

■ 目次（上巻） ■

第1編 総論	001
第1章 土地活用と土地活用プランナーの役割	002
第2章 土地活用プランナーの業務フロー	010
第3章 土地活用にあつまる市場の動向	014
第2編 法令編	045
第1章 土地活用と法律の全体像	046
第2章 民法関連①～契約の基本～	050
第3章 民法関連②～意思能力・行為能力制度～	054
第4章 民法関連③～意思表示～	060
第5章 民法関連④～代理～	067
第6章 民法関連⑤～物権変動～	077
第7章 民法関連⑥～共有～	079
第8章 民法関連⑦～債務不履行と契約解除～	081
第9章 民法関連⑧～民法上の賃貸借と借地借家法～	086
第10章 民法関連⑨～売買契約～	103
第11章 民法関連⑩～請負契約～	107
第12章 民法関連⑪～委任契約～	110
第13章 民法関連⑫～債権の担保～	113
第14章 民法関連⑬～相続～	123
第15章 不動産登記法	132
第16章 住宅の品質確保の促進等に関する法律（品確法）	135
第17章 住宅瑕疵担保履行法	138
第18章 都市計画法	140
第19章 建築基準法	145
第3編 資金計画編	163
第1章 資金計画と資金準備の方法	164
第2章 アパートローンの概要	165
第4編 税務編	179
第1章 土地活用に関する税金の概要	180
第2章 賃貸住宅経営に関する税金	186
第3章 相続税	192
第4章 贈与税	204
第5章 不動産を保有しているときの税金	208
第6章 不動産を譲渡したときの税金	212
第7章 不動産を取得したときの税金	215

第8章	土地活用に関するその他の節税手法	221
第9章	(例題) 山田一郎氏の土地活用に関する各種税金の計算	223
第5編	建築・設備編	243
第1章	建築構造	244
第2章	建築物と地震	252
第3章	建築環境	259
第4章	建築物における各種設備	261
第5章	設計図書	267
索引(上巻)		274

SAMPLE

■第1編■

総論

第1章 土地活用と土地活用プランナーの役割.....	002
第2章 土地活用プランナーの業務フロー.....	010
第3章 土地活用に関わる市場の動向.....	014

SAMPLE

土地活用と土地活用プランナーの役割

本章のポイント

- 1 土地活用の意義
 - 優れた土地活用のイメージを持つ。
 - 土地活用における留意点を確認する。
- 2 土地活用プランナーの使命・心構え
 - かかわる人を幸せにすることが使命であることを押さえる。
- 3 土地活用プランナーの資格の活用
 - 土地オーナー・独立・企業内など様々な立場で活用できる。

1 土地活用とは

1. 土地活用の意義

土地活用とは、一言で言えば、所有する遊休地などの低・未利用地を収益資産として有効活用することです。

もっとも、一口に土地活用と言っても、土地の広さや形状、立地条件によってその土地を活かす方法は大きく変化します。賃貸住宅、賃貸オフィス・店舗、コインパーキング、あるいは事業用定期借地権（店舗用地等）など、さまざまな選択肢の中から最適な土地活用法を見つけ出すのは容易なことではありません。



memo 土地活用には、建物等を建てて自分で使用方法と、利用者に貸して収益を上げる方法がありますが、ここでは後者について解説します。

2. 優れた土地活用による個人的・社会的効果

優れた土地活用を行うことは、個人的・社会的に大きな波及効果をもたらすことができる裾野の広い事業といえます。

個人的な側面では、土地オーナーに対して賃料収入や事業収入、節税効果など大きな経済的利益をもたらします。

他方、社会的な側面では、賃貸住宅を建てれば、建設にかかわる仕事を創造し、そこに人が定住することによって街に活気を呼び込むことになります。また、店舗やオフィ

スを建てれば、そこを拠点にさまざまな経済活動を創造することにもつながり、そこから新たな税収も生まれ、社会を豊かにすることにもつながっていきます。

このように、土地活用とは、単に土地オーナーに経済的利益をもたらすだけでなく、社会に対する利益ももたらす広範な波及効果を伴った社会貢献活動の一つであると言っても過言ではないのです。

3. 土地活用における留意点

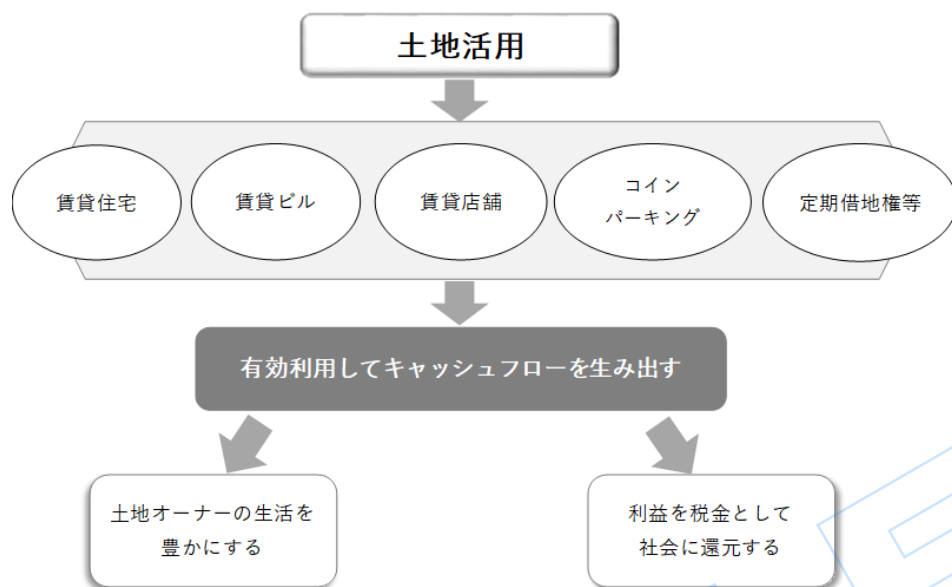
前述した土地活用による個人的・社会的効果は、あくまでも「適切な」土地活用をした場合が前提であることを忘れてはなりません。

誤った土地活用をしてしまうと、逆に土地オーナーに大きな経済的損害をもたらし、社会的波及効果も大幅に低下してしまうということを強く認識しておく必要があります。

誤った土地活用をしたことで、「賃貸住宅や商業ビルを建設したが、賃料設定が高すぎた」とか、「立地と商業店舗のコンセプトがマッチせず、入居者やテナントが集まらない」となった結果、当初予定していた収入が得られず、銀行から融資を受けた建設資金の返済が滞ってしまい、人生を台無しにしたという土地オーナーがいるのも残念ながら事実です。

賃貸経営は、初期投資の大きな事業です。しかも、一度投資したものは簡単には変更ができないため、そのプランニングには慎重な準備が求められます。土地活用の相談から始まって、調査、分析、提案というプロセスを繰り返し、最終的な土地活用計画の意思決定にいたるまでの作業量は膨大なものとなります。土地活用プランの作成期間は3か月から半年、あるいは1年以上かかることも珍しくはありません。それが、その後の20年、30年の土地と土地オーナーの運命を左右するのですから、当然と言えば当然です。

その意味で、土地活用は、土地オーナーの人生そのものに深くかかわることであり、法人であれば、所有資産をどのように事業に活かしていくかという法人の事業戦略に直接踏み込んでいくことでもあるのです。



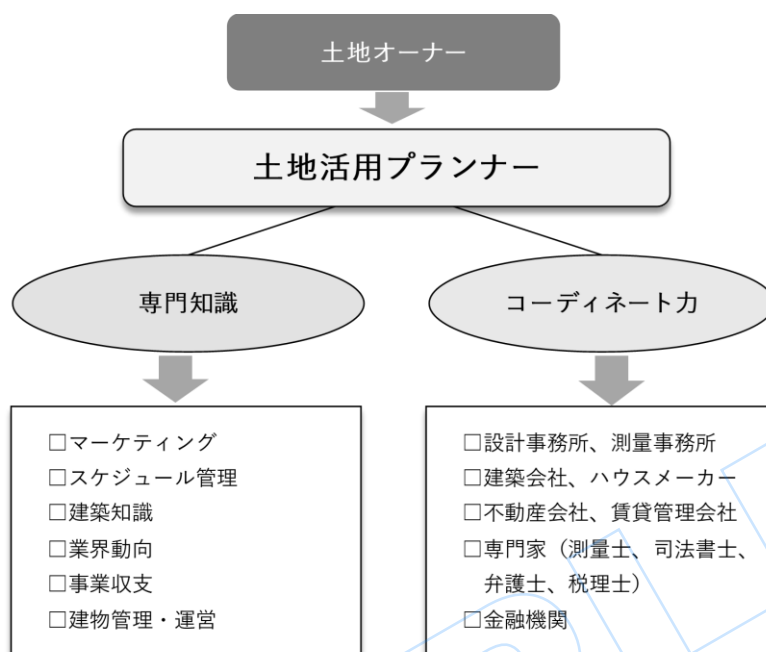
2 土地活用プランナーの使命と心構え

1. 土地活用プランナーとは

土地活用プランナーは、土地オーナーに寄り添いながら、専門知識や経験、人脈を駆使して土地活用事業を成功へと導くスペシャリストです。マーケティング、スケジュール管理、建築知識、業界動向、事業収支、建物管理・運営などについての専門知識を幅広く身に付け、設計事務所や建設会社、不動産会社、賃貸管理会社などと連携してプロジェクト全体を成功に導きます。

土地活用プランナーは、土地活用プロジェクトの全体を統率し、必要に応じて、測量士、司法書士、弁護士、税理士などの専門家と連携しつつ、プロジェクトを成功へと導く優れたコーディネーターとしての役割をも果たします。

【土地活用プランナーは事業を成功に導くコーディネーター】



2. 土地活用プランナーの使命

土地活用プランナーの使命を一言で表すなら「土地活用にかかわる人たちを幸せにする」ということです。

これまでの土地活用では、計画通りの収益が上がらないケースや、借入金の返済や修繕・トラブルに苦慮する土地オーナーが少なからず生まれていました。あるいは建物の完成前に建設会社や設計事務所が倒産したり、思わぬ欠陥住宅が出来上がってしまったといった事例も数多く見られました。これらは、土地活用の不慣れな土地オーナーが、十分な準備や対策をとることなく事業化してしまったために生じた問題です。土地活用プランナーは、このような問題やトラブルを未然に防ぎ健全な土地活用に向く役目を担います。

丁度、山登りに不慣れな人が無事に山頂まで到達するには優秀なガイドが必要になることと同じです。登山ガイドは誰よりも山に詳しく、天候や危険についても熟知し、しっかりと道案内をしなければなりません。危険な崖地に迷い込んだり、茨の道に踏み込んだりすることがないように、登山ガイドが細心の注意を払うように、土地活用プランナーも専門知識や経験・ノウハウを総動員して、安全で確実な土地活用の実現をサポートすることが使命なのです。

3. 土地活用プランナーの心構え

土地活用にかかわる人々を幸せにするという観点から、土地活用プランナーには、必要であれば、プラスの点だけでなく、マイナスの点についても正直に依頼者に説明することが求められます。たとえば、賃貸住宅を建設しての土地活用を依頼され、プランニングをすすめる過程で「現時点では、賃貸住宅を建てない方がよい」という結論が出た場合は、事業の中止あるいは修正を提言することも必要です。

最終的に土地活用を通じて人を幸せにするという信念が貫かれている限り、たとえ土地活用の中止を進言したとしても、土地活用プランナーは信頼と尊敬を得ることができます。

逆に、土地オーナーに押し切られて見切り発車した場合、土地オーナーに取り返しのつかない損害を与えてしまうおそれもあります。そうしたことになれば、土地活用プランナーとしての信頼と評価は失墜してしまいます。

結果にもしっかりとコミットするという強い意思と信念を持ち続けることが、土地活用プランナーに求められる重要な心構えです。

4. 土地活用プランナーが持つべき視点

(1) 土地活用の目的・対象者の幅広い把握

たとえば、賃貸住宅経営の主役は、土地オーナーではなく、そこを借りて住む入居者です。ともすれば建築主である土地オーナーだけに目が行きがちですが、土地活用プランナーは、入居者やテナントの方にも意識を向けなくてはなりません。また、商業施設であれば、テナントがいて、さらにそのテナントを利用する買物客がいます。病院・介護施設なら、そこに入る運営事業者がいて、そこを利用する患者や高齢者がいます。

このように、土地活用プランナーが土地活用をするにあたっては、土地オーナーを意識するだけにとどまらず、エンドユーザーといわれる最終的な利用者を見据えることが極めて重要です。利用者のニーズや動向をしっかりと捉えていなければ、長期的・安定的な収益性を担保することはできないからです。



memo 土地活用の主役は利用者であり、利用者から喜ばれる土地活用こそが、事業成功への一番の近道と言えます。何のための、誰のための土地活用なのか、プランニングの前にしっかりと押さえておきたいポイントです。

(2) 長期的視点の重要性

これからは、10年後、20年後、30年後を見据えた土地活用が必須となります。世の流れの変化は急激で、土地に関する法令や税制も目まぐるしく改定されています。土地活用プランナーは常にアンテナを張り、最新で正確な情報を土地オーナーに提供していかなくてはなりません。

たとえば、アパートへの土地活用を提案するとき、「完成しました。満室になりました」で成功ではありません。3年後、5年後はもちろん、10年、20年先も安定的に満室になる事業でなければならないのです。なぜなら、多くの土地オーナーは25年、30年といった長期ローンを組むのが普通だからです。10年後から増え始める空室リスクや、修繕費といったマイナス・インパクトをあらかじめ念頭に置きながら、安定収益が見込める事業計画を練り上げるのが土地活用プランナーの使命なのです。いわば土地オーナーがローンを返済し終えるまでを見据える、“未来予測型”の業務といえます。

