

不動産 コンサルティングとは



テーマ

本編では、まず、不動産コンサルティング業務の概要、
不動産コンサルティングに係る基本的な報酬の考え方、
不動産コンサルティング業務の種類と各種類の流れ、
弁護士・税理士等の法定資格士業務との関係、
不動産特定共同事業法など関連制度との関係を学びます。

事業・実務編



テーマ

本編では、具体的な不動産コンサルティング実務を学習します。

不動産コンサルティングには様々な業務分野・領域がありますが、第1章から第6章までは、不動産コンサルティングの代表例ともいえる土地有効活用に関する企画提案型コンサルティングを想定して、「初動段階」から「企画提案書の作成」に至る各段階で必要となる事項の概要や、実務的なポイント・留意点などを説明しています。第7章から第10章では、事業手法の代表例として、事業受託方式、等価交換、権利調整(固定資産の交換、貸宅地の整理)、定期借地権・定期借家を取り上げています。第11章テナント計画、第12章賃貸管理は、それ自体が不動産コンサルティングの業務分野の一つであるとともに、賃貸事業で重要な役割を果たす業務であり、賃貸事業の企画提案を行う場合などにおいても必要な知識です。第13章から第18章は、最近の不動産コンサルティングでは不可欠となってきている分野の知識を学習します。具体的には、不動産の証券化、不動産投資分析、既存建物に関するコンサルティング、相続対策実務、CRE戦略、不動産M&Aです。いずれも、不動産の売却や取得、活用に係るコンサルティング業務を行ううえでも、不動産取引に関連する一歩進んだ知識としても必要不可欠であり、その基礎を十分に理解してください。

第1章

不動産コンサルティングの
初動段階

Keyword

- 相談受付の初動段階では、依頼者の権限や資産状況、依頼の動機・目的や背景を把握することが重要である。
- 「見積書」の作成にあたっては、依頼事項との整合性を確認し、依頼者との間で企画提案書等の成果物のイメージを共有化するとともに、成果物提出等のスケジュールを確認しておくことに留意する。
- 「業務委託契約書」には、「その他これに付随する一切の事項」等の曖昧な表現は避け具体的な業務の内容・範囲を記載し、報酬の額、専門資格士等への別途費用の有無、成果物提出期限のほか、契約解除に関する規定等も記載するべきである。

1. 相談受付

実例 P.3

(1) 相談者の権限

不動産コンサルティング業務は、依頼者の要請に従って適切なアドバイスを行うものであるが、相談者が必ずしも対象不動産の処分や利用について権限を有している者とは限らない。例えば、子供が親の不動産の有効活用の相談に来るとか、複数の相続人の内の一人から相談を受けるといった相談者と実権者とが異なる場合には、お互いが、どのような関係にあるのかを確認した上で、直接権限を有する者の意向を確認することが望ましい。しかしながら、相談者の中には、実権者に納得してもらうための材料として、企画提案を求めているなど様々な事情もあり、相談者との信頼関係に基づき、特に問題がないと判断される場合には、相談者から企画提案書作成の業務を受託し、その企画提案の内容に基づき、事業実施の際のコンサルティングを依頼された段階で、実権者に直接確認するという対応でもかまわない。

(2) 依頼者の資産状況・所得水準・手元資金等

売買仲介を依頼された場合と異なり、依頼された物件のみではなく、依頼者の所有する資産状況や借入金の額、さらには現在の所得水準や手元資金の状況など、依頼者の全ての情報を把握しないと的確なコンサルティングができない。ヒアリングで確認した情報によって、企画提案の内容も当然違ってくるのである。

(3) 依頼の動機・目的と背景

相談受付の段階では、依頼者の相談内容もあいまいなことが多い。したがって、相談受付の際には、依頼者から、依頼の動機や目的、さらにはその背景を詳しく確認して、依頼の内容を明確にしておく必要がある。このときのポイントは、依頼者の求めている目的を具体的に把握することである。

(4) 物件概要

依頼者から相談があった場合、対象地について、少なくとも次の項目を聴取する。

これらの項目は、対象地の物理的な概要を把握するためだけではなく、次章の「調査」で述べる仮説の設定を行なうためのラフプランの作成、コンサルティングが可能な物件かどうかの判定、依頼者に対するコンサルティングの作業概要や方向性の説明と事前了解等のためにも必要なものである。

