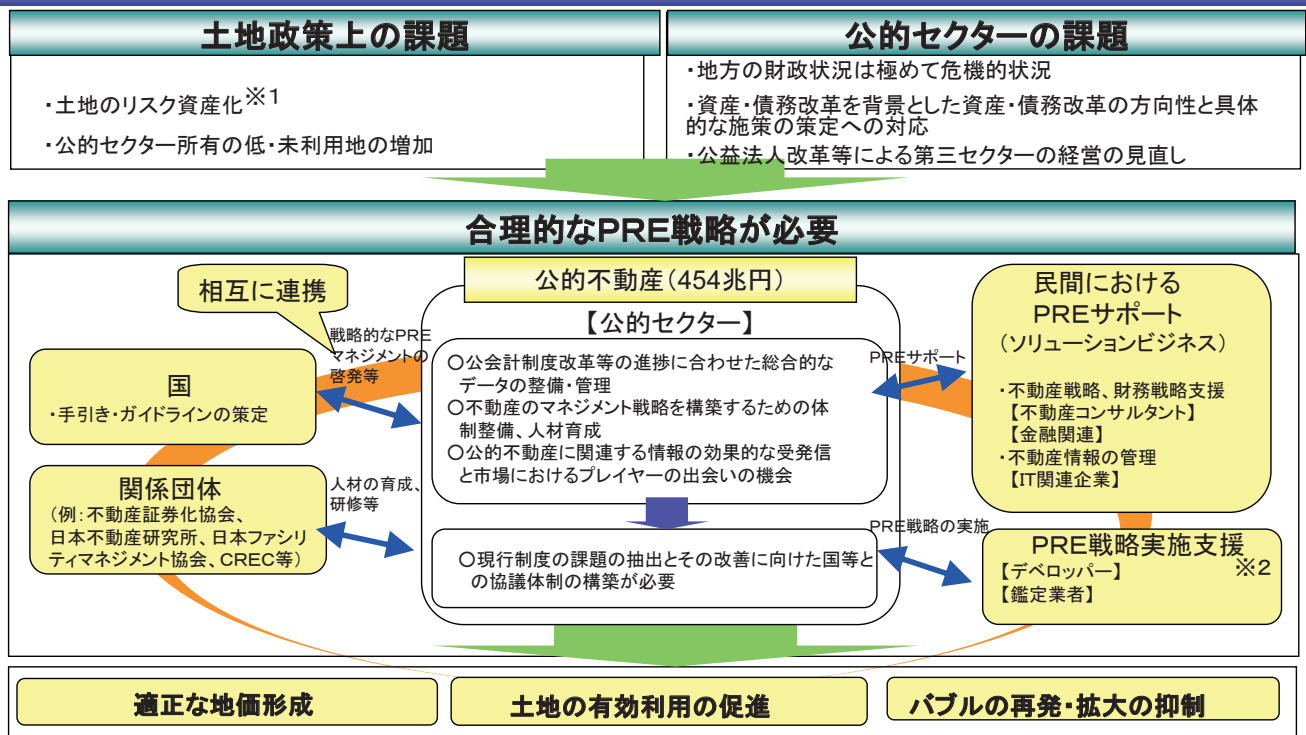


公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 におけるPublic Real Estate Managementの検討

日本大学経済学部 中川雅之

公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会(PRE研究会)趣旨



適正な地価形成

土地の有効利用の促進

バブルの再発・拡大の抑制

今後の取組

公的不動産の現状把握と適切な所有・利用戦略について検討が必要(PRE戦略)

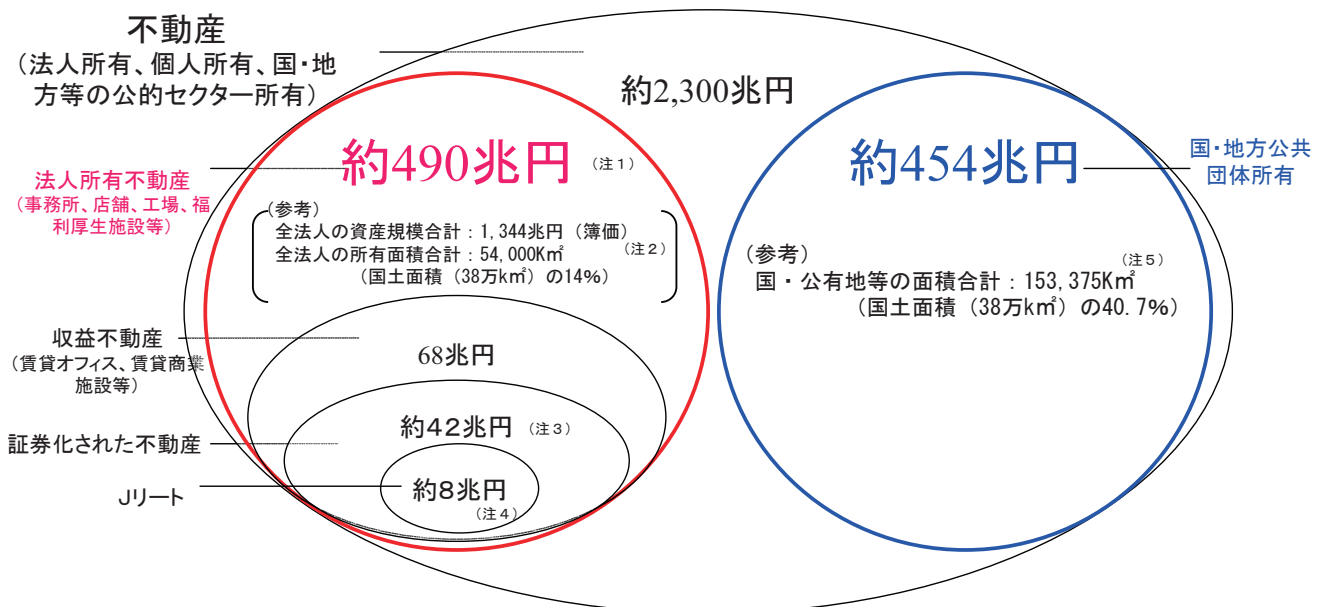
不動産の管理や流動化のために有効な方策、それを行なう上での課題や問題点等を明らかにし、公的セクターの資産債務圧縮の要請に対応するとともに、有効な土地利用の促進を図る。

※1 「土地のリスク資産化」とは、土地の価値が乱高下する可能性があること及びアスベストや耐震等不動産固有の問題に対して所有者がその責任を負うこと
 ※2 「PRE戦略」とは、公的不動産について、公共・公益的な目的を踏まえつつ、財政的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限向上させていくという考え方

公的不動産の現状

我が国の公的不動産の資産規模

○我が国の不動産の金額規模は約2,300兆円、そのうち企業所有は490兆円（国土面積の約14%）、国・地方公共団体は454兆円（国土面積の約40.7%）。

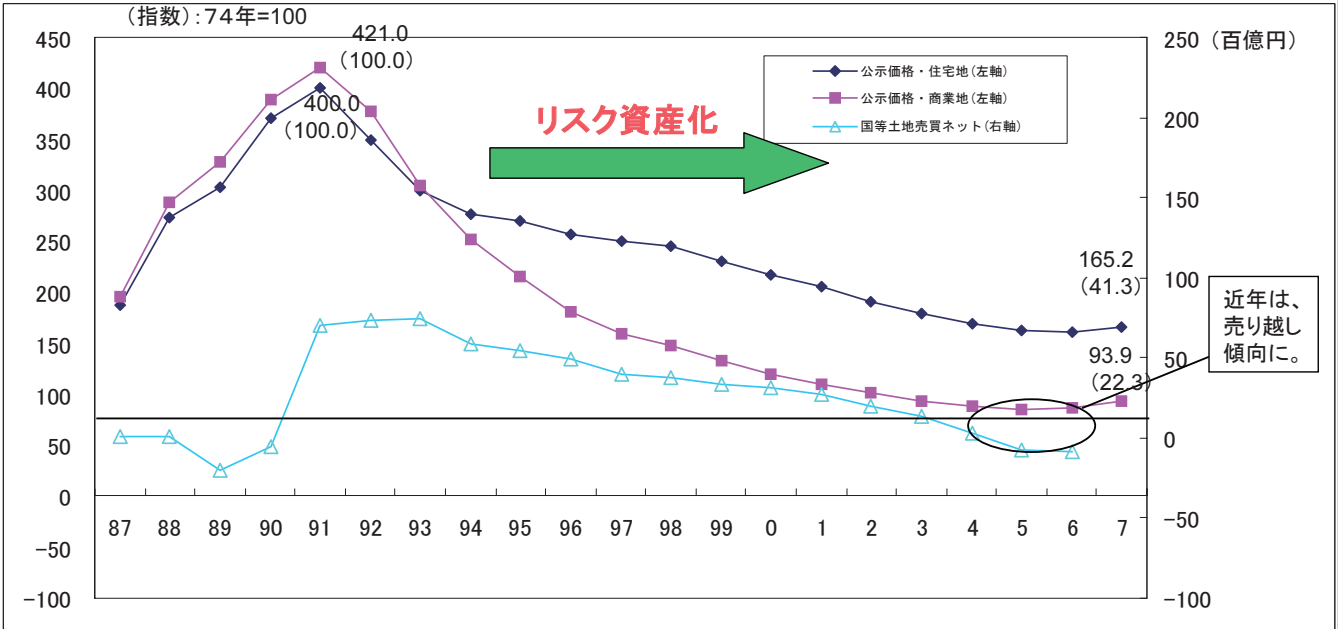


資料：国民経済計算年報(平成17年版)、土地基本調査総合報告書(平成18年)、不動産の証券化実態調査(平成19年)
 (「不動産」、「法人不動産」、「収益不動産」の資産額は平成15年1月1日時点、「証券化された不動産」、「リート」の資産額は平成19年度末時点)
 (注1)土地基本調査に基づく時価ベースの金額(平成15年1月1日現在) (注2)法人企業統計に基づく簿価ベースの金額(平成17年末時点)
 (注3)証券化された不動産については、累計の実績規模(平成19年度末時点) (注4)平成19年度末時点 (注5)道路・水路等の面積を含む

