

令和3年度

経済産業省 地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業
(オーガナイザー組織の持続可能な事業計画策定)

都市部の社会課題解決に向けた空き店舗・空き家の
社会目的利用を基軸とする地域経済活性化モデルの創出

報 告 書

令和4年3月

関内イノベーションイニシアティブ株式会社

目次

- 1 事業実施地域における、地域・社会課題の現状分析
- 2 解決を目指す地域・社会課題の内容
- 3 地域・社会課題解決を行う事業の内容
 - 3－1 今年度実施した事業
 - 3－2 事業を通じて得られた成果、事業の方向性と体制構築
 - 3－3 2022年度以降の事業
 - 3－4 事業ごとの考え方と今後の方針
- 4 地域・社会課題解決を行う事業に係る収支計画の内容
 - 4－1 収支計画の考え方
 - 4－2 積算根拠
 - 4－3 3期の収支予測
- 5 地域・社会課題解決事業を実施するに当たっての連携体制
 - 5－1 MAP'S+Kii
 - 5－2 事業スキーム
- 6 地域・社会課題解決事業の想定スケジュール

1 事業実施地域における、地域・社会課題の現状分析

当社は、地域・企業共生型ビジネス導入・創業促進事業（オーガナイザー組織の持続可能な事業計画策定）のテーマを「都市部の社会課題解決に向けた空き店舗・空き家の社会目的利用を基軸とする地域経済活性化モデルの創出」として取り組み、事業実施地域を神奈川県横浜市とした。

横浜市における現状分析を以下に挙げる。

- 少子高齢化、人口減少が叫ばれる中、横浜市においても例外ではなく、2019年をピークとする人口減少（2015年国勢調査ベースの将来人口推計）に加え、2016年には、死亡数が出生数を上回り、戦後初めて自然減に転じ、人口減少社会が到来する。
- 郊外部の住宅地では自然豊かで良好な住環境や活発な地域活動などの魅力あるまちづくりが進められてきた一方で、大規模団地等の集合住宅の老朽化や空き店舗の増加、少子高齢化の急速な進展による都市共通の課題に積極的に取り組んでいく必要性が求められている。
- 市内の各地域では、それぞれの実情に合わせて、自治会町内会、企業、学校、NPO法人などが連携し魅力と活力ある地域がつくられてきたが、一方で、地域課題が複雑化・多様化し、地域の関係が希薄化する中で地域のつながりが果たす役割が注目されている。
- 単身高齢者や子どもを地域で見守る環境づくりなどのために、地域コミュニティの力が不可欠である。
- 上記について、『横浜市中期4か年計画2018～2021』の各政策で触れられており、市行政も課題として認識していると考える。
 - 政策21 コンパクトで活力のある郊外部のまちづくり
 - 政策22 多様な居住ニーズに対応した住まいづくり
 - 政策28 シニアが活躍するまち
 - 政策33 参加と協働による地域自治の支援
 - 政策38 公共施設の計画的かつ効果的な保全・更新
- なお、横浜市での実践を踏まえて、当社は、来年度以降、神奈川県藤沢市、千葉県佐原市などで事業展開の準備をしつつあるが、ここでは現状分析の対象からは除外する。

2 解決を目指す地域・社会課題の内容

横浜市においても他の自治体と同様に福祉、まちづくり、経済、教育など様々な領域で地域課題が山積している。

様々な地域課題の中で、これまでに実施してきた事業を通じ、当社は下記の2点が特に大きな問題と認識している。

①地域課題解決人材の育成・活躍の機会提供による地域活性化

- ・地域課題が多様化・複雑化する中、コミュニティのつながりの希薄化や孤立から生まれる都市型地域課題は、行政による介護保険サービス等の福祉制度だけでは対応が困難となっている。
- ・ソーシャルビジネスによるサービス・支援を必要とする層(引きこもりの若者、8050問題を抱える世帯、生活困窮者など)は、横浜のような大都市において特に大きな課題となっている。
- ・また、大都市部においては「団塊の世代」が後期高齢者となる2025年、あるいは「団塊ジュニア世代」が高齢者となる2040年に向けて、高齢者の社会参加や生活支援ニーズへの対応、健康寿命延伸などへの取組の重要性が高まる。
- ・他方、様々な地域を内包し、また、人口規模が大きく（後期高齢者だけでも約50万人に上る）、海外等からも含めて来訪者の多い横浜市においては、地域課題・社会課題の解決に取り組む担い手が圧倒的に不足している。

②空き店舗・空き家の有効活用による地域コミュニティの創出

- ・横浜における空き店舗総数は571店舗あり、総店舗数の約5.5%を占める。空き家の総数は約17万8千戸であり、住宅の約10%に上る（「平成30年度商店街実態調査報告書」平成31年3月、横浜市経済局）。
- ・空き店舗や空き家は、商店街の賑わいの低下や犯罪等の温床となり、また、地域コミュニティの衰退の要因となることから、横浜市でも中小企業支援や商業振興、まちづくりなどの観点から積極的に対策を実施している。
- ・他方、所有者の高齢化や相続問題、流通・活用ノウハウの不足等の様々な要因が複合的に関係し、所有者だけでは解決が難しく、行政や専門家など多様な主体と連携した対策が必要となる。
- ・物件の所有者の中には、空き店舗・空き家を地域のために有効に利活用して欲しいと考える層が一定程度存在。しかし、借り手がどこにいるのか、どこに相談すれば良いのかが分からず、結果、不動産物件として流通せず、空き店舗・空き家はそのまま放置されている。

横浜市の空き店舗・空き家問題と地域課題の担い手の問題を踏まえ、両課題の解決と当社の新規事業の開発に向けて下記のリサーチクエスチョンを設定した。

【社会課題解決の視点からの仮説・問題関心】

- ・地域の課題解決に取り組むソーシャルビジネス（以下「SB」という）の担い手と市内の空き家・空き店舗のオーナーとのマッチングを行うことで、SBの活動

拠点の確保、地域コミュニティの活性化、空き家・空き店舗の増加とそれに起因する問題の解決を図れるのではないか。

【当社の事業戦略の視点からの仮説・問題関心】

- ・不動産ビジネスを手掛けることで、新たな収益チャネルを構築できるのではないか。
- ・SB人材の育成事業の受講者や卒業生を対象として「活動拠点の確保支援」を行うことで、当社が行う人材育成事業の付加価値を高められるのではないか。

また、両課題の解決と当社の新規事業開発に活用可能な経営資源として下記を想定することとした。

①ソーシャルビジネス人材の育成実績と当該人材とのネットワーク	<ul style="list-style-type: none">・継続的にSB人材の育成に向けた取組を実施している。・実際に起業した人材を含む多数の卒業生とのネットワークを有する。・また育成した人材の活動の場である「mass×mass 関内フューチャーセンター」を過去10年にわたり運営していること。
②行政や企業をはじめとする地域の様々な主体とのネットワーク	<ul style="list-style-type: none">・これまで実施してきた様々な事業（自主事業、委託事業、補助事業、公的委員会への参画など）を通じ、行政や不動産事業者、社会的企業、地元企業（金融機関含む）・NPO法人・研究機関など多様な主体とネットワークを構築。
③横浜市内の地域課題に対する理解	<ul style="list-style-type: none">・横浜市に密着して事業を開拓したことによる、市内の空き店舗問題や地域コミュニティの問題、それらを包含するまちづくりの問題などに対し、深く理解している。

3 地域・社会課題解決を行う事業の内容

3-1 今年度実施した事業

2で示した仮説を検証するため、本事業では大きく3事業に整理し、実施した。

当初計画は8ヶ月の事業期間としていたが、2021年10月からの6か月間となったことを受け、開始時点で2021年度事業計画を組み直した。変更点とその理由を下記に示す。

- 当初に示した3事業の表記を変更した。「担い手育成事業」を「A 担い手育成」、「コンサルティング・マッチング事業」を「B 不動産オーナー支援」、「リーシング・サブリース・ノウハウ移転」を「C プラットフォームビルディング」とした。
- 担い手育成事業のうち、「不動産オーナー、不動産会社向けセミナーは「B 不動産オーナー支援」に整理した。
- コンサルティング・マッチング事業のうち、「ソーシャルベンチャー伴走支援プログラム」は実施しなかった。ソーシャルベンチャー・スタートアップ講座の参加者が想定した数より少なく、不動産の取得や賃借をする規模の事業者がいなかつたため。また、コロナ禍で、不動産オーナー、不動産事業者の開拓を進めにくく、当社が不動産事業を開始したことの周知を進められなかつたため。
- なお、スケジュールの矢印の黒字は本事業、青字は自主事業および別補助事業、別委託事業を色分けした。矢印の実線は検討の期間、点線は断続的な調査、講座やイベントの実施期間を示している。

ア-1 当初事業計画

	1か月目	2か月目	3か月目	4か月目	5か月目	6か月目	7か月目	8か月目
MAPS+O 実行委員会	発足	開催	開催		開催		開催	最終まとめ
成事業 担い手育	①起業講座の有料化・過去の実績整理 ②ソーシャルベンチャースタートアップ講座 ③事業名不動産オーナー・不動産会社向けセミナー	→						
コンサルティン グ・マッチング 事業	①ソーシャルベンチャー伴走支援プログラム ②不動産オーナー、不動産会社向けコンサルティング メニュー開発・利用者開拓・物件掘り起こし トライアル入居・マッチング支援後の仕組みづくり ③商店街空き店舗コンサルティング エリア調査・空き店舗物件掘り起こし ツアー実施		自主事業 →		→		→	
リーシング・サ ブリース・ノウ ハウ 移転	①リーシング・サブリース 事前調査 サブリース(テナント1件) ②運営ノウハウ移転 コンサルティング事業との連携、付加価値向上調 査 ③物件の売買・賃貸の仲介(次年度以降) 対象物件、希望者の可視化、ニーズ整理			業務委託 →			→	
検証	各種事業検証(仕組み・体制・収支など) 課題解決への貢献検証					→	→	次年度以降の 事業計画策定

