

## ◆鑑定セミナー◆

# 「隣接・周辺業務」の 現状と今後

## ——新分野へのアプローチと可能性

隣接・周辺業務とのかかわり、実務家としての取り組みの現状／(社)東京都不動産鑑定士協会業務推進委員会での検討—実務に基づいた現状分析／隣接・周辺業務の課題／隣接・周辺業務の今後



(財)日本不動産研究所西東京支所  
主任鑑定役

**岩城 正一 氏**



PwCアドバイザリー(株)トランザクションサービス  
マネージャー

**加藤 徹也 氏**



(株)ハリファックス・アソシエイツ  
インベストメント部シニアプロジェクトコンサルタント

**畑中 更一 氏**

●司会

(株)吉村総合計画鑑定  
代表取締役社長兼CEO

**吉村 真行 氏**



出席者(50音順)

不動産鑑定士・業にとっての「隣接・周辺業務」とは何か。鑑定評価を中核とすると、その周辺に位置するということになるが、その業務の幅は広く、難易度も多様だ。鑑定評価業務のプロセスの一部、例えば物件調査から多数の権利者が絡む再開発事業のコンサルティングなどまで、単独でできるものもあれば異業種と連携して取り組まなければならないものもある。(社)東京都不動産鑑定士協会はこのほ

ど、「隣接・周辺業務」の位置づけ、業務例一覧をまとめた。鑑定評価に関する法律の改正に伴い、実際にその業務に携わる不動産鑑定士が「不動産鑑定士の業務拡充」をめざして検討してきたものだ。今回はその取りまとめに参加した不動産鑑定士の皆さんに出席いただき、本人の業務事例などを基に、現状と業務拡充のための具体的なアプローチ、さらに今後の可能性などについて探ってもらった。

## I. はじめに

○吉村(司会) 本日のセミナーは、「隣接・周辺業務の現状と今後－新分野へのアプローチと可能性」と題して、隣接・周辺業務の取り組みの実態と今後のあり方について、(社)東京都不動産鑑定士協会

の業務推進委員会におきまして検討を重ねてきました内容を踏まえ、日ごろ「隣接・周辺業務」の仕事に深く関わられている皆さんにお集まりいただきまして議論していきたいと思ひます。

私は、司会を担当します(株)吉村総合計画鑑定士の吉村と申します。(社)東京都不動産鑑定士協会の業務推進委員会におきましては、委

員、副委員長、委員長と仰せつかり、「不動産鑑定士の業務拡充」を目指して、様々な取り組みをさせていただいております。

本日のテーマは、不動産鑑定士の将来像を見据えたときに大変重要なテーマであると思ひますので、本日の出席者の皆さん、どうぞよろしくお願ひいたします。

### 隣接・周辺業務例一覧

社団法人 東京都不動産鑑定士協会  
業務推進委員会 隣接・周辺業務拡充小委員会

難易度	カテゴリー	業務項目	依頼者の属性	協働業種	関連スキル
低	既存評価書のレビュー	同左	各種	会計士、弁護士	—
低	物件調査/デューデリ	権利調査、契約関係調査、 物的調査、規制調査 (+価格評価)	機関投資家、AM、レンダー、 仲介業者、売買当事者	土壌調査会社、建設会社、 弁護士、司法書士、 土地家屋調査士	—
低	鑑定評価書様式外評価	簡易価格評価、実際処分可能価格・ 特定目的価格・前提条件付価格の評価、 レンジでの評価	仲介業者、売買当事者、 機関投資家、レンダー	—	宅建
中	市場調査 (価格・賃料・利回り・ 地域分析・流動性予測)	マーケット動向、エリア比較、 市場レンジ調査	機関投資家、AM、デベロッパー	仲介業者	宅建
中	売却等のアドバイザー	売却・保有方針の決定、 売却アドバイザー	所有者	仲介業者、FP	宅建
高	再開発、街づくり、有効利 活用のコンサルティング	従前・従後資産評価、評価コンサル、 計画分析・判断・予測・修正、 戦略の提案、 プロジェクトチームのアレンジ	事業者、行政、所有者、 機関投資家、レンダー	再開発コーディネーター、デベ ロッパー、建設会社、設計会社、 行政、会計士、弁護士、銀行	再開発、建築、 宅建、金融
高	評価システム構築のコンサル ティング	同左	所有者、レンダー	SE	SE
高	将来価格予測	同左	機関投資家、AM、 レンダー、所有者	—	—
高	バリューマネジメント	オプション毎の価格変動予測、 価格ファクターと価格との相関分析	機関投資家、AM、 レンダー、所有者	—	—
高	投資計画のフィージビリティ スタディー	計画分析・判断・予測・修正、 戦略の提案	機関投資家、AM、 レンダー、所有者	建設会社、設計会社、仲介業者、 FP、会計士、弁護士、銀行	宅建、金融
高	投資計画の企画立案	” プロジェクトチームのアレンジ	機関投資家、AM、 レンダー、所有者	建設会社、設計会社、仲介業者、 FP、会計士、弁護士、銀行	建築、宅建、 金融

〈「隣接・周辺業務」とは…、「隣接・周辺業務」の位置付け（法改正）について〉

ところで、「隣接・周辺業務」とは、ご案内のとおり、平成16年6月に公布された「不動産取引の円滑化のための地価公示法及び不動産の鑑定評価に関する法律の一部を改正する法律」（いわゆる改正鑑定法）におきまして、不動産鑑定士等の業務に関する規定が見直され、従来からの独占業務である鑑定評価のほかに、「不動産鑑定士等の名称を用いて、不動産の客観的価値に作用する諸要因に関して調査若しくは分析を行い、または不動産の利用、取引若しくは投資の相談に応ずること」を「隣接・周辺業務」と位置づけ、平成17年4月より、この改正につき施行されています。

もちろん、これらの業務は、不動産コンサルティング業務、アドバイザー業務などとして従来から取り組まれていたもので、業務としては特別目新しいものではありません。また、不動産鑑定士の独占業務というわけではありませんので、様々な分野の方々がかかわられているのが実情です。

〈(社)東京都不動産鑑定士協会・業務推進委員会での取り組みと本日の出席者〉

この「隣接・周辺業務」の重要性を鑑みて、平成17年4月に、業務推進委員会におきまして、隣接・周辺業務拡充小委員会を設置いたしました。そして、「隣接・周辺業務」に直接、間接に実際にかかわられている先生方に委員として参加いただき、様々な切り口から議論を重ねて参りました。

さて、本日は、業務推進委員会

から3人の方々にご出席をいただいております。

まず、(財)日本不動産研究所主任鑑定役の岩城正一さんです。岩城さんは、鑑定とコンサルの両方に精通され、数多くのコンサルティング業務を実践されております。また、業務推進委員会では副委員長をお願いしております。

次にご紹介します畑中更一さんは、(株)ハリファックス・アソシエイトのインベストメント部におきましてシニアプロジェクトコンサルタントとして、鑑定、売買仲介、コンサルティング業務を主業務とされており、外資系不動産会社ならではの多様な実務に携わられております。業務推進委員会では隣接・周辺業務拡充小委員会を設置するに当たり、小委員長をお引き受けいただき、本日のテーマについて主幹していただいております。

3人目は、PwC アドバイザリー(株)のマネージャーで当委員会委員をお引き受けいただいております加藤徹也さんです。加藤さんは、主としてM&A、投資、事業再生・改善、PFI等の各局面における「不動産サービス」を提供するお仕事に携わられておりますので、本日は大手外資会計系コンサルティング会社で取り組まれている興味深いお話が伺えるのではないかと思います。

## Ⅱ. 隣接・周辺業務との関わり、実務家としての取り組みの現状

それでは、皆さんに「隣接・周辺業務」とのかかわり、実務家としての取り組みの現状についてお話ししていただきつつ、自己紹介をお願いしたいと思います。



□岩城 正一（いわき・まさかず）  
 (財)日本不動産研究所 西東京支所 主任鑑定役。不動産鑑定士・一級建築士・再開発プランナー。  
 1972年武蔵工業大学工学部建築学科卒業。  
 積水化学工業株式会社住宅事業本部商品開発室等にて工業化住宅の開発業務に従事した後、1990年、不動産鑑定士第2次試験合格を機に(財)日本不動産研究所に入所。コンサルタント部にて鑑定評価のほか再開発、用地補償、評価システムの構築、マーケット調査等の業務に従事。1995年に西東京支所発足と同時に同支所に異動し現在に至る。(社)東京都不動産鑑定士協会業務推進副委員長・大橋地区市街地再開発事業審査委員。

最初に、日本不動産研究所の岩城さんからお願いします。

〈岩城さんの場合〉

○岩城 (財)日本不動産研究所の岩城と申します。

それでは、会社の動きをまずお話しして、その中で私自身がどういう仕事をしているのかという順序でお話しさせていただくのがよろしいかと思いますので、まず会社の紹介をさせていただきます。

日本不動産研究所は、不動産にかかわる調査・研究、鑑定評価、コンサルティング等の業務を行っている公益法人です。研究部門では、官公庁、民間企業からの委託研究や自主研究を行うとともに、

海外の研究機関との交流・連携を進めており、鑑定部門では、複数の不動産鑑定士等によって多面的に分析・検討がなされる機関鑑定を行い、コンサルティング部門では、都市再開発・共同ビル事業、不動産投資支援業務あるいは各種評価システムの運用・開発等のコンサルティング業務を行っております。

組織は、本所、これは東京・虎ノ門にございますが、そのほか全国各都道府県に合計52支所を有し、不動産にかかわるあらゆる場面での鑑定評価、コンサルティングのニーズに対応しております。また、先駆的取り組みとして、「環境プロジェクト室」「企業資産評価プロジェクト室」「国際評価グループ」等を設置して新規事業展開を行っております。

こういった組織の現状の中で、私自身は鑑定及びコンサル業務を主に担当しております。当初、入

所当時にコンサルタント部におりまして、その後、現在の西東京支所に移ってからは、鑑定及びコンサルの両方の分野を担当するという形で現在に至っております。

○吉村 ありがとうございます。続きまして、ハリファックス・アソシエイツの畑中さんをお願いいたします。

#### 〈畑中さんの場合〉

○畑中 ハリファックス・アソシエイツの畑中と申します。

まず私どもの会社の簡単なご紹介を申し上げますと、当社は外資系の不動産会社でございますが、業務としては、売買の仲介、賃貸の仲介、鑑定業務、賃貸物件の管理、開発事業マネジメント、総合的コンサルティング業など、一口で言うと総合的に不動産にまつわる業務全体を取り扱っている不動産会社です。

日本で設立されたのが今から50年ほど前で、外資系では最初に宅建免許をとった会社だと言われております。現在、東京の本部と大阪の営業所の2箇所で、会社規模としては中小企業ですが、設立以来、国内大手の不動産会社では今まであまり扱ってこなかったような、いわゆるニッチの業務も続けてまいりまして、お客様のほとんどが外資系の大手企業です。

