

2 時限目	マーケティングとスケジューリング
-------	------------------

第 1 章	マーケティングの重要性	56
第 2 章	土地活用とマーケティング	69
第 3 章	コンセプトからみた土地活用	79
第 4 章	土地オーナーの意向とコンセプト	84
第 5 章	スケジューリング	87

第1章 マーケティングの重要性

1. 土地活用プランナーにとってのマーケティング

(1) 入居者ニーズのマーケティング

土地活用プランナーに求められる第一の役割は「ニーズのあるところに必要とされる建物を建てること」です。たとえば、単身者が多く、ワンルームや1DKが適した地域に、2LDKや3LDKのファミリータイプを供給したら失敗の恐れがあります。しかも、失敗に気付いたとしても、3LDKをワンルームに変更するのは容易ではありません。改装するにしても、事業収支の見地から大規模修繕と設備の更新が必要になる15年から20年以上先になってしまいます。その間は、借り手のつかない物件と付き合うこととなるわけです。ニーズのないところに見当違いな物件を供給すれば、打つ手段はほとんどなく、家賃を下げざるを得なくなるのが賃貸住宅事業なのです。

したがって、土地活用に当たっては、顧客ニーズを探る「マーケティング」のステップが極めて重要です。土地活用プランナーが賃貸経営を提案する際、入居者の求めるものが何であるのか、しっかり調査して的確にニーズを捉える努力が必要となります。単身者、ファミリー、社会人、学生など、ターゲットを明確に定め、さまざまな設備、間取りなどについて幅広くプレゼンする必要があります。

この入居者ニーズを捉える努力こそが、まさに空室対策のポイント＝満室経営＝事業成功への重要な第一歩になるのです。

立地に合わない賃貸住宅を建設してしまった土地オーナーは、空室ばかりの不人気物件を抱えて、家賃の値下がりや値下げ交渉に悩み、見込みより大幅に少ない賃貸収入から建設資金のローンを返済していかなければなりません。ローンの支払いが生活費にまで食い込んでしまうと、生活自体が成り立たなくなり、ローン地獄に追い込まれることさえあります。賃貸住宅の建設が将来の豊かな生活どころか、逆に破綻の引き金となってしまうのだから責任重大です。

このような事態に陥らないよう、土地活用プランナーは多種多様な土地活用法・選択肢を持ち、立地や市場特性のマーケティング調査を行った上で、最適な土地活用方法を提案していかなければなりません。

土地活用成功のポイントは「真の入居者ニーズをマーケティングすること」です。土地には「単身者向けのニーズが高い場所」や「ファミリー向けのニーズが高い場所」などがあります。土地活用プランナーはどちらをターゲットとするかで、部屋の間取りや設備・仕様のみならず、コンセプトも考えなくてははいけません。また同じ単身者であっても社会人と学生では賃料価格帯も違いますし、高級志向の強い地域と下町地域とでは賃料設定を変える必要もあります。

もちろん、設備についてもマーケティングによってニーズを把握することが必要で

す。予算や収支の見地から、すべてのニーズに応えることは不可能なので、優先順位を考えます。入居者にとって絶対に必要なもの、賃料次第ではあきらめるもの、という2つの段階に分けて考えてみましょう。

「絶対に必要」という強いニーズがある設備としては、エアコンが代表格。アンケート結果を見ても、「絶対必要」と「家賃次第ではあきらめる」を合わせて80%以上の要望があり、今やエアコンは必須といってよいでしょう。

また、「バス・トイレ別」の要望が最近は非常に強く、やはり80%以上が「ユニットバスでバスとトイレが一体の物件は避けたい」と考えています。「絶対に別々がいい」という割合だけで70%を超しているほどです。

他にキッチンのガスコンロ、オートロック、安全関係ではディンプル錠やダブルロックなども比較的高いニーズが見られます。若い人であれば、ブロードバンド対応かどうかも重視するでしょう。

ちなみに、電気コンロやIHヒーターは最近のトレンドと思われがちですが、地方出身の入居希望者では「見たことがない」「使ったことがない」「ガスがいい」という人も多く、あえてガスコンロを提案する場面もあります。

もちろんこうしたニーズは、入居者層や地域によっても異なります。エアコンにしても、東京では必需品でも、北海道では必ずしもそうではありません。地域の特性を考え、ターゲットとする入居者を考えながら、家賃に応じた予算の範囲内で設備を充実していく必要があるわけです。また、賃貸物件に対する入居者のニーズは多種多様です。男性と女性、独身者とファミリーでも異なります。そうしたニーズにどれほどきめ細かく対応できたかが、入居率を大きく左右するのです。

(2) 入居者ニーズはターゲット層ごとに異なる

ところで、入居者が部屋を決定する要因は、どこにあるのでしょうか。アンケートをみると、現在の物件に決めた要因として圧倒的に多いのが、「予算内でもっとも希望条件に合っていた」という答えです。

つまり「まずは家賃」ということ。不動産会社の窓口で入居希望者が最初に「予算はいくらですか？」と聞かれるのもこのためです。ほとんどの入居希望者は、まずは家賃の上限を決め、その範囲内で部屋を探します。

そして、予算の中でそれぞれ自分にとって譲れない条件を考えるのです。それは駅からの距離であったり、築年数であったり、ペットを飼っている人であれば、「ペット可」が譲れない条件であったりします。そして、同じような賃料・条件の物件が複数出てきたら、最後はそれ以外の要素、つまり設備やインテリアなどの付加価値が自分のニーズにマッチしているかどうかで選ばれるわけです。

いわば、家賃は絶対条件、駅からの距離・間取りや基本設備は必要条件、そしてそれ以外の付加価値が十分条件と言えるかもしれません。土地活用プランナーは、絶対条件・必要条件を満たしたプランを提案するのは当然で、さらにターゲットに響く付

加価値を提案できるかどうか満室経営への分かれ道になります。

ターゲットとする入居希望者に対して、物件のどこを売りにするかを考え、優先すべきポイントを設定しなくてはなりません。若い女性がターゲットであれば、建物のデザインや内装のおしゃれさ、セキュリティ、植栽などもポイントになるでしょう。若い男性ならブロードバンド対応は必須です。ファミリーであれば「子育て」がキーワードで、収納スペースが大きいことやお風呂の追い焚き機能なども必要となってきます。

今後、長期にわたる賃料の下落トレンドが予想されています。土地オーナーにとっては厳しい経営環境に突入していくわけですが、このようなマイナス環境に打ち勝つには「真の入居者ニーズを捉える」ことが決め手になると理解しておきましょう。

2. 活用対象地のイメージトレーニング

(1) イメージトレーニング

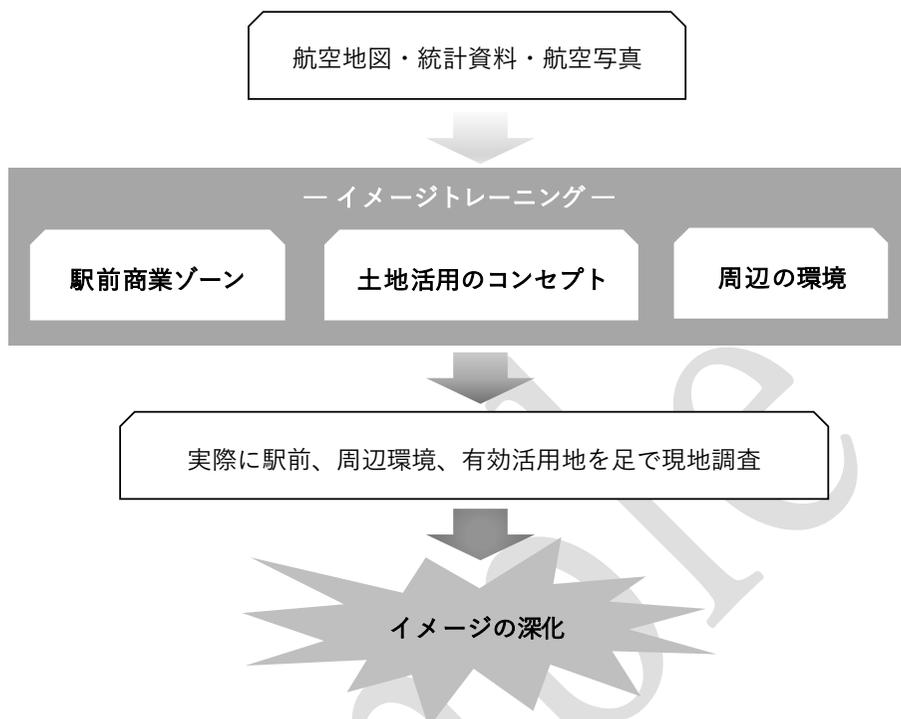
土地活用プランナーは、活用対象地の特徴を的確に把握するために、イメージトレーニングを行っておくことが大切です。

