

## < 海外事例編 >

## 目次

1 . アメリカ合衆国 .....	1
( 1 ) 行政制度の特徴 .....	1
( 2 ) P R E 戦略への取組状況 .....	2
( 3 ) 個別事例 .....	4
組織的な資産改革の推進 ( 連邦調達局 ) .....	4
情報システムの活用 ( マサチューセッツ州 ) .....	6
専門部局による一元管理 ( メリーランド州 ) .....	9
P R E における民間ノウハウの活用 ( ミシガン州 ) .....	11
既存資産の有効活用による施設移転 ( ワシントン州 ) .....	13
2 . オーストラリア .....	15
( 1 ) 行政制度の特徴 .....	15
( 2 ) P R E 戦略への取り組み状況 .....	16
( 3 ) 個別事例 .....	18
資産管理フレームワークの策定 ( ブリスベン市 ) .....	18
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 ) .....	20
専門部局による一元管理 ( クイーンズランド州 ) .....	22
3 . イギリス .....	24
( 1 ) 行政制度の特徴 .....	24
( 2 ) P R E 戦略への取り組み状況 .....	27
( 3 ) 個別事例 .....	31
総合的資産管理計画の策定 ( ケンブリッジシャーカウンティ ) .....	31
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 ) .....	35

# 1 . アメリカ合衆国

## ( 1 ) 行政制度の特徴

アメリカ合衆国（以下、「米国」と表記）は、高度な自治権を有する「州」の集合体としての国家であり、憲法によって地方政府と連邦政府の権限が明確に区分される「連邦制」国家である。現在の行政区分は50の州(State)と1つの特別区(District)によって構成されており、連邦政府は外交や国防、貿易、通貨等を担い、地方行政は州政府に委ねられている。

州以下の行政体系は各州法によって異なるが、一般的には州政府の下位機関として郡(County)が置かれ、比較的権限の狭いタウン(Town)またはタウンシップ(Township)に分割されている。さらに日本の市町村に近い行政単位として、州法下で一般自治体(Municipal Government)と呼ばれるシティ(City)、バラ(Borough)、ヴィレッジ(Village)等の自治体法人が置かれている。また、日本にはあまりなじみのない形態であるが、学区(School District)など、特定の業務を実施する特別目的地方政府(Special Purpose Local Government)も多数存在する。わが国とは異なり、米国の地方自治体は州政府によって区分されたものではなく、自然発生的に住民によって組成され州憲法の承認を受けたものであることから、自治体の存在しない国土が大半を占める一方で、複数の自治体が重なり合っている地域も存在している。

州と地方自治体の役割分担も一様ではないが、一般的には州政府が福祉政策や大学教育、警察、幹線道路等を担い、地方自治体は公立学校や保健衛生、文化事業その他の広範な公共サービスを担うことが多い。

なお、連邦政府の行政機関は、各政策を担う Department や、下位の実行部隊として位置づけられる Agency と呼ばれる組織から構成されている<sup>1</sup>。州政府以下の地方自治体も、規模は異なるが概ね共通した組織構造となっている。

---

<sup>1</sup> 日本政府では省庁組織の英語名称として省：Ministry、庁：Agency を用いているが、米国連邦政府に関しては一般的に Department が省と訳されている（例：国務省 Department of State）。また、米国における Agency は必ずしも特定の Department に属さない場合がある。

## (2) P R E 戦略への取組状況

### 不動産保有の考え方、特徴

---

米国の連邦政府や州政府、地方自治体においては、法の執行や公共サービスの提供を行うための施設（裁判所、刑務所、病院、学校、文化施設、公営住宅、道路その他インフラ施設等）や環境保護の目的で保有している森林・公園等のほか、職員の執務スペースであるオフィス（庁舎）、機材・備品等を収納する倉庫等を、それぞれの権限に応じて保有もしくは賃貸により確保している。

不動産保有の考え方は州によって異なるが、P R E の中でも用途の特殊性の低いオフィスや倉庫等については必ずしも所有にこだわる必要はなく、組織変更等に対する柔軟性を確保するためにはむしろ賃貸の方が望ましいとの考え方が一般的であり、その大半を賃貸物件が占めるケースも珍しくない。

ある部門において何らかの理由で不要となった P R E は、他部門における利用可能性を確認するプロセスを経ることが多い。将来的にも利用可能性がなく余剰資産として認定された場合は、一般的に、定期借地や P F I 等の有効活用よりも、売却処分が選択される方が多い。ただし、立地条件や物件の特性によっては、再開発など用途の条件を定めて R F P 方式で売却先を決めるケースもある。

### P R E の管理体制、組織

---

政府・自治体で保有もしくは使用している P R E のうち、オフィスや倉庫等の一般的な用途に供する不動産は財務部門等で一元管理されているものが多い。その場合、P R E の管理部門はオフィススペースを提供する大家として、テナントである各部局から使用料を徴収したり、オフィスの拡張・縮小、統合・移転等の使用調整を行う権限を有していることが一般的である。また、通常は新規資産の取得や余剰資産の処分も同じ部門で行われている。

### P R E 戦略への取り組み状況

---

近年、自然災害による被害やインフラ施設の老朽化等の問題が注目を集めている中で、米国においても概して政府・自治体による戦略的な不動産の管理・保有に対する関心は高まってきたといえる。州政府など一定規模を有する行政機関の一部では 2000 年頃から戦略的な資産管理計画の検討が行われてきたが、具体的な内容については一般公開されていないことが多い。また、わが国とは異なり連邦政府や州政府が地方自治体に対して指導的立場を取ることがないため、市町村レベルでの P R E の取組や問題意識には温

度差がある。

企業不動産（CRE）と同様に、PREの現場においてもプロパティ・マネジメント（PM）とアセット・マネジメント（AM）の領域が明確に区別されている。一般的に、PM業務に関しては民間企業へのアウトソーシングが比較的進んでいるが、AM業務に関しては経営戦略や意思決定に係る内容であるため、政府・自治体が自ら行うべき領域であり、外部化できないと認識されている。

## PPP（官民パートナーシップ）のあり方

---

人材不足という組織的課題はわが国と共通しているが、PREに関連する業務を民間事業者へアウトソーシングすることにより、ノウハウや人員の不足を補うという考え方が一般的である。

また、公的不動産の調達もしくは処分、維持管理運営等にPPP（官民パートナーシップ）を導入する場合は、民間事業者の独立採算事業を伴うケースなど、わが国と比べて提案の余地が大きく、官民がWin-Winの関係となるインセンティブが設定されやすい傾向にある。

### ( 3 ) 個別事例

#### 組織的な資産改革の推進（連邦調達局）

##### 本事例のポイント

---

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を評価するとともに、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。

PRE戦略の実施にあたっては、単に資産情報を集約するだけでなく、目標達成の支援にあたり成績表やパフォーマンス指標を定期的に評価することで、各部門に対する動機付けが可能となっている。

##### 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

2004年に公布された大統領命令13327号では、政府の諸機関に対し、「不動産管理の重要性を認識し、経営上の注目度を高めるとともに明確なゴールと目標を定め、説明性を高める等、適切な対策を取ることを要請している。具体的には、以下の取組を行うことが定められた。

- ・ 各機関における「SRPO（Senior Real Property Officer）の設置と長期的な資産管理計画の策定
- ・ 資産管理の指導や評価を行う連邦不動産評議会（Federal Real Property Council）の設置
- ・ 連邦政府の全資産（ただし国防関係を除く）を包括するデータベース Federal Real Property Profile（FRPP）の構築
- ・ 特に保有資産量の多い機関に対する進捗状況の査定

GSAは連邦政府の各機関に対して物品調達やオフィス提供等のサービスを行う機関であり、資産改革の進捗管理を行っている。

#### 2 効果

各機関にSRPO（Senior Real Property Officer）を置いたことにより責任の所在が明確になったため、物件管理や意思決定をより容易に行えるようになった。

また、GSAでは各機関から四半期ごとに資産管理状況のスコアカード（成績表）を

提出させて進捗評価を行い、その結果をウェブページで公表している。取組の成果や進捗度を成績表として公開することが、各機関にとって改革推進のモチベーションとなっている。

