

2018. 7. 20

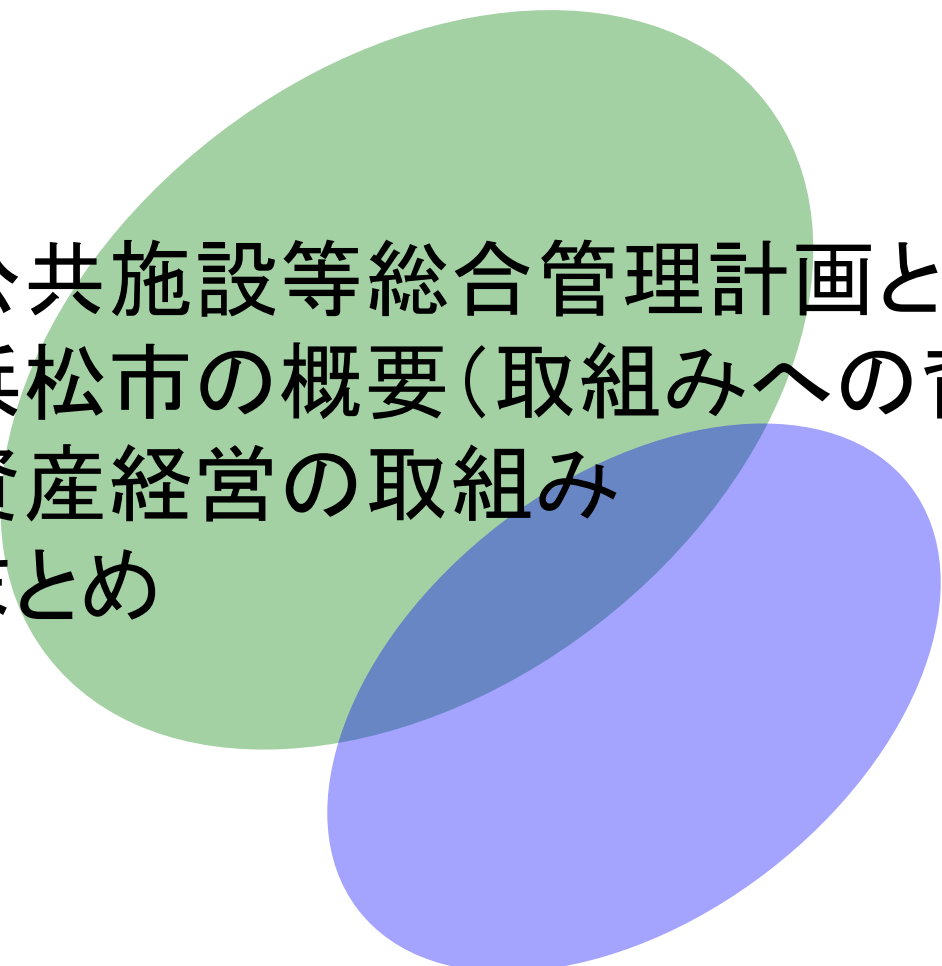
第2回埼玉県市町村

公共施設アセットマネジメント推進会議

**「公共施設等総合管理計画を
確実に実行するためのポイント」
～浜松市の取組みを通じて～**

**(一財)地域総合整備財団(ふるさと財団)
公民連携アドバイザー 松野 英男**
(浜松市役所 産業部 エネルギー政策課 主幹
スマートシティ推進グループ長)

- ◆PPP/PFIサポーター(国土交通省)
- ◆PRE/FM研修アドバイザー(国土交通省)

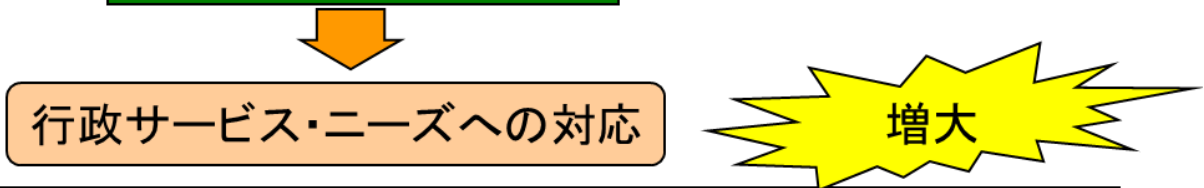
- 
- 公共施設等総合管理計画とFM
 - 浜松市の概要（取組みへの背景）
 - 資産経営の取組み
 - まとめ



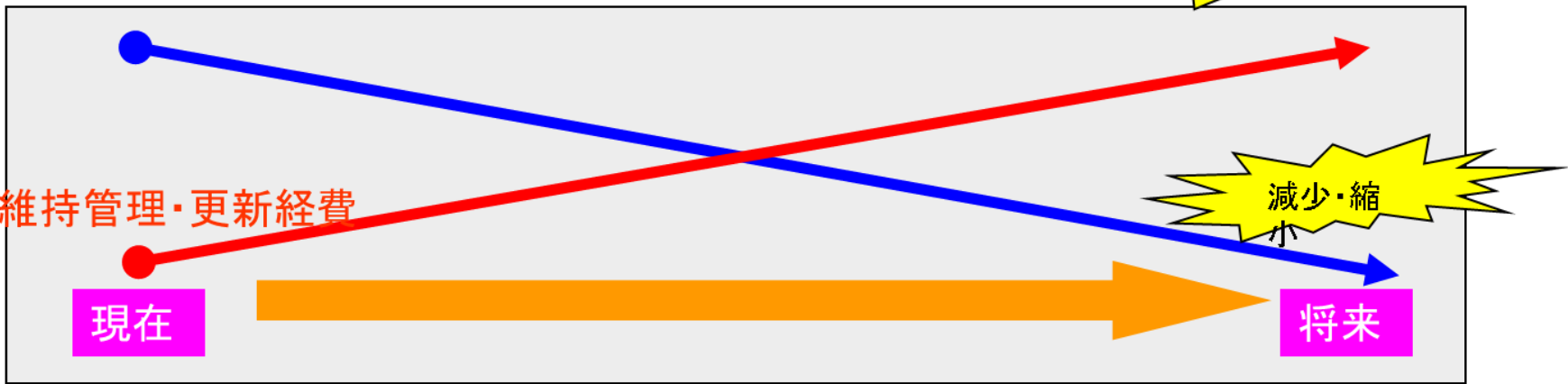
- 公共施設等総合管理計画とFM

地方公共団体が抱える課題(取り巻く環境と資産改革の必要性)

多額の債務 少子高齢社会 人口減少 行政ニーズの多様化 財政再建



人口・財政規模



資産改革⇒自治体規模を問わず★国全体で抱える問題★

公共施設が抱える課題と取り巻く環境(ライフサイクルコスト)

ライフサイクルコストとは:(建設から解体までにかかるコスト)

建設費

- ・建設費の全体経費に占める割合は氷山の一角

運用費

管理費

保全修繕費

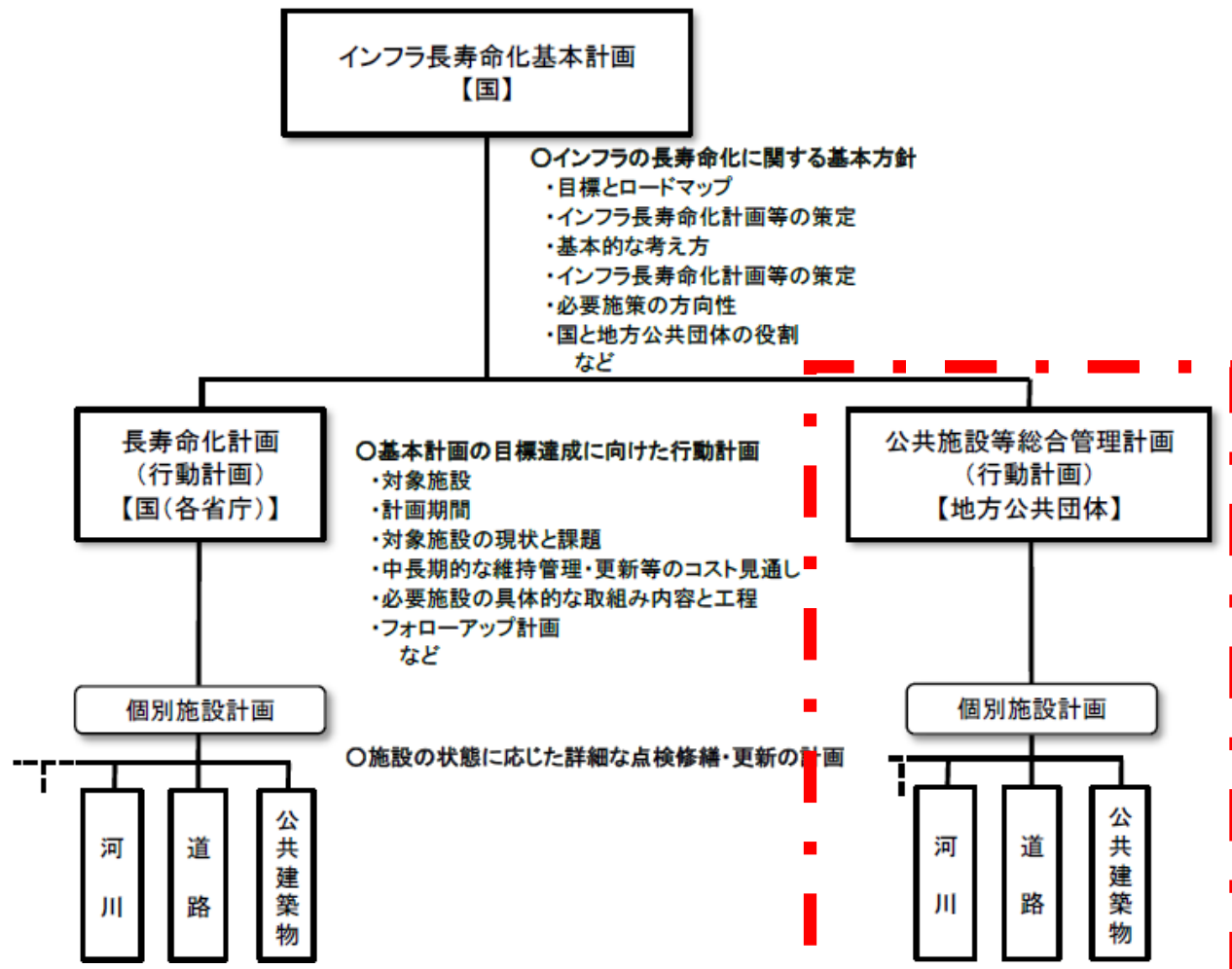
更新費

解体費

- ・持ち続ける以上、長期的にかかる経費
- ・適正な管理を前提とした場合、老朽化が進む＝維持経費は増加するとも言える

道路・橋梁等のインフラを含め日本が抱える大きな課題!!
(見えない借金でもある)

◎公共施設等総合管理計画の策定要請(平成26年4月⇒28年度期限)



**総合管理計画
策定のポイント**

1. 10年以上の長期にわたる計画とする。
2. ハコモノに限らず、地方公共団体が所有するすべての公共施設等を対象とする。
3. 更新・統廃合・長寿命化など、公共施設等の管理に関する基本的な考え方を記載。

平成28年度末→ほぼ100%が策定 → 計画の実行へ

周辺市町



自治体(行政)経営



国・県

- ・保有資産(施設・インフラ)状況は？
- ・コストいくらかかっているの？
- ・今後のコストは？
- ・どれだけコストをかけられるの？



- ・事務事業の把握
- ・事業評価
- ・公会計

資産の把握は
必須事項

把握しなければ、
自治体経営は
成り立たない。
(成立しない!!)

自治体全体の資産情報の把握



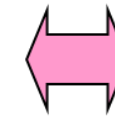
群での施設情報の比較
(ベンチマーク等への活用)

利用状況の把握
(現状の把握)

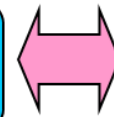
ライフサイクルコストの算出
(将来経費の把握)



市内



個々の資産情報の把握
(データ一元化)



市外

公共施設等総合管理計画・社会インフラ長寿命化計画

入口

データ一元化

公共FM

個別分析・評価

見える化

ベンチマーク(比較)

実行

P (計画)

ムリ・ムダ・ムラ

A (見直し)

D (実施)

資産総量

維持修繕

維持管理

改修・新築

C (評価)

(長寿命化)

民間活力
の活用

★PPP

(パブリック・プライベート・パートナーシップ: 公民連携)

⇒PFI・指定管理者制度・委託・アウトソーシング・市民協働

保有資産
の活用

★PRE(パブリック・リアル・エステイト: 公共不動産の経営戦略)

出口

健全で持続可能な行財政運営と行政サービス向上の両立!!

現状の公表(共通認識)、庁内・市民の理解・対話



浜松市
HAMAMATSU CITY

● 浜松市の概要
～ 取組みへの背景～

浜松市の概要

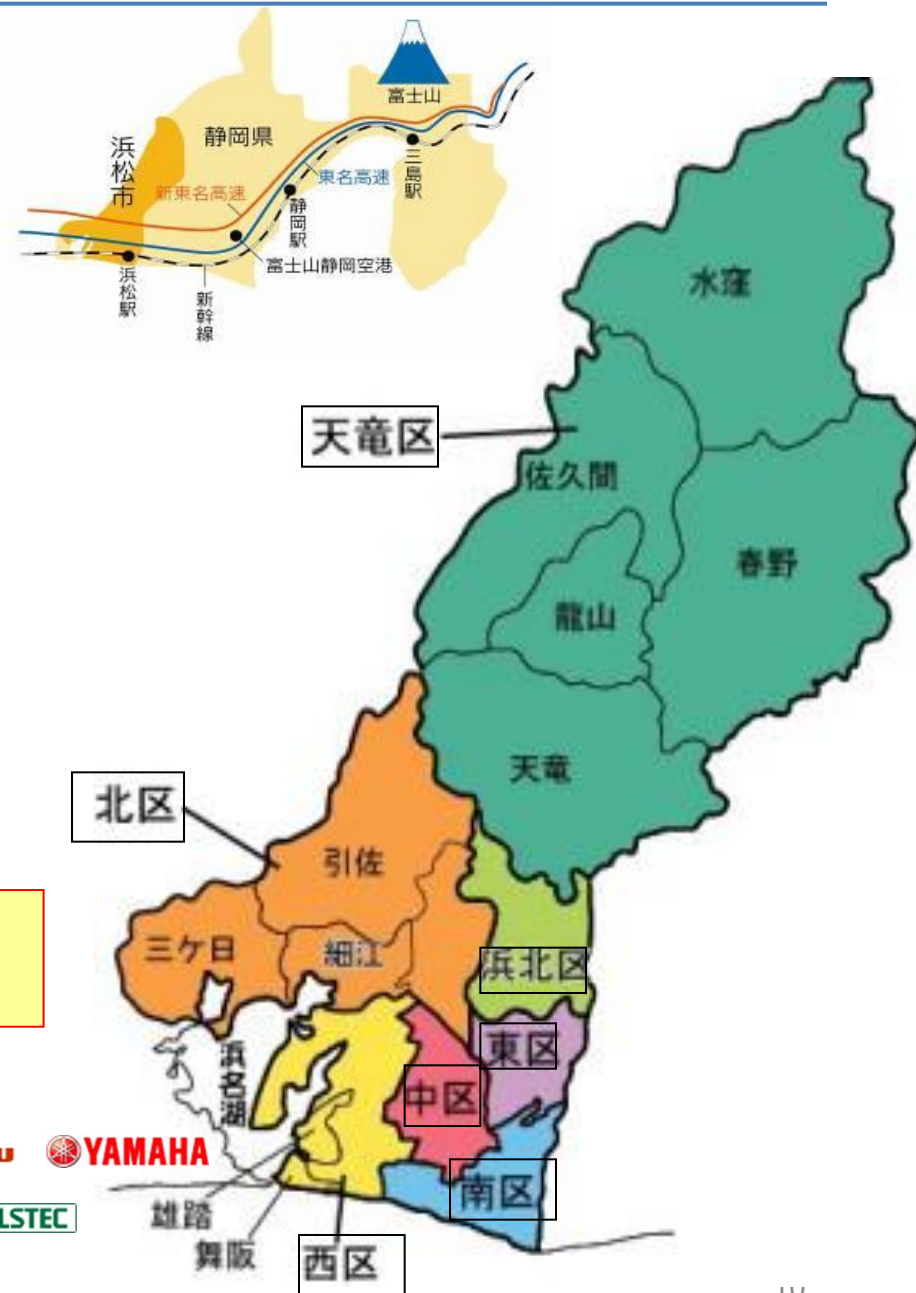
◆基礎データ(H30年度)

- ・人口:約81万人
- ・面積:1,558.04 Km² (全国2位の市域)
- ・財政規模:総予算額 6,115億円
(うち一般会計は3,286億円)

◆沿革

- ⇒平成15年6月:合併協議会設置
- ⇒平成17年7月:新浜松市誕生
(3市・8町・1村による合併)
- ⇒平成19年4月:政令指定都市へ移行
・政令市移行にともない7つの区を設置

合併協議会設置から2年間で合併、
1年9ヶ月で政令指定都市移行へ



◆保有資産を取巻く環境

- 12市町村合併・政令指定都市移行に伴う保有資産の急増と施設再編の必要性(総量の適正化)
- 厳しい財政状況と老朽化への対応(更新問題)
- 少子高齢化や人口減少など社会環境への対応
- 遊休資産の活用と新たな財源確保 など

◆庁内における環境

- 市長の課題に対する意識
- 浜松市行財政改革推進審議会による諮問
→保有施設のスリム化を答申
- 企画課・管財課・公共建築課による課題認識・庁内PT



抜本的な資産改革(資産経営)に着手へ!!

