

Excelでできる

不動産投資 「資産管理」の すべて

The Complete Guide for
"Asset Management"
in Real Estate Investment
with Excel

玉川陽介

Yosuke Tamagawa

- 本書は情報の提供のみを目的としています。最終的な投資の意思決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。本書に記載されているサービスやソフトウェア、また特典としてダウンロードしたExcelシートやツールの実行などによって万一損害等が発生した場合でも、筆者および技術評論社は一切の責任を負いません。あらかじめご了承ください。
- Microsoft Windows、Microsoft Office Excelは、Microsoft Corporationの商標または登録商標です。Mac OSは、米国およびほかの国々で登録されたApple Inc.の商標です。本文中に™、®マークなどは特に明記しておりません。
- 本書の内容は執筆時点における情報であり、予告なく内容が変更されることがあります。

まえがき

筆者は10年前に不動産を買い始め、現在では100億円を超える資産を運用するに至りました。また、その過程で70社ほどの金融機関と話をしてきました。

その結論は、「不動産投資は、不動産そのものよりも金融機関との関係性が重要である」——そのようにまとめられます。

長期保有の賃貸業として成長するためには、いかに金融機関からの信頼を得るかが鍵となります。

しかし、現実には多くの入門者が数億円までの規模で頭打ちとなっています。購入意欲はあっても金融機関の支援を得られず、買い進むことができていません。

その一方で、市況の悪いなかでも拡大している賃貸業者も少なからず存在します。

両者の違いはどこから生まれるのでしょうか。

じつは、賃貸業も一定規模を超えてくると、多額の運用を任せられる体制になっているのかを金融機関から問われます。

優れた取引先と認めてもらうことが大口融資を可能にしているわけです。

借りるというよりは、複数の金融機関から資金の預託先として適切と認められ、協賛や投資を集める感覚が近いでしょう。

では、金融機関から優良先と認められるには、どのような要素が必要でしょうか。筆者の経験上、次の4つに集約されます。

- 金融機関の仕組みと融資審査に対する理解
- 融資を意識した財務開示
- 税務や会計についての専門知識
- 効率よく資産や物件を管理する運用能力

これらのテーマを解説するため、本書には土地や建物の話は出てきません。不動産投資の中上級者に向けて、融資や運用技術の解説を中心に据えています。

賃貸資産購入後の運用局面に必要な知識は、これらの内容でほぼすべてといっていいでしょう。本書では、不動産投資における資産運用のすべてを解説します。

じつは、これらの要素は今まで筆者が機密としてきた数々の知識と技術の集合体であり、本書は筆者の運用実務のすべてを公開しているのに近い内容となっています。

また、本書の特典としている「財務資料Excelシート」は、筆者が長らく現場で使用し、全国の金融機関に提出して改善を続けているものです。

「当支店の取引先のなかで最も資料がよくできている」（複数の信金）、「REITよりもよく開示している」（経済系の新聞記者）と評価されることも多くあります。

多くの金融機関が認める、最もよくできた財務資料のひな形を読者の皆さんの資産管理にも役立ててください。融資では資料が秀逸であること自体が付加価値となり得ます。

本書の解説と「財務資料Excelシート」を組み合わせれば、REIT級の規模といえる300億円までは資産を管理できるはずです。本書を賃貸経営の1つの見本として活用いただければ幸いです。

序章 「資産管理」のすべてを紐解く

資産管理に必要な5つの要素 18

1. 融資の仕組みを理解する 18
2. 税と会計の専門性を身につける 19
3. 金融機関に評価される開示資料作成 20
4. 先進的な取り組みで管理能力の高さを証明する 21
5. 自身の資産への理解を深める 22

1 「融資の仕組み」編

1-1 金融機関の基本理解 24

- 不動産に貸したい金融機関 24
- 不動産に貸せない金融庁 26
- 不良債権と引当金 28
- 貸出金の担保別内訳 30
- 信用金庫と信用組合の違い 32
- 信金信組の出資金 33

1-2 融資審査の流れ 34

- 融資審査の形式に従う重要性 34
- 融資実務フローチャート 35

1-3 入口の議論 40

- 営業エリア 40
- 法人の活動実態 41
- 過去の実績による評価 42
- 金融機関側の受入体制 43

不動産業の判定基準	45
実質的支配者と株主	45
資金の出どころ	46
資金使途	46
融資金額の上限	49
定性面の評価	50

1-4 債務者格付け 52

債務者区分	52
債務償還年数	53
金融庁による旧金融検査	54
金融検査マニュアル廃止後	55

1-5 不動産購入資金 56

一棟収益物件の担保評価	56
区分収益物件の担保評価	58
カバーとアンカバー	58
貸出金表面利回り	60
共同担保設定	61
返済原資	62

1-6 融資期間 64

耐用年数の考え方	64
耐用年数超過に対する規制	65
外部鑑定と認証	66
融資期間延長と貸出条件緩和債権	67
超長期融資と不動産バブル	68
借入期間と返済ピッチ	68

1-7 金利 70

変動金利と固定金利	70
短プラと長プラ	72

金利スワップ 73
元利均等と元金均等 73
アップフロントと解約ペナルティ 74

1-8 高度な不動産融資契約 77

リコースとノンリコース 77
借り換えによる融資額増加 78
コベナント付きストラクチャード融資 80
シンジケートローン 84
融資条件ヒアリングシートを作る 86

