



Working Paper Series

No.20-02

まちに溶け込むコワーキングスペース
—アフターコロナの都市ビジネスデザイン—

和歌山大学経済学部 牧野真也

2020年10月28日

*Faculty of Economics
Wakayama University*

930 Sakaedani, Wakayama, 640-8510 Japan

まちに溶け込むコワーキングスペース

—アフターコロナの都市ビジネスデザイン—

牧野真也

1. はじめに

本稿で提案する「まちに溶け込むコワーキングスペース」は、地方都市の中心商店街の空き店舗・スペースなどをはじめ、まちのさまざまなリソースを活用してコワーキングスペースを展開するというビジネスです。具体的にビジネスを検討する場所としては和歌山市の中心商店街（ぶらくり丁あたり）を考えています。

和歌山大学経済学部の筆者が担当するゼミナール（専門演習Ⅰ・Ⅱ）では、2015年度から2019年度まで、和歌山市の中心商店街を対象に都市ビジネス（都市のリソースを活用したビジネス）の提案を行なってきました。2015年度からは、まちづくり会社である（株）ぶらくり代表取締役の谷口正己氏にいろいろご協力いただきました。また、商店街のフィールドワークを実施してきました。そして、その中で、筆者（教員）もいろいろ考えてきました。これまで、いくつかビジネスも提案しています¹。また、筆者自身は、全体的で機能的な都市計画よりも部分的な活動つまり広い意味での都市ビジネスを積み重ねていくまちづくりに関心をもっています。

2. ビジネスの概要

提案するビジネス「まちに溶け込むコワーキングスペース」の中心は、商店街の空き店舗・スペースなどのオーナーが物件を改装して提供するオフィスと、それを利用したい人々や企業などを結び付けるビジネスです。ビジネスの実施主体としては、まちづくり会社を想定しています。シェアオフィスとして、さらにはまちに広がるコワーキングスペースとして、まちのさまざまなリソースを結び付けながら展開していくことを考えています。

(1) ビジネスの背景

このビジネスを考えた背景として、まずは、今日の新型コロナ禍で地方都市のオフィス需要が拡大するであろうという予測があります。もちろん、アフターコロナ：コロナ終息後もこの傾向は続くと考えています。現在、大都市のオフィス需要は減少しています。コロナ禍の直前までは絶好調でほとんど空きのない状態でしたが、オフィスの空室率は徐々に上昇し、1～2年で5%に向かう（図1）とか、人によっては空室率10%時代が来るとかいろいろ

¹ 牧野（2017）など。

ろ言われています。

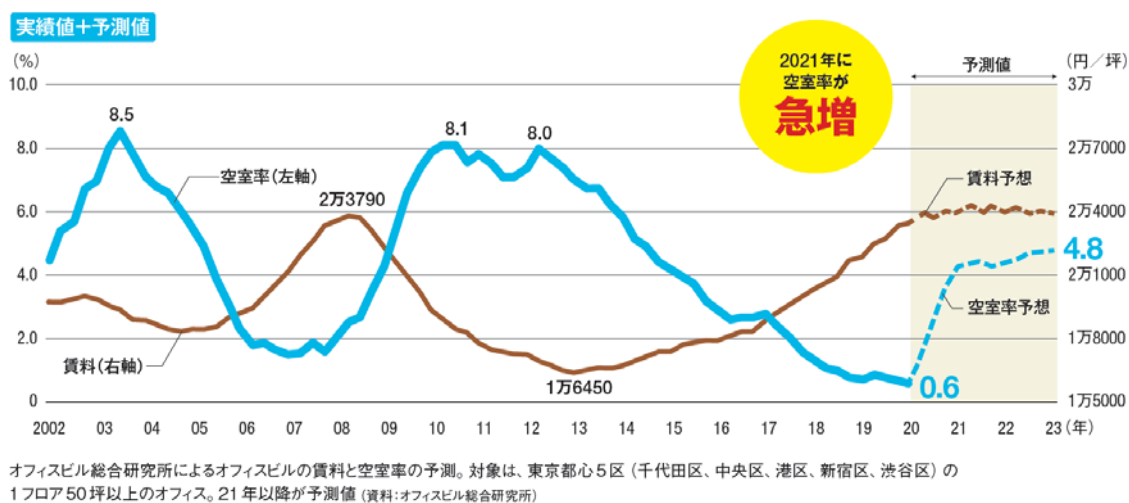


図1 オフィス空室率の推移 [桑原ほか (2020), 30 ページ]

では、働き手はどこに向かっているのか。テレワークで自宅をオフィスとして使うという人もいるでしょう。テレワークでは企業への出勤頻度が著しく下がるため、大都市（とくに東京）に住む必要性はなくなり、地方で広い住宅に住む人が増える可能性があります。そうした人々が、自宅だけではなく近くのシェアオフィスを使いたいという需要は増えるかもしれません。また、企業もコストの高い都心のオフィスではなく、従業員の居住地に近く賃料の安いサテライトオフィスを活用したいと考えるかもしれません。そもそも、本社自体を地方に移転させるという計画を持っている企業や、オフィス自体をなくしてしまうという企業も多くあります。長期的にもジョブ型雇用やワーケーション、アクティビティベースドワーキング (ABW) など働き方が多様化していくかもしれません。スタートアップ・起業を目指す人も増加する傾向にありますが、そのオフィス需要もあるかもしれません。

こうしたことから、和歌山市のような県庁所在地で大都市にそれなりに近く（大阪市中心部まで1時間ほど）、閑空にも近く（電車やリムジンバスで40分ほど）、都市機能がそれなりに集中している中核市では、オフィスの需要は高まっていくのではないかと考えています。オフィスの利用者としては、テレワークをする人、サテライトオフィスを求めている企業、スタートアップを考えている人などが考えられるでしょう。

事実、総務省の人口移動報告では、現在の統計になって以来初めて、2020年7月に東京圏が転出超過になりました。また、ある転職支援会社では、東京以外の企業への転職が全体の7割に拡大した（昨年度は4割）そうです²。ただ、和歌山市においてオフィス需要が高まっていくという予測には、いまのところ明確なエビデンスに乏しいかもしれません。

² 「働き手、地方めざす：テレワーク定着、東京圏が転出超」日本経済新聞 2020年9月16日朝刊。

一方で、和歌山市中心商店街であるぶらくり丁の空き店舗率は 30%を超えています。他の地方都市も似たような状況でしょう。実態として空き店舗はさらに多いと思われます（店舗はあるが営業も貸し出しもしていない隠れ空き店舗のようなものもたくさんあります）。これを何とかすることは、和歌山市に限らず今日の地方都市にとって喫緊の課題です。

(2) 都市を活性化するビジネス

筆者は、都市を活性化するには、都市のビジネスを発展させる以外にないと考えています。これまで、地域活性化では、どちらかといえばコミュニティづくりを中心とした活動が試みられてきました。しかし、それらは多くの場合失敗したといえるでしょう。なぜなら、コミュニティはそれ単体で存在するのではなく、価値づくりと密接に関係して存在しているからです。たとえば、かつての商店街は、買い物などの経済活動と一体化してコミュニティが形成される場でした³。価値づくりと関係しないコミュニティは存続できないと考えます。筆者は、ビジネス=価値づくりのシステム、と広くとらえているので、ビジネスが持続的に行なわれていくことが最も重要と考えています。そもそも、人類は価値づくりのためにコミュニティをつくってきたと考えることもできます。

したがって、提案するコワーキングスペースを核にして、多様な人々やビジネスを結び付け、プラットフォームのネットワーク効果（それら主体の相互作用による正のフィードバック効果）に基づく持続的な発展を目指します。また、そのための物的・人的資源が和歌山市中心部には、多く存在していると考えています。これは他の地方都市でも同様ではないでしょうか。

