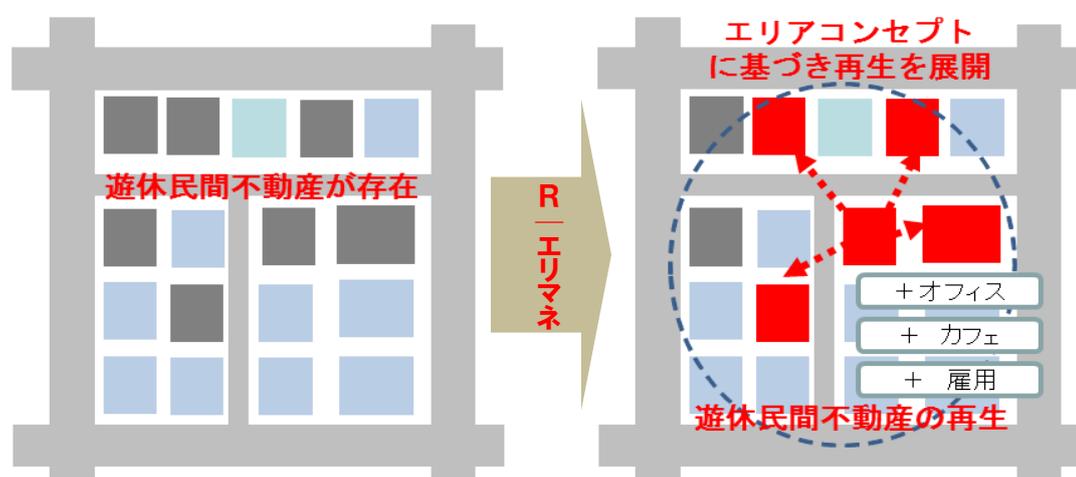


2. リノベーション・エリアマネジメントの流れと地方公共団体の役割

2-1. 民間不動産活用型リノベーション・エリアマネジメント

民間不動産活用型のリノベーション・エリアマネジメントは、民間の不動産の所有者と遊休不動産の再生を行う民間の事業者が主体となる。リノベーション・エリアマネジメントによるエリアへの効果は、単に一棟の遊休不動産の再生により生み出される機能のみならず、その再生された施設が施設周辺に及ぼす効果や、複数の再生が連鎖的に展開されることにより周辺エリアに及ぼす効果も期待できること、さらにインキュベーション機能、産業創出機能、雇用創出、地域の賑わい創出等、広く地域に求められる機能も期待される(図表7参照)。

図表7 民間不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの概念イメージ



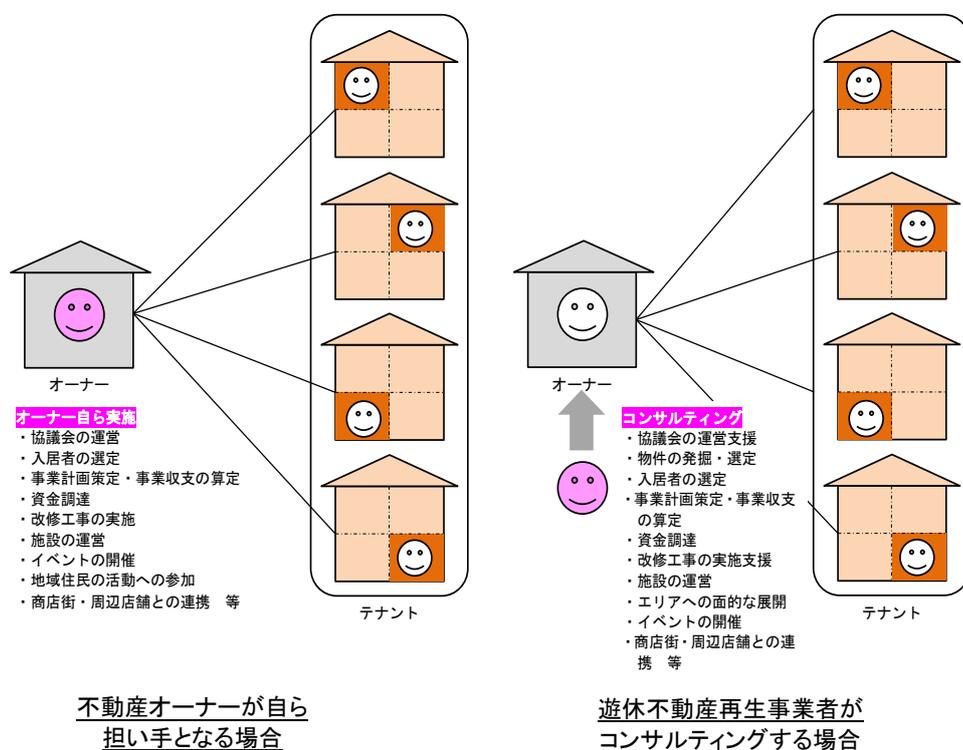
このような民間主体の活動において、リノベーション・エリアマネジメントが実現されるためには、大まかな流れとしては、地方公共団体がエリアの構想を策定し示す、官民及び学協議会を設置、運営を行うなど特にソフト面において、民間事業者の取り組みの支援を展開していくことが重要である。

