
九州における“PRE (Public Real Estate)” の現状と課題について

～公民連携による最適な自治体経営へ向けて～

2009年3月

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行

九州支店

【要旨】九州における公有資産活用等の現状と課題について(1)

1. はじめに

国や地方自治体の財政制約の深刻化や、住民等から寄せられる政策ニーズの多様化・高度化等のなか、効果的・効率的な自治体経営が求められるようになって久しい。そのようななか、多くの自治体では、事務事業の見直しや公共サービスにおける民間活用など様々な取組みを進めてきているところであるが、こと「公有資産(公有地・公有施設)」に関していえば、その様々な課題の解決に向けた取組みは、首都圏の一部自治体等を除いてまだ一般的に進んでいないとみられている。

(株)日本政策投資銀行九州支店では、公有資産の課題解決に向けて想定される取組みのうち、主に「財政負担を抑えながら諸々の政策達成等へ向け実施する、公民連携を通じた遊休公有資産の有効活用」にスポットをあて、九州地域における“PRE(Public Real Estate)”の現状・見通しや課題について探った。なお調査にあたっては、九州7県の自治体に対してアンケート調査を実施した。

2. 調査結果の概要

(1) 公有資産の有効活用状況

●遊休又は低稼働の公有資産を、最近3年間に於いて有効活用した実績のある自治体は、公有地・公有施設ともに2割台に止まる(自治体内部活用等を除き公民連携に限れば更にこの内数となる)など、活用状況は総じて低調といえる。

(2) 有効活用実績の内容

●有効活用の内容をみると、公有地については、従前の「庁舎等用地」や「学校用地」を、従後は民間企業等への貸付・譲渡を通じて活用を図ったり、他の行政用途として活用(他の自治体への貸付・譲渡や自治体内部活用)を図るケースが多い。

●一方、公有施設については、従前用途は公有地以上に「庁舎等施設」や「学校校舎」の割合が高い。また、既存施設の跡利用の難しさを反映し、従後は「文化・社会教育施設」「医療・福祉施設」など含め他の行政用途へ活用(他の自治体への貸付・譲渡や自治体内部活用)を図るケースが多く、民間企業による活用事案は少ない。

●活用に際しての契約方法については、公有地・公有施設ともに単純な随意契約が圧倒的に多く、公募・入札等の手続きを経ているものは少ない。

(3) 有効活用に際しての課題・ハードル

●有効活用に際しては、公有地・公有施設ともに「売却・貸付先の確保」「具体的な利用方法」「売却・貸付価格」等が多くの自治体に共通の課題・ハードルとなっているが、これらは特に地方都市にとって宿命的な要素といえる。

●また、その他の課題・ハードルとしては、「事前に民間の意向が見えにくい」「計画策定から事業化までの進め方に係るノウハウ不足」「活用手法・スキーム(当該ノウハウ不足含む)」も多くみられ、物件の活用ポテンシャル以外の要因で有効活用機会を逃してしまう事案の存在が示唆される。

【要旨】九州における公有資産活用等の現状と課題について(2)

(4) 今後有効活用が課題になると見込まれる公有資産

●公立学校統廃合や、市町村合併・出先機関統廃合等を背景として、「学校(及び当該用地)」「庁舎等施設(及び当該用地)」等の活用が多くの自治体に共通の課題となっている。

(5) 公有資産全般に関し直面している課題(有効活用面以外)

●また、公有資産全般に関し、多くの自治体で以下の共通課題を有している。

- ①学校施設や庁舎等の耐震化
- ②庁舎等の老朽化対応、長寿命化対応
- ③公有資産全般に係る運営・維持管理コストの削減
- ④遊休化した公有地・公有施設の維持管理
- ⑤公有資産全般の個別現状把握のための台帳整備

3. 調査結果をふまえた考察と提言

(1) 低調な公有資産活用とその要因

●前記のとおり、公民連携による公有資産活用の状況は総じて低調であるが、その要因としては、地方都市物件の活用ポテンシャルの低さのほかに以下の事項が見出せる。

- ①自治体の「やる気度」
- ②民間の意向把握や事業の進め方等に係るノウハウ不足

●これらを見るに、今後の公有資産活用の進展にあたっては、自治体サイドにおける意識改革や、自治体の取り組みの適切な指南役となりうる第三者の活用等が一つの鍵になるといえよう。

(2) 多くの自治体で活用が課題の「学校」「庁舎」

●前記のとおり、多くの自治体で「学校」「庁舎」の活用を課題として抱えており、これら遊休資産は今後も増加が見込まれる。

●これら資産の活用の際し、特に地方都市部では多くの課題が想定されるが、既存事案などもふまえれば、以下のような活用方法は一定程度参考となろう。

- ①地域の体験型宿泊・観光施設
- ②医療・介護・福祉施設
- ③民間工場誘致

(3) 公有資産全般に係る課題について

●前記のとおり、公有資産に関しては、有効活用面以外でも多くの自治体で共通の課題を抱えており、これらの解決にあたっては、あらゆる資産を経営的視点から総合的に企画・管理・活用していく「アセット・マネジメント」の導入が有効と考えられる。

●そして、最適な自治体経営の観点からすれば、本稿で主にスポットをあてた「公民連携による公有資産の活用」についても、それ単独で捉えるのではなく、より大きな概念であるアセット・マネジメント等の一環として位置づけ、実践していくことが重要と言えよう。

(お問い合わせ先)

〒810-0001 福岡市中央区天神2-12-1天神ビル2F

(株)日本政策投資銀行九州支店

企画調査課 TEL 092-741-7737

目次

◆ 1. 公有資産の有効活用状況	P. 5～6
◆ 2. 公有資産活用に係る従前用途・従後用途	P. 7～8
◆ 3. 公有資産の活用主体・活用手法	P. 9～10
◆ 4. 公有資産活用に係る契約方法・契約期間	P. 11～12
◆ 5. 公有資産活用に際しての課題・ハードル	P. 13～14
◆ 6. 今後有効活用が課題になるものと見込まれる公有資産	P. 15～16
◆ 7. 公有資産全般に関し直面している課題等(有効活用面以外)	P. 17～18
◆ 8. 調査結果をふまえた考察と提言	P. 19～22

<アンケート調査の概要>

- | | |
|---------|---|
| ◆調査の目的 | 公民連携による自治体資産(公有地・公有施設)の有効活用等に
係る現状・見通しや課題についての把握 |
| ◆調査時点 | 2008年10月1日時点 |
| ◆対象自治体 | 九州7県の、町村を除く自治体113団体(県:7団体、市:106団体) |
| ◆調査方法 | 個別自治体に対するアンケート方式(電話ヒアリング等により補足) |
| ◆回答自治体数 | 74団体(回答率:65.5%) |