3. ビジネスの特徴

提案するビジネスの参考事例として、まずコワーキングスペース **WeWork** があげられます。また、「コインスペース」などのスペースシェア、まちづくり会社「黒壁」、さらにはまちに広がるホテル「HAGISO」なども参考にしています。それらをみていきながら、このビジネスの特徴を説明したいと思います。

(1) コワーキングスペース WeWork

最も参考にしたコワーキングスペース **WeWork** についてみていきます⁴。

WeWork は 10 年前（2010 年）に設立された米国発のコワーキングスペースです。今日、コワーキングスペースは数多く存在しますが、**WeWork** は会員同士や他の主体とのコミュニティプラットフォームであることに特徴があるとされています。

多くのコワーキングスペースは、オフィスビルを長期で借りて改装し、多くの会員（ワー

³ 広井（2013）39 ページ。

⁴ 佐久間（2018）をはじめ、**WeWork** のホームページ、インターネット上の資料などを参考にしています。

カー)に短期で共同利用してもらおうというビジネスモデルです。こうしたビジネスは「シェアオフィス」と呼ばれることも多いですが、WeWorkも基本的には同じビジネスモデルです。WeWorkのオフィスの例を図2にあげておきますが、さまざまな形態のオフィスや共有スペースを配置して、多様な会員が働きやすくなるように工夫をしています。



図2 WeWork 北青山 [<https://officil.com/>]

さらに、WeWorkは、会員間さらには会員と他のビジネス主体などを繋ぐプラットフォームビジネスとして優れているとされ、高く評価されました。企業価値は一時5兆円を超えると言われていました。日本のソフトバンクもWeWorkに対して1兆円を超える投資をしていました。2019年10月の米株式市場への上場延期などによって、実態としては大したことなく、とんでもない過大評価ではなかったかということにもなっていますが、筆者は、WeWorkのビジネスモデルには優れたところも多くあると思います。以下、簡単にみていきましょう。

WeWorkは、これまで世界の大都市にオフィスを展開してきました。日本でもソフトバンクと合弁会社を設立し、東京を中心に、大阪、横浜、名古屋、福岡など大都市に展開しています。

会員向けには、オープンスペースの空席を利用できるプランやオープンスペースの専用エリアを利用できるプラン、クローズドなスペースを専用で利用できるプランなど、フリーランサーやリモートワーカー、スタートアップや企業のオフィス・サテライトオフィスなど多様なニーズに対応したプランが用意されています。コーヒーなどの飲み物や時間帯によってはビールを自由に飲める共有スペースなどもあります。また、利用しているオフィスは

登記に利用することも可能です。

こうしたシェアオフィスの基本的な機能に加えて、**WeWork** はコミュニティをつくり活性化するための仕組みも備えています。たとえば、コミュニティマネージャーと呼ばれる職員が各オフィスに常駐していて、会員同士を仲介したり、そのためのイベントを開催したりしています。また、会員専用の SNS も提供されています。SNS は全世界の **WeWork** 会員が利用でき、国内・海外のどの会員とでもつながることができます。

また、**WeOS** という基盤となるシステムを開発・運用していて (SNS もそれに統合されています)、それを通じてオフィスの入室や予約、会議室など共用施設の予約などもできます。ある意味バーチャルとリアルを結びつけたシステムを提供しているともいえます。**WeWork** のシステムによってコラボレーションに成功した例が多く紹介されています。企業もオープンイノベーションの場として **WeWork** に期待している (いた) ようです。

WeWork では、他のビジネスとの連携も仲介しています。代表的なものは、保険、決済、配送、税務などですが、**WeWork Service Store** というアプリを通じて 100 を超えるサービスが利用できる (購入できる) ようになっています。**WeWork Service Store** で販売されるサービスは基本的に他の企業が提供するもので、**WeWork** はそれらの企業から仲介手数料を得ています。その他、**BIM (Building Information Modeling)** を活用したオフィスの効率的設計など他のコワーキングスペースにない多くの特徴を持っていて、それがゆえに、企業として高い評価を受けていました。

以上から、筆者は **WeWork** の優れたところは認めつつも、次の 2 点には疑問を感じていました。

1 つは、コミュニティ機能のために、会費がかなり割高であったといわれている点です。一説によると、通常のオフィス利用の 2 倍程度であったともいわれています。雑誌や YouTube などに上がっている **WeWork** 体験レポート⁵によると、コミュニティに積極的に対価を払おうとする会員は少ないように思えます。企業価値が暴落した理由も、財務的な面 (赤字体質) だけでなく、実態としては他のコワーキングスペースと変わらないサブリースを中心としたビジネスモデルとみなされたからともいえます。

もう 1 つ感じたことは、オフィスのオーナーの参加のレベルが低いことです。オフィスのオーナーは、このプラットフォームビジネスにおいて非常に重要なポジションを占めるにもかかわらず、単にオフィススペースの仕入先となっていて、明らかにこのビジネスの外部の存在です。**WeWork** では、不動産ファンド化や共同開発なども視野に入れていたようですが、それはごく一部であり、その場合でも不動産オーナー (あるいはオーナーの立場になる人) は金銭的リターンを重視して参加を判断することになるでしょう。つまりコワーキングスペースの中身にはほとんど関わっていません。このことは、ある意味当たり前なのかもしれませんが、地域で展開するコワーキングスペースでは、大きな欠点となるように思いま

⁵ 白井ほか (2020) など。

す。

(2) 和歌山市中心商店街の coworking スペース

では、提案するビジネスの特徴を詳しく説明していきます。

和歌山市の中心商店街には、30坪以下の狭小な物件が多くあります。また空き店舗も非常に多くあります(図3)。他の地方都市でも中心商店街は同様の状況でしょう。WeWorkのように広いオフィス(多くは新築ビル)ではなく、こうした狭小の独立した(オーナーが異なる)物件をいくつか(多く)活用して coworking スペースをつくり出すことを考えます。また、それぞれが連携しても独立して特徴をもったオフィスを提供する方が、地方都市のオフィス需要に適切に対応できる可能性も高く、またスケラブルでもあると考えます。

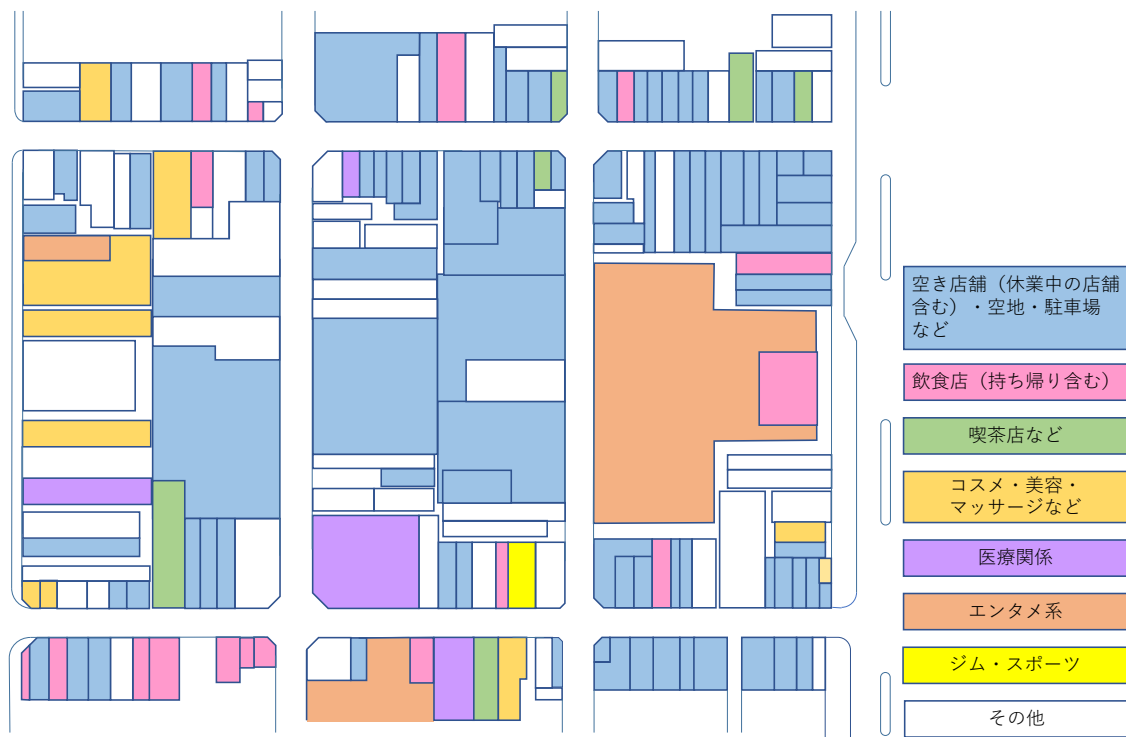


図3 ぶらくり丁商店街中心部の状況 (2020年10月調査)