当社において私はインベストメント部というところで売買の仲介、鑑定業務、開発事業の相談業務、アドバイザー業務、あるいは全体的なコンサルティングレポートを作成しておりますが、私はその中で売買仲介、鑑定業務、コンサルティング業務全般に携わっております。

後ほど細かい部分につきましては、いろいろと実務に基づいたお話をしたいと思います。特徴を一言で言いますと、お客様から不

#### 隣接・周辺業務例の位置づけ

社団法人 東京都不動産鑑定士協会  
業務推進委員会 隣接・周辺業務拡充小委員会



動産に関する様々なご相談を一手に引き受けまして、最初の相談業務、企画立案から、最終的な処分、購入というところまで、入口から出口まですべてを一括して依頼されるというのが特徴的で、いわゆる先発完投型といえますか、一人の担当者が最初から最後まで全体の相談を受けるという形をとっています。

本日の「隣接・周辺業務」というテーマで言えば、日常的に主に「隣接・周辺業務」を中心に鑑定業務も併せて行っていると言えるかと思います。

○吉村 ありがとうございます。それでは、PwC アドバイザリーに加藤さんをお願いいたします。

#### 〈加藤さんの場合〉

○加藤 PwC アドバイザリー株式会社に加藤でございます。

私の勤務先は、いわゆる外資の会計系のコンサルティング会社ということに一般的にはなるかと思いますが、先ほど吉村さんからご紹介をいただきましたように、M&A ですか、投資、事業再生あるいは事業改善、それから PFI などに関しまして、いろいろなアドバイザーサービスを提供している会社でございます。

こうしたサービスを提供している中で、どうしても不動産に関連する問題というのが出てまいりますので、そうした問題へのソリューションを提供する、そういうことが私の仕事ということになっております。

PwC アドバイザリーという会社自体は7年ほど前に設立されました。スタート当初は7割強でしょうか、外資系のお客様がほとんどでしたが、現在は完全にそれが逆転しておりまして、大体8割以

上は日本の、それも事業会社さんがお客様になっております。

こうしたお客様の中には、不動産そのものについての専門的な知識をお持ちの方もいらっしゃいますし、そうでない方もいらっしゃいます。そういったお客様にそれぞれに見合った形でサービスを提供していくわけですので、案件の種類は極めて多様な範囲になっております。

基本的には、お客様である企業さんや組織が生まれて育って、ちょっと苦しい時期が来て、またそれを乗り越えて成長していく、そういうサイクルの中で起こり得る様々な問題に対して、その段階、その状況に応じた、問題への適切な解決策というものを提供していくというのが私どもの業務です。今、この局面でお客様が抱えている問題はどんなものなのか、それに不動産がどう関係しているのか、そういうあたりの見極めを始めるところから業務が始まっていく、という形になります。

ですから、鑑定あるいは評価という業務は、直接的には業務として独立しているわけではなくて、そうした問題解決の中で一つの解決の手段として、あるいは提供すべきサービスの一つとして考えられている、というのが私の勤務先での鑑定あるいは評価の位置づけです。そういう意味では、先ほどの畑中さん同様、私もむしろ普段は「周辺業務・隣接業務」、こちらが中心になり、その視点から鑑定あるいは評価というものを見ている、という立ち位置になるかと思えます。

#### 〈吉村さんの場合〉

○吉村 ありがとうございます。最後になりますが、私の「隣接・



□加藤 徹也 (かとう・てつや)  
PwC アドバイザリー(株)トランザクションサービス マネージャー。不動産鑑定士。

1993年慶応義塾大学法学部卒業。  
(株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)勤務を経て、1999年、PW フィナンシャル・アドバイザー・サービス(株)(現 PwC アドバイザリー(株))入社。不動産投資、事業再生、債権評価、M&A、PFI 関連、その他様々な局面における不動産関連アドバイザー業務に従事。(社)東京都不動産鑑定士協会業務推進委員。

周辺業務」とのかかわりなどをお話しさせていただきます。

私の会社は創業8年になりますが、前職の信託銀行時代から、都市再開発、不動産信託、鑑定評価や様々なコンサルティング業務を行っておりまして、現在でも、基本的な取り組み姿勢は変わっておりません。今の会社は、「不動産の専門家による総合コンサルティングファーム」を目指して業務を行っているわけですが、その一つの大きな柱が鑑定評価、もう一つの大きな柱がコンサルティングです。鑑定評価は、昨今、高度化・専門化しておりますので、相当な勉強が必要です。その範囲は、従来よりもより広く・深く、不動産を取り巻く様々な分野に熟知していないと十分な成果を出すことができません。そういった点

からも、鑑定評価は、コンサルティング業務とは切っても切れない関係にあって、鑑定評価と、いわゆる「隣接・周辺業務」と言われているコンサルティング業務とか、アドバイザー業務とは、一体となった仕事と捉えています。

コンサルティングと言っても、大変幅広く、鑑定評価に近いところとしては、鑑定評価のスキルを生かした評価コンサルティング業務が挙げられます。鑑定評価のスキルをベースとして、M&A や企業再生における不動産価値にかかわるコンサルティング、売却や投資のアドバイザー、不動産プロジェクトのスキーム構築のコンサルティングなどを行っています。

もう一つの分野としては、以前から取り組んでいます再開発のコンサルティング業務ですね。再開発に関係した従前・従後評価や評価コンサルティングという業務も当然ありますが、再開発をすることによって事業そのものの組み立てがどうなるのか、これは法定再開発事業に限らず、民間の共同ビル事業でも、そのほかの開発プロジェクトにおいても、事業の遂行のために必要となるプロジェクト・コンサルティング業務を行っています。

また、これらの業務を行っていくうえで、どうしても建築の分野というのは欠かせない部分です。鑑定評価に関係が深いところでは、建物診断を行って、エンジニアリング・レポートを作成したり、また開発プロジェクトにおいては、クライアントと一緒に、設計や工事を発注し、プロジェクトをマネジメントしていったりと、建築関係のスキルは重要となってきます。

「隣接・周辺業務」については、

どういった業務が「隣接・周辺業務」であるかが、なかなか明確に規定できないと思います。それは、社会のニーズが大変複雑化・多様化しており、それに対して答えを出していくというところで、カテゴリーが多岐に亘るという必然的なことであり、非常におもしろい仕事だなと思って取り組ませていただいています。

### Ⅲ. 業務推進委員会での検討～実務に基づいた現状分析

次に、業務推進委員会で検討を進めてまいりました「隣接・周辺業務」の現状分析などについてお話ししたいと思います。

隣接・周辺業務拡充小委員会では、各方面の実務家の先生方にお集まりいただいて、様々な角度からの現状分析を行ってまいりました。特に昨今の不動産を取り巻く環境の変化、諸問題の複雑化・高度化、社会ニーズの多様化、社会的必要性など外部環境を十分意識した議論を心がけました。

それでは、まず、そのあたりの経緯などにつきまして、小委員長である畑中さんからご説明いただけないでしょうか。

#### 〈隣接・周辺業務拡充小委員会での経緯〉

○畑中 冒頭でもございましたように、直接的には平成16年の法改正に基づいて「隣接・周辺業務」という言葉が定義づけられたという、新たに登場して以来、それについて検討するということでした。「隣接・周辺業務」に対する業務としては、「鑑定評価業務」になろうかと思いますが、そもそ

も鑑定評価業務の生い立ちというか、スタートラインを考えますと、当時は地価公示価格の制度が出来、全国の土地の価格、価値というものを把握するために専門家としての不動産鑑定士という資格が創られ、鑑定士による価格に基づき地価公示価格が定められるという、当初から極めて公共的な性格が強いものであったかと思えます。鑑定士が書く鑑定評価というのかなり公共的・公益的といえますが、現在でもそうですが、公共的な責任を負って、法律に基づいたある程度決まったフォーマット、形式化された手法に基づいて価格を判定するということだったかと思えます。

今日、不動産にかかわる経済活動は、昭和中期以降の行政主導から、今では民間主導といえますが、民間の経済活動に伴って、それに不動産が関わってくる。その経済活動に伴う不動産の価値把握、価値判断というニーズがどんどん強まってきたのではないかと思います。「公共的な業務から民間経済活動の一部としての業務へ」という流れがあるかと思えます。

不動産ビジネスに関していえば、今までは不動産を所有していた人たちが不動産を売る、あるいは不動産を買うといったときに、いくらが適正なのかということを知るために鑑定評価という手法を使って価値把握をすることが中心だったかと思えますが、今日では単純に実体不動産を売買するというだけではなく、どう有効利用したら経済的な価値を最大化することができるのかとか、あるいは不動産にかかる金融商品の開発、つまり不動産の証券化であるとか、不動産の投資ファンドの組成とか、不動産絡みのファイナンスの性格を持ったビジネスモデルが発達し

てきた中での不動産の価値把握に対するニーズが特に強まってきているように思われます。

その中で従来の決まった評価手法に基づく、ある一時点の正常価格というものだけを求めていたのでは、多様化するニーズに対して、応えきれていないということもあり、「隣接・周辺業務」というものにスポットライトが当たってきたという背景があるのだろうと思います。

従来からも、不動産に関しては「一物三価」と言われ、一つの不動産に対して一つの価格だけがあるということではなかったのですが、ますます社会の経済活動が多様化するに当たって、様々な価格というものが一つの不動産に対してあり得、その様々な価格を知りたいというニーズがかなり強まってきているのだろうと感じています。そのニーズに対して従来の決まったやり方、決まった価格の把握の仕方だけでは、そのニーズを満たすことが出来ないということで、従来の鑑定評価手法にとらわれない分析の方法であるとか、形式的に決まった鑑定評価書以外の様々なコンサルティングを含んだ内容のレポートをお客様から求められるといったことが、実際の日常業務の中でも増えてきたのではないかと思います。

その中で、今回の法改正に伴い、「隣接・周辺業務」という言葉が登場しました。この「隣接・周辺業務」は、今までも我々の日常業務の中でやっていたことではあるのですが、改めてもう一回考え直して整理してみようということで、我々(社)東京都不動産鑑定士協会の業務推進委員会の中で、隣接・周辺業務拡充小委員会を設けて2年近く議論してきたというわけです。

また後ほど各項目について、皆さんと意見交換、お話をさせていただこうと思います。

○吉村 ありがとうございます。業務推進委員会で検討するに当たりまして、不動産鑑定士でありながら、鑑定評価に限らずなるべく様々な業務に携わっている方に、小委員会のメンバーとしてお集まりいただきました。そして、実際にどういう社会的必要性や世の中のニーズがあるのかをまず正確に捉えて、それに対してどう応えていくべきであるのかという点を重要視しました。すなわち、外部環境についての現状認識と今後の見通しについて、どのように考えていくかということがまずは大事なことだと思えます。

これらの外部環境を踏まえて、小委員会での検討におきまして、「隣接・周辺業務」をカテゴライズしつつ、現状分析した内容について、畑中さんに概要をお話しいただきたいと思えます。

