

1. コラム「論点提起」：所有と利用のあり方や如何

最近、「西武ホールディングスが（以下、西武 HD）が、プリンスホテルなど 30 施設をシンガポールの政府系ファンドへ売却するという報道」<https://tinyurl.com/y7wb92zw> に対して、「これは“喜ばしいニュース”と言っている。プリンスホテルが世界的ホテル運営企業へ成長していくためには、これらの施設の売却は避けることができなかった。コロナ禍があってもなくてもその路線は変わらない。そこへようやく西武 HD が踏み込んだというのは決して“残念なニュース”ではないのだ。」という記事 <https://tinyurl.com/ydfr8wj4> に触れて、地価高騰/土地バブル以来の課題となっている「所有と利用の分離」について、改めて考えさせられた。

かつての「ダイエー」や堤義明氏時代の「コクド/西武」に代表されるように、土地を所有して、それを担保にさらなる展開を図るという「持つ経営」から、いまや「持たずに利用(運営)に専念する経営」にシフトしているという。いわゆる「所有と利用の分離」である。今風に言えば「シェアリングエコノミー」である。ホテル業界では、「全世界に約 7600 のホテルを持つ最大手マリオット・インターナショナル」がその代表で、日本の「星野リゾート」も同様とのこと。

「ホテルオーナーと運営委託契約して、売り上げに応じて手数料を受け取りながら、人件費や光熱費などはオーナーに負担してもらうのでコストがかからない。おかげで、コロナ禍でも黒字をキープしている」とのこと。要するに、西武のプリンスホテルは 40 年遅れで世界の流れの方式に移行するということだ。2016 年に堤義明氏が西武グループの全株式を手放してから 6 年。

「所有はそれを専門とする投資家に任せ、ホテル会社は運営に特化するというパートナーシップは、ホテル経営の生産性を格段に高める」という仕組みは、所有者と利用者の中に「投資家/ファンド」を介在させることであり、日本の事業モデルに欠けていたスピード感とスケール感を変えるのではなかろうか。さらには、地方創生の活性化手段にも使えるのではなかろうか。

例えば、全国に数多く存在し、かつ今後も増え続けると予想されている空き家(群)を、所有せずに借り上げ(定借)、投資家を募り、リフォーム/リノベーションする SPC(特別目的会社)あるいはファンドを介して、全国の空き家(群)運営に特化する事業サービス会社が興すれば、相応の「産業」として成立・成長するのではなかろうか。従来の売切型の宅地開発・新築住宅業から、サービス業としての「空き家産業」へのシフトは空き家問題の解消に繋がるのが期待できる。

同じようなことが、インフラ分野にも云える。例えば、基礎自治体所管の道路(含む橋)にも適用できるのではなかろうか。道路用地を買収し所有するのは行政としても、基礎自治体にはそのサービス品質を維持向上するだけの体力が不足している。そこで、そうしたサービスを可能とする地元建設事業者等に一括複数年委託をするという方式である。今後予想される自然災害の頻発化・激甚化等に備える地場建設事業者の維持の上でも有効である。地域再生エネルギー、地域 MaaS(Mobility as a Service)も所有と利用の新たな形態への移行の流れと捉えられる。

こうした投資家/fand 等を介した新たなサービス業興しが地方創生手法として定着するや如何。