

1. はじめに

1-1. 研究の背景と目的

近年、建物の改修・転用などの小規模な事業を面的に展開し、市街地再生に寄与する取組（＝リノベーション・エリアマネジメント）⁽¹⁾⁽²⁾が各地で実践されている。こうした取組は、疲弊する地方都市の再生に向けた有用な手法となる可能性があり、促進していくためには、魅力的で持続的な事業を複数、事業化して面的に展開していくことが求められる。その中で、静岡市用宗地区（以下、用宗地区）では2017年頃から地元民間企業（＝株式会社CSA不動産（以下、CSA不動産））が不動産事業を起点として事業を連鎖させ、開発需要が少ない地区で新たな事業者を誘致したことで、多くの来街者が訪れる地区へと変化しつつある。本研究では、地元民間企業による不動産事業の連鎖的展開に着目し、①不動産事業の連鎖的展開プロセスとその要因を明らかにするとともに、②そこでの地元民間企業の役割についても示唆を得ることを目的とする。

1-2. 既往研究及び対象の位置づけ

リノベーション・エリアマネジメントに関する既往研究では空き家の利活用などに着目した研究が多く、本研究は、民間企業による不動産事業の連鎖的展開プロセスと要因について考察する点で新規性がある⁽³⁾⁽⁴⁾。また、各地の取組を概観すると、本研究対象は単一企業組織による主に営利事業による取組であり、特徴は、他に比べて事業の利益・拡大を重視する傾向があり公共性等に懸念もあるが、こうした取組からは事業手法で学ぶべき所が多くあるとともに、周辺で活動する主体（行政、地域組織、事業者等）との関係も注視する必要があると考えられる。地方都市の疲弊が進む中で、新たな担い手として捉えてみていくことも求められるため、本研究はこうした地元民間企業によ

る連鎖的な事業展開を事業手法や周辺主体との連携という観点から明らかにし、蓄積することに意義がある。

1-3. 研究方法及び論文の構成

本研究では、用宗地区の特徴及び事業主体であるCSA不動産について概説し（2章）、HP等の文献調査・CSA不動産や町内会・行政の担当者へのインタビュー調査^{*1}から、取組の動向を整理（3章）、不動産事業の特徴を詳細に分析し（4章）、そこから不動産事業の連鎖的展開とその成立要因を考察（5章）する。そして、不動産事業の連鎖的展開プロセス、ならびに地元民間企業の役割について考察を行う。

1-4. 語句の定義

連鎖的展開：ある事業が他の事業へ影響しながらあるいは他の事業と関係を持ちながら、連続して展開すること^{*2}。

2. 対象の概要

2-1. 対象地（：用宗地区）の概要

用宗地区^{*3}は、静岡市駿河区の西南端に位置する人口約3千人の小さな町である。静岡市中心部にある静岡駅から電車で2駅7分という立地でありながら、写真1にある



ような特徴を持つ地区である。近年では、人口流出や高齢化などによって開発需要が減少し、空洞化が進行している。

2-2. 地元民間企業（：CSA不動産）の概要

CSA不動産は、代表である小島孝仁氏らによって2010年4月に設立された不動産企業である。主に、静岡市内を起点に店舗や事務所等の事業用不動産の仲介や不動産企画業務を行っており、2016年末にこれまで

