

**英国の公共部門で進む施設管理の改善活動**

**財務総合政策研究所総括主任研究官**

**平泉 信之**

**財務総合政策研究所主任研究官**

**小黑 一正**

**財務総合政策研究所研究員**

**中軽米 寛子**

**2007 年 1 月**

本論文の内容は全て執筆者の個人的見解であり、財務省あるいは財務総合政策研究所の公式見解を示すものではありません。

## 英国の公共部門で進む施設管理の改善活動

財務総合政策研究所

総括主任研究官 平泉信之

主任研究官 小黒一正

研究員 中軽米寛子

### 1. 序

我が国は他の先進国に先駆けて、既に人口減少社会という未知の領域に突入しており、それと同時にグローバル化が進展する中で、我が国経済が持続的に発展していくには、将来世代に負担を先送りせず、その潜在的財政資源も含め限られた財政資源を効率的かつ効果的に活用し、引き続き改革を加速していくことが必要である。こうした中、財政再建を図る観点から、歳出歳入一体改革が推進されているところであるが、前政権の小泉政権の下、政府の保有する資産も有効活用するため、政治主導の形で、政府施設などの資産売却の目標が設定され、現在その検討を行っているところである。

他方、英国では、1980 年代のサッチャー、1990 年代のメージャー保守党政権下で徹底した市場原理の導入が進められてきたが、過度の市場原理主義による弊害も目立ち始めていた。このため、1997 年に誕生したブレア労働党政権は、市場の役割は否定しないものの、市場原理だけでは達成できない政府の役割を重視し、公共サービスの近代化という目標を掲げ、保守党政権下で効率化の犠牲になってきたフロント・ラインと呼ぶ医療・教育・治安など、経済成長に寄与する公共サービスの充実（含む投資的支出）に取り組んでいる。

そうした中、ブレア労働党政権は同時に、財政規律を確保しつつ公共サービスの近代化を行っていくための予算編成の枠組みを構築するため様々な改革を実行している。具体的には、「財政安定化規律（The Code for Fiscal Stability）」<sup>i</sup> を制定するとともに、向う 3 年間に亘る中期的歳出計画を盛り込む「歳出見直し（Spending Review、以下 SR）」<sup>ii</sup> という予算枠組みを導入し、資源予算と資本予算などの統制も強化している<sup>iii</sup>。そして、ブレア労働党政権はその政権公約（マニフェスト）において、（国民に不人気の）所得増税を回避する公約を

掲げていたが、こうした予算編成の枠組みにより、公共サービス近代化のフロント・ラインに位置づけている医療・教育・治安の充実（含む投資的支出）等を図っていくため、その財政規律は非常に厳しいものとなっている。

こうした状況の下、財政安定化規律における財政運営の5原則の1つ、効率性の原則（租税の対価として最高の公共サービスの提供に財源を用い、公的資産を最大限利用するとともに、余剰資産は処分するよう努めなければならない）も踏まえ、経済成長に寄与する公共サービスのフロント・ライン（医療・教育・治安など）に振り向ける財源を少しでも捻出する観点から、2004年7月にブラウン財務大臣に対して、ガーソン（Gershon）卿報告「前線に向けた資源の解放（公共部門の効率性）」が提出された。そして、ブレア労働党政権は2004年のSRにおいて、£7,650億の固定資産（この内施設管理の対象となる建物等は£3,380億）を抱える英国の公共部門は、医療・教育等、経済成長に寄与する公共投資の水準を維持すべく、これまで毎年約£10億としてきた政府資産の売却（余剰資産の売却、公営住宅の民間委譲）を、向こう5年間に渡り年間£50億上積みし、2010年までに政府全体で約£300億の資産売却<sup>1</sup>を行う目標を掲げることとなった。

そして、この目標達成の一環として、余剰資産と必要資産などの区別をするためには公共サービスの供給戦略の中で公共部門の施設管理を見直す必要があるとし、同年12月に同財務大臣に対して、ライオンズ（Lyons）卿答申「公共部門資産のより良い管理」が提出され、また2006年4月に財務省の外局である商務庁（Office of Government Commerce、以下OGC）長官に対し、メール（Male）教授報告「中央政府における施設管理の改善」が提出された。これを受け、英国政府は現在、OGCを中心として、公共部門における施設管理の改善活動を実施・模索している段階にある。なお2006年、労働党政権発足後10年の節目に2度目の編成となる2007年「包括的歳出見直し（CSR）」の中間報告として「今後の挑戦に向けた資源の解放：バリュー・フォー・マネー」が提出されているが、その中では、省庁別資産管理戦略（Departmental Asset Management Strategy）2001年に改訂された国有財産台帳（National Asset Register）の再改

---

<sup>1</sup> 公式資料によると、現政権は中央政府£60億、地方政府£240億を想定している。

訂や政府資産売却の目標達成に向けた資産売却プランの策定などが目標として掲げられている。また、上記の目標達成の一環として、占有する施設の管理改善に積極的に取り組んでおり、今秋からいよいよ改善計画『卓越した施設管理に向けた道程（以下ルートマップ）』が始動予定である。

概ね以上が、そもそも英国が公共部門における施設管理の改善活動を行うこととなった背景であるが、我が国も若干事情は異なるものの、財政再建を推進する観点から政治主導の形で、政府施設などの資産売却の目標を設定している。このため、公共部門の施設管理における英国での試み・教訓は、政府資産売却の目標達成の一貫として、我が国においてもその公共部門の施設管理のあり方を再考するにあたり、必ずや参考となる機会があるものと思われる。本稿では、英国の公共部門で進む施設管理改善活動を紹介すると共に我が国の公共部門における施設管理の援用に当たり留意点を挙げる。

## 2. 施設管理について

本論である英国の公共部門における施設管理の改善活動について紹介する前に、ここで述べている施設管理について、類似の用語の整理も含め、若干の説明を行いたい。

不動産の管理を巡る用語としては、資産管理（アセット・マネジメント）、不動産管理（プロパティー・マネジメント）、施設管理（ファシリティ・マネジメント）、建物管理（ビルディング・マネジメント）等があるが、それらを、マネジメントの受益者、マネジメントの対象となる資産、マネジメントの目的で整理すれば下の図表1の通りとなる。

図表 1： 資産管理、不動産管理、施設管理、建物管理対照表

	受益者	対象となる資産	目 的
資産管理 (asset management)	資産の所有者・投資家	金融資産及び実物資産（不動産を含む）。一般には金融資産のみ。	投資物件の取捨選択及び資金調達を通じた長期的投資収益率の最大化。
不動産管理 (property management)	不動産所有者・投資家、資産管理者	商業（用）不動産 (commercial property または commercial real estate) または 収益不動産 (income property) または 投資（用）不動産 (investment property)	テナント入替、管理費用抑制を通じた長期的投資収益率の最大化。
施設管理 (facility management)	不動産占有者・テナント	業務用不動産または事業用不動産(corporate real estate または corporate property)	妥当な費用対効果( 経営戦略への貢献 )の実現、床の調達・購買。
建物管理 (building management)	不動産管理担当者 または施設管理担当者	商業用、業務用を問わず建物の物理的部分（構造、設備）で、テナント入替は含まない。	一定の維持管理水準の中での管理・更新・修繕費の最小化。