また、土地オーナーが資産を次世代へ円滑に継承させることや、老後の収入を長期にわたって安定・継続させることも大切な仕事です。法人の場合は売り上げや利益の底上げになることなど、事業主の経営環境を改善・強化する役割も求められます。このように土地活用プランナーは、依頼主の経済面や経営面に長期にわたり非常に大きな影響を与える立場であることを自覚しておきましょう。

事業が始まって15年目で失敗したというわけにはいきません。建物が存在している限り、ローンが残っている限りは成功させ続けなければならないのが土地活用プランナーに課せられたミッションです。

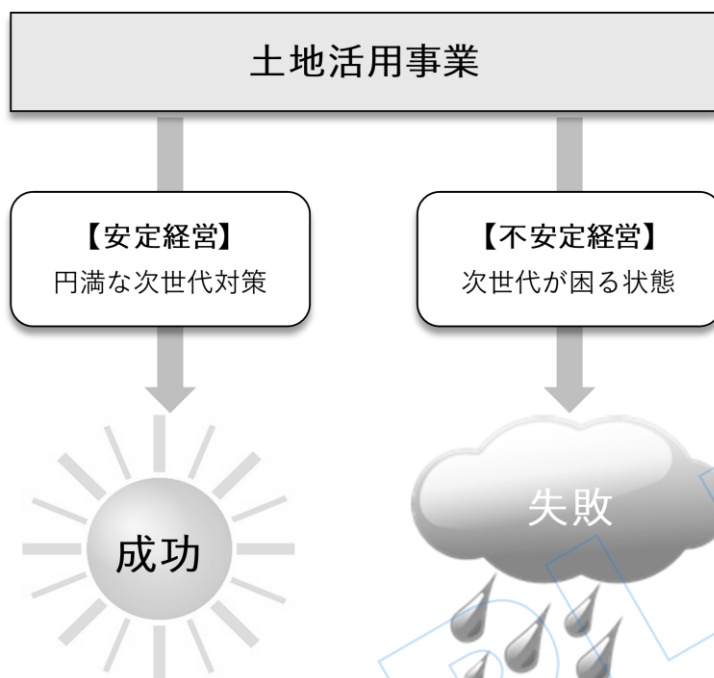
そのためには、管理のあり方（たとえばサブリースにするのか、滞納保証で委託したほうがよいのか等）や、メンテナンス計画についても事前に綿密な検討を重ねておくことが必要です。メンテナンスコストの高いデザイナーズマンションを作ってしまう、多額のメンテナンス費用が掛かってくるといことがないように、建築材料の耐久性に気を配ることも大切なポイントとなります。また、建設会社の選択では、アフターサービスのしっかりした大手を選ぶのか、あるいは小回りの利く中堅が良いのか、オーナーとの相性なども考慮しながら、地域の将来性や土地オーナーの個性やニーズを総合的に判断することも大切です。

引渡し後から始まる「経営」自体を健全に導き、次世代までを考慮して長期的にサポートしていくことが、土地活用プランナーは求められます。



memo 建物が完成し、引き渡したら終わりではなく、土地オーナーとの長い付き合いは、引き渡しから始まるという自覚が必要になります。

【土地活用事業の成否】



3 土地活用プランナーの資格の活用

1. 当協会が目指すもの

当協会が目指しているのは、土地活用にかかわる多くの皆様により高い知識やスキルを身に付けていただき、さらなる資質の向上に寄与することで、よりよい社会をつかっていくことです。土地活用プランナーの資格は、そのために創設されました。

土地活用プランナーをどのように活用するかについては、その立場によってさまざまなものが考えられます。

2. 土地オーナーとして

本テキストには、土地活用に必要なすべての情報が盛り込まれています。そのため、土地オーナーが本テキストの内容を修得することによって、事業成功の近道にもなると考えています。現代は自己責任社会であり、土地オーナーといえども他人に任せきりにするのではなく、必要な知識を身に付けておくことは非常に大切です。

3. 土地オーナーから相談を受ける側として

土地活用プランナーの受験者は、一定以上の知識レベルを身に付けた上で試験に臨むことと思います。また、土地活用プランナーの資格取得後は、様々な講座・セミナーが用意されています。

そうした中で土地活用プランナーとして活躍するために必要な知識に加え、調査力、マーケティング力、企画提案力を培うことにより、たとえばハウスメーカーや建設会社が作成した事業収支計画を分析して、そこに隠れているリスクを把握する能力などを身に付けることができます。

このようにして土地活用プランナーとして自立し、有資格者として土地オーナーや法人に土地活用の提案をしていくことができます。

4. 今後のキャリアアップとして

今は雇用情勢が厳しい時代です。厳しい就職環境のなかで、資格を取得することがキャリアアップはもちろん、より有利な転職・自立へのワンステップにもつながります。

不動産建設業界への就職を望む学生や転職予備軍の人たちが、極めて実践的なこの資格を取ることは強力な自己PR材料、差別化要素になることは間違いありません。それだけでなく、不動産に興味を持ち、土地の有効活用を通じて社会に貢献していきたいとお考えの方は、是非とも土地活用プランナーの資格を取得して、活躍していただきたいと考えています。

不動産建設業界は、日本の基幹産業の一つであり、巨大な市場を形成しています。現在では公共施設から民間住宅まで実にさまざまなジャンルを担っています。住宅一つをとっても価値観が多様化している現代では、ニーズもどんどん細分化し、それに伴いデザイン性やセンス、個性といった「質」が求められるようになってきました。量から質への転換は、今後一層の多様化・専門化を推し進め、その結果、土地活用プランナーの活躍の場も一層増えていくことが期待されます。

もちろん、資格を得たからすぐに仕事が入ってくるということではありません。土地活用は何もないところから新たな価値を生み出す仕事です。土地活用プランナー自身も土地活用プランナーという資格をどう活用していくか、一人一人が考えなくてはなりません。

土地活用プランナーの業務フロー

本章のポイント

- 1 土地活用成功までの流れ
→「ビジョン」・「目標」を定め、「戦略」・「戦術」を導き出す。
- 2 土地活用プランニングの3つのポイント
→総事業費の正確な把握
→収入家賃の健全な把握
→支出の手堅い把握

1 土地活用成功までの流れ

1. 土地活用の全体像

土地活用成功に向けた全体像を理解しておきましょう。土地活用にはまず「ビジョン」を掲げることが重要です。そして、そのビジョンを達成するための「目標」を決め、さらに、その目標に近づくための「戦略」と「戦術」を導き出します。

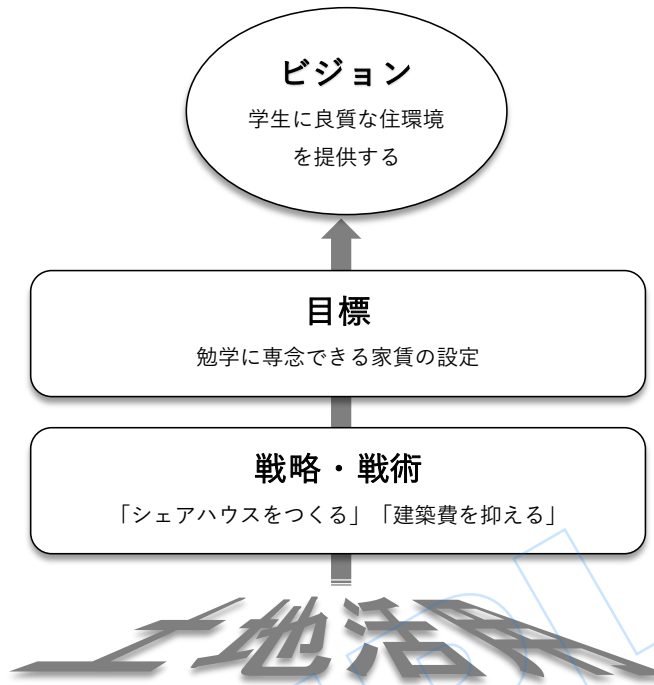
本テキストでは、「法令編」・「税務編」・「建築編」などの各分野に分けて、土地活用に必要な基本事項をマスターしたうえで、「実務編」において、土地活用の戦略と戦術について徹底的に学べる要素を盛り込んでいます。具体的にはマーケティングやスケジューリング、事業収支といった実践的カリキュラムです。さまざまなビジネスモデルを示して、皆さんに戦略、戦術を身に付けてもらうことで、先に掲げた目標の達成と、さらにその先にあるビジョンの実現を目指してもらいます。

実際の土地活用プランナーの仕事では、土地活用プラン策定にあたり、土地オーナーの意向、土地の立地条件や特性、市場の動向などを調査した上で、事業計画案を絞り込んでいかなければなりません。そのために必要な専門知識をしっかりと身に付けてもらうことが、本テキストの大きな目的です。



memo 「学生に良質な住環境を提供する」ということがビジョンになる場合、「アルバイトで忙殺されずに済む（＝勉強に専念できる）家賃を設定する」ということが目標となります。そのために建築費をどう抑えるか、シェアハウスという形態を検討するなどといった戦略や戦術を導き出すことが事業化への大きな流れとなります。

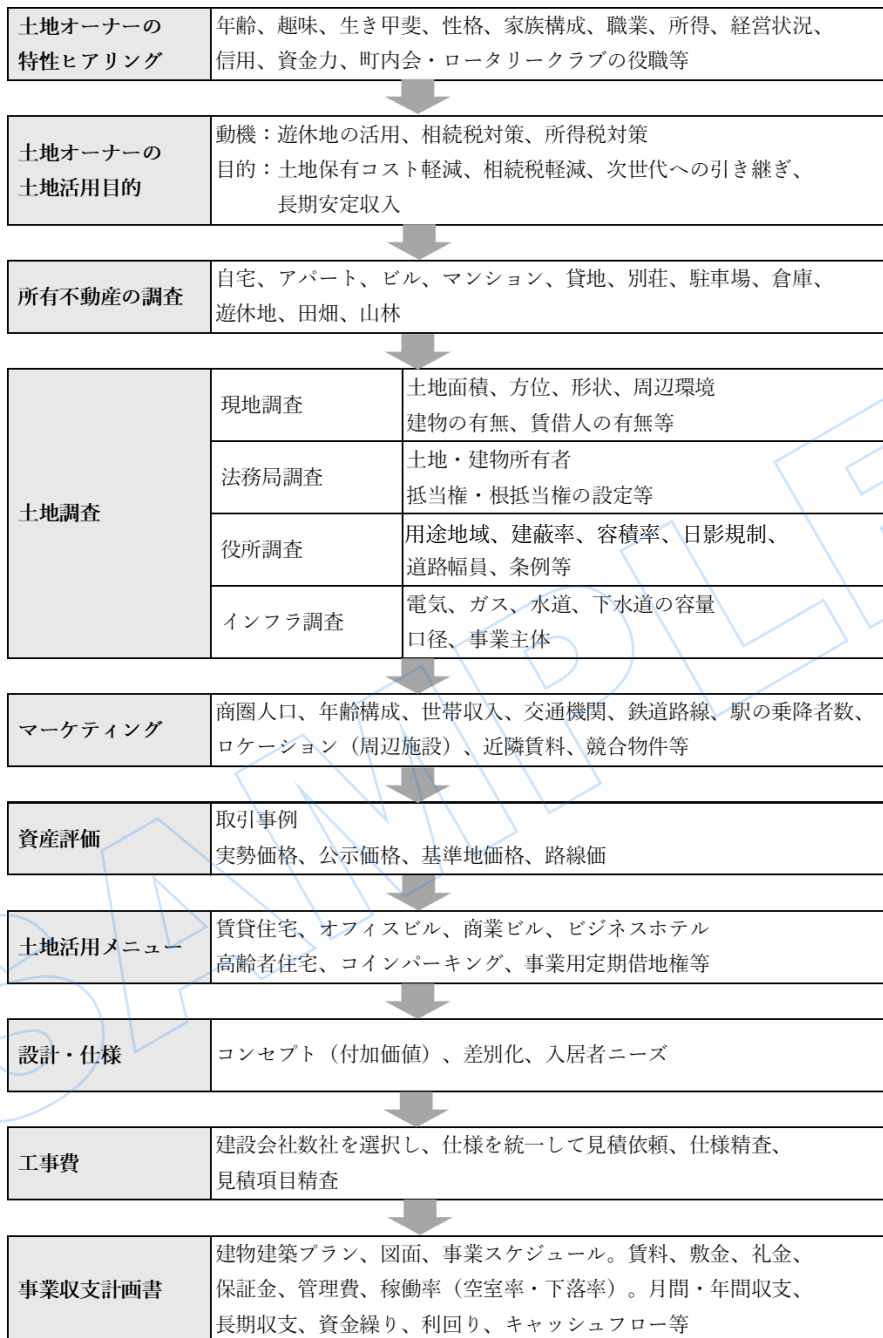
【土地活用成功の全体像（例）】



2. 事業収支計画書作成までの業務フローの概要

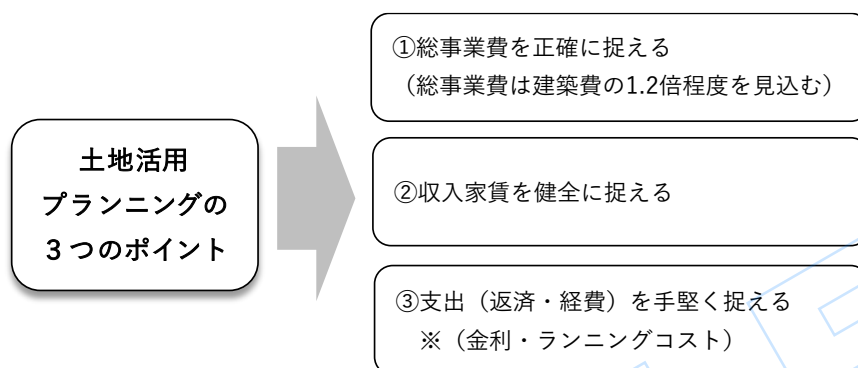
土地活用プランナーが土地オーナーにヒアリングをするところから、事業収支計画書を作成するまでの業務フローをまとめると、次のようになります。

