

第Ⅱ章 事業立ち上げプロセスの分析

1. 事業立ち上げプロセスの整理

ここでは、遊休不動産の再生事業プロセスを「発案・構想段階」、「計画策定段階」、「実施段階」、「発展段階」の4つの段階に区分し、「発案・構想段階」から「実施段階」までの事業立ち上げプロセスを中心とした課題及び阻害要件についての整理を行う。

1-1. 事業実施段階別の整理

遊休不動産の事業再生プロセスは、限られた関係者で情報収集や検討を行う「発案・構想段階」、事業化に向けた事業計画を検討、作成する「計画策定段階」、計画に基づき実際に事業をすすめていく「実施段階」、事業が面的に展開されていく「発展段階」の4つの事業段階に分類することができる。(図表Ⅱ-1)

(1) 発案・構想段階

再生事業の出発点であり、事業承継、相続、事業環境の変化等の様々な理由から、所有者または家守事業者等が自発的或いは戦略的に対象物件の活用の検討を開始する段階であり、「物件の発掘」を行う段階である。また、行政によって基本構想などの上位計画・構想の策定、遊休不動産に取り組む家守事業者等の組織が組成される段階でもある。

(2) 計画策定段階

事業の発案・構想に基づき、再生事業の可否を検討する段階である。ここでは、市場調査、事業計画案の策定、コンセプトや構想の策定、需要者の想定、事業収支の算定、対象物件の構造的な調査などの「事業計画」を行う。

(3) 実施段階

事業の検討後、事業計画に基づいて再生事業に着手する段階である。ここでは、所有者からの賃借や購入等の対象物件の仕入れ(「物件調達」、仕入れ後の改修(「改修工事」といった「初期投資」、初期投資を行うための金融機関等からの融資といった「資金調達」、そして投資回収を行うための入居者選定、サブリースといった「テナントリーシング」を行う段階である。

(4) 発展段階

1つのコアとなる再生事業から周辺地域でのエリア展開、或いは不動産ビジネスとして他地域も含めた展開といった広がりを持つ「事業の展開」へと発展していく段階であり、事業の実施主体となる「担い手の育成」も実施される段階である。

図表Ⅱ－1 事業実施段階別の実施事項

段 階	実 施 事 項		具 体 例
発案・構想段階	物件の発掘		対象物件の活用の検討を開始、上位構想の策定、組織の組成など
計画策定段階	事業計画		市場調査、事業計画案の策定、事業収支の算定など
実施段階	初期投資	物件調達	所有者からの賃借や購入など
		改修工事	調達物件の改修工事
	資金調達		初期投資などを行うための資金調達
	テナントリーシング		入居者選定やサブリースなど
	マネジメント		策定した事業計画の実行、PDCA サイクルを回す
発展段階	担い手育成		事業の実施主体となる家守事業者や不動産オーナー等の担い手の育成
	事業の展開		コア事業を中心とした面的な事業展開、不動産事業としての事業の拡大

1-2. 事業実施段階別の課題・阻害要因

遊休不動産の再生事業を円滑に実施する上での各段階の課題及び阻害要因について整理する。

(1) 発案・構想段階

発案・構想段階においては、民間事業者が活用物件の発掘が出来ていないことが課題となる。物件の発掘を困難にする要因としては、遊休不動産の不動産所有者は高齢者や相続人である場合が多いため、遊休不動産の活用方法が分からずに放置する、新たな事業に対するリスクを回避しがちである、再生や活用に係る煩雑な手続きを敬遠しがちである、償却済かつ借入返済も完了しており困窮していないことが考えられる。また、所有者にとっては、遊休不動産が社会的資産であるといった意識が希薄であり、自己の財産をどのように取り扱おうが自由である、という認識が存在することも一因と考えられる。

○課題

- ・民間事業者が容易に活用物件の発掘ができない。

○要因

- ・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、事業リスクを回避する。
- ・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。

(2) 計画策定段階

計画策定段階では、物件が遊休不動産化した要因分析と分析に基づく事業計画が策定されていないことが多い。第三セクター等が遊休不動産を活用した場合、一時的な利用で終了することや、十分な採算が確保できないために新たな投資が行われないこともある。事業運営主体の安定的な経営による事業継続性を担保するためには、適切な事業計画を策定する必要があり、単なる想定に基づく賃料収入を見込むだけでは十分ではない。