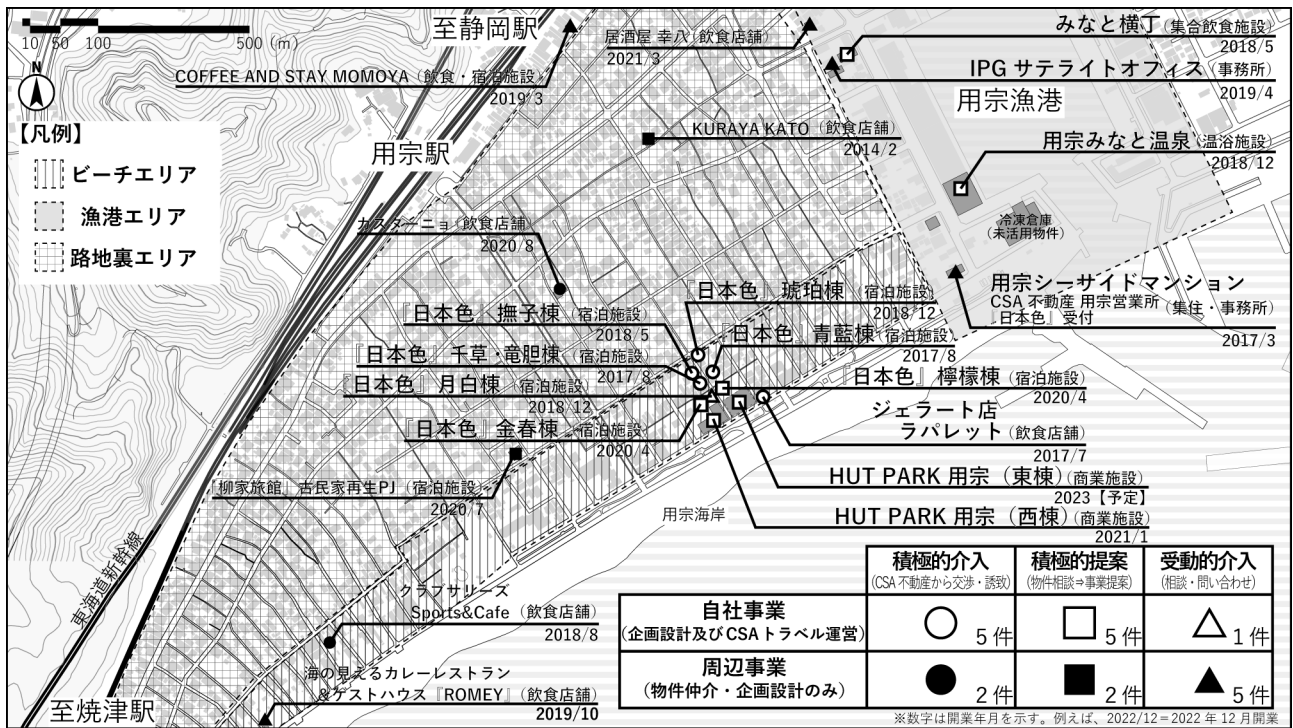


図2：地元民間企業による不動産事業の分布

(CSA 不動産 HP「土地建物の企画再生」及びヒアリング調査から筆者作成)

のノウハウや交友関係を活かし、関連会社として CSA トラベルを設立させ、用宗地区での観光開発事業に乗り出している。2020 年からは用宗地区でのノウハウ・実績を活かして市内中心部の商店街での宿泊事業にも乗り出し、事業拡大がみられる。

3. 用宗地区における不動産事業の特徴

3-1. 用宗地区での取組に至った経緯と実績

代表である小島氏は、用宗地区について「駅から程近い多くの路地のある住宅街、道を抜けると見える防風林と浜辺と海、内海の漁港、まちを囲むように小高い山があり表情のあるまち」⁽⁶⁾と述べており中心部へのアクセス性も含めて、魅力を感じていた。また、市内中心部を中心に人口減少やシャッター商店街化していく状況を見て、観光地として外から人を呼び込むことが必要であると考え⁽⁶⁾、用宗地区を起点とした事業化に至った。用宗地区では、これまでに地区に残る空き家を活用するなど、宿泊・商業・温浴といった用途の不動産事業を事業化、同時に商業テナントの誘致も行い、2016 年末から 2022 年までに 21 件の不動産事業、延べ 38 店舗のテナント誘致が実現している。その結果、2022 年には CSA トラベルが運営を行っている施設^{*4}に地区内外から年間約 20 万人が訪れるようになっている⁽⁵⁾。