【事業収支計画書作成までの業務フローの概要】



2 土地活用プランニングの3つのポイント

調査段階から企画書の作成までは、次の3つのポイントを念頭に置かなければなりません。



土地活用を成功に導くための最大のポイントは、テナントビルや商業ビルでも、あるいはアパート・マンションでも「満室経営」の実現です。あらゆる成功の原点は、多くの利用者に受け入れられて満室を実現できるかどうかにかかっています。素晴らしい建物にするのは建築家や施工会社に任せれば良いこと。土地活用プランナーの仕事は、1にも2にも満室に導くことです。「満室を維持して安定的に繁盛する」ことこそが土地活用における成功であるということを理解しましょう。

■ 目次（中巻） ■

第6編 実務編①～土地活用の事前準備～	001
第1章 土地活用を成功に導くヒアリング	002
第2章 土地活用プランニングの全体像	010
第3章 土地活用のイメージトレーニング	014
第4章 土地活用のマーケティング	018
第5章 スケジュールリング	041
第7編 実務編②～土地活用前の諸問題～	057
第1章 近隣対策	058
第2章 建替え時の明渡交渉	075
第3章 土地活用と家族・親族問題	104
第8編 実務編③～土地活用プランニングの実践と留意点～	119
第1章 土地活用プランニングの開始	120
第2章 土地活用プランニングにおける土地の見方	125
第3章 建物用途別の土地活用プランニング	129
第4章 ニーズ対応への視点	143
第5章 土地活用における設計・建築	152
第6章 施工の管理とチェックポイント	174
第7章 土地活用を通じて生ずるトラブルの概略	184
第9編 実務編④～土地活用プランニングとパートナー～	191
第1章 土地活用とパートナー	192
第2章 建設会社の特徴と選定における留意点	197
索引（中巻）	219

■第6編■

実務編①

～土地活用の事前準備～

第1章 土地活用を成功に導くヒアリング	002
第2章 土地活用プランニングの全体像	010
第3章 土地活用のイメージトレーニング	014
第4章 土地活用のマーケティング	018
第5章 スケジューリング	041

土地活用を成功に導くヒアリング

本章のポイント

1. 土地オーナーに対するヒアリング
→ヒアリングの重要性を押さえる。
→ヒアリングすべき項目を確認する。
2. 事業性の確認
→事業性・採算性のイメージトレーニングをする。

1 土地オーナーに対するヒアリングの重要性

土地活用プランナーが土地オーナーから依頼を受けて土地活用のプランニングをし、土地活用を成功させるには、土地オーナー自身を深く理解することが必要不可欠です。そのために、土地オーナーの家族関係やおおまかな土地資産の概要はもちろんのこと、心のうちに秘めたオーナーの希望と本音をヒアリングします。

具体的に土地オーナーに確認すべき内容は、下図のとおりです。

【土地オーナーへのヒアリング】

- 自己資金 金融機関に対する信用度 建築費・総事業費・借入金の見込み
- 事業に対する金銭感覚 建物の構造 投資額のイメージ 住宅系か商業系か
- 入居者、テナントのイメージ 土地オーナーにしか分からない地域特性
- 土地活用の目的（本音） 建物の大きさのイメージ

土地オーナーの
本音と希望

2 事業性の確認

活用対象地に合ったターゲットと活用イメージ・コンセプトが固まり、オーナーニーズとの大きなズレがないことが確認できたら、事業採算性の確認を行います。

簡易的な事業採算を頭のなかでシミュレーションできるよう、基本的な建設費は頭に入れておきます。通常の賃貸住宅では、木造・鉄骨系の単身向けの賃貸住宅の場合は、1戸当たり500～800万円というのが建設費の目安となります。高級ハウスメーカーの場合は単身向けであっても1戸当たり1,000万円近くかかることがあります。

ファミリー向けの2DKクラスでは1戸当たり800～1,200万円です。地域のグレードを考慮したうえで、高級路線で進める場合は高い方の数字で組み立ててみます。

土地の状況から、1フロアに単身向け4世帯×2層というイメージであれば合計8世帯です。少し広めの1DKで1戸当たり800万円だとすると、8世帯で6,400万円の建物と試算できます。

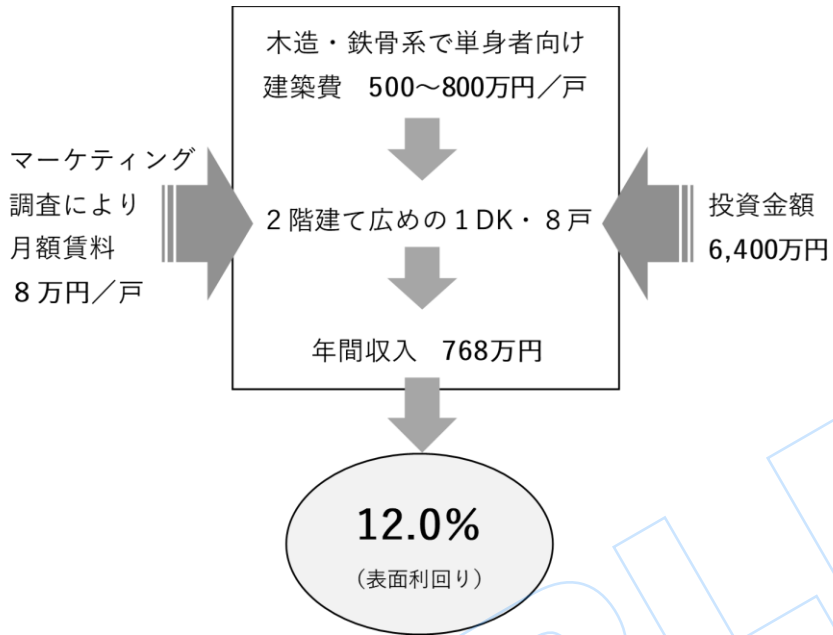
一方、地域調査から1世帯あたり月額家賃が8万円の相場であれば、8世帯で月収64万円。6,400万円の建築投資に対して年間768万円の収益となるので、年12.0%という表面利回りが算出されます。アパート経営の表面利回りは8～12%が一般的ですから、高利回りと言えます。これが一つの事業採算の概算イメージになります。

次に、ロードサイド系の場合の事業採算の考え方です。150坪の土地にFCのコンビニエンスストアを誘致するとします。店舗に必要な坪数が50坪、空いている敷地は車10台分の駐車場として、建物建築費は50坪×80万円/坪=4,000万円が相場です。つまり4,000万円の投資に対して、コンビニエンスストアが駐車場と建物を合わせて月額70万円(年間840万円)で借りるとしたら、表面利回り21.0%もの非常に高収益事業となります。

このように、頭のなかでの事業収支が簡単にイメージできるように日々トレーニングすることが、話を円滑に進める上で大きく役立ちます。

具体的な土地活用の手法については、後ほど詳しく見ていきます。

【事業収支のイメージ】



【コラム】相談者（土地オーナー）へのヒアリング姿勢

1. 聞き方の姿勢に気を付ける！

相談者（土地オーナー・地主さん）の目を見て話すことが基本です。しかし、あまり目を凝視すると相手は威圧感を感じてしまいます。口元から首あたりを見るようにし、相手の話が一段落したら目を見てうなずくと印象が良くなります。アイコンタクトの上手な方は、ヒアリングが上手と言われます。

また、椅子に座るときは、あまり深々と座るのは避けましょう。座る位置も、真正面よりも若干斜めから話す方が、威圧感を感じさせず相手を安心させます。浅く座り、身体の上半身は前傾姿勢をとるようにし、少し身を乗り出すようなイメージを心掛けます。

頭の高さは、相手より低くなるようにするのが原則。こちらの身長が高い場合でも、肩を丸めて前傾姿勢をとり、相談者より低い位置に頭をもってきます。

恰幅の良い方でも、肩を丸めて両膝をしっかりつけると小さく見せることができます。足を組むのは厳禁で、最初から最後まできちんと両膝をつけたまま話を聞きます。

適切に相槌を打ち、時折しっかりとした眼差しを相手方に向けるようにすると、真剣に話を聞いていることが相談者に伝わります。

聞き方の姿勢
1. 椅子には浅く座る
2. 身体は前傾姿勢
3. 肩を少し丸める
4. 足は絶対に組まない
5. 真剣な眼差し

座敷などでの相談の場合は、座布団は遠慮して正座をします。最近は椅子の生活が多いので、正座はつらい人も多いと思いますが我慢のしどころです。もちろん、相談者が重ねて座布団を進めてきたらお言葉に甘えましょう。

相談者の話には大きく身体や首を傾けて全身で賛意を表すこと。「そうですか」などと言いながら、首を縦に大きく振るなどのジェスチャーを交えて会話を進めます。



memo 適切な傾き、相槌、アイコンタクトにより相談者は次第にリラックスし、胸の内まで包み隠さずに話してくれることにつながります。

2. 聞き方の基本

自分を無にしてひたすら相談者の言いたいことを理解するようにします。相談者の話が飛躍していたり、前後が矛盾したりしていても気にすることはありません。話の全体から相談者の価値観やプライド、人生観、趣味を理解することです。聞き出したい項目が頭にあっても、そんなことはみじんも出さずに、まずはひたすら聞き役に徹することです。

相談者の心の奥底にある真のニーズや心の声を引き出すことが、土地活用成功の第一歩となります。

聞き方の基本
1. 自分を無にして耳をかたむける
2. 全体を通して理解する
3. 個々の矛盾は気にしない
4. 傾き、相槌

話を円滑に進める上で、相談者の趣味に対して自分も深い知識と理解を持っていることを示すことは有効ですが、上からの目線ではいけません。あくまでも下手に出て自分も少しはたしなんだことがある程度で十分です。仕事のできる人ほど謙虚でなければなりません。

雑談を重ねていると、やがて多様な情報がジグソーパズルのピース（小片）のように集まってきます。それをパチパチと頭の中で組み合わせて必要な情報をまとめていきます。

3. 話題づくり

馬が合う人とは意気投合し、自然に会話が盛り上がり、次々と話題がでてきます。ところが無口だったり、気むずかしい人だったりするときは会話が弾みません。

そんなときには「木戸に立てかけし衣食住」という言葉を思い出しながら話題を探していきます。

「木（き）」は、季節や気候の話題です。

「戸（ど）」は、道楽のことで、趣味の話。これも自分の趣味ではなく、相談者の

趣味を聞き出すことが大切です。

「に」は、ニュースや変わった出来事などのこと。

「立(た)」は、「たび」で旅行の話です。相談者が海外旅行や国内旅行、温泉などが好きなようならそれを話題にします。

「て」は、最近の天気のこと。

「か」は、家族の話です。お孫さんなどがいればとても話が弾みます。ただし、お子さんやお孫さんがいない場合はなるべく早めにそのことを察知し、そういう話題を避けるべきです。

「け」は、健康の話・病気の話。日頃から医学知識を身に付け、お年寄りの健康法や、病気の話について行けるようにしておくべきです。

「し」は、仕事の話。土地オーナーの若い頃に活躍した武勇伝もいいし、仕事の苦労話も歓迎です。お互いにサラリーマンのつらさを話し合うのもいいことです。ただし、こちらは自慢話や愚痴を言うてはいけません。自分は会社の上司に信頼されていて、ある程度は権限も与えられているということに軽く触れるくらいにしておきます。

「衣」は、服装やファッションの話。相談者の衣服の仕立や、柄、品質、色の良さを褒めることです。あるいは最近の服装のだらしのなさを嘆いてもいいかもしれません。一方、こちらは真夏でもスーツにネクタイで訪問するのが基本です。

「食」は、食事の話。こちらから相談者の趣向に合いそうなレストランや日本料理店にお誘いするのもいいことです。そのためには、こちらも「食」の話題は豊富にもっていることが必要で、グルメになるのも大いに役立ちます。

「住」は、住宅の話題です。こちらはプロという立場ですが、相談者が住宅に対してどのような夢を持っているのか、どのような土地活用のプランを考えているのか、将来設計をどのように描いているのかを聞き出すことがポイントです。ここで、つい仕事の話に入りがちですが最初はそれをぐっと堪え、住宅一般の話題や、業界の流行などについて軽く触れる程度にとどめましょう。相談者の「住」に対する価値観や発想を聞き出すべきです。

いきなり仕事の本題に取り掛かる方がいますが、まずは世間話を上手に投げかけて、リラックスしていただけるように配慮しましょう。

本音も出やすくなり、結局はニーズに合った土地活用の近道となります。一方、「政治」、「宗教」、「スポーツ」は、「3S」といってできれば避けるべき話題です。それは、お互いに価値観や思い入れ、感情がこもってしまい、論争になりがちなためです。相談者がこのような話題を振ってきたときは、それを受け流しながら、別の話題に切り替えましょう。たまたま、宗派や支持政党が一致している場合でも、

