

# “減損会計”待ったなし

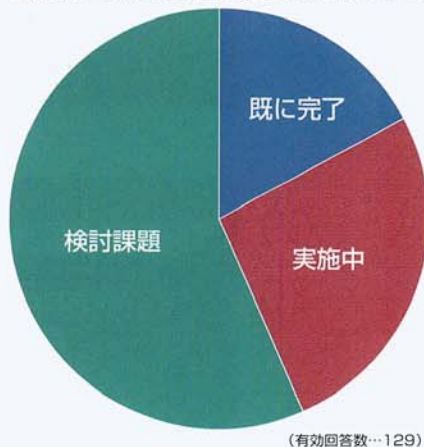
金融商品や販売用不動産に対する時価会計の導入、退職給付会計と、近年、矢継ぎ早に打ち出された「会計ビッグバン」。その最後に残された総仕上げが、企業の保有する不動産の含み損を一気に明らかにする、この“減損会計”なのである。企業は、将来の値上がりへの期待や、金融機関からの資金調達の担保として不動産を所有するという発想から完全に決別し、不動産を、あくまで企業経営資源の一つの“パーツ”として判断していくことが求められる。十分なキャッシュ・フローを生み出していない固定資産への対応策は3つ。損を受け入れ、明らかにして持ち続けるか、有効利用し、所有するに足る資産とするか、もしくは売却してオフバランス化を果たすかしかない。平成18年3月期の減損会計強制適用に向け、上場企業等の対象企業は、保有不動産にこの決断が迫ら

れることとなる。

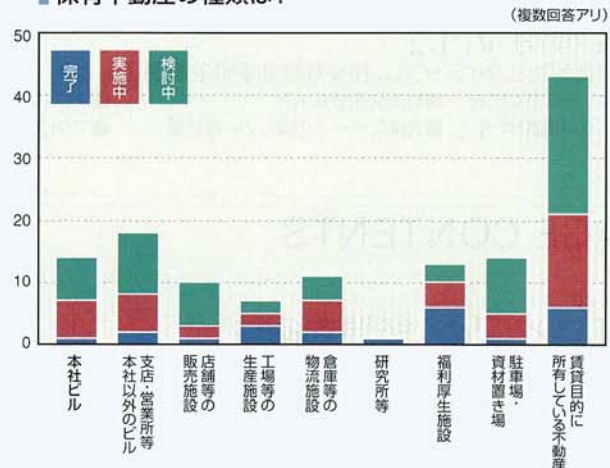
しかしながら、減損会計に関しては、その影響度が大きくクローズアップされるばかりで、具体的な内容や、理解に対するインフォメーションが少ないというのもまた事実。会計制度そのものに馴染みがないうえに、その評価の仕組みや損失の判断、算定手法も理解が難しく、グルーピング、割引率、回収可能価額、経済的残存使用年数等々、耳慣れない言葉も多い。そのため、いたずらに危機感ばかりが先行しているといった面も見受けられる。減損会計とはいったい何なのか。他の企業はどう考えているのか。すでに導入した企業はどのように実施したのか。そして、減損会計に対応するソリューションビジネスとは。今回の特別企画では、この4方向から、減損会計を明らかにしたいと思う。

## 読者アンケート

減損会計導入への対応として、保有不動産の見直しを行っていますか？



特に見直しを進めたい(優先して進めた)、保有不動産の種類は？



弊社冬号に同封した読者アンケートに、減損会計に関わる保有不動産の見直しに対する設問を設け、その回答から対応状況を概観したい。まず、いただいたアンケートから「見直しの必要がない・関係がない」を除き、何らかの形で減損会計の影響を受けると考える読者において、すでに保有不動産の見直しを終えたとする回答は22社で全体の17%。各種の発表で、減損会計の早々期・早期適用を実施した企業は、上場企業全体の15%程度といわれているが、ほぼ同水準の結果となっている。まさに取り組み真っ最中の「現在、実施している」34社を含め、減損会計への対応を考える企業の4割以上が、何らかの具体的なアクションを起こしているといえる。

