

---

## 地方創生に資する不動産流動化・証券化のポイント

地方の不動産流動化・証券化事例集から3つの分野で14事例紹介

---

2018年10月26日



一般財団法人日本不動産研究所

研究部 佐野 洋輔

## はじめに

平成29年12月に閣議決定された「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2017改訂版)」において、「地方創生に資する不動産流動化・証券化に関する事例集を取りまとめ、地方公共団体や地域の不動産業者、金融機関等への周知を図る」とされたことを受け、内閣府地方創生推進事務局と国土交通省が連携し、本事例集を取りまとめました。

地方都市において、空き店舗や古民家等の遊休不動産が増加する一方で、地域資源を活用し、新たなしごとの創出、観光振興や健康長寿など、地方で拡大が見込まれるニーズに応じた地方創生の取組が進められているところであり、これらを結びつけ、「不動産の所有と利用・運営の分離」を図るなど、地域に眠る不動産を「稼げる不動産」、「地域価値を高める不動産」に転換していくことが求められます。

本事例集では、こうした地方創生に資する不動産流動化・証券化を推進する観点から、各地で実践された14の事例の概要を紹介しています。地方公共団体はもとより、地域のまちづくりに関わる各種の団体や民間事業者、不動産・リノベーション事業者、地域金融機関、地域住民等が連携・協働してまちづくりに取り組む際の参考にさせていただければ幸いです。

### まち・ひと・しごと創生総合戦略(2017改訂版)(平成29年12月22日閣議決定)

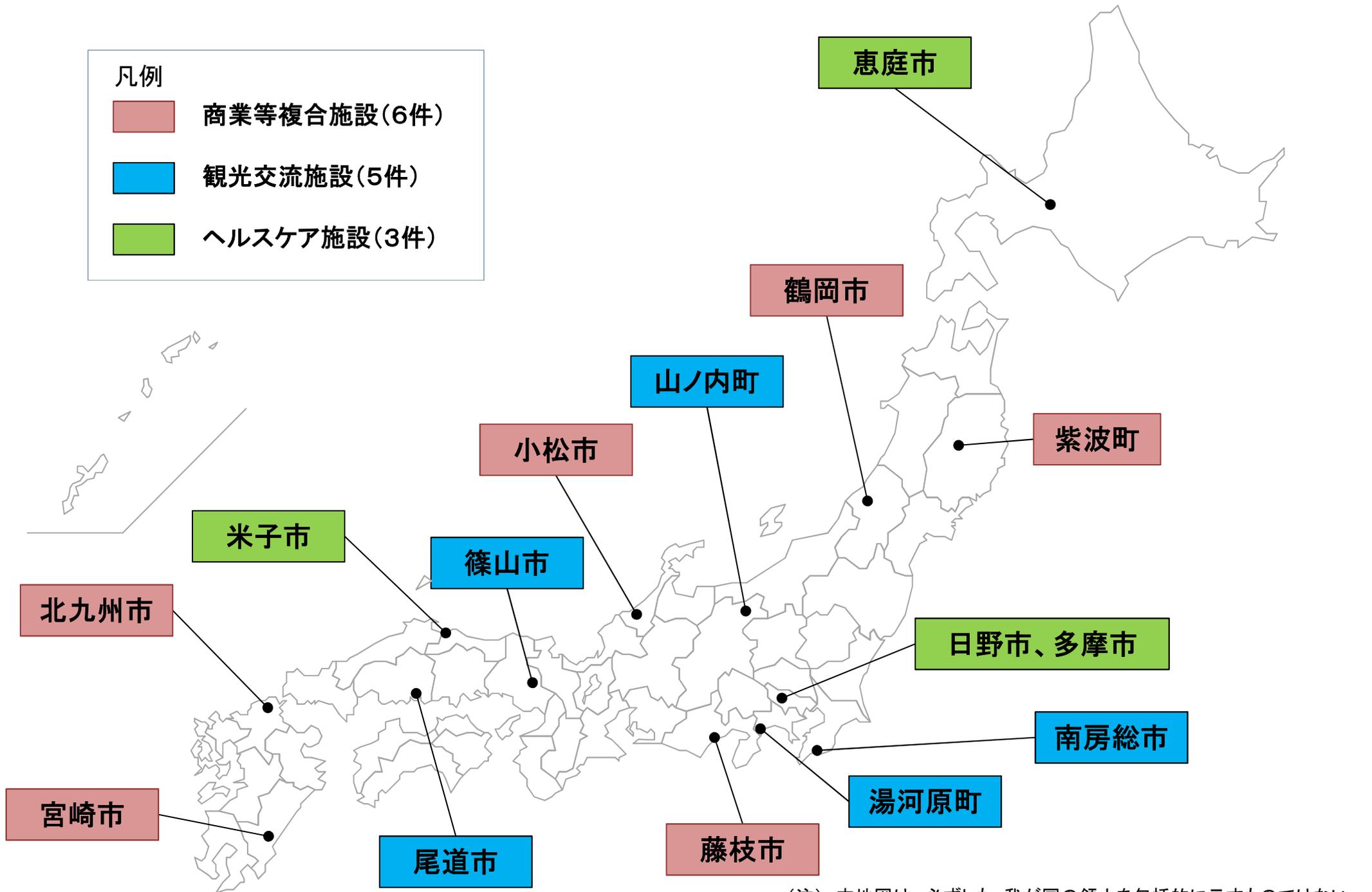
Ⅲ. 今後の施策の方向 3. 政策パッケージ (4)時代に合った地域をつくり、安心な暮らしを守るとともに、地域と地域を連携する  
(ア)まちづくり・地域連携 D-①地方都市における「稼げるまちづくり」の推進等

空き家・空き店舗等も活用しつつ、観光振興や健康長寿など地方で拡大する需要に対応した事業への不動産の円滑な供給を推進するため、新たな地方創生型の不動産証券化制度である「小規模不動産特定共同事業」等の活用を推進するとともに、地方創生に資する不動産流動化・証券化に関する事例集やガイドラインを取りまとめ、地方公共団体や地域の不動産業者、金融機関等への周知を図る。

# 地方創生に資する不動産流動化・証券化事例集 目次

分野	事例番号	地域	事業名	頁
商業等複合施設	事例①	岩手県 紫波町	紫波町 オガールプロジェクト	3
	事例②	山形県 鶴岡市	鶴岡市 東京第一ホテル鶴岡他改修事業	5
	事例③	石川県 小松市	小松駅南ブロック複合施設(Komatsu A × Z Square)	7
	事例④	静岡県 藤枝市	藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設(BiVi藤枝)	9
	事例⑤	福岡県 北九州市	北九州家守舎 リノベーションまちづくり(タンガテーブル)	11
	事例⑥	宮崎県 宮崎市	宮崎駅西口拠点施設整備事業	13
観光交流施設	事例⑦	千葉県 南房総市	南房総市 白浜フローラルホール	15
	事例⑧	神奈川県 湯河原町	湯河原町 富士屋旅館再生事業	17
	事例⑨	長野県 山ノ内町	山ノ内町 WAKUWAKUやまのうち	19
	事例⑩	兵庫県 篠山市	篠山城下町ホテルNIPPONIAプロジェクト	21
	事例⑪	広島県 尾道市	ONOMICHI U2	23
ヘルスケア施設	事例⑫	北海道 恵庭市	恵庭駅西口再開発施設(いざりえ)	25
	事例⑬	東京都 日野市・多摩市	ゆいま～る多摩平の森・中沢・聖ヶ丘	27
	事例⑭	鳥取県 米子市	米子市 まちなか米子式号館	29

# 地方創生に資する不動産流動化・証券化事例集 事例位置図



(注) 本地図は、必ずしも、我が国の領土を包括的に示すものではない。

# 地方創生に資する不動産流動化・証券化のポイント

## 地域に眠る遊休不動産

中心市街地・観光地等の空き店舗・古民家、老朽施設、遊休公的不動産(PRE)など

不動産  
流動化  
証券化

## 稼げる不動産 地域価値を高める不動産

地方創生の新たな需要に対応した施設(商業等複合施設、観光交流施設、ヘルスケア施設など)

### 遊休不動産の活用

- 空き店舗・古民家等の活用  
⇒⑤北九州市、⑨山ノ内町、⑩篠山市
- 老朽民間施設・老朽団地の再生  
⇒②鶴岡市、⑧湯河原町、⑬日野市・多摩市
- まちなか再開発  
⇒⑫恵庭市、⑭米子市
- 遊休公的不動産(PRE)の民間活用  
⇒①紫波町、③小松市、④藤枝市、⑥宮崎市、⑦南房総市、⑪尾道市

### 連携・協働体制

- 官民連携(PPP・公共施設複合化等)  
⇒①紫波町、③小松市、④藤枝市、⑥宮崎市、⑦南房総市、⑪尾道市、⑫恵庭市
- まちづくり会社・エリアマネジメント団体の主導的役割  
⇒①紫波町、⑤北九州市、⑨山ノ内町、⑩篠山市、⑪尾道市、⑭米子市
- 不動産・リノベーション関連事業者の主導的役割  
⇒③小松市、④藤枝市、⑦南房総市、⑫恵庭市
- 地域金融機関の主導的役割  
⇒⑧湯河原町、⑨山ノ内町、⑭米子市

### 資金調達

- 事業性評価に基づく地域金融の活用  
⇒①紫波町、②鶴岡市、③小松市、⑤北九州市、⑥宮崎市、⑦南房総市、⑧湯河原町、⑨山ノ内町、⑩篠山市、⑪尾道市、⑫恵庭市、⑭米子市
- 法人等の不動産投資資金の活用  
⇒②鶴岡市、③小松市、⑥宮崎市
- 公的リスクマネーの活用  
⇒①紫波町、②鶴岡市、③小松市、⑤北九州市、⑥宮崎市、⑪尾道市(以上、民間都市開発推進機構のまち再生出資)  
⇒⑦南房総市、⑧湯河原町、⑨山ノ内町、⑩篠山市(以上、地域経済活性化支援機構による不動産再生投資)

### 事業手法

- 不動産特定共同事業制度の活用  
⇒②鶴岡市、③小松市、⑧湯河原町
- 資産流動化法に基づく特定目的会社の活用  
⇒⑥宮崎市、⑭米子市
- Jリートへの売却  
⇒⑫恵庭市、⑬多摩市
- 専ら株式会社SPCの活用  
⇒①紫波町、⑤北九州市、⑨山ノ内町、⑩篠山市、⑪尾道市、⑫恵庭市
- セール&リースバック手法の活用  
⇒②鶴岡市、④藤枝市、⑬多摩市

# 事例① 多機能複合施設(図書館、地域交流センター、商業施設・クリニック等)

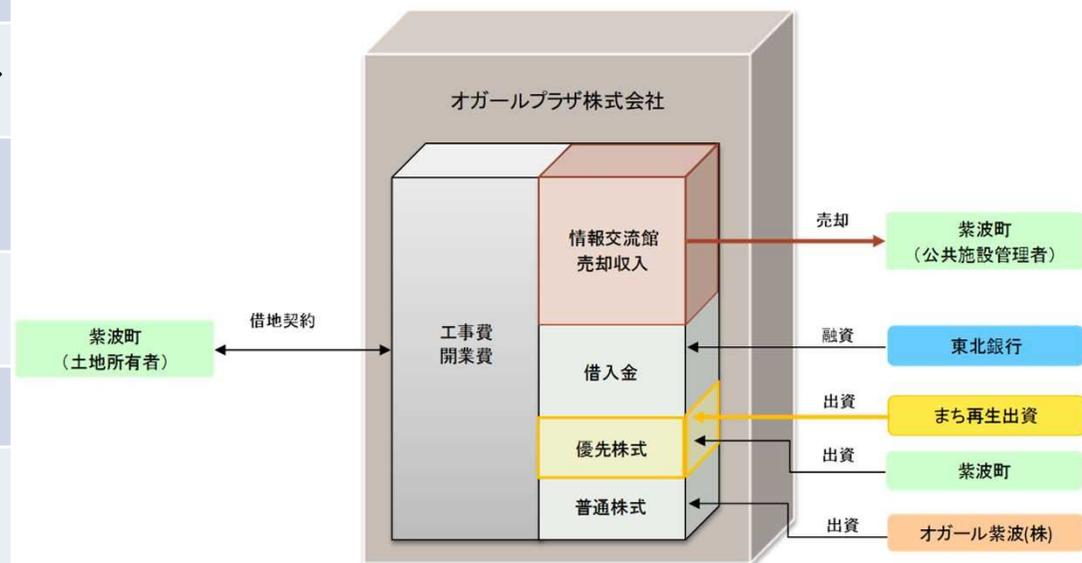
## 紫波町 オガールプロジェクト 岩手県紫波町(3.3万人)

駅前公有地での公民連携によるまちづくりを通じた多様な都市機能の集積と地域価値の向上

- 町の財政難により未利用となっていた紫波中央駅前の町有地を活用し、公民連携によるまちづくりを実施し、官民複合施設「オガールプラザ」の整備を皮切りに、多様な都市機能を集積。
- 第3セクターのまちづくり会社が町の代理人となり、半径30km対象を商圈としたテナント需要を調査し、身の丈に合った規模の施設を整備することにより、持続可能なまちの拠点を形成。
- 公共・商業・医療・子育て支援・スポーツ・ホテル・住宅等の多様な機能集積により、来街者や居住者の増加、新規雇用の創出のほか、地価上昇など、地域価値・不動産価値の向上につながっている。

オガールプラザ整備事業	
所在地	岩手県紫波町(紫波中央駅前)
用途	官民複合施設(図書館、地域交流センター、産直マルシェ、飲食店、クリニック等)
敷地/延床積面	約5,640㎡ / 約5,822㎡
事業手法	公民連携、公的不動産活用、専ら株式会社SPC
事業費	約10.7億円(うち公共 約8.1億円)
資金調達	融資(地域金融機関)、株式出資(民都機構まち再生出資、紫波町、まちづくり会社(オガール紫波株))

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 紫波町は、平成10年に紫波中央駅前の約107,000㎡の土地を都市機能集積用地として取得したが、財政難等により多くの部分が未利用のままであった。
- 町役場の老朽化(昭和38年築)や図書館新設要望等もあり、平成16年に「持続的に自立できる紫波町行財政計画」を策定し、地方自治体、民間事業者、町民が一体となってまちづくりの推進を目指す方針を示した。
- 平成19年には、紫波町と東洋大学の間で公民連携の推進に関する協定書を交わし、東洋大学は、紫波町の商圈分析等を実施し、同年8月に未利用町有地の公民連携による開発可能性調査報告書を取りまとめた。その後、公民で構成される「紫波町PPP推進協議会」は、町民や民間企業への意向調査・意見交換を実施し、理解促進を図った。
- 平成21年2月に「公民連携基本計画」を策定し、平成21年度からオガールプラザを中核事業とするオガールプロジェクトが開始。同年6月には、まちづくり会社「オガール紫波(株)」が設立され、翌年6月地元企業と連携し第3セクターとなった。
- 平成24年、オガール紫波(株)により出資設立されたSPC「オガールプラザ(株)」は、民間資金を調達の上、町有地を事業用定期借地契約により賃借し、官民複合施設「オガールプラザ」を整備。
- さらに、残りの町有地において、ホテル・飲食店・国際規格のバレーボール専用体育館等を有する民間複合施設「オガールベース」、エネルギーステーション、町役場、エコハウス基準による「オガールタウン」、こどもセンターや小児科、商業施設等からなる官民複合施設「オガールセンター」、保育園等の整備が進められ、多様な都市機能の集積や賑わいの創出が図られることにより、周辺地価が上昇するなど経済効果が波及。

## 事業の概要(オガールプラザ)

- まちづくり会社「オガール紫波(株)」は、事業リスクを限定させるため、特別目的会社SPC「オガールプラザ(株)」を設立し、PPPエージェント方式により事業を実施。SPCにおいて、民間都市開発推進機構のまち再生出資や地元地銀からのノンリコースローンにより建設運営資金を確保した上で、紫波中央駅前の未利用町有地を事業用定期借地契約(32年間)により賃借し、「オガールプラザ」を整備。
- SPCは、竣工と同時に紫波町に公共施設部分(図書館、地域交流センター)を売却するスキームにより事業費の一部を回収。民間施設部分(産直マルシェ、飲食店、クリニック、学習塾等)の管理・運営はオガール紫波(株)に委託し、賃料収入により民間借入金の返済や出資者への配当等を実施。

## 事業のポイント

### ■ 民間の知恵・資金を活用した公民連携のまちづくり

- 紫波町は税収減少等を原因とした財政難を背景に、民間活力を活用したまちづくりを検討するため、公民連携（PPP）の専攻課程のある東洋大学と連携協定を締結し、同大学在籍の地元事業家を中心に、駅前未利用町有地の公民連携による開発可能性調査を実施。（PPP専攻課程には町役場職員も教育派遣）
- 開発可能性調査の後、町民との意見交換会を2年間に100回実施し、民間企業40社が参画する企業立地研究会を設置するなど、地域の関係者の意向を踏まえたまちづくり計画を検討。
- 「まちの公民合体空間を積極的にコントロールし、居住者や訪れる人たちが、美しく、豊かで、賑わいがあり、文化的だと感じられるまちの環境をつくり出す」ことを目標に、アーバンデザイン等の専門家を交えた会議により、「オガール地区デザインガイドライン」を策定。また、委員を担うデザイナーがオガールプロジェクトのロゴマーク等を作成。

### ■ テナント需要の事前調査・誘致による身の丈に合った持続的まちづくり

- オガールプラザの整備では、周辺家賃相場を確認したのち、テナント需要の調査・誘致を行い、開業時には入居率100%とし、必要な床面積を逆算し建築したことにより、事業リスクを低減（オガールプラザの消化容積率は103%）。
- 需要に応じた容積率設定やテナント付けにより、床の価値が高まり、人気物件となることで、地域のブランド価値を高めることにつながった。オガールプラザに続くオガールベース、オガールセンターの開発では、テナントの引き合いが旺盛となり、より好条件での開発資金の調達も可能となった。

### ■ 民間主導による円滑な資金調達

- オガールプラザの整備では、事業主体をSPCとすることにより、事業リスクを限定。一方で、借入金返済原資がテナントからの賃料収入に限られるため、金融機関による事前の事業性評価が厳しく行われ、事業費の低減が図られた。これにより、従来の公共主導の施設整備に比較し、事業の持続可能性が高まることにつながった。
- 本事業では、民都機構のまち再生出資を利用し、優先株式による出資金を得ており、自己資金の補完・資金スキームの安定性向上や地元地銀による融資等の民間資金の呼び水として寄与した。

■ オガールプラザ



(出典)民都機構公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 紫波中央駅前周辺地域の活性化

- オガールプラザだけでも年間約80万人以上の利用者があり、交流人口の増加や新規雇用の創出など、新たな賑わいの創出に寄与。周辺地域の地価が5年連続上昇するなど、不動産価値を含めた地域価値の向上に波及。

### ■ 町の財政負担を軽減

- 町が所有する未利用地を有効活用し、公民連携による町と民間事業者との適切なりスク分担の下、民間の知恵と資金をフル活用して多様な都市機能を集積することで、財政負担の軽減に寄与した。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業の円滑な合意形成

- 公民連携によるまちづくりを始めた当初は、町民の理解を得られず、マスコミからも疑問の声を受けたが、町民意見交換会を2年間で100回開くなど、粘り強く理解促進に努めた。
- 当時の町長がリーダーシップを発揮し、公民連携の推進方針についてぶれずに説明を続けたことも奏功。
- 議会の承認を得るため3か月毎に開かれた調査特別委員会にて、テナント需要の調査状況等を逐次報告。テナントからの出店関心表明書(業種を記載)の提出等により議会の理解促進に努めた。

…「テナントの先付けが重要」

- 紫波町では、企画課公民連携室を設置し役場の各部署に横串を刺し、調整の役割を担う。

…「まちづくりには横串が必要」

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- オガールプラザは、30km都市圏をターゲットとした企業ヒアリング等を通じ入居希望テナントが必要とする床を積み上げた結果、容積率は103%となった。人口が減少する環境で身の丈に合わせた施設とすることで過剰な投資を防ぎ採算性の高い事業とした。

…「適切な施設規模＝事業採算性の向上」

- まちの賑わい創出には、消費活動を目的としない訪問者をまず増やすことが必要であり、そのためには、住民ニーズに応じた公共施設の整備が重要。

…「稼ぐための公共空間をつくり出す」

#### ■ 事業関係者との連携

- 民都機構のまち再生出資により政府組織が事業に絡むことで、議会や地域金融機関から信用を得て、業務をスムーズに動かすことが出来た。

## 事例② 商業施設(ホテル、バスターミナルを備えた大規模小売店舗、スポーツ施設)

### 鶴岡市 東京第一ホテル鶴岡他改修事業 山形県鶴岡市(12.6万人)

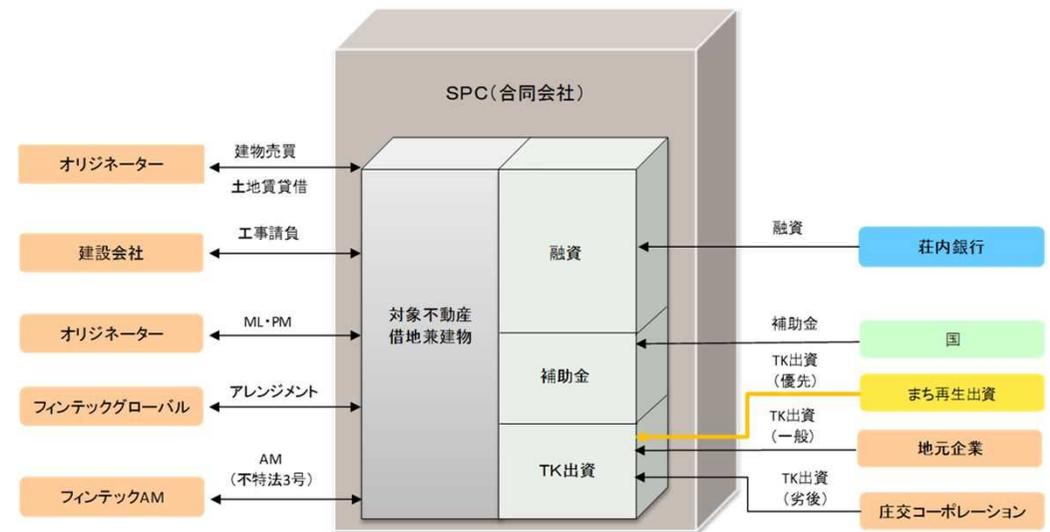
#### コンパクトシティ推進に向けた老朽商業施設の不動産証券化による大規模改修バリューアップ