以下、民間不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの事業段階(図表8参照)ごとに地方公共団体が実施することのできる支援内容について解説する。

図表 8 民間不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの流れ

段階	民間の役割 (主に遊休不動産再生事業者)	地方公共団体の役割
発想・ 構想段階		(1) 上位計画における位置づけ・ エリアコンセプトの策定
	・協議会への参画	(2) 官民交流の協議会設立
実施段階	<ul style="list-style-type: none"> ・物件の発掘・選定、入居者の選定 ・事業計画策定、事業収支の算定 ・資金調達 ・改修工事の実施 ・施設の運営 	<ul style="list-style-type: none"> (3) ルールづくり・ワンストップ 窓口設置等 (4) 融資斡旋による事業支援
発展段階	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアへの面的な展開 ・イベントの開催 ・地域住民の活動への参加 ・商店街、周辺店舗との連携 	(5) 人材育成

なお、民間の遊休不動産の再生においては、不動産オーナーが自ら担い手となる場合や遊休不動産再生事業者がコンサルティングする場合（図表 9 参照）や、さらに民間事業者が不動産オーナーから1棟を借り上げてテナント等にサブリースをする場合など再生の手法は様々なケースがある。地方公共団体はこうした様々な遊休不動産の再生の主体である民間事業者や住民や商業者、地権者等からなる協議会を設け、運営を図るなどによりエリアのコンセプトの共有、情報共有、各主体のマッチングなどの場作りをすることが重要である。



図表 9 民間不動産活用の係る担い手の関わり方

(1) 上位計画における位置づけ・エリアコンセプトの策定

エリアマネジメント計画や中心市街地活性化基本計画等により、地方公共団体がエリアのコンセプトを策定してブランディングとプロモーションを行うと共に、計画の中で事業の位置付けをすることが、リノベーション・エリアマネジメントの推進に繋がる。