土地のリスク資産化

○バブル崩壊以降、土地神話は崩壊。国・地方公共団体等については、公共事業用地として必要な土地を購入したため、土地購入規模は増加したが、近年では売り越し傾向になっている。

＜三大都市圏の地価と国等の土地売買ネット額の推移＞

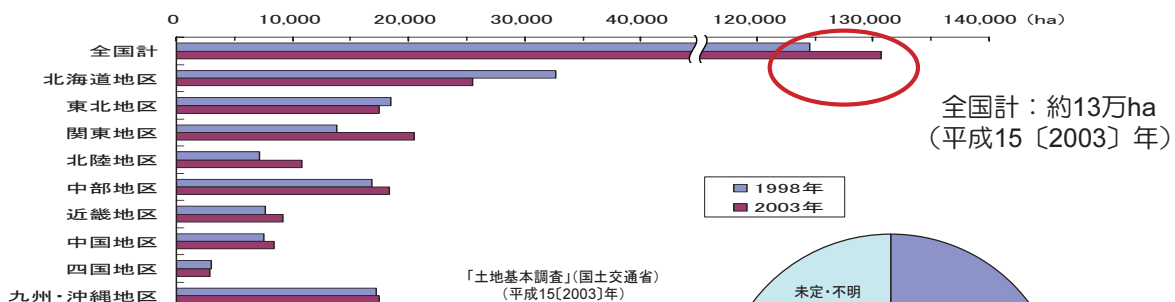


資料:国土交通省作成資料

土地のリスク資産化

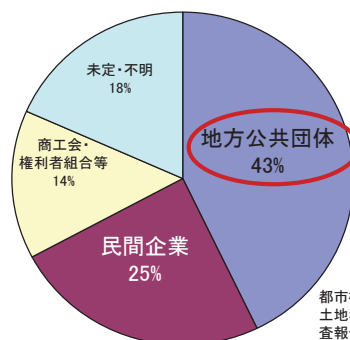
○全国的に空き地面積が増加傾向にある。
○国土交通省が実施した低・未利用地活用事業の事業主体の43%を地方公共団体が占めている。

地域別に見た空き地面積の推移



全国計: 約13万ha (平成15〔2003〕年)

低・未利用地活用事業の事業主体



都市構造の再編に伴う今後の土地利用転換推進制度検討調査報告書(平成17〔2005〕年)

不動産関連の社会的リスク

- 地方公共団体が所有する公共施設の耐震化率は約56%となっている。
- 地方公共団体が所有する施設におけるアスベスト使用箇所のうち、未処理の箇所が60%以上を占めている。

【地方公共団体が所有する公共施設の耐震率】

項目	耐震済棟数
全棟数	438,567
耐震化が確保されている公共施設 (平成15年)	236,270 (53.9%)
耐震化が確保されている公共施設 (平成19年(予定))	243,634 (55.6%)

資料:総務省消防庁「地方公共団体が所有する公共施設(総数)の耐震化率(平成16年2月)」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

【地方公共団体が所有する施設におけるアスベストの使用状況】

項目	箇所数	構成割合	構成割合
調査確認済の対象施設数	384,738		
アスベスト未使用の箇所数	374,738	97.2%	
アスベスト使用の箇所数	10,581	2.8%	
うち、除去済み	1,628	0.4%	15.7%
うち、処理済	2,336	0.6%	22.1%
うち、未処理	6,617	1.7%	62.2%

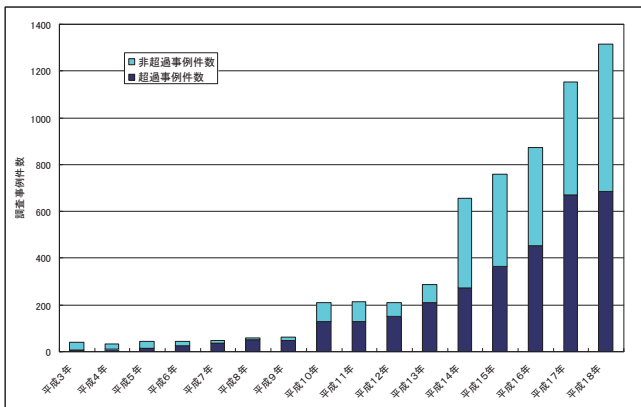
(注) 対象施設・・・地方公共団体所有の建築物のうち平成8年度以前に竣工(改修工事を含む)した建築物

資料:総務省「地方公共団体が所有する施設におけるアスベスト使用実態調査について(平成17年11月29日)」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

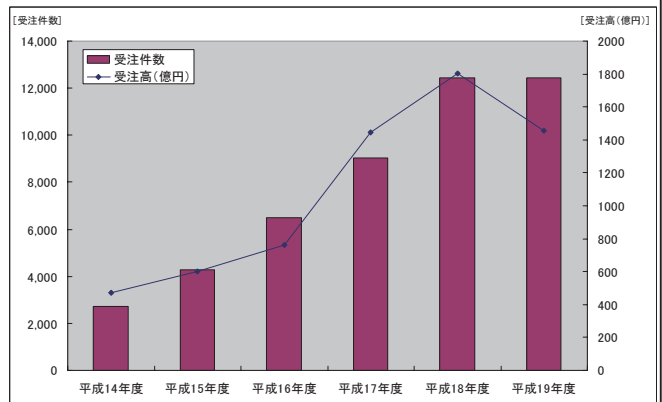
土壌汚染リスクの高まり

- 土壌汚染については、近年、環境基準を超える事例として報告されるものが増加しており、それに伴って、対策調査の受注件数・額も増加している。

＜年度別の土壌汚染判明事例＞



＜土壌汚染調査・対策事業の受注実績＞



資料:(社)土壌環境センター「土壌汚染状況調査・対策に関する実態調査結果」から国土交通省にて作成。

注1:集計の対象は、75年度以降に都道府県・政令市が把握した土壌汚染調査の事例であるが、都道府県・政令市が75年度以降に把握した、74年度以前に行われた調査件数についても計上している。

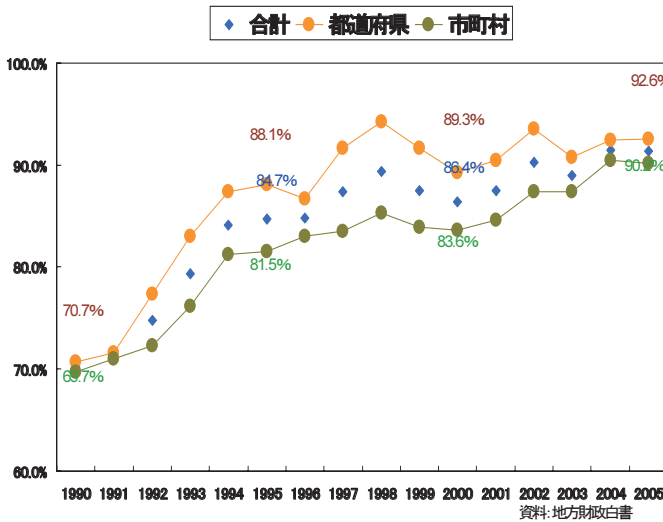
注2:超過事例は、土壌環境基準又は指定区域の指定基準に適合していないことが判明した事例。

