



平成 27 年 5 月 15 日

各 位

会社名 新日本建設株式会社
代表者名 代表取締役社長 高見 克司
(コード番号 1879 東証第 1 部)
問合せ先 取締役常務執行役員管理本部長 高橋 苗樹
(TEL. 043-213-1111)

第三者委員会の調査報告書受領に関するお知らせ

当社は、平成 27 年 4 月 16 日付「第三者委員会設置に関するお知らせ」において開示いたしましたとおり、当社が依頼していた不動産鑑定業者による当社所有不動産の鑑定が適切に行われておらず、当該鑑定結果に基づき作成していた有価証券報告書等の記載（棚卸資産及び固定資産）に誤りのある可能性が判明したため、社外の専門家による第三者委員会を設置し、調査を進めてまいりましたが、本日、第三者委員会より調査報告書（以下「本報告書」という。）を受領いたしましたので、お知らせいたします。本報告書の詳細な内容については、添付書類「調査報告書（開示版）」をご参照ください。

当社は、本報告書の内容及び会計監査人による指摘に基づく過年度決算の訂正を反映させた平成 27 年 3 月期の決算短信及び過年度分（第 46 期期末から第 51 期第 3 四半期まで）の決算短信並びに会計監査人による監査を経た過年度分（第 46 期期末から第 51 期第 3 四半期まで）の訂正有価証券報告書等を平成 27 年 5 月 20 日に提出する予定ですが、現時点における決算訂正の内容と影響見込額について、添付「決算訂正の影響見込額」のとおりご報告いたします。

なお、平成 27 年 3 月期の当社連結業績に与える影響額につきましては、本日別途開示いたしました「業績予想の修正に関するお知らせ」において公表したとおりですのでご参照ください。

当社は、今回の調査結果を真摯に受け止め、再発防止のための提言に沿って改善に取り組み、必要な対策を進めて参る所存ですが、具体的な内容につきましては改めてお知らせいたします。

株主、投資家の皆様をはじめとする関係者の皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけいたしますこと深くお詫び申し上げます。

以 上

決算訂正の影響見込額

1. 決算訂正の影響見込額

決算訂正による連結財務諸表への影響見込額は以下の通りです。

なお、監査法人による監査手続きが完了しておりません。

(1) 連結損益計算書

(単位:百万円)

連結会計年度		連結損益計算書				
		売上高	営業利益	経常利益	当期純利益	
第45期	平成21年3月期	訂正前	53,250	1,519	1,989	1,324
		訂正(1)	-	△ 4,545	△ 4,545	△ 4,545
		訂正(2)	-	48	48	36
		訂正後	53,250	△ 2,977	△ 2,507	△ 3,183
第46期	平成22年3月期	訂正前	62,035	2,878	2,242	1,274
		訂正(1)	-	△ 717	△ 717	△ 717
		訂正(2)	-	28	33	△ 19
		訂正後	62,035	2,189	1,558	536
第47期	平成23年3月期	訂正前	62,698	3,258	2,840	1,553
		訂正(1)	-	1,338	1,338	797
		訂正(2)	-	64	151	109
		訂正後	62,698	4,661	4,330	2,460
第48期	平成24年3月期	訂正前	60,641	2,800	2,590	1,470
		訂正(1)	-	△ 544	△ 544	△ 544
		訂正(2)	△ 1,259	△ 120	△ 67	△ 9
		訂正後	59,381	2,135	1,978	915
第49期	平成25年3月期	訂正前	58,794	2,426	2,403	1,375
		訂正(1)	-	1,559	1,559	970
		訂正(2)	-	-	-	△ 11
		訂正後	58,794	3,986	3,963	2,335
第50期	平成26年3月期	訂正前	64,115	4,415	4,123	2,316
		訂正(1)	-	1,776	1,776	1,148
		訂正(2)	-	11	11	87
		訂正後	64,115	6,204	5,912	3,551
第51期	第1四半期	訂正前	11,686	514	403	242
		訂正(1)	-	11	11	7
		訂正(2)	-	-	-	-
		訂正後	11,686	525	415	249
	第2四半期	訂正前	31,193	3,012	3,111	1,942
		訂正(1)	-	522	522	337
		訂正(2)	-	-	-	-
		訂正後	31,193	3,535	3,634	2,280
	第3四半期	訂正前	48,237	4,376	4,463	2,786
		訂正(1)	-	1,207	1,207	780
		訂正(2)	-	-	-	-
		訂正後	48,237	5,584	5,671	3,566

(注) 1. 「訂正(1)」は第三者委員会からの報告書による訂正、「訂正(2)」は過年度において監査法人から適正意見を受けていたものの、今回改めて会計処理の見直しを行ったことに基づく訂正、及び過年度において重要性がないため訂正を行っていなかった事項の訂正を表示しております。

なお、上記訂正に伴う損益の変動については法人税等の計上額の訂正も行っております。

2. 第48期の「訂正(2)」売上高△1,259百万円は、土地販売により売上計上した取引について見直した結果、契約上買い戻し特約が付されていたため、土地仕入時である第46期でその仕入額を貸付金へ訂正しております。なお、それに伴い第48期で計上していた売却益144百万円を、第46期から48期において貸付期間で按分して受取利息として計上しております。

3. 有価証券報告書等の訂正報告書の提出は5年間ですが、第45期は第46期の比較情報のため表示しております。

4. 第三者委員会における調査範囲は第46期から第50期までの期間であるため、第51期の四半期報告書の「訂正(1)」は第三者委員会における調査を受けて当社で訂正しております。

(2) 連結貸借対照表

(単位:百万円)

連結会計年度			連結貸借対照表						
			資産					負債	純資産
			販売用 不動産	開発事業 等支出金	有形 固定資産	その他の 資産	総資産		
第45期	平成21年3月期	訂正前	20,252	22,085	14,321	41,893	98,552	70,782	27,770
		訂正(1)	△ 11,958	1,553	198	-	△ 10,205	-	△ 10,616
		訂正(2)	-	-	-	△ 128	△ 128	178	102
		訂正後	8,293	23,639	14,520	41,764	88,218	70,961	17,256
第46期	平成22年3月期	訂正前	28,685	9,462	13,800	35,925	87,874	59,331	28,543
		訂正(1)	△ 13,855	2,725	206	-	△ 10,923	-	△ 11,334
		訂正(2)	△ 1,115	-	-	1,057	△ 57	270	83
		訂正後	13,715	12,187	14,006	36,983	76,893	59,601	17,291
第47期	平成23年3月期	訂正前	19,951	9,876	13,361	41,746	84,936	56,052	28,884
		訂正(1)	△ 12,947	3,150	213	-	△ 9,584	541	△ 10,537
		訂正(2)	△ 1,115	-	-	1,187	72	290	192
		訂正後	5,888	13,026	13,574	42,934	75,423	56,883	18,540
第48期	平成24年3月期	訂正前	15,869	15,220	12,961	39,579	83,630	53,671	29,959
		訂正(1)	△ 12,007	1,658	218	-	△ 10,129	541	△ 11,082
		訂正(2)	-	-	-	4	4	232	182
		訂正後	3,861	16,879	13,179	39,584	73,505	54,445	19,060
第49期	平成25年3月期	訂正前	14,587	20,398	12,593	36,783	84,363	52,841	31,521
		訂正(1)	△ 11,313	2,519	224	-	△ 8,569	1,130	△ 10,111
		訂正(2)	-	-	-	4	4	244	171
		訂正後	3,274	22,917	12,817	36,788	75,797	54,216	21,581
第50期	平成26年3月期	訂正前	14,007	24,774	12,221	41,198	92,202	58,565	33,636
		訂正(1)	△ 10,164	3,142	228	-	△ 6,793	1,759	△ 8,963
		訂正(2)	-	-	-	-	-	152	258
		訂正後	3,843	27,917	12,449	41,198	85,408	60,477	24,931
第51期	第1四半期	訂正前	21,976	20,587	12,150	34,020	88,734	55,075	33,659
		訂正(1)	△ 10,153	3,142	229	-	△ 6,781	1,763	△ 8,955
		訂正(2)	-	-	-	-	-	152	258
		訂正後	11,822	23,729	12,380	34,020	81,953	56,990	24,962
	第2四半期	訂正前	21,123	19,154	12,104	30,100	82,482	46,817	35,665
		訂正(1)	△ 9,644	3,142	230	-	△ 6,270	1,943	△ 8,625
		訂正(2)	-	-	-	-	-	152	258
		訂正後	11,479	22,296	12,334	30,100	76,211	48,913	27,297
	第3四半期	訂正前	19,617	22,058	12,030	30,641	84,348	47,750	36,597
		訂正(1)	△ 8,305	2,488	231	-	△ 5,585	2,186	△ 8,182
		訂正(2)	-	-	-	-	-	152	258
		訂正後	11,311	24,547	12,262	30,641	78,763	50,089	28,673

- (注) 1. 「訂正(1)」は第三者委員会からの報告書による訂正、「訂正(2)」は過年度において監査法人から適正意見を受けていたものの、今回改めて会計処理の見直しを行ったことに基づく訂正、及び過年度において重要性がないため訂正を行っていない事項の訂正を表示しております。
2. 第45期の純資産・総資産の影響額には、第45期の訂正による影響額△4,508百万円(「訂正(1)」に△4,545百万円、「訂正(2)」に36百万円)及び第44期以前の訂正による期首剰余金への累積影響額△6,004百万円(「訂正(1)」に△6,071百万円、「訂正(2)」に66百万円)が含まれております。
3. 第46期及び47期の「訂正(2)」販売用不動産△1,115百万円は、第48期において土地販売による売上計上の訂正に伴い、土地仕入額を販売用不動産から貸付金へ訂正したものであります。
4. 有価証券報告書等の訂正報告書の提出は5年間ですが、第45期は第46期の比較情報のため表示していません。
5. 第三者委員会における調査範囲は第46期から第50期までの期間であるため、第51期の四半期報告書の「訂正(1)」は第三者委員会における調査を受けて当社で訂正しております。

(開示版)

