

建築

広瀬 郁 著

プロデュース学

入門

おカネの仕組みと
ヒットを動かす企画



彰国社

まえがき	004
------	-----

第1部 おカネの仕組み

1 時限目 資本と資産の基本と株式会社	008
2 時限目 たこ焼き屋さんの財務諸表	034
3 時限目 空間のリスクとリターン	056
4 時限目 不動産を流動化する	070

第2部 ヒトを動かす企画

5 時限目 プロジェクトデザインと企画	098
6 時限目 ヒトを動かす企画書の作り方	112
7 時限目 実際の企画書を見る	136
8 時限目 エレベータープレゼンの実践	170

あとがき	196
著者略歴	198
制作・協カクレジット	199

まえがき

「建モノづくり」は「モノ」のことだけを考えていてもできません。

ほとんどのプロジェクトで起きている問題、それは「カネ」と「ヒト」にまつわるものです。社会に出てモノづくりに従事する方々は、日常的にこの「カネ」と「ヒト」の課題を痛感されていると思います。

「カネ」についての課題は、参加しているプロジェクトの予算や、事業として投じたおカネを回収できるかどうかが大きいです。

「ヒト」の問題はもっとデリケートでやっかいかもしれません。モノづくりは、ひとりでは不可能です。建築・不動産のプロジェクトでは、クライアントやデザイナーや職人など、関係者が大勢います。彼らのモチベーションが高くなければ、どんなにデザインや企画を頑張っても、よい建モノづくりはできません。

これら経営の三大資源といわれる「ヒト・モノ・カネ」を横断的に扱う仕事は、プロデュースです。プロデュースとは簡単にいってしまえば「モノづくりプロジェクト全体を統括し成功に導く」ことです。そのためにはチームのメンバーを動かし、予算を管理し投資回収のために手を尽くします。

本書は、このプロデュースという仕事の基本である「おカネの仕組み」と「ヒトを動かす企画」について、8コマの講義形式で学ぶことができる実践的入門書です。

題名は『建築プロデュース学入門』としましたが、僕自身も関わることの多い、不動産開発や街づくり、プロダクトなどの多岐にわたるプロジェクトにも活用できる基礎の知識とスキルを高められる内容構成となるように努めました。そしてこの内容は、プロデューサーを目指す人に限定したものでなく、関わるプロジェクトを成功に導きたい多くの方々にも活用していただけるものと確信しています。

本書の構成は、大きく2部に分かれています。

第1部で扱うのは「おカネの仕組み」です。

モノづくりを志向するプロのなかには、おカネに対するアレルギーを感じている人が多く見受けられます。しかし、ほとんどすべてのモノをつくるには、おカネがかかりますし、多くの人にモノを提供したい場合には、価値の交換をするためにもおカネが必要です。

また、建築や不動産のようにそれなりの規模のおカネがかかる場合には、その回収も大きな課題です。つくるためにかけられるおカネや、つくったモノを経済化し投じたおカネ以上に回収する。本書では、これらのおカネの動きの原則と、それを理解するためのツールである「財務諸表」の機能を基礎として、株式会社の仕組みや、モノの価値を年間当たりの投資対効果でみる利回りという考え方で説明します。

第2部で扱うのは「ヒトを動かす企画」についてです。

大半がプロジェクト型の形式をとるモノづくりの現場では、関わるヒトのパフォーマンスやそれを引き出すモチベーション(=やる気)が、成功と失敗を分けるとも大きな条件になります。

ヒトにやる気を出してもらうためには、そのモノづくりの意義や目標を伝えて理解してもらい、コミットしてもらう必要があります。またモノづくりの過程においても、目標に向かってメンバーの意識がぶれることなくクオリティの高いアウトプットを出してもらうように働きかけなければなりません。

第2部では、ヒトのモチベーションを高めるために重要な企画とは何か、また、意図を伝えヒトを動かすことができる企画書のつくり方について説明します。企画立案のワークショップの様式や、僕が手がけてきた実際の企画書を解体し、そのエッセンスなども解説します。