#### 〈隣接・周辺業務例一覧の位置づけ〉

○畑中 「隣接・周辺業務」と申しましても、基盤となるものといえますか、中心になるものは鑑定評価による不動産の経済価値の把握というものがまずあって、それをベースにしながら、それを加工したり、応用したり、お客様のニーズに沿うような形で仕上げていくということが「隣接・周辺業務」なんだろうと考えております。

お手元にお配りしている一覧表(別掲)に関しましては、各項目ごとに11のカテゴリーに分類されていますが、その内容は、従来の鑑定評価書を作成する中でのプロセスとして、ある過程を取り出して、それを一つのカテゴリーとし



□畑中 更一 (はたなか・こういち)  
(株)ハリファックス・アソシエイツ インベストメント部シニアプロジェクトコンサルタント。不動産鑑定士。

1966年生まれ、三重県出身。1989年大阪大学工学部環境工学科卒業。同年安田信託銀行(現みずほ信託銀行)入社、開発事業部、分譲営業部、不動産営業部、不動産鑑定部にて、再開発、信託、分譲、仲介、鑑定業務に従事。2002年に現職へ。同年より(社)東京都不動産鑑定士協会・業務推進委員を務める。

て独立させたものであったり、あるいは鑑定評価書を中心として、それにプラスαの調査等を加えて、総合した応用業務として取り組まれているものもあろうかと思えます。

従来の鑑定評価のプロセスの一部を取り出した「隣接・周辺業務」としては、例えば、鑑定評価書作成の中でもやっておりました物件調査、即ち、権利の調査や、実際の物的な確認を行うことを目的に、それだけ一つの成果物としてまとめる業務もありますでしょうし、最近多いものとして、不動産のファイナンスに関して既にほかの鑑定士が作成した鑑定評価書の妥当性をチェックして欲しいとか、それをベースに価格を見直して欲しいといった既存評価書のレビューをするニーズがあります。また、ある時点での正常価格とい

う位置づけであった鑑定評価書の価格以外に、仮定の条件、特別な条件下での値段が知りたいであるとか、あるいは一点の価格ではなくて、実際のマーケットの中ではいくらからいくらぐらいまでが妥当な範囲だろうという範囲の表示をしてほしいとか、短期間で価格を把握したいが費用もあまりかけられないので、いわゆる簡易評価で、短期間で安く数多くの物件をまとめて評価してほしいといったニーズもかなり増えてきていると思います。

それから、またこれも既存の鑑定評価の作業の一つである、いわゆるマーケット調査と言われるものですけれども、価格だけではなくて、実際の不動産市場の中では今どういったトレンドなんだろうとか、売手、買手というのはどういった動きをしているのだろうか、どういったニーズがあるのだろうか、あるいは日本の各地域間ごとにどういった特徴がある、傾向があるかといった市場分析を求められるケースというのも増えてきています。

また、売買に当たって宅建業者が売買仲介業務の一環として価格意見を述べるがありますが、鑑定士に対しても合理的である価格、あるいは実現可能な価格としての意見を求められるといったことも増えてきているかと思われま

す。  
○吉村 今お話しいただいたあたりまでが今までの鑑定評価でのプロセスであったり、あるいはそれを応用した評価コンサルティングというか、鑑定評価書の形にとられない評価をベースとした「隣接・周辺業務」であるわけですね。

○畑中 従来やっていた鑑定評価業務のプロセスの一部にスポットライトを当てて、それをより広く

詳しくしたといった業務であろうかと思えます。それが基本的な「隣接・周辺業務」だとすれば、応用編としては、価格は当然把握するのですが、それだけではなくて、例えば、まちづくり、再開発の計画に関して、価格に関する意見だけでなく、事業計画に対する総合的なアドバイス、つまりその事業収支が正しいのか正しくないのかといった計画の分析、判断ですね。もっと積極的なケースは、その事業計画に対する戦略の提案を求められたりといった、再開発に伴うコンサルティングという業務もありましよう。

これまでのイメージとしては、行政を中心としたまちづくりの中で鑑定士が果たす、比較的公共性の高い立場での業務になろうかと思えますが、最近では、民間の経済活動の中で、特に不動産に対する投資ということで、証券化、ファンドビジネス等が活発ですので、こういった投資ビジネスの中の不動産にかかわる部分で、投資計画に対する分析であったり、判断であったり、予測等に対する不動産の専門家としてのアドバイス、意見を求められるということが増えてきていると思われま

す。これらは価格評価プラス $\alpha$ の発展的な業務であろうかと思われま

すが、こういった業務に関しては、鑑定士が一人だけで行うということではなく、関連業務の専門家として、建設会社であったり、宅建業者、金融機関、あるいは会計士であったり、鑑定士以外の専門家の方々と協働しながら取り組むという応用的な業務と言えると思

います。  
また、従来、現在時点の正常価格というのが不動産の鑑定評価による価格ということですが、特に投資ビジネスに関連して、将来予

測を求められるケースというのが増えています。鑑定評価の従来の考え方では、極力不確実な将来時点での価格評価は行わないという消極的な取り組みといますか、やっ

てはいけな

いような位置づけであったわけですが、実際のニーズとしては、投資に重要なことは将来時点の見極めですから、むしろ5年後、10年後どうなるのかを知りたいというニーズが非常に強くなってきています。

それに対して、「鑑定士なので、将来時点の価格は言えません」といった返答では、なかなか実際の社会のニーズを満たすことはできませんので、これは「隣接・周辺業務」であるコンサルティング業務の中で、これから不動産鑑定士が中心となって取り組んでいくべき業務ではないかと思

います。  
また一方では、先ほど申しましたように多数の物件を安い費用で短期間に大体の価値把握をしたいというニーズがあるのも事実でありまして、これについては、正式な鑑定手法によらず、それを簡略した形で、専門家でなくても、ある程度の価値把握ができるように、「求め方についてのアドバイスを受

けたい」というニーズも増えてきて

いるかと思

います。企業が持っている資産の価値把握について、例えば管財部門の担当者が、自社が所有している全国の不動産の価値を、売るわけではないけれども財務諸表上評価しなければなら

ないとい

うことで、短期間に、安く大量に評価したいというニーズがあるのも事実です。

これは従来の鑑定評価という枠組みの中では対応しづらいという

か、その期待に応えることが難しいカテゴリーだったと思いますが、これについても、鑑定評価の枠組みを超えて、「隣接・周辺業務」

という捉え方をするのであれば、鑑定士が積極的にアドバイスをしたり、そのプロセスを教示したり、あるいは最近ではパソコンでシステム管理をするといったことありましょうから、そのシステムの構築に当たってソフトの専門家であるシステムエンジニアと協働して評価システムの作成を支援するといった新しい形態の業務も考えられるのではないのでしょうか。これらの業務はこれまでも行われてきているでしょうし、これから出てくるであろうと思っております、それらをお手元の一覧表にまとめております。

○吉村 一覧表のカテゴリーにあるバリューマネージメントについてはいかがですか。

○畑中 決まった条件での一つの価格ではなくて、予測も入った前提条件ごとの価格、有効利用の検討の中でも出てきますが、いろいろな条件の下では、同じ不動産であっても、その価格はどのように変動していくか、“こう考えればこういった値段が考えられる”、“こういう利用をすれば価値が上がる”とか、あるいは“処分がしやすくなる”といった、想定条件のもと、各オプションごとの価格の変動がどうなるかなど。要因の変動と、それに伴う結果、相関関係を分析するといいますか、一点の価格だけが知りたいのではなくて、その変動の幅が知りたいとか、トレンドを知りたいといったニーズもあります。それに対してオプションごとの価格を把握して、あるいは予測をして、レポートするといったバリューマネージメント業務も、最近のニーズの高い業務であろうかと思われまます。

○吉村 ありがとうございます。いずれの業務も小委員会に参加い

ただいております先生方が日ごろ実務において経験されている業務である場合が多く、それらについて互いに意見交換しながらまとめたものです。

それでは、一覧表に挙げてあるような業務につきまして、これまでの経験を踏まえながら岩城さんにお話しただけでないでしょうか。

#### 〈具体事例、岩城さんの場合〉

○岩城 私が鑑定業界に身を置くようになってもうすぐ20年になります。不動産研究所へは16年前に入所致しまして、当初、コンサルタント部に在籍しましたので、もう既にその当時から、周辺業務を行っておりました。ですから、周辺業務から鑑定に入ったというのが私の経歴です。

その当時、コンサルタント部でやっておりましたのは、再開発にかかるコンサルティングや評価ですとか、マーケット調査ですね、それから評価システムの構築コンサルティングといった業務にも取り組んでおりました。それ以降、私の担当する業務も組織も徐々に変わってきておりますが、ここ数年で鑑定評価を取り巻く環境が大きく変わったなと思います。そのきっかけは、平成14年7月の鑑定評価基準の改正であり、これに伴って、鑑定評価で表示する価格の枠組みというか、その限界が明確に示されたことです。これによって鑑定評価と周辺業務というものの線引きがはっきりと示されたのではないかと考えています。

例えば、鑑定評価の条件ですが、対象確定条件、付加条件という形で何を評価対象不動産として評価するのか、鑑定評価書に記載される正常価格の限界というのは一体どこなのかなどがより明確に表示



□吉村 真行 (よしむら・まさゆき)  
(株)吉村総合計画鑑定代表取締役社長兼CEO。不動産鑑定士・一級建築士・再開発プランナー。

1988年東京大学工学部建築学科卒業。90年東京大学大学院工学系研究科建築学専攻修士課程修了。安田信託銀行(現みずほ信託銀行)開発事業部・不動産企画部・不動産鑑定部等にて再開発・信託・コンサル・鑑定業務等に従事した後、99年吉村総合計画鑑定を創業。現在、(社)東京都不動産鑑定士協会理事・業務推進委員長、(社)日本不動産鑑定協会業務推進副委員長・司法制度改革特別委員会委員・不動産鑑定士調停センター運営委員会委員、有楽町駅前第1地区・金町6丁目地区・大橋地区等の市街地再開発事業審査委員ほか複数の企業の顧問・アドバイザーを務める。

されるようになったと思います。その他にも評価対象として確定された不動産はどういったマーケットの中で価格が成立しているのか。マーケットの特性や、売主、買主のイメージを鑑定評価書の中で表示するので、その顔が見えるというか、鑑定評価のプロセスにおいて誰が売って、どんな人が買うのかということまでも明確に意識するようになってきたと思います。

こうした背景を受けまして、私の所属する組織も私自身が実際担当する業務も変わってきましたが、変化のポイントがいくつかあると思います。まず一つは、鑑定評価そのものの業務が非常に高度化、

専門化したことです。これによって、当研究所内でも評価対象不動産の用途別、たとえばホテルであるとか、ゴルフ場であるとか、その他にも病院ですとか、工場ですとかによって、あるいは類型別、所有権価格以外にたとえば借地権、借家権、あるいは地代、区分地上権、空中権等について専門化、細分化されて、それに特化した鑑定士が自然にでき上がってくる。そういった人のところに業務や情報が集中し、蓄積された情報がまた組織の中に還元される、といった形で変化してきております。



