

鑑定セミナー

# 不動産鑑定士のビジネスモデル

## 業務拡充の可能性

小野 祥吾 氏

エスアイ・アセットサービス  
代表取締役



服部 毅 氏

青山リアルティ・アドバイザーズ  
代表取締役副社長



三輪 勝年 氏

三輪不動産研究所  
代表取締役



吉村 真行 氏

吉村総合計画鑑定  
代表取締役社長



司会

## 不動産鑑定士とは不動産の価値判断ができる 専門家・実務家である

○吉村 本日のセミナーは、「不動産鑑定士のビジネスモデル～業務拡充の可能性～」と題して、不動産鑑定士が取り組むべきビジネスの実態と今後のあり方について、日ごろ、これらのテーマ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います。

私は、司会を担当させていただきます株式会社吉村総合計画鑑定の吉村です。公益社団法人東京都不動産鑑定士協会の会長、そして特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会の理事長の立場としても、今回のテーマに関しては大きな関心と問題意識を持っています。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いますので、どうぞよろしくお願いいたします。

去る2月19日、東京都不動産鑑定士協会と日本不動産カウンセラー協会は研修に関する友好協定を締結し、3月4日には、東京都不動産鑑定士協会主催、日本不動産カウンセラー協会後援により、「不動産鑑定士の業務拡充」と題した研修会を開催いたしました。この研修会でのパネルディスカッションには、本日出席者の皆さんにもご登壇いただきましたので、本日のセミナーは、この研修会に続いて、不動産鑑定士の今後のあり方を考える第2弾としての座談会としても皆さんには大いに語っていただきたいと思います。

不動産鑑定士制度が創設されて半世紀・50年が経ち、不動産鑑定士・不動産鑑定業界を取り巻く環境は、社会経済環境の激変とともに大きく変わり、不動産鑑定士は、今こそ専門家としての真価が問われる時代が到来していると言えるでしょう。

従来からの定型の不動産鑑定評価書を作る



### PROFILE

吉村 真行（よしむら まさゆき）

株式会社吉村総合計画鑑定 代表取締役社長

不動産鑑定士・一級建築士・不動産カウンセラー・再開発プランナー・CRE (USA)・FRICS (UK)

1988年 東京大学工学部建築学科卒業

1990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

安田信託銀行株式会社（現みずほ信託銀行株式会社）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、1999年吉村総合計画鑑定を創業。公益社団法人東京都不動産鑑定士協会会長、特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会理事長、公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会常務理事・住宅ファイル制度特別委員会委員長代理・総務財務委員会委員長代理

だけでは、もはや社会のニーズに応えきれない時代が到来していると思います。したがって、不動産鑑定士は不動産鑑定評価書を作成する者という仕事のスタンスにとどまらず、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」として、専門性を活かしたプロフェッショナルな仕事を追求しなければなりません。

私は、常日ごろから、産業界・経済界をはじめとした国民の皆さんに対して、不動産鑑定士という存在をどのように理解していただくべきであるか、またどのような示し方がわかりやすいかと熟慮していましたが、最近では、「不動産鑑定士は『不動産の価値判断ができる専門家・実務家』です」と断言しております。

## 業務拡充とは

○吉村 昨年5月の東京都不動産鑑定士協会会長就任時に、「業務拡充」「人材育成」「地位向上」という3つの取組み方針を挙げさせていただきましたが、「業務拡充」とは、無理やりの新規事業開発などではなく、時代が求めるニーズにしっかりといかに応えられるか、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」として不動産鑑定士が担えることは、当然に取り組むこと、これが「業務拡充」であると考えています。

ただいま、全国の不動産鑑定士が一丸となって新たな制度として作り出そうとしている「住宅ファイル制度」もその一つです。「住宅ファイル制度」についても、私は、新たな業務というより、われわれの仕事を守るディフェンスであると考えています。個人住宅の分野であり、建物評価のためにJAREA HASなどを使った新しいことでなかなか大変な取り組みですが、もし不動産鑑定士が必要とされる役割を担わなければ、他の方が担うことになるでしょうから、求められる役割をしっかりと果たすことが、結

果として、「業務拡充」といわれるものになるのではないかと思います。

## ビジネスモデルとは

○吉村 2011年6月に発表されました「不動産鑑定業将来ビジョン」の策定にあたっては、「不動産鑑定士は何をする人なのか?」「ビジネスモデルとは何か?」などについて検討を重ねました。その中で、「従来の単一型ビジネスモデルから多様化型ビジネスモデルへの転換」という方向性が導き出され、「社会のニーズに対応した『不動産鑑定業ビジネスモデル3A (Appraisal: 評価, Analysis: 分析, Advisory: 助言・提案)』」というものを提言させていただきました。

## 出席者の紹介

○吉村 さて、本日は、3人の方々にご出席をいただいております。

まず、青山リアルティー・アドバイザーズ代表取締役副社長の服部毅さんです。服部さんは、鑑定とコンサルの両方に精通され、東京都不動産鑑定士協会においては理事として業務推進副委員長及び研究研修副委員長を務めていただいております。「不動産鑑定士の業務拡充」という重要テーマについて取り組んでいただいております。

次にご紹介します三輪勝年さんは、三輪不動産研究所代表取締役であり、これまた鑑定とコンサルの両方に精通され、名古屋を拠点にされて大変幅広くビジネスを展開されています。日本不動産カウンセラー協会の常務理事・

業務研修委員長でもあり、本誌2014年1月号から2015年12月号までの24回にわたり、「不動産コンサルティングビジネスの展望」と題して、様々なビジネスモデルの紹介とともにビジネス展開の可能性などについて連載させていただきましたが、これらを監修いただきました。

3人目は、エスアイ・アセットサービス代表取締役の小野祥吾さんです。小野さんは、不動産をはじめとした様々なアドバイザリー業務を展開されている著名な実務家です。CRE戦略を普及・啓蒙されていたCREマネジメント推進コンソーシアムの元会長代行で、現在、日本不動産カウンセラー協会の理事・不動産マネジメント部門長でもあります。小野さんからは、不動産鑑定士ではない実務家のお立場から大変興味深いお話がうかがえるのではないかと思います。

それでは、本日ご出席の皆さんに、それぞれ専門家・実務家としての取組みの現状について、自己紹介とともに、ビジネスモデルの実例紹介などを交えて具体的にお話をいただきたいと思います。

最初に、服部さんからお願いします。

## 入札では購入検討者のニーズに合わせ業務経験を活かして柔軟に対応

○服部 私が所属している青山リアルティー・アドバイザーズは2001年に設立され、今年でちょうど満15年を経過するところです。弊社に移籍して10年経過しました。

弊社は、不動産鑑定業のほか、宅地建物取引業、金融商品取引業、不動産賃貸業など不動産に関係する分野をいろいろ手がけています。私は日本不動産研究所で学んだ経験も活かし、弊社で不動産鑑定の部分をメインで担っております。



### PROFILE

小野 祥吾 (おの しょうご)  
株式会社エスアイ・アセットサービス 代表取締役

1985年 京都大学工学部建築学科卒業

(株)リクルート入社、(株)リクルートコスモス〔現:(株)コスモスイニシア〕出向のち転籍。(株)リクルートコスモスでは京都支店企画開発課、近畿圏事業本部、広島支店長などを歴任。1992年 (株)リクルートビルマネジメント〔現:(株)ザイマックス〕に転籍。ビル事業課長、(株)リクルート不動産管理部(出向)、(株)リクルートビルマネジメント不動産投資アドバイザリー部長などを経て、2002年1月より 株式会社エスアイ・アセットサービス代表取締役。顧客のために「投資」、「開発」、「運営」の分野において、コンサルティングサービスと実行支援を提供している。

特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会理事・不動産マネジメント部門長、CRE (USA)



弊社では地価公示、地価調査、相続税、固定資産税等のいわゆる公的評価も手がけていますが、会社で受けている鑑定評価の顧客属性としては、民間事業会社等の比率が多くなっており、エリアを問わず対応しております。

弊社の場合、社長も私も信託銀行での業務経験が長く、しかも、鑑定業務よりは、むしろ法人向け仲介や不動産開発業務の経験が長かったため、鑑定評価を受ける場合も、そのときの経験がかなり活かされていると感じています。

例えば最近、築後40年弱のビルが建っている土地の入札案件で、購入検討している事業会社から、どのような価格が他の入札参加者から出てくる可能性があるか、という相談がありました。交通利便性の高い商業地にあって、現状、いくつかの用途が混在している物件でした。現況建物を活用するのが良いか、取り壊すのが良いか、取り壊す場合、オフィス、ホテル、住宅、いずれの用途の利用で想定すると価格が出そうか。総合設計の許可を受けることもできる土地だったため、どのくらいボリュームを取ることを想定しそうかなど、いろいろ考えて相談に応じました。

鑑定評価をする場合、良識と通常の使用能力を持つ人による合理的かつ合法的な最高最善の使用方法を考え、さらに条件設定をすることで、価格を導き出します。しかし入札となると事情が異なります。通常の使用能力を超えた、うまい使用方法を考えて購入しようとする者が現れる可能性も当然あります。こういう検討者が出るのかをイメージしながらアドバイスをすることを求められることもあります。そもそも購入検討者は条件設定をする前段階で、どうすれば他者に入札で勝てるか、でも、ぶっちぎりでなく勝ちたいという思いがあります。そのようなニー

ズにはこちらも柔軟に相談に応じないといけないと感じています。自らも開発経験を持っていると、感覚的に相談相手の気持ちがわかるため、鑑定評価業務で培った経験と合わせて対応しています。