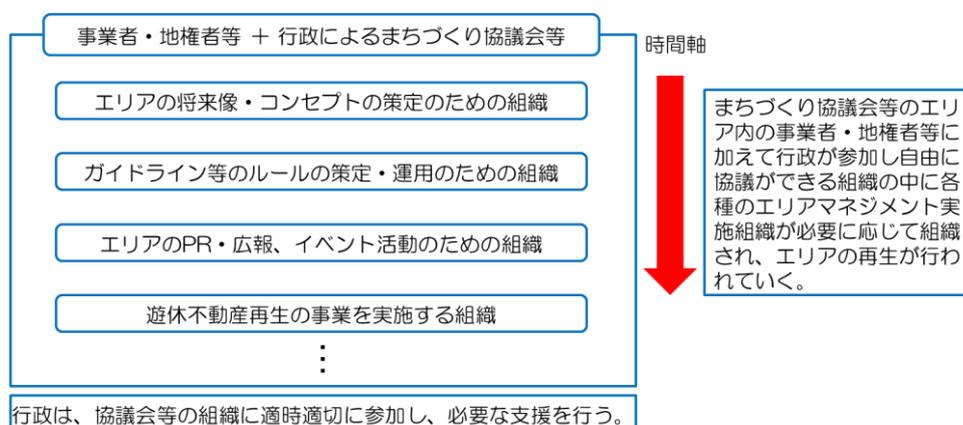
エリアのコンセプトを策定するために、まずエリアマネジメントを展開するエリアを設定することが重要である。しかし、エリアの設定をする際に、居住者や地権者等の賛同の状況によっては、当初からエリアを明確にすることや、エリアを公表し難い場合もある。そのため、ある程度、遊休不動産の再生が進んだ後にエリアを公表していくなどの工夫も必要である。しかし、協議会等における内部での検討段階においては、ある程度エリアを明確にした議論をしていくことが必要である。

エリアのコンセプトが明確かつ具体的であり、また、公共性や社会的な意義、地域へのメリットが明確であればあるほど、メッセージ性が高まり、エリア内に遊休不動産を所有している不動産所有者の意識改革、周辺地域の理解を得るための説得材料となり、面的な広がりや地域の賑わいの創出の後押しにもなり得る。また、公共的・社会的な意義、地方公共団体としてのメリットを明確化することで、地方公共団体として各種支援の実施も進めやすくなる。

(2) 官民交流の協議会設立

上位計画を実現するためには、エリア価値向上に理解のある不動産所有者や遊休不動産の再生を行う民間事業者を巻き込んだまちづくり協議会等の協議の場を設けることで、官民が一体の事業推進を図ることができる。

具体的には、学識経験者、商店街関係者、自治会、不動産所有者、住民及び地方公共団体など産官学で議論ができる継続的な場（プラットフォーム）として、協議会を構成することで、多くの主体がエリアのコンセプトを議論し、合意の形成、共有化を図ることが可能となる。



図表 10 まちづくり協議会等のイメージ

特に、地域ではじめての取り組みとなる場合には、地域でのエリア価値向上に理解ある事業者の中から遊休不動産再生のトップランナーを作り、収益上成功するような事例を具体的に実現して見せることや、エリア価値向上に関する指標を実績として示すことが重要である。これには、地方公共団体や民間の遊休不動産再生事業者が、エリア内において、複数の遊休不動産の再生事業を実行に移せる可能性のある不動産、不動産所有者を発掘し、エリアマネジメントへの参画を促すことも含まれる。

遊休不動産再生を行う民間事業者については、建築、商業、その他エリアのコンセプト実現に関わる各分野の専門家が求められる。本ガイドラインで取り上げた事例においては、組織のガバナンスが効きやすく、事業実施・展開の意志決定スピード、機動性を確保しやすいよう、3名から5名程度の少人数で構成されている場合が多い。

- 小倉家守構想の事例では、地方公共団体（北九州市）、学識経験者、商店街関係者、不動産所有者により策定された「小倉家守構想」に基づき事業が展開されている。本構想により地方公共団体と地域の住民、関係者で問題意識が共有されることで遊休不動産再生事業に向けた意識の醸成がなされている。

また、事業をエリアに展開していく段階では、半官半民の組織である「北九州リノベーションまちづくり推進協議会」を立ち上げ、先行して事業を実施した物件のオーナーが協議会会長に就任している。従来の商店街組織ではなく、目的性を持った組織体をつくることが大事であり、そこに民・官・学が入ることが望まれる。