具体的にはまず、Yahoo や Google などを用いて地図等を確認し、入居者（生活者）の目線で地域や土地のイメージを事前に思い描いておきます。その街ではどのような種類の建物や施設が求められているのかという、地域ニーズを大まかにイメージしておくのです。そして、実際に現地に足を運び、入居者の目線で街を歩きながら、自分が事前にイメージした街と現実の街とを比較し、イメージを深化させていきます。

このようなイメージトレーニングを習慣づけると、航空地図を見ただけで、ある程度のイメージが沸くようになります。また、実際に街を歩くことによって、イメージだけでは発見できなかった生きた街の個性を感じることが出来ます。

そして、実際に土地活用の対象になる土地に出会ったら、その地域性を考え、どのような建物が合っているのかを頭のなかで立体的にイメージを描きます。これが現地でのイメージトレーニングになります。

【活用地のイメージトレーニング】



駅周辺の活力や住宅地の環境、そして対象地の活用方法を観察してイメージトレーニングする習慣を続けていると、土地活用の提案内容が豊富になり、具体的になります。

たとえば、対象地周辺の建物をチェックし、駐車場の有無やバルコニーの作り方、窓の配置からその建物が単身向けなのか、ファミリー向けなのか判断できます。単身者が多いのか、ファミリーが多い地域なのか、これで地域ニーズをある程度把握することができるのです。

また、比較的新しい建物は、現在のマーケティングに基づいて建っていることが多いはずなので、それらを参考にすることで、提案イメージを現実の建物に近づけていくのに役立ちます。

土地活用が成立するかどうかは土地活用プランナーの判断力にかかっています。この判断力の土台となるのは豊富なイメージトレーニングで培った感性と直感力です。もちろんマーケティングも重要ですが、「この土地はいける」「ここは弱い」というような直感力は日頃のイメージトレーニングと感性から沸き上がるものなのです。

(2) 最寄駅の立地特性

対象地をどのように土地活用するかを検討するためには、まずその最寄駅を含め、鉄道沿線のポテンシャルを調べる必要があります。

沿線や駅の乗降人数は増加傾向か、それとも現状維持や減少傾向かは、地域のイメージや将来性に影響します。沿線の主要駅には商業ビルやオフィスビルが新たに建設されているか、若者が集まり、ブランド店が進出しているかなどをチェックします。

次に、対象地の最寄駅の活性度を見ていきます。駅の混雑状況や、始発・最終時間、バス便の本数や路線を調査します。朝、昼、夜の時間帯に分けて駅の改札口に立ち、乗降客数や職業、年齢層、ファッションなどを見ます。

さらに、駅周辺の商業施設の充実度を観察。商店街が駅前に貼り付いた小規模なものなのか、それとも網の目のように商店街が発達し、それぞれの商店街に個性が感じられるかを見ていきます。

銀行の支店数もチェックポイントです。多数の銀行が支店を設置していれば、それだけ商業や産業が活発化しているか、あるいは富裕層が多く住んでいることとなります。

対象地調査では、ターミナル駅から最寄駅、そして駅から対象地に向かう沿道からすでにマーケティングが始まっていることを意識しなければなりません。

最寄駅の魅力と発展性

- ★沿線の知名度
- ★乗降人数の多さ
- ★駅前広場の面積
- ★駅前周辺のオフィス商業ビルの活気
- ★駅前広場周辺の賑わい
- ★商店街の店舗数と延べ距離
- ★ターミナル駅の発展力
- ★最寄駅の駅ビルの規模
- ★バス路線の充実度
- ★商業ゾーンの奥行き
- ★若者の多さ

【最寄駅周辺の調査事項】

交通機関の状況	駅までの距離、始発・最終時刻、混雑状況、バス便の所要時間
駅の周辺施設	商店街、スーパーマーケット、飲食店、銀行など
駅からのアプローチ	道路の幅員、歩道の有無、交通量、混雑状況など
対象地周辺の環境	住居系地域、商業系地域、工業系地域、混在地域
公共施設等	公園、教育施設、病院、図書館
街区のイメージ	周辺の住宅の敷地規模・建物グレード、商業店舗、飲食店、工場

(3) 街並み特性

土地は、大きく住宅系と商業系に分かれます。立地ニーズを見るときは住宅系では入居者目線が大事です。足を使って周辺の建物、すなわち周辺の土地活用の状況を把握することが重要になります。

まずは、現地に足を運び街の雰囲気やイメージを掴むことから始めます。低層型のアパートが多い地域、あるいは高層型の大型分譲マンションの多い地域、戸建住宅の多い地域、ニュータウンのように地域全体に新築の建物が多い地域、老朽家屋が多い地域というように整理します。

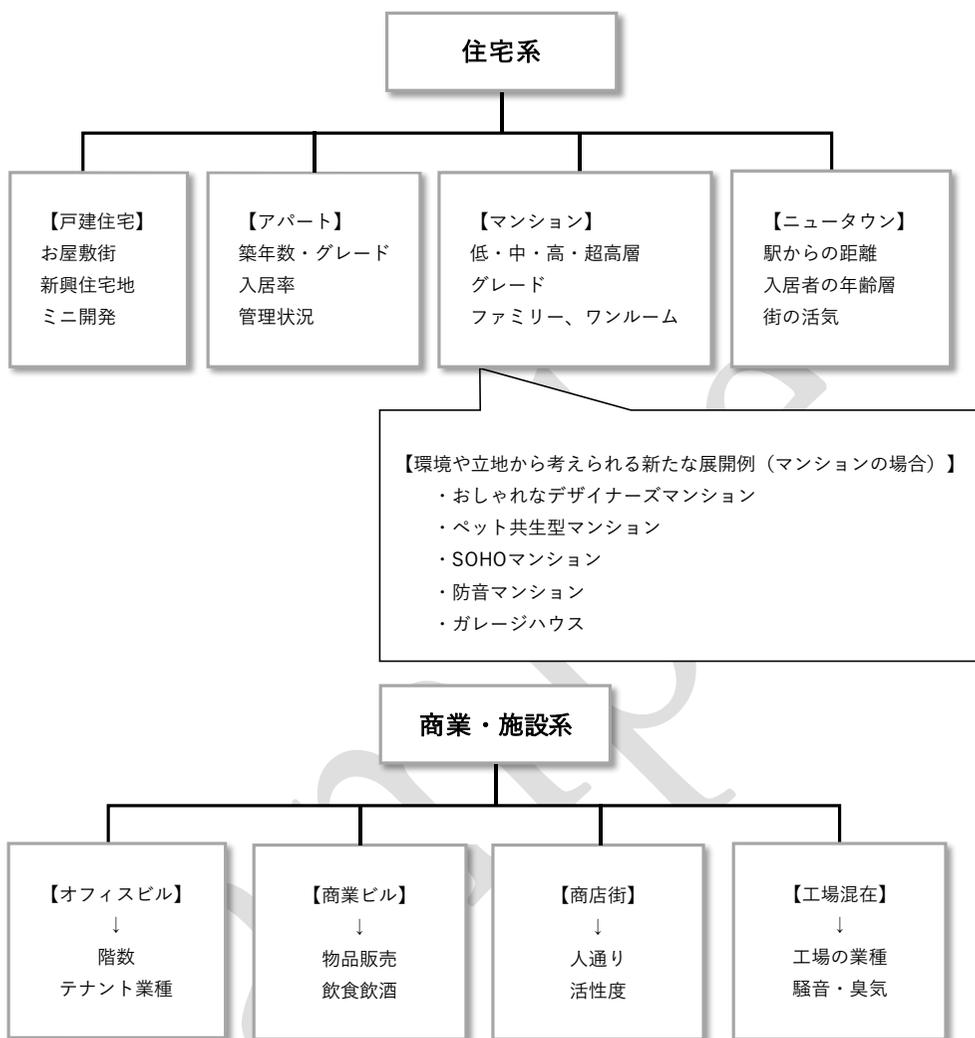
同時に、駅ビルの規模、周辺のオフィスビルに入居している業種、レストランや居酒屋のグレードと客の入り具合、スーパーマーケットの食料品の種類や品質などをみて、街の賑わいや活力を見極めます。商店街を歩いたら、シャッターが下りている店舗が多いのかどうかを観察。駅前のスーパーマーケットの賑わいや、居酒屋、飲食店の客足もついでに覗いておきます。

この時、建物の高さを観察して、街全体が高度利用されているのかどうかをチェックすることもポイントです。もしも高度利用されていない場合は、道路幅員や用途地域の容積率制限の関係で高い建物が建てられないのか、単に街に活気がないからなのか分かってきます。

