

平成 30 年度 修士論文

民間事業者による遊休不動産を活用した自立型経営に関する研究

弘前大学大学院 教育学研究科 学校教育専攻 家政教育領域
住居学研究室 修士課程 17GP316

榊原 亮

【目次】

I 序論

- 1.研究の背景及び目的・・・6
- 2.研究の方法・・・8

II 本論

1 章 我が国における遊休不動産増加の背景と課題

- 1-1 我が国における遊休不動産増加の背景・・・12
- 1-2 我が国における遊休不動産の実態・・・20
- 1-3 我が国における遊休不動産の増加が引き起こす課題・・・26

2 章 遊休不動産を活用した取り組み「リノベーションまちづくり」の実態

- 2-1 リノベーションまちづくりの概念・・・29
- 2-2 リノベーションまちづくりの担い手・・・30
- 2-3 リノベーションまちづくりの手法・・・32
- 2-4 リノベーションまちづくりの拡がり、「リノベーションスクール」の実態
・・・34

3 章 主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の実態と可能性

- 3-1 リノベーションスクール参加からみる、事業化提案プロセスの実態
ーリノベーションスクール@花巻への参加からー・・・40
- 3-2 リノベーションまちづくり推進主体の実態
ー株式会社リノベリング（東京都豊島区）への研修からー・・・59
- 3-3 主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の可能性・・・68

4 章 「リノベーションまちづくり」の主要な実施主体の役割と可能性

- 4-1 リノベーションまちづくりにおける、
遊休不動産の所有者、活用意思決定者「不動産オーナー」の役割・・・70
- 4-2 リノベーションまちづくりにおける、
遊休不動産再生のための事業主体「事業オーナー」の役割・・・74
- 4-3 リノベーションまちづくりにおける、
不動産オーナーと事業オーナーの仲介者「家守」の役割・・・78
- 4-4 民間事業者による「リノベーションまちづくり」の特徴と可能性・・・80

5 章 主体的実践からみる、民間事業者による

遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

5-1	リノベーションまちづくり発祥都市における、 リノベーション物件からみる運営プロセスの実態 ーゲストハウス「Tanga Table」（福岡県北九州市）への研修からー・・・	81
5-2	「遊休不動産の活用」及び「事業承継」からみる、 自立型経営プロセスにおける課題と可能性 ー「マルカンビル 焼きいもりょうちゃん」の起業、継続的な運営からー・・・	88
5-3	主体的実践からみる、民間事業者による 遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性・・・	108
6 章	継続的实践者からみる、民間事業者による 遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性	
6-1	事業オーナーによる遊休不動産経営プロセスの実態・・・	112
6-2	事業オーナーと家守の連携による遊休不動産経営プロセスの実態・・・	129
6-3	継続的实践者からみる、民間事業者による 遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性・・・	145
Ⅲ	結論 民間事業者による、遊休不動産を活用した自立型経営の課題と展望・・・	147
	謝辞・・・	152

I 序論

1.研究の背景及び目的

2.研究の方法

1.研究の背景及び目的

我が国では近年、遊休不動産の増加が課題となっており、2013年時点で空き家は820万戸を数え、空き家率は13.5%にも及んでいる（総務省「平成25年度住宅・土地統計調査」、2013）。また、今後、生産年齢人口の減少や深刻な少子高齢化の影響で、歳入の減少と歳出の増加による公共サービスの低下のほか、社会保障費の増加、インフラ管理維持費・更新費用の増大による歳出の増加により、自治体の財政が圧迫されることが予想される。

そこで、遊休不動産を活用し、前述した様々な都市・地域経営課題（税収の減少や中心市街地の衰退など）を解決する手段の一つとして、リノベーションまちづくりという手法がある。これは、遊休不動産を補助金に頼らず自立して「経営」し、まちに稼ぎを生み出すことを意味する。人口が増加し、建物をはじめとした生産需要が拡大していた時代とは異なり、人口が減り、既存のものを活用することが求められている現代に多いて、建物だけではなくまち全体を「自立して経営する」という視点は不可欠である。

リノベーションまちづくりの実施主体は、遊休不動産の所有者、活用意思決定者である「不動産オーナー」、遊休不動産再生のための事業主体である「事業オーナー」、不動産オーナーと事業オーナーの仲介者である「家守」、の3者である（図1）。

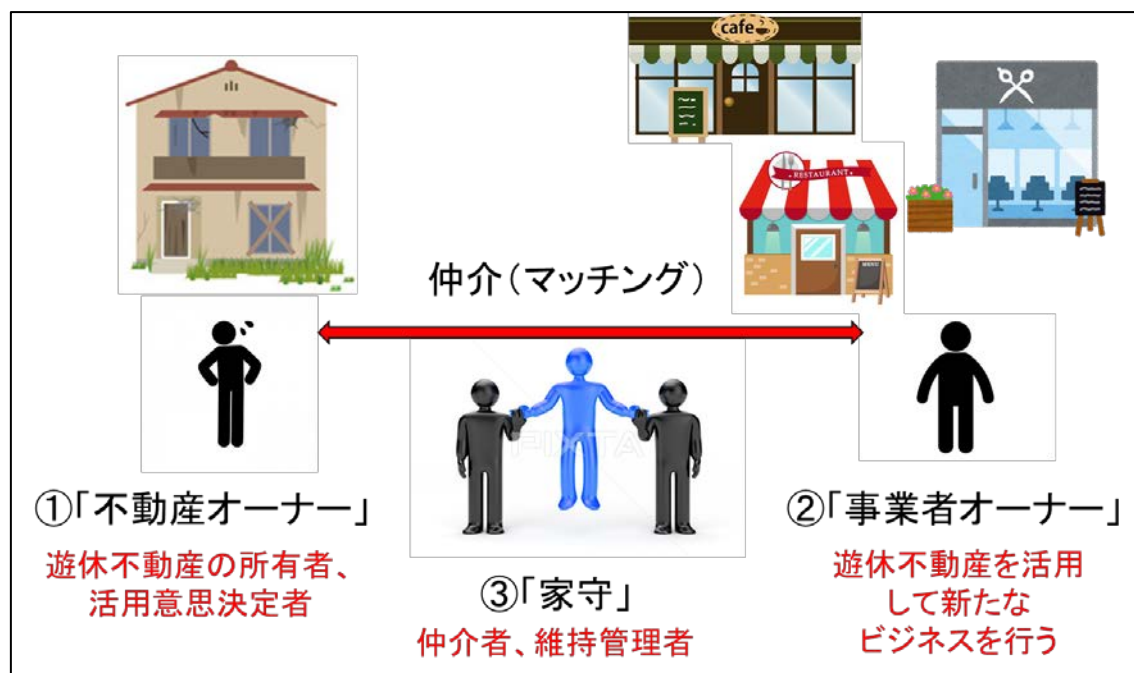


図1 リノベーションまちづくりの実施主体

特に、リノベーションまちづくりの事業・運営主体である家守と事業オーナーを本研究では、「民間事業者」と定義する。

本研究では、我が国に多いて遊休不動産が増加した社会的背景を整理したうえで、その解決策となりうる手法、「リノベーションまちづくり」に着目する。そして、遊休不動産を、補助金に頼らず自立して経営していくための主体者である「事業オーナー」と「家守」を「民間事業者」と定義づけ、それぞれの立場における遊休不動産活用の経営プロセスに着目する。経営プロセスを、①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーの見つけ方と信頼関係の醸成）、②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）、③運営プロセス（継続する上での困難さと対処法）の三段階に分類し（図2）、プロセスを整理し、それぞれの段階における課題と対処法を整理・分析することで、民間事業者による遊休不動産を活用した自立型経営の展望を考察することを目的とする。

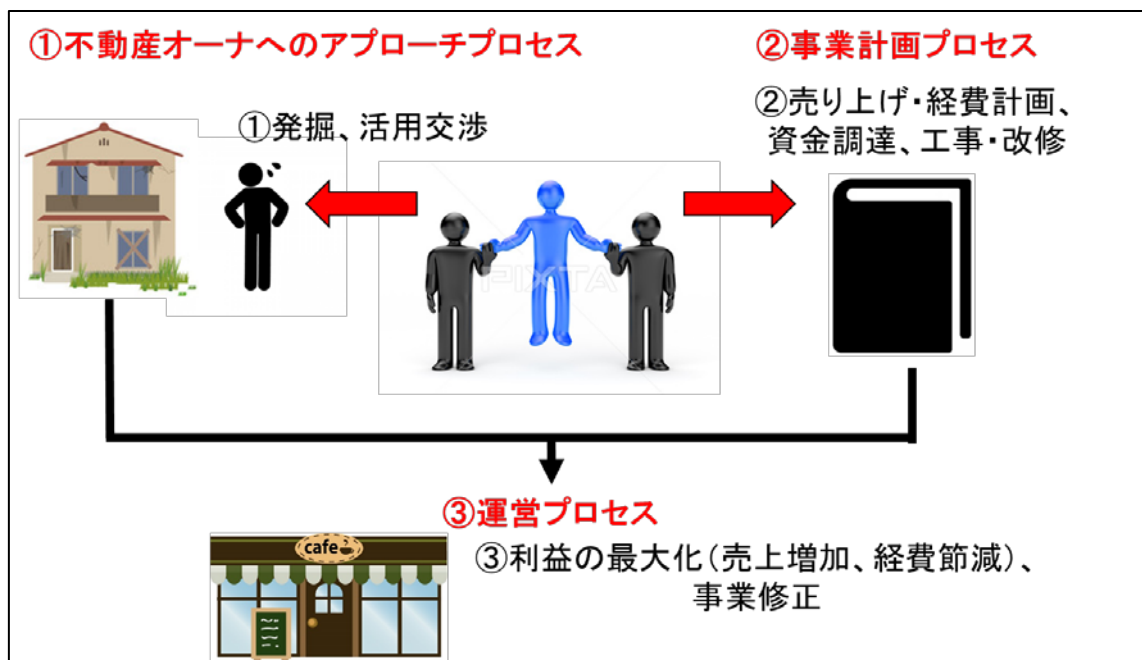


図2 リノベーションまちづくり 3段階の経営プロセス

2.研究の方法

論文構成、各章の目的および方法を、【図1】に示す。

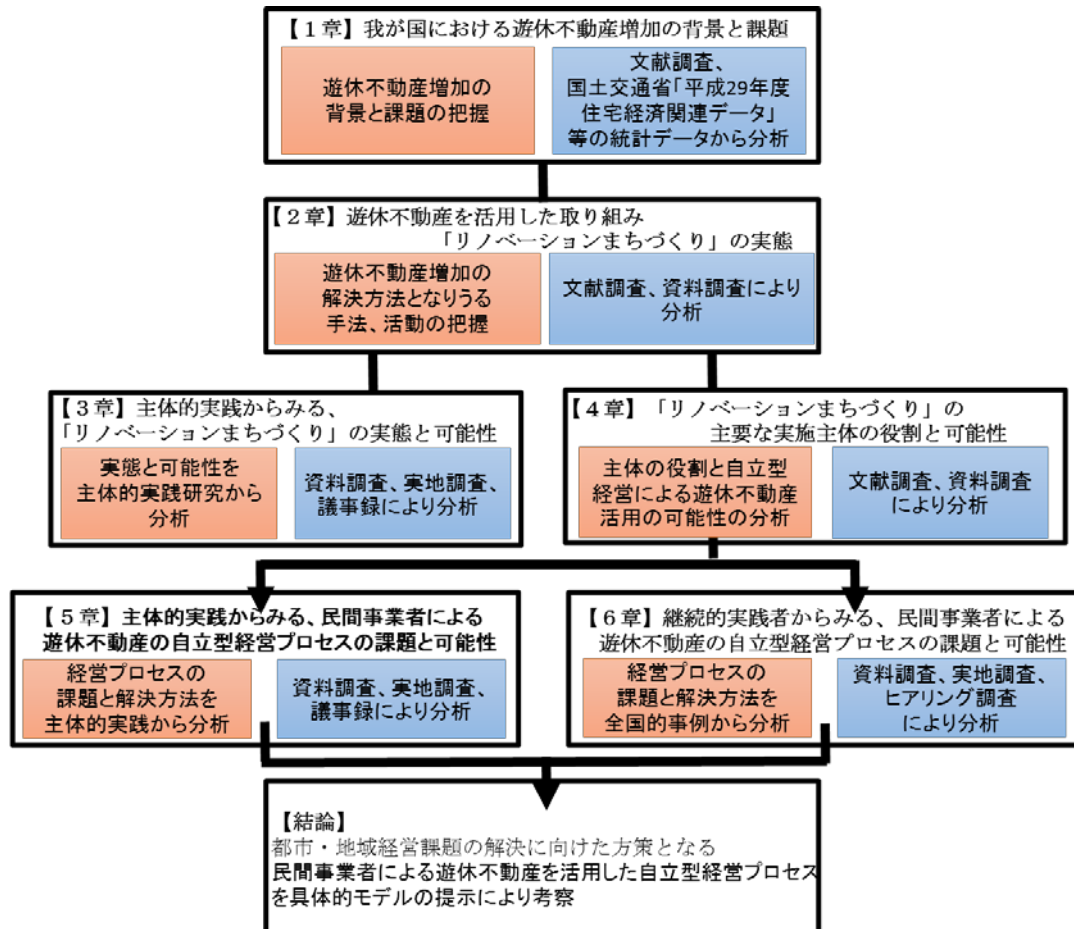


図1 本研究の構成および方法

1章では、各文献調査や資料調査をもとに、これまでの我が国におけるまちの成り立ちと、総人口及び生産年齢人口の動態の変化に着目して、我が国における遊休不動産増加の背景の整理・分析、過去のデータ及び未来予測をもとに我が国における遊休不動産の実態の整理・分析、我が国における遊休不動産の増加が引き起こす課題の整理・分析を行うことで、我が国における遊休不動産増加の背景と課題を明らかにすることを目的とする。

2章では、【清水義次、「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014】及び、各資料調査をもとに、リノベーションまちづくりの概念、担い手及び手法を整理し、リノベーションまちづくりが広がるきっかけとなった「リノベーションスクール」の実態を整理・分析することで、遊休不動産を活用した取り組みである「リノベーションまちづくり」の実態を明らかにすることを目的とする。

3章では、リノベーションスクール@花巻への参加をもとに、リノベーションスクールにおける事業化提案プロセスの実態を整理・分析し、リノベーションスクールを企画・運営している「株式会社リノベリング」への研修をもとに、リノベーションまちづくり推進主体の事業内容及び、詳細な業務内容を整理し、主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の可能性を考察すること目的とする。

4章では、文献調査をもとに、リノベーションまちづくりにおける主要な実施主体について論ずる。リノベーションまちづくりにおける、遊休不動産の所有者、活用意思決定者である「不動産オーナー」、遊休不動産再生のための事業主体である「事業オーナー」、不動産オーナーと事業オーナーの仲介者である「家守」、それぞれの役割を整理・分析し、「事業オーナー」と「家守」を「民間事業者」と定義したうえで民間事業者がリノベーションまちづくりの主体となりうる可能性を明らかにすることを目的とする。

5章では、ゲストハウス「Tanga Table」へのインターンシップをもとに、リノベーション事業のプロセスを整理し、ゲストハウス「Tanga Table」番頭（店長）、西方俊宏氏へのヒアリング調査をもとに、運営プロセスを整理する。また、岩手県花巻市で自ら起業した「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の起業に至るまでのプロセス及び、経営プロセスを、自らの実践で書き記した議事録をもとに分析し明らかにすることを目的とする。

6章では全国各地で、「事業オーナー」または「家守」としてリノベーションまちづくりを実践している民間事業者にヒアリング調査を行い、「リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス」の実態を整理・分析し、それをもとに民間事業者による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性を考察することを目的とする。

II 本論

第1章 我が国における遊休不動産増加の背景と課題

1-1 我が国における遊休不動産増加の背景

1-2 我が国における遊休不動産の実態

1-3 我が国における遊休不動産の増加が引き起こす

課題

＜本章の目的＞

本章では、これまでの我が国におけるまちの成り立ちと、総人口及び生産年齢人口の動態の変化に着目して、我が国における遊休不動産増加の背景を整理・分析し【1-1】、過去のデータ及び未来予測をもとに我が国における遊休不動産の実態を整理・分析し【1-2】、我が国における遊休不動産の増加が引き起こす課題を整理・分析【1-3】ことで、我が国における遊休不動産増加の背景と課題を明らかにすることを目的とする。

分析方法は、文献調査や資料調査であるが、詳細は各節に記した。

1-1 我が国における遊休不動産増加の背景

＜本節の目的と分析方法＞

本節では、「歴史的、地理的観点からみる、我が国におけるまちの成り立ち」【1-1-1】及び、「過去と現在、未来の総人口及び生産年齢人口の動態の変化」【1-1-2】に着目して、我が国における遊休不動産増加の背景を整理・分析する。

分析方法は、「歴史的、地理的観点からみる、我が国におけるまちの成り立ち」については、【木下斉・広瀬郁、「まちづくり：デッドライン 生きる場所を守り抜くための教科書」、日経 BP 社、2013 年】をもとに、「過去と現在、未来の総人口及び生産年齢人口の動態の変化」については、平成 29 年に国立社会保障・人口問題研究所が発表した「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」及び、平成 28 年に総務省が発表した「情報通信白書平成 28 年度版」をもとに整理することとする。

1-1-1 歴史的、地理的観点からみる、我が国における「まち」の成り立ち

木下氏は、「戦後の人口規模や経済規模の急速な膨張がどう起こり、それに対応するために、まちはどう変わってきたのか」を踏まえた上で、「1990 年代以降の経済活動、特に国内の商業の飽和と縮小がどう起こり、それに対応するために、まちはどう変わらざるを得ないのか」を考える必要があるが、それに対応できていない「まちづくり」が多すぎるのが問題である、と述べている。

そのため、木下氏が指摘している「まち」の【歴史上(時代、時間)の経済の流れ】及び、【地理上(場所・空間)の状況】から因果関係を考え、「まち」の成り立ちを整理、把握することを目的とする。

さらに、この節で使用する「まち」とは、「商業集積地」を意味することとする。

(1) 歴史的観点からみる、我が国における「まち」の成り立ち

戦後から現在までの出来事を以下の4つの時期に分け、「まち」の成り立ちを把握する。

- ①「焼け跡からの復興・再建の時代」(終戦～1950年代)
- ②「高度経済成長と地方分配の時代」(1960～1970年代)
- ③「バブル経済と、その崩壊の時代」(1980～1990年代)
- ④「人口減少などによる縮退の時代」(2000年代～現在)

①「焼け跡からの復興・再建の時代」(終戦～1950年代)

太平洋戦争(1941年12月～1945年9月)の期間中に、日本の主要都市のほとんどが空襲を受けて焼け野原になった。このため、日本の中核都市の多くは、戦災復興期に国が進めた大規模な道路拡張を伴う区画整理事業によって出来上がっている。さらに、同時に満州国や朝鮮半島など、旧大日本帝国時代の領土から引き揚げてくる人々による大規模な人口移動が起きている。「まち」や「中心市街地」と呼ばれるものは、この時期にゼロから始まったといってもよい。

戦争が終結した、1947年から1949年までの3年間には、第一次ベビーブームが起これ、800万人を越える赤ん坊が誕生した。人口の急激な増加により、新たな家族のための住宅需要が爆発的に増加し、連動する形で学校などの社会的サービスの必要性も高まった。

経済面では、終戦時には国家財政・企業会計・国民家計どれも赤字という形で始まり、様々な国際機関からの支援を受けてきた。そうした中、1950年の朝鮮戦争にて、軍需用の製品特需が訪れたことで、日本経済は一気に回復基調に乗り、1955年には戦前のGDPを上回るまでに至る。経済規模の成長に伴い、徐々に人々の所得も向上した。この頃、白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫の家電3品目が「三種の神器」と呼ばれ、家庭での普及が始まる。

まちの成り立ちに目を移すと、終戦後は焼け跡の土地に残った道路や区画の痕跡などを頼りにバラック(木造の簡易な建物)を建て、最低限の生活環境を整えることから始まった。土地区画整理事業が終わった場所では、人口の激増に対応するための住宅の建設が大急ぎで進んだ。

②「高度経済成長と地方分配の時代」(1960～1970年代)

1960年、当時の池田内閣が「所得倍增計画」を打ち出し、7年間で目標の倍増を達成する。それに対応し、高額な耐久消費財が生活に入り込み始める。カラーテレビ、クーラー、自動車が「新三種の神器」と呼ばれ、大量消費につながった。また、子供の成長に合

わせた、あらたな住宅取得も膨らんだ。1964 年 10 月には、国として念願の東京オリンピックが開催され、この前後で、東京都心の高速道路を含む道路整備が進展し、自動車社会が一気に到来した。また、オリンピック開催直前に東海道新幹線が開通し、高速鉄道の時代が始まる。このような、交通インフラの充実は、現在まで続く「都市間競争」を招く結果となっている。というのも、これまで徒歩や都市内交通で行き来できる範囲内の生活拠点、交通の発達によって一気に選択肢が広がったからである。

1960 年代後半には、ダイエーがスーパーマーケットの全国展開を始めたことで、買い物の中心が商店街から、一ヶ所に欲しいものが全て集約されているスーパーへと移行してきた。さらに、大量仕入れによる安売りを行っているほか、駅前や商店街に数多く出店したスーパーに対する、商店街による排斥運動も起こった。小規模の小売店舗が、大型化の影響で劣勢となるなか、1973 年には大規模店舗を規制する大規模小売店舗法が成立した。これは、需要の増加に合わせてまちが拡大する動きに、1 つの転機が訪れたといえる。1970 年代にはいると、当時の首相である田中角栄による「日本列島改造論」により、潤沢になった日本人の所得の再分配、つまり税金の使い道を地方に向ける政策の始まりとなった。都市インフラ整備の地方都市への移行、工場立地の地方へのシフトなどもあいまって、人口と産業の地方分散が進んでいく。

一方、1973 年には中東戦争の影響で石油価格が高騰する第一次多イルショックが起こり、経済成長率が戦後で始めてマイナスを記録した。これを機に我が国の産業界は、生産性改善の時代へ移行する。このころ、鉄道会社や財閥関連の不動産会社を中心に、民間の開発事業者が郊外住宅地の開発を進める。なぜなら、まちの地価が上がり、需要がある限り郊外に高密度の住宅を開発する方が投資対効果が高かったからである。結果、まちなかに住み、まちなかで働くといった形が退き、郊外の住宅からまちに通う「食住分離」が進む。

まちを形作る建物の面では、1960 年前後の鉄筋コンクリート造の普及で様変わりが起きた。人口の流入する中心部では特に建て替えに弾みがつき、4～5 階建てのテナントビルが続くまちなみが出来上がった。1960 年代はまだ、エレベーターのある建物は百貨店や大型のオフィスビルなど特別であったが、1970 年代にはいると、これが急速に発展し、一般的な建物の階数も高くなる。このようにして、一定の土地をたくさんの人で利用する高密度のまちが育っていった。

③「バブル経済と、その崩壊の時代」（1980～1990 年代）

1985 年、ドル安に誘導する目的で先進 5 カ国が締結したプラザ合意により、1 ドル 240 円から 120 円という円高へと進んだことで、日本の製造業は大打撃を受ける。国内で生産して海外に売る構造では儲けが出ないため、海外に工場を設けて現地で販売する現地生産体制が、この時代に進展した。我が国では、首都圏から地方へ分散していた工場移転が、次は海外へ生産拠点を移すことで、地方の工場の閉鎖に伴う雇用の減少やまちの衰退を招

く結果となった。

また、前述の大規模店舗に対する規制の見直しが追い打ちをかける。日米貿易摩擦の影響で始まった議論の末、1990年代に段階的に大規模小売店店舗法による規制の緩和が始まり、米国型の大型店舗が我が国に相次いで出店する。これにより、郊外に新たな商業集積が生まれ、まちの中心部にとっての競合相手になる。

こうした動きと前後し、空洞化や高齢化が問題となっていた中心部の再生に向けて1998年には国が中心市街地活性化法を制定した。また、1986年以降のバブル景気によって地価がはね上がり、取得した土地を転売するだけで膨大な利益がでた。しかし、1991年に株価と地価が大幅に下落した結果、不良債権が拡大し、破綻した金融機関も現れ、連鎖的に経済状況が悪化していった。また、リゾート・レジャー施設の大型開発に対する関心が高まり、東京ディズニーランドの開業や、全国各地に大型リゾートやホテルやテーマパークが増えていった。

地方のまちには、建設を始めて途中で頓挫したリゾート開発地のほか、第三セクター方式による遊園地の倒産など、バブル期の浮き沈みの跡が残る。一方、1990年代の後半、地方では廃校の増加が始まっている。逆に、高齢者施設や福祉施設の建設が進み、少子高齢化が建物の需要に影響を及ぼし始めた様子が分かる。

この時期の地方のまちでは、緊急経済政策の名目で国が莫大な公共事業費用を投下し続け、なんとか景気を下支えしているに過ぎなかったのが現状であった。

④「人口減少などによる縮退の時代」（2000年代～現在）

2001年に発足した小泉政権による「聖域なき構造改革」により、長年の金融機関の不良債権処理などが進み始める。不動産を証券化し、それまで放置されていた中心部の遊休地の活用が一部進展した。

商業関連の動きでは、1990年代の大型店に対する規制緩和に続き、2000年には大規模小売店法が廃止される。代わりに、量的な規制をせず地域社会との融和を図る目的の大規模小売店舗立地法が成立し、中心市街地活性化法、改正都市計画法を改正し、第二次まちづくり三法に移行した。こうした動きと並行し、amazonや楽天などの電子商取引などのインターネット産業が進展する。

2008年、米国で起こったリーマンショックで、日本の不動産関連の資金が再び凍結し、前出の不動産の証券化などで動き始めていた開発プロジェクトは中止を余儀なくされる。

2000年以降、まちなかに遊休不動産が急速に目立ち始め、少子高齢化の著しい地方都市では「シャッター商店街」と呼ばれる現象があらわれる。遊休不動産の改修用語に関しては、一般的に経年変化に対応するための修繕工事を「リフォーム」、大きく手を加えて新たな価値を与えるための改修工事を「リノベーション」、建物の用途を変更して活用を図る改修工事を「コンバージョン(用途転用)」と呼ぶようになる。

(2) 地理的観点からみる、我が国における「まち」の成り立ち

「まち」の地理上(場所・空間)の状況から因果関係を考え、以下の4つの要素から「まち」の成り立ちを把握する。

- ①シャッター商店街
- ②メインストリート(商店街)
- ③路地裏
- ④まちの中心部(メインストリートと路地裏)の可能性
—郊外・ロードサイド、インターネットと比較して—

①シャッター商店街

現在、全国各地で広がってきた、「シャッター商店街」であるが、店舗を所有するオーナーは実際には困っていない可能性もある。というのも、店を閉めているにもお金がかかるからで。商店街に店舗を出店するときは、普通、土地や店、自宅や車を担保にして銀行や信用金庫から資金を借り入れて、建設や土地の購入を行う。店を閉めるときは、借り入れた資金を完済しなければならず、もしそれができないときは、抵当として土地や建物を明け渡す必要がある。しかし、土地や建物を所有したまま、店舗のシャッターを閉めて放置していることが可能であるということは、オーナーが真剣に困っていないということがいえる可能性がある。年齢や所持金などの問題など、放置されている理由は様々である。さらに、メインストリートの不動産オーナーは、「一等地」であるという理由から、賃料を下げたくない、外の人間に不動産を使わせたくないなどの理由から、シャッターを閉めている場合もある。

②メインストリート(商店街)

前述したように、不動産オーナーの中には経済的には困っていても店舗を放置している場合がある。空き店舗、シャッター街には様々な理由がある。小さなまちのメインストリートには、住宅兼用の戸建て店舗が残っている場合がある。その1階部分を空けたまま放置できるのは、家賃収入や店舗収入がなくても、建物の維持管理費を支払える財力が不動産オーナーにあることを意味している。

また、今のメインストリートでは戸建てより、ワンフロアの面積が店舗1つ分程度の3～5階建てのテナントビルが主流となっている。これらも、路面店(1階部分)に高額の家

賃を設定し、2階を埋めれば、全体のビルの経営の採算が合う場合があるため、3階から上の階は空き店舗できないときはるケースが多い。シャッター街を免れているまちでも、チェーン店が目立つメインストリートが多い。その理由は、チェーン店は、家賃や保証金が高いからである。チェーン店がこれらを支払う能力(負担力)に長けている理由は、経営効率の高さである。全国チェーンの事業者は、多店舗展開のメリットを追求し、一括仕入れや独自生産などで高い利益を出す仕組みを持ち、売り場効率(売上÷面積)の良い業態の開発を進めている。さらに、信用力も高く、金融機関からの借り入れもしやすい。

一方、独自に新規の店を持つとしても、個人事業主にはそこまで高い信用力がない。加え、資金調達力やビジネスの効率化という面で課題がある。多くの不動産オーナーは、もっとも高い家賃で貸し出したいと思っており、過去に事業で失敗した不動産オーナーに対して取引銀行が、もっとも家賃の高いテナントに貸して返済に回すよう、半ば義務付けている場合がある。さらに、単独で家賃を下げた場合、周りの他の不動産オーナーから苦情を受けるという恐怖心を持っている不動産オーナーも多い。

メインストリートに、「テナントビル」と呼ばれる個性のない建物が増えてきたのには、歴史がある。戦後、復興のため戦前に市場や参道だった場所に簡易な木造の建物を作り、商売が行われた。このとき、この土地・建物の所有者(不動産オーナー)が事業(ビジネス)オーナーであったが、高度成長期に木造の戸建て店舗を鉄筋コンクリート造のテナントビルに建て替え始めた。ほとんどのまちの地価が高騰し、資産の価値がはね上がったことから、面倒な商売を続けるより不動産オーナー業に専念する人が現れた。このように、自らの店舗を「自営」していた雰囲気は徐々にメインストリートから消え、チェーン店が台頭していくようになった。

③路地裏

前項で示した通り、いきなりメインストリートで商売を始めることは困難である。しかし、路地裏の店舗は、家賃・保証金が安いこと、メインストリート特有の固定費(商店街組合費、アーケード等の建設・維持管理費)がかからないこと、などから若者や外部の人間にとった出店しやすいという特徴を持っている。

路地裏の店舗は、容積(その敷地で許される総面積)などに関する法的な制限が広い通りに面する表側と比べて厳しく、人通りが少ないというデメリットがあるが、個性的な佇まいやデザイン、雰囲気などを好み、そこにしかない「空間」を売るため、路地裏に出店する事業者が増えている。さらに、商売の方法も、多くの通行者に多くのものを売るのではなく、固定客に自ら製造した商品を売るというスタイルや、インターネット販売へ変化してきているため、メインストリートに出店する必然性を下げている。

④まちの中心部(メインストリートと路地裏)の可能性

—郊外・ロードサイド、インターネットと比較して—

まちのメインストリートに空き店舗が増加し、テナントビルの老朽化が進むなか、郊外にはショッピングモール、家電量販店、ファミリーレストランなどか数多く立ち並んでいた。郊外はメインストリートに比べ、土地取得価格が格段に安く、集客可能規模の店舗をもちやすいというメリットがある。インターネット販売に関しては、固定店舗と在庫を持つ必要がなく、顧客も手軽に商品を幅広く見ることができるという特徴を持つ。

まちに再び目を向けると、出店コストの安さが重要になる。建物の古さや小ささに価値を見いだす時代の流れもあるため、この点に多いては、まちが郊外やインターネットに対抗できる要素となりうる。

<1-1-1 まとめ>

本節では、「歴史的、地理的観点からみる、我が国におけるまちの成り立ち」【1-1-1】及び、「過去と現在、未来の総人口及び生産年齢人口の動態の変化」【1-1-2】に着目して、我が国における遊休不動産増加の背景を整理・分析する。

歴史的観点からみた我が国におけるまちの成り立ちに関しては、戦後から現在までの出来事を4つの時期に分けたうちの、

地方のまちには、建設を始めて途中で頓挫したリゾート開発地のほか、第三セクター方式による遊園地の倒産など、バブル期の浮き沈みの跡が残る。一方、1990年代の後半、地方では廃校の増加が始まっている。逆に、高齢者施設や福祉施設の建設が進み、少子高齢化が建物の需要に影響を及ぼし始めた様子が分かる。

地理的観点からみた我が国におけるまちの成り立ちに関しては、

1-1-2 過去と現在、未来の総人口及び生産年齢人口の動態の変化

我が国の総人口は2008年をピークに減少に転じており、2040年の1億1,092万人を経て、2053年には1億人を割って9,924万人となることが推計される¹。さらに、出生中位推計による生産年齢人口（15～64歳）割合は、2015年の60.8%から減少を続け、2017年に60%を割り、2065年には51.4%となる²ことが予想されている。それらをまとめた、我