また、物件そのものが老朽化しており魅力が低下しているのか、賃料が物件状況に対応していないなどの物件自体の要因によるものか、物件周辺エリアのポテンシャルの低下などの地域的要因によるものか、産業構造や人口構成の変化による従来用途への需要の低下などの社会的要因によるものか、といった分析は適切な事業計画策定のための前提条件となる。

○課題

- ・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。

○要因

- ・社会環境や産業構造等の変化に対応した需要予測がなされていない。
- ・エリア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を見込んでいる。

(3) 実施段階

①初期投資

ア. 物件調達

初期投資の物件調達において、不動産所有者から安価で物件を仕入れることが出来ず、需要者の支払い可能額を超える賃料水準となっているために借り手がつかずに遊休不動産となっている場合が多い。多くの遊休不動産では、かつての高度成長期やバブル期などの拡大経済期に高い水準にあった過去の地価を基準にして設定された高止まりした実態に合わない家賃が依然として継続されており、比較的高水準な家賃である場合がある。

○課題

- ・民間事業者が安価に物件を調達することが出来ない。

○要因

- ・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。
- ・社会状況の変化に気付かず、或いは受け入れずに、従前通りの高止まりした価格が維持されたままである。

イ. 改修工事

遊休不動産の改修工事には多額の費用を要する場合が多い。遊休不動産は老朽化した既存不適格物件であることが多く、用途変更等で確認申請が伴う場合、現行法規に適合させるための躯体・構造上の改修により、多額の費用を要する恐れがある。

○課題

- ・改修費負担が所有者・民間事業者にとって重荷になる。

○要因

- ・老朽化した物件は既存不適格である場合や用途変更が伴う場合、現行法規に適合させるために多くのコストを要する場合がある。
- ・改修範囲が構造・躯体にまで及ぶ場合、改修費用が多額になる恐れがある。

②資金調達

対象物件の取得や改修工事を行うためには多額の資金が必要な場合もある。しかし、再生事業を行うために新たに設立した民間事業会社は信用力に乏しく、対象物件にも担保性がないことも多く、金融機関による融資を受けることが困難である場合が多い。

○課題

- ・多額の改修資金が必要な場合でも、民間事業者は金融機関による借入が困難である。

○要因

- ・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がない。

③テナントリーシング

事業の主たる収益源は入居者からの賃料である。事業計画どおりの採算を確保するには入居者の確保が前提となるが、需要想定が不足している、再生事業の明確なコンセプトがつかられていない、入居者募集を不動産業者任せにしていること等によって、入居者及び賃料収入を計画通りに確保できない場合も多い。

○課題

- ・再生事業開始後にテナントを計画通り集めることができず、再生事業での収入の確保が出来ない。

○要因

- ・需要者の想定、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できていない。
- ・入居者の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おり、他の物件との差別化を意識した募集がなされていない。

④マネジメント

再生事業に重要なことは事業の継続性であるが、事業を継続するために必要な地域との合意形成等のマネジメントが行われない場合がある。入居者間のコミュニケーション不足で円滑な施設運営ができていない、地域とのコミュニケーション不足で認知が進まず地域住民に活用されない等、事業の継続性の確保が困難になることがある。

○課題

- ・不動産再生が行われたものの、地域との融和、事業の継続性の確保がなされていない。

○要因

- ・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ため、事業の継続性が確保できない。
- ・入居メリットが乏しくテナントがすぐに逃げてしまうため、収益性が確保できない。
- ・地域との合意形成がなされていないため、地域に中々受け入れられない。

(4) 発展段階

対象物件の再生事業は「点」として成功を収めているものの、次の「点」となる事業につながっておらず、一定のエリア内で複数の再生事業が行われているような「面」としての広がりまでは進んでいない場合が多い。原因としては担い手の不足や物件の継続的な発掘が困難であること、事業として拡大するための組織的体力・資金力が足りないことがあげられる。

○課題

- ・再生事業の実施主体となる担い手が不足している。
- ・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少ない。