たとえ商店街に活気がなくても、悲観する必要はありません。後継者のいない商店を廃業し、そこへ等価交換等によって新しいマンションを建てて活気を取り戻した事例もあります。土地活用プランナーの提案一つで街に活力が生まれることは珍しいことではありません。

また、アパートを見たら観察する習慣をつけることが重要です。郵便受けを見ると入居率や管理状況が見えてきます。建物を見るときは、バルコニーと窓の数によってワンルームタイプが多いのか、ファミリータイプ中心かを観察し、地域ニーズを把握しましょう。

【住宅系と商業・施設系の調査項目】



(4) 有効活用対象地の立地特性

最寄駅の活性度や、駅から有効活用対象地までのアプローチ、街区や周辺のグレード（地域の風格・品格）や特性を調査したら、いよいよ目的の対象地に向かいます。

まずは、その対象地の周囲を一周りし、形状や高低差、方位を把握。隣のバルコニーのひさしや雨樋が越境していないか、塀が傾いていないか、隣地境界の杭や鉄などの標識はあるか、水はけは良いかなどをチェックします。

次に、前面道路の幅員や接続している長さを歩測します。さらに、周囲全体を見回して、日照や通風、眺望、騒音、異臭などを、五感を使ってチェックしましょう。

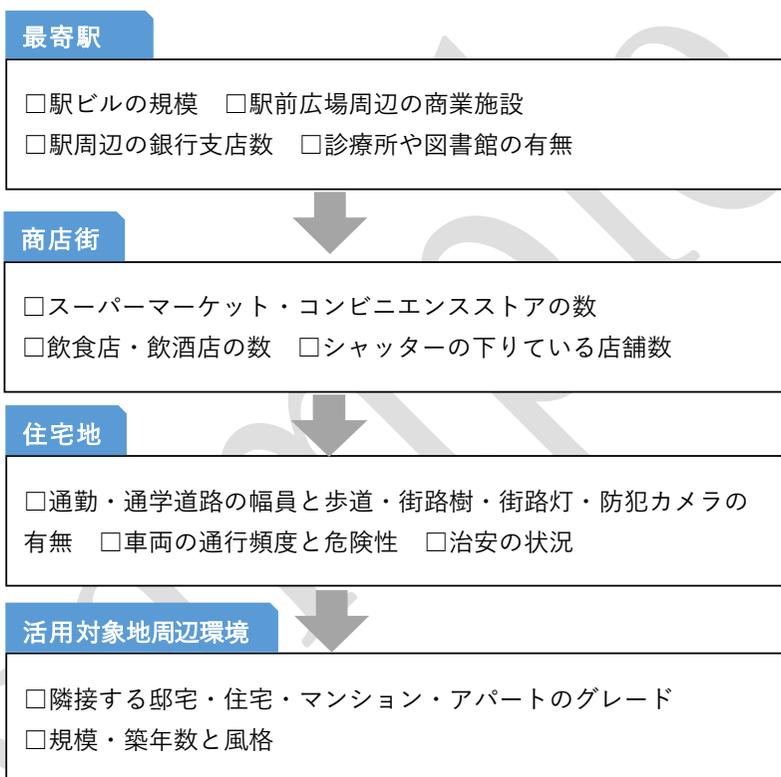
その後、対象地に立ち入り、穴や陥没、盛り土、土壌汚染の可能性がある土の一部変色、地下埋設物の可能性、古井戸、高木などを確認します。

建物については、築年数やグレード、利用状況をみて、このまま利用するのか、建

て替えたほうがいいのかを判断。建て替えない場合は、敷地内の空きスペースにどの程度の建物が建てられるか、土地の分筆は必要かなどについて一応の目処をつけます。

土地活用に向けたマーケティングを成功させる大原則は「現地調査」と言っても過言ではありません。実際に現地に足を運び、自分の目で見るのが鉄則です。車を使って現地調査する人がいますが、賃貸住宅系の場合は公共交通機関を使い、自分の足で歩くことが大切です。ロードサイド物件以外では、車を利用していると大切なポイントを見落としてしまうことも多く、失敗につながる場合があります。

【駅から活用対象地までのアプローチ（住居系の例）】



現地調査の際は、最短距離で現地に向かうのではなく、街の感じを理解できるように寄り道をしながらロケーションを確認するのが良いでしょう。行きと帰りの道順を変えてみることもマーケティング調査として大事なことです。

【有効活用対象地の目視調査】

土地	規模（面積）、形状、高低差
道路	前面道路の幅員、道路と接する長さ、車両通行状況
環境	日照、通風、眺望、騒音、異臭
建物	隣接建物の規模、築年数、グレード、管理状況

(5) 不動産会社へのヒアリング

不動産会社は地元のことをよく知っているため、飛び込み調査をすると思ってもよらない話を聞けることがあります。住宅系のときは「近くにアパートを建築する計画があるのですが教えてください」という率直な聞き方をすると良いでしょう。

まず、店頭の不動産情報図面を見て、地域相場をざっと把握します。忙しくない時間帯を見計らって訪問し、お茶のみ話・情報交換と称して、いろいろな話を聞かせてもらいましょう。

親切な不動産会社にぶつかれば「周辺にファンド系の大型賃貸マンションができ、周辺相場が崩れている」といった情報が入ることもあります。あるいは「单身向けの地域なので家賃8万円であればすぐに埋まる」という情報をもたらったり「ファミリータイプは新築でも埋まらない」という情報が得られたりすることがあります。

このように“生きた”情報を入手できることがあるので、足で稼ぐマーケティングはとても重要なのです。

3. 役所調査

(1) 権利関係調査

土地活用プランナーは役所調査にも精通していなければなりません。まず、有効活用しようとする土地の登記記録を、法務局やその出張所に行って調査します（インターネットで調べることもできます）。

不動産登記情報は、①表題部、②権利部・甲区、③権利部・乙区で構成されています。

①表題部：土地の所在・地番を確認し、公図・航空地図と照合して対象地に間違いのないかを確認。土地が1筆だけではなく、地番が複数の場合もあるので、現地の地形と公図を照合します。

次に地目を見ます。現況は駐車場になっていても、登記簿上の地目が田や畑となっていることもあるので、注意が必要です。

最後に地積（面積）を確認します。この面積を公簿面積といますが、実際に測量した実測面積と公簿面積が一致しないことは少なくありません。地積測量図が法務局にあるときは、その写しも取得しておきます。

②権利部・甲区：所有権に関する事項が記録されているので、まず所有者の名義を確認します。本人名義ではなく、その父親や母親の名義の場合もあります。さらには、その登記簿上の所有者がすでに死亡しているのに、相続登記をしていない場合もあります。

相続の登記手続きをしていなくても土地活用はできますが、後々のトラブルを避けるためにも相続手続きをすませてから、土地活用に着手すべきです。

共有名義の場合は、共有者にもお会いして土地活用プランを説明し、理解をいただ

く必要があります。また、今後は誰と協議していけばよいのかも確認します。

権利部・甲区には、税金滞納による差押えや、土地を売る約束をしてしまっって所有権移転請求権の仮登記などが記録されていることがあります。この場合、金融機関から融資を受けることが難しくなり、土地活用事業そのものが成り立たなくなる恐れが生じます。権利部・甲区の記載内容には、特に注意が必要です。

③権利部・乙区：所有権以外の権利に関する事項、抵当権や根抵当権等が記録されています。

たとえば、自宅新築の際に、銀行から3,000万円の融資を受けた場合、その抵当権が記録されていることがあります。このような抵当権は、いわば健全な抵当権の記録とすることができます。

一方、相続税対策としてビルを購入し、有効活用対象地に対しても共同担保として多額の抵当権が設定されている場合などは要注意です。対象地の担保余力から判断して、第2順位の抵当権設定での融資に躊躇する金融機関は多いと思われます。

このように、登記記録は、土地所有者の特定だけでなく、その土地に金融機関が融資するかどうかの判断の一つの基準となるので、第一に調査をしなければなりません。

【山田一郎氏の土地登記記録】

①土地の表題部

表題部（土地の表示）		調製	余白	不動産番号	○○○○○○○○○○○○○○
地図番号	余白	筆界特定	余白		
所在	世田谷区桜新町五丁目		余白		
①地番	②地目	③地積 m ²		原因及びその日付〔登記の日付〕	
3 2 1 番 4	宅地	2 6 5	0 1	3 2 1 番 1 から分筆〔昭和45年10月1日〕	
所有者	東京都世田谷区桜新町五丁目5番17号 山 田 一 郎				

②土地の権利部・甲区

権利部（甲区）（所有権に関する事項）			
順位番号	登記の目的	受付年月日・受付番号	権利者その他の事項
1	所有権移転	平成5年5月10日 第888号	原因 平成4年8月1日相続 所有者 東京都世田谷区桜新町五丁目5番17号 山 田 一 郎

