

地域レポート

VOL . 19
(2006.3)

中心市街地等の空室コンバージョンによる
地域再生
～ 現代版家守の手引き ～

日本政策投資銀行

地域レポート

第19号

(2006年3月)

内容

中心市街地等の空室コンバージョンによる地域再生

～ 現代版家守の手引き ～

はじめに

全国の中心市街地で、オフィスビル等の空室率の高まりが問題となっている。各地で様々な対策が検討されているが、なかなか有効な手だてが見つからず、手詰まり状態を余儀なくされている地域も多いと思われる。こうした問題に対し、ひとつの解決の道筋を示しているのが家守事業である。家守とは、ビルオーナーから空室を借り入れ、そこに新たな経済の担い手呼び込むとともに、こうしたテナントと地域企業や住民などとの交流や連携をプロデュースしながら、地域経済の活性化やコミュニティの再生を目指す民間事業者である。家守の由来は、江戸時代、不在地主から長屋の差配を任された大家である。一度は歴史の中に埋もれた家守を現代に復活させ、中心市街地等の活性化を図る取組が、東京の下町神田を始めとする各地で進められている。

日本政策投資銀行では、こうした取り組みを支援するため、2003年11月にSOHOコンバージョン支援センターを開設し、家守事業の調査及び広報活動や、家守事業に関するアドバイスなどを行ってきた。また、本冊子でも紹介している世田谷ものづくり学校及びちよだプラットフォームスクエアの2つのプロジェクトに対し、融資を行っている。同センターには中心市街地活性化に取り組んでいる行政、新たなビジネスチャンスを探る民間事業者、マスコミなどを中心に、これまで70件を超す相談が寄せられている。

本冊子は、こうした相談等を踏まえ、家守事業の概要及び事例に加え、多少のノウハウを整理することで、家守の認知度を向上させるとともに、実際に事業を検討している地域関係者に事業実現のための基礎情報を伝えることを目的としている。

家守事業は、全国で成功事例が出始めている。地域経済が活性化し、新たな人の繋がりが生まれ、地域全体が活気づく、こうした地域が続々と現れることを期待したい。

【担当：地域企画部 荘 浩介】

SOHO コンバージョン支援センター

連絡先：日本政策投資銀行地域企画部公民連携班（tel.03-3244-1752）

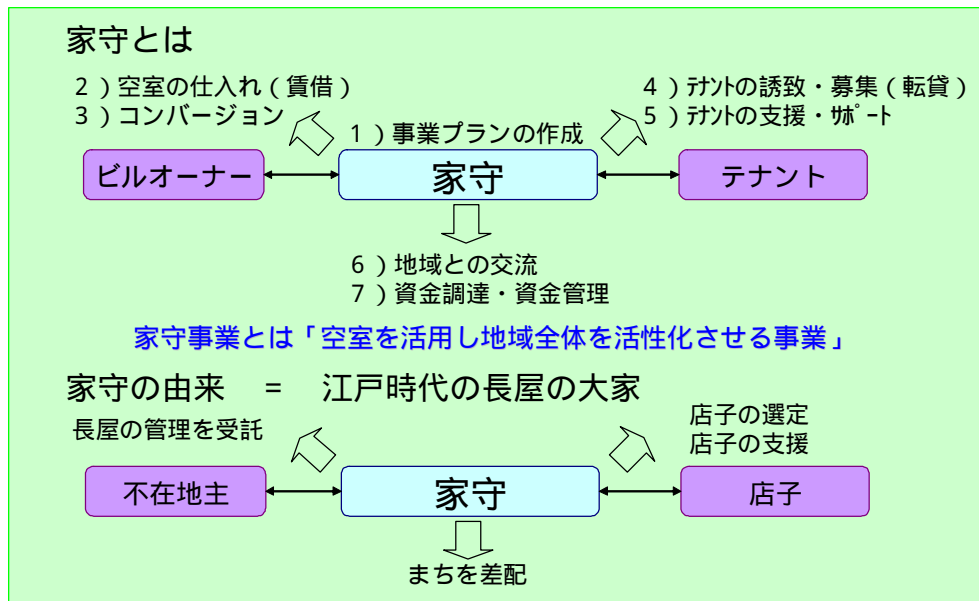
目 次

1 .	家守（やもり）事業とは	1
(1)	家守事業概要	3
(2)	家守の役割	4
(3)	家守事業誕生の背景	6
	< 複数の施設をつなぐ家守事業 >	10
2 .	事例	11
(1)	REN-BASE UK01	13
(2)	ちよだプラットフォームスクエア	16
(3)	世田谷ものづくり学校	19
(4)	広島 SOHO ' オフィス	22
(5)	えびすビル	25
(6)	新宿区歌舞伎町	28
3 .	家守事業の収支	31
(1)	収入と費用	33
(2)	事業性確保のポイント	34
	(参考) 家守事業の収支モデルの一例	38
4 .	家守事業の効果と課題	39
(1)	家守事業の効果	41
(2)	家守事業推進上の課題と対応策	43
	(参考) 関連法制度などの参考知識	47
(1)	公共施設活用型家守の関連法制度	49
(2)	代表的な支援制度	51
(3)	募集要項のポイント	54

**参考資料：「千代田区中小企業センター」の新たな活用について
千代田区中小企業センター借受者募集要項**

1. 家守(やもり)事業とは

(1) 家守事業概要



家守とは

家守とは、空室を活用して以下のような取組を行うことを通じて地域の活性化を図る民間事業者である。

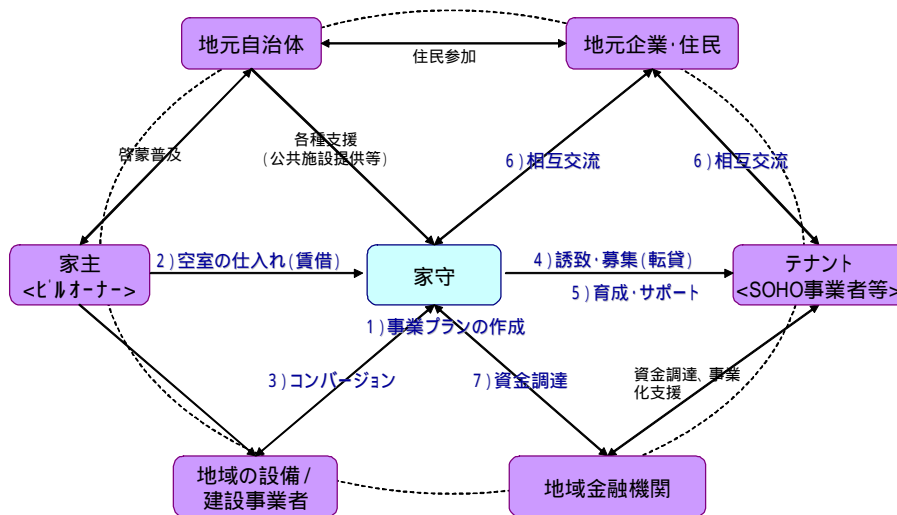
- ・ 中小オフィスビル等の空室を、従来とは異なる用途へ改装・改修(コンバージョン)する
- ・ そこへ一定のコンセプトのもと、地域に活力を与えるテナントを誘致する
- ・ テナントに対して各種経営支援やサポートをおこなうとともに、家守が地域企業、住民、行政といった地域関係者とテナントとの間に立ち、連携して様々な交流活動を行うことで、地域経済やコミュニティを活性化させる

家守は、テナントからの家賃や各種支援に対する対価を収入源として、こうした事業を採算を取りながら行っていく。

家守の由来

家守の由来は、不在地主からの委任を受けて長屋内を差配した大家のことで、江戸時代に実際に存在した職業である。家守は店子からの家賃収入により生計を立てていたため、店子の良し悪しが自らの収入に直結する。このため、家守は単に建物の管理を行うだけではなく、ふさわしい店子を誘致・選定するとともに、店子に対し仕事の斡旋や算盤のはじき方など、店子の生計がたつよう様々な支援を行っていた。さらに、長屋全体の管理者として長屋の諸事に携わり、エリア全体のマネジメントも行っていた。優秀な家守のもとには多くの有能な店子が集まり、活気のあるコミュニティが形成されていた。この発想を、空室率の上昇により空洞化が進む中心市街地等の活性化に応用したのが現代版家守である。

(2) 家守の役割



家守の役割を具体的に示すと以下の通りである。

1) 事業プランの作成

地域の特性や課題などを踏まえて、ご当地にはどういった業種・業態のテナントを誘致するのがふさわしいか検討する。さらに、こうしたテナントを誘致するための戦略や事業の採算性等の検討を行い、事業プランを作成していく。

2) 空室の仕入れ(賃借)

ビルオーナーから空室を賃借する。

3) コンバージョン

事業のコンセプトや誘致するテナントに応じ、内外装をコンバージョンする。

4) テナントの誘致・募集(転貸)

事業プランにそってテナントを誘致・募集し、テナントに転貸する。

5) テナントの育成・サポート

テナントのニーズやレベルに応じて、事業計画の立て方、会計・税務・法務、営業先やマスコミの紹介等の経営サポートを行う。

6) 地域等との交流

新ビジネスの発生を企図したテナントと地域企業の交流会や、活力ある新たなコミュニテ

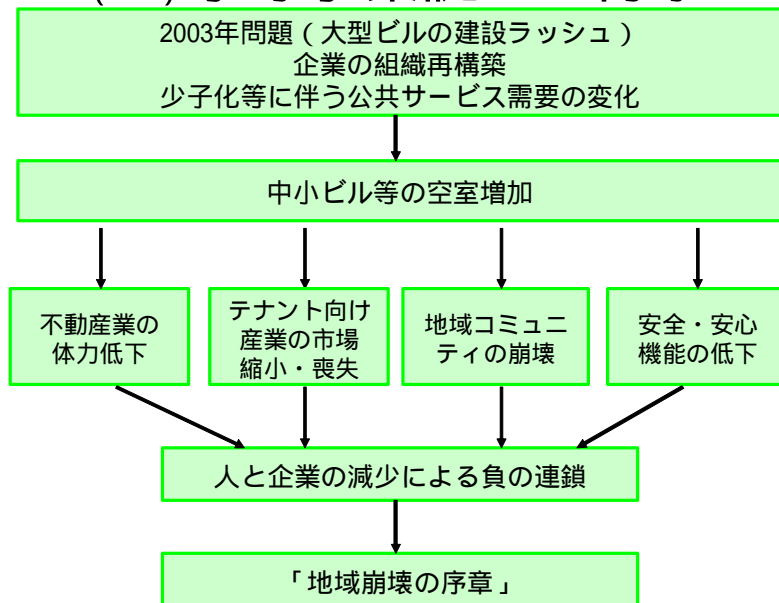
イ創出のためのテナントと住民の交流イベントの開催といった様々な活動を行う。こうした活動を行う家守には、地域に貢献するという志が当然必要となる。一方、地域との交流を通じテナントの事業が活性化すれば、家守の収入は安定化し、さらに、地域全体が活気づけば、そこに活動拠点を求める事業者が増加、家守自身の事業拡大にも結びつくことになる。いずれにしても、家守事業は、こうした長期的な視点を持ちながら行っていく必要がある。

7) 資金調達・資金管理

コンバージョン等に必要な資金の調達や管理を行う。

このように家守とは、不動産業、経営コンサルタント、タウンマネジャーといった役割を統合的に担う事業であり、単なる不動産賃貸業とは全く異なる概念である。

(3) 家守事業誕生の背景 1



現代版家守事業の発想は、(財)千代田区まちづくり推進公社（現(財)まちみらい千代田）が中心となり検討を進めた、千代田 SOHO まちづくり検討会（2002年5月～2003年3月）の活動の中で生まれた。当時、東京では六本木や汐留の大規模再開発に代表される2003年問題によりオフィスの大移動が起こった結果、競争力の劣る中小ビルでは空室が増加していた。一方、オフィスビルの空室率の高まりは、2003年問題に起因する東京特有の問題ではない。地方都市でも企業の効率化による支店・事務所の統廃合等で、中心市街地の空室が目立っている。さらに少子化の影響により増え始めている廃校や行政が整備したもののあまり活用されていない様々な施設など、中心市街地を中心とする未利用・低稼働資産はオフィスビルだけにとどまらない。こうした中心市街地等での空室の増加は、ビル単独の問題にとどまらず、以下のような深刻な事態を引き起こす。

不動産業の体力低下

貸しビルが集積している地域では、不動産業が地域の主力産業のひとつとなっている。また、自らは中小ビルの最上階に居住し1階で事業を営みながら、中層階を賃貸することで生計を立てているビルオーナーが多く存在する地域もある。こうした地域で空室が増加しビル経営が悪化することは、主力産業の衰退や住民の経済的疲弊を通じ、地域経済全体の悪化に直結する問題となる。

テナント向け産業の市場縮小・喪失

空室の増加は、そのエリアで働く人やそのエリアに来る人が減少するということであり、こうした人々を顧客としていた飲食業や、事務所相手のサービス業といった周辺産業にも打撃を与える。特に、ビルオーナーがこうした事業を行っている場合には、賃料収入の減

少とともに二重のダメージに見舞われるという事態となる。

地域コミュニティの崩壊

自らが最上階に居住しているビルオーナーが多い地域では、こうしたオーナーが古くからの中心市街地の住民として町会等を通じてコミュニティを形成している。こうした地域住民のつながりはまちづくり活動には不可欠である。不動産事業や自らの商売の停滞により、ビルを手放し中心市街地を去らなければならないオーナーが増加することで、地域を支えるコミュニティが崩壊してしまうのである。

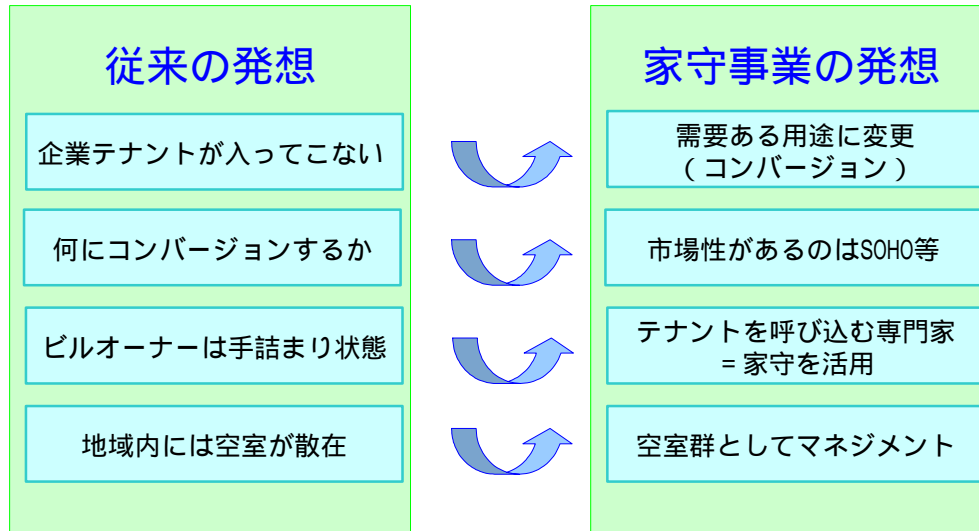
安全安心機能の低下

誘拐などの重大犯罪は通常人通りの少ないところ発生する。また、人目につかないところで落書きが多いことにも現れているように、人の減少と「空き」の増加は、地域の安全・安心機能の低下にもつながる。