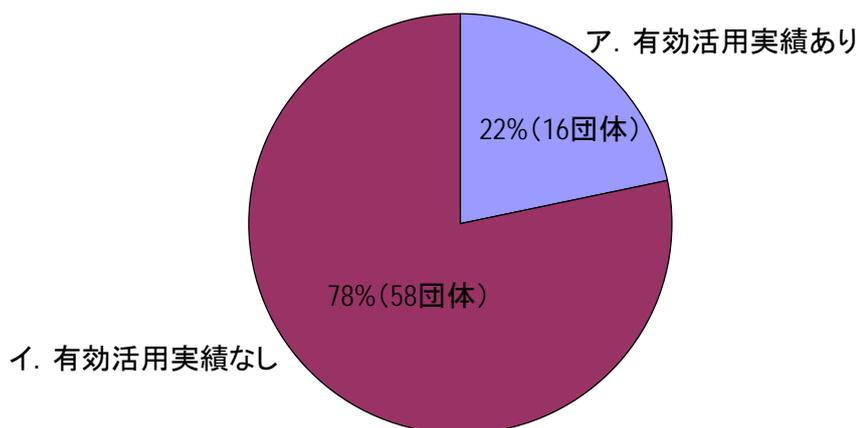
1. 公有資産の有効活用状況－(1)公有地

●遊休又は低稼働の公有地を、最近3年間に於いて有効活用(*)した実績のある自治体は、回答団体全体の約2割(16団体)に止まる。【図表1】

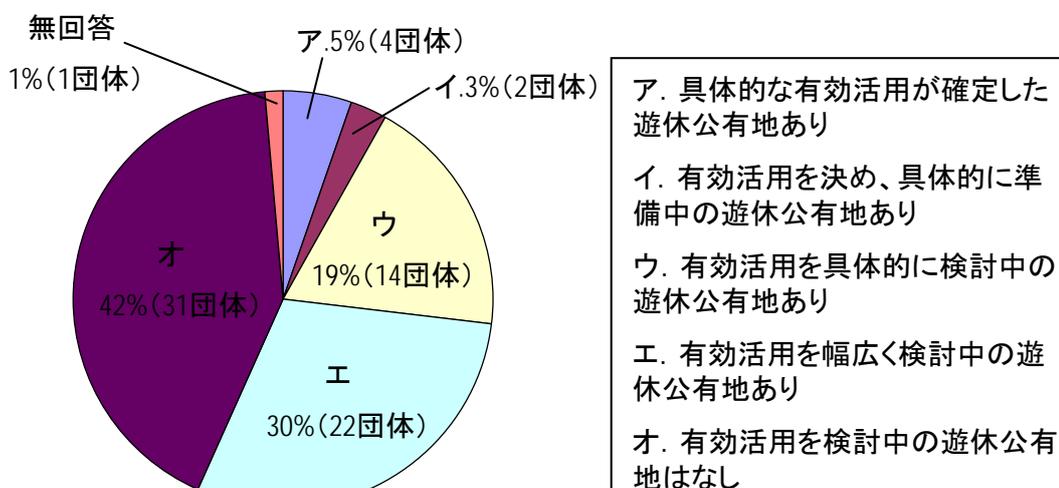
●今後の有効活用に係る検討状況については、「有効活用を検討中の遊休公有地はなし」とする自治体が全回答団体の約4割(31団体)を占める。また、有効活用を検討している残りの自治体についても、個別具体的な検討段階に至っている自治体は必ずしも多くない状況にある(【図表2】のア～ウの合計により20団体：全回答団体の27%)。

(*)特に用途指定等を行わず、単に売却収入を得ることを目的に売却処分したものを除く

【図表1】遊休公有地の有効活用状況<最近3年間の実績>



【図表2】遊休公有地の有効活用状況<今後の予定>



ア. 具体的な有効活用が確定した遊休公有地あり
 イ. 有効活用を決め、具体的に準備中の遊休公有地あり
 ウ. 有効活用を具体的に検討中の遊休公有地あり
 エ. 有効活用を幅広く検討中の遊休公有地あり
 オ. 有効活用を検討中の遊休公有地はなし

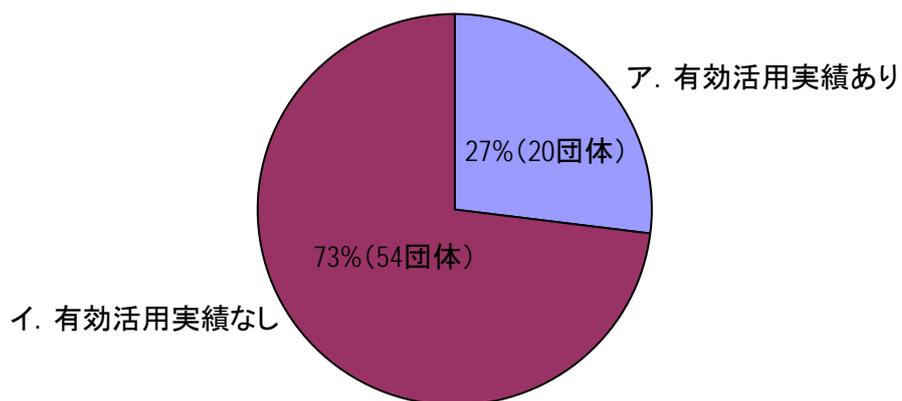
1. 公有資産の有効活用状況－(2) 公有施設

●遊休又は低稼働の公有施設を、最近3年間に於いて有効活用(*)した実績のある自治体は、回答団体全体の27%(20団体)と、公有地のケースよりは上昇しているものの、高い水準とは言えない。【図表3】

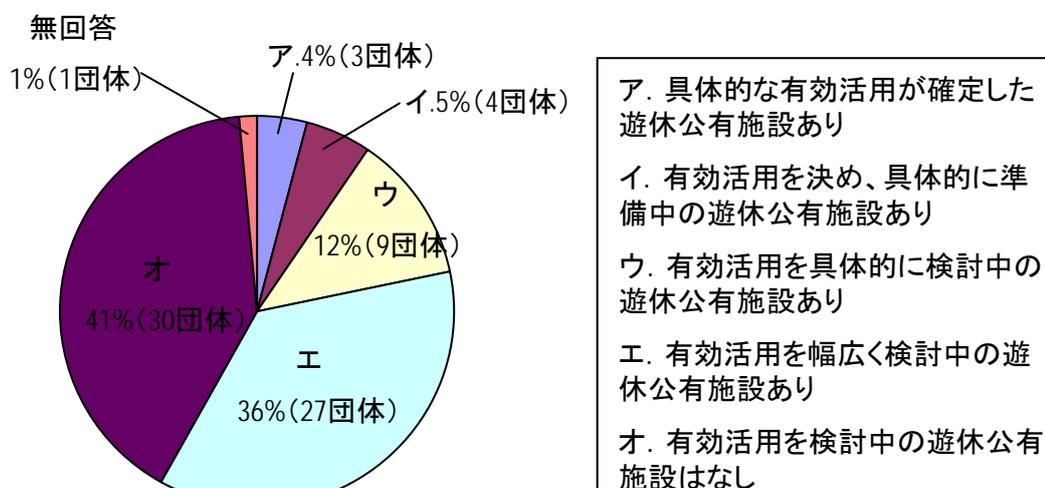
●今後の有効活用に係る検討状況については、公有地のケースと同様に、「有効活用を検討中の遊休公有施設はなし」とする自治体が全回答団体の約4割(30団体)を占める。また、有効活用を検討している残りの自治体についても、やはり個別具体的な検討段階に至っている自治体は必ずしも多くない状況にある。
 (【図表4】のア～ウの合計により16団体：全回答団体の約2割)