資料:環境省「平成16年度土壌汚染対策法の施行状況及び土壌汚染調査・対策事例等に関する調査結果」から国土交通省にて作成。

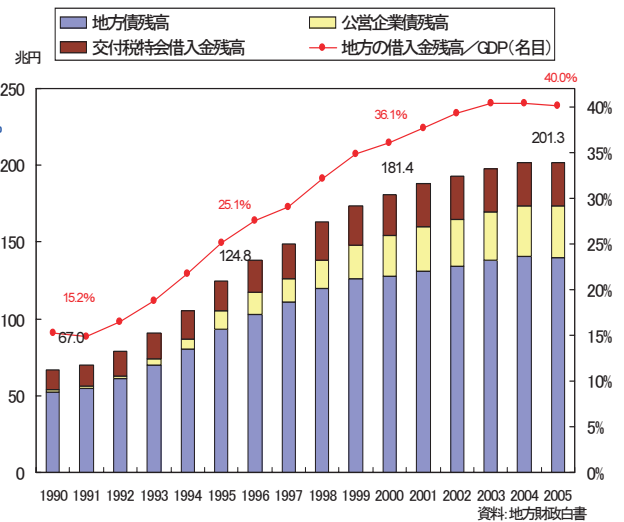
厳しい財政状況

○経常収支比率[※]と1990年に比較すると、都道府県、市町村ともに約20ポイント上昇しており、2005年においてはいずれも90%超。15年間では大幅な上昇傾向にある。
 ○借入金残高は増加傾向にあり、2005年において総額201.3兆円。地方の借入金残高の名目GDP比は40.0%。

【経常収支比率の推移】



【借入金残高の推移】



※経常収支比率 … 歳出のうち、人件費や扶助費、公債費など経常的に支出する経費にどれくらい充当しているかを表す指標。

資料: 「地方財政白書」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

資金調達を取り巻く状況の変化

○起債が許可制から協議制へと移行し、地方公共団体の資金調達における自主性が高まった。また、市場公募債は拡大する傾向にあり、格付が資金調達力に及ぼす影響も大きくなりつつある。

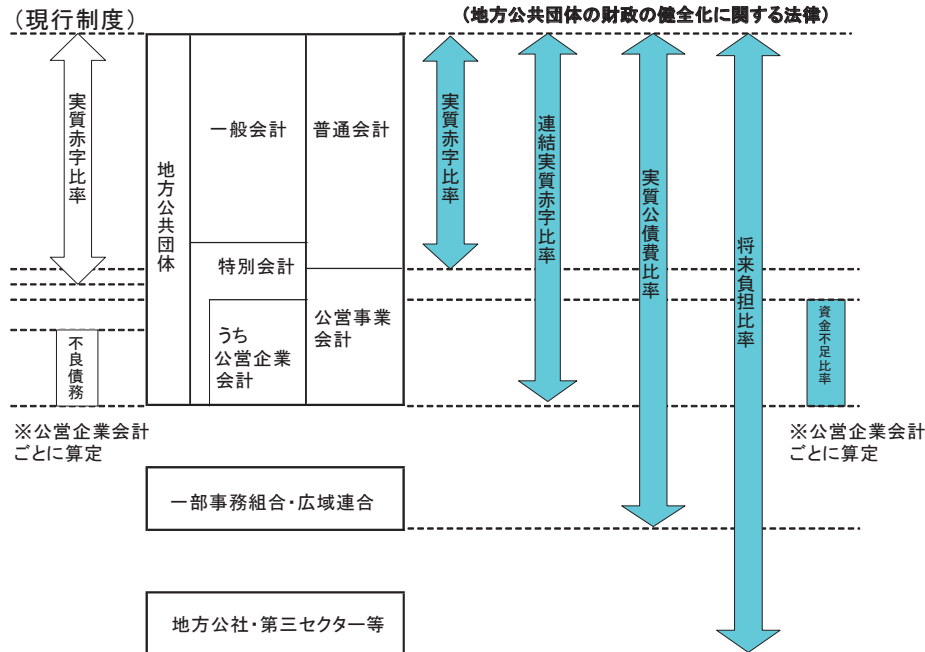
- 起債が許可制から協議制へ
 - 地方公共団体の責任と判断のもと、地方債の発行が行われる
- 市場を通じた資金調達の普及と、格付の地方公共団体財政への影響
 - 地方債資金のより一層の市場化
 - 市場公募資金3兆4,000億円を計上。(平成19年度地方債計画 [総務省])
 - 市場公募債の地方債計画シェア 18年度25.1% →19年度27.2%
 - 国内格付機関の2社が「勝手格付」を一部地方公共団体等に対して付けているのに加え、R&Iが都道府県と市を対象に「財務ランク」を毎年発表。
 - 地方債を購入する投資家(機関投資家層)が投資に際し、この勝手格付及び「財務ランク」を投資判断の基準として利用。
 - 銀行などの金融機関は、特に公社・外郭団体において、自己査定ルールの厳格適用を指導されており、格付の考え方の浸透は既に始まっている。

資料: 「総務省資料」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

地方公共団体の財政の健全化に関する法律

～第三セクター等を含めた財政指標への対応～

○地方公共団体の財政の健全化に関する法律(公布日 平成19年6月22日)により、実質赤字比率等のフロー指標に加え、地方公社、第三セクター等を含めた実質的負債によるストック指標により財政情報を開示することが必要となる。



資料：「総務省資料」にもとづき、日本総合研究所にて作成

地方における資産・債務改革の手順等

・資産・債務の実態把握と情報開示

行政改革推進法 § 62① I

「当該地方公共団体の資産及び債務の実態を把握し、並びにこれらの管理に係る体制の状況を確認すること」

・国に準拠した公会計の整備

・平成19年10月17日公表の「新地方公会計制度実務研究会報告書」等により提示された「基準モデル」「総務省方式改訂モデル」を活用し、地方公共団体は公会計を整備

・資産・債務改革の方針の策定

行政改革推進法 § 62① II

「当該地方公共団体の資産及び債務に関する改革の方向性並びに当該改革を推進するための具体的な施策を策定すること。」

・「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づく指標の算定等

・資産・債務改革についての具体的な施策を策定

行政改革推進法 § 62① II

「当該地方公共団体の資産及び債務に関する改革の方向性並びに当該改革を推進するための具体的な施策を策定すること。」

・地方公共団体における先進的な事例
(民営化、PFI、資産売却、ネーミングライツ等)

資料：「総務省資料」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

公共施設ストックの老朽化

○地方公共団体が所有又は管理している防災拠点となる公共施設等は、191,891棟あり、そのうち、新耐震基準が制定された昭和56年以前に建築された施設は、108,828棟(56.7%)に及ぶ。

地方公共団体が所有又は管理している防災拠点となる公共施設等の建築年次



「防災拠点となる公共施設等の耐震化推進状況調査結果」(総務省消防庁 平成19年10月)
にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

12

地方における資産の管理状況

(1) 公有財産台帳の整備

- <媒体> 公有財産台帳は、都道府県・政令市ではほぼ電子化されているが、町村では約6割が紙ベース
- <金銭評価の有無> 財産の金銭評価は、都道府県ではほとんど実施しているが、町村では約6割で未実施
- <再評価の有無> 都道府県では約6割が定期的に再評価しているが、町村は9割が取得価格を計上

(2) 売却可能財産の把握と公表

- <把握状況> 売却可能資産は、都道府県・政令市では概ね把握されているが、町村では約7割が未把握
- <公表状況> 売却可能資産の情報は、都道府県の半数以上がホームページに掲載しているが、市区町村では5割以上が未公開

(3) 未利用地の売却

- <目標の設定> 未利用地の売却目標を計画で設定しているのは、都道府県で8割、市町村区で4割
- ※ただし、地方公共団体によって未利用地の面積や資産価値などは大きく状況が異なるが、売却すべきものは、それぞれ計画的に売却を進めることが重要である。

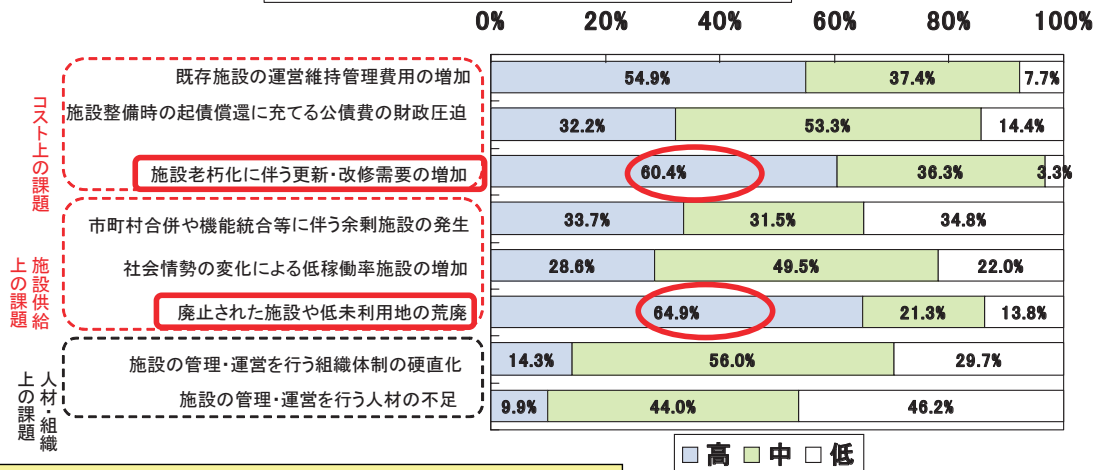
資料:「総務省資料(20年3月調べ)」にもとづき、株式会社日本総合研究所にて作成

