニティ行政の展開**

三鷹はずっと成熟したシチズンを作りたいということでコミュニティ行政をやってきた。

- 1 コミュニティカルテ(地域診断)
- 2 まちづくりプラン (地域計画)
- 3 コミュニティセンター建設
- 4 住民協議会設立

30年かけてこのサイクルをずっとやっている。

住民協議会制度は指定管理者制度の走り。制度がなくても三鷹は昭和48年から指定管理者的に運営していた。

・ **TMOによるまちづくり 株式会社まちづくり三鷹 SOHOCITY みたか構想の推進**

住宅都市から情報都市へ舵を切り直している。

・ **手法 徹底した市民参加と自治**

30年の市民協働をやってきた。

最初から市民に作ってもらったものを提案してもらおうということで、市民プラン

21会議をやってきた。

400人規模でほとんどインターネット上での会議ができた。

平成15年に三鷹市に提案したものを市長になって自ら実施している。

・ **行政自らが民間化**

・ **TMO 機能**

・ **NPO シニア SOHO 普及サロン・三鷹**

平成15年にITスクールを無料でできるという事業があった。

どの自治体も国策だからやらざるを得ない。

三鷹はシニア SOHO とくんでテキストを開発した。高齢者と主婦向けのテキストを開発。

テキストを国の税金で開発して著作権が残った。

他の自治体は大学や企業からテキストを買っていた。

国の制度や予算を使って産業が興りうる。

女性と高齢者に教えられるインストラクターを 100 人育成した。

パソコンは 4 人で 2 台、テキストは 2 人に 1 冊。

4 人で話をして勉強するという手法。三鷹は IT をやってきたのでただ教えても忘れてしまう。徹底したコミュニティを作る場、サロンにしていた。徹底的にやりたいことだけしかやらせない。

