

# 土地活用マネジメントと次世代の土地活用

社会変革と地域貢献に対応する  
土地所有者主体の土地活用マネジメント

2024.02  
株式会社パノム

# 社会は大転換期・・・！

今、社会は抜本的大転換期を迎えている・・・！

狩猟社会→農耕社会→工業社会→情報社会→？

？・・・「田園都市&Society5.0社会」

- 「暮らしや人の繋がり」「働き方や教育方法」
- 「大都市の利便性」「地域の自然の豊かさ」
- 「心豊かな(Well-being)人生」「持続可能な環境・社会・経済(Sustainability)」

など暮らし方・生き方の根本的な転換が進んでいます。

新自由主義と決別し社会貢献・地域貢献を優先する人生、仕事、その持続性を重んじる社会です。

土地活用では、従来は「投資回収が最優先」だったものが「地域貢献や人の繋がりを優先」する価値観のシフトが起きているということです。

この変革はICTでさらに加速され早ければ10年以内には一般化し、土地活用のすべてで「田園都市&Society5.0」一色に塗りつぶされていると思われます。

## 転換は始まっている・・・！

実際に都心のオフィスは大きく様変わりし、最も賃料単価の高い1階に“みどり”が配され、低層部は商業施設で埋まり、従業員の憩いや生活支援の場となっています。

エントランスは5～6階位置し、そこにも“みどり”が溢れ、中には牧場もどきの動物がいたり、温泉が設置されフロアーがあったり、ビジネスのON/OFFと新しい発想を産む場として、勤務から解放される空間がある方が会社の利益向上となっているのでしょう。

逆に、郊外に林立した大型ショッピングモールの買・憩・楽を狙った集客装置は、顧客が求める地域貢献が少なく、暮らしの向上や人の繋がり場となり得ず必然的に衰退の道を辿っています。

アパートやマンションの共同住宅もしかりです。

老朽化し管理不足の集合住宅の収益は低下し、管理計画のいい加減なマンションは、新築物件が高騰しているのに売却値段が下落したりしています。

地域コミュニティとの接点を持たない共同住宅はただの巣箱として低評価される時代です。

次世代の土地活用の成否は  
マネジメント主体者の手に

次世代の土地活用の成否は  
多次元相乗効果企画案次第

## 目次

### I ー土地活用の大量生産・大量消費時代

- I -1 土地活用の爆発的需要期
- I -2 未熟な土地活用、マネジメント時期
- I -3 土地活用マネジメント力の価値

### II ー土地活用マネジメントの概要

- II -1 土地活用関係者の立場と枠割
- II -2 土地活用業界の相関関係図
- II -3 土地活用マネジメントの内訳
- II -4 土地活用の取引スキーム
- II -5 土地活用の業務フローチャート
- II -6 土地活用専門コンサルタント

### III ー土地活用の成否は企画で決まる

- III -1 土地活用の成否は企画で決まる
- III -2 土地活用の市場戦略の進化
- III -3 土地活用の企画能力

### IV ー次世代の土地活用(多次元相乗効果)

- IV -1 次世代の土地活用(多次元相乗効果)
- IV -2 次世代の土地活用ー事例(1)
- IV -3 次世代の土地活用ー事例(2)
- IV -4 次世代の土地活用ー事例(3)
- IV -5 次世代の土地活用ー事例(4)

# I ー土地活用の大量生産・大量消費時代

## I-1 土地活用の爆発的需要期

戦後(1945年)からバブル崩壊期(1990年)の半世紀近い間、大都市一極集中により東京は果てしなく人口が増加し、住宅や道路や公共施設が足りていませんでした。

自ずと住宅供給、道路拡幅、公共施設の設置などに伴い売却や収用金で、成り行き任せの土地活用が進み統一したコンセプトのないまちが生まれていきました。

商業地域とベッドタウン地域及び小規模な生活拠点地域の機能区分はあり、都市計画もそれに沿い施策が決まっていきました。

緑園都市構想(住宅群+働く場+教育施設+スポーツや音楽施設+公共施設+緑園地区)や海上都市構想(埋立による緑と建物のバランスを考慮した立体型都市構想)などの建築家たちの提案もありましたが市民の心は動きませんでした。

戦後国全体が経済立直しを優先し将来像を見る余裕が持てなかった時代でした。

必然的に戦後70年を迎える今日、無作為で画一的な大量生産・消費の遺産を「どうすれば次世代に良い社会として引き継げるのか？」という課題が突き付けられ、人々は環境・社会・経済の見直しとして「グローバル化の修正やジェンダー問題、SDGs等」の提唱が始まりました。

一方、土地活用の世界はいまだに戦後まもなくつくられた建築基準法や都市計画法に縛られています。

業界も社会の変革に疎く、ハードな都市計画に従い「建てて売ればおしまいスタンス」で本当のまちづくりや土地活用の研究をして、法律改正をせまるインパクトは都心部だけです。

# I ー土地活用の大量生産・大量消費時代

## I-2 未熟な土地活用マネジメント期

70年続いた不動産大量需要の時代は、  
①土地活用情報優先(土地所有探し)  
②土地活用マネジメントノウハウは不要  
③伝統的な業者一任スタンスで十分  
④マネジメントとワーキングは曖昧の方が良い  
という状況が続いてきました。

事実、土地活用の専門性は多岐職域(不動産・設計・建設・監理・法務・税務・テナント市場・維持運営管理など)の知識情報(ノウハウ)の必要に気づいても学校にカリキュラムすら存在していません。(いまだにありません)

「土地活用マネジメント」は学問として認知されず業界全体に不要とされてきました。

ところが今日、時代は一変・・・！

大量生産大量消費の時代が終焉し、市場競争大激化時代・・・！、土地活用マネジメントの価値が分かり重要さの切実感が芽生えています。

不動産・建設業界のマーケティングは一番遅れていると言われていています。

土地という原材料が確保できなければ開発も販売もあり得ないため、常に土地の仕入れに目が向き続けてきた特殊事情があるからです。モノ不足の時代が終わりモノが充足すれば自ずと付加価値やモノでないものに価値を求め、必要なモノだけを買う、時にはそれを共有する市場へと進化し続けています。

市場に疎い不動産業界はこの急激な変革に追いつけず市場の多様化と画一的商品提供のギャップに今頃ようやく気づいたようです。土地活用業界の企業が市場戦略を導入しても社会の変革から二回り遅れこれを取り戻すことは至難です。個人の土地活用はさらに難しく社会問題化しそうな危惧すら感じます。

# I ー土地活用の大量生産・大量消費時代

## I-3 土地活用マネジメント力の価値

市場競争大激化時代・・・！

グローバル化やIT化社会が競争を引き起こしマーケティング活動は飛躍的に進化する一方、土地活用マネジメントを必要とする土地所有者の絶対数が少なくマネジメントノウハウの商品価値がなく進化はほとんど見られません。

- ①マネジメント需要の絶対数が少なくビジネス需要が少ない。
- ②業者提案で支障がなかった
- ③土地活用トラブルが頻発。マネジメント不足が原因だと分かる
- ④多岐専門分野に精通したマネジメントノウハウの補完方法がない
- ⑤業者側の土地活用コンサルタントは業者利益優先で本当のコンサルタントと思えない
- ⑥欧米諸国のようなマネジメントとワーキング

の論理が曖昧で、本物の土地活用専門コンサルタントが育たないなど土地活用マネジメントの価値を正しく評価する土壌がありませんでした。

しかし、社会はマーケティング技術・ICT、さらには環境問題・人権差別・コミュニティ問題など社会レベルの課題、かつ持続性という命題が突き付けられ土地活用マネジメントの価値は急速に増し、土地所有側で機能する本当の専門コンサルタントが必要になってきました。

今日の土地活用は、

- ①地域貢献 ②SDGs対応 ③Society5.0対応 ④持続性のある特異化市場戦略を前提条件としたマネジメントと、それを解する企画プランナーや開発業者が一体化しないと土地活用は成功しない高度ビジネスに様変わりしています。

# Ⅱー土地活用のマネジメント概要

## Ⅱ-1 土地活用マネジメントの位置づけ

土地活用における土地所有者は企業の社長と同等の立場であり役割と責任があります。

土地活用と一般企業の違いは、トップがライン業務の専門的内容を熟知しているかいないかの差です。

土地活用を何遍も経験している土地所有者はそういません。通常は一生に一度の大ビジネスを推進しなければならないマネジメント経験の少ない人の方が多いはずです。

そこで、まず土地活用の概要を知ることから、身近な不動産屋、建設会社、設計事務所など土地活用に係っていそうな人(会社)にそれとなく相談することから始まります。

この行為が如何にまずい行動であったかを知るのは実際に土地活用事業が推進される頃か建物が完成した後に気づきます。

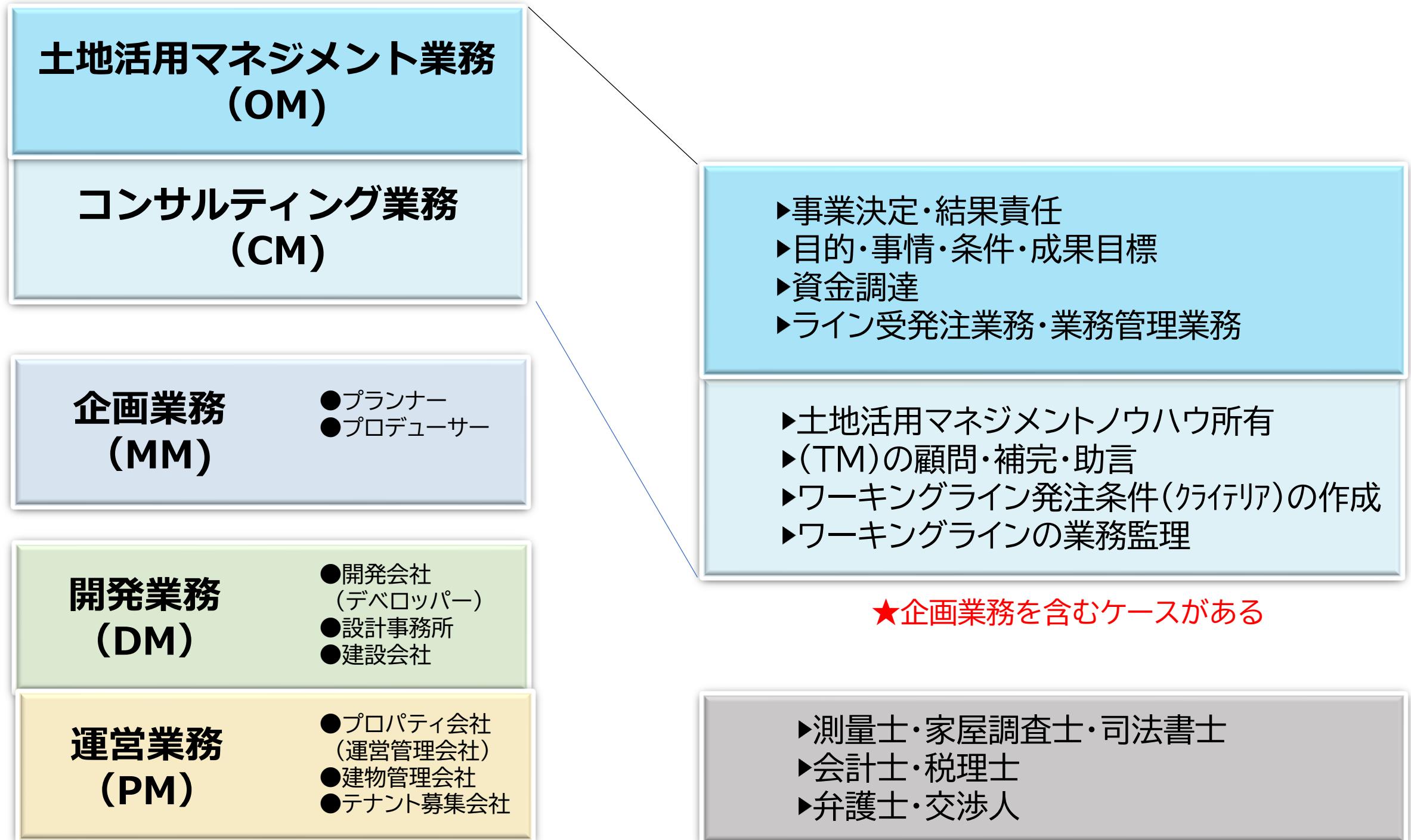
後悔先に絶たずです・・・！

良質な不動産会社(デベロッパー)は成功する確立が高く、アパートや小規模店舗を手掛ける開発と建設を兼ねたいわゆる業者は、建てるのが本業で完成後はさよならしたいのが本音です。ワンパターンのアパート・マンション・店舗の土地活用は数年後は計画通りに行かず採算倒れのトラブル続出が現実です。