○要因

- ・再生事業は事例も少なく物件毎に対応策も異なるために、多様な経験、ノウハウやネットワークが求められる。しかし、ネットワークの形成や実践の場が少なく、実施主体となる新たな担い手の育成の場が不足している。
- ・物件の発掘が容易に行えない状況であり、民間事業者が継続的に物件の発掘することができない。

2. 先進事例からの課題・阻害要因への対応策

先進事例の分析により、再生事業を円滑に進める上で、各段階における課題や阻害要因となる事項への対応策として有効な手法や工夫を整理する。

2-1. 発案・構想段階における工夫

(1) 物件の発掘

先進事例の調査結果にもあるとおり、民間事業者が遊休不動産の再生事業を行う上で、まず物件の発掘が重要となる。物件の円滑な発掘を行うための工夫としては、政策的な位置づけ、マッチングの場の提供、不動産仲介ビジネスの展開、事業再生ビジネスの展開が挙げられる。

①政策的な位置づけ

再生事業には不動産所有者が物件の活用を行おうとする意思決定が不可欠である。行政の構想や計画による政策的な位置づけは、遊休不動産を保持・放置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後ろ盾として有効に機能し、面的な広がり、地域の賑わいの創出を可能とする。

その際、対象エリアの目指すビジョンが明確かつ具体的であればあるほど、メッセージ性が高まり、地域・民間事業者等の活動を促す効果が期待できる。

- 小倉家守プロジェクトの事例では、行政（北九州市）により策定された「小倉家守構想」に基づいた事業が展開されているが、この構想は学識経験者、商店街関係者、不動産所有者、行政等によって検討されている。行政と地域の住民、関係者で問題意識が共有されることで再生事業に向けた意識の醸成がなされている。
- ちよだプラットフォームスクエアの事例では、地域再生の方策検討を目的として設置された検討会によって「千代田 SOHO まちづくり構想」が策定され、そのモデルケースとして旧中小企業センターの再生が実施された。行政（所有者：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たことで、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、行政（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されている。行政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ることができ、地域の活性化・賑わい創出の拠点となっている。

②マッチングの「場」の提供

不動産所有者に自己の所有する遊休不動産の再生に向けた意志がある場合でも、不動産所有者はどのように活用してよいかわからない場合が多い。再生事業をコーディネートす

る事業者と不動産所有者とのマッチングの場が存在すると、再生事業を円滑に進めることができる。

- 小倉家守プロジェクト**の事例では、リノベーションスクールが定期的開催され、不動産所有者の協力のもと、参加者によって具体的な事業の検討、実践が行われている。MIKAGE1881は実際にこのスクールを通じて実現した再生事業の一つであり、スクールが不動産所有者と民間事業者のマッチングの「場」としての役割を果たしている。

③ビジネスモデルによる展開

民間事業者の独自ネットワークの活用、各種職能を持った集団的な取組み、事業者によるリスク負担等の様々な工夫によって、活用可能な物件の発掘や、事業採算性を確保した上での事業展開が行われている。

- レトロビル再生プロジェクト**の事例では、金融機関と連携したネットワークを形成することで、活用希望物件の情報を入手し、多くの物件の掘り起こしを行っている。
- ビンテージビル・プロジェクト**の事例では、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を立上げ、老朽ビルをビンテージビルへと再生する事業の水平展開を行っている。
- 木賃デベロップメント**の事例では、リスクを取りたがらない所有者に対し、民間事業者が応分のリスクを共有・分担することで再生事業が実施されている。また、建築設計・不動産・施工という異なる専門性をもった事業者が各々の視点から物件を判断し、事業収支からデザイン・施工まで全てを一気通貫で手掛けるベストソリューション型のサービスを展開している。
- 善光寺門前**の事例では、空き家仲介と改修工事をセットで行うことによる低廉家賃物件の仲介ビジネスが展開されている。築古物件の賃貸不動産仲介は賃料が低廉でありそれだけでは事業としては成り立たないが、賃貸不動産仲介、設計、改修工事を一体事業として実施することで採算性を確保している。また、事業者が自転車で行動できる範囲に対象エリアを限定することで、不動産ビジネスとして事業展開を可能としている。

2-2. 計画策定段階における工夫

(1) 事業計画

民間事業者が事業採算性を確保するためには、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、投資資金の回収予定など事前の綿密な計画が重要となる。