インターネットがやりたくてパソコンを買ってもつなぎ方がわからない。

しかし、つないでもメールが来るわけではない。

ところがこの NPO は開通するとおめでとうメールを徹底的に送る。最初は見ているだけだが返事を書き始めると否が応でもパソコンの練習になる。

テキスト開発、インストラクター、ノウハウ。いまだに平成 15 年のパソコンスクールでこの NPO は稼いでいる。

給付金でどうやって稼ぐか。それが今回の宿題。

どうまちづくりに使わせるか。

#### ・シニア SOHO 会員の収入分布と地域効果

会員 300 名。

#### ・みたか子育てねっと開発スキーム

三鷹の場合は市民参加のやり方。

IT を使った子育てのための仕組みを作る。そのために 50 人が入ってワークショップをやった。

おばあちゃんはインターネットはできないが料理ができるから離乳食のメニューを料理してくれる。若いお母さんがデジカメにとってレシピにしてくれる。

保育園もお母さんが 15 の保育園に取材に行ってお母さんの目線でコンテンツを書いてもらった。

50 人のうちの 20 人が NPO の子育てコンビニを作った。

お母さんが作った情報も市役所のページに載っているということがミソ。こういうことができるかどうか。

墨田区はできなかつた。世田谷区は三鷹の仕組みを買ってくれた。

みなさんの自治体では市民が作った情報をそのままアップできるのか。

お母さんは民間の保育園も合わせて指標で評価している。すると低い評価を受け

た園長から市長に電話がかかってくる。保育園を運営しているのは地元の名士が多い。普通の自治体ならすぐに変えてしまう。これを市長が努力してくださいと返せるかどうか。

お母さんにとっては重要な情報。

2回だけ医療にかんして削除したことがある。

#### ・ NPO 子育てコンビニの活動

市役所のHPだが、システム開発はまちづくり三鷹にあるので著作権を他の自治体に売れる。

「E・子育てネット」ということで他に売っている。世田谷、目黒、東京都、呉、尾道

行政の税金で作ったものを回収して、子育てコンビニに常に仕事を発注することができる。

そのきっかけは行政のHPを作るという行政の仕組みを使ったもの。毎年お金を生むものになった。

行政はお金を使うときはチャンス。行政のお金は2倍にも3倍にも地域で雇用を作り出すことができる。

#### ・ 三鷹市が進める協働領域

「協働」という事業はない。

一つ一つの事業を協働という仕組みを使って行っている。

行政が何か動くときには一緒に知恵を出してもらい地域の仕事になるように発注する。

三鷹は入札よりも随意契約が多い。議会にもしっかり説明すれば納得してもらえる。

シニア SOHO さんにはスクールエンジェルの仕事をしてもらっている。放課後活動をお願いしている。地域にいる人たちだからこそという理由がある。

元気で医療保険を使わないでもらうという最後の目的まで。

#### ・ SOHOCITY みたか構想の戦略スキーム

福祉、環境、住宅、市民参加、選挙も産業になる。

そういう気持ちになっていない福祉のみなさんに、ちょっと工夫してもらおうと現場があるところこそ産業は起きやすいと彼らの背中を押してほしい。

16:10

16:20

## ○討論タイム

・森： 組織ではなく人で動いているとお話しされたが、事業の立ち上げでどの人に話をするかのノウハウを。

・関： 2つの意味がある。何かのひらめきは組織はひらめかない。一人一人が思う。自分の感性を信じてほしい。

自分を信じてこれをやるべきだと思ったら信じてほしい。

組織が政策を作っているように見えるけど絶対言い出しっぺがある。

2つ目はトップに何らかの形でOKと言ってもらわないと動かない。戦略的にOKを言わせるためのトライアンドエラーを繰り返してきた。まずは近い人を応援団にしてだんだん説明してアイデアを膨らましてくれる仲間を作る。

外堀、地域のみなさんから応援をもらう。普段の仕事の中で親しい人を作ってほしい。分野はどこでもいい。市民の信頼を得る。相談できる人に話をしてみる。

その人は地域の人脈をお持ちなので、必ず誰か紹介してもらえる。

内部に仲間がいて、外にも応援団的なものができたら内部でも王道に行くか、市民からも何かの時にちょっと外からも行ってもらう、という両方がないとなかなか相当変わった、時代より先の提案は受け入れられない。自治体は前例主義。成功事例があればいいが、前例がない事業。SOHOCITYみたか。ビルゲイツを作るといっても理解してもらえない。民間企業や市民の方が見識の広い人がいっぱいいる。市民からいってもらうのが一番事業になりやすい。

財政もガードが堅い。あきらめない。手を変え品を変え、色を変え、名前を変えても中身は同じ、ダメなら違う課からも言ってもらおう。予算が付いてナンボ。1年であきらめるなら本気でない。私は時々市長を待ち伏せして直談判することもあった。

どうしても、という気持ちを持ってほしい。情熱はみんなに伝わって伝染する。

私は「産業バカ」と言われていたが最後は時代が追いついた。時代を先取りする大変さを歩んでほしい。女性陣は特にいい。若ければ若いほどいい。いい提案が通るのではなく、通った提案がいい提案。何が何でも予算をとる。財政を何とか説得する、という徹底したしたたかさを持ってやってほしい。

・立田： 佐倉市で都市計画をやっている。都市計画法を産業部門の立場で一生懸命読まれていることに衝撃を受けた。

うちも規制が強い地域。規制を強めることが生き甲斐になっているような部署。

何とか打開したいと思っているが、若い人ほどそういう意識が強くて苦労している。

産業部門の担当も先を見た展望がなかなか見えてこない。

産業部門から都市計画法を読み込んで都市部門を動かした、という事例を教えてください。

・関： 都市計画課にはかましていない。丁寧に丁寧に。ヒエラルキーを重んじる部門。丁寧に協力してもらった。企業立地研究会では講師を呼ぶのに 20 万円くらい予算が付いていた。自分が言ってもらいたいことを言ってくれる講師をお願いした。ハード整備の後、どうハードを活かすのかを考えよう、と言ってくれるような講師、東京都の都市計画課の課長さんをお願いした。

ハードの人は偉い人に弱い。都に弱い。代弁してもらって納得してもらえる。まちづくりと産業は一緒ということがわかってもらえるのに 3 年かかった。そうすると、情報が入るようになった。

工場が住宅地に建っていることが多く、移転再配置に 10 年かかった。

三鷹光器さんが工場建て替えて困っていたときに、用途地域の改正権が市にない。都はなかなか改正しない。国で特別用途地域という条例で作れる制度を作ってくれた。

逆に商業地域でマンションを造るときには 1 階を店舗にするという規制をかけた。具体的な事例の中で知恵を出し合うという場を作ることがいいと思う。

・会場： まちづくり三鷹について。SOHOCITY みたかの構想が結実したものがまちづくり三鷹かと思うが。

まちづくり会社が全国に 300 できていて、まちづくり三鷹は会社の収益構造としては指定管理などである程度の収益を管理してそこから収益を新規事業に回していく、というモデルと考えていいか。