¹ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、2017

² 株式会社野村総合研究所「2030年の既存住宅流通量は34万戸に増加」、2016

http://www.nri.com/Home/jp/news/2016/160607_1.aspx、2018年9月閲覧

が国の人口の推移³⁾は以下の図に示す（図1）。

このように、少子高齢化の流れが顕著になってきており、今後、歳入の減少と歳出の増加による公共サービスの低下のほか、社会保障費の増加、インフラ管理維持費・更新費用の増大による歳出の増加により、自治体の財政が圧迫されることが予想される。

³⁾ 総務省「情報通信白書平成28年度版」、2016

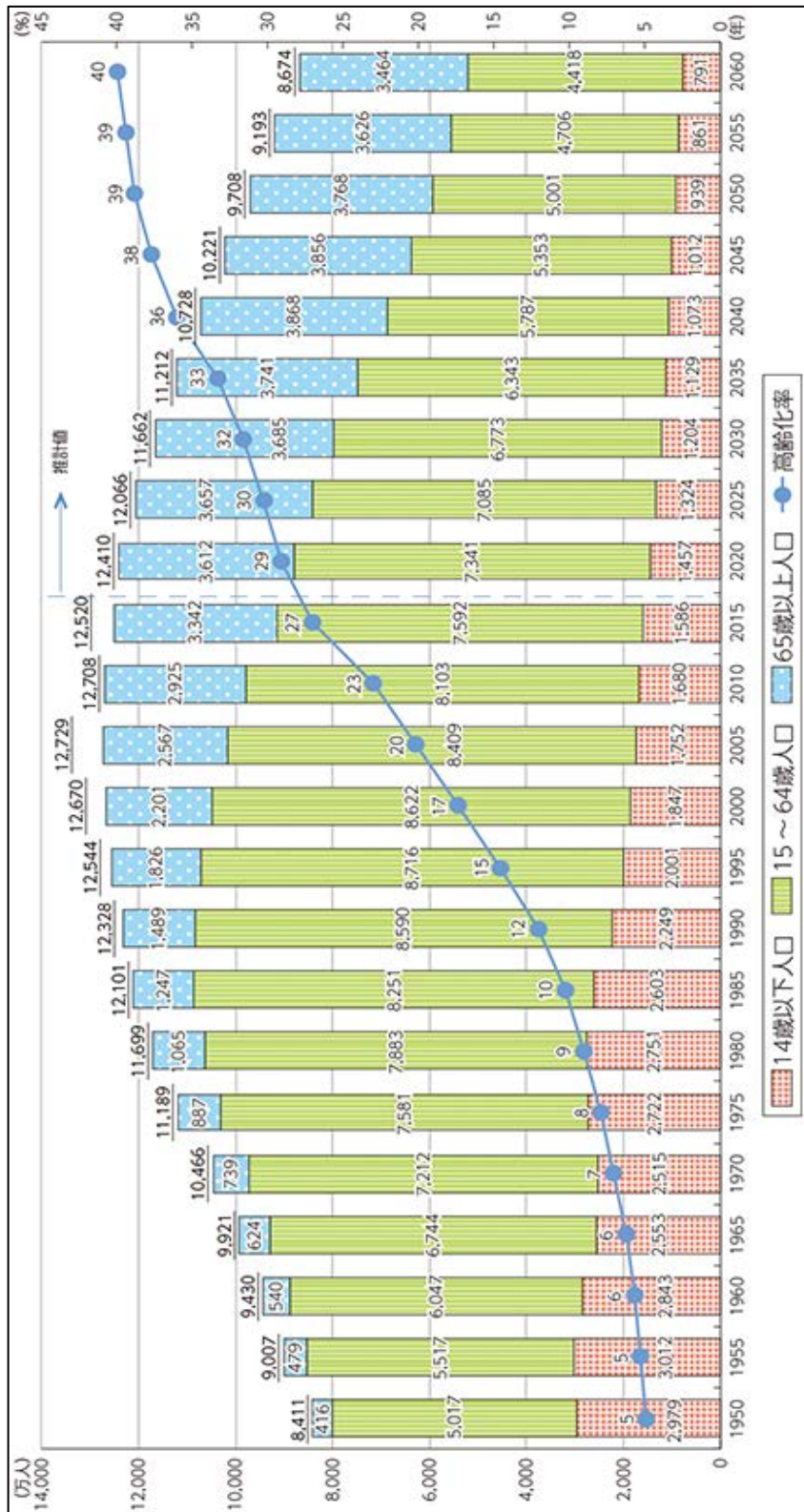


図1 我が国の人口の推移 (2015年までは総務省「国勢調査」〔年齢不詳人口を除く〕、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口〔平成24年1月推計〕」〔出生中位・死亡中位推計〕をもとに作成)
 出典：総務省「情報通信白書平成28年度版」、2016

<1-1 まとめ>

我が国では、2000年代以降、人口減少などによる縮退の時代が訪れ、まちなかに遊休不動産が急速に目立ち始め、少子高齢化の著しい地方都市では「シャッター商店街」と呼ばれる現象があらわれ始めた。「シャッター商店街」の店主は経済的に困っていないため店舗を放置していること、「メインストリート」の路面店（ビルなど）の1階は高額の家賃が設定されており、2階を埋めれば、全体のビルの経営の採算が合う場合があるため、3階から上の階は空き店舗が多いことなどから、今後は不動産オーナーの意識改革と、商店街などの不動産オーナーがチームとなり、不動産の活用方法や、まち全体の運用方法を議論していく機会が必要であると考えます。

1-2 我が国における遊休不動産の実態

<本節の目的と分析方法>

本節では、我が国における遊休不動産の実態を整理・分析することを目的とする。

分析方法は、平成28年に株式会社野村総合研究所が発表した「2030年の既存住宅流通量は34万戸に増加」（2018年9月閲覧）、平成25年に総務省統計局が平成25年に発表した「平成25年度住宅・土地統計調査」及び、国土交通省が平成29年に発表した「平成29年度 住宅経済関連データ」を調査、整理する。

（1）我が国の空き家数、空き家率の推移

我が国の空き家は820万戸を数え、総住宅数に占める割合（空き家率）は13.5%にも及んでおり、2013年時点で、総住宅数は6063万戸と、5年前に比べ、305万戸（5.3%）増加し、空き家数は820万戸と、5年前に比べ、63万戸（8.3%）増加している。空き家率（総住宅数に占める割合）は、13.5%と過去最高となっている。さらに、空き家率は2033年には30.4%になることが予想されている⁴（図2）。

⁴ 総務省「平成25年度住宅・土地統計調査」、2013

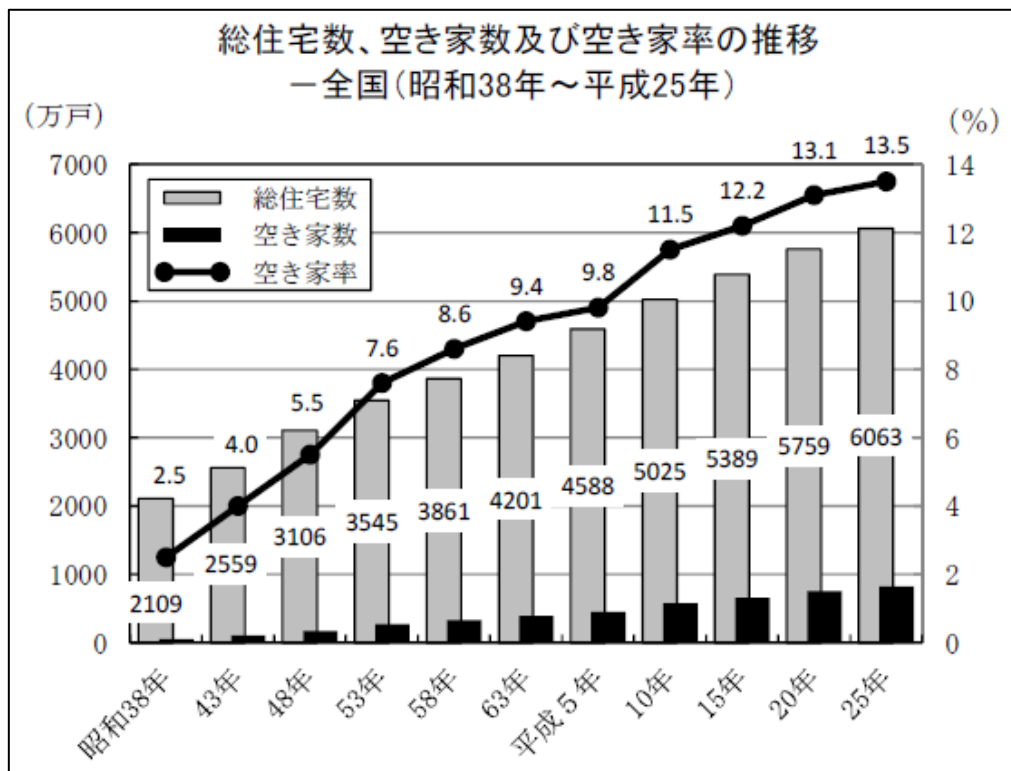


図2 総住宅数、空き家数及び空き家率の推移

出典：総務省「平成25年度住宅・土地統計調査」、2013

(2) 空き家の内訳

平成25年度の空き家の内訳は、「賃貸用の住宅」が約429万戸、「売却用の住宅」が約31万戸で、それぞれ空き家全体の52.4%、3.8%となっており、供給可能な住宅が過半数を占めている⁵(図3)ことがわかる。また、「その他の住宅」は、他の区分と比べて管理が不十分になりがちであると考えられている。

(注釈)

空き家の「その他の住宅」とは、「賃貸用の住宅」「売却用の住宅」「二次的住宅」以外の住宅で、例えば、転勤・入院などのため居住世帯が長期にわたって不在の住宅や建て替えなどのために取り壊すことになっている住宅のほか、空き家の区分の判断が困難な住宅などを含む。

また、二次的住宅とは週末や休暇の際に避暑や避寒、保養などを目的として使われる別荘や、残業などで遅くなったときに寝泊まりする家のように、普段は人が住んでいない住宅のことを示す⁶。

⁵ 総務省「平成25年度住宅・土地統計調査」、2013

⁶ 日本空き家サポート「空き家の種類について」、
<https://日本空き家サポート.jp/portal/column/kind-of-vacanthouses/>、

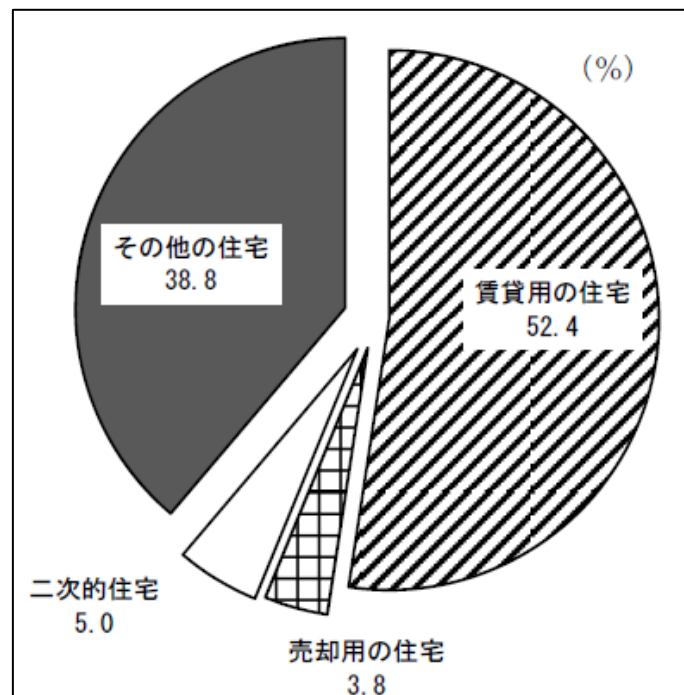


図3 空き家の内訳-全国（平成25年）

出典：総務省「平成25年度住宅・土地統計調査」、2013

また、空き家の種類、建て方別にみると「賃貸用の住宅」と「その他の住宅」が、全体の90%以上を占めており、「賃貸用の住宅」を建て方別にみると、共同住宅の割合が90%近くになっていることがわかる（表1）⁷。

表1 建て方、空き家の種類別空き家数—全国（平成25年）

出典：総務省統計局「平成25年度住宅・土地統計調査結果」、2013

	総 数	一戸建	長屋建	共同住宅
総数	8,195,600	2,999,200	454,600	4,711,900
二次的住宅	412,000	280,500	7,100	121,100
売却用の住宅	308,200	164,500	7,300	135,300
賃貸用の住宅	4,291,800	248,900	292,900	3,745,000
その他の住宅	3,183,600	2,305,400	147,100	710,600

(戸)

2019年1月8日閲覧

⁷ 総務省統計局「平成25年度住宅・土地統計調査結果」、2013

（３）空き家になる原因

野澤（2016）は、世帯数を大幅に超えた住宅がすでにあり、空き家が右肩上がりに増えているにもかかわらず、将来世代への深刻な影響を見過ごし、居住地を焼畑的に広げながら、住宅を大量につくり続ける社会を「住宅過剰社会」と呼んでいる⁸。

日本の世帯総数は 5245 万世帯だが、国内にすでに建っている住宅は約 6063 万戸である（2013 年度）。つまり、世帯総数に対して、住宅のストック数（住宅総数）は 16%多く、住宅の量は充足しているのが現状である(図 4)⁹。

⁸ 野澤千絵「老いる家 崩れる街 住宅過剰社会の末路」、2016

⁹ 国土交通省「平成 29 年度 住宅経済関連データ」、2017

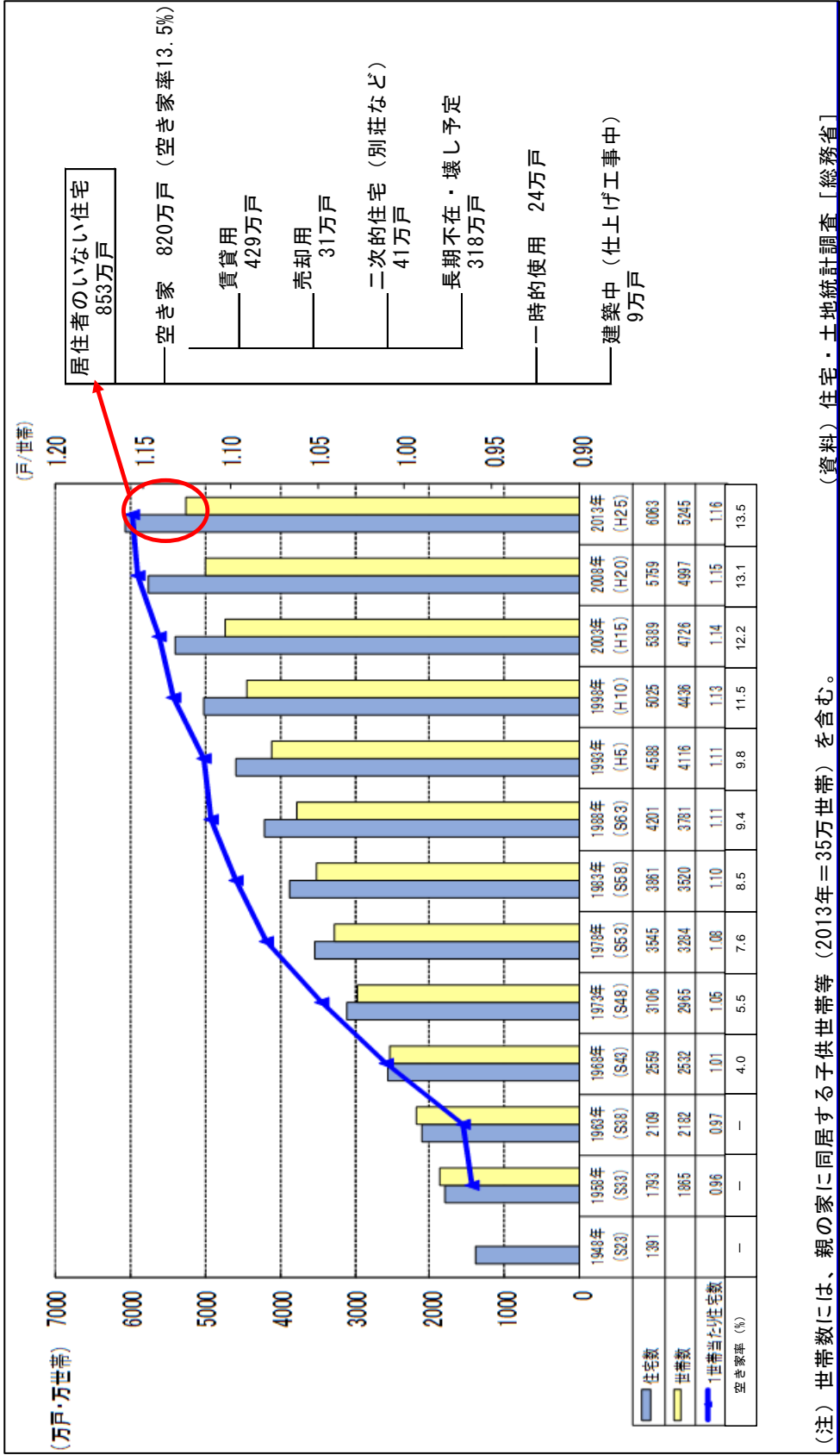


図4 住宅ストックと世帯数の推移

出典：国土交通省「平成29年度 住宅経済関連データ」、2017

我が国では、戦後から高度成長期にかけて住宅の量が不足していたため、新築・持ち家重視の住宅政策を国が積極的に推し進めてきた。その結果、1973年以降、全都道府県で住宅のストック数は一貫して世帯総数を上回り、年々増え続けている。

住宅のストック数が増加している理由は、解体された戸数より、新築住宅の着工戸数が大幅に多いからである。毎年の新築住宅の着工数は、高度経済成長期に比べて減少しているもの、人口が減少し始めた2013年には99万戸の新築住宅が供給されている。

では、なぜ人口減少が進んでいる我が国で新築住宅が大量につくりあげられているのか。一点目は、住宅の供給側である住宅・建設業界が、特に分譲タイプの戸建てやマンションを建てる際、土地取得費や建設費といった初期投資を短期間で回収できるという事業性の高さと、住宅を引き渡した後の維持管理の責任を購入者に移すことによる事業リスクの低さである。また、住宅・建設業界は、基本的に、常に建物をつくり続けていないと、収益が確保しにくいビジネスモデルであることも理由の1つである。二点目は、住宅を購入する側が、「住宅は資産」と考える場合が多く、賃貸住宅で毎月、多額の賃料を払うより、住宅ローンを用いた購入により恩恵を受ける、住宅ローン減税などの優遇措置を得られるなど、様々な有利な点を考えがちであることが挙げられる。

<1-2 まとめ>

2013年時点で、我が国の空き家は820万戸を数え、総住宅数に占める割合（空き家率）は13.5%にも及んでおり、2033年には30.4%になることが予想されている。空き家が増え続けた原因として野澤は、住宅ストック数が充足しているにもかかわらず新築住宅の供給が止まらない現状を指摘している。住宅・建設業界の事業性や、新築住宅を好む我が国の国民性など、その原因は多数予想されている。今後とも空き家が増加していくことは明らかになっているが、2013年時点で空き家のうち、「賃貸用の住宅」が約429万戸、「売却用の住宅」が約31万戸と、供給可能な住宅が過半数を占めていることから、活用できる空き家数と可能性は未知数であるという考えのもと、利活用の施策や制度改革が必要になっていくと考える。

1-3 我が国における遊休不動産の増加が引き起こす課題

＜本節の目的と分析方法＞

本節では、我が国における遊休不動産の増加が引き起こす課題を整理・分析することを目的とする。

分析方法は、【野澤千絵、「老いる家 崩れる街 住宅過剰社会の末路」、2016】、国土交通省「平成 26 年空き家の現状と課題」をもとに、将来の遊休不動産増加がもたらす社会への影響を整理、示唆する。

2025 年、人口の 5%を占める団塊世代が 75 歳以上となり、後期高齢者の割合が一気に 20%にまで膨れ上がる問題を「2025 年問題」という。これを踏まえ、日本人男女の平均寿命が 84 歳（2015 年世界保健機関発表）ということ参考にすると、2035 年前後から、団塊世代の死亡数が一気に増えることが予想される。

そのため、住宅地は、団塊世代の死後に相続する子供世代（団塊ジュニア世代）や親族による実家の取扱い方法にかかっている。住宅の大きさや立地によるが、団塊世代の死後、相続した世代はすでに実家を離れ、それぞれ自分の家を持っている場合が多く、相続した家に住むというケースは少ない。そのため、実家の売却、賃貸が進まなければ、近い将来、まちのあらゆるところで、空き家が増えるという課題を、我が国は抱えている。野村総合研究所によると、このまま空き家になった住宅の除去や住宅用途以外への有効活用が進まなければ、2013 年に約 820 万戸の空き家が、2023 年には約 1400 万戸、空き家率は 21.0%に、2033 年には約 2150 万戸、空き家率は 30.2%になると予測されており、3 戸に 1 戸が空き家という将来が待っていると予想される¹⁰。

¹⁰ 野澤千絵「老いる家 崩れる街 住宅過剰社会の末路」、講談社、2016、pp7

さらに、空き家が発生することによって、防災性の低下、防犯性の低下、ごみの不法投棄、衛生の悪化、悪臭の発生、風景、景観の悪化などが想定される。また、管理水準の低下した空き家や空き店舗の周辺への影響として、「風景・景観の悪化」や「防災や防犯機能の低下」が想定されている（図5）¹¹。

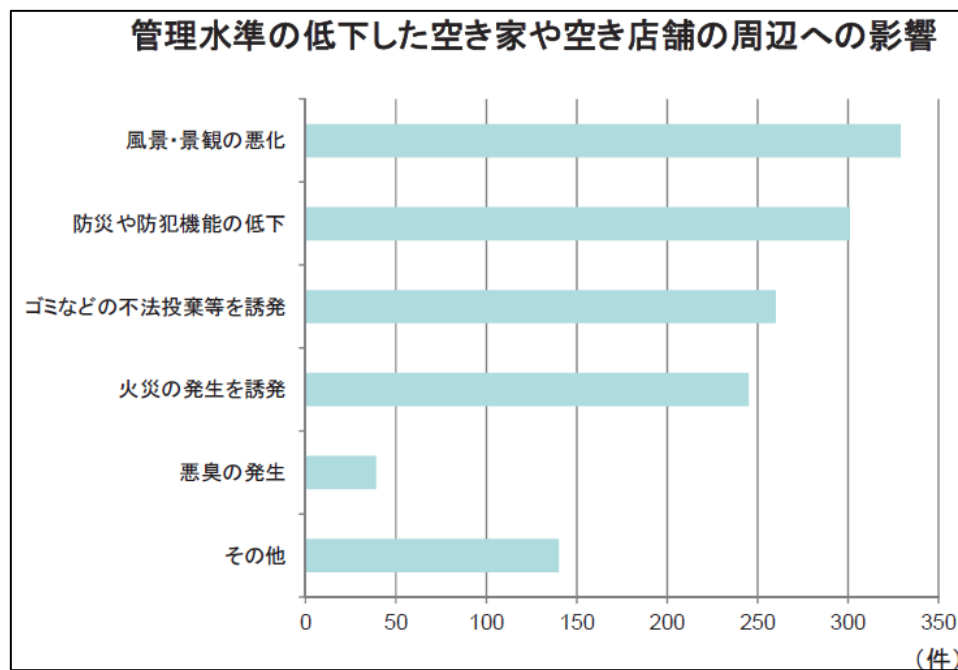


図5 管理水準の低下した空き家や空き店舗の周辺への影響

出典：国土交通省「空き家の現状と課題」（平成31年1月29日閲覧）、全国1,804全市町村を対象にアンケート調査を実施（平成21年）、回答率67%、

<http://www.mlit.go.jp/common/001125948.pdf>

<1-3 まとめ>

我が国の高齢化現象と、平均寿命の長期化を踏まえると、2035年前後から、団塊世代の死亡数が一気に増えることが予想されている。そのため、住宅地は、団塊世代の死後に相続する子供世代（団塊ジュニア世代）や親族による実家の取扱い方法に委ねられ、実家の売却、賃貸が進まなければ、近い将来、まちの至るところで、空き家が増えるという課題を、我が国は抱えている。空き家が増えることはデータからも明らかであるため、官民一体となって空き家の活用方法を、制度面、法律面、事業面から考えていく必要があると考える。特に、自治体だけでは、膨大な空き家数に対応する個尾が困難であることが予想されるため、民間企業が主体となった、空き家情報のプラットフォーム化や、システム作りが課題であり、行政は彼らを、規制緩和などの制度面からサポートしていくべきだと考える。

¹¹ 国土交通省「平成26年空き家の現状と課題」（平成31年1月29日閲覧）、

<http://www.mlit.go.jp/common/001125948.pdf>

2 章 遊休不動産を活用した取り組み

「リノベーションまちづくり」の実態

2-1 リノベーションまちづくりの概念

2-2 リノベーションまちづくりの担い手

2-3 リノベーションまちづくりの手法

2-4 リノベーションまちづくりの拡がり、

「リノベーションスクール」の実態

<本章の目的と分析方法>

本章では、リノベーションまちづくりの概念、担い手及び手法を整理し【2-1～3】、リノベーションまちづくりが広がるきっかけとなった「リノベーションスクール」の実態を整理・分析する【2-4】ことで、遊休不動産を活用した取り組みである「リノベーションまちづくり」の実態を明らかにすることを目的とする。

分析方法は、【清水義次、「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014】及び、各資料調査をもとに、整理する。

2-1 リノベーションまちづくりの概念

清水（2014）は、リノベーションについて以下のように述べている。

リノベーションとは、リフォームと違ってただ元通りの新しい状態に戻る行為ではない。リノベーションは、遊休不動産などの空間資源多いノベイティブな新しい使い方で積極的に活用することにより、まちに新しい変化を生み出すことである。¹²

さらに、リノベーションまちづくりとは、「何のために何を使って何をする」ことなのかを以下のように述べている¹³。

<何のため>

都市・地域経営課題を解決するため。全国のほとんどの自治体が抱えている、深刻な財政危機（歳出の増加、税収の減少、地方交付税の少なさ）の他、産業、特に地場産業の疲弊、雇用の喪失、人口、特に生産年齢人口の減少、医療・介護費・生活保護費の増大、中心市街地の業務・商業の衰退や空洞化、住宅地の空き家の増加、コミュニティの崩壊、建物、道路、公園、田畑、森林、などの遊休ストックの増大、民間の自立心の欠如、社会変化に対応する行政マネジメントの欠落などの深刻な都市・地域経営課題を解決するためにリノベーションまちづくりは行われる。

<何を使って>

リノベーションまちづくりは地域の潜在資源をフルに活用して行うものである。大きな潜在資源として挙げられるのが、遊休化した不動産である。遊休化している不動産には民間

¹² 清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014、pp3

¹³ 清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014、pp10-12

の不動産と、公共の不動産がある。再生したいスモールエリアを決めて、民間不動産オーナーの所有する空きビル、空き店舗、空き家、空き地などの不動産を活用する小さなリノベーションプロジェクトを起こしていくというやり方がある。加えて、自治体が所有する遊休化した不動産を活用する大きなリノベーションプロジェクトがある。その地域の再生に取り組むとき、小さなリノベーションプロジェクトと大きなリノベーションプロジェクトを組み合わせて行うことで、スモールエリアが活性化する、すなわちエリアの価値を高めることにつながる。

その他の資源として、人材がある。例えば、若いアイデアとエネルギーのある人たち、家庭に潜在している有能な女性たち、元気な退職者たちが挙げられる。この中で、まちなかで新しい仕事やビジネスを始めたい人たちを見つけ出し、まちなかに誘致することが、それぞれのまちの都心部を活性化させることにつながる。

そして、これらを実行させるためには、地域の中の志のある不動産オーナー、まちづくりを自律的に行う「家守」、大胆な発想で新しい事業を起こしていく事業オーナー、そして、意欲的な行政マン等の人材資源がチームを組んで取り組むことが大切である。

<何をする>

地域には、福祉や教育、コミュニティの再生、商店街の再生を含めた産業と雇用創出がテーマなどの地域ごとの経営課題が存在する。また、これらと関連して、自主財源の捻出も重なり合って地域経営課題として存在する。

リノベーションまちづくりは遊休化した不動産という空間資源と潜在的な地域資源を活用して、都市・地域経営課題を複合的に解決していくことを目指すものである。

<2-1 まとめ>

リノベーションまちづくりとは、空きビル、空き店舗、空き家、空き地などの遊休不動産と豊かな地域の人材を活用して、まざまな都市・地域経営課題を解決することである。

2-2 リノベーションまちづくりの担い手

リノベーションまちづくりの主要なプレイヤーは、大別すると、不動産オーナー、事業オーナー、大学関係者、コネクターとしての家守、そして行政である（図1）。

（注釈1）「家守」とは¹⁴

「家守」とは、江戸時代、不在地主に代わって家屋を管理する役割を担い、店子の面倒ごとの相談にのったりしていた。江戸後期、江戸のまちの町人が60万人いた中、家守が2万

¹⁴ 清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014、pp60

人いたという記録が残っている。よって、30人に1人の割合で家守がいて、まちの維持管理をしていたということになる。江戸時代から、町人が幕府からお金をもらわず、独自の仕組みで運営をしていたということになる。つまり、「現代版家守」とは、衰退エリアの空きビルや空き家を活かして産業を起こす「長屋の大家さん」のようなものである。

(注釈2)「現代版家守」とは³

「現代版家守」とは、都市活動が衰退したエリアで、空きビル・空き家・空き店舗などの遊休化した不動産を上手に活用してまちの維持管理をしながら、その地域に求められている新しい産業をつくり、雇用を生み出し、まちを変えていこうとする活動を行う職能である。

これらの中で、遊休化した不動産を活用して行うリノベーションまちづくり事業の意思決定者は、民間と公共の不動産オーナーである。不動産オーナーの同意を得ることなくリノベーションまちづくりの事業を行うことは不可能であり、このことを認識しておくことは非常に重要である。

不動産オーナーの次に必要なのは、家守チームである。不動産オーナーは、新しい不動産の運営管理の方法をほとんど知らないため、不動産オーナーに代わって、リノベーションまちづくりのプロジェクトを企画し、その不動産を運営管理する組織が必要になる。それを担うのが、家守チームである。不動産オーナー、コネクターとしての家守がプロジェクトを企画し、事業オーナーが加わると、民間手動型のリノベーションまちづくり事業が始まる。また、それぞれの地域の大学や専門学校の先生と学生たちが、まちづくりのプレイヤーとして着目することも重要である。

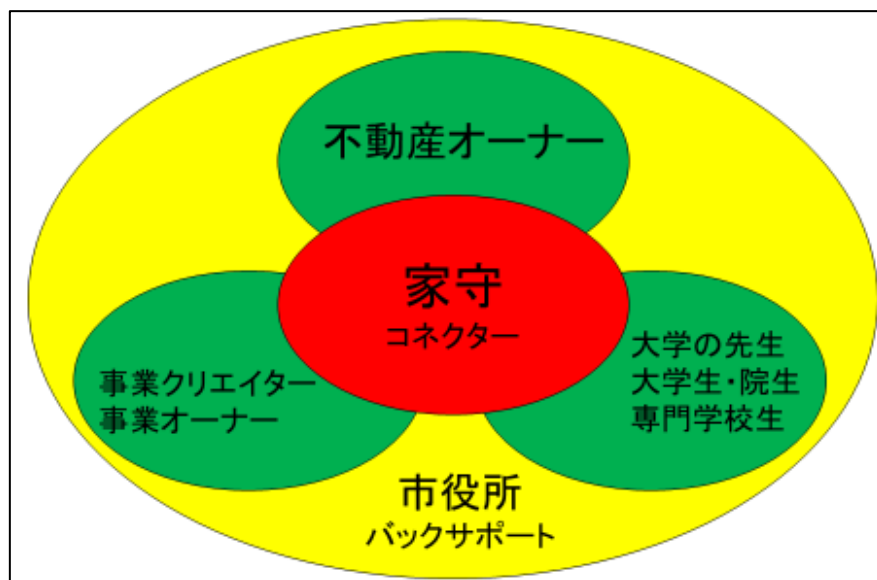


図1 まちづくりのプレイヤー

出典：清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014、pp13 をもとに作成

＜2-2 まとめ＞

リノベーションまちづくりの担い手として、不動産オーナー、事業オーナー、大学関係者、家守、行政が存在し、それぞれ連携して有機的に結びついていく必要がある。

2-3 リノベーションまちづくりの手法¹⁵

清水(2014)は、リノベーションまちづくりの基本中の基本は、民間主導のまちづくりで、行政がバックアップ、サポートすることが重要であると述べている。さらに、民間主導の小さなリノベーションプロジェクトのプロセスを以下の手順としている。

- ①志のある不動産オーナーを見つける
- ②家守チームをつくる
- ③リノベーション事業プランをつくる
- ④事業オーナー(テナント)を見つける
- ⑤リノベーション工事を着手する。
- ⑥運営管理を継続する