ポイントは「競争激化で土地活用を特異化すること」にあります。

- ①土地活用の事業環境の変化をとらえ
  - ②優秀な市場戦略企画を行い
  - ③競争の原理に沿いコスパの良いライン業務
  - ④③と同様に確かなプロパティ業務を依頼し管理することが肝要です。
- 特に、社会の転換期にあたり②の優秀な企画を入手するマネジメントがキーポイントです。  
(次世代の土地活用はさらにその先です)

## Ⅱー土地活用マネジメントの概要



★ライン業者は利害相反する立場である

★企画業務を含むケースがある

★スタッフ群は土地活用の専門家ではない

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

## Ⅱ-2 土地活用業界の相関関係図

土地活用業界の基本的な相関関係は、事業の発注とその結果責任を負う立場の「土地所有者：注文に従い一切の業務を遂行する業者」の関係です。この両者の利害関係は相い反するものであることを確認してください。

①発注依頼が多く業者優位市場の時代

②伝統的に信頼関係で一括発注した時代

③受注した業者の道義責任が高かった時代

この日本よき古き伝統は「職人の誇り、職人氣質」を前提にした良き習慣で、現代の宮大工のような特殊技術の世界には生きています。

1)土地活用の専門性が多岐で高度化している  
(職能より情報力・資金力・販売力が勝る)

2)ブランドを信じ成功する事例が減った  
(トラブルの企業許容吸収ができなくなった)

3)事業の総合管理方式はビジネスにならない  
(業者は結果責任を負うことができない)

これらが明確化し利益相反を再認識しましょう。

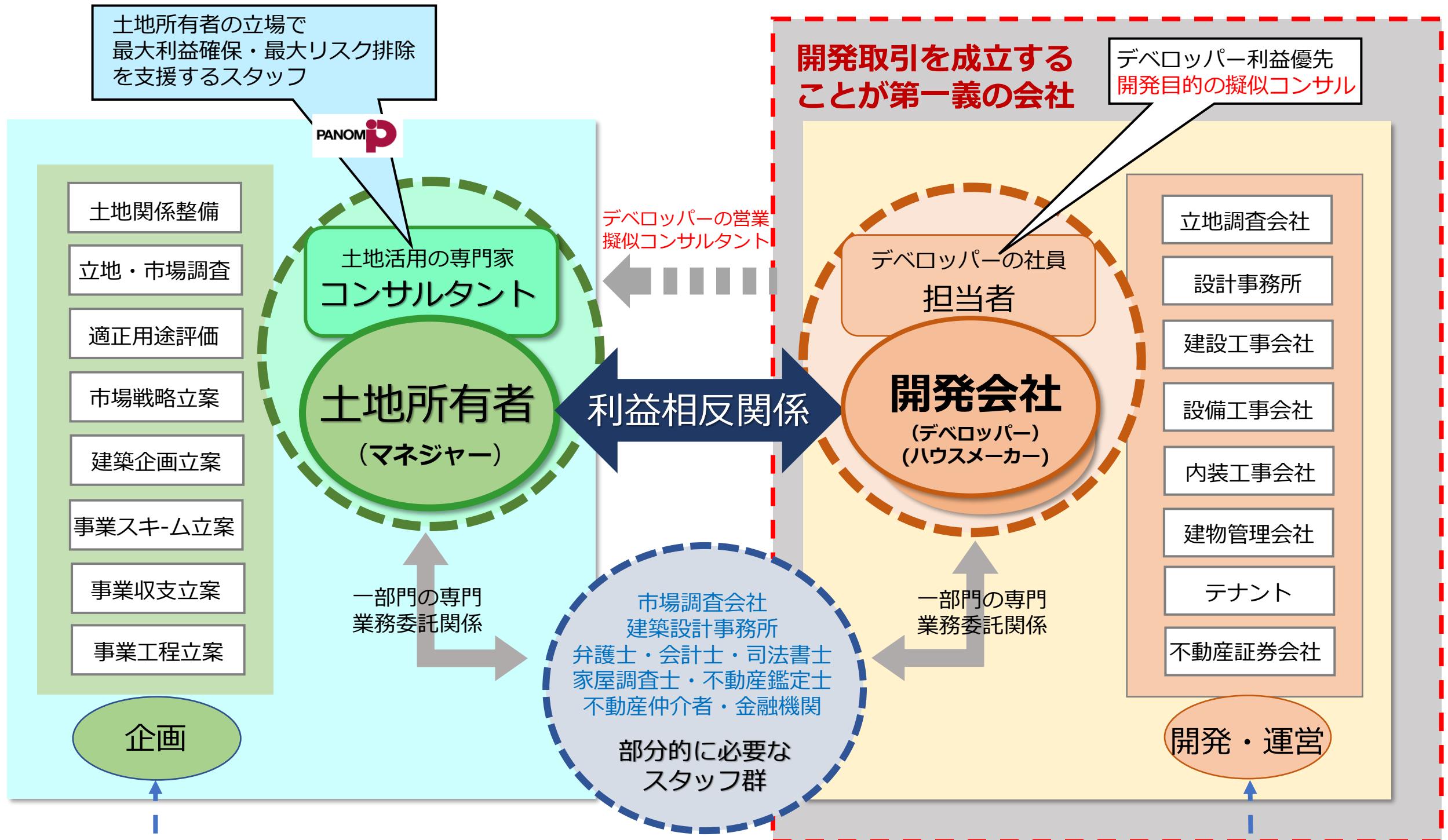
供給過多でバブルが崩壊し、量産社会は崩れ一括請負方式(総合管理方式)は否定され、結果責任が業者にはないとの判例が明示され、発注者もマネジメントの責任の重さを痛感していることでしょう。

欧米諸国並みにマネジメントとライン(ワーキング)の立場・役割・責任がはっきり区分しそれぞれのプロフェッショナル性が高められています。先行する費用が要らないから業者提案を採用するという考え方が間違いの基です。

プロの企画・プロの開発・プロの設計・建設・プロのプロパティなど業務も厳しい専門力と創造力が求められており、土地活用マネジメントもプロレベルが必要となっています。

土地活用マネジメントの補完・顧問役としてプロの土地活用専門のコンサルタントも必須の時代です。

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要



利益相反する立場の業者に相談するのは危険！

## Ⅱー土地活用マネジメントの概要

### Ⅱ-3 土地活用マネジメントの内訳

土地活用マネジメント対象の内訳分類は、

Aー業務(1)・・・土地所有者のマネジメント業務

業務(2)・・・企画者の企画業務

業務(3)・・・開発業務

設計業務

建設業務

業務(4)・・・入居者(テナ)誘致・募集業務

業務(5)・・・プロパティ業務

建物維持管理業務

Bーヒト(対象者)

企画者・・・コンセプト立案者

企画プロデューサー

開発者・・・開発者(デベロッパー)

建物設計者

建物建設工事者

運営者・・・入居者募集者(誘致)

プロパティ者

建物維持管理者

Cーカネ(1)・・・権利調整費・各種調査費

カネ(2)・・・市場調査・市場戦略立案費

カネ(3)・・・企画立案・企画プロデュース費

カネ(4)・・・開発費(設計・建設費込み)

カネ(5)・・・入居者(テナ)誘致・募集費

カネ(6)・・・入居者管理・建物維持管理費

Dーシステム(取引スキーム)

マネジメント・・・①独自マネジメント

②デベロッパーコンペ

③専門コンサルタント雇用

企画・・・・・・・・①独自企画

②企画者委託

③デベロッパーコンペ

開発・・・・・・・・①デベロッパー特命

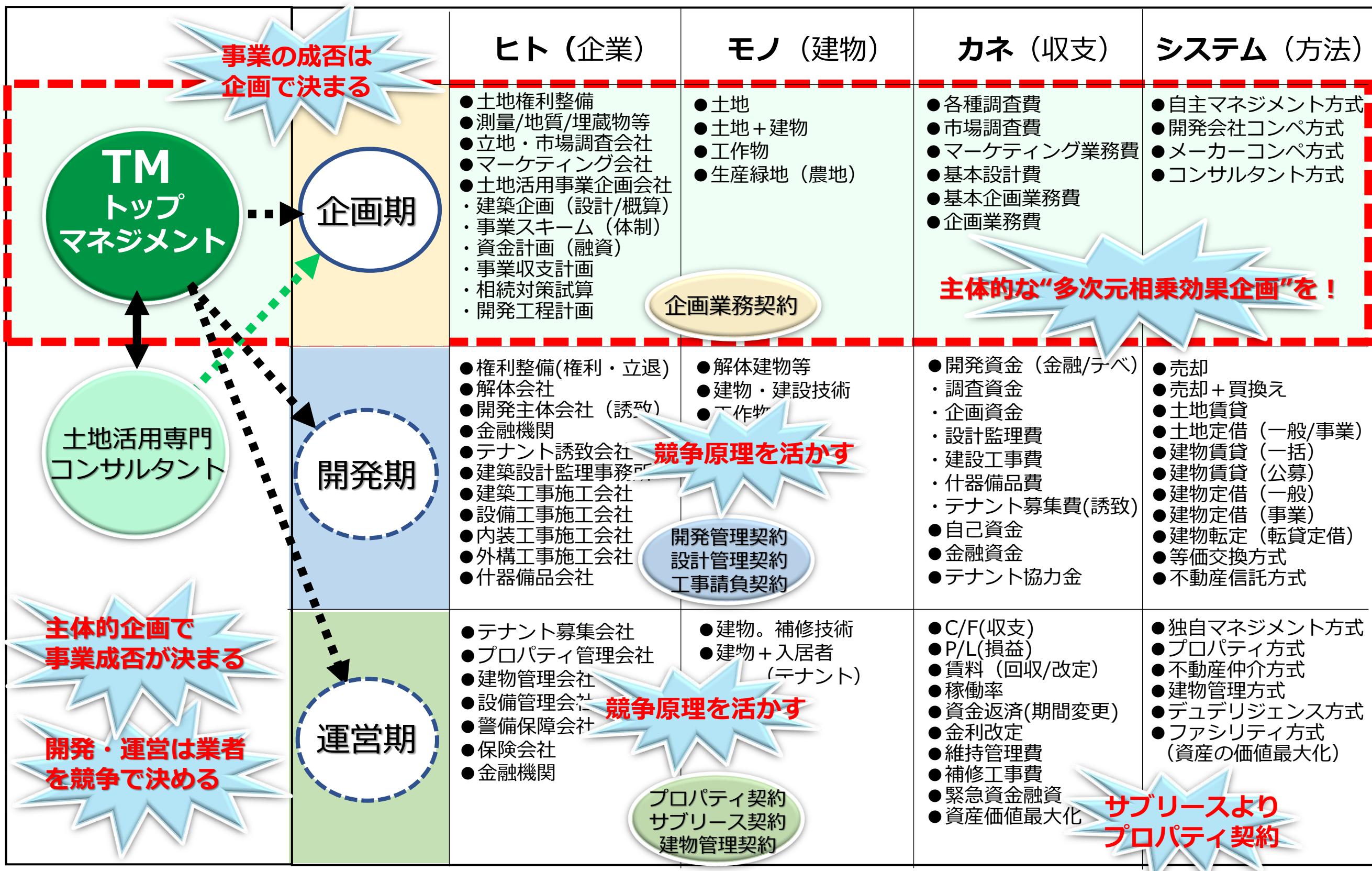
②デベロッパーコンペ

運営・・・・・・・・①入居者募集者(誘致)