調査報告書

平成 27 年 5 月 15 日

新日本建設株式会社 第三者委員会

新日本建設株式会社 第三者委員会

委員長 佐藤 順哉

委員 松藤 斉

委員 岩崎 晃

委員 中野 竹司

目次

本文中の頁番号

第1	第三者委員会について.....	1
1	設置の経緯.....	1
2	本委員会の目的.....	1
3	本委員会の構成.....	1
	(1) 委員.....	1
	(2) 補助者.....	2
4	本委員会の調査方法.....	2
第2	会社における不動産の評価.....	3
1	棚卸資産評価に鑑定が採用された経緯.....	3
2	不動産鑑定士の選定.....	4
3	平成21年3月期以降の鑑定依頼.....	5
4	不動産鑑定評価書作成と会社の関与.....	5
	(1) 鑑定手法.....	5
	(2) 不動産鑑定評価書作成とこれに対する会社の関与.....	6
	(3) 鑑定報酬.....	6
5	貸借対照表価額の決定.....	7
6	鑑定評価額を基礎としない不動産評価について.....	8
第3	不動産評価の検証.....	8
1	検証対象と方法の確定.....	8
	(1) 検証対象の特定, 分類とそれぞれの検証方法.....	8
	(2) 鑑定評価額が貸借対照表価額の基礎とされた物件の検証.....	9
	(3) 鑑定評価額が貸借対照表価額の基礎とされていない不動産評価の検証.....	10
2	検証結果.....	11
	(1) 不動産鑑定評価書の検証結果.....	11
	(2) 鑑定及びみなし時価算定の結果.....	15
	(3) 鑑定評価によらない不動産評価の検証結果.....	17
第4	過年度の会計処理の訂正の範囲及び影響額等.....	17

1	貸借対照表価額の算定方針	17
2	不動産への影響額	17
3	貸借対照表及び損益計算書への影響	19
4	賃貸不動産関係（連結注記）に対する影響額	20
第5	訂正を要する不動産評価が行われるに至った原因と責任の所在	21
1	安易な専門家選定	21
2	専門家への不相応な処遇	22
3	不動産鑑定評価書に関する検証手続の不備	22
4	会社役員の自己担当部門以外への無関心	23
5	不動産評価が会社業績に及ぼす影響に対する認識が乏しい	23
6	会社決算の重要性に対する理解不十分	24
7	不十分な監査体制	24
第6	再発防止案の提言	25
1	本件は会社にとってのリスクであることの認識	25
2	リスクの発見と価値観の多様性の確保	26
3	リスクマネジメントの観点から	26
4	ガバナンスの再構築の観点から	27
5	最後に	28

表目次

本文中の頁番号

表 1	委員会の構成	1
表 2	補助者一覧	2
表 3	聴取対象者一覧	2
表 4	リゾート物件一覧	4
表 5	鑑定報酬一覧	7
表 6	単体決算比較表	7
表 7	連結決算比較表	8
表 8	主要不動産評価額対比	16
表 9	棚卸資産及び固定資産として計上された不動産への影響額	18
表 10	貸借対照表に対する影響額	19
表 11	損益計算書に対する影響額	20
表 12	賃貸等不動産関係（連結注記）に対する影響額	20

第1 第三者委員会について

1 設置の経緯

新日本建設株式会社（以下、「会社」という。）は、依頼していた不動産鑑定士による会社所有の日本国内不動産の鑑定が適切に行われておらず、その鑑定結果に基づく棚卸資産に関する貸借対照表価額が誤っており、これを基礎とする四半期報告書、有価証券報告書の記載に誤りがある可能性が存在する旨、外部から指摘を受けた。

会社は、平成27年4月16日に、この件に関し、次項以下記載のとおり社外の専門家による第三者委員会（以下、「本委員会。」という）を設置した。

2 本委員会の目的

本委員会は、会社からの上記委嘱に基づき、調査及び報告の対象を下記①ないし④記載の事項（以下、「委嘱事項」という。）とされており、会社が期限として設定した平成27年5月20日までに調査結果を書面にて報告することを目的としている。

記

- ① 過去5期（平成22年3月期から平成26年3月期まで）において棚卸資産及び固定資産として会社帳簿上に計上された不動産の評価が適切であるか否か
- ② ①において適切でないと判断した場合、棚卸資産及び固定資産として会社帳簿上に計上された不動産の過年度の会計処理の訂正の範囲、影響額等の確認
- ③ ①において適切でないと判断した場合、その原因と責任の所在
- ④ ①において適切でないと判断した場合、その再発防止案の提言

3 本委員会の構成

(1) 委員

本委員会委員の構成は、表1「委員会の構成」記載のとおりであり、各委員は、いずれも会社と特別な利害関係を有していない。なお、本委員会の調査は、原則として、「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（日本弁護士連合会）に準拠して実施することとした。

表1 委員会の構成

	氏名	資格	所属
委員長	佐藤 順哉	弁護士	石澤・神・佐藤法律事務所
委員	松藤 斉	公認会計士	公認会計士松藤斉事務所
委員	岩崎 晃	弁護士	岩崎法律事務所
委員	中野 竹司	弁護士・公認会計士	中野法律事務所

(2) 補助者

本委員会の補助者は、表2「補助者一覧」記載のとおりであり、いずれも会社と特別な利害関係を有していない。

表 2 補助者一覧

氏名	資格	所属
大江 弘之	弁護士	石澤・神・佐藤法律事務所
幡田 宏樹	弁護士・公認会計士	虎ノ門パートナーズ法律事務所
渋谷 寿彦	公認会計士・税理士	虎ノ門有限責任監査法人
佐々木 健一	公認会計士・税理士	虎ノ門有限責任監査法人
北嶋 陽一	公認会計士	虎ノ門有限責任監査法人
岡田 大輔 外3名	デジタルフォレンジック専門家	デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー(株)

4 本委員会の調査方法

本委員会は、本調査のために会社及び関係者から提供された資料（電子データを含む）を閲覧・検討するとともに、調査開始から平成27年5月15日までの間に、表3「聴取対象者一覧」記載のとおり、代表取締役会長を含む取締役7名、監査役2名、従業員2名及び元取締役1名の合計12名の会社役員及び委嘱事項に関連すると思われるR鑑定社代表取締役不動産鑑定士S氏及び会社会計監査人である有限責任あずさ監査法人から事情を聴取した。

なお、本委員会は、本調査を行うにあたり、会社から提供を受けた資料等の内容の真実性及び正確性について、独自の検証を行っておらず、資料等が真実かつ正確であることを前提としている。

表 3 聴取対象者一覧

氏名	役職
金網 一男	代表取締役 執行役員 会長
高見 克司	代表取締役 執行役員 社長
鈴木 政幸	取締役 専務執行役員 生産管理本部長
今井 三男	取締役 専務執行役員 開発事業本部長 兼 東京支店長
金網 昌二	取締役 専務執行役員 建設営業本部長
三上 順一	取締役 常務執行役員 工事本部長
高橋 苗樹	取締役 常務執行役員 管理本部長 兼 経営企画室長
山本 秀男	常勤監査役
安川 皓一郎	常勤監査役
K氏	管理本部 財務・企画部 理事部長
T氏	管理本部 総務部 部長
O氏	元新日本建設株式会社 取締役 管理本部長 兼 総務部長

さらに本委員会は、不動産鑑定に係る事実解明を目的として、本委員会が必要と認めた会社の取締役及び従業員6名（上表記載の金網一男氏、高見氏、今井氏、高橋氏、K氏及び建設営業本部 企画設計部 部長 I氏）のパーソナルコンピュータ6台、並びに会社のメー

ルサーバ及びファイルサーバを保全した上で、保全により作成された複製と調査対象の電子データ原本が同一であることを確認した上で、削除済みデータの復元及び電子メールの閲覧環境の構築を行った。その上で、メールデータ、ドキュメントファイル等をキーワード検索し、抽出データについて閲覧及び検討を行った。かかる作業により分析対象となった電子データは、メールデータ及び添付ファイルが7,652件、ドキュメントファイルが491件であった。

また、後記のとおり、本調査のR鑑定社が実施した不動産鑑定に関する部分については、その内容の検証及び価格調査が必要であると判断し、株式会社九段都市鑑定（以下、「九段都市鑑定」という。）及び一般財団法人日本不動産研究所（以下、「不動産研究所」という。）に検証、原則的時価算定方法としての鑑定評価及びみなし時価算定等を依頼しており、随時、両者から検証、鑑定評価、みなし時価算定等の経過、結果等について説明を受けた。

以下では、本調査により得た資料を基礎に、会社における不動産の評価がどのように行われていたのか、その評価及びこれに基づく有価証券報告書等の記載が適切であったのか、適切でなかったとしたならば、何が原因で、どのような影響が発生するのか、さらには、これらを前提として今後会社においてどのような是正措置が望まれるのかについて報告する。

なお、会社では、委嘱事項対象期間内において、人事異動が行われている。そこで、本報告書においては、原則として本調査開始時の役職名を記載することとする。

第2 会社における不動産の評価

1 棚卸資産評価に鑑定が採用された経緯

会社においては、かねて会計監査人から、決算監査に向けて法律の改正、会計基準の新設、改正時の適用等について情報の提供を受けていた。そのような中で、会社は、会計監査人から、平成18年7月5日に企業会計基準委員会により公表されることとなった「棚卸資産の評価に関する会計基準」（企業会計基準第9号）によれば、平成20年4月1日に開始する事業年度からは、従前、棚卸資産については、取得原価法を採用して貸借対照表価額としていたものを、期末における「正味売却価額」が取得原価よりも下落している場合には、「正味売却価額」をもって貸借対照表価額とすることとされること（以下、「低価法」という。）を聞き、その事実を認識した。低価法においては、従来、貸借対照表価額とされていた「取得原価」に加えて、「正味売却価額」を算定する必要があるが、会社は、会計監査人と協議を行った結果、会社においては、平成20年4月1日から開始する事業年度、すなわち、平成21年3月期からは、棚卸資産として貸借対照表に計上する不動産については、「正味売却価額」の算定方法を定めることとし、これら不動産のうち、期末において、すでに販売に向けた活動、すなわち、建築工事の着手などが行われているか、あるいは、開発が完了した物件ものについては、原則としてそれぞれ、事業収支（完成後販売見込額のこと）又は取引事例

によりその「正味売却価額」を算出し、開発が未着手のものについては、原則として不動産鑑定士による鑑定評価額を基礎として「正味売却価額」を算定する方針とした。

なお、会社は、低価法適用前においても会計監査人との協議の結果、当時公表されていた「販売不動産等の強制評価減の要否の判断に関する監査上の取扱い」（日本公認会計士協会・監査委員会報告第69号）に従った処理、すなわち、「時価が取得原価より著しく下落したときは、回復する見込みがあると認められる場合を除き、時価をもって貸借対照表価額としなければならない」（以下、「強制評価減」という。）による評価減の計上の要否の判断のため、いわゆるバブル期に購入した表4「リゾート物件一覧」記載の5物件（以下、「リゾート物件」という。）について、平成18年3月期の決算において、不動産鑑定士による鑑定評価を取得した。

表4 リゾート物件一覧

No.	物件名	取得年月
1	別紙1 棚卸資産No. 2	H1/5
2	別紙1 棚卸資産No. 3	H2/7
3	別紙1 棚卸資産No. 4	H2/1
4	別紙1 棚卸資産No. 5	H1/3
5	別紙1 棚卸資産No. 6	H1/8

