

【第150回講演会 講演録】

平成21年度 土地月間記念講演会（「地域社会に貢献する土地の有効利用」）

日時：平成21年10月26日（月）

会場：発明会館

PRE（公的不動産）戦略について 公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 における Public Real Estate Management の検討

日本大学 経済学部
教授 中川 雅之

はじめに

ご紹介に預かりました日本大学の中川です。どうぞよろしくお願いたします。本日はお話をさせていただく機会を設けていただき、ありがとうございました。

それでは、公的不動産の合理的な所有・利用に関しての講演をさせていただきます。

ご紹介いただいたように、私は、国土交通省が主催しております PRE 研究会、Public Real Estate Management 研究会の座長を務めさせていただきました。Public Real Estate Management は後で定義させていただきますが、基本的には土地が資産としてはかなり変わってきており、バブルの崩壊を契機にして、財務内容を改善するような非常にリスクの少ない資産であったものが、リスク資産化してしまい、公的セクターが所有する低未利用地が非常に増加しているという流れが背景にあります。もう一つの背景は、地方公共団体の財政状況が非常に悪化し、フローベースだけではなく、資産、BS ベースでもかなり厳しいものになってきています。そういう、土地がリスク資産化していることと公的セクターは非常に傷んでいることを背景にして、もう少し地方公共団体を中心にしながら、資産としての土地のあり方を考えていくのが PRE 研究会の目的です。

日本の公的不動産はもの凄いボリュームの土地を持っています。これは当たり前ですが、地方公共団体、国もですが公共財と言われている道路施設、公園施設、箱ものを市民に提供することが一つの仕事ですので非常に大

きい公的不動産を持っています。それを出来るだけ財務内容的にも、ポートフォリオの管理上も適切な形で運用していかなければならないと思います。今までは土地が値上がりしており、市民の為になるからということだけで漫然と公的資産を抱えていても財務内容的に問題を起こすということはまずあり得なかったわけですが、今後は、こういう土地がリスク資産化していることも踏まえれば、もう少し、市民に対するサービス提供という部分と地方公共団体の BS を健全なものとして成立させ続けるという二つの要請に応えられるような合理的な運用の仕方が求められます。その場合に、機能的には地方公共団体、パブリックセクターは、公共サービスや公共財を提供することが使命の機関ですから、その中に努めている人達も基本的にはそういう訓練しか受けていません。例えば、BS をきちんと読めるかという、私自身もそんなに訓練を積んでいる訳ではありませんし、或いは資産管理のノウハウも無いわけです。ですから、これから求められる PRE 戦略、Public Real Estate Management に関する戦略は、公的セクターだけではなく、例えば関係団体、各種研究所、民間に関するソリューションビジネス、ディベロッパー、鑑定業者というあらゆる機関、関係者を巻き込んだ中で総合的な知恵を絞り尽くして取り組むことが必要です。国土交通省の PRE 研究会が端緒になったとは思わないですが、地方公共団体のこれからの資産の管理の仕方に関していろいろなご相談を受けているというディベロッパー、鑑定士の方から情報を頂いておりますが、そのような合理的な資産運用を追求していく動き

はもう既に始まっているような感じがしています。

最初にどのような背景がこの PRE のバックグラウンドになっているのか、そもそも Public Real Estate Management とは何なのかについてお話をさせていただき、国交省としてはこういう方向で PRE を誘導したいという手引書について簡単に申しあげたいと思います。最後に、PRE の一つのモデルとして、アメリカの連邦政府でも公的不動産、公的資産をできるだけ合理的に運用していく取組みが始まっていますが、どういうガバナンスの体制によって行われているのかについて若干お話をさせていただければと思います。