(*)特に用途指定等を行わず、単に売却収入を得ることを目的に売却処分したものを除く

【図表3】遊休公有施設の有効活用状況<最近3年間の実績>



【図表4】遊休公有施設の有効活用状況<今後の予定>



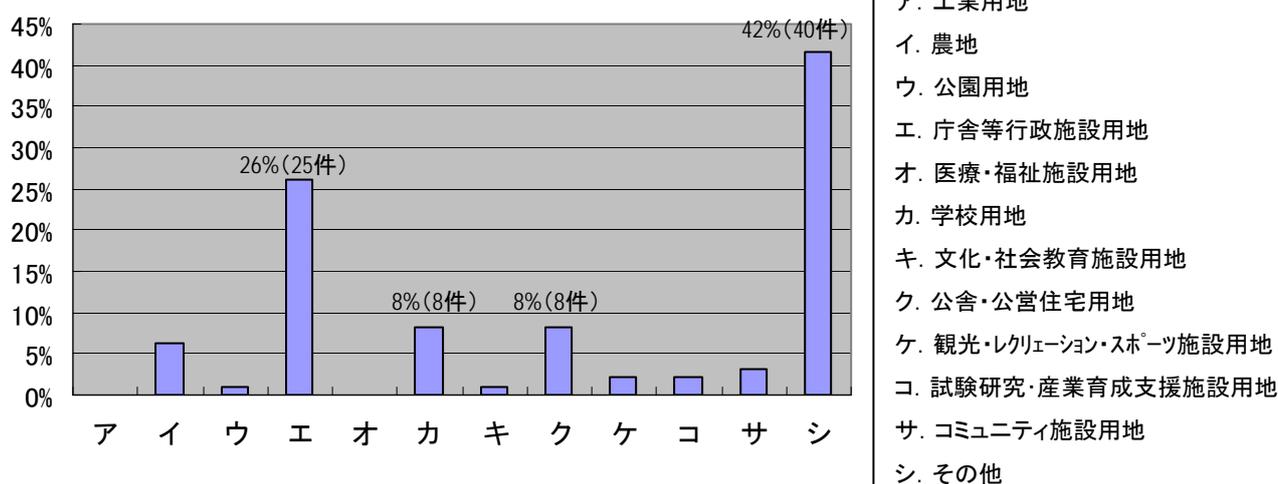
2. 公有資産活用に係る従前用途・従後用途－(1)公有地（*）

●公有地活用に係る従前用途については、回答数の多いもの（「その他」を除く）から順に、①「庁舎等行政施設用地」、②「学校用地」「公舎・公営住宅用地」が上位となっている（全体件数に占める割合：①26%、②各8%）。また、「その他」としては、長期間遊休化している普通財産が大半を占めるとみられる。【図表5】

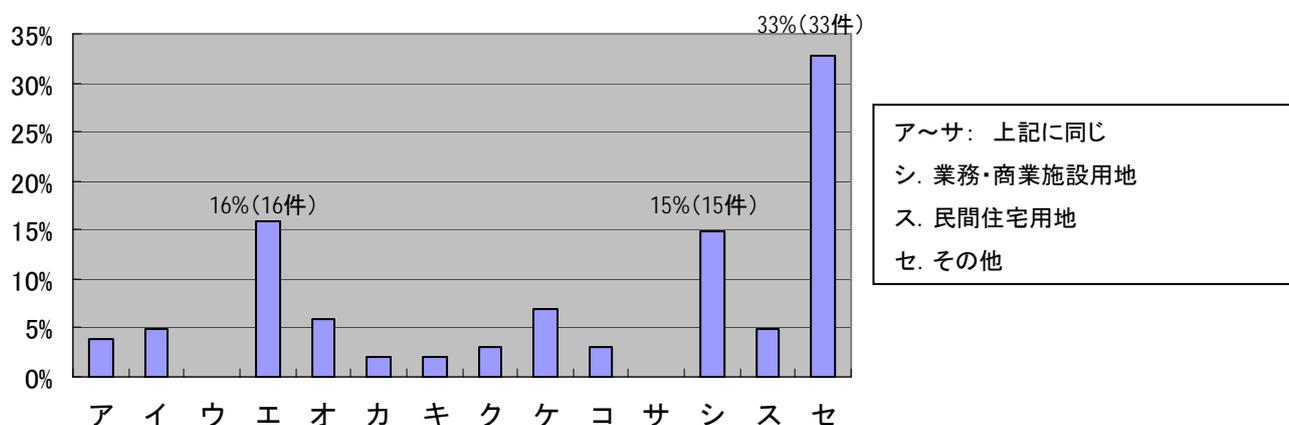
●従後用途については、回答数の多いもの（「その他」を除く）から順に、①「庁舎等行政施設用地」、②「業務・商業施設用地」などが上位となっている（全体件数に占める割合：①16%、②15%）。【図表6】

（*）過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表5】公有地活用に係る従前用途（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表6】公有地活用に係る従後用途（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



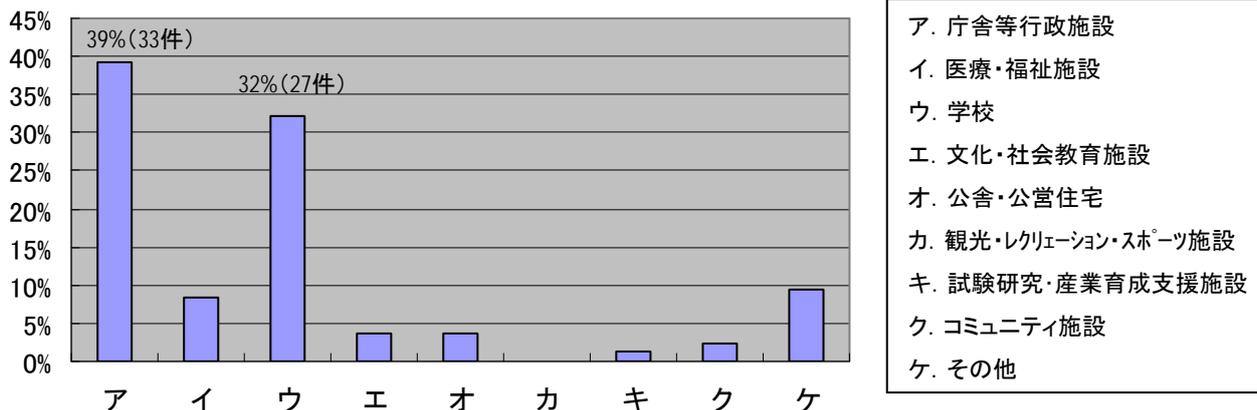
2. 公有資産活用に係る従前用途・従後用途－(2)公有施設（*）

●公有施設活用に係る従前用途については、①「庁舎等行政施設」、②「学校」が圧倒的に多く、両者で全体の7割を占める（全体件数に占める割合：①39%、②各32%）。公有地のケースに比べ学校の割合が大きく上昇しているが、これは学校施設が地元住民感情等様々な理由から取り壊しにくい場合が多く、施設を残したまま跡利用を行うケースが多いことなどが影響しているとみられる。【図表7】

●従後用途については、回答数の多いものから順に、①「庁舎等行政施設」、②「文化・社会教育施設」、③「医療・福祉施設」などが上位となっている（全体件数に占める割合：①26%、②16%、③10%）。【図表8】

（*）過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表7】公有施設活用に係る従前用途（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表8】公有施設活用に係る従後用途（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



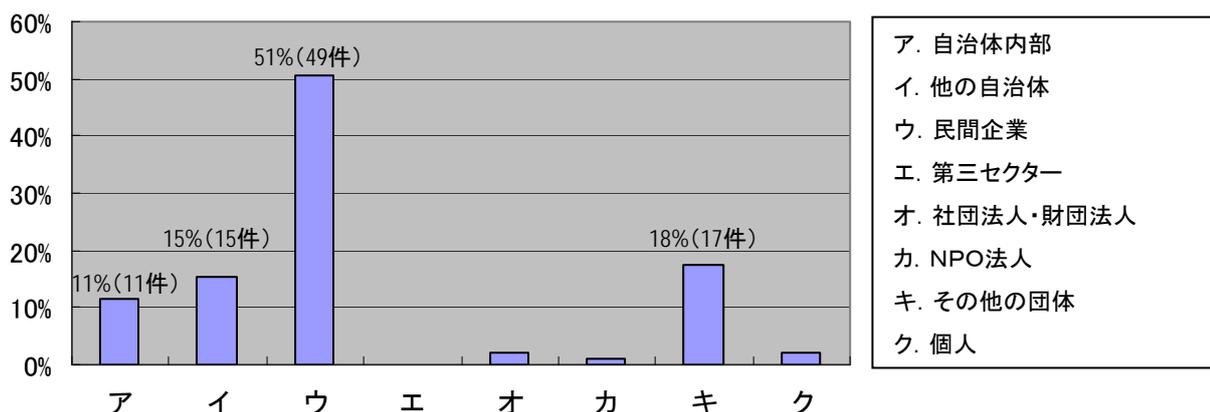
3. 公有資産の活用主体・活用手法－(1)公有地（*）

●公有地活用を担う主体については、①「民間企業」が全体の半数を占め、次いで、②「その他の団体」、③「他の自治体」、④「自治体内部」となっている（全体件数に占める割合：①51%、②18%、③15%、④11%）。【図表9】

