

(参考資料)

現地ヒアリング調査結果概要

1. 実施日程

2015年11月19日(木)、23日(月)～26日(木)：現地日程

2. 実施方法

弊社社員2名が面談実施。

3. ヒアリング先

(1) 政府機関

Ralph Ward	元コミュニティ・地方自治省(DCLG)オリンピック専担ユニット(GOE)上級公務員	11/24 (Tue) 15:30～17:00
Stephen Stringer	元 Department for Communities and Local Government	11/25 (Wed) 11:00～12:15

(2) 地方自治体 (GLA)

Jeremy Skinner	GLA Senior Manager	11/26 (Thu) 09:30～10:30
----------------	--------------------	----------------------------

(3) 地方自治体 (バラ)

Guy Nicholson	Senior Politician in Hackney	11/26 (Thu) 11:30～12:50
Conor McAuley	元 London Borough of Newham カウンセラー。ODA Planning Role	11/23 (Mon) 13:00～14:15

(4) ODA・ロンドンレガシー開発公社 (LLDC)

Dennis Hone (CBE)	元 ODA 財務担当役員、最高経営責任者 (CEO)、現 MACE 財務ディレクター	11/24 (Tue) 13:00～14:00
Niall McNevin	元 ODA 都市再生計画・開発担当。その後、LLDC 計画・持続可能性ディレクター	11/19 (Thu) 12:00～12:50

(5) 学識経験者

Allan Brimicombe	University of East London 教授、ロンドン大会における OGI 調査(Olympic Games Impact Study)の実施責任者	11/23 (Mon) 10:30～12:15
Tony Travers	London School of Economics (LSE) 教授、英国地方自治体の税財政に関する専門家、コミュニティ・地方自治省(DCLG)アドバイザー	11/24 (Tue) 09:00～10:20
Harry Dimitriou	University College London (UCL) 教授、大規模プロ	11/19 (Thu)

	プロジェクトに関する専門家。 Bartlett School of Planning. ディレクター	17:00～18:50
--	--	-------------

(6) 税務有識者

James Graven	Deloitte London パートナー	11/24(Tue) 15:30～16:45
--------------	-----------------------	---------------------------

(7) 企業関係者

John Burton OBE	オリンピックパーク隣接のショッピングモール運営 会社 Westfield 社の Director of Development	11/25(Wed) 08:00～09:00
--------------------	--	---------------------------

(8) その他

Ion Fletcher	Director of Policy (Finance) British Property Federation	11/24(Tue) 11:00～12:10
--------------	---	---------------------------

4. ヒアリング結果 要点

■ GLA・バラに関する基本的事項

- ▶ GLA は主に大規模都市開発の計画立案実行、経済政策、交通、警察、救急消防を所掌。各バラは、街路の維持管理、教育、ゴミ収集、地域の文化振興等を所掌。近年の地方財政制度の変更に関わらず、基本的にこの役割分担に大きな変化はない。

■ 地方自治体の財源と最近の変化

- ▶ 地方自治体（GLA を含む）の予算の殆どは、政府からの補助金。独自の財源は、カウンシル税、ビジネスレイト及び料金等収入。
- ▶ カウンシルタックス（個人の居住建物への課税）は 100%自治体の財源（GLA とバラとの分けはあり）。各居住用建物について、資産価値に応じて対応する 8 つのバンド毎に対応する課税額を支払う。ベースとなる基準評価額は 1991 年より変更無し。バンド毎の課税額は毎年各バラ毎に改定（値上げ）がされているが、近年は一定率以上の値上げに際しては、住民投票の実施を政府が義務付けており、自治体の裁量権は限定されている。
- ▶ ビジネスレイトは、以前は 100%政府の歳入扱いであったが、現在は 50%が自治体の財源化。掛かる変更は、政府が進める自治体向け交付金大幅削減と連動した、地方自治体への財源移譲によるもの。2020 年までには 100%地方自治体の財源となる予定。

■ 2012 年ロンドン大会における関係組織の役割分担

- ▶ 政府：立候補時点ではあまり関与をしていなかったが、開催決定後は特に予算の面で大きく関与。GLA は独自財源を殆ど持たず、また立候補時よりも予算規模が大きく増加する中、大幅な国費の投入は不可避であり、その場合には政府としてのコントロールも欠かせないため。
- ▶ ODA：大会開催に必要なインフラ・施設整備及び交通戦略を担当。GLA は戦略の企画立案の府であり、元々具体的なプログラムを実行する能力を持っていなかった為、大会準備を確実に実施するには、別途組織を創設する必要があった。GLA（特に TfL）と密接に連携したが、扱いは国の組織。
- ▶ LLDC：ODA は大会準備のみを目的とした政府組織であり、レガシーについては別の視点からの取組が必要との判断に基づき設立。こちらは GLA の外局扱い。
- ▶ 民間：ショッピングセンターの開発者である Westfield 社は ODA との協議・協調の元、相応の関与あり。これ以外は特に無し。民間企業の協力を得る為の税制優遇措置等も特に無し。

■大会準備における費用分担及び投資の妥当性の議論

- ▶ 政府による支出は、GLA が大きな財源を持たない以上、当然とのスタンス。ODA の総予算（約 90 億ポンド）は、政府全体の支出（2013 年単年で約 5600 億ポンド）との比較では、さほど大きな額ではないとの捉え方。その為、特別税の設定等も無し（GLA は少額ながら独自の課税を実施。）
- ▶ むしろスケジュール通りに確実に必要な準備を完遂することに力点がおかれ、かかる観点から潤沢な予備費(Contingency)を当初より設定。
- ▶ 財源の一部に National Lottery の資金も充当。既存の枠組みの中での実施であり、新たなくじの創設等は無し。供出金の一部は返還される取り決めとなっているが、その期限は特に定め無し。
- ▶ 主要施設等への投資判断は、関係者間で個別に判断し決定。
- ▶ 準備期間中にリーマンショックが発生。当初民間主導建設予定であった選手村については、ODA による公的整備に切り替え（その後民間に売却）。これ以外については特に大きな影響はなく、市場の収縮もあり、建設自体は逆に安く出来たとのこと。

■大会によるロンドン及びホストバラへの波及効果

- ▶ 大会がもたらした経済効果については、英国、特にロンドンにおける経済発展が続く中、大会開催による Net の効果をどう見るかによって、評価が大きく異なる。
- ▶ ストラットフォードを中心としたロンドン東部の再開発が、大会開催をきっかけに大きく前進したことは間違いないものの、同再開発自体も大会前より計画はされており、いずれ実施されていたとの見方も有り。
- ▶ ロンドンにおける継続的な不動産市場の好況についても、投資先としてのロンドンが持つ優位性（英語、安定した政治等）が主な原因で、大会の効果と見做せる部分は極めて限定的との見方。
- ▶ 大会を契機にロンドン東部のイメージは大きく好転し、その結果として人々の居住及び企業立地が進んでいるとのこと。一方で、従前このエリアに居住していた人々が、上昇する家賃レベルに対応出来ず、他地域へ転居しているとの側面もあり。
- ▶ 新規雇用については、Westfield ショッピングセンター（Westfield）や Here East(旧メディアセンター)を中心に相当数が創出された。
- ▶ 前述のカウンシル税の仕組みにより、昨今の不動産価格の上昇はホストバラの税収には直接的には反映されていない。住宅増加に伴う分のみ税収増。

5. 主な質問と回答の概要

■GLA・バラに関する基本的事項

- GLA と各バラとの間の権限分担（最近の変更を含めて）
 - ➔ GLA は主に大規模都市開発の計画立案実行、経済政策、交通、警察、救急消防を所掌。各バラは、街路の維持管理、教育、ゴミ収集、地域の文化振興等を所掌。この役割分担に大きな変化はない。
- カウンシル税の一部がバラの自主財源化されたことについての背景及びそれに伴うGLA との役割分担の変化
 - ➔ カウンシルタックス（個人の居住建物への課税）は従来より 100%自治体の財源（GLA とバラとの分けはあり）。ビジネスレイトは一部自治体の財源化。掛かる変更は、政府が進める自治体向け交付金大幅削減と連動した、自治体への財源移譲によるもの。権限・役割分担に関して変化は無し。
- カウンシル税と歳出総額の実際上の関係性（カウンシル税額は歳出総額から算定されることとなっているが、実際の予算策定の場面ではどのような順序でカウンシル税額及び歳出総額が決定されるのか）
 - ➔ ベースとなる基準評価額は 1991 年より変更無し。基準評価額に対する税率は毎年各バラ毎に改定（値上げ）がされているが、近年は一定率以上の値上げに際しては、住民投票の実施が義務付け。
- 事業用レイト保持制度の概要。特に、地方自治体の留保分について、「地方税」として扱われるのか。
 - ➔ 事業用レイトは 50%が地方自治体の徴税額としてカウント。
- 資源会計と現金主義会計の関係性。特に DCLG 統計において採用されている会計制度（英国においては資源会計(発生主義)が導入されているが、歳入・歳出について現金主義による統制を効かせているのか。DCLG の統計は、現金主義によるものであるのか。）
 - ➔ 自治体の予算管理は、通常「純経常支出 (Net Current Expenditure)」（かかったコストから関連する収入を相殺したもの：現金ベース）と「資本支出(Capital Expenditure)」によって管理。
- 英国は情報公開が進んでいると理解しているが、国から配分された財源の用途について、直接的間接的効果をどう把握し、どのように説明責任を果たしているか。住民からの情報公開請求等はあったか。
 - ➔ 特に無し。公開出来る情報については、既に HP 上でアクセス可能。