資産管理は、一般的には、金融機関が、自らまたは法人顧客の長期的な投資収益率最大化のために、金融資産を対象に行っているものを指す。資産配分に重点を置いたポートフォリオ管理という表現もある。また、個人顧客のために行えば財産管理（ウェルス・マネジメント）となる。管理の対象が不動産の場

合、例えば不動産ファンドや J-REIT において、テナントの入替え及び管理費削減に従事する不動産管理（プロパティ・マネジメント）に対して、投資物件の取捨選択のみを行う機能をポートフォリオ管理、投資に止まらず資金調達についても責任を負う機能<sup>2</sup>を資産管理と呼んでいる。資産管理の主体が存在する場合、不動産管理業務は外注される。

不動産管理は、上述の通り、商業不動産または収益不動産または投資不動産におけるテナント入替えと建物管理費の圧縮、時には建物用途の転換や建物仕様の向上（リニューアル）を通じて個別不動産または不動産ポートフォリオの収益率を長期的に最大化すること目的とする。この場合、管理の対象となる不動産は与件となる。但し、特に資産管理の主体を置かず、不動産管理の主体が資産管理の機能を兼ねる場合もある。

施設管理は、資産管理や不動産管理における管理の対象である他者に賃貸して収益を上げる不動産ではなく、自ら事業に利用する不動産が管理の対象であり、施設管理の従事者は不動産管理の従事者のカウンターパート（取引相手）である。但し、それは必要な床を賃借によって調達する場合であって、既存建物を購入するか、新規に土地を取得し建物を新築することもできる。要は、床・空間の調達（procurement）または購買（purchasing）がその機能である。人的資源、財務的資源、原材料や中間財の調達・購買に比べ、組織内における地位は低い。なお、従来施設管理と言えは、業務空間の最適化を目標に施設と業務と人の関係を操作する営為とされ、その重点は職務環境にあった。しかし、近年その概念は、企業戦略との統合の要請から、施設を「場」と解し、施設の建設されていない更地をも含む業務用不動産管理（Corporate Real Estate Management）と同義のものへと拡張しつつある。本稿では、商業用不動産を対象とした不動産管理との混同を避けるため、施設管理を用いる。因みに、後述する英国の報告書類において、ここで言う施設管理は、不動産資産管理（property asset management）または PAM と呼ばれている。

繰り返しになるが、施設管理は、不動産の所有者ではなく、占有者・テナントのために、商業用または投資用不動産ではなく、業務用または事業用不動産

---

<sup>2</sup> 例えば、具体的には、ROE を向上すべくレバレッジをかける（負債を増やす）といったことが機能に含まれる。

を対象として、妥当な費用対効果を実現すべく、計画と統制を行う営為である。また、その機能を一言で表現すれば、床または空間の調達・購買となる。床または空間は、ヒト（人的資源）モノ（原材料、中間財、生産設備）カネ（資金）と並び営利事業または行政サービスを遂行する上で不可欠のインプットであり、構築（投資）・維持・管理に相当のカネを要するため、計画と統制、即ち管理が必須である。所有・賃借を問わず業務用不動産にかかっている費用（占有費用）は、後段で見る様に一貫した正確なデータに欠けるものの、日本の民間企業の場合、資産の約 25～30%を占め、売上高の約 10～14%、総費用の約 10～15%、営業利益のほぼ 2～3 倍に相当<sup>3</sup>されると言われる。

本稿の関心の対象である英国の公共部門（国営企業も含む）の保有する固定資産の状況は図表 2 の通りである。これは GDP の約 66%に相当する。なお、これには賃借している不動産は含まれておらず、占有不動産を表すものではない。

図表 2： 英国公共部門の固定資産 2004

	£ 10 億	構成比
交通インフラ及び土木構造物	385.7	50.4%
商業用・産業用等、建物	199.4	26.0%
居住用建物	116.3	15.2%
工場及び設備	22.3	2.9%
周波数帯域	21.9	2.9%
乗り物（船、航空機含む）	6	0.8%
その他	14.1	1.8%
計	765.7	100.0%
GDP	1,160.0	

出所： ONS. (2004) *United Kingdom National Accounts: The Blue Book 2004*.

<sup>3</sup> 2006 年 9 月 26 日 総合ユニコム主催 KPMG FAS 加藤淳哉ディレクター講演『企業不動産マネジメントによる企業価値向上戦略研究』等から

因みに我が国の場合、国民経済計算（2003 年末時点）によれば政府部門の非生産資産（土地）は 130 兆円、ニッセイ基礎研究所（2003 年末時点）によれば政府部門が所有する不動産（土地＋建物）の額は約 150 兆円となっている。

最後に、施設管理の実際について概観しておこう。管理というからには、必ず計画と統制の形を採るが、計画については、その枠組みを示した別添 1 に譲るとして、ここでは統制（そして是正活動）に不可欠なデータ、評価指標、ベンチマーク、そして、リスク管理の 4 点に焦点を合わせたい。

第一に、如何なる施設管理の計画であろうとも、施設管理の本質が調達・購買である限り、費用の把握は欠かせない。しかも、その費用は、所有している不動産に止まらず賃借している不動産をも合わせ、更に、施設管理に携わる人材の人件費、場合によっては、所有している不動産に対応する金利負担をも考慮した占有費用（occupancy cost）である。この占有費用は、後述する様に、集計及び収集が一筋縄では行かないのが常である。

第二に、統制に欠かせないのが、個別施設及び施設のポートフォリオのパフォーマンス評価のための指標である。無論、これらは施設管理計画の目標に対する達成度、進捗度を測るものであり、計画及び目標抜きには存在し得ない。しかし、施設管理の趣旨からして、その計画は占有費用とそれに対応する「効果・便益」とも言うべき企業価値や組織の使命への貢献、柔軟性・リスク対応力等についての目標を当然に含んでいるべきだろう。従って、指標もそうしたことを測るべきだろう。

第三に、上述の通り、評価指標は目標の達成度を測り、その程度に応じて是正行動が発動される。しかし、評価指標は、例えば民間企業の場合、競合企業、業界平均、産業平均、国内優良企業、海外優良企業等の同じ指標とベンチマーキング（比較）することによって、より相対化された評価・判断に結び付き、是正行動もより強く動機付けられる。なお、是正行動とは、具体的には、占有不動産の売却、証券化、リニューアル、建替、賃貸契約延長または解消といった行動を指す。