賛意を表して自分の考えを控えめに述べる程度に止めておくのが賢明です。

それから、話題を縮小していく話し方と、広がっていく話し方があります。たとえば「明日の天気はどうでしょうか」という話では、晴れか雨のようになってしまいます。これを「今週の天気はどうでしょうか」と言うと、明日は晴れるが週末は雨かもしれない、という話になります。そこで、「雨では愛犬を散歩に連れて行くのは大変ですね」というように話題が広がるのです。

SAMPLE

【話題作り】

木 「木」は気候や季節の話題

戸 「戸（ど）」は道楽のことで、趣味の話

に 「に」はニュースや変わった出来事

立 「立（た）」は「たび」で旅行の話

て 「て」は最近の天気

か 「か」は家族の話

け 「け」は健康の話、あるいは病気の話

し 「し」は仕事の話、相手の若い頃に活躍した武勇伝など

衣 「衣」は服装やファッションの話

食 「食」食事の話で、和食や洋食、レストランの話題

住 「住」は住宅の話題で、相手の住宅に対する夢や希望

土地活用プランニングの全体像

本章のポイント

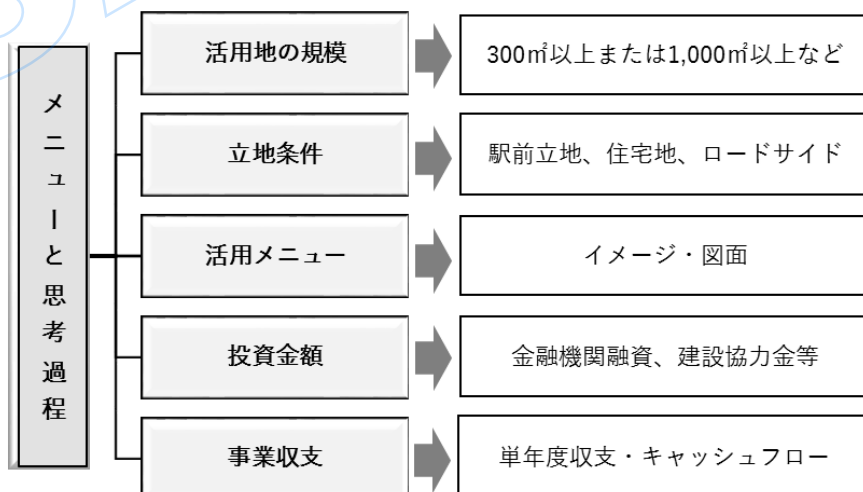
1. 土地活用のメニューと思考過程
 - ➔土地活用のメニューにどのようなものがあるのかを押さえる。
 - ➔土地活用の思考過程を押さえる。
2. イメージトレーニングとマーケティング
 - ➔土地活用におけるイメージトレーニングとマーケティングの意義を確認する。

1 土地活用のメニューと思考過程

土地活用にはさまざまなメニューがあります。土地活用プランナーは、それぞれのメニューについて、成立するための重要な条件、事業構造の特徴、投資規模、収支計画の策定方法について精通する必要があります。また、そのメニューの中で特に自分の得意な分野をもつことも大切なポイントです。

まず土地活用地の規模を確かめます。立地条件を考えて、具体的な土地活用メニューをイメージします。その上で、どの程度の投資が必要なのか、さらに事業収支について検討します。

【メニューと思考過程】



メニューは住居系や店舗系が基本ですが、それ以外にも時代とともにさまざまな事業が生まれてきています。たとえば、本格的な高齢化社会への対策として、2011（平成23）年に全面改正された「高齢者の居住の安定確保に関する法律」に基づき、サービス付高齢者向け住宅（略称：サ高住）を10年間で60万戸整備する計画となっています。計画達成のため、国および地方自治体の補助金制度、税制面での優遇措置などがあり注目度が高くなっています。



memo 最初からメニューを絞り込まず、時代の変化を把握しながら、できるだけ多くのメニューとイメージを浮かべ、街を歩きながらロケーションを観察し、消去法で最適なイメージを定着させていきましょう。

【土地活用の主なメニュー】

住居系	アパート、賃貸マンション、タウンハウス、賃貸併用住宅、シェアハウス、コンセプト型賃貸住宅
事務所系	一般ビル、複合ビル、インテリジェントビル、SOHOオフィス、免震ビル、レンタルオフィス
店舗系	小型スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア、飲食店・居酒屋、ブランド専門店、郊外レストラン
カルチャー・スポーツ、宿泊系	ビジネスホテル、スポーツクラブ、レンタルビデオ、ホームセンター
介護・福祉系	病院、診療所、サービス付高齢者向け住宅、認知症グループホーム、障害者グループホーム、保育所、学童保育施設
流通系	倉庫、物流センター、冷蔵・冷凍センター、流通加工センター

2 土地活用におけるイメージトレーニング

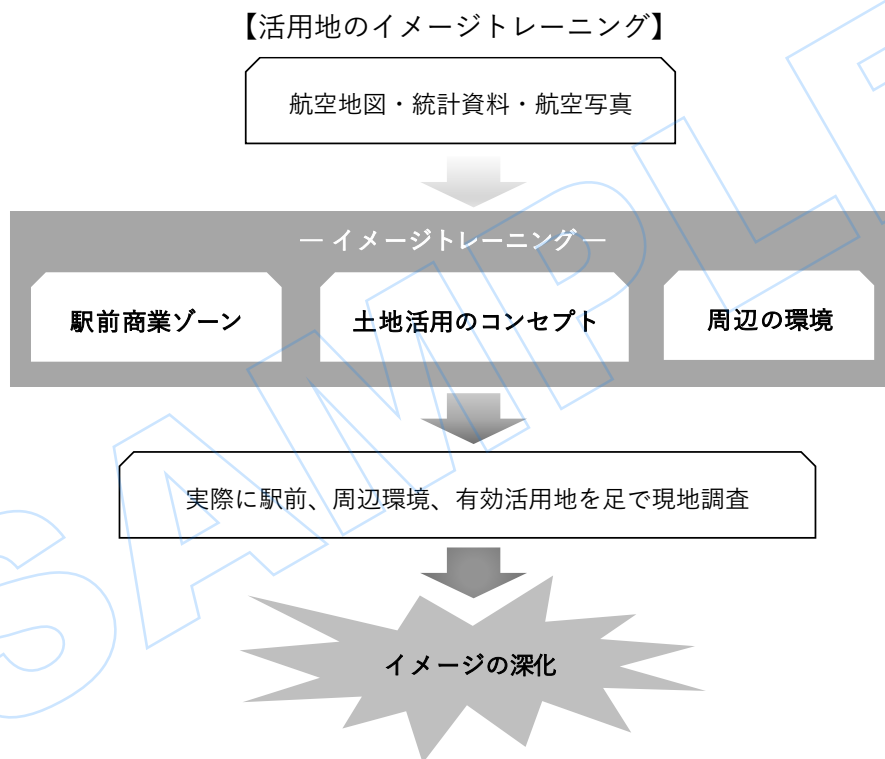
土地活用の種類は数多くありますが、事業として成立させるためには、土地とその地域のポテンシャルを理解しなければなりません。土地は動かすことができませんし、地域のイメージや特性を変えることも困難です。したがって、その土地の持っているイメージや特性に合わせた土地活用プランを導き出すのがセオリーとなります。そこで、土地活用プランナーは、活用対象地の特徴を的確に把握するために、前述のようなイメージトレーニングを行っておくことが大切です。

具体的には、Yahoo! や Google などを用いて地図等を確認し、入居者（生活者）の目線で地域や土地のイメージを事前に思い描いておきます。その街ではどのような種

類の建物や施設が求められているのかという、地域ニーズを大まかにイメージしておくのです。そして、実際に現地に足を運び、入居者の目線で街を歩きながら、自分が事前にイメージした街と現実の街とを比較し、イメージを深化させていきます。

このようなイメージトレーニングを習慣づけると、航空地図をみただけで、ある程度のイメージが沸くようになります。また、実際に街を歩くことによって、イメージだけでは発見できなかった生きた街の個性を感じることができます。

そして、実際に土地活用の対象になる土地に出会ったら、その地域性を考え、どのような建物が合っているのかを頭のなかで立体的にイメージを描きます。これが現地でのイメージトレーニングになります。



駅周辺の活力や住宅地の環境、そして対象地の活用方法を観察してイメージトレーニングする習慣を続けていると、土地活用の提案内容が豊富になり、具体的になります。

たとえば、対象地周辺の建物をチェックし、駐車場の有無やバルコニーの作り方、窓の配置からその建物が単身向けなのか、ファミリー向けなのかが判断できます。単身者が多いのか、ファミリーが多い地域なのか、これで地域ニーズをある程度把握することができます。

また、比較的新しい建物は、現在のマーケティングに基づいて建っていることが多いはずなので、それらを参考にすることで、提案イメージを現実の建物に近づけていくことに役立ちます。

土地活用が成立するかどうかは土地活用プランナーの判断力にかかっています。この判断力の土台となるものは豊富なイメージトレーニングで培った感性と直感力です。もちろんマーケティングも重要ですが、「この土地はいける」「ここは弱い」というような直感力は日頃のイメージトレーニングと感性から沸き上がるものなのです。

3 土地活用におけるマーケティング

土地活用プランナーに求められる第一の役割は「ニーズのあるところに必要とされる建物を建てること」です。たとえば、単身者が多く、ワンルームや1DKが適した地域に、2LDKや3LDKのファミリータイプを供給したら失敗の恐れがあります。しかも、失敗に気付いたとしても、3LDKをワンルームに変更するのは容易ではありません。改装するにしても、事業収支の見地から大規模修繕と設備の更新が必要になる15年から20年以上先になってしまいます。その間は、借り手のつかない物件と付き合うこととなるわけです。ニーズのないところに見当違いな物件を供給すれば、打つ手はほとんどなく、家賃を下げざるを得なくなるのが賃貸住宅事業なのです。

したがって、土地活用に当たっては、顧客ニーズを探る「マーケティング」のステップが極めて重要です。土地活用プランナーが賃貸経営を提案する際、入居者の求めるものが何であるのか、しっかり調査して的確にニーズを捉える努力が必要となります。単身者、ファミリー、社会人、学生など、ターゲットを明確に定め、さまざまな設備、間取りなどについて幅広くプレゼンする必要があります。

この入居者ニーズを捉える努力こそが、まさに空室対策のポイント＝満室経営＝事業成功への重要な第一歩になるのです。

立地に合わない賃貸住宅を建設してしまった土地オーナーは、空室ばかりの不人気物件を抱えて、家賃の値下がりや値下げ交渉に悩み、見込みより大幅に少ない賃貸収入から建設資金のローンを返済していかなければなりません。ローンの支払いが生活費にまで食い込んでしまうと、生活自体が成り立たなくなり、ローン地獄に追い込まれることさえあります。賃貸住宅の建設が将来の豊かな生活どころか、逆に破綻の引き金となってしまうのだから責任重大です。

このような事態に陥らないよう、土地活用プランナーは多種多様な土地活用法・選択肢を持ち、立地や市場特性のマーケティング調査を行った上で、最適な土地活用方法を提案していかなければなりません。

土地活用のイメージトレーニング

本章のポイント

1. イメージトレーニングの重要性
→イメージトレーニングを習慣化し、常に訓練することが土地活用に役立つことを認識する。
2. イメージトレーニングの実践
→コンセプト例を押さえ、パターン化を学ぶ。

1 イメージトレーニングの重要性

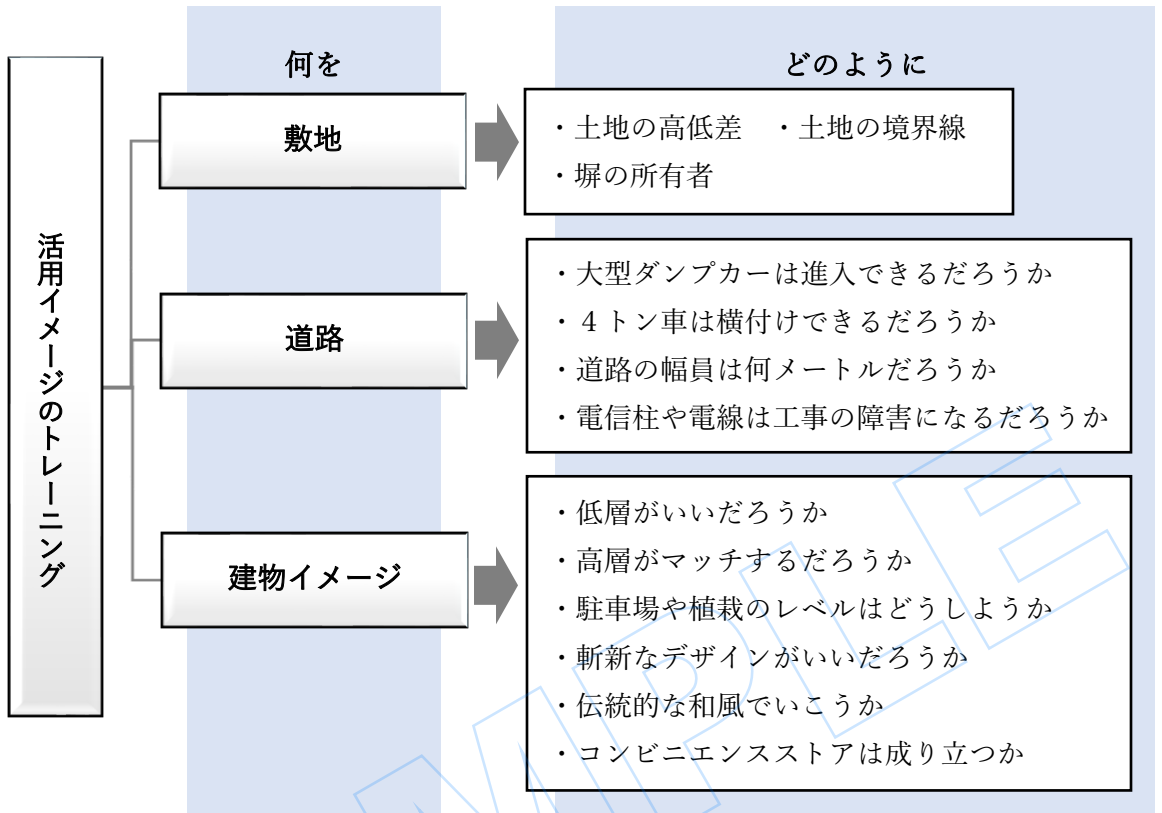
土地活用のコンセプトを考えるには、前述のとおり、土地活用のイメージトレーニングが大きな武器になります。活用対象地周辺を歩いているときに限らず、駅に向かっていたりときや、違う街のロケーションを見ているときでも常にイメージトレーニングする習慣をつけておくことが重要です。

