

【記者発表会 開催レポート】
約352兆円の市場に眠る、『未流通アセット』の可能性に言及
～横浜中華街の飲食店ビルを転換したホテル
「TRAN.SCENDER® HÔTEL Yokohama」の運営実績を初公開～

株式会社プロフィッツ(本社:東京都千代田区、代表取締役:田中 慎一郎、以下「当社」)は、2026年10月1日、東京・八重洲の東京ミッドタウン八重洲カンファレンスにて、記者発表会「約352兆円の市場に眠る、『未流通アセット』の可能性」を開催しました。

国内の収益不動産ストックは約352.1兆円にのぼる一方、年間に売買される金額はその約1.8%にとどまります(出所:CBRE、ニッセイ基礎研究所。調査対象・定義が異なるため単純比較)。なお、約352.1兆円は収益不動産ストックの総額であり、未流通アセットの市場規模を示すものではありません。当社は、売買市場には出ておらず、現在の使い方や持ち方では価値を十分に引き出せていない不動産を「未流通アセット」と位置づけ、動かない構造的な要因と、不動産を物件ではなく「事業」として捉え直す価値創造の考え方を説明しました。

当日は、飲食店ビルをホテルへ転換した「TRAN.SCENDER® HÔTEL Yokohama(以下、「トランセnderホテル横浜」)」を題材に、ブランド・体験設計を担った株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 代表取締役副社長の萩尾 友樹氏との対談も実施。開業後の運営実績を、2026年1～7月の事前計画比で公表しました。

約352兆円の市場で、動かない「未流通アセット」の3つの構造的な要因

冒頭、田中は、約352.1兆円の収益不動産ストックに対し、年間に動く量は約1.8%にとどまる点に触れ、「ここはビジネスチャンスである一方、動かないという構造的な問題が潜んでいる」と述べました。そのうえで、「売買市場には出ておらず、現在の使い方や持ち方では、価値を十分に引き出せていない不動産」を「未流通アセット」と定義しました。使い方が分からない、あるいは今の姿が本当に正解かどうかには気づけないケースが多く、結果として動かしにくい状態の不動産が日本には多いとの認識を示しました。



動かない理由として、田中は次の3点を挙げました。

第一に、日本には不動産を投資として動かすより、保有し続ける文化が根深く残っていること。第二に、不動産は賃料収入が薄くても入ってくるため危機感が出にくく、危機が顕在化したときには手遅れになりやすいこと。第三に、業界が売買仲介、賃貸仲介、管理などに区切られており、相談しても、相談先が対応できる範囲の答えしか出てこない構造があることです。

一方で、いま不動産を動かさざるを得ない背景として、団塊世代の事業承継(次の経営者による資産の棚卸し)、事業再編・本社移転による必要な床の変化、建物の老朽化や人手不足による従来運営の難しさ、金利上昇など資本コストの上昇による本業への資本集中の要請、の4点を示しました。

さらに田中は、企業が保有する本社・寮・研修所・店舗・遊休地などは、売るとも使い続けるとも決まらないまま貸借対照表(BS)に残り続けており、この「決めきれない期間」にこそ価値が眠っていると指摘しました。当社は売却を決めた後ではなく、方針が決まる前の段階から関わり、継続保有・改善、用途転換、事業化、そして必要に応じて売却までを、答えを先に決めずに比較する立ち位置であると説明しました。

原点は約12年前、銀座のビルでの一喝「それは事業じゃない」

当社の価値創造の原点として、田中は約12年前の経験を紹介しました。海外の大手オーナーの資金を日本で運用する立場にあった当時、銀座で2棟のビルを購入。マーケット賃料より高い賃料を払っているテナントには何も

しない方針を戦略会議で示したところ、「なぜそのテナントが高い賃料を払い続けられているのかを聞きに行くのがまず仕事だ」と、「それは事業じゃない」と一喝されたといいます。

その後、投資時に確保していた1~2億円のイノベーション予算を、テナントの売上を上げるために活用。事業計画を共につくった結果、テナントの売上が伸び、賃料の引き上げも受け入れられる関係になったと説明しました。「高い賃料を払えるテナントを探すのではなく、高い賃料を支える事業をつくる」——賃料は交渉の結果ではなく、事業の結果だったといいます。この経験が、当社を設立する原体験になったと述べました。