第四に、施設管理の計画そして統制には、リスク・マネジメントの視点が不可欠である。具体的には、不動産市況変動、自然災害、事業環境の変動等を指



す。これが不可欠なのは、不動産という資産が、金融資産に比べ流動性が劣り、急激な売買または賃貸借契約の締結・解消が大変に高く付くことによる。

### 3. 英国の公共部門における施設管理の改善活動

本題である英国公共部門における施設管理の改善活動に入る前に、ここに至った背景・経緯を、政府及び英国財務省の動向に焦点を当て、以下に時系列で振り返ってみたい。

#### 3.1. 背景・経緯

1997 年の総選挙において、「新生労働党、英国はより良いものに値するから ( new Labour because Britain deserves better )」のスローガンの下、所得税増税無しに保守党政権が放置し荒廃した医療・教育・防犯を拡充する等、10 の公約を掲げた労働党は、20 年ぶりに政権に返り咲いた。当時ブレア党首は 43 歳だった。

1998 年 6 月、英国財務省は、包括的歳出見直し ( Comprehensives Spending Review、以下 CSR ) に先行して発表された経済財政戦略報告書<sup>4</sup>の中で、財政についての公約である「ゴールデン・ルール( 投資する場合にのみ借金をする )」及び「サスティナビリティ・ルール ( 純公的債務の GDP 比を慎重な水準に維持 )」を堅持すべく、また、公約としていた公共投資の拡充を巡る意思決定に政策議論を集中すべく、予算編成の枠組みを改変し、財政規律を強化した。

翌月、「英国のための近代的公共サービス： 改革への投資<sup>5</sup>」と銘打った 1998 年の CSR において、英国政府は、医療・教育・運輸・国防・治安に対する公共投資を拡充した。以後、「目的のために慎重：全国民のための機会と安全の構築」を掲げた 2000 年歳出見直し ( Spending Review、以下 SR )、同時多発テロ後に「全国民に機会と安全を」を標榜した 2002 年 SR と、この路線を踏襲した。

2004 年 7 月 12 日、「安定、安心、機会均等： 英国の長期的未来に向けた投

---

<sup>4</sup> HM Treasury (1998) *Economic and Fiscal Strategy Report 1998: Stability and Investment for the Long Term*

<sup>5</sup> The Chancellor of Exchequer. (1998) *Modern Public Service for Britain: Investing in Reform*

資」を謳った 2004 年 SR<sup>6</sup>において、ブラウン財務相は、近年の良好な経済パフォーマンスの原動力となった医療・教育・運輸・国防・治安に対する継続的な公共投資を維持すべく、2010 年度までに、公共部門で £ 300 億の資産を売却すると公約した。なお、ここで言う公共部門には、中央、地方、国営企業が含まれる。因みに、英国の公共部門は、近年、毎年約 £ 10 億の資産売却（余剰資産の売却、公営住宅の民間委譲）を行っており、この公約により、今後 5 年は年間 £ 50 億上積みすることとなる。

資産売却は、公的債務の削減、失業率・失業保険給付の削減、公共部門人員の削減（2004 年ガーション卿答申<sup>7</sup>：2008 年までに 8.4 万人の削減で £ 200 億削減）という三本柱を補完するものとして位置付けられており、必ずしもこれが中心という訳ではない。

2004 年夏、ブラウン財務相は、£ 300 億を確保すべく、バーミンガム大学・ライオンズ教授に対し、公共部門の資産管理の改善方法につき、諮問。2004 年 12 月に答申。これについては、後段で詳述する。

労働党政権においては、投資を循環させるという考え方が際立っており、一度投資を行なっても、政策優先順位の変更等に伴い、売却によって資金を回収し、現時点でより優先順位の高い公共投資案件に資金を投下し直すことを行っている。

### 3.2. 英国における公共部門の施設管理

英国における公共部門の施設管理に関しては、2004 年 7 月のブラウン財務相による £ 300 億の資産売却の公約以降、主要なイベントは、ライオンズ教授の財務相答申、商務庁（以下 OGC）による「より良い尺度 より良い管理」公表、メール教授報告書提出、OGC による「ルートマップ公開草案」発表、である。以下、それらについて順次見て行くこととしたい。

なお、ライオンズ教授の答申以降、施設管理については、財務省の外局として主に各省庁の政府調達、e 購買を支援すべく 2000 年 4 月設立（初代長官ガー

---

<sup>6</sup> The Chancellor of Exchequer. (2004) *Stability, Security and Opportunity for All*.

<sup>7</sup> Gershon, Sir Peter. (2004) *Releasing Resources to the Front Line: Independent Review of Public Sector Efficiency*.

ション卿)された OGC が、実働部隊として機能しており、財務省本体は、専ら指揮、支援、調整に当たっている。

### 3.2.1. ライオンズ教授答申『公共部門資産のより良い管理に向けて<sup>8</sup>』

2004 年夏、「2004 年 SR」において、2010 年度までに、公共部門で £ 300 億の資産を売却すると公約したブラウン財務相は、バーミンガム大学の公共政策の教授で、バーミンガム市、ノッティンガムシャー行政州、ウォルヴァーハンプトン区の首長を歴任したライオンズ卿に対し、£ 300 億を確保すべく、公共部門の資産管理を改善方法について諮問した。

英国財務省に 2 年間出向していた高田英樹氏の報告書によれば、こうした有識者への諮問・答申は、Independent Review と呼ばれ、我が国における審議会に類似した機能を果たしている。但し、日本の審議会が基本的に常設であるのに対し、英国の諮問・答申はある特定の案件を調査・検討するために随時行われる。また、日本の審議会が多数の委員による審議の形を採っているのに対し、英国の場合、公開草案に対する意見公募(コンサルテーション)を除き、答申はほぼ密室で練られる。更に、日本の審議会には広範な利害関係者が参加し、それらの意見が反映される機会が多いが、英国の場合、諮問された有識者の独断によって進むため、非常に画期的な答申がなされ易いが、反面、産業界から大きな反発を招くこともある。因みに、97 年以降数十もの諮問・答申が行われている。

2004 年 12 月に行われた答申は、2010 年度までに、公共部門で £ 300 億の資産を売却することは充分可能と結論付けた上で、資産管理を改善すべく、計画枠組及び資産管理の強化[(1)~(4)に対応] 資産売却目標の達成及び経費節減[(5), (6)に対応] 施設管理の専門知識の活用[(7), (8)に対応]という 3 点について、概ね以下の提言を行った。

- (1) 投資計画と施設管理の一貫性を強化せよ(計画したら統制せよ、統制の果実は投資計画に反映せよ)

---

<sup>8</sup> Lyons, Sir Michael. (2004) *Towards Better Management of Public Sector Assets: A Report to the Chancellor of the Exchequer*

- (2) 各省庁に対し詳細な施設管理戦略の策定を義務付けよ
- (3) 資産売却及び効率的な施設管理の誘因を強化せよ（03 年予算大綱）
- (4) 先行する地方自治体による施設管理との連携を強化せよ
- (5) 各省庁は、2010 年までに £ 300 億の資産売却という政府目標への貢献を明示せよ
- (6) 政府施設の効率的管理を、2004 年 7 月のガーション卿答申を受けて推進されている「効率化プログラム」の明示的テーマとすること
- (7) 施設管理・資産売却につき財務相に助言し、各省庁と協働する時限の官民タスクフォースを設置せよ（PFI の Partnership UK、不動産管理の OGC、汚染土壌再生の English Partnerships、政府保有株式管理の Shareholder Executive、資産価値評価の VOA、会計検査院、不動産管理業界、投資銀行業界）
- (8) 不動産投資スキームの活用