①逆算方式

民間事業者が事業性を確保するためには、必要とされる額（支出）から必要な額（収入）を計算するのではなく、利用可能な額（収入）から支払い可能額（支出）を計算する逆算方式で算出することが有効である。

- 小倉家守プロジェクト**の事例では、詳細なマーケティング調査により、家賃断層、絶対賃料の把握、暫定利用期間を予め設定した上で、逆算方式により初期投資費用などを決定する事業収支計画が策定されている。

②テストマーケティング

民間事業者が実際の事業展開前に、小規模な（一時的な）試行を実施することで想定した手法を確認することができる点で、テストマーケティングは有効である。

- 五六市・枚方鍵屋別館**の事例では、毎月1度、対象物件を含んだエリアで開催される五六市（路上市場）でのテストマーケティング調査で再生事業の有効性の確認をした上で、遊休不動産であった空きビルの再生が行われている。また、市場ターゲットを特定の層である「子供を持った女性」に絞った戦略を実践している。

③NPVを使った投資判断

企業の投資判断で使われるNPV法を使ったりリノベーション投資の判断も有効である。

- 木賃デベロップメント**の事例では、NPV（正味現在価値）を使ったりリノベーション投資の判断が行われている。投資回収（利回り）の観点を取入れることで、収入の確からしさの調査、投資額を少なくする工夫などが行われている。

2-3. 実施段階における工夫

（1）初期投資

再生事業を実行する上で民間事業者にとって最も大きな足かせとなるのは初期投資費用である。初期投資費用は、物件の仕入れ費用と物件の改修費用であり、これらの費用をいかに抑制・圧縮できるかが、事業の成否を決定する大きな要素の1つとなる。

①安価な物件調達

物件の仕入れコストは、不動産所有者に決定権がある場合が多く、借り手である民間事業者は自由度が小さい。仕入れコストは、テナント賃料に直接反映してくるため、不動産所有者にも一定のコストを分担してもらい、初期投資額を出来るだけ低く抑えることでリ

スクの分担を図ることが理想的である。

- **ちよだプラットフォームスクエア**の事例では稼働率の低かった中小企業会館、**アーツ千代田 3331**の事例では廃校になった中学校を活用している。行政が単に公有資産を活用するのではなく、地域活性化等を意識して周辺相場よりも安価な賃料設定することで、仕入コストを低く抑えることが出来ている。
- **善光寺門前**の事例では、不動産所有者の対象物件を残しながら地域に貢献したいという思いから、通常より安く賃借することで事業採算性を確保することを可能にしている。
- **RoCA プロジェクト**の事例では、所有者が、事業者が従前から行っていた NPO 活動の実績を評価していたこと、事業趣旨に理解を示したことから、通常よりも安く賃借することが出来ている。

②改修費用の抑制

物件の改修コストは、物件により改修範囲の設定に幅があるため、民間事業者も改修費用をある程度のコントロールできる。しかし、民間事業者の採算確保のために改修費用も物件調達費用と同様にテナント賃料に直接反映されるため、改修範囲の選択と集中と空間デザインを両立しながら、入居者確保のためにはできるだけ低く抑えることが理想的である。

- **ちよだプラットフォームスクエア**、**アーツ千代田 3331**の事例では、所有者による応分のリスク分担がなされており、所有者である千代田区が構造に係る改修費を負担している。民間事業者は比較的安価な内装部分の改修費用のみを負担すればよく、改修費用が低く抑えられている。
- **小倉家守プロジェクト**の事例は、逆算方式から投資可能額を導き出し、その範囲内で必要最低限かつ効率的な改修を行うことで、費用が低く抑えられている。
- **米子市中心市街地活性化事業**の事例では、想定される賃料の 7 割で返済可能な投資計画、補助金の活用によって改修費における民間事業者の負担額を抑制している。
- **木賃デベロップメント**の事例では有料の床貼りイベント、**善光寺門前**や **RoCA プロジェクト**の事例では民間事業会社スタッフや市民参加による改修工事の一部を自ら行うこと（セルフリノベーション）や中古の資材や機器の利用によって改修費用の圧縮を図っている。