- 錦二丁目長者町地区の例では、遊休不動産再生事業が民間主体で実施されており、「(有) 街づくりカンパニー」が民間ビルオーナーを地道に説得し、繊維問屋として使用されていた空きビルを相場よりも安い賃料で賃借して事業を展開している。これら民間事業者による取り組みを踏まえて、名古屋市市民経済局は「伏見長者町ベンチャータウン構想」を策定し、ベンチャー産業を育成する地区として位置付けている。

(3) ルールづくり・ワンストップ窓口設置等

エリアコンセプトを実現化してエリアの価値向上を図るため、地方公共団体自身の施策として、例えば以下のような事業を進め、民間の取り組みを間接的に支援することが考えられる。

- ◇ 組織横断的な対応ができるよう、ワンストップ窓口の設置
- ◇ 道路などインフラの整備
- ◇ まちなみ景観に関わる土地利用規制の変更、景観の規制・誘導や基金の整備、運用（おかげ横丁・おはらい町通り）
- ◇ 商工関係の支援（アーケードの撤去などの整備等）
- ◇ まちなか居住支援（長浜町家再生バンク）

(4) 融資の斡旋等による事業支援

エリアの価値向上につながる民間事業の立ち上げを間接的に支援する方法として、以下のような方法が考えられる。

- ◇ 遊休化している公的施設や、民間物件に関する情報提供・斡旋など、活用できる建物情報の提供
- ◇ 地銀等と連携したリフォーム融資など、リノベーション事業費の融資（小倉家守構想）
- ◇ まちづくり会社への出資
- ◇ 再生物件へのテナントとしての入居

(5) 人材育成

リノベーションスクール（特定のエリアで遊休不動産の再生案件の発掘、事業計画の提案、具体の事業実施者の提案等を通して人材の育成、さらには事業実現化の道筋をつける活動）開催等により、エリアの価値の発見や、コンセプトの方向性の共有、事業者の育成や不動産所有者の所有する遊休不動産の再生意向の醸成を図ることができる。

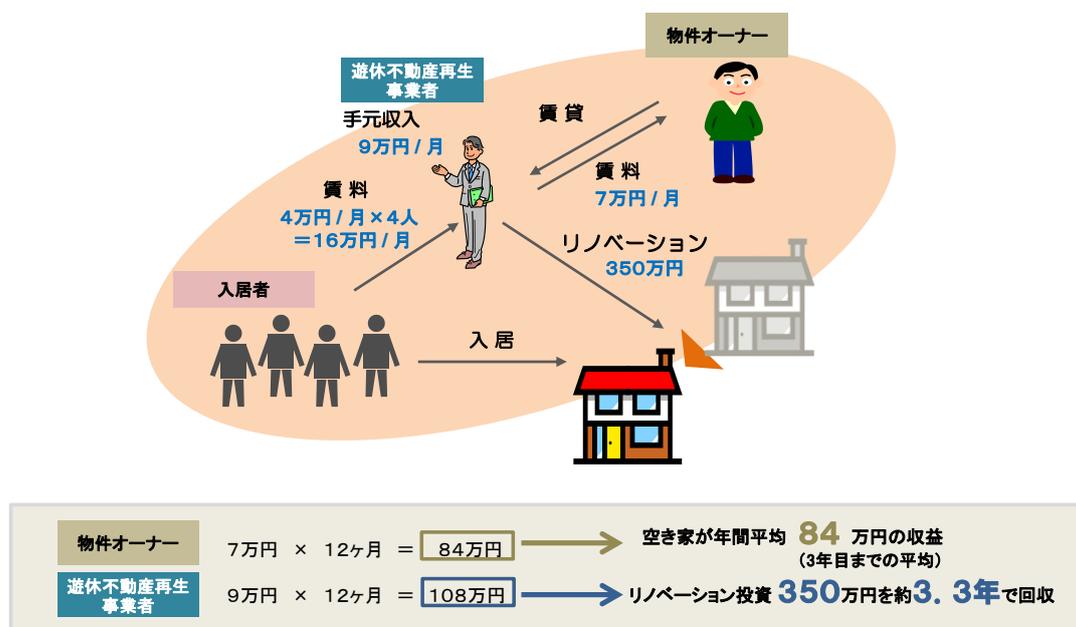
- 小倉家守構想の事例では、「北九州リノベーションまちづくり推進協議会」が主体となり、不動産オーナーや入居希望者、建築家など様々な人たちが触れ合い、自由闊達に議論のできる場として「リノベーションスクール@北九州」を運営している。リノベーションスクールは、実際の遊休不動産を題材に事業計画を策定し、計画の具体化を実現する大きな原動力となっている。

