

【講演録 51】

土地のマネジメントを通じた中心市街地活性化の試み

財団法人 日本不動産研究所
コンサルタント部次長 福本 泰

ご紹介にあずかりました日本不動産研究所の福本でございます。本日は、高松丸亀町商店街の再開発事業にずっと携わってきましたのでこの丸亀町再開発の中での新しい試みについてお話をさせていただきたいと思います。

まず最初に、この再開発事業がどんな構成メンバーで進められているかをお話しておきます。シーブネットワークの西郷真理子さんを総合コーディネーターとして、その下で権利変換計画、事業計画、資金計画を日本不動産研究所、都市プロ計画事務所、税務を島田会計事務所、建築設計のほうで佐藤総合計画、商業コンサルをBACというコンサルティングメンバーで事業を進めております。

まず我が国の中心的な課題として、中心市街地の活性化ということが言われているわけですが、とりもなおさず高松丸亀町再開発も、中心市街地活性化の1つの動きの中で行われています。この再開発事業は、昭和62年（1987年）の「高松地域商業近代化地域計画」からスタートし、平成2年に「高松丸亀町商店街再開発計画」、翌3年に「高松市中心商業地区・地区更新基本計画」が策定され、丸亀町を法定再開発ということで動き出したのが、平成6年から7年にかけてです。そして、このころから総合コーディネーターを中心に、先ほど述べた再開発のコンサルが一体となり、現在の高松丸亀町再開発事業がすすめられております。

高松丸亀町商店街を四国の丸亀市と間違えられる方がおられますが、この再開発は高松市丸亀町でございます。この丸亀町商店街は、約400年前頃当時の高松藩主が現在の丸亀市から商人を連れてきて、丸亀町という商店街を作ったというところから、丸亀町という名前がついているのです。高松の代表的商店街で人通りが非常に多く活気にあふれた商店街です。ですから、中心市街地活性化の事業の中で、商店街の再開発を計画をしているということで、商店振興組合にはいろいろな所から見学の方がいらっしゃいますが、その見学の方が必ず言われることが、「なぜこの商店街を再開発するのか」ということです。通常、中心市街地活性化で問題になっているのは空店舗が多くなってシャッター街が続出して衰退化してしまった所を再開発しようというのが一般的です。例えば、九州の大牟田という所を見ても、3分の2がシャッターになって、3分の1しか現在の商店街が

生きていないといった街があります。また、四国でも坂出とか丸亀もそうです。丸亀町を見学に来られる方は、みんなびっくりしてしまうという状況があります。

そして高松の郊外にも大規模なショッピングセンターが次々とオープンしてきます。昨年5月に『琴電そごう』というのがオープンしています。3万㎡の百貨店が出来たわけです。これは丸亀商店街にとって、非常に脅威でした。そして、昨年10月には広島『イズミ』というショッピングセンターが、『夢タウン』という3万㎡で、駐車場が約3,000台という非常に大きいショッピングセンターを造っています。それから、『ダイエー屋島店』の拡大、『ジャスコ』など、次から次へと高松では大型店が出てきております。

大型店がつつぎと出来ていますが丸亀町は、辛うじて生き延びてまいりました。現在でも丸亀町の商店街は人通りが多く、空店舗は1、2店舗ぐらいしか出ていません。現在、高松市には8商店街がありますが、そのほかの商店街では結構空店舗は出ていますが、丸亀町商店街は空店舗が少ないという状況になっています。

なぜ少ないのかといいますと、商店街が自らいろいろな努力をしてきました。例えば、郊外型のショッピングセンターに勝つために大規模駐車場を自ら作ったこと、そしてその駐車場収入によってコミュニティショップ『レッツ』を作ったり、企画イベントをおこなったり、商店街活性化マネジメントを商店振興組合が盛んにやることによって、お客を食い止めてきたということもあります。

また一方で、丸亀町商店街というのは、衣料品中心のショッピング街です。初めて行かれた方はびっくりしますが、女性誌のファッションブランドに載っているブランドの店はほとんどあるのではないと言われるぐらいです。

丸亀町商店街は北端の三越から始まり、南端は国道11号線までの470mの商店街で7つのブロックで構成されています。この商店街の中の約50%が女性衣料中心の高級ブランド店で構成されています。このために郊外型のショッピングセンターとは商品構成を異にするというところがあります。郊外型のショッピングセンターでは、いわゆる安い物を買いますが、丸亀町商店街では高級衣料を中心に販売するというので、郊外型ショッピングセンターは周辺でどんどん出来ていきますが、差別化を図りながらそれなりに力を保ちながら営業を続けてきました。

しかし、それだけではこの街づくりは出来てこないわけです。それは経済の低迷により消費傾向の停滞もあります。また、中心市街地の人口がどんどん減っていくということがあります。郊外へと人が移り住んでいくことによって、中心部の人口が非常に少なくなっています。これはどこの都市でも同じです。例えば、市役所の隣にある番町小学校は、一時生徒数が2,000人でしたが、今は1学年が60人で240人になってしまっています。そういうことからしても、中心部の人口が非常に少なくなってきたということは、この商店街にとっても非常に痛手です。