※取組み当初の試算値

【ハコもの資産】

◎改修及び建替えにかかる経費(今後50年ベース)

合計 約1兆3,000億円 (約260億円/年)

【内訳】 改修費 約5,300億円 (約106億円/年)
建替費 約7,700億円 (約154億円/年)

★公共建築物に係る新築改築・耐震改修・改修経費 (過去平均実績)

平均約 90億円/年

(耐震関係を除くと50億から60億円)

【インフラ資産】

◎改修及び建替えにかかる経費(今後50年ベース)

合計 約 2兆951億円 (約419億円/年)

★改修・更新に関する経費(過去平均実績)

平均約 110億円/年

維持・更新に関する財源不足が想定された



浜松市
HAMAMATSU CITY

● 資産経営の取組み
～これまでの取組み概要～

◎資産経営＝行政改革の一環

行革とは・・・財政的効率化、スリム化を目的に組織や機能、行政サービス等を改めて優れた制度(モノ)に見直すこと。



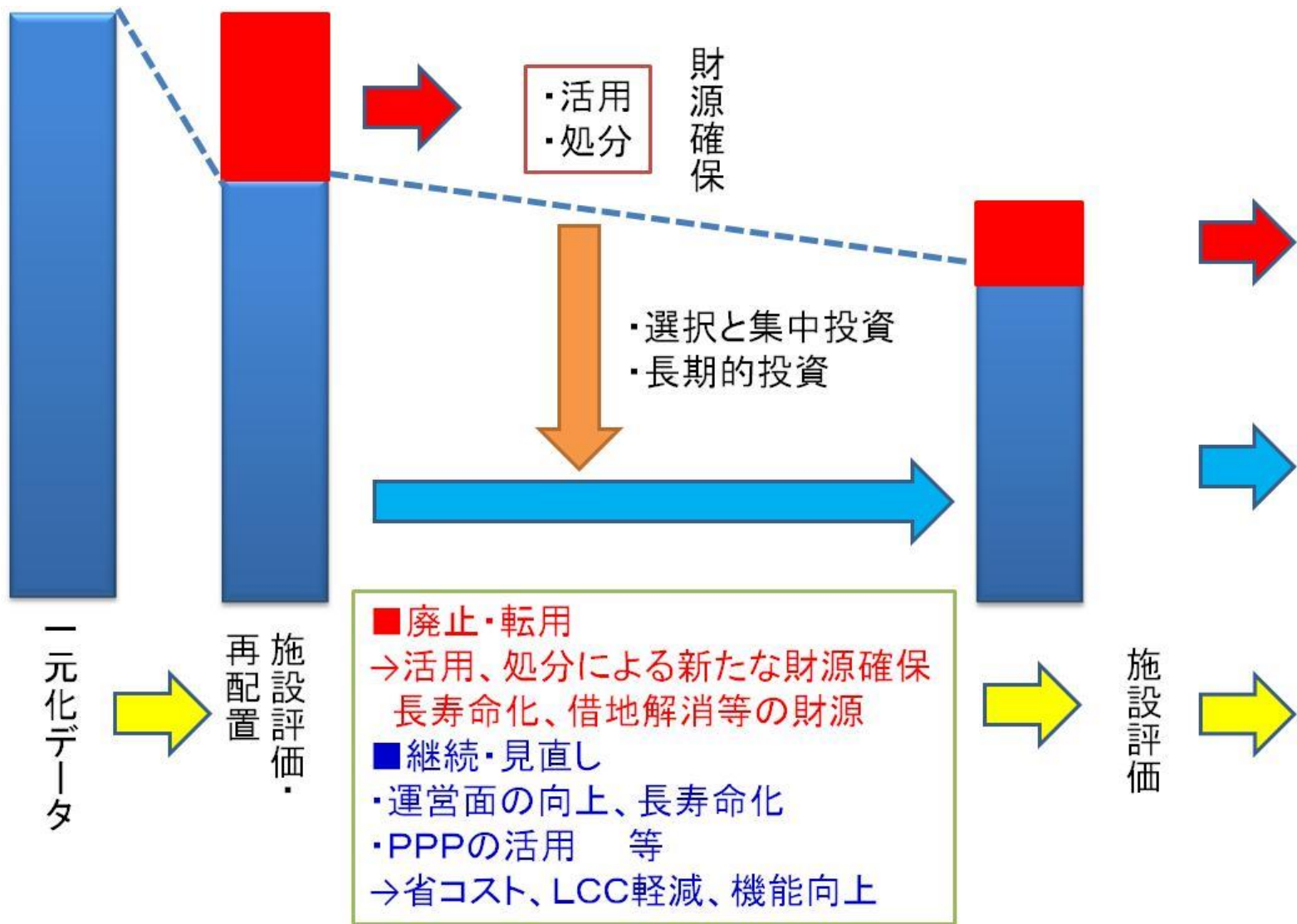
一方で・・・

- ・行革の視点は必要。行革抜きに適正化はありえない。
- ・保有資産の見直し＝削減⇒行政サービスの低下の考え方は大きな間違い。
- ・ハードだけではなくソフト(事業)も含めて抜本的に考え直す必要がある。(民間でできることは民間で・・・等)



すべては「持続可能な行財政運営」のために

◎ファシリティマネジメントに基づく資産経営の推進(品質・財務・供給等情報)



※平成19年度半ばに庁内PTを発足(企画課・管財課・公共建築課)

年度	内容
20	<ul style="list-style-type: none"> ・資産経営課、資産経営推進会議設置 ・資産経営推進方針策定 ・データ一元化実施
21	<ul style="list-style-type: none"> ・第1期施設評価公表(736施設)
22	<ul style="list-style-type: none"> ・第2期施設評価公表(811施設) ・再配置計画 基本方針公表 ・「浜松市の資産のすがた」公表(毎年度公表) ・第6回日本ファシリティマネジメント大賞 最優秀賞受賞
23	<ul style="list-style-type: none"> ・再配置計画 個別計画公表(13用途) ・「適正化計画」「廃止計画」公表
24～26	<ul style="list-style-type: none"> ・「適正化計画」「廃止計画」進捗管理

☆H27. 7 アセットマネジメント推進課(改名) H27～の取組み強化へ
 ⇒管財部門担当へ分離、範囲の拡大(インフラ)・民間活力の導入強化へ
 ⇒公共施設等総合管理計画の策定(平成28年3月公表)

資産経営の取組み(全体のすがたと各種計画)

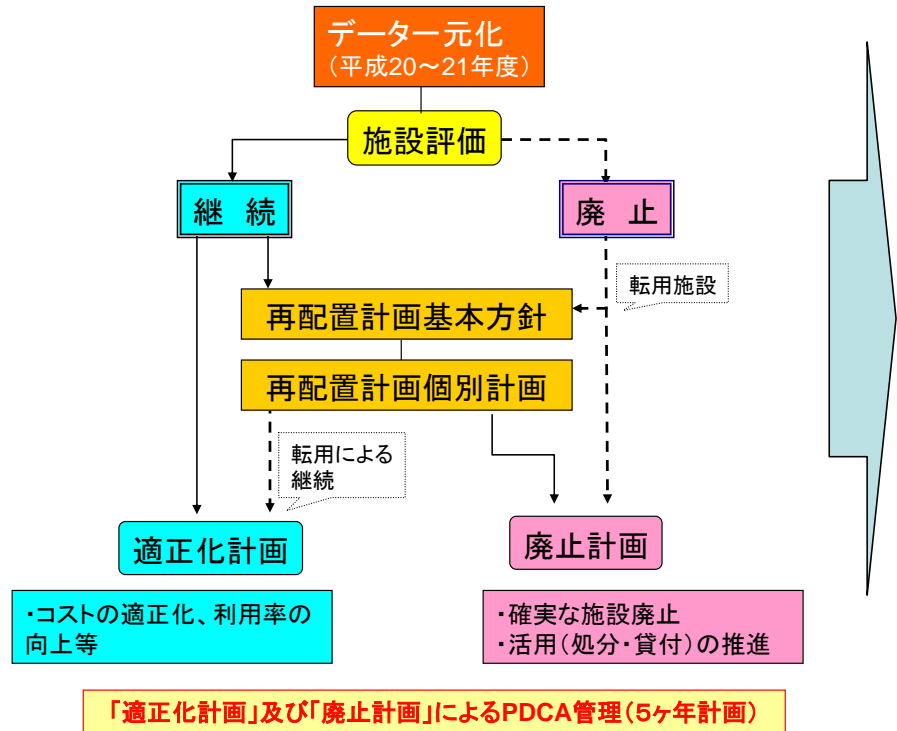
指針の作成
↓
組織体制構築
データ一元化
↓
分析・評価
個別方針の公表
↓
実行
進捗管理
(見直し・活用)

第1期施設評価期間
(平成26年度)

資産経営 推進方針

- 環境整備
(体制・しくみ)
- チェック
(施設仕分)
- 施設の再編
(統合・複合化)
- 進捗管理
(PDCA)

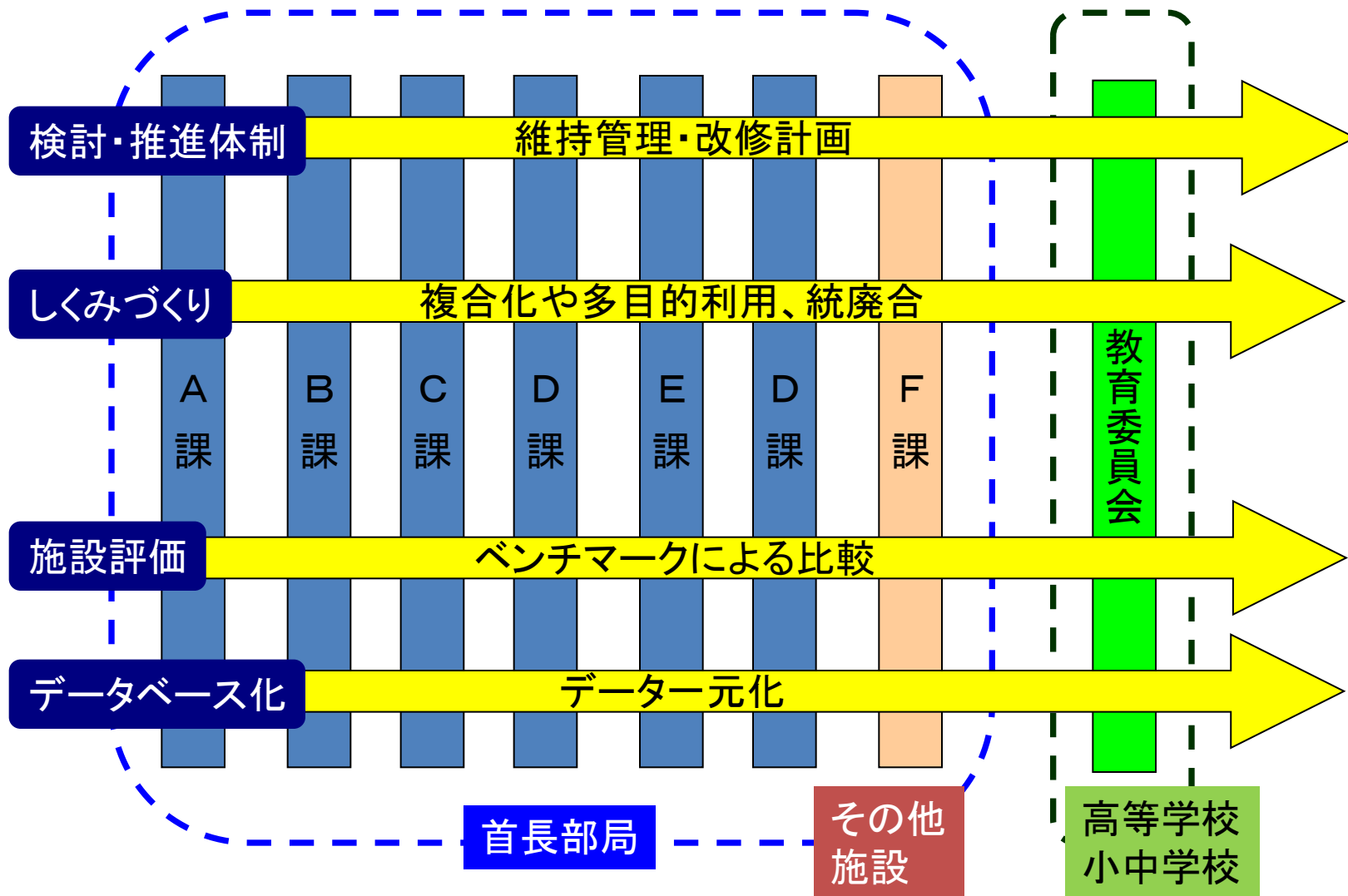
- 保有財産の最適化
(施設統廃合・借地解消・遊休地売却処分等)
- 維持管理コストの最適化
(業務一括発注等)
- 保有財産の利活用
(民間への貸付、広告事業の実施等)
- 活用財産の長寿命化
(修繕計画の策定)



「資産のすがた」(施設白書)で状況を公表

【目標】「施設評価」及び「再配置計画」等による施設廃止を中心に、平成26年度までに20%の削減を目標とする。

- ・全体施設約2,000施設うち約450施設を除く(簡易的な倉庫や観測施設等)
- ・削減対象約1,550施設のうち約300施設を削減(総面積の3%程度)



- ・データを一元化し、横断的な企画・運営・管理、効率的な財産移管の実施
- ・財務部(財政・公共建築・AM課)の連携による推進体制の強化

資産経営の取組み(平成27年度までの成果)

◆削減施設数	439施設(約22万㎡)
●閉鎖:	229施設 (ホール・庁舎・貸館・観光施設・博物館・公営住宅・清掃施設・スポーツ施設・学校・幼稚園・保育園など)
●管理主体変更:	153施設(コミュニティセンター・トイレ・消防蔵置書など)
●譲渡(売却を含む):	24施設(駐車場・宿泊施設・道の駅・職員宿舎など)
●貸付:	33施設(廃校など)

