

平成21年度
長期優良住宅等推進環境整備事業
(タイムシェア型住宅供給の促進)
調査報告書

消費者が安心して権利を取得出来る枠組みが整備されたモデル的な
タイムシェア型住宅供給に係る事業スキーム（モデル契約書等）の策定

平成22年2月

社団法人日本リゾートクラブ協会

序

平成 22 年 2 月 22 日

社団法人日本リゾートクラブ協会

会 長 伊 藤 與 朗

タイムシェアは米国で 1990 年代に入って急速に成長した。その要因として、アメリカリゾート開発協会 (ARDA) によるタイムシェア事業の諸制度の整備、不動産証券化により調達された資金のタイムシェア業界への流入、大手ホテルチェーンの参入、国際化と情報化に対応した交換会社の成長などが指摘されるが、やはりなんといっても米国市民の旺盛な余暇需要が、タイムシェアの供給を必要としたことにある。そして、その余暇需要はタイムシェアに柔軟かつ多様なサービスを要求したため、タイムシェアもフレキシブルなパッケージをタイムシェア所有者に供給出来るよう、さまざまな工夫を試みた。これによりタイムシェア事業はますます発展したのである。

しかしながら、このタイムシェア事業は日本では発展しなかった。週単位の休暇を 1 年前に確定させ予約するという習慣は日本にはほとんどなかった。日本で発展した会員制リゾートクラブは、滞在 (STAY) というよりは、観光 (TOUR) の延長にある余暇需要に対応したものであった。

ハワイは米国タイムシェアの典型的サイトのひとつであるが、そのハワイのある著名パッケージクラブのタイムシェアは主要市場を日本に設定していることが判明した。つまり日本にも滞在 (STAY) の需要が増加していることを示していたことになる。

今回のこの平成 21 年度長期優良住宅等推進環境整備事業 (タイムシェア型住宅供給の促進) の調査を契機に、社団法人日本リゾートクラブ協会としても、消費者が安心して権利を取得出来るタイムシェア型住宅供給に多大な関心を払っていく所存である。本報告書がタイムシェアの更なる普及・発展にお役に立てば幸いである。

長期優良住宅等推進環境整備事業（タイムシェア型住宅供給の促進）調査報告書

目次

「Ⅰ」この調査の背景と目的	1
1：マルチハビテーションのひとつの方法としてのタイムシェア型住宅	1
2：タイムシェア型住宅報告書の背景にある JP 型会員制リゾートクラブへの不信とそれに対する疑義	2
3：US 型タイムシェア型住宅への予備的考察……a) 不動産部分と b) パッケージクラブで構成	3
4：タイムシェア型住宅報告書における「消費者が安心して取得出来るタイムシェア型住宅の供給に関するガイドライン」に対するこの調査の見解	5
5：マルチハビテーションに対する「旺盛な」潜在需要の意味	5
6：この調査における目的と作業項目	6
「Ⅱ」日本の会員制リゾートクラブ事業とタイムシェア事業の現状	8
1：日本の会員制リゾートクラブ商品の特徵	8
2：タイムシェアの取引	8
3：消費者のリスク	10
3-1：消費者サイドのリスクの問題	10
3-2：これまでの社団法人日本リゾートクラブ協会における取組内容	10
3-3：タイムシェア取得者への負担	11
4：信託方式を採用したサンダンス・リゾートクラブの事業スキーム	12
4-1：商品の特徵	12
4-2：ヒアリング(1) 創業者の清水勝夫氏	13
4-3：ヒアリング(2) 現社長の山形俊樹氏	14
「Ⅲ」海外におけるタイムシェア事業の現状	15
1：ハワイのパッケージオーナーシップ……タイムシェア海外事情	15
1-1：ハワイのタイムシェアの例(1) Hilton Grand Vacation Club Kalia & Lagoon Tower	15
1-2：ハワイのタイムシェアの例(2) Wyndham vr Waikiki Beach Walk	18
2：ハワイにおけるタイムシェアの利用と取引	19
2-1：タイムシェア@ハワイ州の売買手続	20
2-2：交換とポイント	20
2-3：タイムシェアのレンタル	21
2-4：リゾートハワイ社長・樫原明宏氏	23
2-5：リゾートハワイ不動産社長・野田省三氏	24
2-6：ワイキキの不動産業者 X 氏	25
2-7：この段階での調査者の見解	26
3：交換会社からみたタイムシェア	27
3-1：RCIJ の概況	28
3-2：US 型タイムシェア型住宅と JP 型会員制リゾートクラブの比較	29
3-3：US 型タイムシェア型住宅との日本市場での交換の問題点	30
3-3-1：宿泊からみたタイムシェアの日本と米国の差	30
3-3-2：タイムシェア評価に見る日本と米国の差	31

3-4: 交換から見た消費者が安心して取得出来るタイムシェア	32
「IV」 タイムシェア型住宅供給に向けての検討事項	33
1: 資産価値計算の実施	33
1-1: 資産価値計算の目的	33
1-2: クラブ資産に対する会員の支持度による評価	34
1-3: オープン後の売上推移と指数関数	35
1-4: Monte Carlo simulation を援用した試算	37
2: 管理組合と運営会社との安定的関係	41
2-1: 集合住宅の延長によるタイムシェア管理組合の難点と法整備の必要性 A ホテル B 社長	42
2-2: 管理組合と運営会社の関係安定化と人的交流の必要性 C ホテル D 総支配人	43
2-3: ある JP 型会員制リゾートクラブ Q の管理組合	43
2-4: タイムシェア成立の前提条件=管理組合の自治及び運営会社との安定的関係	44
2-5: ポイント制との関係	45
3: 旅館・リゾートマンション等の転換可能性	46
3-1: 劣後観光資産のタイムシェア転換可能性	46
3-2: 旅館の場合 総論	46
3-2-1: 旅館の倒産	46
3-2-2: 倒産の原因と再生・更正の方法	48
3-2-3: 旅館のタイムシェア化	49
3-3: リゾートマンションのタイムシェア転換 (conversion) 越後湯沢の場合	50
4: 一般社団法人方式の模索	51
4-1: 社員社員の権利義務と選択的信託方式の導入	51
4-2: モデル契約書に向けた検討事項	52
4-3: モデル契約書の作成とそれに対するコメント	53
4-4: 理事会及び社員総会で予想される特異な議題	54
4-5: 開発会社の「社員募集権限」の未販売部分についての取り扱い	54
4-6: 社員資格の譲渡に関する行政上の規制について	55
4-7: 過剰販売などからの保護に関する産業政策的な観点からの検討	55
4-8: ポイントの機能とタイムシェアの flexibility	56
「V」 モデル契約書に盛り込む事項の整理	58
1: これまでの作業とこの章の課題	58
2: モデル契約書に盛り込む事項とタイムシェア型住宅供給のガイドライン実現の可能性	59
3: 一般社団法人の定款によって実現出来るタイムシェア型住宅供給のガイドライン	61
3-1: 倒産隔離	61
3-1-1: 倒産隔離の意味	61
3-1-2: 信託方式のメリットの確保	61
3-1-3: モデル契約書での扱い	62
3-2: 円滑売却	63
3-2-1: 円滑売却の意味と要請	63
3-2-2: 利用の柔軟性・複雑な価格体系の採用・リセール・レンタルなどの問題と対策	63

3-2-3 : モデル契約書での扱い.....	64
3-3 : 安定運営	65
3-3-1 : 安定運営の意味と要請.....	65
3-3-2 : 利用の柔軟性と安定運営などの問題と対策.....	65
3-3-3 : モデル契約書での扱い.....	66
3-4 : 安全取引	71
3-4-1 : 安全取引の意味と要請.....	71
3-4-2 : 「開発会社と一般社団法人の取引に関する財務会計上の処理」 「信託方式メリットの 一般社団法人方式における確保」と安全取引との関係	72
3-4-3 : モデル契約書での扱い.....	72
「VI」 成果 一般社団法人方式によるモデル契約書 案.....	74
1 : 仮称 一般社団法人 TMSG 定款	75
2 : TMSG クラブ会則.....	85
「VII」 ヒアリング記録等	88
「II」 わが国の会員制リゾートクラブ事業とタイムシェア事業の現状.....	88
II-4-1 : (株)サンダンス・リゾート ヒアリング(1) 創業者の清水勝夫氏.....	88
II-4-2 : (株)サンダンス・リゾート ヒアリング(2) 現社長の山形俊樹氏.....	91
「III」 海外におけるタイムシェア事業の現状	93
III-2-1 : バケーションクラブ X のマーケティング担当者.....	93
III-2-2 : バケーションクラブ P のセールス担当者.....	93
III-2-3 : コンドミニウム (ホテル) の投資を勧める街の不動産会社.....	93
III-2-4 : ある有力タイムシェアと対抗する有力タイムシェアを支持する街の不動産業者 .	94
III-2-5 : (株)リゾートハワイ・(株)タイムシェアハワイ 社長・樫原明宏氏.....	94
III-2-6 : (株)リゾートハワイ不動産・(株)タイムシェアハワイ 社長・野田省三氏.....	96
III-2-7 : ワイキキの不動産業者 X 氏.....	98
III-2-8 : バケーションクラブ X のマーケティング担当者.....	100
III-2-9 : バケーションクラブ P のセールス担当者.....	101
III-2-10 : コンドミニウム (ホテル) の投資を勧める街の不動産会社.....	102
III-2-11 : ある有力タイムシェアと対抗する有力タイムシェアを支持する街の不動産業者	102
「IV」 管理組合と運営会社との安定的関係	103
IV-2-1 : 集合住宅の延長によるタイムシェア管理組合の難点と法整備の必要 A ホテルB 社長	103
IV-2-2 : 管理組合と運営会社の関係安定化と人的交流の必要性・・・C ホテルD 総支配人 .	104
IV-3-1 : 越後湯沢でのヒアリング(1) (株)ひまわり 新保社長.....	107
IV-3-2 : 越後湯沢でのヒアリング(2) ひまわり湯沢店 樋口課長.....	109
IV-3-3 : T (TOUR) 型と S (STAY) 型 紀鉄エステート(株) 取締役・中川源行氏の見解 .	111
IV-4-1 : 一般社団法人と開発会社の取引関係(1) 公認会計士佐藤茂氏のコメント.....	112
IV-4-2 : 一般社団法人と開発会社の取引関係(2) 弁護士藤井一男氏のコメント.....	116
「VI」 成果 一般社団法人方式によるモデル契約書 案.....	118
VI-1-1 : クラブ会則の比較	118

「Ⅷ」 あとがき	123
タイムシェア調査委員会構成員名簿	127

「I」この調査の背景と目的

I章では、この調査のテーマを吟味する。日本においてはマルチハビテーション需要に応じるひとつの方法として、タイムシェア型住宅が有効である。一方で、類似商品であるJP/日本¹型会員制リゾートクラブの運営会社が倒産するケースがあり、その度に会員の財産が毀損され、運営会社の信用力が低下するためにタイムシェア型住宅も普及しない可能性がある。従って、このテーマの根源は普及著しいUS型タイムシェア型住宅をベンチマークにして、消費者が安心して取得出来る事業のスキームを模索し、合わせてそれをモデル契約書として提案することにある。

国土交通省においては2008年5月にタイムシェア型住宅供給研究会を設置し、同年8月に「タイムシェア型住宅供給研究会報告書」（以下「タイムシェア型住宅報告書」という。）をまとめた。当該報告書の背景にあるJP型会員制リゾートクラブへの不信とそれに対する疑義について、JP型会員制リゾートクラブの過去の倒産事例から不信感が増大したことは否めないが、現在は必ずしも当該報告書の指摘事項に一律には該当しないものとする。

本調査においては、ハワイ州法におけるタイムシェア型住宅をベンチマークとしている。US型タイムシェア型住宅はa)不動産部分とb)バケーションクラブで構成されるが、ハワイ州法においてはタイムシェアの登記によって保全されるのはa)の部分だけである。

従って、「タイムシェア型住宅報告書」において提示された「消費者が安心して取得出来るタイムシェア型住宅の供給に関するガイドライン」との関係についてであるが、この調査の見解は当該ガイドラインに整合するものであるが、普及著しいUS型タイムシェア型住宅をベンチマークにしてみても、b)バケーションクラブ（つまりは運営部分）については、「安心して取得出来るタイムシェア型住宅」となるかどうかは検討の余地がある旨を指摘しておく。

マルチハビテーション需要に応じるひとつの方法としてのタイムシェア型住宅が有効といえるのは、滞在需要に関してであり、その場合でも、例年、同じ時期に、同じサイトを訪れることの煩わしさのため、実際には、時期やサイトを変えてタイムシェアは利用されている。まして、観光需要への対応となれば、さらに柔軟な利用が必要とされる。つまり、b)バケーションクラブの運用面に注目すると、むしろWeeks制を本旨としたUS型タイムシェア型住宅が、FloatやPoints制を通じ、カレンダー制等を核とするJP型会員制リゾートクラブに近づいている。

現実にUS型タイムシェア型住宅においては、この柔軟な利用の余地を残すことが必須とされ、ますますその傾向にあることが見受けられるが、b)の柔軟な利用の実態は、a)の登記内容からかけ離れる。その分、ハワイ州法による「特定プロパティ」の「特定ユニット」の「特定週」登記の実質的な保全の意味合いは減少する。

こうした事実を踏まえながら、消費者が安心して取得出来る事業のスキームを模索し、モデル契約書への提案を検討していく。

1：マルチハビテーションのひとつの方法としてのタイムシェア型住宅

平成18年度から平成27年度までを計画期間とする住生活基本計画の全国計画(住生活基本法(平成18年法律第61号)第15条第1項に規定する「国民の住生活の安定の確保及び向上の促進に関する基本

¹ このレポートでは、国名表記はJIS X 0304のコード表の第一列の2文字をもちいて表記する。初出の時のみ米国/アメリカというように注記する。 <http://www.pleiades.or.jp/void/x0304.html>

的な計画」)が定められた。その第2「住生活の安定の確保及び向上の促進に関する目標並びにその達成のために必要な基本的な施策」において掲げられている目標3「多様な居住ニーズが適切に実現される住宅市場の環境整備」に係る基本的な施策の一つとして「ライフスタイルやライフステージの変化に応じた多様な居住ニーズに応えるとともに国土を適切に維持管理していく観点から、郊外・田園居住や二地域居住等のマルチハビテーションの実現に向けた情報提供等を行うとともに、職住近接で子育てのしやすい都心居住・街なか居住等を実現するための環境整備を行う」とされている。

このマルチハビテーションのひとつの方法として、US/アメリカ型タイムシェアが注目され、改めて「タイムシェア型住宅」が認識された。そこで、「タイムシェア型住宅」の供給を促進するためにタイムシェア型住宅供給研究会が設置されタイムシェア型住宅報告書がまとめられた。当該報告書においては、日本におけるマルチハビテーションに対する潜在需要は旺盛であるものの、「タイムシェア型住宅」は消費者が安心して取得出来る状況ではないため普及せず、その原因としては、我が国の会員制事業における営業活動（購入者に過剰期待を招く言辞）、商品（価格帯や仕組み）、開発運営事業会社の破綻（商品の消滅）などが指摘されている。従って、この調査の目的はタイムシェア型住宅報告書をレビューし、所要の調査を経て、タイムシェア型住宅普及に必須となる①消費者が安心して取得出来る事業のスキームを模索し、②その成果をモデル契約書として提示することにある。

2：タイムシェア型住宅報告書の背景にある JP 型会員制リゾートクラブへの不信とそれに対する疑義

掲記のようにタイムシェア型住宅報告書では、JP 型会員制リゾートクラブに対し、米国のタイムシェアとの比較において、「米国のような登記の枠組みが我が国に存しないこともあり、開発企業が倒産した場合における権利の保全の枠組みに大きな違いがある」、「日本におけるタイムシェア方式のリゾートクラブの国際的な交換プログラムとの連携については、米国に比べると、活用件数が少ない」と総括されている（タイムシェア型住宅報告書3（4））。さらに、「(表3) 米国の一般的なタイムシェアと日本のタイムシェア方式のリゾートクラブの比較」において、日本（共有持分制）を取り上げ、以下の5項を挙げている。

以上の指摘についてこの調査では以下のように考えている。

タイムシェア型住宅報告書の指摘	この調査における JP 型会員制リゾートクラブの対応
①購入者の権利の保全の枠組みにあつては、US 型の「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」登記で利用期間保証されるのに対し、JP 型では「特定ユニットの共有持分」登記で、開発企業と購入者との契約に基づく利用日調整を行うにすぎない。	日本には特定週登記に該当する制度がない。 US 型タイムシェア型住宅の利用実態は登記内容から遊離。事実上、基本的には、US 型でも、開発会社と購入者との契約に基づく利用日調整をする JP 型と同じ。
②開発企業の倒産に関して、US 型では「開発企業が倒産した場合も権利は保全される。」のに対し、JP 型では「開発企業が倒産した場合、共有持分のみが保全される。」として、共有持分以外の権利についての保全を強調。	US 型の利用実態は登記内容から遊離。タイムシェア利用の実態からみて、US 型の利用保全の効果はかなり限定的。バケーションクラブについては US 型といえども運営会社を信用するしかない。
③権利の譲渡に関し、US 型「自由譲渡」に対し、JP 型「開発企業の承認等が通常必要」。	US 型が完全に自由化かどうかはやや疑問。調査が必要。

④取得資金の借入れについて、US 型「取得資金に対するローンの利用も可能」、JP 型「取得資金に対するローンは一般的でない」。	日本金融機関は JP 型会員制リゾートクラブ会員権購入希望者には冷淡。 米国消費者の楽天性と税法の差異も加味。
⑤交換市場の活用について、US 型「国際的交換」可能で実績多数、JP 型実績少数。	「タイムシェア型住宅報告書」指摘通りだが JP 型会員の海外タイムシェアとの交換実需が少ない。

ただし、US 型タイムシェア型住宅が供給されれば現在の会員制リゾートクラブ会員が移行するのか、新たな需要層が出現するのか、あるいはひとりの顧客が2つの会員になろうとするのか明らかではない。

3 : US 型タイムシェア型住宅への予備的考察……a) 不動産部分と b) パケーションクラブで構成

タイムシェアの原点は、コンドミニアムないしコンドミニアムホテルのひとつのユニットを共有し、利用し合うことにある。コンドミニアムの場合はコンドミニアムホテルに転換 (conversion) することになる。この転換は米国タイムシェアの勃興期に盛んであったようだが、実際にはなかなか難しいようである。よって、時代を経てコンドミニアムホテルが建設されるようになった。以下では、US 型タイムシェア型住宅の現状について述べつつ、予備的考察を図るものとする。

タイムシェアの利用の目的は滞在や観光である。これは、我が国の会員制リゾートクラブに近似する。ただし、国土交通省の視点はマルチハビテーションの促進にあることから「タイムシェア型住宅」と表現している。つまり、観光よりは滞在に、TOUR よりは STAY を中心に考えている。確かに US 型タイムシェア型住宅は1週間が単位である。しかし、これは販売の単位であって、必ずしも利用の単位とは限らない。

US 型タイムシェア型住宅は、①週単位で共有、②ポイント制を含む柔軟な運用、③キッチンを含む設備、④独特な販売手法、⑤利用の有無にかかわらず納入する年会費 (管理費)、⑥開発会社等の倒産が住宅所有者に波及しない権利の保全、⑦利用権の交換などの諸点に特徴がある。このような特徴は日本の会員制リゾートクラブに一般的に見られるとは限らないが、JP 型会員制リゾートクラブでも区分所有の共有持分 (共有制) を採用していれば、⑥については日本も米国もさほど差はない。日本も米国も共に「特定プロパティ」の「特定ユニット」について登記をするが、日本では持分を、米国では「特定週」を登記するという差がある。

米国のタイムシェアは週単位で共有するコンドミニアムホテルを基礎とする。US 型タイムシェア型住宅はこの週単位不動産共有という所有権を基礎にして、1週間単位の滞在という用益を提供する。1週間単位の滞在という用益はあくまでも基本であって、実際には長期滞在等を希望する利用者の多様なニーズに応えられる種々のタイプが存在する。

登記方式によれば、所有者が利用出来るのは、「特定プロパティ」の「特定ユニット」の「特定週」である。しかしながら、毎年、登記された特定ユニットや特定週の利用では飽きが来ることも想定される。そこで、この登記の内容を基礎にして、ニーズにあった他のユニットや他の週の利用権と交換出来るように幅広い選択肢を用意している。パケーションオーナーシップ (vacation ownership) とはこうした利用権を所有することと解釈出来る。

つまり、この利用権は、他のユニット等との利用権との交換対象になる。交換は所属するパケーションクラブの内部のみならず、交換会社を通じて外部の利用権についても可能である。交換会社は開発したプロパティを審査のうえタイムシェア開発会社と交換契約を結び、アフィリエイトリゾートとして組織する一方、そのプロパティのタイムシェア取得者を希望により交換会社の会員とし、交換の基礎資格を確定する。こうした交換は米国国内にとどまらずグローバルに行なわれる。こうした交換制度は米国

におけるタイムシェア普及の根幹を成している²。

米国タイムシェアの普及は、①別荘を単独で一棟所有しても定住しない限り利用時期が限定されること、②利用の頻度に比べ取得価額や維持費用が高くなる（タイムシェアは共有なので安くなる）こと、③防犯・清掃・保全などの維持作業は代行される（煩わしくない）こと、④不要になれば売却することが出来ること、⑤交換によりサイトの変更が出来ること、⑥日常の延長で家族との生活や食事や睡眠が可能である（単に宿泊機能のみではない）ことが挙げられる。こうした普及要因の一部は、日本の会員制リゾートクラブの場合に似ている。

米国においては、タイムシェア型住宅の価格は概ね自家用車一台分が妥当と考えられている。自家用車一台分がいくらかは所得水準や好みでかなり幅があるように、タイムシェアの価格にもかなりの幅がある。楽天的な米国の消費行動はタイムシェアの取得にも通じる。頭金をカードで支払い、後はローンを利用して購入する。個人の確定申告でタイムシェア取得の金利が損金処理出来ることも購入を促している。まさに分割払いで必需品の車を買う感覚である。

米国においてタイムシェアが急成長した背景には、①休暇制度が確立し週単位で休暇を消化する慣習があり、タイムシェア型住宅の市場が求められていたこと、②IT バブル景気でキャピタルゲインが実現し消費性向が高まったこと、③タイムシェアに関する法整備が進んだこと、④90年代の不動産証券ブーム（平均利回り20%）でファンド（スターウッドが有名）は潤沢に資金調達が出来たこと、⑤その資金がホテルチェーン（ウェスティン、シェラトンなどが著名）の買収を促したこと、⑦ホテルと違って資金回収の早いタイムシェア型住宅事業にファンドが注目したこと、⑧知名度の高い大手ホテルチェーンとアライアンスを組み合わせながらタイムシェア型住宅事業を推進したことなどが挙げられる。

1年に一回は家族と数泊から1週間の休暇を過ごすことが多い米国人にとって、タイムシェア型住宅は格好の商品となった。法的整備による所有権の権利保護と共に、運用面で大手ホテルチェーンという信用が付加され、まさに消費者が安心してタイムシェア型住宅を購入出来る条件が満たされた。タイムシェア型住宅事業は米国で急成長し、約900億ドル事業にまで達した。すでに2007年頃には米国の440万世帯が利用するに至っている。

以上のようにUS型タイムシェア型住宅は構成されており、構成要素を表にすると下記のようなになる。

構成要素	所有と利用	保全	運営会社（≒開発会社） 倒産からの隔離
a) 不動産部分 タイムシェア	特定プロパティ・特定 ユニット・特定週を所 有	登記により所有を保全	可能。ただし管理組合が 特定週利用のための運 営が可能か疑問
b) バケーションクラブ バケーションオーナー シップ	実際の利用は所有（＝ 登記）内容から遊離。 運営会社から柔軟な利 用の提供を受け享受	運営会社の柔軟な利用 提供を信用して保全	倒産時の柔軟利用は困 難。現状は運営会社に対 するM&Aが目立ち、柔軟 利用は引き続き可能

（注）表の運営会社はおおむね開発会社でもある。バケーションオーナーシップはタイムシェア所有者の管理組合に同義である。

² タイムシェア購入を促した要因は、柔軟な利用、交換会社、ユニットの品質、信頼出来る管理組合が上がるという。
http://kassy.parfe.jp/us_ishiki_chosa1.shtml

4：タイムシェア型住宅報告書における「消費者が安心して取得出来るタイムシェア型住宅の供給に関するガイドライン」に対するこの調査の見解

タイムシェア型住宅報告書の概要版によれば、消費者が安心して取得出来る供給の「ガイドライン」について、以下の4項目を挙げているが、これについてそれぞれこの調査の見解を表に示す。

表 消費者が安心して取得出来ることへのガイドライン

「タイムシェア型住宅報告書」のガイドライン	この調査の見解
①倒産隔離/購入したタイムシェア型住宅の販売者の倒産等からの隔離	特定週利用は a) 不動産部分で保証可能だが、b) 柔軟利用の登記による保証は困難。b) は管理組合の自治 (autonomy) に委ねられる。
②円滑売却/購入者が、購入したタイムシェア型住宅に係る権利を、居住ニーズの状況等に応じて、他の者に円滑に売却	タイムシェアは、登記された特定週そのものに魅力があつて売れるのではなく、柔軟な利用が重要なセールスポイントであるため、運営会社が提示する利用内容に依存する。
③安定運営/タイムシェア施設の、長期間に渡る適切な管理・運営	運営会社が安定運営に関して登記では保全しきれない。運営会社が信用出来るか否かの問題であつて、これは管理組合の自治に委ねられる。
④安全取引/消費者が、十分な情報提供等により、安心な取引環境の整備	ハワイのタイムシェアは、ディード (deed) ・エスクロー (escrow) 制度で解決。新規タイムシェアは開発会社、リセールは仲介業者が扱う。

(注) 運営会社はおおむね開発会社に同じである。

5：マルチハビテーションに対する「旺盛な」潜在需要の意味

マルチハビテーション居住は定住と旅行宿泊の中間にある「長期滞在」に該当する。「長期滞在」の滞在期間の幅に相応しい住宅の提供が必要であり、そのソリューションが別荘・リゾートマンションやUS型タイムシェア型住宅である。マルチハビテーション居住に関しては、日本の13大都市において40%近い人々が肯定的回答を示す(2001年総務省調査)。これら調査が旺盛なタイムシェア型住宅の需要の存在有りと示しているにも関わらず、世帯ベースで別荘は米国の1/3程度、JP会員制リゾートクラブの会員推定28万口で保有世帯の割合が0.57%と(米国におけるタイムシェア型住宅の利用世帯数：推定440万世帯、保有世帯の割合：3.8%)、米国に比べて低水準である。その主因は①商品それ自体の不存在・不適合、②供給者と需要者の取引に原因があると推定されるが、一方で、短期宿泊観光志向が週間程度の長期滞在に変容するかどうかは、今のところ楽観出来る指標は見当たらない。仮に観光の意味をsightseeing、tourismと解するなら、その意図はturnにある。つまりは名所旧跡などを求めて移動することを目的とする顧客に、滞在を意味するstay、stop、visitを提供する商品を提案しても相容れないことになる。

一方、US型タイムシェア型住宅は、販売こそ週間単位ではあるが、利用にあつてはsplit week(週間単位の分割)や1日単位の予約、逆に、ユニットを分割して利用期間を延長するlock-off unitが可能

である。その中で、他のユニット等の利用権との交換を可能とするポイント制はますますその柔軟さを促している。その点では、US型タイムシェア型住宅の利用実態は、むしろ、JP型会員制リゾートクラブの方向に近づいているといえる。

2001年の総務省調査にあつては「マルチハビテーションに関しては、13大都市の40%近い人々が肯定的回答を示す」とされているが、そのマルチハビテーションの需要とは何であろうか。この問題の概要を図に示した。観光志向の日本人とは別の集合なのか、あるいは観光志向かつマルチハビテーション志向という二重人格なのか、興味の尽きない問題である。マルチハビテーションが観光ではなく滞在を意味するなら、US型タイムシェア型住宅のようにb)バケーション利用の部分のをさほど多様化しなくてもすむので、消費者が安心して取得出来る商品設計は作成しやすい。つまり、消費者が安心して取得出来るモデル契約書は作成しやすい。しかし、US型タイムシェア型住宅と比較してみると、果たしてそれで売れるのかという問題が残る。

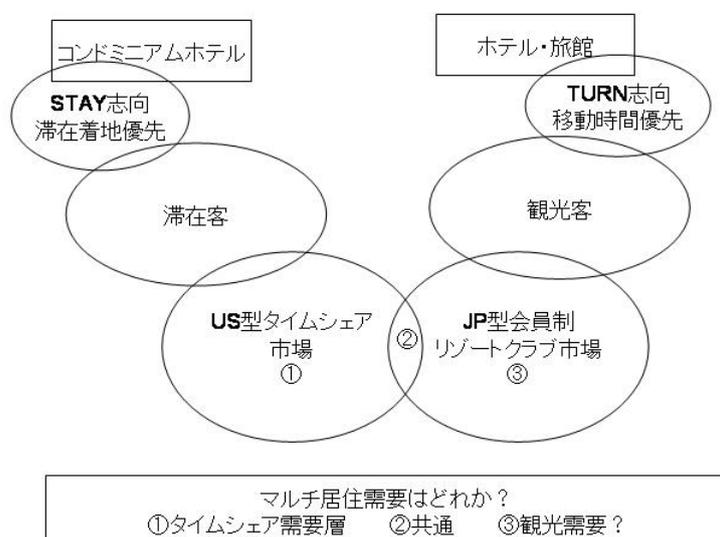


図 国内におけるマルチハビテーション需要の位置

6 : この調査における目的と作業項目

タイムシェア型住宅報告書にもあるように、米国のタイムシェア勃興期（1960年代）から20年間くらは、悪質な開発会社も多く、あまり評判の良い業界ではなかった。US型タイムシェア型住宅は80年代になって、The American Resort Development Association（1969年設立）が消費者保護に乗り出し、ビジネス秩序の維持が明確になった。90年代になって、不動産証券化がブームになり、そこで収集した資金が大手ホテルチェーンを介してタイムシェア業界に流入、かなり高級な商品が登場する一方、交換制度やポイント制など利用のしやすさを訴求するに至った。このように信用不安を克服し今日の繁栄を迎えており、US型タイムシェア型住宅におけるこの経緯はJP型会員制リゾートクラブ事業会社にとってベンチマークとすべき部分があることは確かである。ただし、現在のJP型会員制リゾートクラブ事業会社は、タイムシェア型住宅報告書が指摘するような会員制事業への「マイナスイメージ」を予見しながらも、その中でソリューションを模索しつつ、事業を継続し現在に至っていることもまた確かである。

これまでの JP 型会員制リゾートクラブ事業会社は、US 型タイムシェア型住宅を基準にしたサービスをほとんど供給してこなかった。それは、日本の事業会社が米国における US 型タイムシェア型住宅の隆盛を知らなかったからではなく、US 型タイムシェア型住宅の需要が日本に多く存在するという認識がなかったためである。

このことは、①100 室のユニットからなるプロパティの場合に 5100 週分の利用権を販売しきれるか、②購入者は必要に応じ海外バケーションオーナーと積極的に交換しタイムシェアに満足度を高めていくのか、③タイムシェアを柔軟に運営するノウハウと組織（つまりはバケーションクラブないし管理組合）を維持出来るのか、といった問題について懐疑的な JP 型会員制リゾートクラブ事業会社が大勢を占めていることによるものと考えられる。一方、タイムシェア型住宅報告書は、日本市場にマルチハビテーションへの潜在需要がかなり存在していることを主張している。また、ハワイで販売する US 型タイムシェア型住宅の顧客に少なからず日本客がいることから、日本においても US 型タイムシェア型住宅への需要は存在する可能性がある。

さらに、タイムシェア型住宅報告書は、US 型タイムシェア商品が、①日本の会員制リゾートクラブとある程度の違いがあり、②供給と需要の取引が明快であり、③消費者にとってのリスクを排除してあり、④タイムシェア型住宅所有者に負担が及ばないような工夫がされているなどの諸点に特徴を有すると整理している。さらに、US 型タイムシェア型住宅と違って、今の JP 型会員制リゾートクラブの延長でタイムシェアを販売しても、消費者が安心して取得出来るのであろうかと同報告書は疑問を呈している。

今後、タイムシェア型住宅を供給しようとする JP 型会員制リゾートクラブは、タイムシェア型住宅報告書において掲げられているこれらの疑問に答えなければならない。確かに、US 型タイムシェア型住宅をマルチハビテーション用の住宅として日本市場で供給・普及させるには、消費者が安心して取得出来る必要がある。従って、本報告においては、US 型タイムシェア型住宅を参考に事業スキームを策定するに当たっては、現在の JP 型会員制リゾートクラブのスキームと差異があるのかどうかについて、調査・検討を行う必要がある。また、商品自体が、現在の US 型タイムシェア型住宅と同じで良いのか、また、供給と需要をつなぐ流通チャネルも同様であるかも調査・検討を行った上で、適宜、モデル契約書に反映させる。その調査の成果をモデル契約書として提示し、日本市場でもマルチハビテーション需要に対応出来る US 型タイムシェア型住宅の供給・普及の促進に寄与出来るであろう。

また、モデル契約書により消費者が安心して取得出来なければならないが、さらに、モデル契約書がタイムシェア事業のフィージビリティを否定するものであってはならない。消費者の安心取得とタイムシェア事業のフィージビリティが両立出来るようなモデル契約書でなければ、マルチハビテーション需要に対応出来る US 型タイムシェア型住宅の供給・普及の促進に寄与しない。

そこで、この調査では、モデル契約書の提案に当たり、次の事項について一定の見解を要するものとした。会員と運営会社（≒開発会社）がコンフリクトな状態になり、リゾートクラブの円滑な運営がなされない事態が大きな不幸を招く可能性がある。以下の各事項に共通することは、この不幸な事態を回避する工夫は予め可能な限り行うべきであるという主張に他ならない。そのためにこの調査コンペの応募の時点で、1：資産価値の計算、2：社団社員の権利義務を前提とした選択的信託方式の導入、3：運営会社との安定的関係の前提、4：旅館・リゾートマンションのタイムシェアへの転換可能性を取り上げた。

「Ⅱ」日本の会員制リゾートクラブ事業とタイムシェア事業の現状

1：日本の会員制リゾートクラブ商品の特徴

現在、日本で普及している会員制リゾートクラブは、STAY（長期滞在）商品とTOUR（旅行宿泊）商品と重複する部分もあるが、大勢はTOUR商品として利用される。しかしながら、これらは広い意味ではタイムシェア商品でもあり、実際にUS型タイムシェア商品の規格に合わせ交換も行われている。ただし、それは典型的なUS型タイムシェア商品ではない。即ち、ホテルの延長としてのタイムシェアであり、コンドミニアムの属性を持ったタイムシェアではない。後者の機能を前者に求めても限界があるのは明らかである。このような施設の属性が事業スキームに大きな影響を及ぼすことを踏まえて、JP型の会員制リゾートクラブとUS型のタイムシェアの異同をよく見極める必要がある。

表 日本の会員制リゾートクラブ事業会社

	社名	本社	部門売上	前年比	決算月
1	リゾートトラスト（XIV、ベイコート倶楽部、サンメンバーズ）	愛知G	73,470	-21.0	3
2	東急不動産（東急ハーヴェストクラブ）	東京G	16,724	14.2	3
3	ダイヤモンドソサエティ	大阪	6,545	0.2	3
4	大倉（ザ グランリゾート）	大阪	3,695	9.4	3
5	四季の自然舎（マホロバマインズ三浦）	神奈川	3,395	-0.8	12
6	エメラルドグリーンクラブ	東京	2,001	0.4	3
7	三河湾リゾートリンクス	愛知	1,464	-1.8	8
8	萬代（オテル・ド・マロニエクラブ）	愛知	1,050	-2.8	3
9	近鉄不動産（プライムリゾート賢島）	大阪	956	-3.8	3
10	東京信用販売（東京レジャーライフクラブ）	東京	955	0.5	3
11	藤田観光（ウスタリアンライフクラブ）	東京	953	-5.5	12
12	東京急行電鉄（ビッグウィーク）	東京G	859	-1.8	3
13	穴吹工務店（穴吹リゾートクラブ）	香川	588	-12.5	3
14	日本オーナーズクラブ	東京G	423	-0.9	3

（注）「第27回サービス業総合調査——会員制リゾートクラブ、13.3%↓」2009/11/18、日経MJ（流通新聞）10p。部門売上の単位は百万円。

2：タイムシェアの取引

タイムシェアは施設（建物等の固定資産）のunitを権原とする「約束ごと」の商品である。unitの共有持分自体に価値があるのでない。US型タイムシェア型住宅は、a)不動産部分とb)バケーションクラブ（バケーションオーナーシップ）から構成されているが、b)があつてのa)である。a)の所有権は、物を完全かつ全面的に支配する物権であり、財産権の中心をなす私権であつて、日本流に言えば

2 本格的に議論するとなるとハワイ州の州法や所有権の背景などをたどる必要がある。なお、前掲「ハワイ州におけるコンドミ

法令制限内で自由にその所有物の使用、収益及び処分をする権利（民法第 206 条）ではあるが、1/52 使用することが予めの約束ごとに従って確実に履行されなければ、タイムシェアの権利は収益を生まず、処分も出来ない。a) の権原それ自体が完全であっても、b) が完璧に保証され、流通しなければ消費者が安心してタイムシェアを取得することは出来ない。

米国ハワイ州では新規物件のタイムシェアは開発会社でなければ販売出来ない³。仲介会社は顧客を説明会に紹介し成約すればコミッションが入るが、仲介会社自ら新規物件のタイムシェアを販売することはない。説明会での販売については後述するが、その販売手法はホテルスクールないしビジネススクールで正規の授業になるほど、購買意欲を起こさせるという意味でルーチン化・システム化されており、巧妙であるといえる。それだけに商品としてのタイムシェアはしっかりとしたものではない。

リセールは仲介会社が扱うが相続による名義変更でもない限り、エスクロー（escrow）とデッド（deed）を駆使した取引をする。その限りにおいて取引の事故は発生し難い。レンタルもエスクローを介した方が無難である。

以上より、消費者が安心してタイムシェアを取得出来ないケースは少なくとも 2 つあると考えられる。一つは消費者自身の要求から生ずる問題である。タイムシェアへの要求とタイムシェア価格帯、所得と購入したタイムシェアの価格がそれぞれ不釣合の場合である。もう一つは開発会社の破綻がバケーションクラブの破綻に繋がる場合が考えられる。つまりは登記でカバー出来ないような b) の問題である。

a) の開発会社は開発後 b) とは無縁ではない。開発会社は開発後のバケーションクラブを運営してこそ事業意欲が継続する。バケーションクラブは開発会社に管理、運営を委託する。バケーションオーナーシップの権利者は予約について開発会社が主宰する予約システムに依存する。こうした状況では、いかに US 型タイムシェア型住宅といえども、開発会社が倒産した時、b) バケーションクラブが会員に全く迷惑を及ぼさないとは言いきれない。この点で、US 型タイムシェア型住宅が、真に「消費者が安心してタイムシェアを取得」出来る仕組みになっているのか、レビューする必要がある。

日本の場合も区分所有法に基づき持分共有の登記を行うので所有権は運営会社（≒開発会社）の倒産から隔離出来るが、運営に要する部分は運営会社が所有している場合がある。その上で管理組合が運営の委託の形式をとるならば、運営会社（≒開発会社）の経営の安定が問われる。

従って、タイムシェアの取引において、運営会社（≒開発会社）は自らの経営がいかに安定しているかについて説明が必要になる。これは会社規模の大小を問わない。株式を公開・上場してその有価証券報告書を信用の象徴とする方法や、「世界に名だたるブランド、Hilton および Marriotto が運営するタイムシェア施設」というようにブランドを訴求する方法もある。また、小規模なら会員とのスキンシップで信用を訴求したり、経営者の人格を訴求したりする方法もある。「タイムシェア型住宅報告書」のようにクラブ財産を信託するのも良い。克明な決算書類や管理レポートも有効である⁴。

倒産した JAL に JALUX という関係会社がある。タイムシェア事業はしていなかったが、ハワイで新規物件の仲介（開発会社の説明会への案内）はしていた。「…JAL バケーションズのタイムシェアプ

ニアムの維持管理システム」などを参照。

³ 「自分は HGVC を売る免許はあるが…」という業者もいたが、野田氏（後述）によれば「新物件は開発会社が販売する」という。

⁴ 倒産した JAL に JALUX という関係会社がある。タイムシェア事業は行っていなかったが、ハワイで新規物件の仲介（開発会社の説明会への案内）は行っていた。「…JAL バケーションズのタイムシェアプログラムは、世界に名だたるブランド、Hilton および Marriotto が運営するタイムシェア施設で日本人向けサービスが充実している物件をご案内しています…」

(<http://www.jalux.com/jvos/index.html>)。仮に自らタイムシェア事業をしていた場合、a) 不動産部分はハワイ州法により登記で保全されるが、b) バケーションクラブが提供する各種サービスが危機に瀕しかねない。

プログラムは、世界に名だたるブランド、Hilton および Marriotto が運営するタイムシェア施設で日本人向けサービスが充実している物件をご案内しています…。仮に自らタイムシェア事業をしていた場合、a) 不動産部分はハワイ州法により登記で保全されるが、b) バケーションクラブが提供する各種サービスが危機に瀕しかねない。

3：消費者のリスク

3-1：消費者サイドのリスクの問題

予めの「約束ごと」に従って利用出来る状態を維持出来ない事態のうち、消費者にとって許せない事態の発生が「リスク」ということになる。それが予め約定に書いてあれば供給者に責任はなく、消費者は諦める他ないことになるのだが、こうしたことが繰返されれば、市場の開発業者に対するイメージが悪化し、市場自体が消滅しかねない。

ここで、完璧なノーリスクを追い求めるか、市場の常識の範囲とするかの選択に迫られるが考えられる。無論前者に徹して客観的な完全性に向かうほど消費者の支出が増えるが、消費者はマイナスの支出は好まない。そこで客観的な完全な商品ではないならば、取引でのセールストークがタイムシェアという商品に潜んでいるリスクを覆いつくしてはならない。これはタイムシェア事業者のコンプライアンスないし倫理に属する厳しい要求である。

US型タイムシェア型住宅において、登記が保全するのは、特定ユニットの特定週を利用出来るということに限定される。仮に開発会社が倒産してバケーションクラブが一時的に機能不全になったとしよう。特定ユニットの特定週を利用するに出来るにしても、予約機能や受け付け機能を果たせないようなフロントでは、消費者が安心してタイムシェアを取得したことにはならない。また、開発会社倒産で交換機能が一時的にせよ不全になるならば、タイムシェアは交換出来ない欠陥タイムシェアになり、これもまた消費者が安心してタイムシェアを取得したことにはならない。

そこで、肝心のバケーションクラブの運営であるが、バケーションクラブ自体が会員の自治組織であるとするならば、US型タイムシェア型住宅といえども、結局、会員の自治能力こそが、消費者の安心するタイムシェア取得を保証することになってしまう。

以上のことから、US型タイムシェア型住宅における登記の徹底は、バケーションオーナーシップの負の側面を確かに減少させるけれども、広範な利用の権利の保証という意味では、積極的な役割は果たさないようにも考えられる。そうなれば単に所有権の登記に依拠するのみならず、バケーションオーナーシップの自治を強化するような仕組みを考えるべきである。

3-2：これまでの社団法人日本リゾートクラブ協会における取組内容

社団法人日本リゾートクラブ協会⁶は、1986年に任意団体として設立、88年社団法人に改組された後、

⁶ 同年に「倫理綱領」を策定、89年営業社員教育登録制度、90年「会員権取引に係る訪問販売の適正化」を受けて「自主規制基準」を策定。92年「ゴルフ場等に係る会員契約の適正化に関する法律」の制定にいたる会員制事業適正化研究会に委員を推薦して審議に協力、また、この時タイムシェア方式に関する資料を提出（注）、95年に相互利用制度「リゾネットシステム」および2000年総合提携利用制度「ジョイネットシステム」を創設するなど、リゾートクラブ事業を通じて、国民に対する健全な余暇生活の一端を提供し、さらに調査・研究・研鑽に励み、業界の健全な発展をはかるべく微力を捧げてきた。

一貫して「消費者相談事業」を手掛け、一般市民からの相談・問い合わせおよび苦情を受け付けてきた。ちなみに、2007年度は205件(+51件)の相談のうち主な内容は、非加盟会社の問い合わせ55(+24)、協会の案内・名簿の請求35(-15)、会員権の購入検討32(+10)、事業化相談・業界調査30(+17)、加盟会社の問い合わせ28(+17)、会員権の売却検討13(-10)、その他12(+8)であった。また、苦情は06年度に2件、共有制・解約預託金返還、利用料金に関するものなどであったが、07年度の苦情は0件(±0)であった。ことに勧誘契約に関する苦情は06-07年度を通じ0件であった点は、特筆すべきことである⁵。

こうした販売の適正化問題は、「タイムシェア型住宅報告書」にも指摘されたように、タイムシェア事業勃興期において多発したことは、US型タイムシェア型住宅でも同じであって、The American Resort Development Association (ARDA)により業界が適正化していった過程は、大いに参考になるものと考えられる。

また、同協会では、「リゾネットシステム」という相互利用制度(協会加盟会社間で、加盟会社の各会員が、お互いの施設を相互に利用出来る制度)を展開している(2008年度実績:3,364件)。

3-3: タイムシェア取得者への負担

タイムシェアの取得者に、予想も出来なかった負担を強いたり、資産の減価や喪失を招いたりする典型的な事例を想定してみる。ここに示した、予想も出来なかったとは、ごく平均的なクラブ運営にみる平均的な減価をはるかに超える資産の減価をいう。

- ①対価に値しない不動産の取得。
- ②デフレ等による当初予想以上の評価減。
- ③共有制における運営会社持分・共有持分の不稼働による減価。
- ④返還請求された時期に返還に見合う原資(資産)がないため預託金が返還不能。
- ⑤実質的に預託金で取得した資金で新たに展開した事業の失敗。
- ⑥開発業者の経営破綻により、負債(預託者の資産)が消滅。

(①から③は共有制、④から⑥は預託制をイメージしている。)

このうち、①は事業の構想のレベルの問題である。構想自体に無理がある例である¹⁰。

②については、六甲も軽井沢も100年の単位では浮き沈みは激しい。時期によってはその変動は不可抗力の場合もあるが、それは時間と国力のみが解決する。1世代わずか30年なのだが、待ちきれずに放棄してしまう例が圧倒的である。

③はリゾート開発の企画時点でのデメリットが具現化することである。需要家たる顧客が商品を取得する際の「目利き」がものを言うこともある。消費者が安心して取得出来るためには、自分自身の勉強も問われる。