この商店街はまだまだ元気ですが、元気なうちに何とか中心部へもう一度人を取り戻そう、そして魅力ある街づくりをすることによって、いつまでも郊外店との競争をするので

はなく、独自の力でお客さんを集めるという努力によって街を保っていこうということです。郊外店との競争をいつまでも続けていく。安かろうという商品売ることによって郊外店と競争するということでは、行き着くところ、郊外店に負けてしまうので、郊外店に負けないような独自の商品を販売し、店づくりをし魅力あるものとしていこうということが、この街づくりの基本になるわけです。

通常、再開発と申しますと、スクラップ・アンド・ビルドという形で低度利用されている、また未利用とか商況が落ちた所を全部スクラップし、もう一度そこを建て替えるものですが、ここの再開発事業はそうではありません。現在もまだまだ隆盛を誇っている商店街ですが、これから先を考えた時に、本当にこれで良いのか。まだまだ元気のあるうちに商店街自らが、その商店街の力を利用しながら、自分たちに内在する力を使いながら、これからの街づくりをやっていこうというところで、土地・建物を自らマネジメントしていこうということで市街地再開発事業を興したわけです。

コミュニティショップを作るということで人の溜りをつくる、広場をつくるということが街の中に重要なことであろう。例えば、物を売るだけではなく、お客さんが憩え、賑える広場が、再開発の大きな目標でもあります。またそこでは、いまは高級品ということだけで商業構成がなされていますが、高級品だけでは、いつまでも街を保てない。ここでは高級品だけではなく、いま街に不足しているものは何か、そして郊外店にもない物は何か、という辺りを見極めていかなければいけないだろうと考えています。

高松丸亀町商店街は、高松の中でもいちばん高地価の所です。バブルのころですと、この商店街の土地は坪当たり2,000万円取引されていました。ところが、現在では350~400万円ぐらいにまで下がってきていますが、いかんせん賃料がそんなに下がってきません。本来ならば退去したあと、そこには新しい店舗が入ってきて、そこで支えていくということが起こります。そして街というのは、自己回復機能を持って回復していくわけですが、高賃料が支え切れないということで、空いたままになる傾向が始まりつつあります。

では、賃料を下げればいいのかということになりますが、賃料を下げてしまうと、今度は低賃料にマッチした業種が入ってきて、統一的な街づくりが出来ない。例えば、このまま5年、10年と放っておけば、たぶん空店舗が出てくるだろう。その空店舗が出た時に、当然耐え切れなくなって家賃を下げていくだろう。下げた家賃ではサラ金が入ってきたりゲームセンターなどが入ってくる。今までプライドを持ちながら自らが経営してきた商店街の中で、異業種が入ってくる。異業種が入るということは、それなりに活性化しますが、街として統一的な形を作り得ないということになりますので、丸亀町では街作り会社によるマネジメント機能により統一的な管理を行い、低家賃の床を何とか供給できないだろうかということです。

魅力的な空間を創出する。すなわち、憩いの広場を多く取ることによって、そこに人の賑いを持たせるような空間が欲しいのです。今の商店街では、どうしても先ほどの『レッ

ツ』のような空間、ポケットパーク的なものしかありません。ですから、商店街へ来て、よくある苦情は、「トイレはないの」ということです。丸亀町商店街でも、レッツの中にはトイレが設置されていますが、それ以外には現状ではありませんし、隣のライオン通り商店街とか南新町にはトイレはありません。ですから、そこで長く憩える場ではないのです。買物をしたら帰らなければならない、どこかの家のトイレを借りなければならないという不平不満が出ています。広場を作ることによって、そこで長時間滞在するような施設も同時に作っていかねばなりません。

再開発といいますと、どうしても大型店に頼ってしまいます。再開発をすると保留床を作って、その保留床に『イトーヨーカ堂』とか『ジャスコ』などに入ってもらうことによって再開発を成り立たせるという方法をとるのですが、そのような方法をしていると、自らが商業者としての地位を失ってしまう。それら大規模な店舗の人たちにすべて主導権を奪われてしまう。そういう再開発であってはならないということを商店主たちは考えています。

それから一部、不動産経営をする人たちも出てきました。不動産経営をする人たちにとっては、当然安定した長期収入があることを目的としています。これらの方にも対応できるような街づくりでなければなりません。そして、私どもは再開発の中で街づくり会社というもので、これらの問題を解決する方向を見いだしたわけです。