また、WeWorkでは、さまざまなコミュニケーション設備(喫茶スペースなど)やスタッフ、ファシリテーターをおくこと、またイベントを開催することによってコミュニティを活性化しコラボレーションを推進することを目指しています。そして、それらの費用は会費(料金)に反映され割高になっています。また、WeWorkでは、さまざまな他のビジネスと仲介する仕組みも提供しています。しかし、それらはもともと都市が持っていた機能とみることもできます。

和歌山市のように長い歴史をもち(明治維新のときには、すでに全国有数の大都市でし

た), 長く地域の中核となってきた都市の中心部には, 行政, 産業, 教育, 文化などに関わるさまざまな施設が集約されています。最近では中心部に3つの大学もできることになり, うち2つはすでに開校しています(図4)。飲食店, 遊興施設なども多くありますし, 和歌山城, 美術館, 博物館, 図書館, 劇場などもあります。筆者は, 和歌山市には, 都市が本来持っている(いた)コラボレーションのための施設やそれを担う人々が多く存在していると考えています。したがって, コラボレーションのために何か新しい機能をつくるのではなく, 既存の資源をうまく活用し発展させていくことができるのではないかと考えています。



図4 和歌山市中心市街地の文教施設(大学含む)[和歌山市(2017)]

これまでも, まちの機能をうまく活用してビジネスを展開することは, さまざまなところで試みられてきました。たとえば, 東京谷中にあるHAGISOでは, 取り壊しの予定であった築50年の木造アパート「萩荘」をリノベーションし, まちに分散する宿泊所の中核施設(フロントや朝食用のカフェなどがある)にしています。HAGISOでチェックインすると, まちを歩いて宿泊所に案内されます。宿泊所もまた, 近隣の古い木造アパートなどの空き家をリノベーションしたものです。まちのほかのリソースもいろいろと活用しています。宿泊者は, 銭湯の大浴場の利用や, 提携する飲食店で夕食, レンタサイクルショップの利用などができ, さらに, まちにある三味線の演奏や尺八づくり, 着物の試着など文化的な体験もできます(図5)。



図5 HAGISO [写真は2018年3月筆者撮影, 図は <http://hagiso.jp/>]

また、空き店舗などをうまく活用することによって、低価格のオフィスを提供できます。たとえば、ぶらくり丁の店舗の賃料は坪単価 5 千円/月ほどと相当安くなっています。WeWork のようにコラボレーションのための機能を内在化しないのであれば、それなりに安い会費のシェアオフィスが実現可能です。

これは、かつてジェイコブス (J. Jacobs) という都市計画に大きく寄与したジャーナリストもいっていることです⁶が、賃料の安いオフィスは起業のための重要なポイントです。これは今日でも、中国深圳のスタートアップが賃料の安い古いビルに集まっているとか、東京では五反田バレーが、大阪では西中島南方あたりといった比較的地価の安いところがスタートアップの注目を集めていることからわかります。安いことによって資金の乏しいスタートアップが集まることが考えられます。和歌山市では起業が活発ではないというデータもあるようなので、このことは重要かもしれません。

さらに、近年のオープンイノベーションは、かつてのような企業間の連携ではなく、市民や消費者主導で社会的課題を解決するという流れになってきて来ます。欧州委員会 (EU の内閣に相当する機関) は、これをイノベーション 2.0 と呼んでいます⁷が、これからは、まちがイノベーションの中心になっていくとすれば、このビジネスは発展していく可能性が高いと考えられます。

(3) ビジネスの主体とビジネスの展開

このビジネスの主体は、まちづくり会社とします。これまで数年間、中心市街地活性化法に基づく TMO である「(株)ぶらくり」にご協力いただいていたこともありますが、まち全体をみて緩やかにまとめていく主体が、このビジネスには必要だからです。まちづくり会社は、将来的な中心市街地全体の発展を考えて、コワーキングスペースを展開していくこと

⁶ Jacobs (1961)で、多様性のための4条件の1つとしてあげている。

⁷ オープンイノベーション協議会 (2016)。

を考えます。

たとえば、滋賀県長浜市の「黒壁」では、ガラス工芸品の販売を中心としたまちづくりを展開しています。(株)黒壁はまちづくり会社のモデルケースとしてたびたび取り上げられてきました。

(株)黒壁やその不動産子会社は、商店街の空き店舗を借り上げ、改装し、サブリースしたり自らの関連事業で活用したりしています。関係者で協議したデザインコードに基づいて白壁と黒格子の町屋風に改装し、統一された街並みを実現しています(図6)。このような方式でサブリースしている店舗は、現在では約30店舗に及んでいます(最近休業しているお店が増えてきていることが心配ですが・・・)。

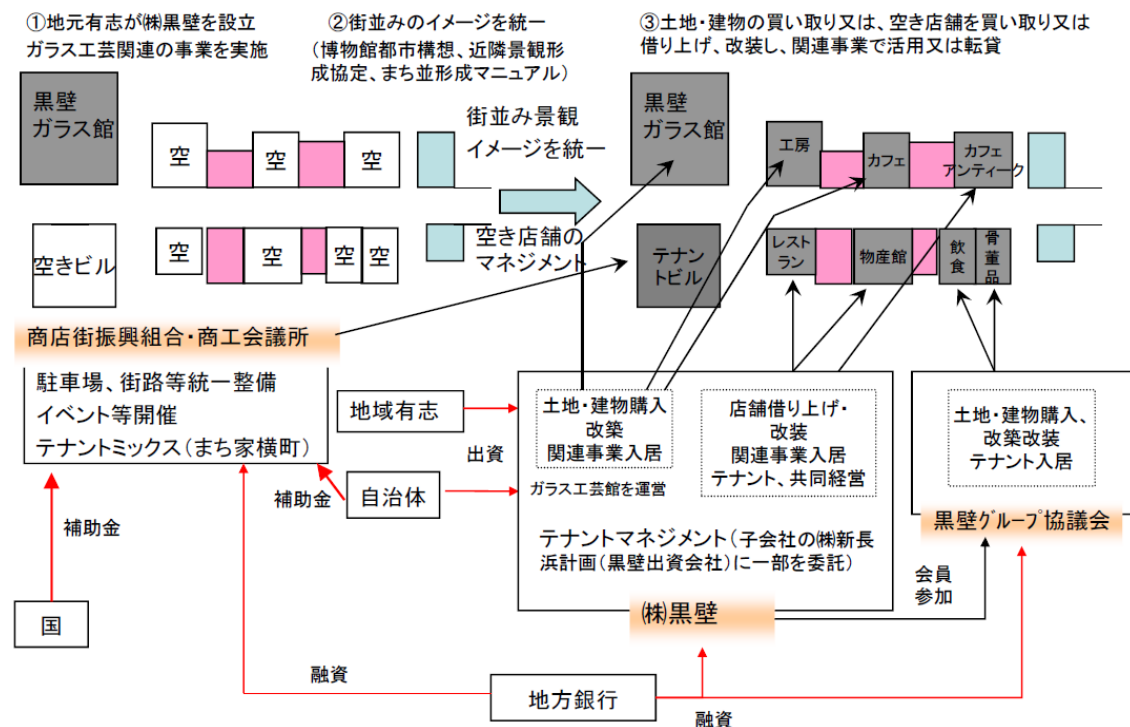


図6 黒壁の空き店舗の活用 [https://www.machigenki.jp/doc_view/176]