以上、ライオンズ教授の答申は、£ 300 億の資産売却を達成する上で、施設管理の有効性を論じ、その意義を高く評価した点、また、施設管理をより上位の政策及び予算編成過程の中に明確に位置付けた点においては大きな意義があった。しかし、それは必ずしも施設管理を本格的に実施し、改善する上における障害を除去するものではなかった。その障害とは、不動産の占有費用のデータの不在、占有している不動産の評価指標の不在、施設管理の目標ともなるベンチマーク（比較の対象）の不在である。

まず、不動産の占有費用のデータだが、そもそも不動産の占有費用という概念は馴染みが薄い。これは、前述した通り、所有（減価償却費、租税公課）・賃借の費用に、水光熱費、警備・清掃外注費、各種契約に関わる弁護士費用、家具・什器・備品の減耗償却費、保険料、組織内外で施設管理業務に携わる人間の人件費、更に、場合によっては、所有に対応する金利負担を加えた概念<sup>9</sup>だが、多くの不動産を占有する大規模な組織の中で、占有費用が一括されて認識されていることは少ない。後段で見る様に、この状況は英国政府においても同様だ

---

<sup>9</sup> Apgar, Mahlon IV. (1993) *Uncovering Your Hidden Occupancy Costs*.

ったのであり、本稿で取り上げた一連の活動の中で、この障害を除去する措置が採られた。

不動産占有費用が認識されず、一括されていない状況は、ヒト、モノ、カネといった形で重要と認識されている他の経営資源に比して、組織内において不動産が軽視されてきたためだろう。ヒトの場合は、最大の費用項目でもあり、総人件費という形で必ず一括され、それを統括する人事部長は役員である場合が多い。モノの場合は、原価の構成項目であり、付加価値を計算する上でも原材料や中間投入は一括され、製造部門の一角をなす購買部も相応の地位を有している場合が多い。カネの場合、これはそもそも企業の目的であり、支払利息、金融収支という形で一括され、最高財務責任者は社長に次ぐ地位を占めているのが常態である。

翻って、不動産となると、往々にして人件費に次ぐ費用項目だとは言われていても、関連費用が一括されていることは少なく、それを本業としている建設業、不動産業を除き、施設部や管財部を置いていてもその地位は総務部、財務部の傘下であって、専任者・経験者が役員の地位を占めていることは極めて希である。加えて、不動産関連費用は、事業部門の業績評価を趣旨とする管理会計の中で、各事業部門に賦課されてしまう傾向がある。従って、これを過去に遡って一括しようとすれば、各事業部門に賦課されたデータを抽出して一括するという相当の労力を覚悟せねばならない。かくして不動産占有費用の時系列データは、往々に未整備であり、データ無しには実効ある施設管理は覚束ない。

次に、占有している不動産の評価指標だが、利回りという自明の評価指標を有する商業用不動産と比べ、施設管理の対象となる業務用不動産の場合、評価指標が必ずしも自明ではない。調達・購買の対象なので、費用対効果の形を採ることが一般的と考えられるが、費用はともかく、効果の内容は経営戦略または事業戦略への貢献であって、これを如何に測るのかは大いに議論があるところだろう。特に、経営戦略・事業戦略への貢献を問うのであれば、戦略を異にする組織間で評価指標が異なってしまう。そこで、組織を超えて適用できる最大公約数的な評価指標を打ち立てる必要が生じる。しかし、このためには組織横断的プロジェクトを立ち上げて対処する外なく、相当な労力がかかることは容易に想像できる。英国政府の場合、後段で見る様に、将にこうしたプロジェ

クトを立ち上げ評価指標を確立している。

最後に、ベンチマークだが、民間企業の場合、主要な同業他社、業界平均、全産業平均、世界の主要企業等がベンチマークとなるが、上述した占有費用のデータ、占有不動産の評価指標が確立していない処での比較が困難なことは自明であろう。英国政府の場合、外部コンサルタントの手を借りてベンチマーキングを行った。

従って、政府が施設管理の実効を挙げるには、ライオンズ答申では不足であり、以上の様なより具体的な業務に直結したデータ及び手法が必要だった。換言すれば、冊子『より良い尺度 より良い管理』に結実した OGC による省庁横断プロジェクトが必要だったのである。

### 3.2.2. OGC 冊子『より良い尺度 より良い管理<sup>10</sup>』公表

OGC は、ライオンズ教授による財務相に対する答申から半年弱を経た 2005 年 5 月、各省庁、民間企業の参加を得て施設管理に必須のデータ及び手法を整備するプロジェクトを立ち上げた。同年 10 月には中間報告書<sup>11</sup>を提出、2006 年 7 月には『より良い計測、より良い管理』と題した冊子に結実させている。

この OGC による省庁横断プロジェクトは、OGC、貿易産業省、環境食糧省、保健省、内務省、労働年金省、会計検査院、事務局業務を請負った IPD Occupiers から成り、前段で縷々述べた施設管理を本格的に実施・改善する上における技術的障害である 不動産の占有費用のデータの不在、 占有している不動産の評価指標の不在、 施設管理の目標となるベンチマークの不在を除去した。同プロジェクトが障害を除去する上で、中心的役割を果たしたのが、OGC の意向を受けてプロジェクトの事務局業務・とりまとめ業務を担った民間の施設管理コンサルタント会社 IPD Occupiers<sup>12</sup>だったと考えられる。同社は、2001 年に、同一基準に基づいた占有費用の比較を可能にする『国際総占有費用体系<sup>13</sup>』と

<sup>10</sup> Office of Government Commerce. (2006) *Better Measurement Better Management: Effective Management of the Government Estate*, London, England: Office of Government Commerce.

<sup>11</sup> IPD Occupiers. (2005) *Property Benchmarking Project OGC/51 Final Report for Pilot Phase*,

<sup>12</sup> 1985 年ロンドンで創立された機関投資家を対象に不動産投資情報を提供するサービス会社 IPD の施設管理情報を扱う子会社。今後、豪州、北欧、ドイツ、オランダへの展開を計画。本邦には親会社 IPD のみが IPD ジャパンの形で進出している。

<sup>13</sup> IPD Occupiers. (2004) *International Total Occupancy Cost Code*, 3<sup>rd</sup> ed.,

題する占有費用の集計マニュアルを開発した。以来、総占有費用を構成する費用項目 33 を網羅し、定義している（別添 2 参照）同マニュアルは、英仏の大手民間企業 76 社（別添 3 参照）に採用され、業界標準としての地歩を固めている。OGC が省庁横断プロジェクトの事務局業務を同社に任せしたのは、このマニュアルとこれに基づいたベンチマークのためのデータベースを擁しており、施設評価指標の構築についても経験を有していたためと考えられる。