この街づくり会社というのは、中心市街地活性化法の中では、TMOが位置付けられています。TMOというのは、中心市街地に1つということになっていますので、高松の場合も現在は商工会議所が中心となって、中心市街地活性化法に基づく基本計画を高松市のほうで作成中です。このTMOの下で、実際に街づくりを行う会社として私どもが創ったのが、『高松丸亀町街づくり株式会社』です。『高松丸亀町街づくり株式会社』は、本年度の1月12日に設立され、これから具体的な活動を始めていこうという状況で、いま進んでいます。この街づくり会社を核にして再開発を行おうとしているわけです。

では、街づくり会社というのは何かということですが、地権者が出資し、地方公共団体である高松市にも一部出資していただいて、第三セクターとしての位置付けをし、その第三セクターである街づくり会社が、地権者から借地をする。この借地の中では定期借地という制度を使います。定期借地をすることによって、街づくり会社が上物を持ち、地権者に対しては地代を支払う。地権者は商業者であるわけですから、その商業者はどこへ行くのかというと、自分たちが創った街づくり会社のテナントとしてテナントビルに入り込み、トータルな営業活動を行うというのが今回の仕組みです。

この街づくり会社というのは、最終的には高松丸亀町を構成するA～Gの7つの街区すべてを管理することになりますが、いま具体的に再開発事業が進められているのは、北端の三越に隣接したA街区と、いちばん南端の11号線に面したG街区の2つの街区です。真ん中の部分がD街区で、ここは準備組合が出来ていますが、いまはA街区とG街区を先行的に進めなければなりませんので、ちょっと待っていただいており休眠状態です。A街

区とG街区については、A街区が平成10年着工予定でしたが、権利調整に手間取り、いまのところは平成11年7月に都市計画決定を取得、その2カ月後に組合設立認可、平成12年に着工という予定です。

G街区についても、ほぼ同時期ですが、こちらは規模が大きいものですから、あとからスタートしたこともあり、平成11年秋ごろ都市計画決定を取得、それから2カ月に組合設立認可、平成12年度末ないしは13年度に着工というスケジュールで再開発事業を進めたいと考えています。

高松丸亀町の再開発の特色は、まず完成後の総合的なマネージメントを重視していくことが必要です。そして事業の安定、衣料品に特化しているということがありますので、不足業種の導入、収益性の低いコミュニティショップの導入、そのコミュニティショップを導入するためにテナントへの賃貸の価格を低く抑えなければいけない。公益的施設との導入を図ろうということも入ってきます。

いちばん重要なのは、商店街の地権者が主体的に事業を行うということです。完成後の総合的なマネージメントが行われないと再開発事業にありがちな雑居ビルになってしまいます。いまでも高松丸亀町の商店街は雑居化することを非常に拒んでいます。ですから、再開発の事業の中でもできるだけ雑居化しないような街づくりをしていきたいということで、総合的なマネージメントを行うことが必要になってきます。そのために地権者が出資する街づくり会社で総合的なマネージメントを行いながら、全体をコントロールし、地権者はテナントとして位置することにより、総合的なマネージメントを行うことを計画しています。

そこで次のような計画を私どもは採用することを考えています。

まず、土地の所有形態は、敷地の権利は分有よりも共有のほうが望ましいわけですが、土地に対する執着が拭えないというところがあって、残念ながら土地は分有のままです。そして、分有のままの土地に定期借地権を設定して建物を建設します。再開発によって建設された建物と定期借地権を、商店街地権者が出資して作る街づくり会社が購入し、街づくり会社によって総合的にその施設を管理・運営する。そして、その収入で建物の購入の際の借入金を返済していくことになります。

この際の購入資金は、今回の中心市街地活性化の目玉商品である中小企業事業団の高度化資金を導入することで、いま中小企業事業団の事前指導を受けている最中にあります。この中小企業事業団の高度化資金は5年据置きの15年返済の資金です。

地権者は、街づくり会社からテナントとして借りることになりますが、この借りるということは、今までは店舗を自分で経営していたわけですから、経営者が自分のテナントとなることに当初は非常に抵抗がありました。しかし今回、私どもは、地権者は地主でありテナントであるという2面性を有するところを使うことによって、実際にテナントとしての負担はないという形を作り上げることとしました。

具体的にどういうことかといいますと、地主としての地代収入とテナントとして支払う

賃料とを相殺させるという仕組みを導入したわけです。そして、この仕組みの中でテナントとして出店する地主の権利者については、安い家賃と安い地代という方法を採用しています。それから地主のみ、テナントとして出店しない地代のみを受け取る方については、通常のノーマル地代を払うということで、私どもの仕組みはなっています。すなわち、テナントとして入居する方については、安い地代と安いテナント料を相殺する仕組みです。

なぜそのような安い地代と安いテナント料になっているかという点、現実にはテナントというのは、現在の商業活動の中では個人が土地を持って、法人が営業しているのが一般的です。そうすると、テナントとして支払う家賃と地主として受け取る地代というのは相殺できないこととなります。しかし、現在でも個人の土地の上で法人が経営している場合には、極力低い地代を払う、家賃についても極力低い家賃で払うということが一般化しており、現在支払っている家賃利回り、ないしは地代利回り程度なら、今後新しい建物の中にあっても、そのような利回りを踏襲することについては問題がないという国税からの回答を会計事務所を通じて得ていますので、そのような仕組みをこの街づくり会社の仕組みに採用することとしております。