2 不動産鑑定士の選定

上記のとおり、不動産鑑定士による鑑定評価を貸借対照表価額決定プロセスの一つとして採用することとした会社は、社外の担当不動産鑑定士の選定を行い、R鑑定社にリゾート物件について、平成18年3月期の決算において鑑定を依頼した。

ところで、R鑑定社を担当不動産鑑定業者に選定した経過については、R鑑定社及び会社ともに、明確な記憶、記録はなく、S氏は、別途、不動産鑑定を依頼を受けていたコンサルティング会社を介して仕事をするようになったのであって、自分から勧誘を行ったわけではないと述べ、会社は会長をはじめとするヒアリング対象者の聴取結果及び当時の稟議書の記載からもコンサルティング会社の紹介を受けて依頼することとなったことが認定できるのみであって、少なくとも、会社において、R鑑定社の資格の有無、実績、来歴等について、調査を行った形跡はない。また、会社とR鑑定社との間では、不動産鑑定業務に関する継続的な契約関係あるいはこれを示す契約書は存在しない。

また、この鑑定評価にあたって、R鑑定社に対して会社からどのような鑑定資料が提供されたのかは、不明である。

なお、この決算期の鑑定費用は、物件毎に異なり合計1,500,000円（消費税別）であった。

この後、低価法が採用される平成21年3月期までの間、平成19年3月期、平成20年3月期においても、会社は、リゾート物件についてR鑑定社に鑑定を依頼しているが、稟議書以外に会社内部において不動産鑑定士の選定に関する資料はなく、特段の審査などが行われた形跡はない。

3 平成 21 年 3 月期以降の鑑定依頼

上記のとおり、会社では低価法が適用される平成 21 年 3 月期以降、開発が未着手の棚卸資産である不動産については原則として不動産鑑定士による鑑定を基礎として「正味売却価額」を算定することとしており、会計監査人と協議の上、鑑定対象物件を 14 物件と定めて、順次 R 鑑定社に依頼した。

また、平成 18 年 3 月期において、会社は、日本国内の子会社所有物件を含め固定資産に計上されている不動産に関しても、平成 14 年 8 月 9 日に企業会計審議会により公表されていた「固定資産の減損にかかる会計基準」における減損損失の認識、測定の基礎となる価額を算定する手法として不動産鑑定士による鑑定評価を取得することとしたため、固定資産として貸借対照表に計上されている不動産 3 物件についても鑑定評価を依頼した。

同期以降も、会社は、每期、決算監査に向けて会計監査人と協議の上、対象物件を選定し、別紙 1「鑑定依頼状況一覧」記載のとおり R 鑑定社に対して鑑定を依頼していた。

なお、会社においては、平成 20 年 4 月 1 日に開始する事業年度から法律上義務づけられた内部統制報告書の作成及び内部統制監査に対応すべく、諸規程を整備し、平成 21 年 11 月 24 日付けで、それまで書面化されていなかった棚卸資産の低価法及び固定資産の減損会計に関する取扱いについて、「個別業務手順書《棚卸資産の評価》」及び「個別業務手順書《固定資産の減損会計業務》」を作成した。両手順書には、上記の会社の対応のとおり、不動産鑑定士による鑑定を、棚卸資産においては「正味売却価額」の算定の一つの手法として、固定資産においては減損損失の測定のための「回収可能価額」の算定の一つの手法として採用していることが明記されている。

4 不動産鑑定評価書作成と会社の関与

(1) 鑑定手法

高橋氏、K 氏及び R 鑑定社の説明によれば、R 鑑定社は、新規鑑定依頼物件に関しては、会社から登記簿謄本、公図等の基礎資料とともに、棚卸資産については事業化の予定があればその計画に関連する資料、固定資産については利用状況等を示す資料を受領して鑑定を行っていたが、2 回目以降に鑑定を依頼する場合には、会社からこれら資料を提示することはなかったとのことである。したがって、R 鑑定社は、新規依頼時点において会社から受領した資料に、自ら不動産鑑定士として必要であると認識した資料及び情報を収集し、これらを基礎に鑑定評価額の算出を行っていたものと思われる。また、R 鑑定社によれば、鑑定評価額の算出は、毎年 3 月下旬に行われる公示価格の公表により土地価格の変動率を確認した上で行っていたとのことである。

ところで、高橋氏、K 氏の説明によれば、R 鑑定社に対して鑑定を依頼する場合は、期末決算による貸借対照表価額を定める、すなわち、低価法による棚卸資産の評価、固定資産に関する減損損失を認識、測定する目的であることを告げていたとのことであり、R 鑑定社も

その旨認識していたことを認めている。

しかしながら、R 鑑定社は、平成 21 年 8 月 28 日付で国土交通省により公表され平成 22 年 1 月 1 日から施行されている「不動産鑑定士が不動産に関する価格等調査を行う場合の業務の目的と範囲等の確定及び成果報告書の記載事項に関するガイドライン」（以下、「価格等調査ガイドライン」という。）及びこれに従って不動産鑑定士が価格調査を行う場合の基本的考え方として平成 21 年 12 月 24 日付で国土交通省から公表されている、「財務諸表のための価格調査の実施に関する基本的考え方」（以下、「財表価格調査の基本的考え方」という。）の存在を認識していなかったとのことであり、R 鑑定社と接触があった高橋氏、K 氏においても、その認識があるか否かについて確認したことはなかった。なお、R 鑑定社は公益社団法人日本不動産鑑定士協会連合会（以下、「連合会」という。）には加入していない旨のべている。

（2）不動産鑑定評価書作成とこれに対する会社の関与

R 鑑定社によれば、鑑定の依頼を受けた場合、常に、鑑定評価額を算出した時点で、会社にその金額を伝えて、会社の同意を得た上で不動産鑑定評価書を提出することとしていたとのことであり、現実に、R 鑑定社と K 氏との間で FAX により鑑定評価額に関する協議・連絡が行われていたことを示す資料が存在した。この資料によれば、R 鑑定社からは、鑑定評価額として算出された金額のみが報告されていたようであり、これに対して、K 氏から FAX にて希望価額を知らせ、不動産鑑定評価書記載価格の修正の可否を尋ねている。変更の要望は、鑑定評価額を増額するよう求めるものだけでなく、減額するよう求めるものもあり、高橋氏、K 氏の説明によれば、各期において、前年の鑑定評価額を基礎に、公示価格の変動率と事業化した場合の工事原価の増減率を考慮して、希望価額を算定して希望額として提示していたとのことである。なお、新規鑑定依頼物件については、鑑定を依頼する時点から希望価額を R 鑑定社に伝えていたことを示す FAX も存在する。この点、高橋氏、K 氏によれば、希望は希望として伝えてはいたが、R 鑑定社は国家資格を持った不動産鑑定士であるから、是非を的確に判断して鑑定評価額を定めるものと考えており、適否を問わず希望に従った鑑定評価額を算定するよう求める意図ではなかったと説明している。

以上のような FAX による協議を経て、R 鑑定社において鑑定評価額を算定した不動産鑑定評価書が会社に提出されていた。

（3）鑑定報酬

会社は、表 5 「鑑定報酬一覧」記載のとおり、各期において、R 鑑定社に対して鑑定報酬を支払っていた。

表 5 鑑定報酬一覧

	H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期
貸借対照表価額基礎目的鑑定依頼物件数	24	40	25	40	15	15
その他目的鑑定依頼物件数		12 (市場価格調査)	1 (賃料)			
鑑定報酬額(円・税込)	4,882,500	6,615,000	2,782,500	4,394,250	1,627,500	1,575,000

鑑定報酬については、事前に確定的に定められているものではなく、毎期、R 鑑定社から見積書が提出され、これを基礎とした依頼の可否に関する社内稟議が行われ、毎期、社長、本部長の承認を得た上で支払が行われている。鑑定報酬の物件毎の単価については、稟議書の記載によれば、上記見積書に R 鑑定社の意見が記載されているが、会社からの減額の依頼もあり、概ね、新規に鑑定を依頼する物件については、1 件あたり 30 万円、それ以外については、物件の規模に応じて、10 ないし 20 万円を支払う旨の合意がなされていたことが、稟議書及びこれに添付された見積書、請求書からうかがわれる。

5 貸借対照表価額の決定

会社においては、前項により R 鑑定社から提出された不動産鑑定評価書に記載された鑑定評価額を基礎に、棚卸資産については低価法による貸借対照表価額を算定し、決算報告書を作成した上で、これらを基礎として各四半期においては四半期報告書を、年度末については有価証券報告書（以下、両報告書を総称して「有価証券報告書等」という。）を金融庁に提出していた。なお、現時点において会社が有価証券報告書等により開示している対象期間の決算内容は表 6 「単体決算比較表」及び表 7 「連結決算比較表」記載のとおりである。

なお、固定資産に計上された不動産については、減損損失は計上されていない。

表 6 単体決算比較表

	(単位:百万円)				
	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3月期	平成25年3月期	平成26年3月期
売上高	47,448	51,546	51,269	46,615	51,047
営業利益	1,438	1,774	1,793	1,284	3,028
経常利益	1,401	1,821	2,053	1,656	3,310
当期純利益	1,068	1,227	1,355	1,189	2,033
自己資本比率	33.7%	35.5%	37.3%	40.3%	39.5%
総資産	79,902	76,277	75,198	71,714	77,249
純資産	26,888	27,070	28,045	28,935	30,518

表 7 連結決算比較表

(単位:百万円)

	平成22年3月期	平成23年3月期	平成24年3月期	平成25年3月期	平成26年3月期
売上高	62,035	62,698	60,641	58,794	64,115
営業利益	2,878	3,258	2,800	2,426	4,415
経常利益	2,242	2,840	2,590	2,403	4,123
当期純利益	1,274	1,553	1,470	1,375	2,316
自己資本比率	31.9%	33.4%	35.3%	36.6%	35.6%
総資産	87,874	84,936	83,630	84,363	92,202
純資産	28,543	28,884	29,959	31,521	33,636

6 鑑定評価額を基礎としない不動産評価について

会社は、低価法適用時にあわせて棚卸資産評価の個別業務手順書を制定し、販売見込額または販売可能見込額についてはおおよそ以下の方式を採用している。

- ・開発完了後の物件—値引率を考慮した販売実績価格（取引事例方式）
- ・素地物件で重要性のある物件等—不動産鑑定士等の外部専門家が算定する価格（鑑定評価方式）
- ・開発中の物件—事業収支計画における販売価格を基礎として算出した価格（事業収支方式）
- ・金額の重要性が非常に乏しい物件他—公示地価方式、法定償却方式等