ア－2 2021年度事業計画（実績）

		10月	11月	12月	1月	2月	3月
MAP'S+Kii 実行委員会・ラウンドテーブル（勉強会）		10/21	11/18	12/16	1/20	2/17	3/17
A 担い手育成	1. 起業家支援（ソーシャルベンチャー・スタートアップ講座）	自主事業					
	2. 事業者支援（飲食店等コンサルティング）	別補助事業					
B 不動産オーナー支援	1. 不動産オーナー・不動産会社向けコンサルティング・セミナー 物件掘り起こし・状況調査・ヒアリング 不動産セミナー・メニュー開発	→					
	2. 商店街空き店舗コンサルティング エリア調査・空き店舗物件掘り起こし 空き店舗ツアー・相談会	→	→				
	3. 郊外空き家コンサルティング 空き家調査・掘り起こし・ノウハウ収集	別委託事業	→				
C プラットフォームビルディング	1. コンシェルジュ（マッチング窓口）※次年度以降本格実施 過去の実績整理・分析・再編・マッチング仕組みづくり	→					
	2. リーシング（マスターイースト） 基礎情報調査・課題抽出	→	→				
	利用者開拓・トライアル入居・実験サブリース コンサルティング事業との連携	別委託事業	→	→			
検証	3. 物件の売買・賃貸の仲介※次年度以降本格実施 事業環境構築・体制づくり・事業計画ラフ	→	→	→			
	各種事業検証（仕組み・体制・収支など）課題解決への貢献検証、付加価値向上調査	→	→	→	→	→	次年度以降の事業計画策定

イ 本事業における取組内容（実績）



ウ 事業推進委員会、勉強会

本事業の推進にあたって、事業推進委員会を組成し、委員会開催の同日に「地域課題×不動産」の切り口でユニークな事業を実施している経営者等を招聘した勉強会を開催した。勉強会には、本事業におけるアグリゲーター、プレイヤー、サポーターがオブザーバーとして参加した。

	日時	場所	内容
第1回	10月21日（木） 10:00～12:30	mass×mass	委員会 勉強会 (株)タウンキッチン代表取締役 北池智一郎
第2回	11月18日（木） 10:00～12:00	神奈川県中小企業 共済会館	委員会 勉強会 (有)E.N.N 代表取締役 小津誠一
第3回	12月16日（木） 10:00～12:30	mass×mass	委員会 勉強会 (株)地域計画研究所 代表取締役 内海宏 NPO法人モクチン企画 代表理事 連勇太朗
第4回	1月20日（木） 10:00～12:00	フルオンライン	委員会 勉強会 (株)エンジョイワークス代表取締役 福田和則
第5回	2月17日（木） 10:00～12:00	mass×mass	委員会 勉強会 合同会社RRP 代表社員 矢部智仁
第6回	3月17日（木） 10:00～12:00	mass×mass	委員会 勉強会 一般財団法人民間都市開発推進機構 参事（まちづくり支援部）中西 浩

以下、今年度実施した事業について説明する。

A 担い手育成事業

A-1.起業家支援 ※自主事業

名 称：ソーシャルベンチャー・スタートアップ講座

日 時：2021年9月15日～11月7日、全8回

場 所：mass×mass 関内フューチャーセンター、オンライン

内 容：地域課題や社会課題に向き合ったことがない方や地域活動実践者向けにソーシャルベンチャー起業のノウハウを習得する。全8回講座。

受講料：44,000円（税込）

【ニーズの掘り起こしと検討】

- 長期化するコロナ禍において、失業した中高年層は再就職が困難となり、ワークライフバランスや自己実現を重視する潮流も強まるなど複数の要因が重なることでSB業界が注目されるようになった。今後もしばらくはこの流れが続くと考えられる。
- 増加するソーシャルベンチャー志向の起業希望者に向けて、従前のカリキュラムの内容を見直し回数を減らして参加しやすくし、有料化して提供する。ニーズの高まりから有料化しても受講生の確保は十分可能だと考えられる。なお、ボーダレス・アカデミーや社会起業大学等の動向もベンチマークし、価格や内容を検討した。

【実施結果】

- 受講生数 9名（全員女性）。従前は無料・有料に関わらず、途中離脱者は約半分いたが、本講座はゼロだった。

A-2. 事業者支援 ※別補助事業

名 称：コロナ時代を勝ち抜く 飲食店アップデートセミナー
～実践者から学ぶ本気の経営術とファンづくり

日 時：10月 21 日～12月 16 日

場 所：mass×mass 関内フューチャーセンター、オンライン

内 容：・今やるべき経営上の改善点を明らかにし、コロナ時代でも売上を伸ばしていく視点と、ファンづくりについて実践的に学ぶ。

- ・企業価値を3年間、3%ずつ向上させることを目的に事業計画を策定する。

参加費：無料



【実施結果】

- 受講生数 飲食店 45名、ファン・支援者・その他 49名
- 全参加 飲食店 1名、ファン・支援者 4名
- 応援金 6事業者に対し、総額 100 万円を拠出

■検証のまとめ

【従前の実績の確認】

- 過去の実績から受講者全体の約 15~20%程度は実際に起業・創業することが見込まれる。
- その結果、既存の福祉制度や企業が提供する既存の製品・サービスでは対応するこ
とが難しい地域課題・社会的課題の解決の新たな担い手の創出が期待される。
- また、こうした担い手のきめ細やかな活動を通じ、様々な領域における社会課題・
地域課題の解決が促進されるものと考えられる。

【社会課題解決における効果を高めるための工夫】

- 創業数の拡充と創業後の事業安定化に向けた伴走型支援を実施（サロン化する）。
- 横浜市や商店街等との協議を通じ、特に問題となっている社会課題領域での SB 養成を推進。
- また、横浜市とも連携をして、横浜市による調査報告書・行政計画などのサーベイを通じ、横浜市内の社会課題・地域課題の整理・分析を進め、担い手育成において重点化すべき人材・活動領域の検討を行う。

【事業を通して得られた成果】

(有料講座)

- 有償化した場合、受講者の確保が難しくなる。（受講者数は減少）
- 有償化により、受講者の要求水準が上がり事務局対応の高度化が求められるが、そうした経費を賄えるだけの受講料設定を行うことが難しい。受講生の相談対応、コミュニティ形成も含めると、連続8回講座で一式500万円を最低ラインとなる。
- 一方、過去の受講生に対して、継続的な関わりを持つケースが少なく、また受講生間の横のつながりを維持できていないことを確認した。

(無料講座)

- 外部の補助金を活用して無料セミナーと経営計画の策定支援を実施した。
- セミナーの参加者は一定数確保できたものの、そこから計画策定に移行する飲食店主が少ない。
- セミナー参加者の数などから、ファンコミュニティの形成や地産地消など地域貢献に関心を持つ飲食店主が一定数いることは確認できた。

【事業の方向性と体制構築】

- 講座の開講や受講料のみで採算を確保することは困難である。
- 受講料収入に加え、卒業生に対して定額制等での伴走支援（コンサルティングやプロボノとのマッチング、サロンイベントやセミナーなど）を行い、収益化を図る。
- 必要に応じて卒業生とBおよびCの事業との連携を図り、顧客生涯価値（LTV）を最大化する仕組みを検討する。
- 民間企業等からの人材育成事業の受託できるよう働きかける。（受託規模の拡大、顧客数の拡充）
- 受講者間の交流機会や継続的なセミナー開催を求める声が聞かれたことから、上記起業家支援による伴走支援やサロンイベントに受講者を巻き込み、収益化を図る。

B. 不動産オーナー支援

B-1. 不動産オーナー・不動産コンサルティング・セミナー ※自主事業

物件掘り起こし・状況調査・各所へヒアリングを行った。また、不動産セミナーのメニュー開発について検討した。

①物件掘り起こし・状況調査・各所へヒアリング

社会目的利用の促進に資する不動産物件を扱っている事例の収集、関内地区のオフィスビルの取引事情について、ヒアリングを行った。

○地元に詳しいオフィスビル仲介会社（三鬼商事㈱横浜支店）に、関内周辺の不動産事情についてヒアリングした。関内周辺は、市庁舎移転の影響で、むしろ賃料は維持されているとのこと。同エリアでのオフィス面積の縮小によるものが大きく、賃料は下がっていないが、エリアの経済規模は小さくなっているとのこと。

- 公開データの収集も行った。
- 弁天通りにビルを所有するオーナーへのヒアリングと、所有物件を現地調査した。

②不動産セミナーメニュー開発

- 当初検討していたセミナーは下記の通りであった。
- 地域貢献意欲の高い、エリアの価値を維持または高めることに興味がある不動産オーナーもしくは不動産会社の方を対象とする。
- セミナーは、2時間程度の話題提供と個別相談（1日3時間程度）のライトな内容とする。
- 開催地域の金融機関との共催で行うことにより、各機関との関係構築をはかる。