次に権利変換の仕組みですが、従前資産として一般的には土地と建物がありますが、従後資産の土地については分有ですから定期借地権が設定される底地として入ってきます。建物は権利変換する方もあるでしょうし、転出する方もあります。建物について、転出する方については補償金の支払いをします。建物について権利変換したいという方については、住宅に権利変換することを考えています。この住宅についてですが中心市街地活性化の立場からは定住人口を増やしていかなければなりません。A街区とG街区の中では、権利者用住宅プラスアルファの部分でとどまりますが、それ以外のB、C、D、E、Fという部分については、低層は店舗ですが、その上層階については住宅を造っていくことを考えています。特に高松の場合には単身で転勤されている方が結構多いのです。ですから、支店経済の中での転勤の方、また世帯で転勤されている方にとっても、郊外に社宅を持つよりは、自分の会社にも近く、利便性の非常に高い中心市街地に住宅を持つことが非常に好ましいわけですので、再開発のBからFまでの街区の上層階には、できるだけ住宅を造っていきたくて考えています。

AからGについても、当然住宅を造ってまいりますので、建物部分を権利変換することによって住宅を取得していただきます。それから建物以外の補償金を積むことによって、足りない部分を取っていただくということも考えています。

それから例外として住宅を権利変換しないで商業の共有床にどうしても商業床が欲しい住宅を取らないという方で、補償金としてもらってしまうと、その部分は課税されてしまうので、課税を避けたい、自分はここで投資をしたいと考える方もおられますので、その投資に対応して商業床の共有持ち分を取得していただきます。ただ取得はするが、所有と利用の分離を図るということで、ここでは所有はするが、利用はしない。すなわち街づくり会社にこの部分を一括管理させていただき、その中で家賃収入を得るといった形を採つ

ていただくことを考えています。そして実際に営業する部分については、街づくり会社が所有する部分にテナントとして入り込んでいただくといった仕組みです。

この仕組みを再開発事業との絡みでいきますと、再開発ビルを再開発組合のほうで造ります。そして再開発ビルを再開発組合は建設会社に工事発注し、建設し、建設された再開発ビルを街づくり会社が購入する。これは全床保留床という形にして、住宅以外の部分については、できるだけ保留床としていくということを考えており、原則として全保留床を街づくり会社が購入する。その購入するための資金は高度化資金、一部地元の銀行等から借りますが、高度化資金を利用した街づくり会社が取得する。そして街づくり会社は返済資金をどこから調達してくるのかということ、地権者の部分については相殺されますので、一般テナントから入ってくるテナント収入によって、この分を相殺させていこうと考えています。

街づくり会社はこのような資金を借りてくるわけですが、一方、地権者の所ではどのような仕組みになっているかということ、地権者は当然商店ですから、いまも事業資金をたくさん借りて営業しています。この地権者のほとんどの土地には抵当権が設定されているのが一般的で、商業地の再開発をやろうとする時には、抵当権をどうするのかということが悩みのタネになってくるわけです。

これを原則型を採用しますと、法78条で権利変換で自動的に従後施設に移行しますのでいいのですが、定期借地権を使った権利変換は全員同意型でしか対応できないので、抵当権者にもこれを納得していただかないと、この事業は成立してきません。担保割れしている抵当権もあります。バブルの時期に内装代などを借り入れして工事をし、店舗を造っているブティックが多く、ブティックの内装費に相当な費用をかけています。中には安藤忠雄氏のような著名な建築家設計したビルを持っておられる方もおり、それぞれの登記簿には結構抵当権が設定されている所がたくさんあります。

この抵当権が設定されている部分については、私ども、この抵当権の処理に非常に悩みました。いま、街づくり会社が、これを一括処理しようということで考えています。この街づくり会社による一括処理というのはどういうことかということ、抵当権を設定してある土地を全部担保に提供していただきます。抵当権を設定してある土地以外、すなわち街づくり会社が借地をする土地はすべてこの街区、例えば、A街区ならA街区の土地を、すべての権利者から抵当に担保提供していただき、街づくり会社が、それを基に地元の銀行からお金を借りて、街づくり会社の借りたお金を貸し付けることによって担保を取り消していただくということにして、街づくり会社の抵当権設定に取り替えていただくことによって、この部分をクリアしようということで、いま考えています。

いまのところ、そんな方向で進めるような状況が出てきましたが、当初は非常に抵抗がありました。街づくり会社が第三セクターということもあり、それなりの信用が出てきたということもあって、事業がやっと前に進めるような形になってきたわけです。