- ・対象地の所在
- ・対象地の形状
- ・対象地の面積
- ・対象地の前面道路との高低差及び前面道路幅員
- ・対象地の権利関係、利用現況

2. 見積書

(1) 概要調査

A. 調査の目的

ここでの調査は、第2章「調査」における物件や市場の詳細な調査と異なり、見積書作成を目的としたものである。

- a. 依頼者から聴取した事項の確認
- b. 調査・分析・企画の難易度の判定
- c. 企画提案書作成のために要する作業量の見積り
- d. 依頼者の相談に沿った不動産コンサルティングが可能かどうかの判断

B. 依頼者の要望の確認

上記の調査を進める中で、対象地における適正な事業のイメージの他、作業量（上記c）や難易度（上記b）についてある程度感触を把握でき次第、要望を聴取し、次の事項等を確認する。

- a. 事業計画の形態・種類（賃貸マンション2種類と賃貸事務所1種類など）
- b. 資料・図面の種類・精度・数量
- c. 等価交換等の事業手法の検討の有無
- d. 作業内容及び作業量
- e. 企画提案の前提条件（測量、近隣、許認可、資金調達計画など）
- f. 提案期限等のスケジュール

第6章

企画提案書

Keyword

- 「企画提案書」は、一定の書式や記載すべき事項に決まりはないが、依頼者との間で締結した業務委託契約の合意内容を満たしている必要があるほか、報酬を受け取るに足る付加価値のある成果物となっていないといけない。
- 企画提案書は依頼者に適切な判断をさせるためのものであり、不確定要素をどのように想定したのか(前提条件)、事業リスクはどこにあるのか、そのリスクが事業収支にどのように影響するのかななどを提案書に明記する必要がある。

1. 諸作業を集大成した成果物「企画提案書」

(1) 企画提案書の位置付け

企画提案書は、企画提案型コンサルティングにおける、三つの要件の3番目「成果物の書面化」を満たすものであるが、依頼者にとっては、「報酬を支払うに足る付加価値のある成果物になっているか」が最大の関心であり、一方、コンサルティング受託者にとっても、「報酬を受け取るに足る付加価値のある成果物になっているかどうか」が求められる。

必要かつ十分な調査と分析に基づいて専門知識、経験を駆使し、依頼者に満足される企画提案書を作成しなければならない。

さらに、提案する事業計画の形態・種類、資料・図面の種類・精度・数量及び作業内容・提案事項等が、依頼者との間で締結した業務委託契約の合意内容を満たしていることが必要である。

なお、書面で企画提案する際、その呼び方として「企画書」「計画書」「事業企画書」「提案書」等、様々な呼称があるが、本書では、「企画提案書」で統一している。

(2) 企画提案書作成のポイント

A. 分かりやすい企画提案書にする

- a. 不動産、税務、法律等の専門用語を多用せず、極力、平易な表現を心掛ける
- b. 文章だけでなく、表や図、写真など視覚に訴える表現も積極的に取り入れる
- c. 検討を重ね、整理した言葉で、適度な分量でまとめる
- d. 製本や表紙の材質など提案書の内容にふさわしい体裁を整え、文字の大きさや言葉遣いなど表現面にも気を配る

B. 問題点をはっきりさせる

企画提案の段階では、通常、不確定な要素が多い。例えば、

- ・地積、境界等の確定未了
- ・金融機関などの抵当権者の意向調整
- ・借地人、借家人など他の利害関係人との調整
- ・建築する建物の正確なボリュームや有効率（レントブル比）
- ・建築工事費などプロジェクトに係る様々な費用の内訳
- ・傾斜地や軟弱地盤での敷地造成費
- ・事業資金の実際の調達方法
- ・完成後の建物管理に係る諸費用