(6) 収支計画

入居者を先付け（予め確定）することで、安定した収支計画を立てることができる。また、工事費等の支出も確実に得られる収入から逆算をしてを定めることが重要である。また、できるだけ工事費を安価に抑えるなどの工夫をすることで、遊休不動産再生事業への資金提供者（不動産オーナーなど）に事業計画が確実であり、投資回収期間が3～5年以内等と短く、投資利回りが高い魅力ある投資案件として事業計画を立てることが重要である。

- ▶ 民間主体であるために、堅実な計画を立てることが重要である。例えば、空き家となっているビルや住宅をリノベーションする場合、事業計画においては、収入面では、入居者を先付け、つまり予めテナントや借借人を確定することで収入を確実なものとする工夫が重要である。支出面では、改修費用を設計の工夫や解体ワークショップなどボランティアを活用することにより投資を抑え、事業としての投資利回りを高くして出資や融資を得やすくすることが重要である。さらに、設計までは事前に行っても実際の工事発注は収入が確実に見込まれる段階まではしない、などの慎重さも事業遂行を確実にするためには重要である。

図表 11 は、空き家を遊休不動産再生事業者が借り上げ、改修してシェアハウスとしてリノベーションしサブリースする場合のモデルケースである。入居者の家賃（4万円・月×4人）－不動産オーナーへの支払い（7万円）を賃料とすることで、事業者へは毎月9万円の収入となる。実際には空室や管理費等による支出が生じるが、これを無視した場合、最短で3.3年（350万円/108万円）で投資費用の回収が可能となり、比較的利回りの高い収支計画を立てることが可能となる。