・関： ビジネスモデルとしては不動産屋さん

中心市街地活性化法は省庁横断で 1 兆円が使えるというもの

三鷹はインキュベーションというハードを作るというもの。

商業の活性化とは、新しいお店をすることか、今までがんばってきたお店の売り上げを増やすことか。三鷹は後者。消費者を増やすには個人が使うよりも企業の経費がすごく使っている。個人の消費力よりも企業の経費はすごいシャワー効果がある。商業の売り上げを上げるために企業を駅前に集積させて経費のシャワー効果で活性化させる。

駅前に駐車場用地の目的補助金で買っているのをインキュベーション施設を作りたいと横やりを入れて、市長の目の前で都市計画部門とプレゼン合戦になって私が勝った。

なぜ勝てたか。中心市街地活性化法の予算を国が持つ、という確約をとっていたから。三鷹市は駐車場用地の補助金を国に返して、10 分の 10 の補助金で自社ビルを建てて、それを運営している。一番大変だったのは内部を説得すること。

私の説明に納得してもらえたということが大きい。

三セクはビジネスモデルを相当したたかに作らないと。

秋葉原はハードがない。広告ビジネスモデル。

三セクは成功するのではなく自治体が成功させる。何で成功させるのかというしただたかなモデルを作らないと失敗しているところが多い。

駅前に UR の不良債権の土地があってそれを駐車場にしている。三セクの良きで土地を借りる。

空き店舗も全部借りてオフィスにしている。

最終的に不動産であがった収益を「三鷹モール」というネット上の IT 戦略の事業に向けている。

さっきの子育てコンビニもそう。自治体と三セクの連携の中で富を生み出す仕組みはいかようでも考えようがある。

今回の給付金の使い方も、国がどうしてもやらざるを得ない事業というのはチャンス。それをどうやって活かすか。不況の時こそ自治体の周辺には様々なチャンスがある。福祉や環境、教育もそう。

英語教育の小学校の教育はほとんどない。これを開発したら他に売れる。自分で作ったら他に売れるよね、と考える。このちょっとした違い。

・大野： 産業振興計画を策定されたときに苦心されたところは。

・関： 2つある。内容ではなく手続きの問題で市民や商工業者と一緒にやると三鷹市を思った産業政策を考えてもらえる。SOHOCITY の目玉は市民の提案。

もう一つは議会の根回し。絶対しないとダメ。

勉強会の中で議員さんとも親しくなり、三鷹未来塾から議員を出している。

みなさんは戦略家にならないとダメ。偶然に政策ができることはない。仕掛けないと。

いい事業のためには前を向かないとダメ。時代より 2~3 年早いことが他とは 10 年差が付くようなもの。足下に答えがあるが、産業政策はグローバリゼーションの中で動いているので時代がどう進むのかをアンテナを高くして日々勉強、人に会うこと。それでいい具体的な事業が出ると思う。

・村山：長野県大町市。三鷹の SOHO を調べていて 10 数年経ってお会いできて非常にうれしい。

大町の駅前に東洋紡があって、そこが閉鎖になり、そのときに残った従業員の宿舎がワンルームであり、そこを SOHO にできないかと提案したが、そのときに SOHO を知っている人がなく、説明できる力がなかった。

今日は本当にいいキーワードをいただいたので市役所の若い人につなげていきたい。

・関： 長野県は首都圏とは違う。長野はこれから大変。高齢化も厳しく。立地上もいろいろなまちが独立型。

相当長野の自治体は戦略を早くに出さないと。

人口が減るのは怖くない。早くに手を打たないと。スピードが必要。成功するものをするのではなくやるものを成功させないと。

いつまでも迷っていない。やってダメなら次に行けばいい。いいものが出るのを待っていてはダメ。

三鷹も企業が出ていったので残った市民を徹底的にしごいている。民にいた人は1つ仕事をもらおうと2つにも3つにもできる。そこまで徹底してやってほしい。

みなさんのところには5~6年しか時間がない。

地域で一定のものを稼ぐか何らかの活性化の手段。

馬路村は3800人のまちだが40億を売り上げるポン酢をつくっている。

小谷村は三鷹の姉妹都市。本当に山の中だった。

大町はまだ開けているのでがんばってほしい。

17:00