1-9 運転修繕資金 89

運転資金の必要性 89
運転資金のメニュー 90
修繕資金 92
抵当権と根抵当権 93

1-10 ノンバンク融資 95

ノンバンク保証 95
リース会社の支払委託契約 95

1-11 公的融資 97

信用保証協会保証の利用 97
信用保証協会の仕組み 97
日本政策金融公庫 99
資本性劣後ローン 100
元金返済猶予型融資 102

1-12 賃貸業における長期資金計画 103

賃貸業の成長モデル 103
賃貸資産の選定 103
融資条件の調整 108

運転資金の調達	110
新規金融機関の開拓	111
残債を減らす	112
売却と再レバレッジ効果	113
融資審査ロジックの分析	114

2 「IT活用」編

2-1 チームでの情報共有 116

レッドマインのすすめ	116
FAXソフトを活用	121

2-2 社内事務の効率化 122

自然言語解析で紙書類を仕分ける	122
ネットバンキング端末の仮想化	124

2-3 経理処理の自動化 126

入出金管理の自動化設計	126
賃貸売上を会計ソフトへ自動入力	128
支出処理の自動化	130
修繕履歴の自動作成	134

2-4 賃貸資産へのIoT導入 139

築古物件をオートロック化する	139
----------------	-----

Column 賃貸業における規模のメリット 145

大規模化のメリット	145
大規模化後の課題	148

3 「税知識」編

3-1 減価償却の要点 150

賃貸業における減価償却の要点 150

減価償却の理解 151

建物償却と土地の非償却 152

建物CAPEXの減価償却 154

3-2 法人税等の要点 155

賃貸業における法人税等 10の要点 158

法人税率の計算 158

事業税調整の計算 167

3-3 消費税の概要 169

賃貸業における消費税 18の要点 169

国家財政と消費税 171

消費税のパススルー納税と特例 172

還付と損金計上の違い 174

3-4 消費税の要点 175

免税事業者 175

課税事業者と還付 176

課税事業者ステータスの変更時期 177

課税売上と非課税売上 177

個別対応方式と一括比例配分方式 178

課税売上割合と還付率 180

不還付損の計上 181

消費税の還付計算例 181

雑損失と繰延消費税 186

不還付消費税フローチャート 187

賃貸資産購入と消費税還付	188
資産取得による原則課税継続の縛り	190
住居用建物への高額なCAPEX	191
住居物件の3年以内売却	191
課税売上割合が著しく変動したときの調整	192
インボイス制度	193

3-5 賃貸資産の売買時における税 194

賃貸資産購入時の消費税計算	194
賃貸資産売却時の利益計算	198
税計算の前提条件と細則	201

3-6 グループ法人税制の要点 203

賃貸業におけるグループ法人税制	203
グループ内での物件売買	204
グループ子会社間での資金移動	205
グループ法人税制のデメリット	206

4 「試算表作成」編

4-1 損益計算書の作成 210

税務会計と管理会計を統合する	210
損益計算書の勘定科目	214
売上を細分化して実態把握	215
雑収入の内訳理解	217
販売管理費の勘定科目	220
営業外費用と雑損失	222
損益計算書の仕上げポイント	224
NOIの計算	226
スプレッドの計算	227

DSCRの計算 228

4-2 貸借対照表の作成 229

貸借対照表の勘定科目 229

預金と借入金 229

償却資産と繰延消費税 233

未収入金と未払金 235

消費税と法人税等 237

仮払金と仮受金 238

預り金 238

貸借対照表の仕上げポイント 240

4-3 グループ間取引の計上 243

グループ間取引の計上方法 243

グループ連結の試算表 245

4-4 試算表作成のタイミング 246

決算期はいつにすべきか 246

3カ月ごとに作成する 246

4-5 個人資産の開示 247

個人の収入 247

個人の資産 248

5 「財務資料作成」編

5-1 財務資料の全体像 250

特典・財務資料Excelのダウンロード 250

財務資料の全体像とリレーション 250

5-2 グループ概要の説明 255

法人と関係個人の一覧 255

5-3 グループ連結の財務諸表 259

グループ連結財務諸表の要点 259

グループ連結B/S 260

グループ連結P/L 261

グループ連結C/F 264

5-4 借入一覧と集計 266

借入一覧 266

借入金の整合性検証 276

借入金集計 277

5-5 減価償却一覧と集計 282

減価償却内訳表の要点 282

減価償却内訳表 284

減価償却表 288

5-6 賃料一覧と集計 291

賃料内訳表の要点 291

賃料内訳表 296

賃料集計表 301

5-7 BM費用の集計 313

BM費用集計表 313

BM費用明細 313

5-8 筆一覧と固定資産税 319

土地建物の筆一覧 319

5-9 一般設定 324

- settings シート 324
- 名称マスタ 324
- 基本設定 326
- 整合性ベリファイ 328

5-10 物件情報の設定 330

- 賃貸資産の入力 330
- 物件設定 330
- 物件概要 331
- 主たる借入 331
- 借入返済 334
- 評価額 337
- 収益指標（参考値） 337
- 賃貸設定 338
- 印刷欄外 339

5-11 物件一覧の自動生成 341

- 物件一覧 341
- 既存集計値の転記項目 344
- 収益指標参考値（年換算） 347
- 売却済み物件の管理 355

5-12 借入金の長期分析 356

- 複数融資を合成して試算 356
- ローンアグリゲーション Excel シートの使い方 356
- 返済額の推移を分析 358
- 将来時点での解散価値を分析 360

5-13 補足説明資料 363

- 財務資料を解説する補足資料 363

補足説明資料の形式	363
財務説明はプレゼンの場	367

6 「Excel データ分析」編

6-1 財務データ作成の5原則 370

1. データインテグリティ 370
2. 集計値のブレイクダウンを確認できる 371
3. データベースの発想で作る 371
4. Once-Only 372
5. 時系列で記録する 372

6-2 データリストの作り方 373

- データの作り方 373
- データリストの設計 374
- データ入力の作法 379
- レイアウト 381

6-3 ピボットテーブルによる集計 385

- ピボットテーブルの活用 385
- ピボットテーブルの要点 385

6-4 関数によるデータ集計 390

- ピボット関数 390
- 集計表のレイアウト設計 391
- 関数で集計表を作る 391
- Excel関数を使いこなす 393

6-5 論理的な整合性の確認 394

- ベリファイして確認 394
- 閲覧者の環境に合わせる 396

序章 「資産管理」のすべてを紐解く

資産管理で必要な5つの要素

1. 融資の仕組みを理解する

賃貸資産を取得して成長を続けるには、金融機関からの融資が不可欠であることは説明するまでもありません。

では、金融機関はどのような案件に対してならば不動産融資を出すのでしょうか。

金融機関は、独自の目利きで信頼できる先を見極めて自由に貸すわけではありません。賃貸業に限ればそういえます。

金融機関の融資審査フローのなかで、貸してよいとされている先に、貸せる額を、定められた期間で貸すに過ぎないのです。

そのため、「気に入った不動産を購入したい」「物件を修繕したい」「資金需要があるから金融機関に融資を申し込みたい」では、融資を得ることができません。

まずは融資の基本ルールを理解し、また金融機関により異なる得意メニューを知る必要があります。

その上で、融資枠に当てはまる案件を用意して申込をする必要があります。

もちろん、担当者や支店長の後押しがあれば強いのは間違いありませんが、それよりも審査ルールは厳格です。的の場所が分からずにやみくもに矢を放っても当たりません。

私たちの都合で相談を始める前に、**金融機関の考え方は投資家や民間企業の常識とは大きく異なることを知り、彼らを理解することが必要**です。慣れてくれば、金融機関のディスクロージャーを見るだけで不動産購入資