敷地の容積率いっぱい建物が建っているイメージ、逆に駐車場や緑地にポイントをおき、ある程度容積率を余らせて低層活用した場合というように、頭の中に多様なイメージを構築していけるようになれば、コンセプトも立てやすくなります。

いくつかの活用手法と選択肢を持って敷地を見ることで、頭の中に具体的な土地活用のイメージが見えてくるようになります。もしもここに老人ホームを建てたらどうなるのだろう、コンビニエンスストアなら、コインパーキングなら……、と具体的にイメージしていくわけです。

また、現地道路の幅員や接道の長さによっては建設工事費も変わってきますのでチェックが必要です。工事の際、大型ダンプが入れるか、それとも4トン車が限界か、ということでも工事費が変化するからです。また、一方通行路かどうかでも工事の進行に影響を与えますし、電信柱や電線が工事の障害になる場合もあります。通学路に指定されていれば交通安全対策でガードマンの人員を多めに見込んでおく必要も生じます。

最初のうちは現地を見てもあまり気付くことはないかもしれませんが、経験を積み積むほど細かいところまで気がつき、素人では分からないような敷地の変形や高低差、塀の所有関係も目視で判断できるようになります。つまりこれが、「プロの目を養う」ということなのです。



2 イメージトレーニングとコンセプト

イメージトレーニングによって、①低層型アパート、②中層型鉄筋コンクリートマンション、③社会貢献型・福祉型施設という3つのカテゴリーが導き出されたとします。そうしたら次に、それぞれのコンセプトについて考えます。

ロケーションを見ることで、さまざまな選択肢を頭のなかに思い浮かべ、消去法などで絞り込んでいきます。最終的には事業主のイメージとの摺り合せによって最適なイメージとコンセプトを固めます。



memo コンセプトが固まったら、具体的な事業計画案を作り、基礎段階での事業収支イメージを導き出します。

【イメージとコンセプト】

導き出されたイメージ	成り立つコンセプト例
①低層型アパート	<ul style="list-style-type: none">・ハウスメーカーの企画商品・短期回収型のローコスト型アパート
②中層型鉄筋コンクリートマンション	<ul style="list-style-type: none">・単身向けのデザイナーズマンション・ペット共生型マンション・サービス付高齢者向け住宅
③社会貢献型・福祉型施設	<ul style="list-style-type: none">・グループホーム・保育施設・身体障害者施設・精神障害者施設・知的障害者施設・高齢者施設・ケアハウス

たとえば、120坪の駐車場があったとします。周りに建っている築年数の浅いマンションを見てこの地域の建蔽率や容積率を推定します。役所に行けば一目瞭然ですが、現地の既存建物からおおよその建蔽率・容積率を推定し、事業収支を概算するのです。

仮に、建蔽率 60%、容積率 200%と推定されたら、120坪の活用対象地には建築面積 60坪×4層の建物がイメージできます。そうすると、ワンフロアに10坪の1LDKが6住戸入り、1階の1戸分をエントランスに使用して合計23戸の単身向けマンションができます。1住戸の賃料を月額8万円に設定すれば、月額8万円×23戸×12か月で年間収入は最大2,208万円と概算することができるわけです。

3 ターゲットを見極めるコツ

ターゲットを見極めるコツは、とにかく街を歩くことです。街を歩くことによって土地活用プランナー自身が「ここにこういうものを誘致できないか」という引き出しをたくさん持てるようになります。

たとえば、近くにペットを連れて散歩できる公園があるとしたら、ペット愛好家をターゲットにペット共生型マンションを提案できるかもしれません。あるいは、駅からは遠くても、近くに高速道路のインターチェンジがある場合はマイカー所有者をターゲットにガレージハウスということも考えられます。ロケーションを総合的に見て、どれだけの引き出しを持っているかが重要になります。賃貸アパートという一つの引き出

しただけでは、土地オーナーに最適な提案を行うことはできません。

近くに大学がある場合は、学生がターゲットになります。学生に人気のワンルームマンションが有望で、さらに学生が求める設備や仕様を掘り下げていくことで、満室経営に誘導できます。その大学が音大なら楽器の練習ができるような防音性能を持つマンションのニーズがあるのではないかと考えていくのです。文教地区で、近くに有名小学校・中学校・高校がある場合は、教育熱心な世帯の入居が考えられるので、教育や子育てをテーマとしたファミリータイプのマンションを掘り下げます。

【土地活用のターゲット】

条 件	建 物
近くに公園があり犬を散歩させている人が多い	ペット共生型マンション
近くに大学や専門学校がある	ワンルームマンション
近くに音大がある	防音仕様のマンション
文教地区で近くに有名小・中学校がある	ファミリータイプ

一方、店舗系の場合は、テナントから思いもよらないニーズが出てくることが多いものです。したがって、商業施設の誘致、商業店舗のリーシングに強いネットワークを持ち、常にテナントニーズにアンテナを張っておくことも重要になってきます。土地活用プランナー自身がテナント誘致に強いブレーンを持っているれば、その人たちに立地条件を示すだけでさまざまなオファーが出てくる可能性があります。普段からそのようなネットワークを築き上げ、リストアップしておくことが大切です。

土地活用のマーケティング

本章のポイント

1. マーケティングの概要
→活用対象地と利用者に関するマーケティングの内容を押さえる。
2. マーケティングの一環としての各種調査
→マーケティングの一環として、権利関係、法令上の制限、生活環境等の各種調査の概要を押さえる。

1 土地に関するマーケティング

1. 最寄駅の立地特性の確認

対象地をどのように土地活用するかを検討するためには、まずその最寄駅を含め、鉄道沿線のポテンシャルを調べる必要があります。

沿線や駅の乗降人数は増加傾向か、それとも現状維持や減少傾向かは、地域のイメージや将来性に影響します。沿線の主要駅には商業ビルやオフィスビルが新たに建設されているか、若者が集まり、ブランド店が進出しているかなどをチェックします。

次に、対象地の最寄駅の活性度を見ていきます。駅の混雑状況や、始発・最終時間、バス便の本数や路線を調査します。朝、昼、夜の時間帯に分けて駅の改札口に立ち、乗降客数や職業、年齢層、ファッションなどを見ます。

さらに、駅周辺の商業施設の充実度を観察。商店街が駅前に貼り付いた小規模なものなのか、それとも網の目のように商店街が発達し、それぞれの商店街に個性が感じられるかを見ていきます。

対象地調査では、ターミナル駅から最寄駅、そして駅から対象地に向かう沿道からすでにマーケティングが始まっていることを意識しなければなりません。



memo 銀行の支店数もチェックポイントです。多数の銀行が支店を設置していれば、それだけ商業や産業が活発化しているか、富裕層が多く住んでいることになります。

最寄駅の魅力と発展性

- ★沿線の知名度
- ★乗降人数の多さ
- ★駅前広場の面積
- ★駅前周辺のオフィス商業ビルの活気
- ★駅前広場周辺の賑わい
- ★商店街の店舗数と延べ距離
- ★ターミナル駅の発展力
- ★最寄駅の駅ビルの規模
- ★バス路線の充実度
- ★商業ゾーンの奥行き
- ★若者の多さ

【最寄駅周辺の調査事項】

交通機関の状況	駅までの距離、始発・最終時刻、混雑状況、バス便の所要時間
駅の周辺施設	商店街、スーパーマーケット、飲食店、銀行など
駅からのアプローチ	道路の幅員、歩道の有無、交通量、混雑状況など
対象地周辺の環境	住居系地域、商業系地域、工業系地域、混在地域
公共施設等	公園、教育施設、病院、図書館
街区のイメージ	周辺の住宅の敷地規模・建物グレード、商業店舗、飲食店、工場

2. 街並み特性の確認

土地は、大きく住宅系と商業系に分かれます。立地ニーズを見るときは住宅系では入居者目線が大事です。足を使って周辺の建物、すなわち周辺の土地活用の状況を把握することが重要になります。

まずは、現地に足を運び街の雰囲気やイメージを掴むことから始めます。低層型のアパートが多い地域、あるいは高層型の大型分譲マンションの多い地域、戸建住宅の多い地域、ニュータウンのように地域全体に新築の建物が多い地域、老朽家屋が多い地域というように整理します。

同時に、駅ビルの規模、周辺のオフィスビルに入居している業種、レストランや居酒屋のグレードと客の入り具合、スーパーマーケットの食料品の種類や品質等をみて、街の賑わいや活力を見極めます。商店街では、シャッターが下りている店舗が多いのかどうかを観察。駅前のスーパーマーケットの賑わいや、居酒屋、飲食店の客足も覗いておきます。

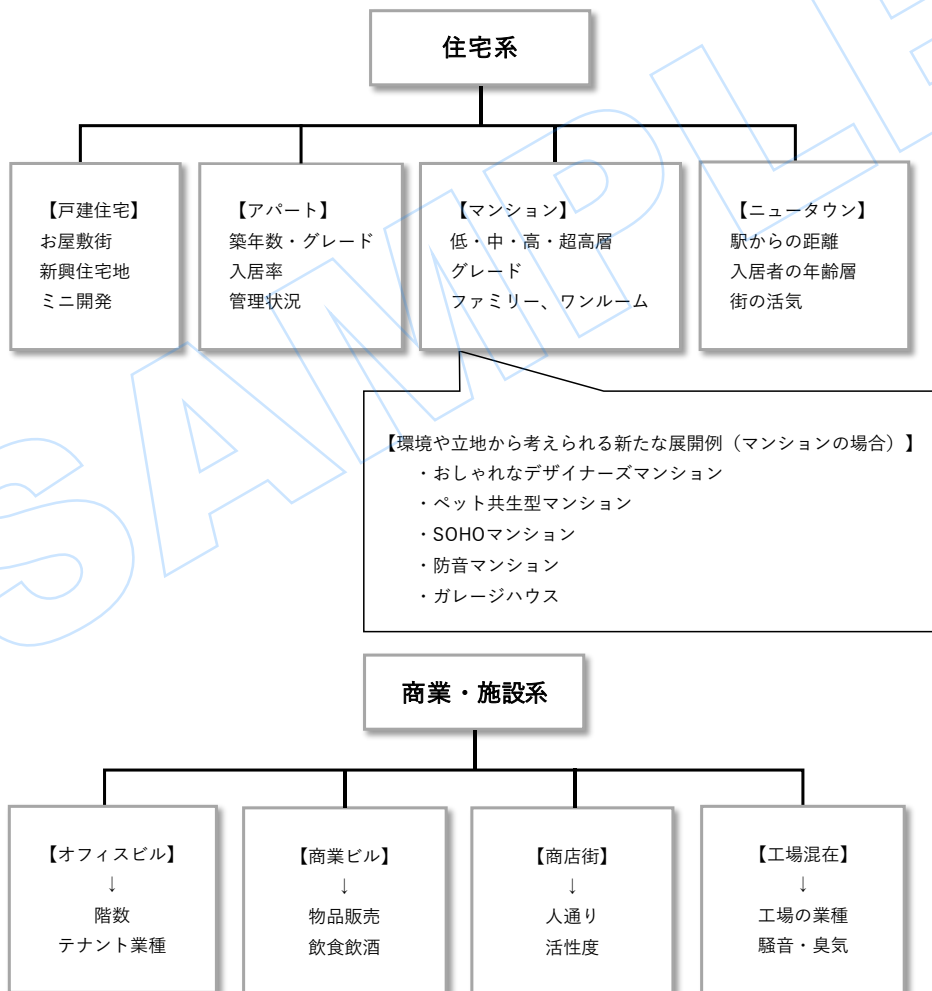
この時、建物の高さを観察して、街全体が高度利用されているのかどうかをチェックすることもポイントです。もしも高度利用されていない場合は、道路幅員や用途地域の容積率制限の関係で高い建物が建てられないのか、単に街に活気がないからなのかが

分かってきます。

たとえ商店街に活気がなくても、悲観する必要はありません。後継者のいない商店を廃業し、そこへ等価交換等によって新しいマンションを建てて活気を取り戻した事例もあります。土地活用プランナーの提案一つで街に活力が生まれることは珍しいことではありません。

また、アパートを見たら観察する習慣をつけることが重要です。郵便受けを見ると入居率や管理状況が見えてきます。建物を見る時は、バルコニーと窓の数によってワンルームタイプが多いのか、ファミリータイプ中心かを観察し、地域ニーズを把握しましょう。