⇒ 年間維持管理経費 Δ 約5億円
⇒ 50年間の更新・改修経費 Δ 約1,100億円

- ①新たなニーズへの対応
- ②老朽化への対応
- ③遊休資産の活用

- ①未活用施設(スペースの活用)
- ②H29年度で、改修の緊急性が高い施設の対応が完了(屋上防水C・D判定、外壁はD判定)
→配管等を含めた次の対象施設への長寿命化へ着手
- ③売却収入H22~H27年度で約37億円

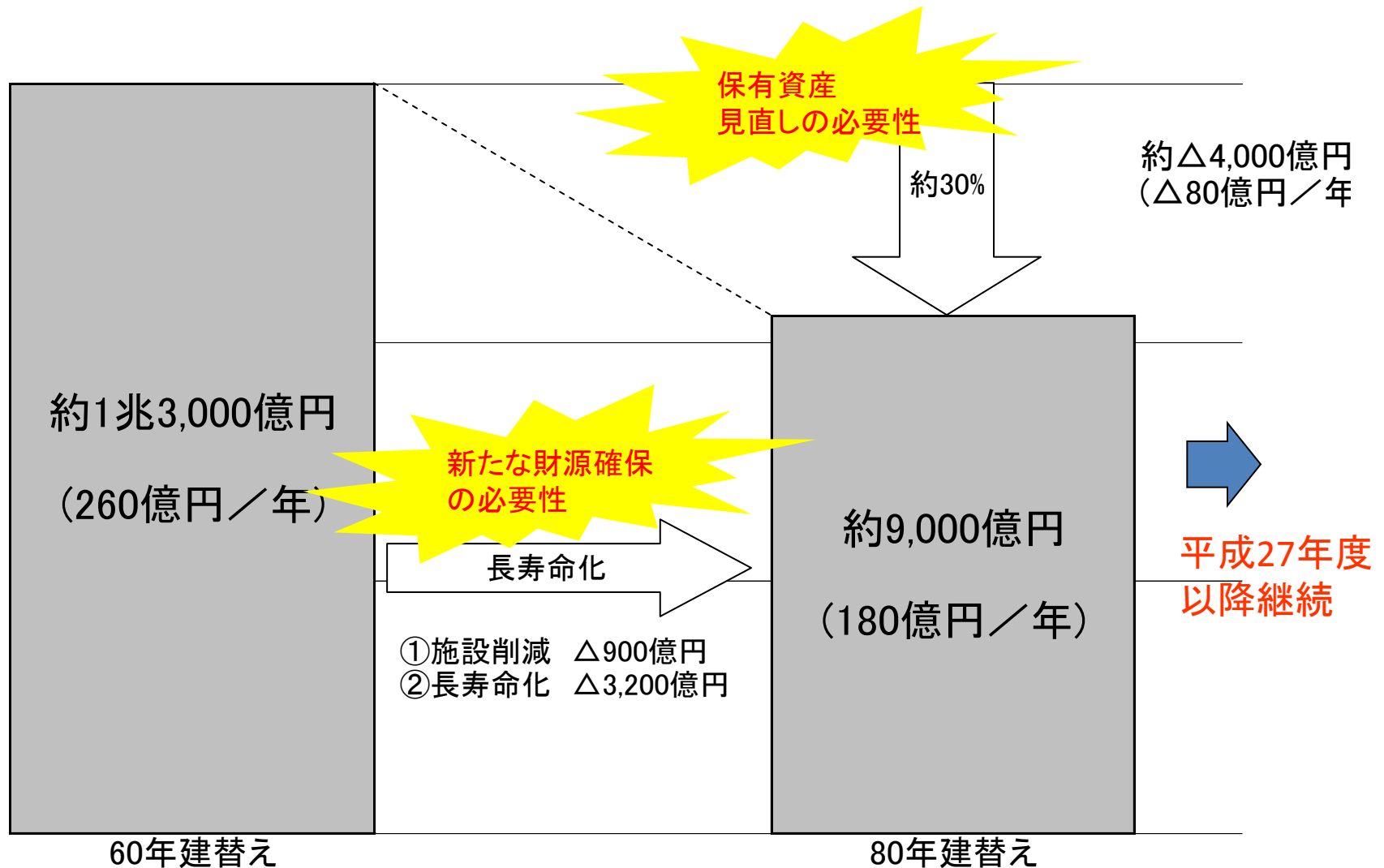
☆選択と集中による新たな投資へ!!
☆平成28年度以降の更なる取組み

民間活力の活用による再編・改修等
(民営化、PFI等)

資産経営の取組み(保有施設の総量縮減と長寿命化による効果)

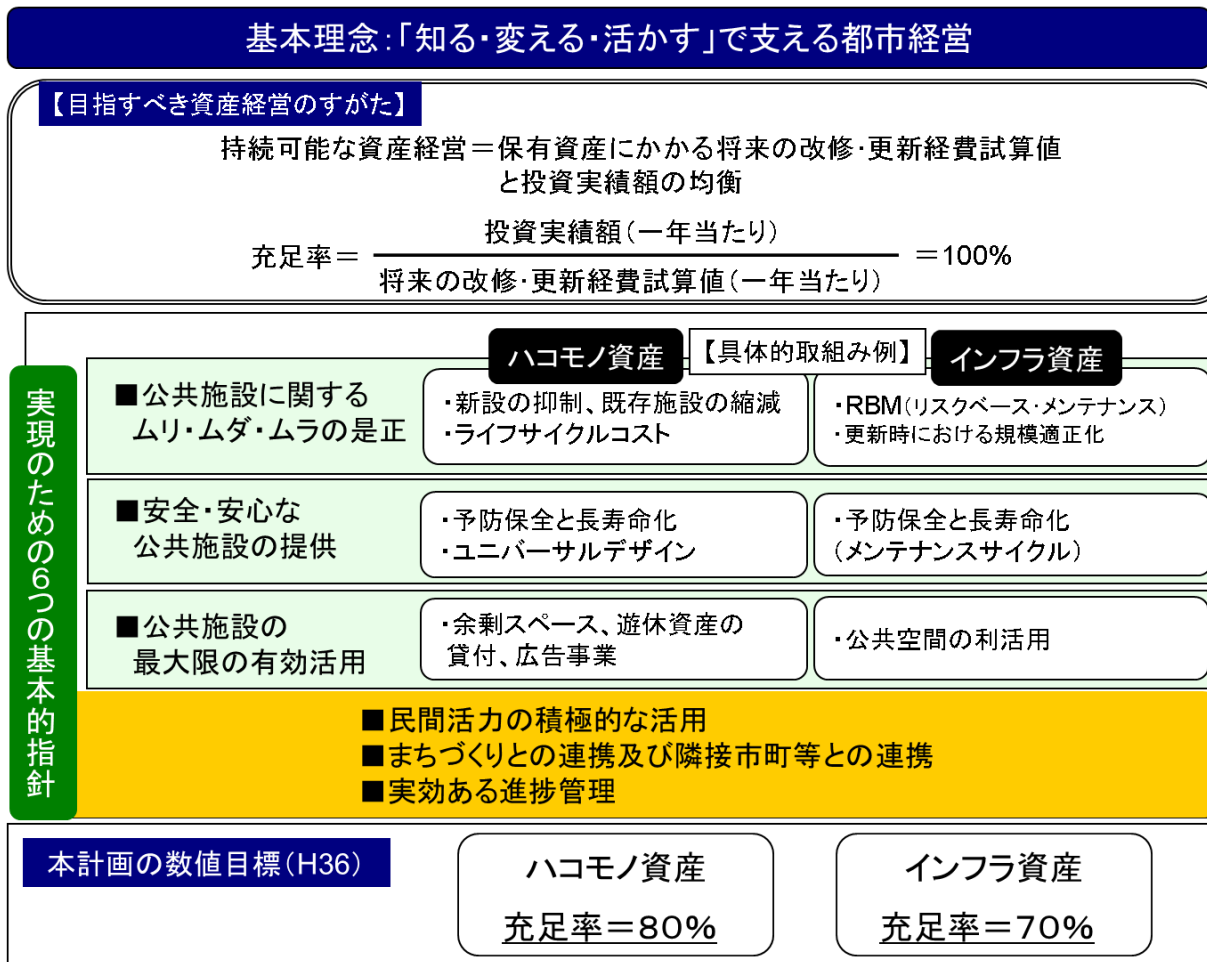
今後50年間の経費 約△4,000億円削減

※平成26年度までの5ヵ年



◆公共施設等総合管理計画の全体像

- シミュレーション期間:50年 ●総合管理計画基本構想:30年(目指すべきすがた)
- 公共施設等総合管理計画:10年 ●評価:1年(5ヵ年)



◆RBM採用後の試算と投資実績

(億円)

区分	試算値 (長寿命化後・RBM採用後)		投資実績額 (H22-H26の年平均)			比較(長寿命化後・RBM採用後)			
						改修・更新実績額(C)で(B)を賅う場合		(C)に新規実績額(D)も含めた(E)で(B)を賅う場合	
	50年間 A	1年あたり B(A/50)	改修・ 更新 C	新規 D	C+D=E	不足額 C-B	充足率 C/B	不足額 E-B	充足率 E/B
1 ハコモノ資産	9,028	181	116	22	138	△ 65	64.1%	△ 43	76.2%
2 インフラ資産	12,166	243	128	143	271	△ 115	52.7%	28	111.5%
内: 道路・橋りょうなど	(5,667)	(113)	(58)	(100)	(158)	(△55)	(51.3%)	(45)	(139.8%)
訳: 上水道など	(6,499)	(130)	(70)	(43)	(113)	(△60)	(53.8%)	(△17)	(86.9%)
合計(1+2)	21,194	424	244	165	409	△ 180	57.5%	△ 15	96.5%

◆ハコモノ資産の目標指標: 充足率80%(H36年度まで)

	H27	H36	H46	H56
目標となるハコモノ資産の充足率	64.1%	80%	90%	100%

◆インフラ資産の目標指標: 充足率70%(H36年度まで)

	H27	H36	H46	H56
目標となるインフラ資産の充足率	52.7%	70%	85%	100%

■第一弁天橋崩落(浜松市天竜区)

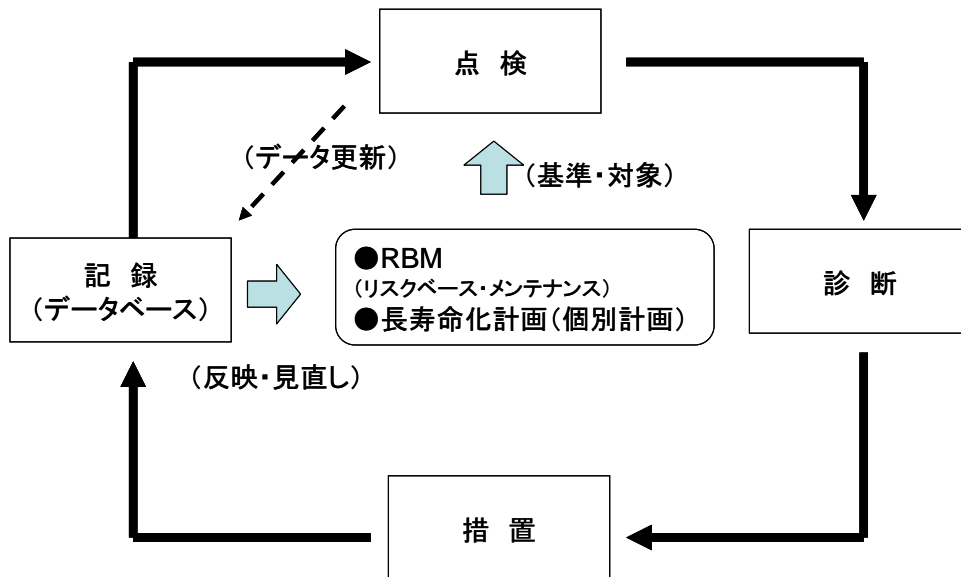
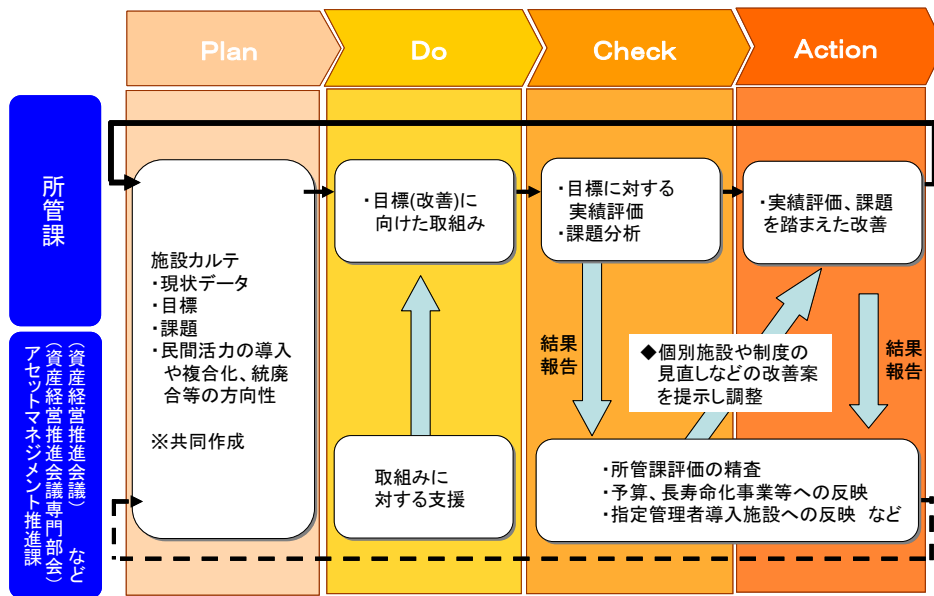


- ・想定外
- ・自然災害

■原田橋→ワイヤー破断→橋崩落(浜松市天竜区)



H28年度以降の取組み(公共施設等総合管理計画)



(見直しの考え方)

- ハコモノ資産を通じて提供している行政サービスの性質及び行政サービスを楽しんでいる利用者の圏域など (①広域施設 ②市域施設 ③地域施設 ④生活圏域施設 ⑤コミュニティ圏域施設 ⑥中山間地域施設※ ⑦文化財施設、小規模・簡易施設など) の2つの視点で検討

(今後の方向性)

- 施設の利用用途別 23 分類ごとに整理 (例: ①庁舎等 ②職員住宅等 ③集会施設 ④文化・観光施設 ⑤スポーツ施設 ⑥図書館など)
- 行政サービスや活動拠点の確保と、ハコモノ資産総量縮減を意識した施設の民間移管や統廃合、複合化などの推進

(見直しの考え方)

- インフラ資産を通じて提供している行政サービスの性質を踏まえて検討 (①廃止 ②民間移管 ③分散処理 ④間引き ⑤RBM※)

区分	内容	管理水準、耐用年数	保全手法
A	破壊や事故が生じた場合、市民生活に多大な影響が生じ、当該インフラの改善・更新投資が喫緊となることが想定されるもの	基準どおり	予防保全
B	破壊や事故が生じた場合、市民生活への影響、当該インフラの改善・更新投資が相応となるもの	見直し・延果	予防保全
C	A・B以外のもの	見直し・延果	事後保全

(今後の方向性)

- 資産の利用用途別5分類ごとに整理 (①道路 ②橋りょう ③ポンプ・排水機場 ④上水・簡易水道 ⑤下水道・農業集落排水)



浜松市
HAMAMATSU CITY

● 資産経営の取組み
～ 推進のための環境整備～

平成20年度:

- ・企画部内に資産経営課を設置(平成20年4月)
⇒庁内横断的な組織として設置。本格的に財産改革を始動!!
- ・資産経営推進会議の設置(平成20年5月)
⇒方針の作成、個別案件、資産経営に関する進捗管理、協議決定組織
①推進会議(部長級) ②専門部会(課長級)

平成22年度:

- ・財務部 管財課と企画部 資産経営課を統合し、財務部 資産経営課へ
⇒財産管理と資産経営の一体化
⇒財務部の強みを活かした資産経営の推進

平成25年度

- ・都市整備部 公共建築課及び土木部 技術監理課を財務部へ移管
⇒更なるファシリティマネジメント推進体制の構築

平成27年度

- ・財務部資産経営課からアセットマネジメント推進課へ
⇒対象資産の拡大とPPP拡大・強化へ。管財部門を担当へ

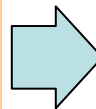
平成20年度:

- ①「資産経営推進方針」の作成
⇒「財産管理」から「資産経営」へ
- ②データの一元化実施
⇒ファシリティマネジメント推進のための環境整備
- ③職員研修の実施(H20年度は4回実施。毎年1~2回開催)
⇒財産改革を進めるための全庁的な周知徹底と意識統一
⇒ファシリティマネジメントに関する理解と人材育成

「財産管理」から「資産経営」へ

【目的】

市民への取組みに関する周知と市の姿勢の明確化
庁内等への取組みに関する明確化と意思統一



着実かつスピード感を
意識した財産改革取組みへの布石

【概要】

保有する財産の見直しや活用等に関する取組みを**資産経営**として位置付け、資産経営の考え方や具体的な取組み等を示したもの

【構成】

- ① 資産経営推進基本方針 (全体の考え方や**用途別の方針**)
- ② 資産経営推進実施方針 (具体的な取組みや考え方)
- ③ 個別方針 (重要な案件等について)
 - (個別1) 遊休財産の利活用に関する方針
 - (個別2) 旧庁舎の利活用に関する方針
 - (個別3) 中山間地域の廃校・廃園の利活用に関する方針
 - (個別4) 市施設敷地借用に関する方針
 - (個別5) 施設長寿命化に関する方針 (平成22年度作成)

【進行管理】

- ・第1期評価実施期間として5カ年を設定
- ・実施方針に基づき、施設の状況の検証や見直しなどを毎年度実施する。
- ・資産経営推進会議にて計画の進捗管理を行なう。

◎「公共施設等総合管理計画」の公共施設版

資産経営の取組み(資産経営推進基本方針概要)

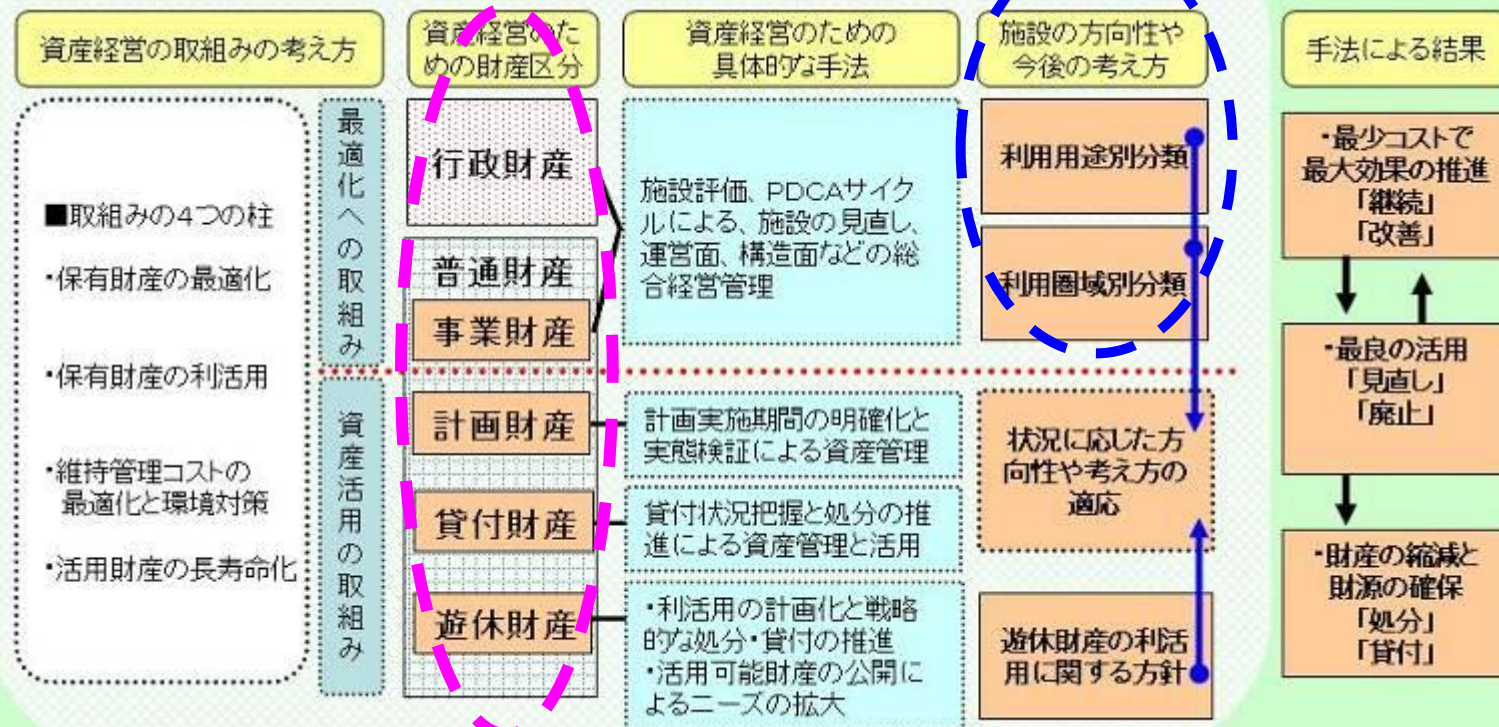
- ・行政財産、普通財産⇒新たな財産区分の設定と具体的な手法の確立
- ・利用用途別分類、利用圏域別分類の設定⇒評価手法の確立と市における施設の位置付け

資産経営(保有財産の最適化に向けた経営的視点による、見直し・活用・運営管理などに関する取組み)

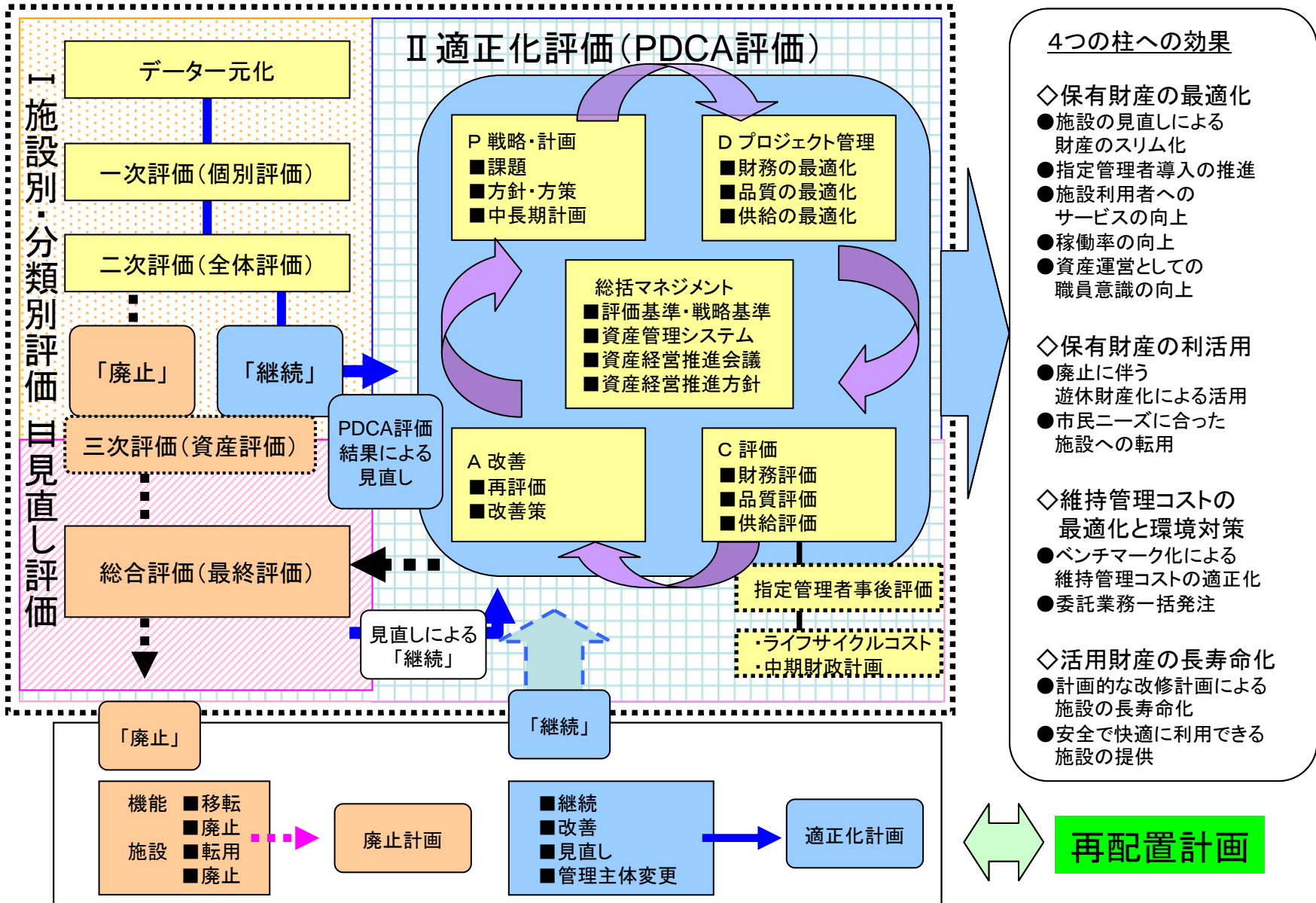
- 目指すべき資産経営のすがた
 - ・保有財産(土地・建物)の縮減と効率的な施設運営
 - ・既存財産の戦略的な有効活用の推進
 - ・安全で快適に利用できる施設やサービスの提供

施設の用途分類に基づき、群としての全体最適を目指す

ファシリティマネジメント(資産経営のための推進手法)



適正な財産管理と計画的な活用を目指す



4つの柱への効果

◇保有財産の最適化

- 施設の見直しによる財産のスリム化
- 指定管理者導入の推進
- 施設利用者へのサービスの向上
- 稼働率の向上
- 資産運営としての職員意識の向上

◇保有財産の利活用

- 廃止に伴う遊休財産化による活用
- 市民ニーズに合った施設への転用

◇維持管理コストの最適化と環境対策

- ベンチマーク化による維持管理コストの適正化
- 委託業務一括発注

◇活用財産の長寿命化

- 計画的な改修計画による施設の長寿命化
- 安全で快適に利用できる施設の提供

保有施設量等の適正化のための区分

行政財産

利用用途別分類

・・・32分類

用途別の状況整理と考え方の明確化

★所管別や設置目的ではなく施設の持つ機能で分類

1. 庁舎等
2. 市民サービスセンター
3. 職員宿舎
4. ホール、5. 公民館等
6. ミュージアム施設
7. スポーツ施設
8. 図書館
9. 児童福祉施設 など

利用圏域別分類

・・・5分類

圏域別の状況整理と考え方の明確化

★施設の規模ではなく施設を利用する利用者の圏域で分類

1. 広域施設
2. 市域施設
3. 地域施設
4. 生活圏域施設
5. コミュニティ圏域施設

普通財産

財産別の状況整理と考え方の明確化

1. 事業財産・・・運営上普通財産であるが行政目的で使われている財産
2. 計画財産・・・道路や施設建設等の計画がある財産
3. 貸付財産・・・既に貸付している財産
4. 遊休財産・・・使われていない財産

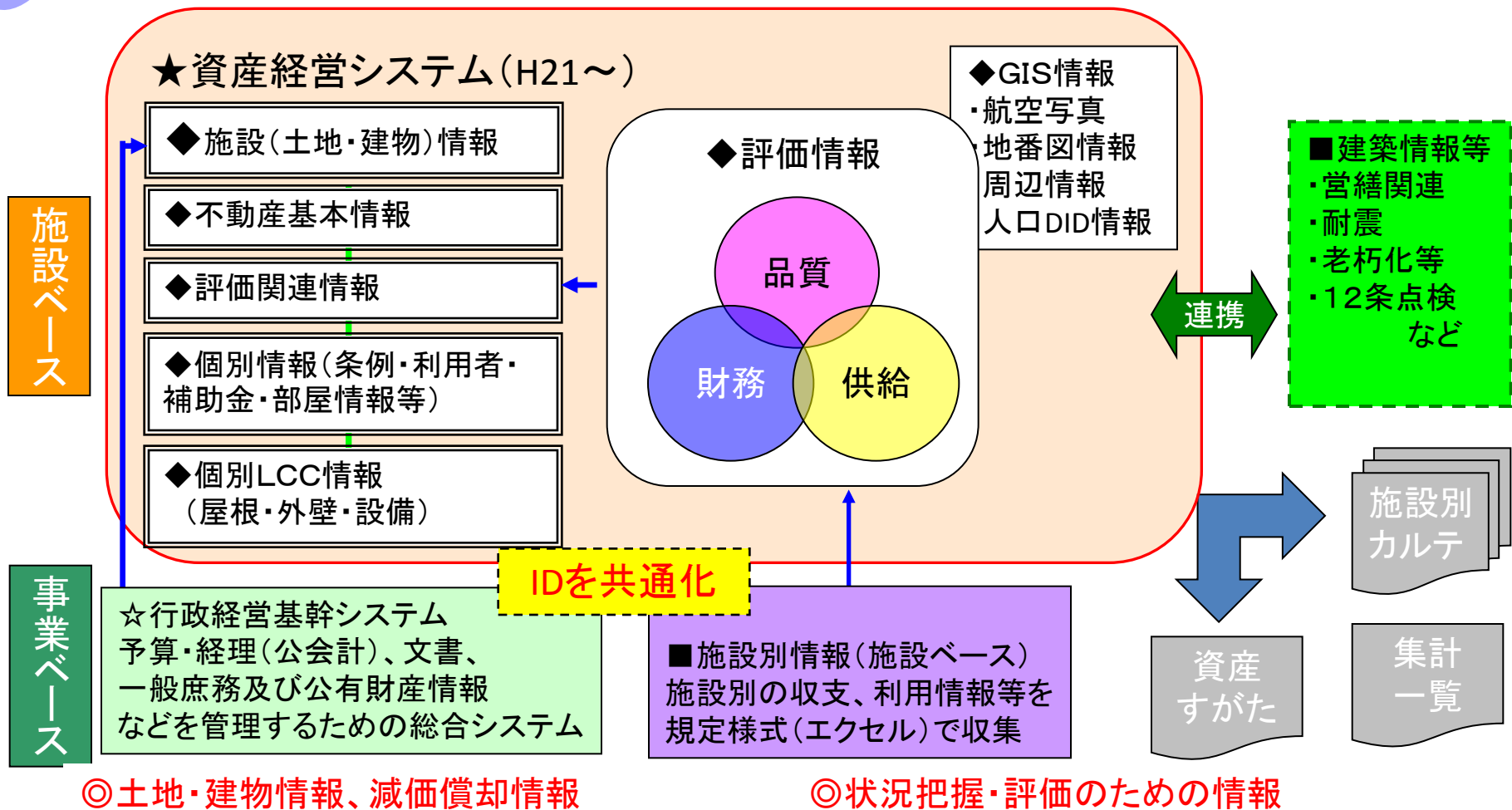
— 活用可能財産・・・活用が可能なもの

— 活用不可能財産・・・活用が不可能なもの(法面等)

要調整財産・・・活用するには調整が必要なもの(測量が必要等)

区 分	H27		H26		増 減	
	件数	面積(千㎡)	件数	面積(千㎡)	件数	面積(千㎡)
① 事業財産	364	5,857	351	5,792	13	65
② 計画財産	92	451	17	143	75	308
③ 貸付財産	897	1,480	828	1,418	69	62
④ 遊休財産	863	1,475	835	1,463	28	12
合計	2,216	9,263	2,031	8,816	185	447