このように、空室増加による人と企業の減少は、不動産業の疲弊と周辺産業の衰退を通じて地域経済の基盤を揺るがすとともに、地域のコミュニティや安全安心機能の面でも極めて重大な影響を及ぼす。経済的に疲弊した物騒な地域で、新たなテナントを確保することは当然難しく、既存テナントのさらなる撤退も進む。さらに、人のつながりの薄い地域では、様々な問題に取り組むまちづくり活動も停滞する。有効な対策が取られないままさらに空室は増加し、ますます事態が進行するという負の連鎖が始まるのである。空室の増加は、まさに地域崩壊の序章になりかねないという重大な意味を持つ。

この問題に対処するための手法として光が当てられたのが江戸時代の家守であった。

(3) 家守事業誕生の背景 2



しかし、空室に新たなテナントを呼び込み、地域全体を活性化させるためにはどうすればよいのだろうか。家守事業では、大胆な発想の転換が行われている。

需要ある用途に変更 (コンバージョン)

これまで、空室対策に取り組む際にターゲットとしていたのは、空室になる前と同じようにワンフロアを借りてくれる企業テナントであった。しかし、いくら待ってもこうしたテナントを確保できなかったというのが現実であり、さらに、今後は2007年から始まる団塊世代の大量定年退職により、オフィス需要は大幅に減少することが予測されているため、再び企業テナントが戻ってくる可能性は極めて低いと言わざるを得ない。空室を解消するためには、需要のある用途へ変更することで新たなテナントを誘致するという戦略の転換が必要になってきている。

市場性のあるのはSOHO等

新たなテナントとして市場性が見込めるターゲットのひとつは、自宅やワンルームマンションなどを事務所として活用している小規模事業者 (SOHO) である。特に独り立ちしているSOHOにとっては、顧客に近い、交通至便等の理由で中心市街地に事務所を構えたいというニーズはあるものの、SOHOが必要な数坪単位で流通しているオフィスはほとんどない。ワンフロアを数坪単位に区分けして、SOHO用途にコンバージョンすることで、こうした潜在需要を顕在化させることができる。

テナントを呼び込む専門家 = 家守を活用

一口にSOHOといっても業種やレベルは様々であり、それに応じて、必要となる入居スベ

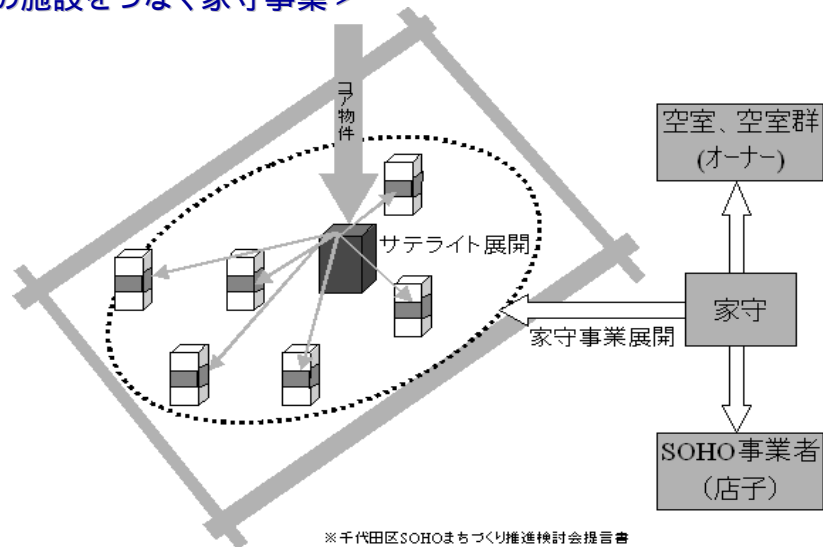
ース、デザイン、セキュリティ、通信インフラといった施設や設備内容も異なる。また、SOHO に対するネットワークを有している人ほど、SOHO を誘致しやすい。一般的に、こうしたノウハウやネットワークをビルオーナーや不動産仲介業者が持ち合わせることは少なく、そもそも SOHO をターゲットとするという発想に行き着くこと自体少ないのが現状である。最も SOHO を誘致することに長けた専門家に空室のマネジメントを任せることで、最も効果的に空室対策を進めることができる。この専門家が家守である。

空室群としてマネジメント

一方、空室はエリア内に散在しており通常物件毎にオーナーも異なっている。こうした物件それぞれに対応するのではなく、空室群として統一的なマネジメントを行った方が効率的であり、地域経済やコミュニティの再生を図ることもつながりやすい。このようなエリアマネジメントを担うのも家守である。

なお、家守が誘致する新たなテナントは SOHO に限定されるものではない。小規模事業者という観点であれば、弁護士や公認会計士といった士業や NPO、また、中心市街地への立地ニーズの高さという観点であれば、飲食・物販店など、様々な事業者がテナントターゲットとなりうる。地域特性等を踏まえ、市場性のある事業者を見つけることが重要である。

<複数の施設をつなぐ家守事業>



前記の通り、1棟のビルあるいは1フロアにとどまらず、コア施設を中心に周辺にサテライト展開を行うことで、脈絡なく存在する空室群をまとめて管理し、エリア全体をマネジメントするというのが家守事業の発想である。SOHOにとって必要なのは、数坪程度の作業スペースと、大人数で打ち合わせのできる大規模会議室であるが、自宅やワンルームマンションでは、こうしたスペースを確保できない。このため、コア施設には、SOHOの入居スペースだけではなく、SOHOのための大規模会議室などの共用施設を集積させる。そして、周辺のサテライトにはテナントの入居スペースを設け、サテライトの入居者はコア施設の共用施設を利用するのである。コア施設を中心とする徒歩圏程度の範囲にサテライトを展開すれば、テナントの利便性を損なうことなく、脈絡なく散在する空室群をあたかも1棟のビルのごとく活用することが可能となるとともに、エリア単位でマネジメントすることができるようになる。

2 . 事例

(1) REN-BASE UK01

物件概要

- 住所 東京都千代田区内神田3-5-1
大蓄ビル2F
- 従前使用形態 オフィス
- 床面積 約100坪（2F部分）
- 規模・構造 RC造地上6階地下1階
- 築年数 47年

施設概要



打合せスペース



内装



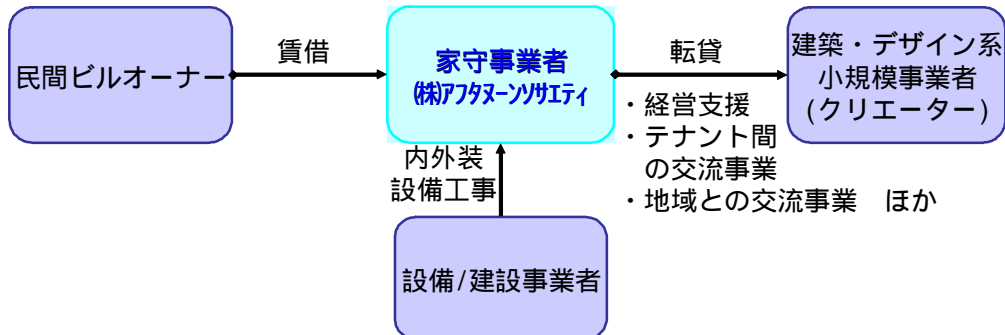
(株)アフタヌーンソサエティHPより

CET (Central East Tokyo) 04
神田地区、日本橋地区等の東京中東部を、デザインやアートといった観点から見直すイベント



CET企画商品

< 事業の仕組み >



家守：アフタヌーンソサエティ

< 概要 >

空室化していた中小オフィスビルの1フロアを賃借し、SOHO用途にコンバージョンした上で、建築・デザイン関係の個人事業者（クリエイター）を誘致・集積
家守がテナント同士や地域住民との交流を演出、既に神田地域のまちづくりにおける交流拠点・情報発信基地として機能

< 特徴 >

地域のポテンシャルを引き出すコンセプト
戦略的に展開された様々な仕掛けにより、それまで神田に縁がなかったクリエイターの誘致に成功

経緯

本事例は、千代田 SOHO まちづくり推進検討会（2002 年 5 月～2003 年 3 月）のメンバーであった(株)アフタヌーンソサエティが、2003 年 10 月に実現させたプロジェクトである。

家守の概要：(株)アフタヌーンソサエティ

建築マネジメントやまちづくりプロデュースを行うコンサルタント。

事業の概要

1) 賃借

民間のビルオーナーから、空室化していた中小オフィスビルの 1 フロア（約 100 坪）をほぼ相場並の賃料で賃借している。

2) コンバージョン

総投資額 10 百万円で、約 2 坪の専用スペース 10 室、会議室などの共用スペース、家守の入居スペース等が整備された。内装は極めてシンプルだが、建築・デザイン系の小規模事業者をテナントとするため、デザイン性の高いつくりとなっている。

3) テナントへの転貸

専用スペースに、既に活躍している建築・デザイン系の小規模事業者（クリエイター）を中心に誘致し、10 万円 / 月前後の賃借料・会費（3（1）参照）で転貸している。

4) テナント支援

独り立ちしたテナントであるため、経営支援は初歩的なものではなく、仕事先の紹介、メディアの紹介、デザイナーと卸問屋を結びつける企画など、家守の持つネットワークの紹介が主である。その他、税務・法務などの各種相談や宅配便の受取なども行う。

5) 各種交流

神田・日本橋・馬喰町などに点在する空室をほぼ無償で一定期間賃借し、REN-BASE の入居者も含め、様々なジャンルのクリエイターの作品を展示するイベント（CET：Central East Tokyo の略称）を、毎年開催している。住民も運営メンバーの中核を担うなどの協力を行っている。こうした活動を通じ、地域とクリエイターの距離が縮まり、活動拠点をこのエリアに求めるクリエイターや、地元企業とデザイナーが連携してオリジナル商品を開発するなど、新しい動きが始まっている。

事業の特徴

1) コンセプト

神田は、東京駅の隣という交通至便性、都心でありながら比較的安い賃料水準、豊富な都市ストック(=空室)など、高いポテンシャルを持つ地域でありながら、企業テナントが入ってこないという従来の発想から抜けきれずに、地域は手詰まり感を強めていた。こうした現状を打開し、神田本来の力を発揮させるためには、神田のポテンシャルを使いこなすことのできるクリエイティブな発想を持つ人達を誘致することが不可欠である。こうした考えから、神田にクリエイターを呼び込むという、本プロジェクトのコンセプトが設定されている。

2) 競争力のある施設と戦略的な情報発信によるクリエイターの誘致

従来神田はクリエイターとは無縁の地域であった。このため、本プロジェクトでは、神田にクリエイターを呼び込むための様々な仕掛けが戦略的に行われている。縁のない地にクリエイターを呼び込むためには、クリエイターにとって極めて魅力ある施設にする必要がある。このため、REN-BASE 整備に当たっては、「ワンルームマンション等に入居し、既に第一線で活躍しているクリエイター」と、テナントターゲットを特化させた。そして、絞り込んだターゲットに対して必要十分な料金、施設、サービス内容を設定することで、ターゲットにとって極めて魅力的な施設に仕上げている。また、改装前からキックオフパーティーや内覧会等のイベントを行い、テナントターゲットに届く情報発信を行った。その上で、さらに多くのクリエイターに神田を認知してもらうために行われたのが、実際に神田及びその周辺でクリエイターに活動してもらう CET である。このように、戦略的に展開された様々な仕掛けの成果により、クリエイターの誘致に成功している。

(2) ちよだプラットフォームスクエア

物件概要

- 住所 東京都千代田区神田錦町3-21
- 従前使用形態 中小企業センター
- 建物面積 5,712㎡
- 規模・構造 RC造地下2階、地上5階
- 築年数 23年



ビジネスカフェ

区割貸し(上段)、席貸し(下段)

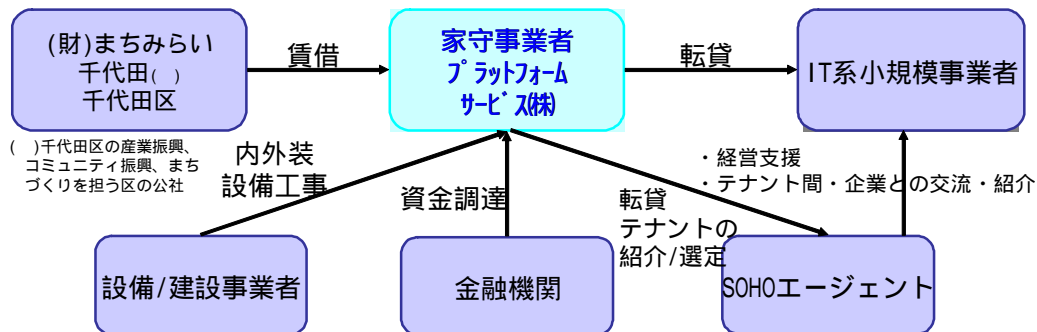
施設概要

5 F	公会会議室
4 F	公社事務所
3 F	SOHOインキュベーター
2 F	SOHOエージェント事務所 SOHOインキュベーター
1 F	総合受付・ビジネスコンビニ テレワークカフェ
B 1	プロジェクトルーム ラウンジ・貸会議室等
B 2	駐車場



サテライト施設
(アネックス)

< 事業の仕組み >



家守：プラットフォームサービス

< 概要 >

低稼働の旧中小企業センタービルを、千代田区から低廉に賃借し、SOHO用途にコンバージョンした上で、ベンチャー事業者等を誘致・集積
カフェ、パブリックなラウンジ、ビジネスコンビニなどを一階部分に設置し、地域におけるコミュニティ拠点機能を確保