このような形にして、いま私どもは定期借地を利用した街づくりをやろうとしているわ

けですが、定期借地ということになってくると期限はどうするのかという話があります。定期借地を使いますと、一般定期借地、事業用定期借地があります。A街区およびG街区については、いま住宅を乗せていますので、一般定期借地の適用になってきますので、法定では50年ということになってきます。この50年以上の定期借地ですが、私どもの再開発事業の中では50年以上経った時というのを、いまは建物の経済的耐用年数を1つのメドとしようということで、まだ年数は決めていませんが、100年はちょっと無理だろうということで、70～80年のところを1つのメドにしていこうと考えています。

これはなぜかと言いますと、再開発というのは街のスクラップ・アンド・ビルドでもあるわけです。いわゆる老朽化した建物を建て替えることによってリニューアルしていくというのが再開発の目的であるわけです。そして、この再開発によって建てられた建物が老朽化し、いつまでも残ってしまうということになると、これもまた大問題です。すなわち、この再開発によって建てられた建物が、これからの街づくりの障害になるような状況であっては困る。すなわち、これからのリニューアルを考えた街づくりをしていかなければならないというところで、私どもは現在、建物の経済的耐用年数を1つの契約の目途とし定期借地権を導入しようとしています。、そのあとの状況というのは、社会経済情勢が大きく変わってきますので、その社会経済情勢が現在は読み切れません。いまから70年前は何だったのかということ、いまの状況から全然推測が出来ないような状況だったと思います。つまり、一応契約上の耐用年数については70～80年というところで、経済的耐用年数を1つの目途として定めておいて、そしてその後の処理については街づくり会社が、その建物を取り壊すのか、もう一度再開発を行うのか、まだまだ使えるからもう少し利用しようかと考えるか。

一方、定期借地を考える中で、同時に、非営業信託制度の導入についての検討を行うということです。私どもがいま採用を検討しているのは街づくり会社が受託者となって信託を行っていかうということの民事信託業務です。すなわち、営業行為として行わないということで非営業信託と呼んでいます。

なぜそのような信託を導入しようとしているのかと言いますと、定期借地権ですと地主は個々バラバラです。街づくり会社がその建物を借りるということで、街づくり会社は地権者の出資した会社だから統一的な総合的なマネジメントが出来るだろうと一方では考えているわけですが、街づくり会社が経営がうまくいかない地主のほうへ配当が出来ないということで、ややもすると対立関係になってしまう可能性があるわけです。本来は街づくり会社の出資者も権利者であり、一方で地代を受け取るのも権利者で、街づくり会社の中でテナントとして営業を行うのも権利者であるわけですから、そこのテナントも街づくり会社も地主も三位一体のはずですが、そうは言うものの、営業しないで土地の所有だけをしている地主もおられますし、その中でどうしても定期借地ということで分離された、いわゆる街づくり会社と土地の所有と建物利用とが分離されている状況にありますので、その中で対立関係はどうしても出てしまうだろうということが危惧されることです。

一方で、土地というのを街づくり会社が一括担保提供してもらって、その中で管理・運営をしていくのだとは言うものの、これは地権者の土地は分筆されたままです。分筆された土地というのは地権者が勝手に動かせるわけです。所有権を売買することも出来ます。ですから、例えば、Aさんの土地の上に街づくり会社が建物を建てたとしても、Aさんの土地というのは、Aさんが破産してしまうと、Xさんの土地になってしまう可能性もあるわけです。分筆のままの土地というのは、非常に怖い状況にあります。私もいままでいろいろな再開発をしてきましたが、「再開発の中では分筆の状態は困るのだよ、共有にしなければ困るのだ、共有にすることによって土地と建物の一体化を図ることが必要なのですよ」と言ってきました。しかし、地権者は「分筆した土地のほうが担保価値が高いのだ、共有の土地は担保価値が低いのだ。だから、分筆のままでなければ駄目なのだ。先祖伝来の土地を共有なんかとんでもない」と言われます。

しかし、分筆された土地の価値が高いのは更地の時の状態で、建物が建った時の分筆された土地というのは、分離処分が可能になり、それがゆえに価値が低くなってしまった意義付けを持つわけです。特にこれは商店主ですので、街づくり会社で一体とはなっているものの、商店主の場合、どのようになるか分かりません。どうこけるか分かりません。現実にも丸亀町商店街の中でも2、3倒産という声も聞こえてきます。後継者がいない、老人になってしまった、オーナーが交通事故に遭われ、年老いた未亡人ではノウハウもないし、店をそのまま継続できないという話も出てきます。そうなった時に、いままでの抵当権に移された負債を多額に持ちながら営業をしていくことは非常に難しいのです。そういう中では、当然これからの街づくりにもあり得るということを考えた時に、果たして定期借地だけでいいのかなというところが、私どもコンサルないしは街づくりの役員連中の中でも議論として上がってきました。