活用・適正管理のための区分

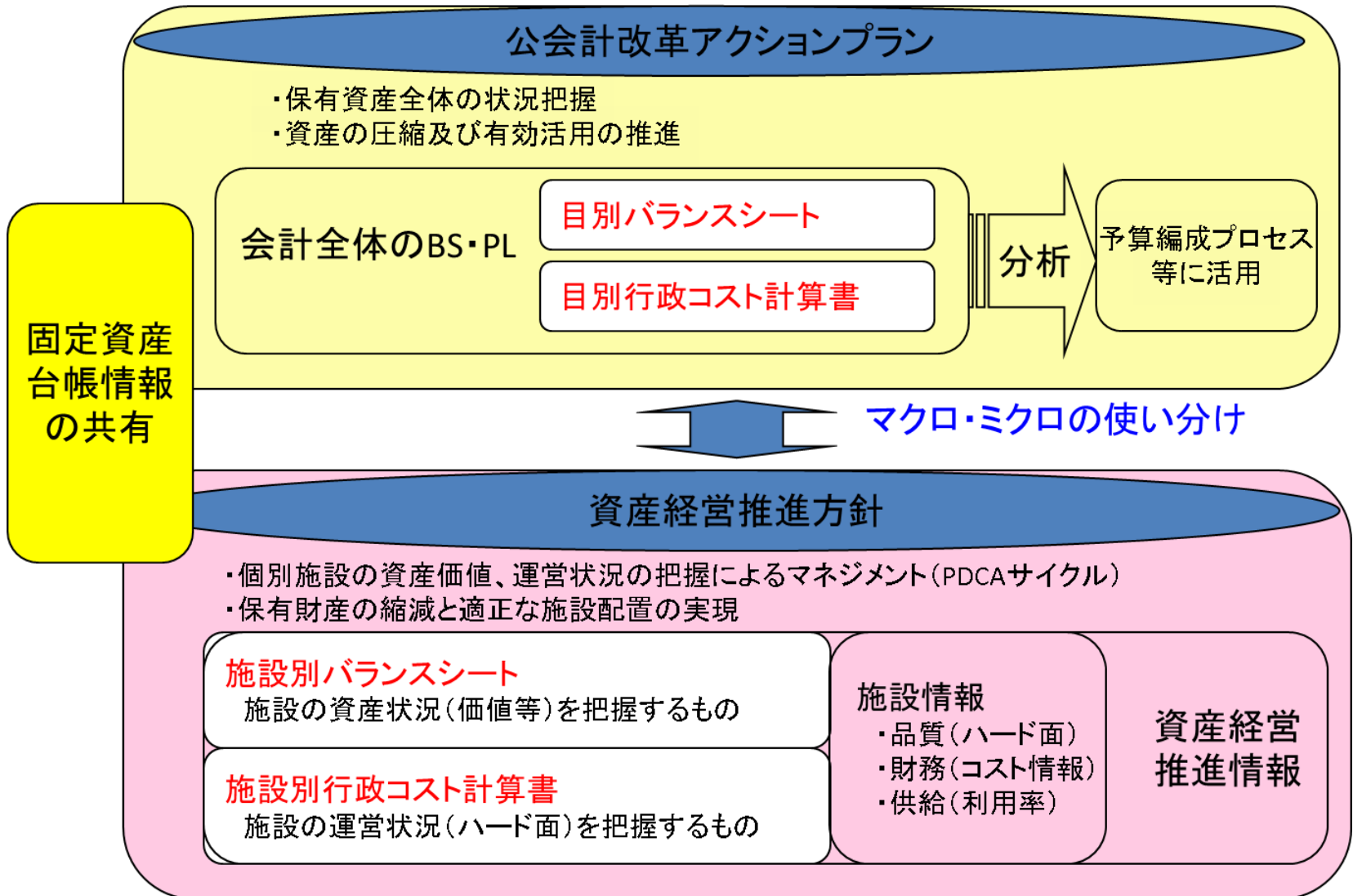


- ・公会計(事業ベース)と資産経営(施設ベース)との情報共有
- ・詳細な品質情報等は、公共建築課で別管理
- ・費用対効果・データ更新の簡易性(既存情報の活用)を視野に構築
- ・基本情報・品質・財務・供給・GIS情報+αにより様々な情報活用が可能に!!

資産経営の取組み(項目と評価情報)

	対象用途区分	項目	評価実施上の意義
施設の基本情報	全施設	ID、施設名、所管部局、開設年月日、設置根拠法令、設置目的、主な利用者、補助金の有無	建物の概要、位置付け等を明確にし、評価の際の参考とするため。
土地について	全施設	駐車場台数(屋外)、駐車場台数(屋内)、敷津内の未利用スペースの有無、敷地内未利用スペースの広さ、敷地に接する道路の数、主な道路の広さ、インフラの整備状況(上水道・下水道・都市ガス)	施設の立地条件等を整理することにより、施設の利便性を評価するため。
施設の利用状況とコスト	全施設	運営形態、施設内の未利用スペースの有無、施設内の未利用スペースの広さ、職員数(常勤、嘱託・非常勤等)、年間収入、年間支出	ソフト面から施設の活用状況を評価するため。
選択式	教育関連施設、高齢者福祉施設、産業振興施設、スポーツ施設、文化施設、保養観光施設等	年間利用者数、開館日数	
	集会系施設、スポーツ施設(体育館・テニスコート・格技場等)等	年間利用コマ数、年間利用可能コマ数、貸室数	
	児童館、保育園・福祉施設(入所型)等	定員	
	職員宿舎	全戸数、入居戸数	
	図書館	年間貸出冊数(書籍のみ)、蔵書数(書籍のみ)	
	廃校	利用状況(利用の有無、利用が有であった場合の利用内容、利用が有であった場合の利用人数(平成19年度)、利用が有であった場合の利用日数)	
	書庫倉庫	利用状況(収用物の内容)	
物理的老朽度	全施設	劣化状況、耐震性(簡易劣化診断による)、バリアフリー、危険化書の有無、施設へのクレーム数、建物の歴史的・文化的価値	ハード面から施設の状態を評価するため。
今後の施設の整備方針	全施設	計画の有無、住民の要望	上位政策や地域の事情を反映した評価を実施するため。
複合施設	全施設	複合施設の有無	施設のあり方を検討する際に重要な制約条件となるため。

◆公会計制度とファシリティマネジメントの推進



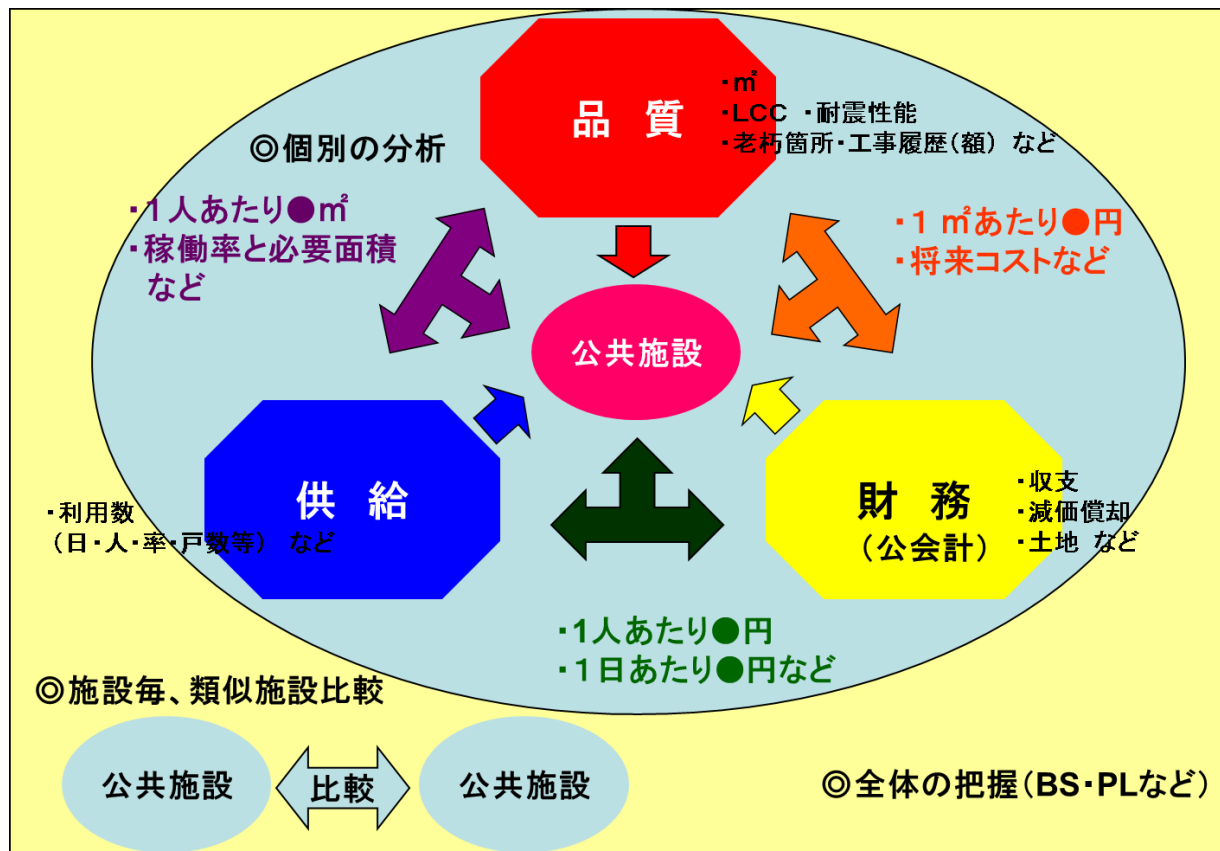
◎長期的な実行と進捗管理にはデータベース化は必須

→ファシリティマネジメントの基本情報

◎何を目的としてデータベース化をするのか。(総量縮減・長寿命化・有効活用等)

→情報項目の選定

◎データ更新は必須(安易さ、使い勝手、拡張性) ※導入を目的化することはタブー



参考：施設カルテイメージ(項目確認用)

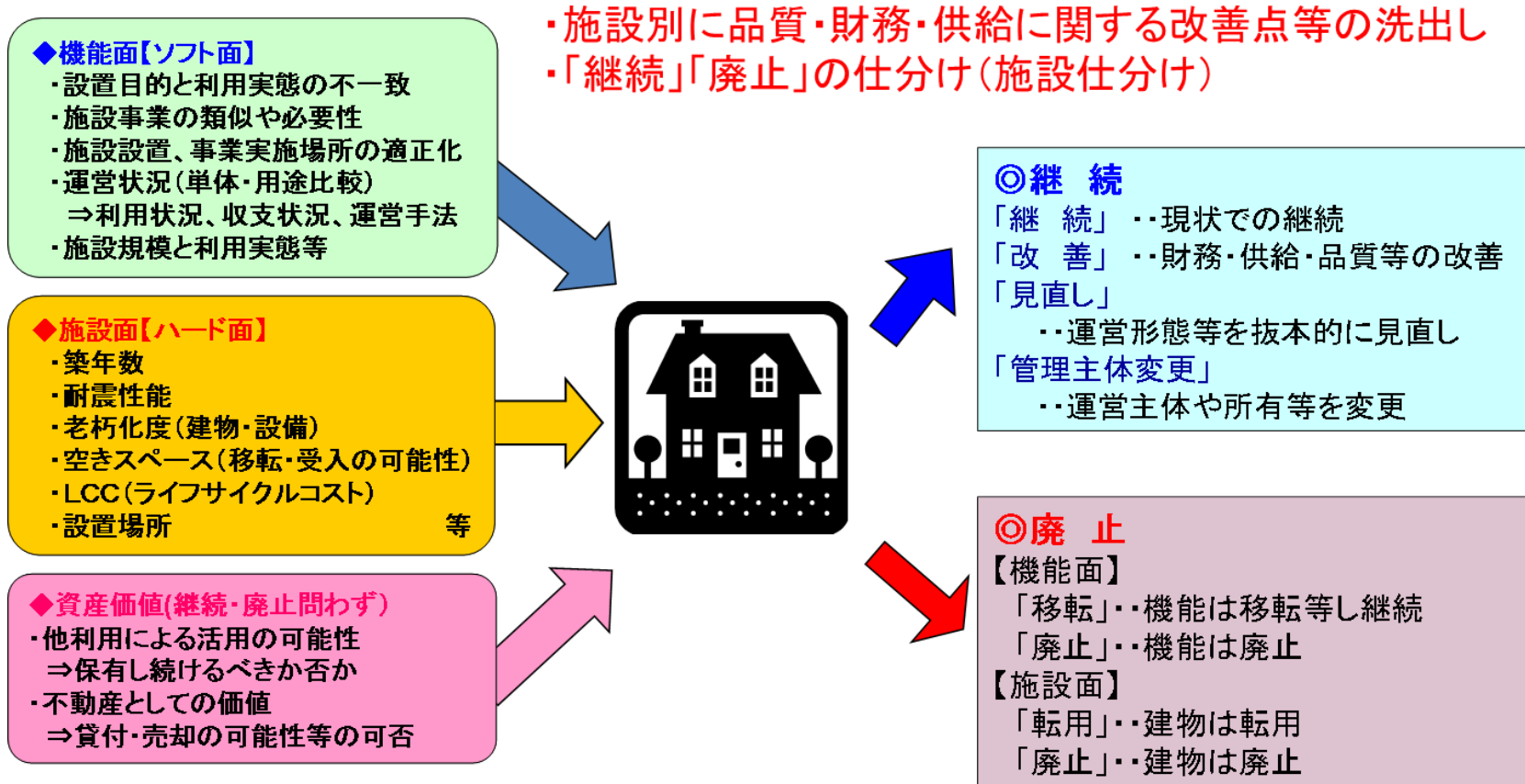
基本情報				項目						
				2015	2014	2013	2012	2011		
施設コード	リスト番号	⑦-1	所管課	本庁 健康福祉部 病院管理課	課長名	鈴木 國弘				
施設名	浜松医療センター			施設	健康福祉部 病院管理課	課長名	鈴木 國弘			
人員数	正規職員(人)		非常勤職員(人)		その他(人)					
複合施設(機能)										
関連政策名				人々の心身の健康と生活を守る医療の充実						
設置の妥当性				設置目的(再掲)						
				市民の健康保持に必要な医療を提供し、あわせて医療の普及向上を図るため						
主な業務内容				診療及び検診に関する業務						
主な利用者				市民全般						
				設置目的の継続性・妥当性						
				設置当初に比べて社会ニーズが減少していないか						
				入院・外来ともに一定の需要がある。						
				中長期(今後10年程度)のニーズの予想						
				病床機能再編が進められており、需要が変化する可能性がある。						
				特記事項						
施設運営分析	主な事業	事業NO.	事業名・開催回数(2015)	年度	事業費(千円)	実施状況				
		事業①	事業内容	2015			のべ募集人数	参加者数		
				2014						
				2013						
		事業②	事業内容	2015						
				2014						
				2013						
		事業③	事業内容	2015						
				2014						
				2013						
		事業④	事業内容	2015						
				2014						
2013										
施設に関する課題等(ハード面から)										
課題	開設後40年以上経過し、患者の医療に対する意識の変化と多様化、増加する医療ニーズ、疾病構造の変化、医療技術の進歩など、医療を取り巻く環境が大きく変化するなかで、このような変化への対応とともに、医療の質の向上や効率化、医療資源の最適な配分などが大きな課題となっている。									
対応策	新病院を建設し、政策的医療及び高度医療への対応、快適な療養環境の提供を目指す。									
施設所管・本庁課記入欄	資産の見直し	方向性	～5年	～10年	～30年	特記事項				
		廃止								
		民間移管								
		管理主体変更								
		代替サービス								
		統合								
複合化										
広域化										
民活導入	現状の指定管理者制度を継続していく。									
【参考】資産指標	純行政コスト/面積(円)				-363,900	-354,622				
	1人当たりのコスト(円)				-43,289	-41,771				
	1日開館当たりのコスト(円)				-49,186,090	-48,063,270				
	1定員当たりのコスト(円)									
	1冊当たりのコスト(円)									
	1戸当たりのコスト(円)									
	収支前年比(%)									
	施設利用率(%)									
	1日当り(人)				1,136	1,151				
	貸出率(%)									
	入居率(%)									
	【参考】供給指標	施設別方針								
拠点的な施設として、他の施設機能の複合化や公共空間の積極的な活用を進めるとともに、PFIなどの手法も視野に入れながら、大規模改修など施設の長寿命化を進めます。また、近隣市町や県との連携など、広域による運営、利活用についても検討します。										
【参考】用途別方針	用途別方針									
	浜松医療センターは、開設から40年が経過し、施設の老朽化への対応や患者の療養環境の向上などが課題となっています。また、少子高齢化の進行、疾病構造の変化、医療技術の進歩など医療を取り巻く環境が大きく変化するとともに、国の医療政策における医療機能の分化・連携の方向性などへの対応が求められています。これらの点を踏まえ、東部地域における地域医療の拠点として新病院の建設準備を進めています。浜松市リハビリテーション病院、浜松市国民健康保険佐久間病院及びその附属診療所については、病床再編など国の動向を注視しながら、地域に密着した医療を推進していくため、適正な管理に努めます。									
【参考】今後の方向性	1 資産の見直し									
	2 民活導入				(1) 維持管理	(2) 改修・更新時	(3) その他			
資産経営推進会議				今後の方向性						
				当面適切な維持管理に努める。必要な整備を行うとともに、それに伴い発生する遊休資産の有効活用について検討する。						



