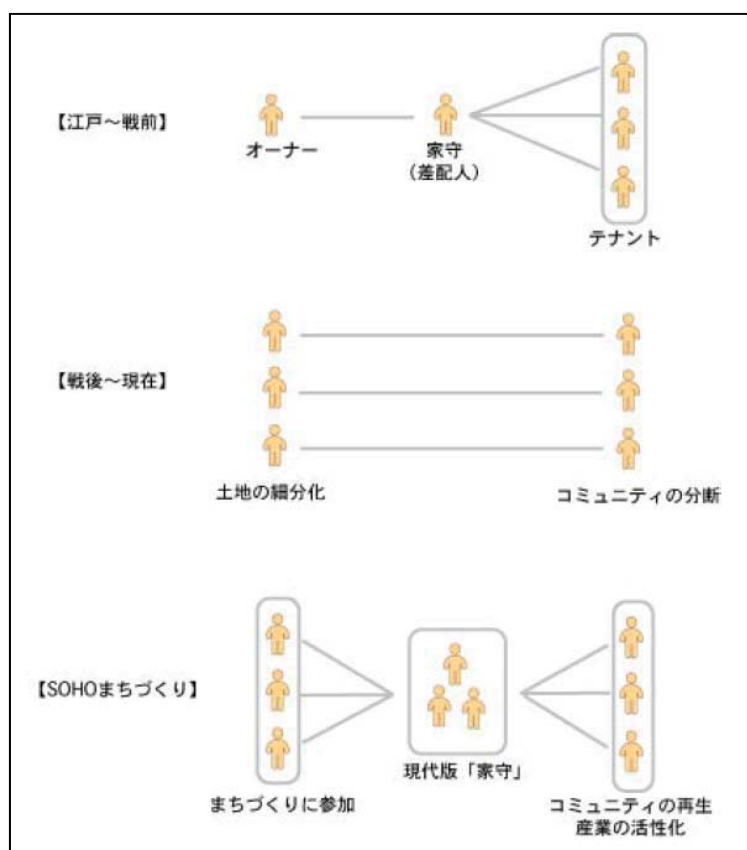


## 第 I 章 事業事例の調査・分析

『中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生』～遊休施設オーナーのネットワーク化と家守による SOHO まちづくり施策の展開～（2003 年 3 月、千代田区まちづくり検討会）」によれば、「江戸期の町人地にあっては、不在地主が多く、地主の代わりに宅地内全てを差配する『家守（やもり）＝家主＝大家』が一宅地に 1～2 名いた。家守はプロパティマネージャーとして賃料を確実に得るための店子の業種選定から起業育成までを担っていた。また家守は町の所用を行い、町全体のマネジメントも行っていた。」とされている。

現在、江戸期の家守の役割に倣って、複数の専門家による組織体により「現代版家守」などと呼ばれる手法で、衰退した「まち」の再生を目指した遊休不動産の再生・活用事業が全国各地で行われている（図表 I-1）。このような再生事業のメカニズムを分析するために、まずは再生事業を展開している民間事業者に対するアンケートによって傾向の分析を行い、次に特徴的な事例について関係者へのヒアリング等を実施する。

図表 I-1 タウンマネジメントの変化



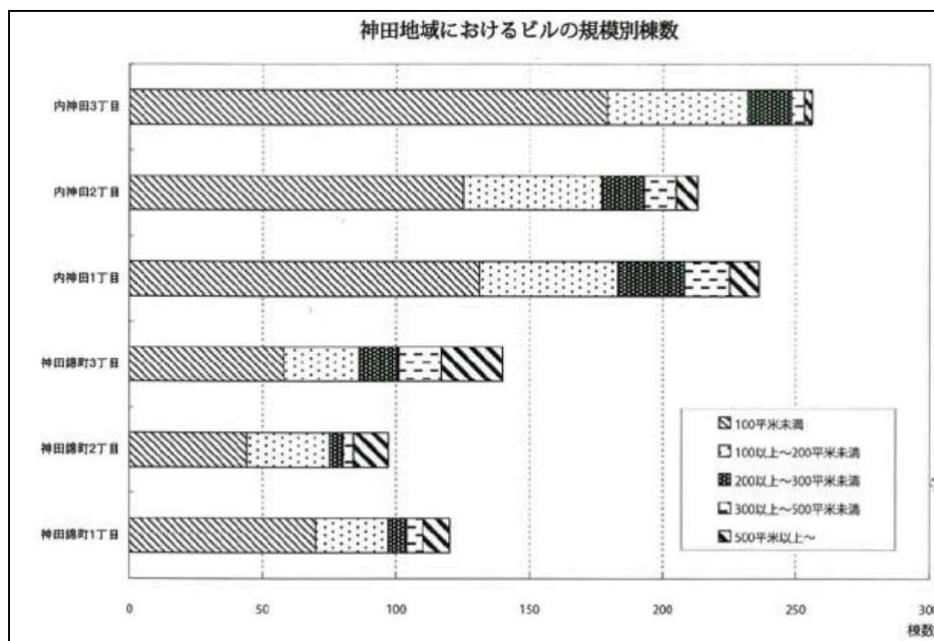
(出典) 千代田 SOHO まちづくり推進検討委員会

「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」

## 1. 家守事業とは

「現代版家守」とは、中小オフィスビルの多い神田地域（図表 I -2）での空室率の増加等の諸問題に対応するために、2003 年の千代田区まちづくり検討会により策定された『『中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生』～遊休施設オーナーのネットワーク化と家守による SOHO まちづくり施策の展開～』の「SOHO まちづくり構想」の検討の中で生まれた発想である。

図表 I -2 神田地域におけるビルの規模別棟数



(出典) 千代田 SOHO まちづくり推進検討委員会

「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」

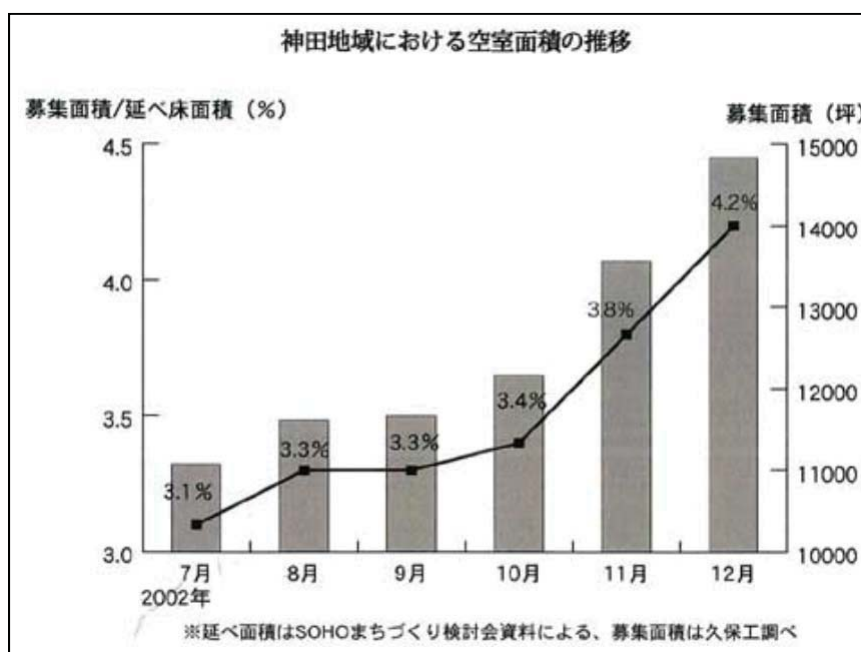
この「SOHO まちづくり構想」が作られたのは、ちょうど、東京では「オフィスビルの2003年問題」が顕在化した頃であり、神田地域でもその影響があらわれ始めた頃であった（図表 I -3）。「オフィスビルの2003年問題」とは、企業の景気が低迷する中で、国鉄清算事業団が品川や汐留などの旧国鉄所有地を1997～98年頃に民間事業に売却しその土地に建設されたビルの竣工時期の集中、大規模テナントビル等の竣工により、2003年に竣工するビルの床面積が過去5年間の平均の3倍近くになるという供給過剰により、空室率の増加と賃料の下落が懸念された問題である。

「SOHO まちづくり構想」は、SOHO 事業者に着目し「現代版家守」といったタウンマネジメント手法により2つの取組みを実施する提案であった。一つは、神田・秋葉原地域の歴史的な特性、立地のポテンシャル、土地の利用状況を踏まえ、地域に脈絡なく散在する民間所有の中小ビルの空室、空きテナント等を地域の連携による共同利用によって有効利用

を図る、個々のビルオーナーが連携することで、まちづくりの主体として関わり、そのプロセスを通じて、新たな結びつきとコミュニティの活性化を図っていくといった「地域連携による空室共同利用による『地域コミュニティの再生』」である。もう一つは、かつての神田・秋葉原地域の「市場」、「職人の町」、「人を育てる場所」といった歴史的特性を踏まえ、「稼ぎたくなる場所」、「新しい人、物、情報の集まる場所」としての地域の活力を取り戻していくという「職と技の再生による『地域産業の再生』」である。

つまり、「現在版家守」事業とは、地域コミュニティの再生と地域産業の再生を目的とした、新たなビジネスネットワークを伴いながら、老朽化・遊休化しつつある既存ストックを活用してタウンマネジメントを行う1つの手法である。

図表 I-3 神田地域の空室面積の推移



(出典) 千代田 SOHO まちづくり推進検討委員会

「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」

## 2. アンケート調査

### 2-1. アンケートの概要

#### (1) アンケートの目的

アンケートでは、遊休不動産の再生事業をおこなっている家守事業者等の組織構成、再生事業の対象である物件の特徴、物件の選択の経緯、採算を確保する方法、入居者選定の方法、再生事業を実施する上での課題等を調査することにより、遊休不動産の再生事業の傾向を把握することを目的とする。

#### (2) アンケートの概要

遊休不動産の再生事業を行う家守事業者等に電子メールにて調査票を送付し、28事業者から回答を得た。内訳は以下の通りである。(図表 I-4)

図表 I-4 集計結果

送付事業数	34 事業者
回答事業数	28 事業者 (回答率 82%)
実施時期	平成 25 年 9 月 27 日～10 月 11 日
内 容	問 1 : 貴団体について 問 2 : 再生事業を行っている物件について 問 3 : 再生事業の内容について 問 4 : 入居者選定について 問 5 : 再生事業を円滑に実施する上での課題と支援策等

## 2-2. アンケートの結果

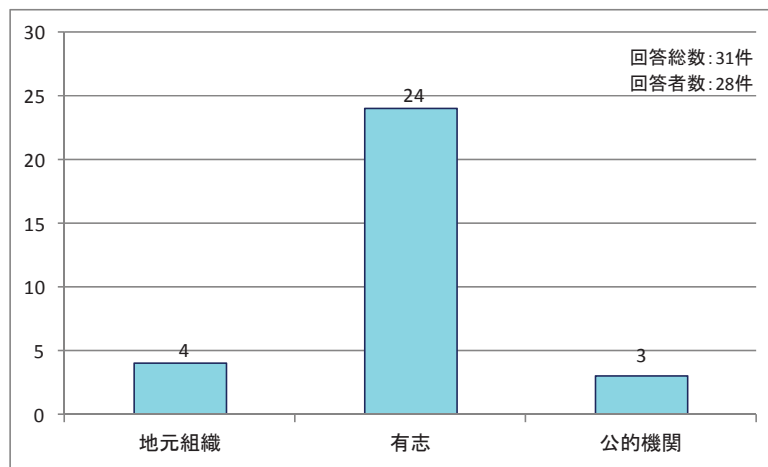
### (1) 家守事業の構成について

#### ①組織の構成

家守事業者等の組織構成について質問した。

回答者数 28 件のうち、「有志」が 24 件で最も多く、「地元組織」4 件、「公的機関」3 件となっている。複数回答には、「有志」と「地元組織」、「有志」と「公的機関」、「地元組織」と「公的機関」といった組み合わせがあった。(図表 I-5)

図表 I-5 組織の構成 (複数回答)

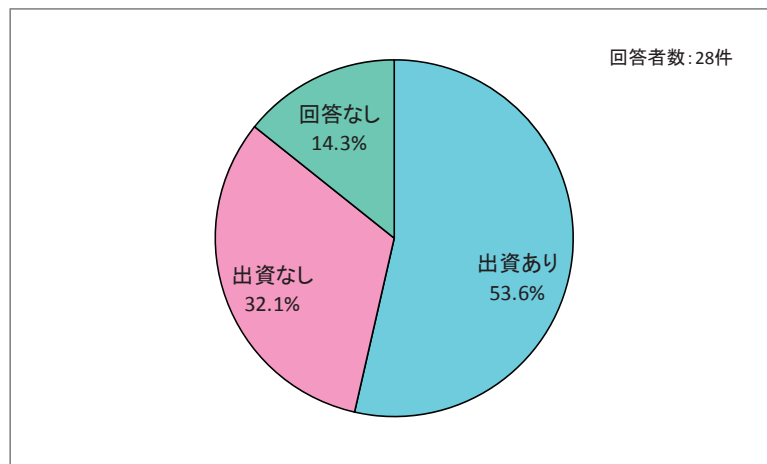


#### ②出資の有無

家守事業者等の構成員による出資の有無について質問した。

「出資あり」が 53.6%、「出資なし」が 32.1%となっており、多くの団体で構成員による出資が行われている。(図表 I-6)

図表 I-6 出資の有無

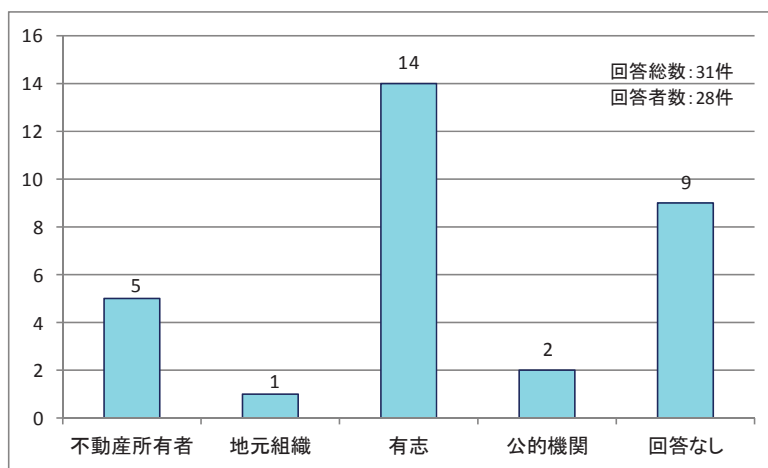


### ③出資の構成

家守事業者等の出資構成について質問した。

回答者数 28 件のうち、「有志」が 14 件で最も多く、「不動産所有者」が 5 件、「公的機関」が 2 件、「地元組織」が 1 件となっている。複数回答には、「有志」と「不動産所有者」、「有志」と「公的機関」、「地元組織」と「公的機関」といった組み合わせがあった。(図表 I-7)

図表 I-7 出資構成 (複数回答)

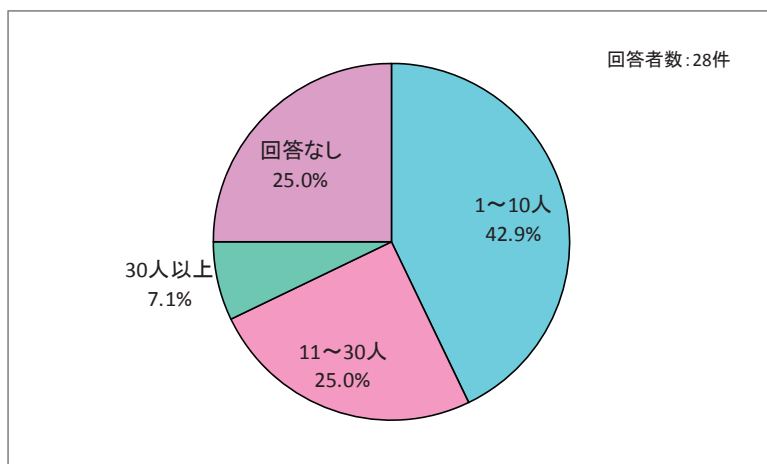


### ④組織の規模

家守事業者等の組織の職員数について質問した。

「1~10人」が 42.9%で最も多く、「11~30人」が 25.0%、「30人以上」が 7.1%となっており、比較的少人数の組織が多い。(図表 I-8)

図表 I-8 組織の規模

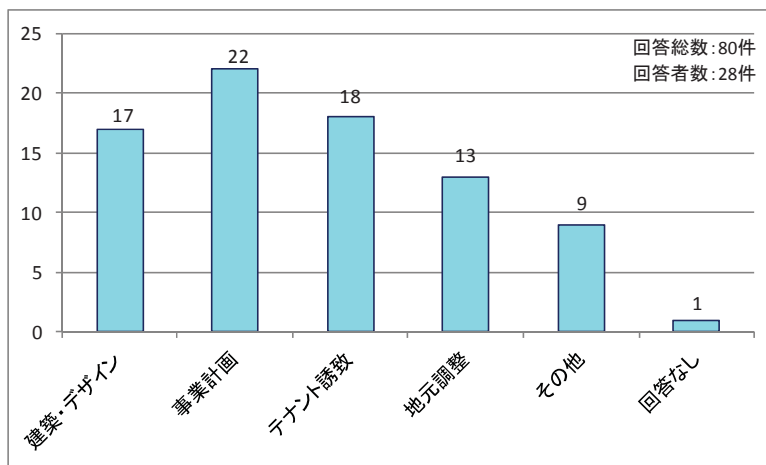


### ⑤組織の団体内職能

家守事業者等の組織の団体内職能について質問した。

回答者数 28 件のうち、「事業計画」が 22 件、「テナント誘致」が 18 件、「建築・デザイン」が 17 件、「地元調整」が 13 件となっている。「事業計画」、「テナント誘致」、「建築・デザイン」を中心にした組合せの回答が多い。(図表 I-9)

図表 I-9 組織の団体内職能（複数回答）



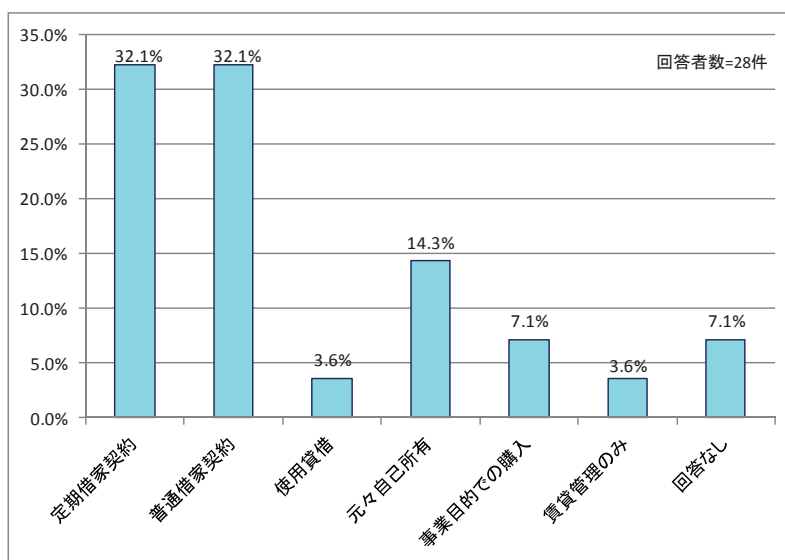
## (2) 再生事業を行っている物件

### ①対象物件の仕入れ方法

再生物件の賃貸借契約の方法、取得状況等について質問した。

「定期借家契約」および「普通借家契約」がともに 32.1%と最も多く、「元々自己所有」が 14.3%、「事業目的での購入」が 7.1%と続いている。「定期借家契約」が多く使われている。(図表 I-10)

図表 I-10 賃貸借契約の方法

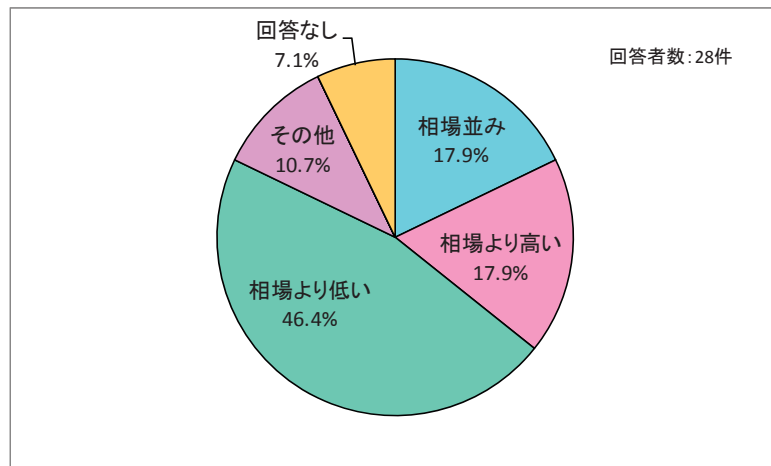


## ②物件の仕入れ価格

再生物件の賃借価格、取得金額が周辺相場と比べてどうか質問した。

「相場より低い」が50.0%で最も多く、「相場並み」と「相場より高い」がともに17.9%となっており、6割以上が「相場並み」又は「相場より低い」価格での仕入れを行っている。(図表I-11)

図表 I -11 物件の仕入れ価格



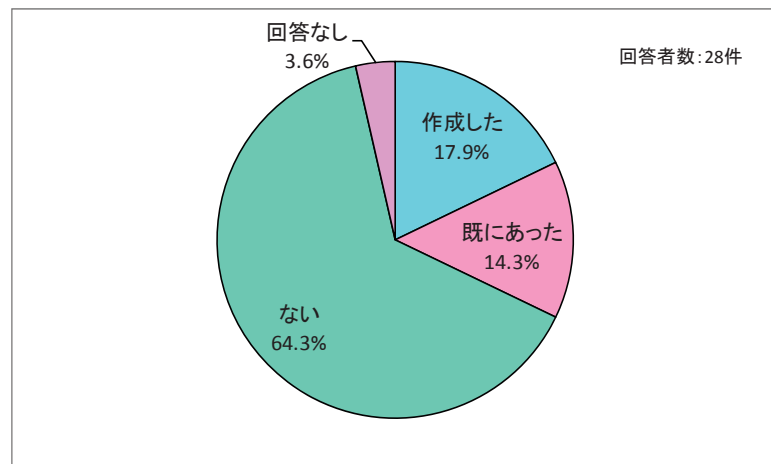
## (3) 再生事業の概要

### ①基本構想等の上位構想

基本構想等の上位構想の有無について質問した。

「ない」が64.3%と最も多くなっているが、「作成した」が17.9%、「既にあった」が14.3%となっており、約3割の事業で上位構想があった。(図表I-12)

図表 I -12 基本構想等の上位構想



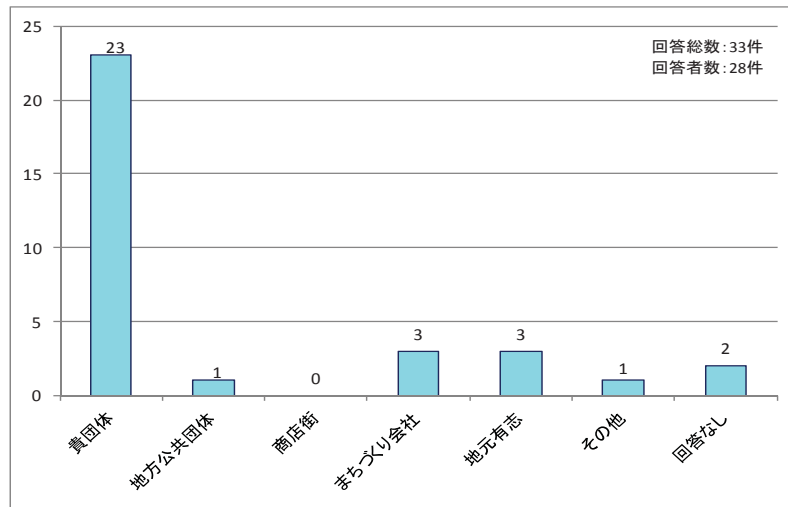


## ②事業計画の作成者

再生事業の事業計画の作成者について質問した。

回答者数 28 件のうち、「貴団体」が 23 件と最も多く、「まちづくり会社」と「地元有志」が 3 件となっている。多くが家守事業者等によって作成されている。複数回答は「貴団体」と「まちづくり会社」、「まちづくり会社」と「地元有志」、「貴団体」と「地方公共団体」といった組み合わせの回答となっている。(図表 I-13)

図表 I-13 事業計画の作成者 (複数回答)

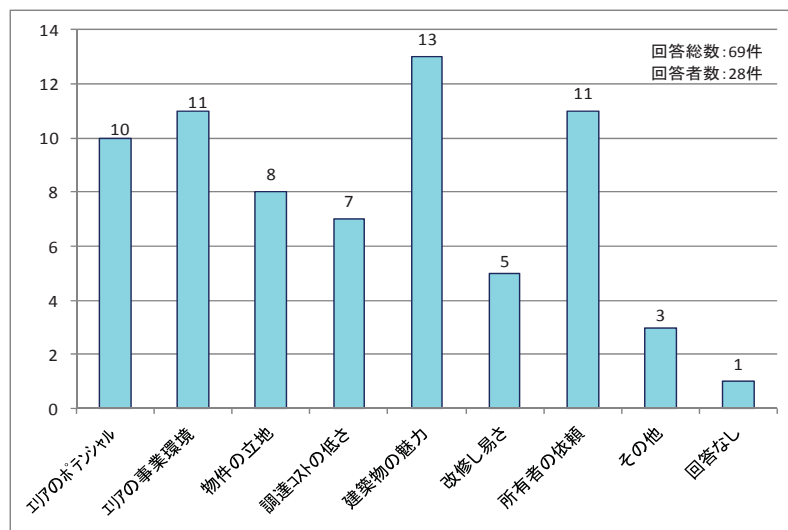


## ③物件選択の理由

再生物件選択の理由について質問した。

回答者数 28 件のうち、「建築物の魅力」が 13 件で最も多く、「エリアの事業環境」、「所有者の依頼」が 11 件、「エリアのポテンシャル」が 10 件、「物件の立地」が 8 件と続いている。(図表 I-14)

図表 I-14 物件選択の理由 (複数回答)

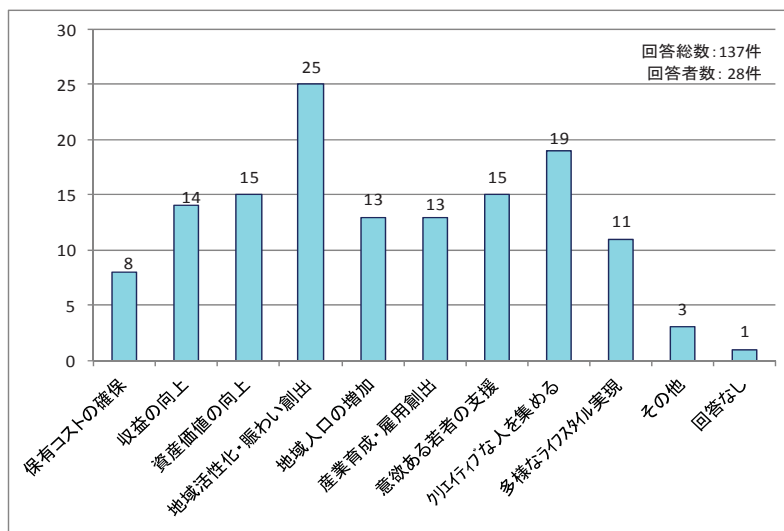


#### ④再生事業の目的

再生事業の目的について質問した。

回答者数 28 件のうち、「地域の活性化・賑わいの創出」が 25 件で最も多く、「クリエイティブな人を集める」が 19 件、「資産価値の向上」と「意欲ある若者の支援」が 15 件、「収益の向上」が 14 件、「地域人口の増加」と「産業育成・雇用の創出」が 13 件と続いている。(図表 I-15)

図表 I-15 再生事業の目的 (複数回答)