こうした変化は、各専門別の時系列データの蓄積を可能にしますので、そのような情報を求める顧客ニーズともマッチして、それなりの業務上の効果は上がっていると思います。

次に、私は西東京支所という鑑定評価の現場にいるのですが、ここでは、評価を通じてお客様と直接お目にかかって、まず相談業務に始まって、業務の受け付けをするという機会もたびたびあります。その受付段階で、業務が鑑定評価になるのか、調査報告になるのか、コンサルティングという形でお受けするのがいいのか、いずれの成

果物になるかを決定するプロセスがあります。これは打ち合わせの中で決めていくのですが、そのプロセスそのものが一種のコンサルティングということになると思います。また、最終的に業務成果物を作成して、納品・説明という一連の流れの中でも、市場情報ですとか、その他の周辺情報などをお知らせするという形で顧客ニーズにお答えしています。

ですから、単に鑑定評価を受注・評価書作成・納品・終了という終わり方ではなくて、受け付けから納品・説明に至る一連の流れの中での情報提供だとか、アドバイスというコンサルティングの占める位置づけが近年特に重要視されるようになってきていると思います。

従って、私の仕事の中では、鑑定評価という行為は今も業務の中心にありますけれども、情報提供という一連の提供サービスの中核という形で位置づけられるものではないかと思っています。

○吉村 ありがとうございます。今、お話にありましたように、クライアントの求めていることを把握していく過程の中で、鑑定評価であったり、コンサルティングであったりという、必ずしも最初から明確な区分けがされていない業務について、整理しながら課題を解いていくわけですよね。鑑定評価やコンサルティングなどのクライアントのニーズを正確に把握して業務を遂行するためには、不動産に関する幅広い知識と経験と、形にとらわれない姿勢が必要だと思います。このようなスタンスで、岩城さんは、鑑定評価とコンサルの両方とも大事にしながら取り組まれているんですね。また、お話の中で、鑑定評価そのものが高度化してきている昨今では、専門化・特化した鑑定士が自然に出来上

がってくるということでしたが、恐らく、自然にと言いつつ、そういう人たちはクライアントが求めるニーズにその都度応えるために日々努力を重ねていると思います。

今のお話の中から、不動産鑑定士のあるべき一つの姿が垣間見れた感じがします。

続きまして、畑中さんにお話をお聞きしたいと思います。

畑中さんの会社は、外資系不動産会社で、売買、賃貸、仲介から鑑定、管理、開発、コンサルに至るまで総合的な不動産サービスを提供されている会社ですよね。そういった点では、岩城さんとは少し違った取り組み姿勢だと思えますが、一覧表につきまして、今度は自らの経験も踏まえながら、解説していただければと思います。

#### 〈具体事例、畑中さんの場合〉

○畑中 当社のお客様は、先ほど申しましたように、外資系の企業が多いということと、特徴としては、不動産にかかわるすべてのサービスを同時に提供してもらいたいというニーズが多いということです。

例えば、不動産を所有している企業が、それを処分したいという話があったときに、まずいくらで売れるのかということを知りたいわけですね。そこでは、入口として不動産の鑑定評価によって、その経済価値を把握します。

次に、実際にそれを売却して現金化するまでどういったプロセスが要するのか、実際にどういったマーケット活動が必要になるのか、どれぐらいの時間で処分できるのか、それにかかわる関連のコストはどういったもので、いくらぐらいかかるか、そういったこともす

べて含めてアドバイスを求められるというケースが多いのです。

ですから、入口段階で不動産の価格を把握する時において、もう既に最終的な処分時点をイメージしながら、つまり実際のマーケットをイメージしながら、鑑定評価を行っていきます。通常の依頼は鑑定評価だけで終わるということはないので、最後の部分、売却が完了することまでも踏まえて、評価の作業をします。

鑑定評価というのは市場価値を把握するということですから、当然ながら、最終的にいくらで売れるのかという価格がイコール鑑定評価額であるべきだろうと思いますが、実際には、鑑定評価のあるべき価格というものと、実際に処分できる処分可能価格というものに、時として大きなギャップを生じるといったケースがあります。この場合、鑑定評価額というのは、一体何なのかといったことも、議論の対象になることもあると思います。私はお客様に価格を出すにあたっては、「一定期間に不動産の処分が実際に可能である価格」を念頭に置きながら評価をするということを、日常心がけております。

鑑定評価と売買仲介は利益相反といった問題もありますのでその辺は当然注意しながら、評価の依頼から売却の業務まで引き受けているという次第です。ですから、これは当たり前の事ですが、なおより一層、現在のマーケットの状況が実際にどうなのかということに特に注意しながら業務を行っております。

日常の業務の中では、その基盤として“経済価値の把握”はすべての業務の中心といたしますか、出発点になりますから、そういう意味では、鑑定評価自体の重要性と

いうのは、昔から現在に至るまで、何もそれは弱まってきているわけではなくて、今も変わらず重要な部分ではあるのですが、それだけでは、実際のニーズには応えきれない部分があるということだろうと思います。

その中で、不動産の価値を求めるといえるのは鑑定士ならではのスキルだと思います。そのスキルを生かして、価値の評価をしつつ、それ以外の業務といたしますか、仲介業務をやったり、開発業務をやったり、そういった経験を生かしながら、総合的なコンサルティング業務を提供しているというのが特徴だろうと思います。つまりその値段を出す鑑定評価だけというニーズよりも、むしろトータルとしてすべてのコンサルティング業務をやってほしいというニーズが実際には強いということだろうと思います。

○吉村 今、畑中さんが言われたマーケットを大事にするという点は、私も大変共感するところです。私がコンサルティング業務を積極的に取り組んでいる大きな理由の一つとしては、実際のマーケットを絶えず肌で感じていなければ確信を持った鑑定評価をはじめとした質の高い不動産サービスの提供ができないと考えているからです。私の会社でのコンサルティング業務で、プロジェクトを推進する際に、事業計画や資金計画などを立てますが、その前提として、不動産賃貸マーケットや売買マーケット、建築工事費や調達金利の動向などは、直接プロジェクトに影響を及ぼす重要なファクターとなってきます。マーケットは生き物ですので、タイムラグなく把握するのは非常に重要かと思えます。

これは外から見ているだけでは、なかなか掴めないことで、その現

場に飛び込まないと、実感できない部分だろうと思います。

ポイント、ポイントになるような重要なファクターについては、実践の現場から学んでいるという経験から、コンサルティング業務というのは、不動産鑑定士にとって非常に重要な意味があると考えます。もちろん、そこには守秘義務やコンプライアンスという問題も伴いますが、実際のマーケットを大事にしつつ、不動産という生き物をいかに的確に捉え続けていけるかということが大事なところだと思います。



すると、一覧表に挙げてあるような、鑑定評価のプロセスの一部に該当するような業務の場合、そのプロセスの一部を掘り下げて知りたいというニーズに対して、どこまで掘り下げられるか、どこまで明確な答えが出せるかということで、クライアントの満足度の高い業務を行うことができるかどうかの差が生じるのだと思います。

畑中さんのお話にあったように、不動産鑑定士のスキルを生かして、クライアントの求めている様々な要求に応じていくというような仕事は、非常におもしろいのではないかと思います。

ところで、加藤さんは、岩城さんや畑中さんとは少し違った取り組みスタンスで、むしろ「隣接・周辺業務」というか、コンサル業務をメインとしているのではないかと思いますので、先ほどの一覧表などについて、事例を交えながらお話しいただければと思います。

### 〈具体事例、加藤さんの場合〉

○加藤 おっしゃるとおり、かなり毛色の違う、不動産鑑定士としては異端に近いような位置づけかもしれません。一番大きく違うの



は、恐らく、不動産に対する専門性、エクスパティーズというものを、私個人は無論、業務の中核として持っていますが、勤務先である PwC アドバイザリーという会社自体は、決して不動産サービスだけの会社ではない、ということではないかと思えます。もっと大きな枠組み、総合的なコンサルティングサービスという中の、一つのパーツとして不動産サービスが位置づけられている、まず、こういう特殊性があると思えます。

実際の案件では、お客様とのやりとりの中で一番最初の入口のところで、まず、お客様のほうは不

動産が問題になっているのかどうか分からない、というケースがほとんどです。

例えば、事業再生を例に挙げますと、よくわからないのだけれども、ちょっと状況がまずくなっている。何とかしたい、ということになるわけです。原因は何なのか。不動産に絡んでいるのかもしれないし、そうでないのかもしれない、とにかくわからないのだけれども、まずくなっている。

そこで、我々がまず、何をやるかということ、とにかく全部調べてみる。調べてみないとわからないわけですから。ただ、そこで、一つ一つの事柄に関して、よほど細かい検査をしていったら間に合わない、ということが多いのです。よく事業再生は救命救急医療にたとえられます。救急車で運び込まれてきた患者さんに、何日も何日もかかるような検査をやっていたら、その間に亡くなってしまいますので、そういうことはできないわけです。限られた時間の中で、限られた費用の中で、全体をチェックして把握し、問題点が何なのかを素早く見つけ出す、という作業が求められます。

不動産の場合、このステージでは何をやるかということ、先ほどの一覧表の中では物件調査やデューデリ、あるいは評価書様式外、簡易価格評価なんかも含まれてくると思えますけれども、これで手持ちの物件を、まず、ざあっと見ましょう、と。その作業をしていく中で、問題がありそうな物件はどれでしょうか、あるいはきちんと評価を細かくやらなければいけない物件はどれでしょうか、こういったものの目星をつけていく、という作業が並行して一つ出てきます。

それを調べた結果として、お客

様である企業さんが抱えている問題全体との関係の中で、それは重要度でいったらどれくらいなのか、緊急度でいったらどれくらいなのかという位置づけをしていくわけです。全体として解決すべき問題というのは、こういう状況になっていますね、というのを、不動産も含めて全体の中で見通していき、その中で不動産はこうだ、と。そして、その解決方法というのは、何なのだろうと考えて、今度はそれを実行していきましょう、ということで実行支援をやる。仕事の流れというか、拡がり方としては、こんな形が一つ、考えられるかと思えます。

ケースによっては、不動産に関する問題が全体の中で重要な位置づけになることもありますし、そうでなくサブ的な位置づけになることもあります。ですので、必ずしもすべてに関して詳細なものが要求されるわけではなくて、その重要度とか緊急度、こういったものの判断というのが第一段階で必要になる、そういう業務の流れになることが多い、ということです。

これは売却等のアドバイザリーのような業務でも、往々にしてそれに近いことがありまして、お客様の不動産ポートフォリオの中でどれを残すのか、どれを売却していくのか、売り方はどうするのか、あるいは残すにしても現状のままで大丈夫なのか、何らかのバリュウアップの施策を取らなければいけないのか、取るとしたら、どんなものなのか、こういったことのアドバイスというのも一つ重要なアドバイザリー業務、コンサル業務になってきます。