③土地の権利部・乙区

権利部（乙区）（所有権以外の権利に関する事項）			
順位番号	登記の目的	受付年月日・受付番号	権利者その他の事項
1	抵当権設定	平成6年1月18日 第999号	原因 平成4年8月1日相続による相続税及び 利子税の平成6年1月10日設定 債権額 金6、500万円 （内訳 相続税金5、000万円及び 利子税1、500万円） 債務者 東京都世田谷区桜新町五丁目5番17号 山田一郎 抵当権者 大蔵省（取扱庁 世田谷税務署）
2	1番抵当権 抹消	平成5年12月20日 第8888号	原因 平成15年12月2日完納

（注）この謄本記載の山田一郎氏については6時限目以降のケーススタディで取り上げます。

（2）法令上の制限等調査

有効活用対象地に法令上の制限があると建設計画に大きな影響を及ぼすため、事前にチェックしておく必要があります。調べる法令は、都市計画法や建築基準法などと地元自治体の指導要綱や条例です。

【有効活用に際しての法令等調査事項】

調査項目	担当部署	調査資料
用途地域・建ぺい率・容積率 防火地域	都市計画課・建築指導課	都市計画図
都市計画道路	都市計画課	都市計画地図
道路法上の道路の種類・幅員	道路管理課	道路台帳（道路法）
（建築基準法上の）道路の種類等	道路指導課	道路管理台帳等
自治体の指導	開発指導課	開発指導要綱
農地	農業委員会	農業基本台帳
埋蔵文化財	教育委員会	埋蔵文化財包蔵地図
人口動態	市民課・統計課	国勢調査等

※市区町村により担当部署名が異なる場合があります。

実際に調査をすると、担当部局が本庁や出張所に分かれていたり、担当者も地区別になっていたりすることがしばしばあります。しかも、担当者が現地調査や立ち会いなどで不在の場合も多く、調査にはかなりの時間がかかることを覚悟しておく必要があります。質問するときは、具体的に計画案を担当者に説明して、規制内容や指導事項を納得ができるまで確認する必要があります。

建物を設計する際には設計事務所も自治体にヒアリングを行うためダブルチェック

になると思うかもしれませんが、土地活用プランナーは、土地活用の専門家の立場として、法令上の制限の調査方法は完璧にマスターしておくべきです。

路線価については国税庁のホームページから調べます。路線価は公示価格の80%の水準、公示価格は実勢価格の90%の水準といわれていますので、路線価から実勢価格を推定することができます。つまり、その価格が担保力となります。

また、多くの自治体は人口動態の統計を持っていますのでせっかく役所に行くのであればそれらの統計も確認しておきましょう。世代もしくは男女別にどの世帯が増えているのかという地域に関するデータの有無を確認し、データがある場合にはそのデータを入手します。

(3) 生活関連施設調査

賃貸住宅などを建築しようとする場合は、その土地に電気・ガス・水道・下水道といった生活インフラが整備されていなければ事業が成立しません。土地活用プランナーは、基本的な生活関連施設調査をきちんと行うことも忘れてはなりません。

①電気：有効活用対象地の近くに電柱が立っていれば、電柱番号をメモして、送配電電圧などを調べておきます。

②ガス：都市ガスは本管が道路の下に埋設されているので、埋設管の口径、埋設の位置・深さを調べます。また、敷地内に引き込まれている枝管の口径や材質も調べます。

ガス管はほとんどが埋設されているため、不用意に土を掘るとガス管を傷つけ、ガス漏れ事故を引き起こす恐れがありますので、慎重な調査が必要です。ガス会社の営業所にはガス導管図があるので、あらかじめその写しを取得してから現地調査に入りましょう。

また、プロパンガスを都市ガスに切り替える際には注意が必要です。建物内のガス配管をLPガス会社が所有している場合があり、LPガス配管工事費の残債補償をめぐってトラブルにならないように十分な事前確認と打合せが必要です。

【生活関連施設の調査】

	電気	ガス	水道	下水道
調査資料	電柱番号	ガス導管図 管理図	給水分岐管 管理図	公共下水道台帳 管理図
調査項目	送配電電圧 ボルト数	ガス本管口径 引込管口径 プロパンガス	水道本管口径 引込管口径	下水道管口径 公共下水道 集中浄化槽 個別浄化槽

③水道：水道もガスと同じように本管が道路下に埋設されており、引込管、メーターを介して蛇口などにつながっています。戸建て住宅の引込管の口径は 13 mm、20 mm、25 mm という種類があり、最も細い 13 mm 管が通っている場合は賃貸住宅には容量が足りなくなります。20 mm 管に付け替える必要がありますが、道路工事も伴うので費用がかさむため、この費用もあらかじめ見積もっておくことが必要です。

④下水道：排水施設は、公共下水道なのか、集中浄化槽や個別浄化槽なのかを、まず調査します。

公共下水道の場合は、事業主体から公共下水道台帳管理図を閲覧して写しを取得し、下水道本管の口径や勾配、汚水が流れる方向を調査します。下水道には本管が 1 本の合流式と、2 本の分流式があるので、確認をしておきましょう。

また、個別の汚水マスや雨水マスの位置、接面道路の側溝の種類（U 字溝、L 字溝、L・U 字溝）も調査します。

公共下水道が整備されていない場合は、整備計画や特別負担金（加入金等）の有無や金額を役所の担当部局から聞き取ります。

（4）その他

小学校や中学校の校区は教育委員会などからヒアリングします。近くに有名な医療機関や名門の小学校・中学校のある地区、そして、図書館や美術館、劇場などの文化施設がある地区では、土地活用のターゲットが変わってきます。

周辺にラブホテルやパチンコ店、風俗店などがある場合も、賃貸住宅系の土地活用は難しくなるので、慎重なリサーチが必要になります。

第2章 土地活用とマーケティング

1. 土地の特性を把握

土地活用の種類は数多くありますが、事業として成立させるためには、土地とその地域のポテンシャルを理解しなければなりません。土地は動かすことができませんし、地域のイメージや特性を変えることも困難です。したがって、その土地の持っているイメージや特性に合わせた土地活用プランを導き出すのがセオリーとなります。

立地の特性を大きく分けると、駅前立地、住宅地、ロードサイドに分類できます。

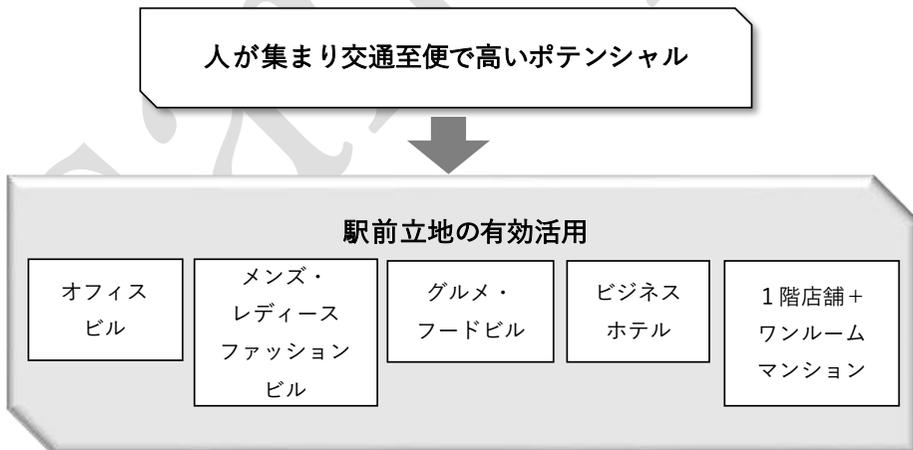
(1) 駅前立地

駅前や駅の近くに、駐車場や倉庫、昔からの店舗を持っている場合には多様な活用方法が考えられます。土地活用プランナーが工夫しなくても、自然と人が集まってくる地域です。

駅前広場に接していて、駅の改札口から見える立地、駅前に広がる商業ゾーン、駅前から続く商店街などがこの立地に属します。こんな立地ならどんな土地活用でも成功しそうですが、土地の持つポテンシャルを最大限に生かす活用方法をイメージしなければなりません。

そのためにはやはり駅周辺の商業ゾーンや商店街を歩いてみるのが基本です。

【駅前立地の土地の有効活用】



たとえば、グルメ・フード系のビルをイメージしたときは、テナント候補は飲食店になります。しかし、一口に飲食店と言ってもフランス料理店やイタリア料理店、中華料理店などさまざまなジャンルがあります。和食系だけでも、割烹、てんぷら屋、そば屋、うどん屋、とんかつ屋、定食屋、しゃぶしゃぶ屋、串カツ屋、ふぐ料理屋など多様な業種があり、実際に街を歩き、どのような業種が盛況かを調査することが必

