

民間提案型官民連携モデリング事業

(スモールコンセッションの推進 調査テーマ 2-B)

地域・個人投資家・大手企業が一緒に公的不動産再生事業に

参画できる地域活性ローカルマザーファンド導入

報 告 書

令和8年2月

国土交通省総合政策局

株式会社エンジョイワークス

目次

第1章 調査概要.....	5
1-1. 調査目的	5
1-2. 調査概要	6
1-3. 調査項目概要と検討ステップ.....	8
1-4. 用語の定義	9
第2章 導入検討自治体の概況.....	10
2-1. 導入検討自治体（横須賀市）の基礎情報.....	10
(1) 基礎情報	10
(2) 上位計画で位置づけられたまちづくりの方針.....	12
2-2. 対象施設の基礎情報	15
(1) 横須賀市が抱える公的遊休不動産.....	16
(2) 既存の都市計画・立地適正化計画・公共施設に関する計画との整合性.....	19
(3) 横須賀市における官民連携の取り組み.....	21
第3章 導入検討先自治体での検討状況及び抱えている課題.....	23
3-1. 導入検討先自治体での検討状況.....	23
3-2. 導入検討先自治体で抱えている公的遊休不動産再生に係る課題.....	24
3-3. 地域活性化プロジェクトの波及における構造的課題.....	25
第4章 調査内容.....	27
4-1. 実施内容	27
(1) 検討の方向性.....	27
(2) 実施内容	28
4-2. 地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立て.....	29
(1) 地域活性ローカルマザーファンド構築に向けた仮説設定.....	29
(2) 地域活性ローカルマザーファンドの組み立て.....	32
(3) 横須賀版地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立て.....	36
4-3. 仕組化検討一ファンドスキームの仕組化一.....	43
(1) 仕組化にあたっての視点整理.....	43
(2) ベビーファンドの仕組化.....	43
(3) マザーファンドの仕組み化.....	46

(4) FTK×LPS の二階建て構造	48
(5) 2 階建て構造の仕組みと実装する際のポイント整理	49
4-4. 実装化検討—大手企業が求める CSV の要素抽出—.....	52
(1) 調査概要	52
(2) ヒアリング対象企業の定義と選定.....	53
(3) ヒアリング内容（調査項目）	54
(4) ヒアリング実施.....	55
(5) ヒアリング結果の整理.....	57
(6) ヒアリング結果の総括.....	65
(7) 企業が求める「CSV 要素」	71
(8) スモールコンセッション×マザーファンドの有効性.....	75
4-5. 成果や課題、気づき	77
(1) 全体スキームに関する成果と示唆.....	77
(2) 導入検討自治体（横須賀市）における成果と示唆.....	78
第 5 章 事業化に向けて.....	79
5-1. スモールコンセッション×地域活性ローカルマザーファンドのスキーム.....	79
5-2. 今後の事業化にあたっての検討.....	81

①調査概要

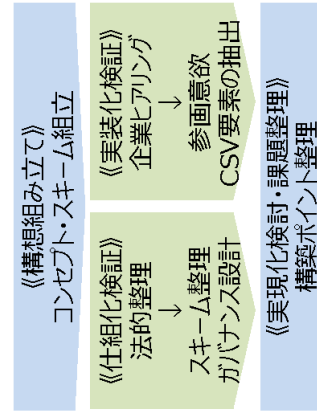
自治体が抱える複数多種の公的遊休不動産再生を持続的かつ面的に展開していくために、人口減少に伴い「スポンジ化」が進行する谷戸地域の空き家群や、アクセス条件の悪い廃校など、市場原理だけでは再生が困難な「難条件・公的不動産（PRE）」を対象とし、個別案件で再生するのではなく、地域共創型の「マザーファンド（FTK）」で案件化し、それを束ねて大手企業の資金とリソースを呼び込み「マザーファンド（LPS）」を接続する「2階建て構造」の資金調達スキームを構築。地域・個人・企業が連携して「面的」な再生を持続させるエコシステムの導入可能性を検証した。

②実施方針・フロー

【実施方針】
 ローカルマザーファンドという枠組みを用い、地域と大手企業を接続する新たな官民連携モデルの検討

- 視点① | 地域住民・地域企業共感から生まれるプロジェクトを生み出す仕組み
- 視点② | 大手企業が地域プロジェクトに参画・関与できる枠組み
- 視点③ | 公的不動産再生を、単発ではなく面的・持続的に活用する方法

【実施フロー】



③自治体概要

○神奈川県横須賀市
 ・面積 100.80km² / 人口 366,464人 (令和7年12月現在)
 ・地域特性: 平地が少なく、丘陵地や「谷戸(やと)」に住宅地が展開。人口減少により谷戸地域の空き家増加(スポンジ化)が深刻な課題。
 ・PREの課題: 廃校、旧市営住宅など60件以上の遊休資産が存在。売却できていないPREの多くが「再建築不可」「車が入らない」等の難条件を抱える。
 ・既存実績: 「旧市営田浦月見台住宅」では、地域共創でのPRE再生プロジェクト組成。FTKによる約1.3億円の小口資金調達(FTK)を達成。



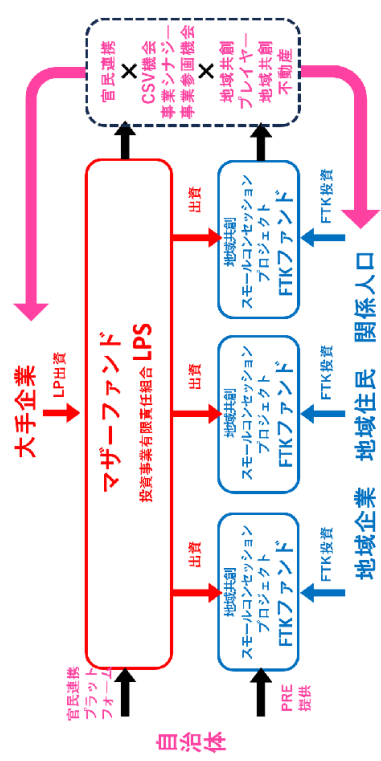
④スキームの概要

【スキーム概要】

難条件PREを地域共創で案件化する「マザーファンド」と、企業CSVが関連付けられた大手企業から資金を呼び込み・個別のペビーフアンドへ横断分配的に「マザーファンド」の「2階建て構造」を基本モデルとして設計。

①1階部分: ペビーフアンド(地域共創型PRE再生プロジェクト)
 役割: 個別の難条件PREを、地域の合意形成とストーリー性を武器に「案件化」する。
 特徴: 小規模・分散型。地域住民や地域企業からの共感出資を募ることで、地域の当事者意識(関係人口)を醸成する。

②2階部分: マザーファンド(地域活性ローカルマザーファンド)
 役割: 大手企業等の資金をプールし、複数のペビーフアンドへ横断的・継続的に投資する。
 特徴: 企業に対し、単なる利回りではなく、地域活性化での事業共創機会(CSV)や事業シナジー、参画機会(インセンティブ)を提供する。



第1章 調査概要

本調査は、地方公共団体が抱える公的不動産（PRE）の老朽化や遊休化が深刻化する中、地域活性化に資する再生事業を単発ではなく、継続的かつ面的に創出するための新たな官民連携手法を構築することを目的とする。

国土交通省が推進する「スモールコンセッション」は、こうした背景の中で、小規模な公共施設や未利用地（PRE:Public Real Estate）の運営権を民間に開放し、民間の創意工夫と資金を活用して維持管理コストの削減と地域活性化を両立させる手法として期待されている。しかし、現実には、好立地で収益性の高い案件には民間事業者が殺到する一方で、立地条件が悪く収益性が不透明な「難条件不動産」や小規模施設に関しては、民間事業者の参入が進まず、塩漬けとなるケースが散見される。

本調査は、こうした「市場原理だけでは解決できないPRE課題」に対し、地域住民の共感をベースとした「地域共創型プロジェクト」と、資金力・発信力を有する「大手企業」を接続する新たな金融スキームとして、「地域活性ローカルマザーファンド」の導入可能性を検証することを目的とする。特に、神奈川県横須賀市をフィールドとし、廃校や廃公営住宅といった具体的な遊休資産を対象に、資金調達（ファイナンス）と事業運営（オペレーション）の両面から持続可能なモデルを構築することを目指している。

1-1. 調査目的

- | | |
|-----------------|---|
| (1) 調査業務名称 | 民間提案型官民連携モデリング事業（調査テーマ番号2-②） |
| (2) タイトル | 地域・個人投資家・大手企業が一緒に公的不動産再生事業に参画できる地域活性ローカルマザーファンド導入 |
| (3) 調査テーマ | 分野：スモールコンセッションの推進
2-②新たな資金調達手法の活用 |
| (4) 履行期間 | 令和7年7月8日～令和8年2月19日 |
| (5) 調査委託先民間事業者 | 株式会社エンジョイワークス |
| (6) 導入検討先地方公共団体 | 神奈川県横須賀市 |

1-2. 調査概要

従来の PPP/PFI (Public-Private Partnership / Private Finance Initiative) 手法は、主に大規模なインフラ整備や大型公共施設の建設・運営において成果を上げてきた。しかし、以下の点において、地方都市に点在する小規模・難条件の PRE 再生には適さない側面がある。

1. **事業規模の壁**： PFI 事業は、VFM (Value for Money) の算定やアドバイザー費用等の組成コストが高額になるため、総事業費が数十億円規模の案件でなければ採算が合わない。数千万円～数億円規模の小規模 PRE 再生には、手続きが重すぎるとい課題がある。
2. **地域企業の排除**： 大規模 PFI では、資本力と実績を持つ大手建設会社や総合デベロッパーが代表企業となるケースが大半であり、地域経済を支える地元中小企業やまちづくり会社が主導権を持って参画することが困難である。これにより、事業収益が地域外に流出し、地域内経済循環が生まれにくいという構造的問題が生じている。
3. **柔軟性の欠如**： 一度契約が締結されると、10年～20年の長期にわたり仕様が固定されることが多く、社会情勢の変化や地域ニーズの変容に柔軟に対応できない「硬直性」が指摘されている。

これらの限界を突破するためには、小規模案件を許容し、地域主体の参画を促しつつ、必要リスクマネーを供給できる新たな仕組みが必要である。

本調査が提案する「地域活性ローカルマザーファンド」は、「地域・個人・大手企業・行政」が多層的に関与するエコシステムの構築を志向するものである。

- **地域共創**： 地域の課題を「ジブンゴト」として捉える地域住民やローカルプレイヤーが事業主体となり、企画・運営を担う。
- **外部資本の融合**： 地域の資金力だけでは不足するリスクマネーや、地域にはない専門ノウハウを補完するために、大手企業の資金を呼び込む。

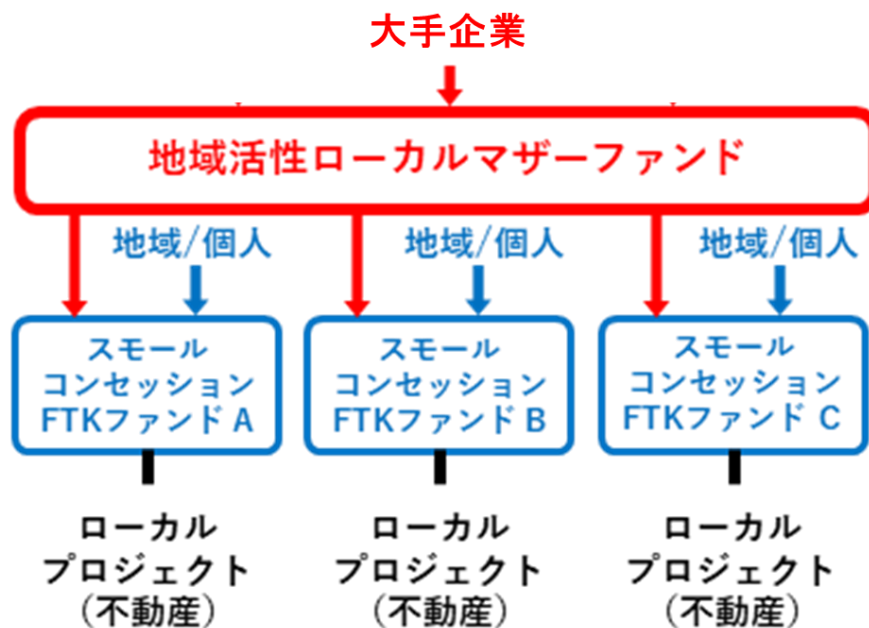


図 1-1

導入検討自治体が抱える多種多様な遊休資産（廃校、廃公営住宅、未利用地等）を対象に、地域と企業をつなぐ仕組みとして、地域共創プロジェクトと大手企業の投資を促す地域活性ローカルマザーファンドの構想を構築することを目的に、その仕組化と実装化を目指し、スキームの設計、法的要件の整理、および大手企業への参画意欲調査を実施し、その有効性と課題の検証を行った。

1-3. 調査項目概要と検討ステップ

本事業では、以下のステップを踏みながら、スキームの組み立ておよび検証を実施した。

0. 課題を踏まえた仮説設定

- ・導入検討先自治体（横須賀市）での公的遊休不動産再生に係る検討状況を踏まえ、課題を整理する。
- ・導入検討先自治体（横須賀市）の課題を全国的な課題として捉え、地域と大手企業をつなぐ必要性とそのため必要な構造を整理し、検討の方向性を導き出す。

1. 地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立て

- ・当事業において参考となる2つの事例より、地域と大手企業をつなぐ可能性を抽出し、構想組み立てに必要な要素整理を行う。
- ・地域と企業を接続する2階建て構造の基本構想および役割分担を作成する。

2. 仕組化検討（ファンドスキームの仕組化）

- ・2階建て構造、すなわち小規模不動産特定共同事業（FTK）と投資事業有限責任組合（LPS）を組み合わせたスキームについて、法的要件および実務上の実現可能性を検証する。

3. 実装化検討（大手企業が求めるCSVの要素抽出）

- ・実務上の実現性の検証においては、大手企業の投資意欲に着目し、大手企業へのヒアリングを実施する。
- ・大手企業へのヒアリングを通じ、投資判断におけるCSVの重要性および具体的内容を明らかにする。

4. 事業化に向けた課題整理

- ・仕組化検討および実装化検討を踏まえ、横須賀市での実装および他地域への横展開に向けた課題と、今後の事業化に向けたポイントを整理する。

1-4. 用語の定義

本報告書において使用する主な用語の定義は、以下の通りである。

用語	定義
PRE (公的不動産)	Public Real Estate の略。地方公共団体等が保有する庁舎、公営住宅、学校、未利用地等の不動産の総称。
PPP (官民連携)	Public-Private Partnership の略。行政と民間が連携して公共サービスの提供や公共施設の整備・運営を行う手法。
スモールコンセッション	公共施設の運営権を民間に付与する「コンセッション方式」のうち、小規模な施設や特定のエリアを対象とし、地域事業者が参入しやすい柔軟な条件で実施される仕組み。
FTK (不動産特定共同事業)	不動産特定共同事業法に基づき、投資家から資金を集めて不動産取引を行い、その収益を分配する事業。本事業では、地域住民等が小口で出資参加する「ベビーファンド」の法的スキームとして位置づける。
LPS (投資事業有限責任組合)	投資事業有限責任組合契約に関する法律に基づき組成される組合。無限責任組合員 (GP) と有限責任組合員 (LP) から成り、本事業では大手企業等の資金をプールする「マザーファンド」の法的スキームとして位置づける。
CSV (共通価値の創造)	Creating Shared Value の略。企業が社会課題の解決に取り組むことで、社会的価値と経済的価値を同時に創造する経営戦略。
ベビーファンド	個別の PRE 再生プロジェクトごとに組成される FTK (匿名組合) ファンド。地域共感をベースに案件化を担う「1 階部分」の機能を指す。
マザーファンド	複数のベビーファンドへ横断的に投資を行う LPS ファンド。大手企業の資金供給と事業シナジーを地域に還流させる「2 階部分」の機能を指す。

第2章 導入検討自治体の概況

本事業は、神奈川県横須賀市を対象として、市内で多くの官民連携事業を取扱う担当部署である横須賀市経営企画部企画調整課と連携して進めた。当対象地方公共団体の概要を以下に記す。

2-1. 導入検討自治体（横須賀市）の基礎情報

(1) 基礎情報

①位置・規模

神奈川県南東、三浦半島の中央部に位置し、東京から50km圏内、横浜から20km圏内に含まれる。市域中央部には丘陵が連なっており、小さな河川の浸食によりできた谷戸地形が数多くみられる。江戸時代末期から昭和初期にかけて大滝町から三春町付近まで徐々に埋め立てが行われて、新しくできた土地には商店、飲食店、劇場などがつくられたまちである。市域面積は100.8km²で、人口は366,464人（令和7年12月1日現在）の中核市である。

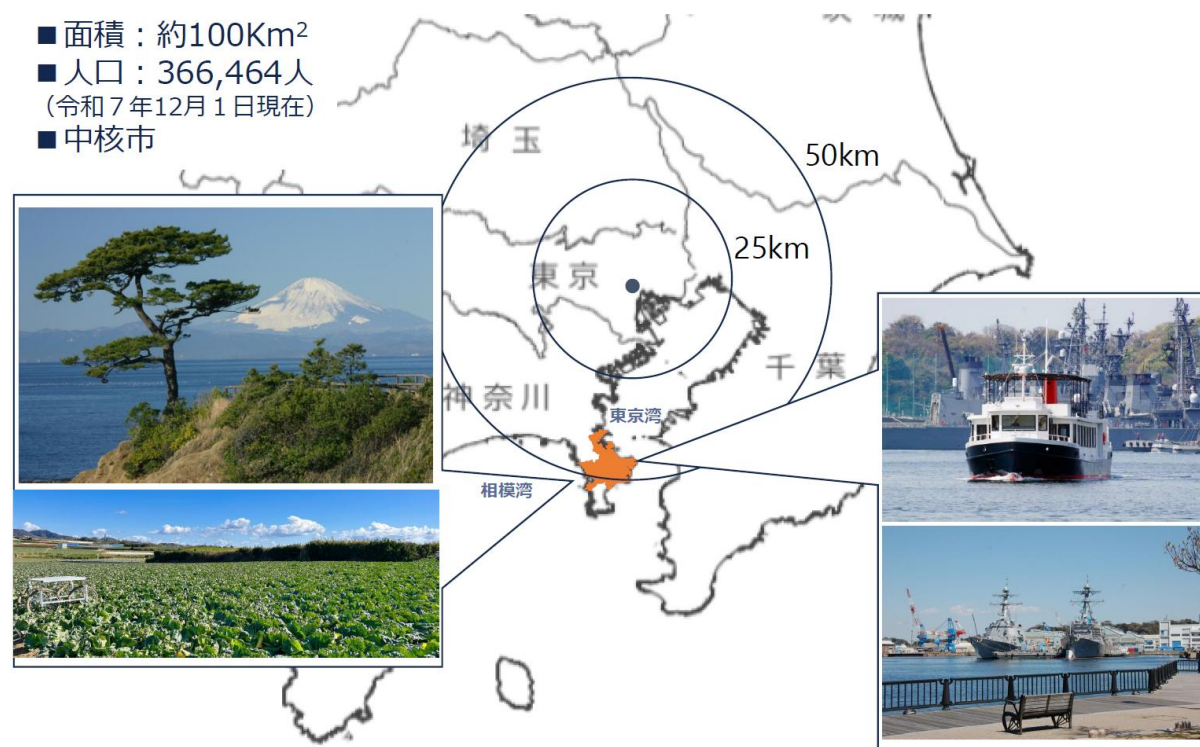


図 2-1

(横須賀市作成資料より)

②特徴

神奈川県横須賀市は、三浦半島の中央に位置し、東京湾と相模湾に面した豊かな自然環境と、軍港都市としての歴史的背景を有する都市である。都心から約1時間という立地にありながら、平地が少なく丘陵地や谷戸（やと）と呼ばれる複雑な地形が市域の多くを占めていることが特徴である。近年は人口減少と高齢化が進行しており、特に斜面地や谷戸地域においては、居住者の減少に伴う「空き家」や「空き地」の増加が顕著となっている。これらの遊休資産は、都市のスポンジ化を招く一方で、その独特な景観やコミュニティの在り方が「横須賀の原風景」として再評価されつつあり、新たなライフスタイルを求める層からの注目も集まっている。



図 2-2

(横須賀市作成資料より)

③谷戸地域における課題の深刻化

高度経済成長期には、旺盛な住宅需要に応えるため、谷戸の奥深くまで無秩序に開発が進んだ。しかし、近年の人口減少と高齢化に伴い、車が入らない階段のみのアクセス道路や、擁壁の老朽化といった物理的制約を持つ谷戸地域では、居住者の流出が加速している。その結果、空き家や空き地が虫食い状に発生する「都市のスポンジ化」が進行しており、防災上のリスク増大やコミュニティの崩壊が懸念されている。これら谷戸地域の再生は、単なる住宅政策の枠を超え、都市構造の再編（リ・デザイン）に関わる重要課題である。

(2) 上位計画で位置づけられたまちづくりの方針

横須賀市では、これらの地域課題に対応するため、以下の上位計画において「既存ストックの有効活用」と「エリアごとの特性を活かした再生」を掲げている。

①横須賀市基本構想・基本計画（YOKOSUKA VISION 2030）

横須賀市の基本構想および基本計画を一本化した計画「YOKOSUKA VISION 2030」では、「誰もひとりにさせない」というコンセプトのもと、4の 카테고리・10の分野毎に未来像が示されている。

特に、“まち”の 카테고리では、“04 コミュニティ”や“06 都市基盤・まちづくり”の分野においては、担い手や目指す暮らしの未来像として“多様な”といった言語を使用する等、多くの担い手の共創に基づく、多様性が意識された構想・計画となっている。



図 2-3

②横須賀市都市計画マスタープラン（令和7年3月改定）

横須賀市の都市計画マスタープランでは、市街化区域内の斜面緑地や谷戸地域を「横須賀らしい良好な住環境」として位置づけている。単に都市機能を縮退させるのではなく、地域資源としてのポテンシャルを活かし、空き家・空き地の柔軟な利活用を促進することで、コミュニティの維持・再生を図る方針が示されている。

また、大きく4の地域特性が示される中で、土地利用に関する都市づくりの方向性として、これまでの《整備》重視の取り組みから、《保全》《修復》《整備》のバランスをとった取り組み展開に転換することを掲げられている。

特に、今までになかった《修復》の傾向が追加されることで、都市のリノベーションを進めていくことの方針がうかがえる。

○将来都市構造

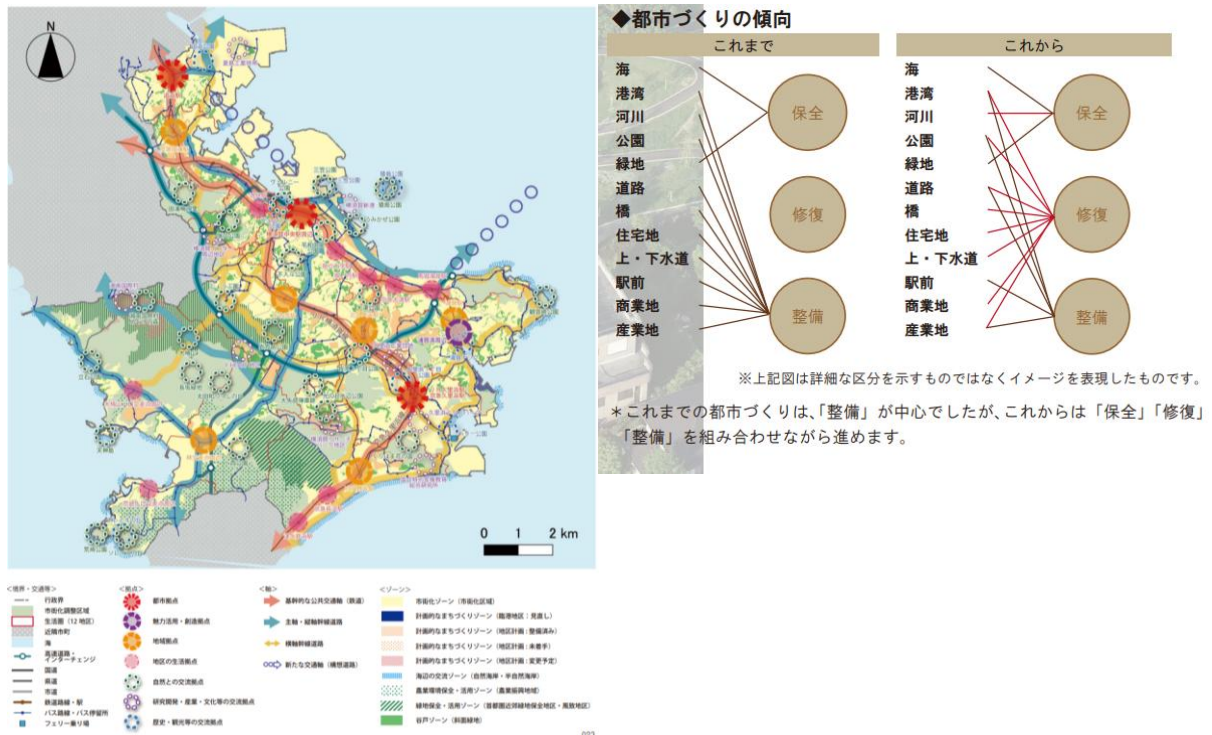


図 2-4

また、エリア別のアクションプランを実行していくにあたり、都市づくりの評価視点の整理もなされ、地方公共団体として生み出したいインパクトの例示がなされているのも、この都市計画マスタープランの特徴といえる。

エリア別アクションプランの作成～都市づくりの評価視点～

本市の都市づくりにおける取組が、持続可能でより効果的なものとなるよう、計画段階から以下の取組を評価しながら進めます。

これまで、経済性を重視した都市づくりが多くみられてきましたが、環境性・社会性・経済性をバランスよく評価することで、満足度の高い持続可能な取組を実現します。

◆評価項目・指標の例

環境	<ul style="list-style-type: none"> ・生物多様性の確保 ・自然資源（土壌、緑）の保全 ・資源の循環 ・効率的なエネルギー利用 ・クリーン燃料の活用 ・水資源の有効活用（使用量、雨水管理、再利用、排水等）
社会	<ul style="list-style-type: none"> ・人口の最適化（人口構成、人口推移、世帯構成、昼夜間人口率 等） ・交通利便性の確保（交通施設、歩行者ネットワーク、シェアモビリティ等） ・生活利便性の向上（公共施設・空間、ユニバーサルデザイン、生活利便施設、新たな需要への対応 等） ・住宅（価格、ストック、供給 等） ・地域コミュニティの強化（町内会・自治会、ボランティア活動、地域愛着、ネットワーク、ソーシャルキャピタル、コミュニティイベント・施設、広報等） ・福祉健康・教育機会の提供（施設、質 等） ・安全性の確保（防災、交通安全、防犯 等） ・デジタルネットワーク・生活環境（日影、通風、騒音、振動、速達性、使いやすさ 等） ・文化の維持・育成（景観形成、中間領域（建物内外）、歴史資源の活用 等）
経済	<ul style="list-style-type: none"> ・経済活力の強化（店舗・事業所数、地区の優位性、地価、再開発ポテンシャル、イノベーション 等） ・雇用の創出（雇用機会、雇用の質 等） ・地域経済に対する持続的な貢献