(注) 会員権商法研究会編「会員権商法の構図…会員制事業適正化研究会報告書」財団法人通商産業調査会、1992年、96-99頁。

⁵ 数値は当協会『2007年度事業報告書』から。()は昨年度比。HPで公開。

¹⁰ リゾート開発は時として経営者を、常軌を逸した熱狂(craze)状態に誘う。日本のリゾート開発史における金字塔を物故者に探すと、逗子にお墨付きを与えたエルヴィン・F・ベルツはともかく、六甲のアーサー・H・グルーム、軽井沢のアレキサンダー・C・ショーはじめ、「大都市から最初の1000M (above sea level) は買い」を知っていた外国人が登場するが、その次が例えば川奈や帝国ホテルで有名な男爵、大倉喜七郎である。さらに、その次の世代の日本人物故者を探せば、東急の五島昇の諸業績は大倉にならぶ金字塔の部類に入る。しかしながら、その五島昇でさえ、リゾート開発となるとcrazeな状況に陥りblindになりかねない旨を五島昇の大番頭である田中勇が本の中で述べている(本所次郎『昭和の大番頭-東急 田中勇の企業人生-(下)』新潮社、1990、284-294頁)。

④⑤⑥の預託金の返還不能については、事業者である開発業者の事業の構想の質による。質のレベルには倫理観も問われる。④や⑤が、⑥の状態を招くのであるが、④と⑤は同じように見えても、⑤の方がはるかに罪は重い。

この⑤に関しては、民事再生法を使ったゴルフクラブ再建に対する旧会員の怨嗟に想いをめぐらせばよい。預託金は無担保であるから所有者の運営会社はもうひとつ分のゴルフコースの事業資金を調達出来た訳である。預託金返還額が会員権の時価よりも大であれば、預託会員制の事業スキームは成り立っていた。据え置き期間が満了し預託金返還請求があった時、それに対応出来ない場合、倒産して会員権を事実上ゼロにする。ただし④の場合だったら、負債を資本勘定化（エクイティファイナンス）するなどして会員権を維持存続させるかは利害関係者の話し合い次第である。

予期せぬことは時に実際に起きるが、出来るだけ避けようと努力し、それでも避けられなければ、これはその時に対応するしかない。預託制ゴルフクラブの場合、会員権の時価が預託金返還額を下回る事態を想定していたのか、想定し得たのかどうか、仮にそうなった場合の対応を考えておいたかどうかの問題である。JP型会員制リゾートクラブにせよ、US型タイムシェア型住宅にせよ、消費者が安心して取得出来るか否かは、実は不動産登記だけでは限界があって、自分自身でリスクを承知しているかにかかっている。ホノルルの不動産業者X氏は「ハワイではこういうこと（退会時の預託金返還約定）を言っても誰も信じない」「返還に要する資金はどこに確保されているのかという質問が出る」「なぜ日本人は信じるのだろうか」と指摘する。

再び、US型タイムシェア型住宅の2つの構成要素を話題にする。このうちa)不動産部分は所有権が開発会社から移転し、かつ少なくともn週が排他的に使用出来る旨登記されているので、開発会社が倒産してもバケーションオーナーには被害は及ばない。しかしながら未販売部分は実質的に開発会社の所有である。未販売部分の管理費について、バケーションクラブとどういう契約になっているかにもよるが、バケーションクラブの収入を減少させることは予期出来よう。

また、b)のバケーションクラブが事実上は開発会社ないしは開発会社の子会社である、運営会社に委託していれば（そのケースが多く見受けられるが）、運営面について、一時的にもせよ齟齬が生じる。そのことがバケーションクラブの財政難を招くのであれば、バケーションクラブを介してバケーションオーナーに事実上の負債を転化しかねない。これについては、更なる調査が必要である。

4：信託方式を採用したサンダンス・リゾートクラブの事業スキーム

4-1：商品の特徴

信託方式を採用したサンダンス・リゾートクラブの事業スキームは、JP型会員制リゾートクラブのひとつではあるが、US型タイムシェア型住宅が下敷きになっており、信託制度、クラブ会計の独立、ポイント制、管理費のみで宿泊費不要という特徴がある。信託方式という点で「タイムシェア型住宅報告書」で採り上げられた（詳細は「VII ヒアリング記録等」参照）。

⁶ <http://www.sundance-resort.co.jp/company/>

4-2: ヒアリング(1) 創業者の清水勝夫氏

(株)サンダンス・リゾートはサンダンス・リゾートクラブの開発会社(=運営会社)である。サンダンス・リゾートクラブを(株)サンダンス・リゾートから倒産隔離するために、クラブ資産を信託会社に財産信託するEU/ヨーロッパ型タイムシェアを採用して注目された。

タイムシェア事業の発想の底流に長谷工ハワイ時代の経験があり、US型タイムシェア型住宅を念頭に置きながら、タイムシェアの日本への導入を事業化した。ポイント制を採用し、事業スキームをシンプルに構成している。ただし、クラブの訴求は滞在なのだが、実際の利用は観光型が多い。日本の余暇市場では、相変わらず「上げ膳据え膳」の観光志向が続いており、一箇所滞在の楽しみ方はまだまだ普及途上にあると考えている。

【ヒアリングの要旨】

- 1: 米国タイムシェア業界は80年代までは必ずしも良いイメージで見られなかったが、80年代後半から90年代にかけて法整備が進み、商品や販売方法もルール化された。90年代に入って大手ホテルチェーンが参入し、今の活況になった。
- 2: US型タイムシェア型住宅は特定プロパティの特定ユニットの特定週の販売だったが、顧客の利用の多様化ニーズに合わせて交換市場が成立したこと、浮動週やポイント制そして宿泊以外の商品との交換が登場したことにより普及した。
- 3: タイムシェアは利用することが重要で、所有して値上がりすることを目的としてはしていない。
- 4: 開発会社(株)サンダンス・リゾート)とクラブ組織(サンダンス・リゾートクラブ/法人格なき社団)を分離し、クラブ資産はイギリスの信託会社に財産信託して、会社および会員の所有と切り離れた。これにより倒産隔離は確実にになった。この方法はヨーロッパのタイムシェアでは普及している。
- 5: サンダンス・リゾートクラブは社員総会を毎年開催する。会員と運業者(株)サンダンス・リゾート)との間で運営を巡って色々な議論が出来る。
- 6: 米国のタイムシェア普及のひとつの要因であるポイント制を導入した。
会員は取得するポイントに応じて入会金を払った後は、毎年、ポイントに応じた管理費を払うだけでクラブ施設の利用が可能になる。
- 7: クラブ組織は管理組合のようなものであり運業者を指名する。開発会社(株)サンダンス・リゾート)は、運営会社として指名されるように遺漏なく業務をしなければならない。
- 8: 自前でネットワークを持つにはプロパティを増やさなければならない。プロパティを増やすたびに会員が増えていくが資金負担も増える。しかし、他社のネットワークにある施設とポイント交換し合い、ポイントの過不足は通貨で決済するようになれば、会員も施設利用の選択の幅が広がって有意義になる。
- 9: 施設を評価する尺度が必要になる
- 10: 週間単位の宿泊を基準とした商品だが、実際には、1日単位で使われている。日本人がもっと長期に休暇を取り、自分で企画して休暇を過ごす習慣がつくと良い。旅館と観光の延長ではタイムシェアの良さを味わえない。
- 11: 会員制リゾートクラブ事業会社の破綻が時々起きたが、これはタイムシェア業界のイメージを悪くした。
- 12: タイムシェアの取得のファイナンスに、日本の金融機関がもっと理解を示せば更に普及する。

4-3 : ヒアリング(2) 現社長の山形俊樹氏

(株)サンダンス・リゾートはサンダンス・リゾートクラブを開発すると共に、同クラブの運営を受託する。山形俊樹氏はその社長である。サンダンス・リゾートクラブと(株)サンダンス・リゾートとは別人格である。従って(株)サンダンス・リゾートはサンダンス・リゾートクラブから運営委託を受けることが必要である。両者は心地よい緊張関係を持つ必要がある。開発会社である(株)サンダンス・リゾートは信託会社から商品を仕入れ、開発会社は期末に棚卸資産を持つ発想も興味深い。

【ヒアリングの要旨】

(注) 前項のヒアリング内容と重複する部分は略す。

- 1 : (株)サンダンス・リゾートのクラブ資産に英国信託会社が応じたのは、Sunterra Corporation⁹との取引歴があったからである。
- 2 : サンダンス・リゾートクラブは日本の集合住宅の管理組合に似ている。
- 3 : タイムシェアにおけるクラブ組織と開発会社の関係は、EU型・US型の他に、サンダンス型があると考えている。
- 4 : プロパティの所有権を信託会社に移転する代わりに、信託会社から会員権を仕入れる。売れ残った分は棚卸資産とする。
- 5 : US型タイムシェア型住宅を長い間観察してきた。
- 6 : (株)サンダンス・リゾートの場合、管理費は利用の有無に関係なく、一括して前払いで徴収する。これはUS型タイムシェアと同じである。
ヒアリングについての詳細はVII章を参照して欲しい。

⁹ Sunterra Corporationは1992年に金子修氏が設立。同氏は1945年生まれ。92年Signature(現Sunterra Corporation)設立。96年ナスダック上場、タイムシェア事業の大手。83サイト・会員数25万人を数えるという。この間、98年ダヴィンチアドバイザーズ設立。不動産投資顧問業に進出。2001年12月ヘラクレス上場。(経歴はダヴィンチアドバイザーズの有価証券報告書による)。ハワイのタイムシェア事業を経験している点に注目。著書に『アメリカのホテルを買うー投資家のためのホテル学入門』ダイヤモンド社、1989年がある。この著作で描かれたAll suites Hotelの発想は、後のタイムシェア事業への重要な手がかりになった。なお、サンテラ・ジャパンはSunterra Corporationの日本法人。

「Ⅲ」海外におけるタイムシェア事業の現状

1：ハワイのパケーションオーナーシップ……タイムシェア海外事情

タイムシェア型住宅供給研究会における「タイムシェア型住宅」とは、単独で購入すると購入価格も維持費も比較的高価となるリゾート地域等の居住施設の住戸について、1年のうちの特定の期間に毎年利用することが出来る権利（例：501号室を毎年1月の第1週に利用することが出来る権利）を販売する「タイムシェア方式」の住宅供給である。「米国を中心に、欧米諸国においてその普及が進んでいる」¹¹。このタイムシェア型住宅は、特定プロパティ・特定ユニット・特定週の所有のことだが、これは販売の単位であって、必ずしも利用の単位ではない。販売の単位の通りに利用するタイムシェア所有者もいるが、何故タイムシェアは売れるのかという問いに対する回答の第一は、「タイムシェア型住宅報告書」¹²にもあるように「利用の柔軟性」および「交換」の魅力である。そして、この柔軟性が進めば進むほど、登記内容の「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」と利用実態は離れていく。そのことを前提に本章を見て頂きたい。

US型タイムシェア型住宅では、実際に、特定プロパティ・特定ユニット・特定週を所有していても、1年前に利用の予約が必要となる。これは、柔軟な運用のために必要な要件である。

タイムシェアの仕組みについてはなかなか公開されない¹³。Webから料金表をダウンロードすることも難しい。得られる情報といえば、説明会に参加した時に提供される情報程度である。販売は直販であり、代理店からは新規物件の情報は入りにくい。また、建物の一部を所有しているのであるから、いろいろな義務があるのは当然である。タイムシェアを買うと厚さ計10cmくらいの印刷物を渡され、利用の手引きだけでも2cm程度の厚さである。従って、ここではタイムシェアについての基本部分のみ説明する。

以下に挙げた2つの例はかなり上のクラスである。ただし、最高級ではない。ごく平凡な5-60㎡の2DKが10室程度あれば（それでもワイキキだと1室3000-4000万円くらい）、タイムシェア事業が可能であるので、タイムシェアといってもa)不動産部分（ユニットのグレード、メンテナンス状況）にはかなりの差がある。

1-1：ハワイのタイムシェアの例(1) Hilton Grand Vacation Club Kalia & Lagoon Tower

HGVC/Hilton Grand Vacation Club のなかでワイキキに立地するKalia&Lagoon Towerにあるタイムシェアは、大手ホテルが手がけた典型的なタイムシェアである⁷。

¹¹ タイムシェア型住宅供給研究会『タイムシェア型住宅供給研究会報告書』平成20年8月、2頁

¹² 前掲報告書、22頁

¹³ ハワイのタイムシェアのアウトラインを知るには次の書籍が参考になる。野田省三・梨本昌子 共著「タイムシェア・リゾートで暮らすハワイ」2006-2007年版、(株)マリン企画

⁷ 所在地は1811 Ala Moana Boulevard, Honolulu, HI, United States - (808) 947-8686。ホノルルはハワイの文化やアトラクションが集積し、自然に恵まれたワイキキビーチの約22エーカー（2.7万坪）に、Hiltonハワイアンビレッジビーチリゾート・スパを設けた。ここにHGVCが存在し、豊富なアメニティー、レクリエーション、レストラン、エンターテインメント、ショッピング、スキューバダイビング、ゴルフ、およびハイキングコースなどが用意されている。要するに、何日が滞在しても飽きないということを訴えている。ついでHGVCのKalia Towerについては、22エーカーに複合的に整備されたビレッジにあって、山側またはオーシャン側のビューを持つ、studio suites and one-bedroomをタイムシェアとして提供できる旨の記述がある。

a) HGVC の価格体系

軸となる Keyword を整理する。これらの用語のなかには HGVC 独特の言葉が含まれる。

- ①Points/ポイント制と Weeks/週単位制
- ②週の属性。固定週やクリスマス・年末年始などのイベントの期間。
シーズンの属性 (Platinum/繁忙期と Golden/通常期)
- ③プロパティの属性 (広さ・階数・眺望)
- ④販売価格
- ⑤年間管理費 (共益費・固定資産税・保険料・光熱費・修繕積立金・クラブ会費・消費税)
- ⑥クラブポイントの設定
- ⑦ホテルオーナーポイントへの交換レートの設定
- ⑧その他

これらの軸ごとに何枚かの表があり、現地の販売事務所の担当者は、顧客に希望を確認しながら、複数の表を比較し、顧客が希望する条件に合う数値を提示する⁸。

例 ①浮動週 (フローティング週) または 固定週 (フィックス週)

- ②固定週を希望する場合: 正月週 (52 週)、クリスマス週 (51 週)、盆の週 (33 週)、その他
- ③シーズン: プラチナ、ゴールド、シルバー、その他
- ④利用年: 毎年利用 (annual)、奇数隔年 (odd)、偶数隔年 (even)
- ⑤ベッドタイプ: 1 ベッドルーム、2 ベッドルーム、3 ベッドルーム、スツудиオ、その他
- ⑥カテゴリー: ガーデンビュー、オーシャンビュー、マウンテンビュー・ペントハウス、その他
- ⑦希望価格等

これらの要因が次元/dimension を形成し、いわばタイムシェア価格空間を構成している。従って、Microsoft Excel で例えると、次元ごとにシートを作成し、そこに所要の単価を入れておき、外部から入力した条件に従って、これらの変数を呼び出し、適当な式に基づいて算出される。

- b) 前項は買い手側が求め、評価する情報である。企画段階で想定するタイムシェアの定価は、ハードコストを基に、販売費比率、一般管理費比率、営業利益率、資金コストに関する比率を考慮して決定する。ハードコストとは、用地取得費 (含む長期の借地権) + 建設費 (含む建設期間金利等) + 許認可費用 + その他で表される。定価に対しハードコストは約 30% で、一方、販売費は約 50% を中心とする適当な形の三角分布やガンマ分布を表されると推定されるが、このように販売費が多額になるため、いかに効率よく販売するかが営業利益の大きさに影響する。
- c) ハード (建物) は高層のコンドミニアムホテル (Lagoon の場合) であつたり、既存のホテル客室のタイムシェア向け改装 (Kalia の場合) であつたりする。

⁸ 出典: <http://www.timeshare-hi.com/postmail/postmail.shtml> ただし一部改変。

d) 価格表 (抄)

Lagoon Tower						
販売状況	部屋タイプ/繁閑	Price(\$)	points	annual fee(\$)	Available inventory	
2bd garden						
white	2br plat	45,400	7,000	1,182.24	E	Avail
white	2br plat	45,400	7,000	1,182.24	0	
white	2br gold	29,400	5,000	1,182.24	E	
red	2br gold	29,400	5,000	1,182.24	0	n/a
yellow	2br ch	56,800	7,000	1,182.24	A	3
yellow	2br ny	79,500	7,000	1,182.24	A	2
2bdx Premier						
yellow	2bx plat	69,600	9,600	1,182.24	E	1
red	2bx plat	69,600	9,600	1,182.24	0	n/a
red	2bx gold	49,900	7,000	1,182.24	E	n/a
yellow	2bx gold	49,900	7,000	1,182.24	0	1
red	2bx ch	91,900	9,600	1,182.24	A	n/a
red	2bx ny	122,900	9,600	1,182.24	A	n/a

(注) ch : クリスマス、ny : 大晦日/元旦を含む週、plat : 繁忙期、gold : それ以外、
red : 完売、yellow : 残り僅少、white : 対応可能をそれぞれ意味する。
split についてはE (even) : 偶数年、0 (odd) : 奇数年、A : 一年毎 (annual)。
2008年12月現在。

	クラブ ポイント	ホテル ポイント	販売価格 (\$)	広さ	眺望	年間 管理 費(\$)	価格 比
①	4,800	120,000	32,900	1	g	935	2.8%
②	6,200	150,500	40,900	1	o	935	2.3%
③	7,000	170,500	45,400	2	g	1,217	2.7%
④	8,400	210,000	50,900	2+	o	1,217	2.4%
⑤	9,600	240,000	69,900	2pr	o	1,217	1.7%
⑥	9,600	240,000	59,900	2ph	p	1,389	2.3%
⑦	9,600	240,000	71,900	2ph	p	1,762	2.5%

(注) 広さ列の1・2は1LDK・2LDK、gはガーデンビュー、oはオーシャンビュー
ただし⑤はオーシャンフロント、prはプレミア、phはペントハウス。
出典 : 説明会における日本人向け資料。2008年12月。

1-2 : ハワイのタイムシェアの例(2) Wyndham vr Waikiki Beach Walk⁹

- a) 所有権付きであるが、現在はポイント制のタイムシェアを販売している。
- b) ポイント表の変数は、シーズン（プライムかどうか）、週（年間10区分）、平日か週末土休日か、ユニットタイプ（1BR から4BR プレジデンシャル）である。
- c) 毎年、契約ポイント数が会員に割り当てられる。
- d) 会員は割り当てられたポイントをホームリゾートまたはWyndhamのホテルの宿泊等で消化する。宿泊に必要なポイント数は前掲c項の変数による。
- e) ポイントの繰越・借入れ、RCI 交換、航空券やクルーズ、レンタカー、提携ホテルとの交換可能。また、管理費への充当も可能である。
- f) Point を購入しても、特定プロパティ、特定ユニット、特定週を登記する。最初からポイントを買うということになると、a)不動産部分はb)バケーションクラブの手段でしかないことになる。
- g) ただしその手段がタイムシェア消費者には支持されている。ちなみにWyndhamは世界最大のタイムシェア事業者という（WaikikiのWyndham販売サイト担当者が配布するリーフレットによる）。
- h) 価格表（抄）毎年、2br Deluxeの価格の高い（上の階数で海が見える）方のユニットに、高稼働期（Prime）の第5-8週目のいずれか1週間宿泊すると325,000ポイントが必要である。そのポイントを買うには\$56,900必要で、かつ、毎年\$999の管理費を払う。

表 Wyndham Waikiki Beach Walk 交換レート(\$)

Season	Weeks	Night	①	①	②	②	③	
			Lower	Upper	Lower	Upper	Upper	
Prime	1 - 4	Fri-Sat	32,000	41,000	50,000	57,000	75,000	
Prime	1 - 4	Sun-Thur	18,000	20,000	30,000	34,800	45,000	
Prime	1 - 4	FullWeek	154,000	182,000	250,000	268,000	375,000	
Prime	5 - 8	Fri-Sat	41,000	42,000	57,000	65,000	85,000	
Prime	5 - 8	Sun-Thur	20,000	26,000	34,800	39,000	51,000	
Prime	5 - 8	FullWeek	182,000	214,000	288,000	325,000	425,000	
Prime	9 - 13	Fri-Sat	abbr.					
Prime	9 - 13	Sun-Thur						
Prime	9 - 13	FullWeek						

(注) ①1br. Suite、②2br. Deluxe、③2br. Presidential。なお、1br. Deluxeと3br. Presidentialおよび13週は省略した。br. は bedroom、Abbr. は略の意味である。

⁹ 所在地: 227 Lewers Street_Honolulu, HI 96815, United States。Weeks に対し Points を考え出した会社で、会員数80万人と、タイムシェアの事業規模では世界最大と言われている。

表 Wyndham Vacation Resorts のポイント販売価格

ポイント数	価格\$	管理費\$	比率
abbr.			
154,000	27,000	500	1.9%
189,000	33,100	606	1.8%
203,000	35,500	651	1.8%
300,000	52,500	923	1.8%
325,000	56,900	999	1.8%
500,000	87,500	1,538	1.8%

(出典：説明会資料から。)

2：ハワイにおけるタイムシェアの利用と取引

ここでは、ハワイにおけるタイムシェアの利用と取引について報告する。取引には開発会社が扱う新規物件の販売、仲介業者が扱うリセール（中古）物件¹⁰の売買仲介およびレンタル（賃貸）仲介がある。消費者が安心して取得出来る事業のスキームを模索する際、a)不動産部分やb)バケーションクラブの品質も当然重要であるが、消費者が商品を取得する過程で事故があってはならない。

タイムシェアを買うには自ら使うという動機が必要である。a)不動産部分やb)バケーションクラブの中身、ことにb)バケーションクラブについて自己の利用から見て妥当でなければならない。ただし、30年間経過後にも妥当かの判断は難しい。ある程度の楽観的な「先楽後憂」主義もタイムシェア利用には必要である。

新規物件については専ら開発会社がマーケティング担当やセールス担当に多額の成功報酬を払って販売する。買い手にはセールストークを注意深く受け止める見識を必要とする。一方、リセールでは、正規販売の多額の報酬部分がディスカウントされた価格で購入出来る場合が多い。よって、自身での物件評価が可能ならば、希望の物件を安く購入出来ることがあるが、リセールゆえの問題（ポイントの引継、利用履歴の開示など）も起きる。そこで、これを解決する手段としてエスクロー制度が消費者を保護する。

こういった点について、ハワイのリセールやレンタルの取引過程から、消費者が安心出来る取引のあり方を模索出来、「購入者が、購入したタイムシェア型住宅に係る権利を、居住ニーズの状況等に応じて他の者に円滑に売却する」というスキームの構想にもプラスになると考えられる。

以下に、ハワイでタイムシェアを売買する時の留意点および手続きを示す¹¹。また、実際にハワイでタイムシェアの取引を営む専門家に対し、消費者が安心して取引出来る工夫や配慮についてのヒアリングを行った（ヒアリングの詳細はVII章参照）。

¹⁰ リセール（いわゆる中古物件）は新規物権の販売からの立場からはバッティングするけれども、耐用年数の少なくなったタイムシェア（いわば低残存価格タイムシェア）において、高齢化や離婚などによりタイムシェアに興味のなくなった所有者を放置すると、管理費不払いが蓄積して、タイムシェアが崩壊する可能性もある。これはUS型タイムシェア、JP型会員制リゾートクラブ双方にとって基本的な不可避の問題となるが、少なくともハワイに関してヒアリングした範囲では、重要な問題とは認識されていなかった。適度なリセール市場の存在は、低残存価格タイムシェア問題の解決にもある程度貢献し、また、新規物件の熱狂的な開発をある程度抑制する効果がある。

¹¹ ㈱リゾートハワイ（レンタル・新規物件）および㈱タイムシェアハワイ（リセール）のご好意で、ホームページにある記述内容（図の一部を含む）を引用

2-1: タイムシェア@ハワイ州の売買手続¹²

本調査の重要なテーマのひとつに「消費者が安心して取得出来るタイムシェアの事業スキーム」があり、そこに「消費者が、取得したタイムシェア型住宅に係る権利を、居住ニーズの状況等に応じて、他の者に円滑に売却」という条件が加えられるとすれば、ハワイのリセールを含むタイムシェア取引実態は、我々に少なからぬヒントを与えるものと考えられる。

2-2: 交換とポイント

タイムシェアが普及した大きな要因が利用の柔軟性、つまり、交換にある。タイムシェアは、毎年、特定ユニットの特定週の宿泊を強制するだけならここまで普及はしなかつただろう。同じサイトの別の週、他のサイトの別の週のタイムシェアと交換して、毎年の休暇ニーズを充足出来るからこそ、タイムシェアは普及した。そこでタイムシェアの利用の柔軟性はタイムシェア所有者のニーズを反映して拡大していった。タイムシェアにはよく知られるようにいくつかの交換方法がある。クラブポイント・ホテルポイント・交換会社経由というような整理もひとつの典型である。呼称は各開発会社で異なる。ちなみにクラブポイントはHiltonでのみ通用する呼称である²⁰。

大きくは、開発会社が持つ複数のサイト（リゾートに立地するタイムシェア・ホテルその他関連施設群）の内部で交換するのか、開発会社を超えて交換するのかによる。クラブポイント・ホテルポイントによる交換は内部交換、交換会社経由は外部交換である。異なる開発会社相互で交換協定を持つ場合は交換会社を経由せずに交換が可能になる。

内部交換にはタイムシェアとタイムシェア（Hilton でいえばクラブポイント使用）、タイムシェアと系列ホテル（ホテルポイント使用）がある。外部交換はタイムシェアとタイムシェア、タイムシェアとタイムシェア以外の役務（例：クルージングなど）がある。外部交換は交換会社が介在するかサイト間の協定による。

交換は、最初は「タイムシェアA」と「タイムシェアB」の交換であった。AとBを定性的に比較した。即ち、AとBは夏の海と冬の山というように季節・サイトが異なっているから交換が発生するのであるが、無償交換であるなら、AとBは等価であることが求められる。AもBも似た程度に人気のあるサイトで、共に高稼働期に使えるタイムシェアで、かつ、どちらも同じグレードでなければならない。厳密に比較したら等価にはならないし、さりとて内容に差がありすぎて交換にならない¹³。

しかしながら、交換対象となるサイトが増え、交換数自体が増加すると、定性的交換が限界になると容易に想像出来る。国際化と情報化の進展によりタイムシェアの交換数は増加した。交換会社は異なる開発会社の異なるサイトの異なる仕様のユニットのタイムシェアを調査・格付けし、出来ることなら数量化する必要があった。一方、タイムシェアの開発会社はタイムシェア取得者の柔軟性に関する要求に

¹² 出典：「ブリ・オウンの物件を狙え¹²」 <http://www.timeshare-hi.com/>（株）リゾートハワイ（レンタル・新規物件）、（株）タイムシェアハワイ（リセール）、代表者榎原明宏（宅地建物取引主任者資格登録）。なお、このサイトは <http://kassy.parfe.jp/>の一部を構成。

²⁰ 出展：<http://kassy.parfe.jp/exchange.html>

¹³ いまから20年位前、調査者がRCIの創業者のひとりChristel DeHaanから話を聞く機会があった折、交換の創業期には住宅のガレージで互いにタイムシェアを持ちあって、まさに牧歌的に定性的に交換した旨の思い出を聞いた。

応じる必要があり、その要求は年々多様化すると共に、大手の開発会社はサイトの数も増やしていった。内部交換であっても共通の尺度が不可欠になった。

タイムシェアの利用料は、利用の有無にかかわらず、年度初めに一括して支払う。タイムシェアの年会費には利用料も含まれており、これによって交換の容易さが生まれる。これはポイントについても同様のことが言える。タイムシェアを取得するとは特定プロパティの特定ユニットの特定週を登記までして買うことであるが、実際にはポイントを毎年付与される権利を買っているということになる。タイムシェア所有者は毎年、管理費（含む利用料）を払ってこの権利を行使する。特定プロパティの特定ユニットの特定週の利用がポイントに変容する。ポイントには利用料がすでに支払われている。タイムシェアの運営会社（≡開発会社）はタイムシェア所有者が他のタイムシェアと交換しても利用料は支払い済であるから、被交換者が使っても改めて費用を請求する必要がない。

しかしながら、ポイント制度は各開発会社とそのパッケージオーナーにとって都合よく作られている。異なる開発会社のタイムシェアAとBの1ポイントは等価ではない。その交換レートの決定は交換会社の仕事になった。具体的には、タイムシェア所有者がタイムシェア即ちポイントを交換会社に預けると、交換会社はそのポイントを交換会社独自のポイントに換算する。以下、(株)タイムシェアハワイのサイトから引用する。

あなたの持ち駒であるあなたタイムシェアの価値はどのように決まり、どのように交換されるのか。あなたの物件の価値は①ユニットの定員、②シーズン、③物件のグレードの3つから評価される。交換の順番はまず、あなたの物件を預け、希望の物件を出しておく。決まれば引き出すという単純な流れである¹⁴。

そのためにはタイムシェアのサイト自体（具体的にはプロパティ）とタイムシェア所有者（パッケージオーナー）が交換会社の会員になる必要がある。そして、交換会社は特定開発会社の特定プロパティの特定ユニットの特定週を評価する。交換会社はそのための尺度をもたなければならない（後述Ⅲ-3の「交換会社からみたタイムシェア」参照）。

2-3：タイムシェアのレンタル



図 タイムシェアレンタルの概要¹⁵

¹⁴ 出典：<http://kassy.parfe.jp/exchange.shtml> 2010/01/01

¹⁵ 出典：<http://www.timeshare-hi.com/timeshare-rental.shtml> (提供：タイムシェアハワイ 一部引用者改変)

タイムシェアの利用権は所有権が権原なので、所有権をレンタル、つまりは利用権を貸す（事実上、その年度の利用権を譲渡する）ことが可能になる。仲介者が入らなければ以下のようなになる。また、金銭授受以外の主なリスクを括弧内に示す。

レンタル希望者→希望（希望変更不可リスク）→タイムシェア所有者→
管理組合等（予約料金発生リスク）→予約（変更不可リスク）→成立→レンタル希望者

- a) ポイントのレンタルは自由に行われている。所有者が今年使わない部分を事実上譲渡する。その権原である所有する不動産を一年間賃貸すると便宜的に解しておく。タイムシェアは不動産の賃貸であるから、日本でいう旅行業法は適用されない（㈱リゾートハワイ）。
- b) 貸借者間の金銭授受に伴うトラブルはエスクロー利用で回避出来る。しかし、この場合のエスクローは予約締結に至る交渉過程やその内容を担保しないので、貸し手が発行する予約確認書が実効あるものかどうかは保証の限りではない。
- c) タイムシェアのレンタルは貸し手のタイムシェアがレンタル可能（ゲストに貸すことが可能かどうか）かどうか確かめなければならない。その上で、貸し手は制約付き予約権を持っているだけの存在なので、借り手の希望を貸し手が叶えられるかどうか問われる。借り手の希望通りの期間が予約されるかは、貸し手は自分の予約権を行使してみないと判明しない。従って借り手に柔軟性を与えることはむずかしい。ここがホテルと異なる。
- d) 借り手の柔軟性は制約される。タイムシェアの予約は1年前± α 前に盛んにおこなわれるので、少なくとも半年以上前から、変更のない日程が必要になる。また、日程はタイムシェアの規格に合致していることが必要になる。
- e) ホテルとは異なる業態なので、充足可能なサービスはタイムシェアという規格の範囲内である。例えば泊数・チェックインの時期・ハウスキーピング・駐車場などで、規格以外のサービスを求めても充足されない場合が多い。
- f) 期近の場合、需要が少なくかつ供給が多い場合、即ち貸し手が多い場合、あるいは運営の都合上で稼働率を上げようとして交換会社にまとめてポイントを提供する場合、低い交換レート（予め掲示されたポイントよりも低いポイント数）で交換が可能になる場合もある。交換会社での扱いはResort Condominiums International (RCI) のInstant Exchange や、Interval International (II) のFlex Exchange を設けている。
- g) ポイントのまま貸借する場合は借り手にポイント使用のノウハウが必要。
- h) 貸し手が発行する予約確認書は必ずしもタイムシェアの運営者（管理組合等）が公式に発行したものではない。
- i) 金銭授受に関してはエスクロー契約がある。㈱リゾートハワイの例では、エスクローは金銭授受のみ適用される。予約は当事者。予約が完了後、最初に半額、残金は利用開始日前日 60 日前までに入金。エスクロー口座に入金された金額は原則返金されない。合意解約でも返金されない。貸し手・借り手が直接に交渉。利用施設・期間・金額など決定後、エスクローサービスのページから合意内容などの情報を入力。貸し手は予約確認書またはそれに準ずるものを借り手に送付¹⁶。

¹⁶ 出典：㈱リゾートハワイ <http://www.resorthawaii.co.jp/>

j) 貸し手希望の例 ワイキキの場合

10300003 HGVC	カリアタワーOV 1Br. 4名	2010/03/25 -2010/04/01	¥160,000	別途州税 (数ドル/日) エスクロー料金折半
10200007 HGVC	ラグーンタワーPH 3Br. 8名	2010/03/31 -2010/04/03	¥140,000	州税等利用者負担 エスクローは当方負担
10300002 HGVC	カリアタワーOV スツューディオ2名	2010/04/24 -2010/05/01	¥70,000	エスクロー利用は1.05、 利用しない場合は3000引き
中略				
10200005 HGVC	ラグーンタワーOV 2Br. 6名	2010/07/31 -2010/08/07	¥200,000	州税等利用者負担
10200011 HGVC	ラグーンタワーOF 2Br. 6名	2010/08/07 -2010/08/14	¥250,000	州税、負担 直接取引なら5%値引き
10200012 HGVC	ラグーンタワーOV 2Br. 6名。	2010/08/07 -2010/08/14	¥300,000	州税負担
10200004 HGVC	ラグーンタワーOF 2Br. 6名	2010/08/14 -2010/08/21	¥280,000	州税負担。エスクロー・手数料折半。 直接取引5000

(注) X階以上。電子レンジ、食器、コーヒーマーカー、冷蔵庫、ラナイ（ハワイ語でベランダ付）に類する説明は省略。詳しくは出典：<http://www.resorthawaii.co.jp/>。また、日本人の渡航数が最大の9月に貸出が少ない。その理由はオーナーが確実に貸し出せ、しかも料金も高いお盆やお正月を貸し出すからである。そのため、新しく借りたい希望も出せるようなシステムに変更されている。

2-4：リゾートハワイ社長・榎原明宏氏

榎原氏は前掲ホームページのサイトの主宰者で、(株)リゾートハワイ（レンタル、新規物件）および(株)タイムシェアハワイ（リセール）の日本在住の代表者である。旅行代理店勤務から現在の仕事についている。管理費と管理組合、および登記した「特定週」とポイントの関係を要約する。US型タイムシェア型住宅における管理費の考え方はJP型会員制リゾートクラブの会費と利用実費を合わせたものであり、管理費不払いに敏感なもの、JP型会員制リゾートクラブと発想を異にする。US型タイムシェア型住宅を理解する上で重要な問題を示唆している（ヒアリング詳細はVII章参照。）。

【ヒアリングの要旨】

- 1：管理費は修繕費、リザーベーション費、クラブ会費、そして固定資産税や保険料が含まれる。タイムシェア価格表にも管理費は明記される。管理費の金額はタイムシェア販売金額とあまり関係なくバラツキがある。
- 2：オーシャンビューのユニットの方がタイムシェア金額は高いが、マウンテンビューでも面積が同じなら管理費は同等である。風光明媚だが不便な立地だとタイムシェア金額は安くなるが、危険な立地なら保険料は高額になる。

- 3 : 労務費が上昇すると、管理費も上昇する。ドル高円安で米国の物価が上がると、ハワイの日本人タイムシェア所有者の管理費負担は増える。
 - 4 : 稀に管理費が下がるケースもある。
 - 5 : ハワイのタイムシェアでは管理費を年度初めに一括徴収する。利用時に支払うものほとんどない。
 - 6 : 残存価格の低いタイムシェアでは管理費不払が起きる。競売で処分するにしても修繕積立金の大部分が修繕に使用され、建替えは出来ない。
 - 7 : 管理組合ごとに財務諸表を作成する。開発会社は管理組合から管理運営業務を受託する。
 - 8 : ポイント制でも「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」に登録される。クラブ施設の利用に必要なポイント数は施設のサイトは期間・ユニットの広さなどによっても異なる。
 - 9 : Hilton では「特定週」の所有者は、1年前までに自分の週の予約を優先的に入れる権利がある。9ヶ月以降はポイントに換算される。
- (注) 特定週を所有していても予約が必要である。

2-5 : リゾートハワイ不動産社長・野田省三氏¹⁷

ここではタイムシェアの管理問題を中心に要約する。タイムシェア取得者からみれば、タイムシェア取得の手続きが済んだ時点でタイムシェア開発会社とは関係が無くなり、専ら管理組合との関係が始まる。消費者が安心して取得出来る事業のスキーム内で、この問題はかなり大きなウエイトを占める。

【ヒアリングの要旨】

- 1 : タイムシェアが州法で登記出来る内容は「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」である。これは、ひとつのユニットで51口以上の販売、特定週の2重売りを防止する措置である。
- 2 : タイムシェアの運営と登記は関係がない。
- 3 : タイムシェア所有者は管理組合の構成員になる。管理組合は AOA/Association of Apartment Owners にも似た組織で、独立した組織であり、運営会社を選ぶ権限がある。
- 4 : 管理組合は開発会社に近い運営会社を選ぶことになる。予約ひとつとっても、タイムシェア所有者即ちバケーションオーナーの要求に応えるには、開発会社のこれまでのノウハウや経験が蓄積した情報処理システムが必要になる。
- 5 : 管理組合はバケーションのサービスに沿ったタイムシェアの運営を開発会社系運営会社に長期間委託する。
- 6 : 管理組合構成員の関心は期待通りにサービスが享受出来るかである。
- 7 : 残りの大きな利害は管理費の高騰である。タイムシェア所有者にとって、予期せぬ管理費の高騰はタイムシェアからの退避を意味する。
- 8 : 管理組合と運営会社（≒開発会社）は良好な関係を維持する。この関係維持こそが、互いのメリットになる。
- 9 : 運営会社はタイムシェア所有者が払った管理費の使途を、仔細に報告する。

¹⁷ 野田省三氏はICU（国際基督教大学）卒業後旅行代理店に勤務。ハワイ在住で1990年に偶然タイムシェアの業界に入り、リゾートハワイ不動産を設立、前掲、櫻原明宏氏とはパートナー関係にある。梨本昌子氏との共著で『タイムシェア・リゾートで暮らすハワイ（2006-2007年度版）』LANI HAWAII BOOKSがある。

- 10：タイムシェア所有者は所有の義務として管理費の支払いがある。実際にそのサービスを受ける受けないにかかわらず、例年、約束した時期に、確実に支払う必要がある。
 (注) ここが JP 型会員制リゾートクラブと異なる。
- 11：支払いをしなければ、タイムシェア所有者の義務を果たしたことになるので、所有者でなくなる。
- 12：タイムシェア所有者は大きなプロパティの一部を所有している。プロパティの維持管理にかかる費用も当然タイムシェア所有者の負担になる。(注) この感覚は JP 型会員制リゾートクラブでは乏しいのではないかと。委細はⅦ章を参照。



ワイキキヨットクラブのテラスから望むHGVCなどのプロパティ群

2-6：ワイキキの不動産業者 X氏

ハワイで不動産業を開業したが、日本では経験がないので比較しようがないという。日本の商品や日本人客に対して、冷静な見方に徹していた。

【ヒアリングの要旨】

- 1：日本のタイムシェア類似商品、ことに預託商品は仕組みがおかしい。何年か経過して退会する時には預かり金を返すというような商品の場合、何年かたった時に返済資金がどこから出てくるのか、疑わない方がおかしい。
- 2：Hiltonのタイムシェアシステムは素晴らしいとは思いますが、他社のシステムも似ている。
- 3：どれを選ぶかは客次第である。
- 4：ユニットのキャパシティ（収容）は限度があるので、客の希望がある時期に集中すれば、使えなくなるタイムシェア所有者がでる。

- 5：一般のホテルで高稼働期に実際に予約しても満室になっていて予約出来ない。別荘やコンドミニウムを単独所有しているのとは違って、タイムシェアは51名でひとつのユニットを所有しているのだから、早く予約しなければ高稼働期には使えない。タイムシェアにおいても、高稼働期に間際での予約をしても、泊まれないのは当然のことである。
- 6：タイムシェア開発会社は大手になるほど周到に準備する。購入後の大抵の顧客のクレームには予防措置が施してある。これも大手の事業者なら当然のことである。
- 7：タイムシェアは約束事で固められた商品である。タイムシェアのこうした特性と相性の悪い客が買えば落胆する。

2-7：この段階での調査者の見解

US型タイムシェア型住宅は、a)不動産部分とb)利用部分から構成されている。このb)の部分がバケーションクラブとかバケーションオーナーシップと呼ばれるものである。a)は「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」の所有を意味し登記もするが、実際の利用実態は登記内容から離れることが多く、むしろ、a)の所有者は利用の柔軟性を求めるため、タイムシェア供給側の開発会社（≒運営会社でもあって開業後の運営機能も持つ）は、利用の柔軟性を優先したタイムシェアを販売する。つまり、a)は従前のままだが、b)は利用の柔軟性を優先した規約を制定して運営をするために、a)とb)はどんどん遊離してしまう。

しかしながら、タイムシェアの不動産の所有権は登記で保護されるが、運営面は登記では保護されない。運営会社が信用に足りるかどうか重要である。現在の開発会社の主流は著名・大手・国際ホテルチェーンであり、また、仮に危機的状況が忍び寄ったとしても、今のところタイムシェア事業が有望視されているので、M&Aはプラスに作用している。

これが逆になったらどうなるか。バケーションオーナーが管理費を払わなくなるとリセールは売り手市場になる。一時的に名義書換手数料が高騰する。しかし、圧倒的な売り手市場になると管理費が徴収出来ず、管理組合がタイムシェア事業を運営しなければならなくなる。解散するにせよ、融資を得て事業の再構築をする時期はいずれ到来する。興味喪失・離婚・所得減少・高齢化云々で、管理費が払えなくなったタイムシェア所有者が相対的に増えた場合、このプロパティをどうするのだろうか。1プロパティ200ユニット、即ち10000人で所有しているのだが、この多数が管理費を払えなくなった時、どうなるのかということである。ただし、今のところUS型タイムシェア型住宅は上記の問題を取り上げていない。ことにハワイのコンドミニウムホテルのプロパティは耐用年数100年と割り切る向きもあり、強気一辺倒である。

移動に費用が掛かるところでなければ、1週間滞在しようとしなくてあろう。ハワイはこの条件は満たしている。しかも、ハワイは異国にして日本語が通じる。しかし、これに匹敵するサイトは日本にあるだろうか。仮に100ユニット5100名、それも過半がアジアの外国人。その最大公約数的にタイムシェア所有者の嗜好を充足させるサイトとなると、日本で1週間滞在して満足なところは、せいぜい東京、そして沖縄くらい。北海道は季節差が気になる。東京も著名シティホテルは4-5万円/泊、ホテルの食事も高額でいずれ飽きが来る。家族でホテルに泊まるには1客室ではせまい。100㎡くらいのコンドミニウムが1ユニット1-2億円（上代）くらいで販売されるならば、タイムシェア可能と言えるかもしれない。主要な市場属性を、US型タイムシェア型住宅は「滞在志向・キッチン必須」、JP型会員制リゾートクラブは「ツアー（移動）志向・キッチン不要」と位置づけてみよう。日本のUS型タイムシェア型住宅の購入者はJP型会員制リゾートクラブの購入者と全く別と考えるべきか、同一顧客群が両方のニー

ズを持っているのか。つまり、彼らは国内ではJP型会員制リゾートクラブの取得者つまりはツアー志向、外国ではUS型タイムシェア型住宅の取得者つまりは滞在志向なのか、そこは分からない。

しかし、ハワイにおいて日本向けにタイムシェアが売れていることから、日本市場でもキッチン必須というニーズが育っていたと考えられる。

また、タイムシェアはセールスプロモーションがすさまじい。プロモーション方法は認知科学的にもかなりチェックされているようだし、プログラム化もされ、説明会に来た見込み客（見込みの程度には、ばらつきがある）に対面する担当者は相当にスキルアップされている。

街角の不動産屋がいう「ワイキキのコンドミニアムホテル耐用年数100年説」は、楽観的で勇ましいが、そこには若干の危惧がある。

タイムシェア所有者のタイムシェア、即ちバケーションクラブへの支持の度合い、また、現タイムシェア所有者に代替する世代のサイト（この場合はワイキキ）への支持度が、消費者が安心して取得出来るタイムシェアであるための、条件になってくる。

3：交換会社からみたタイムシェア

タイムシェアの普及には交換制度が大きな役割を果たしている。「タイムシェア型住宅報告書」によれば¹⁸、国際的な交換プログラムを運営する主要な企業が3社あり、表にまとめると下記のようなになる。

表 主要交換会社について

会社名	日本との提携	創立・本社	加盟リゾート・加盟世帯	主要得意先
RCI ¹⁹ (RCI.LLC.) ^①	あり ²⁰ 80Sites	1974年 パルシパニー ^④	3700Site 300万世帯超	Hilton ウィンダム等
Interval Int ²¹ . ^②	なし	1976年 マイアミ ^⑤	2300Site 200万世帯	Disney FourSeasons等
TPI ²² (Trading Places Int.) ^③	なし	1974年 ラングーナ・ニゲル ^⑥	不明	独立系

(注) ①はNY証券取引所に上場のWyndham Worldwide²³、②はNASDAQ上場InterActiveCorp(NASDAQ:IACI)²⁴の各傘下、③は独立系。また、④はニュージャージー州、⑤はフロリダ州、⑥はカリフォルニア州に所在。加盟リゾート数はSite単位。IIの得意先のDisneyは2010.2月現在RCIに変更している。

証券取引市場に上場している主要なタイムシェア交換会社は世界に2つあり、そのひとつがRCI(旧会社名:Resort condominium International)、もうひとつがInterval International(II)である。

¹⁸ タイムシェア型住宅研究会「タイムシェア型住宅報告書」、8-9頁。

¹⁹ <https://www.rci.com/RCI/>

²⁰ <http://www.rci-japan.co.jp>

²¹ <http://www.intervalworld.com/web/cs?a=5>

²² <http://www.tradingplaces.com/>

²³ <http://www.wyndhamworldwide.com/>

²⁴ <http://www.iac.com/>

タイムシェアの交換は、交換会社が介在しなくても、同一ネットワーク内（例えばHiltonのグループ内）や異なるネットワーク間（例えばHiltonと日本の東急ハーベストクラブ）で交換が可能である。自社でネットワークが組めるほど多数の施設があれば、タイムシェア所有者の利用の柔軟性欲求の充足になるので、タイムシェアのセールスプロモーションとしても有効である。また、充実した自社ネットワーク相互がアライアンスを組むことで利用の柔軟性が増す。