この本を読み終わったころには、

- ・モノをつくる時、おカネはどんな意味や機能を持つのか
- ・モノをつくるために、ヒトにうまく動いてもらうための企画と企画書はどうつくるのか

について、少なくともアレルギー反応を示すことなく、自分なりのイメージがつかめるようになっていると思います。

これらの内容は、過去、複数の大学や大学院で建築学やデザイン学を専攻している学生に向けて行ってきたレクチャーを素材に再構成し、ライブ感があり親しみやすく理解が進む内容になるよう心がけたつもりです。また、手を動かして解くドリルや実際のプレゼンテーションの講評など、実践的な内容も多く盛り込みました。

読者の皆様のプロジェクト推進に少しでも役立てていただければ幸いです。

それでは、早速講義に移りましょう。

1

時限目

資本と資産の基本と株式会社

経済活動を支える会社やビジネスについてよく知るために、「資本」や「資産」の基本をおさらいすることから始めましょう。資本や資産には、さまざまな種類があります。これからの働き方に関連して最近よく耳にする「クリエイティブクラス」も、資本に関する言葉です。どのようなことを指しているのでしょうか。

そして、個人では達成できない事業を実現するために考案された「株式会社」についても、その仕組みを歴史からひもといて説明します。

Christian Kröhig's painting of Leif Eriksson discover America, 1893
原典：National Museum of Art, Architecture and Design

17世紀初頭、多くの船乗りが一攫千金を狙って大海原に漕ぎ出した。この活動を支えた仕組みが、株式会社やビジネスの始まりといわれている。

プロデューサーになるきっかけ

まずは、簡単な自己紹介をしておきますね。今の自分の肩書きはいちおう「プロデューサー」なのですが、なぜこのような仕事をしているのか、どんな仕事内容なのか、といったことをお話ししたいと思います。

僕の出身は、この講義を受けておられる皆さんと同じ建築学科です。学生時代はデザイン志向が強くて、設計コンペにもよく応募していました。卒論のためにどんな研究をしていたかという、日本の集合住宅で有名な同潤会代官山アパート(1927年竣工)についてです。あの建物が再開発で取り壊される際に、建物の記録をとり建設当初の設計意図を読み取ることをやりました。

そのときに、建築設計デザインのモノづくりから少し離れてみようと思う体験をしたのです。それは、調査をするなかでの住民の方々との会話がきっかけでした。

代官山アパートに調査で乗り込む際には、「解体なんてもったいない」という気持ちでいました。年季の入った建物や緑豊かな環境はとても格好よかったし、まあ、僕も若かったし。

でも、当時70、80歳代の住民の方々に、研究のためのインタビューやお花見のような席で、そうしたことを言うとたしなめられました。「だったらあなた、雨漏りがして、耐震もままならない建物に住めますか!？」なんて。僕は「そりゃそうだ」と、あっさり転向して、「再開発バンザイ」って思っていたんです。

その後、住民の皆さんの努力も実り、代官山アパートは高層マンションとして再開発されました。

ただ、新しい建物や場所を見たとき、僕個人としては、以前の代官山アパートのよさが消えていると感じてしまいました。そこで、悩んだわけです。住民の皆さんの意見は正しいけれど、どうもでき上

がったモノはしっくり来ない。

しかもそれは、建築デザインの問題というより、開発費を捻出するためには容積率を上げなければ再開発事業は成り立たないとか、コミュニティの維持を図るプログラムが必要とされているということが分かってきました。これはデザイン以前の問題ではないか、と思い始めました。きっと、開発というおカネが絡んだ仕組みを勉強しなくてはいけないんじゃないか、と思ったわけです。

学生のころですから、卒論を書きながら進路も悩み、大学院に進むと同時に就職についても研究しました。そして、当時ようやく新卒の就職先として定着し始めた、経営コンサルティング会社に入ろうと決めました。

「ビジネスのおカネを学ぶには、経営コンサルだろう」と。すごく安易ですが。

で、働き始めてからも紆余曲折あり、今はホテルやカフェ、ショップといった施設や関連する事業のプロデュースをしています。特に転機となったのが、東京の目黒にある「CLASKA(クラスカ)」です[→空間から展開するプロデュース(P.032)]。

築30数年の廃業したホテルをリノベーションして、デザイナーやクリエイティブ系の起業家たちの溜まり場になったホテルです。これを、物件契約などプロジェクトの立ち上げから、ネーミングなどのコンセプトワーク、オープン後の経営・運営までみることができました。これがきっかけで、その後いくつかのホテルのプロジェクトをプロデュースしたこともあります。