◆重視したい評価視点

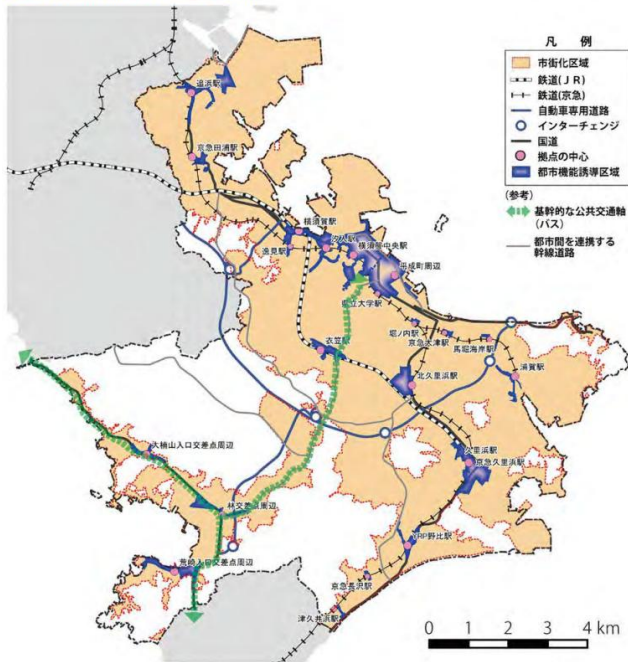
多様性	<ul style="list-style-type: none"> ・多様性を確保することで、構成要素それぞれが有する能力や機能を掛け合わせ、イノベーション（革新）を生み出します。
快適性	<ul style="list-style-type: none"> ・都市で暮らす人々の健康、幸福感、生活の質を確保するために、インフラ、交通システムにより都市環境を整えることだけでなく、ICT（情報通信技術）を駆使し、教育、文化、医療、交通など様々なサービスへのアクセス性を高め、快適性を確保します。
安全性	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的な安全性を確保するため、未来の様々なシナリオを想定することで、自然災害などの困難にぶつかっても、しなやかに回復し、乗り越える力「レジリエンス（回復力）」を備えます。

図 2-5

③横須賀市立地適正化計画（令和5年3月改定）

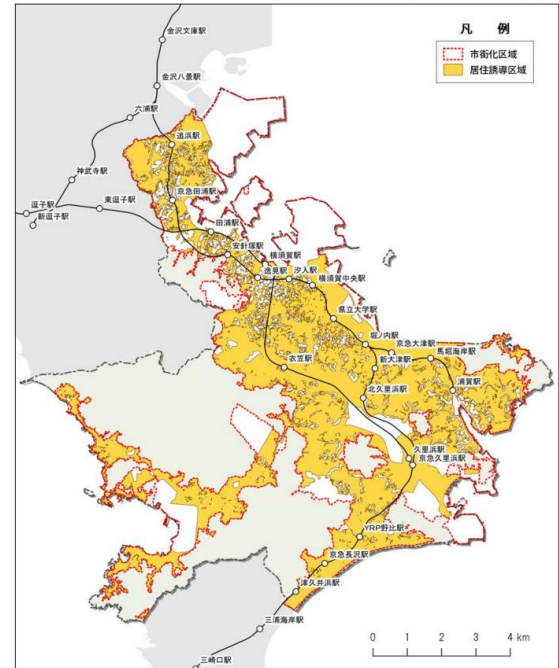
都市機能誘導区域および居住誘導区域の設定に加え、谷戸地域等における「地域コミュニティの再生」を重点施策として掲げている。具体的には、アーティストの誘致や大学との連携による拠点づくりなど、ハード（建物改修）とソフト（活動支援）を組み合わせた施策が展開されており、本事業が目指す「官民連携による面的再生」と方向性を一にするものである。

◆本市の都市機能誘導区域の設定箇所



都市機能誘導区域 (全市合計)	468.4ha ※市街化区域面積 6,627ha に対して約 7.1%を占める
--------------------	--

居住誘導区域の設定の考え方を踏まえ、本市の居住誘導区域は以下のとおりです。



居住誘導区域 (全市合計)	4,103.6ha ※市街化区域面積 6,627ha に対して約 61.9%を占める
------------------	---

4. 谷戸地域居住促進に向けた支援

<p>取組施策</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 景観や自然環境に恵まれた谷戸地域の潜在的な魅力を引き出し活用することで、地域コミュニティを再生するため、谷戸地域を拠点に創作活動を行う芸術家等を誘致し、地域との交流機会を創出する取り組みを试行します。 ・ また、市と関東学院大学が協働して、谷戸の空き家を活用した地域の交流拠点の創出を図ります。 ・ さらに、指定の谷戸地域で空き家を改修し、地域住民の交流拠点とするなど「地域コミュニティの再生に寄与する取り組み」を広く募集し、対象となる活動経費に対して助成を行います。 	<p>◆谷戸地域コミュニティ再生提案事業募集パンフレット</p> <p>出典：横須賀市HP</p>
<p>主な住宅地タイプ</p>	<p>谷戸地域</p>	

図 2-6

2-2. 対象施設の基礎情報

横須賀市では、廃校、廃止された公営住宅、未利用の庁舎・宿舍など、60以上の公的遊休不動産（PRE）が存在している。これらは必ずしも好立地なものばかりではなく、接道条件や地形的な制約（谷戸地形等）、法的規制（市街化調整区域等）を抱える「難条件」の物件も多く含まれており、従来の手法では市場流通が困難な状況にある。

(1) 横須賀市が抱える公的遊休不動産

横須賀市が保有する公的遊休不動産（PRE）は、廃校、廃止された公営住宅、統廃合に伴う未利用庁舎・宿舍、および小規模な未利用地など、多岐にわたる。現在、利活用の検討対象としてリストアップされている物件数は60件以上にのぼる。

類型	具体例	特性・課題	事業上の視点
廃校 【3件】	旧上の台小学校等	<ul style="list-style-type: none"> 敷地規模が広大だが、建物用途が限定的 地域コミュニティの核としての機能維持が求められる 	<ul style="list-style-type: none"> リノベーションコスト大 地域開放スペースの維持が収益圧迫要因
廃公営住宅 【4件】	旧市営田浦月見台住宅等	<ul style="list-style-type: none"> 谷戸の高台に位置し、眺望は良いがアクセス不良 建物が老朽化し、現行法規への適合が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 再建築不可の可能性あり 工事車両の進入困難によるコスト増
未利用地 【36件】	市街化調整区域内の土地	<ul style="list-style-type: none"> 開発行為に厳しい制限 インフラ（上下水道）の再整備が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 事業用地としての利用価値が低い 長期保有コストのリスク
文化施設・庁舎 【26件】	廃止された老人福祉センター等	<ul style="list-style-type: none"> 特定用途に特化した構造で転用が難しい 維持管理費が高止まりしている 	<ul style="list-style-type: none"> 解体費用の負担が大きい 用途変更に伴う行政協議が煩雑

これらのPREの中には、好立地で市場性の高い物件が含まれる一方で、横須賀特有の地形に起因する「難条件」の物件が多数存在している。

- **物理的制約：** 車両の進入が困難な狭隘道路、急傾斜地、崖地を含み、一般的な宅地開発が困難である。
- **法的制約：** 市街化調整区域や土砂災害警戒区域に指定されており、建築や用途変更に高いハードルが存在する。

これら「市場原理だけでは流通しない不動産」は、谷戸地域などの決まったエリアに集中しているわけではなく、土砂災害特別計画区域（土砂レッド）及び警戒区域（土砂イエロー）が市街地を含む市域全域に広がっていることなどの横須賀市の地理的特徴も影響し、個々の不動産毎の立地に起因する課題となっている。地域の文脈や新たな事業スキームによって再生させるかが、本市のPRE活用における最大の課題となっている。

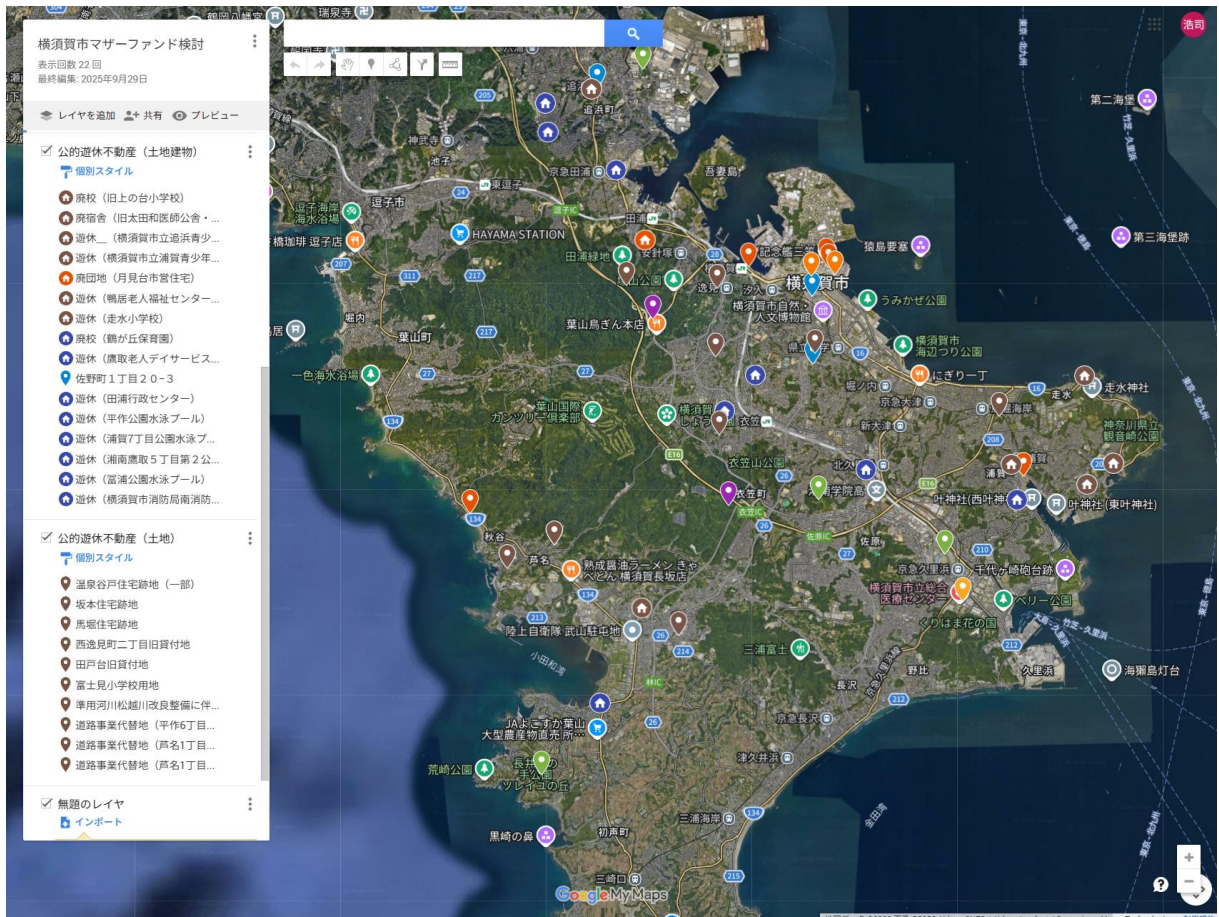


図 2-7

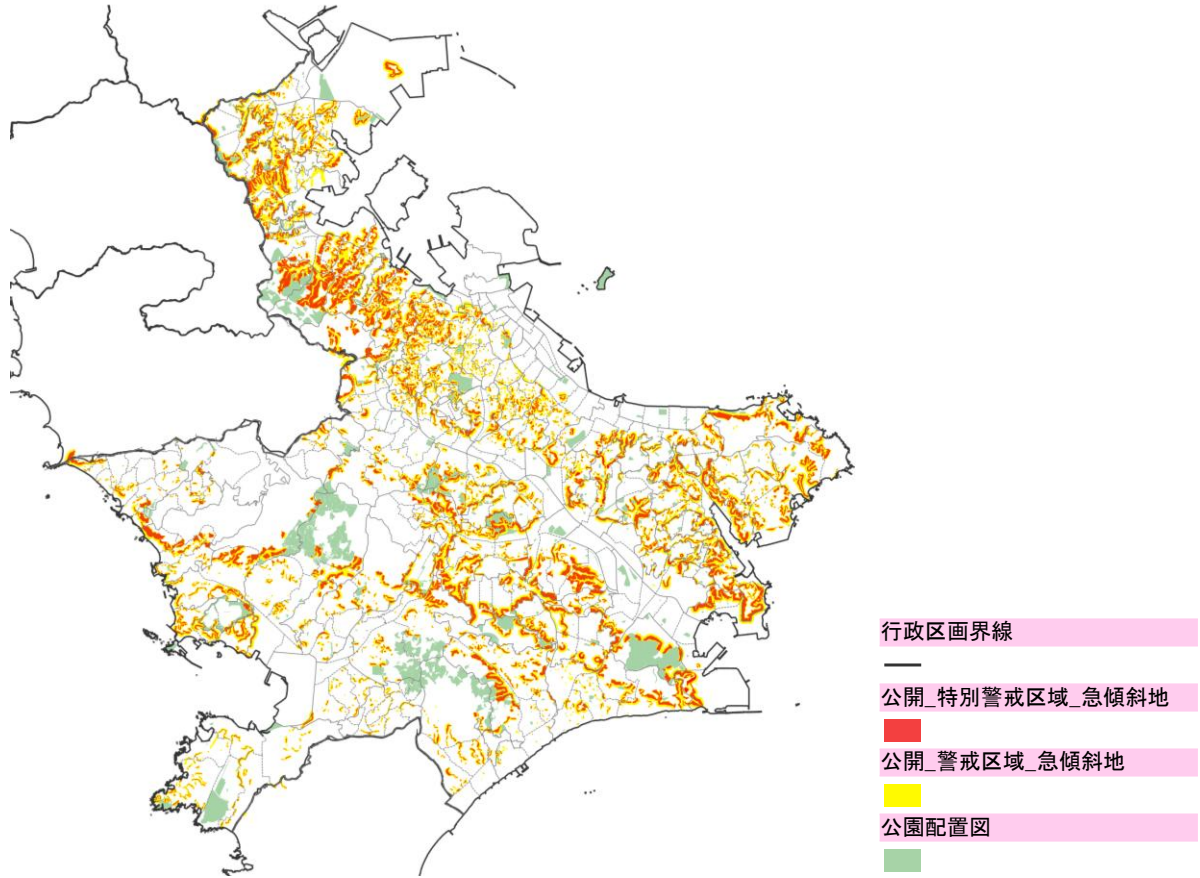


図 2-8

(2) 既存の都市計画・立地適正化計画・公共施設に関する計画との整合性

前述したとおり、横須賀市の『都市計画マスタープラン（令和7年3月改定）』および『立地適正化計画』では、人口減少社会に適応した「多極ネットワーク型コンパクトシティ」の形成が掲げられている。特筆すべきは、従来型の「整備（スクラップ&ビルド）」偏重から脱却し、既存ストックを活用した「修復」や、良好な住環境を守る「保全」へと舵を切っている点である。

- **修復（Renovation）**： 都市資産（アセット）を時代に合わせてカスタマイズし、新たなライフスタイルに対応させる。
- **保全（Preservation）**： 横須賀らしい景観や自然環境を守り、都市のアイデンティティを維持する。

本調査におけるPRE再生は、この「修復」戦略の中核をなす取り組みとして位置づけられる。特に、谷戸地域における空き家群の再生（アーティスト村「HIRAKU」等）は、居住誘導区域外であっても地域コミュニティ維持のために必要な施策として、立地適正化計画の補完的な役割を果たしているといえよう。

なお、横須賀市の公共施設に関する計画として、横須賀市公共施設等総合管理計画（令和4年3月）、横須賀市公共施設マネジメント白書（平成25年9月）、横須賀市公共施設保全計画（令和2年3月）の中で、向こう40年で見込まれる更新費用の推計や長寿命化に向けた計画検討等がなされている。

その中でも、横須賀市FM戦略プラン（令和元年7月）では、個別の施設計画として策定されており、令和11年度までに更新費用推計総額の6%（175億円）について縮減する目標が掲げられ、目標を見据えて、個々の施設の廃止などの実績を整理している。

<主な取組実績>

年 度	取 組 内 容
令和2年度	田浦月見台住宅の廃止
令和3年度	本公郷青少年の家の廃止
	船越老人福祉センターの廃止
	追浜コミュニティセンター南館の廃止
	栗田老人デイサービスセンターの廃止
	全老人福祉センターの入浴設備の廃止

図 2-9

また、横須賀市 FM 戦略プランでは、6つの基本方針の中で、「1 地域コミュニティの再生に寄与する拠点づくりの推進」や「3 民間との協働による取り組みの推進」が掲げられており、本事業での取り組みとの親和性が高いことがうかがえる。

基本方針

- 1 地域コミュニティの再生に寄与する拠点づくりを推進する
- 2 複合化等により、機能を充実させながら施設総量の適正化を図る
- 3 民間との協働による取り組みを推進する
- 4 市民協働により計画を推進する
- 5 ライフサイクルコストの縮減を図る
- 6 使用料の見直しや施設の売却・貸付等により財源の確保を図る

<p>① 地域コミュニティの拠点づくり</p> <p>多様な世代の地域住民が、集い、交流できる「居場所機能（個人が予約なしで自由に訪れることができるスペース等）」を、当該地域の拠点となっている施設に設けることについて検討します。</p> <p>◆取り組み内容</p> <p>以下の施設が持つ主な機能である「居場所機能」を、学校やコミュニティセンターなど、各施設が位置している地域の核となる施設へ移転し、地域コミュニティの活性化につながる拠点にします。</p> <p>特に学校での拠点づくりについては、学校の適正規模・適正配置の検討と連携して進めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・青少年の家 ・老人福祉センター・老人憩いの家 	<p>④ 民間との協働による取り組みの推進</p> <p>PFI手法のように制度化された公民連携はもちろん、民間施設の活用や民間団体との協力関係構築など、費用を抑えつつ良質な公共サービスを提供することが期待できる民間との協働について、その可能性を積極的に検討します。</p> <p>◆取り組み内容</p> <p>ア 「PPP/PFI手法の導入に関する優先的検討方針」に基づき、検討段階から情報を公開するなど、民間事業者との対話により、公共施設が持つポテンシャルを最少費用で最大限発揮できないか検討を行います。</p> <p>イ 民間施設と提供サービスが類似している施設の状況について調査するとともに、類似サービス提供のために行政として施設を保持することの必要性を検討します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・逸見保育園の民営化の推進
--	---

図 2-10

(3) 横須賀市における官民連携の取り組み

横須賀市は、これまでも積極的な官民連携を進めている。横須賀市庁内体制の整備から、数々の取り組みにおける官側の支援等、多様な取り組みを展開している。

①民間連携推進担当課の設置

まず、特徴的なのは、官民連携を推進する担当部署の設置がなされている点である。担当部署として、“民間連携の推進”を掲げる中で、ワンストップ窓口や条例・規則等の柔軟な見直しを姿勢としている点で、先進的な地方公共団体である。

民間連携推進担当課の設置

民間連携 の推進	利便性の向上 担当部署が不明な場合等に 民間連携推進担当課が市のワンストップ窓口 となり、提案しやすい環境を整備
	規制緩和 連携を進めるうえで支障となる、時代の変化や実情に合っていない 条例・規則等の柔軟な見直し
	新たな連携の実現 「実現が難しいと思われる提案」や「ワクワクする夢のような提案」など、 いかなるご要望に対しても、 実現に向けた前向きな取り組み
情報発信 の強化	専用WEBサイト（OPEN GATE YOKOSUKA）による情報発信 遊休地・施設の情報、企業版ふるさと納税を活用したい事業 など

図 2-11

②特徴的な取り組み事例

これまでの官民連携取り組みにおいては、都市公園の活用や民有地・市有地の一体活用のような大規模プロジェクトから、小規模公的不動産の活用、そして、連携協定に基づく、実証実験や継続的な地域活性を推進している。

内容	事業手法	事例
都市公園の活用	・ Park-PFI ・ 指定管理制度 等	・ 長井海の手公園ソレイユの丘 ・ 三笠公園 等
民・市一体利用	・ 公募 ・ 規制緩和 等	・ 浦賀駅前周辺地区活性化事業 ・ 児童図書館周辺土地の有効活用 等
旧市営住宅や火葬場の活用	・ 公募 ・ 賃貸借 等	・ 田浦月見台住宅再生 ・ は一とふる農園よこすか 等
プロスポーツチームとの連携協定	・ 包括連携協定 ・ 都市公園における公園施設の管理許可等	・ プロ野球チーム ・ プロサッカーチーム等
AI 活用ほか	・ 連携協定 等	・ AI 運行バス、路線バス自動運転導入 PJ ・ 生成 AI 活用 等

表 2-1

一方で、そうした事業が推進されるのは、「条件の良い不動産（好条件公的遊休不動産）」が主であり、個別プロジェクトにおいて、横須賀市側が規制緩和を合わせて検討する等、それぞれ柔軟な官民連携の事業を展開している。ただし、「条件の悪い不動産（難条件公的遊休不動産）」は、官民連携が進まず、官側での都市計画的課題や地域合意形成の課題等を抱えながら、停滞している現状も見受けられる。

一方で、難条件公的遊休不動産が再生に至る事例も少なからず出てきており、一社の民間事業者が単独で再生させるというよりも、地域共創で再生させる手法に取り組むケースが多くなっている。

- **成功事例（点）**：立地のよい都市公園や遊休公的不動産は、公募段階で多くの公募者が存在する。都市公園「ソレイユの丘の活用事業」等は、民間活力を導入し集客に成功した。
- **萌芽的事例（地域共創）**： 「旧市営田浦月見台住宅」の再生では、エンジョイワークスが主導し、地域住民参加型のワークショップやDIY イベントを通じて、コミュニティそのものを再生することに成功した。また、不動産クラウドファンディング等で地域住民や地域企業からの小口資金を集めた実績も出てきている。

第3章 導入検討先自治体での検討状況及び抱えている課題

第2章において、横須賀市が抱える公的遊休不動産に関する計画や状況を示した。本章では、計画や状況を踏まえながら、横須賀市で取り組む状況を評価し、同時に、現在抱えている顕在化した課題の整理を行う。

3-1. 導入検討先自治体での検討状況

横須賀市では、これまでの官民連携（PPP/PFI）の取組において、好条件の不動産に関しては民間活力の導入により一定の成果を上げてきた。また、「旧横須賀市営田浦月見台住宅」の再生プロジェクト等において、地域事業者が主体となり、市民等の小口出資を活用した再生事例も生まれている。しかし、これらは個別の成功事例にとどまっており、市内に点在する多数の遊休資産を再生し、エリア全体の価値向上（面的再生）につなげるフェーズへの転換が求められている。

横須賀市での検討状況 公的不動産（PRE）活用した 官民連携による地域活性化に一定の成果

個別施設の利活用、公募型事業者選定、民間活力の導入など、
好条件の不動産事業は一定の成果あり



【課題】

「官民連携プロジェクトを個別創出させる段階」から、
「複数のプロジェクトを継続的に創出し、面的に展開させる段階」への転換

[波及性] 好条件の不動産再生事業に限定され、かつ、参画事業者も限定的。

[持続性] 個々の事業の事業化にコストと手間がかかり、スピードが遅い。

図 3-1

3-2. 導入検討先自治体で抱えている公的遊休不動産再生に係る課題

一定の成果を上げている一方で、見えてきた課題もある。

特に、成果を上げている不動産は、民間活力導入および官民連携での事業推進が比較的容易な好立地好条件の不動産に限られており、結果として残存する難条件の公的遊休不動産については、民間活力導入のタイミングや資金調達手法に大きな課題を抱えている。

<これまでの公的不動産再生の特徴>

- ①公的遊休不動産のうち売却できるものは売却してきた。
 - ▶売却後、民間事業者が新たな土地活用ができる好条件不動産が売却されてきた。
- ②好立地遊休不動産は、民間事業者に公開される前に行政内部で別用途での利用が決まってしまう。
 - ▶民間活力導入が必要な好立地遊休不動産については、従来の PPP/PFI 手法による民間活力導入手法の需要があり、また、行政側も官民連携での事業推進に踏み切りやすい。
- ③遊休不動産としてリスト化されているものの多くは条件が厳しい物件ばかり
 - ※悪い条件...土砂レッド、接道条件、一団地開発などの縛りなど
 - ▶売却しようにもできない課題。

<横須賀市が抱える公的遊休不動産に係る課題>

- ④条件を解消するための費用が膨大。
 - ▶難条件不動産の条件解消を行政側が担うには、時間とお金がかかる。また、民間活力導入の需要がある程度見えないと踏み切れない。地域合意形成の課題もあり、行政側の八方ふさがりが顕著。さらに、そのまま持ち続けるには、コストもかかる。
- ⑤1つ1つの事業により資金調達のタイミングが異なる。
 - ▶コストの課題を解決するにあたっては、どの部分の資金調達を誰が担うのかといった役割分担が必要であるが、難条件不動産にあたっては、その分担及び事業手法の計画が容易でない。

そこで、今回注目すべきは、この難条件の公的遊休不動産再生にあたって、必ずしも大手資本を有する企業が主体にならずとも、再生を実現した事業に着目する。横須賀市では、難条件の遊休施設を地域共創で再生させ、周辺地域のエリア再生にも寄与している事業の萌芽が見えてきている。今回は、これらを“地域共創型プロジェクト”と名付け、事業推進させるための構造としてのスキーム検討を行う。

3-3. 地域活性化プロジェクトの波及における構造的課題

地域共創型プロジェクトのように、地域活性化に寄与するプロジェクトを面的に波及させる上では、いくつかの構造的課題があると考えられる。

そのひとつとして、以下の「資金と案件のミスマッチ」が挙げられる。

1. 地域側の課題（案件はあるが資金・体力が不足）

地域共創型のプロジェクトは、小規模かつ初期段階では収益性が不安定であり、大手資本や金融機関の審査基準に適合しにくい。また、案件化や合意形成に多大な手間がかかり、スピード感を持った連続展開が困難である。

2. 企業側の課題（資金はあるが投資対象が見えない）

大手企業は資金やリソースを有しているものの、地域の小規模案件は一件あたりの投資規模（チケットサイズ）が小さく、審査・監査コストに見合わないため、投資判断のテーブルに載らない。