信託の場合には街づくり会社を受託者として、権利者を委託者とします。委託者はどのようになるかという、自分が権利床を持つ以外の部分については増床で取得していただきます。そして権利床で取得した部分と、先ほど権利変換で住宅を取得するという話をしましたが、住宅とか商業共有床を取得する、その部分についても、それからプラス増床部分を含めて、権利者がすべて取得していただく。権利者が取得した部分について、権利者がすべて街づくり会社に信託していただく。信託をすることによって街づくり会社がテナントに貸し付ける。テナントに貸し付けることによって街づくり会社は収入を得、その収入から得たもので、金融機関から借りている高度化資金について返済を行っていく、といったことで考えています。

信託について高度化資金が適用になるかどうかについても、中小企業事業団のほうといろいろ議論を交わしてまいりました。当初は信託の中に高度化資金を適用した例がないということで、事業団のほうでも非常に抵抗がありましたが、開発銀行では信託に対して融資をした実績があるという意見を得、さらにいろいろな所からバックアップをいただいて、信託でも高度化資金が利用できる。信託というのは、本来は権利者が持っていて、それを

街づくり会社に委ねるという制度で、高度化資金というのは再開発によって建設されるような建物の取得、または設置を目的とした場合に融資をするという制度ですので、取得とか設置などの条件にかなわないのですが、いまの方向性では高度化資金の適用は可能である、という回答を得ていますので、事業団では「行ける」とおっしゃっています。

そして街づくり会社が、皆さんの信託を受けた財産を管理・運営し、営業を行っていく。このことによって権利者は受益権を得るわけです。今までは地主さんたちは地代を得、テナント料を払うということだったのですが、ここでは地権者はすべてを貸してしまいますので、受益権を得ることになってきます。そして、その受益権による配当で、権利者はその中からテナント料を払うという仕組みになってきます。

信託という制度を使いますと、税法上、信託導管論という議論がなされており、信託という会社は通り抜けになってきます。これは税法上は営業信託のために作られたもので、非営業信託について、まだ税法がきちんと固まっているわけではなく、いくつかの先行した例の中で、それぞれ個別に適用されているわけで、この再開発にとってそこまで適用になるかどうかという、言い過ぎになるかもしれませんが。これから税法の面について、いろいろ議論をしていかなければいけないところがあります。今までは埼玉の入間、成増で信託を利用した再開発がすでに行われており、埼玉の入間では非営業信託ということで、すでに実行されており、先駆的な施設となっています。

その状況から信託を使うとどういうことになるかという、街づくり会社というのが通り抜けになってきますので、税金が関係してきます。今までのような定期借地の場合ですと、テナントは地代収入を得ることによって、そこで税金が課せられます。その上で街づくり会社はそこで営業を行いますので、当然法人税がかかります。すなわち、土地を利用している上と下の両方で税金がかかるという仕組みだったわけです。

信託から言いますと、街づくり会社は非営業信託を行っていますので、ここでは利益を上げておりません。街づくり会社が上げた収入の中から経費を差し引いて委託者に配当しますので、すべて税金は委託者である権利者のほうで課税されることになってきます。すなわち、上の法人のほうで課税されないので、一本化されるということがあります。

定期借地のほうでは地主はあくまでも地主でしたので、建物を所有していません。したがって、建物の減価償却はどこに行くかという、街づくり会社のほうで行います。信託を採用しますと、土地・建物を一体で信託していますので、この信託をしたことによって、信託導管論で、地主の側で建物の償却が出来ます。建物の減価償却が出来ますので、街づくり会社がお金を借りてきて所有しているのですが、実質的な所有者は地主の保留床を借りて、そこを代理運営しているといった見方がされ、真の所有者である地主のほうで減価償却が出来るということで、減価償却メリットが非常に大きく出てきます。

これは商店街ですので、地主は個人の方が多いのです。個人でいちばん問題となってくるのは相続です。相続の時にどうなるのかといいますと、定期借地との比較では、相続の時は地主はあくまで相続税を払っていただくしかありません。というのは、地主は地代を

受け取るしかありませんし、あとはテナント料を払うという行為しかありません。ですから、地主は何も借財をしていませんから、地主にとって定期借地の上では、何も引かれるものはないという状況です。

ところが、信託の場合ですと、高度化資金を借りてきている、この借金というのは街づくり会社が借りているわけですが、信託導管論によって、この借金そのものも、地主に代わって街づくり会社が借りてきているのだという税務上の取り扱いがされ、地主のほうでその負債を相続の時に使うことが出来るといったことが出てきます。

そんなことから高松の街づくりを、定期借地と信託とを比較した時にはどうなるかをシミュレーションしてきました。シミュレーションしますと、節税的な行為が信託の中では大きく効いてきますので、信託のほうがプラスという結果が出ています。これはいろいろなケースについてやっていますが、そんな形になっています。