タイムシェアの場合も、ネットワークの要素は多いほど効率が良いので、大手の場合であっても、個別に独立したネットワークをもちながらも、それ自体を、大きなネットワークに組み込ませたほうが得策ということになる。

タイムシェア購入者が選択肢を多数持ちたいとなると、交換会社を介した交換が便利である。国際化で交換先が多様化すると共に、タイムシェア所有者も国際的な交換を好む。多様な交換が増加するほど事務作業も増加し、自前の情報システムを抱えているとコストアップになる。従って、開発会社は、通常、サイト（Site/リゾートの所在地）毎にRCIかIIのいずれかの交換会社と契約する。交換会社はサイトにあるプロパティ毎に交換会社の基準に従って審査を行う。ポイント制の場合も、この審査基準に従って、異なるネットワークのポイントをいわば両替する機能を果たす。その上で、各サイトのタイムシェア所有者が所有者の資格で、サイトが契約した交換会社の会員になる。この会費は管理費のなかで請求されると共に、交換内容に応じて、交換成立の都度、手数料を支払う。そして交換対象はタイムシェアだけでなく、交換会社が独自に用意する対象もある²⁵。

タイムシェア事業に大きな影響をもつ交換会社の実態はあまり知られていない。関係先のホームページを注記したが、会員向けのサイトであり各社の様子は見えにくい。そこで、可能な範囲でRCIJからみたUS型タイムシェア型住宅とJP型会員制リゾートクラブを比較しながら、交換から見て、消費者が安心して取得出来るタイムシェア事業のスキームを模索した。

以下の項では、RCIJ関係者の話をもとに、調査者の今回のハワイでの調査、オーランドやサンディエゴなどでの経験も含めながら報告する。

3-1 : RCIJの概況

RCIJ (RCI Japan) は、日本でタイムシェア交換の実務を行っている唯一の交換会社である。RCIJ社長は佐治肇氏である。

- a) 1981年に名古屋に創立。RCIJはRCI NA (North America : 北米本社) とライセンス許諾契約を結んだ第一号である。RCIのライセンシーとして交換業務を開始した。
- b) 従業員12名。会員約8.9万人、会員会社数42、リゾート数90（内リゾートトラスト(株)(以下RTと表示)リゾート38)、売上8.4億円、経常利益1.7億円。

²⁵ 調査者から見ると、この交換システムは、想像以上に複雑である。複数の運営会社（≒開発会社）、交換会社会員としてのタイムシェア所有者、そして交換会社自身、それぞれの利害が絡むからである。交換会社のプロパティ評価はタイムシェアの商品差別化を促す。AとBだけの単純な対称交換だけではない。あるタイムシェアプロパティのタイムシェア所有者が一斉に他のネットワークと非対称交換が始まると、ポイントの流出がおき、ポイントだけの決済だけでは終わらない。一般通貨での決済が必要になる。そうなると、「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」の登記の意味がますます薄れ、タイムシェア業界自体が新たな段階に入る可能性もある。消費者が安心して取得出来る事業のスキームを模索する時に留意すべきである。

- c) 日本からの Outbound は、ハワイ 77.5%、ハワイ以外の米国 7.9%、オーストラリア・タイ各 1.2%、カナダ 1.0%、メキシコ 0.9% などである。ハワイのうち 64.7% がオアフ島、20.2% がハワイ島である。また会員の 94.1% がリゾートトラスト株式会社の会員である。
- d) RCIJ のセールスポイントは以下の通りである。
 - ①日本のバケーションオーナーシップに 28 年間の経験がある。日本のプレミアムメンバーの扱い方を熟知しており、日本で唯一の国際的交換会社である。
 - ②グループ会社 26 社かならなるリゾートトラストグループのメリットが享受出来る。
 - ③US 型タイムシェアのウィンドラムやシェルズのバケーションクラブへのサービスを用意している。
 - ④RCI 加盟リゾートの特徴を周知徹底するために、会員に雑誌を提供している。

3-2 : US 型タイムシェア型住宅と JP 型会員制リゾートクラブの比較

- a) JP 型会員制リゾートクラブと US 型タイムシェア型住宅の最も大きな違いは年会費の位置づけである。JP 型会員制リゾートクラブでは主として優先予約権の確保を享受するためだが、US 型タイムシェア型住宅では宿泊料・税・その他修繕積立金相当の経費負担である点である。尚、昨今では US 型タイムシェア型住宅の原則である Weeks タイプの進化形である Points タイプが増加傾向にあり、従来の 7 泊単位に加え、1~2 泊から利用出来る柔軟性を持たせるだけでなく、クルーザー等タイムシェア施設以外への交換を始めるなど、「余暇のポータル (入り口)」的意義付けを強めている。
- b) JP 型会員制リゾートクラブの場合は、たとえ会員 (オーナー) であっても、利用の度に会員価格としての利用料を支払う。これは実質的には利用実費であり、各施設のハウスキーピングやリネン・アメニティ等の費用に充当される。従って JP 型会員制リゾートクラブでは年会費を支払うこと = 優先予約権の確保の色彩が強い。なお、通常想定される価格 (市場価格) と会員価格との差額は、会員権価格として入会時に支払う価額として認識される。
- c) 一方、US 型タイムシェア型住宅 (Weeks) では利用に関わらず、7 泊分の利用料とその他経費 (税や修繕積立金) を年会費として一括前払いする。こうしたケースが事実上の基準 (defacto) になっており、その金額はタイムシェアの購入価格にもよるが、約 5~10% になることが多いと感じられ、また、利用の際には僅少なホテル税 (州税) を支払う場合もある。従って、US 型タイムシェア型住宅における年会費は、宿泊料を含めたコスト全額の前払いのイメージであり、Weeks タイプではそれが最も顕著となる。ポイント制の場合でもその性格は同一であり、ただ利用面により柔軟性を持たせた会員権という性格が強くなる。
- d) US 型タイムシェア型住宅 (Weeks) は厳格に 7 泊単位で運用しているが、ポイント制の場合は平日と休前日休日を分けるスプリットウィーク制度 (チェックイン日は、3 日間滞在時は土曜日、4 日間滞在時は火曜日など) や、場合によっては 1 泊単位から交換利用が可能である等、柔軟性を持たせたものが多い。ポイントを併営しているレギュラーのホテルの宿泊権に交換することも認めているクラブもある。従って、最大の差異は宿泊料全額を予め支払うか支払わないかという点にある。尚、日本における US 型タイムシェア型住宅の代表格であるサンダンス・リゾートクラブの利用は 1 泊単位からという商品構成の視点は、交換と言う視点から見ると US 型タイムシェア型住宅のポイント型の典型といえる。

3-3 : US 型タイムシェア型住宅との日本市場での交換の問題点

ここでは、US 型タイムシェア型住宅と日本型タイムシェアとの交換について考える。US 型タイムシェア型住宅においては、等価性の考えに則って交換を行うのが原則であるが、これをUS 型タイムシェア型住宅と日本型タイムシェアとの交換に適応しようとするときに、何を基準として等価とするのかという問題が生じてくる。これには、日本と米国とでタイムシェアに求める価値の違いが大きく関係している。

3-3-1 : 宿泊からみたタイムシェアの日本と米国の差

- a) 日本と米国の余暇観の違いに起因する問題が大きい。米国では自らの加盟するタイムシェア施設は13ヶ月以上前から予約をすることが出来る。即ち、1年以上前から翌年の休暇の計画を考える。日本では「たまたま来週休みが取れる」という発想である。しかも多くの場合、1泊とか2泊の短期間である。事前に計画して連続休暇を取るのではなく、休日が連続するお盆・年末年始・5月の連休を計画的に消化しようとするから、特定の期間に集中する。
- b) 米国年会費（修繕積立金・大規模修繕金を含む場合もある）は管理費として一括で支払う。その上で実際の予約を行うことになる。優先予約権の確保に留まるJP型会員制リゾートクラブの年会費はUS型タイムシェア型住宅に比べれば安くなるはずであるが、何とも微妙である。

下表は、試しに維持費用（JP型会員制リゾートクラブ年会費とUS型タイムシェア型住宅管理費）を比較しようとした。結果は単純な数値にはならない。

事例	単位	価格① 1000\$	維持費② \$	②/① %	Week③ \$
a)	東北地区 P1	70	1,000	1.43%	670.8
b)	東北地区 P2 *	260	2,500	0.96%	1,545.8
c)	東北地区 Q1	53	1,000	1.89%	882.0
d)	関東地区 R1 *	140	1,800	1.29%	2,216.7
e)	関東地区 R2 *	300	3,100	1.03%	2,216.7
f)	Waikiki S 2BR/PENTHO 米国 E 2LX NY *	105	1,182	1.13%	1,182.0
g)	Waikiki T 2bd. dx Upper 14-21th 週 *	325	999	0.31%	999.0

(注) 宿泊人数4名の場合のユニットあたり7泊分の室料相当額。\$120円で計算。*は100㎡超。

①は会員権の価格を示す。これらは立地の差による影響が大きく一概にどちらが高いとは言えない。
②は維持費を示す。先にも述べたとおり、日本型では利用実費を含まないが、米国型では利用実費込みである。日本の施設の場合、利用実費が日単位室料で設定されている場合は週建てに換算し、また、人日単位の場合は4人泊の1週分に換算してある。そして、②を宿泊可能数で割って日建て管理費を1週間分に換算し、それぞれを加えて③Weekを算出した。維持費に対する米国型と日本型との違いも大きな隔たりがある。米国型と日本型とでは、ハウスキーピングといっても、作業内容が異なる（US型タイムシェア型住宅は日常の生活の延長なのでホテル客室のようなハウスキーピングはない）ので何とも言えない。

- c) 利用実費をその都度払う JP 型会員制リゾートクラブの方式は、US 型タイムシェア型住宅との交換普及という点でマイナスになる。先に払うか後に払うかの差であって、実質的には同じことだが、交換制度の枠組みのなかでは、先払いでないと回りにくい。既に触れたように、US 型タイムシェア型住宅 (Weeks) では管理費に 1 週間分の利用料が含まれる。利用料 (利用実費等) は利用の如何を問わず前払いである。従って US 型タイムシェア型住宅所有者が交換会社を通じて提携関係にある JP 型会員制リゾートクラブ施設を利用する時に、US 型タイムシェア会員は原則としてその施設の利用料を別途支払わなくて済むこととなる。US 型タイムシェア型住宅から利用料を取るとなると US 型タイムシェア会員にとっては利用料の二重払いとなり、これは US 型タイムシェア会員に不公平な交換となるからである。

ただし、これをそのまま日本のリゾート会社にあてはめると、今度は日本のリゾート会社にとって負担となる。日本のリゾート会社は料理・飲食の提供等により得られる収益により、これを補填しているのが実情である。

- d) 同様な問題は他のアジア諸国においても生じている。例えば韓国の余暇事情も日本と同じであり、それを基にしたリゾート会社の運営方式も同様である。韓国の RCI 会員は年々減少をしているのもこの事情があるものと推察される。

3-3-2: タイムシェア評価に見る日本と米国の差

- a) JP 型会員制リゾートクラブの施設と US 型タイムシェアの施設における設備差は大きな問題である。JP 型会員制リゾートクラブでは旅館の延長線でそこでは食事を提供することを前提としている。ほとんどの場合、キッチンが備え付けられていない。一方、US 型タイムシェア型住宅ではキッチンが設けられており、原則として自炊である。

米国のタイムシェアはバックパッカーから、ホテルの延長という間隔で利用する人まで、顧客も多様である。バックパッカー系の US 型タイムシェア型住宅所有者が、そのつもりで日本のリゾート施設を訪問すると、この設備の差異に驚く。これは無理もない話であるが、文化の差であって如何ともし難い。

- b) 交換会社を通じたタイムシェアの交換は、交換会社によるプロパティの評価が前提になる。どういう基準かは公表されていない。無論、RCI も、RCIJ も公表していないが、ハワイで評価を受けたタイムシェア関係者の話を総合すると、概ねユニットの物的な基準による。これは RCI が会員に配布する Directory (英語版) の凡例をみれば想像がつくことでもある²⁶。Bed Room の数 (日本的に言えば 1DK か 2DK かそれ以上かであって、単純に Bed の数ではない)、各 Bed Room に Bath があるのかないのか (各ユニットではなく、各ユニットのなかの Bed Room に Bath があるかどうか)、キッチン (本格的なものだと 40 m²以上はある)、リビングルーム (キッチンの 2 倍は欲しい) など。
- c) 四季がはっきりしている日本ではハワイなどに比べ、季節変動/Seasonality が重要な要素になる。軽井沢や日光の稼働は夏季と冬季で大きな差があるが、ワイキキなら冬季が高稼働期だが、夏季も日本人が好んで訪れるため、さして差がなく通年で稼働が高いといえる。

²⁶ 著作権の関係でここでは紹介出来ない。

- d) 短期間の休暇を利用して、日常の生活から逃避したいと考える日本人と長期の休暇を家族と共に普段の生活の延長で楽しもうというアメリカ人とは全く意識が異なる。米国型のタイムシェア所有者にとって、ユニットの中で食事を作ることは重要なのである。従って、食材を買い出す街もしくはショッピングセンター等が近くにあることが重要となる。
- 一方、JP 型会員制リゾートクラブでは、逆に食事をレストランで取ること自体が目的になる。静かで落ち着いて界限から離れた方が良い。

3-4 : 交換から見た消費者が安心して取得出来るタイムシェア

他のタイムシェア所有者が交換したくなるようなプロパティを企画・建設する能力のある開発会社の提供するタイムシェアの会員になることが大切である。これは必ずしも従来の高級旅館が高い評価を得られるとは限らないのである。

「IV」タイムシェア型住宅供給に向けての検討事項

1：資産価値計算の実施

ここではクラブ資産の「時価」を検討する。既に検討したように、ワイキキのコンドミニウムホテルと越後湯沢のリゾートマンションの価格推移は好一対である。90年前後のワイキキの100㎡ペン트ハウスが100万\$であったものが2010年でも100万\$の呼び値であったのに対し、越後湯沢のリゾートマンションは90年後半5000万円で販売されたものが、500万円以下になっている。これに減価償却を加味すれば、その開きはさらに拡大するだろう。

しかしながら、クラブ資産は価格のみで評価されるとは限らない。日々の運営が、クラブのメンバーとクラブ資産に間に支持的な関係が形成されるのであれば、それは高く評価されてしかるべきであると考えられるためである。

この調査では、売上の傾向から支持的関係の有無について推測を試みた。

1-1：資産価値計算の目的

JP型会員制リゾートクラブは、クラブ施設という資産に運営というサービスを付して、区分された所有権を持分共有（以下共有制）にして小口化するか、あるいは預託制によって資金を集めてクラブ資産取得の対価にしている。このうち、預託制にも利点が認められるものの、運営会社（≒開発会社）の経営破綻に預託者である会員は対抗の手段がなく、実際に破綻するケースもあった為、市場におけるマイナスイメージが強くなった。日本の市場を支配したいいわゆる「不動産神話」により、開発会社は預託制を支持したが、キャピタルゲインが見込めない状況では、会員の退会時に、預託金の全額返還という約束は守りにくい。一方、区分所有権の持分共有の場合、キャピタルゲインが見込めなくても、共有持分そのものは消滅しないので、預託制に見られたダメージは起きなかった。従って、JP型会員制リゾートクラブの主流は共有制になったのである。しかしながら、共有制にせよ預託制にせよ、会計的にはクラブ資産が「減価」という事実を、開発会社も会員（消費者）も認識しなければならない。会員（消費者）と開発会社の間でこの減価をめぐる認識に齟齬が発生すると、クラブ運営がその対応に追われ、そのために人件費やその他の一般管理費が発生するので、クラブ資産の更なる評価減を招くことがある。

共有制の場合、その所有者たる会員は、クラブ資産の持分を共有しながら使わずに管理費（狭義）を払い続けると、「なぜ会員権を持っているのか」と自問しがちである。使ってもいないのに減価することに納得していれば良いが、なかなか納得しない会員も出てくる。そこでクラブ資産の評価、とりわけ、減価の状況を良く知ってもらう必要がある。

またキャピタルゲインの話はタブーである。US型タイムシェア型住宅の販売でも、キャピタルゲインはないことが多いため、タイムシェア型住宅は投資には向かないものであり、所有者自身が利用することに意味があるということを強調している。また、US型タイムシェア型住宅では毎年使うことが前提だから、管理費（その年の利用料一式を含む）は前納するのが主流となっている。US型タイムシェア型住宅の管理費は、JP型会員制リゾートクラブでいうと管理費（狭義/固定資産税や共益費など）と利用時点での利用料の支払いの両方が含まれる。この点、JP型会員制リゾートクラブは、管理費（狭義）は前納だが、利用料は利用時点での支払いである。この方が合理的な一面もあることも確かである。なぜなら、実際にタイムシェア型住宅を利用するかどうかは別として、所有権を有することによって「行きたくなれば、いつでも行ける」という状態に満足という場合もあるためである。

消費者が安心して取得するには、前提として、使っても使わなくても減価するという事実を理解した上で、自分で取得して良かったといえるかどうか肝要である。

1-2：クラブ資産に対する会員の支持度による評価

クラブ資産は、財務会計的には減価するものではあるが、そのことによってクラブの目的から見たクラブ資産の評価が減少するとは限らない。

クラブ資産はそのクラブの会員からどれだけ支持されているのかで評価される。この場合の支持とは、以下のように整理出来る。

- a) 実際によく利用されている
- b) 会員は「行きたくなれば、いつでも行ける」という状態に満足している
- c) 退会者が相対的に少ない
- d) 利用者カード（アンケート）の記載内容が好意的である
- e) 管理費等の支払いが順調である
- f) CS（顧客満足度）調査などから満足している様子が見て取れる
- g) 会員から積極的な提言がある
- h) 既存会員の紹介で新規の会員権が売れる
- i) 会員の周囲がクラブ施設を何らかの程度に羨望の目で見ている
- j) 総支配人以下クラブ施設の運営スタッフがクラブ施設の目的を心得ている
- k) 建築物そのものに文化的な価値がある
- l) その他

このような要因は、いかに時価会計とはいえ財務会計的には評価しない。取得原価主義ならほぼ無視される。DCF計算なら会員の支持が高ければ将来のcash-inが順調に行くと表現することも可能である。ただしその見積もりは難しく、少なくとも支持度が每期**%ずつ上昇するとか、下降するとかの記述はあまりにも現実離れする。しかしながら、現実離れしない記述とは何かと問われると回答に窮する。そしてこの問題を扱うには経験に依存するしかない。

例えば、小売や料飲業では顕著に現れる「オープン効果」がある。これは、新規開店して数日は行列が出来るなど、盛況となる効果のことである。業界人は「オープン月のX倍が年商になる」という。正確には当たらないが、全く外れる訳ではない。そして、日々営業を繰り返すうちに、週間ないし毎月の大きなリズムをつかんでいく。POS データからある程度正確な売上予測が可能になる。競合店が登場する。セールスプロモーションの戦いがある。そして、日々営業を繰り返すうちに、落ち着き初め、新たな均衡状態を得る。そして、問題が何も無くても市場が店に飽き、リニューアルが必要になるという次第である。

JP型会員制リゾートクラブにあっても、小売や料飲業に比べれば緩慢ながら、クラブ施設開業の折から一定期間は「オープン効果」がある。そして徐々に落ち着いてくる。競合施設が出来る。会員の関心はそちらに向く。大きな博覧会やスポーツイベントがあればクラブ施設の利用すら減ることもある。しかし、いつかはある程度戻るし、また戻るように催事を組む。セールスプロモーションをかける。このようにしてオープン時の利用を頂点に時間が経てば漸減し一定の状態に落ち着く。これはある種のクラブ資産に対する「正当な退避モチベーション」である。これが生起する要因は、a) 飽き、b) 新施設の開業による交換利用、c) 既存施設との交換利用（交換会社を通じての交換を含む）d) 景気の変化 e) 土休日

ごとの台風の上陸と、その他の気象上の要因 f) その他により、クラブ施設に向かおうとしない動機が生まれる。これに対して運営会社（≒開発会社）は、会員サービス費、広告宣伝費などの対策費用を使って利用促進を図る。

この他に家庭の事情やレジャーの原資となるカネハヒマ（discretionary income・fund と free time・off-time の積）の減少とか本人の要因もあるが、これは除外しよう。

要は、消費者が安心して取得出来るタイムシェアとは、このような「正当な退避モチベーション」が働いて、一定の均衡状況に落ち着くことが見込めるような運営をするクラブ施設である。しかしながら、このことをクラブ施設開業前に予め保証するのは至難である。また、その均衡状態は一定の「雰囲気」をかもし出すので、それに対する本人の好みがある。最終的には、開発会社の事業歴や開発案件のコンセプトを参考に本人が判断することになる。

1-3 : オープン後の売上推移と指数関数

開業以来の OLC（オリエンタルランド）の売上の推移を基に考察を進める。OLC は 84 年に TDL（東京ディズニーランド）を開業した。千葉県が公有水面埋め立てで造成した土地を、OLC（京成電鉄 51%、三井不動産 49%）に払い下げた時、遊園地を作ることが条件に付いた。その後の税収における TDL の占める割合を考えると、払い下げ価格がただ同然であったとしても、政策的には正しかった。

しかしながら、ホワイトカラーにとって住宅開発用地なら安全な事業であったが、遊園地となると手に負えなかった。払い下げの 75 万坪のうち、25 万坪を使い、よく知られているように、三井不動産は、周囲の反対を押し切って、ロイヤルティ売上の 10% で WDP (Walt Disney Productions) とライセンス契約をした。WDP の企画では TDL は 1800 億円近い投資になり、1500 億円の融資が必要になった。当時の三井銀行にそれだけの資金を用意する実力がなく、また、当時の東京の財界は遊園地ごときに億 4 桁はほとんどないことと考えていたため、IBJ (日本興業銀行) が主幹事、三井銀行が保証、22 行のシンジケートローンによって資金調達出来た。この固定資産が誘った入園者数が別図である。

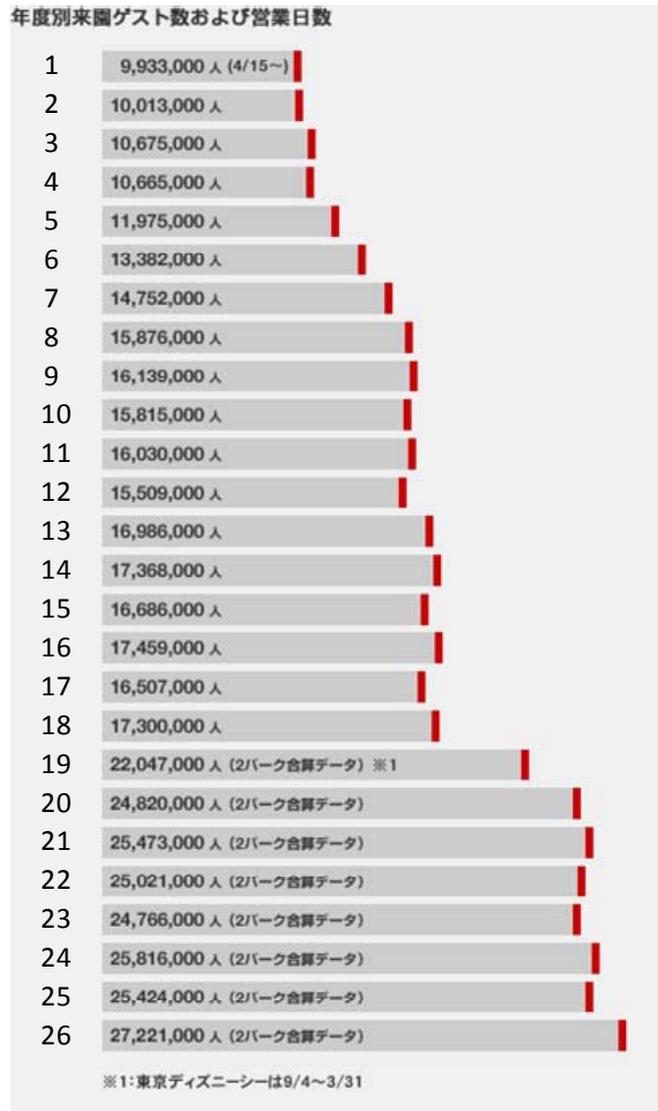


図 OLC の入園者推移

(注) オリエンタルランド入場者の推計 <http://www.olc.co.jp/company/guest/index.html>

この図から、①これだけ投資した固定資産であっても入園者数 1700 万人前後で落ち着いていること、つまり客単価 1 万円とみると、売上は一定額 (TDL の場合は 1700 億円台) 付近で伸び悩むこと、②その売上を維持するのに様々なセールスプロモーション費用を投下して試みていること、を読みとることが出来る。そして、1700 億円以上の売上を改めて稼ぎ出すには、また別途の固定資産 (ざっと 3000 億円の TDS (東京ディズニーシー) への投資) が必要になる。その変革に企画・開業前後から約 10 年-15 年を要している。これは事業のライフサイクルを意味する。

JP 型会員制リゾートクラブの「クラブ資産」も似たような運命をたどるものと考えられる。事例として、200X 年に開業した会員制リゾート Z について、宿泊施設の年間売上と宿泊人数を示す。

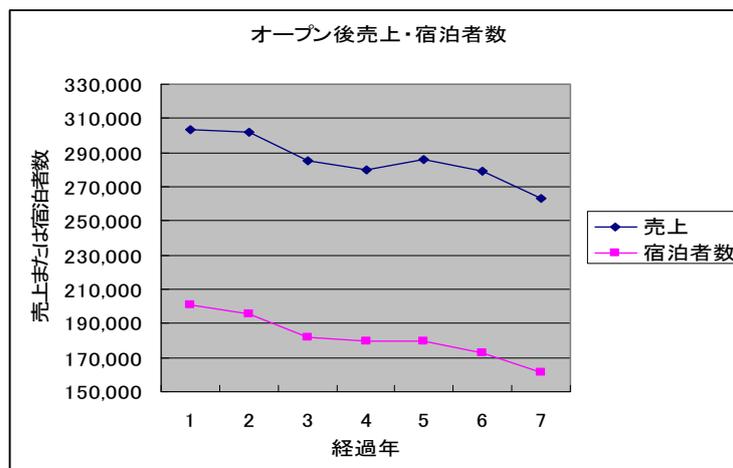


図 会員制ホテルZの売上と宿泊者数
 (注) 売上は利用実費と食堂売上の合計。単位 10 円。

縦軸に売上金額とか宿泊人数を取り、横軸に時間を取ると、緩やかな右下がりの指数関数が描ける。ある種のゾーンに接近し均衡しはじめる。この一種の均衡状態が、クラブ会員や従業員その他構成員にとって受容可能な状況ならば、これがまさしく、消費者が安心して取得出来る事業のスキームの到達点になるのである。

新規施設の開業による既存施設よりの利用客の流出については、新規開業施設開業で会員数は増加するから、全体の会員の利用率が一定ならば、新規店への誘導は起きないはずである。実際には利用率が減少していくことになる。

JP 型会員制リゾートクラブの顧客は基本的に TOUR 型であって、行動プログラムは他者が用意して本人が選択する。STAY 型のように、一定の条件が与えられたら、そこを動かずに、何日かの行動プログラムは自分で設定する。TOUR 型の方が飽きやすいというのは、ひとつの前提になると考える。

1-4 : Monte Carlo simulation を援用した試算

上記の評価基準に沿って具体的な事例を基にモデルを作成し、モンテカルロシミュレーションを用いてこの施設に関するキャッシュフローの将来予測を計算した。

この施設を仮にホテル X とする。ホテル X の実際の宿泊数の経年変化を図 1 に示す。

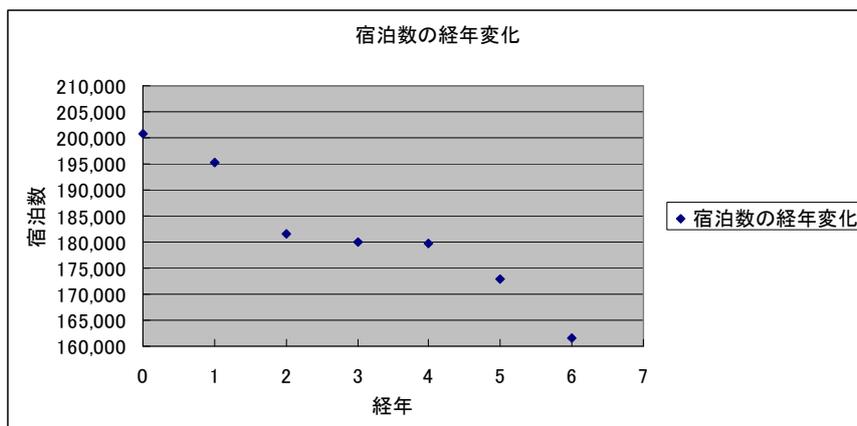


図 宿泊数の経年変化

上でも指摘したように、年間宿泊数は、最初の3年間で徐々に減少し、その後一定値へと近づく傾向が見られた。はじめの3年間の宿泊数の減少は、退避モチベーションに基づくものと考えられる。その後最後の年を除けば、宿泊数は減少しつつ一定値へと収束してほぼ横ばい状態が続いている。最後の年の減少は、この年のリーマンショックに端を発する世界的な金融恐慌の影響を受けたものと考えられる。施設の開業から、数年の間宿泊数が徐々に減少し、その後一定値へと漸近する挙動は、他の施設でも一般的に見られる現象である。最後の都市のデータは予測困難なリスクにより引き起こされた結果であるとしてこれを除外し、残ったデータから、宿泊数の値 (y) の経年変化 (x) が以下の式(1)で近似出来ることを確認した。

$$y = A + B \exp[-x/T] \quad (1)$$

式(1)において $A=173303$, $B=24177$, $T=2.755$ として得られた結果を実際の宿泊数データと共に一つのグラフに表したものを以下の図2に示す。 A はこれから先の将来に近づく(漸近する)であろう年間宿泊数を表しグラフの線を右に向かって外装していった時に近づく値である。 A を漸近値と呼ぶことにする。 B と T は、それぞれ開業からの何年間かで減少するであろう宿泊数の大きさと減少の速さを表している。具体的には、グラフにおいて開業当初の宿泊数(グラフの線とy軸の交点)から A を差し引いた値が B になっている。一方 T は開業当初の宿泊数 B から将来来るであろうと期待される宿泊数 A の値に近づくまでの時間的目安を表している。 B と T をそれぞれ減衰率、減衰速度と呼ぶことにする。漸近値は、この値が大きいくほど、施設に対する上記の支持度が高いことを示しており、逆に B は上記の退避モチベーションの大きさを表していると考えることが出来る。 T の大きさは、支持度と退避モチベーションのどちらかというよりも両者の釣り合いによって決まると考えるのが妥当であると考えられる。

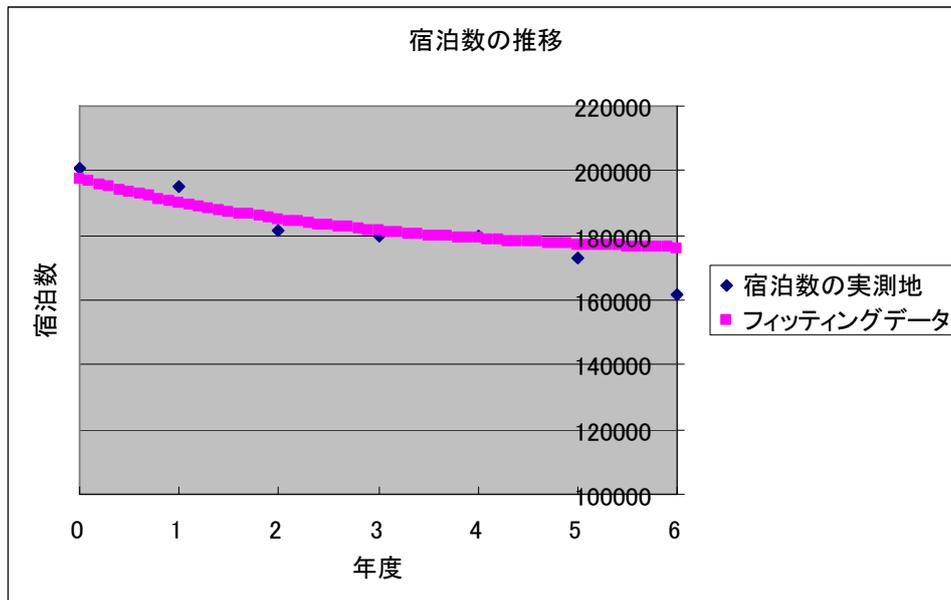


図2 宿泊数の推移

このような宿泊数の推移を前提とした時に、施設のキャッシュフローに関して将来予測を可能にするモデルの構築を行うことがここでの目的である。キャッシュフローに影響を及ぼす項目は様々あるが、これらの一つ一つが宿泊数に応じて変化しているわけではない。図3に宿泊売上と宿泊数の関係を示す。容易に想像がつくことだが、宿泊数が多いほど宿泊売上は高い。

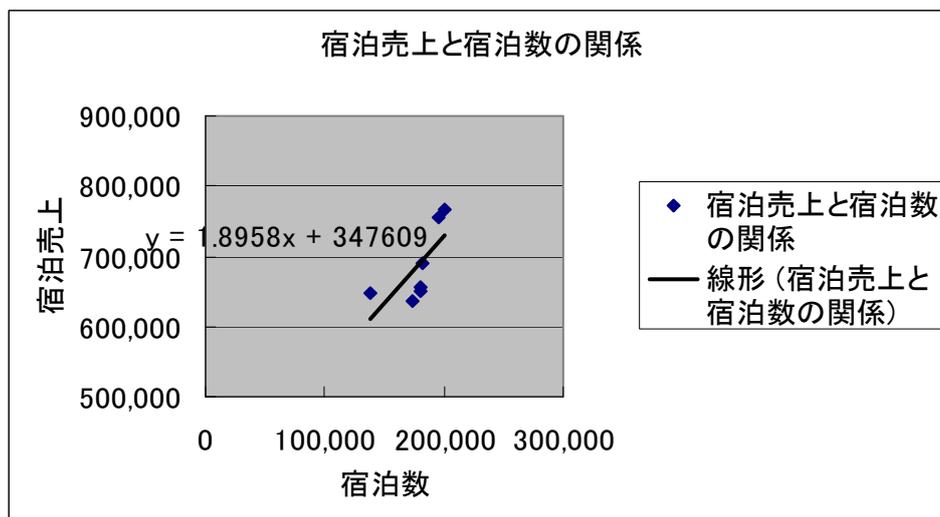


図3 宿泊売上と宿泊数の関係

しかし、宿泊売上と宿泊数とは必ずしも強い相関があるとはいえない。図に示したデータをもとに宿泊売上と宿泊数の間の相関係数を求めたところ0.714であることがわかった。このような場合、宿泊数

に比例して増加する部分が、全体の 71.4%とし、それ以外の変動部分は、幾何ブラウン運動により変化しているとして宿泊売上の予測を行った。具体的には、一般性を保つため、上記相関係数を r とし、 n 年における宿泊売上 y_n を宿泊数 x_n で表す式

$$y_n = \alpha x_n r + (1-r)(1+\beta)y_{n-1}$$

を用いて計算した。ここで α は 1 泊あたりの宿泊売上の値であり、 β は宿泊数に対して相関を持たないリスク要因からくるものであり、

$$\beta = \mu + \sigma N(0,1)$$

で表されるとした。ここで、 $N(0,1)$ は標準の正規分布を表す。

キャッシュフローに影響する項目のうち、宿泊数との相関が不明確であり、明確な依存性がないと判断されるものに対しては、一様分布を仮定するなどして適当な仮定を置いた。そのような項目の例として、給料手当と宿泊数の関係を図 4 に示す。図から明らかなように、宿泊数が増えても必ずしも給料手当が増えてわけではなく、むしろ減少しているようにも見える。相関の程度は大きいものではなく、宿泊数の増加に対して給料手当が減少する明確な理由も存在しないことより、このような項目には一様分布を当てるとして、将来予測を行った。

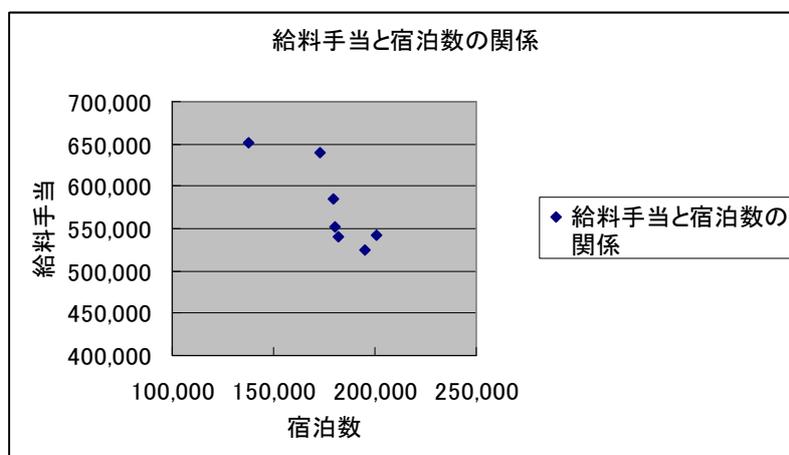


図 4 給料手当と宿泊数の関係

得られたシミュレーションの結果を以下の図 5 に示す。



図5 利益分布のシミュレーション結果

これは、すでに分かっているホテルXの利益の経年変化のデータからデータの最終年より5年後のホテルXの利益の分布を表している。平均で240,000(千円)から250,000(千円)の利益が得られると推定される。これは、開業初年度の利益611,933(千円)の半分以下の値である。上でも述べたように、この予測には、リーマンショックに端を発する経済恐慌の影響が見られるとして排除した最終年度の宿泊数データを用いることなく他の年度のデータから宿泊数を予測して出したものであり、こうした経済要因が影響を及ぼすとした場合、この予測値はより下方にずれる可能性がある。

いずれにせよ、実際のキャッシュフローを予測して宿泊施設の価値を判断することは、単に不動産としての価値のみを捉える評価法に比べ、より施設の実態を反映した評価法であるといえる。

2：管理組合と運営会社との安定的関係

US型タイムシェア型住宅のタイムシェア法の特定週制でも、JP型会員制リゾートクラブの区分所有法による持分共有制でも、ひとつのユニットを複数で所有し利用することには変わりはない。ユニットと所有者が「1：多」の場合、「1：1」では見られない問題が発生する。ことに、区分所有法による管理組合の制度が、JP型会員制リゾートクラブにも適用される。ハワイ州のタイムシェアがコンドミニアム法のAOAOと無関係ではないのと同じことである。

運営会社(≒開発会社)は管理組合と良好な関係を維持したい。管理組合は運営業者を任意に選択出来る。しかし、JP型会員制リゾートクラブの場合(US型タイムシェア型住宅であっても)、開発会社が開発したプロパティを、開発会社は自ら運営することを期待している。開発会社や管理組合がそれぞれの思惑から反発しあい、あるいは両者が結託して、何らかの形でプロパティを毀損するようなことがあれば、後ろ向きの仕事ばかりが増え、タイムシェア所有者に積極的な満足を与えることは出来ない。これは何としてでも避けなければいけない。

日本または米国でタイムシェアの企画・建設・運営の経験をベースに、このIV章では、JP型会員制リゾートクラブの運営問題を検討する。JP型会員制リゾートクラブといっても、必ずしも旅館型の延長ではなく、コンドミニアムホテルを基本にしたJP型会員制リゾートクラブの運営である。

2-1：集合住宅の延長によるタイムシェア管理組合の難点と法整備の必要性 A ホテルB 社長

管理組合の理事をみだりに選任・変更する余地を残してはならないという、管理組合不信論である。この場合、「みだりに」の範囲が難しい。運営会社は固定費を抱えており、タイムシェア施設のオープン時から営々と築いてきた運營業務が、管理組合の理事の気まぐれで、ある日突然なくなる恐れがあるということは、運営会社の経営を不安定にする。そして、結果的にタイムシェア所有者も困るのだから、管理組合の運営会社に対する運営委託は、特に開発会社がそのまま運営会社になったような場合は、ある種の継続的原則が貫かれるべきである。従って区分所有法がそのまま condominium ホテルやタイムシェアに適用されるべきではない、という意見である（詳細はⅦ章参照）。

【ヒアリングの要旨】

- 1：タイムシェアのユニットに価値があるのはハウスキーピングが整然となされているからだ。
(注) タイムシェアは油断して運営をなおざりにすると、ハウスキーピングが出来ていないユニットにタイムシェア所有者を案内することになりかねない。ハウスキーピングが整然となされ、これを維持し続けるには組合と運営会社の関係が良好な関係を保ち、両者がそれぞれ期待通りに機能しなければならない。
- 2：集合住宅を condominium ホテルやタイムシェアに換えるコンバージョン方式を実施しようとする場合には、区分所有法による管理組合の承認がいる。事業当初にコンバージョンに理解を示す理事が多数であっても、時が経つにつれて理事が改選され、理解のない執行部が出来ると、事業の遂行に困難が生じる。従って、管理組合が運営会社との契約をみだりに打ち切る余地を残してはならない。
(注) このことが極めて重要なのだ。
- 3：「タイムシェア型住宅報告書」の勧める信託方式も、利用権信託なら意味がある。ただし信託報酬が高すぎたら意味がない。
(注) 所有権信託だと意味がない。
- 4：組合員は総会に出席しないし、議決権行使に関心を持たない。委任状決議になる事が多く、特定の理事の意見や意向に傾きがちである。
- 5：管理会社の選定・変更は総会ではなく、理事会の決議事項だから、管理会社も理事会に遠慮して意見が言えず（規約により総会の決議事項のケースもあり得る。）、利用者にとってマイナスの結果になる。
(注) これが最も問題と考える。
(注) 運営会社の従業員、ことに幹部は理事会対策に追われる。
- 6：区分所有法に基づく管理組合の事業拒否に、いつも怯えなければならない。
(注) ここで打開策が必要になる。何か方法はないか。
- 7：消防法ひとつとっても宿泊と居住では許認可が異なる。完工したリゾートマンションにホテル基準の消防設備を要求されてもなかなか対応出来ない。（住宅とホテルの違いである。）
(注) 法整備の必要がある。

2-2：管理組合と運営会社の関係安定化と人的交流の必要性 C ホテル D 総支配人

管理組合と運営会社の関係は、法的には米国でも同じようなものであり、何も日本だけの問題ではない。定住ユニットとコンドミニアムホテルユニットの混在は運営を難しくさせるが、混在の例は数多くあり、問題が起きる都度、解決して行く他はない。平素から、運営会社は管理組合と人的交流を深め、理解し合うことは最も重要である。信託方式を援用したとしても、この問題を制度的に解決することは出来ないと考える。話し合い優位説である。

【ヒアリング要旨】

- 1：米国でもコンドミニアムには、コンドミニアムアソシエーション（管理組合）があり、タイムシェアにはタイムシェアアソシエーション（同）がある。プロパティの共有部分はコンドミニアムアソシエーションがコントロールしている。この部分は日本の集合住宅の管理組合と同じである。
- 2：全ユニットがタイムシェアの方が管理しやすい。しかし、現実には混在するケースも多い。共有部分の利用を巡っては細かい問題は常に発生するが、その都度解決していく他はない。
- 3：高額な管理費に比べて、管理会社はさして仕事をしていないというように、居住者が嫌悪感を持っていると、その不信感や不満といった要素がタイムシェアのユニットに集中する。
- 4：米国のようにタイムシェア法を設けても、この問題の解決にはならない。
- 5：コンドミニアムのイメージがゆったり感とすると、タイムシェアのイメージはわくわく感と考えている。
- 6：長期居住と週間生活では必要なものは異なり、混在させる場合は、共有部分の投資効率に考慮が必要である。

2-3：ある JP 型会員制リゾートクラブ Q の管理組合

P 社は Q など複数の施設を所有し、施設毎に管理組合を持ち、各々に理事会がある。オーナーは全員加盟施設の管理組合に加入する。年一回理事会を開催し、年間管理費の収支報告を行い、承認後全オーナーに書面で報告する。総会は、土地、建物その他付帯設備施設のうち、多額の費用を要する改良や修繕費、資産の処分、役員解任、その他の理事会が認めた会員利益に関する事項を扱う。理事会は年一回。予算および収支報告を行い、全オーナーに、議事録および決算書を開示する。500 万円以上の臨時の修繕費支出が生じる場合は臨時理事会にて承認が必要である。

理事長は運営会社の代表者が、理事 5 名と監事数名は大口会員および法人会員を充てる。理事長に運営会社代表者を充てるのは、宿泊事業では随時決済を要する事項が発生し迅速な判断が必要なこと、運営会社の運営益を会員に食事券等の配布などにより還元出来ること、会員と運営会社とが密接な関係を保つ必要があることをあげる。

P 社の一つの施設を例にとると、会員は約 1000 名、管理組合収入は 5700 万円、通常修繕維持管理費 4000 万円。管理費は、ホテル施設の土地・建物・その他付帯施設およびホテルファシリティ全般の維持管理、管理組合と運営委託会社が各折半で負担する水道、電気などの光熱費、大規模修繕のための積立に充てる。

現状の問題点として、昨今経済情勢の下で管理費未納者が増加傾向にあること、クラブ設立後 20 年経過し組合員が高齢化する傾向にあり利用率が低下すること、施設の老朽化による修繕費の高騰などがある。尚、未納者には運営会社が催促する一方、相続・譲渡により世代交代を積極的に行っている。

2-4：タイムシェア成立の前提条件＝管理組合の自治及び運営会社との安定的関係

管理組合と運営会社が安定的関係を維持出来ること、これがタイムシェア成立の大前提である。コンドミニウムの1ユニットの単独所有に比べれば、コンドミニウムホテルの1ユニットを単独所有している場合、その資産価値はプロパティ全体の管理運営の良し悪しに影響される。まして1ユニットを共有する場合は、JP型会員制リゾートクラブ及びUS型タイムシェア型住宅において、その不動産部分は登記により保全出来たとしても、運営が円滑に行われなければ、登記した不動産を実質的に保全したことにはならない。日本の区分所有は持分共有者が管理組合の設置を予定している。管理組合は区分所有法に従って自治する。このことは、持分共有に変えて、信託方式や社団方式を採用しても管理組合に相当する機関が必要になる。ただし、必ずしも持分登記は必要がないので、区分所有法に拘束されない自由があるという点で区分所有法とは異なる。

