

投資を早期回収し、収益力を高める 「コンバージョン」という手法

遊休化・老朽化したビルを再生する手法の1つに「コンバージョン」と呼ばれる用途転換がある。ビルの用途を時代や立地のニーズに見合ったものに見直し、収益力の向上を図るものだ。投資回収までの期間が短く、事業環境の変化に柔軟に対応できる点が、何より魅力だ。

文・茂木 俊輔(不動産ジャーナリスト)

既存ビルの用途転換である「コンバージョン」が脚光を浴びるようになったのは、今から20年近く前。バブル崩壊後の経済停滞が続く中、主に不良債権の担保不動産である中小ビルの価値を高める狙いから、ビルを意匠性の高い空間に変えながら、用途転換を図るといった試みが行われるようになった。

時代は変わったものの、中小ビルの価値を高めるというコンバージョンの狙いは今でも変わりはない。遊休化・老朽化したビルにとって、テナントの確保は容易ではない。ただ、オフィス用途での確保は難しくても、オフィス以外の用途なら需要が見込めることもある。

さらに言えば、今はビルの用途に対する需要構造が、以前とは異なる。例えばインバウンドの増加を背景に、ホテル需要が見込めるようになってきた。シェアハウスやシェアオフィスのような、新しい事業モデルも登場している。転換先の用途のバリエーションは、コンバージョンの黎明期に比べれば、はるかに豊かになっている。

実際、コンバージョンで事業成長を続けている会社も見られる。東京や京都・大阪を中心に、宿泊施設の開発を手掛けるファーストキャビン開発(本社:東京都千代田区)と、その運営を担うファーストキャビン(同)だ。「コンパクト&ラグジュアリー」をコンセプトにした快適な空間を、宿泊者に提供している(写真1・2)。今から10年前に1号店を大阪市内に開業して以来、施設数を右肩上がりに増やしてきた。

順調な伸びをけん引したのが、既存ビルのコンバージョンによる開業だ。収益力の低下した賃貸オフィスビルなどを、低料金ながらホスピタリティーの高い宿泊施設に生まれ変わ



写真1 フロアに設置する「寝所」は、飛行機のファーストクラスの客席をイメージ。大きく2タイプあり、「ビジネスクラスキャビン」はベッド幅1000mmの標準的なサイズ。



写真2 「ファーストクラスキャビン」はベッド幅1200mmで、脇にサイドテーブルが備えられている。

(写真提供: ファーストキャビン)

事例 1 ● ファーストキャビン御堂筋難波

13階	住宅
12階	
11階	事務所
10階	店舗
9階	
8階	
7階	
6階	スポーツ施設 → ファーストキャビン
5階	機械室・吹き抜け
4階	スポーツ施設 → ファーストキャビン
3階	
2階	店舗
1階	
B1階	
B2階	店舗・地下鉄なんば駅直結

改修箇所は外装全体とオレンジで示したフロア。地上3・4・6階をスポーツ施設からホテル用途にコンバージョンしたのに合わせ、ホテル部分専用のエントランスとエレベーターを設置。地下2階フロアと地下鉄駅との接続部分も改修した。

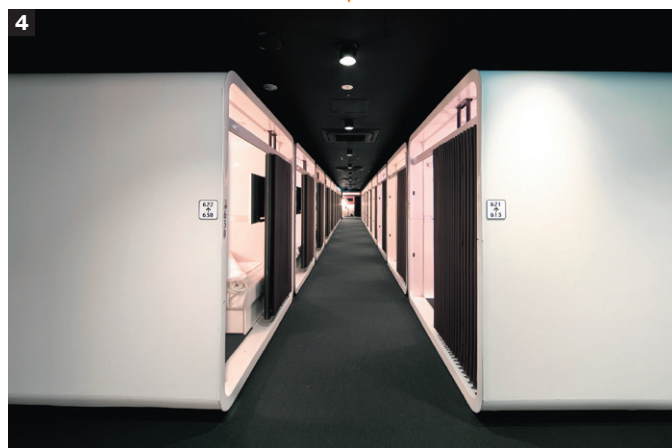


写真3 4 地上3・4・6階のスポーツ施設フロアをホテル用途にコンバージョン。収益力は坪当たり7000円から同1万4000～1万6000円まで上がった。

(写真提供：ファーストキャビン)