ただ、信託方式で行こうとすると、信託銀行に頼むのか非営業信託とするのかということが出てきます。非営業信託でやろうということに対しては、いま信託銀行から非常にクレームが付いているという話を聞いています。というのは本来、信託銀行がやる業務であるところを、第三者である街づくり会社がやるのは本来におかしいということで、法律的には信託というのは誰でも出来ることになっていて、営業信託は信託銀行しか出来ないと書いてありますが、現実問題は信託銀行のノウハウを使わなければ出来ないというところもあります。それから信託上の税務の取り扱い、信託の決算などいろいろなことを街づくり会社の中でしなければなりませんので、いま考えているものでは、信託銀行に信託をしていただくのではなく、街づくり会社を信託の会社とするわけですが、信託業務を信託銀行に委託するというようなところで、いま折り合いを付けようと考えています。

このように考えていきますと、どちらが良いのかはお分かりになってくると思います。こんなことで高松丸亀町づくり会社というものを、1つの信託会社として、これから再構築し、その信託会社が丸亀町A街区からG街区までを一括して信託を受けるといった形でこれから進めていきたいと考えています。

もちろん定期借地についても全く捨てたわけではありません。というのは、これから進めていくうえで、やはり地権者の了解も必要ですし、行政の承認も必要になってくるわけです。ここで考えている信託というシステムが、果たして街づくり会社が耐え得るシステムであるのか。理論的には今のところは周辺を固めて、ほぼ行けるような状況にはなっていますが、そうなってくると、果たして信託業務を受けてくれる所があるのかどうかというところで、現実にはこれからまだいろいろ難題があります。「高松丸亀町再開発事業」という高松市が作っている公的なパンフレットには、定期借地権という形で記載されています。

現在、私どもは全体の信託ということで考えると、街づくり会社ということによって全財産を委ねる。委ねることによって総合的なマネージメントが初めて完結するのではないかと考えています。それによって街づくり会社を通じて、全体の街づくりを、これからど

んな形で進めていくのかということになってくるわけです。

施設計画の話をお話ししていません。最後に、どんな施設計画を考えているのかをお話したいと思います。ここに出ているのが、まずA街区では『三越』に隣接していますので、『三越』との業務提携を図ろうと考えています。

『三越』は全国的に苦しい状況にあり、例えば、新宿の南口館を閉鎖するといった話も出てきますが、高松では『琴電そごう』に対抗しています。『琴電そごう』が3万㎡の床面積を持っており、現状の『三越』は1万㎡しかありません。ただ、売上高から見ると、『三越』は外商が強いものですから、床面積では『高松そごう』の3分の1ですが、ほぼ均衡の取れた売上げを今でも示しています。

そして『三越』は昨年10月に増床工事を発表し、1万㎡の増築工事を行っています。この1万㎡と合わせると、2万㎡になるわけですが、私どものA街区の部分で、当初は1万㎡を借りるということをやっていたわけですが、規模を縮小したために、私どもの所が5,000㎡の床を借りて2万5,000㎡で営業を行うということで、『三越』はいま考えています。

『三越』の部分で何が欠けているかといいますと、飲食部分が欠けています。ですから、A街区についてはコミュニティーの施設と飲食部分を導入してくるかと考えております。ここには地元の人たちが低家賃で入れるようなコミュニティーの施設を造ると同時に、そこでは地元の工芸家、作家などが活躍できるコミュニティショップみたいなものも作っていくというようなことで考えています。

G街区ですが、いま盛んに計画を立てています。地元の権利者も当然テナントとして入ってきますが、ここのキーになるのはホテルです。ホテルと申しまして、若干変わったホテルを造ろうということです。高松に行きますと、ホテルを取ろうとすると、あまりいいホテルがありません。ビジネスホテルでも、皆さんが高松へ行かれると、ワシントンホテルかリーガロイヤルか東急インぐらいしかありません。あとはよく分からないようなホテルになってしまい、高松には良好なホテルがないというのが現状です。

そこで私どもでは、定住型のホテル、アミューズメントを加味した「ホテル高松」というのを、ここに建設する予定です。そしてここには温泉を掘る予定です。調査した結果、大体1,500mほど掘ると温泉が出るということです。札幌のすすき野で温泉を掘り当てて、アミューズメントの施設を入れ込んで、飲食店と合体させたジャスマックというホテルがありますが、そのホテルをここの中で導入します。

これが西棟です。図面でいきますと下側です。その下の部分には、この商店街に欠けている部分、商業施設としてよく言われているロフトを入れてまいります。高松市の中にもロフト系のショッピングセンターがありませんので、ホテル高松の下にロフトを入れ込むということで、いま計画しています。

東棟の部分には高松うどん博物館を造る予定です。うどん博物館というのは、横浜にあるラーメン博物館的なものです。「高松という地名は知らなくても讃岐うどんは知ってい

る」とよく言われます。高松に来られて、「讃岐うどんを食べたいのだが、どこで食べたらいいの」と言っても、店がないのです。麺業協同組合では協定を結んでおり、店舗と店舗の間を150m以上離せということでやっていますので、バラバラの所にあります。うどんの店で「今泉」という立派なお店がありますが、それ以外はそんなに立派なお店はありません。ですから、観光客が入ろうとしても、数人入ったら、店がいっぱいになってしまいます。