< 特徴 >

SOHO支援の専門家 (= SOHOエージェント) を集積させ、家守業務の一翼を担わせている
地元篤志家の出資や、新株予約権付き融資による物的担保に頼らない融資で資金を調達
周辺民間ビルの一室にサテライト展開

経緯

本事例は、神田における SOHO まちづくり構想のモデルプロジェクトとして、稼働率の低下した公有財産（中小企業センタービル）を活用して実施されたものである。区では家守を公募、数社の応募の中から、選定委員会の審査を経て選定されたのがプラットフォームサービス(株)である。

家守の概要：プラットフォームサービス(株)

オフィス家具の製造販売業者や建築事務所の経営者、ネットベンチャーの事業協同組合の理事及び公認会計士により、本事業のために設立された株式会社である。

事業の概要

1) 賃借

千代田区の外郭団体である(財)まちみらい千代田（区から本施設の無償貸与を受けている）から、期間 10 年で相場より安い賃料で賃借。これに当たり、区では本施設を行政財産から普通財産に変更している。

2) コンバージョン

コンバージョンにかかる総投資は約 400 百万円で、物件所有者である区が適切な状態でプラットフォームサービス(株)に賃貸を行うため、躯体部分の改修工事 240 百万円は区が負担、残り 160 百万円を同社が負担した。施設は、座席指定なしの席貸しと区割貸し（約 2 ～ 5 坪弱）を整備。IT 系 SOHO がテナントであるため、入退室のセキュリティシステムを完備している。その他、会議室などの共用スペース、事務用品販売等を行うビジネスコンビニ、総合受付、カフェなど、ビジネスに必要な一通りの機能が揃っている。

3) テナントへの転貸

テナントは IT 系 SOHO 事業者が中心で、第一線で活躍する事業者（多くは区割貸しに入居）から、新規創業者（多くは席貸しを利用）までレベルは様々。なお、信頼のおけるテナントを誘致するため、入居に当たっては SOHO エージェント（ 1 ）参照）の推薦を条件とし、席貸しは約 2 万円 / 月、区割貸しは約 8 ～ 15 万円 / 月で賃貸している。

4) テナント支援

プラットフォームサービス(株)による仕事先の紹介、テナント同士の交流機会のプロデュースのほか、SOHO エージェントによる各種経営支援（一定水準以上の支援は有料）区の産業振興を担う(財)まちみらい千代田による支援などが行われている。

5) 各種交流

カフェの整備、テナントと地域との各種交流会のほか、稼働率の低かった公共施設を SOHO の集積地に生まれ変わらせたことで、入居者はもちろんのこと、入居者とビジネスを行う数多くの人を訪れるようになった。以前はほとんど人通りのなかった当地に新たな賑わいが生まれ、地域の一大交流拠点になっている。

事業の特徴

1) SOHO エージェント

本プロジェクトでは、入居する SOHO に対する様々な支援サービスを提供する SOHO エージェントというシステムを開発し、採用している。SOHO エージェントは、入居する SOHO の推薦を行うとともに、企業と交渉して受注した仕事をあらかじめ登録を受けていた SOHO に割り振ったり、ビジネスマッチング・経営技術・営業面での支援を行うコンサルタントや会計事務所などである。ちよだプラットフォームスクエアでは、SOHO エージェントを2階に集積させることで、テナントの育成・サポートという家守業務の一翼を担わせている。また、SOHO エージェントにビルマネジメント等のノウハウを提供し、将来の「家守」としての育成も行っている。

2) 資金調達

当社の経営陣がネットワークを有する地元篤志家などに対し、原則配当しないことを条件とする普通株 35 百万円と、5%配当を条件とした優先株 35 百万円を発行し、資金調達の安定化を図っている。また、日本政策投資銀行から、物的担保のみに頼らない手法として新株予約権付き融資を受けている。これは、当社の株式を将来受け取り売却できる権利を付した融資であり、将来当社のビジネスが成功し株式価値が上がっていれば、価値上昇分を金融機関が享受できる仕組みである。

3) サテライト展開

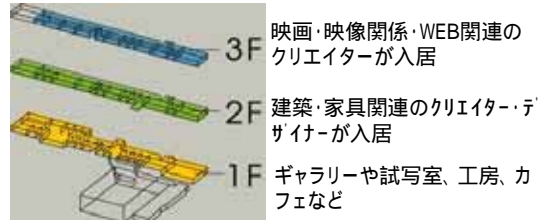
ちよだプラットフォームスクエアには、入居待ちが多数存在している。こうした状況を受け、同社は周辺の民間ビルの一室（約 20 坪弱）に前記のサテライトを展開した。今後もさらなる事業拡大を図るべく、現在物件の選定などが行われているところである。

(3) 世田谷ものづくり学校

物件概要

- 住所 東京都世田谷区池尻2-4-5
- 従前使用形態 区立中学校
- 校舎面積 3,343㎡
- 規模・構造 RC造地上3階
- 築年数 約30年

施設概要



世田谷ものづくり学校HPより



ギャラリー(旧図書室)

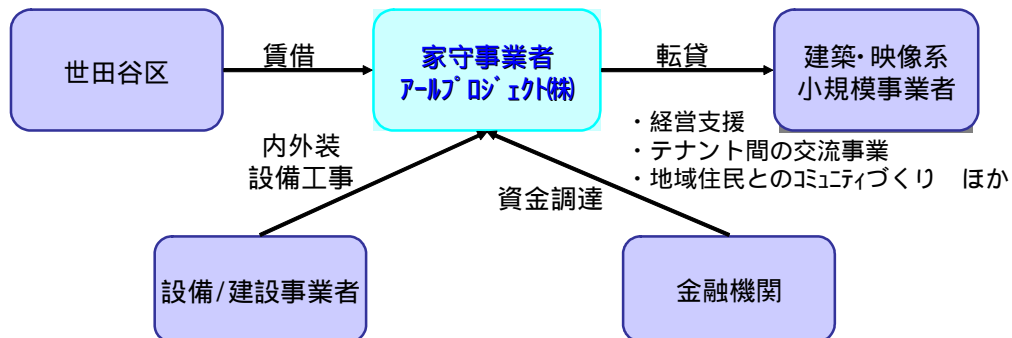
オフィス部分の通路



新規開業者向けスペース

カフェ(旧保健室)

< 事業の仕組み >



家守：アルプロジェクト

< 概要 >

統合され廃校となった旧池尻中学校校舎を、世田谷区から低廉に賃借し、SOHO用途にコンバージョンした上で、映像・建築・家具関係等の個人事業者を誘致・集積(デザインとものづくりの拠点として再生)

テナントの新規創業支援を行うほか、カフェ、ギャラリー、ものづくりに関するワークショップ・プログラムなど、地域住民とのコミュニティづくりも実施

< 特徴 >

第一級のテナントを誘致できる家守の強力なネットワークと低廉な仕入れ家賃により高い事業性を確保

経緯

少子化のため2004年3月に旧池尻中学校が廃校となるに当たり、世田谷区は活用策を検討、地元に対して活用案の募集を行った。庁内のほか、PTA、町会、NPO、民間事業者から多数の案が提出された中で、当校をデザインとものづくりの拠点にコンバージョンするというアールプロジェクト(株)の案が採択された。

家守の概要：アールプロジェクト(株)

建築家、デザイナー、不動産会社、金融機関の有志等を中心に、都市再生プロジェクトを实践すべく設立され、空室のSOHOコンバージョンなどを行っている事業者である。当初は、(株)イデー（輸入家具の販売、オリジナル家具の製造販売、カフェ・レストランの経営などを中心に事業展開）の子会社として設立されたが、現在は同社より独立している。

事業の概要

1) 賃借

世田谷区から、期間5年で相場より安い賃料で賃借。低廉な家賃で賃借するため、区では「財産交換、譲与、無償貸付等に関する条例」を改正するとともに、行政財産から普通財産への変更を行っている。

2) コンバージョン

総投資額約68百万円でコンバージョンを行っており、うち用途変更に伴う消防法の要件を満たすための工事として区が約20百万円を、残り48百万円を同社が負担した。1教室(20坪)全体～1/3程度の一般テナント用スペースと、教室を2～3坪程度に区切った創業者支援用のスペースを整備している。さらに、打合せスペース、入居者の作品を展示するギャラリー、試写室、カフェなどが整備されている。

3) テナントへの転貸

デザインとものづくりに関連する、建築・家具・映画・映像関連の小規模事業者を中心にテナントとして誘致・転貸している。第一線で活躍している事業者（一般テナント）のほか、創業間もない事業者が入居している。一般テナントへは11～13千円/月坪、創業支援スペースは4～6万円/月で賃貸している。

4) テナント支援

家守プロデュースによる入居者同士の交流会などが開催され、入居者が連携した新ビジネスも生まれている。新規創業者には、民間企業を運営していた経験などを有する校長による日々の経営指導が行われる一方、こうした事業者の入居期限は3年に設定され、毎年の事業計画、決算書類の提出のほか、ワークショップ開催などによる地域への貢献が義務づ

けられるなど、成長を促進するための様々な課題も設けられている。

5) 各種交流

地域の子供達と一緒にデザイン性の高いゴミ箱をつくるイベントなど、各テナントによるワークショップが頻繁に開催されている。さらに、カフェやギャラリーも開放されており、本施設は住民がデザインとものづくりを体感することのできる、地域の交流拠点となっている。

事業の特徴

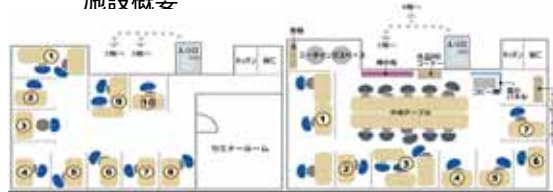
第一線で活躍するテナントを十分確保できる高いネットワーク力を家守が有していたことに加え、区から低廉な家賃で物件を仕入れることができたため、本件は極めて安定的なキャッシュフローが見込まれる事業であった。金融機関から融資を受けるにあたっては、テナントを確保できる家守のネットワーク力が最大の評価のポイントとなっている。

(4) 広島SOHO オフィス

物件概要

- 住所 広島市西区楠木町1-13-16
- 従前使用形態 オフィス
- 床面積 ワンフロア当り約30坪×3フロア (2～4F部分)
- 規模・構造 RC造地上4F

施設概要



広島SOHO オフィスHPより



個別入居オフィス

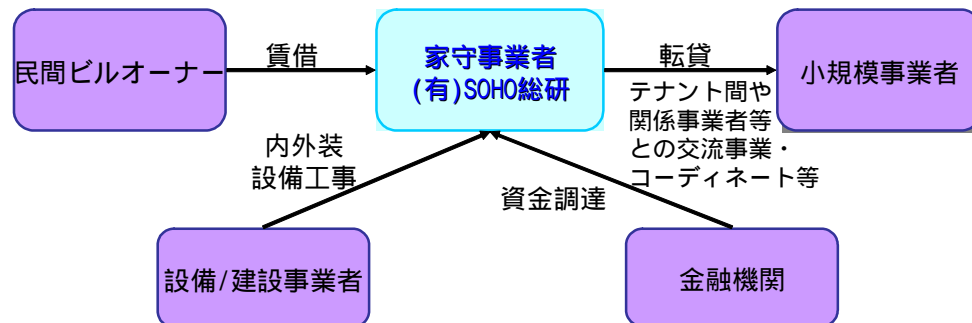
共用会議スペース



交流会の様子

広島SOHO オフィスHPより

< 事業の仕組み >



家守：SOHO総研

< 概要 >

中小空きオフィスビルを賃借・コンバージョンした上で、Webデザイナー、プログラマー、コンサルタント等のSOHOを誘致・集積
SOHO(入居者に限らず)と発注企業とのコーディネート等を行うほか、月1回のペースでSOHO(入居者に限らず)の交流会を企画・開催。これを契機に新たなビジネス展開に至った事例も多数あるなど、SOHOの一大交流拠点として機能

< 特徴 >

SOHOの十分な掘り起こし 拠点施設の整備という極めて堅実な事業展開

経緯

本事例は、東京で家守事業という発想が生まれる前から取り組まれていたプロジェクトである。

外部との交流機会が少ない SOHO を支援するため、SOHO のための交流会「広島 SOHO クラブ」が、2000 年から毎月 1 回のペースで開催されてきた。こうした活動を続ける中、参加者から月一回ではなく毎日顔を合わすことのできる SOHO 用のオフィスに対する要望が強まったことを受け、2001 年 8 月に開設されたのが広島 SOHO オフィスである。

家守の概要：(有)SOHO 総研

様々な業務を発注する企業に対して、あらかじめ登録を受けていた SOHO の中から最適な事業者を紹介するなど、企業と SOHO をコーディネートすることを業としている。コーディネートする SOHO は、広島 SOHO オフィスへの入居の有無にかかわらない。

事業の概要

1) 賃借

民間のビルオーナーから、相場より低い家賃で賃借している。

2) コンバージョン

2001 年に 3 階ワンフロアーに 10 ブースを整備。02 年に 4 階、04 年に 2 階へと拡張し、現在、3 フロアーにわたり 1 ~ 2 坪の 24 ブースが整備されている。その他予約制の会議室と、自由に使える打合せスペースがある。内装は簡単な仕切を設ける程度であり極めてシンプルである。

3) テナントへの転貸

web デザイナー、プログラマー、コンサルタントなど、独り立ちしている SOHO に対し、15 千円 ~ 30 千円 / 月で転貸している。

4) テナント支援

特にテナントに限定しているわけではないが、(有)SOHO 総研による企業とのコーディネートや、交流会「広島 SOHO クラブ」への参加などが行われる。

5) 各種交流

広島 SOHO クラブの参加者はこれまで延べ 1700 人にも上っており、SOHO や SOHO に関心のある人なら誰でも参加できるため、SOHO 以外にも税理士、会計士、支援制度をもつ行政関係者等が参加している。参加者同士でビジネスにつなげてもらうための仕掛けなどは行っていないが、交流会を通じ小規模事業者同士が新会社を立ち上げるなど、多数の実

績が生まれている。

事業の特徴

広島 SOHO'オフィス立ち上げの1年以上前から開催していた広島 SOHO'クラブが、地域で活動する SOHO の発掘の場となっている。本プロジェクトでは、定期的な交流会で十分な SOHO の掘り起こしを行った上で、拠点施設の整備が行われるという極めて堅実な事業展開がなされている。また、こうしたオフィスに対するニーズの高まりを受け、さらなる大規模 SOHO オフィスの整備を現在計画中である。