要なのです。

どのような料理の店に客が並んでいるのか、客の年齢層は高いのか低いのか、サラリーマンが多いのか、若い女性が主流か、地元の客が多いのか、客単価はどのくらいだろうか、などをしっかりと調査します。

居酒屋でも、多店舗展開しているチェーン店が競合しているのか、それとも立ち飲みに近い安価で気楽な店が繁盛しているのか、地域の特性を把握することです。

飲食店の経営は「すてきな雰囲気」「行き届いたサービス」「おいしい料理」そして「納得できる値段」という4つの条件が揃って初めて成功すると言われています。それを支えているのは店の経営者や料理人だけではありません。駅前の商業ゾーンという土地の力が働いてこそ多くの人々が集まり、その人々がもたらす高い稼働率が4つの条件を可能にしてくれるのです。魚のいない海岸でいくら良い竿と餌で釣り糸を垂れても、釣果は見込めないのと同じです。

オフィスビルでも同様にテナントの業種や募集状況(空室の有無)を見ることです。消費者金融関係、大手企業の支店や出張所、学習塾、診療所など、既存のビルに入居しているテナントの特徴を理解することが必要です。

また、土地活用を計画している場所の駅だけでなく、ターミナル駅、急行停車駅、近隣の駅にも降りて、同じように調査をして特性を比較してみましょう。活用を検討している土地の最寄駅の特徴や強み、弱点がくっきりと見えてきます。

(2) 住宅地

住宅地は、最寄駅から徒歩圏で周囲に住宅が建ち並んでいるところですから、広いゾーンが対象となります。

住宅地における土地活用の中心は賃貸マンションやアパート、タウンハウスなどの賃貸住宅事業になります。賃貸住宅の建設会社は数多く存在し、空室保証や一括借り上げといったメニューを用意している事業者も多いことから、土地オーナーからみると“丸投げ”してしまえば簡単に賃貸住宅経営が成功しそうに思いがちです。

しかし、近年は少子高齢化でワンルームマンションなどを借りる若年層が減り、人口の減少傾向が続いている地域も多いので、空室に悩まされる物件も増えています。工夫に工夫を重ねた賃貸住宅でなければ、満室経営に導くことはできない時代と言っても過言ではないのです。

住宅地でも土地活用の基本は、最寄駅の活性度を調べることに、駅から現地までのアプローチ、そして周囲の環境を足で調べることです。まず、駅から対象地までの経路にスーパーマーケットやコンビニエンスストア、銀行、飲食店は何店舗くらいあるのかを調べ、生活の利便性を把握します。次に、道路には街路樹や街路灯があるのか、歩道はあるのか、トラックやタクシーが走行する近道・裏道になっていないか、夜でも人通りはあるのか、道路の雰囲気が明るいかなどを調べます。女性の視点も大事なので、夜道の安全性にもしっかり目を配ります。

そして、現地周囲1kmくらいの範囲に、大きな公園や図書館、スポーツセンター、有名大学や専門学校などがあるのかを航空地図等で調べ、自分の足で一つ一つをチェックしていきます。車両の出入りの頻繁な工場や、騒音を出す工場、町工場が近くに立地していないかも調べます。

対象地を取り囲む住宅地の雰囲気も重要で、小さな家や古いアパートが密集しているような地域はグレードが下がります。逆に50坪から100坪程度の敷地が並ぶ住宅地なら落ち着きがあり人気を呼びます。江戸時代に武家屋敷が建ち並んでいたような地域はやはり現在でも風格が残っています。若い女性が安心して住める街、若者が集まる街、高齢者が安心して住める街、といった視点から歩いてみる必要があります。

なお、現地を歩くときは地図で見た最短経路だけを選んではいけません。むしろ、裏道や小路の先に思わぬ発見が隠れていたりするものです。それによって、活性化されている地域なのか、元気のない地域なのかが分かってきます。

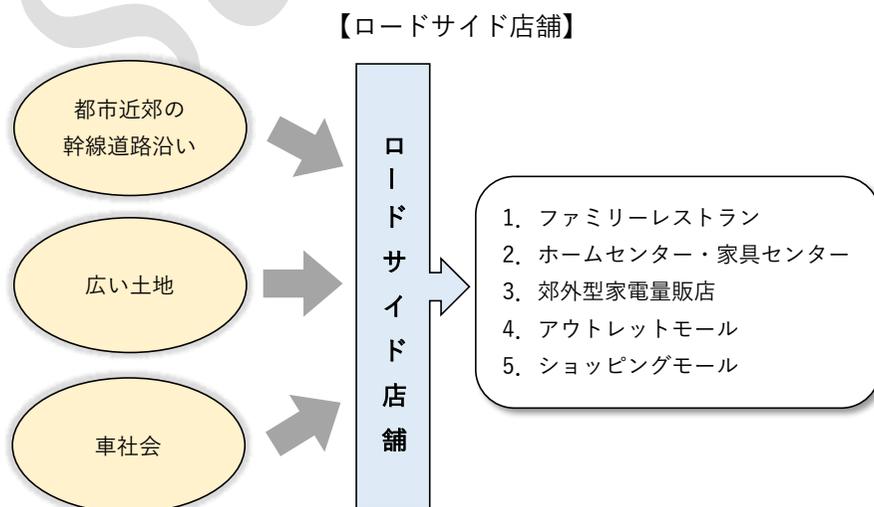
また、対象地では周辺の土地活用状況も調べます。老朽化したアパートが多い地域なのか、新築の建物が多い地域なのか、デザイン性に優れた建物が多い地域なのか、カフェやオーナーシェフが経営している洒落たレストランが点在する地域なのか、といった点を観察していくことでもコンセプトが変わってきます。

(3) ロードサイド

①ロードサイド店舗の立地

ロードサイドにある土地の場合は、たとえ駅や住宅地と離れていても車での来客が見込まれれば、ファミリーレストラン、ホームセンター、アウトレットモール、ショッピングモール、複合商業施設など、多様な有効利用を提案できます。

地方都市の中心部にあったデパートが、ロードサイド型ショッピングモールに押されて撤退するという現象も起こっており、ロードサイド店舗は今後もますます発展が期待できます。



②多様な建設資金の調達方法

ロードサイド店舗には駐車場が不可欠であり、建物も大型になることから有利な資金調達方法の提案が欠かせません。

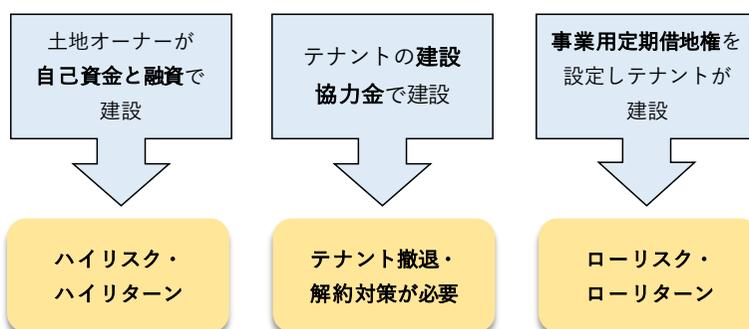
まず、土地オーナーが自己資金や金融機関からの融資を受けて建物や施設を建設する方法です。これは担保力のある土地を保有しているなど、土地オーナーの資金調達力が高いことが前提になります。

テナントから多額の建設協力金（敷金、保証金）の差し入れを受けて、その資金で建設する方法もあります。土地オーナーはこの建設協力金でテナントのニーズにあった建物や施設を建設します。賃借期間は15～20年程度のもが多く、この賃貸期間中に建設資金を分割で返済していきます。全ての建設資金を建設協力金でまかなうケースもありますが、実際には土地オーナーも自己資金を一部調達して建設資金に充当していることがほとんどです。テナントが建設資金のほとんどを負担して、テナントのニーズにあった建物や施設を建設する方式なので「オーダーリース方式」とも言われます。

ただし、オーダーリース方式の場合、テナントの意向に沿った設計のために汎用性が低いので、次のテナントが見つからずに苦勞するリスクがあります。しかも、テナントの中途解約、撤退、破産といったリスクへの対応も必要です。破産はともかくとして、契約上は、「中途解約不可」、「中途解約時の後継テナントの選定義務」、「中途解約時の建設協力金没収」などの条件を賃貸借契約に盛り込むことがあります。

土地オーナーの負担とリスクを最小限にしたものとしては、土地に事業用の定期借地権を設定して賃貸し、テナントが建物や施設を建設する方法があります。借地権の設定期間は10～50年です。土地オーナーは建設費を負担しないので、土地活用のリスクは、地代の下落、中途解約程度に限定されます。これも、「賃貸期間中は地代の値下げ不可」、「中途解約時の違約金」などを契約事項として定めれば、リスク回避は可能です。また、原則として、契約満了時には更地での返却となるので、土地オーナーには有利な契約と言えます。