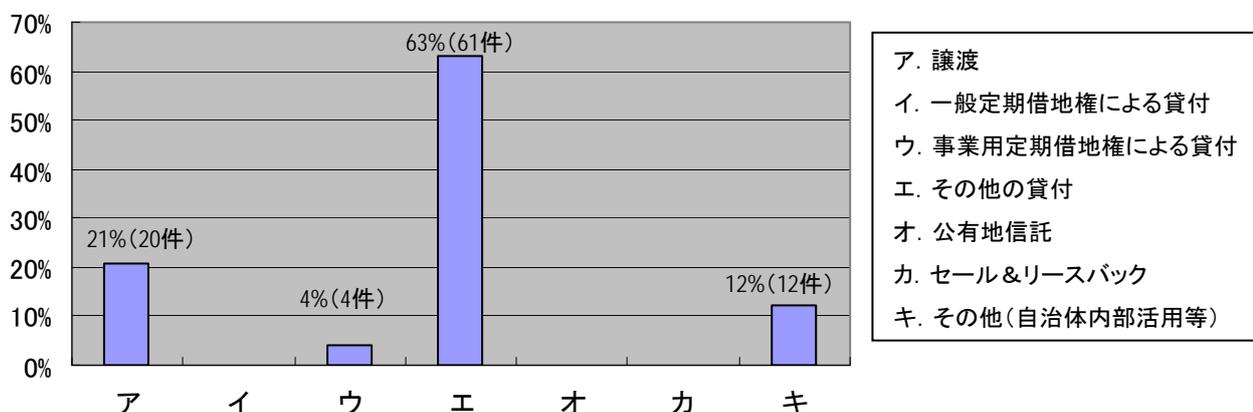
●活用手法については、定期借地権によらない「その他の貸付」が全体の6割超を占め、次いで「譲渡」（全体件数に占める割合：21%）となっており、かなりの偏りがみられる（「定期借地権」については、4件のみ(全て「事業用定期借地権」)）。【図表10】

（*）過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表9】公有地の活用主体（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表10】公有地の活用手法（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



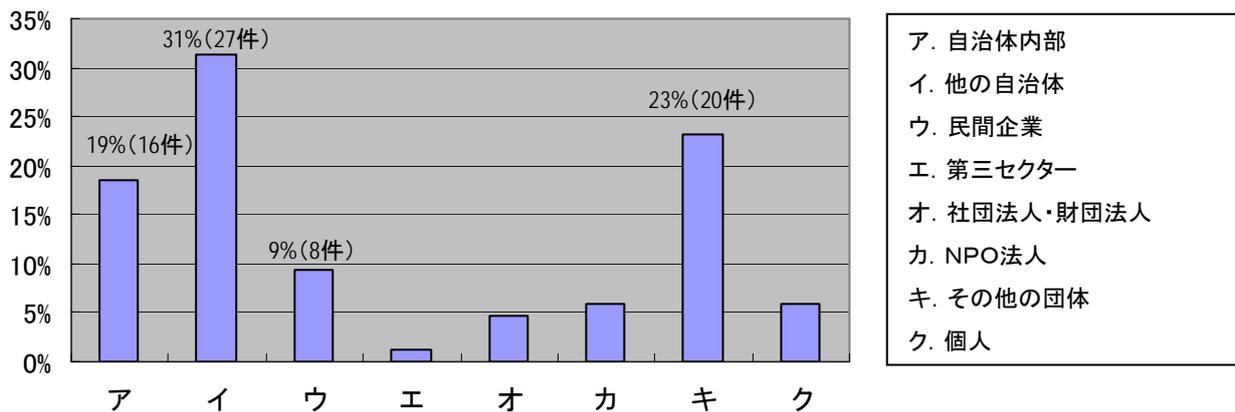
3. 公有資産の活用主体・活用手法－(2)公有施設（*）

●公有施設活用を担う主体については、回答数の多いものから順に、①「他の自治体」、②「その他の団体」、③「自治体内部」となっている（全体件数に占める割合：①31%、②23%、③19%）。既存施設の跡利用となると物理的に様々な制約がかかることなどから、公有地のケースに比べ民間企業の割合が低下し、自治体の割合が上昇する結果になっているとみられる。【図表11】

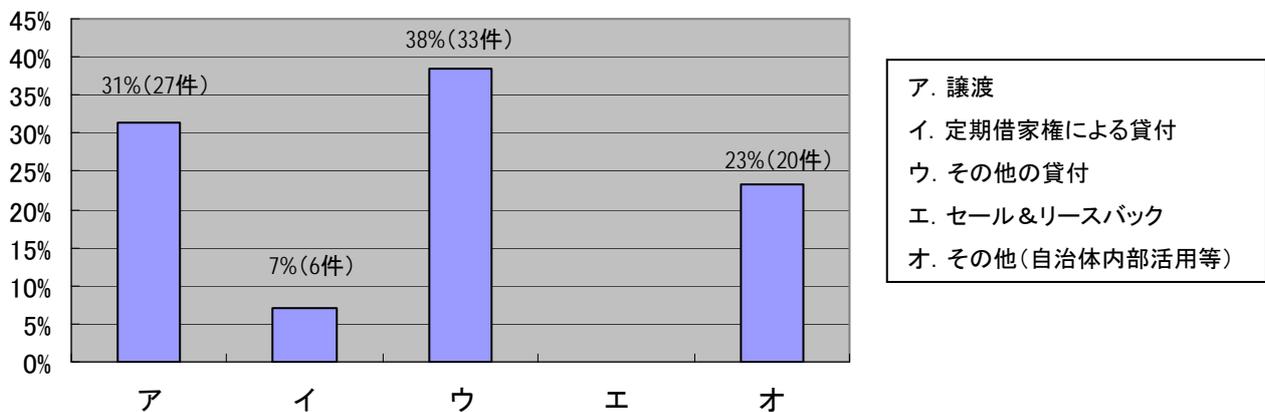
●活用手法については、定期借家権によらない①「その他の貸付」及び②「譲渡」が多くなっており、やはり偏りがみられる（全体件数に占める割合：①38%、②31%。「定期借家権」については、6件のみ）。【図表12】

(*)過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表11】公有施設の活用主体（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表12】公有施設の活用手法（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



