

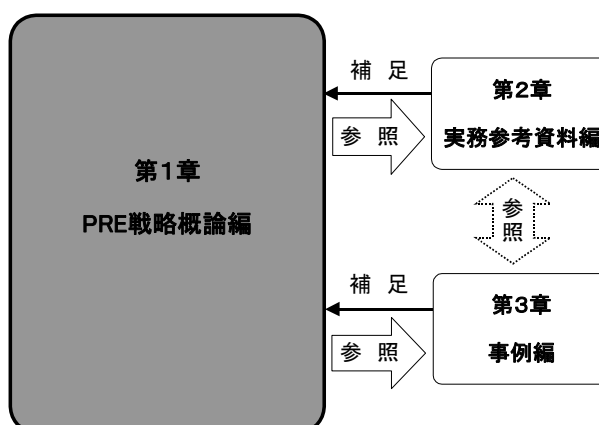
# 第 1 章 P R E 戦略概論編

第 1 章は、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、実践するうえでの基本的な考え方や方向性、業務の流れ等を示したものである。第 1 章では、地方公共団体が PRE 戦略を立案・実践するために必要な事項を整理している。

## 第 1 章の索引

- I. はじめに
- II. 公的不動産に関する状況
- III. PRE戦略の必要性と効果
- IV. PRE戦略を実践するために必要なこと
- V. PRE戦略実践のためのPREマネジメントサイクルと具体的内容
- VI. 留意事項

第1章の位置付け



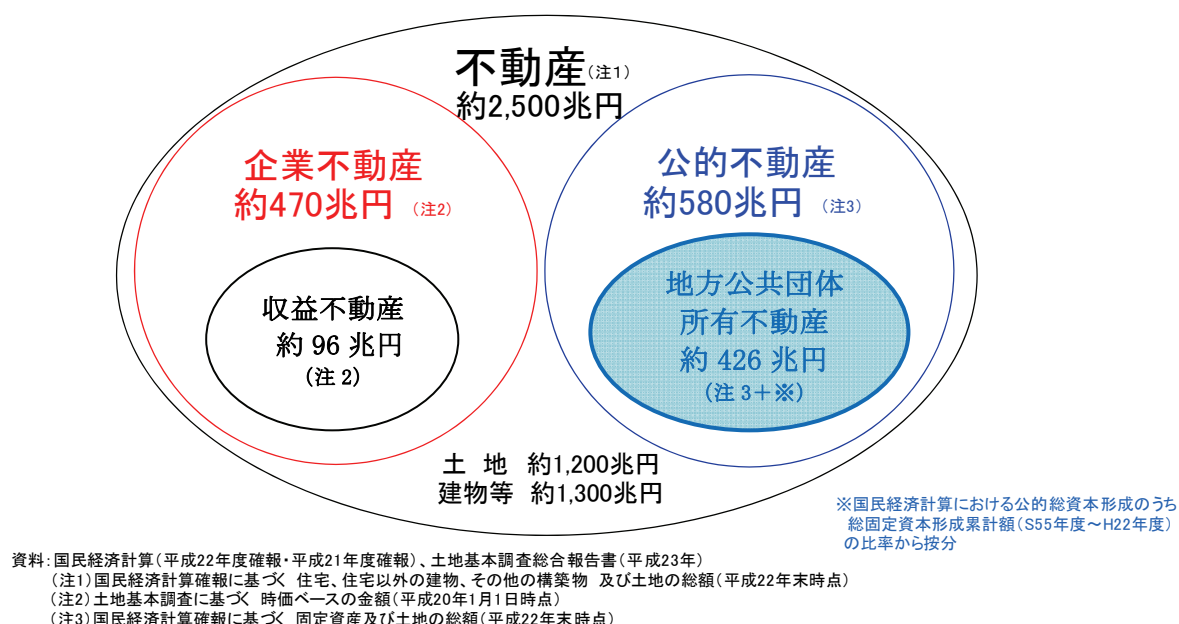
文中の「\*」は巻末の用語説明、  
「小番号」は各頁下の脚注番号を示す。

# I. はじめに

## (I) 公的不動産とPRE戦略

現在、我が国における不動産規模は、国土交通省の推計によれば、金額規模で約 2,500 兆円であり、地方公共団体、地方公営企業<sup>1</sup>、地方三公社<sup>2</sup>等が所有する公的不動産のうち、少なくとも国や地方公共団体が所有している不動産は金額規模で約 580 兆円（全体の約 23%相当。図 1 参照）、面積規模で国土の約 36%を占めている<sup>3</sup>。そのうち、地方公共団体が所有する不動産は約 426 兆円であり、公的不動産の 70%以上を占めている。

図 1 我が国の企業・公的不動産の資産規模



地方公共団体は、地域振興等の公共・公益的な目的により不動産の所有・管理を行っており、特に高度経済成長期において、公共施設に対する需要の拡大を背景として、土地を買い進め、施設の建設を進めてきた。このような中、近年では、少子・高齢化や市町村合併の進展等による社会情勢の変化から、公共施設に対する住民のニーズも変化してきており、これに対応した既存施設の利活用・処分を行うことが重要となってきた。また、不動産には価格変動リスク (Risk) があるが、耐震、アスベスト、土壌汚染等といった不動産固有のリスク<sup>4</sup>についても社会的な関心が高まり、所有する不動産の管理について、社会的な責任が強く求められている。さらに、地方公共団体の財政の健全化に関する法律<sup>5</sup>（平成 19 年法律第 94 号。以下、「地方公共団体財政健全化法」という。）や公会計制度の見直し、資産・債務改革など、公的不動産を取り巻く制度にも様々な変化が起きている。

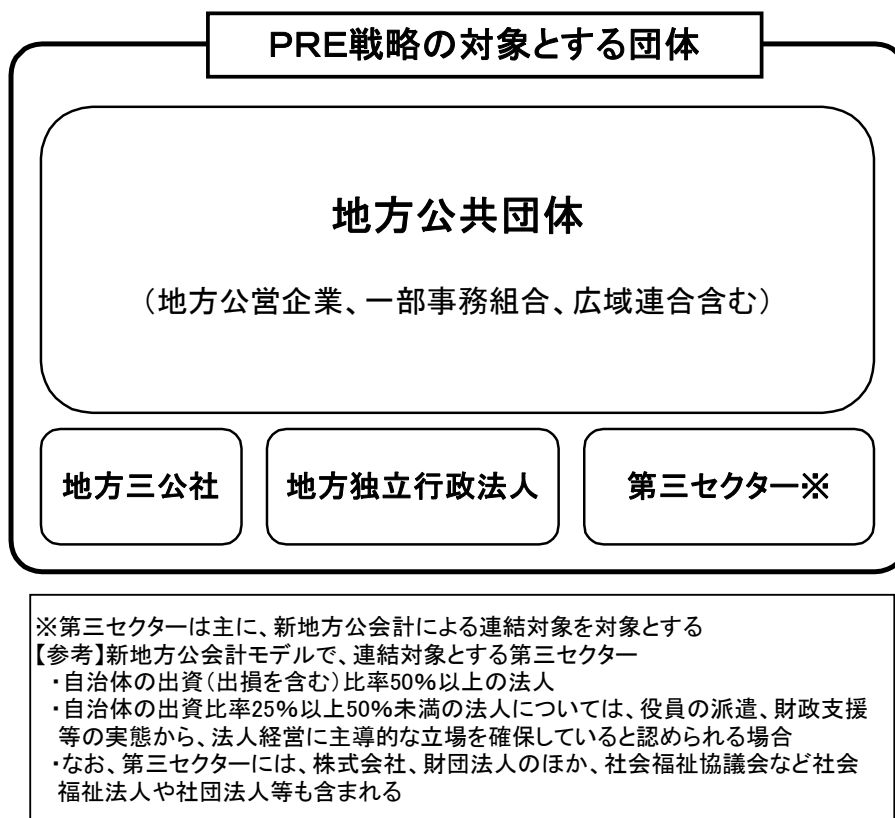
<sup>1</sup> 地方公営企業法第 2 条に規定される公営企業  
<sup>2</sup> 土地開発公社・住宅供給公社・道路公社の三公社  
<sup>3</sup> 土地基本調査総合報告書（平成 23 年）より  
<sup>4</sup> 「第 2 章 4. 不動産リスク情報 (P. 113)」参照

国及び地方公共団体ともに厳しい財政状況が指摘される中で、それぞれの公的不動産の取り扱いに対して社会の関心は高まっている。このような背景のもと、国においては、「小さくて効率的な政府」の実現のため、国有財産行政の改革により、庁舎等の有効活用・民間開放や国有財産の売却が促進されることになった。一方、地方公共団体においては、自らが所有・利用する不動産を「PRE (Public Real Estate)」と表現し、公的不動産の管理、運用を戦略的に行う取組 (PRE 戦略) が見られるようになってきている。「PRE 戦略」については、まだ統一された定義はないが、本手引書においては、「公的不動産について、公共・公益的な目的を踏まえつつ、経済の活性化及び財政健全化を念頭に、適切で効率的な管理、運用を推進していこうとする考え方」と位置づけ、その実践の促進に向け、課題等の整理を行った。

地方公共団体においては、目指すべき行政運営の将来像を実現するために、公的不動産をより戦略的な観点からマネジメントすることが一層必要となってきた。

PRE 戦略の対象とする公的不動産を所有・利用する団体の範囲は、下図のとおりである。このように、公的不動産には、地方公共団体を基軸として、地方公営企業、地方三公社、地方独立行政法人 (公立大学法人、病院等)、第三セクターなどの地方公会計制度において連結対象となる関連団体が所有・利用する不動産も含まれる。一方で、関連団体においては、経営健全化対策<sup>6</sup>、固定資産の減損 (減損会計\*) など、経営の健全化に向けた様々な取組がなされている。PRE 戦略は、地方公共団体が所有・利用する資産を主として対象とするが、その考え方は関連団体においても大いに参考となるものである。

図2 公的不動産を所有・利用する団体の範囲



<sup>5</sup> 「第2章1. (1)地方公共団体財政健全化法 (P. 50)」参照

## (Ⅱ) 手引書の目的

本手引書は、このような必要性を踏まえ、PRE 戦略に関する理解を深めるとともに、PRE 戦略に係る基本的な考え方を示すことで、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して作成したものである。

各地方公共団体が本手引書を参考に、目指すべき行政運営の将来像を踏まえ、うえでそれぞれの地方公共団体の状況に応じた PRE 戦略を立案し、実践されることを望むものである。また、PRE 戦略を担う人材の育成に資することを期待するものである。

## (Ⅲ) 手引書の全体概要

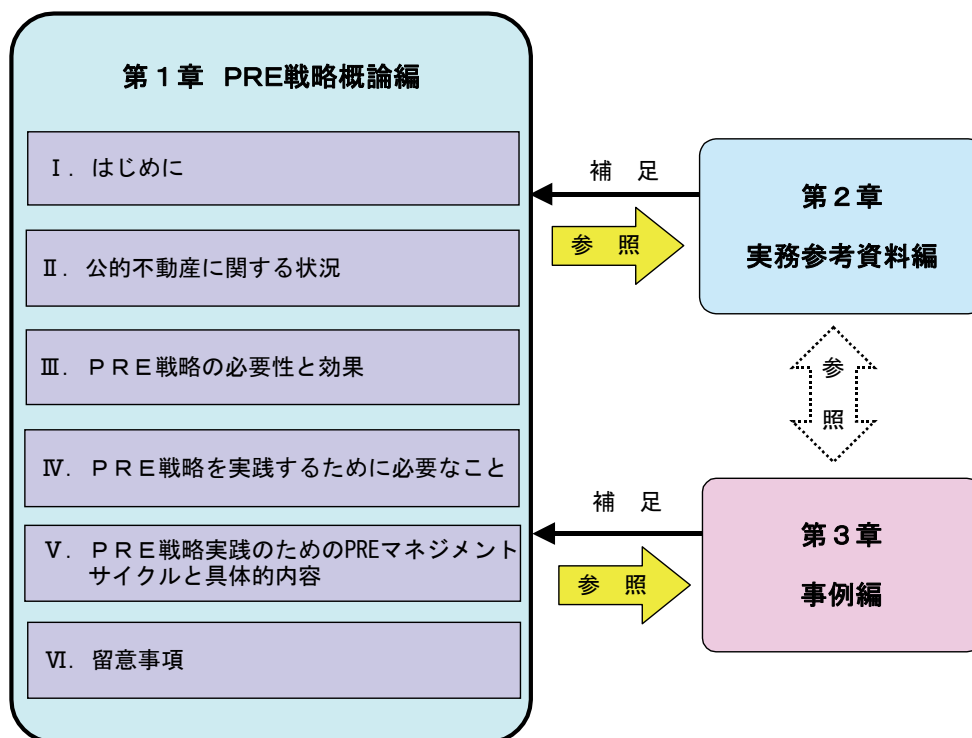
本手引書は、3章から構成されている（図3参照）。

第1章は、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、実践するうえでの基本的な考え方や方向性、業務の流れの例等を示した参考書的なものとして整理している。

第2章は、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となっている。

第3章は、PRE 戦略の実践に関して、国内において実際に取り組みられている参考の事例を体系的にまとめた事例集として整理している。

図3 手引書の全体概要



<sup>6</sup> 総務事務次官通知「土地開発公社経営健全化対策について」などがある

## Ⅱ. 公的不動産に関する状況

### (Ⅰ) 公的不動産を取り巻く状況等

#### 1. 地方公共団体を取り巻く状況

##### (1) 人口構造の変化

我が国の総人口は 2004 年の約 1 億 2,700 万人をピークに減少に転じ、2050 年には 1 億人を割ることが予測されている(国立社会保障・人口問題研究所予測)。また、65 歳以上人口の割合は年々増加傾向にあり、平成 26 年には総人口に占める割合が 25%台にまで達すると予測されている。一方、年少人口と生産年齢人口の割合が減少し、人口そのものが減少することが予想されている。

高齢者人口の増加は、医療、福祉に係る行政需要の増大につながるとともに、高齢者の生きがい対策や都市環境整備など高齢社会への対応が求められる。また、生産年齢人口の減少が税収入の減少や購買力の低下を招き、都市の経済活力の低下につながることが懸念される。

##### (2) 社会環境の変化

高度情報化の進展、国際化の進展、地球環境問題の深刻化などの急激な社会環境の変化に対して、行政サービスの迅速な対応が求められるなど、今後とも複雑かつ新たな行政課題が発生してくることが予想される。

##### (3) 日常生活圏の広域化

通勤・通学、購買活動など住民の日常生活における活動領域は時代とともに変化し、交通・情報通信手段の発達や住民ニーズの高質化に伴い、既存の行政区域を越えて拡大する傾向にある。このようなことから、日常生活圏を構成する複数の市町村が連携し、広域的な行政サービスを展開することが求められている。

##### (4) 期待される課題の広域化

防災体制強化、河川の水質改善、ごみの効率的な処理、介護認定事務等の共同処理体制の整備など、様々な行政分野において、広域的な処理体制の整備が求められている。

##### (5) 財政状況の悪化

企業の倒産や失業者の増大など、バブル経済の崩壊以降の長引く景気の低迷により、我が国経済は深刻な状況が続いている。平成 21 年度における経常収支比率(全国)は前年度より 1.0 ポイント上昇して過去最も高い 93.8%となっており、平成元年度の 69.8%から 24.0 ポイント上昇している<sup>7</sup>。借入金残高も増加傾向にあり、今後の財政運営はより一層厳しいものになると考えられている。また、経済の国際化が進み産業構造が変化するなど、今後とも

<sup>7</sup> 「平成 5 年版地方財政白書(旧自治省)」・「平成 23 年版地方財政白書」(総務省)より

大幅な経済成長が期待できない状況にある。

地方公共団体の財政においてもこの影響を受け、税収入等の落ち込みや減税による減収を補填するとともに、数次の景気対策のために地方債が増発されたこと等により、我が国の地方公共団体における平成21年度末の借入金残高（地方債、交付税特会借入金、公営企業債）は、約198兆円となっており、この償還が将来財政を圧迫する要因となることから、地方財政は大変厳しい状況にある<sup>8</sup>。

#### (6) 財政健全化に向けた取組状況<sup>9</sup>

このような厳しい財政状況を背景に、地方公共団体では、地方公共団体財政健全化法による財政健全化の取組と地方公会計制度改革関連の取組が進められている。

財政健全化については、地方公共団体の財政状態に応じ、健全段階では指標<sup>10</sup>の整備と情報開示の徹底を、早期健全化段階では自主的な改善努力による財政健全化、再生段階では国等の関与による確実な再生への取組が求められている。

また、地方公会計制度改革関連については、「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針\*」（総務事務次官通知 平成18年8月31日）等に基づき、公会計の整備を推進し、団体規模等に応じて財務書類の整備又は財務書類の作成に必要な情報の開示に取り組むことが求められている。そして、財務書類の作成・活用等を通じて資産・債務に関する情報開示と適正な管理を一層進め、国の資産・債務改革も参考にしつつ、未利用財産の売却促進や資産の有効活用等を内容とする資産・債務改革の方向性と具体的な施策を策定することが求められている。