また、評価の中ではREITを含む証券化の鑑定評価も対応していますので、その実績を活かした助言なども行っています。私自身、不動産投資法人の監督役員に就いていますし、社内の他のメンバーも複数の資産運用会社において投資委員会外部委員にも就いています。

○吉村 ありがとうございます。続きまして、三輪さん、お願いします。

### 「テイク」より「ギブ」を重視した 7つの専門家集団を組織

○三輪 この中で、唯一、地方から参加しました三輪です。よろしくお願いいたします。

私は大学卒業後から15年間にわたり日本不動産研究所でお世話になりました。その間、主に鑑定評価に従事しました。一時期、第3次試験に向けて実務修習指導を担うセクションに属し、インストラクターを務めたこともあって、鑑定評価基準こそがすべてであるという、基準をバイブルとする世界で純粋培養されて過ごしました。

当時の私の中では、不動産鑑定評価が不動産ビジネスの中心にあって、「不動産鑑定士こそが不動産プレイヤーとして最高位に君臨する」という、いわば「鑑定天動説」とでもいいでしょうか、鑑定評価を中心に不動産ビジネスが回っているという世界観ができてあがっていました。

1996年に名古屋で、当初は個人事務所というスタイルから事務所を開業しました。ところが、お客様



#### PROFILE

服部 毅（はっとり たけし）

青山リアルティー・アドバイザーズ株式会社 代表取締役副社長  
不動産鑑定士・宅地建物取引士

1991年 三井信託銀行株式会社（現三井住友信託銀行株式会社）入社

1999年 財団法人（現一般財団法人）日本不動産研究所入所

2006年 青山リアルティー・アドバイザーズ株式会社に移籍

2010年～2011年 日本不動産鑑定協会不動産鑑定業将来ビジョン研究会Aチーム（新ニーズ発掘・産業組織改革）委員

2014年 青山リアルティー・アドバイザーズ株式会社 代表取締役副社長に就任

2015年 公益社団法人東京都不動産鑑定士協会理事 業務推進委員会副委員長 研究研修委員会副委員長

に自信作の鑑定評価書をお届けに伺った際に、お客様から、「評価額はわかりました。ところで、わが社の財務内容を前提とした場合、どの不動産をどの順番で、いつどのように活用したらいいんですか」と質問されて、答えに窮したことがあります。中層店舗事務所併用地という最も有効使用の判断に対して、同席した相手方の建築士から「最も有効として示された中層とは一体何階ですか。4階建と5階建と6階建とでは建築費の単価も投資効率もぜんぜん違うはずですが…」と細かく聞かれて、それにも明確に即答することができませんでした。

そういう経験を経て、鑑定だけの世界で進んだ場合、果たしてお客様の本当の要求に応えられるのか、という悩みを抱くに至りました。そのころ、現在、日本不動産カウンセラー協会の監査役をお願いしている平川茂先生のお誘いを受け、複数分野の専門家をパートナーとして全国をネットするコンサルティンググループに参画することになりました。そして試行錯誤の結果、名古屋を拠点とするコンサルティング会社を立ち上げました。

パートナーの選定に際しては、各自がそれぞれの専門分野について卓越したスキルを持っていることは当然ですが、それ以上にコンサルティングセンスが豊かであることや、価値観のベクトルが「テイク」よりも「ギブ」を重視する人間性を重視しました。幸いなことに、一生の友人、一生の師と仰ぐことのできる優れた仲間が集まってくれまして、弁護士・公認会計士・税理士・一級建築士・司法書士・リスクコンサルタント、それに私を加えて7つの分野をカバーする専門家集団を組織化することができました。

もともとの鑑定事務所のほうは、不動産鑑定士が私一人という典型的な零細事務所であり、公的な仕事は、地価公示、地価調査、国税・固定等をお請けする以外は、役所に営業に行ったことがなく、さらに、競売評価にも関与したことがないと

いう、地方の不動産鑑定事務所としては一風変わった存在であると思います。

民間法人をクライアントとして鑑定評価と不動産コンサルティングを両輪とした業務を中心としており、いくつかの会社のアドバイザーもお引き受けしています。その中には、どうして私どものような小さな事務所とお付き合いいただけるのかと疑問に思えるような大きな会社もあります。

コンサルティング業務実績のなかで、鑑定評価と直結しないものとしては、全国的なホテルチェーンの経営改善サポート、大手メーカーの工場財団の組成を通じたファイナンスのサポート、会社分割による企業再編サポート、大規模なショッピングセンターの建築に際してのバリューエンジニアリングなどがあります。

異色なところでは、北関東にあるメーカー系のクライアントの不動産資産の組み換えのサポートをした際に、「サプライチェーンの中核を担う運送会社の経営改善もしてほしい」という要請を受けたことがあります。このときには、まったく門外漢でしたが、Gマークの取得を短期目標とする経営改善計画を策定しました。しかし、問題の所在は実はそこにあるのではなくて、経営者の意識が低いということに行き当たったため、コーチングのプロと提携して、ご期待に応えることができました。

○吉村 ありがとうございます。それでは、小野さん、お願いします。

### コンサルティング・コンサルティング業務で勉強したことを実務で展開

○小野 私は、この座談会の中で、唯一、不動産鑑定士の資格を持っていません。そういう私をこの座談会に呼んでいただいたということは、鑑定士ではない立場から、コンサルティングあるいはアドバイザーの仕事のどのように行っているのかということとを浮き彫りにすることが目的であろうかと思って



#### PROFILE

三輪 勝年（みわ かつとし）

株式会社 三輪不動産研究所 代表取締役

不動産鑑定士・不動産カウンセラー・不動産戦略アドバイザー・再開発プランナー

1981年 財団法人（現一般財団法人）日本不動産研究所入所

1996年 三輪不動産研究所を設立

特定非営利活動法人日本不動産カウンセラー協会常務理事・業務研修委員長

公益財団法人日本賃貸住宅管理協会評議員、名古屋都市再開発研究会副幹事長

います。

私個人の経歴から少しお話しします。私は、1985年に大学を卒業してリクルートに入りまして、最初の7年間は、グループの中でマンションデベロッパーの会社にいました。当時はリクルートコスモス、現在はコスモスイニシアという社名になっています。途中で上場しましたので、転籍もしました。

バブルが崩壊してリクルート社がコスモス社を助けてグループ再生を行う際に、私も含めて数名がリクルートコスモス社から、当時リクルートのビル事業部が分社化していたリクルートビルマネジメント社、現在の株式会社ザイマックスの前身の会社に異動し、転籍しました。

ザイマックスの時代には、グループのリストラ、おそらく、日本で最も早くリストラを実施したグループだと思います。その後、わが国で初めてプロパティマネジメントというサービスを立ち上げました。90年代後半からは、主として、外資系の投資家への投資アドバイスを提供しながら、彼らが買った物件について、プロパティマネジメントのサービスを形作りつつ受託するビジネスを率いておりました。

ただ、プロパティマネジメントというものは労働集約的な仕事の面もあります。私自身はよりクライアントオリエンティッドなサービスを提供できないかということを志向しておりまして、2001年の終わりに退職して、2002年1月から自分で会社を立ち上げて展開しています。

私はいろいろなことに携わっています。今もそうですが、ずっと実務家でしたので、実務力を背景としたコンサルティング、アドバイザー、コンサルティングサービスの提供、逆に、コンサルティング、アドバイザー、コンサルティング業務で勉強したことを背景に実務を展開しており、その両輪が自分の頭の中にあります。

いくつか実例を挙げます。幸い、いろいろな方がお客様にいらっしゃいまして、政府系機関、大企業、中小企業、最近では神社にもお客様になっていただいています。

もう少し具体的にお話ししますと、ここ10年ぐらいでは、URからの相談が発端となって、横浜市でノースポートモールという14万㎡ぐらいの、当時、日本で3位か4位ぐらいの大きさの商業施設を建設しました。これは実質的にデベロッパーとして、事業スキームの構築、施設の事業企画と計画、テナント誘致、資金調達、建物計画の決定、運営の仕組み導入、

各社の利益調整と分配などを行いました。それも集団投資スキームを用いて行ったため、事業関係者がオールサードパーティという事業でした。今から思うと、やりすぎたというか、よく実現できたと思うプロジェクトでした。

そのような関連で、その後、いくつか商業施設のバリューアップ、リビルド、場合によっては運営管理に関するコストを低減化するなど、いろいろなクライアントのキャッシュフローを向上させるお手伝いをしています。

また、オフィスビルの建替え、相続に絡んで会社をどう運営していくかという相談をときどき受けています。このようなことで、結果としては建替えをお手伝いしたり、投資アドバイザーをしたり、場合によっては売却の手伝い、共同事業のお手伝いをしています。

いくつかの大企業に対しては、われわれが汗をかって企業に役に立っていただくようなCREに関連するサービスを提供しています。その中の一部をJAREC（日本不動産カウンセラー協会）で使っていただくように、今お願いしているところです。

神社の件は、昨年、公になったので申し上げます。京都の下鴨神社からご相談いただきました。神社が将来、お金が不足していくことに対して、お持ちの土地の一部を有効活用して、最初は、ホテルを誘致してくれないかというご依頼でしたが、経済条件が合致せず、結果としては集合住宅を建てることになりました。そのような事業をプロデュースし、神社の代理の立場で各社にお声がけして、事業の仕組みを構築し、計画を調整して行政に認めていただきました。さらには様々な条件調整もいたしました。それは、プロジェクトを立ち上げたり、マネジメントしたりするなど、わりと得意分野の仕事であるため、このようなことも実施しています。