また、会社は、固定資産の減損会計業務については、「固定資産の減損会計業務」の「個別業務手順書」を定めているが、その内容は固定資産の減損会計に関する諸基準に準じたものとなっている。なお、固定資産のうち財務諸表の注記情報としての投資用不動産の時価算定の手順についての「個別業務手順書」は作成されておらず、関連する会計基準に準拠した手順が行われることが予定されている。

第3 不動産評価の検証

1 検証対象と方法の確定

(1) 検証対象の特定、分類とそれぞれの検証方法

冒頭記載したとおり、本委員会による調査は、外部からの指摘に端を発しており、その指摘の内容は、依頼していた不動産鑑定士による会社所有の日本国内不動産の鑑定が適切に行われておらず、その鑑定結果に基づき作成していた有価証券報告書等の記載が誤っている可能性が存在するというものであった。

そこで、本委員会は、検証の対象を会社が棚卸資産及び固定資産として計上した不動産のすべてとした上で、以下のとおり検証を行うこととした。

- ① R 鑑定社が作成して会社に提出した不動産鑑定評価書による評価額が各期末の貸借対照表価額の基礎とされたものについては、当該不動産鑑定評価書の妥当性につ

いて検証を行う

- ② R 鑑定社の不動産鑑定評価書の評価額が期末貸借対照表価額の基礎とされた物件について、鑑定又はみなし時価算定により価格調査を行う
- ③ R 鑑定社の不動産鑑定評価書の評価額が期末貸借対照表価額の基礎とされていない不動産の評価については個別に適切性について検証を行う

なお、検証の対象時期としては、委嘱事項記載の過去5期（平成22年3月期から平成26年3月期まで）分に加え、平成22年3月期の期首残高を確定するために必要な平成21年3月期末残高の算定のために用いられた不動産鑑定評価書も対象とすることとした。

（2）鑑定評価額が貸借対照表価額の基礎とされた物件の検証

ア 九段都市鑑定による不動産鑑定評価書の検証

本委員会としては、上記外部からの指摘の内容を基礎に、R 鑑定社が作成して会社に提出した不動産鑑定評価書のすべて、すなわち、別紙1「鑑定依頼状況一覧」において「○」が付されたものすべてについて、当社ともR 鑑定社とも利害関係のない第三者であり、これまでの実績においても十分に信頼するに足る不動産鑑定業者である九段都市鑑定に不動産鑑定評価書の記載内容の検証を、不動産の鑑定評価に関する法律第3条2項の業務として、依頼することとした。

この検証にあたって、本委員会は、不動産鑑定業者及び不動産鑑定士が不動産鑑定等の業務を行うにあたり指針とすべき基準等として、不動産鑑定評価基準、価格等調査ガイドライン、財表価格調査の基本的考え方（以上国土交通省）、「価格等調査ガイドライン」の取扱いに関する実務指針、不動産鑑定業者の業務実施態勢に関する業務指針、財務諸表のための価格調査に関する実務指針（以上連合会）等の各種ルールを参照するように求めた。

イ 九段都市鑑定による鑑定及びみなし時価算定

アの検証により不動産鑑定評価書の妥当性に問題があり、それによる評価額に誤りがあるのだとすれば、正しい評価額を算出する必要があることから、加えて、九段都市鑑定に対して、平成21年3月期、平成24年3月期における鑑定評価額又はみなし時価評価額の算出を依頼した。

その間の期、すなわち、平成22年3月期、平成23年3月期、平成25年3月期、平成26年3月期については、平成21年3月期及び平成24年3月期の鑑定評価額又はみなし時価評価額に対して、公示価格の変動率等を考慮して時点修正する方法にて評価額を算出した上で低価法を適用することにより貸借対照表価額を算定し、平成21年3月期末において未だ所有していなかった物件については、平成24年3月期の鑑定評価額又はみなし時価評価額から時点修正を遡って加え、平成24年3月期末において未だ所有していなかった物件については、本委員会の依頼と並行して会社が九段都市鑑定に

対して鑑定評価を依頼した平成 27 年 3 月期末の評価額について同様の処理をして算定することとした。

なお、本委員会が九段都市鑑定に依頼した内容は、以下の①及び②記載のとおりである。

① 原則的時価算定（不動産鑑定評価基準に則った鑑定評価書）（11 件）

財表価格調査の基本的考え方により原則的時価算定方法として認められるものであり、棚卸資産のうち平成 27 年 3 月末時点で工事未着手の 9 物件（別紙 1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.1 から 9）及び固定資産 2 件（固定資産No.1 及び 2）の合計 11 件

② みなし時価算定（調査報告書 43 件）

財表価格調査の基本的考え方により一定の要件の下に例外的に認められる手法であり、棚卸資産のうち平成 27 年 3 月期末までに売却済みとなったもの 31 件（別紙 1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.10 から 39 及び同No.42）及び固定資産 12 件（固定資産No.3 ないし 14）

ウ 不動産研究所による鑑定

本委員会は、九段都市鑑定による R 鑑定社の鑑定の妥当性の検証及び鑑定評価額又はみなし算定評価額の算出とは別に、主要物件については、別の不動産鑑定業者による鑑定評価が必要であると考え、棚卸資産のうち平成 27 年 3 月末時点で工事未着手の 9 物件（別紙 1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.1 から 9）と同時点で工事着手済みであるが販売に至っていない 7 物件（棚卸資産No.10 から 16）、平成 27 年 3 月末時点で売却済みではあるが外部から問題が指摘されていた物件（棚卸資産No.17）及び固定資産 2 件（固定資産No.1 及び 2）の合計 19 物件については、日本不動産研究所に対して、平成 21 年 3 月期末及び平成 24 年 3 月期末の時点における不動産鑑定評価基準に則った鑑定評価書の作成、提出を依頼した。

エ 現地見分

本委員会は、上記アないしウ記載の鑑定等が合理的かつ正当であるか否かを検討するためには、前提となる現地の状況を認識することが不可欠であると考え、別紙 1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.1 から 9 と外部から問題点の指摘を受けていた棚卸資産No.17 及び固定資産No.3 の合計 11 物件の見分を行った。

(3) 鑑定評価額が貸借対照表価額の基礎とされていない不動産評価の検証

本委員会は、棚卸資産については、取引事例方式、公示地価方式、事業収支方式、法定償却方式による売却見込額等の見積もりの適切性を中心に検討を加えるとともに、固定資産については、減損の兆候判定の適切性を中心に検討を加えることとした。

2 検証結果

(1) 不動産鑑定評価書の検証結果

ア 多くの不動産鑑定評価書に共通して指摘された事項項目

九段都市鑑定による検証の結果、R 鑑定社作成の不動産鑑定評価書の多くに共通して指摘すべき問題点として以下の項目が挙げられた。

<形式面の指摘>

- ① 価格等調査ガイドラインにより求められている、利害関係等、不動産鑑定士の役割分担等の記載がない点
- ② 不動産鑑定評価基準で定義されている用語を用いていない点
- ③ 財務諸表のための価格調査に関する実務指針により求められている原則的時価算定である旨の記載がない点及び価格時点を決算期末(本件では3月末)としていない点

<実質面の指摘>

- ④ 立地、物件用途等によりそれぞれ異なる数値を採用すべきであるところの割引率と最終還元利回りを一律同じ数値を採用している点及び本来であれば物件により異なるはずの投下資本収益率を一律5%としている点
- ⑤ 収益還元法適用物件について、開発期間中の公租公課等の支出がない点及び本来異なるはずの投下資本収益率と想定建物の竣工後の賃貸事業割引率を同じものとしている点
- ⑥ 開発法適用案件について、本来、立地、物件内容により異なるはずの開発負担金を一律同額とし、販売管理費を一律5%として計上している点
- ⑦ 開発法適用案件について、不動産鑑定評価基準に反して、土地保有期間中の金利相当額(単利)を素地価格に上乘せしている点及び投下資本収益率で収支を割り引いていない点
- ⑧ 取引事例比較法における採用事例が1つのみのものが多数ある点

イ 個別の物件に関して指摘された事項

九段都市鑑定による検証によって、R 鑑定社作成の不動産鑑定評価書については、個々の物件に関して多くの問題点が指摘されているが、主要な物件あるいは重要な問題点について以下に抽出する。

① 別紙1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.1

九段都市鑑定は、本物件に関する平成21年3月期末ないし平成26年3月期末のR 鑑定社作成の不動産鑑定評価書を検証した結果として、

総合設計適用時の割増容積率(基準容積率の0.75倍又は300%のいずれか低い数値)の限度を超えた割増容積率(886%・400%=486%)を採用していると指摘している。

本物件は、平成 19 年 6 月に会社が取得した土地であり、2 名の売主から代金合計 5,627,519 千円で買い受けたものである（当初は、売主の 1 名との共同事業であったが、後に単独事業となった）。会社の「一般稟議書」及びその添付資料である計画概要書、収支検討表には、建築基準法 59 条の 2（敷地内に広い空地を有する建築物の容積率等の特例）に定められた総合設計制度を利用することを前提として、容積率は 638%と見込まれている。当時の会社において、総合設計制度を前提とする事業計画が存在したことは、「一般稟議書」以外にも、売主との間で締結した不動産売買契約書の特約事項として売買契約締結後、一定時期において総合設計制度による見込み容積率に応じて売買代金の精算（増減額のいずれも含む）が行われることとなっていたことにも表現されている。

しかしながら、当時の不動産事業本部副本部長であった今井氏によれば、翌平成 20 年の秋口のいわゆるリーマンショックにより不動産、特にマンションの需要が一気に減少し、「一般稟議書」添付の収支検討表に記載された「専有単価/坪」「3,200 千円」という価格は、周辺取引価格を参考にすれば「2,200 千円」程度に下落し、景気が大幅に回復しない限り、購入代金をまかなうに足る販売代金を確保することができなくなったとのことである。

また、そもそも、総合設計制度による建築については、行政庁（本物件については原則として東京都）の許可が必要であるところ（東京都総合設計許可要綱・東京都都市整備局）、取得直後の平成 19 年 7 月以降、平成 20 年 2 月までは、会社から設計を依頼されていた設計業者において、都の関係機関との間で協議を重ねていた形跡が認められるが、それ以降、協議が行われた形跡はない。

以上を前提とすれば、会社においては、平成 21 年 3 月期においては、景気の大規模な回復なしには、本件土地上への当初計画に従った建物の建築及びその販売を実行することは現実的ではなかったのであって、少なくとも、許可取得に向けた協議を停止していた総合設計制度を前提とする本件土地の鑑定評価を行うことは決して合理的ではないと考えられる。