公的不動産の現状

それでは公的不動産の現状ということで、PRE の背景について簡単にお話をさせていただきます。

先ほど申しあげましたように、公的不動産が所有している不動産は非常に大きなボリュームです。全体で 2,300 兆円の不動産資産があるわけですが、その内、法人所有の不動産が 490 兆円です。この法人所有の不動産を対象にした CRE、Corporate Real Estate Management が始まっています。それに匹敵する形で 454 兆円の公的不動産が存在しております。民間企業が我々の GDP に占める比率よりもボリューム感、マグニチュードは大きいですが、仕事柄、国や地方公共団体はこういう不動産資産を抱えざるを得ない使命にあるということだと思います。今までは、非常に大きな不動産資産を持っていることはそれ程財務内容上デメリットにならなかったということです。アメリカの住宅資産ではありませんが、バブルが崩壊するまでは、日本では、土地が一本調子で上がっており不動産資産を持っておれば財務内容はどちらかというと改善の方向に向う、不動産資産を沢山抱えていることは財務戦略上もそれほど悪いことではなかったということです。ところが、バブルが崩壊して、不動産は上がりもすれば下がりもしますが、近年はどちらかというと下がり局面の方が長いという資産だということが判明しております。つまり、大量の不動産資産を抱えていることは必ずしもその機関にとって合理的な選択だとは言えないような状況が出現しています。

それから、もう一つ非常に重要なことは、大量の不動産を抱えていること自体が問題ではないということです。基本的にはその不動産、土地だけではなく、建物資産の質がかなり吟味されるようになってきているということです。これは皆さんお感じになっているかと思いますが、姉歯事件の中で判明したのは、耐震性能が非常に劣ってい

る建物資産は市場では全く評価されないし、改善命令が出たら取り壊さなければならず負の資産になってしまうということです。ですから、基本的には耐震化されていない建物資産を持っていることはリスクを抱えていることに等しいわけです。地方公共団体が今抱えている公共施設の耐震化率は 56% ぐらいに過ぎません。ということは、1982 年以前の旧耐震基準の建物を中心に抱えていることから、これだけの不動産資産を抱えているにも係わらず全体的には大きいリスクを抱えています。454 兆円のうちかなりの部分は旧耐震基準に基づいた建物資産で殆ど市場価値として評価されないようなものです。更に、例えばアスベスト、土壌汚染は例の築地の移転で非常に世間の耳目を集めていますが、不動産資産の質に関しては非常に厳しい目が向けられおり、環境的或いは安全性能上劣るような不動産資産を持っていることはゼロ或いはマイナスの評価しか出来ず、財務内容を傷つけるものでしかないという危険性さえあるということです。

その一方で、地方公共団体の財政状況はかなり厳しいものになっています。例えば経常収支比率は、歳出のうち人件費や交際費に出している比率で、財政の不自由度を示す指標ですが、1990 年には 70% ぐらいでしたが 90% の前半ぐらいまで高まってきています。更に、借入金残高は 2005 年に 201.3 兆円、地方の借入金残高の名目 GDP は 40% ぐらいになっており、夕張のショックなどでかなり浸透していますが、地方公共団体は非常に財政状況が厳しく 1990 年代の景気低迷期にはいっそう拍車がかかっているという状況です。

それと並行するような形で、行政が調達する資金の市場化、マーケット化が進んでいます。市場公募債のようなマーケットを通じた資金調達が増えてきており、地方債計画の中で 18 年度は 25.1% だったものが 19 年度は 27.2% となっています。要するに地方公共団体の財務内容が厳しい場合は、高い利率でしか調達できないような市場公募債が非常に多くなっている。更には、勝手格付けという形で、格付け会社が地方公共団体の財務内容、地方公共団体の評価、資金調達に非常に大きな影響を与えるような環境が今進みつつあるということです。フロー的に非常に厳しく、ストック的にも非常に大きな負債を抱え、更にマーケットの評価が将来の資金調達に関しても非常に影響するような環境が形成されつつあることを背景として地方財政の健全化法が施行されています。これは夕張ショックに端を発した地方公共団体の破綻を未然に防止する、或いは破綻してからの処理を非常にスムーズにする法律ですが、今まではフローの一般会計ベースだけで、マーケットは各地方公共団体財務内容や財政

の状況をチェックするしかなかったわけです。それではかなり情報量が少ないことから財政健全化法では4つの指標をチェックするように要請しています。一つは一般会計ベースの実質赤字比率。二番目に特会、公営企業会計も含めた連結赤字比率。三番目に一部事務組合等も考えた実質公債比率。四番目に第三セクター等も含めた将来負担比率です。この中で最も注目したいのは将来負担比率です。将来負担比率は、毎年の歳出・歳入の中でどれだけ借金があるかだけではなく、どれぐらい第三セクターに対する支援をしているのか、ストックベースで資産内容が健全かどうかをチェックする比率でもあります。地方公共団体の財務内容が不必要に大きな不動産資産を抱え、未稼働で、リスクが大きい場合にはこの将来負担比率が非常に悪くなり早期健全化のスキーム、プロセスに入ってしまう可能性も出てきます。ストックベースの資産の内容があまり良いものでない場合は法的な措置が採られるかも知れないし、市場であまりスムーズに資金が調達できない事態にも陥りかねないということです。ということで、国、地方を挙げて資産債務改革が取組まれることになっています。自分の持っている資産・債務を把握し、改革の方針を策定し具体的に進める資産・債務改革が始まるような形になっています。