### 3 内容

#### (1) パフォーマンス指標

GSAでは、各機関からの資産計画の進捗報告を受け、資産種別ごとの物件数や総面積、資産価値等の統計値や、下記のパフォーマンス指標等を年報に取りまとめ公表している。

- ・ C I (Condition Index): 修繕を要する資産の割合を示す。  

$$C I = (1 - \text{\$repair needs} / \text{\$Plant Replacement Value})$$
- ・ Utilization: 稼働率。オフィス、病院、倉庫、研究所、住宅の5タイプごとに稼働率の基準を定め、物件数を公表している。
- ・ Annual Operating Cost: 年間維持管理費。修繕費、公共料金、清掃費、外構管理費から構成される。

#### (2) P R Eに関する情報提供

GSAでは各政府機関の取組をベストプラクティスとして表彰するとともに、P R Eに関するノウハウや関連団体の連絡窓口等について定期的に情報提供を行っている。

### 参考情報

	資料名	資料の概要	発行情報
1	Exective Order 13327	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 連邦政府保有不動産の管理方針</li> <li>・ 各機関に求める対応等</li> </ul>	発表主体: George W. Bush(The White House) 発表年月: 2004年2月4日  <a href="http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?contentType=GSA_BASIC&amp;contentId=16911&amp;noc=T">http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?contentType=GSA_BASIC&amp;contentId=16911&amp;noc=T</a>
2	FRPP Summary Report Library	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 保有資産に関するデータベースの年報 (下記 URL よりダウンロード可能)</li> </ul>	発表主体: U.S.General Services Administration 発表年月: 毎年度  <a href="http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?programId=8993&amp;channelId=-15021&amp;oid=14535&amp;contentId=23962&amp;pageTypeId=8203&amp;contentType=GSA_BASIC&amp;programPage=%2Fep%2Fprogram%2FgsaBasic.jsp&amp;P=MP">http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/contentView.do?programId=8993&amp;channelId=-15021&amp;oid=14535&amp;contentId=23962&amp;pageTypeId=8203&amp;contentType=GSA_BASIC&amp;programPage=%2Fep%2Fprogram%2FgsaBasic.jsp&amp;P=MP</a>

## 情報システムの活用（マサチューセッツ州）

### □ 本事例のポイント

---

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局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。

情報システムの導入により、詳細な修繕履歴や発注事務の管理が容易になり、意思決定に活用することが可能となっている。また、資産管理担当部門では常にシステム上の資産情報がリアルタイムで更新され最新の状態に保たれるよう各部門に対する支援を提供することで、より正確な情報に基づく意思決定を行っている。

### □ 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

マサチューセッツ州では、1980年代より州資産の管理機能を資産管理部（Division of Capital Asset Management）に集約し、一元管理を行っている。資産管理部では病院や大学、刑務所など特殊な用途の施設を除き、資産の調達から設計、建設、維持管理、余剰資産の処分等の業務を担当しており、資産に関する各部局への予算配分の権限も有している。

資産管理部では1999年より資産管理の効率化を推進するため、5000棟の保有資産について詳細な調査を行うとともに、FM用の情報システム（CAMIS: Capital Asset Management Information System）を導入した。CAMISは各部局のスタッフが使用することが可能であり、システム上で修繕工事の注文や資産情報の更新を行うことができる。

また、近年では各施設の利用状況に関するパフォーマンス評価にも着手しており、定性的な項目を中心とした評価指標を定めている。

#### 2 効果

修繕等に関する情報を一元管理することにより、現在の資産価値や将来的なコストを定量的に把握し、意思決定に活用することが可能になった。

### 3 内容

#### (1) システムの導入

システムの導入には、約1年半の期間を要した。また、既存資産の調査費も含めると導入費用は約500万ドルに及んだ。

資産管理部では、5名のスタッフでシステムの運用を行っているほか、資産情報が常に最新に保たれるよう、他部局のスタッフに対してCAMISを使用するためのトレーニング等のサービスも提供している。

#### (2) パフォーマンス評価

各資産の利用状況に関しては、施設を一定のコンディションに保つ努力がなされているかどうかの評価が行われている。

評価項目としては修繕の必要度、設備の保全状態、マニュアルの管理状況など17の項目が定められており、特に優れている（exceptional）から危機的状況（crisis）の5段階で評価される。ただし、評価指標はオーストラリア等で用いられているKPIと異なり定性的に表現されるものがほとんどであるため、評価基準の統一化が課題となっている。

#### (3) その他の取り組み

マサチューセッツ州では、2004年～2005年にかけて一時的に余剰資産の売却に係る手続きを迅速化する時限法を制定し、余剰資産の処分を促進している。資産の処分による売却益は通常は年間500万ドル程度に過ぎなかったが、2004年～2005年の2ヶ年度で3000万ドル（約30億円）以上に達している。

売却方法は、資産の特性や規模に応じてオークションやRFP方式などが使い分けられているが、民間側にとっても手続きが簡略化され負担が少ないことから、一般的にはオークションが採用されている。

余剰資産の売却額や、税収効果等の財政的メリットは数値化され、州のホームページ上で公表されている。

□ 参考情報

	資料名	資料の概要	発行情報
1	Division of Capital Asset Management (DCAM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産管理部門ホームページ</li> <li>組織、取組内容等</li> </ul>	発表主体：Division of Capital Asset Management (DCAM)
		<a href="http://www.mass.gov/?pageID=afagencylanding&amp;L=4&amp;L0=Home&amp;L1=Property+Management+%26+Construction&amp;L2=0versight+Agencies&amp;L3=Division+of+Capital+Asset+Management+(DCAM)&amp;sid=Eoaf">http://www.mass.gov/?pageID=afagencylanding&amp;L=4&amp;L0=Home&amp;L1=Property+Management+%26+Construction&amp;L2=0versight+Agencies&amp;L3=Division+of+Capital+Asset+Management+(DCAM)&amp;sid=Eoaf</a>	
2	Real Estate Projects	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産売却・活用の実績情報</li> </ul>	発表主体：Division of Capital Asset Management (DCAM)
		<a href="http://www.mass.gov/?pageID=afsubtopic&amp;L=5&amp;L0=Home&amp;L1=Property+Management+%26+Construction&amp;L2=Design+%26+Construction+of+Public+Buildings&amp;L3=Current+%26+Completed+Projects&amp;L4=Real+Estate+Projects&amp;sid=Eoaf">http://www.mass.gov/?pageID=afsubtopic&amp;L=5&amp;L0=Home&amp;L1=Property+Management+%26+Construction&amp;L2=Design+%26+Construction+of+Public+Buildings&amp;L3=Current+%26+Completed+Projects&amp;L4=Real+Estate+Projects&amp;sid=Eoaf</a>	

## 専門部局による一元管理（メリーランド州）

### □ 本事例のポイント

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。

本事例では資産の調達から処分、リース契約等を一部門で管理していることで、各部局におけるニーズが集約化され、効率的なポートフォリオ管理が可能となっている。また、米国では組織や社会状況の変化に対応するため庁舎や倉庫等の資産はなるべくリースで調達するとの考え方が一般的であるが、その一方で常にスペースの効率化や賃料の最適化を図る努力がなされている。

### □ 本事例の概略的説明

#### 1 背景

メリーランド州の総務省（Department of General Services）においては、知事のリーダーシップのもと、交通インフラ等の特殊な用途に供するものを除く州の保有資産を一元管理し、戦略的な資産管理を行っている。

また、不動産管理課では州政府の各部局に対してオフィスを提供しており、必要に応じてオフィスの拡張・縮小や移転、複数部門の統合等の利用調整も行っている。また、メリーランド州では社会環境の変化に対する柔軟性を持たせるため、大学や刑務所といった特殊な用途の施設を除いてなるべく資産は保有しないとのスタンスが取られており、職員のオフィス空間は基本的にリースにより確保されている。