②プロパティ者コンペ

③建物維持管理者コンペ

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要



**TM**  
トップ  
マネジメント

企画期

- ヒト (企業)**
- 土地権利整備
  - 測量/地質/埋蔵物等
  - 立地・市場調査会社
  - マーケティング会社
  - 土地活用事業企画会社
  - 建築企画 (設計/概算)
  - 事業スキーム (体制)
  - 資金計画 (融資)
  - 事業収支計画
  - 相続対策試算
  - 開発工程計画

- モノ (建物)**
- 土地
  - 土地 + 建物
  - 工作物
  - 生産緑地 (農地)

- カネ (収支)**
- 各種調査費
  - 市場調査費
  - マーケティング業務費
  - 基本設計費
  - 基本企画業務費
  - 企画業務費

- システム (方法)**
- 自主マネジメント方式
  - 開発会社コンペ方式
  - メーカーコンペ方式
  - コンサルタント方式

企画業務契約

土地活用専門  
コンサルタント

開発期

- 権利整備(権利・立退)
- 解体会社
- 開発主体会社 (誘致)
- 金融機関
- テナント誘致会社
- 建築設計監理事務所
- 建築工事施工会社
- 設備工事施工会社
- 内装工事施工会社
- 外構工事施工会社
- 什器備品会社

- 解体建物等
- 建物・建設技術
- 工作物

- 開発資金 (金融/テベ)
- 調査資金
- 企画資金
- 設計監理費
- 建設工事費
- 什器備品費
- テナント募集費(誘致)
- 自己資金
- 金融資金
- テナント協力金

- 売却
- 売却 + 買換え
- 土地賃貸
- 土地定借 (一般/事業)
- 建物賃貸 (一括)
- 建物賃貸 (公募)
- 建物定借 (一般)
- 建物定借 (事業)
- 建物転定 (転貸定借)
- 等価交換方式
- 不動産信託方式

競争原理を活かす

開発管理契約  
設計管理契約  
工事請負契約

主体的企画で  
事業成否が決まる

運営期

- テナント募集会社
- プロパティ管理会社
- 建物管理会社
- 設備管理会社
- 警備保障会社
- 保険会社
- 金融機関

- 建物。補修技術
- 建物 + 入居者 (テナント)

- C/F(収支)
- P/L(損益)
- 賃料 (回収/改定)
- 稼働率
- 資金返済(期間変更)
- 金利改定
- 維持管理費
- 補修工事費
- 緊急資金融資
- 資産価値最大化

- 独自マネジメント方式
- プロパティ方式
- 不動産仲介方式
- 建物管理方式
- デュデリジエンス方式
- ファシリティ方式 (資産の価値最大化)

競争原理を活かす

プロパティ契約  
サブリース契約  
建物管理契約

サブリースより  
プロパティ契約

## Ⅱー土地活用マネジメントの概要

### Ⅱ-4 土地活用の取引スキーム

土地活用取引スキームの基本は、

A方式・・・●自主管理方式

自己で企画者・設計者・建設者・入居者募集者に直接業務委託する

●コンサルタント採用自己主体方式

自己でコンサルタントと相談し各業務を直接業者に委託する

B方式・・・●デベロッパー(ハウスメーカー等)

の事業企画提案を受け設計・建設及び入居者の募集を委託する  
(★サブリース契約は要注意)

●上記と同様のことを行うとき絶えずコンサルタントと相談する方法

C方式・・・●基本は土地を貸す(期限限定が定期借地権方式)

借主が自身で開発し、建物賃貸又は定借分譲を行う

D方式・・・●土地を一部または全部売却

一部の場合は等価交換や権利返還という形で完成建物の一部を区分所有する方法

●土地の権利全てを売却する

換金若しくは他の土地建物に置き換える方法

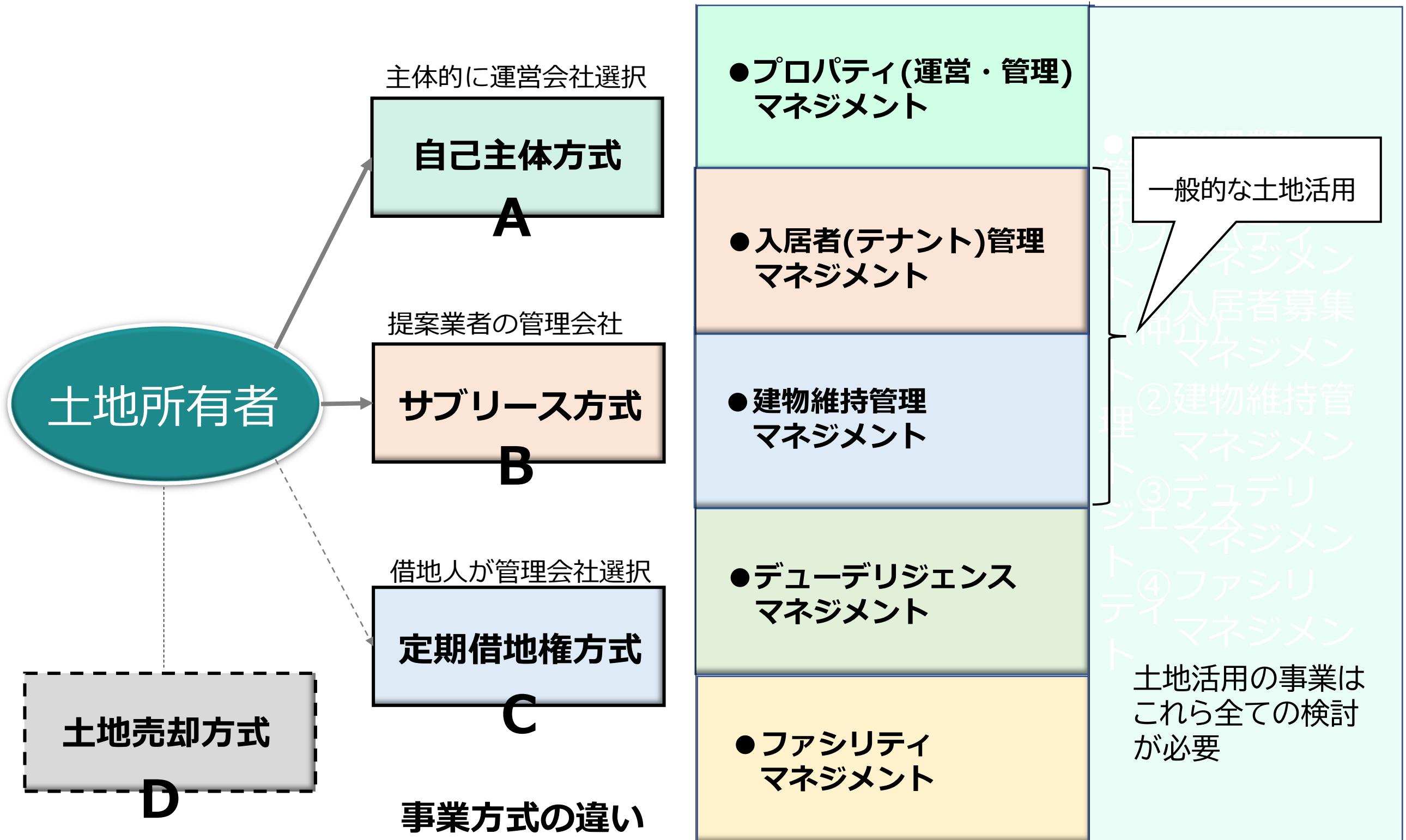
★いずれの取引もメリットを増やしリスクを排除するために専門のコンサルタントを雇用した方が得(収益高。リスク減)、経費もデベロッパーに比べはるかに負担が少額。

★土地活用の視点も「絶対価値」として考えたい。①投資回収(ROI)収益 ②地域貢献価値 ③将来価値など総合的に評価したい。

★すべての方式に共通するプロフェッショナル性が問題です。難しいことですが営業言葉に左右されず本当の力量を見抜かねばなりません。

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

## Ⅱ-4 土地活用の取引スキーム



# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

## Ⅱ-5 土地活用の業務フローチャート

土地活用は ①企画 ②開発 ③運営 の手順で進みます。

### ①企画段階

社会の転換期における有能な市場戦略案をマネジメント側の主体性をもって作成することが本道です。

先行する投資が掛かってもベスト案を入手する価値があります。

### ②開発段階

開発者の提案企画は企画のプロではないため欠陥が多い。例え開発者が費用を負担し企画のプロに業務依頼した案でも案の本質は開発者のメリットやリスク排除が優先され土地所有者優位の提案とならず主体性が問われる問題が存在する。

有能な開発者はこの点を理解しています。

土地活用の主体者による企画案を実践し、良い良くすることにも配慮できます。

開発の基本は市場競争の原理に従う方法を採用するのが原則です。

もし、特命にするならばその理由(メリット)が明確に説明できることです。

### ③運営段階

土地活用の本格的ビジネスは運営がスタートです。

#### A.プロパティ業務

入居者及び建物の管理の両方をプロに委託する方法です。良質なテナントとのコミュニケーションや建物の商品価値の維持管理を行います。

#### B.建物管理業務

入居者の入退室は不動産仲介会社に委託し、建物の維持管理を主に委託する方法です。

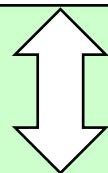
★建物の改修工事の優先化は契約しないことが重要

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

## 企画期

### 契約ー1

オーナー意向・事情  
ヒアリング  
(勉強会)



土地活用  
コンサルティング  
業務委託契約

土地賃貸方式  
建物賃貸方式

(業者委託方式)  
(主体事業方式)  
の選択

企画の立案

権利・市場調査

適正用途選定

市場戦略コンセプト

建築マスタープラン

テナント入居計画

開発・運営体制計画

事業資金・収支計画

相続対策

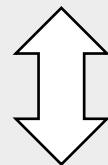
開発工程計画

コンサルタント (コンサルタント契約)

## 開発期

### 契約ー2

開発内容確認  
事業開発決定



開発業務委託契約  
賃貸借予約契約

競争原理に則る  
安全・有利・確実な  
事業の開発推進

プロデュース契約

金銭消費貸借契約

建築設計監理契約

建設請負工事契約

テナント賃貸借契約

開発主体 (デベロッパー・建設契約)