その一環として、新地方公会計制度の報告書などにに基づき、総務省の標準モデル、総務省モデル、そういう民間ベースの会計基準を公会計にも適用する方向性での改革が行われようとしています。要するに地方公共団体のBSベースの情報を明らかにしなければ法的措置も発動できないし、市場に対する説明も不十分となりますので、こういう公会計制度をきちんと活用することによって地方公共団体の全ての姿を晒そうというような方向性が今進みつつあるということです。

それからもう一つ重要な点として、これからの地方公共団体の資産管理の中で最も大きなキーワードは建物資産の質は耐震性能だけでなく、老朽化だと思います。防災拠点となる公共施設の建築年次として56年以前の耐震化されていないような施設はこれだけありますということで、日本のインフラは高度成長期が終わってから本格的に整備されたものが多くなっています。例えば、京都の八幡市で小学校の施設が崩れた事件がありました。八幡市は基本的には高度成長期に京都市或いは大阪市のベッドタウンとしてすごく人口が流入してきたところです。人口が流入して税収が上がってきたので小学校施設や中学校施設をたくさん造りましたが、その後人口の流入は止み50年後ぐらいに公共施設の更新期を迎えましたが、人口は流入せずにどちらかというと減少し、しかも

税収もそれ程取れていません。非常に豊かな人口と税収があったのでストックを造りましたが、更新時には豊かな人口と税収を確保できないから更新を後回しにすることによって管理が非常に疎かになり公共施設の老朽化が進みました。それと全く同じような構造が日本国全体としてあります。日本のインフラは基本的には1960年代、70年代に急速に造られたものが多く、その耐用年数が50年ということを考えますと、恐らく2010年から2040年ぐらいまでの間に非常に大量な更新期を迎えます。造ったときに確保できていた若い人口、豊かな税収を確保できませんから更新することは非常に困難になる、インフラクライシスと言われていますが、公共施設の老朽化、これは非常に大きな問題だと思います。

では、そういう大きな問題を抱えている資産を、地方公共団体はきちんと管理、把握されているのかということでもありません。財産台帳は政令市ではほぼ電子化されていますが、町村では6割が紙ベースです。売却可能財産も政令市では概ね把握されていますが町村では7割が未把握です。また、計画の中で売却可能性を把握しているのは市町村では4割ぐらいにしかすぎません。抱えている資産の状況や将来計画は小さな規模の市町村に行けばいくほど非常に心許ないものになっています。更に、地方公共団体が持っている資産の内容をきちんと総合的に把握するために導入されたバランスシートをどうやって活用したのかについて聞いたところ、議会や住民への説明が90%でした。基本的に債務負担の可否を判断する、債務負担を増やしても良いのかどうか、負債の圧縮の方針などの地方公共団体全体の資産・負債管理の将来の財務内容の計画に使えるバランスシートという非常に大きな武器が、資産を有効に戦略的に活用することに活用されている例は非常に少なく、どちらかというと、議会とか住民に対するアカウンタビリティに使われていいいます。それは非常に大切なことですが、それだけではない情報がこのバランスシートには含まれているはずなのにあまり活用されていないということです。

重要な点ですが、そもそも地方公共団体は資産マネジメントをどういう体制でやっているのかということです。一つは、所管部門で個別に管理、保全、処分を判断しているのは67%です。全庁的な資産活用方針を策定し戦略的にやっているのは2%に過ぎません。だから、地方公共団体の資産活用スキームは、道路部局で道路資産を活用します、公園部局でやりますとばらばらに判断していますというのが基本的なスキームです。ですから、地方公共団体という一つの法人、団体の中で戦略的な方針、把握がなされているのは2%ぐらいにしか過ぎない状況に