■大会関係組織・意思決定

- ODA 設立の目的：何故 GLA 直営としなかったのか
 - GLA は戦略の企画立案の府であり、元々具体的なプログラムを実行する能力を持っていない。その為、大会準備を確実に実施する為には、別途組織を創設する必要があった。

- LLDC 設立の目的：何故 ODA 直営としなかったのか。
 - ODA は大会準備のみを目的とした政府組織であり、レガシーについては別の視点からの取組が必要との判断があったため（LLDC は GLA の外局であり、政府と GLA との間の政治的な思惑も関連しているとのこと）。

- ODA と LLDC の棲み分けの確認。LLDC と ODA が一時併存した理由。
 - 大会後直ぐにレガシーモードへの引き継ぎを行うため。また、選手村の改修は ODA、その他競技施設・会場跡地の改修は LLDC と所掌が分かれていた。

- 大会（レガシー含む）に関連する公共投資の規模決定のロジック：評価指標・効果の測定方法
 - 指標等は特に無し。一定規模以上の投資については、DCMS、GLA、ODA 等関係機関幹部による協議会(Board)にてその適切性を審査の上、決定。

- GLA、ODA、LLDC は、それぞれどのような評価基準に基づき、投資対象・規模等の決定を行ったのか。
 - 評価指標等は特に無し。個別判断。

- ODA 及び LLDC の予算はどのように決定されたのか。また、その資金調達方法は誰がどのように決めたのか。
 - ODA 予算は Board にて協議・承認。LLDC 予算は GLA にて協議・承認。

- 選手村の改造、競技施設の取り壊し等における責任分担（含む予算）：ODA, LLDC, LOCOG
 - 選手村は ODA, その他は LLDC

- ODA は 2014 年に解散されたと思うが、その残業務及び残債務等はどこが引き継いだのか（LLDC Only?）
 - ODA としての残業務・残債は無し。選手村売却益については、発生時は財務省に直接還流。

■資金調達・施設等整備予算

- 国と GLA の大会関係資金の役割及び資金負担の決定方法
 - GLA にて負担しきれない分を国が負担。詳細な割合等は政治的に決定。
- 政府としての財源手当：既存支出の圧縮による捻出 or 自然増収分を充当 or 公債発行 or 目的税の設定 etc
 - 特に無し。(GLA は、各戸当たり £20 の特別税を 10 年間に渡って創設。)
- 準備期間中、大会予算の大幅な圧縮が見られたが、どの分野でどのように実現したのか。また、これに伴う資金拠出割合の調整はどのように行ったのか。
 - 予備費の計上方法の変更に伴う「圧縮」はあるが、実質的な圧縮は特にない (On Budget ではあった。)
- Program Contingency と Funder's Contingency の違いは何か。
 - Programme Contingency は、各 Project (個別施設の建設等) の予算管理で収まらない事象 (例: ProjectA の遅れに伴う ProjectB の予算増加) 等に備えるもの。Funder's Contingency は、経済状況の変化による金利上昇等に備えるもの。※各 Project のコスト増に備えた Project Contingency も設定あり。
- 大会関係の施設整備・まちづくり関係の支出で、ODA によるもの以外は何があったか。
 - 民間開発 (Westfield) によるもの以外は特に無し
- 関連交通施策の資金負担はどのようになっていたのか (ODA, TfL, 民間)
 - ODA 予算。別途 TfL としての Upgrade もあり。
- 元選手村住宅の売却状況及び回収資金の還流スキームについて
 - 選手村の民間事業者への売却に際しては、Ovarage 方式を採用。同方式は、契約成立から数年後に不動産の実際の売却益が一定範囲以上の水準となった場合に、当該超過利益を分配するもの。現時点では、超過利益が見込まれており、来年度確定の暁には、相当額が国庫に返納の見込み。
- National Lottery の仕組みについて
 - 従来より収益の一部を公共の為に支出。
- ロンドン大会用に新たに Lottery を作ったのか。それとも従来 of 運用枠組みの中で対処

したのか。資金運用ルール、案件への配分方法、

- ➔ 通常の収益金充当先は運営会社に決定権あり。オリパラについては、政府 (DCMS) と運営会社との間で協定を締結。※DCMS は National Lottery の所管官庁

■大会の効果（一般論）

- ロンドン大会は、英国及びロンドンにどのような経済効果をもたらしたのか（可能であれば、直接的間接的を含めて）
 - ➔ 大会の寄与分をどのように算定するかにより、数字は様々。本来は大会がなかった場合に想定される経済成長分を除いた分が大会の効果となるが、大会後の経済成長すべてをカウントしているものもあり。
- ロンドンの地価上昇について、オリンピックの寄与分は大まかにどの程度か
 - ➔ 上述の通りにて、判断が難しい。

■バラの取組及び波及効果

- ホストバラとして、大会開催に合わせて独自に行った施策展開・インフラ整備等はあるか。その場合の財源は。
 - ➔ インフラ関係は特に無し。但し、ホストバラの代表は、ODA 等と定期的に協議を行う場を持っていた。文化プログラム等、ホストバラが開催をサポートしたものもある。
- 大会開催に伴うバラへの裨益効果（特に税収面において）
 - ➔ 直接的効果はビジネスレイトの増加、住居の増加によるカウンスルトックスの増加。また、間接的効果として雇用増に伴う社会福祉費の減少等もあり。※制度的に地価・住居価格の高騰は、税収に繋がらない。
- ホストバラの全エリアが LLDC による再開発の対象になっているわけではないため、今後同一のバラ内で、貧困、雇用、教育等、同地域が従来抱えていた課題について、域内格差は生じていないか。何か具体的な対策は取られているか。
 - ➔ 今のところ目に見える不利益は無し。ただ、家賃等の高騰による人口流動（ロンドン中心部⇒ホストバラ⇒さらに東部へ）あり。

■民間の関わり

- 民間企業の目から見た大会の効果
 - ➔ 仮に大会がなくとも Stratford の再開発は行われていたはずだが、大会がその速

度を大幅に早めた。大会及び再開発は大きなビジネス需要を創出しており、そこから生まれる追加の税収効果は非常に大きい。これまで就労経験のない人々に、就労の機会を与えたインパクトも大きい。

- 民間企業によるインフラ整備、まちづくりへの協力（貢献）の状況
 - 民間開発（Westfield：会場隣接のショッピングセンター開発者）によるもの以外は特に無し

- 民間企業の協力を促進する為の税制上、その他の優遇措置等の有無
 - 特に無し。但し、ODA と Westfield の間では、包括的な協調があったとのこと。

以上

6. 個別インタビューメモ

(1) 政府機関

日時:2015年11月24日(火)15:30~17:00	場所: South Bank Centre
Mr. Ralph Ward (元コミュニティ・地方自治省 (DCLG) オリニック専担ユニット (GOE) 上級公務員)	MURC:本橋、中村

■ 大会開催に至る経緯

- 大会の誘致は、ロンドン主導で始められ、取組当初は政府としては大きく関わらなかった。しかし、ロンドンによる大会誘致が現実味を帯びると、政府も関与を増やし、最終的には政府がバックアップをする体制となった。その背景には、立候補時の23億ポンドとのコスト予想が正確性を欠いており、政府としてコスト管理をする必要があるとの判断があった。
- ストラットフォードはポテンシャルとしては高い場所であり、魅力のない場所を魅力のある場所に変えることが、将来のロンドンの成長のために不可欠であった。
- 誘致に成功した際には想定コストが既に40-50億ポンドに増加していたが、将来のロンドンの成長という大きなテーマの為には、このレベルの政府支出はさほど大きいとの意見はなかった。
- その後、2007-11年のSpending Review (政府による5カ年分の歳出見通し)において、既に判明していたIOCの要求基準も参照しつつ大会関係の個別の投資計画について精査がなされ、全体で最大70億ポンドの上限が定められた。
- 大会準備に向けては、20億ポンドの潤沢な予備費が計上されると共に、CLM社がプロジェクト管理会社として選定された。これは、期日通りにプロジェクトを進め、遅延等によって世界に醜態をさらすことを防ぐためであった。
- 同様に、TfLについても綿密なリスク分析とリスクの発現を抑えるための検討が行われた。

■ 大会関連組織

- 大会の開催そのものとその後のレガシーとは別ものと考えられ、これに対応すべく組織についても、大会準備に専念するODAとは別にレガシー構築を目的とする組織としてLLDCが設立された。

■ 大会効果、レガシー

- レガシーを巡る議論はなかなか難しい。対象が適切に特定されることはほぼなく、予算も過大になりがちであるが、大会が成功さえすればこれらの問題は解決されると考える風潮がある。実際、レガシー関連の投資判断は、技術的というよりも