しかしながら、今年度は検討の結果、当社主催のセミナーは行わず、協働先、提携先を検討するにとどめることとなった。先行しているエンジョイワークス㈱やNPO法人 CHArとのやり取りから、彼ら自身が不動産オーナーおよび不動産会社のニーズの掘り起こしに取り組んでいる状況を知り、今時点では協力体制を取った方が良いと判断したため。

とはいって、藤沢市での開催の調整に入ったが、藤沢市行政として空き家セミナーを数年にわたり実施していることが分かり、関係者にヒアリングしたところ、今後の展開を鑑みるにしつかり対象を絞りこむことが必要で、実施時期や内容を再検討した方が良いとのアドバイスがあったため、実施に至らなかった。来年度以降に実施することとした。

当社は2021年11月に宅建取引事業者登録したものの、上記の経緯もあり、顧客に対する情報提供を自ら行うのは時期尚早と判断し、自主事業で行うことには断念した。以下の2つのイベントに登壇し、当社の考える「社会目的利用の促進」について触れた。

実施したイベント

- NPO 法人 CHAr の主催するトークイベント「CONNECT #07 共感が生み出す新しい『不動産投資』と『不動産事業者』のかたち」に当社代表がコメンテーターとして参画。（2月28日、オンライン）
- 株式会社エンジョイワークスが主催する「新しい不動産研究所」のmeet up イベントに当社代表が登壇した。（3月14日、@アーツ千代田3331にて）

③社会目的利用に資するメニュー開発

- 今年度、神奈川県住宅供給公社 弁天通り3丁目ビル計画におけるDTリーシング事業の受託するに至った。DTとは、ディレクターテナントの略で、この計画では商業施設のテナントと賃貸住宅の入居者の企画運営を総合的に担うディレクターを指す。テナントと入居者と地域住民の社会関係資本の形成を積極的に促し、その質を維持高める役割を担う。
- これからエリアマネジメントや、集合住宅のコミュニティ形成のあり方を提案するもので、大手デベロッパーとの協業の可能性を追求する取り組みとなっている。

B-2. 商店街空き店舗コンサルティング ※別委託事業

当初計画

○エリア調査、空き店舗確認、空き店舗ツアーの実施や実行支援を行い、空き店舗を活用した人、不動産オーナーとのマッチング、双方のニーズ・シーズの引き出しを行った。対象は、主として2020年度横浜市空き店舗コンサルティブ事業の7商店街。

実施した事業

○2021年度は、横浜市の委託事業で12商店街を対象に、ニューノーマル社会に対応する商店街のあり方を事業計画に落とし込む事業に携わり、その一環で商店街見学会、空き店舗活用事例や業態変化の店舗見学ツアーなどを実施した。

B-3. 郊外空き家コンサルティング

株地域計画研究所による郊外空き家の利活用をテーマにしたレクチャーを、本事業で実施した勉強会と、別に設けたスタッフを対象にした勉強会にて受けた。

また、同代表が設立当時から関わっている「リトルファーム HOMMOKU もくり（横浜市中区）」を視察し、社会目的をしている利用者から経緯、課題、物件オーナーとの関係性についてうかがった。特に、住宅街に拠点をつくるには、町内会、商店街、地域住民、エリアで活動するNPO、専門家、行政などとの関係性構築が重要であること。

また、不動産オーナーは社会目的利用に关心や希望を持つものの、契約の段階では、不動産価値と照らして、当初の構想とずれることも少なくないことが示された。社会目的利用の場合、固定資産税相当額と火災保険で利用料が設定されることが多く、相続や家族の意向に影響を受けることを前提とし、期間は3~5年が妥当とされるという。

■検証のまとめ

【新たな試み】

○不動産オーナーや不動産事業者の掘り起こしや意識改革を行うとともに、不動産の有効活用を望むオーナーが抱える課題、ニーズに対応。さらにSB事業者やNPO法人、担い手となる起業人材と空き店舗・空き家の賃貸・売買促進を進めることで、既存の不動産流通市場の機能では対応することが難しい商店街の賑わいの低迷の原因となっている空き店舗や犯罪等の温床となる可能性のある空き家の削減につなげる。

○合わせて、地域に密着した活動拠点をSB事業者やNPO法人等へ提供することが可能となり、当該団体の活動を通じた地域課題の解決や地域の活性化、賑わいや、地域内での交流拠点の創出、エリア特性ごとの課題解決手法の整理などの成果が期待される。

【社会課題解決における効果を高めるための工夫】

○不動産オーナー向け講座を通じたオーナーの意識改革と物件の掘り起こし

- 横浜市、不動産事業会社、金融機関と連携した物件の掘り起こし
- 担い手育成事業を通じた有望で信頼できる「借り手・買い手」の掘り起こし・目利き
- ミスマッチを防止するための正式な入居前のトライアル入居の実施
- マッチング後の伴走支援（SB事業者側、オーナー側双方に対する）による入居後のトラブル防止、安心・安全の提供

【事業を通じて得られた成果】

- 空き家・空き店舗の活用ニーズは高く、実際に地域課題の解決につなげている事例も複数あるものの、個別の物件オーナーに対するコンサルティングだけでは十分な収益の確保が難しいこと、まちづくりや地域課題の解決が難しいことを確認した。
- 寄せられる多種多様なコンサルティングニーズに対し、十分な支援や収益化ができるない。
- 当社が拠点を置く関内エリアにおいては、市役所の移転やコロナ禍でも賃料の低下、物件の流動性の高まりなどが見られない点を確認した。
- 神奈川県住宅供給公社からの委託事業においては、委託金額も含めて一定の採算性が確保される可能性が高いことを確認した。
- 不動産オーナーとの問題意識の共有が難しいことを確認した。（賃料水準に目が行きがちであり、公共や社会貢献の意識が希薄）

【事業の方向性と体制構築】

- 大前提として、当社が手掛ける不動産オーナー支援の事業ドメイン（何を強みとし、どういったビジネスを手掛けるか）の明確化が必要である。
- 神奈川県住宅供給公社での事業スキームを確立し、県内外へ横展開を図る方向性を検討する。
- 個別の物件へのコンサルティングを行うとともに、まちづくりやエリアマネジメントの視点を持った事業展開を検討する。
- コンサルティングニーズの収集やノウハウ蓄積に向けて、アグリゲーターとの連携を強化する（試行的にアグリゲーターと連携し、具体的な不動産再生案件に參與）。

C. プラットフォームビルディング

C-1. コンシェルジュ（マッチング窓口） ※自主事業

- 当社に入ってきた2つの案件について、NPO法人 CHAr と株式会社エンジョイワーカークスからの協力を仰ぎ、顧客からの相談に対応した。
- 一つは、埼玉県浦和市の170坪の蔵の利活用案件。当社が運営する mass×mass 関内フューチャーセンターを知る設計会社からの紹介。利用者募集、利用者コミュニティの醸成、不動産投資型クラウドファンディングについて相談があった。継続案件となっている。

○もう一つは、当社が事務局を担う「あおばセカンドキャリア地域起業セミナー」の受講生からの木造賃貸アパート（横浜市旭区、全6室）の利活用についての相談。耐震、客付け、地域コミュニティとの関係性などについて相談があった。継続案件となっている。

C-2. リーシング（マスターリース） ※別委託事業

- 当社実績として、城南信用金庫蓮沼支店、沼津信用金庫沼津支店、G Innovation Hub Yokohama（リスト株式会社）があり、開設時の契約書、コミュニティ形成、地域との接点の持ち方（イベントや集客につながる仕掛けなど）、施設設計、ブランディングなどに関するノウハウ移転を行った実績がある。
- （前掲）神奈川県住宅供給公社 弁天通り3丁目ビル計画におけるDTリーシング事業の受託。
- サブリースについては、当社の運営するmass×mass 関内フューチャーセンターの実績がある。

C-3. 物件の売買、賃貸の仲介

- 当社として宅地建物取引免許を取得し、来年度以降の体制や事業計画を検討した。

■検証のまとめ

【新たな試み】

- 複数の不動産を所有するオーナー等を対象として、SB事業者やNPO法人のテナント誘致・入居者確保に特化したテナントリーシングサービスを提供する。
- また、自社・自団体単独で不動産を賃借あるいは購入する余裕のない小規模な担い手に対して活動拠点を提供することにより、弊社自身が物件を賃借等し、コワーキングスペース・シェアオフィスなどとしてサブリース事業を行う。
- これらの事業を通じ、地域課題の解決や地域の活性化、地域内での交流拠点の創出、エリア特性ごとの課題解決手法の整理などの成果が見込まれる。

【社会課題解決における効果を高めるための工夫】

- 転貸等を行う物件のコンセプトメイクや建物・地域へのストーリー性の付与、リフォームによる物件価値を向上させる。（弊社は設計事務所などと連携し、助言等を実施）
- 既存のSBデータベース、ネットワークなどを通じた入居者確保を保する。

【事業を通じて得られた成果】

- 仲介において高い採算性は期待しづらい（採算ラインに乗せるための管理物件の数量確保が困難）。
- 売買仲介は採算性が期待できるが、地域とのつながりや信用が必要。
- 不動産業界とのつながりは地域ニーズや地域の状況を知るために必要。
- 特定のエリアにフォーカスする必要性あり。
- マスターリース事業は、事業的に成立する可能性はあり。