あるわけです。どういう体制で資産マネジメントをやっているのかは結構大切なスキームになっています。

Public Real Estate Management とは？

そこで、今述べたようなことを背景にして、もう少し戦略的に資産の管理をやっているというのが **Public Real Estate Management** です。そもそも **Real Estate Management** は資産、要するにポートフォリオ選択です。金融資産とのバランスも考えた資産を対象にしたアセットマネジメント、建物、清掃も含めた建物管理を対象にしたプロパティマネジメント、空間サービスも対象にしたファシリティマネジメント、全体的にポートフォリオ選択をしっかりと行い、建物としての質や行政のサービス水準も保つという総合的な概念が **Real Estate Management** といわれているものです。民間企業がこの非常に包括的な考え方を利用した 1980 年代の後半ぐらいからの顕著に現れた動きが、**Corporate Real Estate Management** です。これは企業価値への最適な貢献や付加価値の最大化を達成するために不動産資産をコアビジネスに集中していくというものです。その目的に沿って資産管理し不動産資産も管理していくのが **Corporate Real Estate Management**、**CRE** です。

この **CRE** の特徴は資産管理体制にあります。それは、トップマネジメントに直属する形で設定された資産管理者やファシリティマネージャーが統一的に管理するというガバナンスの体制をとることが非常に多くなっています。もう少し言いますと、何のために私の組織があるのかということを確認し、組織のミッションを確認してコアビジネスとそれ以外を先ず区別し、ミッションを達成するための実現化のプロセスを確認し、現在所有しているのは一体何なのか、或いは不必要な経営資源とは一体何なのかということを選び分けることです。その中で、ミッションを達成するための資金調達方針や長期的な方針を選び分けていきます。つまり、ミッションやコアビジネスを達成するために現在所有している不動産資産を選び分けて、不必要なものは売却、縮小、アウトソースし、コアビジネスに特化した戦略的な運用をしていくことが、民間ビジネスの方向性として非常に普及したということです。基本的に **CRE** は、ビジネスサイクルを活用して問題を認識、評価し、対処方針を立案・実施しモニタリングするというブランドウシチェックのビジネスサイクルの中で実現されることが多くなっています。

では、**Public Real Estate Management**、**PRE** ですが、基本的にはニューパブリックマネジメントと一緒にです。

行政の効率化を図るために経済学を利用して、コストベネフィット分析、最適化を 1970 年代、80 年代は追求しましたが、そんなまどろっこしいことはやっていられない、民間で成功したような事例や手法、経営の現場で成功したものを大胆に行政の中にも取り入れていこうというのがニューパブリックマネジメントと言われていたものと似ています。**Public Real Estate Management**、**PREM** は **CRE**、民間で成功している不動産管理の手法を公的セクターにも適用出来ないだろうかということで始まっているものです。その時に非常に重要なことは 3 つあります。民間企業は競争があり、収益最大化や企業価値最大化を目的とし、ミッションは企業価値最大化で株価の最高価値や収益最大化、それに一番貢献するコアビジネスに集中してほかは切り捨てていきます。公的部門は住民の厚生水準の最大化を目的にしていますから、収益に貢献しないからとバサバサ切り去っていくと公的機関のレンジデーターを犯すことになり、そういうことをやる政府の首長さんは当選しなくなりますから非常に難しいところです。ですから、中長期的なサステナビリティを勘案して、それからどうしても外れるような行政サービスは切り捨てざるを得ないという部分があると思います。その部門のコミュニケーションをどうやって図っていくのかが **CRE** と **PRE** の違いです。**PRE** は資産や負債の圧縮で結構難しいところがあり、圧縮するとなるとかなり丁寧な住民とのコミュニケーションが必要になってくるのが一つの特徴かと思えます。それから、**PRE** には 2 つのモデルがあります。先ほど申しあげましたように、**CRE** の基本形はトップマネジメントに直属するような資産管理者を設けることでしたが、**PRE** も基本的には集権化モデルが適当だと思われています。現在のパブリックセクターでの資産管理は分権化モデルです。県庁や市役所でどういう資産マネジメント体制を行っているか、それは所管部局ですよというのが分権化モデルです。政策執行の各部門が施設、資産の所有・管理を実施していますが、現場の近いレベルで資産の施設に関する決定が行われるので柔軟性は優れていると言われていきます。道路についていえば、道路部局が道路資産の管理を行えば、道路での最適化は実現できても、地方公共団体の存立に関する全体的な戦略やその実施は非常に困難だというのがこの分権化モデルと言われているものです。**PRE** に取組んでいる欧米の機関や日本国内でも、先進的なところは集権化モデルを目指し、公的部門の中に資産管理部門を独立して設けて資産の取得・管理・意志決定を一元的にやっていくということです。極端な場合は、資産管理部門はテナントとして扱われ政策執行の各部門