政治的な判断であり、過去にもウェンブリースタジアムや O2 アリーナ等失敗例が見られる。

- ▶ レガシーは大会準備とは別のプロジェクトであるため、ODA とは別の予算・組織で作られる必要があると考えられた。開発計画によって土地価格が上昇するため、その土地を例えば住宅向けに販売することで、オリンピックパークの管理費等を支払う形を想定した。しかしロンドン（ボリスジョンソン）市長は、オリンピックパークを住宅のためだけに開発するのではなく、より文化的な、楽しい環境として作り上げるべきだと主張した。
- ▶ 結果として、同エリアには、現在 UCL のキャンパス一部移転や DCMS による美術館建設など、各省庁（教育省、文化・メディア・スポーツ省）による公的プロジェクトが多数進行し、レガシーは着々と育っている。
- ▶ 東ロンドンが活性化してきていることで、民間企業も自信を取り戻し、例えば IT 産業が育ち始めるなどしている。ただし、東ロンドン全体で見れば、レガシーの発達がみられる場所は、ごく一部の限定的な地域のみである。
- ▶ 大会への投資効果は、ロンドンを楽しく明るい都市と世界に印象付けられたこともあり、大きいものと考えている。しかし、例えば PwC（プライスウォーターハウスクーパース）による費用便益分析では、大会開催の経済効果は約 5 億ポンドとされているが、投資効果を具体的に数値で証明することは、極めて困難である。

■ 資金調達・施設等整備予算

- ▶ 大会に向けたインフラ投資等は公的部門のプロジェクトとして、民間の関与はなかった。民間資金が用いられたのは、レガシーに関する部分のみである。民間は不確かなものには参画しない。
- ▶ 大会準備の財源については、欧州の投資銀行等には頼らず英国国内のみで調達することが目標とされ、結果として、英国の公的機関が大きな役割を担うこととなった。投資リターンを確実に見込むことが難しいため、これら公的機関としても投資判断には苦勞が伴った。選手村については、民間への売却により一部資金の回収が行われたが、大会準備の資金は基本的に公的機関が賄った。
- ▶ 公的資金の投入は当初は想定していなかったことではあるが、政府にとってこの大会を成功させないという選択肢は存在せず、大きな異論は出なかった。また事前調査によれば、ロンドン大会の経済効果はロンドンだけではなく地方、例えばシェフィールドの家具メーカーにも現れるなど、英国全体に波及すると考えられており、公的資金の投入はその点でも正当化された。加えて、政府は大会を取り巻く国民の興奮や期待を感じ取っており、かつ GLA だけでは資金を準備できないことも明白であった。

- ロンドン大会は、決してロンドンだけのためだけではなく、英国全体のプライドをかけたイベントであった。一方で、ロンドン大会誘致が決定した翌日にロンドンで爆弾テロがあったこともあり、警備には多大な費用が使用された。警備費用はいくらかけてもかけすぎることはないため、どこでバランスを取るかは難しい問題であった。

■ 東京へのメッセージ

- 信頼度の高い予算計上とその管理が重要
- 総合的な重要性、5年後に何を残すべきかを勘案した上で、どれだけの資金を大会につぎ込めるかを明確にする必要がある。
- 一方で、オリンピック・パラリンピックは多くのステークホルダーが同じ価値・関心を共有し、一緒に働くことの出来る重要な機会である。

以上

日時:2015年11月25日(水)11:00~12:00	場所: QE II
Mr. Stephen Stringer (元 Department for Communities and Local Government)	MURC:本橋、中村

■ Stringer 氏の役割

- 英国政府に勤務し LTGC (London Thames Gateway Development Corporation) を担当。LLDC の設立にも関与した。

■ 大会関連組織・意思決定

- 当初、ロンドン東部の開発に関しては、LDA と LTGC の 2 つの機関が関連していた。LDA (London Development Agency) はロンドンの経済発展を目的とする GLA の外局、LTGC はロンドン東部からテムズ河河口にかけてのエリアの再開発を所管する政府機関であり、相互に協調しつつ、当該エリアの再開発計画に携わってきた。その後、行政機構改革により LDA は廃止。LTGC は本来、大会開催エリアよりも遥かに広い地域をカバーする組織であったが、大会後の 2013 年にその機能を LLDC や地元バラ等に分散譲渡し、解散した。
- GLA は主に成長戦略等を企画立案する組織であり、計画等を実行する能力は欠けていた。その為、大会準備に集中的に取り組む組織として ODA が設立された。
- ロンドンが大会立候補の際提出した 20 億ポンドと言う予算は非現実的であり、政府は税金の投入を前提に予算面でのコントロールが必要と考えていた。そのため政府は、資金委員会 (Funding Committee) を設立し、予算及び投資について、ロンドン市長と政府所管大臣に報告される仕組みを作った。
- 政府は 1. 68 億ポンドを投入し、大会前に LLDC を設立した。これによって、レガシーに関する所管を政府から GLA に移すという意味があり、重要であった。

■ 資金調達・施設等整備予算

- GLA の通常予算の多くは、政府からの補助金である。従い、大会準備に際しても、GLA だけでは十分な資金が確保出来ないため、政府からの支援は重要であった。政府は、資金提供以外にも警備を目的とした軍隊投入等により大会運営に大きな影響を及ぼした。
- GLA は公債発行が可能だが、実施自体は稀である。政府からの資金調達が最も安価であるため、基本的に政府から資金を借りている。大会準備の為に 90 億ポンドは、GLA にとっては決して安い金額ではなかったが、政府全体の支出規模からするとそれほど大きなものではなく、投資を通じた長期的な経済効果を考えるとその支出は極めて合理的であった。政府は税収増による投下資金の還流も期待していた。ロイズ銀行によれば、経済効果は 130 億ポンドとも試算されていた。

- 政府と GLA の間での資金分担割合は、議論を通じて決定された。原則、GLA が支払うことができる分は GLA が支払い、不足分は政府によって補てんする形を取った。
- 政府は、大会運営資金調達のため、特別な税金の新設はしていない。
- 民間企業に対する税制優遇策は採られなかった。民間企業は、大会関連でビジネス機会をつかむことで利益を得ることができると考えられたため、政府は税制上の優遇措置が必要であると考えていなかった。
- DCMS の 70% の資金は大会準備運営に使用された。DCMS は普段、大会で扱うような巨額の資金を扱うことはない。そのため、巨額資金の扱いに慣れている民間企業から人材を採用し、Finance Team 設立を通じて運営した。なお、大会終了後、DCMS の予算は大幅に縮小した。

■ National Lottery の活用

- ODA の財源として、National Lottery からも 20 億ポンドが供出された。National Lottery からの資金提供は、既存の枠組みの中で行われた。資金提供先の選定には、社会に役立つこととの原則の下、厳しい基準が課せられており、常に議論の対象となっている。National Lottery は通常、提供した資金の回収は予定していないが、今回の大会準備運営においては、特別な取り決めとして一部資金が返済されることとなっている。ただし、その期日については決まっていない。
- National Lottery からの資金提供の目的は、資金調達先の多様化であった。これには政治的な意図もあり。政府があまりに多くの税金を投入すれば、納税者からの批判も予想されたため、National Lottery からの資金提供を図った。多額の税金を英国内で比較的裕福なロンドンに投入することになれば、北部イングランドのマンチェスターやリバプールなど比較的貧しい地域からクレームが来ることも予想された。

■ 補助金制度の変更

- 政府から地方自治体に対する補助金は、将来的に 0 になる方針で現在政策が進められている。
- 今後は、ビジネスレイトを地方自治体で集め、保持できるようになるため、ビジネスを誘致するインセンティブが生まれる。しかし、資金的独立が難しいと予想される地方自治体も少なからずあるため、調整を行う何らかの仕組みが必要となるはずである。

以上

(2) 地方自治体 (GLA)

日時:2015年11月26日(木)9:30~10:30	場所: GLA
Mr. Jeremy Skinner (GLA Senior Manager)	MURC:本橋、中村

■ GLA・バラに関する基本事項

- GLA は 2000 年に設立された新しい組織であり、現在の市長もまだ 2 代目である。
- GLA の主な役割は次の 5 つ: ①都市開発計画策定及び関連の許認可 ②交通戦略策定及び公共交通機関 (Tube、バス、テムズ川交通、近郊鉄道、道路等) の運営、主要道路網の維持管理 ③経済発展の企画立案と実行 ④警察 ⑤消防及び緊急対応である。また、Affordable housing の目標設定、各地区への割り当て等も GLA が所掌。約 170 億ポンドの年間予算の大部分が警察と交通への支出に充てられる。
- 一方、バラは、福祉サービス、教育、ごみ収集、街灯管理などを担当している。
- GLA とバラとは役割分担の関係であり、密接な関係はあるが GLA がバラを統治・指導する関係ではない。
- GLA 予算の大半は政府からの補助金で占められ、交通と警察が大部分を占める。補助金額の大枠は、3-4 年ごとの National Spending Review にて決定される。
- GLA 独自の収入源は、カウンスル税、ビジネスレイト、料金収入の 3 つ。
カウンスル税はバラが GLA 分も代行して徴収する (各住民には、GLA 分とバラ分の分けが明示された納税通知書を送付されるとのこと)。GLA はカウンスル税再配分 (Redistribution) 機能を持っていない。
- ビジネスレイトは、非住居用建物に対して課す税金である。課税額は原則 5 年ごとに見直されるが、その上昇率は、RPT (Retail Price Index: 小売価格指標) の伸びを超えてはいけなくなっている。各バラによって集められたビジネスレイトのうち 50% は政府へ、30% はバラへ、20% は GLA に配分される。2020 年までに、ビジネスレイトは全額が地方自治体 (GLA 含む) への配分となる予定。
- 料金収入は、コンジェスチョン・チャージが代表例。