最近、またいろいろな方からご相談をいただきまして、インバウンド投資のサポートビジネスを企画しよう、新事業の構築をしようなど、実務家として、AMも少し携わっていますので、「投資」「開発」「運営」つまり、自分がキャッシュフローをつくれる、あるいは、キャッシュフローを向上させることを背景に事業を組み立てています。ほとんどはアドバイザー兼実務家として、お客様とともに歩んで、お客様がそれを手がけることのお手伝いをしています。



## 不動産開発等をトータルにアドバイスをする コンサルティング

○吉村 ありがとうございます。3人のパネラーの皆さんから具体的な事例のお話などをうかがいました。

最後になりますが、私の取組みについてお話しさせていただきます。

私の会社は創業から18年目を迎えますが、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・アドバイザリー業務を行っております。現在でも基本的な取り込み対象は変わっていませんが、内容的には随分変わってきていると思います。

特にコンサルティング・アドバイザリー業務については、従来は、再開発に伴う評価コンサルティングやM&Aや企業再生における不動産価値に係るコンサルティングなど、鑑定評価に近い領域のコンサルティングが多かったのですが、最近では、「不動産開発のアドバイザー」として、クライアントが検討し、実施する不動産開発や事業展開のあらゆる局面において、クライアントに対してトータルに助言を行うというアドバイザリー業務が増えています。

開発スキームやストラクチャー、不動産評価、土地・建物所有形態、事業採算性、管理運営など事業化に必要な各フェーズにおける検討のためのこれらのアドバイザーも当然行いますが、不動産開発事業の推進のために各種のプロジェクト会議などに同席して計画調整を行うなどクライアントの意思決定をサポートするアドバイザリーなども行っています。

香港のパシフィックセンチュリーグループが日本で初めて大規模開発を手がけることになった「パシフィックセンチュリープレイス丸の内」（東京駅八重洲南口、旧国労会館跡地の再開発）が、私にとって、先ほどお話ししたようなアドバイザーとしての仕事を本格的に行った第1号案件といえるでしょう。

香港の華僑であるパシフィックセンチュリーグループと旧国鉄のJR東日本という、まったく生い立ちも文化も違う者同士が共同事業を行う際に、私はパシフィックセンチュリーグループのアドバイザーとして、計画段階からオープンまで、またその後の証券化やオーナーチェンジの局面など長きにわたり、このプロジェクトにかかわっています。

また、不動産開発とは、不動産だけに着目して開発を行うものではないと逆に教えられたのが「代官



4,000坪の緑豊かな敷地に、蔦屋書店、レストラン、カメラ店、電動アシスト自転車専門店などが点在する「代官山 T-SITE」

山 T-SITE」プロジェクトのアドバイザーを務めたときでした。単なる不動産開発や商業施設開発という発想ではなく、新たなライフスタイルを自由な発想で提案する場を作りたいというCCC（カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社）グループの熱い思いを感じ、不動産鑑定士として発揮できる知見だけではなく、プロジェクトに必要とされる様々なコンテンツ、例えばレストラン事業や物販事業などいろいろな勉強もしながら、提供できる最大限の助言をしようと自分なりに努力しました。

無事、2011年12月に「代官山 T-SITE」がオープンし、その後、2014年12月に「湘南 T-SITE」、そして今年5月にライフスタイルデパートメントとして「枚方 T-SITE」がオープンします。「枚方 T-SITE」は、TSUTAYA創業の地である大阪の枚方市駅前にできる新たな商業施設です。1970年代前半に実施された市街地再開発事業として作られた近鉄百貨店の跡地、いわゆる「再開発の再開発」という建替え共同事業であるため、簡単な開発ではなく、クライアントと一緒に悩んで考え、時としてクライアントの背中を勇気を持って押したこともありました。

このようなプロジェクトを通して、アドバイザーには、高度な専門性はもちろん必要ですが、理屈抜きで「吉村真行」という人間を信用してもらえるかどうかが大変重要であると感じました。

現在は、浜松町駅西口の世界貿易センタービルディングなどの建替え共同事業をはじめとして、プロジェクトの名前は申し上げませんが、いくつかのプロジェクトについて「不動産開発のアドバイザー」を務めております。いずれの場合も、背景や関係者、開発の方向性など様々であり、簡単ではありません

ので、その都度、クライアントと一緒に悩んで、考えて、一生懸命に答えを導き出そうとする日々を送っています。

### 得意分野・専門分野を持ち、 クライアントと一緒に悩んで答えを導く

○吉村 次に、「不動産鑑定士のビジネスモデル展開のための3つのヒント」を挙げて、考えていきたいと思います。

先ほどお話しました「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」「不動産鑑定業ビジネスモデル3A」というヒントとともに、「コア・コンピタンスを持つ」と「ビジネスパーソンたれ」という2つのメッセージは、不動産鑑定士のビジネスモデル展開のための大きなヒントとしていただきたいと思います。

1つ目の「コア・コンピタンスを持つ」とは、専門性を深化・拡充して絶対的な強みとなるコア・コンピタンス（他を圧倒的に上回るレベルの能力、他に真似できない核となる能力）を、自分の志向、適性に合った得意分野・専門分野で持つことが極めて重要であるというメッセージです。

2つ目の「ビジネスパーソンたれ」とは、実務の現場で専門家が能力を発揮するには、クライアントと一緒に悩んで、考えて、一生懸命に答えを導き出そうとする姿勢が大変重要であり、「先生」と言われるのではなく、「ビジネスパーソン」という心構えが必要であるというメッセージです。

不動産鑑定士は、不動産鑑定評価から培った得意分野・専門分野をコア・コンピタンスとし、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」であり、かつ、ビジネスパーソンであれば、大いに活躍できるのではないかと思います。

これらのヒントをもとに、皆さんからお話を伺いたいと思います。

まず、服部さん、いかがでしょうか。

### 「価値判断ができる専門家」としての提案力・ 情報提供力を養うことが大事

○服部 私からはまず、「不動産鑑定業ビジネスモデル3A」の部分に関連してお話をしたいと思います。

「3A」を提唱している中で、不動産鑑定士は、自らを、吉村さんがおっしゃったように、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」という形で捉えず、

とかく「不動産の評価の専門家」と位置づけ、いわゆる鑑定評価書を発行することが仕事と捉えてしまう傾向がまだ強いのではないかと感じています。鑑定評価書の発行ももちろん3Aの中の一つであるアプレイザルとして大事な業務です。ただ、とにかく報酬獲得の根拠を評価書発行に持ち込む、いわゆる従来型の鑑定評価だけにこだわろうとすると、報酬の値下げ競争に陥ったり、クライアントの意向に合わせ過ぎたりしてしまうのではないかと懸念しています。

昔は不動産の価格に関する情報を把握する手段がなかったため、不動産鑑定士と依頼者との間には情報の非対称性が存在し、ここに報酬をいただくよりどころがあったと感じています。ただ、現在はインターネット社会になって、価格に関する情報が広く行き渡るようになったおかげで、依頼者も大まかな水準は把握できるようになってきています。鑑定業界にとって大きな分野に育った証券化関連ですと、依頼者となる資産運用会社のほうが、不動産鑑定士よりも、価格に関する情報を気配値も含めて十分持っていることが少なくありません。

そうすると、鑑定士・鑑定業者がビジネスを展開していくには、「価値判断ができる専門家」としての提案力・情報提供力を養わないと、依頼者から感謝されにくくなってくると考えています。

何がコア・コンピタンスかというのは、一人ひとりが異なる答えを持っているはずだと私は考えています。現在に至るまでの業務経験や得意分野、人的ネットワーク、それらがまったく同じという人はまずいないと思います。同業者が同じ仕様、同じ土俵で戦おうとすると、報酬のダンピングに直結しかねません。もちろん、価格協定を結ぶわけにはいきませんから、自ら得意な分野でポジションを取ることが大事であると考えています。この意味でコア・コンピタンスを持つことは大事だと思っていますし、私自身も、このコア・コンピタンスを持たねばと思い、日々、業務に取り組んでいます。

不動産に関するプロとしてビジネスを展開する工夫をすれば、皆さんの身近でもこれまで気づかないところでビジネスの種が落ちているように思います。その種が何かは決して画一的なものでなく、皆さんがこれまで培ってきた経験・知見によって決ってくるのではないかと考えています。

○吉村 ありがとうございます。

それでは、三輪さん、いかがでしょうか。



## これからはクライアントの利益創造を付加することが不可欠

○三輪 私が考えるコア・コンピタンスは、決して今の鑑定評価という仕事から離れた世界にあるものではありません。本来、日々の本業の延長上にあると考えるべきであり、自らの強みをしっかり自覚して、それを磨くところに目標を設定するのがよいのではないかと考えます。

不動産鑑定士の本来の強みは、不動産の「リスク分析」「キャッシュフロー予測」、そして「価値判定」の3つであると考えます。したがって、不動産鑑定士が今後掲げるべきコア・コンピタンスは、本来この延長上にあるべきものであって、今、申し上げた3つのスキルを動的な世界で展開してリスクコントロール、キャッシュコントロール、バリューアップというスキルに再定義して磨き上げることが大事だと考えます。