こういう業務ですので、あくまで評価、あるいはもっと大きな括りで、不動産に対するサービスというもののそれ自体が、プロジェク

トの中での一つのパーツである、という形で仕事をしております。ですので、これは後ほどまた出てくるかもしれませんが、私自身、不動産に関する専門性ということを先ほど申し上げましたけれども、それだけでは対処し切れない、というケースのほうがむしろ多いと思います。不動産以外の分野の専門家の方といろいろな形で協力をしながら、手さぐりででもとにかく解決策を見つけ出して実行していく、そういう仕事の仕方が今の私の日常といますか、そのような業務の進め方になっております。

○吉村 ありがとうございます。最初から内容が明確な業務に対して取り組んでいくというよりも、未知の領域が含まれていて、どういう問題点があるのかすらわからないテーマを、紐解いていく。そのためには不動産の専門家であることも必要ですし、また、そのほかの視点をもって取り組んでいかないと気づかないことが多いかと思えます。大変領域の広いテーマに対してサービスを提供していく際に、似ているけれども、同じケースが恐らく二度とないような業務を繰り返されているのだなどお話を興味深く伺いました。

それでは、この一覧表にも少し載せております「隣接・周辺業務」を取り巻くクライアントであるとか、ビジネスパートナーであるとか、あるいは関連したスキルなどについて話を進めたいと思います。

カテゴリーによって、随分その構成が異なってくると思いますが、まずは、鑑定評価のプロセス的なもの、あるいは鑑定評価をベースにしながら、それを応用したカテゴリーの業務について考えていきたいと思えます。

このあたりについては、畑中さ

んはいかがお考えでしょうか。

### 〈業務を取り巻くクライアントやビジネスパートナーについて1〉

○畑中 従来の鑑定評価業務のプロセスをクローズアップした業務として、最近多いのは、いわゆるデューデリジェンスと言われる物件調査で、不動産価値の把握という部分を鑑定士が担当するわけですが、業務全体のコンプライアンスを鑑定士にも強く求められてきている時世だと思えます。

その業務でよく目にするのが、建物に関するER（エンジニアリング・レポート）であったり、土壤汚染に関する環境調査報告書であり、そういったものを参考資料にしながらか、価値評価をすることが非常に増えてきています。

鑑定評価の依頼というのは、いわゆる投資家サイドであったり、ファイナンスをする金融機関、レンダーの方々であったりすることがかなり増えてきております。その中では、資料セットの一つとして、建物に関するERであるとか、土壤汚染に関する環境調査報告書が非常に重要視されています。それらを踏まえた上で価値評価しなければなりません。あるケースでは、依頼者の方があまりその辺のことに詳しくないので、調査会社を逆に紹介してほしい、アレンジをしてほしいとか、見積りとか発注も任せるので一切取り仕切ってほしいというニーズも多くなって、価格の評価はこちらでやるとして、それ以外の部分については、従前から仕事をしたことがある環境調査会社を紹介したり、あるいは建物のERを作成する会社を紹介して、彼らと一緒に一つのレポートをつくっていくといった業務もあります。

また、鑑定評価以外の価格評価に関しても、必要なスキルとして、私自身も宅建免許を持っていて、売買の仲介経験というのを鑑定評価業務と同じぐらい持っているわけですが、実際のマーケットの価格を出すという意味では、仲介業者の感覚を鑑定士も当然持っているべきであると思えます。仲介業務の中から、鑑定業務に生かせる、応用がきくようなスキルもありますので、私は鑑定士にとって仲介業務といますか、売買業務の実務経験とか、実務の感覚というのも、とても必要とされる



スキルではないかと思えます。これから鑑定士の資格を目指されている方はぜひ宅建業務も併せて勉強されていったらいいのではないかと思えます。

○加藤 宅建業は、確かにいろいろかわり方があると思えます。以前の経験で申し上げますと、これも事業再生の一環ということになります。本社を売却しますと、そのときいくらで売れそうですと。ここまではいいのですが、では、本社を売ったらどこへ行くの？という話が必ずその後についてくるわけです。そうすると、今ある本社の機能を損なわないように、今

あるお客さんも失わないように移転するにはどんな立地を選べば良いのか。どこに、どんなオフィスがあって、そこに引っ越すためにはどれぐらいのコストがかかって、そこでもう一度本社として立ち上げ直す、稼働させるまでのタイムラグがどれぐらいかかって、その手続をスムーズにやるにはどう組めばいいのか、と。また、そうしたスケジュールを逆算するといつまでに売らなければならないのか、というような、本社移転プロジェクトのプロセスを一括して管理していく必要が出てくる、などというケースもあるわけです。これはまさに宅建のノウハウと、もっと言うとオフィス構築といったような部分も含まれて、かなり複合的な業務になると思います。実際のマーケットの動きに対して、単に売れますよ、だけではなくて、実際に売却に取り組む。その後にはどうするといった、そういう部分も含めていろいろな形でのかわり方があると思います。

○吉村 カテゴリーに例示してあります売却等のアドバイザーとか、あるいは購入・投資のアドバイザーなどは、単純な助言的な業務というよりは、実動して結果を出すという性格の業務だと思うんです。そうすると、自らもこれ

らの業務について幅広く知っていただかなければならないと思いますが、協働するパートナーなども重要になってきます。売却等のアドバイザーや、カテゴリーの下のほうに挙げてあります投資関係にまつわるビジネスパートナーだとか、あるいはクライアント関係者などにつきまして、加藤さんから再びお話をさせていただければと思います。

### 〈クライアントやビジネスパートナーについて2〉

○加藤 まず、不動産に直接かわる業種の方々、環境調査会社ですとか、建築士さん、あるいは土地家屋調査士さんですとか、司法書士さんとか、そういったような方々は、無論のこと、密接なかかわりがあるわけですが、投資関係、あるいは売却関係ということになると、ファイナンス関係の方が必ず登場されます。

購入者の側に立てば、ファイナンス、お金を借りてきて買われる、というケースがほとんどですので、当たり前といえば当たり前なのですが。融資を検討します、と言ったときに、その前提になる不動産の条件はどうか、というお話はかなり細かいところまでやりま

すよね。環境面で問題はないですか、テナントに変なところはないでしょうね、とか。そうでないとお金出せませんよ、条件悪くなりますよ、とか、そういった、単なるファイナンスの理論とかテクニカルなお話だけではなくて、現実に融資という形でお金が出せる、出せない、そういうお話をしていく中で、ファイナンスの方とはかなり密接な関係を持つことになります。

それから税務関係、当然、税金も非常に重要なポイントになってきますので、会計士さんを含め、税理士さん、会計税務の方々との関係というのも非常に大きくなります。

それと案外見落としがちなのが、弁護士さんですね。法律の専門家というのは、実は結構重要な位置づけになられると思っています。これは契約書の文言のチェックということもありますし、それから複数の物件をいっぺんに買うような、あるいはM&Aの中で不動産が出てくるような場合などで、大体、法務デューデリと言われる、法律家の目からのデューデリをやることが多いのですが、これによって、この物件にはこういう法律的な観点から見た上でのリスクがある、という確認をします。弁護士さんによって、法律上のリスクが全部洗い出されていくと、それを価格若しくは価値に反映させた場合にいくぐらいの影響になるか、というところを試算するのが、今度は鑑定士の役割になってくるわけです。

例えば、会社の売買の場合で言えば、今仕掛り中の再開発の案件にこれだけ投資しています、成功すると、こういうものができ上がります、やめる場合には、こういう制限が契約上、あるいは法律的



にはかかってきて、こういう問題が発生します、と。では、この事業を買収した後で続けるとすると、いくらの追加投資が今後必要で、でき上がり物件の市場価値はどれぐらい見込めて、逆に、やめると判断した場合にはいくらのインパクトがあって、そうすると、最悪のケースがどれぐらい、ベストなケースはどれぐらいで、それぞれどれぐらい可能性があるのだろうか、こういうような分析というのを鑑定士サイドでやっていく、という協働するケースも出てきたりします。ですので、案外弁護士さんというのは、密接なパートナーになっていると私は感じています。

○吉村 ありがとうございます。続きまして、岩城さんは、証券化案件などで、数多くの関係者とかかわっていると思いますが、クライアントとか、ビジネスパートナーについて、どのようなイメージを持たれているのかお話しただければと思うのですが。

○岩城 私自身は証券化案件はあまりやっていないのですが、私にわかる範囲でお答えいたします。まずビジネスパートナーとして考えられる職種は、今、加藤さんがおっしゃったところで大体すべて挙げられていると思いますが、私どものように、鑑定評価に軸足を置いた評価機関の内部で、一番不足している情報というのは、やはりマーケット情報なのです。取引の現実の市場が多岐にわたり、実態がどうなっているのかということが、昨今は特に、外から把握することが非常に難しいし、紙ベースの情報に関してはどうしてもタイムラグがあって役に立たない場合もある。そしてそれが致命的な問題になったりもする。そうすると、最も信頼できるのは人的情報なのです。直接不動産の仲介をや



っていたり、賃貸の仲介をやっていたりというところの信頼性の高い情報を入手するために、ヒアリングという形で継続的に、多方面にわたって情報を収集することの重要性が非常に増大しております。

そういう意味で、こういった周辺業種の方々とは、一昔前とは比べものにならないほど緊密なお付き合いをさせていただいております。そして、それが証券化物件の評価とか、そういった非常に生々しいマーケット情報を要求される評価業務にもつながっていると言えると思います。

また、不動産市場に関する豊富な情報を保有する不動産業者等が、市場分析レポートの作成を依頼された場合に、報告書の内容が、ただ単に取引価格のデータが表示されているだけだと、受け取る側としては、それが今求めようとしている不動産の価格にどう結びつくのか、今自社が行おうとしている事業に係る判断にどう結びつくのかということと直接つながらない。そういうことでは非常に不満が残る。そんな場合に不動産鑑定士がそういった会社と協働することによって、不動産鑑定士による価格に関する判断が加わったマーケットレポートという形で有用な報告書が提供されるということはある

ます。これは非常にいい形での協業ということになると思います。

○吉村 ありがとうございます。岩城さんや畑中さんが共通して言われましたように、マーケットをどれだけ正確に把握するか、そのためにどのように協業していくかは大変重要なことだと思います。

それから、このカテゴリーにあります再開発等のコンサルティングでは、様々なプレイヤーが関与していると思いますが、従来から再開発とのかかわりの深い岩城さんに、この辺の協働業種等についてお話しただければと思うのですが。

#### 〈再開発に関してのビジネスパートナー〉

○岩城 再開発とか大規模な共同ビル事業に関しては、あらゆる専門職種の方が登場しますが、業務の中心となるのは、総合コンサルといわれる会社で、事業の全体計画を立案し、コーディネーターとして事業を推進する組織です。そのための専門会社もありますし、そういう立場で活躍している不動産鑑定士もいます。大手の設計事務所がこれに当たることもあります。あるいは大手不動産会社の都市開発部門がこの役割を担うこと

もあります。そういったところが中心となって、鑑定士、公認会計士あるいは税理士、弁護士等がそれぞれの専門分野で中心となって情報提供をして事業を推進していくこととなります。そしてさらに、ゼネコンの営業や技術担当者が建築工事の内容や資金面での情報提供という形でかかわってきます。