■ 情報公開

- 情報公開については、Freedom of Information Act が存在するため、公的資料は一部の例外を除き原則公開されている。GLA としては、できるだけ多く情報公開ができるよう努めている。なお、商業、ビジネス関連の情報は、公開の必要がない。
- 現状、公的情報については良く公開されているため、市民から特に目立った情報公開請求等はない。

■ 大会における各機関の関わり

- GLA はホストシティとして、バラおよび文化・メディア・スポーツ省 (DCMS : Department of Culture, Media & Sports), 地方自治省 (Department of Communities and Local Government), 財務省 (Treasury) 等政府機関等と協力し準備に当たった。
- レガシーを所掌する LLDC は、ロンドン市長の機関として、戦略立案と共に実行も担当した。
- 大会関連の投資のうち、2000 万ポンドを超える規模のものについては、すべて詳細な事業計画検討の対象となり、経済効果、レガシーとしての活用可能性、プロジェクトマネジメントの難易度を考慮し決定された。決定には、GLA、政府および National Lottery のメンバーから構成される委員会の承認が必要となった。
- GLA は、大会運営の資金源として、家一棟当たり年間 20 ポンドの税金を課した。

■ 大会の効果

- 大会開催の最大の効果は、再開発の時間を早めたこと。Westfield ショッピングセンターを中心とするストラットフォードの再開発は、大会がなければ実現しなかったであろう。昔の工業用地跡地で過去 50 年以上に渡って進まなかった再開発が、2012 年のロンドン大会という時間軸の設定によって、急速に進むこととなった。加えて、90 億ポンドにも及ぶ大会関係の投資も、再活性化に追い風となった。
- バラ内での格差の拡大の有無は、明確にはわからない。
- スポーツ参加者が増えたというレポートもあるが、懐疑的である。大会によってより多くのスポーツ施設ができ、かつエリートスポーツを見ることによって人々の心に良い影響を与えた。
- 大きなネガティブインパクトはないと考えているが、大会には資金が必要とされたため、それらを他の用途に使うことはできたのではないかと考えることもできる。

以上

(3) 地方自治体（バラ）

日時:2015年11月26日(木)11:30~13:00	場所:
Hackney Borough, Mr. Guy Nicholson	MURC:本橋、中村

※Nicholson氏は、1990年代に日本に滞在し、働いた経験あり

■ Hackneyにおけるオリンピックの効果

- 4年間に渡る文化プログラムをきっかけに、Hackneyは大きく変化した。Hackneyに住む、もしくは出身の芸術家が、コンサートやアートパフォーマンスをすることで、近所の人、また大会に参加する競技者達までもが集まり、社会的一体性（Social cohesion）が生まれた。皆で同じアクティビティを行うことで、一体感が生まれた。
- BBC、バービカン、ロイヤルオペラ等の芸術関連組織とのコラボ、アート・アワードの創出、老若2世代間交流等の取組を進めた。その際、自治体（Hackney当局）は規制をするのではなく、イベントと一緒に作りあげる役割を果たした。
- 大会期間中は毎晩何かしらのパフォーマンスが行われ、これは地元の飲食業にも好影響をもたらした。芸術と経済は共に人々を幸せにするものであり、関連させて考えるべきである。
- 文化プログラムこそが、Hackneyにとってレガシーであった。
- 大会自体は、すぐに終わってしまう。如何に効果を長続きさせるか、如何に長期的な目標を立て、レガシーを作り上げるかが大切である。
- 大会の効果は、数字上の効果だけではなく、定量化出来ない社会にどのような効果があったのか（Social value）という視点でも見ることができる。Hackneyでは、こういった取り組みが、そこに住む人々に良い人生を送ってもらうためにどのようなことで貢献できるかを重要視している。Social Valueの高まりは、そのまま社会的強靱性（Social resilience）に繋がる。
- Hackneyでは、大会の有無にかかわらず、文化を通じて良い街を作る活動をしている。しかし、大会はCatalystであり活動を促進した。しかしながら、Catalystにはそれなりの投資も必要。
- 大会は、戦争を除いて人々が一つになれる唯一の機会である。

■ 日本へのメッセージ

- 日本は津波で打撃を受け、また経済も停滞してしまっている。大会をきっかけに、元気を取り戻すことができるのではないか。ロンドンではカルチュラルオリンピックがあったが、東京でも同様の取組をすれば良い効果があるのではないか。また、大会は東京だけのためにあるわけではなく、日本全体で意味のあることで

ある。大会で東京に来た訪日客は、京都にも立ち寄り、効果は広まっていくだろう。

- 大会開催を通じて税収増が図られたなら、その一部で基金を作り、民間団体に運用させることで、その効果を全国に広める活動をすべきではないか。財団による活動は、官民連携の非常によい例となる。
- JRの外国人向けのパスは素晴らしい。これを上手に活用して、訪日外国人をもっと東京以外の場所にも誘導すべきだ。
- 大会に向けての投資は、決して2020年の為だけではなく、将来に向けての基礎づくりの為と捉えるべき。
- 全国レベルでの取組とはせずに、ある程度ローカルなサイズで、政治家、芸術家、金融等が協働する仕組みを作るべき。

■ Nicholson氏について

- Create London という芸術活動への参加を通じて社会的はく奪 (Social Deprivation) と戦うためのチャリティー委員会の立ち上げにかかわり、5つのバラを率いて活動をしている。5つのバラを率いるための準備には、10年の月日を要した。
- 昔のイギリスでは、夏休みにハーブ摘みをするのが伝統であったが、若い世代はそれを知らない。そのハーブ摘みの活動に老人、若者の両方に参加してもらい、異なる世代を一つにすることで、社会に一体感を作る活動をしている。

以上

日時:2015年11月23日(月)13:00~14:00	場所: London Borough of Newham
Mr. Conor McAuley (London Borough of Newham CustomHouse Ward カウンセラー。ODA Planning Role)	MURC:本橋、中村

■ McAuley 氏の関わり

- McAuley 氏は Newham に 20 ある Ward(区)のうち最も貧しい Custom House Ward の議員を 13 年務めている。1Ward ごとに 3 人の議員がいる。
- Newham の開発戦略委員会 (Strategic Development Committee) の議長 (Chair) であるとともに、Olympic Development Committee (ODA Planning Committee の一部) のメンバーとして、大会時のインフラ整備計画等に関与。大会関係の開発行為と Newham の既存の開発計画との整合性の確認・調整や、予算のモニタリング等に従事。
- 一方で、ホストバラ共同で、政府に対してレガシー創出へのプレッシャーをかけることも行った。Newham の目標は、2020 年までに、平均寿命および教育レベルを、全ロンドンバラの平均までに引き上げることである。

■ GLA・バラに関する基本的事項

- 2010 年より、政府は自治体 (バラ含む) への補助金を減らす政策を推進しており、バラの財政状況は厳しさを増している。ただし、教育補助金は枠の外であり影響はない。
- 一方で、ビジネスレイトは地方自治体の収入として取り込めるようになった。大会に関連して進められたストラットフォードの再開発や中国資本による開発が計画されている Royal Dock は税収上の効果が期待できる。
- カウンシル税は、100%すべてバラの税収であるが、税率の引き上げ幅については政府による制限がかけられている。カウンシル税は 1991 年時点での課税評価額に基づき計算されるため、ロンドン大会での地価上昇自体は、税収増加には直結しない。
- ロンドン大会後、統計局の整理では、東ロンドンの Hackney や Newham は貧しい地域リスト (Poor League) から脱した。

■ 資金調達・施設等整備予算

- 政府、GLA、バラの予算配分方法は、その時の状況によりけりであり、決まった法則はない。例えば、ロンドン大会の時は、政府が大きな役割を担い、ODA に大きな予算が付けられた。
- 大会にむけた準備中、大会期間中、及びその後のホストバラにおけるインフラ及び建設業界に対する影響モニタリングと、必要に応じた対策のため、Olympic Park

Transport Environment Management Scheme が立ちあげられ、政府より総額で年間 2,000 万ポンドの予算が与えられた（2014 年で終了）。