そんな中、特に見直しを進めたい(優先して進めた)資産としては、圧倒的に「賃貸目的に所有している不動産」を挙げる企業が多い。弊誌の不動産情報誌としての性格上、当然の結果ではあるが、減損会計への対応と考えると、やや疑問もある。資産を現在価値で評価する減損会計は、ややもすると時価での評価と思われやすい。「買った価格よりも値が下がっているので心配だ」とするのは大きな誤解である。それよりも減損会計では、将来のキャッシュ・フローを前提にした回収可能価額が重要となる。資産そのものが収益を生む賃貸ビルは、比較的減損の兆候が見られにくい資産といえる。例えば、単純計算で、最長20年の経済的残存使用年数を年利5%で回っていけば、20年後の価値がゼロと見積もっても、割引前の将来キャッシュ・フローは帳簿価額を上回るはず。実際は、土地価格がゼロとなることはあり得ず、さらに低い利回りでも減損損失ありとの判定とはならないはずだ。毎期赤字が連続といった賃貸ビルならば別であるが、このアンケートで示されているほど、賃貸ビルが減損会計により見直しを迫られる資産というわけではないことは、理解しておきたい。

## 吉川 正幸 氏

制度解説

# 減損会計適用を機に、 さらなる経営健全化に期待

### 早期適用企業に対する 市場の反応はおおむね高評価

減損会計は、平成16年3月期の早々期適用、16年9月期の中間決算を経て17年3月期には早期適用が実施され、18年3月期には、上場企業すべてに義務付けられる強制適用が実施されることになっています。

当監査法人の調べでは、16年3月期に減損会計による決算報告を行った企業は社数ベースで174社(有価証券報告書を提出する未上場企業含む)。さらに、9月期の早期適用における中間決算を行った企業は約382社。上場企業は約3,000社ですから、残りの約85%の企業は、強制適用になって初めて減損会計を適用することになります。ちなみに、これまで減損損失として計上された金額は、16年3月期で8000億円、9月期の中間決算では2兆円の減損処理が明らかにされています。

これまでの適用企業を見てみると、早々期の適用企業には大手石油会社の1700億をはじめとして、首都圏の大手鉄道会社、国際的な大手商社など1000億円級の巨額の減損損失を出した企業があり、新聞等でも大きく取り上げられました。いってみれば、自ら名乗りを上げた企業であり、たとえ大きな減損損失を出しても、その損失を消化できる体力がある企業のケースが顕著だったといえます。また、

減損会計を導入しても損失が出なかったと発表した企業が20数社あり、さらに減損を出しても当期純利益は黒字である優良企業が数多く含まれていました。

逆に、早々期・早期適用を選択した企業の中には、外部的な要因を含め、会計上の問題ありと社会的に指摘された企業も半数近く含まれています。例えば、減損損失の金額を上回る当期純損失を計上している企業などは、減損会計の導入がなくても赤字であったと推測できますが、早期の適用を決断した強い意思がうかがえます。

ただし、決算の結果が良かれ悪かれ、減損処理を早く実施した企業に対する市場の受け止め方は、おおむねウェルカムであり、減損会計の必要性を反映しているといえるでしょう。

### グルーピングはキャッシュ・フローを生み出す最小単位が基本

減損会計に関して、よくいただく質問の一つに、グルーピングの方法論があります。グルーピングとは、減損会計を適用する資産の単位(グループ)を決定することですが、複数の資産が一体となって生み出す独立したキャッシュ・フローの最小単位をとるのが原則になっています。誤解しないでいただきたいのは、基本はあくまで固定資産単位であり、それをどれぐらい大きな単位にしても合理性があるか、という点で判断するというこ

とです。グルーピングにより減損があつたりなかつたりするのは確かですが、決して、それが目的ではありません。最も一般的な考え方は、事業部などのビジネスの単位を抽出し、その中に含まれる土地・建物・機械・自動車などの固定資産を一つのグループとして見ることでしょう。また、実例として比較的多く採用されるのが、管理会計上の区分によるものです。例えば、自動車のディーラーのように地域別に採算管理を行い、支店を一事業部として地域で管理するケースでは、この支店管轄エリアの販売店の建物や機械、工具が一つのグループとなるわけです。

もちろんのことですが、遊休資産や売却予定資産はグルーピングを行わず、固定資産単位での判断となります。使用目的がないからこそその遊休資産ですから、どこかの資産グループに入るものではありません。付け加えるなら、将来キャッシュ・フローもありませんから、この資産からの回収可能価額は、当然、現在想定される売却価額になります。

グルーピングのポイントとして、もう一つ、本社ビルや福利厚生施設、研究施設等、複数の事業部に関連があつたり、全社的なキャッシュ・フローに寄与したりする「共用資産」の取り扱いが挙げられます。これら資産の判断は、共用資産に関連する資産グループを含む、より大きな単位でグルーピングを行い、そのキャッシュ・フローと全体の帳簿価額とを比較して評価することになります。この場合、共用資産自体はキャッシュ・フローを生み出すものではないため、各事業が相応の業績をあげていけば問題ないのですが、業績が悪くなった時点で、その共用資産から減損の兆候が表れることとなります。本社ビルなど資産規模自体が大きいので、会社全体が赤字になった場合、突然、巨額