いずれの方式でもバケーションオーナー（＝不動産所有者ないし該当資金の支払い者）が何らかの自治組織をもつ。これらは管理組合と呼ばれることが多いのだが、事実上は、バケーションオーナーのクラブ組織でもある。その自治組織と運営会社との関係が安定していなければ、事実上、クラブのプロパティの運営、ひいてはそのクラブの運営が円滑に行われない。つまりはバケーションが享受出来なくなり、不動産の価値そのものが薄れる。

一方、プロパティの開発会社はプロパティのオープン後、運営会社として運営の任に当たることをも期待し、事業計画に含ませているのであれば、その動機を円滑に満たす必要がある。この開発会社の事業計画と自治組織がコンフリクトな状況にならないよう、事前に出来る限り措置を講じておかなければならない。ただしその措置には、万が一、運営会社が倒産するなどのリスクが発生した場合の措置も含まれる。これは登記だけでは保証されない。バケーションオーナーの自治意識がかなり重要な役割を果たすこととなる。

しかし、US型タイムシェア型住宅でもJP型会員制リゾートクラブでも、オーナーの自治意識は低いことが多いのが現状である。ハワイのある著名なタイムシェア（バケーションオーナーシップ）でも管理組合の総会にはほとんど出席者がいないという。その方が運営会社や開発会社にとって都合が良いのかどうかの判断は難しいものがある。

従って、社団方式を採用したとしても、オーナーの質次第で内部対立が繰り返され、收拾がつかなくなる恐れがある。これは区分所有法の管理組合と同じである。多くの財団・社団制ゴルフクラブにはボス支配が生まれている。似たようなことは持分共有の場合の管理組合理事間でも発生する。そこで運営会社も自衛のため逆ボス支配を企図する。このマイクロな政治過程で生じるロスタイムシェア型住宅に多大なマイナスとなる。運営会社に格段の瑕疵がなければ安定的関係が継続する旨の強固な前提を貫く必要がある。オーナーが社団社員義務に一切関知したくないという場合は、信託方式に依拠しなければならぬが、それでも運営部分が信託の対象にはならない。信託方式に依拠するスキームを策定するかどうかは未知数である。開発会社ないし事業家の事業歴や経験は、事業コンセプトに表現された消費者との関係に依拠するし、オーナー側が信用をどう認知するかという認知科学的な側面がある。

既述の「所有者（バケーションオーナー）の表情」を見ることなく、管理組合と運営会社の安定的関係は保たれるのか。実務的には、管理組合が安定的関係を当然のこととみなし、関心を持たなくなる。と言うことは、運営に格別問題がなく、所有者は嬉々としてクラブ施設を満足して使いこなしている。実際、このレベルに到達しているかどうかが重要である。後はホワイトカラー化したスタッフが分業をこなしていれば、この安定的関係は維持出来る。このような構図が成立するのが重要である。

表 タイムシェアの開発会社と所有者の自治

業態	所有者	不動産保全	管理組合・類似機関	運営会社との関係	終期対応	問題点
預託制	開発会社	なし	任意法人 ただし 自治なし	利用者組織は開発会社 を全面的に信頼	退会時預 託金返還	返還の 確実性
共有 JP型会員制 リゾートクラブ	会員 +開発会社	登記 持分共有	区分所有法	区分所有法に従った議 決が必要だが、事実上 開発会社が運営	未対応	自治意識 過少
共有 US型 タイムシェア ハワイ州の場合	会員 +開発会社	登記 特定ユニット の特定週	タイムシェ ア法(州法) などによる AOAO	独立した管理組合 (AOAO)があるが、事 実上、開発会社が運営	未対応	自治意識 過少?
財産信託	信託+?	信託会社の 受託	任意法人に よる自治	独立した任意法人だ が、事実上開発会社が 運営	信託期間	費用増加
一般社団	社団法人	社員たる地位	定款による 自治 クラブは内 部組織	事実上、開発会社が運 営 その後は、自治組織が 選定	定款次第	自治増加

注) どの業態でも所有者の組織(管理組合等)があり預託制以外は会員の不動産は保護されるが、運営が常時正常に機能するかどうかは、所有者の組織の自治的な判断に依存する。また、コンドミニウム(1ユニット1所有者)と異なり、タイムシェア(1ユニット複数所有者)では、不動産の権利は保全されただけでは、所有者にとってほとんど所有の意味を持たない。US型タイムシェア型住宅は複数=52名である。開発会社が約束の口数以上に販売しないという効果のみが保証される。

2-5: ポイント制との関係

ポイント制はバケーションオーナーに利用の多様化を促し魅力を高める重要な道具であり、タイムシェアを普及させる要である。運営会社にとっては施設利用保証の発行であるから負債のようなものであるが、US型タイムシェア型住宅では利用に掛かる費用は、実際の利用に関わらず全額予約される(オーナーの義務)ので、年度末までには自動的に負債が収益に変容する。また、タイムシェア消化率は必ずしも100%ではない。加えて、オーナー利用時であっても、リネンやハウスキーピングはレギュラーなホテルほどコストは掛からない。

ポイントは同一事業グループ(連結対象)内で消化される場合は、キャッシュフローは内部に留まるが、同一グループ外であると、キャッシュアウトになる。キャッシュフローから見たら、少なくともグループ外と等価交換でなければならない。プロパティの稼働は100%ではない時期がある。利用の期限が迫ってもプロパティの予約が埋まらない場合はポイントが過剰に発行される(高稼働期より低いレートで交換される)。交換ではなく、ポイントの入超になればキャッシュインになる。プロパティのポイン

トが流出して出超になればキャッシュアウトになる。しかし、バケーションオーナーが管理費を確実に予納していれば、運営会社のキャッシュフローがマイナスにはなりにくい。この場合は固定費が効いてくる。

被交換対象のプロパティの魅力度が高くて、かつ、稼働率が低い場合、ポイントフローは高まり、現金を産む。ただし被交換対象のプロパティは現金では利用出来ない。

プロパティが持つポイント制を介したキャッシュ獲得能力は、Monte Carlo simulation を応用した DCF ならぬ DPF (ディスカウント・ポイント・フロー) で計算が可能になる。

つまり、このプロパティが現状のバケーションプログラム (固定週利用以外の多様化した利用の選択肢からのバケーションの選択) によって、どのくらい換算ポイントを発生させるのかが重要である。ここでの換算ポイントとは交換会社が査定した評点尺度による値である。交換会社の尺度は外部には公表されていない。評価に当たって US 型タイムシェア型住宅の評価基準が準用されるならば、JP 型会員制リゾートクラブ (ないしはこれから登場するであろう国産 US 型タイムシェア型住宅または日本型タイムシェア) はハンデを背負う可能性も否定出来ない。そうすると、タイムシェア事業のプロパティ開発の初期段階から、交換会社の評価尺度に合致するような事業計画を策定する必要がある。

ただ、Monte Carlo simulation を応用した DCF ならぬ DPF 計算は概念的には検討がついているが、実際の演算には至っていない。いずれ演算は可能になるが、そうすると、財務会計とは違った資産評価が可能になる。また、交換業界と開発会社がどう関係しているのか、交換会社がいかんして介入しているのかは未調査である。

3 : 旅館・リゾートマンション等の転換可能性

3-1 : 劣後観光資産のタイムシェア転換可能性

劣後観光資産とは、今や使われなくなった宿泊施設や滞在施設のプロパティのことである。前者に旅館、後者にリゾートマンションがある。ただし共に「不稼働の」という形容詞が付く。

旅館やリゾートマンションそれ自体が問題なのではない。稼働しない、使われない。使おうともしないプロパティが問題なのである。使い手の支持が重要なのだが、プロパティの企画も、使い手の意欲をそそるような内容がなかったことも問題である。耐用年数の長い固定資産だけに、企画につながる基本の構想それ自体に耐用年数分の予測が必要なのだが、それが稚拙かつ貧困になると、プロパティが稼ぎ出す収益への期待が落ちてしまう。

使われなくなったプロパティは、なんらかの工夫 (そこにタイムシェアが含まれる) をして、活かした方が国民経済的にも有効であることから、劣後観光資産のタイムシェア転換可能性について検討を行う。これは会社更生や民事再生の意図に同じくする。

3-2 : 旅館の場合 総論

3-2-1 : 旅館の倒産

ここでの「旅館」とは泊食一体型の宿泊施設を指すこととする。帝国データバンクがホームページで公表したホテル・旅館の倒産データを集めると次のようになる。

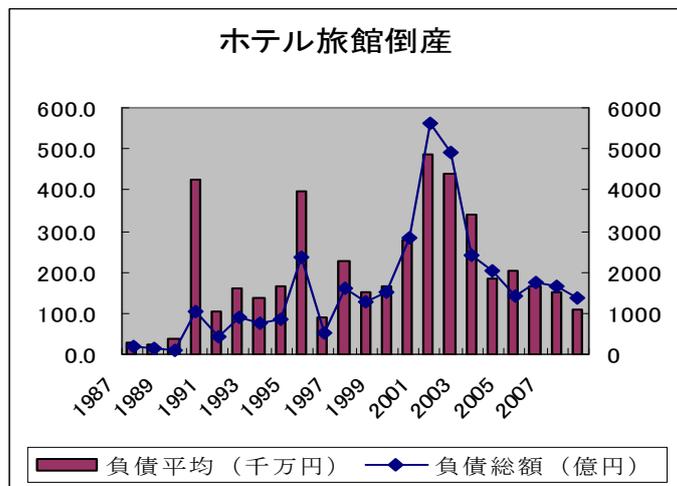


図 ホテル旅館倒産

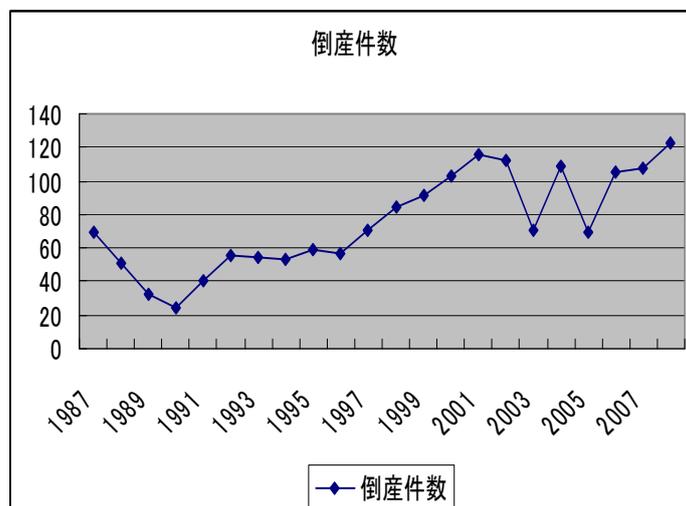


図 倒産件数

倒産は事業継続への強制的抑制であって、債務に対し支払いが出来ない状態、典型的には手形・小切手の決済が出来ない、不渡りの状況をいう。いわゆる銀行取引停止処分である。倒産に対して債権者は迅速に取立を行うから混乱が生じやすい。その秩序維持のために破産、和議、民事再生・会社更生などの法的整理があり、一方、法的整理に依存しない「内整理」などがある。この信用調査機関は法的整理を集計して倒産件数とし、報道機関やHP を経て概要を公表している。旅館の倒産規模は大小さまざまだが、格別の大規模な倒産がない年は、1 件当たり負債総額はおおむね 10-30 億円の当たりに分布していると予想される。近年のリーマンショック以降は、比較的の小規模な倒産が多発していることを予想させる。

3-2-2：倒産の原因と再生・更正の方法

近年の事例はデリケートなので10年前の2000年から2001年にかけてを話題にすると、老舗の下田温泉ホテル（31億円・民事再生）、杉乃井ホテル（137億円、民事再生）、日本ビューホテル（800億円、民事再生）が上がる（金額は負債総額）。主な倒産原因は、①過剰な設備投資や経営計画の失敗……これはバブル期に多い、②消費者ニーズの変化による販売不振……これはバブル期以降に多い、③地方銀行の追加融資拒否である。

法的整理を経た再生・更正のメリットは整理された負債である。従って、借入金の利払い返済は当面は軽くなるが、①は単に設備が過剰であったというのみならず、顧客のニーズに合わない投資も含まれる場合もある。そこで運転資金の他に止むを得ない追加投資が必要になる。そして、これによる新たな資金の金利を含めればその分は増加するが、留意すべきは、負債の整理に関わらず、基本的に損益分岐点に要する売上高はそれほど変わらないという点である。

旅館については、外資・外国投資銀行のスキームで再構築するケースが話題になっているが、要は、提案1で掲げた計算問題が基礎にある。追加投資を含め、リストラ（人的物的再構築）によって、DCFがどう変わるかによる。投資銀行は格別に宿泊事業が好きで旅館の再構築をしているのではなく、その頃は、派生商品化しやすい他の投資案件があった。ただし再建の実務家の手法が投資側の要求をクリアしている点は注目に値する。

固有名詞は記載しないが、再生手法は、人的再構築（経営者の入れ替え）と物的再構築（ニーズに合う方向への追加投資）をとお値打ちな価格帯（単純に安くはないがあきらかにお値打ち）での取得である。マーケティングでいう4P政策（Product, Price, Place, Promotion）の総合版でもあり、市場を細分化してターゲットを設定しポジショニングを明確にして、市場のニーズに商品を合わせ、お値打ちな価格を設定、チャンネルを選択して販促をかける。このミックスを円滑に進める。それには、物的再構築をしながら、旧弊な経営者とそれに忠実な従業員の思考を切って、DCFの数値を上昇させる。その具体的プログラムはノウハウになるが、その事業計画に対し、不動産証券化等により大量に集まった資金のごく一部が付く。これをまとめて派生証券化する。

外資系が付いたからといって、それがinboundに繋がるかどうかはまた別である。宮崎のシーガイヤのような大規模倒産の更生の際に外資系大手ホテルチェーンが付いたが、確かに顧客名簿（タイムシェアのホテルポイント利用を含めて）の国際性は有用である。韓国の済州島や台湾の台北や翡翠湾に泊まった客はあるいはシーガイヤも訪れる。また、タイムシェアのパッケージオーナーが今年はホテルポイントを使って滞在してくれる。しかし、あの辺はまれな巨大なホテルの損益分岐点売上を実現するほどに有用なものかどうかはわからない。

言葉の制約は、自動音声翻訳システムの開発と相まって、観光政策の進展から国際化の実が生まれ易くなっていることは確かだが、inboundを含めた旅館の活性化はさわやかなエピソードを超えて事業になるかどうか分からない。

また、この際日本立地でタイムシェア/パッケージオーナーシップを構築するかどうか。モデル契約書に何を織り込むべきか、容易に判明しない問題が多い。

3-2-3：旅館のタイムシェア化

旅館再生は例えば以上のような構図で再構築される。こうした手法で目的が達成され、事業が蘇生するなら何もタイムシェア化の必要はない。件数としては民事再生や会社更生にならないような小規模の場合も多い。それらを含めことにマルチハビテーションという意味からタイムシェアに向くかどうかである。

1：立地的な訴求

当該旅館の立地はマルチハビテーション、例えば1週間の滞在（≒長期宿泊）に耐えうる目的に叶っているかどうか。1週間滞在して何かすることがあるかどうか、1週間滞在したら何か良いことがあると訴求出来るかである。立地的な訴求がなければ訴求出来るものを事業者が人工的に作り出さなければならぬが、多分そこまですると、タイムシェア事業の採算は取れないはずである。

食事も遊びも館内消費を狙ったことが、旅館とタイムシェアの最も大きな差異である。そのための投資が膨大になってキャッシュフローが合わなくなった例もある。

2：対応する市場

余暇ないし遊びが前項の「訴求」に合うかどうかである。US型タイムシェア型住宅は客室規模の傾向から見て、カップル・ファミリーあるいはグループで使われるケースが多い。2名以上の構成員の余暇ないし遊びが、訴求するかどうかを判断し、その上で選択されることになる。

3：設備の問題

おそらくタイムシェアの利用者は短期宿泊の延長とは異なる。食事ひとつとっても、7泊20食分を飽きさせずに用意することは神業に近い。仮にかろうじて出来たとしてもコストアップとCSダウンを招く。そこでキッチン+外食の選択肢を認めることになり、キッチンが必須となる。

タイムシェアを試みようとする既存の劣後資産の評価をすると多分ゼロに近い。決して原始取得価格や固定資産評価額とか時価との比較ではない。初期投資が少ないほど販売金額を安く出来る。

一方、タイムシェア化した時、逆にどのくらい稼いだせるかという視点と、それがどのくらい確実かというリスクの視点から、タイムシェアを実施するかどうかが決まる。

仮に10室（ユニット）あったとしよう。定員5名。15畳程度。次の間や室内バス、トイレ、玄関をつけておおよそ30畳。15坪である。旅館の1室としてはかなり広い。しかし2bedで扱うにはプライバシーがどこまで保てるか。また、各ユニットの独立が保てるかどうか。ことに隣室の騒音はどうか。

目的次第である。そこで用途を絞ったタイムシェアという商品もある。

4：営業の問題

期間をいかに区切るのか。52週*10室≒510口はまず無理である。交換可能なタイムシェアなら人気のない期間も売れるが、いわゆるピーク時以外は単純には売れない。前項1から3までの要件がある程度満たす事例について、運用案を示す。

52週を4人で持つ。つまり4年という期限付きのタイムシェア所有者である。5週目に自分の週が来る。ただし、毎年異なる週が当たるようにする。4年で1期とし、まずは1期で完結し、良かったら次の契約に入る。これでも40名の顧客が必要になる。防音不完全やキッチン客室設備不完全なら、

目的を絞り、滞在目的にあったルールを作る。物的な固定維持費（固定資産税や町会費や光熱費の定額部分や温泉関連費用とか什器備品償却費ならびに共有部分費用）に物的な変動維持費（各ユニットの光熱費など）、そして共通人件費、事業者の利益少々を加えたもののひとり当たり負担額を一括前納する。無論契約時に入会金を取り、最小限の設備更新に充てるのも良い。オペレーションに余裕が出たら、タイムシェア所有者紹介の第三者や、所有者紹介以外の第三者（もともと旅館業法に該当）を入れる。無論、利益が出れば予め相談した率で配当する。

5：交換可能性

このタイムシェアが交換可能かどうかは、他のタイムシェアの所有者が敢えてここに来て、滞在したいと思うかどうかである。交換であるから片側では成り立たない。A→Bなら、B→Aを不可欠とする。そうすると、このタイムシェア事業の企画段階から留意する必要がある。交換可能な品質のあるタイムシェアとなれば、話はまた別である。何もUS型タイムシェア型住宅に準拠してみると、バケーションクラブ（バケーションオーナーシップ）の領域で戦える可能性がでてくる。本体はここからがタイムシェアなのである。しかしここからUS型タイムシェア型住宅にするのは比較的容易であって、1週間の組み合わせにすれば良いのである。バケーションクラブとしての実質があれば、後はタイムシェアの形式を整えれば良い。

3-3：リゾートマンションのタイムシェア転換（conversion） 越後湯沢の場合

スキーの街、越後湯沢に1990年前後、50棟1.5万戸のリゾートマンションが供給された。人口は8400人である。肝心のスキーヤーは全国索道輸送統計から推測して92年ごろのピーク時から半減した。今考えればスノーリゾートないしはマウンテンリゾートの開発手法を間違えたということになる²⁷。ハイシーズンのクリスマス前日や暮れから正月に、リゾートマンションのユニットが稼動していない、cold-bedの状態にならないような、基本計画があったなら、リゾートマンションではなくコンドミニウムホテルが出来ていたろうし、コンドミニウムホテルを建設するなら、リフトの周辺にプロパティは林立したはずである。13階でなく木の高さの数階で十分だった。しかしながら、すでに建ってしまった1.5万戸の活用を考えることが重要である。ここではタイムシェアを当てはめ、消費者が安心して取得出来る事業のスキームが策定可能かどうか検討する。

原始分譲価格の1/10とはいえ、1Kは300万円以下。2DKだと5-600万円で実際の仲介例が多数あるリゾート賃貸（短期賃貸）が年間100件程度成約している。大量供給された湯沢のリゾートマンションに、このような需要があり、実際に成約されるということは、日本にそれだけ余裕のある層≒潜在顧客があることになる。つまり湯沢のリゾートマンションにはタイムシェア市場を狙える基本的要件が備わっている。慎重な考察が必要であるが、バケーションクラブとしての実質を備えていると考えるならば、タイムシェアの形式を整えれば良いという話になる。

この形式を整える段階で管理組合と許認可が問題になる。後者よりも前者が重要である。管理組合が是非タイムシェア化して欲しいと言わせる必要がある。ことに自家使用しない所有者はただ漫然と高額な管理費を払うのに限界がある。売れるに売れない。一方で、湯沢にはタイムシェアの市場がありそうだという認識が進む。この矛盾を解くには、管理組合自体が問題意識を持たなければならない。また、

²⁷ 日本のように索道業者の数だけスキー場があるような考え方のもとでは、非常に難しいけれども、調査者に言わせれば、超低価格の土地にどう付加価値をつけるかをテーマに、例えば米国のVailやBeaver Creekなどをベンチマークにすべきであった。

リゾートマンション居住の生活と絡むので、なかなか難しい。消防法や旅館業法から許認可ないし行政指導をうける挑戦は、その先にある。事業者が単独で駆け回るより、管理組合と事業者が一緒になって駆け回った方が、効果は高いからだ。

4：一般社団法人方式の模索

4-1：社員権利義務と選択的信託方式の導入

タイムシェア型住宅報告書において掲げられている4つのガイドラインのうち、①倒産隔離は一般社団法人方式を援用するだけで、信託と同じ効果が得られる。クラブ資産一式は一般社団法人が所有する。社員は法が定める社員権があるから、持分共有にする必要はない。また、US型タイムシェア型住宅のような「特定ユニット・特定週」の登記も要らない。予め用益提供期間を30年などと決めておけば、理事会や社員総会の所要の議決のみで解散ないし建替えも可能である。

ついで、②役務提供はこの一般社団法人が自立して役務が提供出来ればまた別のシナリオが成り立つが、ハワイのホテル系のUS型タイムシェア型住宅をみる限り、開発会社＝販売会社＝運営会社である。タイムシェア型住宅の購入者であるバケーションオーナーは、管理組合（AOAO）を組織するが、自らは実務には関与せず、開発会社に運営を委託することとなる。開発会社も、開業後の運営を自社が担当することを前提とした開業後の運営の仕組みを設定している。実際に社員総会の出席者も少ない。ただ、管理組合は運営の委託先を選定する権限があるので、開発会社とは緊張した関係になることも全くないとは言いきれない。実際に運営が開発会社に委託されるかどうかは、管理組合が開発会社を信用するかどうかにかかっている。従って、一般社団法人方式にあっては、社員自身が管理組合（AOAO）の機能をするので、いかに開発会社と良好な関係を維持するか、開発会社は一般社団法人のクラブ施設に必要な役務を適切に提供出来るかどうかにかかっているといえるだろう。

③譲渡機会の問題を解決するためには一般社団法人が所有するクラブ施設が魅力的であるに越したことはないが、クラブの運営も社員の満足の維持増加を促すような創意や協調が不可欠である。クラブに対する成員の一体感や帰属心が高いほど、他から参入したいという需要が生じて、譲渡機会が増える。例えば、ハワイのUS型タイムシェア型住宅はホテル系の3-4年経過モノで20-30%引き、知名度が低いと50%引きになる。このことは、新規販売の場合はセールス費用がかなり掛かることを意味する。また、ハワイの場合にあっては、タイムシェア型住宅の仲介にインターネットが使用されていること、取引の過程で事故が起きない工夫をすること、名義書換は事務手数料程度であることなどが参考になる。一般社団法人方式の場合は、流通を促進するか否かは理事会・社員総会の判断ではあるが、運営の魅力を高めて施設の主観的評価を高めると共に、事故の起きない事務処理が進捗するように取り計らうことで、流通の促進を図ることが可能になるだろう。

④利用融通は一般社団法人がどの程度便宜を図るかで決まる。開発会社は社員権を販売することが重要なので、最大限、融通を図る商品設計をする。同一施設内、同一グループ内、交換会社を通じたグループ外、交換会社を経ないグループ外との交換が促進される。ただし、タイムシェアの交換は、基本的に相互交換なので、社員自身が交換したいと思わないことには利用の融通は強化されない。US型タイムシェア型住宅では販売が週単位・利用は1泊からが実態である。ただし、融通性が高くなるほど、運営は複雑になる。

以上是一般社団法人を援用した時のガイドラインとの関連であるが、さらに一般社団法人の社員が信用不足部分と考えるのであれば、クラブ財産に信託方式を加味して考えれば良い。ただし、本来はコミ

ユニティの延長として予め合意したルールの基に、メンバーとなるべき者が資金を出し合い施設を作り、メンバーが利用しあうことになる。従って、有限責任社員の集合が人格を持ち、施設は法人の所有とし、メンバーは社員権・社員義務を有し法人の運営は自治に委ね、一切の結果責任は社員が負う。要は、発生した費用の一切はメンバーが負担するのが本筋である。

4—2：モデル契約書に向けた検討事項

これまでの調査から、モデル契約書を作成していく時の着眼点を以下に列挙した。

- a) 信託に代えて一般社団方式を導入
- b) 前項の場合でなお信託方式併用の必要性の有無
- c) 運営会社（≒開発会社）と一般社団の関係。余程の瑕疵がなければ継続
- d) 万が一、瑕疵があった場合の対策
- e) 万が一という場合の例
- f) 開発後、クラブ資産は開発会社から一般社団法人に譲渡。停止条件付き
- g) 一般社団は会員権を開発会社に発行→販売委託ないし卸売
- h) 一般社団は運営会社（≒開発会社）に管理業務委託
- i) 一般社団は社員から会費を徴収し、委託運営費を運営会社（≒開発会社）に支払う
- j) 一般社団は理事会・社員総会を持つが、そのなかで運営会社（≒開発会社）の立場に留意
- k) 運営会社（≒開発会社）の位置の安定化に注力
- l) その他

ここで列挙された着眼点に留意しながら、モデル契約書を作成した。それに基づいた事業スキームの概要を以下の図に示した。

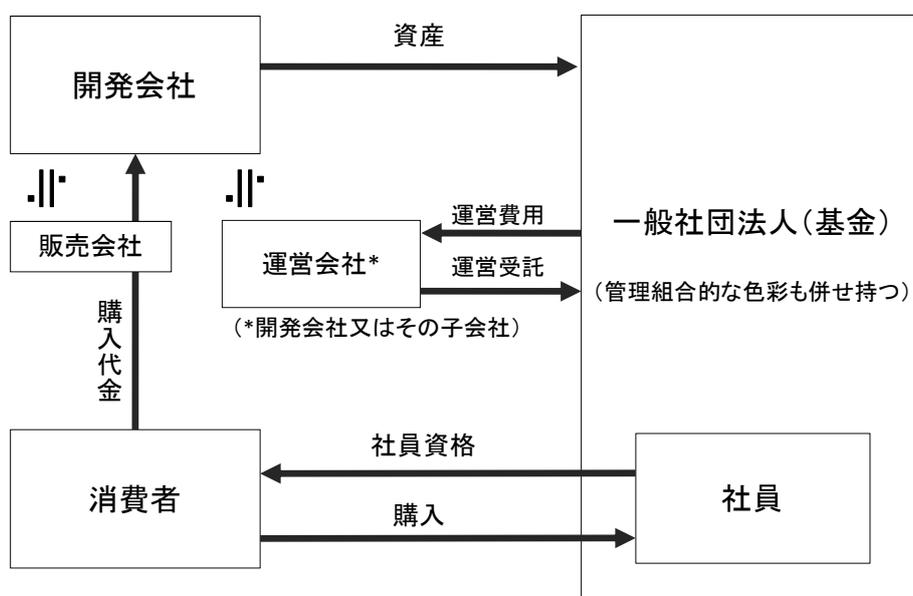


図 一般社団方式を活用したタイムシェア事業のスキーム概要

4-3：モデル契約書の作成とそれに対するコメント

前項で列挙された、着眼点に留意しながら、モデル契約書を作成した。作成したモデル契約書に対して会員制事業に監査経験を有し、かつ不動産の事業化に通じた職業会計人（公認会計士）と会員制事業に詳しい法曹人（弁護士）にチェックを依頼した。

最も気になる点は、開発会社の資産を一般社団法人に譲渡して不安はないのかという疑問である。ことに、財務会計の体系内に収まるかどうかという心配がある。営利法人相互の会社間ではなく、一方が非営利法人であるため、なおのこと重要である。モデル契約書がモデル契約書たるには、ここをクリアしなければならない。結果的に、本報告においては、この問題をクリア出来るという見通しが立ったものとなっている。

法曹人と職業会計人の見解については、Ⅶ章の資料編に収めた。財務会計的検討が、最も必要となるのは、①倒産隔離・②円滑売却・③安定運営・④安全取引のうち、①倒産隔離の部分である。開発会社からみれば、有形固定資産が無形化する。この点について以下で触れる。その他についてはⅦ章の資料編を参照頂きたい。

信託方式の場合は、熟したスキームなのでいちいち仕訳の点検は不要であるが、タイムシェアのプロパティ、つまり固定資産を一般社団法人方式に所有権を移転しても、財務的に問題は無いのか確認しておかなければならない。また、具体的な事業計画を策定しフィージビリティスタディを進めるために、この作業は不可欠である。詳しくは、すでに仕訳を含めて触れたとおりであるが、ポイントだけを記しておく。

- 1： タイムシェアを開発するために土地・建物などを入手し建設していく段階は、従来通り、例えば、JP型会員制リゾートクラブ事業を営む上場会社の有価証券報告書を参考にすれば良い。
- 2： 当該タイムシェアを販売する段階について、仕掛不動産を販売用不動産及び運営用資産に振替えた後、販売用不動産を一般社団法人に編入すると共に、社団から仮称・社員募集権限と施設運営権限の付与を受ける。開発会社は施設の拠出の代わりに、商品としての社員募集権限と、自社の営業スペースの施設運営権限を取得する。つまり、開発会社はクラブ資産という有形固定資産を「権限」という無形の棚卸資産に変える。
- 3： 法人はクラブ資産を完全に所有する。法人側は当該資産の代償として、基金もしくは施設運営権限および社員募集権限の見返りを置く。
- 4： 開発会社が倒産したとしても、法人が開発会社に付与したのは無形資産であるから、タイムシェアとして使用し続けることに、物理的な問題はない。また、M&Aの場合でも同様である。いずれの場合でも、法人理事会の承認なしに、社員募集権限や施設運営権限の移転はない。法人が主体的に判断出来る。

②円滑売却・③安定運営・④安全取引については、日常的な運営活動の範囲内の会計を超えるものはなく、格別、財務会計的妥当性の検討は要しないが、念のためⅦ章の資料編を参照頂きたい。

4-4：理事会及び社員総会で予想される特異な議題

一般社団法人方式では、不動産部分は一般社団法人名義になっているから、理事会・社員総会さえしっかりしていれば、開発会社Aがどうなろうと毀損はされない。消費者が安心して取得出来るためのスキームが問われた場合、一般社団法人Pの自治能力に依存せざるを得ない事項も少なくない。まずは、理事会・社員総会が円滑に開催されるか否かが重要である。

その理事会・社員総会で議題になりそうな事項のなかで、消費者が安心して取得出来るという意味から、特異なものを例示する。

- ①開発会社Aが倒産した時点の契約不履行を事由に、社員推薦権や営業権にかかる契約破棄
- ②開発会社Aが倒産した時点で、無形資産である社員推薦権や営業権の消滅
- ③開発会社Aが何らかの事由で、開発会社Dに無形資産の一括売却、または貸与等を行う権の承認
- ④一般社団法人Pが開発会社Aの運営内容を不満として、契約不履行を事由に委託の再検討ないし解除の検討
- ⑤これについて開発会社A側が対抗手段として一般社団法人P社員に損害賠償などの責任履行を求めた場合の対処
- ⑥これについて一般社団法人Pの社員間で対立が起き円滑な会務の執行が出来なくなった場合の処理
- ⑦社員が管理費・積立金支払いを拒むなどについての処理
- ⑧リセール・賃貸についての許可
- ⑨ポイントの発行や使い方、Floatの条件などの変更
- ⑩運営にかかる予算・決算の件。特に不承認になった場合の措置
- ⑪その他

4-5：開発会社の「社員募集権限」の未販売部分についての取り扱い

物の所有権が社団に帰属し、ユーザーが社員になり、一般社団法人法という強行法規で規律されることになるので、開発会社の倒産からの隔離は基本的に図られている。

開発会社はその対価として「社員募集権限」（＝会計的には営業権・goodwillに相当する無形資産）が付与される。これは区分所有法における「販売用不動産」に該当する。従って、未販売の部分は棚卸資産になる。

開発会社側のこの実態を一般社団法人はどう扱うか。掲記の説明と重複する部分もあるが、一般社団法人設立などの発足段階にあつては、開発会社が、予め、事業施設（不動産を中核とするタイムシェア資産）を準備して、これを社団に譲渡し、その譲渡代金は、後に、社団から支払いを受ける。社団は、加入した社員（会員）から納付される拠出金をもって、事業施設の譲渡代金の支払に充てる。社団が社員（会員）を予定した期間を経過しても集められない場合、その分の譲渡代金を支払えないこととなる。

この時、①開発会社が、代わりに社員たる地位を取得することによって、譲渡代金の支払に充てるとするか、②予定した員数に達するまで、無利息にて、譲渡代金の支払を猶予することになる。そこで、区分所有法による「販売用不動産」の未販売部分は棚卸資産に計上するが、この問題は、その部分の管理費を開発会社が払うかどうかである。

事業運営開始段階に至れば、社団としては、事業運営資金は、社員（会員）からの管理費（会費を含

む) と、事業施設(事業資産)の運営による収入をもって調達する。ただし、事業施設の収益の大半は運営会社(≒開発会社)に帰属するように原始定款を作るであろうから、収益のメリットは開発会社に帰属する可能性が高い。

事業運営開始段階に至り、なお社員(会員)が予定した員数に達しない場合には、開発会社が、募集未了会員分の管理費(会費を含む)相当額を出捐すべきかどうかの問題がある。既述の①の場合には、開発会社が社員たる地位を保有しているから、その分の管理費(会費を含む)を負担すべしという考え方がすんなり出る。②の場合にはそのような考え方は当然には生じない。

ただし、原始定款を作成する開発会社は、以上の全筋書を仕組み、事実上、その社員(会員)募集の最終責任を負担しているのだから、開発会社が仮にこの義務を履行せず、経費負担もしないため事業運営が困難となった場合には、社員は開発会社に損害賠償を請求することになるであろう。そうなると、開発会社が社員であろうがなかろうが、事業運営が困難になれば「社員募集権限」の実質が消滅するので、タイムシェアリング事業が軌道に乗るまで、これを全面的にバックアップする義務をせざるを得ない立場にある。「せざるを得ない」というより、積極的にコミットし「社員募集権限」の価値を高めるように動いたほうが有利であり、その根底には、売れない商品を作らない、市場が欲しがらない商品を開発しないという自戒の要請につながる。従って、開発会社が社員で残っていても何ら不都合はない。また、社員たる開発会社が社員の義務を履行しなければ、社員身分を喪失することになるし、一般社団法人は付与した「社員募集権限」を無効にすることも出来る。これらは定款に定めるか否かの前に、一般社団法人法で定められた絶対的事項の範囲内で処理することが出来る。

4-6: 社員資格の譲渡に関する行政上の規制について

タイムシェアリング事業にかかる事業主体たる社団の社員資格は、特定商取引法の指定権利(特定商取引法2条/定義・4項、施行令3条2項、同施行令・別表2の1号所定の「保養のための施設又はスポーツ施設を利用する権利」)に含まれると解される。この権利は、事業資産たる不動産自体の共有持分とは異なるから、宅建法による規制は受けないと解される。

従って、その社員(会員)の募集は、即ち、特定商取引法における指定権利の販売とみられ、訪問販売、通信販売、電話勧誘販売等の取引形態の契約において、種々の規制を受けることになる。

4-7: 過剰販売などからの保護に関する産業政策的な観点からの検討

過剰販売は一般社団法人方式では定款の変更を伴わない限り不可能である。従って、それ以上の規制をすれば、例えば業界団体が自主規制をするような仕組みを構築することである。これは米国でいえば、ARDA(アメリカリゾート開発協会)の機能に匹敵し、また、交換会社が交換対象として適切であるかどうかの判定、つまりは欠陥タイムシェアを交換対象に加えないように予めチェックするという立場で重要な利害関係者として登場する。蛇足ながら、このことについて社団法人日本リゾートクラブ協会も大いに関心を払うところである。

4-8 : ポイントの機能とタイムシェアの flexibility

クラブ資産は有形固定資産に変わらないが、ポイントという無形資産に変容される場合がある。ポイントはクラブ資産を無形化し、柔軟化して、交換を行うことにより有形資産を使う権利に変わる。これは flexibility (柔軟性・融通性) の確保につながり、それは他のものと交換出来なければならない。この交換の容易さがタイムシェア型住宅の価値を増大させる。しかし、消費者が安心してタイムシェア型住宅を購入出来るという視点と、flexibility の確保という視点は、相容れない側面がある。こうした交換を前提とした利用の柔軟性を向上させることによって、特定プロパティの特定ユニットの特定週の確実な利用というタイムシェア型住宅の原則から離れてしまうからである。本来、特定プロパティの特定ユニットの特定週については登記して所有しているのだから、予約無しに、排他的に使用出来るはずである。しかし、実際には flexibility を確保するため、所有している特定プロパティの特定ユニットの特定週の利用についても予約が必要となってしまう。

ポイントはいわば半有形的資産であるが、肝要なことは期限付きであって、一定の条件を超えてしまえばゼロになるという特徴がある。モノの場合と異なり在庫にはならない。ただし、他のタイムシェアと交換出来ないポイントは半有形化しないため価値がない。価値のないポイントを生み出せば、タイムシェア所有者はバケーションを所有出来なくなるので、タイムシェアから離れていく。flexibility の維持がタイムシェア所有の公理とするなら、登記による需要者の安心購入を超えた、運営会社(≒開発会社)の信用判断が重要になってくる。

ポイント制の普及はタイムシェア交換の多様性を促す。しかしながら、交換の多様性はタイムシェアの運営を複雑にし、コストアップを招来する。この点を合理的に処理するために、一般社団法人は運営会社(≒開発会社)に運營業務を委託している場合が多い。またタイムシェア交換は等価であるから、当方のクラブ施設を使いたいという他のタイムシェア所有者がいなければ、当方のバケーションオーナーが他の施設のタイムシェアと交換することは出来ない。交換を成立させるには、交換してでも使いたいと言うような要求を得られ、多様な交換に堪えるクラブ施設を互いに所有していなければならない。

そして、そのクラブ施設を交換会社がそのように評価することが重要である。交換会社の評価基準はそれなりに複雑ではあるが、この調査では簡略化のために、①ユニットの定員、②シーズン、③物件のグレードの3点でタイムシェア型住宅を評価するとしよう。

この3つの条件のうち、②は立地地点で決まってしまう。①と③は設計の問題である。言い換えれば①②③とも企画段階で決まる条件であり、後からの運営でカバーしようとなるとかなり資金が必要となるか、もはやカバー出来ない条件である。つまりは、タイムシェア型住宅の場合、交換市場で人気が出るように企画段階でこれらの条件を想定して準備をしておくことが必要であると言える。タイムシェア事業の終期までには、おそらくは30年程度は要する。一過性の短期的な需要を狙って企画を行うことは危険だが、この点において開発業者のノウハウが期待される。

一方、一般社団法人Pのクラブ資産の価値を上げるには、社員のタイムシェアに対する魅力度を上昇させなければならない。flexibility の確保は最優先事項である。US型タイムシェア型住宅は、a) 不動産部分と b) バケーションクラブ(バケーションオーナーシップ)から構成されているが、b)が進めば進むほど、a)が形骸化してくる。この問題をモデル契約書にどう表現すべきか検討する。

まず、ポイントインフレのリスクについて考える。バケーションオーナーがタイムシェアに求める重要な課題が利用の flexibility である。しかしながら、柔軟性を向上させるにつれ、本来のタイムシェア型住宅の原則である「特定プロパティの特定ユニットの特定週の排他的利用」というメリットが確保

出来なくなってしまう。

開発会社が積極的に経営情報を公開することは、タイムシェア事業にとって重要である。会員数が増加し大規模化していちいち説明が困難となれば、株式の公開・上場により客観的評価を市場に評価を求める。カネがかかることではあるが合理的な手段である。丹精込めた有価証券報告書は貴重な評価資料となる。

US型タイムシェア型住宅では、開発会社自体が売買の対象になる。その都度、事業評価されているともいえる。大手ホテルチェーンが売買され、オーナーや経営者が交代しても、バケーションオーナーが動揺するエピソードは聞こえてこない。極端に言えば、これまでと同様のコストでバケーションが所有出来ていれば、タイムシェアの所有（特定プロパティの特定ユニットの特定週）の方は管理費を払う時しか思い出さない。

また、受託した運営については、徴収した資金の用途を詳細に伝え、一般社団法人の承認を得ていく手続きも要求される。承認を得る過程での無用な混乱はポイントの外部交換レートを低下させ、事実上、クラブ資産を毀損するから、回避出来るような運営をしなければならない。また定款上も可能な限り、予防措置を講じなければならない。この点で、管理組合の運営を受託しているUS型タイムシェア型住宅の開発会社は、管理組合およびその構成員であるバケーションオーナーに対して会計年度ごとにかなり詳細な報告をし、社員総会で承認を得ている。社員総会に出席するオーナーは少なく、運営会社に委託することに異論を唱える者はいないため、潜在的にそのようなオーナーが存在したとしても有力な勢力にはなりえないと考えられるが、一定の予防措置は必要である。こうした措置をモデル契約書、ひいては事業スキームで確保するのは難しく、どうしても自治に委ねざるを得ない。運営会社が開発会社の場合でも、この点を十分に意識したオペレーションをすることが大切である。そこがはっきりしてくれば、消費者は安心してタイムシェアを取得出来るということになる。

以上検討したように、タイムシェア型住宅事業には、特定プロパティの特定ユニットの特定週の集合であるクラブ資産が、将来にわたって、どのようなポイントを生み出していくかの過程が問われるといえよう。いわば、DPS/ディスカウント・ポイント・フローの動向が、消費者が安心して取得出来るタイムシェアの要点になるであろう。これを一般社団法人の定款・クラブ規約で、触れていく事とする。

「V」モデル契約書に盛り込む事項の整理

一般社団法人は準則主義で簡便に非営利法人を設立出来、事業内容に特に制限はなく、また、業務執行については定款によらなくても法により強制的に適用される。タイムシェア事業は嗜好商品であるにもかかわらず、数十年単位の長期にわたって、安定的な役務の提供を必要とする。それゆえに、その時代のニーズに合わせる自由度を持たなければならないが、さりとて、あまり自由でも安定しない。多少、制度に縛られているスキームのほうが好ましい。一般社団法人を援用した事業スキームはこうした事業に相応しいものである。

1：これまでの作業とこの章の課題

消費者が安心して取得出来るタイムシェア事業のスキームの模索を主な目的として、この調査では、「タイムシェア型住宅報告書」とこれまでの経験から、タイムシェアについて、いわば予備的考察を行い（I章）、次いで、日本と米国のタイムシェアについての実態を調査し、JP型会員制リゾートクラブとハワイを中心としたUS型タイムシェア型住宅の特徴を追跡した（IIおよびIII章）。さらに、タイムシェアの実態とは離れた項目ではあるが、事業のスキームを構築する際に参考となるいくつかの項目について検討した（IV章）。

この調査の公募の時点で、次のような認識があった。

- 1：広義のタイムシェア（プロパティなりユニットを何らかのスキームにより共同所有し共同利用する）の事業スキームには、預託制・共有（JP型会員制リゾートクラブ）・共有（US型タイムシェア型住宅/ハワイ州の場合）・財産信託・一般社団などがあること。
- 2：US型タイムシェア型住宅の特徴は「特定週」の登記が出来ること。
- 3：JP型会員制リゾートクラブの多くが採用している区分所有法の持分共有では「週単位」の登記は出来ないこと。
- 4：信託方式とこの調査が提案しようとしている法人方式は開発会社がプロパティ（クラブ資産）を所有しないという意味で共通点があること。

こうした認識の下に、II章国内・III章海外（主にハワイ）で実態を調査し、IV章参考事項で分析を加えた。これらの知見から、V章においては、タイムシェア事業が成り立つ必要条件として9点を抽出した。これが満たされないとタイムシェア事業は円滑に進まないという意味が含まれる。タイムシェアの事業スキーム上、必要である。従って、これらの事項はモデル契約書に盛り込む必要がある。

消費者が安心取得出来るという要件は、まずは「良質」のタイムシェアが供給されなければ始まらない。ハードとしてのプロパティやユニットも重要だが、さらに、ハードに付属する開発のコンセプト・立地・事業者のネットワーク（他のサイトにどのくらいプロパティがあるのか）、他のネットワークとの関連（とくに評価）、運営プログラム（タイムシェア所有者のバケーション選択対象の豊富さ）などが問われる。タイムシェアはバケーションクラブでもある。「良質」かどうかは、かなりの程度、企画開発段階で決まる。モデル契約書の視点で言うと原始定款が重要になる。

以上の前提において、消費者が安心して取得出来るガイドラインを実現しなければならない。これは、タイムシェア事業の仕組み方で、つまりは事業スキームでカバー出来る部分が多い。法人方式でいえば定款、つまりはモデル契約書の根幹の作り方である。所要の要件（倒産隔離・円滑売却・安定運営・安全取引）を実現するという視点から、モデル契約書に盛り込む事項として整理しようすると、以上の一連の流れは下表のようになる。

ステップ	作業内容	安心取得の要件
I章・背景、目的の整理	「タイムシェア型住宅報告書」の再検討を含めたタイムシェア事業に関する予備的考察。マルチハビテーションの一手法としてタイムシェア型住宅に着眼、消費者が安心取得出来る要件を設定。	①倒産隔離、②円滑売却 ③安定運営、④安全取引（注）

（注）「タイムシェア型住宅報告書」が設定したモデル契約書に盛り込むべき事項

ステップ	作業内容	モデル契約書に盛り込む事項（注）
II章・現状把握の調査	JP型会員制リゾートクラブの現場調査、資料収集とヒアリング	①信託方式が確保したメリット（これを法人方式でも確保出来ること） ②管理組合と運営会社の間でのパワーバランス
III章・現状把握の調査	ベンチマークとしてのUS型タイムシェア型住宅の現場調査、資料収集とヒアリング	①利用の柔軟性 ②複雑な価格体系の採用 ③リセール・レンタルに対応
IV章・関連事項の分析	タイムシェア実態以外の項目を検討 資産評価、開発と運営、旅館リゾートマンション転換、財務会計について、現場の調査、関連する文献調査・シミュレーション実施。	①社員の退社・管理費不払い対応 ②開発会社が少数シェアになった場合の運営業務が継続 ③コンバージョン協力管理組合への対応 ④開発会社と一般社団法人の取引に関する財務会計上の首尾一貫性