さらに、今後は業務の効率化を図るため、賃貸物件の立地を検討するにあたっては都心部への集約化を図る方針である。

#### 2 効果

資産の調達から管理、処分までの機能を一部門に集約することにより、州政府の各部局におけるニーズを調整し、効率的な資産管理を行うことが可能となっている。

また、オフィスの大半をリース物件とすることにより、ニーズの変化や老朽化による修繕等のリスクを排除している。ただしその一方で、リース契約の管理等の業務が煩雑になっている一面もある。

### 3 内容

#### (1) 資産の処分・調達に係るプロセス

州政府のある部局が資産の売却や購入を要望した場合、調達・処分担当部門（Land Acquisition and Disposal）が物件情報から購入もしくは処分に問題がないことを確認した上で、価格査定部門（Valuation and Appraisal）に鑑定評価を依頼する。鑑定自体は外部の専門家にアウトソーシングされているが、査定結果の妥当性は職員が確認することになっており、部門長の承認を受けた上で交渉手続きに入る。

#### (2) リース物件の調達、管理

州政府の各部局が使用するオフィスの管理や部局間の利用調整は、リース部門（Lease Management & Procurement）で行っている。現在、スペースの効率化を図るため、一人当たりの面積基準の見直しや、職員の在宅勤務化の推進に取り組んでいる。また、各部局のオフィスで勤務している職員の人数を定期的に把握し、どのような利用状況が最もパフォーマンスが良いのかを測定している。

新たに賃貸物件を調達する場合は、できるだけ良い条件のスペースを得るため、建物所有者をRFP方式により競争させている。価格のほかにも立地条件やアメニティ、交通機関からのアクセスなど8つの評価項目を設けている。

#### (3) 民間ノウハウの活用に向けた取り組み

将来的には、リース部門の業務に外部の専門家を活用する民営化を計画している。具体的には、民間の不動産ブローカーと契約し、リース物件の再契約交渉に係る業務をアウトソースする。政府は安定したテナントでありビルオーナーにとっても再契約はメリットになるため、一般的には契約料が下がる傾向にある。契約を更新し契約料を下げることに成功した場合は、その削減分の半額をブローカーが手数料として受け取るという仕組みを想定している。

## PREにおける民間ノウハウの活用（ミシガン州）

### □ 本事例のポイント

---

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。

本事例では、民間事業者とのパートナーシップによって自治体組織内の人材不足、ノウハウ不足を補っている。業務を一定期間包括的に委託することにより、戦略の策定から資産の調達、処分・活用までのプロセスを最適化することが可能となっている。

また、民間事業者にとって魅力のあるインセンティブを設定し、Win-Winの関係を構築することがパートナーシップ成立の必要条件である。

### □ 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

ミシガン州では、2002年の知事命令（Executive Order）により、州政府の不動産管理機能を予算管理局（Department of Management and Budget、以下DMB）の下に統合し、効率化やコスト削減を行う資産改革の方針が打ち立てられた。

しかし、予算が厳しく改革の実施に必要な人員が確保できなかったことから、DMBではプロポーザルを実施し、応募者10団体の中から選定した民間事業者をパートナーとして包括的な不動産サービスに関する2ヶ年年度の契約を締結した。なお、その後も契約は2回延長されている。

#### 2 効果

州政府はリース物件の契約見直しにより年間200万ドルの費用を削減することができたほか、余剰資産の処分により2ヶ年度で2100万ドルの売却益を得ることができた。

また、もっとも有益な成果の1つとしては、「No-cost Contract」の仕組みにより州は委託料を支払うことなく、民間事業者によって全庁的な戦略的資産計画（5ヶ年）を策定できた点である。民間事業者が各部門にヒアリングを実施し、州全体のニーズを1本の戦略に統合することで全庁的な配置計画の見直しを行うことができた。

また副次的な効果として、職員が常駐の民間スタッフからトレーニングを受けることができたため、組織内部にノウハウを蓄積することができた。

### 3 内容

#### (1) 民間事業者の業務範囲

本事例においては、民間事業者は以下の業務を提供することとなっている。

- ・ 州の各機関のニーズに合わせた戦略的なオフィス配置計画の策定
- ・ 効率的なリース物件保有のための市場調査・分析
- ・ 賃借人代表としての賃貸人との交渉窓口
- ・ 余剰資産の棚卸しと処分・活用方策の検討
- ・ 余剰資産の処分・活用にあたっての業務代行
- ・ その他、有効活用やコスト削減に資するポートフォリオ戦略の立案
- ・ P P P手法も含めた資産活用方法の提案

#### (2) 民間事業者の得られる手数料

民間事業者は州に対し上記の不動産サービスを提供する代わりに、以下の手数料を徴収する権利を得ることとなった。

- ・ リース契約を成立させたことによる家主から支払われる手数料
- ・ 資産活用にあたっての財務アドバイザリーサービス手数料
- ・ コンストラクションマネジメント手数料
- ・ 余剰資産の処分によって生じた利益の一部

## 既存資産の有効活用による施設移転（ワシントン州）

### □ 本事例のポイント

---

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。

公的不動産は長期間にわたり保有されているケースが多いため、現在の使われ方が商用ポテンシャルを活かしきれていない場合がある。本事例では、活用方策を検討する際に民間マーケットの視点を取り入れ、より効果的な活用の可能性について検証を行ったことが成功要因といえる。また、本事例では、移転先の場所や事業手法も含め提案を募ることで、単純に売却するよりも既存資産のポテンシャルを効果的に使うことが可能となっている。

### □ 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

ワシントン州警察では、車両や設備の保管・整備用に土地及び建物を所有していたが、経年による老朽化に加え、商業開発の進展に伴い周囲の環境と調和しなくなってきたことから、移転を検討していた。

しかし、既存資産の価値を査定したところ、単にオークションで売却しただけでは移転費用が賄えないことが明らかになった。そこで、州警察はプロポーザルを実施し、既存敷地を活用した施設移転方策について、民間事業者から提案を募った。

#### 2 効果

選定された提案では、施設整備費の全額を民間事業者が負担する事業スキームとなっていたため、州は全く費用を負担することなく、新たな施設を調達することができた。

また、警察施設を本来の用途に適した工業用地に移転し、跡地を商業開発に供することで地域活性化を促進し、税収増にも貢献した。

#### 3 内容

##### (1) プロポーザルの実施

州では、民間の開発事業者にヒアリングを行い売却以外の様々な活用方策の可能性を検討したところ、既存施設の立地は当初の見込み以上に商用ポテンシャルがあることが判明した。そこでRFP方式により移転先も含めた建て替え事業の提案を募ったところ、20 団体から応募があった。中には州政府に一定の費用負担を求める提案も

見られたが、選定されたのは州政府が全く費用を負担しなくてよいスキームを提案した応募者であった。民間事業者は新たな敷地に施設を建設したが、州警察はその整備費用を負担することなく、完成した施設の引渡しを受けた。既存施設の跡地にはショッピングモールが建設され、周辺地域に新たなにぎわいを提供している。

## (2) リスク分担

PPPによる事業手法を実践するにあたっては、公共と民間の双方が適切にリスクを分担することが必要となる。本事例においても、州と事業者は土地を現状のまま交換すること、問題が生じた場合は新たな持ち主がリスクを取ることに合意するとともに、瑕疵リスクを最小限にするため、互いに技術者を用いて詳細な事前調査を行っている。

## 2 . オーストラリア

### ( 1 ) 行政制度の特徴

オーストラリア（以下、「豪州」と表記）は、米国と同様に連邦制国家であり、地方政府と連邦政府の権限は憲法によって明確に区分されている。現在の行政区分は6つの州（State）とその他の特別地域（Territory）から構成されており、連邦政府が外交、国防、出入国管理、年金、高速道路等を担っている一方で、地方行政は州政府に一任されている。

州政府以下の行政組織としては、各州の憲法もしくは地方自治体（Local Government Act）により地方自治体（Local Government）が設置されている。地方自治体の名称は州によって異なるが、一般的に、都市部の自治体はシティ（City Council）、マニシパリティ（Municipality）またはタウン（Town）、農村部ではシャイヤー（Shire）またはディストリクト（District）と称されることが多い。