13

アンケート結果① 公有財産管理上の課題

○アンケートに回答した地方公共団体のうち、60%以上が「施設老朽化に伴う更新・改修需要の増加」及び「廃止された施設や低未利用地の荒廃」を対応の優先度が高い課題と回答している。

公有財産管理上の課題に対する、対応の優先度

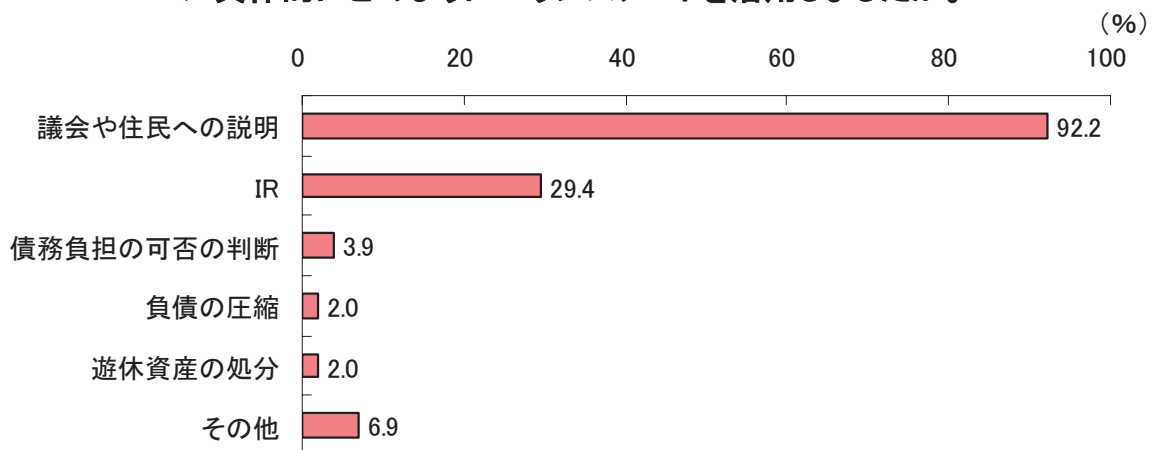


資料：自治体における財務及び資産マネジメントに関するアンケート調査
 - 【調査方法等】
 ・ 株式会社日本総合研究所が実施
 ・ 対象 都道府県47団体、人口30万人以上の都市93団体 計140団体
 ・ 調査期間 平成19年1月～3月
 ・ 調査方法 質問票は郵送、回収はファクシミリもしくはE-mail
 ・ 回収数 102票(回収率 72.9%、うち都道府県 33団体)

アンケート結果② 地方公共団体におけるバランスシートの活用状況

○バランスシートの活用については、「議会や住民への説明」が90%を占めている一方、「債務負担の可否の判断」、「負債の圧縮」、「遊休資産の処分」の判断には、4%未満となっており、バランスシートが資産の有効活用の政策につながっていないと考えられる。

Q. 具体的にどのようにバランスシートを活用しましたか。



資料：自治体における財務及び資産マネジメントに関するアンケート調査

アンケート結果③ 地方公共団体における資産マネジメントの取り組み状況

○行政財産を含めた資産活用について長期的な視点から全庁的に取り組みを行っている地方公共団体は極めて少なく、今後5年以内の対策は、「特になし」が2～3割。戦略的な資産マネジメントへの意向を見せているのは2割程度である。

	土地 (行政財産)		土地 (普通財産)		建物 (行政財産)		建物 (普通財産)	
	現在	5年 以内	現在	5年 以内	現在	5年 以内	現在	5年 以内
	(n=98)	(n=80)	(n=100)	(n=81)	(n=96)	(n=85)	(n=98)	(n=82)
所管部門で個別に管理・保全・処分等の判断	67.3	21.3	48.0	12.3	61.5	17.6	46.9	9.8
全庁的な施設の長期保全計画、更新計画等の制定	0.0	3.8	3.0	6.2	12.5	10.6	7.1	7.3
施設の活用・保全情報をデータベース等で一元管理	7.1	5.0	7.0	3.7	6.3	12.9	8.2	11.0
ファシリティマネジメント等の組織的管理手法を導入	2.0	7.5	3.0	4.9	1.0	12.9	2.0	9.8
全庁的な資産活用方針を策定し、戦略的な資産活用	2.0	8.8	17.0	23.5	1.0	3.5	12.2	15.9
検討の予定はあるが、特に具体的な方向性が定まっていない	2.0	17.5	7.0	18.5	2.1	17.6	4.1	15.9
その他	2.0	1.3	10.0	4.9	3.1	2.4	8.2	3.7
特になし	17.3	35.0	5.0	25.9	12.5	22.4	11.2	26.8

資料：自治体における財務及び資産マネジメントに関するアンケート調査

Public Real Estate Managementとは？

Real Estate Managementという概念

- リアルエステートマネジメント(Real Estate Management)
- 資産を対象としたアセットマネジメント
 - 建物を対象としたプロパティマネジメント
 - 空間、サービスを対象としたファシリティマネジメント

(この20年の顕著な動き)

コーポレートリアルエステートマネジメント

(Corporate Real Estate Management)において

「企業価値への最適な貢献、付加価値の最大化を達成するために、不動産の資産やサービスのコアビジネスへの集中が行われる傾向」が強まった (Dewulf et al.(2002))

18

Corporate Real Estate Managementにおける顕著な傾向

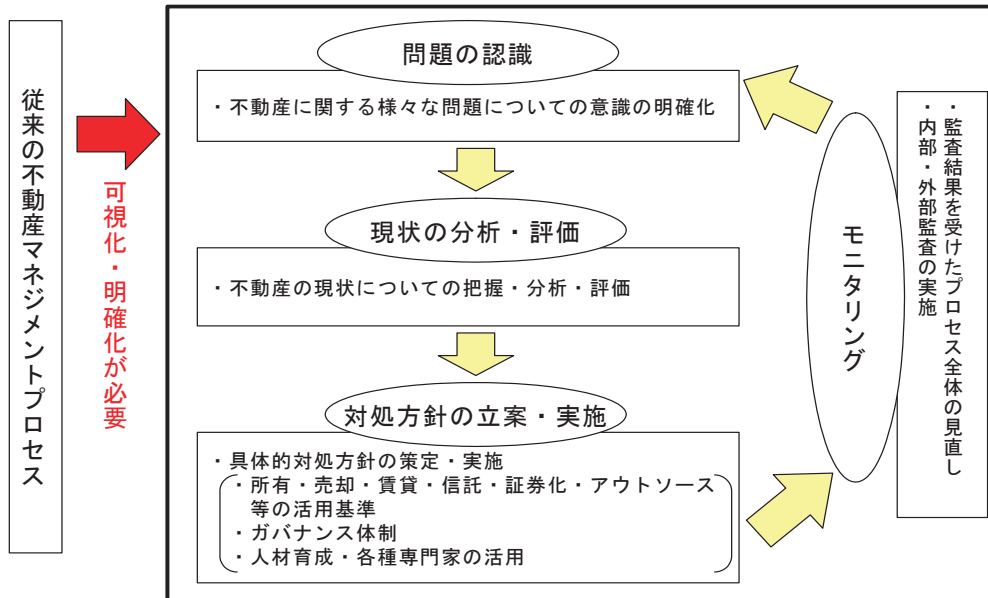
- CREの推進体制の構築
 - 特にトップマネジメントに直属する形で資産管理者(Facility Manager)を設置
- 戦略的REM(Atkin(2003))
 - ① 組織のミッションの確認、特にコアビジネスとそれ以外のビジネスの区別
 - ② 上記のミッションを達成するための効率的で実現可能なプロセスの確認
 - ③ 現在所有している経営資源と上記プロセスを実現できる経営資源の確認
 - ④ これらの戦略を実現する資金調達方針の策定と短期的ニーズの充足、長期的な企業価値の向上を達成できる予算の確保

19

求められる基本的な不動産マネジメントプロセス

OCRE戦略: 民間企業ではCRE(コーポレート・リアル・エステート: 企業不動産)戦略に取り組んでおり、所有不動産を「企業価値向上」の観点から、経営戦略的視点に立って見直しを行い、不動産投資の効率性を最大限に向上させていこうとする取り組みが行われている。