- 鶴岡駅近にある老朽化した3つの商業施設(ホテル、バスターミナルを備えた大規模小売店舗、スポーツ施設)の機能維持・強化を図るため、所有と運営の分離を図る不動産証券化手法により、特定目的会社SPCを通じて地域金融機関や地元企業等からの投融資により資金調達した上で、大規模改修・耐震補強を実施し、バリューアップを実現。
- 本事業は、コンパクトシティ推進に向けた立地適正化計画に基づく「民間誘導施設等整備事業計画」として全国初の国土交通大臣認定を受け、生活利便性の向上、賑わいの創出等に貢献する民間によるまちづくり事業として、金融・税制面での支援措置を受けることにより、円滑な事業化が図られた。

#### 東京第一ホテル鶴岡他改修事業

所在地	山形県鶴岡市(鶴岡駅周辺)
用途	複合3施設(ホテル、バスターミナルを備えた大規模小売店舗、スポーツ施設)
敷地/延床積	28,505.51㎡ / 40,319.45㎡
事業手法	不動産証券化(不動産特定共同事業SPC型特例事業)、セール&リースバック
事業費	約45億円
資金調達	融資(地域金融機関)、出資(地元企業、民都機構まち再生出資等)、補助金等

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 鶴岡市の中心市街地では、人口減少や少子高齢化、駅前商業施設の閉店(平成17年)等により、商業機能が低下し、賑わいが喪失。郊外においても過疎化・高齢化による市民の足の確保が問題となった。このため、鶴岡市では、平成20年に中心市街地活性化基本計画を作成(国の認定)し、活性化事業を進めるとともに、持続可能でコンパクトなまちづくりを推進するため、平成29年4月に立地適正化計画を策定。
- 鶴岡駅から徒歩5分に位置し、地元企業(株)庄交コーポレーション(以下、オリジネーター)が保有する3つの複合施設は、老朽化が深刻化し、ホテル本館は旧耐震のため耐震補強も急務となっており、まちの中核施設としての再生が求められていた。
- オリジネーターは、公的支援を得て大規模改修等が進められるよう、鶴岡市と連携し、立地適正化計画に都市機能の誘導施設として位置付け、平成29年4月に民間誘導施設等整備事業計画の国土交通大臣認定を全国で初めて受けた。
- さらに、大規模改修等による財務負担を抑制できるよう、所有と運営の分離を図る観点から不動産証券化手法を活用。平成29年9月に、民間都市開発推進機構のまち再生出資に加え、地元の地銀や企業等からの投融資を得て、特定目的会社SPCが設立され、施設を取得した上で、大規模改修工事等に着工(商業施設併設のバスターミナル改修工事はオリジネーターにより先行実施)。平成30年6月を目途に全工事竣工予定。

■ ホテル改修イメージ



(出典) 国土交通省公表資料

## 事業の概要

- 鶴岡駅近の老朽商業施設の再生に向け、施設を保有する民間事業者(オリジネーター)は、大規模改修費用を円滑に調達するため、不動産特定共同事業SPC型特例事業スキームを活用してSPC「合同会社夕陽」を設立し、地元荘内銀行からのノンリコースローン、地元企業からの投資資金等を調達。SPCが当該資金によりオリジネーターから施設を取得(土地は賃借)し、大規模改修・耐震補強を行った上で、オリジネーターにバリューアップした施設を賃貸することで(セール&リースバックによる所有と運営の分離)、賃料等による資金回収を図っている。
- 資金調達面では、全国初となる「民間誘導施設等整備計画」の国土交通大臣認定に基づく民都機構のまち再生出資や、改正耐震改修促進法に基づく国からの補助金も活用。

## 事業のポイント

### ■ コンパクトシティ推進のための「民間誘導施設等整備事業計画」による公的支援の活用

- 本事業は、鶴岡駅周辺エリアでオリジネーターが保有する、東京第一ホテル鶴岡(集会機能を備えたホテル)、S-MALL(バスターミナルを備えた商業施設)、プラスワンつるおか(スポーツ施設)の複合3施設について、一体連携して大規模改修・耐震補強工事によりバリューアップを図り、地域住民の生活利便性の向上、中心部の賑わいの創出、公共交通ネットワークの強化、さらには耐震改修による防災性の向上を効率的かつ効果的に実現することが期待されている。
- こうした特徴を活かし、コンパクトシティを推進する鶴岡市の立地適正化計画に基づき、駅周辺エリアにおける中核的な都市機能の維持・強化に資するものとして、民間誘導施設等整備事業計画の国土交通大臣認定を全国で初めて受けた。これにより、都市再生特別措置法に基づく金融支援(民都機構によるまち再生出資)や税制優遇措置を受けることが可能となった。また、3施設のうち、ホテルの耐震補強については、耐震改修促進法に基づく補助金も受けることにより、SPCにおける事業運営の安定化を図ることができ、民間資金の呼び水効果を果たした。

### ■ 不動産証券化手法の活用(不動産特定共同事業)による所有と運営の分離

- 多様な事業を営むオリジネーターにとって、複合3施設の大規模改修等の費用負担は財務上のハードルが高かったが、不動産証券化手法を用いて所有と運営の分離を図り、機能更新を図る3施設の不動産運営事業のみの事業性評価に対する多様な投融資資金を募ることで、円滑な資金調達が可能となった。
- SPCにより改修しバリューアップされた施設は、オリジネーターがマスターレシーとして借り受け、セール&リースバックにより、オリジネーターは巨額の改修コストを一括して負担することなく、SPCへの賃料支払いとして負担を平準化して、事業運営を継続することが可能となった。
- 不動産証券化手法については、老朽化し耐震不足の施設も含まれていたことから、不動産の信託受益権化による合同会社・匿名組合(GK-TK)スキームは困難であったこともあり、現物不動産の証券化を図り、老朽施設のバリューアップにも柔軟に対応可能な不動産特定共同事業法に基づくSPC型特例事業スキームを採用。
- 事業スキームの組み立ては、地方都市における不動産証券化事業の実績がある不動産特定共同事業法に基づく許可事業者(フィンテックグローバル株)のノウハウを活用。同社のアレンジにより、地元荘内銀行や地元企業からの投融資、地元建設会社による改修工事など、事業推進体制は地元関係者で構成するよう工夫。地元企業のオリジネーターや、地域金融機関等の地域活性化に対する強い思いが結実し、綿密な連携により円滑な事業化を図ることが可能となった。

## 地方創生に資する事業効果

- **鶴岡駅周辺における都市機能の維持・強化による中心市街地の活性化とコンパクトシティの推進**
  - 鶴岡市は海の幸・山の幸に恵まれた豊かな食文化を育んだ都市として、平成26年にユネスコ食文化創造都市に認定され、平成29年には駅前の遊休商業施設を活用し「つるおか食文化市場FOODEVER(フーデェヴァー)」が開設された。本事業によるホテル改修や高速バスターミナルの再編整備(京都・大阪、仙台空港直行便等を新たに運行開始)等により、相乗効果が高まり、観光・ビジネス交流の拡大など、新たな賑わいの創出につながるとともに、駅周辺エリアでの中核的な都市機能の集積を高め、コンパクトシティの推進が期待される。
- **民間によるまちづくりの推進**
  - 地元企業と地域金融機関等が連携した民間まちづくりを行政が資金面でサポートすることで、老朽施設の再生を実現。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- まちなかの中核的な都市機能を担う施設の老朽化問題を所有者任せにするのではなく、官民連携、地元の関係事業者のチームワーク、不動産証券化による円滑な資金調達により、再生することができた。
- 市では新たな中心市街地活性化基本計画を作成し、ユネスコ食文化創造都市の取組とも連携し、この民間まちづくりの効果を活かして駅周辺の賑わい再生を図り、中心商店街エリアや鶴岡城周辺を含めたまち全体の回遊性向上につなげていくこととしている。

#### ■ 民間によるまちづくりへの支援

- 民間誘導施設等整備事業計画の全国初の認定により、民間まちづくりの円滑な事業化を側面支援することができた。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 所有と運営の分離による円滑な資金調達

- オリジネーターから複合3施設の所有権をSPCに移転し、倒産隔離を図ることで、オリジネーターの事業経営から切り離し、本事業のみの信用力による資金調達を実現。オリジネーターも借入金を増加することなく事業化でき、バランスシートも圧縮して財務体質も改善できた。
- 不動産証券化ノウハウを有する事業者の支援を得て、地元企業や地銀の連携体制が強固になり、事業を実現することができた。

#### ■ 官民連携

- 民間投資の呼び水として、民都機構のまち再生出資による公的リスクマネー等の公的支援を確保できたことは、早期事業化と事業運営の安定化につながった。

## 事例③ 多機能複合施設(ホテル、大学、子育て支援施設等)

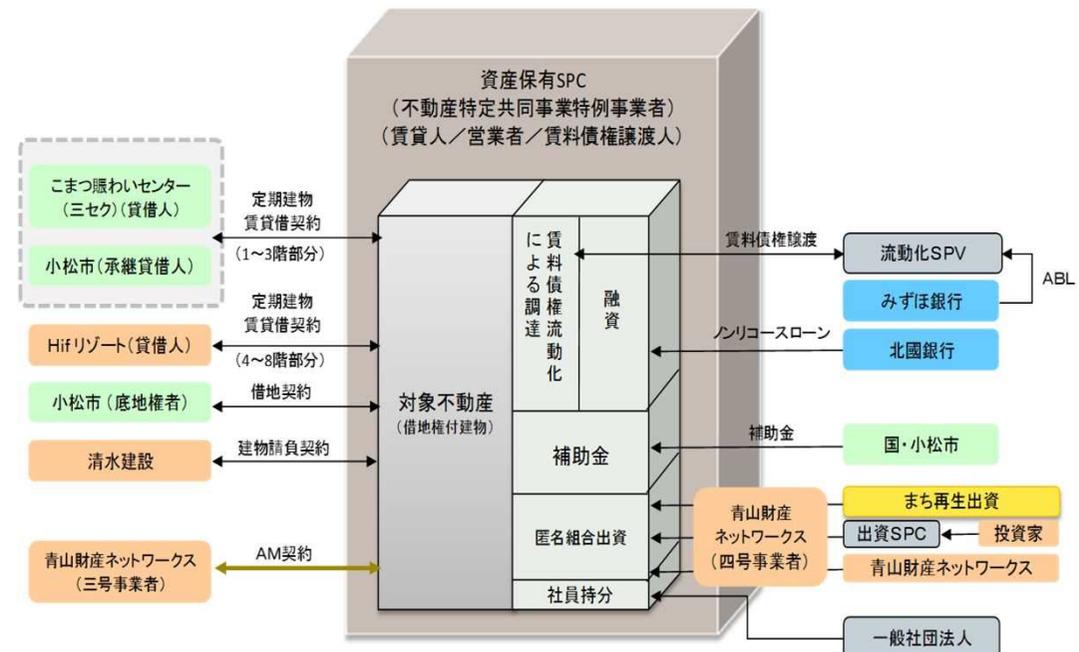
# 小松駅南ブロック複合施設(Komatsu A × Z Square) 石川県小松市(10.6万人) 小松駅前公有地を活用した不動産証券化によるホテル・大学等の官民複合施設整備

- 小松駅前の遊休市有地(百貨店跡地)を活用し、ホテル・大学・子育て支援施設等の官民複合施設を、不動産特定共同事業(SPC型特例事業スキーム)により整備。
- 地方創生に資する事業への貢献のための投資家からの出資や、地域金融機関による融資など、地元資金も活用した資金調達を実現。
- 市有地を建物譲渡特約付定期借地(50年間)により民間事業者へ賃貸し、民間事業者が建設・所有する施設について、テナント賃貸借に市が積極的に関与するなどの官民連携手法により、事業の安定性・信用力向上に寄与。

### 小松駅南ブロック複合施設(Komatsu A × Z Square)

所在地	石川県小松市(小松駅前)
用途	官民複合施設(ホテル、公立小松大学、子育て支援施設、ブック・カフェ、英会話教室)
敷地/延床積	約3,942㎡ / 約9,420㎡
事業手法	官民連携、公的不動産活用、不動産証券化(不動産特定共同事業SPC型特例事業)
事業費	約45億円
資金調達	融資(金融機関)、出資(投資家、民都機構まち再生出資等)、補助金(国・市)等

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 小松市の中心市街地では、人口・店舗数の減少や小松駅前の百貨店(大和小松店)の閉店(平成22年)等により、商業機能や賑わいの喪失が深刻化。百貨店跡地については、平成25年に小松市が買い受け、公有地としての有効活用が課題となった。
- 一方、地元発祥の建機メーカーであるコマツが、小松駅前の工場跡地を活用し、平成23年に本社機能の一部(研修センター)を移転し、国内外からの研修宿泊ニーズが拡大。
- 地方創生につながるこうした新たな需要への対応等を含め、小松市では、官民による「旧大和小松店跡地活用検討会」での検討を進め、百貨店跡地に官民複合施設を整備するため、平成26年に民間事業者を公募。
- 宿泊ニーズ拡大に対応したホテル、地域の人材育成を担う大学、子育て支援等の官民複合施設の開発計画に関する不動産特定共同事業を活用した不動産証券化手法による事業提案を採用。事業スキームの詳細について、小松市と民間事業者との協議を重ね、平成28年に着工し、平成29年12月にグランドオープン。



(出典) 株式会社青山財産ネットワークス公表資料

## 事業の概要

- 市有化された百貨店跡地について、小松市は、建物譲渡特約付定期借地権(50年間)を設定し、民間事業者(不動産特定共同事業特例事業者となるSPC「合同会社青山ライフプロモーション」)に賃貸し、SPCが建物を建設・所有。SPCは不動産特定共同事業の許可事業者(株)青山財産ネットワークス)に匿名組合出資の募集、テナントリーシング等の不動産運営を委託。
- 官民複合施設については、以下のテナントに賃貸借(期間25年)を設定し、賃料収益により開発資金を回収予定。
  - ・(1~3階)第三セクター「(株)こまつ賑わいセンター」(第三セクター:小松市が60%以上出資、その他の株主は地元企業)に賃貸。1階の一部は「子育て支援施設」として第三セクターが直接運営。その他は第三セクターより、公立小松大学、ブック・カフェ、英会話教室に転貸。
  - ・(4~8階)地元ホテル運営会社(Hifリゾート(株))に賃貸。

## 事業のポイント

### ■ 遊休公的不動産の民間活用

- 駅前の地元百貨店跡地を取得後遊休化していた市有地の有効活用について、小松駅前周辺を核としたまちづくりの拠点となる官民複合施設の整備に関する民間提案を広く募集。
- 小松市が考える「未来の世代につなげるまちづくりの拠点」を具現化する民間提案(株)青山財産ネットワークス・清水建設(株)が評価され、民間のノウハウと資金を活用した事業を実現。

### ■ 不動産証券化手法の活用(不動産特定共同事業)

- 事業提案を行った民間事業者において、多様な投資家からの出資等による開発資金の確保を図るため、不動産証券化手法の活用を提案。具体的な手法としては、資産流動化法に基づく特定目的会社(TMK)のスキームは開発計画等について機動的な変更が困難であること、信託受益権の設定が必要な合同会社・匿名組合(GK-TK)のスキームは不動産信託に掛かるコスト及び手続き等の負担が大きいことから、許可事業者による現物不動産の証券化が可能な不動産特定共同事業法に基づくSPC型特例事業スキームを採用。本スキームは平成25年の不動産特定共同事業法改正により創設されたものであり、地方創生事業に有用と判断。
- 不動産特定共同事業SPC型特例事業スキームにおいては、出資SPCを組成することにより、開発時より必要となる民間資金の調達ニーズと、地方創生に資する事業に貢献したい投資家ニーズを円滑に結びつけることができた。

### ■ 公的な財政支援等による円滑な資金調達

- 総事業費(約45億円)の約25%について国(国土交通省・都市機能立地支援事業補助金)と小松市から財政支援を受けるとともに、民間都市開発推進機構のまち再生出資にて5.4億円の出資を受けることにより、収益性の向上、事業運営の安定化や事業の早期実現化が図られた。なお、当該財政支援の一部及びまち再生出資の資金拠出時期が、建設期間中であったことから、建物完工リスクを負う期間において、当該資金相当額を民間資金にて追加調達する必要性がなくなり、金融コストの圧縮が可能となった。
- テナントとなる第三セクター「(株)こまつ賑わいセンター」との定期建物賃貸借においては、将来賃借人に解除事由が生じた場合、小松市が賃貸借を承継することが取り決められている。これにより賃貸借の安定性が高まることとなり、金融機関からの融資借入れに際し、小松市の積極的な関与による信用力に裏付けられる長期間の賃料債権を対象とする資金調達が可能となった。当該賃貸借契約締結にあたっては、小松市を始めとする関係者間の多岐・多数にわたる協議・折衝を行い、最終的に市議会の承認を得て実現した。

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 小松駅を核としたまちづくりの推進による賑わい創出

- 世界的企業であるコマツの研修センター移転によるビジネス交流人口の増加等に伴う新たな地方創生のニーズを取り込みつつ、小松駅前周辺の中心市街地に中核拠点を整備し、既存施設と連携を図ることにより、都市機能の集積を進め、地域住民とビジネス・観光客双方が魅力を感じる賑わいある中心市街地を創出し、集約型都市構造の実現を図る。

### ■ 南加賀地域のターミナル拠点にふさわしい機能を整備

- 小松空港に加え、平成27年の北陸新幹線の金沢駅開業に伴い、金沢駅～小松駅～小松空港間の2次・3次交通の利便性・機能性を向上させることによる交流人口の増加に対応できる宿泊施設を民間活力を活用して整備。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 遊休化していた小松駅前の一等地に、行政自ら施設整備をするのではなく、民間のノウハウと資金を活用することにより、新たな人の流れを呼び込み、賑わいを再生する拠点となる官民複合施設整備が実現。
- 従前、市内に4年制大学がなく、学生が他都市に流出。公立小松大学の新設により、地域社会に求められる人材育成が期待される。
- ホテル不足により流出していた宿泊客のニーズに応え、ビジネス・観光交流の促進が期待される。

#### ■ 民間事業者との連携

- 開発計画、施設建設費、土地建物賃貸借の契約内容（金額・期間等）等の事業スキーム全般について、透明性を確保し、その妥当性を市議会や市民に十分に説明することが重要。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- 土地を取得するのではなく、建物譲渡特約付定期借地とすることにより、資産規模を圧縮することができ、公的財政支援等の活用と合わせ、収益性を向上。
- テナントと長期契約を締結し、市のサポートも得ることで収益の安定性を確保。

#### ■ 官民連携

- 不動産証券化手法、開発計画、土地建物賃貸借契約等の事業スキーム全般について、その内容やメリット・デメリットについて、行政関係者や市議会に丁寧に説明することが重要。

#### ■ 地元投資家からの資金調達

- 地域活性化事業に貢献したい地元投資家の資金を導入できたことは、地方創生の大きな一歩。

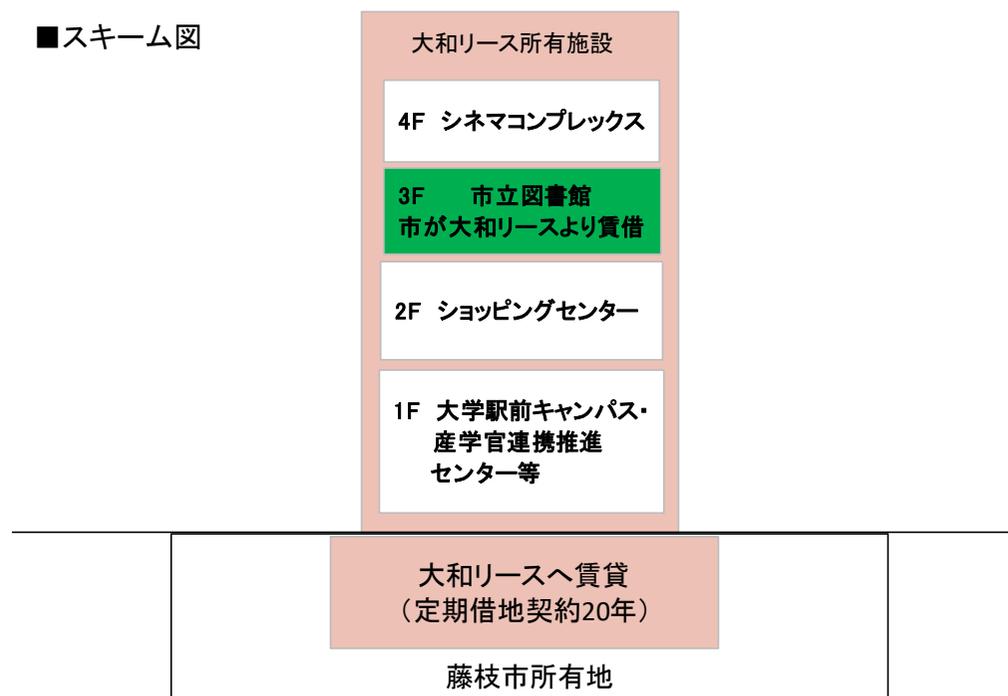
## 藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設(BiVi藤枝) 静岡県藤枝市(14.6万人)

駅周辺の市立病院跡地を活用したセール&リースバック方式による官民複合施設整備

- 藤枝駅近くの市立病院跡地を活用し、民間のノウハウと資金を活かした官民連携(PPP)により、公共サービス(図書館)と商業機能等を有する官民複合施設「BiVi藤枝」を整備。
- 藤枝市は、病院跡地に事業用定期借地権(20年間)を設定し、公募により選定した民間事業者に賃貸した上で、当該事業者が施設を建設・所有。公共サービス(図書館)部分は、市が民間事業者から床を賃借するセール&リースバック方式を採用。民間事業者からの地代と固定資産税収入により、財政支出の平準化と費用負担の軽減が実現。
- 「産学官連携による情報・ビジネス拠点」として、静岡産業大学駅前キャンパスや産学官連携推進センターを新たに誘致し、情報ビジネスの創出や人材育成、起業支援、雇用マッチング等の機能を充実。