実際、省庁横断プロジェクトは、『国際総占有費用体系』に基づいて参加省庁の 130 施設について占有費用データを収集、占有不動産の評価指標を設定し、実在の不動産に当てはめ、更に、参加省庁間または民間企業とのベンチマーキングを通じて評価指標の妥当性を検証し、効率性と有効性の 2 軸からなるパフォーマンス枠組み（Performance Framework）と呼ばれる評価指標（別添 4 参照）を完成させた。特に、効率性の評価指標は、企業会計または経営分析で著名な「デュポン・システム（別添 5 参照）」に範をとったもので、指標を更に細かい指標に分解することによって、指標悪化（改善）の原因究明ができ、対策が自ずと明らかになる仕組みである。

### 3.2.3. メール教授報告『中央政府の非軍用地における施設管理の改善<sup>14</sup>』

OGC は、ライオンズ教授の財務相答申から 1 年を経た 2005 年 12 月、リーズ大学土木工学部工事管理（Construction Management）学科主任教授で、元同大学土木工学部学部長でもあったメール教授に対し、現状の公共部門の施設管理を卓越した状態にする方法につき調査研究を依頼した。2006 年 6 月、その調査研究は、『中央政府における施設管理の改善』という報告書に結実した。

メール教授の報告書は、所有権・責任が省庁間に細分化されていることに起因する戦略的方向性の欠如、計画・所要能力・士気に関する基準の欠如、施設管理機能・政府において必要とされる能力に対する理解の欠如、評価・監査・異議申立て過程の欠如を問題点として指摘した上で、具体的に次の 7 点を提言している。

---

<sup>14</sup> Male, Steven. (2006) *Improving Property Asset Management in the Central Civil Government Estate*, University of Leeds.

- (1) 占有している施設の費用を明らかにし、「行政サービス協定<sup>15</sup>」に占有施設、ライフサイクル・コストに関する記述を織込め
- (2) 各省庁の事業計画～提供する行政サービス～占有施設の関係を「枠組文書<sup>16</sup>」に明記せよ（外郭団体についても同様）
- (3) 「財務省指針書<sup>17</sup>」は、施設を各省庁の戦略的資源と位置付け、局長会議の審議事項とせよ
- (4) 各省庁に施設管理委員会、また、各省庁を跨ぐ施設管理委員会を設置せよ
- (5) 業績評価ベンチマークの構築
- (6) OGC は施設管理の成功事例集を作成せよ
- (7) 研修を通じ、職能として、戦略的思考の重要な一部として、財務の中核技能として、施設管理の重要性に対する認識の高揚

メー教授の報告書は、「行政サービス協定」、「枠組文書」、「財務省指針書」等、各省庁の政策の中に施設管理を明確に位置付け、政策と施設管理との連関を担保する会議体の設置を提言し、既述の施設管理を本格的に実施・改善する上での技術的障害を除去し、更に研修を通じて施設管理の意義と技能を浸透させるという実に包括的かつ首尾一貫したものだった。この後、2006 年 6 月には OGC が盛大に施設管理カンファレンスを主催し、英国政府における施設管理の実行計画書とも言うべき『卓越した施設管理に向けた道程（以下ルートマップ）<sup>18</sup>』のお膳立てをしている。

### 3. 2. 4. 『卓越した施設管理に向けた道程』の公開草案発表

2006 年 8 月 4 日、英国の中央政府における施設管理の実行計画書である『ルートマップ』の公開草案が発表され、9 月 15 日の意見締切りを経て、11 月 9 日には実行に移されることとなった。『ルートマップ』は、2007 年 12 月、2009

<sup>15</sup> Public Service Agreements. 省庁が目的及びその達成方法を記した文書。

<sup>16</sup> Framework Documents. SR と軌を一にして 3 年毎に見直される省庁の事業計画書。

<sup>17</sup> HMT Guidance Document

<sup>18</sup> Office of Government Commerce. (2006) *Routemap to Property Asset Management Excellence: A Consultation Paper*



年 12 月、2011 年 3 月の 3 期に亘って、各省庁が何時までに何を行うべきかを明示した計画であり、その進捗は OGC が監視し、財務副大臣に報告することとなっている。

『ルートマップ』は、時間的側面を無視すれば、下の通り、メール報告書が指摘した 4 つの問題点に対応する形で、各問題点への対策を示している。

- (1) 戦略的方向性の欠如
  - a. 省庁を跨ぐ施設管理委員会設置
  - b. Head of Profession ( 担当大臣 ) 任命
  - c. 各省庁における施設管理委員会設置・施設管理責任者任命
  - d. 人事・IT・施設管理機能の統合
- (2) 計画・所要能力・士気に関する基準の欠如
  - a. 施設管理計画の雛形の作成
  - b. 施設管理能力基準の作成
  - c. Maturity Matrix ( 組織の施設管理面における洗練度を測る表、別添 6 参照 )
  - d. 不動産取引における目標の明確化
  - e. ベンチマーキング
- (3) 施設管理機能・政府において必要とされる能力に対する理解の欠如
  - a. 各省庁における所要技能の明確化
  - b. 研修制度の創設
- (4) 評価・監査・異議申立て過程の欠如
  - a. 省庁を跨ぐ評価
  - b. 各省庁における自己評価

今後、英国中央政府では、『ルートマップ』に基づいて 2011 年 3 月まで、施設管理を卓越した水準にまで引上げる改善活動が展開され、結果として £ 300 億の資産売却に結実することが期待されている。しかし、施設管理の改善は、単に資産売却の実を挙げるに止まらず、政府の効率性の向上、説明責任の向上に資するであろうことは想像に難くない。

## 4. 英国民間企業の施設管理

英国では、サッチャー政権誕生以来、市場原理の導入、民間企業の経営手法の導入等を基軸とする行政改革が進められてきた。本稿の主題である公共部門における施設管理についても、その原型・雛形は民間企業、より具体的には IPD Occupiers のものである。そこで目を英国の民間部門に転じ、そこにおける施設管理を見てみよう。この点については、英国の経営コンサルタントであるマリオン・ウェザーヘッドの著書『Real Estate in Corporate Strategy』(1997)[邦題『企業価値創造の不動産戦略』(2005) 刈谷武昭監訳]が、豊富な英国企業の事例を含んでおり、参考になる。本章では、主として同書を依り所に、英国の民間企業における施設管理を概観する。

### 4.1. 業務用不動産の重要性

英国の民間企業において、業務用不動産が如何に重要な位置を占めているか、やや古い数字だが見てみよう。Currie & Scott (1991)<sup>19</sup>によれば、業種によって差はあるものの不動産は平均して総資産の約 30～40%を占めており、また、Graham Bannock & Partners (1994)<sup>20</sup>によれば、大企業における不動産費用は全費用の 16～17%を占めると報告されている。更に既出の Currie & Scott によれば、1989 年における英国の業務用不動産の時価は £2,500 億と当時の英国株式市場の時価総額の半分に相当し、更に業務用不動産は有形固定資産への投資の 3 分の 1 を説明するものであり、機械・設備への投資とほぼ同規模だった<sup>21</sup>。不動産は、経済学では重要な生産要素として議論され、資産に対して相当の割合を占め、無視できない費用をかけているにもかかわらず、概して企業経営においては、他の経営資源と比べ軽視されてきた。これは、ウェザーヘッドに止まらず、日米英の業務用不動産に関する書籍が等しく指摘している処である。