【住宅系と商業・施設系の調査項目】



■ 目次（下巻） ■

第 10 編 実務編⑤～事業収支計画書の見方～	001
第 1 章 事業収支計画書の見方	002
第 2 章 事業収支計画にあたっての具体的なポイント	028
第 11 編 実務編⑥～活用方法別・事業収支計画書の作り方～	037
第 1 章 山田一郎氏所有地の概要と活用方針	038
第 2 章 賃貸マンション建設提案：土地 D	042
第 3 章 権利調整後のアパート建設提案：土地 C	067
第 4 章 事業用定期借地権での貸地提案：土地 E	078
第 5 章 等価交換でのマンション建設提案：土地 A・B	083
第 6 章 賃貸併用住宅への建替提案：土地 A	093
第 12 編 実務編⑦～さまざまな土地活用手法・付加価値物件～	099
第 1 章 さまざまな土地活用手法	100
第 2 章 付加価値物件（住宅系）	128
第 3 章 狭い土地を創意工夫した土地活用の実例	148
第 13 編 実務編⑧～建物完成後の賃貸管理・建物管理～	155
第 1 章 賃貸管理について	156
第 2 章 建物管理について	171
第 3 章 入居者募集について	179
第 4 章 入居者トラブルとその対処法	183
第 14 編 倫理規定	205
索引（下巻）	213

■第 10 編■

実務編⑤

～事業収支計画書の見方～

第 1 章 事業収支計画書の見方	002
第 2 章 事業収支計画にあたっての具体的なポイント	028

SAMPLE

事業収支計画書の見方

本章のポイント

1. 事業収支計画のポイント
→事業収支計画の3つのポイント+アルファの内容を押さえる。
2. 事業収支計画書のレベル分類
→事業収支計画書のレベルごとの概要・相違を押さえる。
3. 事業計画と税金
→事業計画に税金を見込むよう留意すべき旨を押さえる。

1 事業収支計画のポイント

1. 事業収支計画の3つのポイント+アルファ

賃貸住宅経営の事業収支計画には、基本的に次の3つのポイントがあります。

- ① 「総事業費」
- ② 「収入（賃料）」
- ③ 「返済（金利・元金）」

これに加え、事業開始後に必要なランニングコストについても、予め見積もっておかなければなりません。これを、「事業収支計画の3つのポイント+アルファ」と言います。

【事業収支計画の3つのポイント+アルファ】



2. 総事業費

事業収支計画の策定にあたっては、事業経費が全体でどの程度必要かを考えますが、賃貸事業開始に必要な費用は、建物本体の建築工事費だけではありません。たとえば、外構の整備については建物の本体価格とは別見積りになっている場合もあります。外構工事はしっかりした植栽計画などをたてて、建物をひきたてるデザインが必要で、そのため余裕のある工事費用も見込んでおかななくてはなりません。

この他にも設計料、消費税、金融機関の融資関係費用、火災保険料、不動産取得税や登記費用、さらに土地オーナー自身の仮住まい費用や新居用の家具など、さまざまな経費項目があります。

老朽アパートの建替えの場合は、解体費用や立退費用も見込む必要があります。近隣対策費も、予め見ておくことが必要です。近隣住戸から「窓の位置を変えてほしい」「塀を設置してほしい」といった要望が出たときのための予算です。

また、注文建築の場合は木造でも鉄筋コンクリート造でも、追加工事が発生するケースが多いため、予備費用も見込んでおくべきです。ただしこの予備費用は、土地オーナーと土地活用プランナーだけのレベルでとどめておき、建築会社に対しては、追加の予算枠のあることを内密にしておきます。

こうした諸費用を含めると、総事業費は一般に、建築工事費の 1.2 倍程度になります。

3. 収入（賃料）の見積り

（1）マーケティングからの賃料見積り

総事業費を算出したら、次に収入、つまり「毎月お金がどれだけ入ってくるか」を見積ります。月々の家賃でどれくらいの収入が見込めるかについては、事前にマーケティングを行い、相場を調べた上で現実的な予測を立てる必要があります。

賃貸住宅経営の場合、賃貸面積×単価で賃料を算出します。全体が同じ面積でも、1戸あたりの面積が広いほど単価は下がり、小さくなるほど単価は上がります。このため単身者向けかファミリー向けかで単価は大きく違ってきます。もちろん建物のグレードや立地によっても単価は変わります。そうした条件を勘案しながら家賃収入を予測していくのです。

マーケティング資料にも、「募集賃料」ベースのものと「成約賃料」ベースのものがあります。周辺の募集チラシを集めただけで、賃料を判断してはだめです。募集賃料はあくまで貸し手の希望価格に過ぎず、実際の成約賃料を調査し、さらにその物件が満室になるまでどのくらいの期間がかかったのかということも調べておく必要があります。

つまり、マーケティング資料に掲載されている個々の賃貸住宅事例について、実際に現地まで足を運んで調査することが重要なのです。集合郵便ポストに入居者の名前は記載されているか、窓にはカーテンがかけられているか、電力メーターは回っているか、駐輪場に自転車は何台くらい駐輪しているのかなど、「空室かどうか」を調査するのです（個人情報保護には注意してください）。

また「この地域で賃貸住宅を建設する予定がある」ということを伝えた上で、地元の不動産会社にヒアリングするのも有効です。ただし、土地活用の計画段階では土地オーナーに対する守秘義務があるので、十分ご注意ください。

あわせて、計画中の賃貸住宅と隣接地の状況、交通条件、周辺環境、周辺建物のグレードや規模、外構、間取りや設備等を比較して、想定している賃料が本当に妥当なのかを検証することも重要です。足で調査すると航空地図や募集チラシだけでは分からない、現実のデータを得ることができます。土地活用プランナーの実技の一つとして、「近隣事例を詳細に自分の目で見て判断する」ということがあるのですが、まさにそれを実行するわけです。その街を歩くだけで地域の雰囲気やイメージが湧いてくるものです。日中の顔だけではなく夜の顔も見ておくと、その街が持っている個性や特徴がよりはっきりと浮かんできます。

また、家賃は常に変動するものです。賃料の相場は経済情勢や周辺の環境一つでも変わるため、できるだけ直近のデータが必要です。近くに100世帯以上もあるような大きな賃貸住宅ができれば、たちまち需給環境が変わり、家賃相場も動いてしまいます。そうした情報を集め、立地や建物のグレードを比較して家賃を見積ることが必要です。

さらに、家賃の滞納や空室リスクについても織り込んだうえで収入を試算します。部屋が常に満室であり続けるという希望的な計画は避けなくてはなりません。滞納リスク、空室リスクを考え、収支計画では満室時の90%程度の収入を想定すべきです。加えて経年劣化も考慮に入れます。

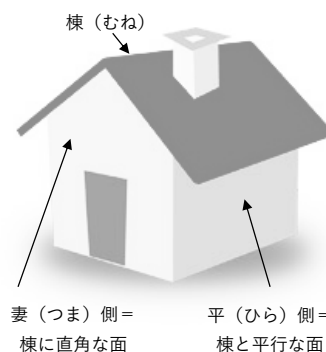
建物は次第に老朽化していき、それに対応して家賃も下げていかなければなりません。新築プレミアムは一般に5年くらいとされますので、5年後に家賃が2~3%下がるものと想定しておきます。その後も築年数が経つにつれ、空室率が上がり、家賃収入が下がるものと想定しておくべきです。もちろん、一流ハウスメーカーの高品質な建物で、メンテナンスも充実し、大規模修繕計画まで考えて施工された物件では、築年数が経っても賃料の低下は緩やかです。

反対に工務店がコスト最優先で建てた物件では、新築プレミアムも5年ともたず、すぐに中古物件の仲間入りをし、10年もすれば老朽物件化して、家賃も大きく下げざるを得なくなる可能性もあります。どういう品質の建物か、またどのような管理を行っているかで、建物の寿命や家賃の下落スピードに大きな差がついてくるのです。

事業計画の中には、3年おきに賃料がアップするという、現実離れした提案も見受けられますが、誠実な土地活用プランナーなら、賃料は建物の築年数とともに下落していくことを織り込み、きちんと下落率を見込むべきです。

建物の老朽化以外にも、賃貸マーケットは急速に変化していきますから、長期にわたり正確な数字を予測することは、現実には難しいものです。現在、地方都市に関しては賃料の下落傾向を強めています。一方、首都圏や大都市は比較的安定しており、長期的に家賃を維持できる地域か、それとも下落している地域かによって、賃貸住宅経営の安定度も変わってきます。また、地方ではマーケットそのものが崩壊しているケースも多く、そうした場合には大幅な賃料ディスカウントをしなければ空室が埋まらなくなってしまうことも懸念されます。

こうした問題もある程度見込んで、家賃収入に関しては手堅く検討し、安全に見積ることが基本です。



(2) 設計図、賃貸面積表からの賃料見積り

マーケティングからの賃料見積りを終えたら、次に必要になるのが設計図および各プランの賃貸面積表です。住居系の設計図には、建物の配置や各住戸のプランが記載してあります。

そして、各プランの賃貸面積表も添付してあります。たとえば月額の設定賃料が、マーケティング調査の結果から坪1万円になったとします。その賃料単価に賃貸面積を乗じると月額の収入を算出することができます。

ただしこれは概算値であり、実際は3階建てなら3階部分の賃料単価は1万1,000円、2階部分は1万円、そして1階部分は9,000円というように、階層別に賃料を設定し、全体の平均で坪1万円になるように設定します。さらに同じ3階でも、東南側の角部屋（妻側）であれば、1万2,000円、南西側の角部屋は1万1,500円、中住戸は1万300円というように、個々の条件に従い賃料を設定していきます。現地の状況から、東南側に大きなビルがあって日照条件や眺望に問題がある場合には、角部屋でも1万円とすることもあります。

このように調整すると、東南の角部屋の賃料が高くなりすぎて市場の戸当たり賃料水準（たとえば15万円/戸）から乖離することもあり、その場合は賃料を再調整する場合があります。

マーケティングの賃料単価や戸当たり賃料を意識しながら、階数や角部屋、中住戸といった要素を配慮して賃料を設定し、全住戸の合計賃料が平均で坪1万円になるように調整するわけです。このような調整を図るには、各階の住戸プランが記載された設計図が必要です。全体のなかで収益（家賃）の上がる部分がどれくらいあるのか、収益の上がる場所は何坪で、収益は最終的にいくらになるかを計算します。

厳密な単価の積み上げではなく、マーケティング結果による賃料査定を収入計画に反映させる方法もあります。そのときに、事業収支計画において以下のような2種類のものの見方があります。

- i. 階層別賃料比率を考慮してフロアごとに「面積×単価」を出す方法
- ii. 間取り、設備等から導き出された各部屋の査定賃料から逆算して坪単価を出す方法

収入計画では、家賃保証（サブリース）なのか、空室保証があるのかによって、空室率を何パーセントに想定するのかが決まってきます。また、賃料査定が余裕のある家賃査定（手堅い家賃査定）なのか、強気の賃料査定（チャレンジ価格）をしているのかによっても空室率が変わってきます。

【賃料単価の設定(例)】

3階	11,500	10,200	10,300	12,000
2階	10,500	9,200	9,300	11,000
1階	9,500	8,200	8,300	10,000

(単位：円/坪)

4. 返済計画

総事業費と収入（賃料）の見積数字が出てきたら、次は金融機関への月々の返済計画を考えます。

総事業費が決まれば、自己資金との兼ね合いで、必要な借入金の額も確定します。毎月の返済額は、借入金の額とアパートローンの返済期間、そして借入金利によって決まるので、できるだけ低金利のローンを探しましょう。金利はローンの期間や、固定金利か変動金利かといった借入れ条件によって変わってきます。金利が比較的lowなのは

変動金利ですが、景気などの経済情勢によって日々変わってしまうため、事業計画の段階では正確な金利を確定することはできません。

手堅く固定金利で計算しておくか、変動金利で事業計画を組むにしても、現状が2%だとしたら5年後に1%上がり、さらに10年後にもう1%上がるというように、安全値を考えて高めに設定しておくべきです。

土地オーナーの経済力や保有資産が潤沢な場合は、まず、金融機関から調達可能な借入金額を定め、これに自己資金を加えた金額を総事業費とし、この総事業費の枠内で建築費を決定する方法もあります。

つまり、調達可能な総事業費の枠内で、高級仕様の賃貸住宅を建設するのか、住宅機器や設備を充実させるのか、あるいは規模を追求するのか、などを決めていく方法です。



土地活用には、自己資金の割合が上昇すると、事業の安全性もアップしていくという原理・原則があり、このような方法も成功への近道です。

5. ランニングコスト

いったん賃貸住宅経営を始めると、さまざまなランニングコストがかかってきます。建物の維持管理費、日常の清掃費用、原状回復費用、設備の点検費、メンテナンス費用、共用部分の水道光熱費、長期修繕費用の積み立て、固定資産税や都市計画税などです。もれなく項目を挙げ、しっかりと費用を見ることが大切です。

管理についてはオーナーが自ら行う自主管理という方法もありますが、事業計画の段階で管理専門会社に管理を委託する費用を見込んでおくべきです。一般的には「集金管理」、「滞納保証」、「家賃保証（サブリース）」の3種類の管理システムがあり、それぞれ費用が異なります。どの方法を選択するかはオーナーの賃貸住宅経営に対する姿勢によって変わってきます。

修繕などのメンテナンス費用は、建物の品質によっても大きく変わりますが、惜しんではいけない項目の一つです。修繕や日頃の管理によって、建物の品質をしっかりと維持していれば、長年にわたって収益をもたらす優良物件になる可能性が高まります。

事業計画を立てる際は、このように総事業費は多め、収入（賃料）は控え目、返済（金利）も手堅く、ランニングコストはしっかりと見込んでおくべきです。

とは言え、微妙なサジ加減も大切で、全てにわたってあまりに安全を見過ぎると、どんなに好条件の土地活用でも計算上、事業として成り立たなくなってしまうこともあります。石橋を叩きすぎて渡れないというのは、土地活用をする意味がありませ