## 運営期

### 契約ー3

建物引渡確認  
事業運営開始

土地賃貸借契約  
建物賃貸借契約

不動産賃貸借契約  
建物管理業務契約  
プロパティ業務契約

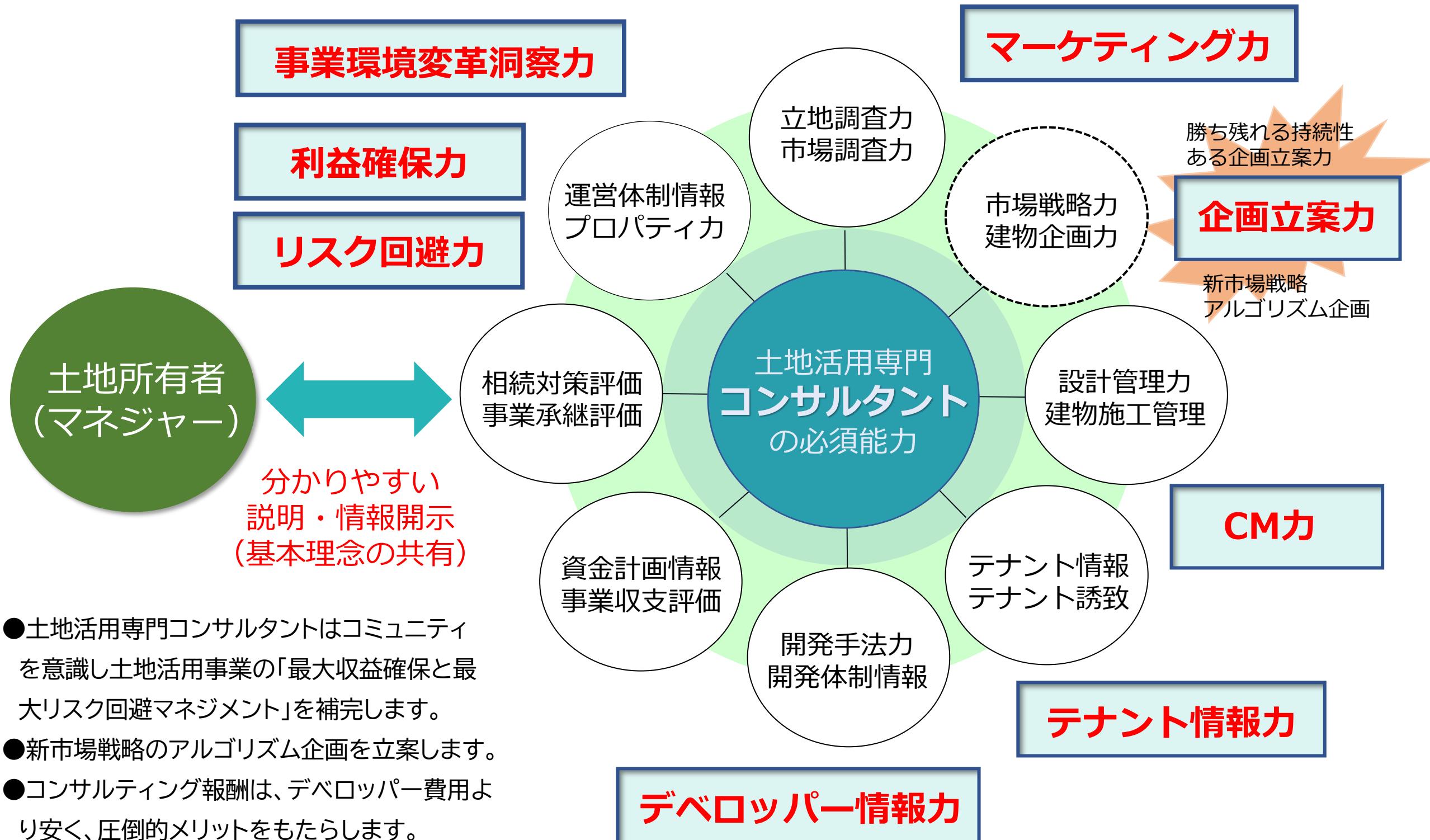
建物管理契約  
プロパティ契約

競争原理に則る  
安全・有利・確実な  
事業の運営管理

運営管理 (プロパティ契約)

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

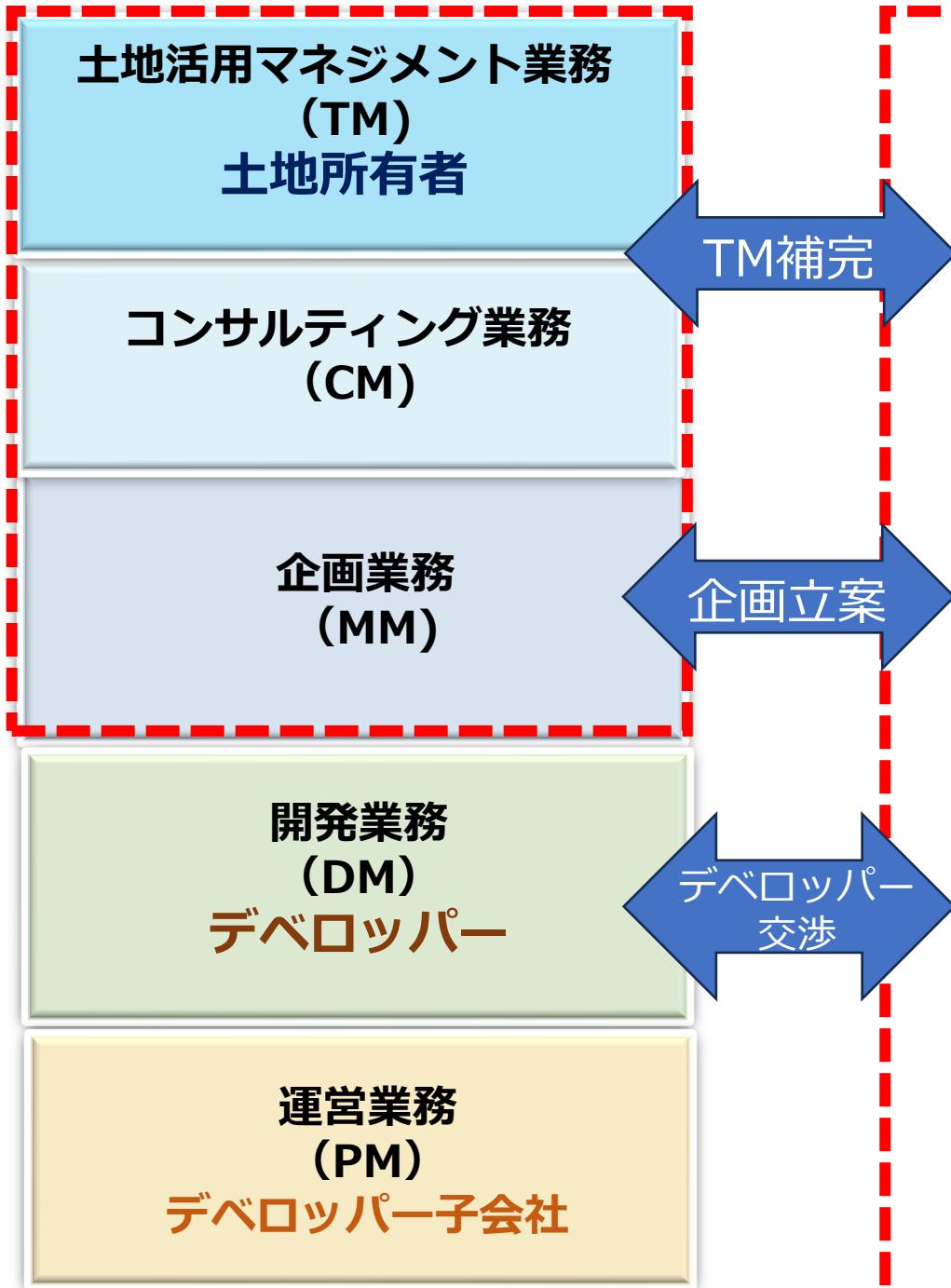
## Ⅱ-6 土地活用専門コンサルタント



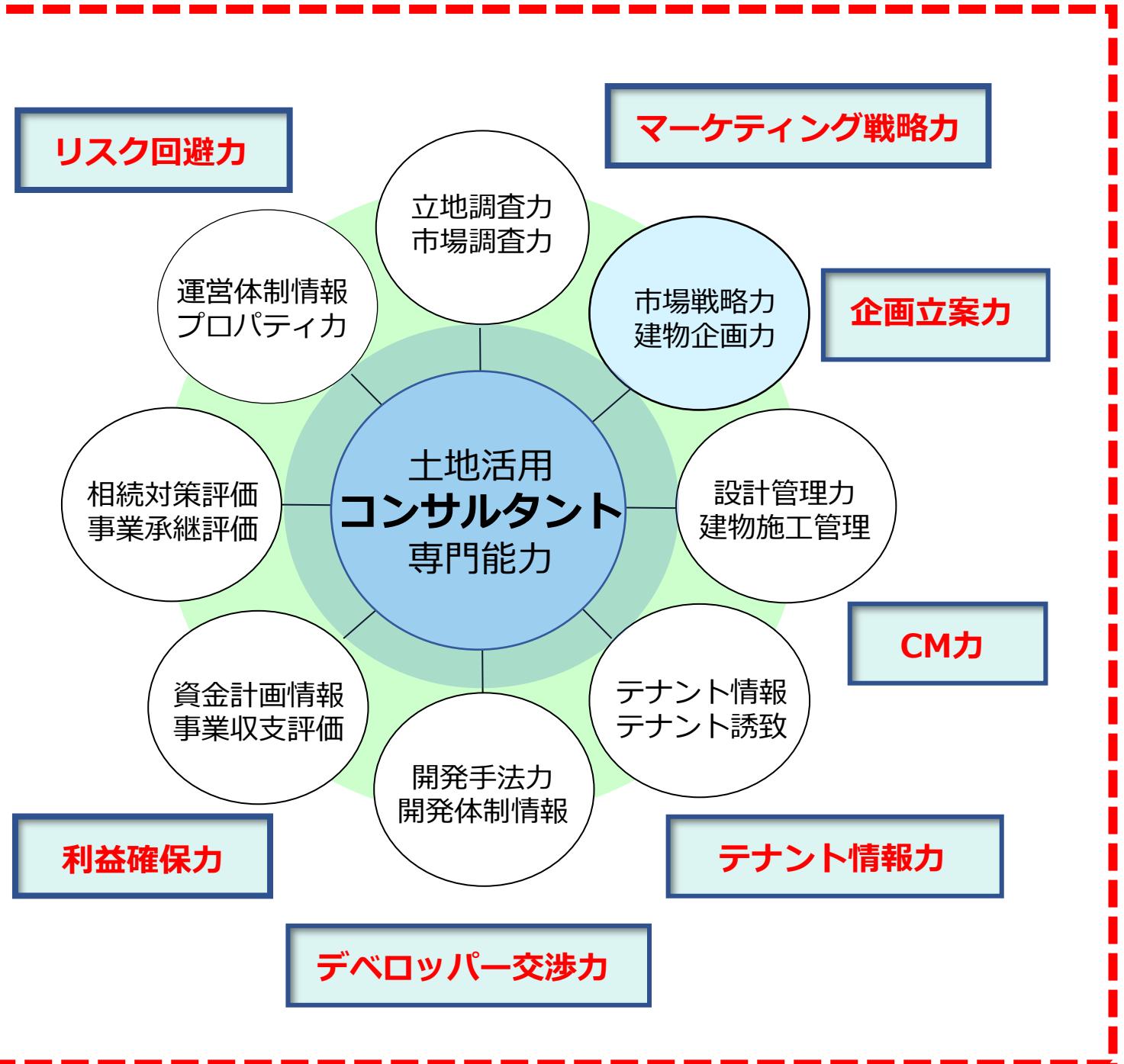
- 土地活用専門コンサルタントはコミュニティを意識し土地活用事業の「最大収益確保と最大リスク回避マネジメント」を補完します。
- 新市場戦略のアルゴリズム企画を立案します。
- コンサルティング報酬は、デベロッパー費用より安く、圧倒的メリットをもたらします。

# Ⅱー土地活用マネジメントの概要

## ★未来型土地活用のマネジメント



## ★土地活用のマネジメントを補佐するコンサルタント



## ★多次元相乗効果の企画ができるコンサルタント

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

## Ⅲ-1 土地活用の企画概要

土地活用の事業の成否は企画案により決まると言われています。

特に今日のように社会パラダイム(基本通念)が根本的に変革していく時期の企画は先が読めないと大変なことになるからです。

①狩猟社会→農耕社会→工業社会→情報社会  
→田園都市Society5.0社会

②モノ市場→コト市場→カチ市場→シェア市場  
→ICT市場(AI・チャットGPT・Society5.0)