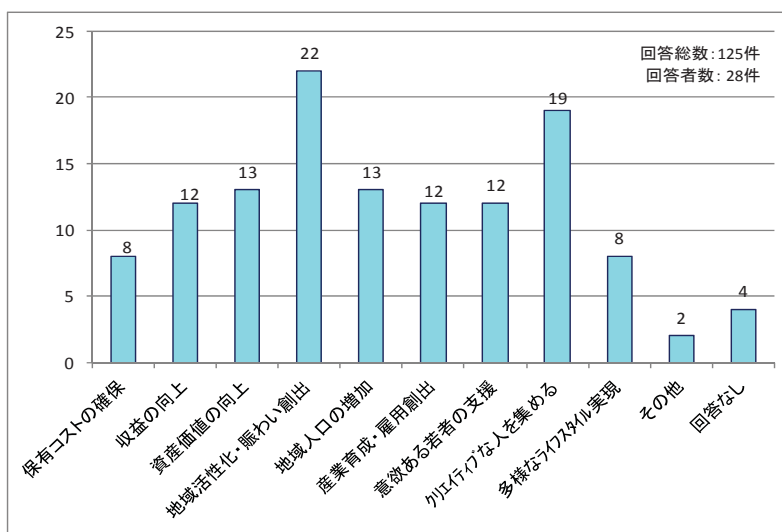


#### ⑤再生事業の効果

再生事業の効果について質問した。

回答者数 28 件のうち、「地域の活性化・賑わいの創出」が 22 件で最も多く、「クリエイティブな人を集める」が 19 件、「資産価値の向上」と「地域人口の増加」が 13 件、「収益の向上」と「産業育成・雇用の創出」と「意欲ある若者の支援」が 12 件と続いている。(図表 I-16)

図表 I-16 再生事業の効果 (複数回答)

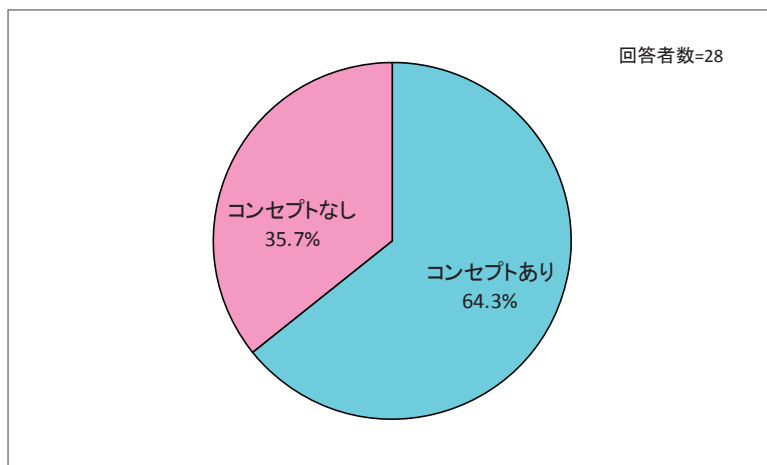


### ⑥コンセプトの有無

再生事業のコンセプトの有無について質問した。

「コンセプトあり」が 64.3%、「コンセプトなし」が 35.7%となっており、多くの事業でコンセプトが作成されている。(図表 I-17)

図表 I-17 コンセプトの有無

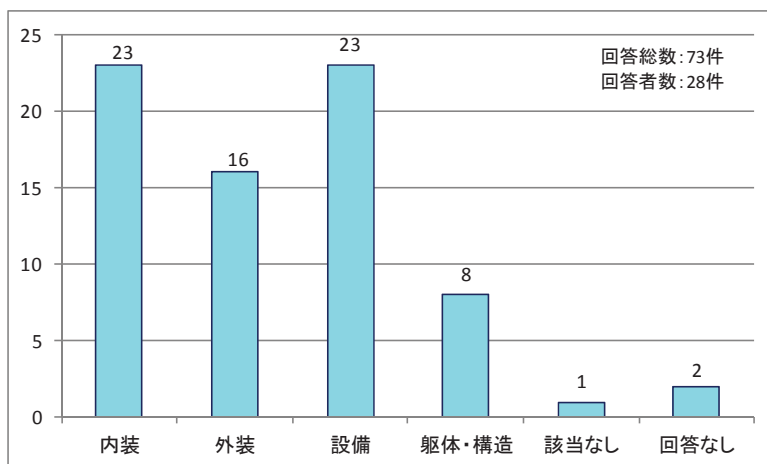


### ⑦改修工事の範囲

再生事業における改修工事の範囲について質問した。

回答者数 28 件のうち、「内装」と「設備」が 25 件、「外装」が 16 件、「躯体・構造」が 8 件となっている。比較的費用負担の少ない「内装」や「設備」の実施が多く、費用負担の多い「躯体・構造」はあまり実施されていない。(図表 I-18)

図表 I-18 改修工事の範囲 (複数回答)

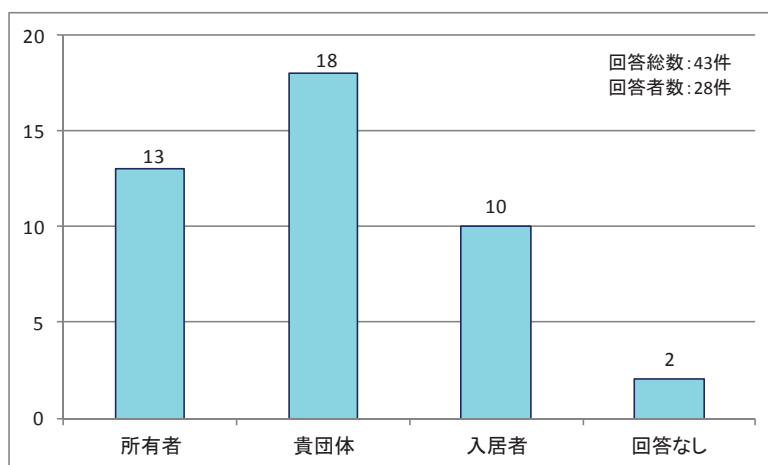


### ⑧改修工事費の負担者

再生工事の改修費用の負担者について質問した。

回答者数 28 件のうち、「貴団体」が 18 件、「所有者」が 14 件、「入居者」が 10 件となっている。家守事業者等による負担が最も多いが、不動産所有者や入居者も負担がされている。また、複数回答の多い組合せは、「所有者」と「入居者」が 5 件、「所有者」と「貴団体」が 4 件となっている。(図表 I-19)

図表 I-19 改修工事費の負担者 (複数回答)

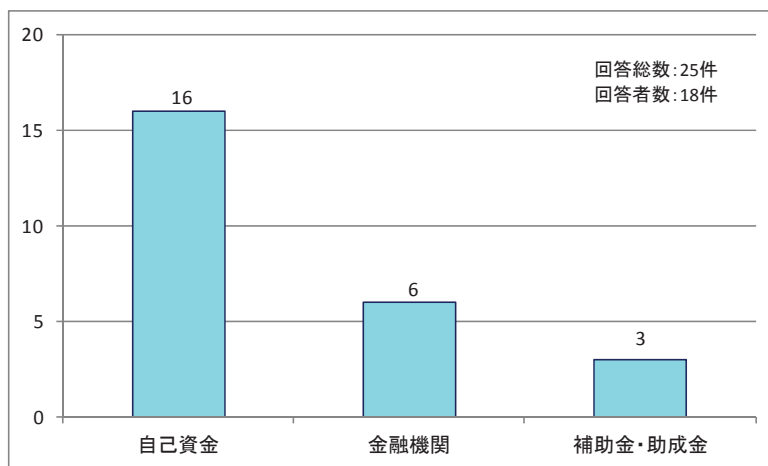


### ⑨改修工事費の負担方法

前問で改修費用を「貴団体」との回答者に資金調達方法を質問した。

回答者数 18 件のうち、「自己資金」が 16 件で最も多く、「金融機関」が 6 件、「補助金・助成金」が 3 件となっている。複数回答では、「自己資金」と「金融機関」、「自己資金」と「補助金・助成金」といった組み合わせであった。(図表 I-20)

図表 I-20 改修工事費の負担方法 (複数回答)

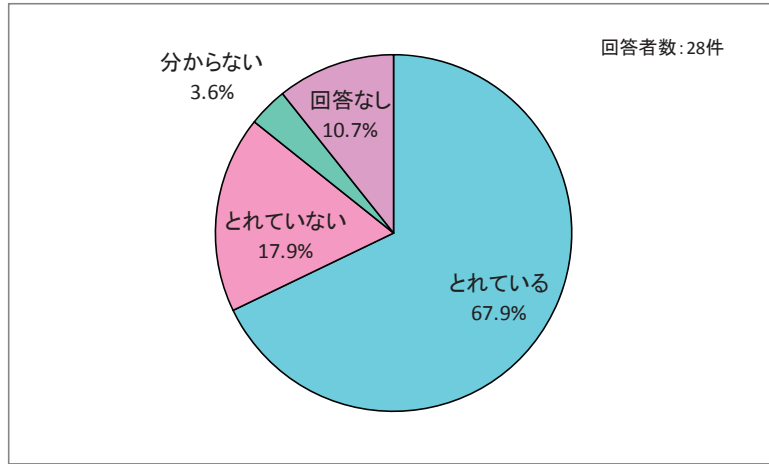


⑩事業採算性の確保

再生事業において事業採算がとれているか質問した。

「とれている」が 67.9%で最も多く、「とれていない」が 17.9%であった。(図表 I -21)

図表 I -21 事業採算性の確保

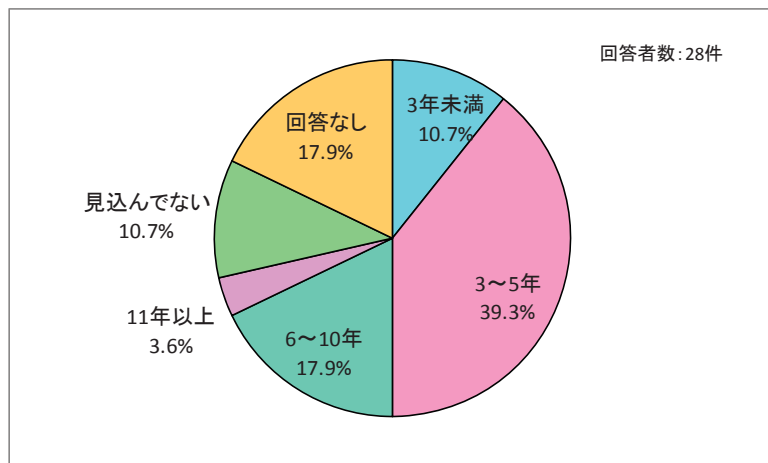


⑪投資回収予定の期間

再生事業における投資回収予定期間について質問した。

「3～5年」が 39.3%で最も多く、「6～10年」が 17.9%、「3年未満」、「見込んでいない」が 10.7%となっている。5年未満の短期間での回収予定が 5割を占めている。(図表 I -22)

図表 I -22 投資回収予定の期間

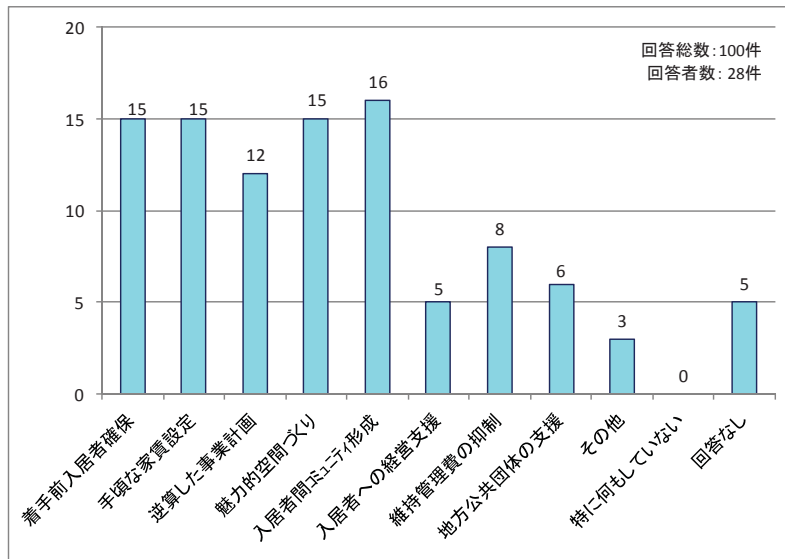


⑫採算確保の工夫

再生事業における採算確保の工夫について質問した。

回答者数 28 件のうち、「入居者間コミュニティ形成」が 16 件で最も多く、「着手前入居者確保」と「手頃な家賃設定」と「魅力的な空間づくり」が 15 件、「逆算した事業計画」が 12 件と続いており、様々な工夫がなされている。(図表 I-23)

図表 I-23 採算確保の工夫 (複数回答)

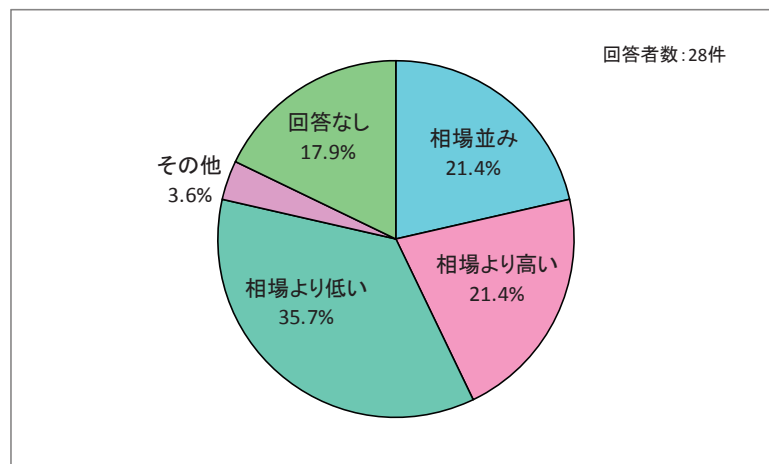


⑬物件の賃貸料金

再生物件の賃貸料金と周辺相場との差について質問した。

「相場より低い」が 35.7%と最も多く、「相場並み」と「相場より高い」が 21.4%となっている。(図表 I-24)

図表 I-24 物件の賃貸料金

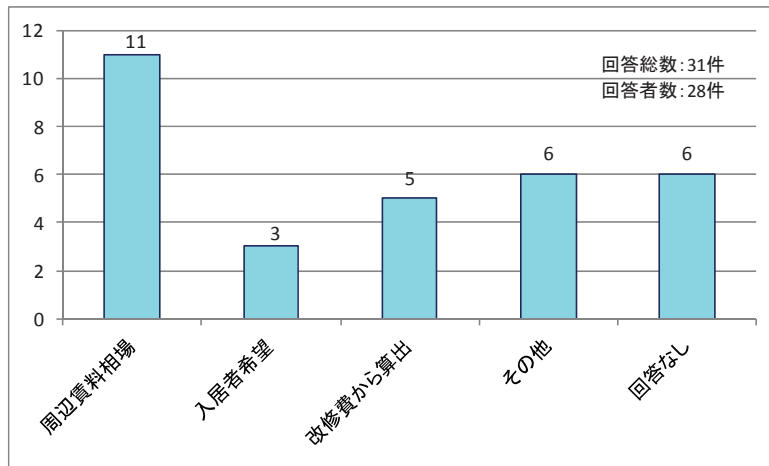


⑭賃貸料金の設定方法

再生物件の賃貸料金の設定方法について質問した。

回答者数 28 件のうち、「周辺賃料相場」が 11 件で最も多く、「改修費からの算出」が 5 件、「入居者希望」が 3 件となっている。なお、「その他」は「相場賃料＋ブランディング料」や「事業採算と相場から独自に算出」などの回答となっている。（図表 I－25）

図表 I－25 賃貸料金の設定方法（複数回答）



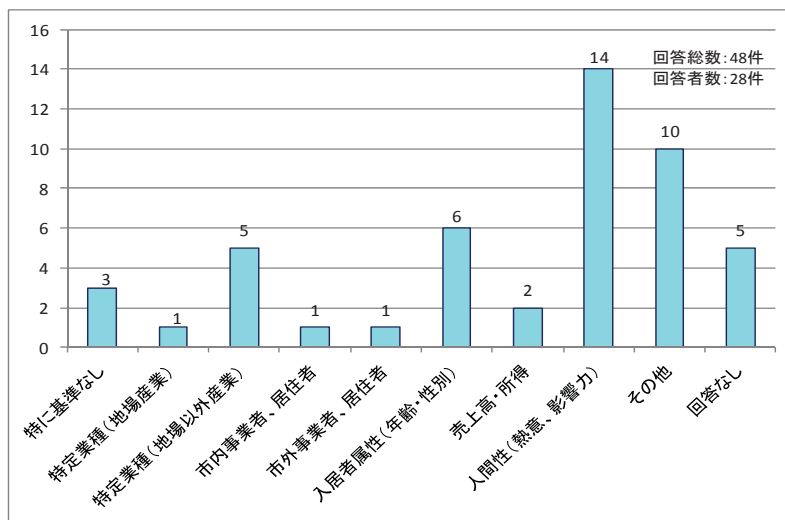
(4) 入居者選定の概要

①入居者選定の基準

入居者選定の基準について質問した。

回答者数 28 件のうち、「人間性（熱意、影響力）」が 14 件で最も多く、「入居者属性（年齢、性別）」が 6 件、「特定業種（地場産業以外産）」が 5 件となっている。なお、「その他」は「各事業コンセプト」や「入居者の紹介」などの回答となっている（図表 I－26）

図表 I－26 入居者選定基準（複数回答）

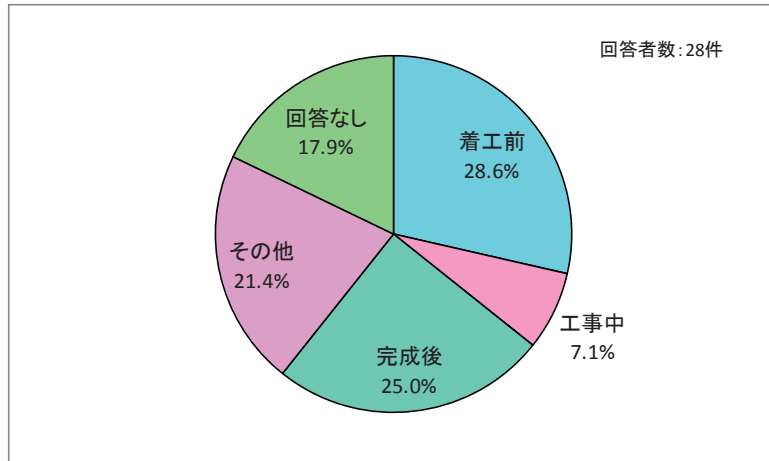


②入居者選定の時期

入居者選定の時期について質問した。

「着工前」が最も多く 28.6%であり、「完成後」が 25.0%、「工事中」が 7.1%となっている。なお、「その他」は「キーテナントは工事中、他は完成後」などの回答であった。また、「回答なし」の多くは家守事業者等が自ら入居している。(図表 I-27)

図表 I-27 入居者選定期期



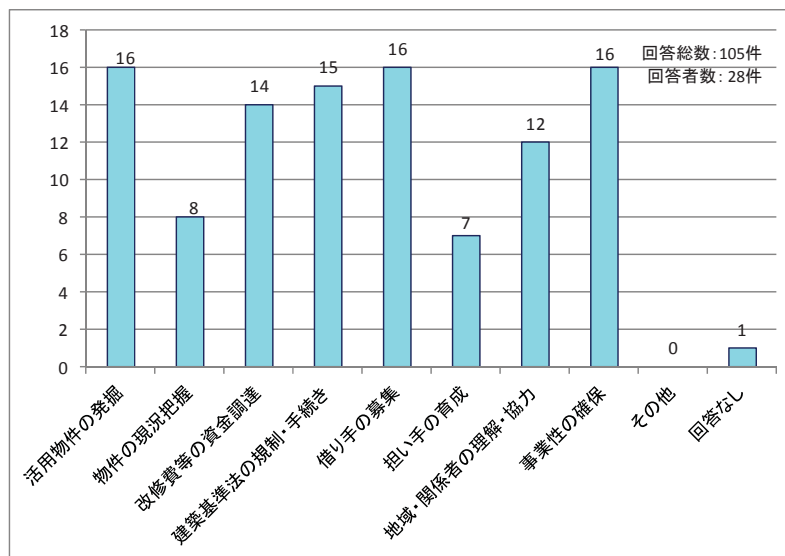
(5) 再生事業を円滑に実施する上での課題と支援策等

①事業実施に向けた課題

遊休不動産の事業実施に向けた課題について質問した。

回答者数 28 件のうち、「活用物件の発掘」と「借り手の募集」と「事業性の確保」が 16 件で最も多く、「建築基準法の規制・手続き」が 15 件、「改修費等の資金調達」が 14 件、「地域・関係者の理解・協力」が 12 件%となっている。(図表 I-28)

図表 I-28 利用促進に向けた課題 (複数回答)

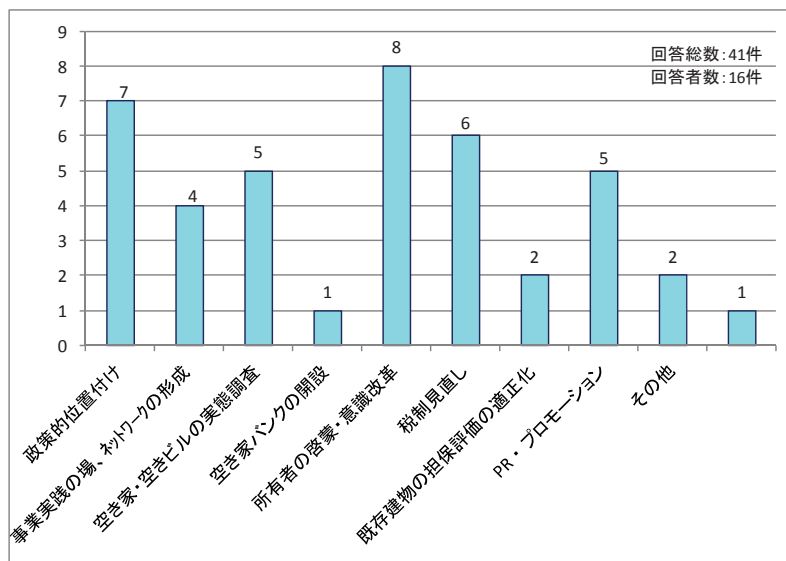




②事業実施への支援策（活用物件の発掘）

活用物件の発掘への支援策としては、回答者数 16 件のうち、「所有者の啓発・意識改革」が 8 件で最も多く、「政策的位置付け」が 7 件、「税制見直し」が 6 件、「PR・プロモーション」と「空き家・空きビルの実態調査」が 5 件、「事業実践の場、ネットワークの形成」が 4 件と続いている。（図表 I - 29）

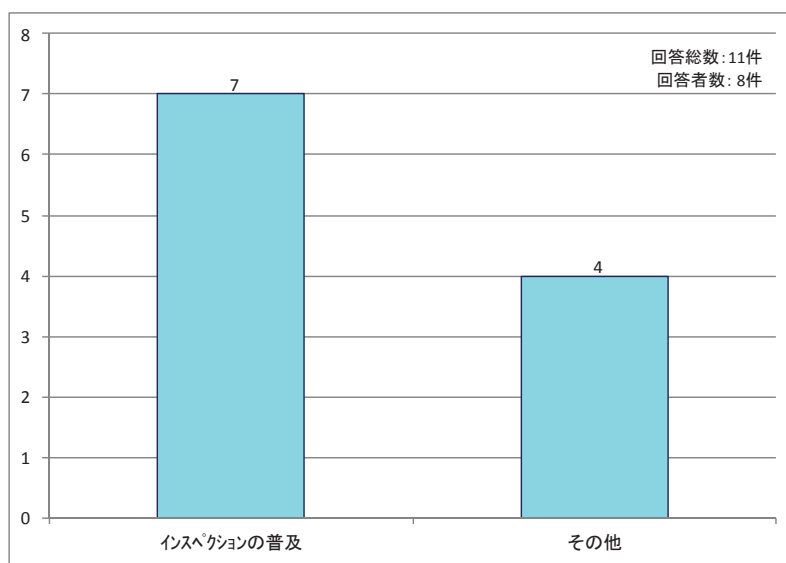
図表 I - 29 活用物件の発掘への支援策（複数回答）



③事業実施への支援策（物件の現状把握）

物件の現状把握への支援策としては、回答者数 8 件のうち、「インスペクションの普及」が 7 件であり、「その他」が 4 件である。「その他」には「建築家への依頼」「計画段階での解体調査」等の回答があった。（図表 I - 30）

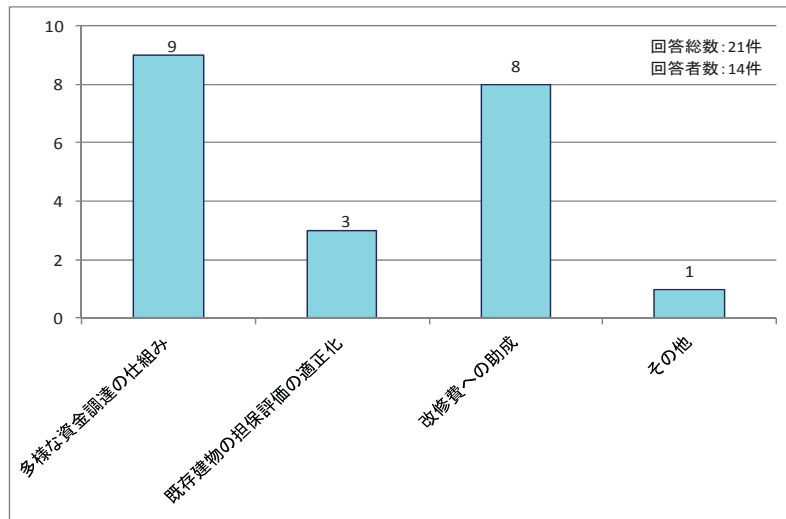
図表 I - 30 物件の現状把握への支援策（複数回答）



④事業実施への支援策（改修費等の資金調達）

改修費等の資金調達への支援策としては、回答者数 14 件のうち、「多様な資金調達の仕組み」が 9 件で最も多く、「改修費への助成」が 8 件、「既存建物の担保評価の適正化」が 3 件となっている。（図表 I - 31）

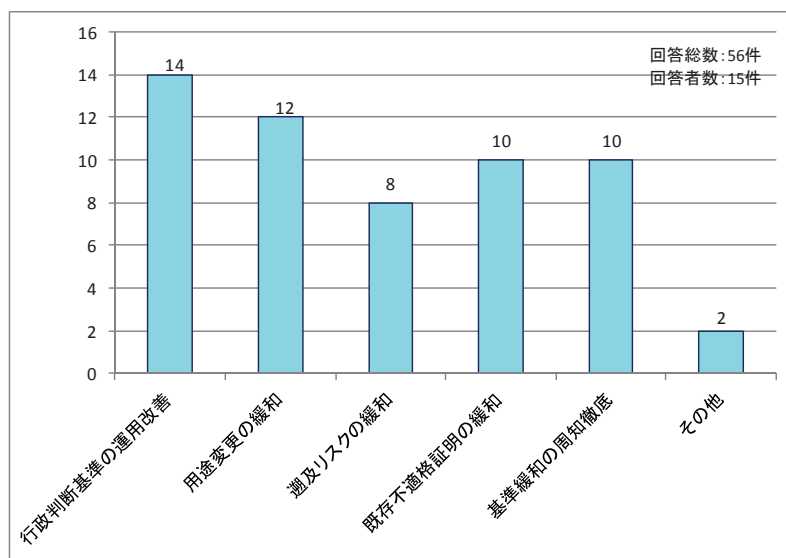
図表 I - 31 改修費等の資金調達への支援策（複数回答）



⑤事業実施への支援策（建築基準法の規制・手続き）

建築基準法の規制・手続きへの支援策としては、回答者数 15 件のうち、「行政判断基準の運用改善」が 14 件、「用途変更の緩和」が 12 件、「既存不適格証明の緩和」と「基準緩和の周知徹底」が 10 件、「遡及リスクの緩和」が 8 件となっている。（図表 I - 32）