---

<sup>19</sup> Currie, David & Andrew Scott. (1991) *The Place of Commercial Property in the UK Economy*

<sup>20</sup> Graham Bannock & Partners (1994) *Property in the Boardroom: A New Perspective*

<sup>21</sup> 英国における賃貸借の慣行には、期間が 10 年超の長期、賃料は upward-only と呼ばれ、決して下がない、といった特徴があり、その結果、賃貸借は、日本における慣行に比べ、所有に近いものとなっている。

#### 4.2. 英国企業における施設管理の状況

80年代までの多くの英国企業は、その重要性にもかかわらず、施設管理を経営プロセスに統合していなかった。一つの理由として、集権的企業の場合、企業は施設を必要に応じて本社で調達し各事業部門に分配する本社資源としていたことが挙げられる。そのため、各事業部門もこれを「無償の本社資源」ととらえて、費用に対して関心を持たず、その規模について把握していない場合が多かったと考えられる。実際、前出の Graham Bannock & Partners (1994)は、殆どの財務担当役員が年間の施設関連費用について、その概算値すら示せないと報告している。

今ひとつの理由としては、分権的企業の場合、不動産を除く企業の多くが施設管理に特化した部署を持たず、経営陣の中に施設管理を担当する役員も置いていなかったことがある。換言すれば、経営トップの関心が低かったのである。従って、新規の不動産の獲得も各事業部長に委ねられている。全社の経営プロセスの枠外のが一般的で、自ずと施設を一貫した方針は無く、全社戦略とも乖離する傾向にあった。

他方で、多くの企業は、不動産の所有をインフレに対するヘッジとしてきた。賃料上昇により費用が膨張し、収益が圧迫されることがないよう、不動産を所有する面があったのである。このため、インフレ・ヘッジ手段以外の不動産の重要な側面を見過ごしてきたのである。

このように 80 年代前半までの施設管理の状況は、施設管理についての理解・認識に欠け、責任者も不在なため、全般的な方針もパフォーマンス評価基準も存在せず、運営も場当たりの・事後対応的で、その洗練度は低かったと言わざるを得ない。しかし、こうした中においても、英国の一部優良企業は、不動産・施設を重要な経営資源として認識し、経営戦略と結び付ける形で管理し成果をあげていた。

#### 4.3. 英国企業の成功事例

著者は、いち早く施設管理を企業戦略に統合した企業 7 社の事例を紹介している。その中で紙面を割いて詳述しているのは、コンピューターの英国 IBM、小売のブーツ、マークス&スペンサー(以下 M&S)、セインズベリ(J. Sainsbury)。

通信のブリティッシュ・テレコム（以下 BT）の 5 社である。

小売 3 社は、マーチャンダイジングと並んで立地が重要なためそもそも施設管理が経営に占める地位が高かった。一方、英国 IBM は業績悪化を、BT は民営化を、それぞれ契機としてコスト削減の観点から施設管理を見直した。契機こそ違い、5 社に共通しているのは、経営陣の深い理解と関与、IT の活用、同一業種であっても飽くまでも経営戦略に沿った独自の施設管理を展開している点である。

経営陣の深い理解と関与については、スーパーマーケット（SM）業者セインズベリが最も明白な形となっている。施設管理責任者は役員会の一員であり、経営委員会に出席する 5 名の中の 1 名であり、施設管理を企業戦略の重要な部分と見做している。業績悪化、民営化を契機に施設管理の強化に着手した英国 IBM や BT は、当然、強い危機感を背景に施設管理に対して経営陣、全社の支持・協力・後援が得られる状況にあった。

IT の活用の面では、英国 IBM や BT は、人員再配置・床面積の削減を実施する際に整えた IT 環境が、業務効率の改善ひいては売上高向上に貢献し、社内における施設管理のイメージ・アップに貢献したことが報告されている。また、GMS<sup>22</sup>の M&S は、IT を活用した在庫管理を行うことより、物流センターの数を大幅に減らすことに成功している。

経営戦略と施設管理の統合という点では、業態が異なるとはいえ、小売 3 社の比較が象徴的だろう。M&S とセインズベリは、不動産を所有するか賃貸にするかという、重要な施設管理上の決定方針について、対照的な方針を採っている。M&S がその店舗のほぼ全てを所有及び長期賃借しているのに対し、セインズベリは 60%を所有、40%を賃借としている。両者とも、その目的は不動産市況の変化によって本業が不利な影響を受けるのを回避することだが、経営戦略、業態の差異が対照的な手段の形に現れた。即ち、「会社の運命は自分たちでコン

<sup>22</sup> ジェネラル・マーチャンダイズ・ストア(General Merchandise Store)の略で、日本語では「総合スーパー」と訳され、日常生活に必要な物を総合的に扱う、大衆向けの大規模な小売業態。GMS の特徴としては、スーパーマーケットと異なり、食料品や日用品のみならず、衣料品や家電、家具など、様々な商品を総合的に品揃える。特に衣料品の売場比率が大きい。郊外の住宅地に立地している場合が多く、マイカー利用客向けに、大規模な駐車場を用意している店が多い。一般的に、5 階建～8 階建くらいの中高層建物で、エレベーターやエスカレーターが設置されている。会計は売場ごとのレジ方式。

「コントロールする」ことを経営理念とし、全品プライベート・ブランドの商品を扱う M&S は、こと店舗に関する限り、立地、レイアウト（店舗の間取り）について完全に自らのコントロール下に置くことに拘った。賃借では、賃料の値上げによって貴重な立地を空け渡すことを余儀なくされたり、大幅なレイアウト変更について大家の承認が必要となったりすることを潔しとしなかったのである。他方、店舗以外の施設については、所有に拘らず、倉庫は殆ど賃借、更には物流業務自体を外部委託する方針をとっている。対照的に、SM のセインズベリは、不動産市場の変動に対してヘッジをかけた。つまり不動産市況が加熱したときには、賃借料の高騰による悪影響を限定（賃借 40%）することができ、逆に市況が落ち込んでいるときには、所有している不動産が B/S 上に与える影響を 100%所有している場合に比べ小さく抑える（所有 60%）ことができるのである。ドラッグ・ストア・チェーンのブーツは、その資産の約半分を不動産が占めているが、これらを適正に管理し収益を上げる必要があるとして、ブーツ・プロパティーズ（Boots Properties）を設立。グループ会社の所有物件と長期賃借物件を一括して管理している。施設管理機能を子会社化した訳である。