黒壁では改装しサブリースすることが中心です。これに対して提案するコワーキングスペースのビジネスでは、各空き店舗オーナーに改装をお願いし、それを利用者に仲介することを基本に考えています。会費の一部を仲介手数料や管理料としていただきます。どのようなオフィスが必要になるか、全体をみたうえでオーナーにも一緒に考えてもらって、納得した上でコワーキングスペースに参加していただきたいと考えているからです。もちろん、オーナーの意思を尊重した特徴あるオフィスづくりをしていきます。

オーナーはほとんど場合地元の方なので、地元がよくなってほしいという思いは強いでしょう。参加意識を持っていただくために、貸し手の主体となっただき、必要な改装や

什器(机, いす, パーティションなど)の購入などの費用もご負担いただきます(負担の方式についてはいろいろ検討できるかもしれません)。

まちづくり会社は, リフォームのアドバイスやリフォーム業者などを紹介し, また営業システム(営業の方式: ドロップイン, ホットデスク, 専用, クローズドなどオフィス利用やそれぞれの会費など)を提案し, さらに将来的にはアプリや情報システムをご利用いただくことを考えています。仲介手数料やシステム使用料, 物件・オフィスの管理料などで(コンビニのようにロイヤルティをとるのは, ちょっとどうかと思いますが)収益を確保します。このように, 多くの主体に参加してもらい, 一緒にコワーキングスペースづくりやまちづくりができればと思っています。このあたりは, 組合(会社など)をつくって話し合い決定し, 出資分に応じて利益を配当する方式も考えられるのかもしれませんが。将来的には要検討です。

もちろん, 会員(利用者)は, このコワーキングスペース全体の会員であり, **WeWork**のようにどのスペースでも利用できます。オフィスは狭い範囲に存在していて一体的に運用できるので効率性も高まると思います。会員の施設利用を便利にしたり, 会員同士のコミュニティをつくったり, いろいろなアプリを統合する基盤となる情報システム(**WeOS**や都市**OS**のように最近では**OS**と呼ばれることが多いですが)を提供していくことも目指していきます。

まちづくり会社は, まちで展開されるコワーキングスペース全体を考えて, オーナーに対してどのような機能を持つオフィスにするか提案します。さまざまな種類のオフィスやミーティングスペースなどをコワーキングスペース全体からの視点でうまく配置して, まち全体で使いやすくコラボレーションしやすいコワーキングスペースを考えます。

さらに, まちの喫茶店や飲食店, 遊興施設, スポーツ施設などがもつケイパビリティ(価値を提供する能力)をうまく活用することも考えます。たとえば, 喫茶店をコラボレーションスペースとして活用することも考えられるでしょう。そうすると, 喫茶店のマスターはいろいろなグループを結び付ける役割を担えるかもしれません。もともと, 喫茶店のマスターにはそういうケイパビリティを持った人が多いかもしれません。いわゆる界索性(いろんなコミュニティが結びついていく状態)も期待できるかもしれません。

飲食店のようにオフィス以外の用途で使っているスペースでも, 時間単位で使っていないスペースをコワーキングスペースとして活用することは可能でしょう(たとえば, 午前中や, 昼食後から夕食までの営業していない時間帯など)。コインスペースというシェアビジネスでは実際このようなことが行われています。

会員が, オフィス以外のいろいろなお店やスペースなどを便利に利用できるアプリも提供したいところです。予約や支払いなどもコワーキングスペースと一括してアプリで行ないます。会員に対してお店が無料や割引クーポンを発行することも考えられるでしょう。こうしたことに対して, お店などから仲介手数料をいただくことも考えられますが, そうしなくても, このことがコワーキングスペースの価値を高めて, その結果, 会員が増加すると考

えることもできるでしょう。

これまでのコワーキングスペース，たとえば WeWork などでは，オフィスの利用者を中心に考えていました。このビジネスでは，それに加えてオフィスのオーナーやその他のさまざまなまちの主体をも巻き込んだ，まちをプラットフォームとしたまちと一体化したコワーキングスペースを目指します。さまざまな主体が関係することでネットワーク効果による持続的な発展を期待できます。

また，単なるオフィスエリアよりも，商業機能や飲食店，住居など多様な都市機能がモザイク状に混在する空間は，多様性のある魅力的で持続可能な空間になるでしょう（これも，かつてジェイコブスが主張したことです）。今日の都心のオフィスビル開発も，六本木ヒルズや東京ミッドタウンに見られるように，オフィスだけではなく多様な機能が集約されるようになってきています。

以下にこのビジネス全体のイメージを示します。

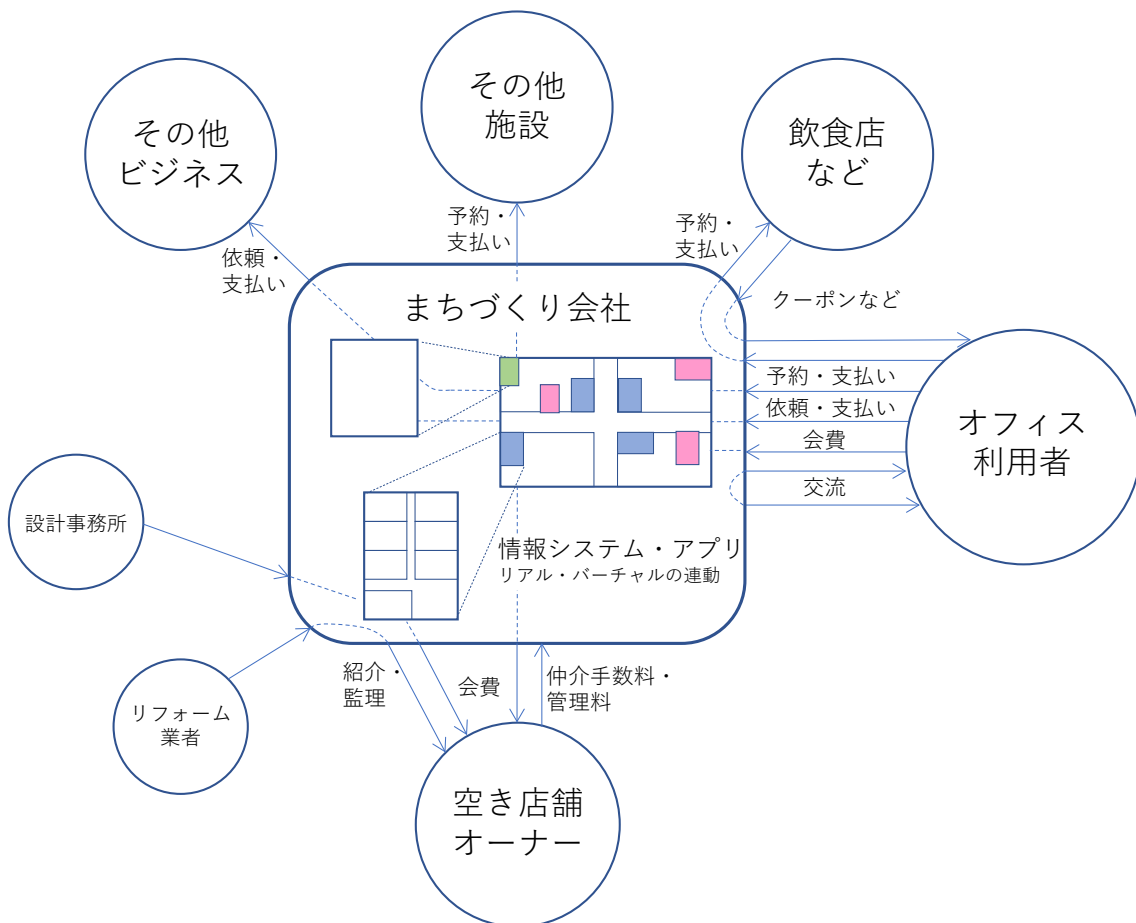


図7 コワーキングスペースビジネス全体のイメージ

4. 実現に向けて

以上、アイデアを中心にいろいろ述べてきました。ここで提案するビジネスは、最終的には規模の大きいビジネスを目指すことになるかもしれません。しかし、段階的に、実施が可能なビジネスであると考えています。したがって、それぞれの段階で結果をフィードバックし、顧客や関係者の声をよく聴いて、途中でやり直したり方向転換したりすることも可能なように進めていきます。たとえば、以下のような事業の進め方を考えています。