藤枝駅周辺賑わい再生拠点施設(BiVi藤枝)	
所在地	静岡県藤枝市(JR藤枝駅周辺)
用途	官民複合施設(図書館、大学駅前キャンパス、起業支援・商業施設・シネコン等)
敷地/延床積面	約10,980㎡ / 約29,323㎡
事業手法	官民連携、公的不動産を活用したセール&リースバック方式による官民複合施設整備
事業費	約43億円
資金調達	民間事業者、補助金(国・市)

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 藤枝市では、平成21年の富士山静岡空港開港に向け、JR藤枝駅周辺を「志太・榛原臨空都市圏の玄関口」と位置付け、新しい駅前広場や駅南北自由通路、新橋上駅舎など、都市交通基盤の充実と利便性の向上、駅南北地区の一体化による交流促進を図ってきた。
- このような中、中核都市の中心市街地にふさわしいにぎわいの創出と都市機能の高度化を目指し、民間活力導入による市有地等の有効活用も併せて推進。JR藤枝駅南に位置する市立病院跡地の有効活用はその重要課題の一つであり、また、既存の市立図書館の老朽化、狭隘化も課題として挙げられていた。
- これらの課題の解決策として、平成18年8月、藤枝市は、文化・学習サービスによるにぎわい創出の場として民間活力導入による病院跡地の有効活用と、図書館・民間施設の併設を決定し、「藤枝駅周辺にぎわい再生拠点施設整備事業」として実施方針を公表。
- 施設の整備に当たっては、公共施設(図書館)と民間施設の相乗効果を極大化するため、両施設を一体とした複合施設として、施設の提案を民間事業者から公募。平成19年3月に事業者として選定された大和リース(株)により、平成20年に施設建設が着工し、平成21年竣工。官民複合施設「BiVi藤枝」は大和リース(株)の所有建物とし、図書館部分は藤枝市が賃借して運営、民間施設部分は、大和リース(株)によるテナントリーシングにより、商業施設やシネコンのほか、学習塾など、図書館と親和性の高いテナントも入居。
- 平成29年10月には、新たに静岡産業大学駅前キャンパスと藤枝市産学官連携推進センターが開設され、産学官連携による情報・ビジネス拠点としての機能が強化されている。

## 事業の概要

- 藤枝市が藤枝駅南の遊休市有地(市立病院跡地)の有効活用について、図書館と商業機能等を民間活力により一体的に整備する方針を決定し、民間事業者を公募のうえ選定。
- 官民連携(PPP)によるセール&リースバック方式として、市有地に事業用定期借地権(20年)を設定し、大和リース(株)が借地上に官民複合施設を建設・所有。藤枝市は、同施設の1フロアを賃借し、市立図書館を運営。

・施設名称:BiVi藤枝

1～2階:商業施設、静岡産業大学駅前キャンパス、藤枝市産学官連携推進センター、起業支援窓口等

3階:市立図書館、4～5階:シネマコンプレックス

## 事業のポイント

### ■ 公的不動産の民間活用

- 中心市街地内の利便性の高い駅周辺にある市立病院跡地について、官民連携(PPP)の発想で、民間のノウハウと資金により有効活用を図る方針を決定。中心市街地の賑わい再生の拠点として、既存の市立図書館の老朽化、狭隘化による図書館再整備の市民ニーズを踏まえつつ、商業機能等と合わせた官民複合施設の整備を目指し、民間事業者を公募することとした。

### ■ 民間事業者とのコミュニケーション

#### (民間事業者に対する早期の情報提供、明確な施設コンセプトの開示)

- 市は、事業者公募に先立ち、テナント需要や賃料相場等を把握するためのマーケットサウンディングを実施(公募の1年から1年半前)。様々な民間事業者からの意見を聴取し、どういった経済条件であれば参入可能かなど、募集要項の検討に関する情報収集を行った。
- 地方においては開発案件の情報が広まりにくいいため、行政側がサウンディング調査など早い段階で動き出すことで、企業側に情報発信し、民間の検討を促した。民間側にとっても、開発計画や資金計画等の検討に時間を要するため、行政側からの早い段階での情報発信は有用となった。
- 公募時の募集要項には民間提案に関する条件を明記し、市が目指す施設コンセプトを開示。これにより、市の意向に即した民間事業者の提案を受けることが可能となった。

■ BiVi藤枝



(出典)大和リース株式会社資料

### ■ セール&リースバック方式による財政支出の平準化と総支出額の低減

- 市有地を賃貸し、民間事業者が建設・所有する施設に図書館がテナントとして入居するセール&リースバック方式により、市が単独で図書館を建設する場合と比べて、賃料支払をするだけでよく、財政支出の平準化が図られた。なお、民間事業者と締結した市有地の20年事業用定期借地契約の満了後は、使用貸借契約に切り替わる約定となっており、賃料の支払いも不要となる。また、事業者の撤退リスクに対しては、市に建物全体を譲渡する契約となっているため、図書館サービスの継続に支障はない。
- 20年間にわたる地代と建物の固定資産税収入により、単独で図書館を建築した場合と比較し、約2分の1の支出で新たな図書館サービスを市民に提供することが可能となった。

■ 図書館



(出典)大和リース株式会社資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 官民複合施設整備による公共施設と民間施設の相乗効果によるにぎわいの再生

- 市民ニーズの高い図書館と、商業機能やシネコンのほか、書店や学習塾等の図書館と親和性の高いテナントリーシングによるシナジー効果、集客効果が寄与し、開業時(平成21年度)の年間来館者数は目標を大きく上回った。
- さらに、静岡産業大学駅前キャンパスや産学官連携推進センターの誘致等により、「産学官連携による情報・ビジネス拠点」として、さらなるにぎわいの創出が期待される。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 図書館と合わせ、恒常的に集客力のあるシネコン等の民間施設の複合化によりにぎわい再生につながった。
- 施設整備だけでなく、官民が連携したイベント開催等のソフト事業を通じて、地域住民のまちづくりへの意識を高めることも重要。

#### ■ 民間事業者との連携

- 行政自らの公共施設の整備・管理にこだわらず、民間のノウハウ・資金を活用することで、財政支出の縮減・平準化が図られた。
- 地代算出については、事前に民間事業者ヒアリングするなど、行政側の貸付基準によらず、地代は低く抑え、民間事業者参入にインセンティブを与えた。
- 民間事業者側の円滑な意志決定を促すよう、行政側の開発ビジョン等の情報を早い段階から出すことが重要。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- 行政が求める図書館とのシナジー効果が高いと考えられる書店、学習塾のほか、周辺都市圏になかったシネコンをテナントとして誘致。図書館でもシネコンの上映作品とタイアップしたDVDや原作本を揃えてもらうなど、連携した集客活動を展開。
- 市の協力を得て中心市街地活性化関連の補助金等を活用できたことで、施設整備・改修費用の自己負担の縮減を図っている。

#### ■ 行政との連携

- 事業者公募や契約締結に当たり、行政側の明確な意向表明や情報開示がなされると、民間事業者としても安心して参入できる。
- 市の全面的なバックアップにより、静岡産業大学駅前キャンパスや産学官連携推進センターの誘致に成功したことは、施設運営の持続性を高めることにつながる。

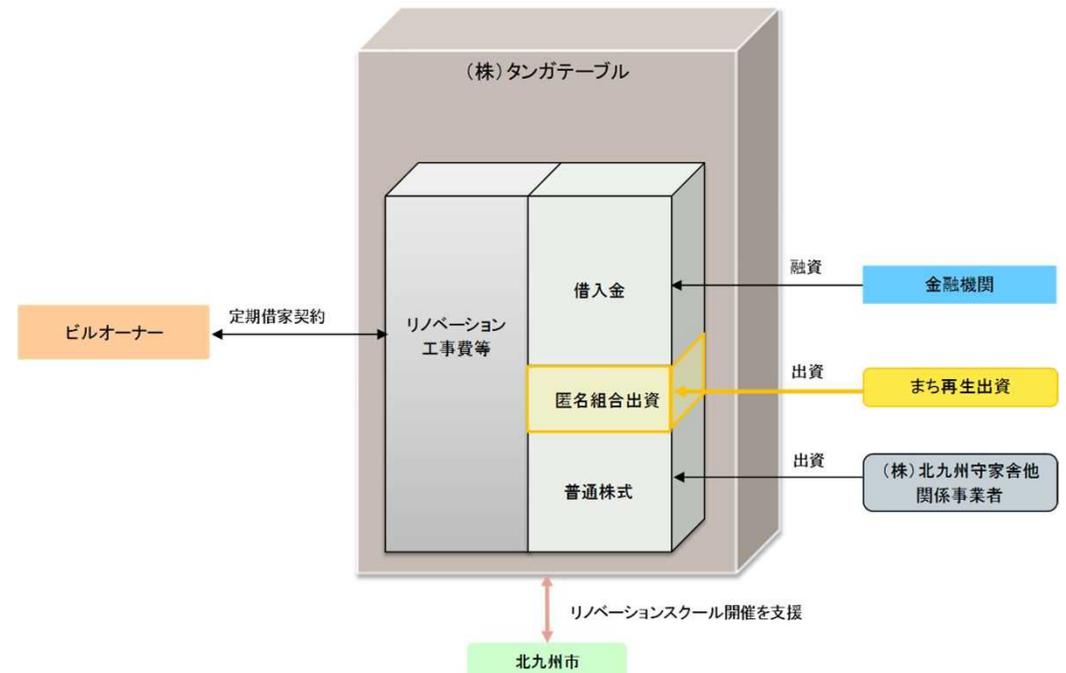
## 事例⑤ 商業施設(宿泊施設、飲食店等)

# 北九州家守舎 リノベーションまちづくり(タンガテーブル) 福岡県北九州市(95.2万人) 現代版家守による遊休不動産のリノベーションを通じた新しいコンテンツ創造のまちづくり

- 空き店舗が増加し賑わいが減少した北九州市小倉中心市街地において、遊休不動産活用と質の高い雇用創出という地域課題の同時解決を目指し、不動産オーナーと新規ビジネスオーナーをつなぐ現代版家守事業として、地元専門家により設立されたまちづくり会社が主体となって、連鎖的な不動産リノベーション事業を展開。
- 官民が連携して継続開催するリノベーションスクールをきっかけとし、商業ビルの空きフロアをゲストハウス等に再生するタンガテーブルプロジェクトなど、20件のリノベーションを行い、地域の新しいコンテンツを創造することにより、賑わい再生に貢献。

タンガテーブル	
所在地	福岡県北九州市(小倉地区中心市街地)
用途	ゲストハウス(宿泊施設)、飲食店
敷地/延床面積	建物全体:約602㎡ / 約4,964㎡ タンガテーブル部分延床面積:約725㎡
事業手法	リノベーションまちづくり、専ら株式会社SPC
事業費	約6,000万円
資金調達	融資(金融機関)、匿名組合出資(民都機構まち再生出資)、株式出資(まちづくり会社他地元事業者)

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 北九州市の小倉中心市街地においては、地域経済の停滞に伴い、空きビルや空き店舗、空き家等の遊休不動産が増加し、賑わいが減少。こうした状況に危機感を抱いた北九州市は、平成22年度に、商店街組合やまちづくり事業者等と意見交換を重ね、遊休不動産を活気ある空間にリノベーションし、面白い人と様々な新しいまちのコンテンツを集積させることにより、雇用創出のエンジンに変えていく試みとして、「小倉家守構想」を策定。（「家守」とは、江戸時代に地主に代わって長屋等を管理した大家のような存在）
- これを受け、民間主導のリノベーション事業を行政がサポートするまちづくりを目指し、平成23年より、実在する遊休不動産を対象に、全国から参加した受講者が4日間にわたり検討したリノベーション事業を物件オーナーに提案する「リノベーションスクール」を毎年継続して開催。そのアイデアの事業化を図るため、地元の専門家等により、民間自立型のまちづくり会社として、平成24年に「(株)北九州家守舎」が設立された。
- (株)北九州家守舎は、「補助金に頼らない自立するまちづくり」を理念として、遊休不動産オーナーとまちの新しいコンテンツを提供する意欲あるビジネスオーナーをつなぎ、サポートする中間民間組織として、自ら資金調達を行い、遊休不動産のリノベーション事業を展開。
- その一例である、第6回リノベーションスクールにおいて提案された「タンガテーブルプロジェクト」では、長年遊休化していた商業ビルの空きフロアをリノベーションし、増加する外国人観光客の嗜好にもあうゲストハウス等として再生。賃借物件の再生事業であり担保力に限界があったため、各種事業を展開する(株)北九州家守舎から本事業を切り離し、本事業を専ら行う株式会社「(株)タンガテーブル」を設立することにより、金融機関融資や民間都市開発推進機構のまち再生出資によりリノベーション資金を調達。平成27年9月、ゲストハウスとダイニングで構成された「Hostel and Dining タンガテーブル」として開業。

## 事業の概要

- 「(株)北九州家守舎」を始めとする民間事業者により、中心市街地の遊休不動産を連鎖的にリノベーションして、まちの新たな魅力を生み出す様々な新規ビジネスを創造。
- 北九州の台所である旦過市場に近接する商業ビルの空きフロアを活用し、滞在と食を楽しめるゲストハウス等に再生したタンガテーブルプロジェクトでは、専ら株式会社SPC「(株)タンガテーブル」を設立した上で、金融機関からの融資や民都機構のまち再生出資により資金を調達し、空きビルオーナーと定期借家契約(10年間)を締結して、リノベーションを実施。外国人観光客を含めた観光滞在者が増加するなど、まちの賑わい再生に貢献している。

## 事業のポイント

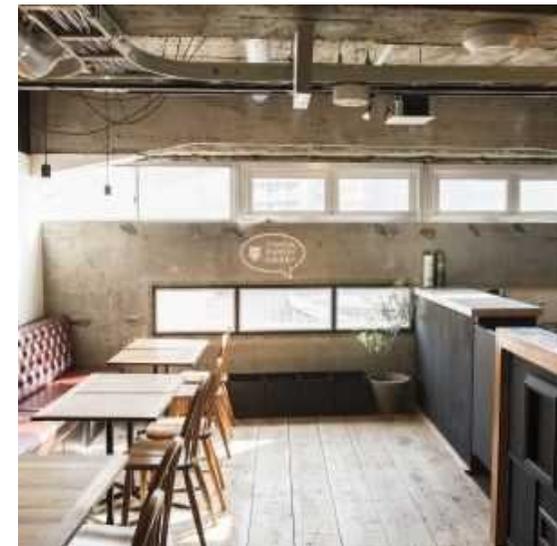
### ■ 自立するまちづくりに向けた民間主導による連鎖的な遊休不動産のリノベーション事業

- 小倉家守構想で掲げた遊休不動産活用と質の高い雇用創出という地域課題の同時解決に向け、官民連携で開催したリノベーションスクールの成果を活かし、実際のリノベーション事業を実施する手法として、地元専門家により民間自立型のまちづくり会社として設立された(株)北九州家守舎等により、自立するまちづくりをテーマに、民間主導で事業を展開し、行政は円滑な事業化の側面的なサポートに徹している。
- リノベーションスクールでは、全国から集まった受講者が、4日間の日程で、実在する遊休不動産等を題材とし、講師陣の指導のもと再生プランをまとめ、公開の場で物件オーナーにプレゼンを行っている。この提案について、不動産オーナーの賛同が得られれば、(株)北九州家守舎等が遊休不動産を活用した新規ビジネスに意欲のある起業家をマッチングし、自ら資金調達を行った上で、起業コンテンツに応じたリノベーション事業を実践。
- 北九州市では、民間によるリノベーション事業の円滑な実施を支援するため、関連する建築都市局、消防局、保健所等のワンストップ窓口として産業経済局商業・サービス産業政策課において、組織横断的対応を行っている。
- 遊休不動産のリノベーション事業では、まばらに単発の事業を行うのではなく、複数の事業を同時進行かつ、エリアを絞って集中的に行うことにより、面的に空き店舗等を減らすことができ、賑わいの創出、歩行者通行量の増加、雇用創出等につながっている。

### ■ 地域資源と観光需要を結びつけた魅力創出(タンガテーブル)

- 北九州の台所である旦過市場に近接する商業ビルの空きフロアを活用したタンガテーブルプロジェクトでは、増加する外国人観光客のニーズを踏まえたゲストハウスに、旦過市場に関連する「食」を結びつけたダイニングを併設することにより、集客効果を高め、既存店舗との相乗効果を図ることで、まちの活性化に寄与。
- 一方で、国内ではなじみの薄い宿泊形態であり、賃借物件の再生事業であったことから、担保力に限界があり、民都機構のまち再生出資を活用し公的リスクマネーで補完することにより事業の安定性を高めることができた。

■タンガテーブル・ダイニング



(出典) (株)タンガテーブル公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 遊休不動産を活用した新しいコンテンツの創造によるまちの活性化と人的ネットワークの拡大

- 官民が連携したリノベーションスクールの継続開催により、その成果を活かしたリノベーション事業が民間主導で連鎖的に展開され、新規創業も含めた多くの雇用を創出。リノベーション物件が多様な人材の交流拠点となり、異業種間での人的ネットワークの拡大につながっているほか、まちに賑わいが生まれるなど、中心市街地全体の活性化に貢献。平成29年3月現在：事業化件数20件、新規創業・雇用者数527名（うち、新規創業者237名）
- 北九州市のリノベーションスクールは全国的に注目され、同スクールに参加した講師陣や起業家が全国各地でノウハウを横展開し、リノベーションまちづくりの全国展開につながっている。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 民間主導のまちづくりの側面支援

- 空き店舗等が増加する中心市街地の課題解決に向け、当初は、小倉家守構想の策定支援など、地元の関係者と連携しつつ行政がリード役を果たした。
- 実際のプロジェクトの実践については、民間が主導し、行政がサポートする連携方式を重視。リノベーションスクールの実施経費を行政が一部負担しつつ、その運営は民間に任せた。
- まちづくり会社による民間主導のリノベーションまちづくりの実践に当たっては、行政窓口のワンストップ化を始め、側面的に支援。
- 小倉家守構想で掲げた遊休不動産活用と質の高い雇用創出の好循環が生まれている。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 民間主導の現代版家守の実践

- 「補助金に頼らない自立するまちづくり」の理念を掲げ、民間自立型家守会社として(株)北九州家守舎を設立。不動産オーナーとビジネスオーナーをつなぐ役割を果たし、まちなかに増加する遊休不動産を活用し、自らリノベーション事業を手掛けることで、開発資金を自己調達できない起業家にリノベーション物件を提供し新規事業の立ち上げを支援。
- 不動産オーナーに対しては、遊休化し価値を生み出さない状況から、自ら改修コストを負担しなくても、新規テナントからの賃料の一部を受け取ることが可能となる仕組みを提供することで、不動産オーナーの協力を得られている。

#### ■ 商店街の新陳代謝と人材育成

- 新規創業のチャレンジの場として商店街を位置づけ、クリエイティブ人材を含めた新たな人的交流を拡大することが重要。まちづくり会社の継続的な担い手の確保も大きな課題。

## 事例⑥ 多機能複合施設(ホテル、オフィス、商業施設等)

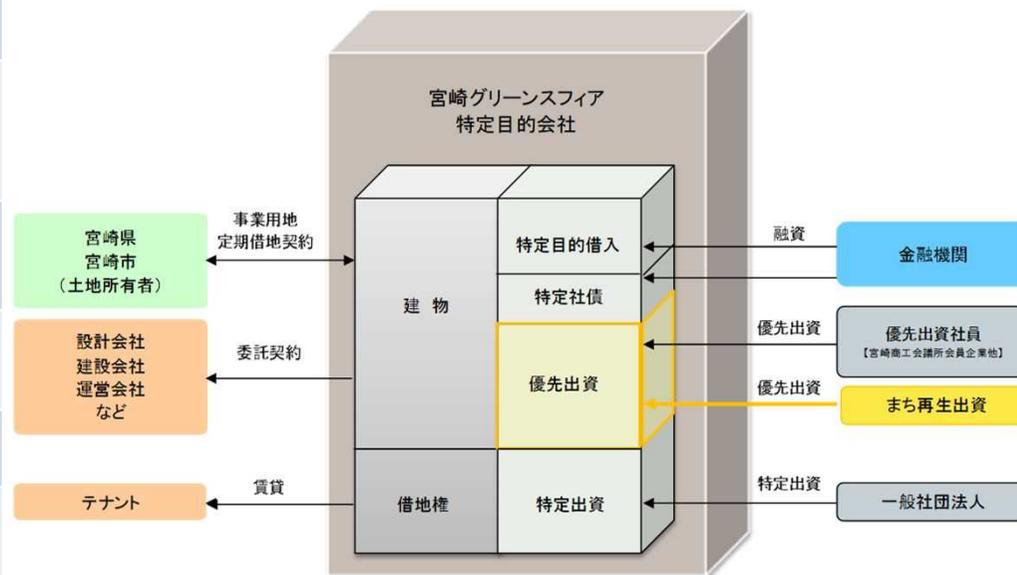
### 宮崎駅西口拠点施設整備事業 宮崎県宮崎市(40.5万人)

宮崎駅前公有地を活用した不動産証券化によるホテル・オフィス等の新たな賑わい拠点整備

- 宮崎県と宮崎市が所有する宮崎駅前の低未利用地において、民間活力を活用し、宮崎商工会議所を中心とする地元企業グループにより、不動産証券化手法を用いて、ホテル・オフィス等の複合施設、立体駐車場、多目的広場等からなる賑わい拠点を整備。
- 宮崎市では、これと併せ、市有地の一部を活用してバスターミナルを整備し、駅前の交通利便性を向上。これらの一体的整備により、市民・観光・ビジネス交流の拡大、進出企業における雇用の拡大等に貢献。
- 遊休公有地を事業用定期借地(20年間)により民間事業者へ賃貸し、民間資金により施設整備が行われることで、行政においても新たに地代や建物の固定資産税等の収入を得ることが可能となった。

宮崎駅西口拠点施設整備事業	
所在地	宮崎県宮崎市(宮崎駅前)
用途	民間複合施設「宮崎グリーンスフィア壱番館(KITEN)」(ホテル、オフィス、商業施設等)、立体駐車場、多目的広場等
敷地/延床面積	約11,442㎡ / 約29,802㎡
事業手法	官民連携、公的不動産活用、不動産証券化(TMKスキーム)
事業費	47億円
資金調達	特定目的借入・特定社債(金融機関)、優先出資(宮崎商工会議所会員企業、民都機構まちな再生出資)