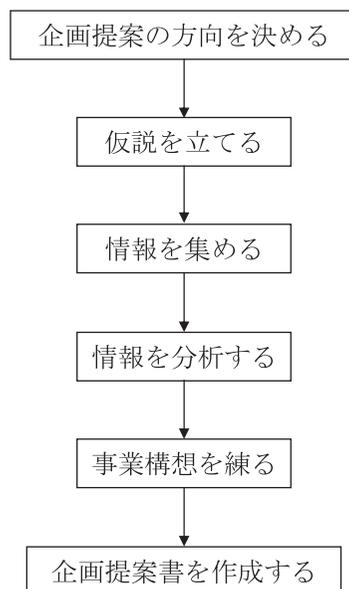
このような不確定な要素については、コンサルティングを行う者の知識や経験を駆使して、誤差が少なくなるよう工夫することとなるが、企画提案の段階で不確定要素としてどんな事項があり、それが事業収支にどのような影響を与えるのか等について、企画提案書に明記する。

C. 依頼者がリスクについて判断できるように作成する

リスクをどう見るかは最終的には依頼者が判断するものであり、依頼者自身がこの判断を下せるような企画提案書でなければならない。この場合、単にリスクをいくつか取り上げて、依頼者にその判断をゆだねるのではなく、依頼者自身で判断を下せるように、想定されるリスクの範囲なり幅をできるだけ狭めて、依頼者に具体的なリスクが分かってもらえるように企画提案することが大切である。

(3) 企画提案書作成の具体的な手順

<作成の手順>



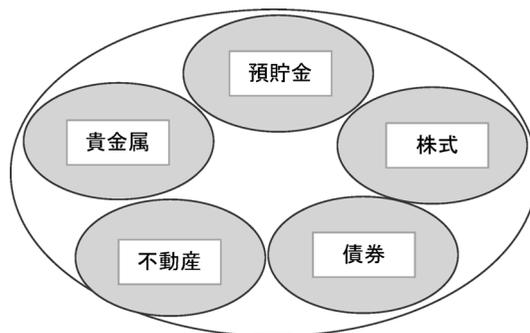
第14章 不動産投資分析

Keyword

- 不動産投資判断をするためには、キャッシュ・フローの分析が重要であり、将来の純収益をより精緻に把握することが的確な投資判断につながる。
- 不動産投資の利回りは、ひとことで「利回り」と言っても「粗利回り」「純利回り」等いくつかの指標がある。また、「純利回り」にも、運営純収益（NOI）に対する利回り（NOI利回り）もあれば、純収益（NCF）に対する利回り（NCF利回り）もある。今求めている利回りが、どの段階の収益の総投資額に対する割合なのかを理解したうえで投資分析を行うことが重要である。
- 投資分析の判断として、大きく「直接還元法」と「DCF法」がある。投資分析や不動産評価の実務ではどちらもよく使われる手法であるので、よく理解することが必要である。

1. 基本的な投資手法

手元資金を預貯金、株式、債券、不動産、貴金属等様々な資産の中からいずれに投資・運用するかは問題である。もともと「折りかばん、書類入れ」等を意味するポートフォリオは、金融の世界においては「資産構成」を指す。自らの保有資産全体を単一資産のみで運用するのではなく、目的に合わせた適切な割合で株式、債券、不動産等複数の資産を組み合わせることで、リスクを軽減し、利益の極大化を図ることができる。これがポートフォリオ運用である。



2. 不動産ポートフォリオ

資産全体のポートフォリオのうち、不動産についてもどのような不動産に投資するかというのは重要な投資判断である。例えば、Jリートの場合、投資家（投資主、金融機関等）から集めた資金をどのような投資方針で運用するかを投資法人規約で定めるだけでなく、資産運用会

社の内規でも定められ、ホームページ等開示資料で公表している。投資家としては、その投資方針を見ながら投資口の購入、見送り等の判断を行っている。不動産のポートフォリオとしては、以下の切り口が考えられる。

- (1) どの用途（オフィス、住宅、商業施設、物流施設、ホテル、ヘルスケア施設等）のいずれに投資するか（特定の用途に特化するか、複数の用途を組み合わせるか等）
- (2) どの地域に投資するか（全国への分散か、ある特定の地域に特化した投資か等）
- (3) 物件あたりの投資規模（例えばオフィスであればAクラス以上の大規模・大型ビルに特化するか、中堅・中小規模の事務所を中心とするか、すべての規模を組み合わせるか等）
- (4) 賃貸中の物件のみで安定的な運用を目指すか、土地からの開発案件等も含めて高いリターンを求める運用を目指すか