それぞれについて、詳しくみていく。

①志のある不動産オーナーを見つける

多くの都市の中心部では、大量の不動産が遊休化しており、それらの中で、不動産仲介業を通じて市場に出ている案件が相当数あるが、ほとんどが、旧来の家賃設定のままであることが多い。家賃が高ければ、家賃負担力のあるナショナルチェーンのようなテナントしか、借りることができない。資金力は不足しているものの、その場所でビジネスをやりたい人を呼び込むには、リーズナブルな家賃設定をする必要がある。そのため、志を持ち、まちを愛する不動産オーナーを探し出すことが第一に必要である。

②家守チームをつくる

次に、不動産オーナーが自ら、不動産スペースの運営管理を行うことは難しいため、不動産オーナーに代わって、スペースの運営管理を行う家守チームを立ち上げることが必要である。もっとも望ましいやり方は、自主自立型のまちづくりを目指す3人から4人で小さな家守会社を興すことである。

③リノベーション事業プランをつくる

¹⁵ 清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014、pp15-18

リノベーションまちづくりの事業計画は、暫定利用を前提とすることが多い。リノベーションの投資を最長 5 年以内で回収する事業計画を作成する。

④事業オーナー(テナント)を見つける

リノベーションプランや模型を見せながら、そのスペースを利用する事業オーナー(テナント)を探していく。そして、採算分岐点を越える事業オーナーたちをみつけたら、直ちに建設工事に着手する。つまり、テナント先付方式による建設を行っていく。

⑤リノベーション工事を着手する。

オープンした後の運営管理が最も重要である。きちんとした、運営管理がなされなければ、直ちに元の空き物件に戻ってしまう。

⑥運営管理を継続する

このように、1 つの小さな民間プロジェクトが成功すると、その影響が周囲に出ていき、他の不動産オーナーがリノベーションをやり始める動きが出てくる。しかし、最初の成功事例を 1 つ作ることが困難であるが、1 つの成功事例ができると、その後、連鎖的にプロジェクトが生まれる可能性が大きい。

民間主導の小さなリノベーションまちづくりの最初の目標は、スモールエリアの中で、不動産オーナーの群、複数の家守チーム、複数の事業オーナー群をつくりだすことである。通常、スモールエリア内の不動産所有は分散しており、まちを変えていくには、複数の(多くの)不動産オーナーが連帯し、同じ目標に向かってリノベーションまちづくりを行っていくことが必要である。その際、これらをコーディネートする家守チームは複数あるのが適当である。なぜなら、家守チームごとにそれぞれ特徴や得意分野が異なることで、多様なまちのコンテンツを呼び込むことが可能だからである。さらに、家守チームの特徴に応じて、多種多様な事業オーナーがまちなかに入ることで、まちが変わり始める。

<2-3 まとめ>

リノベーションまちづくりは、志のある不動産オーナーを見つけることから始まり、家守チームの結成、リノベーション事業プランの作成、事業オーナー(テナント)の選定・交渉、リノベーション工事、継続的な運営管理、という流れで行われる。その際、個別の不動産単体でリノベーションプランを考えるのではなく、エリア全体の波及効果を想定して、各担い手が連携しながら進めていく必要があると考える。

2-4 リノベーションまちづくりの拡がり、「リノベーションスクール」の実態

前述した「リノベーションまちづくり」という手法や概念が、全国各地に広がっている事例として「リノベーションスクール」という活動がある。その実態を、以下に整理する。

(1) リノベーションスクールとは

リノベーションスクールを企画運営している株式会社リノベリングは、リノベーションスクールについて、以下のように述べている。¹⁶

リノベーションを通じた都市再生手法を学び、体験する場

リノベーションスクールは、2011年8月から半年に1度のペースで、北九州市で開催されてきたリノベーションを通じた都市再生手法を学び、体験する場です。現在北九州市では、大規模なフェスティバルとして開催しています。リノベーションスクールの受講者は、市街地の実際の空き物件(遊休不動産)を対象に、全国から集まった参加者たちが「ユニット」とよばれる10人程度のチームを組んで、まちの未来を考えます。受講者は3～4日間でリノベーションの事業プランを練り上げ、最終日に遊休不動産のオーナーに提案し、スクール後にその提案をもとに実事業化を目指します。実案件化を担うのは、現代の家守としてエリアのプロデュースやマネジメントを担う、完全民間型のまちづくり会社です。単体の建物の再生を超えて、どうすればその建物の建っているエリアの価値を上げ、地域を生まれ変わらせる事ができるのかを真摯に向かい、豊かな未来を築いていこうとする有志が集う場。それが「リノベーションスクール」です。

¹⁶ 株式会社リノベリングホームページ (2019年1月26日閲覧)、
<http://renovaring.com/step2/>

さらに、リノベーションスクールは、各市町村、産官学連携任意団体、地元大学、地元商店街など様々な組織、人物と連携し、「地域を巻き込む運動体」としての機能を担っている、ということを述べている（図2）。

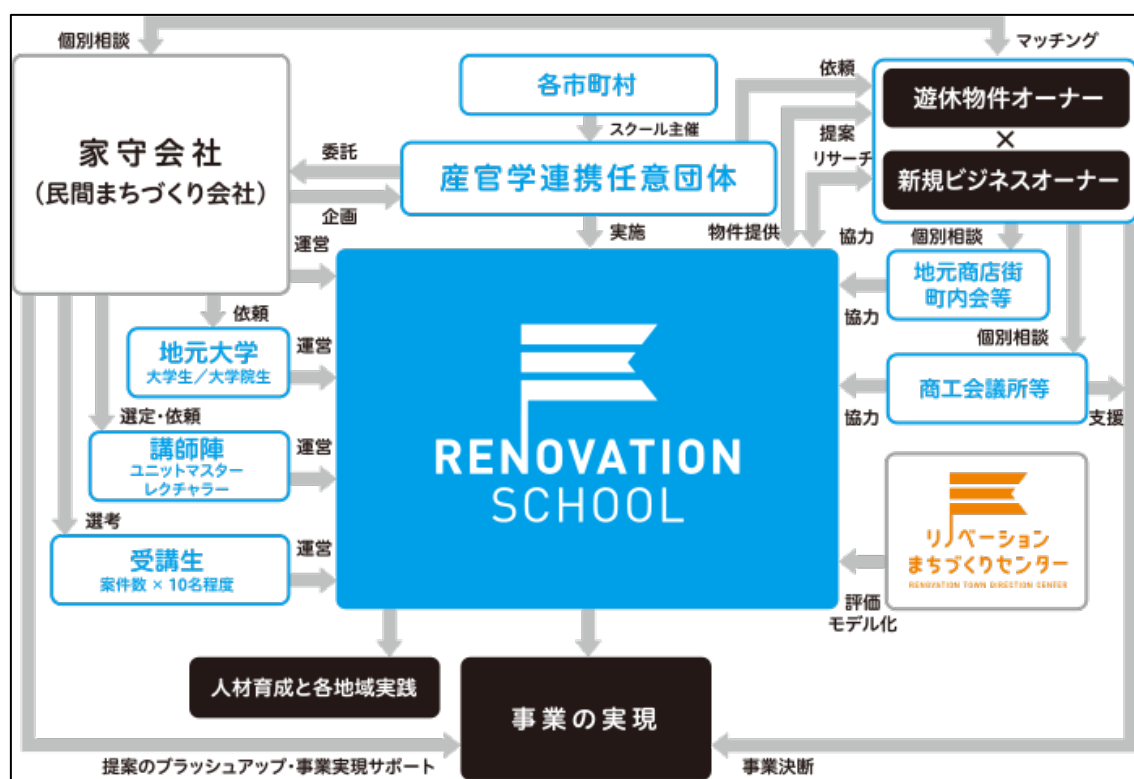


図2 リノベーションスクールを取り巻く、組織の連携関係

出典：株式会社リノベリングホームページ（2019年1月26日閲覧）、

<http://renovaring.com/step2/>

(2) リノベーションスクールのカリキュラム

スクールでは、民間不動産の事業プランを練る「事業計画コース」の他、3～4日間で実際にリノベーションの施工を体験しながら学ぶ「セルフリノベーションコース」、道路や公園、広場といった公共施設や公共空間の活用を考える「公共空間活用コース」がある。また、スクール開催期間中、まちづくり関連のレクチャーやエリア内で開催されるトークライブイベントなどが開催される（図3）。

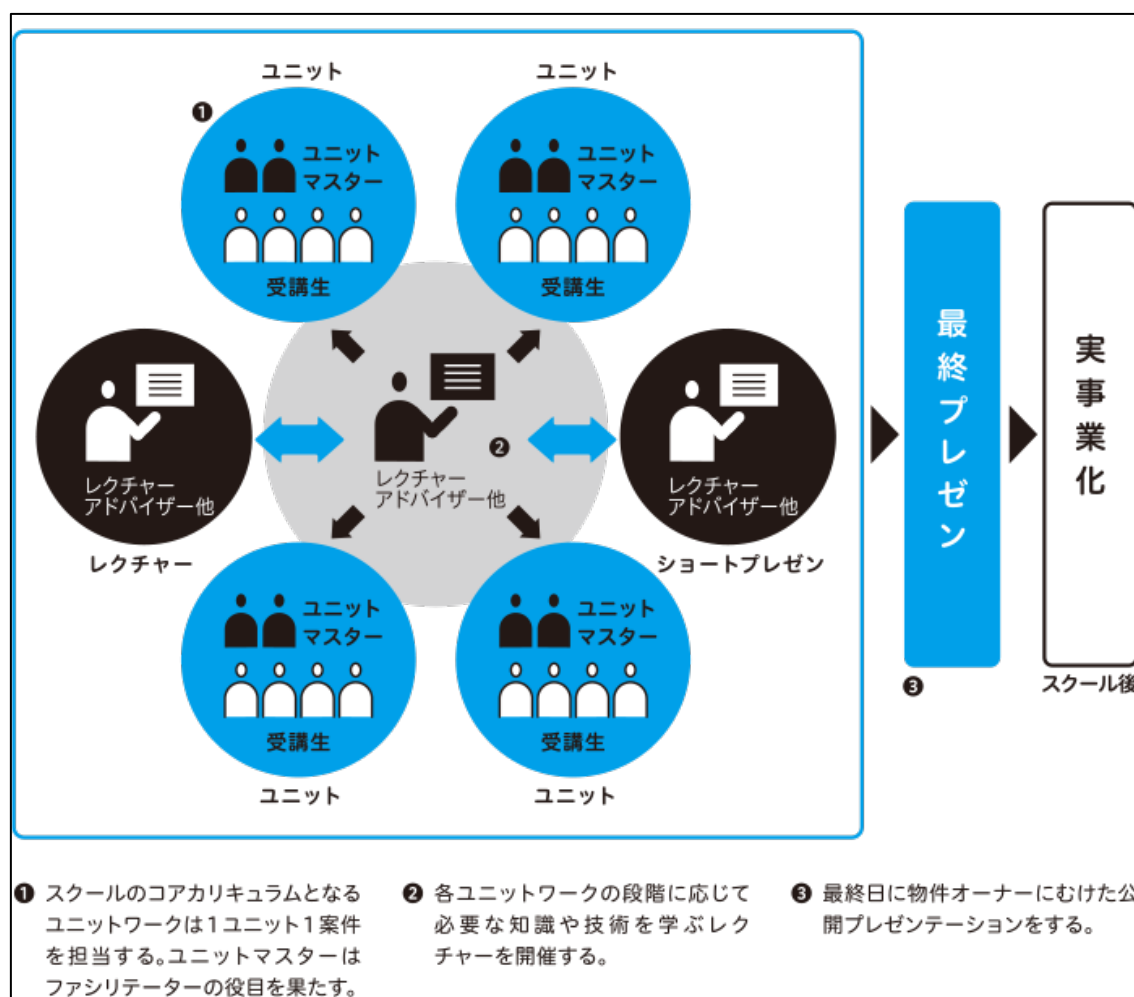


図3 リノベーションスクールのカリキュラム

出典：株式会社リノベリングホームページ（2019年1月26日閲覧）、

<http://renovaring.com/step2/>

(3) リノベーションスクールに関わる主体者

リノベーションスクールでは、一般受講生の他、不動産の有効活用を希望する不動産オーナー、家守事業をすでに地域で実践しているキーマンなど、多様な主体が関わる（図4）。

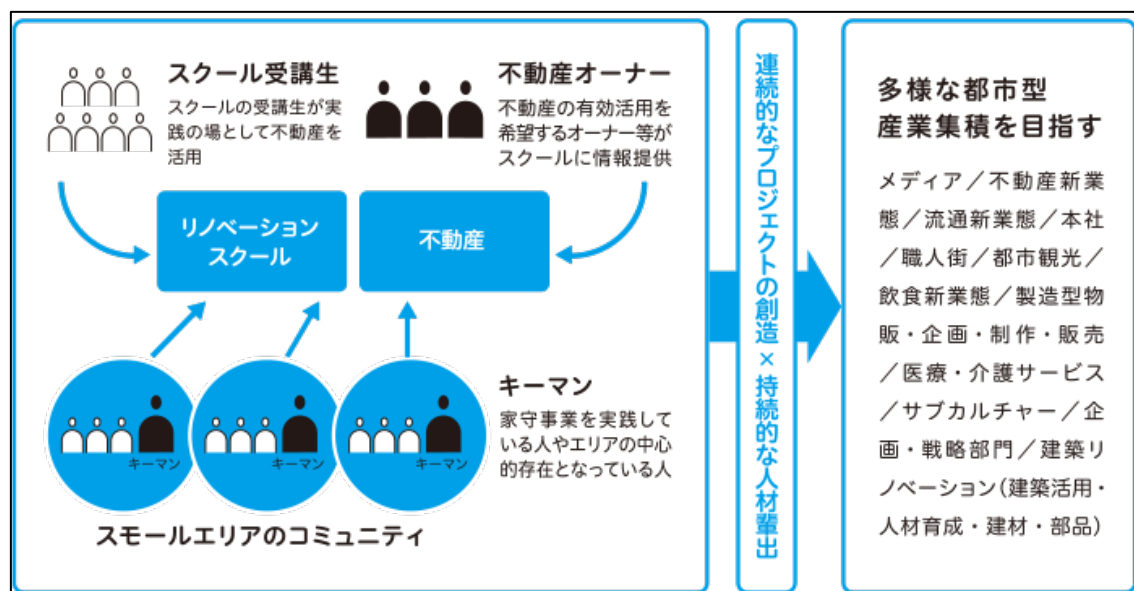


図4 リノベーションスクールに関わる主体者

出典：株式会社リノベリングホームページ（2019年1月26日閲覧）、

<http://renovaring.com/step2/>

(4) リノベーションスクール開催実績

2018年3月時点で、全国43の都市、地域でリノベーションスクールが開催されている(図5)。

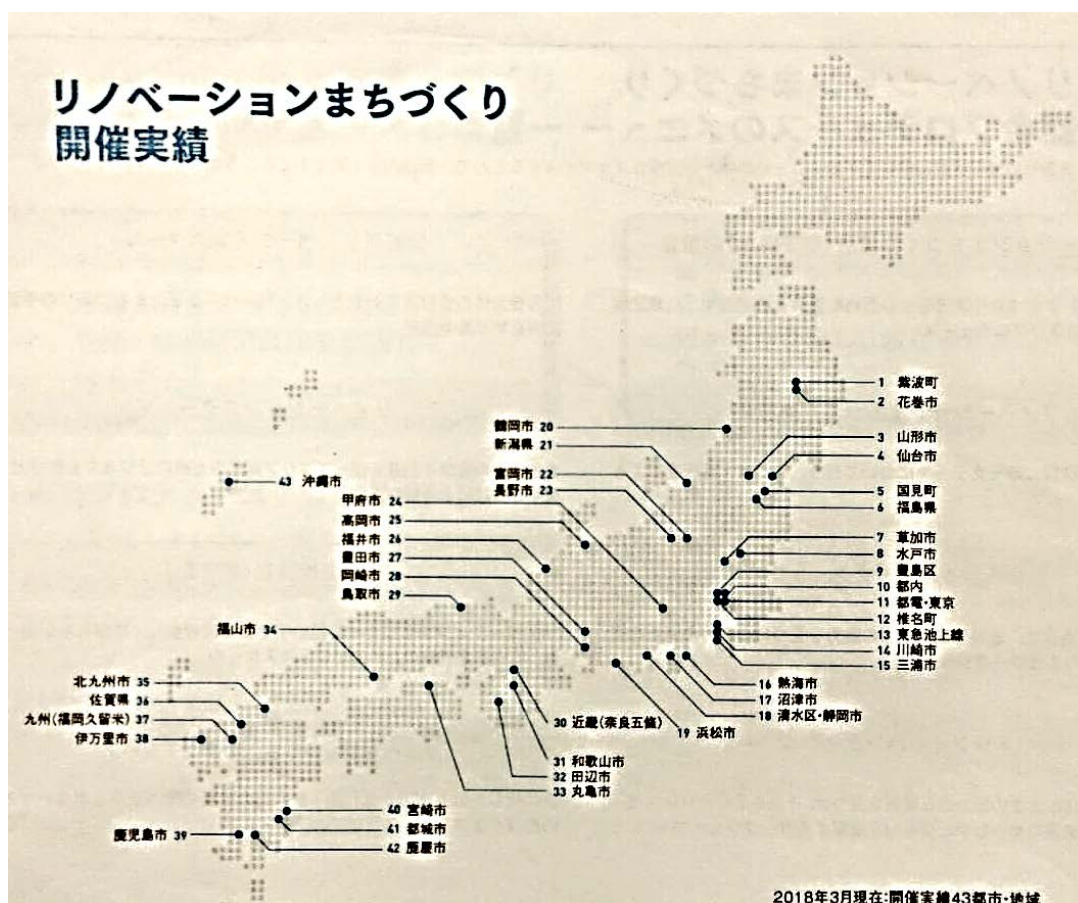


図5 リノベーションまちづくり 開催実績

出典：株式会社リノベリング

「リノベーションまちづくり総合プロデュース業務について」

<2-4 まとめ>

株式会社リノベリングが企画運営しているリノベーションスクールは、リノベーションを通じた都市再生手法を学び、体験する場である。一般受講生だけではなく、不動産の有効活用を希望する不動産オーナー、地域のキーパーソンなど、多様な主体が関わり、不動産活用方法だけではなく、スクール後に実案件化を目指している動きが特徴的である。その動きは、全国に伝播しており、スクールのカリキュラムの確立と、実案件化のプロセスデータの蓄積は、今後、リノベーションまちづくりを行う上での重要な示唆になると考える。

3 章 主体的実践からみる、

「リノベーションまちづくり」の実態と可能性

3-1 リノベーションスクール参加からみる、

事業化提案プロセスの実態

ーリノベーションスクール@花巻への参加からー

3-2 リノベーションまちづくり推進主体の実態

ー株式会社リノベリング（東京都豊島区）への研修からー

3-3 主体的実践からみる、

「リノベーションまちづくり」の可能性

<本章の目的>

本章では、リノベーションスクール@花巻への参加をもとに、リノベーションスクールにおける事業化提案プロセスの実態を整理・分析し【3-1】、リノベーションスクールを企画・運営している「株式会社リノベリング」への研修をもとに、リノベーションまちづくり推進主体の事業内容及び、詳細な業務内容を整理し【3-2】、主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の可能性を考察する【3-3】こと目的とする。

分析方法は、各節に示す。

3-1 リノベーションスクール参加からみる、事業化プロセスの実態

ーリノベーションスクール@花巻への参加からー

岩手県花巻市に多いて、2017年10月6日から8日にかけて第1回リノベーションスクール@花巻が開催され、自らも参加した。参加者は学生、銀行員、自営業者、建築会社勤務、飲食店勤務など総勢24名で、3つの「ユニット」に分かれ議論を行った。スクールでは、リノベーションスクール全体の取りまとめ役である「スクールマスター」の他、ユニットにはそれぞれ、全国でまちづくりや建築等の分野で活躍をしている実践者である「ユニットマスター」と、地元で先頭になってまちづくりを推進している実践者である「サブユニットマスター」が配置された（表1）。そして、不動産オーナーから提供された市内に実在する空き家や空き店舗などを再生するため、地域経営課題の分析、それらを複合的に解決する企画や事業収支の立て方、デザインやプレゼンテーション手法などを学びながら、事業プランを作り上げ、最終日には不動産のオーナーに向けた遊休不動産活用のプレゼンテーションが行われた。

<本節の目標と分析方法>

本節では、自ら参加した第1回リノベーションスクール@花巻への参加をもとに、リノベーションスクールにおける事業化プロセスの実態を整理・分析する。

分析方法は、リノベーションスクール@花巻に関する資料調査及び、自らの議事録をもとに、スケジュール及び提案内容、スクール後の事業化プロセス整理することとする。

表1 リノベーションスクール@花巻 取りまとめメンバー一覧

役職	名前	所属
スクールマスター	嶋田洋平	リノベリング代表取締役、らいおん建築事務所代表取締役、北九州家守舎代表取締役、神田川ペーカリー代表取締役、TheCave取締役
ユニットマスター (UnitA)	宮崎 晃吉	株式会社HAGI STUDIO 代表取締役 一級建築士 東京芸術大学建築科 非常勤講師
ユニットマスター (UnitB)	本郷紘一	株式会社 GUILD 代表取締役、SDC 株式会社 代表取締役
ユニットマスター (UnitC)	瀬川翠	吉祥寺のシェアハウス「アンモナイツ」大家、株式会社Studio Tokyo West、一級建築士事務所代表取締役、銭湯再生会「銭湯JAPAN」デザインチーム代表、横浜国立大学大学院 都市イノベーション研究院 博士課程
サブユニットマスター (UnitA)	高橋亮	株式会社トルクスト 代表取締役
サブユニットマスター (UnitB)	高橋久美子	MARBLE COFFEE 代表 花巻家守舎 取締役
サブユニットマスター (UnitC)	福田一馬	株式会社ぼうけん 代表取締役

(1) スケジュール

3日間行われた、リノベーションスクール@花巻の構成要素及びスケジュールを以下に整理する。

<リノベーションスクール@花巻 構成要素>

リノベーションスクールは大きく、以下の6つの項目によって構成されている。

①ライブアクト

ユニットマスターによる、自身のまちで行っている実践を紹介する講話のことである。単なる事例紹介ではなく、スクール参加者に対して、その後の議論で新たなアイデアや考え方を促すことが目的とされている。

②対象物件見学、まち歩き等の情報収集

対象物件見学では、実際に不動産オーナーに対して以前の建物の使い方や今後の建物の使い方の展望、まちに対する願いや想いをヒアリング調査する。このヒアリング調査は、単なる情報収集ではなく、スクール後に提案した事業が実現した場合を見据えて、不動産オーナーの性格や考え方を理解するという意味合いも含まれている。

まち歩きでは、対象案件が周りのエリアに多いてどのような特徴（性格）であり、位置づけかを図ることを目的に行われる。リノベーションまちづくりは、建物単体ではなく、対象物件が周辺エリアにもたらす波及効果を想定しているため、エリアを俯瞰するためのまち

歩きは必須の要素である。

③ユニットワーク

ユニットメンバーによる事業提案に関する議論を指す。ユニットワークは一般的に、以下の順序で行われる。

- (ア) 物件の情報の把握
- (イ) 変化を及ぼしたいスモールエリアの設定
- (ウ) 物件とスモールエリアの課題設定
- (エ) 建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論

④ショートプレゼンテーション

3日間のスクールで、一定の間隔でユニットごとに行われる5分ほどの短いプレゼンテーション。それに対して、スクールマスター及びユニットマスターが、アドバイスや質問、指摘を行う。それを踏まえてその後、再度、ユニットごとに提案内容をブラッシュアップ（磨き上げる）し、最終プレゼンテーションまで議論を続ける。

⑤オープニング、クロージングパーティー

様々な地域から集まった年齢、職業が違う参加者やユニットマスターたちと、ユニットの垣根を超えて交流する機会である。

⑥最終プレゼンテーション

3日間の議論で磨き上げた提案内容を、不動産オーナーに対してプレゼンテーションを行う（一般公開）。当日は、「Youtube」による生配信も行われた。

<リノベーションスクール@花巻 スケジュール>

続いて、スケジュールの詳細を以下に示す。前述した要素が組み合わせられ、3日間における、調査、議論、提案が行われた。

表2 リノベーションスクール@花巻 3日間のスケジュール

1日目(2018年10月6日)	2日目(10月7日)	2日目(10月8日)
開校式(市長挨拶)	ユニットワーク	ユニットワーク
ガイダンス(嶋田洋平氏)	ショートプレゼンテーション	公開プレゼンテーション (まなび学園)
オープニングアクト(本郷紘一氏)	ライブアクト(瀬川翠氏)	クロージングアクト (嶋田洋平氏)
対象案件見学、まち歩き	ユニットワーク	閉校式
ユニットワーク	ショートプレゼンテーション	クロージングパーティー (Joe's Lounge)
オープニングパーティー(マルカンビル1階)	ライブアクト(岡崎正信氏、 株式会社オガール代表取締役)	
	ユニットワーク	

(2) 提案内容

前述した、ユニットワークにおける

(ア) 物件の情報の把握

(イ) 変化を及ぼしたいスモールエリアの設定

(ウ) 物件とスモールエリアの課題設定

(エ) 建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論

それぞれの要素の提案内容を整理する。

①UnitA

(ア) 物件の情報の把握

表3 UnitA 対象物件 概要

対象物件名	花巻酒販ビル(鉄骨造3階)
築年数	49年
立地	花巻駅と、マルカンビルが立地する上町商店街とのほぼ中間点
以前の建物の使われ方	酒卸業である花巻酒販の倉庫兼事務所(2005年まで) その後、機能が北上市に集約
不動産オーナーの概要	花巻酒販株式会社代表取締役

(イ) 変化を及ぼしたいスモールエリアの設定

商店街と官庁街に挟まれた大堰川周辺を、変化を及ぼしたいスモールエリアとして設定した。



図1 UmitA「変化を及ぼしたいスモールエリアの設定」

(ウ) 物件とスモールエリアの課題設定

県の事業で総工費 23 億円かけ、整備されたたプロムナードの活用が進んでいない点、駅前と中心街が分断されている点、駅前と中心街が分断されている点、酒販ビルの周辺は通勤者を中心に人の流れはあるが、通り過ぎるのみである点を、物件とスモールエリアの課題として設定した。

(エ) 建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論

建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論をそれぞれ、以下に整理する。

<建物の活用内容>

物件を花巻市初のブルーパブ（地ビールの醸造所を併設したレストラン）兼ゲストハウスに再生させる。建物の裏側には水辺に開かれたようなテラスに設計し、まちと水辺を繋ぐ役割を持たせる。



図2 UnitA 「ブルーパブ」表面（道路側） 外観イメージ図

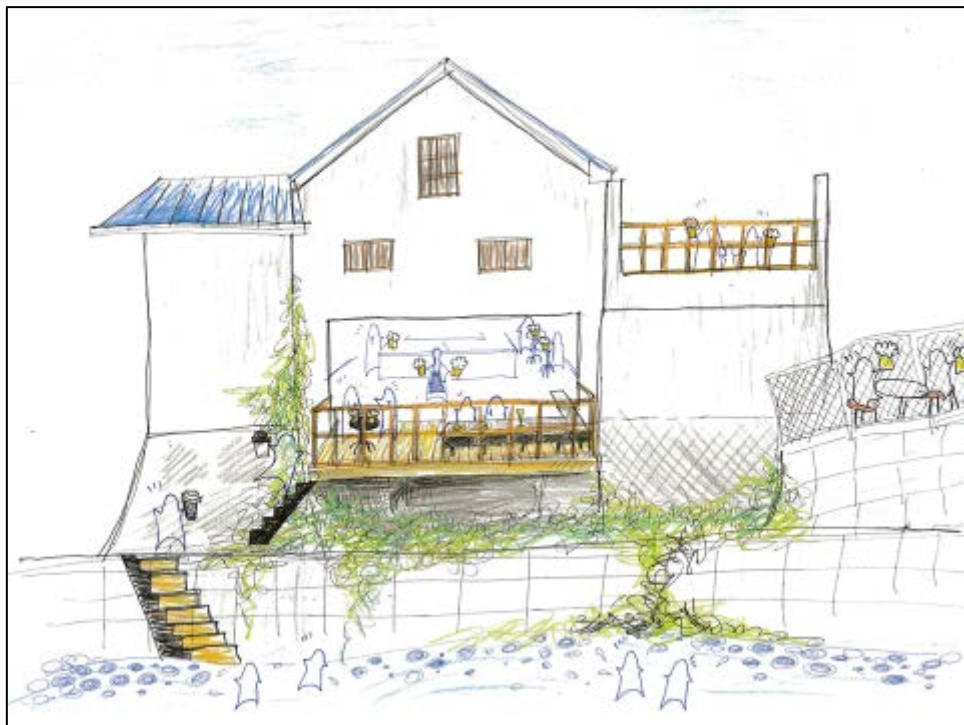


図3 UnitA 「ブルーパブ」裏面（大堰川側） 外観イメージ図

<事業計画>

ブルーパブの事業計画、必要資金及び資金調達計画は以下のとおりである。

表4 UnitA「ブルーパブ」 事業計画

単位：万円

	11月	12月	1月	2月	3月	4月
売上高 ①	680	680	680	680	905	905
売上原価 ② (仕入高)	130	130	130	130	195	195
経費						
人件費(注)	300	300	300	300	300	300
家賃	0	0	0	0	0	0
支払利息	0	0	0	0	0	0
その他	100	100	100	100	100	100
合計 ③	400	400	400	400	400	400
利益 ① - ② - ③	150	150	150	150	310	310

5月	6月	7月	8月	9月	10月	合計
905	905	1,130	1,130	1,130	1,130	10,860
195	195	261	261	261	261	2,344
300	300	300	300	300	300	3,600
0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	
100	100	150	150	150	150	1,400
400	400	450	450	450	450	5,000
310	310	419	419	419	419	3,516

表5 UnitA「ブルーパブ」 必要資金及び資金調達計画

必要な資金	金額	調達方法	金額
店舗購入費用(土地含)	700万円	自己資金	700万円
解体費用	50万円		
水回り	300万円	出資(UnitAメンバー、知人等)	100万円
電機工事	100万円		
屋根整備	100万円		
内装・外装工事	400万円	金融機関からの借入	2,190万円
ビール醸造機	1,000万円		
店舗什器	80万円		
登記・火災保険費用	70万円		
設備資金計	2,800万円		
食材仕入(カフェ部門)	130万円		
原材料仕入(ビール醸造用)	60万円		
運転資金計	190万円		
総計	2,990万円	総計	2,990万円

＜プロジェクトメンバーの役割＞

ユニットメンバーで、ブルーパブ会社の設立、醸造家、カフェ経営、建物のセルフリノベーションなど、役割を分担して提案を行った。

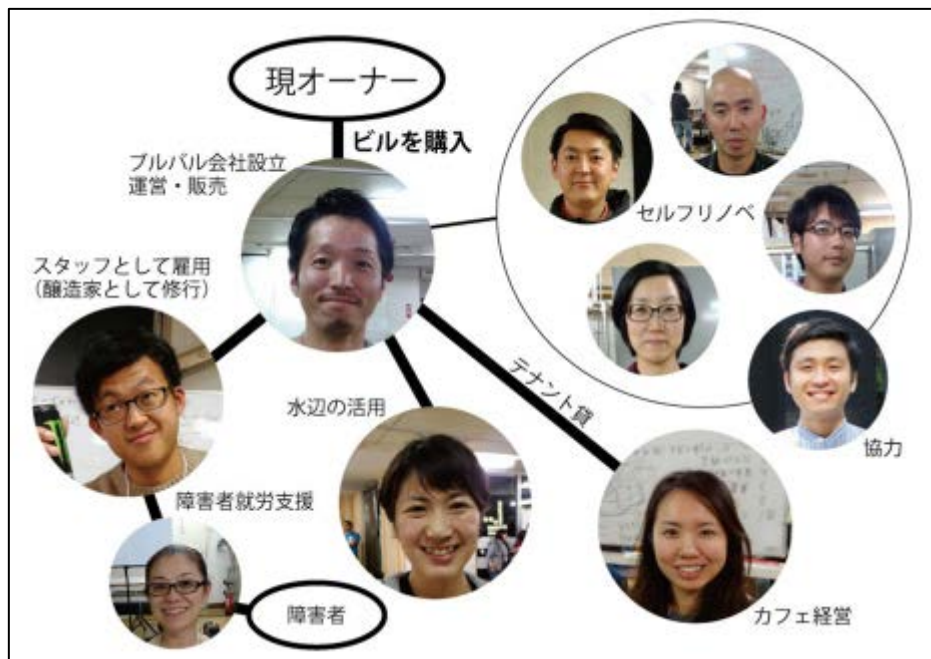


図4 UnitA 「プロジェクトメンバーの役割」

②UnitB

(ア) 物件の情報の概要

表6 UnitB 対象物件 概要

対象物件名	エセナビル（旧花巻デパート）跡地
築年数	2011年に解体
立地	花巻駅から徒歩約20分 マルカンビルから徒歩3分
以前の建物の使われ方	花巻デパート
不動産オーナーの概要	花巻市