（注）タイムシェア事業スキームでも必要であり、消費者が安心して取得出来る供給の「ガイドライン」を満たす事業スキームでなければならない。

ステップ	作業内容	V章とVI章の課題
V章・具体策の構想	モデル契約書に盛り込む事項の整理	法人方式の定款のなかで、掲記計9点が、タイムシェア型住宅供給のガイドライン（①倒産隔離・②円滑売却・③安定運営・④安全取引）を、どう実現出来るか確認していく（注）。
VI章・成果	モデル契約書の策定	盛り込まれたモデル契約書を提案する。

2：モデル契約書に盛り込む事項とタイムシェア型住宅供給のガイドライン実現の可能性

タイムシェア事業が期待される水準で成立するには、タイムシェア事業への要請で掲げた9点の要請を充足しなければならない。これらの要請は、タイムシェア事業成立要件（a）であって、事業成立のためにもモデル契約書に盛り込むべき事項である。

例えば、信託方式のメリットを法人方式でも確保しなければならないし、管理組合と運営会社の間のパワーバランスも法人方式でも確保しなければならない。つまり、一般社団法人の定款の条項が、互い

に組み合わさってその要件を充足出来れば良い。定款の諸条項が相互に作用して、タイムシェア型住宅供給のガイドライン (b) が一般社団法人の定款のなかで実現出来ることになる。

タイムシェア事業成立要件 (a) タイムシェア事業成立のためにモデル契約書に盛り込むべき事項	タイムシェア型住宅供給のガイドライン (b) 一般社団法人の定款によって実現出来る事項			
	① 倒産隔離	② 円滑売却	③ 安定運営	④ 安全取引
1 信託方式のメリットを法人方式も確保	◎			○
2 管理組合と開発会社との間の パワーバランス			◎	
3 基本の Weeks と利用の柔軟性		◎	◎	
4 複雑な価格体系の採用		◎		
5 リセール・レンタルに対応		◎		
6 社員の退社・管理費不払い対応。			◎	
7 開発会社が少数シェアになった場合の 運營業務が継続			◎	
8 コンバージョンで協力した管理組合への 対応			◎	
9 開発会社と一般社団法人の取引に関する 財務会計上の処理	◎	○	○	○

タイムシェア事業成立要件 (a) とタイムシェア型住宅供給のガイドライン (b) の関係

(注) ◎ : (a) の要件を定款で充足出来ると、(b) のガイドラインの実現が可能である。

○ : (a) の要件を定款で充足出来ると、(b) のガイドラインの実現に寄与できる。

さらにいえば、タイムシェア事業成立要件 (a) である9つの項目がモデル契約書に盛り込まれ、一般社団法人の定款において規定されれば、タイムシェア型住宅供給のガイドライン (b) は達成出来る。ただし、一般社団法人の限界があるから、タイムシェア事業成立要件 (a) をすべて定款において定めることは困難であり、また、ガイドラインの要求もすべて満たすことも困難である。倒産隔離は比較的確実に満たせるが、安定運営や円滑売却は、一般社団法人自体にもともとある属性を援用し、なるべく実現するよう定款上の配慮をした。従って他のスキームよりは一般社団法人方式のほうがベターということである。また、安全取引では一般社団法人として出来る主なことは情報開示への協力である。

タイムシェア事業の成立⇒タイムシェア事業成立要件 (タイムシェア事業スキームとして必要条件)

(a)⇒タイムシェア事業成立のためにモデル契約書に盛り込む事項⇒事業スキームとして法人方式の定款に盛り込む⇒定款の各条項が相互に作用⇒タイムシェア型住宅供給のガイドライン (b) を実現。

以上のことを一覧すると掲図のようになる。

なお、一般社団法人方式の実現可能な適用範囲であるが、一般社団法人法自体は、負債総額 200 億円以上の、大規模一般社団法人の存在を想定し、公認会計士または監査法人を義務化する特別の監査体制も要求している (一般社団法人法 2 条、68 条ほか)。不動産証券化における SPC の親法人としての機能もあるので規模の制約はない。一般社団法人に予定した機関に関する仕組みもそれに堪えられる。従って、機関として監事に特徴を持たせたのである。

従って、ワイキキに見られる1プロパティ30数階建て、ユニット数400、タイムシェア購入者2万人のタイムシェアでもこの一般社団法人方式は堪えられる。ただし、その日々の運営は小規模のタイムシェアに比べて、ノウハウや装置（情報処理システム）や人員が必要になることは言うまでもない。これは、どの方式でも同じことである。

一方、こぢんまりとした自治重視のコンセプトで、趣旨に賛同する良い人が集まる場合等についても通用する。こぢんまりの割には機関があげさで事務量が増えるという欠陥は出るかもしれない。

TOUR型のJP型会員制リゾートクラブや運営を開発会社に一任してきた預託型会員制ゴルフコースに比べると、STAY型のUS型タイムシェア型住宅は、一瞬にせよ、社員総会（ワイキキのタイムシェアなら管理組合）の議題や議事録について眺めて判断する自治の作業が必要になる。これが日本人になじむかどうかであるが、ワイキキやコオリナであれほどUS型タイムシェア型住宅が売れているならば、自治の作業も厭わなくなっていると推測される。米国モデルがそこまで受け入れられているということは、余暇観なども日米間で、なお大きな相違があるとしても、現実には徐々に接近してきていると見ることも出来る。こうしたことを踏まえると、一般社団法人方式の実現性はかなり高いと考える。むしろ、日本における阻害要因は、有形固定資産の所有権を一般社団法人に移転して、一気に無形資産化することへの躊躇の方が大きいと考える。

3：一般社団法人の定款によって実現出来るタイムシェア型住宅供給のガイドライン

3-1：倒産隔離

3-1-1：倒産隔離の意味

「消費者が取得したタイムシェア型住宅に係る権利が、販売者の倒産等に関わらず、長期間にわたり確実に保全されること」を実現するには、まずは、プロパティ（クラブ資産）を販売者でもある開発会社から、どこか安全な場所に移転すればよい。しかしながら、開発会社が先行投資したクラブ資産をどうやって、どこに移転するのが問われる。

もうひとつ、これは後述する安定運営の問題である。移転出来たとして、タイムシェア事業が維持出来るかどうかを検証しなければならない。タイムシェア事業が維持出来ないような所有権移転は意味がないからである。これは倒産隔離のための所有権移転にとって重要な制約条件のひとつである。

3-1-2：信託方式のメリットの確保

JP型会員制リゾートクラブの実態を調査したところ、信託方式の事例があった。ヒアリングによれば、①開発会社（㈱サンダンス・リゾート）と②クラブ組織（サンダンス・リゾートクラブ/法人格なき社団）を分離し、クラブ資産はイギリスの③信託会社に財産信託して、会社および会員の所有と切り離したという。一般社団法人方式では、④開発会社が⑤一般社団法人に現物出資する。⑤一般社団法人は②そのものである。信託方式でいう②と③が一体になっている。この場合の倒産隔離は、出資した開発会社が倒産した場合にタイムシェア所有者の所有する財産（1/52の所有権）が毀損しない。

信託方式では移転先を信託会社にしていて、このスキームでは、開発会社は信託会社から「タイムシェア利用権」をいわば卸売りしてもらおう。その「タイムシェア利用権」取得者で「クラブ組織」を作る。共有制という管理組合に該当する。これは任意法人である。

一方で、一般社団法人方式のスキームでは移転先を一般社団法人にする。このスキームでは、開発会社は一般社団法人から「社員募集権限」と「施設運営権限」をいわば卸売りしてもらう。その「タイムシェア利用権」取得者は一般社団法人の社員資格を取得する。社員は一般社団法人の社員の権利として、共有制のいう管理組合の組合員に該当する機能を発揮する。

また、「特定週」登記の意味はあらかじめ約束の数（この場合は52週マイナス管理用1週）以上に販売することを防止する意義がある。これは法人方式では基金と総口数、社員名簿で管理出来るし、新しく社員になるには理事会承認が必要である。いずれも社団の趣旨の根幹に関わることであり、定款は無論のこと、上位の「法」で厳格に規定されている。開発会社に卸売りする「社員募集権限」も一人歩きは出来ない。

3-1-3：モデル契約書での扱い

倒産隔離に関するモデル契約書での扱いを示す。モデル契約書には以下のように織り込む。なお、以下で現れる略語については、以下の通り規定する。

法：一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年法律第48号）、規：一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則（平成19年法務省令第28号）、定款：一般社団法人TMSG定款、会則：TMSGクラブ会則

- 1：モデル契約書は、「当法人の社員となるには、当法人の基金の拠出者（以下「拠出者」という）となったうえ、当法人が別に定める方法により申込み、理事会の承認」を受けなければならないとする（法11条1項5号/社員資格の得喪のうち、取得に関する規定）（定款5条1）。
- 2：法人の財務会計については、もともと独立して実施される。ちなみに、「毎事業年度終了後3か月以内に、理事長が、次の書類を作成し、監事の監査及び理事会の承認を経たうえ、定時総会に提出して、このうち、第1号の書類については、その内容を報告し、第2号から第4号までの書類については、承認」を受けなければならない（法124条1項及び3項、法126条3項、定款38条1）とする。
- 3：事業報告書及び附属明細書以下、社員から請求があった場合、開示が必要になる（定款42条2）信託方式では任意法人であったが、法人方式を使う場合は、法人自体が一般社団法人法の基で会計を行う。相対的に安全と透明である。
- 4：仮にタイムシェアの開発会社が、タイムシェアのプロパティの特徴から見て、30年単位で更新を望むのであれば、原始定款にそのように謳っても良いし、解散の手続きは、「当法人は、社員総会の決議、その他法令で定められた事由により解散する。（定款44条）」と、明快なので、その時期の自治にまかせてもよい。
- 5：消費者や法人の社員が知らない間に、開発会社が52週以上販売することのないようにしなければならない。

一般社団法人は、一旦定めた基金1口の金額、基金の総口数は、社員総会の承認を経て変更出来るのではあるが、社員総会の特別決議が必要である（定款19条2-(1)）。つまり、1ユニットを52の数を超えて売るには、この手続きをクリアする必要がある。社員は、その拠出した基金の口数と同一の個数の議決権を有す（定款18条）。また社員名簿は社員には公開される（定款39条3）。さらに、自らの社員資格の価値を薄めるような役員（理事等）は、定款がいちいち定めるまでもなく、背任（法334条）である。これらをもってUS型タイムシェア型住宅のWeeks登記に匹敵する消費者の安心取得は確保出来る。

3-2：円滑売却

3-2-1：円滑売却の意味と要請

「取得者が、取得したタイムシェア型住宅に係る権利を、居住ニーズの状況等に応じて、他の者に円滑に売却することが出来ること」のためには、次項であげる安定運営が継続的になされ、タイムシェア所有者の欲求が充足されていることが前提である。

US型タイムシェア型住宅は、既に触れたようにSTAY型の需要に対応する（「I-3：US型タイムシェア型住宅への予備的考察…a)不動産部分とb)バケーションクラブで構成」ほかを参照）。TOUR型を求める消費者がUS型タイムシェア型住宅を取得したとしても、おそらくは不満が増すだけである。7日間で複数の観光地を回るほうが楽しいという消費者（TOUR型）よりは、7日間同じ場所に留まって何かをすることの方が楽しいという消費者（STAY型）に向いている。

一般社団法人方式では売却の対象は「社員としての身分」なので、一般社団法人の手続きに従って名義を変えるに過ぎない。その意味では、いとも円滑に終了してしまう。しかし、その中身、つまりは社員として享受可能なメリットそれ自体を、買い手が誤解しているとトラブルやクレームが発生するので、円滑売却ではなくなってしまふ。タイムシェア取得に伴う享受可能なメリットの丁寧な説明が重要である。ただし、このことを定款で定めることは馴染まない。宅建法に準じた重要事項説明に類する制度によって担保することが望ましい。

US型タイムシェア型住宅では「特定週」単位で登記が可能であるが、日本にはそのような制度がないため、法人方式では定款や法令で厳格に管理を行う。

また、他の者に円滑に売却するには、社員資格の譲渡を円滑に取り扱う必要があることから、名義変更の手続きや名義変更料の決定を明確に定めておくことが重要である。

3-2-2：利用の柔軟性・複雑な価格体系の採用・リセール・レンタルなどの問題と対策

US型タイムシェア型住宅の実態調査から、次項の安定運営の他、利用の柔軟性・複雑な価格体系の採用・リセール・レンタルがタイムシェア事業成立に必須であり、かつ、円滑売却に重要であることがわかった。円滑売却の根本はタイムシェア所有の基本である「週単位」が表現出来る必要がある。

次に、売り手に有利な価格の設定がなされるかについてであるが、これは定款だけでは確保出来ない。円滑売却の妨げにならぬように、十分に配慮する必要がある。その第一が「特定週」利用にこだわらず柔軟性をもたせる、利用の価値に応じた複雑な価格体系の採用にたえ得る仕組みを持つ、タイムシェア所有者の価値が下がらない範囲でリセール・レンタルに応じること、などである。従って、リセール・レンタルも法人のコントロールの中になければならない。

以上のことは繰り返し述べてきたことであるが、US型タイムシェア型住宅は、a)不動産部分とb)バケーションクラブ（バケーションオーナーシップ）から構成されているため、円滑売却について、登記された「特定週」所有権の移転問題だけにとどまらず、そこから派生する、「特定週」宿泊以上の価値を生むか否かが重要となる。そして、その価値の魅力が、円滑売却に結びつく契機となる。

ただし、リセールで売買の対象になるのは社員資格、つまりは新規募集時点での「社員募集権限」であるから、定款との関係は「週単位」である。

また、ヒアリングにおいて退会時に預託金の返還を求める等の曖昧な商品では普及が困難であり、それを防ぐための根拠を明確にすべきだとの意見があったため、それについてもモデル契約書へ反映する。

3-2-3：モデル契約書での扱い

【特定週の問題と定款】

- 1：US型タイムシェア型住宅の基本である Weeks について定款では触れる必要はない。開発会社の現物出資を前提に、法人は社員募集権を開発会社に付与する。開発会社は有形資産を無形化する。このことは法人設置以前の段階で決まっており、定款で触れる必要はないと考えた。
- 2：各ユニットで52名の社員を募集するべく、各ユニットを52週に分割し、特定週ごとに価格を付与する。口数あたりの価格を決めておいて口数で表現する。その各ユニットの52週分の口数の合計数を、さらに全ユニット分合計した数字が、定款でいう総口数である。つまり、特定週の問題は、法人は基金と総口数で管理する。
- 3：社員になるにはすでに触れたように基金の拠出者になることである（定款5条）。設立時に基金1口の金額と、基金の総口数が決まり、設立後直ちにその全部につき引受人の募集を開始する（付則）。法人は基金の引受人を総口数に達するまで募集する（定款33条1及び2）。募集した基金は会員制クラブの目的施設であるタイムシェア型居住施設を取得するために支出するのである（定款34条）。

【複雑な価格体系と定款】

- 1：複雑な価格体系は、設立時における基金1口の金額の定め方で表現出来る（付則）。Weekあたりの価格差が1000円単位で表現出来るなら、1口1000円と定めればよい。
- 2：ただし、これまでの区分所有法と違って、価格の改定が基金と口数に影響する場合は、開発会社は法人の定款による決議を求める必要がある。ハワイのタイムシェア価格も、徐々に値上げしていく手法をとるケースもある。現場で値引き、あるいは料金表自体の見直しによる値上げを果敢に行わなければならないなら、事業計画の策定時に定めておく（定款37条）。

これは社員募集権限の販売が好調かどうかでも変わる。しかしながら、社員が総会等で基金や口数の変更を求めることは、開発会社にとって必ずしも都合の悪いことばかりではない。また、開発会社が上場して有価証券報告書を提出している場合は、クラブ資産ごとに、在庫数を開示している。法人の社員と運営会社（≒開発会社）は、おそらくは30有余年の付き合いになる。

【リセール・レンタルへの対応】

モデル契約書において、リセールとは社員の資格を譲渡することとしている。これは法人の性格上、「基金の返還請求権」の譲渡も伴う（定款6条1）。問題は名義書換手数料である。名義書換手数料を納付させるがその金額は社員総会の決議とした（定款6条3）。この場合、手数料を高額にすればリセールは起きにくくなり、低額にするとリセールは促進される。手数料をどの程度に設定するかは難しいが、リセールが起きないと無理をして所有を続けるタイムシェア所有者が増えるかもしれない。しかし、新規物件が売れなくなるほどリセールが増えても意味がない。

自らが所有するタイムシェアの動向が分かっているのはタイムシェア所有者自身ということで、モデル契約書では社員総会事項とした。

なお、レンタルはVI章 10条（利用券の発行）を参照して欲しい。

【退会時返還・値上がり期待への牽制】

法人方式の場合は、すでに制度的に解決してしまっている問題である。

- 1：剰余金の処分は制限される（法 11 条 2）。当法人は、剰余金の分配をしない（定款 45 条）と明快に定める。
- 2：基金は当法人が解散するまで返還しない（定款 35 条 1）。無論、利息を付さない（法 143 条、定款 35 条 2）。基金は、合併により解散する時はその決議にかかる社員総会、その余の事由（破産を除く）により解散する時は清算法人にかかる社員総会の決するところに従って返還する（定款 35 条 4）。
- 3：要は、解散するまで返還しないのであるから、仮にタイムシェア所有者をやめたい場合でも、社員資格を有償譲渡しない限り、拠出金は取り戻せない。「社員は、理事会の承認を経た上で、基金の返還請求権と共に、社員の資格を譲渡することが出来る」とあるからだ（定款 6 条 1）。

3-3：安定運営

3-3-1：安定運営の意味と要請

ガイドラインにおいては「タイムシェア施設が、長期間にわたり適切な管理・運営が行われること」とあるが、これがもっとも難しいことである。第一は、消費者が安心して取得出来る事業のスキームとは、管理運営を行う運営会社との適切な関係を築かなければ事業のスキームは成立しないため、そして第二に、タイムシェア所有者が自治の意識に目覚め、社員総会の議題や内容の可否の判断をするために、多少の時間や費用（自治のコスト）をかけなければ、やはり事業のスキームが成立しないためである。

3-3-2：利用の柔軟性と安定運営などの問題と対策

タイムシェア事業が成り立つには、まずは、日常における利用の柔軟性に対応した運営が順調に行われる必要がある。この「利用の柔軟性」は、タイムシェア事業の経営上は非常に興味深い問題を含んでいるが、この調査の目的である消費者が安心して取得出来るタイムシェアの事業スキームの構築という点からは副次的であるため、定款上はクラブ会則・施設利用規程に委ねている。実際には、こうした運営上の問題は、タイムシェア事業の企画の内容に応じて自ずから決まってくる部分が多いものと考えられる。

しかしながら、「管理組合と運営会社との間のパワーバランス」、「運営会社よりの理事が少数シェアになった場合の運営業務の継続問題」、「コンバージョンで協力した管理組合への対応」については、法人と開発会社の相克が垣間見え、ミクロな政治過程を含むタイムシェア事業成立の根幹的な問題であると言える（IV-2-1 及び 2 参照）。

JP 型会員制リゾートクラブの共有制は、区分所有法による持分共有なので管理組合があるが、定住目的の管理組合をタイムシェア所有者に適用するには無理がある。「IV」で扱った事例（A および C 会員制クラブ及び越後湯沢のリゾートマンション）に見られたように、タイムシェアにはネックになる可能性が大きい。従って、一般社団法人方式では、法人の運営自体に代えてしまう。

また、「社員の退社・管理費不払い対応」は、タイムシェア所有者が例えば 30 年にわたって所有し続けるかどうか、という問題を含む。これもタイムシェア事業成立の根幹的な問題である。ヒアリングから、US 型タイムシェア型住宅では管理費は事前一括払いとしている。そして不払い者に対しては、競売

するなど、所有者としての権利を剥奪していく。前項のリセールと関係がある。これをモデル契約書に反映させる。

すでに触れた緩やかな右下がりの指数関数の落ち着きどころによっては、この問題がすぐにも登場する。従って多少荒削りでも良いから、例えばこの指数関数のパラメーターを推定して予測をして対策を立てるべきである。一般社団法人方式の場合は、総口数の2/3が管理費を不払いとすると、当該一般社団法人は自ずから解散となる。

以上を前提にして、さらに社員総会や理事会の実効ある運営が確保される仕組みについて提案するとすれば、タイムシェア事業を目的とした一般社団法人の運営業務全体を、定期的に第三者評価に委ねることである。ただし、一般社団法人法は監事に法人運営の適正化についてかなりの裁量権を付与している。従って、第三者評価の対象は監事の行為になる。一般社団法人法が監事に期待する事項を適切に執務しているかどうか第三者に評価させ、社員はその結果を知って安心するという仕組みである。例えば、「一般社団法人運営評価機構」のようなもののタイムシェア版を構想してはどうか。社団法人日本リゾートクラブ協会としても関心の高い問題である。

しかしながら、一般社団法人法が監事についてそこまで裁量権を委譲し、かつ身分の安定を図ったのであるから、このことをモデル契約書として、定款のなかに織り込むべきかどうかという問題も発生する。従って、さらに心配なら第三者評価にかけることになる。そうすべきかどうかはケースバイケースになる。むしろ、一般社団法人の社員になる以上は、その監事の選任に重要な関心を持つべきだというキャンペーンが有効ではなからうか。それには監事がどういう人物なのか、十分に開示することも必要になる。

3-3-3：モデル契約書での扱い

【利用の柔軟性】

- 1：タイムシェア取得者は利用規程又はクラブ会則で提案されているバージョンの内容（例えばリーフレットなど）を見て購入する。
- 2：しかしながらタイムシェア事業者はクレーム対応のため、かなり膨大な利用規程を定め、会員が利用規程を熟知しているとみなしている。安全取引という意味では消費者は要注意である。（Ⅶ章Ⅲ-2-7参照）
この調査では利用規程の作り方には触れないが、第1と第2案を用意してその検討過程を資料編に収納した。Ⅶ章「Ⅵ-2」をご高覧頂きたい。ただし、モデル契約書の提案としては第2案を成果として示す。
- 3：定款本文には「施設利用規程」を入れず、定款の下位規定である「クラブ会則」にて触れる。そして、利用規程は理事会決定事項である（会則13条2）。
- 4：タイムシェア所有者歴が進むに従い「慣れ」が生まれ、いちいち定款は見なくなる。クラブ会則、ないしクラブ会則を要約したマニュアルのほうが親しみやすいという意味もある。

【1年以上も前から予約しないと、希望通り利用出来ないというクレームへの対応】

ヒアリングから、予約のルールどおりに1年以上も前から予約しないと、希望通り利用出来ないというクレームはハワイのUS型タイムシェア型住宅でも起きている。モデル契約書でどこまでこの問題に対応出来るか検討し、可能な範囲でモデル契約書に盛り込む。

- 1：会員の施設利用の優先性は当然であるのだが（会則9条1）、タイムシェア所有者の利用の柔軟

性を増すために、「予約のルール通りに1年以上も前から予約しないと、希望通り利用出来ない」が起きる。これはタイムシェアの宿命、というより、法人方式の場合は法人の社員の総意でそうなっているので、モデル契約書ゆえに対応しがたい。クラブ会則の改定は社員総会（会則14条）、解釈は理事会（会則15条）である。

- 2：しかし、あえて付言すると、繁忙差が少ない立地、気温の年較差が少ない立地を選ぶか、往年の、仏国のスキー場La Plagneのように、夏の不稼働期は休む手もある。無理に通年営業してタイムシェア所有者の非難を浴びる余地を作らないのも懸命である。逆に通年営業出来るように投資をする（例えば夏のゲレンデに土を見せない植生に投資）こともある。これらは定款というよりは、その前の企画開発のテーマであるから、敢えていえば原始定款の問題である。
- 3：原始定款のときから、シーズン別（稼働期、不稼働期）のように明確に分けて、最初からはっきりさせるのも良い。そのように施設利用規程を作ってしまうことである。最も良くないのは、稼働期には利用しにくい現実を隠して、曖昧にして、いつでも使えるように施設利用規程を謳うことである。不稼働期は当然価格が安くなる。
- 4：開発会社が、仮に、利用しにくい現実を隠し曖昧にして無理に売ろうとしても、事業計画ないし基金口数の変更から、法人は直ちに知ることになる。

【法人と運営会社の関係】

法人方式の場合、区分所有法でいう「管理組合」対「運営会社」の対立という構図は存在しないが、法人方式をとっても、「社員総会・理事会」対「運営会社」の関係は残ってしまう。ここは重要である。

- 1：事業開始当初は圧倒的口数を開発会社が持っているので、法人との関係は安定している。ただ、社員募集権限（無形資産）は棚卸資産でもあるから販売して、減っていったほうが良い。売れば売れるほど、総口数に占める開発会社のシェアは低下する。
- 2：例…5年経過し、社員募集権限の過半数は売れて、10%程度が残っている状態で、4期目の理事の改選である。監事は4年任期なので今回の改選はない。総口数に占める開発会社の口数シェアを計算する。運営に要する用途の面積は施設運営権限であるから、これも開発会社の口数に含めるとしよう。残余のパブリックスペースは、タイムシェア所有者と法人が分け合っている。管理費もこれに準じて負担するものとする。しかし、それでも開発会社のシェアは50%に満たない。定款運用の妙が問われる。そこで、モデル契約書が予定する、社員総会（定款第3章）、役員（定款第4章）、理事会（定款第5章）、定款の変更（定款第9章）他を読み返す。

- ①モデル契約書で予定する内容については、役員は、社員総会の決議によって選任する（法63条、定款20条1）こととし、役員は理事3名以上（法65条3項、定款23条1-(1)）、監事1名以上（法60条2項、法61条、定款23条1-(2)）、任期は選任後2年以内（法66条本文、定款23条2-(1)）とする。理事のうち、社員でない者は理事の総数の半数以内（定款23条3）である。理事の増員は可能である。

理事構成を、外部：開発会社出身社員：その他社員=1:1:1に割り振る。開発会社としては、外部は開発会社の法人における立場や運営会社の重要性が分かった人物でなければならない。

- ②開発会社の従業員Q氏が理事となるには、社員でなければならない。また、開発会社の従業員Q氏が一般社団法人の社員になることは可能である。一般社団法人は当該法人の基金の拠出者（定款5条1）であり会費（定款7条）を払っている。社外理事は中立公平を要するので、開発会社の立場からはなじまない。一般社団法人には社員名簿の作成義務がある（法31条、定款12条1）が、社員の氏名又は名称及び住所を記載するも口数は開示されない。

- ③次に、理事の選任を行う社員総会に開発会社Q氏を次期理事候補として議事に挙げる必要がある。
社員総会の議長は理事長である（定款17条）。議決権の個数は拠出基金口数と同一の個数の議決権を有する（定款18条）。決議は、議決権の過半数を有する社員が出席し、出席した社員の議決権の過半数で決まる（法49条1項、定款19条1）。
- ④理事長は、理事の中から理事会において選出する（法90条2項、177条3項、定款25条1）。理事会は、法令及び定款で定める事項のほか、「業務執行に関する理事会が必要と認める事項の決定（法90条2項1号、定款28条2-(1)）、理事長による業務執行の監督（法90条2項2号、定款28条2-(2)）、理事長及び副理事長の選出及び解職（法90条2項3号、定款28条2-(3)）」を扱う。
- ⑤理事会の決議は、議決に加わることが出来る理事の過半数が出席し、出席理事の過半数をもって決する（法95条1項、定款30条1）。
- ⑥基金1口分の金額又は拠出を受ける基金の総口数の変更、定款の変更（定款43条）は特別決議で、総社員の半数以上かつ総社員の議決権の3分の2以上の多数をもって行うことを要する（法49条2項、定款19条2）。

以上の条文がモデル契約書として準備されているが、法人と開発会社との安定的関係維持が解決するであろうか。

- 3：もう一度、決議に戻る。社員総会の決議は、法令または定款に特別の定めがある場合を除き、議決権の過半数を有する社員が出席し、出席した社員の議決権の過半数をもって、これを決するものとする（法49条1項）。社員総会が、次の事項を決議する場合には、総社員の半数以上であって、かつ総社員の議決権の3分の2以上の多数をもって、行うことを要する（法49条2項、定款19条1及び2）。
- 4：そこで、「定款に特別の定めがある場合を除き、」を利用して現物出資した開発会社に特別の地位を保証するスキームも考察したが、この場合、法人と開発会社の適度な緊張関係が壊れてしまう。馴れ合いはまた別のコストを産む。その程度なら、30%をベースにあと20%以上口数を集める努力のほうが、まだしも消費者が安心して取得出来る事業になるであろうと判断した。
- 5：一方、特別決議のほうは常時2/3が必要なので容易ではない。つまりは、めったに変えられないことを前提に、原始定款で開発会社の意思を的確に表現しておくほうが良い。

6：以下に簡単な説例を示す。1プロパティ・100ユニット、5200Weeks、販売済み4700Weeks、管理用100Weeks、フロント・レストラン各900Weeks相当。なお、出席者を半分以上集めることも難しいが、これは法の要請である。

		一般社団法人	運営会社（≒開発会社）	
			社員募集権限	施設運営権限
総口数	7000			
ユニット数	100			
通年週	52			
タイムシェア合計	5200			
管理用	100			100
差し引き	5100			
実売数	4700	4700		
在庫	400		400	
フロント	900			900
レストラン	900			900
計	7000	4700	400	1900
	100%	67%	6%	27%

7：モデル契約書の決議を適用した場合、開発会社が全体多数に必要な口数を求めた。ここでは、出席率が低いほど、開発会社の社員総会対策は容易であることが分かる。しかしながら特別決議のほうは、タイムシェアの立地にもよるが、遠隔地で、年1回1週間のお付き合いで、法人の社員総会に出席というのは実現が困難である。無論、委任状も有効ではあるが、郵送で集めるのも容易でないし、事務コストがかかる。いずれ電磁的な手法が確立するであろう。

ただし、webが嫌い・webに無関心のタイムシェア所有者も少なくないから、モデル契約書に盛り込むことはしない。

区分・仮称	出席	賛成	出席率	決議要件	出席率	決議要件
			100%		50%	
1 普通決議	議決権の過半数を有する社員が出席	出席した社員の議決権の過半数	4,701	3,501	2,351	1,750
					1,201	-550
2 特別決議	総社員の半数以上	総社員の議決権の3分の2以上	4,701	4,667	2,351	4,667
					2,367	2,367

(注) 全出席者の内訳はタイムシェア取得者4700名+開発会社1名。

出席率は全出席者4701名に対する比率で計算した。

【法人監事への期待】

この法は、監事に牽制機能を期待する。この点で、一般社団法人方式の以外の方式に見られない特徴がある。この調査が目的とする消費者が安心して取得出来るタイムシェアの事業スキームの構築、特に安定運営に大きな役割を果たす可能性がある。ただし人選次第であるので、自治の問題に帰着することになる。

- 1：モデル契約書の定款でも、その趣旨を活かしている（定款24条各項）。理事が当該法人のため忠実に職務を行う義務を負う（法83条）ことは当然とし、理事が当該法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した時は、直ちに当該事実を監事に報告することも義務づけられている（法85条）。また、監事は、理事の職務の執行を監査し（法99条1項）、いつでも理事・使用人に事業報告を求め、業務及び財産の状況を調査することが出来る（法99条2項）。さらに監事は、理事の社員総会への提出議案・書類等を調査し、法令・定款に違反する事項や著しい不当事項があれば、調査結果を社員総会に報告（法102条、規62条で準用する規17条）しなければならない、理事が不正行為をしたり、そのおそれがあると認めるときや、法令・定款に違反事実や不当な事実があると認めるときは、遅滞なく理事会に報告（法100条）しなければならない、とされている。
- 2：理事会の招集は理事長の事項なのだが、監事が理事の不正行為等につき理事会報告が必要な場合、理事長に対し理事会招集を請求出来る（法101条2項、定款29条2）、理事及び監事の全員の同意があれば招集手続不要で開催出来る（法94条2項、定款29条5）権限を与えている。さらに、理事会の審議等において、必要があるときは議案に意見を述べる義務（法101条1項、定款30条2）がある。小気味よいほどの牽制機能を付与しているが、この通り出来たとしたら、開発会社がタイムシェア所有者を社員とする法人の運営を受託しても、自ら開発し現物出資した縁があるといえども、適度な緊張が維持される動機には十分成り得る。
- 3：社員総会でも監事には独特な機能を与えることとしている。理事の解任は「役員を選任及び解任（法63条、定款13条2）」として普通決議だが、監事はこれと別に、解任（法49条2項2号、法70条1項、定款19条2-(3)）は特別決議である（法49条2項、定款19条2）。憎まれ役を積極的に買って出ることを期待されている。だから定款にしても根拠法規にしても監事の解任のハードルを高く設定している。
- 4：さらに、理事長が監事に関する議案を社員総会に提出するさい、監事の同意を得ることを要し、監事選任を社員総会の目的とし、又は監事選任に関する議案を社員総会に提出すべきことを請求出来る（法72条1及び2項、定款20条2-(2)）とさえ決めている。無論、監事は社員総会で監事選任・解任・辞任について意見を述べ、辞任した監事は辞任後最初に招集される社員総会に出席し、辞任の理由を述べることが出来る（法74条1及び2項、定款20条2-(3)）と定めている。立法者が一般社団法人の監事に期待していることは、徹底した牽制機能である。
- 5：モデル契約書では、監事については1名以上2名以内（法60条2項、法61条、定款23条1-(2)）置くものとし、その任期は4年以内（法67条1項、定款23条2-(2)）とした。役員は無報酬とするが、監事または常勤理事に対しては、社員総会決議の範囲で報酬を支給出来る（法89条、法105条、定款26条1）とした。監事は社員総会において監事報酬に意見を述べ（法105条3項、定款26条2）、監事の当法人に係る業務の費用又は債務が、当該監事の職務執行のために必要な場合はこれに充てるもの（法106条、定款26条4）としている。

【社員の退社への対応】

総口数の2/3が管理費を不払の場合が想定されるなら、例えば、当法人を債務者とする基金の返還に係る債権を取得することなどで、再生の余地を定款上に残している（法142条1項、定款36条1）。

【管理費不払い対応】

ハワイのタイムシェアの仕組みでは滞納は比較的早めに喪失させる。モデル契約書でもその考え方を採用した。社員は当法人に対して経費を支払う義務を負う（法27条、定款7条1）。また、会費の金額は社員総会の決議をもって変更（定款7条2）とした。自分たちで決めて自分たちで払うという精神である。当然、社員は、次の事由がある場合には、その資格を失う（法11条1項5号、定款8条）を設け、2年間分以上会費を滞納した場合、「書面による催告にかかわらず、これを支払わなかった場合には、当然に、その資格を失うものとする」（定款11条1）とした。

【交換に堪えうるタイムシェア】

- 1：米国の評価基準が適用されても、高い評価が取れるようなタイムシェア開発を企画することである。つまり、原始定款を作る前に勝負してしまうことである。
- 2：施設利用規程の基となる、多様なバケーション提案を検討している際に、他社ネットワークとのポイント交換比率を高めるようにする。
- 3：その長所（ポイント交換比率）の良さを訴求すれば、社員募集権限の売れ行きも良くなるし、モデル契約書とともに商品説明の内容が良ければ（物件自体が良好なら）、その相乗効果でモデル契約書が示す法人方式というスキームの価値も高くなる。

以上、タイムシェア事業の成立要件と安定運営の要件を、モデル契約書に盛り込むべく提示した。法人方式は他のスキームに比べ、制度的にも勝れたところがあるが、その根源は法人社員のオートノミーに関する自覚にある。US型タイムシェア型住宅にあっても、「特定週」で登記すれば、素晴らしいタイムシェアが生まれるというものではない。

3-4：安全取引

3-4-1：安全取引の意味と要請

ガイドラインにおいては「消費者が、十分な情報提供等により、安心してタイムシェアに係る権利の取引が出来る環境が整っている」ことが要請されている。これは一般社団法人内部の問題と外部の問題に分かれる。

一般社団法人内部については定款の開示制度で、ある程度環境の整備が出来ているが、外部については、法人の定款の効力は及ばない。リセールにあって売り手の一般社団法人社員は内部配布用の資料を付して「社員資格」を売りに出すであろうから、仲介業者が丁寧に伝えれば、買い手も情報を確保出来る。

一般社団法人方式の場合、信用のひとつの基準は社員名簿である。社員名簿はモデル契約書にも厳格に定める必要があるが、一般社団法人法でも厳格な扱いを要請し、仮にも架空の人物が掲載されるなどの不適切な社員名簿を作成し流布させれば犯罪行為にもなる。社員名簿は一般社団法人法の定めにより必ず作成することが要求されるので、どうしても一般社団法人法でいう「社員名簿」の記載を認めない

なら、社員になる資格がないとして扱うしかない。また、最少限（法の定める範囲）の公開は不可避であり、個人情報保護よりも優先される。

その点で、ハワイ州のようにエスクロー（escrow）制度を導入することで解決出来るが、新たな制度を導入することは容易ではないため、新規タイムシェアはタイムシェア開発会社が、リセールは仲介業者が扱う。一般社団法人方式の場合は、必ずしも不動産業者が扱うとは限らない。

3-4-2：「開発会社と一般社団法人の取引に関する財務会計上の処理」「信託方式メリットの一般社団法人方式における確保」と安全取引との関係

- 1：法人方式を採用することで、タイムシェア事業ごとに、実質的には開発単位ごとに、内部情報が客観的になることは安全取引にプラスになる。ことに、信託方式メリットを一般社団法人方式においても確保出来るので、プロパティを巡る法人と開発会社の財務的關係、特に財産關係は明確になる。
- 2：開発会社と一般社団法人の取引に関する財務会計上の処理が明快になるので、開示された計算書類からも、当該法人が今どのような財政状態になっているのか、また、その収支の状況が判明する。
- 3：一般社団法人方式を使った場合、リセールの仲介に不動産業者が入らない。社員資格の譲渡なのでエスクローの機能は法人自体が出来る。webでも可能である。

3-4-3：モデル契約書での扱い

【内部への情報開示】

- 1：定款及び社員名簿を主たる事務所に備え置くこととし（法14条1項、32条1項、定款39条1）、定款・社員名簿の開示に関し（定款39条1及び2）、請求者が社員名簿の閲覧等によって知り得た事実について利益を得て第三者に通報する場合などを除き拒むことが出来ないものとしている（法32条3項、定款39条4）。
- 2：社員総会の議事録を10年間備え置くこととし、開示し（法57条1項、4項、定款40条1）、社員総会において書面又は代理人による議決権等の行使があった時は、その議決権行使書面又は代理権限書面を、社員総会の日から3か月間、主たる事務所に備え置き、社員から請求があった時は、その閲覧又は謄写をさせる（法50条5項及び6項、51条3項及び4項、定款40条2）。
- 3：各事業年度にかかる計算書類、事業報告書、これらの附属明細書及び監査報告書などを主たる事務所に備え置かなければならないこととしている（法129条1項及び3項）。
- 4：理事会の議事録（法97条1項）についても、社員又は債権者が、確定した裁判所の許可があることを証明のうえ、請求した場合には開示する（定款41条2）。
- 5：会計帳簿なども10年間保存（法120条2項）、総社員の議決権の10分の1以上の議決権を有する社員は、これを必要とする理由を明示して、会計帳簿及びこれに関する資料の閲覧又は謄写を請求することが出来る（法121条1項、定款42条各項）。

ただし、計算書類の作成が、現状の、JP型会員リゾートクラブを営む上場会社の有価証券報告書レベルで開示されないと意味がない。また、ハワイのタイムシェア所有者に、毎年送られる請求書と管理費の使途についての報告は、かなり詳しい内容である。

【法人のエスクロー (escrow) 的な役割】

- 1 : 社員資格の取得は、当法人が別に定める方法により申込み、理事会の承認を受けなければならない (法 11 条 1 項 5 号、定款 5 条 1)。以上は新規の場合であるが、これを準用してリセールに対応出来る。
- 2 : 残債がないことも必ず確認しなければならない (定款 5 条 2) とある。
- 3 : 理事会の承認を経て基金の返還請求権と共に社員の資格を譲渡出来る (定款 6 条 1)。
- 4 : 社員に、当法人に対する債務がある場合には、その債務が弁済されるまで、前項の承認は、行わないものとする (定款 6 条 2)。
- 5 : 名義書換手続きには名義書換手数料が請求される (定款 6 条 3 前段)。
- 6 : 社員資格の譲渡人は、名義書換手続きが完了した時に、その社員資格を失い、他方社員資格の譲受人はその名義書換手続きが完了した時にその社員資格を取得する (定款 6 条 4) から、対価の授受を、法人の事務が行えば、法人がこれらの条文を使って、エスクローの類似業務が可能である。

「VI」成果 一般社団方式によるモデル契約書 案

「I」から「III」までの議論を踏まえて、「IV」において、消費者が安心して取得出来るタイムシェア事業のスキームをモデル契約書に反映させるべき取引を検討した。その取引は、管理組合（≒会員クラブ）と運営会社（≒開発会社）の関係を規定することにつながる。

この調査では、区分所有法に立脚した方式であっても、また、信託方式であっても、また、我々が提案する一般社団法人方式であっても、結局のところ、倒産隔離や予想も出来なかった負担の増加や、資産価値の減少に対し、客観的に保証出来るのは、厳格にいうと不動産部分のみであるという視点を強調してきた。つまりは、運営部分までを保証する方法は、タイムシェア所有者の自治しかないと考えた。これは、US型タイムシェア型住宅であっても、ほぼ似たような事情であり、タイムシェア所有者が利用の柔軟性を求めれば求めるほど、この傾向は強くなり、登記の内容と、利用の実態がかけ離れていく。両者が離れていくほど、運営は複雑になり、運営コストは上昇し、それにつれて管理費も上昇する。管理組合自体が運営することなど、ますます困難になる。しかしながら、運営は運営会社（≒開発会社）が担う以上、開発会社の倒産の場合は、バケーションオーナーシップとしてのタイムシェア所有者に大きな影響を及ぼす。そこから救う手立ては、タイムシェア所有者の自治により、運営会社（≒開発会社）と良好な関係を維持しつつ、時折、その経営振りを観察するしかない。また、信託方式で、自治という側面を確実に補完出来る余地はほとんど無いと判断した。

このような視点に立って、VI章では一般社団方式を提案するが、IV章4項で検討したように運営会社（≒開発会社）は様々なバリエーションがあるが、一義的には規定せず、解釈の幅を残したままに「モデル契約書（一般社団法人定款およびクラブ会則）」を提案する。

1：仮称 一般社団法人 TMSG 定款

一般社団法人 TMSG 定款

(関連法条付)

注) 関連法条表示中、「法」とあるのは、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）」を指し、「規」とあるは、「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則（平成 18 年法務省令第 28 号）」を指す。なお、名称中の「TMSG」とは、「Time-Sharing」を子音のみ抽出略称したものである。それ以上の格別の意味はない。

第 1 章 総則

第 1 条 (名称)

当法人は、一般社団法人 TMSG と称する（法 11 条 1 項 2 号）。

第 2 条 (主たる事務所の所在地)

当法人は、〇〇県〇〇市に、主たる事務所を置く（法 11 条 1 項 3 号/定款に掲載する所在地の表示は、最少行政区画、つまり市町村・特別区までの表示で足りる）。

第 3 条 (目的及び事業)

- 1 当法人は、**タイムシェア型居住施設の提供を通じて、国民の居住生活の多様化及び余暇活動の充実に資することを目的とする**（法 11 条 1 項 1 号）。
- 2 当法人は、**その目的を達成するため、次の事業を営む。**
 - (1) **タイムシェア型居住施設の提供を目的とする会員制クラブの経営。**
 - (2) その他、以上に関連する事業。

第 4 条 (公告方法)

当法人の公告は、主たる事務所の公衆の見やすい場所に掲示する方法によって行う（法 11 条 1 項 6 号、331 条 1 項）。

第 2 章 社員

第 5 条 (社員資格の取得)

- 1 **当法人の社員となるには、当法人の基金の拠出者（以下「拠出者」という）となつたうえ、**当法人が別に定める方法により申込み、理事会の承認を受けなければならない（法 11 条 1 項 5 号/社員資格の得喪のうち、取得に関する規定）。
- 2 拠出者に、当法人に対する債務がある場合には、その債務が弁済されるまで、前項の承認は、行わないものとする。

第 6 条 (社員資格の譲渡)

- 1 社員は、理事会の承認を経たうえで、**基金の返還請求権と共に、**社員の資格を譲渡することができる。
- 2 社員に、当法人に対する債務がある場合には、その債務が弁済されるまで、前項の承認は、行わ

ないものとする。

- 3 社員資格の譲渡による名義書換手続には、所定の名義書換手数料を納付することを要するものとし、この名義書換手数料の金額は、社員総会の決議によって、改定することができる。
- 4 社員資格の譲渡人は、社員資格の譲渡による名義書換手続が完了した時に、その社員資格を失い、他方、社員資格の譲受人は、その名義書換手続が完了した時に、その社員資格を取得する。

第7条（社員の義務）

- 1 社員は、当法人が別に定める会費を納入する義務を負う（法27条）。
- 2 会費の金額は、社員総会の決議をもって、変更することができる。

第8条（社員資格の喪失）

社員は、次の事由がある場合には、その資格を失う（法11条1項5号／社員資格の得喪のうち、喪失に関する規定）。

- 1 退社
- 2 除名
- 3 社員資格の譲渡
- 4 **抛出者たる資格の喪失**
- 5 個人たる社員の死亡、法人たる社員の解散
- 6 当法人の解散

第9条（退社）

社員は、当法人に対し、所定の書式による退社届を提出することによって、随時、当法人を退社することができる（法28条参照）。

第10条（除名）

- 1 社員に次の事由がある時は、社員総会の決議によって、除名されるものとする（1～3項につき、法30条1項）。
 - (1) この定款、その他の附属する規則に違反した場合。
 - (2) 当法人の名誉または信用を害する行為があった場合。
- 2 前項により、社員を除名する場合には、審議にかかる社員総会の日々の1週間前までに、当該社員に通知し、かつ社員総会で弁明の機会を付与する。
- 3 社員を除名した時は、理事長は、除名した社員に対し、書面をもって、その旨を通知する。

第11条（社員資格の当然喪失等）

- 1 社員が、2年間分以上、会費を滞納し、書面による催告にかかわらず、これを支払わなかった場合には、当然に、その資格を失うものとする。
- 2 社員が、前項により、その資格を喪失した時は、理事長は、資格喪失した社員に対し、書面をもって、その旨を通知する。
- 3 社員が、資格喪失通知書の発送前に、滞納した会費の支払をし、あるいは、これと同視できると認められる支払保全措置を講じた場合において、理事会の資格回復決議がなされた場合には、遡って、その資格が回復されたものと取扱うものとする。

