

中長期的な財務体質改善に向けたPRE戦略への取組

株式会社日本総合研究所 社会・産業デザイン事業部 ディレクター 日吉 淳

1 いま、なぜ資産改革 (PRE 戦略) が求められるのか

地方自治体の財政は、地方債などによる借入金残高が全体で 200 兆円を突破し、財政の硬直性を表す経常収支比率も平均で 90% を超えるなど、全国的に厳しい状況に陥っている。

総務省は「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」によって、自治体版の貸借対照表、損益計算書である「財務 4 表」の整備を義務付けた上で、具体的な資産・債務改革に取組むよう求めており、いよいよ地方自治体は自らの力で財政健全化を図る必要に迫られている。

国土交通省によれば、国や地方自治体が所有する公的不動産は 454 兆円と推定され、民間法人所有不動産の総額 490 兆円に匹敵する規模となっている。しかし、国や地方自治体は財務改善の視点からの資産活用への意識が乏しく、公的不動産を必ずしも有効に活用してこなかった。その結果、公共施設の維持管理費や建て替え費用が増大し、ますます財政を圧迫している。

民間企業では、過剰に保有している不動産を経営戦略の視点から捉え直し、保有・運用方法を合理化する「CRE (Corporate Real Estate) 戦略」によって企業価値向上を狙う動きが活発になりつつある。この考え方を公的不動産に適用したのが「PRE (Public Real Estate) 戦略」である。

2 PRE 戦略の基本的考え方

民間企業の CRE 戦略は、企業価値の最大化を目的としているが、地方自治体の PRE 戦略では、保有する公的不動産について、財政規模や収支見通し、利用実態に応じて保有・運用方法を合理化することで、行政サービスの効率化を図ろうとすることを目的としており、いわば資産の VFM (Value for Money: サービスの質 ÷ 行政コスト) を高め、最終的には自治体における ROA (総資産利益率) を改善することが目的となる。

具体的には、これまで各部署が縦割りで保有していた不動産を部門横断的に一括して対象とし、各々の有効利用度や LCC (Life cycle cost) を評価する。この評価結果から、継続して所有すべき資産、積極処分する資産、有効活用を行うべき資産などに類型化して処分や資産の入れ替え、再投資などを実行し、これまで最有効使用されていなかった資産の価値を最大化し、財務改善と行政サービスの効率性向上を目指すのである。

ここで留意すべきは、民間企業が利潤追求を目的とするのに対し、地方自治体はあくまでも住民 (納税者) へのサービスの最大限の向上を目的とすることである。コストダウンや収入の増加というメリットの追求だけではなく、あくまでも PRE 戦略によりもたらされる恩恵は住民に還元されるべきである。

3 PRE 戦略の取組で目指すもの

PRE 戦略の導入は、公的不動産の有効活用を目指すものと理解されることが多い。保有資産の VFM を向上させるという目的においては、不動産の有効活用は重要な視点であるが、今後の自治体財政を考える上では、保有資産量の最適化を目指すことを最重点課題として認識すべきである。人口が減少基調に転じた状況下において、地方自治体の保有資産量だけが右肩上がりもしくは現状維持ということはいえぬ。さらに、公共施設の老朽化が進み、大幅に増加した施設の更新投資・維持管理費

用などの必要な経費が財政フレーム上の支出可能キャパシティを大幅に超えることも十分予想される。PRE 戦略は、自治体の資産総量圧縮の有効なツールとなるものであり、住民サービスの低下を防ぎながら公共施設の廃止統合を進めるための取組として期待される。

保有資産圧縮を進めるためには、公共施設の廃止統合が必須であるが、住民のコンセンサスを得ることは容易ではない。そのため、PRE 戦略に取組むことによって、保有資産のコスト構造や将来的な LCC などの客観的なデータを整備し、この施設の維持に将来的にどの程度コストがかかるのかを具体的に住民に開示することができ、感情論を排した客観的な議論を進め、施設の廃止統合に向けて住民や議会とのコンセンサスを形成していくことが期待できる。

さらに、地方分権の進展にともない、各地域は財政的な自立を求められることが想定される。地方自治体は民間企業と同様に、市場からの資金調達に際して財務的な評価を受けることとなり、財務状況によって調達金利に大きな差異が発生したり、場合によっては資金調達自体が不可能になるということも想定される。このため、市場からの評価に耐えうる財務体質の構築が必要となるが、ROE (自己資本利益率) や ROA など財務評価の諸指標は一朝一夕に改善されるものではない。PRE 戦略に早期に取組み、財務体質の改善を進めておくことは、将来的な財政の自立に向けて非常に有効であると考えられる。

4 PRE 戦略の導入にむけた体制整備

地方自治体が新しい取組を始めるに際して、最も気を遣うのが庁内の理解と現場への浸透である。PRE 戦略においても、その必要性は一般論として理解されるものの、実際に行政サービスや事務の現場では、データの整備や分析、業務委託方法の変更など新たな事務負担を伴うため、なかなか協力が得られないことが想定される。このため、現場の事務負担の増加を最小化するため、PRE 戦略として新たな仕組を導入するのではなく、既存の事務事業評価や民活導入などの仕組みを活用し、新たな事務事業をできるだけ発生させない配慮が重要である。

また、PRE 戦略は単年度での取組ではなく、PDCA サイクルを回しながら長期的な資産活用や資産圧縮を進めていくものであることから、総合計画と連動した計画の設定と進捗管理が必要となる (図参照)。さらに、PRE 戦略の取組を現場でのインセンティブとするためには、予算査定や人事評価との連動など、具体的なメリットを用意することも重要な視点となる。

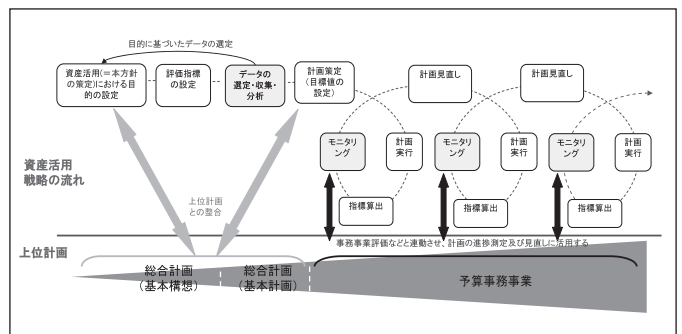


図 PRE戦略のマネジメントサイクルと総合計画