【事業の方向性と体制構築】

- 不動産業にも様々なタイプがあり、大前提として、当社が手掛けるプラットフォームビルディング事業の事業ドメイン（何を強みとし、どういったビジネスを手掛けるか）の明確化が必要。
- 地域との関わり方を事業ごとに検討する必要あり。
- 都市計画的ではないエリアの設定。
- 地元不動産事業者とのバッティング・競合回避。
- Web上と事業を手掛ける現地等など様々な窓口が必要。

D 実行委員会と各種試行事業の検証・事業計画書の作成

本委託事業の中で実施する各種試行事業では、その実施方法や検証結果の解釈、事業の在り方に関する必要な見直しなどについて、様々な領域の実務家・学識経験者による実行委員会において検討を行う。

また、試行事業の結果や実行委員会の検討結果などを踏まえ、来年度以降に実施する事業計画を立案する。

【実行委員会のメンバー】

- ・中島智人氏（産業能率大学 教授 ソーシャルビジネス領域の学識経験者）
- ・馬袋秀男氏（全国介護事業者協議会 顧問 高齢者福祉領域の専門家）
- ・寺本明輝氏（浜銀総合研究所 主席コンサルタント 中小企業経営領域の専門家）
- ・名取雅彦氏（マイinzアイ 代表取締役／中小企業診断士／全国の商店街活性化事例に精通）

【横浜市職員の参画】

本事業のサポーターである横浜市商業振興課の他、各部局の担当係長クラス、区からは課長クラスのオブザーバー参加があった。

- ・政策局共創推進室
- ・市民局市民協働推進課
- ・建築局住宅都市営住宅課
- ・健康福祉局地域包括ケア推進課
- ・都市整備局都心再生課
- ・文化観光局
- ・神奈川区区政推進課
- ・青葉区保健福祉課

■検証のまとめ

【事業を通じて得られた成果】

- 各事業推進委員の専門を踏まえたアドバイスが来年度以降の事業計画策定やビジネスモデルの構想に役立った。
- 勉強会に参画した横浜市の担当係長クラスの人材ネットワークができた。この間に、行政が抱える課題についての意見交換もできた。

○来年度以降の横浜市や国の調査事業などで、委員に就いていただくなど、継続的な関係が見込まれる。

【事業の方向性と体制構築】

○行政機関だけが地域課題を解決するのも限界を迎つつある中で、地域住民にとって必要不可欠なサービスを持続可能なものの（コスト面を含む）としていくための体制の構築が重要となる。経済産業省が掲げた「地域の持続的発展に向けた連携体制：MAP'S+O モデル」に即した横浜での枠組みにチャレンジできた。さらにこれらを有機的に機能させるように注力していく。

○健康福祉局・市民局・都市整備局とは次年度以降の連携の枠組みができつつある。

3-2 事業を通じて得られた成果、事業の方向性と体制構築

3-1で行った事業や検討から、得られた成果、事業の方向性と体制構築を下図にまとめた。

【A. 担い手育成】

事業名	実施目的と内容	事業を通じて得られた成果	事業の方向性と体制構築
起業家支援 (ソーシャルベンチャースタートアップ講座) 【自主事業】	<ul style="list-style-type: none"> ・横浜市内外の社会課題領域での起業を希望する人材を対象に、事業計画の立案を含む実践的な創業支援講座を開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ・有償化した場合、受講者の確保が難しくなる（受講者数は減少）。 ・有償化により、受講者の要求水準が上がり事務局対応の高度化が求められるが、そうした経費を貯えるだけの受講料設定を行うことが難しい。 ・過去の受講生に対して、継続的な関わりを持つケースが少なく、また受講生間の横のつながりを維持できていないことを確認した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・講座の開講や受講料のみで採算を確保することは困難。 ・受講料収入に加え、卒業生に対して定額制等での伴走支援（コンサルティングやプロボノとのマッチング、サロンイベントやセミナーなど）を行い、収益化を図る。 ・必要に応じて卒業生とBおよびCの事業との連携を図り、顧客生涯価値（LTV）を最大化する仕組みを検討。 ・民間企業等からの人材育成事業の受託推進（受託規模の拡大、顧客数の拡充）
事業者支援 (飲食店等コンサルティング) 【別補助事業】	<ul style="list-style-type: none"> ・主に横浜市内外の志のある飲食店主を対象に、ファンコミュニティの創出策などに関する実践的な経営強化に向けた講座を開催。 ・また、講座の受講者を対象とした経営計画の策定支援も実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部の補助金を活用して無料セミナーと経営計画の策定支援を実施。 ・セミナーの参加者は一定数確保できたものの、そこから計画策定に移行する飲食店主が少ない。 ・セミナー参加者の数などから、ファンコミュニティの形成や地産地消など地域貢献に関心を持つ飲食店主が一定数いることは確認できた。 	<ul style="list-style-type: none"> ・受講者間の交流機会や継続的なセミナー開催を求める声が聞かれたことから、上記起業家支援による伴走支援やサロンイベントに受講者を巻き込み、収益化を図る。

【B. 不動産オーナー支援】

事業名	実施目的と内容	事業を通じて得られた成果	事業の方向性と体制構築
不動産オーナー・不動産コンサルティング・セミナー	<ul style="list-style-type: none"> ・アグリゲーターと連携し、全国の不動産オーナー等を対象とする空き家活用セミナー（オンライン）を開催。 ・アグリゲーターによる実践事例を視察。 ・公開データから関内地区のオフィス 	<ul style="list-style-type: none"> ・空き家・空き店舗の活用ニーズは高く、実際に地域課題の解決につなげている事例も複数あるものの、個別の物件オーナーに対するコンサルティングだけでは十分な収益の確保が難しいこと、まちづくりや地域課題の解決が難しいことを確認。 ・寄せられる多種多様なコンサルティングニーズに対 	<ul style="list-style-type: none"> ・大前提として、当社が手掛ける不動産オーナー支援の事業ドメイン（何を強みとし、どういったビジネスを手掛けるか）の明確化が必要。 ・神奈川県住宅供給公社での事業スキームを確立し、県内外へ横展開を図る方向性を検討。 ・個別の物件へのコンサルティングを行うとともに、ま

	<p>ビルの空室状況や賃料水準等に関する基本的な情報を収集。</p> <ul style="list-style-type: none"> データ整理や不動産オーナーを対象としたヒアリング調査を実施。 神奈川県住宅供給公社の所有する物件に対して地域との関係構築を含めた事業コンサルティングを行った。その実践を通じて情報収集やノウハウ構築を実施。 	<p>し、十分な支援や収益化ができない。</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社が拠点を置く関内エリアにおいては、市役所の移転やコロナ禍でも賃料の低下、物件の流動性の高まりなどが見られない点を確認。 神奈川県住宅供給公社からの委託事業においては、委託金額も含めて一定の採算性が確保される可能性が高いことを確認。 不動産オーナーとの問題意識の共有が難しいことを確認（賃料水準に目が行きがちであり、公共や社会貢献の意識が希薄） 	<p>ちづくりやエリアマネジメントの視点を持った事業展開を検討。</p> <ul style="list-style-type: none"> コンサルティングニーズの収集やノウハウ蓄積に向けて、アグリゲーターとの連携を強化（試行的にアグリゲーターと連携し、具体的な不動産再生案件に関与）。
商店街空き店舗コンサルティング 【一部、別委託事業】	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市内の複数の商店街を対象とし、空き店舗物件の掘り起こしやエリアニーズ調査を実施。 横浜市内の商店主を対象に、先進事例ツアーを実施 		
郊外空き家コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"> 横浜市郊外の空き家活用に関するレクチャーを受け、事例を視察。 		

C. プラットフォームビルディング】

事業名	実施目的と内容	事業を通じて得られた成果	事業の方向性と体制構築
コンシェルジュ（マッチング窓口）	<ul style="list-style-type: none"> 過去の創業希望者や不動産オーナー等からの相談内容の整理と今後のあり方の検討を実施。 アグリゲーターとともに物件視察等を行い、今後の対応方法を検討。 	<ul style="list-style-type: none"> 賃貸仲介において高い採算性は期待しづらい（採算ラインに乗せるための管理物件の数量確保が困難）。 売買仲介は採算性が期待できるが、地域とのつながりや信用が必要。 不動産業界とのつながりは地域ニーズや地域の状況を知るために必要。 特定のエリアにフォーカスする必要性あり。 マスターリース事業は、事業的に成立する可能性があり。 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産業にも様々なタイプがあり、大前提として、当社が手掛けるプラットフォームビルディング事業の事業ドメイン（何を強みとし、どういったビジネスを手掛けるか）の明確化が必要。 地域との関わり方を事業ごとに検討する必要あり。 都市計画的ではないエリアの設定。 地元不動産事業者とのバッティング・競合回避。 Web上と事業を手掛ける現地等など様々な窓口が必要。
リーシング（マスター リース） 【別委託事業】	<ul style="list-style-type: none"> 当社が関内地区で運営する施設、沼津市の施設の実践を通じ、課題整理等を実施。 本事業の問題意識に沿った形でのリーシング事例に関する情報を収集。 		

	<ul style="list-style-type: none"> ・神奈川県住宅供給公社において実践予定。 		
物件の売買・賃貸の仲介	<ul style="list-style-type: none"> ・当社として宅地建物取引免許を取得し、来年度以降の体制や事業計画を検討。 		