金と運転資金のどちらを相談すべきなのかも分かるようになります。➡
P.30

2. 税と会計の専門性を身につける

本書では、賃貸業に特化した税務会計の解説にも力を入れています。

金融機関との折衝では、自社の試算表を見ながら収入、経費などを説明できることは当然に必要です。

そのため、**本書では試算表の勘定科目を賃貸業仕様にカスタマイズしており、それを見れば収入と経費の内訳がひと目で分かるように作成しています。**

税務面では、法人税、事業税、消費税、減価償却など多くの経営者が税理士に計算を頼る部分についても、自ら判断できるスキルを身につけましょう。

本書を最後まで読み進めれば、物件購入時の試算はもちろん、物件売却時に発生する利益やキャッシュフローも自分で計算できるようになります。

社長以外に分かる人がいない「ひとり経営」は小規模企業の脆弱性ともいえますが、社長がすべてを網羅的に理解していて専門知識を有することは強みともなります。

また、近年では税法改正の影響により賃貸業における消費税の重要性が増しています。

本書では、物件購入時の消費税還付、売却時の消費税支払を計算する方法を解説します。➡P.194

複雑といわれる消費税も、Excelを用いて自ら計算すれば、予期せぬ税支払や還付の見逃しを回避できます。

本書の税務解説は、賃貸業に特化しているため必要な知識だけを学べること、法律家が条文を引用してするものとは異なり、計算式と実例を用いてExcelユーザーが理解しやすいように配慮している点が特徴です。

本書を社内教育の教科書とすれば、財務と税金を理解した上で金融機関とやりとりできる担当者が育つはずです。

3. 金融機関に評価される開示資料作成

本書では、**ダウンロード特典として「財務資料Excelシート」**を提供しており、ご自身の資産運用の範囲内において実務での商用利用も可能です。

さて、融資の申込に際して本書の特典のような財務資料を自作する意味はどこにあるのでしょうか。

それは、決算書だけでは保有物件の一覧、入居率、修繕履歴など賃貸業に特有の情報が伝わらないためです。

一言でいえば、税理士が作成した決算書を送るだけでは不十分だからです。

本書の「**財務資料Excelシート**」は、全国の金融機関で必要とされた開示事項の最大公約数を網羅的に盛り込んでおり、財務開示の課題に適切に対応します。そのため、これをひな形として利用すれば金融機関に財務資料の不足を指摘されることはないはずです。

不足のない資料は、問い合わせ削減による効率化にもなります。決算資料への質問を避けるためにも不足のない開示を心がけましょう。

さて、金融機関の営業は証券や不動産の営業とは異なります。監督官庁の保護のもとに保守的な受入体制であることがほとんどです。

そのため複雑な財務内容を簡潔にまとめたり、稟議にそのまま使える資料を提供するなど、貸しやすい取引先になる必要があるといえます。➡ P.252

本書の財務資料は、情報を伝えるのみならず、金融機関を魅了する秀逸な資料となることをゴールとしています。

開示資料の秀逸さから自社に興味を持ってもらうこと、その緻密さから人柄を伝えること、対面プレゼンでは運営体制に感動してもらえること、ひいては取引したい先になることを目指します。

4. 先進的な取り組みで管理能力の高さを証明する

金融機関の担当者から見ると、不動産賃貸業はどこも同じに見えるでしょう。物件の立地と資力に依存する枯れた産業という先入観から入ることになるはずですが。

しかし、その横並びのなかでも運用能力の高さを訴求して優良先の地位を確立することはできるはずですが。

- プロジェクト管理システムによる物件状況の一元的な把握
- 賃貸書類の全文検索システム
- 請求書のEDI（Electronic Data Interchange）連携による経理自動化
- 物件設備のIT化やIoT（Internet of Things）機器の導入

これらはアイデアとしては知っていても、使いこなしている賃貸業者は少数です。

それ以前に、修繕費用の集計、借入金の長期分析などデータ活用も道半ばかもしれません。→P.134

高度なデータ管理は物件売却の際にも役立ちます。たとえば長期の管理記録が残っていたり、修繕履歴が整然とリスト化されていれば買主への訴求力もあるでしょう。

本書では、このようなITを駆使した管理手法を日々の業務に導入できるように事例と要点を紹介します。

ITによるデータ管理は大企業では当然のことですが、中小の賃貸業ではまだ少ないのが実情です。先進的な同業が少ない業界ゆえ、先進的であることには意味があるでしょう。

IT活用による資産管理は効率化だけでなく、金融機関に対して運用能力の訴求にもつながります。

5. 自身の資産への理解を深める

ビジネス・インテリジェンス（BI）の考え方により状況を数値で理解することの重要性は、賃貸業に限ったことではありません。

保有ポートフォリオの特性を自らが適切に把握することは最も重要です。しかし、賃貸業の収益性や資産内容は決算書を見てもよく分からないでしょう。

- 利益とキャッシュフローを賃貸資産別に把握
- 空室率、空室損額
- 年間の純資産増加額
- 粗利益（Net Operating Income）
- 解散価値

これらの賃貸業の生命線ともいえる指標は決算書には出てこないため、**自らデータを集計・分析する必要があります。**

これらについても本書では網羅的に解説しており、作成する「財務資料 Excelシート」は自社のBIポータルとなるはずです。

1

「融資の仕組み」編

不動産賃貸業における金融機関や融資の大切さは言及するまでもありません。

金融機関から融資を得て事業を拡大するには何が必要でしょうか。

それには、金融機関や融資の仕組みを理解することが不可欠といえます。金融庁の規制、審査の流れ、評価ロジック、融資ストラクチャーを十分に理解し、そこから逆算して融資枠に当てはまる申込をしなければなりません。

本編では、筆者が70を超える金融機関と対話することにより会得した融資の仕組みと流れを体系化して説明します。

不動産に貸したい金融機関

はじめに、不動産賃貸業とは不可分ともいえる融資や金融機関について理解しましょう。銀行、信用金庫、信用組合いずれも不動産は主要な貸出先です。

信金中央金庫 地域・中小企業研究所の「全国信用金庫概況・統計(2021年度)」によると、**東京地区の信用金庫では、広義の不動産貸出(不動産業、貸家業、個人の住宅ローン)残高は5割以上にも達します(図1-1)。**

投資用不動産の購入資金だけに限っても融資全体の4割以上と考えられ、他業種への貸出額と比較しても圧倒的な首位貸出先です。

「信金は地域の商店に小口資金を融資するもの。その積み重ねで地域経済を支えている」ように思われがちですが、実際は**小さな信金でも億単位の不動産融資が主要な融資商品**です。「当支店の取引先の半分は不動産業者」(信金支店長) というのも都心では珍しい分布ではないでしょう。

信金は、富裕な地主、中小企業オーナー、そして不動産業者向けプライベートバンキングのような側面も少なくありません。

信金の顧客には商店街の小さなお店の高齢経営者も多くいますが、その多くは賃貸資産を保有しているはずです。駅前にある昭和風情の青果店が令和に至るまで盛業中なのはそのためでしょう。