ん。土地活用プランナーとしての経験をもとに、リスクとリターンのバランスの取れた適切な計画を立てていくことが求められます。

事業計画は少なくとも 20 年先まで見込んで立てておきます。最初の 20 年を健全経営できれば、建物は老朽化してきても、借入金の返済が進んでいるので、何かあった際に再生の方法を考えられるからです。

土地オーナーも、できれば返済期間が完了するまでの長期事業収支計画を立てておくべきです。もっとも 10 年以上先の経済情勢は、どんな優秀なアナリストでさえ正確には予測できません。30 年前につくった計画通りに現在も事業が推移しているというケースはまずないでしょう。

長期の事業収支計画といってもあくまでも見込みであり、あまり細部にこだわっても仕方ありません。ただ、実際に事業を始める前に、目安として 20 年先、できれば融資を返済し終えるまでのイメージをつかんでおくことは重要です。

実際に事業が始まったら、その長期計画と見比べて現状がどう推移しているのかを定期的にチェックしていくことも土地活用プランナーにとっての大切な使命です。

(1) 日常清掃費用と建物の維持管理費用

建物は建てた瞬間から老朽化との戦いになります。建物のあちこちに汚れや傷みが目立つようになると、入居者の住み方も雑になります。人は清掃の行き届いた建物はきれいに使ってくれるのですが、汚い建物、古びた建物はぞんざいな使い方をするものなのです。

使われ方が乱暴になると、建物の傷みも進み、どんどんみすぼらしくなって、さらに使われ方が雑になるという悪循環を引き起こします。これを防ぐには、日常清掃や修繕費用などのランニングコストをしっかりと見込んでおくことです。

エントランスにチリひとつなれば、誰も紙くずをそこに捨てるようなことはしません。ゴミ置き場がキレイに掃除されていると、みんながきれいに使ってくれます。

反対に捨てられた紙くずをそのままにしていたり、ゴミ置き場にゴミが散らばっていたりすると、入居者のマナーはどんどん低下していきます。やがて清潔好きな人は入居してこなくなり、不良入居者が増えて、建物の荒廃と入居率の低下に悩まされる事態を招くハメになりかねません。

(2) 共用部分の電気や水道代

共用部分の電気や水道代も、必要なコストとして予め見込んでおく必要があります。

たとえば、共用部分の電気代を事業計画に見込まずにいた場合、その料金が「もったいない」からと電気代節約をしがちです。その結果、2本セットになっている共用部分

の蛍光灯から1本ずつ外してしまうケースが良くあります。そうすると建物全体が暗くなり「こんな薄暗い物件には住みたくない」と感じさせ、入居者から敬遠されるのです。コスト削減をすることで空室がいくつも出てしまったら、それによる減収は電気代どころではありません。初めからそのコストを事業計画に盛り込んでおくか、共益費として入居者に負担して貰うか、きちんと決めておくことが必要です。

(3) 原状回復費用

入居者が退去した際には原状回復費用が必要です。経年劣化した内装などを元に戻すための費用です。

通常、「入居者が石膏ボードに穴をあけてしまった」「タバコの火で塩ビシートを焦がしてしまった」「子供がビニールクロスを破ってしまった」というような、入居者の故意または過失による損傷の補修費については入居者の負担となります。これ以外の経年劣化や通常の使用による自然損耗を原状回復する費用はオーナーの負担となるのが原則です。

原状回復費用は新築して数年間は、あまり必要ありません。ただ5年程経つと、クロスの張り替えや水回りのパッキンなどの細かい補修が必要になってきます。

原状回復費用は入居者の回転率によっても変わってきます。頻繁に入居者が変わる場合には費用は高くなりますが、ファミリー向けなど長期の入居者が多い場合、1年あたりになると安くなってきます。物件の入居者特性も考慮して、過不足のない原状回復費用を想定しておきましょう。

(4) メンテナンス費用（維持管理費）

日常使用中で建物の一部が破損した、住宅機器が壊れたといったときに補修する費用です。これは原状回復費用とは別建てで見てください。

メンテナンス費用は、単年度の予算で見込んでおき、税務申告上では実際に補修した費用を経費として計上できます。メンテナンスの費用は、築後5年目から増加する傾向なので、事業収支計画書にもその費用を見込んでおきます。

建物の寿命は、鉄筋コンクリートでは40～50年くらいありますが、設備の寿命は、およそ7～15年程度です。

たとえば、鉄部の塗装工事は竣工から4～6年で必要になります。傷んだ塗装を放置すると、内部までサビが進行してしまうので小まめな塗装で長持ちさせた方が経済的です。蛍光灯など消耗品の交換に始まり、手摺りや建具、エアコン、給湯器等設備の修理、タイルの補修、外壁目地のコーキングの打ち替え、階段滑り止めの交換、給水タンクの塗装やパーツ交換、その他、アンテナやガス管、水道管の補修など多岐にわたります。

す。定期的なチェックや交換、メンテナンスが必要な項目については一覧を作り、洩れのないようチェックリスト表にしておくことで効率的にメンテナンスが実施できます。

もちろん窓が割れた、地震でタイルが剥がれたといった予定外の破損もあるので、若干余裕を持って見積りましょう。

最近の大手ハウスメーカーの建物は、耐久性が向上しメンテナンスフリーと呼ばれるような、維持費用を抑えた建物もあります。良い建物になると、新築から15～20年間、消耗品を除いた細かい修繕費用がほとんど必要ないと言われていています。そうした高品質の建物は、どうしても建築費が高めになりますが、修繕費用を含めて考えるとむしろ経済的な場合すらあります。

外壁が吹きつけなのか、タイル貼りなのかでも、初期費用と修繕費用は全く変わってきます。吹きつけの場合、初期費用は安くても定期的に塗装が必要になってきます。

修繕費用をきちんと見込むと、建築費用についての考え方も変わってきます。事業計画を立てる時点では、建物に費用をかけると初期投資費用がかさみ、事業の採算が悪化するように感じますが、高品質の建物は維持費用が安くなるので、長い目で見るとかえって事業収支が良好なケースが多いのです。

毎年のメンテナンス費用をどの程度見込むかの目安については、おおむね次のとおりです。

【メンテナンス費用（年間）の目安】

築年数	建築費割合	費用の目安
築2年未満	0.0%	0円
築2年～5年未満	0.2%	30～40万円
築5年～10年未満	0.3%	50～60万円
築10年～15年未満	0.5%	80～100万円
築15年～20年未満	0.5%	〃
築20年以上	0.5%	〃

※建築物の規模により変動します。

(5) 大規模修繕工事の費用

アパート・マンションの建物や各種設備が正常に機能するためには、日常的なメンテナンスだけでなく、劣化を防止するための定期的な修繕工事が必要です。適切な時期に大規模修繕工事を実施していないと、建物や設備の機能を回復させることが難しくなり、定期修繕工事を実行している場合に比べて費用もかかるからです。

次の長期修繕計画表は、修繕工事が必要になる箇所の工事項目に合わせて、それぞれの修繕の必要周期を長期間にわたってスケジュール表にしたものです。



修繕項目は建築、設備、その他に分けて表示し、修繕周期を組み立ててあります。この周期は、各種データや耐用年数をもとに割り出したもので、竣工時の性能まで回復させるための修繕工事の時期を基準にしています。

SAMPLE

【長期的な修繕項目と修繕周期】

項目		周期（年）	備考
塗装 ・ 外壁	<input type="checkbox"/> 鋼製手すり・鉄部塗替	4～6	風雨の吹き付け状況、道路状況・日照状況による
	<input type="checkbox"/> 外壁塗替	10～15	吹付塗装（下地補修含む）風雨の吹き付け状況、道路状況・日照状況による
	<input type="checkbox"/> 外壁タイル修繕	12～15	点検の上、部分補修またはタイル張り替え
防水	<input type="checkbox"/> PC外壁目地防水取替	10～15	ウレタン、コーキング取替のみ
	<input type="checkbox"/> バルコニー床防水	10～15	目地塗膜防水は別途
	<input type="checkbox"/> PC屋根線防水	10～15	床全面急硬性弾性樹脂モルタル塗
その他	<input type="checkbox"/> ノンスリップ取替	10～15	使用状況による
	<input type="checkbox"/> 集合郵便受箱の取替	10～15	ステンレス製が望ましい
給水	<input type="checkbox"/> FRP製水槽内面ライニング	15～	メンテナンス状況による
	<input type="checkbox"/> 給水ポンプ修理	10～15	機械の質、使用状況による（予備も含む）
	<input type="checkbox"/> 屋内給水管取替	15～20	品質向上のため差がある（地中配管及び共用管も点検）
汚水	<input type="checkbox"/> 汚水ポンプ修理	5～8	建物の設計状況・メンテナンス状況による
	<input type="checkbox"/> 汚水処理場・機械装置修理	5～8	建物の設計状況・メンテナンス状況による
	<input type="checkbox"/> 台所排水管取替	10～15	使用状況による、品質向上のため差がある
	<input type="checkbox"/> 浴室・洗面所排水管取替	20～	使用状況による、品質向上のため差がある
ガス	<input type="checkbox"/> 屋外ガス管取替（共用）	20～	建物の設計状況・メンテナンス状況による
	<input type="checkbox"/> 屋内ガス管取替（専用）	20～	建物の設計状況・メンテナンス状況による
消火 警報	<input type="checkbox"/> 消火ポンプ取替	5～	高層の場合
	<input type="checkbox"/> 屋内消火栓、配管取替	30～	”
	<input type="checkbox"/> 警報設備取替	25～	”
屋内	<input type="checkbox"/> 照明器具（共用灯）取替	10～15	白熱灯、蛍光灯設備の取替・使用状況による
	<input type="checkbox"/> 開閉器取替	25～	主開閉器、共用灯分電盤の取替・使用状況による
屋外	<input type="checkbox"/> 開閉器取替	15～	引込開閉器屋外灯分電盤の取替・使用状況による
	<input type="checkbox"/> 照明器具（屋外灯）取替	10～	蛍光灯水銀灯の取替・使用状況による
	<input type="checkbox"/> 制御盤取替	20～	給水、汚水施設の動力盤の取替・使用状況による

※建物の施工状況・各種素材や施工精度などにより補修の時期は変動します。

まず、建物の竣工後4～6年で最初に行う必要が出てくるのが、鉄部の塗装工事です。塗装面は太陽の紫外線や雨水の影響で傷みやすく、放置すると内部までサビが進行します。

竣工後10～15年くらいを経過すると、外壁の補修は足場を組まなければならないこともあり、場合によっては大がかりな工事が必要となります。バルコニーの防水工事や手摺りの塗装工事、屋上防水工事も同じ時期に行うところもあります。

それぞれの建物に合わせた長期修繕計画書をつくり、適時実行することが大切です。修繕時期は固定的に考えるのではなく、現状に合わせて随時見直しが必要ですが、長期修繕計画書は建物オーナーの資産を末永く維持するための基本方針と言えます。

大規模修繕は木造の場合も鉄筋コンクリートの場合も、15年が一つの節目となります。ついつい「まだいいや」と後回しにしがちですが、「来年やろう」と言いながら気がつくと20年以上経ってしまった、といったケースがよくあるのが現実です。

事業計画の中では、1年間に建築費の1%程度を家賃収入の中から積み立てておき、大規模修繕工事の予備費用としてとっておきます。ただし、積み立ては税務上の経費になりませんので注意が必要です。大規模修繕工事にかかった費用は、資産として計上し、毎年、減価償却費として税務上の処理をしていきます。

修繕すべきときに実施しておかないと、老朽化が進んで、対処できない事態になってしまうことも考えられます。むしろ「まだ早いかな」と思うぐらいのタイミングで実施するのがちょうどいいと覚えておきましょう。

先手先手の修繕計画は、手遅れとなった場合より5年、10年も建物が長持ちすることになります。建物が長持ちすることによる事業利益は莫大なものです。

仮に、建築費1億円の建物で、月に100万円の家賃収入があったとします。そして15年目に実施する予定だった大規模修繕に、建築費の1割、1,000万円が必要になったとします。この長期修繕によって建物の寿命が良好な状態で10年延びるとしたら、どれだけ収入が違ってくるか考えてみましょう。月に100万円ということは、1年で1,200万円の家賃収入になります。10年では1億2,000万円ですから、1,000万円の修繕費用を惜しむことで、みすみす1億2,000万円の機会損失になってしまうのです。

(6) 植栽の維持管理

植栽は建物を引き立てるための大事なポイントです。逆に、手入れが行き届いていない植栽は、建物を貧相に見せてしまう恐れすらあります。

よくマンションなどで、雑草が伸び放題になっている植栽を見かけます。芝生はところどころ剥げて土が見え、草の中にはゴミが捨てられていたり……。そんなマンションはイメージが悪くなり、空室が出てしまうのは避けられません。

良好な植栽を維持するには、年に最低2回は造園業者による手入れが必要です。また造園業者は日常の雑草取りなどは行わないので、別途費用を払って人に頼むか、あるいはオーナー自身できちんと手入れしなくてはなりません。日常清掃と同様に植栽の手入れも、予めしっかり予算を立てて見込んでおかななくてはなりません。最初に見込んでおかないと、後から気がついて「費用がもったいない」と放置してしまいがちです。それが空室リスクにつながることは言うまでもありません。

このように、外構のメンテナンス計画もとても大事です。修繕費用も含め、建物のイメージの維持に必要なコストとして事業計画できちんと見込んでおかななくてはなりません。計画的な維持管理が、20年後、30年後の建物価値に大きな差を生むのです。