3-2. 用宗地区における不動産事業の実施動向

CSA 不動産設立より現在までに、用宗地区で行われた CSA 不動産が関わった不動産事業の分布及び活動過程を整理して表したものが図2である。本地区での開発にあたっては、3つのエリア（「ビーチエリア」「漁港エリア」「路地裏エリア」）を設定し、不動産事業が行われている。ここでは、CSA 不動産が企画設計を行い CSA トラベルが運営している事業を「自社事業」、企画設計のみ関わった事業を「周辺事業」とする。自社事業は、本格的に事業開始した 2016 年末から取り組み、これまでに用宗海岸に程近い住宅街や用宗漁港周辺を中心に不動産事業が行われ、その多くが自ら積極的に物件へ介入して交渉し、事業化に至っている。また、自ら経験のない飲食・物販事業（ジェラート事業・アパレル事業）の事業化も行っている。周辺事業は、2017 年以前に 1 件、その後は、飲食店舗を中心に物件相談・問い合わせに応じて物件仲介や企画設計が行われている。

4. 自社事業の事業展開及び特徴

4章では、特に企画から運営まで行い事業化に向けて様々な工夫がみられるとともに連鎖の起点となつていと考えられる自社事業に注目し、関連する HP⁽⁷⁾⁽⁸⁾及びインタビュー調査^{*1}から不動産事業の動向と特徴を明らかにする。

4-1. 自社事業の概要及び事業展開

① 『日本色』(2017 年 8 月から 4 期に分けて開業)

古民家改修・新築によって取り組まれた分散型の宿泊事業で、現在までに4期に渡り、全8棟の事業（うち6棟がリノベーション事業、2棟が新築事業）が行われている。物件選定では、計画前に地区内の流通している不動産や空き物件の情報収集が行われ、その中で集積していた3棟を選定し第1期となっている。それ以降は近隣の物件流通を注視し、相談と積極的な介入を組み合わせて拡大が行われた。企画・デザイン面では、地区内の商店・飲食店舗・周辺施設を活用した宿泊プラン、古民家の特徴を残しつつ現代の宿泊スタイルに合わせた内装が作られている。旅館業申請許可に際しては、市での初の取組であったことから行政との間で協議が行われ、連携が見られた。

② ラパレット (2017年7月開業)

県内の特産品など厳選食材を使用した本格的なジェラート店を提供する飲食店舗であり、商品開発から運営まで自らで行っている特徴をもつ。『日本色』の計画中に、近隣の店舗が閉店したタイミングで、海岸沿いの立地を見て介入している。当初はテナントの誘致も検討されたが、出店需要がなかったことから自らジェラート事業を立ち上げて営業するに至っており、地元農家を回って食材を探すなど地場産食材を活用した商品開発がなされている。

③ みなと横丁 (2018年5月開業)

用宗漁港目の前に位置する物件を改修した集合飲食店舗であり、物件所有者からテナント募集の相談を受けたあとで、出店希望者は現れなかったことから事業提案を行い、改修及びテナント誘致を行っている。特にテナント誘致では、出店需要がない中で、地元有志組織からの協力や地区外の店舗への出店交渉などによって誘致が行われた。

④ みなと温泉 (2018年12月開業)

用宗漁港内に位置する漁協が所有する物件を改修した温浴施設であり、静岡市及び用宗漁協^{※5}から物件の相談を受け、その後温浴事業の検討のタイミングで、地区内で源泉が物件目の前に見つかったことをきっかけにして温浴施設として活用に至った。比較的大規模な物件であったため、資金面を考慮して必要な区画だけを改修し、その他を空き区画とする計画となった。その結果、空き区画には設計者Z氏からのクラフトビール醸造所事業の提案があり、空き区画が活用された。

⑤ ハットパーク (2020年11月開業、西棟計画中)

用宗海岸に面した通り沿いに立地する新築の複合商業施設である。『日本色』近隣にあった大規模な土地を別不動産会社が取得しホテルなどの建設を検討していたタイミングで、近隣の自社事業や地区が持つ魅力が薄れないように代替案を提案し介入している。計画検討では、事業全体として活用できる土地面積やコストなどを勘案し、『日本色』事業の新築棟や増築が計画に加えられている。