（２）資金調達

民間事業者が再生事業を実現するためには資金調達が必要である。資金調達方法として、制度融資の活用、株式の発行、補助金の活用などが活用されている。

- 米子市中心市街地活性化事業**の事例では、改修費の2/3は補助金を活用し、1/3は商工会議所の制度融資を使って金融機関からの借入れを行っている。
- ちよだプラットフォームスクエア**の事例では、資金調達だけでなく組織内のガバナンスにも配慮して普通株（配当なし、議決権あり）と優先株（配当あり、議決権なし）の発行や、金融機関からの新株予約権付き融資による資金調達が行われている。
- RoCAプロジェクト**の事例では、制度融資を活用した金融機関からの資金調達を行っている。また、店舗事業（カフェ）での採算確保が厳しい状態であるため、他の事業（エリアファシリティマネジメント）によって民間事業者の運転資金が獲得されている。

（3）テナントリーシング

入居者からの賃料が再生事業の収入源である。単なる周辺相場からの賃料設定や選定基準を持たない入居者募集ではなく、再生事業のコンセプトの設定とコンセプトにあったテナント選定、入居者の支払い能力や物件・エリアの価値を考慮した賃料設定が重要となる。

①着工前入居者の確保

事業採算性の確保、銀行融資による資金調達等のためには、入居者が支払い可能な賃料をもとに賃料収入額を想定するため、着工前に入居者を確保することが重要となる。

- 五六市・枚方鍵屋別館**の事例では、稼働率・収益性の確保のために改修工事着工前にテナントの選定を行い、予め入居者を確保している。入居者を確保することにより収入を確実なものとしている。

②ターゲットの絞り込み

物件の再生に際して設定したコンセプトに沿った入居者の絞り込みを行い、選定していくことが重要である。

- 五六市・枚方鍵屋別館**の事例では、従来の建物の利用方法やコンセプトにとらわれることなく、民間事業者によって新たな需要（ターゲット）を想定し、設定したコンセプトにあった入居者の選定が実施されている。

③入居者へのインセンティブ付与

民間事業者が入居者に対して仕事の斡旋などの経営支援を行うことはインセンティブとなり、入居者の確保に有効である。

- ちよだプラットフォームスクエア**の事例では、民間事業者が仕事の紹介や入居者間の交流の斡旋等による経営支援等、入居者育成を行うことを入居者へのインセンティブとすることで、コンセプトに合った入居者を確保している。経営支援は、入居者の賃料の支

払い能力を確実なものとし、事業者の採算性確保にもつながっている。

④テストマーケティング

テストマーケティングは対象物件となる需要調査だけでなく、民間事業者の入居者の確保にとっても有効である。

- 五六市・枚方鍵屋別館**の事例では、同物件をテストマーケティングの場である五六市(路上市場)の会場に利用することで、地域への情報発信・建物のポテンシャルを知ってもらう機会とし、テナントリーシングにつなげている。

⑤ブランディング

民間事業者によって、独自ブランドの確立などの付加価値創造によって、事業コンセプトに合った質の高い入居者の確保への工夫が行われている。

- ロイヤルアネックス再生**の事例では、「壁紙が選べるカスタマイズ賃貸」により不動産オーナーが住み手と一緒に理想の空間の創造、共有スペースの開放による入居者間コミュニティの工夫、さらには SNS を活用した部屋に愛着を持った入居者自らの情報発信による認知度向上等により、入居者を確保している。また、CI (コーポレートアイデンティティ) 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、入居者が共感できる、入居者の意識を底上げするブランディングを行っている。
- レトロビル再生プロジェクト**の事例では、最新の住宅設備や女性のセンスを活かしたデザインによって、「Reno* Reno」という独自ブランドを確立することで、入居者を確保している。また、一部を期間限定シェアテナント(チャレンジショップ)として新規起業者が事業の見込み・経営感覚を養う場として、比較的敷居の低い形でチャレンジできる環境(敷金・原状復帰義務なし、低廉な家賃)を提供することで、テナント誘致が難しい2階店舗の入居者確保、1階核テナントとの相乗効果など不動産所有者と入居者双方にとって Win-Win となる事業を実践している。

⑥独自のネットワーク

事例で取り上げた家守事業者等の多くが、テナントリーシングを不動産仲介業者やコンサルタント任せにせず、自らのネットワークや情報発信力を駆使して、事業コンセプトに合った質の高い入居者の確保につなげている。