浜松市
HAMAMATSU CITY

● 資産経営の取組み
～ 施設評価・再配置・進捗管理～

● 個別施設の方針だけでなく活用方針までを明確化



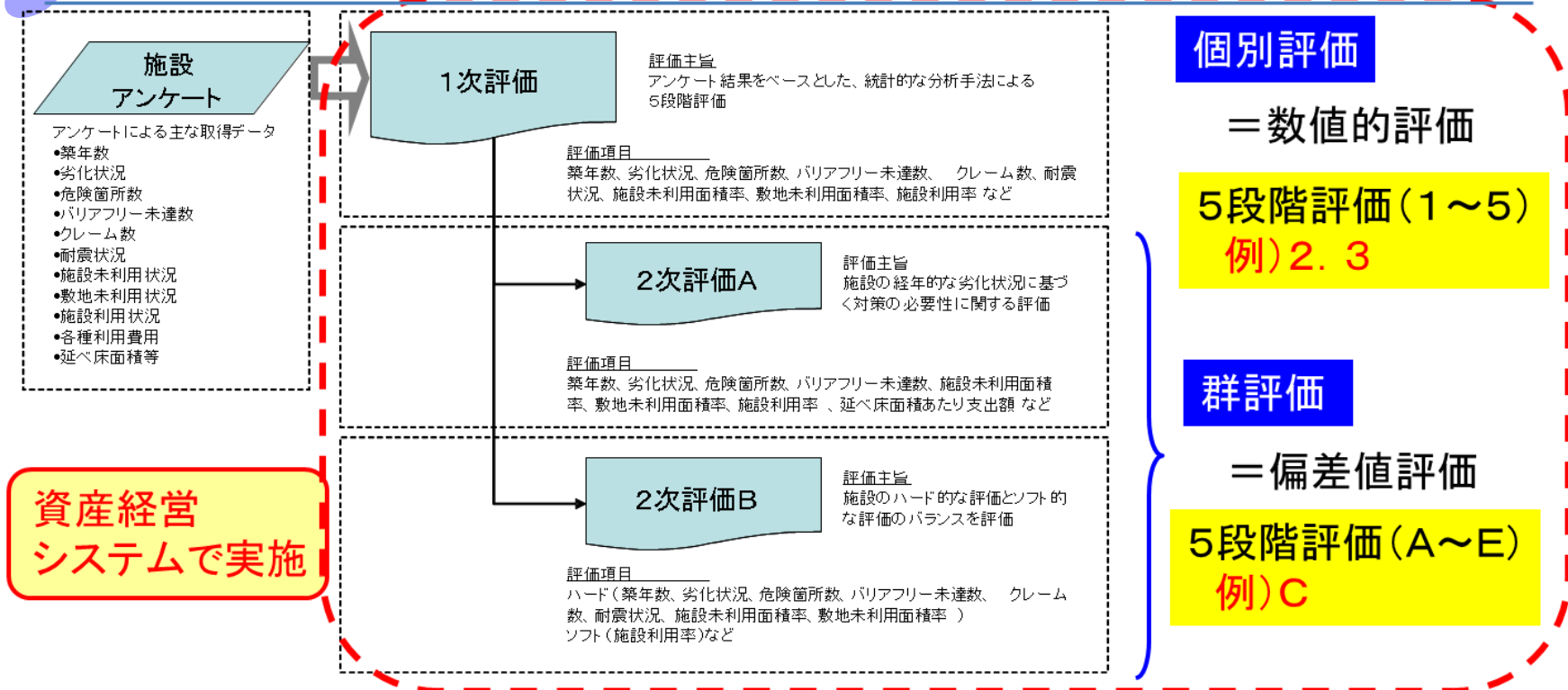
平成21年度: 第1期施設評価

全体の2,001施設のうち、庁舎やスポーツ施設など不特定多数の市民が利用する施設を中心とした736施設を第1期対象施設として評価を実施

平成22～23年度: 第2期施設評価 ※454施設は簡易建物のため除外

学校・公営住宅・消防施設等、利用が特定されている、又は、別途再配置計画等が存在する、残り811施設の施設評価に着手。仕分け・結果公表は平成23年度

資産経営の取組み(施設評価手法)



**資産経営
システムで実施**

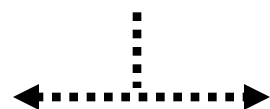
+

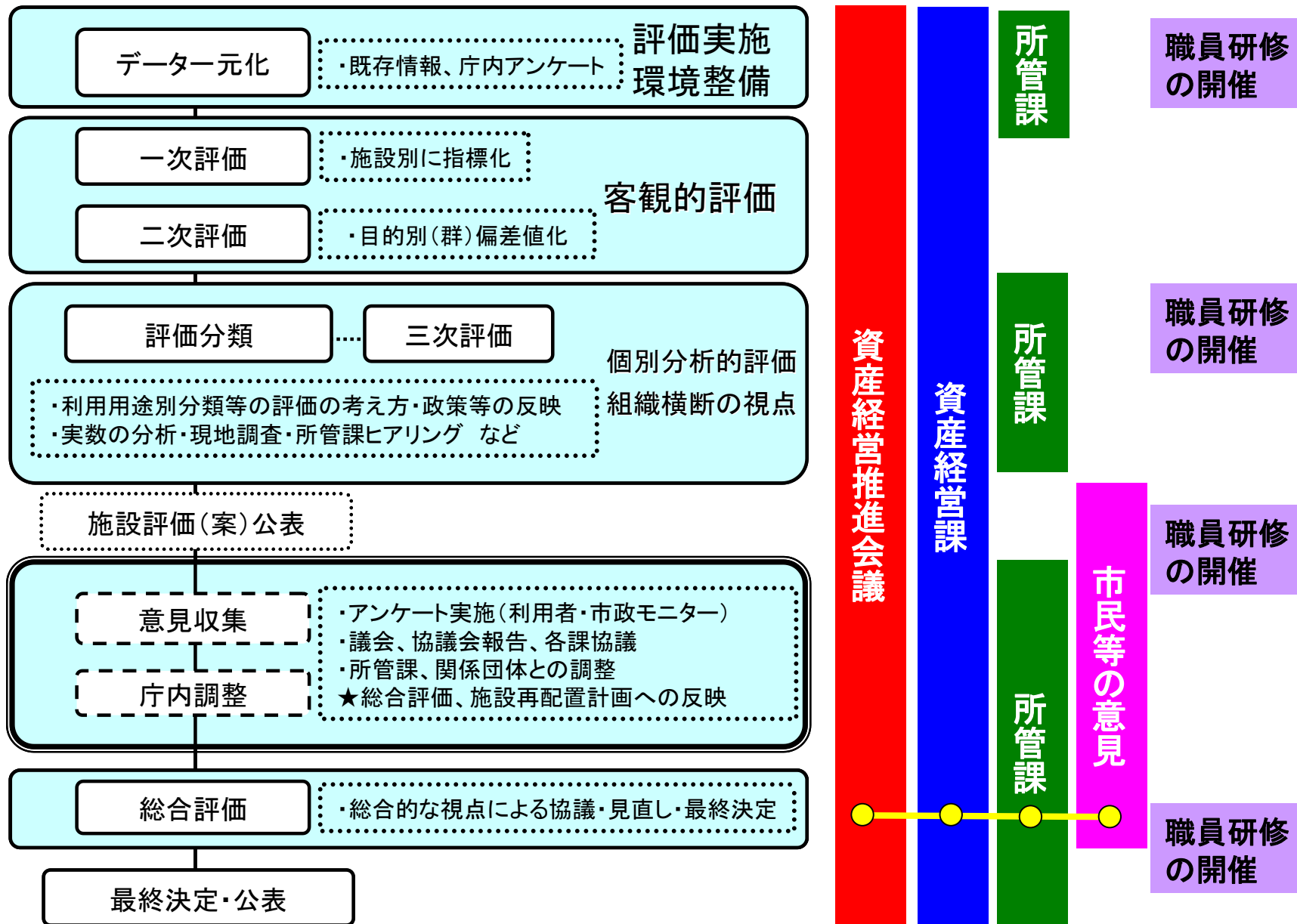
- ◆一元化データ + α 情報による分析・横断的評価
 - ・市の政策や方針
 - ・利用用途別分類による施設評価の考え方
 - ・財務・供給等に関する実数による分析
 - ・地域の実情やこれまでの経緯、周辺施設を含めた現地調査の実施 など
 - ・利用状況(自主事業・貸し館状況)の調査

状況分析

◎継続:「継続」「改善」
「見直し」「管理主体変更」

◎廃止:【機能面】「移転」「廃止」
【施設面】「転用」「廃止」





32分類別の公表(例:庁舎)

庁舎

継続

ID	施設名	区	評価				
			1次評価	2次評価	H21.12時点 細分類	最終細分類	コメント
3540	北部市民センター	中区	2.5	D	継続	継続	・駐車場不足の解消 ・再配置計画による検討
248	埋蔵文化財調査事務所	西区	3.4	C	継続	継続	・借地の解消と将来的に他の 公共施設を視野に統合

廃止

ID	施設名	区	評価					
			1次評価	2次評価	H21.12時点 細分類	最終細分類 (機能)	最終細分類 (施設)	コメント
3879	浜北区役所分庁舎	浜北区	3.7	—	貸付	廃止	廃止	・土地建物の貸付
248	鹿島市民サービスセンター	天竜区	2.8	D	処分	移転	継続	・借地の解消と将来的 に他の公共施設を視野 に統合

※公表当時のものを一部抜粋

- ★施設評価により個別施設の整理を実施。
- ★施設評価の分析から新たな課題
- ★国・県による補助金施設等の規制緩和⇒施設再編のチャンス



更なる施設再編を含めた抜本的な公共施設の見直しと施設統廃合の検討に着手

- ★施設評価で継続とした施設を中心に施設の再編の検討を実施
⇒統廃合・多目的利用による更なる資産の圧縮と施設活用の活性化
⇒老朽化施設の統廃合、借地の解消、施設運営の適正化や一元管理化など

浜松市公共施設再配置計画

基本方針

【基本的な考え方】

- 用途別・利用圏域別区分による施設の整理と統廃合
- 利用目的の複合化と市民協働による施設の活性化
- 地域の実情に配慮した施設の配置 ※都市マスとの連携

平成22年
9月公表

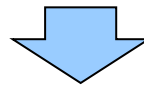
個別計画

基本方針に基づいた具体的な計画を策定中

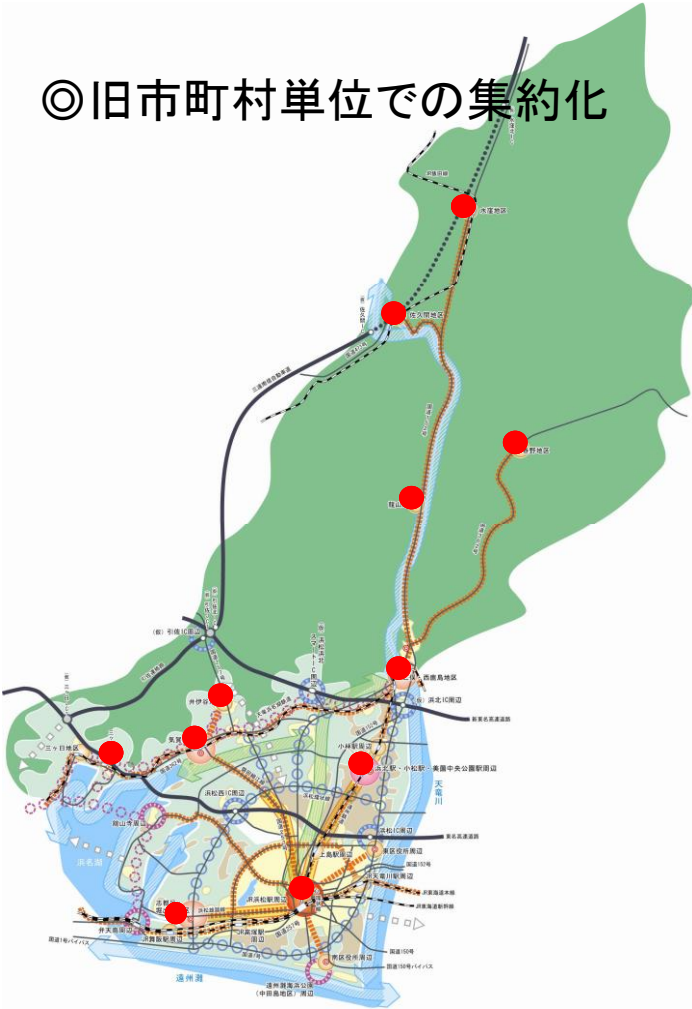
- ・資産経営、横断的視点。コーディネート・庁内調整
- ・所管課による検討
- ・資産経営推進会議で協議

平成22年度
平成23年度

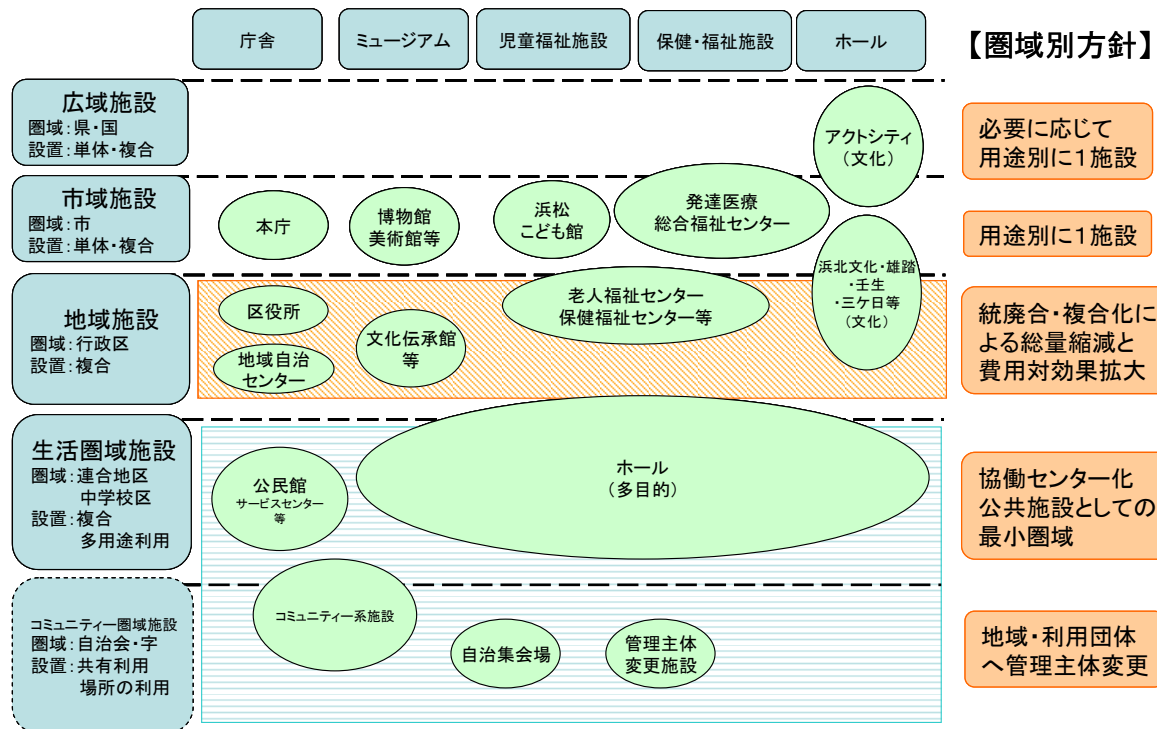
☆全体の総量縮減と効率的な行政サービスの提供



◎旧市町村単位での集約化




- ◎用途・施設規模にとられない統廃合・集約化
- ◎生活圏域施設の機能充実(公民館等)