らせる(写真3・4)。2019年6月現在、全体の8割以上がそれによるものだ。

1坪当たりの売り上げは賃貸オフィスの2倍

キャビン1つ当たりの売り上げは、年間200万円。1坪当たりの売り上げは、立地によっては賃貸オフィスの2倍を確保できるという。それでいて、投資額は新築に比べ少なく、事業リスクを抑えられる。両社の代表取締役社長を兼務する来海忠男氏は、「投資回収までの期間は5～6年ほど。ビルオーナーにとっては、回収の早さも大きなメリットです」と強調する。

事業性を確保するポイントは、フロア内に収益源のキャビンを一定数以上配置すること。そこには建築設計事務所を母体とするソリューション提案力を生かす。2カ所の内部階段を1カ所に減らし、地下駐車場をなくすことで有効な床面積を増やし、配置するキャビン数を当初の1.5倍まで確保した例もある。

「客室」であるフロアに「寝所」を配置

有効な床面積を増やせば、それに合わせてキャビンも比較的自由に増やせるのは、旅館業法上、このキャビンがホテルの「客室」として扱われていないからだ。

旅館業法上、「客室」には採光上有効な大きさの開口部が必要になる。そのため、既存のビルをホテルにコンバージョンする場合には、客室ごとに窓を確保しなければならない。もしキャビンが「客室」として扱われると、窓位置との関係で、その配置にはおのずと制約が生じる。

これに対して、キャビンの旅館業法上の扱いは「寝所」。就寝するための空間である。「客室」として扱われるのはキャビンを配置するフロア全体が対象で、その中に幾つもの「寝所」が並ぶという考え方だ。これならワンフロアに1つの窓があれば済むため、より多くのビルでコンバージョンが可能になる。

こうした取り扱いは、通常のカプセルホテルと同じだ。ファーストキャビンは、そこに空間と運営の質の高さを持ち込み、ホスピタリティーの高さで差別化を図る。来海氏は「2022年までに国内外100施設体制を目指します」と目標を掲げる。

新しいカテゴリーの宿泊施設の開発・運営事業を生み出したコンバージョンという手法。実際にはどんな中小ビルが、どんな可能性を見込まれ、どんな用途に変更されているのか——。以下、その他の事例を基に見ていこう。

事例2●TurnTable（東京都渋谷区）

専修学校→宿泊施設・レストラン 立地に見合った用途に変える

東京・渋谷の道玄坂を上り切った先、曲がりくねった商店街の近くに、専修学校の校舎を宿泊施設やレストランなどにコンバージョンした地上5階建ての「TurnTable（ターンテーブル）」がある。建築・設計コンサルティングを担当した Japan. asset management（Jam、本社：東京都渋谷区）が、事業化を前提にこの建物を取得した東京急行電鉄から1棟まるごと賃借し、それを運営主体である徳島県に転貸。県はそれを、運営全体を統括するターンテーブルに転貸する（4ページの図）。Jamは、リノベーション事業のトータルプロデュースを手掛けるリノベるなど3社が、2016年8月に立ち上げた会社だ。

コンセプトに掲げるのは、「都会のオーベルジュ」。オーベルジュとは、地方や郊外にある宿泊設備を備えたレストランのことである。ターンテーブルでは、2階のレストランで徳島の食材を用いた料理を提供し、同じ階の一部や3階以上の3フロアに最大64人が宿泊できる設備を持つ。これらの設備は、旅館業法上、宿泊場所を多数人で共用する構造・設備を主とする「簡易宿所営業」の仕様。いわゆるホステルである（写真5・6）。

Jam 代表取締役CEOの内山博文氏は、コンバージョンの魅力をこう指摘する。「コンバージョンは、新築と違って投資額が抑えられる分、賃料設定に幅を持たせることができます。それだけに、事業主のやりたいことや利用者の求めていることを、