特に、物販店舗の誘致に向けては、自らアパレル事業を立ち上げて出店してデータをつくることで、テナント誘致の円滑化を狙っている。デザインでは、用宗地区での初めての新規開発で街並みに残る「小屋・古屋」をモチーフにした外装デザインとなっている。

4-2. 事業化に向けた工夫

4-1 より、不動産事業の事業化に向けて地元民間企業が行った主な手法として3点が見られた。1) 地区が持つ資源(地区内の商店や飲食店舗、地場産の食材、立地条件)を活かした事業の企画・デザインによって用宗地区ならではの事業価値を創出(①②④)、2) 様々な方法(自ら事業化、地区外からの誘致等)の組み合わせによる商業テナントの誘致によって出店需要を喚起(③⑤)、3) 不動産事業どうしの関連付けや活用可能面積などの与条件に基づく用途混合による地区全体としての用途の複合化(①~⑤)、が行われていた。

4-3. 事業推進に向けた周辺主体との関係構築

多くの不動産事業が、CSA 不動産単独で事業化が行われていた。その中で、行政及び町内会等の地域組織との間でいくつかの連携が見られた。行政とは、資金面での支援はなく、法律・制度運用といった技術的な側面で支援が行われていた(①④)。町内会等の地域組織とは、『日本色』検討段階で事業説明や地域活動への参画など地元民間企業からの協力が見て取れた。一方、開発当初には住民や事業者から反発が起きていたが、取組による来街者増加・知名度向上によって、徐々に受け入れられ、近年では共存しつつある(特に①③)。