#### 4. 4. まとめ

紹介した英国企業の実例ではいずれも、経営陣及び施設管理責任者が施設を重要な経営資源ととらえ、施設管理を経営戦略の重要な部分と位置付け、統合していた。そして、各企業の施設は経営全般に貢献し、企業の再生、成長の要因の一つとなっていた。これら企業の経験・知見は、施設管理コンサルタント IPD Occupiers 等を通じ、本稿の主題でもある英国の公共部門で進む施設管理の改善活動にも大きな影響を及ぼしたと考えられる。

## 5. 大いに参考になる英国の取組み

以上、英国公共部門で進む施設管理の改善運動を概観してきたが、我が国への教訓または含意として、政策の後ろ盾、施設データと評価指標とベンチマーク、応用する場合の留意点の3点について述べ、結びとしたい。

英国政府（財務省）は、2010年までに公的部門全体で£300億の資産売却を達成すべく施設管理の改善に着手したが、この背景には、公共投資を中心に位置付けた予算編成、教育・医療等、投資不足で荒廃した公共部門に投資を行うという、より高次の一貫した政策が存在あったことを認識すべきである（図表3参照）。換言すれば、場当たりの施設管理を採用しても、一貫した政策の後ろ盾を欠けば、真摯で長期的な取組とは成り得ず、決して実効を挙げることはあるまい。

図表3：ブレア政権下における経済政策の連鎖の一例

最終目的	黄金律＋持続的投資律の制約の中で、高く安定した水準の経済成長と雇用の実現
上の手段（下の目的）	教育・医療等、公共部門への投資＋増税回避
上の手段（下の目的）	2年毎、投資と費用を峻別した予算編成
上の手段（下の目的）	投資の還流＋効率化による経費節減
上の手段（下の目的）	£300億の資産売却
上の手段	施設管理の強化

英国政府では、各省庁がそれぞれに不動産の購入～運営・管理～売却（賃借している床の場合、賃貸借契約の締結と解除）を行っている。今般の施設管理改善の取組みが優れている点は、そうした枠組みには一切手を付けずに、財務省及び同省の外局であるOGCが各省庁に対し、施設の占有費用の集計基準、占有施設の評価指標を示した上で、そうした施設情報の共有化を強制<sup>23</sup>した

<sup>23</sup> 2005年7月4日付”Recording Property Information on e-PIMS”の中で、財務省は、ライオンズ教授の答申を拠り所に、各省庁に対し、2007年3月までに全ての占有する不動産・施設情報を政府の不動産データベースe-PIMSに入力するよう要請した。

点にある。これらの実に、レバレッジを効かせた手法によって、従来の施設管理の実務における隘路を突破（ 、 ）すると共に、省庁間に施設管理競争（省庁間ベンチマーキング）という形で不動産占有費用を削減する誘因を埋め込んだ（ ）のである。

施設管理の実務上の隘路の突破に当たっては、施設管理コンサルタント会社 IPD Occupiers の占有費用マニュアル、評価指標開発の実務経験、データベースが大きく貢献したことは疑いを容れない。しかし、同社は、大手企業が施設管理を外注する英国においてこそ存立しているのであって、施設管理を内製する傾向がある日本においては存立し得ないのではないかと、この危惧を禁じ得ない。

我が国においても、施設管理の改善という着眼、占有費用集計マニュアル、効率性と有効性の 2 軸で構成する評価指標、情報の共有化の強制といった英国における具体策は大いに参考なるものと考え。但し、我が国への応用に際しては、次の 3 点に留意することが必要と考える。

上で述べた情報共有化に基づく省庁間の施設管理競争という施設管理の効率化の誘因に加え、前出の高田英樹氏によれば、各省庁は、施設管理の改善による節約、資産売却で回収した資金を、自らの事業に使える由であり、これが極めて強力な施設管理の効率化、資産売却の誘因となっていることは疑いを容れない。真に施設管理の効率化を進めるのであれば、本邦においてもそうした誘因を検討する必要がある。

英国の有効性の評価基準（生産性 40%、持続性 30%、使い勝手 30%）については政府の政策的優先順位に基づき項目・重み付け共に再考の余地がある。特に、本邦の場合、自然災害が施設、行政サービスの提供に与える影響を無視することはできない。従って、自然災害を中心に、更に政策の優勢順位の変動、不動産市況の変動等に対応するリスク管理の諸項目が有効性の評価基準として必須であると考え。

不動産価格 敷衍すれば占有費用 は立地の影響が大きい点に鑑み、地価が高い立地で提供せねばならない行政サービスと、必ずしもそうではない行政サービスを峻別し、「棲み分け」を行うことがコスト低減に大変な効果がある。

以 上

<sup>i</sup> 「財政安定化規律 ( The Code for Fiscal Stability )」は 1998 年 12 月に議会の承認を経て制定されたもの。この規律の目的は、財政運営の 5 原則を定めて、それに基づく財政政策の目標を明らかにし、政府の報告義務を強化することで、財政政策 ( 含む債務管理政策 ) の透明性と説明責任を向上させ、長期的に維持可能で健全な財政状況を確保することにある。具体的には、財政運営の 5 原則は、**透明性の原則** ( 財政政策の目標設定とその実行及び財政状態について、国家安全保障上の理由によらない限り、国民に対して十分な情報を公開しなければならない )、**安定性の原則** ( 安定した高水準の成長と雇用の達成という主要な経済目標と整合的で、かつ、国民が予測できる範囲で、財政運営を行わなければならない )、**責任の原則** ( 財政状態が長期的に確実に持続可能であるように財政運営を行い、公的債務・資産及び財政的リスクの管理を行わなければならない )、**公平性の原則** ( 現在世代に対する貢献的影響だけでなく、将来世代への財政上の影響も考慮して、財政運営を行うよう努めなければならない )、**効率性の原則** ( 租税の対価として最高の公共サービスの提供に財源を用い、公的資産を最大限利用するとともに、余剰資産は処分するよう努めなければならない ) となっている。なお、財政安定化規律では、具体的な数値で政府の財政政策の目標とルールは設定されておらず、「政府は、財政運営の 5 原則と整合的な財政政策の目標とルールを、予算の度に示しその内容を説明しなければならない」旨の規定のみが設けられている。このため、具体的な目標やルールはその時々政権が決定することになるので、具体的な運用ができる仕組みになっており、現政権は (1) **ゴールデン・ルール** ( 景気循環を通じて、政府の借り入れは投資目的に限り、国債発行額は純投資額を超過してはならない ) と (2) **サスティナビリティ・ルール** ( 景気循環を通じて、ネット公的債務残高を対 GDP 比で安定的かつ慎重なレベルに維持しなければならない : 現在の目標はネット公的債務残高 ( 対 GDP 比 ) 40% 以下 ) を設定している。ただし、財政政策の目標とルールは変更可能であるものの、財政運営の 5 原則と整合的である必要があり、その変更理由を明示する必要がある。