■ バラ（Newham）の取組及び波及効果

- 大会はストラットフォードに刺激を与えた。交通の要衝となり、TfL のオフィスも移転。新しい企業の取り込みに成功した他、欧州で 2 番目に大きい Westfield ショッピングセンターも完成した。住宅開発も順調に進んでいる。ロンドン大会なしでは、DLR（鉄道）はストラットフォードまで延伸されなかったであろう。
- Newham としても、主要エリアが良く映ることで地元住民のメリットとなるよう電車の駅周辺の環境整備を ODA 予算とは別に行った。
- ロンドン大会によって、東ロンドンは思っているほど中心部から遠くないという印象を与え、かつ昔と異なりよい場所であるという印象を与えた。結果的に同エリアのマーケティングが向上した。GLA は、ストラットフォードを現在の Zone3 から 2 に変えることで、さらにロンドン中心部から安く通いやすく、また心理的にも近い場所として位置付けようとしている。
- ロンドン大会前に、毎年調査を行っていたが、ロンドン大会の効果に対するイメージは、ポジティブであった。
- Westfield ショッピングセンターは、10,000 もの新規雇用を生み出し、失業率改善に貢献した。今まで職に就いたことのない人々が雇用されることで、スキルを身に付け、次の職へもステップアップする良い機会となった。今まで職に就いたことのない人々を雇用することは、極めて難しいチャレンジである。
- 2011 年の統計で失業率が高い理由としては、すべての人々が雇用されるに必要なスキルを持ち合わせていなかったことが考えられる。しかし一部の企業は、独自にスクールを開校し、スキルを教えることで雇用を進めた。また、Newham は比較的安い地域であったため、失業者が多く住んでいたこともあり、もともと失業率が高かった。
- 近年は、東ヨーロッパ（ラトビアやポーランド）、アフリカからの移民が増えている。彼らは生活をよくしたいと言うモチベーションが高く、勤勉に働いているが、一方で英国出身の白人は働かず、経済的に不利な状況に追い込まれている。
- ロンドン大会が実施される 6 週間、地元民は普段止めている場所に車を止めることができないなど、日常生活に支障は出たであろう。
- Newham での住宅価格が高騰し、将来の子供たちが住むことができなくなるという懸念がある。住宅供給が間に合っておらず、かつ投資家が住宅を購入しており実際に人が住んでいない空き家が存在している。このような状況は持続可能ではないと考えている。

- また、政府からの補助金カットも懸案材料である。現在 Newham では、資産を売却し、スタッフを解雇している。新しい公営住宅の建設も行えていない。結果として、サービスレベルはどんどん低下し、待ち時間も長くなることになる。また、コミュニティーセンターや職業訓練所の閉鎖も始まっており、今後の影響が懸念される。

以上

(4)ODA・ロンドンレガシー開発公社

日時:2015年11月24日(火)13:00~14:00	場所: Mace
Mr. Dennis Hone (元 ODA 財務担当役員、最高経営責任者(CEO)、現 MACE 財務ディレクター)	MURC:本橋、中村

■ Hone 氏の役割

- 2006年、財務担当役員として ODA に参画。2011年に最高経営責任者に就任。その後、2012年—2014年は、LLDC の最高経営責任者。
- ODA に参画する前は、公共、民間部門の両方で都市開発の仕事に従事。ロンドン大会は、ロンドンの再開発という位置づけでもあり、結果 ODA に参画することとなった。

■ 大会関係組織・意思決定

- 当初はレガシーも ODA が担当する構想だったが、後に ODA は大会準備の専任組織として位置付け。政府機関である ODA に対し、より積極的にレガシー創出に関与したいとの GLA (特にロンドン市長) の思惑が、GLA の外局として LLDC 設立に繋がったとの政治的な背景も有り。
- ODA の財源は、①GLA の特別課税 ②National Lottery ③政府からの補助金であった。過去の統計データに基づき、プロジェクトの規模を勘案の上、20億ポンドの予備費を計上 (財務省からの要請)。大会準備が進むにつれ、予備費は不要となり、最終的に使用しなかった。一方で、大会関連の警備は本来 ODA のスコープ外であったが、予算高騰によりコンティンジェンシーで使用しない部分の費用を警備費に振り替えた。
- 予備費 (Contingency) は次の3種類から成り立っていた。①Project Contingency : 個別 Project のコスト増に備えたもの ②Programme Contingency : 各 Project (個別施設の建設等) の予算管理で収まらない事象 (例: Project A の遅れに伴う Project B の予算増加) 等に備えるもの。③Funder' s Contingency : 経済状況の変化による金利上昇等に備えるもの (よりマクロなリスクで、ODA のコントロール不可能なリスク)。
- ODA に対する資金の拠出元は、2007年までに財務省含む政府との交渉を通じて決定された。資金拠出元の変化は、その都度起きた優先事項に資金を振り分けることで発生した。例えば、ODA の使用していない資金は LOCOG の警備費用等に振り分けられた。ODA に対する税制上の優遇措置は特に無し。例えば、ODA は、VAT も支払っていた。
- 20億円以上の規模の投資については必ず事業スキーム検討を行い、関係者の事前承認を得る必要があった。

- 政府は、大会運営資金調達を目的とした国債発行は行っていない。
- National Lottery は政府による管理の元、民間企業が運営している。Lottery の売上金は、定められた率の分配金と運営事業者の経費・利益を差引き、残りは社会のために使用されることとなっている。ロンドン大会に際しては、National Lottery と DCMS（文化・メディア・スポーツ省⁴⁸）が協議の上、Lottery 資金をロンドン大会の準備資金の一部として使用されることとなった。なお、明確なメ契は定義されていないものの、National Lottery に対しては資金が返済されることになっている。

■ 英国を襲った不況

- 大会準備期間中に英国は不況に見舞われたが、不況を理由に主要施設のデザイン等を変えることをしなかった。既に仕様が決まっており、デザインを変えると、余計なコストが発生するためである。ただ、不況に伴う調達コストの下落により、各種の調達は当初の想定よりも安くなった。
- 選手村建設は、民間企業（LendLease 社）が資金調達も含め請け負う予定であったが、土地の評価額下落に伴い資金調達が困難となり開発が進められなくなった。そこで、ODA は政府と交渉の上、予備費の一部充当により、ODA によって整備を行うこととした。最終的に選手村は、民間運営会社（QDD）に 5.62 億ポンドで売却され、財務省は結果に満足したようである。

■ 大会の効果

- バラは、オリンピックパークを再活性化のきっかけにしたいと考えていた。特に比較的貧しい東ロンドンに雇用を生み出せると考えられており、ボリス・ジョンソン市長も期待していた。
- 活性化の中心になるものとして考えられたものは、メディアセンター（Broad Cast Centre）、UCL キャンパス、美術館博物館である。結果、東ロンドンに住みたい人々が増加した。
- 雇用面では、Westfield ショッピングセンターが、10,000 に及ぶ雇用を生み出したことに加え、オフィスビルなどが新規建設される等、経済活動はさらに活性化の見通しである。

以上

⁴⁸ オリパラの所管官庁と Lottery の所管官庁を兼ねている。

日時:2015年11月19日(木)12:00~12:50	場所:
Niall McNevin 元 ODA 都市再生計画・開発担当。 その後、LLDC 計画・持続可能性ディレクター	MURC:本橋

■ 大会関係組織について

- GLA は元々何かしらのプログラムを実行する機関ではなく、そのような能力(体制)をもっていなかった。そのため、2006年の法律 (Act of Parliament) に基づき、政府の外局として設立された。関連の開発をスムーズに進めるため、特定エリアの計画・開発権限が各バラから ODA に移管されたが、これについて各バラから特に反対等は出なかった。
- 大会準備とその後のレガシーについては個別の組織に担わせる方が良いとの考えにより OPLC (Olympic Park Legacy Corporation) が設立され (後に LLDC に改組)、土地の所有から開発計画の立案・実行までを行っている。
- LLDC 設立時に多数のスタッフが ODA から LLDC に出向または転籍となった。そのため、お互いの組織のカバー範囲は良く分かっており、実務レベルでの両組織の協調は良く取れていた。

■ 施設整備の考え方について

- 施設整備に当たっては、以下の3つの観点から検討が行われた:①施設の目的(IOCからの要求)に適合するか ②VFMの有無(新設、仮設、既存施設の活用で最も経済合理性のある案は何か) ③Legacyとして活用計画:100年の視点で見た場合に何が必要か。その上で、案件毎に関係者協議を行い、必要に応じて協議のレイヤーを上げていった。

■ 予備費の考え方について

- 各案件毎に一定の予備費 (Project Contingency) を計上しこれを積み上げ。その上に更に共通の予備費 (Programme Contingency) を計上した。

以上

(5) 学識経験者

日時:2015年11月23日(月)10:30~12:00	場所: UEL
Prof. Allan Brimicombe (University of East London 教授、 ロンドン大会における OGI 調査 (Olympic Games Impact Study) の実施責任者)	MURC:本橋、中村

■ GLA・バラに関する基本事項

- カウンシル税は、1991年当時の不動産評価額に基づき、対応するバンドに課せられる税金を支払う。なお、不動産が改築、リフォーム等され、改めて販売される場合は、改めて評価が行われ、それに基づく評価額に対応するバンドに課せられる税金を支払う。
- 土地価格、不動産価格の上昇は、税収増加につながる。Stamp Duty によって、売却額により決められた率の税金を政府に支払うことになっている。しかし、不動産価格の上昇は必ずしも良いことだけではなく、値段が高騰しすぎることで買い手が見つからないリスクもある。
- 60~90年代は犯罪率が高かったが、近年高いレベルの警備により、犯罪率が下がってきている。1997年はGreat Crime Declineと言われ、犯罪率が大幅に低下した。また、犯罪の現場も、路上ではなくインターネット上に広がり始めている。必ずしもロンドン大会の成果ではないが、ロンドン大会が犯罪率低下を推進した可能性はある。