③村社会→自治省モデル→地域福祉→住民主体  
→(共有・共生・共栄/自助・公助・共助)社会

以上の大社会変革が進行している世の中で次世代型土地活用を企画することが求められています。

そのうえで、地域性の特殊性や立地の特異性を活かした企画案を立案できるプロは希少価値です。

次世代における土地活用はさらにまちづくりとの繋がりが必要でしょう。

人口減少・人口移動などの定量的市場分析から多様なライフスタイルや価値観など定性的分析によるターゲット特定を超えて、生活満足感やWell/beingなど人生観分析に始まり、地域と共に生きる地域貢献の企画が必要となっているからです。

当然、コンセプトづくりと同様に建築企画の高質デザイン化や複層的で有機的な事業収支の企画がキーとなります。

次世代型土地活用の企画では「コミュニティ・Well/being・Society5.0」の三つのキーワードは外せません。

特に地域貢献のコミュニティ・コアの企画は、土地活用の成功と持続性をもたらす生命線となることでしょう。

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

## 土地活用 企画業務

企画業務は二種類

①企画立案業務

②プロデュース業務

### 権利・市場調査

- ・権利調整・敷地測量・地形図調査・地質調査
- ・立地調査(建築法令調査・道路交通調査・立地特性調査)
- ・市場調査(統計調査・競合調査・市場特性調査)

### 適正用途選定

- ・適正用途選定システムによる用途評価
- ・上位3位に対する経験値評価 → 一位の用途の絞り込み

### 市場戦略コンセプト

- ・一位の用途(業種)をベースに市場戦略コンセプトを立案
- ・差別化戦略の立案(優位性志向)
- ・特異化戦略の立案(オンリーワン志向)→コミュニティ・コア

### 建築マスタープラン

- ・市場戦略コンセプトに則った建築構想の立案・コミュニティ・コアの創り方
- ・コストパフォーマンス構想(投資コスト・ランニングコスト)
- ・工法・工期の概要設定

### テナント入居計画

- ・テナント誘致計画・コミュニティ・コアのオペレータの誘致
- ・入居者募集計画
- ・賃料の設定

### 開発・運営体制計画

- ・事業スキームの計画(土地賃貸・建物賃貸～期間設定～事業方式設定)
- ・開発主体の候補(デベロッパー・設計事務所・建設会社・内装工事会社)
- ・運営管理主体の候補(プロパティ会社・建物管理会社・保険会社)

### 事業資金・収支計画

- ・資金調達計画・金融機関候補・コミュニティエリアマネジメント収支
- ・事業予算計画・事業収支計画(損益計画・キャッシュフロー計画)
- ・事業スパン設定

### 相続対策

- ・相続対策試算(納税計画)
- ・財産分与計画
- ・事業承継計画

### 開発工程計画

- ・企画期・実施設計期・公官庁申請期・解体整備期・工事施工期
- ・入居者(テナント)誘致工程・入居者募集工程
- ・資金融資工程

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

## Ⅲ-2 土地活用の市場戦略の進化

土地活用の市場戦略トレンドは、  
モノ市場→コト市場→カチ市場→シェア市場  
→ICT市場(AI・チャットGPT・Society5.0)  
へと進化してきました。

特に商業施設やモールの市場戦略は絶えず先端をいき他の不動産業界との差を見せつけてきました。

ところがコロナ禍とウクライナ戦争や日本の円安などの影響から建設費高騰でROI（投資回収）が上手くいかず、加えて飲食の直販・商品の流通カットによる直販ダメージは大きく、施設産業のマーケティング活動は魔法にかけられたように固まり新しい市場戦略を見つけようともがいています。

ICTマーケティングは施設産業の集客には効果が少なく多次元発想が必要なのでしょう。

また昨今地域貢献を売りとするビジネスが起業されてくるなか、不動産業界(特に施設産業)は、AI・VR・メタバース・Society5.0とは距離がありICT産業側からのアプローチを待っているかのよう見えます。

しかし、マンションの世界にはNTTや富士通のようなITを得意とする企業から、物件VRガイド、ユビキタス、室内画像インテリア及び建物自動管理システム等の多様な提案が生まれ徐々にICTの導入が始まっています。

不動産業界のデータ化が遅れています。商品(建物)評価のデータ化や価格適正化が待たれます。

Well-beingに役立つ居住空間+ICT $\alpha$ のあるマンションが工夫されてきてもよさそうに思われます。

コミュニティ・コアのあるマンションもその一案です。

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

## ●市場戦略トレンド

モノ市場

### ●マスマーケティング

モノ不足の時代・売手市場  
画一品量産化

コト市場

### ●セグメントマーケティング

モノ充足の時代・買手市場化  
時間消費・差別化戦略

カチ市場

### ●ベネフィットマーケティング

モノ余り時代・買手市場  
多様化・個人の価値観で選択

シェア市場

### ●シェアリングマーケティング

経済合理性の時代・省コスト  
所有観念の後退・ものの共有

ICT市場

### ●ICTマーケティング

VR市場・メタバース市場  
DX化・AI化・遠隔操作市場

<アパート・マンション・オフィス・商業店舗>

不動産業界の  
マーケティングは  
非常に遅れている

マス対象の画一商品  
(業者案)

- 人口構造の変化  
(人口減少・超高齢化・地方分散)
- 市場の多様化・付加価値化  
(価値観・生活様式・働き方・流通改革)
- 社会的価値観の重視  
(共有・共生・共栄の価値・SDGs)
- デジタル化(AI化)の進化  
(土地活用のDX化・UX化・AI化)
- Society5.0社会

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

## Ⅲ-3 土地活用の企画能力

土地活用の企画スタッフは二種類に分けられます。

### 1. 企画立案スタッフ

### 2. 企画立案&プロデューススタッフ

企画立案スタッフは市場戦略コンセプト立案に始まり建築企画・事業体制企画・事業収支企画・相続対策・開発工程企画など立案が主業務です。そして、この原案を基に具体的な開発者や設計建設者あるいはテナント誘致の候補者など企画の実現化の裏付けを図るのがプロデューサーの業務です。

企画の立案者は地域貢献のコミュニティ・コアの創作能力が、プロデューサーは具現化のためのシステムや人材情報の収集力が評価ポイントです。

従来の土地活用のように、適正な業種・業態を考え、その市場戦略コンセプトと事業を説明す

る建築設計図、インテリアパース、工事費・維持管理費などを事業計画書という形で作成してきましたが、これだけでは不十分なのです。事実、コロナ禍がはじまりウクライナ戦争などの世界的要因でエネルギー代をはじめ諸物価が高騰し建設費は毎年約7%ずつ上昇を続け従来の建築設計を従来建設費で計画する案は実現不可能で従来の事業計画書は成り立ちません。

また、市場競争はまちの格差を招いたり、人の繋がりを孤立化させたり経済一本槍の政策の弊害は大きく、加えてICTの進化が加速、多くの人々に将来不安をもたらしています。

従来型の企画では不十分な要因が急増。建設費高騰、所得の伸び悩み、人の繋がる安堵感、Well/being志向など一見別々の要因が同時に発し社会変革が進み、新たな企画方法が必須となっているのです。

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

<b>市場競争過剰</b> (同一業種・業態)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●アパート、マンション、老人ホーム、オフィス、商業店舗、商業施設、クリニック、病院、ホテル、その他・・・<b>画一的な土地活用の過当競争</b></li> <li>●市場競争激化によりマーケティングが強烈に進化、土地活用業界の市場戦略は非常に遅れている</li> <li>●土地活用業界は<b>抜本変革が必要</b>・・・！</li> </ul>
<b>市場環境激変</b> (生活様式の多様化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マスマーケティング</li> <li>●セグメントマーケティング</li> <li>●ベネフィットマーケティング</li> <li>●<b>シェアマーケティング</b></li> <li>●<b>ウェルビーイングマーケティング</b></li> </ul> <p style="text-align: center;">} 土地活用の市場戦略レベル！</p> <p style="text-align: center;">} <b>価値観多様化(価値観セグメント)</b></p>
<b>市場価値変位</b> (人間的価値優先化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新自由主義・グローバル化の終焉</li> <li>●自然環境破壊・異常気象</li> <li>●人種差別や経済格差拡大</li> <li>●個の権利増大・コミュニティ価値重視</li> <li>●AI・IoT・ChatGPT・テクノロジー進化</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>幸福人生(Well/beingセグメント)</b></p>

団塊の世代  
 しらせ世代  
 新人類世代  
 バブル世代  
 団塊ジュニア  
 ミニアム世代  
 さとり世代  
 ゆとり世代  
 Z世代  
 α世代

## 社会価値観の転換

- ・新哲学・SDGs
- ・コモン・コミュニティ
- ・医療・健康予防
- ・教育・教養
- ・一次産業(スマート化)
- ・DX・AI化・ChatGPT
- ・ロボット化
- ・その他

## 多次元相乗効果発想

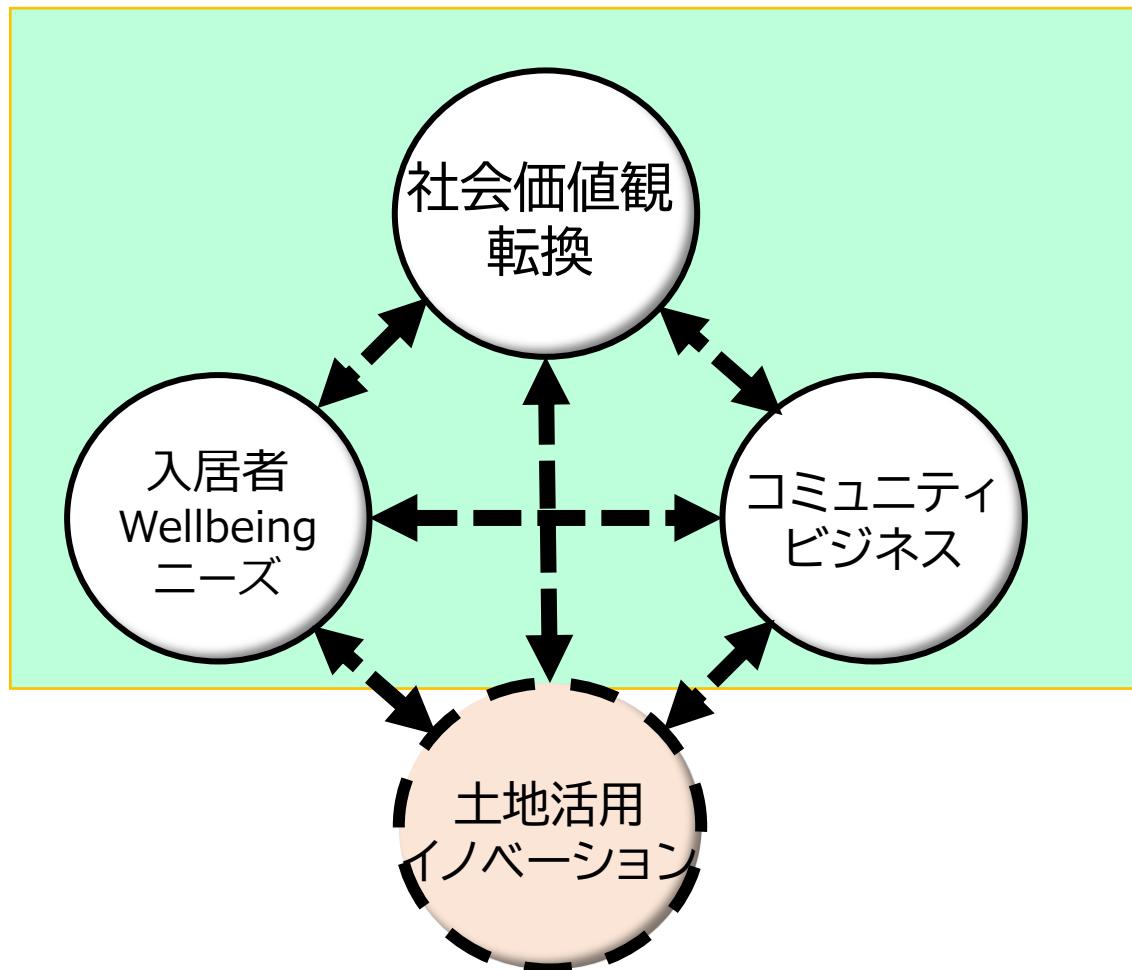
- ・土地所有者メリット
- ・入居者メリット
- ・地域住民メリット

1. 土地活用の環境変革(社会変革により従来市場戦略の限界)
2. 土地活用マネジメントの価値再認識(土地所有者の啓発)
3. 土地活用専門コンサルタント活用(専門家の育成)
4. 不動産業界・建設業界・・・生存の危機(ICT化の遅れ挽回)
5. 土地活用イノベーション(多次元相乗効果の新戦略づくり)