第12条（社員名簿）

- 1 当法人は、社員の氏名又は名称及び住所を記載した社員名簿を作成する（法31条1項）。
- 2 社員は、社員名簿の記載事項に変更を生じた時は、速やかにその旨の届出を行うことを要する。
- 3 当法人の社員に対する通知又は催告は、社員名簿に記載された住所（当法人に、当該社員の連絡先に関する記録がある場合は、その連絡先。当該社員から当法人に対し、通知又は催告を受ける

場所又は連絡先の届出がなされていた時は、その連絡先等。)に宛てて発することによって、これを行うこととし、この場合、その通知又は催告は、それが通常到達すべき時期に到達したとみなすこととする(法33条1及び2項)。

- 4 当法人の社員に対する通知又は催告が、5年間以上継続して到達しない場合には、以後、当該社員に対する通知又は催告は、行わないものとする(法33条3項)。

第3章 社員総会

第13条 (社員総会の権限)

社員総会は、次の各事項について、決議する(法35条2項)。

- (1) 計算書類の承認(法126条2項)
- (2) 役員を選任及び解任(法63条)
- (3) 役員報酬(法89条、115条)
- (4) **基金1口分の金額又は拠出を受ける基金の総口数の変更**
- (5) 定款の変更(法146条)
- (6) 事業の全部の譲渡(法147条)
- (7) 解散及び解散後の継続(解散につき、法148条、解散後の継続につき、150条)
- (8) 残余財産の帰属の決定(法239条2項)
- (9) 吸収合併契約及び新設合併契約の承認(吸収合併消滅法人の場合、247条、吸収合併存続法人の場合、251条1項、新設合併消滅法人の場合、257条)
- (10) その他、法令又は本定款に定める事項
- (11) その他、理事会が特に付議した事項

第14条 (社員総会の招集時期)

- 1 定時社員総会は、毎事業年度の終期の翌日から3か月以内に招集する(法36条1項)。
- 2 臨時社員総会は、必要の都度、適宜の時期に招集する(法36条2項)。

第15条 (社員総会の招集)

- 1 社員総会は、法令または定款に別段の定めがある場合を除き、理事会の決議に基づき、理事長が招集する(法36条3項、38条)。
- 2 総社員の議決権の5分の1以上の議決権を有する社員は、理事長に対し、書面をもって、会議の目的たる事項及び招集の理由を示して、社員総会の招集を請求することができる(法37条1項)。
- 3 社員総会の招集通知は、会日の2週間前までに発する(法38条但書)。

第16条 (社員の提案権)

- 1 総社員の議決権の30分の1以上の議決権を有する社員は、理事長に対し、書面をもって、一定の事項を、社員総会の目的とすることを請求することができる(法43条2項前段)。
- 2 前項の請求は、社員総会の会日の6週間前までにしなければならない(法43条2項後段)。

第17条 (議長)

社員総会の議長は、理事長がこれにあたる。

第18条 (議決権の個数)

社員は、その拠出した基金の口数と同一の個数の議決権を有する。

第19条 (決議)

- 1 社員総会の決議は、法令または定款に特別の定めがある場合を除き、議決権の過半数を有する社

員が出席し、出席した社員の議決権の過半数をもって、これを決するものとする（法 49 条 1 項）。

2 社員総会が、次の事項を決議する場合には、総社員の半数以上であって、かつ総社員の議決権の 3 分の 2 以上の多数をもって、行うことを要する（法 49 条 2 項本文）。

- (1) **基金 1 口分の金額又は拠出を受ける基金の総口数の変更**
- (2) 社員の除名（法 49 条 2 項 1 号、30 条 1 項）
- (3) 監事の解任（法 49 条 2 項 2 号、70 条 1 項）
- (4) 役員等の責任の一部免除（法 49 条 2 項 3 号、113 条 1 項）
- (5) 定款の変更（法 49 条 2 項 4 号、146 条）
- (6) 事業の全部の譲渡（法 49 条 2 項 5 号、147 条）
- (7) 解散又は解散後の継続（法 49 条 2 項 6 号、法 148 条 3 号、150 条）
- (8) 吸収合併契約及び新設合併契約の承認（法 49 条 2 項 7 号、247 条、251 条 1 項、257 条）
- (9) その他、法令に定められた事項

第 20 条（役員を選任等）

- 1 役員は、社員総会の決議によって選任する（法 63 条）。
- 2 理事長が、監事に関する議案を社員総会に提出するには、監事（複数の監事がある場合は、その全員）の同意を得ることを要し、監事は、理事長に対し、監事を選任を社員総会の目的とし、あるいは監事を選任に関する議案を社員総会に提出すべきことを請求することができる（法 72 条 1 及び 2 項）。
- 3 監事は、社員総会において、監事を選任、解任又は辞任について、意見を述べることができ、監事を辞任した者は、辞任後最初に招集される社員総会に出席して、辞任した旨及びその理由を述べる（法 74 条 1 及び 2 項）。
- 4 理事長は、前項の者に対し、同項の社員総会を開催する旨及び社員総会招集決定を通知する（法 74 条 3 項）。

第 21 条（書面または代理人による議決権等の行使）

- 1 社員は、予め通知のあった事項につき、書面または代理人によって、議決権及び投票権を行使することができる（法 150 条 1 項、1/52 条 1 項）。
- 2 書面による議決権等の行使は、所定の議決権行使書面に必要な事項を記載し、これを、社員総会の会日の前日までに、当法人に提出することを要する（法 1/52 条 1 項）。
- 3 代理人による議決権等の行使は、出席に先立って、代理権限書面（代理権を証する書面）を提出しなければならない（法 150 条 1 項）。

第 22 条（社員総会議事録）

- 1 社員総会の議事については、法令に定めるところに従い、議事録を作成する（法 57 条）。
- 2 議長及び出席した理事は、前項の議事録に記名捺印する。

第4章 役員

第23条（役員及びその任期）

- 1 当法人に、次の役員を置く。
 - (1) 理事3名以上6名以内（法65条3項）
 - (2) 監事1名以上2名以内（法60条2項、61条）
- 2 役員任期は、次の通りとする。
 - (1) 理事の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度の最終のものに関する定時総会の終結時までとする（法66条本文）。
 - (2) 監事の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度の最終のものに関する定時総会の終結時までとする（法67条1項本文）。
 - (3) 補欠として、または増員により選任された役員任期は、前任者または他の在任役員任期の残存期間とする（法66条但書、67条2項）。
 - (4) 役員が、任期の満了または辞任によって、その定数の下限の員数を書くこととなった場合には、その役員は、新たに選任された役員が就任するまでなお役員としての職務を行う（法75条1項）。
- 3 理事のうち、社員でない者は、理事の総数の半数を超えてはならない。

第24条（理事及び監事の職務）

- 1 理事は、法令、定款及び社員総会の決議を遵守し、理事会の審議を通じて、当法人のため、忠実にその職務を遂行する（法83条）。
- 2 理事は、当法人に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した時は、直ちに当該事実を、監事に報告することを要する（法85条）
- 2 監事は、当法人の経理を含む業務執行を監査する（法99条1項）。
- 3 監事は、随時、理事又は使用人に対し、事業の報告を求め、当法人の業務及び財産の状況を調査することができる（法99条3項）。
- 4 監事は、理事長が社員総会に提出しようとする議案、書類、その他の資料を、調査しなければならない。この場合において、法令若しくは定款に違反し、又は著しく不当な事項があると認める時は、その調査の結果を社員総会に報告しなければならない（法102条、規62条で準用する規17条）。
- 5 監事は、業務執行に関し、不正な行為があり、若しくは不正な行為がなされる虞があると認める時、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認める時は、遅滞なく、その旨を理事会に報告することを要する（法100条）

第25条（理事長等の選出及び職務）

- 1 理事のなかから、理事長及び副理事長を、理事会において選出する（法90条2項、177条3項）。
- 2 理事長は、当法人を代表し、その業務を執行し、副理事長は、理事長を補佐し、理事長に事故がある場合には、その業務を代行する（理事長につき、法177条2項、4項）。
- 3 理事長は、毎事業年度に、4か月を超える間隔で2回以上、自己の職務執行の状況を、理事会に報告しなければならない（法91条2項但書）。

第26条（役員報酬等）

- 1 役員は、無報酬とする。但し、監事又は常勤の理事に対しては、社員総会において決議したとこ

るに従い、報酬を支給することができる（法 89 条、105 条）。

- 2 監事は、社員総会において、監事の報酬につき、意見を述べることができる。
- 3 役員が業務のために立替払した費用は、社員総会において決議した基準に従い、これを償還する。
- 4 前項の定めにかかわらず、監事の当法人に対する次の請求に対しては、当該請求にかかる費用又は債務が、当該監事の職務執行のため必要でないと認める場合を除き、これに応ずるものとする。
 - (1) 費用の前払請求
 - (2) 支出した費用及び支出した日以後における利息の償還請求
 - (3) 負担した債務に対する弁済（当該債務が弁済期にない時は、相当の担保の提供）の請求

第 27 条（損害賠償責任の一部免除）

- 1 当法人は、任務を怠ったことによる理事又は監事の損害賠償責任を、法令に定める限度において、理事会の決議によって免除することができる（法 113 条 1 項、114 条 1 項）。
- 2 当法人は、外部理事又は外部監事との間で、法令に定める責任限度額をもって、責任限度額とする損害賠償責任を限定する契約を締結することができる（法 115 条 1 項）。

第 5 章 理事会

第 28 条（理事会の設置及び権限）

- 1 当法人に、業務執行の重要事項を審議するため、理事会を設置する（法 90 条）。
- 2 理事会は、法令及び定款で定める事項のほか、次の事項を議決する。
 - (1) 業務執行に関する理事会が必要と認める事項の決定（法 90 条 2 項 1 号）
 - (2) 理事長による業務執行の監督（法 90 条 2 項 2 号）
 - (3) 理事長及び副理事長の選出及び解職（法 90 条 2 項 3 号）

第 29 条（理事会の招集）

- 1 理事会は、理事長が招集し、他の理事は、理事長に対し、審議の目的たる事項を示して、理事会の招集を請求することができる（法 93 条 1 及び 2 項）。
- 2 監事は、理事の不正行為等につき、理事会に報告するため、必要があると認める時は、理事長に対し、理事会の招集を請求することができる（法 101 条 2 項）。
- 3 前 2 項の請求があった日から 5 日以内に、その請求があった日から 2 週間以内の日を会日とする理事会が招集されない時は、その請求をした理事又は監事は、自らが理事会を招集することができる（法 93 条 3 項）。
- 4 理事会の招集通知は、会日の 3 日前までに、各理事及び各監事に対して発するものとする（法 94 条 1 項）。
- 5 前項の定めにかかわらず、理事会は、理事及び監事の全員の同意がある時は、招集の手続を経ることなく開催することができる（法 94 条 2 項）。

第 30 条（理事会の審議等）

- 1 理事会の決議は、議決に加わることのできる理事の過半数が出席し、出席理事の過半数をもって決する（法 95 条）。
- 2 監事は、理事会に出席し、必要があると認める時は、議案につき、意見を述べなければならない（法 101 条 1 項）。
- 3 理事又は監事が、理事及び監事の全員に対し、理事会に報告すべき事項を通知した時は、当該事項を理事会に報告することを要しない（法 98 条 1 項）

第31条（理事会決議の省略）

- 1 理事長が、予め監事の承諾を得たうえ、各理事に対し、決議の目的たる事項の提案をした場合において、この提案につき、議決に加わることのできる理事の全員が書面により、同意の意思を表示した時は、その最終の同意がなされた時に、提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす（法96条）。
- 2 他の理事は、理事長に対し、前項の提案を行うことを求めることができる。

第32条（理事会議事録）

- 1 理事会の議事については、法令に定めるところに従い、議事録を作成のうえ、出席した理事及び監事は、これに記名捺印する（法95条3項）。
- 2 理事会の決議に参加した理事で、議事録に異議をとどめないものは、その決議に賛成したものと推定する（法95条4項）。

第6章 基金

第33条（基金の募集）

- 1 **当法人は、基金の引受人を募集する**（法131条本文）。
- 2 **基金の引受人の募集は、当法人の定める金額を1口とし、当法人の定める総口数に充つるまで、これを行う。**
- 3 **前項の基金1口のコ額又は基金の総口数は、社員総会の承認を経て、変更することができる。**
- 4 新たに、基金の引受人の募集を開始する時は、予め、募集にかかる基金の総額につき、社員総会の承認を経ることを要する。

第34条（基金の用途）

- 1 **基金は、当法人が経営する会員制クラブの目的施設であるタイムシェア型居住施設を取得するために支出する。**
- 2 基金を、前項以外の支払に充てる場合には、社員総会の決議を経ることを要する。

第35条（基金返還の時期及び順位等）

- 1 **基金は、当法人が解散するまで返還しない。**
- 2 **基金には、利息を付さないものとする**（法143条）。
- 3 **基金の返還は、当法人の基金以外の債務の弁済に劣後する。**
- 4 基金は、当法人が合併により解散する時は、その決議にかかる社員総会、その余の事由（破産を除く）により解散する時は、清算法人にかかる社員総会の決するところに従って、返還する。

第36条（基金の返還請求債権の取得）

- 1 当法人は、次の場合には、当法人を債務者とする基金の返還請求債権を取得することができるものとする（法142条1項）。
 - (1) 合併又は他の法人の事業の全部を譲り受けによる場合
 - (2) 当法人の権利の実行にあたり、その目的を達成するために必要な場合
 - (3) 無償で取得する場合
- 2 当法人は、前項の(1)、(2)号により、基金の返還請求債権を取得した場合には、これを相当の時期に、他に譲渡することとする（法142条2項）。

第7章 財産及び会計

第36条（事業年度）

当法人の事業年度は、毎年1月1日から12月31日までとする（法11条1項7号、123条2項）。

第37条（事業計画及び収支予算）

- 1 当法人の事業計画書及び収支予算書は、理事長が作成して、理事会の承認を得ることを要し、これを変更する場合も同様とする。
- 2 理事会の承認を経た事業計画書及び収支予算書は、直近の社員総会に報告することを要するものとし、これを変更した場合も同様とする。

第38条（事業報告及び収支決算）

- 1 当法人の事業報告及び収支決算については、毎事業年度終了後3か月以内に、理事長が、次の書類を作成し、監事の監査及び理事会の承認を経たうえ、定時総会に提出して、このうち、第1号の書類については、その内容を報告し、第2号から第4号までの書類については、承認を受けなければならない（法124条1項及び3項、126条3項）。
 - (1) 事業報告書及び附属明細書
 - (2) 貸借対照表
 - (3) 損益計算書
 - (4) 貸借対照表及び損益計算書の附属明細書
- 2 理事長は、定時総会の招集通知に際し、社員に対し、前項の各書類を提供することを要する（法125条、規47条）。
- 3 貸借対照表は、定時総会の終結後遅滞なく、公告する（法127条）。

第8章 情報の開示

第39条（定款及び社員名簿の開示）

- 1 当法人は、定款及び社員名簿を、常時、主たる事務所に備置くこととする（法14条1項、32条1項）。
- 2 当法人は、業務時間内において、定款につき、社員又は債権者から請求があった時は、その閲覧をさせ、あるいはその謄本又は抄本を交付する。但し、定款の謄本又は抄本の交付を請求するには、当法人の定める費用を支払うことを要するものとする（法14条2項）。
- 3 社員は、当法人の業務時間内において、必要とする理由を明示して、社員名簿の閲覧又は謄写を請求することができる（法32条2項）。
- 4 当法人は、社員名簿の閲覧等の請求があった時は、その請求者が、次のいずれかに該当する場合を除き、これに応ずるものとする（法32条3項）。
 - (1) 請求者の権利の確保又は行使に関する調査以外の目的で、請求を行った時。
 - (2) 当法人の業務の遂行を妨げ、又は社員の共同の利益を害する目的で請求を行った時。
 - (3) 請求者が、当法人の業務と実質的に競合関係にある事業を営み、又はこれに従事するものである時。
 - (4) 請求者が、社員名簿の閲覧又は謄写によって知り得た事実を、利益を得て第三者に通報するために請求を行った時。
 - (5) 請求者が、過去2年以内において、社員名簿の閲覧又は謄写によって知り得た事実を、利益を得て第三者に通報したものである時。

第40条（社員総会関係書類の開示）

- 1 当法人は、社員総会の議事録を、社員総会の日から10年間、主たる事務所に備え置くこととし、業務時間内において、社員又は債権者から請求があった時は、その閲覧又は謄写をさせるものとする（法57条1項、4項）。
- 2 当法人は、社員総会において、書面又は代理人による議決権等の行使があった時は、その議決権行使書面又は代理権限書面を、社員総会の日から3か月間、主たる事務所に備え置くこととし、業務時間内において、社員から請求があった時は、その閲覧又は謄写をさせるものとする（法50条5、6項、51条3、4項）。
- 3 当法人は、各事業年度にかかる計算書類、事業報告書、これらの附属明細書及び監査報告書を、当該事業年度にかかる定時社員総会の2週間前の日から5年間、主たる事務所に備え置くこととし、業務時間内において、社員又は債権者から請求があった時は、その閲覧をさせ、その謄本又は抄本を交付する。但し、計算書類等の謄本又は抄本の交付を請求するには、当法人の定める費用を支払うことを要するものとする（法129条1項、3項）。

第41条（理事会関係書類の開示）

- 1 当法人は、理事会の議事録を、理事会の日から10年間、主たる事務所に備え置くものとし、理事会決議省略の同意があった場合には、その同意書を、理事会の決議があったとみなされた日から10年間、主たる事務所に備え置くものとする（法97条1項）。
- 2 当法人は、社員又は債権者が、確定した裁判所の許可があることを証明のうえ、請求した場合に限り、理事会の議事録又は理事会決議省略同意書の閲覧又は謄写をさせるものとする（法97条2項）。

第42条（会計帳簿等の開示）

- 1 当法人は、会計帳簿及びその事業に関する重要な資料を、会計帳簿閉鎖の日から10年間、保存する（法120条）。
- 2 総社員の議決権の10分の1以上の議決権を有する社員は、これを必要とする理由を明示して、会計帳簿及びこれに関する資料の閲覧又は謄写を請求することができる（法121条1項）。
- 3 前項の請求にかかる当法人の対応については、社員名簿の閲覧等に関する規定を準用する。

第9章 定款の変更及び解散

第43条 (定款の変更)

この定款は、社員総会の決議によって、変更することができる。

第44条 (クラブ規約の制定及び変更)

1 当法人は、この定款に附属する規則として、当法人の経営する会員制クラブにかかるクラブ規約を制定する。

2 クラブ規約は、社員総会の決議によって、変更することができる。

第44条 (解散)

当法人は、社員総会の決議、その他法令で定められた事由により解散する。

第45条 (剰余金の処分制限)

当法人は、剰余金の分配をしない。

附則

1 この定款は、当法人の設立の登記の日から施行する。

2 この定款の定めにかかわらず、当法人の最初の事業年度は、設立の日から平成〇〇年 12 月 31 日までとする。

3 この定款の定めにかかわらず、当法人の最初の事業年度の事業計画書及び収支予算書は、設立後、速やかに作成する。

4 当法人の設立時における基金1口の金額は、金〇〇〇万円とし、基金の総口数は、〇〇〇口とし、設立後、直ちに、その全部について、引受人の募集を開始する。

(設立時社員)

(設立時理事長)

(設立時理事)

(設立時監事)

2 : TMSG クラブ会則

前項の定款に沿って設置されるクラブ会則である。US 型タイムシェア型住宅における管理組合もしくはバケーションクラブに該当する。流通自由（譲渡自由）を強調した会則案を作成した。特に太字部分を参照して頂きたい。

TMSG クラブ会則

第1章 総則

第1条（名称）

当クラブは、TMSG クラブと称する。

第2条（事務所）

当クラブは、一般社団法人 TMSG（以下「社団」という）の主たる事務所をもって、その事務所とする。

第3条（目的）

当クラブは、社団の経営にかかるタイムシェア型居住施設の提供を通じて、国民の居住生活の多様化及び余暇活動の充実に資することを目的とする。

第2章 会員

第4条（会員資格）

- 1 社団の社員の資格を有する者は、当然に、当クラブの正会員となる。
- 2 当クラブは、社団の社員総会の決議をもって、正会員以外の種類の会員（以下「他種会員」という）を設けることができる。
- 3 他種会員の資格の取得要件及び施設の利用権限は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第5条（会員資格の譲渡）

- 1 正会員の会員資格は、社員の資格が譲渡された時に、当然に、譲渡されるものとする。
- 2 他種会員の会員資格の譲渡の可否及び要件は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第6条（会員資格の喪失）

- 1 正会員は、次の事由がある場合には、その資格を失う。
 - (1) 社団の社員資格の喪失
 - (2) 当クラブの解散
- 2 他種会員の資格の喪失要件は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第3章 施設の管理及び利用

第7条 (施設の管理等)

- 1 当クラブの物的施設の維持、管理、改善、並びに人的組織の管理、運営は、社団によって行う。
- 2 社団の理事会は、前項の業務（以下「クラブ運営業務」という）の適正を期すために、理事会の諮問機関として、各種委員会を設置することができる。
- 3 各種委員会の目的及び種類は、社団の理事会において、決定する。
- 4 各種委員会の役員は、委員長1名及び委員若干名とし、これらの役員は、理事又は会員のなかから、社団の理事会の決議に基づき、理事長が選任する。
- 5 各種委員会の役員は、無報酬とし、その任期は、理事に準ずるものとする。
- 6 社団の理事会は、各種委員会の全部又は一部を廃止することができ、また理事長は、理事会の決議に基づき、各種委員会の役員を解職することができるものとする。

第4章 施設の利用

第8条 (会員による施設の利用)

- 1 会員は、施設利用規程に従い、当クラブの施設を、利用することができる。
- 2 会員の施設利用は、家族、友人、その他、会員と縁故のある第三者によって、これを行うことを妨げない。
- 3 会員は、施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を、他に譲渡し、他の同種権利と交換し、その他の方法で、会員と縁故のない第三者に得させることができる。

第9条 (会員の施設利用の優先性等)

- 1 正会員は、他種会員に優先して、当クラブの施設を利用することができる。
- 2 当クラブの施設は、施設利用規程に従い、会員の施設利用を害しない範囲において、会員以外の者に、利用させることができる。

第10条 (利用券の発行)

- 1 当クラブは、会員の請求がある時は、会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を行使するための利用券を発行する。
- 2 会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）につき、利用券が発行された時は、その権利の行使は、その権利にかかる利用券によることを要する。
- 3 会員が、会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を他に譲渡する場合には、その権利にかかる利用券によることを要する。
- 4 利用券によって、施設利用の権利が行使された場合に、当クラブが、これに応じて、その施設利用をさせた時は、これをもって、その施設利用の権利は、消滅するものとする。

第11条 (利用の申込と受付)

- 1 当クラブの施設利用の申込は、1居住区画毎に、○曜日から翌週○曜日までの1週間（以下「単位週間」という）を単位とする。
- 2 複数の単位週間に跨る施設利用の申込は、その利用を開始する単位週間にかかる施設利用の申込として、取扱うものとする。但し、その利用期間に、施設利用規程において定める繁忙期の単位週間（以下「特別週間」といい、それ以外の単位週間を、「一般週間」という）を含む場合には、

その特別期間における利用調整を行うものとする。

- 3 会員口数が1口による施設利用の申込は、1居住区画を原則とし、所定の予約期間内に、競合する申込のない場合に限って、これを受付けるものとする。
- 4 正会員の間及び他種会員との間の施設利用の調整は、所定の予約期間において、申込が競合した場合には、一般週間及び特別週間毎に、抽選・その他の同種会員間の平等を害しない方法で、これを行うものとする。
- 5 当クラブの施設利用の申込及び受付に関する手続の詳細は、施設利用規程をもって、これを定める。

第12条（利用料金等）

- 1 会員は、施設の利用につき、利用料金を支払うことを要する。
- 2 会員の利用料金は、施設の居住区画毎に、会員の種別及び利用日数に応じて、これを定め、この金額は、社団の社員総会の決議をもって、改定することができる。
- 3 **会員以外の者が、会員の施設利用の権利をもって、施設を利用する場合には、その利用料金は、会員の場合と同等とする。**
- 4 会員以外の者が、会員の施設利用の権利によらないで、施設を利用する場合の利用料金は、理事会において、これを定める。
- 5 施設の利用に伴う役務又は物品の対価で、利用料金に属しないものの金額は、理事会において、これを定める。

第13条（施設利用規程）

- 1 当クラブの施設の利用の詳細は、施設利用規程をもって、これを定める。
- 2 施設利用規程は、この会則に反しない限度において、社団の理事会において、改定することができる。
- 3 施設利用規程が改定された時は、書面をもって、全会員に対し、その改定内容を通知する

第5章 その他

第14条（会則の改定）

この会則は、社団の社員総会の決議をもって、改定することができる。

第15条（会則の解釈）

この会則に定めのない事項、この会則の規定の解釈に疑義を生じた事項に関しては、社団の理事会の決するところによるものとする。

附則

- 1 この会則は、社団の設立日から施行する。

「Ⅶ」ヒアリング記録等

「Ⅱ」わが国の会員制リゾートクラブ事業とタイムシェア事業の現状

Ⅱ-4-1：(株)サンダンス・リゾート ヒアリング(1) 創業者の清水勝夫氏

【ヒアリング内容】

- a) カジュアルなリゾート。今、動いている。複数の媒体をセグメント化して使い販促活動をしている。不特定多数訴求よりダイレクトが有効である。体験宿泊の提案に疑心を持たれがちだがサンダンス・リゾートクラブなら大丈夫であることを強調する。
- b) 清水勝夫氏は旧 HC 米国 A でハワイに勤務。その後、金子修氏創立の Sunterra Corporation の日本進出で、98 年に(株)Sunterra Japan を創立。親会社事業再生に伴い、02 年に MBO で独立(株)サンダンス・リゾートに商号を変更し現在に至る。
- c) 米国タイムシェアは 84 年頃から米国弁護士協会を中心に法整備が進み 90 年には完了、過去のタイムシェアを巡る悪いイメージはなくなると共に、大手ホテルが参入し全米に事業展開するようになった。規制はかなり厳しく、タイムシェアのプロパティ向けの土地についての用途・容積の指定をはじめ、年間 52 週 (365 日) のうち販売可能は 51 週であることなど、販売方法まで規制されている。規制が厳しくなって以来、市場の信用が回復、今や米国人なら誰でもタイムシェアを知っているまでに成熟した。
- d) タイムシェア利用の権原となる 1 週間分の不動産は、ひとつのユニットの 1/51 で登記することを義務付ける。ただし利用は 1 年の中の固定された 1 週間を登記したユニットで過ごすとはかぎらない。原型はあるユニットの 1 週間であるが、この利用権をスペースバンクに預けることで利用権を交換することが出来る。即ち、一定の条件の範囲で、他の施設で他期間かつ利用日数を調整しながら利用する。タイムシェアはこの交換が可能になってから普及し始めた。
- e) 主要な交換会社は 2 社ある。交換は市場のニーズを反映して自然に発生し、素直に成長したともいえる。マーケットの要望を取り入れていくたびに複雑になっていった。
- f) タイムシェアの年会費は結構高くなった。全部込みで 4-500 ドルくらいになる。51 週 * 500 \$ * 100unit = 250 万 \$ になる。そこから光熱費、ハウスキーピング、マネジメント料、修繕費などを負担する。ハウスキーピングはレギュラーホテルに比べ相当に簡略化されている
- g) プロパティの稼働率は会員の利用で埋まるので高い。しかしそれでも 70%。これだけの年会費を支払っても、使わない人もいる。
- h) 日本と米国では会員制の成り立ちが違う。日本は旅館の 1 泊から、米国は休暇の WEEK 単位から始まった。観光対滞在の差がある。旅館の手厚いもてなしと普段の生活の延長では要求される要素が違う。特に必要とする設備が全く異なる。
- i) Yield Management (最適の収益を上げることを目標に、市場の要因の変化にこまめに対応しながら商品の価格調整を行っていくこと) を重視する。日本では供給者の意見が強い。しかし米国はマーケットサイドを重視する。
- j) 日本に「上げ膳据え膳」ではないマーケットがある。なければ造れば良い。ホテルの延長の旅館での楽しみではなく、タイムシェア独特の楽しみ方を普及させることは可能である。家族構成、扶養者のライフスタイル、プロパティの立地や内容、周辺施設、季節などにより、滞在の楽しみ方のシナリオは異なる。お仕着せでは実現しないシナリオ、例えば森の中のサウナ・ジャクジーそして暖

炉で火を灯して歓談…というようなシナリオにこだわるかどうかである。

- k) 潜在的利用者のシナリオとセールストークとして語る夢が合致すれば最善の営業である。
- l) 平日などを使って贅沢を言わなければ、この価格帯なら収入のない60歳以上の方でも自分たちの仲間を集い、好きなように楽しめるであろう。
- m) 米国でも同じことだが、毎年同じ場所と同じことをすると飽きる。従って交換が重要である。交換がなかったらタイムシェアは売れない。
- n) 米国には開発会社を繋ぐ「廊下」がある。つまり標準があって、開発会社も会員や利用者がそれを理解するから、RCI や II もその機能を果せる。日本は開発会社の数だけ規格がある。あるクラブでは宿泊料を取る、あるクラブでは取らない。その差を客に明快に説明出来ない。だから自前のネットワークが必要になり、1社でいくつも施設を持たなければならない。サンダンス・リゾートクラブも河口湖から始まって20箇所になったが、そこまで持ってくるのは容易ではなかった。提携し合って互いのメリット・デメリットは金銭ないしはあらかじめ決めたポイントレートで精算出来たら、もっと有効な投資が出来るのではないか。現状は疑心暗鬼で、マーケット志向と言いながら、口先だけで必ずしも顧客のほうに軸が向いていないし、あまり理解もされていないようである。
- o) 米国のタイムシェア事業は個人でも出来る。ワールドワイドに5000箇所のプロパティはCPUでつながっているから、自分のプロパティもネットに入ればよい。ただ、自前のネットワークも造るとなると億2桁の資金が必要になる。
- p) 週単位の場合、50-60unitなら可能でも、100unitになると、それぞれが別の考えを持った5100人の利用者の面倒を見なければならず難しくなってくる。ましてポイント制の場合は、見越し繰り延べなどの経過や課金する・しないの別などがからみ、なおのこと複雑になる。そこで複雑な内容を単純化してシステム化し、CPUの発展とともに、より複雑な事態に対応することが可能になった。
- q) 今やポイントはいろいろなものに変えられる。その多様さは拡大の傾向にある。
- r) 管理費には共益費に該当するものが含まれ、プロパティの維持管理に充当される。ポイントは会員の権利だが、管理費の支払いは会員の義務である。権原がルーム(ユニット)にあるから、この管理費の考え方は理解しやすい。
- s) クラブAとBのユニットに権限を持つそれぞれの利用権を交換には、AとBのユニット自体を共通の尺度で評価する必要がある。交換が成立したとき、その差異はポイントで精算する。こうすればタイムシェアの会員は他社のタイムシェアも使える。また、交換の対象は必ずしもユニットの利用に限られない²⁸。
- t) 例えばヨットはタイムシェア交換対象に向いている。一人の個人で所有するにはヨット自体そして係留料も高額である。稼動に振幅があり通常は、冬季は不稼動期である。個人が所有者といえども通年使い続けることはない。自分が使いたいときに使えばよい。これらの変数をポイントで表現出来るから、ヨットはポイント制のタイムシェアが有効になる。おなじことは、航空機にも船舶にも言える²⁹。

²⁸ 以下調査者のメモ。タイムシェアのポイントは「ユニット」の1/52を基礎とした第二通貨と考えればよい。いわば「タイムシェア本位制」である。ポイントでしか購入不可能(ポイントへの両替が必要)ないしは購入しにくい(通貨では割高になる)商品があって、その商品に少なからぬ潜在購入者(欲しいと思っている人々)が存在するために、このポイントは一般通貨にない機能を発揮する。メンバーシップの表象でもある。

²⁹ 調査者メモ。プロパティを信託に所有させておけば、1/51の登記は要らないし、入会金とプロパティは分離で

- u) 実際のポイントの使われ方は旅館の延長の保養所であって、必ずしも週単位の商品設計に合っていない。上げ膳据え膳の休日前1泊のために渋滞のなか高い交通費を使って移動する。これでは割に合わないと感じるようになるはずだ。いずれ別荘のように週間滞在に向かっていく。旅館の延長だと1泊して早々とチェックアウトし土産買って家に帰るという発想になる。滞在だと3-4日逗留して何かやりたいことを実施する。森林浴しながらテラスで食事というのはログハウスが向いているし滞在しないと出来ない。いずれそういう方向での消費者が登場するであろう。
- v) 日単位で休暇をとる日本の企業社会の影響も大きい。
- w) 利用者の行動について、上げ膳据え膳の旅館の場合には供給側の裁量が大きい。滞在の場合には、自分でシナリオを作る必要がある。バーベキューをしたければ、供給側はその場を供給するが、行動そのものは需要側で計画する。従って、その準備は自分でしなければならぬが、いつ誰と何時からどのような場所で何を食材にしてバーベキューを実施するかについての内容は自分で好きなように決められる。そのほうがカネはかからないし楽しい。また別のシナリオを作ろうと思えば客が確実に増えていく。家族で1日の長さを味わう。都会にいて故郷のない家族には最適である。
- x) 米国のタイムシェアはハワイ・フロリダに人気があり価格も高いが、メインランドのどこでも交換が出来る。メインランドの平均が1万ドルくらいするときハワイはワンベッドで2,3万ドル、日本向けには500万円の商品も出てよく売れたし、価格も上がっていった。固定資産税やハウスキーピングの費用も高いから毎年支払う管理費等の経費も高い。500万円だと年間2%10万円くらいになるはずだ。子育ての間は家族で使い、子育てが終わると他地域のタイムシェアと交換しながら夫婦で楽しみながら使うことが出来る。
- y) タイムシェアの中古は少ない。飽きたら売っても良いが、値上がりするから買うという動機は良くない。過去に値上がりしたことはあるが、自分で使うから買うということが重要だ。
- z) 会員の利用権が守られれば信託にこだわることはないが、日本の信託は管財人みたいなもの。信託会社には信託報酬を払う。サンダンス・リゾートクラブで会員に信託制度について説明しても、どこまで理解しているかは微妙で、信託会社が施設を預かっていることに会員は普段はあまり気にしていない。aa) (株)サンダンス・リゾートはサンダンス・リゾートクラブの施設の管理を請け負っている。会員にはポイント部分の会計を公開しておりガラス張りだ。そこにプールした資金から細かな修正はしていくが、30年たつて会員が資金を出しあつて建て替えるかどうかは、そのときの社員総会の判断である。
- bb) サンダンス・リゾートクラブは法人格なき社団であつて、5名の理事からなり、総会は例年河口湖のロビーを使って実質的に開催される。朝食の内容を良くするとか無駄を減らして欲しいという意見やその他多様な要求がでてくるが、管理費が高くなることは避けるようにしている。プロパティの維持管理で管理費を使った分は財務諸表で報告する。
- cc) 交換対象で希望が多いのは日光と京都である。
- dd) 最初は河口湖一箇所から始まった。温泉はない施設である。

きる。総量をコントロールすればよい。客がそれを信用するにふさわしい仕組みがあればよい。要は顧客が信用する表現が出来ればよい。信託も表現の方法にふさわしい。ポイントの販売価格は維持原価+販売費および一般管理費+営業利益を考えて設定する。30年間で物価も変動する。毎期販売するポイントの価格は変更可能である。要は会員が継続すればこの仕組みは成功である。

- ee) カジュアルリゾートといっても差別化が大事で、「安かろう悪かろう」ではいけない。3-4泊したくなるような雰囲気が要る。それがあると1.5倍売れる。一泊2食で8000円クラスや会社の保養所と競合になるが、それらは泊まるだけだ。タイムシェアにはそれとは違うものが必要になる。仲間が集まりジャグジーに入って歓談し合うというようなプランを実行してかかった経費を割り算したら、ホテルや旅館、既製バス旅行では出来ない。
- ff) 他社との提携を積極的に考えたい。同じ業界なので、同業者が倒産すると評判が悪くなりマイナスのイメージが強くなる。日本の金融機関はリゾートを希望する消費者にローンを出さない。米国に比べて遅れている。米国のタイムシェアの90%はローンだ。タイムシェアを担保に取っている。例えば開発会社は銀行にバルクでタイムシェアをディスカウントして売る。それにローンをつけて消費者に売ればよい。事故は少ないはずだ。
- gg) 日本の金融機関も個々のリゾート事業を審査して、いい加減なのは出す必要はないが、出すべきものには融資すべきだ。あまりにも閉鎖的だとリゾート事業が育たない。タイムシェアの法整備もさることながら、金融機関への説得のほうも重要であろう。
- hh) タイムシェアは一種の小口化・証券化である。配当部分が利用権になっているとも理解出来る。
- ii) タイムシェアはホテル並みに税金を払う必要はない。施設内で支払うものがないからだ。夜は外に食べに行く。地域に経済効果がある。

II-4-2 : (株)サンダンス・リゾート ヒアリング(2) 現社長の山形俊樹氏

【ヒアリング内容】

- a) 09年6月から(株)サンダンス・リゾートの社長に就任。創業者とはハワイで1990年から6年間一緒だった。
- b) Sunterra Corporation は米国タイムシェア業界では大手。タイムシェアの仕組みが違ってプロパティの所有権はGB/イギリスの信託会社に信託していた。ヨーロッパのタイムシェアの半分、英国タイムシェアの80%はこの方式により会員を保護する。英国にはタイムシェア専門の信託会社がある。
- c) Sunterra Japan の商品を信託出来たのは Sunterra Corporation の現地法人だったからである。英国の信託法は歴史も長く、英文の書類なので、実際に信託に漕ぎ着けるのは容易ではない。
- d) 信託方式を使うと抵当権をつける事は出来ない。登記はまっ白のまま会員は施設の利用が出来る。運営会社が倒産しても会員は利用が可能である。クラブ会計は運営会社と独立しており、この点で、日本の集合住宅の管理組合と似ている。クラブの運営(ハウスキーピング・ホテルスタッフ人件費・光熱費・予約費用など)は会員が納付する管理費(年会費)で賄う。運営会社はクラブからフィーをもらっている。社員総会で決算を発表し運営に関して問題点を討議しあう。
- e) プロパティの信託と会員権の販売は分離している。販売は(株)サンダンス・リゾートが行う。
 - EU型タイムシェア：クラブではなく開発会社が販売の準備をする。物件ごとに個別に信託契約する。信託は顧客が会員権を買ったあとの契約だけである。
 - US型タイムシェア型住宅：物件ごとにクラブを設置する。ラグーンタワーというプロパティにラグーンタワーのリゾートクラブがある。売り切ったら開発会社との関係は終わる。
 - サンダンス型：いろいろな施設を信託してクラブにプールする。新しい施設を信託して追加でクラブにプールする形である。

- f) サンダンス・リゾートクラブの会員は、あたかも J-REIT の株主であり³⁰、(株)サンダンス・リゾートが利用権を各個人に販売しているようなものである。
- g) (株)サンダンス・リゾートはプロパティの所有権を信託会社に移転する。信託会社から会員権を仕入れる。売れ残った分は棚卸資産としている。
- h) US 型タイムシェア型住宅業界を 11 年間見てきた。米国タイムシェア業界の 1970 年代は怪しかったが法律が出来て規制が厳しくなり業界が整理出来た。マーケットの評判が大幅に改善出来、大手ホテルが参入したことにより、1990 年代後半にブレイクした。このたびの国土交通省のタイムシェア研究は意義がある。業界としてうまく使えるかどうかが鍵になる。
- i) 日本でもいくつかのリゾートクラブが倒産して会員権が紙くず同然になったと聞く。そういう事例が起きると業界の信用度が低下する。何らかの整備が必要と感じる。
- j) 古いクラブの場合、高齢会員のなかに使う者が誰もいない場合、相続人がいない場合など、会員権を放棄するケースが出るようだ。
- k) US 型タイムシェア型住宅では年会費（宿泊費等）支払うと宿泊費を支払う必要がない。年間でマネジメント出来るので引継ぎしやすい。本人は旅行に行けない状態であっても、親戚縁者が利用することも出来るので、退会者は少ない。

³⁰ REIT とは受益権が証券として扱われる不動産特定目的会社が発行する証券。上場不動産特定目的会社株。法人税を免除。業務内容は不動産運営に制限。売却を目的とした不動産の開発・分譲が原則不可、投資者への収益還元割合の下限設定。収益の大半が保有不動産の家賃。不動産賃貸契約は一般的に安定しておりリスクが小さい。

「Ⅲ」海外におけるタイムシェア事業の現状

Ⅲ-2-1：バケーションクラブXのマーケティング担当者

現場（タイムシェアのオン・サイト）でタイムシェア説明会の参加を勧誘する役である。名刺にはマーケティング担当とかいてある。街行く人に声をかけ立ち話しながら反応を見てデスクに座る。同業のYとかZの弱点をいう。



街中に林立するホテル群とコンドミニウムホテル

(注) 1プロパティで200ユニットあれば10000人（世帯）が所有していることになる。

Ⅲ-2-2：バケーションクラブPのセールス担当者

有名なバケーションクラブPのコンシェルジュで、タイムシェアのことを教えてほしい、料金表が欲しいという、「説明会を聞かないと差し上げられない」という。16時からの説明会参加を勧誘され、希望するというと、最初に個人情報を取る。名前・住所・電話・ホテル名・客室番号・滞在期間・夫人名を聞かれ、聞き手がメモして入力する。招待カードを貰い、現場の高層の建物のm階にあるロビーに行く。ロビーで待つこと15分。

Ⅲ-2-3：コンドミニウム（ホテル）の投資を勧める街の不動産会社

ハワイの不動産チラシの見方を伝授される。土地が所有権かリースかで価値が違う。ハワイの不動産情報を知るには、物件情報の記号を解読しなければならない。講義がはじまる。

Ⅲ-2-4：ある有力タイムシェアと対抗する有力タイムシェアを支持する街の不動産業者

- a) タイムシェアの営業は、むかしはいいイメージではなかった。今は、どこもそうだけど、タイムシェア営業はプログラム化されている。フライング防止の意味もある。コメディ番組でからかいがあるが、それでもだいぶよくなった。少なくとも嘘は言わない。
- b) 呼び込みに協力して成約すればコミッションはもらえる。JAL だってやっている。参加者には 100 ドルわたす。夫婦で来いということになっているけど、むこうの担当者もそうそう遊んでいられない。ヒマな時はなんでもいい。ただ貧乏人はだめだ。

Ⅲ-2-5：(株)リゾートハワイ・(株)タイムシェアハワイ 社長・榎原明宏氏

【ヒアリング内容】

- a) 価格表には略語が多い。CH はクリスマス、NY は大晦日と元旦を含む週。O や E は奇数年・偶数年をあらわし隔年のタイムシェアを意味する。Avail. は販売可能、N/A は無回答（販売済または扱いない）、プロパティの名称、ユニットの大きさ（ベッドルームの数）、ユニットからの眺望、通常期か高稼働期かの別、ポイント数、管理費が記載されている³¹。
- b) 管理費（タイムシェアの権原となる不動産所有にかかる費用を含む）は、タイムシェア事業会社で異なるし、立地やユニットの広さでかなり差が出るから、販売代金を基準にして管理費の比を求めても、一定の値に集約するわけではない。ホテル系タイムシェアの 2bed で、H や W が \$1400 なら、M は \$1500、S なら \$2000 くらいになる。
- c) 管理費には固定資産税や保険料が含まれる。また、保険料は千差万別である。例えば、ニューオーリンズを襲ったハリケーンでビーチリゾートの被害が報道されると、ビーチに立地するタイムシェアの保険料は跳ね上がった。
- d) 管理費はハウスキーピングや保安費用等の人件費が含まれる。物価上昇とともに人件費が上昇すると管理費もそれにスライドして上がる。米国では所得が増えているからそれほど違和感がないが、デフレで所得が伸びない日本タイムシェア所有者から見ると、高い値上がり率となりクレームが増える。
- e) 管理費は M のように下がる場合もある。
- f) ホテル系大手タイムシェア事業会社の H は、ハワイに複数のタイムシェアの現場を持っている。あるサイトに存在するひとつまたは複数のプロパティのユニットを権原とするタイムシェアのオーナーが集まって、ひとつの管理組合を構成する。この管理組合を単位に収支を開示し、財務諸表を作成し、総会を開催する。意見のある会員は総会に出席して発言することが出来る。ただし、総会に出席する会員は少なく、また、日本人は語学と距離の問題から総会に出席するケースはめったにない。
- g) 開発会社は管理組合から管理運営業務を受託する。そのときスケールメリットを出すために、ひとつもしくは複数のプロパティからなる現場を単位に管理運営業務を実施する。1 ユニットは 51 名の

³¹ 調査者メモ。週単位のタイムシェアなのに料金表には週の表現がない。時期に関しては、せいぜい使用時期が通常期か高稼働期を区別することだけである。ポイント制の場合は利用する週を一定の条件の下で選ぶことができる。ただしポイント制の場合であっても、「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」に登記される。

バケーションオーナーで構成される。かりに1オーナーが\$1500払うと7.6万ドル、100ユニットあれば760万ドルである。固定資産税や保険料のように代行徴収する金額も含まれるからすべてが売上にはならないものの、毎日掃除する必要もなく、メイドも不要で、かつ稼働率に関係なく収入があるので、開発会社としてメリットは大きい。