地銀でも、不動産業+個人(主に住宅ローン)への貸出残高は融資全体の45%に達しており、不動産と金融機関は不可分の関係であることが分かります(出典:全国地方銀行協会 地方銀行貸出の業種別内訳(四半期)2021年12月)。

図 1-1 東京地区の信用金庫における貸出先分布

2022年3月末

先数	残高(単位:百万円)			業種別
		設備資金	運転資金	
29,733	1,094,524	209,857	884,667	製造業
1,219	52,899	15,003	37,896	食料
1,238	29,815	5,308	24,507	繊維
874	18,850	3,248	15,602	木材・木製品
780	31,070	7,640	23,430	パルプ・紙
3,950	140,811	25,160	115,651	印刷
422	24,016	4,213	19,803	化学
23	925	107	818	石油・石炭
287	27,796	5,259	22,537	窯業・土石
376	18,893	5,052	13,841	鉄鋼
280	13,105	1,232	11,873	非鉄金属
4,793	180,361	41,648	138,713	金属製品
4,035	167,926	32,644	135,282	はん用・生産用・業務用機械
2,166	91,326	14,883	76,443	電気機械
684	31,823	5,547	26,276	輸送用機械
8,606	264,765	42,773	221,992	その他の製造業
149	2,737	1,466	1,271	農業、林業
2	18	2	16	漁業
8	265	13	252	鉱業、採石業、砂利採取業
45,420	1,317,599	256,298	1,061,301	建設業
240	20,652	16,207	4,445	電気・ガス・熱供給・水道業
9,677	264,245	19,891	244,354	情報通信業
184	3,828	494	3,334	通信業
6,474	312,358	80,039	232,319	運輸業、郵便業
20,418	876,432	111,834	764,598	卸売業
21,002	515,227	118,688	396,539	小売業
862	256,790	19,070	237,720	金融業、保険業
31	100,354	2,038	98,316	銀行業、協同組織金融業
27	81,431	9,357	72,074	金融商品取引業、商品先物取引業
666	11,455	4,464	6,991	保険業
86	48,540	828	47,712	貸金業、クレジットカード業等非預金信用機関
61,182	5,941,024	4,973,946	967,078	不動産業
3	9,995	9,995	0	不動産流動化等を目的とするSPC
25,733	1,790,448	1,711,861	78,587	個人による貸家業
688	43,111	8,889	34,222	物品賃貸業
11,350	252,403	53,144	199,259	学術研究、専門・技術サービス業
537	77,718	54,951	22,767	宿泊業
21,387	344,452	90,075	254,377	飲食業
11,215	237,104	56,567	180,537	生活関連サービス業、娯楽業
2,318	95,238	58,503	36,735	教育、学習支援業
8,506	302,502	144,073	158,429	医療・福祉
6,114	214,349	100,475	113,874	医療・保健衛生
24,529	622,383	188,419	433,964	その他のサービス
494	44,010	26,840	17,170	各種団体
275,702	12,577,498	6,462,417	6,115,081	[企業向け貸出計]
66	52,260	16,266	35,994	地方公共団体
58	46,075	13,455	32,620	都道府県・市町村
272,539	2,875,890	2,457,903	417,987	個人(住宅・消費・納税資金等)
5	501	286	215	海外円借款、国内店名義現地貸
548,307	15,505,648	8,936,586	6,569,062	合計

出典：信金中央金庫 地域・中小企業研究所「全国信用金庫概況・統計(2021年度)」

地域金融機関も、多数の小口融資で事務コストを増やすより大口の融資を好みます。そこで、保証協会付き融資や住宅ローンなどの規格商品だけでなく、プロパーの不動産ローンを出したいわけです。

「不動産融資は担保も取れるし、貸倒率も低い。ならば商店の小口運転資金よりもロットの大きい不動産にまとめて貸し出したい」（融資担当者）というのが営業現場の本音でしょう（図1-2）。

図 1-2 地方銀行の業種別貸倒率

業種/時期	2021/03	2021/06	2021/09	2021/12	2022/03
製造業	1.28%	1.30%	1.35%	1.38%	1.40%
建設業	1.09%	1.12%	1.19%	1.28%	1.34%
卸売業	1.49%	1.56%	1.58%	1.58%	1.58%
小売業	1.47%	1.43%	1.50%	1.56%	1.63%
不動産業	0.44%	0.44%	0.50%	0.48%	0.48%
サービス業	1.64%	1.73%	1.94%	2.05%	2.05%
その他	1.14%	1.19%	1.57%	1.38%	1.53%
全業種	1.25%	1.29%	1.39%	1.45%	1.48%

全国地方銀行協会「CRITS 実績デフォルト率」より筆者作成。

図は直近データのみを引用しているが、同資料の2016/03～2021/12の6年間で筆者が集計したところ、不動産賃貸業の貸倒率は全体平均の1.40%に対して0.48%であり長期でも低率だった。

それにもかかわらず、実際には**不動産融資は断られることのほうが多いのが現実です。特に低自己資金を前提とした融資は簡単ではありません。**

この矛盾を理解するには、昭和のバブル崩壊に端を発した牽制機能が働いていることを知る必要があります。

不動産に貸せない金融庁

数ある業種のなかで不動産業は特殊な貸出先であることを理解する必要があります。

製造業などへの融資は、将来利益を先取りして今使うことを目的とした融資ですが、**不動産担保融資は資産購入への融資です。この融資と地価上昇には高い相関があるのはいうまでもありません。**

地価上昇が過熱すると何が問題となるのでしょうか。融資の現場ではいまだに昭和バブル期の昔話が持ち出されることがあります。

かつて金融機関は不動産業に貸しすぎて土地バブルを引き起こし、その処理は反社会的勢力なども絡み遅々として進まなかったため、「失われた30年（Lost Decades）」といわれる景気低迷期を招きました。

その反省の精神は現代にも脈々と受け継がれており、いまだに当局から厳しく監視されているというわけです。

不動産業への融資は金融庁の監査・指導の主な対象です。そのさじ加減で融資が出る時期、出ない時期が明確に分かれます。

たとえば、日本銀行の金融システムレポートによれば「不動産業向け貸出の対GDP比率」は2018年以降は過熱気味と判定されています。

免許をもとにした認可事業である**金融機関は半官半民の面もあり、日銀や金融庁の方針と対立するのはタブー**です。そのため当局の方針に従い、現在でも金融各社は不動産業向けの融資残高を増やせないと読み解くべきでしょう。

融資が旺盛な局面では、集めた預金をどれだけ融資に回して経済活性化に貢献しているかの指標である預貸率が論じられ、抑止局面では不動産業に対する貸出比率の偏りが議論になることがよくあります。