(イ) 変化を及ぼしたいスモールエリアの設定

エセナビル跡地を起点として、上町商店街一帯を スモールエリアとして設定した。



図5 UmitB「変化を及ぼしたいスモールエリアの設定」

(ウ) 物件とスモールエリアの課題設定

中心商店街に関わらず、日常の通行人が少ない点、商店街に魅力的なコンテンツがない点を物件とスモールエリアの課題として設定した。

(エ) 物件の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論

建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論をそれぞれ、以下に整理する。

<建物の活用内容>

アクティブな遊具を併設した公園兼マルシェ開催場としての活用を提案した。イベントやマルシェを数多く開催することを目論む。

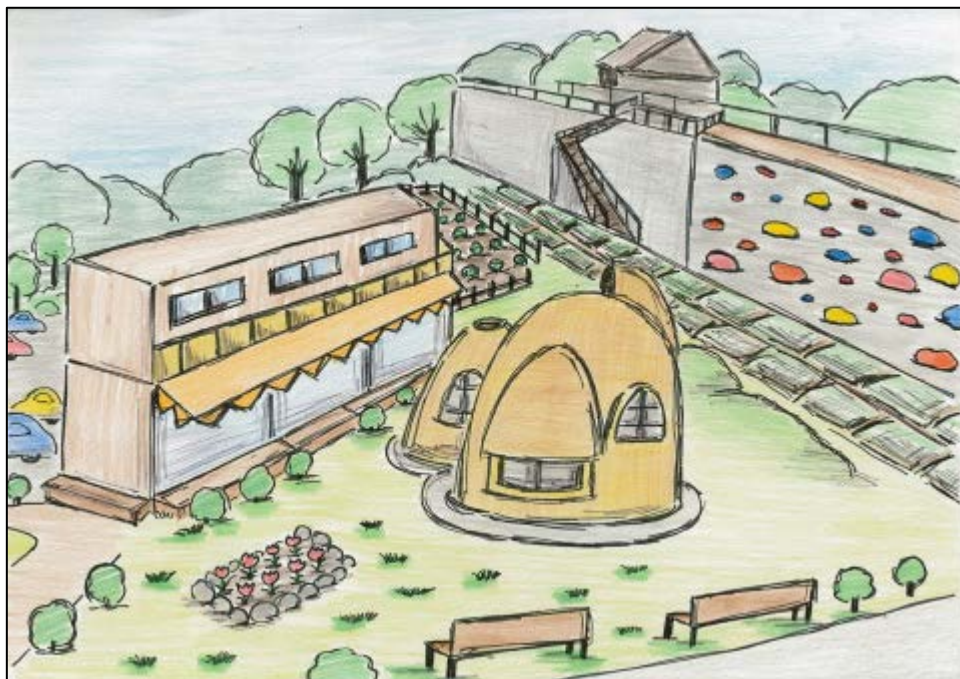


図6 UnitB「公園兼マルシェ開催場」外観イメージ図

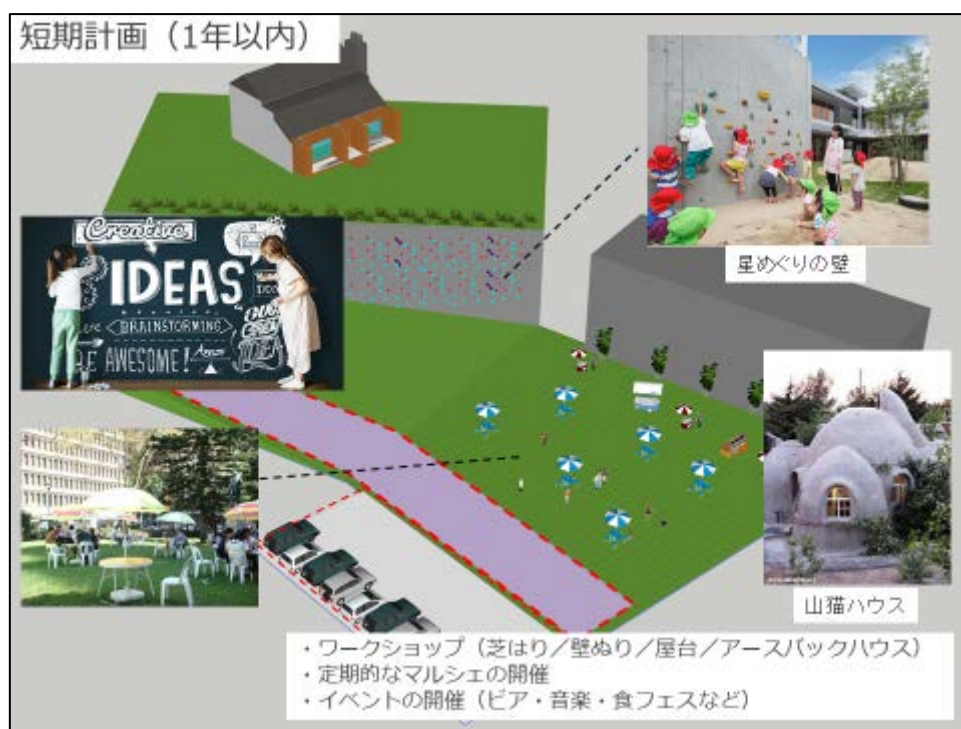


図7 UnitB「公園兼マルシェ開催場」短期計画（1年以内） 活用イメージ図

< 事業計画 >

図 7 UnitB 事業計画

収 入						15,068,000	～	18,548,000
マシンスエ						4期		
定額(通1)	出荷日	区間数	1回合計		4期	4～11月		
	4,000	20～40	80,000	～	100,000	220,000	～	5,120,000
1F・カマエ						合計/年		
1Fマシ	車価	販売数	1日合計		合計/日	合計/月	合計/年	
	400	35	14,000					
					42,000	1,260,000	15,120,000	
マシ+マシマシ	800	35	28,000					
売上原価		20%	14,700		441,000		5,292,000	
売上合計						9,828,000		
2F・学童						合計/年		
利用者	車価	利用数/枚	合計/月		合計/年	3,060,000		
	8,500	30	255,000					
マシマシ+マシマシ						合計/年		
利用者	車価	利用期間	合計/1回		月利用	合計/月	合計/年	
	1,500	2	3,000		15日	45,000	540,000	

支 出						11,208,000		
人件費						合計/年		
1F・カマエ	8,000×8h	6,400	2	12,800	384,000	4,608,000		
マシマシ	8,000×8h	6,400	1	6,400	192,000	2,304,000		
学童	9,000×8h	4,800	2	9,600	288,000	3,456,000		
人件費合計						10,368,000		
光熱費						合計/年		
						70,000	840,000	

収 入		15,068,000	～	18,548,000
支 出		11,208,000		
収 入		4,790,000	～	7,290,000

マシマシ 学童設備のための3800万円の借入れをした場合(返済期間10年)				
支出(年間)		522,000		
年あたり収入(元)		2,890,000		
返済額		3,392,000		

当期利益	1,388,000	～	3,048,000
------	-----------	---	-----------

＜プロジェクトメンバーの役割＞

DIY、マルシェ、デリなど、公園運営やカフェを担うプロジェクトメンバーが提案された。



図8 UnitB 「プロジェクトメンバーの役割」 1



SEIKO's Deli



図9 UnitB 「プロジェクトメンバーの役割」 2

③UnitC

(ア) 物件の情報の把握

表 7 UnitC 対象物件 概要

対象物件名	金子ビル1、3階空き店舗部分（3階建て） 1階：クリーニング屋、服屋が入居 1つの店舗が空き店舗 2階：飲食店が入居 3階：空き店舗
築年数	45年
立地	マルカンビルの向かい 花巻駅から徒歩約20分
以前の建物の使われ方	ハンバーガー店と寿司のテイクアウト店 （不動産オーナーが自ら経営）
不動産オーナーの概要	15年前まで3階部分を自宅として利用(現在は未使用) 現在、カフェレストランを別物件で経営

(イ) 変化を及ぼしたいスモールエリアの設定

マルカンビルからエセナ跡地までの 100m の商店街を、変化を及ぼしたいスモールエリアとして設定した。



図 10 UnitC 「変化を及ぼしたいスモールエリアの設定」

(ウ) 物件とスモールエリアの課題設定

中心商店街に、「中心感」がない点を物件とスモールエリアの課題設定とした。

(エ) 建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論

建物の活用内容、事業計画、プロジェクトメンバーの役割についての議論をそれぞれ、以下に整理する。

<建物の活用内容>

1 階部分をセントラルキッチン、3 階部分を、人を育てる宿にするよう提案を行った。セントラルキッチンでは料理教室、宿では学生による合宿、タイ古式マッサージ教室を行う提案も行われた。

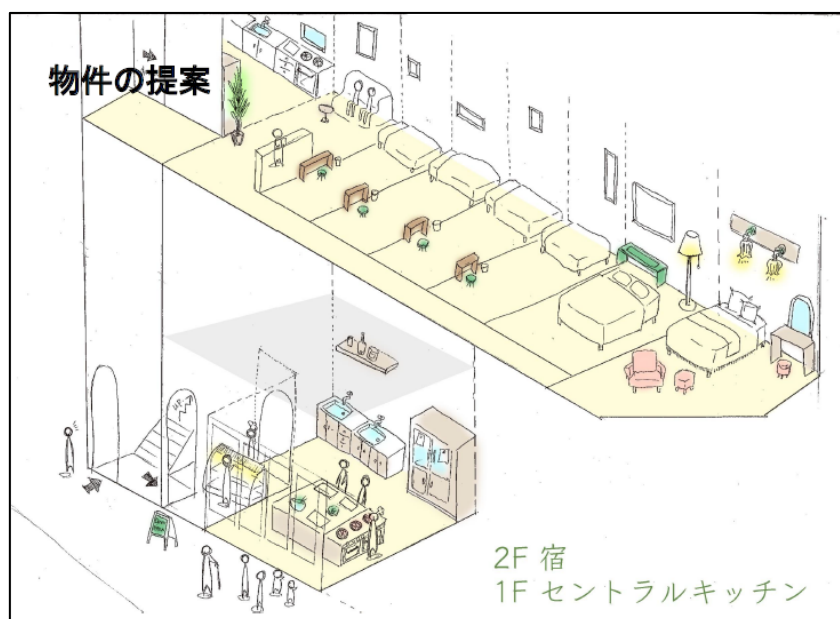


図 1 1 UnitC「物件の利用方法」 外観イメージ図 1



図 1 2 UnitC「物件の利用方法」 外観イメージ図 2

< 事業計画 >

・収支予算(年)	
【収入】	
1Fレンタル賃料	5,040,000円
【支出】	
アルバイト給料	355,200円
機械リース料	360,000円
その他 諸経費	2,376,000円
合計	3,091,200円
リノベーション費用 1,500,000円(初期投資費用)	
【最終損益】	1,948,800円
【経常利益】	2,016,000円

図 1 3 UnitC 事業計画

3Fのみ単年度の収支		人	回/月	月	
収入の部					
素泊まり	¥2,268,000	¥3,500	6	9	12
素泊まり(角部屋)	¥2,160,000	¥10,000	2	9	12
合宿	¥3,600,000	¥50,000	6	1	12
雑収入					
収入計	¥8,028,000				
支出の部					
租税公課					
役員報酬					
給料					
機械リース料	¥360,000	¥30,000	12		
支払利息					
支払家賃	¥1,200,000	¥100,000	12	(交渉中)	
自社のオフィス賃料					
仕入					
水道光熱費	¥600,000	¥50,000	12		
旅費・交通費					
通信費	¥120,000	¥10,000	12		
広告・宣伝費	¥300,000	¥25,000	12		
接待交際費					
支払保険料					
修繕積立金					
消耗品費					
減価償却費					
福利厚生費					
雑費					
支出計	¥2,580,000				
最終損益	¥5,448,000				
リノベーション費用		¥4,500,000			
経常利益	¥3,211,200	(利益率40パーセント)			
損益分岐点	¥1,793,103	初年度から損益分岐点越え			

図 1 4 UnitC「人を育てる宿」 事業計画

＜プロジェクトメンバーの役割＞

プロジェクトメンバーは詳しく説明されなかった。

（３） スクール後のプロジェクトの経過

第一回リノベーションスクール@花巻開催後の、提案されたプロジェクトの経過を以下に整理する。また、提案内容ではないが、リノベーションスクールへの参加者で開催後に新たな事業を起こしたメンバー及び事業内容を以下に整理する。

①UnitA

（ア）スクールの対象物件とは異なるが、サブユニットマスターを務めた高橋亮氏が花巻駅前の、三階建ての元民芸品店（トルクストビル）を購入し、自ら物件工事を DIY で進めながら、ブルーパブの開店準備を行っている（平成 31 年度中にオープン予定）。



写真1 トルクストビル 外観



写真2 トルクストビル 内観

(イ) スクールの対象物件とは異なるが、ユニットメンバーである、照井智子氏が障害者の就労支援事業とコミュニティカフェを運営する、「ココアルバ・ココ・タベルバ・ラパン」を平成 30 年に花巻市にて開業した。



写真3 「ココアルバ・ココ・タベルバ・ラパン」店内の様子

出典：「ココアルバ・ココ・タベルバ・ラパン」Facebook ページ、
https://www.facebook.com/pg/coco.aruba.25/about/?ref=page_internal

(ウ) スクールの対象物件とは異なるが、ユニットメンバーである、佐々木朋美氏が 2018 年 6 月に総菜店とケータリング事業を行う「若葉町総菜店」を花巻市に、平成 30 年 11 月にガレットとデリの専門店である「TOM Creperie&deli」を矢巾町にて開業した。



写真4 「TOM Creperie&deli」がテナント入居している「kurumi apartment」外観

出典：「TOM Creperie&deli」Facebook ページ、

<https://www.facebook.com/TOM-Creperiedeli-2138958749758234/>



写真5 「TOM Creperie&deli」の人気商品、ガレット

出典：「TOM Creperie&deli」Facebook ページ、

<https://www.facebook.com/TOM-Creperiedeli-2138958749758234/>

(エ) 提案内容とは異なるが、ユニットメンバーである、榊原亮がマルカンビルで 20 年間親しまれながらも廃業した焼きいも屋を復活させるため、平成 30 年 3 月、「マルカンビル 焼きいも りょうちゃん」を起業した。

②UnitB

(ア) 対象案件のエセナビル跡地が、市の事業の一環で多目的広場に整備されることが決定した（平成 31 年 3 月完成予定）。

(イ) 提案内容とは異なるが、ユニットメンバーである清水頭聖子氏が中心となり、有志 3 名で平成 30 年 5 月、まちなかや水辺空間でイベントやマルシェを企画運営する「株式会社 BonD Planning」を設立した。

③UnitC

(ア) ユニットメンバーである、板垣昂氏が平成 30 年 1 月に、金子ビル 3 階の空き店舗部分にて、「タイ古式サロン Week End」を開業した。



写真6 「タイ古式サロン Week End」施術の様子
出典：「タイ古式サロン Week End」Facebook ページ、
<https://www.facebook.com/weekend.hanamaki/>

(イ) 提案内容とは異なるが、サブユニットマスターを務めた福田一馬氏が、低価格で宿泊が可能な「ゲストハウス meinn」を平成 30 年 7 月に花巻市で開業した。



写真7 「ゲストハウス meinn」外観

出典：「ゲストハウス meinn」Facebook ページ、
<https://www.facebook.com/meinn.HANAMAKI/>

<3-1 まとめ>

第一回リノベーションスクール@花巻への参加を通して、リノベーションスクールは遊休不動産を再生させるための事業提案を不動産オーナーに提案し、スクール後も実案件化を目指す実践的な場であり、遊休不動産活用方法の知識・考え方の獲得や事業を志す人脈の形成がおこる可能性があると考えられる。さらに、スクール参加者のうち8名が、新規開業、会社設立事業を始めたことから、事業を始めるきっかけを参加者にもたらす可能性があると考えられる。

3-2 リノベーションまちづくり推進主体の実態

—株式会社リノベリング（東京都豊島区）への研修から—

<本節の目的と分析方法>

本節では、リノベーションスクールを企画・運営している「株式会社リノベリング」への研修をもとに、リノベーションまちづくり推進主体の事業内容及び、詳細な業務内容を整理、分析することを目的とする。

分析方法は、株式会社リノベリングのホームページにおける資料調査及び、研修における実地調査、議事録により整理・分析する。

(1)「株式会社リノベリング」事業内容

株式会社リノベリングは、平成 25 年 4 月 30 日に設立され（資本金 330 万円）、リノベーションスクールの開催を核とした都市・エリア再生事業を全国で展開している。リノベリングの事業は 3 段階のステップに分かれる。一つ目は、【 認知と策定 】であり、合意形成プロセスのデザインと戦略的都市政策の策定を行っている。二つ目は、【 計画と思考 】であり、地域課題解決のためのプロジェクトを生み出すリノベーションスクールの開催を行っている。3 つ目は、【 行動と実践 】であり、新しい公共を担う家守型民間まちづくり会社の設立及び、行政・まちづくり関係者・エリアの不動産管理会社にまちの再生を目的とした複合プログラム提供を行っている（図）。

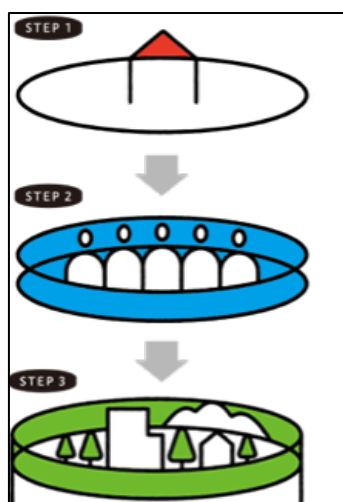


図 1 5 リノベリング「3つのステップ」 イメージ図

出典：株式会社リノベリングホームページ（平成 31 年 1 月 30 日閲覧）、

<http://renovaring.com/>

さらに、衰退が進む地方都市の中心部の市街地、高齢化し空き家だらけになってしまった古い団地や住宅地、低利用、未利用の公共施設、公共空間、東京の都心やその周辺のまちのエリアの不動産管理を対象に[合意形成 × プロジェクトの推進 × 担い手の人材育成]を狙い、様々な事業コンサルティングを行っている。具体的な内容は以下の通り。

①認知と策定

合意形成プロセスのデザインと戦略的都市政策の策定を行う。

【事業コンサルティング内容 1】

リノベーションまちづくりの普及・啓発(数回程度の講演会の開催、人的ネットワーク構築、地域課題認識など)、リノベーションスクール開催の原資の調達、戦略的都市政策の企画・立案・策定コンサルティング(地域課題の認識、地域経営課題の地域資源活用を行う)。

②計画と思考

地域課題解決のためのプロジェクトを生み出すリノベーションスクールの開催を行う。

【事業コンサルティング内容 2】

リノベーションスクールの開催準備(案件調査、企画、講師派遣準備など)、リノベーションスクール開催、アフターフォローを行う。

③行動と実践

新しい公共を担う家守型民間まちづくり会社の設立を行う。

【事業コンサルティング内容 3】

家守会社のコンセプトづくり(案件調査、企画、講師派遣準備など)、プロジェクト推進のためのアドバイスをを行う。

(2)「株式会社リノベリング」業務内容

筆者は、リノベーションまちづくり推進主体である「株式会社リノベリング」へ1か月のインターンシップを行った(平成30年6月19日～7月20日)。

以下、研修間の業務内容を整理していく。

①「突撃まちあるき@佐世保」企画・運営補助

リノベリングでは、全国いくつかの地域で1泊2日ほどのまち歩きイベントを行っている。最終日には、まちを歩いての気付きや提案を行うプレゼンテーションが行われる。筆者は、平成30年6月23、24日に長崎県佐世保市で行われた、「突撃まちあるき@佐世保」のイベントの調整、補助業務を行った(会場: BRICK MALL Sasebo 長崎県佐世保市万津町2-8、主催: 株式会社リノベリング、協力: 一般社団法人させぼラボ)。



図 1 6 「突撃まちあるき@佐世保」フライヤー
 出典、rerererenovation!、「官民連携まちづくり塾サイトページ」、
<https://re-re-re-renovation.jp/schools/juntohiroshinomachiaruki>



写真 8 まち歩きの様子 1（平成 30 年 6 月 23 日 撮影）



写真9 まち歩きの様子2（平成30年6月23日 撮影）



写真10 最終プレゼンテーションの様子（平成30年6月24日 撮影）

②「官民連携まちづくり塾@紫波、草加、岡崎、和歌山」の調整業務

全国に多いて、特にリノベーションまちづくりを独自の事業モデルを確立させている、岩手県紫波町、埼玉県草加市、愛知県岡崎市、和歌山県和歌山市に多いて「官民連携まちづくり塾」が開催され、筆者は、企画書、プレスリリース資料、講師依頼書、インターネットサイトページ、SNS 投稿文の作成を行った。

「官民連携まちづくり塾」とは、これまでの各都市のリノベーションまちづくりのアクションプロセスに着目し、それぞれの先進都市・地域でエリア再生の取り組みがどのように始

まり、どのようにエリアを選び、どのようなリノベーションまちづくりの手法をどういう手順で導入し、どのように市内調整を行いどのような部署がどう関わり、どのように民間事業者を発掘し巻き込み、どのように官民連携は実現したのかについて、リノベーションまちづくりの先駆者によるレクチャーに加え、実践者である現地の行政職員や民間事業者のレクチャー、及び現地の実案件視察を通して、各地の独自の事業モデルの手法を紐解き、理解を深めるためのイベントである。

都市経営を改善したいと考える行政職員、ビジネスとして稼ぎながら都市地域再生を行い自らのまちを変えて行きたい民間事業者を対象に、参加者を募集した。



図17 「官民連携まちづくり塾」フライヤー

出典：[re-re-re-renaovation !](https://re-re-re-renaovation.jp/)、「官民連携まちづくり塾サイトページ」

<https://re-re-re-renaovation.jp/schools/kanmin-wakayama>

③「プロフェッショナルリノベーションスクール」動画視聴

プロフェッショナルリノベーションスクールとは、縮退エリアの空間資源と眠っている地域の資源を活用して都市を再生する、「リノベーションまちづくり」を担う人材である「リノベーションアーキテクト」を育成するビジネススクールである。

「リノベーションアーキテクト」とは、人口減少縮退局面に多いて空き家、空きビル、空き地、利用頻度の低い公共空間などの使われていない空間資源が増加する中で、新築着工数が減少し続ける時代における、新しい建築や不動産の領域に求められる職能である。

これからのまちづくりに本気で挑戦したい人を対象に、建築、不動産、デザイン、マーケティング、プロモーション・ブランディング、メディア、IT など、日本各地で活躍する各界のトップランナーから、実際のリノベーションプロジェクトを切り口とし、縮退エリアを変えていく手法・方法論を学ぶ場として機能している。

カリキュラムは①リベラルアーツ、②ビジネスメイク、③プロジェクト・ディベロップメントの三段階で構成されている。「①リベラルアーツ」ではリノベーションまちづくりを実

践する上でかかせない基礎教養を身につけ、「②ビジネスメイク」ではビジネスを実践するために必要なノウハウ、知識を習得し、「③プロジェクト・ディベロップメント」では実際に自分のリノベーションまちづくりプロジェクトを作り出すことを目的としている。

リベラルアーツとビジネスメイクのインプットワークは動画配信で自宅のパソコンやモバイル端末で学習でき、専門課程のプロジェクト・ディベロップメントでは自分のプロジェクトをユニットマスターにプレゼンし、アドバイスを受けるスクーリング形式がとられている。

筆者は、研修中、リベラルアーツとビジネスメイクのインプットワークである、動画配信をパソコンで受講することができ（通常、税込 35 万円）、各分野の専門教養を身に付けた。

④オリジナルインターネットサイト「経営危機自治体」のシステムの調整、見直し

株式会社リノベリングで独自に作成している、「経営危機自治体」のサイトの見直しと修正業務を行った。

⑤「高岡リノベーションまちづくり構想」講師依頼書作成

株式会社リノベリングの事業内容の一つに存在する「リノベーションまちづくり構想（富山県高岡市）」の策定に向けた検討会議における、講師依頼書の作成業務を行った。

⑥「第1回 DISCOVER TOMIOKA」（群馬県富岡市）テープ起こし

群馬県富岡市に多いて、「リノベーションまちづくりのアクションプランの策定」を目的に、株式会社リノベリングと連携して、5 回の検討委員会（DISCOVER TOMIOKA）を開催した。検討委員会では、毎回テーマに沿ったゲストが招かれ、会場の参加者全員と検討委員で議論を行うという形式である。

筆者は、「第1回 DISCOVER TOMIOKA」の議論の様子（録音）を議事録にまとめる作業を行った。



写真 1 1 「DISCOVER TOMIOKA」の様子 1（平成 30 年 7 月 18 日、富岡製糸場にて）

出典：富岡市ホームページ、

<http://www.city.tomioka.lg.jp/www/contents/1532492497401/index.html>



写真 1 2 「DISCOVER TOMIOKA」の様子 2（平成 30 年 7 月 18 日、富岡製糸場にて）

出典：富岡市ホームページ、

<http://www.city.tomioka.lg.jp/www/contents/1532492497401/index.html>



写真 1 3 「DISCOVER TOMIOKA」の様子 3（平成 30 年 7 月 18 日、富岡製糸場にて）

出典：富岡市ホームページ、

<http://www.city.tomioka.lg.jp/www/contents/1532492497401/index.html>

<3-2 まとめ>

株式会社リノベリングは、リノベーションスクールの開催をはじめ、遊休不動産を活用して地域課題の解決を目指すための事業立案、コンサルティングを多数展開しており、リノベーションまちづくりを全国へ普及するための啓蒙的役割を担っていると考えます。

さらに、リノベリングの業務は、「パートナー」と呼ばれる会社の取締役かつ、まちづくりの実践者が営業して受注してきた仕事を納品するまで、契約、調整、信頼関係の構築、広告、宣伝、記録、設営など多岐に渡ります。リノベーションスクールのような華やかなイメージがある一方、細かい仕事内容が多く、自分で考え変化に対応するように動く能力が必要である。また、たくさんのパートナーと共同作業で仕事を進めているため、パートナーの信念や理念を理解した上で仕事に臨むことが、会社の意義や社会貢献を理解することの近道になると、インターンシップを通して考える。

3-3 主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の可能性

【3-1】より、主体的にリノベーションスクールへ関わったことにより、自らの起業に至った。その他のスクール参加者も、複数、新規事業を興していることから、リノベーションスクールは新しく事業を興すきっかけとなる可能性がある。また、新しく事業を始めたい参加者にとっては、新しい人脈形成の場として期待できる。【3-2】からは、このような可能性を秘めたリノベーションスクールを含む、複数のリノベーションまちづくり事業を推進している事業体が存在していることこそが、今後の更なる遊休不動産活用と新規事業者の誕生が期待できるという可能性がある。

4章 「リノベーションまちづくり」の

主要な実施主体の役割と可能性

4-1 リノベーションまちづくりにおける、
遊休不動産の所有者、活用意思決定者
「不動産オーナー」の役割

4-2 リノベーションまちづくりにおける、
遊休不動産再生のための事業主体
「事業オーナー」の役割

4-3 リノベーションまちづくりにおける、
不動産オーナーと事業オーナーの仲介者
「家守」の役割

4-4 民間事業者による「リノベーションまちづくり」
の特徴と可能性

＜本章の目的と方法＞

本章では、リノベーションまちづくりにおける主要な実施主体について論ずる。リノベーションまちづくりの実施主体は、遊休不動産の所有者、活用意思決定者である「不動産オーナー」、遊休不動産再生のための事業主体である「事業オーナー」、不動産オーナーと事業オーナーの仲介者である「家守」、の3者である。

本章では、それぞれの役割を整理・分析し【4-1、4-2、4-3】、「事業オーナー」と「家守」を「民間事業者」と定義したうえで民間事業者がリノベーションまちづくりの主体となりうる可能性を明らかにする【4-4】ことを目的とする。

分析方法は、次の文献調査もとに、整理・分析する。

- ①【清水義次「リノベーションまちづくり不動産事業でまちを再生する方法」、学芸出版社、2014】
- ②【木下斉「稼ぐまちが地方を変える 誰も言わなかった 10 の鉄則」、NHK 出版新書、2015】
- ③【木下斉、広瀬郁「まちづくり：デッドライン 生きる場所を守り抜くための教科書」、日経 BP 社、2013】

4-1 リノベーションまちづくりにおける、

遊休不動産の所有者、活用意思決定者「不動産オーナー」の役割

不動産オーナーは、金融機関、建設関係、事業オーナーに対して以下のような関係を持っている。

①金融機関に「融資する、返済する」という関係

不動産オーナーは一般的に、借入金に対して、利子をつけて分割で返済する。

②建設関係に「ビルの建設(設計と工事)を発注する、請け負う」という関係

不動産オーナーは、金融機関からの借入金と自己資金を組み合わせで投資を行い、代わりにビルを得る。

③事業オーナーに「ビルを貸す、借りる」という関係

不動産オーナーは、複数の事業オーナー(テナント)から月々の家賃を得る。その家賃の合計(不動産オーナーの売上)から、ビルの管理などの経費(費用)と融資返済分を差し引いた残りが利益となる。

また、不動産オーナーは、いかに効率の良い資産(ビル)を建て、長期間で稼ぐかが勝負の経営になる。ここで、効率のいいビルとするためには、初期投資の回収を短期的に行う必要がある。そのためには第一に、性能を確保した上で建設コストをなるべく下げること、容積を制限まで使いきった上で通路などの共用部の面積を最小化し、賃貸できる面積を最大化する必要がある。不動産オーナーが効率の良いビルを建てれば、安い家賃設定でも利益を出すことができ、事業オーナーにとっても、安い家賃で物件を借りることができる。不動産オーナーがいかに効率よく不動産を経営していくかが、まちにとって商売の全ての前提になる。

これらを踏まえたうえで、リノベーションまちづくりにおける、「不動産オーナー」の役割を以下の六点に整理する。

(1) 市場の変化を認識し、古い常識と決別する

需要が拡大していた時代は、事業オーナーよりも不動産オーナーが優位に立っていたため、家賃、保証金設定は不動産オーナーが決定していた。しかし、需要が縮小過程に入った現在、事業オーナーが出店場所を選ぶ立場になったため、不動産オーナーは事業オーナーが希望する家賃や条件多いかに汲み取るかが、不動産経営で重要になってくる。地方都市では、昔ながらの家賃設定を変更しない不動産オーナーや、銀行が設定した融資条件との兼ね合いで家賃を大幅に下げることができない不動産オーナーがいるが、キャッシュフローを生み出さない空間を放置し続けていると、まちの経済は弱体化することを理解する必要がある。

(2) 既存の建物を活用し、空間を安く提供する

新たな建物に多額の投資をするよりも、既存の建物をうまく活用することで、少額の投資額と短期間の投資回収が見込める。建物が仮に、投資回収と減価償却を完了したものであれば、以前より安い家賃で提供することも可能である。

(3) 先行投資型から逆算投資型に転換する

先にテナントビルを建ててから、仲介会社が斡旋する入居者に貸し出すという不動産業のモデルから「逆算投資」に切り替える必要がある。

まずは入居者を決め、入居者が払える家賃を設定する。その家賃収入に見合う改修工事を行い、3年から5年の回収を計画する。見込みで工事を始めるのではなく、このような手順を踏むことが重要である。

(4) 仲介会社に丸投げするスタイルから脱却する

仲介会社に依存するのではなく、自ら入居者を集める直営方式や、出店者間の相互扶助モ

デルの採用を検討することが合理的である。

今後、不動産賃貸ビジネスで長期的に経営を安定させるためには、不動産オーナーが入居者と丁寧にコミュニケーションを取り、ニーズの把握に努めることが大切である。

（５）事業オーナーの事情に合わせて条件を設定する

不動産オーナーは、事業オーナーが自らの利益に応じて無理なく家賃などを払えるようにするため、以下の三点を意識しながら賃貸借条件を設定する必要がある。

①賃貸借契約にこだわらない

複数の事業オーナーが、空間をシェアして活用する場合は、賃貸借契約ではなく使用契約（無償契約）などの形態を採用することを想定する必要がある。

②固定型の家賃にこだわらない

今後の経済環境を考慮して、月額固定家賃だけでなく、売上と連動して変わる売上歩合家賃を導入するなどの考慮もでてくる。そうすることで、事業オーナーにとって短期的な経済負担は低減される。

③原状回復にこだわらない

老朽化した建物の原状回復は不合理になることから、前の店舗の内装や設備を次の店舗に提供する「居抜き」などを採用することも考慮する必要がある。入居する事業オーナーにとっては、初期投資が小さくなるというメリットを持つ。