収益性の良しあしばかりに縛られることなく、自由に展開できるという良さがあります」。

話の発端は、東急電鉄側から校舎建物の活用について相談が持ち込まれたこと。2016年8月、Jam は宿泊施設とシェアオフィスにコンバージョンすることを提案する。

事業パターンを検討する中で内山氏の耳に入ってきたのが、地元の食材を用いたレストランを核とする宿泊施設、つまりオーベルジュを開発・運営したいという徳島県の構想だ。Jam は自ら借り手となってビルオーナーである東急電鉄と県の間に入ることを決め、事業スキームを組み立てていく。

設備改修のコストを早期に見積もる必要

校舎建物は地上5階建て、延べ床面積約900㎡の鉄骨造。当時すでに築20年たっていた。この建物をどうコンバージョンするか。プランニングを進める段階では、地元・渋谷区のラブホテル建築規制条例や、東京都の建築安全条例との調整が不可欠だった。

とりわけラブホテル建築規制条例は、事業性を大きく左右する。条例上のラブホテルに該当する場合、その建築や営業に対する区長の同意を得られないため、そうならないようなプランニングが求められるからだ。

計画当時の条例では、客室に関して「ユニットバスを備えた18㎡以下の1人部屋の床面積の合計を、全体の3分の1以上確保する」「会議室や集会室などの共用スペースを用意する」などを満たしていないと、条例上のラブホテルに該当してしまう。内山氏はこれらの規定を踏まえながら、「都会のオーベルジュ」

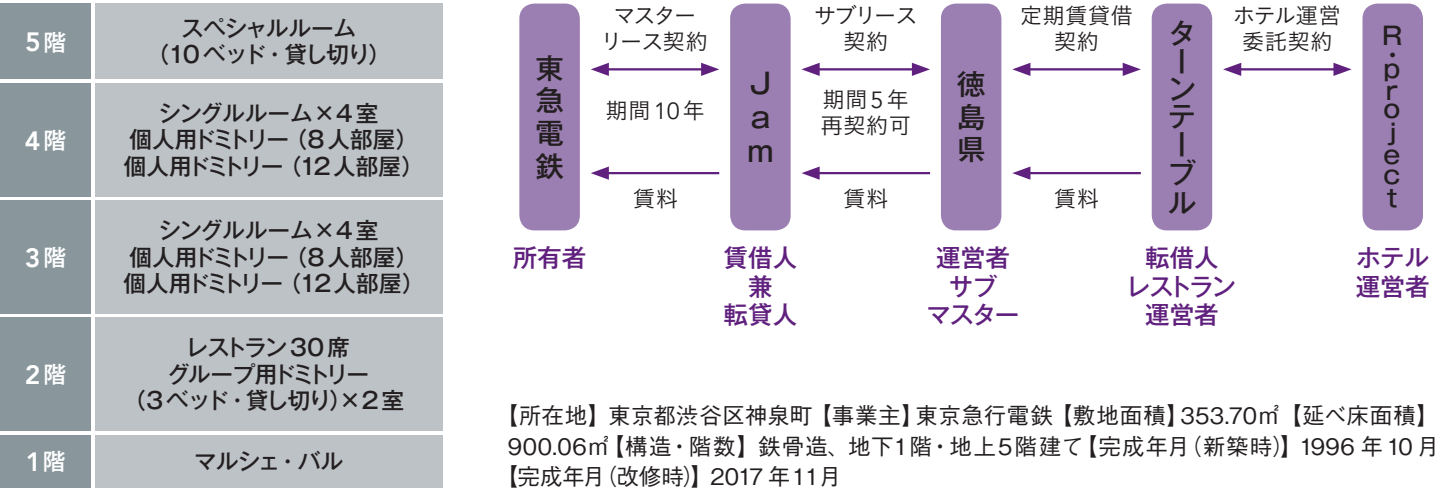


写真5 個人用ドミトリー。8人収容できる。各ベッドに貴重品用ロッカーとコンセントが備え付けられている。宿泊料金は朝食付きで6500円。
（写真提供：Japan. asset management）