(5) えびすビル

物件概要

	パート1	パート2	パート3
住所	名古屋市中区錦2丁目		
従前使用形態	繊維問屋		
床面積	ワンフロア当たり30~40坪		
規模・構造	鉄骨造4階建(一部地下1階)		
築年数	約40年	約30年	約30年

施設概要(例:パート3)

4F: 設計スタジオ
 3F: 物販(ファッション・雑貨)
 2F: 物販(インテリア)、撮影スタジオ
 1F: お花屋さん、パン屋さん

パート1



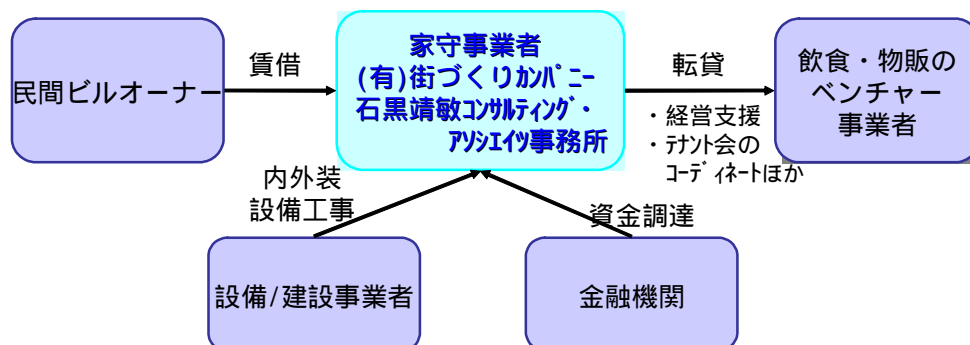
パート2



パート3



< 事業の仕組み >



家守: 街づくりカンパニー、石黒靖敏コンサルティング・アソシエイツ事務所

< 概要 >

旧繊維問屋として使用されていた空きビルを賃借・コンバージョンした上で、ファッションとベンチャーをキーワードに、飲食・物販店等の新規事業者を誘致・集積
 テナントに対し、家守が内装工事・商品政策・セールスプロモーションに係るアドバイスを実施するとともに、テナント会を発足し共同イベントや販促をプロデュース

< 特徴 >

地域の気質や産業と脈絡のあるコンセプト
 民間ビルオーナーを地道に説得し低廉な家賃で物件を仕入れ

経緯

本事例も、東京で家守という発想が生まれる前から取り組まれていた、飲食物販店等をテナントとしているプロジェクトである。

かつて日本の三大繊維問屋街として栄えた長者町では、繊維業界低迷に伴う廃業等により空きビルが増加していた。2000年から、名古屋織物協同組合（地元の繊維問屋業者による組合）と、地元でまちづくりコンサル等を行う石黒靖敏氏により、長者町活性化に向けた検討が開始され、長者町に若者を呼び込むために実施されたえびすまつり（フリーマーケット）の大成功を経て、これまで3棟の空きビルを、ファッション関連のベンチャー事業者の拠点として再生させることに成功している。

家守の概要：(有)街づくりカンパニー、石黒靖敏コンサルティング・アソシエイツ事務所名古屋を中心に商業やまちづくりの分野で活躍するコンサルタントである石黒靖敏コンサルティング・アソシエイツ事務所と、織物協同組合の理事や石黒氏等10名の出資により設立された(有)街づくりカンパニーが連携して家守の役割を果たしている。

事業の概要

1) 賃借

繊維問屋として使用されていた空きビルを、民間のビルオーナーから相場よりも安い賃料で賃借している。

2) コンバージョン

ワンフロア全体～1/2程度の物販、飲食店用のスペースを用意。工事費は安く押さえられているが、えびすビルのコンセプトに合わないものは新しくても改装し、コンセプトに合うものは古くてもそのまま残すなど、メリハリをつけた改装を行っている。

3) テナントへの転貸

おしゃれな飲食店・物販店の他、設計スタジオや商業フォトスタジオの事務所など、ファッションに関連する創業間もない事業者を誘致・転貸している。ベンチャー育成という目的のため、周辺相場よりも低く賃貸料を設定。

4) テナント支援

専門家である石黒氏が商品政策、セールスプロモーション等に関するアドバイスを有料で実施している。

5) 各種交流

石黒氏のプロデュースにより、テナント会が実施されている。テナント会は、ビル毎に設

けられたテナントの自治組織であり、ビル全体の販促やイベントの計画等を検討している。さらに、パート1～3全体のことを考えるため、テナント会の会長同士による会議も行っている。テナントの活性化は、各テナントの個々の努力では限界があり、えびすビルへの来訪客や、長者町への来街客が増えることが、テナントの商売の可能性を広げる。こうした認識に基づき、テナント会は開催されている。

事業の特徴

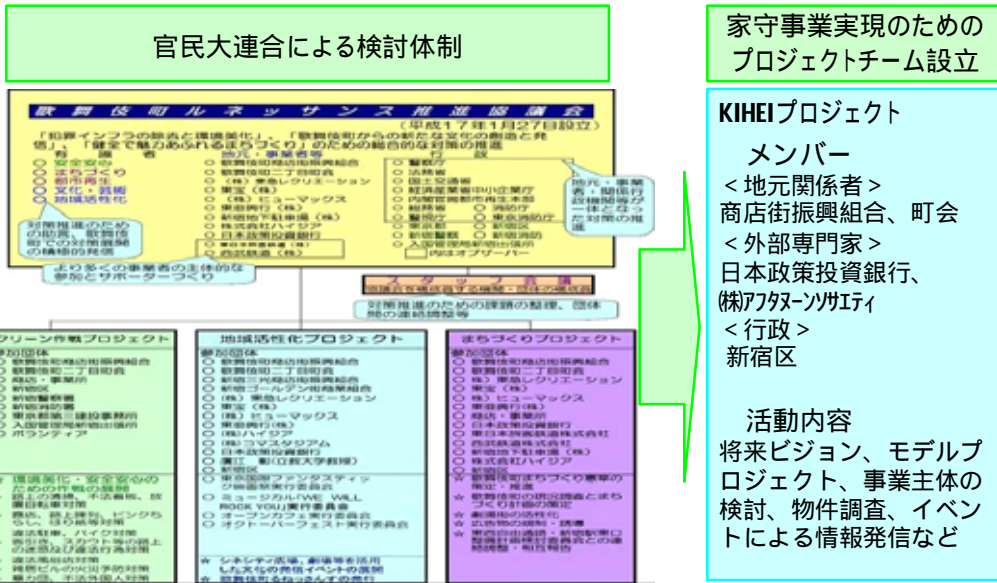
1) コンセプト

長者町は、戦後、繊維問屋を新たに創業した経営者が集積した地であった。かつてはベンチャー気質にあふれたまちであり、さらに、今でも当時を知る人が多く残っている。また、繊維問屋との連携を期待しやすいのは、ファッション関連の事業者である。こうして、「ファッション関連のベンチャー事業者の拠点とする」という長者町再生に向けたコンセプトが設定された。まちの歴史を現代のセンスで見直すことで、地域の気質や産業と脈絡を持ち、かつ、現代でも受け入れられるまちづくりのコンセプトが設定されている。

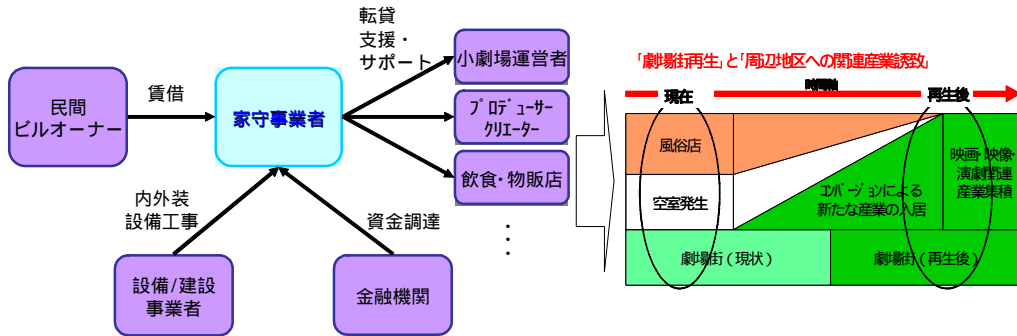
2) ビルオーナーの説得

相場より低い賃料での物件の確保は難航することが多く、プロジェクトが実現しないケースが間々ある。石黒氏はビルオーナーに対し、えびすまつり等これまで長者町活性化に向けた取組をすすめてきたこと、空きビルを放置することは、自分達がかつて商売をした愛着のあるまちの衰退を助長すること、長者町再生にはビルの有効活用が不可欠であることを説明。正攻法かつ地道な活動で信頼関係を構築し、これまで3棟のビルでプロジェクトを実施するに至っている。

(6) 新宿区歌舞伎町



< 将来像 >



< 概要 >
 官民大連合で歌舞伎町ルネッサンス推進協議会を立ち上げ、「犯罪インフラの除去と環境美化」「歌舞伎町からの新たな文化の創造と発信」「健全で魅力あふれるまちづくり」に向け活動
 こうした活動の中で行われた違法風俗店の摘発により大量に発生した空室を活用し、歌舞伎町ならではの大衆文化の集積地として再生させるべく検討中

< 特徴 >
 国の支援なども活用しながら戦略的に情報発信

経緯

新宿区では、中山弘子区長の就任（2002年11月）を契機に、「犯罪インフラの除去と環境美化」を目指し、国、都及び地元との協働により、違法風俗店の摘発、防犯カメラの設置、不当な客引き・勧誘行為の禁止などの取り締まりが強化されてきた。こうした取組は大変な成果を上げたが、一方で、風俗店を主要テナントとしていたビルでは空室が急増していた。背に腹は代えられないビルオーナーが、別の風俗店を入居させてしまうという悪循環も生じており、健全なテナントを誘致することが喫緊の課題であった。

その後、歌舞伎町再生に向け、2005年1月に地元・企業・関係行政機関が大同団結して歌舞伎町ルネッサンス推進協議会が立ち上がり、「犯罪インフラの除去と環境美化」、「歌舞伎町からの新たな文化の創造と発信」、「健全で魅力あふれるまちづくり」に向けた対策が検討されてきた。また、国レベルでも、2005年6月に開催された犯罪対策閣僚会議¹と都市再生本部²の合同会議において、歌舞伎町の取組を先進事例として、全国の代表的な繁華街³においても、各地区の実情に応じた取組を推進するとともに、こうした取組の結果発生する空室対策のひとつとして、家守事業の活用を図ることが決定されている。

取組の内容

歌舞伎町は、新宿コマ劇場を始めとする大衆文化の集積地でもある。歌舞伎町版家守事業ではこの点に着目し、歌舞伎町を映画・映像・演劇関連産業の集積地として再生しようというコンセプトが設定されている。具体的には、家守が空室をコンバージョンし、そこに小劇場、プロデューサーやクリエイターのオフィス、工房、アトリエ、シアターショップ、レストラン等、大衆文化を担う様々な事業者を誘致する計画である。2005年9月には、歌舞伎町版家守事業を展開するための実働部隊として、KIHEIプロジェクトが立ち上がった。KIHEIとは、かつて歌舞伎町のために尽力した高松喜兵衛と鈴木喜兵衛に因んだ名称であり、将来ビジョンやモデルプロジェクトの検討などが進められている。

2006年1月には、KIHEIプロジェクトのキックオフとして、歌舞伎町のシンボリック的存在である風林会館において、KIHEIプロジェクトの趣旨を説明するクラブイベントが開催され、地元関係者や将来のテナント候補など約200名が参加した。また、併せて空き物件を見て回るツアーも行い、現在様々な活用策のアイデアを募っている。

事業の特徴

従来の歌舞伎町は、不当な客引き・勧誘行為、違法風俗店の乱立といったイメージが強か

¹全閣僚からなる会議で、「世界一安全な国、日本」の復活を目指し、関係者の緊密な連携を確保するとともに、有効適切な対策を総合的かつ積極的に推進することを目的とする。

²全閣僚からなる会議で、環境、防災、国際化等の観点から都市の再生を目指すプロジェクトの推進や土地の有効利用等に関する施策を総合的かつ強力に推進することを目的とする。

³薄野：札幌市、歌舞伎町：新宿区、池袋：豊島区、渋谷：渋谷区、六本木：港区、関内・関外：横浜市、栄：名古屋市、木屋町：京都市、ミナミ：大阪市、流川・薬研堀：広島市、中洲：福岡市が想定されている。

った。こうした地に新たな経済の担い手を誘致するには、再生に向けた取組が着実に進められていることを、外に対して発信していく必要がある。歌舞伎町では、マスコミへのプレス、専門フリーペーパーの発行、盛大なイベント開催などを行うとともに、対外的な PR 効果の大きい国の地域再生制度（参考（2）参照）の活用など、様々な手段を使いながら、情報発信を進めている。

3 . 家守事業の収支

(1) 収入と費用

代表的な収入項目

- 家賃収入： テナントからの家賃収入
- 会費収入等： テナントへの各種サービスの対価等

代表的な費用項目

- 家賃支出： ビルオーナーへの家賃支払
- 減価償却費・金利： 改装投資に係る償却費・金利
- 人件費： 家守の人件費
- 不動産賃貸固有の費用： 仲介手数料、更新料等
- その他： 水道光熱費等

家守事業は、賃借した物件を転貸することで生じるサヤで事業を行うという性格上、一般的に事業性はさほど高くない。しかしながら、民間家守が様々な工夫を行いながら、こうした事業を展開している。

上記は家守の代表的な収入と費用である。以下では、このうち補足を要する会費収入と不動産固有の費用について説明する。

会費収入等

テナントが、専用スペースの使用料として支払う家賃の他に負担する費用で、家守の人件費と施設の管理運営費（水道光熱費等）の対価となるものである。郵便物の受取や家守のネットワークの紹介・交流会の開催といった経営支援を行う場合と、秘書サービスや踏み込んだ経営相談など口数のかかる支援を行う場合とで水準は大きく異なり、家守が誘致するテナントのニーズやテナントの負担能力等に応じて設定していく。

不動産賃貸固有の費用

不動産仲介業者を通じて物件を調達した場合には、家賃の1ヶ月分等の仲介手数料が発生する。また、実際には長期間入居する場合でも、オーナーとの間では2年契約を更新していくという契約形態となっており、2年毎に家賃の1ヶ月分等の更新料が必要になるケースもある。さらに、オーナーに支払った敷金のうち、例えば3ヶ月分が無条件で償却され、退去時にはその償却後の金額から現状回復にかかる費用を差し引かれた金額が戻ってくるという慣行が存在する地域もある。不動産賃貸にはこうした特有の費用があり、さらに、これら費用の水準は地域によって区々であることから、事業計画の策定を行う際には十分留意する必要がある。