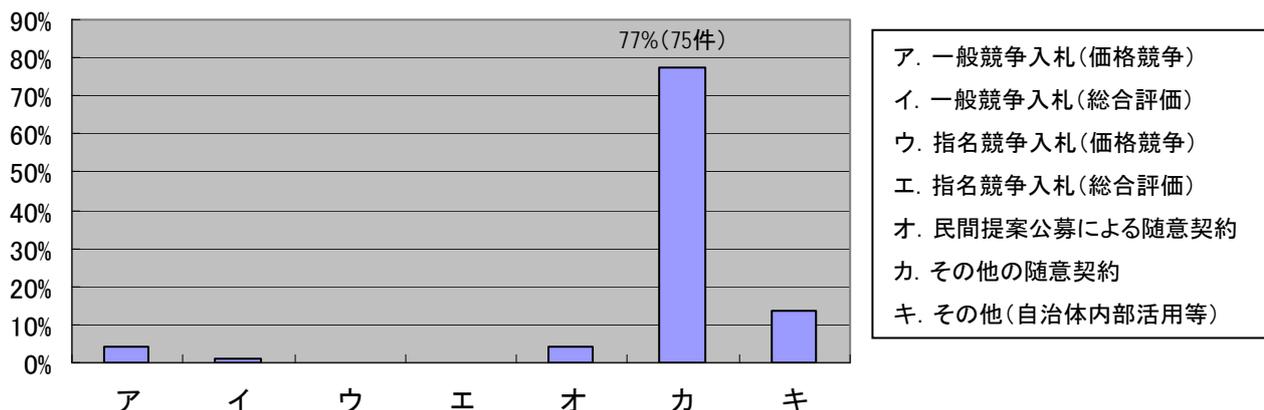
4. 公有資産活用に係る契約方法・契約期間－(1)公有地（*）

●公有地活用に係る契約方法については、「その他の随意契約（＝単純な随意契約）」が全体の8割近くと圧倒的に多く、公募・入札等の手続きを経ているものは少ない。【図表13】

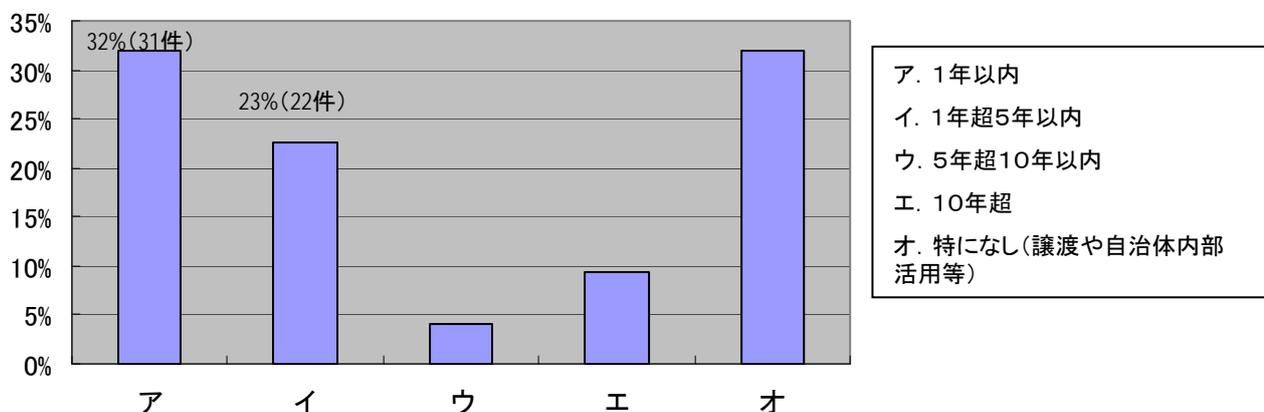
●契約期間については、貸付等の有期契約では、「1年以内」及び「1年超5年以内」の両者をあわせ、大半が5年以内と比較的短期の契約である。【図表14】

（*）過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表13】公有地活用に係る契約方法（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表14】公有地活用に係る契約期間（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



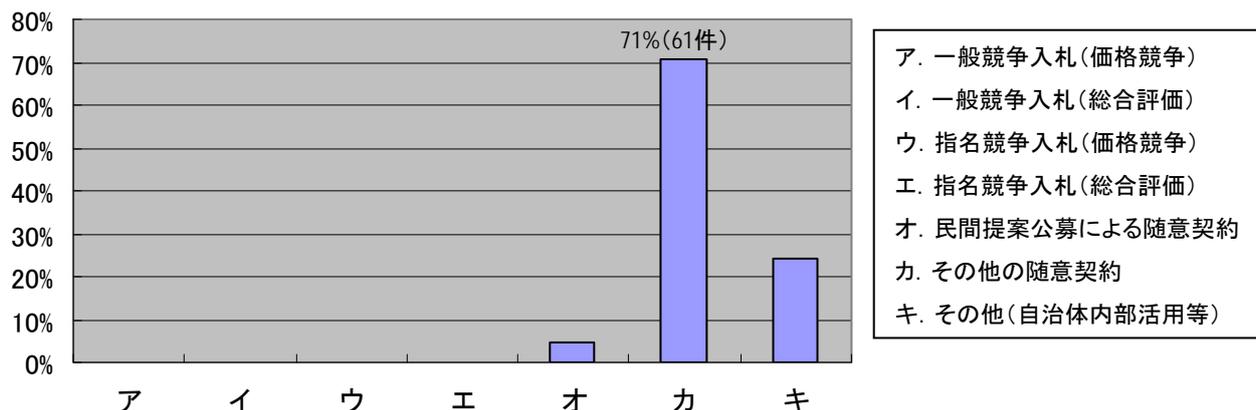
4. 公有資産活用に係る契約方法・契約期間－(2)公有施設（*）

●公有施設活用に係る契約方法については、公有地のケースと同様に、「その他の随意契約（＝単純な随意契約）」が全体の7割と圧倒的に多く、公募・入札等の手続きを経ているものは少ない。【図表15】

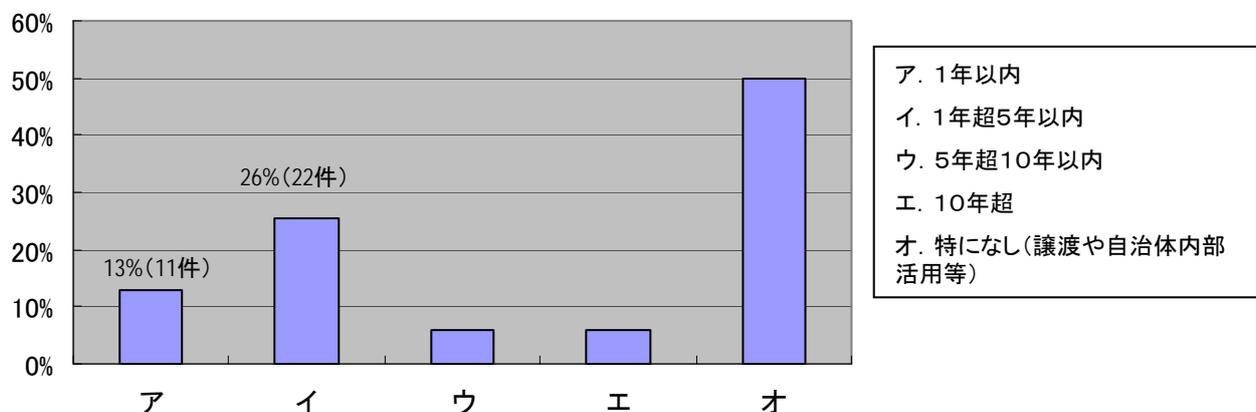
●契約期間についても、公有地のケースと同様に、貸付等の有期契約では、「1年以内」及び「1年超5年以内」の両者をあわせ、大半が5年以内と比較的短期の契約である。【図表16】

