

調査目的

特に地方都市においては人口減少、少子高齢化、バブル崩壊による経済環境の変化などによって、戦後の復興期から高度成長期を支えた商店街や中心市街地は衰退し、多数の老朽ビル、中小倉庫、空き家、空き地等の遊休不動産が存在している。

こうしたなかで近年全国で展開されている家守事業等の再生事業の手法は、疲弊した「まち」が抱える問題に対する有効な対応策として示唆に富む。

本調査では家守事業等が遊休不動産を再生・利活用する手法について、事業スキームの整理、事業の実施プロセスの分析等を踏まえ、事業推進上の課題の整理を行う。

調査概要

I. 事業事例の調査分析

○アンケート調査

遊休不動産の再生事業を行っている家守事業者等へ組織、再生事業概要、課題等のアンケートを実施した。

(1) 家守事業の構成

スピードや機動性が確保できる少人数、様々な分野の専門家によって組織されている。

(2) 再生事業

- ①事業性の検討: 家守事業者等によって作成され、地域貢献が目的とされているが、事業採算性も重視している。
- ②初期投資の抑制: 物件確保の費用は周辺相場並み又は低く、改修は安価な費用の範囲で行われている。
- ③テナントリーシング: 賃貸料は周辺相場並み又は低い場合が多いが、付加価値をつけることなどで周辺相場より高く設定されている場合もある。
- ④資金調達: 家守事業者等による自己資金による調達が多い。
- ⑤事業採算性確保の工夫: 収入確保や支出抑制の工夫、実現可能な事業計画の策定が行われている。

(3) 再生事業の促進に向けた課題

課題として回答の多かった項目は活用物件の発掘、借り手の募集、事業性の確保であり、次いで建築基準法の規制・手続き、改修費の資金調達等が挙げられている。

○先進事例調査

特徴的な11事例について、文献調査及びヒアリング調査により、事例集として整理した。

事例	特徴
民間店舗	
①小倉家守プロジェクト (MIKAGE1881)	・政策的位置づけ(小倉家守構想) ・リノベーションスクールによる担い手の育成 ・民間自立型まちづくり会社による再生 ・都市型産業育成と雇用創出効果
②五六市・枚方鍵屋別館	・マーケット(五六市)によるテストマーケティング ・事業性を見極めながら段階的リノベーション
③米子中心市街地 活性化事業(善五郎蔵)	・政策的位置づけ(米子市中心市街地活性化基本計画) ・1物件1民間まちづくり会社による物件再生 ・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
④RoCAプロジェクト	・まちづくり会社自らによるカフェ経営 ・セルフリノベーションによる初期投資の圧縮 ・エリア・ファミリー・マネジメントによる自主財源確保 ・リノベーションスクールによる面的展開に着手
⑤善光寺門前	・物件再生のための事業会社設立(LLP) ・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
民間住宅	
⑥木賃デベロップメント	・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 ・不動産業者・建築家・施工業者による一体的な事業 ・床貼りワークショップの開催
⑦ロイヤルアネックス再生	・空室率27%から行列のできる賃貸マンションに再生 ・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 ・共有部を外部解放 ・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
⑧ピンテージビル・プロジェクト	・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設立上げ、水平展開 ・ビルの特性に応じた最適プロジェクト化 ・ビル再生活用の普及・啓蒙にも尽力
⑨レトロビル再生プロジェクト	・老朽化ビルを自ら取得、女性のセンスを活かして再生 ・期間限定シェアテナントで開業支援
公有資産	
⑩ちよだプラット フォームスクエア	・政策的位置づけ(SOHOまちづくり構想) ・物件再生のための事業会社設立(非営利型株式会社) ・多様な資金調達(地域ファンド等) ・エージェントを核としたビジネスコミュニティ形成 ・公有施設を核に民間中小ビルにサテライト展開
⑪アーツ千代田3331	・政策的位置づけ(ちよだアートスクエア構想) ・物件再生のための事業会社設立(合同会社) ・独立採算型アートセンターの実現 ・アーティストによる自律的な施設経営