また、部分的で独自性の高い取り組みをきっかけにしたり積み重ねたりして、まち全体をつくっていく取り組み——近年ではタクティカルアーバニズムと呼ばれることがあります。このビジネスもそういった方向に位置付けられるかもしれません⁸。

(1) 直営事業を立ち上げる

まず、このビジネスの主体であるまちづくり会社が直営するモデルオフィスを立ち上げます。顧客（とくにオフィス利用者）のニーズやデマンドについて確認します。

中心商店街に40坪くらいの店舗を借りて、直営のコワーキングスペースをつくります。将来ビジネスがまち全体に広がっていくことを見据えて、モデルオフィスとして活用します。オーナー募集や広告・宣伝用にも用います。また、このビジネスの収支モデルを確認します。ここにこのビジネスのオフィスも構えます。

場所は、本町通り沿い（和歌山市のかつての目抜き通り）など、目につきやすい場所を考えています。実際、RC造のビルに空き物件がありそうです（2020年10月現在）。このモデル事業でうまくいきそうな目途がつけば、オーナーを募集してオフィス利用者との仲介方式によるコワーキングスペースを拡げていきます。

モデルオフィスの収支の目論見は以下の通りです。

売上については、1人当たり共用部分含めて2坪弱の使用を目安として、20人の使用を考えます。会員の種類は、専用使用からドロップイン（空いている場合に、時間単位で使う）までいろいろ考えられますが、売上計算においては専用20人で考え、1人あたりの会費として、月2万円ほどを想定します。これは、通常のコワーキングスペースであれば（大都市のオフィスではありませんが）、月数万円程度と考えられるので、かなり割安といえます。以上から、売上は最大で月40万円、年間480万円となります。

そのためのコストとしては、賃借する店舗（オフィス）が40坪として賃料月坪5千円で月20万円、年間240万円とします。内装費を坪10万円として40坪で400万円、10年償却で年40万円です。机・椅子・パーティションなどの什器類に1人分10万円として200万円、10年償却で年20万円、ネットワークなどの整備に坪10万円で200万円、10年償却で年20万円、光熱費や通信費に月5万円で年60万円、常駐職員の給与が時給千円で年

⁸ 筆者は、タクティカルアーバニズムのような、ビジネスと都市計画をうまく融合する枠組みが重要ではないかと考えています。

200万円とします。ほかに公租公課や広告宣伝費などもあると思いますが省略しました。

損益計算書は表1のようになります⁹。会費が月2万円の場合、年100万円ほどの営業損失(赤字)となりますが、会費が月2万5千円であれば、売上は600万円になりわずかな黒字となります。また、常に20人の専用利用に相当する会員が確保できるかどうかは不透明です。

しかし、そもそも利益を上げるというよりは、広告・宣伝の意味合いが強いモデルオフィスですし、今後オフィスの床面積が増えれば、常駐職員は別のオフィスも担当したり別の事務を兼務したりできます。情報システムにより常駐職員の仕事はかなり自動化できるかもしれません。売上も多様なオフィスを用意するなど工夫して増収させることもできると考えられます。

表1 直営オフィスの目標損益計算書(年間)

科目	金額(千円)
売上高	4,800
材料費	
仕入商品	
外注費	
売上原価	0
売上総利益	4,800
荷造運搬費	
販売手数料	
役員報酬	
給与・諸手当	2,000
広告宣伝・販売促進費	
旅費交通費	
通信費・水道光熱費	600
減価償却費	800
賃借料・リース代	2,400
外注費・業務委託費	
その他諸経費	
販売費及び一般管理費	5,800
営業利益	-1,000

(2) コワーキングスペースに空き店舗オーナーが参加する

(1)の直営のモデルオフィスで、いろいろ試行錯誤し学習した結果、利益を出せる(かもしれない)ビジネスが具体的に決まってきたとします。そのあとは、このビジネスのビジョンに共感する空き店舗オーナーにオフィスを経営する立場として主体的に参加していただいて、ビジネスを拡大していきます。オーナーにも、まち全体をみてどのような特徴をもったオフィスをつくるか一緒に考えていただきます。

その場合、会費の一部を仲介料、管理料、将来的には情報システムを導入するとしてその利用料としていただきます。

仲介料・管理料として会費の10%を想定すると、(1)の計算に基づけば、年48万円となります。コストとしては、職員の給与として40万円を想定します。これは、オフィスが近隣なので職員がいくつかを掛け持ちできることと、情報システムの導入によって自動化されることなどを考えて、時給千円の職員が5つを掛け持ちできるという想定で考えています。この場合、営業利益は1つのオフィスで年8万円程度(48万円-40万円)になります。

ちなみに、オーナーの取り分は432万円(480万円-48万円)ですが、ここから(1)で想定している減価償却80万円と通信・光熱費60万円を引くと292万円となり、家賃収入を大きく上回ります。

⁹ シェアオフィスの場合、家賃は売上原価に入るのかもしれませんが、営業損益には無関係なので、販管費に入れました。

(1)の2年後(ビジネス開始から3年目)あたりから、この段階に入っていくものと考えています。

(3) 基盤となる情報システムやアプリを開発する

基盤となる情報システムやアプリを開発・運用します。これは(1)の段階からビジネスの発展と並行して企画・検討します。

開発費やシステムの運用費にはそれなりのコストがかかると思われます。委託開発・運用であれば、それぞれ少なくとも100万円単位にはなりそうです。既存のサービスがどのくらい利用可能であるかも検討します。そのままうまく使えるのであれば、相当低額です(無料の場合もあるし多くても月1桁万円)。実際、そのようなサービスを用いて商店街アプリをつくっている例もあります¹⁰。

将来的に、ビジネスの規模が拡大していけば、カスタム開発・運用することが可能になるかもしれません。もちろん、基盤となるクラウドサービスの利用やマッシュアップなども検討します。

(4) 関連する他の主体と連携する

飲食店、遊興施設など中心商店街にある商業施設などをコワーキングスペースと連携し価値を高めていきます。オフィスの会員にとっては利便性の向上やコミュニティの形成などが、商業施設にとっては集客が見込めます。商業施設の空き時間(たとえば飲食店であれば昼食後から夕食まで)に、時間限定でドロップインしてオフィスとして利用できるようにもします。

(3)のアプリが本格運用になれば、それを用いて、お店の予約、決済、クーポン券の発行などを行います。ドロップインの予約などもアプリに統合します。お店との連携については仲介手数料を取るのではなく、そのことによるコワーキングスペースの価値向上を目指します。情報システム利用料はいただくかもしれません。

(2)と同様に、ビジネス開始3年目をめどに企画していきます。

(5) 他のビジネスと連携する

和歌山市は県庁所在地であり中核市でもあるので、ビジネスや行政、税務などに関する機能が集積しています。既存のビジネスと連携させることによって、税務処理、起業支援などを行なうこともできます。

今日のビジネスの多くの機能がネットでAPIを通じて提供されるようになりつつあります。「スーパーシティ構想」のような情報化が進めば、行政などに関してもネットを通じてアクセスできるようになるかもしれません。こうした機能を、アプリを通じて利用できる

¹⁰ たとえば、GMO お店アプリを用いた、山形県酒田市の商店街「中通り商店街」の公式アプリなど (<https://introduction.bp-app.jp/nakadori-syotengai/>)。