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 宮崎駅前を中心市街地の商業集積地から離れた場所に立地し賑わいが乏しく、また、バス停が駅周辺に点在するなど、鉄道とバスの接続が悪く、アクセス性が不十分といった問題を抱えていた。
- 平成元年に宮崎市が作成した「宮崎インテリジェント・シティ整備計画」において、駅西口における複合交通センターの整備方針が示され、宮崎県及び宮崎市が駅西口の用地を国鉄清算事業団から取得したが、バブル崩壊の影響により計画が中断し、駐車場としての暫定利用が続いていた。
- こうした中、平成17年度に、宮崎市において、駅前地域の民間活力を活用したまちづくりを目指す宮崎駅西口拠点施設整備事業計画が策定され、県・市が連携してその実現を図るため、平成19年に公募型プロポーザルを実施。
- 宮崎商工会議所では、まちなかに所有する商工会館が老朽化・狭隘化していたことから、駅周辺への移転を検討し、長年実現に至っていなかったところ、この事業公募に対し、会員企業と連携して、ホテル・オフィス・商業施設等の複合施設整備を提案し、事業者として選定された。
- 事業化にむけた準備段階で、リーマンショックの影響によるテナント出店計画の見直しや資金調達難が発生したが、事業規模の見直しにより、過剰投資を抑えた整備計画に変更。円滑な資金調達が可能となるよう、不動産証券化手法を活用したSPC「宮崎グリーンスフィア特定目的会社(TMK)」を設立し、商工会議所を中心に会員企業から出資を集めるとともに、民間都市開発推進機構のまち再生出資を活用し、これが呼び水となって、地域金融機関からの協調融資を受けることが可能となった。
- 平成22年に工事着工し、翌平成23年に「宮崎グリーンスフィア壺番館(KITEN)」が開業。

## 事業の概要

- 宮崎県と宮崎市が所有する宮崎駅前の低未利用地を活用し、民間活力により再開発を行う方針の下、宮崎商工会議所を中心とする地元企業グループを公募により事業者として選定。公有地を事業用定期借地契約(20年間)により賃貸した上で、民間事業者によりホテル、オフィス等の複合施設、立体駐車場、多目的広場を整備。
- 民間事業者は、不動産証券化手法(TMKスキーム)を活用し、SPC「宮崎グリーンスフィア特定目的会社(TMK)」を設立して、地域金融機関からの特定目的借入、民都機構のまち再生出資による優先出資、地元企業からの出資等により資金調達し、施設整備を行った上で、ホテル等の事業運営者に賃貸することで資金回収を図っている。  
(1～3階:商業施設等、4～7階:オフィス(一部、7階オフィスと8階コンベンション施設は商工会議所が床を取得)、8～14階:JR九州ホテル宮崎)

## 事業のポイント

### ■ 官民連携による遊休公的不動産の活用を通じた中心市街地の賑わい創出と交通利便性の向上

- 宮崎駅前の一等地にありながら長年駐車場として暫定利用されてきた遊休公有地において、民間活力による再開発を目指し、中心市街地活性化と交通結節機能強化に資する事業提案の公募型プロポーザルを実施。老朽化した商工会館の駅前への移転を計画していた宮崎商工会議所と会員企業が連携して提案した、ホテル・オフィス・商業施設等の賑わい拠点整備が採用され、行政と地元の民間事業者の連携による事業推進体制が構築された。
- 宮崎市においても、市有地の一部を活用し、数カ所に分散していた高速バスの発着を1カ所に集約するバスターミナルの再編整備により、鉄道とバスをシームレス化。なお、県有地を有する宮崎県は市に事業を一任することにより、一体的かつ円滑な事業推進を支援。
- これら官民が連携した賑わい拠点施設とバスターミナルの一体的整備により、駅前の人の流れが変化し、周辺への波及効果を生み出すなど、中心市街地における新たな賑わいの創出、回遊性の向上に寄与。

### ■ 不動産証券化手法(資産流動化法に基づく特定目的会社TMKスキーム)による円滑な資金調達

- 遊休公有地の民間公募においては、公有地に事業用定期借地権(20年間、再契約協議可)を設定し、民間事業者が施設を建設・所有する条件を設定。この賃貸借契約の相手方として、不動産証券化手法の活用を想定したSPCも許容したことにより、提案者である商工会議所グループは、事業者自身の財務内容ではなく、開発後の不動産事業の収益性に着目した資金調達が可能となる開発型不動産証券化手法(資産流動化法に基づく特定目的会社TMKスキーム)を採用。
- 開発資金は、商工会議所の会員企業19社による出資のほか、行政の協力により民都機構のまち再生出資(開発費用の約4分の1相当)の活用が可能となり、事業の信頼性・安定性が高まることより、地元4行の金融機関からの協調融資を得ることができた。

### ■ 地域経済状況を踏まえた柔軟な事業変更

- 商工会議所グループは、当初、2棟の複合施設整備を計画していたが、リーマンショックの影響により、予定テナントの撤退や資金調達難が生じたことから、複合施設1棟の規模を縮小し、もう1棟分は多目的広場に変更するなど事業計画を見直し。マーケットの賃貸需要に比して過剰な投資が行われることなく、必要かつ十分な規模の開発が実現し、その後の事業継続性の向上につながった。



(出典)KITENホームページ

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 中心市街地の新たな賑わいの創出、交通利便性の向上、雇用の増加

- 民間活力による複合施設等の建設と市によるバスターミナル再編の一体的整備により、まちなかから離れていた駅周辺において、市民・観光・ビジネス交流を含む新たな人の流れが創出。鉄道とバスのシームレス化によりそれぞれの利用者也増加。ホテル・オフィス・商業施設等の新たなテナント企業の入居(平成29年6月現在の稼働率100%)により、約860名の雇用も生まれている。

### ■ 財政負担の軽減

- 遊休公有地の民間活用により、宮崎県及び宮崎市では、事業用定期借地による地代収入に加え、民間事業者が所有する建物の固定資産税等の税込により、歳入増加に寄与。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 10年以上塩漬けとなっていた駅前遊休公有地を活用し、宮崎の陸の玄関口となる駅前に相応しい、賑わい、快適、憩いの交流拠点を官民連携により整備。
- ホテル・オフィス等は地域雇用の受け皿になるとともに、市民のみならず、観光・ビジネスを含めた新たな賑わいが生み出され、バスターミナル集約に伴う交通結節機能の強化と併せて、中心市街地活性化に貢献。
- 借地契約による地代収入や固定資産税等の税込増によって、遊休地が稼げる不動産に転換された。

#### ■ 民間事業者との連携

- 公募型プロポーザルにおいて、地元の商工会議所グループが選定されたことにより、建設、金融分野など、地域の関連事業者により円滑に事業が推進された。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保、円滑な資金調達

- 開発する不動産事業の収益性に着目する不動産証券化手法を活用することにより、民都機構や金融機関の目で収益性が十分に考慮され、リーマンショックの影響による経済状況の変化にも柔軟に対応し、過不足ない需要に応じた規模の事業計画を策定。倒産隔離のほか、二重課税も回避することができた。

#### ■ 行政との連携

- 公募条件において、公有地の賃貸借契約の相手方として、不動産証券化手法の活用が可能なSPCも許容されたことにより、事業手法の幅が広がり、事業参入のインセンティブとなった。
- 東日本大震災後の一部テナントの退去に対し、行政関連団体がテナントとして入居し、収益性を確保。

## 事例⑦ 観光交流施設(合宿施設)

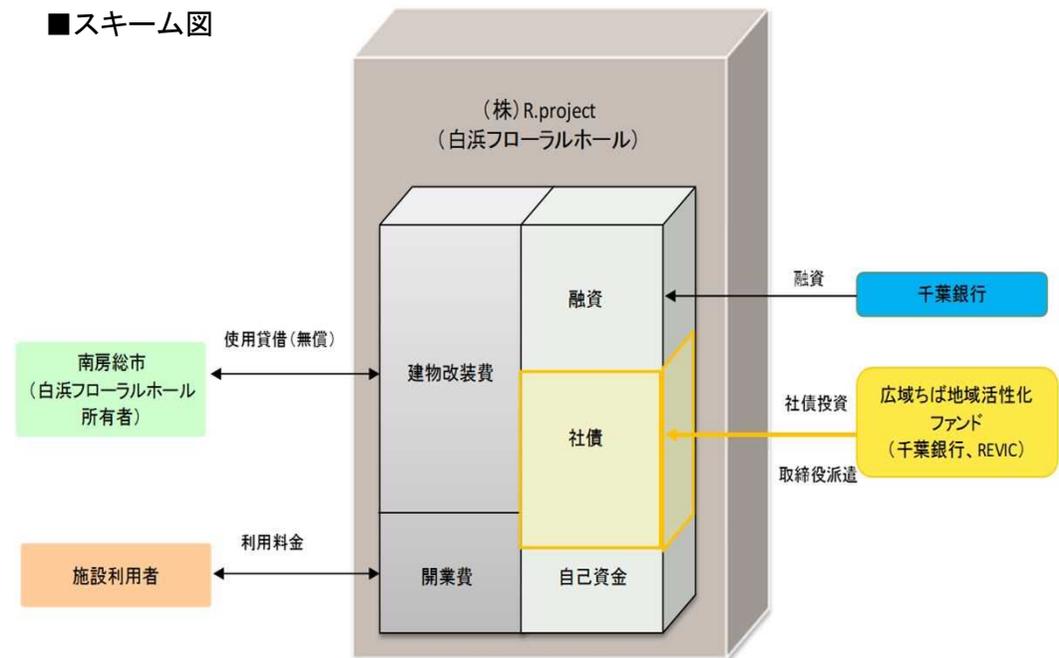
### 南房総市 白浜フローラルホール 千葉県南房総市(3.9万人)

老朽化・遊休化する市民ホール等を民間事業者のノウハウと資金により合宿施設に再生

- 老朽化が進み、稼働率も低下した南房総市保有の市民ホールの再生策として、地方自治体の遊休不動産を活用した地域活性化を目的に若手起業家により設立された(株)R.projectのノウハウと資金を活用し、土地建物を無償賃借した上で、音楽やダンス活動等の合宿施設に改修し、収益不動産として運営。
- (株)R.projectは、合宿という地方創生の新たなマーケットを開拓し、地域外から多くの学生等を集客することにより、交流人口の増加、市内での飲食等の消費拡大など、地域活性化に貢献。
- 合宿の閑散期には、地域の市民活動等に施設を開放することにより、市は従来の市民ホールとしての必要な機能を維持しつつ、維持管理費の削減を実現。

白浜フローラルホール	
所在地	千葉県南房総市白浜町
用途	合宿施設(音楽・ダンス活動等)
敷地/延床積	10,440.13㎡ / 2,988㎡(ホール)
事業手法	官民連携、公的不動産活用
資金調達	借入(地域金融機関)、社債(広域ちば地域活性化ファンド)

■スキーム図



※R.projectは白浜フローラルホール以外の事業も営むがスキーム図では割愛。

## 事業の背景・経緯

- 白浜フローラルホールは、平成7年、南房総市の房総半島最南端に市営文化ホールとして開設。同施設は自然環境に恵まれ、太平洋が一望できるなど風光明媚なロケーションであり、市内唯一の中規模ホールとして、多くのイベントに活用されてきたが、近年の人口減少とともに稼働率は低下。
- 白浜フローラルホールの維持管理費は年間約2000万円を要するほか、稼働率の低下と老朽化も相まって、取り壊しが検討された(解体費の見積もりは約5億円)。
- このような中、将来的な施設のあり方が再検討され、平成26年、民間活力を導入した施設運用を目指し、隣接する白浜保健福祉センターも含めて民間による利活用案が公募された。
- 公募の結果、学生等を対象にした音楽やダンス活動等の合宿を受け入れる施設に転用する計画を提案した(株)R.projectが運営事業者として選定。(株)R.project は創業事業である「サンセットブリーズ保田」(東京都千代田区の臨海学校を改修した合宿事業)を皮切りに、地方自治体や学校等が運営に行き詰まった施設を再生した合宿施設の運営事業を拡大してきた実績を有する。
- 平成28年3月、市と(株)R.projectとの間で白浜フローラルホール等の土地建物使用貸借契約が締結され、白浜フローラルホールと保健センター両施設の内装等の改修を行い、同年7月に合宿施設の運営を開始。
- 運営開始以降、平成29年9月までに、100団体約15,000泊の利用がなされるなど、新たな地域交流が生み出されるとともに、合宿閑散期には市民活動に広く開放されている。

## 事業の概要

- 老朽化・遊休化が進む南房総市保有の市民ホール「白浜フローラルホール」及び隣接する保健福祉センターの民間活用事業について、公募により選定された(株)R.projectが、土地建物を使用貸借契約(平成32年9月までの5年半)により無償で借り受け、音楽やダンス活動等に最適な環境を付加した合宿施設(最大宿泊人数150人)としてリニューアル。
- 市の負担は現状の危険箇所の修繕のみとし、ダンスホールとしての機能付加費用や宿泊施設へのリノベーション費用及び維持管理に要する運営費等は民間事業者が負担。
- 合宿の閑散期は、成人式・文化祭等の市民活動のため施設を開放することが市と決められた。

## 事業のポイント

### ■ 遊休公的不動産の民間活用

- 南房総市は、平成7年に開設した「白浜フローラルホール」と隣接する保健福祉センターが老朽化し、稼働率が低下していたことから、取り壊しの検討も行ったが、解体費用も高額となるため、民間活力を導入した施設運用を行う方針に転換し、利活用案を公募。
- 10年以上の継続利用を条件とし、ホールと保健福祉センターは一体でも単一での利用も可能としていたものの、太平洋を一望できる立地、本格的音響・照明機能を有するホールという好条件でありながら、特殊な構造であるが故に民間からの活用提案は暫く提出されなかった。
- こうした中、合宿施設運営事業を展開する株R.projectは、近年、学校授業でダンスが必修になったことを追い風に合宿需要が拡大する中、都心からのアクセスが良好で、本格的な音響・照明設備を有し、観客席とステージを有するホールは音楽やダンス活動には最適である点、隣接する保健福祉センターについても、入浴や飲食機能が備わっており宿泊施設にリノベーションすることによりホールと一体型の合宿施設に転用できる点に着目。この着眼点と運営ノウハウ・実績が評価され、事業者に選定された。

### ■ 公共施設としての機能を残し、地元事業者とも連携

- 合宿の閑散期(年間の3分の2程度)は、地域の市民活動等のため施設を開放することが市と取り決められ、市は従来の市民ホールとしての必要な機能を維持しつつ、維持管理費の削減を実現。
- 合宿施設で提供する食事は、可能な限り地元食材を調達する方針のもと、地元業者との連携を強化。また、合宿ピーク時や大型イベント時には、近隣の宿泊施設に分宿(食事のみ提供し事業分担)するなど、地元事業者と良好な関係を築き、地域経済の活性化にも貢献。

### ■ 公的な財政支援等による円滑な事業化

- 株R.projectは、地域活性化に貢献する事業に対し公的リスクマネーを活用した協調投融資に積極的な地元の千葉銀行の協力を得て、同銀行と地域経済活性化支援機構(REVIC)により組成された「広域ちば地域活性化ファンド」から社債投資を受け、財務基盤が安定。
- 土地建物について南房総市から無償で賃貸(5年半の期限付き)を受けることにより、開業コストが圧縮され、円滑な事業化が実現。

■ 白浜フローラルホール



(出典)R.project公表資料

■ ホール内部



(出典)R.project公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 新たな地域交流の創出による地域の活性化

- 合宿ニーズの取り込みという民間ならではの発想により、従来の市民ホールでは生まれなかった地域外からの交流人口の増加や、それに伴う飲食・物販等の消費拡大のほか、地域の宿泊施設との分宿、地元食材の活用など、地域を巻き込んだ地域経済の活性化に寄与。

### ■ 公的不動産の維持管理費削減と都市福利施設としての機能維持

- 稼働率が低下していた市民ホールを、民間事業者のノウハウと資金の活用により、多額で解体することなく有効活用されることとなり、市の維持管理費を削減しつつ、都市福利施設としての機能を最低限維持することが可能となった。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 房総半島の立地環境を活かした音楽・ダンス合宿という新たな地方創生のニーズを取り込む民間のノウハウと資金の活用により、地域外からの交流人口の増加や、飲食・物販を含めた地元消費の拡大、新たな雇用の創出など、地域経済の活性化が図られた。
- 一般的な民営化手法である運営委託や指定管理と異なり、自治体は初期投資の一部(危険箇所改修)のみを負担し、改修費用や維持管理費は民間資金を活用することで経費削減が可能となった。

#### ■ 民間事業者との連携

- 合宿の閑散期(年間の3分の2程度)は地域の市民活動やイベント等のため、施設を開放することになっており、市にとっては一定の公共性を確保しつつ、市内唯一の市民ホールの存続を実現。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- 市との施設の共同利用等の取り決めにより、平成32年9月まで土地建物の賃料は無償となっており、運営コストの圧縮が実現し、安定的な継続運営に寄与。
- 「都心から2時間以内の立地」に絞った商圈分析、競合先の分析を丹念に実施(近隣に合宿専用施設が少なかった)。
- 多額の改修費用が必要な水回り設備は、既存の入浴施設の活用により改修費用を圧縮。
- 事業開始2年目より、設備点検メニューの見直し等を行うことにより維持管理費用を削減。

#### ■ 行政、地域住民との連携

- 市の成人式や文化祭においては、食事を提供するなど、積極的に協力関係を築くことにより、地域住民との信頼関係を強化。

## 事例⑧ 観光交流施設(宿泊施設)

### 湯河原町 富士屋旅館再生事業 神奈川県湯河原町(2.5万人)

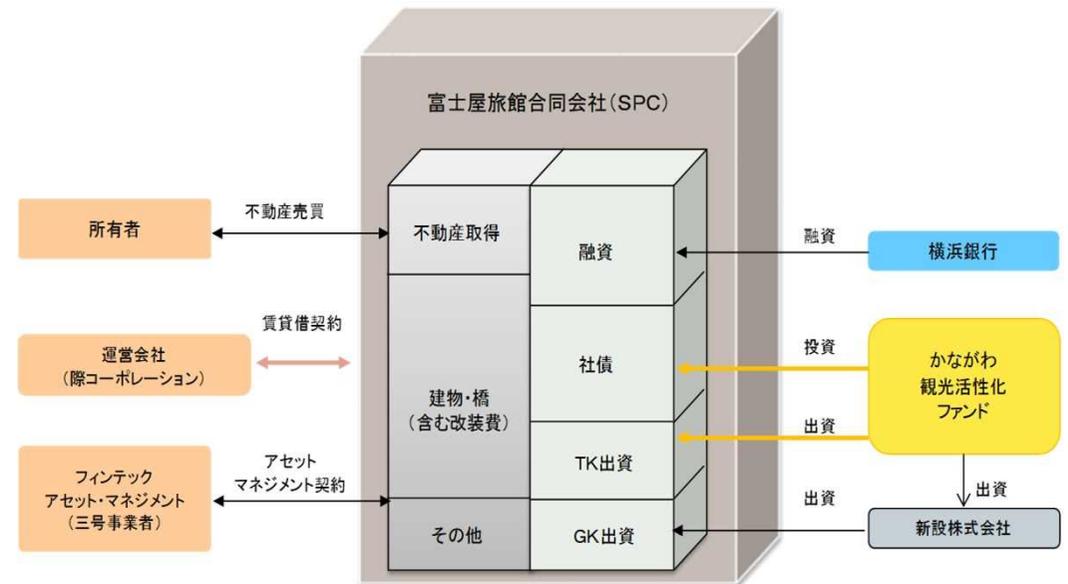
温泉街にある廃業した老舗旅館を不動産証券化により再生し、まち全体を活性化

- 湯河原温泉郷に位置し、明治時代よりまちのシンボルであった富士屋旅館が廃業。この老舗旅館の再生を通じてまちの活性化に貢献するため、地域金融機関と地域経済活性化支援機構(REVIC)が連携し、不動産特定共同事業(SPC型特例事業スキーム)により物件を取得・改修し、公募した旅館運営事業者に運営委託することにより、減少し続ける観光客の呼び戻しを目指している。
- 富士屋旅館の再生を核として、温泉郷の活性化を図るため、湯河原町と湯河原温泉まちづくり協議会、民間事業者等による地域活性化に向けた連携協定が締結され、新たな賑わいづくりが期待されている。

#### 湯河原町 富士屋旅館再生事業

所在地	神奈川県湯河原町(湯河原温泉)
用途	宿泊施設(旅館)
敷地/延床積	4,890㎡/2,189㎡
事業手法	不動産証券化(不動産特定共同事業SPC型特例事業)
事業費	10.1億円
資金調達	融資(地域金融機関)、社債投資・出資(かながわ観光活性化ファンド)

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 富士屋旅館は、湯河原町の歴史的建造物である老舗旅館。同じく老舗旅館であった天野屋旅館とともに湯河原温泉郷をけん引する存在であった。
- しかしながら、利用者の減少により、富士屋旅館、天野屋旅館ともに10年以上前に廃業。富士屋旅館は長らく遊休不動産となっており、天野屋旅館は取り壊されてしまった。このため、富士屋旅館は湯河原を象徴する最後の建物となり、富士屋旅館復活は地域の悲願となっていた。
- 富士屋旅館廃業後、前所有者によるRC造建物への建替計画も持ち上がるなか、地元の横浜銀行が、富士屋旅館復活を期待する地域の声を受け、地域経済活性化支援機構(REVIC)に相談。
- 前所有者からの旅館の買い付けに向け両者が連携し、湯河原温泉の中心に位置する立地や周辺のまちなみ整備が行われることなどを踏まえ、現存する歴史的建造物を活かし、新たな旅館として再生する計画を策定。これに基づき、不動産特定共同事業手法によりSPC「富士屋旅館合同会社」が組成され、かながわ観光活性化ファンド(横浜銀行とREVICの共同で設立したファンド)と横浜銀行の投融資を受けて、富士屋旅館を取得(平成29年3月)。
- SPCは、建物の外観を残して全面改装の上、公募により選定した運営事業者(際コーポレーション(株))に旅館運営を委託し、平成30年8月の開業(予定)を目指している。

■ 富士屋旅館



(出典) 地域経済活性化支援機構公表資料

## 事業の概要

- 湯河原温泉郷のシンボルでありながら遊休化していた富士屋旅館を再生するため、地元横浜銀行とREVICが連携し、不動産特定共同事業制度を活用して、SPC「富士屋旅館合同会社」を組成し、旅館を取得・改修した上で、民間事業者(際コーポレーション(株))に旅館運営を委託。
- 公募により選定された運営事業者は、飲食店運営のほか老舗旅館の再生・運営のノウハウを活かし、富士屋旅館内に新設するレストラン・カフェ等を周辺旅館の宿泊客にも開放したり、町や地元まちづくり協議会と一体となってイベント事業の実施や提案を行うなど、まちの賑わいづくりに貢献することが期待されている。

