特集 建物の用途コンバージョンを考える ————— 【論説】

コンバージョン事業化手法にみる不動産と不動産業

Real Estate and Real Estate Business Observed Through the Conversion Method

Yasuhiko NAKAJO : Meikai University.

中城康彦

The life of the architecture in Japan is relatively short. The long term application of the structure has come to be evaluated even in our country. The reasons are global environmental problems and increase of the risk of a newly built building business. The conversion is the method that revives the structure that lost competitive power by repair. The new function is being formed to implement the conversion. There is the possibility that the new function develops the real estate of Japan into correct direction. On the other hand, there is the problem that the conversion is not positioned correctly on a policy.

keyword : Conversion, Real Estate Management, Real Estate Business

コンバージョン 不動産経営 不動産業

1 はじめに

木造建築物の伝統に加え、戦後復興から高度成長にいたる間の急激な社会的変容の受け皿として、半ば経済合理性をもって、我が国の建築物の寿命は短いものに留まってきた。しかし今日、建築物の解体・建設に伴う地球環境・資源の観点、経済の低成長化に伴うストック利用の優位性の顕在化などより、既存建築物の継続的利用が我が国においても評価されるようになった。陳腐化し、競争力を失った建築物を解体ではなく、改修によって蘇生させる1手法としてのコンバージョンは未体験の領域である。

現在先駆的に試みられているいくつかのコンバージョン事例の事業化手法はいくつかの課題を内包する一方で新しい時代の不動産業の萌芽をも示している。

2 不動産業のビジネスモデル

(1) キャピタルゲインに支えられた不動産業

不動産業は、開発業、賃貸業、流通業、管理業などに細分される。不動産の業態は各々ビジネスモデルを有している一方、そのモデルは、背後にある不動産の元本価値の変動と密接に関連していたことは否定できまい。1970年の価格を100として地価のピークは1991年の1020（全用途平均）でこの間の平均上昇率は年率換算で11.7%である¹。これにインカムゲインが加算され、不動産は正に有利な資産であった。このような背景から、不動産業は、不動産保有を至上とする大枠のなかで、その支援業として各業態が連鎖していたといえる。

外部要因としての土地価格の上昇を前提としたビジネスモデルは現在、全く存立の基盤を失っている。1991年以降の年率換算の下落率は-10.2%で、これだけのキャピタルロスとを和らげ、カバー

しあるいは断絶する不動産業の体現が必要であるにもかかわらず、全般的にはこれを達成しえていない。

(2)付加価値型不動産業の系譜

不動産業はもとより、外部要因のみに依存する業種ではなく、内部要因として付加価値を発生させることのできる業種である。図2では、異なる利用区分の土地Aと土地Bを一体利用することにより、総額で57%の付加価値（併合メリット）を発生させている。図1の外部性と図2の内部性が過大な正の相関となつて1991年のピークを形成したといえる。

ところで、図2の付加価値はどのように実現されるか。付加価値を体現する方法として、地上げという破壊型の手法が採用されることがあった。すなはち、大規模で整序された土地を創出するために、細分された土地を買い集める。開発利益が大きいだけに、場合によっては暴力的な手法を用いてまでもこれを実現する一方、開発利益は買い上げたものが独占する。

生じることが少なくなかった。これにより、不動産に対する社会的嫌悪感が醸成されたことは日本の悲劇である。これを防ぐためには、単に業法による業者規制のみによることなく、不動産に関する教育や売買・開発に関する情報開示が必要である。また、開発利益を実現する方法として実体不動産の売買によらない方法が代替すべきである。

これに対して、権利者が開発利益の還元を受けるとともに、企業経営や居住を継続する共存型のモデルが存在する。再開発コーディネーターや共同ビルコンサルタントなどはその推進役を担ってきている。しかし、権利変換への信頼性、相続対策への硬直性、処分上の制約など、利用の側面以外の課題が少なくないために、目下のところ、土地利用をリードするまでには至っていない。つまり、利用の側面で社会的要請に応えようとしても、処分等の側面でハンディを抱え込んでしまうバランスを欠いたシステムのために、土地の集約利用が進まない。