(WeWork Service Store の場合は購入できる) ようにしていくことも考えられます。ビジネス開始 3 年目あたりには企画・検討を進めていくことを考えています。

5. おわりに

ウィズコロナ・アフターコロナにおいては働き方の多様化が促進されていきます。そのためリアルとバーチャルが融合したつながりのもとでの働き方が拡大していくと考えられます。実際、そのようなサービスがごく最近になっていくつか出てきています(執筆開始時点では知りえなかったものもあります)¹¹。地方都市の自宅やオフィスは、都心のオフィスや他の地方都市とつながっていくことになると思います。リアルとバーチャルの融合は、今後検討を進めていきますが、これは今日のまちづくりの方向性、スマートシティやスーパーシティとも大きく関連すると思われま

最後に、以上のビジネスの提案は、北おおさか信用金庫・日刊工業新聞社が共催している CVG (キャンパスベンチャーグランプリ) 大阪 2020 年度ビジネスプランコンテストへの提案を意識して考えています。応募資格は学生のみであり、教員である筆者にはありませんが、その応募要領に従い応募書類を作成してみました。最後に付録として添付しています。また、このコンテストのフォーマットは一般性が高く、他の多くのビジネスプランコンテストの応募にも容易に書き換えられるものです。昨年度の同コンテストでは、本学大学院経済学研究科の学生である木曾竹一郎さんが、北おおさか信用金庫賞を受賞されました。

なお、このビジネスの提案は科学研究費助成事業『「関係性のビジネス」としての地域ビジネスのビジネスモデルデザインに関する研究』に基づくもので、JSPS 科研費 JP19K01859 の助成を受けています。

参考文献

- ・ 広井良典 (2013) 『人口減少社会という希望：コミュニティ経済の生成と地球倫理』朝日新聞出版社。
- ・ Jacobs (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Vintage Books. (山形浩生訳『アメリカ大都市の死と生』鹿島出版会, 2010。)
- ・ 桑原豊・石戸拓朗・島津翔 (2020) 「オフィスニューノーマル：新型コロナが問い直した価値」『日経アーキテクチュア』2020 年 7 月 23 日号, 日経 BP, 26—47 ページ。
- ・ 牧野真也 (2017) 『和歌山市中心市街地における商店街ビジネスのデザイン：「ハンドメイド雑貨店」および「食の商店街構想」』地域研究シリーズ 53, 和歌山大学経済研究所。

¹¹ たとえば、ACALL 株式会社が提供するワークスペース管理プラットフォーム「WorkstyleOS」。2020 年 10 月 1 日プレスリリース (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000032.000025368.html>)。

- ・ オープンイノベーション協議会 (2016) 『オープンイノベーション白書』 <http://www.nedo.go.jp/content/100790965.pdf>。
- ・ 佐久間誠 (2018) 「WeWork のビジネスモデルと不動産業への影響」 ニッセイ基礎研究所報, Vol.62, 145—170 ページ。
- ・ 和歌山市 (2017) 「わかやまリノベーション推進指針」 <http://www.city.wakayama.wakayama.jp/shisei/1009206/1015801.html>。

2020 年度キャンパスベンチャーグランプリ 提案用紙

- 提案内容が完成したら「提案用紙」をホームページからアップロードして下さい。
- データ容量は5MBまでで、A4サイズに統一して下さい。
- 写真や図表がある場合は提案用紙に貼り付けて下さい。
 - ※提出時には登録番号、氏名、学校名、応募部門、応募テーマを明記して下さい。
(記入がないと確認できないのでご注意ください)
 - ※不明な点がありましたら各エリアの事務局にお問合せ下さい。

各項目の記入については、下記の要点を参考に記入して下さい。

①プランの具体的内容

内容とともに、プランの着想点(思いついたきっかけ。また、プランに結びつくような提案者自身の体験や経験などがあれば教えてください)、提案理由・背景、ミッション・ビジョン(社会にどう貢献できるか。ビジネスの理念、意義、価値、目標など)が分かるようにまとめてください

②プランの優位性

新規性、独創性、コアコンピタンス(競合を圧倒的に上回る独自の強み)、明確な特徴などを強調してください。プランの根拠となるような研究成果などがあれば教えてください

③実現方法、実行時期、課題

プランの実現に向けてどのようにして推進していくのか。具体的な事業活動計画、目的、基本戦略を明記してください。その中で課題・問題点とともに、その解決方法を示してください

④市場性

現状と将来予測を立ててください。ターゲットは「どこ」「だれ」なのか。マーケットのニーズはどういうところにあるのか。調査資料、予測データがあれば、添付してください。

⑤事業採算・収支予測

収入(何で収入を得るのか、経費・支出(必要なコスト、会社設立の場合は人件費も試算)、収益見込みなどを盛り込んで5カ年計画を立ててください

⑥事業化の意思(略)

多少時間がかかってもかまいません。条件が整えば将来起業する意思はありますか

2020 年度キャンパスベンチャーグランプリ提案用紙

応募番号	応募資格がありません	代表者氏名	牧野真也
学校名	和歌山大学経済学部		
プラン名	まちに溶け込むワーキングスペース		

①プランの具体的内容

提案するビジネス「まちに溶け込むワーキングスペース」は、地方都市の中心商店街の空き店舗・スペースなどをはじめ、まちのさまざまなリソースを活用してワーキングスペースを展開するというビジネスです。具体的にビジネスを検討する場所としては和歌山市の中心商店街（ぶらくり丁商店街）を考えています。

(1) 着想に至った経緯

提案者は、所属する大学のゼミナールで、地域のまちづくり会社にご協力いただいてビジネスを考えてきました。現在の新型コロナ禍は大きな被害をもたらしていますが、一方で、地方都市再生のきっかけになる可能性もあると感じています。たとえば、新型コロナ禍によって、オフィス需要は地方都市に向かうのではないかとされています。そこで、提案するような「まち」と融合したワーキングスペースをつくりオフィス需要を吸収するとともに、それを中心として地域の様々なリソースを活用し、まちの活性化を図れるのではないかと考えました。

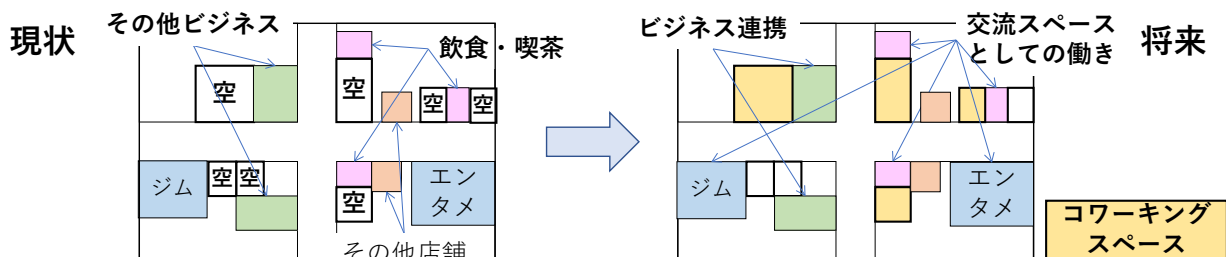
(2) 背景・提案理由

今日、地方都市は目を覆わんばかりに衰退しています。提案するビジネスが対象としている和歌山市中心商店街の空き店舗・空きスペースの割合は 30%を大きく超えていて、これを何とかすることは喫緊の課題となっています。

一方、空き店舗の活用について、これまでさまざまな試みが行われてきました。近年では空き店舗のリノベーションが市の政策としても推進され、民間が主体性を持って事業を推進することが目指されています。このことによって個別の事業が成功することはもちろん重要です。さらに、それらが商店街のさまざまなリソースと連携し価値を共創し全体として発展していくことはより重要と考えます。こうした考えに基づいてワーキングスペースを提案します。