【D. 実行委員会および勉強会】

事業名	実施目的と内容	事業を通じて得られた成果	事業の方向性と体制構築
MAP'S+Kii 実行委員会・ラウンジテーブル (勉強会)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域課題×不動産」の切り口で事業に取り組む経営者等を招聘した勉強会の開催。 ・A～C全般に係る情報収集を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・実行委員会メンバー <u>中島智人氏</u>（産業能率大学 教授／ソーシャルビジネス領域の学識経験者） <u>馬袋秀男氏</u>（株式会社グッド・シェパード 代表取締役／高齢者福祉領域の専門家） <u>寺本明輝氏</u>（株式会社浜銀総合研究所 顧問／中小企業経営領域の専門家） <u>名取雅彦氏</u>（マイinzアイ 代表取締役／中小企業診断士／全国の商店街活性化事例に精通） ・本委託事業の中で実施する各種試行事業では、その実施方法や検証結果の解釈、事業の在り方に関する必要な見直しなどについて検討を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・試行事業の結果や実行委員会の検討結果などを踏まえ、来年度以降に実施する事業計画を立案する。 ・経済産業省が掲げた「地域の持続的発展に向けた連携体制：MAP'S+O モデル」に即した横浜での枠組みにチャレンジできた。さらにこれらを有機的に機能させるように注力していく。 ・健康福祉局・市民局・都市整備局とは次年度以降の連携の枠組みができつつある。

3－3 2022年度以降の事業計画

(1) 当社事業の全体像について

- 当社は、横浜市都市整備局による「横浜市ビジネスインキュベート拠点設置及びネットワーク形成モデル事業」に採択されたことを機に、株式会社を2010年12月に設立している。2011年3月に、mass×mass 関内フューチャーセンターを設置した。
- 3年間のモデル事業を経て、事業継続する際に、横浜市経済局からソーシャルビジネス・スタートアップ講座の運営委託を受け、そこから7年間、事業継続してきた。コロナ禍による予算縮小から、本講座事業は打ち止めとなった。
- ソーシャルビジネスの担い手からの事業提案には、行政課題の解決を意図したもの、また担い手自身が課題を抱えた当事者も含まれることから、どんな立場にいる人も対応に知識を得られる講座は大きな意味があると感じていたものの、行政からの委託事業では、継続した関わりが持てず、最初の関わりが無償であることも影響して、受益者負担の事業モデルが描きにくかった。
- 一方、当社の事業規模は、毎年、7000万円から8000万円であり、そのうちの3000万円は施設運営事業であり、残りの5000万円は行政や企業からの委託事業となっている。
- 一昨年から、事業部門と施設運営部門に担当分けをし、事業部門を代表取締役・執行役員が、施設運営部門を執行役員が担うこととした。
- については、今回の経産省による令和3年度「地域・企業共生型ビジネス導入・創業事業（オーガナイザー組織の持続可能な事業計画策定）」の取り組みにおいては、事業部門のみの、事業計画を策定することとした。

(2) 各事業の説明

【A. 担い手育成】

2022年度

- 起業人材育成については、受講生の参加の広い層からの参加を促すため、ソーシャルビジネス起業人材育成プログラムを無償で実施し、卒業生のサロン化させるべく事業化に取り組む。無償化の方向としては、横浜市市民協働推進センター事業や、イノベーション都市・横浜に資する事業に組み込まれるように仕掛けたり、休眠預金活用による実施団体として参画するなど実現に向けて動く。
- 2022-2023年度、藤沢市との協働事業で湘南セカンドキャリア地域起業セミナーを実施。他都市展開の足掛かりとする。
- 地域人材育成プログラムを、企業（金融機関）や自治体の研修事業として提案する可能性を探る。企業研修プログラムのスキームづくりに詳しい方を探し、アドバイスを受ける。2022年度は、IT企業のNID社から受託した「佐原まち起業プロジェクト」の実施過程で、事業のパッケージ化に取り組む。
例) 一般財団法人地域活性化センター

<https://www.jcrd.jp/support/3f0b83bc86711f366fbb1566635b42d6c7a5be15.pdf>
○合わせて、有料サロン化に向けたメニューづくりに着手し、プログラムを固め、
2022年度中に実行する。

2023-2024 年度

- 当社と提携する財団法人（公益法人化）を組成し、横浜における事業体制の素地をつくる。
- 健康福祉局によるアクティブシニア支援の施策への参画を目指す。
- NID 社の事業の拡張、横展開を図る。
- 当社がアグリゲーターとしての役割を担うことも視野に入れ、事業化を図る

【B. 不動産オーナー支援】

2022 年度

- 神奈川県住宅供給公社（KJK）のDTリーシング事業のモデル化に向けて事業推進する。
- 当社がめざす社会目的利用のあり方を整理し、発信する。横浜市と連携したリーディングプロジェクトの仕組みづくりに取り組む。

2023-2024 年度

- KJKでの事業実績を元に他地域で展開（3年目に事業化）
- 特定した社会的目的の達成をめざす協定締結に向けて、準備する。（新設の財団法人と連動）
- その他、当社はアグリゲーターとしての役割を担うことも視野に入れ、事業化を図る。

【C. プラットフォームビルディング】

2022-2024 年度

- 今回の委託事業で連携したプレイヤーおよびアグリゲーターとの関係構築をはかり、収益化に向けて取り組む。
 - エリアマネジメント事業として、次世代郊外まちづくり（横浜市建築局、東急2016年度）、関内地区エリアマネジメント（三菱地所。2019年度から）などの協業事業の継続受注をめざす。
 - 沼津信用金庫（収益に制限のある店舗の有効活用、地域との接点づくりと利用者コミュニティ運営のノウハウ移転など）での実績を横展開させ、コンサルティング案件の開拓をはかる。浜銀総研が事務局を担う地銀シンクタンクネットワーク等で話題提供の機会を得る。
- <https://www.jri.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020/10/2020zonedesign-kuroda.pdf>
- マスマスブランチ（マスマス関内フューチャーセンターの横展開）案件の立ち上げを、地域における中間支援的機能を持つ組織に働きかけるとともに、支援メニューの確立を試みる。

- マスターリース案件、サブリース案件での当社の強みを明確にする。Aとの連動を図る。
- その他、当社がアグリゲーターとしての役割を担うことも視野に入れ、事業化を図る。

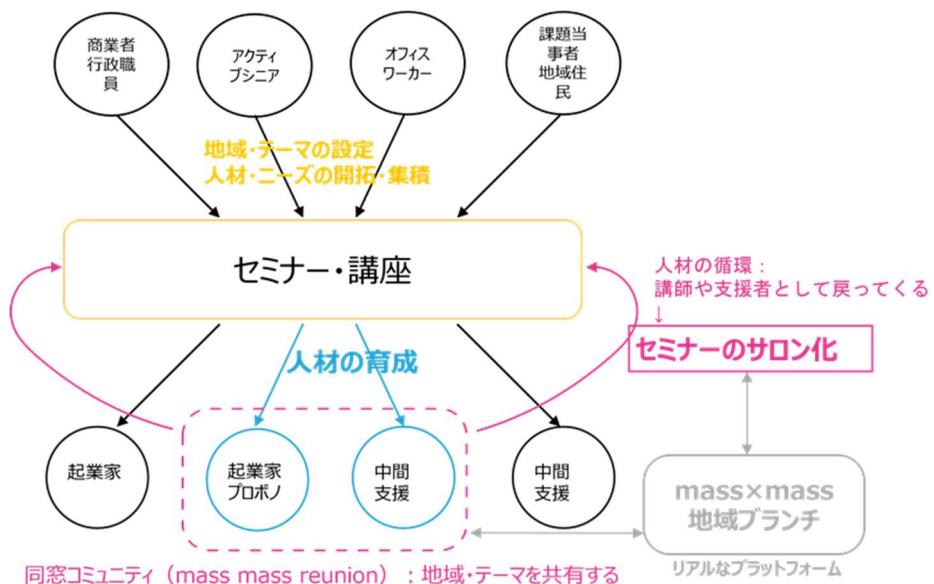
3-4 事業ごとの考え方と今後の方針

本事業を通して得た知見をもとに、それぞれの事業の考え方と方向性を整理した。
【C. プラットフォームビルディング】については後述する。

【A. 担い手育成】

空き家・空き床の使い手となる起業家や創業者の育成事業としては、より多様な地域やテーマで取り組む人材とその互いの豊かな繋がりがある場・環境が、活用事業の質と持続性・社会性を高め、周辺地域の活性化にもつながると考える。

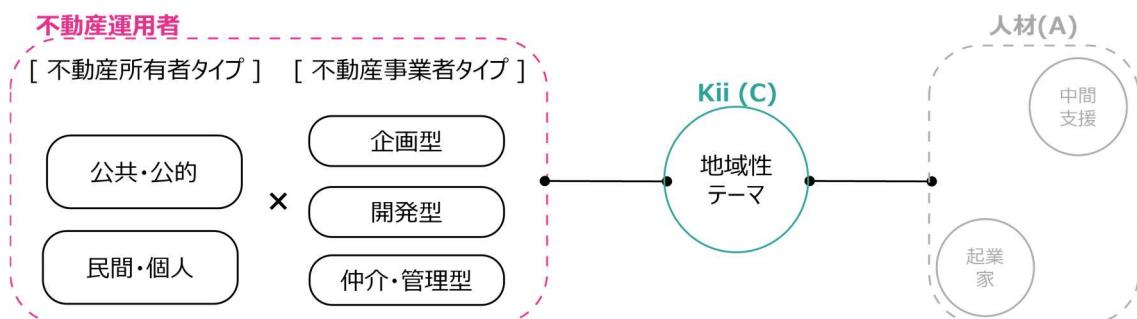
そのため、育成事業単体で収益を上げるのではなく、敷居を下げ間口を広げるためにも受講料が無料となる講座を出来るだけ維持し、受講後の繋がりが続く同窓コミュニティづくりとそれをベースとしたテーマや地域ごとの拠点形成を事業として目指す。