豪州では州政府の権限が大きく、一般的に警察や消防の他、小中学校教育や公立病院等の事業も州政府によって運営されている。一方、地方自治体は主に道路や公園・森林等の管理、公衆衛生、幼児保育等の公共サービスを担う。米国とは異なり、豪州の地方自治体は州政府によって設置されてきた経緯があるため、その権限や責任の範囲は地方自治法や州の法令により細かく規制され、監督を受けてきた。近年ではその役割も見直されつつあるが、豪州の地方自治体は日本や米国に比べると概して権限の範囲が狭く、自治権は限定されている。

米国と同様、豪州の連邦政府、州政府、地方自治体は、それぞれ施策内容に応じた部局に相当する Department もしくは Agency と呼ばれる組織で構成されている。

## ( 2 ) P R E 戦略への取り組み状況

### 不動産保有の考え方、特徴

---

豪州においては、自治体総合計画のことを「Corporate Plan」、副知事、副市長などのことをCEOと呼ぶなど、自治体経営においても民間企業と同様の考え方が浸透している。保有する不動産についても、企業不動産と同様に「CRE」と称する場合もある。

P R E の種類や資産保有の考え方は米国と同様であり、職員の執務スペースがオフィス群として一括で取り扱われている点も共通している。

### P R E の管理体制、組織

---

米国と同様、特殊な用途の資産を除き、オフィス等の不動産は財務部門により一元管理されていることが多い。その場合、オフィスに入居している各部局がテナントとなって財務部門に賃貸料を支払う仕組みも類似している。

ただし、P R E に関する権限を一部門に集約する度合いに関しては、各政権によって見解が分かれているため、連邦政府や各州で温度差がある。

### P R E 戦略への取り組み状況

---

豪州においては、もともと人口に対して管理すべき国土面積が広範であるため、不動産の管理に関しても先進的に効率化が図られてきた。公的不動産も例外ではなく、連邦政府では1980年代より、各州政府では1990年代前半より戦略的な資産管理計画について検討が進められてきた。豪州におけるP R E 戦略はT A M ( Total Asset Management ) やS A M ( Strategic Asset Management ) と呼ばれており、一部の先進的な州政府や地方自治体においては、P R E に関する意思決定や戦略実行などの枠組みを定めたフレームワークを構築し、ホームページ等で一般公開を行っているケースも見られる。

P R E 戦略策定にあたっては、各資産の有効利用度を評価する際にK P I ( Key Performance Indicator ) と呼ばれるパフォーマンス指標の活用が普及している。K P I とは、P R E の保全状況や経済的価値、環境性能等を定性的・定量的に評価するための指標であり、複数のK P I を組み合わせて総合的に評価することで施策目標に沿った意思決定を行うことが可能となる。

市町村レベルの地方自治体における取組に関しては、州によってばらつきがあるが、一部にはブリスベン市のように先進的にP R E に取り組んでいる自治体も見られる。

## □ PPP（官民パートナーシップ）のあり方

---

豪州では、1980年代半ばから行財政改革（NPM）が推進されており、民間企業に近い考え方で政府・自治体が運営されてきたことから、PREについても行政側に高度なノウハウが蓄積されている。特に、広大な管理面積と幅広い権限を有する州政府においては、自ら人材を育成しPRE戦略や管理手法の検討を行ってきたため、民間にノウハウの提供を期待するところが少ない。そのため、長期間の管理委託等は普及しているものの、PREに関連する業務を包括的にアウトソースしている例はあまり見られない。

また、PREの有効活用に関しても、近年の長期好況により政府・自治体の資金調達力が高水準にあるため、豪州においては我が国のようなサービス購入型のPPPは普及していない。PPP事業としては、民間との合築施設など、官民が互いに資金を出し合いリスクを共有するプロジェクトが中心となっている。

### (3) 個別事例

#### 資産管理フレームワークの策定（ブリスベン市）

##### 本事例のポイント

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。本事例では、自治体としての最上位計画（総合計画）と連動した資産活用戦略を策定することにより、施策目的との関係が明確に位置づけられたPRE戦略の実践が可能となっている。

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。

##### 本事例の概略的説明

#### 1 背景

##### (1) 計画の概要

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用いて資産管理を行っている。TAMは自治体の総合計画に相当する「Corporate Plan 2007-2011」と連動し、それぞれの施策目標に応じた資産管理計画が策定されている。

#### 2 効果

TAM導入の結果、既存資産のライフサイクルコストを最小にする保全の最適化を行うことで年間約100万ドル（約8千万円）の削減効果があった。また、余剰資産を識別し計画的な資産処分を行うことにより1998年～2004年の間に105億ドル（約84億円）の売却益を得ている。

また、ファシリティマネジャーは別の資産区分への担当変更はあるものの、基本的に資産管理の専門家としてTAM実現に向けたノウハウを蓄積することが可能となっている。

### 3 内容

#### (1) T A Mの概要

T A Mフレームワークは、資産の調達から処分までの長期的なライフサイクルに対応した戦略的資産計画の策定と意思決定を行うためのツールである。

また、T A Mにおいては資産管理計画のガイドラインが定められており、資本投資計画 (Capital Investment Planning)、戦略的オペレーション計画 (Strategic and Operational Planning)、メンテナンス計画 (Maintenance Planning)、処分計画 (Disposal Planning) に関する方針が定められている。

また、T A Mの実行には各資産の状況を管理する情報システム「O A S I S」が活用されており、全ての資産ごとに詳細なデータ管理を行っており、T A Mと有機的に連携している。

また、資産の利用度評価を行う際には面積あたりの維持管理費や築年数、空室率等の K P I によるベンチマークが設定されており、資産への再投資や処分を行う際の意思決定に用いられている。

#### (2) ファシリティマネジャーの育成・配置

市の保有資産は、その用途によって庁舎、上下水道、公園等 18 の区分に分けられており、それぞれに担当のファシリティマネジャーが配置されている (全体では7名)。ファシリティマネジャーは各部局ではなく一部署に所属しており、ノウハウの蓄積を図っている。

## 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）

### □ 本事例のポイント

---

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。

本事例では、戦略策定、資産管理、モニタリング(レビュー)を客観的かつ効果的に行える仕組みを構築することにより、意思決定における客観性・透明性の確保が可能となっている。

### □ 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

ニューサウスウェールズ州では2007年6月時点で880億ドルの不動産を保有しており、維持管理費は年間約39億ドルである。以前は各部局ごとに資産管理を行っていたが、1990年代初めより専門家による戦略的資産管理の枠組みを構築している。

PREに関する予算配分や、TAMと呼ばれる10年単位の戦略的資産管理計画の策定は、財務省の管轄となっている。また、州が保有する不動産のうちオフィスや倉庫、駐車場等の一般的な不動産管理はSPA(State Property Authority)と呼ばれる専門家集団が担当している。SPAではKPIによる民間の水準を踏まえたベンチマークの設定を行っているが、ベンチマーク設定にあたって財務省の意見を取り入れる場合もある。

一方、資産の利活用状況に関する評価はGAMC(Government Asset management Committee)と呼ばれる組織が実施している。GAMCはモニタリングを行う独立した機関であり、各部局のCEOから定期的に資産管理状況の報告を受け、評価を行っている。

#### 2 効果

戦略策定、資産管理、モニタリング等の機能を分散している点が同州の資産管理の特徴である。

各部局では、SPAに管理を委託しGMAから定期的にモニタリングを受けることで、予算の範囲において質の高い、最適的な資産管理を行うことができる。

### 3 内容

#### (1) TAMにおけるGAMCの役割

GAMCは、各部局の資産管理計画の監視者として位置づけられ、PREに関連する予算権限は有していない。定期的に各部局のCEOから資産戦略に関する報告を受け、中立的な立場でTAMの進捗状況を評価している。また、GMCA部局間の利害対立が生じた場合の調整役としても位置づけられている。

#### (2) TAMにおけるSPAの役割

SPAは、資産管理の専門家集団として保有資産やリース物件の一元管理を行い、各部局からオフィスや倉庫等の不動産を提供する代わりに賃料を徴収している。また、各部局に対し資産計画に関するアドバイスやポートフォリオの見直し等のサービスも行っている。