図4 平成21年度決算に係る財務書類の整備状況

(単位: 団体、%)

	都道府県	市区町村	指定都市		※指定都市・特別区 及び3万人以上の市
			指定都市	指定都市を除く市区町村	
作成済	46 (97.9%)	1,077 (62.8%)	16 (88.9%)	1,061 (62.5%)	594 (81.1%)
基準モデル	3 (6.4%)	100 (5.8%)	3 (16.7%)	97 (5.7%)	70 (9.6%)
総務省方式改訂モデル	40 (85.1%)	867 (50.5%)	13 (72.2%)	854 (50.3%)	515 (70.4%)
総務省モデル	1 (2.1%)	100 (5.8%)	0 ( - )	100 (5.9%)	6 (0.8%)
その他	2 (4.3%)	10 (0.6%)	0 ( - )	10 (0.6%)	3 (0.4%)
作成中	1 (2.1%)	506 (29.5%)	2 (11.1%)	504 (29.7%)	134 (18.3%)
基準モデル	0 ( - )	51 (3.0%)	0 ( - )	51 (3.0%)	14 (1.9%)
総務省方式改訂モデル	1 (2.1%)	437 (25.5%)	2 (11.1%)	435 (25.6%)	119 (16.3%)
総務省モデル	0 ( - )	12 (0.7%)	0 ( - )	12 (0.7%)	0 ( - )
その他	0 ( - )	6 (0.3%)	0 ( - )	6 (0.4%)	1 (0.1%)
着手済(作成済+作成中)	47 (100%)	1,583 (92.2%)	18 (100%)	1,565 (92.2%)	728 (99.5%)
未作成	0 ( - )	133 (7.8%)	0 ( - )	133 (7.8%)	4 (0.5%)
計	47 (100%)	1,716 (100%)	18 (100%)	1,698 (100%)	732 (100%)

※岩手県内4市町・宮城県内24市町(仙台市を含む)、福島県内6町村については、とりまとめの対象外としている。平成23年6月24日 総務省公表

<sup>8</sup> 総務省自治財政局ホームページ「地方財政の現状」より

<sup>9</sup> 「第2章1. 会計・ファイナンス関連情報 (P. 50)」参照

<sup>10</sup> 「第2章7. (6)管理運営におけるベンチマーキング (P. 181)」参照

## (7) 資金調達状況の変化

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ことから、各地方公共団体の財政状況が資金調達に及ぼす影響も大きくなる。

## 2. 不動産を取り巻く状況

### (1) 土地神話の崩壊

我が国の不動産市場は、一時的に多少の下落はあったものの戦後一貫して上昇を続け、土地は最も有利で安全な資産であるという「土地神話」を築いてきた。しかし、我が国における地価の動向は、1980年代後半より急騰し、1991年を境に下落に転じている。その後の長い間の一貫した地価の下落により、土地は常に上昇を続けるという「土地神話」は崩壊し、土地は安全資産ではなく上昇もあれば下落も起こすリスク資産として認識されることとなった。

### (2) 不動産のリスク資産化

バブル経済崩壊後の不動産における価格変動リスクが顕在化した後も耐震、アスベスト、土壤汚染など、不動産に関わる様々な問題が指摘されるようになり、不動産を所有するにあたって価格変動リスクや土壤汚染リスクなど、不動産固有のリスクがあることが認識されることとなった。

### (3) 低・未利用地の増加

地域によっては人口・世帯数の減少等、社会情勢の変化や産業構造の転換等を背景に土地への需要が縮小する時代を迎える中、空き地や廃屋等の低・未利用地が増加している。

### (4) 利活用手法の多様化<sup>11</sup>

土地神話の崩壊以降、不動産の所有から利用への促進に向け、様々な利活用手法が制度化されてきた。定期借地権\*はその代表的な制度であり、借地期間経過後に必ず土地が更地で返還されることを約定できる借地権として大きく普及してきた。また、PFI\*、不動産の証券化といった新たな手法も、民間活力や民間資金の導入、利活用手法の多様化といった観点から制度化され、普及している。

## 3. 公的不動産を取り巻く状況

上記1. 2. のような背景から、公的不動産を取り巻く状況は、以下のように変化している。

### (1) 少子・高齢化の進展等による施設ニーズ、都市構造の変化

我が国では、高度成長期における人口急増や行政需要の高まりによって、1960年代から70年代初頭にかけて大量の地域公共施設が建設された。ところが今日、人口減少、少子・高齢化に伴う人口構造の変化、都市化の進展、中心市街地の空洞化などにもとない、公共施設の

<sup>11</sup> 「第2章5. (1)利活用方法 (P.128)」参照

需給バランスが崩れてきている。衰退する旧市街地の小学校に代表されるように、需要が減退した公共施設については統廃合を余儀なくされる例が散見される。また、少子・高齢化やライフスタイルの多様化により、地域公共施設に対する住民のニーズも変化してきており、高齢者需要や子育て支援など、公共施設に求める機能や計画も建設当初とは異なっている。また、コンパクトシティの進展等、都市構造にも変化が見られるなど、今後、各地方公共団体においては、このような変化に応じた施設の統廃合、再配置等の検討が求められると考えられる。

## (2) 公共施設の老朽化

消防庁が、平成 23 年 12 月に公表した「防災拠点となる公共施設等の耐震化推進状況調査報告書（岩手県、宮城県及び福島県並びにこれら 3 県内の市町村のデータを除いた数値により集計）」によれば、平成 22 年度末時点で、地方公共団体が所有又は管理している公共施設等は、都道府県が 99,854 棟、市町村が 320,559 棟、合計 420,413 棟となっている。そのうち、新耐震基準\*が適用されない昭和 56 年 5 月 31 日以前の建築確認を得て建築された建築物棟数は、都道府県が 51,758 棟 (51.8%)、市町村が 165,018 棟 (51.5%)、合計 216,776 棟 (51.6%) となっており、施設別内訳では、都道府県、市町村ともに「文教施設（校舎、体育館）」で、昭和 56 年 5 月 31 日以前の建築確認を得て建築された建築物の割合が高い。昭和 56 年 5 月 31 日以前の耐震基準による公共施設については、その後、別途、耐震補強の取組が行われているが、いずれにしても築造から 25 年以上が経過しているため、地方公共団体は施設の大規模修繕や建替といった更新のタイミングを近い将来一斉に迎えることが予想される。このように、公共施設の維持・管理・更新費用は、今後莫大な負担として地方公共団体にのしかかってくるものが予想される。

## (3) 低・未利用地の有効活用

地方公共団体が取り組んでいる財政健全化や公会計制度への対応により、所有資産の洗い出しをはじめとした資産台帳の整備、公正価値\*による適正な資産評価、資産活用による行財政への寄与と行政サービスへの貢献等が求められている。こうした中で、低・未利用地については、所有・利用の必要性の見極め、不要資産の売却等を含む有効活用の実現が求められている。



## (II) 公的不動産のマネジメントに対する地方公共団体の認識

不動産の所有・利用の状況及び不動産情報の管理状況について、「公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査」（国土交通省）<sup>\*</sup>によると以下のような状況であった。

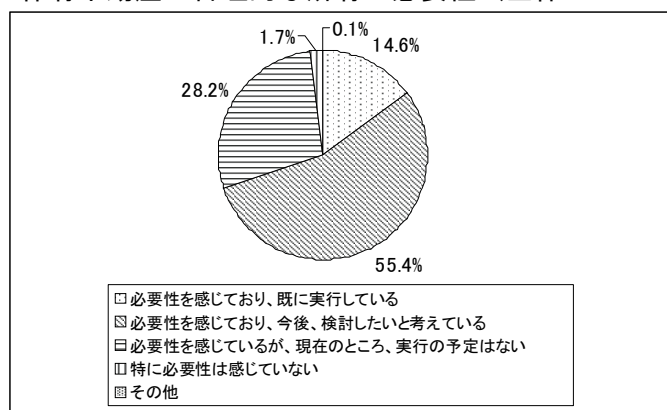
\* 『公的不動産の合理的な所有・利用に関するアンケート調査』  
 ○調査実施時期：2008年8月8日～2008年9月19日  
 ○調査対象  
 ・都道府県・・・全数  
 ・人口10万人以上かつ合併経験がある市町村・・・全数  
 ・人口10万人以上かつ合併経験がない市町村・・・全数  
 ・人口10万人未満かつ合併経験がある市町村・・・全数  
 ・人口10万人未満かつ合併経験がない市町村・・・380団体を無作為抽出  
 ○回収率 66.2%

### 1. 不動産の所有・利用の状況

#### (1) 不動産の合理的な所有・利用の必要性の認識

地方公共団体における公的不動産のマネジメントの状況に関して、98.2%とほぼすべての地方公共団体が、不動産の合理的な所有・利用の必要性を感じている（図5参照）。

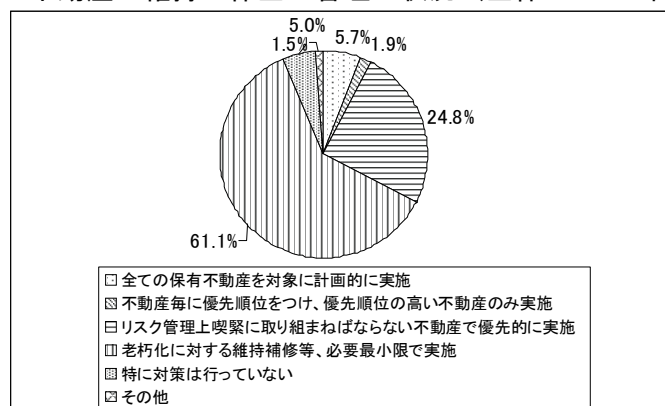
図5 保有不動産の合理的な所有の必要性（全体：N=753団体）



#### (2) 不動産の管理の実施状況

不動産の維持・保全・管理の状況については、「老朽化に対する維持補修等、必要最小限で実施」と回答した地方公共団体が61.1%と最も多く、「すべての所有不動産を対象に計画的に実施」と回答した地方公共団体はわずか5.7%であったことから、不動産の管理は必ずしも全庁的・計画的に実施されているわけではない（図6参照）。

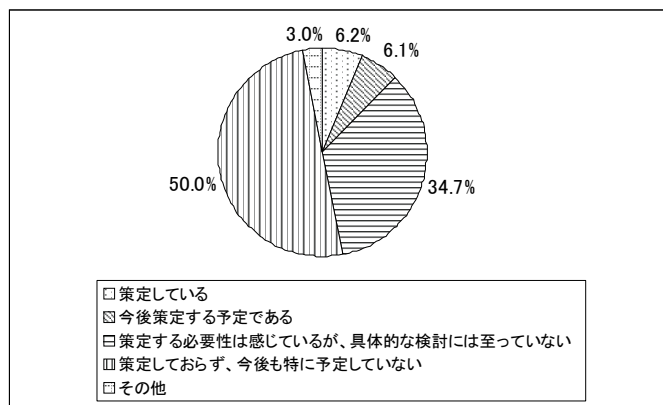
図6 不動産の維持・保全・管理の状況（全体：N=753団体）



### (3) 不動産の活用方針等の策定状況

不動産の活用指針等を策定している地方公共団体が少なく、ガイドラインを「策定している」と回答した地方公共団体は、全体の 6.2%であった。一方、「策定しておらず、今後も特に予定していない」と回答した地方公共団体は、全体の 50.0%であった（図 7 参照）。

図 7 ガイドラインの策定状況（全体：N=756 団体）



## 2. 不動産情報の状況

### (1) 不動産情報の必要性の認識

不動産の処分又は取得にあたっての課題については、「保有資産の現状に関する情報や資料の未整備」という回答が最も多かった（51.6%）（図 8 参照）。

一方、不動産の有効活用にあたっての課題については、「資産活用に関するノウハウ、アイデアの不足」という回答が最も多く（64.4%）、「資産活用の検討を行う人材、体制の不足（50.0%）」「保有資産の現状に関する情報や資料の未整備」という回答が多かった（41.5%）（図 9 参照）。

不動産の処分、取得又は有効活用にあたっての情報や資料やノウハウやアイデアについても必要と認識されている。

図 8 公的不動産の処分又は取得にあたっての課題（全体：N=496 団体）

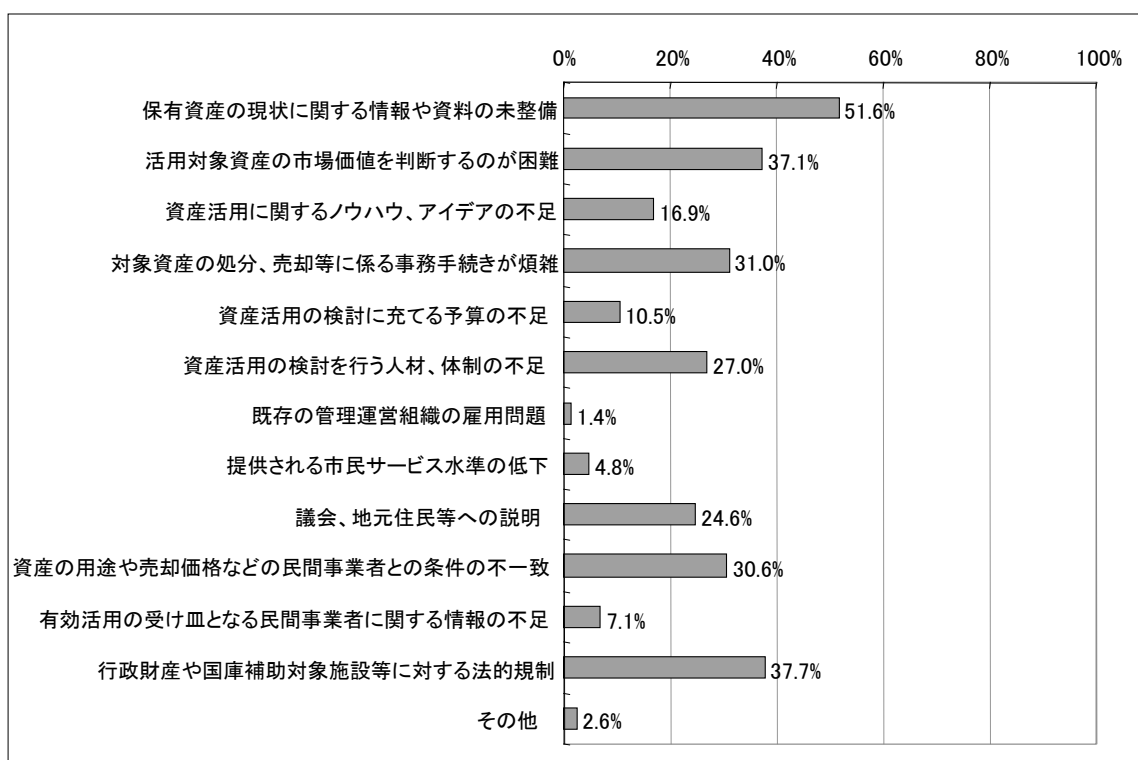
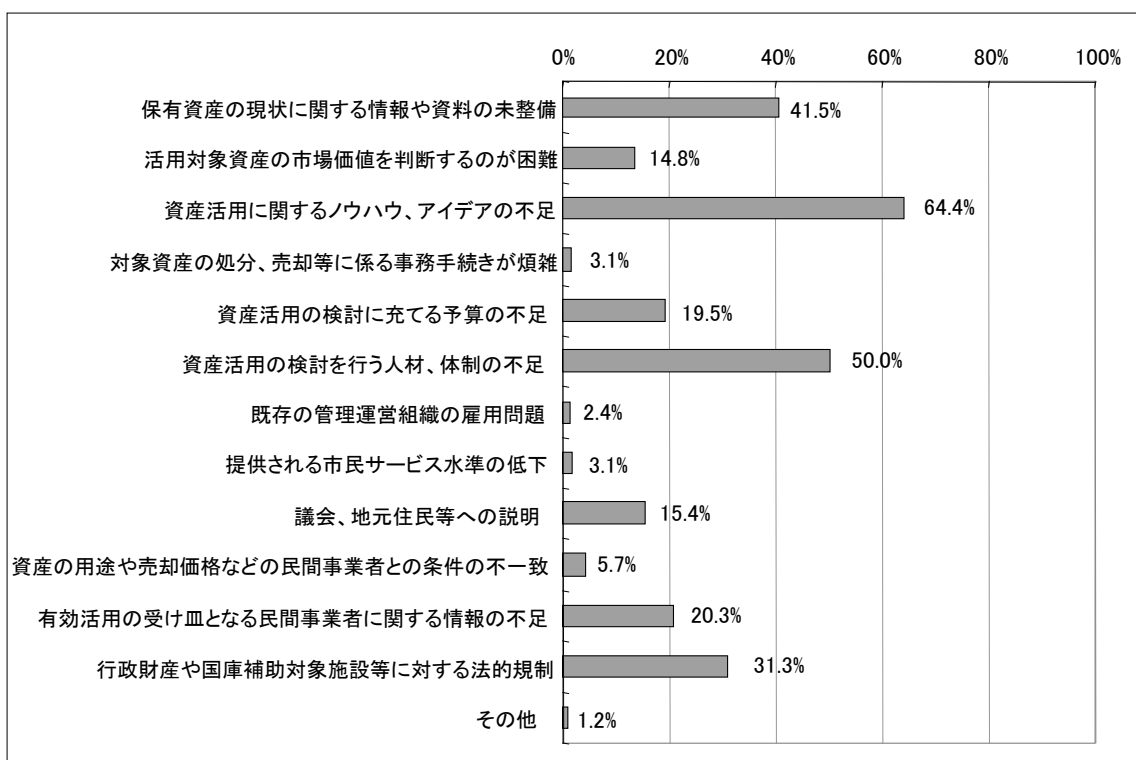