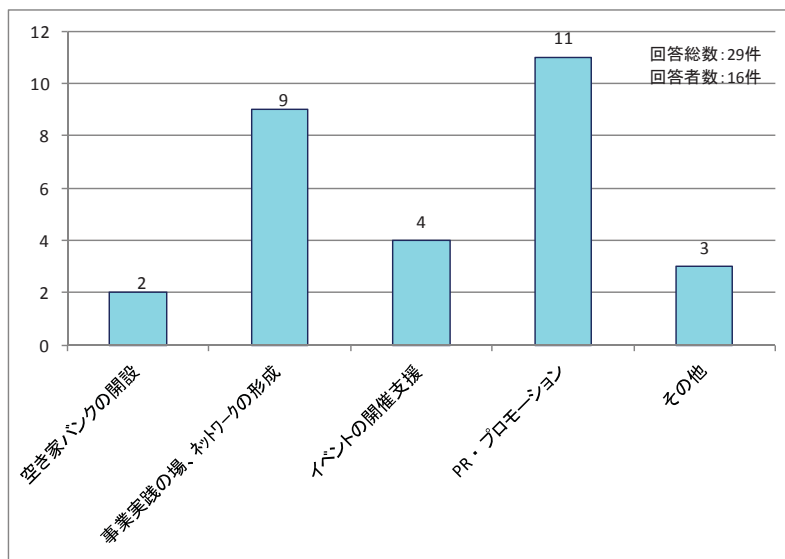
図表 I - 32 建築基準法の規制・手続きへの支援策（複数回答）



⑥事業実施への支援策（借り手の募集）

借り手の募集への支援策としては、回答者数 16 件のうち、「PR・プロモーション」が 11 件で最も多く、「事業実践の場、ネットワークに形成」が 9 件、「イベントの開催支援」が 4 件と続いている。（図表 I-33）

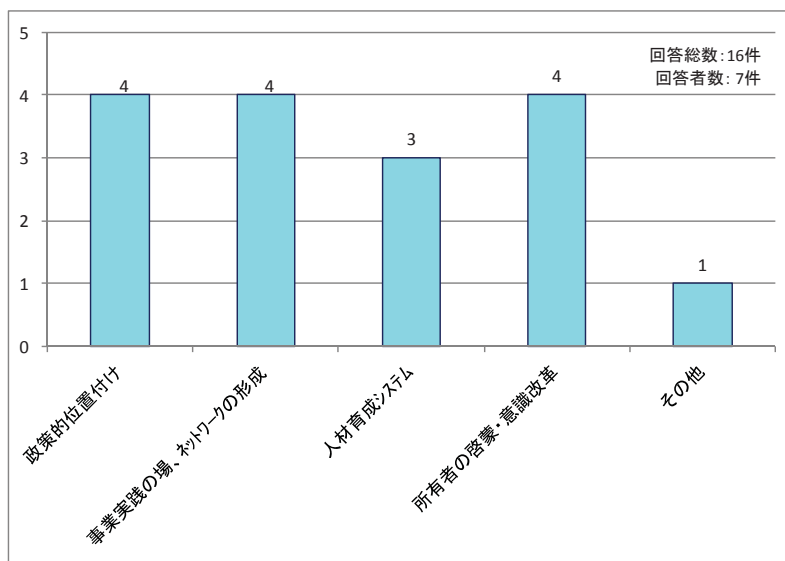
図表 I-33 借り手の募集への支援策（複数回答）



⑦事業実施への支援策（担い手の育成）

担い手の育成への支援策としては、回答者数 7 件のうち、「所有者の啓蒙・意識改革」と「政策的位置付け」と「事業実践の場、ネットワークに形成」が 4 件、「人材育成システム」が 3 件となっている。（図表 I-34）

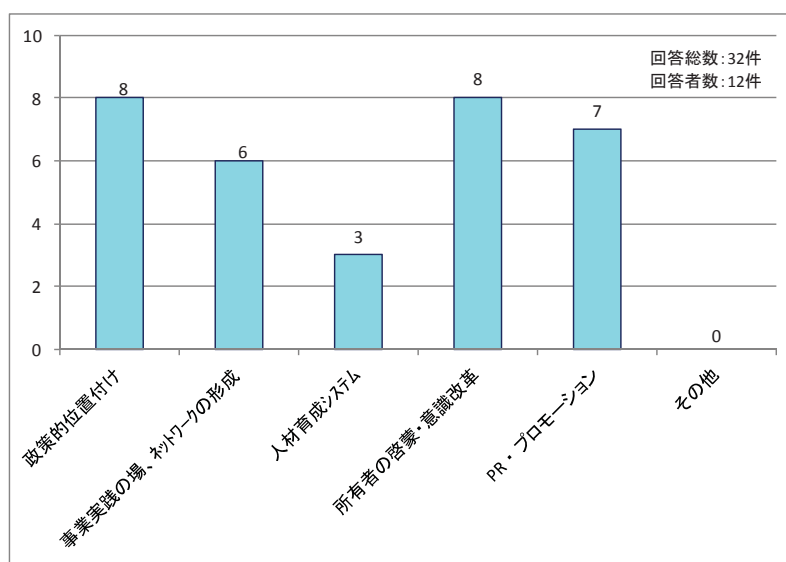
図表 I-34 担い手の育成への支援策（複数回答）



⑧事業実施への支援策（地域・関係者の理解・協力）

地域・関係者の理解・協力への支援策としては、回答者数 12 件のうち、「政策的立場付け」と「所有者の啓発・意識改革」が 8 件で最も多く、「PR・プロモーション」が 7 件、「事業実践の場、ネットワークの形成」が 6 件となっている。（図表 I -35）

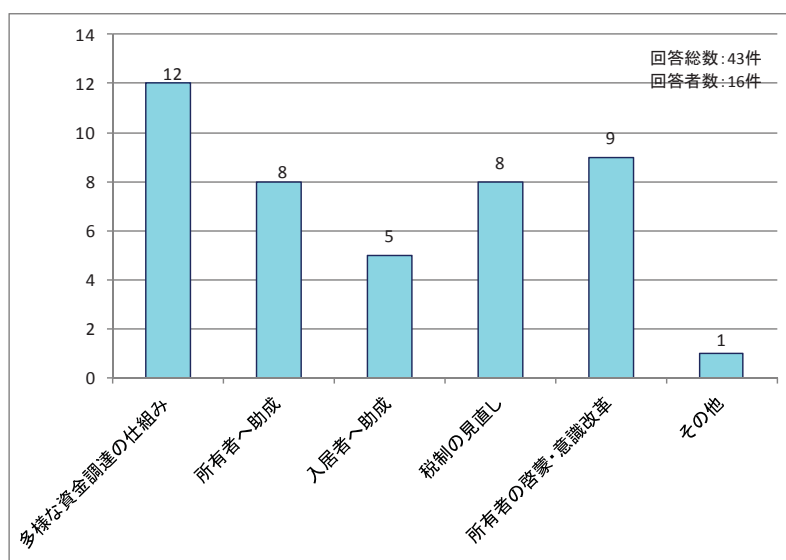
図表 I -35 地域・関係者の理解・協力への支援策（複数回答）



⑨事業実施への支援策（事業性の確保）

事業性の確保への支援策としては、回答者数 16 件のうち、「多様な資金調達仕組み」が 12 件と最も多く、「所有者の啓発・意識改革」が 9 件、「税制の見直し」と「所有者への助成」が 8 件、「入居者への助成」は 5 件となっている。（図表 I -36）

図表 I -36 事業性の確保への支援策（複数回答）



## (5) 自由意見

その他の自由意見は以下の通りである。

A	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 私達の地域は駐車場の採算性がビル活用に対し有利になっている。固定資産税がその優位の相当なポジションを占めている。まち全体は、ビルなどの集客のための目的物が無くなることで魅力がなくなる。それによって寄生虫的な性格もある駐車場の採算も悪化する。しかしながらタイムラグの問題でその実感を持たぬまま死のまちに進む危険性を感じます。私たちが実体験した苦勞から補助の仕組みを是非考えて欲しい。</li><li>・ 様々な特性を持った地区があるが、ある程度の自己負担すらできない地区は決して成功はしないと感じる。地域の熱意には資金を集める力は必須である。その上で、コンサルなどを派遣する必要があると思う。専門家ほど補助金の為の事業を行いがちなので、地域と専門家、そして行政が良いチームを組めたらと思う。</li><li>・ 余談だが、素晴らしい行政の人に出会って事業を進めても異動で一気に冷めていくのは、やるせない気持ちになる。</li></ul>
B	<ul style="list-style-type: none"><li>・ このようなアンケートをとって何の意味があるのかと思う。</li><li>・ 情報の収集より、事業者の役に立つ情報発信をされた方が良いのではないか。</li><li>・ 同じようなアンケートや団体調査など数多く依頼があるが、その結果を反映したような痕跡は見ることがない。</li></ul>
C	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 地域により状況は異なるが、創造産業誘致のためにプロジェクト運営し、都心部の空ビル再生、テナント誘致に関して一定の成果、それらが連動することによる波及効果が出てきている。現在、次段階への計画を策定中であり、地域により段階的な支援策があると考えている。</li></ul>
D	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 不動産業者による建替新築や解体の斡旋などによって、解体と新築の繰り返し、駐車場への事業転換を判断する不動産所有者が多い。また、リフォーム専門業者の過剰な改修見積額の提示により、再活用事業を断念する不動産所有者も多い。</li><li>・ これらに対しては弊社が専門的職能をアピールする機会を得ているが、市場的には遊休物件活用の弊害となっている。また金沢市では伝統的町家（建築基準法適用以前築の物件）に対する施策は充実しているが、大多数を占める昭和 25 年以降の物件活用に対する施策は充分とは言えない。</li></ul>
E	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 当プロジェクトが始まったのは、単にこの建物が好きだった人が集まったことからである。自分たちにとっては特別だったその建物は、それが誰にとっても特別な建物であると考えてはいなかった。</li><li>・ だから、そこに支援をしてもらおうとか、補助をしてもらおうという発想は</li></ul>

	<p>元々無く、私たちはその改修と再利用を楽しんだのである。定期的なイベント、ブログ、新聞などで、それを人に知らせることをしてきた。そして思いを同じくできる人たちが少しずつ集まってきたのだと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・つまり「空いている」から利用しようと考えたのではなく、「魅力があるから」使い始めた。</li> <li>・何度も言うが、誰にとっても良い普遍的なものだとは思っていない。今の時代は様々な価値観を持った人が同時に生活している。そういった多様性を受け入れる制度づくりが必要だと思う。自己責任と言ってしまえば身も蓋もないが、多くの選択肢が用意されていることが必要ではないかと思う。</li> <li>・当プロジェクト周辺の空き家改修はほとんどが賃貸物件です。空き家の有効利用がすすまないのは、老朽化した資産に対し資本投下しても、築年数のたった建物の家賃相場が低いため回収が困難なことが大きな理由です。当プロジェクト周辺の空き家リノベーションは改修費用を店子が負担して（退去時の現状復帰、買取り請求なし）投資リスクを店子が持つことにより、空き家の流動性が生まれました。空き家を放置している不動産所有者にとって家賃は低廉でも、維持費の負担、空き家にしておくリスク（犯罪・建物の倒壊など）を回避出来るだけでもメリットはある。</li> <li>・当プロジェクト周辺で空き家の改修が広がったのはそれに加えて、そのような空き家を扱う不動産業者が生まれたことが大きな理由である。店子が負担して改修する物件はそれに見合っただけの家賃も低廉である必要がある。そうなるとうちの家賃ベースで仲介料を設定せざるを得ない不動産業者にとって、これらの空き家物件は商売になりにくいものとなる（この手の空き家情報が不動産業者でなく行政やNPOで行われてきたのがそれを端的に示しています）。</li> <li>・当プロジェクト周辺で空き家の仲介をこの3年で数十件進めてきたこの不動産業者は不動産業とともに店子の改修工事を請け負うことで業として成立させてきた。これは他地域でも応用の可能な方法と思われる。</li> <li>・この方法はある意味イレギュラーな方法かもしれないが空き家を恒常的に流通させるにはその仲介を業として成り立たせる必要があるように思える。それらの仕組みを考えることが重要であると思う。</li> </ul>
F	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般論として、築年数が古い建物の多くは部分的に違法状態にある。また、検査済書がないものや確認申請書類のないものも多い。</li> <li>・行政庁は、このような建物をすべて「違法」として、事業者の積極的な利用に対して非協力的に感じる人が多い。また法規的にもこのような建物を有効に活用する道筋が明確に示されていない（行政庁の窓口で相談に行っても、ほとんどの窓口の担当者は経験があまりなく、積極的なアドバイスがで</li> </ul>

きる状況にない)。

- 既存建物の有効活用を推進するのであれば、改修や用途変更に対する、より現実的な法整備や、行政庁としての協力体制づくりが、まず求められる。その上で、既存建物の有効活用に関する助成制度や税制上の特例措置などができると、遊休不動産の活用、流通が促進されると考えられる。
- 空き家問題解決のためには空き家の「除却」と「活用」の両方を促進させる税制の確立が必須と思われる。
- 国交省から9月6日に出た「違法貸しルーム対策に関する通知」のような、空き家・空室の有効利用を現行基準法と現実社会とのギャップを精査することなく画一的に規制する措置は、遊休不動産活用の可能性を狭めるものと考えられる。
- 居住者の生活安全確保が第一であることは間違い無いが、無縁社会、孤立した社会、超高齢化社会などの社会問題解決への大きな可能性も秘めたルームシェア、シェアハウスなどの既存住宅活用は空き家問題解決以上の意味を持つ。既存建物の活用に関しては貸しルームやリフォームの現場で起きている現実をしっかりと直視して頂き、現行法をそのまま遡及することの矛盾点、弊害が何か、どのような法改正が必要なのかを検討して欲しい。

## 2-3. アンケート結果の考察

### (1) 家守事業の構成

家守事業者等は少人数の、様々な分野の専門家によって組織されている。すなわち、組織のガバナンスが効きやすく、事業実施・展開の意思決定スピードや機動性を確保するためと考えられる。

- ・家守事業者等は「地元組織（4件／回答者 28件）」や「公的機関（3件／回答者 28件）」により、「有志（24件／回答者 28件）」によって組織されていることが多い。
- ・組織の人数は「1～10人（42.9%）」又は「11～30人（25.0%）」と、比較的少人数で組織されている。
- ・職能は「事業計画（22件／回答者 28件）」、「テナント誘致（18件／回答者 28件）」、「建築・デザイン（17件／回答者 28件）」、「地元調整（13件／回答者 28件）」と多岐にわたっている。

### (2) 再生事業

#### ①事業の目的

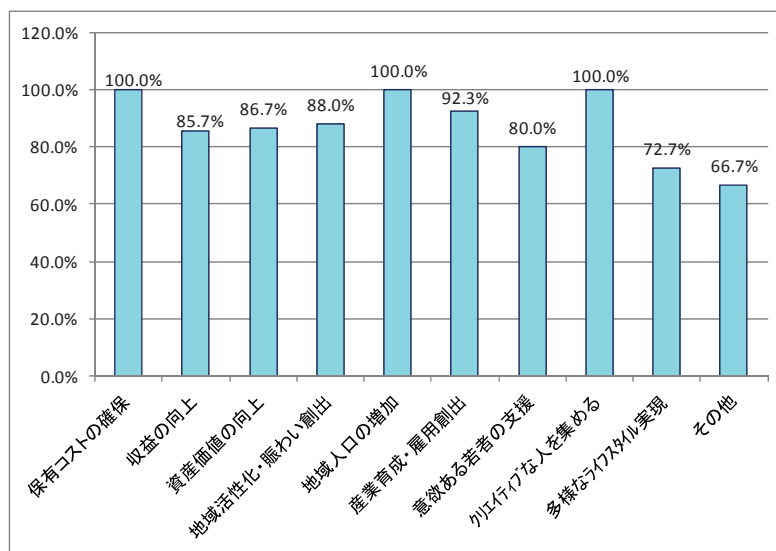
再生事業は家守事業者等によって事業計画が作成されており、地域の活性化、賑わいの創出、若者の支援などの地域への貢献が目的とされており、目的に対してその効果は概ね80%以上が達成されている。一方で、再生物件はエリアの事業環境やポテンシャル、物件の立地環境等の理由によって選定されていることから、事業採算性も重視して計画が作成されていると考えられる。

- ・事業計画の作成者は「貴団体（家守事業者等）（23件／回答者 28件）」が多くを占めている。
- ・再生物件の選択の理由では、「建築物の魅力（13件／回答者 28件）」や「所有者の依頼（11件／回答者 28件）」といった物件特有のもの以外の「エリアの事業環境（11件／回答者 28件）」、「エリアのポテンシャル（10件／回答者 28件）」、「物件の立地（8件／回答者 28件）」、「調達コストの低さ（7件／回答者 28件）」、「改修し易さ（5件／回答者 28件）」といった事業性に影響を及ぼす項目にも回答がなされている。
- ・再生事業の目的は、「地域活性化・賑わいの創出（25件／回答者 28件）」、「クリエイティブな人を集める（19件／回答者 28件）」、「意欲ある若者の支援（15件／回答者 28件）」、「地域人口の増加（13件／回答者 28件）」、「産業育成・雇用の創出（13件／回答者 28件）」と、地域への貢献を目的としたものが多くなっている。
- ・再生事業の効果は、「地域の活性化・賑わいの創出（22件／回答者 28件）」、「クリエイ



ティブな人を集める（19件／回答者28件）、「意欲ある若者の支援（12件／回答者28件）」、「地域人口の増加（13件／回答者28件）」、「産業育成・雇用の創出（12件／回答者28件）」、と当初の目的に対して、概ね80%以上の達成率となっている。（図表I-37）

図表 I -37 再生事業の目的達成率（効果／目的）



## ②初期投資（イニシャルコスト）の抑制

物件の賃借料金または取得価格は、周辺相場並み又は低い場合が多い。また、改修範囲は比較的安価な内装・設備等、5年以内の短期間で投資分を回収できる部分にとどめていることが多い。改修は事業採算性の確保のために初期投資額が低く抑えられていると考えられる。

### ○物件の確保

- ・物件の賃借価格または取得価格は、周辺の「相場よりも低い（46.4%）」価格と「相場並み（17.9%）」価格と、周辺相場以下が約6割となっている。一方で「相場よりも高い（17.9%）」価格との回答もある。

### ○物件の改修

- ・改修費の負担は「貴団体（家守事業者等）（18件／回答者28件）」と最も多い。
- ・改修範囲は、比較的安価な「内装（23件／回答者28件）」と「設備（23件／回答者28件）」が多く、「外装（16件／回答者28件）」と続いており、支出負担の大きい「躯体・構造（8件／回答者28件）」はあまり実施されていない。

- ・投資回収予定期間は、「3～5年（39.3%）」と「3年未満（10.7%）」と5年以下が半数を占めている。

### ③テナントリーシング

物件の賃貸料金は、周辺賃料相場や改修費から算出され、周辺相場並み又は低く設定されることが多い。なお、周辺相場より高い設定については、リノベーションによる付加価値付けや空間分割によって単価に割り戻すと周辺相場より高くなるが、ニーズに合った適正規模に抑えることで賃貸料金そのものは割安になるようにしている。入居者の選定基準は人間性による場合が多いが、入居者属性や特定業種等のコンセプトによる場合も多い。

- ・物件のテナントへの賃貸料金は、周辺の「相場よりも低い（35.7%）」価格もしくは「相場並み（21.4%）」価格と、周辺相場以下が5割以上となっている。一方で「相場よりも高い（21.4%）」価格で賃借している場合もある。
- ・物件のテナントへの賃貸料金の決定方法は、「周辺賃料相場（11件／回答者28件）」が最も多く、「改修費から算出（5件／回答者28件）」と続いており、「入居者希望（3件／回答者28件）」への回答もある。
- ・テナント入居者の選考基準は、「人間性（熱意、影響力）（14件／回答者28件）」と最も多くなっているが、「入居者属性（年齢・性別）（6件／回答者28件）」、「特定業種（地場以外産業）（5件／回答者28件）」等による選考のコンセプトに沿った選考も多い。

### ④資金調達

家守事業者等が改修費用を負担した場合の資金調達方法は自己資金が最も多いが、自己資金だけでなく、金融機関からの借入れ、補助金・助成金も同時に活用している。

- ・貴団体（家守事業者等）の改修費の資金調達方法は「自己資金（16件／回答者18件）」によるものが多く、「金融機関（6件／回答者18件）」にとどまる。
- ・複数回答では、「自己資金」と、「金融機関」・「補助金・助成金」との回答もある。

### ⑤事業性確保の工夫

家守事業者等は事業採算性を確保するため、賃料確保のための工夫、維持管理費などの支出の抑制の工夫、逆算による実現可能な事業計画の策定、補助金等の行政の支援などを活用している。

- ・事業採算確保のための工夫では、安定的な収入を確保するために「入居者間コミュニテ

ィ形成（16件／回答者28件）」、「着手前入居者確保（15件／回答者28件）」、「手頃な家賃設定（15件／回答者28件）」、「魅力的な空間づくり（15件／回答者28件）」、「入居者支援（5件／回答者28件）」、とともに「逆算した事業計画（12件／回答者28件）」、「維持管理費の抑制（8件／回答者28件）」、「地方公共団体の支援（6件／回答者28件）」といった様々な工夫がなされている。

### （3）再生事業を円滑に実施する上での課題

再生事業を円滑に実施する上での課題としては、

- 不動産所有者に関する課題：活用物件の発掘、地域・関係者の理解・協力
- 家守事業者等に関する課題：事業性の確保、改修費の資金調達
- 入居者に関する課題：借り手の募集
- 物件に関する課題：建築基準法の規制・手続き

に多くの回答がある。家守事業者が課題を乗り越えて事業を実施するためには、様々な工夫が求められると考えられる。

- ・不動産所有者に関する課題は、「活用物件の発掘（16件／回答者28件）」、「地域・関係者の理解・協力（12件／回答者28件）」という回答結果であった。
- ・家守事業者等に関する課題は、「事業性の確保（16件／回答者28件）」、「改修費の資金調達（14件／回答者28件）」、「担い手の育成（7件／回答者28件）」という回答結果であった。
- ・入居者に関する課題は、「借り手の募集（16件／回答者28件）」という回答結果であった。
- ・物件に関する課題は、「建築基準法の規制・手続き（15件／回答者28件）」、「物件の状況把握（8件／回答者28件）」という回答結果であった。

### 3. 先進事例

#### 3-1. 先進事例の概要

##### (1) 先進事例調査の目的

前章ではアンケートにより家守事業の全体の傾向の把握を行った。以下では、先進事例について、文献調査、または再生事業における先進事例として特徴的な取組みを行っている事業者および関係者に対してヒアリング調査を実施することにより各事例の再生内容、課題、対応策などの特徴を整理する。

##### (2) 調査事例の概要

調査事例として、民間店舗 5 事例、民間住宅 4 事例、公有資産 2 事例の合計 11 事例の再生事業内容を事業段階毎に整理して紹介する。各事例の特徴は以下の通りである。(図表 I-36)

図表 I-36 調査事例一覧

事 例	特 徴	ヒアリング の実施
<b>民間店舗</b>		
①小倉家守プロジェクト (MIKAGE1881)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策的位置付け（小倉家守構想）</li> <li>・リノベーションスクールによる担い手育成、物件の継続供給、実事業化</li> <li>・民間自立型まちづくり会社による再生</li> <li>・都市型産業育成と雇用創出効果</li> </ul>	—
②五六市・枚方鍵屋別館	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マーケット（五六市）によるテストマーケティングと出店者育成、店舗展開</li> <li>・事業性を見極めながらの段階的リノベーション（鍵屋別館）</li> </ul>	—
③米子中心市街地活性化事業 (善五郎蔵)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策的位置付け（米子市中心市街地活性化基本計画）</li> <li>・1物件1民間まちづくり会社による物件再生</li> <li>・中活協議会と民間まちづくり会社の連携による面的展開</li> </ul>	○
④RoCA プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・まちづくり会社自らによるカフェ営業</li> <li>・セルフリノベーションによる初期投資の圧縮</li> <li>・エリア・ファシリティ・マネジメントによる自主財源確保</li> <li>・リノベーションスクールによる面的展開に着手</li> </ul>	○
⑤善光寺門前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物件再生のための事業会社設立（LLP）</li> <li>・空き家仲介+改修工事による低廉家賃物件仲介ビジネスモデルによるエリアへの面的拡大</li> </ul>	○

民間住宅		
⑥木賃デベロップメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6戸中5戸が18年間空室だった木賃アパートをオーナー負担ゼロで再生</li> <li>・不動産業者・建築家・施工業者による一体的な事業</li> <li>・床貼りワークショップの開催</li> </ul>	○
⑦ロイヤルアネックス再生	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空室率27%から行列のできる賃貸マンションに再生</li> <li>・カスタマイズ、オーダーメイド、シェアハウスなど新しい賃貸住宅のカタチ</li> <li>・共有部を外部開放</li> <li>・自発的コミュニティ形成とホスピタリティ溢れる入居者</li> </ul>	—
⑧ビンテージビル・プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社物件再生ノウハウを蓄積し、ビル再生に特化したコンサルティング会社立上げ、水平展開</li> <li>・ビルの特性に応じた最適プロジェクト化</li> <li>・福岡都市景観賞受賞</li> <li>・ビル再生活用の普及・啓発にも尽力</li> </ul>	—
⑨レトロビル再生プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・老朽化ビルを自ら取得、女性のセンスを活かして再生</li> <li>・期間限定シェアテナントで開業支援</li> </ul>	○
公有資産		
⑩ちよだプラットフォームスクエア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策的位置付け（SOHOまちづくり構想）</li> <li>・物件再生のための事業会社設立（非営利型株式会社）</li> <li>・多様な資金調達（地域ファンド等）</li> <li>・エージェントを核としたビジネスコミュニティ形成</li> <li>・公有施設を核に民間中小ビルにサテライト展開</li> </ul>	—
⑪アーツ千代田3331	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政策的位置付け（ちよだアートスクエア構想）</li> <li>・物件再生のための事業会社設立（合同会社）</li> <li>・独立採算型アートセンターの実現</li> <li>・アーティストによる自律的な施設経営</li> </ul>	○

3-2. 先進事例集

事例 1

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>小倉家守プロジェクト (MIKAGE1881)</p>
<p>事業概要</p>	<p>小倉家守プロジェクトは、小倉家守構想に基づき、個々の建物のリノベーション事業と北九州市の都市政策とが連携する公民連携型都市再生プロジェクトである。</p> <p>MIKAGE1881 は、小倉家守構想のもとに進められているリノベーションスクールの対象案件が実事業化したものである。</p> <p>リノベーションスクールで動き出した案件を不動産オーナーとともに実行に移す主体として設立された民間自立型まちづくり会社が、築25年の事務所・店舗の6階建てビルの約10年間空いていた5階フロアを改修し、北九州地区初の民設民営24時間利用可能なクリエイティブ事業者のためのスモールオフィス・コワーキングスペースを備えた新しいワークスペースとして再生させた事例である。</p>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：MIKAGE1881</li> <li>○所在地：福岡県北九州市小倉北区魚町</li> <li>○規模：地上6階、2,701 m<sup>2</sup></li> <li>○構造：鉄骨造</li> <li>○建築年：1988年</li> <li>○所有者：民間企業</li> <li>○事業主体：株式会社北九州家守舎</li> <li>○事業開始：2012年10月</li> <li>○リノベーション：建物一部（5階217 m<sup>2</sup>）</li> <li>○テナント：従前：飲食店 ⇒ シェアオフィス</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>小倉北区は、長崎街道をはじめ九州五街道の起点、古くから陸上交通の要衝であったとともに、江戸時代から細川藩・小笠原藩の城下町として発展してきたまちである。</p> <p>特に北九州市の玄関口である JR 小倉駅を含む小倉都心地区は、九州有数の商業・金融・情報など多様な機能の集積地となっており、潜在的に発展のポテンシャルが高いエリアであるが、長引く景気の低迷により、商店街の空き店舗の増加、テナントの撤退等による空き床の増加、就業人口の減少、建物の老朽化等、多くの課題を抱えている。</p> <p>小倉都心地区の主な商店街の空き店舗率は、平均 10.4%（2007 年 9 月現在）であるが、対象物件が位置する商店街「みかげ通りの会」は、16.7%と地区内で 3 番目に高い空き店舗率となっている。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆上位構想・計画</p> <p>北九州市では、2010 年から小倉都心地区においてデザインやコンサルタント等の業種からなる都市型ビジネスの集積を通じて、リノベーションの手法を用いた都心部における空きビル等の有効活用と街なかの賑わい創出、更には雇用創出を図ることを目的に「中心市街地都市型ビジネス振興事業」に取り組んでいる。</p> <p>【小倉家守構想】</p> <p>2010 年、北九州市経済産業局新産業振興課は、株式会社アフタヌーンソサエティ清水義次氏を座長に、志ある不動産オーナー、地元大学の准教授クラスでフットワークの軽い学生に信頼がある学識経験者等で構成される「小倉家守検討委員会」を設置した。委員会は、地区内の特色を活かした都市型ビジネス振興のコンセプトや具体的な空きオフィス等の活用策からなる「小倉家守構想」を策定するとともに、家守として地域のキーマンとして活躍する人材の発掘・育成のための小倉家守講座を開催した。</p> <p>【リノベーションまちづくり事業】</p> <p>小倉家守構想の実現のため、2011 年から小倉都心部の実際の遊休不動産を題材としたリノベーションスクールを開催している。リノベーションスクールは、リノベーション実践者の講師陣の指導のもと、受講生が対象物件のエリアや建物の状況などに応じた最適なりノベーションプランを作成し、不動産オーナー等にプレゼンテーションを行い、事業化を目指すものである。これまでに 5 回開催され、7 物件が事業化されている。</p> <p>小倉におけるリノベーション事業では、詳細なマーケティング調査</p>