## 事業のポイント

- **地域金融機関による地域貢献(かながわ観光活性化ファンドによる円滑な資金調達)**
  - 富士屋旅館の廃業後、建物は長らく遊休状態となっており、前所有者は古い建物を取り壊したのち、RC造の建て替えも検討していた。地域のシンボルである歴史的建造物の価値を活かした復活を期待する地域の声を受け、横浜銀行はREVICと連携。現存する歴史的建造物を活かした新たな旅館として再生する計画を策定した。
  - 横浜銀行とREVICは、共同で設立した「かながわ観光活性化ファンド」からの投資も活用し、横浜銀行による融資とあわせた協調投融資により、旅館の取得・改修費用を調達。
- **不動産証券化手法の活用(不動産特定共同事業)**
  - 本件旅館の取得・改修には多額の費用を要するため、横浜銀行とREVICが連携し、不動産証券化手法を用い、SPCを設立してかながわ観光活性化ファンドからのリスクマネーの供給等により資金を確保するとともに、改修・再生した旅館の運営については、旅館再生のノウハウが豊富な運営事業者に委託することにより、所有と運営を分離した遊休不動産の再生を実現。
  - 不動産証券化手法として、資産流動化法に基づく特定目的会社(TMK)のスキームは開発計画等について機動的な変更が困難であること、信託受益権の設定が必要な合同会社・匿名組合(GK-TK)のスキームは新耐震基準の要件を満たしていない建物の信託が困難(本事業は100年前の建物であり、信託受益権化の要件適合が難しい)であったことから、許可事業者による現物不動産の証券化が可能な不動産特定共同事業法に基づくSPC型特例事業スキームを採用。当該スキームを採用することにより、二重課税を回避。
- **富士屋旅館再生を核とした、まちの面的活性化**
  - 湯河原町を訪れる観光客数は減少傾向(平成17年～平成27年で約4割減)となっており、観光客数減少の歯止めをかけるためには、面的な地域活性化が急務となっている。
  - このため、富士屋旅館の再生を起爆剤として、湯河原温泉郷を中心とした湯河原町の面的活性化の取組を加速させるべく、平成29年5月に、湯河原町、湯河原温泉まちづくり協議会、横浜銀行、REVIC、ノオトの5者で「神奈川県湯河原町の歴史的資源を活用した地域活性化に向けた連携協定」を締結。湯河原の新たなブランドイメージを構築するとともに、かつてのメインストリートであった湯元通りの活性化に向けて、パブリックスペースの整備と連携し、空き家・空き店舗を活用した新たな事業者の誘致等を行っている。

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 不動産証券化によるシンボルの旅館の伝統と面影を活かした再生

- 湯河原温泉郷のシンボルでありながら遊休化していた老舗富士屋旅館の再生に当たり、地域金融機関による地域貢献意欲や、REVICと連携した円滑な資金調達による不動産証券化手法の活用、旅館再生のノウハウを有する運営事業者との連携等の工夫により、富士屋旅館の歴史と伝統、情緒を保ちながら復活を果たすことが可能となった。

### ■ 富士屋旅館を復活させることで、湯河原活性化の「のろし」を波及

- 富士屋旅館がランドマークとしてよみがえり、かつてのメインストリートであった湯元通りや周辺施設等の回遊性を高める取組とあわせて、湯河原温泉郷の面的活性化が期待されている。

## 行政から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地方創生の具体的意義

- 湯河原は箱根、熱海の二大温泉地に挟まれ、良質な温泉が湧く閑静な温泉観光地である。このような状況のもと、シンボリックな建物の復活とともに、近接する通りの再整備や空き家・空き店舗の活用、公園や施設の利活用を図り、周辺の回遊性を高めることにより、地域全体の賑わい創出が期待される。
- まず、富士屋旅館の復活が決まったことにより、地域全体の活性化へ向けての印象付けが実現できた。

### ■ 民間事業者との連携

- 湯河原町、横浜銀行、REVICを含む5者にて連携協定を締結。官民が一体となり、地域の活性化を面的に展開していきたい。

## 民間から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地域金融機関とREVICの連携

- 地域的なつながりに関わる業務(権利者との粘り強い交渉)は、地域の信頼の厚い地域金融機関が担い、面的な地域戦略はREVICが担うといった役割分担により円滑な事業化を実現。

### ■ 事業収益性の確保

- 旅館再生を担う運営会社の公募選定に当たり、収支計画に基づく負担可能な賃料水準、買取意向等を評価することにより、開業後の収支予測においては実現性、出口戦略には実行性を重視。

### ■ 円滑な資金調達

- 銀行融資だけでは難しい改修費用について、横浜銀行とかながわ観光活性化ファンドが協調して投融資を実行。
- 10億円規模の事業であれば、スキーム組成コストがかかっても合同会社の活用(不動産特定共同事業により二重課税回避)が適している。

## 事例⑨ 観光交流施設(宿泊施設、飲食店等)

### 山ノ内町 WAKUWAKUやまのうち 長野県山ノ内町(1.2万人)

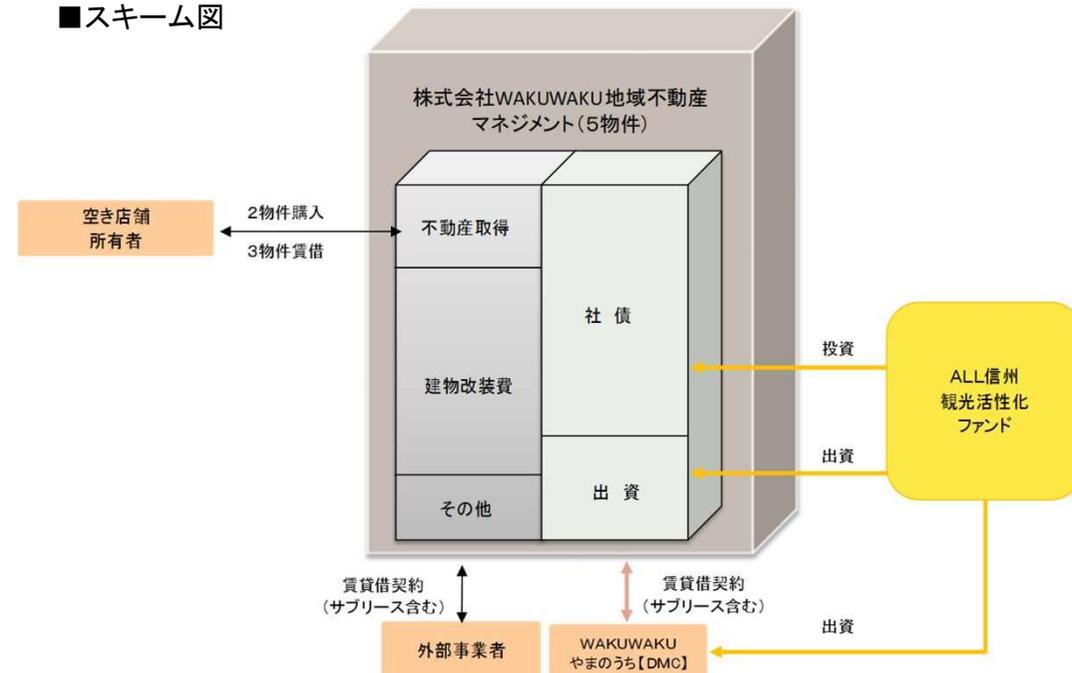
湯田中温泉街の再生に向けたインバウンドをターゲットとした遊休不動産活用による起業促進

- スノーモンキー人気で外国人観光客が増加する山ノ内町において、湯田中温泉街の再生を目指し、地域金融機関が中心となり、地元若手有志とともに、閉鎖旅館や空き店舗を活用し、インバウンドをターゲットとした滞在環境を整備。専ら株式会社SPCを通じて遊休不動産を取得・賃借した上でリノベーションを行い、その運営をまちづくり会社や新規事業者任せすることでホステルや飲食店の新規開業を支援し、インバウンドの取り込みに成功。
- 地域経済活性化支援機構から経営人材を招聘したまちづくり会社は、ホステル等の運営のほか、観光まちづくりのための情報発信・イベント開催等を行い、将来の地域を担う人材の育成に取り組んでいる。

#### WAKUWAKUやまのうち(地域不動産マネジメント)

所在地	長野県山ノ内町(湯田中温泉街)
用途	観光関連施設 (ホステル等宿泊施設3軒、飲食店2軒)
対象物件	閉鎖旅館3軒、空き店舗2軒
事業手法	専ら株式会社SPC
事業費	約1.5億円
資金調達	社債投資・出資(ALL信州観光活性化ファンド)、補助金

#### ■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 山ノ内町では、志賀高原、湯田中渋温泉郷、北志賀高原といった観光資源を抱えながら、観光地延べ利用者数は、スキーブームだった平成2年の985万人から平成26年は459万人に半減。
- 一方で、町内の地獄谷野猿公苑では、スノーモンキーが観光資源として注目され、外国人観光客が近年急増(平成24年3万人から平成27年8万人)。
- 平成26年、湯田中温泉街において、温泉宿の相次ぐ閉鎖や後継者不足に危機感を持った地元の八十二銀行の呼びかけに、地元の有志が呼応し、まちづくり会社「合同会社WAKUWAKUやまのうち」を設立(後に株式会社化)。外国人観光客誘致を目指し、閉鎖旅館等の活用による滞在環境整備を計画。その実現に向け資金・人材不足に直面したことから、地域経済活性化支援機構(REVIC)に相談。
- 平成27年、八十二銀行を始めとする長野県内の複数の地域金融機関とREVICで「ALL信州観光活性化ファンド」(期間7年、ファンド金額12億円)を設立。ファンドの支援を受け、SPC「(株)WAKUWAKU地域不動産マネジメント」が組成され、当該SPCが閉鎖旅館や空き店舗を取得・賃借し、宿泊施設や飲食店等にリノベーション。
- 地元の若者らが中心となったまちづくり会社は、自ら宿泊施設等(前記5物件のうち3物件)を運営し、収益を確保するとともに、外国人観光客の誘致拡大に向けた情報発信や集客事業を実践しており、経営人材の育成にも力を入れている。

■ Before (閉鎖旅館)



■ After (ホステル)



(出典)株式会社WAKUWAKUやまのうち 公表資料

## 事業の概要

- 急増する外国人観光客誘致を起爆剤として湯田中温泉街の再生を図るため、地元八十二銀行等とREVICが連携し、金融・人材・ノウハウの支援を行う形で、起業意欲のある地元の若者を取り込み、まちづくり会社の活動に着手。
- 閉鎖旅館や空き店舗の有効活用を図るため、地域金融機関とREVICにより設立した「ALL信州観光活性化ファンド」からの金融支援を受ける形で、SPC「(株)WAKUWAKU地域不動産マネジメント」を組成。当該SPCが、遊休不動産5物件を取得・賃借した上で、外国人観光客の好むホステルや飲食店等にリノベーションし、これらを観光まちづくり会社その他の新たな運営事業者へ賃貸して事業展開を図り、その賃料で改修費用等の回収を図っている。

## 事業のポイント

### ■ 地域金融機関を中心とした連携体制の構築

- 衰退する湯田中温泉街の再生に向け、地域経済の衰退に危機感を募らせた地元の八十二銀行を事務局として、温泉旅館や不動産業者等の地元有志らにより、観光活性化の検討を開始。その過程でまちづくり会社「合同会社WAKUWAKUやまのうち」が設立（後に株式会社化）。
- 海外で経験を積んだ地元ホテルの若手人材（代表者の次男）から八十二銀行が起業相談を受けたことを契機に、資金・人材面の支援体制を強化するため、REVICと連携し、「ALL信州観光活性化ファンド」が設立されることとなった。REVICからは、金融支援に加え、WAKUWAKUやまのうちへの経営人材の派遣についても支援。

### ■ 遊休不動産の活用による所有と運営の分離

- 遊休不動産のリノベーション事業を行うに当たっては、WAKUWAKUやまのうちは各種事業を営んでいたため、資金提供者側にとって、その事業リスクと不動産事業リスクを分離し、投資・出資金の用途を限定する観点から、専ら株式会社SPC「(株)WAKUWAKU地域不動産マネジメント」を設立。
- ファンドの資金提供を受けたSPCは、閉鎖旅館や空き店舗を取得・賃借後にリノベーションを行った上で、まちづくり会社であるWAKUWAKUやまのうちや外部の運営事業者へ賃貸するスキームにより、運営事業者は自ら不動産の取得や改修資金を負担することなく、ホステルやレストランの運営を行うことが可能となっている。

### ■ 温泉街再生を担う新たな経営人材の育成

- REVICと八十二銀行から経営や資金管理の専門人材が派遣されたWAKUWAKUやまのうちは、地域内外の起業意欲のある若者を雇用し、ホステル等のリノベーション物件の運営を任せるとともに、経営をサポートすることにより、湯田中温泉街の将来のまちづくりを担う経営人材を育成するなど、自走に向けた支援に取り組んでいる。

### ■ 観光まちづくりと温泉街の回遊性向上

- WAKUWAKUやまのうちは、地域活性化活動として、月に1回、まちづくり委員会を開き、地域の事業者や住民と意見交換を行うなど、外国人観光客の誘客に向けた事業拡大を図っており、ナイトフォトツアーやライトアップイベントの実施、多言語周遊マップの作成等の観光まちづくりを実践。
- リノベーション事業は、湯田中駅前から温泉街を通るメインストリート沿いの近隣物件に集中させ、ホステル等の運営により収益を確保しつつ、集客力のシナジー効果と回遊性の向上を図ることにより、温泉街全体に活性化効果が波及することを目指している。

## 地方創生に資する事業効果

### ■ インバウンド滞在環境の整備による新たな賑わいの創出

- スノーモンキー人気で山ノ内町を訪問する外国人観光客が増加する一方で、まちなかの温泉街に外国人が嗜好する滞在施設等が不足している点に着目し、ホテルや飲食店等を整備し、温泉街の趣を活かしたまちづくりを進めることにより、外国人延宿泊者数が大幅に増加するなど効果が波及。

### ■ 遊休不動産の有効活用と地域人材の育成

- 専ら株式会社SPCを活用した閉鎖旅館や空き店舗のリノベーションが行われるとともに、他の民間事業者による飲食店等の新規開業が増加するなど、温泉街再生が面的に広がっている。これら新規事業に地域内外の起業意欲ある若者が主体的に経営者として参入し、地域を担う若手人材の育成が期待されている。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 長年来訪者が減少し、相次ぐ廃業等で疲弊した湯田中温泉街において、民間の知恵と資金を活かした遊休不動産のリノベーションが図られ、主力産業である観光業が活性化。民間の新規出店など、面的に活性化効果が波及している。
- 若手人材が新たなチャレンジをする機運が増し、地域を担う人材が育っている。

#### ■ 地域金融機関との連携

- 地域経済の実情に詳しい地元八十二銀行等の地域金融機関による資金・人材・ノウハウ面での支援と連携し、町は空き家対策のため改修費用の一部を補助金として交付、その相乗効果が現れた。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業効果の面的な波及と持続性の確保

- 遊休不動産の活用を図る上では、エリアを絞った集中的な投資が必要。物件が分散しているとシナジー効果が生まれない。回遊性向上を評価するための動線テストを10軒で行ったうえで効果が高い5軒を選定した。
- インバウンド向けのリノベーションを行うとともに、イベントツアー等のソフトコンテンツを用意。情報発信力が高まるにつれ、女性等の集客ターゲットも広げ、ハードとソフトの好循環による拡大を目指している。

#### ■ 地域人材の育成

- 事業継続にはリーダーシップのある人材が不可欠であり、地元の若手を将来の地域の担い手として育成することが大事。まちづくり会社に起業希望者を雇用し、起業プロセスの初期段階を体験させ、事業の成長フェーズで独立を支援していく予定。

## 事例⑩ 観光交流施設(宿泊施設、飲食店等)

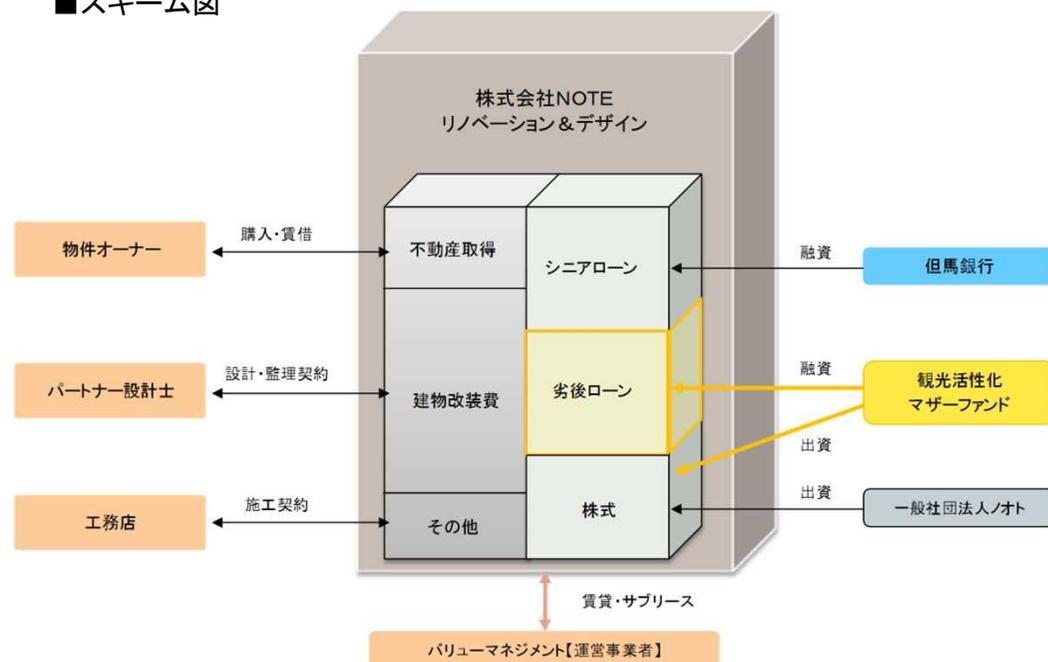
# 篠山城下町ホテルNIPPONIAプロジェクト 兵庫県篠山市(4.1万人)

城下町の古民家群をまちのホテルに再生し、観光滞在・交流を拡大し、新たな雇用を創出

- 空き家が増加する篠山城下町において、一般社団法人ノオトにより、まちなかに点在する古民家群を活用し、地域の景観や建物の風情を残したまま、まち全体をホテルに見立て、宿泊施設、レストラン、カフェ、工房等として再生し、まちの回遊性を高めて新たな賑わいの創出を図る「篠山城下町ホテルNIPPONIA(ニッポニア)プロジェクト」を展開。
- 古民家オーナーから物件を取得・賃借し、不動産事業を専門に行うために設立したSPCによりリノベーションを行った上で、宿泊や飲食、工房など、各事業に秀でた事業者を誘致して新規事業を立ち上げ、観光滞在・交流人口を拡大するとともに、若者を中心とした雇用創出に貢献。

篠山城下町ホテルNIPPONIAプロジェクト	
所在地	兵庫県篠山市(篠山城下中心市街地)
用途	古民家活用型宿泊施設、飲食店等
敷地/延床積面	約600坪(宿泊施設5物件合計)
事業手法	専ら株式会社SPC
資金調達	シニアローン(地域金融機関)、劣後ローン(観光活性化マザーファンド)、株式出資(観光活性化マザーファンド、地元事業法人)、補助金

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 篠山市中心市街地の歴史地区では、人口減少に伴い、空き家がまちなかに分散しながら増加。地元出身の有志により平成21年に設立された「一般社団法人ノオト」は、篠山市郊外の丸山集落における古民家再生・活用事業を手がけたノウハウを活かし、篠山城下町に点在する古民家群を一体的にとらえ、まち全体をホテルと見立て、観光滞在に魅力的な施設にリノベーションを行うNIPPONIAプロジェクトを構想。
- 平成27年には、篠山市が国家戦略特区の認定を受け、旅館業法の規制緩和により、古民家群を再生した複数の宿泊施設のフロントを一か所に集約してコストを抑えて客室を増やせるメリットを活用。4棟を宿泊施設にリノベーションした上で、ホテル事業のノウハウを有する運営事業者に賃貸し、同年10月、篠山城下町ホテルNIPPONIAとしてオープン。（平成29年4月時点で宿泊施設5棟を運営）
- 古民家のリノベーションに当たっては、担保性に乏しく、地域金融機関のみでは資金需要に対応しきれないため、日本政策投資銀行と地域経済活性化支援機構（REVIC）、投資会社リサ・パートナーズが共同で設立した「観光活性化マザーファンド」による投融資を活用することにより、これを呼び水として地元の但馬銀行の協調融資を確保。
- インターネット・SNSを活用した情報発信等により、魅力ある伝統的町並みを求めるインバウンドを含む観光滞在客が増加。多様な機能をまちなかに分散配置することで、まちの回遊性を高め、地元の既存事業者と連携して、まち全体に経済波及効果を及ぼしている。
- 地域ニーズや出店希望を見ながら順次開発を行っていく予定。平成30年度中に宿泊施設を10棟30室の計画で着工中。

## 事業の概要

- 篠山城下町に点在する古民家群を活用し、まち全体をホテルと見立て、NIPPONIAプロジェクトとして、一般社団法人ノオトにより、宿泊施設や飲食店、工房等にリノベーション。
- 不動産事業については、事業リスクを限定させるため、事業主体となる専ら株式会社SPC「(株)NOTEリノベーション&デザイン」を設立し、古民家オーナーから取得(3棟)・賃借(2棟)し、公的リスクマネーを提供する観光活性化マザーファンドと地域金融機関の協調投融資を活用して、リノベーション事業を行った上で、ノウハウを有する民間事業者に賃貸することにより改修費用等を回収。
- 古民家を活用した宿泊施設へのリノベーションにおいては、国家戦略特区による旅館業法の規制緩和を活用し、1箇所のみフロントを設置することにより、コスト縮減等を実現。