その前提として押さえておきたい点が2点あります。一つは、需要の性質を「ニーズ」と「ウォンツ」に2区分して、後者を重視することです。勝手な定義かもしれませんが、ニーズは「ないと困るものに対する欲求」であり、ウォンツは「こうなるともっといいなと思う高次の欲求」です。

飲食店でいえば、立ち食い蕎麦屋や牛丼店はニーズを対象としたビジネスであり、隠れ家的な高級レストランはウォンツを対象としたビジネスです。立ち食い蕎麦屋さんの商売のコツは、熾烈な価格競争のなかで、画一化された商品を安く大量販売することです。一方、隠れ家レストランのほうは、少数のお客様に対して、差別化したサービスを提供し、お客様のウォンツ以上のサプライズを与えて、さらに強いウォンツを創造します。成功すれば客単価は、原価の積み上げではなく感動の対価として設定されて、天井知らずとなります。

鑑定評価の世界を考えると、地価公示、国税や固定資産評価の標準地評価、補償等の仕事は法を背景としたものですから、役所からすれば「ないと困るもの」です。民間発注の業務でも、われわれの仕事の中核である減損会計、現物出資による評価、REITの決算期ごとの鑑定評価は、義務鑑定ですから、これも「ないと困るもの」です。どちらの仕事もルーティン化するうちに、発注者の本音は、「どの鑑定業者に発注しても答えは同じでしょ。形式的に必要なので、本当は仕方なく発注するんですよ。できる

だけ報酬を安くしてくれませんか」と、惰性に流れていきがちです。これは、大半の鑑定評価業務の本質が「ニーズ」に対応しており、鑑定評価額を恣意的にコントロールすることで商品を差別化することができないからです。

不動産鑑定士が活躍の舞台を広げるには、ニーズのビジネスをいかにして脱するかということを考える必要があります。クライアントが想像しなかった不動産のバリューアップを目の前で見せて、高次な新たな欲求を引き出せるような提案をすることが大事ではないでしょうか。

第2点は、ジャッジメント型の世界から利益創造型のビジネスに転換することです。医療の世界で考えると、血液検査やレントゲン検査はジャッジメント型のサービス提供です。検査の精度が一定のレベルに達していれば、患者はそれで満足して、それ以上のものを要求しないでしょう。レポートは簡潔・明瞭に記載されている定型のものが好まれ、そして報酬は比較的廉価です。この仕事から新たな感動が生まれることはあまり期待できません。

これに対して、治療や投薬は利益創造型ビジネスであって、病気を治したい、長生きしたいという人間の本源的な不老不死の欲望に応えるものですから、患者のリクエストには限度がありません。感動を与えれば、高額な請求に対しても患者は文句を言いませんし、名医がいると聞けば、地球の裏側からでも患者は飛んできます。

市場経済を人間の体に例えれば、不動産の価格や賃料は、体温や心拍数のようなバイタルサインに相当するのではないかと考えます。鑑定評価の本質は市場経済における不動産のバイタルサインのジャッジメントですから、利益創造に直接的に貢献するものではありません。これからの不動産鑑定士は、従来からのジャッジメント型のビジネスの延長上に、いかにしてクライアントの利益を創造するかという利益創造の視点を付加することが不可欠であろうと考えます。

不動産鑑定士が日々の業務で磨いている、不動産のリスク分析、キャッシュフロー予測、価値判定というジャッジメントのスキルは、どちらかというと静的な世界を対象にしています。これを動的に捉えて利益創造というベクトルを与えるとどうなるのでしょうか。リスク分析で培った知見を応用すれば、リスクコントロールの提案は不可能ではありません。キャッシュフローが予測できるのであれば、変動要因

のいくつかを事前にうまく制御して、キャッシュフローをある程度コントロールすることもできるかもしれません。そして、リスクとキャッシュフローのシナリオを複数作成できるのであれば、有能なプロパティマネジャーたちと組むことによって、クライアントが望む不動産バリュアップの実現が射程距離に入ってきます。

私たちは、日ごろから鑑定評価書によって、収益性が不動産価格に直結する仕組みをクライアントに対して繰り返し説明しています。そのようなポジションにいる私たちであれば、一歩踏み込んで、「収益構造を見直して不動産をバリュアップしましょう」と提案することは、そんなに難しくないのではないのでしょうか。

賃貸不動産経営を取り巻く事業環境は激変していますから、リスクコントロールやキャッシュコントロールには100点満点というゴールはありません。膨大な不動産ストックを対象に、バリュアップという利益創造の市場に踏み込むことによって、私たちが取り組むべき世界は無限に広がるように思えます。

### 「ビジネスパーソンたれ」の第一歩は 対話力をアップさせること

○吉村 ありがとうございます。それでは、小野さんには不動産鑑定士ではないお立場から、不動産鑑定士のビジネス展開のためのヒントなどを踏まえてご意見をいただきたいと思います。

○小野 コア・コンピタンスというのは自らの内側からの見方、インサイド・アウトの言い方かと思います。第三者から見れば、もちろん、その人が持っている資質や長所などいろいろあると思いますが、片方の側面として、ビジネスを立ち上げる、ビジネスのドメインを少し拡張していくということは、時代背景や社会の変わり方などを考えることも大事だと思います。

そういう意味では、わが国はすでに実質的な成長がほぼゼロの社会になっています。社会的背景からすると、不動産市場も、他の内需と同様、すべてオーバーサプライだと思います。一方で、業界も収れん傾向にあり、成功しているビジネスモデルが固定化している、REITを持っているか持っていないかで不動産会社の強み・弱みが勝負ついています。さらには、不動産投資の側面から見ると、投資という行動に成功しているものと、そうでないものによって、

成立し得る不動産と、そうではない不動産、地方と首都圏、大都市と地方都市が二極化しているという面もあります。様々な面で、投資に適するかどうか、あるいは、投資にかかわるビジネスで成功する

かどうか、金融市場と結びついたビジネスモデルを持っているかどうか。それが大きな分かれ目になっていると思います。

一方で、投資ビジネスに携わる一人ひとりのビジネスパーソンを見れば、正直言ってほとんどの人は事務作業ばかりやっけていて、書類をつくる能力はすごく高い。しかし自分で物件を見て課題を発見して対策を講じたり判断したりすることはあまり訓練されておらず、目論見書には記載してあるが、私に、「どうしたらいいのか教えてくださいませんか」という要請がくることもあります。

何が言いたいかというと、組織的で効率的なビジネスを追求するあまり、ビジネスモデルが固定化している、決まったことだけ行っているということです。不動産のプロ、金融のプロとして見れば、本当はもっといろいろなことができるはずですが、でも、これしかしてはいけないと決められているから、それ以外の能力が育たないし、行おうともしない。これが現在の社会の全体的なあり方だと思います。それが居心地のいい人もいらっしゃると思いますが、自分の好奇心や成長意欲などいろいろな観点や人間の可能性などから考えた場合、もう少しいろいろなことに挑戦してみたいという人も多いのではないかと思っています。

逆に言えば、そういう中で、自分たちがビルの投資をする場合、「ビルの投資しか興味ありません、ほかの物件は全くわかりません」、あるいは、「うちはファイナンスのアレンジの相談なんて受けられません。うちはREITですから」とおっしゃる。「あなたは昔そういうことをしていたじゃないですか」と言うのと、「今はこうだからそれはできません」となる。そのとおりかもしれませんが、そういう機会はかなりある





と思います。

逆に、これは鑑定士さんの世界でもそうかもしれませんが、サービスは何らかの形の役務提供だと思います。業務が定型化されればされるほど差別化できないので、低コストの人しか選ばれないですね。AMやPMもそうです。だから、単独では成り立ち得ないレベルにまでフィーが低下してしまっていると思います。結局、クオリティでは勝負できなくて、事故がなくて、いかに低コストで対応するかしかなかったからだと思います。

その背景は、誰が手がけても同じように定型化したからです。マクドナルドのようなマニュアルがあれば、誰でもできる。だからフィーが低下するしかないです。もっと言うと、機械に代わられても構わないくらいになってしまうかもしれないです。鑑定評価書がそこまでとは思いませんが。

マニュアル化されたものは、サービスのコンピテンシーを作る方向とは全く別のところにあります。世の中が効率化、固定化、マニュアル化の方向に進んでいることを考えれば、マニュアルではできないことを考えていくことが新たなサービス提供やコンピタンスの方向になってくるという気がします。

先ほど服部さんがおっしゃいましたが、情報の非対象性を使ってビジネスをするのは、このネット時代ではもう時代遅れだと思います。逆に言えば、これしかないという人たちができないことは多くあり、本当はそんなことを丁寧に紡いで拾っていくべきだと思いますが、それを行う人が極めて少ない。たぶん、私はそれをしているから生き延びていると思います。

鑑定士さんの方々にお願いしたいのは、説明力や対話力をもう少し高めていただきたいと思います。

説明力というのは、鑑定評価書をサマライズして読むことは説明ではありません。何もないところで、自分の考えで、こういうことをどう説明するか、どういうことをどう構想するか、一緒に話をするかということも含めたことが説明だと思います。書いてあるものを読むことは読書であって、それは説明ではありません。自分の考えをその場で説明できることが対話力・会話力の一步だと思います。

逆に、なぜ対話力・会話力というかという、私がしているマニュアル化できない仕事は、場面場面で判断することが要求されます。こうすればいいという決まりがないから常に安心できないです。でも逆に、逃げ場がないから、仕方がないから一緒に

考えるわけです。「一緒に考えましょう、こうしてみよう」と。その繰り返しで現在に至っています。こういうことを一緒に考えてくれる人が他にいないので続いているわけです。だから、第一歩は対話力であり、会話力だと思います。