（*）過去3年間の実績及び現在具体準備中の事案について

【図表15】公有施設活用に係る契約方法（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）



【図表16】公有施設活用に係る契約期間（最近3年間の実績＋現在準備中の事案）

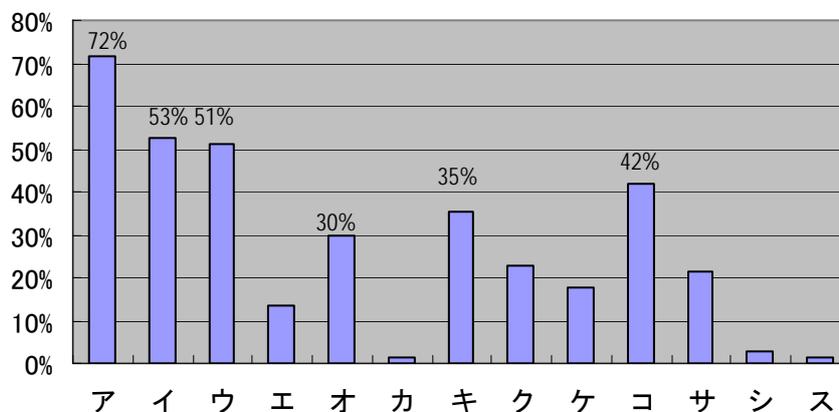


5. 公有資産活用における課題・ハードル(1) 公有地

- 公有地活用にあたっての課題・ハードル(5つまで複数回答可)については、①「売却・貸付先の確保」が最も多く、全回答団体の実に7割超が当該回答を選択している。これは、有効活用実績のある自治体数の少なさ(前掲P5)のみならず、契約方法において単純な随意契約が多数を占めていたこと(前掲P11)とも符合する結果といえる。
- 他では、②「売却・貸付価格」、③「具体的な利用方法」、④「地元住民との調整」などが上位を占め、いずれも多く自治体に共通の課題であることがわかる(当該回答を選択した自治体の割合:②53%、③51%、④42%)。
- また、⑤「事前の計画策定段階で民間事業者等の意向が見えにくいことや、計画策定から事業化までの具体的な進め方に係るノウハウの不足」、⑥「活用手法・スキーム(当該ノウハウの不足を含む)」も多い(同割合:⑤35%、⑥30%)。これは、物件の活用ポテンシャル等以外の要因により、公有地有効活用の機会を逃してしまっている事案もそれなりに存在することを示唆する結果といえよう。

【図表17】

【図表17】公有地活用における課題・ハードル



- | | |
|---|-------------|
| ア. 売却・貸付先の確保 | イ. 売却・貸付価格 |
| ウ. 具体的な利用方法 | エ. 事業採算性の確保 |
| オ. 活用手法・スキーム(当該ノウハウの不足を含む) | |
| カ. 契約期間 | |
| キ. 事前の計画策定段階で民間事業者等の意向が見えにくいこと(上記ア～カ等に関して)や、計画策定から事業化までの具体的な進め方に係るノウハウの不足 | |
| ク. 法令上の制限 | ケ. 議会对応 |
| コ. 地元住民との調整 | |
| サ. 関係省庁との調整(補助金・税制上の問題、地方債の繰上償還等を含む) | |
| シ. 活用状況に係る行政のチェック・モニタリング | |
| ス. その他 | |

5. 公有資産活用における課題・ハードル(2) 公有施設

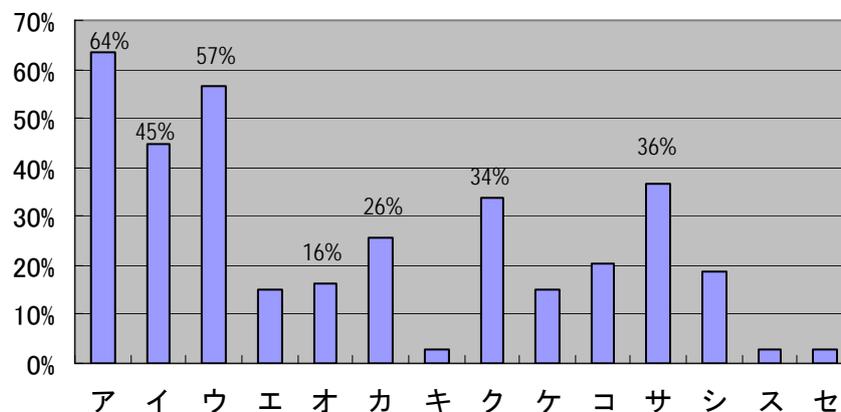
●公有施設活用にあたっての課題・ハードル(5つまで複数回答可)については、公有地のケースと同様に、①「売却・貸付先の確保」、②「具体的な利用方法」、③「売却・貸付価格」、④「地元住民との調整」などが上位を占め、いずれも多くの自治体に共通の課題であることがわかる(当該回答を選択した自治体の割合:①64%、②57%、③45%、④36%)。②の回答団体の割合が公有地のケースに比べ上昇しているのは、公有施設に必然的な結果といえよう。

●また、⑤「事前の計画策定段階で民間事業者等の意向が見えにくいことや、計画策定から事業化までの具体的な進め方に係るノウハウの不足」、⑥「活用手法・スキーム(当該ノウハウの不足を含む)」もやはり多い(同割合:⑤34%、⑥26%)。公有地のケースと同様に、物件の活用ポテンシャル等以外の要因により有効活用の機会を逃している事案の存在が示唆される場所である。

●なお、公有施設に固有の事項である「リニューアルに係る投資負担」についても、回答団体の16%が課題として選択している。

【図表18】

【図表18】公有施設活用における課題・ハードル



ア. 売却・貸付先の確保

イ. 売却・貸付価格

ウ. 具体的な利用方法

エ. 事業採算性の確保

オ. リニューアルに係る投資負担

カ. 活用手法・スキーム(当該ノウハウの不足を含む)

キ. 契約期間

ク. 事前の計画策定段階で民間事業者等の意向が見えにくいこと(上記ア～キ等に関して)や、計画策定から事業化までの具体的な進め方に係るノウハウの不足

ケ. 法令上の制限

コ. 議会対応

サ. 地元住民との調整

シ. 関係省庁との調整(補助金・税制上の問題、地方債の繰上償還等を含む)

ス. 活用状況に係る行政のチェック・モニタリング

セ. その他

6. 今後有効活用が課題になると見込まれる公有資産－(1)公有地

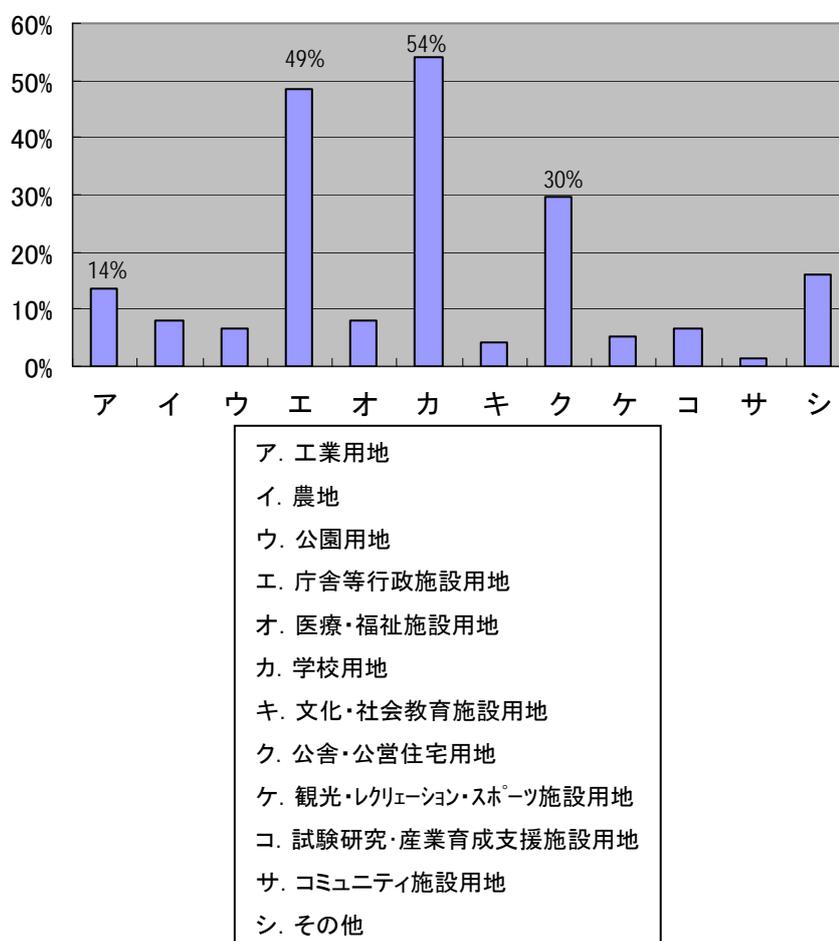
●今後有効活用が課題になると見込まれる公有地(3つまで複数回答可)については、①「**学校用地**」及び②「**庁舎等行政施設用地**」が圧倒的に多く、全回答団体の約半数がこれら回答を選択している(当該回答を選択した自治体の割合:①54%、②49%)。これに③「**公舎・公営住宅用地**」、④「**工業用地**」が続く(同割合:③30%、④14%)。