の減損損失が出るというケースも起こり得ます。

## 減損の兆候の判断は 営業利益での見積もりが原則

減損会計では、個々のグループにおける資産の帳簿価額の総額と、使用価値もしくは正味売却価額を比較し、帳簿価額が大きい場合は減損の兆候があると判断されます。これに対して、使用価値が正味売却価額のどちらかが大きい場合は、減損処理をする必要はないということになります。今回の、早々期・早期適用の企業の所有資産についての判断は、正味売却価額ではなく、将来キャッシュ・フローを前提として使用価値を見切るケースが多かったように思われます。

商業ビルにおける減損兆候の有無の判定を例に取ると、商業ビルは、土地・建物・内部の什器・備品や構築物などで構成されており、一つひとつでは意味を持ちませんが、全体では賃貸ビルとしてキャッシュ・フローを産んでいます。これを1グループとして、仮に、総帳簿価額を100億円と

すると、現在売却しようとした時の評価が10億円であれば90億円の減損損失となります。ただし、これを賃貸ビルとして利用した場合に、20年間の収益と、20年後の売却とで120億円のキャッシュ・フローが生み出される、つまり、これを回収可能価格と見れば減損する必要はないわけです。

減損会計では、20年後の売値も見積もりに加算することができるため、収益とともに、この将来の売値を見積もる必要があります。土地の場合、現在の不動産鑑定評価額から処分費用を除いた現在の売却価額を、将来の価値として見なすことができますが、機械装置などは、将来の売却金額を立証することがかなり困難です。現実的には、機械、建物など有形固定資産における経済的使用年数経過時点での処分価額は、取得価額の5%やゼロ等、かなり低額で見積もることが多くなるでしょう。自動車のように中古市場が成立していれば、その観点からの判断も可能ですが、処分費用見込額の方が高くなるような場合には、ゼロにするのが妥当といえます。

ただし、主要な資産以外で重要性のない資産は、帳簿価額で評価したとしても適用指針では問題なしとされているため、その点は神経質になる必要はないと思います。

## 割引率は、将来キャッシュ・フローの リスク判断の表れ

減損会計の実務において、グルーピングとともに分かりにくいのが割引率です。グルーピングの方法は企業から公表されていますが、割引率の根拠は開示しなくてもよいという扱いになっています。また、これまでの早々期・早期適用企業における割引率も、5%を中心にして、かなりばらけているのが現状です。

将来キャッシュ・フローを、現在の価値に割り戻すのが割引率で、その設定には多くの変動リスクが関与してきます。客観的にいえるのは、将来キャッシュ・フローを低めに見込んだ場合、割引率は低めに設定し、将来キャッシュ・フローにリスクを見込まない場合、割引率にリスクをのせて高めに設定するのが一般的ということ

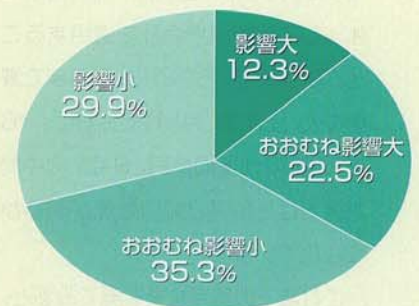
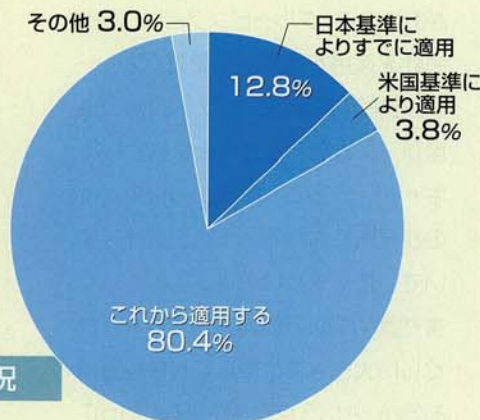
### アンケート 分析

株式会社ロータス21  
『週刊T&Amaster』 編集長

## 南 舘 茂 雄 氏

財団法人産業経理協会が昨年12月17日に発表した、同協会会員企業583社へのアンケート調査(回収率40.2%、上場会社及び商法上の大会社、連結ベースの売上高平均値618,974百万円、資本金平均値100,363百万円)をもとに、減損会計に対する現時点での企業の取り組み状況を概観する。