## 事業のポイント

- **地域の歴史文化を活かし、まち全体をホテルに見立てた古民家群の再生による新たな魅力の創造**
  - ノオトは、まちの成り立ちや歴史を踏まえ、町割を変えずに、点在する古民家をもその場所の景観や建物の風情を残しながらリノベーションし、宿泊施設やレストラン等に再生することで、外国人観光客を含め利用者にまちの歴史文化を体験してもらうことをコンセプトに事業を展開。
  - 1棟の宿泊施設で滞在・飲食・体験等の機能を完結させることなく、「町全体をホテル化する」というコンセプトの下、複数の小規模な古民家群を一体として活用し、多様な機能を分散させ、それぞれの分野に秀でた事業者を誘致することにより、利用者満足度の高い魅力あるコンテンツを提供し、稼働率が高くなくても客単価を高める工夫を取り入れるとともに、まちの回遊性を高めた観光滞在・交流の拡大を図っている。
- **サブリース方式等による円滑な事業化**
  - 宿泊施設等へのリノベーション事業を行うに当たっては、ノオトは各種事業を営んでいたため、資金提供者側にとって、その事業リスクと不動産事業リスクを分離し、投資・出資金の用途を限定する観点から、専ら株式会社SPC「(株)NOTEリノベーション&デザイン」を設立。
  - SPCは古民家オーナーの意向にあわせ、取得又は賃借を選択。賃借の際には、オーナーから約10年間固定資産税相当の低コストで賃借できるよう協力を得て、リノベーションした上でノウハウを有する運営事業者へ賃貸するサブリース方式で事業を実施。古民家オーナーは、固定資産税の負担軽減、修繕等のメンテナンスが不要となり、約10年後には再生物件として戻ってくるメリットを享受。
- **地域住民・事業者等との合意形成**
  - ノオトは、事業構想段階から地域内の住民や事業者に対して説明会を開くなど、地域の合意形成に早くから着手。同社代表が元兵庫県職員・篠山市副市長の経歴を有し、地域住民から安心感を得やすかった点も一助となり、地域からの理解を得て、事業を展開することが可能となった。

■ Before  
(空き古民家)



■ After  
(宿泊施設)



(出典)一般社団法人ノオト公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ まち全体での観光滞在・交流の増加

- 従来地域内になかった客単価の高い宿泊施設や地元食材を活かしたレストランなど、魅力あるコンテンツの提供により、外国人観光客を含めた新たな客層の観光滞在者が増加するとともに、まちの回遊性を高める機能配置により、地域全体での経済波及効果が拡大。

### ■ 新規事業による雇用機会の創出と若いクリエイティブ人材の移住定住促進

- NIPPONIAプロジェクトも含め19棟(H29.4現在)の古民家等を活用した新規事業が立ち上がることにより、飲食、伝統工芸など、クリエイティブ人材も含め、雇用が創出され(H29.4時点で49名)、意欲のある若者の地方回帰にも寄与。

## 行政から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地方創生の具体的意義

- 増加する空き古民家をまとめて再生し、国内外からの新たな客層の観光客を呼び込み、滞在を伴うことで観光消費の拡大に大きく貢献。
- 一事業者の閉じた事業ではなく、城下町全体の活性化を視野に入れた地域開放型の事業展開により、新規雇用の増加、他の事業者への波及効果など、地域経済の活性化につながっている。
- こうした動きと連動し、行政としても定住促進と地域のにぎわいの創造を目的とした新規起業者に開業経費を支援している。

### ■ 国家戦略特区による規制緩和の活用

- 複数の小規模な古民家群の宿泊施設への再生において、国家戦略特区の活用により、旅館業法の24時間待機のフロント設置義務を緩和することができ、民間事業者の事業化支援につながった。

## 民間から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 事業収益性の確保

- 1泊1人3~4万円程度の客単価設定により、稼働率30~50%でも黒字化できる事業運営を目指し、宿泊施設の改修費用も水回り等の必要な快適性は確保した上で資金回収負担が重くならないよう適切に抑制。
- 客単価に応じた利用者の満足度を満たせるよう、古民家の風情を活かした空間づくりや地元食材を活用した美食の提供など、優れた運営事業者を確保しつつ、地域の歴史文化を体験できる魅力あるサービス、コンテンツの提供ができるよう工夫している。

### ■ 円滑な資金調達

- 古民家については、建物自体の担保力が乏しく、地域金融機関のみで事業費を調達するのは難しい。このため、観光活性化マザーファンドを活用することにより、これが呼び水となって、地元但馬銀行からの協調融資を引き出すことができた。

## 事例⑪ 観光交流施設(宿泊施設、商業施設)

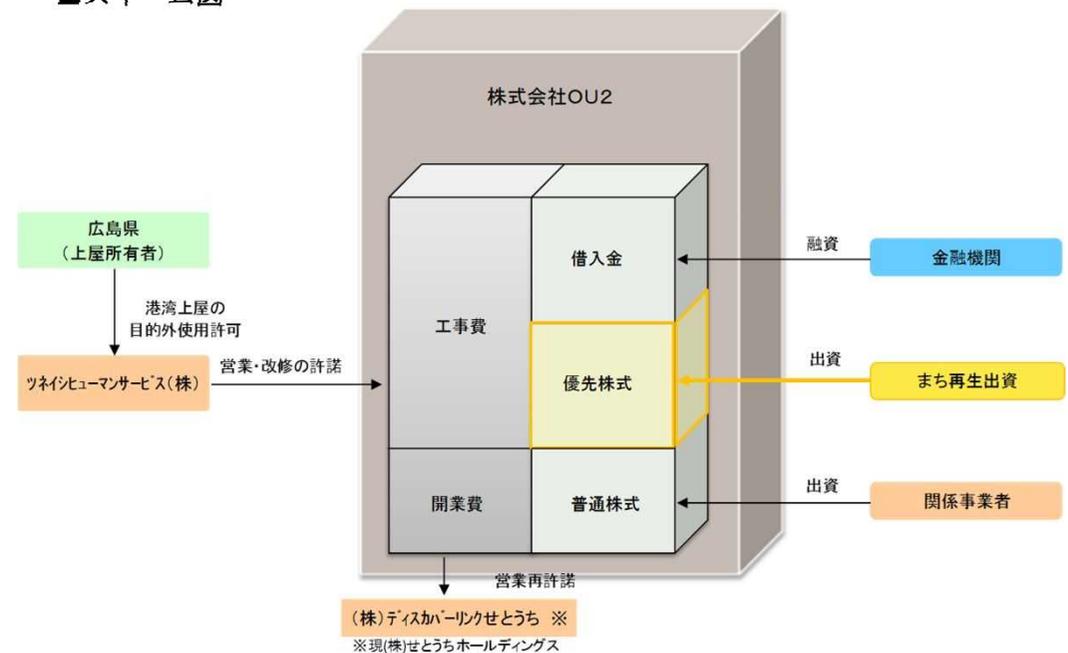
### ONOMICHI U2 広島県尾道市(13.8万人)

県所有の港湾上屋を官民連携によりサイクリスト等の観光拠点に再生し、賑わいを創出

- しまなみ海道サイクリングで拡大する観光ニーズを取り込み、尾道市にある広島県保有の港湾上屋を官民連携手法によりホテル・レストラン・物販機能を備えた日本初のサイクリスト向け複合施設に再生。
- 港湾上屋の所有(県)と利用(民間事業者)を分離し、専ら株式会社SPCの設立を通じ、公的資金の活用や地域金融機関の協調融資を得て、民間事業者の運営ノウハウと資金を活かしたリノベーションを実現。
- インバウンド観光客を含めたサイクリスト等の観光拠点として、まちの新たな魅力・賑わいを創出。

ONOMICHI U2 (県営上屋2号再生事業)	
所在地	広島県尾道市
用途	賑わい施設(宿泊施設、商業施設等)
敷地/延床積面	5,247.17㎡ / 2,693.19㎡
事業手法	官民連携、公的不動産活用、専ら株式会社SPC
資金調達	融資(地域金融機関等)、株式出資(地元民間事業者、民都機構まち再生出資等)、補助金

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 尾道市では、古い街並みやお寺巡りが楽しめる駅北側や飲食店等が連なる駅東側と比べ、本事業の港湾上屋があった駅西側においては、観光名所がなく、人通りは少なく賑わいに欠けていた。
- 広島県は、尾道市と連携し、駅西側で駅から徒歩約5分の好ロケーションに位置する県営港湾上屋を新たな賑わい創出の核とするため、平成24年に、民間事業者を対象に活用事業を公募。
- 尾道市は、国内外のサイクリストから注目されているサイクリングロード「瀬戸内しまなみ海道」(広島県尾道市～愛媛県今治市)の本州起点に位置しており、増加するサイクリストの観光ニーズに着目して、サイクリスト向けの複合施設(ホテル、飲食店、物販店)にリノベーションする提案が、せとうちの未来づくりを目指す(株)ディスカバーリンクせとうち(現(株)せとうちホールディングス)を設立した地元の若手起業家等を中心に検討され、その代表としてツネイシヒューマンサービス(株)が事業者を選定された。
- 港湾上屋の土地・建物は、県が所有したまま、民間事業者が県から使用許可を受け、リノベーションを行うこととし、民間事業者は、主体となる事業体として専ら株式会社SPC「(株)OU2」を設立。当該SPCの事業について、民間都市開発推進機構のまち再生出資を受けるとともに、地域金融機関等からの協調融資を確保。
- 港湾上屋は、築後約70年が経過しており、耐震補強工事等については県が負担した上で、SPCがリノベーション事業を実施し、平成26年3月に開業。

■ ONOMICHI U2



(出典)民都機構公表資料

## 事業の概要

- 尾道市にある県営港湾上屋の再生事業として、民間事業者の運営ノウハウと資金を活用した利活用を図るため、しまなみ海道サイクリングの観光ニーズに着目し、地元民間事業者のツネイシヒューマンサービス(株)が地元若手起業家等が立ち上げた(株)ディスカバーリンクせとうちと連携して検討したサイクリスト向け複合施設整備事業の提案を選定。
- 選定された地元民間事業者は、事業リスクを限定させるため、専ら株式会社SPC「(株)OU2」を設立し、リノベーション費用等の資金について、公的リスクマネーとして民都機構のまち再生出資を活用するとともに、地域金融機関等からの協調融資を得て、サイクリストフレンドリーなホテルを核とし、飲食・物販機能を備えた複合施設「ONOMICHI U2」を開業。

## 事業のポイント

### ■ サイクリストの観光ニーズを取り込んだ拠点整備

- 県営港湾上屋の民間活用事業として、地元若手起業家等が設立した(株)ディスカバーリンクせとうちは、地域観光のキラコンテンツとなっているしまなみ海道サイクリングに着目し、事前に地域のサイクリング車の稼働状況等の調査により潜在的なサイクリストの観光ニーズを把握し、日本初のサイクリストフレンドリーな宿泊施設を含む複合施設へのリノベーションを検討。しまなみ海道の地域資源と新たな観光ニーズを組み合わせ、地域の「稼ぐ力」を高める事業を構築。
- サイクリストに特化したサービスを提供するホテルを核とし、自転車の販売・修理等の専門店のほか、地元食材を取り入れたレストランや、地域の伝統産業品等を現代的にデザインした商品等を扱う物販店を組み合わせた複合施設として、地域の新たな魅力を創出。
- 港湾上屋という大空間を生かし、「素朴のなかの洗練」をコンセプトに複数の建築家やアートディレクターが設計・デザインを担当し、ランドマーク的な拠点となっている。

■ ホテル客室



(出典)民都機構公表資料

■ 物販・飲食ゾーン



(出典)民都機構公表資料

### ■ 遊休公的不動産の活用、公的資金の活用による事業収益性の向上

- 県営港湾上屋の民間活用の際し、民間事業として事業収益性を確保する観点から、上屋内の公共スペース及び公共スペースの利用に必要な改修(耐震化、照明・空調設備等)は、交付金を活用し、その他の収益を生む施設は、民間事業者により整備。
- 前例のない新規事業で事業採算性が見通しづらく、また、土地・建物は県の所有であることから担保力に限界があったため、金融機関からの融資に大きなハードルがあったが、主体となる事業体を切り離すことによって事業リスクを限定させるため専ら株式会社SPCを設立し、公的リスクマネーとして民都機構のまち再生出資による資本増強が図られ、事業の安定性が向上するとともに、当該出資に係る国土交通大臣認定により事業の信頼性が高まり、地域金融機関等からの協調融資を確保する呼び水となった。

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 増加するサイクリストの観光ニーズを取り込んだ地域の新たな賑わい創出

- 従来、観光名所がなく、賑わいに欠けていた尾道駅西側において、国内外からのサイクリスト等の新たな観光拠点が整備されたことにより、滞在型観光客の増加や観光消費の拡大、新たな雇用の創出に寄与。(平成28年度施設利用者[レジ通過]数約24万人、約90名雇用)。

### ■ 滞在型観光をターゲットとした民間事業者の担い手の拡大

- 通過型から滞在型の観光地への発展を目指す尾道市において、ONOMICHI U2をサイクリストのランドマーク的な観光拠点としてインバウンドを含む観光客を取り込むことにより、まちなか全体での観光関連を中心とした民間事業の拡大を通じ、将来の地域づくりを担う人材の育成・拡大が期待される。

## 行政から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地方創生の具体的意義

- 県営港湾上屋については、民間のアイデアを活かしてリノベーションすることにより、増加するサイクリストの観光ニーズとうまくマッチした施設として再生。
- しまなみ海道サイクリングとともに尾道の観光プロモーションの一翼を担うランドマーク的な観光拠点となった。

### ■ 民間事業者との連携

- PREの民間活用の際し、事業者の参入が円滑に進むよう、事前のサウンディング調査を行い、改修コストの官民分担を明確化。
- 開業後も、行政として海外プロモーションに位置づけ、プレスツアーに組み入れたりしている。

## 民間から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地元民間事業者による事業参入

- 地元若手起業家等が設立した(株)ディスカバーリンクせとうちは、「まちに事業と雇用を創出」を企業理念とし、新たな観光事業を展開。尾道は従来「通過型の観光地」であり、魅力的な宿泊場所の提供が必要と考え、空き家を改修した宿泊事業をスタートし、ホテルを核として、伝統産業を用いた商品開発やプロモーションにも取り組んできたことから、これらのシナジー効果を生み出すサイクリスト向けの複合施設の事業化を実現。

### ■ 稼働率の確保

- 稼働率は、年間概ね75%程度であり、損益分岐点を超えている。地域のポテンシャルを活かすコンテンツを設計し、お金をかけ過ぎない事業化のバランスが重要。
- インバウンドは3割程度で、海外からの反響は当初の想定以上。海外の代理店に継続してニュースレターを送付するなど、新規開拓も図っている。

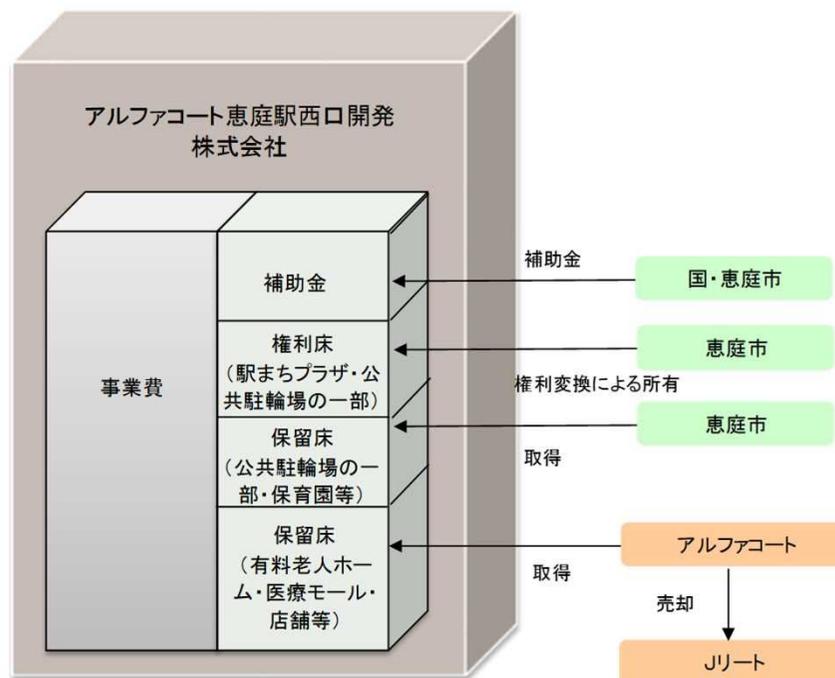
# 恵庭駅西口再開発施設(いざりえ) 北海道恵庭市(6.9万人)

## 恵庭駅前再開発における民間活力による官民複合施設整備とJリートを通じた資金回収

- 賑わいが低下した恵庭駅前における市街地再開発において、新たな公共施設は民間活力により整備する恵庭市の方針の下、地元北海道の民間デベロッパー(アルファコート株)の事業参入により、有料老人ホーム、医療モール等のヘルスケア施設等と保育園等の公共施設からなる官民複合施設を整備。
- ヘルスケア施設等の民間部分については、上場市場を通じた不動産証券化手法であるJリート(ヘルスケアリート)に売却することで、開発資金を回収することができ、Jリートにより地方都市の高齢者ニーズに応える施設運営が支えられている。

恵庭駅西口再開発施設(いざりえ)	
所在地	北海道恵庭市(恵庭駅前)
用途	官民複合施設(有料老人ホーム、医療モール、保育園、公共駐車場等)
敷地/延床積面	約3,792.52㎡ / 約9,913.42㎡
事業手法	官民連携、専ら株式会社による再開発、不動産証券化(Jリートへの売却)
事業費	約20億円
資金調達	融資(地域金融機関)、出資(地元事業法人)、補助金等

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 恵庭市は、札幌のベッタウンとして人口が増加してきたが、少子化により将来の人口減少が見込まれ、高齢化の急速な進行など、まちづくりを取り巻く環境が大きく変化。このため、平成23年に策定した都市計画マスタープランでは、「成長拡大型まちづくり」から、鉄道駅を中心とした「コンパクトなまちづくり」へと将来の都市像を変更。恵庭駅を含めた市内3駅周辺を地域中心とし、先導性や緊急性の高い事業・施策を「地域まちづくりプロジェクト」として位置づけた。
- 恵庭駅周辺地域は、郊外への商業機能の流出等により空き地や空き店舗等が増加するなど空洞化が進み、生活利便施設の集約化、鉄道利用者及び周辺住民のための安心・安全な歩行空間の確保が大きな課題となっていた。こうした中、恵庭駅西口周辺再整備事業は、「まちの顔」にふさわしい拠点となる地域中心プロジェクトに位置づけられた。
- 一方で、財政悪化に直面する恵庭市は、新たな公共施設の整備を抑制し、民間活力を活用した公共施設マネジメントを行う方針の下、本事業についても、平成22年に民間から事業協力者を募集。北海道の各地で開発事業の実績がある民間デベロッパー（アルファコート株）は、少子高齢化する地域のニーズを踏まえ、有料老人ホーム、医療モールと保育園等を主体とする駅直結型の官民複合施設の整備を提案し、事業参入。同社は再開発事業の保留床処分のリスクをとり、専ら株式会社SPCを設立し、平成25年11月に再開発ビルの建設に着手、平成27年4月に再開発ビル「いざりえ」が竣工。
- 有料老人ホームの運営事業者（オペレーター）には、在京で実績のある事業者（長谷川介護サービス株）を選任。事業の安定性が評価され、駅直結という立地も高評価につながり、民間施設部分については、上場Jリートであるヘルスケアリートに区分所有権を売却することで、開発資金を回収。保育園・公共駐車場等の公共施設部分は、市が区分所有権を取得。

## 事業の概要

- 恵庭駅前の再開発事業において、民間活力の活用を図る市の方針の下、事業参入した民間デベロッパーのアルファコート株が、保留床取得とその証券化を前提に個人施行者となり（専ら株式会社SPCとして「アルファコート恵庭西口開発株」を設立）、地域ニーズが拡大するヘルスケア施設を中心とした事業を推進。
- 再開発ビルの保留床部分に有料老人ホームや医療モール、飲食店等を誘致した上で、上場Jリートであるヘルスケアリートに売却し、資金回収。保育園等の公共施設部分は市が取得しており、Jリートと市を区分所有者とする官民複合施設となっている。（再開発ビル「いざりえ」 1～3階：保育園、行政サービス窓口（駅まちプラザ）、公共駐輪場、医療モール、商業施設 4～6階：有料老人ホーム）

## 事業のポイント

### ■ 民間のノウハウ・資金を活用した官民複合施設整備

- 恵庭市では、空洞化する駅前の再生によるコンパクトなまちづくりに向け、駅前広場等の整備を図る土地区画整理事業と一体で、駅直結型の市街地再開発事業を推進することとした。一方で、財政悪化が懸念される中、新たな公共施設整備は市直営では行わない方針を掲げており、本事業も民間活力により官民複合施設を整備することとした。
- 地方の再開発事業では、テナント誘致と保留床処分が課題となるが、そのリスクをとって事業参入したアルファコート(株)は、北海道内で数多くのヘルスケア施設の開発を手掛けたノウハウを活かし、再開発事業の用途として、商業や分譲マンションにこだわらず、「多世代が地域で安全安心に暮らすためのサービス提供」をテーマに、少子高齢化が進む地域の実需の見込める有料老人ホームや保育園を中心に整備し、その需要をもとに期待される商業機能を一部組み入れるという、事業採算性を重視した現実的な計画を提示。

### ■ 再開発事業の保留床処分における証券化(Jリートへの売却)の活用

- アルファコート(株)にとっては、事業リスクを自ら背負っての事業参入ではあったが、高齢化の進展によりヘルスケア産業が成熟する中、政府の後押しもあり、平成26年には上場Jリート市場にヘルスケアリートが登場し、開発後の資金回収の出口戦略の受け皿として期待されることとなった。
- 有料老人ホームの運営に実績のあるオペレーターを誘致できたことも評価され、竣工から1年以内にヘルスケアリートに施設(民間部分の区分所有権)を売却することにより、開発資金の回収を実現。
- ヘルスケアリートは、上場市場において投資家から投資資金を調達するJリートの証券化手法を通じて、少子高齢化社会に不可欠の社会インフラであるヘルスケア施設の持続的な運営を支える役割を果たしている。(所有と運営の分離)