3. 接続機能の欠如

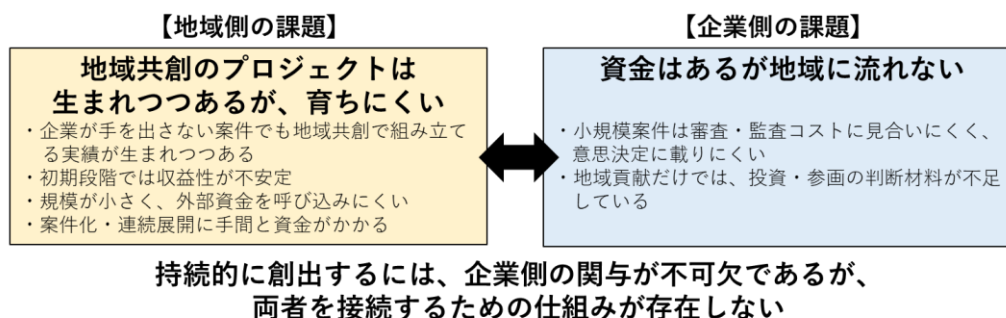
地域起点のプロジェクトと、大手企業の資金・リソースを接続する仕組み（ソーシング・デューデリジェンス機能）が存在しないため、地域活性化が「点の成功」に留まり、「面の再生」へと加速しない。

そこで、本事業では、地域共創型プロジェクト（地域起点のプロジェクト）を難条件の公的遊休不動産再生および周辺地域のエリア再生の可能性と位置づけ、それらを面的に展開していくために、当該プロジェクトと大手企業を接続する新たな構造が必要と示唆する。

本事業では、この新たな構造をスキームとして構築するとともに、その仕組みや実装における検証を通じて、導入対象自治体（横須賀市）において、日本全国の地域にとっても有効な構造となるように検討をしていくものとする。

【地域活性化を実現するPRE活用】

複数のプロジェクトを生み出し面的再生につなげるには、地域共創が必要



【検討方向性】

地域起点のプロジェクトと大手企業を接続する新たな構造

地域起点のプロジェクトを継続的に生み出し・育成し、外部資金や大手企業との連携につなげる

図 3-2

※参考：類似する地域活性化ファンドについて

地域側の資金不足という課題解決のため、これまで様々な地域活性化ファンド等が組成されてきた。それらは地域へのリスクマネー供給や事業支援の仕組みとして一定の成果を残してきた一方で、地域の現場で生まれる初期段階のプロジェクト（地域住民の共感から立ち上がる構想、遊休不動産の活用アイデア等）を、そのまま投資対象として直接受け止めることは難しいケースも多い。

その結果として、現場ではしばしば次のようなギャップが生じる。

- ・ 「ファンドはあるが投資対象がない」
- ・ 「地域にはプロジェクトがあるが資金が届かない」

このギャップは、資金供給の器（ファンド）の有無に加え、投資に耐えうる形へとプロジェクトを整える案件化（＝ソーシングとデューデリジェンス）の不足に起因すると考えられる。

例：

- ・ **MINTO（民都機構）**：市町村が定める区域で行われる民間都市開発事業に対し、出資またはLPS等を通じた社債取得等で立ち上げ支援を行い、民間金融機関の資金調達を促進する枠組み。
- ・ **REVIC（地域経済活性化支援機構）**：地域金融機関等と連携し、ファンドへのLP出資等を通じて地域活性化・事業再生を支援する枠組み（専門家派遣等の機能も含む）。
- ・ **ALL-JAPAN 観光立国ファンド**：宿泊施設等・観光関連企業等を投資対象とし、株式・優先出資・社債等の多様な投資形態を取りうるLPS（2018年設立、約200億円規模）。

第4章 調査内容

本章では、前述の課題を解決するための新たな構造として「地域活性ローカルマザーファンド」構想を提示し、その「仕組化」と「実装化」の両面から検証を行っていく。

4-1. 実施内容

(1) 検討の方向性

3-3で述べた地域活性化プロジェクトの波及における構造的課題を解決すべく、本事業では、以下3つの視点に基づき、ローカルマザーファンドという枠組みを用い、地域と大手企業を接続する新たな官民連携モデルの検討を行うこととする。

視点①

地域住民・地域企業の共感から生まれるプロジェクトを生み出す仕組み

- ・民間企業が主体的に取り組むことが難しい難条件の不動産や施設に対して、地域の共感をベースに、事業化されるプロジェクトが継続的に生み出される仕組みを検討

視点②

大手企業が地域プロジェクトに参画・関与できる仕組み

- ・地域の共感から生まれるプロジェクトの継続性や資金調達に係る課題に対して、大手企業が出資をベースとした事業参画・関与できる仕組みを検討

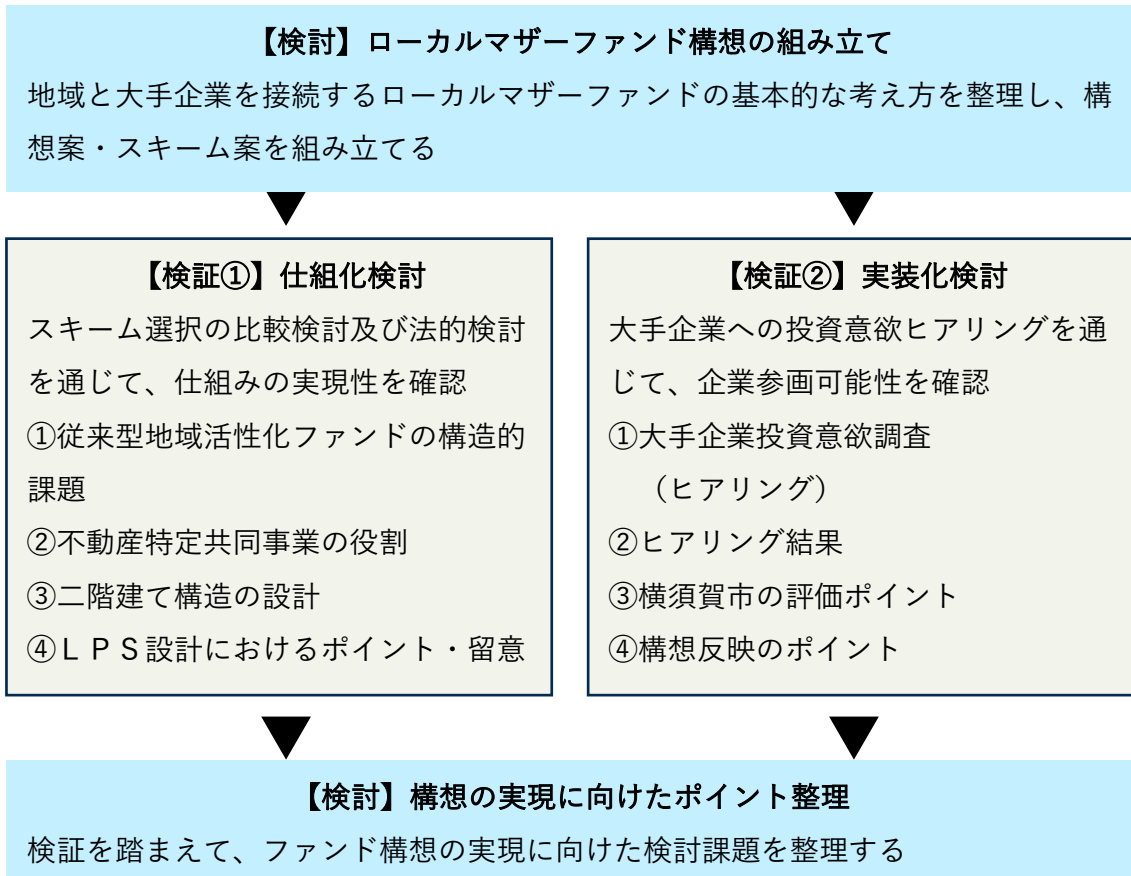
視点③

公的不動産再生を、単発ではなく面的・持続的に活用する方法

- ・対象が公的不動産（PRE）の場合を想定しながら、個別事業の事業化に留まらず、エリア再生の視点を通じて、持続的に事業創出・事業を支え、さらに、持続的に展開していくための視点①と視点②を両立する仕組み・方法を検討

(2) 実施内容

地域と大手企業を接続する新たな官民連携モデルの検討は、以下の手順で実施する。



検討 項目	業務工程								
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	
1 仕組化 検討	業務 連携 方針 確認	① 対象エリア・対象 不動産の設定要素整理	上位計画整理 不動産リスト作成	対象エリア・ 対象不動産の 設定要素整理					
		② マザーファンド ×FTKファンドのス キーム検討			ファンド組成法関連要件整理				
		③ ステークホルダー 毎の出資意欲分析	ステークホルダーの 課題整理						
		④ 地域活性ローカル マザーファンド事業構 想案の策定			事業構想案作成				
2 実装化 検討		① 地域活性ローカル マザーファンド導入可 能性検討	リストアップ	アンケート 設計	出資者属性整理	アンケート・ヒアリング	結果分析		
		② 事業化に向けた戦 略・ロードマップ整理					事業化に向けた課題整理		
							構想反映ポイントの整理		

図 4-1

4-2. 地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立て

ここでは、4-1 で述べた各視点に対して、2つの事例を基に、地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立てを検討した。

4-1 で述べた視点に対して、構想構築のために必要な要素を具体化しながら仮説を設定していく。

(1) 地域活性ローカルマザーファンド構築に向けた仮説設定

視点①と視点②に関しては、2つの事例整理を通じて、その可能性と課題を抽出することができた。

事例 1) 地域共創で小規模・老朽化した公的不動産再生案件化の可能性

【プロジェクト名】

旧横須賀市営田浦月見台住宅再生プロジェクト

【概要】

導入検討自治体（横須賀市）の小規模・老朽化した公的不動産（PRE）では、地域共創および官民連携での事業推進・資金調達を実現することができている。

事例 2) 地域活性化に資する不動産プロジェクトにCSVを関連付けて 大手企業からの投資を促進させる可能性

【プロジェクト名】

香川県三豊市ソーシャルプロジェクト

【概要】

香川県三豊市では、地元事業者 11 社の共同事業である不動産プロジェクトを地域活性化に対して、大手企業 2 社からの資金調達を実現できている。

次ページに、2つの事例から見えてきた地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立てにおける可能性と課題を記載する。

事例 1) 地域共創で小規模・老朽化した公的不動産再生案件化の可能性

【プロジェクト名】 旧横須賀市宮田浦月見台住宅再生プロジェクト

【プロジェクト概要】

旧市宮田浦月見台住宅再生プロジェクトは、2024年に横須賀市のプロポーザルを経てスタートした官民連携事業。道路付けの悪い丘陵地立地に位置し、民間売却の難しかった旧市宮平屋団地 22 棟を対象に、職住一体の暮らしや小さな商いが集積する場「なりわい住宅」として再生。事業には、国土交通省の空き家対策モデル事業補助金や市の整備費に加え、不動産特定共同事業ファンドを活用し資金を調達。改修工事前から入居希望者と事業を進め、地域共創かつ官民連携による柔軟な事業設計と段階的な整備、運営を実現。



図 4-2

【資金運用】

運用金額 : 総額 13,600 万円

投資家数 : 263 名

想定利回り : 8.0%

運用期間 : 4年11ヶ月

【導き出された可能性】

- ・地域を巻き込み PRE（小規模・老朽化不動産）を共創プロジェクトとして案件化
→地域住民・地域企業等からの出資により総額 13600 万円を FTK にて資金調達
→共感の獲得により、多くの関係人口を創出（観光・交流・移住・小商人口）
→コンテンツとして、多くのメディア露出や注目度を獲得。来訪者を呼び込む。
- ・PRE 課題に対する自治体の取り組み姿勢の本気度が官民連携事業のプロセスで表出。

【課題】

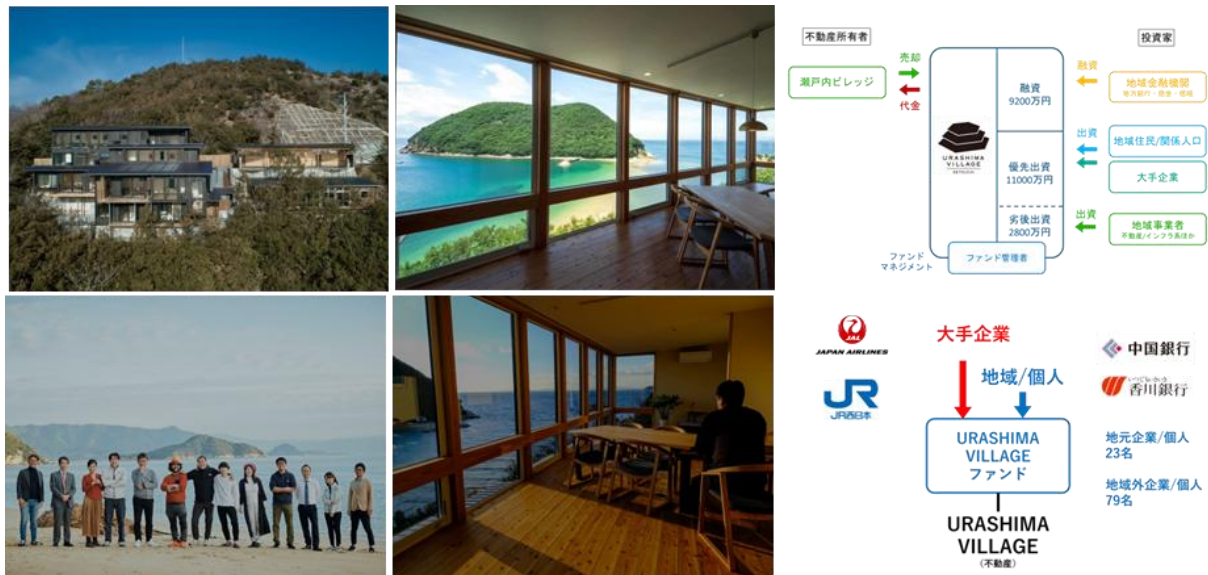
- ・同様プロジェクトを複数展開する際には、同様手法では、資金調達面に係るリソースや手間が膨大になるため、スピードを以って進めるためには、大手企業の投資を誘引する必要性がある。

事例2) 地域活性化に資する不動産プロジェクトに CSV を関連付けて大手企業からの投資を促進させる可能性

【プロジェクト名】香川県三豊市ソーシャルプロジェクト

【プロジェクト概要】

瀬戸内海に面した香川県西部にある三豊市。近年、観光客増加や都市部からの企業家やスタートアップが集まる流れができてきているこの地において、地元企業 11 社が共同出資して開業した一棟貸し宿泊施設「URASHIMA VILLAGE」のファンドプロジェクト。当ファンドでは、低利回り、長期運用というファンドでありながら、交通・インフラ系の大企業 2 社からの出資を実現している。プロジェクトに関心を持たれた全国の投資家の方々、この地にゆかりのある個人や企業、そして、“まちづくり”や“地方創生”に取り組む大手企業などが資金提供しているプロジェクトとして、地域活性ローカルファンドのモデルケースとなる事例である。



【資金運用】

運用金額 : 総額 11,000 万円

資金提供者数 : 101 名

想定利回り : 2.0%

運用期間 : 10 年

【導き出された可能性】

- 地域共創プロジェクトに対して、大手企業 2 社からの資金調達を実現。
→各社企業の CSV（地域との接点創出やマーケット創出・人流創出）を見据えた投資判断が実現。

【課題】

- 当該事例のように、投資を促進する CSV の設計の型が未成熟なため、再現可能性についての検討ができていない。

(2) 地域活性ローカルマザーファンドの組み立て

ここで、前提の確認となるが、地域活性ローカルマザーファンド構想にあたっては、地域活性化が「点の成功」だけでは足りず、面的に展開することでの「面の成功」を求めることがある。



図 4-4

そのためには、「スピード」と「規模」を兼ね備える仕組みが必要である。そのような前提に立った時に、「スピード」と「規模」を持って面的再生を実現するためには、事例の可能性にあるように、地域住民の共感をベースにした「ボトムアップ型の案件形成」と、大手企業の「資金・リソースの横断的活用」を両立させる必要がある。

一方で、従来のように、個別の地域共創案件に対して、大手企業より個々に「資金・リソース」の提供を受けるためには、大手企業の地域共創プロジェクトへの投資判断意欲を勘案すると、投資実行のスピード感と実現性の面で課題を抱えることが推察される。

○大手企業の地域共創プロジェクト投資判断意欲（推察）

- ・地域共創プロジェクト単体への出資はチケットサイズが限られ、企業内投資判断に乗りづらい。さらに案件ごとの判断がスピード感を鈍化させる。
- ・地域共創プロジェクトが地域に与えるインパクトをCSV的観点で検証し、“投資判断に足る評価軸”として提示できれば、参画可能性が上がる

そこで、これらの課題を解決するために、個別の地域共創案件をまとめつつ、一度に資金投資およびリソース提供が可能な枠組みの検討を行う。

この枠組みを本事業では「地域活性ローカルマザーファンド構想」と題して、2階建てのファンドスキームとして組み立てる。

難条件PREを地域共創で案件化する「ベビーファンド」と、企業CSVが関連付けられた大手企業から資金を呼び込み・個別のベビーファンドへ横断分配する「マザーファンド」をの「2階建て構造」を基本モデルとして設計した。

○「地域活性化ローカルマザーファンド構想」の組み立て

①1 階部分：ベビーファンド（地域共創型 PRE 再生プロジェクト）

役割：個別の難条件 PRE を、地域の合意形成とストーリー性を武器に「案件化」する。

特徴：小規模・分散型。地域住民や地域企業からの共感出資を募ることで、地域の当事者意識（関係人口）を醸成する。

②2 階部分：マザーファンド（地域活性ローカルファンド）

役割：大手企業等の資金をプールし、複数のベビーファンドへ横断的・継続的に投資する。

特徴：企業に対し、単なる利回りではなく、地域活性化への貢献（CSV）や事業シナジー、参画機会（インセンティブ）を提供する。

マザーファンドから個別のファンドへ投資する構造

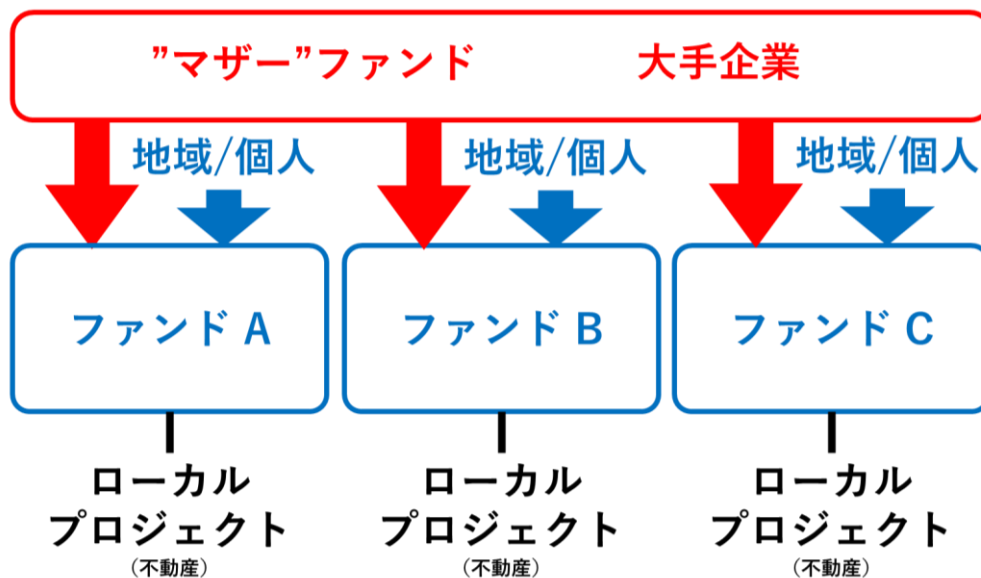


図 4-5

本事業では、この2階建て構造の実現性を高めるために、以下の視点で、「仕組化」および「実装化」していくための検討作業を実施していく。

○当事業での検証

検証①：ファンドスキームの仕組化検討

- ・当ファンドスキームの2階建て構造の実現性に対して、法的要件を抑えた上で、他同様スキームとの比較を通じて、その有効性を整理し、仕組みとしての蓋然性を検証する。

検証②：大手企業から投資を呼び込む実装化検討

- ・当スキームの実装化においては、“大手企業の投資促進”が鍵となる。仮説として設定した“CSVの関連付け”“地域共創プロジェクトの横断配分”の優位性を検証する。
- ・検証方法としては、大手企業へのヒアリングを通じて、“大手企業が求めるCSVの要素抽出”を行う。

(3) 横須賀版地域活性ローカルマザーファンド構想の組み立て

②の組み立てに基づき、検証作業を進めていく上で、導入検討自治体（横須賀市）におけるマザーファンド構想を組み立てる。当構想は、主に検証②での大手企業へのヒアリングで用いるとともに、仕組化・実装化で明らかになる内容を基に、導入検討自治体（横須賀市）での実現にあたっての反映内容の検討に用いるものとする。

次ページ以降に、内容を掲載する。

地域活性ローカルマザーファンド

POINT 面的再生

面的再生のスピードを加速するファンド
—地域課題を解決し、魅力を創出する—

- ✓ 複数の不動産再生プロジェクトをまとめて実行
- ✓ 点→線→面展開のスピードを加速
- ✓ 多様なステークホルダーが関わり、インパクトを創出

図 4-6



図 4-7

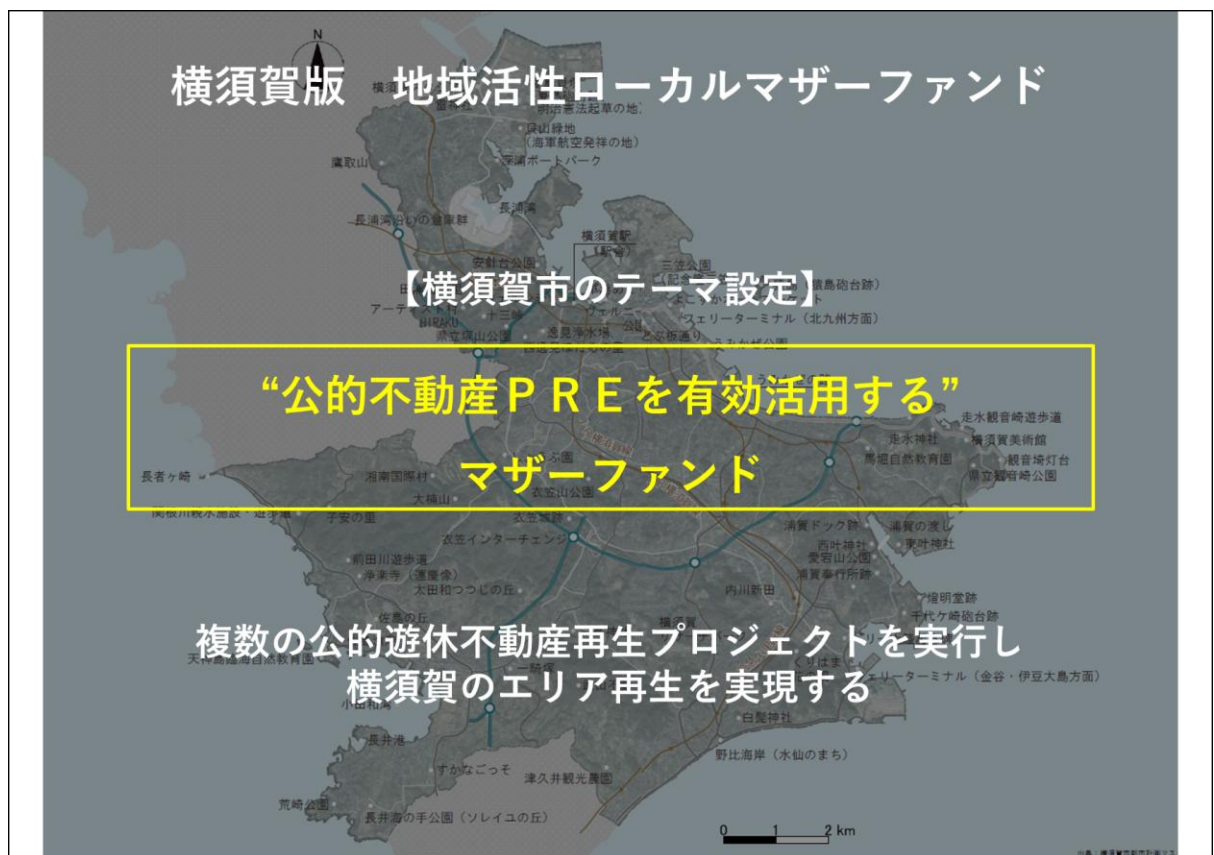


図 4-8

横須賀版 地域活性ローカルマザーファンド エリア特性【上位計画】



図 4-9

横須賀版 地域活性ローカルマザーファンド エリア特性【上位計画】



図 4-10

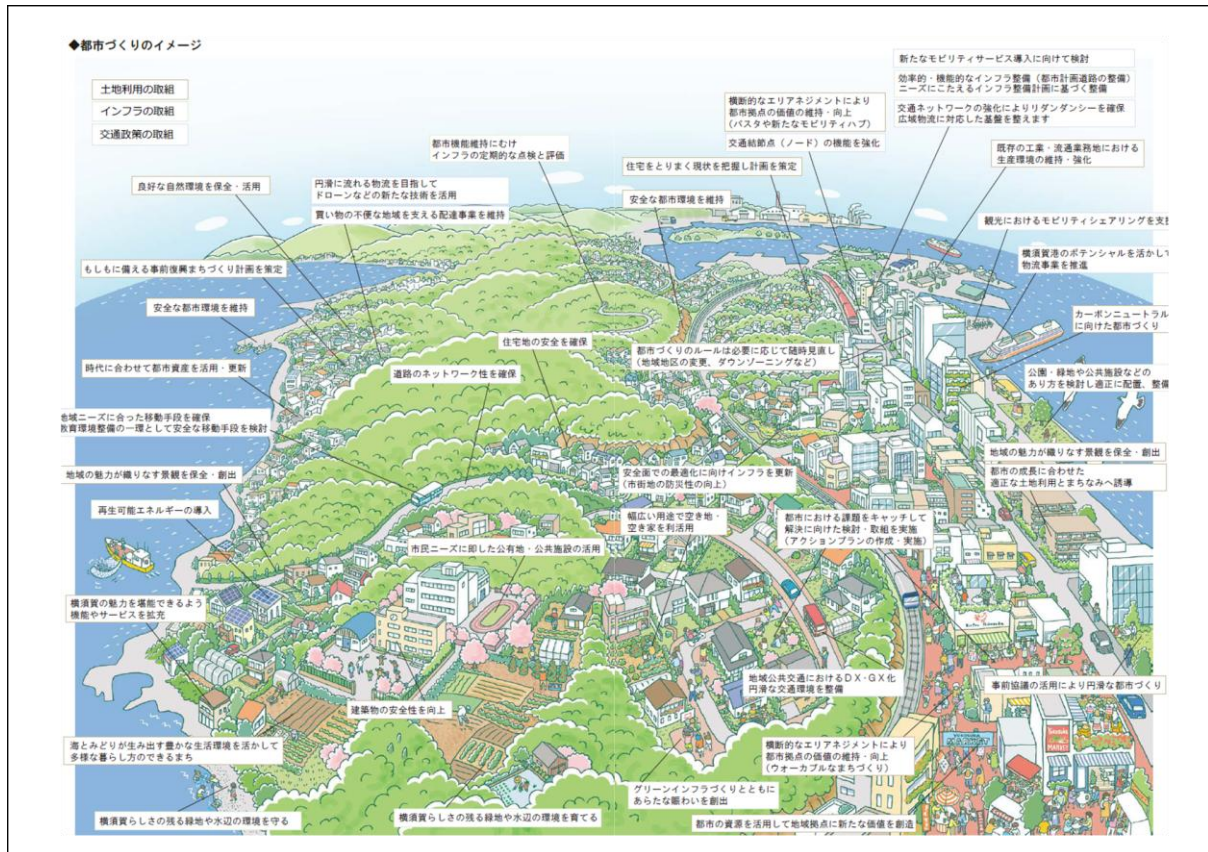


図 4-11

公的不動産 P R E を有効活用するマザーファンド

横須賀市が抱える遊休公共施設は 60 以上



複数のPRE再生プロジェクトをまとめて実行

図 4-12

公的不動産P R E を有効活用するマザーファンド

PRE再生プロジェクトが多様な魅力を創出した実績

<p>2024</p> <p>駐車場▶アートスポット</p>  <p>1件</p> <p>ヨコスカジハンゲンファンド</p> <p>募集金額：2,000万円 投資家数：人 想定利回り：4.0% 運用期間：5年01ヶ月</p>	<p>2025</p> <p>公営住宅▶なりわい住宅</p>  <p>1件</p> <p>月見台住宅再生ファンド</p> <p>募集金額：総額 13,600万円 投資家数：367人 想定利回り：8.0% 運用期間：4年11ヶ月</p>	<p>2026～</p>  <p>10件+</p>
---	--	--