（６）資産価値を自分で高める

アメリカでは不動産オーナーが先頭になり、「自分の資産価値を高めるため」に、積極的に地域に投資をしている。アメリカの不動産オーナーは、「まちづくりは自分たちのアセット・マネジメント(資産運用)である。だからこそ行政ではなく、不動産オーナーが連携して投資する必要がある。」と述べている。アメリカでは、「資産運用」や「得」という観点で不動産投資がされており、不動産オーナーは優良（＝稼ぐ能力がある）なテナントを誘致したいため、建物や周辺の地域を魅力的に見せるために投資をする。この際、自分だけではできないことを補うため、組織を組んで共同でエリアに投資をする、という相乗効果を狙った合理的な構造がある。魅力的な店が増えれば、エリアの魅力が高まる。そうすれば地元の価値が上がり、さらに出店者が集まる。そして、地価が上がり、賃貸料があがり、オーナーが儲かるという好循環が生まれればオーナーは投資回収ができる。

一方、アメリカでは不動産オーナーを中心とした連携組織に多いてマネージャーを雇用するのだが、一定期間に成果を出さなければ解雇されるというシビアな側面もある。

日本はまだ行政主導型のまちづくりが続いているため、行政による公共投資に期待して

いるのが現状である。しかし、そもそも行政の公共投資は直接的な儲けを目指していないため、成果検証が曖昧になる。民間がまちに投資をしなければ、新規出店や、新たな集客も期待できない。まだまだ日本には、「自分たちの稼ぎは自分たちであげる」という発想がないのが現状である。しかし、裏を返せば従来のやり方を変えれば、日本にはまだ稼ぐ余地がある。

まちづくりには、不動産オーナーが主体となり、自分たちの資産価値を守るために投資し、回収するという方法がある。

さらに、海外では「**BID(Business Improvement District)**」と呼ばれる、特定の地域に多いて不動産オーナーが固定資産税という形で負担金を出しあい、地域を改善する事業に投資し、資産価値を上げるという仕組みが存在する。地域再生に多いて、アメリカ、イギリス、ドイツなど世界各国で採用されている政策・事業である。

BID の特徴は、不動産オーナーが単独ではなく連携している点である。資産価値を上げるためには、自分の不動産だけを良くしても限界があり、エリア全体の不動産オーナーが連帯して周辺環境を改善していかなければならない。一つの物件が立派でも、その周りの物件がゴミ屋敷であったり、治安が悪かったりすると価値が下落するからである。

また、このような仕組みや概念をルール化している点も画期的である。例えば、アメリカ・ニューヨーク州の場合、設定する地域の床面積全体のうち、**51%**の不動産オーナーがその事業に賛成すれば、残り **49%**が反対しても負担金を **5 年間**拠出させることができる、というルールがある。**30 年**以上ある法律だが、元々国や州政府が作ったものではなく、まずは民間が事業に取り組み、成果を出し、政策提言をしたことで社会制度が誕生したという経緯がある。行政が特定のエリアを特別扱いして再生することは極めて困難であるため、この施策や考え方は合理的であるといえる。

行政は、民間の資産を強制的に活用することはできないこと、地域の面積のほとんどは民間が保有していることを踏まえると、地域を変える責任と役割があるポジションは不動産オーナーであるということがいえる。

<4-1 まとめ>

不動産オーナーは、不動産を建て、資金面で効率よく運営していくために、金銭、契約の面に多いて、金融機関、建設関係者、事業オーナーと連携する役割がある。さらに、性能を確保した上で建設コストをなるべく下げたり、容積を制限まで使いきった上で通路などの共用部の面積を最小化し、賃貸できる面積を最大化したりなど、事業オーナーが入居しやすいような環境づくりをする役割がある。環境づくりのためには、市場の変化に対応して賃貸料を下げる柔軟性、先に入居者を決めて売り上げ予測をしてから投資額を決める逆算思考、自分の不動産単体で考えず周りのエリア全体の不動産価値向上のための環境整備、組織づくりを行う必要があると考える。

4-2 リノベーションまちづくりにおける、

遊休不動産再生のための事業主体「事業オーナー」の役割

まちの活性化を考えると、「経済」と経済を動かしている事業体に目を向ける必要がある。働いていても、住んでいても、人々は生活のために必要な商品売り、買っている。物だけでなく、趣味や娯楽のために時間を過ごす形のないサービスも売買の対象となる。こうした物やサービスのやり取りに伴い、お金が動く。この動きを生み出す鍵になることは、まちに「仕事」をつくることであり、雇用という概念以外に、自ら個人事業を始めることを含め、それぞれが仕事を確保することが極めて大切である。

これまでまちを成長させてきた要素は「所得の伸び」であり、それは仕事をもたらした結果であった。仕事があれば、人口も流入し、まちにお金も回ることから、「仕事をつくる」という考え方が重要である。

こうした点を重視し、当節ではまち(商業集積地)で「仕事」を生み出している事業オーナーを中心に多いた場合を考え、その役割を以下の六点に整理する。

(1) 商品・サービスと同時に「空間体験」も提供する。

経済活動に多いて、何かしらの価値を「売る人」と「買う人」が存在する。本節では、戸建て店舗の土地・建物オーナー兼経営者の場合でも、商品やサービスを売る人を「事業オーナー」と呼び、買う人を「消費者」と呼ぶ。それぞれの場所で事業オーナーが商売を営み、消費者との間でやり取り(売買)している価値には、「商品」、「サービス」、「空間体験」という3つの価値が存在する。「商品」とは、人々が生活に必要であり、経済活動の中心にある物を示す。「サービス」とは、小売店が扱う商品とは異なり、物質としての形を持たないものである。飲食店のサービスや、美容院での散髪、学習塾での教育といった技術の提供などが当てはまる。「空間体験」については、意識しにくい要素だが、インターネットショップのような無在庫販売とは異なり、まちで商品やサービスを売買するときには必ず物質的な「空間」としての店舗を用意する。商品やサービスに対価を払う消費者は、空間の体験も併せて評価をしている。

「空間体験」の要素は無視することはできず、消費者が商品やサービスと一緒に空間体験を買っていると認識をすれば、まちをつくり変えるときの発想が変わっていく。

(2) 商品の仕込み方によって、経営方法を変える

前述した「商品」、「サービス」、「空間体験」は、店頭で消費者に売るために、事業オーナーは仕入れを用意する必要がある。ここでは、売るまでの商品の製造のプロセスを2つに分け、整理する。

①仕入れて売る

1 つ目は、商品そのものを外部から仕入れて自分の店で売る流れである。事業オーナーとして利益を出すためには、当然店頭での販売価格よりも安い値段で仕入れを行う必要がある。また、商品自体はどこでも手に入れることが可能なため、価格や品揃えの面では大規模チェーン店が有利である。そのため、個人商店は、商品とは別のサービスに多いて魅力を持たなければ、競争に負けてしまう可能性が高い。また、仕入れて売の場合は、粗利（販売までにかかる原価との差額）が低いという問題がある。

②作って売る

2 つ目は、売買できる商品形態に至る前の原材料を仕入れ、それを自分の店で加工し、商品として作り上げてから売る流れである。事業オーナーがメーカーの一部の役割まで兼ねる事業形態であり、「製造小売業」と呼ばれる。

原材料の善し悪しや価格の選定には選択の幅があり、加工方法などを含めて事業オーナー自身によって品質をコントロールできる可能性が増える。また、地場の産品を活用する地産地消など、まちと結び付いた価値をつくりやすいという強みがある。さらに、加工のプロセスで、地域に雇用を生み出す効果も秘めている。

仕入れたものをそのまま売だけの商いでは、他店と遜色ない商品しか販売できないのに対して、自ら作った商品は独自の価値をもった状態で販売することができる特徴を持つ。また、粗利が高いほど手元に残るお金が多くなることから、資金繰りに余裕が生まれるので、俗にいう「体力のある経営」が可能になる。この粗利から、人件費や水道光熱費などを差し引いたものを「営業利益」と呼び、これが本業で稼ぎ出した資金となる。

事業オーナーは、商売で利益をあげるほど手元にお金が残るため、利益から「再投資」に回すことが可能な資金が生まれる。つまり、事業オーナーは、事業を推進するための次なる投資を、銀行などから借りずに自己資金で行うことが可能になり、金利を支払う必要もなくさらに利益が出るという好循環が生まれる。自由な資金は、店舗の内装費や雇用に活用することもできる。

このように、金融機関などの外部機関からの借り入れのみに資金繰りを頼るのではなく、持続的なまちの発展や地域振興のために事業オーナーは常に新たな価値を生みだし、利益をあげていく経営努力を怠らないことが不可欠である。同時に、不動産オーナーも、事業オーナーがこのような好循環を生み出しやすくするよう、賃貸借の条件の見直しなどを行う必要がある。

（3） 店舗の価値を高めるため、立地と空間の選び方を見極める

事業オーナーは出店の際、経営的な判断として第一に「立地」をどう選ぶかが重要になる。一般的に賃貸物件を借りて商売を始める際、床面積をはじめとする空間の条件が店の業務

形態(商品・サービス、その提供方法)に合うかどうか、賃料(家賃)が事業の採算に合う金額かどうかを比較検討する必要がある。

不動産オーナーは、まずからが所有する戸建て店舗の丸ごとか、テナントビルのフロアを分割して貸し出し、家賃収入を得ることをビジネスにしている。一般的には、空間を使用する権利をお金と交換するために、テナント(事業オーナー)との間で賃貸借契約あるいは、定期借家契約を結ぶ。

事業オーナーが利益の向上を目指す際、家賃は採算性に非常に大きな影響を与える。家賃や水道光熱費は、財務諸表上では「一般管理費」として扱うが、いずれも短期的には売上の大小に影響を受けないため、人件費と併せて「固定費」と呼ぶ。一方、商店や原材料を仕入れる際に要する売上原価など、売上に影響が出るものを、「変動費」と呼ぶ。事業オーナーは単純に、収入(売上高)を増やし、支出となる家賃などの費用を減らすことにより、利益が増加する。例えば、飲食店は、物件の床面積が客席数を左右し、売上に直結する。また、人通りのある場所に出店する際は、そのような立地ほど面積辺りの家賃が高く、固定費の負担になるというジレンマがある。

その店を、「どんな立地(土地)」の「どんな空間(建物)」にするかという、空間価値の要素は消費者に提供する価値の中でも重要であり、売上に影響を及ぼす。たとえば、物件を借りた事業オーナーは、消費者に提供する空間体験の効果を考慮し、内装や外観に投資をする必要がある。この費用は、初期投資にあたり、経費として複数年かけて計上していく必要があるため、慎重な経営判断が求められる。また、一般的に不動産オーナーは、事業オーナーが退出するときに、工事前の状態に戻すことを求めるため、事業オーナーはそのことも見通しながら決断をする必要がある。よって、商品やサービスの売買のために「どんな立地(土地)」の「どんな空間(建物)」を使うのかが、重要な意味を持つということがいえる。

(4)「先回り営業」を優先する

事業の立ち上げで成功するためには、全てに多いて「営業」を優先させることが重要である。テナントを集めるために先に営業を行い、テナントが集まった段階で、その事業形態や支払い可能な家賃から逆算して改装予算を割り出すことが理想である。この順番を逆にしまうと、事業規模に見合わない改装工事費を回収するため、高い家賃設定になってしまったため、魅力的なテナントが集まらない可能性がある。

(5)「利益率」を重要視する

事業オーナーは、以下の二点に着目して商売の利益率を高める必要がある。以下、事例をもとに論述していく。

①経費を削減して利益を伸ばす

2012年、兵庫県の城崎温泉で、地元の旅館・ホテルの若手経営者が「湯のまち城崎」とい

うまちづくり会社を設立した。この会社では、各旅館で、各々設置していたエレベーターの管理会社を、1つに一括して契約したことで一年目から合計約400万円の経費削減を果たしている。そして、浮いた資金を活用して、まちへの再投資(城崎温泉での新たな誘客企画)につなげている。このような誘客企画を、予算をつけて投資すると失敗するとリスクになるが、経費の圧縮部分で投資を行うと、経営上の収支には影響しない。その上で、企画が成功し集客が増えると、経費の圧縮と売上の増加を同時に達成することができる。まちを一つの会社に見立てた場合、経費の削減は最も着実な方法である。

②まち全体の利益率を高める

まちを一つの会社と見立てた時、少ない資源で多くの利益を生み出す仕組みを作り、その利益をより効率的なものに再投資していくことが重要である。いわば、「まちとしての生産性と利益率」を高めることが必要である。そのための方法は2つある。1つ目は、無用な経費を改善するファシリティ・マネジメント型である。これは、初期投資がかからないため、資金不足の地域でも始めやすく、比較的容易に利益率を改善することが可能である。2つ目は、設備投資により効率的な業務を行う方法である。どちらも重要なのは、売上ではなく利益であり、売上規模ではなく利益率である。

事業の粗利を意識しながらコストを適切に絞り、利益にフォーカスするという概念が重要であり、そのプロセスを点検しつつ「地域に再投資」することが事業の前提である。そこではやはり、利益率を意識しなければならない。

(6) 事業目的とターゲットを明確にする

「地域の売り上げを作り、事業のコストを絞り、利益率を注視し、地域への再投資につなげていく」という、全ての流れを考えて、はじめて地域経済へ変化をもたらし、利益を生み、ビジネスとして成立することができる。また、「まちのみんなのために」というすべての顧客と一緒に考える事はあってはならない。まちを本気で活性化させたいならば、事業オーナーは、第一次顧客である不動産オーナーに向けてサービスを提供し、その事業が黒字になることが大前提である。まちを良くするためには、誰と何を变えていくのか意識する必要がある。それが曖昧だと、「みんなのため」という曖昧な目的で誰のためにもならないという事がある。

<4-2 まとめ>

事業オーナーは、不動産を活用して、まちに仕事、雇用、稼ぎを生み出し、人々の生活の基盤を確保する役割がある。また、その際、インターネットが普及している現代に多い、商品やサービスをただ売るのではなく、消費者が求めている空間を同時に売る必要がある。そのためには、事業ターゲット層の綿密な設定が欠かせない。さらに、効率よく稼

ぎを生むためには、商品を自ら作って売する方法が適当である。売買できる商品形態に至る前の原材料を仕入れ、それを自分の店で加工し、商品として作り上げてから売することで、付加価値の高い商品が生まれ、利益も出やすい。そして、市場の変化や顧客の反応を見極め、売り上げ増加・経費節減ための試みを積極的にしていく必要がある。事業オーナーは、商売で利益をあげ、次なる事業へ「再投資」するためにも、先を見越した事業計画と、利益が出やすい商売手法をとる必要があると考える。

4-3 リノベーションまちづくりにおける、 不動産オーナーと事業オーナーの仲介者「家守」の役割

リノベーションまちづくりにおける、「家守」の役割を以下の十点に整理する。

(1) 不動産オーナーと一緒にまちづくりを行う

家守は、不動産オーナーと一緒にまちづくりを行うという考え方が重要である。なぜなら、エリアに魅力がなければ、人は施設や店に訪れようとしなからである。

「敷地に価値なし、エリアに価値あり」という考え方が重要であり、不動産オーナーはこれまでの敷地至上主義を捨て、エリア全体の価値を向上するための手法を考え、行動する必要がある。また、やる気のある若者や地域の大学、行政をうまく巻き込むと、エネルギーを投下した分、自分の資産価値が改善される可能性がある。さらに、不動産オーナーが動けば投資の機会が生まれるため、金融機関などのまちづくりに重要なプレイヤーも動き出していく可能性がある。

(2) 民間自立(補助金に頼らない)を基本とする

補助金に頼らない民間主導の自主自立するまちづくりは、自由性、スピード感に富む。

(3) エリアプロデュースとマネジメント

すでに安定した基盤があり、それを維持するための「エリアマネジメント」の前に、衰退するまちに変化をもたらす「エリアプロデュース」が必要である。その際、まち全体を変えようとせず、「スモール・ビジネスモデル」と呼ぶべき不動産活用事例をつくり、成功、伝播させていくことが重要である。エリアが変化した後は、エリア内の不動産オーナーと一緒に、エリアマネジメントを行うことが求められる。

(4) まちのコンテンツづくり

ストック社会に多いて、ハードより面より、ソフト面を活かす「まちのコンテンツづくり」に励む必要がある。コンテンツは、第一に人、次に産業を意識するべきである。「あ

の人がいるから」というのは、まちを訪れる最大の動機付けになり、面白い人が集まり、それが集団になると、まちへの吸引力が高まる。産業では、最近では衣食住、特に食と住に関わるライフスタイルに関心が高まっている。また、スポーツや芸術、デザインの分野が、これから産業が育つ源になる可能性を秘めている。

(5) 複線型まちづくりを行う

衰退している地域に変化を作り出すには、単体ではなく、拠点づくりや情報発信、イベント、大学など他機関との連携等、複線でまちづくりのシナリオを描き、動かしていくことが必要である。

(6) 特徴のあるスモールエリアをつくる

対象エリアを設定することはまちづくり成功への第一歩である。エリアの範囲は、半径200~300メートル圏、徒歩で5~6分で移動できるサイズが理想である。

(7) 「家賃断層」を探し、動きやすいエリアを見つける

最初に、エリアの実勢家賃(公示地価でも代用可)を調べ、家賃(地価)の変化、つまり「家賃断層」を見つけることが必要である。家賃断層を調べることで、距離はさほど変わらないが、同じ家賃でたくさんのスペースを借りること等が可能になる。エリアが疲弊しているほど大きな家賃断層があるため、家賃を低く設定するチャンスが大きく、エネルギーのある若者を呼び寄せる可能性が広がる。

(8) 「絶対賃料」と「暫定利用」でリスクをとって投資する「転貸ディベロッパー」

不動産オーナーの中には、固定資産税や都市計画税の支払いや、メンテナンスに関する費用の負担などで、自らの不動産に投資できない人もいる。そのため、不動産オーナーに代わり、家守が不動産を借りて運営する、「転貸ディベロッパー」になることが時には必要である。この際、「絶対賃料」と「暫定利用」という考え方がある。「絶対賃料」は、エンドユーザーの家賃多いくらにするか考える際に使用する。まちのコンテンツは人であるため、テナントになってほしい人がいくらだったら入居してくれるか賃料を先に考え、得られる賃料から逆算してリノベーションの投資額を決めるという順序で考えるべきである。入居してほしいテナントに「月額払える賃料」をヒアリングし、出た答えが「絶対賃料」である。

また、絶対賃料に見合う投資を行う際に、投資を何年で回収するか考えるときに使うのが「暫定利用」という考え方である。投資回収は、最長でも5年を基準に、予め設定することが良好である。

(9) 対象エリアの不動産の状況を正確に現状調査する

対象エリアをプロデュースするためには、貸しに出されている不動産以外にも、全ての不

動産の現状を把握することが必要である。不動産仲介業者を通じて貸し出されている物件だけが、空き店舗、空きビルではないことを頭にいれることが重要だ。また、民間の不動産だけではなく、有効活用されていない公園などの公共空間も含めて、遊休化しつつ直ぐに使える資産がどれほどあるか、正確に状況を把握すべきである。

（１０）地方都市でも家守はできる

どの地域でも、産業の疲弊がまちに直接的にダメージを与えることや、生産年齢人口の減少という構造的な要因は共通しているため、地方都市でも「家守」の活動は可能である。

＜４・３ まとめ＞

家守は、エリア全体を俯瞰しながら、不動産活用という手法を駆使して、まち（不動産）の価値を高めていく役割を担っていると考える。そのために、エリア全体のプロデュース的側面を担う必要があり、不動産オーナーと事業オーナーのマッチング、民間自立の資金計画、エリアビジョンの設定や事業計画が必要であると考えられる。

４・４ 民間事業者による「リノベーションまちづくり」の特徴と可能性

前述の各主体者の役割を分析すると、リノベーションまちづくりに多くて、「事業オーナー」及び「家守」がスピード性、自由性、経営力に富むことから、遊休不動産を主導して経営していくための主体となりうるということがいえる。本研究では、「事業オーナー」及び「家守」を「民間事業者」として定義づける。

木下(2015)は、「まちを一つの会社に見立てて経営する」ことの重要性を説いており、資金調達し、投資し、回収して利益を上げ、それを元手に新しい事業に再投資する、というサイクルを、まちの経営で徹底することが重要であると述べている。前述した役割と照らし合わせると、民間事業者は、この役割を担う可能性がある。

また、「家守」は、まちのコーディネート機能を担っていることから、複数の不動産オーナーや事業オーナーと連携し、多様なまちのコンテンツを呼び込む可能性がある。

さらに、民間事業者はまちを変えるコンセプトを持ち、まちに新しい業態をつくり出す可能性も秘めている。その際気を付けるべきことは、既存業種と異なるもの、ターゲット層を明確にすることに加え、考えた事業の中身をもとに、事業計画の数字に落としこむことである。以下、詳しい手順を記す。

まず、営業時間、休日、シフト等を考え、人件費を出し、客単価、平日、昼間、夜間の客

数を推定し、売り上げを計画する。そして、商品やサービスの原価、水道光熱費、家賃、維持修繕費、広告宣伝費、福利厚生費を出し、売上、粗利を把握する。このように、事業計画を繰り返すことで、「経営のシュミレーション」を行う必要がある。次に、5年間の粗利をもとに、リノベーション投資の限度額を決め、できれば、3、4年で初期投資の回収ができるよう計画するのが良好である。

収入と支出の計画、投資額を算出したら、次は必要な資金調達を考える。この時点で、ファイナンスの専門家をチームに入れることが大切である。そして、自己資金と借入金のバランスを考え、いくつかのケースを想定し、利回りとリスクを計算する。

次は、事業計画を実行する段階である。シェアオフィス、シェアハウス、シェアアトリエ、シェアショップ等の不動産のサブリース事業の場合は、内装・設備工事に入る前に、採算分岐点を越える以上のテナントを先に見つけることが必要である(テナントの先付け)。テナントを集め、採算分岐点を越える見込みをたててから、工事に取りかかるという順番が重要である。さらに、テナントや、エンドユーザーを先付けするためには、事業コンセプトに沿った情報の流し方を考えることが重要である。特に、情報のコア(核)になる人を考え、仲間に入れることが大切で、地域で信頼されている大きな組織も大事な客筋になる。大きな組織のキーマンと呼び寄せると、そこから口コミが生まれ、大きな客筋が作れるようになる。

また、集客と同時に、商品とサービスがもちろん大事である。スタッフの育成に加え、実際に顧客の反応をみながら、PDCAサイクルを回していく必要がある。いずれも、自分が背負うことができる範囲内のリスクの中で、進んで事業を行っていくことが重要である。

<4-4 まとめ>

不動産を活用してまちに稼ぎを生み出すリノベーションまちづくりに多いて、運営、経営、プロデュースという面で、事業オーナーと家守が主体となりうると考える。本研究では、事業オーナーと家守を「民間事業者」として定義づける。民間事業者が主体となり、遊休不動産をプロデュース、言い換えるならば「まちを一つの会社に見立てて経営する」ことで、まちに新たな仕事、雇用、稼ぎが生まれる可能性がある。そのために、資金調達し、投資し、回収して利益を上げ、それを元手に新しい事業に再投資する、というサイクルを、まちの経営で徹底することが重要であると考え。

5 章 主体的実践からみる、民間事業者による

遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

5-1 リノベーションまちづくり発祥都市における、

リノベーション物件からみる運営プロセスの実態

ーゲストハウス「Tanga Table」（福岡県北九州市）への研修からー

5-2 「遊休不動産の活用」及び「事業承継」からみる、

自立型経営プロセスにおける課題と可能性

ー「マルカンビル 焼きいもりょうちゃん」の

起業、継続的な運営からー

5-3 主体的実践からみる、民間事業者による

遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

5-1 リノベーションまちづくり発祥都市における、
リノベーション物件からみる運営プロセスの実態
ーゲストハウス「Tanga Table」（福岡県北九州市）への研修からー

＜本節の目的と分析方法＞

著者は、リノベーションスクールの発祥の地、北九州市に多いて行われた第6回リノベーションスクールの提案内容をもとに実案件化した、ゲストハウス「Tanga Table」へ平成29年11月から1ヶ月間、リノベーションプロジェクトの経営手法を学ぶためインターンシップを行った。本節では、「ゲストハウス Tanga Table」への研修をもとに、事業化に至るまでのプロセスを整理し、ゲストハウス「Tanga Table」番頭（店長）、西方俊宏氏へのヒアリング調査をもとに、リノベーションまちづくりの経営プロセスのうち、運営プロセスにおける課題と解決方法を分析する。

分析方法は、ヒアリング調査、資料調査及び研修における実地調査をもとに行う。

(1) 「Tanga Table」 概要

福岡県北九州市では、全国に先駆けてリノベーションスクールが開催されており、リノベーションまちづくりの先進的な都市である。北九州家守舎が運営するリノベーションスクールは2011年8月に始まり、これまで13度開催されている(2017年度まで)。

「Tanga Table」は2014年2月に行われた第6回リノベーションスクールで提案された事業が実案件化されたゲストハウスである。店名の由来は、小倉駅から徒歩10分の距離にある「北九州の台所」と呼ばれる旦過市場にある(図1)。昭和レトロの風情たっぷりの「旦過市場」は、全長180mの通りを中心に、路地や横道、枝道が伸びた迷路のような場所であり、ほとんどの建物が昭和30年代築で、鮮魚や青果、惣菜点などの約120店舗が立ち並ぶ(写真1)。



図1 TangaTable と旦過市場の位置関係



写真1 旦過市場の様子

リノベーションスクールの対象案件の一つになったのが、且過市場の川向かいにあるホラヤビルの4階である。以前、塾として利用されていたが、立地の良さの反面、176坪の面積があることから、10年間空き物件になっていた。



写真2 ホラヤビル 外観

そこで、ホラヤビルを担当したユニットは、小倉にある宿泊施設に目を向けた。小倉にはビジネスホテルが数多くある半面、「小倉らしい宿がない」と地元の人々が口を揃えて言っていたという課題を踏まえ、「且過市場の「多いしい」をあじわえる宿をつくる」という方向に議論が進む。結果、ゲストハウスとダイニング（且過市場の食を利用した飲食店）からなる「Tanga Table」をつくる提案がされた。



図1 「Tanga Table」 店内イメージ図

リノベーションスクール後は、建物に関する法的な問題、設計、資金調達等を練り、コンセプトは「北九州をあじわう、旅のはじまり」に決定する。さらに、「TangaTable」を

運営するための特別目的会社「株式会社タンガテーブル」を設立し、資本金は北九州家守舎、プロジェクトに参加する事業者及びビルオーナーからの出資で調達した。さらに、北九州家守舎はこの出資のために増資を実施し、その際、取締役と全国の事業に賛同する人からの出資があった。また、株式会社タンガテーブルが設立されたことで、MINTO 機構（一般財団法人民間都市開発促進機構）の「匿名組合契約に基づく出資」の大臣認定を受け、地域金融機関からの融資も実現し必要資金を調達した。MINTO 機構からの出資を受けたことは国から、人口減少時代の新しい事業の仕組みを成立させることへの期待と信用を意味する。そして、2015 年 9 月にオープンを果たす。

ゲストハウスのベッド数は全部で 67 個であり、ドミトリー(二段ベット)と 1～5 人が泊まれる個室 5 部屋を備える。ドミトリーは、女性が安心して泊まれること、プライバシーを保てることを考慮し、2 段ベッドの入口を互い違いにしている。ダイニング(飲食店)は、30 席ほどで、旦過市場から仕入れた食材を扱う。また、宿泊者専用のキッチンが設けられており、宿泊者が自分で市場を歩いて食材を揃え、料理を楽しんでもらうことを想定している。

実績として、10 数名の雇用を創出し、ダイニングの月の利用客が約 1,000 人、宿泊客は 600 人を数える(2016 年 12 月時点)。



写真 3 「Tanga Table」看板（平成 29 年 11 月 17 日 撮影）



写真4 「Tanga Table」店内<キッチン> (平成29年11月17日 撮影)

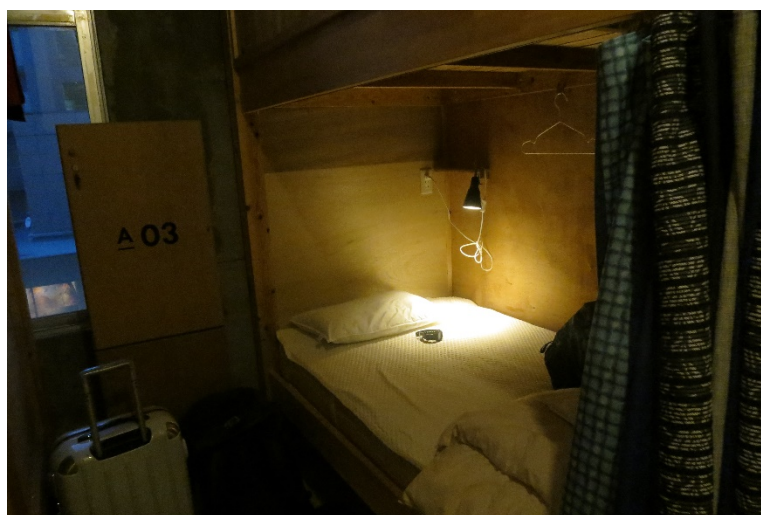


写真5 「Tanga Table」ベット (平成29年11月17日 撮影)

(2) 「Tanga Table」の経営プロセスの実態

「Tanga Table」番頭、西方俊宏氏へのヒアリング調査をもとに、経営プロセスのうち、運営プロセスを整理する。

西方氏は、運営プロセスに多いて、以下の三点をもとに経営を行っていることが明らかになった。

①新たな客層の呼び込み

(ア) 平成28年の1月に「スターフライヤー」という飛行機の機内誌に、「Tanga

Table」の情報を掲載してもらうよう働きかけ、成功。その後、機内誌を見て来店する客層が増えた。

（イ）韓国と北九州空港を結ぶ定期便、「JIN エアー」に目を向け、市役所職員と連携して便数を増やすように航空会社に働きかけた。現在は韓国の他、香港と台湾への増便を計っている。



写真6 JIN エアー



写真7 JIN エアー航路

（ウ）JIN エアーで北九州市に訪れる韓国人観光客を誘致するため、宿泊予約サイト「agoda」に着目し、採用担当者に働きかけ、サイトへのアクセス数が多い、水・木・金曜日に検索履歴を上位に表示してもらうことに成功した。

（エ）地元のおしゃれなお店(個人商店)の常連になることを意識している。おしゃれなお店の店員や、来店したお客さんと密につながり、情報収集や人脈形成に役立っている。

(オ) 開店当初、全国に実在するゲストハウスに向けて、挨拶の手紙を添えて「Tanga Table」の紹介フライヤーを郵送した(100 通ほど)。全国のゲストハウスのネットワークを構築することを目的に行ったものである。

(カ) メディア(テレビや雑誌など)に積極的に出演し、多くの人に認知してもらうよう努めている。

②既存の宿泊客の客単価向上

(ア) スタッフによる宿泊客に対する対応も含め、居心地の良い空間の創出に努めている。

(イ) 宿泊料金の値上げ(予約が多い週末や、連休など)も行い、客単価向上を狙っている。

③経費の節減

(ア) 人件費、水道光熱費等の固定費多いかに抑えるかを意識している。特に人件費を削減するため、シフトの組み方の見直し、少ないスタッフでも営業に支障がでないのう、スタッフの能力向上のための教育を重要視して行っている。

以上より、運営プロセスに多いて、①新たな客層の呼び込み、②既存の宿泊客の客単価向上、③経費の節減を軸に経営、を行っていることが明らかになった。

<5-1 まとめ>

「ゲストハウス Tanga Table」への研修および、西方俊宏氏へのヒアリング調査から、リノベーションまちづくりの、運営プロセスに多いて売り上げの増加と経費の節減が課題であることが明らかになった。

売り上げの増加に関しては、客数を増やすためのアプローチと、客単価を上げるアプローチがあることが確認された。客数を増やすためのアプローチとして、西方氏は、機内誌へのゲストハウス情報の掲載、宿泊予約サイトへの広告、メディアを通じた宣伝、周辺商店主との関係性の向上に努めている。客単価を上げるアプローチでは、客数が多い週末に単価を高く変更するなど、需要と供給のバランスに敏感に対応しながら売り上げ向上のため柔軟に行動していることが確認された。よって、売り上げの増加のためには、新規顧客に認知してもらう、または関係性を密にするための取り組みが必要であり、変化を見極め柔軟に対応していく必要があると考える。

経費の節減に関しては、水道光熱費等の固定費のほか、業務量とスタッフの能力の度合いのバランスを見極め、適当なシフトを管理し、人件費の削減に努めていくことが必要であると考える。

5-2 「遊休不動産の活用」及び「事業承継」からみる、

自立型経営プロセスにおける課題と可能性

―「マルカンビル 焼きいもりょうちゃん」の起業、継続的な運営から―

先述したリノベーションスクール@花巻の3日間、白熱した議論と不動産オーナーに対しての刺激的な事業提案を経験し、かつチームのメンバーと意気投合した筆者は、花巻市でリノベーションまちづくりに携わることを決心し、移住する。リノベーションスクールでの提案ではないものの、小さくても事業を興したいと思っていた最中、元マルカン百貨店の軒下で20年間地域に絶大な人気を誇り営業していた焼きいも屋が百貨店の閉店と共に廃業したことで多くの地域の人が寂しがっている事を知人から聞きつけた筆者は、「遊休不動産の活用」及び「事業承継」という意味合いから、店舗の復活を決意する。そして、マルカンビルを運営する上町家守舎の協力のもと、平成30年3月6日に「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」を起業する。