【求められる基本的な不動産マネジメントプロセス】



20

Public Real Estate Managementとは？

- 民間企業における総合的な資産管理の取組みを公共部門に適用
- 公的不動産管理(Public Real Estate Management (PREM))
- 民間企業で適用されている手法を直接公的部門に適用することについての課題
- ① 民間企業は収益最大化、企業価値最大化を目的とできるものの、公的部門は住民の厚生水準の最大化を目的としている点
- ② 民間企業は競争にさらされているものの、公的部門は独占的であること
- ③ 民間企業は顧客の支払から資金を調達するものの、公的部門は税金で資金を調達している点

21

PREMの2つのモデル

分権化モデル: 政策執行の各部門が施設、資産の所有、管理を実施しているモデル。このモデルの場合、現場に近いレベルで資産、施設に関する決定が行えるため柔軟性に優れている。しかし、全体の戦略、ポートフォリオに関する方針などとの整合性の確保が困難となる、規模の経済を活かした効率性確保が不可能などの短所を有する。

集権化モデル: 公的部門に独立した資産管理部門を設けて、その組織に施設の取得、管理の意思決定を一元化する。この場合、資産管理部門はテナントとして扱われる政策執行の各部門に資産取得、管理のガイドラインを示す。内部地代、家賃を徴収する場合は、政策執行の各部門に空間使用のコスト意識が働くこととなる。このモデルの場合、全体の戦略との一貫性確保、規模の経済の利用などが容易に行える、不動産取引における交渉力が大きくなるなどの利点を有する。

22

PREMにおける民間経済主体の活用

- Contracting-out(アウトソーシング)
 - 内部で行ってきた施設の管理、施設を用いた公共サービスの提供などのサービスを外部の民間企業等の主体に行わせる
 - 公共部門は”make or buy”の選択に直面
- Partnering
 - 個々のサービスのコスト削減を念頭に置いた、標準化された短期的な契約に基づくものではない、財・サービスの品質向上を含むより戦略的、長期的な契約に基づくアウトソース
- Public Private Partnership(PPP)
 - リスク移転に関する契約に基づき、民間企業が施設の整備の当初段階から参画して、資金調達して施設の整備、管理を行うタイプのもの



- New Labour's Modernising Agenda以降の英国の取り組み
 - 環境・運輸・地域省(DETR) ではアセットマネジメントの統一的ガイドライン、チェックリストによる地方公共団体実務への普及
 - 上水道、下水道などのインフラを含めた施設管理の35.5%がアウトソース化

23

PRE戦略手引書

手引書とは？

手引書の目的

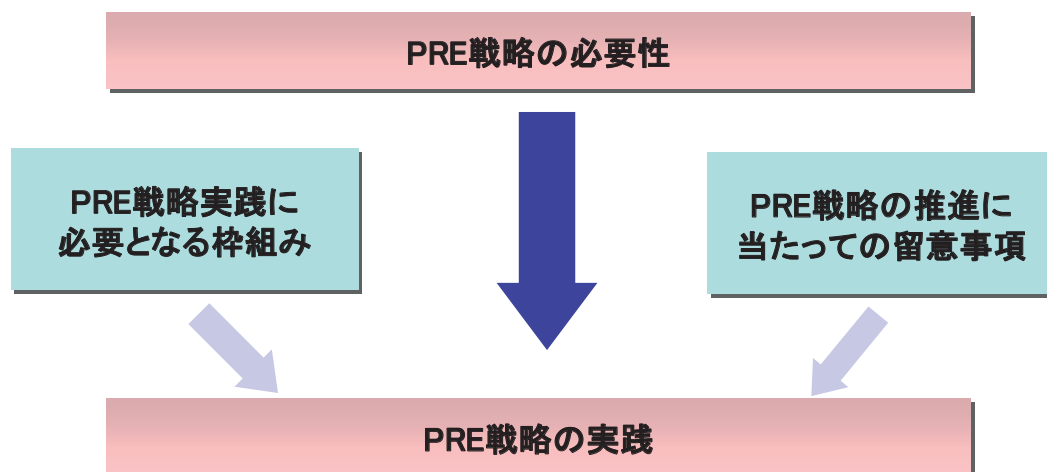
- ・地方公共団体がPRE戦略を立案・実践するにあたっての基本的な参考書となることを目的とする。

手引書の全体概要

- ・第1章：PRE戦略を導入する必要性、効果を示すとともに、PRE戦略を立案、実践する上での**基本的な考え方や方向性、業務の流れ等**の参考を示した参考書的なもの
- ・第2章：PRE戦略を実践するにあたって、実務的に参考とすべき事項や不動産全般に関する**基礎的な知識・情報等を項目ごとにまとめた資料集**
- ・第3章：PRE戦略の実践や公的不動産の利活用に関して、**参考となる国内外の事例を体系的にまとめた事例集**

手引書 第Ⅰ章の構成について

PRE戦略を立案・実践するための基本事項をまとめた手順書



26

手引書 第Ⅱ章の構成について

より実務的に参考とすべき事項をまとめた資料集

- 会計・ファイナンス関連情報
- IT関連情報
- 不動産リスク情報
- 管理運営関連情報
- 不動産評価関連情報
- 法制度・関連手法情報
- 公民連携関連情報

27

27

手引き編 第3章の構成について

PRE戦略を推進する上で参考となる事例集

国内事例編

PRE戦略統轄部門 [Research(調査)]

PRE戦略統轄部門[Planning (計画)]

利活用実施部門[Research(調査)~Practice(実行)]

PRE戦略実施体制の構築

海外事例編

アメリカ合衆国

オーストラリア

イギリス

28

手引書 第I章の概要

1 PRE戦略の必要性について (必要な視点)

(3)PRE戦略の必要性

■所管部門ごとの縦割り管理→継続利用・貸付・売却等の形態について**全庁的な観点からの最適化が不十分**
 ■維持管理・保全の面での**管理が中心**→利用効率や資産価値等も含めた不動産としての情報の一元化が必要
 →これらの状況を踏まえ、

■公的不動産の情報(立地状況・総量・金額等)の**一元的把握及びその分析・評価**

■長期的・**全体最適の観点**から不動産の量と質の適正化

■**民間活力の活用**による、新たな経済活動の機会創出

が必要とされる。

また、実践のためには以下の4つの視点を重視する必要がある。

1. **全庁的な不動産の利用方針・利用計画**を策定し、継続的に実施すること
2. **全庁横断的な不動産マネジメント実施体制**を構築すること
3. そのために**不動産に関する情報**を集約するとともに、全庁的に共有すること
4. 不動産の利活用について、財政的な観点も含めて検討すること。

(4)PRE戦略の効果

- ・全庁的に不動産を把握・管理することによって、不動産を取り巻く状況及び公的セクターを取り巻く状況への対応が可能
- ・資産・債務改革への取組を推進し、財政健全化の実現に寄与する。

29

手引書 第 I 章の概要

2 PRE戦略実践に必要となる枠組み

(1) PRE戦略の実践とマネジメントサイクルの構築

- PRE戦略の実践にあたっては定型化された管理手法を適用し、目的が希薄化せず、散発的にならないための**マネジメントサイクル**とそれを効果的に機能させるための組織体制を構築することが重要である。

(2) PRE戦略実施体制の構築

- トップマネジメントに直結**した全庁横断型かつ継続的なマネジメント体制を構築することが望ましい。
- 地方公共団体の目的と実情にあった体制構築が重要である。
- 業務の効率性・客観性、ノウハウの高度化等の観点から、アウトソーシングの活用等により民間ノウハウを活用することが有用である。

(3) 会計情報の戦略的活用

- 管理会計の視点に立ち、**会計情報をPRE戦略の実践にあたって積極的に活用**することが重要である。

30

手引書 第 I 章の概要

3 PRE戦略実践に必要となる枠組み

(4) 情報の集約・共有化とITの有効活用

- 全庁的な不動産に関する意志決定を行う必要があり、**公的不動産に関する情報を全庁的に集約して共有**することが必要となる。
- 情報集約・共有化には**ITの活用**が効果的であり、定期的な更新作業を効率化し、情報の加工・分析も容易となる。

(5) 幅広い人材育成

- 不動産に関連した複数の分野にわたる専門的な知識が必要であり、人材の育成が重要である。
- 行政内部において育成することが困難な場合には、**外部の専門家の活用**等の方策を適切に組み合わせながら職員の育成を図ることも有効である。

31

手引書 第 I 章の概要

4 PRE戦略の実践

(1) PRE戦略を実践するためのマネジメントサイクル

- ・ 統括する部門が方針等を全庁横断的に策定し、実施部門がこの方針等を遵守して実施する体系的なサイクルを構築することが、重要である。
- ・ 統括部門と実施部門のそれぞれで①Research、②Planning、③Practice、④Reviewのサイクルを行うこととなる。

(2) PRE戦略統轄部門におけるPREマネジメントサイクル

- ・ ①Research : 全庁的かつ横断的に情報を収集する。情報は電子化することが望ましい。
- ・ ②Planning : 全ての公的不動産について利活用類型別の基本的な取組方針等を策定する。
- ・ ③Practice : 各実施部門を通じてPlanningに基づく利活用の実現を促進し、全庁的な視点でマネジメントする。
- ・ ④Review : 実施部門の効果の検証を積み上げて全体的な効果の検証を行う。