スピードを加速し面的再生に展開

図 4-13

ロードマップイメージ



1年：2～3件ペースで
5年で10～15件再生

図 4-14

マザーファンド投資スキーム・役割分担（案）

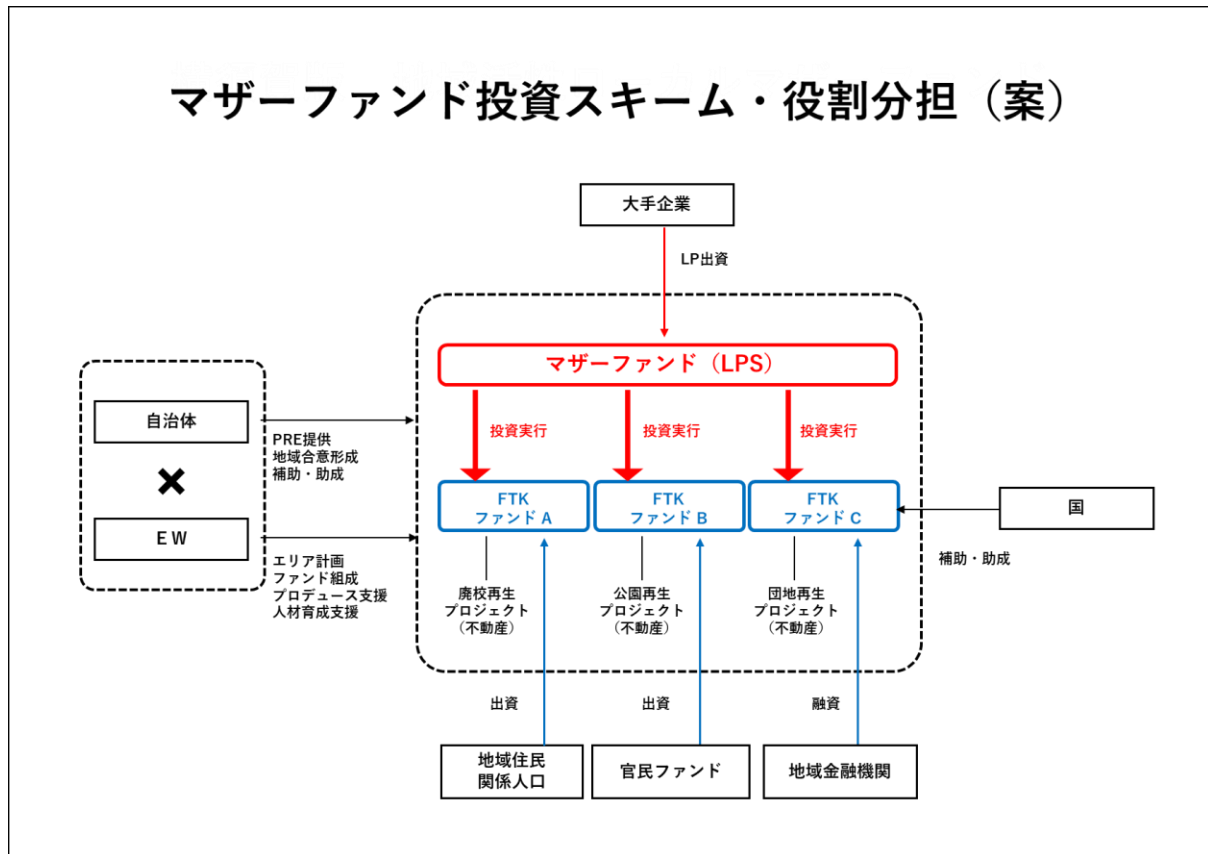


図 4-15

4-3. 仕組化検討—ファンドスキームの仕組化—

(1) 仕組化にあたっての視点整理

本章では、本事業構想のスキーム部分（マザーファンド×ベビーファンドの二層構造）を、単なるアイデア提示に留めず、実務上・制度上「組成できる仕組み」として成立させるための整理を行う。

具体的には、地域の小規模案件を継続的に生み出していくうえで必要となる機能（案件化、資金調達、ガバナンス等）を分解し、それぞれに対して最も整合的なファンド形態を選定することで、スキーム全体の実現可能性と実装上の論点を明確化する。

検討は、①案件単位で機動的に組成し、開発・運営に接続する「ベビーファンド」に求められる要件と適合する器、②複数ベビー案件への横断・継続投資を可能にする「マザーファンド」に求められる要件と適合する器、の順に行う。最後に、二層を接続して運用するうえでの実装上の論点（許認可・ガバナンス・利益相反管理等）を整理する。

(2) ベビーファンドの仕組化

二層構造のうちベビーファンドは、個別案件を対象に、資金調達から開発・運営への接続までを担う「実行の器」である。本報告書が対象とする地域の小規模不動産案件では、案件規模が小さい一方で、対象不動産の権利関係・法令制限・運営体制等の論点は相対的に多く、投資の可否判断と実行に耐える形へ整える工程が不可欠となる。

したがって必要となるのは、単に資金を集める仕組みではなく、小規模案件を案件単位で成立させ、実行まで回し切るための「マイクロプロジェクトファイナンス」の仕組みである。ここでいうマイクロプロジェクトファイナンスとは、①案件を見つけ（ソーシング）、②投資判断に必要な情報を整え（デューデリジェンス）、③資金調達を行い、④取得・改修・運営へ接続し、⑤収益の分配・モニタリングまでを、過度な固定費をかけず反復可能な形で実装する枠組みを指す。

この枠組みを成立させる上で重要なのは、抽象的に「ソーシング／デューデリジェンスが必要」という点に留まらず、それを実務として担い、案件を事業化まで持っていける主体をスキームの中に組み込めるかである。特に地域では、物件情報の流通や権利調整、行政・近隣対応、運営者候補の見極め等を含め、案件化から実行までを一気通貫で進められるプレイヤーは限られる。実態としては、宅建業者を含む地域事業者（不動産を日常的に扱い、事業の種を見つけ、見極め、事業化まで推進できる主体）が中核となる場合が多い。

したがって、ベビーファンドの仕組化においては、単に「資金を集める器」であるだけでなく、地域事業者が許認可・運用実務の観点から参画しやすく、マイクロプロジェクトファイナンス（案件単位の実行）を反復運用できることが重要な要請となる。

以上を踏まえ、本章では、ベビーファンドの器に求める要件を次の観点から整理する。

1. 小規模現物不動産を対象に出来る

小規模案件の多くは、現物不動産の取得・改修・運用と不可分である。そのため、現物不動産を前提とした資金調達が可能であり、かつ1案件あたりが小規模でも成立するコスト構造であることが必要である。特に、受益権化等の証券化を前提にすると、初期段階の小規模案件では手続・コスト負担が相対的に重くなり、投資対象としての成立可否以前の議論で頓挫しやすいため避ける必要がある。

2. 小口出資が可能である

初期段階の小規模案件では、投資家にとってのリスク認識が相対的に高くなりやすい。したがって、資金調達は少数の大口に依存するよりも、一定程度の分散（小口化）によって成立しやすい構造が望ましい。また、地域住民等の参加可能性を開くことは、資金面の厚みだけでなく、応援・利用・紹介等の波及効果とも整合しやすい。

3. 地域事業者が参入しやすい

小規模案件は、現場の運営・管理・事業づくりが成否を左右するため、地域の担い手（地域事業者）が参画しやすい枠組みであることが重要となる。許認可や実務負担のハードルが過度に高い場合、地域側に担い手がいても参入が進まず、結果として小規模案件の立ち上げが滞留しやすい。

4. 共感投資との相性がいい

小規模な不動産再生は、立地・用途・地域文脈に依存し、初期段階では定量的な情報や経済条件への評価が十分で無いことも多い（例えば、築年数が数十年を超える空き家を対象にしたPJで物件を担保に銀行融資を引き出す事は困難な場合が多い。）。この局面では、事業の社会的意義や地域価値への共感が、投資家の意思決定を後押しし得る。共感投資と親和性の高い枠組みであることは、小規模案件を“最初の一步”として成立させるうえで合理的である。

すなわち、ベビーファンドの仕組みとしては、**小規模現物不動産を対象にでき、小口出資が可能で、地域事業者の参入容易性や共感投資との親和性が高い枠組み**が適する。

以上の要件に照らし、本調査では、案件化を受け止めるベビーファンドの基本想定として、不動産特定共同事業（FTK）を中心に検討する。FTKは、現物不動産を対象とした小規模案件を受け止め、小口資金を動員しながら、地域に根差した事業者の参画を組み込みやすい枠組みである。これにより、案件化（ソーシング+デューデリジェンス）を実務として回

すだけでなく、その成果を金融の面からも成立させ、継続的なプロジェクト創出へ接続することが可能となる。

他の不動産証券化手法との比較

比較項目	FTK (不動産特定共同事業)	J-REIT (投資法人)	TMK (特定目的会社)	GK-TK (合同会社・匿名組合契約)
対象	実物不動産	実物不動産 信託受益権	実物不動産 信託受益権	信託受益権
ビークルの組成ハードル 要する期間・費用	行政庁（国交省等）との一 法人当たり一定の審査期 間・費用が必要	行政庁（金融庁）との一法 人当たり一定の審査期間・ 費用が必要	行政庁（金融庁）との一件 当たり一定の審査期間・費 用が必要	任意スキームであり、ビー クルの組成に係る時間・費 用は比較的少ない。
案件の性質	（開発・大規模改修も可 能）中小規模の再生案件等 に適したスキーム	原則、開発や大規模改修を 行うことができない。	開発・既存物件の大規模改 修も可能（現物不動産の流 動化）※信託受益権型の場 合は信託銀行による違法性 チェック要	信託銀行による違法性 チェックに馴染む案件（耐 震性が劣る既存物件等は不 適）
一般的な適性	1物件当たりの規模が比較 的小規模（数十億規模）な 物件、耐震性が劣る既存物 件の再生等	1物件当たりの規模が比較 的大規模な既存稼働物件	1物件当たりの規模が比較 的大規模な資産流動化等物件	投資家を広く募る場合、資 産を入れ替える等の新規開 発・既存稼働物件
①小規模不動産との相性	◎	△	△	△
②個人・小口出資の適正	◎	◎	○	○
③地域事業者の参入容易	◎ ※小規模不動産特定共同事業の緩和	×	△	△
④共感投資との相性	◎	×	△	△

表 4-1

また、特に本調査のテーマでもあるスモールコンセッションを前提とし、ベビーファンドの対象を公的不動産とする場合の注意点も検討する。

公的不動産の場合、行政が長期保有を前提とし売却できないケースも多いことから、基本モデルは売却を伴わない長期運用モデル（サブリース型等）を基本想定として設計する。サブリース型は、地域価値を共創していくストーリーに説得力が生まれ、遊休不動産再生プロジェクトとの親和性が高く、メリットにもなりうる事が過去の実績から推察する事が出来る。

一方で、指定管理方式・コンセッション方式は「不動産を保有・賃貸せず、契約（運営権等）に基づく業務遂行」となるため、FTKの組成は困難となり得る。この場合に取り得る選択肢（例：金商法ファンド等）については、過去の事例は存在するものの、方式別に個別検討が必要である。この点において、ベビーファンドの形はFTK以外にも一部バリエーションを持ち得るため、他スキームの可能性を否定するものではない。

(3) マザーファンドの仕組み化

前節で述べたとおり、地域の小規模案件の案件化に適したファイナンスとしては、ベビーファンドとして不動産特定共同事業（FTK）を基本想定に据えることが合理的である。一方で、地域におけるプロジェクト創出を「単発」で終わらせず、一定のテーマや方針のもとで継続的に生み出し、面的に展開していくためには、個別案件単位の資金調達手段（ベビーファンド）を束ね、横断的に支える上位レイヤーの仕組みが必要となる。

すなわち、二階建て構造におけるマザーファンドは、複数のベビーファンドに対して継続的に資金供給を行い、案件の創出・選定・投資・モニタリングの仕組みを安定的に運用する「資金プール」であると同時に、出資者（特に大手企業・機関投資家）にとって参画しやすいガバナンスと意思決定の枠組みを提供する“器”として位置付けられる。

この観点から、FTK ベビーファンドを面的に増やしていくことを目的とした二階建て構造において、マザーファンドに求められる要件を以下のとおり整理する。

1. ベビーへの横断的・継続的投資（資金プール可）

- マザーファンドは、単一案件への投資ではなく、複数のベビーファンド（FTK等）に対して一定期間にわたり継続的に出資できることが必要である。地域の案件は、案件化の進捗や条件が案件ごとに異なり、タイミングも分散する。このため、都度個別に資金調達を行う形では、案件化のサイクルにファイナンスが追従できず、結果として「資金があるのに次の案件に移れない」状態が生じやすい。
- また、継続投資を実現するためには、マザーファンドとして、あらかじめ設定したテーマ・基準（例：対象エリア、対象資産類型、社会的テーマ、投資方針、リスク許容度等）に則り、出資募集・運用ができることが重要である。これにより、案件の都度に投資家の合意形成をやり直す負担を抑えつつ、一定の統制のもとで案件を積み上げることが可能となる。

2. ガバナンス体制

- マザーファンドが扱うのは、複数の案件への継続投資であり、投資判断や利益相反、モニタリング、情報開示等に関する説明責任が伴う。特に本構想では、大手企業・機関投資家の参画を想定するため、投資家が納得し得る統制と透明性を担保できるガバナンス設計が不可欠である。
- 具体的には、監査の必要性、投資委員会の設置、意思決定プロセスの明確化、利益相反管理、情報開示・報告の設計等を組み合わせ、投資家にとって「参画後に何が起きるか」が見える枠組みを用意することが求められる。

3. 案件デューデリ・投資判断の主体

- 本構想における重要点の一つは、出資者（大手企業等）が、各案件の個別精査・投資判断に都度深く関与する必要がない構造を確保することである。

- 地域の小規模案件は案件数が増えるほど、投資家側の稟議や審査負担が累積し、継続的な参画の障害となりやすい。したがって、投資家はマザーファンドの投資方針・ガバナンス・体制に合意し、その枠内で、案件のデューデリジェンスおよび投資判断を担う主体（GP等）が責任を持って運用する構造が望ましい。これにより、投資家は「都度の案件判断」ではなく、「枠組みへの参画」として関与でき、マザーファンド参画のハードルを下げるができる。

4. 出資者の責任範囲が有限責任

- 投資家参画を広げ、継続的な資金プールを成立させるためには、出資者の責任範囲が限定されていることが重要である。特に企業投資家にとっては、想定外の債務負担や無限責任リスクは、意思決定上の大きな阻害要因となる。したがって、出資者が有限責任で参加できる仕組みであることは、資金の呼び込みにおける基本条件となる。

上記の要件に照らし、マザーファンドの「器」としてはLPS（投資事業有限責任組合）が適正である、と結論づけた。具体的には、LPS／任意組合／匿名組合／TMK／投資法人等を並列比較し、上記1～4の要件を観点とし比較整理する。

特に本構想上の重要点である「ベビーへの横断的・継続的投資（資金プール）」と「出資者の有限責任」を両立しやすいこと、ならびに投資委員会等を含むガバナンス設計が可能であることが、LPSを選好する主な理由となる。

マザーファンドの器としてのLPS（投資事業有限責任組合）の適正

	LPS	任意組合	匿名組合	TMK	投資法人
①ベビー横断的投資 (資金プール可)	◎ プール可 連続的投資を 基本想定	○ プール可だが 基本想定では無い	△ プールは基本想定されて ない	× 匿名組合契約の出資持 ち分の取得NG 資産流動化計画に 従う必要	△
②ガバナンス体制 (監査必要有無等)	◎ 監査必須 投資委員会等設置可	○ 監査必須ではない 投資委員会等設置可	○ 監査必須ではない	◎	◎
③案件デューデリ・投 資判断の主体	◎ GP/LP役割が標準化	○ 基本全員で決定	◎ 営業者役割	◎ 運用会社へ委託	◎ 資産運用会社へ委託 =※今回主旨からし て除外理由
④出資者有限責任	◎ 有限責任	× 無限責任※	◎ 有限責任	◎ 有限責任	◎ 有限責任

表 4-2

(4) FTK×LPS の二階建て構造

以上を踏まえ、本調査では「マザー=LPS、ベビー=FTK」を基本とした二階建て構成を提示する。LPS（マザーファンド）に対して株式会社エンジョイワークスが GP として出資・関与し、LP 出資を受け、各地域の開発 PJ（FTK ベビーファンド）へ投資実行する。FTK 側では、共感投資家（地域住民等）を含む小口出資を想定し、プロジェクト単位での資金調達と実装を担う。

図：スキーム

仕組化検討

マザー=LPS
ベビー=FTK とした場合の二階建て構成

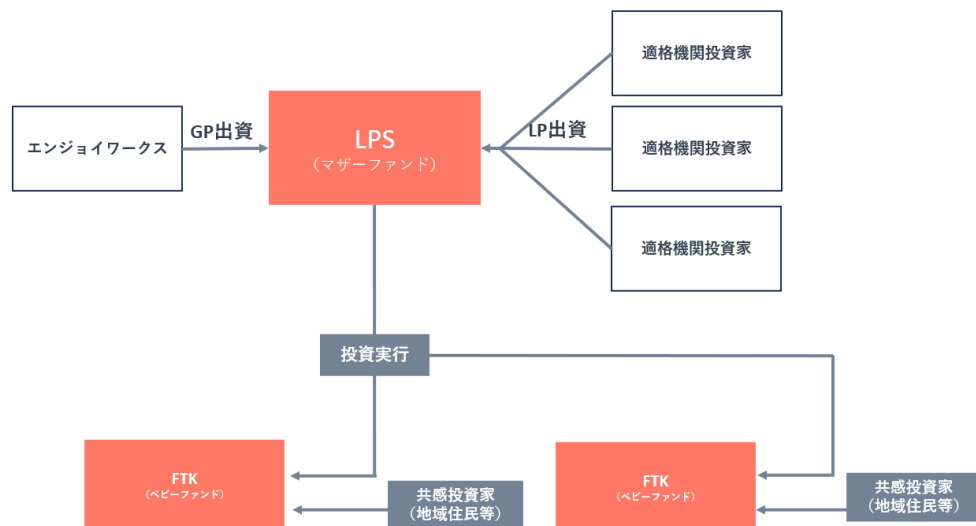


図 4-16

(5) 2階建て構造の仕組と実装する際のポイント整理

①適格機関投資家等特例業務の活用について

本スキームでは、本構想では、マザーファンド（LPS）運営における規制対応として、適格機関投資家等特例業務（いわゆるプロ向けファンド）を活用するモデルを想定する。

適格機関投資家等特例業務は、「集団投資スキーム持分（ファンド）の出資者の全てが適格機関投資家である場合、又は、出資者に1人以上の適格機関投資家と49人以下の投資判断能力を有すると見込まれる一定の者が含まれる場合」に適用できる（金融商品取引法第63条）。すなわち、一定以上な申請・運用コストを伴う金融商品取引業者としての登録が不要となる点で、スピーディーなLPSの組成・運用に寄与するものである。

※適格機関投資家：第一種金融商品取引業者、投資運用業者、投資法人、銀行、保険会社、信用金庫、金融庁長官に届出した個人（保有有価証券残高10億円以上かつ証券口座開設後1年経過） 等

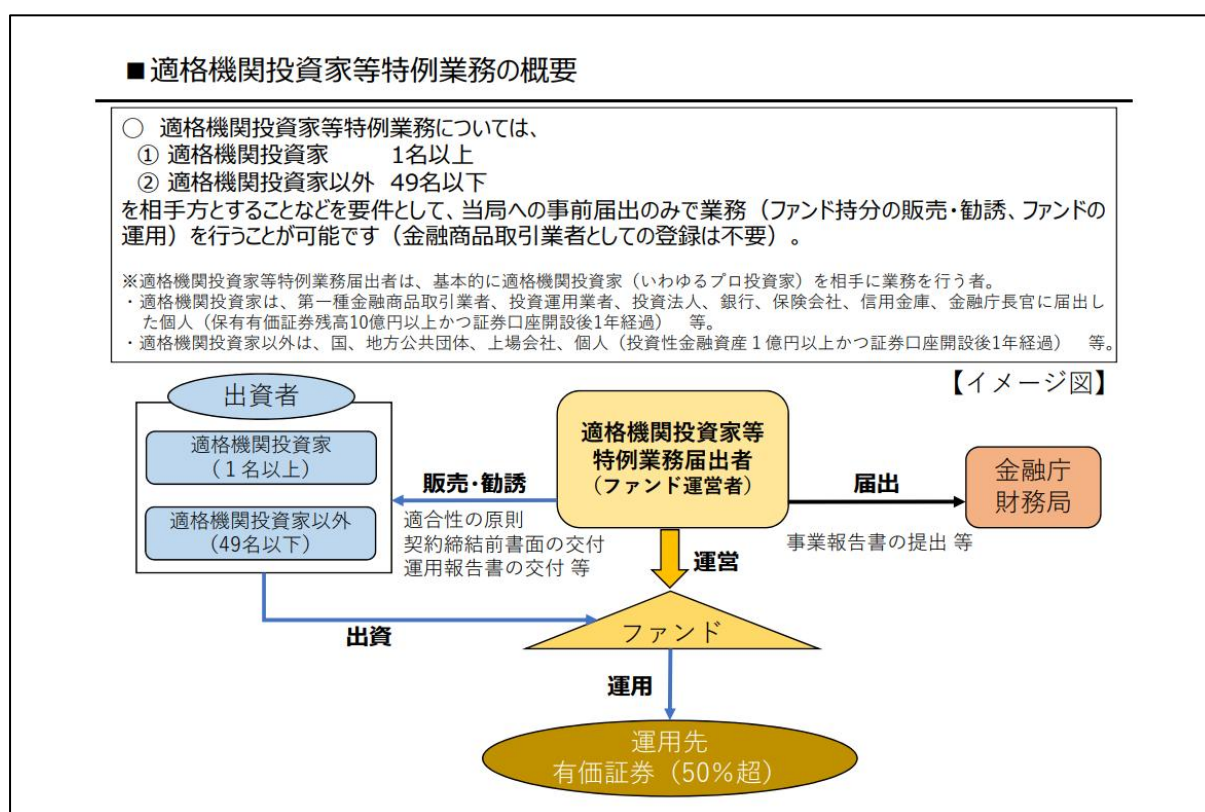


図 4-17

出典：「適格機関投資家等特例業務関係（届出等）」財務省関東財務局 HP

<https://lfb.mof.go.jp/kantou/kinyuu/kinshotorihou/tokurei.htm>

②ガバナンス体制の構築

上記の二階建て構造において、検討案件を発掘・組成する主体（ベビーファンド側の事業者）と、投資判断を行う主体（マザーファンド運営者=LPSのGP）が同一となる場合、利益相反のリスクが生じ得る。これは二階建て構造に固有の論点であり、投資家参画を広げるうえでも、あらかじめ統制手段を設計しておく必要がある。

1) 利益相反の類型（想定されるリスク）

利益相反は、例えば次の局面で顕在化し得る。

- GPが自ら関与する案件を、マザーファンドの投資対象として選定する局面（選定の恣意性）
- ベビー側の手数料・コスト（設計費、工事費、PM費等）の妥当性を評価する局面（コストの過大化）
- 事業計画の前提（需要、稼働率、出口価格等）の妥当性を評価する局面（前提の楽観化）
- 投資後のモニタリング・是正措置の判断局面（問題の先送り）

2) ガバナンス機能（投資判断の客観性と統制）

上記利益相反のリスクを低減するため、LPSにて組成するマザーファンドに以下のガバナンス機能を実装する。

- 投資委員会の設置（意思決定の客観性）
 - 外部有識者および主要LP等を含む投資委員会を設置し、投資判断の客観性を担保する。委員会の実効性を確保するため、審査項目、決裁プロセス、利害関係者の議決除外、議事録作成・保存等を運用ルールとして明文化する。（※一般にLPSにおいては、組合契約で定める投資方針および権限配分の範囲内で、GP（無限責任組員）が投資判断を一任され、機動的に意思決定できる設計が基本となるが、今回は上記利益相反リスク低減のためにこのような対応を想定する）
- 情報開示・レポーティング（透明性と説明責任）
 - 資金の分別管理、投資実行状況、主要KPI、リスク事象、重要契約の変更等について、定期レポート（四半期・半期等）と臨時報告（重大事象）を定義し、投資家が状況を確認可能な状態を作る。
- モニタリングと是正措置（投資後の統制）
 - 投資後のモニタリング項目（工期・コスト・稼働・収支・コンプライアンス等）と閾値（アラート条件）を設定し、逸脱時の対応（追加報告、改善計画提出、投資停止、契約条件変更等）の手続をあらかじめ定める。
- 外部チェック（監査・第三者評価）

- 会計監査または外部専門家レビュー等、第三者のチェック機能を適用し、内部の判断だけに依存しない体制を構築する（適用範囲・頻度は投資家層・規模に応じて設計する）。