(2) 事業性確保のポイント 1

収入面

- 高い入居率と安定テナントを確保する
 - テナントターゲットの絞り込みと最適な施設・サービス・料金等の設定
 - 戦略的な情報発信
 - 既に独り立ちしているテナントの十分な発掘と誘致
- レンタブル比を上げる
 - サテライト展開
- 賃料単価を上げる
 - 小さいスペースを高く貸す・回転させる

事業性を確保するポイントは以下の通りである。

収入面

高い入居率と安定テナントの確保

・テナントターゲットの絞り込みと最適な施設・サービス・料金等の設定

一般的に事業性が高くない家守事業では、高稼働状態を事業期間に亘り維持することが強く求められる。テナントに対し入居し続ける強いインセンティブを与える必要があり、そのためには、施設とサービスの内容をテナントにとって極めて魅力的なものとしながら、家守は採算が確保でき、かつ、テナントが負担しうる料金水準とするという様々な要素のスイートスポットを捉えることが決定的に重要となるのである。一方、テナントのニーズや家賃負担力は、テナントの業種やレベルによって異なり、あらゆるテナントを想定してこれらを決定することは通常困難である。家守事業では、テナントターゲットをある程度絞り込み、絞り込んだテナントに対し、最適な施設スペック（デザイン、間取り、設備内容など）、サービス内容（受付程度の簡単なものから踏み込んだ経営相談まで）、料金体系を決定することで、競争力の高い施設を実現する必要がある。

・戦略的な情報発信

最適な中身を用意しても、この情報がテナントターゲット届かなければ意味がない。家守事業では、行政の広報誌に載せるだけではなく、マスコミを活用したPRを行うとともに、オープン前の施設見学イベントなど、テナントターゲットに直接届く戦略的な情報発信に力を入れる必要がある。

・既に独り立ちしたテナントの十分な発掘と誘致

独り立ちした SOHO は、既に事業が軌道に乗った家賃負担力のあるテナントであるため、

家守にとっては安定した収入源となる。創業支援を行う場合でも、こうした SOHO を入居させることで、事業の安定化を図っているケースが多く、全てのテナントが独り立ちした SOHO というところもある。また、こうした SOHO を募集するだけでなく、家守が自らのネットワークを活用して誘致しているケースも多い。この SOHO が有名な場合などは、他のテナントを呼び込む広告塔としての役割も期待できる。

レントブル比を上げる

家守の施設には、賃料が発生するテナント入居スペースと、賃料が発生しない会議室などの共用スペースが整備されている。効率的に空間を活用してテナント入居スペースを増やす（＝レントブル比を上げる）ことができれば、家守の収入は増加する。しかし、共用スペースは自宅やワンルームマンションでは得られない家守施設の競争力の源泉である。共用スペースが手狭な場合は、施設の魅力を低下させるという結果を招くことから、コンセプトを踏まえるとともに、事業性確保とテナントニーズのバランスの取れた施設整備が必要である。一方、レントブル比を上げるために有効なのがサテライト展開である。すなわち、コア施設は、将来のサテライト展開を見据え、サテライトのテナント分まで対応できる共用スペースを整備しているため、サテライトにはコアほどの共用スペースは不要となる。サテライト展開が進むほど、コアとサテライト全体でみたレントブル比を上げることができる。

賃料単価を上げる

- ・小さいスペースを高く貸す・回転させる

SOHO オフィスの競争相手のひとつは、ワンルームマンションである。このため、家守施設の賃料は、ワンルームマンションの賃料を参考に設定されることが多い。例えば、周辺のワンルームマンションの相場約 10 万円 / 月（共益費込み）に対し、家守の施設の賃料も約 10 万円 / 月（会費込み）程度に設定するのである。1 テナント当たりの入居スペースが 2 坪であるなら、テナント専有部分からは約 5 万円 / 月坪と高水準の賃料を確保できることになる。この水準の賃料等を得ることで、全体コストをまかなうという構造である。このように、小さいスペースを競争相手と同水準の賃料で貸すことで、賃料単価を上げていく。一方、テナントにとっては、共用スペースの利用や家守による経営支援など、ワンルームマンションでは得られなかった様々なメリットを受けられるため、家賃水準が同じならワンルームマンションに入居するよりメリットが大きい。

また、SOHO の中には、必要なときだけ施設を利用したいというニーズもある。こうしたニーズに対しては、席貸しというスタイルが取られている。利用時間の異なるテナントが 1 つの席を利用することで、賃貸部分が生む収入を増やすこともできる。

(2) 事業性確保のポイント 2

費用面

- 空き室を安く仕入れる
 - ビルオーナーの理解が不可欠
 - 公共施設の利用は有効
- 家守の人件費を抑制する
- 初期投資を抑制する

資金調達面

- 地元の篤志家などからの資金調達と優先劣後関係の設定

費用面

空室を安く仕入れる

- ビルオーナーの理解が不可欠

ビルオーナーへの賃借料は、家守が負担する費用のかなりの部分を占める上、一度設定されると家守の自助努力では削減できない固定費であるため、これを低く抑えることが家守事業のリスクを軽減させる。一方、ビルオーナーは安い賃料での賃貸を敬遠するのが一般的であるため、空室を放置しておくことの問題や空室活用の意義を、ビルオーナーに十分説明し、理解を得る努力が必要となる。

- 公共施設の利用は有効

稼働率の低迷した公共施設が中心市街地等に存在するケースがある。家守事業は、地域経済やコミュニティの活性化を目指すという政策的意義の高い事業であるため、行政による支援が行われることも多い。その際、こうした公共施設を低廉な家賃で家守に提供することができれば、家守の事業性向上に大きく貢献する。

家守の人件費を抑制する

家守となっている事業者は、家守を専業とする場合と、経営コンサルタントなどが本業との兼業で家守を行う場合がある。テナント支援をつきっきりで行わなければならないことは一般的に少ないため、後者の形態も多い。この場合、事業者のすべての人件費を家守部門が負担する必要はないため、人件費水準は低く設定できる。

初期投資を抑制する

単に投資額を抑えるのではなく、誘致するテナントのニーズを的確にとらえた施設内容としつつ、投資額も抑える必要がある。例えば、IT系のSOHOをテナントとする施設では、セキュリティ設備には金をかけるが階段部分には全く手をつけない、デザイナーをテナントとする施設では、各ブースの仕切のデザインには金をかけるが素材は極めて低廉なものを利用するといった濃淡をつけた投資により、テナントニーズへの適合と投資額抑制を両立させていく。また、物件自体はビルオーナーの所有であるため躯体に関わる工事はビルオーナーが負担し、家守はテナントを誘致するために必要な内装や設備に関わる工事を負担するといった適切な役割分担も必要である。

資金調達面

地元の篤志家などからの資金調達

事業性の高くない家守事業では、資金調達コストを抑制することも重要である。これについては、通常の不動産投資のような高い利回りを期待する投資家ではなく、事業の趣旨に賛同する地元篤志家から出資を仰ぐことが考えられる。また、普通株と優先株といった配当政策の異なる株式を発行し、普通株は事業の趣旨に賛同し高配当を期待しない篤志家に、優先株は一般の出資者に割り当てることで、広く出資を募ることと調達コストを低減することを両立させる方策も検討しうる。

以上を踏まえて、以下では家守事業の収支モデルの一例を示している。このモデルはあくまでも考え方を整理したものあり、実際の収支は、立地条件、家守が行うサービス、整備する施設の内容、運営体制などにより大きく異なってくる。実際の検討に当たっては、こうしたモデルをもとに、全体収支のバランスを見ながら現地の実情にあったプランを設定していくことが必要となろう。

(参考)家守事業の収支モデルの一例

		備考
(1)コンバージョン後のオフィス仕様		
総面積	300 坪	
賃貸面積	180 坪	レントラブル比60%
テナント1室当面積	3 坪	室数合計60室
共用スペース面積	120 坪	
(2)テナントの賃料		
家賃	25 千円/月・坪	
会費	25 千円/月	テナント負担額(家賃+会費) 10万円/月
(3)入居率		
	90 %	
(4)ビルオーナーへの賃料		
	10 千円/月・坪	テナント家賃の40%
(5)資金計画		
資金需要合計	63,000 千円	
改装投資額	45,000 千円	改装単価150千円/坪
敷金保証金	18,000 千円	家賃6ヶ月分、契約満了時に4ヶ月分戻り
資金調達合計	63,000 千円	
借入額	37,800 千円	借入比率60%
エクイティ	25,200 千円	
(6)事業期間		
	5 年	
(7)償却年数		
	5 年	
(8)借入条件		
金利	3 %	
期間	5 年	事業期間見合

(単位:千円)

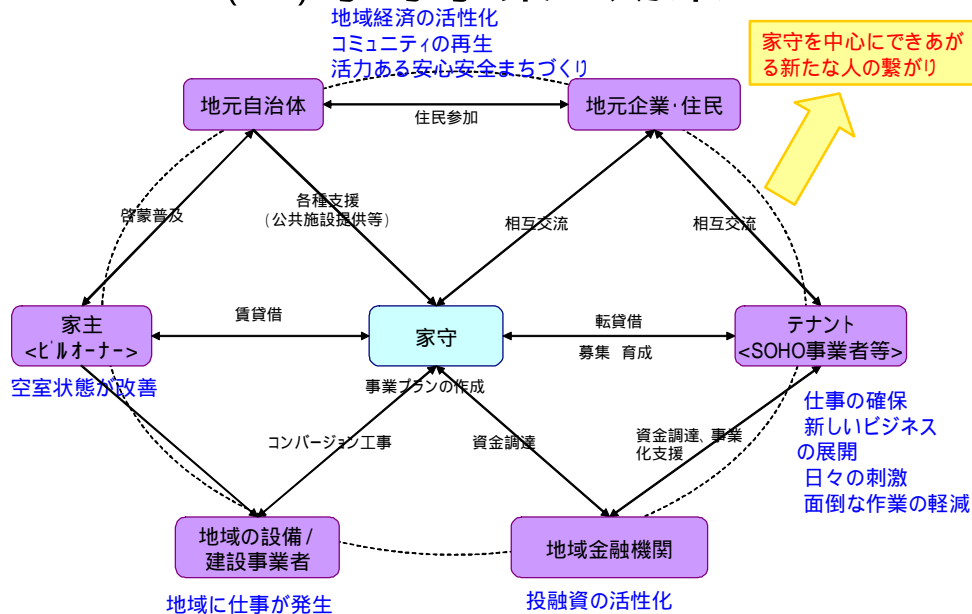
項目	金額					備考
	0年目	1年目	2年目	3年目	4年目	
収益		64,800	64,800	64,800	64,800	64,800
家賃収入		48,600	48,600	48,600	48,600	48,600
会費収入		16,200	16,200	16,200	16,200	16,200
費用		60,006	59,780	56,553	59,326	62,099
家賃支出		36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
改装償却費		8,100	8,100	8,100	8,100	8,100
改装金利		1,021	794	567	340	113
運転借入金		-	-	-	-	-
その他(人件費等)		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
水道光熱費		1,886	1,886	1,886	1,886	1,886
仲介手数料		3,000				
更新料			3,000		3,000	
敷金償却						6,000
経常利益		4,794	5,020	8,247	5,474	2,701
税金		2,157	2,259	3,711	2,463	1,215
税引後利益		2,637	2,761	4,536	3,011	1,485
(同上償却前)		10,737	10,861	12,636	11,111	15,585
(同上償却金利前)		11,757	11,655	13,203	11,451	15,699
要返済額(元本)		7,560	7,560	7,560	7,560	7,560
敷金保証金戻り						12,000
資金収支		3,177	3,301	5,076	3,551	20,025
改装借入残高		30,240	22,680	15,120	7,560	-
運転借入残高		-	-	-	-	-
【事業全体CF】		-	1	2	3	4
改装投資	-45,000					
敷金保証金	-18,000					
借入金	37,800	-7,560	-7,560	-7,560	-7,560	-7,560
エクイティ	25,200					
償却前税引後利益		10,737	10,861	12,636	11,111	15,585
資金収支		3,177	3,301	5,076	3,551	20,025
						35,130

諸源リスト(再掲)

- A 月坪賃料(千円) 25
- B 総面積(坪) 300
- C テナント/坪比 60%
- D 入居率 90%
- E テナント月会費(千円) 25
- F テナント数(100%入居時) 60
- G テナント面積(坪) 3
- H 支払賃料率 40%
- I 改装投資額(千円) 45,000
- J 改装単価(千円/坪) 150
- K 償却年数(年) 5
- L 借入額(千円) 37,800
- M 借入比率 60%
- N ショア金利 3%
- O 借入年数(年) 5
- P エクイティ(千円) 25,200
- Q 水道光熱費(千円/月坪) 0.5
- R 敷金保証金(千円) 18,000

4 . 家守事業の効果と課題

(1) 家守事業の効果



家守事業を通じ、地域には様々な効果がもたらされる。

テナント

SOHO 事業者の悩みは、外部との交流機会が少ないことである。これは、営業機会が少ない、刺激が少なくモチベーションが低下する、孤独感が強いなど、ビジネス面、精神面ともに切実な問題である。家守による地元企業やテナント同士のコーディネートは、こうした SOHO に仕事の確保や連携した新ビジネスの創出といった新たなビジネスチャンスをもたらすとともに、多くの SOHO が入居する家守の施設で仕事を行うことは、SOHO にとって日々の大きな刺激ともなる。さらに、ワンルームマンションを事務所代わりに使っている SOHO には、電球の交換やトイレ掃除など面倒な作業が多く発生するが、こうした問題も解消される。

地域企業・住民、地元自治体

地域に活力を与える新たなテナントの増加やテナントと地元企業が連携した新ビジネスの創出などで、地域の経済活動は活性化し、こうした連携の中で新たなコミュニティも生まれ、この人の繋がりがまちづくりの原動力となっていく。また、人が増え「空き」が減少すれば地域の安全安心機能も向上していく。違法テナントの摘発により空室が発生した地域にとって、家守事業は極めて有効である。すなわち、犯罪対策の強化に伴い発生した空室を解消する事後対策になると同時に、地域に人を呼び込み安全安心機能を向上させることで、犯罪発生を未然に防ぐ事前対策にもなるのである。活気ある地域には、そこで経済活動を行う様々な人が集まり、新たな商売が発生し、さらにそのエリアに対する投資も行われるという正の循環が生まれる。このように、地域にとって極めて政策的意義が高いの