金融機関からすれば「金融庁の指導もあり、不動産業への過度な偏重は避けたい。だからといって大口の不動産貸出を伸ばさないと既存の返済が進んで残高が減ってしまう」（信金）という事情もあります。

つまり、貸しにくい案件の不動産業は門前払いせざるを得ませんが、貸しやすい案件を持ち込む不動産業はありがたいわけです。

他行が融資を控えているときこそ逆張りでアクセルを踏んでシェアを高めるのが民間の考え方でしょう。

しかし、金融機関が横並び体質である理由として、「他行がやっていないことをやって失敗すると、あとで金融庁から責任を問われるリスクがある」（信金支店長）という声もあり、全体の流れには逆らいにくい環境です。

護送船団方式といわれた昭和の銀行行政の体質は変わっていない点もあり、金融業免許を授けられた者の宿命ともいえます。

不動産市場に対する各者の役割をあえてまとめるならば、次のような分担になっているといえます。

- 日本銀行 → 不動産バブル発生の回避、不動産価格の安定
- 金融庁 → 不良債権発生の抑制、金融機関破綻の防止、銀行合併による効率化の推進
- 金融機関の各支店 → 営業利益確保。融資を推進するアクセル役
- 本店審査部 → 融資リスクの勘案。金融庁指針への適合を監査するブレーキ役

不良債権と引当金

続いて、金融機関の仕組みを理解していきましょう。不動産業に融資を出して返済が滞るとどうなるのでしょうか。

そのようなとき金融機関は、その貸出について不良債権（Non-performing loan）としてディスクロージャー誌などに開示して引当金を積む必要があります。

引当金は、実際に貸倒が確定するまでは会計上の仮想的な損失に過ぎませんが、決算の数値は悪化します。そのため、引当金の計上それ自体が収益の悪化要因になりますが、他行比較で不良債権が多いと、レピュテーション（風評）リスクや金融庁指導の対象となるなど定性的なデメリットも生まれます。

具体例で不良債権を分析してみましょう。

筆者と取引のある信金のディスクロージャーを集計したところ、不良債権の発生率は3%程度と、信金全体の平均よりも高い値でした（図1-3）。

ただし、**不動産担保融資を得意とする信金では保全率が9割近くと高いため、仮に貸倒が発生しても損失は多くないことが特徴的でした。**

日本銀行の統計（貸出約定平均金利の推移 2022年6月）によれば、信金の貸出金利回りは1.4%（加重平均した全体。住宅ローンを含む）ですが、

筆者の借入金利などから推定すると賃貸用不動産への融資は2%前後の高い金利を得られていると考えられます。

これを見ても平常時の不動産融資は低リスク、大口ロット、高い貸出金利回りで、融資したい先であることが分かります。

図 1-3 筆者と取引のある信金信組の不良債権比率など（2019年度）

金融機関	不良債権開示残高比率	保全率	引当率		
金庫1		1.4%	98%		48%
金庫2		1.8%	87%		51%
組合1		1.9%	77%		35%
金庫3		2.4%	91%		87%
金庫4		2.5%	90%		59%
金庫5		2.9%	90%		53%
金庫6		3.3%	84%		44%
金庫7		3.3%	75%		29%
金庫8		3.4%	88%		51%
金庫9		3.8%	79%		19%
金庫10		3.9%	88%		48%
金庫11		4.2%	92%		65%
組合2		5.4%	75%		30%
組合3		5.4%	91%		84%
組合4		8.0%	87%		66%
単純平均		3.6%	86.0%		51.2%

筆者と取引のある信金信組15社のディスクロージャーより筆者作成。

「筆者と取引のある」とは相談のみで口座開設なしを含む。

しかし、不動産担保融資が返済不能に陥ったときに地価が下落していると問題が発生します。担保を処分してもまだ未回収が発生するためです。

賃貸業への融資額は巨額であるため、それに集中すると、貸倒率が上昇した場合、金融機関の財務は急激に悪化することになります。不動産市況が下落していれば担保物件を処分しても金融機関は赤字となります。

このような状況が重なり不動産市場と金融機関が同時に崩壊した事例としては、2009年の米国サブプライム危機が記憶に新しいところです。

一般論としても、融資先の単一業種への偏りは分散の観点から危険といえますが、金融市場と相関の高い業種への集中はさらに危険だといえるでしょう。

金融業免許の面から見ても、国として支援したい製造業など「実業」へ

の融資をおろそかにして、「非実業」である不動産投資への資金供給ばかりをするわけにもいきません。

金融機関の融資先選定は、ミクロの利益追求と、マクロ視点での不良債権リスクや社会的役割との綱引きであることが見て取れます。

貸出金の担保別内訳

金融機関のディスクロージャーには、不良債権以外にも借り手から見て重要な統計情報が掲載されています。「貸出金の担保別内訳」を確認してみましょう。

信金信組では担保別内訳は図1-4のような要素で構成されており、金融機関がどのような融資を得意しているかを確認できます。

図1-4 担保別内訳

当金庫預金積金	預金担保融資など特別な融資
有価証券	株、国債、出資証券、会員権など。比率はほとんどない
不動産	不動産担保は賃貸業への不動産購入資金だけではなく、製造業の工場の土地を担保にした運転資金なども含む
信用保証協会・信用保険	信用保険も含めて保証協会融資のこと
保証	住宅ローンの信金保証、全国保証およびノンバンク保証を含み、代表者の個人保証と保証協会を含まない
信用	代表者保証のみの無担保プロパー融資

図1-5には、筆者と取引のある信金信組18社の平均値を入れています。全国平均では地方の農林水産業を専門とする信金が多く含まれてしまうため、賃貸業の筆者が実際に取引しているというフィルターには一定の意味があるでしょう。

不動産融資をしている信金の通常値としてベンチマークにしてください。

図 1-5 東京と大阪の信金信組 18 社の担保別内訳 (2019 年度)