●上記①については、少子化等による公立学校統廃合を背景としており、上記②については、市町村合併や出先機関廃止に伴う一部施設余剰・遊休化等を背景とするものである。これらは、回答団体の割合に表れているとおり、多くの自治体に共通する課題といえる。

●上記③については、自治体職員・地域住民の減少や老朽化に伴う統廃合等を背景としたものが多いほか、出先機関廃止とリンクして遊休化する側面もある。また、上記④については、自治体造成による工業団地に類するもので売れ残っているものが大半とみられる。

【図表19】

【図表19】今後有効活用が課題になると見込まれる公有地

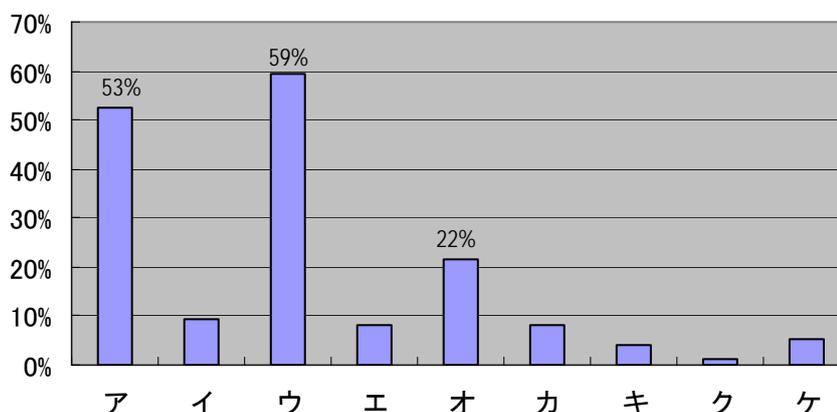


6. 今後有効活用が課題になると見込まれる公有資産－(2)公有施設

- 今後有効活用が課題になると見込まれる公有施設(3つまで複数回答可)については、公有地のケースと同様に、①「学校」及び②「庁舎等行政施設」が圧倒的に多く、全回答団体の5～6割がこれら回答を選択している(当該回答を選択した自治体の割合:①59%、②53%)。これに③「公舎・公営住宅」が続く(同割合:③22%)。
- 上記①～③が上位を占める背景については、公有地のケースと同様である。

【図表20】

【図表20】今後有効活用が課題になると見込まれる公有施設



- ア. 庁舎等行政施設
- イ. 医療・福祉施設
- ウ. 学校
- エ. 文化・社会教育施設
- オ. 公舎・公営住宅
- カ. 観光・レクリエーション・スポーツ施設
- キ. 試験研究・産業育成支援施設
- ク. コミュニティ施設
- ケ. その他

7. 公有資産全般に関し直面している課題等(有効活用面以外)－(1)

●公有地・公有施設に関し、有効活用以外の面で直面している課題(自由記入)について、複数の自治体から回答のあった事項を整理すると、以下の5点に集約され、多くの自治体で共通の課題を有していることがわかった。

- ①学校施設や庁舎等の耐震化
- ②庁舎等の老朽化対応、長寿命化対応
- ③公有施設全般に係る運営・維持管理コストの削減
- ④遊休化した公有地・公有施設の維持管理
- ⑤公有資産全般の個別現状把握のための台帳整備

【図表21】

【図表21】公有資産全般に関し直面している課題(有効活用面以外)

課題	回答団体数
学校施設や庁舎等の耐震化	14
庁舎等の老朽化対応、長寿命化対応	14
公有施設全般に係る運営・維持管理コストの削減	12
遊休化した公有地・公有施設の維持管理	5
公有資産全般の個別現状把握のための台帳整備	3

7. 公有資産全般に関し直面している課題等(有効活用面以外) – (2)

●また、公有資産の適切な管理・運営や有効活用を行うに際しての「アセット・マネジメント手法」(【図22】参照)の導入の有無について尋ねたところ、多くの自治体でその必要性自体は認識しつつも、実際の導入に至っている自治体はごく僅かであることがわかった。導入の前段階としては、まず保有資産全般の体系的な個別現状把握が必要となるが、前頁P17⑤にもあるとおり、未だここまで至っていない自治体も少なからずあるものと推測される。

【図表22】アセット・マネジメント

アセット・マネジメント・・・組織が保有・使用する全ての資産について、そのあり方を最適に保つことを目的として、経営的視点から総合的に企画・管理・活用等を実施する手法

項目	従前の資産管理	アセット・マネジメント
性格	現場管理的	経営戦略的
主な目的	維持保全	最適化・改革
対象資産	問題資産	全固定資産
対象時点	保有資産の現状 (現在)	ライフサイクル・将来資産 (現在・未来)
関連知識・技術	建築・不動産	建築・不動産・経営・財務・環境他
担当組織	各部局(単一)	部局横断的(複合)

(JFMAのHP等をもとに作成)

8. 調査結果をふまえた考察と提言－(1)低調な公有資産活用とその要因

●前述のように、最近3年間において遊休又は低稼働の公有資産を有効活用した実績のある自治体は、公有地・公有施設ともに**2割台**に止まる(公民連携に係るものは更にこの内数となる)など、活用実績は総じて低調といえる。この要因としては、“活用に際しての課題・ハードル(前掲P13～14)”において「売却・貸付先の確保」や「具体的な利用方法」が圧倒的上位にきていることからわかるとおり、まずは、民間サイドにとっての地方都市物件活用の難しさ、ポテンシャルの低さを挙げるべきであろう。

●しかしながら、上記以外の要因として、以下のような事項を挙げることもできる。

①自治体の「やる気度」

活用実績の全くない自治体が多数を占める一方、最近3年間で10件以上もの活用実績を有する自治体も、公有地・公有施設それぞれにおいて各3団体ずつ存在する(【図表23】参照)。これら自治体は、必ずしも活用ポテンシャルの高い都市部に立地しているというわけではないことから、公有資産活用にあたっては、自治体自身の「やる気度」が重要なファクターの1つであることが窺われる。

②民間の意向把握や事業の進め方等に係るノウハウの不足

“活用に際しての課題・ハードル(前掲P13～14)”からわかるとおり、自治体にとって「事前に民間事業者等の意向が見えにくいこと」や「事業の進め方、活用手法・スキーム等に係るノウハウの不足」が、これまでの活用実績の少なさにつながっている側面がある(これらは、過去の実績における公募・入札事案の少なさ(P11～12)や、活用手法の偏り(P9～10)にも表れている)。このうち特に前者については、自治体自ら民間事業者へのコンタクトを図ることが事柄上難しいこともあり、公民間の橋渡しを担う第三者の存在が必要となる。

●以上をふまえれば、自治体サイドにおける意識改革や、自治体の取組みの適切な指南役となりうる第三者の活用等によって、地方都市部においても公民連携による公有資産活用がこれまで以上に進展する余地はあるといえよう。