(3) 利活用実施部門におけるPREマネジメントサイクル

- ・ ①Research : 統括部門のデータを最大限活用しつつより詳細な調査を行う。
- ・ ②Planning : 個別不動産の状況に応じて計画内容を深度化する。
- ・ ③Practice : Planningの内容を効率的に実現することが重要である。
- ・ ④Review : 個別の公的不動産に対する効果を検証を行う。

32

手引書 第 I 章の概要

5 PRE戦略の推進にあたっての留意事項

(1) 他の計画との連携

- ・ 行政サービスの質の向上を図るための他の行政分野の計画や行政改革大綱、資産・債務改革等の目標等を十分に踏まえて、不動産の所有・利用形態のあり方を決定することが重要である。
- ・ PRE戦略の不動産マネジメントのあり方を他の計画にフィードバックする等、他の計画との連携に留意することが重要である。

(2) 周辺地方公共団体との連携

- ・ 単独の地方公共団体で行うよりも近隣の地方公共団体が広域的に連携・協力して行うことで効率的なサービス提供が可能となる場合が考えられることから、周辺の地方公共団体との連携に留意することが重要である。

(3) 住民とのコミュニケーション

- ・ PRE戦略に関する情報共有の推進や各プロセスにおける客観的な評価の公表等、積極的な情報開示を通じて、住民とのコミュニケーションを推進し、地方公共団体と住民との間の相互理解を深めることが重要である。

33

手引き編 第3章の概要

1 PRE戦略統轄部門 [Research(調査)]

タイトル	事例の概要
(1) 公共施設マネジメント白書(神奈川県藤沢市)	本事例は、神奈川県藤沢市が「 公共施設マネジメント白書 」を作成・発行した事例である。同市では、施設の老朽化や施設利用率の低下などを保有施設に関する課題として認識していた。そこで、NPM(ニュー・パブリック・マネジメント=新たな公共経営)の考え方を施設マネジメントの基本に置きながら、 土地・建物の老朽化状況や利用実態、トータルコスト等について整理・分析を行い、その結果を取りまとめ、「公共施設マネジメント白書」を発行した。 その結果、市が有する公共施設の実態が可視化され、職員の有効活用に対する意識の啓発及び市民の有効活用に対する理解が促進された。
(2) 施設白書の整備と施設施策判断への活用(東京都多摩市)	本事例は、多摩市が 市有施設ごとの利用状況やコスト情報を盛り込んだ「施設白書」を整備し、その情報を活用し、議会の委員会で検討した結果、築35年の公民館「やまばとホール」を大規模改修して存続させるのではなく廃止とした事例 である。同市では、平成19年12月に、公共施設に対する総論的な考え方として「公共施設の配置のあり方に関する基本的な考え方」を定めた。これに沿った公共施設の配置や施設水準を実現していくために、まず現状の公共施設の状況について、市民との情報共有を図るための道具として、平成20年2月に施設白書が作成された。そして、「やまばとホール」の在り方を検討するにあたり、施設白書が活用された。施設白書には、管理運営経費や改修費、維持管理費に関する情報が掲載されており、廃止論を展開する上でのデータとして活用された。
(3) 保有資産の電子情報化(奈良県)	本事例は、奈良県において所有する 全ての資産を電子情報化した事例 である。同県では、保有資産の利用状況に関する情報を担当する各所管課で管理してきたため、他課の所管施設の利用状況が把握できなかった。そこで、県知事主導のもと、各所管課が施設情報の調査を行い、管財課(財産活用係)がITを活用した上で、それらの情報の集約を行った。その結果、県有資産に関する情報は、 全ての職員が随時閲覧 できる状況になった。今後は、県有資産の有効活用を検討する際の利用が期待されている。

34

手引き編 第3章の概要

2 PRE戦略統轄部門[Planning(計画)]

タイトル	事例の概要
(1) 県有施設有効活用方針の策定(青森県)	本事例は、青森県が 県有施設利活用の方針 を策定して、その方針に基づく取組と成果の可視化を行っている事例である。同県では、厳しい財政状況の中で、増大する老朽施設の効率的な管理及び効果的な利活用が課題となっていた。そこで、同県では、平成16年度より施設情報システムの整備、施設維持管理業務の適正化、平成18年度からは、維持管理費等のコストの削減、施設管理の適正運用、戦略的な資産活用等を積極的に展開してきた。その結果、 平成17年度には約1億1千万円、平成18年度には約1億5千万円の削減 が達成された。本方針は、こうした考え方や取組方策を体系化し、全庁的な共通認識による県有施設の有効な利活用を徹底・加速するために策定されたものである。
(2) 耐震化計画に伴う施設の再配置(神奈川県茅ヶ崎市)	本事例は、茅ヶ崎市が公共施設の整備・再編計画を策定した事例である。同市では、 所有する公共施設の多くが旧耐震基準により建設されており、また、十数年後に耐用年数を迎える小中学校が多数存在 するなど、施設の耐震化及び計画的な建て替え等が必要な状況となっている。そこで、公共施設の整備、維持管理や資産運用を計画的、効率的に進めるための計画として「 公共施設整備・再編計画 」を策定した。その結果、 将来的な概算事業費と財源が試算され、試算結果に即した整備プログラム を策定するに至った。
(3) 施設の再配置計画(奈良県)	本事例は、奈良県が保有施設の集約化等による再配置計画を策定した事例である。同県では、少子化の影響により統廃合の進む学校跡地の活用方策が喫緊の課題となっていた。そうした中、有効活用の対象を学校から県内の全ての資産に拡大し、その使い道を再検討するという方針が荒井県知事より打ち出された。、そして、その方針をもとに平成21年2月に「 県庁舎系施設北部地域再配置計画 」が取りまとめられ、その中で、 高校跡地を改修し、県内3市の庁舎系施設を集約 することが記載されている。計画が実行されれば、学校跡地を有効活用するという本来の目的を果たしつつ、そのほかの公共施設についても効率的な配置が実現されることになる。

35

手引き編 第3章の概要

3. 利活用実施部門[Research(調査)~Practice(実行)]

タイトル	事例の概要
(1) 職員宿舎用地の売却(証券化)(新潟県)	<p>本事例は、新潟県が東京都北区にある職員宿舎用地を売却した事例である。同県では、財政状況が厳しさを増すなか、低未利用資産の有効活用が課題となっていた。東京地区の職員宿舎も有効活用の対象不動産であり、加えて、老朽化により、既存施設の修繕または新たな宿舎の確保が求められていた。そこで、同県は、所有する東京地区職員宿舎用地について、民間事業者による不動産証券化の手法を用いた開発事業を実施させることにより、不動産の売却益等の確保や老朽化した職員宿舎に代わる新たな宿舎の確保等を図ることを目的として、公募により選定した不動産開発業者と契約した。その結果、同県は、27億円の収入を得るとともに、敷地内の施設の一部を職員住宅として借り受けることになった。</p>
(2) 行政財産の貸付(大阪府)	<p>本事例は、大阪府が行政財産である道路高架下の休憩所について、事業用定期借地契約による貸付けを行った事例である。同府においては、近年、厳しい財政状況の影響により、事業予算が削減され、未使用の事業予定地が増加している。そこで、同市では、行政財産使用許可にあたり、事業予定地や施設の余裕スペースなど当面使用予定のない低・未利用財産について、民間事業者等に対して駐車場や資材置き場、事務室などを目的とした使用許可及び事業用定期借地契約による貸付けの実施を検討してきた。本事例も、上記の対象用地であり、民間企業に20年間の事業用定期借地権を設定する土地貸付けを行うことで、年間28.8百万円の貸付料を得ることができた。</p>
(3) 小学校跡地の信託(東京都新宿区)	<p>本事例は、新宿区が、所有する土地を信託銀行へ信託した事例である。同区では、(土地信託方式を採用した当時)長引く景気の低迷を受け、財政の逼迫に見舞われていた。また、今後も区の歳入が増える見込みのない状況が続いていた。こうした状況の中、新たな税外収入を得る方策として、西新宿という好立地にある淀橋第二小学校跡地の土地信託を実施した。その結果、平成19年は、約12億3,388万円の信託配当を得ることができた。</p>
(4) インターネットオークションによる公有地の売却(和歌山県)	<p>本事例は、和歌山県がインターネットオークションを活用して公有地の売却を行った事例である。同県では、不要な資産は処分という方針の下、資産の貸付けや、売却に取り組んできたが、若手職員から提案をきっかけに、公的不動産インターネットオークションによる公有財産の売却に取り組むこととなった。その結果、入札参加者が拡大し、県内で落札がなかったものを県外者が落札するといったケースが起こった。</p>

36

手引き編 第3章の概要

3. 利活用実施部門[Research(調査)~Practice(実行)]