金融機関	預金 積金 等	有価 証券	不動産	保証	保証 協会等	信用	その他	合計	不動産＋ 保証比率
組合1	0%	0%	54%	46%	1%	0%	0%	100%	99%
組合2	4%	0%	76%	19%	0%	1%	0%	100%	95%
組合3	3%	0%	42%	53%	0%	0%	2%	100%	95%
金庫1	5%	0%	63%	30%	1%	0%	0%	100%	93%
金庫2	1%	1%	74%	13%	10%	2%	0%	100%	87%
金庫3	2%	0%	70%	16%	10%	2%	0%	100%	86%
組合4	2%	0%	79%	4%	4%	11%	0%	100%	83%
組合5	1%	0%	78%	4%	10%	5%	0%	100%	83%
金庫4	2%	0%	68%	11%	17%	2%	0%	100%	79%
金庫5	1%	0%	78%	0%	5%	15%	0%	100%	78%
金庫6	3%	0%	55%	18%	10%	14%	0%	100%	73%
金庫7	1%	0%	58%	2%	31%	8%	0%	100%	60%
金庫8	2%	0%	38%	21%	10%	28%	0%	100%	60%
金庫9	4%	0%	54%	4%	15%	24%	0%	100%	57%
金庫10	2%	0%	34%	14%	18%	32%	0%	100%	48%
金庫11	2%	0%	44%	1%	9%	43%	0%	100%	46%
金庫12	4%	0%	34%	7%	25%	30%	0%	100%	40%
金庫13	1%	0%	23%	8%	51%	16%	1%	100%	32%
単純 平均	2%	0%	57%	15%	13%	13%	1%	100%	72%

新型コロナウイルス感染症対策融資の影響を排除するため各社2019年 ディスクロージャーより筆者作成。

図 1-5 は、不動産担保割合が多い順に信金信組を並べてあります。ここから分かるのは、**金融機関は3つの融資分野に色分けされていることです。「不動産担保型」「無担保運転資金型」「保証協会窓口型」**です。

筆者が取引する金融機関は、融資のほとんどが不動産担保というところも少なくありませんが、これらの不動産担保が多い信金は、運転資金も保証協会もやらないことが分かります。

不動産担保が少ない信金は、非不動産業の運転資金がメインで保証協会も併用しています。独自の目利きで中小企業に無担保融資を提供し、地域金融機関に期待される役割を果たしているといえるでしょう。

統計から分類した金融機関の姿は筆者の肌感覚にも一致します。

不動産融資専門といえる金融機関とは運転資金、修繕資金の話をしたことではなく、また運転資金を得意とする金融機関に不動産の相談をしてもよい回答は返ってきません。

金融機関各社は全ニーズ対応を掲げてはいるものの、実際には得意分野が偏っているといえます。

ここまで傾向がはっきりしているならば、各社の得意を把握した上でそれに沿った案件を持ち込むべきです。

また、各社ごとに得意分野が偏っており、融資を出す時期もまちまちであるため、複数の金融機関と取引して、いつでも希望の融資品目を申込できる体制を作ることに意味があります。

なお、各社とも2020年は保証協会が新型コロナウイルス感染症対策融資（コロナ融資）を提供した年であるため、保証協会比率が急増しており、特別な状況下にありました。平常時を見るため2019年のディスクロージャーを参照しています。

信用金庫と信用組合の違い

数ある金融機関のうち、賃貸業が意識すべきは信用金庫と信用組合のどちらでしょうか。そもそも、業界外の人には信金と信組の違いが分からないかもしれません。

じつは信金と信組は、業務内容も出資のルールも同じです。

いずれも融資を受ける際には数万円程度の出資金を拠出することが法令上の義務となっているため、形式上は債務者と出資者は同一人物となり互助組合的な組織形態となっています。

信金と信組は成り立ちの歴史的な経緯が異なります。一言でいえば、信金は特定地域、信組は特定業種を対象とした金融機関です。ただし、現在は多くの信組で業種制限はなくなっています。

借り手から見れば組織の歴史的経緯は重要ではないでしょう。特筆すべ

き違いは**地銀、信金、信組では、それぞれ金融庁などが行う金融検査の指導方針が異なる**ことです。

メガバンクなどは金融庁、信金は財務省関東財務局金融監督第2課、信組は同3課など金融機関の監督窓口は分かれています。

窓口の違いと、その指導方針の違いにより信金信組の自由度が生まれているとも考えられます。この小さな違いが融資実務では大きな違いとなることを覚えておきましょう。

信組は過去には財務局ではなく都道府県が金融検査をしており、「都道府県側に専門家がおらず監督能力がなかったために自由にできていた」（信組部長）という経緯もあります。

融資の9割以上が不動産購入資金という信組もあり、その自由度の高さを垣間見ることができます。

一般論として、信組は自由度が高く、信金そして地銀の順に厳しくなります。また、関西は自由で関東は厳しいといえます。

監督官庁は、メガバンクや地銀を厳しく統制する一方、地域金融システムについてはある程度の自由度を与えているともいえるでしょう。

なお、融資の現場では、財務局も含めて金融庁の金融検査と呼ばれることが一般的です。それにならって本書でも以降はそのように扱います。

信金信組の出資金

信金信組で大口融資を受けた場合、その見合いで多額の出資をすることもあります。出資金について理解しておきましょう。

出資金は3%程度の配当金が出るものの、出資の増額や解約は自由にできず、投資家の目線でいえば高金利ともいえないため余資の運用に適するとはいえません。

また、自行他行を含めて出資金は担保や融資審査の材料には使えません。

過去には旧八千代銀行、第一生命のように組合形式の法人が上場して出資金に売却価値が付いたこともありましたが、基本的には解約時まで続く資金拘束と考えるべきです。

融資審査の形式に従う重要性

融資審査の実際の流れを学んでいきましょう。

これまで説明したように、金融機関は金融庁や自行審査部の方針に沿わない融資を支店の一存で貸すことはできません。

そのため、金融機関ごとに少しずつ異なる融資審査のルールを理解し、それに適合する申込をすることが必要です。

融資のルールには次の4つの要素があり、これらを知ることが融資のすべてだといえます。

- どの金融機関で
- どのような物件ならば
- どのような借り手の属性ならば
- どこまでの LTV、貸出期間、金利が提供されるか

* LTV = 売買価格に対する借入比率 (Loan to Value)

しかし、これらは担当者に聞いても明確な回答はされないでしょう。

個別事案により都度判断が建前になっているため、明確な融資基準を申込者に教えてはいけないうルールになっていることもあります。

それ以前に担当者が定量的な要件を熟知していないこともあります。また、支店と審査部との交渉により結果が変わるなどもあります。

そのため、「個別事案によりケースバイケース」(担当者)といわれること

が多いはずです。

融資審査は、多くの財務的なパラメータを参照した上、複雑なプロセスを経て決まるため、一言でまとめられないのは間違いありません。

しかし筆者は、**融資審査はケースバイケースではなく定量的な要件がある**ととらえています。そして、その不確かな条件を定型化して理解することが融資の反復継続性につながると考えています。