5. 用宗地区における連鎖的展開の特徴

5-1. 不動産事業の連鎖的展開の動向

用宗地区で行われた不動産事業どうしの連鎖的な関係について再整理すると、自社事業を契機とする連続的展開や事業どうしの調整、人的つながりによる展

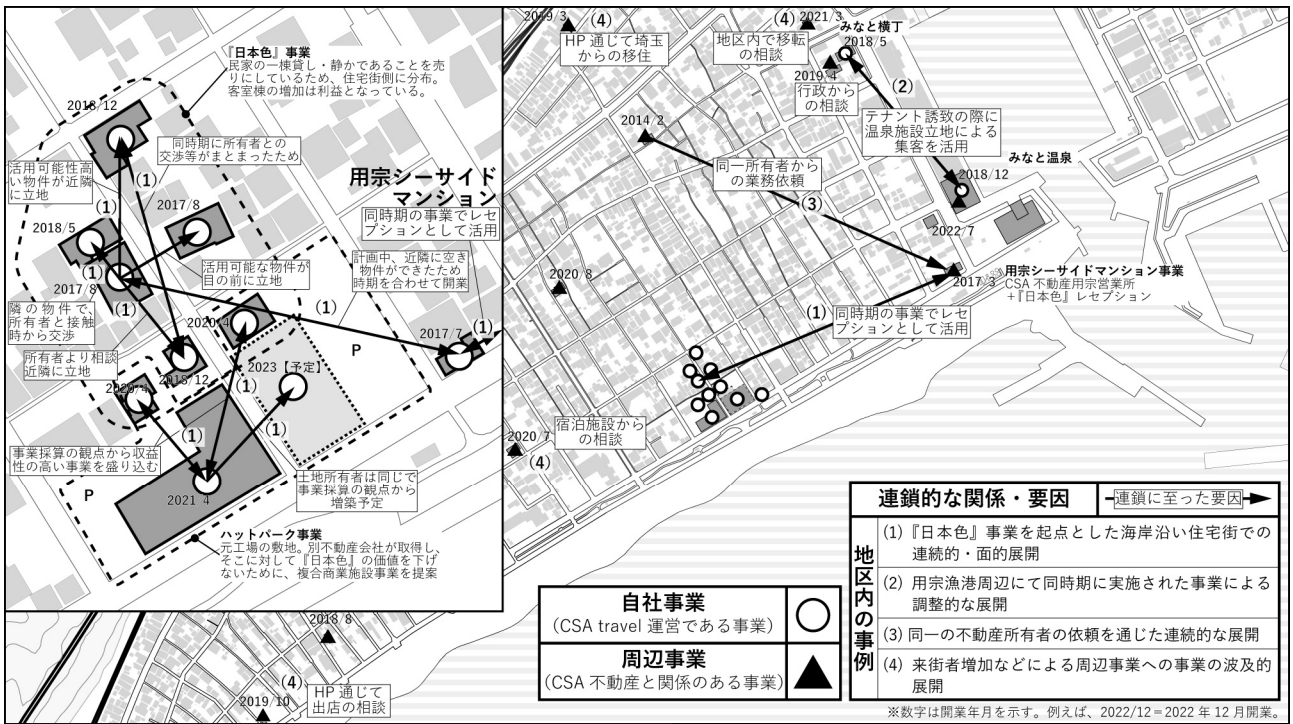


図3：不動産事業の連鎖的展開

開、取組効果による新規事業者への事業的な波及といった、4つの連鎖的展開の事例が確認できた(図3)。

5-2. 連鎖的展開の成立要因

5-1 から、用宗地区での不動産事業の連鎖では、事業化前から事業化、事業拡大・波及の成立にかけて事前の情報収集や関係構築、立地、取組による効果などが要因となっていることがわかった。各々の成立要因をまとめると表1となる。

表1：連鎖的展開の概要及び成立要因

| | 概要 | 成立要因 |
|-------------------------------|--|---|
| 『日本色』事業を起点とした海岸沿住宅街での連続的・面的展開 | 『日本色』事業の客室棟の増築が海岸沿の住宅街で、集中的に事業拡大が行われた。また、各実施過程において近接する敷地(ラブレット・ハットパーク)での動向に反応して積極的に介入し、同時期に検討された事業(用宗シーサイドマンション)とは調整しながら進められていた。 | ・活用可能な物件が近隣に集積 ・地区内の不動産流通を把握しタイミングを見て介入したこと ・事業拡大による利益増加を見込める事業が行っていたこと ・近隣事業者の動向を把握し、エリア価値を優先して積極的に介入したこと |
| 用宗漁港周辺にて同時期に実施された事業による展開 | 同時期に計画が進んでいた2つの不動産事業(みなと横丁とみなと温泉)がテナント誘致やコンセプトといった観点で調整しながら進められていた。 | ・同時期の複数用途による開発と事業どうしの関連づけ |
| 同一の不動産所有者の依頼を通じた連鎖的展開 | 2017年以前に相談で関わった事業(クラヤカトウ)の建物所有者が所有する別の物件に対して改修相談を受けており、同一の所有者からの相談を受ける関係で連鎖的に事業が進められていた。 | ・事業化以前からの実績や交友関係 ・事業を通じた地元キープレイヤーとの信頼関係の構築 ・事業全体の状況に応じて必要用途を加えていくこと |
| 来街者増加等による周辺事業への事業の波及的展開 | 『日本色』やみなと温泉の開業による効果によって、CSA不動産HPを通じて出店希望の問い合わせが増加、新規出店者が徐々に現れ、CSA不動産は物件仲介・設計で関わっている。 | ・事業化による来街者の増加 ・物件仲介を行うHPの存在 ・これまでの物件仲介ノウハウ |

6. 総括

6-1. 不動産事業の連鎖的展開プロセス

以上、用宗地区における不動産事業の連鎖的展開は、自ら地区に入り込み、地元で培ったノウハウや交友関係をもち、地区の資源を活かした企画デザインで事業化し、異なる用途の複数事業を集中して行うことで面的に展開していくことで、地区全体の開発需要を高めていくプロセスであった(図4)。この取組は独立採算で継続的に取り組まれ、それによって事業者の需要喚起に寄与している点で、特に市街地再生の初動期に