タイトル	事例の概要
(5) 事業用借地の公募提案による民間事業者の事業参画(広島県呉市)	<p>本事例は、呉市が、事業用借地の公募提案方式を用いた民間事業者の事業参画により、新たな玄関口整備を行った事例である。同市は、新『呉市』の玄関口となる呉駅南・宝町地区の土地区画整理事業等を通して、地区の拠点づくりを積極的に推進してきた。そこで、呉駅南地区第3街区のうち、市有地(約4,400㎡)には事業用借地(20年)を設定し、市土地開発公社用地は分譲、価格提示型の公募型提案方式による土地利用事業者(民間)を募集した。その結果、民間事業者から、周辺の商業施設、公共施設も含めた一体的な整備が提案された。また、敷地内には、情報プラザ、子育て支援センターの整備が整備され、市民サービスが向上した。さらに、借地上に公共施設を整備したことにより、整備コストを軽減につながった。</p>
(6) 小学校廃校舎のコンバージョン(福島県鮫川村)	<p>本事例は、鮫川村が地域再生計画の支援措置により、小学校廃校舎のコンバージョンを行った事例である。同村では、地元農業の活性化や若い農業従事者の確保による定住人口の維持等が喫緊の課題であった。また、村内には保育所2施設、幼稚園1施設があったが、施設が老朽化し改築の時期に達していた。そこで、廃校となった西野小学校校舎を改修し、老朽化した幼稚園と保育園の建て替え、および子育て支援センターを整備した。その結果、若い定住者の安定就業と暮らしやすい地域の実現に寄与する施設の整備について、新規に整備するよりも安価な費用で整備することができた。また、幼稚園・保育園の一体化により、村内すべての子どもたちが同じカリキュラムで保育を受けられるようになった。</p>
(7) 旧議場を民間施設として活用(新潟県南魚沼市)	<p>本事例は、南魚沼市が市町村合併に伴い空き家となった議会の議場を民間のコールセンターとして活用した事例である。同市では、市町村合併に伴い未利用となった施設の有効活用が課題であった。議会の議場も有効活用の対象用地であった。一方、コールセンターを設置した民間企業は、その取扱量の増加に伴い、東京都内の顧客対応が追いつかなくなっており、顧客からの申し込みに対応するコールセンターを急遽開設する必要があった。そこで、同社は「従来と比べ低コストでの開設、運営が可能」「県・市による助成制度の充実」「優秀な人材を安定的に確保できる」などの点から、旧塩沢町議会議場への進出を決定した。施設の貸出によって、1カ月約100万円(約625㎡)貸付料を得ることとなった(県の補助制度によって開設から1年間は半額助成を行うこととなった)。また、大規模改修は行わず、そのままの建物の状態で活用できたことから、貸付けにかかる費用負担を削減することができた。また、コールセンターの設置により、約100人の雇用が創出された。</p>

37

手引き編 第3章の概要

1 アメリカ合衆国

タイトル	事例の概要
① 組織的な資産改革の推進(連邦調達局)	米国連邦政府では、2004年のブッシュ大統領命令(Executive Order) 13327号を受け、省庁の枠を超えた資産改革を実施している。調達局(General Service Administration、以下GSA)が中心となり、定期的に政府各機関の資産管理計画の進捗状況进行评估するとともに、ベストプラクティスや関連団体の連絡窓口の紹介など、不動産管理に関する情報交流の場を提供している。
② 情報システムの活用(マサチューセッツ州)	マサチューセッツ州では、2000年にFM用の情報システム(CAMIS)を導入している。各施設の修繕要望は各部署の担当者がシステムを通じて資産管理担当部門に発注することになっており、資産の保全状況や修繕履歴が詳細に管理されている。
③ 専門部局による一元管理(メリーランド州)	メリーランド州においては、オフィス等の資産については、一部局内に調達から処分、使用調整、鑑定評価等の機能が集約されており、定期的にポートフォリオの最適化が図られている。また、近年ではリース物件の管理業務に関して、州政府にとっての賃料削減が民間事業者のインセンティブとなるような仕組みのフルアウトソーシングが計画されている。
④ PREにおける民間ノウハウの活用(ミシガン州)	ミシガン州では、RFP方式により民間の不動産コンサルタント会社を選定し、州の不動産戦略策定や配置計画、賃貸交渉等の包括的な不動産サービスの提供に関する契約を締結している。民間事業者は委託費の支払いではなく、基本的に賃貸交渉による手数料等で収入を得る"No-cost contract"と呼ばれる契約スキームを採用している。
⑤ 既存資産の有効活用による施設移転(ワシントン州)	ワシントン州では、老朽化した施設の移転建て替えを行う際にRFP方式で移転先の場所や事業手法も含め提案を募り、既存資産を民間事業者の土地及び新たな施設と交換することにより、費用を負担することなく施設の移転建て替えを実現することができた。

38

手引き編 第3章の概要

2 オーストラリア

タイトル	事例の概要
① 資産管理フレームワークの策定(ブリスベン市)	オーストラリアのクイーンズランド州ブリスベン市では、TAM(Total Asset Management)と呼ばれる資産活用フレームワークを策定している。TAMは、全庁的な資産戦略から個別資産の維持管理方針の検討までを行うフルパッケージのフレームワークであり、世界的に先進的と認められている。また、TAMの実行に向けて資産の区分ごとに担当のファシリティマネジャーを設置し、専門家による資産管理を行っている。ファシリティマネジャーは担当部局に個別に配置するのではなく、専門部署を設置することによりノウハウの蓄積が行われている。
② 効果的なレビューの仕組みの構築(ニューサウスウェールズ州)	オーストラリアのニューサウスウェールズ州では、財務省(Treasury)がTAM(Total Asset Management)と呼ばれる資産活用フレームワークを策定している。さらに、資産管理とTAMの戦略実行についてはそれぞれ別の組織がモニタリングを行っている。
③ 専門部局による一元管理(クイーンズランド州)	クイーンズランド州では、公共事業局(Department of Public Works)により州政府の全資産の保有・管理を一括で行っている。公的不動産の管理のみではなく、開発、売却等のPREに関する業務を1つの部局に集約することにより、効率化を図ることが可能となっている。また、公共事業局では全資産についてデータベース化されており、さらにKPI(Key Performance Indicator)と呼ばれるパフォーマンス指標を用いた資産戦略の進捗管理を行っている。本事例では、保有不動産について予算や民間マーケットでの水準を踏まえた目標設定及び管理を行うことにより、ポートフォリオの最適化を行うことが可能となっている。

39

手引き編 第3章の概要

3 イギリス

タイトル	事例の概要
① 総合的資産管理計画の策定(ケンブリッジシャー)	英国においてはピーコン・カウンシル・スキームという自治体の業績評価制度があり、毎年、個別のテーマが定められている。ケンブリッジシャーは第6回目(2005年~2006年)のテーマとして定められたアセットマネジメントの分野においてピーコン・カウンシルの認証を受けている。 ケンブリッジシャーのPRE戦略は効率性、設備・施設更新、持続性という3つの観点から得られる利益に着目をしたものである。 効率性の観点からはアセット・チャレンジという独自のプログラムにより、 保有資産の全てについて一定の基準に基づいて様々な観点からのレビューを実施し、各資産についての活用方針を明確にした。 持続性の観点からは最長15年にわたる長期のPREプログラムを策定し、地域の成長を実現するために必要な資本投資の枠組みを確立した。また、資金調達や計画実行のうえでリスクとなる事項を明確にした。さらに、計画策定にあたっては早期の段階からサービス部門・財務部門の担当者とも連携し、PRE戦略が資産管理部門だけのものにならないことに努めた。
② 資本戦略及びアセットマネジメントプランの策定(リーズ市)	リーズ市は、ケンブリッジシャーと同様に第6回目(2005年~2006年)のテーマとして定められたアセットマネジメントの分野においてピーコン・カウンシルの認証を受けている。 リーズ市では、施策目標を具体的に実現するための「戦略(Capital Strategy)」が定められており、財政面や教育、環境配慮等の視点から資産ポートフォリオの最適化が推進されている。また、資産の処分・活用は市の資金調達手段の1つとして明確に位置付けられており、売却益の使途を明確にした上で価値を高めて民間に売却する努力が行われている。さらに、本市のPRE戦略の特徴としては、空港や学校など行政目的で保有している施設に関しても例外とすることなく、活用の対象として認識されていることが挙げられる。

青森県 (総務部財産管理課 ファシリティマネジメント・財産グループ)

経緯

平成13年度~	行革大綱に県有財産の有効活用等検討を盛り込む
平成14年度~	庁内でチームを立ち上げ研究、平成15年度は庁内ベンチャー制度で認められ、知事からの速やかな実行を指示される。
平成16年度~	行政経営推進室FM担当5名で事業着手。
平成18年度~	「県有施設利活用方針」策定(19年3月) 行政経営推進室FM担当、総務学事課施設管理グループ、経理課財産管理グループを統合し、「財産管理課」を新設。 ※この間、民間の研究所や企業等、幅広く共同研究等を実施。ノウハウの提供を受け、協力体制を築く。