	<p>により、エリア内での「家賃断層」、テナントの支払い可能額である「絶対賃料」の把握が行われ、暫定利用期間を予め設定した上で、初期投資費用などを決定するといった「逆算方式」による事業収支計画を策定されている。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>株式会社北九州家守舎は、2012年4月に、リノベーションスクールで動き出した案件を不動産オーナーとともに実行に移す主体として、建築家・大学教授・コミュニティプロデューサーの4名で設立された民間自立型まちづくり会社である。</p> <p>また、小倉家守構想の策定を受けて、北九州におけるリノベーションの普及と実践を目的に北九州市・商店街関係者・建築家・大学関係者・不動産事業者等で構成される半官半民組織「北九州リノベーションまちづくり推進協議会」が設立され、北九州市からの委託でリノベーションスクールの運営を担っている。</p> <p>更に、2013年8月にはリノベーションスクールの他地域への水平展開・事業化、リノベーションまちづくりに関する実務者・研究者・学生等の学際コミュニティ形成を行う組織として、一般社団法人リノベーションまちづくりセンターが設立されている。</p> <p>◆物件の確保</p> <p>MIKAGE1881がある松永ビルは、築25年の事務所・店舗の6階建てビルであり、JR小倉駅徒歩6分、勝山通りとみかげ通りが交差する場所に位置し、すぐそばに大型商業施設がある好立地にある。</p> <p>MIKAGE1881がある5階は、飲食店が撤退してから約10年空き店舗だった物件であるが、第2回リノベーションスクール（2013年2月開催）の対象案件として、「魅力ある場所」「オーナーの収支向上」「エリア価値向上」を課題として提案した事業プランが「将来の街のために何ができるのか」と考えていた不動産オーナーに認められ、事業化に向けて動き出したものである。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>クリエイティブ事業者のためのスモールオフィス・コワーキングスペースを備えた新しいワークスペースとして計画された。</p> <p>リノベーションスクールの事業プランを基に、中途半端に広いフロアを空間分割することで、シェアオフィスとして入居希望者が支払可能で手頃な賃料を実現している。また、工事費を圧縮するため共用スペースを広く取り個別のオフィスの部屋数を減らすなどの工夫が行われている。</p>



	<p>「MIKAGE1881」という名称は、ビルが立地する通りの名称と不動産オーナーの家業の創業年にちなんで名付けられた。</p> <p>◆マーケティング</p> <p>北九州家守舎のメンバーには、当地でリノベーションまちづくりのきっかけとなった中屋ビル（メルカート三番街等）再生を手掛けた建築家、地元でコミュニティ・インキュベーション機能を持つカフェオーナー、地域に根ざした研究活動を行う大学教授がおり、彼らのこれまでの経験やネットワークから事業の実化性を判断した。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>シェアオフィス部分の入居者については、「誰がそのスペースに存在し、どんなコミュニティにするのか？」が重要と考え、広く募ったというよりは、第一線で活躍するクリエイティブ事業者を自らのネットワークを使ってヘッドハンティングした。</p> <p>◆初期投資</p> <p>対象物件の改修は、内装及び設備部分を行っており、借主である(株)北九州家守舎が負担し、自己資金で行っている。</p> <p>スモールオフィス 7 室、シェアデスク 12 区画、会議室、コミュニティを備えたワークスペースとなっており、共用スペースを広く取り、個別のオフィスの部屋数を減らし、有志を募って塗装工事をする等の工夫を行って、工事費を約 400 万円に抑えており、3 年以内の初期投資回収を目指している。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>コミュニケーション・マネージャーが常駐し、入居者・利用者だけでなく外部とのネットワークを強化していく機能を有している。</p> <p>現在、Web デザイナー、エンジニア、イベントプランナー等が入居しており、定期的に大学生・メディア編集長・イラストレーター・劇場経営者など幅広い人達が集まるソーシャルランチを開催している他、コミュニケーションスペースはレンタルされている。また、入居者及び外部の各種勉強会・講習会等のイベントが頻繁に開催されており、入居者同士だけではなく、外部との交流も活発に行われている。コワーキングスペースとして、一般者への時間貸しも検討中であり、今後は、「チーム MIKAGE」として入居者が連携して新たなビジネスモデルを構築しようと模索している。</p>
<p>発展段階</p>	<p>◆事業展開</p> <p>(株)北九州家守舎では、本対象物件の他に、リノベーションスクールの事業化案件として、築 60 年以上の民家をカフェ・レンタルスペー</p>

	<p>スに再生（第2回案件、2012年11月開業）させた「うおまちのにわ三木屋」の事業企画・リノベーション企画・施設管理運営を手掛けている他、先述した中屋ビルの隣接ビルが火災で消失した跡地活用（第4回案件）、賃貸マンションのシェアハウス計画（第5回案件）が進行中である。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産オーナーにとっては、約10年間空き店舗だったフロアが活用され、収益性が向上した。</li> <li>・地域にとっては、シェアオフィスに複数のクリエイティブ事業者が入居することで、産業・雇用の創出とともに様々なイベントを通じて入居者以外の多様な人々の交流の場にもなっていることから、地域活性化・賑わい創出・交流人口の増加につながっている。</li> <li>・小倉家守構想のもとに進められているリノベーションスクールを基幹としたリノベーションまちづくり全体の成果としては、受講者数200名超（第1回～5回）、新規事業者・雇用者数191人（2012年12月現在）、商店街歩行者量+1,364人（2012年-2011年）、イベント数約88回（2013年7月現在）、実現計画案件数11/17件（2013年6月現在）等の実績が上がっている。</li> <li>・北九州市は、リノベーションスクールの成果を受けて、リノベーションまちづくりを北九州市新成長戦略（平成25年3月）のリーディングプロジェクトの一つに位置づけた。</li> </ul>
<p><b>事業者の挙げている課題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リノベーションスクールは、実際の遊休不動産を対象に事業提案とその実現化を目的にしているため、対象物件の発掘に苦労している。対象物件の発掘には北九州市やTMO「北九州まちづくり応援団株式会社」も協力しており、実績を重ねることで周辺の不動産オーナーの意識も変わりつつある。また、第4回リノベーションスクールからは、遊休不動産オーナーの育成を目的に「不動産オーナーのためのリノベーションスクール」も開催している。</li> <li>・活用物件の発掘には遊休不動産の情報が欠かせないため、空き家・空きビルの実態調査が有効である。</li> <li>・遊休不動産の利活用を面的に展開するには、改修費用等の資金調達・事業性確保が課題となる。これには多様な資金調達の仕組みや担保評価のあり方・税制の見直し等が必要である。</li> <li>・リノベーションの際には、建築基準法上の規制・手続きが障害となることがある。用途変更や既存不適格への対応改善、緩和措置の周知が求められる。</li> <li>・借り手は入居してくれるなら誰でも良いわけではなく、情報発信力</li> </ul>

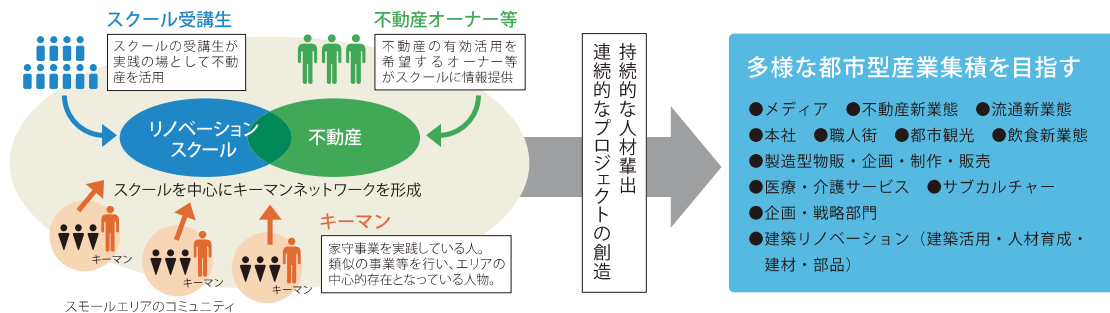
やエリアに変化を起こせる入居者が求められるため、自らの、あるいは協力者のネットワーク形成が必要である。

- ・遊休不動産の利活用には、担い手の育成、周辺地域・関係者の理解・協力が欠かせない。担い手も1つのまちに1つの家守事業者がいれば良いわけではなく、複数の担い手が必要である。そのためには、地方公共団体の政策的位置付けのもと、実践の場・ネットワークの形成が有効である。

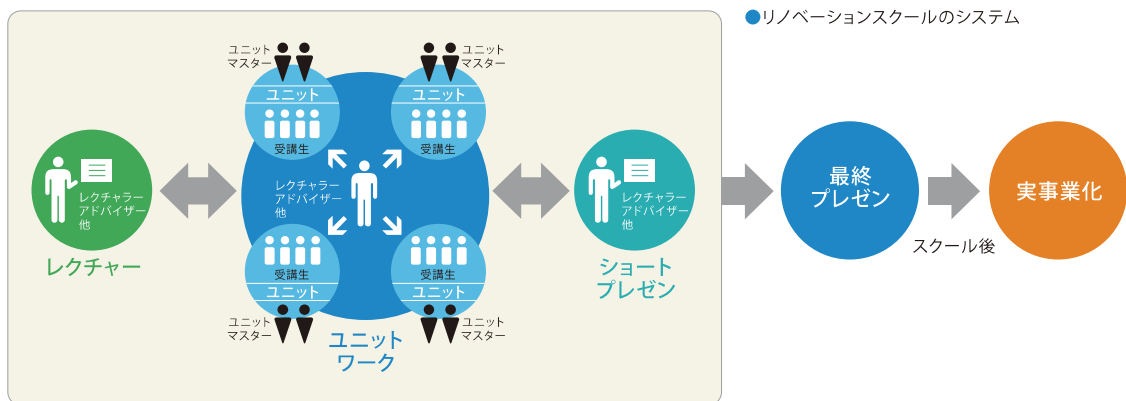
内観



小倉家守構想におけるリノベーションスクールの位置づけ



リノベーションスクールのシステム



(出典) リ37ベリノベーションスクール レポート 01-04 より

## 小倉家守構想 2011 概要① ～北九州リ・イノベーション～

小倉家守構想は、経済活動、都市活動の停滞の末、増え続けている小倉都心部の遊休不動産や公園・広場などの都市施設をどんどん活用し、その空間を楽しく、心地よく、活気ある空間にリノベーションする。そして、そこに面白い人と様々な新しいまちのコンテンツを集積させることにより、小倉の中心部のまちを雇用創出エンジンに変えようとする試みである。

**テーマ** 遊休不動産活用 × 質の高い雇用創出  
＝ 産業振興・コミュニティ再生

**☆小倉の中心市街地の経済活動停滞原因の大元に向ける**

中心市街地の商業活動の衰退原因を表面的になぞることでは、根本的な問題解決にならない。本構想では、商業活動が衰退する原因の基となっている産業の疲弊という現象に着目し、これを解決することを目指す。

<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模製造業の本社機能の転出</li> <li>大企業支店の転出</li> <li>良い所得階層の転出</li> <li>生産年齢人口の減少</li> </ul>	<p>＜挽回策＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>住んで楽しく、稼いで楽しい、都市型産業がぎゅっしり詰まった“日本版コンパクトシティ”を目指す</li> <li>業種・業態転換、起業支援</li> <li>採算ぎりぎりでも維持している店舗・企業等のテコ入れ黒字化</li> <li>遊休不動産活用、不動産事業の採算性向上</li> <li>中小企業を中堅企業化</li> <li>中堅企業を大企業化</li> <li>本社誘致（工場誘致でなく）</li> </ul>
--	--

これらが根本原因となって

- 中心市街地の経済活動の停滞
  - 遊休不動産の増加
  - 店舗だけでなくオフィスビルにも大量の空きビルが発生

**☆エリア・産業クラスター・コミュニティのイメージ**  
～小倉の中心部らしいエリア、産業とコミュニティづくりを目指す～

エリアイメージ	産業クラスターイメージ	コミュニティ再生
ゴチャゴチャのままを保ち、モールエリアごとにキャラクターをはっきりさせる	ユニーク、雑多、かつ先端的な産業クラスターをプロデュースする仕組みを構築する。 >新しいサービス産業の集積 >サブカルチャー関連産業の集積 >医療・介護関連産業の集積 >Ecoなライフスタイル	多様でエネルギーが交流するソーシャルネットワークを作り上げる

**コンセプト** 北九州リ・イノベーション

このコンセプトは、100年前から日本の製造業をリードするイノベーションがこの地で行われてきたことに根ざしている。時代は変わり、製造業とは異なるより生活に密着したジャンルでイノベーションを行って行くことが必要になっている。目指すものは、まちの中に点在する遊休不動産の再生と、その中身となるコンテンツの創造・更新のイノベティブな実行である。

**☆リード役と施策化**

- 小倉家守構想づくりは北九州市がリード役
- 実際のプロジェクトは、民間が手を挙げ、これを北九州市がサポート (ex: 社会実験として助成金を獲得 etc.)
- 民間主導の公民連携する方式を主体とし、多種多様なプロジェクトを同時並行で進める

**☆北九州リ・イノベーションプロジェクト2011**

- KTQリノベーションスクールの創設
- リーディングプロジェクトの立上げ（候補：魚町、浅野、紺屋町 etc.）
- 持続的な人材輩出、連続的なプロジェクトの創造

**☆やれることからすぐに始める**

*Hop* 空きビル、遊休資産を活用し、小、中、大まで多様なプロジェクトを並行して進めていく。  
*Step* すると、まちに変化が少しずつ現れてくる。  
*Jump* そして、まち全体の魅力が高まっていく。

スモールエリア

空き物件

地域資源

人チーム

## 小倉家守構想 2011 概要② ～リノベーションスクールと将来像～

**☆動的に考え実行するプロセスをつくる**

リノベーションスクールでは、実際の空き物件を題材にして、実践力のある人材を育成する。

小倉中心部の遊休不動産を活用する  
空きビル  
空き店舗  
空き家  
空き地  
低利用の公園など  
不動産オーナー（民間/公共）

**リノベーション  
スクール**

クリエイターと学生たち

リノベーションスクール  
建築を学んだ人たちが、地域ごとに新しい事業を起こしていける力をつけ、地域に事業家として継続的に活躍できる“新しい事業・職業ネットワークのモデル”を創り出す



**☆多様な都市型産業集積を目指す**

都市型産業とは、都市内に立地するのが適している産業のこと。そのまちらしい暮らし方、まちの個性を決める大事な要素である。

職人街

医療・介護サービス

メディア

都市観光

建築リノベーション  
建物活用 人材教育  
建材 部品

不動産新業態

飲食新業態

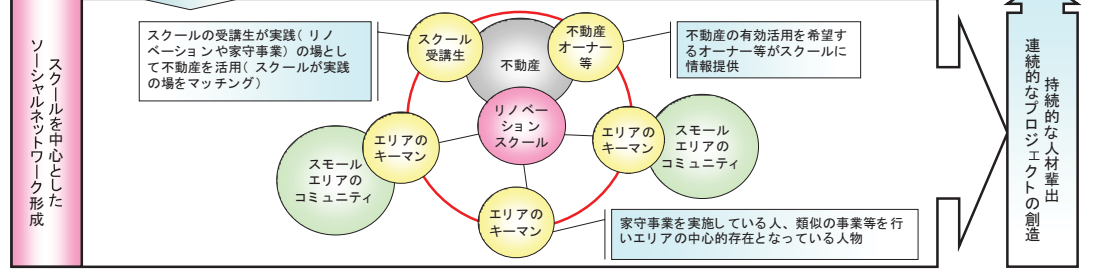
製造型物販  
企画・制作・販売

流通新業態

サブカルチャー

本社

企業・戦略部門



（出典）北九州市 HP

事例 2

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>五六市・枚方鍵屋別館</p>
<p>事業概要</p>	<p>枚方宿は江戸時代には宿場町として栄えたが、水運業の衰退、枚方市駅周辺の商業施設の相次ぐ撤退など衰退傾向であった。2007年3月から枚方宿地区まちづくり協議会のまちづくり活動の一環として、新規起業者育成を目的に出店物を手づくり品やこだわり品に限定し、休日の商店の軒先や駐車場を使った「枚方宿くらわんか五六市」が毎月第2日曜日に開催されている。</p> <p>鍵屋別館は、五六市会場と同じ街道沿いにある料理旅館別館だった建物であり、五六市で実績を積んだ新規起業者等の開業の場として、工房兼シェア店舗等の複合施設として、段階的リノベーションで再生している事例である。</p>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：枚方鍵屋別館</li> <li>○所在地：大阪府枚方市堤町</li> <li>○規模：地上5階、約1,000㎡</li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1966年</li> <li>○所有者：ライフシステム株式会社</li> <li>○事業主体：株式会社サルトコラボレイティヴ</li> <li>○事業開始：2012年1月から順次</li> <li>○リノベーション：建物一部（1～3階、従前：旅館 ⇒ 事務所/従後：店舗）</li> <li>○テナント：工房兼シェア店舗等</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>枚方市は人口 40 万人を抱える大阪最大級のベッドタウンであり、枚方宿は、京阪本線の枚方市駅～枚方公園駅間の淀川沿いの旧街道筋にあり、江戸時代には東海道 56 番目の宿場町として栄えたが、淀川水運の衰退とともに急速に衰退する。また、1960 年代～1990 年代にかけて枚方市駅周辺に大型商業施設が立地するが、2000 年代に入り、それら商業施設の相次ぐ撤退・運営会社の倒産など衰退傾向であった。</p> <p>鍵屋別館は、江戸時代に創業した料理旅館「鍵屋」の別館として 1966 年に建築され 10 年程度、宿泊施設として利用されていたが旅館の廃業に伴い閉鎖された後は、工務店の事務所等に使用され、工務店が撤退後は空きビルとなり、競売に掛けられたところ、現所有者が取得したものである。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>2010 年に鍵屋別館を大阪市内の不動産会社が取得し、五六市の仕掛人であり、枚方宿地区まちづくり協議会のアドバイザーを務める(株)サルトコラボレイティブに改修計画の相談を持ち掛けたことによる。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>枚方市が 1998 年 10 月に枚方市都市景観形成要綱を制定したことに伴い、枚方宿では、歴史的景観の保全・整備を進めていた。地元においては、2000 年 6 月に枚方宿地区まちづくり協議会を設立し、2001 年 3 月にまちづくり協定を締結、2011 年 4 月から同地区における建築行為には同協議会との景観協議が必要とされている。</p> <p>なお、鍵屋別館は、所有者より依頼された都市計画コンサルタント会社である(株)サルトコラボレイティブが企画・設計・運営を担っている。</p> <p>◆上位構想・計画</p> <p>枚方宿地区まちづくり協議会では、2002 年から市の助成を受けて、街なみ環境整備事業を行い、これまでに約 30 棟を改修したが賑わいが戻らなかった。</p> <p>景観の保全・整備だけではなく商業地域としての活気も取り戻したいという想いを込めて「新世代くらかわんか～このまちに必要なモノ・コト～」を策定し、その中で商業地域活性化プロジェクトとして、五六市・町家情報バンクが実施されている。起業者と空いた町家をマッチングする町家情報バンクは、2005 年に開設され約 100 名の</p>

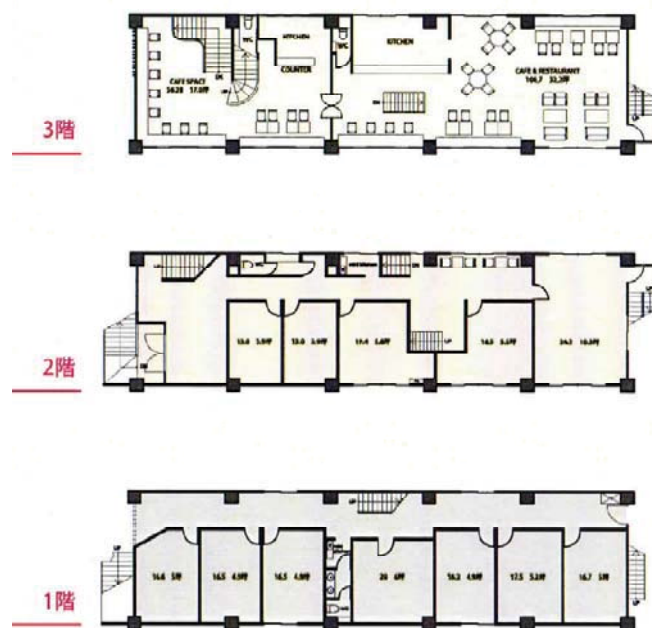
	<p>登録者を集めたものの、開業できたのは3年間で5件にとどまった。このことから、登録者に気軽に出店できる機会を提供するとともに、将来的に町家で起業する候補者の人柄や事業性を見極める場として、2007年から五六市を開始した。当初、2ヶ所35～40店舗程度から始めたものが、現在200店舗の募集に対して300店舗程度の応募がくるまで拡大している。なお、五六市は自由度の高い活動とするため協議会直接ではなく、実行委員会形式で行っている。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>五六市開催の趣旨を実現すべく、物件所有者に対して、地域で新しいチャレンジに挑戦したい企業家が事業性を持って取り組める空間の提供、30代を中心とした女性層をターゲットにできる店舗をコンセプトに、五六市の出店者や町家情報バンクの登録者が開業できる場としての工房兼シェア店舗等の複合施設を提案した。</p> <p>改修計画については、入居予定者の希望に合った間仕切りや設備を整え、空間分割による手頃な家賃設定から逆算して、建物取得費用も含めて4～5年で投資回収可能な計画としている。</p> <p>1,2階の工房兼シェア店舗、3階カフェ、4,5階のソーシャルゲストハウスと3段階に分け事業性を見極めてから段階的に改修工事を実施する計画とした。なお、4,5階のソーシャルゲストハウスは法規的に困難なため、コワーキングスペース等の打診を受けている。</p> <p>◆マーケティング</p> <p>五六市が、同物件で開業する店舗のテストマーケティングの場として機能している。五六市として特にプロモーション活動は行っていないが、市内で最も集客力(5,000～6,000人/回)のあるイベントに成長し、女性誌等が取材に訪れていることからマーケットに評価されている。</p> <p>また、2012年1月からの改修工事に先駆けて、2011年10月から3回、同物件を五六市の会場に利用することで同物件の認知を高めた結果、五六市出店者以外からも出店希望があった。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>五六市は、出店物を手づくり品やこだわり品に限定していること、実行委員会による出店者の選定が行われていること、実行委員会・模範参加者による経営改善支援が行われていることにより、良質な起業者が育成されるとともに市の質自体も高めている。</p> <p>結果的にまちのブランド価値が高まり、良質なテナント候補が継続的に供給される仕組みとなっている。</p>

	<p>同物件では、30～40代の女性をターゲットに、1～2Fは11店舗に対して募集開始2ヶ月で60店舗から応募があり、こだわりのあるテナントを選定した。3階の4店舗は募集開始後1ヶ月で決まった。</p> <p>◆初期投資 物件取得費および間仕切り・基本設備までは所有者負担、それ以外の内装については、入居者負担となっている。</p> <p>所有者負担分は約2,000万円（総額約2,500万円だが、約500万円の助成を受けた）</p> <p>◆マネジメント テナント会が月1回開催されているが、営業日や営業時間で揉めることもあり、施設やテナント間のマネジメントを行う第三者の必要性を感じているが、現状は対応していない。</p>
<p>発展段階</p>	<p>◆事業展開 五六市の定着、鍵屋別館の再生に伴い、エリア価値が向上した結果、周辺の遊休不動産にも新規店舗が開業される動きが出ており、周辺には6年で26店舗増え、そのうち五六市をきっかけにしたものが3店舗（うち1店舗は五六市への出店者）ある。</p> <p>また、(株)サルトコラボレイティヴには、鍵屋別館再生に興味を持った別の不動産会社からも同様の取り組み依頼がきている。</p>
<p>事業実施効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 五六市は補助金に依存しない運営を行っている上、その収益を元手に元食堂跡を借り上げ、改修して、チャレンジショップ（56un）を2011年12月に開設し、こちらも独立採算で運営を行っている。</li> <li>• 物件所有者にとっては、五六市を利用したテストマーケティングによる良質なテナントが改修工事着工前に確保できた結果、物件保有コストを確保できるのはもちろん、短期間での投資回収の見込みを予め立てることが可能となった。また、五六市によるエリア価値向上が物件の資産価値向上にもつながっている。</li> <li>• 地域にとっては、五六市をテストマーケティング・起業者育成の場として定着させた結果、エリア価値が向上し、賑わい創出が図れるとともに、鍵屋別館再生によって、地域への店舗展開という出口戦略を示せたことで、新規産業・雇用創出、まちの新陳代謝に必要なクリエイティブな人材を定着させることに成功した。</li> </ul>
<p>事業者の挙げている課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 五六市は6年が経過し、このままではマンネリ化しオピニオンリーダーがこなくなる危機感がある。</li> <li>• 五六市の位置付けは、協議会のイベントの1つに過ぎないことから、政策的な位置付けやプランニングが必要と考える。</li> </ul>



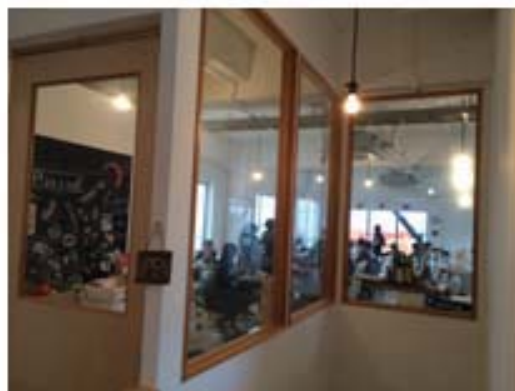
- ・市からつながる店舗展開を行うために必要な継続的な物件供給にあたっては、町家をはじめとした遊休不動産の活用が必要となるが、用途変更等の建築基準法上の規制・手続きが障害となる懸念がある。
- ・遊休不動産に出店する起業者に対する低利融資など多様な資金調達の様子が求められる。
- ・遊休不動産再生事業は不動産オーナーの理解不足が原因で困難なのが実態であり、厚生労働省系の補助金の影響もあって、リクスの低いデイサービス等の福祉系施設に転用される例が多い。
- ・遊休不動産の利活用や市のテナントリーシングも含めた企画・プロデュース（プランニング）業務は正直儲けが出ない。ここに何らかの支援があると良いが、支援のあり方が難しく能力の低いコンサルタント等が入ってくる恐れがあるため、目の行き届かない国直轄よりは自治体からの支援や市民の目が入ることが望ましい。
- ・行政が行う全方位的なまちづくり、既存の商店街振興施策そのものが根本的な課題としてある。まちづくりは全方位的ではなく、一定層のターゲットから始め、エリアの魅力を高めるための「新陳代謝」「リ・ブランディング」が必要である。
- ・地域商業再生には、商業地のライフサイクルにおける「導入期」をつくる必要があり、そのためには今いる人にも新しい人にもチャレンジできる環境をつくる必要がある。