ロードサイド店舗の建設方式



2. 資金面からみた土地活用の手法

(1) 土地の単純売却

土地神話が崩壊し、全国的に土地の資産価値は下落傾向が続いていますが、固定資産税や都市計画税といった地方税は毎年課税されます。また、相続の際には、相続税を支払わなければなりません。相続税は延納できますが、高率の利子税がかかります。このことから人によっては不動産での相続よりも現金の方が良いと言う人もいます。そのため、土地活用の一つの手法として、土地の単純売却が考えられます。

土地売却の最大の欠点は譲渡所得税が課税されることです。相続した駐車場などの土地を売却するときの税率は、5年以上の長期所有の場合、20.315%（所得税 15.315%、住民税 5%）と高率です。相続時に慌てて売却するよりは、事前に準備して条件の良いときに売却することも、一つの賢明な方法と言えます。

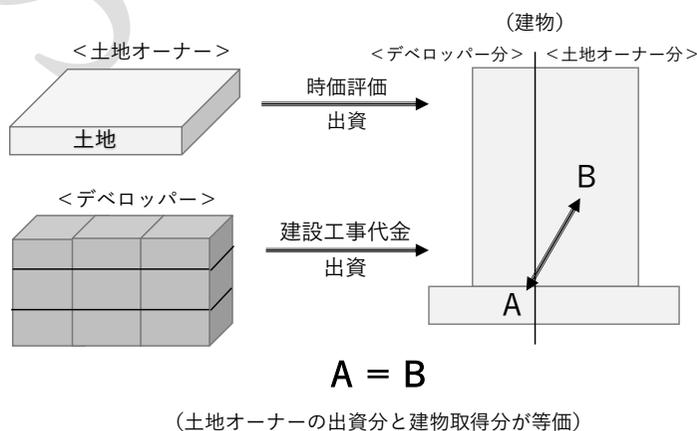
【土地単純売却のメリットとデメリット】

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> ・相続税支払いの原資となる ・相続時に、土地共有より現金は分割が容易なのでトラブルが少ない ・相続時に売り急ぐよりは、計画的に売却した方が有利 ・固定資産税・都市計画税が不要 	<ul style="list-style-type: none"> ・譲渡益に所得税が20.315%課税される（短期所有の場合は39.63%） ・土地は売却すると二度と手に入らない ・土地神話がなくなり資産価値は低下傾向

(2) 等価交換事業

等価交換事業とは、土地オーナーがデベロッパーに土地を出資し、デベロッパーが建設工事代金等を出資して、両者の共同事業としてマンション等の建物を建設し、完成後に土地・建物をそれぞれの出資比率に応じて分け合う手法を言います。

【等価交換事業の流れ】



等価交換といっても、土地オーナーが土地の一部を譲渡して、その譲渡代金で建物を購入するものであるため、税制上は買換えとして扱われます。三大都市圏などでは等価交換について、買換え特例が適用され課税が繰り延べされるメリットがあります。

等価交換事業では、土地オーナーは事業資金を必要としないで建物を取得できる大きなメリットはありますが、中には、先祖代々の土地の一部を切り売りすることに抵抗感を持たれる方もいらっしゃいます。デベロッパーも、土地オーナーの意向で建物のコンセプト・プランが制約されることを嫌う場合もあります。さらに、出資する土地をいくらかと評価するのか価格算定で交渉が難航することも多くありますので、提案の際には、土地オーナーやデベロッパーの性格及び相性を見極める必要があります。

(注) 等価交換事業手法の詳細は、テキスト下巻8時限目第5章「等価交換でのマンション建設提案」を参照してください。

【等価交換のメリットとデメリット】

	メリット	デメリット
土地オーナー	<ul style="list-style-type: none"> ・自己資金0で区分建物を所有できる ・入手したマンションで賃貸経営ができる ・相続の際に遺産分割が簡単にできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・土地を一部売却してしまう ・賃貸経営で減価償却費が少ない
デベロッパー	土地代0でマンションを建設・分譲	土地オーナーの意向でプランが制約

(3) 自己資金と借入金での事業

一般の企業は、土地を手当てしてからビルなどを建設して事業を行うため、土地購入代金と建設工事代金とのダブルのコストがかかります。これに対し、土地オーナーの場合はすでに土地を所有しているので、建設工事代金だけの借入金で済み、賃貸住宅やビル経営をしても事業収支が成り立ちやすい環境にあります。

しかし、土地オーナーは賃貸経営のプロではありません。いくら、経営基盤が恵まれていても見当違いなターゲットを設定したり、建設会社の提案した楽観的な事業収支計画を安易に信用してしまったりして、早い段階から経営が厳しくなることも珍しくはありません。

だからこそ、土地活用プランナーの活躍の場があると言えます。現在の市場を読み、先を見通し、土地のポテンシャルを理解し、ターゲットを的確に絞り込み、コンセプトを明確にした土地活用プランを提示することで、土地オーナーの事業を成功に導くのが土地活用プランナーの仕事です。

3. 目的からみた土地活用の手法

(1) 現金を確保する

土地活用の最も簡単な方法は、売却して現金に換えてしまうことかもしれません。現金であれば株式、証券、債券に投資することもできます。また、相続税の支払い、災害時の緊急対応をするにもやはり現金が頼りになります。

その点では、最大の資産である土地を最も好条件の時にタイミング良く売却して現金化するのも有効利用ということが出来ます。

また、売却に抵抗があるという方は定期借地権を設定して一時金を受け取る方法もあります。この場合、税務上は受け取った年だけの収入・所得ではなく、土地を貸す期間に按分して計上することが認められています。しかも、借地となるので、相続税評価が下がり、節税効果が望めるのもポイントです。

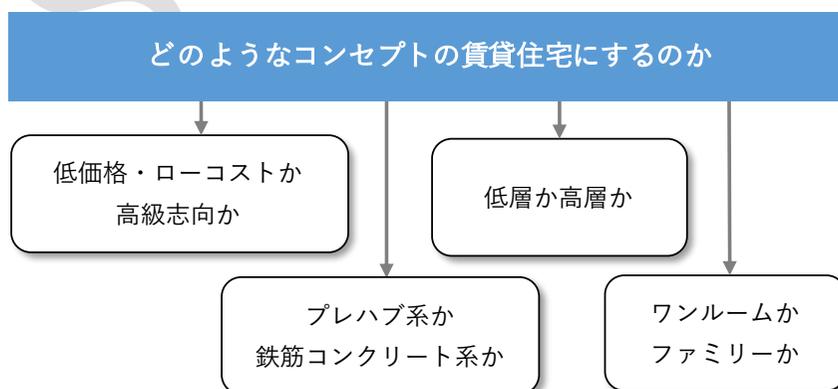
(2) 賃貸収入を得る

土地オーナーは、駐車場、賃貸住宅、ビル、ロードサイド店舗など、さまざまな方法で土地を活用することで長期にわたって賃貸収入を得ることが出来ます。

しかし、ひとたび賃貸建物を建設すると20年、30年、50年という長い期間にわたってその賃貸資産と関わっていかねばなりません。新築から5年くらいは新築プレミアムによって満室経営ができたとしても、経年劣化等による空室率上昇や、家賃の値下げ圧力がかかり始めます。やがて大規模な修繕やリフォームも必要になってきます。老朽化した賃貸建物を次世代に残したところで、資産どころか負担に感じてしまうケースさえあるのです。

そのような長期にわたる環境変化を初めから織り込みながら、賃貸事業を計画することが土地プランナーには求められます。建設費などの借入金の返済計画も手堅く見積もり、次世代の負担にならないようにしなければなりません。

【賃貸住宅のコンセプト】



企業であれば一つの事業分野で赤字になっても、主力分野の収益でカバーすることもできますが、個人事業では決して失敗は許されません。失敗すれば土地オーナーの人生を大きく狂わせ、次世代にまで経済的に大きな影響を与えてしまいます。