<sup>ii</sup> SR の歳出は 年金や利払い費等の義務的経費に充てるための**各年管理歳出** ( Annually Managed Expenditure: AME ) と、 人件費や物件費等の経常運営費や裁量的・政策的経費に充てられる**省庁別歳出限度額** ( Departmental Expenditure Limit: DEL ) とに分かれている。SR は 3 年分の枠を 2 年毎に見直す形をとっているが、財政安定化規律により向う 3 年間の予算枠が見積もられると、年金などの義務的経費に充てられる AME の総額は裁量的にコントロールできる支出でないことから、半ば自動的に DEL の総額が決定される。このため、DEL の配分を決定する 2 年毎の SR が実質的予算編成作業となっている。そして、SR は厳密には政府内・省庁間の合意に過ぎないため、それ自体は国会の議決の対象とならないものの、単年度予算書は既に政策的に合意された DEL に基づき作成されたものが成立する慣例になっており、この意味で、



予算編成における政策判断は実質的に DEL を決定する 2 年毎の SR となっている。なお、ブレア労働党政権が最初に行った 1998 年の SR は「包括的歳出見直し ( Comprehensive Spending Review: CSR ) と呼ばれており、2000 年、2004 年に SR が行われているところ、次の SR は 2006 年に行われる予定であったが、次期首相候補と目されるブラウン財務大臣の判断で、大きな方針転換があり、1998 年の CSR から 10 年の節目となる 2007 年に 2 度目の CSR を行い、新たな 10 年の長期的方向性を定める観点からゼロベースで見直しを行うこととしている。

- iii 英国では SR 導入のほか、義務的経費に充てるための各年管理歳出 ( Annually Managed Expenditure: AME ) と、経常運営費や裁量的・政策的経費に充てられる省庁別歳出限度額 ( Departmental Expenditure Limit: DEL ) を区別し、別々にコントロールしている。また、経常的支出に充てるための資源予算 ( Resource budget ) と、投資的支出に充てるための資本予算 ( Capital budget ) を区別し、別々にコントロールしている ( 図表 4 参照 ) 。

このように投資予算を経常予算と区別することとした背景には、かつて保守党政権時代の財政緊縮時に、人件費等の経常的支出は削減しにくいいため、投資的支出がまず削られ、その結果として投資不足によるインフラの減退を招いたとの反省がある。各省は、Resource DEL から Capital DEL への予算の振替えは自由にできるが、その逆はできないこととなっており、これによって投資予算が確保される仕組みである。なお、資源会計・予算 ( Resource Accounting and Budgeting ) は、メジャー保守党政権下から検討が進められていたが、ブレア労働党政権下の 2000 年から本格的に導入された。

図表 4： AME/DEL と資源予算/資本予算 ( 例示 )

	資源予算	資本予算
AME (義務)	+ 年金等の社会保障費 + 負債利子	+ 義務的分野に係る設備投資
DEL (裁量)	+ 経常運営費 ( 人件費、物件費等 ) + 資産コスト ( 減価償却費、資本費用 ) + 引当金繰入	+ 省庁等の設備投資 - 資産売却 + 純貸付額

出典： 原 ( 2006 ) 「イギリス公会計制度改革の現状 - 資源会計の導入・運用状況を中心として - 」から作成

---

## 参考文献

### 単行本

CRE 研究会『CRE（企業不動産）戦略と企業経営』東洋経済新報社，2006 年  
FM 推進連絡協議会『総解説 ファシリティマネジメント』日本経済新聞社，2003 年

一箭憲作『ファシリティコスト： 痛みなきリストラの実践』東洋経済新報社，  
2003 年

Atkin, Brian & Adrian Brooks, Total Facilities Management, 2<sup>nd</sup> ed., (Blackwell Publishing, 2005).

Cotts, David G. & Michael Lee, The Facility Management Handbook, (AMACOM, 1992).

Edwards, Victoria & Louise Ellison, Corporate Property Management: Aligning Real Estate with Business Strategy, (Blackwell Publishing, 2004).

Hines, M. A., Global Corporate Real Estate Management: A Handbook for Multinational Business and Organization, (Quorum Books, 1990).

McGregor, Wes & Danny Shiem-Shin Then, Facilities Management and the Business of Space, (Butterworth Heinemann, 1999).

Silverman, Robert A., Corporate Real Estate Handbook: Strategies for Improving Bottom-line Performance, (McGraw-Hill, 1987).

Weatherhead, Marion, Real Estate in Corporate Strategy, (Macmillan, 1997). [邦題  
『企業価値創造の不動産戦略』]

### 論文等

宮坂典男「行政の戦略経営下における資産戦略の方法： オーストラリア NSW 州のトータル・アセット・マネジメントに学ぶ」(『UFJ Institute Report』第 9 巻，第 2 号，2004 年 3 月)

島本洋一・眞子百合「企業価値最大化へのプロパティマネジメント： 建物施設オーナー、不動産業界、建設業界をも巻き込む新たな建物施設管理手法とビ

---

ジネスチャンス」(『SRIC Report』第6巻、第3号、2001年6月)

島本洋一「未来型ファシリティマネジメント組織： 戦略的 FM とインハウス  
技術者の将来ビジョン」(『SRIC Report』第3巻、第3号、1998年6月)

高田英樹「英国財務省について(最終報告)」(2006年6月)

Apgar, Mahlon IV, “Uncovering Your Hidden Occupancy Costs,” Harvard Business Review, May-June, 1993.

Apgar, Mahlon IV, “Managing Real Estate to Build Value,” Harvard Business Review, November-December, 1995.

国土交通省大臣官房官庁営繕部「官庁施設のストックマネジメント技術検討委員会報告書(概要)： 国民への行政サービス向上と公務能率増進に資する官庁施設(国民共有資産)を目指して」

<http://www.mlit.go.jp/gobuild/press/m010117/toppage.htm>

HM Treasury, “Spending Reviews”

[http://www.hm-treasury.gov.uk/spending\\_review/spend\\_index.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/spending_review/spend_index.cfm)

IPD Occupiers

<http://www.opd.co.uk/>

Office of Government Commerce.

[http://www.ogc.gov.uk/better\\_asset\\_management.asp](http://www.ogc.gov.uk/better_asset_management.asp)

---

## 謝 辞

本稿は、執筆の過程で数多くの方々のご協力を得た。下に所属と名を挙げ、謝意を表したい（五十音順）。

株式会社生駒データサービスシステム・前沢専務

生駒ティービーエム株式会社・腰高専務

株式会社 NTT ファシリティーズ FM 事業本部・井上副本部長

同・実川技術部長

同・長永事業企画部企画担当主査

株式会社 NTT ファシリティーズ営業本部公共営業部・奈良課長代理

鹿島建設株式会社建築設計本部品質技術統括グループ・田中チーフ

シービーリチャードエリス株式会社コーポレートサービス本部

グローバル・コーポレートサービス部・佐藤執行役員

同コーポレートサービス第2部・松村ゼネラルマネージャー

同コーポレートサービス第2部・戸田シニアコンサルタント

同企画推進部・賀藤ゼネラルマネージャー

同企画推進部・小野様

ジョンソンコントロールズ株式会社ファシリティマネジメント事業本部・

カックス本部長