最近では、建物単体のプロデュースというよりも、もう少し大きく捉えて、街づくりや事業そのものもプロデュースの対象となってきています。例えば、地方の商店街の遊休物件の活用計画については、事業自体の仕組みや展開などを考えて実施していますし、月に1度

2

時限目

たこ焼き屋さんの財務諸表

会社のおカネにまつわる情報から、その会社の状況を見る方法を学びましょう。財務諸表とはどのようなもので、どのような種類があるのでしょうか。財務諸表のそれぞれは何を意味し、どのように役立つのでしょうか。

ここでは、たこ焼き屋を出店し運営するモデルを描いたドリルを使って解説していきます。経済ニュースでよく目にする「黒字倒産」「負債」「減価償却」といった用語の意味もよく分かってくるはずです。

たこ焼き屋さんであっても、ひとつのビジネスである。そのおカネの流れは一般的な会社の状況を示す財務諸表としても表すことができる。

① キャッシュ・フロー計算書 (C/S)

大学正門前の駐車場をオーナーの好意で期間限定ながらただで借りられることになったので、友人と3人で学園祭の一環として10日間、たこ焼き屋をやることになりました。かかるおカネを調べると、たこ焼きの材料は総額20万円(ただし支払いは閉店後、初日に2割・4日に4割・最終日に4割)、たこ焼き器のレンタル代が総額50万円(ただし支払いは閉店後、準備期間に1割・4日に6割・最終日に3割)でした。開店してみると立地がよかったのか、タコがおいしかったのか毎日10万円売れました。後でもめるのがイヤなので毎日、おカネの出し入れをメモしておきました。下の表の空いている欄を埋めてみましょう。

	準備期間	初日	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目	8日目	9日目	10日目
売上		万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
材料費		万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
たこ焼き器レンタル代		万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
小計		万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円
累計		万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円	万円

Q. 準備にいくら必要ですか? **A.** _____ 万円

Q. 一つ一番おカネが減りますか? **A.** _____ 日目

このように、「キャッシュ・フロー」とはおカネの流れを示すものです。おカネは多くなったり少なくなったりするので、会社がいくら儲かっているもおカネがなくなることがあり、払わなければいけないタイミングでおカネが払えずに倒産してしまう場合もあります(黒字倒産)。

Q. さて、このたこ焼き屋さんは儲かっていると思いますか? 儲かって いる ・ いない

② 損益計算書 (P/L)

魚屋さんから、「これからおいしいタコを安く卸してあげるから続けて運営していけば」と新鮮なタコを追加で10kg もらってしまいました。この10日間の充足感が忘れられず、3人は残りの大学生活でプチ起業をしよう決めました。ところが、親から「そんなうまい話はない!」と反対されます。頭にきたので、得していることを証明するため計算することにしました。「カバでも分かる経済入門」という本を読んで、「損益計算書」を先の10日間で作ってみました。そこである重要なミスに気づいたので。

Q. さてそれは为什么呢? **A.** _____ と _____ のコストを忘れていたため

猛烈反省をしつつ、交渉して場所代は地主さんと交渉して1日1万円借りられることになりました。また話し合いの結果、3人で毎日8時間、さすがに1時間750円の給与は欲しいという結論になりました。以上の条件で計算しなおしてみましょう。

売上 100万円	
材料費(100円)	レンタル代
20万円	50万円

場所代 = _____ 万円 × _____ 日 = _____ 万円
 人件費 = _____ 円 × _____ 時間 × _____ 日 × _____ 人 = _____ 万円
 合計 = _____ 万円

③ 貸借対照表 (B/S : バランスシート)

全然儲からないたこ焼き屋に夢砕け、残ったタコを刺身で食べているとき思いつきました。儲からない一番の原因はたこ焼き器のレンタル代じゃないか? と。そこで調べるとたこ焼き器は70万円で購入が可能でした。ただし、そんなおカネはありません。すると、兄が「株式会社にすればおカネを借りられるぞ」と言うので、「カバでも分かる経済入門」を再び読んで調べてみると、資本金のほかに負債といって借金もできるそうです。例えば、3人が20万円ずつ出合せて60万円の資本金で、銀行から40万円借りられるとしたら、購入可能ではありませんか! これを「貸借対照表」で順を追ってみましょう。