また、事業に係る施設建築物の建築に際しては営業補償や移転補償といった各種補償に関する調査の専門会社だとか、さらに事業の実行段階になると、土地家屋調査士や測量士といった職種の人が入ってくるわけですからあらゆる関連業種が一堂に会するという形になるわけです。

その中で鑑定士としての役割は、不動産の評価ということが中心になるわけですが、ただ単に評価するだけではなくて、事業の方向性ですとか、事業計画や建築計画の内容に関する意見や提案を求められることもあります。そんなときには、建築士としての立場からの不動産の見方の方がよりの確である場合も多々ございますので、建築士という資格はこのような業務に際しては非常に役に立っているということはありません。

#### 〈業務の難易度、報酬などについて〉

○吉村 話を進めまして、「隣接・周辺業務」の難易度とか、報酬などについては、どのように捉えていらっしゃるのでしょうか。

○岩城 私どもの組織では、評価系の業務で、鑑定評価額か、あるいは調査評価額という形で評価額が出るものに関しては、原則、その評価額に対応する報酬をベースとして、その報酬額がマンパワーにリンクした計算結果とおおむね一致

していれば、評価報酬をベースにするというスタンスでおります。

しかし、鑑定評価額等と全く関連のない市場調査だとか評価システムの構築といったような業務に関しては、マンパワーベースでやらざるを得ないですね。なかなか支払う側との関係で請求額どおりに契約という形に至らない場合があるのですが、その場合には、最低限の報酬額を下回る場合に依頼を謝絶するということがあります。そうでないと、コンサルティング等の周辺業務は業務報酬を請求する場合のよりどころを失うということになってしまいますので、やむを得ずそういう形をとらせていただいております。

○吉村 畑中さんはいかがお考えですか。

○畑中 一般的な話としては、今手元にある一覧表とか、業務例の位置づけのチャートの図で見ますと、難易度が高くなるにつれて、基本的に報酬も高くなります。チャートで言うと、右上方に向かって業務としての難易度も上がりますが、期待できる報酬も高くなるであろうと思われます。実際の業務の中で報酬を決めるやり方というのは、一つは、さきほど岩城さんがお話しされたように、価格を出すということが中心となるコンサルティング業務においては、基本的に鑑定報酬をベースにして、それにプラスされる作業項目があれば、例えば、1割アップ、2割アップという割増し料金を上乘せするという考え方があります。一方、価格中心ではなくて、総合的なリサーチだとか、コンサル業務を依頼されたときには、まず最初にそのレポートを作成するに当たって必要となる調査項目を実際に挙げてプロポーザルをつくりま

それにはどれぐらい時間がかかるかというのを出して、その必要時間に対して、いわゆる人件費、“一人あたり1時間でいくらです”というのを積み上げて、報酬額の見積りを出すということがあります。ですから、主に2つの方法によって最終的な業務報酬を決めるということが多いです。

基本的には、鑑定業務を含めた総合的なコンサル業務というのは、鑑定業務プラスαの仕事をするということで、鑑定報酬以上は頂戴できることが実際は多い。そこに会社の独自性といいますか、付加価値といいますか、その総合的な業務で評価をしていただいて、それだったら、その報酬を払っても合理的であると納得いただけるケースもあります。そういう意味では、鑑定評価だけではなくて、「隣接・周辺業務」ということでも十分にビジネスとして報酬が頂戴できると思っておりますし、実際にそういったケースが多いです。

○吉村 加藤さんの会社は、こういった報酬の設定については、明確な方針があると思いますが、いかがですか。

○加藤 明確なというか、コンサルティングがまさしく業務の中心ですので、人、日のお話になるのが原則です。先ほど畑中さんにお話しいただいたように、大体作業項目としてこれぐらいあって、それにどれぐらいかかって、何人×何時間でいくら、という形でご提示をして、どうですか、という形が大原則ですが、場合によっては、成功報酬のような形を併せてお話をさせていただくケースもあります。組み合わせですね。ベースの部分で作業をさせていただいたものに対して人、日、フルにというよりも若干下のところでいただくので、ディールが成立した場合、

あるいはこちらのご提案した内容がうまく機能した場合には、それに成功報酬としてどれだけという形でのせていただくことでご契約いただいているケースもあります。

いわゆる「トランザクション」ですね、売却や購入のような、業務の結論として具体的な金額がはっきりと動くもの、それによって成功の判断ができるような案件に関しては、成功報酬を組み合わせることで多くなってきているかな、と思います。そうしませんと、特に投資などですと、ほとんどビッドになってきていますので、高い費用をかけて努力したけれども、負けてしまったということもあるわけですから。我々の報酬というのは、お客様から見ればコストの一部ですよ。コストばかりがやたらにかかるというのは勘弁してくれというのは結構お聞きしますので、その辺は状況に合わせてご相談をさせていただいております。

ただ100%成功報酬でやられてしまいますと、こちらも非常に厳しいものがありますので、そこは組み合わせ方というところですね。○吉村 私どもは、コンサルティングのメニューによってですが、ある程度スポット的な業務で、所要時間もある程度決まっていたり、作業量も見えている業務に関しては、マンパワー的な計算で報酬設定しますが、開発のプロジェクトものなどに関しては、長期継続して事業にかかわり、最終的には良い結果を出さなければいけない性格の業務でありますので、その結果を見据えて成功報酬的な部分を組み合わせて報酬設定いたします。実際に、日々稼働してまいりますので、プロジェクトの期間に応じて、報酬を割り振らせていただきます。プロジェクトの成否は、経済性

であったり、その他の価値基準であったりしますが、最終的には、クライアントの満足度がどれだけ得られるかというところから、報酬がバランスするように心掛けています。

こういった業務は、仲介手数料や鑑定報酬とは違って、報酬については一律に表現し難い世界です。しかしながら、クライアントからすれば、良い結果が出たら、その貢献度に応じたフィーはこれだけ発生しますねという分かりやすい捉え方、そのフィーがそれなりにかかるということは成功度合いも高いし、難易度も高いことの裏返しだと思いますので、バランスが取れるケースが多いと思っています。

まだまだ、その辺が、明確な考え方があってないような世界ですので、今後、「隣接・周辺業務」をある程度認知していただく中で、報酬のイメージも、よりわかりやすいものにしていかなければならないと思います。

#### IV. 隣接・周辺業務の課題

それでは、次に、「隣接・周辺業務」の課題のほうに話を進めたいと思います。

それぞれ違った取り組みスタンスから「隣接・周辺業務」の現状分析をすることによって、具体的な課題も浮かび上がってくるのだと思います。独占的業務である鑑定評価とは違って、様々なプレイヤーが取り組んでいる「隣接・周辺業務」は極めて多岐に亘った業務であることを実感しております。それゆえに取り組むべき課題も多くあると思います。課題とその解決方向などにつきましてはい

かがお考えでしょうか。

岩城さん、どうでしょうか。

#### 〈コミュニケーションを取る共通言語〉

○岩城 鑑定評価を取り巻く環境が高度化、複雑化したということで、周辺の関連業種との連携というのは必ず生じてくることですね。その場合一番大事なものは、その関連業種との共通の言語ですとか、共通の認識の問題だと思っています。ある目的に向かって共同で仕事をしたいこうとするときに、共通の認識ベースに立ってお互いのコミュニケーションがとれる共通の言語を使わなければならない。こちらはこう思っていたのが、相手は別のことだと思って理解していたということが異業種との連携においては多々あることですので、まず、自分に必要な周辺の関連業種に関しては、その仕事内容をある程度理解して、その業種で使われている言語だとか、その業界における不動産に係る基本的な認識等を踏まえた上で情報交換なり、共同作業をするということがどうしても必要になると思います。

そうすると、例えば弁護士さんや税理士さんと協働する場合であっても、誰でもいいというわけではなくて、鑑定評価という業務に一定の理解を示してくれて、相手方もこちらの業界のことをよくご存じで、何が必要なかということのを正しく理解して的確な情報をくれる方とお付き合いをしなければいけないということです。その業界とはではなくて、最終的には個人と個人、あるいは特定の組織と組織という形のお付き合いになってくると思うのです。そういう中で協力者のネットワークを構築する。これが「隣接・周辺業務」を

行っていくためには一番重要な課題ではないかと思っております。○吉村 岩城さんが言われるように、まずは、共通の言語でコミュニケーションができるか、議題に取り組めるかというところが第一歩だと思います。そして、未だ経験していない業務にも積極的に参加するスタンスが重要だと思います。既に参加されている方はまた次も参加するのでしょうか、参加していない方は参加しないままでずっと過ぎてしまうということになりがちだと思うので、取り組みに当たっては、この第一歩は重要であるのかなと思いますね。

畑中さんは、課題についてどのようにお考えでしょうか。

#### 〈自らの縛り、枠を乗り越えて〉

○畑中 これからお話しすることは鑑定業界の将来展望という話にもつながっていくと思いますが、我々業務推進委員会がそもそもなぜこの小委員会をつくって、この「隣接・周辺業務」の拡充を検討してきたかということを考えますと、我々鑑定士自身が鑑定評価業務を今まで中心にやってきた中で、多様化する社会とのギャップを感じてきており、今後さらに多様化するであろう社会のニーズに対して応えていけるのかという不安、あるいは鑑定業界の将来展望がどちらかという悲観的というか、先細り感、閉塞感というものを鑑定士自身が感じていたからではないでしょうか。それではいかんだろうと、そうならないためにも、鑑定士として専門性を発揮できる、社会のニーズに応えられることがもっとたくさんあるだろうということを検討しようとしたわけです。それが今後の業務の拡大につながって、鑑定業界としても、もっと

発展できるのだよと言える、そんなことから検討が始まったと思うのです。

なぜそのような閉塞感を感じるようになったかということを考えてみますと、そもそも不動産鑑定業の始まりが、公共的な責任といえますか、公共性を非常に意識しながら土地の値段をつけるという生い立ちから、あるいは法律に基づいた仕事である、国家資格であるということゆえに、ある意味では独占的な専門資格であったわけですが、一方では、その枠を越えてはいけないという自らが自身を縛っていた部分がかかなりあったのではないのでしょうか。鑑定評価書の枠におさまらない仕事は受けてはいけないというような雰囲気もあったのではないか。あるいは鑑定評価書以外で報酬をもらってはいけないのではないかといった意識が潜在していたのではないかと思います。それである線を引いてしまって、その中で専門的な業務を続けてきたということが、現在の社会とのギャップを感じ、将来的な先細り感、閉塞感を持つ原因となったのではないかと思うのです。

それでは今後どうしていくのか。解決すべき問題というのは、その枠を乗り越えるというか、「鑑定評価以外の部分でも鑑定士は仕事ができる」ということがある意味で法改正によって認められたという認識に立って、自ら縛っていたものを取り払って、どんどん積極的に踏み出していくことが必要だと思います。一つには意識の問題というのがかなりあるのではないかという気がしています。