- 小倉家守プロジェクト**の事例では入居者を家守事業者の独自のネットワークにより、第一線で活躍するクリエイティブ事業者を確保している。
- 米子市中心市街地活性化事業**の事例では、タウンマネージャーの独自のネットワークを

活用してテナントを確保している。

(4) マネジメント

計画段階で策定された事業計画を実行して、事業の継続性、収益性の確保することは重要である。そのために、自律的なマネジメント体制の確立し、産業育成や若者育成のための経営支援活動の実施、地域や関係者から理解を得るための活動、入居者間や周辺地域とのコミュニティの形成などが必要となる。

①自律的なマネジメント体制の確立

継続性を確保および収益性を確保するために、自律したマネジメント体制の確立が必要となる。

- **アーツ千代田 3331**の事例では、スケジュールと組織図を可視化し、スタッフの役割分担の明確にし、自律的なマネジメント体制を確立することで、円滑な組織運営によって、事業開始から利益の確保を実現している。

②経営支援

再生事業は新たな産業の育成、若者の育成を目的として実施されこともあるが、そのためには育成の対象となる入居者への経営支援活動が有効である。

- **ちよだプラットフォームスクエア**の事例では、SOHO エージェントによる入居者へのビジネスマッチング、テナント同士の交流会を通じた経営支援活動が行われている。

③コミュニティの形成

再生事業は対象物件の活用のみを目的とされているのではなく、地域の活性化や賑わいの創出も目的とすることが多く、入居者間や周辺地域とのコミュニティの形成が必要となる。

- **ビンテージビル・プロジェクト**の事例では、事業者の社員が管理人として、ビル内の事務局に常駐し、ビルの管理清掃、入居者間コミュニティの形成や活動サポートを行っている。
- **ロイヤルアネックス再生**の事例では、「壁紙が選べるカスタマイズ賃貸」を通じた入居者と不動産オーナーとの信頼関係が確立され、共用スペースの開放によって入居者間、入居者以外の地域住民とのコミュニティ形成がなされている。

④地域へのコミット

再生事業を進めていくためには周辺地域や関係者の理解と協力が不可欠であり、地域活

動への参加等による地域へのコミットが必要とされる。

- 善光寺門前**の事例では、地域との良好な関係作りのために、地域の祭りへの参加や新年の挨拶回りを実施している。また、積極的なイベント開催などにより地域と一緒にあった取組みを行っている。
- アーツ千代田 3331**の事例では、地域の祭りへの参加、老人会・小学校でのコミュニティアートの実施による地域に根ざした活動を行っている。

2-4. 発展段階における工夫

遊休不動産の再生事業事例から、「点」である個別の再生事業を「面」としての広がりへ進めていく上での主要なポイントを整理する。

(1) 担い手の育成

再生事業は物件毎に条件が異なることから、事業化するためには多様な人材やノウハウやネットワークが必要である。再生事業の展開・拡大を行うためには担い手となる新たな人材、民間事業者の育成が必要であり、再生事業を実践する機会が必要である。

①学びと実践・ネットワーク形成の場の提供

再生事業の展開においては、行政や民間事業者だけではなく不動産所有者も参加することで、学びと実践・ネットワーク形成の場を兼ねたリノベーションスクールが開催されている。

- 小倉家守プロジェクト**の事例では、実在する遊休案件を実際に事業化することと、リノベーションまちづくりの担い手育成を目的にリノベーションスクールが半年に1回開催されている。

②複数の民間事業者の設立

再生事業の展開には民間事業と同様のスピード感が求められる。試行錯誤が行われ、スピード感を持って迅速な意思決定と柔軟な軌道修正を行うためには複数の小規模な民間事業者の設立が有効である。

- 小倉家守プロジェクト**の事例では、少数の有志によって「(株)北九州家守舎」というプロジェクトの展開を担う民間事業会社が設立されている。また、他の複数の民間事業者がプロジェクトに参加することによって事業が展開されている。
- 米子市中心市街地活性化事業**の事例では、(株)法勝寺町のようなビルの管理運営を行う民