SPAの設定しているベンチマークにはROI (Return on Investment) や面積あたりの維持管理コスト等が採用されている。

## 専門部局による一元管理（クイーンズランド州）

### □ 本事例のポイント

---

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P R E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K P I（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。

### □ 本事例の概略的説明

---

#### 1 背景

クイーンズランド州は約190万k㎡と日本の5倍の面積を有しており、さらにオーストラリア全体の20%の人口（約425万人）が居住している。そのうち約100万㎡が州政府の所有であり、職員数は約7万人に上る。

州公共事業局では、州政府における施設整備及びオフィス・備品等の調達や提供を担当している他、州の保有資産の一元管理を実施している。中でもAccommodation Office（公共事業局の一部門）がオフィス管理を担当しており、州政府の他部門と賃貸借契約を締結しオフィスを貸し付けている。

また、公共事業局では全資産を独自に開発したデータベースによって管理しているほか、政策上特に重視すべき項目についてはK P I（Key Performance Indicator）と呼ばれる指標によりパフォーマンス評価を行っている。

#### 2 効果

全資産を一元管理することにより、効率的な資産管理が実現されている。また、テナントとして入居する他の部局にとっては、賃料が発生するため無駄なスペースが発生しないよう、常に効率的な施設利用に向けた努力が行われている。

また、管理責任を集約することにより、公共事業局が専門家集団としてP R E管理に関する高度なノウハウを蓄積しており、事業開発や資産管理の技術は民間企業と比較しても遜色のないレベルにまで達している。

### 3 内容

#### (1) 戦略的資産管理

公共事業局では州政府機関のオフィスとして 197 棟の建築物、(21 億ドル、約 2,130 億円の資産価値)を保有している。公共事業局では州政府の他部局へオフィスを貸付け、賃料を徴収しているほか、他部局の委託を受け施設の維持管理業務を実施している。

公共事業局では、以下のプロセスにより戦略的な資産管理を行っている。

Demand Report (需要報告)

- 現在及び将来のオフィス需要、地方の行政サービスの動向、人口動態(人口の増減、高齢化等)、その他地方のマスタープラン等を調査

Supply Report (供給報告)

- 現存の建造物、リース物件、保有する土地、将来の選択肢、市場の概要を調査

Gap Analysis

- 需要と供給の調査結果を分析
- K P I によりパフォーマンスを評価

#### (2) K P I によるパフォーマンス評価

K P I には定性的項目、定量的項目の両方があり、資産の有効利用度を評価するためのベンチマークとして用いられている。

代表的な K P I としては R O I (Return on Investment) があり、クイーンズランド州においては 6 % がベンチマークとして用いられている。また、1 人当たり作業空間、空室率等に関しても目標値が設定されている。

その他、クイーンズランド州では現在 3 つの分野(社会的、経済的、環境的)における指標(トリプル・ボトムライン)を検討中であり、将来的には予算や民間マーケットでの水準も踏まえた総合的なベンチマークの設定が行われる見込みである。

### 3 . イギリス

#### ( 1 ) 行政制度の特徴

イギリス(以下、「英国」と表記)は、歴史的には個別の国家であったイングランド、スコットランド、アイルランド、北アイルランドが一つの国家として統合されて成立した国家である。これらの4地方の独立性は高く、またそれぞれの地方公共団体の構成もそれぞれ異なっている。以下に地方自治体の構成及び機能を中心に概観する。

英国の地方自治体の種別構成は以下の表の通りである。日本では、全国一律の構成(二層制：都道府県及び市町村)が採用されているが、英国の場合は地域によって異なる。英国においては二層制と一層制が混在しており、ウェールズ・スコットランド・北アイルランドにおいては一層制に統一されている。二層制は、カウンティ(County Council)とディストリクト(District Council)で構成される。カウンティは日本の県に相当する広域自治体であり、ディストリクトは日本の市町村に該当する基礎自治体である。イングランドにおける一層制の自治体としては、大都市圏に存在する「大都市圏ディストリクト(Metropolitan District Council)」、非大都市圏の「ユニタリー(Unitary Council)」が挙げられる。これらは県及び市町村の機能を併せ持った自治体である。ロンドンには、グレーター・ロンドン・オーソリティー(Greater London Authority : GLA)と32の「ロンドン区(London Borough Council)」及び「シティ(City of London Cooperation)」から構成されている。また、ウェールズ、スコットランドの一層制自治体はユニタリー、北アイルランドではディストリクトと呼ばれている。

区 分	イングランド		
	ロンドン	大都市圏<一層制>	<二層制> 非大都市圏 <一層制>
地域政府	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           Greater London Authority (グレーターロンドン)         </div>		
県機能  市町村機能	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             London borough (ロンドン区) (32)           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             City of London Corporation (シティ)           </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             metropolitan council (メトロポリタン・カウンシル) (36)           </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             county (県) (34)           </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             unitary authority (単一自治体) (47)           </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 5px;">             district (ディストリクト) (238)           </div>
より小さい自治体機能		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             parish (パリッシュ) (ごく少数)           </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">             parish (パリッシュ) (約10,000)           </div>

(区分)	スコットランド <一層制>	ウェールズ <一層制>	北アイルランド <一層制>
地域政府	Scottish Parliament (スコットランド議会)	Welsh Assembly (ウェールズ議会)	Northern Ireland Assembly (北アイルランド議会)
県機能 市町村機能	unitary authority (単一自治体) (29)	island council (島嶼議会) (3)	unitary authority (単一自治体) (22)
より小さい自治体機能	community (コミュニティ) (約1,350)	community (コミュニティ)	district (ディストリクト) (26)

イングランドの地方自治体における事務配分は下図のとおりである。一層制の地方自治体においては消防・警察など広域の事務組合で行う事務以外の全ての事務を行っている。一方、二層制の地方自治体においては、ディストリクトは住宅、ごみ収集、レジャー・レクリエーションなどの限られた事務を行い、カウンティは、教育、社会福祉、道路等の事務を行っている。このため、地方自治体間で所管業務が重複していることはほとんどない。スコットランドとウェールズの地方自治体は一層制のため、下記項目のほとんどの業務を担当している。北アイルランドについては、地方自治体の権限が限られているので、レジャー、ごみ処理、ごみ収集、環境のみ担当し、それ以外は北アイルランド自治政府が担当している。なお、表中の事務組合とは、単独の地方自治体では実施困難な業務を、複数の地方自治体で連携して処理するために設立される共同組織である。

	大都市/ロンドン (注2)			地方/ユニタリー		
	事務組合	大都市圏 ディストリクト	ロンドン区	ディストリクト	ユニタリー (ウェールズを含む)	カウンティ
教育		●	●		●	●
住宅		●	●	●	●	
計画申請		●	●	●	●	
戦略的計画		●	●		●	●
交通計画		●			●	●
公共交通	●				●	●
道路		●	●		●	●
消防	●				(注1)●	●
社会福祉		●	●		●	●
図書館		●	●		●	●
レジャー・レクリエーション		●	●	●	●	
ごみ収集		●	●	●	●	
ごみ処理	●				●	●
環境・保健		●	●	●	●	
徴税		●	●	●	●	

(注 1) 合同の消防当局である「ジョイント・ファイヤー・オーソリティ」を、カウンティがその範囲内にあるユニタリーとともに運営している。なお、ウェールズには3つの合同の消防当局がある。

(注 2) グレーター・ロンドン・オーソリティー (GLA) の役割：

- ・ 交通：地下鉄、バス、タクシー、DLR及び主要な道路の管理運営（道路はロンドン区が現在も95%を管理している。）
- ・ 経済開発：投資の誘致
- ・ 環境：ロンドン区と協働し公害や廃棄物対策にあたる。
- ・ 計画：ロンドン全体の開発戦略の策定（地元の計画はロンドン区が所管）。
- ・ 消防：ロンドン消防・緊急時計画局
- ・ 文化：ロンドンの観光、文化、スポーツの先導
- ・ 保健：ロンドン市民の健康の増進