鍵屋別館平面図



(出典) 鍵屋別館テナント募集参考資料

鍵屋別館外観・内観



五六市の様子



事例 3

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>米子中心市街地活性化事業（善五郎蔵）</p>
<p>事業概要</p>	<p>中心市街地活性化基本計画に基づいて、タウンマネージャーが中心となり「にぎわいトライアングル」として計画されたエリア内での 6 つの拠点施設の整備、賑わいの創出が行われている。</p> <p>善五郎蔵はエリア内に設定された拠点となる 6 つの施設のうちの 1 つである。本事例の特徴としては、各拠点施設の整備・運営を行うために、民間まちづくり会社が設立されており、独立した施設の整備・運営が行われている点である。善五郎蔵も、解散した商店街振興組合の有志が株式会社法勝寺町を設立することで、本物件の再生や 120m のアーケードの撤去等の取組みが行われている。</p>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：善五郎蔵（登録有形文化財）</li> <li>○所在地：鳥取県米子市法勝寺町</li> <li>○規模：地上 2 階、200 m<sup>2</sup></li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：明治 24 年</li> <li>○所有者：株式会社法勝寺町</li> <li>○事業主体：株式会社法勝寺町</li> <li>○事業開始：2010 年 3 月</li> <li>○リノベーション：蔵 ⇒ 店舗</li> <li>○テナント：飲食店 2、店舗 1、多目的スペース 1</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>米子がかつて交通の結末点であり商都として栄えていたが、中心部の商店街の衰退に歯止めがかからない状態であり、2009年の時点の空き店舗率は平均して35%、歩行者通行量は10年前の1/4となっていた。また、商店街は高齢化が40%以上となっており、後継者がいる営業店舗は20%となっていた。</p> <p>対象物件のある法勝寺商店街は、平均空き店舗率が市内で最も高い55%である上に、高齢化も進み商店街振興組合は2001年に解散して、現在は任意団体（商店会）で運営され、老朽化したアーケードの修繕維持費や電気代もままならない状況だった。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>2002年に惜しまれながら閉店した名物喫茶を福祉施設兼交流センターに活用する「田園プロジェクト」が立ち上がり、補助金と市民の募金を元に2004年に完成した。その後、地元の若手事業者による遊休不動産再生の動きが始まり、旧鳥取銀行支店ビルの複合商業施設への転用、蔵をカフェとファッションブティックの複合商業施設への転用などが行われた結果、周辺に若手事業者の店舗が集まるようになった。そういった動きを受け、空き店舗を最大の資源と捉えて活かしていくまちづくりの流れにつながる。</p> <p>一方、法勝寺商店街は、修繕積立金不足の中、アーケード撤去の方法を模索していた。</p> <p>◆上位構想・計画</p> <p>2007年12月に設立した米子市中心市街地活性化協議会で掲げた「中心市街地活性化スピリッツ」、拠点を線をつなぎ、面へ展開する「にぎわいトライアングル」構想を基に、2008年11月に米子市中心市街地活性化基本計画の認定を受け、中心市街地活性化協議会のタウンマネージャーが中心となり、300haを対象に64事業を5カ年計画で進めている。対象エリアが広がったため、トライアングル内に集中して、補助金を活用して活性化の核となる6つの複合商業施設を開業させた。</p> <p>【中心市街地活性化スピリッツ】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中心市街地活性化最後のチャンス、スピード感を持って取り組み！</li> <li>・60点でもいい、とにかく進め！</li> <li>・いまある資源を活かす！</li> <li>・できることからスタートさせ、連鎖させる！</li> <li>・昼間人口だけでなく、夜間人口、交流人口も呼び込め！</li> </ul>

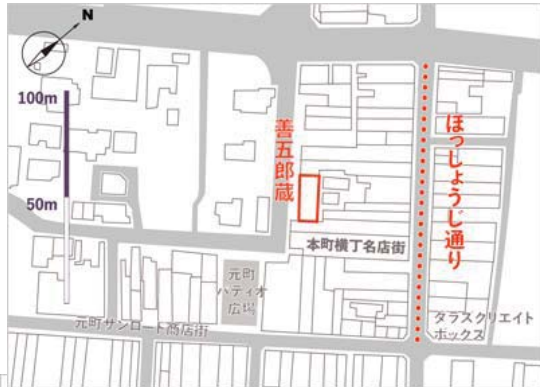
	<p>米子市の中心市街地活性化基本計画の特徴は、毎年、民間事業が追加されている点と TMO（三セク）がない点である。</p> <p>◆物件の確保</p> <p>アーケード撤去費と撤去後の路面整備費の資金調達に悩んでいた法勝寺商店会のメンバーは、中心市街地活性化基本計画の認定を受けることをきっかけに、アーケード撤去をタウンマネージャーに相談した。撤去費の助成獲得には撤去後のまちづくりとして、商業環境の作り直し・商業活性化のための事業を考えるべきというアドバイスを受け、自治会長等も入れたまちづくり委員会を週 1 回開催し、「商店街の公園化」「歩きたくなるまち」というコンセプトが生まれた。</p> <p>対象物件は、すぐに使える物件であること、建物自体に魅力があったこと、所有者に元々活用意向があったこと等から、(株)法勝寺町社長の本業の会社が所有する築 120 年の三連蔵の再生に取り組むこととし、アーケード撤去事業（第一次商業環境整備）、路面整備（第二次商業環境整備）を一体的に取り組んだ。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>2007 年 12 月、米子商工会議所と NPO 法人まちなかこもんずが共同で中心市街地活性化協議会を設立し、2008 年 11 月に中心市街地活性化基本計画の認定を受けたことで本格的な取り組みが始まる。</p> <p>民間事業者が主体となり、事業毎もしくは商店街毎に資本金 100 万～300 万円の 3 者以上で共同出資会社を設立し、基本計画内に位置づけて事業が進められている。</p> <p>本事業の主体となる(株)法勝寺町は、補助金獲得の要件を満たすために 2008 年 9 月に物件所有者を含む地元の商店主 3 名が中心となって、資本金 150 万円で設立し、新規に人も雇用せず、立ち上げコストを最低限にとどめている。</p> <p>出資者の 3 名は商店会活動を通じて苦労を共にしてきており、逃げない覚悟を持って取り組むことにした。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>対象物件再生にあたっての事業計画作成とテナントミックスは、タウンマネージャーが行った。</p> <p>テナントと賃料を固めた上で図面を作成して補助金申請（内装・設備も補助対象）を行う。想定されるテナント収入の 7 割で返済可能な投資収支計画を描き、改修費の 2/3 は経産省の補助金を活用し、事業リスクを 1/3 まで圧縮することで収支目標のハードルを下げ、3～5 年で投資回収可能となるように進めている。補助金の規定上も 5 年間は</p>

	<p>改修ができないので、最低 5 年間の営業を目安としている。</p> <p>また、ビジネスの成功と持続を重視し、核テナント事業者に経営のプロを迎えて、その店舗の賃料収入で損益分岐点のところまではカバーし、返済が無理なく見込める計画を提示することで不動産オーナーが安心して事業に取り組める環境を整えた。</p> <p>不動産オーナーにとっては事業の見通しが予め立っていること、事業者にとっては補助金活用によって事業リスクが軽減されていること、テナントにとっては自分のやりたり店を 1/3 の投資かつ周辺より安い賃料で開業可能であることで、Win-Win の関係をつくった。</p> <p>銀行からの借入期間は 10 年間であるが、5 年での完済を目標とし、その後は役員報酬を払うか資本積立を行うかのオプション選択を目指している。</p>
<p><b>実施段階</b></p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>テナントリーシングは地元のネットワークを活用した。</p> <p>1 階に飲食サービスのプロとして実績のある飲食店を入れ、多くの人々が対象物件を訪れるきっかけをつくるとともに、新たなプレイヤーの発掘を目指して、山陰のクリエイターの紹介やワークショップを開催するショップや日替わりオーナーカフェ等をオープンさせた。</p> <p>◆改修費負担</p> <p>改修費用は総額 2,400 万円。水廻りと電気が主なものであり、既存を活かして低コストでオシャレに改修している。</p> <p>改修費の 2/3 は補助金を活用しているので実質自己負担は残りの 900 万円となっている。</p> <p>◆資金調達</p> <p>自己負担分は商工会議所の制度融資を使って金融機関から借入期間 10 年で調達している。</p> <p>なお、対象物件は(株)法勝寺町社長の本業の法人所有であるため、同法人に賃料収入が入ってくることから、他の出資者との公平性を考えて改修に係るリスク（銀行借入の個人保証）は所有者が負担するスキームとしている。資本金は創業費に充てている。</p> <p>なお、アーケード撤去後の路面整備費の借入 400 万円は商店会の協賛金から返済している。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>平成 11 年から 10 年間、空き店舗を活用して有志 5 名で計 50 万円出資して駄菓子屋を立ち上げた。この活動がチームワークや地域からの信頼の醸成につながった。アーケード撤去後は、夜市を復活させる等、</p>

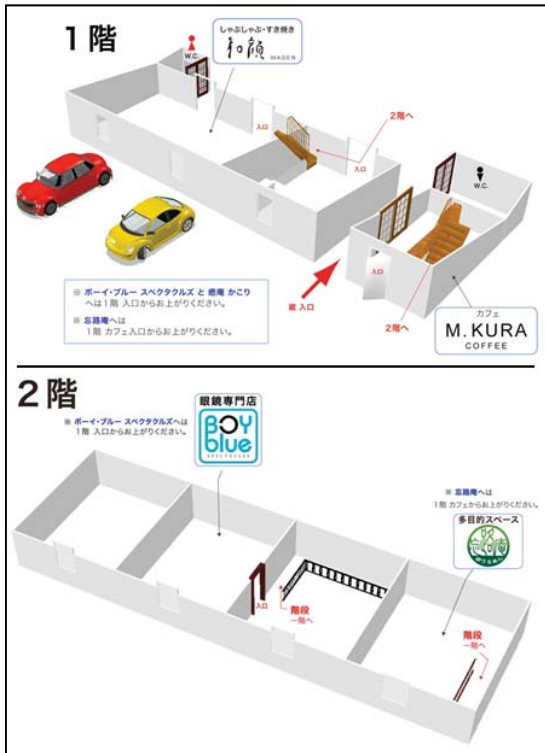
	<p>地域活動を継続して行っている。</p> <p>隣の商店街と毎週定例会議を開催し、エリアづくりのための検討、イベント開催の調整等、商店街間連携も行っている。</p> <p>タウンマネージャーによる民間事業者設立手続き、補助金申請書類の作成、事業スキームの作成、テナント選定等の支援が行われている。また、複数のまちづくり会社間、個別事業間をつなぐ役割を果たし、エリア価値向上を図っている。</p>
<p><b>発展段階</b></p>	<p>◆事業展開</p> <p>対象物件を含む3つの複合商業施設（善五郎蔵・SKYビル・ダラズクリエイトボックス）が、2010年3月に開業したのに続き、2010年9月には築150年の古民家を再生したコミュニティカフェと直売所（笑い庵）、2011年8月には食堂とコミュニティスペースの複合施設（さん）、2012年10月にはクリエイティブ人材の育成とコンテンツビジネスの創出を目指した複合商業施設兼工房（アルファビル）が開業している。</p> <p>また、2つのサービス付き高齢者住宅の特定目的会社（榎まちなか米子壺号館「こうやまち壺号館」、まちなか米子式号館 TMK「まちなか」）が設立された。</p> <p>これらは全て別々の民間まちづくり会社によって事業化されており、これら以外にも遊休不動産の利活用が様々なプレイヤーによって行われている。</p> <p>また、笑い庵カフェ&amp;マルシェの運営には、「米子まちづくり志金」の設立・導入され、多様な事業資金調達の試みが行われている。</p> <p>1つの建物だけ、商店街だけの再生だけではなく、「トライアングル型」のエリアを設定し、来街する人を根本的に増やす「まちなか居住」と市街地活性化策の双方向での展開が行われている。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アーケード撤去及び対象物件再生後、若い人が帰ってきて商店街に美容院等2店舗が開業し、住みながら商売を始めている。</li> <li>・アーケード撤去の効果としては、電気代が200万円/年→3万円/年、メンテナンス費が50万円/年→0円/年と維持管理コストが大幅に圧縮でき、アーケードの修繕積立金は環境整備費として継続徴収している。地権者もアーケード撤去を喜んでいる。</li> <li>・アーケード撤去後の路面整備に合わせてインフラ整備も行えたこともあり、不動産ビジネスの対象となり、問合せがくるようになった。</li> <li>・法勝寺商店街のアーケード撤去は、中心市街地の商店街として初めての試みだったが、この成功を受け他の商店街でもアーケード撤去</li> </ul>

<p>事業者の挙げている課題</p>	<p>が進んでいる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活用物件の発掘には苦労している。高齢者が多く、仮に売ったとしても次の住居が買えない等の問題から、物件活用には世代交代が進むなど得が解決するしかない面がある。</li> <li>・そもそも、やる気のある不動産オーナーは既にやっており、残りは何もしたくない人がほとんどという実態もある。</li> <li>・単体の遊休不動産再生では限界があるため、エリアマネジメントを担う新たな主体が必要と感じているが、既存のまちづくり会社では、そのリスクは負えない。エリアマネジメント会社に各まちづくり会社が出資するボトムアップ型で、プロジェクトベースで緩やかにつながるグループ会社のイメージを持っている。</li> <li>・遊休不動産再生にあたって、補助金を活用するにしても、残りの 1/3 の資金調達が課題となる。今後、中小企業庁の高度化融資が活用できるようになることを期待している。</li> <li>・中心市街地活性化基本計画関連の補助金の要件では、5 年間の商店街売上を結果として求めているが、これは非常にハードルが高い。商店街全体の結果を求めることは無理があるので、実態に合った要件にしてほしい。</li> </ul>
--------------------	--

善五郎蔵



(出典) 街元気まちづくり情報サイト



(出典) 善五郎 HP「施設案内」



## にぎわいトライアングル



(出典) 米子市中心市街地活性化協議会  
「よなご・かえる通信 Vol.02 2010 MAY」

## 空き店舗活用の仕組み



(出典) 全国商店街支援センターHP

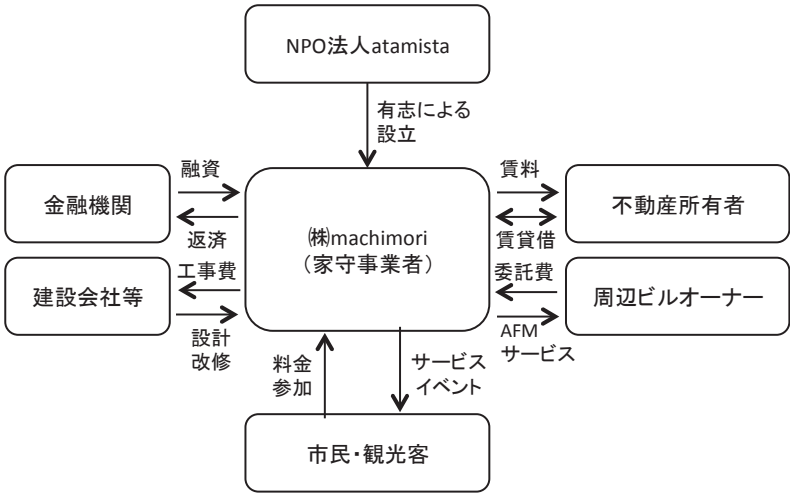
## 米子市中心市街地活性化の流れ



(出典) 街元気まちづくり情報サイト

事例 4

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>RoCA (Renovation of Central Atami) プロジェクト</p>
<p>事業概要</p>	<p>RoCA プロジェクトは、「人間中心主義のまちづくり」と「都市型コミュニティと都市型産業の創出」を目的に、まちなかの遊休不動産を活用して、エリア価値向上を図るためのプロジェクトであり、株式会社 machimori は、その実現のために設立されたまちづくり会社である。CAFÉ RoCA は、その第一弾プロジェクトとして、熱海の中心市街地にある銀座通りに位置する約 3 年間放置されていた遊休不動産を活用して、まちづくり会社自らがリスクを取って、カフェ事業に取り組んだ事例である。オープン後は、まちづくりの拠点として多様なイベントを積極的に開催することで交流機会を拡大し、新たな人の流れを生み、賑わい創出につながっている。</p>  <pre> graph TD     NPO[NPO法人 atamista] -- "有志による設立" --&gt; Machimori["(株) machimori (家守事業者)"]     Machimori -- "融資" --&gt; Financial["金融機関"]     Financial -- "返済" --&gt; Machimori     Machimori -- "工事費" --&gt; Construction["建設会社等"]     Construction -- "設計改修" --&gt; Machimori     Machimori -- "賃料" --&gt; RealEstate["不動産所有者"]     RealEstate -- "賃貸借委託費" --&gt; Machimori     Machimori -- "AFM" --&gt; Surrounding["周辺ビルオーナー"]     Surrounding -- "サービス" --&gt; Machimori     Machimori -- "料金参加" --&gt; Citizens["市民・観光客"]     Citizens -- "サービスイベント" --&gt; Machimori     </pre>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：CAFÉ RoCA (あたまシール会館)</li> <li>○所在地：静岡県熱海市銀座町</li> <li>○規模：地上 3 階、約 460 m<sup>2</sup></li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1950 年</li> <li>○所有者：民間企業</li> <li>○事業主体：株式会社 machimori</li> <li>○事業開始：2012 年 7 月</li> <li>○リノベーション：建物一部 1 階 198 m<sup>2</sup> (従前：空き店舗 (以前は証券会社)、従後：カフェ)</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>熱海は古くから首都圏の奥座敷と呼ばれ、一大保養地として発展し、新婚旅行や職員旅行の定番として、大型ホテルや旅館が数多ひしめいていた。1990年代以降、職員旅行の減少やライフスタイルの多様化などから斜陽化し、1990年代後半から廃業に追い込まれるホテルや旅館が増えている。一方で、規制緩和で2004年頃からはリゾートマンションが増加している。</p> <p>CAFÉ RoCAは、熱海を中心市街地の中でも昔からの文化が色濃く残る銀座通りに位置する。銀座通り・中央町付近の空室率は23%と全国平均13%を大きく上回っており、ブロックによっては50%超えるところもあって、遊休不動産が経済的にも社会的にも大きな課題となっている。なお、中心部の木造建築は昭和25年頃の大火でほとんどが焼失し、RC造に建て替り、多くが老朽化しているが壁を共有している物件も多く建替えが困難な状態である。</p> <p>一方、このエリアはあまり手を加えられてこなかったことから、古くから数々の文豪に親しまれてきた「熱海の文化」を色濃く残すエリアとしての魅力が残っている。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>「100年後も豊かな暮らしができるまちをつくること」を理念に2010年12月に設立されたNPO法人 atamista が2011年5月に開催された一般社団法人エリア・イノベーション・アライアンス、株式会社アフタヌーンソサエティ、CRA 合同会社主催の「エリア・イノベーターズ・ブートキャンプ（以下、ブートキャンプ）」に参加したことをきっかけに、まちなかにある遊休不動産を活用してエリア価値向上を図るための事業の第一弾として、まちづくりの拠点をつくろうと企画検討したことによる。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>株式会社 machimori は、NPO 法人 atamista を母体として、中心市街地に膨大に存在する遊休不動産ストックを活用しながら、熱海に新しい産業、新しいライフスタイルを創造すること、まちで稼いだ収益を、まちに再投資・還元することを目的に2011年10月に設立された。</p> <p>現代版家守事業として、遊休不動産活用事業とエリア・ファシリテイ・マネジメント事業の2つを主幹事業として運営されている。</p> <p>◆物件確保</p> <p>ブートキャンプの参加をきっかけに対象エリアを定め、カフェの開</p>

	<p>業を考えて事業化可能な物件を探していたところ、日頃から NPO 活動に理解の合った不動産所有者である組合の役員から 3 年間空室だった対象物件を紹介され、5 年間の定期借家契約で家賃及び保証金を減額してもらっている。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定        クリエイティブな 30 代に選ばれるまちを目指して、まちづくりの拠点として、熱海での出会いの場、チャレンジの場、交流の場、憩いの場、家と職場以外の第三の居場所の提供を目的に「ローカル・バル」をコンセプトに自ら運営するカフェを企画した。        5 年程度での投資回収を目標に事業計画を作成し、対象物件を借りる前に所有者である組合の役員会でプレゼンを行った。</p> <p>◆マーケティング        NPO 法人 atamista では、地元で暮らす人、働く人、訪れた人の交流を目的に、まち歩きと熱海ならではの体験交流プログラム「オンたま」を 2009 年から定期的な開催を通じて、地域の実情を十分に把握しており、移住者や別荘所有者のニーズが把握できていた。熱海にはカフェがなく、潜在的なニーズがあると感じた。        また、オープン前の夏の時期に店舗前で路上観察をするなどのマーケティングを行った。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆カフェ運営チームの組成        カフェ営業にあたっては、必要な免許や許可を取得した。        自分達で農業も行っており、その畑の素材も含めて地元食材も使っている。メニューは開業当初は熱海出身のシェフに協力してもらったが、現在はスタッフが考えている。        スタッフは 5 名（社員 1 名、バイト 4 名）である。</p> <p>◆初期投資        対象物件の改修は、内装・外装及び設備部分を行っており、借主である株式会社 machimori の負担で行っている。総額約 350 万円（うち内装 260 万円）である。        中古の厨房機器や古い家具の活用や、塗装工事や既存床の仕上げ撤去等をセルフビルドで行う（ボランディア 40～50 人参加）ことで、低コスト化を実現。</p> <p>◆資金調達        初期投資費用は、制度融資を活用した金融機関からの融資による調達。空き店舗補助金もあるが、利用しなかった。</p> <p>◆マネジメント</p>

	<p>セルフビルドには地域住民にも参加してもらうことで、カフェができるプロセスを体感してもらい、愛着を持ってもらうとともに、地域住民にも何かが始まるというプロモーション効果を狙った。</p> <p>オープン後は多様なイベントを頻繁に開催（音楽・食・アート等のイベントを月7～8回）することでの集客、プロモーション、交流・情報発信機会の提供を積極的に行っている。</p> <p>周辺に適度な集会スペースがないため、平日は、まちづくり系の会議や商店街の会合等でも利用されている。</p> <p>現在、カフェ事業単独では採算が取れていないが、エリア・ファシリティ・マネジメント事業（エリア内の中小ビルのファシリティ・マネジメントの共通化によるコスト削減と削減分のエリアへの再投資の取り組みとして、5社10台のエレベーター・メンテナンスを行っている）との合算で法人としての収益を上げている。</p> <p>エレベーターのファシリティ・マネジメント事業では、主に支払代行と契約交渉を行っており、交渉によるコスト削減分の一部を家守事業に充てる目的として所有者から理解を得ている。</p>
<p><b>発展段階</b></p>	<p>◆事業展開</p> <p>本事例に続く、遊休不動産活用による、まちなか再生の推進を目指して、北九州市で実績を上げている遊休不動産のリノベーションを通じた都市再生手法を学び実践する場であるリノベーションスクールを国土交通省都市局の主催で2013年11月に開催し、約30名が参加、3つの遊休不動産を対象に3日間掛けて、事業プランを練り上げ、公開プレゼンテーションを不動産オーナーに対して行い、3件中2件が事業化に向けて動き始めている。</p> <p>今後は、リノベーションスクールを県・市・大学等と半年に1回のペースで開催していく予定である。</p> <p>2013年11月には市・商店街・観光協会とともに（実行委員会形式）「海辺のあたみマルシェ」を開催した。出店者を熱海周辺に限って20店舗が参加（2014年1月は30店舗、同年3月は40店舗）した。観光客や別荘所有者など比較的富裕層が多く訪れたため、客単価が高く出店者からも好評だった。継続的に開催し、枚方市の五六市のようなイベントを目指している。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休化した建物がカフェとして再生したことによって、新たな人の流れが生まれて、賑わい創出につながっている。</li> <li>・まちなかに、まちづくりの拠点が生まれたことで、多様なイベントを頻繁に開催しながら、交流機会を拡大することができている。</li> </ul>

事業者の挙げている課題

- 活用物件の発掘には、不動産所有者の意識改革・理解が欠かせない。これには、不動産所有者との信頼関係や身近な実例が必要となる。特に信頼関係という点では、行政の役割は大きい。行政が政策的に遊休不動産を位置づけることで、信頼性が高まる。
- 遊休不動産を使って何かやりたい人や不動産所有者等の関係者を結びつける場やネットワークの形成、民間主体（プレイヤー・担い手）作りが必要である。
- 熱海では、まちづくり会社自らがリスクを取って実例をつくり、本年 11 月にリノベーションスクールを開催し、場づくり・ネットワーク形成の試みを行ったところであり、今後の成果が期待されている。
- 大学との連携も重要である。熱海周辺には大学はないが、横浜国大や千葉工大との連携がリノベーションスクールを通じて行われる予定である。
- 不動産所有者、借家権者双方にとって、改修費負担のハードルが高い。特に借家権者は自己資金も少なく、担保もないことが多いため、よりそのハードルは高い。低利融資など多様な資金調達仕組みがあると良い。ただし、安易な補助金は必要ない。リノベーションスクールのようなコミュニティと資金調達がセットになったようなものがあると良い。

外観・内観



(出典) CAFÉ RoCA

セルフリノベーションの様子



(出典) greenz.jp

事例 5

●事業概要

プロジェクト名	善光寺門前
事業概要	<p>善光寺門前は約 10 年のあいだに複数の遊休不動産の再生が行われており、特にここ数年はその動きが活発でクリエイティブな職業に従事する個人事務所、商店が増え、若年層の流入も見られる。そうした動きを受けて交流人口が増加し、賑わいの創出やエリア価値の向上につながっているものと思われる。</p> <p>KANEMATSU は、善光寺門前の問屋街に位置する築 100 年を超える工場・倉庫をリノベーションした事例。</p> <p>再生したのはこの物件に魅力を感じ、再生・活用したいという思いを持った 5 社 7 名で、再生にあたり「LLP ボンクラ」を設立（現在は 6 社 7 名）。改修費用は負担するものの、現在ある資材などを有効活用するほか自ら施工も行うことで最小限に抑えている。</p> <p>それぞれが事務所を構えるほか、店子を募り、店舗も含めたシェアオフィスとして運営。不定期でのイベントの主催、イベントスペース貸し、情報発信も行っている。</p> <p>事業は進行中であり、必要に応じて建物に手を入れたり、あるいはイベントを開催したりしている。この場所から大きくまち全体を変えていこうという「まちづくり」を目的にした活動ではなく、まちのなかにある KANEMATSU という建物の魅力を評価し、生かし続けていくために手を入れている活動である。</p> <div data-bbox="502 1388 1337 1944" style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A["5社7人 (建築家・デザイナー・ライター等)"] -- 設立 --&gt; B["LLPボンクラ (家守事業者)"]     C["設備業者等"] -- "工事費 改修" --&gt; B     B -- "賃料 賃貸借" --&gt; D["不動産所有者"]     D -- "賃料 賃貸借" --&gt; B     E["テナント"] -- "賃料 賃貸借" --&gt; B     B -- "賃料 賃貸借" --&gt; E     </pre> </div>

<p>物件概要</p>	<p>○物件名：KANEMATSU  ○所在地：長野県長野市東町  ○規模：地上2階、約500㎡  ○構造：木造  ○建築年：1910年頃  ○所有者：民間企業  ○事業主体：有限責任事業組合ボンクラ  ○事業開始：2009年  ○リノベーション：建物全体（従前：工場・倉庫、  ⇒従後：事務所・倉庫・店舗）  ○テナント：シェアオフィス、カフェ、古本屋など</p>
-------------	---

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>KANEMATSU は、昭和40年代まで問屋街として栄えた善光寺門前に位置し、平成20年まで工場・倉庫として使われていた。  昭和40年代に郊外に問屋団地ができたために、一斉に移転、急速に衰退した結果、建物が遊休化し、その多くが駐車場化している。  平成20年住宅・土地統計調査報告によると、長野市の空き家率は14.0%であり、全国平均13.1%を上回っている。市内の遊休不動産は増加傾向にあるが、駅前等は、それなりにテナントが入るので、賃料は高止まりで不動産オーナーも待ちの姿勢である。  観光客は、善光寺くらいしか見所がないため、周辺の温泉地に宿泊してしまうため、観光客向けのホテル・旅館は少ない。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機  平成20年に建物を閉鎖するにあたり、不動産所有者は、何らかの形でまちに貢献したいと思っていたものの、建物の規模が大きいため全面的な改修をするには所有者側・借りる側双方に多大な費用が掛かることから、手が出せない状況にあった。  そのような中、当該建物に魅力を感じ、何とか活用したいという思いを持ったメンバーが7人集まり、不動産所有者に企画提案したことによる。</p> <p>◆組織の設立  有限事業協同組合ボンクラは、古い建物をまちの良質なストックとしたいという思いを持った建築家・デザイナーの5社7人（現在6名7社）が対象物件を不動産所有者から借り受け、活用するために平成21年に出資持分均等で設立された。主な活動内容は以下のとお</p>