<本節の目的と分析方法>

本節では、「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の起業に至るまでのプロセスを整理し、経営プロセスを、①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーのを見つけ方と信頼関係の醸成）、②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）、③運営プロセス（継続する上での困難さと対処法）の三段階に分類し、それぞれの段階における課題と対処法を整理・分析する。

分析方法は、自らの実践で書き記した議事録をもとに起業に至るまでのプロセスを整理し、自ら作成した以下の分析項目（表1）に従い経営プロセス分析を行う。

表1 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」経営プロセス分析項目

(1) 不動産オーナー(家守)へのアプローチプロセス ①不動産オーナー(家守)の選定方法 ②物件使用交渉の方法 ③家賃交渉の方法 ④信頼関係の作り方
(2) 事業計画プロセス ①売上げ見込みの立て方 ②初期投資の回収期間の決め方、基準 ③初期投資(経費)を抑えるための工夫 ④資金調達の苦労
(3) 運営プロセス ①事業計画との差異の修正方法 ②集客の工夫

5-2-1 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の起業に至るまでのプロセスの実態

「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の起業に至るまでのプロセスを時系列で整理していく。

(1) 平成30年1月23日

音楽イベントの打ち上げ(Joe's Lounge)にて、「自分が事業を立ち上げてみたいこと」多いイベント参加者に話す。すると、元マルカン百貨店の軒下で20年ほど営業していた焼きいも屋さんがあったことを聞く。「焼きいもと言ったらマルカン、マルカンと言ったら焼きいも」ということが多くの地域の人から認知されており、地域に愛され、地域に根差したお店を営んでいた。しかし、体調不良や、まるかん百貨店の閉店がきっかけとなり、マルカン百貨店の閉店(平成28年6月7日)と同時に、焼きいも屋さんが廃業になったことで、多くの地域の人が寂しがっているということを聞く。地域の多くの人に認知されており、かつ保健所からの飲食店営業許可の取得が必要のない焼きいも屋は、小さく事業を始めたいと思っている自分にとっては最適だと判断し、イベントに同席していたマルカンビルを運営している上町家守舎代表取締役、小友康広氏に協力を乞い、翌日詳しい手配を進めることを約束し、会場を後にする。



写真6 過去にマルカンビル軒下で営業していた焼きいも屋

(2) 平成 30 年 1 月 24 日

午前 10 時、小友氏から連絡が入る。上町家守舎取締役（設備担当）高橋潤吉氏を介して、以前マルカンビル近くの飲食店街、双葉町にて主に冬の夜間にトラックにて焼きいも屋を営んでいた佐藤正一氏を紹介して頂き、機材の貸し出し交渉などを練るよう、連絡先を教えて頂く。

午後 6 時、早速佐藤氏に直接会い、機材の貸し出しとノウハウの提供を依頼し、70kg ほどある焼きいもの機械を月 1 万円でレンタルしていただく交渉に成功する。その後、小友氏、高橋氏に報告の連絡をし、焼きいも屋の営業場所（マルカンビルの敷地内で、具体的にどこに小屋を構えて営業をするのか）、家賃契約の相談に移る。

(3) 平成 30 年 1 月 25 日

小友氏に小屋の設置場所の提案を行う。さらに、小友氏から、過去の営業者による電気、水道の使用状況、月額の家賃設定を確認するよう、依頼される。さらに、高橋氏と小原氏（マルカンビル設備担当）と調整し、設備や消防の面から話を進めるよう促される。

(4) 平成 30 年 1 月 27 日

以前マルカンビルで焼きいも屋を営んでいた安木氏へのヒアリングを、高橋氏に依頼し、以下の要素を把握する。

<ヒアリング内容>

①さつまいもの選定について

焼き芋の味は 8 割、芋の選定による。紅はるか（ねっとり系）紅あずま（ほくほく系）

は目利きが必要である。サイズは特 L、特 LL を使用。

②仕入れについて

当時は花巻、盛岡の青果市場へ行き、自分の目利きでさつまいもを仕入れた（本人も、安木青果という青果店を経営していた）。これには、経験が必要である。生産者が異なると味が違うのはもちろんだが、同じ生産者でも畑が違えば味が違うことに加え、年度が異なっても味が違う。芋は収穫時より、少し寝かせて熟成したほうが多いしい。ただし、さつまいもは寒さの影響で腐るので注意が必要。

③売値、売上について

特 L300 円、特 LL350 円。良い時期は、1 日で 5,6 万円の売り上げの時期があったが、最後の時期は 1 日当たり 1 万円、週末でも倍の 2 万円ほどであった。

④焼き方について

使っていたのはガス、5 段テーブル式の焼き器。一般的な紅はるかを使用するのであれば、今は電気式であれば、それほど難しくない。焼いた後、1 時間以上たったものは美味しくないため廃棄した。焦げたものも廃棄。

また、上町家守舎から敷地使用許可を頂く。保健所の許可や、消防関係の確認は自身でとるよう、指示を受ける。

（５）平成 30 年 2 月 2 日

小友氏より、「マルカンビル大食堂復活 1 周年記念イベント」にて、「マルカン焼きいもの復活」と題し、焼きいもを、出品できるか依頼される。「出品できるよう準備を進める」と返答。



図2 「マルカンビル大食堂復活 1周年記念イベント」チラシ

(6) 平成 30 年 2 月 3 日

安木氏と直接会い、「芋の選定や焼き方などは、自分でやりながら理解し、掴んでいくしかない」とアドバイスを頂く。

(7) 平成 30 年 2 月 7 日

保健所に営業許可の相談をしに行き、焼きいもは食品衛生法上、「調理」に含まれないことから、営業許可が必要ないことを知る。

(8) 平成 30 年 2 月 9 日～18 日

大学院の集中講義、及び研究室の卒業論文発表会のため、弘前市に滞在する。そのため、花巻での作業が滞る。

(9) 平成 30 年 2 月 19 日～23 日

リノベーションスクールで同じユニット（サブユニットマスター）だった高橋亮氏の協力のもと、焼きいも小屋を 5 日間（早朝から深夜まで）かけて制作する。高橋亮氏は、花

巻市の飲食店 3 店舗を経営する事業オーナーであり、遊休化していた不動産店舗を自ら手作り（DIY）で、カフェ&バーにリノベーションした実績を持つ。店を丸ごと、リノベーションできるほどの建築知識、内装・大工技術、デザインセンスを兼ね備える人物である。



写真7 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」店舗 制作風景1



写真 8, 9 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」店舗 制作風景 2、3



写真 10 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」店舗 制作風景 4



写真１１ 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」店舗内の様子



写真１２ 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」店舗 完成の様子

(10) 平成 30 年 2 月 23 日

佐藤氏の協力のもと、焼きいも機械の搬入及び、次の日に控えたイベントに向け、焼きいもの試し焼きを行う。さつまいもはスーパーで調達する。マルカンビル大食堂の従業員、上町家守舎のスタッフに味見をしてもらう。

(11) 平成 30 年 2 月 24 日

正午からプレオープンを行い、店名を「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」と名付ける。しっとりした食感の紅はるか（M サイズ）を 1 本 300 円で販売する。また、19 時 30 分から行われた、マルカンビル大食堂 1 周年記念イベントにて焼きいもを出品する。



写真 1 3 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」プレオープンの様子

(12) 平成 30 年 2 月 28 日～3 月 4 日

リノベーションスクール@北九州への参加のため、北九州市に 5 日間滞在する。そのため、一時休店する。

(13) 平成 30 年 3 月 6 日（～6 月 17 日）

「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」を正式にオープンする。以後、6 月 17 日まで、水曜日の定休日を除いて営業を行う。夏季は休店した。



写真14 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 店舗風景



写真15 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 営業風景1



写真16 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 営業風景2



写真17 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 営業風景3

マルカン裏 "あの味" 復活

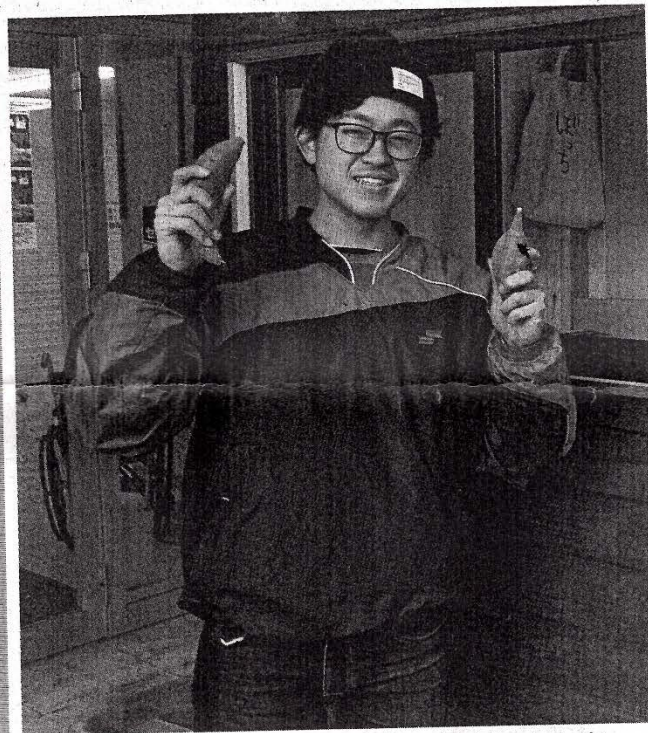
【花巻】花巻市上町のマルカンビル南側に6日、「焼きいもりょうちゃん」がオープンした。弘前大大学院1年の榎原亮さん(23)が、同市のリノベーションスクールに参加したのをきっかけに開業。「マルカンに来るお客さんの楽しみの一つになれるよう、おいしい焼き芋を販売したい」と意気込んでいる。

榎原さんが焼き芋店開業

秋田市の実家が乾物の卸売業を営んでおり、もともと接客や商売に興味があったという榎原さん。将来的にまちづくりに関する仕事がしたいと2017年10月、花巻の中心市街地の再生を考える同スクールに参加した。

ここで出会った人たちの後押しもあり、花巻市に移住。「店舗経営の経験を積むため、小さくても店を構えたい」と考えていたところ、マルカン裏では以前焼き芋を販売しており、なくなって地域の人たちが寂しがっているという話を聞いて「復活」を決意した。

知人づてに前に営業していた人、機材をリースしていた人らとつながり、ノウハウを学んだ。店舗経営に協力してもらったりして開業。甘い味強い「紅はるか」を桜のチップで焼き、Mサイズ1個300円で販売する。営業は午前10時から午後6時までの予定で、に任めるのも販売にチャレンジできるのも、スクールで知り合った皆さんら多くの方の協力のおかげ」と話している。



「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」をオープンした榎原さん

で、平日は1日50個の売り上げを目標としている。オープン初日から買い物客らが立ち寄り、中には「待ってたよ」と声を掛けてくれる人もいたという。榎原さんは「花巻

資料1 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」開業経緯 新聞記事1

出典：岩手日日新聞社、平成30年3月7日

経営修業に焼き芋店



手作りした幅2・2メートル、奥行き1・5メートルの木造ハウスで、店名は「焼きいもりょうちゃん」。サツマイモ「紅はるか」をサクラの木質チップで焼き、榎原さんはしっかりととした食感と芋の甘さに自信を持つ。

同スクールは昨年10月に3日間、学生やさまざまな職種24人が1級建築士らと遊休不動産の生かし方を検討。榎原さんは同市で飲食店を営む高橋亮さん(33)らと考案した事業に実際に取り組むため、12月下旬に

花巻・マルカンビル裏口

花巻市上町のマルカンビル裏口で、青森県弘前市の弘前大学院1年榎原亮さん(23)が今月上旬から焼き芋店を営み、地域の話題となっている。榎原さんは昨年、花巻市中心部の遊休不動産の活用に

有志が知恵を絞るリノベーション(改修)スクールに参加。「経営とは何か」を深く学ぶにはまずは「修業」の段階が必要と考え、経験者から機材を借りてノウハウを教わり、開業した。

榎原さん(青森・弘前大生)開業



「焼きいもりょうちゃん」を営む榎原亮さん。経営を学ぶステップの一つと位置付ける

遊休不動産活用へ一歩

ビルと同様に水曜定休。

同市に移住したが「その前に自分の店を構えて経営を学びたい」と考えた。マルカンビル裏口にはか

同市に移住したが「その前に自分の店を構えて経営を学びたい」と考えた。マルカンビル裏口にはか

同市に移住したが「その前に自分の店を構えて経営を学びたい」と考えた。マルカンビル裏口にはか

つて焼き芋店があり、その話を聞いた榎原さんは「地域の楽しい記憶や文化を紡ぎたい。(レトロな雰囲気の大食堂が人気の)このビルを訪れる人の楽しみをもう一つ増やそう」と焼き芋店で勝負することを決めた。1月下旬に準備を始め、同市双葉町で昨年まで焼き芋店を営んでいた佐藤正明さん(60)からグリルなどの機材を借りて立ち回りを教

1本250〜400円(税込み)で販売。午前11時〜午後6時。マルカンビルと同様に水曜定休。

資料2 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」開業経緯 新聞記事2

出典：岩手日報、平成30年3月23日

(14) 平成 30 年 6 月 19 日～8 月 31 日

インターンシップへの参加や夏季の焼きいも営業を断念したことから、一時休店する。

(15) 平成 30 年 6 月 19 日～7 月 20 日

株式会社リノベリング（東京都豊島区）への一か月のインターンシップを行う。

(16) 平成 30 年 9 月 1 日（～平成 31 年 3 月現在）

焼きいもりょうちゃん再開し、営業を継続する。平成 31 年 3 月時点の事業スキームを【図 3】に示す。

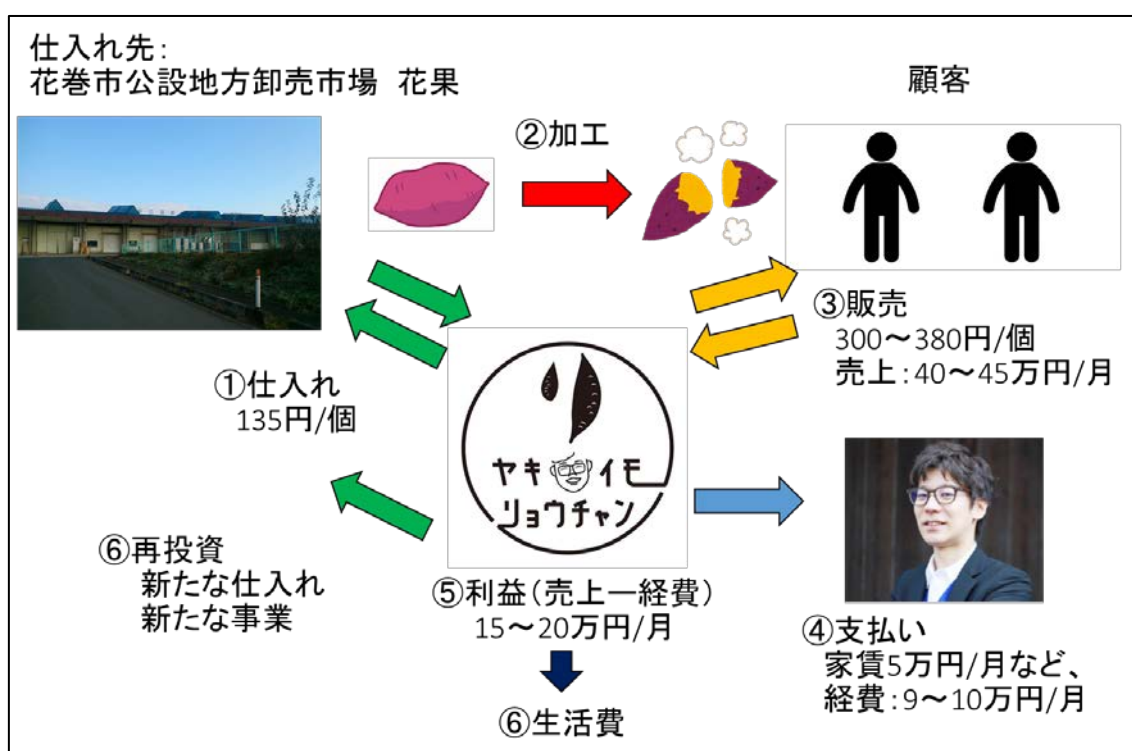


図 3 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 事業スキーム

5-2-2 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の経営プロセスの実態

「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の事業オーナーの概要を整理し、経営プロセスを、①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーの見つけ方と信頼関係の醸成）、②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）、③運営プロセス（継続する上での困難さと対処法）の三段階に分類し、整理する。

<「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」事業オーナーの概要>

榊原 亮（さかきばら りょう）

平成6年生まれ、秋田県秋田市出身。実家は乾物卸売業を営み（創業65年：平成31年1月時点）、幼少期から両親の働く姿を目にして過ごす。高校卒業後は、弘前大学教育学部に進学し、教員免許取得と並行してまちづくりを学ぶ「住居学研究室」に所属する。卒業後は、弘前大学大学院教育学研究科に進学し、在学中に参加した、リノベーションスクール@花巻をきっかけに、岩手県花巻市へ移住（平成29年12月）。以前からの「自分の店をもってみたい」という夢の実現と、「経営を学ぶこと」を目的に平成30年3月に花巻市にて「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」を起業し、自らの研究と並行しながら営業を行う。

経営プロセスの分析は、前述した以下の分析項目（表1）に従う。

表1 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」経営プロセス分析項目

（1）不動産オーナー（家守）へのアプローチプロセス ①不動産オーナー（家守）の選定方法 ②物件使用交渉の方法 ③家賃交渉の方法 ④信頼関係の作り方
（2）事業計画プロセス ①売上げ見込みの立て方 ②初期投資の回収期間の決め方、基準 ③初期投資（経費）を抑えるための工夫 ④資金調達の苦労
（3）運営プロセス ①事業計画との差異の修正方法 ②集客の工夫

(1) 不動産オーナー（家守）へのアプローチプロセス

家守へのアプローチプロセスを以下に図示する（図4）。



図4 家守へのアプローチプロセス

①不動産オーナー（家守）の選定方法

知人から、花巻市の「マルカンビル」の軒下で地域に愛されながら20年間営業をしていた焼きいも屋さんがあったことを聞く。「事業承継」、「遊休不動産の活用」という意味を持った起業ができるチャンスだと思った筆者は早速、以前から知り合いでありマルカンビルを運営する上町家守舎代表取締役、小友康広氏へ開業の相談を行う。小友氏に快く承諾をもらい、以後協力を頂く。

②物件使用交渉の方法

以前営業していた焼きいも店の場所に室外機が置かれたため、マルカンビル敷地内のどこに店舗を設置するか、また敷地使用許可についてメールにて連絡、議論した。さらに、店舗を新築するか、以前の営業者の店舗（組み立て式）を借りるか迷うが、以前の営業者が店舗を処分したことを聞き、新築で店舗を建設することを決定する。

③家賃交渉の方法

以前の営業者の家賃を参考に、「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の家賃を設定しようと、小友氏から提案を受ける。以前の営業者の家賃支払いが売り上げの15%だったことから、開業当初（平成30年3月6日から月日）は同様に、売り上げの15%を家賃として支払う契約を行う。その後、筆者が小友氏に家賃改定の依頼を行い、平成30年月から家賃を月額制（一か月5万円、1年契約）に変更する

④信頼関係のつくり方

夏季中に一時店舗を休業したため(平成 30 年 6 月 19 日～8 月 31 日)、その期間中の家賃支払いができず、家守である上町家守舎へ迷惑をかける。しかし、その後は継続的な運営と、定期的な小友氏との話し合い、SNS による営業風景・内容の発信、マルカンビルでのイベント開催、何より事業を楽しんで行っている姿を見せることで、信頼関係の構築に努めている。

(2) 事業計画プロセス

事業計画プロセスを以下に図示する (図 5)。

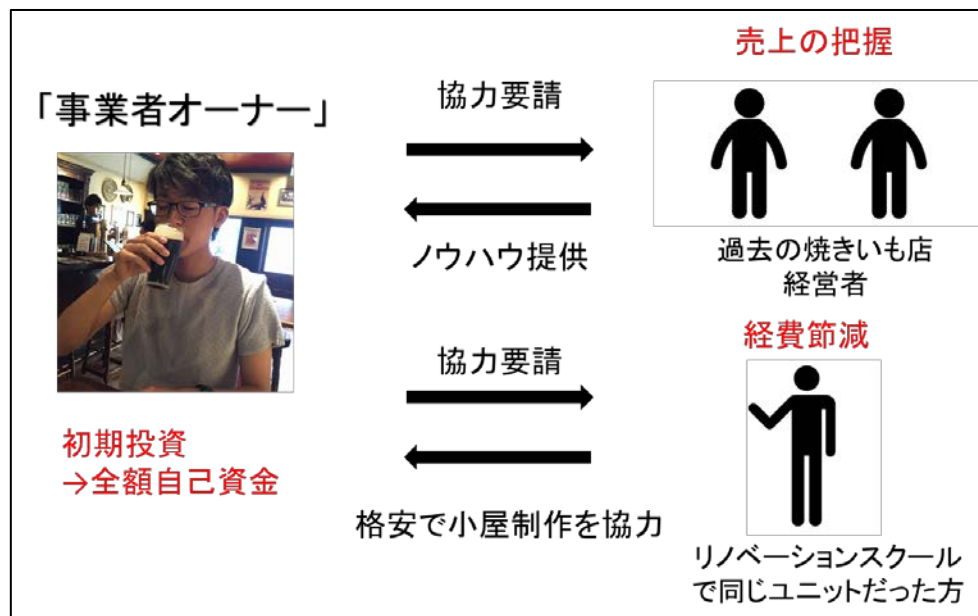


図 5 事業計画プロセス

①テナントの選定方法

該当なし

②テナントの家賃の決め方

該当なし

③売上げ見込みの立て方

知人を介して、以前の営業者にヒアリングを行い、月当たりの売り上げを把握した。

④初期投資の回収期間の決め方、基準

過去の経営者からのヒアリングにより売り上げ見込みをたてた。

⑤初期投資(経費)を抑えるための工夫

大工、建設作業が得意で、リノベーションスクール@花巻で同じユニットであった高橋亮氏に協力を要請し、ホームセンターで格安で揃えた材料を使い、手づくりで店舗を作り上げたため、初期投資を大幅に減らすことが出来た。

また、知人の紹介から焼きいもを焼く機械を月1万円でレンタルする約束を交わし、高額な（高いものであれば50万円ほど）機械を購入することなく、開業に至った。

表2 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 初期投資費用

初期投資費用	
小屋材料費	75,944円
人件費	103,275円
合計	179,219円

⑥資金調達の苦労

全額自己資金で、開業資金を賄った。しかし、当時の貯金の約三分の二相応の金額であったため、開業当初は、初期投資の回収ができるか不安があった。

（3）運営プロセス

①事業計画との差異の修正方法

経営全般に多いて、経営ノウハウの希薄さや顧客、家守との信頼関係の構築の困難さに直面したが、経営に関する書籍の購読、知人の事業オーナーへの相談、さつまいもに関する研究（栄養成分や、種類の特徴、焼き方のコツ）と業務の改善化により乗り越えている。

初期投資は3カ月で回収し、順調に経営を継続している。しかし、今後の他の事業展開を考えているため、筆者自らが店舗の営業をせずとも店舗の営業が回るシステム（雇用できるための収入力と事業計画）を構築することが課題である。

②テナントに長く入居してもらうための工夫

③集客の工夫

FacebookをはじめとするSNSによる営業内容や情報の発信や、一度来店したお客さんの顔と特徴を覚え、コミュニケーションを頻繁にとること、大変でも継続して営業することで、お客さんをはじめとした地域の方々の信用を得ることを目指して行動している。

＜5-2 まとめ＞

「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」の三段階の経営プロセスにおける課題と解決方法を以下に示す。

表3 「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」 経営プロセスにおける課題と解決方法

	課題	解決方法
(1) 不動産オーナー(家守)へのアプローチプロセス	①不動産オーナー(家守)の選定、人脈形成	①積極的な人脈形成と情報収集
	②不動産オーナー(家守)の支援、協力を乞うこと	②丁寧な開業・敷地使用依頼、事業ビジョンを伝えること
	③不動産オーナー(家守)との信頼関係の形成	③継続的な運営と家賃の支払い
(2) 事業計画プロセス	①初めての事業における売上見込みの立て方	①経験者に対しての情報収集
	②経費節減のための店舗作成(DIY)能力	②店舗作成能力を身に付ける又は、能力のある知人と一緒に作り上げる
	③初期投資費用、回収期間の決断	③情報収集により、初期投資が短期的に回収できる事業計画を作成すること
(3) 運営プロセス	①設備導入、仕入れ先契約、日々の営業改善等、初めての経営への対応力	①日々の工夫と改善、経営に関する学習、事業経験者に対しての情報収集
	②継続的な運営	②業務のマニュアル化と、雇用

①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーの見つけ方と信頼関係の醸成）では、活用したい遊休不動産を見つけても不動産オーナー（家守）が仮に把握できない（知人ではない）場合、アプローチが困難になることが予想されるため、地道な情報収集や信用形成が有効な手段となると考える。また、②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）では、初めての事業に多いて、正確な売り上げ見込みや経費の把握は困難であるため、仮に事業が成功しなくても大きな負債を抱えない程度の資金で小さく事業を始めることが重要であると考え。③運営プロセス（継続する上での困難さと解決方法）では、この先の長期的な店舗運営のために、事業が属人的にならないことを目的とした事業のマニュアル化や雇用が必要であると考え。

5-3 主体的実践からみる、民間事業者による

遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

＜主体的実践による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性＞

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

不動産オーナーとの信頼関係、最適な家賃設定をすることが課題である。

そのため、継続的な運営と継続的な家賃支払いによって不動産オーナーと信頼関係育成していくこと、不動産オーナーと最適な家賃設定のため議論することが必要である。

②事業計画プロセス

売り上げ見込みを立てるための情報収集や経験、事業を始めるための覚悟、人脈の形成が

課題である。

そのため、売り上げ見込みを立てるための積極的な情報収集、小さく事業を始め経験を積むこと、事業経験のある人物と人脈を形成し、情報を入手のため行動することが必要である。

③運営プロセス

事業計画の差異の修正能力、顧客と信頼関係を育成すること、継続的な運営が課題である。

そのため、頻繁に事業計画を見直しながら事業内容や手法を修正していき、顧客へのサービスと気配りを徹底し、事業を継続するためのシステムを構築することが必要である。

6 章 継続的实践者からみる、民間事業者による 遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

6-1 事業オーナーによる遊休不動産経営プロセスの実態

6-2 事業オーナーと家守の連携による 遊休不動産経営プロセスの実態

6-3 継続的实践者からみる、民間事業者による 遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性

＜本章の目的＞

全国各地で、「事業オーナー」または「家守」としてリノベーションまちづくりを実践している民間事業者にはアヒリング調査を行い、「リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス」の実態を整理・分析し【6-1、2】、それをもとに民間事業者による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性を考察する【6-3】ことを、本章の目的とする。

＜分析対象および分析方法＞

分析対象は、リノベーションスクールが開催されたのちに、「家守」の役割を担う組織が設立され、事業が行われている岩手県花巻市、秋田県秋田市、山形県山形市、埼玉県草加市、福岡県北九州市の先進的な事業及び事業者とする。そこで、各都市で、先進的な取り組みをしている事業者にはアヒリング調査を行う（表1）。

表1 調査対象者の概要

調査対象者	役職	調査日
東海林論宜氏	株式会社 See Visions 代表取締役	平成30年11月30日
佐藤英人氏	合同会社 ボタ 代表取締役	平成30年11月30日
高橋亮氏	株式会社 トルクスト 代表取締役	平成30年12月14日
嶋田洋平氏	株式会社北九州家守舎 代表取締役	平成30年11月30日
小友康広氏	株式会社 花巻家守舎 代表取締役 株式会社 上町家守舎 代表取締役	平成30年12月17日 〃
小嶋直氏	つなぐば家守舎 代表取締役	平成30年12月5日

分析方法は、アヒリング調査・資料調査をもとに、各都市のリノベーションプロジェクトの概要と経緯を以下の順序で、整理する（表2）。

表2 「各都市のリノベーションプロジェクトの概要と経緯」分析手順

(1) 地域の概要 対象地域の概要を、人口、世帯数を踏まえて整理する。
(2) 調査対象者の概要 調査対象者の概要を、これまでの経歴をもとに整理する。
(3) リノベーション対象物件の概要 リノベーション対象物件の概要（築数、以前の建物の使用方法、階数など）を整理する。
(4) リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス ①不動産オーナーへのアプローチプロセス、②事業計画プロセス、③運営プロセスを整理する。

そして、自ら作成した以下の分析項目（表3）に従い、経営プロセスを整理・分析する。
ヒアリング調査・資料調査に伴い、未回答及び該当しない項目は空欄とする。また、各ヒアリング調査における追加の分析項目は（キ）、（ク）、（ケ）・・・というように追加して、示す。

表3 「リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス」分析項目

①不動産オーナー(家守)へのアプローチプロセス (ア) 不動産オーナー(家守)の選定方法 (イ) 物件使用交渉の方法 (ウ) 家賃交渉の方法 (エ) 信頼関係のつくり方
②事業計画プロセス (ア) テナントの選定方法 (イ) テナントの家賃の決め方 (ウ) 売上げ見込みの立て方 (エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準 (オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫 (カ) 資金調達の苦労
③運営プロセス (ア) 事業計画との差異の修正方法 (イ) テナントに長く入居してもらうための工夫 (ウ) 集客の工夫

6-1 事業オーナーによる遊休不動産経営プロセスの実態

＜本節の目的と分析方法＞

本節では、事業オーナーによる「リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス」の実態を整理・分析することを目的とする。

分析方法は、前述した通りである。

6-1-1 東海林論宜氏（秋田県 秋田市）へのヒアリング調査

表4 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
東海林論宜氏	株式会社 See Visions 代表取締役	平成30年11月30日

(1) 地域の概要

秋田市は秋田県のほぼ中央部に位置し、東には霊峰太平山を擁する出羽山地、西には夕日の美しい日本海が広がる、緑豊かな公園都市である。人口は 31 万人余り（平成 27 年度国勢調査）で、東北では仙台市に次ぐナンバー2 の県庁所在都市。古くから米どころとして名高く、多いしいお酒の産地としても知られている。

(2) 調査対象者の概要

1977 年秋田県出身。デザイナー。東京で就職したが Uターンし、2006 年に秋田市にて「株式会社 See Visions」を設立。インテリア、グラフィック、web などに関わるデザインや、企画・運営などを手がける。近年では「株式会社スパイラル・エー」を設立し、秋田市中心部で飲食店「酒場カメバル」「サカナカメバル」、飲食雑貨店「亀の町ストア」を運営。自社が入居するヤマキウビルのリノベーション事業を機に、リノベーションによって町の魅力を引き出す活動を精力的に行っている。

(3) リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。東海林氏が手掛けた、「ヤマキウビル及び「ヤマキウ南倉庫」の 2 つの物件を調査対象とする。

表 5 リノベーション対象物件「ヤマキウビル」 概要

建物名	ヤマキウビル(3階建て)
店名	亀の町ストアなど(5テナント)
オープン日	平成27年10月
築年数	48年(平成31年1月現在)
以前の建物の使われ方	不動産管理会社の元事務所
不動産オーナーの概要	不動産管理会社ヤマキウ
リノベーション実施主体	株式会社 See Visions

<補足>

ReReRe Renovation!、『路地裏の小さなバルから起こす「エリアリノベーション」全国のリノベーションプロジェクト』（平成 31 年 1 月 28 日閲覧）、<https://re-re-re-renovation.jp/projects/1822> を参考に、「ヤマキウビル」の概要を補足する。

東海林氏が、遊休化しているヤマキウビルの活用を不動産オーナーに依頼するまで、幾度となく、ビルを取り壊して、スーパーや老人福祉施設、マンションなどを建設するという提案がされてきており、その都度不動産オーナーは断ってきた。立地の良さと 2,200 平方メートルという広い敷地という理由からである。そのため、東海林氏が提案をもちこんだ際も、最初は話を聞いてもらえず、追い返された。その現状を取り持ったのが、オーナーの息子で

あり、「ヤマキウビル」を所有する不動産管理会社ヤマキウの常務である小玉康明氏である。

「私たち家族はこのビルが人で賑わっていた頃のことを良く覚えていましたから、再びこのビルが人で賑わう光景を見てみたかった。この土地を守り継ぐということが秋田で暮らす意味だと思っていたので、古いビルを活用するという東海林さんのアイデアは嬉しかった」と小玉氏。小玉氏に後押しされ、東海林氏は不動産オーナーに3度目のプレゼンテーションを行った。