(3) 将来ビジョン

提案するビジネスでは、事業主体としてまちづくり会社を想定しています。まちづくり会社と空き店舗オーナーが協力して、商店街の狭小な空き店舗をシェアオフィスにリノベーションし、複数のオフィスを連携させて活用します。また、商店街の飲食・喫茶店やスポーツ・遊興施設、他のビジネスなどを連携させて、全体として魅力的なワーキングスペースを目指します。



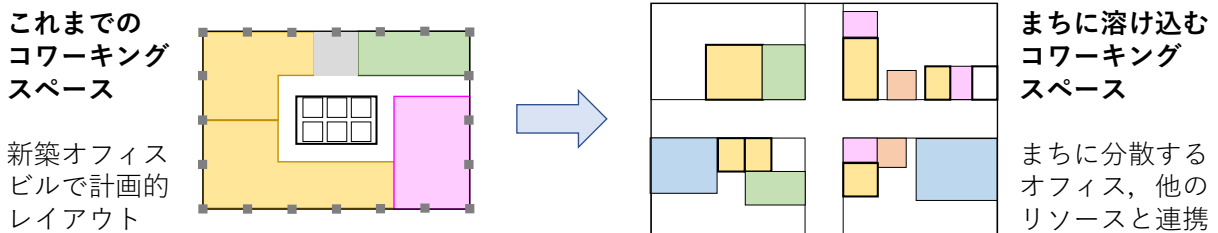
②プランの優位性

(1) ビジネスの特徴・新規性・独創性

近年、働き方の多様化やスタートアップの拡大などもあり、大都市においてシェアオフィスやコワーキングスペースが発展してきました。これらはイノベーションの場としても注目が高まっています。大都市のコワーキングスペースは、大規模な新築オフィスビルの広いフロアを借りてリフォームし、さまざまな利用形態のオフィスエリアをつくとともに、共用のコミュニケーションエリアや会議室などもつくり、さらに組織を超えたコラボレーションが推進される仕組みも提供しています。しかし、そのことによって、オフィスの利用料はかなり割高となります。また肝心のコラボレーションの効果もはっきりしないという批判も多くあります。

提案者は、コワーキングスペースが売りにしているコラボレーションは、「まち」が本来備えていた機能で、たとえばカフェや飲食店、その他施設などのリソースによってその機能を発揮しようと考えています。また、中古の空き店舗は賃料もかなり安く（和歌山市中心商店街では高くても月額坪数千円）シェアオフィスにした場合、安い会費設定が可能となります。さらに、企業のサテライトオフィスからスタートアップまでさまざまな人々が活用しやすいシェアオフィスをまちに分散し展開することによって、魅力的なまちづくりができると考えます。

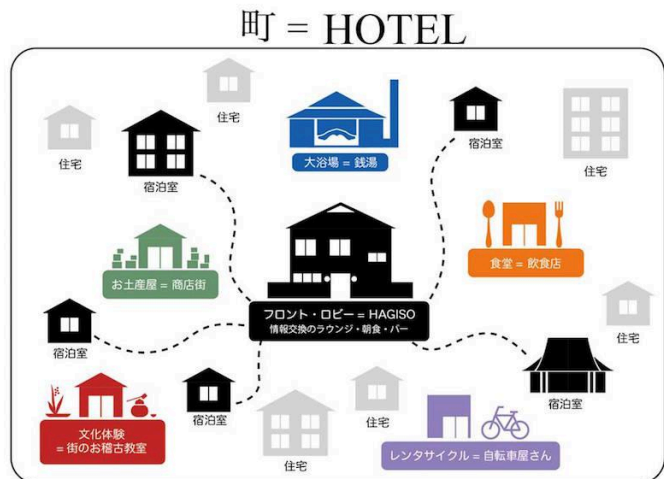
空き店舗オーナーには、この事業に主体的に当事者意識をもって参加し、まち全体のコワーキングスペースづくりに参加していただきたいと考えています。そのため、オーナーに貸し手になっていただきリフォームなどの費用もご負担いただきます。事業主体であるまちづくり会社は、これまでのコワーキングスペースのようなオフィスのサブリースではなく、仲介料や管理料を収益の柱にしていきたいと考えています。



(2) まちのリソースを活用したビジネスの事例

東京谷中にある HAGISO では、取り壊しの予定であった築 50 年の木造アパート「萩荘」をリノベーションし、まちに分散する宿泊所の中核施設（フロントや朝食用のカフェなどがある）にしています。HAGISO でチェックインすると、まちを歩いて宿泊所に案内されます。宿泊所もまた、近隣の古い木造アパートなどの空き家をリノベーションしたものです。ほかのリソースもいろいろと活用しています。宿泊者は、銭湯の大浴場の利用や、提携する飲食店での夕食、レンタサイクルショップの利用などができ、さらには、まちにある三味線の演奏や尺八づくり、着物の試着など文化的な体験もできます。

提案者は一昨年に、このビジネスを現地へ出向いて調べ感銘しました。提案するビジネスも地域のリソースを存分に活用するものになりたいと考えています。



出典：<http://hagiso.jp/>

③実現方法、実行時期、課題

ここで提案するビジネスは、最終的には規模の大きいビジネスになると考えられますが、段階的に、実施が可能なビジネスであると考えています。したがって、それぞれの段階でフィードバックを受け、顧客や関係者の声をよく聴いて課題・問題点を抽出し、やり直したり方向転換したりすることも可能なように進めていきます。たとえば、以下のような事業の進め方を考えています。

(1) 直営事業を立ち上げる

まず、このビジネスの主体であるまちづくり会社が直営するモデルオフィスを立ち上げ、顧客（とくにオフィス利用者）のニーズや需要について確認します。

和歌山市中心商店街に40坪くらいの店舗を借りて、直営のコワーキングスペースをつくりモデルオフィスとして活用します。オーナー募集や広告・宣伝用にも用います。また、このビジネスの収支モデルを確認します。このモデル事業でうまくいきそうな目途がつけば、オーナーを募集してオフィス利用者との仲介方式によるコワーキングスペースを拡げていきます。

(2) 空き店舗オーナーが参加する

(1)の直営のモデルオフィスで、いろいろ試行錯誤し学習した結果、利益を出せるかもしれないビジネスが具体的に決まってきたとします。そのあとは、このビジネスのビジョンに共感する空き店舗オーナーにこのビジネスに経営者として主体的に参加していただいてビジネスを拡大していきます。まち全体をみてどのような特徴をもったオフィスをつくるか一緒に考えていただきます。

(1)の2年後（ビジネス開始から3年目）あたりから、この段階に入っていくものと考えてます。

(3) 基盤となる情報システムやアプリを開発する

基盤となる情報システムやアプリを開発・運用します。これは(1)の段階からビジネスの展開と並行して企画・検討します。すでにあるアプリによるサービスとの連携も検討します。

(4) 関連する他の主体と連携する

飲食店、スポーツ・遊興施設など中心商店街にある商業施設などをコワーキングスペースと連携し価値を高めていきます。オフィス会員にとっては利便性の向上やコミュニティの形成などが、商業施設にとっては集客が見込めます。商業施設の空き時間（たとえば飲食店であれば昼食後から夕食まで）に、時間限定でドロップイン（空いている場合に、時間単位で使う）してオフィスとして利用できるようにすることなども考えています。

(3)のアプリが本格運用になれば、それをを用いて、お店の予約、決済、クーポン券の発行などを行います。ドロップインの予約などもアプリに統合します。お店との連携については仲介料を取るのではなく、そのことによるコワーキングスペースの価値向上（顧客獲得につなげるなど）を目指します。

(2)と同様に、ビジネス開始3年目をめどに企画していきます。

(5) 他のビジネスと連携する

和歌山市は県庁所在地であり中核市でもあるので、ビジネスや行政、税務などに関する機能が集積しています。既存のビジネスと連携させることによって、税務処理、起業支援などを行なうこともできると考えています。