	<p>り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ レンタルギャラリー、レンタルオフィスの運営</li> <li>・ 講演会、ワークショップ、カルチャースクール、勉強会等の主催</li> <li>・ WEB での情報発信</li> </ul> <p>LLP を結成したのは、金銭面できちんとしたかったことと、登記をすることで各人に継続的にまちづくりに関わる心構えができると考えたため。</p> <p>◆物件確保</p> <p>不動産所有者に対して、屋号を残すこと、地域の行事等に参加することを条件に 5 年間低廉な家賃（固定資産税程度）で貸してもらえよう交渉した。5 年経過後は相場家賃相当になる予定である。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>LLP メンバーの賃料とテナント賃料から家賃を所有者に支払い、残額を改修に充てる事業計画となっている。</p> <p>やれる範囲でやっているため、投資回収という考え方はしてない。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>平成 21 年 10 月の契約締結後の 11 月に近所の神社のお祭りに合わせてイベントを行ったところ、約 200 人が集まった。その後、一年ほど隔月でフリーマーケットを開催するなど対象物件のブランディング・プロモーション活動を行うことで、認知度が高まった結果、口コミや人との出会いを通じて、スタートメンバー以外のテナントが集まった。</p> <p>現在は、11 社 19 名で対象物件を利用している。</p> <p>◆初期投資</p> <p>対象物件の改修は、内装及び設備部分を行っており、借主であるボンクラ LLP の負担で行っている。</p> <p>当初は、大部分をセルフリノベーションで行っている。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>地域との良好な関係づくりのために、地域のお祭りへの参加や新年の挨拶回りを行っている。次第にコミュニケーションがとれるようになり、今では一緒に神社のお祭りの打合せも行うようになった。</p> <p>1～2 年目には積極的にイベントを開催し、まちにどう貢献できるかを考え、イベントを通じて良好な関係を築くことができた。</p> <p>地域の人と何かを一緒にやること、地域の顔役とのつながりを作ることが重要である。</p>

<p>発展段階</p>	<p>◆事業展開</p> <p>対象物件が再生され、イベントや情報発信を通じて、同じ価値観を持った人達の関心をひいたこと、入居者の中に空き家・空き店舗の仲介に特化した不動産屋（MY ROOM）がいたことで、周辺にリノベーションして再生された物件が増え始めている。</p> <p>【MY ROOM について】</p> <p>空き家・空き店舗に特化した不動産屋であり、設計・施工・不動産仲介をセットで事業を行っている。不動産仲介業だけでは、仲介手数料に上限があるため、単価の低い中古物件の取扱いだけでは赤字になってしまうところを設計・施工等とセットで行うことで事業として成り立たせている。善光寺門前周辺の遊休不動産再生の多くを手掛けており、この2～3年で20～30件の再生が行われている。</p> <p>事業範囲を自転車で回れる範囲と定め、地域・エリアの価値が上がれば仕事が増えるという考え方。門前周辺での起業ニーズも高まっており、100件近いウェイティングリストがある。</p> <p>事例が増えてきた結果、地域の不動産所有者の信頼感は増している。</p>
<p>事業実施効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休化した建物を再生したことによって、資産価値が向上した。</li> <li>・地域にとっては、対象物件が再生されたこと、周辺にも再生物件が増えてきたことで、クリエイティブな人や若者が増え、交流人口も増加しており、賑わい創出・エリア価値向上につながっている。</li> <li>・対象物件には、借主であるLLPの構成員6社以外にテナントとして5社入居している他、対象物件の再生をきっかけに周辺の遊休不動産活用が進み新たな起業者等も増えていることから、雇用及び産業の創出効果も認められる。</li> </ul>
<p>事業者の挙げている課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休不動産の再生には物件状況の把握が欠かせないことから、インスペクションの普及や設計者の協力が必要である。本事例では、メンバーに設計者が複数人いたことから、現況把握が可能だった。</li> <li>・ただし、インスペクションの普及に関しては、費用対効果の観点から難しい面があると感じる。例えば簡易的な1次診断を一律掛けて、2次診断は任意にする等の工夫が必要かもしれない。</li> <li>・地方都市で遊休不動産の利活用が進まない一つの理由は、そもそもの家賃相場が低い上に築古物件はより低いため、投資回収が困難な点にある。本事例では、5社7人が集まって資金を融通し、周辺の再生事例においても店子負担（原状復帰・買取請求なし）で行っている。しかしこの場合には資金調達課題となるケースも多いため、借家人に対する低利融資制度等の多様な資金調達の仕組みがあると</li> </ul>

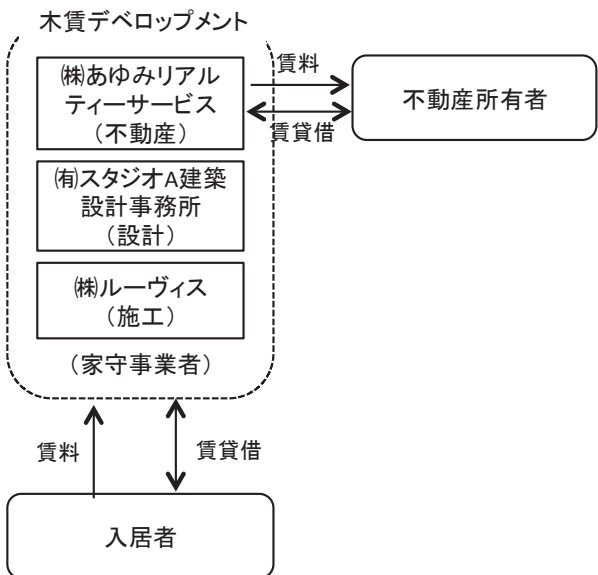
	<p>良い。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ただし、出店者に対して資金的なバックアップがあっても良いが、出店に対してある程度のハードルがないと安易に参入してしまう者が出てくる可能性があるため、開業のハードルを下げるよりもビジネスの質を上げる工夫を考えたほうが良い。チャレンジショップの多くが上手くいっていない理由もそこにあるように考える。</li> <li>・また、本事例の地域で、遊休不動産再生が広がった要因には、空き家・空き店舗に特化した不動産屋の登場も大きい。通常、店子負担で改修する物件は、それに見合っただけの家賃も低廉である必要があるが、低廉家賃物件の仲介は商売になりにくい、そこでこの不動産屋は、不動産仲介とともに改修工事を請け負うことで業として成立させ、3年間で数十件の実績を上げている。このような低廉家賃物件の仲介を業として成り立たせる仕組みを考える必要がある。</li> <li>・リノベーションは新築と比べると仕事になりにくい。手間は変わらないが低コストがメリットであり、高いフィーが望めないため、設計として仕事が回る仕組み、仕事の仕方が変わる必要がある。</li> <li>・建築基準法に関しては、リノベーションの直接的なハードルとはなっていないと感じていないので、規制緩和を積極的に求めることはない。むしろ、規制緩和した結果、何か問題があった時に従前よりも規制が厳しくなる方が心配である。ただし、消防法のハードルは高いと感じている。</li> <li>・仮に規制や手続きが緩和された場合には、その周知をきちんと特定行政庁や設計者に行うことは重要だと考える。</li> <li>・借り手の募集や周辺地域・関係者の理解・協力を得るためには、再生物件の魅力や再生事業の意義・メリットを外部に対して伝えることが重要であるが、一事業者では限界があるため、再生事業に関わる多様な関係者をつなぐ場やネットワークの形成が必要である。その点では、北九州のリノベーションスクールのようなフレーム（政策的な位置付け、不動産オーナーを巻き込む仕組み等）があると良い。特に不動産オーナーを巻き込んで実際に動く点が優れている。</li> <li>・遊休不動産の再生やリノベーションは、万人受けするものにはなり得ない。一部限定的な人にとって、魅力的な建物・空間・ライフスタイルであることを理解して、そういった多様性を受け入れて、多くの選択肢が用意された制度・仕組みづくりを行う必要がある。</li> <li>・遊休不動産再生は、民間の方が相性は良い。行政の支援を入れる場合には市民の目を入れるなど、何らかのチェック機能が必要である。</li> </ul>
--	---

外観・内観



事例 6

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>木賃デベロップメント</p>
<p>事業概要</p>	<p>木賃デベロップメントは、不動産業者・建築家・施工業者の3者が不動産オーナーとリスクを共有しながら、社会的課題にもなっている老朽化した遊休不動産を適正な資金と規模で再生・収益化するために立ち上げたプロジェクトである。</p> <p>サクラ・アパートメントは、築36年の6戸中5戸が18年間空室だった木造賃貸アパートであり、再生費用全額を木賃デベロップメントが立替えることで、不動産オーナー負担ゼロで再生させ、平成25年12月現在、満室稼働中の事例である。</p> 
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：サクラ・アパートメント</li> <li>○所在地：東京都練馬区</li> <li>○規模：地上2階、220.32㎡</li> <li>○構造：木造スレート葺</li> <li>○建築年：1977年</li> <li>○所有者：民間企業</li> <li>○事業主体：木賃デベロップメント</li> <li>○事業開始：2013年3月</li> <li>○リノベーション：建物一部（2階78.35㎡）</li> <li>○テナント：賃貸アパート</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>築 20～30 年以上の遊休不動産は、その古さゆえにメンテナンスもされず長年空室の物件も多い。償却済みで残債もない物件が多いため、不動産オーナーは新たな設備投資など前向きな経営に消極的である。潜在的な価値がありながら、適切な維持管理・更新がなされない遊休不動産は、まちの景観を損ねるなど、防犯・防災上も好ましくなく、社会的課題となっている。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機 木造の特徴を、カスタマイズ性に優れリノベーションに適していること、比較的安価な費用での再生と早期の投資回収が可能であること、築古物件が持つ新築にはない魅力があること、と考えた。そして、これら潜在的価値がありながら、眠っている遊休不動産を不動産オーナーとリスクを共有しながら、適正な資金と規模で再生・収益化させるとともに、空き家減少により地域に貢献したいという思いから考案されたビジネスモデルである。</p> <p>◆組織の設立 木賃デベロップメントは、遊休不動産再生の企画・設計・施工・運営管理をワンストップで手掛けるサービスとして、不動産コンサルティング業者、建築家、リノベーションの設計・施工者の 3 者が立ち上げたプロジェクトである。 再生事業に躊躇する不動産オーナーとリスクを共有することで、潜在的な需要を掘り起こすとともに、これまでの事業リスクを負わない設計者・施工者のビジネスモデルを転換する試みである。</p> <p>◆物件の確保 サクラ・アパートメントは、西武有楽町線の新桜台駅徒歩 1 分にある築 36 年の 1 階が店舗、2 階が風呂なし賃貸アパートの物件であり、再生前は、6 戸中 5 戸が 18 年間空室だった。 投資目的で築古物件を探していた現不動産オーナーからの依頼で、購入前にインスペクションを行ってから一旦購入の上、現オーナーに転売したものである（∵旧オーナーは不動産会社で瑕疵担保責任を負わないことが条件であったため）。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定 1 階はテナント（店舗）利用で、その賃料収入だけで利回り 10 数%で十分に投資妙味があったため、不動産オーナーは 2 階について積極的な投資をするつもりがなかった。 不動産オーナーに対して、居住中の 1 戸を除く 5 戸について耐震性</p>

	<p>をチェックした上で、戸境壁を見直して5戸を3戸にし、床材の変更や水回りの設備更新といった全面リノベーションを提案した。</p> <p>また、新たな設備投資に消極的な不動産オーナーに対して、リノベーション費用全額を木賃デベロップメントが立替え、不動産オーナー負担をゼロとすることで、事業化を促した。</p> <p>木賃デベロップメントは、リノベーションした3戸を6年間の定期借家で借り受け、サブリースする。入居者から受け取る賃料からリノベーション費用の返済分・管理委託費用分を差し引いた残りが不動産オーナー収入分となり、リノベーション費用完済後、定期借家及び管理委託契約満了後は、家賃収入全額が不動産オーナーの収入となる。</p> <p>なお、立替えたリノベーション費用の投資回収期間は約2年を見込んでいる。5年でIRR=約33.7%を見込んでいる。</p> <p>◆マーケティング</p> <p>物件エリアのポテンシャル、物件調達コストの安さ、建築物としての魅力等を総合的に勘案して、企画提案を行った。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>客先付けが理想だったが、リーチできなかった。仲介業者を入れ、解体時から情報発信を行い、リノベーション完了後はウェブサイトやフェイスブック等の交流サイトを通じて内覧会を告知した結果、木造リノベーション物件に関心がある20代後半から30代前半の独身者を中心に約50名が参加し、参加者から好評価を受けるとともに、3戸中2戸は当日中に成約に至った。</p> <p>◆初期投資</p> <p>リノベーション費用全額を木賃デベロップメントが立替えることで、不動産オーナー負担はゼロとなっている。</p> <p>改修費は、床材の変更や水回りの設備更新、外装仕上げ等で約900万円掛かった。</p> <p>◆資金調達</p> <p>初期投資費用は、木賃デベロップメントに参画している3者がそれぞれ出資する形で調達している。</p> <p>プロジェクトが小さかったため、初期投資額の金融機関からの資金調達は考えなかった。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>フローリングを施工する際に、住環境への意識喚起、賃貸住宅への要求水準を高める目的で「床張りワークショップ」と称して一般の</p>

	<p>人達に施工してもらい、住生活リテラシーの高い住まい手を増やす取り組みを行った。ワークショップには2日間で有料(@3,000円)にも関わらず延べ23人が参加した。参加者から入居者は出なかった。</p>
<p>発展段階</p>	<p>◆事業展開</p> <p>サクラ・アパートメントの取り組みが様々なメディアで取り上げられたこともあり、地域だけでなく首都圏近郊の不動産オーナーから問合せを受けている。</p> <p>今後は、エリアとターゲットを掛け合わせて「事業性のある立地」を不動産/設計/施工それぞれの視点から総合的に判断し、住居の商用転用などのコンバージョンも含めた「事業スキームのデザイン」が不可欠と考えており、木造に限らずRC造や鉄骨造など対象物件に合わせたベスト・ソリューション型サービスを目指すとしている。また、物件の特性や不動産オーナーの予算に合わせて、5段階の再生手法を用意することで、様々なニーズに対応できるようにしている。</p> <p>既にプロジェクトの第2弾として、横浜市綱島で木造一戸建てから商業施設(1階レストラン、2階不動産会社)へ再生する取り組み(TSUNASHIMA CABIN)を工事着工前のテナント付けで利回り・投資回収の見通しを立てたことで、オーナーの負担で行い、本年10月に竣工した。テナントには地元商店会への加入を条件付けし、オーナー・テナント・地域が三方良しとなるよう配慮した。また、参加費無料で解体ワークショップを行った。</p>
<p>事業実施効果</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産オーナーにとっては、6戸中5戸が空室だった物件が満室稼働となった上、賃料も周辺相場より高く設定することができ、明らかに収益性が向上した。結果的に資産価値も向上したことになる。</li> <li>・地域にとっては、6戸中5戸が空室だった物件が再生されたことで、防犯・防災面で安心になった上に、若く住生活リテラシーの高い住まい手が入居したことによって地域活性化や賑わい創出の効果もある。</li> </ul>
<p>事業者の挙げている課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続的な物件供給のためには、不動産オーナーの意識の低さが過大となる。空き家・空きビル実態調査の実施や空き家バンクの開設、不動産オーナーへの啓発・意識改革、税制の見直し(空き家に対する固定資産税の増税等)等の支援が求められる。</li> <li>・事業性確保のためには、不動産オーナーに対する低利融資や借家権者に対する融資制度など多様な資金調達の仕組み、あるいは不動産</li> </ul>



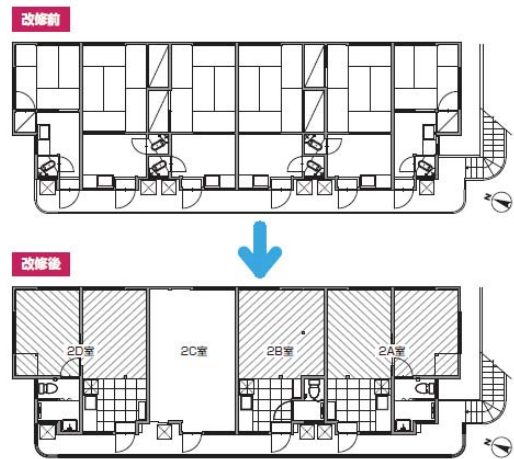
オーナーへの改修費の助成などが求められるが、金融機関からの資金調達は億単位のプロジェクトにならないと困難と思われるため、複数のプロジェクトを束ねてクラウドファンディングで調達する等の可能性があると考えられる。

- ・遊休不動産再生において、物件購入型は、首都圏では採算が取れないケースが多いが、地方都市では可能性があると考えられる。
- ・現状では利益はほとんど出ていない。マーケットを作ることで、それぞれの本業につながるとして活動しており、プレイヤーを増やしたいのでノウハウは公開している。
- ・構造の適合証明は、建築士でも知識が不十分であるなど、適合証明自体が難しい部分もあるため、段階的な適合証明とそれに応じた税制優遇の仕組みがあると良いかもしれない。
- ・法制面の周知が足りないと感じるので、キャンペーンのようなものがあると良いかもしれない。
- ・リノベーションに関する補助金や法制面の情報等がワンストップで利用できる「情報ポータルサイト」があると有効と考える。

## 外観・内観



(出典) R.E.port

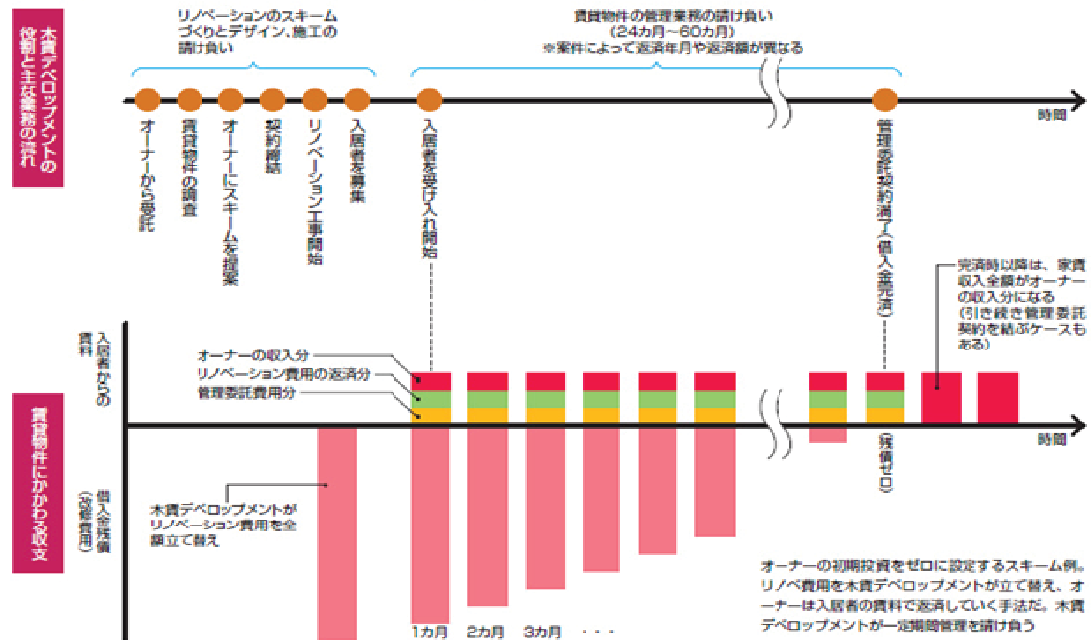


(出典) 日経ホームビルダー



(出典) ルーヴィス HP

## ●木賃デベロップメントの再生スキーム例



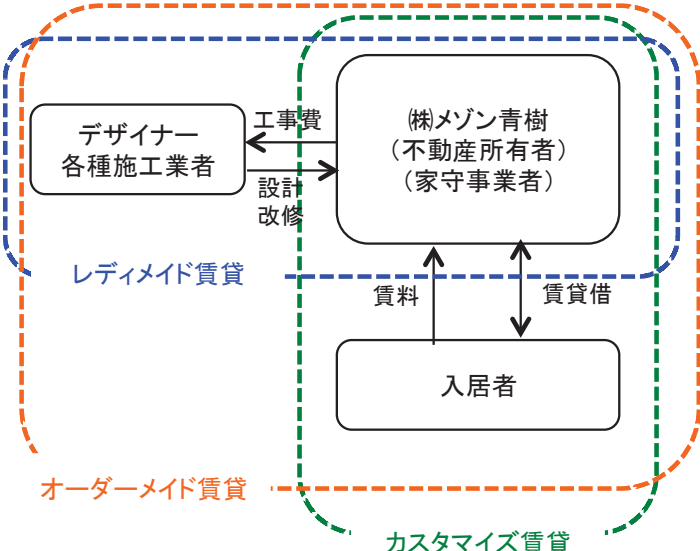
## ●木賃デベロップメントが提供する改修メニューの概要

コスト	改修メニュー	主な適用対象と改修内容	改修の概算費用
高額 ↑          ↓ 低額	リノベーション	収益性の向上を目指すものが対象。抜本的な性能やデザイン向上を目的とした本格的なリノベーション。スケルトン状態にしたリノベーションなどもあり得る	リノベーション後の設定賃料の24か月～60か月分をめぐとする(案件ごとに微調整あり)
	小規模リノベーション(インターベンション)	本格的なリノベーションを実施したいものの、予算が少ない、または、改修後の賃料を上げたくないといった場合などを対象としたもの。部位やテーマを絞ることで、比較的少額で改修するのが狙い	リノベーション後の設定賃料の12か月～36か月分をめぐとする(案件ごとに微調整あり)
	原状回復+アルファ(工事費25%増)	一般的な原状回復をベースに、他物件と差別化し、その物件に見合った改装内容を望むものが対象。一般的な原状回復の費用や時間(工期)において、プラス25%程度余裕を持たせ、地域性や借り手のターゲット層の分析といったマーケティングなどにも時間をかける	対象物件での一般的な原状回復工事費用の125%を予算とする
	原状回復	築古物件を当初の性能にまで回復させたいものが対象。費用や工期は一般的な原状回復と同等。可能な範囲で意匠の向上を図る	対象物件での一般的な原状回復工事費用と同等の額
	原状回復以下	原状回復をしても入居の見込みが少ない場合、インテリア交換など最小限の改修で部屋の魅力を引き出す	数万円程度

(出典) 日経ホームビルダー

事例 7

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>ロイヤルアネックス再生</p>
<p>事業概要</p>	<p>ロイヤルアネックスは、2011年当時、築23年で全66戸の賃貸マンションであり、建物の老朽化、景気の低迷、東日本大震災を経て、空室率27%にまで悪化した物件である。</p> <p>本物件では、「壁紙が選べるカスタマイズ賃貸」を皮切りに、これまでの賃貸住宅の常識を覆す住み手と大家と一緒に部屋づくり・コミュニティづくりを行う数々の取組みを行った結果、わずか2年で、120人の入居待ちの行列ができるまでに再生を果たした事例である。</p> 
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：ロイヤルアネックス</li> <li>○所在地：東京都豊島区東池袋</li> <li>○規模：地下1階地上13階、4,748㎡</li> <li>○構造：鉄骨鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1988年</li> <li>○所有者：民間企業</li> <li>○事業主体：株式会社メゾン青樹</li> <li>○事業開始：2011年5月</li> <li>○リノベーション：建物一部（各住戸ごとに随時）</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>ロイヤルアネックスは、東京都豊島区東池袋の JR 山手線大塚駅から徒歩 6 分、東京メトロ丸ノ内線新大塚駅あるいは有楽町線東池袋駅から徒歩 10 分弱の位置に立地する 1988 年竣工の地下 1 階地上 13 階建てで全 63 戸の賃貸マンションである。</p> <p>1955 年、現不動産オーナーの祖父が同地に平屋の賃貸店舗を開業した後、1961 年、区画整理に合わせて 3 階建ての店舗兼共同住宅に改築、1972 年に 4 階部分を増築、1977 年には隣地に RC 造 6 階建てのロイヤルアネックス別館を新築、そして、1988 年に現地にあった 4 階建て店舗兼共同住宅をロイヤルアネックス本館として、当時としてはまだ少なかった 13 階建ての高層マンションに建替え現在に至る。</p> <p>建替え当時は、ランドマーク的存在だったこと、当時としては高スペックだったことなどから、注目を集め、入居者は医者や演出家等の比較的富裕層が入る高級賃貸マンションだった。</p> <p>しかし、時間の経過とともに、設備の老朽化や周辺にも同様のマンションが立ち始めたことで、物件の魅力が徐々に失われていった。さらに 2008 年のリーマン・ショック、2010 年代からの周辺へのタワーマンションやワンルームマンションの建設、2011 年の東日本大震災など社会経済環境の悪化で空室率が急増し、現不動産オーナーが事業を引き継いだ 2011 年 1 月時点で空室率 15% 超、同年 7 月には空室率 27% まで悪化した。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>建物の老朽化、景気の低迷による空室率の増加、東日本大震災を経て、空室率が 27% にまで悪化し、途方に暮れていたところ、その打開策として、「住み手にとって愛着が生まれる賃貸」を目指して、賃貸にも関わらず住み手がカスタマイズできる空間を提供する考えに至ったことによる。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>1955 年、現地において平屋賃貸店舗開業にあたって、有限会社向原ストアーを設立、1977 年に有限会社メゾン青樹に商号変更、2006 年に株式会社メゾン青樹に商号変更し、自社所有物件の不動産賃貸業を営む。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>【壁紙が選べるカスタマイズ賃貸】</p> <p>一般的な賃貸マンションの壁紙は、圧倒的に白が多い。これは誰からも嫌われない無難な色だからという最大公約数的発想である。</p>

そこで、カスタマイズ賃貸を実施するにあたって、まず着目したのが壁紙。そもそも壁紙は、入居者が入れ替わるタイミングで、家主負担により張り替えることが多いため、それを住み手一人ひとりの趣味嗜好に合わせて1万点以上のサンプルから壁紙を自由に選べるようにすることで愛着を持ってもらおうという試み。しかも費用は無料かつ2週間以内に張り替えるようにすることで入居者が取り組みやすいようにした。

#### 【シェアハウス】

競合が多く、借り手の付きづらい3LDKを女性3人用のシェアハウスとすることで、入居者はワンルーム程度の家賃負担で広い部屋に住むことができ、大家もむやみに家賃を下げずに済む仕組みとした。同じ価値観の人を集めることで入居者同士のコミュニケーションが図りやすくなると考え、女性に人気のデザイナーを入れて空間デザインにこだわった。

#### 【レディメイド賃貸】

空室率2割の時代、今後10年先を見越して、若者向けのコンパクトなワンルーム需要は間違いなく減ると考え、空室のワンルームを2戸一化することで、お金に余裕のある単身者からカップル・夫婦までのニーズに対応可能とした上で、徹底して個性的な空間を設え、「愛着が生まれる、暮らしが楽しくなる」付加価値のある空間を提案することで、万人受けはしないが、「どうしてもここに住みたい」という人が出てくる、価格競争に陥らない工夫をした。

#### 【オーダーメイド賃貸】

リノベーションの初期段階から、大家とデザイナー、住み手が組んで、間取りから様々な部材の選択に至るまで一緒に決めていく。改装費の上限は家賃の36ヶ月分に設定し、建築工事費とデザイン費は大家負担、住み手は通常の家賃に1万円上乗せした金額と管理費を支払う仕組み。

「借り手」を「つくり手」に巻き込み部屋づくりに責任を与えることで「住み手の感覚を取り入れた、色々な人達に長く愛される賃貸をつくる」ことがテーマ。

#### ◆マーケティング

マンション内に壁紙のモデルルームをつくって入居希望者の反応を見ること、建築系からインテリア系、女性誌を読み漁り、壁紙選びのセンスを磨いた。

カスタマイズ賃貸を通じて、生活空間に対して熱意やこだわりを持

	<p>った住み手のニーズを把握できたことが、その後のシェアハウス・レディメイド賃貸に活かされ、オーダーメイド賃貸では、住み手と一緒に理想の空間をつくるプロセスを通じて、住み手のニーズをより細かく把握することができた。</p>
<p><b>実施段階</b></p>	<p>◆入居者募集</p> <p>客付けを不動産会社任せにせず、自ら営業・広報し、直接、入居希望者と丁寧なコミュニケーションを図りながら、最適と思われるものを一緒に見つけていくプロセスを経ることでお互いを理解し合う。これは結果的に入居後のトラブル回避にもつながる。</p> <p>CI 戦略として、ウェブサイト・ロゴ・名刺等をアーティストにデザインしてもらうことで、住み手が共感できる、住み手の意識を底上げするブランディングを行っている。</p> <p>住み手が部屋に愛着を持つとブログや SNS を通じて、自分達の部屋や壁紙についての情報発信を行うようになり、メディアが取り上げ、カスタマイズ賃貸の認知度が自然かつ飛躍的に高まった。</p> <p>◆初期投資</p> <p>【壁紙が選べるカスタマイズ賃貸】</p> <p>良いものを使えば、そのグレードに見合う良い入居者が入ることから、コストよりも高付加価値を重視して、オーナー負担で行う。</p> <p>【シェアハウス・レディメイド賃貸】</p> <p>家賃 24～30 ヶ月分での回収を上限にオーナー負担で投資。</p> <p>【オーダーメイド賃貸】</p> <p>家賃 36 ヶ月分での回収を上限にオーナー負担で投資。住み手は通常の家賃に 1 万円上乗せした金額と管理費を支払う仕組み。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>【カスタマイズ賃貸・レディメイド賃貸】</p> <p>入居希望者との壁紙選びを通じて、オーナーと住み手の意思疎通が図られ、入居後も良好な関係が保たれている。</p> <p>【シェアハウス】</p> <p>空間デザインにこだわることで、同じ価値観を持った人が集まり、入居後の入居者同士の関係が良好に保たれている。</p> <p>【オーダーメイド賃貸】</p> <p>約 3 ヶ月掛けて、打合せを重ねながら、部屋づくりを行うことで、大家と住み手という関係を超えた仲間のような関係が構築される。</p> <p>【2・6・2 の法則】</p> <p>意識の高い 2 割の人がいれば、肯定も否定もしない 6 割の人の意識</p>