現在は、不動産を「箱(プラットフォーム)」、中の使い方を「アプリケーション」と捉え、エリアの特性、時流、利用者の課題から使い方を決める考え方を採っていると説明。その中心にあるのは、価格や条件で比べられるのではなく、選び続けてくれる「ファン」をつくるという考え方であり、ブランドやマーケティングもその事業設計の一部であると述べました。企画、アセットマネジメント、オペレーションを垂直統合し、この型の再現性を高めることが今後の課題だとして。また、テクノロジーの進化で、10人中7~8人に受け入れられる平均的な商品ではなく、特定の課題を抱える2~3人に届けても事業が成り立つ環境が整ってきたことも背景に挙げました。

オフィス・住宅で実装してきた価値創造

実例として、恵比寿の小規模オフィスビルを士業向けオフィスからスタートアップ向けシェアオフィス「BLOCKS EBISU(ブロックス恵比寿)」へ転換した事例と、ペット好きの方に向けた住宅「FLUFFY(フラフフィー)」の事例を紹介しました。

BLOCKS EBISUでは、借り手を士業(50~60代)からスタートアップ(30~40代)へ、貸し方を坪単位から席単位へ切り替え、共用部を2倍に拡張。転換前比でRevenue(売上)は200%、NOI(純営業収益)は220%となりました(IRRは投資時点の想定値で30%超)。

FLUFFYでは、対象を「すでにペットを飼っている人」から「これから飼う人」やペット愛好家へ広げ、ペット保険会社と連携した健康相談や入居前のペット面談を組み込むことで、入居後のトラブル発生率を5%から0.5%に抑えています。田中は、ペットが「番犬」から家族・子供のような存在になっているという仮説から、専用の設備を加えて入居者を募集したところ、入居者同士の挨拶やペットを軸にした交流が生まれるなど、収益以外の価値も見えてきたと説明しました。

3つの事例に共通するのは、建物ではなく使い方を組み替えたことであり、用途・借り手・運営を一体で組み替え、投資判断まで一つに束ねることで、未流通アセットの価値が動くと説明しました。

続いて、「トランセンダーホテル横浜」を題材に、田中と、ブランド・体験設計を担った萩尾 友樹氏(株式会社オレンジ・アンド・パートナーズ 代表取締役副社長)が対談しました。

対談「ブランドと体験への投資は、不動産の価値をどう変えたのか」

ーなぜ飲食店ではなく、ホテルへの転換を選んだのか

田中は、「中華街のホテル」ではなく「駅に近い好立地に中華街がある」という見方で捉え直したと説明。横浜では滞在する人が増え、体験型の観光へと遊び方が変わる一方、中華街の飲食店は営業時間が早まる傾向にあり、飲食店の再生より、ホテルの方が収益性と新規性の面で優位と判断したといいます。スケルトンから作り直すことで、大人数で泊まれる新しいホテルを設計できる点も理由に挙げました。

萩尾氏は、中華街は食事やはしご酒に訪れる場所で、東京からの客は終電で帰るのが一般的であり、中華街の特性を生かした体験を提供する宿泊施設がほとんどなかったと指摘。「中華街のど真ん中に泊まる」ことは、街の楽しみ方や印象を変えるきっかけになると直感したと話しました。

ー「Revive(リバイブ)」に込めた思いとアイデア

コンセプトの「Revive」は、1859年の横浜港開港後、日本と欧米の橋渡し役として商売を始めた華僑の歴史や、関東大震災後に激減しながらも再建し独自の文化を築いてきた「街をアップデートし続けるたくましさ」に着目して設定したと萩尾氏が説明しました。中華街が心身を満たす場所であることも重ね、「人、感性、そして街をリバイブする」ホテルを掲げたといいます。