現在は、事業主体となる土地所有者において、常に、利用・収益・処分について私的バランスを

図1 市街地価格指数（六大都市）

図2 不動産開発の付加価値

近代的土地利用を実現するためには土地の集約が必要であり、集約すれば開発利益が存在することに経済合理性があることは周知であるにもかかわらず、土地や建物に関する情報は個人に関するもので守秘された結果、全体として大きな軋轢が

考慮する必要があるが、その最適解は利用の側面からみた社会的最適解とはならないことが少なくない。上記はこの例である。社会的な要請を反映した土地利用を実現し継続するためには、従来型のモデルでは不十分であり、所有権のうち、利用

とその他の側面、たとえば処分、相続などを切り離すモデルが必要である。

形態制限の緩和が間接的に不動産事業に付加価値をもたらすことがある。規制緩和による需要の低下がないものとして、敷地面積500㎡、容積率400%、賃料単価3,000円/㎡、建築単価150,000円/㎡、利回り5%で賃貸集合住宅を経営する場合と、容積率を500%まで引き上げた場合で土地の収益価格を比較すると50%の上昇となるケースがある。容積率等を緩和することによって、収益性が高められ事業推進が可能となることは少なくない。

3 コンバージョンの理念と現実

(1) コンバージョンによる建物ストックの長期循環

コンバージョン事業は、長期的な都市経営や不

動産経営の観点から、既存の建築物の不十分な性能を補強・改修すると同時に、建築物の用途や空間を不動産市場に対応したものに変更することによって建築物の継続利用を実現しようとするものである。

コンバージョンは建築物の「用途」または「所有」の変更（所有権の移転および所有形態の変更）を、時に単独で、時に同時に行う。また、これらを建築物全体で行うこともあれば、部分的に行うこともある。さらに、都市の成熟や景気の循環などを考慮するならば、これらは可逆的であることが求められる。つまり、コンバージョンとは、建築物の用途と所有の変更の可逆的な組み合わせによるストックの循環である（図3）。

図3 コンバージョンによる建物ストックの循環概要図—用途と所有の変更—

(2)多様な事業主体の参画

事業計画に余裕のある事業主は、空室を抱えたとしても、あえてコンバージョンをすることなく、市場の回復を待つ傾向がある。いいかえれば、コンバージョンは事業計画に余裕のない事業主が迫られる不動産経営の軌道修正である。空室に加えて金銭債務を抱えていることも少なくないため、経営の建て直しは一般に容易ではない。コンバージョンを行うためには、原事業主に加えて多様な事業主体が参画できる環境作りが必要である。多様な事業主体とは例えば表1のとおりである。

表1 コンバージョンを普及させる事業主体の多様化

分類	コンバージョン前	コンバージョン後					
		単独事業		共同事業			
概念図		ケース1	ケース2	ケース3	ケース4	ケース5	ケース6
呼称	現状	原所有者単独型	新所有者単独型	借地権建物移行型 (底地譲渡)	底地移行型 (借地権付建物譲渡)	土地建物譲渡型 (土地建物交換)	建物譲渡型 (借地権建物交換)
方式の概要	土地・建物所有者が賃貸事務所ビルを経営。ビルが自用のこともある。借主権の問題がない分、自用の方が、コンバージョンは容易。	原所有者が、事業主として事業をコーディネートして、コンバージョンを行う。建物用途は住宅等に転用となる。	原所有者から土地・建物を譲り受けたディベロッパー等がコンバージョンを行う。譲渡価格はコンバージョン後の事業性を元にした収益価格。	底地を投資家等に譲渡し、原所有者は借地権付建物を経営。底地譲渡金は事業費に充当。底地を購入した投資家は地代を受領。	借地権付建物を譲渡し、原所有者は底地経営に転ずる。底地経営は安定的で経営の失敗は少ない。	土地・建物の所有権の一部を共同事業者に譲渡し、イコールパートナーとして事業を展開する。建物は一般に区分所有、共有不可。	借地権の準共有持分と建物所有権の一部を譲渡する。共同事業者はケース5と比べて土地所有権を購入しない分、出費は少ない。

原所有者が継続して不動産経営を行うケース1が基本型と考えられている。原所有者に資金余力や経営意欲があることが前提であるが、現実には困難な場合が多く、コンバージョンは技術面以上に不動産経営の課題が大である。このパターンを実践するためには、専門集団の支援が必要なことが多いが、専門集団に多大な事業リスクを負わせることは酷である。