不動産ポートフォリオは、いつ、どのような地域に、どのような不動産に、どのくらいの規模で、という総合的な判断のもと投資し、収益性や価値の向上を目指すものである。

投資信託等の運用では、「アクティブ運用」「パッシブ運用」という用語が登場する。何に対してアクティブか、パッシブかということになるが、例えば、株式運用であれば、日経平均や東証株価指数（TOPIX）といったベンチマーク（基準となる指標）を上回る運用成果を目指すのがアクティブ運用であり、ベンチマークと連動した運用成果を目指すのがパッシブ運用である。仮に不動産ポートフォリオの中でアクティブ運用・パッシブ運用という手法を考えるとすれば、例えば、パッシブ運用は、オフィスビルや賃貸マンションにおける周辺の市場動向に合わせた運用と説明できよう。賃料や空室率等を周辺の平均的水準で運用できれば、市場での期待に近い純収益が得られることになる。

一方、アクティブ運用は、文字通り行動的、積極的という運用スタイルなので、例えば通常のオフィスにサービス機能を付加して賃貸し、周辺の相場家賃よりも高水準を狙う運営による不動産運用が考えられる。アクティブ運用はパッシブ運用よりも高いリターンが得られる可能性があるが、リターンとリスクは表裏一体でもあり、運用会社の運用の巧拙にも左右され、自ら選択した投資がパッシブ運用を下回る結果になることもあり得る。

どちらの運用スタイルが好ましいということはないが、ポートフォリオがどのような運用スタイルであるかは理解しておくべきである。

3. DCF法について

(1) DCF法とは

今、手の上にある80円を将来のキャッシュフロー100円にするのが期待利回り、将来得られる100円のキャッシュフローを現在価値80円に割り引くのが割引率。このように、期待利回りと割引率は同じ率になる。投資判断に割引率の考え方を取り入れたのがDCF法

第15章

既存建物に関するコンサルティング

Keyword

- 築古物件の課題としては、①老朽化・陳腐化等による市場競争力の低下、②キャッシュフローの悪化、③相続対策上の課題の3つがある。
- 築古物件の課題の具体的な解決策としては、①建替え、②リノベーション、③コンバージョン、④資産組み換え等の方法があるが、各対応策のメリット、留意点について十分に理解することが必要である。
- 4つの方法のうちどの対応策を選択するかは、建物の状態、立地環境、資産全体のバランス、事業採算性、所有者の状況等に応じて個別に判断する必要がある。

はじめに

土地オーナーの多くは、すでにアパートや賃貸マンション、貸しビルなどの賃貸物件を所有している。その中には、築15年を超えるような賃貸物件（以下、「築古物件」という。）が含まれていることも多いのではないだろうか。

築古物件では、立地や建物の状況にもよるが、一般的には地域内での競争力が低下し、空室率の増加や賃料の下落など、賃貸経営上の課題を抱えることが多い。そうした場合には、従来行ってきたような通常の原状回復や維持補修だけでは、経営上の課題を根本的に解決することは難しい。築古物件には、やはり、抜本的な対策が必要なのである。

ここでは、築古物件、すなわち築15年超の賃貸物件を所有している賃貸オーナーに対して、どのようなコンサルティングを行えばいいのかという観点から、築古物件の抱える課題と、その抜本的な解決策について取り上げたい。

1. いま、築古物件が注目される背景

築古物件の抱える課題とその解決策に入る前に、まず、今、築古物件が注目される背景を明らかにしておきたい。

① 新設住宅着工数の減少傾向と既存住宅ストックの増加

図1は、昭和50年以降の利用関係別の新設住宅着工戸数の推移を表したものである。これをみると、新設住宅着工戸数は、平成2年の170万7千戸をピークに徐々に減少傾向にあり、令和元年には90万5千戸となっている。そして、人口減少時代を迎え、将来的には

50万戸～60万戸程度にまで減少していくものと予測されている。

その一方で、既存住宅については、年間新設戸数が160万戸を超えていたバブル期の昭和62年～平成2年築の住宅は築30年前後となり、年間140万戸余りであった平成3年～9年の住宅も、築20年を超えている。直近の住宅・土地統計調査が行われた平成30年現在で、15年以内に建設された住宅総数は約1,600万戸で、これは、全国の住宅総数6,240万7千戸の約25.6%に過ぎない。つまり、全国の住宅の約4分の3は築15年を超えており、いわゆる築古住宅が、既存ストックの大半を占める状況となっている。