# IVー土地活用の多次元相乗効果

## IV-1 次世代の土地活用(多次元相乗効果)

土地活用のマーケティングの限界が来ています。市場ニーズが本質的に変革しているからです。特に、コミュニティ(地域貢献)ニーズに入居者の満足観(Well-being)ニーズは土地活用の根底的イノベーションを必要としています。



新しい土地活用の方程式を解くには要因の変化の相関関係を整理し「多次元相乗効果作戦」を創出しなければなりません。

土地活用の世界では、

①国土交通省が示唆する田園都市構想

②内務省が提唱するSociety5.0

を社会環境大転換

③個人主張のWell-beingの人生ニーズ

④人の新しく繋がるコミュニティづくり

これを参考要因とし相関関係の相乗効果を狙った企画案が次世代土地活用でしょう。

自然保全、Well-being、コミュニティは地域性と入居者セグメントにより建築用途及びコンセプトを創出できます。

問題はコアとなるコミュニティ・コアの企画です。コミュニティ・コアに集まる人や企業からの収益と入居者の賃料+ $\alpha$ で収支UPをはかり新HARD+新SOFTの新企画の幕開けです。

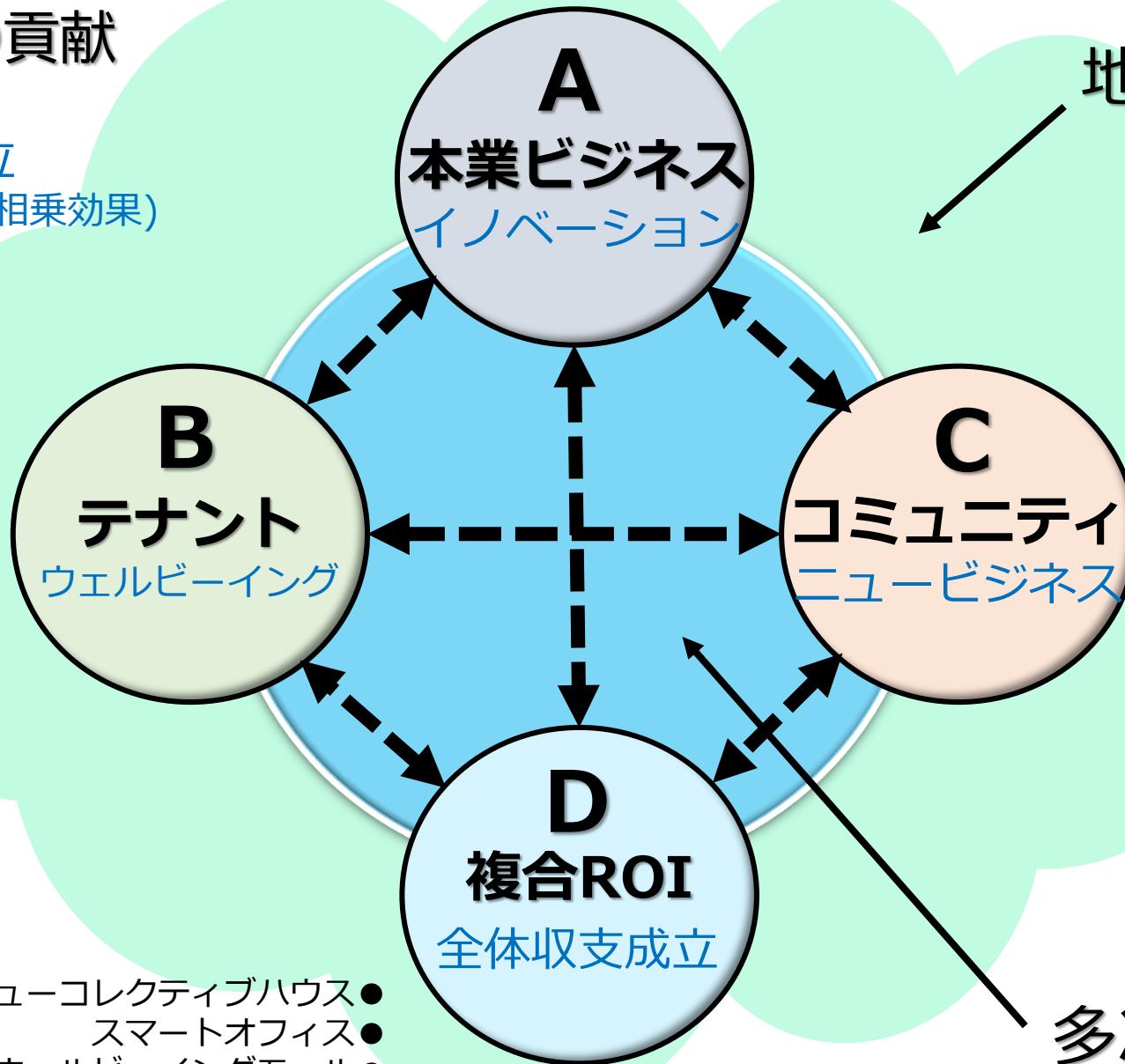
# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

- A…本業への貢献
- B…テナントへの貢献
- C…コミュニティへの貢献
- D…複合収支への貢献

- 生産性向上・機械化・収益率UP
- 優秀な人材確保・育成
- IoT・DX・AI化
- ブランドUP
- SDG s 活動

※4～6ポジション位  
(社会価値優先の多次元相乗効果)

- キャリア取得・ライフ
- インターシップ・ライフ
- ボランティア・ライフ
- コミュニティ・ライフ
- アーティスト・ライフ
- ウェルビーイング・ライフ



地域コミュニティ  
(新まちづくり)

- コミュニティ・コア (リビング)
- 居場所・いどころ・子ども食堂
- コミュニティ・レストラン・café
- 遊び場・幼稚園 (準保育所)
- デイサポート (準デイサービス)
- イベント広場・スタジオ
- 市民農園・ビオトープ・屋上緑化
- 省エネ・省ゴミ活動

- ニューコレクティブハウス
- スマートオフィス
- ウェルビーイングモール
- ヘルスケアモール
- スマートアグリ・アグリデザインセンター
- コミュニティ・コア

多次元相乗効果発想  
(新土地活用事業)

# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

## IV-2 次世代の土地活用ー事例(1)

### (コミュニティ・コア案)

コミュニティ・コア案を事例として紹介します。  
建築の主用途はアパートでもマンションでも商業施設でも結構です。

問題はコミュニティ・コアの性格作りです。

農業・健康・新しい働き方・高齢者や子供の居場所でも構いません。

要は、土地活用の主用途の入居者が参加しやがいや生きがいを感じられるコアのオペレーションにあります。

このコアは無論まちづくりもコアとなり得るレベルのビジネスでなければなりません。

①コアのコンセプト

②コアのオペレーション

③コアの人材

④コアのまちとの関わり

を企画することになります。

まず人が集まる場であること。そこで体験・学び・楽しさを味わい・人と繋がることです。

例えば健康予防であれば、健康に資する飲食店・健康施設・医療施設・福祉施設あるいは学校などと連携し。健康予防の診断システムを機能させデータの見える化やDX化を行い繋がりを強化していきます。

飲食店や健康施設との連携は診断の医療データを共有し予防のための食事や運動を実践しそれにより改善データをビッグデータ化し、外部の企業に対する情報ニーズに応えます。

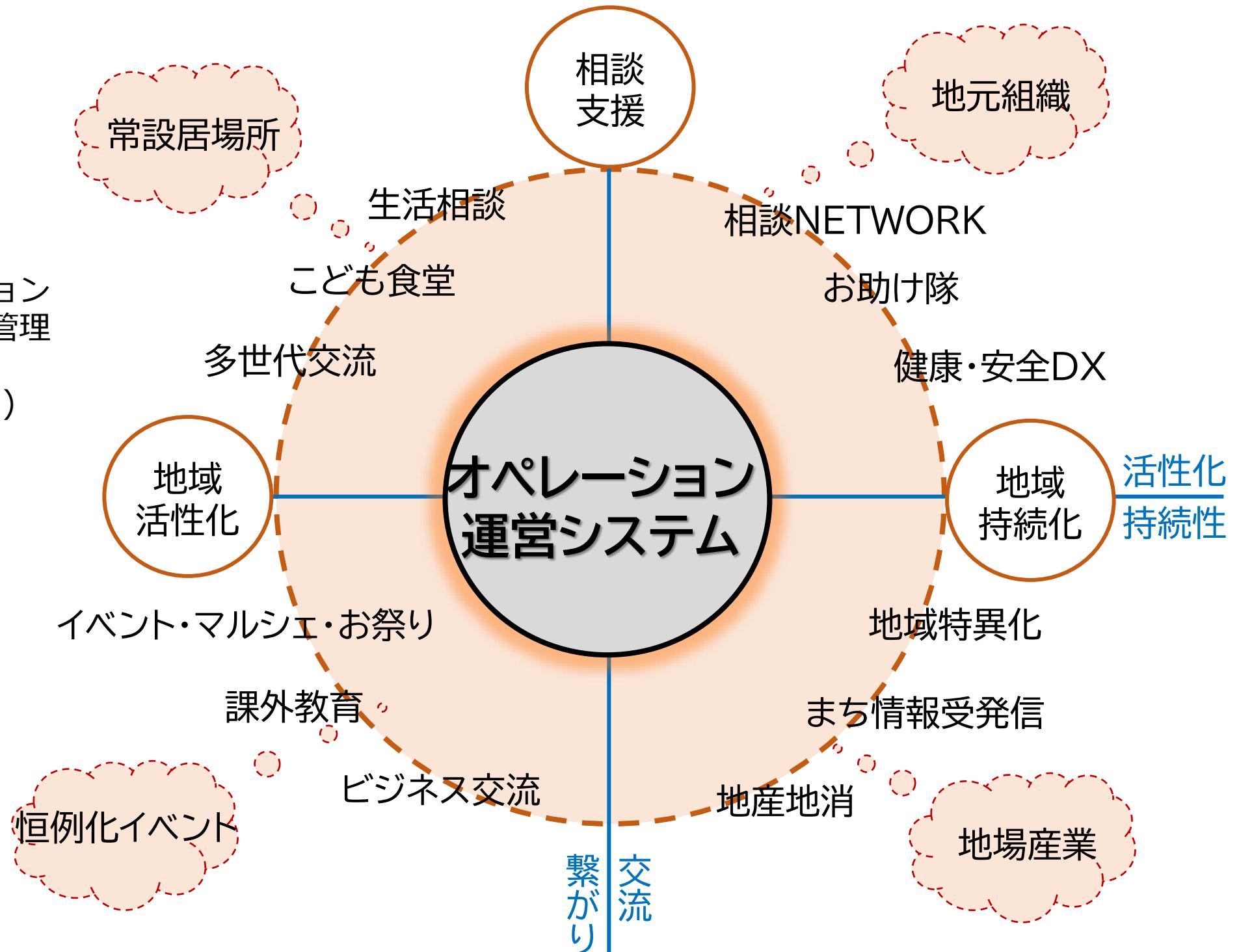
したがって、入居者自身の健康予防の効果、リンクする飲食店や健康施設の顧客囲い込みの効果、外部企業の情報提供効果など複合的相乗効果が期待できます。