これに対してケース2は、土地・建物の所有権を譲り受けた新所有者がコンバージョン事業を行う。不良債権化した賃貸不動産など、原所有者では事業化が困難な場合に採用される。転用後分譲マンションとして売却することにより早期の資金回収を計っている例がある。事業意欲に富む新取得者による事業化で本格的なコンバージョンが行

われる一方、転用後の予想不動産経営から逆算した収益価格で土地・建物の譲渡が行われるために、原所有者は自らの不動産経営の失敗を譲渡価格で清算することとなる。

ケース3では、原資産保有者は土地の所有権を不動産投資家等に譲渡し、自らは借地権付建物所有者となって、不動産経営を継続する。建物改修費は、所有権(底地)を譲渡した代金を充当する。底地権者は、借地権者から一定の地代収入を得る。地代収入は一般に安定的な収入が期待できるため、投資マネーを投入できる可能性があり、これが組

成すれば、コンバージョンがシステム化できる。借地権は普通借地権でも定期借地権でもよく、原資産所有者が必要とす

る建物改修費や既存債務返済資金に応じて決定することができる。

ケース4は原所有者がビル経営から撤退する。原資産所有者は、建物賃貸による不動産経営を断念し、自らは底地権者として、底地経営に転ずる。一般に、底地経営は建物経営より容易である。借地権付建物の所有権の取得者が建物改修をした上で、建物経営を継続する。ケース2と比較して、土地所有権(底地)を取得していない分、新所有者の投下資本は少なく済み、事業成立性が高まる。

ケース5は原資産所有者が、原状の土地・建物を提供し、ディベロッパーが改修工事費等のコンバージョン費用を提供して、両者が提供する資産および費用の割合に応じて、コンバージョン後の

土地・建物の所有権を取得する。建物所有の方法としては、区分所有する場合と共有する場合があり、土地所有の方法としては、共有と分有がある。一般的には、建物を区分所有し、土地を共有することが多い。原資産所有者からみれば、土地・建物の所有権の一部を譲渡し、その代金をコンバージョン費用に充てることになる（部分譲渡方式）。応用として、原資産所有者が土地・建物の所有権をディベロッパーに譲渡し、コンバージョン後の土地・建物所有権の一部を取得する方法がある（全部譲渡方式）。類似の方式を更地で採用した場合には、租税特別措置法により課税の繰り延べを受けることができる（等価交換事業）。

ケース6は原資産保有者が借地権付建物を提供し、ディベロッパーが改修工事費等のコンバージョン費用を提供して、両者が提供する資産および費用の割合に応じて、コンバージョン後の借地権および建物の所有権を取得する。ケース5と比較して土地所有権（底地）を取得していない分、新所有者の投下資本は少なくて済み、事業成立性が高まる。

以上に対して調査において把握された事例は、ケース1とケース2であった。多様な事業主体の参画は今後の課題である。

(3) 揺籃期のコンバージョン

① 零細ビル経営

コンバージョンが具体的な課題となってくるビルは、i) 時代が要請するレベルから乖離した低性能 ii) 当初の経営計画に余裕がない iii) 家賃の下落や空室率の上昇により経営が圧迫されているビルである。不動産管理会社へのヒアリング調査ⁱⁱ⁾では、当初の経営計画に余裕がある所有者は、賃料下落や空室増加に耐えることができ、あえてコンバージョンを行うことはないとの指摘であった。計画に余裕がないビル経営が市況の悪化に対応しきれず、所有を継続するための、窮余の

策としてコンバージョンを検討している側面がある。

単独所有のビルのうち、一棟だけを所有するビルオーナーの割合が78%であるⁱⁱⁱ⁾ことからすると、複数ビル間でポートフォリオを考える余地がないこれらのビル経営者においてコンバージョンに対するニーズが高いと思われる。

② コンバージョン事例と事業採算

東京都港区赤坂所在の事例は、地下1階地上6階建ての鉄骨鉄筋コンクリート造の3階部分をコンバージョンしたもので、敷地面積112㎡、3階床面積は80.73㎡である。新築後14年経過したビルの3階部分の床価格約708,000千円に改修工事費20,000千円（248千円/㎡）を加えた当該部分の基礎価格約90,800千円に、必要諸経費率を含めたグロスの期待利回りを6%として乗じると、月額賃料は454千円で、賃料単価は5,624円/㎡（18,592円/坪）となる。都心商業地であれば、5,000円/㎡といった賃料が期待できるが、東京でも住宅の賃料は2,500円/㎡～3,000円/㎡程度のことが多く、賃貸方式により、コンバージョン事業費を回収することは容易ではない。