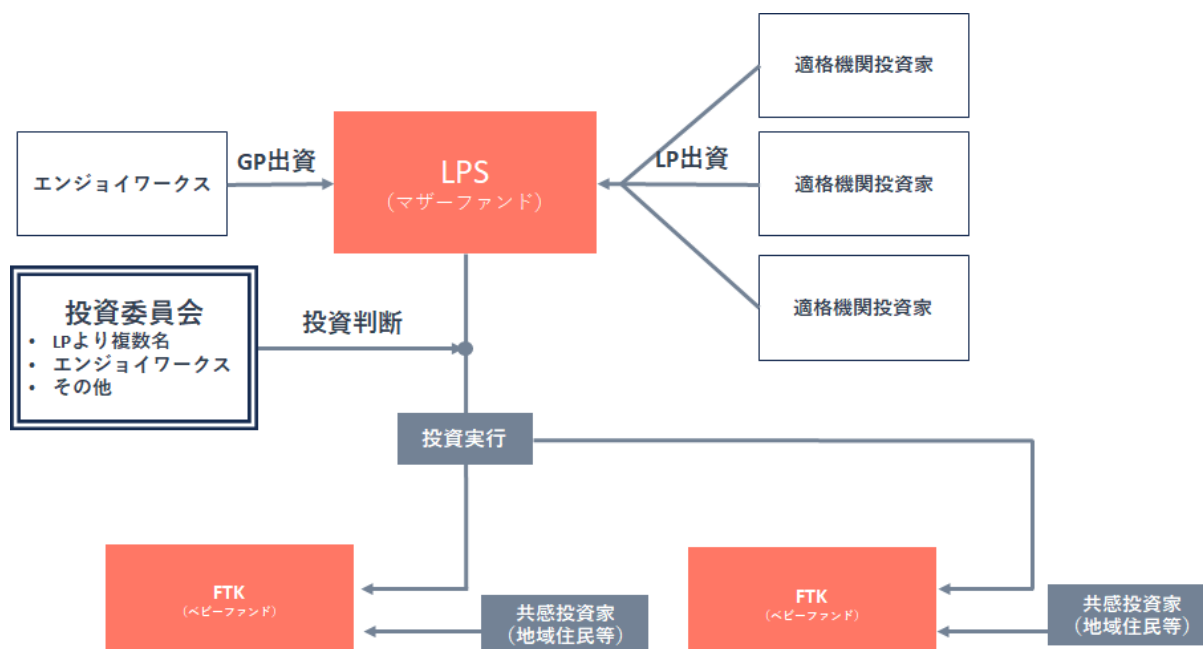


図 4-18

4-4. 実装化検討—大手企業が求める CSV の要素抽出—

本調査は、横須賀市をモデルフィールドとし、大手企業が地域活性化ファンドや公的不動産（PRE）活用に対して抱く期待・課題・参画条件を抽出することを目的として実施した。

(1) 調査概要

本調査は、横須賀市をモデルフィールドとし、大手企業が地域活性化ファンドや公的不動産（PRE）活用に対して抱く期待・課題・参画条件を抽出することを目的として実施した。

実施期間： 令和7年11月～令和8年1月

実施方法： オンライン会議または対面形式

調査対象数： 計13社

(2) ヒアリング対象企業の定義と選定

調査対象となる「大手企業」を以下のように定義し、選定を行った。

① 大手企業の定義

上場企業（または上場企業グループ、それに準ずる企業）を中心に、地域外資本として一定規模の「資金力」「人材」「広報力（発信力）」「事業連携力」を有し、地域活性化に対してCSV（Creating Shared Value）の文脈で関与しうる企業とした。

② 選定基準（セクター選定）

地域活性化において求められるインパクトが想定しやすい以下の業種を選定した。

- インフラ・交通系：鉄道、航空（人流・移動需要の創出）
- 不動産・建設系：総合デベロッパー、建設、住宅メーカー（空間整備・開発）
- 金融系：銀行、信託銀行、保険（資金供給・リスクヘッジ）
- メディア・情報通信系：テレビ局、広告代理店、IT（情報発信・コンテンツ化）
- サービス系：旅行、コンサルティング（ソフトコンテンツ・企画）

③ 横須賀市との連携実績

対象企業の選定にあたっては、横須賀市と既に「包括連携協定（地域振興）」を締結している企業や、まちづくり・経済関連部署と連携実績のある企業を優先し、現実的な参画可能性（進出意欲）が見込める先を抽出した。

以上の選定基準の中から、候補をピックアップし、実施期間内で協力いただけた13社のヒアリングを実施した。

企業	業種
A社	インフラ・交通（航空・鉄道）
B社	インフラ・交通（航空・鉄道）
C社	不動産・建設（総合デベロッパー）
D社	不動産・建設（総合デベロッパー）
E社	不動産・建設（建設）
F社	不動産・建設（建設）
G社	メディア・情報通信系
H社	金融系
I社	金融系
J社	金融系
K社	メディア・情報通信系
L社	メディア・情報通信系
M社	観光系

表 4-3

(3) ヒアリング内容（調査項目）

各企業に対し、以下の3つのカテゴリーについて詳細な聴取を行った。

【ヒアリング内容】

I. 地域活性化への関心・取組実績

地域活性化やまちづくりに対する全社的な関心度と方針。
横須賀市や三浦半島地域におけるこれまでの協働・参画実績。
公的遊休不動産（PRE）の利活用に対する事業としての関心。

II. 地域活性ローカルファンドへの関心（出資可能性）

出資意欲： 地域ファンドへの出資や協働に対する関心の有無。
出資形態： 許容される出資形態（LP出資、寄付、社債等）および金額感。
判断基準： 出資判断において重視する条件（テーマ、対象エリア、規模、リターン水準）。
課題・障壁： 社内決裁を通す上でのハードルや必要なプロセス・資料。

III. 公的不動産（PRE）活用への関心・参画意欲

事業シナジー： ファンド出資を契機として参画したい事業・取り組み（実証実験、施設運営等）。
関心テーマ： 具体的に関心のある社会課題テーマ（観光、防災、教育、通信、ウェルネス等）。

(4) ヒアリング実施

(1)～(3)を基に、令和7年11月～令和8年1月にかけて、ヒアリングを実施した。
以降にヒアリング実施内容および結果を掲載する。

①ヒアリング実施企業

企業	業種	実施時期
A社	インフラ・交通（航空）	令和7年11月
B社	インフラ・交通（鉄道）	令和7年10月
C社	不動産・建設（総合デベロッパー）	令和7年12月
D社	不動産・建設（総合デベロッパー）	令和7年12月
E社	不動産・建設（住宅メーカー）	令和7年12月
F社	不動産・建設（建設）	令和7年12月
G社	メディア・情報通信系（テレビ局関連広告）	令和7年11月
H社	金融系（銀行）	令和7年11月
I社	金融系（信託銀行）	令和7年12月
J社	金融系（保険）	令和7年11月
K社	メディア・情報通信系（広告）	令和7年12月
L社	メディア・情報通信系（テレビ局）	令和7年12月
M社	観光・旅行代理店系	令和8年1月

表 4-4

②ヒアリング資料

ヒアリングの際には、4-2 (3) で取りまとめた「横須賀版ローカルマザーファンド構想」および、4-4 (3) で整理したヒアリング項目を含めたヒアリングシートにて、実施した。

大項目	詳細項目
I. 地域活性化への関心・取り組み実績	
	1. 地域活性化やまちづくりへの関心についてお聞かせください。
	2. 横須賀市や三浦半島地域における協働・参画の実績があれば教えてください。
	3. 公的遊休不動産（PRE）の活用や利活用に関心がありますか？
II. 地域活性ローカルファンドへの関心	
①出資可能性	4. 地域ファンドへの出資や協働に関心はありますか？ （ある場合→出資時期・出資額）
	5. 出資・参画可能な形態について教えてください。
	6. 出資判断で重視する条件は何ですか？ （テーマ、対象、規模、リターンなど）
②出資判断	7. 出資判断の際に想定される課題・障壁があれば教えてください。
	8. 社内で出資判断を行う際に必要なプロセス・資料等があれば教えてください。
③インパクト	9. 出資により期待する社会的・事業的なインパクトは何ですか？
	10. 出資効果として、地域活性化の可能性について
III. 公的不動産（PRE）活用への関心・参画意欲	
	11. ファンド出資を契機として、参画したい事業・取り組みがあれば教えてください。
	12. 実施可能と思われる参画方法（資金提供、運営、実証など）について教えてください。
	13. 実証・共創テーマとして関心のある分野（観光、防災、教育、通信など）を教えてください。
IV. その他	
	14. 他地域での同様ファンドに関与したいか？

表 4-5

(5) ヒアリング結果の整理

ここでは、実際にヒアリングで得られた内容を結果として整理したものを掲載する。なお、(4)で掲載したヒアリング資料に基づき、ヒアリングを実施したが、企業状況に応じて、一様な回答とはならなかったため、以下視点をもって、内容の整理を行った。

【ヒアリング結果整理の視点】

1. マザーファンドに対する投資の前提姿勢
2. 投資等で事業参画の対象としやすい地域やエリア
3. 投資等で事業参画の対象としやすい不動産の種類や特徴
4. 投資することで求める社会的インパクトや経済的リターンは何か？
5. 総括

次ページ以降に全13社の回答を整理した資料を掲載する。

企業名	業種	重心	投資の前提思想			①なぜ地域か	②不動産の位置づけ	③インパクトの考え		示唆				
			出資意欲	キーワード	内容			1. 社会	2. 経済					
A社	インフラ・交通(航空)	①地域 ③インパクト(社会)	出資意欲あり	【二地域居住の推進】 【地域接点創出】	1. 意思決定と関与の度合い ・企業が出資する際に「どの程度意思決定に関われるか」が重要視。 2. 実績と信頼性 ・過去の実績を細かく問われる場面が多く、説得力を高める。 3. シナジー重視の投資 ・単なる利回りだけでなく、匿名企業Aとして「地域との関係づくり」「旅行商品への展開」「二地域居住の推進」など、定性的なシナジー効果を重視。 ・地域活性化や移動の目的に貢献するという理念に基づく。 4. 投資の柔軟性と分散 ・複数ファンドに分けることで投資しやすくする方針が議論。一色単にせず、地域のニーズに合わせた柔軟な構成を重視。 5. 大義と説明責任 ・一つの物件に対する出資は難しく、「なぜ匿名企業Aが関わるのか」という大義を明確にし、社内外に丁寧に説明する必要あり。	【二地域居住推進地域】 【地域ニーズ】	1. 地域活性化やまちづくりに関心があるエリア ・匿名企業Aは「地域活性化」「関係づくり」を重視しており、単なる移動ではなく、地域に滞在する目的や価値を生み出すことに投資の意義を見出し。 ・地域のキーマンとのつながり、関係づくりができるか？ 2. 二地域居住を推進できる地域 ・二地域居住(都市と地方の二拠点生活)を本気で推進しようとしており、滞在環境を整備できる地域が重要視。 ・関連を否定するものではないが、「誰のための二地域居住なのか」の説明 3. アクセシビリティと地域ニーズ ・匿名企業Aは「地域が主役」であることを重視し、匿名企業Aが旗を立てるのではなく、地域のニーズに応える形で参入する方針	【面的展開】 【ポテンシャル】	1. 単なる物件ではなく「面的再生」や地域価値創造に寄与する不動産 ・匿名企業Aは「プロジェクト単体」よりも、地域全体の再生やまちづくりに貢献する不動産を重視。 2. 二地域居住や長期滞在を支援できる施設 ・二地域居住を推進する方針があるため、長期滞在が可能な宿泊施設や、地域で生活できる環境を整備する物件が重要視。 3. 地域との関係づくりや観光商品との連携が可能な物件 ・地域のストーリーや観光資源と結びつけられる不動産が評価。 ・旅行商品や体験型サービスとのシナジーが生まれることがポイント。	【二地域居住の推進】 【地域との接点獲得】	1. 地域活性化・まちづくりへの貢献 ・移動は手段であり、地域を訪れる目的や価値を創出することが重要。 ・匿名企業Aは「地域とのつながり」「関係性の創出」を投資の目的。 2. 二地域居住の推進 ・都市と地方の二拠点生活を支援し、滞在環境を整えることで、地域に新しいライフスタイルを生み出すことを目指す。 3. 観光商品や移動サービスとのシナジー ・投資先が旅行商品や体験型サービスと結びつくことで、航空事業以外の価値を創出。 4. 官民連携・地域プレイヤーとのネットワーク形成 ・地域のキーマンや企業とつながり、地域主導のプロジェクトに参画することで、社会的信頼獲得。	【実績確保】 【事業シナジー】	1. 利回り ・ファンド運用の利回りは当然重要視。 ・ただし、単純な収益追求ではなく、地域との関係性や事業の持続性を考慮したリターンを目指す。 2. リスクヘッジ ・複数ファンドへの分散投資や、リスクを抑えた構成を検討 3. 観光商品や移動サービスとのシナジー ・投資先が旅行商品や体験型サービスと結びつくことで、航空事業以外の価値を創出。	【二地域居住の推進による移動の手段化・自社役割創出】 出資は入口、二地域居住の推進のためになるプロジェクトや地域との関係・つながり獲得のための出資ロジック整理
B社	インフラ・交通(航空)	①地域 ③インパクト(社会)	出資意欲あり	【地域づくりへの支援】 【自社関係人口の創出】	1. 地域活性化を重視した投資方針 ・匿名企業Bは「ローカル志向」「心の故郷づくり」を重要テーマとしており、都市部出身者が「ふるさと」を持てるような地域づくりを支援することを重視。 ・このため、単なる経済的リターンだけでなく、地域価値の創出に寄与するプロジェクトを評価。 2. エリア外投資は限定的だが検討余地あり ・関連圏など自社エリア外への投資は原則難しいものの、「ふるさと意識」を喚起できる象徴的な地域であれば検討可能。 3. 社会的KPIを重視 ・投資判断では、経済性だけでなく以下の社会的要素をKPIとして重視。 ①地域の担い手・キーマンの存在 ②地域の魅力や文化資源 ③生活基盤やまちづくり活動の成熟度 ④地域間連携・コミュニティ形成 ・これらに資するプロジェクトであれば、利回りが低くても出資対象となる可能性あり。 4. 投資規模・利回りの考え方 ・数億円規模なら部内判断で対応可能、二桁億円以上は審査プロセスが変わる。 ・利回り基準は固定されていないが、物価・人件費上昇で今後はやや上昇見込み。 ・社会的リターン重視の一方で、最低限の経済性確保も必要。 ・マザーファンドの「ポートフォリオ平準化」方針には賛同。 5. 行政連携・公的不動産への見解 ・行政主導は安定性があるが意思決定スピードに課題あり。 ・匿名企業B内では別部門がPFIや指定管理案件に積極的であり、今後の接続を検討する意向	【西日本】 【ふるさとポテンシャル】 【面的展開】	1. 西日本エリアが基本 ・匿名企業Bは自社の事業エリアである西日本地域を中心に投資を検討。 2. “心の故郷”を感じられる地域 ・都市部出身者が「ふるさと意識」を持てるような地域づくりを重視。 ・関連圏などエリア外でも、こうした象徴性があれば検討余地あり。 3. 地域活性化のポテンシャルが高い場所 ①地域の担い手やキーマンが存在する ②特産品や文化資源が魅力的 ③生活基盤やまちづくり活動が成熟している ④地域間連携やコミュニティ形成が進んでいる 4. 面的展開が可能なエリア ・宿泊・飲食など複数拠点を短期間で立ち上げることで市場形成が期待できる地域は評価が高い。面的展開型スキームを有効と見なす。	【面的展開】 【ポテンシャル】 【規模】	1. 公的不動産(行政連携型) ・匿名企業Bは「行政主導は安定性がある一方で意思決定スピードや継続性に課題がある」とコメントしつつ、指定管理やPFI案件に積極的な自社部門との連携に関心を示す。 2. 面的展開が可能な不動産群 ・宿泊・飲食など複数拠点を短期間で立ち上げることで市場形成を促進できる「面的展開型スキーム」を有効と評価。 →単発物件よりも複数物件を束ねて再生できるエリアや施設群が好まれる。 3. 地域資源を活かせる不動産 ・投資判断では、地域の魅力・特産・文化資源を重視。 →地域文化や観光資源と結びつけやすい施設(宿泊施設、観光拠点、交流施設など)が対象になりやすい。 4. 社会的価値を生み出す不動産 ・匿名企業Bは経済的リターンだけでなく、地域担い手の存在やコミュニティ形成に資するプロジェクトを評価。 →地域コミュニティの拠点となる施設や、地域活性化に寄与する不動産が重視。 5. 投資規模に適した案件 ・数億円規模なら部内判断で対応可能、二桁億円以上は審査プロセスが変わる。 →複数物件を束ねたファンド型スキームで、数億円～十数億円規模の案件が現実的。	【ふるさとの価値創出】 【マーケットの創出】	1. 地域の担い手・キーマンの存在 ・地域を牽引する人材や組織があるかどうか。 2. 地域の魅力・特産・文化資源 ・地域固有の価値や観光資源を活かせるか。 3. 生活基盤やまちづくり活動の成熟度 ・持続可能な地域づくりが進んでいるか。 4. 地域間連携・コミュニティ形成 ・関係人口や交流を生み出す仕組みがあるか。	【事業シナジー】	1. 最低限の経済性確保は必須 ・社会的価値を重視する一方で、社内説明や判断コストを考慮し、一定の利回りは必要。 2. 利回り基準は固定されていないが、上昇傾向 ・物価・人件費の上昇により、昨年度よりやや高めの水準を想定。 3. 事業シナジー ・関係人口増加による移動発生で、自社事業への影響 ・会員アプリ基盤を活用したクラブファン連携やポイント還元送客等、非金銭的な部分への関心 ・観光振興、関係人口創出、交通・モビリティ連携、地域連携発信(自社アプリを通じた顧客分析、地域誘客)事業への発展。 4. ポートフォリオ平準化の考え方 ・マザーファンドでは利回りの良い案件と悪い案件を組み合わせ、全体でリスクを分散する方針に賛同。 5. 投資規模の目安 ・数億円規模なら部内判断で対応可能、二桁億円以上は審査プロセスが変わる。	【面的展開×社会的意義=ふるさと価値・関係人口創出】 意義ある案件であれば、エリア外でも一定の検討余地あり。

表 4-6

企業名	業種	重心	投資の前提思想		①なぜ地域か	②不動産の位置づけ	③インパクトの考え方		示唆
			出資意欲	キーワード			内容	1. 社会	
C社	不動産・建設(総合デベロッパー)	①地域	出資意欲	【自社保有資産の再生】	<p>【自社責任エリア】</p> <p>1. 自社が所有するリゾート地 ・50年前に開発された別荘地で、現在は老朽化と地域衰退が進む。 ・匿名企業Cは、これらのエリアを「持続可能な価値を再生する」ことを重要課題と認識しており、ファンドを活用して再生資金を確保することに強い関心。</p> <p>2. 優先度が低いエリア ・横浜賀市や三浦半島など、匿名企業Cが直接管理していない地域は、現時点ではリソース的に関与が難しいと明言。 ・興味はあるものの、優先度は低く、まずは自社リゾート地への対応が優先。</p> <p>3. 投資判断の背景 ・匿名企業Cは「地域共創による成長領域の創出」を中期計画の重点テーマに掲げており、地域との共創やローカルパートナーとの協働を加速する方針。 ・ただし、ビジネスとしての収益性や社内承認のハードルが高いため、慎重な姿勢。</p>	<p>【自社保有不動産】</p> <p>1. 老朽化したリゾート地の不動産 ・特徴： ・50年前に開発された別荘地で、現在は老朽化が進行。 ・地域全体の衰退も課題となっており、再生が急務。 ・資金不足のため、ファンドを活用して再生資金を確保する必要がある。 →理由：匿名企業Cは、これらのエリアを「持続可能な価値を再生する」ことを重要課題と認識しており、地域共創の文脈で再生事業を進めたいと考えている。</p> <p>2. 投資判断のポイント ・魅力あるロケーション：海・山・雪など、観光資源や自然環境に価値がある場所。 ・将来性：50年後も魅力的であり続けるための持続可能性。 ・インパクト：地域共創や移住促進など、社会的リターンを生み出せるプロジェクト。 ・課題：収益性が低く、社内承認を通す難しさがあるため、単なる建物再生ではなく「循環的な仕組み」や「地域のポテンシャルを活かす戦略」が必要。</p>	<p>1. 地域共創の推進 ・匿名企業Cは中期計画で「地域共創による成長領域の創出」を重点テーマに掲げており、地域の持続可能な発展に寄与することを重視。</p> <p>2. 移住・関係人口の増加 ・「地域の人」よりも「その町のポテンシャルに共感して移住してくる人」にフォーカスすることが重要</p> <p>3. 地域資産の再生 ・老朽化したリゾート地や遊休不動産を再生し、地域の魅力を維持・向上させることが社会的価値</p>	<p>【自社保有資産の価値向上】</p> <p>1. 長期的な資産価値の維持 ・リゾート地を「50年後も魅力的であり続ける」ための再生投資を行い、資産価値を維持・向上させることが目的</p> <p>2. 投資判断の条件 ・経済的リターンだけでなく、社会的リターン（地域活性化やブランド価値向上）とのバランスを重視。 ・ただし、収益性が低く、社内承認を通す難しさが課題であるため、単なる建物再生ではなく「循環的な仕組み」や「地域のポテンシャルを活かす戦略」が必要</p>	<p>【自社保有資産の価値向上】</p> <p>自社資産の保有エリアにおける資産価値向上</p>
D社	不動産・建設(総合デベロッパー)	①地域 ②対象不動産 ③インパクト(経済)	出資意欲あり	<p>【出資前向き】 【出資地域】 【事業シナジー】</p>	<p>【事業シナジーある地域】</p> <p>1. 自社事業とのシナジーがある地域 ・特に空港事業との親和性が高いエリアが有力候補。 ・匿名企業Dは本州、離島で複数空港事業を展開しており、これらの地域での活性化は「社内的に説明しやすいストーリー」として評価。</p> <p>2. 観光・移住需要が高い地域 ・某島は特に注目度が高く、既存のホテル開発や観光資源の強化が進んでいるため、面的な開発や地域活性化の取り組みと親和性が高いと評価。</p> <p>3. 社内的に説明可能なストーリーが作れる地域 ・都心の既存事業エリアはもちろん、地方でも「なぜ匿名企業Dがやるのか」を説明できる文脈が必要。空港や観光資源との結びつきが強い地域はその条件を満たしやすい。</p> <p>4. 地域のキープレイヤーが存在する場所 ・現地の大手企業や自治体との連携が可能な地域も重要。某島では既に地元企業やキーマンとのネットワークが形成されており、こうした地域は投資対象として魅力的。</p>	<p>【PRE】 【信用力】 【面的】 【安定稼働】</p> <p>1. 社会的課題解決型の不動産 ・空き家再生プロジェクト：空き家を活用した宿泊施設や中長期滞在施設など、地域課題（空き家問題）を解決する事業は評価。国土交通省のモデル事業に認定されているものは信頼性が高く、投資対象になりやすい。</p> <p>2. 観光・移住需要に対応する不動産 ・宿泊施設・リゾート関連：宮古島や高松など観光需要が高い地域でのホテルやヴィラ、長期滞在型施設は、空港事業とのシナジーがあり、説明しやすいストーリーを作れるため投資対象になりやすい。 ・複合施設：観光と地域交流を兼ねた「道の駅」的な複合施設や、温泉・ウェルネス施設も候補。</p> <p>3. 公的不動産の再生 ・官民連携で活用する遊休不動産；横浜賀市の廃校や福祉センターなど、景観や立地に優れた公的不動産を再生し、観光・地域交流施設に転換するプロジェクトは、国交省支援もあり、投資対象として魅力的。</p> <p>4. 投資判断に影響する特徴 ・面的な展開が可能な不動産：単体ではなく複数物件をまとめて開発できるエリアや仕組み（マザーファンド構想）が重要。小規模案件を兼ねることで投資効率を高めるモデルが評価。 ・収益性と安定稼働：宿泊施設や複合施設は、安定した稼働率や長期運用が見込めることが条件。</p>	<p>【CSR】 【地域活性化】 【サステナビリティ】</p> <p>1. 地域活性化の推進 ・地方や観光地の空き家問題、公的不動産の遊休化など社会課題を解決し、地域の持続可能性を高めることが重要視。 ・特に「地域の資産を持続させる仕組み」「自治体政策との連動」が評価されるポイント。</p> <p>2. 官民連携によるまちづくり ・地域のプレイヤー（自治体・地元企業）と連携し、地域コミュニティを巻き込むことで、社会的価値を創出することが求められる。 ・単なる投資ではなく「地域と共に成長するストーリー」が必要という考え方。</p> <p>3. サステナビリティ戦略との整合性 ・匿名企業Dの長期経営戦略にある「社会価値向上」に該当することが重要。空き家問題や地域再生など、社会課題解決型のプロジェクトは社内承認を得やすい。</p>	<p>【収益性】 【長期安定稼働】 【事業シナジー】</p> <p>1. 一定の投資基準を満たす収益性 ・「儲かるかどうか」は基本条件。 ・高利回りでなくても、戦略的意義や社会的価値が明確ならハードルを下げる余地はあるものの、最低限の投資基準をクリアする必要がある。</p> <p>2. 安定稼働・長期運用モデル ・10年間固定の長期ファンドやオフバランス化による安定収益が評価。 ・単発ではなく、持続可能な収益構造が重要。</p> <p>3. 事業シナジーによる付加価値 ・空港事業や既存ホテル事業との連携など、自社事業に貢献するストーリーがあると投資判断がしやすくなる。単なる純投資ではなく、戦略的な意味合いを持つことが望まれる。</p>	<p>【事業シナジー+CSR+長期安定収益】</p> <p>事業シナジーの高い地域で、サステナビリティ等のCSRインパクトを残せつつ、長期安定収益が望める案件。</p>