## ( 2 ) P R E 戦略への取り組み状況

### 不動産保有の考え方、特徴

---

英国の地方自治体は自治体ごとの事務配分に基づき、事務を所管する施設を保有している。また各自治体は council dwelling とよばれる公営住宅を保有し、市場価格よりも低い賃料で賃貸を行っている。

公的部門の不動産保有に関しては、効率性を高めるために余剰資産は積極的に売却すべきという考えが強く、2004年版の「歳出見直し<sup>2</sup>( Spending Review)」においては中央・地方を合わせた政府全体で2004年度から2011年度までの間に300億ポンドの資産を売却する計画を打ち出している。

公的セクターの不動産の売却に関して英国に特徴的な事例としては、自治体の不動産売却に関し、一定の条件に該当する場合は資格を有する鑑定人の評価書を取得することを義務づけることによって住民へ客観性のある説明責任を果たしている点や、公営住宅の売却に関して、賃貸入居中の住民に対して有利な条件で売却する制度 Right to buy を採用していることなどが挙げられる。

### P R E の管理体制、組織

---

自治体の場合、基本的にはP R Eを管理する部門が独立して設置されており、当該部門がP R E戦略の立案・実施に大きく関与することが多い。また、英国においては地方自治体の財務諸表作成について、不動産の資格を有した鑑定人が評価することが義務づけられているが、こうした評価に関してもP R Eを管理する部門で行っている場合がある。また、評価人の団体であるR I C S ( Royal Institution of Chartered Surveyors ) の資格を有した鑑定人が自治体の職員となっていることも多い。

### P R E 戦略への取り組み状況

---

英国におけるP R E戦略は国策としての色合いが強く、財政の安定化という目標に向けた枠組みの中で中央政府・地方自治体が効率的な不動産活用に向けた取り組みを行っている。

1998年には自治体改革白書( Modern Local Government in Touch with the People ) が発表され、地方自治体の業務向上計画や財政改革が推進されてきた。例えば、その一環として導入された単一資本資金制度( Single Capital Pot ) では、自治体の裁量権を拡大し資本配分に責任を持たせることを目的として、補助金申請の際に資本戦略とアセ

---

<sup>2</sup>省別の予算3ヶ年計画。1998年以降発行されている。

ットマネジメントプランの提出を義務付け、査定の参考としている。政府は2001年からの制度運用に先立って各地で自治体向けのセミナーを開催し、2000年までに資本戦略とアセットマネジメントプランを策定することを推奨している<sup>3</sup>。

2006 Pre-Budget Report においては2004年版「歳出見直し」において掲げられた300億ポンドの資産売却の方針を再度確認する<sup>4</sup>とともに、公的部門による効果的なサービス提供のためには効率的な公的資産の管理が必要不可欠であることを認識したうえで、ライオンズ卿の答申<sup>5</sup>を参考に中央政府各省及び各自治体がアセットマネジメントプランを策定することを推奨している<sup>6</sup>。また、HM Treasury, “Releasing the resources to meet the challenges ahead: value for money in the 2007 CSR (July 2006)” のアセットマネジメントの項において明記されている事項は以下のとおりである<sup>7</sup>。

- コミュニティー・地方政府省 (Department for Communities and Local Government) と英国大蔵省合同のタスクフォースは、公的セクターの余剰土地を住宅 (再) 開発用地として3千haを目処として洗い出している。
- 公的セクター全体における資産管理の効率性を高め、中央政府による資産管理手法を公共部門総てで徹底するため、コミュニティ・地方政府省は、地方公共団体によるアセットマネジメントのレベル向上を実現する手段を探る作業の先頭に立っている。それにより、より効率的な資産活用を通じて状況を改善することや余剰資産の処分をし易くすることを目指している。
- 効率的アセットマネジメントを促進するために、資産処分上の余計な障壁となりかねない、減損に対する予算配分ルールを変更することの可否について、英国大蔵省は関係省庁と協議中である。

また、英国における地方自治体評価制度の代表的なものとしてC P A (Comprehensive Performance Assessment) がある。これは各自治体の行政サービスの改善と地域住民生活の質の向上を目的に、監査委員会 (the Audit Commission) が総合的な評価を行い、0～4つまでのレーティング (星を付与) することによって自治体を評価する制度である。この評価の一項目としてアセットマネジメントに関連した項目が採用されており、英国の自治体に対してアセットマネジメントに取り組みさせるインセンティブの一つとなっている。

また、前記のC P Aのほかに、英国の自治体の評価制度としてビーコン・カウンシル・

<sup>3</sup>Development and Implementation of Corporate Capital Strategies and Asset Management Plans Baseline Report の2ページ、項目1.6～1.8。

<sup>4</sup>2006 Pre-Budget Report の146ページ、項目6.39 Asset disposals。

<sup>5</sup>Sir Michael Lyons, “Towards Better Management of Public Sector Assets: A Report to the Chancellor of the Exchequer (December 2004)”

<sup>6</sup>2006 Pre-Budget Report の145ページ、項目6.37 Asset management strategy。

<sup>7</sup>34ページ、項目3.43 Asset management から引用。

スキームがある。C P A が総合的な評価制度であるのに対し、ビーコン・カウンシル・スキームは政府が毎年設定する様々な行政分野において業績をあげた自治体を改革のモデル自治体として政府が認証する制度であり、認証を受けた自治体は補助金を交付されるとともにそのノウハウの普及・共有のためセミナーの開催などが求められる。第6回目（2005～2006年）においてはアセットマネジメントの分野においては、以下の5つの自治体がビーコン・カウンシルの認証を受けている。

- ・ Ashford Borough Council
- ・ Cambridgeshire County Council
- ・ Hertfordshire County Council
- ・ Leeds City Council
- ・ Rotherham Metropolitan Borough Council

## P P P（官民パートナーシップ）のあり方

---

アセットマネジメント戦略の策定に関する民間の活用に関しては自治体による個別性が大きく、内部スタッフだけで戦略を策定をしてしまうこともあるが、人材が不足している自治体に関しては民間のノウハウを活用すべく外部のコンサルティング会社を活用することも一般的である。

また、地方自治体が所有する公的不動産を地方のコミュニティの所有・管理することを促進する動きもある。2006年10月に発表された地方自治白書「コミュニティの強化と繁栄のために」においては、公的セクター改革の一環としてコミュニティ自体が、地元にある土地や建物を自ら所有し運営する機会があることが記述されている。また、コミュニティ・地方政府省は、Lewisham Borough Council のCEOであるバリー・クアーク氏に対し、公的不動産を地元のコミュニティ管理に移すための問題点等について諮問し、2007年に「The Quirk Review」が答申として作成された。このレポートにおいては公的不動産を「合理的に獲得できる最高の対価（市場価値）」以下でコミュニティに移管することの利点や、公共財産をコミュニティの所有と管理に移すことによる便益がコストを上回る場合、公共財産のコミュニティへの移管には基本的に問題がないこと、そして発生しうるリスクは顕在化させないことなどを指摘している。政府はこのレポートの勧告内容に基づき、その実践に向けての方策が決められている。

□ 参考情報

	資料名	資料の概要	発行情報
1	Development and Implementation of Corporate Capital Strategies and Asset Management Plans Baseline Report	・資産戦略とアセットマネジメントプランの策定・実行に関する基本方針 (下記 URL よりダウンロード可能)	発表主体: The United Kingdom Department of Transport, Local Government and The Regions 発表年月: 2002年2月
		<a href="http://www.communities.gov.uk/archived/publications/localgovernment/assetmanagementbaseline">http://www.communities.gov.uk/archived/publications/localgovernment/assetmanagementbaseline</a>	
2	Pre-Budget Report (2006)	・英国予算編成方針 (下記 URL よりダウンロード可能)	発表主体: The United Kingdom HM Treasury 発表年月: 2006年12月6日
		<a href="http://www.hm-treasury.gov.uk/prebud_pbr06_repindex.htm">http://www.hm-treasury.gov.uk/prebud_pbr06_repindex.htm</a>	
3	Towards Better Management of Public Sector Assets A Report to the Chancellor of the Exchequer	・ライオンズ卿より財務大臣に向けた答申 (下記 URL よりダウンロード可能)	発表主体: Sir Michael Lyons 発表年月: 2004年12月
		<a href="http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards_better_management_of_public_sector_assets_-_Sir_Michael_Lyons.pdf">http://www.ogc.gov.uk/documents/Towards_better_management_of_public_sector_assets_-_Sir_Michael_Lyons.pdf</a>	
4	Releasing the resources to meet the challenges ahead: value for money in the 2007 CSR	・財政支出のVFMに関する報告書 (下記 URL よりダウンロード可能)	発表主体: The United Kingdom HM Treasury 発表年月: 2006年7月
		<a href="http://www.hm-treasury.gov.uk/spend_crs07_resources.htm">http://www.hm-treasury.gov.uk/spend_crs07_resources.htm</a>	