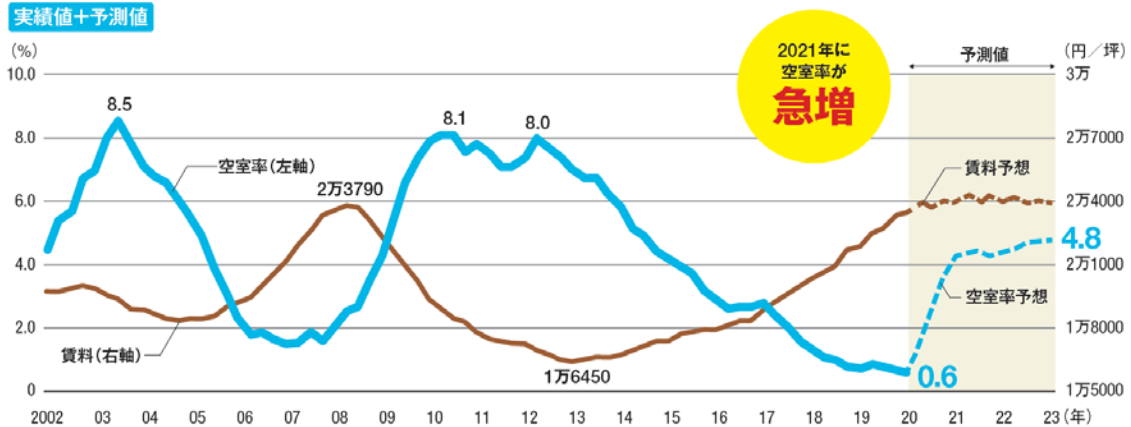
さらに、今日のビジネスの多くの機能がネットでAPIを通じて提供されるようになりつつあります。「スーパーシティ構想」のような情報化が進めば、行政などに関してもネットを通じてアクセスできるようになるかもしれません。こうした機能を、アプリを通じて利用できるようにしていくことも考えられます。

ビジネス開始3年目あたりには企画・検討を進めていくことを考えています。

④市場性

(1) 新型コロナ禍で減少する大都市オフィス需要

新型コロナ禍で、大都市のオフィス需要は減少しています。コロナ終息後、アフターコロナにおいても、テレワークなど働き方の多様化の定着によりこの傾向は続くと考えられます。大都市のオフィスの空室率は、コロナ禍直前まではほとんどゼロでしたが、空室率 5%程度が定着するとか、空室率 10%時代が来るという人までいます。



オフィスビル総合研究所によるオフィスビルの賃料と空室率の予測。対象は、東京都心5区（千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区）の1フロア50坪以上のオフィス。21年以降が予測値（資料：オフィスビル総合研究所）

出典：「オフィスニューノーマル：新型コロナが問い直した価値」『日経アーキテクチャ』2020年7月23日号

(2) 地方都市に向かうオフィス需要

では、オフィス需要はどこに向かっているのか。はっきりしたエビデンスがそろっているわけではありませんが、テレワークで自宅をオフィスとして使う、都心のオフィスではなく周辺都市のサテライトオフィスを使う、企業が都心のオフィスから地方に移転するなどいろいろ考えられるでしょう。テレワークでは、自宅だけでなく近くのシェアオフィスを使いたいという需要が増えるかもしれません。総合的に考えると、オフィス需要は地方都市に分散しつつあるといえるのではないのでしょうか。

長期的にもジョブ型雇用やワーケーション、アクティビティベースドワーキング（ABW）など働き方が多様化していくでしょう。コロナを機にテレワークを全面的に取り入れた企業や、オフィスそのものをなくしてしまった企業なども多くあります。また、スタートアップ・起業を目指す人も増加する傾向にあります。そのオフィス需要もあると考えられます。低価格のオフィスはスタートアップが集まる条件でもあります（たとえば、五反田バレーや西中バレーなど）。

和歌山市のような県庁所在地で大都市にそれなりに近く（大阪市中心部まで1時間ほど）、閑空にも近く（電車やリムジンバスで40分ほど）、都市機能がそれなりに集中している中核市では、オフィスの需要は高まっていくのではないかと考えています。特に、テレワークやサテライトオフィスには適していると考えられます。

また、総務省の人口移動報告では、現在の統計になって以来初めて、2020年7月に東京圏が転出超過になりました。また、ある転職支援会社では、東京以外の企業への転職が全体の7割に拡大した（昨年度は4割）そうです。長く続いてきた東京一極集中は、コロナによって終焉を迎える（あるいはすでに迎えた）と考える人も多くいます。

⑤事業採算・収支予測

(1) 直営事業の収支の目論見

直営するモデルオフィスの収支の目論見は以下の通りです。

売上については、1人当たり共用部分含めて2坪弱の使用を目安として、20人の使用を考えます。会員の種類は、専用使用からドロップインまでいろいろ考えられますが、売上計算においては専用20人で考え、1人あたりの会費として、月2万円ほどを想定します。これは、通常のコワーキングスペースであれば(大都市のオフィスですが)、月数万円程度と考えられるので、かなり割安といえます。以上から、売上は最大で月40万円、年間480万円となります。

そのためのコストとしては、賃借する店舗(オフィス)が40坪として賃料月坪5千円で月20万円、年間240万円とします。内装費を坪10万円として40坪で400万円、10年償却で年40万円です。机・椅子・パーティションなどの什器類に1人分10万円として200万円、10年償却で年20万円、ネットワークなどの整備に坪10万円200万円、10年償却で年20万円、光熱費や通信費に月5万円年60万円、常駐職員の給与が時給千円で年200万円とします。ほかに公租公課や広告宣伝費などもあるかもしれませんが省略しました。

目論見の損益計算書は右の表のようになります。会費が1人月2万円の場合、年100万円ほどの営業損失(赤字)となりますが、会費が月2万5千円であれば、売上は600万円になりわずかな黒字となります。また、常に20人の専用利用に相当する会員が確保できるかどうかは不透明です。

しかし、そもそも利益を上げるというよりは、広告・宣伝の意味合いが強いモデルオフィスですし、今後オフィスの床面積が増えれば、常駐職員は別のオフィスも担当したり別の事務を兼務したりできます。情報システムにより常駐職員の仕事はかなり自動化できるかもしれません。売上も多様なオフィス(会員)を用意するなど工夫して増収させることもできると考えられます。

科目	金額(千円)
売上高	4,800
材料費	
仕入商品	
外注費	
売上原価	0
売上総利益	4,800
荷造運搬費	
販売手数料	
役員報酬	
給与・諸手当	2,000
広告宣伝・販売促進費	
旅費交通費	
通信費・水道光熱費	600
減価償却費	800
賃借料・リース代	2,400
外注費・業務委託費	
その他諸経費	
販売費及び一般管理費	5,800
営業利益	-1,000

(2) 空き店舗オーナーのオフィスを仲介する

オフィスの会費の一部から仲介料、管理料をいただきます。また、将来的に情報システムを導入した場合はその利用料をいただきます。

仲介料・管理料として会費の10%を想定すると、(1)の計算に基づけば、その収益は年48万円となります。コストとしては、職員の給与として40万円を想定します。これは、オフィスが近隣なので職員がいくつかを掛け持ちできることと、情報システムの導入によって自動化されることなどを考えて、時給千円の職員が5つを掛け持ちできるという想定で考えています。この場合、営業利益は1つのオフィスで年8万円程度(48万円-40万円)になります。

オーナーの取り分は432万円(480万円-48万円)となりますが、ここから(1)で想定している減価償却80万円と通信・光熱費60万円を引くと292万円となり、家賃収入を大きく上回ります。

(3) 基盤となる情報システムやアプリを開発する。

開発費やシステムの運用費にはそれなりのコストがかかると思われます。委託開発・運用であれば、それぞれ少なくとも100万円単位にはなりそうです。既存のサービスがどのくらい利用可能であるかも検討します。そのまま使えるのであれば、相当低額です(無料の場合もあるし多くても月1桁万円)。実際、そのようなサービスを用いて商店街アプリをつくっている例もあります。