図 9 公的不動産の有効活用にあたっての課題（全体：N=496 団体）



## (2) 不動産情報の管理体制の状況

不動産の基本情報については、全体の82.7%が「所管部門が個別に管理している」と回答しており、「全資産について一元的に管理している」と回答した地方公共団体は、全体の3.6%であった（図10参照）。

また、不動産管理に必要な体制整備については、不動産情報を一元的に管理する部門が「ある」と回答した地方公共団体は、全体の15.6%であった。

一方、「必要はないので、特に設置の予定はない」と回答した地方公共団体は、全体の31.7%であった（図11参照）。

なお、情報の一元的な管理にあたっての課題としては、「必要な予算や職員の確保が困難である」という回答が最も多かった。

図10 不動産の基本情報の管理部門（全体：N=759）

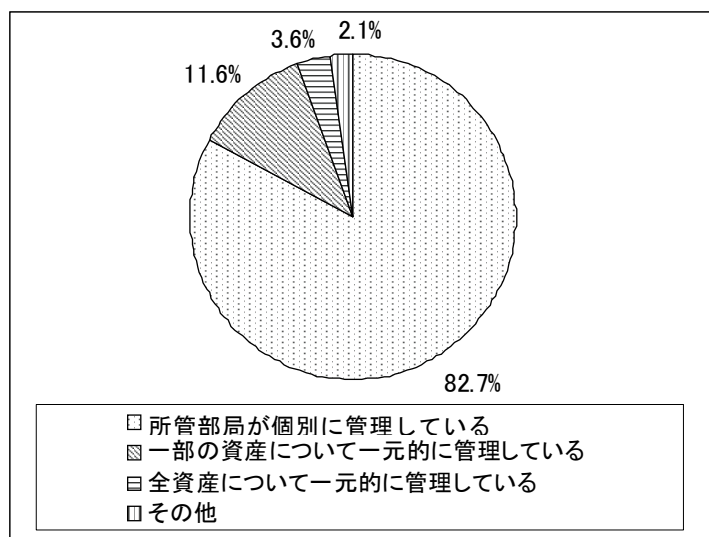
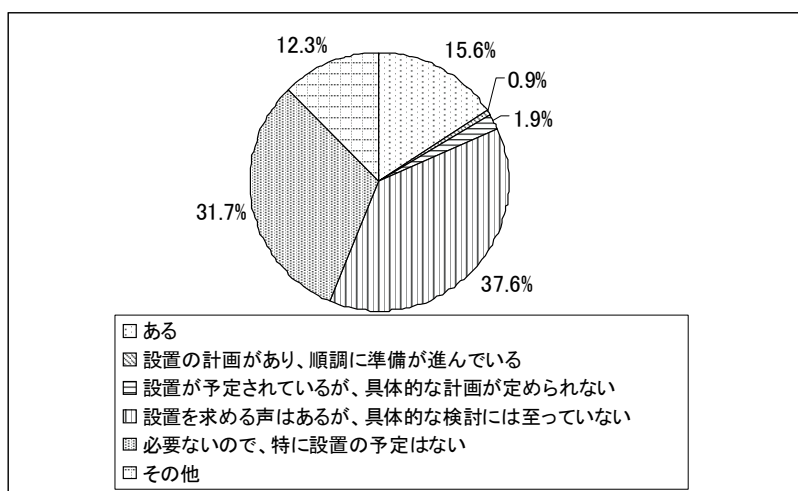
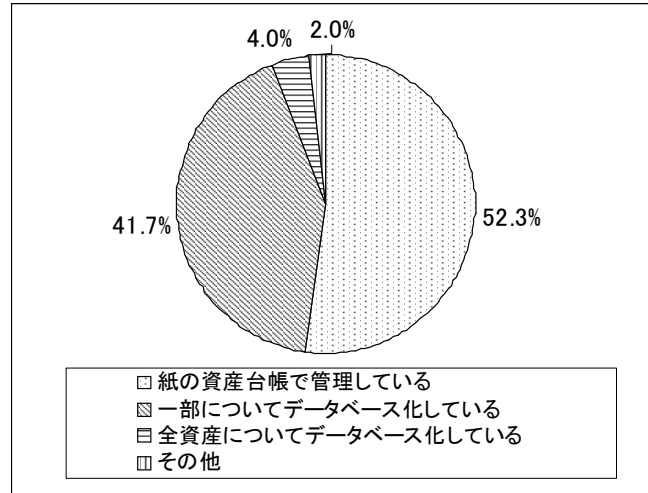


図11 不動産の一元管理の状況（全体：N=745 団体）



管理媒体については、全体の 52.3%が「紙の資産台帳で管理している」と回答しており、「全資産についてデータベース化している」と回答した地方公共団体は、全体の 4.0%であった（図 12 参照）。

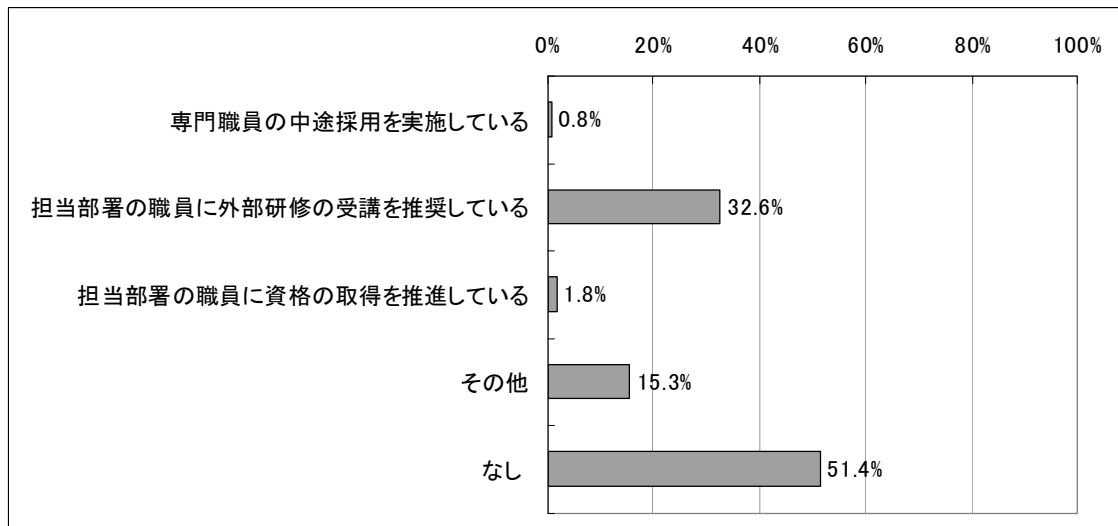
図 12 不動産の基本情報の管理媒体（全体：N=757 団体）



### (3) 不動産管理に係る人材確保等の状況

不動産の管理に必要な人材の確保又は育成に関する取組については、全体の 51.4%が「なし」という回答であった（図 13 参照）。

図 13 人材の確保及び育成についての取組状況（全体：N=601 団体）



### 3. PRE戦略に地方公共団体が求めていること

PRE 戦略に地方公共団体が求めていることは、「資産の有効活用、情報システムの構築等の事例に関する情報提供」という回答が最も多く（52.1%）、続いて、「行政財産\*や国庫補助対象施設等に対する法的規制の緩和」（49.8%）、「資産活用ガイドライン、マニュアル等の策定、公表」（49.7%）という回答が多かった（図 14 参照）。

一方、不動産の活用を円滑化するために有効な情報としては、「不動産有効活用手法の詳細及び事例の紹介」という回答が最も多く（48.9%）、続いて、「不動産評価に関する情報について」（48.8%）、「不動産有効活用方策の立案手順について」（45.2%）という回答が多かった（図 15 参照）。

図 14 有効な支援方策（全体：N=743 団体）

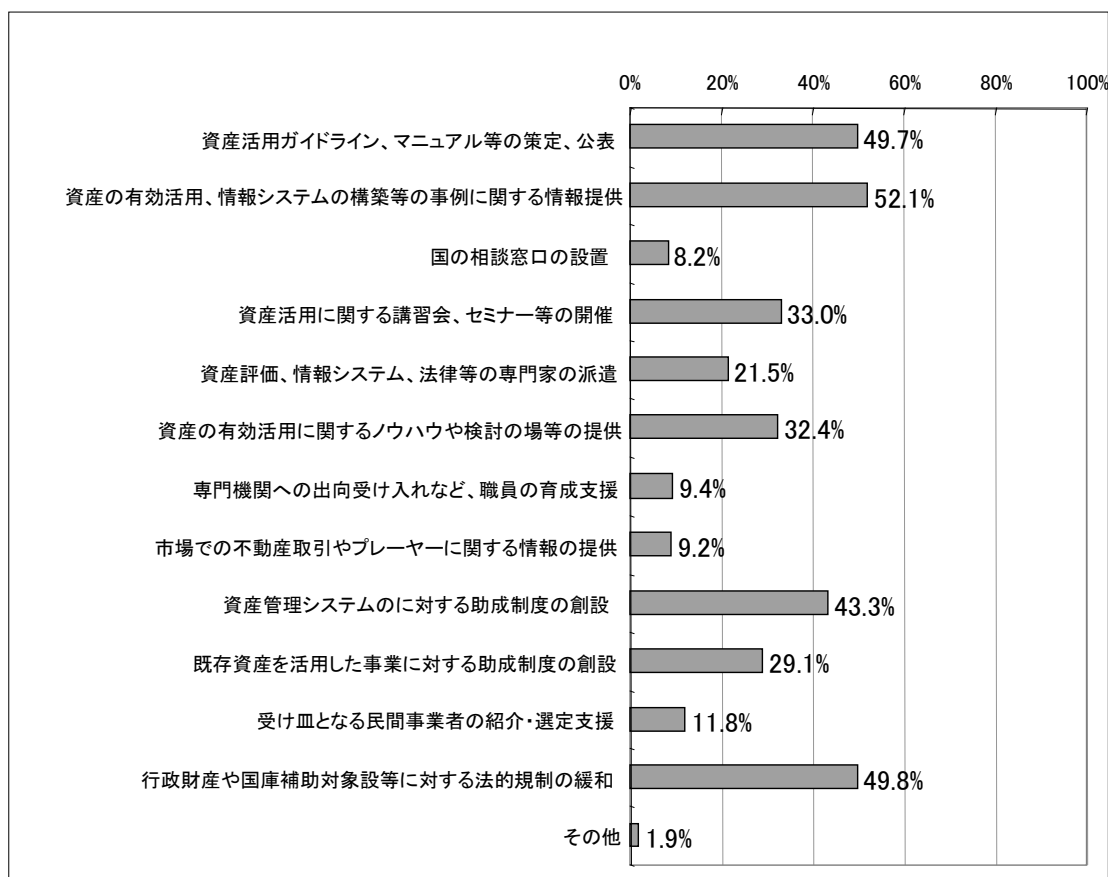
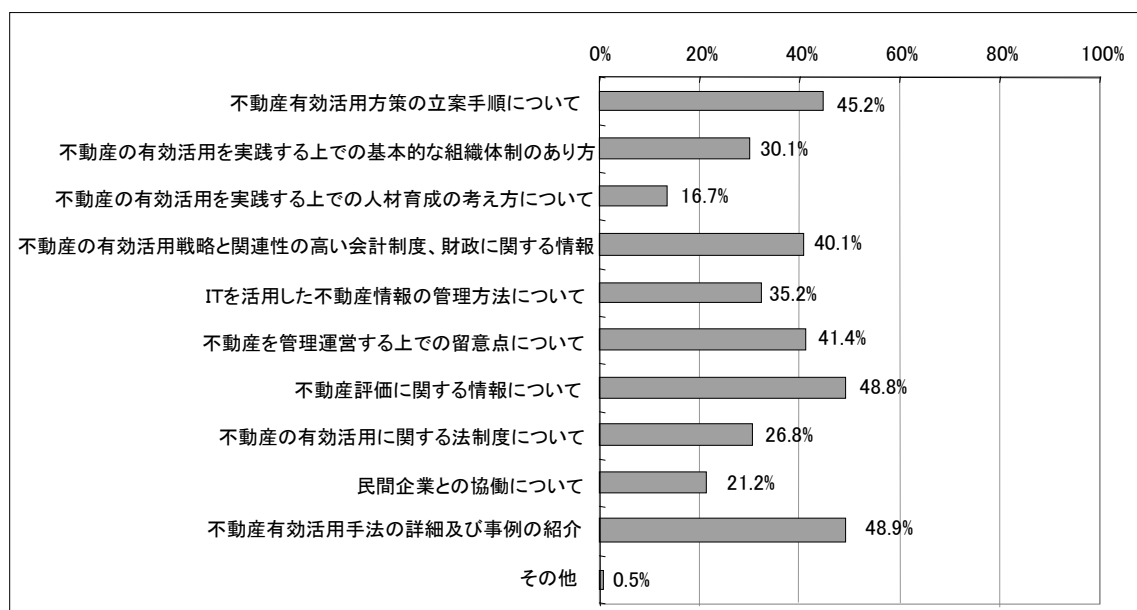


図 15 不動産の活用を円滑化するための有効な情報（全体：N=730 団体）



### Ⅲ. PRE戦略の必要性和効果

#### (I) PRE戦略の必要性

多種多様な不動産を所有・管理している地方公共団体においては、地価の変動等による土地のリスク資産化や低・未利用地の増加、不動産固有リスクへの対応に伴い、これまで以上に適切に不動産を利活用していくことが重要になっている。また、公共施設の老朽化や少子・高齢化の進展等による公共施設ニーズの変化、都市構造の変化に応じた公共施設の効率的・計画的な維持・修繕、管理、あるいは住民のニーズに合致した施設への転換、施設配置、施設数等の実現など、所有するすべての不動産を適切に利活用することが求められる。

前段「Ⅱ. 公的不動産に関する状況」で見たように多くの地方公共団体において、不動産の管理は、各所管部署に縦割り型の組織によって行われているため、所有する不動産について、全庁的な観点からの検討が十分になされていないことがわかった。また、維持・修繕、管理といった保全の側面からの管理が中心であり、利用効率や資産価値等も含めた不動産としての情報を一元的に集約しようとする取組は不十分であった。多くの地方公共団体が公的不動産のマネジメントの必要性は感じているものの、全庁的・計画的な不動産管理の実施、不動産の活用方針等の策定、不動産の情報整備、資産活用に関するノウハウ、アイデア不足への対応、不動産をマネジメントするための人材の確保及び体制整備など、不動産を適切にマネジメントするために必要と考えられる取組については、決して進んでいるとはいえない状況にある。

こうした地方公共団体のおかれる状況を解決するために、PRE戦略が求められている。

#### 【地方公共団体に求められていること】

- 公共施設の効率的・計画的な維持・修繕、管理  
公共施設の老朽化や公共施設ニーズの変化、都市構造の変化への対応
- 施設の適正配置  
住民のニーズに合致した施設への転換、施設配置、施設数等の実現
- 所有不動産の有効利活用  
低・未利用地の有効活用、公共施設の適切な利活用

いうまでもなく、地方公共団体が不動産を所有している目的は住民等にとって望ましい行政サービスを提供することにある。限りある資産・財源のもとで目指すべき行政運営を実現させるためには、当該地方公共団体の基本構想、基本計画等上位計画との連動が確保された、適切で効率的な事業のマネジメントが必要となる。不動産の管理、運営に関しても同様であり、PRE戦略の実践を通じて、適切で効率的なマネジメント体制を確立させることが重要である。