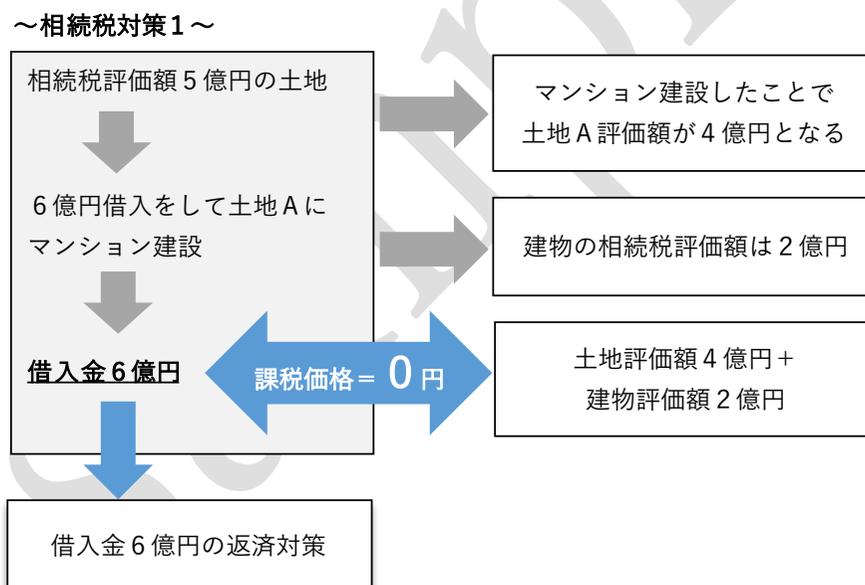
土地活用プランナーは、土地オーナーに心から信用される“イコールパートナー（対等な関係の協力者）”にならないといけないのです。

(3) 相続を円滑にする

①安易な節税方法

土地オーナーの悩みの種の一つに相続対策があります。土地によっては数千万円、数億円にもものぼる相続税問題を遺すことになるため、生前に有効な対策を図っておくことが必要なのです。

最も単純な節税方法は、土地の資産価値に見合った多額の借金をして大きな賃貸建物を造ること。たとえば、路線価で5億円の土地があるとします。この土地に6億円の借金をして賃貸マンションを建てた場合を例に検討してみましょう。



借金をすることだけが目的化し、安易に建設された賃貸マンションでは、どんなに豪華でもターゲットからそっぽを向かれることがあります。間取りや仕様、設備、家賃などが地域に合っていない場合です。当然、空室ばかりとなり、賃料も想定を大幅に下回らざるを得ないことになるかもしれません。そうすると、貸すに貸せず、売りに売れない賃貸マンションを抱えて、相続人の生活が破綻する事態に陥ることさえ考えられます。土地活用プランナーには、単なる相続税対策に留まらず、満室経営に導くような綿密な事業計画を提案することが求められるのです。

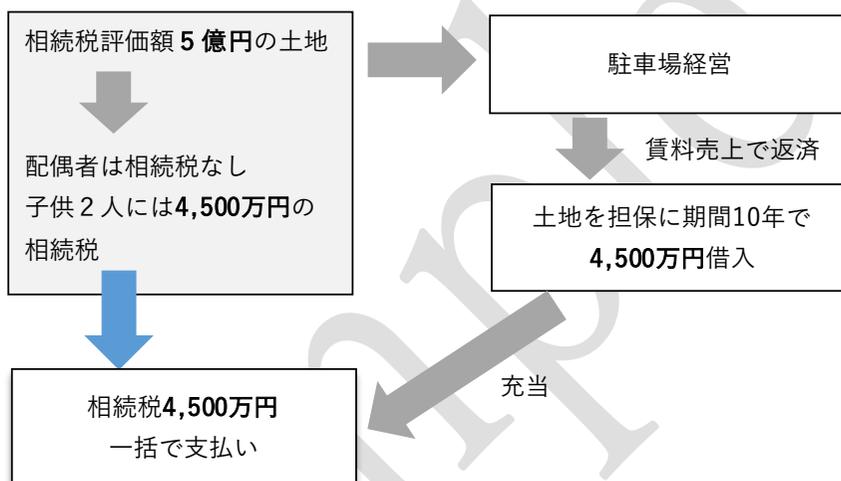
また、必ずしも多額の借金をしなくても相続税対策は可能です。評価額5億円の土地だけを配偶者と子供2人で相続をする場合、子供2人で合計約4,500万円の相続税が課税されます（配偶者には相続税がかかりません）。

評価額5億円の土地なら、金融機関から返済期間10年で4,500万円くらいの融資を受けることは容易なので、銀行融資で相続税4,500万円を一括で納めます。

一方、相続した土地を駐車場事業者に賃貸することで、賃料から相続税分を回収していくことも十分可能なのです。

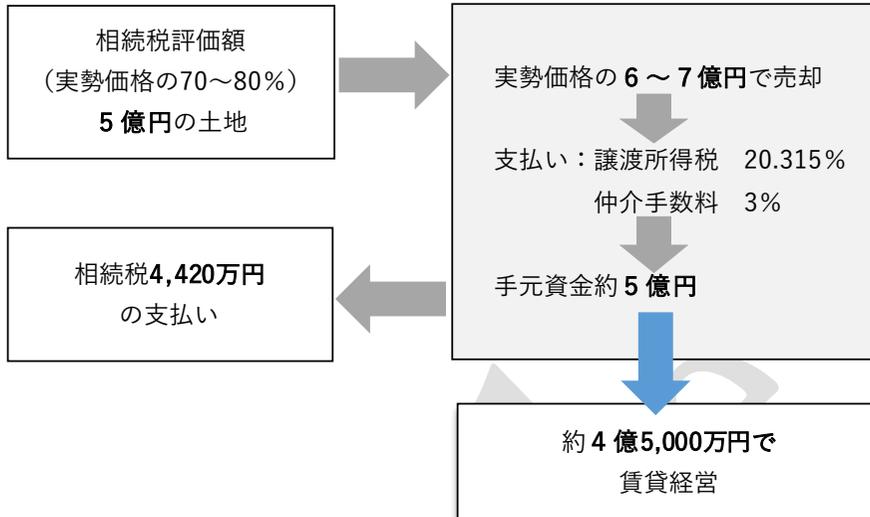
～相続税対策2～

【相続人が配偶者と子供2人の場合】



あるいは、売却して現金化する方法もあります。路線価（実勢価格の70～80%の水準）で5億円の土地は、実勢価格では6～7億円と推計できますので、売却に伴う仲介手数料や譲渡所得税などを差し引いても約5億円が残ります（次頁参照）。そこから、相続税4,500万円を支払っても4億円を超える現金が残るので、これで自宅を賃貸併用住宅に建て替え、賃貸収入を得ることも可能です。この場合は無借金で賃貸経営ができることになります。

～相続税対策3～



②次世代に残せる資産

相続税対策を何もしなくても、相続財産を売却すれば相続税は支払うことができます。しかし、節税を目的に安易に巨額な借金を背負い込むと、最悪の場合、全ての財産を処分しても借金を返済しきれないこともあり得ます。

相続税対策として土地活用を考える場合は、手堅く見積もった賃料と空室率でも、なお黒字となり、ゆとりをもって借金を返済できるような建物を建設しなければなりません。豊かな老後と、次世代が喜ぶ賃貸資産を造ることが目的であって、相続税の節税は“オマケ”程度に考えて賃貸資産を建設することが、事業成功の基本です。

③遺産分割をしやすくする

広大な屋敷を配偶者が1/2、子供2人が各1/4で共有しても子供たちにはほとんどメリットがありません。このような場合は、等価交換方式でマンションを建設し、配偶者、子供それぞれがマンションの住戸を相続する方法がお奨めです。自分たちが住んでもいいし、貸し出して家賃収入を得ることもできます。

このように、所有する土地をあらかじめ洗い出しておき、いざ相続のときには円満に分割できるよう、あらかじめ準備をしておくことも土地活用プランナーの役割です。

第3章 コンセプトからみた土地活用

1. 土地活用のメニュー

土地活用にはさまざまなメニューがあります。土地活用プランナーはそれぞれのメニューについて、成立するための重要な条件、事業構造の特徴、投資規模、収支計画の策定方法について精通する必要があります。また、そのメニューの中で特に自分の得意な分野をもつことも大切なポイントです。

まず土地活用地の規模を確かめます。立地条件を考えて、具体的な土地活用メニューをイメージします。その上で、どの程度の投資が必要なのか、さらに事業収支について検討します。

【メニューと思考過程】



メニューは住居系や店舗系が基本ですが、それ以外にも時代とともにさまざまな事業が生まれてきています。たとえば、本格的な高齢化社会への対策として、2011（平成23）年に全面改正された「高齢者の居住の安定確保に関する法律」に基づき、サービス付高齢者向け住宅（略称：サ高住）が10年間で60万戸整備する計画となっています。計画達成のため、国および地方自治体の補助金制度、税制面での優遇措置などがあり注目度が高くなっています。

最初からメニューを絞り込まず、時代の変化を把握しながら、できるだけ多くのメニューとイメージを浮かべ、街を歩きながらロケーションを観察し、消去法で最適なイメージを定着させていくという方法を心掛けましょう。