③ コンバージョン事業化の工夫

低い賃貸事業の成立性を少しでも高めるために、小規模ビルのコンバージョンでみられる工夫には以下のようなものがある。

i) 部分コンバージョン

全体コンバージョンは、全テナント退去の上、建物全体の改修工事を行う。相応の工事期間が必要であるが、必要十分な工事を施工することができる。一方、借家人の立ち退き等の課題がある。これに対して部分コンバージョンは、不動産経営の部分的な見直しである。既存テナントの賃料収入を確保した上で、空室部分のコンバージョンを行ってテナントを確保しようとするもので、ビル

自体は開業したままの工事となり、最低限の工事しか行わない、必要な建築確認を行わない・行えないケースがあるなどの課題もある。

ii) スケルトン・インフィル分離

建築物の躯体・仕上げ・設備全体を建物所有者等の事業主が完成させて利用者に提供する、スケルトン・インフィル一体型に対して、スケルトン・インフィル分離型では、躯体・外部仕上げ・設備幹線等のインフィルは事業主が提供する一方、専用部分の内部仕上げや設備機器等のインフィルは利用者が負担する。分離型では、追加の投下資本をなるべく低減させたい事業主の意向と自由な間取りや内部仕上げを希望する利用者の意向が一致する可能性がある。

iii) サブリース方式

原資産の所有者が改修工事を行ったうえ、建物をサブリース会社に賃貸する。サブリース会社はこれを転貸して転貸収入を得る一方、必要諸経費、管理報酬等を差し引いて、所有者に一括賃借分の賃料を支払う。サブリース会社が業務委託契約にもとづき、改修工事、資金調達、テナント募集等、賃貸事業経営にかかる業務を所有者に代理して行うため、所有者は実務的なわずらわしさを免れることができる。新築の場合の事業受託方式と類似する方法である。

iv) 規制回避

建築基準法では特殊建築物に対して、より厳格な規制が適用される。用途変更の建築確認はその例である。また、共同住宅の居室には法により採光が義務付け

られるほか、条例によって窓先空地など避難のための規制が附加されることもある。コンバージョンに際して、共同住宅的に利用する一方、建築基準法上は共同住宅に該当しない^{vi}ように改修する例がある。

(4)コンバージョン事業化にみる不動産業の新たな役割

①契約当事者としてのコンバージョン支援（揺籃期の支援ビジネスの実態）

現在行われているコンバージョンは、原所有者の所有を継続するための方策として位置付けられるものが多い。この際、経営不振を所有者自ら立て直すことができず、賃貸管理業者がより深く関与して支援することで事業が成立する。これは賃貸管理業者の多機能化でもある。多機能化の例として、i) 企画・設計機能；賃貸管理の実践で養ったマーケット分析力を生かす。ii) 施工機能；工事費圧縮のために直営とし、かつ、利潤を載せない。iii) 金融機能；金融機関から資金調達できない所有者のために工事費を分割払いとし家賃と相殺する。などである。

この業態を拡大サブリース業と呼ぶとすると、これは、管理業者として従前から契約当事者であったサブリース業者が、自らの立場を擁護するとともに、相手方との信頼関係を補強するための業態の変容といえる。

図4 サブリース業の多機能化

②中立プロデューサーとしてのコンバージョン支援（成長独立期の支援ビジネスの展望）

所有の継続を是とし前提としてコンバージョンを考えるのは必ずしも十分ではない。コンバージョンは、建築物の長期利用がもたらすいくつかの副次的な効用に、より重要性が認められたとき、はじめて社会に定着するはずのものである。極論するならば、所有者が主体ではなく、建築物の存在が主体と考えられるようになって、はじめて客観的なコンバージョンが実践できる。

このためには、i) 利害関係のない中立的・客観的なプロデューサーによる ii) 既存建物のポテンシャルを最大限に発現することを是とする iii) コンバージョン・メリットの獲得とその合理的配分 iv) 合法的な手続きほか事業の遂行、が実践される体制が必要である。これをコンバージョン・プロデュース業と呼ぶとすると、これは、すぐれて社会的な活動であり、不動産の新業態となり得るものである。この萌芽は図4にすでに内在している。賃貸契約の当事者としてではなく、サブリース会社からの独立と任意のポジションでの活動が両者の差異である。