加えて、本物件に関する R 鑑定社作成にかかる不動産鑑定評価書は、会社が計画していた容積率を遙かに超える 886%の容積率を鑑定の前提として採用しており、しかも、その根拠については、本委員会による事情聴取の際に、「最有効使用の観点から当然認められる」と述べるのみであり、それ以外の資料等による根拠を示すことはなかった。なお、「最有効使用」とは、不動産鑑定評価基準総論第 4 章IVによれば、「現実の社会経済情勢の下で客観的に見て、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に基づくものである」と定義されており、本委員会としては、何らの具体的な計画等の根拠もなく 886%という法令上の制限を超えた容積率を前提とする鑑定評価額の算出を行ったことが妥当であると断定する

ことには、躊躇を覚える。

以上からすれば、九段都市鑑定の指摘は合理的なものであると考えられる。

さらに、本物件に関する R 鑑定社作成にかかる不動産鑑定評価書は、会社計画では、通常どおり、設計図面を基礎に容積対象面積（延床面積から屋内廊下、階段等を控除した面積）を基礎として定められていた専有面積について、何らの図面にも基づかず、延床面積の 88.1%の割合による数値として会社の計画値よりも大きな専有面積を算出し、これに建物の㎡単価を乗じた価額(当然、会社計画よりも過大な価額となる)を鑑定評価額の基礎としており、本委員会としては、この点においても、妥当な鑑定評価額の算出を行ったものであるとすることに疑問を差し挟まざるを得ない。

② リゾート物件（別紙 1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.2 ないし 6）

九段都市鑑定は、本物件に関する平成 21 年 3 月期末ないし平成 26 年 3 月期末の R 鑑定社作成の不動産鑑定評価書を検証した結果として、

- i 公簿面積を超える地積を前提としている根拠が不明（No.2, No.3, No.6）
- ii 宅地見込地として処理しているが控除法を用いておらず、そもそも、短期的に宅地として利用される見込があるとは考えられない（No.3, No.4, No.5）
- iii 特定価格として処理していることが不適切（No.2, No.3, No.4, No.5, No.6）

と指摘している。

本物件は、いずれも、いわゆるバブル景気時代であった平成初期にリゾート物件の建築販売を見込んで購入したものであるが、いずれも、いわゆるバブル経済の崩壊により需要が一気に減少し、見込んでいた販売の実現が困難となり、現在に至っているものである。R 鑑定社は、平成 18 年 3 月期末の決算時点から、本物件の鑑定を行っているが、会社からも何らの資料を提供しないにもかかわらず、自らの判断により公簿面積を超える地積を前提として鑑定評価額を算出しており、本委員会としても、この点について、R 鑑定社の手法が妥当であったと評価することに躊躇を覚える。

また、宅地見込地として処理しているにもかかわらず、控除法を用いていないという点が指摘されている。控除法とは、転換後・造成後の更地を想定し、その価格から通常の造成費相当額及び発注者が直接負担すべき通常の付帯費用を控除し、その額を当該宅地見込地の熟成度に応じて適切に修正して得た価格を関連づけて決定するとされる鑑定手法である（不動産鑑定評価基準各論第 1 章第 1 節 4 IV・国土交通省）。本委員会としては、R 鑑定社の不動産鑑定評価書を見る限り控除法が採用されているとは見受けられないので、この指摘が正当であると考えますが、それ以前の問題として、本物件の現況が明らかに林地であり周辺の環境から見て短期的に宅地として利用される見込があるとは考えられないこと、九段都市鑑定及び不動産研究

所がそろって、「林地」として鑑定を行っていること等に照らせば、R鑑定社の不動産鑑定評価書が本物件を宅地見込地として評価していること自体に問題があったのではないかとの疑いを払拭することができない。

さらに、特定価格とは、市場性を有する不動産について、法令等による社会的要請を背景とする評価目的の下で、正常価格の前提となる諸条件を満たさない場合における不動産の経済価値を適切に表示する価格をいい、特定価格を求める場合を例示すれば、次のとおりとされている（不動産鑑定評価基準総論第5章第3節3・国土交通省）。

- (1)資産の流動化に関する法律又は投資信託及び投資法人に関する法律に基づく評価目的の下で、投資家に示すための投資採算価値を表す価格を求める場合
- (2)民事再生法に基づく評価目的の下で、早期売却を前提とした価格を求める場合
- (3)会社更生法又は民事再生法に基づく評価目的の下で、事業の継続を前提とした価格を求める場合

会社が依頼した鑑定評価が上記いずれにも該当しないことは明らかであり、他に例示された事情と同等の事情が存在することは認められないので、本委員会としては、九段都市鑑定の指摘は合理的であると考えます。

③ 別紙1「鑑定依頼状況一覧」棚卸資産No.9

九段都市鑑定は、本物件に関する平成21年3月期末ないし平成26年3月期末のR鑑定社作成の不動産鑑定評価書を検証した結果として、

- ・評価条件として示されているものの内、実現性に疑問がある条件がある。具体的には、建設中の建物の一部を取り壊し、残った建物を売却するといった条件が付加されている。
- ・建設中の建物の一部を取壊すことを条件としているが、取壊の費用を鑑定上考慮していない。

旨を指摘している。

本物件は、会社が平成16年12月にマンション建設用地として購入してマンションの建築を実施したが、近隣住民から新宿区を被告として、東京地方裁判所に対して建築確認処分取消等請求訴訟（平成19年（行ウ）第336号）が提起され、平成21年1月14日に東京高等裁判所（平成20年（行コ）第217号事件）において新宿区敗訴の判決がなされたため、会社は建築工事を中断せざるを得なくなり、その後、会社が補助参加した上告審において、平成21年12月17日に最高裁判所（平成21年（行ヒ）第145号事件）は、新宿区の上告を棄却する判決をした。

以上の経過から見れば、建築工事を中断した平成21年1月14日判決の直後の時点で、建築確認が無効となり建物を全部取り壊す必要が発生する可能性が高くなったものと見ることも可能なものであって、特段の事情も示さずに、取壊費用を土地鑑

定評価額の算出において考慮していない点、一部だけ取り壊して売却するという評価条件を付加していることを問題点とする九段都市鑑定指摘は合理的であろうと考えられる。

ウ 検証結果の検討とその評価

R 鑑定社による鑑定評価額は、上記ア記載のとおり、各不動産鑑定評価書に共通し、あるいは、多くの不動産鑑定評価書で見られる問題点のほか、上記イ記載のとおり、個々の不動産鑑定評価書においても問題点の指摘があつて、本委員会としては、資料により把握した各物件の取得後の状況、実際に見分した物件の現状に照らして、必ずしも何ら問題を含まないと断定することができるものではないと考える。したがって、本委員会としては、上記のとおり九段都市鑑定及び不動産研究所に対して依頼した鑑定評価もしくはみなし時価算定により算出された数値を基にした評価額を販売用不動産の販売可能見込額とした上で低価法を適用し、会社の各期の貸借対照表価額とし、有価証券報告書等の記載を訂正すべきと評価した。

(2) 鑑定及びみなし時価算定の結果

上記のとおり九段都市鑑定及び不動産研究所に対して、会社の過年度における不動産の価格調査を依頼し、その結果として、主要な不動産にかんして各期末において算定された鑑定評価額、又は、みなし時価算定評価額と、会社貸借対照表計上額、R 鑑定社による鑑定評価額は、表8「主要不動産評価額対比」のとおりとなっている。

なお、各評価額は、不動産の正味売却価額を表しているが、必ずしも当該金額が期末簿価になるわけではない点に、留意が必要である（貸借対照表、損益計算書に与える影響は表9から表11を参照）。

表 8 主要不動産評価額対比

(単位:百万円)

	46期首 (45期末)	46期	47期	48期	49期	50期
	H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期
別紙1棚卸資産No.1						
期末簿価	6,274	6,274	6,182	6,030	5,939	5,679
R鑑定社	6,388	6,334	6,182	6,030	5,939	5,679
不動産研究所	2,470	2,346	2,321	2,290	2,267	2,358
九段都市鑑定	2,130	2,002	2,087	1,900	1,881	1,966
別紙1棚卸資産No.2						
期末簿価	538	538	538	534	534	534
R鑑定社	538	538	538	534	543	
不動産研究所	84	82	79	78	77	76
九段都市鑑定	45	44	44	42	42	42
別紙1棚卸資産No.3						
期末簿価	333	333	333	330	330	330
R鑑定社	333	333	333	330	330	
不動産研究所	9	9	9	9	9	9
九段都市鑑定	11	10	10	9	9	9
別紙1棚卸資産No.4						
期末簿価	44	44	44	44	44	44
R鑑定社	44	44	44		45	
不動産研究所	2	1	1	1	1	1
九段都市鑑定	23	23	23	22	21	21
別紙1棚卸資産No.5						
期末簿価	43	43	43	43	43	43
R鑑定社	43	43	43		45	
不動産研究所	2	2	2	2	2	2
九段都市鑑定	3	2	2	2	2	2
別紙1棚卸資産No.6						
期末簿価	32	32	32	32	32	32
R鑑定社	32	32	32		33	
不動産研究所	5	5	5	5	5	5
九段都市鑑定	5	5	5	5	5	5
別紙1棚卸資産No.7						
期末簿価	1,090	1,090	1,090	1,090	1,090	987
R鑑定社		1,097			1,092	987
不動産研究所	535	540	556	573	555	538
九段都市鑑定	625	600	601	559	555	559
別紙1棚卸資産No.8						
期末簿価	618	618	618	618	618	618
R鑑定社		647				619
不動産研究所	218	215	226	228	230	237
九段都市鑑定	314	298	301	276	271	276
別紙1棚卸資産No.9						
期末簿価	1,464	1,496	1,500	1,506	1,517	935
R鑑定社						1,175
不動産研究所	435	369	365	364	364	382
九段都市鑑定	565	516	557	505	502	518

(3) 鑑定評価によらない不動産評価の検証結果

本委員会は、棚卸資産については、取引事例方式、公示地価方式、事業収支方式、法定償却方式による売却見込額等の見積もりの適切性を中心に検討を加えるとともに、固定資産については、減損の兆候判定の適切性を中心に検討を加え、いずれも、適切に行われていることを確認した。

第4 過年度の会計処理の訂正の範囲及び影響額等

1 貸借対照表価額の算定方針

第3の2における検証結果により判明したとおり、R鑑定社による鑑定評価は問題がないとはいえず、これを基礎として算定された会社貸借対照表価額も問題なしとはしない。よって、本委員会としては、上記検証の際に新たに算定された不動産鑑定評価額を基礎とするよう改めるべきと判断した。具体的には、平成27年3月末時点で工事未着手の9物件（別紙鑑定依頼状況一覧No.1から9）と同時点で工事着手済みであるが販売に至っていない7物件（同No.10から16）、平成27年3月末時点で売却済みではあるが外部から問題が指摘されていた物件（同No.17）については、不動産研究所が鑑定評価を行った結果の価額を、その余については、九段都市鑑定が鑑定評価等を行った結果の価額を基礎として、貸借対照表価額を算定するべきと考えた。