2 事業収支計画書のレベル分類

事業収支計画書は、レベルごとに大きく3種類に分けられます。レベル1が一目で分かる単年度の簡易事業収支計画書、レベル2が30年の事業収支を簡潔に1枚にまとめた計画書、レベル3は空室率や賃料の改定、修繕計画を取り込み、シミュレーションをした詳細な事業収支計画書の3つです。

1. 【レベル1】単年度の簡易事業収支計画書

単年度の簡易事業収支計画書では、まず、「事業計画」として、土地活用を実施する土地の概要を簡潔に記載します。ここに記載するものは下記のとおりです。

- ①所在地や最寄駅、法令上の制限、建築計画
- ②建築計画や賃貸住戸の戸数、竣工時期
- ③募集条件としての賃料の単価表
- ④利回り

「年間収支計画」として、家賃収入から維持管理費などのランニングコストを見込み、返済額を差し引いて、月にいくらの「差引利益」があるかを見ます。この段階では所得税などは計算に入っていません。簡易事業収支計画書では空室率などを見込まないのが一般的です。

利回りには、単純に収入を事業費で割ったもの（表面利回り）と、収入から支出を引いた「差引利益」を事業費で割ったもの（実質利回り）があります。

レベル1の段階での想定賃料は、空室率や経年変化による賃料の下落、経年劣化によるメンテナンス費の増加などを見込んでいないので、手堅く安全な賃料としておくことが大切です。

ここでは、「山田一郎氏が所有する駅前土地の賃貸マンション建設」をモデルに事業収支計画書を検討していきます。山田一郎氏のプロフィールや所有土地についてはテキスト第4編「税務編」を参照ください。

事業収支計画書の賃料は月額賃料を1万円/坪としています。

※借入金の金利は3%、返済期間は30年、元利均等返済としています。

何枚にもわたる複雑な計算書を見せられても、全体を理解できる土地オーナーは少なく、かえって混乱してしまうこともあります。その点、簡易事業収支計画書は、一日で事業の概要と収支計画が分かるので、最初に提示する資料として最適です。

建築会社の営業マンも、まずこうした簡易事業収支計画書をつくり、それを土地オーナーに見せて、「賃貸住宅経営を始めませんか？」と奨めます。簡易事業収支計画書と配置図、立面図を見ながら、土地オーナーが土地活用事業を行うかどうかの、最初の判断材料にして貰うのです。

ところで、建築会社の営業マンの目的は、賃貸用の建物を建設することです。そのため、できるだけ事業に乗り気になってもらえるようなプレゼン資料を作成します。数字には大なり小なり手心が加えられている可能性が高いと言えます。

事業収支計画の基礎となる総事業費や収入、金利、ランニングコストなどの数字は、実際に事業を始めなければ確定できません。ある程度の幅をもって見込まざるを得ないのです。



建設会社が提示する簡易事業収支計画書を、土地オーナーが鵜呑みにするのは危険です。

したがって、簡易事業収支計画はあくまで事業の成否の目安を検証するための概算資料となります。簡易事業収支計画からさらに踏み込んで、具体的な建築費、賃料査定、プラン、金利、空室率等をシミュレーションしたレベル3クラスの長期事業収支計画書の検討が重要となってきます。

土地オーナーが事業を実施するかどうかの決断をする場合にも、レベル1やレベル2の収支計画書を元に判断することはリスクが高いため、必ずレベル3の長期事業収支計画書を検証する必要があります。

また、簡易事業収支計画書を作成せず、いきなりレベル3の長期の詳細事業収支計画書からプレゼンテーションを開始する建設会社やハウスメーカーの営業マンもいます。

土地活用プランナーが簡易な事業収支計画書を作成する場合は、その裏付け資料として、①賃料設定の根拠となるマーケティング資料、②事業費の内訳、③管理費や諸経費の内訳を準備して、土地オーナーの質問に答えられるようにしておかなければなりません。

【山田一郎氏の駅前土地の単年度の簡易事業収支計画書（レベル1）】

所在地	東京都世田谷区桜新町2丁目	
最寄駅	東急田園都市線桜新町駅徒歩2分	
用途地域	商業地域	
建ぺい率	80%	
容積率	400%	
敷地面積	166㎡	(50坪)
建築面積	132㎡	(39坪)
施工床面積	825㎡	(249坪)
延床面積	742㎡	(224坪)
容積対象面積	660㎡	(199坪)
専有面積	600㎡	(181坪)
構造・規模	RC造6階建	
戸数	20戸	(@25㎡/戸)
1階店舗	100㎡	(30坪)
工期	9か月	

【募集条件】

店舗	20 千円/坪 (月)
住宅 (1K)	10 千円/坪 (月)

【年間収支計画】

事業費	建設工事費	198,000 千円
	(延床単価	900 千円/坪)
	設計・監理料 (5%)	9,900 千円
	その他	22,100 千円
小計①		230,000 千円
借入金		220,000 千円
自己資金		10,000 千円
収入	住宅賃料	18,000 千円
	店舗賃料	7,200 千円
小計②		25,200 千円
支出	借入金返済	11,140 千円
	管理費	990 千円
	(住宅収入の5.5%)	
	諸経費	3,300 千円
小計③		15,430 千円
収支④=②-③		9,770 千円
表面利回り=②÷①		10.96 %
実質利回り=④÷①		4.25 %

2. 【レベル2】長期の簡易事業収支計画書

金融機関に対し、30年間にわたる事業収支計画書を1枚にまとめて提出することがあります。また、土地オーナーへの説明資料として活用することもあります。これが、レベル2の長期の簡易事業収支計画書です。

数字の内容は、単年度の簡易事業収支計画書と同じですが、借入金の返済額や金融機関から借り入れている金額の残額の推移がわかります。

土地活用プランナーとして、このような事業収支計画書を分析するときには次のようなポイントを押さえておかなければなりません。

(1) 収入金額

収入は一定となっていて、レベル1と同じ金額です。空室率や賃料低下のリスクを織り込んだ手堅い賃料設定かを検証する必要があることは、レベル1の単年度の簡易事業収支計画書と同様です。

(2) 借入金返済

返済金額が30年間一定なので、固定金利ということがわかります。その金利を見ると、年利で3%となっています。土地活用プランナーや土地オーナーも、金融機関に打診して、この条件で融資が受けられるかどうかを確認する必要があります。

(3) 管理・修繕費

管理・修繕費の金額が一定となっている場合、注意が必要です。建物は、通常おおむね5年経過後から修繕費が増加していきます。また、15年経過を目途に大規模修繕工事も必要になります。土地活用プランナーは、修繕費を年次に合わせて増加させるなどのシミュレーションを行って、この収支計画書の実現性を検証してみる必要があります。また、管理費や修繕費の内容についても詳細に内訳を検討することが大事です。

(4) 手取金額

収入から返済金と管理・修繕費を控除した、土地オーナーの手元に残る金額です。土地活用プランナーは将来の空室状況や経費の増加などのリスクを織り込んで検証し、手取金額がマイナスになるような事態に陥ることがないかを検討してみます。

【山田一郎氏の駅前土地の長期の簡易事業収支計画書（レベル2）】

【30年間の事業収支計画書】

(単位：千円)

年度	収入金額	借入金返済	うち元金 返済分	金利	管理・ 修繕費	手取金額	手取累計	借入残高
1	25,200	11,140	4,591	3%	4,290	9,770	9,770	215,409
2	25,200	11,140	4,734	3%	4,290	9,770	19,540	210,675
3	25,200	11,140	4,878	3%	4,290	9,770	29,310	205,797
4	25,200	11,140	5,023	3%	4,290	9,770	39,080	200,774
5	25,200	11,140	5,178	3%	4,290	9,770	48,850	195,596
6	25,200	11,140	5,337	3%	4,290	9,770	58,620	190,259
7	25,200	11,140	5,497	3%	4,290	9,770	68,390	184,762
8	25,200	11,140	5,665	3%	4,290	9,770	78,160	179,097
9	25,200	11,140	5,837	3%	4,290	9,770	87,930	173,260
10	25,200	11,140	6,015	3%	4,290	9,770	97,700	167,245
11	25,200	11,140	6,198	3%	4,290	9,770	107,470	161,047
12	25,200	11,140	6,388	3%	4,290	9,770	117,240	154,659
13	25,200	11,140	6,581	3%	4,290	9,770	127,010	148,078
14	25,200	11,140	6,781	3%	4,290	9,770	136,780	141,297
15	25,200	11,140	6,986	3%	4,290	9,770	146,550	134,311
16	25,200	11,140	7,200	3%	4,290	9,770	156,320	127,111
17	25,200	11,140	7,419	3%	4,290	9,770	166,090	119,692
18	25,200	11,140	7,644	3%	4,290	9,770	175,860	112,048
19	25,200	11,140	7,876	3%	4,290	9,770	185,630	104,172
20	25,200	11,140	8,116	3%	4,290	9,770	195,400	96,056
21	25,200	11,140	8,364	3%	4,290	9,770	205,170	87,692
22	25,200	11,140	8,617	3%	4,290	9,770	214,940	79,075
23	25,200	11,140	8,879	3%	4,290	9,770	224,710	70,196
24	25,200	11,140	9,149	3%	4,290	9,770	234,480	61,047
25	25,200	11,140	9,431	3%	4,290	9,770	244,250	51,616
26	25,200	11,140	9,715	3%	4,290	9,770	254,020	41,901
27	25,200	11,140	10,010	3%	4,290	9,770	263,790	31,891
28	25,200	11,140	10,314	3%	4,290	9,770	273,560	21,577
29	25,200	11,140	10,629	3%	4,290	9,770	283,330	10,948
30	25,200	11,140	10,951	3%	4,290	9,770	293,100	0
合計	756,000	334,200	220,003		128,700	293,100		

(5) 手取累計

手取金額の計算をしてみます。レベル2の長期の簡易事業収支計画書を見ると、15年目で、手取累計金額が、借入残高を超過しています。したがって、計画通りに事業が進むなら、15年目に借入金を一括返済することができることになります。

もちろん、これは手取金額が適正であればという話ですが、(4)の検証結果によっては大きく変化します。

(6) 借入残高

30年の収支計画書では、毎年一定額を返済しているので、借入残高は減少していきます。借入金がいくら残っているのかを睨みながら、一括返済も検討しておきます。

3. 【レベル3】長期の詳細事業収支計画書

いままで見てきた事業収支計画書は、キャッシュフローが中心となっていて、手元にいくらお金が残るのかという内容でした。レベル3の長期の詳細事業収支計画書では、キャッシュフローの計算とともに、実際の税務申告と同じような事業収支計算書も作成します。

これは、税務上は金融機関への返済金について元本返済金は経費と認めないとか、現実の金銭支出としては発生しない減価償却費を税法にしたがって計算して経費に算入するという、キャッシュフローとは異なる計算をしなければならないからです。

(1) 支払利息

レベル2の長期の簡易事業収支計画書では、銀行への返済金を計算しましたが、この返済金は、①元本返済金と②支払利息に分けることができます。そして、税務上は、元本返済額は経費とはなりません。借りたものを返すのだから経費とはならないのです。一方、②の支払利息は賃貸事業に伴う経費として認められます。

(2) 減価償却

賃貸用の建物は年月の経過とともに価値が減少していきます。減価償却とは、この価値の減少分を計算して、経費として計上することです。

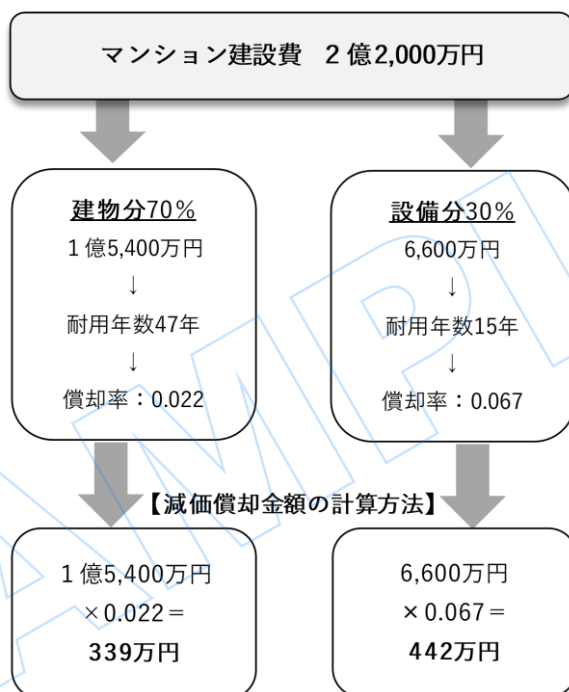
計算方法は、たとえば、マンションの建設費を2億2,000万円とすると、おおむね建設費の70%が建物分になります。そして、建設費の30%が設備分となります。

鉄筋コンクリート造のマンションの耐用年数は47年と定められているので、償却率は $1/47=0.02127\dots$ となりますが、国税庁では償却率を0.022と定めています。

また、電気・ガス・給排水施設等の建物附属設備の耐用年数は15年と決められており、償却率は0.067と定めています。

建設費を、7：3の割合で建物と設備に区分して、それぞれに償却率を乗じると毎年の減価償却金額を算出することができます。この計算方法を定額法といい、一般的に採用されている方法です。

【賃貸マンションの減価償却】



【主な法定耐用年数と償却率（定額法）】

区分	耐用年数	償却率
鉄筋コンクリート造	47年	0.022
鉄骨造	34年	0.030
軽量鉄骨造	27年	0.038
木造	22年	0.046
付帯設備（電気・ガス・給排水等）	15年	0.067
エレベーター	17年	0.059
消火設備	8年	0.125