資本金60万円で会社設立

資産(現金)	資本金
60万円	60万円

銀行から40万円借り入れる

資産(現金)	資本金
_____万円	60万円
	負債
	40万円

たこ焼き器を70万円で購入

資産(現金)	資本金
_____万円	60万円
たこ焼き器	
_____万円	
	負債
	40万円

資産というのは持っているものであり、タコのように毎回買わなければならない費用ではないので損益計算書にそのままの金額では記載されません。ただし、たこ焼き器もだんだんと古びて最終的には価値がなくなるので、その価値の目減りを減価償却費というかたちで費用計上します。ここでは償却期間を5年とするので、1年当たりの償却費は14万円です。これまでのデータを元に1年の損益計算を想定してみましょう! 平日営業(240日/年)で、1日の売上は10万円とします。

売上 2,400万円
材料費(100円) 480万円

材料費 = _____ 万円 × _____ 日 = _____ 万円
 場所代 = _____ 万円 × _____ 日 = _____ 万円
 人件費 = _____ 円 × _____ 日 × _____ 時間 × _____ 人 = _____ 万円
 減価償却費 = 70万円 ÷ 5年 = _____ 万円
 合計 = _____ 万円


Q. さて、このたこ焼き屋さんは儲かるとは思いますか?

財務諸表をつくる理由

この時限は、ドリルを解いてみましょう。お配りしたこのプリントを見て下さい(P.036)。

1時限目で、会社という組織の必要性や仕組みが理解できたところで、このドリルを使っておカネの情報から、会社の状況や状態を把握する方法を学んでいきたいと思います。

会社は法律で決められた書類を、最低でも年に1度はまとめて株主と国に出さなければなりません。なぜだか分かりますか？

 株主や国は会社の情報を集めたいから？

そうなのですが、国は何のために集めたいのでしょうか？ かなり欲望が関係している動機なんです(笑)。

 おカネ、税金が欲しいから。

そうです。法人の場合は規模によっては特例があったり、法人税率、事業税率、住民税率の3つの率を使って算出する複雑な仕組みがとられているので分かりにくいんですが、だいたい利益の40%が税金として国と地方自治体に収められます¹。

1年に1度、1年分の活動で動いたおカネの情報をとりまとめた「納税申告書」を作成し、「財務諸表」という書類とともに税務署に提出しなければなりません。

この1年に1度、情報をとりまとめることを「決算²」といいます。そのため、財務諸表は「決算書」とも呼ばれるの



ですが、大きくは4種類の書類で構成されています。

その4種類とは、キャッシュ・フロー計算書(C/S)、損益計算書(P/L)、貸借対照表(B/S:バランスシート)、株主資本等変動計算書(S/S)です。

このうち特に重要な、キャッシュ・フロー計算書、損益計算書、貸借対照表の3つについて、それぞれどんな意味があるのか？ どんなふう役に立つのか？ ということを勉強していくのがこのドリルの目的です。

1 税金の算出方法と税率の比較

「法定実効税率 = (法人税率 × (1 + 住民税率) + 事業税率) ÷ (1 + 事業税率)」
となっており、財務省統計資料によると、2010年現在の日本の法定実効税率は39.54%である。これは、米国とほぼ同水準であり、フランスの34.43%、ドイツの30.18%、イギリスの28.00%、韓国の24.00%などと比較すると、高い水準である。

2 決算とは

決算とは、一定期間の収入・支出を計算し、利益または損益を算出することである。企業だけでなく、国・地方公共団体においても決算を行うことが法律で定められている。これらは決算案として取締役会にかけられ、あらかじめその承認を得たものである。決算期は日本の場合は自由に設定できる(中国では12月のみ)が、一般に3月が多い(上場企業の80%以上)。

キャッシュ・フローをドリルで理解しよう

まずは、キャッシュ・フローにまつわるドリルを解いて、説明していきましょう。

皆さんの身の丈に合った規模や形態として、たこ焼き屋さんを起業するストーリーを想定して、進めていきたいと思います。

友達と3人で、大学正門前の空きだらけの駐車場でたこ焼き屋さんをやってみようと盛り上がります。学園祭があるので、その期間に合わせて出店してみることにしました。