事業化による付加価値（コンバージョン・メリット）に乏しい現状が、コンバージョンの本格的普及の阻害要因となっている。現行、コンバージョン・メリットを実現するとは、すなはち、原所有者からいかに安く資産を取得するかであり、ゼロサムゲームとなっている。

イギリスでは、コンバージョンに際して、既存ビルの上に2～3層程度増築を行うことが行われおり、コンバージョン・メリットとなっている。社会的にみて、コンバージョンを行う価値のあるビルに対しては、このようなメリットの付与を与えることが考えられて良い。そのことがまた、新たな不動産業態を育てるとともにコンバージョン手法の定着に寄与する。

上記①の観点に立つ場合、資金調達が一番の課

題となっている。さりとて、構造耐力に余力がない建築物や形態制限に余裕のない建築物に増築する方法は採用しにくい。より現実的な解決方法として、i) 区分所有化による資金回収や ii) 容積移転による資金調達と考えられ、これらを利用した事業化手法が、現行事例に続くモデルとなる可能性がある。

区分所有化は、原所有者が賃貸経営を継続することを基本としつつ、必要に応じて部分的に分譲して短期に資金回収する方法である。区分所有や不動産登記など不動産法制度を踏まえて事業構築できる能力が求められる。また、分譲方式では賃貸方式と比較して数段厳しく事業主（売主）の担保責任が問われるため、ベースビルの調査や改修工事の信頼性を高める能力が必要となる。

減築は、原ビルの未利用容積や床を間引くことによって生じる余剰容積を隣地等に移転することによってその対価を受領し、事業資金に充当する方法である。連担建築物設計制度や特例容積率適用区域制度を利用すれば既存の枠組みでも実現可能である。公法上の制度と私法上の取り決めを同時にとりまとめる能力が必要となる。

表2 資金調達・回収の工夫

呼 称	容積譲渡 (減築)	区分所有権譲渡
概 念 図
方式の概要	未利用の容積や床面積を減少させることによって生じた余剰容積を近接地等に移転し、その対価を受け取る。連担建築物設計制度や特定容積率適用区域制度の利用。	建物を区分所有が可能な状態とし、複数の区分所有権とした上で、その一部を譲渡する。土地は一般に共有となる。

(4)まとめ

土地価格の続落、経営不振など重畳的な負の遺産を背景として、コンバージョンの事業成立性は容易ならざるものがある。換言すれば、逆風のなかのコンバージョン事業を通じて、不動産業がいかに付加価値発生型のビジネスに脱皮するかが問われている。

コンバージョンを不動産経営の破綻救済型と位置付けると、それは極めて個人的で、土地神話の脈絡を引き継ぐものとして、反ってその定着を阻害する可能性がある。コンバートしてもなお、存続利用すべき建築物や地域の存在とコンバージョンの社会的利益を明らかにし、その一部を事業者にも還元する広義の資源循環型のシステム作りが必要である。

現在行われているコンバージョンの多くは前者の意味合いが強いといわざるを得ないが、そのプロセスで自己変革を遂げている不動産の業態はコンバージョンがより本格的に展開される場合に求められる業態へと発展しうる普遍性をみることが

できる。この意味で現状はコンバージョンがわが国に定着するための準備期間といえ、次の助走期間に入るためには、コンバージョンの方向性を明らかにする、都市政策上の決定を待つ必要がある。

脚注

- i 財団法人日本不動産研究所 市街地価格調(六大都市)。
- ii 平成15年1月22日財団法人日本賃貸住宅管理協会でのヒアリング。
- iii 「法律及び不動産評価方法の問題に関する調査報告」『建物のコンバージョンによる都市空間有効活用技術の開発研究』第2分科会 2002年3月31日
- iv たとえば、ホテルには採光の規定がない。

参考文献

- 中条康彦「都市計画法・建築基準法の改正と土地価格の考え方」大成出版社 季刊『用地』Vol.01 No.003 2000年4月
- 齊籐広子・中条康彦「建物コンバージョンの類型化と規定要因」社団法人日本建築学会 学術講演梗概集 2003年