にガイドラインを示します。例えば、資産管理部門が一括して秋田県庁の資産を持ち、それを道路部局とか公園部局に貸し出す形で地代も取ります。そういう形で資産の取得や管理にコストがかかることを内部のガバナンスの中でも意識させようという動きが欧米の機関の中にはあります。現在、基本的には分権化モデルが採用されていますが、それを集権化モデルに如何に近づけていくのかが一つのこれからの課題になるかと想います。

更にもう一つの特徴として、PRE では、民間経済主体、公的部門はあまり慣れてない部門ですので、できるだけアウトソースしていく方向性が追求されているように思われます。Contracting-out、アウトソーシングをもう少し長期化した契約としてのパートナーリングというものです。それから施設の建設から維持管理まで一気通関でアウトソースするような PPP が良く使われています。ということで、PRE とは Corporate Real Estate Management、CRE を公的機関に適用しますということです。その時には集権化モデルというガバナンスが使われることが多く、更には民間経済主体との広範な連携が求められることが多いということです。

PRE 戦略手引書

PRE 戦略手引書は3章構成です。第1章はPREをやる意味、基本的な考え方や方向性を示したものです。第2章は、PREに必要な会計上や法律上の用語集、百科事典だと思って下さい。第3章は事例です。ですから、基本的には第1章を読んでいただいて、第3章の事例、先進事例を見ていただくことによってかなりの相場観が解ってくるように思います。

それで、第1章は必要性、必要な枠組みや留意事項が書かれています。その中で重要なものとして、今までの所管部門による分権化モデルでは全庁的な観点からの最適化が不十分であり、場当たりの目の前の施設老朽化への対応が多く、もう少し戦略的にやっていくために一元的な把握・分析・評価、全体最適の観点からのアプローチ、民間活力を活用する必要があるということです。具体的には、全庁的な利用方針・利用計画、全庁的なマネジメント体制、不動産に関する情報を集約する必要性について書かれています。

その中でも、全庁的に、トップマネジメントに直結した横断的なマネジメント体制を構築して、世界の潮流の中でも標準的になっている集権化モデルによる全庁的な不動産資産の把握、方針を決定していただくことを推奨

しています。具体的には、リサーチ、プランニング、プラクティス、レビューというマネジメントサイクルで、方針の決定、実施、チェックをしていただくことを推奨しています。更には、PRE 戦略統括部門を設けて、統括部門の中でマネジメントサイクルを成立させ、更に統括部門の指示を受けた実施部門でもマネジメントサイクルを活用する体制を推奨しております。

最後に事例を若干ご紹介して、その後に連邦政府の取組をご紹介します。まず、お手本になると思っているのは、神奈川県藤沢市の事例と多摩市の事例で、戦略統括部門で情報を一元的に把握している事例です。

藤沢市では、公共施設マネジメント白書を作り、自分のところで抱えている不動産資産に関して網羅的に把握してマネジメントをやっています。土地・建物老朽化状況、利用実態、トータルコストについて整理・分析を行い、白書を発行してアカウントビリティも果たしています。これを実際の資産管理に役立っているのが多摩市の事例です。多摩市は、藤沢市と同じような内容の施設白書を整備し、具体的に、例えば老朽化した施設の建て替えが本当に支持されるのかどうかという判断をしています。具体的には、築35年の山鳩ホールについては大規模改修して存続させるという声が大きかったのですが、そうではなくて、市全体の施設の管理や財務状況を考えた場合には、もはやそれを存続させることはサステナブルではないという判断に立って廃止をしたという事例です。

もう一つが神奈川県の茅ヶ崎市の事例です。これはどちらかというと耐震性能に特化したような運用です。所有する公共施設は旧耐震基準のもの、十数年後に耐用年数を迎えるようなものが多いために、将来的な概算事業費と財源を試算して整備プログラムが策定されています。つまり統一的な建て替え計画、再生計画が現在も統一的な資産の状況の把握によって可能になっているということです。