2 不動産への影響額

上記貸借対照表価額の算定方針に従って算出された各期末における棚卸資産及び固定資産の帳簿計上残高に対する影響額は、表9「棚卸資産及び固定資産として計上された不動産への影響額」記載のとおりである。

表 9 棚卸資産及び固定資産として計上された不動産への影響額

(単位:百万円)

46期首 (45期末)	46期	47期	48期	49期	50期
H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期

(棚卸資産として計上された不動産への影響額－評価減誤り)

別紙1棚卸資産No.1	△ 3,804	△ 3,927	△ 3,860	△ 3,740	△ 3,672	△ 3,411
別紙1棚卸資産No.2から6	△ 891	△ 893	△ 897	△ 891	△ 892	△ 894
別紙1棚卸資産No.7, 8	△ 981	△ 981	△ 981	△ 981	△ 981	△ 878
別紙1棚卸資産No.9	△ 1,112	△ 1,209	△ 1,218	△ 1,226	△ 1,237	△ 652
別紙1棚卸資産No.10	△ 642	△ 665	△ 584	△ 560	△ 336	29
別紙1棚卸資産No.11	△ 493	△ 507	△ 477	△ 460	△ 233	△ 34
別紙1棚卸資産No.17	△ 479	△ 505	△ 442	△ 423	△ 428	△ 393
その他28物件	△ 2,000	△ 2,439	△ 1,335	△ 2,064	△ 1,012	△ 786
棚卸資産(不動産)合計	△ 10,404	△ 11,130	△ 9,797	△ 10,348	△ 8,794	△ 7,022

(固定資産として計上された不動産への影響額)

別紙1固定資産No.2						
棚卸資産評価減訂正額	△ 212	△ 212	△ 212	△ 212	△ 212	△ 212
減価償却訂正額(累計)	0	8	14	20	25	30
小計	△ 212	△ 204	△ 197	△ 191	△ 186	△ 182
子会社所有工場						
土地時価評価訂正額	410	410	410	410	410	410
固定資産(不動産)合計	198	206	213	218	224	228

不動産への影響額合計	△ 10,205	△ 10,923	△ 9,584	△ 10,129	△ 8,569	△ 6,793
------------	----------	----------	---------	----------	---------	---------

(注)

1. 上記の数値のうち、△で表記しているものは、純資産へのマイナスの影響を与えていることを意味する。
2. 上記の数値については、会計監査人による監査が完了したものではない。
3. 別紙1固定資産No.2については、当初棚卸資産であったが、評価減後の45期中(平成21年1月)に固定資産に振替えられ減価償却が実施されている。
4. 子会社所有工場については、当該子会社取得時の土地の評価が誤っていたため、連結上の土地の時価評価額について訂正が発生している。
5. 上記金額合計は連結貸借対照表に与える影響額であり、連結財務諸表をベースとしており、子会社所有工場を除く影響額が、個別貸借対照表に対する影響である。
6. 本報告書における記載金額は単位未満を切り捨てた。そのため、個別の数値を合計した額と合計欄記載の額とが一致しない場合がある。

表9に記載のとおり、棚卸資産No.1の評価減誤りの与える影響金額が最も大きく、かつ、今回の調査期間全期間に影響している。当該誤りの主要な原因は、第2,2,(1)①で述べた専有面積の算定方法の採用誤りであった。また、第2,2,(1)②で述べた林地を宅地見込地

として評価し、また根拠を明示せず公簿面積を超える地積を採用してしまったリゾート物件、及び第2, 2, (1)③で述べた評価の前提に誤りのあった棚卸資産 No.9 についても全調査期間にわたり多額の影響を与えている。

3 貸借対照表及び損益計算書への影響

以上を前提として算出した、各期末における貸借対照表及び損益計算書への影響額（連結も含む）は、表10「貸借対照表に対する影響額」及び表11「損益計算書に対する影響額」記載のとおりである。なお、各表記載の影響額について財務諸表を訂正する場合、のれん、税効果等の金額に影響が生じることに留意する必要がある。

表 10 貸借対照表に対する影響額

(単位:百万円)

46期首 (45期末)	46期	47期	48期	49期	50期
H21/3期	H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期

(連結貸借対照表に計上された不動産に対する影響額)

棚卸資産	△ 10,404	△ 11,130	△ 9,797	△ 10,348	△ 8,794	△ 7,022
固定資産	198	206	213	218	224	228
合計	△ 10,205	△ 10,923	△ 9,584	△ 10,129	△ 8,569	△ 6,793

(個別貸借対照表に計上された不動産に対する影響額)

棚卸資産	△ 10,404	△ 11,130	△ 9,797	△ 10,348	△ 8,794	△ 7,022
固定資産	△ 212	△ 204	△ 197	△ 191	△ 186	△ 182
合計	△ 10,616	△ 11,334	△ 9,995	△ 10,540	△ 8,980	△ 7,204

(注)

1. 上記の数値のうち、△で表記しているものは、純資産へのマイナスの影響を与えていることを意味する。
2. 上記の数値については、会計監査手続が完了したものではない。
3. 本報告書における記載金額は単位未満を切り捨てた。そのため、個別の数値を合計した額と合計欄記載の額とが一致しない場合がある。

表 1 1 損益計算書に対する影響額

(単位:百万円)

46期	47期	48期	49期	50期
H22/3期	H23/3期	H24/3期	H25/3期	H26/3期

(連結損益計算書に対する影響額)

棚卸資産評価減誤り	△ 725	1,332	△ 550	1,554	1,771
減価償却費の過大計上	7	6	5	5	4
合計	△ 717	1,338	△ 544	1,559	1,776

(個別損益計算書に対する影響額)

棚卸資産評価減誤り	△ 725	1,332	△ 550	1,554	1,771
減価償却費の過大計上	7	6	5	5	4
合計	△ 717	1,338	△ 544	1,559	1,776

(注)

1. 上記の数値のうち、△で表記しているものは、利益の減少を意味する。
2. 上記の数値については、会計監査手続が完了したものである。
3. 本報告書における記載金額は単位未満を切り捨てた。そのため、個別の数値を合計した額と合計欄記載の額とが一致しない場合がある。

4 賃貸不動産関係（連結注記）に対する影響額

本調査の対象ではないが、賃貸等不動産関係に対する影響額（連結注記）は、次の表のとおりである。

表 1 2 賃貸等不動産関係（連結注記）に対する影響額

(単位:百万円)

		期末時価(訂正前)	期末時価(訂正後)
46期	平成22年3月期	12,210	13,285
47期	平成23年3月期	11,939	11,324
48期	平成24年3月期	11,823	11,408
49期	平成25年3月期	11,609	11,472
50期	平成26年3月期	11,473	10,918

(注)

1. 上記の数値については、会計監査手続が完了したものではない。
2. 本報告書における記載金額は単位未満を切り捨てた。

第5 訂正を要する不動産評価が行われるに至った原因と責任の所在

1 安易な専門家選定

会社役員等は、事情聴取の際に、口をそろえて、「専門家をお願いしていることだから、間違いないと思った。」と述べている。これは、一面正しい発想であり、直ちに非難され得るべきものではない。しかしながら、会社において一番最初に R 鑑定社に鑑定を依頼した際の平成 18 年 1 月 27 日に決裁された「一般稟議書」を見ても、鑑定依頼先の欄には、社名及び紹介者の名称が記載されているだけで、見積書以外に添付された資料はない。すなわち、会社としては、不動産鑑定士の資格があるのか否か、協会等に所属しているのか否か、どのような体制で鑑定を行うのか、R 鑑定社にはどのような実績があるのか、法人としての履歴にはどのようなものがあるのかなどについて、一切検討、審査した形跡がない。この点については、紹介者を信用したという可能性もあり得るが、会社役員に対する事情聴取において、紹介者であるコンサルティング業者に対して信頼を置くような関係にあったことを明確に述べる者は存在しなかったのであって、そのような可能性は本件では認定できない。特に、R 鑑定社の S 氏が平成 11 年に国土庁（現在の国土交通省）から、登録抹消処分を受けていたという事実が存在する以上、上記のような可能性が存在したとしても、鑑定士選定に関する問題点を解消し得るほどの意味を持たないことは明らかである。

また、このとき鑑定を依頼したのは、リゾート物件であり、その結果が会社の想定と合致する内容だったか否かは定かではないが、会社担当者の希望に従った修正を、每期行っており、会社の意向に沿った鑑定結果を得やすいこと（ただし、会社担当者の希望は、前年度の鑑定結果に公示価格の変動率、工事原価の増減率などを考慮して算出した金額であり、それ自体が、違法、不当とはいえない）、鑑定報酬が会社から見て合理的であることなどの理由から、その後、継続して不動産鑑定を依頼していたのであろうことが推測できる。

さらに、R 鑑定社は、いわゆるリーマンショック直後の平成 20 年 11 月の会社に対する請求書に 8 件の物件の鑑定評価額を記載したものを添付しており、これら 8 件の評価額のすべてが簿価を上回る額で評価している点に鑑みると、かかる請求書は、会社において適切な鑑定士を選定していないのではないかという疑問を生じせしめるに足る資料というべきである。

すなわち、会社として、鑑定士を選定するに際し、適切な注意義務を払ったと推認しうる資料は何ら示されていないばかりか、これを疑わしめる資料のみが存する。

このように、会社は、R 鑑定社を不動産鑑定士であるということだけを理由に選定して、継続して不動産鑑定を依頼し続け、会社決算の基礎としていたのであって、その安易な姿勢が、本件の原因となっていることは否定できない。

2 専門家への不相应な処遇

R 鑑定社に対する鑑定報酬の支払いは、前記のとおりであるが、支払を行う際の稟議においては、「鑑定単価を交渉した結果、鑑定単価（市場価格調査除く）は△43 千円／件減額となりました。」「昨年度と比較し 3,832,500 円の費用削減になります。」「値引交渉の結果、10%（465,000 円）値引きとなりました。」と一般稟議書に記載されている。

経費削減は企業の経営努力の重要事項であることは当然であるが、専門家に業務を依頼して、あるべき成果を獲得しようとするのであれば相応の費用の支払いは当然必要であって、これを毎年のように値引き交渉をしていることから、専門家によるサービスの提供は、その内容よりも必要となる経費の額が重要であると会社全体が認識していたのではないかと懸念せざるを得ない。

なお、かかる懸念は、本件調査において、偶々知り得た他の事象からも裏付けられるところである。たとえば、社外監査役の報酬支払金額についていえば、専門的知識、経験を有することを理由として委任している社外監査役に対する報酬の支払金額が、通常の場合に比べて低く設定されていること、しかも、その金額について、監査役会で決定されていることを示す監査役会議事録があるにもかかわらず、実際には常勤監査役は、社外監査役の報酬額を認識しておらず、経営側が決定していると推測されることにも現れていると思われる。