表 4-7

企業名 業種 重心	投資の前提思想			①なぜ地域か	②不動産の位置づけ	③インパクトの考え		示唆						
	出資意欲	キーワード	内容			1. 社会	2. 経済							
E社 不動産・建設（住宅メーカー）	②対象不動産	出資慎重	【出資慎重】	<p>1. 関心はあるが、出資は慎重</p> <ul style="list-style-type: none"> 「地域共生」をテーマに掲げており、地域活性化や公的不動産の活用には強い関心。 ただし、同社は通常「投資家」ではなく「開発者」として参画するケースが多く、出資という形は社内協議を済ませるために慎重な検討が必要。 <p>2. 出資の条件</p> <ul style="list-style-type: none"> 受注につながる事が重要 過去のファンド出資事例では、LPS形式で出資し、目的は「配当」よりも「建築工事の受注」。 <p>3. 規模感と数字の裏付け</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内協議を通すには「どのような物件があり、どれくらいの受注が見込めるか」という情報が必須。特に、建築工事が100億円超の大規模案件につながる場合は関心が高い。 <p>4. 宣伝効果の可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域活性化への取り組みを社内外にアピールできる「広告・広報効果」が明確に示されることも、意思決定の重要な要素。 	【全国的】	<p>1. 地域活性化に関心があるエリア</p> <ul style="list-style-type: none"> 「地域共生」をテーマに掲げており、全国的に公的不動産（PRE）の活用提案を実施。 特に横須賀市や三浦地域には強い関心を示しており、魅力的なエリアとして評価。 <p>2. 都市近郊で再生余地のあるエリア</p> <ul style="list-style-type: none"> 横須賀市のように都心近郊でありながら、山間部や老朽化した団地など再生が進んでいない地域は、面的な再生プロジェクトの対象になりやすい。 公的不動産の種類は多様で、団地、駐車場、廃校、福祉センター、プール、公園などが含まれ、こうした遊休資産を活用する構想に興味。 	【PRE】 【事業規模10億以上】	<p>1. 法人向けの建物を中心</p> <ul style="list-style-type: none"> 基本的には法人向けの建物を得意。具体的には、商業施設、ホテル、事務所、物流施設、工場、データセンターなど幅広い用途に対応可能。 <p>2. 公的不動産（PRE）の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国的に公的不動産の活用提案を行っており、団地、駐車場、廃校、福祉センター、プール、公園などの遊休資産に関心。 <p>3. 大規模案件（10億円以上）</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資判断には「どれくらいの受注が見込めるか」が重要で、10億円以上の建築規模がある案件は関心が高い。 	【地域共生】 【CSR】	<p>1. 地域活性化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 「地域共生」を企業テーマとして掲げており、地域の魅力向上や人口流入につながるプロジェクトに価値を見出し。 公的不動産の再生や団地の再興など、地域課題解決型の事業は評価されやすい。 <p>2. 官民連携・地域共感の可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域住民や企業が参画する仕組み（ファンドや共感投資）を通じて、地域社会とのつながりを強化できることが重要視 <p>3. 広報・ブランド価値の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> 「地域活性化に取り組んでいる」という宣伝効果が社内外に可視化できることは、社内協議を通す際の強力な要素 	【事業参画（建設）】	<p>1. 建築受注につながる事</p> <ul style="list-style-type: none"> 「投資家」というより「開発者」としての立場が強く、ファンド出資の目的は配当よりも建築工事の受注。 <p>2. 規模感（10億円以上）</p> <ul style="list-style-type: none"> 社内協議を通すには、どの物件が対象で、どれくらいの受注が見込めるかという数字が必須。特に10億円以上の建築規模がある案件は関心が高い。 <p>3. 安定的な利回り（目安：年8%程度）</p> <ul style="list-style-type: none"> ファンドとしては、過去事例で「5年運用・年8%」の配当が提示されており、一定の経済的リターンを確保することが求められる。ただし、利回りよりも受注機会が優先される傾向 	【出口=受注】	<p>建設対象としての規模（10億〜）と受注機会がトリガー。</p>
F社 不動産・建設（建設）	②対象不動産	出資慎重	【事業参画重視】	<p>1. 投資よりも事業参画を重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 土地活用や建物建設、PPP・PFIなどの公民連携事業を主軸とする「事業会社」であり、基本的には投資よりも自社が直接事業に関わる形を重視 <p>2. 仕組み自体は「スモールコンセッションの正解」として高評価</p> <ul style="list-style-type: none"> マザーファンドの仕組みを全国展開のモデルとして「正解」と評価し、パイロット事業として広げる可能性に前向きな姿勢 <p>3. 条件付きで出資検討の余地あり</p> <ul style="list-style-type: none"> 「具体的な案件が見えてくれば、LPSへの出資も検討する可能性がある」と言及。 ただし、出資比率が高すぎると自社事業としての位置づけが難しくなるため、バランスを重視する考え。 公園活用（パークPFI）、道の駅、廃校活用などは得意分野であり、こうした領域を含むファンドなら関心が高いとしている。一方、住宅再生や単なるリノベーションは得意ではなく、事業参画の余地がある案件を重視。 	・横須賀市のプロジェクトには強い関心。	【自社得意領域重視】	<p>1. 得意分野の不動産タイプ</p> <ul style="list-style-type: none"> ○公園・観光関連施設 ○パークPFIを中心に全国で30件以上の実績があり、公園や観光スポットの駐車場などは非常に得意分野 ○道の駅・廃校活用 ○廃校を地域交流拠点や福祉複合施設に再生するプロジェクト、道の駅の開発にも積極的に取り組む。 ○福祉施設（複合型） ○特養やCCRCなど、福祉系施設を核にした複合開発は対応可能。 ・ただし、宿泊施設単体の再生は得意ではない。 <p>2. 不動産の特徴</p> <ul style="list-style-type: none"> ○公共性が高い資産 ○公的不動産や公共施設の利活用に関与し、官民連携（PPP・PFI）スキームに適した物件を好む。 ○新築・建設が絡む案件 ○リノベーション単体は得意で、建設や大規模活用を伴う案件に親和性。 ○事業参画の余地がある物件 ・単なる投資対象ではなく、自社が事業に関わるプロジェクトを重視します。 ・例えば、パークPFIや道の駅などは直接運営・整備に関与できる。 <p>3. 対象外の不動産</p> <ul style="list-style-type: none"> ○住宅再生単体 ・親会社との関係で住宅再生は手を出していない領域 	【地域活性化のモデル化】	<p>1. 地域活性化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 横須賀市の遊休公的不動産を活用し、地域の魅力を高めることに強い関心。 特に「面的再生」「官民連携による地域価値向上」を重視しており、スモールコンセッションの正解として評価 <p>2. 公共資産の有効活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 公園、道の駅、廃校、福祉施設など、地域住民の生活や交流に直結する施設の再生を通じて、地域社会にプラスの影響を与えることを重視。 <p>3. 官民連携モデルの普及</p> <ul style="list-style-type: none"> この仕組みをパイロットとして全国展開できる可能性に期待しており、社会的なモデルケースになることを重視 	【事業参画（運営）】	<p>1. 事業性の確保が前提</p> <ul style="list-style-type: none"> 単なる投資ではなく、事業参画を通じて収益を得ることを重視。 例えば、パークPFIや道の駅など、自社が運営や整備に関与できる案件を好む。 <p>2. 投資条件の明確化</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資比率が高すぎると自社事業としての位置づけが難しくなるため、バランスを重視。 案件の具体性や事業の成立性が見えることが投資判断の鍵 <p>3. リターンのイメージ</p> <ul style="list-style-type: none"> ファンド構造では、賃貸事業やテナント収入をベースにした安定的なキャッシュフローを期待しており、過去事例では数億円規模の再生案件で40%程度のエクイティ出資を実施。 	【事業参画可能性→自ら実績作ったら投資可能性】	<p>事業者として案件関わり、その後、実績作ったら投資可能性あり。仕組みは面白い。</p>	

表 4-8

企業名	業種	重心	投資の前提思想			①なぜ地域か	②不動産の位置づけ	③インパクトの考え方		示唆
			出資意欲	キーワード	内容			1. 社会	2. 経済	
G社	メディア・情報通信系 (テレビ局関連広告)	①地域 ②対象不動産 ③インパクト (経済)	出資意欲あり	【事業機会・ビジネスメリット重視】	<p>1. CSRだけではなく、ビジネスメリット重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・CSR（企業の社会的責任）だけでは継続が難しいと明言しています。CSR予算は非常に少なく、むしろプロモーションや販促予算と接続できる仕組みが重要だと強調 <p>2. 配当よりも「事業機会」重視</p> <ul style="list-style-type: none"> ・企業はファンド投資を「参加料」と捉えており、配当は「あってないようなもの」という認識。 ・むしろ、投資によってその土地や施設で事業展開できること、ネーミングライツなどの権利を得られることが重要視。 ・さらに、投資回収は2～3年以内にリクープすることを指すという短期志向が強い。 <p>3. 「一口で何度も美味しい」スキームを求める</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資によって複数のメリットが得られる状況を重視しています。例えば、 ・ブランディング効果 ・営業トークのネタ ・ネーミングライツによる収益 ・地域とのWin-Win関係構築 <p>こうした複合的な価値がある場合、企業は積極的に関心を示す</p> <p>4. 公的不動産活用への強い関心</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大型都市公園やスポーツパーク、水族園再整備など、PFI事業に関わった実績があり、こうした経験から、公共不動産の活用には非常に興味があると明言。 <p>5. 投資判断の難しさ：複数プロジェクト型ファンド</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一方で、複数種類の公的不動産プロジェクトをまとめたファンドへの投資は「難しい」と回答。理由は、事業完成がゴールになり、人を呼ぶ仕掛けが後回しになるリスクがあるため。企業は、個別プロジェクトの事業性や収益化の可能性を重視する傾向 	<p>【立地】 【ポテンシャル】 【自治体姿勢】</p> <p>1. 都心からアクセスが良いエリア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜市の魅力として、都内から1本で行ける立地条件が強調。 ・企業は、交通利便性が高く、首都圏からの集客が見込める場所を重視。 <p>2. 海や自然環境がある観光ポテンシャルの高い地域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜市の海があり、観光コンテンツが豊富な地域は、企業にとって魅力的。 ・観光資源が多いことで、イベントやプロモーションと連動しやすく、集客効果を期待。 <p>3. 複数の観光・文化コンテンツが面的に展開できるエリア</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「一つの目的だけでなく、複数のコンテンツを回遊できる地域」を好む。 ・横浜市の歴史・観光・レジャーなど多様な要素があり、面的な魅力を生み出せる点が評価。 <p>4. 自治体が合理的で官民連携に前向きな地域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜市は「収益化を理解し、合理的に協力してくれる自治体」として評価 <p>5. 公的不動産やPFI事業の余地がある地域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国立競技場前の明治公園や有明アーバンスポーツパークなど、PFI事業や公共不動産活用に強い関心。 	<p>【PRE】 【集客】 【官民連携可能性】</p> <p>1. ネーミングライツや広告展開が可能な施設</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ネーミングライツを商品化できる不動産を重視。 例：有明アーバンスポーツパークでは、ネーミングライツを活用し、代理店手数料やプロモーション効果を得た経験あり。 <p>2. イベント・コンテンツ展開がしやすい場所</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メディア企業として、コンテンツ制作や賑わい創出と親和性がある施設を好む。 例：公園やスポーツ施設は、イベント開催や映像制作に活用できるため、投資対象になりやすい。 <p>3. 観光・集客ポテンシャルがある立地</p> <ul style="list-style-type: none"> ・海や自然環境があり、観光資源が豊富な場所（横浜市など）は、集客効果を期待できるため魅力的。 <p>4. 官民連携が可能で条件が柔軟な物件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFI事業やPPPモデルに適した不動産は、企業にとって参画しやすい。 ただし、自治体とのコミュニケーションが円滑で、条件変更リスクが低いことが重要。 	<p>1. 地域活性化・街づくりへの貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化や街づくりに強い関心を持ち、横浜市や三浦半島のポテンシャルを評価。 ・公共不動産の再生を通じて、地域の魅力を高め、観光や交流人口を増やすことを重視。 <p>2. 官民連携モデルの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・PFIやPPPなど、官民連携による持続可能な仕組みづくりを重視。 ・自治体と企業が合理的に協力し、公共資産を有効活用することで、社会的課題（遊休不動産の活用）を解決することを目指す。 <p>3. 地域との共創・住民参加</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民や地元企業が関わるファンドモデルを評価し、地域に根ざしたプロジェクトを推進することで、社会的共感を得ることを重視 	<p>【事業収益（短期）】 【営業効果】</p> <p>1. 短期回収（2～3年以内）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資は「配当」よりも「事業機会」として捉え、2～3年でリクープ（投資回収）を目指す短期志向が強い。 <p>2. ネーミングライツ・広告価値</p> <ul style="list-style-type: none"> ・公園や施設のネーミングライツを取得し、代理店手数料や広告展開による収益を得ることを重視。 ・これは単なる投資ではなく、ブランド価値向上やプロモーション効果を伴う「一口で何度も美味しい」スキームを求める。 <p>3. 事業参画による収益機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資先でイベントやコンテンツ制作を行い、メディア露出や関連事業の収益を得ることを重視。 例えば、有明アーバンスポーツパークでは、ネーミングライツ+イベント+代理店業務で複合的な収益を確保。 <p>4. ブランド力・営業効果</p> <ul style="list-style-type: none"> ・投資によって「地域貢献企業」としてのブランドを強化し、営業活動のセールストークにも活用できることを重視 	<p>【出資＝事業参加・長期的広告ビジネスの展開】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CSRだけではなく、ビジネスメリット重視 2. 配当よりも「事業機会」重視 3. 「一口で何度も美味しい」スキームを求める
H社	金融系 (銀行)	①地域	出資意欲なし	【特定地域のみ】 【投資の大義が必要】	<p>1. 投資の「大義」が最重要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メガバンクは上場企業であり、株主への説明責任があり。 ・そのため、単なる利回りではなく「なぜその投資をするのか」という社会的意義や大義名分が不可欠。 ・特定地域への投資は、銀行とその地域との深い関係性や歴史的なつながりがある場合に限定的。実例として、神戸市に対する企業版ふるさと納税実績はあり。 <p>2. 投資対象の条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メガバンクが直接投資する場合、地域との強い関係性が必要。 ・社会的課題解決や地域活性化に資するプロジェクトであること。 ・投資の説明責任を果たせるロジック（本業との関連性や社会的意義）があること 	<p>【関係性の深い地域】</p> <p>1. 歴史的な関係性や深い取引がある地域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・メガバンクは、地方銀行のように「地元だから」という理由で投資するわけではない。むしろ、長年の取引や歴史的なつながりがある地域が優先。 ・例として、当該銀行のが百年以上の関係がある市と、企業版ふるさと納税を実施した事例。 <p>2. 銀行の本業とシナジーがある地域</p> <ul style="list-style-type: none"> ・銀行の事業にプラスになる要素がある地域は投資対象になりやすいです。例えば： ・インフラ企業（鉄道・航空など）が関与する地域 ・不動産価値の向上やキャッシュフロー創出が見込めるエリア ・こうした地域は、銀行の金融商品やファイナンスに結びつきやすいため、関心が高まる。 				<p>【関係性の深い地域のみ】</p>

表 4-9

企業名 業種	重心	投資の前提思想			①なぜ地域か		②不動産の位置づけ		③インパクトの考え方				示唆
		出資意欲	キーワード	内容	キーワード	内容	キーワード	内容	1. 社会	2. 経済	3. 環境		
I社	金融系 (信託銀行)	①地域 ②対象不動産 ③インパクト (社会)	出資慎重	【関心あり】	<p>1. 地域活性化への強い関心</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行側は、地域活性化や公的不動産の再生に対して「非常に興味関心がある」と明言。 特に神奈川県や三浦半島エリアでの再開発・活性化は、同社の方針と合致しており、積極的に関わりたいという姿勢が示される。 <p>2. 投資の条件とスタンス</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資可能性は高いが条件付き 出資自体には前向きですが、銀行としては「条件やスキームの整理」が重要。 具体的には、キャッシュフローの源泉やIRR（内部収益率）など、収益性の見直しを明確にする必要があると指摘。 社会的インパクトの重視 金融リターンだけでなく、地域活性化や社会的意義を評価する「インパクト評価の可視化」が重要視されており、銀行内でもその観点で協力できる可能性がある。 <p>3. 投資スキームに関する意見</p> <ul style="list-style-type: none"> 〇二段階構造（マザーファンド+個別ファンド）に理解あり 大手企業や金融機関が参画しやすいように、複数の小規模案件をまとめたマザーファンド構造は「有効」と評価。 ただし、スケール感やスピード感（来春までに組成）については慎重な検討が必要。 〇地域金融機関との連携を重視 横須賀の信金など、地元金融機関の参画が不可欠と指摘。 <p>4. 実績と比較</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行は既にインフラファンド（規模：数百億円）や地方ホテル開発ファンド（約50億円）を運用しており、地域活性化型ファンドへの投資経験があり。 このため、マザーファンドへの参画も「事業性が担保されれば十分可能」とのスタンス 	<p>【ポテンシャルある地域】</p> <p>【観光・宿泊】</p> <p>【官民連携】</p> <p>1. 神奈川県全域（特に横浜・三浦半島）</p> <ul style="list-style-type: none"> 三浦半島は「面的な再生」や観光資源との連動が可能で、共感を呼びやすいエリアとして評価。 <p>2. 地方都市での観光・宿泊関連プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方ホテル開発ファンド（約50億円規模）を組成した実績があり、観光資源を活かした地域は投資対象。 「ウェルネス事業」や中長期滞在施設など、観光+地域活性化の要素を持つエリアも関心領域。 <p>3. インフラ関連需要がある地域</p> <ul style="list-style-type: none"> 再エネや蓄電池などのインフラファンドを運用しているため、インフラ整備が必要な地域（再開発や再生可能エネルギー導入が進むエリア）は対象。 <p>4. 官民連携が可能な自治体</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方自治体と協働しやすい地域（PPP/PFIモデルが適用可能なエリア）は重視。 横須賀市のように公的不動産の活用を進める自治体は、銀行の投資方針と親和性が高い。 	<p>【収益物件】</p> <p>1. 公的不動産（官民連携型）</p> <ul style="list-style-type: none"> 横須賀市の公営住宅や廃校、福祉センター、駐車場など、自治体が保有する余剰不動産の再生プロジェクトに関心があり。 官民連携（PPP/PFIモデル）で進められる案件は、銀行の方針と親和性が高い。 <p>2. 商業施設・宿泊施設</p> <ul style="list-style-type: none"> キャッシュフローの源泉として賃料収入が得られる物件を重視。売却益ではなく、運営期間中のインカム収益モデルを評価。 特に宿泊施設は「比較的高い利回りが期待できる」として、投資対象になりやすい。 <p>3. 観光・地域活性化に寄与する施設</p> <ul style="list-style-type: none"> 道の駅複合施設、観光スポット、アートスペースなど、地域の魅力を高める用途を持つ不動産は、社会的インパクトの観点から評価 <p>4. インフラ関連・事業性の高いアセット</p> <ul style="list-style-type: none"> 再エネ設備や蓄電池など、インフラファンドで扱うような事業性の高い不動産も検討対象。 	<p>【コミュニティ再生】</p> <p>【インパクト可視化】</p> <p>【自社ブランド向上】</p> <p>1. 地域活性化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 地方創生や地域コミュニティの再生に寄与することが重視。 横須賀市や三浦半島のように、官民連携で公的不動産を活用するプロジェクトは評価が高い。 <p>2. インパクト評価の可視化</p> <ul style="list-style-type: none"> 銀行側は「社会的意義を定量化・見える化する」ことが重要。 <p>3. 企業のブランド価値向上に寄与</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資企業にとって、金融リターンだけでなく「社会的エコリターン」を提供できる仕組みが必要 	<p>【キャッシュフロー】</p> <p>1. 安定したキャッシュフロー</p> <ul style="list-style-type: none"> 売却益ではなく、運営期間中の賃料収入などインカム型の収益を重視。 IRR（内部収益率）や利回りはまだ検討中ですが、金融機関や大手企業が参画できる水準を目指す必要 <p>2. 事業性の高いアセットの組み込み</p> <ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設や商業施設など、比較的高い利回りが期待できる不動産を含めることが重要 				
J社	金融系 (保険)	③インパクト (社会・経済)	出資意欲あり	【関心あり】 【本業シナジー】	<p>【全国可能】</p> <p>【防災・減災・GX 需要エリア】</p> <p>1. 投資への関心</p> <ul style="list-style-type: none"> 条件が合えば出資に関心があると明言。 出資時期や出資額は案件ごとに都度判断する方針で、柔軟性を重視。 <p>2. 出資形態</p> <ul style="list-style-type: none"> 株式出資（普通株/優先株）に対応可能で、出資比率の上限などの制約は特に設けていない。 <p>3. 出資判断の条件</p> <ul style="list-style-type: none"> テーマ：社会的意義や地域貢献に資すること。 対象：自社事業とのシナジーが期待できること。 リターン：直接・間接的に一定以上のリターンが見込めること。 <p>4. 課題・障壁</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域ファンドの場合、運用状況の中長期的管理体制が課題。 社会性が強い案件ではROI確保が難しいため、社会性と収益性のバランスが重要。 出資による価値創出シナリオの構築が不可欠。 	<p>1. 全国的なネットワークを活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 全都道府県に支店を持ち、地方創生や地域活性化に積極的。 そのため、全国の地域が対象になり得る。 <p>2. 横須賀市・三浦半島などの重点エリア</p> <ul style="list-style-type: none"> 横須賀市や三浦半島地域での協働実績あり。 例：信用金庫との連携、中小企業の経営課題解決など。 <p>3. 防災・減災やGX（脱炭素）に関連する地域</p> <ul style="list-style-type: none"> 防災・減災、レジリエンス領域に関心があるため、災害リスクが高い地域（沿岸部、津波・台風被害が想定される地域）や、GX・再生可能エネルギーの取り組みが進む地域は投資対象になりやすい。 <p>4. 官民連携が進んでいる地域</p> <ul style="list-style-type: none"> PRE（公的不動産）活用や官民連携事業への関心があるため、自治体と企業の協働が活発な地域は参画しやすい傾向 	<p>【PRE】</p> <p>【防災・減災施設】</p> <p>1. 公的不動産（PRE）活用に関心</p> <ul style="list-style-type: none"> PRE（公的遊休不動産）の活用や利活用に関心があると明言。 <p>2. 防災・減災に資する施設</p> <ul style="list-style-type: none"> 津波避難施設や観光施設を兼ね備えた複合施設（例：「テラスオレソレントイ」）のように、災害対応力を高めるレジリエンス領域の不動産が対象になりやすい。 <p>3. 官民連携型のプロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> 官民連携で地域課題を解決する事業に参画意欲があり。 自治体と協働できる不動産プロジェクトは親和性が高い。 <p>4. 実証実験しやすい施設</p> <ul style="list-style-type: none"> 実証実験への参画が最も連携しやすいと回答しており、新しい防災・GX・MaaS関連のモデルを試せる施設は対象 	<p>【地域活性化】</p> <p>【防災・減災】</p> <p>【環境貢献】</p> <p>【CSR・PR】</p> <p>1. 地域活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域経済の活性化、雇用創出、災害対応力の強化など、地域社会の持続可能な発展に寄与。 <p>2. 防災・減災</p> <ul style="list-style-type: none"> レジリエンス領域（災害に強いまちづくり）や官民連携による地域強靱化事業への貢献。 <p>3. GX・環境貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーや脱炭素推進など、環境課題解決型の事業を通じた社会的価値創出。 <p>4.ブランディング効果</p> <ul style="list-style-type: none"> 全国で採用活動を行う中で、地域に根差した取り組みをPRできること。 	<p>【事業収益】</p> <p>【事業シナジー】</p> <p>1. 直接・間接的な収益性</p> <ul style="list-style-type: none"> 一定以上のROI（投資収益率）が見込めること。 <p>2. 事業シナジー</p> <ul style="list-style-type: none"> 保険やリスクコンサルティングなど、本業に波及するビジネス機会が得られること。 <p>3. 価値創出シナリオ</p> <ul style="list-style-type: none"> 出資によって新たな価値が生まれる仕組みが明確であること。 <p>4. バランス重視</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会性が強い案件ではROI確保が難しいため、社会的意義と収益性のバランスを重視。 	<p>「地域貢献+事業シナジー+一定の収益性」</p> <p>社会性とROIのバランス</p> <p>社会性の中で、本業とのシナジー。特にレジリエンス領域での事業可能性や等スキームに参画する他事業者へのコンサルティング等の事業参画機会創出に期待</p>			

表 4-10

企業名	業種	重心	投資の前提思想		①なぜ地域か	②不動産の位置づけ	③インパクトの考え方		示唆					
			出資意欲	キーワード 内容	キーワード 内容	キーワード 内容	1. 社会 キーワード 内容	2. 経済 キーワード 内容						
K社	メディア・情報通信系(広告)	①地域 ②対象不動産 ③インパクト(社会/経済)	出資意欲あり	【戦略的価値・新規事業機会・地域ブランド強化】	「短期的な利回りよりも、戦略的価値・新規事業機会・地域ブランド強化」を重視。	【対象エリアあり】	・条件：自治体の積極性(首長のトップダウンや現場推進力)、規模感(2億円以上のプロジェクト)、地域の協力体制が重要。	【PRE】	・規模として3-5億設定 一債務負担行為をとってくれるか →原資を地方創生交付金等を活用 ・自治体が資金をつけやすく、委託料や補助金のロジックを組み込みやすい。	【情報発信・担い手育成・特産品開発】	①地域活性化の実現 ・公的遊休不動産や空き家を活用し、地域に新しい価値を生み出すこと。 例：廃校を複合交流拠点に再生、空き家を中長期滞在施設に転換。 ②官民連携による持続可能な仕組み ・自治体と民間企業が協働し、地域課題を解決するモデルを構築。 ③地域ブランドの強化 ・地域全体のブランド開発や特産品開発を通じて、地域の魅力を再構築。 ・情報発信によるPR効果や、観光・移住促進に寄与する取り組みが評価される。 ④担い手育成と新しい産業創出 ・一次産業やサービス業など、地域で事業を担う人材を育成。 ・小規模事業者や創業支援を通じて、地域経済の基盤を強化する。 ⑤定量・定性の両面で評価可能な成果 ・定量的：売上増加、納税額増加、観光客数増加など。 ・定性的：地域の魅力向上、住民満足度、持続可能なコミュニティ形成。	【ブランディング】	①直接的な投資リターンは必須ではない ・「利回りが出なくてもよい」ケースを認めており、情報収集や新しいチャレンジのための投資であれば、リターンよりも戦略的価値を重視する姿勢があり ②投資規模とルール ・投資には社内ルールがあり、金額や目的に応じて「何億円ならこういうルールで」という基準が存在。 ・小規模投資は情報収集目的、大規模投資はより明確な成果や戦略的意義が必要。 ③戦略的リターン ・地域ブランド開発や特産品開発など、自社の強み(ブランディング)を活かせる領域での事業参画。 ・官民連携モデルやSIB(ソーシャルインパクトボンド)を組み込むことで、自治体からの委託料や補助金を原資にした仕組みを作り、長期的なビジネス機会を創出。 ④新規事業・ネットワーク構築 ・地域活性化プロジェクトを通じて、自治体・企業との関係強化や新しい市場開拓。 ・これにより、広告・マーケティング領域での追加案件獲得や、地域ブランド戦略の受託など間接的な収益機会が生まれる。	【地域ブランド強化×官民連携×持続可能な仕組み】 投資を通じて何を検証するか(インパクト)の定義。
L社	メディア・情報通信系(テレビ局)	①地域 ②不動産 ③インパクト(経済)	出資慎重	【直接出資には慎重】	1. 基本スタンス：直接出資には慎重 ・現時点で「直接出資するかどうか」については明確なコミットメントはしていません。むしろ、企業版ふるさと納税や広報・PRを組み合わせたスキームで、地域活性化に関わることに強みを持っているという立場です。 2. 関心領域：地域活性化と情報発信 ・「地域活性化やまちづくりへの関心は高い」と明言しており、放送局として情報発信を軸に、地域の取り組みを広報することで人を集めるきっかけづくりを支援してきた実績があり。横須賀市や三浦市の事例でも、番組やイベントを通じて地域再生を後押し。 3. 投資判断のポイント：広報・ブランディングとの連動 ・投資に前向きになる条件としては、単なる金回りリターンではなく「広報・PRの価値を最大化できる仕組み」が重要。 4. 相性の良さ：ストーリー性とメディア活用 ・「物語づくり」のノウハウを活かし、街全体の変化をコンテンツ化することに強みがあります。この点で、共感投資型ファンドの「プロセスを見せる」仕組みと非常に相性が良いと評価。	【連携可能性ある自治体・地域】	・全国展開可能(系列局ネットワークを活用) ・観光資源や地域ブランドがある場所(例：三浦海岸、横須賀の歴史資産) ・遊休不動産や空き家再生プロジェクトがある地域 ・企業版ふるさと納税や広報PRと連動できる自治体 ・ストーリー性を持った地域活性化プロジェクトが展開できる場所	【地域活性化・ストーリーが生みやすい不動産】	1. 地域活性化に資する物件 ・「地域の賑わいづくり」「観光圏や地域交流の複合施設」「宿泊温泉施設」など、地域ブランドや観光資源と結びつけられる不動産に価値を見出しています。単なる住宅再生ではなく、観光・交流・職住一体の機能を持つプロジェクトが重視 2. ストーリー性・ビフォーアフターが映える物件 ・番組で培った物語性を活かせることを強みとしており、リノベーションや再生によって劇的な変化が見られる物件が相性が良いと評価	【地域活性+ストーリー性】	・単なる金回りリターンよりも「地域活性化に貢献すること」「物語性を発信できること」を重視。 1. 地域の賑わい創出 ・地域の人々が集まり、交流が生まれる場をつくること。観光や地域ブランドの強化も含まれる。 2. ストーリー性・広報価値 ・再生の過程や地域の人々の物語を発信できることが重要。これは企業版ふるさと納税のスキームとも連動し、寄付や投資の説明責任を果たす広報効果を生みます。 3. 地域との共感・参画 ・「より多くの人が関わり、応援団を増やす」ことを価値として捉えている。	【基準なし】	・最低限の利回り設定 地域活性化プロジェクトは利益を生み出すのが難しいため、「最低限どこまでリターンを設定するか」が課題。 ・スキームの工夫で企業メリットを確保 「広報・PRとセットになった投資スキーム」であれば、直接的な金回りリターンが小さくても参画の可能性が高まると示唆	【社会的インパクトと自社サービス・PR事業に還元】 ・社会的インパクト重視：地域活性化、ストーリー発信、共感投資 ・経済的リターンは最低限+広報価値で補完 ・スキーム設計が鍵：企業版ふるさと納税やPR運動でメリットを強化