ビジネスモデルが固定化された大企業の方がやろうとしても、毎週の営業会議でチェックされて、「これはどうするんだ」と言われて、「狙いはあります」と答えても、部長や上の方が、「あと半年以内に成果が出なければもうやめろ」と言われてしまって、たぶん継続できないです。人事異動もありますし。しかし現実では、お客様は、企業に都合の良いタイミングで事を起こしません。そういうものだと思います。結果として、効率化されている、固定化されている、定型化されているビジネスとは逆のことがサービスにつながる、これが今の時代ではないかと思います。それを拾い上げる第一歩は、「ビジネスパーソンのたれ」ということをベースとした話す力、自分が考えていることを説明する力になるのではないかと思います。

### 対話力の向上に必要な 3 A

○吉村 ありがとうございます。実務家の立場から、大変厳しく、かつ、貴重なご意見をいただくことができて非常に参考になりました。

小野さんからお話がありましたように、不動産鑑定士は、対話力・コミュニケーション能力が不足していると感じる局面が多々あります。不動産鑑定業ビジネスモデル 3 A を考えた際も、Appraisal（評価）は不動産鑑定士のコアになる強みであり、その強みを活かして、コンサルティングやアドバイザーの分野の Advisory（助言・提案）がいきなり実践できれば、それが望ましいのですが、なかなか難しいので、その間に Analysis（分析）を設け 3 A としまし





た。1つ目のAであるAppraisal（評価）を行う過程でいろいろなことを考えて答えを導き出しているはずなので、その過程をアウトプットして報告書を作ろうとすれば、不動産鑑定士はかなりの得意分野として実践できるのではないかという思いで、2つ目のAであるAnalysis（分析）を設けてみました。望ましいのは、3つ目のAであるAdvisory（助言・提案）を展開する中で、必要であれば2つ目のAであるAnalysis（分析）の成果物として分析レポートや報告書などを用意することであると思います。クライアントの立場としては、最初から詳細な報告書や資料を示されながら説明されるより、全体のストーリーや知りたいこと、疑問点、悩みなどについて言葉で説明してもらって、分かりにくいところは資料として作ってもらうというのが素直な展開です。3つのAを不動産鑑定士のビジネスモデルとして意識しながら取り組むことによって、不動産鑑定士がより対話力を高め、コミュニケーション能力を向上していくことができると思います。そのような思いで3Aを提言しております。

それでは、次に、不動産鑑定士のビジネスモデルの実現に向けた取組みにおける課題や目標などについて考えたいと思います。

既に自分の得意分野において活躍されている方々は、いずれも一夜にして優れたビジネスモデルを確立できたわけではなく、地道なキャリアの積み上げによって現在に至り、また、おそらく現状に満足することなく、さらなる進化を遂げるべく不断の努力を続けておられると思います。どうすればそのようなビジネスモデルが実現できるのか、そのための課題や目標などについて考えていきたいと思いますので、皆さんからご意見をいただきます。

服部さん、いかがでしょうか。

### 不動産の分野から一步踏み出して クライアントの期待に応えるツールを持つ

○服部 この質問は非常に難しく、私自身が日々悩んでいるテーマです。正直、今、吉村さんがおっしゃったような得意分野を確立できたと思える状況には私自身、なっていません。また、私は東京都鑑定士協会では業務推進委員会や研究・研修委員会で、業務拡充というテーマで検討していますが、これだどぴったり適合するような新たなビジネスモデルが見出せているわけでもありません。

そういう意味では、この問題は非常に難しいと思っています。私の立場でこのテーマを考えさせていただきますと、私自身は現在数名の不動産鑑定士で鑑定業務を行っていて、その数名の鑑定士で行う現在の業務は、大手の不動産鑑定事務所とは異なっています。個々の鑑定士の力量が評価される、試されるという点においては、先ほど小野さんのお話にあったような、対話力や会話力が試されるという要素が強く、やりがいのある仕事ではないかと思っています。

語弊があるかもしれませんが、無難に社内を通すため、または、無難に投資家に対する説明資料を用意するための書類として評価書を活用するようなニーズであれば、私たちのような事務所でももちろん対応できますが、報酬が同等であればむしろ大手事務所に依頼することになると思います。私自身が依頼者の立場であれば、たぶんそういう行動をとるであろうと考えています。

一人または少人数で営むような事務所の場合は、大手の事務所とは異なるカラーを出していかなければいけない。そういう意味において、多少面倒なことであっても、または、多少効率が悪くなるようなことであっても、依頼されたお客様と問題点を共有して、一緒に悩み、一緒に解決していくという意識を常に持つことが大切です。それがうまくいった暁に、「この人に頼んでよかった」と思ってもらえるようになることが非常に大事であると考えています。

ビジネスモデルを構築する、どういう仕事をつくり上げていくかというよりは、まず、どのようなお客様とどのような接点を持って、自分には何ができるかということのアピールしていくことを考えるほうが先だと思っています。例えば、皆さんが体調を崩して、かかりつけの医者に行った際、医師はどのような対応をするか考えてみます。医師はまず、「今日はどうしましたか？」という問いかけをします。そこで患者から症状を聞いて適切な処方を



行うはずです。鑑定士がお客様に「今回は何でお悩みですか?」と聞いて、出てきた相談内容が理解できて、そのお客様のために何とかしたいという気持ちにさえなれば、もうかなりの部分は解決できるのではないかと思います。

この解決方法として、それが鑑定評価書を書くことが最適なビジネスであれば鑑定評価書を発行するという対応でいいと思います。コンサルティング、アドバイザーとして応対することが適切であれば、お客様の悩みを解消していくように動くべきでしょう。そして、自分では手を尽くしたけれども、結果的に自分の手に負えない悩みや相談であれば、それに対応できる専門家を紹介するという方法も必要だと思います。

専門家としては、できれば自分のところに相談に来てくれた人の期待に応えたいと思うのが常でしょうから、この期待に応えるためのツールを一つでも多く持つことが、自分にとってのビジネスモデル構築ということになるだろうと日々考えています。

先ほど吉村さんが「代官山 T-SITE」のことでおっしゃったように、不動産の分野から一步踏み込んで、レストラン業など、不動産とは少し違う部分であったとしても、それでもお客様のニーズに——三輪さんの言葉をお借りするなら「ウオント」に対応していく。その状況において自分でできることであれば何でも応えてみるのがビジネスモデルにつながっていくと、私自身は今のところ考えています。

○吉村 ありがとうございます。「代官山 T-SITE」のレストラン事業の話が出ましたのもう一步踏み込んで少しお話させていただきます。このプロジェクトは単にTSUTAYAを出店するのではなくライフスタイルを提案する新たな商業施設を作ろうというものでしたので、その中心施設の一つとしてレストラン事業をどう考えるか、どう展開するかという重要なテーマがありました。私はレストラン事業については素人ですが、不動産開発事業としての事業採算性などの検討の他に、「My favorite and recommended restaurants」という報告書を作り、私のお薦めする「とっておきのレストランとカリスマシェフ」を紹介しました。これは半分仕事、半分趣味の世界です。紹介したレストランやシェフのうちの何割かは出店の紹介もできるものであったので、「代官山 T-SITE」のキラーコンテンツとして役立つかもしれないと思い、「不動産開発のアドバイザー」ではありましたが、クライアントと一緒に考えて

る材料を持って取り組まなければいけないと思い、提案をしました。

また、「My favorite and recommended restaurants」の中で特にお薦めしたいレストランの何軒かについては実際にプロジェクトのコアメンバーを連れて食べに行きました。「百聞は一見にしかず」と同じで、実際のお店の料理と空間を体感してもらい、プロジェクトにおけるイメージを持っていただきたいとの思いでした。このテーマについては報告書だけでは決して伝わらないのでお店で語り合いました。

それでは、三輪さんにご意見を伺いたいと思います。いかがでしょうか。

### 失敗をととしてカウンセリングの対象は人であり企業であることを知る

○三輪 カウンセリングの対象は不動産ではなく、あくまでも人であり企業であるという視点がスタートであって、かつゴールであると思います。

私は駆け出しの頃、鑑定評価基準がバイブルという世界で生きてきました。そんな状態で開業した当初の失敗談を紹介します。

ある個人のお客様が所有する平面パーキングがありました。大手不動産会社数社から、有効利用してはどうかという提案があって、建築のプランがいくつか持ち込まれました。お客様から依頼されたのは、どの提案を採用したらよいだろうかという審査判定です。コンサル会社のほうでお引き受けし、パートナーを招集して、「不動産鑑定士の知見を今こそ見せてやろう」と鼻息あらく意気込んで私が担当することにしました。緻密に投資分析を行い、不動産の最も有効使用の観点から審査結果を導いて、A社の提案を採用すべきであると講評しましたが、パートナーからひどく批判されました。「患者の体力を見ていないじゃないか」「患者が亡くなっても手術は成功したと誇るような外科医のようだ」と、私の審査結果に対する意見はさんざんなものでした。

その土地を一体誰が持っているのか。個人か法人か。個人であれば、その人の年齢や家族構成や他に所有する不動産の状態や相続対策はどうなっているのか。法人であれば、その企業の財務はどのような状態なのか。破綻に瀕した企業が持っているのか、財務力が豊かな企業が持っているのか、それによって答えは変わるという視点が欠落しているということです。