### 減損会計の適用状況



### 減損会計の影響

約65%が「おおむね影響小」「影響小」と答え、減損会計を見越してバランスシートの健全化を図る企業が多かったことが分かる。すでに導入を終えた企業のみならず、これから適用を迎える企業においてもこの傾向は同様で、「影響が少ないだろう」との感覚が見受けられる。ただし、アンケート調査という性格上、減損会計に積極的に対応する企業のデータが相対的に多くなる点は、考慮しておく必要がある。事前の準備という点では、遊休地の売却やオフバランス化以外にも、以前、資本増強を目的に時限立法で施行された土地再評価法を損出して利用したという企業も存在する。ただし同法に関しては、逆に、減損会計を考慮せず用いた企業もあるため、現時点で苦慮するケースも多いと思われる。

ぐらいでしょう。仮に5%の割引率で20年後のキャッシュ・フローを現在価値に割り戻すと約35%、7%の割引率なら約23%程度です。現在から遠い将来になればなるほどリスクの見切りは困難になるわけですから、少なく見積もっている後者のほうが、割引率にそのリスクをのせているというわけです。

ちなみに米国での状況を見ると、企業の業績予測に5～10%の狂いが生じるケースは多くあるとして、振れ幅を10%とした場合なら下振れ分のリスク5%を上乗せして割引率に反映させています。また、賃貸ビルの売買における割引率は、キャッシュ・フローの下がる変動リスクを踏まえて9～10%に設定されているようです。

グルーピング、割引率に続いて多く質問を受けるのが、減損会計での経済的残存使用年数についてです。税務上の法定耐用年数は、何年で償却しなさいと決められていますが、それは物理的な耐用年数のこと。これに対し、減損会計における使用年数は、この固定資産を使ってあと何年ビ

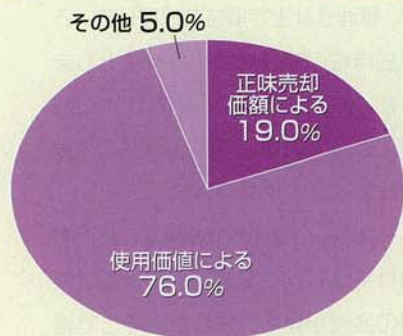
ジネスができるかという、経済的な残存使用年数を基準にしています。例えば、工場設備では一つの機械を30～40年使っているものがありますし、ビルにしても、耐用年数45年といわれていますが、60年くらい使えるものもあります。税務上の耐用年数が合理的であるとは限らず、それぞれの固定資産である製品の寿命は、減損会計の浸透を経て、業種別、施設別、設備別に、今後明らかになっていくものでしょう。実務的に、導入当初に差が出てしまうのは仕方がないとして、将来的には、合理的なレベルに集約されていくものと思われま

### 開示方法の基準づくりを進め 健全な企業経営を目指すべき

グルーピングの方法や割引率について、これまで早々期・早期適用した企業は、情報をかなりオープンにしているといえます。ただし、これからの強制適用でやむを得ずに実施する会社については、どのような状況になるか予想がつかません。やってみなければわからないといったところ

しかしながら、企業責任が頻繁に問われる昨今、いい加減な姿勢で減損会計に臨むべきでないのは明らかです。例えば、一度遊休地として減損した資産は、その後、通常は売却処分となるでしょうが、その時に新たな大きな金額の損や利益が出ないよう最善の見積もりを行うことが必要です。つまり、100億円の売却収入を見積もったところに、その後10億円でしか売れなかった場合、新たな説明責任を問われることになりかねないということです。また、採算の合わない資産を高値で持ち続けていたことも明らかになります。こうした不合理な判断は、いずれ市場から淘汰されることになると思います。

減損会計は、上場企業のみが適用の対象となっているのではなく、すべての企業が実施することになっています。減損後のバランスシート上の資産を、売却する時の実際の値段にすることを目的にしており、企業の健全な経営の指針ともなるものであり、中小企業を含めて、広く実行されることが望ましいといえるでしょう。



#### 回収可能価額の決定

「正味売却価額」か「使用価値」の、いずれか高い方で評価するとされているが、回答では8割近くが「使用価値」を採用している。逆に、減損対象資産の回収可能価額として「正味売却価額」を採用するということは、当該資産を将来にわたって(原則として20年以内)使い続けることによって得られるキャッシュ・フローの総額よりも、見積時点での売却によって得られるキャッシュ・フローの額の方が大きいと判断したこととなる。このことは、終局的には当該事業をやめたほうがよいとの判断にも繋がるため、したがって、回収可能価額の決定に「使用価値」を用いることが多いのは、一般的といえよう。