リノベーションにはトイレ、空調などの設備工事、電気工事、テナント導入のための間仕切りなど、およそ3,000万円が掛かる試算だったが、東海林氏のような30代の経営者の企業年数では多額の資金を借り入れることは難しく、補助金を使うと用途が限定され本当に自分たちが欲しいと思う場所づくりが出来ないため、不動産オーナーにリノベーションの費用を投資してもらおう交渉を行う。1階にコーヒースタンドとデリ、2階に貸しオフィス、3階には自社オフィスが入る複合ビルとしてリノベーションし、入居者が家賃を納める形で初期投資を回収していくこと、利回りは10%以上になることなどを合わせてプレゼンテーションを行い、不動産オーナーの承諾を得た。そして、半年間の工事を経て、平成27年9月に2階と3階のオフィスが入居、続く10月には「亀の町ストア」がオープンした。



写真1 ヤマキウビル 外観



写真2 「亀の町ストア」リノベーション前 内観

出典：「亀の町ストア」、facebook ページ、

https://www.facebook.com/pg/kamenochostore/photos/?ref=page_internal



写真3 「亀の町ストア」リノベーション後 内観

出典：「亀の町ストア」、facebook ページ、

https://www.facebook.com/pg/kamenochostore/photos/?ref=page_internal

表6 リノベーション対象物件「ヤマキウ南倉庫」 概要

建物名	ヤマキウ南倉庫（鉄骨造り2階建て）
店名	未定
オープン日	平成31年春オープン予定
築年数	42年（平成31年1月現在）
以前の建物の使われ方	酒類卸売業 保管倉庫
不動産オーナーの概要	不動産管理会社ヤマキウ
リノベーション実施主体	株式会社 See Visions

東海林氏は亀の町ストアのリノベーションに続き、ヤマキウビル迎えのヤマキウ南倉庫（400坪）を複合施設にリノベーション予定である。不動産オーナーは、ヤマキウビルと同じ「不動産会社ヤマキウ」であり、亀の町ストアの再生実績が認められ、契約に至った。施設には、商店の他、建築設計や税理士のオフィスなど17のテナントが入居予定であり、テナントは公募せず、東海林氏が自ら声掛けをして打診した。工事の総工費、1億5000万円は、不動産オーナーである「不動産会社ヤマキウ」が負担し、株式会社 See Visions が家賃収入などで返済していくというスキームである（資料1）。

デザイン会社シービジョンズ (秋田市)

倉庫改修、複合施設に

改修するのは「ヤマキウ南倉庫」(1976年築)。鉄骨造り2階建てで、延べ床面積は約1300平方メートル。亀の町にある不動産管理会社ヤマキウ(小玉康延社長)が以前、酒類卸売業を営んでいた際に酒などの保管庫として使っていた。現在は大部分が空きスペースとなっている。

シービジョンズは2015年、南倉庫に隣接するヤマキウ所有の3階建てのビルを、カフェ・雑貨店「亀の町ストア」やビル専門店などが入居する複合ビルに再生した実績を持つ。

東海林社長によると、南倉庫のリノベーションは、以前から構想してい

秋田市のデザイン会社シービジョンズ(東海林諭宣社長)が、同市南通亀の町にある築42年の倉庫をリノベーション(大規模改修)し、小規模な商店や事務所を集めた複合施設に再生する取り組みを進めている。雑貨や家具、生花などを扱う店が入居する見込み。今月着手、来春のオープンを目指している。

15テナント、来春オープン

という。改修後の複合施設の入居者は公募せず、東海林社長が自ら選んで打診。長い時間をかけて、施設と一緒に盛り上げていく意思のある経営者に声を掛けた。

計画によると、複合施設は計15のテナントで構成。商店のほか、建築設計や税理士のオフィスも入り、若手の経営者も多

入りが、若手の経営者も多



複合施設に大規模改修されるヤマキウ南倉庫



模型を見ながら、改修の概要について説明を受ける複合施設の入居者ら(シービジョンズ提供)

資料1 ヤマキウビル南倉庫 改修予定概要

出典：秋田魁新報、2018年10月4日

(4) リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス

ヒアリング対象物件以外に、東海林氏が行った、リノベーションプロジェクトも含めて、記述する。

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

(ア) 不動産オーナーの選定方法

これまで、全ての物件を自分で決めている。自分でまちを歩いて、面白いと思った物件の不動産オーナーを調べ、連絡し、直接交渉をしている。

(イ) 物件使用交渉の方法

亀の町ストアの際は、不動産オーナーに 2 回プレゼンをしたが断られたため、不動産オーナーの息子に交渉をもちかけた。息子さんが橋渡しになってくれ、3 度目のプレゼンで、不動産オーナーの了承を得た。その他の方法として、手紙を書き、想いを伝え、「一緒にやろう」ということを促している。

(ウ) 家賃交渉の方法

第1号物件のカメバルは家賃 6.5 万円、第2号物件のサカナカメバルは 7 万円、第3号物件の亀の町ストアは 40 万円(12 万円×4 テナント、3 階の自社ビルは家賃無料。8 万円分の余剰の家賃収入は光熱費、経費で相殺される)。家賃設定は、坪またはテナント数で決定。ヤマキウビル南倉庫は、事業資金 1.5 億円全額をオーナーが負担。90 万円を 15 年で返済する予定。17 テナントが入居予定。

(エ) 信頼関係のつくり方

何度も諦めずに、不動産オーナーにプレゼンをすること。

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法

これまで全て、知人や友達を選定している。第1号物件のカメバルのシェフは、適任者を東京から連れてきた。サカナカメバルのスタッフはカメバルが人気になったことで、自然と集まってきた。誰かと一緒に事業をやる際に意識していることは、「私は、これをやりたい」という人よりも「私は、これができる」という人を仲間にするることである。特に、クリエイター(自分で何かをつくること出来る人)を仲間に入れることを心がけている。テナントを集めるとき、入居してもらいたい人に対して、「まちの未来」を語ることを意識している。また、迷っているテナントがいた場合、「あそこのお店も入居するよ」と、入居予定のテナントを紹介することで、「あそこが入居するなら、私も入ろう」という風にそれに続くテナント入居が起きるよう促している。

(イ) テナントの家賃の決め方

家賃断層を参照し、家賃断層の前後で家賃を設定している。

(ウ) 売上げ見込みの立て方

テナントが 100%決まった状態で事業をスタートするようにしている。そうすることで、経営のリスクが最小限になる。前職で店舗開発を担当していたことから、飲食の売り上げ見込みはおおよそ立っていた。しかし、カメバルはそれ以上の売り上げで、初期投資を2年半で回収した。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

5~10 年を基準に決めている。その際、オーナーを巻き込むことを意識している。利回りを高めに設定し、利益分はまちに再投資し、プレイヤーを増やすことを目指している。カメバルはスパイラル A（飲食店運営会社）が See Visions（デザイン会社）に家賃と初期投資の返済をするというスキームを立て、2.5 年ですでに返済している。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

DIY をすることと、店舗内をデザインしすぎないことを意識している。

(カ) 資金調達の苦労

カメバルの初期投資 800 万円は、デザイン会社で生まれた利益を全額投資した。その年に参院選があり、デザイン発注がたくさん来たことが利益の増加に結びついた。借り入れはしていないため、スムーズに事業展開が出来た。

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

カメバルは事業計画以上の出来である。サカナカメバルは、スタッフ不足で今は閉店中。亀の町ストアは予想通り。もう少し売り上げを伸ばしたいため、席数を増やし、営業時間を長くした。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

家賃は変えず、3 年契約をしている。

(ウ) 集客の工夫

イベント（トークイベント）を数多く開催することを意識している（写真 1~3）。



写真4 トークイベント「DISCOVER KAMENOCHO」会場、ヤマキウ南倉庫 外観
(平成 29 年 8 月 10 日 本人撮影)

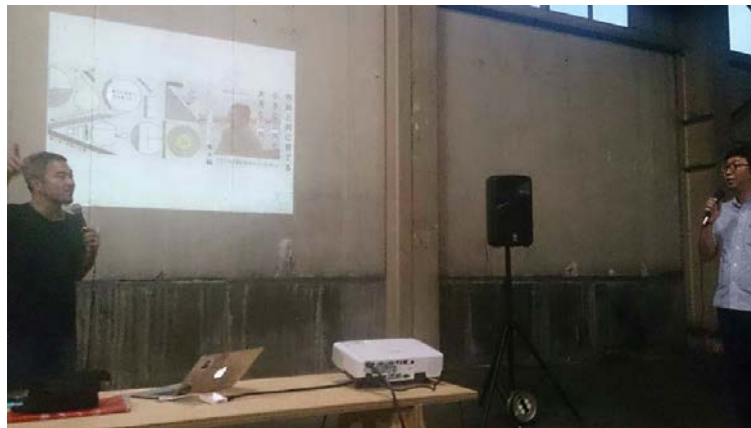


写真5 トークイベント「DISCOVER KAMENOCHO」 イベントの様子
(平成 29 年 8 月 10 日 本人撮影)

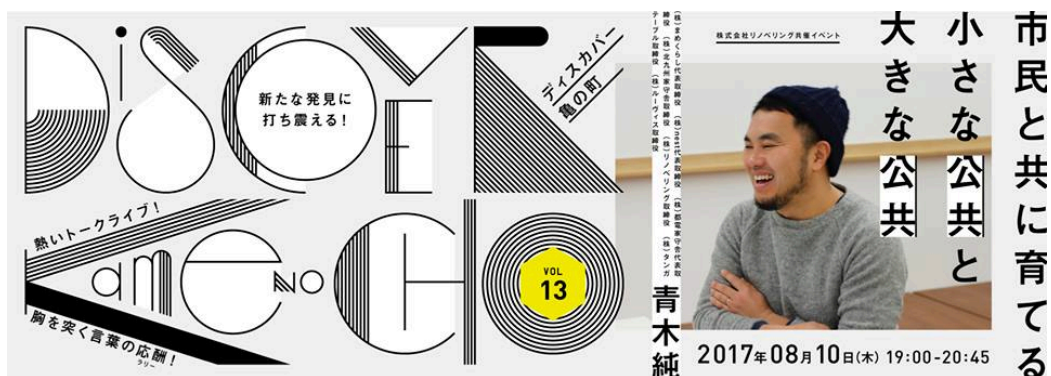


写真6 トークイベント「DISCOVER KAMENOCHO」 フライヤー

出典：「DISCOVER KAMENOCHO」 FaceBook ページ

<https://www.facebook.com/discoverkamenochophotos/a.870349213117273/954635161355344/?type=3&theater>

6-1-2 佐藤英人氏（山形県山形市）へのヒアリング調査

表7 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
佐藤英人氏	合同会社 ボタ 代表取締役	平成30年11月30日

（1）地域の概要

山形市は、山形県内陸部山形盆地の東南部に位置し、市域の約65%が山岳丘陵地帯からなる。人口は約25万3千人（平成27年度国勢調査）の市で、同県の県庁所在地でもある。

（2）調査対象者の概要

1987年山形県生まれ。2010年東北芸術工科大学・建築環境デザイン学科卒。在学時、馬場正尊研究室所属。千歳不動産、山形R不動産勤務を経て、2015年に独立。山形リノベーションスクール対象案件にて、BOTAcffee、BOTAtheaterを開業。2018年に法人化し、合同会社ボタを設立。野菜の直売所や家具制作、マルシェの運営、設計デザインなども生業としている。

（3）リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。

表8 リノベーション対象物件「BOTAcffee」 概要

建物名	傘屋「洋傘のスズキ」
店名	BOTAcffee
オープン日	平成27年12月
築年数	未詳
以前の建物の使われ方	傘屋
不動産オーナーの概要	未詳
リノベーション実施主体	佐藤英人氏

<補足>

ReReRe Renovation!、「BOTAcffee 全国のリノベーションプロジェクト」、
<https://re-re-re-renovation.jp/projects/1254>（平成31年1月28日閲覧）、
 を参考に、「BOTAcffee」の概要を補足する。

平成26年9月、佐藤氏は山形市で開催されたリノベーションスクールにサブユニットマスターとして参加する。その際、佐藤氏は不動産仲介業の仕事に勤めていた。対象物件として、傘の販売や修理を100年間行っていた傘屋「洋傘のスズキ」の跡地を与えられる（当時、3年間空き物件であった）。スクールでは、「ものづくりカフェ」にする提案がされたが、

経済的理由や参加者の多くが県外在住者だったことなどが重なり、その後、プロジェクトはうまく進まなかった。2015年夏頃、『自分が本当にやりたいことは何だろう?』と考えた佐藤氏は、『自分のカフェを持ちたい』と思い立つ。その後、4年半勤めた地元の不動産会社を平成27年8月末に退社し、9月に資金計画を立て、日本政策金融公庫でプレゼンテーションを行った。初期投資費は、800万円（内訳：トイレや厨房、2階のミニキッチンなどの水まわりに280万円、内装デザインに150万円、厨房設備に100万円、電気設備工事に100万円、食器や一部の家具などの備品に50万円、解体に40万円、物件取得に35万円）。初期投資回収計画は、一か月に10万円を80回に分けて支払うこと。



写真7 「BOTA coffee」外観

出典：ReReRe Renovation! 「BOTAcffee 全国のリノベーションプロジェクト」、
<https://re-re-re-renovation.jp/projects/1254>（平成31年1月28日閲覧）



写真8 「BOTA coffee」リノベーション前 内観

出典：ReReRe Renovation! 「BOTAcffee 全国のリノベーションプロジェクト」、
<https://re-re-re-renovation.jp/projects/1254>（平成31年1月28日閲覧）



写真9 「BOTA coffee」リノベーション後 内観

出典：ReReRe Renovation! 「BOTAcffee 全国のリノベーションプロジェクト」、
<https://re-re-re-renovation.jp/projects/1254> (平成31年1月28日閲覧)

(4) リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

(ア) 不動産オーナーの選定方法

リノベーションスクール以前から、前職の不動産会社の仕事で不動産オーナーと知り合っていた。その時から、この物件で何か事業をやりたいと思っていた。

(イ) 物件使用交渉の方法、(ウ) 家賃交渉の方法

1階が10万円、2階が8万円で3年間空き物件だった。1,2階で、15万円で売りに出されていたが、3年も空いていたため10万円で貸してほしいと不動産オーナーに交渉し、35坪を10万円で借りることに成功した。1坪2900円。工事期間中は家賃を無料にしてもらい、不動産の仲介料も半額になったため、初期費用は30万円で収まる。

(エ) 信頼関係のつくり方

意識していない。

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法、(イ) テナントの家賃の決め方

なし

(ウ) 売上げ見込みの立て方

初めての店舗開業ということもあり、最初は非常にざっくりと、甘い売上げ見込み(事

業計画)を立てていた。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

10 万円を 80 ヶ月払いで返済予定。返済期間が長いほど金利がかさむため、最短で返済することを意識している。10 万円であれば、無理なく返済可能と判断し、設定した。現在は順調に返済中。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

水回り、電気は専門の業者に 230 万円で依頼した。内装は手作りで、デザイナーに 150 万円を渡して自由にやってもらった。余ったお金で 10 万円のスピーカーを買い、今はそれが店内のシンボルになっている。

(カ) 資金調達の苦労

不動産仲介業勤務時代、友人から初期投資(工事費)の見積もりをとっていた。商工会議所のサポートもあり、スムーズに日本金融公庫から借入れができた。公庫にプレゼンテーションをして三週間審議の期間があり、審査が通った翌日に 800 万円が振り込まれていた。

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

最初は非常に甘い事業計画を立てていた。例えば、昼の客単価を 2000~3000 円に設定していたが、実際は 700~800 円になるなど、売り上げ見込みを適宜作り直していった。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

なし

(ウ) 集客の工夫

特になし。空間の価値を高めれば必然と集客ができると信じている。

(エ) 予定外の経費

人件費節約を心がけている。忙しいときにだけ手伝ってもらえる後輩を 10 人ほど雇っている。繁忙期を見極めてシフトを組むことを意識している。

(オ) 他の事業について

BOTACOFFE(コーヒー)の他、BOTA シアター(イベント)、ローステリア(焙煎所)、マーケット(野菜)、ライブラリー(実家の農機具小屋をリノベーション)、アトリエ(建築系 オー

ダーなど)、ファニチャー(家具)、ヤマガタヤタイ(レンタル)の事業を行っている。

(カ) これまでの失敗

飲食(コーヒー)だけで事業を進めることはリスクを感じたため、現在の2階(シアター)は元々オフィスとして開業した。2階にクリエイティブな人を呼ぼうと募集したが、1人も応募が来なかった。その後、会議室として使いたいという需要があることを発見し、4ヶ月でオフィス営業を撤退した。その時、自分のやりたいことと、周りが求めていることのギャップを理解する。うまくいかないときは、すぐにやめるということ多いつも意識している。約50万円の損失になったが、「やってみて分かった結果」と、プラス(ポジティブ)に捉えている。店の目の前の通りが「シアター通り」ということもあり、シアターを始めてみたところ、現在は良い収入源になっている。

6-1-3 高橋亮氏(岩手県花巻市)へのヒアリング調査

表 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
高橋亮氏	株式会社 トルクスト 代表取締役	平成30年12月14日

(1) 地域の概要

花巻市は岩手県のほぼ中央に位置し、総面積は908.39平方キロメートル、人口が約10万人(平成27年度国勢調査)のまちである。西に奥羽山脈、東には北上高地の山並みが連なる肥沃な北上平野に位置し、季節ごとに変化に富んだ自然風景が広がる美しいまちである。

(2) 調査対象者の概要

1984年、花巻市生まれ。花巻東高校卒業。高校卒業後、スノーボードでプロを目指し、夏場以外は全国でスノーボードの練習に明け暮れる。同時に、20歳の頃からスケートボードのランプの制作、販売、ファイナンシャルプランナーなど、多様な個人事業を始める。その後、スキー場の食堂の経営を皮切りに花巻市内で3店舗の飲食店の経営に携わる。2017年12月に株式会社 トルクストを設立。現在は、4店舗目の飲食店事業として、花巻市駅前のビル(仮称 トルクストビル)を購入し、花巻市初のクラフトビール製造機能とレストランを併設させたブルーパブとコーヒーショップ、パン屋、クラフトショップ等の自社テナントを入れた事業を始めるために準備中。大工作業に関する様々な資格や技術をもち、これまで、自身の店舗の内装等はほぼ手作りで創り上げている。

(3) リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。

表9 リノベーション対象物件「Joe's Lounge」 概要

建物名	小友ビル(4階建て)
店名	JOE'S LOUNGE
オープン日	平成27年12月
築年数	50年(平成31年1月現在)
以前の建物の使われ方	3階(保険会社入居)以外、空きフロア
不動産オーナーの概要	株式会社 小友木材店
リノベーション実施主体	高橋亮氏



写真10 「JOE'S LOUNGE」リノベーション前 内観

出典：花巻家守舎様より拝借

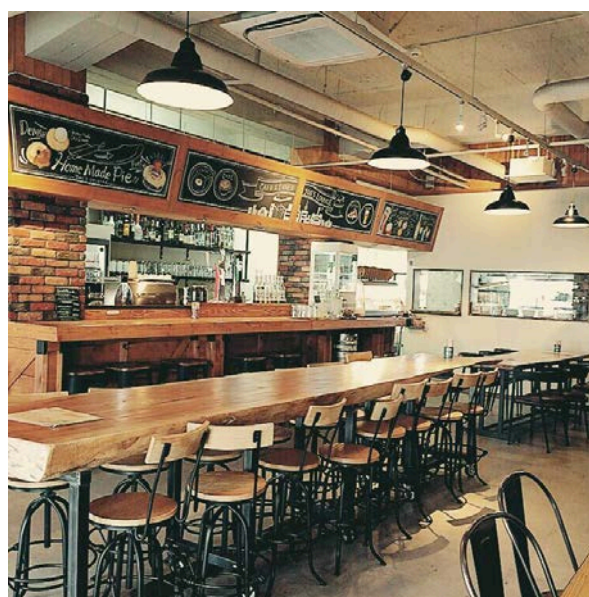


写真11 「JOE'S LOUNGE」リノベーション後 内観

出典：「JOE'S LOUNGE」Facebook ページ（平成31年1月28日閲覧）、

表 10 リノベーション対象物件「トルクストビル」 概要

建物名	トルクストビル（3階建て）
店名	未定
オープン日	平成31年度中オープン予定
築年数	27年（平成31年1月現在）
以前の建物の使われ方	お土産、民芸品店
不動産オーナーの概要	高橋亮氏（平成30年に購入）
リノベーション実施主体	高橋亮氏

（4）リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス

<JOE'S LOUNGE>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

（ア）不動産オーナーの選定方法、（イ）物件使用交渉の方法

花巻家守舎のメンバーと紫波町で公民連携事業を推進している岡崎氏との話し合いの場に呼ばれ、花巻を盛り上げるために、花巻駅前の遊休不動産「小友ビル」の活用を依頼される。高橋氏は、物件は一度も内覧したことが無かったがそのビジョンに共感しその場で承諾する。

（ウ）家賃交渉の方法

綿密な交渉はしていない。ほぼ DIY でオープン準備をし、オープン直前になって家賃を決定。花巻家守舎による言い値（家賃：10万8千円、駐車場代：4万2千円）で家賃が決定する。

（エ）信頼関係のつくり方

事業を継続的に行うこと。

② 事業計画プロセス

（ア）テナントの選定方法、（イ）テナントの家賃の決め方

なし

（ウ）売上げ見込みの立て方

過去の経験から、感覚的に売り上げ見込みの立て方は身に付いていた。しかし、当時スキー場の食堂も同時に経営していたため、昼（ランチ）の売り上げ見込みはほぼ立てず、夜のみに考えていた。さらに、あまり売り上げ見込みを高く見込まず、最低限（ミニマム）の数

字を出すことを意識していた。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

JOE'S LOUNGE に限らず、飲食店は長くても 3 年で投資回収をするように、計画を立てている。実際、JOE'S LOUNGE もほぼ計画通りで、3 年で投資回収を果たしている。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

自分でできる内装や大工仕事は、ほぼ自分で手作りをしている。さらに、家具や雑貨等を知り合いからもらい受けるなど、様々な経費削減をしている。

(カ) 資金調達の苦勞

JOE'S LOUNGE は自己資金 1,500 万円、借り入れ 300 万円。借り入れは 3 カ月(月 100 万円を 3 カ月)で返済している。自分の能力や経験値を超える大額の借り入れはしないように心がけている。失敗しない範囲内で、最後までやり切ること、例え失敗して自己資金がゼロになったとしても、次に生き延びる道を用意してから始めることを意識している。

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

当初は初期投資が 1,000 万円の予想だったが、厨房機器 400 万円、クーラー1 個 100 万円、電気設備 300 万円、水道設備 150 万円、内装・外装 100 万円等、予想外に経費がかさみ、予想よりも 800 万円ほど初期投資にかかった。そのため、当初は全て自己資金で初期投資を賄おうとしたが、資金が足りず、そこで人生で初めて借金をした。

さらに、店舗づくりを優先し、スタッフ募集を 1 か月前、メニュー開発をオープンの前 2 日前に決めるなど、これまで体制を整えず、スピードを重視してきたためスタッフに迷惑をかけてきた。現在は、事務員や税理士、社労士などを雇用し、会社としての体制が整ってきている。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

なし。

(ウ) 集客の工夫

自分たちの都合で店を休まないこと、営業時間を変えないこと。ランチから夜の営業まで、客足は減るが、仕込みなどでその時間もスタッフはいるため、店を閉めない。お客さんが求めている時に、いつでも快適に過ごせる空間を提供することを意識している。

<トルクストビル>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

(ア) 不動産オーナーの選定方法

元々、ブルーパブ事業予定地であったビルの交渉がうまくいかず、知人の不動産に次の物件がないか相談をしていたところ、駅前の元お土産屋を紹介された。一度内覧し、気に入ったため購入に至った。

(イ) 物件使用交渉の方法

これまで自分がやってきた飲食店の経営や活動に加え、「花巻駅前から、花巻を盛り上げたい」という想いを、不動産オーナーに伝えた。他に、県内外からいくつか問い合わせがあったが、「地元の人間に引き継ぎたい」という不動産オーナーの意向で高橋氏に物件が任される運びとなった。

(ウ) 家賃交渉の方法

不動産会社を仲介して家賃交渉を行った。当初は、購入金額が 2,000 万円の予定だったが、高橋氏の想いに共感し、1,400 万円まで引き下げてもらうことに成功する。

(エ) 信頼関係のつくり方

なし

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法、(イ) テナントの家賃の決め方

なし

(ウ) 売上げ見込みの立て方

トルクストビルでビールの瓶詰め、樽詰めを行い、自社の系列 3 店舗を販路先とし、月に 1,000 リットルを販売する予定。コーヒーショップやパン屋では月に 50 万円の利益を見込んでいる。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

日本政策金融公庫から 2,000 万円、岩手銀行から 1,000 万円の借入れを行った。日本政策金融公庫は金利が低いため 10 年で投資回収の予定、岩手銀行は金利が高いため 3 年回収の予定。トータルで、最短 3 年の投資回収を見込んでいる。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

自分たちでできる内装や、大作業は時間がかかっても自らの手で行っている。

(カ) 資金調達の苦勞

なし

<6-1 まとめ>

「事業者オーナー」の三段階の経営プロセスにおける課題と解決方法を以下に示す（表11）。

表11 「事業者オーナー」の三段階の経営プロセスにおける課題と解決方法

	課題	解決方法
(1) 不動産オーナーへのアプローチプロセス	①不動産活用許可に至るまでのアプローチ方法	①事業ビジョン、事業計画、想いを諦めずに不動産オーナーへ伝えること
	②事業出資の負担	②不動産オーナーにメリットがある事業計画を作成し、改修費・家賃の一部を出資してもらうこと
	③不動産オーナー(家守)との信頼関係の構築	③継続的な運営と家賃の支払い
(2) 事業計画プロセス	①売上見込みの立て方	①経験者に対しての情報収集、テナント入居率100%の状態では事業を始めること、最低限の売上見込みで事業計画にゆとりをもたせ修正可能にすること
	②経費の節減	②可能な範囲で手作りで店舗づくりを行うこと、設備を低価格で仕入れるための情報収集と人脈形成
	③初期投資費用と回収期間の見極め	③初期投資回収期間を3～5年に設定し、事業計画に見合う事業のみを行うこと、自分の経験値に応じた資金調達費用で事業を行うこと
(3) 運営プロセス	①継続的な運営	①業務のマニュアル化と、雇用
	②事業計画とのずれの修正方法	②顧客の反応を見ながら、営業時間・商品の種類・数・値段設定を日々修正し続けること
	③事業の安定性	③複数の事業、収入源を持つこと

①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーの見つけ方と信頼関係の醸成）では、遊休不動産活用許可がおりるまでのプロセスが困難であることが明らかになったため、未来を見通した事業ビジョンや実現可能な事業計画を丁寧に伝え続けることが必要であると考えます。②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）では、売り上げの見通しを立てず高額な投資で店舗改装をすると初期投資回収期間が長くなることが予想されるため、売り上げの先付に基づいたリスクの小さい事業のみ始めることが必要である。③運営プロセス（継続する上での困難さと解決方法）では、1つの事業が失敗するとすべての収入源が滞ることが予想されるため、複数の事業や収入源を持ち、リスクの分散を図ることが必要であると考えます。

6-2 事業オーナーと家守の連携による遊休不動産経営プロセスの実態

＜本節の目的と分析方法＞

本節では、事業オーナーと家守の連携による「リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス」の実態を整理・分析することを目的とする。

分析方法は、前述した通りである。

6-2-1 嶋田洋平氏（福岡県北九州市）へのヒアリング調査

表 1 1 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
嶋田洋平氏	株式会社北九州家守舎 代表取締役	平成30年11月30日

（１）地域の概要

北九州市は、福岡県の北部にある政令指定都市であり、関門海峡に面し、九州最北端に位置する。人口は、約 96 万人である（平成 27 年度国勢調査）。

（２）調査対象者の概要

1976 年福岡県生まれ。2008 年らいおん建築事務所を設立。全国各地で縮退エリアにおけるリノベーションまちづくりによる再生事業を行っている。北九州市小倉魚町のリノベーションまちづくりの取り組みの実績によって、「国土交通大臣賞」「日本建築学会賞教育賞」を受賞。著書に「ほしい暮らしは自分でつくる ぼくらのリノベーションまちづくり」（日経 BP 社）。日経アーキテクチュア「アーキテクト・オブ・ザ・イヤー2017」第2位に選定される。

（３）リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。

表 1 2 リノベーション対象物件「Tanga Table」 概要

建物名	ホラヤビル（4階建て）
店名	Tanga Table
オープン日	平成27年9月
築年数	53年（平成31年1月現在）
以前の建物の使われ方	学習塾
不動産オーナーの概要	未詳
リノベーション実施主体	特別目的会社（SPC） 「株式会社タンガテーブル」

(4) リノベーションまちづくりにおける三段階の経営プロセス

ヒアリング対象物件の「Tanga Table」以外に、嶋田氏が行った、リノベーションプロジェクトも含めて、記述する。

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

(ア) 不動産オーナーの選定方法、(イ) 物件使用交渉の方法

リノベーションスクールの初期段階は、北九州家守舎とリノベーションまちづくりの知名度が無かった。そのため、北九州市役所の担当者がポテンシャルマップを使って空き家とその不動産オーナーに個別で相談に行っていた。さらに、北九州家守舎のメンバーでありながら大学の教員を務めている徳田氏、片岡氏、北九州市で複数の不動産のオーナーである梯（かけはし）氏が直接不動産オーナーに対して、相談に行っていた。その時感じたことは、不動産オーナーは不動産オーナーの言う事は聞くということ。なぜなら、空き家や空き物件という同じ悩みを抱えているから。そこで、梯氏が遊休不動産を再生させるために自ら行った成功プロセスを説明していた。梯氏は、商店街の理事長を務めていることもあり、まちの顔のような存在感のある人だった。梯氏の一挙手一投足にまちの人が注目し、成功事例を少しずつ見せることで、徐々にリノベーションスクールに物件を提供してくれる不動産オーナーが増えていった。その後、リノベーションスクールの回が重ねられ、北九州家守舎の実績が増えていった結果、志のある不動産オーナーの方から、物件を提供したいという話が来るようになった。現在、リノベーションスクールをやっていないが、北九州家守舎の信用がついたことで、不動産オーナーから一緒にやらないか依頼されることがある。これまで、北九州家守舎側から、事業をやらせてくださいと頭を下げたことはない。事業性と、「まちのために」ということを不動産オーナーに訴えてきた。不動産オーナーを選ぶ基準は、「継続して事業をやっていけるかどうか」である。

(ウ) 家賃交渉の方法

なるべく安く、不動産オーナーが困らない金額で借りる。

(エ) 信頼関係のつくり方

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法

一般公募もするが、友人づてに 1 本釣りすることがほとんどである。Facebook、ホームページ、Twitter 等で求人をしており、拡散を狙っている。

(イ) テナントの家賃の決め方

テナント自身に全て決めてもらっている。テナントが払える分で売上げを見込み、逆算し

て事業計画をつくっている。

(ウ) 売上げ見込みの立て方

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準
返済計画は、5 年を基準にしている。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

(カ) 資金調達の苦労

北九州市の最初のプロジェクトである、「MIKAGE1881」(シェアオフィス)の事業の際、銀行からの借入れが全く出来なかったため、北九州家守舎の4人で合計180万円を集めた。それでも、追加で銀行からの借入れができなかったため、その他は小倉の志のある不動産オーナー達にビジョンを丁寧に説明して出資を募った。結果、合計440万集まり、プロジェクトをすることができた。2回目のプロジェクトの時は、北九州市による融資制度(リノベーションまちづくり構想で掲げているビジョンにマッチした、リノベーションプロジェクトに対して融資を行う制度)を使い、資金の借入れ(600万円)に成功した。その資金をもとに「こくらす」(シェアハウス)をつくった。

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

テナントが早期に撤退しても大丈夫なように事業計画を組んでいるため、修正がきく。こくらす(シェアハウス)という事業は苦労した。市役所の制度融資で600万借入れをしたが、なかなかうまくいかなかった。Tangatable(ゲストハウス)は、運転資金が底をつき、メンバーの5人が100万円ずつ増資した。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

(ウ) 集客の工夫

6-2-2 小友康広氏（岩手県 花巻市）へのヒアリング調査

表 1 3 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
小友康広氏	株式会社 花巻家守舎 代表取締役	平成30年12月17日
	株式会社 上町家守舎 代表取締役	〃

（１）地域の概要

高橋亮氏の事例で前述したとおり。

（２）調査対象者の概要

エムタメ！、「マルカン大食堂の奇跡 ～小友康広氏が考える良質な繋がりとは～」

（2018年12月17日閲覧）、<https://mtame.jp/column/marukanshokudo>

より、整理する。

1983年岩手県花巻市生まれ。明治大学卒業後、スターティア株式会社入社。2009年 スターティア株式会社の100%子会社として、スターティアラボ株式会社設立、執行役員就任。2011年 スターティアラボ株式会社取締役就任（現職）。2014年 株式会社小友木材店 代表取締役就任。2015年 株式会社花巻家守舎 設立 代表取締役就任（現職）。2016年 株式会社上町家守舎 設立 代表取締役就任（現職）