写真6 ターンテーブルの外観。建物右手に広がる区立公園との連続性を確保し、開放感を取り込むため、敷地境界のブロック塀を取り払った。

図 TurnTableコンバージョンの概要



というコンセプトに見合うように、2、3人のグループ客も受け入れられるような計画を立てた。

「客室に水回りを造らなければならないため、1人部屋はコストアップにつながります。また共用スペースを設けることが必須となると、延べ床面積に占める賃貸面積の比率の低下を招きます。小規模な施設では事業が成り立たない仕組みです。それでも条例内容を読み解きながら、プランの最適化を図りました」

特定用途の建築物を規制する条例への適合など、一定の制約の下で収益化を図るには、コンバージョン費用の中で比較的大きな割合を占める設備改修のコストを、早期に見積もることが重要という。初期の設備検討は、コストコントロールや法的・機能的に対応が必要な与件の整理に欠かせないからだ。

そこで求められるのは、設備改修に費用をかけ過ぎないこと。

Jam 取締役 CTO で、一級建築士でもある岡村俊輔氏は「給排水やエレベーターなどの設備は既存のものをできるだけ活用するように努めました」と明かす。もともと動物専門学校の実習専用校舎だったことから、給排水設備や電気・給湯設備の能力に余裕があり、それらの改修費用がコストアップにつながらなかったことも幸いした。

開業から1年半。インバウンド需要の追い風も受け、利用客の7割を欧米からの訪日外国人が占めるという。道玄坂上との間を結ぶ近くの商店街では、新規開業の店舗が増えてきたとの声も聞かれる。岡村氏は「新築ではテナントはどこでも同じ顔ぶれになりがちですが、コンバージョンなら多様性のある用途を受け入れられます。それによってビル周辺のエリアが変わる可能性も見込めます」と、将来に期待を寄せる。

事例3 ● シェ・モア飯田橋 (東京都千代田区)

オフィスビル→シェアハウス
時代に見合った用途に変える

自社ビルの有効活用を図る一環としてコンバージョンを利用した例が、JR 飯田橋駅近くのビル街にある。角地に建つ地上5階建て、延べ床面積約600㎡の鉄筋コンクリート造。1階は店舗やギャラリー、2階はシェアオフィス、3階以上はシェアハウスというフロア構成だ。ビルオーナーは東洋美術印刷(本社：東京都千代田区)。コンバージョン事業を手掛けた不動産企画・運営会社であるRバンク(本社：東京都

渋谷区) がシェアハウス「シェ・モア飯田橋」の14室の運営を受託する(5ページの写真7・8)。Rバンクは、2006年8月の設立時から一貫してリノベーションを手掛け、その後18年4月に京浜急行電鉄グループの傘下に入った会社だ。

そのRバンクが、本社ビルを別の敷地に移転・新築した東洋美術印刷から遊休化した自社ビル活用の相談を受け、コンバージョンを提案したのは10年以上前。同社取締役ソリューション事業部部長の鈴木学氏は提案が受け入れられた理由を、「当時はまだ不動産の用途として広まっていなかったシェアハウスという用途が、面白いと評価されました。建て替えに比べ投資額が抑えられたことも大きいと思います」と話す。コンバージョンとシェアハウスは、同じ住居系でも賃貸住宅に比べ相性がいい。鈴木氏がその理由として指摘する点の