が家守事業である。

ビルオーナー

これまで活用されていなかった空室から賃料収入が発生する。

その他

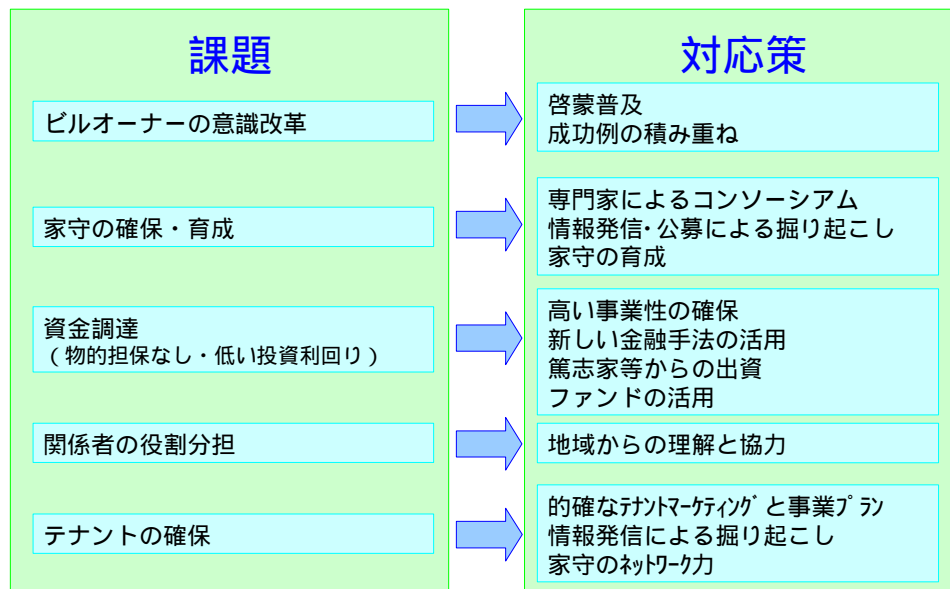
地域の設備 / 建設事業者

中小ビルのコンバージョン工事は金額が小さく、通常は大手ゼネコンなどが手をつけない分野であるため、地域の設備、建設事業者が参画する余地は大きい。

地域金融機関

家守が行う改装工事への融資、店子に対する事業資金の供給などで、投融資の活発化が図られる。

(2) 家守事業推進上の課題と対応策



しかし、実際に家守事業を行うに当たっては課題も多く、その内容は概ね上記に集約される。それぞれについての対応策を、実例も踏まえながら以下で整理する。

1) ビルオーナーの意識改革

家守事業を行うに当たり、低廉賃料での物件確保は難航するケースが多い。これに対する特効薬はなく、えびすビルのようにビルオーナーを地道に説得するのが王道である。また、行政によるビルオーナー向けのセミナーといった啓蒙活動等の支援は、家守にとって強力な応援団となる。また、3棟の物件でコンバージョンを行ったえびすビルの例にも見られる通り、ひとつの物件で成果が出れば、周辺のビルオーナーから次の協力を得られる可能性も高くなる。

2) 家守の確保・育成

家守には、不動産管理、経営コンサルタント、タウンマネジメントと多彩な能力が必要であるが、こうした人材をすぐに見つけることは通常困難である。ちよだプラットフォームスクエアのように、公募により家守を募集したり、各分野の専門家が連携しコンソーシアムを組成して家守の役割を担うことで、この課題に対応することができる。また、17年度より、(財)まちみらい千代田の主催により、家守を育成するためのプログラムが開始されている。家守塾と称されている本プログラムには、全国から約30名の民間企業、NPO、学生が参加しており、将来の家守候補が続々と輩出されている。

3) 資金調達

ビルオーナーから賃借した物件をコンバージョンするにあたり、融資や出資による資金調

達が必要になるケースがあるが、以下のような多くの課題がある。

- ・ 物的担保なし

家守が改装を行っても、多くは不動産そのものに合体してしまいビルオーナーの所有となるため、家守が改装資金を借り入れようにも無担保になってしまう。物的担保がないプロジェクトで融資を受けようとする場合には、当然高い事業性が求められる。世田谷ものづくり学校では、行政からの賃借料が低廉であったこと、及び、事業開始時から長期安定的に一定の入居者を確保し得るネットワークを家守が有していたことから、事業から得られるキャッシュフローが極めて安定的であると評価された。また、ちよだプラットフォームスクエアでは、高い事業性に加え、新株予約権付融資といった新たな金融手法の活用により、物的担保に頼らない融資が行われている。

- ・ 低い投資利回り

家守事業は、テナントの育成支援やまちづくり活動など、短期的な利益を追求するものではない。このため、出資を募ろうにも高い利回りを期待する一般の投資家からの出資は見込みがたい。これに対し、ちよだプラットフォームスクエアでは、自らのネットワークを最大限活用して原則配当を行わないことを約した普通株と、低利回りを条件とした優先株を発行することで、事業の趣旨に賛同してくれる地元の篤志家等からの出資を仰いでいる。さらに、こうした課題に対してはファンドの活用も有効である。投資家に対するリスクとリターンの関係を何種類にも分割し、篤志家や行政といった地域関係者から金融機関まで、それぞれの立場毎に最適ナリスクとリターンを組み合わせた資金を拠出する仕組みを構築することで、様々なスタンスの投資家から広く資金の提供を受けるのである。さらに、ファンドはサテライト展開時にも効果を発揮する。サテライト1件当たりの投資額は数百万から多くても数千万円という小ロットであることから、次々とサテライト展開が起こるようなケースでは、個別案件毎に出資や融資を募っては効率が悪い。予め資金プールが用意されていれば、機動的な資金調達が可能となる。

4) 関係者の役割分担

まちづくりを行うに当たっては、家守個人の奮闘では限界があり、地域から理解と協力が不可欠である。しかし、こうした地元対応をすべて家守が担うことは通常困難である。新宿区歌舞伎町のように、地元自治体、地元住民、地元企業、ビルオーナーなどが集結し、それぞれが連携して取組を進めていくことが求められる。また、家守事業の事業性を向上させるため、関係者が役割分担を行っていくことも重要である。ちよだプラットフォームスクエアや世田谷ものづくり学校では、公有施設を低廉賃貸するとともに初期投資の一部を自治体が負担することで、家守への過度な負担を和らげるという対応策がとられている。

5) テナントの確保

地方都市にはSOHOはおらず、テナント確保が難しという声を聞くこともあるが、例えば

行政のポスターは、写真家、コピーライター、グラフィックデザイナー、イラストレーターといった小規模事業者がそれぞれの役割を担当しながら製作されることが多い。実際には地域に存在する SOHO を、発掘できていないケースが多いのではないだろうか。少なくとも、広島 SOHO'オフィスなどのように、イベントなどを通じ SOHO を発掘するための努力は行う必要がある。また、テナントは SOHO に限らない。小規模事業者という観点であれば、弁護士や公認会計士といった士業や NPO、また、中心市街地への立地ニーズの高さという観点であれば、飲食・物販店など、様々な事業者がテナントターゲットとなりうる。団塊世代の大量退職などによるオフィス需要の減少で、今後は全国的に企業テナントの確保がますます難しくなる。空室問題を解消してくれる、こうした新たな事業者を見つけ出していくことが重要である。

(参考) 関連法制度などの参考知識

(1) 公共施設活用型家守の関連法制度

1) 公物管理

- 普通財産化による賃貸借契約

2) 補助金等適正化法

(補助金等に関わる予算の執行の適正化に関する法律)

- 補助金で造られた施設を転用する際には原則として国庫納付が求められる

3) 地方債の繰上償還

- 地方債で造られた施設を転用する際には原則として繰上償還が求められる

低廉な家賃で空室を仕入れるために、公共施設の活用が有効であることは前記の通りである。しかし、公共施設を活用する際には公共施設ならではの各種制約があり、実際に家守事業を行う際には、こうした規制をひとつずつクリアしていく必要がある。

1) 公物管理

自治体の有する財産は、公用または公共用の目的達成のために使用される行政財産と、賃貸収入など経済価値に主目的をおいた普通財産に分類される。行政財産は、行政目的のために使用されるべきものであるため、貸付や私権の設定等は原則禁止されており、行政目的の遂行を妨げない範囲で、原則1年以内の目的外使用許可が下りるのみである。目的外使用許可は、契約ではなく行政処分にあたる裁量行為であり、家守事業を実施するための利用権原としては極めて不安定であることから、賃貸借契約などの権利設定が可能な普通財産に変更することが必要となる。なお、行政財産から普通財産への変更は、首長の権限により実施が可能である。

ちよだプラットフォームスクエア及び世田谷ものづくり学校においても、行政財産から普通財産への変更が行われている。

2) 補助金等適正化法

国の補助金を活用し建設された施設で、財産処分期間⁴を経過していない施設を、営利目的施設へ転用する場合や民間事業者へ委託する場合、補助金の目的に反した財産処分として、残存評価額分の国庫納付が必要となる。

⁴ たとえば鉄筋コンクリートの校舎の財産処分期間は減価償却年数見合いとして原則60年とされている。

3) 地方債の繰上償還

地方債により建設された施設を、許可を受けた施設と異なる施設へ転用する場合、原則として繰上償還が必要となる。

ちよだプラットフォームスクエア及び世田谷ものづくり学校は、国からの補助金及び地方債で建設された施設ではなかったことから、この問題は発生していない。

(2) 代表的な支援制度 1

財産の交換、譲与、無償貸付等に関する条例

- 普通財産の減額貸付

地域再生 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiikisaisei/index.html>

- 補助対象施設の転用に伴う国庫納付免除
- 公共施設の転用に伴う地方債繰上償還免除
- 特定地域再生事業会社に対する投資についての税制優遇措置
- 日本政策投資銀行による低利融資等

SOHOコンバージョン支援センター（日本政策投資銀行）

http://www.dbj.go.jp/japanese/release/rel2005/0426_local.html

一方、家守事業を支援するために活用しうる制度もあり、以下では代表的なものを紹介する。先行事例では、こうした制度をうまく活用しながら事業を進めている。

1) 財産の交換、譲与、無償貸付等に関する条例

自治体が条例で定めれば、普通財産を無償又は時価より低い貸付料で貸し付けることができる。世田谷ものづくり学校では、アールプロジェクト㈱へ低廉な家賃で賃貸するため、本条例を改正している。

2) 地域再生

地域再生とは、地域再生本部（本部長：内閣総理大臣）の下、各府省の縦割りを超えた支援制度を用意することで、意欲ある地域の活性化や雇用創出を図る制度である。自治体が、これらの支援制度を活用した地域再生計画を策定して内閣府に申請し、内閣総理大臣の認定を受けた場合には、地域再生プロジェクトを実施するに当たって支援措置を受けることができる。地域再生の支援措置のうち、家守事業での活用を検討しうる代表例は以下の通りである。

- ・ 補助対象施設の転用に伴う国庫納付免除、公共施設の転用に伴う地方債繰上償還免除

補助金や地方債で建設された施設の転用に当たり、補助金の国庫納付及び地方債の繰上返済が不要となるという制度である。ただし、有償譲渡や有償貸付の場合は国庫納付、繰上償還が求められるという留保条件がついている。

- ・ 特定地域再生事業会社に対する投資についての税制優遇措置

特定地域再生事業会社とは、地域再生計画に定められた事業を専ら行う株式会社で、常勤雇用が20名以上であること、自治体が発行済み株式の5/100以上1/3以下を保有する

三セクであること、中小企業であること等の要件を満たす会社である。本支援措置は、地域再生に役立つこうした会社へ民間資金を誘導するため、特定地域再生事業会社への個人の出資に対して、投資額控除などの税制上の優遇措置を適用するという支援措置である。家守事業を専門で行う会社が 20 名以上の人員を雇うことは想定しがたいが、TMO などまちづくりのために三セクとして設立された会社が一事業として家守を行うような場合には、本制度の活用も検討しうるであろう。

・日本政策投資銀行の低利融資等

地域再生プロジェクトの形成・事業化に対するアドバイスを行うとともに、民間金融機関とも協調しつつ低利融資を実施し、加えて、出資、債務保証についても対応可能という支援制度である。ただし、出融資及び債務保証については、償還確実性等に関する金融面の審査が別途必要となる。新宿区歌舞伎町では、日本政策投資銀行の支援制度を活用した地域再生計画を策定し、2005 年 11 月に認定を受けている。

地域再生については、これら支援措置を受けられることのほか、内閣総理大臣認定プロジェクトとして対外的な PR 効果も大きい。

3) SOHO コンバージョン支援センター（日本政策投資銀行）

日本政策投資銀行では、地域再生による支援制度のほか、家守事業を推進するための相談窓口として、SOHO コンバージョン支援センターを開設している。同センターでは、家守事業に関する調査および広報活動、家守事業に関するアドバイス、全国の家守のネットワーク化、資金調達の仕組の企画等を行っている。また、金融面での審査により償還確実性等が認められるプロジェクトに対しては、民間金融機関とも協調しつつ低利融資、出資、債務保証を行っている。

(2) 代表的な支援制度 2

金沢市中心市街地業務機能集積促進事業助成金

http://www.city.kanazawa.ishikawa.jp/kougyou/ritti/kanazawa_main/

対象地区

金沢駅前～広坂

制度概要

- 建物オーナーへの助成
 - 改装費の20% (限度額5,000万円/年 通算合計1億円)
- 入居者への助成
 - 事務所開設経費の50% (限度額200万円)
 - 家賃 (共益費のぞく) の50% (限度額500万円/年、原則3年間、新規雇用50人以上で5年間の特認)
 - 新規市民雇用50万円/人の雇用補助 (限度額2,000万円)

空室対策のため自治体が独自に創設した支援制度は多いが、その中でも、最も踏み込んでいる支援制度のひとつが金沢市の本制度である。支援対象物件はメインストリート沿いに限定、オーナーと入居者の双方に対して支援を行い、支援金額の上限も高いという点が特徴的で、これまで19件の実績が上がっている。