### ( 3 ) 個別事例

#### 総合的資産管理計画の策定 ( ケンブリッジシャーカウンティ )

##### 本事例のポイント

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 P R E 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 1 5 年にわたる長期の P R E 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、P R E 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。

##### 本事例の概略的説明

#### 1 背景

ケンブリッジシャーは、約 30 万 ha の地域に約 553 千人 ( 2001 年 ) の人口を擁しており、イングランド東部の経済的中継点に位置し、イングランド・ウェールズ両地域の中で最も急速に経済成長をしている地域の一つである。保有資産は多岐にわたっており、学校、オフィス、道路整備用車両・機械倉庫、パーク・アンド・ライド施設 ( 自動車を駐車し、そこから公共交通手段に乗り込む施設 )、さらには農地なども保有しており総額は 7 億ポンド ( 2003 年 ) にのぼる。

また、今後 5 ~ 20 年の間に大幅な人口の増加が見込まれ、2016 年までにケンブリッジシャー全体で年間 4,000 戸以上の住宅を供給する必要があり、さらに住民にとって必要不可欠な施設、すなわち学校や図書館、道路なども供給する必要がある。ここで問題となった点は、資金調達、先を見越した計画と実行という観点から十分に整っていることを明確にする必要があることであった。

## 2 効果

アセットチャレンジプログラムの実行により、全ての保有資産の活用についての方針が明確になった。また、長期的なアセットマネジメント戦略を策定することにより、ケンブリッジシャーカウンティの長期的なビジョンが明確になった。

## 3 内容

以下においては効率性(アセットチャレンジプログラム)および持続性に関するケンブリッジシャーの取り組みを解説する。

### (1) 効率性(アセットチャレンジプログラム)

アセットチャレンジプログラムは3段階のステップからなる。まず最初のステップは652の保有資産全てについてレビューを行い、概要を大まかに把握することである。レビューの内容としては現状用途の妥当性、建築物としての品等、立地条件、権利関係、収益性、規模、そして利用の程度といった項目についての検討を行う。

第二段階は資産の分類であり、現状維持、利用効率の向上、長期的観点からの別用途での開発、余剰資産として売却のいずれかに分類される。この中で、改良を加えることで当該資産の有効性を向上させることができるものをホット・プロパティーとよぶ。ホットプロパティー抽出の過程は2000年にAudit Commissionが発行したHot Propertyという報告書に基づいたプロセスを経る。

第三段階は実行であり、例えば有効性向上という分類がされたものについてはフィージビリティ・スタディなどを経たうえ用途転換などが実施される。

### (2) 長期的資産管理計画の策定

長期的資産管理計画は主に以下の4点から構成されている。

- ・ 長期的資本戦略<sup>8</sup>(~2016年)

2005年から2016年までの資本投資の枠組み、主要な公的インフラの枠組みを提示したもの。資金調達源・資金不足を特定し、資金調達計画策定の参考にできるようにした。また、実行に向けてのプロセスと、主要なリスクをも明示し、有効な対応方法が打ち出せるようにした。

- ・ 自治体アセットマネジメントプラン<sup>9</sup>(2006~2011年)

ケンブリッジシャーのアセットマネジメントプランであり、地域の成長によって需要が高まっている主要インフラを整備すべく、以下の事項について定める。

- 自治体が定めた他の計画との関連性

<sup>8</sup> “Long Term Capital Strategy to 2016”

<sup>9</sup> “Corporate Asset Management Plan 2006-2011” ピーコンカウンシルの認証を受けた時点では2002-2007年までの計画であったが、現在は更新されている。

- 資産管理の体制構築
- データマネジメント
- 不動産の状態・運用状況の記録
- 運用状況の現状把握                    ほか

- ・ 資本戦略<sup>10</sup>（2002～2007年）

ケンブリッジシャーの資本投資戦略であり、投資効果を最大化できるように、資本投資の優先順位付け、目標と効果の測定について提示したものの。

- ・ 自治体資産戦略<sup>11</sup>（2004～2009年）

自治体の保有する不動産に関連した主要な公的サービスの優先事項と提供目標について要約したものの。今後5年間にわたり自治体がポートフォリオをどう管理するかと関連する。

### (3) 自治体アセットマネジメントプラン

前述の自治体アセットマネジメントプランにおいてはより詳細なPRE戦略が定められている。以下ではデータマネジメントと不動産の運用状況の現状把握について述べる。

- ・ データマネジメント

- 自治体の保有資産はインフラ資産である道路を除き、資格を有した評価人によって5年に一回評価をされている。
- 全ての資産はGIS（geographic information system）に登録される。
- 全ての資産は固有の番号を付与され、英国の公的部門の統一的資産管理簿であるアセットレジスターを管理するうえでの基礎となる。

- ・ 運用状況の現状把握

- 保有資産の運用状況はナショナルパフォーマンスインディケーターという尺度によって管理されている。主要な項目は以下のとおり。
  - ◇ 資産の状況
  - ◇ ROI（Return on investment、投資利潤率）
  - ◇ 管理費
  - ◇ 資産の維持管理費およびエネルギー効率
  - ◇ 新規開発の状況（建設費および工期の点での計画と実績の比較）

<sup>10</sup> “Capital Strategy Plan2002-2007”。

<sup>11</sup> “Corporate Property2004-2009”

□ 参考情報

	資料名	資料の概要	発行情報
1	Long Term Capital Strategy to 2016	・長期的資本戦略（2005～2016年） （下記 URL よりダウンロード可能）	発表主体:Cambridgeshire County Council 発表年月：2005年10月
		<a href="http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/2773F0B4-911E-4697-9F39-9DB9AB9E3C9C/0/060802LongTermCapitalStrategyto2016publishedversionbinder.pdf">http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/2773F0B4-911E-4697-9F39-9DB9AB9E3C9C/0/060802LongTermCapitalStrategyto2016publishedversionbinder.pdf</a>	
2	Corporate Asset Management Plan 2006-2011	・アセットマネジメントプラン（2006～2011年） （下記 URL よりダウンロード可能）	発表主体:Cambridgeshire County Council 発表年月：2006年7月
		<a href="http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/F87A36BC-8CF7-47F2-B5F0-3CFD68E20F22/0/060811RefreshCorpAMP20062011.pdf">http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/F87A36BC-8CF7-47F2-B5F0-3CFD68E20F22/0/060811RefreshCorpAMP20062011.pdf</a>	
3	Capital Strategy Plan2002-2007	・資本戦略（2002～2007年） （下記 URL よりダウンロード可能）	発表主体:Cambridgeshire County Council 発表年月：2002年7月
		<a href="http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/2CEA7E66-25D2-41C6-A8FC-E0FA56D4268D/0/capstrat.pdf">http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/2CEA7E66-25D2-41C6-A8FC-E0FA56D4268D/0/capstrat.pdf</a>	
4	Corporate Property 2004-2009	・自治体資産戦略（2004～2009年） （下記 URL よりダウンロード可能）	発表主体:Cambridgeshire County Council 発表年月：2006年7月
		<a href="http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/9DA69008-7044-4F44-A653-441CF8B0C1DA/0/CPS.pdf">http://www.cambridgeshire.gov.uk/NR/rdonlyres/9DA69008-7044-4F44-A653-441CF8B0C1DA/0/CPS.pdf</a>	