表 4-11

企業名 業種	重心	投資の前提思想			①なぜ地域か		②不動産の位置づけ		③インパクトの考え方				示唆
		出資意欲	キーワード	内容	キーワード	内容	キーワード	内容	1. 社会	2. 経済	3. 環境		
M社 観光	①地域 ②対象不動産 ③インパクト (社会/経済)	出資慎重	【直接出資には慎重】	「投資家ではなく「接続者・協働者」としてマザーファンドを活用したい。 1. 投資機能がない部署であり、自ら出資する立場ではない。 ・直接投資は難しいが、社内の投資部署や企業を巻き込むことは可能。 2. 企業と地域をつなぐ「接続機能」に強みがある。 ・多くの企業課題を日常的に聞いているため、投資候補企業を紹介しやすい。 3. マザーファンドの仕組みには強い関心を示している。 ・企業版ふるさと納税やにぎわい工房との連動性が高く評価されている。 4. 営業網を使い、自社として企業出資を呼び込むことを想定している。 ・自社営業が「提案できる」サービスとして組み込めると考えている。	【ポテンシャルある自治体・地域】	「アクセス・テーマ性・面的再生・地域主体性・既存関係」の5条件が揃うエリア。 1. アクセスが良く、交流拠点として機能しやすい場所。 ・人が集まらないと「交流」が成立しないため、立地条件は重要。 2. 遊休不動産が複数存在し、面的に再生可能なエリア。 ・複数物件があると、テーマ性のあるエリア開発がしやすい。 3. 地域テーマ（教育・自然・文化など）が設定しやすい地域。 ・投資企業にとって「意味」のある地域ストーリーが必要だから。 4. 自治体が協力的で、地域に主体性やキーマンが存在する地域。 ・地域の意志が強いと、事業が定着せず持続性が低くなるため。 5. すでに関係を持つ地域。 ・既存の関係資産がある地域は、事業化が進みやすい。	【交流×複合性×公共性×テーマ性×公共性×テーマ性×面的開発】	「交流×複合性×公共性×テーマ性×面的開発」に適した中規模物件 1. 交流拠点として成立しやすい不動産。 ・（例：カフェ+ワーク+宿泊）。 ・企業のCSV・地域の交流が生まれやすい「使われる場」であることが重要。 2. アクセスが良く、孤立しない立地。 ・街から遠いと交流と滞在が生まれず、再生しても効果が出にくい。 3. 中規模程度で複合用途が成立する建物。 ・小さすぎても大きすぎても事業が成立しづらく、適度な規模が最適。 4. 公的不動産（廃校、団地、福祉センター、公園、運動施設）。 ・地域と企業の共創がしやすく、官民連携で活用しやすい。 5. 面的再生に連動できる周辺環境にある物件。 ・単体物件より、複数プロジェクトでインパクトが大きくなるため。 6. 地域テーマ（自然・文化・教育など）をのせやすい物件。 ・テーマ性があると企業にとって「意味のある投資」となる。 7. 宿泊・滞在機能に転換しやすい不動産。 ・関係人口づくりや企業利用（ワーケーション等）と相性が良い。	【関係人口創出】 【雇用・産業創出】 【地域貢献】 【地域・企業の関係構築】	「社会的成果」を重視し、企業と地域の良い関係性が持続することを最も価値 1. 地域の交流・関係人口の創出。 ・社会価値を感じやすく、企業の投資動機（CSV）にもつながる。 2. 地域の仕事（雇用・産業）創出。 ・企業が「地域未来への貢献」を実感できるポイントとなる。 3. 企業のCSV活動としての地域貢献の実現。 ・金銭的投資より「社会的意義」を重視する企業の期待に合う。 4. 地域テーマ（自然・文化・学び）の育成。 ・企業が「共感」しやすく、継続的投資につながる。 5. 地域主体性・キーマンの成長。 ・地域の自走力が強くなるほど、プロジェクトが続く確率が上がる。 6. 地域と企業の間関係構築。 ・良い関係性が投資の継続と地域事業の進行を支える。	【一定収益】 【長期的事業価値】	「高利回りより、安定性と「説明できる事業性」を求める堅実型のリターン志向 1. 収支計画が成立し、安定して回る事業であること。 ・高利回りは不要だが、「損しない」ことは重要。 2. 中程度の利回りで、企業に説明可能であること。 ・金銭面よりもCSV（社会価値）を重視する企業が多い。 3. 企業自身のソリューション収益（代理店収益・事業収入）。 ・ファンドを軸に自社ビジネスへ波及する収益モデルを求めている。 4. 面的再生による中長期的不動産価値・事業価値向上。 ・複数物件の束ねにより、長期的な事業価値をつくりやすい。	【ファンド×企業×地域×自社共創エコシステム】 ・交流・複合用途が成立する中規模物件 ・面的再生ができる地域 ・主体的な自治体・地域テーマ ・社会的インパクトが可視化できる構造

表 4-12

(6) ヒアリング結果の総括

ヒアリング結果については、以下の項目毎に傾向を整理した。

①出資意欲の判断要素

- ・当マザーファンド構想の中で、出資リターンのような経済的リターンを重視する企業がどれほどいるか、一方で、経済的リターンによらない要素を重視する企業の場合、地域／不動産／社会的インパクトの要素の重視バランスを分析した。

②投資対象としての地域・不動産の考え方

- ・投資対象として、地域（今回のケースでは横須賀市）、もしくは、不動産（今回のケースではPRE）がどれほど投資判断基準となりうるか、各企業の見方の整理を行った。

①出資意欲の判断要素

多くの企業において「不動産単体の利回り（IRR）」や「地域の属性（横須賀だから、PREだから）」という理由だけでは、投資の決定打になり得ないという実態が明らかになった。一方で、出資に前向きな姿勢を示した企業（興味あり8社、条件付3社）は、共通して「事業シナジー（インパクト）」や「実利（プロフィット）」を投資判断の重心に置いていることが確認された。

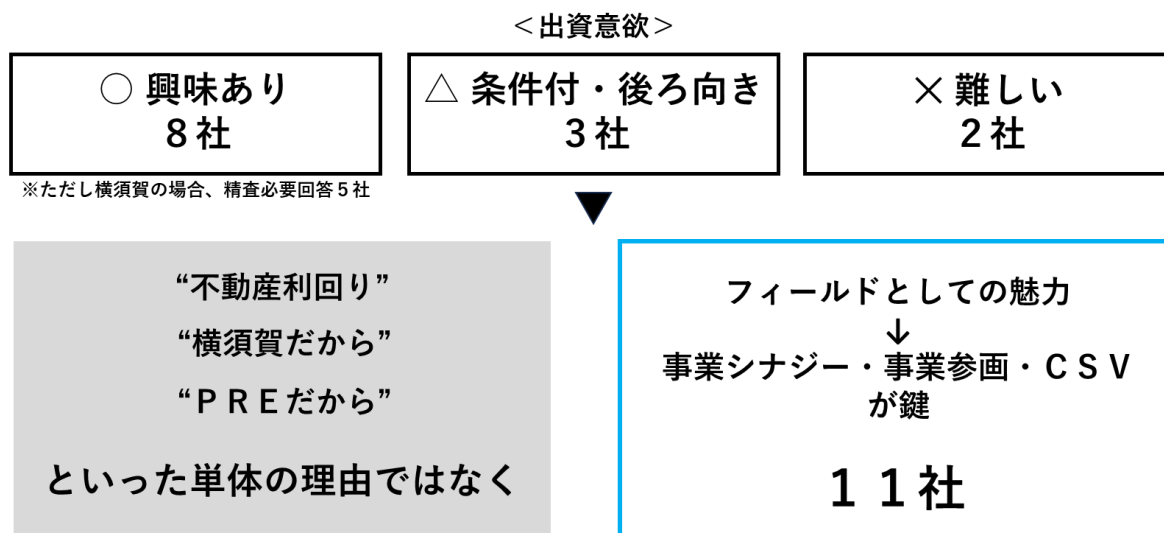


図 4-19

**【積極的】
事業シナジー
重視**

- 投資リターンは、事業シナジーとのバランス
 - ・ 「移動需要の創出」が目的。送客先となる目的地づくりや経済圏拡大（インフラ・交通）
 - ・ 観光／宿泊／移住需要創出による多分野展開事業の事業連携（総合デベロッパー）
 - ・ コンテンツ制作場としての独占利用・自由度獲得（メディア・広告）
 - ・ 市全域のブランディング機会の創出（メディア・広告）
 - ・ 「防災・レジリエンス」の実装の場獲得（金融）

**【条件付き】
実利
重視**

- 投資リターンより、実利重視 ※ファンド出資は様子見
 - ・ その後の建築受注や運営受託、自社サービスを事業に入れ込む優先権が得られるなら、投資の検討は可能。（不動産・建設）
 - ・ グループ会社の投資はありうる。担当部署の展開する企業プラットフォームに属する企業と地域をつなげ、共創を生み出す取り組みとして親和性が高い。（観光）

**【慎重】
財務規律
重視**

- ・ IRR 8%等の財務基準をクリアできないエリア外の案件は、株主への説明責任（大義）が立たず、土台に乗らない。（金融系）
- ・ 金融は、地域活性化に対して、純投資が難しい。また、政策投資であれば、特定の地域に対する投資は、よほどの理由（歴史的背景等）がないと実施は難しい。（金融系）
- ・ 自社開発保有不動産のある地域が前提。（不動産・建設）

表 4-13

ヒアリング結果を詳細に分析すると、業種ごとに求める「CSV 要素（共通価値）」が明確に異なることが分かった。

① インフラ・交通系

- 課題： コロナ禍以降の移動需要の減少、人口減少による沿線価値の低下。
- 求める CSV： 「移動の目的（デスティネーション）創出」。
- 参画動機： PRE 再生によって魅力的な宿泊施設や観光拠点ができれば、そこへ向かう「人流」が生まれる。この人流創出こそが本業（鉄道・航空運賃）への最大のリターンとなる。「関係人口」の創出に直結するプロジェクトを好む。

●

② 建設・不動産・住宅メーカー

- 課題： 国内建設市場の縮小、単なる請負業からの脱却（運営事業へのシフト）。
- 求める CSV： 「事業参画の優先権（実利）」。
- 参画動機： ファンドへ出資することで、将来的な建築工事の受注や、施設運営（パーク PFI、指定管理）の受託において有利なポジション（優先交渉権や企画提案の機会）が得られることを重視する。「出資は入場料（エントランスフィー）」という認識に近い。多角的事業を展開する不動産系企業においては、展開地域との接点や事業シナジーがある地域への投資は意味をなす。

●

③ メディア・広告・通信

- 課題： コンテンツのマンネリ化、デジタル広告単価の下落、リアルな顧客接点の不足。
- 求める CSV： 「独占的なコンテンツ・実証フィールド」。
- 参画動機： 地域特有のロケーションやストーリーを、番組制作や広告キャンペーンの素材として利用できる権利。または、通信技術の実証実験を行うフィールドとしての価値を重視する。

●

④ 金融・保険

- 課題： 低金利による運用難、ESG 投資への圧力、災害リスクの増大。
- 求める CSV： 「ESG/SDGs の実装とリスクヘッジ」。
- 参画動機： 防災・レジリエンス機能を備えたまちづくりへの投資実績（S 指標の獲得）。また、空き家再生を通じた火災リスクの低減など、保険事業のリスクコントロールに繋がる要素を評価する。

企業名	出資意欲	重心	ヒアリング概要
①A社／インフラ・交通（航空）	○*	地域／インパクト（社）	移動の目的創出： 二地域居住需要による送客需要の創出。
②B社 インフラ・交通（鉄道）	○*	地域／インパクト（社）	面的展開： 自社サービス会員経済圏の拡大と、送客利用へ還流する目的地作り。
③C社 不動産・建設（総合デベロッパー）	×	地域	自社資産優先： 自社が責任を持つエリア（既存開発地）の再生が最優先。
④D社 不動産・建設（総合デベロッパー）	○*	地域／不動産／インパクト（経）	事業シナジー： 自社が展開する地域参入事業等との親和性。社内説明可能な「大義」を重視。
⑤E社 不動産・建設（住宅メーカー）	△	不動産	建築受注： 投資そのものより、将来の事業参画に重点。
⑥F社 不動産・建設（建設）	△	不動産	運営受託： パーク PFI や道の駅等の事業参画に関わるかを重視。
⑦G社 メディア・情報通信系（テレビ局関連広告）	○	地域／不動産／インパクト（経）	利用権益： コンテンツの独占的利用権。ネーミングライツの斡旋事業。
⑧H社 金融系（銀行）	×	地域	地域出資の考えがない。 出資可能な地域は、限られた都市のみ。
⑨I社 金融系（信託銀行）	○*	地域／不動産／インパクト（社）	インパクトの可視化： インフラファンド・地方ファンド実績あり。
⑩J社 金融系（保険）	○*	インパクト（社・経）	本業接続： 防災・レジリエンス領域の実装による本業リスク低減。
⑪K社 メディア・情報通信系（広告）	○	地域／不動産／インパクト（社・経）	業務受託： ブランド開発や官民連携事業を通じた、自治体業務の受託。
⑫L社 メディア・情報通信系（テレビ局）	△	地域／不動産／インパクト（経）	事業連携・販路拡大： 自社官民連携パッケージとのスキーム連携可能性示唆。顧客企業への情報発信。
⑬M社 観光系	△	地域／不動産／インパクト（社）	事業連携： 自社官民連携パッケージとのスキーム連携可能性示唆。

表 4-14

②投資対象としての地域・不動産を信用補完する“官民連携”

投資対象としての地域や対象不動産への視点を改めて整理すると、そのリアルな評価からうかがえるのは、“自社事業シナジーがある地域か”や“自社事業展開をイメージしやすい不動産プロジェクトか”という【ポテンシャル】を計る視点と「地域のキープレイヤーがいる地域か」「官民連携をしやすい地域か」「実証実験しやすい不動産PJか」といった【自社事業展開のしやすい状況】を計る視点を持っていることが分かった。

特に、【自社事業展開しやすい状況】を求める意見では、“地域共創”や“官民連携”がキーワードとして挙げられたことから、本事業の「マザーファンド構想」が地域と不動産の“接続機能”（すなわち、地域起点のプロジェクトのソーシングとデューデリジェンス）の役割を担うことができる可能性になりうると考えられる。

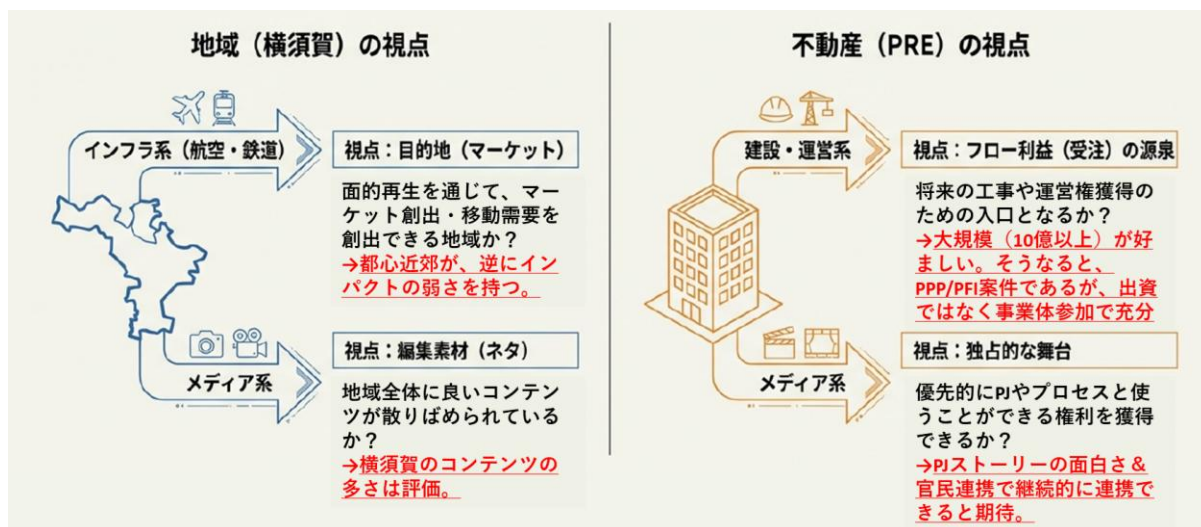


図 4-20

地域・不動産に対するリアルな評価

<地域>	<不動産>
自社事業シナジーがある地域 自社事業を展開しやすい地域	自社事業展開をイメージしやすい 不動産プロジェクト
【ポテンシャル】 「二地域居住を推進できる地域」 「心の故郷を感じられる地域」 「宿泊・飲食のマーケットが作りやすい地域」 「空港事業と親和性が高い地域」 「観光・移住需要が高い地域」	【ポテンシャル】 「二地域居住を推進できる不動産P」 「集客できる拠点づくりができるP」か 「宿泊・飲食のマーケットを作る面的P」 「プロセス・ストーリー性を持つP」か
【自社事業展開のしやすさ】 「地域のキープレイヤーがいる地域か」 「官民連携をしやすい地域か」 →横須賀の評価	【自社事業展開のしやすさ】 「10億円以上の規模」 「広告やコンテンツを有する不動産か」 「実証実験しやすい不動産か」

図 4-21

大手企業13社へのヒアリング結果を総括すると、企業側の投資判断基準には、ある程度共通の視点があることが明らかになった。

多くの企業において、「不動産単体の利回り（IRR）」や「地域貢献（CSR）」という動機だけでは、本事業のような小規模・地方案件への出資は決裁の土台に乗らない。特に、財務規律を重視する金融系や大手デベロッパーにおいては、「都心開発と比較した際の投資効率の低さ」や「エリア外であることの説明責任」が参画の障壁となる。一方で、出資に前向きな姿勢を示した企業群（興味あり・条件付き）には共通項が見られた。それは、ファンドへの出資を「投資」としてのみ捉えるのではなく、自社の本業課題を解決するための「事業シナジー（インパクト）」や、具体的な事業機会を獲得するための「実利（プロフィット）」とセットで評価している点である。すなわち、地域側が提示すべきは「利回りの数字」ではなく、企業の戦略に合致した「課題解決のストーリー」であることが確認された。

(7) 企業が求める「CSV要素」

ここでは、ヒアリング結果を踏まえて、企業が求める「CSV要素」の構造についての考察を行う。

①地域活性化のCSVとしての“自社事業シナジー”と“実利”

投資判断の決定打となる「CSV要素（本業との相乗効果）」は、業種ごとに以下の2つの視点に構造化できると考える。

○事業シナジー（社会的インパクト）の視点

概要： 本業の事業戦略に直結する効果。

事例：

- ・航空・鉄道会社： 二地域居住や観光拠点の整備による「移動需要（人流）の創出」。
- ・メディア企業： 豊富な地域資源（都心近郊のコンテンツ）を活用した「コンテンツ制作・発信拠点の確保」および独占的な利用権。
- ・保険会社： 防災・レジリエンス領域の実装による本業リスクの低減。

○実利・参画便益（プロフィット）の視点

概要： 出資を通じて得られる具体的な事業機会（優先権）。

事例：

- ・建設・住宅メーカー： 将来的な建築工事の受注機会、施設運営（パーク PFI 等）の受託。
- ・事業会社全般： 自社サービスの実証実験（PoC）フィールドとしての優先利用権。

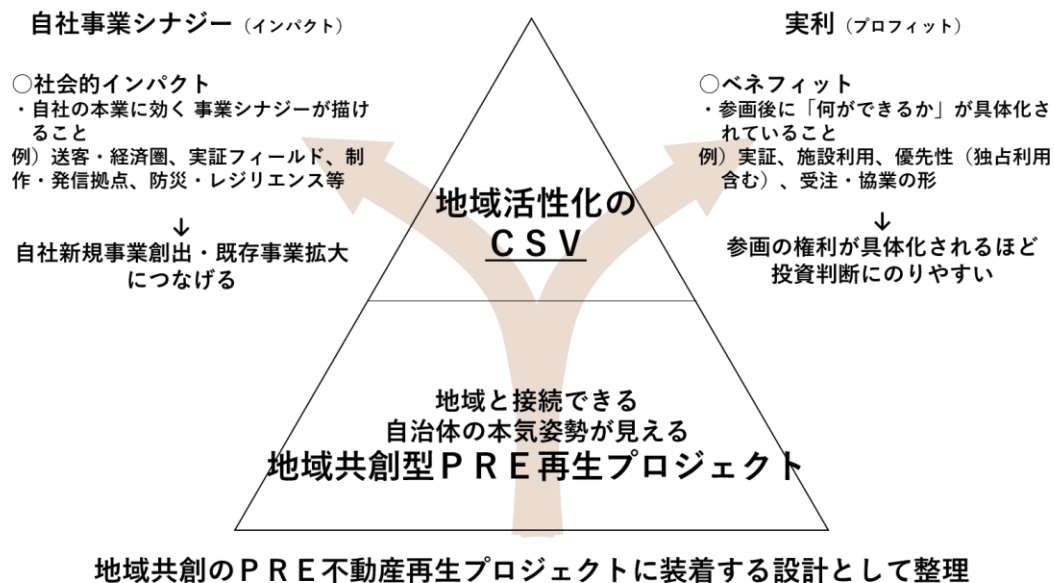


図 4-22

②地域と CSV を接続する官民連携の枠組み

また、企業が求める「CSV」の展開にあたって、その地域や不動産での検討可能性を閉めず入口として「官民連携」の枠組みが有効ということが出来る。

企業が求める“自社事業を展開しやすい地域か”や“官民連携をしやすい地域か”というリアルな評価は、まさに、その地域の地方公共団体の許容性と協働性を意識しての回答であり、遊休公的不動産（PRE）活用では、「官民連携」の枠組みは、地域と企業 CSV との接点に有効に働くと考えられる。

また、官民連携での PRE 再生の先には、地域との接点を通じた実証実験の場の提供や地域共創不動産プロジェクトへの参画機会を拡げるバンドリングの設計を付加すると、その有効性が増すものとして考えられるため、PRE×CSV の設計では、そうした連携方法を仕組み落とし込むことが重要である。

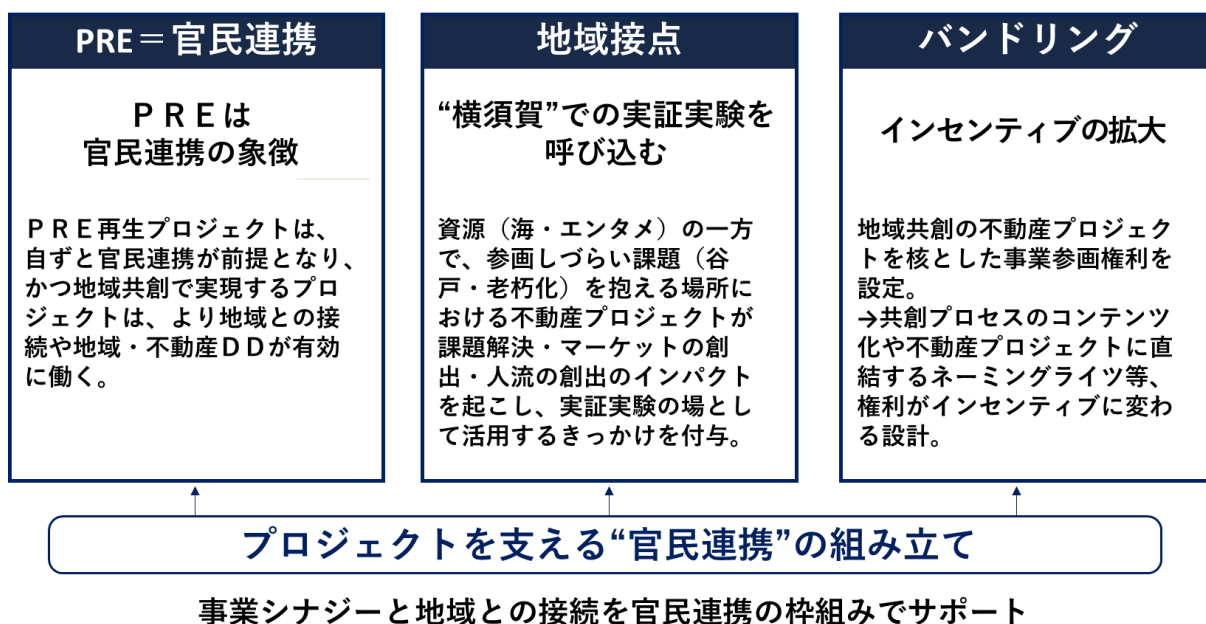


図 4-23

③「論語と算盤」で選ぶ：事業性と共感性を両立する物件の選定

ヒアリング結果や企業が求める CSV 要素も勘案して、本マザーファンドにおける投資対象（パイプライン）の選定の考え方の整理を行った。マザー／ベビーいずれの出資であっても、投資判断は「論語と算盤」、すなわち A：キャッシュフローを生み出せるか（事業成立） と B：共感と呼び、需要・協力を集められるか（推進力） の両面で成立することを条件として、当ファンドの対象とする物件を選定すべきと考える。