■ 資金調達・施設等整備予算

- 大会関係予算は約90億ポンド。このうち約60%はインフラ投資に充当。残りの30%は警備や保険、その他無形の支出に使用された。この90億ポンドが有効に活用されれば、結果として経済が良くなり、国全体の税収増にも繋がるとの判断がベースにあった。
- 上記90億ポンドとは別枠で、60億ポンドが鉄道ネットワークの改善のために投資された。こちらはロンドン大会とは関係なく、以前から計画されていたものの進捗は捗捗しくなかったが、大会をきっかけに一気に加速した。

■ 大会の効果

- 経済効果の算定は、使用するモデルによって全く異なる。大会によって生み出される総付加価値を280億~410億ポンドとするDCMSのレポートは、モデルがあまり洗練されておらず、高く見積もりすぎていると考えている。実際、イングランド銀行のモデルを使って経済効果を試算すると、DCMSモデルによるものよりも効果が低く出た。

- インフラ投資は、投資の1日目からリターンが出るわけではなく、どのようにその効果を見るかが難しい。しかし、建設業に投下された資金は、2-3倍の乗数効果 (Multiplier Effect) があることが知られているし、これらインフラ投資によって経済成長が達成されれば、税収増として政府に帰ってくる。
- 経済効果の議論において最も難しいのは、純粋な効果 (Net Gain) は何か、仮に大会が開催されていなかったらどうなっていたかを推定すること。
- ロンドン大会の純粋な効果は0ではないかと考えている。ロンドン大会が仮に開催されなかったとしても、周辺のインフラ開発計画は存在しており、同様に開発は行われたであろう。また、対内投資が増加したと主張するレポートが政府から出ているが、同じくロンドン大会が開催されていなくても対内投資は起きていたのではないかと。
- 政府の資料では、ロンドン大会関連で起きたすべてのメリットは、レガシーとされている。ロンドン大会準備に多大な投資を行ったため、投資リターンがあったことを、主張したいのであろう。
- 何が純粋な効果であったのか考えなくてはならない。例えば、20%の住居増加、開発の加速化は純粋な効果であろう。

■ バラの取組及び波及効果

- 東ロンドンは過去貧しい地域とされており、税金を集める地域としてはよくなかった。今後3年間程度で政府からの補助金がおそらく0になるため、地方自治体は生き抜く方法をそれぞれ考えなければならない。なお、政府からの補助金がカットされることもあり、Newhamでは、公務員の仕事がカットされており、失業者が増えている。
- センサス情報は政府しか持ち合わせていないため、地方自治体は正確に誰がどこに住んでいるかも把握していないことから、誰に課税できるのかも分かっていない。東ロンドンでは住居に住んでいる人物の入れ替わりも激しく、東ヨーロッパ人で英国パスポートを所有していない人がどこに住んでいるかもわからない。
- ロンドン中心部の家賃は高騰しており、人々はNewhamやGreenwichに移り住んでいる。その結果、そこの家賃も上昇傾向にある。そのため、元々Newhamなどに住んでいた比較的低所得の人々は、家賃を払うことができなくなり、さらにロンドンから遠い場所へ引っ越している。元々失業者が多く住んでいたバラから人が出ていくようになり、バラは失業手当を払う必要もなくなり、失業率も低下する現象が起きている。
- ロンドン中心地で掃除やクリーニング屋の仕事をしていた人々は、ロンドンから交通費がかからず通える、Newham等安い地域に住んでいる移民たちであった。し

かしながら、ロンドン周辺の家賃がどんどん高騰するに従い、彼らが住める場所がなくなり、今の産業構造が維持できるのか不明である。

- ▶ Convergence Report で指摘があるが、子供の肥満率は改善していない。また、失業率は、ロンドン大会当時存在していたエントリージョブがなくなったことにより、増加しているのではないか。また、学校教育を受けている人も、教育熱心な東ヨーロッパ人コミュニティーのおかげで増加した。しかし、これは人口統計上の変化が影響しているのもであって、ロンドン大会が直接の影響ではない。1, 800万ポンドにも及ぶ施設が、ロンドン大会後 UEL の所有物となった。
- ▶ オリンピックパーク周辺に新しい住居やメディアセンターが建設されたのは大会のレガシー。メディアセンターは、現在 BT やその他メディア、IT ベンチャーによって使用されている。また、その周辺部 (Hackney) は、シリコンラウンドアバウトと呼ばれている。シリコンラウンドアバウトには、多くの技術系の企業や IT 企業が移り、UCL もキャンパスを近くに建設する。
- ▶ ロンドン大会時に新たに作られた住居は、カウンシル税支払い対象となるため、税収としては増加する。
- ▶ 地方自治体にとって、住居数が増えれば、タックススペースが増えることにもなり、かつ住民が増えれば消費をするため、税収上のメリットがある。失業者でない住民が増え、犯罪率も低く、きちんと税金を払ってもらえる状況が地元自治体にとって一番望ましい。
- ▶ 現在ロンドンでは家賃が高騰しすぎており、地元の人々は家賃を支払うことができなくなりつつある。中国やロシアの富裕層による投資目的での住居購入も少なくなく、これらは実際に空き家になっている。彼らはカウンシル税を (全額は) 支払っておらず、また住んでいないため消費もせず、地元の経済には貢献していない。
- ▶ 昨今の土地価格、不動産価格の上昇は、必ずしもロンドン大会によるものとは考えていないロシアや中国からの資金流入も理由になっている。仮に外国人投資家にロンドンでの不動産購入の理由を尋ねた場合、ロンドン大会を理由に挙げる人は少ないのではないか。寧ろ、ロンドンに対する良いイメージと、安定した政治・経済を見てセイフヘイブンと考えられているためと考えられる。
- ▶ レガシーの管理は政府ではなく、地方自治体であるロンドンが主幹になりたいと考えている。レガシーは、長期視点で作るよう働きかけなければならない。HS2、ヒースローターミナル 5 などが最近開発されている。ロンドン大会は、町に自信を与えたのではないか。

以上

日時:2015年11月24日(火)9:00~10:20	場所: LSE
Professor Tony Travers (London School of Economics (LSE) 教授、英国地方自治体の税財政に関する専門家、コミュニティ・地方自治省 (DCLG) アドバイザー)	MURC:本橋、中村

■ 英国税財政の基本的事項

- 英国の地方自治体は、日々の業務執行については、1. 地方税（カウンスル税）2. 政府からの補助金（Grant）3. 各種徴収料金等（Congestion Charge など）を財源としている。政府からの補助金が地方自治体の収入の4分の3を占め、4分の1がカウンスル税（地方税）であるが、両方とも政府にコントロールされている。一方、資本投資（Capital Investment）については、政府、政府機関、銀行などから資金調達を行うこともある。
- ロンドン大会に向けたインフラ投資は、その多くが政府から提供された。このような特定の案件に対する政府の集中投資の事例としては、他にバタシー発電所やキングスクロス駅の再開発が挙げられる。
- カウンスル税は、1991年に決められた不動産評価額を元に、それぞれの家屋に対応するバンドに課せられる税率の税金を支払う仕組みになっている。本来は定期的に基準額の見直しが行われるべきであるが、国民の支持を失うことを恐れる政治家からの圧力が強く、見直しを行っていない。カウンスル税自体の税収は、英国全体において大きなものではないが、自動的に給与から天引きされる所得税や、支払い時に自動的に追加されるVATと異なり、目に見える固定資産に課税され請求書の紙自体が届くため、国民としては実際に支払っている感覚が大きい。その為政治家は、如何に上手に説明しても、基準額の見直しについて国民から支持を得ることは難しいと考えている。なお、1991年以降に建てられた新たな住居は、1991年に建てられたとの想定のもとで、基準額が決められている。
- ビジネスレイトは、原則5年ごとに評価基準の見直しがなされるが、2015年は改定が見送られた。次回は2017年に実施される予定。ビジネスレイトは、オフィス賃料によって決定される。
- 地方自治体による独自課税は、政府の認可制で認められているが、実績はノッティンガムの路上駐車場税とロンドンのCongestion Charge程度であった。近年ロンドンでは、ビジネスレイトサプリメント（Business Rate Supplement）制度を創設し、クロスレールプロジェクトの資金を調達中。また、ロンドン大会時には、1家屋あたり年間20ポンドの追加税を課し、大会運営の資金調達を行った。

■ 英国税財政に関する最近の変化

- 政府は対GDP債務残高（現時点で約10%）を減少させるため、歳出削減に積極的

に取り組んでいる。しかし、歳出全体の3分の2を占めるヘルスケア、年金、国際援助、教育、国防は、分野的に削減できないため、その他部分を大幅に削減することとしている。その一環として、政府は地方自治体に対する補助金（Grant）の削減に取り組んでいる。

- これまで政府の補助金（Grant）額は、各地方自治体の歳出ニーズと税収能力（Tax Capability）とのバランスによって決定されていた。現在の政府の歳出削減策は、Tax Capability を引き上げ、その分 Grant の額を減らすことに主眼がある。
- 地方自治体には、税収を増やすことへのインセンティブがなかった。しかし2011年に New Home Bonus という、住宅増加に伴うカウンスル税の増加が自治体の増収に繋がる仕組みを導入した。また、ビジネスレイトに関しても、導入当初は地方自治体は徴収額の100%を政府に渡していたが、2013年には50%を地方自治体が保持できるようになり、2019 または 2020 年には100%地方自治体の収入となる予定である。なおそのころには、政府からの補助金はゼロになる見通しである。