## (Ⅱ)PRE戦略の効果

前段においてPRE戦略の必要性について述べたが、地方公共団体の大きな命題として、地域経済の活性化と財政の健全化等が挙げられる。

PRE戦略の実践は、これらの命題への貢献の一助となると考えられる。

### 1. 地域経済の活性化への貢献

PRE戦略の実践により、低・未利用地を一元的に把握することが可能となり、その管理・活用を適切に行い、これらの実現にかかるコストを削減したり、新たな土地利用ニーズに迅速に対応できるようになる効果が期待できる。また、民間事業者を対象として当該遊休土地を売却する場合において、まちづくりや地域活性化をテーマとした開発を条件とする、あるいは企画提案による入札を実施するといった方策を取り入れること等により、民間のノウハウやアイデアが盛り込まれ、それらの開発が契機となり地域の雇用や経済活動の活発化が見込まれる。さらに、地方公共団体が所有していた不動産ストックが市場で取引されるようになることで、新たな社会活動や経済活動の機会を創出し、地域活性化や地価の安定に寄与することも期待できる。

### 2. 地域財政健全化への貢献

PRE戦略の実践により、不動産に係るコスト削減等の実現が可能となり、財政の健全化及び資産・債務改革の取組への貢献が期待されている。

前述のように、公会計制度改革において、未利用財産の売却促進や資産の有効活用等を内容とする資産・債務改革の方向性と具体的な施策を策定すること等が地方公共団体に求められ、地方公共団体財政健全化法では、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な将来負担に関するストック指標（将来負担比率\*）により財政状況を開示することが求められている<sup>12</sup>。

PRE戦略の実践によって、利用率の低い公共施設を住民ニーズや都市構造の変化に即した用途に転換する等により、不動産の所有量を維持しつつ行政サービスの向上を図ることが可能となるとともに、公的不動産の配置計画、維持・管理、修繕等の計画を全庁的かつ長期的な観点で検討することで、公的不動産の維持・管理に要する費用の抑制、新規施設の増加の抑制、施設の統廃合による過剰な投資・資本的支出の増加を抑制する等の効果が期待される。

### 3. 不動産特有の環境リスクの回避

PRE戦略の実践により、全庁的に不動産を把握・管理することによって、耐震、アスベスト、土壌汚染等に対する対策を計画的・効率的に実施することが可能となる。その結果、これらの対策にかかるコストを削減し、また対策が早急に必要な不動産から対策を行うことが可能となる。また、所有する必要のない不動産の売却によってリスクを回避することが可能となる。

<sup>12</sup> 「第2章1. (1)地方公共団体財政健全化法（P.50）」参照

## IV. PRE戦略を実践するために必要なこと

不動産を適切にマネジメントするためには、地方公共団体が将来の行政需要の見通し等、公的不動産の現状や課題を正確に認識したうえで、全庁横断的・継続的な組織づくりや不動産に関する情報の集約・共有化や会計情報化、会計情報の積極的活用及び方針の策定などの取組が必要であり、その際には公民連携の考え方による民間活力の活用や新たな経済活動の機会創出などの視点を持つことが求められている。

### 1. 望ましい組織形態とマネジメント体制

組織形態については、一元的に不動産の管理運営を行う部門の設置、方針を立案する統括的な部門が関連部門と調整する形態、組織横断型のタスクチームの組成等など、それぞれの地方公共団体の目的と実情に合ったものを検討することが重要である。

PRE戦略を担当する部門等は、庁内の不動産情報を一元的に把握したうえで、不動産の管理、運用業務を集中的に推進する立場として位置づけられることが望ましい。この場合、トップマネジメントによる体制構築も有効な方法の一つである。

また、PRE戦略を担当する部門等は、財務部門、管財部門等の各部門が有する情報・ノウハウなどを活かしつつ、長期的視点に立った目指すべき行政運営の目標と連動して、不動産の所有・利用のあり方を戦略的に判断し、実行に移すことが必要であるため、継続的に機能を維持していくことが望ましい。

### 2. 不動産情報の集約・共有化・IT化

PRE戦略の実践にあたっては、全庁的な観点から不動産に関する意思決定を行っていく必要があるが、従前の地方公共団体における公的不動産の管理は、各所管部署に行われていることが多く、所管部署ごとに異なる様式の管理台帳しか整備されていない場合が多い。全庁で一元的な管理台帳が整備されないままでは、例えば今後公共施設老朽化に伴う一斉更新の時期を迎えた際に、老朽度合いや利用率の低い施設をリストアップしようにも、必要な情報が得られない可能性がある。また、仮に一元的な台帳を作成したとしても、公的不動産に関する最新情報が管理台帳に適切に反映されない限り、合理的な運営管理を実践するうえで障害となる。したがって、PRE戦略の実践にあたっては、まず、不動産の立地状況、総量、金額等の情報を全庁的に集約するとともに、集約された情報を庁内で共有することが必要となる。PRE戦略の実践に必要な情報は、時間の経過とともに変化するため、定期的な更新が必要となる。こうした更新作業を効率化し、情報の加工・分析を容易に行うためには、IT\*の活用が効果的であると考えられる。

例えば、不動産を「位置」に関する属性により管理するGIS\*（Geographic Information System：地理情報システム）と共用空間データを活用して情報を共有し、業務の効率化・高度化を図る統合型GISの活用等も有用であると考えられる。

### 3. 会計情報の活用による財政状況の把握

#### (1) PRE戦略における会計情報の活用の重要性

PRE 戦略の導入は、財政状況や財政運営と深く関わることから会計情報の把握は重要な位置づけとなる<sup>13</sup>。

一般的に会計には2つの目的があるとされている。1つは、決められた会計ルールに基づいて、それを正しく適用し、正確な会計情報を利害関係者に開示することである。現在、地方公会計制度改革によって、地方公共団体において財務書類4表<sup>14\*</sup>の整備が進められており、会計情報が充実したものとなってきている。これによって、地方公共団体が所有する資産・債務を適切に反映した情報が貸借対照表\*などに計上され、これまでの決算書類では見えにくかったストック情報がより明確に開示されることとなる。もう1つは、組織の経営又は運営の状況を正しく判断し、的確な組織運営を行うことである。企業会計においては、適切な情報開示を目的とした財務会計もちろん重要であるが、最近では企業経営における様々な判断を的確に行うための管理会計の重要性がクローズアップされている。

地方公共団体においても会計情報を積極的に活用することによって、例えば適切な資産規模のあり方を踏まえた効率的な不動産の活用方法や資産について計画的な支出に基づいた効果的な住民サービスの提供を検証することが可能になると考えられる。

したがって、管理会計の視点に立った会計情報をより一層充実させるように努め、それによって得られた会計情報を 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。

#### (2) 未利用財産に関する会計情報

新地方公会計モデル\*では、売却可能資産の区分表示に特徴されるように、未利用財産の売却促進に資する情報開示が意図されているといえる。すなわち、これらの情報開示により、不動産の処理等に対する議会や住民など利害関係者の注目が高まり、引いては売却促進にも資することが期待されているところである。

一方、資産・債務改革の方向性には未利用財産の売却だけではなく有効活用も含まれている。現状の新地方公会計モデルで作成される貸借対照表では売却可能資産の総額のみが開示されることになっているが、財務書類を作成する過程で必要となる資産の評価に係る作業を通じて、保有資産の未利用状況等が把握できるため、まずはそうした資産に関する情報を踏まえ、保有資産の有効活用に向けた検討を行うことが重要である。

### 4. 利活用等に関するノウハウ

PRE 戦略を実践するためには、売却、貸付、建替（取得・賃借を含む）、転用、継続使用等の基本的な利活用類型<sup>15</sup>について、その具体的な実施手法、手法のバリエーション、それぞれの手法の特色と課題等に関するノウハウが必要である。

また、不動産の利活用にあたっては、法制度・関連手法、不動産評価、不動産リスクなど

<sup>13</sup> 「第2章1. (3)地方公会計制度改革 (P.57)、(5)地方公共団体における内部統制 (P.68)」参照

<sup>14</sup> 4表とは、貸借対照表 行政コスト計算書 純資産変動計算書 資金収支計算書を指す

<sup>15</sup> 基本的な「利活用類型」は、P.29参照

多種多様な情報とノウハウが必要である。

特に、不動産リスク<sup>16</sup>については、土壌汚染、建物耐震、アスベスト・PCBが代表的である。特に、土地の売買にあたっては、土壌汚染の有無を確認することが重要である。明らかに土壌汚染がないと判断される場合（田畑、山林等）、土地の利用履歴によっても明らかに土壌汚染がないと判断される場合を除き、原則として土壌汚染調査が必要である。土壌汚染への適切な対応が、公的不動産を取得、売却する場合のみではなく、所有する不動産の資産価値の低下防止などの観点からも重要である。

また、特に売買時において十分な事前調査がない場合には、不法投棄などにより土中に産業廃棄物の存在が売買後に発覚すること、建物に関してはアスベスト・PCBが存在していることが売買後に明らかとなり、予測できない訴訟に発展するケースも見受けられる。

こうしたリスク回避の観点からも、不動産の利活用にあたっては十分に対応しておく必要がある。こうした不動産のノウハウを修得するには、専門家のアドバイスを得ることが重要である。

## 5. 人材育成と民間活用

### (1) 人材育成

PRE 戦略の策定・実施にあたっては、財政、金融、法律、建築・設備、資産評価など、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る。財政状況や財政運営と深く関わることから会計情報の把握は重要な位置づけとなる。したがって、地方公共団体においては、不動産に関する知識やノウハウが十分に蓄積していくことが重要であり、これらの知識を有する人材をどのように育成するかが、今後の PRE 戦略の実践において重要なポイントとなる。このためには、職員の研修を行うなど行政内部において専門職員を育成できることが理想的であるが、それが困難な場合には、外部の専門家を活用する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。

### (2) 民間活用

PRE 戦略の実践において、限られた人材で複雑多岐にわたる不動産関連業務のすべてを行うことは、現実的に困難な場合があると想定される。そのような場合は、業務の内容に応じて、業務のアウトソーシングにより民間のノウハウを活用することが有用であると考えられる。

また、民間のノウハウを学ぶことは、地方公共団体内部の人材の育成にもつながると考えられることから、このような方策について十分に検討することが重要である。

---

<sup>16</sup> 「第2章4. 不動産リスク情報 (P. 113)」参照

## V. PRE戦略実践のためのPREマネジメントサイクルと具体的内容

### (I) PREマネジメントサイクルの構築

PRE 戦略の実現性を高め、効率的かつ継続的に実践するためには、PRE 戦略全体の調整と個別不動産の利活用を合理的に推進するマネジメントサイクル\*の構築が効果的である。

本章では、PRE 戦略実践のための合理的なマネジメントサイクル(以下、「PRE マネジメントサイクル」という。)として、8つの段階で構成されたマネジメントサイクルを提案する。

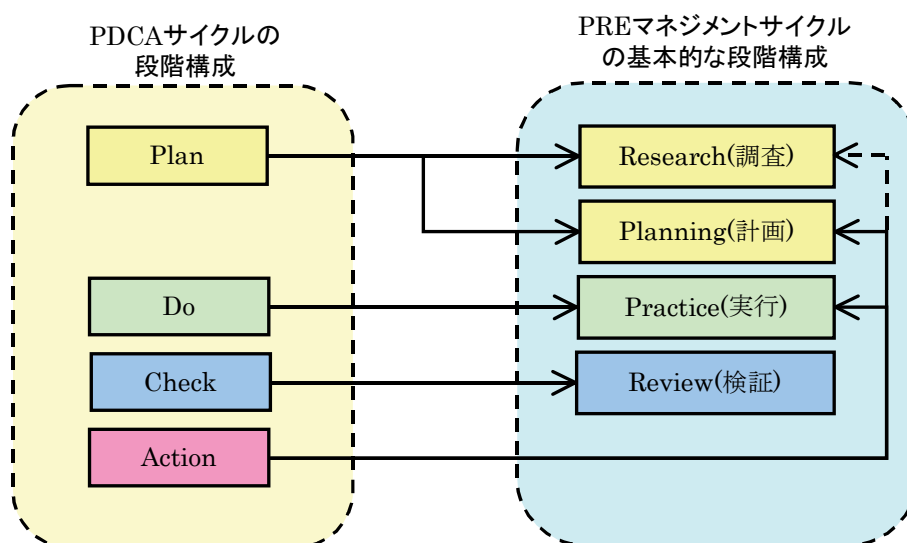
なお、この PRE 戦略実践のためのマネジメントサイクルは、一般にマネジメントサイクルとして普及しているPDCA\* (Plan、Do、Check、Action) サイクルを応用するもので、PRE 戦略に取り組む地方公共団体は、本章で提案するマネジメントサイクルを参考に、各々の創意工夫を施し、独自のマネジメントサイクルを構築することも可能である。

#### 1. PDCAサイクルとPRE戦略実践のためのマネジメントサイクルの対比

PRE 戦略の場合、多種多様かつ膨大な不動産が対象となるため、PDCAサイクルでいう「Plan」の前提として不動産の現状を明らかにする「Research(調査)」のプロセスが必要となる。

また、こうした不動産の合理的な利用を推進するためには、多部門間の相互調整が必要となる場合が多く、「Check」に相当する「Review(検証)」によって把握した PRE 戦略の課題に対応し、「Research(調査)」による情報の補強をへて「Planning(計画)」等を見直し、次期の PRE 戦略へ反映させることが望ましい。以上の考え方にもとづき、PRE マネジメントサイクルの基本的な段階構成を整理し、PDCAサイクルの段階構成と比較すれば図 16 のとおりである。

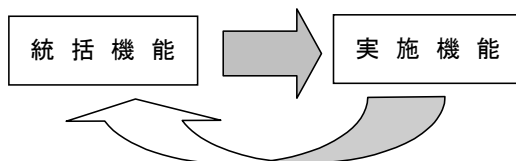
図 16 PDCAサイクルとPREマネジメントサイクルの基本的な段階構成の比較



## 2. 統括機能と実施機能の連携

PRE 戦略の実践においては、PRE 戦略を全庁的な視点で統括する全庁横断的な取組体制の構築と、個別不動産の利活用を具体化する機動的な実施機能の強化が重要であり、PRE 戦略を統括する部門が、多種多様な不動産の利活用を効果的に推進するための方針等を全庁横断的に策定し、実施部門がこの方針を遵守して個別不動産の利活用を進める体系的な部門間の連携の仕組を構築することが必要である（図 17 参照）。

図 17 統括機能(部門)と実施機能(部門)の明確化と相互連携



## 3. PREマネジメントサイクル

PRE 戦略を効率的かつ継続的に実践するために、統括部門は不動産の全体を捉え、全庁一体となって PRE 戦略に取り組むためのマネジメント機能を担う必要があるとともに、個別不動産の利活用を担う実施部門は、全庁的な PRE 戦略の方針等を枠組として尊重し、個別不動産の特性等に応じた最適な利活用を効果的に実践する必要がある。

