

# 官民連携手法による 公的資産マネジメント

## (11) 地方公共団体における PRE戦略実践にあたっての課題

過去2回の連載で、効率的な公的資産マネジメントを行う上で、PRE戦略という考えが有効であるということが理解いただけたと思う。

しかし、国土交通省の「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）」が地方公共団体に対して行ったアンケートによると、「保有不動産の合理的な所有・利用の必要性」について、98・2%が「必要性を感じている」と回答している一方、その中ですでに実行しているとの回答は14・6%にとどまっている。

PRE戦略の必要性は、ほとんどの地方公共団体が認識しているが、その実践は進んでいないというのが現状である。そこで本稿では、PRE戦略実践にあたっての課題とその解決方策について述べることにする。

### 1. PRE戦略実践の課題

#### ① 知識・ノウハウの獲得

PRE戦略実践にあたっては、保有する不動産の所有・利用形態を複数の選択肢（例えば継続して保有、売却、貸付、PFI：等）の中から最適なものを選択し実行する必要がある

が、そのためには金融・法律・財務・建築・資産評価など複数分野にわたる専門的な知識が必要である。しかし、多くの地方公共団体にはこれら知識を有する人材が不足しており、人材育成または獲得が重要なポイントとなっている。

また、土地の有効活用方策や売却手法に関するノウハウについても新たに獲得する必要がある。

#### ② 市場動向などの情報獲得

不動産の処分・有効活用を検討するためには、民間事業者の意向や土地の市場価格の変動などの市場動向の把握が必要である。しかし地方公共団体にはこれらの情報が不足しており、保有不動産の取り扱いの意思決定が進んでいないのが現状である。

保有不動産の市場価値、買い手に関する情報、市場のニーズについての情報を把握できる仕組みを構築することが必要である。

#### ③ 推進体制の構築

PRE戦略とは、公的不動産の所有・利用形態を戦略的な観点で見直し、投資効率を最適化するような資産配分を行うとい

う考えであり、保有不動産を適切に維持管理するという従来の管財的役割とは異なるものである。したがって、企画・財政・建設・管財などの部門が持つている知識・ノウハウを兼ね備えた組織によつて推進される必要がある。また、PRE戦略実践にあたっては、異なる所管部署が保有する不動産の集約化や、用途の転換も検討する必要があるため、庁内横断的な専門の推進組織を新たに設置する必要がある。しかし、PRE戦略推進のための専属の部署を設置している地方公共団体は数少なく、多くは企画・財政部門や管財部門が担当しているのが現状である。

#### ④ 制度的な課題

公的資産は民間資産と異なり、その用途や処分に関して制約がある場合が多い。また、補助金を活用して建設した施設の場合、用途転換や処分するには補助金の返還が必要な場合があり、柔軟な資産配分を行う上での課題となっている。

### 2. 課題の解決方策

以上PRE戦略実践には様々な課題が存在しており、それら

が地方公共団体のP R E戦略推進の障害となっていると考えられる。それではどのような解決方策があるのかを以下に述べる。

### ① 民間との連携の推進

#### (1) 知識・ノウハウ獲得のため

P R E戦略推進に必要な知識は、法律・財務・建築・資産評価など複数分野にわたり、しかも専門的である。全ての分野にわたって、職員の研修等により内部で確保できるのであればよいが、多くの地方公共団体では人材不足のため、内部での確保が困難であることが予想される。そこで、不足している知識やノウハウに関し、外部の専門家やコンサルタント等の活用によって補完するという方法も検討すべきである。想定される知識・ノウハウとしては、売却が難しい土地の活用方策、媒介やバルクセール等の効果的な売却手法、資産流動化に関するノウハウなどである。

専門家、コンサルタントを活用する際には、個別不動産の処理に関する単発的な委託より、P R E戦略全体に関する包括的なアドバイザリー業務の委託の方が、より効果が高い効果を発揮

揮することが期待される。

#### (2) 情報獲得のため

P R E戦略推進のためには、市場動向の把握が不可欠である。不動産会社や調査会社などと恒常的に情報交換を行う場を設定するなど、常に情報入手のための努力を行うことが必要である。公的資産マネジメントという新たな市場に参入する意向を持った民間事業者にとっては、地方公共団体との情報交換ニーズは十分存在すると考えられる。P R E戦略における資産の活用手法の中には、資産の証券化、リースバック、P F Iなど、民間事業者との共同事業となるものも多い。民間事業者とWin-Winの関係になることが、P R E戦略を成功させるためには重要であり、民間事業者のニーズ把握のためにも恒常的な情報交換の場の設定は有効である。

### ② 全職員への普及啓発

P R E戦略推進のための専属の部署を設置している地方公共団体の先進事例によると、組織整備の方法には、トップダウン方式とボトムアップ方式の2種類がある。

トップダウン方式は、首長の

指示により保有資産の把握と活用を行う部署を新たに設置するという方法である。首長などの指示によるため権限が明確になるという利点があるが、担当職員のP R E戦略に関する意識を高める必要である。

ボトムアップ方式は、部門横断的な研究会などから発展し、資産活用を行う専門部署を設立する方法である。研究会を通じて担当職員の意識・スキルの向上が見込めるといふ利点があるが、首長などにより研究組織から権限を持った担当課に昇格させる必要がある。

しかし、いずれの方式で組織を整備したとしても、P R E戦略推進のためには、施設管理担当課を初めとする全庁の職員の協力体制が不可欠であり、そのために、P R E戦略に対する全職員の意識の向上が必要である。一つの方策として、P R E戦略の効果を庁内全体に可視化するということが有効である。この方法により、P R E戦略に対する認知度が高まり、取り組みが加速したという事例もある。そのためには、P R E戦略の目標を定量的に設定することと、戦略実行にあたっては常にその

効果を検証することが必要である。

### ③ 全国的な情報交換体制

P R E戦略は新しい概念であるため、ほとんどの地方公共団体に情報・ノウハウの蓄積が少ない。したがって、これからP R E戦略を推進しようとしている地方公共団体は、先進的な取り組み事例や、P R E戦略実践の効果の具体例を必要としている。

国が主導となったポータルサイトなどの開設も考えられるが、先進的な取り組みを行って自治体を中心とした、情報交換の場を設けることも有効である。その際、民間企業も含めたものとすれば官民の連携も促進され、P R E戦略がいつそう普及することが期待される。

#### 〈筆者略歴〉



小長井 由隆

(株)日本総合研究所  
総合研究部門 主任研究員  
京都大学大学院工学研究科修士課程修了。  
平成2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、地域開発、地域振興、行財政改革等に関する調査・コンサルティング。