- h) 開発会社の販売組織は縦割りで、説明→契約→利用→予約など、顧客が購入までに経るステップごとに担当者を置く。説明はセールスの仕事だが、顧客はいったん購入するとセールスとの縁が切れる。日本は例えば無理な予約をいれるとき、自分を担当したセールスを思い出して窓口にしたりするが、ハワイではそのようなことはない。会員の予約は開発会社の予約センターが担当する。
- i) タイムシェア事業は建築する2年前から販売出来るので、キャッシュフローは円滑である。2年前から販売を始めて、顧客や市場の環境の動向を見ながら販売の価格を変えていく。人気や景気が良ければ上げていくし、不況になれば値引きすることもある。
- k) ワイキキのホテルには2bedの客室は少なく、家族の場合は数少ないコネクティングルームを使った。いまはタイムシェアを使う。
- l) Hiltonが2000年ごろから日本向けに売り始めた。ふたを開けたら結構売れることに気づいた。
- m) ハワイのタイムシェア所有者からみると、交換で日本のオンシーズンの予約を取るの難しいという。出来るだけ交換しないようにしているという疑問を持つ向きもあるくらいだ。
- n) Marriottoのシンガポール支店の発行するアジアパシフィックポイントが人気になっている。
- o) ワークホリック批判で日本の休日は増えたが、まとまった休みを取る習慣がない。連休と組み合わせでせいぜい9日間である。従って家族旅行は連休のある時期に集中する。
- p) US型はメンバーの使用の有無にかかわらず、権利日を消化するとみなして管理費を年度はじめに徴収してしまうが、JS型では会員が利用の都度、利用実費を徴収する傾向にある。従って、US型では稼働率が気にならないが、JP型では稼働率が重要である³²。
- q) US型タイムシェア型住宅の管理費は、修繕費、リザーベーション費、RDC会費、クラブ会費のように細かく分かれている。
- r) 例えば、かなりの年数が経過したプロパティの場合、残存価格が低い不動産を権原とするタイムシェアは、市場価値もゼロで、所有者も管理費を払わず、あえて競売で処分してしまう。修繕積立金はほとんどが修繕に使われており、建替えのために残っている訳ではない³³。
- s) 年数を経たHの例では、スペシャルアセスメント費300\$を2年あけて2回徴収した。内装は大規模修繕で5年に一度行う。
- t) US型では自分の権利を他人に有料で使わせる（事実上、Aの不動産をBに1年間賃貸する）ことが可能であるが、日本では会員の縁故者に使ってもらうにとどまる。Hではゲストの利用が可能である。その間、ゲストが物品等を毀損するとゲストが負担するルールになっている。
- u) 魅力のあるタイムシェアほどタイムシェアもよく売れるし賃料も高い。賃貸の価格は年によって変わる。例えばペントハウスにおいて、3bedでクリスマスとか1月1日を含む週の利用が可能なタイムシェアは人気が高く、賃料も高い。

³² 調査者メモ 米国のホテル経営は客室が収益源であるのに対し、JP型では宴会料飲が重視されてきた。客室稼働と同様にレストラン等の利用率も重要である。

³³ 調査者メモ。管理費不払い問題はUS型タイムシェアであれJP型会員制リゾートクラブであれ、大きな問題に発展する可能性がある。

- v) Hilton ホテルなら 14 万円/泊は降らない大きな部屋の場合でも、タイムシェアのレンタルは 2004 年で 30-40 万円/週、不況の 2009 年でも 20 万円/週であった。
- w) 日本で 1W 泊まれる客がどのくらいいるのか。夏季のお盆・冬季の年末年始・5 月の連休に集中する。一泊 2 食を貯めて連泊させることは出来ないであろうか。
- w) CN/中国は海外旅行が可能になった。50 年前の日本のような感じである。マナーは悪いと聞いている。KR/韓国は海外旅行が自由化されビザなしで渡航が可能になり、タイムシェア市場が出来るかもしれないと期待されている。
- x) Hilton では所有者は 1 年前までに自分の週の予約を優先的に入れる権利がある。9 ヶ月以降はポイントに換算される。ワイキキは高く、ビッグアイランドは安いというように地域差がある。7000 ポイント分のタイムシェアはハワイなら 2 万ドルだがラスベガスなら 1.1 万ドルである。ラスベガスのポイントを使ってハワイが泊まれるかもしれない。(これはセールストークにもなる?)
- y) ポイントが多いからワイキキ・ラグーンタワーを 2 週間買ったほうが良い…とセールスが言う。新しいサイトほど早く埋まる。9 ヶ月前になるとラグーンに泊まれるとは一概に言えない。ラグーンのタイムシェアには希少性がある。
- aa) 正規物件は開発会社主催の説明会で契約する。不動産会社は説明会の送客のみで、成約すればコミッションが入る。リセールは仲介会社として動ける。
- bb) 説明会の手法はプログラム化されている。説明して、現地のモデルルーム見せて、サインを求める。もちろんクーリングオフの説明もある。
- cc) タイムシェアのパケーションオーナーシップ活用を世代別にみると、思考が柔軟な 30 歳台世代の相性がよく、せめて 40 歳代までで、50 歳以降になると「めんどう」という印象を持たれるようで、あまり向かない。

Ⅲ-2-6 : (株)リゾートハワイ不動産・(株)タイムシェアハワイ 社長・野田省三氏

【ヒアリング内容】

- a) 開発会社=①、運営会社=②、管理組合=③、タイムシェア所有者=④とする。ハワイの HGVC でも MVC でも①=②である。タイムシェアの取得者つまりはパケーションオーナー④は管理組合③を設立し、③の組合員になる。③は AOA0、ないし日本の集合住宅に設置される管理組合に似た機能を持つ存在である。
- b) ①は②の業務を併営するため、開発にあたり①はあらかじめ③を設置しておき、④がタイムシェアを買うと、①は④を③に加入させる。③は①から独立した存在であり、④のなかから役員を選出する。しかしながら、実際に、④は 100 ユニットなら 5 千人を超えるパケーションオーナーの予約や内外の交換・ハウスキーピングや機器類のメンテナンス、納税や修繕等々のオペレーションさらには③自体の運営などの諸業務(以下管理業務と略す)は出来るはずもない。そこで④は管理業務を①に委託する。①はそれを受託し、①の管理業務担当部門(②に相当する業務部門)で執行する。
- c) ③はプロパティごとに設置する。同一地区に複数のプロパティがあれば、②は同一地域にある複数の③の管理業務を一括して執行する。
- d) 管理業務にかかる費用はプロパティによってことなる。従って管理費はプロパティごとに決める。従って決算もプロパティごとに報告する。この決算はかなり詳しいもので、④が払った管理費が例えば電気・水道・保険など全体で支払われた金額、パケーションオーナーごとに持分比率によりどう負担しているか提示する。

- e) タイムシェアを売却する動機は、管理費の予想以上の高騰、離婚などによる。
- f) 管理費はユニットの広さや経過年数そして開発会社により異なるが、大体\$600 から\$1500 あたりに分布しているであろう。管理費には7年後との改修費用 (renovation cost)、年会費などが含まれる。
- g) ハワイのタイムシェアは比較的新しいものが多く、解散寸前に至るものはない。古いリゾートのひとつであるハワイ島のベイクラブは開業後20年経過する。Hilton が管理を受託しているが、大幅改修ということで\$600-700 を徴収している。
- h) タイムシェアはどのユニットの n 週目で登記される。使うとき予約していれば使える。2重に販売されることはない。また、Float 制・ポイント制の場合もともに、特定プロパティの特定ユニットの特定週を登記する。
- i) 例えば Hilton や Marriotto のような開発会社が破綻するというようなことは、ハワイのタイムシェア所有者は考えていないであろう。仮にそういうことがおいてもタイムシェアの所有権は保護される。ただし、Hilton や Marriotto のような開発会社が M&A の対象になることは想定している。現に、Hilton は Hilton ファミリーからブラックストーンに買収された。でも、運営面で何の支障もなかった。また、ウィンダムはハワイ島の2つのプロパティを買ったが、タイムシェアの運営に何も変わらなかった。
- k) タイムシェア事業との接点。元々旅行業界にいた。2001年にハワイ島でタイムシェア営業をしていた友人が、日本客にタイムシェアを一から説明するのは面倒なので、タイムシェアの仕組みを解説した書籍の出版を勧められた。2002年に共著で刊行したのがタイムシェア事業への関わりの始めである。
- l) Hilton が2000年にタイムシェア事業に着手した際にタイムシェアの販売先を米国と日本とその他を各1/3に想定した。2001年ラグーンをオープンした時点で日本は50%に達した。いま日本は60%を占めるに至っている。新規開発分は概ね3-4年で完売してきたが、ここに来て(リーマンショック以降)完売まで4-5年を見ている。これから、市場はKR/韓国、CN/中国そしてTH/タイに移っていくであろう。
- m) タイムシェアを3-4年(それが4-5年になっても)で売り切れれば、レギュラーホテルの資金回収期間に比べればはるかに素晴らしい事業である。売上に相当する管理費はタイムシェア所有者の前払いであり、日々の稼働率を気にする必要もない。交換利用もあり、稼働率は90%以上になっているようである。
- n) 交換という意味では、ハワイは優越的地位にあり、ハワイに来たがるバケーションオーナーは多い。ハワイのバケーションオーナーは他のどのリゾートより有利な条件で交換出来る。ハワイのバケーションオーナーは交換に際して強気であり、条件に合うなら交換に出す、条件が合わなければ交換に出さないという、自分の希望を押し通す立場を取るそうである。
- o) 日本客に受けるのは、ハワイというロケーション、Hilton や Marriotto という知名度である。タイムシェアは投資商品ではない。毎年使ってはじめて意義がある。ホテルに泊まっても思い出しか残らないが、タイムシェアでは資産が残る。休暇の考え方が重要である。極端に言うなら、米国では先に休暇のスケジュールを決めてから仕事のスケジュールを決める。日本では仕事の合間に休暇を取る。タイムシェアは資金的な余裕のこともあって最初は50-60歳代に売れた。このところ30-40歳代に売れるようになった。現役のときから年に1週間くらい休暇を取れるようになってきたし、家族で行くとホテルの1室では狭い。タイムシェアでゆったり休暇を過ごすことに関心が集まった。価格もクルマー一台分なら許容の範囲ということであろう。

- p) 米国人はカネがあってもローンで買う。10%カードで払い、あとはローン。開発会社融資の金利は12-13%、金融機関の消費者ローンは自己資金50%、残金ローンの場合は金利が7%くらい。
- q) リセールは需給で価格が動く。ホテル系の3-4年経過のモノで20-30%引き。知名度が低いと50%引きになる。この差は新規タイムシェアの価格設定において、販売経費がかなり含まれていることに注目する。
- r) 売り急げば価格は下がるのはタイムシェアも同じである。クリスマスだと他の同等のリセール価格に比べて25%アップくらい。リセール価格は新規売り出し価格の50%から80%の周辺に分布する。登記料や名義書換手数料など諸費用は計\$700から\$1000掛かる。これは売り手買い手が50%負担(日本だと買い手負担)、仲介手数料は売り手が負担(日本では各50%負担)であり、商習慣は異なる。
- s) ハワイのUS型タイムシェア型住宅では終期について取り決めはない。また、主要なタイムシェアで閉業したケースもないようである。M&Aなどで事業会社が変わったケースはある。
- t) 都市のタイムシェアはニューヨークに事例がある。Hiltonがニューヨークの57丁目に「57STREET」というタイムシェアを開業した。ハワイよりは高い。日本人は数少ないが購入した人がいると聞く。
- u) ハワイへのinboundは減少している。日本からは1997年がピークで220万人、2008年で120万人である。ハワイ以外に着地が開発されハワイの魅力は相対的に低下したこと、AIRが減便したことによる。

Ⅲ-2-7：ワイキキの不動産業者 X氏

【ヒアリング内容】

- a) タイムシェア云々で問い合わせがきた場合、旨みのある話はあまりない。
- b) X社は街の不動産屋であるから、タイムシェアはリセールのみ。タイムシェア開発会社ではない。
- c) ハワイの不動産取引はやってきたが、日本での経験はないし知らないから、比較の仕様はない。
- d) 以上のことを前提にすると、日本の会員制については、「怪しげな商品」と言わざるを得ない。
- e) JP型会員制リゾートクラブにしても、JP型ゴルフクラブにしても、これほど怪しい商品はない。こういう商品はハワイの客は誰も買わない。
- f) ハワイのタイムシェアは1/52の権利にして登記がしてある。マウイ島では1/3とか1/4というタイプもある。ハワイでは権利形態がはっきりしているものを売っている。
- g) X社の顧客でかつて日本の会員制リゾートクラブを持っていた。入会時に支払った預託金が退会時に返金される仕組みだったが、結局返金されなかったという。
- h) このケースの場合、預託金がどのように使われ、どう保管されて、退会時に返金されるのか。返金される保証がどこにあるのか。一連の根拠が明快でない。
- i) 例えばX社の顧客がコンドミニアムを買ってレンタルに出した場合、X社に家賃を保証しろといっても、一介の街の不動産屋が家賃を保証出来る金融的なバックグラウンドがあるはずがない。
- k) 出来そうもないことを出来ると言って保証するような言辞はハワイでは一切出てこない。保証を好んで買う場合、保証の根拠がどこにあるのか、日本人はよく考える必要がある。
- l) 保証の根拠があいまいなものは、ハワイでは売れない。
- m) 会員制リゾートクラブが会員に提供する利用プログラムは会員制リゾートクラブの会社が保証するしかない。それならその会社は信用出来るのか、例えば格付はどうなっているのか。調べた上で信用するかどうかを判断すべきである。
- n) X社はHiltonしか扱っていない。1/52で登記されて、後のシステムももっとも良いと言われるが、

それも顧客の判断次第だ。

- o) タイムシェアの売買は一般の不動産と同じで、リセールのタイムシェアが中心である。新規のタイムシェアを買う客はHiltonで直接買う。
- p) ハワイの会員制ゴルフコースは会員のカネでゴルフコースを維持している。ホールの改修や運営で資金不足になった場合、メンバーがカネを出し合うというはっきりとしたルールがある。貧乏人は排除される。その上でビジターを入れないとか女性は会員にしないとかを定める。このクラブはかつて白人しか会員になれなかった。それに比べると、日本の会員制ゴルフクラブは保証という言葉を手紙に使う。入会時の預託金が20年後退会時に返還されるという約定を、日本人はどういった根拠で信用するのか理解出来ない。
- q) ハワイで商売する時は、言葉は日本語であるが、商売のやり方はハワイ流である。従って、このような場合はこのようなリスクがあるということははっきり言う。情報開示は厳しく求められている。
- r) 売買の際、売り手の代理人と買い手の代理人は別である。買い手と売り手では利益は相反する。売り手の代理人は買い手が不利になるようなことも伝えなければならない。売主にしてみれば「黙っていればいいのに」と思う。
- s) タイムシェアの運営は基本的に開発会社の意向が反映される。運営方法はタイムシェアの取得時に明記されている。概ねその通りに運営されている。この運営の仕組みをよく理解していなかった場合、思うように利用出来ないからタイムシェアを売りたいというケースが生まれる。これはタイムシェアのセールスにも問題がないとは言えない。タイムシェアのセールスは不動産免許を持っているとはいうものの、一般の不動産会社ほど厳しい倫理規定がある訳ではない。
- t) いつも混み合っていて、1-2ヶ月前に電話しても予約が取れることはないのに、「いつでも泊まれる」と言ってしまう。「1-2ヶ月前に電話しても予約は取れない」と明確に説明しておかなければならない。
- u) タイムシェアの開発会社のセールスは合法的に衝動買いをさせる傾向がある。予め本人から聞き取り調査しておいて、米国流のマニュアルに従い、「いや」とは言わせない質問を準備し、断りにくい状態にして、密室でサインさせる。説明会参加のプレゼント100ドルにつられた客との間に繰り広げられる世界はその程度である。それでもタイムシェアが悪いとは言わない。実際に、リセールのタイムシェアを買おうとする客は良く調べた上で来店するのでクレームが出ない。
- v) タイムシェアの特徴は12ヶ月前から9ヶ月前の間に優先予約が出来ることだ。夏しか休みが取れないとか2ヶ月前にしか休暇のスケジュールが分からない客には向いていない。US型タイムシェア型住宅に適する客層とは違うということになる。
- w) そこでFloatがある。あるユニットには52名の所有者がいる。US型タイムシェア型住宅の場合は53名以上には売っていない(JP型会員制リゾートクラブはここが曖昧という印象がある)。従って、12-9ヶ月前の予約の段階で、52週のどこかに入れることは確かである。早い者勝ちである。
- x) あるタイムシェアの場合、1bedが100室あればそのうち50室はfixにする(*開発行為許可条件)。従って、50室は正月と盆休みは所有者が使う旨確定している。残り50室がFloat用で、盆休みと正月の利用が可能である。プラチナ会員(高稼働期のタイムシェアを購入した者)は、この50室の高稼働期の予約をする権利がある。つまりプラチナ会員は高稼働期のどこかの週で予約が成立することは確かである。しかし高稼働期には盆・正月以外の週もあるから、どうしても盆または正月の時期に宿泊したいということになれば、(高稼働期の週の数/盆休みと正月休みに該当する週の数)の競争率になる。その競争率の分だけ予約が成立しにくい。キャンセルが出た時点にたまたま予約の電話を入れた者に決まる。優先順位ではなくラッキー順位で決まる。

- y) この場合の開発行為許可条件とは、コンドミニウムホテルの建築許可のために、開発会社が州政府に申請した建築内容の中に記載されており、Public Report として公表される。
- z) 管理費が高いというクレームがある。しかしこれは貧乏人の発想である。タイムシェア所有者は大きなビルの維持管理の一部を負担しなければならない。ビルの所有者は1年経過後、2年目から10年間に発生する修繕費用の1/2を積み立てなければならないと決められている。修繕をしなければならない項目は増えていくし、また価格も上昇していく。不足分は臨時に徴収される。タイムシェア所有者の管理組合が修繕について融資を受けるには、2/3以上の賛同が必要である。これは不可能に近い。よって現金を積むしかない。そういう事情を調べないで苦情を言うにすぎない場合が多い。誰でも負担が増えることは好まない。
- aa) タイムシェアは大きなビルの一部を所有して利用するのと同じだから約束事が多い。タイムシェアを買うと鞆にいっぱい書類や冊子が送られてくる。中には単なる宣伝もあるが、細かな約束事、ことにタイムシェア所有者の金銭的負担について書かれてある。肝心な部分は英語で書かれてあり、読む人は少ない。タイムシェア所有者から苦情があっても、予めこういう約束がしてあると説明出来るように、周到に準備したものである。法的にも緻密な検討が出来ている。さすが大企業であり「抜かりなく」出来ている。
- bb) リセールの視点から見ると、タイムシェアの買い手が果たすべき義務は、一般のコンドミニウムよりも多い。
- cc) コンドミニウムPは18坪30万ドルで安いほう。40万ドルが普通であろう。Pに限らずよく売れている。コンドミニウムQのペントハウスは100㎡で1億円くらいであろう。最近の取引事例はない。
- dd) ハワイに定住するためにコンドミニウムを買うのは良いが、投資のためにコンドミニウムを買うのはあまり意味がない。net でせいぜい2-3%にしか回らない。ただしこの前に訪れた大阪の不動産会社は、10%に回ると言っていたけどnet で計算するととてもそういう数字は出てこない。10%に回るという表現が通用するとなると、日本の考え方はいい加減だということになる。
- ee) この10年のハワイの不動産価格は、1999-2000年が底、2003年頃から回復、2006-2007年にピーク(約1.8-1.9倍)、そこから下がって、2008年リーマンショックから2009年に15-20%下落、ここ数ヶ月は回復してきてきた。Obama政権の景気刺激・住宅減税・低金利の効果が出ている。

Ⅲ-2-8 : バケーションクラブXのマーケティング担当者

現場(タイムシェアのオン・サイト)でタイムシェア説明会の参加を勧誘する役である。名刺にはマーケティング担当とかいてある。街行く人に声をかけ立ち話しながら反応を見てデスクに座らせる。同業のYとかZの弱点をいう。Xは90%以上が白人で安心出来るがYやZはそうでもない、Yは買収されたばかり、Zはぜんぜん売れていないため最初より計画を縮小し危ない、確かにホテルで有名だ、でも、規模・売上・バケーションオーナーの数・サイト数・ユニット数などを比較するとXは優位だ……。 (比較対照各社のグラフが載っているパンフレットを手渡す) そして、X社のタイムシェアの特徴を示して関心をそそる。サイトも海に近いショッピングしやすくRoomもよい。予約をきちんとすればいつでも泊まれるし、お買い得。説明会にぜひ出席しなさい……。説明会は不動産取引の資格のある担当者が出てくる。かれらはセールス担当という。

街のガイド(案内所)の案内人がこの役をする場合もある。無論日本語である。

Ⅲ-2-9 : バケーションクラブPのセールス担当者

【ヒアリング内容】

有名なバケーションクラブPのコンシェルジェで、タイムシェアのことを教えてほしい、料金表が欲しいという、「説明会を聞かないと差し上げられない」という。16時からの説明会参加を勧誘され、希望するというと、最初に個人情報を取る。名前・住所・電話・ホテル名・客室番号・滞在期間・夫人名を聞かれ、聞き手がメモして入力する。招待カードを貰って、現場の高層の建物のm階にあるロビーに行く。ロビーで待つこと15分。周りにいた客は全員日本人。担当のセールス氏（40歳くらいの落ち着いた感じの女性）が出てきて、「お時間どれくらいありますか」と聞く。20分くらいと答えると、n階のモデルルームに案内される。「キッチン・バスはどうですか」。最初に高い方の2bedRoom、それから1bedRoomに案内される。隔年で363万円・100㎡・2bed 2bed+シャワー+トイレ付・家具が多い・風呂はひとつだが足伸ばせる広さ、キッチンにはきれいな食器、食器洗い機とランドリー付……あれを見せられたら買いたくなるようなモデルルームである（すばらしい云々の記述は略す）。終わってm階に戻る時、さりげなく、「ハワイにはよく来られますか」と聞かれる。やや奥のコンパートメント（個室）に案内され、資料を持って来るからと、5分くらいVTRを見せる。英語で字幕が日本語、内容は、「買って良かった」という話である。日本人ではない普通の家庭の主婦が出てくる。以下はポイント制を採用して稼働率の高いシーズンを進めるケースの主なセールストーク。

「ご予算いくらくらいですか」

「今月中に買うと5万ドルの10%は割引からXドルになりざっと50万円安く。今日買えば…」

「お手ごろな隔年おきのタイムシェアもありますよ。休みの年の管理費は139ドルだけ払う。」

「クジットカードをお持ちなら、10%+登記料795ドル。これで契約。」

「本当に契約出来ないなら50万値引きするからとりあえず仮契約でどうですか。」

「円高・不況そして今ハワイの不動産は底値。」

「お孫さん連れてくるなら最適」

「クリスマスや5月・お盆の週はこの3-5倍のかかりますよ。でもFloatでも予約は取れますよ (Fixは売る気がない)。」

クルマ買う時、新車と中古車の違いになぞらえて話す。「中古は中古、会社は中古の保証はしないでしょ」などと説明する。車は10年も経てばポンコツだが、タイムシェアは長く半永久に利用出来ますよ。

日本に戻るのはX月、東京の支店にでも行きましょうかという、「買う時はわたしにe-mailを下さい」という。

この隔年のタイムシェアには***ポイントがついている。ここだったらそのうちの***ポイントを使う。残った***ポイントは翌年泊まれるし、ポイントの前借も出来る。隔年でも不便でない旨を強調する。

所有権はタイムシェア法で4人まで登記出来る。

予約は12月から9月前まで。それ以降になると他人が入る。急なキャンセルがある場合には、非常に安い価格で泊まることも出来る。でも、ビジターは利用出来ない。だから買った方が得です。

コメント：下線部分はひどく気になる箇所である。確かに予約は取れなくはないが、非常に取りにくいことは自明である。高稼働期の週が年間10週に限定されていても、年末年始は1-2週しかない。高稼働期の週の所有者全員が年末年始を狙うと5倍から10倍の競争率になる。

Ⅲ-2-10：コンドミニアム（ホテル）の投資を勧める街の不動産会社

【ヒアリング内容】

- a) ハワイの不動産チラシの見方を伝授。土地が所有権かリースかで価値が違う。ワイキキの不動産情報を解読するには、A・現在販売中、C・売買手続中、S・売却済み、IntSqft・室内の平方フィート数、Lanai・ベランダの平方フィート数、BR・寝室数、FB・浴槽またはシャワー付きトイレ、HB・トイレ、YB・築年、LT・土地所有形態、FS・土地付き、LH・借地権付き、FA・土地所有権購入可能、ListPrice・販売希望価格、\$Sqft・1平方フィートあたりの単価、DOM・売り出し開始からの日数 のような記号の意味を白なければならない。出典：<http://www.hawaii-invest.us/500/> ハワイ不動産研究所
- b) ハワイは元々カメハメハ王家の領土なので、LH 賃貸の物件も少なくない。ハワイのコンドミニアムの耐用年数は100年。QやRのような1970年代の37階建てのコンドミニアムも価格は余り下がっていない。RよりもQの方が管理費は安いので人気がある。
- c) タイムシェアと違ってコンドミニアムは投資に向く。自分で使い、使わない時はレンタルに出すことも可能。この店で買えばレンタル事業の会社を紹介するから、そこでいろいろ聞いてみるとよい。DCFの話も出来る。タイムシェアはホテル業態とコンドミニアム業態の中間に位置する。
- d) ワイキキの価値あるコンドミニアムとはどのようなものか、ホテルのオペレーションも出来るコンドミニアムとはどういうものか、ちゃんと調べないと失敗すると教える。
- e) ワイキキのbedは個人のコンドミニアムホテルユニットへの投資で賄っている部分も少なくない。だから、コンドミニアム投資が全て不採算ということはない。もしそうならハワイ自体が終わりだ。でも現在そういう兆候はない。

Ⅲ-2-11：ある有カタイムシェアと対抗する有カタイムシェアを支持する街の不動産業者

【ヒアリング内容】

- a) タイムシェアの営業は、昔はそう良いイメージではなかった。今は、どこもそうであるが、タイムシェア営業はプログラム化されている。フライング防止の意味もある。コメディ番組でからかい（raillery?）があるが、それでも大分良くなった。少なくともウソは言わない。呼び込みに協力して成約すればコミッションはもらえる。説明会参加者には100ドル相当の商品券を渡す。夫婦で、年収6万ドル以上、クレジットカード保有（一流の）、1時間半の説明を聞くという条件である。
- b) サインしてもクーリングオフ出来る。日本人は英語が出来ないから、クーリングオフの勇気がない。成約率が高い。メインランドから来た人に比べると2-3倍は落ちやすい（成約にこぎつける確率は高い）。日本客は歓迎される。ホテルのスイーツなんか泊まったことないから、一発でほのぼの（tender affection）してしまう。だまされて買っても意地さえ続けばそう損はないであろう。家族で1週間ステイして、ヒマを過ごせる人ならたいてい満足出来る。こういう売り方しても意外にクレームが少ないのは、そういう商品だからだ。
- c) 買うなら高い商品。penthouse（屋上）とかクリスマスとか。日本のカネのある人が欲しがるのが良い。ただし、正月前後の成田からの航空運賃は高い。これを計算に入れておかないと後で痛い目にあう。

d) タイムシェアは値上がりすることはめったにないが、不況の底で買えば値引きもする。ただ、開発業者も良い商品は引き出しに入れ、もったいぶって商品は出さないこともある。

ワイキキは良いが、何とかいう遠いところは、なかなか行きづらい。潰れるとはいわないが、わざわざあんな所に行かなくても良さそうなものだ。中国人が大勢来るようになるなら話は別だが、まだ時間はかかりそうだし、ハワイまで来るかな。他にも南には島はたくさんありそうだ。

e) リセールは新規の敵。タイムシェアはクルマと比較されるが、クルマほど償却は早くない。本音を言うとリセールには掘り出し物がある。今すぐ買わなくても良いならおもしろい。でもコンドミニウムホテルとは違うから投資にはならない。

「IV」管理組合と運営会社との安定的関係

IV-2-1：集合住宅の延長によるタイムシェア管理組合の難点と法整備の必要 A ホテル B 社長

【ヒアリング内容】

a) 80年代の初期、コーネル大学の大学院生のころ、タイムシェアの会社の体験宿泊に誘われた。ハードセルなので行かなかった記憶がある。リゾートマンションのデベロッパから、販売が思わしくないでキャッシュフローの出るコンドミニウムホテルに転用出来ないかという相談を受けたことがある。

b) 別荘を持つというのは豊かな生活のひとつの象徴ではあるが、別荘に3-4泊したとしても、到着した日と帰る日は掃除をしなければならない。管理費を負担しながら、掃除に明け暮れ、そのほかにも維持のための作業をしなければならない。もっと利用に重きを置いた商品が求められるようになって考えた。コンドミニウムホテルでユニットを買って自分が使わない時はレンタルに出すと、売上の一部が所有者に還元され、それで税金や管理費を払うから、ユニットの所有者は負担が増えない。投じた資金がカネを産む。日本人は不動産の価値を建物ではなく土地で評価してキャピタルゲインを狙おうとするが、リゾートの土地でキャピタルゲインを実現するのは難しい。例えば、100万ドルとなるとアラモアナのコンドミニウムでも100㎡を超える。アトランタあたりの150万ドルのシングルファミリーハウジング（戸建住宅）だと素晴らしいプールやベッドルームが7つもついている。このように土地よりは建物に価値を見出す。

c) コンドミニウムホテルのユニットも、それをタイムシェア化した場合でも、価値が出るのは管理が行き届いているからだ。管理が行き届くというのはハウスキーピングが整然となされているという意味もあるが、管理組合と運営会社の関係が良好な関係を保ち、両者がそれぞれ期待通りに機能することも含まれる。従って、コンドミニウムホテルでもタイムシェアでも管理組合（アソシエーション）の存在が重要な話題になる。

d) 日本でタイムシェアを普及させるには、管理組合と運営会社の関係をタイムシェア運営のために円滑に維持出来るような法整備が必要である。運営会社が故なくし管理組合との契約を打ち切ること余地を残すことは、運営会社は常に無用なコストを発生させているようなものである。区分所有だと区分所有法がベースなので、管理組合が運営主体となる。集合住宅をコンドミニウムホテルやタイムシェアにかえるコンバージョン方式では管理組合の方針が当初のコンセプトに影響する。つまり、事業当初はコンバージョンに賛成し事業の推進に理解を示していても、理事が改選され、いつしかホテルやタイムシェアに理解のない執行部が出来ると、当初の事業のコンセプトの遂行に困難が生じる場合も想定出来る

- e) 当初の事業コンセプトを保守するためには、「タイムシェア型住宅報告書」のいう信託方式も賛成出来る。ただし所有権方式はなじまない。やるなら利用権信託である。所有権方式はやはり区分所有法に基づくことになる。要は信頼の問題。信託が信頼の出発点になる。商品の質に関しては運営会社の問題になる。ただし信託報酬が発生するからコストアップになる。
- f) 日本のリゾートマンションだと大浴場をもつケースが多い。例えば、これをコンバージョンするとホテル客が増えて大浴場が使いにくくなったというようなクレームが発生する。往々にしてリゾートマンションの管理組合員は余り総会出席や議決権行使に関心を持たれていない場合が多く、その場合いきおい理事長への委任状決裁になりがちである。そうなると少数の理事の意見や声が大きい人の意向に傾きやすい。そういう事情も考慮する必要がある。多くの場合、管理会社の選定・変更は総会ではなく、理事会の決議事項であり、管理会社が理事会にしっかりと意見が出来ない場合がある。制度の整備をはかる必要がある。
- g) 米国に比べると日本では所有意識が高い。利用よりもプレステージで買っていくケースも多い。80年当時、すでにコーネルのホテルスクール（大学院）ではタイムシェアという授業科目があった。冬はフロリダに行くという話はよく聞いた。しかしタイムシェアでは売れない週が出てくる。歯抜けが出てしまうので、fix（利用出来る週を固定）ではなく Float（利用出来る週に幅を持たせる）する。fix だと売り難い。埋まらないとランニング（利用収益）が稼げないので、最後はディスカウントしてでも売る。ポイント制が増えている。ポイントは交換会社のクルージングやレンタカーにも変えられる。いわば金融商品である。リセール市場も育っている。タイムシェアは単にn週に宿泊が出来るということにとどまらない可能性を秘めているが、現行の法律のままという前提で、日本市場が所有にこだわり、区分所有にこだわる限り、アソシエーション（管理組合）が気になる。事業のコンセプトが揺らぐ可能性に、いつもおびえなければならぬとすると、事業主体としては厄介なことになる。この点をクリアするには、利用権にして信託を活用すればよい。
- h) 運営で穴が開いたら自己責任で埋めるということだから、管理組合はカントリークラブ方式そのものである。また、タイムシェアのお客はクラブのメンバーというが、日本では基本的にホテルの宿泊客である。米国はパーティ好きだし滞在期間が長い。米国では日本ほど所有にこだわらない。きちんと休暇を取って遊ぶ。観光地の閑散期は本当にゴーストタウンなので、売れ残りリゾートマンションがうまくコンバージョン出来れば良い。しかし消防法ひとつとっても宿泊と居住では許認可が異なる。完工したリゾートマンションにホテル基準の消防設備を要求されてもなかなか対応出来ない。法整備の必要がある。
- また、国際化となると言葉の問題がある。US型だと1週間の滞在なので、日本でタイムシェアを運営するなら、交換で国際化は必須だから、言葉によるコミュニケーションの問題は重要である。

IV-2-2：管理組合と運営会社の関係安定化と人的交流の必要性・・・C ホテルD 総支配人

【ヒアリング内容】

- a) 89年オーストラリア・フィージー・タヒチ・ハワイでリゾートビジネスを手掛ける。2000年にはハワイのタイムシェア業界の最前線にいた。販売、プロパティマネジメント（ホテルの施設管理）、タイムシェアアソシエーション（管理組合）を経験した。
- b) ホテルに対する伝統的な投資をした場合の資金回収は20年かかる。だからコンドミニアムホテルにして、そのユニットを投資商品とし、その販売で資金回収を早める。そのユニットをホテル会社が運営する。また、集合住宅の開発で、どうしても売れないユニットがでてしまう。これをホテル

に転用して、投資商品として買ってもらう。売上の一部をユニットの所有者に還元する資産運用である。キャピタルゲイン狙いもある。最初の3年くらいは金利を稼げればよい。3年たったら転売してキャピタルゲインを得る。米国ではタイムシェアはSEC（証券取引委員会）の管轄下にある。日本のリゾートでキャピタルゲインは難しい。しかし米国では2005年くらいまではキャピタルゲインがとれる例もあった。アラモアナのあるホテルではわずか30㎡の一室が20万ドルで取引された例もある。ただしこれはハワイの特殊事情である。

- c) タイムシェアは必ずしも信託にする必要はない。日本のゴルフ場は預託制であった。会員権とはいえただの紙切れである。それでもバブルを乗り越えたところはキチンと運営出来ているし、リーズナブルな価格で取引されている。日本のリゾートクラブの会員権も信託なしで運営が出来ている。そうなると、何故、タイムシェアだけ信託が必要になるのか分からない。「タイムシェア型住宅報告書」は正しいとはいえない。タイムシェア業界が必要とするソリューションになっていない。
- d) 米国のタイムシェアも日本と似たような法律に依拠している部分がある。米国でもコンドミニアムには、コンドミニアムアソシエーション（管理組合）がある。タイムシェアにはタイムシェアアソシエーション（同）がある。プロパティの共有部分はコンドミニアムアソシエーションがコントロールしている。この部分は日本の集合住宅の管理組合と同じである。タイムシェアアソシエーションはタイムシェアのユニットの内部をコントロールしている。ひとつのプロパティの全ユニットがタイムシェアの場合の方がずっと管理しやすいことは確かだ。しかし現実には混在するケースも多い。コンフリクトはいつも発生しているのではない。部分的に発生する。
- e) 日本の場合でも必ずしも難しい例ばかりではない。国内A地の260ユニットからなるプロパティで20ユニットをタイムシェアでオペレーションしている。築20年でオーナーが高齢化して活気がなくなっている。そのカラオケ大会に、タイムシェア利用者の若者が入ると大いに活気がでるので、喜ばれているケースもある。それは管理組合という制度それ自体の問題というよりは、管理会社の歴史が浅くノウハウがないことに起因する。
- f) 例えば、管理会社が開発会社の子会社で、居住者は高い管理費を取られる割に管理会社は何も仕事をしていないというような嫌悪感をもっているような場合だと、そのうらみつらみがタイムシェアのユニットに集中する。スタートからしっかりしていたかどうかというより、その後の問題である。
- g) 国内B地に典型的なコンバージョンがある。全体で700室（ユニット）あり、そのうち400室をホテルオペレーションしており、さらにその一部をタイムシェアでオペレーションしている。エレベーター、レストラン、大浴場ほか多くの共有部分がある。当然のことながら、細かい問題はいつも発生するけれども、その都度解決していく。この辺は、米国流のタイムシェア法を設けたとしてもあまり変わらない。米国でもコンドミニアム（集合住宅）のユニットの一部をタイムシェアにコンバージョンするケースはたくさんある。もめることだってある。管理組合の会議が10時間つづくこともある。
- h) しかし米国ではコンバージョンは主流ではない。ある大手ホテル系のタイムシェアは設計段階でコンドミニアムと違った考え方を導入する。つまり、コンドミニアムはタイムシェア事業に向かない、タイムシェアはコンドミニアムやコンドミニアムホテルとも造り方が違うと考えている。
コンドミニアムがゆったり感とすると、タイムシェアはわくわく感ということになる。ジャクジーやバスルームを工夫する。長期に居住するのと、1週間の生活では、必要なもの・必要ではないものが異なってくる。そして投資効率を考える。
- i) タイムシェアは80年代に新規まき直しでスタートし、次第に投資という発想が加わり、80年代後半になってビッグプレイヤーの存在が顕著になった。ビッグスリープラスワン、Hilton・スターウ

ッド・Marriotto+フェアフィールドである。しかしハワイの場合、プロパティにハワイらしさがなくなったというコメントもある。タイムシェア設計の専門家は必ずしもハワイ出身とは限らないし、ハワイに深い理解がない場合もある。その点、大手ではなく地場のインディペンデントのタイムシェアの方がハワイらしさはある。

- j) ハワイのピークは2月。ハワイにとって日本のゴールデンウィークやお盆休みは好都合である。来訪客はまさにウィンターバード（冬の渡り鳥）といわれる。
- k) ハワイタイムシェアの80年代は70年代の不公正な商いの反省に立ち、商いの正常化を目指した州法が施行された。80年代の初めはオランダあたりに人気があった。タイムシェアのfix-weekは後から出来た商品であって、元来Floatが主流である。日本の場合であれば、お盆・年末年始・5月の連休あたりの最大の繁忙期はfixするとして、後はFloatである。それだけに交換は重要である。ハワイのタイムシェア客の60%が交換である。
- l) 交換会社はかなり力をもっている。ARDA（アメリカリゾート開発協会/詳しくはホームページ参照）の年次大会の際のRCIナイトやIIナイトも盛り上がっている。オーナーがポイントを自社内で使えばCash-outを伴わないが、例えばHiltonのオーナーがアラスカのクルーズにいけば、Hiltonから見るとCash-outになる。そのうち航空運賃やショッピングにも使えるようになる。米国ではこのポイントシステムが毎年増えていく。インターネットの効果も大きい。
- m) 米国でこんなに伸びている事業分野は他にないというほど、タイムシェア事業は活況を呈している。KPMG(クラインベルド・ピート・マーウィック・ゲーデラー)やPwC(プライスウォーターハウスクーパース)の調査では、90年以降約20年、年率20%近い伸びという。それなのになぜ日本では伸びないのか、まさに謎である。
- n) 米国でタイムシェアが成長した背景は、①タイムシェア法の整備(州法)、②リーディングカンパニーによる信頼の確立、③高度なExchangeシステムの存在、④膨大なバケーション市場というふうに整理出来る。これを日本に当てはめると日本には州法に匹敵するものがない。US型タイムシェア型住宅事業は日本国内でほとんど手付かずで、リーディングカンパニーは未だに輩出していない。日本は所有意識が強いというが、基本的には利用者の立場だ。面倒なことは嫌う。別荘を持つと煩わしいことが多いから会員制リゾートクラブに入会し、あるいはタイムシェアを購入する。
- o) 米国のタイムシェア購入をみていると、10%の頭金で後はローン。利用権のような気軽さで買って気軽に交換して使う。仮に所有権を売るといっても「そのうち売れるさ」と考える程度であろう。従って、所有権に基本を置いて信託方式を持ち込んでも、顧客の表情が見えてこない。米国や欧州流のカントリークラブ方式は無理であるし、そうなると管理会社の運営を信用するしかない。米国ではオーナーズクラブのメンバーズライフを求める。アイスクリームやハンバーガーパーティをやりと、わっと集まって、いつまでもいて、夜の10時や11時くらいまで、わいわいやっている。
- p) 日本版ARDAのような組織も必要だ。JRCAがその方で伸びていくのも良い。ワシントンにあるARDAは弁護士だけでも20人程抱えている。例えば各州タイムシェア法の調整からはじまって、修繕積立金の処理の仕方まで、きっちりと方向性を定めている。米国ではタイムシェアの管理組合(アソシエーション)のなかに積立金をおく。管理会社の売上ではない。すでに話したように、ユニットの外側はコンドミニアムの管理組合の所管であるからタイムシェアの管理組合は、ユニットのオーナーとして費用負担だけである。タイムシェアの管理組合はユニットの内側、ことに什器備品を扱う。フォークやスプーンの類まで取得価額と耐用年数をコンピュータに入力して、タイムシェア法に従って、修繕積立金の使い方をコントロールする。そういう意味では徹底している。

Ⅳ-3-1：越後湯沢でのヒアリング(1) (株)ひまわり 新保社長

株式会社ひまわりは、1988年創立。いわゆるリゾートマンションの中古売買と賃貸の仲介を手がける。東京・越後湯沢・軽井沢・御宿・湯河原・熱海・伊東・山中湖・などで展開。クルマで首都圏から2～3時間、支店から1時間圏を狙う。リゾート物件の取扱件数は年間、賃貸で約300件、売買で約700件の成約がある。売却希望物件は現在1200件。すべてHPで公開している。

【ヒアリング内容】

- a) エンゼルの親会社であったアゼルはバブル期の1989年ごろから大規模で先進的なRMを約1700戸販売してきたが2009年8月倒産。エンゼルグランディア越後中里は722戸。バブル崩壊の影響から約200室売却したがその後販売を中止、1998年、10億円以上をかけて消防、浄化槽、レストランを増設し、管理組合や行政の許可を得てホテルに転換した。
- b) 集合住宅の住居をホテルの客室に変えるには、法令上の許認可と管理組合の承認の2つの側面で容易には進まない。US型タイムシェア型住宅にならって1/52分譲したユニット(戸)もあるが半分も売れていないので、管財人の判断で昨年廃止をした。エンゼルが一人一人の共有者から、その持分を買って所有権を整理している。売却に同意してもらえない方から借り受けてホテルに転用・利用している。
- c) 法令上の許認可に関する行政上の規制は厳しい。また、管理組合もひとつの建物のなかでホテルと居住が併用されることに対し、多くの方はそのメリットを感じ協力的だが、特に新築時に取得された方は価格の下落もありホテル利用に厳しい意見を持つ人もいる。居住者は容易には理解しない。
- d) 価格は新規分譲の1/4から1/10に下落している。当時3000万円とか5000万円で分譲した物件は豪華であるかわりに、維持管理費・修繕補修費用は毎月3-5万円になるが、市場価格の下落もあり管理費が払えず、法の整備が遅れていることもあり500万円くらい未納になって競売される物件も中にはある。長期滞納者問題はどこのリゾートマンションでも大きな問題となっている。
- e) 越後中里はホテル機能があるのでTSやメンバー事業には向いている。先述の1/52分譲したユニットの他に、1戸15名共有で熱海・稲取・中里で80戸1,200口を売り出し、半分の約600口が売れた。不動産価格やホテル利用価格が下がったこともあって会員制事業は後退した。会員にならなくてもいろいろなサービスが供給されているから困らないと考える人も増えた。
- f) 会員制事業は①不動産と②会員権から成り立っているとみると、①に興味ある層は②に興味はわかず、今までも何件か販売のお手伝いをしたが顧客層が違いうまくいかなかった。
1996年ごろ、500万円くらいの所有権を基礎とした会員権から、賃借を基礎とした入会金50-80万円の会員権を考えた事例は、豊田商事事件(1985年)の余波と許認可問題(管理組合の不同意と旅館業法上の規制)でうまくいかなかった。
- g) マンスリー→ハーフマンスリー→ウィークリー……どこかに需要があるはずだ。メンバー制を取り入れることにより、身分をはっきりさせ、3-4年かけて会員制で売れば、ピーク期は売れるはずだ。60㎡でピーク時25-30万円、閑散期4-5万円。鍵の管理やハウスキーピングがコストアップにならないようにユニットはなるべくまとめるなどの工夫は必要である。価格は高くしすぎると売れない。発想は賃貸だが、旅館業法の規制が気になる。
- h) 分譲が終わって管理組合が結成され、分譲会社系の管理会社が管理業務を管理組合から委託される。既存の分譲済みのリゾートマンションは、管理組合の議決で管理会社が変わることがある。マンション管理とこれらの事業は一緒にやらないと鍵の受渡や室内清掃がコストアップしてしまい事業

が成立しない。リゾートマンションのレストランは稼働率の低さから単体では運営出来ず、過半数を所有していない物件でのメンバー事業はリスクが大変高いと思っている。

- i) 消防法や旅館業法、リゾートマンションやリゾートホテルを考えるとどちらの法律も必要な規制である。規制が簡単にクリア出来たら混乱が生じる。最初から併用を前提したリゾートマンションであっても運用面で混乱しかねない。リゾートマンションからリゾートホテルへの転換 (conversion) は並大抵ではない。
- j) マンスリー→ハーフマンスリー→ウィークリィでリゾートマンションを活用すると、1泊2泊では経験出来ない生活が可能になる。温泉を堪能したり森林浴したり読書思索に耽るなどは短期の宿泊では難しい。
- k) リゾートマンションの活用のヒントは賃貸にある。現在、短期の賃貸 (リゾート賃貸) は当社では最短でも4ヶ月以上としている。友達と共同で借りたり、取得の前に試しに借りてみる方も多。子育てや子供と遊ぶのにリゾートマンションを使う。ホテルと同じデリバリーは出来ないが、自炊出来る事によるメリット等ホテルと違う味がある。
- l) スノーリゾート地では一冬だけ借りたいという需要が多い。オーナーの中には春から秋の湯沢に魅力を感じる方もあり、賃貸により1年分の管理費等を賄っている人もいる。4ヶ月より短くした時、旅館業法の規制や管理組合の意向がどうなるか。
- m) 会員制によるリゾートマンション利用と賃貸によるリゾートマンション利用では手続きが違う。なんとか簡易な手続きで使いたい人に使ってもら。今、リゾートマンションは使っていない所有者や売りたいくても売れない所有者が少なくない。ここに交換の発想が成り立つはずだ。
- n) ホテル利用する場合、消防法では、一斉館内放送や非常照明が集合住宅では廊下にあるけれども、居住戸のなかに設置するよう指摘される。また、同じフロアの混在は良くないと消防署は言う。
消防署は同じ階にホテル用と居住用が混在するのは好ましくないと言う。
(注) ホテルと居住用の要件が異なるためであろう。
- o) 1990年前後のリゾートマンションブームから20年経過。湯沢は新幹線やスキー場に恵まれているが、リゾートマンションは低い年間稼働が問題。時間距離の遠い苗場はさらに稼働が低い。管理費が高い。いまさら壊せない。低価格でしっかりとしたサービスを考えて提供する一方でコミュニティ作りが重要である。
- p) 一番恐れているのはスラム化。リゾートマンションの内1棟でもエレベーターがとまり破損ガラスが放置された幽霊屋敷のようになると、その周辺はイメージも悪く危険だから利用しないようにしようと言う話が出る。朽ちて放置された別荘は野犬や蛇の住まいになり、一帯の別荘地に資産価値がなくなるのと一緒にである。リゾートマンションもその懸念がある。
管理費が滞納され競売にかかるが、滞納した管理費額を一部放棄する等をしないと、落札者が現れない物件も多い。フロント業務、ごみ処理などを、一定のレベルを保ちながら安上がりで管理出来るような共同管理方式のようなものを模索する時期に来ている。また、付加価値をつけるためには、他のリゾートマンション同士での飲み会でも釣り会でもいずれにしてもコミュニティへの親睦が不可欠である。
- q) 共同管理方式にしるマンションオーナー同士のコミュニティ作りにしても、出来れば行政がもっと積極的に取り組んでもらえると、私たちも協力しやすく成果が上がりやすい。
- r) 1980年代、バブル経済と同時に、湯沢全体がリゾートマンションの開発を受け入れた。それなりの価格で立派な商品が販売された。取得者は所得のあった層である。そしてスキー愛好者が多かった。