間事業会社が、核となるビルやエリア毎に設立されている。スピード感ある展開を確保するため、各民間事業会社は取組み意欲のある少数の出資者によって構成されている。

③新たな職能と業の確立

これまでのような新築市場の成長が期待できない中、建築・不動産・金融等の異業種の連携による新たな職能と業が確立されることで、事業展開が期待される。

- 木賃デベロップメントの事例では、異業種である建築家・不動産業者・施工業者の3者一体となって事業を実施することで、企画・設計・施工・運営管理をワンストップで手掛けることが可能としており、新たなビジネスモデルであると考えられる。
- 善光寺門前の事例では、不動産事業者が不動産仲介業だけではなく、設計・施工をセットとして事業を行うことで採算性の確保を実現し、エリアの再生事業の展開をしている。

(2) 面的な広がり

「点」である個別の再生事業を一定のエリアにおいて「面」的に展開していくためには、計画的な事業の展開が有効である。

①政策的な位置づけ

再生事業を単体の遊休不動産の再生に終わらせず、面的な展開につなげていくためには、政策的な位置づけ、エリアにおけるビジョンが必要となる。

戦略的な都市経営政策のもとに対象エリアに立地する官民の既存ストックの有効活用を位置づけることで不動産所有者の意識啓発、周辺地域の理解を促すとともに、担い手の掘り起こし、民間事業者が安心して事業化・起業・進出できる環境を整えることができる。

- 小倉家守プロジェクトの事例では、行政(北九州市)により策定された「小倉家守構想」に基づいた事業が展開されているが、策定プロセスの中で、志ある不動産所有者や学識経験者を巻き込むことで、遊休不動産の利活用を具体的かつ現実的な政策に落とし込むとともに、その後の実事業化につながる流れを仕込んでいる。またリノベーションスクールをまちづくりのエンジンとして位置づけ、継続的な物件供給を可能とし面的展開につなげている。
- ちよだプラットフォームスクエアの事例では、遊休化した公有不動産を管理する千代田区の外郭団体が「千代田 SOHO まちづくり構想」を策定し、構想に基づき公有不動産をコア事業として再生するとともに周辺ビルをアネックス化する面的展開につなげている。

②サテライト展開

同一の民間事業者によって、1つのコア事業を中心として、周辺ビルに事業展開を行っていく事業展開が行われている。

- **ちよだプラットフォームスクエア**の事例では、ちよだプラットフォームスクエアをコア施設と位置付け、周辺にサテライト施設となるアネックスを設置する面的な展開が行われている。

③戦略的な展開

タウンマネージャーが中心となって、予めターゲットとして定められたエリア内にいくつかの拠点を生み出すといった拠点と軸による展開で、拠点周辺での賑わいの創出が行われている。

- **米子市中心市街地活性化事業**の事例では、活性化を図る「にぎわいトライアングルゾーン」のなかにコア事業となる3つの「にぎわい拠点」の創出し、回遊性による軸を作ることで、「面」への展開が行われている。

④ニッチなマーケットの確立

民間事業者が計画的に事業展開をおこなったものではないが、再生物件の周辺で自然発生的な広がりが見られている。

- **善光寺門前**の事例では、KANEMATSU は事業展開を目的とした事業ではない。再生事業者は、自らの物件利用だけを目的としただけであるが、入居者である不動産業者が、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を物件周辺エリアで展開したことによって、遊休不動産を活用した店舗が数十件開店している。「再生事例」を実践することで見本として、同様のセンスを持った人々を周囲に呼び寄せる結果となっている。

図表Ⅱ-2 事業実施段階別の課題・阻害要因と対応策

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。 	<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 ・ピンテーゼビル・プロジェクト ・レトロビル再生プロジェクト ・木質テハロップメント ・善光寺門前
		<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買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 ○NPV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 ・木質テハロップメント
計画策定段階	事業計画	<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
	初期投資	<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ナーの面立 ○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 ・木質テハロップメント ・RoCA プロジェクト ・善光寺門前
実施段階	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
	マネジメント	<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
発展段階	担い手の育成	<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 ・ピンテーゼビル・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	面的な広がり	<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 ネットワーク形成の「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 ・木質テハロップメント ・善光寺門前
発展段階	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 ○二ツチなマーケティングの確立 	<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