たまたまそのお客様は余命1～2カ月の末期癌にかかっており、家族構成が非常に複雑で、相続対策も十分ではないという状況でした。また、たくさんの不動産をお持ちでしたが、早期に換金できそうなものはその不動産だけでした。

建築に着手しても工事の途中で万が一の事態に陥る可能性が高いことは明白であり、その事態が予測できるにもかかわらず、新たな銀行借入をし、建築工事に着手するなどということはもってのほか。「相続発生時の分割協議や納税資金対策、物納の可能性を考えて、しばらくそのままにしておきましょう」ということがベストの解だったわけです。

私はそういう背景をまったく考えずに、土地だけの最有効使用を考えて、短絡的な思考で解答を出したのです。これが私の大きな失敗でした。

この経験を通じて、「コンサルティングの対象は不動産ではなくて、あくまでも人であり企業である」という視点を勉強しました。

それ以降、私は、クライアントとの対話を重視し、クライアントの置かれている状況や背景を理解して、いまクライアントが一体何に困っているのかを深く考えるようになりました。

資格のうえにあぐらをかき、クライアントから離れた立場から、上から目線の提案を試みても実態に即していないことが多く、理論倒れの「絵に描いた餅」の提案に終わってしまう可能性があります。これでは、いくら装丁が立派な分厚い報告書を提出したとしても、付加価値を生むことはないと思います。

クライアントに寄り添い、クライアントと同じ目線で徹底的に対話を重ねること。対象を不動産に限定することなく、問題解決のヒントを提供すること。そして、自分が答えを出すのではなく、クライアント自ら解決方法を発見していただけるようにサポートすること。こういうことが大事だと思います。

質の高い仕事をする秘訣は、問題意識の高いお客様からの難しいお仕事をお引き受けすることであって、それと格闘しているうちに、優れたスキルが自動的に蓄積されてでき上がっていく。スキルは、お客様に現場で育てていただくということを何度も体験しました。

ビジネスパーソンとして認められ、パートナーとして迎え入れてもらって初めてベクトルを合わせた提案をすることができるのではないのでしょうか。

それには、先ほど小野さんがおっしゃった対話力、コミュニケーション能力を磨くことが最も大事であ

ると思います。真に自信がないうちは、ともすれば不動産鑑定士というライセンスにしがみついて、鑑定評価の専門用語を駆使して、鑑定評価の狭い世界だけで通用する議論で終始してしまいがちです。しかし、これではクライアントは全く相手にしてくれません。

「先生」と呼ばれて悦に入るのは正解ではありません。「先生」と呼ばれるのは、クライアントと距離を置いて上から目線で接している証拠です。親しいクライアントは、私が未熟な対応をした場合、ニヤリと笑いつつ「三輪先生様」と揶揄を含む敬称をつけて私を呼んで、暗に私の態度を戒めてくれます。

知らないことは、正直に知らないと言っても決して恥ずかしいことはありません。「この分野については、私は十分に知りませんが、第一人者をご紹介しますことができます。私も一緒に勉強します。一緒にがんばってベストの提案をさせていただきます」と言えば、はるかにクライアントからの信用度はアップします。

それには、日ごろから各分野のブレンとなるべき人との人脈づくりを心がけることが大事であり、自分の引出しをいかにたくさんつくるかが肝要です。優秀なブレンと連携するには、ギブ・アンド・テイクの中でギブの姿勢を常に持つことが必須です。ある場面においては相手の知恵をお借りしますが、ある場面においてはそれ以上に自分が相手にギブするのです。高度な能力を有するブレンに喜んでいただくには、こちらも自己の専門領域については最高度のスキルを背景とした高度な知見を提供しなければいけません。いつでもギブできるように自己の専門知見を磨き続ける、そういうファースト・ギブの姿勢がなければ、ブレンとの提携は難しいと考えます。

私は、零細な一人鑑定事務所のオーナーですから、多くの人の力がなければ自分の仕事は成り立ちません。しかも人一倍好奇心が強いので、不動産に関する問題でなくても、クライアントの





疑問や悩みを聞けば、どんなことについてもお手伝いしてみようと思うものですから、それだけの多くの分野のブレンとお付き合いすることが必要です。ブレンとのお付き合いは非常に楽しいものがあるし、自分を高めることを常に要求されるため、スリリングでもあります。

ブレンと提携する際の一番のコツは、ブレンにお仕事を託すことです。お客様にブレンを紹介して、「この問題は私一人では十分に対応できません。これを解決するには彼が適任です。彼に相談させてください」とお願いする。お客様が自分のブレンに仕事を発注してくだされば、その仕事ぶりを自分も近くで学びながら一緒に仕事をするができる。ブレンもお客様も喜んでくれて、いつしか自分がそのブレンのパートナーになっていける道が開けます。

「クライアントの本音を常に引き出そう。クライアントの悩みについては、不動産にかかわらず、あらゆる問題について応えてみよう、解決してみようと思うこと。自分一人の知見で対応できない場合は、すぐれたブレンと提携しよう。ブレンにはファースト・ギブの姿勢で接しよう」

これがビジネスをつくっていく一番の方法ではないかと思っています。

世の中が大きく変化するときには、簡単に解決できない難問が目に出てきます。そこには「基準」も「実務指針」もガイドラインもありません。

道なき道を歩むことへの好奇心や、そこにチャレンジする精神を失わなければ、ビジネスをつくるきっかけはどこにでもあるのではないかと思います。

○吉村 ありがとうございます。それでは、小野さんからご意見を伺いたいと思います。

### プラスアルファの相談にも応えて 信頼度を上げていく

○小野 私は不動産鑑定士ではないため、私なりの考えで申し上げます。まずは鑑定士さん自身が業界のプロとして腕を上げて、専門分野での評判を得ることだと思います。その分野について飛び抜けることは難しいとしても、商売としてこれでプロとして活動している以上、やはり「この人は評判がいいね」と周囲やクライアントサイドから認められるレベルが必要でしょう。そのレベルがないとウィングを広げてビジネスモデル構築ということは、なかなか難

しいだろうと思います。

それができているレベルの人が鑑定書を出して、クライアントといろいろ話をしているなかで、「ところでね」というプラスアルファの相談を受ける。「鑑定評価の話とは違うけど…」と言いながら、何かぼろっと出てくるような相談事に対応することが、プロとしての腕以外に、人柄や人物としての信頼度を上げ、「この人ならば任せられる」ということが出てくると思います。それは、人間力がにじみ出しているその人に対する信頼感の積み重ねだと思います。そういうものが最初の一步だと思います。

これは先ほどの会話力の話につながり、結果として、クライアントのプラスアルファの相談に応えれば、世間で言われている「付加価値」ということになるのでしょうか。まず専門家としての評判や腕があって、そこが担保されている。鑑定士としての絶大な信頼があった上で、人柄、人間性など総合的に見た人としての安心感、裏切らない、いろいろなことを含めた信頼から来るプラスアルファの質問や相談に応える。そういうことがきっかけになるのではないかと思います。

あとは、不動産鑑定士の方の知的好奇心も大事だと思います。「そういうことを言われてもわかりません」と言ってしまうと終わりで、商売になるかどうかかわからない話がほとんどだと思います。先ほどの吉村さんのお話のように、レストランのことも、たぶん食べることがお好きなのだろうと思います。だから、自分も何かの役に立とうと思われたのではないかと想像しました。やはり好きこそものの上手なれで、ご自分の好奇心をふだんから広げていらっしゃる方はそういうことができる。それを商売にしようと思っていなくても、それが付加価値として提供されることもあると思います。

鑑定士の方々に限らず、ビジネスパーソンとしての力、コンピテンシーはいろいろなものがあると思います。例えば、3AのAppraisal（評価）、Analysis（分析）、Advisory（助言・提案）という言葉が出ています。皆さん不動産に関する分析はすごく優秀だと思うので、その分析の範囲を広げる、世の中の他の事象に対してご自身の意見をお客様にぶつけるなども一つでしょう。ビジネスパーソンとしての力で言うと、今の私は、企画力や構想力、推進力、調整力などで仕事を得ていると思います。私は左脳よりも右脳を使っていることが多いと思います。先ほど投資ビジネスの方々は書類ばかり作成していると



言いましたが、それは訓練で高まっていくわけであって、訓練から離れていると落ちますね。

ただ、自分しかできないことを追っていった結果、右脳の使用頻度が増えたと思います。年を取ってきたということもありますが、自分が若いときに訓練してきたことは、今は若い人に担ってもらふということになります。そういう中で、徐々に自分自身の成長、老化とも言うかもしれませんが、それとともにコンピテンシーや必要な力も変わっていきます。やはり経営者になれば判断力や全体的な包容力など、いろいろな力が必要になってくると思います。

立場は違いますが、お客様もそういう過程を経て上位者としての意思決定者になっていると思います。また、そういう過程におられる方などいろいろなお客様がいらっしゃいます。自分のパートナーあるいは、すべての方がお客様であるという思いを持って、不動産のみならず、人生のカウンセラーのようになれるようなことをお考えになるといいという気がします。

しかし今から、企画力など特定分野の能力を高めることはたぶん難しい部分があります。その中で自分がどの分野を伸ばしていこうかということ、ダイアグラムの中で、いろいろな分野を整理する。あるいは、逆に言うと、自分にできないことは専門家を紹介するなど、そういうことをうまく組み合わせ、結果として、自分が窓口になって対応する。そのようにしてお客様に喜んでもらえる存在になっていく方向に持っていく。そういうことが必要だと思います。