具体的には、中華街をテーマにしたアーティストの作品、老舗中国茶専門店の中国茶を使ったオリジナルドリンク、そのまま街を散策できるデザイン性の高い館内着などを企画。ホテル単体で完結させず、前後の体験を街とつなぐことを重視し、多くのアイデアが出たと紹介しました。萩尾氏は、不動産のプロの目利きがあるからこそ、ブランドやコンテンツ出身の側が自由に発想を広げやすかったと述べました。

田中は、これまで定量面を中心に不動産を見てきたが、「彩り」を加えることは自己満足ではなく、使う人や発信につながると語りました。ファンドで3年ほどの運用成績を追う中で「何のためにやっているのか」という手ごたえの薄さを感じた経験から、その場所にフィットしたものは3年、5年の瞬間風速ではなく長く愛されるとの考えを示しました。一方で、飲食店として賃料を最大化した場合の土地価値と、ホテル転換後から逆算した土地価値を比較し、投資効率の最低ラインが守れるかを確認することも重視していると説明しました。



―開業後の数字:稼働率は事前計画を10.5pt上回る

田中は、2026年1～7月の実績を、開業時に投資家と共有した事前計画と比較して公表。稼働率は計画を10.5ポイント上回り、1室あたり収益(RevPAR)も計画比+2.8%でした。客室単価(ADR)は計画比▼13.4%でしたが、開業当初は多くの人に利用してもらい口コミを広げるため、単価を抑えてスタートしたと説明しました。

今後は、稼働率を1年目平均60%、2年目75%、3年目83%へ段階的に引き上げ、認知拡大、ファン層の形成、リピーター増加へとつなげる計画です。ADRは33,000円から35,580円への引き上げを想定しています。投資時点では、飲食店として賃料を最大化した場合と比べ、Revenue(売上)は約3.1倍(310%)、NOI(純営業収益)は約2倍(200%)、IRR(内部収益率)は15%超を計画しています(いずれも投資時点の計画値)。

運営面でも、萩尾氏は「ブランドづくりも運営の中で磨き続ける必要がある」と述べ、宿泊客の実際の動きを見ながら改善を続けていると説明。夜遅くまで飲んだ翌朝を想定した朝食提供時間の延長(2026年4月、喫食率13.8%から20.6%へ)、テラス席の開放(同6月、ラウンジ売上が月77万円から91万円へ)、20～23時のドリンクを30%オフとする2軒目・3軒目需要向けの「Night Owl Happy Hour」(同7月、効果は測定中)などを紹介しました。

対談の締めくくりに萩尾氏は、世界的に都市の画一化(プレイスレスネス)が進む中、政令指定都市でも不動産の活用余地が埋もれているとして、「動かないから不動産と呼ぶが、動かしていきたい」と、当社との協業で掘り起こしていく考えを示しました。

今後の展開

最後に田中は、「課題が分からない状態は、課題になっていないので動きようがない」として、今回の発表を通じ、「課題かもしれない」という気づきを多くの保有者に届けたい考えを示しました。ホテル・オフィス・住宅で培ってきた価値創造の知見を、パートナーや、本社・寮・研修所・店舗・遊休地など不動産を保有する一般事業会社に広げ、売却だけでなく、何をどう活用するかを考えるきっかけにしたいと述べ、発表会を締めくくりました。



同日午後には、トランセンダーホテル横浜にて、ホテル内覧説明会も開催しました。

【株式会社プロフィッツ】

東京都心を中心に、オフィス・住宅・ホテルなどのアセットにユニークな投資機会を創出・運用しています。不動産を本業としない企業や個人向けのアドバイザリー業務も提供し、投資を通じた社会的ブランディングと CRE を支援しています。日本初の保育園特化型ファンドや「QOL ファンド」の組成など、生活者視点の Value-add 投資に注力しています。運用資産残高(AUM)は約 1,640 億円です。(2026 年 9 月末時点)

代表:代表取締役 田中 慎一郎

所在地:東京都千代田区丸の内 3-3-1 新東京ビル 9 階

URL:<https://profitz.jp/>

「未流通アセット」 特設ページ

プロフィッツが考える「未流通アセット」や、不動産の価値創造に向けた取り組みについて紹介しています。

URL:<https://www.profitz.jp/untapped/>