（３）リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。

表 1 4 リノベーション対象物件「Joe's Lounge」 概要

建物名	小友ビル(4階建て)
店名	JOE'S LOUNGEなど(4テナント)
オープン日	平成27年12月から順次
築年数	50年(平成31年1月現在)
以前の建物の使われ方	3階(保険会社入居)以外、空きフロア
不動産オーナーの概要	株式会社 小友木材店
リノベーション実施主体	花巻家守舎

表 1 5 リノベーション対象物件「マルカンビル」 概要

建物名	マルカンビル（7階建て）
店名	マルカンビル大食堂など
オープン日	平成29年2月
築年数	45年（平成31年1月現在）
以前の建物の使われ方	百貨店
不動産オーナーの概要	株式会社マルカン百貨店
リノベーション実施主体	上町家守舎



写真 1 2 マルカンビル 外観

出典：マルカンビル大食堂「FaceBook ページ」、
<https://www.facebook.com/marukanshokudo/>

<補足>

全国内外にファンをもつマルカン大食堂を備えたマルカン百貨店が、設備の老朽化等の問題で、2016年6月に閉店したこときっかけに、「大食堂を可能な限りそのまま残す」というコンセプトのもと上町家守舎が設立された。クラウドファンディング、グッズ売上寄付等で2億円以上の資金調達に成功し、2017年2月20日にマルカン大食堂の再オープンを果たした。

<小友ビル（花巻家守舎）>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

（ア）不動産オーナーの選定方法

自ら代表を務める、株式会社小友木材店が所有する、築 50 年間遊休化した小友ビルを再生するために、仲間を集めた。

（イ）物件使用交渉の方法 （ウ）家賃交渉の方法 （エ）信頼関係のつくり方

自らの会社が所有するビルのため、割愛。

②事業計画プロセス

（ア）テナントの選定方法

花巻家守舎のメンバーと、株式会社オガールの岡崎正信氏で小友ビルの再生策を練っていた際、岡崎氏が『今、花巻でイケてる飲食店をやっている人に声をかけた方がいい』というアドバイスをする。そこで、高橋久美子氏による紹介で、当時、花巻市内で飲食店を 3 店舗経営し、イベントでケバブを一日で 60 万円分稼いでいた、高橋亮氏に声がかかる。すぐに、お店に呼び出され、花巻家守舎のコンセプト、リノベーションまちづくりの考え方、小友ビルの 1 階から 4 階までの使い方の説明をする。そして、1 階で高橋亮氏に、『カフェ&バーをやってほしい』と、依頼する。高橋亮氏は、コンセプトに共感し、現場を一度も見ずに、その場で『やります』と、快諾をする。

（イ）テナントの家賃の決め方

小友氏が高橋亮氏に、いくらで入居したいか聞く。高橋亮氏が最近(当時)、経営を始めた新築の飲食店(広さが同規模)で、家賃が 12 万円だったことから、それよりも低い 10 万円で家賃が決まった。面積や、駅前の表通りという魅力も含め、10 万円という値段になった。固定資産税と売上の 3 分の 1 を、小友木材店に返却するというスキーム。年間約 90 万円の収入、8 年で回収予定である。

（ウ）売上げ見込みの立て方

建物全体の改修費は、小友ビルを所有している小友木材店が約 100 万円負担(ポンプ、水道、消防設備等)。その他の内装は、各テナントがそれぞれ負担している。

（エ）初期投資の回収期間の決め方、基準

長くても 10 年をベースに考えている。

（オ）初期投資(経費)を抑えるための工夫

建築のプロがないという問題に対処するため、知り合いづてで、木村設計に依頼をした。用途変更や、建築主事への対応を格安(20~30万円)で行ってもらった。

さらに、ペンキ塗りのワークショップを行うことで、30万円未満で co-ba を改修した。

(カ) 資金調達の苦勞

なし

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

なし

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

信頼関係を作り、いかに本音を話し合える関係を築くことができるかを意識している。運営での悩みや、相談事を積極的に聞くようにしている。

(ウ) 集客の工夫

平成 27 年 4 月 1 日に花巻家守舎が設立され、12 月にオープンするまでの 8 ヶ月間、毎月イベントを開催した。レンガ張りワークショップには 60 人、co-ba のオープニングレセプションには、120 人集客した。その時の様子を、Facebook に投稿するなど、発信を続けた。さらに、何かイベントがあるときは、1 階の JOE'S LOUNGE では、懇親会をするなど、周知の努力を続けた。

さらに、高橋亮氏に代わって小友氏が、JOE'S LOUNGE の食べログと、Google MAP の登録を行うなど、集客のために協力しながら行った。

<マルカンビル大食堂（上町家守舎）>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

(ア) 不動産オーナーの選定方法、(イ) 物件使用交渉の方法

小友氏が高橋潤吉氏(上町家守舎取締役)に依頼し、高橋せつお氏(株式会社マルカン百貨店部長)づてに、佐々木社長を紹介して頂き面会の運びとなった。

面会では、以下のような話をする。

・マルカンビル百貨店を引き継ぎたいという会社は何社かあったが、マルカンにメリットのある提案ができなかった。

・さらに、小友氏の父親が佐々木社長の面倒をよくみていた(お酒の飲み方を教えた)、ということも大きかった。父親が佐々木社長に徳を積んでいたことがとても助かった。このことから、小友氏も、三世代先まで自分の化身である息子、孫、会社等が存続するために徳を積むという考え方に至っているという。また、過去の花巻家守舎の実績から、信用を得た。

・佐々木社長は、2020年頃には耐震工事の費用が低くなることが予想されているため、それまでマルカンビルを放置しようとしていた。それについて悩んでいたときに、小友氏が現れた。ここで、小友氏は、建物を放置するということは、地震等で倒壊するリスクがあることを説く。その時に怪我人が出たら大変だということも含め、『私たちが、株式会社マルカン百貨店百貨店に負担をかけずに耐震工事をします』という、約束のもと、引き継ぎを「検討」させてください、というお願いをした(実質、マルカンビル改修における株式会社マルカン百貨店百貨店の負担はゼロ)。マルカンビル大食堂をもし、20年間続けることができたなら、20年後は、解体技術の性能が進歩しているかもしれない、ということも示唆した。

(ウ) 家賃交渉の方法

上町家守舎が、固定資産税 440 万円/年を 12 ヶ月で分けて、毎月支払いをしている。株式会社マルカン百貨店の負担はゼロ。

(エ) 信頼関係のつくり方

3 ヶ月に 1 度、佐々木社長の事務所に報告をしに行っていることで、信頼関係づくりに努めている。

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法

駐車場の有料化。また、1、6 階だけの使用は用途変更がいらないということで、初期投資の削減をしている。1 階も収益の一部として考えていたため、イベント出展で実績のあった高橋久美子氏(MARBLE COFFEE STAND)に声をかけ、快諾を得る。1 階が自社経営になったことは、予想外。2017 年 1 月から、減価償却の一部を引き継いで、7 階にあった事務所機能を 1 階に移し、カフェと物販の新体制としてスタートした。

(イ) テナントの家賃の決め方

1 階のテナント費は上町家守舎から提示。

(ウ) 売上げ見込みの立て方

過去のマルカン百貨店のデータをもとに見込んだ。駐車場の収益は、粗利で 50 万円。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

10 年を基準にしている。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

何度も見積もりや採算を取って、事業計画を作り直した。

(カ) 資金調達の苦労

岩手銀行、北日本銀行、東北銀行、岩手信用金庫から 2500 万円ずつの融資。6600 万円をふるさと財団から融資。いずれも、10 年で返済予定。さらに、小友氏による、代表貸付で 4000 万円。一部、20 年で返済予定。もともと、10 年で返済できないような事業はやらないつもりだった。

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

食堂の売り上げは予想通りだが、経費は思っているよりもかかっている。人件費(給与、賞与、法定福利費、福利厚生費)、修繕費、固定費(ガス、水道、電気)など。

さらに、月によって稼ぎ方を変える工夫をしている。たとえば、12 月や 2 月は閑散期のため、宴会やイベントに注力するという作戦を実行している。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

自社運営のため、割愛する。

(ウ) 集客の工夫

特にないが、マスコミの活用を意識した。テレビ局や新聞社への、プレスリリースなど、マルカンビル大食堂のストーリーを一人でも多くの人に届けるよう努めた。

6-2-3 小嶋直氏（埼玉県草加市）へのヒアリング調査

表 1 6 ヒアリング対象者、調査日

調査対象者	役職	調査日
小嶋直氏	つなぐば家守舎 代表取締役	平成30年12月5日

（１）地域の概要

草加市は、埼玉県の東南部に位置し、市域の南部を東京都足立区に接している。人口は、約 25 万人である（平成 27 年度国勢調査）。

（２）調査対象者の概要

1980 年東京都生まれ。つなぐば家守舎代表取締役。2018 年 6 月第一号案件「シェアアトリエつなぐば」プレオープン。「欲しい暮らしは私たちでつくる＝DIO (Do It Ourselves)」を合言葉に解体、断熱、廃材レスキュー、左官工事などを、仲間を募りハーフビルドで作り上げる。今後、同施設の他のエリアの工事とともに近隣エリアのエリアリノベーションを計画。個人では「暮らしをつくる建築事務所」として、埼玉県川口市の「KAWAGUCHI SHINMACHI（以下シンマチ）」という元植木屋の敷地内でそれぞれのオーナーがセルフリノベーションしたアトリエ&ショップの一角で活動。最近ではシンマチとして宮代町の地域おこしイベント「トウブコフェスティバル」の企画運営に携わるなどソフト、ハード面の両方での活動も行う。

（３）リノベーション対象物件の概要

リノベーション対象物件の概要を以下の表にまとめる。

表 1 7 リノベーション対象物件「シェアアトリエつなぐば」 概要

建物名	未詳（2 階建て）
店名	シェアアトリエ つなぐば
オープン日	平成30年6月
築年数	未詳
以前の建物の使われ方	アパート
不動産オーナーの概要	未詳
リノベーション実施主体	つなぐば家守舎 株式会社



写真13 「シェアアトリエつなぐば」 外観

出典：草加市役所ホームページ（平成31年1月28日閲覧）、

<http://www.city.soka.saitama.jp/cont/s1403/020/010/050/PAGE0000000000000043247.html>



写真14 「シェアアトリエつなぐば」 内観

出典：草加市役所ホームページ（平成31年1月28日閲覧）、

<http://www.city.soka.saitama.jp/cont/s1403/020/010/050/PAGE0000000000000043247.html>

第1回リノベーションスクール@草加での提案をもとに、軽量鉄骨造の2階建てアパートをリノベーションし、利用者同士が共に子どもたちを見守りながら仕事ができるシェアアトリエ&カフェに実案件化した事例である。

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

（ア）不動産オーナーの選定方法、（イ）物件使用交渉の方法

第1回リノベーションスクール@草加の際、担当した案件が火事のためなくなった。そこ

で、次の物件を探していたところ、現在の「つなぐば」の物件(元アパート)の入居者がゼロになったため、不動産オーナーの娘(管理人)から市に相談の連絡が入った。そして、市から小嶋氏へ連絡が入り、見学の運びとなった。物件の向かえが公園ということで、子供たちとプロジェクトを結び付けられる可能性もあることから、この物件に決定した。現在は、「つなぐば」を、子供が集まる場にするため、ウッドデッキを作っている。そのための資金を集めるために、クラウドファンディングも実施中である。

(ウ) 家賃交渉の方法

不動産オーナーが理解のある人だったため、つなぐば家守舎側から家賃を提示し、依頼した。3年目までは10万円、4年目以降は12万円の設定。

(エ) 信頼関係のつくり方

なし

②事業計画プロセス

(ア) テナントの選定方法

知人への声かけにより、集めている。

(イ) テナントの家賃の決め方

(ウ) 売上げ見込みの立て方

カフェは、つなぐば家守舎の自社営業。厨房と、お菓子作りのための機材は、場所貸しをしている。また、クリエイター向けにテーブルを場所貸ししている。現在、厨房は月20日の稼働。テーブル貸しは22人(個人事業主の母親を中心に、デザイナー、縫い物・ドライフラワーの制作等に利用)。オープン前の入居者の先付けは7,8人。これからさらに、クリエイターの入居者を増やしていきたいと意気込む。

(エ) 初期投資の回収期間の決め方、基準

日本金融公庫から借入れをし、現在、返済は1年延長(猶予)中。5年返済の予定だったが、このままでは、8年ほどかかる予定。

(オ) 初期投資(経費)を抑えるための工夫

できる限りDIYをし、経費削減に努めている。

(カ) 資金調達の苦労

③運営プロセス

(ア) 事業計画との差異の修正方法

現在、収益は家守舎に入ってきていない。家守舎のメンバーは、それぞれ3人に本業があるため生活することができている(建築、デザイン)。それがないと厳しいのが現状。まだ、オープンしてから期間があまり経っていないため、大きく事業構造を変えることは考えていない。

(イ) テナントに長く入居してもらうための工夫

(ウ) 集客の工夫

イベントの開催、SNSによる発信により、集客を促している。

(エ) 運営の苦労

現在、家守舎の3人で、交代でカフェを運営している(不定休、日曜定休)。小嶋氏は、週1回の勤務だが、自分がシフトに入る日は、自分の本業である建築の仕事が全く出来ないのが現状。建築事務所のスタッフも、リノベーションスクール経験者のため、少しは理解があるかもしれないが、実際には迷惑をかけている。カフェで人を雇い、本業が出来る仕組みを作っていこうと計画している。

(オ) 第1,2回のRS(全7案件)全て実案件化しているのはなぜ？

何か事業をやりたい、という人をリノベーションスクールに引っ張ってきている。そのような人をユニットに分散させているという、事務局の構造がある。人材は『まちの学校』という、まちづくりに関するトークライブの参加者に声をかけている。さらに、市役所の高橋氏の存在が大きい。人を繋いだり、多様な調整をしたりしてバックアップ体制が整っている。

(カ) 小嶋氏がプロジェクトに参加した理由

第1回リノベーションスクールのサブユニットマスターとして参加。意見出しはあまりしなく、受講生のサポート役だったが、面白い提案だったら参加しようと思っていた。

<6-2 まとめ>

「家守」の三段階の経営プロセスにおける課題と解決方法を以下に示す（表18）。

表18 「家守」の三段階の経営プロセスにおける課題と解決方法

	課題	解決方法
(1) 不動産オーナーへのアプローチプロセス	① 不動産オーナーとの信頼関係の構築	① 継続的に活動し、徐々に成果を見せていくこと
	② //	② 不動産オーナーにとって損のない事業提案を行うこと
	③ 志のある不動産オーナーの発掘	③ イベントの開催、実績の積み上げ、不動産オーナーへのアプローチ主体(家守チーム)の結成
(2) 事業計画プロセス	① 売上見込みの立て方 (良質なテナントの選定方法)	① 地域で信頼されている人物に事業計画・ビジョンを伝え続け、テナント入居率100%で事業を始めること (テナントの先付け)、事業計画にゆとりをもたせること
	② 経費の節減	② 初期投資が低額であること、または多額の売上げ見込みがあることを基準に事業化を決定すること
	③ 資金調達	③ 事業計画・ビジョンを伝え出資を募ること、融資制度の一部活用、初期投資回収期間・事業計画に見合う事業のみ資金調達を行うこと
(3) 運営プロセス	① テナントとの信頼関係の構築	① 本音で話し合える関係性を築くこと、テナントの運営上の相談事に対応すること
	② 売上の増加	② 商品価格・商品数・事業数・発信方法の見直し、家守以外の収入源を持つこと
	③ 経費の節減	③ 人件費、固定費(電気代、ガス代、在庫代)の見直し、修正

①不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーのを見つけ方と信頼関係の醸成）では、長期的に不動産を経営していくために必須な不動産オーナーとの信頼関係が重要であることが明らかになったため、不動産オーナーにメリットのある事業を継続的に運用し、実績を積んでいくことが必要であると考えます。②事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）では、良質なテナントが、不動産の価値を上げることが予想できるため、テナントが入居しやすい家賃設定や環境づくりをすることが必要であると考えます。③運営プロセス（継続する上での困難さと解決方法）では、家守での高額な収入を見込むことは困難であることが予想できるため、売り上げの増加と経費の節減による利益の増加に加え、家守以外の収入源を持つことが必要であると考えます。また、収入が少ない中で家守をやる意義を明確化する必要がある。

6-3 継続的実践者からみる、民間事業者による遊休不動産の

自立型経営プロセスの課題と可能性

<事業オーナーによる遊休不動産の自立型経営プロセスの課題>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

不動産オーナーに対して不動産活用に至るまでの依頼手順・プレゼンテーション方法、低賃金での家賃交渉、信頼関係のづくり方が課題である。

そのため、遊休不動産を再生するための、実現可能な事業計画と、将来のまちのビジョンを不動産オーナーに伝え続けていくことが必要である。

②事業計画プロセス

売り上げ見込みを立てるための情報収集や経験、事業を始めるための覚悟、経費節減のために店舗内を自ら改装する場合、建築や内装技術の能力や仲間集めが必要であることが課題である。

そのため、売り上げ見込みを立てるための積極的な情報収集、小さく事業を始め経験を積むこと、店舗改装の能力を身に付ける、又は仲間を集めることが必要である。

③運営プロセスに多いのは、

事業計画の差異の修正能力（営業時間や席数、商品数、オペレーションの変更など）、1つの事業が失敗した時に補うことができる他の収入源を持つこと、事業がうまくいかないときの撤退する時期を見極めること、継続して店舗を運営していく資金繰りが課題である。

そのため、頻繁に事業計画を見直しながら事業内容や手法を修正していき、1つの事業に頼らず様々な事業を同時並行で進めていくこと、事業撤退の時期を決めること、継続的に事業を行うための経営的な視点（数字を整理し、見極める能力）が必要である。

<家守による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題>

①不動産オーナーへのアプローチプロセス

志のある不動産オーナーと結びつく人脈を持つこと、不動産オーナーが活用を許可するためのビジョンと実現可能な事業計画を持ち、信頼されるチーム作りをすることが課題である。

そのため、志のある不動産オーナーと結びつく人脈を持つこと、遊休不動産を再生するための、実現可能な事業計画と、将来のまちのビジョンを不動産オーナーに伝え続けていくこと、様々な能力を掛け合わせた家守チームをつくることが必要である。

②事業計画プロセス

投資回収時期に見合う収入と経費を算出できる能力を持つこと、事業オーナーを集める

こと、資金調達が課題である。

そのため、事業が成り立つための経営的な視点を持ち、何度も事業計画をつくり直す能力、事業オーナーを集める人脈とビジョン、事業計画を持つこと、資金調達可能にするための信頼と、ビジョン・ストーリーを持ち、発信することが必要である。

③運営プロセス

事業計画の差異の修正能力、1つの事業が失敗した時に補うことができる他の収入源を持つこと、テナントとの信頼関係が課題である。

そのため、1つの事業に頼らず様々な事業を同時並行で進めていくこと、テナントとの信頼関係を保つことが必要である。

III 結論

本研究では、我が国における遊休不動産増加の解決手法となりうる「リノベーションまちづくり」の実態を把握し、「事業オーナー」と「家守」からなる「民間事業者」による、遊休不動産を活用した自立型経営の課題と可能性を明らかにしてきた。

結論となる本章では、各章で明らかになった実態を示すとともに、民間事業者による、遊休不動産を活用した自立型経営の展望を提示する。

【1章 我が国における遊休不動産増加の背景と課題】では、我が国における遊休不動産増加の背景について、歴史的・地理的観点から「まち」の成り立ちを整理した。歴史的観点からは、2000年代以降、人口減少などによる縮退の時代が訪れ、まちなかに遊休不動産が急速に目立ち始め、少子高齢化の著しい地方都市では「シャッター商店街」と呼ばれる現象があらわれ始めたこと、地理的観点では、「シャッター商店街」の店主は経済的に困っていないため店舗を放置していること、「メインストリート」の路面店（ビルなど）の1階は高額の家賃が設定されており、2階を埋めれば、全体のビルの経営の採算が合う場合があるため、3階から上の階は空き店舗がお多いこと等を示した。さらに、総人口及び生産年齢人口の減少に加え、世帯数を大幅に超えた住宅のストック数（住宅総数）がすでにあり、空き家が右肩上がりに増えているにもかかわらず、①住宅の供給側である住宅・建設業界が、特に分譲タイプの戸建てやマンションを建てる際、土地取得費や建設費といった初期投資を短期間で回収できるという事業性の高さがあること、②住宅を購入する側が、「住宅は資産」と考える場合が多いことが原因で、居住地を増やし続けてきたことが遊休不動産増加に結びついたことを示した。

また、遊休不動産増加の課題として、住宅の大きさや立地によるが、団塊世代の死後、相続した世代はすでに実家を離れ、それぞれ自分の家を持っている場合が多く、相続した家に住むというケースは少ないため、実家の売却、賃貸が進まなければ、近い将来さらに空き家が増えるということを示唆した。

【2章 遊休不動産を活用した取り組み「リノベーションまちづくり」の実態】では、リノベーションまちづくりとは、不動産オーナー、事業オーナー、大学関係者、コネクターとしての家守、そして行政がプレイヤーとなり、遊休化した不動産という空間資源と潜在的な地域資源を活用して都市・地域経営課題を解決するための手法であること、リノベーションまちづくりは、民間主導で行政がバックアップ、サポートする仕組みが重要であると整理したのち、全国43の都市、地域で開催されており、リノベーションまちづくりの活動を全国に広げている「リノベーションスクール」の実態を明らかにした。

【3章 主体的実践からみる、「リノベーションまちづくり」の実態と可能性】では、自ら参加したリノベーションスクール@花巻に多いて、遊休不動産再生のためのリノベ

ションスクールのカリキュラムを経験・整理することで実態を明らかにし、不動産オーナーへの提案後に新たな事業を始めた参加者が複数いたことから、人脈の形成、事業を始めるきっかけを参加者にもたらす可能性があることを示唆した。リノベーションまちづくりの推進主体である株式会社リノベリングへの研修では、契約、調整、信頼関係の構築、広告、宣伝、記録、設営など多岐に渡る業務内容を経験し、実態を把握した。

【4章 「リノベーションまちづくり」の主要な実施主体の役割と可能性】では、主要な実施主体の役割と可能性をそれぞれ明らかにした。遊休不動産の所有者、活用意思決定者である「不動産オーナー」には、既存の建物を活用し空間を安く提供することや、資産価値を自分で高める役割があり、遊休不動産再生のための事業主体である「事業オーナー」には、店舗の価値を高めるため、立地と空間の選び方を見極めることや、「利益率」を重要視する役割があり、不動産オーナーと事業オーナーの仲介者である「家守」には、エリアプロデュースとマネジメントや、まちのコンテンツづくりを行う役割があることを明らかにした。さらに、スピード性、自由性、経営力に富む「事業オーナー」及び「家守」を「民間事業者」として定義づけ、複数の不動産オーナーや事業オーナーと連携し、多様なまちのコンテンツを呼び込む可能性があることを示唆した。

【5章 主体的実践からみる、民間事業者による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性】では、リノベーションまちづくり発祥都市で生まれたリノベーションプロジェクトである、ゲストハウス「Tanga Table」（福岡県北九州市）への研修と、自ら起業した「マルカンビル焼きいもりょうちゃん」（岩手県花巻市）の事例に多いて、経営プロセスを、（１）不動産オーナーへのアプローチプロセス（志ある不動産オーナーの見つけ方と信頼関係の醸成）、（２）事業計画プロセス（売上の先付けと資金の調達、経費の削減方法）、（３）運営プロセス（継続する上での困難さと解決方法）の三段階に分類し、分析を行った。そこで、継続的な運営による不動産オーナーと顧客との信頼関係の構築と、経営全般における、経営ノウハウの希薄さ等の課題等を見出し、継続的な店舗運営が「事業計画修正能力」の向上と、「不動産オーナーと顧客との信頼関係の深まり」等をもたらす可能性があることを示した。

【6章 継続的实践者からみる、民間事業者による遊休不動産の自立型経営プロセスの課題と可能性】では、全国でリノベーションプロジェクトを実施している「事業オーナー」と「家守」に着目し、分析を行った。

自由性、スピード性、経営力に富む民間事業者が、我が国で増加している遊休不動産を活用して、都市・地域課題を自立的に経営するプロセスに多いて、以下の点が、課題となることが明らかになった。

（１）不動産オーナーへのアプローチプロセス

①不動産オーナーに対して不動産活用に至るまでの依頼手順・プレゼンテーション方法、②低賃金での家賃交渉、③信頼関係のつくり方、④投資回収時期に見合う収入と経費を算出できる能力を持つこと、⑤事業オーナーを集めること、⑥資金調達

（２）事業計画プロセス

①売り上げ見込みを立てるための情報収集や経験、②事業を始めるための覚悟、③経費節減のために店舗内を自ら改装する場合、建築や内装技術の能力や仲間集めが必要であること、④投資回収時期に見合う収入と経費を算出できる能力を持つこと、⑤事業オーナーを集めること、⑥資金調達

（３）運営プロセス

①事業計画の差異の修正能力（営業時間や席数、商品数、オペレーションの変更など）、②１つの事業が失敗した時に補うことができる他の収入源を持つこと、③事業がうまくいかないときの撤退する時期を見極めること、④継続して店舗を運営していく資金繰り、⑤テナントとの信頼関係

これら課題を踏まえ、今後の民間事業者による遊休不動産を活用した自立型経営に多いて、以下の解決方法が有効であると考え、本研究の展望として示す。

（１）不動産オーナーへのアプローチプロセス

①遊休不動産を再生するための実現可能な事業計画と、将来のまちのビジョンを不動産オーナーに伝え続けていくこと、②志のある不動産オーナーと結びつく人脈を持つこと、③遊休不動産を再生するための実現可能な事業計画と、将来のまちのビジョンを不動産オーナーに伝え続けていくこと、④様々な能力を掛け合わせた家守チームをつくること

（２）事業計画プロセス

①売り上げ見込みを立てるための積極的な情報収集をすること、②小さく事業を始め経験を積むこと、③経費節減のために店舗内を自ら改装する場合、建築や内装技術の能力や仲間集めが必要であること、④事業が成り立つための経営的な視点を持ち、何度も事業計画をつくり直すこと、⑤事業オーナーを集める人脈とビジョン、事業計画を持つこと、⑥資金調達可能にするための信頼を身に着けること、⑦資金調達可能にするためのビジョン・ストーリーを持ち、発信すること

（３）運営プロセス

①頻繁に事業計画を見直ししながら事業内容や手法を修正していくこと、②１つの事業に

頼らず様々な事業を同時並行で進めていくこと、③事業撤退の時期を決めること、④継続的に事業を行うために数字を整理し、見極める能力といった経営的な視点、④テナントとの信頼関係を保つこと

以上である。今後、総人口・生産年齢人口の減少は明らかであり、それに伴い遊休不動産の有効活用は急務である。そこで、民間事業者が主体となり遊休不動産を自立的に再生、経営していくという考え方は、都市・経営課題の解決はもちろん、これからの社会で生きる我々にとって重要な視座になる。都市・経営課題の解決の有効な手段の一つがリノベーションまちづくりであり、その担い手として重要な役割を担う民間事業者による、最適な経営プロセスを考えていくことには意義がある。

謝辞

修士論文を書き終えようとしている今、とてもほっとしています。

地元の秋田市を離れ弘前大学の門戸を叩いた私は、学部生(2年生)の頃から5年間、住居学研究室にお世話になりました。その中でも、論文にある通り、大学院1年の12月から弘前を離れ、北九州・東京へのインターンシップ、そして花巻への移住、そして起業など激動の日々を送ってきました。楽しいことはもちろんありましたが、悩んだことや苦勞の数の方が遥かに多かったかのように思えます。しかし、そんな自分をその都度助けて下さった方々が数多くいました。さいごに、その方々へのお礼を述べさせていただきます。

指導教員の北原啓司先生には、全国各地のワークショップや視察(岩手県宮古市、山形県米沢市、北海道芽室町、広島県広島市、島根県松江市、大分県杵築市、福岡県福岡市など)に引率して頂き、その都度、真新しい風景や知識、まちの人々に出会う経験を頂きました。また、一時期、大学院を辞めることを考えていたとき、「自分がこれまでやってきた実践をそのまま論文にしてみろ！逃げるな！」と、檄を飛ばして頂きました。あの時、大学院を辞めずに、これまでの自分の実践を、論文という形で整理し、考え、提案することができて、本当によかったと、心から思っています。北原先生、たくさんの出会いと経験をありがとうございました。5年間、お世話になりました。

研究員である村上早紀子さんにも、5年間、たくさん面倒をみていただき、励まして頂きました。特に、論文指導では、図の見せ方、言葉の使い方1つから、見ている人に少しでも伝わりやすい表現にするよう、ご指導を頂き、未熟ながらも成長することができました。早紀子さん、ありがとうございました。

家政教育講座の先生方にも大変お世話になりました。大学院での授業、論文審査、論文発表等で愛情たっぷりのご指導を頂いた日景先生、安川先生、李先生、小野先生、飯野先生、本当にありがとうございました。先生方には、家政分野における自分の研究の位置づけを考える機会と、未だ知らなかった新しい知識と見方を頂きました。ありがとうございました。

研究活動に多いても、たくさんの方々にご協力頂きました。特に、ヒアリング調査をさせて頂いた、東海林論宜さん、佐藤英人さん、小友康広さん、高橋亮さん、小嶋直さん、嶋田洋平さん、西方俊宏さん、インターンシップを受け入れて頂いた、株式会社リノベリング、株式会社タンガテーブルのスタッフの皆様、本当にお世話になりました。どなたも、お仕事でお忙しい時間の合間を縫って、これまでの自らの実践から得られた考え、失敗談、成功談をせきららに語って下さいました。これからの自分の実践に絶対に活かしていきます。あり

がとうございました。

そして、リノベーションスクールをきっかけに、縁もゆかりもない地域である花巻市に移住を決断し、これまで試行錯誤しながらもチャレンジしながら何とか生きていくことができたのは、花巻の方々のおかげです。みなさん、とてもあたたかく自分を迎え入れてくださり、本当に救われてきました。ありがとうございました。

特に、高橋亮さんには言葉で伝わらないほどお世話になりました。リノベーションスクールで同じユニットだった亮さんには、花巻に来てからの家探し、車の手配、バイト先の手配など、身の回りの面倒を数えきれないほどみて頂き、花巻のお父さんのような存在でした。さらに、焼きいもりょうちゃんの小屋制作の際は、指がかじかむほどの寒さの中、自らの仕事を後回しにして、手伝って頂きました。本当にありがとうございました。

同期の許ちゃん、田高さんには、自分が弘前にいないときも、メールで連絡事項を伝えてくれたり、いろいろサポートしてくれたり、とても助けられました。2人の存在はとても心強かったです。どうもありがとう。

そして、両親には、大学院の間、非常に心配と迷惑をかけてきました。気まぐれで、やりたいことがコロコロ変わる私でしたが、どこに行きたいと言っても、何をしたいといっても、いつも応援して励ましてくれた両親には感謝しかありません。二人の息子でとても良かったとつくづく思っています。まだまだ未熟な私ですが、これから、少しずつ恩返しをしています。今まで、ありがとうございました。

このように、振り返ってみると、これまでの大学、大学院人生でかけがえのない経験と人に恵まれてきたのだと、つくづく実感します。自分はとても幸運な人間です。

さて、これからは社会人としての人生が待っています。

これまで、小学校から大学院まで、6年、3年、3年、4年、2年と、社会が決めた区切りの期間、いわばレールの上で生きてきました。しかし、これからは、何の仕事をするか、どこで生活するか、家賃いくらの家に住むか、結婚、貯金、保険等々、全部自分で決めて、行動していかなければなりません。

その都度、悩むでしょう。何が正解か分からなくなると思います。しかし、そんな中でも、周りにいる人たちを大事にして、納得のいく決断と行動を、私だったらできると信じています。

よく聞く言葉ですが、人生何が起こるか分かりません。まさか、自分が焼きいも屋をやるなんて、いったい誰が想像したことでしょうか(笑)?

人生には、何かしらのタイミングがあると私は思っています。そして、その「時」が来たらものにできる自分でいたいですし、その「時」をただ待っているだけではなく、こちらから仕掛けて変化をおこしていく自分でありたいとも思っています。

少し、話は脱線しましたが、今自分がこう思えるのも、これまでの私の人生に関わって下さった方々のおかげだと思っています。改めて、みなさん、ありがとうございました。

これから、どんな人生が待ち受けているのか、楽しみでなりません。

これからの人生のテーマは以下の3つです。

- ①自分の人生は、自分ですべてつくる
- ②変化し続ける
- ③あきらめない

長くなりましたが、お世話になったみなさんへのラブレターと、今後の私の人生の抱負とさせていただきます。これからの人生で、自分が幸せだと思える「何か」に出会い、そして、その「何か」で人々を幸せにすることができたら、これ以上の喜びはありません。この修士論文がその一助となることを、私は信じてやみません。

みなさん、ありがとうございました。これからもどうぞ、よろしくお願いいたします。

2019年3月21日 榊原 亮