#### グルーピング

※複数回答可

工場別	64社
事業別	125社
製品別	16社
地域別	27社
投資意思決定単位	39社
その他	35社

企業会計基準委員会においても継続して議論がなされ、実務上の指針が示されているものの、いまだに企業側から疑問の声のあるグルーピング。アンケートでは、回答企業の50%以上が「事業別」、30%弱が「工場別」のグルーピングを選択している。また、すでに適用した企業と、これから適用する企業との差はあまり見られないが、後者については、地域別に基づくグルーピングの採用がやや多いという傾向を示している。

#### 将来キャッシュ・フローの割引率

※複数回答可

固有リスク	31社
資本コスト	81社
平均収益率	14社
借入利率	8社
その他	72社

割引率は、「資本コスト」の採用が4割強と最も多い。減損会計基準では、原則として「資本コスト+ $\alpha$ 」を採用することを定めており、この $\alpha$ は企業固有の収益力を示している。割引率については、個々の会社の特性や置かれている状況が異なるため決定が難しく、また、将来を長期に予測することが前提となることから、経営者の判断の余地が大きくなるを得ない。客観的なよりどころを模索した結果、この資本コストが採用されやすいと思われる。また、「その他」の選択も4割弱、その内容として「検討中」とした企業が多く、説明可能な割引率選定の難しさが表れているといえる。

※アンケート調査データは『産業経理 Vol.64 No.4 2005』より転載

## 早期減損処理による会計の健全化が、 競争力強化の源泉に

### 時限立法の 土地再評価法を機に 土地評価の見直しに着手

当社では、平成16年3月期に減損会計の早々期適用を実施しました。まずその前段として、平成14年3月期に、保有している事業用土地の評価替えを行いました。そのきっかけとなったのが、当時、時限立法として施行されていた「土地再評価法」です。同法には、評価損と評価益を損益計算書を通さず一括して処理できるというメリットがあり、将来の減損会計適用をにらみこれを利用することで、事業用の固定資産をまず土地から評価し直していったわけです。

また、当時は会計制度の面で、退職給付や有価証券、販売用の土地等に関して、多くの変更が行われていた時期でもありました。当社においても、その都度帳簿上の損失を処理する必要に迫られていたといえます。その頃の業績を振り返ってみると、平成12年3月期で430億の経常利益があるにもかかわらず当期利益は146億円。同様に平成13年3月期は経常利益401億円に対して当期利益は40億円。さらに大和団地との合併を経た1年後の平成14年3月期は366億円に対して10億円の当期利益と、毎年数百億円規模の特別損失を計上。さらに、先の土地再評価法により、再評価前の帳簿価額3050億円を再評価

後2000億円に圧縮し、実に1050億円を切り下げしています。一方、経常利益は確保しているため株主への配当は継続しなければならず、毎年、内部留保を取り崩さざるを得ない状況が続いていました。

そのような中、減損会計への対応として最後に対象となったのが、当社の観光事業に関連する資産群です。全国30カ所のホテルと、9カ所（グループでは10カ所）のゴルフ場による観光事業は、全体で大幅な赤字を抱えており、その資産について減損の対象になるのは、新たな会計制度への対応を推進し始めた当初から認識していました。これらを「固定資産臨時償却」として処理した平成15年3月期には、2000億円の特別損失を出し、最終当期利益も1000億円の赤字決算となり、当社単体の「固定資産臨時償却額」は733億円に上りました。このような決算が実現できたのは、これまで内部留保として築いてきた3000億円強の別途積立金があったことに加え、有利子負債がゼロだったという財務環境が、大きな強みであったことは間違いありません。

### 評価損を残すよりも大胆な 割り切りでホテルを評価

平成16年3月期に早々期適用した減損会計に関して、詳細に説明すると、まず保有資産のグルーピングです。当社の主たる業務は戸建住宅の

建築・分譲、集合住宅の建築、商業施設の建築、マンション分譲であり、それに関連して全国に90の支店と13カ所の工場（16年4月現在）があります。これらがそれぞれ保有する資産が一つ目のグループ。観光事業のホテルとゴルフ場が二つ目。三つ目は駐車場施設や賃貸マンション等のその他の事業資産。四つ目は本社ビル及び研究開発施設等の全社共用資産とし、計四つの大きなグループに分類しています。

本業である一つ目のグループについては、減損の兆候を判断する最小単位をどのように捉えるか社内的にも議論が分かれていましたが、最終的には、管理会計上で損益を把握している支店単位の業績を最小の単位としました。おかげさまで、平成16年3月期には、このグループには減損の兆候が認識されませんでした。