■ 大会の効果

- ホストバラである Newham, Tower Hamlets, Waltham Forest, Greenwich, Hackney では、住居、オフィスの増加で課税ベースが増えたことによる税収増が見られる。大会関連の投資は、自治体にとっては持ち出し無しでの再開発の進捗となり、大きなメリット。大会前ホストバラは、貧しかったものの、ロンドン大会が再活性化の良いきっかけとなった。ストラットフォードにUCLのキャンパスが新しくできるなど、高付加価値も生まれている。町の雰囲気にも変化が生じている。
- ホストバラ以外のバラも、ロンドン全体での人口増加により、税収増を期待できる。西側は空港に近いこともメリットであり、かつ住居を増やす必要性に迫られている。しかし、中心部特にチェルシー、ケンジントン、ウエストミンスター等のバラでは、建築物に関する基準が厳しく、新しい建物や高い建物を建てるのが容易でなく、また、土地も残っていない。
- ロンドン以外の地域も、ロンドンの成長によって経済効果を享受できる。例えば、クロスレールの整備が進めば、ロンドン外へ経済効果が波及する可能性がある。EY(アーンスト・アンド・ヤング)の調査でも、ロンドンの成長はイギリス全体に経済効果を及ぼすと結論づけている。
- ロンドン大会による固定資産の評価額の増加は、固定資産税の増加に全く貢献していない。

以上

日時:2015年11月19日(月)18:00~19:00	場所: UCL
Prof. Harry Dimitriou (University College London (UCL) 教授、大規模プロジェクトに関する専門家。 Bartlett School of Planning.ダイレクター)	Paragon Regeneration: McNevin MURC:本橋、中村

■ 大規模プロジェクトの評価

- 大規模プロジェクトの評価においては、費用便益分析は評価方法の一側面にすぎず、十分ではない。各国の様々な大規模プロジェクトの実例を分析した結果、サステナビリティ、環境、社会、政治等も考慮した多基準評価 (Multi Criteria Appraisal) 及びこれを踏まえたステイクホルダー間協議が有効との結論に達した。
- ステイクホルダーマネジメントは、各国の文化によって異なる。アジアではガイドラインに従う傾向にあるが、英国では意見をぶつけ合って決める傾向がある。各ステイクホルダー毎に優先事項・評価軸を明確にし、議論の余地 (Maneuver for discussion) を創出することが有効である。
- 民間企業は短期的視点で事業を考えがちであるため、期間・効果が長期間に渡る大規模プロジェクトにおいては、公共が長期的視点を持ってステイクホルダーダイアログを進めるべきである。その際は、政治のリーダーシップが非常に大切である。
- 事業の持続可能性も重要である。軍隊、医療、保険はリスクを中心におき、それを前提に事業を進めている。一方銀行はリスクを外に押し出し、結果として金融危機を引き起こした過去がある。
- 経済学者は競争 (competition) が大切と言うが、現実を見ると協力 (collaboration) しあうことが大切であることが分かる。

以上

(6) 税務有識者

日時:2015年11月23日(月)15:30~16:30	場所: Deloitte
Mr. James Graven (Deloitte Real Estate Partner)	MURC:本橋、中村

■ Graven 氏について

- 2003年より、GLAがコンサルティングのクライアントであり、再活性化プロジェクトを行っていた。
- ロンドンがオリンピック・パラリンピックに立候補する際の立候補書類の作成サポートやインフラ投資の妥当性評価等に関わった。
- 大会誘致決定後は、レガシーとしての使用方法も含めた不動産開発の事業スキーム検討(Business Case)、メディアセンターの事業スキーム検討(Business Case)、その他、レガシー関連の計画検討(観光、現地住民のゲームへの参画等、大会後のオリンピックパークの在り方等)に関わった。ここには、新たな文化・芸術・教育等の拠点として整備が計画されているOlympicopolis構想⁴⁹も含まれる。

■ 大会組織・意思決定

- 政府は、ロンドン大会をきっかけに、社会・経済の再活性化を狙った。ロンドン大会で重要視されたのは、時間、コスト、そしてレガシーである。GLAには大会準備を行う能力(機能)がなかったため、特別法によって設立されたODAがその役割を担った。
- 英国の建設業界は納期遅延が頻繁に起こる等で評判がよくなかったため、ODAはオリンピックパークの建設スケジュールやスペック順守にのみ集中することが求められた。そのため、レガシーについては、OPLC(Olympic Park Legacy Corporation:後にLLDCに改組)が別途設立され、こちらで所管することとなった。OPLCは政府とGLAの共同設置だったが、現在のLLDCは100%GLAによる所管。
- 大規模な施設整備に当たっての投資判断は、政府、GLA、ODA、LLDC等複数のステイクホルダーにより多角的な観点から検討が行われた。すなわち、大会準備と東ロンドン再開発との整合性、予算及び時間制約、その他定量・定性的視点(商業的に成功可能か、GLAがIOCに約束した仕様を満たすことができるか、政府からの補助金が不要か、再活性化につながるのか、多目的に施設を使用できるか等)、さらには、社会、環境、サステナビリティ等の観点が判断基準となった
- 大会運営において、意思決定者の入れ替わりが少ないことが重要である。ビジョン、戦略、リーダーシップがしっかりしていることが、大会運営において最重要である。

⁴⁹ 同構想には、美術館、芸術センター、UCLの新キャンパス建設等が含まれている。

■ 大会準備・資金調達

- リーマンショックは、ロンドン大会の準備にも少なからぬ影響を及ぼした。選手村は元々民間資金によって建設される予定であったが、リーマンショックにより資金調達が困難となり、計画されていたスキームでの建設が不可能となった。しかし、期日に間に合わせる必要があったため、政府が20億ポンドの予備費の一部を充当し、ODAによる建設に計画を変更した。メディアセンターについても、同様に民間企業からODAへの建設主体の変更が行われた。このようなコンティンジェンシー使用の正当性については、予算や中身を含め、大臣が議会を説得する必要があった。
- 選手村については、既に民間事業者へ売却済であるが、その際にはOverageという仕組みが適用された。これは売買契約成立後一定期間の間に、市場高騰等によって想定以上の利益が生じた場合、かかる余剰利益の一部を売主にも還元するもので、英国においては一般的に用いられている手法。選手村についても、かかる余剰利益の発生が見込まれており、余剰金支払いの場合は財務省に納められる。
- スタジアムは高価であり、費用対効果が低いと言われていた。アクアティクス・センターも当初の想定では低価格で建造される予定であったが、最終的には金額が膨れ上がってしまった。しかし建造準備が成功しなければ、大会運営への支障や、イメージ戦略上悪影響となるため、投資をしない機会費用が大きかった。ここでの投資判断は、金額上のみ議論ではなく、政治的決定も行われた。結果として今回の投資をきっかけに、ロンドンが活性化した。仮に投資がなかった場合、ロンドンの活性化は起きていなかったであろう。

■ 資金調達・施設等整備予算

- GLAは大会準備の為に新しい税を創設し、住居毎に年間20ポンドが課せられた。
- 加えて税金ではないものの、National Lotteryで、新たなLotteryが作られた。

■ 大会後の状況

- ロンドン全体で不動産価格の値上がりが著しいが、特に2005-2012年において東ロンドンの値上がりが顕著。賃金上昇の速度が不動産価格の上昇速度に追いついていない。
- ロンドン、特に東ロンドンの活性化の規模および速度は、大会によって大きく、早くなった。ただ、仮に大会がなかったとしても、再開発は進められていたと考えられ、大会のネットでの効果は実はそれほど大きくなかったのではないかという話もある。

以上

(7) 企業関係者

日時:2015年11月25日(水)8:00~9:00	場所: Westfield
Mr. John Burton (オリンピックパーク隣接のショッピングモール運営会社 Westfield 社の Director of Development)	MURC:本橋、中村

■ Stratford 再開発の経緯

- ロンドンが大会に立候補するかなり以前より、ストラッドフォード駅付近の広大な低未利用地 (188 エーカー=73 ヘクタール) について、再開発を経て再活性化させる構想があった。実際、再開発へ向けたマスタープランの作成が進められていた。計画策定には、土地の所有者である LCR (London Continental Railway: 高速鉄道整備の為の公社) が深く関与。成長及び雇用促進の為の起爆剤としてのショッピングセンター、5000 戸の住居及び 4000 m²のオフィス・ホテルゾーンの計画が作られた。
- 同エリア再開発の為の民間パートナー企業にチェルスフィールドが選定されたが、2003-2004 年に同社には財務上の問題が発生し、Westfield が買収。その結果、Westfield 同エリアの再開発プロジェクト (ショッピングセンターのみならず、移住区域、オフィスなどを含めた計画) の 25%を保有するステイクホルダーとなった。
- 当初対象地域には、水、ガス、通信、交通など、基本的なインフラが整っておらず、約 5 億ポンドと見込まれたこれらインフラ整備を自社にて行うのは非常にリスクが高かった。実際、オリンピック無しでショッピングセンターと必要なインフラ整備を 1 から自社でやっていたら、事業採算性は確保出来なかったと考えている。
- 2005 年ロンドンは大会誘致に成功し、隣接する 200 ヘクタールの場所が大会開催地に指定された、2 つの再開発プロジェクトが同時に進行することとなった。そのため、開発エリアや費用の分担等について ODA との協議が行われた。選手村については、Westfield 社が既に Planning Permission を取得済みであり、これを再度一から取得することは時間的に大きなロスとなるため、これを含め ODA と Westfield 社との間で様々な”deal”が行われた。大会期間中、ショッピングセンター用の 5000 台の駐車場を LOCOG に貸し出すこと、会場へのアクセス路としてショッピングセンターを整備・使用すること、大会会場にも共有されるエネルギーセンターを建設すること等はその例。その他にも、S106 等で求められ、各ゾーン毎に進めることとなっていた雇用、健康、学校教育の充実等についても詳細な役割分担が決められた。
- かかる Deal の背景には、ODA の当時の責任者 (David Higgins 氏) が、オーストラリア人であり自分 (Burton 氏) と個人的にも面識があったこと。Higgins 氏は