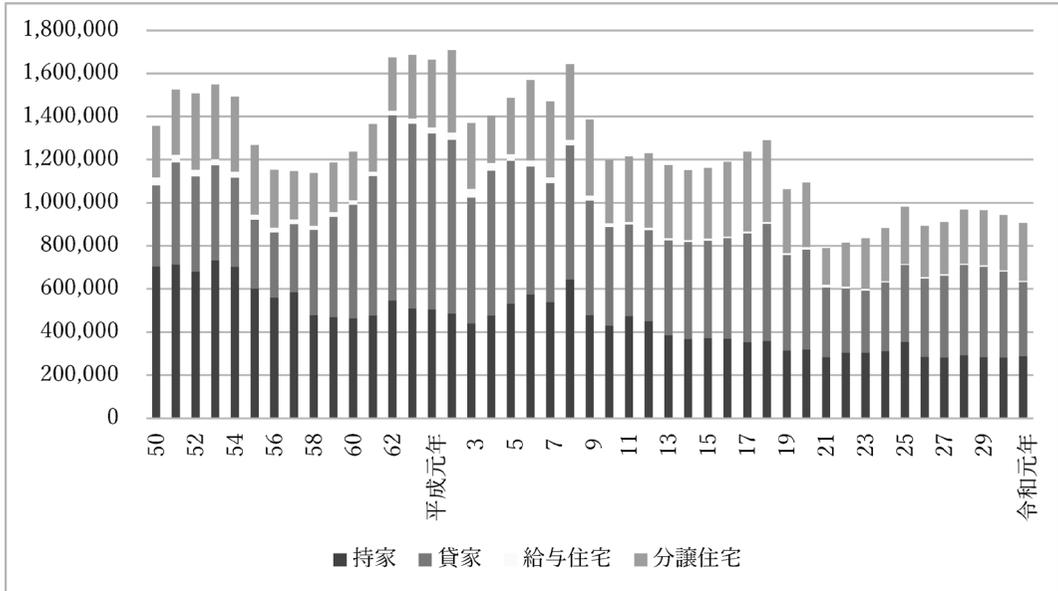


図1 利用関係別新設住宅着工戸数の推移 (国土交通省「住宅着工統計」より作成)

次に、既存住宅の現状を見てみよう。図2は、平成30年住宅・土地統計調査による1958年から2018年までの全国の総住宅数と総世帯数の推移を表したものである。これを見ると、2018年時点での総住宅数は6,240万7千戸で、総世帯数5,400万1千世帯を大きく上回っている。この総住宅数を令和元年の新設住宅着工戸数90万5千戸で割ると、住宅ストックは新設住宅戸数の69倍にあたる。

このように、新設住宅着工戸数が長期的に減少していく中で、その70倍近い住宅ストック数が存在することは、わが国の住宅産業や不動産業が、新築中心の産業構造からストック中心の産業構造に転換せざるを得ないことを表している。不動産に係る専門家にとっても、今後は、土地や新築建物だけでなく、既存建物に係るコンサルティング能力が問われる時代になることは間違いのない事実である。なお、このことは、住宅市場に限らず、オフィスや商業施設、工場、倉庫など、あらゆる分野において、既存建物に係るコンサルティング能力が求められるようになるはずである。

第16章

相続対策実務のポイント

Keyword

- 不動産コンサルティングの中で相続が重視されるのは、不動産相続が親族間の争いや納税資金不足などを生じやすいからである。その理由は、金融資産相続であれば分割しやすく納税資金不足にならないため、親族間においてもスムーズに継承しやすいが、不動産の場合は、分割しにくいという、納税資金にも影響を与えるためだ。
- 不動産の相続対策にあたっては、相談者の家庭の事情、親族構成、財産構成、将来の生活設計など、様々な要素を理解するためのヒアリング技術が重要で、いかに生活権、経営権、財産権を上手に次の世代へ引き継いでいくかが最大のポイントとなる。
- 不動産の相続対策におけるリスクマネジメントとしては、争族（分割など）、資金（納税など）、税務（節税など）の三つをクリアすることが必要である。「争族」は、分割と民事信託が一つの鍵となり、「資金」は債務の返済方法と相続税の支払い手段、及び生活権の確保がポイントになる。また、「相続税」に関しては評価減や贈与、寄付などが税対策の中心である。
- 不動産を相続対策として事前に他の財産や他の不動産に組み換えることで、争族の防止や相続税の評価減、さらには、納税資金を生みやすくすることができる。
- 生前の財産管理ニーズへの対応として、任意後見、民事信託、プライベート・カンパニーなどの新しいツールの活用が期待されている。