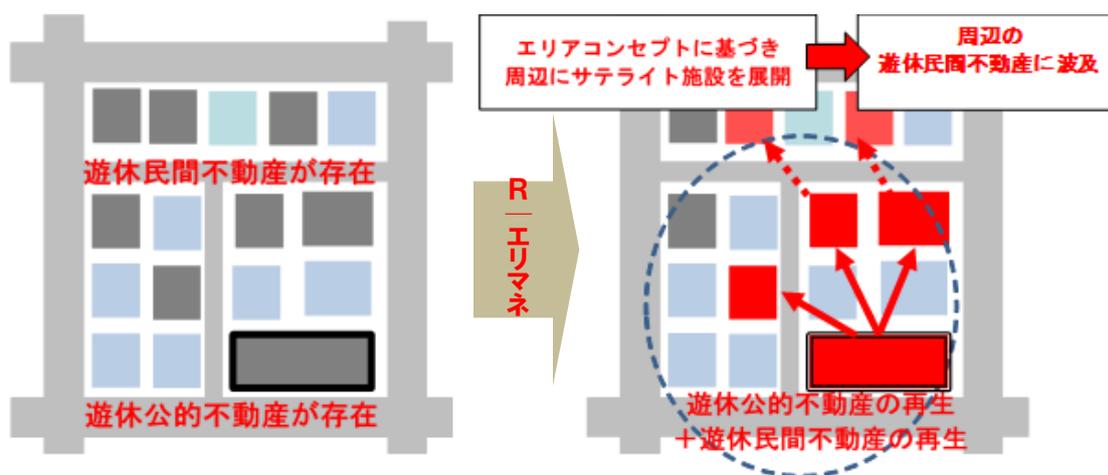


図表 11 リノベーション案件で「転貸型投資」の事例

2-2. 公的不動産活用型リノベーション・エリアマネジメント

公的不動産を活用したリノベーション・エリアマネジメントにおいては、単に公的遊休不動産を再生するのみならず、再生する施設の効果がエリア全体へ波及することを念頭にエリアの構想作りをすることや、建物再生の実施や運営について、民間の活力を活かすこと、地域に開かれた施設として位置づけること等が重要である（図表 12 参照）。

本項では公的不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの事業段階の流れ（図表 13 参照）を説明するとともに、各段階における地方公共団体の役割を解説する。



図表 12 公的不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの概念イメージ

図表 13 公的不動産活用型リノベーション・エリアマネジメントの流れ

段階	民間の役割 (主に遊休不動産再生事業者)	地方公共団体の役割
発想・ 構想段階		(1) 遊休不動産活用 検討組織の立ち上げ
		(2) 活用施設の選定
		(3) エリアコンセプトや 施設活用方針等の策定
実施段階	<ul style="list-style-type: none"> ・事業計画策定、事業収支の算定 ・改修工事の実施 ・施設の運営 	(4) 事業者の公募・選定
発展段階	<ul style="list-style-type: none"> ・エリアへの面的な展開 ・イベントの開催 ・地域住民の活動への参加 ・商店街、周辺店舗との連携 	(5) 定期的チェック等

(1) 遊休不動産利活用検討組織の立ち上げ

遊休不動産再生の初期段階として、遊休化した公的不動産が立地するエリアの価値向上のために遊休化した公的不動産を利活用することについて地方公共団体内の合意形成を図ることを目的として、関係部局からなる検討組織を設置するなどの体制を整備することが望ましい。

その際、住民、地方公共団体、自治会や商店街振興組合等の地域の既存団体等が参画するような協議組織を地方公共団体が設置・運営することで、多くの主体が地域における遊休不動産再生や再生した施設のエリアへの効果のあり方を議論し、施設を運営していく過程においても、合意の形成、共有化を図る場を維持し、エリアマネジメント活動のスムーズな取り組みが期待される。

- アーツ千代田 3331 の事例では、「ちよだアートスクエア検討会」が約1年間掛けて新たな文化芸術拠点のあり方や、利活用する遊休不動産の選定を実施した。さらに、「ちよだアートスクエア実施委員会」が約1年間かけて、上記で選定した施設における「ちよだアートスクエアの設置について」答申している。
- ちよだプラットフォームスクウェアの事例では、地域再生の方策検討を目的として「千代田 SOHO まちづくり推進検討会」を設置し、約1年間掛けて「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」をとりまとめている。さらにこの提言を踏まえ、千代田区の公共施設を活用した SOHO まちづくりを千代田区まちづくり推進公社（現・公益財団法人まちみらい千代田）がモデルケースとして実施している。

図表 14 「千代田 SOHO まちづくり推進検討会」のメンバー構成

会長	小林 重敬(横浜国立大学教授)
副会長	長坂 俊成(慶応大学大学院助教授)
委員	根本 祐二(日本政策投資銀行審議役首都圏企画担当) 藤倉 潤一郎(全国デジタル・オープンネットワーク事業協働組合代表理事) 藤谷 護人(弁護士・システム監査技術者) 松波 道廣(秋葉原電気街振興会理事・中小企業診断士)
オブザーバー	政策経営部計画評価担当課長 政策経営部情報システム課長 区民生活部商工振興課長 まちづくり推進部都市計画課長
作業協力	株式会社アフタヌーンソサエティ 財団法人日本経済研究所
事務局	財団法人千代田区街づくり推進公社 株式会社アーバン・ウイング