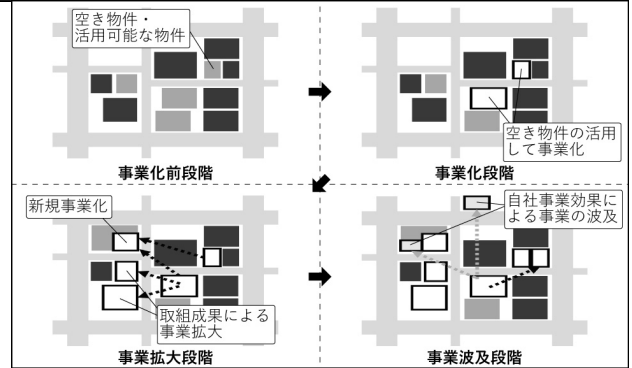


図4：不動産事業の連鎖的展開プロセス

において有効な手法であると言える。

6-2. 地元民間企業による取組の特徴及び役割

開発需要が低下した地区に対して、新たな担い手を呼び込む窓口となり得ることがわかった。またそれまでの活動などが、事業化に至る際の信用の付加・情報収集の円滑化に寄与していたと考えられる。今後は新規事業者の参入や開発に対して、時に行政などの公的主体と連携しながら対応していくことも視野に入れて取り組んでいくことが求められると考えられる。

【注釈】

- ※1 2022/9/13・12/7・2023/1/25 に実施した株式会社CSA 不動産営業課の赤澤宣明氏へのインタビュー調査に基づく。一部 2022/12/23 に実施した用宗町内会事務局長増田金重氏(会長松永謙一郎氏には調査票にて回答を頂いた。)及び地域組織『汐風クラブ』前田洋氏へのインタビュー調査、静岡市商業労働課藤原一仁氏・緑地政策課山崎雄治氏へのヒアリング調査で追加情報・確認を得た。
- ※2 本研究では、不動産事業の連鎖的展開という考え方について、遠藤(2006)の定義を参照する。遠藤(2006)「街づくり組織による連鎖的整備の促進手法に関する研究-米田ミルウォーキー市サードワード地区を事例に」都市計画論文集、Vol.41, No.1, pp15-24
- ※3 本研究では、用宗地区を用宗2丁目～5丁目と定義する。
- ※4 『日本色』、ラブレット、みなと温泉、オリジナルTシャツブランド『QT』
- ※5 用宗漁港：正式には清水漁協用宗支社であるが、本研究では便宜上「用宗漁港」と表記する。
【参考文献】
- (1) 国土交通省(2015)「遊休不動産再生を活用したエリア価値向上手法に関するガイドライン」<https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/totikensangyo_th2_000071.html>/(2) 馬場正尊他編著者(2016)「エリアリノベーション変化する構造とローカライズ」学芸出版社/(3) 矢吹・西村・窪田(2014)「歴史的市街地における空き家再生活動に関する研究-長野市善光寺門前町地区を対象として」都市計画論文集、Vol.49, No.1, pp47-52/(4) 堀口・出村(2020)「商店街活動の連鎖的展開をもたらす人と組織のネットワークの構造的特徴-岐阜市柳ヶ瀬及び美濃町商店街を対象として」都市計画論文集、Vol.55, No.3, pp1386-1393/(5) ヒアリング調査時にCSA不動産より提供資料/(6) LIFULFUL HOME'S PRESS HP (2017年11月26日)「空き家・建物活用でダイナミックに変わる静岡・用宗。不動産会社が世界に発信する『まちの魅力』とは」<https://www.homes.co.jp/cont/press/reform/reform_00611/>(2023年1月23日最終閲覧)/(7) CSA不動産HP「土地建物の企画再生」<<https://csa-re.co.jp/landuse/>>/(8) エキサイト用宗<<https://excite.mochimune.jp/>>