こうした PRE マネジメントサイクルの段階構成と連携のあり方を次の模式図（図 18）に示し、その運用のイメージを図 19 に示す。

図 18 PRE マネジメントサイクル

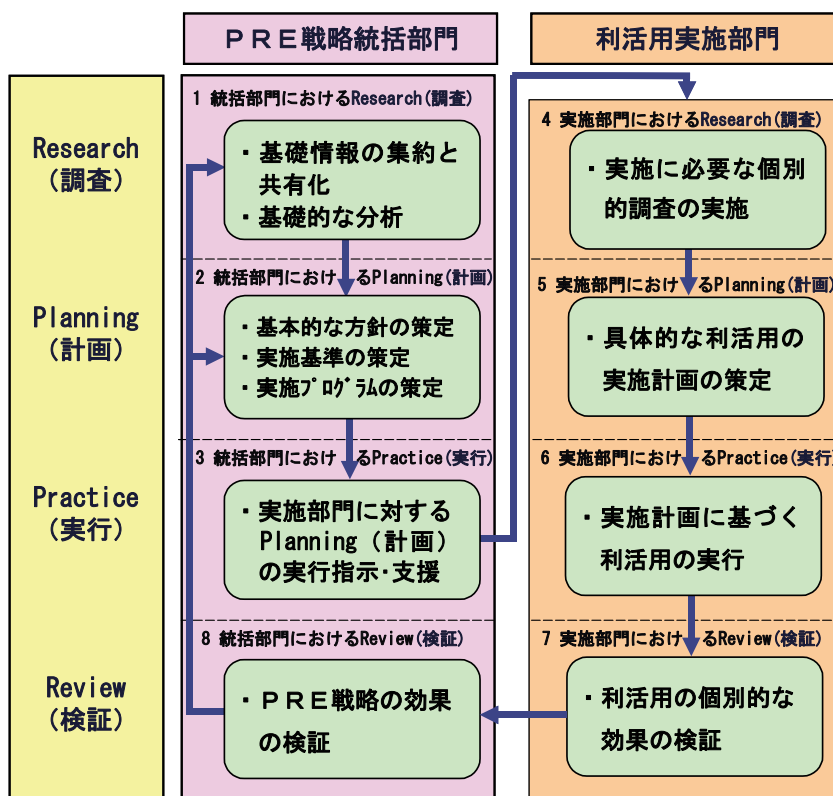
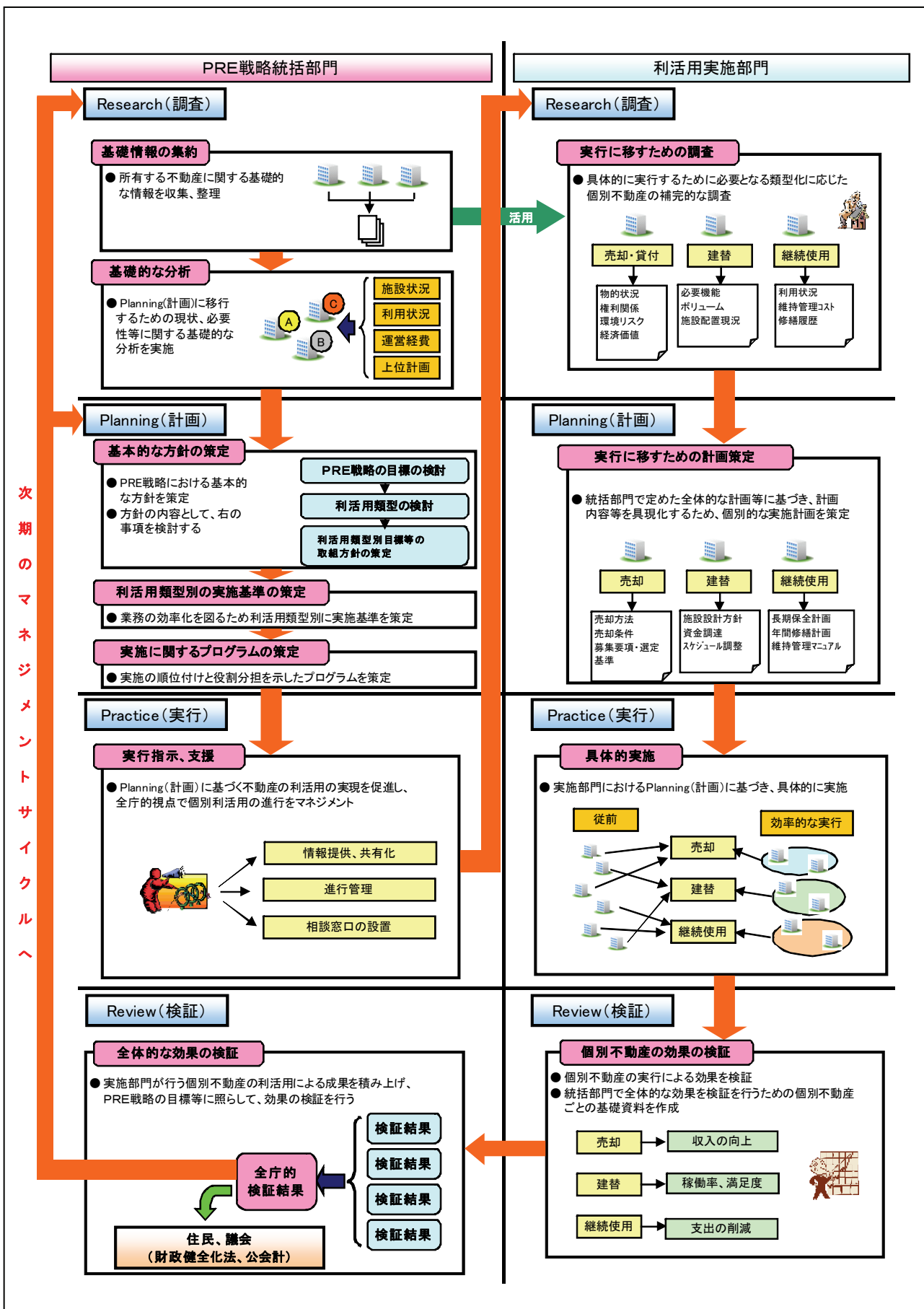


図 19 PREマネジメントサイクルの運用イメージ



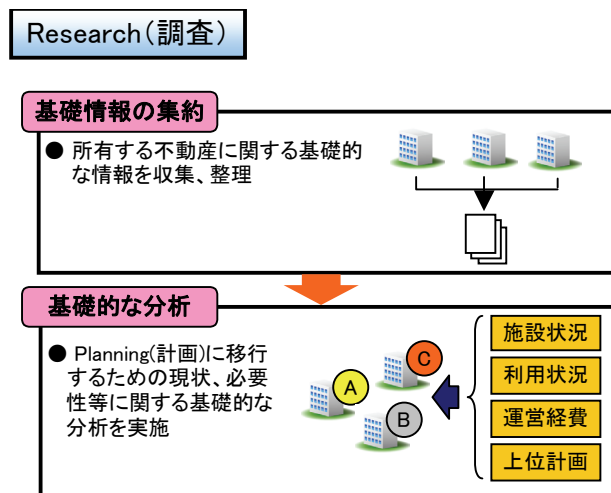
## (Ⅱ)PREマネジメントサイクルの具体的内容

### PRE戦略統括部門

#### 1. 統括部門におけるResearch（調査）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 統括部門における Research（調査）は、PRE 戦略の対象となるすべての不動産に関する基礎的な情報を収集し、現状の分析等を行うによってその全体像を把握するため、次の Planning（計画）を遂行するための情報を事前に把握するための重要なステップとなる。



#### (1) 全庁横断的な基礎情報の集約と共有化

所有する不動産の現状の全体像を把握、整理するためには、所有する不動産に関する基礎情報の集約と共有化が必要である。

そのためにはまず、不動産に関する個別の基礎情報の収集が必要となる。地方公共団体が所有する不動産は、取得目的、所有目的、使用目的、事業目的等により、管理・管轄部門が異なっており、統括部門が必要とする基礎情報も不動産を管理・管轄する実施部門が個別に所有していることが一般的である。所有する不動産に係る基礎情報の収集にあたっては、統括部門の指示による全庁的かつ部門間にわたる横断的な協力体制による基礎情報の集約と、集約された情報を全庁的に共有することが望ましい。

さらに、情報収集の初期段階では、比較的容易に入手できる不動産に関する必要最小限の基礎的な情報（基本となる土地・建物に関する物的な情報、利用の状況、運営経費など）をもとに情報集約の骨格を構築し、段階的に必要な情報項目を付加することで情報の内容を充実させていくことが適当である。

必要最小限の基礎的な情報を例示すると、以下のようなものがあげられる。



【必要最小限の基礎的な情報項目例】

- 土地の場合：所在、面積、法規制、取得時期、取得簿価、価格、地代、所有関係、利用状況、所有の必要性、問題点の把握など
- 建物の場合：建物用途、床面積、構造、建築時期、取得簿価、賃料、利用状況、耐震化の状況、運営経費（維持管理費、修繕費、更新費、各種経費など）、所有の必要性、問題点の把握など

なお、情報を集約するにあたっては、収集する情報項目の定義を共通認識として明確にしておく必要があるとともに、情報のフォーマット（形式）を統一しておくことと効率的である。収集する情報の項目は、情報を集約・共有することの意義と効果についての理解の浸透とともに適宜付加・更新していくことが有効である。

また、各部門が管理・管轄している個別不動産の情報を集約する方法として、統括部門が行う Planning（計画）に必要な情報について各部門へのアンケートを実施することも、有効な手法の一つである。

これらの情報は、不動産の管理、情報の更新（更新履歴の管理など）、分析・整理等の観点からできるだけ電子情報化（データベース化）することが望ましい<sup>17</sup>。

## (2) 集約した情報に基づく不動産の現状の基礎的な分析

次に、集約した情報に基づく不動産の現状の基礎的な分析により、所有する不動産全体の特性、問題点、課題を明確にすることが必要である。

基礎的な分析にあたっては、まずは、不動産の全体像の分析により、不動産の俯瞰的な現状把握を行うことが求められる。

さらに、集約した情報に基づいて公共性（必要性）、管理コスト、市場性等の観点から不動産を比較し、比較項目別のランク付け、グループ化等を行いながら、所有する不動産の基礎的な特性を把握するとともに、問題点、課題を明らかにしていくことが必要である。そして、これらの課題を解決するための PRE 戦略の基本的な方針・計画を策定する次の統括部門における Planning（計画）の段階へと移行していく。

現状の基礎的な分析項目例は、次のとおりである。

【現状の基礎的な分析項目例】

- 建物用途別施設の状況（築年数、規模、分布状況など）による立地、規模、老朽度、職員一人当たりの執務スペースの規模など
- 利用状況（利用者数、利用料収入など）の施設別・経年比較と将来予測
- 運営経費（維持管理費、修繕費、更新費、各種経費など）の施設別・経年比較と将来予測
- 抱えている問題点等の傾向分析など

また、公共施設の将来的な必要性などを分析するにあたっては、次の視点からの庁内情報をあわせて収集し、分析に加えることで、統括部門における Planning（計画）のための基礎資料とすることができる。

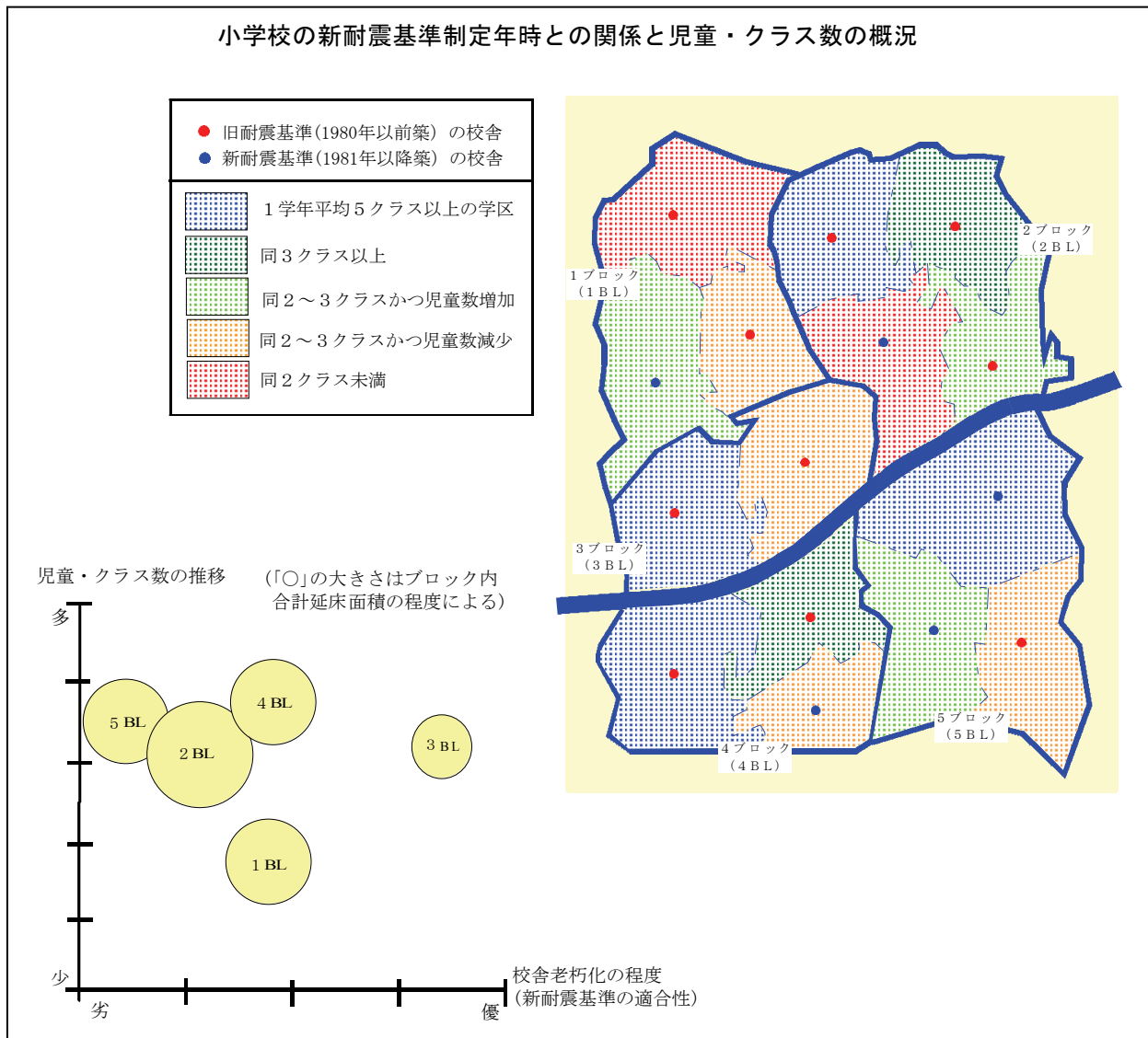
<sup>17</sup> 「第2章8. IT関連情報（P.195）」参照

【公共施設の将来的な必要性などの更なる分析に必要な情報項目例】

- 行政サービス・施策に関する上位計画との適合性
- 人口、世帯数、将来人口推計などの人口特性
- 既存の実施部門が行った市民アンケート等による施設別の利用者の満足・不満足度
- 施設管理部門が判断した施設の必要性

また、これらの分析情報を全庁的に共有化することや、わかりやすい表現（見やすいグラフ化や図表化など）とすることで公共施設等の不動産に係る情報の可視化（見える化）を図ることも重要であり、例えば、公共施設相互の関係が把握しやすいように、GIS（地理情報システム：Geographic Information System）を活用することも有効である<sup>18</sup>（図 20 参照）。このような可視化により、適切な状況把握と判断が可能となる。

図 20 GISの活用例

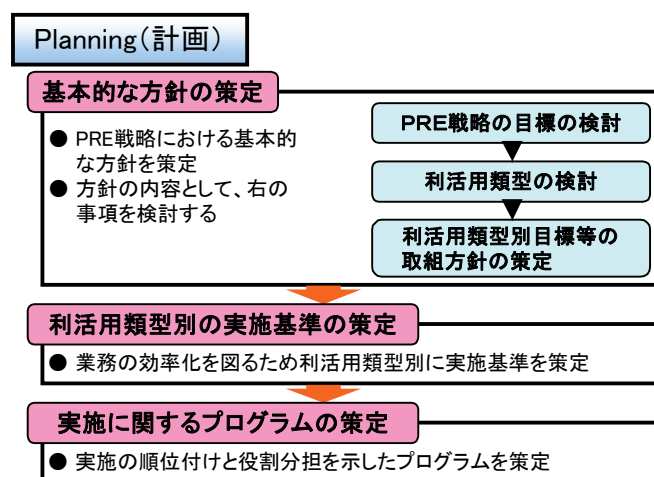


<sup>18</sup> 「第2章8. IT関連情報 (P.195)」参照

## 2. 統括部門におけるPlanning（計画）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

●統括部門が担当する Planning（計画）は、全庁横断的な PRE 戦略の根幹を定める重要な段階であり、PRE 戦略の目標等の基本的な方針を策定するとともに、PRE 戦略を円滑に進めるための実施基準、実施プログラムを策定する。



PRE 戦略が対象とする分野は、財政から不動産の維持・管理等の技術的な分野まで多岐にわたり、その対象となる不動産の数は膨大である。

こうした PRE 戦略の特性を反映し、統括部門における Planning（計画）の段階では、PRE 戦略の目標を定め、PRE 戦略の方向性を明らかにするとともに、多種多様な不動産を利活用類型<sup>19</sup>に整理して PRE 戦略の対象となるすべての不動産の課題を把握し、利活用類型別の取組方針を策定する。また、利活用類型別に効率的に実施するために必要となる基準をあらかじめ策定し、利活用類型別等一定のグループごとに（主要な不動産は個別不動産ごとに）利活用の実施の優先順位等を定めるプログラムを策定する。

統括部門における Planning（計画）の内容は次のとおりである。

1. 不動産の利活用に関する基本的な方針の策定
  - ・ PRE 戦略の目標の検討
  - ・ 利活用類型の検討
  - ・ 利活用類型別目標等の取組方針の策定
2. 利活用類型別の実施基準の策定
3. 実施に関するプログラムの策定

<sup>19</sup> 「利活用類型」については、P.29 図 21 及び「第 2 章 5. (1)利活用方法 (P.128)」参照

## (1) 不動産の利活用に関する基本的な方針の策定

### ①PRE戦略の目標の検討

PRE 戦略の目的はより充実した質の高い行政サービスを提供することであり、PRE 戦略が対象とするすべての不動産の利活用を全庁的な視点で最適化することによって達成されるものである。

しかし、地方公共団体が所在する都市の特性によって、最適化のあり方が異なるとともに、時々刻々と変化する社会経済状況によっても異なる。また、PRE 戦略は、コスト削減、収入増大等の財政健全化の達成に寄与するため、今後取り組む地方公共団体が増加すると予想されるが、地方公共団体の財政状況等によって PRE 戦略に期待される役割は変化するため、最適化のあり方もこれに呼応して異なる。

したがって、不動産の利活用に関する基本的な方針の第一歩として PRE 戦略によって達成すべき目標を明らかにする必要がある、この目標は PRE 戦略の方向性を定める重要な部分となるため、基本構想等の上位計画を考慮することが必要である。