【B. 不動産オーナー支援】

地域ごとに「空き家・空き床が発生している理由」は違う。

地域の実情にあった活用事業の実施や団体の育成を目指し、地域ごとの事情を把握する不動産運用者（不動産会社や複数物件所有者等）と連携パートナーとして密に連携する事業モデルで取り組む。



※不動産事業者タイプの分け方は、エンジョイワークス社の整理を参考にしています。

4 地域・社会課題解決を行う事業に係る収支計画の内容

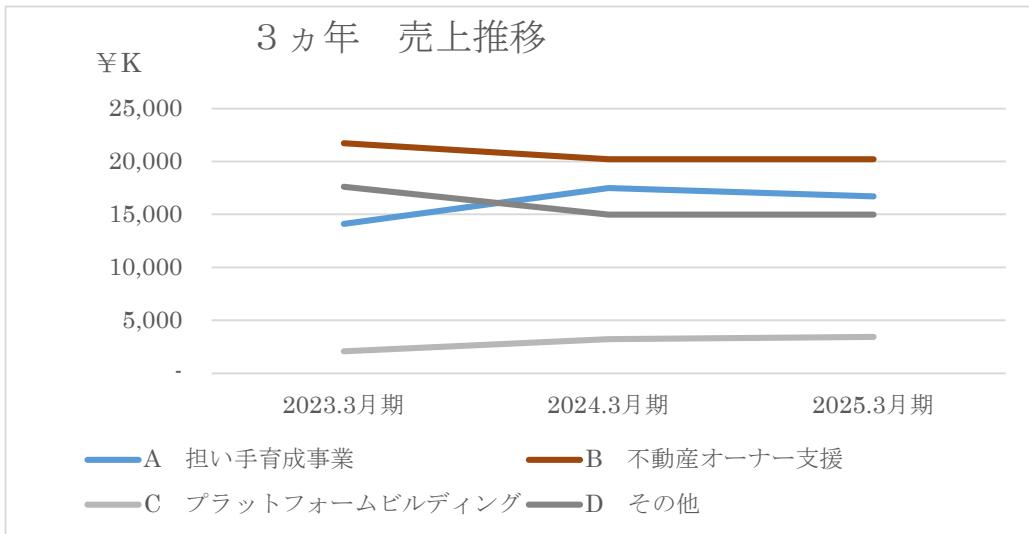
4-1 収支計画の考え方について

収支計画策定にあたり、条件設定を以下の通りとした。

- 3か年度の計画としては、全体で5500万円の収入を維持することとした。
- 組織規模を大きくするのではなく、後進の育成を図りつつ、持続可能な収支モデルの確立に資するよう、体制の構築を図る。
- 事業の柱は、これまで検討してきた「A 担い手育成」「B 不動産のオーナー支援」「C プラットフォームビルディング」であるが、「D その他」を加えて収支計画を立てた。
- 本事業では、特に「B 不動産オーナー支援事業」において、MAP' S+Oの体制で、収益モデルの構築を試みた。
 - マネージャー：当社のスタッフ
 - アグリゲーター：(株)エンジョイワークス、(有)E.N.N.
 - プレイヤー：NPO 法人 CHAr、(株)地域計画研究所、地域金融機関・地域産業支援機関
 - サポーター：横浜市行政
 - オーガナイザー：当社
- エンジョイワークスからは、不動産投資型クラウドファンディングサービスの提供者としてのノウハウ提供を受ける。
- エンジョイワークスと E.N.N.からは、古民家や歴史的建造物の運営や、テナントリーシングなどのノウハウ提供を受ける。
- NPO 法人 CHAr からはモクチンレシピのサービス提供、(株)地域計画研究所からは空き家の福祉目的利用の調査研究や事例の共有を得て、協働での事業推進やモデルの確立を図る。
- 地域金融機関・地域産業支援機関等との連携によって、オーナー情報の開拓や、投融資による資金調達支援を受ける。
- 当社は、横浜市行政との連携を密に取り、施策化に向けて働きかける。企業版ふるさと納税、SIB の活用や導入も視野に入れる。また行政だけでなく、地域住民からの理解が得られるよう、必要な仲介、調整機能を担えるよう関係構築を進めていく。

(収入について)

	勘定科目	補助科目	2023.3月期	2024.3月期	2025.3月期
A 担い手育成事業			14,105,000	17,505,000	16,705,000
A 市民協働推進センター	横浜市市民局		6,300,000	10,000,000	10,000,000
A ミライカナルサポート	藤沢市市民協働推進課		905,000	905,000	905,000
A 湘南セカンドキャリアセミナー	藤沢市市民協働推進課		1,500,000	1,000,000	0
A マスマスカレッジ	起業人材育成		200,000	200,000	200,000
A 卒業生コミュニティ	会員制度		200,000	400,000	600,000
A 起業人材育成（アクティブシニア）	休眠預金活用		5,000,000	5,000,000	5,000,000
B 不動産オーナー支援			21,723,600	20,200,000	20,200,000
B 商店街活性化	横浜市経済局		1,000,000	1,000,000	1,000,000
B 次世代郊外まちづくり	東急		4,000,000	4,000,000	4,000,000
B 弁天通ビル DTリーシング	KJK		3,600,000	3,000,000	3,000,000
B 弁天通ビル WEB構築	KJK		5,000,000	2,000,000	2,000,000
B NID	佐原		2,923,600	5,000,000	5,000,000
B 関内地区	三菱地所		5,000,000	5,000,000	5,000,000
B 郊外空き家コンサルティング			200,000	200,000	200,000
C プラットフォームビルディング			2,070,000	3,210,000	3,450,000
C 施設運営支援	金融機関など		1,000,000	1,600,000	1,600,000
C マスマスプランチ	事業者		450,000	750,000	750,000
C 運営ノウハウ移転			500,000	500,000	500,000
C マスターイース	関内以外の拠点		120,000	360,000	600,000
C 不動産取引	手数料		0	0	0
D その他			17,600,000	15,000,000	15,000,000
D デジタル推進PF運営事業	横浜市デジタル統括本部		17,600,000	15,000,000	15,000,000
売上高合計			55,498,600	55,915,000	55,355,000



(支出について)

- 人件費、業務委託費で3800万円、事業費800万円で4600万円を予定しており、雇用者は7名、業務委託費が8名の計上となる。
- この規模を数年維持していく。

4-2 積算根拠

A. 担い手育成事業		
ソーシャルベンチャー・スタートアップ講座（起業人材育成）／プロボノプログラム（支援人材育成）	収入) 行政や企業からの委託、500万円～ 収入) 休眠預金活用、500万円～	受講料は無償、もしくは安価で設定 2022年度 年間2件の受注 2023年度 年間2件の受注 2024年度 年間2件の受注
卒業生コミュニティのサロン化	収入) 会費 年間1万円～ 支出) コミュニティ維持のための会員費、イベント・制作物など	サポート人材はコミュニティから選出 エコシステムの形成 2022年度 +20件 20件 2023年度 +20件 40件 2024年度 +20件 60件
マスマスカレッジ	一講座一式4万円	2022年度 5件 2023年度 5件 2024年度 5件
B. 不動産オーナー支援事業		
不動産オーナー・不動産会社向けセミナー	収入) 広告宣伝的なイベントとして無償で実施 収入) 相談者からの調査費用（将来的に）	金融機関との連携 無料 →将来的には有償化 →コンサルタント事業として、調査費を設定する。（有）E.N.N.の古ビル調査室、NPO法人 CHAr のモクチン相談室を参考とする。
商店街活性化、空き店舗コンサルティング	収入) 商店街関連の行政予算 1件 100万円	2022年度 1件 2023年度 1件 2024年度 1件
エリアマネジメント事業	収入) 大手デベロッパーなどからの委託費 1件 400～500万円	2022年度 1件 2023年度 1件 2024年度 1件
郊外空き家コンサルティング	収入) 1件当たり20万円	2022年度 1件 2023年度 1件 2024年度 1件
C. プラットフォームビルディング事業		
拠点設立支援（大手デベロッパー）	収入) 導入費一式50万円、月額10万円	2022年度 +1件 1件 2023年度 +1件 2件 2024年度 +1件 3件
拠点設立支援（中間支援的機能を持つ地域団体）	収入) 導入費20万円、月額5万円	2022年度 +1件 1件 2023年度 +1件 2件 2024年度 +1件 3件
運営ノウハウ移転	収入) 一式50～100万円	2022年度 1件 2023年度 1件 2024年度 1件
マスターリース	収入) 賃料の10%	月額20万円の物件に対し、2万円の利益 年間1件の契約を想定 2022年度 +1件 1件 2023年度 +1件 2件 2024年度 +1件 3件
物件 売買	手数料3%	2024年度以降