地域環境と施設のあり方を含め再編(複合化・民営化・官民連携・他事業との連携)

資産経営の取組み(公共施設再配置計画基本方針)

	用途区分	方針
1	庁舎等	規模の適正化や周辺施設の集約化を行い、総量を縮減する。
2	市民サービスセンター	地域バランスの是正とサービス内容の見直しを行う。
3	職員宿舎	積極的な統廃合を行い、売却処分や空き部屋の有効活用を図る。
4	ホール	利用圏域別に整理し、地域性、利用人員等を考慮して統廃合する。機能を集約化し、複合的な利用や運営管理の見直しを行う。
5	公民館等	地域バランスを是正し、多用途利用を推進する。公民館類似施設を統廃合し、運営主体を見直す。
6	ミュージアム施設	展示目的、地域性、来場者等を考慮して統廃合する。他用途との複合化や一体化を進める。
7	スポーツ施設	設置目的、施設の特徴、地域性を考慮しながら、利用圏域分類による統廃合を進める。複合的な利用や運営管理の見直しを行う。
8	図書館	複合化も含め、地域バランスを是正するとともに、利用圏域分類による施設の運営方法等の見直しを行う。
9	児童福祉施設	複合化を含め、地域バランスを是正するとともに運用方法等の統一化を進める。
10	保育園	既存施設の活用も視野に、幼保一元化や民間活力により、地域バランスの是正と待機児童の解消を図る。
11	診療所	利用人数や地域の実情に考慮しながら、診療所の統廃合を進める。
12	保健・福祉施設	設置目的、施設の特徴、地域性を考慮しながら、利用圏域分類により統廃合を進め、複合的な利用や運営管理の見直しを行う。
13	保養観光施設	施設の特徴、利用人員、地域性を考慮して統廃合を進める。運営管理方法の見直しを行う。
14	書庫・倉庫	積極的な整理、統廃合を行い、不用施設の売却処分や空き施設の有効活用を図る。

- 
- ・施設評価の分析を基に
 - ↓
 - ・資産経営課による案作成
 - ↓
 - ・所管部局との調整
 - ↓
 - ・資産経営推進会議による協議決定

■個別計画検討・作成の推進体制

- 資産経営課が作成するのではなく用途毎に、主管課を中心に所管課が作成
- 資産経営課(案)⇒検討チーム※案以上の見直しを要求⇒資産経営推進会議

No	用途区分	主管課	No	用途区分	主管課
1	庁舎等	地域自治振興課 資産経営課	8	図書館	中央図書館
2	市民サービスセンター		9	児童福祉施設	次世代育成課
3	職員宿舎	学校施設課	10	保育園	保育課
4	ホール	生涯学習課	11	診療所	健康医療課
5	公民館等	生涯学習課	12	保健・福祉施設	健康増進課 福祉総務課
6	ミュージアム施設	文化政策課	13	保養観光施設	観光交流課
7	スポーツ施設	スポーツ振興課	14	書庫・倉庫等	資産経営課

◎施設だけではなく事業や役割の見直しも実現

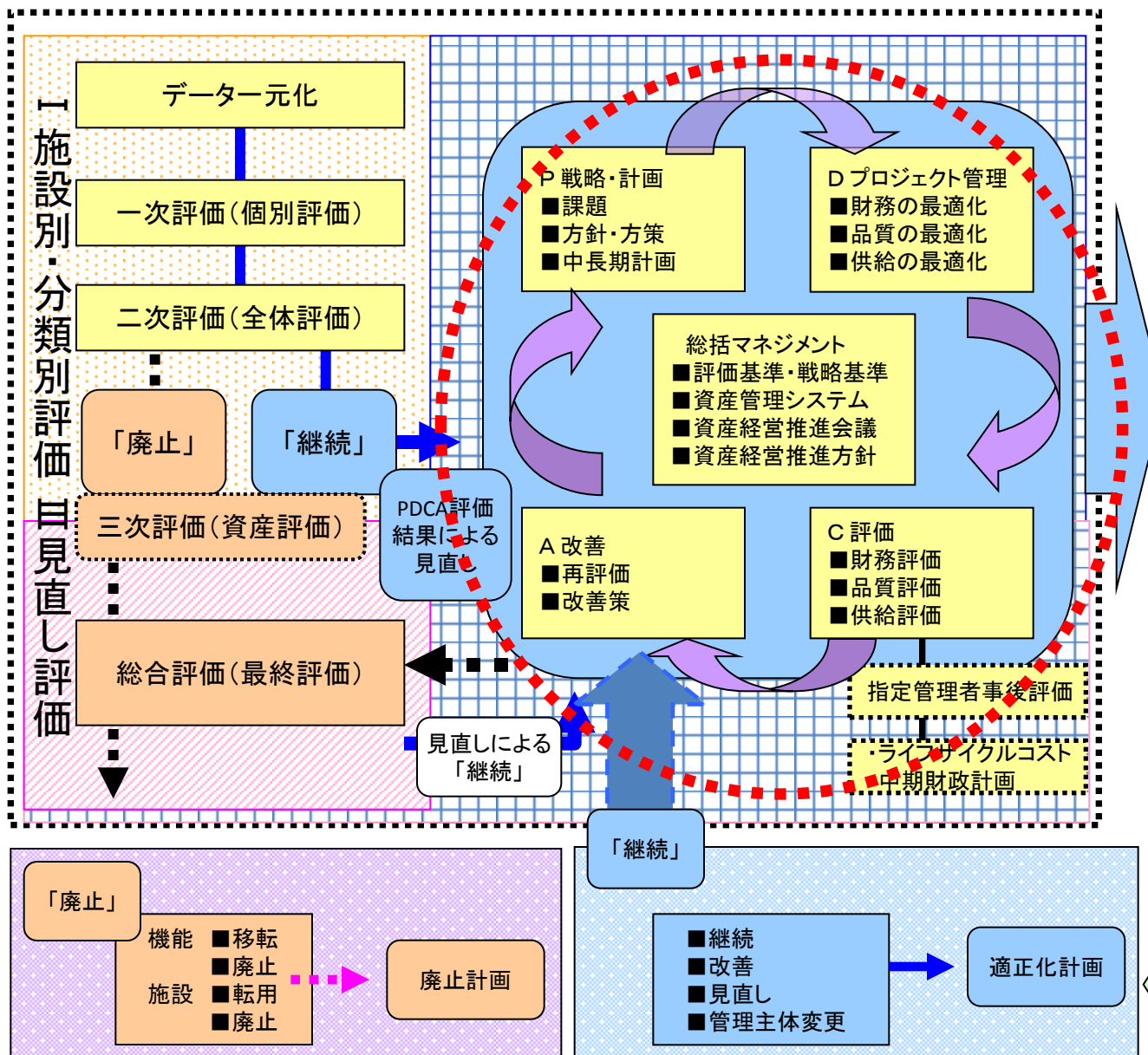
14分類別の公表(例:庁舎)

	現状	廃止	転用	再配置後
施設数(施設)	27	▲4	▲1	22
コスト(千円)	1,031,033	▲38,649	▲3,648	988,736

No.	施設名	利用圏域	方針		コメント	H22管理費 (千円)
			機能	建物		
1	本庁舎	市域施設	見直し	継続	・本庁舎及び周辺庁舎等の再配置実施	247,752
②5	牛山別館	市域施設	移転	廃止	・既存施設への機能移転	24,739
②7	浜北区役所分庁舎	地域施設	廃止	転用	・普通財産化で貸付	3,648

※公表当時のものを一部抜粋

資産経営の取組み(施設評価からPDCA管理へ)



4つの柱への効果

◇保有財産の最適化

- 施設の見直しによる財産のスリム化
- 指定管理者導入の推進
- 施設利用者へのサービスの向上
- 稼働率の向上
- 資産運営としての職員意識の向上

◇保有財産の利活用

- 廃止に伴う遊休財産化による活用
- 市民ニーズに合った施設への転用

◇維持管理コストの最適化と環境対策

- ベンチマーク化による維持管理コストの適正化
- 委託業務一括発注

◇活用財産の長寿命化

- 計画的な改修計画による施設の長寿命化
- 安全で快適に利用できる施設の提供

「継続」・・・継続・改善・見直し・管理主体変更

◆「適正化計画」の作成

「継続」と評価したものについて5年間(平成22～26年度)の計画を作成

- ・施設毎の品質、財務、供給に関する適正化に向けた計画
- ・施設の取巻く環境、現状分析、目標値の設定など

⇒庁内情報共有ツール、来年度以降、適正化評価(PDCA評価)で活用

「廃止」・・・廃止

◆「廃止計画」の作成(公表は一覧表)

「廃止」と評価したものについて5年以内(平成22～26年度)の計画

- ・施設の廃止に向けた計画(スケジュールリング)
- ・今後の方向性

⇒来年度以降、廃止に向けた作業の進捗管理ツールとして活用

5ヶ年計画のPDCA評価により着実な計画の進行管理と実施を目指す

各種計画については、施設カルテ概要版と合わせホームページにて公表中



浜松市
HAMAMATSU CITY

- 浜松市の概要
～長寿命化と予算～

■浜松市の公共建築物に関する長寿命化の考え方

◎すべての施設を計画的に改修することは困難



対象

★大規模で設備が多い等、
改修に経費がかかる施設

★その他施設



計画

・施設別に長寿命化計画を作成



・システムにより、最低限の部位(屋根・外壁・空調)をロジック的に管理



考え方

・長寿命化計画による計画的な改修



・屋根・外壁・空調の部位を優先的改修

資産経営の取組み(長寿命化の取組み)

●長寿命化事業:

- ・屋根・外壁・空調設備を対象部位として実施
- ・公共建築課へ枠配分(平成27年度→約10億円)

①施設継続性の明確化
(施設評価・再配置計画)
※アセットマネジメント推進課

②技術的観点からの
優先順位の明確化
(外壁打診調査・12条点検等)
※公共建築課

当初予算要求時に調整

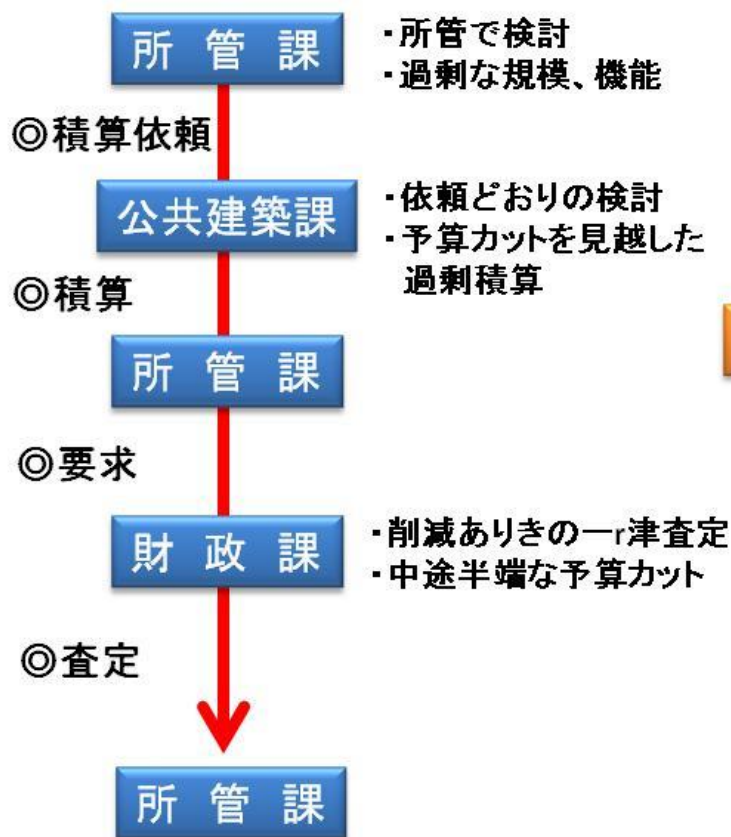
実施時に再調整

実施へ

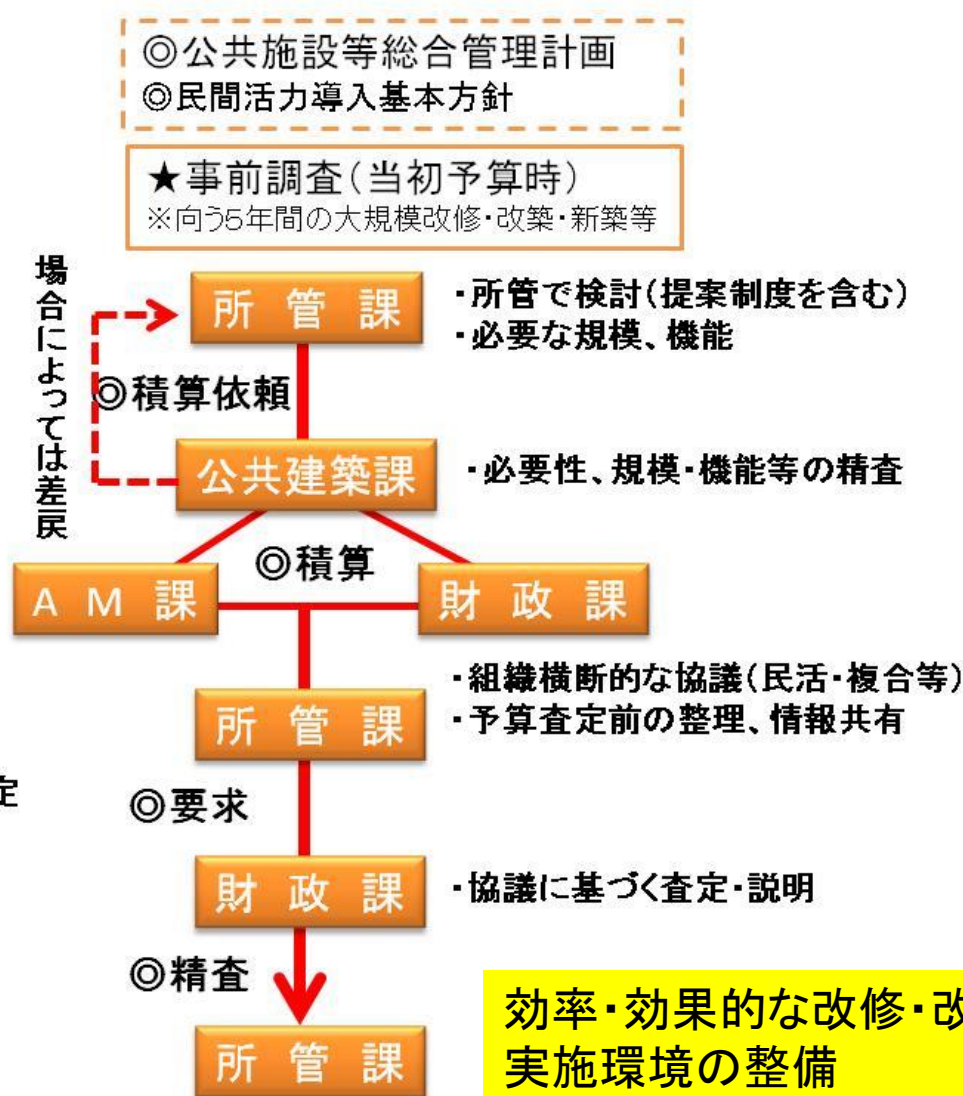
区分	事業費 (単位:百万円)	施工数(施設)		
		屋根	外壁	空調設備
H23	386	—	11	2
H24	529	20	9	7
H25	751	13	15	15
H26	1,032	24	16	15
H27	1,014	43	21	9
H28	1,481	39	26	6