なお、財政状況の改善を目標とする場合には、一時的な売却収入によって歳入の増加を図ることを重視するばかりではなく、建物等の諸施設の維持修繕費等のランニングコスト\* (Running Cost)・追加投資をも考慮し、長期的な視点で目標を検討することが重要である。

PRE 戦略の目標を例示すれば以下のとおりである。

#### 【PRE 戦略の目標の例示】

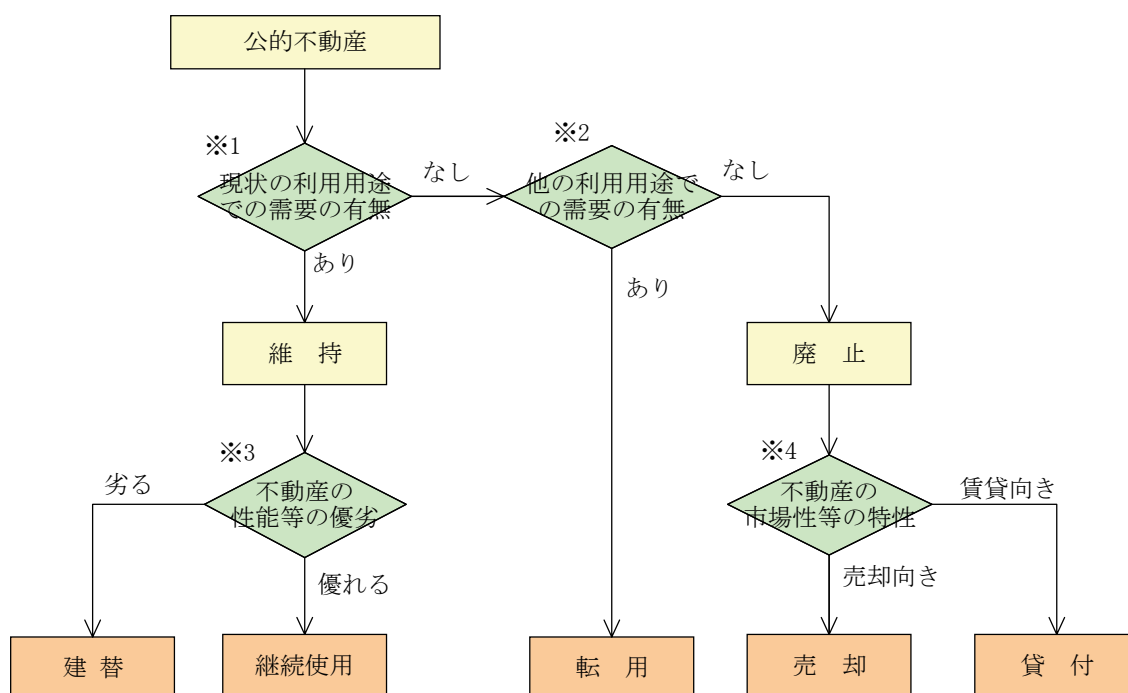
- 未利用地、未利用施設の売却等の推進
- 公共施設の機能・配置等の見直しによる有効利活用の促進
- 公共施設の管理・運用の改善

## ②利活用類型の検討

統括部門は、Research（調査）の成果を活用し、公共性・有用性等の判断と地域の不動産市況の状態等を踏まえながら、全庁的な視点から個別不動産に対する利活用類型を検討する必要がある。

すべての公的不動産に関する利活用類型の検討の基本的な流れは次図（図 21 参照）のとおりである。

図 21 利活用類型の検討の基本的な流れ<sup>20</sup>



※1 地方公共団体等の保有する公的不動産について、現状の利用用途での需要の有無を判定し、需要があるものについては「維持」に分類する。

※2 一方、現状の利用用途では需要がないものについては、他の利用用途での需要の有無を確認し、需要のあるものについては「転用(注)」に分類し、他の利用用途においても需要が見込めないものについては「廃止」に分類する。

※3 「維持」に分類された不動産については、物理面・機能面等における性能等の優劣を見極め、性能等が優れるものについては「継続使用」に分類し、性能等が劣るものについては「建替」に分類する。

※4 また、「廃止」に分類された不動産については、その立地条件や形状・規模等の個別性等に起因する不動産としての市場性等を検討し、それぞれの適性に応じて「売却」又は「貸付」に分類する。

注：上記で「転用」に分類された不動産のうち、当面利用に供さないものについては、一時的に貸し付ける等の活用方法が考えられる。

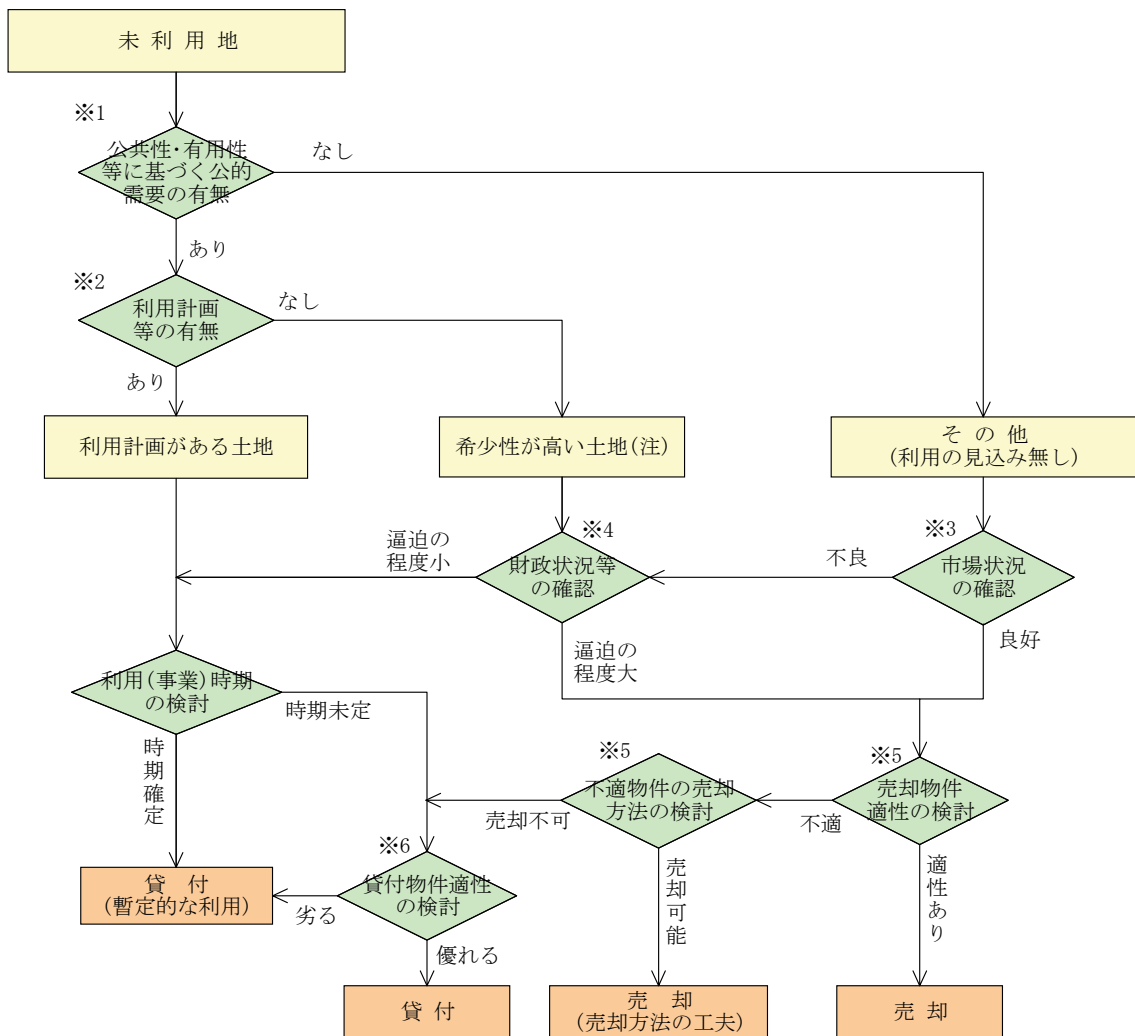
<sup>20</sup> フローは基本的なイメージであり、利活用類型を分類するための一例である。

## 未利用地の類型化の例

[例示において想定した都市の状況イメージ]

やや大きな市域と財政規模を有し、不動産に対する民間投資需要が十分に期待できる立地条件等を備えた地方公共団体。

バブル期に積極的な用地の先行取得を行ったが、バブル崩壊後の景気低迷による税収減等により財政状況が悪化した。そのため、保有する不動産を資産として捉え、公共・公益的な目的を踏まえつつ、財政的な視点に立って見直しを行い、その経済価値を最大限に発揮させるよう有効活用していこうとする資産経営の観点から、全庁的・戦略的に推進していくこととなった。特に「未利用地」の利活用が課題であり、利活用に関する類型化の考え方を定め、効率的に利活用を実施することとした。類型化の検討にあたっては、重視すべき3つの要素として「公共性」、「個別財産の市場性」、「不動産市場の状況」を選択し、当該要素を細分した判断指標を組み合わせることによって類型化フローを定めることとした。



※1 保有する未利用地について、公共性・有用性等の観点から、公的需要の有無を検討し、需要の見込みがない土地については、「その他(利用の見込み無し)」に分類する。

※2 上記※1で「公的需要あり」とされた未利用地については、利用計画等の有無について確認・検討し、「利用計画がある土地」と、利用計画はないが立地条件に優れる等、不動産としての市場性に富む「希少性の高い土地(注)」に分類する。

注：「希少性の高い土地」の判断基準の一例

希少性の有無の判断は、公的不動産について行政サービスの充実等の都市経営の観点や投資の優先度等に関する観点から、立地条件等を中心に判定する。例えば「都市計画マスタープラン」における重要拠点に位置づけられた主要な鉄道駅周辺に所在し、かつ形状・道路接面状況等の個別的要因等が優れる未利用地が該当する。

- ※3 「その他(利用の見込み無し)」の未利用地については、市場状況(不動産市況)の確認を行い、市況が良好と認められる場合には、「売却」等を中心に利活用を検討する。また、市場状況が不良の情勢下にあつては、財政状況等の確認(※4)を行う。

【景気・地価動向を示す主な指標等の例】

《全国的な指標》：不動産業向け貸出残高(日本銀行)、東証REIT指数(東京証券取引所)、地価公示、土地関連市場マンスリーレポート、主要都市の高度利用地地価動向報告～地価LOOKレポート～

《地域別の指標》：国土利用計画法の事後届出件数(国土交通省「土地取引規制実態統計」)、新設住宅着工件数(国土交通省「住宅着工統計」) ほか

- ※4 「希少性が高い土地」及び市況が不良の情勢下における「その他(利用の見込み無し)」の未利用地については、当該地方公共団体等に係る財政状況等の確認を行い、財政逼迫の程度が小さい場合には、「貸付」等を中心とした利活用の検討を行う。また、逼迫の程度が大きい場合には、「売却」等を中心に利活用を検討する。

- ※5 上記※1～※4 までの検討の結果、「売却」等を中心に利活用を検討することとした未利用地については、売却物件としての適性(立地条件や規模、形状、間口の広さ、接道条件等の売却物件としての適否)を検討する。

売却物件としての適性を有する未利用地については、通常の売却手法による「売却」に分類し、売却物件としての適性を欠く未利用地については、好物件とのセット販売や一括売却等、売却方法の工夫が必要となる。

さらに、形状や接道条件等が悪く、売却物件としての適性が極端に劣り売却方法を工夫しても処分が困難な未利用地については、売却を断念し貸付物件としての適性を検討する。

- ※6 「利用計画がある土地」のうち、利用時期が未定の土地、及び前記※5 で売却物件適性に乏しく貸付を検討することとした未利用地については、貸付物件としての適性(立地条件や規模、形状、間口の広さ、接道条件等の貸付物件としての適否)を検討する。

貸付物件としての適性が優れる未利用地については、通常の「貸付(借地権の設定等)」とし、貸付物件としての適性が劣るものについては、暫定的な利用(使用許可・一時貸付)を前提とした貸付を行う。

## 施設の類型化例

〔施設の類型化例の背景として想定した地方公共団体の状況〕

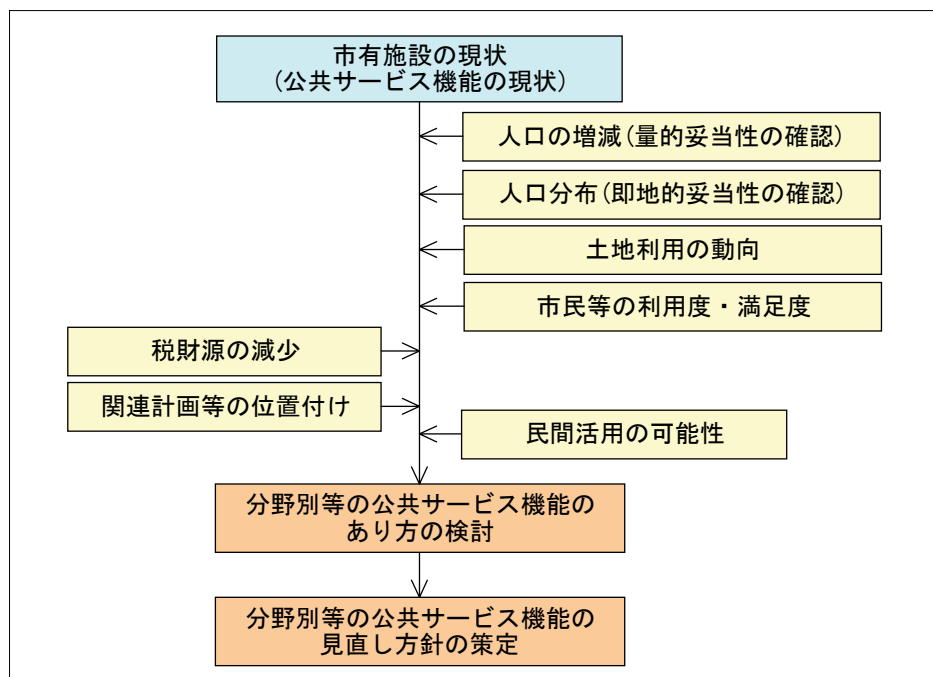
総人口の減少や少子・高齢化が進展すると同時に、老朽化した市有施設の増加や財政状況の悪化により、市有施設の合理的な有効活用や体系的な見直しが必要となった。

そこで下図の考え方のもとに、第1ステップとして、市有施設の現状と、社会状況、財政状況の変化を考慮した分野別等の公共サービス機能の見直し方針を庁内等の合意のもとに策定し、第2ステップとして、この見直し方針と建物性能等の物的な現状を踏まえ、市有施設の有効活用を目的とした類型を定めることとした。

		建物性能等の合理性(経済合理性)	
		劣 ←-----→ 優	
必 公 需 性 サ ー ビ ス 機 能 の 高 ↓ 低	存続・拡充 新設	修繕・建替 ↔	継続使用
	縮小	一部貸付 ↔	一部転用
	廃止	売却・貸付 ↔	転用

注：以下の第2ステップにおける類型の例示は、「売却」「貸付」「転用」等の基本的な類型を建物性能等の評価の程度、余剰空間の有無等の要因にもとづいて具体的な有効活用をイメージした細分類を例示しており、地方公共団体の状況によって、基本的な類型を細分する場合の考え方は異なる。

〔第1ステップ〕



第1ステップは、分野別に公共サービス機能の見直し方針を策定する段階であり、例えば、児童数が減少傾向にある小学校について、20校中3校程度の統廃合に関する検討の必要性を合意する(統廃合の対象校の選択は第2ステップにゆだねられる)といった例があげられる。