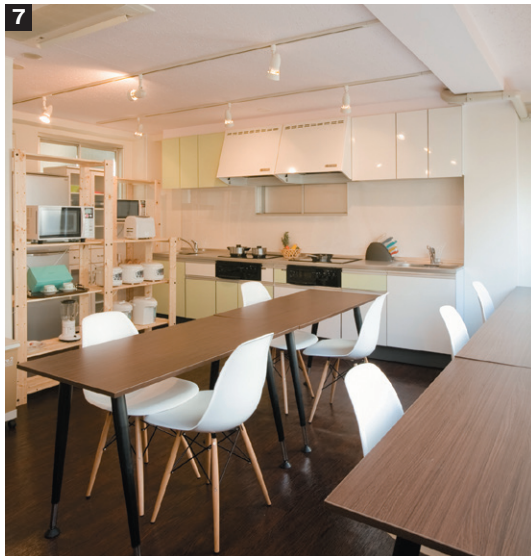


写真7 シェアハウスの共用部であるリビング。Rバンクでは一部の入居者による専有化が進まないように、入居者とは適度な距離を置く運営を心がける。



写真8 シェアハウスの居室。2019年5月現在、全て満室。Rバンクで運営するシェアハウスでは、入居者の平均居住期間は1年半程度という。

(写真提供：Rバンク)

5階	シェアハウス(14室)
4階	
3階	
2階	シェアオフィス(10ブース)
1階	店舗・ギャラリー

【所在地】東京都千代田区飯田橋
 【事業主】東洋美術印刷【敷地面積】約231㎡【延べ床面積】607.8㎡【構造・階数】鉄筋コンクリート造、地上5階建て
 【完成年月(新築時)】1961年9月
 【完成年月(改修時)】2008年11月

1つは、水回り設備の確保が容易という点である。

シェアハウスはコンバージョンと好相性

オフィスビルには通常、トイレや給湯室くらいしか給排水の配管が通っていない。それを賃貸住宅に改めるには、配管を分岐させ、各住戸に水回り設備を配置する必要がある。一方で、配管には排水の流れを考え、一定の勾配を確保しなければならない。住戸によってはこの勾配を確保するために床の高さを上げざるを得ないことから、段差が生じてしまう。ところがシェアハウスなら、水回り設備は共用のため各フロアで1カ所に集約でき、段差の問題は生じない。

もう1つ、空室リスクを抑えられるという点も鈴木氏は指摘する。賃貸住宅でもシェアハウスでも、住戸は建築法規上「居室」という扱い。そのため、採光上有効な開口部、つまり一定の大きさの窓が必要になる。オフィスビルをこれらの用途に改めるには、まずは既存の窓位置を基に「居室」を配置することになる。ただ延べ床面積に占める賃貸面積を最大にしようとする、住戸の形が不整形なものも生まれる。しかし「そうした住戸でも、シェアハウスへの入居を望む層は比較的受け入れる傾向にあります」(鈴木氏)。このビルの場合は立地が角地で、窓が一定数設けられていたことから、幸いにも既存の開口部だけで対応できたという。

鈴木氏がコンバージョンの一番のメリットとして挙げるの

は、投資回収期間の短さだ。「建て替えなら投資回収には早くても25～30年はかかります。しかしコンバージョンなら、5年前後。そのスピード感が強みです」。実際、この事例でも投資回収期間は3年強だったという。

投資回収期間が短いということは、先行きが不透明な状況の中でも投資に乗り出しやすいということ。鈴木氏は「この事例では再開発の構想が浮上していたことから、建て替え投資を決断しにくいという事情がありました。ビルの敷地を長期にわたって確実に保有し続けるならともかく、そうでないなら、既存ビルの活用を図るコンバージョンは有効です」と訴える。

既存ビルの条件によっても、またどのような用途に改めるのかによっても、向き不向きはある。新しい用途に求められる構造・設備を満たすために、膨大な費用を投じなければならないようでは、事業性が損なわれる。また用途規制上でも認められなければ、コンバージョンはそもそも成り立たない。その見極めは、欠かせない。

ただ成り立つ見込みさえあれば、コンバージョンという選択肢は十分検討に値する。投資回収の早さ、環境変化への対応力の高さ、これらは、多額の資金を長期にわたって固定化することになる新築にはない魅力に違いない。既存ビルの活用を図る道は決して、建て替えや売却だけではない。コンバージョンという「第3の道」もあることを念頭に置いたうえで、先行き不透明な時代を乗り切りたい。