融資実務フローチャート

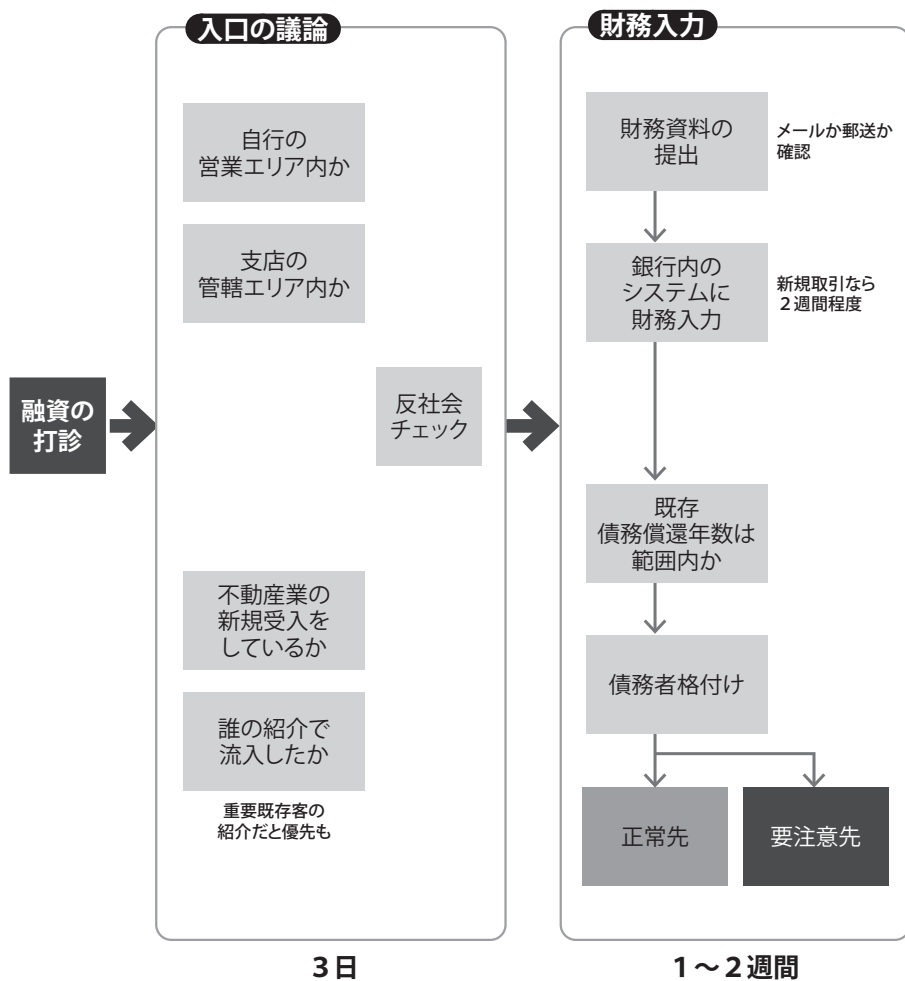
金融機関は申込者や物件のどこを見て評価しているのでしょうか。はじめに結論を示します。次ページの図1-6が融資の全体像です。

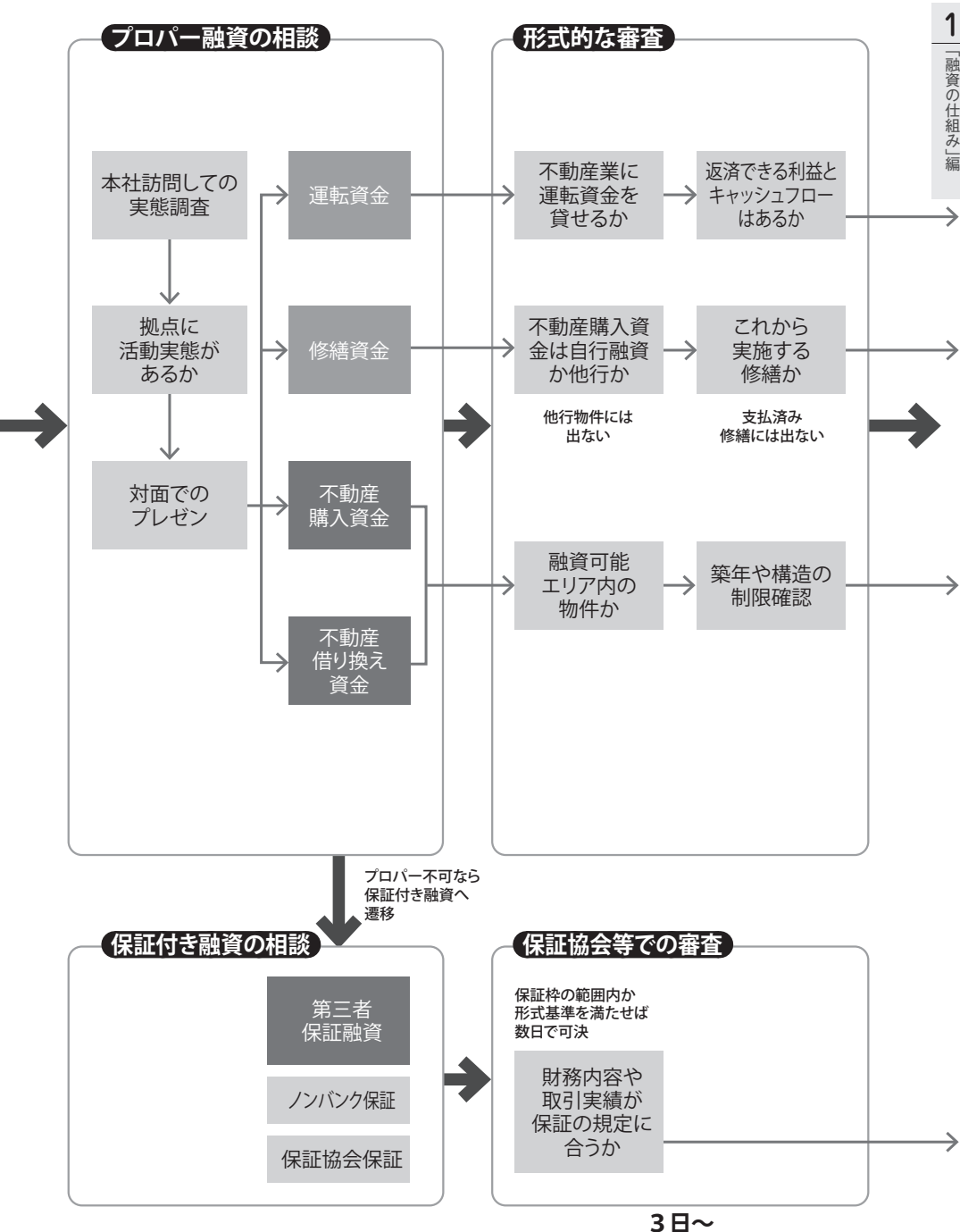
融資審査は、「入口の議論」「土台に乗るか」などといわれる最低限の確認から始まります。