1. 不動産相続における10の切り口

不動産相続に対しては、時代の変革期を踏まえて次の10の切り口を理解して取り組んでいく必要がある。

(1) 老々相続

日本の高齢化率（総人口に占める65歳以上の高齢者の割合）は、2013年（平成25年）には25%を超え、既に超高齢社会に突入している（詳細はテキスト第3分冊「経済・金融編」第8章「人口減少と超高齢社会での不動産経済」参照）。さらに、65歳以上の高齢者だけの平均年齢をとっても毎年上昇傾向にあり、被相続人の相続発生時の年齢が高くなっている。したがって、相続人である配偶者や子供の年齢も高くなってくる。

これらは、一般的に老々相続と呼ばれ、相続人の一人となる配偶者は、圧倒的に高齢の女性が多くなる。高齢女性の相続については、財産の承継の問題だけでなく、その後の生活保障の意味合いが強くなり、相続とファイナンシャルプランニングを一体で捉えておかないとではない。

さらに、高齢のため次の相続が近くなり、連続して相続が発生する可能性も高まってくる。したがって、単に2次相続対策だけではなく、孫などの直系卑属も含めた3次、4次相続ま

で見込んだ対策を考えておかなければならない。

(2) 相続人である高齢女性

高齢社会がさらに進展すると、高齢者に占める女性の割合はさらに高くなる（現在でも65歳以上だけを見ると男女比は2：3）。つまり、男性が遺した相続財産を、女性が今後の自らの人生設計でどう役立てていくかということが今後の重要なテーマとなる。

また、相続人である高齢女性は、自らの生活基盤を確保するという側面の一方で、子供や孫への贈与に関する意識も高いといわれ、2次・3次対策を上手に行うことで経済的に社会に好影響を与える可能性がある。

(3) 高齢者の核家族化

高齢者の独り住まいや夫婦だけといった核家族化が進展している。つまり、次の世代の相続人らと別の生活をしているのである。そのため、被相続人の財産構成や財産状況等についてのコミュニケーション不足が生じやすくなる。

さらに、年齢とともに記憶も薄れてくるため、被相続人と相続人の間だけでなく相続人同士の間でも理解度の濃淡が生じることになる。その結果、相続で最も重要な事前の検証（リスクマネジメント）が不足する傾向となっている。家族信託などの民事信託の採用や成年後見人制度の活用などを含めた、相続における「前始末」と「後始末」を考えておかななくてはならない。

(4) 相続財産は不動産

日本の個人の富（純金融資産＋不動産）の65～70%近くは高齢者世帯が保有しているといわれている。さらに、相続財産のうち、不動産の占める割合は65%程度を占めている（不動産を時価で評価する）。金融資産が少なく不動産が多くあるという世帯では、納税資金が潤沢にあるわけではなく相続税の納付に困難を生じさせてくる。

一方、相続税のかからない世帯では、相続財産のうち資産価値の大きいものは自宅のみというケースも多く、不動産の割合がより高くなっている。一つの不動産しかないケースでは、相続財産の分割に関してもめ事の原因にもなりかねない。一人で生活していた母親の自宅の相続を兄弟が争うケースなどは、日常的に起こりうるのである。

(5) 再婚数の上昇と離婚数の上昇

現在の日本では、四組の結婚に対して一組は、いずれか一方、もしくは両者が再婚者である。その中でも子連れ結婚が増えており、相続が発生した場合、連れ子の取扱いをどうするかなど問題が複雑化してきている。さらに、妻の連れ子が2次相続人になると、血縁のない者に財産が移動するなど感情の問題も絡む。このため、相続対策において先を見据える戦略はより重要になる（ちなみに、三組の結婚の間に一組が離婚しているのが最近の実情である）。

今後は、こうしたケースにおける財産分与等についての提案なども必要になってくる。特に高齢者同士の再婚数が増えており、上記のような相続人に大きな影響を与える問題も生じ