(出典)「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」
千代田 SOHO まちづくり推進検討会
2003年3月 現在

(2) 再生する施設の選定

対象エリア内で活用可能な遊休化した公的不動産をリストアップし、その中から適切な施設を選定する。

- ちよだプラットフォームスクウェアの事例では、公共施設を活用した SOHO まちづくりのモデルケースとして、旧・千代田区中小企業センターを再生することとなった。
- アーツ千代田 3331 の事例では、地方公共団体（千代田区）が策定した「千代田文化芸術プラン」の重点プロジェクトとして、廃校となった中学校をアートセンターとして再生することとなった。

(3) エリアコンセプトや施設利活用方針等の策定

対象エリアを設定し、エリアの活性化、賑わいの創出、若者の支援などのコンセプトを地方公共団体が策定し、リノベーション・エリアマネジメントにより再生する施設の効果が周辺のエリアに波及するような構想を描くことが重要である。

地方公共団体が政策的に位置付ける構想や計画などには、遊休化した公的不動産を所有している部局の意識改革、公的遊休不動産の再生をする際に配慮すべき事項、周辺地域の理解を得るための材料としての役割が期待される。

地方公共団体がそうした上位計画の下で全庁的に取り組むことが、施設再生の効果の面的な広がりやエリアの賑わいの創出の後押しとなる。

このような上位計画は、公的遊休不動産を民間事業者に提案を求めて利活用するための施設利活用方針の核となるものである。

再生する施設の利活用の方針を定める際には、こうした上位計画を踏まえ、立地する周辺エリアへ施設の効果が波及するといったことも予め考慮して、施設の貸付期間や運営の際に求める内容を定め、民間事業者の提案を受けることが望ましい。

- 事例では、5年または10年の事業期間を区切った定期借家契約が活用されている。
- ちよだプラットフォームスクウェアの事例では、地方公共団体（千代田区）が積極的に関与することで地域の理解が得られ、周辺ビルとの連携を可能にし、地域と一体となった事業が推進されている。
- アーツ千代田 3331 の事例では、地方公共団体（千代田区）の政策的な位置づけにより、地域や関係者の理解と協力を得られ、地域の活性化・賑わい創出の拠点となっている。

(4) 事業者の公募・選定

当該施設の管理者である地方公共団体は、上位計画や施設管理運営方針等に基づいて、民間事業者を公募し、選定する。遊休不動産再生事業者には、事業採算性を確保するため、エリアコンセプトに基づくマーケティング調査、ターゲットの絞り込み、賃料の検討、改修費用・範囲の設定及び資金計画など、事業計画を事前に綿密に検討した上で応募することが求められる。

(5) 定期的なチェック（PDCAの実施）等

民間事業者による施設運営の開始後は、事業者が事業計画に基づき、自律的にマネジメントを実施していくことになる。一方で地方公共団体は、施設の利活用方針に沿って運営されるよう、適切に運用を図っていくことが重要である。本ガイドラインで取り上げた事例では、運営開始後も運営事業者から多数の相談事項が地方公共団体に寄せられており、基本的には担当部局が事業者とのパートナーシップを発揮することが求められる。

特に、利活用方針等に即して円滑に事業が展開されるようにするため、民間事業者との調整を図る協議会等の組織を設けることが手法の一つとして挙げられる。協議会には、当事者となる遊休不動産再生事業者、施設管理者としての地方公共団体だけでなく、地方公共団体庁内の関係機関、事業を評価する専門家等により構成していくことが有効である。

また、事業期間の終期においては、施設所有者である地方公共団体は、事業に対する評価や期間満了後の対応について検討する必要がある。

- アーツ千代田 3331 の事例では、「ちよだアートスクエア運営委員会」が設置され、遊休不動産再生事業者である運営団体から、年1回程度の事業報告を求めている。
- ちよだプラットフォームスクウェアの事例では、外部の調査機関に委託して事業の評価を実施している。