## □ 本事例のポイント

---

リーズ市は、ケンブリッジジャーと同様に第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ビーコン・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、売却益の用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。

## □ 本事例の概略的説明

---

### 1 背景

リーズ市はウエスト・ヨークシャー地方に位置しており、イングランドの中ではバーミンガムやリバプールに次ぐ中核都市の1つである。約5.5万ヘクタールの地域に約715千人（2005年）の人口を擁している。工業都市として知られているが、1990年代初頭より金融・保険分野の成長も著しく、急速な経済発展を遂げている。保有資産は学校や住宅、駐車場、公園、図書館、スポーツ施設など多岐にわたっており、総額は約27億ポンド（2005年）に及ぶ。

リーズ市では政府の自治体改革の動きを受け、2000年より資産戦略とアセットマネジメントプランの策定を行ってきた。

### 2 効果

リーズ市では保有資産が経営資源として明確に位置付けられており、全庁的な資産戦略及びアセットマネジメントプランの策定、個々の処分・活用計画が連続したPDCAサイクルとして継続的に運用されることによって資産ポートフォリオの最適化と市民に対するサービスの向上が図られている。保有資産を効率化することにより過去15年間で約3.25億ポンドの支出削減を行ってきたほか、資産売却益は単年度で7000万ポンド程度が見込まれている。

また、財政上のメリットのみではなく、PREの効果的な活用により民間投資や宅地開発を促進し、過去2年間に7000の雇用機会を創出するなど、地域活性化の効果も認

められている。

### 3 内容

以下においてはリーズ市の取り組みを解説する。

#### (1) 資本戦略 (Capital Strategy)

資本戦略は、市の長期的な施策目標を掲げる「ビジョン (The Vision for Leeds)」と、総合計画に相当する「コーポレートプラン (The Council 's Corporate Plan)」を具体的に実現するための戦略として位置付けられ、その下位計画であるアセットマネジメントプランとともに毎年更新されている。

資本戦略は以下の項目から構成されている。

- ・ 重点投資分野
- ・ 投資及び資金調達の考え方
- ・ 各事業分野への予算配分計画
- ・ パートナーとの連携
- ・ 他の戦略・計画との連携
- ・ 資産処分戦略

また、現在検討されている 2020 年までを対象とした資本戦略の素案においては、市の保有資産が達成すべき目標として以下の 5 つが挙げられている。

- 1) 市の中長期的戦略の実行を支援するものであること
- 2) 良好に維持保全され、行政目的に適合していること
- 3) 適切な配置とアクセス性が確保されていること
- 4) VFMがあること
- 5) 環境的に持続可能であること

それぞれの目標には 2020 年までに解消すべきギャップや数値目標、進捗管理に用いる指標等が定められる。例えば、「環境的に持続可能であること」の数値目標としては、以下の目標が掲げられている。

- 新築の学校は 2016 年まで、その他の学校施設は 2020 年までにカーボンニュートラルとすること
- 使用面積が 1000 m<sup>2</sup>以上の建物は 2020 年までにバイオマス熱源を完備すること
- 全てのプール施設は 2015 年までに太陽光パネルを設置すること
- 市資産から排出される CO<sub>2</sub> の削減量を 2020 年までに基準年(1990 年)の 55% とすること (イギリス政府が 2050 年までに 80% の削減を目標とすることに対応したもの)

## (2) 自治体アセットマネジメントプラン

リーズ市では、2000年よりアセットマネジメントプランを策定している。当初は10ヶ年計画としていたが、計画の進捗状況に合わせて見直しを行い、現在は5ヶ年計画としている。2007年度のアセットマネジメントプランは2012年までの計画を定めたものであるが、ポートフォリオの現状を踏まえて毎年度の更新を行うこととしている。

アセットマネジメントプランは以下の項目から構成されている。

- ・ 第三者機関による評価
- ・ アセットマネジメントの実施体制
- ・ 組織構造の見直し
- ・ 部門別資産管理計画
- ・ データマネジメント
- ・ ポートフォリオの現況
- ・ 個別計画、プロジェクト
- ・ パフォーマンスの監視と測定
  - リーズ市のPREは「パフォーマンスマネジメントフレームワーク」に基づいて管理されており、その測定結果は個々の部門における業務改善や担当職員の査定の参考情報となっている。
  - National Property Performance Management Initiative による「National Performance Indicator」と呼ばれる共通指標を採用し継続的に計測しているほか、ベンチマークとしてバーミンガム、ブリストル、ニューカッスル、ノッティンガムの4都市との比較を行っている。
  - 代表的なパフォーマンス指標：
    - ◇ Good / Satisfactory / Poor / Bad の4段階で評価される床面積の割合
    - ◇ 要求された維持管理費の総額（優先順位毎）
    - ◇ 維持管理費の実績（単位面積あたり）
    - ◇ 光熱水費の使用実績（単位面積あたり）
    - ◇ 資産利用状況の適合性、アクセス性 など

## (3) 資産処分・活用プログラム (Capital Receipts Programme)

資産処分・活用による収益は既存資産への更新投資や新規整備を行うための資金調達手段として、起債やPPPと同様に資産マネジメント計画と密接に結びついている。プログラムの運用管理はアセットマネジメントグループが行っており、2ヶ月に1回のモニタリング報告書を作成している。また、個々の資産に関する処分計画は市の高官ならびに顧問や監視委員会の承認を受けることになっており、公平性・透明性が保たれる仕組みとなっている。

アセットマネジメントグループでは、定期的にパフォーマンスが低下している資産

の棚卸しを行っており、様々な選択肢を考慮した上で不要と判断した資産の処分を行う。また、資産の性質によってオークションや入札、ジョイントベンチャー、民間とのパートナーシップなど、様々な処分の手法の中から検討を行う。なお、同組織では約 30 名の不動産鑑定士を職員として雇用しており、これらの検討はインハウスで行われている。

➤ リーズ・ブラッドフォード空港

資産売却の代表的な事例としては、リーズ・ブラッドフォード空港が挙げられる。同空港はヨークシャー地方最大の国際空港であり、1987 年に近隣 5 自治体 (Leeds, Bradford, Wakefield, Calderdale, Kirklees) の共同出資により有限責任会社化され、リーズ市は株式の 40% を保有していた。しかし、求められる機能拡張や維持修繕に係る支出が各自治体の財政にとって大きな負担となるとの判断から、2006 年 10 月に完全民営化が決定された。プロポーザルの結果、翌年 2007 年 4 月には民間の投資会社である Bridgepoint Capital 社に 1.45 億ポンドで売却された<sup>12</sup>。

空港の売却益として市が得た 5100 万ポンドは、教育施設の改築や文化施設の建設、道路の改修費等に充当されることとなっている。

参考情報

	資料名	資料の概要	発行情報
1	Capital Strategy and Asset Management Plan 2007	・資本戦略及びアセットマネジメントプラン (2007 年) (下記 URL よりダウンロード可能)	発表主体: Leeds City Council 発表年月: 2007 年 8 月
		<a href="http://www.leeds.gov.uk/Council_publications/Finance/page.aspx?pageidentifier=8EA5F1A3DBB079D580256E910042B190">http://www.leeds.gov.uk/Council_publications/Finance/page.aspx?pageidentifier=8EA5F1A3DBB079D580256E910042B190</a>	
2	News Story: Bridgepoint acquires Leeds Bradford International Airport	・Bridgepoint 社による株式取得のニュースリリース	発表主体: Leeds Bradford International Airport 発表年月: 2007 年 5 月 3 日
		<a href="http://www.leedsbradfordairport.co.uk/newsandupdates-newsstory.php?storyid=20070503">http://www.leedsbradfordairport.co.uk/newsandupdates-newsstory.php?storyid=20070503</a>	

<sup>12</sup> 空港ホームページを参照。なお、売却自治体は株式を完全に譲渡する一方で、空港名と国際空港としての運営を担保する権限 (Special Share) は継続保有している。