### ビジネスを広げるには良い仕事をする事

○吉村 ありがとうございます。小野さんのお話は、専門家としての評判を上げる、腕を上げることはもちろん重要ですが、人としての安心感や信頼感などが大事であるという大変重要なお話だと思います。私も常日ごろ大事に思っていることは、自分の看板・ブランドを意識しながら仕事をする事です。「この分野の仕事はあの人に頼めば大丈夫だ」「あの人の知見や仕事ぶりは私が保証しますよ」とクライアントや関係者から言ってもらえるようになると、そのクライアントや関係者がまた別のクライアントを紹介してくれるようになります。ビジネスの広げ方は、良い仕事をする事だと思っています。自分が知らない間に良い評判が広がっていきます。その代わり、一つでも悪い仕事をする、その評判も広がります。良い評判や信用が確立すれば、そのひとつひとつの実績が大きな看板となり、次のクライアントを呼ぶ広告塔となります。この「ブランド化」というものが大変重要であり、難しいことですが、この域に到達することを目標として取り組みたいものです。

また、不動産鑑定士という存在を広く知ってもらって認知度を上げることも大変重要であると思います。

その一環として、ただいま、東京都不動産鑑定士協会では、不動産鑑定士の仕事の大きな2つの柱である鑑定評価とコンサルティングを広く普及・啓蒙するための広報キャラクターとして、Appraisal（評価）を行う「アプレイざる」ちゃん、コンサルティングを行う「コンさる」くんの2匹のサルを発案しました。「アプレイざる」&「コンさる」の複数のデ



ザイン案をプロのデザイナーに制作いただき、当協会の会員から募った広報キャラクター選考メンバーによる投票を経てキャラクターデザインを決定しました。5月末の当協会の総会で会員の皆さんにお披露目、商標登録を行って10月には「不動産鑑定士PR大使」としてのゆるキャラをデビューさせる予定です。このキャラクターができ上がりましたら、全国の道府県不動産鑑定士協会でも、公認キャラクターとして、「くまモン」のように商標使用料なしで使っていただければと考えています。

それでは、最後に、「不動産鑑定士の取組みの可能性」について考えたいと思います。

ビジネスモデルをイメージしながら、これからの不動産鑑定士像や取組みの可能性などについてお話をうかがいます。本日の座談会のテーマである「不動産鑑定士のビジネスモデル～業務拡充の可能性～」は、「こんなビジネスモデルもある、あんなビジネスモデルもある」とビジネスモデルをひとつひとつ掘り起こして紹介し、ビジネスのメニューを皆さんに与えることを目的としているではありません。ビジネスモデルを発案し、実践している方々のその過程や姿を見ていただいて、自分なりにビジネスモデルを発想していただくためのヒントをつかんでいただきたいということが本日のセミナーの趣旨です。

これらも踏まえて、不動産鑑定士の取組みの可能性について、皆さんからお話をうかがいます。

### 成功体験から自分の強みを再認識

○服部 鑑定業界は、従来の公的評価を中心として、公的団体等からある程度の仕事をいただいています。

しかしその受注が期待できた時代は既に終わっているだろうと思っています。今ある地価公示、国税・固定資産税評価などの公的評価も、同じような形でこれからも継続していくという保証もないだろうともと思っています。

時代の変化が起きている中で、自分たちが、ある意味でビジネスモデルというか、自分なりの仕事を確立していかなければいけない。これからはさらに一生懸命考えていかなければいけないと思っています。ただ、これは鑑定業界だけが激しいのではなくて、どこの業界でも同じように、時代の変化とともに栄枯盛衰があります。弁護士、公認会計士など、専門士業で順風満帆の形で仕事が推移している業界は、どれ一つとしてないだろうと思っています。時代の変化とともに、それを敏感に感じ取りながら、これから何が発展していくだろうかということを考えていかなければいけないと私は思っています。

Appraisal (評価), Analysis (分析), Advisory (助言・提案) の3Aを実践していくために、まず、これまで自分がその仕事を実践してきている中での経験、ある種の成功体験によって、お客さんから何に感謝してもらえただろうかと考えることです。「自分はほかの鑑定士と違って、こういったところに強みを持っているだろうか」といったん振り返り、その確認作業をしてみる事が大事だと思っています。

先ほどの小野さんのお話にもあったように、鑑定士の誰もが自分がプロとして、ほかの鑑定士にはない、どこか光るものを必ず何か持っていると思います。それが公的評価を中心に仕事をしてきた方にしても、その地域の中では大変なプロフェッショナルかもしれませんし、公的評価に取り組んでいない方からすると、民間のお客様への提案力という点では





優れているかもしれない。吉村さんのお話のように、レストラン業界など、ある特定の業界については強力な強みを持っている鑑定ができるかもしれない。そういう一つひとつの得意分野、専門分野を振り返り、その得意分野は何かということを確認しながら、さらに磨きをかけていくことは大事だと思います。多様化したお客様のニーズをくみ取っていき、一つひとつ応えていくことによって、「この人はこの分野についてはものすごいね」とリスペクトのようなものを得ていくことが、自分がこれからビジネスを伸ばしていくことのきっかけになると思います。一人ひとりが強みを発揮していくことによって、ひいては、その業界にとって、「不動産鑑定士は頼りになる」と思ってもらえる。そうになっていくことが大事だと考えています。

自分が強みを持つには、まず自己研鑽が大事だと思います。一人ひとりの研鑽では難しい部分があれば、皆で集まって研修を重ねていく。そうすることによって、組織的に力を蓄えていくことができると思います。そのために鑑定士協会やカウンセラー協会があり、皆さんで力を蓄えて全体としてのレベルを上げていくことができます。全体のレベルが上がっていけば、先ほどからのお話にもあるような、提案力も養われていくのではないかと考えています。○吉村 ありがとうございます。それでは、三輪さん、いかがでしょうか。

### 異分野の知見を集めて 異質のアイデアを生み出す

○三輪 これまで私が申し上げたことをまとめると、

「ウオonzの市場を見出して、そこで利益創造型の提案ができるような不動産鑑定士を目指しましょう」ということに尽きると思います。そのアイデア集とでもいうものが、2014年1月号から2015年12月号まで24回にわたって本誌で連載していただいた「不動産コンサルティングビジネスの展望」（本年3月、日本不動産カウンセラー協会が冊子として発行）です。これを真似することに留まらず、アイデアを参考に、「こういう発想をする人もいる、こういう発想に行き着くにはどうしたらよいのだろうか、これとは違うアイデアの展開方法は他にないのだろうか」という発想を常に自分の中で耕していただければ、企画した側としては本望です。

それには、不動産鑑定士や協会単独での取り組みでは不十分であり、どうしても他の専門家や他分野とのコラボが必須になると思います。

コラボのメリットはいくつかあるように思います。不動産鑑定士・司法書士・税理士等がチームを組んで、一連の不動産取引等の流れの中でお互いに仕事を紹介し合う。こういう取り組みは誰もが考えつくもので、メリットは単純です。

しかし、本当に大事な点はそこにはなくて、分野の異なる複数の知見を集めて異質のアイデアを生み出していくこと。そこにコラボの真のメリットがあるのだと思います。

一つの分野を専門的に深掘りする、一本の井戸を掘る思考のタイプを「I型」というそうです。一つの専門性と幅広い知見を兼ね備えた思考を「T型」というそうです。「π型」は、「T型」よりも縦軸が1本余分に増えます。幅広い知見と2本の専門性があるタイプです。異なる専門分野を2つもつと、発想がブレイクして異質な発想が生まれると言われるとおり、

「 $\pi$ 型」の人の思考はとてもユニークです。

私の友人のリスクコンサルタントは、「リスクマネジメントは、もはや専門的な分野ではなくて、すべてのビジネスマンが知っておくべき幅広い知見の一つだ」と言います。彼の言葉にしたがって、「 $\pi$ 型」の人が横軸にもう1本の「リスクマネジメント」という軸を加えると、横軸2本、縦軸2本になり鳥居のマークになります。「鳥居の下に箱を置くとお賽銭が集まる。鳥居型発想の人がビジネスに成功するのと同じだ」とジョークを言う人がいます。まさしくそのとおりだと思います。

さらに、髪をすく櫛は横串に縦の歯がたくさんついていますから、3つ以上の専門性を持つ思考を「クシ型」と言うそうです。

日本不動産カウンセラー協会が複数の専門家を構成メンバーとしている理由は、組織として「 $\pi$ 型」や「クシ型」のシナジーが生まれるような環境を用意している点にあると考えます。

カウンセラー協会には、多くの不動産鑑定士が集まっていますが、コアメンバーとして活動している不動産鑑定士の多くは、「T型」あるいは「 $\pi$ 型」の思考の持ち主であり、好奇心が旺盛です。そこに、同様のセンスをもった弁護士や会計士・税理士の先生たちが入ってきています。さらに、一般企業の社員や地方公共団体の公務員で、会費を自腹で負担して不動産戦略アドバイザーとして知見を高めている猛者も集まっています。このように、大変面白い人が集まっているのが日本不動産カウンセラー協会の特徴です。

また、著名な設計会社や大手企業等が法人会員として加わっており、カウンセラー協会の会員限定で「ここだけの話」として貴重な知見を開示していただける機会もあります。

こういう「 $\pi$ 型」や「クシ型」の交流ができる環境が用意されているのですから、この協会をアイデアを生む「知恵の泉」として活用していただき、皆さんにブレイクしてほしいと考えます。