このような認識の下では、外部の専門家に業務を依頼するとしても、あるべき成果の獲得を期待するのは困難であり、このような認識も本件の原因となっていると思われる。

3 不動産鑑定評価書に関する検証手続の不備

会社においては、財務部長である K 氏が、決算資料を作成するに際して、R 鑑定社から提出された不動産鑑定評価書の数値を基礎としていたが、K 氏においては、その記載内容について検証することはなく、他の会社の役職員もこれを検証することはなかった。

また、K 氏が R 鑑定社に送った F A X の記載内容の中には、建設業に携わる者が一目見れば、R 鑑定社の鑑定評価の内容に誤り（会社の計画はおろか、制限を超えた容積率、会社計画を大幅に超える延床面積の 90%近い専有面積）が含まれていることが容易に理解できるようなものが存在する。

逆に、平成 26 年 3 月期決算の開示直前になって、会計監査人である有限責任あずさ監査法人から説明を求められて、初めて棚卸資産 No. 1 に関する R 鑑定社から提出された不動産鑑定評価書が前提として採用している総合設計制度による 886%の容積率の建物が建築可能であるか否かを検証している。

当該物件については、総合設計制度が認められるか否か自体に問題があり、その可否によって容積率が大きく異なることは前記のとおりであるが、それ以前の問題として会社内において不動産鑑定評価書等を見れば、当業界においてそれなりの経験を有する者であれば、当然、疑問に思う会社の計画を超えた容積率等を前提とする鑑定に気づいていなかった、すな

わち、誰も内容を検証していなかったことが本件の発生原因の一つといえると思われる。

4 会社役員の自己担当部門以外への無関心

各取締役の経歴をみるに、会社においては、圧倒的な統率力、技術、知識、経験を有する会長の指揮の下で、特定の分野に優れた人物が、当該分野における業績を認められて取締役推薦されて株主総会において選任されてきている。また、会社においては、取締役全員が執行役員となっており、取締役も含めて事業の遂行を実行する姿勢を示しているものと思われる。それ自体には、何ら問題はないのであるが、会社役員、特に、各取締役本部長への事情聴取の際、各取締役本部長は、取締役会、常務会において、他の部署が所管する事項については、特に発言することはないと述べ、他の部署の業務内容について、関心を持っていないように見受けられた。

一例を示せば、会長、担当本部長今井氏の決裁により平成19年6月に購入した棚卸資産No.1が挙げられる。この物件は、購入の翌年、いわゆるリーマンショックの影響で、計画が頓挫し、その後の処理について、担当本部長である今井氏でさえ、市況が良くなった時点で再度計画を立てようと考えていたという程度の認識であり、同氏によれば、本委員会による調査の時点では、開発事業本部内にこの物件の担当者は存在しないとのことであった。

このような状態にあるにもかかわらず、この物件について、取締役会、常務会などにおいて、問題点として指摘され、あるいは、その対応策について、具体的な検討がなされた形跡はない。

会社においては、卓越した能力を持つ会長の意見に重みがあることは否定できないことであり、会長と担当部署本部長の決裁により購入した物件について、他の部署の担当取締役が問題点として指摘しづらいと感じることは、ある意味、やむを得ないとは考えられる。また、各取締役の取締役への就任経緯、業務執行責任を負っていることからすれば、他の部署の所管する事項について無関心になりやすいことも否定するものではない。しかしながら、60億円以上もの資金を投入した物件の開発計画が頓挫しているにもかかわらず、担当部署において、担当者が存在しない事態に陥っていること、それ以上に、他の取締役が取締役会、常務会において問題点として指摘された事実がないことは、取締役が取締役会の構成員として各取締役の業務執行を監視する義務を負っていることを正確に理解していないことを示していると言わざるを得ないし、正確に理解していないことに起因する他の部署の業務執行への無関心が本件の原因となっていることを指摘せざるを得ない。

なお、開発用不動産の取得については、従前、担当部署本部長と会長の決裁により意思決定を行っていたものが、数年前から、常務会による決議を必要とするよう制度が改められており、その範囲において、上記原因の一部が解消されたと評価することができる。

5 不動産評価が会社業績に及ぼす影響に対する認識が乏しい

会社が購入した不動産は、その購入単価は決して小さいものではなく、通常、2年ないし

3年のサイクルで商品化して販売することによって利益を獲得している。したがって、取締役会においては、毎月、購入した不動産を商品化した結果、どれくらいの利益が獲得できるのか、あるいは、獲得したのかを中心とした各部署の売上損益の状況が検討の対象となっていた。

ところで、期末決算において評価の対象となる不動産は、そのサイクルから外れたものが存在し、貸借対照表価額を切り下げる必要がある場合が想定されるのであって、その購入単価が大きいことも相まって、本来であれば、会社業績に重大な影響を与える危険があるものとして、取締役会において、検討の対象とされるべきものと考えられる。

しかしながら、会社においては、毎月開催される取締役会において不動産の評価について具体的に検討されることはなく、各期末の決算が議題となる取締役会において、担当取締役から不動産の評価結果について報告がなされるに過ぎなかった。

これは、不動産の評価は、事業管理本部の担当業務であるから担当役員が管理すれば足り、それ以上に、取締役会において具体的な検討を行う必要がないという認識が取締役会を構成する取締役によって共有されていたこと、すなわち、不動産の評価が会社業績に重大な影響を与える危険があることを十分に認識していなかったことを示しており、このような認識の欠如が本件の原因となっていると考えられる。

6 会社決算の重要性に対する理解不十分

上記の不動産評価に限らず会社決算について、会長、社長ともに、いわば事後的な事務処理であって、余力を入れていない、決算内容を取締役会において承認するにあたって、事前に、担当部署から具体的な内容説明を受けることはなかったように述べている。

言うまでもなく、会社決算は、継続企業を前提とする会社の財産状況、損益等を示す財務諸表を作成するという重要な業務である上、上場会社においては、監査役、会計監査人の監査を受けた上で、株主総会に報告し、さらには、一般投資家に対する開示の対象となる極めて重要な業務である。

このような重要な業務について、会長、社長が、その重要性を理解していなかったこと、担当部署に委ねて、その業務が遂行される経緯を把握、検討することがなく、結果として対象各期の個別案件及び合計額ベースの売上損益や経費削減にその興味を集中させていたことを、本件の原因として指摘することができる。

7 不十分な監査体制

現在の常勤監査役であり、従前、監査室において勤務していた安川氏によれば、監査室の業務は、平成20年4月1日に開始する事業年度から採用が義務づけられた内部統制報告制度の仕組み作りに特化したものであり、いわゆる、内部監査業務を行うことはほとんどなく、現在も、それに変更はないとのことであった。

また、常勤監査役による監査も、監査計画書は存在し、それに従った監査も実行されてい

ようであるが、本件で問題となっている不動産の評価について、具体的な検討、指摘を行った形跡はなく、どちらかと言えば、会計監査は、会計監査人の監査計画及び監査結果の概要について説明を受けることが業務の中心となっているようである。なお、監査役による監査が十全に行われていない原因としては、社外監査役のみならず、常勤監査役についても、その報酬額が不相応に低いことが原因の一端とも考えられる。

さらに、本委員会の調査結果を前提とすれば、対象各期末の貸借対照表上の不動産の評価に限っては、会計監査人による監査は結果的に十分には機能していなかったと評価せざるを得ない。

以上のとおり、会社における監査体制が不十分であったことと、会計監査人による監査も結果的に十分には機能していなかったことも本件の原因となっていると考えられる。

第6 再発防止案の提言

1 本件は会社にとってのリスクであることの認識

会社の社風を垣間見るに、「粗利率等収益の貢献要素について、これを追求すること」及び「費用については、徹底的に削減を図ること」については、インタビューをした役職員に共通の認識と熱意が感じられた。他方、本件については、インタビューをした役職員にとって、およそ自分たちのあずかり知らぬこととしか認識されておらず、これが会社にとってのリスクであることの認識は全く感じられなかった。

確かに、会社は、粗利の追求と費用の削減という観点から見れば、筋肉質の体質を作り上げているかもしれない。もとより、これらの点は、企業の収益力という観点から見れば、中心的なポイントであろう。

しかし、これらの諸点が筋肉質であるからと言って、その会社が、リスクに強いとは言い切れない。利潤を生む体質を作り上げることと、かかる体質を、内外の阻害要因から守りつつ維持発展させることとは、フェーズが異なるものというべきである。会社としては、外部的要因と内部的要因の両面から様々なリスクにさらされるのであって、かかるリスクに適切に対処しつつ、会社の築き上げてきた収益力を損なわれないよう配慮し、これを発展させなければならない。粗利の追求と費用の削減という観点からは合格点であっても、リスクマネジメントの観点からは、別途の考察が必要である。

本件が会社にとっての極めて重大なリスクであることを、役職員が深く認識することが、再発防止のために最初に必要なことであると思料する。

なお、ここにいうリスクとは、第一義的には本件における不動産の期末評価における鑑定士による（結果として）不適切な鑑定評価に関する手続きと貸借対照表価額における誤謬による重大な記載誤りのことをいい、この点で不動産期末評価額の算定および検証の内部統制手続を改善・強化することは当然、かつ、喫緊の課題である。さらに、ここにいうリスクに

は、文脈に応じ、より広くかつ将来的な観点から、不動産開発における資産価値の下落についての認識、対応等リスクやさらには会社経営一般に生じる様々なリスクの欠如も含まれる。

2 リスクの発見と価値観の多様性の確保

本件について、聴取した役職員のほぼ全てが、棚卸資産 No.1 の物件や、リゾート物件の帳簿価額に関し、「開発が始まれば、少なくとも、この価額以上の売上を実現できる」との趣旨の発言を行ったことは印象に深い。

過去にも、一度は塩漬けとなった物件の出口を上手く見つけ出し、予想された損失を利益に転じたという成功体験があったかもしれないし、また、かかる成功の可能性が将来、現在塩漬けになっている物件に起こる可能性がありうることは否定はしない。

しかし、開発が始まれば、この帳簿価額以上の売上を実現できるとの見方は、あくまで、開発又は営業担当役員の見方である。本件では、出口を上手く見つけ出せていないばかりか、仮に開発が始まれば、この帳簿価額以上の売上を実現できるとはいつても、何時開発が始まるか全く未定の物件について、決算上の評価をどのようにすべきかが問題となっているのであって、これは、上記の開発又は営業担当役員の見方などとは全く別の問題である。