一方、二つ目の観光事業は、前述の通り平成15年3月期時点で大幅な減損の兆候が見られました。そこで減損会計の早々期適用の前年に臨時償却を行うことを決断したのです。観光事業は、当然のことながら管理会計上からもその損益は常に把握しており、利益プラス減価償却からキャッシュ・フローがいくらという段階で、およそのマイナス額は見積もっていました。そこで当社は負の遺産の一掃を決断し、損失が大きいため、小手先の手法を用いた会計上の

含み損を残さず、この時点でクリアにしました。使用価値の見積りは、その時点の損益(赤字)を固定し(将来の経営改善による損益好転を見込まない)、20年間の将来キャッシュ・フローの積算のみで評価しています。現在価値への割引率は2.5%を採用し、結局、建物等も含めた観光事業施設の残存価格は土地の実質売却見込額を残す程度となりました。これにより617億円の臨時償却を行い、さらに賃貸マンション等を含むその他の事業資産の処理が116億円。トータルで733億円の臨時償却額となったのです。

平成14年の第一段階で土地に関連した処理のほとんどを済ませ、平成15年には、建物その他の会計上の処理もほぼ完了。こうした経緯から、減損会計の基準に合わせた平成16年3月期の早々期適用における減損損失は単体では認識する必要がなく、グループ全体でも約3億円で、軽微な範囲で済ませることができたといえます。

### 強制適用前に 健全化したことで 市場の評価は格段に向上

これら資産評価や会計処理について、対象となる資産の数や額は予想以上に膨大です。周到な準備を必要としたのはもちろんですが、ここで有効だったこととして、かつて地価税が導入された際に、保有している土地を評価する方法論や、その評価を全社的に集計する体制を構築していたことが挙げられます。デベロッパーのメリットを生かし、その点では、今回大きな負担なしに実施することができました。また減損会計では、20年間のキャッシュ・フローという使用価値を、現在価値に割り引いて評価するのが基本的な考え方ですが、これも、まさしくデベロッパーの思考そのものです。これまでの会計制度に存

在しなかった使用価値という概念に、不動産や建築物から得られる収益を評価し提案するという事業を行っていたため馴染みやすかったということも、有利に動いたと思います。

当社が会計及び経営の健全化を目指して、このような改革を実施しはじめた当時、減損会計に関する社会の動向は二転三転している最中でした。早期適用はいつからなのか、具体的な指針や手法はどのようなものなのかという細部は、詰められてはいなかったと記憶しています。ただし、保有している土地・建物といった固定資産を評価すれば、ある程度の損が出ることは認識していましたし、時期は別にしても、いずれ強制適用が実施されることは間違いのないとの判断がありました。このような状況において、当社は負の遺産を一括して処理し、早めに身軽になったのですが、その結果、市場からは非常に高く評価していただいたと感じています。

市場における評価の指針である株価について、平成15年3月期の決算発表で2000億円強の特別損失を出し、1000億円弱の赤字決算、しかも上場初ということで新聞でも大きく報道され心配していました。しかし、当時600円台だった株価は、その後順調に回復し、一時1400円台の2倍以上に跳ね上がりました。株式市場全体が活況を呈した回復時期ではありましたが、その上昇率を上回る値上がり幅と回復スピードを示したことは、改革への評価の表れだと考えています。すべての会計基準をクリアにしたことで、今後は特別損失の出る心配がない、ストレートに「営業利益=業績」として判断できるという点を、好意的に受け取っていただけたでしょう。

ただし、こうした改革は先にも触れたとおり、3000億円にものぼる別途積立金を保有するなど、企業として

の体力があったからこそその経営判断であることはいまでもありません。社会環境の変化などによって将来的に経営状況が改善し、減損の必要がなくなると分かっていれば別ですが、先送りしても状況が変わらないなら実施した方がいい。そう理解していても、企業の体力がなければ、できるだけ損失を圧縮する会計的な手法を考えようという議論になるのは当然ですし、仮に債務超過になるようなら、理屈では分かっている導入できないのが現実です。

### 会計の健全化を武器に コアビジネスの 競争力強化を図る

減損会計を早々期に適用したことで、これからは、強制適用まで先延ばししている他社よりも一歩早く、健全な状態でビジネスに取り組める環境が整ったといえます。つまり、新たな住宅開発や商業施設の建設等の不動産ビジネスを、過去の損を含んだ大きな簿価を前提に計画するライバル社より、有利な立場で展開できるということです。こうした優位性を源泉に、さらに企業としての競争力を高めていきたいと考えています。