シドニー大会の経験もあり、オリパラを直ぐに Legacy に繋げることの重要性を分かっていたこと等もある。

➤ これらの経緯を経て、2007年に実際の建設が開始された。

■ 投資に向けての意思決定

- 前述の役割分担の決定は非常に複雑なもので、大会及び地域への貢献、責任と権利等を総合的に勘案の上、トップレベルでの協議によって決定された。
- 仮に大会が実施されなかったとしても、ショッピングセンターの開発は以下の理由から行っていたと思う：①交通ネットワーク上非常に重要な場所である ②東ロンドンには年齢層が低くかつ人口増加率が高いため、今後のマーケットとして魅力的 ③同エリアには他に主要なショッピングセンターがなく、競争も激しくない。ストラットフォードの高いポテンシャルには多くの人が気が付いていた。
- ただし、仮に大会が実施されなかった場合、Westfieldはショッピングセンター開発のタイミングは遅らせていたであろう。当時 Westfield は西ロンドンでも巨大なショッピングセンター開発を行っており、かつ世界金融危機が起こったことから、2つのプロジェクトを同時に進めることは極めてリスクが大きく、かつ資金調達の面でも厳しかった（ちなみに、同ショッピングセンターは100%資本金で建設したとのこと）。なお2008年には、Westfield以外のショッピングセンターはどこも開発をしていなかった。

■ 開発の効果

- 開発がなければ、政府・自治体にも税収増はもたらされない。Westfieldのショッピングセンターからは、毎年0.4億ポンドのビジネスレイト、10億ポンドの売上に対するVAT、10,000人の雇用から生まれる0.2億ポンドの所得税（加えて3,000人は今まで雇用された経験がなく、社会保障受給者であったことから、政府の資金負担は減少）、加えて、テナントが入れ替わる際のStamp Dutyも支払われることとなり、政府に大きな税制上のメリットが生まれるとの試算を元に、政府との間でインフラ整備に関する役割分担を行った。

以上

(8) その他

日時:2015年11月24日(火)11:00~12:00	場所: BPF
Mr. Ion Fletcher (Director of Policy (Finance)) Ms. Rachel Kelly (Senior Policy Officer (Finance)) British Property Federation	MURC:本橋、中村

■ BPF について

- BPF は、不動産業界、投資家を代表する団体であり、政府や政治家に対して業界の意向を伝える働きを行っている。例えば、商用不動産は政治家から忘れられがちで、関連する政策が与える影響が軽視されるきらいがあるため、政府が打ち出す政策によってどのような影響が起きる可能性があるのかを政府に伝え、必要な働きかけ等を行っている。
- BPF は非営利団体であり、不動産業界から資金提供を受けている。政府機関ではないが政府と協働し、またリサーチ機関ではないが、外注による分析活動等を行っている。

■ 英国における不動産業界の動向

- 不動産業界は、良い時悪い時が循環する業界である。ロンドン大会の開催が決定した2005年は前回の好況の真っ只中であった。当時は新しい建物の開発はあまりない一方、資金調達と比較的容易であり、既存の不動産に対する投機を中心としたブームであった。その後、2008年には世界的な金融危機に見舞われ、結果として不動産の価値は40%減となり、市場は自信を失ってしまった。結果支援が必要となり、多くが職を失い、銀行もダメージを負った。ドイツ系、アメリカ系の銀行は、撤退するものもあった。
- 近年、英国の不動産業界は元気を取り戻しつつある。銀行はファンドマネジャーを新たに雇用し、ポートフォリオ管理の強化を図っている。ロンドンの不動産は前回の不況で価格が下がり求めやすくなったこと、及びロンドンのもつ投資優位性により取引が活発化し始めた。特に高価格帯の住居への投資が好調であり、2010年より価格が上昇している。
- ロンドンの投資優位性は、国は賃料や取引に関する情報が豊富に公開されており、かつ英語のため中東やアジアの投資家にとってアクセスしやすいこと、さらに政治・政策的にも安定していること等が理由である。
- 現在、ロンドンの不動産価格は高騰し、人々は英国の他都市への投資も検討している。前回の好況時のレベルに徐々に近づきつつあるが、収益率はまだそれほど高くない。また、前回の好況時とは異なり、今回は開発主導かつエクイティ中心の動きとなっている。

- 誰も、いつ好況の最終フェーズに到達するかはわかっていない。歴史的低金利が続いていることもあり、それが不動産市場を取り巻く状況を変えた可能性もある。

■ 税制度に関する基本事項

- 現在のカウンシル税の制度は1991年に制定。それ以前は、居住用と事業用に関わらず不動産への課税がなされていたが、これが分離された形。
- カウンシル税は、1991年時点の不動産評価額に基づき、対応するバンドに課せられる税金を支払う。カウンシル税は税率ではなく、バンドに対応する固定金額を税金として支払うものである。ベースとなる評価額が1991年以来再評価されていない理由は、多分に政治的なもの。カウンシル税の前に検討された人頭税(Poll Tax)が大変評判が悪かったこともあり、英国の政治家のトラウマになっている。
- ビジネスレイトは事業用資産に課されている。なお、BPFの入るビルには、家賃収入の50%に相当する額の課税が為されている。これまでビジネスレイトは、地方自治体によって集められ、政府に集約された後、地方自治体へ再配分されていた。近年の変更により、現在は50%を自治体が直接自らの収入とすることが出来ることになったが、2020年までにはその率が100%になる予定。ビジネスレイトの基準額の見直しは5年に1度。2010年の見直し時は2008年4月時点でのデータを参照。本年は見直しが見送られ、次回2017年は2015年時のデータを参照。ロンドンの不動産市場はほぼ以前のレベルにまで回復したが、他の地域ではまだそのレベルにまで達していない。
- 不動産にかかる税として、この他に印紙税(Stamp Duty)がある。これは、住居および事業用資産の購入時に課される税金であり、住居用で購入金額の12-15%、事業用で4%が課税される。印紙税は、政府によって集められ、政府によって使用される。
- 英国の税金に対する国民の意見だが、誰も税金を好きではないという前提はあるものの、全体の構造についてはおおむね受け入れられており、特定の税金は絶対に払わない、払えないと言う声は聞いていない。ただ、英国の税金システムは極めて複雑であり、それぞれの専門家が力をあわせなければ理解できない。また、該当者はタックスリターンを申請することができるが、近い将来オンラインで申請できるようになる。カウンシル税は一般的にはあまり大きな負担と考えられていないが、労働者の平均年収が26,000ポンド程度のところ、平均すると年間1,500ポンドが固定費としてかかるものであり、特に低所得者にとっては大きな負担になりえる。この理由もあり、カウンシル税を上げることは政治的にも難しい。

■ 大会の効果

➤ ロンドン大会が不動産業界に与えた影響は、判断が難しい。というものも、仮にロンドン大会が行われなかったとしても、英国の不動産への投資は同じように行われていたと考えられるからである。

➤ ただし、2012年のロンドン大会が、ロンドンに注目を集めるきっかけになったことは事実。ロンドン大会後、新規の建物ができたため、それによってカウンシル税を通じた税収が増えるが、既存の建物からの税収には基本的に変化はない。カウンシル税はバンドによる課税額の差はそれほど大きくなく、住居数に大きく左右される。

以前の東ロンドンに対する評判は悪かったが、大会を通じて、人々の評価は一変し、良いエリアで、さらにロンドン中心部から遠くないと考えられるようになった。東ロンドンにはまだ比較的安い土地が多くあり、数多くの開発が進んでいる。東ロンドンはインフラ環境（道路、選手村、公園等）が改善したことにより、不動産への投資が集まっている。

➤ インフラ環境には10億ポンドもの資金が投下された。ロンドン大会の成功による、そのポジティブな気持ちが東ロンドンへ投資を促した可能性がある。

以上

平成 27 年度 東京都主税局 委託調査

ロンドンにおける都市づくりと税財政運営に関する調査

平成 28 年 1 月

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社
〒105-8501 東京都港区虎ノ門 5-11-2 オランダヒルズ森タワー
電話：03-6733-1022 FAX：03-6733-1028