特に高松の場合は、セルフの店が有名ですが、セルフの店は悪くいえば立喰いのうどん屋さんです。それが高松では非常に有名で、昼時などはセルフの店へ行って食をする。セルフの食ですと、1玉が150円で、その上に乗せる具が50~100円で食べられるということで、200円あると腹いっぱいになるというものです。高松の人たちもそのような食生活を送りながら、高松の1つの名物でもあるわけです。この名物を何とか活かしたいという地元地権者の意向もあって、高松うどん博物館を造ろうと考えております。

高松の商業地の中に足りないのは、衣料中心の商業施設を形成していますので、丸亀商店街の中には食品店は1軒もありません。南新町なども大体食品が少なくなっており、食品を売る店が郊外のスーパーに頼られている状況です。中心8商店街の中にライオン通りというのがあります。高松丸亀町の東側に並行してアーケード商店街が形成されています。これがライオン通り商店街で、ここが飲食中心の商店街です。飲食といっても飲が中心になってしまって、飲み屋さんがあるアーケード街です。

それがゆえに高松では、お土産物の瀬戸内海の物産を買うなら、空港へ行かなければいけないといった状況が出ています。そうではなくて、高松へ来た方にはここへ寄ってもらおうということで、高松物産館を造ろうということで、四国中の魚をはじめとする生鮮食品、ラーメン博物館ではありませんが、うどん博物館のようなものなどを導入していこうと考えています。

では、なぜこのような大きい施設を造って、それで採算がとれていくのかという話ですが、地価を顕在化させない仕組みをこの中で使っているからです。すなわち、今までの仕組みですと、土地・建物の土地の部分が非常に高く、それが床の価格の中に顕在化してきますから、賃料も当然高く取らざるを得なくなってきます。ここでは定期借地という制度を使っており、定期借地の制度では、建物の償却と土地の地代を払えばいいということで、その分、負担が非常に軽減化されてきて、安い床が作り得るということです。

定期借地を使わない限りは、今までのような保留床廻分型でやっていたのでは、非常に高い床になってしまい、力のある大型ショッピングの、例えば、三越とかパルコとかハンズなどに出ただけかかないと商業的には成立しないのです。なぜそんなもので成立するのかというのですが、私どもの事業採算の中では、きちんと成立する仕組みになっています。すなわち定期借地を使うことによって安い家賃を形成することが可能となった。そして、それによってコミュニティー、すなわち、そこに賑いがつくり得るようになったということです。うどん村を造ることによって、そこでは地元の食品、生鮮品の四国物産館を造る

ことによって賑いを見だし、そして賑った人の流れが、もう一方のホテル高松の飲食を中心としたアミューズメントのほうにも流れるという形になっています。

そして、ここの地区は高松で最高の飲食街、いわゆる飲み屋街の古馬場という所を抱えているわけです。特にG街区のF街区との境の部分はその部分で、超高級飲食街をここに抱えているということもG街区の強みです。ですから、G街区の中では、そのような飲食店を入れ込んだアミューズメントというもの、すなわち今までの商店街というのは衣料品を中心として、そして、その横通りにある飲食店等で街を形成してきたわけですが、これからの再開発の中に不足業種を入れていこうと。そこで一気通貫になるような街づくりをしていこう、定住型の再開発をしていこう。その中で、今まで高松の街に必要なだった、例えば、うどん屋などがきちんと入れるような所を作っていこう。そして、そこではコミュニティーの触合いの場を創っていこう。こういうことが、今回の土地のマネジメントを通じて出てきたことです。

それらをやっていくためには、一体管理、一体経営をしていかなければいけません。それが街づくり会社を通じた再開発ということで、また、その中では定期借地という制度を導入する。高松のここの商店街は江戸時代から続いている城下町の商店街ですので、始まって400年と言われていています。この400年が500年まで生存することが出来るのかどうかというのが、この商店街にとっても賭けです。

そのためには、生き続ける街、住み続けられる街、さらに人が来られるような街を、これから創っていきたい。本来なら、400年続く土地に固執し、その中では土地の所有と利用の分離は非常に難しい課題だったわけですが、商店主に非常に元気に参加していただいて、毎週開いている会合にもほとんど全員の方に出てきていただいています。現在、権利者の中で、権利変換の内容では、「もう少しよこせ」などという方はおられますが、反対を表明されている方はいらっしゃいません。それも幸いだっただのかなと思いますが、そのような形で土地・建物の所有と利用を分離し、総合的に管理・運営するような街づくりを、私どもはいま目指して、西郷さんを中心としながら日夜やっているわけです。

◆第51回講演会 1999年1月26日 於：中央大学駿河台記念館