また、企業全体にこの減損会計が浸透することにより、遊休地の再利用や、キャッシュ・フローを重視した不動産証券化など、不動産市場の動きが活発になり、事業全体の活性化が促進されると期待しています。

## 鈴木 正晃 氏

ソリューション

### 不動産を取り巻く環境変化 保有不動産の戦略的活用が急務

バブル経済崩壊後、不動産を取り巻く環境は大きく変化してきました。第一に、地価は永遠に上昇し続けるという「土地神話」が完全に崩壊し、むしろ不動産を保有すること自体の是非が問われているように、価値観は大きく転換しています。企業部門を中心に、不動産を単に所有するのではなく資産としていかに有効活用するかという意識が高まっています。

次に、企業の経営環境の変化が挙げられます。金融ビッグバンに伴うグローバル化という大きな潮流の中で、連結決算、時価会計、減損会計などの導入により、不動産の保有リスクがより精緻に開示されるようになってきました。特に、平成18年3月期に導入される減損会計は、バブル当時に投資に走った企業のみならず、不動産の有効活用がまだ図られていない企業にとって大きなダメージとなりかねません。保有不動産の見直しは一朝一夕にできるものではなく、強制適用を目前に控えて各企業における喫緊の課題となっています。

さらに、近年の不動産投資市場の急速な拡大と証券化技術のめざましい発達、不動産ニーズの多様化と高度化に拍車をかけています。

このように不動産を取り巻く環境が大きく変化する中で、当社では現在、「ビルディング事業」と並ぶコアビジネスとして、「不動産ソリューション事業」に注力しております。これまでの不動産取引では売買や賃借といった顧客ニーズに対して、その対象となる「物

件」を中心に考えられていました。しかし前述のような不動産を取り巻く環境の変化に伴い、保有不動産への対応は企業の経営問題として位置付けられるようになり、企業価値の向上に資する戦略的な対応が必要な状況になってきています。そこで、当社としては「物件主義」から「顧客主義」へと視点をシフトすべく意識改革を徹底するとともに、顧客対応力を高めるべく機能別分社化を実行し、各専門機能のコーディネート部門として「法人営業部」を平成11年に立ち上げるなど、体制整備を進めてきました。さらに不動産鑑定士や一級建築士、金融出身者等の専門家も大幅に拡充し、ソリューションビジネスを積極的に展開しています。

その取組姿勢の象徴ともいえるものが、『VITAL SOLUTION』という商品です。これは、不動産戦略の立案から実行、アフターフォローまでのトータルサポートにより企業価値の向上を支援するパッケージサービスです。

### 減損会計対応のファーストステップ 『VITAL REPORT』が大ヒット

『VITAL SOLUTION』では、まずステップ1で資産価値を把握し、次にスクリーニング評価を行い、顧客の経営・財務戦略を踏まえながら、各物件について売却や証券化等のソリューションの方針を立てるのがステップ2。そして、ステップ3でそれを実行した後、ステップ4として、すべての不動産の価値を定期的に把握・見直しつつ、ポートフォリオを最適な状態に保ちます。

この『VITAL SOLUTION』によって顧客基盤の拡大や深掘りを目指すうえで、減損会計の強制適用は非常に大きな意味を持っています。もともと当社では、デベロッパーとして長年培ってきた開発力をベースに様々なソリューションをご提供してきたわけですが、減損会計についても日本での導

入が議論され始めた頃から、将来的な導入を見据えたソリューションを推進してきました。

全体的に見れば、当時ほとんどの企業は減損会計に対する意識が低かったのですが、中には将来的な導入を見据えて減損の可能性や対策についてシミュレーションを実施したり、その結果を踏まえて実際に保有不動産の見直しに動いた企業のご依頼などもありました。

そのような経験に基づいて、平成13年末に『VITAL SOLUTION』のステップ1の商品として、『VITAL REPORT』を開発しました。これは、業界屈指の伝統と実績を誇る鑑定力をベースとしつつ、顧客のニーズと予算に合わせて、迅速で安く、かつ大量に不動産の価値を査定する商品です。作業のレベルに応じて5段階のレポートがあり、最も簡便なもので1件3万円、正式な鑑定に近いものでも30万円となっています。この商品の投入により、減損会計の対応を考えるうえで、まずはすべての不動産の大まかな価格を押さえておきたいというニーズが顕在化し、爆発的なヒット商品となりました。商品化以前、年間約1000件程度だった価格査定業務が8000件程度にまで達するなど、潜在的な顧客ニーズを掘り起こした事例といえます。