(3) 募集要項のポイント

民の創意工夫の発揮余地を確保

- ビジョンの明示と性能発注
- 選定基準の明示
- 余裕あるスケジュール
- 十分な官民対話

合理的な役割分担

- 行政と民による適切な負担
- 事前のリスク開示と役割分担の明確化

ガバナンス

- 行政に対する報告義務
- インセンティブとペナルティ
- 事業に不都合が生じた場合の合理的な対処

ちよだプラットフォームスクエアでは、家守が公募されている（実際の募集要項は別添）。家守を公募するに当たっての代表的なポイントは以下の通りである。

民の創意工夫の発揮余地を確保

家守に実現を期待するビジョンを明示するとともに、発注者が求めるサービスを明らかにし満たすべき水準を規定する性能発注を行うことで、民間事業者の創意工夫を最大限引き出す。また、審査における評価の基準とウェイトを明確化し、民間が何を求められ、どこに焦点を合わせた提案にしたらいいかを示していく。さらに、募集要項の発出から応札まで、民間事業者が十分検討できるだけの期間を設けるとともに、Q&A などを通じ、民間事業者と十分な対話を行っていく。この際、対話を踏まえて当初案を見直すことで、最適な募集内容としていくという柔軟な姿勢も重要である。

合理的な役割分担

物件の所有者である行政が躯体に関わる工事は行政が担当するが、内装工事の負担と一定水準の家賃支払いは家守に義務づけるなど、民間と行政がともに過度な負担を追うことのないよう合理的な役割分担を行う。また、事業を行うに当たって想定しうるリスクを明らかにし、これらに対する合理的なリスク分担をあらかじめ定めておく。

ガバナンス

適切な運営を促すため、行政に対する毎期の事業計画や決算の報告を義務づけるとともに、民間事業者に対してインセンティブとペナルティを設ける。また、ペナルティについては、民間事業者が何らかの事情により定められたサービス水準を達成できなかった場合にも、

事態解消に向けた自助努力を引き出すために、一定の協議期間を設けておくことが必要である。

参考資料:「千代田区中小企業センター」の新たな活用について
千代田区中小企業センター借受者募集要項

全国初の試み！！“いっしょにまちを元気にしてくれる方を募集します”

「千代田区中小企業センター」の新たな活用について

千代田区（石川雅己区長）では、区有財産である「千代田区中小企業センタービル」を、空きビル活用のモデルケースとして、千代田の特性を活かした産業振興や総合的なまちづくりの拠点として活用することといたしました。

このたび、（財）千代田区街づくり推進公社が区から貸付を受けて、このビルの維持管理から入居テナントの育成・支援を行って一括管理するマネジメント事業者を企画提案方式により公募いたします。

＜事業の目的＞

空きビルの解消のためには、テナント需要の開拓が必要であります。このマネジメント事業者とは、単にビルを維持管理するのみならず、将来性のあるテナントを「呼び込み」、法務・経理・融資相談などのビジネスサポートを通して「育てる」機能です。このような機能によって、空きビルをテナントの入居意欲が高まる付加価値のある魅力的なビルへと再生させようとするものです。

さらに、マネジメント事業者が新たな力のあるテナントを呼び込むことで、情報の集積やビジネスチャンスの拡大など、地域への経済波及効果も期待できます。

＜全国初の試み＞

自治体が、公の施設を普通財産化したうえで、施設の維持管理からビジネスサポートまでを併せて行う事業者を募り運営を委ねる方式や、その事業者と公社の連携によってまちの活性化に向けて取り組むことは、全国でも例のない初の試みであるといえます。

詳細は、下記のとおりです。

記

1 貸付条件

- 借地借家法第 38 条に規定する定期建物賃貸借契約により、センターを一括で貸し付けます。なお、センターの一部に区の公社が入居します。
- 借受者は、総合的なまちづくりの拠点としてセンターを活用する上で区の公社と連携するなどご協力をいただきます。
- 借受者は、建物の維持管理のみならず、入居するテナントに対する法務、税理、融資等をはじめとするビジネスサポートも行うものとします。
- 借受者は、貸付期間中使用に耐えうるよう、自己の負担で建物の改修、維持管理等を行っていただきます。なお、建物の基本設備についての改修経費は区が負担します。
- 契約終了時には、借受者の所有管理する物件等を撤去し、返還していただきます。

2 貸付期間

平成16年4月から改修工事期間を含めて平成26年3月31日まで

3 事業者の選定方法

貸付目的を的確に実施できるマネジメント事業者を公正に選定するために、産業振興やまちづくりへの貢献度、事業計画や収支計画の内容等について学識経験者、経営者等で構成する「千代田区中小企業センター活用事業者選定委員会」が総合的に審査し選定します。

4 スケジュール

応募の受付期間	平成15年11月5日から11月28日(12:00まで)
施設見学会	平成15年11月13日(10:00~12:00・14:00~16:00)
現地説明会	平成15年11月18日 (千代田区中小企業センターに於いて、14:00から)
企画書等提出期限	平成15年12月24日まで
借受者の決定	平成16年2月上旬

5 募集要項の配布・受付場所

(財)千代田区街づくり推進公社 事業管理部企画情報課
千代田区九段南1-6-17千代田会館2階
または、公社ホームページ(<http://www.chiyoda-machidukuri.or.jp>)

6 建物の概要

所在地	千代田区神田錦町3-21
竣工年月日	昭和56年2月16日
構造・規模	鉄筋コンクリート造、地下2階、地上5階、塔屋2階建て
敷地面積	1,303.09 m ²
延床面積	5,711.61 m ²

<問い合わせ先>

(財)千代田区街づくり推進公社事業管理部企画情報課 大井・三浦
TEL 03-3262-0211 (内) 310
千代田区まちづくり推進部都市計画課 飛澤・土村
TEL 03-3264-2111 (内) 88210

千代田区中小企業センターの新たな活用

ここが新しい！1 空きビル活用のモデルケース

マネジメント事業者による
ビルの維持管理

+

テナント誘致・仕事の呼び込み・テナントへのビジネスサポート・テナント間交流・異業種交流等
➡ 新しいビル経営手法！付加価値のあるビルへ再生！

ここが新しい！2 産業振興の起爆剤

起爆剤となる元気なテナントの呼び込み！テナントへの育成支援！情報の集積やビジネスチャンスの拡大！
➡ 新しい方の集積が千代田の地域活力に、まちづくりの活性化に！

ここが新しい！3 公社との連携

区の公社とマネジメント事業者の連携によって、区民、企業、NPOなど新たな出会いが多く生まれ、
いままで実現しなかったまちづくりのアイデアやビジネスチャンスが広がる！
➡ 「ここにくれれば何かおもしろいことができそうだ」！情報の集積場所、総合的なまちづくり拠点に！

さらに、将来、他ビルとの連携によって情報HUBステーションを目指します！

千代田のまちの活性化が加速

千代田をもっともっと元気になります！

千代田区中小企業センター借受者募集要項

—「千代田の特性を活かした SOHO・産業振興」まちづくり活性化事業—

この活性化事業は、公社が、地域再生の新たな方策をさぐるために設置した「千代田 SOHO まちづくり推進検討会」から平成15年3月に提言された「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」の趣旨を踏まえて、公共施設を活用し SOHO まちづくりのモデルケースとしておこなうものです。この事業では、ビルの管理運営とともに、テナント集めや入居するテナントに対する経営のサポートまで行う「マネジメント事業者」に一括管理を委ね、ベンチャー等の育成を行うとともに、活力あるテナントの誘致により、産業振興の起爆剤として、千代田のまちの活性化につなげることを期待するものです。

※「中小ビル連携による地域産業の活性化と地域コミュニティの再生」提言は、千代田区街づくり推進公社のホームページでご覧いただけます。

【ホームページアドレス】 <http://www.chiyoda-machidukuri.or.jp>

1 募集目的

財団法人千代田区街づくり推進公社（以下「公社」という。）は、千代田のまちの活性化を図ることを目的に、千代田区中小企業センター（以下「センター」という。）を空きビル活用のモデルケースとして、千代田の特性を活かした産業振興や総合的なまちづくりの拠点として活用するため、センターを一括管理するとともに、入居者への育成支援を行うマネジメント事業者を企画提案方式によって募集します。

2 貸付建物

(1) 概要

名称	千代田区中小企業センター
所有者	千代田区（公社は区からセンターを借り受ける予定です）
所在地	千代田区神田錦町3-21
敷地面積	1,303.09㎡
建築面積	810.19㎡
延床面積	5,711.61㎡（登記簿上の面積）
建築年月日	昭和56年2月16日
階層	地下2階、地上5階、塔屋2階建て
構造	鉄筋コンクリート造
建物用途	展示場・会議室

(2) 貸付対象

建物を一括して貸付けします。

3 応募者資格

募集目的の趣旨をふまえ、千代田のまちの活性化に貢献するにふさわしい事業計画

を立案し、産業振興の拠点・まちづくりの拠点となる、かつ当該計画を実現する能力、資力、ビル全体の管理能力を有する者であることを要します。

4 センターの使用条件

- (1) センターを借り受けるマネジメント事業者（以下「借受者」という。）は、センターの改修、維持管理を適切に行うとともに、入居者へのインキュベーションやビジネスサポートを行い、産業振興の起爆剤となるような活力あるベンチャー企業等を呼び込み、育成支援していただきます。また、公社は、区民・NPO・民間企業など多様な主体をつなぐ役割が期待されており、公社と連携して、千代田の総合的なまちづくりの拠点としてセンターを活用する一端を担っていただきます。
- (2) 4・5階は、公社が利用することとします。その部分の入居賃料は、借受者が公社に支払う貸付料と相殺することとします。なお、4階の事務室については、2階、又は3階に同程度のスペースを確保することができれば、借受者との協議で交換することができることとします。
- (3) 5階は、公社が会議室として利用します。入居者は、公社が定める使用料で利用することができます。なお、会議室の管理につきましては、借受者と別途協議をします。
- (4) 地下1階の防災備蓄倉庫等は、千代田区（以下「区」という。）が使用します。物品の搬出入は借受者に相談のうえ行います。この部分の賃料は、借受者が公社に支払う貸付料と相殺することとします。
- (5) センターは、最低10台の駐車場設置が義務付けられています。その内公社が使用する駐車スペースとして2台分を無償で確保することとします。
- (6) 風俗営業等の規則及び業務の適正化等に関する法律（昭和23年法律第122号）第2条第1項に定める「風俗営業」、同条第5項に定める「性風俗特殊営業」その他これに類する業の使用に供することはできません。

5 施設整備に関する事項

(1) 改修工事

- ① 貸付建物の構造及び躯体に重大な影響を与えるような改修を行うことはできません。
- ② 全館の改修計画を立て、工事項目ごとに経費の積算を出してください。
- ③ 応募に当たっては、改修内容・方法等について事前に関係機関と調整を行い、改修の実現性を見極めた上、応募して下さい。
- ④ センターは、「建築物の耐震改修の促進に関する法律」（平成7年12月25日施行）上の対象建築物として、平成8年10月に耐震診断を行い、「危険性は低い」との結果を得ております。公社及び区では耐震のための改修を行わず、借受者にセンターを引渡します。天災地変等損害に対しては、公社及び区は一切賠償を行わないこととします。
- ⑤ センターは、展示場・会議室として用途指定がされているため、その他の用途で使用する場合は、用途の一部変更手続きが必要となります。
- ⑥ 借受者が、改修工事を実施しようとするときは、定期建物賃貸借契約に先立って、公社及び関係機関と改修工事に関する協議を行っていただきます。
- ⑦ 区又は公社が、今回の改修工事にあわせて4、5階部分の内装改修を区の負担で行

- うことを予定しておりますので、別途工事方法等について協議をします。
- ⑧ センターの設備等は、老朽化により改修が必要な部分があります。
 - ⑨ 改修工事の施工可能な時期は、センターの引き渡し後とし、平成16年9月30日までに終了すること。
 - ⑩ 借受者は、改修工事の完成図面等を公社に提出してください。

(2) 改修工事に伴う経費負担

- ① センターの改修工事は、外壁、屋上防水、冷暖房及び給排水設備工事の基本的な事項について区が経費を負担します。工事は他の改修工事とともに借受者が一体的に管理することとします。その他の部分の改修工事は、借受者が自己の負担で必要な改修を行うものとします。ただし、改修工事をした施設・設備の内、区が負担した部分の財産の所属は、区に帰属するものとします。
- ② 借受者が入居後にセンターの諸設備にかかわる改修が必要になった場合の経費負担は、借受者が負担するものとします。

6 維持管理

- (1) センター引き渡し後の貸付建物及び付属設備の維持管理については、借受者が自己の負担で行うものとします。
- (2) 借受者が必要とする修繕については、事前に公社の承諾を得た上で、借受者が自己の負担で行うものとします。
- (3) 公社が使用する4,5階の維持管理・共益費は、根拠を示して公社に請求するものとします。それ以外の区又は公社の補助は行わないものとします。なお、公社負担の経費は、公社が入居可能となった月から支払義務が生じることとします。

7 貸付

(1) 貸付の方法

- ① 貸付は、借地借家法第38条に基づく定期建物賃貸借による契約（以下「定期建物賃貸借契約」という。）により行います。
- ② 定期建物賃貸借契約は、期間満了により終了し、更新はいたしません。

(2) 貸付期間等

貸付期間は、改修工事期間を含めて最長で10年以内とします。ただし、貸付期間満了前であっても、募集の主要な趣旨が達成できないと公社が判断した場合には、一定期間を経て契約を解除することができます。

(3) 貸付料及び敷金

- ① 貸付料は、借受者が事業計画により提示した金額等に基づき公社が決定します。また、敷金については、貸付料月額で3月分を上限として決定します。
- ② 貸付料は、原則として3年ごとに改定します。ただし、物価変動、借受者の事業内容を考慮し、事前協議の上で公社が決定します。
- ③ 貸付料は、公社が指定する期日までに支払っていただきます。なお、貸付料を指定期日までに支払わなかった場合には、延滞金を徴収します。
- ④ 貸付料は、センターでの事業開始時より生じるものとします。
- ⑤ 敷金は、定期建物賃貸借契約締結時に納入していただき、定期建物賃貸借契約終了後に利子を付けずに返還します。ただし、借受者において公社に対する未払債

務等がある場合には、その弁済に充当します。

(4) 転貸に伴う留意事項

- ① 借受者が貸付建物を転貸する場合には、事前に公社の承諾が必要です。この場合、借受者は転貸の相手（以下「テナント」という。）との間で、定期建物賃貸借契約を締結することを基本とします。なお、再転貸をすることはできません。
- ② テナントについては、本事業の趣旨・目的にふさわしい事業者ならびに関連した者を選定していただきます。