- s) 団塊世代にはスキー願望が残っている。これをリゾートマンションの街・湯沢が積極的に受け入れビジネスにする方策を考えればよい。所有者も使わずに毎月ただ管理費を払っていても、値下がりが続いている現状ではメリットは少ない。また、いずれ使うが今は使わないならその期間は預かる方法もよい。賃貸としてなら借り手が見つかることもある。
- t) タイムシェアのスペースバンクに似たリゾートバンク手法を導入すべきだ。相互利用クラブを作り、空室を出し合って、今熱海を持っている人が湯沢を交換利用したり、湯沢を持っている人が軽井沢に交換利用する、あるいは自分で利用しないのであれば利用実績に応じて配当ということも出来る。ポイント制の導入や鍵の受渡・室内清掃が鍵となるが、マンションの管理組合として加入する等が出来れば、実現可能ではないか？
- (注) 管理組合が率先して反対する余裕があるのかどうか。
- u) 湯沢のリゾートマンション取得層は金持ちが多い(多かった)。クリスマスには明かりがつかなくても、正月には部屋に明かりがつく。食事は外に行っていることが多いようである。帰りは深夜というケースもあって、パーキングを見ると車が増えている。30%稼動していれば100%稼動していると考ええる。
- v) リゾートマンションの内、現在余り利用していない人の割合は、15%程度で、頻度の違いはあっても、85%は結構満足して利用していると思われる。
- 湯沢町への定住はリゾートマンション総戸数の3%程度ではないか。苗場は厳しいが、湯沢駅周辺においては定住例が多い。賃貸で定住している人も増えている。
- w) 定住リゾートマンションのホテル転用は管理組合が反対するので難しい。
- x) リゾートマンションの所有者が互いに貸しあう。湯沢のリゾートマンションの所有者と熱海のリゾートマンションの所有者が利用を交換しあう。熱海の所有者は夏に湯沢に来る。リゾートマンション所有者にポイントを持たせるのもよい。管理組合がその気になってニーズを確認し、リゾートマンション所有者のコミュニティが出来あがっていけば、許認可権を持つ行政も規制の適用を考え直す。アゼルはタイムシェアを一生懸命やったけれども利益は出なかった。
- (注) 管理組合がタイムシェアの事業者になる方式はどうか。ポイントで一般社団法人を作るのはどうか。ただしDPF的に考えると、Point-Flow Out と Point-Flow In ならびに Cash \$ or ¥@Point-Flow (ポイントとドルや円の通貨との出し入れ) を考えなければならない。
- y) 東急は立地に優れ、XIV は施設に優れている。パルアクティブの商品開発力や発想は新味があった。約20年間で約82億円の広告費使って会員1万人から入会金等を約200億円集めた。このスキームを分解しブラッシュアップを図ればなにか出てくる。
- z) 500万円くらいで売買される別荘を「貸し別荘」にする。普通30泊止まりのものが、Dogつきだと泊2万で60-70泊売れる。平日会員募集を全紙(15段)で5-6回やったら1万人埋まった。

IV-3-2: 越後湯沢でのヒアリング(2) ひまわり湯沢店 樋口課長

【ヒアリング内容】

- a) 経過: もともと小千谷市の不動産会社「小千谷産業株式会社」の子会社として上越リゾートとして創業。商号変更で「ひまわり」。不動産取引にまつわる暗いイメージを一新しようとした名前。明るく健全なイメージを訴求した。

- b) 現在の湯沢エリアでの中古仲介 424 物件は全て I' net で公開している³⁴。年々価格は下落し続け、06-07 年に下げ止まり傾向にあったが、08 年リーマンショックで再び下落し 09 年後半から落ち着き始めた。現在価格は発売価格の 1/10 以下が多い。
- c) 湯沢店での年間成約は約 250-300 件、2009 年は仲介・自社売り含め約 260-70 件であった。
- d) グレードにもよるが、1K・1LDK は 200 万円以下。2DK・2LDK だと 200-400 万円が中心。東急や丸紅系列管理会社の管理はよい。越後湯沢サンマリーナは大規模修繕して給排水を一新した。セキュリティを厳しくし、玄関と大浴場の 2 箇所（カードキー式オートロック）でチェックする。スキーで来た通行人が無断で風呂に入るのを締め出すための措置である。
- e) 管理費滞納には厳しくなっている。60 万以下なら小額訴訟だが、競売のケースが増えてきた。催告するとすぐ払うケースと、とことん払わないケースに分かれる。法人個人は概ね半々。湯沢はスキーが売りだから秋期 9-11 月の成約が多い。ただ冬が減り気味なので夏需要に期待している。
- f) タイムシェアにした時鍵の授受に困る。
- g) 昨年の湯沢店の賃貸件数は更新も含め年間 170 件、内 2 年契約と冬 4 ヶ月以上のシーズン契約が半分ずつ。シーズン契約は、スノーボーダーやスキーヤー需要。礼金敷金は各 1 ヶ月。什器備品が付いたまま貸し出す場合が多い。貸し手も借り手がスキーに来ているので、何が必要かの事情は良く分かっている。湯沢店で 130 件くらいの物件があるが年間 85 件程度成約する。
- h) リゾートマンションは、自分で利用するか、使わないなら売るか、賃貸に回すかしない。新築のバブル期はキャピタルゲイン狙いも多かった。今この時価でキャピタルゲインは難しい。将来自分で使うというなら賃貸に出すであろう。何もなしでただ漫然と月 3-4 万の管理費を払い続けるのはなかなか難しい。
- i) エンゼルグランディア越後中里は会員権やタイムシェアの対象になっていたユニットを買い戻して再販売することもある。会員制にせよタイムシェアにせよ出口の設計も必要である。越後湯沢はリゾートマンションの価格に比べ観光力が勝っている。しかしなんとといっても人口 8400 人の町に 50 棟 1.5 万戸供給された。そしてスキーが低迷した。
- j) 「ほしいリゾート」が休刊した。リクルート刊。2010 年 3 月 31 日発売の 5 月号限り休刊。「リラックスじゃらん」は 2010 年 3 月 15 日発売 4 月号限り休刊した。会員権媒体も net が主流になり、雑誌媒体はなくなった。
- k) 苗場は立派なスキー場だが交通の便が悪くリゾートマンションは価格が低い。スキー場の人気は苗場のほか石内丸山・ガーラ・岩原が続く。湯沢の最後のリゾートマンションは 1993 年 10 月（一部 94 年 11 月）竣工の「グランドウイング舞子高原」である。
- l) 競売はたまにある。管理滞納が多いので旨みは少なく、仲介で買う方が多い。管理組合の取立てというよりは、サービサー（servicer/住宅ローンの請求・取立・税金・保険などの管理）の申し立てによる競売の方が多し。
- m) 居住用ユニットのコンドミニアムホテルへの転用は、管理組合と喧嘩してまでやることでもない。管理組合によってはホテルの転用はもとより、賃貸や法人の事業用も禁じているケースもある。財団法人マンション管理センターは管理規約で賃貸禁止を定めても無効という。しかし、不特定者が多数かどうかにかせよ建物内部を立ち入ることを極度に好まない管理組合に、居住用ユニットのコンドミニアムホテルへの転用を持ちかけても実りはない。全く売れなかったリゾートマンション

³⁴ <http://www.himawari.com/> ひまわり全店のサイト。 <http://www.himawari.com/yuzawa/> 湯沢店のサイト。

を引き取って、3/4以上の持分をもって管理組合に入るならともかく、そういう条件下にない既存リゾートマンションの conversion は管理組合次第である。

- n) 88年11月に大手ゼネコンが建築し一流商社が分譲した224戸13階建のリゾートマンションの管理組合総会は、出席者は10人以下、ロビーで開催した。出席率は低い。管理費の値上げでもない限り無風状態が続く。ただ居住者には勉強しているものもあり、管理の委託先は3年に一回入札し、簡単に変える例もある。
- o) 管理組合によっては表面的に適正に見えても実質的には不正経理の連続というところもある。2派に分かれて管理組合の主導権争いをする場合もある。3つにひとつはおかしいという指摘もある。
- p) アゼル倒産でエンゼルグランディア越後中里の引き取り手を捜していた。アゼルの子会社(株)エンゼルの株式を買い取った。今の時代に求められる理想のマンション管理をしようと考えた。

IV-3-3 : T (TOUR) 型と S (STAY) 型 紀鉄エステート(株) 取締役・中川源行氏の見解

リゾートマンションのタイムシェア転換の検討に際して、タイムシェア住宅の不動産的考察から入ってみよう。まず不動産の特性について、一般に不動産の構成要素である土地は自然的(土地自体が有するもの)特性として、地理的位置の固定性、不動性、永続性、不増性等を有し、固定的であり、硬直的であるとされる。また人文的(土地が人間に働きかけるもの)特性として、用途の多様性(用途の競合、転換、並存)、併合及び分割の可能性、社会的及び経済的位置の可変性等を有し、可変的であって伸縮的である。

これらの特性の反映から土地建物の実際の運営について考慮すべき点として、①管理の困難性、②非流動性、③資産としての安全性がある。

①管理の困難性とは不動産管理にはノウハウを必要とし、その良否によっては得られる収益が異なることをいう。

②非流動性とは、所有者の希望する時期に必ずしも売却出来るとは限らないことをいう。

③資産としての安全性とは一般に土地は滅失しないことをいう。不動産資産と代替性を有する金融資産等と比較すると、債券等を発行する会社の倒産のリスクは否定出来ないものであり、盗難や紛失等のリスクも存在する。

これらの不動産の個別性は不動産を金融資産としてみた場合には、リスクプレミアム/リスクに対して支払われる対価、として把握されることとなる。

以上の予備的考察を経て、タイムシェアと不動産流動化を検討しよう。不動産の流動化というのは、広義には「不動産を売買すること」とされるが、狭義には「保有不動産が生み出す収益を担保に資金調達すること」とされる。

アメリカのタイムシェア不動産を所有するというのは、この狭義の不動産の流動化というものの同様の意義が見出せる。つまり、不動産が生み出す収益というものを「所定の利用方法に従っての利用する」および「その利用権利(収益)を他の施設との宿泊可能な交換権利(調達)とする」として受取っていると見ることが出来る。不動産の所有権は本来物権であるのに対し、タイムシェア所有は債権的であるということも出来る。

これは、タイムシェア不動産所有は特定されたプロパティ・ユニット・週の利用権利を対象とし、運営会社に管理フィーを支払うことで管理運用を委託し、この利用権利を所有すること、即ち使用収益処分出来る権利を基礎として、自らが利用する又は交換手段である通貨と看做して他の施設を利用するものである。

この一連の作業は本来の不動産の特性である管理の困難性及び非流動性から開放するものである。また管理運営会社の倒産のリスクを回避すること、即ち倒産隔離についてもクリアすべき問題となる。

そこでコンドミニアムとホテルの差異を検討する。コンドミニアムの起源がEU/ヨーロッパの城郭にあることはともかく、米国ではコンドミニアム→コンドミニアムホテル⇄タイムシェア←ホテルと変容したけれど、日本ではこの変容は円滑に起きない。

人が居住地から移動する様式は2種類に大別される。移動の行程に主たる目的がある型（ツアー型、ここではT型という）と移動後の行動に主たる目的がある型（ステイ型ここではS型）がある。

T型は英語のTOURからとったものであるが、日本語では「ツアー」として知られている。語源はギリシア語で円を描く大工道具を表すトルノス (tornos) のことであり、他では英語のターン (turn) 「回転する」も語源を同じくする。トルノスに含まれる「回転」は周遊即ち各地を回って旅するものとなる。

一方のS型であるSTAYはラテン語のstare（立つ）が語源であり、一旦移動した後にそこから各種の目的に従って行動する（あるいは行動しない）ものである。

両類型の行動の軌跡は、T型が自宅から自宅へと円軌道であり、S型が移動先を中心とした放射状であると言える。さらに、完全に2分類とは出来ないが、T型は周遊の途中で金を落とす消費型であるのに対し、S型は移動先での読書、創作等の精神活動や耕作等を伴う場合にはしばしば生産型と分類することも可能である。

タイムシェア不動産での利用というのは、後者のS型であり、タイムシェア不動産の所在地への移動については重きは置かれず、移動後の場所が居住地と違っている、ということが重要でその場所では出来ないことを実現するのである。その不動産には、放射状行動の中心点としては、人間の活動の基礎となる食事が容易に取るために、キッチンが不可欠となる。

この調査のモデルであったUS型タイムシェア型住宅がそのまま日本市場に受け入れられるかどうかは、日本のS型が米国のS型に近似するかどうかにかかるといえる。また、ワイキキのタイムシェアをかった日本人は、はたしてどういう類型になるのか。リゾートマンションのタイムシェア化はこの辺から規定される可能性がある。

IV-4-1：一般社団法人と開発会社の取引関係(1) 公認会計士佐藤茂氏のコメント

注) いただいたコメントの趣旨を損なわない範囲で、文体と体裁を整えた。

モデル契約書粗案の仕訳について、前提条件として以下のように想定がなされていると推測出来るかどうか。

- a) 開発された物件は、竣工時に一般社団のクラブ資産と認識される。
- b) 開発会社の売上は、会員に譲渡した時に計上される。また、開発会社の販売用不動産と一般社団の社員推薦権は、「等価交換」で行われる。
(注) 社印推薦権と同じ意味で社員募集権限と書かれてある箇所がある。これは法曹人と職業会計人の発想の違いを示す意味で、資料編では、なるべくそのままにしてある。また、営業権も施設運営権限と書かれた箇所がある。これも前述と同様である。
- c) 前項b)より、開発利益は開発会社に帰属する。
- d) 一般社団基金は、あくまでも開発会社の購入者への売却時まで認識されないことにする。その間

の貸借を一致させるために社員推薦権見返を使用する。但し、e)により開発会社販売価格と同額ではない。

- e) クラブ資産の減価は、基金等の減少と捉える（そのように仮定する）。
- f) 一般会計と積立金会計には分けない。
- g) 社員推薦権の市場価格は考えない。

以下、取引過程を追跡しながら、開発会社Aと一般社団法人Pの取引に伴う仕分けを()内に示した。(注) 下線はコメントで強調された部分である。

「タイムシェアを開発するために土地・建物などを入手し建設していく段階について」

①開発会社Aはタイムシェア開発のために土地を取得する			
(開発用土地	***	現金	***)
②開発会社Aは建築に着工する			
着工時			
(仕掛不動産	***	開発用土地	***)
工事費支払時			
(仕掛不動産	***	現金	***)

「当該タイムシェアを販売する段階について」

①開発会社Aは物件竣工時に仕掛不動産を販売用不動産及び運営用資産に振替える。			
(販売用不動産	***	仕掛不動産	***)
(運営用資産	***		***)

②開発会社Aは販売用不動産を一般社団法人Pに編入すると共に社団から仮称・社員推薦権と営業権の付与を受ける。

開発会社A			
(社員推薦権	***	販売用不動産	***)
(営業権	***	運営用資産	***)

注) Aは施設の拠出の代わりに、商品としての社員推薦権と、自社の営業スペースの営業権を取得するという構成である。

一般社団法人P			
(クラブ資産	***	社員推薦権見返	***)
(基金	***)

注) 開発会社の営業権部分は、現物出資により営業権を獲得すると考えられるので基金としてみたかどうか。

注) クラブ資産のすべてを受け入れるなら、この段階でも見返勘定ではなく、財団法人の財産の受入と同様に基金とすることでもよいと思うがどうか。

一般社団法人P

運営の受託をする別の開発会社Dの登場を待つというシナリオになる。

一般社団法人P
特に仕訳なし。

注) 開発会社の倒産なので、よく言われる簿記上の取引はないので、この段階では、Pでの仕訳は不要と考える。

開発会社A

(現金	***	社員推薦権	***)
(社員推薦権売却損	***	営業権	***)
(営業権売却損	***		***)

注) 開発会社Aの倒産なので、この段階では、資産の処分が行われる。

開発会社D

(社員推薦権	***	現金	***)
(営業権	***		***)

注) 開発会社DがAの事業を引き継ぐ。一般に購入価格は市場価格よりも低額であるが、おおむね一般社団法人P自身の資産評価とは切り離されて考える。もちろん、Dが引き継ぐことで、Pの価値が下がる場合はその分を減額することになる。

「会費の徴収について」

一般社団法人Pはクラブ資産の維持管理を運営会社Cの機能を担う開発会社Aに委託する。この委託契約は特別に瑕疵がない限り継続する。委託費用は一般社団法人Pの社員がPに毎年払う管理費（水光熱費・利用費・修繕積立金・諸税などを含む）から支払う。開発会社Aは一般社団法人Pの社員に管理費の用途を報告し、総会で収支報告書及び積立金額について承認を受ける。

①毎期管理費の徴収

一般社団法人P

(現金	***	管理費収入	***)
(現金	***	修繕積立金収入	***)
総会の承認決議後			
(修繕積立金繰入	***	修繕積立金	***)
		(負債科目)	

注) 通常のメンテナンスを行う一般会計と、積立金会計を分ける例がよく見られるが、上記は特にその点は意識していない。

②予算に従って開発会社Aに委託費を払う場合

一般社団法人P

(諸口	***	現金	***)
-----	-----	----	------

開発会社A

(現金	***	運営受託収入	***)
		(収益科目)	

注) 諸口は予め予算書の勘定科目（例：運営・予約・精算・ハウスキーピング・レストラン・保守・

保安・その他プロパティ・売店・温泉・その他付帯・会員接遇・総会・理事会・会務など)に従って計上する。

③予算に従って一般社団法人Pからの委託事項を執行した場合

開発会社A			
(諸口	***	現金	***)
		(費用科目)	

④繕積立金修繕の履行と積立金の取り崩し

一般社団法人P			
(修理費	***	現金	***)
(クラブ資産	***		***)

注) 耐用年数の延長を見込む場合は資産科目、そうでない場合は費用科目となる。

開発会社A			
(現金	***	修繕受託工事収入	***)
(修繕受託工事原価	***	現金	***)
一般社団法人P			
(修繕積立金	***	修繕積立金取崩額	***)

⑤委託先の開発会社Aが倒産した場合。

注) ここでいう修繕は大規模修繕と一般修繕に分けて考える。大規模修繕の場合は、工事契約にバックアップ業者を入れて、工事完工保証を付ける例が多いので、ゼネコンが変わるだけで処理上は、あまり変化はない。一般修繕については、少額なケースも多く、工事期間も短いので大きな論点にはならないように思える。

工事が未完了であれば一般社団法人Pは損失計上が不可避になる。例えば以下のように仕分けする。工事の進行に従って3回に分割して払っていけば被害は少なく済むが、この辺は自治の範囲である。

一般社団法人P			
(修繕委託損失	***	修繕費	***)

注) 過去の分割払い時の修繕費を損失科目に振替える。

注) 修繕積立金は開発会社Aではなく一般社団法人Pに所属しているから、開発会社Aの倒産にかかわらず保全されている。一般社団法人P側が通帳や印鑑を開発会社Aに預けたまま事故にあった場合は、自治の範囲で責任を取るしかない。

IV-4-2: 一般社団法人と開発会社の取引関係(2) 弁護士藤井一男氏のコメント

注) いただいたコメント文はその趣旨を損なわないことを旨とし、文体その他若干の体裁を改めた。

作成されたモデル契約書に対する意見を以下に述べる。一般社団法人は開発会社に対してタイムシェア資産をクラブ資産として受け入れる代わりに開発会社に対して「社員推薦権」を与えるなど「社員推薦権」という用語がでてくるが、これはこなれない用語である。先ず、①開発会社が社団に対し、施設所有権を譲渡して、その見返りに、社員権を取得(つまり、開発会社が社団に対し、施設所有権を譲渡した譲渡代金をもって、拠出金などの払込をして、自らが、全口数の社員となり、あるいは、施設所有権を、拠出金支払のために現物出資して、これによって、全口数の社員となる)するとすると、自己の

保有する社員権（社員資格）を販売するものである。また、②開発会社が、社団に対し、施設所有権を譲渡するが、その代金は、あくまで社団が金銭で支払うとすると、社員の募集主体は社団であって、開発会社は、社団のために、その募集を行うに過ぎないから、募集権限、並びに募集にかかる拠出金等から施設所有権の譲渡代金の支払を受ける権限を持つに過ぎない。なお、②の場合、開発会社と社団との特約によって、開発会社が、募集義務を負担し、第三者たる会員を募集出来なければ、自らが会員となって、入会すべしとの約定を経ることも可能でしょう）。一連の記述からすると、上記①の場合を前提としているようにも思われる。ここは、それを細かく論ずるところではないので、両者の場合を、概要として表現するなら、「社員募集権限」としてはどうか。

- c) 同様に「営業権」を開発会社に与えるという表現も見られるが、「営業権」もこなれない用語の感を受けるので、「施設運営権限」としてはどうか。
- d) 売れ残った会員権に対して「仕掛品」という表現を用いている。通常は、製造業において、年度内に製品として完成していない未完成品を指すようであるが、ここでは具体的に何を意味するのか。
- e) 不動産を販売対象部分と、運営用資産部分に区分するようあるが、実際問題として、クラブ施設である土地・建物は、最終的に、社団所有となるもので、不動産自体が、販売対象となることはなく、また、社団所有となった後は、その全体が、クラブ運営に用いられるものなので、この辺りの記述は理解しにくい。なお、社団持分→社員権をもって、不動産持分と捉えるというのは、少なくとも、経済的観点からすれば、理解出来るが、これと運営用資産とが、区分されると、分からなくなる。
- f) 年数経過によるクラブ資産の減価償却に伴って開発会社の社員推薦権も、その分を減価させ損失を発生させるべきという議論、および開発会社倒産の場合には社員権販売と施設の運営は一般社団法人に委ねるといった議論は理解しにくい。
- g) 確認的なことに過ぎないが、(会費の徴収)につき、管理費・修繕積立金などは、社団定款上は、(社員の義務)の条文中、「社員は、当法人が別に定める会費を納入する義務を負う。」という規定のみに関するものである。つまり、その細費目や金額などは、当法人が別に定めるところによるに過ぎない。
- h) 「ポイントの機能とタイムシェアのフレキシビリティ」に関する部分について感想めいたことのみ記す。まず、このあたりは、利用権の交換制度や販売制度が殆ど出来ていない我が国ではなかなか理解出来ない。利用権が、クラブ規約等で、流通自由（譲渡自由）と規定され、かつ利用権が、チケットや、ポイントカードのような形に化体されないと、流通させるのは難しい。カード化すると、金券ショップあたりで、扱うようになる。また、交換会社が育たないと、利用権の交換制度や販売制度の発達には、望めない。海外の利用権交換制度において、我が国のタイムシェア施設の利用権が、取扱の対象となることは、あり得るのか。この辺りの吟味が、必要かとも思われる。
- i) 理事会決議によって、流通自由（会員権や会員権利の譲渡自由）の余地を残しているが不徹底である。そこで、流通自由（譲渡自由）を、さらにおしすすめた会則案を作成した。参照して頂きたい。

「VI」 成果 一般社団方式によるモデル契約書 案

VI-1-1 : クラブ会則の比較

ここでは、外部利用者に比較的閉鎖的な第1案と、開放的な第2案の相違点を示した。モデル契約書には第2案を示したが、当初、クラブ会則の案としては第1案を作成した。第1案は下記の通りである。

【クラブ会則 第1案】

TMSG クラブ会則

第1章 総則

第1条 (名称)

当クラブは、TMSG クラブと称する。

第2条 (事務所)

当クラブは、一般社団法人 TMSG (以下「社団」という) の主たる事務所をもって、その事務所とする。

第3条 (目的)

当クラブは、社団の経営にかかるタイムシェア型居住施設の提供を通じて、国民の居住生活の多様化及び余暇活動の充実に資することを目的とする。

第2章 会員

第4条 (会員資格)

- 1 社団の社員の資格を有する者は、当然に、当クラブの正会員となる。
- 2 当クラブは、社団の社員総会の決議をもって、正会員以外の種類の会員 (以下「他種会員」という) を設けることができる。
- 3 他種会員の資格の取得要件及び施設の利用権限は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第5条 (会員資格の譲渡)

- 1 正会員の会員資格は、社員の資格が譲渡された時に、当然に、譲渡されるものとする。
- 2 他種会員の会員資格の譲渡の可否及び要件は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第6条 (会員資格の喪失)

- 1 正会員は、次の事由がある場合には、その資格を失う。
 - (1) 社団の社員資格の喪失
 - (2) 当クラブの解散
- 2 他種会員の資格の喪失要件は、社団の社員総会の決議をもって、これを定める。

第3章 施設の管理及び利用

第7条（施設の管理等）

当クラブの施設の維持、管理、改善は、社団によって行う。

第8条（会員による施設の利用）

- 1 会員は、施設利用規程に従い、当クラブの施設を利用することができる。
- 2 会員の施設利用は、家族、友人、その他、会員と縁故のある第三者によって、これを行うことを妨げない。但し、この場合、会員は、その利用者にかかる施設利用料金、その他の施設利用に伴う債務を、その利用者と連帯して負担するものとする。
- 3 会員が、施設利用の権利をもって、営業行為を行う場合には、予め、理事会の書面による承認を得ることを要する。
- 4 会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を、有償又は無償で他に譲渡し、他の同種権利と交換し、その他の方法で、会員と縁故のない第三者に得させようとする時は、予め、理事会の書面による承認を得ることを要する。但し、理事会が、予め、要件を定めて、包括的に、これを許容している場合において、その要件を満たした譲渡、交換等に関しては、その承認を要しないものとする。
- 5 理事会は、前2項の承認につき、条件、期限、その他の限定を付すことができるものとする。
- 6 理事会の承認を得た施設利用の権利をもってする営業行為、理事会の承認を得た施設利用の権利の譲渡、交換等、あるいは理事会が予め許容する施設利用の権利の譲渡、交換等による会員以外の者による施設利用に関しては、第2項但書の規定は、適用されないものとする。

第9条（会員の施設利用の優先性等）

- 1 正会員は、他種会員に優先して、当クラブの施設を利用することができる。
- 2 当クラブの施設は、施設利用規程に従い、会員の施設利用を害しない範囲において、会員以外の者に、利用させることができる。

第10条（利用の申込と受付）

- 1 当クラブの施設利用の申込は、1居住区画毎に、○曜日から翌週○曜日までの1週間（以下「単位週間」という）を単位とする。
- 2 複数の単位週間に跨る施設利用の申込は、その利用を開始する単位週間にかかる施設利用の申込として、取扱うものとする。但し、その利用期間に、施設利用規程において定める繁忙期の単位週間（以下「特別週間」といい、それ以外の単位週間を、「一般週間」という）を含む場合には、その特別期間における利用調整を行うものとする。
- 3 会員口数が1口による施設利用の申込は、1居住区画を原則とし、所定の予約期間内に、競合する申込のない場合に限って、これを受付けるものとする。
- 4 正会員の間及び他種会員の間での施設利用の調整は、所定の予約期間において、申込が競合した場合には、一般週間及び特別週間毎に、抽選・その他の同種会員間の平等を害しない方法で、これを行うものとする。
- 5 当クラブの施設利用の申込及び受付に関する手続の詳細は、施設利用規程をもって、これを定める。

第11条（利用料金等）

- 1 会員は、施設の利用につき、利用料金を支払うことを要する。
- 2 会員の利用料金は、施設の居住区画毎に、会員の種別及び利用日数に応じて、これを定め、この金額は、社団の社員総会の決議をもって、改定することができる。

- 3 会員以外の者の施設の利用料金は、理事会において、これを定める。
- 4 施設の利用に伴う役務又は物品の対価で、利用料金に属しないものの金額は、理事会において、これを定める。

第12条（施設利用規程）

- 1 当クラブの施設の利用の詳細は、施設利用規程をもって、これを定める。
- 2 施設利用規程は、この会則に反しない限度において、社団の理事会において、改定することができる。
- 3 施設利用規程が改定された時は、書面をもって、全会員に対し、その改定内容を通知する。

第4章 その他

第13条（会則の改定）

この会則は、社団の社員総会の決議をもって、改定することができる。

第14条（会則の解釈）

この会則に定めのない事項、この会則の規定の解釈に疑義を生じた事項に関しては、社団の理事会の決するところによるものとする。

附則

- 1 この会則は、社団の設立日から施行する。

【第1案と第2案の相違点】

1：利用料金

1案	2案
第11条（利用料金等）	第12条（利用料金等）
<ol style="list-style-type: none"> 1 会員は、施設の利用につき、利用料金を支払うことを要する。 2 会員の利用料金は、施設の居住区画毎に、会員の種別及び利用日数に応じて、これを定め、この金額は、社団の社員総会の決議をもって、改定することができる。 3 会員以外の者の施設の利用料金は、理事会において、これを定める。 4 施設の利用に伴う役務又は物品の対価で、利用料金に属しないものの金額は、理事会において、これを定める。 	<ol style="list-style-type: none"> 1・2は 1案に同じ。 3 <u>会員以外の者が、会員の施設利用の権利をもって、施設を利用する場合には、その利用料金は、会員の場合と同等とする。</u> 4 <u>会員以外の者が、会員の施設利用の権利によらないで、施設を利用する場合の利用料金は、理事会において、これを定める。</u> 5 1案4に同じ。

第1案の3項は、もともと会員以外の者が利用することを想定していない。第2案では施設交換、レンタルの利用の発生が、施設の流動化に伴って発生する可能性があるため、策定した。

2：施設の管理等

1案	2案
第7条（施設の管理等）	第7条（施設の管理等）
当クラブの施設の維持、管理、改善は、 社団によって行う。	<ol style="list-style-type: none"> 1 当クラブの物的施設の維持、管理、改善、並びに人的組織の管理、運営は、社団によって行う。 2 社団の理事会は、前項の業務（以下「クラブ運営業務」という）の適正を期すために、理事会の諮問機関として、各種委員会を設置することができる。 3 各種委員会の目的及び種類は、社団の理事会において、決定する。 4 各種委員会の役員は、委員長1名及び委員若干名とし、これらの役員は、理事又は会員のなかから、社団の理事会の決議に基づき、理事長が選任する。 5 各種委員会の役員は、無報酬とし、その任期は、理事に準ずるものとする。 6 社団の理事会は、各種委員会の全部又は一部を廃止することができる。また理事長は、理事会の決議に基づき、各種委員会の役員を解職することができるものとする。

第2案では、物的施設の維持、管理、施設利用の多様化の促進に対応するため、理事会の諮問機関として各種委員会を設置することとした。

3：会員による施設の利用

1案	2案
第8条（会員による施設の利用）	第8条（会員による施設の利用）
<ol style="list-style-type: none"> 1 2は2案におなじ。3 略。 4 会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を、有償又は無償で他に譲渡し、他の同種権利と交換し、その他の方法で、会員と縁故のない第三者に得させようとする時は、<u>予め、理事会の書面による承認を得ることを要する。但し、理事会が、予め、要件を定めて、包括的に、これを許容している場合において、その要件を満たした譲渡、交換等に関しては、その承認を要しないものとする。</u> 5 理事会は、前2項の承認につき、条件、期限、その他の限定を付すことができるものとする。 6 略 	<ol style="list-style-type: none"> 1 会員は、施設利用規程に従い、当クラブの施設を、利用することができる。 2 会員の施設利用は、家族、友人、その他、会員と縁故のある第三者によって、これを行うことを妨げない。 3 <u>会員は、施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を、他に譲渡し、他の同種権利と交換し、その他の方法で、会員と縁故のない第三者に得させることができる。</u>

第1案ではクラブの施設利用について、閉鎖的な色彩が強かったが、第2案ではこれを会員以外の利用についても開放的で弾力的な運営が図られるように策定した。

4：利用権利の譲渡・・・利用権の発行

1案	2案
該当なし	<p>第10条（利用券の発行）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 当クラブは、会員の請求がある時は、会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を行使するための利用券を発行する。 2 会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）につき、利用券が発行された時は、その権利の行使は、その権利にかかる利用券によることを要する。 3 <u>会員が、会員の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を他に譲渡する場合には、その権利にかかる利用券によることを要する。</u> 4 <u>利用券によって、施設利用の権利が行使された場合に、当クラブが、これに応じて、その施設利用をさせた時は、これをもって、その施設利用の権利は、消滅するものとする。</u>

タイムシェア所有者が自分の施設利用の権利（特定の期間のものに限る）を他に譲渡する場合、市場を通じて有償で販売することもあるが、その権利にかかる利用券を発行することでこれに対応することとした。

以上の通り、第1案に比べ、US型タイムシェア型住宅をベンチマークとしていることから流動性の高い第2案を、成果物としてのモデル契約書には採用することとした。

「Ⅷ」 あとがき

今、日本には旺盛なマルチ居住の市場がある。そして、米国にタイムシェアという人気の商品がある。自家用車と同じくらいの価格でマルチ居住が楽しめる商品である。日本にはこれとよく似た商品で会員制リゾートクラブがあった。共に過去を辿ると確かに欠陥もあり、それぞれ数十年かけて改良を重ね現在に至り、それぞれに普及している。

過去の会員制リゾートクラブの欠陥が、現在のUS型タイムシェア型住宅にもあるというように、日本の消費者が理解してしまったら、日本におけるUS型タイムシェア型住宅の普及を抑制しないとも限らない。そこで、消費者が安心して取得出来る事業のスキーム（仕組み）を模索するなかで、US型タイムシェア型住宅とJP型会員制リゾートクラブの比較を行うこととなった。これが、タイムシェア調査に与えられた課題であると稿者は認識した次第である。

仮にもUS型タイムシェア型住宅とJP型会員制リゾートクラブの比較を行うとなれば、社団法人日本リゾートクラブ協会としても研究せざるを得ない。実は、米国や欧州にタイムシェアがあるということは、以前から知っていたし、21世紀に入ってから米国タイムシェア業界の成長振りは、理事会の度に話題になっていた。しかも、当協会のある会員会社は1981年にRCI（世界タイムシェア交換会社）のライセンサーになっていた。それで1990年前後、ARDA（アメリカリゾート開発協会）の大会や、San Diego、Cancunで開催されたRCIのセミナーにも参加していた。アジアのタイムシェアは、マレーシアやタイが盛んで、Singaporeでアジア太平洋地区のセミナーを開催すると、その関係の話題が多かったように記憶している。RCIの創業者Christel DeHaanの話も何回か聞いた。大柄な品の良い高齢女性経営者であった。

彼らに出来ることがなぜ日本で出来ないのだろうか。それに近いスキームで事業を試みた事業者が過去にいなかった訳ではない。実に不思議なことなのだが、売れなかったという話を聞いた。これは今から20年も前のことである。その際に話題になった識者のコメントは以下のようなものであった。

ある地理学者は、「気温の年較差が問題なのだ」、「暖かければ暖かい、寒ければ寒いほうがリゾート開発に向いている」とコメントしていた。

ある米国のマウンテンデベロップメントコンサルタントは、「USIA（米国スキー産業連盟）に行けば分かる、開発の考え方が違う」。

その仲間の別のコンサルタントは、「日本にはコンドミニアムホテルがない、あのcold-bedは米国ではあり得ない。越後湯沢はいずれ苦しむはずだ」とも言った。

日本のある観光学者は「日本には滞在型のお客はほとんどいない」と決めつけた。

これは1990年前後から2000年にかけての話である。それで、米国と仏国のコンドミニアムホテルやタイムシェアを、コネクションを造りながら、あるいは、旅行会社経由でランドオペレーターを頼りつつ、いくつか体験してみた。記憶に残るプロパティはたくさんある。

仏国なら仏アルプスのLa Plangeのコンドミニアムホテル群である。コンドミニアムホテル事業をしていただけるなら用地はタダで提供したいという提案もあった（法令等により第三者委員会が判断するらしい）。開発用地難にあえぐ日本のデベロッパには信じられないスキームであった。

米国にもいくつも魅力的なプロパティがあるが、Salt Lake 郊外のDeer Valleyが興味深かった。Deer Valleyの例は、確かPrudential（当時世界最大の生命保険会社）が関与したプロパティである。外見は2階建ての連棟長屋に過ぎないのだが、木造であり償却が早い。なるほどこれは100万\$してもおかしくはない広さと設備であった。減価償却を損金にした節税投資物件である。3bedRoomでその気になれば8

人は泊まれる。そして、スキーを履いたことがない者でも SkiIn-SkiOut を理解するのに十分だった。

カナダなら Vancouver 郊外の Whistler Blackcomb Ski Resort である。Whistler の開発も実は非常に興味深い。なにしろ自治体の設置から始めたのである。

実は、この3つの Site は何れも冬季オリンピックの開催地に関連する。La Plange は1992年 アルベールビルオリンピック、Deer Valley は2002年 ソルトレイクシティオリンピック、Whistler Blackcomb は2010年 バンクーバーオリンピックである。不思議に1998年の長野オリンピックの Site には、充実したコンドミニウムホテルが話題になる実績も兆候もない。実はこれが問題なのであるがここでの追跡はしない。

筆者は日本にタイムシェアが育たない理由として、TOUR で育った日本人が1週間 STAY するサイトがないという答案を書いたのである。そのような時間があったら、実家に帰って義理を果たすと……。しかし、当協会のある会員会社の会長は、東京や沖縄があるさ……と、ある式辞のなかで述べられた。この発想はさすがであると感じた。

今回、この調査で、久しぶりに Waikiki に行った。なぜ Waikiki かというと、リゾート立地の金融不動産商品の国際展示場と理解していたからである。無論、Hilton (HGVC) や Marriott や Wyndham の成長振りは聞いていたし、Ko Olina は JAL がホテルを建てる前から見ていた。そして Ala Wai Canal (アラワイ運河) と Waikiki 海岸の間の、あるプロパティはささやかな定点観測対象のひとつだった。その建物も築後30有余年経過した。たった1週間にも満たない調査であったが、最も驚いたのは、ある著名タイムシェアの取得者のうち60%が日本人であるということだった。正直言っていまだ信じられない。

これが本当に事実だとしたら、日本のリゾート開発業界は、日本にいる STAY 客に対して売り逃しをしていたかもしれない。これは難しい問題である。日本の資本が海外でリゾート開発をして成功した例が余りないからである。かつての EIE のような乱暴な例はいくつかあった。バブルの頃は償却資産が欲しくてリゾート開発に手を出した向きもあった。無税の預託金に群がることもあった。これらの動機は余りに財務主導すぎて感心出来るものではない。

しかしながら、タイムシェア事業において事業主体は償却が取れない。償却のほとんどはタイムシェア所有者のものである。タイムシェア事業の場合は、毎年、確実に管理費(ないし年会費)を頂くということが、肝要なのである。400ユニット2万人のタイムシェア所有者の10%が、高齢化や離婚などでやむを得ず不払いになったらどうするのか。その場合の cash-flow は容易に計算出来る。その確率もデータさえあれば計算出来る。これは開発会社側の問題だが、年金の負担と同じで、巡り巡って、タイムシェア所有者に回ってくる。そこまで考えると、消費者が安心して取得出来る事業のスキーム(仕組み)はなかなか策定しにくくなる。ベンチマークの US 型タイムシェア型住宅は「先楽後憂」主義のようだ。

この調査では、「I」において、先行調査である「タイムシェア型住宅報告書」において指摘された JP 型会員制リゾートクラブの欠陥と US 型タイムシェア型住宅の長所について吟味をした。重複になるが、「米国のような登記の枠組みが我が国に存在しないこともあり、開発企業が倒産した場合における権利の保全の枠組みに大きな違いがある」。そして「日本におけるタイムシェア方式のリゾートクラブの国際的な交換プログラムとの連携については、米国に比べると、活件数が少ない」という指摘について、やや懐疑的な見解を述べた(詳しくは「I」-2などを参照のこと)。

論点のいくつかを再確認してみよう。確かに、米国の州法である「タイムシェア法」は特定プロパティ・特定ユニット・特定週を登記する制度がある。この登記のメリットは「特定週」を所有しているからといって、特定週を無条件に使えることを意味しない。むしろ、「特定ユニット」を52週以上販売出来ないこと、つまり、販売数量を1ユニットにつき52週を超えないようにすること、特定週を重複販売させないことにある。その意味で消費者が安心して取得出来る事業のスキーム(仕組み)のひとつには

なる。しかしながら、この特定週登記方式のメリットはここまでである。

「Ⅲ」のUS型タイムシェア型住宅で触れたように、「特定プロパティ・特定ユニット・特定週」を取得したタイムシェア所有者は、登記された「特定週」のみの利用を期待するとは限らない。そのときどきのタイムシェア所有者の希望で、出来るだけ自由に使いたいと言う。登記の内容が保証する特定週の排他的利用に対し、むしろ否定する利用を求める。利用の柔軟性を容認するから、タイムシェア所有者といえども、登記した「特定週」を使う場合でも、予約が必要になる。そこで、タイムシェア所有者は、所有した「特定週」を権原に、多様なサービス・柔軟な利用を選択出来る権利を持つのである。従って、タイムシェア所有者というよりは、バケーションオーナーシップ、ないしはバケーションクラブの会員のような立場に立つ。

ここで肝要なことは、この多様なサービス・柔軟な利用を選択出来る権利の部分、つまりバケーションオーナーシップの部分、登記では保証し得ないということである。しかし、消費者が安心して取得出来る事業のスキーム（仕組み）とは、このバケーションオーナーシップないしバケーションクラブ会員の部分が安心して享受しうるものかどうかにかかっている。これを「モデル契約書」でどう確保していくかが問われるのではないだろうか。この調査では、結局、法人と運営会社（≒開発会社）との、適度の緊張を持った安定的関係の維持に賭けてみた。モデル契約書は性善説に立ったが、実際、このスキームを検討する場合には、いろいろなバリエーションがある。しかしながら、何らかの原始定款を提示しなければ、法人は成立しないので、この定款から事業者が何を考えているのかは、ある程度見えてくる。多様な利用に魅力あるバケーションの選択肢を描けるのは、目下、開発会社だけである。大規模になればなるほど、管理組合は開発会社に依存せざるを得ない。しかし放任すれば開発会社も緊張をなくすかもしれない。この議論は堂々巡りであるから、管理組合も相応の自治を発揮して構えるべきは構えなければならない。

我々のレポートで提案したのは一般社団法人方式である。開発会社が手塩にかけて開発した不動産を倒産隔離のために一気に無形化する。たぶんここがなかなか理解されないであろう。この発想の由来のひとつが、Bernard Arnault 率いる LCMH (Moët Hennessy Louis Vuitton/モエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン) である。この会社の連結貸借対照表をみると日本の大手家電メーカーの総資産に匹敵する。その半分近くが無形固定資産である。ブランドの取得でさんざん M&A を繰り返したゆえである。しかも自己資本は 1/3 程度、上場会社である。一般社団法人方式のスキームにおいて、開発会社と一般社団法人との取引関係をあえて仕訳で示した理由はここにある。時価主義が進み、減損会計が常態化してきているとはいえ、無形資産に対し日本の経営者はたぶんそれほど信用を置いていないと思われる。従って、この仕訳も必ずしも定番ではない。いろいろな考え方が成り立つ。あえて解釈に幅を残しておいたつもりである。

タイムシェアというと、Waikiki で林立する 30 数階のビルを専ら強調してきたが、タイムシェア事業者は大手ホテルチェーンだけではない。もっとハワイらしい雰囲気を持った、小規模なあるいは地場系のタイムシェアもあって、マニアには好まれているという。この調査ではそこまでは及ばなかったが、小さな地場業者への信頼は、所定の手続はきっちり踏むとして、そこから先は、自ずからヒューマンタッチになるであろう。「モデル契約書」の売主は、必ずしも「世界的大手ホテルチェーン」に限られない。機能を果たし終わった旅館など地域劣後観光資産の再生に、何らかのヒントを与えるかもしれない。

本調査が、このような問題を解決する際の参考になれば幸甚の至りである。

大谷 毅

タイムシェア調査委員会構成員名簿

(敬称略・順不同)

【理事会・タイムシェア事業調査委員会】

伊藤與朗 会長・リゾートトラスト(株) 代表取締役会長
高崎能紀 副会長・紀州鉄道(株) 代表取締役社長
今泉陽一 常務理事・事務局長
大谷 毅 理事・信州大学名誉教授 繊維学部特任教授 経営学、博士(学術)
鈴木健史 理事・(株)鴨川グランドホテル 代表取締役社長
藤井一男 理事・弁護士(藤井法律事務所)
山口祐司 理事・桜美林大学名誉教授 ホスピタリティマネジメント、富士屋ホテル(株)監査役
佐藤 茂 監事・公認会計士・あずさ監査法人代表社員
朽本雅尚 監事・(株)萬代 代表取締役社長

【同・タイムシェア調査委員会幹事】

長谷川孝幸 リゾートトラスト(株) 秘書室長
太田泰紀 リゾートトラスト(株) 総務部長
中川源行 紀鉄エステート(株) 取締役

【タイムシェア調査にご協力いただいた方々】

高橋正人 信州大学繊維学部准教授 高分子材料学・工学博士
後藤 允 北海道大学大学院経済学研究科准教授 オペレーションズリサーチ・博士(工学)
有賀喜世志 リゾートトラスト(株) ホテルレストラン事業本部
新保光栄 (株)ひまわり 代表取締役・(株)エンゼル 代表取締役
樋口恭雄 (株)ひまわり 湯沢店課長
清水勝夫 (株)サンダンス・リゾート 創業者
山形俊樹 (株)サンダンス・リゾート 代表取締役社長
檜原明宏 (株)リゾートハワイ 代表取締役・(株)タイムシェアハワイ 代表取締役
野田省三 リゾートハワイ不動産 LLC 社長・NPO ハワイシニアライフ協会 専務理事
佐治 肇 アール・シー・アイ・ジャパン(株) 代表取締役社長
井上明美 アール・シー・アイ・ジャパン(株) 交換業務課長