

官民連携手法による 公的資産マネジメント

(9) 地方公共団体における PRE戦略導入の基本プロセス

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」の施行に伴い地方公共団体の債務や負債の顕在化が懸念されている中、最近注目を集めているのがPRE (Public Real Estate) 戦略という概念である。

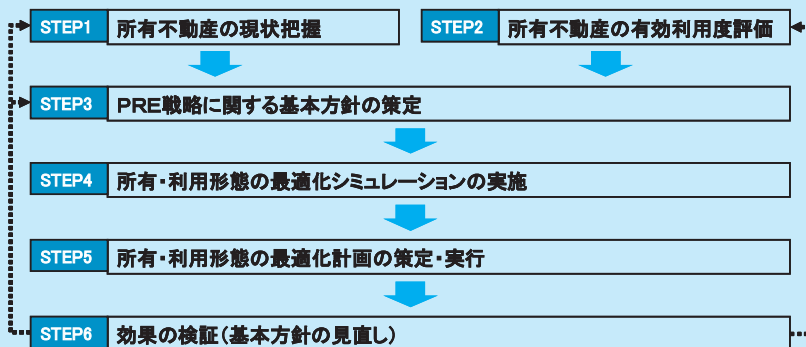
本稿では、地方公共団体におけるPRE戦略導入の流れを紹介するとともに、PRE戦略に関連する官民パートナーシップの可能性について述べる。

1 PREとは

PREとは、国や地方公共団体が保有する公的不動産全般を指す。「国土交通省 公的不動産の合理的な所有・利用に関する研究会 中間取りまとめ（平成二十年五月公表）」によれば、PRE戦略とは、「公的不動産について、公共・公益的な考え方を踏まえつつ、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」とする考え方である。

近年、多くの地方公共団体では、借入金残高が増加の一途を辿る一方で、人口減少による公共サービス需要の低下、既存の公共施設の老朽化に伴う修繕・

PRE戦略の基本的なフロー



維持管理費の増大、市町村合併による行政組織の縮小化傾向など、行政の枠組み自体が変革を迫られている。多かれ少なかれ、保有する資産のストックと、それらを持続的に維持するだけの財政力とのバランスは既に崩れ始めているといつてよい。こうした環境変化に対応するためには、保有する不動産を適切な状態に保つことのみならず、「そもそも保有すべきかどうか」とい

う観点で資産の配分を見直し、売却処分や大規模な再投資も含めた戦略的な資産管理を計画・実施していく必要がある。言い換えれば、PRE戦略とは、地方公共団体が施策目標を最も効果的に実現するために不動産の所有・利用形態を見直し、資産ポートフォリオを最適化するための枠組みである。

2 PRE戦略の導入に むけて

PRE戦略の実践は、マネジメントサイクルに基づく継続的な取り組みが基本となる。以下に、PRE戦略を導入する際の基本的な流れを紹介する。

① 所有不動産の現状把握

最初のステップとしては、現在保有している不動産について、行政財産・普通財産を含めて全庁的に棚卸しを行い、情報管理を一元化することが挙げられる。

従来、公共施設は所管部署ごとに管理するのが一般的であり、全容を把握するのが非常に困難であった。さらに、部署によって把握しているデータの項目が異なっていたり、データが

古いまま更新されていなかったりなど、統計的に情報を収集し分析することが困難となっていた。

戦略的な資産管理を計画するためには、それぞれの担当部署が所有する情報を一元的に集約し、分析に必要な情報を整備することが必要である。

②有効利用度評価

P R E 関連情報を集約した後、各資産の現況について有効利用度評価を行う。

評価の観点としては、経済性（維持管理費、今後の維持管理・修繕の必要経費等）や効率性（稼働率、一人当たり面積等）、政策評価（住民満足度等）、環境対応度評価（LCCO2値、アスベストの処理状況等）が考えられる。

③PRE戦略の基本方針の策定

次のステップでは、②で行った有効利用度評価の結果を踏まえ、その地方公共団体における今後の不動産の保有・利用に関する基本方針（遊休資産の取り扱い、新規に資産取得を行う場合の対応方針等）を検討する。その上で、不動産の保有・利用形態の最適化に向けた目標を設定する。なお、このステップでは総合計画や首長の選挙公約等

との整合性・連続性に留意する必要がある。

④最適化シミュレーション

次のステップでは、P R E 全体のポートフォリオ最適化に向け、基本方針に基づいて個別不動産の所有・利用形態の見直しと対応方策の再検討を行う。

P R E の所有・利用形態としては、以下のような選択肢があげられる。

- ・保有（現状維持／修繕、貸付け等）
- ・更新（建て替え、集約化／複合化、転用等）
- ・処分（都道府県から市町村への譲渡、競争入札／プロポーザル等による売却）
- ・新規取得（購入／賃借）
- ・その他（信託／証券化／P F I／リースバック等）

⑤所有・利用形態の最適化計画の策定・実行

検討した個々の資産の所有・利用形態を踏まえ、資産全体の管理計画を策定し、具体的な実行段階に移る。なお、次の検証段階までにどの程度の進捗を目指すのか、目標設定を明確に行うことが重要である。

⑥戦略実行の効果と課題の検証

計画は、成果をレビューす

ることで初めて有効なものとなる。

⑤で定めた計画期間の終了後には、計画を実行した成果として、当初の目標がP R E の望ましいポートフォリオの実現に向けてどの程度達成されたかを検証する。また、その検証結果を踏まえてプロセスの①③に戻り、基本方針について必要な見直しを行う。

3. PRE戦略における官民パートナーシップ

最後に、P R E 戦略に関連する官民パートナーシップ（P P P）のあり方について触れておく。以上のプロセスに沿ってP R E 戦略を導入する場合、今後のP P Pのあり方としては2つの方向性が考えられる。1つは、これまでのP F Iや指定管理者制度の延長線上にある、個々の資産の有効活用等を行うための受け皿としてのP P Pである。今後はP R Eの活用効率を高めるため、従来は敬遠されがちであった民間事業との連携なども含め、Win-Winの関係に基づくP P Pのあり方が見直されていくと考えられる。

もう1つは、P R E 戦略を実践するうえでハードルとなっている、地方公共団体内部のノウハウ不足や人材不足を補完するためのP P Pである。今後は地方公共団体がP R E 関連のソリューションを提供できる民間事業者（不動産会社、調査会社など）と協力体制を構築しやすい環境や、情報交換の場づくりが不可欠となる。また、P R E 関連業務に対応できる人材の調達や育成が内部のみでは困難となる場合には、業務の包括的なアウトソーシングや外部専門家の活用が行われる機会の増加も予想される。



日置 春奈
(ひおき はるな)

〈筆者略歴〉

（株）日本総合研究所

総合研究部門 副主任研究員

☎（03）3288・5363

京都大学大学院工学研究科修士課程修了。

平成14年、株式会社日本総合研究所に入社、現在に至る。

専門分野は、P F I／P P P、都市開発、地域振興、行財政改革等に関する調査・コンサルティング。