	<p>も徐々に変わるマーケティングの法則の通り、暮らしに前向きな意識の高い人が2割入ったことで、マンション全体の雰囲気明るくなった。</p> <p><b>【SNSの活用】</b> 住人自らが、SNSを活用して、インターネットの中に住人同士のコミュニティを形成し、住人同士がつながり、リアルなコミュニティ形成を促している。</p> <p><b>【共用スペースの開放】</b> 住人同士の交流が活発になったことから、もっと気兼ねなく集まれる空間として、空室を活用した、住人だけではなく、住人以外にも時間貸しする住人同士あるいは町の人と住人をつなぐ場として機能するスペース（PLUS+）を設けた。レンタルスペースの外部需要も多いが、それ以上にマンションを知ってもらう意義が大きい。</p> <p>「PLUS+」の試みに手応えを感じ、屋上空間を住み手限定の縁側のような役割を果たす空間（SoraniwA°）として活用している。</p> <p>住み手主導で、共用スペースを活用して、英会話教室や屋上菜園・ヨガ教室等が緩やかに始まっている。</p>
<p><b>発展段階</b></p>	<p>◆事業展開</p> <p>賃貸マンションをまちに開放する取り組みとして、幼児教室のテナントとして導入、シェアードワークプレイス（2014年5月）の開設等、住人達の働く場の提供も視野に入れた取り組みを行っている。</p> <p>さらに、オーダーメイド賃貸の進化形として、シェアハウスを結婚や仕事の都合で出ていくことになった「シェアハウス卒業組」などをターゲットに特化した新しい集合住宅の建設を東京都練馬区田柄で進めている。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・空室率27%から120人の入居待ち（2013年5月時点）が行列するまでになり、収益性が大幅に改善され、物件の資産価値向上につながっている。</li> <li>・暮らしに前向きな人、生活デザイン力のある人が集まることで、コミュニティが自発的に生まれ、それが他の入居者にも波及し、マンション全体の雰囲気が明るくなった。</li> <li>・空室や屋上を共用スペースとしてあえて開放することでコミュニティ形成が更に促進するとともに、一部を外部に開放することで、本物件を知ってもらう機会につながっている。</li> </ul>
<p><b>事業者の挙げている課題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カスタマイズ賃貸という手法に行き着くまでに相当の試行錯誤を繰り返し、実際に取り組みを始めてからは入居者募集に苦労した。</li> </ul>

- ・カスタマイズ賃貸という、これまでにない賃貸住宅のつくり方だったため、不動産仲介業者の理解を得ることに苦労した。また、住み手と時間を掛けて一緒に壁紙を選ぶというプロセスが数を捌かなければならない不動産仲介営業にはなじまないという現状もある。
- ・この先 10 年後に訪れるであろう賃貸住宅業界の厳しさ（人口減少・建物の老朽化等）を理解していない大家が多く、彼らへの啓発・意識改革が必要。



カスタマイズ賃貸

出典：ロイヤルアネックス HP



みんなのリビング「PLUS+」

出典：HOME'S HP



レディメイド賃貸

出典：ロイヤルアネックス HP



みんなのルーフガーデン「SoraniWA」

出典：ロイヤルアネックス HP



オーダーメイド賃貸

出典：ロイヤルアネックス HP

ブランドロゴ (CI 戦略)



出典：ロイヤルアネックス HP



事例 8

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>ビンテージビル・プロジェクト</p>
<p>事業概要</p>	<p>ビンテージビル・プロジェクトとは、老朽賃貸ビルを地域資源となるレトロビルと考え、その価値をリノベーションによって再創出、時間を掛けてコミュニティを育成し、その価値を熟成させることで、そのまちのランドマークとなるようなビルに育てるプロジェクトである。吉原住宅(有)は、福岡市内に4棟の賃貸ビルを所有管理しているが、老朽化が進み空室増加・家賃滞納等で経営が悪化していたところ、リノベーションによるビル再生で、収益性を大幅に改善させるとともに感性豊かな入居者が集まり、良好なコミュニティが育まれている。</p> <p>リノベーションミュージアム冷泉荘は築55年の元共同住宅だった物件をクリエイターのオフィスや飲食店が入るビルに再生させた事例である。常駐の管理人が入居者同士のコミュニティ形成、入居者の活動サポート・情報発信、多様なイベントが開催することで、ビルのブランディング化・賑わい創出につながっている。</p> <div data-bbox="571 1055 1281 1541" data-label="Diagram"> </div>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：リノベーションミュージアム冷泉荘</li> <li>○所在地：福岡県福岡市博多区上川端</li> <li>○規模：地下1階地上5階、約1,000㎡</li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1958年</li> <li>○所有者：吉原住宅有限会社</li> <li>○事業主体：株式会社スペースRデザイン</li> <li>○事業開始：2006年</li> <li>○リノベーション：建物全体</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>吉原住宅有限会社は、現社長の父が、博多文化の中心地上川端を発祥の地として、1965年に創業。当時、福岡市内でもまだ少なかったRC造の賃貸ビルを管理運営してきた。現在、市内中心部に特化し、4棟の賃貸マンション・オフィスビルを所有管理している。</p> <p>現社長が同社に入社した2000年、既に所有ビルは築30年を超え、老朽化が進み、会社は減収減益で赤字間近の状況で、賃料を安くして入居者を増やしても逆に滞納者が増え、費用を掛けてリフォームしても入居率が上がらない悪循環の状況が続いた。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>建物の老朽化、景気の低迷による空室率の増加、家賃引き下げによる滞納者の増加という悪循環を打開するため、2003年、以前から海外事例で興味を持っていたリノベーションに福岡市で初めて取り組むことにし、最も悩みを抱えていた自社物件である山王マンションの3室から始め、翌2004年には同じく自社物件である新高砂マンションを手掛け、入居者の募集方法など試行錯誤を重ねながら、それらの成功を受けて、2006年に集合住宅として築40年を超え、借り手もなく老朽化していた冷泉荘の一棟リノベーションによる再生の取組に着手した。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>2003年の山王マンションの3室のリノベーションの際に外部のデザイナー任せにしたところ、総額1000万円超のコストが掛かったこと、自社にノウハウが蓄積されないこと等から、吉原住宅有限会社に株式会社スペースRデザインの前身であるビル再生・リノベーション事業部を設け、自らリノベーション事業を行うようになり、2004年から2008年4月までに自社所有・自主管理物件4棟の住居部分全129室中70室のリノベーション及び大規模改修工事、市民への啓発活動、リノベーションイベント、まちづくり活動の推進等の実績を重ね、事業拡大のため、2008年4月にビル再生・リノベーション事業に特化した不動産コンサルティング会社として、分社独立された。</p> <p>◆物件の確保</p> <p>冷泉荘は、戦後復興期に建てられた築55年の元賃貸住宅であり、福岡市営地下鉄「中洲川端駅」や博多山笠で有名な「櫛田神社」から徒歩3分、徒歩5分圏内には「川端商店街」や「キャナルシティ博多」、飲食店が連なる中洲、歌舞伎や芝居の劇場「博多座」、寺社仏</p>

	<p>閣が立ち並ぶ御供所町など数々のランドマークが存在する便利な立地であったため、建替えの提案もかなりあったが、建築物としての魅力、それまでのリノベーションによるビル再生事業への手応え、ライフサイクルコストからの建替えとリノベーションの経済性の比較（100年利回りの発想）などから、リノベーションによるビル一棟まるごと再生への取組を決断する。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>【第1期】</p> <p>東京青山にあった「同潤会アパートメント」をモデルに、若手クリエイター向けの集合アトリエとして3年間限定の実験プロジェクトとして始めた。</p> <p>水回り等の最低限の設備以外は、スケルトン状態で貸出し、入居者が自由にセルフリノベーションできるようにし、賃料は、敷金・礼金なしの月額3.5万円と格安に設定した。</p> <p>【第2期】</p> <p>第1期で、ビルの長期運営手法を学んだことで、「ひと・まち・文化を大切にする人達の建物＝ビンテージビル文化の発信」をコンセプトに、持続可能なプロジェクトとするために、賃料を月額4.5万円の5年間の定期借家契約とし、それ以外の条件は第1期と同様とした。</p> <p>◆マーケティング</p> <p>同社は、入居後も引き続き不動産管理を行うため、ビンテージビルに育てるためのブランディングを行う。</p> <p>まずプロデュースするビルの20年後、30年後のイメージを描き、そのビルとビルがあるまちと、市場を見て、居住者層、交通手段、入居者の雰囲気等をリサーチした後、入居者を想定した部屋のデザインを行う。</p> <p>先に行われたビル再生において、同様の手法で実績が出ていることから、本物件においても同様の手法を取っている。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆入居者募集</p> <p>最初の山王マンションでのプロジェクトの際に、仲介業者を使ったところ、上手くいかなかったため、自らで仲介を行うようにした。当初は、自分達でフライヤーを作って色々なお店に置いてもらうなど、日頃のネットワークを活用することで徐々に入居者が決まり、メディアにも取り上げられるようになった。その後、自社のHPでの紹介も始めた。</p> <p>本物件では、既存の再生物件のブランディング、格安の家賃設定と</p>

	<p>造り込まずセルフリノベーション可能な空間が功を奏し、事務所やアトリエを構えることに二の足を踏んでいた人達に一気にロコミで広がった。</p> <p>また、まちの催しに積極的に参加するなど、第1期と第2期の間には、「福岡アジア美術トリエンナーレ 2009」の会場としてビルを提供する等、イベントを盛んに実施することでビルの認知度を高め、より文化性の高い発信力のある入居者を集めことに成功した。</p> <p>◆初期投資</p> <p>【第1期】</p> <p>不動産所有者は、外壁改修、室内の水回り等の最低限の工事費を負担し、室内の造り込みは入居者負担によるセルフリノベーション。</p> <p>【第2期】</p> <p>第1期と同様、室内の造り込みは入居者負担によるセルフリノベーション。</p> <p>第1期の実績から収益性が見込めたため、本物件のビンテージビル化に向けて、2011年に不動産所有者の負担で耐震補強工事を実施。耐震診断の結果、1階の1箇所を耐震補強すれば良いことが分かり、工事費は満室家賃の1年分にもなるため、無収入期間がないようテナント居ながらの工事を実施することができた。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>同社社員が管理人として、ビル内にある事務局に常駐しており、ビルの掃除や外部に向けたPR活動、見学者の案内、入居者同士や外部の人達とのコーディネート等、入居者同士のコミュニティ形成や入居者の活動サポート等を行っている。</p> <p>外部への情報発信の媒体として「月刊冷泉荘」を管理人のディレクションで発行。毎号の表紙には入居者を登場させ、撮影はビル内にスタジオを構えるカメラマンに依頼、入居者のコラム、各部屋のインフォメーション等を掲載し、博多エリアの美術館やギャラリー・ショップに配布。</p> <p>2010年から春秋にビル内を自由に見学できるイベントの他、入居者企画のイベントも多数開催している。</p> <p>自社による入居者募集、入居者がスペースRデザインと共に部屋をカスタマイズするカスタムリノベサービスを通じて、入居者が建物や部屋に愛着を持ち、住宅リテラシーが高まる。</p>
<p>発展段階</p>	<p>◆担い手の育成</p> <p>同社社長が中心となって、2006年にNPO法人福岡ビルストック研</p>

	<p>究会を設立し、ストック活用の情報共有・研究・担い手育成・情報発信等を行っている。</p> <p>同社主催で、2008年から自主管理を行っている賃貸不動産オーナー向けの賃貸経営改善の勉強会を毎月開催。</p> <p>◆事業展開</p> <p>ビル再生の実績を積むことで、物件あるいは各空間に合ったベストソリューション型のリノベーションメニューを展開している。</p> <p>自社物件再生の実績から周辺ビルオーナーから依頼を受けて、(株)スペースRデザインにて企画・設計・施工監理・リーシング・不動産管理までワンストップで築30年超のビル再生を行っている。他に木造賃貸アパートの再生やシェアハウスの企画運営等も行っている。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ビル再生の結果、賃料が新築並みもしくは周辺相場以上に収益性が上がり、物件の資産価値向上につながっている。</li> <li>・魅力的な空間・コミュニティに惹かれ、感性豊かな入居者が集まることで、良いコミュニティが生まれ、それが更に人や店を呼ぶことで、地域活性化・賑わい創出・交流人口の増加等につながっている。</li> <li>・若手アーティストやクリエイターの起業の場となり、産業・雇用の創出につながっている。</li> <li>・2012年には、「福岡市都市景観賞」を地域の魅力を高めている企画や活動に贈られる「活動部門」において受賞。</li> </ul>
<p><b>事業者の挙げている課題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スクラップ&amp;ビルドからビルストック活用に転換させるには、不動産所有者への啓発・意識改革が必要であり、これには地方公共団体の政策的位置付けやネットワークづくりの場、税制の見直し、情報発信、各分野の専門家によるサポート等が有効である。</li> <li>・老朽ビル再生で重要なのは、安全性・耐久性・収益性であるが、特に老朽ビルはメンテナンスが不十分であることが多く、安全性の確保が課題となる。そのためインスペクションによる現況把握が必要である。</li> <li>・収益性の観点からは、改修費用等の資金調達が課題となる。これには、多様な資金調達の仕組みや担保評価のあり方、改修費への助成等が必要である。</li> <li>・リノベーションの際には、建築基準法上の規制・手続きが障害となることがある。用途変更や既存不適格への対応改善、緩和措置の周知が求められる。ストック活用の視点からの建築基準法の改正も必要ではないか。</li> <li>・リノベーション物件を一般の仲介業者に依頼しても入居者が決まら</li> </ul>

ず苦労した。リノベーション物件は、メインマーケットではなく、サブマーケットであるため、ブランディングと自らの情報発信によって認知度を高めていく必要がある。

- ・不動産仲介業が新築を数多く捌くことで成り立つビジネスモデルであることもストック活用が進まない一因であるため、宅建業法における仲介料上限の撤廃もストック活用促進の一案と考える。

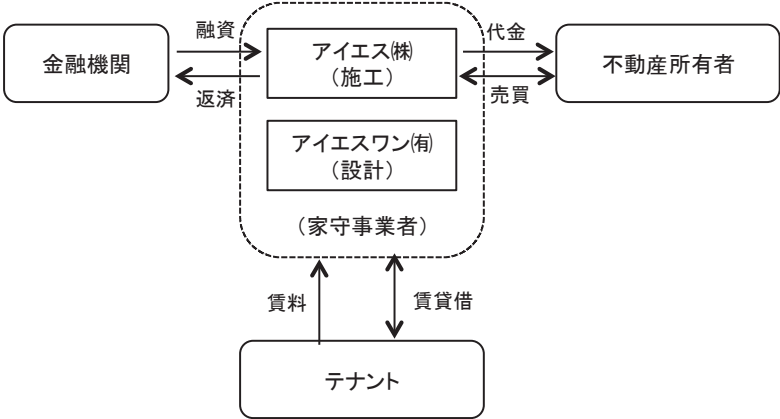
## 外観・内観



(出典) 冷泉荘 HP

事例 9

●事業概要

プロジェクト名	レトロビル再生プロジェクト
事業概要	<p>レトロビル再生プロジェクトは、リノベーション事業の企画・設計・施工を行っている地元企業が、市内の老朽化ビルを自ら再生事業を目的に取得し、ビル単体の再生のみならず、地域の活性化も見据えたプロジェクトである。</p> <p>Reno 第6ビルディングは、広島電鉄宮島線東高須駅徒歩1分の住宅街に位置する店舗付住宅をリノベーションした事例であり、テナント付けが難しい2階部分を新規起業者の育成・支援の場として、期間限定のシェアテナント方式を用いた点が特徴である。</p> 
物件概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：Reno 第6ビルディング</li> <li>○所在地：広島市西区高須</li> <li>○規模：地上3階、199㎡</li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1981年</li> <li>○所有者：IS ONE 有限会社</li> <li>○事業主体：アイエス株式会社</li> <li>○事業開始：2012年7月</li> <li>○リノベーション：建物全体（店舗付住宅）</li> <li>○テナント：1階café、2階シェアテナント、3階賃貸住宅</li> </ul>

●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>平成 20 年住宅・土地統計調査報告によると、広島市の空き家率は 13.7%であり、主要都市の中では大阪市、仙台市、福岡市、札幌市に次いで多く、全国平均 13.1%を上回っている。特に 80 年代のワンルームマンション、高台の戸建て団地の空室率が高い。</p> <p>広島は、原爆で 70 年前に全て無くなっているのに、残したいような歴史的な街並みもあまりない。</p> <p>広島でのリノベーションは、昨年くらいからメディアで取り上げられるようになり、ようやく認知されてきた。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆契機</p> <p>レトロビル再生プロジェクトは、広島市内にあるメンテナンスも不十分な老朽化ビルを女性の視点を活かしたリノベーションによって再生し、再生事業のコンセプトに合った入居者を確保することで、モラルが向上するとともに、まちのイメージや価値の向上にもつながると考え、「大切にメンテナンスし、付加価値をつけることで、より永く愛されるビルになる」をポイントに立ち上げられたプロジェクトである。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>アイエス株式会社は、リノベーション・リフォームを専門とする施工会社であり、関連会社のアイエスワン有限会社とともにリノベーションブランド”RenoXReno”を立ち上げ、広島市内を中心にリノベーション事業の企画・設計・施工までをワンストップで手掛けている。</p> <p>◆物件確保</p> <p>Reno 第 6 ビルディングは、広島電鉄宮島線東高須駅徒歩 1 分の住宅街に位置し、築 32 年、3 階建ての店舗付住宅であり、元々は 3 階を住居として利用し、1,2 階部分を貸していた。所有者には建物を残したいという希望があった。</p> <p>リノベーションの内覧会イベントの参加者から対象物件の 1 階でカフェをやりたいという希望を受けたが、資金的な面で課題があり、代わりに同社が取得することとなった。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>対象物件取得にあたって、課題となったのは、2 階店舗の入居者確保である。雑貨店など個性的なテナントを誘致したいと考えたものの、事業性・継続性の観点からリスクが高いと考え、空間の分割による手頃な家賃設定を行い、新規起業者の育成・支援に特化したシェアテナントとすることで、半年間の期間限定で商品構成・集客・経営の</p>



	<p>方向性を比較的敷居の低い形でチャレンジできる環境を整え、不動産オーナーと入居者双方にとってリスクの低い事業計画とした。</p> <p>賃料設定は、改修費・入居者の支払可能賃料（シェアテナント部分）からの逆算および周辺賃料相場（住宅部分）に基づき行った。</p> <p>また、2階を3店舗によるシェアテナントとすることで、店舗間の買い回りと1階カフェとの相乗効果を狙った。</p> <p>◆マーケティング 近隣賃料相場や入居者層のリサーチ</p>
<p><b>実施段階</b></p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>1階は上述のカフェ、3階はカフェ経営者の住居として貸している。2階は6ヶ月の定期借家（敷金・礼金なし）のシェアテナント。募集は物件のコンセプトとのマッチングが重要なので、仲介業者を介さずに直接募集しており、プロモーションはHPやフライヤー程度で、選考は面接を行い、他の店舗と商品等が被らない気持ちよく商売できる環境づくり等に配慮している。</p> <p>◆初期投資</p> <p>物件取得費および外装・1,2階基本設備・3階住宅部分までは所有者負担、1,2階内装については、入居者負担となっている。</p> <p>なお、2階シェアテナントには現状復帰義務はない。</p> <p>◆資金調達</p> <p>初期投資費用は、対象物件担保差入れによる金融機関からの調達。建物自体の担保価値は低いが、土地の価値で改修費用は調達可能であり、投資回収期間は概ね10年程度。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>2階シェアテナントの3店舗は、集客の協力、経営や販促を相談しあう関係を構築しており、不動産オーナーとしてもイベント告知や取材対応等のメディア系サポートを中心とした経営支援も行っている。また、1階軒先や屋上を活用して、青空市等のイベントも開催している。</p>
<p><b>発展段階</b></p>	<p>◆事業展開</p> <p>2階シェアテナントは現在3期目。シェアテナントの運営を通じて作家だけで食べていける人が少ないということが良く分かった。期間限定という希少性から来る客も多い。経営の難しさや経営感覚を身に付けて欲しいと考えて続けており、他物件も含めて、貸ギャラリー→期間限定シェアテナント→期間の定めのないシェアテナントというステップアップできる環境を用意している。</p>

	<p>1期目のシェアテナント入居者は対象物件のそばで開業している。物件の仕入れは金融機関等のネットワークを利用して行っている。各物件のリノベーションが完成する度にオープンルームと合わせてイベントを開催しており、毎回 200～300 人が参加している。リノベーション物件の入居者にはクリエイティブな人が多いため、イベントに協力してもらうことも多い。</p> <p>シェアハウス事業の企画にも参加しているが、広島ではシェアハウス自体の認知度が低く、満室にならない。シェアオフィスの方が需要はある。</p>
<p><b>事業実施効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遊休化したビルを再生したことによって、収益性が向上した結果、資産価値も向上した。</li> <li>・地域にとっては、遊休化したビルが再生されたことで、防犯・防災面で安心になった上に、これまで周辺になかった店舗がオープンしたことで近隣だけでなく、遠方からの来客もあり、交流人口が増加したことで地域の賑わい創出にもつながっている。</li> <li>・また、シェアテナントをきっかけに意欲ある若者やクリエイティブな人材など感度の高い人々が集まるようになることでエリア価値が向上し、以前のシェアテナントの入居者が同ビル近くに店舗をオープンするなどの展開も起きている。</li> <li>・TV 等メディアで取り上げられることも増え、金融機関もリノベーションの市場性に興味を持つようになり、情報が入りやすい環境になってきた。</li> </ul>
<p><b>事業者の挙げている課題</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物件の発掘には、不動産所有者の意識が変わることが必要であり、そのための活動・税制・資金調達等への支援が求められる。</li> <li>・設計図書が残っていないと目に見えない予算が掛かることがあるので、物件状況の把握のためのインスペクションの普及は有効である。</li> <li>・事業性確保のためには、不動産オーナーに対する低利融資や借家権者に対する融資制度など多様な資金調達の仕組み、あるいは不動産オーナーへの改修費の助成などが有効と考える。</li> <li>・遊休不動産の再生にはリノベーションが有効な手法であるが、用途変更や既存不適格に係る自治体の手続き・対応が遅いと感じることが多く、運用改善が求められる。</li> <li>・建築基準法と消防法の歪みを感じる。新築とリノベーションを同じ基準で対応することには無理がある。</li> <li>・入居者確保のためには物件の認知度を高める必要があり、そのためのイベント開催や PR・プロモーションに対する支援もあとと良い。</li> </ul>

外観



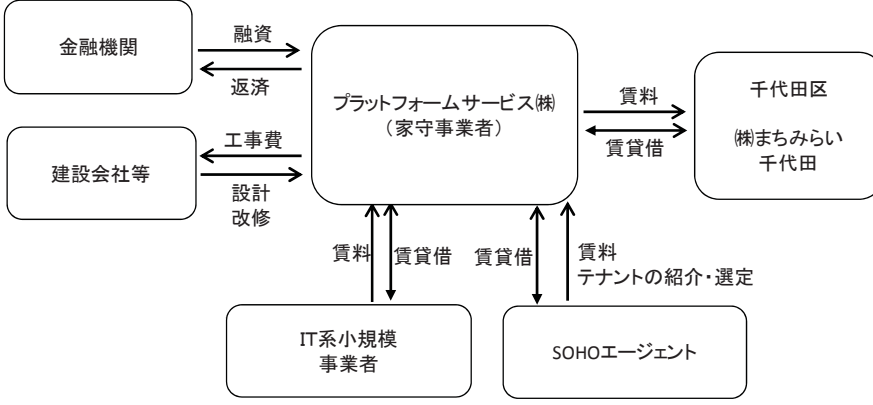
(出典) アイエスワン(有)HP

内観



事例 10

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>ちよだプラットフォームスクエア</p>
<p>事業概要</p>	<p>(財)千代田区まちづくり推進公社（現（財）まちみらい千代田）によって、地域再生の新たな方策を探るために策定された「SOHO まちづくり構想」に基づき、行政財産を活用した現代版家守事業のモデルケースとして、千代田区の所有する施設（「旧・中小企業センター」）を SOHO オフィスとして活用、展開している事例である。</p> <p>SOHO 支援の専門家である SOHO エージェントの集積、地元篤志家による出資や新株予約権付き融資による資金調達、周辺民間ビルへのサテライト展開が特徴である。</p> 
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：ちよだプラットフォームスクエア</li> <li>○所在地：東京都千代田区</li> <li>○規模：地下2階・地上5階、5712㎡</li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造</li> <li>○建築年：1981年</li> <li>○所有者：千代田区</li> <li>○事業主体：プラットフォームサービス(株)</li> <li>○事業開始：2004年</li> <li>○リノベーション：建物全体（展示場、会議室⇒SOHO拠点）</li> <li>○テナント：SOHO事務所、財団法人事務所</li> </ul>

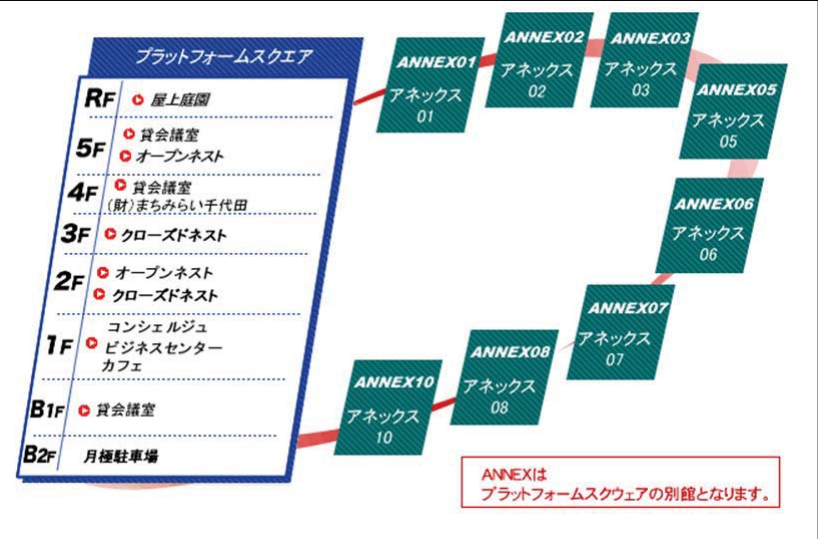
●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>神田周辺では 1980～90 年代に相続税対策として多くの中小ビルが建設された。しかし、古くからの地場産業である卸売業、印刷関連業等の衰退、景気低迷による法人数の減少、定住人口の減少等により、多くのビルで空室の増加、つまり、地域の疲弊が見られるようになってきた。</p> <p>1981 年に建設された千代田区の所有する「旧・中小企業センタービル」は、印刷業などの地元中小企業が利用できる会議室や展示室として貸出が行われていたが、産業構造の変化により利用率が 5 割以下なり、稼働率は低下していた。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆上位構想・計画</p> <p>千代田区の外郭団体である(財)千代田区まちづくり推進公社は、SOHO 事業者に着目したまちづくりの検討を行った。2003 年 3 月に千代田 SOHO まちづくり推進検討会によって、「SOHO まちづくり構想」が『『中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生』～遊休施設オーナーのネットワーク化と家守による SOHO まちづくり施策の展開』という提言でまとめられた。提言では、地域連携による空室共同利用、職と技の再生、現代版「家守」の再生の 3 点があげられている。</p> <p>◆物件の確保</p> <p>SOHO まちづくり構想に基づく現代版家守事業モデルケース、として、稼働率の低かった「旧・中小企業センター」をまちづくりの拠点として整備する方針を決定した。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>(財)千代田区まちづくり推進公社(現 (財)まちみらい千代田)の事業者公募により、提案が採用された「(財)日本 SOHO 協会」によって「プラットフォームサービス(株)」が設立されて「ちよだプラットフォームスクエア」として活用されている。</p> <p>なお、千代田区中小企業センタービルは(財)まちみらい千代田が区から無償で借り受け、プラットフォームサービス(株)に低廉に貸付けされており、ビルの一括管理・運営からインキュベーション施設としてのテナント集め、支援育成までを一括して任されている。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>行政財産の活用にあたり、民間事業者の自由度を確保するため、ビルの利用目的に制限のある行政財産から普通財産へ変更され、10 年間の定期借家契約により賃借されている。</p>