調査概要

II. 事業立ち上げプロセスの分析

先進事例から事業段階別の阻害要因・課題、及び対応事例の整理を行った。

段階	実施事項	課題・阻害要因	対応策	対応事例	
発案・構想段階	物件の発掘	<ul style="list-style-type: none"> ○民間事業者が容易に活用物件の発掘が出来ない。 ○所有者は遊休不動産の活用方法がわからない。 ○所有者は再生に係る煩雑な手続きを敬遠する。 ○所有者には高齢者が多く、事業リスクを回避したがる。 ○償却済かつ借入返済も完了し、そもそも困っていない。 ○不動産が社会的資産であるという認識が希薄である。 ○行政庁としての協力体制づくりが求められる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○政策的な位置づけ ○マッチングの「場」の提供 ○ビジネスモデルによる展開 ○金融機関との連携 ○所有者とのリスク共有・分担 	<ul style="list-style-type: none"> ・小倉家守プロジェクト ・ちよだプラットフォームスクエア ・アーツ千代田3331 ・ピンテージビル・プロジェクト ・レトロビル再生プロジェクト ・木賃テハロップメント ・善光寺門前 	
計画策定段階	事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ○事業性の確保を可能にする適切な事業計画の策定がなされていない。 ○社会環境や産業構造等に対応した需要予測がなされていない。 ○エリアとしてのマーケティング調査がなされていない。 ○単なる想定に基づく賃料収入が見込んでいる。 	<ul style="list-style-type: none"> ○逆算方式 ○テストマーケティング ○ONPVを使った投資判断 	<ul style="list-style-type: none"> ・小倉家守プロジェクト ・五六市・枚方鍵屋別館 ・木賃テハロップメント 	
実施段階	初期投資	物件調達	<ul style="list-style-type: none"> ○民間事業者が安価に物件を調達することが出来ない ○需要者の支払い可能額に対して高額の賃料が設定されている。 ○従来通りの高止まりした価格が維持されたままである。 	<ul style="list-style-type: none"> ○安価な物件調達 ○所有者とのリスク共有・分担 ○所有者の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・ちよだプラットフォームスクエア ・アーツ千代田3331 ・RoCAプロジェクト ・善光寺門前
		改修費	<ul style="list-style-type: none"> ○改修費負担が所有者・民間事業者にとって重荷になる。 ○既存不適格・用途変更等に係る法令適合のためにコストを要する場合がある。 ○改修範囲が構造・躯体にまで及び場合、改修費用が多額になる恐れがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○改修費の抑制 ○所有者とのリスク共有・分担 ○改修範囲の選択と集中と空間デザイン の両立 ○補助金の活用 ○セルフリノベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・ちよだプラットフォームスクエア ・アーツ千代田3331 ・米子中心市街地活性化事業 ・木賃テハロップメント ・RoCAプロジェクト ・善光寺門前
	資金調達	<ul style="list-style-type: none"> ○多額の改修資金が必要な場合でも、民間事業者の金融機関からの借入れが困難である。 ○家守事業者等が借家人で改修資金を調達する場合、担保がない、事業規模が小さい、信用力が乏しい等の理由で金融機関による融資が困難な場合が多い。 ○対象物件の多くは老朽化しており、金融機関の評価基準では担保価値はない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○制度融資 ○補助金 ○新株予約権付融資 ○複数事業の運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・米子中心市街地活性化事業 ・ちよだプラットフォームスクエア ・RoCAプロジェクト 	
	テナントリーシング	<ul style="list-style-type: none"> ○再生事業後にテナントを思うように集めることが出来ず、再生事業での収入が確保出来ない。 ○需要の想定、コンセプトを持った再生事業が行われていないため、入居者のターゲットの絞り込みが出来ていない。 ○入居者募集が従前通りに選定基準を設定していない不動産業者任せで行われている。 	<ul style="list-style-type: none"> ○着工前入居者の確保 ○ターゲットの絞り込み ○入居者へのインセンティブ付与 ○テストマーケティング ○ブランディング ○独自のネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・五六市・枚方鍵屋別館 ・ちよだプラットフォームスクエア ・ロイヤルアネックス再生 ・レトロビル再生プロジェクト ・小倉家守プロジェクト ・米子中心市街地活性化事業 	
	マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ○地域との融和、事業の継続性の確保がされていない。 ○自律的な施設経営・組織運営、円滑な施設運営が出来ていない。 ○入居者メリットが乏しくテナントがすぐに逃げてしまう。 ○地域との合意形成がなされていない、地域に中々受け入れられない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○自律的なマネジメント体制の確立 ○経営支援 ○コミュニティの形成 ○地域へのコミット 	<ul style="list-style-type: none"> ・アーツ千代田3331 ・ちよだプラットフォームスクエア ・ピンテージビル・プロジェクト ・ロイヤルアネックス再生 ・善光寺門前 	
発展段階	担い手の育成	<ul style="list-style-type: none"> ○再生事業の実施主体となる担い手が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ○学びと実践・ネットワーク形成「場」の提供 ○複数の民間事業者の設立 ○新たな職能と業の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・小倉家守プロジェクト ・米子中心市街地活性化事業 ・木賃テハロップメント ・善光寺門前 	
	面的な広がり	<ul style="list-style-type: none"> ○単独事業としては成功しているものの、周辺事業への広がりが無い。 ○物件の継続的な発掘が困難である。 	<ul style="list-style-type: none"> ○政策的な位置づけ ○サテライト展開 ○戦略的な展開 ○ニッチなマーケットの確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・小倉家守プロジェクト ・ちよだプラットフォームスクエア ・米子中心市街地活性化事業 ・善光寺門前 	