これまでは、どちらかというと情報を一元的に管理するということが、新潟県の宿舍の売却は民間活力を活用して資産を処分した事例です。これは王子会館という宿泊施設、私は新潟県の課長をやったことがありよくここを利用していましたが、王子の施設用地を民間事業者者に依頼してセールスアンドリースバックの方式で証券化し、さらに収益施設と宿泊施設を建てました。宿泊施設はリースバックで一部を職員住宅として借り受けていますが、宿泊施設があり27億円の収入を得ることができました。また、その時の不動産事業会社は公募によって選定したということです。このような事例はこれからか

なり増えてくるのではないかなと思っています。

それから、事業借地、定期借地や信託を利用しました、インターネットオークションで売りました、といろいろありますが、地方はやはりかなり開発の可能性は限られていますから、どれだけ魅力的な利用プランを示せるかということだと思います。その一つの事例として、南魚沼市ですが、市町村合併に伴って空き家となった議会の会場に民間のコールセンターを誘致したものです。民間のコールセンターを誘致することで、雇用も確保し、しかも1ヶ月100万円ぐらいの貸付料を得ています。あまりコストをかけずに、そのままの建物を活用した上で雇用を確保して収入も得るようなこともできるわけです。これは非常にうまくマッチングが出来た事例ですが、地方の不動産資産の活用は、どのような出口を確保するのか、イメージできるのかという部分とかなり密接に絡んでいるように思います。

PREの更なる発展のために

最後にアメリカの事例を説明したいと思います。これは大統領令の13327号で作られたものですが、アメリカは連邦政府において、やはり Public Real Estate Management を進めています。集権化モデルを導入するといってもなかなか難しく、各局がかなり大きな力を持ち伝統もあることから、資産管理の所有権や権限を剥ぎ取ることはかなり難しい点があります。そういう中で、統一的な方針と標準的なものの確保を両立させるモデルは連邦政府の大統領令に基づく Public Real Estate Management だと思います。行政機関1はペンタゴン、行政機関2はハッド、国務省、各省です。各省において、各省のトップマネジメントに直属するような形で、Senior Real Property Officer (上級実物資産管理者)、SRPO を置きます。各省は、自分のところの権限はきちんと確保しておきたいので、SRPO のような統一的な窓口を置くのはそれほど難しいことではないと思います。この SRPO が、ペンタゴン、ハッド(連邦都市住宅開発省)の内部統制や資産管理をします。具体的には、実物資産マネジメント計画を立てペンタゴンが持っている施設を統一的に把握し、統一的な資産マネジメント計画という将来見通しや将来計画を立てます。これが一つの流れです。ハッドはハッドでやりますから分権化モデルと一緒にではないかということですがそうではないのです。大統領に直属する連邦実物資産委員会を設け、委員会が実物資産マネジメント計画に関するガイダンス、標準的な実物資産マネジメント計画を示し、最低限何が必要な

のか、何が期待されているのかに関する標準型を示すということです。示された標準型に基づいて SRPO は実物資産マネジメント計画を立て、行政管理局で承認を求めるという中で、かなりグリップの効いた実物資産マネジメント計画が出来てくるということです。そこでもう一つ重要なのは、実物資産マネジメント計画に基づいてどのような資産管理をしているかの情報を連邦実物資産委員会に一元化します。唯一の情報クリアリングハウスになっています。そうすると、ハッドやペンタゴンでどのような実物資産管理をしているのかに関するベストプラクティスを把握することができます。それを公表してトップランナー方式で、これに見習えという指示を出すことができます。更には、これは唯一の全般の記述データベースで、例えば実物資産、土地の資産の効率性が一体どうなっているのかについての情報が一元的に示せますから、国民の目から見てペンタゴンの実物資産管理に関する効率性がハッドより悪いとか、その逆だとか、いろいろな事が解ってくるということです。ですから、無理矢理、実物資産管理の権限を集権的に剥ぎ取るのではなく標準型を示し、情報を一元化することによって比較可能にして、ベストプラクティスを明らかにするというような方針で、各省の競争を通じて効率的な実物管理ができるような体制が確保されています。こういうガバナンスの体制、PRE は行政庁だけでなく、民間の方々、各種ソリューションビジネスの方々、研究機関の方々と一緒になって作り上げていく必要があるものです。是非ともここにお集まりの方々が地方公共団体、国とも協力しながら仕上げていくということを是非私からもお願いしたいと思います。

以上私からのお話は以上させていただきます。有り難うございました。