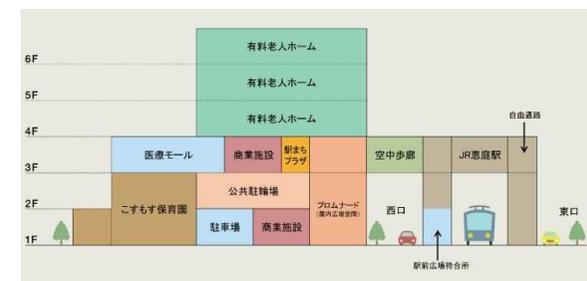
### ■ ソフト面での地域の主体的なまちづくりの推進

- 恵庭市では、地域主体のまちづくりを進める上で、ハード面の施設整備だけではなく、ソフト面での多様な民間主体の参画の重要性を認識し、「恵庭地区まちづくり市民委員会」を立ち上げ、賑わいづくりに向けた市民組織や民間事業者等による継続的な活動の展開を図っている。

■ いざりえ外観



■ 建物概要



(出典)アルファコート(株)・恵庭市公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 少子高齢化ニーズに対応したヘルスケア施設を核としたコンパクトなまちづくり

- 少子高齢化が進行する地域のニーズに対応し、ヘルスケア施設を中心に、駅を核としたコンパクトな都市機能の集積が図られ、空中歩廊により駅に直結した安全な移動空間も確保されたことにより、賑わい・たまり場の拠点となることが期待されている。

### ■ 民間投資を呼び込むまちづくり

- 民間デベロッパーがリスクをとったヘルスケア施設の開発投資がJリートの投資適格物件として評価され、学習塾やパン屋・カフェ等のテナント誘致も進展した。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 空洞化が進む駅周辺エリアにおいて、交通結節機能の強化等を図る土地区画整理事業と一体となった民間主導の再開発が実現し、コンパクトなまちづくりの第一歩となった。
- 民間によるヘルスケア施設等の運営と行政による保育園サービスの提供、安全な移動空間の確保など、駅前に新たな都市機能が整備され、賑わいが回復。
- 周辺においても、住宅や店舗の建て替えが行われるなど、民間による建設投資が活発化している。

#### ■ 民間事業者との連携

- 民間活力の活用により、民間デベロッパーの参入が図られ、より実需に見合う現実的な開発計画へとブラッシュアップされた。
- 市では公共施設の老朽化対策も民間活力を活かしたマネジメントを進める方針。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- 商業施設やマンション開発にこだわらず、ニーズの拡大が見込まれる有料老人ホーム等のヘルスケア施設をターゲットとしたことで、事業収益性を高めることができた。
- また、テナント・オペレーターと長期契約を結ぶことで収益の安定性も確保。
- ヘルスケアリートの登場により、地方都市も含め全国で需要が高まるヘルスケア施設開発の出口戦略として、投資適格物件となりうる優良なオペレーターと組むことで、Jリートへの売却による開発資金の回収の可能性が広がった。

#### ■ 官民連携

- 再開発事業への行政からの財政支援に加え、一体となって土地区画整理事業が進められたことで、事業効果が高められた。

## ゆいま～る多摩平の森・中沢・聖ヶ丘 東京都日野市(18.4万人)、多摩市(14.6万人)

老朽化団地の再生に向けた民間ノウハウ・資金の活用による福祉と多世代交流の拠点づくり

- 日野市多摩平の森における老朽化・高齢化したUR団地の再生を図るため、空き住棟のスケルトン賃貸手法により、民間事業者の創意工夫を活かし、高齢者向け住宅への一棟まるごとリノベーションを実行(ゆいま～る多摩平)。隣接する若者向けシェアハウス、菜園付きファミリー向け住宅とあわせて、多世代交流のコミュニティを創造。
- 多摩市では、病院と隣接・連携し在宅介護を支える拠点施設(ゆいま～る中沢)やサテライト施設(ゆいま～る聖ヶ丘)において、多世代が共に暮らせるコミュニティづくりを実践。ゆいま～る聖ヶ丘は、ヘルスケアリートへのセール&リースバックを通じて開発資金を回収し、所有と経営の分離が図られている。

ゆいま～る多摩平の森	
所在地	東京都日野市多摩平
用途	サービス付き高齢者向け住宅(32戸)、コミュニティハウス(31戸)、小規模多機能居宅介護施設、食堂兼多目的室
敷地/延床面積	約4,625㎡ / 約3,660㎡
事業手法	URと連携した団地再生事業
資金調達	事業者自己資金、補助金等

ゆいま～る聖ヶ丘	
所在地	東京都多摩市聖ヶ丘
用途	住宅型有料老人ホーム(71戸)、グループハウス、小規模多機能居宅介護施設、グループホーム、食堂兼多目的室
敷地/延床面積	A棟:約1,702㎡ B棟:約1,436㎡ C棟:約1,330㎡ / 約2,204.82㎡
事業手法	セール&リースバック(Jリートへの売却による開発資金回収)
資金調達	事業者自己資金、補助金等により開発後に売却

## 事業の背景・経緯

- 昭和41年に開発がスタートした多摩ニュータウンをはじめ、多摩地域の大規模団地では、築50年近くが経過し、施設の老朽化、入居世代の高齢化が進み、団地再生が大きな課題となった。
- 日野市内のUR団地多摩平の森では、解体・建替という手法ではなく、既存の空き住棟を活用する手法を用いて、持続可能なまちづくりを目指すこととなった。空棟となった5棟を公募により選定した民間事業者3社に15～20年間建物賃貸し、民間事業者の創意工夫を活かした企画・設計によりリノベーションを行い、民間の賃貸住宅等として活用する方針とした。
- このうち2棟については、(株)コミュニティネットにより、サービス付き高齢者向け住宅等の福祉施設「ゆいま～る多摩平の森」として改修され、平成23年に開業。残り3棟は、他の民間事業者により、若年層向け団地型シェアハウス、ファミリー層やアクティブシニア向けの菜園付き住宅として再生された。これらが隣接立地する「たまむすびテラス」として、多様なイベント等を通じ多世代が交流するコミュニティへの再生が実現。
- 多摩市では、多摩ニュータウン聖ヶ丘団地の中心部に、URと共同の団地再生プロジェクトとして誘致された高齢者福祉施設「ゆいま～る聖ヶ丘」が平成23年に開業。中沢地区では、病院に隣接・連携し、クリニック、訪問看護等も併設する「ゆいま～る中沢」が平成25年に開業。
- このうち、ゆいま～る聖ヶ丘については、開業後ヘルスケアリート(上場Jリート)へのセール&リースバックが行われ、施設売却後も引き続き(株)コミュニティネットが運営を行っている。

■ゆいま～る多摩平の森  
(リノベーション前後)



(出典) (株)コミュニティネット公表資料

■ゆいま～る聖ヶ丘



(出典) (株)コミュニティネット公表資料

## 事業の概要

- ゆいま～る多摩平の森については、UR団地の空き住棟2棟を20年間の定期建物賃貸借契約により(株)コミュニティネットが賃借。築50年超の4階建の建物に、エレベーターと階段、廊下を新設するとともに、躯体を活かし、内外装・設備をリノベーションした上で、ケア施設とコミュニティの場を増築し、地域コミュニティの拠点を創造。
- ゆいま～る聖ヶ丘については、多摩ニュータウン聖ヶ丘団地内に(株)コミュニティネットが住宅型有料老人ホーム3棟を整備。開発段階から入居希望者との対話を重ねながらコンセプトとコミュニティを作り上げていくコーポラティブハウスの手法で開発。地域に開かれた「ゆいま～る食堂」の併設など、地域コミュニティの拠点を創造。開業後にヘルスケアリートに土地・建物を売却し、セール&リースバック方式で開発資金を回収。

## 事業のポイント

### ■ 団地再生のモデルケースとなる空き団地の活用 (ゆいま～る多摩平の森)

- URの団地再生事業として、従前の居住者が移転した後の空き住棟を民間事業者にスケルトン賃貸を行い、民間事業者の創意工夫により、新たなライフスタイルの住宅に改修する試みがなされた。
- 「ゆいま～る多摩平の森」を運営する(株)コミュニティネットのほか、民間事業者2社に住棟毎に賃貸し、それぞれの事業領域でのノウハウを活かしながら建物のリノベーションと緑豊かなオープンスペースの再整備がなされた。(株)コミュニティネットが運営する「ゆいま～る多摩平の森」は、サービス付き高齢者向け住宅等の機能を持つ福祉施設を、東急不動産(株)が運営する「りえんと多摩平」は若年層向け団地型シェアハウスを、たなべ物件(株)が運営する「AURA243多摩平の森」はファミリー層やアクティブシニア向けの菜園付き住宅を、それぞれ整備。

### ■ 多世代交流コミュニティの形成 (ゆいま～る多摩平の森・中沢・聖ヶ丘)

- UR多摩平の森団地では、隣接する5棟を異なるコンセプトでリノベーションし、「たまむすびテラス」として様々な世代が集まり、新たなコミュニティを創造する空間づくりがなされた。この団地再生により、季節を通じた様々なイベントが開催されるなど、棟を越えた多世代の住民同士の交流が広がっている。
- 多摩市のゆいま～る聖ヶ丘・中沢では、それぞれ地域に開かれた食堂及び多目的室を併設。食堂は事前予約不要で地域の方も利用でき、多目的室と合わせて様々な人が交流できるオープンスペースとして活用されている。

### ■ ヘルスケアリートへのセール&リースバックによる所有と運営の分離 (ゆいま～る聖ヶ丘)

- ゆいま～る聖ヶ丘は、運営事業者である(株)コミュニティネットが自己資金と補助金等により施設を整備した上で、開業後に上場Jリートであるヘルスケアリートへのセール&リースバックが行われ、施設の売却資金により開発資金を回収。(株)コミュニティネットはヘルスケアリートへの施設売却後も引き続き運営を行い、所有と運営の分離がなされている。

■ ゆいま～る多摩平の森  
(多世代で楽しむもちつき)



(出典)独立行政法人都市再生機構公表資料

■ ゆいま～る多摩平の森(食堂兼集会所)



(出典)(株)コミュニティネット公表資料

## 地方創生に資する事業効果

### ■ 多世代交流の拠点の創造による団地再生

- 多摩平の森では、高齢者福祉施設のほか、若者、子育て世代など多様な世代をターゲットとした団地再生が隣接する空き住棟において取り組まれ、「たまむすびテラス」として一体感を醸成することにより全体として多世代が交流する新たなコミュニティの創造につながった。
- 聖ヶ丘においても、高齢者ニーズに対応しつつ、地域住民に開かれたコミュニティづくりがデザインされ、多世代交流の拠点として団地再生が図られている。

### 行政から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 地方創生の具体的意義

- 多摩平の森では、隣接する棟を異なるコンセプトでリノベーションしたため、全体として様々な世代が集結し、新たなコミュニティが生まれる空間づくりが実現。「たまむすびテラス」全体では季節を通じた様々なイベントが開催されており、住民同士の世代や棟を越えた交流活動が活発化。
- 多摩平の森では、既存建物を活かすことにより、環境に負荷を与えず、再生不能な資源を消費しないという社会的要請に対応。
- 団地内の住民のみならず地域住民にも空間を開放し、高齢者から学生、子供まで多世代が集う活力ある新しい街区に再生。
- デイサービスを中心にショートステイや訪問介護を組み合わせた、地域密着の介護サービスも提供しており、高齢化の進む地域の需要に対応。

### 民間から見た事業の意義・ポイント等

#### ■ 事業収益性の確保

- 多摩平の森では、土地・建物の所有権を取得するのではなく、定期借家とすることで資産規模を圧縮し、収益性を向上。
- 多摩平の森では、住戸改修及び内装設備、エレベーター設置、屋外改修等は賃借人である(株)コミュニティネットが負担。外壁修繕や屋根防水等といった躯体に係る補修は賃貸人であるURが負担。新築ではなく、空き団地を活用とすることで、入居費用は圧縮され、低予算、低価格での自立型高齢者住宅のサービス提供が可能となった。
- 聖ヶ丘では、開業後にヘルスケアリートに土地・建物を売却するセール&リースバック方式で開発資金を回収。売却後もオペレーターとして事業運営を行っているが、施設をオフバランス化することで資産規模を圧縮し、収益性を向上。

## 事例⑭ ヘルスケア施設(サービス付き高齢者向け住宅)

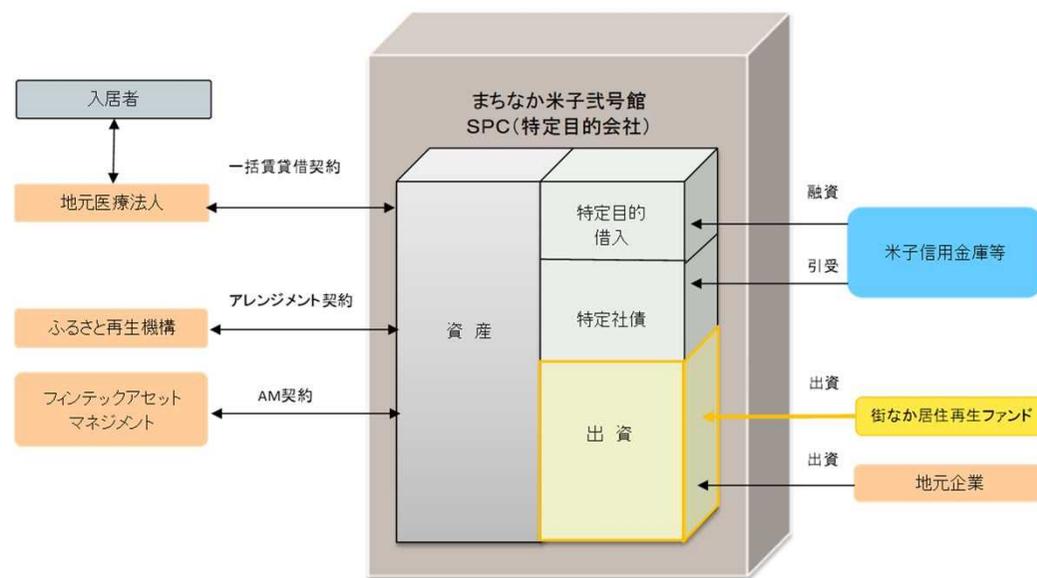
### 米子市 まちなか米子弐号館 鳥取県米子市(14.9万人)

まちなかの賑わい再生に向け、まちづくり団体と地域金融機関が連携したヘルスケア施設整備

- 中心市街地の商店街における居住人口の減少や賑わいの喪失を背景として、地元まちづくり団体や地域金融機関が中心となり、空き家等の遊休不動産を集約・活用し、地域ニーズが大きいサービス付き高齢者向け住宅を整備。
- 地元医療法人による運営への参画を可能とするよう、開発資金の負担を抑制するため、所有と運営の分離を図る不動産証券化スキームを活用。公的ファンドや地域金融機関から協調投融資を得て、施設整備を行い、医療法人に賃貸する形で事業を実現。
- 商店街に高齢者層のまちなか居住が図られ、周辺店舗への経済波及など、賑わい再生に寄与。

まちなか米子弐号館	
所在地	鳥取県米子市中心市街地
用途	サービス付き高齢者向け住宅
敷地/延床積面	1,828.01㎡ / 2,373.46㎡
事業手法	不動産証券化(TMKスキーム)
事業費	約7億円
資金調達	特定目的借入・特定社債(地域金融機関)、優先出資(地元医療法人、街なか居住再生ファンド等)

■スキーム図



## 事業の背景・経緯

- 米子市は古くから山陰を代表する商都として栄えてきたが、郊外型の大型商業施設の出店やファミリー層を中心とした郊外への人口流出により、中心市街地の居住人口は著しく減少し、賑わいは急速に失われつつあった。このため、米子市では、平成20年に中心市街地活性化基本計画を策定(国による認定)。
- 地域住民主体で設立されたまちづくり団体「一般社団法人ふるさと再生機構」は、地元の米子信用金庫と連携し、民間が主体となったまちなかの賑わい再生を目指し、遊休化する小規模な土地を集約・活用したまちなか居住の推進事業を検討。年代別の市民アンケート調査やインタビューを実施し、少子高齢化が進む周辺エリアを含め、高齢者層のまちなか居住ニーズが大きいことを把握。高齢者を対象とした住宅2棟を整備する事業方針を定め、市の中心市街地活性化基本計画にも「やらいや米子・平成ルネッサンス事業」として位置付けられた。
- 1棟目の施設である「こうやまち壺号館」は、専ら株式会社「(株)まちなか米子壺号館」を設立し、全国市街地再開発協会が提供する公的ファンドである街なか居住再生ファンドを活用し、米子信金等からの融資も得つつ、高齢者専用賃貸住宅74戸に小規模多機能型居宅介護支援センター等を併設する複合施設として整備。平成23年5月にオープンし、1年足らずで満室稼働。
- 2棟目の「まちなか米子壺号館」は、1棟目の経験を踏まえ、二重課税の回避が可能な不動産証券化スキームとして、資産流動化法に基づく特定目的会社TMKスキームを活用。「まちなか米子壺号館特定目的会社」を設立し、街なか居住再生ファンドや米子信金からの投融資を得て、TMKが開発予定地を取得して、サービス付き高齢者向け住宅57戸を核とした複合施設を整備し、平成25年12月にオープン。

■まちなか米子壺号館



(出典)ふるさと再生機構公表資料

## 事業の概要

- 中心商店街において、遊休不動産を活用したまちなか居住の推進を図るため、地元まちづくり団体「一般社団法人ふるさと再生機構」と米子信金が連携し、不動産証券化手法を活用して、少子高齢化が進む地域のニーズを踏まえ、サービス付きの高齢者向け住宅を整備。
- 資産流動化法に基づく特定目的会社TMKスキームにより、「まちなか米子壺号館特定目的会社」を設立して、倒産隔離、二重課税の回避を図りつつ、街なか居住再生ファンドや米子信金等の地域金融機関からの投融資を活用し、施設を整備。公募により選定した地元医療法人に賃貸し、所有と運営の分離を図っている。

## 事業のポイント

### ■ 地域ニーズを踏まえた事業方針の策定

- 中心商店街の空き家等を活用したまちなか居住促進の事業構想の検討において、当初は、まちなかで商売やビジネスを行う若者やファミリー層の住宅需要を想定していたが、市民アンケート調査や住宅フェア来場者等にインタビューを行ったところ、若者やファミリー層は職住近接を好まずまちなか居住ニーズが小さいことが判明。
- 逆に、閑静な居住環境を選好すると想定していた高齢者層は、郊外の有料老人ホーム入居者等に調査した結果、中心市街地について、病院、百貨店、市役所、駅等が徒歩圏内にあり、公共交通も充実していることから、歩いて暮らせる住みやすい環境であるとの意見が多く、居住ニーズが大きいことが判明。高齢化の進行により安定した需要が見込まれることから、介護サービス機能を併設した高齢者向けの住宅整備を行う方針とした。

### ■ 地元関係者を中心とした事業推進体制と不動産証券化手法による円滑な資金調達

- 事業の実現に向け、地元まちづくり団体である「ふるさと再生機構」が中心となって、地権者、運営事業者、自治体等との調整等の役割を担い、資金調達の調整等は米子信金が担うことにより、相互に連携した体制を構築。
- 地元の医療法人だけでは、新規の事業展開の負担が大きいことから、所有と運営の分離を図る不動産証券化手法を活用することとし、公的ファンドの活用を検討。こうした分野について地方では専門的なノウハウ・人材が不足していることから、地方都市での不動産証券化事業の実績が豊富な在京の証券化アレンジメント会社(フィンテック グローバル株)に契約関係の調整等を委託。
- 資産流動化法に基づく特定目的会社TMKスキームを活用し、介護サービスの運営事業者となる地元医療法人からの出資のほか、街なか居住再生ファンド(※現在は新規募集終了)からの公的リスクマネーの出資を得て、事業の安定性を高め、米子信用金庫を始めとする地域金融機関からの協調融資を確保。

### ■ 介護サービスの運営事業者との連携

- 開発後の施設運営事業者(オペレーター)となる介護事業者については、事前に以下の参加条件を開示した上で公募し、地元医療法人の参画協力を得ることで、早期の円滑な事業化につながった。  
参加条件: 出資金の拠出(総事業費の6分の1相当)、介護事業者による一棟借上げ(賃料固定)、租税公課・火災保険・修繕費の一部はTMK負担とし、それ以外の水光熱費・内装設備工事費等は原則介護事業者負担 等
- 地元医療法人にとっても、開発資金を一度に負担することなく、賃料支払いで負担を平準化して、新規事業を展開することが可能となった。

## 地方創生に資する事業効果

### ■ まちなか居住人口の増加による中心商店街の賑わい再生

- 賑わいが失われつつあった中心市街地の商店街において、遊休不動産を活用し、介護サービス機能を併設した高齢者向けの住宅を整備することにより、まちなか居住人口が増加し、周辺の飲食店に高齢者向けメニューが企画されるなど、賑わいの再生につながっている。空き家等が解消されたことにより、商店街の景観形成や防犯にも寄与。

### ■ 中心市街地活性化の事業を支える地域金融機関の貢献

- 民間主導による中心市街地活性化事業の実施に向け、地元の米子信用金庫が、事業性評価に基づく不動産証券化手法の活用による資金調達を主導的に行い、円滑な事業の推進に貢献。

## 行政から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 地方創生の具体的意義

- 市が作成した中心市街地活性化基本計画において、民間が主導する活性化事業として、本事業を主要事業の一つに位置づけ。
- 中心商店街の遊休不動産等の低未利用地を活用し、高齢者ニーズに応じた住宅整備が図られたことにより、計画が目標とするまちなか居住人口の増加に寄与するとともに、商店街の活性化につながっている。
- また、地元医療法人による介護サービス事業の運営が図られ、高齢者が歩いて暮らせるコンパクトシティ形成の一助となった。
- 市では、中心商店街毎の身の丈にあった独自性あるまちづくりによる「にぎわいトライアングル」の形成を目指しており、こうした「点」の整備から「線」、「面」へと賑わいの再生につなげていくこととしている。

## 民間から見た事業の意義・ポイント等

### ■ 不動産証券化手法による円滑な事業化

- 不動産証券化スキームを活用し、一事業者が開発リスクを全て負担するのではなく、運営事業者・投資家・金融機関等にリスク分散が図られ、事業化することができた。
- 式号館を整備した際には資産流動化法に基づくTMKスキームを採用したが、その後、不動産特定共同事業法に基づくSPC型特例スキームが創設されたことから、証券化手法活用の可能性が広がった。（式号館について、専ら株式会社SPCによる整備後、二重課税が回避できる不動産特定共同事業スキームに変更。）

### ■ 地元事業関係者との連携

- 中心商店街における住居系の開発に対し、当初は反対もあったが、居住人口の増加による周辺店舗への波及効果も現れ、好評を得ている。

## (参考)不動産証券化について

不動産の証券化とは、一般的には、不動産の保有のみを目的とする特別目的会社(以下「SPC(Special Purpose Company)」という。)に不動産を移した上で、当該不動産から得られる賃料収益を原資に資金調達を行う仕組みです。