【土地活用の主なメニュー】

住居系	アパート、賃貸マンション、タウンハウス、賃貸併用住宅、シェアハウス、コンセプト型賃貸住宅
事務所系	一般ビル、複合ビル、インテリジェントビル、SOHOオフィス、免震ビル、レンタルオフィス
店舗系	小型スーパー、ショッピングセンター、コンビニエンスストア、飲食店・居酒屋、ブランド専門店、郊外レストラン
カルチャー・スポーツ、宿泊系	ビジネスホテル、スポーツクラブ、レンタルビデオ、ホームセンター
介護・福祉系	病院、診療所、サービス付高齢者向け住宅、認知症グループホーム、障害者グループホーム、保育所、学童保育施設
流通系	倉庫、物流センター、冷蔵・冷凍センター、流通加工センター

2. 土地活用のコンセプト

(1) 土地活用のイメージ

土地活用のコンセプトを考えるには、土地活用のイメージトレーニングが大きな武器になります。活用対象地周辺を歩いているときに限らず、駅に向かっていたり、違う街のロケーションを見ているときでも常にイメージトレーニングする習慣をつけておくことが重要です。

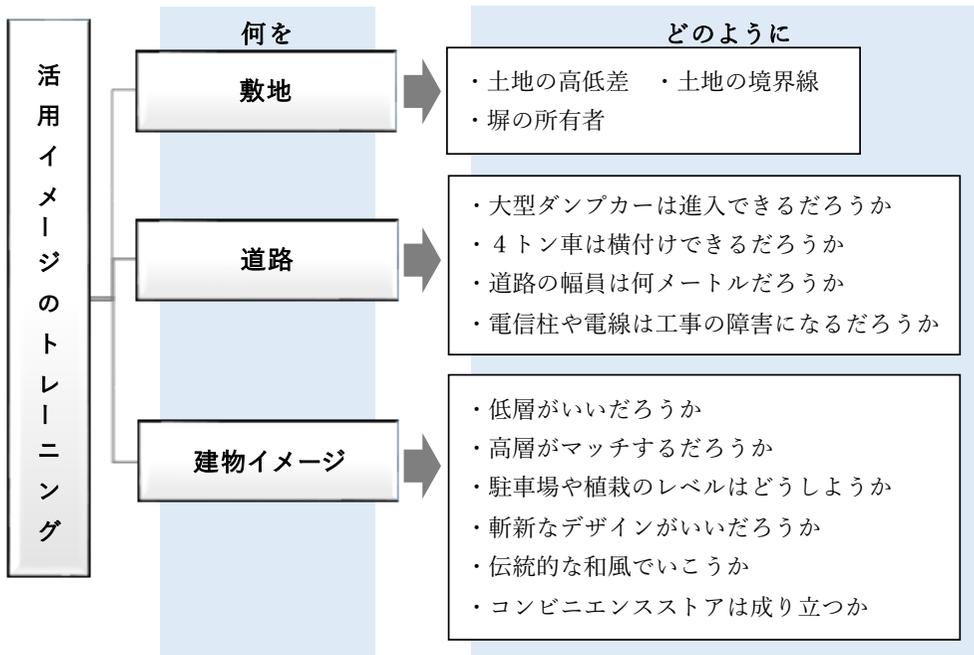
敷地の容積率いっばいに建物が建っているイメージ、逆に駐車場や緑地にポイントをおき、ある程度容積率を余らせて低層活用した場合というように、頭の中に多様なイメージを構築していけるようになれば、コンセプトも立てやすくなります。

いくつかの活用手法と選択肢を持って敷地を見ることで、頭の中に具体的な土地活用のイメージが見えてくるようになります。もしもここに老人ホームを建てたらどうなるのだろう、コンビニエンスストアなら、コインパーキングなら……、と具体的にイメージしていくわけです。

また、現地道路の幅員や接道の長さによっては建設工事費も変わってきますのでチェックが必要です。工事の際、大型ダンプが入れるか、それとも4トン車が限界か、ということでも工事費が変化するからです。また、一方通行路かどうかでも工事の進行に影響を与えますし、電信柱や電線が工事の障害になる場合もあります。通学路に指定されていれば交通安全対策でガードマンの人員を多めに見込んでおく必要も生じます。

最初のうちは現地を見てもあまり気付くことはないかもしれませんが、経験を積み積むほど細かいところまで気がつき、素人では分からないような敷地の変形や高低差、塀の所有関係も目視で判断できるようになります。つまりこれが、「プロの目を養

う」ということなのです。



イメージトレーニングによって、①低層型アパート、②中層型鉄筋コンクリートマンション、③社会貢献型・福祉型施設という3つのカテゴリーが導き出されたとします。そうしたら次にそれぞれのコンセプトについて考えます。

たとえば、①の低層型アパートの場合、ハウスメーカーの企画商品、短期回収型のローコスト型アパートなどがコンセプトとして成り立ちます。

②の中層型マンションの場合は、単身向けのデザイナーズマンション、ペット共生型マンション、サービス付高齢者向け住宅などのコンセプトもあり得ます。

③の福祉型のなかにはグループホームや保育施設、身体障害者施設、精神障害者施設、知的障害者施設、高齢者施設、ケアハウスなどのさまざまなコンセプトが浮上ります。

ロケーションを見ることで、さまざまな選択肢を頭のなかに思い浮かべ、あるときは消去法などで絞り込んでいきます。最終的には事業主のイメージとの摺り合せによって最適なイメージとコンセプトを固めることになります。

こうしてコンセプトが固まったら、具体的な事業計画案を作り、基礎段階での事業収支イメージを導き出します。

たとえば、120坪の駐車場があったとします。周りに建っている築年数の浅いマンションを見てこの地域の建ぺい率や容積率を推定します。役所に行けば一目瞭然ですが現地の既存建物からおおよその建ぺい率・容積率を推定し、事業収支を概算するのです。

仮に、建ぺい率 60%、容積率 200%と推定されたら、120 坪の活用対象地には建築面積 60 坪×4 層の建物がイメージできます。そうすると、ワンフロアに 10 坪の 1LDK が 6 住戸入り、1 階の 1 戸分をエントランスに使用して合計 23 戸の単身向けマンションができます。1 住戸の賃料を月額 8 万円に設定すれば、月額 8 万円×23 戸×12 か月で年間収入は最大 2,208 万円と概算することができるわけです。

(2) ターゲットの見極め

ターゲットを見極めるコツは、とにかく街を歩くことです。街を歩くことによって土地活用プランナー自身が「ここにこういうものを誘致できないか」という引き出しをたくさん持てるようになります。

たとえば、近くにペットを連れて散歩できる公園があるとしたら、ペット愛好家をターゲットにペット共生型マンションを提案できるかもしれません。あるいは、駅からは遠くても、近くに高速道路のインターチェンジがある場合はマイカー所有者をターゲットにガレージハウスということも考えられます。ロケーションを総合的に見て、どれだけの引き出しを持っているかが重要になります。賃貸アパートという一つの引き出しだけでは、土地オーナーに最適な提案を行うことはできません。

近くに大学がある場合は、学生がターゲットになります。学生に人気のワンルームマンションが有望で、さらに学生が求める設備や仕様を掘り下げていくことで、満室経営に誘導できます。その大学が音大なら楽器の練習ができるような防音性能を持つマンションのニーズがあるのではないかと考えていくのです。文教地区で、近くに有名小学校・中学校・高校がある場合は、教育熱心な世帯の入居が考えられるので、教育や子育てをテーマとしたファミリータイプのマンションを掘り下げていきます。

【土地活用のターゲット】

条 件	建 物
近くに公園があり犬を散歩させている人が多い	ペット共生型マンション
近くに大学や専門学校がある	ワンルームマンション
近くに音大がある	防音仕様のマンション
文教地区で近くに有名小・中学校がある	ファミリータイプ

一方、店舗系の場合は、テナントから思いもよらないニーズが出てくることが多いものです。したがって、商業施設の誘致、商業店舗のリーシングに強いネットワークを持ち、常にテナントニーズにアンテナを張っておくことも重要になってきます。土地活用プランナー自身がテナント誘致に強いブレンを持っていれば、その人たちに立地条件を示すだけでさまざまなオファーが出てくる可能性があります。普段からそのようなネットワークを築き上げ、リストアップしておくことが大切です。

コンセプト・差別化を意識しよう

- 賃貸住宅経営を成功させるカギは「周りの物件に対していかに差別化するか」です。
- 価値観や美意識が多様化した時代に育ってきたのが、今の賃貸住宅のお客様です。当然、賃貸住宅にも個性が求められます。
- 競合相手がたくさんいるからといって、地域ナンバーワンを目指す必要はありません。他にない特色を打ち出して地域のオンリーワン物件になれば、それだけで入居待ちが出るほどの人気物件となる場合もあるのです。