	<p>また、事業者募集段階で、産業振興やまちづくりの拠点としての活用、入居者への支援育成を要求し、実行可能と思われる事業者の選定が行われた。</p>
実施段階	<p>◆テナントリーシング まず核となる SOHO 事業者へ仕事の紹介、サポート行っているエージェントを誘致し、その後、個々の SOHO 事業者の誘致を行い、テナントスペースを埋めている。</p> <p>◆所有者の改修費負担 改修費用には総額約 4 億円を要したが、躯体部分に関する 2.4 億円は所有者である千代田区が負担し、残りの 1.6 億円はプラットフォームサービス(株)が負担している。</p> <p>◆資金調達 地元篤志家等に対し原則配当しないことを条件とする普通株 35 百万円と、5%配当を条件とした優先株 35 百万円を発行し、資金調達の安定化を図っている。また、(株)日本政策投資銀行から新株予約権付き融資を受けている。</p> <p>◆マネジメント SOHO エージェント（小規模事業者等支援機関）によるビジネスマッチング、テナント同士の交流機会のプロデュースなどの経営支援が行われている。ちよだプラットフォームの内に SOHO 同士の連携プロジェクトなどをコーディネートする SOHO エージェントが集積されており、テナント育成やサポートを実施されている。</p>
発展段階	<p>◆事業展開 「ちよだプラットフォームスクエア」は周辺のサテライトの管理・運営機能を有するコア施設として整備された。現在、周辺の 8 カ所の民間ビル「アネックス」がサテライトとして展開されている。</p>
事業実施効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所有者である行政（千代田区）側の費用面では、初期投資で 2.4 億円の支出を要したが、それまで毎年維持管理費として支出していた 1 億円が削減出来ている（事業期間 10 年間で 10 億円の支出削減）。</li> <li>・多くのテナントが入居することで、多くの入居者の取引先や関係者が訪れるようになり、地域に新たな賑わいが創出されている。</li> <li>・プラットフォームスクエアの 1 階部分にはカフェと無料開放のウッドデッキや喫煙スペースが設置されている。周辺にはこのようなスペースがないため、入居者だけでなく周辺の従業員にとってもオープンスペースとして貴重な役割を果たしている。</li> </ul>
事業者の挙げて	<ul style="list-style-type: none"> <li>・周辺の民間ビル（「アネックス」）へのサテライトの展開は行われて</li> </ul>

<p>いる課題</p>	<p>いるが、プラットフォームスクエアに続くコア施設の展開が行われていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期借家契約の終了時期が近づいており、契約の更新の有無が事業者側にとっての懸念事項である。</li> </ul>
-------------	--

プラットフォームスクエアとアネックス



フロアマップ

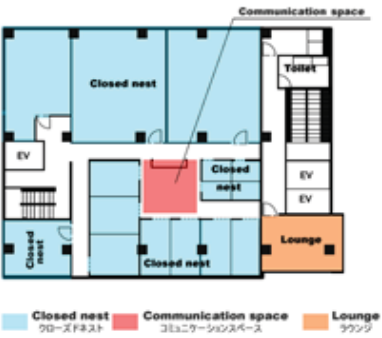
▶ 1F  
First floor



▶ 2F  
Second floor



▶ 3F  
Third floor



(出典) ちよだプラットフォームスクエア HP

事例 11

●事業概要

<p>プロジェクト名</p>	<p>アーツ千代田3331</p>
<p>事業概要</p>	<p>アーツ千代田3331は、千代田区が策定した「千代田区文化芸術プラン」の重点プロジェクトとして、平成22年6月にオープンした旧練成中学校（平成17年3月廃校）を活用し、文化芸術を通して人々の生活の質を高めることを目的に設置された様々な自己表現の場や交流の機会を広く提供するオルタナティブなアートセンターである。</p> <p>遊休化した公有資産を市民団体が管理運営して、そこから収益を生み出し、それを再び活動に還元していく民間自立型の施設経営が行われており、そのためのしっかりとしたコンテンツとしっかりとしたマネジメントすなわち補助金に依存しない自立的な組織と体制をアーティスト主体で行われていることが特徴である。</p> <p>年間約400のイベントを開催し、年間80万人の来館者（2012年）、3年間で174万人の来館者を集めている。</p> <div data-bbox="539 1003 1331 1491" data-label="Diagram"> </div>
<p>物件概要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○物件名：アーツ千代田3331</li> <li>○所在地：東京都千代田区外神田</li> <li>○規模：地下1階地上3階、7,249.72㎡</li> <li>○構造：鉄筋コンクリート造、一部鉄骨造</li> <li>○建築年：1978年</li> <li>○所有者：千代田区</li> <li>○事業主体：合同会社コマンドA</li> <li>○事業開始：2009年10月</li> <li>○リノベーション：建物全体</li> </ul>



●事業プロセス

<p>事業の背景</p>	<p>アーツ千代田 3 3 3 1 がある旧千代田区立練成中学校跡は、区の北東部である万世橋地域の北端部、秋葉原の電気街エリアの北側に位置しており、東京メトロ銀座線末広町駅から徒歩 1 分、千代田線湯島駅から徒歩 4 分など 6 路線 5 駅が徒歩 10 分圏内にある至便な立地である。旧練成中学校は昭和 23 年に創立され、現校舎は昭和 53 年に竣工したが、少子化の影響で平成 17 年 3 月に廃校となって以降、体育館等の地域利用、給食センター機能として利用されてきた。平成 17 年 12 月「区有財産活用懇談会」において活用可能施設として位置付けられ、具体的な検討に入ることとなった。</p>
<p>発案・構想段階</p>	<p>◆上位構想・計画</p> <p>千代田区は平成 16 年 3 月に策定した「文化芸術基本条例」に基づく文化芸術施策を推進するため、平成 17 年 1 月「千代田区文化芸術プラン」が策定されたことを受け、区民・学識経験者等による「ちよだアートスクエア検討会」を立ち上げた。検討会は平成 17 年 9 月から約 1 年間掛けて文化芸術の拠点づくりの検討を重ね、平成 18 年 10 月「ちよだアートスクエア構想」を区あてに提言した。</p> <p>区は同提言を受け、実現に向けた検討を行う機関として「ちよだアートスクエア実施委員会」を設置し、平成 18 年 12 月から約 1 年間掛けて、その実現のための具体的な枠組みについて検討を重ね、平成 19 年 12 月「ちよだアートスクエア設置について」を区あてに答申した。</p> <p>この答申を受けて区は平成 20 年 3 月実施計画書を策定し、平成 20 年 7 月実施計画書に基づき、文化芸術活動の場所や発表の機会を提供し人々の生活の質を高める拠点施設とすることを目的として、(仮称)ちよだアートスクエア運営団体の公募が開始された。</p> <p>公募選定は、活動内容と経済性の両立を総合的に評価する事業提案コンペ方式で行われ、平成 20 年 9 月に合同会社コマンド A を第一候補団体として決定した。</p> <p>◆物件の確保</p> <p>平成 18 年 10 月の「ちよだアートスクエア構想」の提言の中で、その設置場所について、既存施設を活用しての整備を前提に区内 3 箇所の旧学校施設を候補に比較検討され、旧練成中学校が望ましいとの判断がなされた。</p> <p>◆組織の設立</p> <p>合同会社コマンド A は、文化芸術活動を通じたアーティストの支援・</p>

	<p>育成、地域の活性化等の活動を行っている一般社団法人非営利芸術活動団体コマンド N が母体となって、ちよだアートスクエア運営団体の公募に参加するために平成 20 年 7 月に設立された。</p> <p>新たに組織を設立したのは、文化芸術活動と施設運営を分けることで活動の自律性を維持するためである。</p>
<p>計画策定段階</p>	<p>◆事業計画の策定</p> <p>運営団体は、千代田区と 5 年間の普通財産賃貸借契約を締結し、対象施設内の設計及び改修工事を行った上で、営利事業を行いながら、独立採算を前提に施設に関わる全ての管理運営を行っている。</p> <p>5 年間での投資回収を前提にリノベーション工事を行い、経営とアート活動を両立し、地域にも開く体制を組み、そこで生み出された収益をアート・文化・コミュニティ活動に還元できる仕組みを目指した。</p> <p>なお改修工事のうち、バリアフリー対策・施設インフラ・関連法規適合等に関わる工事は区が負担し、賃借料の減額や PR 活動を通じた支援を行っている。</p>
<p>実施段階</p>	<p>◆テナントリーシング</p> <p>テナントとしては、ギャラリー・オフィス・カフェ等が入居している。テナントは、アート・デザイン・まちづくりの分野にほぼ限定しているため、団体の活動内容によって収益性がことなることから、活動内容及び収益性に応じて 3 段階の賃料設定を行っている。</p> <p>入居者選定の際には、活動内容・実績・入居後の計画を提出させ、テナント入居審査委員会にて審査決定した上で、区の詳細を得る。</p> <p>◆資金調達</p> <p>リノベーション工事費等の初期投資を行うにあたって、資本金 3,000 万円に加えて、金融機関からの借入 1,500 万円と合わせて 4,500 万円を調達した。</p> <p>◆マネジメント</p> <p>運営団体スタッフのほとんどがアーティストであり、アーティストが作品を創りながら食べていける会社を目指した。</p> <p>オープン当初は、施設マネジメントに慣れていないスタッフばかりだったので、マネジメント体制の構築に非常に苦労したが、スケジュールと組織図を可視化し、スタッフの役割分担を明確にすることで、円滑な施設運営を行い、経営は初年度から利益を出し、現在 25 名のスタッフを雇用している。</p> <p>区が委嘱したアートスクエア評議委員会が、定期的に事業の実施計</p>

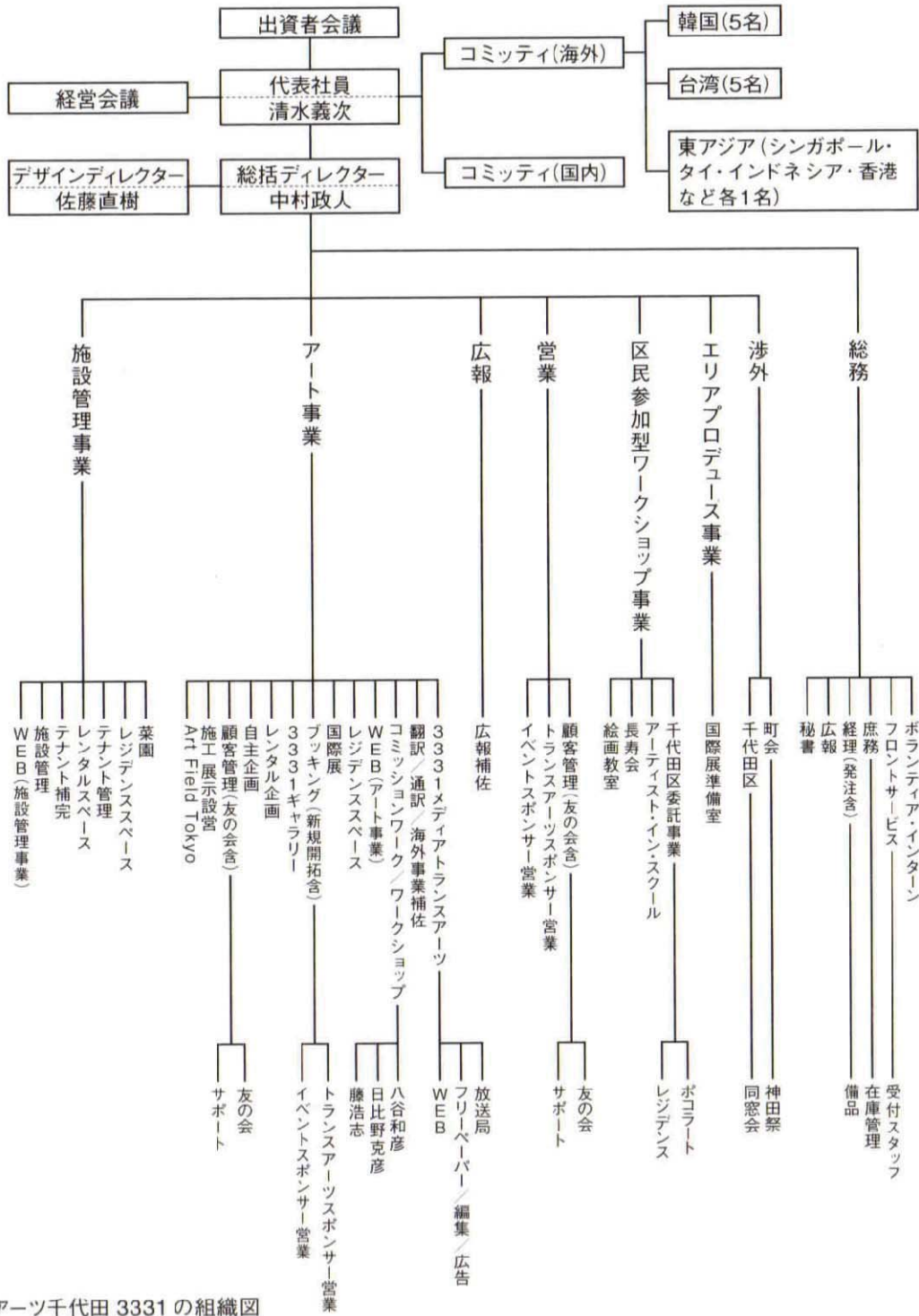
	<p>画・事業実績等について評価を行う。</p> <p>地域の祭りへの参加、老人会・小学校でコミュニティアートを実施するなど地域に根ざした活動を積極的に行っている。</p>
発展段階	<p>◆事業展開</p> <p>関連団体のコマンド N が、本施設での企画に携わってきた経験やこれまで神田の地で 10 年以上、80 以上のアートプロジェクト、400 人以上の国内外のアーティスト、地域の人々とのコラボレーションを行ってきた経験を活かし、「食」を起点としたコミュニティアートの拠点として、旧万世橋駅に 2013 年 9 月 14 日にオープンした商業施設「マーチエキュート神田万世橋」にカフェ&amp;和酒「N3331」をオープンした。</p>
事業実施効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間約 400 のイベントを開催し、年間 80 万人の来館者（2012 年）、3 年間で 174 万人の来館者を集めており、地域の活性化・賑わい創出・交流人口の増加につながっている。</li> <li>・シェアオフィスやアーティスト・イン・レジデンス等、若い活動を支援するインキュベーション機能を持っており、クリエイティブな人が集まり、産業の育成・創出が行われている。</li> </ul>
事業者の挙げている課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収益性の観点からは、改修費用等の資金調達が課題となる。これには、多様な資金調達の仕組み等が必要である。</li> <li>・リノベーションの際には、建築基準法上の規制・手続きが障害となることがある。用途変更や既存不適格への対応改善が求められる。</li> <li>・地域外の人間が遊休不動産の利活用を行う場合、周辺地域・関係者の理解が欠かせない。その際には、地域との積極的なコミュニケーションが必要となるが、地方公共団体の政策的位置付けがあることも有効である。</li> </ul>

#### 外観・内観



(出典) 東京ロケーションボックス

アーツ千代田 3331 組織図



アーツ千代田 3331 の組織図

出典：RePUBLIC (学芸出版社)

#### 4. 家守事業の類型化

ここでは、遊休不動産の再生事業における家守事業者等の役割に着目して、家守事業を類型化したうえで、それぞれの特徴と課題の整理を行う。

##### 4-1. 家守事業者等の役割による分類

家守事業者等は役割によって、再生事業を自己所有物件で実施する「家持ち家守」と他者所有物件で実施する「家なし家守」に分類が可能である。さらに、「家なし家守」については、自らが事業主体となる「転貸デベロッパー型」と自らは事業主体にはならず企画や支援を行う「プロデューサー型」に分類が可能である。(図表 I - 37)

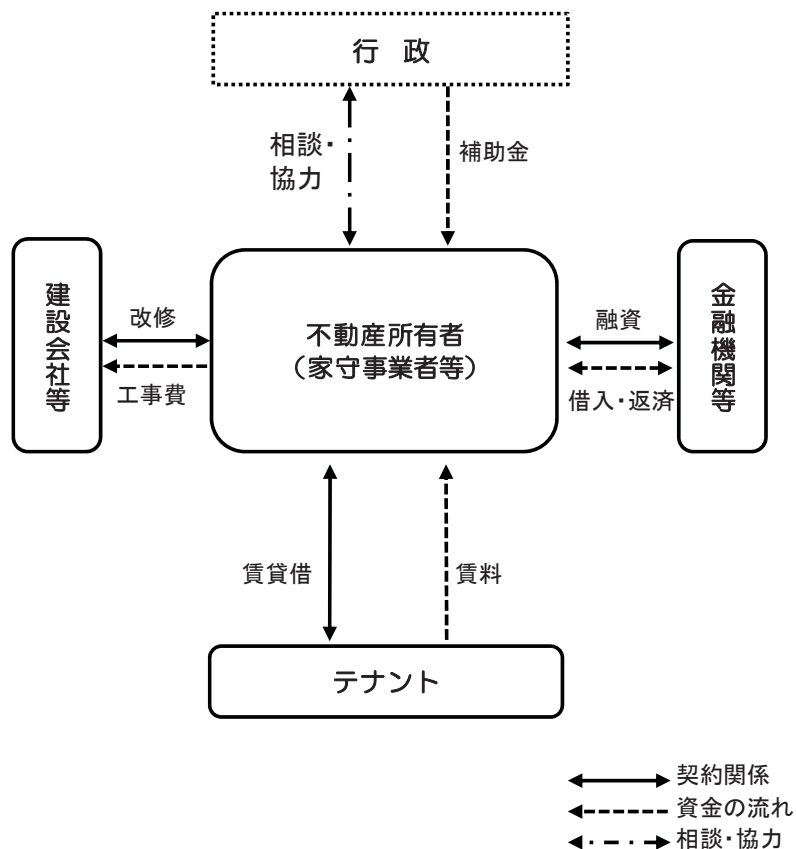
図表 I - 37 家守事業者等の役割による分類

	家持ち家守	家なし家守	
		転貸デベロッパー型	プロデューサー型
対象物件	自己所有物件	他者所有物件	他者所有物件
再生事業 実施主体	不動産所有者 (家守事業者等)	家守事業者等	不動産所有者
再生事業に おける役割	物件提供 企画・運営	企画・運営	企画・支援

(1) 家持ち家守

自己所有物件を自ら改修・転用し、リーシングに取り組む主体 (図表 I - 38)。

図表 I - 38 家持ち家守



○特徴

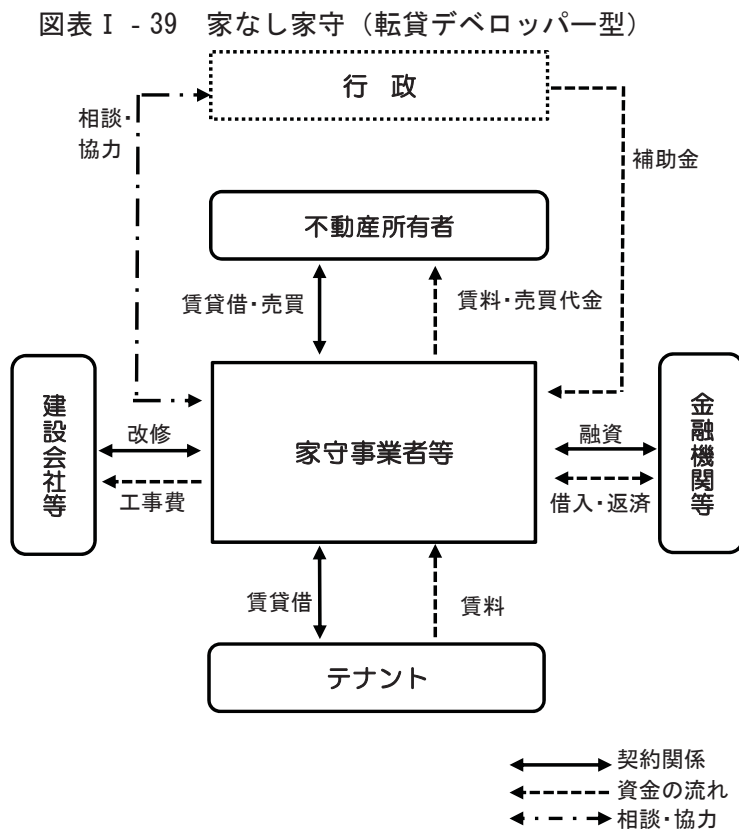
- ・不動産取得費用が不要であるため、初期投資費用が抑制できる。
- ・不動産所有者が自ら自己所有物件を再生するため、事業期間が限定的ではなく原状回復義務もないため、対象物件活用の自由度が高い。
- ・不動産所有者には家守事業者等としてのノウハウやネットワークが求められる。
- ・家守事業者等が不動産を所有している必要があるため再生可能な物件数に限りがある。
- ・不動産所有者に改修費用等の資金調達が必要となる。

○具体例

米子中心市街地活性化事業 (善五郎蔵)、ロイヤルアネックス再生、ビンテージビル・プロジェクト

(2) 家なし家守 (転貸デベロッパー型)

他者所有物件をマスターリースした後、一定のコンセプトのもとに再生やサブリースを行う主体。なお、マスターリースに代わり取得後にテナントに賃貸する主体、マスターリース又は取得後にテナントリースを行わずに自ら再生・活用する主体も含む (図表 I - 39)。



○特徴

- ・家守事業者等は不動産を所有している必要がないため、複数物件の再生が可能である。
- ・対象物件が賃貸借による場合、定期借家契約などで事業期間を限定的とする場合が多い。事業期間が限定的である場合、原状回復義務により対象物件活用の自由度が低くなることがある。また、短期間での投資回収が必要となることがある。
- ・対象物件が賃貸借による場合、対象事業で家守事業者等が所有する資産は什器・備品のみとなるが、それだけでは担保としての資産価値が小さく、改修費等の資金を金融機関から調達することが難しい。

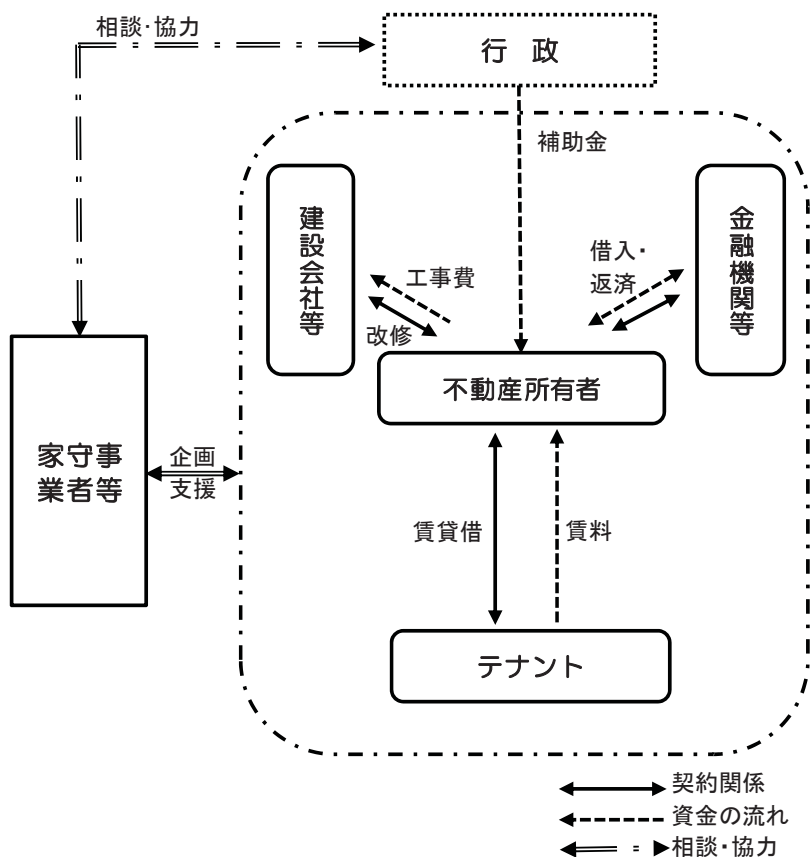
○具体例

小倉家守プロジェクト (MIKAGE1881)、RoCA プロジェクト、善光寺門前、レトロビル再生、木賃デベロップメント、ちよだプラットフォームスクエア、アーツ千代田 3 3

### (3) 家なし家守（プロデューサー型）

他者所有物件に対して、事業プランの作成、テナント誘致、資金調達等の再生事業全般を支援する主体（図表 I - 40）。

図表 I - 40 家なし家守（プロデューサー型）



#### ○特徴

- ・家守事業者等には不動産の所有や改修費用の資金調達の必要がなく、複数物件の再生が可能である。
- ・対象物件の不動産所有者に、物件の活用と再生事業に伴うリスクに対する理解を得る必要がある。
- ・家守事業者等は企画・支援事業で収益を上げることが難しい。

#### ○具体例

米子中心市街地活性化事業、五六市・枚方鍵屋別館



## 4-2. 家守事業者等の資質

ここでは、家守事業者等の役割に着目して分類した各類型（「家持ち家守」、「家なし家守（転貸デベロッパー型）」、「家なし家守（プロデューサー型）」）において、再生事業を実現する上でどのようにハードルを乗り越えたかという観点から、家守事業者等に求められる資質を以下の通り整理した。

### （1）詳細な調査・分析

事業計画・戦略を立てる上では前提条件となる現状の調査や原因の分析が必須となる。一般的には、空き店舗や空き家といった遊休不動産の発生原因は、人口減少、少子高齢化、産業構造の変化、需要の変化、郊外大規模店舗の出店などが考えられる。しかし、これらは複合的なものであり、対象となる地域、エリア、対象物件毎に調査、分析によって正確に把握することが求められる。

### （2）有効な事業計画・戦略の策定

対象物件のハード面での整備のみを行い、計画や戦略のない事業運営を行っても事業継続性は期待できない。

地域活性化等に資することを実施するためには、事業の自立性、継続性の確保が重要であり、事業の実施主体の事業採算の確保が必須である。

事業採算の確保することは、収入を確保することと支出を抑制することである。収入を確保するためには収入源となるテナント料収入、テナントの確保が重要であり、テナント確保のためには、コンセプトの設定やターゲットの絞り込みが重要である。また、支出を抑制するためには、運営費の削減とともに、改修費の抑制に努めなければならない。

これらを踏まえた事業計画や戦略の策定により、目的や目標が明確化されることで事業の継続性、採算性の確保がより実現可能なものとなる。

### （3）機動的な組織の組成

再生事業では、地域の社会経済情勢の変化に応じた迅速な意思決定と柔軟な軌道修正が必要となるため、スピード感が求められる。そのためには少人数で構成される民間の機動的な組織が理想的であると考えられる。組織の規模が大きい場合、組織内での権限と責任があいまいになり、調整に多くの時間を要する可能性が生じる。また、公的な機関であると公平性の観点から特定層に的を絞ったサービスの提供する戦略の障壁となりうる。

### （4）広範なネットワークの所持

再生事業には、物件発掘、調査、分析、設計、建設、テナント募集、マーケティング、資金調達、行政手続きといった広範囲の業務が必要となる。機動性を確保するため少人数での組織構成となった場合、事業主体のみでこれらの機能を充足することは容易ではない。

不足機能を補うためには広範なネットワークを所持することが必要とされる。

#### (5) プロジェクト・マネジメントの実践

硬直化した地域やエリアで取組みを開始する時、一般的には地域から容易に受け入れられることは難しく、摩擦が生じる可能性が大きい。具体的に「いつまでに」「誰が」「どうやって」「なにを」「どうするか」といった計画を実践していくことが重要である。事業計画・戦略を実践し、プロジェクト進捗の管理し、PDCA サイクルを回していく必要がある。