評価軸	視点	具体的な選定基準（チェックポイント）
A： キャッシュフローを生み出す可能性がある（経済性・算盤）	不動産としてのポテンシャル事業規模・利回りの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業規模（スケール）： ファンド組成コストに見合う一定規模（数千万円～）があるか。小さすぎる場合は近隣物件とのバンドリング（束ねる）が可能か。 ・ 利回り： リノベーション後の想定利回りが投資商品として成立するか。 ・ 法的条件： 用途変更や増築が可能か、または規制緩和の見込みがあるか。
B： 応援したくなる（共感性・論語）	ストーリー・歴史的価値地域住民や投資家の「感情」を動かすか	<ul style="list-style-type: none"> ・ 歴史・記憶： 歴史遺産や廃校のように、地域のアイデンティティや記憶が刻まれているか。 ・ 愛着： 「あそこがなくなると寂しい」という住民の声・意向（熱量）が可視化されているか。 ・ 独自性： 他所にはないユニークな景観や建築的特徴、地域に根差してきた歴史や経緯があるか。
C： 社会的価値と事業性を結びつける（公益性×CSV）	公益性を価値とする CSV 事業モデルを挿入できる可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会的価値と事業シナジーの明確性： 物件がもつ公益性の観点での重要度が、企業のコア事業の成長や R&D、ブランド形成に具体的にどう寄与するかを組み立てることができるか。地域固有の課題解決（モビリティ、通信、環境技術など）が、企業の新規事業開発（R&D）の舞台になるなど、事業の収益性・持続可能性を支えるエンジンになるか。 <p>例)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. レジリエンスの実装： 防災機能（避難所機能、自立電源等）が平時のサービス価値（安心・快適性）と統合されているか。 2. 環境価値の経済化： 脱炭素や緑地活用が、物件価値の向上や ESG 投資の誘引に繋がっているか。 3. 移動とアクセスの革新： 地形的不利（谷戸等）を、モビリティ技術や空間設計（ウォークブル）によって新たな体験価値へと転換しているか。

表 4-15

○選定における「キャッシュフロー」と「共感」の考え方

Aの評価軸でいう「キャッシュフローを生み出せるか」とは、必ずしも都心の優良不動産のように“転売益が大きい物件”を指すものではない。むしろ難利用PREの案件では、特に上物の不動産は、廃止前提で見えていくと、コストになることがほとんどである。よって、利活用を前提に、「誰が」「何の用途で」「どのように使い続けるか」という事業設計によって、継続的な運用収入（賃料・運営収益等）・キャッシュフローを立ち上げられるポテンシャルの有無が重要となる。

FTKを活用した先行事例である「旧市宮田浦月見台住宅」のように、当初は担保価値や不確実性の観点から融資が付きにくい案件であっても、先に共感を基点に入居者（需要）を集め、事業としてのキャッシュフロー見通しを具体化できれば、資金調達が可能となり、結果として事業が成立する。したがって本事業では、物件単体の資産価値ではなく、事業化によってキャッシュフローを立ち上げられる余地がある物件を優先的に選定する。

一方で、Bの評価軸「共感を呼べるか」は、情緒的価値にとどまらず、需要形成・担い手獲得・合意形成を前に進める実務上での地域共創の組み立て、多様なステークホルダーを巻き込み、いわば、事業推進にあたっての必須要素である。歴史的建造物や遺産のような歴史性・文化性や廃校などの記憶資産性を持ち、「残すべき理由／使うべき理由」が地域や企業に共有されやすい物件は、初期の需要と協力者を集めやすく、結果としてキャッシュフローの確度を高め、事業成立を後押しする。

そして、前述したように、企業が求めるCSVをPREに組み合わせて設計する際には、PREの持つ公益性の要素を企業CSVと結びつけた際に、PREを活用することで、社会課題を解決できる要素として十分であるかという点も重要な要素である。Cの評価軸はまさにその観点であり、PRE活用の「地域経営ビジョン」の中でも整理していく観点であると考えることができる。

(8) スモールコンセッション×マザーファンドの有効性

以上の調査より、地域側が提示すべきは「利回り」だけでなく、「そのプロジェクトが企業の課題解決にどう資するか」という翻訳されたストーリーであることが実証された。

また、公的不動産（PRE）を活用した「スモールコンセッション」と「マザーファンド」を組み合わせることで、企業に対し「資金拠出（投資）」と「事業活動（実業・実証）」を一体のパッケージとして提示することが可能となり、これが投資判断を後押しする有効なレバーとなる。

以下に、スモールコンセッション×マザーファンドの有効性を見出すにあたって、構築する上での必要なポイントを整理していく。

①PRE×CSV 設計の型化

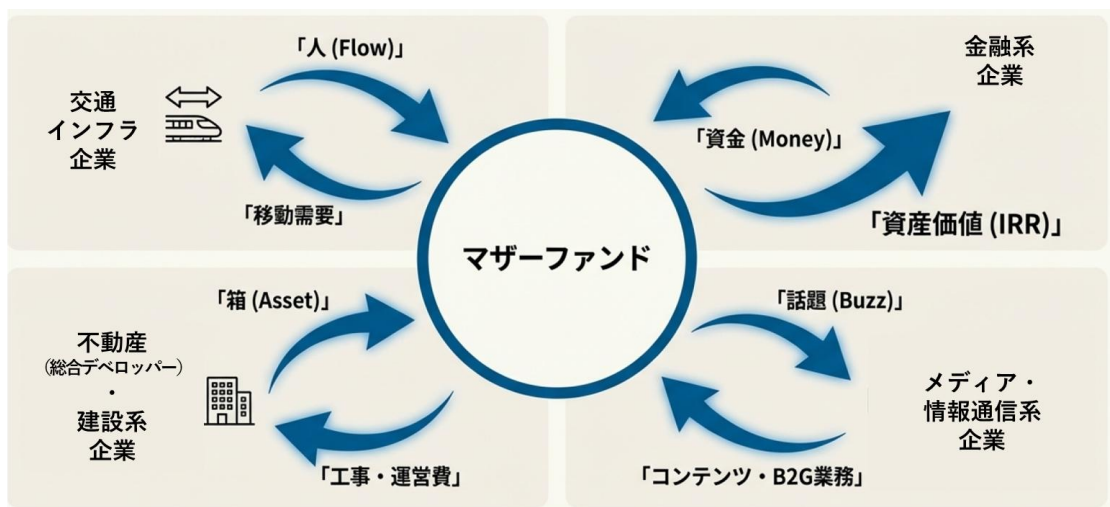
- ・企業によって重心が異なるため、評価軸と提示フォーマットをあらかじめ用意する。
- ・全ての企業に訴求する設計ではなく、訴求したい企業に応じた設計をする。

②スモールコンセッションを“参画の入口”として制度運用する

- ・PRE の投資理由として位置付けている企業はまだ少ないが、官民連携の枠組みでパートナー募集・実証・協業を回すことで参画可能性が上がる。
- ・PRE 再生事業が売却を含む事業形態であっても、官民連携事業として位置づけ、参画企業に官民連携実績を付与するとともに、継続的な連携の糸口として活用する設計を行う。

③インセンティブ（協業メニュー）を“提案”から“仕組み”へ

- ・企業タイプごとに優先企画権／優先交渉権／実証実験等を明示し、協定や包括連携へ接続する仕組みを設計する。



「事業参画パートナー」のターゲットに併せてバランスと見せ方を変えていく

図 4-24

以上の分析から、公的不動産（PRE）を活用した「スモールコンセッション」と「マザーファンド」の組み合わせが、企業参画を促す極めて有効なパッケージであることが導き出される。

PRE 再生プロジェクトは、行政が関与する公的な取り組みであるため、参画企業にとっては「ESG/SDGs 経営の実践」という対外的な大義名分が前提となりやすい。ここに、マザーファンドという「資金の受け皿（投資機能）」と、スモールコンセッションによる「優先的な事業権益・インセンティブ（実業機能）」をセットで提供することで、「社会的インパクト不動産」への投資の先に、地域活性化、そして、S 指標の先にある企業がもつ CSV への設計が容易になると考えることができる。

つまり、本スキームは単なる資金調達手段ではなく、地域と企業が相互にリソース（資産と資金・技術）を提供し合うための「事業開発プラットフォーム」として機能する点にこそ、その本質的な有効性があると考えられる。

4-5. 成果や課題、気づき

本調査全体を通じて得られた主な成果と示唆、以下のとおり、全体スキームに関する内容と導入検討自治体（横須賀市）における内容を掲載する。

(1) 全体スキームに関する成果と示唆

全体スキームに関する成果と示唆は、以下のとおり。

1. 「地域共創プロジェクト」と「大手企業」を接続する“設計課題”が明確化

- ・本調査を通じ、地域側では社会性・地域性の高いプロジェクト（特に難条件の公的遊休不動産＝PRE 再生）が芽吹きつつある一方、企業側の社内意思決定に耐える「説明構造（事業シナジー／関与形態／実装計画）」が不足し、断絶が生じやすいことが整理できた。
- ・特に企業は、「地域」や「PRE」や「利回り」単体では判断しにくく、「事業シナジー／参画便益（権利・役割・実証）／実装フィールド」としての設計が必要である、という示唆が得られた。

2. 二階建て構造を「実装設計上の有力な選択肢」として位置づけ

- ・従来型の地域活性化ファンドは「完成度の高い投資対象」に寄りやすいのに対し、本構想は、地域の共感から生まれる 地域共創型プロジェクト（難条件 PRE 再生を含む）を育て、連続的に実装することを目的とする。
- ・そのため、個別案件を受け止めて育成・実装する“FTK（ベビー）”と、企業資金を受け止めて横断的に配分する“LPS（マザー）”を、役割分担して組み合わせることが、断絶解消の「設計仮説」として整理できた。
 - FTK：案件化・育成（調整、合意形成、実装の伴走）
 - LPS：企業参画条件の整理、資金待機（プール）、横断配分
- ・さらに、上記スキームを前提に現行法と照らし合わせて検討した結果、充分に実現可能性があること、他ベビー・マザーファンド候補となるファンド形態と比較しても妥当性がある事が整理することができた。

3. 「CSV の組み立て」と「官民連携メニュー化」が参画を動かす

- ・企業が求める CSV は、インパクト寄り／実利（プロフィット）寄りで重心が異なるため、自治体側は 相手に合わせた“説明の型（評価軸）”を準備する必要がある。
- ・あわせて、官民連携の枠組みの中で「事業参画パートナー」を募集し、優先企画・優先交渉・実証実験等の参画便益を“提案”ではなく“仕組み”として明示することが、参画判断の背中を押す具体策として整理できた。
- ・これらの参画便益は、FTK で組成する地域共創型 PRE 再生プロジェクト（個別案件）に装着して提示することで、具体性と説明可能性が高まる。

4. 「スモールコンセッション×マザーファンド」が運用上の有効な選択肢となり得る

- ・PREは単体では出資理由になりにくい一方、官民連携の枠組みの中で 実証・地域接点・参画便益の拡張を設計し、プロジェクトを束ねる（バンドリング）ことで、企業が「出資のその先に期待」を置ける状態をつくり得る。
- ・よって、スモールコンセッションとマザーファンドを併用し、企業参画条件の提示→実装→成果可視化までを一連の運用として回すことが、成立条件として重要である。

(2) 導入検討自治体（横須賀市）における成果と示唆

また、導入検討自治体（横須賀市）においては、本調査およびマザーファンド構想の導入は、横須賀市のPRE活用を起点に庁内体制などに質的な転換をもたらす有効な取り組みであると認識することができた。

①企業の事業開発（CSV）による地域課題解決の可能性

大手企業が求めている点は単なる利回りではなく、自社事業開発の視点が大きい点は、今後さらなる官民連携のPRE活用の推進を図るうえで、スモールコンセッション戦略の核となる。

また、これまで市がPRE活用を進める時、事業公募前であるため民間企業1社ずつ、個別に声がけを行った上でサウンディング調査等を実施してきた。このマザーファンドを市が導入した際には、PRE活用検討のプラットフォームとして、広く民間企業への声掛け、相談ができるのではないかと期待を寄せている。

一方で戦略を検討する上では、マザーファンドへの出資企業を「事業共創パートナー」として位置づけることで、公平公正の担保のもとに、早期の情報提供や連携協議（サウンディング）を行うことができるスキームとして、庁内の官民連携のあり方、ひいては、民間企業との付き合い方に対する検討を進める必要が確認された。

②プロジェクト化に向けたPRE整理の必要性

現状、継続する公共施設の方向性は示しているが、廃止予定の公共施設に関する方向性は売却以外に考えられていない。よって、利活用に向けた各PREの諸条件、方針決定を含むリスト整理に取り組む必要を感じている。

そのためには、管財、公園、教育など所管課ごとに分断されていた情報を、マザーファンドという「共通の受け皿」に向けて統合する必要性が得られた。特に、「廃止前提のPREリスト」から「地域経営資源としてのPRE活用リスト」への転換を進め、民間に対して統一的な窓口とインセンティブを提示できる体制の構築には、庁内横断が必要となる。

第5章 事業化に向けて

本事業の成果を踏まえて、「スモールコンセッション×地域活性ローカルマザーファンド」のスキームを改めて示すとともに、その事業化にあたっての検討事項・課題について言及する。

5-1. スモールコンセッション×地域活性ローカルマザーファンドのスキーム

本事業を通じて、地域活性ローカルマザーファンドのスキームとして、他地域への汎用性や実現性も含め、以下のように整理する。

1. 地域共創プロジェクトを面的展開する2階建構造のファンドスキーム

難条件 PRE を地域共創で案件化する「ベビーファンド」と、企業 CSV が関連付けられた大手企業から資金を呼び込み・個別のベビーファンドへ横断分配する「マザーファンド」をの「2階建て構造」を基本モデルとして設計。

①1 階部分：ベビーファンド（地域共創型 PRE 再生プロジェクト）

役割：個別の難条件 PRE を、地域の合意形成とストーリー性を武器に「案件化」する。

特徴：小規模・分散型。地域住民や地域企業からの共感出資を募ることで、地域の当事者意識（関係人口）を醸成する。

②2 階部分：マザーファンド（地域活性ローカルマザーファンド）

役割：大手企業等の資金をプールし、複数のベビーファンドへ横断的・継続的に投資する。

特徴：企業に対し、単なる利回りではなく、地域活性化での事業共創機会（CSV）や事業シナジー、参画機会（インセンティブ）を提供する。

2. PRE×CSV 設計のビジョン

地方公共団体としては、従来の公共施設等関連計画における更新・統廃合・長寿命化の検討における“統合”や“廃止”の推進に代わり、新たに“利活用”の考え方を含め、保有 PRE の再リスト化を行うことが先決である。また、利活用リストに整理された PRE の活用を含めた地域活性化ビジョンを示すことが必要である。

地域・エリアの戦略とそれに基づく PRE 活用のプランがターゲット企業の CSV と紐づく設計が重要である。

3. インセンティブ協業メニューの設計

ビジョンに基づく、対象 PRE 毎にインセンティブメニューを設計する。実証実験の場としての提供や事業参画権等、ビジョンに基づくターゲット企業に訴求するインセンティブ設計が求められる。

4. 官民連携×地域共創プラットフォームとして構築

このマザーファンドは、地方公共団体として、企業との接続および事業共創を促進する仕組みとして活用するために、官民連携×地域共創プラットフォームとして構築する必要がある。

以下は、より官民連携を進めるために、ポイントの一部である。

- ・官民連携プラットフォームとしての活用：マザーファンド出資企業を地域活性化の事業共創パートナーとして位置づけ、定期的な対話の場や情報共有、連携協定締結協議等の場・機会として活用
- ・企業提案の積極的受け入れ：パートナー企業からの民間提案を優先的かつ積極的に受け入れ、上位計画や規制緩和等の施策反映の機会として活用
- ・庁内ワンストップ体制の構築：企業との事業共創の実現に向けて、フロントで対応する官民連携チームの創設と共に、庁内横断的な協力体制の構築が不可欠

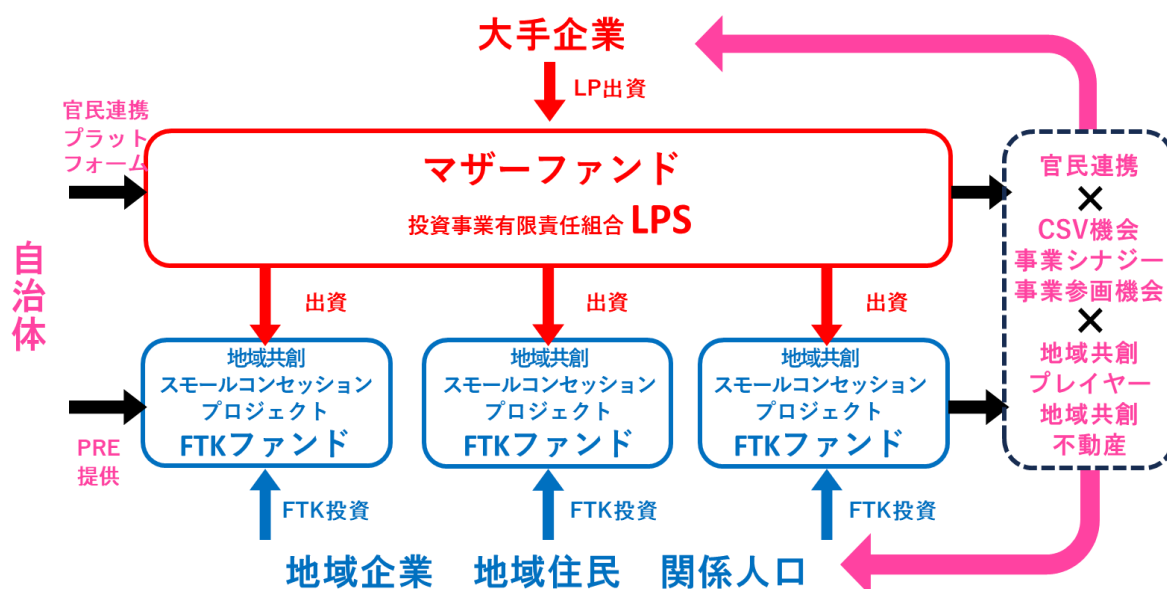


図 5-1

5-2. 今後の事業化にあたっての検討

次年度以降は、特定されたパイプライン案件における具体的な事業計画の策定、およびマザーファンド組成に向けたLP候補企業との条件交渉を本格化させる予定である。

①導入検討自治体における検討

ここで、導入検討自治体（横須賀市）において、検討を進めるべき内容をケーススタディとして、記載する。

◆横須賀市ができていること

- ①公共施設等の上位計画において将来の廃止施設リストの作成
 - ・廃止前提の物件抽出は整理済み。
- ①市の考えだけでなく、事業者サイドの考え方や提案を積極的に聞く
 - ・仕様書や公募条件を行政側の考えだけで固めるのではなく、事業性を把握するためにもサウンディング調査を行っている
- ②民間事業者から話を聞き、いくつかの手法を用意している
 - ・指定管理者、公募（プロポーザル）規制緩和あり/なし、募集、実証実験など事業に併せて募集スキームを変える
- ③事業のために必要な規制は必要に応じて見直す
 - ・公園の利活用を図りたい場合は都市公園条例の見直し
 - ・ホテル誘致を進めたい場合は用途地域の見直し、開発基準の見直し など

◆横須賀市の既存の官民連携の取組を、企業参画の入口として“制度化・パッケージ化”

- ①廃止前提のPREリストを利活用前提のPREリストとして再整理
 - ②利活用対象PREを活用した地域活性化ビジョンを策定。
 - ・地域やエリアのまちづくりの方向性とPRE活用を接続。参画ターゲットの企業像や事業シナジーもより明確に。
 - ③マザーファンド出資企業を「官民連携企業（参画パートナー候補）」として位置づけ、積極的な情報提供・協業メニュー提示・実証フィールド提供を、官民連携の入口として運用。
- 【営業材料】
- ・積極的に民間提案の受付・官民連携手法の支援を実施。
- 【地域合意形成の材料】
- ・地域合意形成が障壁となり、民間協力を得られない案件を官民連携企業の提案や情報提供を行う上での公平公正の判断材料として活用
 - ・今後の課題として、制度設計の整理。および、ファンド対象案件の選定基準は別途検討が必要。

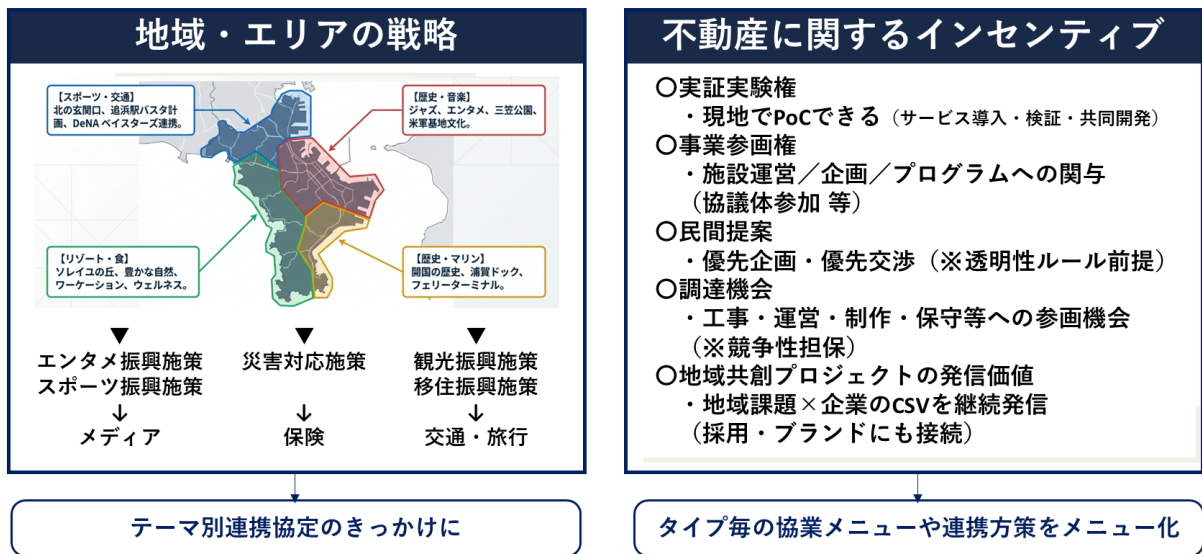


図 5-2

○検討スケジュール

- ・次年度：利活用前提での PRE リスト整理・方針検討
- ・次々年度以降：モデル事業の事業化

②社会実装に向けた検討

最後に、本モデルの社会実装に向けて、他地域への横展開する際の条件や課題、また、各地域でのスキーム構築の際に必要な視点等を以下に述べる。

(i) 他地域への横展開する際の条件や課題

他自治体が本モデル（スモールコンセッション×マザーファンド）を導入・展開するための条件と検討課題を以下に示唆する。

1. 自治体の「地域経営ビジョン」と職員のマインドセット

- 単なる「施設の延命」や「維持管理コスト削減」ではなく、「このエリアでどのように稼ぎ、地域経済を回すか」という明確なビジョンを組み立てること。
- 民間企業が「ここではビジネスができる（投資回収ができる）」という予感を持つ信頼関係の構築。職員が「規制者」としてではなく、リスクとリターンを語れる「事業共創パートナー」として振る舞う姿勢が必要である。

2. PRE情報の「活用前提」での再構築

- 「廃止・売却リスト」ではなく、エリア価値向上に資する「戦略的活用リスト（ポジティブリスト）」としてPRE情報が整理・可視化されていること。その際、単なるスペックだけでなく、民間が投資判断しやすい形（想定事業収支や参画メリット）で情報を開示する仕組みづくりが求められる。
- 庁内縦割りを排し、全庁的な資産情報を横断的に把握・選定できる統括部署の権限強化。マザーファンド出資者を「事業共創パートナー」として公的に位置づける仕組みとすること。

3. マザーファンド（GP）と自治体の適切な距離感

- マザーファンドの投資判断の独立性を図るために、ファンドのガバナンス体制と自治体の適度な距離感が必要である。
- コンフリクトの観点から、「地域経営ビジョン」等で自治体の役割分担と責任を整理することも必要である。

4. 評価指標の構築

- 財務リターン（IRR）だけでは説明がつかない案件に対し、「地域経営ビジョン」に基づく、行政としての評価設定を行い、行政経営の観点からも、また、地域経営の観点からも、「社会的インパクト」の評価指標を可視化する。
- 施設が埋まることだけをゴールとせず、「関係人口の増加」や「地域課題の解決」など、地域が真に必要なとする評価指標（KPI）を官民対話の中で設定し、合意形成を図るプロセスそのものを評価の軸に据えること。

(ii) スキーム構築に向けて必要となる検討課題

スキーム構築にあたっては、以下具体的な検討課題を整理する。

1. 運営体制（ガバナンス）の確立

マザーファンド（LPS）の GP（無限責任組合員）と、ベビーファンド（FTK）の事業者間の利益相反を防ぐため、外部有識者を含む「投資委員会」の設置や、透明性の高い意思決定フローを策定する。また、行政がどの程度意思決定に関与するか（オブザーバー参加、協議会設置等）についても、責任分界点を明確化する。

2. インセンティブ設計（協業メニュー）の制度化

企業参画の動機となる「優先交渉権」「実証実験権」「ネーミングライツ」等のインセンティブを、個別の随意契約ではなく、透明性を担保した「公募条件」や「包括連携協定に基づく特典」として制度化・パッケージ化する。これにより、公平性を保ちつつ、企業の予見可能性を高める。

3. パイプライン（案件群）のリスト化と選定

自治体が抱える多数の PRE の中から、企業の投資意欲（CSV）と合致するテーマ（観光、防災、ワーケーション等）を持つ物件を選定し、事業化の熟度に応じたロードマップを作成する。単に「余っている施設」を出すのではなく、「企業にとって魅力的な素材」を戦略的に提示する視点が必要である。

4. 出口戦略と循環モデルの構築

公的不動産は売却が困難なケースが多いため、インカムゲイン（運営収益）を原資とした長期安定配当モデルを基本としつつ、将来的な地域への資産譲渡や、次なるプロジェクトへの資金再投資のサイクル（循環モデル）を実務レベルで設計する。