役員のすべてが、同一の視点、即ち、上記の開発又は営業担当役員の見方しかできていないとすれば、本件のような塩漬け物件について、決算上の評価をどのようにすべきかの視点から検証をしようとする役員は出てこないであろうし、本件のようなリスクの発見も不可能に近いと言ってよいと思われる。

本年6月1日に施行されるコーポレートガバナンス・コードにおいては、その【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】において、「上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。」と述べられている。

このような多様性の確保は、会社の企業価値を向上させるという点で有益なことはもとより、本件のようなリスクの発見という点でも有意義であろう。

多様性のある価値観を有する取締役たちが、それぞれ、様々な視点、様々な角度からリスクを検証することによって、本件のようなリスクも発見が容易となると考えられるからである。

このような価値観の多様性を確保するために、後述するような社外役員の確保も有効であろうが、第一には、現在の役員が、価値観の多様性を確保するということがどのようなことであるかの議論を深め、それに従って自己啓発をすると共に、相互チェックを行う体制を整えるべきである。

3 リスクマネジメントの観点から

リスクの発見については、前述のとおり、まず、役員に期待をするところが大きいであるが、

会社全体のリスクマネジメントとして捉えるならば、役員のみで成し遂げられるところではなく、従業員を含めた会社全体でのリスクマネジメント体制の構築は不可避と言うべきであろう。

従業員を含めた会社全体でのリスクマネジメント体制の構築については、まず、従業員を含めた会社全体でのリスクマネジメントに対する理解度のチェックから検証が始められるべきである。先に述べたように、役員において、価値観の多様性が確保されておらず、様々な視点、様々な角度からリスクを検証することができていないとすれば、その配下にある従業員にもそのようなリスク検証に対する姿勢は備わっていない可能性が大である。

次に、従業員を含めた会社全体でのリスクマネジメントに対する理解度を深める方策についての検討がなされるべきである。例えば、社内、各部署において、その部署に内在するリスクとしてどのようなものがあるかを自ら検討させ、その結果を報告させ、その報告内容に基づいて経営者が従業員と議論して検証を行うというのも一つの方法であろう。これにより、各部署において、リスクマネジメントに対する取り組みの自覚が促されると共に、会社全体として、リスクの洗い出しも可能となろう。

洗い出されたリスクについては、経営陣において、各リスクの発生可能性と発生した場合の会社に対する影響度合いの検討が必要である。その上で、各リスクに対して、どのような対処策を講じておくのが良いか、また、かかる対処策に対して要する費用はどの程度が適切かが議論されるべきである。

単純に費用について徹底的に削減を図るといった視点からは、リスク対処策に対してどの程度の費用をかけるのが適切かの回答は出てこない。ある程度の費用をかけても、事前にリスク対処策をとっておくことが、リスク発生による将来の思わぬ負担を回避するということにつながる。事前にリスク対処策としてある程度の費用をかけておくことが、長い目で見れば却って会社としては余計な支出を防ぐことになるという発想である。

この点は、社外の専門家の活用や社外役員の活用といった点にも同様の発想で臨むべきであろう。少なくとも、世間相場に準じた費用をかけることによって、真の意味での活用が可能となり、リスク発生に対する防御になると考えるのが常識的ではないかということ指摘しておきたい。

かかる発想に基づき、会社の現状を把握したうえで、適切な費用対効果の議論がなされることが期待される。

4 ガバナンスの再構築の観点から

会社のガバナンスについてみれば、現在の会長である金綱一男氏を核とする統率のとれた部隊であるという点に着目すれば、おそらくは高い評価を得るものと考えられる。

しかし、その部隊は、あくまで営業部隊であって、それ以外の何物でもない。先に述べたように、取締役の目線は、開発又は営業担当役員が目線であって、しかも、取締役は、全員、

執行役員を兼務しており、自らの分掌業務には忠実であるものの、取締役として、会社全体を見ようという姿勢には欠けると見ざるを得ない。塩漬けになった案件についての問題点の洗い出しやリスク認識については、一様に無関心であったと言わざるを得ないのである。

もとより、金綱一男氏を核とする統率のとれた営業部隊自体の存在意義を否定するものではない。問題は、会社のガバナンスという観点から考えたとき、それに何を追加しておくべきかということである。

例えば、不動産の仕入れについて、従来は、金綱一男氏と担当役員の協議のみで決定されていたところ、近時は、常務会で決定されることとなったということであり、それは一定の進歩であると評価される。さらに、常務会での検討内容の充実や、取締役会との分掌の明確化が図られれば、進歩の度合いはより明らかになるであろう。

会社のガバナンスという観点を論じるときに念頭に置くべきは、会社は、閉鎖した同族会社ではなく、上場企業であって、外部の株主その他利害関係者に対して責任を負っているということである。その責任というのは、単に利益を上げ配当を行うということに尽きるのである。リスクを適切に回避する方策を取り、事業の継続性を図ることもその責任の一つであろうし、投資家に対し投資判断を促すための適切な説明をできる体制を整えることもその責任の一つであろう。

かかる点を考慮し、監査室、監査役の職務を充実させるということの必要性は当然のこと、現在の体制に何を追加するのが適宜かという観点から、ガバナンスの再構築が図られるべきである。

コーポレートガバナンス・コードにおいて提唱されている複数の独立した社外取締役の選任も必須であると考えられる。社外取締役の活躍により、取締役会の議論が活発化することが期待されるし、この議論に社外監査役を含む監査役が加わればより充実したガバナンスが期待される。

かかる点において、より重要であるのは、取締役会において、社内取締役のそれぞれが、会社全体を見渡したうえで、議論に加われるような進捗を図れるかということである。社外取締役や社外監査役は、かかる進捗を図ることに協力的であると考えられるが、かかる進捗を実現できるのは、最終的には会長や社長の差配によるところが大きい。

社内取締役に会社全体を見る気風が醸造され、その気風が従業員にも継承されることによって、他社に比して誇るべき会社風土として定着されるのであればそれは会社にとって大きな財産となるのではないかと考える。着実な実現を期待したい。

5 最後に

会社が、金綱一男氏を核として、一流企業となるべく、真面目で着実な営業努力を続けてきたことには疑いを抱いておらず、本件によって、このような努力が中断しないことを望むものである。

ただ、一流企業とは、単純に収益とその配当が充実しているということに止まるものではなく、リスク対応やガバナンスの面においても、自らの丈に相応しい体制を持った会社でなければならないというべきであろう。

会社が、本件を契機として、さらに深みを持った意味においても、また、より広い視野から見ても、一流と言うに遜色のない企業となられることを期待して本調査報告書の結びとする。

以上

鑑定依頼状況一覧

(別紙1)

区分	No.	現況	取得年月	売却年月	H21/3	H22/3	H23/3	H24/3	H25/3	H26/3
棚卸資産	H27/3 期末未着手	1 駐車場等賃貸中	H19/06	現在保有	○	○	○	○	○	○
		2 未開発	H01/09	現在保有	○	○	○	○	○	
		3 未開発	H02/07	現在保有	○	○	○	○	○	
		4 未開発	H02/01	現在保有	○	○	○		○	
		5 未開発	H01/08	現在保有	○	○	○		○	
		6 未開発	H01/08	現在保有	○	○	○		○	
		7 駐車場賃貸中	H19/09	現在保有		○			○	○
		8 使用収益未了	H19/05	現在保有		○				○
		9 (中断)	H16/12	現在保有						○
	H27/3 期中着手	10 建物建設中	H19/12	現在保有	○	○	○	○	○	○
		11 建物建設中	H20/04	現在保有	○	○	○	○	○	○
		12 建物建設中	H19/02	現在保有	○	○	○	○	○	○
		13 代物受領	H21/10	現在保有	-			○		○
		14 代物受領	H21/03	現在保有				○		○
		15 販売中	H18/10	現在保有		○	○	○	○	○
		16 販売中	H20/02	現在保有		○		○	○	
		17 売却済	H19/05	H26/11	○	○	○	○	○	○
		18 売却済	H17/02	H26/08		○	○	○		○
	売却済み	19 売却済	H19/07	H26/07		○	○	○		○
		20 売却済	H19/06	H25/09		○	○	○		-
		21 売却済	H19/06	H26/03	○	○	○			-
		22 売却済	H19/04	H25/01	○	○	○	○		-
		23 売却済	H19/07	H24/01	○	○	○	-		-
		24 売却済	H19/05	H26/03	○	○	○	○	○	-
		25 売却済	H20/01	H23/03		○	-	-	-	-
		26 売却済	H19/10	H23/09		○		-	-	-
		27 売却済	H23/10	H25/07	-	-	-	○		-
		28 売却済	H19/11	H24/05		○			-	-
		29 売却済	H23/05	H25/05	-	-	-	○		-
		30 売却済	H23/05	H26/03	-	-	-	○		-
		31 売却済	H23/09	H25/03	-	-	-	○		-
		32 売却済	H23/11	H25/03	-	-	-	○		-
		33 売却済	H23/04	H25/04	-	-	-	○		-
	34 売却済	H23/07	H25/11	-	-	-	○		-	
	35 売却済	H24/02	H25/04	-	-	-	○		-	
	36 売却済	H23/08	H26/08	-	-	-	○		-	
	37 売却済	H23/11	H25/08	-	-	-	○		-	
	38 売却済	H18/03	H26/02	○	○	○	○	○	-	
	39 売却済	H22/10	H27/01	-	-				○	
	40 売却済	H08/04	H26/03	△					-	
	41 売却済	H19/12	H23/06		△		-	-	-	
	42 売却済	H23/07	H25/03	-	-	-	○	-	-	
固定資産	1 収益物件	-	現在保有	○	○	○	○			
	2 収益物件	-	現在保有	○	○	○	○			
	3 保養施設	-	現在保有		△				△	
	4 本社・賃貸中	-	現在保有		○	○	○			
	5 賃貸中	-	現在保有		○	○	○			
	6 賃貸中	-	現在保有		○					
	7 駐車場賃貸中	-	現在保有		○					
	8 賃貸中	-	現在保有	△	○	○	○			
	9 賃貸中	-	現在保有	△	○	○	○			
	10 賃貸中	-	現在保有	△	○		○			
	11 賃貸中	-	現在保有	△	○		○			
	12 賃貸中	-	現在保有	△	○		○			
	13 賃貸中	-	現在保有	△	○		○			
	14 売却済	-	H27/3		○		○			
評価に利用した鑑定件数(「○」)					17	38	25	39	15	14
評価以外に利用した鑑定件数(「△」)					7	2	0	1	0	1
鑑定件数(現物有)					24	40	25	40	15	15

「○」は、貸借対照表価額決定用のS氏による鑑定書が存在することを示し、

「△」は、別目的によるS氏による鑑定書が存在することを示す。

「-」は、期末現在所有していないことを示す。