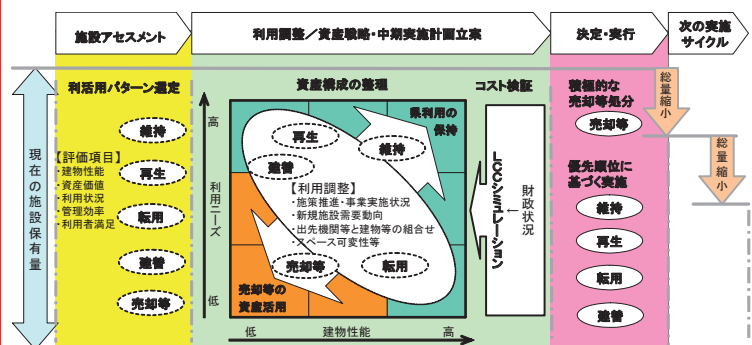
成果

- 施設維持管理業務委託適正化
清掃業務等委託について、仕様・積算基準の標準化等による適正化を実施。⇒2か年度で2億6千万円を削減。
- 施設情報システムの整備
建物、設備の概要/光熱水費等の維持管理情報を233施設で稼働(ASPを活用)

現在の取り組み状況

- ① 施設アセスメント
LCCを踏まえて30年間の財政負担を考慮した資産戦略、5年間の個別施設の「中期実施計画」の策定
- ② 「県有不動産利活用推進会議」の設置
施設と土地を一括し、全庁横断的に有効活用の調整と立案を行う会議
- ③ 事務事業の効率化
売却窓口の一本化、宅地建物取引業者への媒介委託
- ④ 募集提案方式等、売却手法の検討
- ⑤ 職員公舎の共同利用・集約化
- ⑥ 長期保全計画のマニュアル策定

利用調整・計画策定⇒実行のサイクルの実践へ



PREの更なる発展のために 大統領令13327号(2004年2月4日)

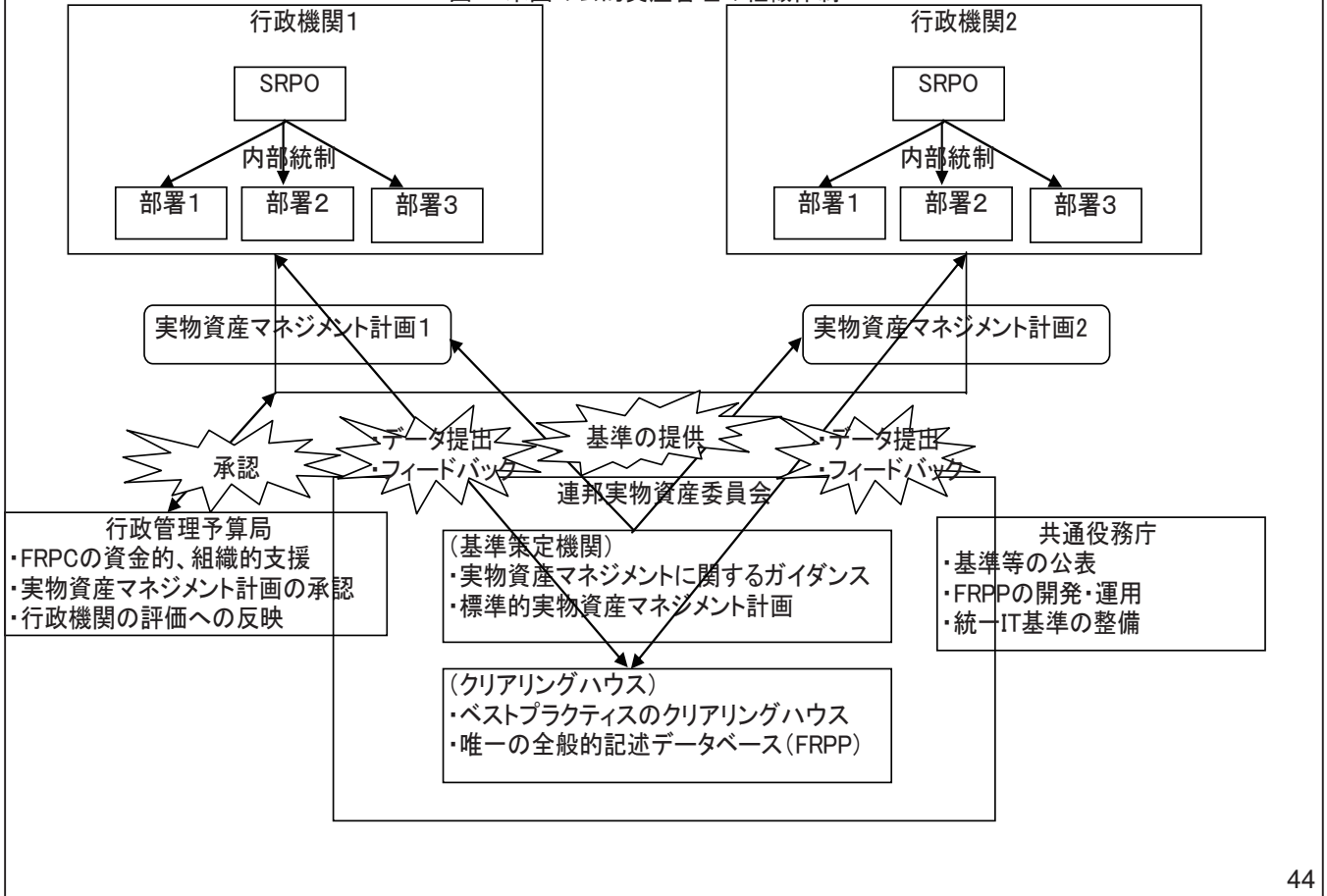
PREMの制度設計のために必要な視点

- PREMIにおける民間経済主体の活用のための制度
→改善が必要なものの、一応の整理
- 理想的には集権化モデルに沿って統一的な資産管理部門による管理
→現場を離れた資産管理部門に資産の取得、管理、処分の権限を与えた場合、情報不足から住民サービスの提供が過小になる可能性(住民の厚生水準は数値化がストレートには困難であるため)
- 経済合理的な集権的な取組みと住民サービスの維持・向上を図る分権化されたフレームワークで取り組まれてきた動きのバランスが重要



ベストプラクティスに基づく戦略策定の流れ、組織形成のあり方などの戦略策定の手法、実務として応用可能な資産、施設管理の手法などを解説したガイドラインを示すとともに、モデルケースとなる地方公共団体の取組みに対する立ち上がり支援

図1 米国の公的資産管理の組織体制



各機関における内部統制

- 効率的な資産管理を実施しその説明責任を有する者として、上級実物資産管理者(Senior Real Property Officer)を設置
- 各機関は実物資産として何を保有しており、実物資産に対してどれだけのニーズがあり、実物資産の管理にどれだけのコストが発生しているかを把握することが義務付けられる。
- また、SRPOは各機関の資産マネジメント計画(Asset Management Plans)を作成。
 - 連邦実物資産委員会が設定するガイダンス基準に適合し、ガイダンスに示される内容を含む
 - AMPは行政管理予算局(OMB)の承認が必要

連邦レベルでの資産マネジメント支援体制

① 連邦実物資産委員会の設置

- 連邦実物資産委員会(Federal Real Property Council)を設置
 - 連邦実物資産委員会は、各機関の実物資産マネジメントに対するガイダンスを行い、ベストプラクティスなどの情報の交換所として機能
 - メンバーは各機関の実物資産管理者、行政管理予算局、共通役務庁(General Services Administration(GSA))などによって構成(議長は行政管理予算局の経営担当次官)

46

② 共通役務庁による支援とFRPP

- 共通役務庁の支援
 - 連邦実物資産委員会が定めた不動産管理のためのガイダンスやパフォーマンスメジャーの公表、出版
 - 連邦実物資産委員会との協議に基づく、連邦機関によって保有されている実物資産の唯一の全般的で記述データベースの開発・運用
 - 不動産情報を管理する統一IT基準の整備
- 連邦各機関は全ての保有実物資産のパフォーマンスデータを集中データベース(Federal Real Property Profile(FRPP))に提出する
 - FRPPは各機関の資産管理のアカウントビリティの向上、機関横断的なベンチマーキングの提供、各機関の意思決定に資する正確で信頼性の高いデータベース提供を目的に開発
 - 使用状態インデックス、管理状態インデックス、ミッション達成における重要性、年間管理費用などのパフォーマンスメジャーを含む24の項目によって構成
 - 連邦実物資産レポート(Federal Real Property Report)として毎年公表

47

図2 各組織が資産形成・管理・処分にあたって求められる判断事項