また、鑑定評価の枠を超えた仕事を今後やろうとするならば、当然ながら、それができる能力というのを身につけていかなければなら

りません。鑑定評価以外の関連する知識とか、スキルとか。あるいは自らがやらないにしても、それを専門にやっている人たちとのパイプといったものを広く持つておかないと。一人でできる仕事というのは限られているので、チームを組んで一つの業務に当たっていくということも今後必要になってくると思います。

個人的なスキルアップとともに、その専門的なスキルを持っている人たちとの、ネットワークを持つということが必要になってくるだろうという気がします。

鑑定評価業務というのは不動産の経済価値を把握するということですが、すべてのコンサルティング業務の根本といえますか、スタートラインというのは、まずそこからだと私は思っていますので、鑑定評価業務というのは、すべてのコンサルティング業務の必要条件だと思うのです。ただ、今まではそれだけをやっておればよかったものが、今後は、十分条件ではないであろうと思います。鑑定評価のスキルを持っているのは必要だけでも、それだけでは十分でない、プラスαが必要だと。ただ少なくとも、その必要条件を我々鑑定士は持っているのですから、もっと自信を持ってこの「隣接・周辺業務」と言われる分野に踏み出していったいいのだろうと思います。

我々はそういった意識をまず持って、自ら縛る必要はないと考えます。どんどん積極的に取り組んでいけば、いろいろな課題はあると思いますが、それは解決していきえると思いますし、今後の鑑定業界は、決して悲観的なものではなく、むしろ、専門能力を持っているという強みがありますから、これまで以上に発展していく可能性を秘

めていると思います。また「隣接・周辺業務」の中心的な役割を担えるようになっていくでしょう。

そういう意味では、鑑定評価だけをやっていけばいいということではないですから、自らつくった枠を越えて、いろいろな関連業務に積極的に取り組んでノウハウを蓄積していくことが必要であり、それができれば十分にビジネスになると思います。どんどん勉強していくというのが大事だと思っています。

### 〈鑑定評価を大事にするからこそ〉

○吉村 「意識」と「能力」は大事なキーワードだと思います。これは、鑑定士・鑑定業に限ったことではありませんが、課題を解決するパワーが生まれてくる源ではないかと思っています。

それから今、畑中さんが言われたように、鑑定評価というのは、すべての業務の「必要条件」であり、とても大事なものであるけれども、これからの時代は、「十分条件」ではないのではないかという意識。これは、今まさに「隣接・周辺業務」に取り組んでいこうというときに、重要な心構えだと思います。

恐らく、委員会に参加されている先生方が共通して思っているところというのは、鑑定評価というのは非常に重要だということ。そして、「隣接・周辺業務」が鑑定士のこれからの生きる道というような単純な話ではなくて、鑑定評価を大事にするからこそ、新たな発展があるのだと思うのです。「隣接・周辺業務」に取り組んでいくことによって、鑑定士のスキルもより高まり、鑑定評価のクオリティも高いものになっていくと思います。

鑑定評価を大事にするがゆえに、コンサルティングを行っていくと、不動産鑑定士の奥深さが見えてくるのではないかと思います。「意識」と「能力」を引き出していくという姿勢はすごく当たり前のことなのかもしれませんが、そういう取り組みスタンスというのは、大変重要だと思います。

○畑中 私が社内でもよく言っているのが、鑑定評価業務というのは、いわゆるコンサル業務の中の一業務であって、鑑定評価だけが独立した一つの業務ではないということです。しかしながら、すべてのコンサル業務というのは価値判断からスタートするわけで、一部のだけけれどもその中核であり、価値判断が出来ないとほかのコンサル業務も出来ないのです。

社会の経済活動で不動産にかかわるもの、それ以外もそうですが、資本主義の自由経済社会の中での活動は経済的価値に置き換えて物を考えたり、評価をしたりするわけですから、そういう意味では、まさに不動産の価値を把握する鑑定評価業務というのは、不動産コンサル業務の根本なのだろうなど。経済的価値の把握ができないと、これを基準とした事象も数字で説明できないわけですから、そういう意味では、鑑定士はまさにその中心にいるのではないかと思います。

そのことに鑑定士自身が今まで自信が持てていなかった部分があったような気がするのですが、そこは大いに意識をして、自信を持っていけば良いといつも思っています。

不動産の専門家といわれる人でも、「この不動産がいくらだ」ということをほかの人にきちんと説明できる人は意外と少ないですし、いざきちんと説明しようとする

意外と難しかったりします。鑑定のスキルを持って調査をし、分析をし、あるシナリオを立てながら、論理立てて説明していくというのは非常に重要というか、貴重な専門能力だと思います。それが出来るからこそ、私自身も実際に今の会社で仕事をやっていけているので、現実的にも、非常に価値の高いスキルだろうと思います。

○岩城 不動産鑑定士が鑑定評価書に記載する正常価格、これが一体どういう価格なのかということがはっきりわかっているならば、鑑定士として「隣接・周辺業務」を行っていく自信が出てくると私は思っています。鑑定評価額というのは、保守主義の原則もありますし、将来に対して楽観的な予測をしてはいけないというのが原則ですから、あくまで保守的な価格ですよ。ところが、保守的な価格とは言っても、そのときの市場の状態によっては、将来に対して楽観的なシナリオがある程度支配的な時期もあるわけで、そんなときにはその楽観的な予測の限界を知っていないと、保守的な価格は記載できない。また、予測の限界を問われた場合には、レンジでの評価をするだとか、それ以外にもクライアントに様々なアドバイスをすることが可能になってくるわけです。

ですから、まず自分のやっている鑑定評価とその鑑定評価の結果として表示している鑑定評価額がどういう前提条件における価格なのかということをきちんとつかまえておくことがすべての原点ではないのかなと思います。私はコンサル系から鑑定評価に戻ってきたというか、コンサルから始まってコンサルの視点で鑑定を見つめて、今、鑑定とコンサルの両方の仕事をしているので、余計にそういう思いがします。

○吉村 それでは、加藤さんは、いかがお考えですかね。

### 〈プロフェッショナルサービスの一部という考え方〉

○加藤 鑑定評価の重要性というのは、社会一般に対して、あるいはお客様に対して間違いなくあります。同時に、今、岩城さんがおっしゃったように鑑定士にとっての重要性という側面もあります。そこがしっかりしているから、コンサルにしろ何にしろ自信を持ってできるという、この意味では、本当にベースになる部分であるというのは事実だと思います。

ただ一方で、業務として見た場合、鑑定評価という名称で括られる部分と「隣接・周辺業務」と言っている部分との間に優劣というか、格差というか、そういうものがあるのかという、それも違う気がします。本業は鑑定評価で、兼業としてほかのこともやっていますということではなくて、鑑定士が行う業務として、全体がすべてプロフェッショナルサービスの一部なのです、という考え方が非常に重要ではないかと私は思っています。

畑中さんが先ほどおっしゃっていたことにも通じますが、業務、ビジネスとしてどう認識をしていくかということも重要です。公共性、公益性というところから始まってはいるのですが、鑑定士としてそうしたものを重んじながら、同時に鑑定業者、あるいはプロフェッショナルサービスを提供していくビジネスマンとして、ビジネスとして、様々な業務をどう捉えていくか。

そういう意味では、「隣接・周辺業務」の一覧を例として挙げましたが、すべての鑑定士がこの一

覧すべてができるという話ではないし、その必要もまたないと思います。この中でそれぞれの鑑定士が鑑定士として、あるいは事業者として、ビジネスマンとして、どこに重きを置いて、何を自分の武器としてビジネスをやっていくのか、そういう形ですみ分けといえますか、それぞれの得意技というか、そういったものを高いレベルで発揮していけばいいと思うのです。

それぞれに自分自身の戦略、ビジネス上の戦略というものをきっちり打ち出していく。それでこそ業界内での健全な競争というのも起こってくると思いますし、それが切磋琢磨というか、個々の鑑定士のレベルアップにもつながっていくのだらうと思います。

戦略として捉えれば、恐らく単なる専門領域のスキルだけではなくて、プロジェクトとして案件をまとめ、遂行し、成功にもっていくためのマネジメントですとか、経営の能力というのも当然に一つの重要な能力として考えに入ってくるであろうと思いますし、そういった観点から全体を一つのビジネスとして認識していくことは非常に重要だと思っています。

○吉村 今まさに加藤さんが言われた全体がすべてプロフェッショナルサービスの一部という考え方。鑑定評価があって、兼業で「隣接・周辺業務」という範疇の話ではないと思うのです。そのようなレベルでできるような仕事ではないと思いますし、そういうことであれば、恐らく取り組まないほうがいい業務だと思いますね。プロフェッショナルとしてきっちりとした仕事をしていくことによって、不動産鑑定士の知名度は、自ずとついてくると思います。

「隣接・周辺業務」が不動産鑑

定士にとって主力業務になるかどうかは、その業務自体のクオリティをどうやって高めていくかにかかっていると思います。先ほども述べましたように、「意識」と「能力」が重要なキーワードだとも思いますし、外部環境を的確に捉えることは大変重要かと思っています。

それが満たされてくると、「認知度」だとか、「ブランド力」というのも自然と備わってくるはずなので、この業務自体が鑑定士の独占的業務ではないわけですが、鑑定士の主力業務の一つになってくるのではと思います。

## V. 隣接・周辺業務の今後

今、課題から今後の展望へというところに少し入りかけたのですが、「隣接・周辺業務」の今後について、お一方ずつお話を伺いたいと思います。

「隣接・周辺業務」の今後を考えたときに、不動産鑑定士の個としてのあり方と、体制・組織という集合体、ひいては業界全体としてのあり方というものを意識すべきだと思います。

それでは、岩城さん、そのあたりの今後の展望についてお話しただければと思います。

### 〈専門特化で得意分野を切り開くか、コーディネーターの役割か〉

○岩城 まず、不動産鑑定士の個としては、否応なしに何らの形で専門特化していかざるをえないという時代の流れがあることは否めないと思います。鑑定評価という仕事の中でも、自分の得意な分野というのをアピールして、そういう仕事が継続的にできるような形

で特化し、情報集積し、スキルアップしていくという形もあると思います。あるいは、鑑定評価の応用分野の中で、鑑定士の立場としてその業務にかかわる。再開発業務であるとか、都市計画の企画立案であるとか、そういった高度な専門性が要求される業務の中でこれに参加する鑑定士として自分の立場を確立し、大きな全体の業務分野の中で自分の鑑定士としての位置を明確にする。これもまた一つの専門特化の形ではないかと思えます。その結果、それに応じた情報の収集・集積・整理だとか、先ほど話題になった共通言語とかが業務に必要なスキルとして蓄積されていくということになると思います。

もう一つの形としては、全体の中の個としての動きではなくて、反対に自分自身が一連のプロジェクトのコーディネーターという立場にたって、様々な業種と連携して仕事をするという選択も十分あり得ると思います。今後鑑定業界に入ってこられる若い鑑定士の方には、この方向をぜひ目指してやっていただきたいと思えます。