日本不動産カウンセラー協会が主催する研修会には、コミュニケーションスキルの向上を目指すようなワークショップ形式のものもあります。また座学にとらわれず、現場を重視しています。例えば東日本大震災直後に、被災地復興支援のための視察会を日本で初めて実施したのはカウンセラー協会であり、そこで得た現場感覚がつぎの復興支援策の提案に活かされました。さらに、不動産鑑定評価とは無縁の

新しい不動産ビジネスモデルの成功例を分析するセミナーを開いたこともあります。

いずれにせよ、「鑑定」という固定した枠にとらわれず、柔軟に、できるだけ経済的な成果に直結するようなテーマを選んで研修を企画していますので、その機会をうまく活用していただきたいと思います。

### 長いスパンで仕事をしていくなかで プロセスを大事にする

○吉村 ありがとうございます。最後になりますが、小野さんにまとめていただければと思います。

○小野 不動産鑑定士や弁護士、税理士などは、役務提供型のサービス業だと思います。これは目に見えませんが、実はサービスの本質はそこにはないという言い方は変ですが、そのプロセスこそがサービスだと思います。例えば弁護士業界だと、大きな事務所に合併していっていますが、顧客は人についていくから、その人が別の事務所に移ってしまうと顧客もそちらに移り、水面下でもめることもあるようですね。そういうことは鑑定士さんではないのでしょうか？

しかし逆に言うと、そのくらいでなければいけない。囲い込みは、周りから見たらそういうことかもしれないかもしれませんが、そのくらいお客さんからの信頼度があつたほうがいい。「あなたがそっちに行くなら私も行く、あなたの会社よりも、あなたが提供してくれるサービスが必要なのだ」という関係がベストだと思います。これは、先ほど申し上げた、専門性の評判や信頼性のようなことだけでは、そうならないです。プラスアルファがやはり必要で、「この人でなければ困ります」ということだと思います。

今後の可能性については、冒頭にも少し申し上げたように、他がしないこと、大手企業がしないことをすることが手っ取り早いですね。まず彼らは短期指向ですね。株式市場が短期的にいかにか収益を上げるかということです。徐々にアメリカナイズされ、株価をいかに上げるかということも含めて、それが経営者にとって優先度が高い課題になってきています。そうすると、毎年PLをつくって、ROE経営などを志向すると、非常に高い利益指向率、効率重視系になるわけです。これはやむを得ないと思います。

短期志向でいくと、彼らにはできないことが増えてきます。それは長いスパンで物事を考えたり、長

いスペインで人とお付き合いしたり、長い間のお付き合いの中でいろいろなエリアのいろいろな方々と交流をもち、長期でないと成果が出ないことを行っていく。あるいは、仕事だけではなくて、趣味や人間関係を通じて、地縁・血縁とまではいいませんが、できていくプロセスを大事にしていく。効率重視の大企業ではなかなかできないと思います。それは自然にどなたでもできるという大変ですが、わりと身近にある「友達の友達は友達だ」というようなことから派生していく気がします。

もう一つは、鑑定士の方は、大企業やREITなどもお客様としていらっしゃると思いますが、今までに出た話からすると、共通のイメージは、とにかく無理やり鑑定に持っていかない、ということだと思います。直接、そういう言葉が出たわけではありませんが、コンサルティング、アドバイザリービジネスを手がけようとしたら、そうなっていくと思います。ただ気をつけないといけないことは、誰がクライアントなのか、区別がつかなくなることがあります。実を言うと、こちらのREITからかなりいただいているが、ある法人からコンサルの依頼を受けたら、REITに相反してしまうということがありうる。私もそういうことがあり得るのですが、私は、案件ごとにクライアントファーストで考えています。だから、そこは分けないと、やがて選ばれなくなる、相談が来なくなると思います。

あとは、知的好奇心を持つように自分を変えていくことだと思います。先ほどの吉村さんのお話に関連するかどうか分かりませんが、私は映像配信会社を立ち上げました。別に映画がそんなに好きだったというわけではありませんが、映画関係の仕事をしている人たちにいろいろアドバイスして好きなことを言っていたら、いつの間にか自分もその会社をつくることになっていました。それが良いか悪いかは別として、それは私の個人的な生き方の嗜好の問題

です。人とかかわりの中で勉強になることがあります。三輪さんも、分野が違う異質な専門家とおっしゃいましたが、私が入っている経営者クラブのようなものがありまして、最近あまり出ていませんが。

その主宰者の方で尊敬している年配の方がおっしゃっていることで、「異業種・異世代・異性の3つの異と交われ」と。3つ目はなかなか縁がないですけど（笑）。そうして刺激を受けなさいということをおっしゃっていました。私は、まさにそのとおりだと思っています。その人は、一人の人間の生き様としてすばらしい生き方をされている方だと思っています。

そういう何か、自分を変える刺激を受けることをエンジョイする。極端に言えば、「死にはしない」というくらいに安直に受ける、やってみるというようなことです。たぶん、守備力が強い、業界が固定化していつの間にか、自分のポジションやロールという言葉が出てきやすいのではないかと僕は勝手に思っています。無責任な言い方かもしれませんが、蛮勇や勇気。「失敗してもそう大した問題にならないと思うので、一緒にやってみませんか」「自分を変えていけるきっかけをつくりませんか」とお声がけをしたいと思います。

○吉村 ありがとうございます。

話は尽きないのですが、そろそろ予定の時間となりましたので、この辺で終わりたいと思います。

おのおのの不動産鑑定士が、自分なりの明確なビジョンをしっかりと考え、見つけだして、自分なりの不動産鑑定士としてのビジネスモデルを創造し、実践していく。そういうチャレンジが不動産鑑定士の明るい未来を拓く第一歩であると私は確信していますし、不動産鑑定士は実践できると思っています。

本日は大変ありがとうございました。

(平成28年4月7日、東京・霞が関の東海大学校友会館にて収録)



# セミナーを終えて

不動産鑑定士制度が創設されて50年が経ち、不動産鑑定士・不動産鑑定業界を取り巻く環境は、社会経済環境の激変とともに大きく変わりました。「不動産鑑定士は、今こそ専門家としての真価が問われる時代が到来している」と言えるでしょう。

不動産鑑定士は、従来からの定型の不動産鑑定評価書を作成する者という仕事のスタンスにとどまらず、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」として、専門性を活かしたプロフェッショナルな仕事を追求しなければなりません。

本日のセミナーは、不動産鑑定士が取り組むべきビジネスの実態と今後のあり方について、日ごろから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。

不動産鑑定士のビジネスモデルをテーマとして議論しましたが、ひとつひとつのビジネスモデルの紹介を目的としているのではなく、ビジネスモデルを発案し、実践するための勘所や過程などを一緒に考えて、自分なりのビジネスモデルを生み出すためのヒントをつかんでいただきたいというのがセミナーの趣旨です。

また「業務拡充」とは、無理やりの新規事業開発などではなく、時代が求めるニーズにしっかりと応え、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」として不動産鑑定士が担えることに当然に取り組むことにより、必然的に導き出されるものであることも実感していただきたいと思います。

セミナーにおいて、不動産鑑定士のビジネスモデル展開のために、以下の3つのヒントを挙げました。

- ✓ 「不動産鑑定士は『不動産の価値判断ができる専門家・実務家』である」
- ✓ 「社会のニーズに対応した『不動産鑑定業ビジネスモデル 3 A (Appraisal: 評価, Analysis: 分析, Advisory: 助言・提案)』」
- ✓ 「コア・コンピタンスを持とう」 & 「ビジネスパーソンたれ」という2つのメッセージ

出席者の皆さんからも具体的な話とともに、「『ニーズ』ではなく『ウオント』を重視すべし」「ビジネスの対象は不動産ではなく人であり企業である」「固定化・定型化されればされるほど差別化できない」「対話力・コミュニケーション能力を磨こう」「知的好奇心を持とう」など貴重なヒントが出されました。

ところで、私が常日ごろ感じていることを少しお話ししたいと思います。

「不動産鑑定士は『不動産の価値判断ができる専門家・実務家』である」と断言したように、不動産鑑定士は、不動産の価値に関するエキスパートであり、無限の可能性を秘めていると思うのです。専門的な手続きを主業とする職業もありますが、価値判断をする職業というのは、時代が複雑化・高度化・専門化すればするほど意義があるものとなるのではないのでしょうか。そして、同時に、これまで以上に勉強し、経験を重ねないと時代のニーズには応えられなくなるので、大変な職業であるともいえます。

もはや、チャレンジなしに不動産鑑定士に明るい未来はないと思います。覚悟を持って前に進むうではありませんか。不動産鑑定士一人ひとりが、従来の発想にとらわれず、自分の好きなこと、興味があること、他の人と勝負ができると思うことなどから想起する自分なりの明確なビジョンをしっかりと見つけだして、自分なりの不動産鑑定士としてのビジネスモデルを創造し、実践していく。そういうチャレンジが不動産鑑定士の明るい未来を拓く第一歩なのです。

不動産鑑定士は、不動産鑑定評価から培った得意分野・専門分野をコア・コンピタンスとし、「不動産の価値判断ができる専門家・実務家」であり、かつ、ビジネスパーソンであれば、大いに活躍できるのではないかと確信しています。

そして最後に、3 AはAppraisal (評価) の強みを活かしてこそ成立するものであり、不動産ビジネスの現場で不動産鑑定士が活躍するためには、不動産鑑定士の拠り所である不動産鑑定の技術向上のための不断の研鑽を怠ってはいけないことを申し添えて、筆を置かせていただきます。

(吉村 真行)