収益も複合効果の一つでありROI効果を充たします。

# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

## ●コミュニティ・コア

- ▶コア・システム運営
- ▶新企画作成
- ▶人材発掘・人材養成
- ▶オペレーション成果管理
- ▶什器備品・収納管理
- ▶収支管理
- ▶参加住民コミュニケーション
- ▶参加住民意向・要望情報管理
- ▶オペレーション業務DX
- ▶教育(体験・学び・繋がり)



# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

## IV-2 次世代の土地活用ー事例(2)

### (コレクティブハウス案)

土地活用でアパートやマンションといった共同住宅を主要とする場合、コミュニティ・コアを例えば農業とし、アグリコミュニティづくりをします。

むしろ入居者は農業に関心を持ち自ら農業参入者となることを考えている人達です。

農家との連携が不可欠ですが高齢化し人で不足の農家はたくさんいます。

コミュニティ・コアで農産物を使ったレストランやcafé、加工品づくり、農業体験教室、農産物マルシェ、農家直産の販売などイベントが色々考えられます。

入居者が農業を手伝い、農家も雇用者補助制度で農作業を軽減でき相乗効果が期待できます。このような拠点は最近かなり増えており拠点間交流もまた前向きなイベントとなり得るでしょう。

建物は従来のアパート感を超えた斬新なデザインが必要です。(コレクティブハウス)

農業もオシャレにしてよい時代です。

入居者間のコミュニケーションに役立つようBBQテラスやアイランドキッチンスタイルのホームバーを設置してもよいでしょう。

場合によってはコワーキングオフィスコーナーを設けるのもあります。

できれば入居者だけでなく近隣住民が参加できるように外部からの出入を可能としておきたいものです。

提携農家の方に参加していただき農業指導教室を開催できるスペースにも使いたいものです。多様な用途と多様な収入でコアスペースの賃料を確保し、入居者も家賃＋農業体験費を加算し建設費高騰に対応します。

# Ⅲー土地活用の成否は企画で決まる

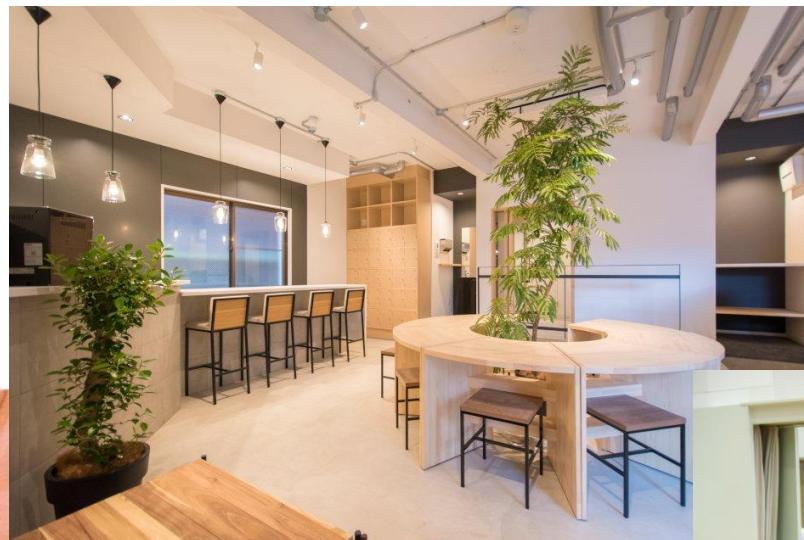


コミュニティ・コア  
がある おしゃれな  
小世帯共同住宅

Collective house



コミュニティ・コア  
コワーキングルーム  
アイランドキッチン



地域の農業コラボ  
地域の健康コラボ

# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

## IV-3 次世代の土地活用一事例(3)

### (ヘルスケア案)

土地活用の次世代集客コアとしてヘルスケアは地域貢献に欠かせないものです。ヘルスケアに必要なハード施設とソフトの健康予防診断システムのマッチングしたものです。

健康予防に欠かせない食事・運動・睡眠などのDX化(ビッグデータ化)し、住民の健康予防に寄与する持続性あるビジネス拠点となります。スマホや簡易なウェアラブルで十分です。



#### あなたの健やかUpシート

**健康物語** 健康状態の把握

生活習慣の乱れ  
運動不足  
偏った食生活  
多量飲酒  
睡眠不足  
喫煙  
不衛生  
など

**加齢**  
メタボリックシンドローム(内臓)  
高血圧  
糖尿病  
脂質異常症  
高尿酸血症  
認知症

**ストレス**  
自律神経失調症  
うつ病  
不眠症  
頭痛  
めまい  
肩こり  
腰痛  
歯痛  
歯周病  
歯肉炎  
歯槽膿漏  
歯肉腫瘍  
歯肉がん

#### 生活習慣データ

生活習慣	あなたの習慣
食生活	健康的
1日3食以外に間食や甘い飲み物を摂取する	しない
朝食前2時間の夕食が週3回以上ある	いいえ
朝食を早くすることが週3回以上ある	いいえ
30分以上の軽く汗をかく運動を週2日以上、1年以上実施している	あり
日常生活において歩行又は同等の身体活動を1日1時間以上実施している	あり
同世代の同性と比較して歩く速度が速い	速い
睡眠時間が十分長いですか	7時間00分
睡眠が十分長いですか	はい
1日の歩数回数は何回ですか	3回以上
この1年間に歯科医院で受診しましたか	受診なし
受診をされていますか	ない
どのくらい吸われますか(1日〇本×〇年)	
飲酒(アルコール)を飲みますか	毎日
平均で1日どのくらい飲みますか	1~2合未満

#### あなたの生活習慣チャート

※赤字は良くない生活習慣

食べる 動く

飲む 休む(睡眠)

喫煙 口腔ケア

赤字で記入されている生活習慣の値に印を付けて線で結んでください。

#### 検査・評価結果データ

項目	基準値/標準	結果	解説
身長	-	163.4	
体重	-	64.4	
血圧	男性84.9cm以下 女性89.9cm以下	85	高血圧の指標
脂質	100cl未満	65	脂質異常症の指標
BMI	18.5以上/25.0未満	22.4	肥満の目安となる指標
立ち上がり	両脚30cm〇	両脚30cm〇	下腿の力をみる
2ステップ	1.1以上	1.1	下腿の筋力・バランス・柔軟性などの総合力を表す
骨密度(若年成人比較)	80%以上	92	骨の硬さを表す
握力	27kg以上	36	全身の力を表す
収縮期(上の血圧)	125以下	141	心臓が膨らみ、心臓に血液を送り出す際の圧力(心臓の中心圧)
拡張期(下の血圧)	84以下	86	心臓が収縮したときの血圧
皮膚カロテノイド	6.0以上	5.9	紫外線対策(カロテノイドを多く含む)の摂取量を表す
(口腔)清潔度	アンモニア60未満	普通	
むし歯リスク	むし歯指数4未満 または齲蝕指数28以上	リスク普通	
歯周病リスク	歯周病指数5未満 かつ歯槽液量3未満	リスク高い	
CEP-S-D	16未満	10	深いほくろが特徴的
脂質代謝(コレステロール値)	中性脂肪 149以下 HDLコレステロール 40以上 LDLコレステロール 119以下	149以下 40以上 126	動脈硬化を進行させる
腎代謝(腎臓機能)	クレアチニン 11以下 ヘモグロビンA1c 6.0未満	11以下 5.7	腎臓の機能を表す
肝臓機能	AST(GPT) 35以下 ALT(GPT) 35以下	22 24	肝臓の機能を表す
貧血	ヘモグロビン 男性13.0以上16.6以下 女性11.4以上14.6以下	14.8	貧血の指標(ヘモグロビンが減少した状態)
腎臓機能	eGFR 90以上	89	腎臓の機能を表す

ID番号 20003 受診番号 10 性別 男 年齢 36歳

#### 健康度指標/判定

健康度	あなたの健康度指標	判定
メタボ	85	予備群
内臓脂肪	65	
収縮期	141	
中性脂肪	96	
空腹血糖	54	
血中脂質	HDLコレステロール 106 LDLコレステロール 103 HDLc 5.7	非該当
立ち上がり	両脚30cm〇	
2ステップ	1.1	非該当
骨密度(成人同比較比率)	92	
握力	36	該当群
清潔度	普通	要健診
むし歯リスク	普通	
歯周病リスク	高い	要健診
CEP-S-D	10	
心臓健康	10	普通