### 不動産ソリューションサイトから 減損会計に役立つ情報を発信

『VITAL REPORT』に続いて、平成14年12月には不動産ソリューションサイト『VITAL SOLUTION net (VS-net)』を立ち上げました。Webサイト上で全国の公示価格や基準地価格の検索、不動産の簡易価格査定、不動産・金融に関する最新の情報や用語辞典、関連公共機関の検索など、バラエティに富んだコンテンツをすべて無料で提供しています。いわば『VITAL

# 『VITAL SOLUTION』を次々と拡充 土地活用、オフバランス、証券化、減損会計と、 多様な不動産ニーズに的確なサービスを提供

SOLUTION』のステップゼロ的な位置付けのもので、リアルタイムで気軽に情報を収集することができるとご好評をいただいております。

中でも、「不動産価格Web査定」は、顧客自らWeb上で必要条件を入力してだけで、積算価格と収益価格の両方を大まかに把握することができるシステムで、『VITAL REPORT』の前段階となるコンテンツです。

さらに平成16年7月からは、「減損判定シミュレーション」という減損会計に対応したコンテンツの提供を『VS-net』上で始めています。これは、Web上のフォームに必要事項を入力していくことによって、減損の認識から測定までを簡単にシミュレーションできるシステムです。

また、同年12月からは減損会計を早期適用した約450社もの企業の業種別分析や、実際の減損対応の実務的なケーススタディを中心とした「減損会計セミナー」も毎週1回更新のペースで全12回にわたって連載しており、3月には最新の情報を集めての会場セミナーも開催し、併せてこれらの内容をまとめた書籍の出版も予定しています。

現在、『VS-net』の会員数は8000人を超え、月間平均約30万PVのアクセスがありますが、すべての情報を無料で提供していることもあり、Webサイトそのものがすぐに利益をもたらすものではありません。

しかし、不動産にまつわるさまざまな情報やサービスを提供し、まずは「日土地の不動産ソリューション事業」を知っていただくことによって、それが企業としての信頼感に繋がっていく

ものと考えています。今後も利用者の方々にとって有益なコンテンツを継続的にご提供し、『VS-net』が不動産ソリューションのポータルサイトとしてより一層認知され、不動産戦略立案の入口として活用されるようになっていけば、顧客基盤の拡大にも繋がっていくものと考えています。

## 開発力とソリューションの融合による顧客ニーズへの対応

現在、『VS-net』では、平成18年3月期からの減損会計の強制適用に向けて、「減損判定シミュレーション」や「Webセミナー」といったコンテンツをご提供しているわけですが、これらのコンテンツを追加したことによって、これまで当社と接点がなかった企業からの相談や、具体的な依頼をいただくことも増えてきました。

このような減損対応を含む様々な不動産ニーズに対応して、当社では、機能別に分社化したグループ各社との強固なネットワークも活用しながら、デベロッパーならではのソリューション、すなわち、これまで自ら手がけてきた不動産開発での経験を活かしたソリューションビジネスを、より積極的に展開していこうと考えています。

例えば、不動産に対するオフバランスニーズが強まる中、最近では物流拠点や新規店舗の開設といった新規投資に際して、SPC(特定目的会社)を組成して土地の取得時点から他人資本を活用する開発型の証券化スキームが用いられることも多いのですが、このような場合に当社では、用地の探索から取得、証券化アレンジ業務に加

え、自社の不動産開発事業を推進するのと同じように、設計・建設業務や建物竣工後の管理といった一連のマネジメント業務を提供できます。

また、時には自社の不動産開発事業の一環として、自らリスクを取って不動産を取得した上で賃貸したり、共同投資を行っているケースなども実際に数多くあります。

これらは一例ですが、要は「不動産と金融の融合」あるいは「アセットビジネスとノンアセットビジネスの融合」という潮流の中で、特に「開発力とソリューションの融合」というセグメントを強化するということです。すなわち自社のビルディング事業を中心としたアセットビジネスと、不動産ソリューション事業によるノンアセットビジネス(フィービジネス)の双方向の結びつきをより強固にし、デベロッパーならではのノウハウを活かしたソリューションを提供するとともに、ソリューションの過程における開発・投資機会を最大限に享受する。このような事業展開をイメージしています。

減損会計の導入は、会計処理の面ではある意味一過性のトピック的な現象かもしれませんが、本質的には、不動産の最適化を図ることによって企業の収益性を高めるインセンティブとなることに大きな意義があります。減損会計の強制適用を目前に控えて、今後、様々なニーズが顕在化してくるものと思われませんが、「顧客主義」に立脚した『VITAL SOLUTION』によって、不動産や企業価値そのものの向上に資する付加価値創造型のソリューションビジネスを展開していきたいと考えています。