○吉村 業界のあり方としてはどうですかね。

○岩城 業界全体としては、従来の鑑定事務所というのは、これは少し表現が適切でないかもしれませんが、いわゆるコンビニエンスストアというか、コンビニエンスのサービスを提供する。鑑定評価という枠の中では何でもやりますよということで、その情報ソースとしては、コンビニエンスストアが本社から提供されているいろいろなサービスがありますが、これに該当するサービスを提供する役割を鑑定協会が担当していたという形だったと思うのです。

でも、今はもう既にそういった

意味ではコンビニエンスストアが全国に普及して、若干あまり気味と思われるところまで増えてしまったという状態ですので、それ以外の分野で営業をしなければならない、物販業界でいえばメガストアですとかショッピングモールですとか、また最近では、百貨店も新たな形で動きだし従来よりもさらに高品質のサービスを提供するという形で見えつつあります。それらと同じように極度に専門特化した形の鑑定事務所ですとか、鑑定士集団があったり、あるいは大量評価の場合の大きな受け皿になるような組織があったりということになってくるのではないのでしょうか。

○吉村 ありがとうございます。畑中さん、いかがでしょうか。

#### 〈地方でも十分にニーズはある〉

○畑中 鑑定業界の特徴としては、オーナー自身が鑑定士である個人業者と、一方で信託銀行とか大手総合不動産会社とか、不動産研究所もそうですけれども、機関鑑定と言われる業者が両極化している業界だろうと思います。また、地方と都会によっても、地方は個人の業者が多くて、公共的な仕事が多い。一方、民間の大きなプロジェクトは都会に偏りがちなので、機関鑑定といいますか、大きな組織体で働いている鑑定士にそういった仕事が偏っている。そういった業務の偏りというのは従来からあったのだろうとは思いますが、一方で鑑定士自身にも、例えば地方の方々は、「隣接・周辺業務というのはあんまり関係ないね」とか「今までやってきた公的評価を続けていけば、それでいいのだ」という意識も実際にあったかもしれません。しかし、私が今回の検

討委員会で皆さんと意見交換しながら思ったのは、地方でも十分「隣接・周辺業務」としてのビジネスチャンスはあるし、それが民間であろうが、公共団体であろうが同じだということです。公共団体にしても、総合的なコンサルサービスを求めるというニーズはあるわけです。既にまちづくりなどに関して、鑑定士がその地方で中心になって働いているというケースもたくさんあると思うのです。ただ、今までは、鑑定評価という縛り、これは鑑定士自身でつくったものかもしれないですが、それがあがるゆえに、鑑定評価書を作る以外の周辺業務というのはサービスととらえられていて、周辺業務だけで報酬をもらうということがあまりなかったのかもしれませんが。今に至っては、“やってはいけない業務ではない”という位置づけであるわけですから、十分ビジネスとして成り立つ高度な業務だと思います。

それは、地方であっても地方のニーズはあるだろうし、ビジネスとして今後やっていける可能性はあると思います。また実際に取り組みをやっていく中で、後から鑑定士に対する認知度が高まってくるとか、ブランド力がついてくるということがあろうかと思うので、そういうことも意識しながら、業界としては、地方であるとか都会であるとかということではなくて、業界全体として、意識を高めてやっていけたらいいなと思います。

○吉村 鑑定士の今後を考えたときに、人材をどうやって育てていくか、どうやってこの業界に人材を集めるかも重要な課題だと思います。せっかく鑑定士の試験に受かって鑑定士になった人が、不動産のプレイヤーではあるけれども外の業界に出ていってしまうとい

うことも多いので、おもしろい仕事を増やすことはとても大切なことだと思います。

○畑中 我々が今まで感じてきていた閉塞感というものは、鑑定士自身が線を引いて、その内にこもる方向性で作られた部分もあると思いますが、今後の発展に向けての方向性は専門化であり、得意分野で生きていく、それともう一方で協業化ですね。得意分野を持った人たち同士が、協力しながら、パートナーシップを持ってやっていくという方向にならないと、高度化・多様化する社会のニーズに応えるのが難しくなっています。閉鎖的とか、排他的な方向ではなくて、むしろ専門分野で力をつけて、ここの部分は自分が強いから、一緒に助け合ってやりましょうといった意識の持ち方というのは非常に大事だと思います。

#### 〈コンビニ同士の競争ではないように〉

○加藤 結局、それも専門化・特化というのになってこなかった、先ほどの岩城さんのお話で言えば、みんなコンビニになってしまったので、そういう形になるのですよね。ローソンとファミリーマートが同じところで出ていたら、それは顧客を独占しようとしてけんかにもなりますが、これが例えば、ルイヴィトンとそれぞれ100円ショップ。これなら全然競合にならないわけで、うまくいけば、むしろ補完関係にすらなるかもしれない。そうして、大事なものは、この二つは別にどちらがえらいとかそういうことではないんですよ。ちょっと露骨な言い方になりますが、これはあくまで、どちらが利益を出せるか、という、ビジネス戦略上の話なわけです。さらには、

様々な形での補完関係というのは他人が出てきていない領域に進んで出て行く、ということをやから生まれてくるわけですよ。既に確立している領域をみんなが目指して、みんながみんな同じ業務を同じようにやって、それでどっちが勝つか、という競争をやってしまうと、やはり、全体としては難しい、先細り、ということになってしまいかねないと思います。

○畑中 価格競争というのが、最近ありますね。予算が厳しくて、とにかくフィーが安いところに依頼するよ。それにはもちろん合理性もあるのですが、鑑定業者を決める基準はそれだけではないはずですし、低価格競争を続けていると、将来的には自分達の首をお互いに締め合っていることにもなります。そんなことを続けていると、鑑定業務のクオリティもきっと下がってくるのだらうなと思います。

安く、早くというニーズもあるのは間違いないので、それはまさに業者間のすみ分けだろうなど。全員が手を上げて競争するというのではなくて、そこが強みの業者はそこで競争すればいいし、別の専門分野で強みを持っている業者はそこでビジネスをすればいいわけですから。また協会として何かしら会員に対してバックアップをするといった動きというのは、必要になってくるという気がしますね。

○吉村 畑中さんが先ほど言われていたように、都心部に限らず地方都市においても、「隣接・周辺業務」の取り組みの必要性は高く、既にこれらの業務に取り組みされている方もおられるのではないかと思います。また、各方面での取り組み方についてはいろいろな考え方があっていいと思います。その辺の話

になってくると、先に不動産カウンセラー会さんがNPO法人化されて、日本不動産カウンセラー協会を設立し、取り組みを強化されている話を思い出します。問題意識としては、恐らく今回、(社)東京都不動産鑑定士協会の業務推進委員会で今後の不動産鑑定士の取り組みべきテーマとして考えたことと共通するものだと思います。「隣接・周辺業務」と称されるこの分野の重要度は高く、従来から不動産鑑定士に限らず他のプレイヤーによっても取り組まれている業務分野ではありますが、今後もっと意識して取り組んでいかなければならない分野だと思います。日本不動産カウンセラー協会さんも同じ意識を持たれて取り組んでいこうということだと思いますし、集合体、業界としての代表的な動きの一つだと思います。個として取り組むべき課題は多く、意識を強く持って能力を磨いていく努力は大変重要ですが、社会のニーズに的確に対応し続けるためには、何らかのきっちりとした体制がとられる必要があると思います。業界としても明確なスタンスを持たなければいけないと思いますし、将来を見据えた中でやっていかないと、先が見えないということになってしまうと思います。

「隣接・周辺業務」に対する明確なビジョンを描くことは、不動産鑑定士の明るい未来への扉の一つを開けることであると確信しております。本日は、「隣接・周辺業務」という不動産鑑定士の将来にとっての重要なテーマの一つを取り上げ、議論していただきました。

大変ありがとうございました。  
(11月7日、東京・霞が関の霞山会館で収録)

# セミナーを終えて

わが国の不動産を取り巻く環境は大変な変貌を遂げており、不動産鑑定士の関わる業務はますます複雑化・高度化・専門化しております。従来からの鑑定評価の他に、デューデリジェンス、鑑定評価書様式外評価、各種マーケット調査、不動産売却・投資のアドバイザリー業務をはじめとした不動産コンサルティング業務等、不動産鑑定士がクライアントから求められる仕事も多様化してきております。

本日のセミナーは、このような状況の中、法改正によって規定された「隣接・周辺業務」の取り組みの実態と今後のあり方について、(社)東京都不動産鑑定士協会の業務推進委員会において検討を重ねてきました内容を踏まえ、「隣接・周辺業務」に実際に深く関わられている皆さんとともに議論を進めてまいりました。

セミナーでの議論を振り返ってみますと、以下のような内容がクローズアップされました。

- ✓ 社会的必要性や世の中のニーズなどの外部環境を正確に把握することが重要であること。
- ✓ 「隣接・周辺業務」は必ずしも最初から明確な区分けがなされているとは限らない業務であるので、クライアントの相談を受けながら課題を整理し、解決方法を模索していく性格のものであること。
- ✓ 「隣接・周辺業務」には様々なカテゴリがあり、業務の難易度・必要とされるスキル・協働業種なども多種多様であること。
- ✓ 不動産は生き物であるから、マーケット・現場を的確に把握することが大切であること。
- ✓ 自らの縛り・枠にこだわらない「意識」を持って積極的に取り組む姿勢が、道を切り開くキーであること。そして、「認知度」「ブランド力」「競争力」などは後からついてくるものであること。
- ✓ 鑑定評価を大事にするからこそ、プロフェッショナルサービスとしての「隣接・周辺業務」が可能となること。

ところで、私が常日頃、感じていることを少しお話ししたいと思います。

「隣接・周辺業務」、さらにもっと広く捉えれば、コンサルティング業務というものは、大変領域が広く、一言ではなかなか言い表せない業務です。この業務に対する社会的認知度・評価というものは、日本においてはまだまだ低いと感じております。しかしながら、きちとした形で定まっておらず難解な業務であればあるほど、課題を解決した時の喜びは、クライアントにとっても、自分自身にとっても大変大きなものです。ビジネスとして儲かるかどうかは別問題として、汗をかいて苦勞した結果、心から感謝されて「ありがとう」という言葉が頂けるこの感覚が忘れられないから、コンサルティング業務はおもしろくてやめられないのです。

不動産鑑定士の専門性というものは、鑑定評価書において表現することに留まらず、不動産を巡る諸問題に対するソリューションビジネスにおいては、とても大きな可能性を秘めており、社会からの期待も大きいものであると確信しております。鑑定評価を大事にしつつ、これまであまり取り組んでこなかった業務に対しても積極的にチャレンジしていかなければいけない時代が来ているのだと思います。他の専門家同様に、不動産鑑定士も専門化・特化がより進んでおり、得意分野は人により様々ですから、自らの目指すべき道を定めつつ、しっかりとビジョンメイキングをすることが大切だと思います。

「隣接・周辺業務」が今後、不動産鑑定士の主力業務の一部となり、さらなる業務拡充の足掛かりとなることを切に願いつつ、本日のセミナーがそのためのきっかけの一つになれば幸甚です。

(吉村 真行)