※赤字は良くない健康度指標

#### あなたの健康度チャート

メタボ 該当群

ロコモ 非該当

心臓健康 10

お口の健康

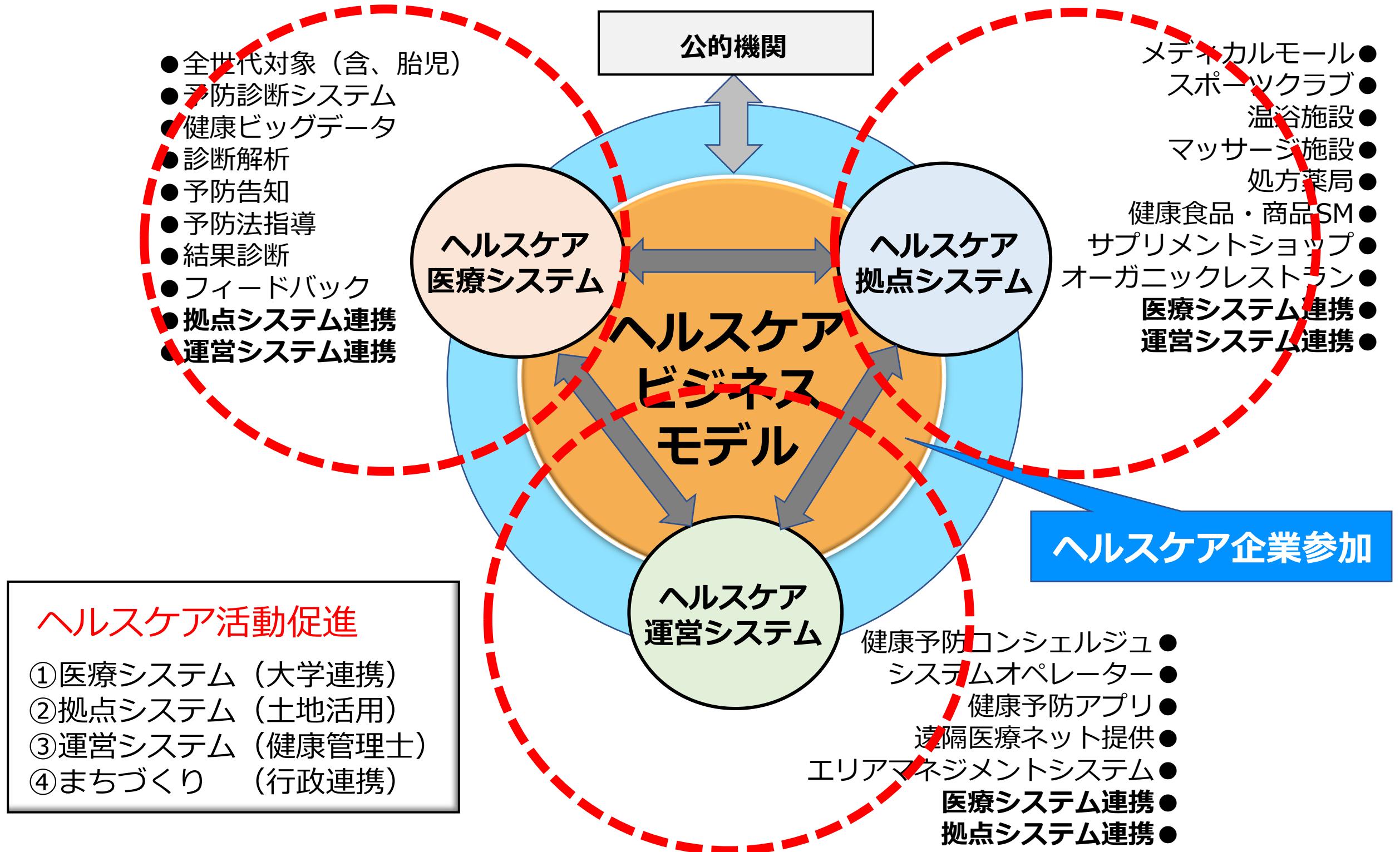
心の健康

心の健康は健康度指標の数字に相当する所に印を付けて線で結んでください

#### 生活習慣病予防/健康増進の課題

食習慣の改善  
口腔ケア習慣の改善

# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代



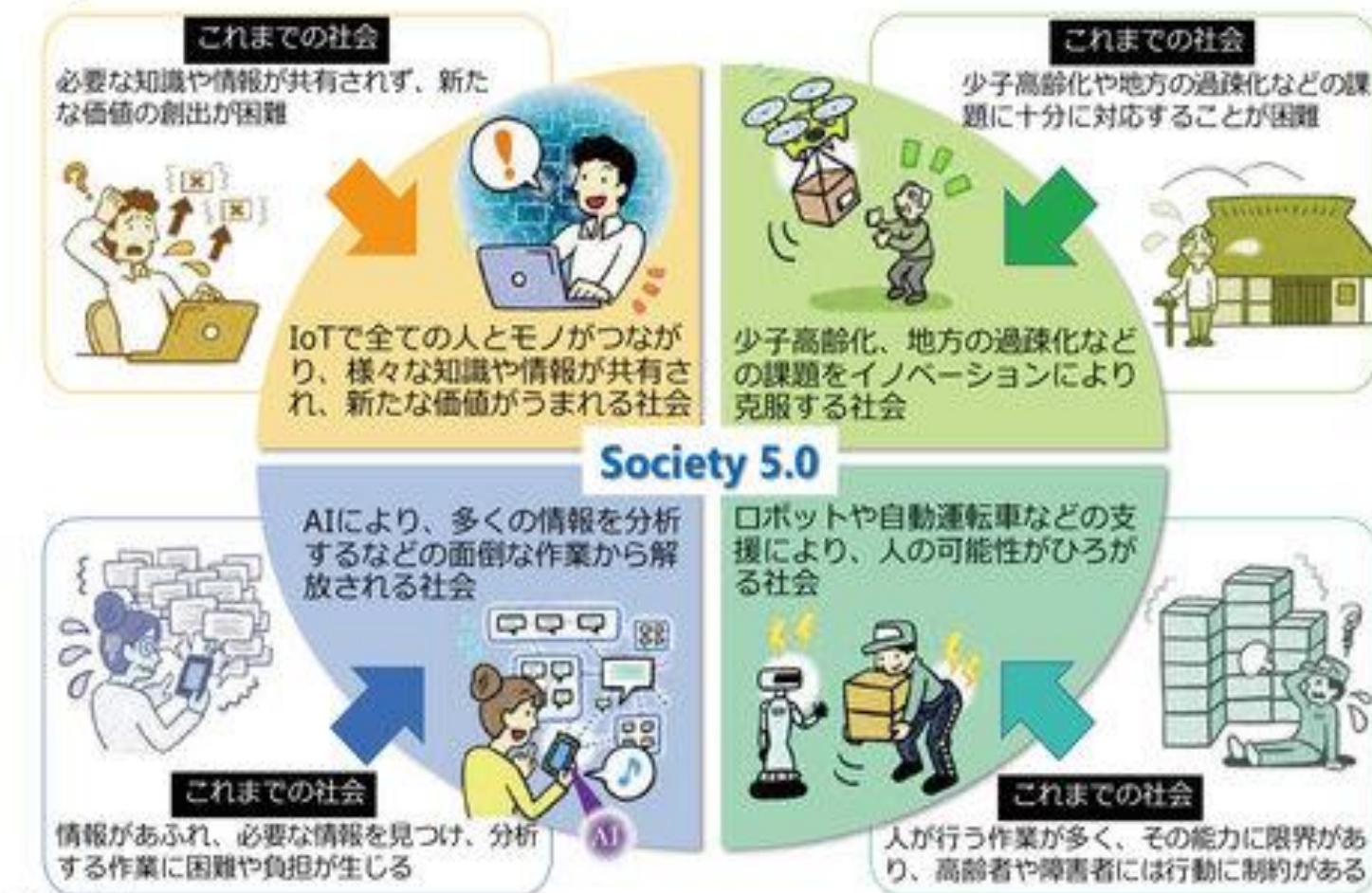
# IVー土地活用の多次元相乗効果作戦時代

## IV-4 次世代の土地活用－事例(4) (Society5.0案)

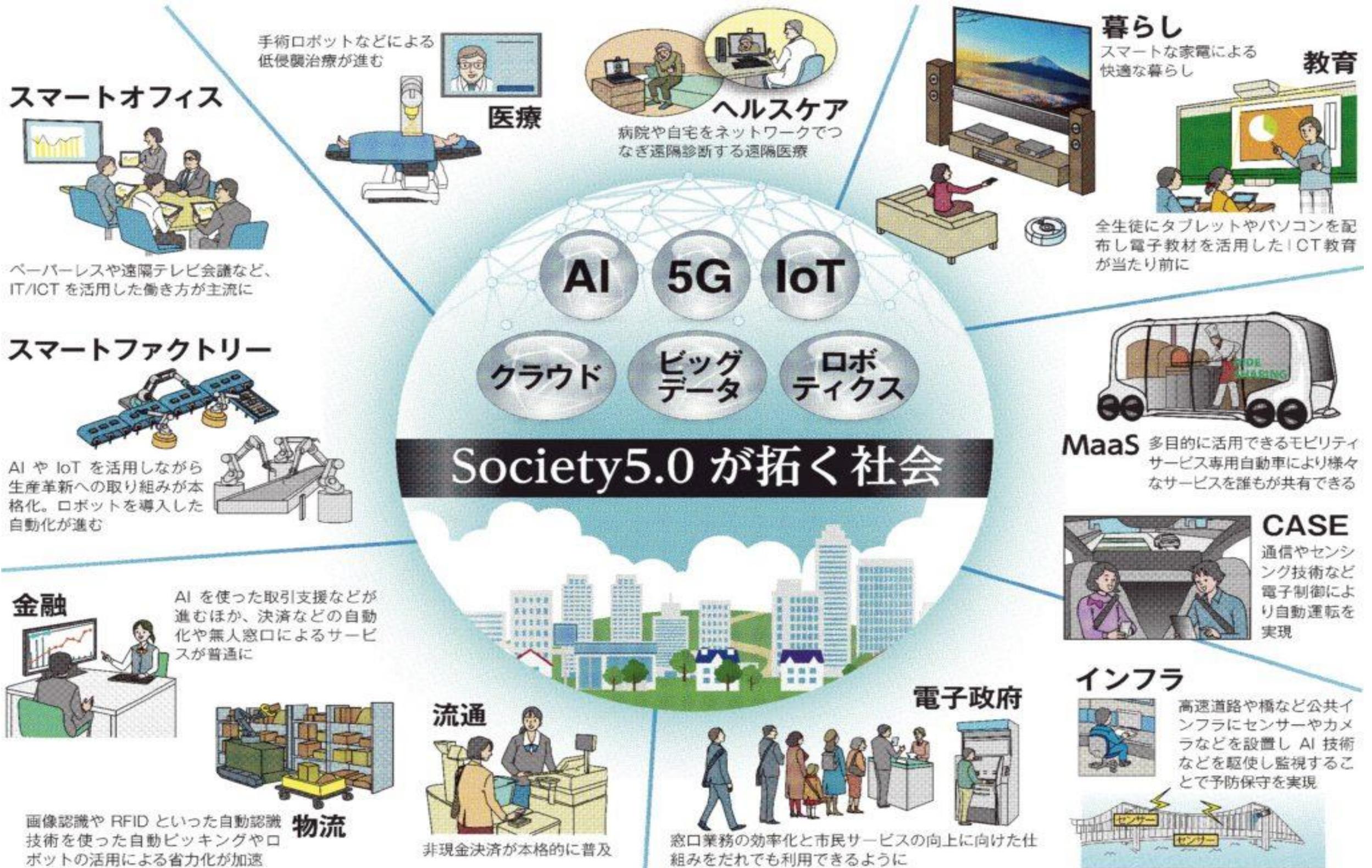
次世代社会はSociety5.0を目指している。  
このスピードは非常に早く、土地活用のマネジメントにおいて無視できないファクターです。  
DX化を国家が推進し、民が具現化します。

不動産・建築中心の土地活用にもSDGsと同様にIOTの世界は強烈な影響を与えると予測されます。特に人との繋がりや情報ネットワークの対応は建物に付随する機能すべてに係ります。

### Society 5.0で実現する社会



# IV—土地活用の多次元相乗効果作戦時代



# 土地活用におけるコミュニティ・コア

次世代型の土地活用はコミュニティ・コアを制する者の勝ちです。

- ①世界が抱える問題(環境・格差・紛争・難民等)
- ②ポストグローバル化問題
- ③日本の政治の劣化問題
- ④債務超過財政の長期化問題
- ⑤人口減少・少子化・教育問題
- ⑥地方の衰退問題
- ⑦大都市のインナーコミュニティ問題(住人孤立化)
- ⑧土地活用・まちづくりの画一化問題
- ⑨IOT進化問題(AI・チャットGPTなど)

など大小様々な問題が重複し、理想的ビジョンを提示できないまま、土地活用は今後も推進されていきます。次世代を語るとき必ず出てくる言葉が「コミュニティ」でという単語です。

経済至上主義における競争激化が人間関係を崩壊・絶縁してきたことに気づき、今社会は「人と他人の繋がり」の大切さを再認識しています。

コミュニティ・コアは次世代における人の繋がりへの再構築の場として着目されているのです。

## 土地活用マネジメントの市場は極小？

土地活用マネジメントのノウハウを商品と考えれば、その商品の市場は極端に小さい。土地所有者が対象者に限られ、その数が少ないからです。

しかし、このマネジメントを実践した結果、その地域における住民に対する貢献度は大きい。

土地所有者に「土地活用マネジメントに関するノウハウを勉強し土地活用を推進するべき」というのは無理でしょう。土地活用専門のコンサルタントの補佐が肝要です。したがってコンサルタントの育成は急務です。残念ながらどこの大学にもこのカリキュラムは存在しません。(公開Web講座の検討を考えています)

特に地域貢献の核となる「コミュニティ・コア」とそのオペレーション(Society5.0を含む)と一対の土地活用ノウハウを普及させ、一般の方々にも次世代社会像を描き、積極的にコミュニティ参加し良い社会づくりに寄与していただきたいものです。

国交省の都市計画法改革はHARDだけ、内閣府のSociety5.0もハードの提供が限界です。

次世代の土地活用は、有能なスタッフ群(PT)により本格化するものと確信します。

**土地活用は株式会社パノムにご相談を！**