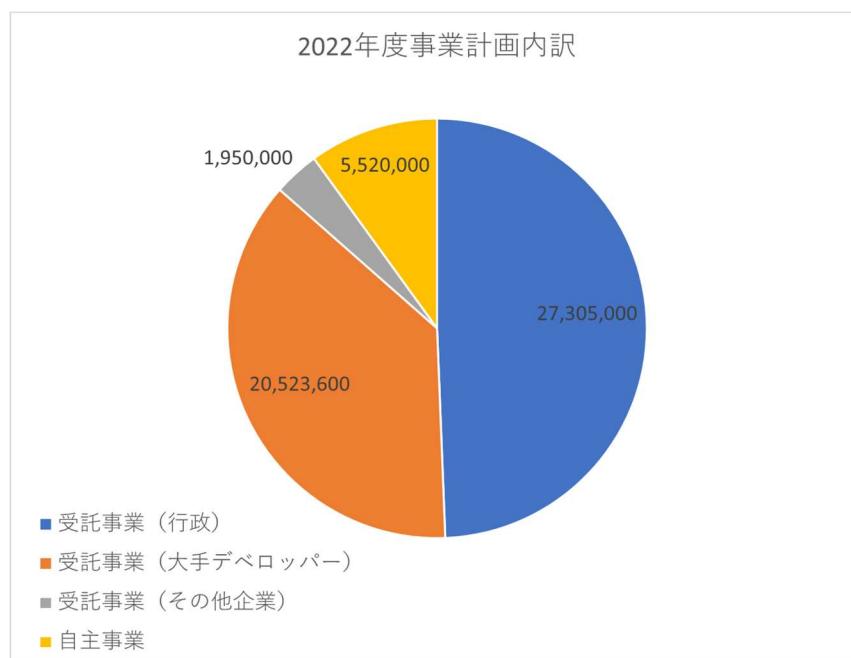
4－3 3期の収支予測

	2023.3月期	2024.3月期	2025.3月期
事業売上	55,498,600	55,915,000	55,355,000
事業費	8,100,000	7,800,000	7,500,000
人件費	38,241,090	36,788,740	36,519,440
その他販売費	6,933,600	6,933,600	6,933,600
営業利益	2,223,910	4,392,660	4,401,960
営業外収益	534,200	534,200	534,200
営業外費用	132,000	132,000	132,000
経常利益	2,626,110	4,794,860	4,804,160

■2022年度事業計画内訳

2022年度の収入計画における各事業の割合を示した。将来的には、行政受託を減らし、受託事業（大手デベロッパー）、受託事業（その他企業）にシフトしていく。

また、自主事業の割合を増やしていくことにもチャレンジしていく。



5 地域・社会課題解決事業を実施するにあたっての連携体制

5-1 MAP'S+Kii

本事業では、当社はオーガナイザーとして構築した関係性を継続させる形で、①担い手育成事業、②不動産オーナー支援、③プラットフォームビルディング事業を行う。下記の連携体制をもって進める。

各関係機関にとっては、本事業に参画することで、以下に示した経済的なメリットがあることから、継続的連携・協働を行うインセンティブとなっている。これにより、事業が促進され、持続的に発展する確度は高い。

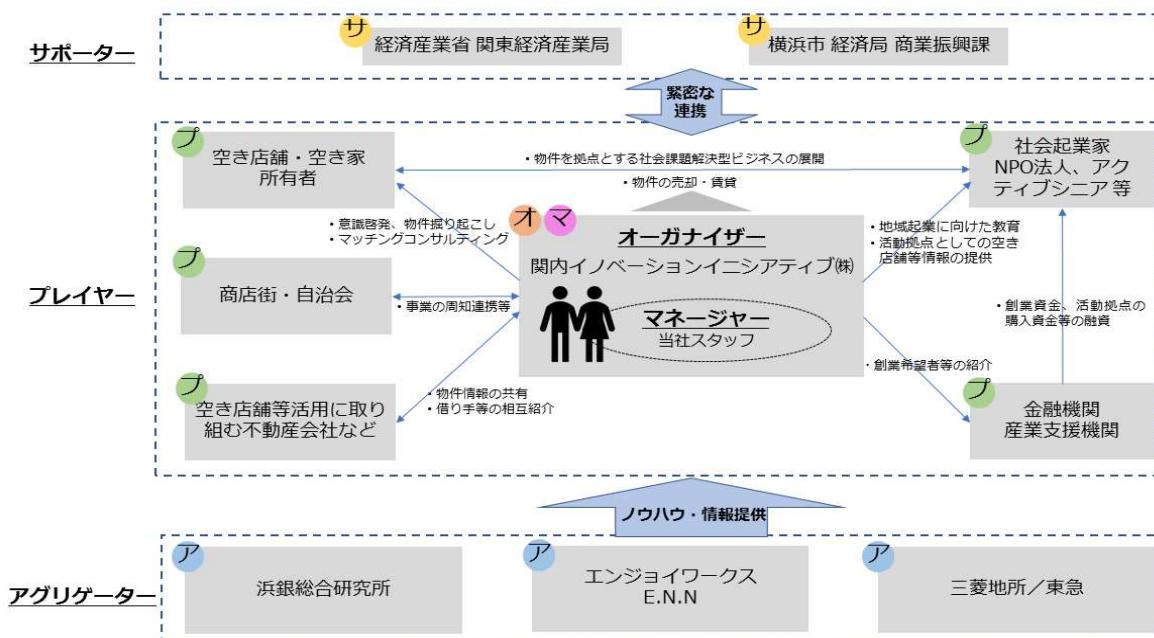
アグリゲーター：地域創生や地域再開発に係るノウハウの獲得、他地域への横展開による事業化

プレイヤー：新規顧客の獲得、既存顧客に対するサービス充実を通じた顧客満足度の向上

サポーター：公的な支援制度・施策だけでは対応が難しい地域課題・社会課題の解決、社会資源の開発・拡充

なお、本事業の実施にあたっては、「自前主義」をとらず、事業規模の拡大に応じて、弊社が連携するSBやNPO法人等のプレイヤーに一部業務を委託・外注することも想定し、事業実施の継続性を高めることとする。

MAP'S+O の連携体制



MAP'S+Kii の構成機関・団体

役割	主体	概要及び当社との関係実績	本事業での役割
マネージャー	関内イノベーションイニシアティブ(株) スタッフ	人材育成、成長支援、調査、クラウドファンディング運営	社会起業家、NPO 法人、アクティビシニア等に対して ・地域起業に向けた教育 ・事業計画書の策定支援 ・活動拠点としての空き店舗等情報の提供 ・起業後の伴走支援 空き店舗・空き家所有者（個人・法人）に対して ・意識啓発、物件掘り起こし ・マッチングコンサルティング ・リーシング・サブリース 不動産事業者に対して ・物件情報の共有 ・借り手等の相互紹介 ・リーシングやリノベ等での協力・連携 金融機関、産業支援機関 ・創業希望者等の紹介
アグリゲーター	(株)浜銀総合研究所 寺本氏、田中氏	横浜銀行グループのシンクタンク。経営コンサルティング各種補助金事業。・研究事業において随時連携体制を構築	地域起業経営ノウハウの提供 国内外のベストプラクティスの情報収集 本年度事業における効果検証の実行・取りまとめ支援
	(株)エンジョイワークス 福田氏、松島氏	不動産 まちづくり参加型クラウドファンディング運営者	IC ソリューション提供 専門化謝金：サイト運営など
	有限会社 E.N.N. 小津氏	空間を企画し、「場」「まち・都市」をつくるソーシャルデザインカンパニー	不動産・建物調査のノウハウ、サービス提供 専門化謝金：「古ビル調査室」ノウハウ提供など
	三菱地所(株) 横田氏 東急(株) 中村氏	開発事業者 YOXO イノベーションスクール	大手デベロッパーとしてのノウハウ提供など
プレイヤー	横浜銀行、日本政策金融公庫、横浜信用金庫	地元金融機関（創業資金・拠点購入資金等の融資）	経営スタートアップ伴走支援等
	産業支援機関 (IDECK、KSP、かながわ産業振興センター、川崎および湘南産業振興財団) インキュベーションマネージャー	地域産業支援	産業支援等
	(株)地域計画研究所 内海氏	まちづくりにかかる専門家同士が相互の専門性を高めるとともに市民の立場に立ったまちづくり中間支援組織	神奈川県内の空き家の福祉的利活用実践者 建築家、都市プランナー、まちづくりコーディネーター、造園家、地域ケアの担い手等
	神奈川県住宅供給公社 並木氏	弁天通り 3 丁目計画リーシング	団地・空地の運営、課題整理
	地元・ローカルメディア（タウンニュース、ヨコハマ経済新聞、森ノオト、あそびい横浜）	各社エリア、テーマ連携等	当社の事業・取組や SB の活動等に関する情報発信、住民コミュニケーション促進
	NPO 法人 CHAR 連氏	モクチンレシピを通じた改修アイディア』提供	物件改修を通じたエリア価値向上
	ここくらす(株) 代表 荒井氏	シェア型複合施設運営、ソーシャルデベロッパー	コンサルティング・マッチング事業への協力

	アオバ住宅社 代表 斎藤氏	生活保護受給者・高齢者・DV 被害者・障害者への賃貸住宅マッチング	コンサルティング・マッチング事業への協力
	松栄建設株 代表 酒井氏	空きスペース、古民家の利活用、エリアの価値向上に資するメディア運営	コンサルティング・マッチング事業への協力
	AND150(株) 代表 野田氏	建築デザインや建物再生プロジェクトの推進	商店街空き店舗利活用の住民参加デザイン、概念整理
	(株)プラプラ 今村氏	未来につなげる商店街の DX、街の魅力発信双方向動画アプリ	エリア内双方向動画・情報発信
	商店街協同組合等	商店街空き店舗コンサルティング事業、およびニューノーマル社会における商店街のあり方事業 19 の支援商店街	空き店舗情報の提供、関係性構築、住民コミュニケーション促進
	セミナー受講生を受け起業人、空き店舗・空き家を借りる人	SB や NPO 法人の創業希望者、地域のアクティビシニアなど	地域課題・社会課題解決の直接的な担い手として活動
	関東経済産業局（事業全体に対する助言）		
サポーター	横浜市経済局商業振興課をはじめ、建築局・都市整備局・健康福祉局・市民局・文化観光局・政策局共創推進室と連携		
オーガナイザー	関内イノベーションイニシアティブ(株)		

