

【新連載】

不動産活用の実践ドキュメント

なぜ、このビル企画は初年度から黒字を見込めるのか (1)

～ 不動産所有者の視点から見る不動産活用と不動産相続 ～

塩見 哲

ダンコンサルティング株式会社代表取締役／税理士
経営戦略コンサルタント／建築企画プロデューサー

【しおみ・さとし】1972年より公認会計士事務所ではコンサルティング業務等に従事。76年ダン総合コンサルティング事務所設立（税理士登録）。86年ダンコンサルティング(株)設立、代表取締役就任。複数企業の社外取締役にも就任している。

20年程前、公認 不動産コンサルティングマスター（当時は不動産コンサルティング技能登録者）向けの「専門教育」のテーマを考えてほしいという依頼を受けました。今後は専門的で、かつ、時代に合った新しい知識や情報を提供することが不動産コンサルティング業務の発展につながるため「専門教育」の講座を開設したいということです。

コンサルティングを行うためには市場性が必要になります。そこで、今後の時代の流れを鑑み、「不動産活用」と「不動産相続」に関するテーマを提案しました。この2つは、これからの不動産コンサルティング業務の二本柱になると考えていたからです。バブル崩壊までの日本の不動産業界は、人口急増の時代背景から 需要 > 供給 の社会が続いていました。そのため、売買実務と売買に関する仲介業が主流を占めていたのです。

筆者は、オイルショック後の1976年から中小企業の再建や再生という仕事に携わっていました。再建をする中小企業には、古くから所有している不動産を抱えているケースも多く、あまり上手に活用されているとはいえませんでした。活用されていないというのは、その不動産の時価に適した活用法がされていなかったということです。

企業を活性化させるためには、戦略的な投資に対して効率的な収益をあげる仕組みを考えていかななくてはなりません。最近は普通に言われ出している総資産経常利益率（ROA）を意識した経営スタイルを確立している中小企業は、当時ほとんどなかったのです。

ROAを考える場合に、企業はバランスシートの総

資産がベースとなりますが、不動産の場合は、土地等や建物等の時価がベースとなります。要するに、この不動産は本来どれだけの収益を稼ぐことができるのかの基準を作り、その基準を下回っている活用法は、収益以外の大きな理由（土地所有者の戦略や方向性など）がない限り、徹底的に見直す必要があるとして再生手法を考えていくように提案をしていました。

同時に、立地面から見て収益性に限界がある場合は、さらに分解して検討していきます。売却することで資金化を図り、借入債務を減少させることで収益力を高めるべきか、他の投資によって企業全体の価値を高めるかなどをシミュレーションしていくわけです。まさに経営再生の手法を、不動産の再生に置き換えて活用法を生みだしていました。

こうした業務を数多くこなすことで、不動産の活かし方には図表（次ページ）の不動産活用ロジックツリーのような様々な対応法があるとして、「土地活用入門」とか「土地活用ケーススタディ」などとして出版物にまとめていったのです。

不動産活用ロジックツリーには大きな意味があります。図表の左側には不動産オーナーが存在します。あくまでも、不動産オーナーが「何のために」不動産を活用して、「どのようになりたいのか」という未来像を掲げることが重要なのです。その不動産オーナーに寄り添って不動産の専門家が相談に乗り、提案やシミュレーションを行い、具体的にその事業を実行していくためのサポートを行うという一つの道程がロジックツリーなのです。

その結果、一般社団法人金融財政事情研究会やダイ