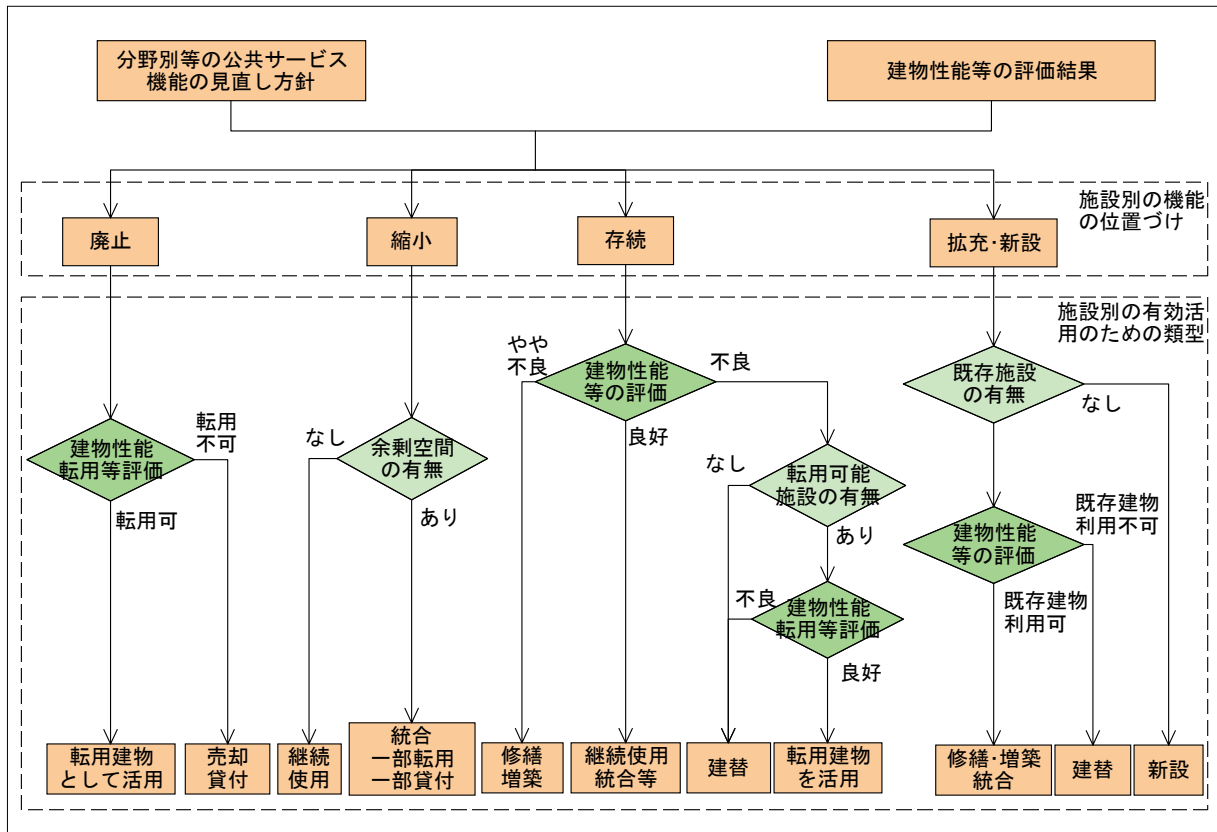
第1ステップでは、市有施設(公共サービス)の現状にもとづき、総人口又は地域別人口の増減と地域別人口の分布状況の変化、土地利用動向を加味して施設需要の変化を見極めるとともに、税財源の減少等の施設整備・維持・管理等に投入可能な財源のフレームと関連計画等の位置づけから施設整備の予定及び可能性を整理し、さらに、既存公共サービスの民間活用の可能



性等を考慮して分野別等の公共サービス機能のあり方を検討する。

次に、上記検討結果にもとづき、庁内等の合意形成に努め、一定の分野を定めて分野別等の公共サービス機能の見直し方針を策定する。

〔第2ステップ〕



第2ステップは、第1ステップにおける分野別等の公共サービス機能の見直し方針を受け、個別施設について有効活用案の大枠となる類型を検討する段階である。

第2ステップでは、始めに分野別等の公共サービス機能の見直し方針に、個別施設の建物性能等の評価結果(注1)を考慮して、各施設が受け持つ機能の存続、廃止、縮小、拡充・新設といった施設別機能の位置づけを検討する。

次に、前記の施設別機能の位置づけにもとづき、建物性能等の評価結果(評価結果は目的に応じて詳細なデータを活用する)、余剰空間の有無等を考慮し(注2)、施設別に有効活用を進めるための類型を設定する。この類型は、施設別の有効活用手法の大枠を示すものであり、類型別に有効活用の取組方針を定めることによって、有効活用を進めるための具体的なガイドラインとして機能することが期待できる。

注1：国土交通省国土技術政策総合研究所の「住宅・社会資本の管理運営技術の開発」(平成18年1月)の「地域マネジメント編」において、官庁施設の評価技術が提案されており、以下の3つの評価シートを活用することによって建物性能等の評価情報を得ることができる。

- ① 現状把握評価シート
- ② 改修評価シート
- ③ 用途変更評価シート

注2：地方公共団体がおかれた状況に応じて「施設別の有効活用のための類型」で用いる分類指標は異なると考えられ、所有施設の状況、財政状況、市民ニーズ等に応じて分類指標を選択する必要がある。

### ③利活用類型別目標等の取組方針の策定

実施部門における PRE マネジメントサイクルの円滑な遂行を図るためには、利活用類型別の取組方針を示し、利活用を実施する部門に具体的な行動の指針を提示することが重要である。そのため、統括部門は利活用類型別の到達目標を示すこと等によって利活用に係る取組姿勢を明らかにする必要がある。

利活用類型別の到達目標の検討においては、類型別の利活用によって達成すべき具体的な効率性等に関する目標を定めることが重要であり、関係部門でその目標を具体的に共有することによって、PRE 戦略の実現性が高まると考えられる。

また到達目標は、PRE 戦略の目標を利活用類型別に整理したものであるため、各類型の特性に応じた役割分担の明示が重要である。目標の例示は次のとおりである。

#### 【目標の例示】

- 売却：売却による件数及び収入額の確保
- 貸付：貸付による件数及び収入額の確保
- 建替（取得・賃借を含む）：公共サービスの質の改善
- 転用：建設費の抑制と公共サービスの質の強化
- 継続使用：維持管理費等のランニングコスト削減額（削減率）

利活用類型別の取組方針の策定では、各類型別（売却、貸付など）の実施にあたっての考え方、類型別の具体的な実施手法を洗い出し、各実施手法適用の考え方などを定めるとともに、個別不動産に各実施方法を適用する場合に留意すべき基本的な事項を明示することが重要である。

#### 【取組方針の例示】

- 売却：不動産の適性にあわせて売却手法を選択（一般競争入札、条件付等）
- 貸付：不動産の適性にあわせて貸付手法を選択（普通借地\*、定期借地等）
- 建替（取得・賃借を含む）：行政サービス圏域の適正化と市民アンケート調査等による市民ニーズの反映
- 転用：転用候補施設に係る建物等の詳細調査による転用計画の策定
- 継続使用：管理体制の見直しと長期修繕計画の策定

## (2) 利活用類型別の実施基準の策定

利活用類型別の取組方針を具体化するために、利活用類型別の実施基準を策定し、利活用に関する業務の合理化を図ることが効果的である。

実施基準は、「売却」、「貸付」等の基本的な利活用類型別に定め、その内容は利活用類型別の取組方針等で定めた実施手法の適用基準を定めるとともに、その実施手法を適用する場合に定めなければならない適用基準をあらかじめルール化しておくことが重要である。

ただし、PRE 戦略は、常に変化する不動産市場での不動産の位置づけを前提に、場合によっては民間事業者等と協調しつつ収入の増大等の経済合理性を追求する不動産事業をも含むものであるため、あらかじめ設定した実施基準ですべての状況に対応できるとは限らず、状

況に応じて臨機応変な対応が必要になる場合もある。したがって、利活用類型別に策定する実施基準は原則的な考え方を示すものであり、硬直的なルールとならないよう注意する必要がある。

**【実施基準の例示】**

- 売却：売却手法の選定基準
- 貸付：貸付方法の選定基準、貸付料率の基準
- 建替（取得・賃借を含む）：建替対象となる施設水準（老朽の程度等）
- 転用：建物等の詳細調査の内容と適正な転用コスト
- 継続使用：維持・管理に係る外部委託の手順

なお、様々な地方公共団体で既に不動産に関する売却、貸付等の実施基準が多数策定され、不動産の利活用等の実績が蓄積されている。PRE 戦略における当該基準の整理は、これら既存基準との整合性を保ちつつ、PRE 戦略に即して体系的に見直すきっかけになると考えられる。

### (3) 実施に関するプログラムの策定

PRE 戦略は、以上の利活用類型別の基本方針等を基礎的な枠組とし、全庁一体となった組織的かつ秩序だった個別不動産の利活用の実施によって具体化される。したがって、統括部門が担当する Planning（計画）のまとめとして、利活用類型別（又は主要な不動産別）に大まかな実施の順位付けと、統括部門と実施部門及び各部門間等の役割分担を明示した実施に関するプログラムを検討し、個別不動産の利活用を体系的に遂行するための具体的なロードマップ\*（Roadmap）を示すことが重要である。

実施に関するプログラムの検討は、利活用類型の検討で用いたデータを再利用して作業を簡便化することが可能である。また、地方公共団体の施策の優先順位とともに、不動産市場との関係が重要であるため、不動産市場の需給動向とともに一般経済指標に関する情報をも考慮する必要がある。

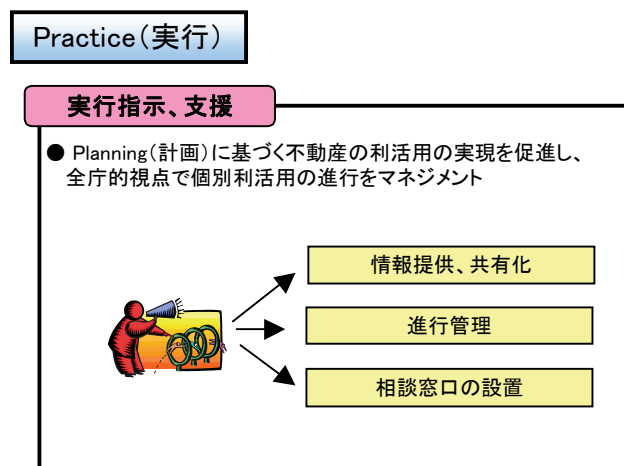
**【実施プログラムの例示】**

- 利活用類型別の担当部署及び担当者の選定などの役割分担と実施体制
- 利活用類型別又は主要不動産別の優先順位とスケジュール
- 個別不動産の利活用の具体的な実施時期の設定

### 3. 統括部門における Practice（実行）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
<b>Practice</b>	<b>Practice</b>
Review	Review

●各実施部門を通じて前記の Planning（計画）に基づく不動産の利活用の実現を促進し、全庁的な視点で個別利活用の進行をマネジメントする。



統括部門の Practice（実行）は、統括部門が設定した利活用類型別の目標達成のため、実施部門に対して実施戦略の着手について体系的に指示を行うことである。

また、各実施部門が個別の利活用を実現するための支援も重要であり、これらの業務も統括部門における Practice（実行）の内容に含まれる。

なお、各実施部門が目標を達成した際には、実施部門に対して優先的な予算措置を講ずるなど、インセンティブ（例えば、売却した場合には売却額の一部を当該実施部門の予算に加算する等）を用意することも目標を実現するうえで有効である。

支援業務の例としては、以下があげられる。

- 各実施部門への不動産とその利活用に関する各種の情報提供（研修会の開催等を含む）
- 各種情報の統括部門・各実施部門にわたる共有化
- 各実施部門における利活用の進行管理
- 利活用に関する相談窓口の設置

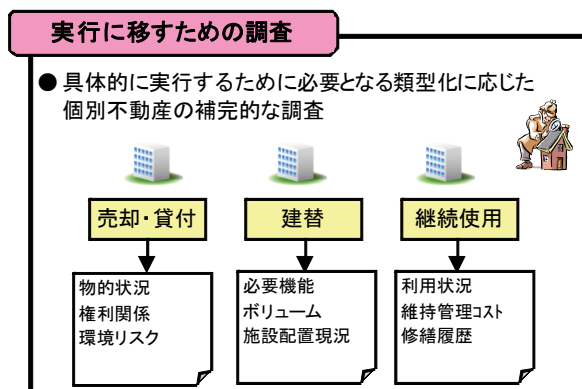
## PRE戦略実施部門

### 4. 実施部門における Research（調査）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 統括部門の Planning（計画）において策定された利活用類型の基本方針等を受けて、実施部門が具体的に実行するために必要となる類型化に応じた個別不動産に関する調査を行う。

#### Research（調査）



利活用実施部門が行う Research（調査）では、PRE 戦略統括部門におけるマネジメントサイクルの Research（調査）で収集したデータを最大限活用することで、追加調査及び収集したデータの整理は省力化が可能である。

利活用の内容によっては新たな調査を要しない場合もあるが、売却・貸付・転用など、所有者や利用者の異動を伴う利活用については対象資産の現況をより正確につかんでおく必要がある（資産のデュー・ディリジェンス）。

統括部門における Research（調査）で収集・整理するデータの内容は、全庁的観点から Planning（計画）を実施するための資料であり、調査対象となる不動産の範囲が広いため、調査項目としては物的確認を中心とした必要最小限の項目で実施するのが現実的であると思われる。したがって利活用実施部門が行う Research（調査）では、統括部門における調査で使用したデータの他、必要に応じてより詳細な調査を実施する<sup>22</sup>。以下、例示する。

<sup>22</sup> 「第2章3. 不動産評価関連情報(P.94)、4. 不動産リスク情報(P.113)、7. 管理運営関連情報(P.167)」参照

## (1) 売却・貸付の実施に必要な調査項目

### ① 経済価値・リスク管理

- 土地・建物の状況調査：建築の可否が判定可能な詳細な法規制の内容など
- 建物環境リスク調査：耐震性、アスベストの有無、PCB、浸水危険度、地盤の安定性など
- 土壌汚染調査：汚染の有無、種類・範囲など
- 経済価値の判定：鑑定評価など

### ② 権利関係

- 権利関係等の調査：借地権・借家権等の第三者権利の有無、契約内容の確認など

### ③ 実施の順序・時期・方法等を検討するために必要な調査項目

- 各実施部門が所管する不動産の属性に応じた不動産市場・需給動向等の分析：住宅市場、オフィス市場、流通市場 など
- 各不動産の活用可能性（不動産市場の実態に応じた需要者像の把握など）の検討

## (2) 施設の新規導入（転用・建替・取得等）の実施に必要な調査項目

類似施設の調査等による当該施設の必要機能・ボリューム及び計画内容等の検討。

## (3) 施設の継続使用（転用・建替・取得後の施設を含む）において必要な調査項目

継続使用施設に係る基礎情報の整理と定期的なモニタリング、利用面積、利用者数、利用者の属性、維持・管理の方法と内容、維持管理費、修繕費等のコスト、修繕履歴など。

### ○中長期修繕計画の策定

主要な施設のLCCを試算し、中長期修繕計画を策定するなど、施設の長寿命化に向けた保全措置を重点的に講じる必要がある<sup>23</sup>。また、これらの実施を裏付ける財源の確保をすることが全庁的に必要となる。

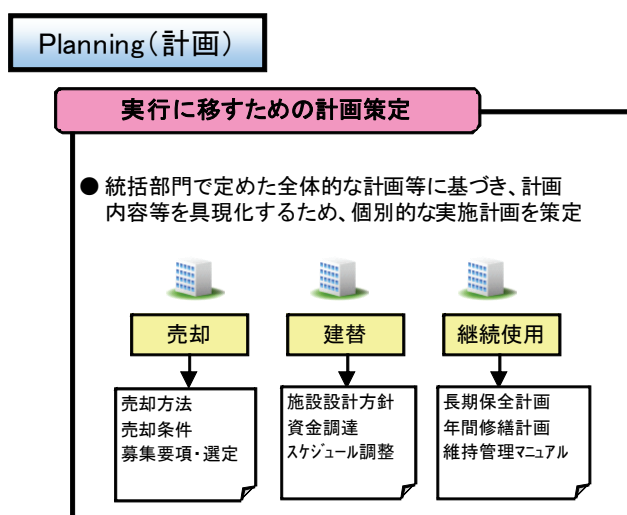
---

<sup>23</sup> 「第2章7. (3)維持保全 (P.172)、(5)ライフサイクルコスト (LCC) (P.179)」参照

## 5. 実施部門における Planning（計画）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 統括部門で定めた不動産の利活用類型別の基本方針等に基づき、各実施部門が管理する個別不動産の状況等に応じて、その計画内容を具現化するため、次の実施部門における Practice（実行）を実現するための具体的な実施計画を策定する。



### (1) 売却

前段の「4.実施部門における Research（調査）」で調査した各実施部門が所管する不動産の属性に応じた不動産市場・対象不動産の状況等に基づき、各実施部門において優先度が高いと判断される売却対象不動産について、次の検討を行う必要がある。

- 売却方法：単純売却とするか、条件付の売却とするか、事業者選定方式（企画提案方式）とするか、一括売却や証券化の手法を取り入れるかなど<sup>24</sup>
- 売却の優先順位、売却時期：不動産市況なども踏まえて判断

上記の売却方法のうち、単純売却については、規模が小さく、一定の市場性を有し、利用用途も限定的で、特に条件を付けずに売却しても周辺環境にマイナスの影響を及ぼさないと考えられる不動産が選定されると考えられ、特別な検討を要しないが、より高く、より早く売却するためには、以下の内容についても検討しておく必要がある。

- 売却方法：一般競争入札とするのか、価格を設定して公募するのか、処分型の土地信託を活用するかなど<sup>25</sup>
- 価格の設定方法：鑑定評価を行うのか、自己査定するのかなど
- 売却情報のPR方法：地方公共団体だより・ホームページの活用、不動産情報誌等への広告掲載、宅地建物取引業者への業務委託など