5－2 事業スキーム

本事業における検討や勉強会等を通じて得た知見をもとに、当初のオーガナイザーとプレイヤー、アグリゲーターとの関係を、実際の事業を進める上での基本となる「型（かた）」（スキーム図）として整理した。

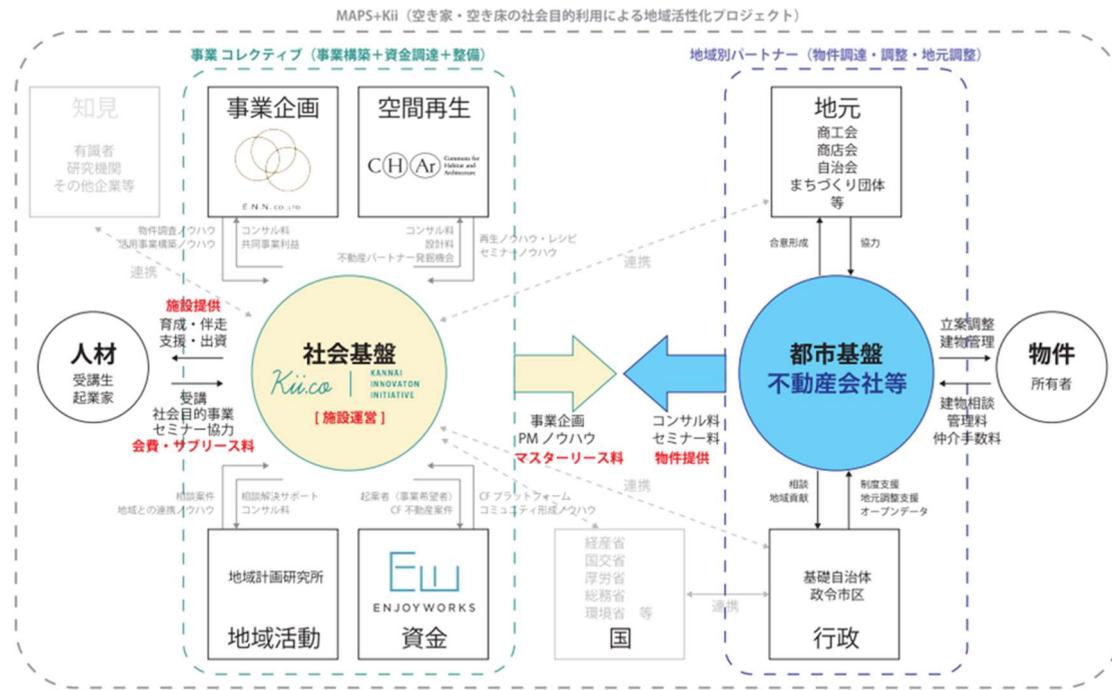
まず大きく事業推進側を「事業コレクティブ」としてグルーピングした上で、各地域やテーマごとにカウンターパートナーとなることを想定した「地域別パートナー」グループも記載。この両者が協働し、それぞれの強みや特徴を活かして補完する関係性を前提とし、地域の人材や事業と空き家・空き床が結びつけられて活用され、地域が活性化することを目指すものとしている。また、事業において想定する収益構造やアグリゲーターやプレイヤーとの協業関係もあわせて記載。当初の体制図に比べてより事業を推進する基本形となるように整理した。

ただし、本図はあくまで「型（かた）」（スキーム図）であり、各地域やテーマの実情に応じてカスタマイズが必要である。

(1) 事業スキーム図 A <主体的参画型（施設運営型）>

その地域に（またはテーマに）より主体的に参画し、自ら物件を借り上げ、拠点を運営することなどを想定したケース。

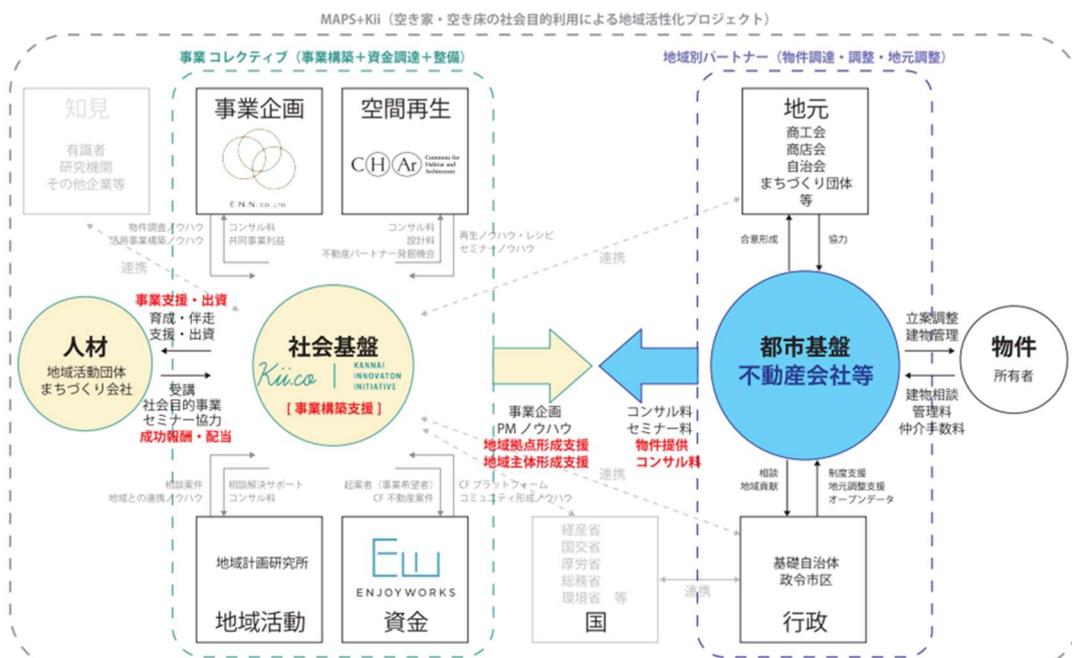
主な収益は、人材育成事業や調査事業、拠点運営によって得られる売り上げや、マスターリース・サブリースの差額など。



(2) 事業スキーム図 B <主体形成伴走型（人材育成型）>

その地域の人材を育成し、主体形成の支援などを想定したケース。

主な収益は、人材育成事業や調査事業、コンサルティングや主体の行う事業への投資など。



6 地域・社会課題解決事業の想定スケジュール

2022年から2024年度の事業スケジュールは、下記の通りとする。

「a 推進体制構築」「b 事業実践（実績・売上の獲得）」「c 広報・発信（社外プランディング）」と「d 資金調達・財源開拓」に分けて示した。

本事業で試みたMAP'S +Kiiの体制を実践していくとともに、収益モデルの確立の方策の一つに非営利の事業体を新たに設立し、それと現在の株式会社を両輪で回すことで、都市型の中間支援的組織（基盤的組織）の体制づくりに向けた準備を進めていく。

新たな組織は、一般財団法人を考えており、設立と同時に公益法人化の手続きを進める。事業内容は、アクティブシニアの社会参加促進（会費や寄附）、歴史的建造物の保全活用、地域プロジェクトへの投資や助成とする予定である。現在の株式会社を非営利型株式会社への改組も検討する。

行政との連携強化の方向性として、企業版ふるさと納税、SIBの導入の働きかけ、加えて、一般財団法人民間都市開発推進機構との提携（金融機関の巻き込み）、休眠預金の活用も視野に入れる。

なお、本事業では、対象エリアを横浜市としたが、神奈川県藤沢市、千葉県佐原市との接点もあり、これら横浜での取り組みを横展開するなど、当社がアグリゲーターとしての役割も担えるよう事業構築を図っていく。

2022～2024年度 想定スケジュール

			2022年		2023年		2024年		2025年
			上半期	下半期	上半期	下半期	上半期	下半期	上半期
a 推進体制構築	1. 事業推進キームの実践的構築								
	2. 社内事業体制・事業部の再編・確立（または新規法人設立）			事業提携等					
	3. 行政との連携体制の強化				法人設置準備				
	4. 企業との連携体制の強化					制度導入準備			
	5. 地域人材の発掘・地域人材との連携								
b 事業実践 (実績・売上の獲得)	1. KJK 弁天ビルプロジェクト	受託事業							
	2. 佐原水郷まちづくり人材育成	受託事業		リーシング		開業準備		整備・施工	開業
	3. 藤沢市人材育成事業								
	4. 歴史的建造物特化型活用プラットフォーム事業	事業構築支援事業・マスタリースサブリース事業等		協定締結 Platform整備		第1号案件契約・施工		第2号案件契約	
c 広報・発信 (社外プランディング)	1. 事業VI確立								
	2. 事業広報企画								
	3. 広報ツールの作成・整備								
	4. 広報体制の確立								
d 資金調達・財源開拓 (経済基盤の強化)	1. 企業版ふるさと納税、SIB導入の働きかけ								
	2. 民都機構との連携								
	3. 地域金融機関との連携								
	4. 休眠預金の活用								

以 上