【図表23】公有資産活用実績件数別の自治体数内訳

	公有地	公有施設
有効活用実績あり	16団体	20団体
5件未満	13団体	17団体
5件以上10件未満	—	—
10件以上20件未満	2団体	2団体
20件以上	1団体	1団体
有効活用実績なし	58団体	54団体
計	74団体	74団体

8. 調査結果をふまえた考察と提言－(2)多くの自治体で活用が課題の「学校」「庁舎」

●これまでの活用実績(P7～8)からも、また“今後有効活用が課題になると見込まれる公有資産(P15～16)”からもわかるとおり、「**学校(及び当該用地)**」や「**庁舎等行政施設(及び当該用地)**」は、多くの自治体が共通して有効活用の課題を抱える公有資産といえる。少子化等を背景とした公立学校統廃合の加速や、市町村合併・出先機関統廃合等に伴い、これらの遊休資産は今後も増加することが見込まれる。

●しかしながら、特に「学校」については、前述のとおり諸々の理由から校舎を取り壊しにくいケースが多いこと等もあり、公民連携による有効活用にあたっての課題・ハードルは多い。また、庁舎等についても、地方部へ行けば行くほど物件の経済価値が下がり、場合により既存施設解体費の方が高くなること等から、活用・処分に制約がかかるケースも多々存在するのが実情である。

●ここでは、上記もふまえ、特に地方都市部における学校等を念頭に、既存施設も残しながら公民連携により有効活用を図る方法として、以下の3つを提示してみたい。なお、これらは何れも既に実例として存在するものである。

①**地域の体験型宿泊・観光施設(→想定政策効果：賑わい創出、地域再生等)**

②**医療・介護・福祉施設(→想定政策効果：高齢化対応等)**

③**民間工場誘致(→想定政策効果：地場産業育成、地域再生等)**

なお、参考までに、東京等の都心部においては、廃校となった学校校舎等について、公民連携により有効活用を図る事例が多数存在している。【図表24】

【図表24】他地域における廃校等の有効活用事例

分類	取組自治体
SOHO・インキュベーション系施設	世田谷区、千代田区、港区、台東区、大田区(以上東京都)等
アート系施設	豊島区、新宿区(以上東京都)、京都市、大阪市等
コミュニティ拠点施設	中央区、港区(以上東京都)等
観光施設	神戸市等
農業系施設	神奈川県藤野町等

8. 調査結果をふまえた考察と提言－(3) 公有資産全般に係る課題について

●“有効活用以外の面で直面している課題(P17)”からわかるとおり、公有資産に関しては、多くの自治体でいくつかの共通課題を抱えており、これらを解決するにあたっては、「アセット・マネジメント」の導入が有効であると考えられる。しかしながら、当該手法の実際の導入に至っている自治体は未だごく僅かである。

●アセット・マネジメントと一言でいっても曖昧でわかりにくい概念であるが、単純化して「最小のコストにより最大の(政策)効果を実現するための公有資産管理手法」と捉え、その主な構成要素として「施設の超寿命化」・「維持・管理コストの削減」・「資産・スペースの有効活用」等を想定すれば、以下のような取組みやツールの活用による実践が効果的であるものと考えられる。【図表25】

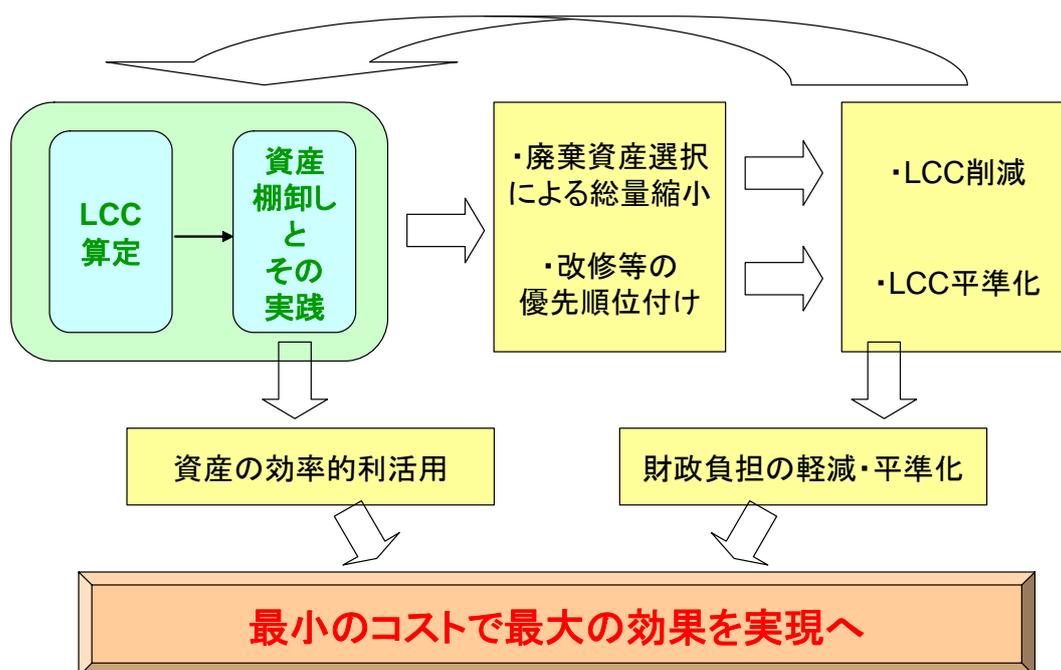
○資産全体の現況・維持管理費・LCC(ライフサイクルコスト)の把握

○資産全体の棚卸し(＝一定の基準に従って、資産毎に最適な「あり方」を検討)

●なお、P17で多くの自治体が挙げた“学校施設や庁舎等の耐震化”については、特に急を要する課題といえるが、この解決には公民連携による早期実施スキーム(*)が有効な手法の1つであると言えよう。

(*)日本政策投資銀行九州支店(2008)「急がれる小中学校施設の耐震化 ～公民連携による早期実施に向けて～」参照

【図表25】アセット・マネジメントの実践サイクルイメージ



8. 調査結果をふまえた考察と提言－(4)最後に

●本稿では、財政状況の悪化や政策ニーズの多様化・高度化等のなか、効果的・効率的な自治体経営を行っていくための取組みの1つとして、「公民連携による公有資産の有効活用」にスポットをあてた。

●しかしながら、前頁P21からもわかるとおり、この資産活用についても、それ単独や物件毎別個で捉えるのではなく、より大きな概念であるアセットマネジメント等の一環として位置づけ、実践していくことが適切であると言える。

●例えば、1つ1つの公有資産について、①一定の基準に従って機能・物理面に係る見直しの方向性を検討した上で、②各見直しの方向性に応じて適切な公民連携手法の適用を通じて有効活用等を図っていく、といった取組が今後重要となつてこよう。
【図表26】

●また、以上の考察をふまえれば、公共施設の「新規の」整備にあたっては、将来的な維持管理コストや人口・職員動向、政策ニーズなどを十分勘案した上で、より適切な事業手法（リース方式等）や物理形態を選択することが重要であると言えよう。

【図表26】公有資産に係る見直しの方向性と主な活用手法

現状機能	対象資産	変更形態	主な手法		対象資産の所有	運営
維持・拡充	建物	建替	(1)PFI		行政・民	民
		改修、増改築	(1)PFI、 (2)SPCを活用した耐震工事等 実施スキーム		行政・民	行政・民
		維持	(3)セル&リースバック		民	行政(・民)
廃止	建物	賃貸(→転用)	(4)コンバージョン・ 家守	(7)RFP	行政	民
		売却(→転用)			民	民
	土地	賃貸(→開発)	(5)定期借地権活用型 PPP		行政(建物:民)	民
		売却(→開発)	(6)セラーファイナンス		民(建物:民)	民