その後、財務データの入力、支店内での稟議作成、支店長の許可、本部審査、可決後の事務手続きと遷移していきます。

以降、図1-6のフローチャートの詳細を順に解説します。

図 1-6 融資の全体像





資金使途の確認と証憑提出

役員からの
借入返済

工事見積もり、
請求書の提出

稟議組み立て

登記簿、
レントロール、
評価証明の
提出

不動産現地の
視察

不動産評価

稟議組み立て

不動産評価額
決定

不動産担保価値
算定 P/L評価

不動産担保価値
算定 B/S評価

債務償還年数は
規定内か

路線価の評価

キャッシュフロー
が出るか

収益還元評価

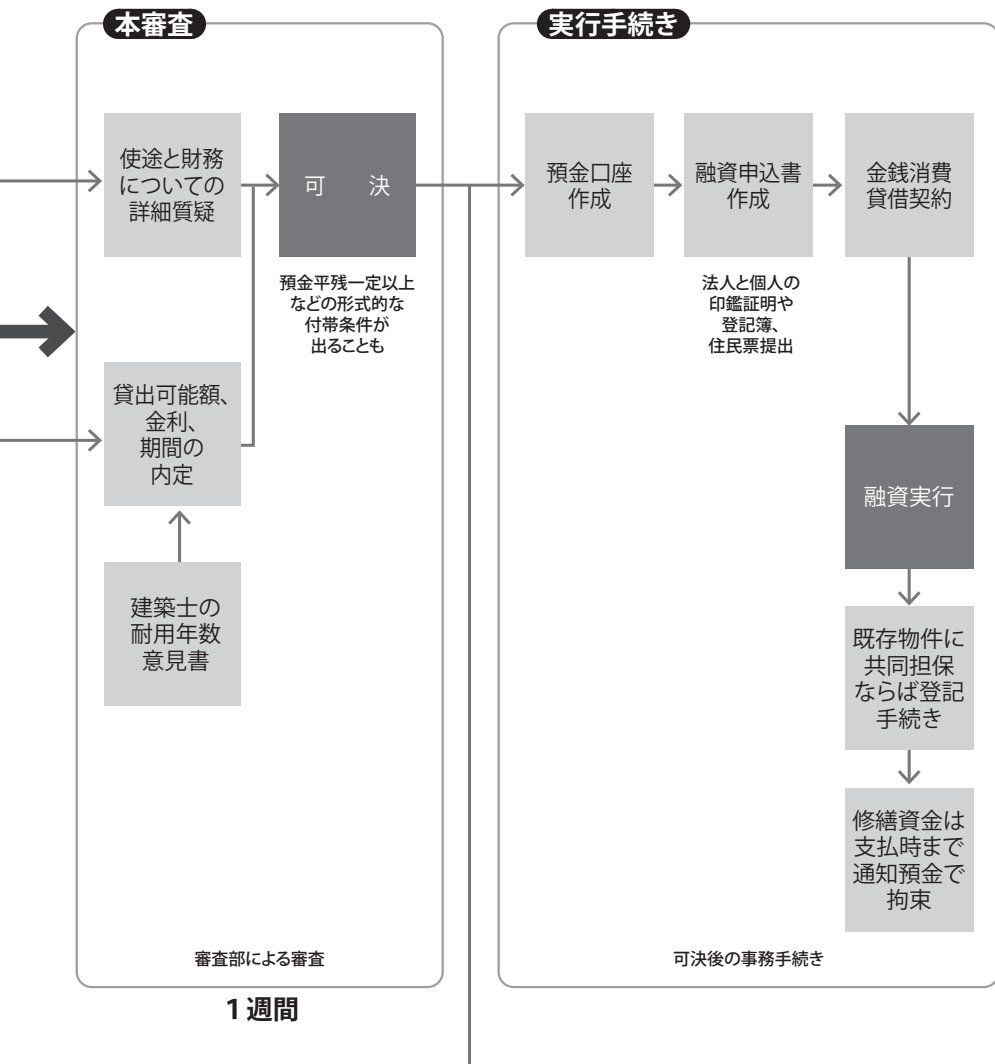
金融機関独自の
収益
シミュレーション

社内掛け目

外部鑑定評価

不動産評価の机上計算

1 週間



あとがき

本書は、前作『Excelでできる 不動産投資「収益計算」のすべて』(2017年)とあわせれば、筆者の10年間を超える運用成果の集大成といえる内容に仕上がったと自負しています。

筆者が今まで培ってきた運用技術の多くを公開しており、さながら老舗料亭のレシピ集のように参考にできると思います。

本書で説明しているような資産管理手法を万人が実践すれば筆者の優位性はなくなり、本業に支障をきたすことを心配したほどです。

さて、前作『収益計算のすべて』の特典である「収益試算Excelシート」は、本書執筆時点で「当行に提出される収益試算書式としてはシェア5割」(東京 地銀担当者)とされており、同業他社も筆者と同じ武器を持つことになりました。

その結果、IRR(内部収益率)やLTV(レバレッジ比率)などの概念も以前より一般的なものとなったように思います。

今回、本書『資産管理のすべて』により、多くの不動産関係者が融資や運用面において本書と同水準の知識を持つことになるでしょう。

現在のところ、本書の深度で金融機関や税について理解している賃貸業者は多くないはずです。

しかし、教科書を学習するだけで利益に貢献するならば、それをいとわないプレイヤーが無数にいるのが不動産業界です。本書の解説すらも、一度公開されればすぐに業界の常識となるはずです。

それにより業界の底上げにつながれば本書の存在意義もあったといえますが、筆者はさらに別の優位性とテーマを探さなくてはなりません。

筆者の次なるテーマは、さらなる規模拡大と企業の社会的な意義を果たすことと決めています。

金融機関が融資するのは利益のためだけではありません。地域のためになる事業活動であるからこそ彼らの支持が得られます。

その支持を得て拡大するには、本書で解説してきたような専門知識、会計の透明性、情報処理の効率化などは当たり前運用されている必要があります。

それだけではなく、賃貸業には高齢化対策、環境対策、地域コミュニティ維持など、地域社会の一員としての役割があります。また、事業継続性、内部統制、会計監査など、多くの人の資金を預かる社会の公器としての役割を果たすことが求められているといえます。

筆者は、賃貸業の未来として、そのような道を模索していくつもりです。

また、個人としては、本書の読者サポートも含めて、ITや金融のリテラシを多くの人に普及する活動を続けていきます。

その過程で気づきがあれば、また皆さんと共有したいと思っています。本書に1つでも、皆さんの業務の参考になる点があれば幸いです。

2023年5月 玉川 陽介