8 改修工事設計協議等

借受者は、提案内容に基づき設計をすることとなりますが、設計に当たっては事前に公社及び区と協議を行っていただきます。

また、改修に当たっては、関係法令等の定め及び関係機関からの指導に従っていただきます。

9 定期建物賃貸借契約の締結等

- (1) 改修工事設計協議後、公社と借受者の間で定期建物賃貸借契約を締結します。この定期建物賃貸借契約については、公正証書を作成するものとします。

なお、定期建物賃貸借契約を締結する前に、公社は、借受者に対して、契約の更新が無く、期間満了により当該契約が終了することについて記載した書面を交付して説明を行いますので、借受者は、当該書面の受取証を提出して下さい。

- (2) 定期建物賃貸借契約にかかわる公正証書の作成をすることになります。
- (3) 賃借権については、これを譲渡することはできません。
- (4) 定期建物賃貸借契約の締結は、平成16年3月31日を予定しております。

10 借受者の決定

(1) 借受者の決定方法

応募者の信用・資力、事業計画の内容等を総合的に勘案し、学識経験者、経営者等で構成される「千代田区中小企業センター活用事業者選定委員会」の審査を経て、借受者を決定します。決定に当たっては応募者の順位付けを行い、第1位の応募者を借受者とし、第1位の借受者が辞退した場合、第2位の応募者を借受者とします。なお、審査の結果、借受者なしとする場合があります。

(2) 選定基準

選定審査にあたっては、以下の視点から総合的に評価いたします。

①目的との適合性

千代田区の地域特性を踏まえ、ベンチャー等の育成を行い、地域の活性化のための総合拠点をめざすという募集の目的をより効果的に達成しうる施設内容・運営計画となっているか。

② 産業振興、まちづくりへの貢献

産業振興の起爆剤となるとともに、にぎわいの創出等千代田のまちの活性化につながる提案となっているか。

③ 事業計画の妥当性

提案企業の信頼度、収支計画・資金計画の妥当性、事業リスクへの備えに問題

はないか。

④ 区（公社）との連携・協働

財政面において自立性があり、ある程度の貸付料を支払う計画となっているか。
また、事業の趣旨をより効果的に達成するために、必要に応じて区（公社）と連携し協働できる意志及び能力を有しているか。

(3) ヒアリング等の実施

応募書類提出後、審査に当たって、応募者に提出書類の内容等について説明又は追加資料の提出を求めることがあります。

(4) 借受者の決定時期及び審査結果の通知

借受者の決定は、平成16年2月上旬を予定しています。

審査結果については、応募者全員に文書で通知します。

なお、借受者の決定は、提案があった施設計画が、建築基準法等の関係法令の条件を満たしていることを、区を含む審査機関が認めたということではありません。

(5) 借受者等の公表

借受者名及びその提案内容の概要については、公表します。なお、借受者以外の応募者名は公表しませんが、提案内容については公表することがあります。

11 定期建物賃貸借契約締結までの手順

募集要項配布	平成15年11月5日（水）から（土・日・祝日を除きます）
応募表明	平成15年11月5日（水）～11月28日（金）（土・日・祝日を除きます）
施設見学会	平成15年11月13日（木）
現場説明会の開催	平成15年11月18日（火）
質疑書の提出	平成15年11月18日～21日（金）
質疑に対する回答発送	平成15年11月26日（水） （個別質疑に対しては随時回答を行います）
応募申込書類の提出	平成15年12月24日（水）
借受予定者の決定	平成16年2月上旬
改修工事設計協議・定期建物賃貸借契約締結	平成16年3月31日（予定）

・募集要項の配布は、（財）千代田区街づくり推進公社の窓口で行います。また、応募申込書等は公社ホームページでダウンロードできます。

【ホームページアドレス】 <http://www.chiyoda-machidukuri.or.jp>

12 応募手続き

(1) 応募表明

センターの借受けを希望する者は、次により応募の表明をしてください。

提出書類	・ 応募表明書
提出期日	平成15年11月28日(金) 12:00まで ただし、土・日・祝日を除きます。
提出場所	東京都千代田区九段南1-6-17 千代田会館2階 財団法人 千代田区街づくり推進公社 事業管理部 TEL 03-3262-0211 FAX 03-3262-0213 E-mail kobo@chiyoda-machidukuri.or.jp ※質疑書、応募申し込み書類についても、この場所に提出してください

(2) 施設見学会

現場説明会に先立ちまして、応募を予定している方が施設・設備を見学できるように施設見学会を行います。なお、当日は、技術職員を配置しませんので、質問には応じられませんので、ご承知ください。

開催日時	平成15年11月13日(木) 10:00、14:00
開催場所	千代田区中小企業センター

(3) 現場説明会の開催

現場説明会を開催し、応募要項、貸付建物及び付属設備の説明を行います。施設・設備に関する図面(CD-ROM)は、会場でお渡しします。

応募者は、必ず説明会に参加してください。説明会不参加の方については、応募を辞退したものとみなします。

開催日時	平成15年11月18日(火) 午後2時より
開催場所	千代田区中小企業センター

(4) 質疑及び回答

この募集要項又は説明会における質疑は質疑書により受け付けます。

質疑書は、公社あてに FAX、または E-mail してください。

質疑受付日時	平成15年11月18日(火)～11月21日(金)
質疑への回答	質疑内容により随時回答します。回答要約版は郵送または FAX、E-mailにより平成15年11月26日(水)に発送します。

(5) 応募申し込み

応募申込をしようとする者(以下「応募者」という。)は、次により応募書類を持参で提出してください。

なお、提出期間内に応募書類を提出しなかった場合には、応募を辞退したものとみなします。

- ①応募者に関する書類 提出部数1部

提出書類	記入上の注意
(1)応募申込書	様式 1
(2)定款又は寄附行為	最新のもの
(3)印鑑証明または印鑑登録証明書	提出日前3ヶ月以内に発行されたものとします。
(4)商業登記簿謄本または身分証明書	提出日前3ヶ月以内に発行されたものとします。
(5)事業概要	<ul style="list-style-type: none"> ○ 事業経過 <ul style="list-style-type: none"> ・ 創立（創業）年月日 ・ 資本金（出資総額） ・ 事業内容（事業種目、取扱品目・サービス年間取り扱高、事業所所在地及び従業員数等） ・ 主な取引先（取引先事業種目） ・ 今回の提出に類似又は関連する実績 ○ その他応募者のPRとなるもの <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業内容パンフレット、説明書 ・ 業界の事情（市場規模、動向）等に関する資料 ・ 応募者に係わるマスコミ関連記事等（最近のもの）
(6)決算書	最近実績3か年分の有価証券報告書（届出書）ない場合は、商法に定める計算書類（貸借対照表、損益計算書、営業報告書、損益処分案）及び付属明細書
(7)事業税、消費税及び法人税又は所得税の納税証明書（又は課税証明書）	最近1か年分の証明書
(8)預金残高証明書	書類提出前1か月以内に発行されたもの（金融機関以外の融資を受ける場合、融資者に関するものを提出してください。）

②提案に関する書類 提出書類 1部

書 類	内 容
(1)提案の趣旨	提案の趣旨（提案の目的・内容、募集目的達成のための方策・工夫、提案がまちづくりとして地域にもたらず波及効果等）を、簡潔にまとめてください。 (A3サイズ1枚程度)

(2)施設利用計画	センターの利用方法の概要を簡潔にまとめてください。 。(A3サイズ1枚程度)
(3)事業計画	<ul style="list-style-type: none"> ・応募者が行う事業展開の内容、利用の内訳、入居予定人員等 ・転貸を行う場合の条件、テナント誘致見込み ・入居者に対するインキュベーションやビジネスサポート機能などについて ・区と連携・協働して行う事業があれば提案してください。
(4)改修工事計画	<ul style="list-style-type: none"> ・改修工事を予定している施設及び付属設備の項目と経費の概算を記載してください。 (その内、区が負担する工事項目と金額を明示してください)
(5)維持管理計画	<p>建物及び付属設備の維持管理、修繕の計画清掃、警備等維持管理体制についても具体的に記載してください。</p> <p>テナントが、負担する維持管理費・共益費の想定額と、算定方法を示してください。</p>
(6)収支計画	<ul style="list-style-type: none"> ・収入及び支出について、その内訳も含めて事業年度ごとに記載してください。 ・テナントが負担する賃料の想定を記載してください ・維持管理費・共益費の算出方法及び金額の想定を記載してください。 ・公社に支払う貸付料とその積算の根拠を記載してください
(7)資金計画	資金（当初事業費）の用途、調達方法について、具体的に記載してください。
(8)スケジュール	センターを改修してオープンするまでのスケジュールを記載してください。

- ① 上記の他、公社が必要とする書類の提出を求めています。
- ② 提出書類は返却いたしません。

(6) 提出期日

平成15年12月1日～24日

10:00～12:00、13:00～16:30

(応募書類を提出する日時については、公社が調整のうえ指定させていただきます。)

(7) 著作権の帰属

応募者申込書類及び計画書類等の著作権は、応募者に帰属します。ただし、公社は、借受者の公表等必要な場合には、応募申込書類及び計画書類等の内容を無償で使用できるものとします。

(8) 費用の負担

本応募に関して必要な費用は、借受者の負担とします。

(9) 使用言語及び単位

応募に関する提出書類、調整等における言語は日本語、単位はメートル法を使用することとします。

(10) 資料の取り扱い

区又は公社が提供する資料は、応募の有無にかかわらず本応募の検討するため以外の目的で使用することを禁じます。

13 調査協力義務及び活動状況報告義務

(1) 公社は、借受者が募集目的にそった活動をしているか、定期的または必要と認めるときに調査できるものとします。この場合、借受者はこれに協力しなければならないこととします。

(2) 借受者は、公社に対して毎年度経理状況や活動状況の報告をしなければならないこととします

14 契約終了時の留意事項

(1) 借受者は、賃貸借期間が満了したときは、直ちに自己の負担で、借受者の所有・管理する物件等を撤去し、返還していただきます。ただし、公社が現状のままで返還することを承認した部分を除きます。

(2) 借受者は、造作の買取ならびに必要な経費及び有益費の償還等の請求を行うことはできません。

15 その他

(1) 本契約は、千代田区議会において、「千代田区中小企業センター条例の廃止に関する条例」が可決された場合に行われることとなります。

(2) 公社は、借受者が正当な理由無くして、公社の指定する期日に定期建物賃貸借契約締結に応じなかった場合には、借受者としての資格を取り消し、契約を締結しないことがあります。

(3) 公社は、借受者決定から定期建物賃貸借契約締結までの間に、借受者が次に掲げる事由に該当するときは、契約を締結しないことがあります。

① 資金事情の変化等により、契約の履行が確実でないと認められるとき。

② 著しく社会的信用を損なう等により、区有財産の借受者としてふさわしくないと認められるとき。

(4) その他

- ① 貸付条件については、本要項に定めるものの他、公社の関係規程等に定めるところによります。
- ② 償却資産について固定資産税が課税された場合は、借受者の負担とします。

平成 年 月 日

千代田区中小企業センター借受応募表明書

財団法人千代田区街づくり推進公社
理事長 須永 和隆

「千代田区中小企業センター借受者募集要項」に基づき、応募の表明をします。

住 所

氏 名

(法人の場合は名称及び代表者名)

印

(事務担当責任者)

所属 職名

氏名

電話

F A X

E-mail

提案概要 (現段階の利用内容やテーマなどを書いてください。)

平成 年 月 日

千代田区中小企業センター質疑書

財団法人千代田区街づくり推進公社
理事長 須永 和隆 様

住 所

氏 名 (法人の場合は名称及び代表者名)

印

(事務担当責任者)

所属 職名

氏名

電話

F A X

E-mail

「千代田区中小企業センター借受者募集要項」について質疑を別紙のとおり提出します。

NO,

質 疑 書 別 紙

質 疑 事 項	質 疑 内 容

質疑事項1件につき、1枚で作成してください。

平成 年 月 日

千代田区中小企業センター借受応募申込書

財団法人千代田区街づくり推進公社
理事長 須永 和隆 様

住 所

氏 名 (法人の場合は名称及び代表者名)

印

(事務担当責任者)

所属 職名

氏名

電話

F A X

E-mail

「千代田区中小企業センター借受者募集要項」に基づき、応募の申込みをします。

地域レポート 既刊

- VOL.1 技術集積型地域 内外の環境変化の影響と今後の対応 (2000.3)
- 長野県内の業態転換事例に学ぶ -
- VOL.2 跡地利用による地域振興 (2000.3)
- 都市再構築とコミュニティ発展に向けた取り組み -
- VOL.3 地域づくり型観光の実現に向けて (2000.8)
- 地域振興策としての観光の方向性 -
- VOL.4 外国人観光客誘致からみた日本の観光が抱える課題とその克服に向けて (2001.8)
- VOL.5 企業城下町の挑戦 技術集積地域日立地区における変化の胎動 (2001.8)
- VOL.6 中心市街地活性化実践事例調査 (2001.10)
- まちの再生に向けた 26 の工夫 -
- VOL.7 自動車産業集積地域の課題と展望 (2003.2)
- 群馬県太田地区の持続的発展に向けて -
- VOL.8 自立型地域創造へ向けた地域産業政策 (2003.3)
- 今後の地域産業政策を考えるための7つのケース・スタディー -
- VOL.9 海辺の資源を活かした地域活性化の取り組み (2004.3)
- 全国8地域の事例紹介とそのポイント -
- VOL.10 フレーム型地域プロジェクトの形成に向けて (2004.7)
- VOL.11 「社会資本ストックの生産性効果」に関する実証研究のサーベイ (2004.9)
- VOL.12 米国のコミュニティ開発金融機関と支援の仕組み (2005.3)
- 欧米地域金融調査 (米国編) -
- VOL.13 カナダの地域金融とクレジットユニオン (2005.3)
- 欧米地域金融調査 (カナダ編) -
- VOL.14 イタリアの地域金融と相互保証システム (2005.3)
- 欧米地域金融調査 (イタリア編) -
- VOL.15 都市圏分析 (2005.3)
- 足による投票と都市圏の魅力 -
- VOL.16 公民連携と安全・安心まちづくり (2005.12)
「第3回 Mayors Forum in Japan 開催報告書」
- VOL.17 広がる公民連携 (2005.12)
~自治体における公民連携に関するアンケート調査~
- VOL.18 多様なパートナーによる対話と協調に基づく地域政策の実例 (2006.3)
スウェーデンにおける地域政策の状況

ISSN 1345-5427

発行 日本政策投資銀行 地域企画部・地方開発部
東京都千代田区大手町1丁目9番1号
電話 03(3244)1750 (地域企画部代表)
03(3244)1730 (地方開発部代表)