- ①事業者が自らの信用力に依存した形で資金調達を行わなくても、不動産事業の収益力・信用力に依拠した資金調達が可能となります。
- ②資金調達にあたっては小口化した出資持分(有価証券)の形で投資家を募ることで、投資家が小口の投資資金であっても不動産に直接投資するのと同様に利回りを得られます。

### (不動産証券化手法のスキーム)

不動産証券化手法は、特別目的会社の種類、根拠法等によって主に4つのスキームに分類されます。

#### ① TMKスキーム

SPCとして資産の流動化に関する法律に基づく特定目的会社(TMK)を設立し、投資家からの優先出資と金融機関からの特定借入や特定社債により、現物不動産又は不動産信託受益権を取得し運用するスキームです。

#### ② 不動産信託受益権型GK-TKスキーム

SPCとして合同会社(GK)を設立し、投資家からの匿名組合(TK)出資と金融機関からの借入金により、不動産信託受益権を取得し運用するスキームです。

#### ③ 不動産特定共同事業(特例事業)スキーム(現物不動産型GK-TKスキーム)

SPCとして不動産特定共同事業法に基づく合同会社(GK)を設立し、投資家からの匿名組合(TK)出資による出資金、金融機関からの借入金により、現物不動産を取得し運用するスキームです。

#### ④ REITスキーム

SPCとして投資信託及び投資法人に関する法律に基づく投資法人(REIT)を設立し、投資家からの出資金、金融機関からの借入金等により現物不動産又は不動産信託受益権を取得し運用するスキームです。

不動産の形成・再生事業に使われるスキームとしては、TMKスキーム、信託受益権型GK-TKスキーム、不動産特定事業(特例事業)スキームがあります。どの不動産証券化手法が使いやすいか、メリット・デメリットを案件ごとに個別に判断する必要があります。

REITスキームは、既存の収益性の高い不動産を長期的に運用するスキームであり、不動産の形成・再生事業の出口として活用されることが考えられます。

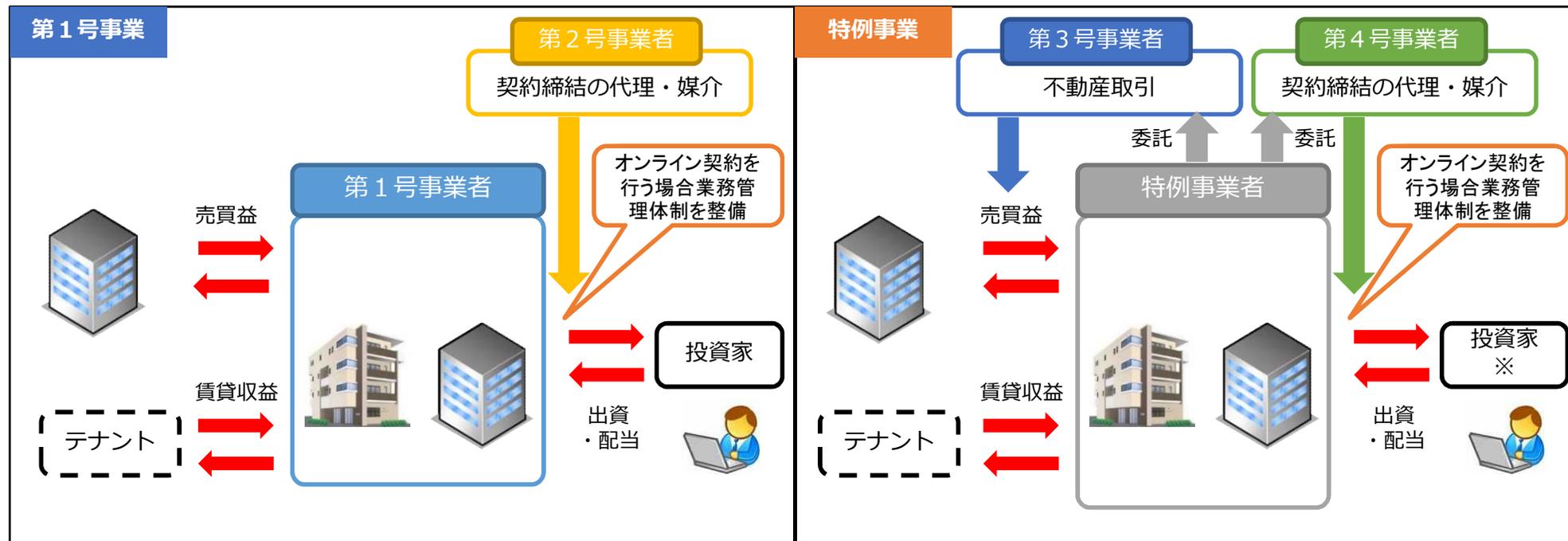
(出典)「地方都市の不動産証券化ガイドブック」(平成28年3月、国土交通省土地・建設産業局不動産市場整備課)

# (参考)不動産特定共同事業制度の概要

## 趣旨

- 出資を募って不動産を売買・賃貸等し、その収益を分配する事業を行う事業者について、許可等の制度を実施し、業務の適正な運営の確保と投資家の利益の保護を図ることを目的として、平成6年に制定。

## <不動産特定共同事業者（許可制）>



※一定額以上の宅地造成や建物の新築等を行う場合はプロ投資家（特例投資家）のみ

## 主な許可要件

- 資本金（第1号事業者：1億円、第2号事業者：1000万円、第3号事業者：5000万円、第4号事業者：1000万円）
- 宅建業の免許
- 良好な財産的基礎、構成かつ適確に事業を遂行できる人的構成
- 基準を満たす契約約款（一般投資家を対象とする場合のみ）
- 事務所ごとの業務管理者配置（不特事業3年以上、実務講習、登録証明事業（ARESマスター、ビル経営管理士、不動産コンサルティングマスター））

# (参考)平成29年不動産特定共同事業法改正の概要(平成29年6月2日公布、12月1日施行)

## 背景・必要性

- 空き家・空き店舗等が全国で増加する一方で、志ある資金を活用して不動産ストックを再生し、地方創生につなげる取組が拡大しているが、不動産特定共同事業※に該当する場合には、**許可要件が地方の事業者にとってはハードルが高く、見直しが必要。**  
※ 組合形式で出資を行い、不動産の売買や賃貸による収益を投資家に配当する事業。
- 地方創生に資する事業での資金調達方法として、クラウドファンディングの活用が広がる中、不動産特定共同事業では書面での取引しか想定しておらず、**電子化への対応が必要。**
- 観光等の成長分野を中心に質の高い不動産ストックの形成を促進するため、**不動産特定共同事業制度の規制の見直しが必要。**

## 改正法の概要

### 小規模不動産特定共同事業に係る特例の創設

- 空き家・空き店舗等の再生・活用事業に地域の不動産事業者等が幅広く参加できるように、出資総額等が一定規模以下の「**小規模不動産特定共同事業**」を創設。
- 事業者の資本金要件を緩和するとともに、5年の登録更新制とする等、投資家保護を確保。

【空き家等の再生・活用事業の例】



古民家を宿泊施設に改装して運営(明日香村おもてなしファンド)

(出典)ミュージックセキュリティーズ(株) セキュリテHP

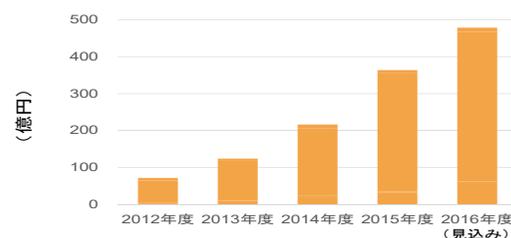


舟屋をカフェ・宿に改装して運営(伊根 油屋の舟屋「雅」)

### クラウドファンディングに対応した環境整備

- 投資家に交付する契約締結前の書面等について、**インターネット上での手続き**に関する規定を整備。
- インターネットを通じて資金を集める仕組みを取り扱う事業者について、適切な情報提供等**必要な業務管理体制に係る規定を整備。**

【国内クラウドファンディングの市場規模推移】



出典: (株)矢野経済研究所「国内クラウドファンディング市場に関する調査結果2016」

### 良質な不動産ストックの形成を推進するための規制の見直し

- **プロ向け事業の規制の見直し**
  - ・ プロ投資家向け事業における**約款規制の廃止。**
  - ・ 機関投資家等スーパープロ投資家のみを事業参加者とする場合の**特例等の創設。**
- **特別目的会社を活用した事業における事業参加者の範囲の拡大**
  - ・ 一部のリスクの小さな事業(修繕等)における事業参加者の範囲を一般投資家まで拡大。

## 【目標・効果】

地方の小規模不動産の再生により地方創生を推進するとともに、成長分野での良質な不動産ストックの形成を推進し、都市の競争力の向上を図る。

(KPI) 地方の不動産会社等の新たな参入 800社(2017~2022年)

空き家・空き店舗等の再生による新たな投資 約500億円(2017~2022年)

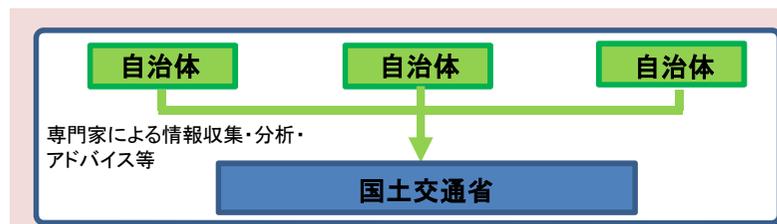
## (参考) 公的不動産(PRE)の民間活用について

- 厳しい財政制約の下、質の高い公共サービスの提供を続けるため、また、地域経済の好循環を図るためにも、総額約450兆円と推計される地方公共団体が保有する公的不動産(PRE: Public Real Estate)について、民間の資金やノウハウを活かしながら有効活用を図っていることが重要。

### 「不動産投資市場の成長に向けたアクションプラン」(国土交通省、平成29年6月21日公表)

#### (PRE戦略の一層の推進)

- PREの利活用を促進し、多様な資金調達手法を活用したPREの質の向上を図るため、特に証券化手法を使った先導的なモデル事業を支援する。
- 国土交通省で策定した「公的不動産(PRE)の民間活用の手引き～民間による不動産証券化手法等への対応～」の拡充・改訂を行い、地方公共団体の人材育成や実務的なノウハウ普及につなげる。
- 民間事業者が積極的に提案・参画できるよう環境整備の一環として、PREの出口戦略を検討し、取組を促進する。



### 公的不動産(PRE)ポータルサイトについて

[http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/totikensangyo\\_tk5\\_000102.html](http://www.mlit.go.jp/totikensangyo/totikensangyo_tk5_000102.html)

#### ● 地方公共団体のPRE情報を一元的に提供

##### 売却・貸付け情報

全国の地方公共団体ごとにPREの売却や貸付け案件の情報を一括で見ることが可能

##### 総合評価一般競争入札／公募型プロポーザル情報

地方公共団体が公募している低未利用公有地の再生・活用プロジェクト等に関する情報を一括で見ることが可能

##### 民間提案募集情報

民間発意のPREの活用アイデア等を受け付けている地方公共団体の情報を一括で見ることが可能

#### ● 地方公共団体からのPRE活用に係る相談に対応

##### 相談窓口

PRE活用を進めたい地方公共団体を実務的に支援  
相談受付メールアドレス [hqt-pre-toiawase@ml.mlit.go.jp](mailto:hqt-pre-toiawase@ml.mlit.go.jp)

#### ● PRE活用をサポートする情報を提供

##### PRE活用の実務的な手引き等のPRE関連情報

関係府省等がとりまとめたPREに関連する参考書、関連施策等を掲載  
例: 公的不動産(PRE)の活用事例集、公的不動産(PRE)の民間活用の手引き 等

## (参考) 民間都市開発推進機構(MINTO機構) まち再生出資の概要

- 市町村が定める都市再生整備計画の区域等において行われる優良な民間都市開発事業に対し、民都機構が出資を行うことにより、事業の立上げを支援。
- 事業の自己資金が充実し、事業全体のリスクが縮減されることにより、民間金融機関からの融資等の呼び水となる。



### 制度利用のための主な要件

#### <対象事業者>

- ・民間事業者(SPC)

#### <対象事業>

- ・広場、緑地等の公共施設整備を伴うこと
- ・事業用地が0.2ヘクタール以上であること  
(医療・福祉、教育文化、商業の施設を含む事業及び低未利用地等を活用した一定の事業は500㎡以上)
  - ※ 三大都市圏の既成市街地等内は原則0.5ヘクタール以上
  - ※ 都市機能誘導区域内は0.1ヘクタール以上  
(誘導施設※<sup>1</sup>を含む事業は500㎡以上)

#### <その他支援条件>

- ・竣工後10年以内に配当を行うことが確実であると見込まれること

#### <対象区域>

- ・都市再生整備計画の区域、都市機能誘導区域等

#### <支援限度額>

- ・次の①～③のうち、最も少ない額
  - ① 総事業費の50%
  - ② 資本の50%
  - ③ 公共施設等※<sup>2</sup>の整備費(都市機能誘導区域内は、公共施設等 + 誘導施設※<sup>1</sup>)

- ※<sup>1</sup>: 支援対象事業が施行される都市機能誘導区域内へ立地を誘導すべきとして立地適正化計画に定められている施設。
- ※<sup>2</sup>: 公共施設のほか、都市利便施設(駐車場、防災備蓄倉庫等)及び建築利便施設(エレベーター、共用通路等)を含む。

# (参考) 地域経済活性化支援機構 (REVIC) 不動産再生投資スキームの概要

## REVICの基本方針

先導的な地域活性化・  
事業再生モデルの**創造**

地域活性化・事業再生  
ノウハウの蓄積と**浸透**

専門人材の確保と育成、  
および地域への**還流**

REVICでは、地域金融機関等と共同して活性化ファンドを組成し、地方に多く見られる遊休不動産、老朽化不動産の再生・活用による地域経済活性化に対し、リスクマネーの供給支援と専門家による人的支援を行っている。

地域金融機関等

REVIC

地域金融機関の  
ファンド運営会社

REVICキャピタル

GP出資

LP出資

GP出資

活性化ファンド

- ① 企画・オペレーション
- ② 人材 (専門チーム)
  - ・マーケティング
  - ・不動産
  - ・経営マネジメント
  - ・設備投資
  - ・税務・法務
  - ・会計・ファイナンス
  - ・その他

- ・社債
- ・融資
- ・劣後ローン
- ・普通株式
- ・優先株式 等

リスクマネー  
の供給支援

投融资等

専門家による  
人的支援

不動産投融资形態 (投資対象)

不動産を活用して  
事業を行う事業者

専ら会社SPC

特定目的会社 (TMK)  
SPC

不動産特定共同事業  
法SPC (特例事業者)

遊休不動産、老朽化不動産等

地域

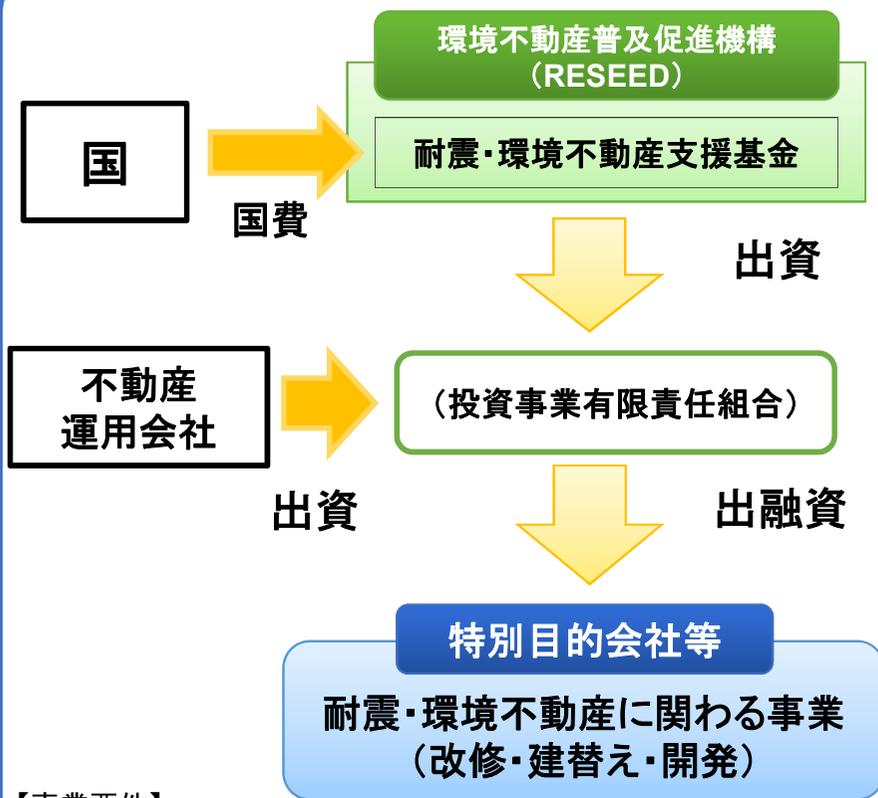
- ① 地元事業者
- ② 地域金融機関
- ③ 地元自治体
- ④ 地元参加型(地産地消型)
- ⑤ 官民ファンド
- ⑥ 情報発信力
- ⑦ 証券化コスト
- ⑧ シェアリング(官民・民民)



# 耐震・環境不動産形成促進事業

老朽・低未利用不動産について、国が民間投資の呼び水となるリスクマネーを供給することにより、民間の資金やノウハウを活用して、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成(改修・建替え・開発事業)を促進し、地域の再生・活性化に資するまちづくり及び地球温暖化対策を推進します。

## スキームのイメージ



### 【事業要件】

原則として事業後延床面積が2,000㎡以上の以下のいずれかの事業

- ①耐震改修事業
  - ②次のいずれかの環境性能を満たすことが見込まれる改修、建替え又は開発事業
    - イ 建物全体におけるエネルギー消費量が、事業前と比較して概ね15%以上削減(改修事業を行う場合に限る。)
    - ロ CASBEE Aランク以上であること 等
- ※ヘルスケア施設の場合又は一定の地域(注)において耐震性が不足する建物の建替えの場合においては、環境要件の特例があります。
- (注)埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、名古屋市、京都市及び神戸市以外の地域

## 活用事例

- ① オフィス・住居複合ビルについて、建物全体のエネルギー使用量が改修前比較で概ね15%以上削減となる省エネルギー改修工事(LED照明導入等)を実施。
- ② オフィスビルについて、建物全体のエネルギー使用量が改修前比較で概ね15%以上削減となる省エネルギー改修工事(LED照明導入)を実施。
- ③ 東京都建築物環境計画書制度に基づく一定の環境性能を有するホテルを開発。
- ④ オフィスビルについて、建築環境総合性能評価システム(CASBEE)のAランク評価取得が可能となる環境改修工事を実施。
- ⑤ 建築環境総合性能評価システム(CASBEE)による評価がAランク以上となるホテルを開発。
- ⑥ サービス付き高齢者住宅について、建物全体のエネルギー使用量が省エネ法の省エネ基準比で10%以上削減となる環境改修を実施。
- ⑦ 建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)による評価結果の星表示が3つ以上となる高齢者施設を開発。
- ⑧ 岩手県、山形県、福島県、栃木県、埼玉県及び長野県に立地するオフィスビル6物件について、建物全体のエネルギー使用量が改修前比較で概ね15%以上削減となる省エネルギー改修工事(LED照明導入等)を実施予定。
- ⑨ オフィスビルについて、建築物省エネルギー性能表示制度(BELS)による評価結果の星表示が3つ以上となる環境改修を実施予定
- ⑩ オフィスビルについて、建築物全体のエネルギー使用量が改修前比較で概ね15%以上削減となる省エネルギー改修工事を実施予定



事例③開発後建物イメージ  
ケネディクス(株)公表資料



事例⑨建物外観  
トーセイ(株)公表資料



事例⑩建物外観  
トーセイ(株)公表資料

# 耐震・環境不動産形成促進事業

本事業に関するお問合せ先

一般社団法人  
環境不動産普及促進機構

企画部

〒105-0001  
東京都港区虎ノ門1-16-4  
アーバン虎ノ門ビル2F  
TEL : 03-6268-8016

## 地域相談窓口

[環境不動産普及促進機構より、(一財)日本不動産研究所に窓口業務を委託しております]

ブロック名	担当地域(都道府県別)	担当部署	郵便番号	住所	電話
1 北海道ブロック	北海道	北海道支社	060-0002	札幌市中央区北二条西4-1 北海道ビル6階	011-281-2378
2 東北ブロック	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県	東北支社	980-0811	仙台市青葉区一番町4-6-1 仙台第一生命タワービル2F	022-262-6586
3 北関東ブロック	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、新潟県、山梨県、長野県	関東支社	330-0845	さいたま市大宮区仲町1-104 大宮仲町AKビル2F	048-650-1181
4 東京ブロック	東京都	本社研究部	105-8485	東京都港区海岸1-2-3 汐留芝離宮ビルディング20F	03-3503-5335
5 南関東ブロック	千葉県	千葉支所	260-0027	千葉市中央区新田町1-1 IMI未来ビル6F	043-302-1081
	神奈川県	横浜支所	220-8142	横浜市西区みなとみらい2-2-1 横浜ランドマークタワー42F	045-651-7311
6 北陸ブロック	富山県、石川県、福井県	北陸支社	920-0853	金沢市本町1-5-2 リファーレ12F	076-222-1305
7 東海ブロック	岐阜県、静岡県、愛知県、三重県	東海支社	460-0003	名古屋市中区錦2-4-3 錦パークビル7F	052-222-6100
8 近畿ブロック	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県	近畿支社	530-0003	大阪市北区堂島1-1-5 ザイマックス梅田新道ビル2F	06-6348-2010
9 中四国ブロック	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、愛媛県、高知県	中四国支社	730-0021	広島市中区胡町4-21 朝日生命広島胡町ビル8F	082-541-3211
	香川県	高松支所	760-0050	高松市亀井町2-1 朝日生命高松ビル7F	087-863-6066
10 九州ブロック	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県	九州支社	810-0001	福岡市中央区天神1-12-7 福岡ダイヤモンドビル9F	092-781-6073
	沖縄県	那覇支所	900-0015	那覇市久茂地3-1-1 日本生命那覇ビル9F	098-861-8171