<sup>24</sup> 「第2章5. (1)利活用方法 (P.128)、(2)事業者等選定方式 (P.137)」参照

<sup>25</sup> 「第2章5. (1)利活用方法 (P.128)」参照

規模が大きく、民間の市場原理に任せると周辺環境にマイナスの影響を及ぼす可能性があると考えられる不動産又はその利活用にあたり、まちづくりへの貢献が期待される不動産については、売却するにあたって条件を付けたり、事業者の選定に留意する必要がある<sup>26</sup>、以下の検討を事前に行っておく必要がある<sup>26</sup>。

- 売却条件：売却目的を踏まえ、まちづくりの観点等を考慮のうえ、道路・空き地・緑地の確保、用途制限（活性化用途の導入、公共公益施設の付置など）、景観保全、高さ制限、容積率制限等の条件を検討
- 売却条件の担保方法：上記の売却条件を担保するための契約、ルールの策定、土地利用規制等の検討
- 事業者選定方式：価格固定プロポーザル方式\*、総合評価落札方式\*、二段階選定方式、入札参加要件を付した価格競争入札方式\*等の検討、実施・審査体制の検討など

## (2) 貸付

基本的には、売却と同様であるが、特に留意すべき事項として、土地の貸付の場合は以下の検討を要する<sup>27</sup>。

- 貸地の種類：公有財産\*の区分、貸付の目的に応じて、一時貸付、使用許可、一般定期借地\*、建物譲渡特約付借地\*、事業用定期借地\*、普通借地等の検討
- 貸付条件：期間、賃料・一時金、賃料の改定方法の他、まちづくり等の観点からの貸付条件を付けるか等の検討

また、床又は建物の貸付の場合にも、土地の貸付と同様、公有財産の区分に応じた貸家の種類（一時貸付、使用許可、定期借家、普通借家など）と貸付条件の検討が必要となるが（詳細は、同上）、床の一部貸付の場合には、同一施設内の既存機能との関係から、特に以下の検討を要する。

- 貸付範囲・用途、利用方法、管理方法など
- 管理規約、細則等の検討

## (3) 建替（取得・賃借）

建替において、各実施部門が抱える予定物件が多数にわたる場合には、各予定物件に係る立地、規模、老朽度、機能、利用度等の基礎情報を整理し、建設予算も踏まえて、建替の優先順位・時期等の実施プログラムを検討する必要がある。

また、本来的には統括部門で検討すべき事項も存在するが、事前の検討が十分になされていない場合には、移転費用等を低減するため、土地の交換や玉突き移転等により老朽化した公共施設等を連鎖的に更新する方法についても検討する必要がある。

なお、建替又は取得する施設の立地について、特定の土地に限定する必要がない場合には、統括部門における検討を踏まえ、全体資産の有効活用の視点やまちづくりの視点から、必要な床や土地の取得に関して次のような検討もあわせて行う必要がある。

- 他の遊休施設・遊休土地の利用可能性
- 他の同種施設への集約化、他施設との複合化
- 不動産の周辺も含めた市街地再開発事業・共同ビル事業による権利床の取得

<sup>26</sup> 「第2章5. (2)事業者選定方式 (P.137)、2. (4)公的不動産の売却・貸付条件と担保方法 (P.92)」参照

<sup>27</sup> 「第2章5. (1)利活用方法 (P.128)、2. (4)公的不動産の売却・貸付条件と担保方法 (P.92)」参照



○市街地再開発事業による保留床の取得

○土地の交換や区画整理事業等による分散している公有地の集約化

既存の公有地（上記のように集約後の公有地も含む）の上に新規に施設を建設する手法としては自己建設方式\*、PFI方式、等価交換方式、リース方式などがあり、施設の利用目的や各地方公共団体の抱えている条件、当該公有地の特性等に応じた各手法のメリット・デメリットを十分検討のうえ決定することが望まれる<sup>28</sup>。

なお、必要な床を確保する方法としては、必ずしも自ら土地・建物を所有する必要はなく、土地を賃借して施設を建設する方法や建物や床の一部を賃借する方法もあるので、これらの方法についても比較検討を行う必要がある。

#### (4) 転用

ここでの転用は、地方公共団体が自ら使用することを前提に従来の用途を他の用途に転用することをいう。すなわち社会経済情勢等の変化により、不要となった建物を必要な用途に転換して有効活用を図るケース（廃校となった校舎のコンバージョン\*など）などが該当する。この場合は、まず転用後の用途が消防法等の法規制に違反するものでないか、すなわち合法性の観点から検討する必要がある。また床の一部を転用する場合は、床の一部貸付と同様、既存施設との関係（機能、導線など）の整理が重要であり、各施設の利用範囲、利用方法、管理の方法など事前に十分な検討を行い計画内容に反映させる必要がある。

#### (5) 継続使用

継続使用施設については、「4.実施部門における Research(調査)」にも述べたとおり、定期的なモニタリング等を通じてデータを蓄積し、機能の追加・入れ替えや集約化・複合化など、行政サービスの向上に向けた各種検討を実施すること、施設の効率的利用を促進するため、統括部門で定める執務スペースの標準化指標等を参考に、余裕スペースの集約等による省スペース化や部局間を越えた施設の共同利用を推進するなどの取組が望まれる。

また、施設の管理運営の最適化とファシリティ・コスト\*（維持費、運営費、管理費等）の低減と収入の増加等を図るための取組も重要であり、統括部門で定める実施基準・規程類の整備を踏まえて、以下<sup>29</sup>のような検討を行うことが望まれる。

- ①自主管理の場合：業務マニュアルの作成と研修の実施
- ②外部委託の場合：業務内容の標準化等による発注方法の統一化及び一括化
- ③維持・管理の方法：自主管理、業務委託、指定管理者制度\*・市場化テスト\*（官民競争入札制度）の導入、民営化等の比較検討
- ④ITの活用による情報の一元管理及び共有化

なお、民間からの賃借により施設を継続使用する場合には、社会経済情勢の変化に対応して賃料・共益費等の妥当性を検討し、その見直しを行うなど、コスト低減に常に留意し、必要に応じて改善計画を立案することが重要である。

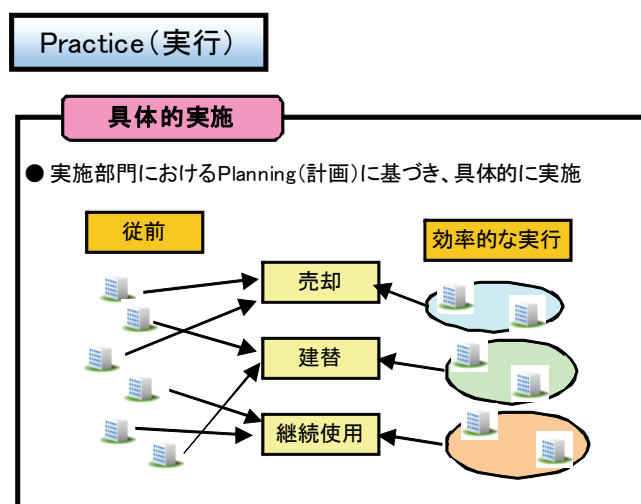
<sup>28</sup> 「第2章5. (1)利活用方法 (P.128)」参照

<sup>29</sup> 「第2章7. 管理運営関連情報 (P.167)」参照

## 6. 実施部門における Practice(実行)

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 実施部門における Planning（計画）に基づき、具体的に実施すること。



### (1) 売却

前段「5.実施部門における Planning（計画）」に基づき、各対象不動産の売却方法等に応じて、具体的な手続きが進められることになる。

売却方法としての事業者選定方式や証券化の手法等を採用する場合、手続きが煩雑であるとともに専門の知識やノウハウを必要とする分野でもあり、必要に応じて専門機関にアウトソーシングすることも考慮する必要がある。

例えば、事業者選定方式を採用する場合、売却条件等の整理、基礎的資料の作成、選定スケジュールの作成、募集要綱の作成、募集先の選定、審査委員等の選任、審査基準の策定、各種問い合わせへの対応、審査委員会の開催など、各種業務の現実的な実行体制の構築が必要である。さらに、選定先とは売却条件等を担保・実行するための各種契約関係の書類（覚書、協定書、売買契約書等）を作成し、取り交わしておく必要がある。

なお、事業者選定方式を採用する場合には、他の利活用類型の場合においても同様の対応が必要である。

### (2) 貸付

各対象不動産の貸付方法等に応じて、具体的に手続きを進捗する。売却と同様に事業者選定方式等を採用する場合、必要に応じて専門機関にアウトソーシングすることも考慮する。

### (3) 建替（取得・賃借）

建替・取得では、事業手法や事業主体が決まり、計画内容が固まると、いよいよ実行段階に入るが、ここでは施設の設計から竣工に至るまで各種の手続きを踏むことになり、また、竣工後の施設の維持・管理など、事業の各段階において以下のような検討が必要となる。

- ①施設の設計：設計事務所など業者の選択、計画内容についての各種打合わせ
- ②資金調達：まちづくり交付金、暮らし・にぎわい再生事業など各種支援策の活用、起債等の検討
- ③施設の建設：建設会社の選択、建設に伴う各種打合わせ
- ④施設の維持・管理：維持・管理方法の確定、業者の選択、市街地再開発・共同ビル（合築\*）の場合は、管理規約・管理細則等の作成など

なお、前段の「5.実施部門における Planning（計画）」において、必要な床を確保する方法としては、必ずしも自ら土地・建物を所有する必要はなく、賃借という選択肢に関しても触れた。

公共施設については、施設を設置する土地・床の安定的な確保が最優先される。そのため、賃借を選択する場合には、賃借条件等の契約内容について詳細に検討し、賃貸借契約書等の書類を作成し取り交わしておく必要がある。

### (4) 転用

転用については、上記「(3)建替（取得・賃借）」の検討事項①～④の内容のうち、「③施設の建設」が大規模改修（コンバージョン）に変わる程度で、実行段階における各種手続き及び検討内容は建替・取得と大きな違いはない。

### (5) 継続使用

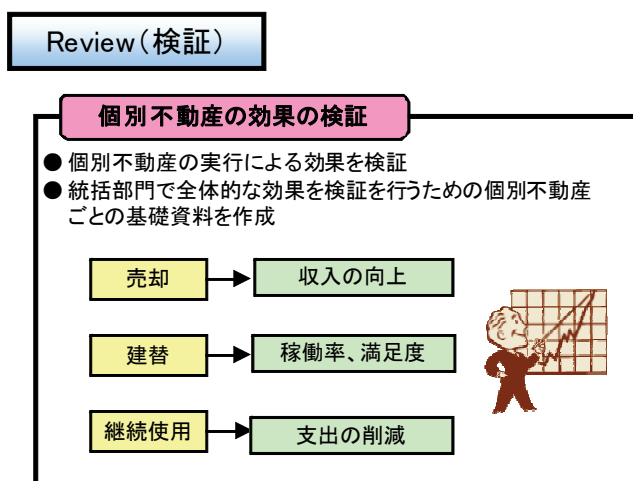
実施部門における Planning（計画）で立案した具体的な実施計画に基づき施設を継続使用しつつ、計画を実行する。継続使用の過程において実施部門における Research（調査）及び実施部門における Planning（計画）に記載したとおり、定期的なモニタリング等を実施しデータを収集・整理する。

なお、実行結果は、次の段階の「7.実施部門における Review（検証）」において活用し、次期以降の改善（一例としては費用の圧縮）を目指す Planning（計画）の基礎資料となる。

## 7. 実施部門における Review（検証）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 個別の不動産に対する実施部門における Planning（計画）の実行による効果を検証して、その成果の確認を行い、実施部門における Planning（計画）の見直し・再検討するための基礎資料とする。



利活用の個別的な効果検証のための指標<sup>29</sup>の具体例は、次のとおりである。

- 収入（売却額、賃料収入など）の向上
- 支出（管理・運営費、修繕費など）の削減
- 施設利用者数（利用者数、利用状況など）の増加、改善など
- 利用者満足度の向上
- 利活用計画の円滑な実現
- 利活用計画の目標の達成度（問題点と課題の洗い出し、改善点の検討）など

これらの具体的な利活用の個別的な実施効果の検証は、収入額、支出額、利用者数等にように数値で測ることができるものと、利用者満足度等にように定性的にしか把握できないものがある。定性的評価の場合には、市民アンケート、各種団体へのヒアリング等による確認が必要である。

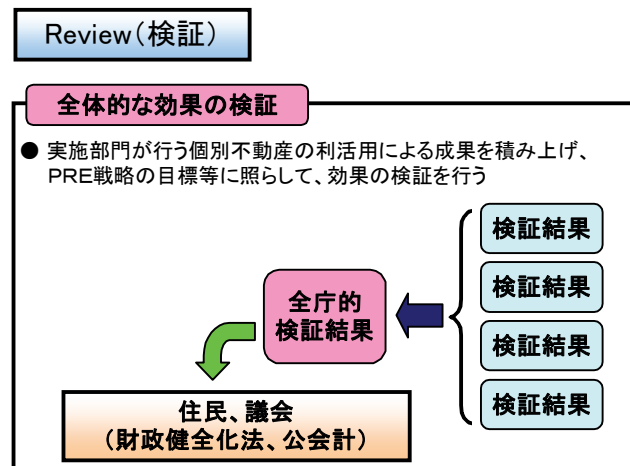
<sup>29</sup> 「第2章7. (6)管理運営におけるベンチマーク (P.181)」参照

## PRE 戦略統括部門

### 8. 統括部門における Review（検証）

【統括部門】	【実施部門】
Research	Research
Planning	Planning
Practice	Practice
Review	Review

- 実施部門が行う個別不動産の利活用による成果を積み上げ、PRE 戦略の全体的な効果の検証を行う。



統括部門が Planning（計画）にて設定した目標の達成度を確認するとともに、問題点と課題の洗い出しを行いながら改善点を検討し、次期の統括部門における Research（調査）や Planning（計画）に反映させることとなる。

PRE 戦略の効果検証のための指標の具体例としては、次のようなものがある。

基本的には「2.統括部門における Planning（計画）」の「(1) ③ 利活用類型別目標等の取組方針の策定」の目標と基本的には一致する。

統括部門における全体的な効果検証のための指標の具体例は、次のとおりである。

- 全体収入（売却額、賃料収入など）の向上
- 全体支出（管理・運営費、修繕費など）の削減
- 行財政への貢献
- 財政健全化指標の改善
- 全体施設利用者数（利用者数、利用状況など）の増加、改善など
- 施設全体の利用者満足度の向上
- 統括部門の Planning（計画）における基本的な方針等の円滑な実現
- 全庁的な目標の達成度（問題点と課題の洗い出し、改善点の検討）など

また、PRE 戦略の検証には、PRE 戦略の実施結果を自己総括する政策評価の手法を準用した検証方法も有効である。

さらに成果を可視化（見える化）し、全庁的に共有することにより、各実施部門が自らの成果を相対的に確認することができる。

住民等が可視化した資料を確認し、他の地方公共団体の状況と比較することができるようにすることで、PRE 戦略の効果、つまりは当該地方公共団体の政策評価を行うことができるように、庁内のみでの判断によらない取組と体制づくりが望まれる。

## VI. 留意事項

### (I) 他の計画との連携

PRE 戦略の実践は、各地方公共団体の行政運営の目標の実現を目指すものであるため、PRE 戦略は、行政サービスの質の向上を図るための他の行政分野別（土地利用、福祉、教育、産業など）の計画や行政改革大綱、資産・債務改革等が、行政サービスをどのように提供しているかという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とともに、PRE 戦略で位置づけた不動産の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など、他の計画との連携に留意することが重要である<sup>30</sup>。

### (II) 周辺地方公共団体との連携

PRE 戦略の実践にあたっては、周辺の地方公共団体の取組に留意することが重要である。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を行うことが可能となる場合があり、PRE 戦略の実践にあたっては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。この時、基礎的な地方公共団体である市町村間のみならず、市町村を包括する広域の地方公共団体である都道府県との連携も重要である。

### (III) 住民とのコミュニケーション

既存の不動産について、廃止や転用を行う場合には、地域住民に対する公共サービスが低下することがある。また、不動産は多額の投資を伴い、一度建てると修正しにくいという側面があるため、住民ニーズと合致しない施設は、地方公共団体とその住民に多大な影響を与える場合もあり、PRE 戦略を実践するにあたっては住民の満足度を満たすという視点も重要である。

こうした事態を避けるためには、不動産の使用状況や維持・管理に関するデータを蓄積・整備し、例えば既存の不動産を維持することによる費用、あるいは失われることになる機会費用又は便益を「施設白書」<sup>31</sup>において具体的な数字として住民に公開し、不動産のおかれた状況について認識を共有するとともに、PRE 戦略の各プロセスにおける客観的な評価を公表するなど、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における不動産の戦略的活用に係る相互理解を深めることが重要である。

<sup>30</sup> 「第2章2. (3)上位計画 (P.90)」参照

<sup>31</sup> 「施設白書」については「第3章1. (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)(P.219)」参照