◎H29年度には、改修の緊急性が高い施設への対応が終了(屋上防水C・D判定、外壁はD判定)
→管工事を追加し、判定の低い施設から順次、長寿化対応

【従来】



【現在】



効率・効果的な改修・改築
実施環境の整備

◆公園集会場



平成28年度 和地山公園集会所新築工事

(有)加藤英明建築設計室

【施設所管課】

老朽化、低耐震、稼働率が高い
⇒ 建替への必要性

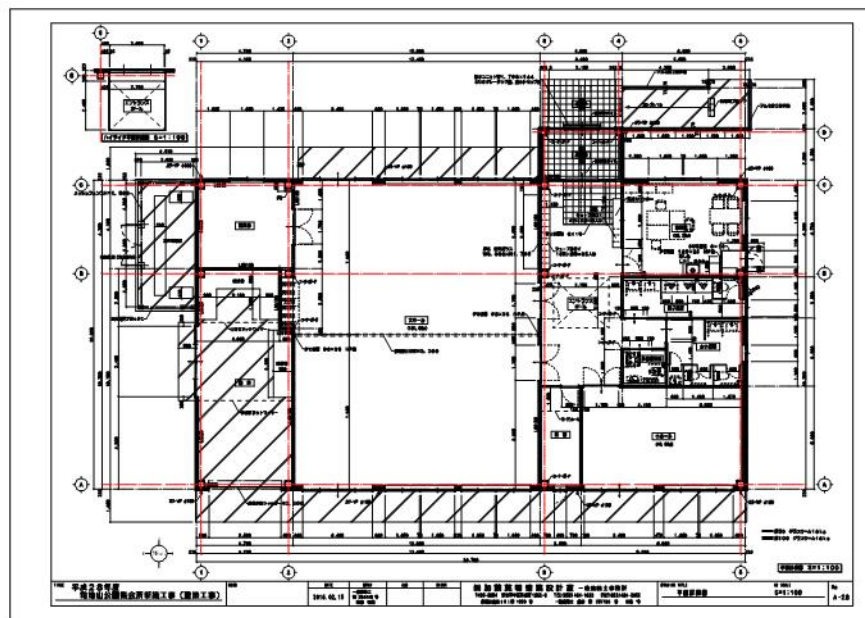


【財務部】 ※財政・AM・公共建築
施設の総量縮減、他施設の活用



【4課協議】

利用条件の整理、施設規模縮小
機能と汎用性の向上(可動間仕切化)





浜松市
HAMAMATSU CITY

● 資産経営の取組み
～ 総論賛成・各論反対への対応例～



浜松市公式キャラクター

はまつ福市長
出世大名
家康くん

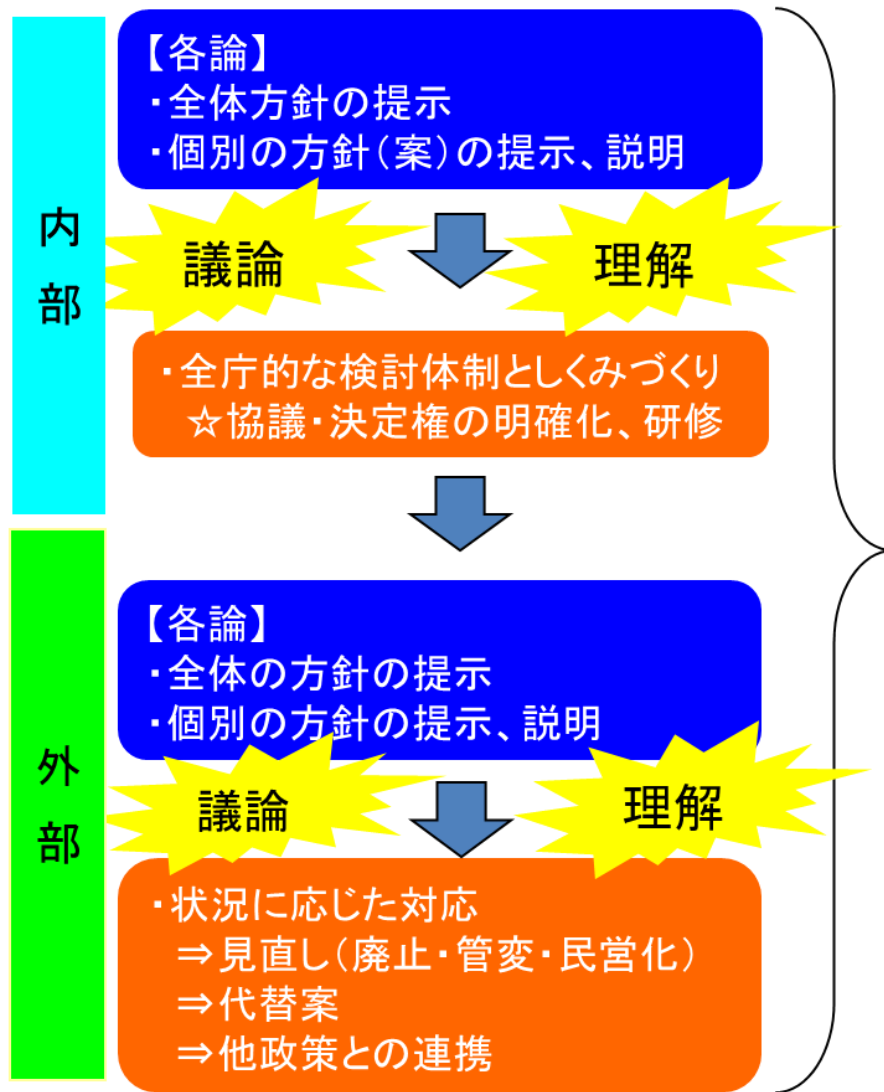
【総論】
・市民フォーラム、ワーキング
による市民への理解



【各論】
反対への対応は十分なのか。
理解が得られるのか。

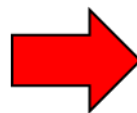
☆実施期間として5か年を設定
5か年で進めなければならない。

【浜松市】



方針(案) ↓ 個別の議論・創意工夫 || 期限設定(5ヶ年)

◎庁内(議会・各課)
・全体方針と個別方針に関する
議論⇒調整から意思統一



◎庁外(市民)
・全体方針の理解
・個別方針の議論⇒決定
もしくは落としどころ(代替)

①総論(現状・考え方)→②各論→③議論

実施

代替案→協議→実施

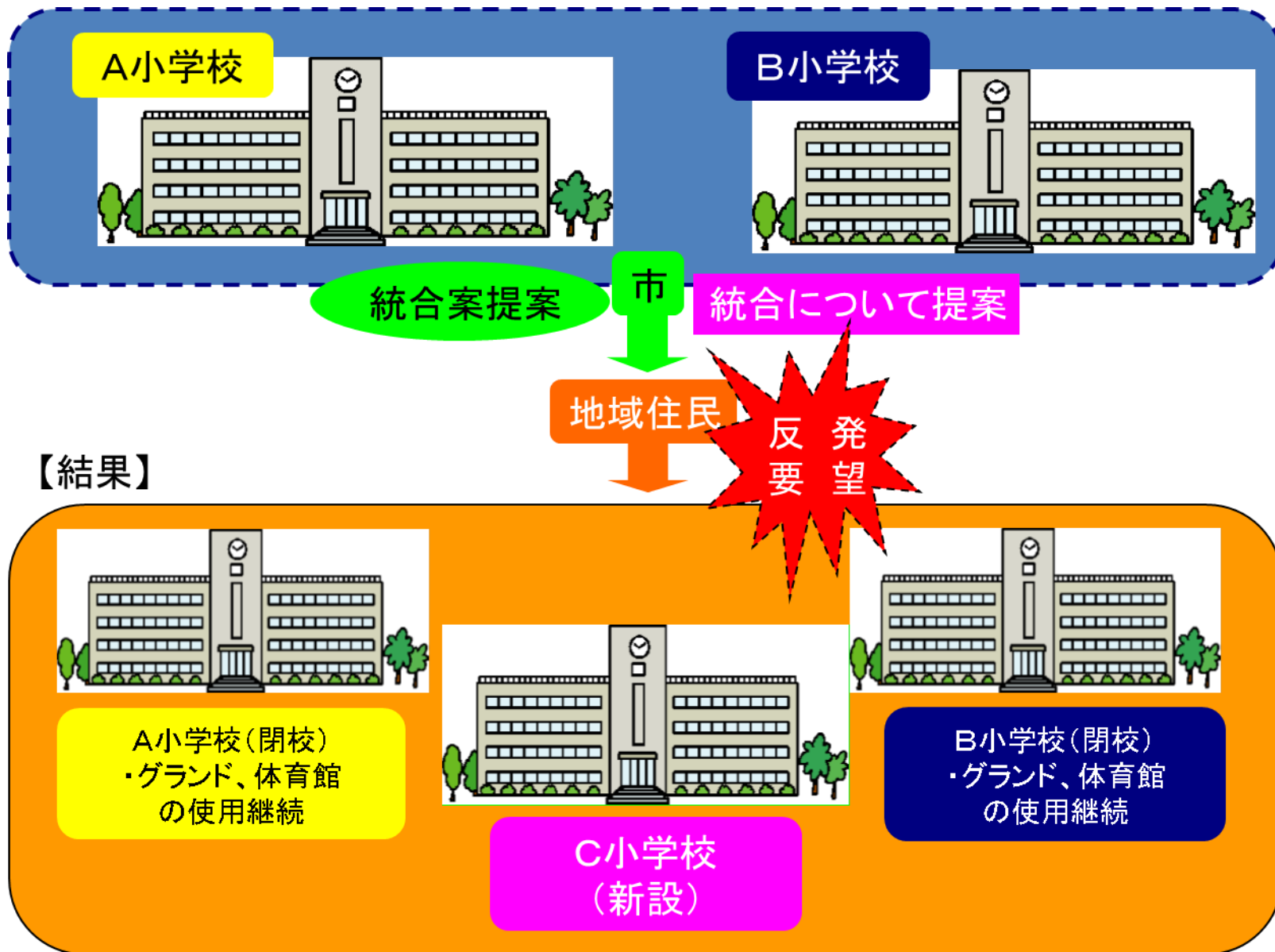
(リスクマネジメント)

◆「できるところから」は、
あくまで各論からのでき
るところから。

◆施設の性格(環境)にあった
見せ方、説明の仕方。

外部	内部
<p>①地域協議会への廃止案説明(資産経営課) H21.12 ・資産経営方針、施設別方針説明、個別情報提示</p> <p>②区協議会への廃止案説明(資産経営課) H22.3 ・資産経営方針、施設別方針説明、個別情報提示</p> <p>③地域協議会勉強会(資産経営課+関係課4課) H22.5 ・詳細情報の提示</p> <p>④地域協議会会長協議(関係課2課) H22.5</p>	<p>代替案・別政策としての地域要望への対応</p>
<p>①地域協議会への機能移転先提案 H22.8</p> <p>②地域協議会勉強会 H23.7</p>	<p>資産経営課による進捗管理</p>
<p>①第1回ワークショップ開催 H24.7</p> <p>②第2回ワークショップ開催 H24.10</p>	<p>②⑤ 予算要求</p>
<p>①地区自治会連合会定例会 H25.8</p>	
<p>条例廃止 H26.2</p>	
<p>機能移転 H26.4</p>	

◎従来手法



●浜松市学校規模適正化基本方針(平成24年3月)

【望ましい学校規模と配置】

「望ましい教育環境とは!!」の視点

◆適正規模

・小学校

⇒12学級以上で24学級を超えない範囲とする。(各学年2～4学級)

・中学校

⇒12学級以上で18学級を超えない範囲とする(各学年4～6学級)

・幼稚園

⇒1学級の園児数が10人以上35人以下の範囲とする。

◆適正配置

・通学距離

⇒小学校は概ね4km以内、中学校は概ね6km以内とする。

・通学所要時間

⇒小中学校ともに、概ね1時間以内とする。

【規模適正化の対象】・・・小規模校、小規模園の場合

・小学校

⇒全校で6学級以下の学校(状況と今後も同様に)

・中学校

⇒全校で6学級以下の学校(状況と今後も同様に)

・幼稚園

⇒1学級10未満の学級が存在する幼稚園

◎現在

A小学校(小規模適正化対象)

状況報告

市



検討委員会設置
メンバー:PTA・地域住民・学校

状況報告

統廃合

小中一貫校

要望

支援(スクールバス等)

市

閉鎖校

- ・グランド、体育館は利用者で運営を原則
- ・地域利用等が無い場合は、活用公募又は解体(借地の場合)

資産経営課が関与

⇒地域公募→全国公募



浜松市
HAMAMATSU CITY

●まとめ(私見)

- 本当に必要なモノは何なのか？⇒「ハコモノ」なのか「機能」なのか。
⇒従来のように個別に考えるのではなく組織横断的に、0ベースで検討を!!
- ① データに基づく他施設を含めた既存公共施設の状況（品質・財務・供給情報等）からの客観的な必要性を分析（ハード面）
- ② 政策（行政）やニーズ（市民）による必要な「機能」の洗出し（ソフト面）
- ③ 民間を含めた類似「機能」や代替施設の有無（ハード・ソフト面）



- 総量縮減の可能性（集約化 ・ 複合化 ・ 統廃合 ・ 広域化）
- 事業の見直し（民間による運営の可能性等）



量を減らして質を高めることができないか



まずは、行政として必要なモノ（機能）を明確に！

- まちづくり(コンパクトシティ)のための公的不動産の有効活用を考える
 - ①将来のまちづくりを見据えた公共施設の配置
 - ②公的不動産(PRE)を活用した民間による必要なモノ(施設・機能)の誘導



- 従来の考え方からの脱却(土地があるからモノをつくるは×)
- 官民の複合化施設による高機能サービスやにぎわいの創出
- 公的不動産の活用による財政負担の軽減や新たな財源確保



PRE(Public Real Estate)の有効活用

- ・公的不動産を「つくる・持つモノ」から「活かすモノ」へ意識転換
→「財産管理」から「資産経営」へ
- ・公的不動産+民間活力の活用により0予算での事業化の可能性

●民間活力の活用を検討するための準備

①PPP／PFI導入の目的を整理

②目的をクリアにするために必要な事項を整理



■何のために民間活力を活用するのか(コスト削減・平準化だけでは×)



■目的を完遂するためには何が必要なのか

→基本事項:立地場所、スケジュール、対象施設等

→施設内容:施設規模、施設構成、各施設(諸室)の内容等

→サービス内容:提供するサービス、利用条件等

→その他:市民要望、議会要望等



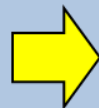
PPP／PFIを導入することが目的ではないことを認識する必要がある

【参考】実践するためのスキル階(層別の役割と体制構築)

どちらが重要!?

- ① トップダウンとボトムアップ
(首長) (職員)

どちらも重要..



◎ 間接管理が要となる!!

- ・ミドルアップ(調整)
- ・ミドルダウン(調整)

◎ 職員の意識改革と創造力

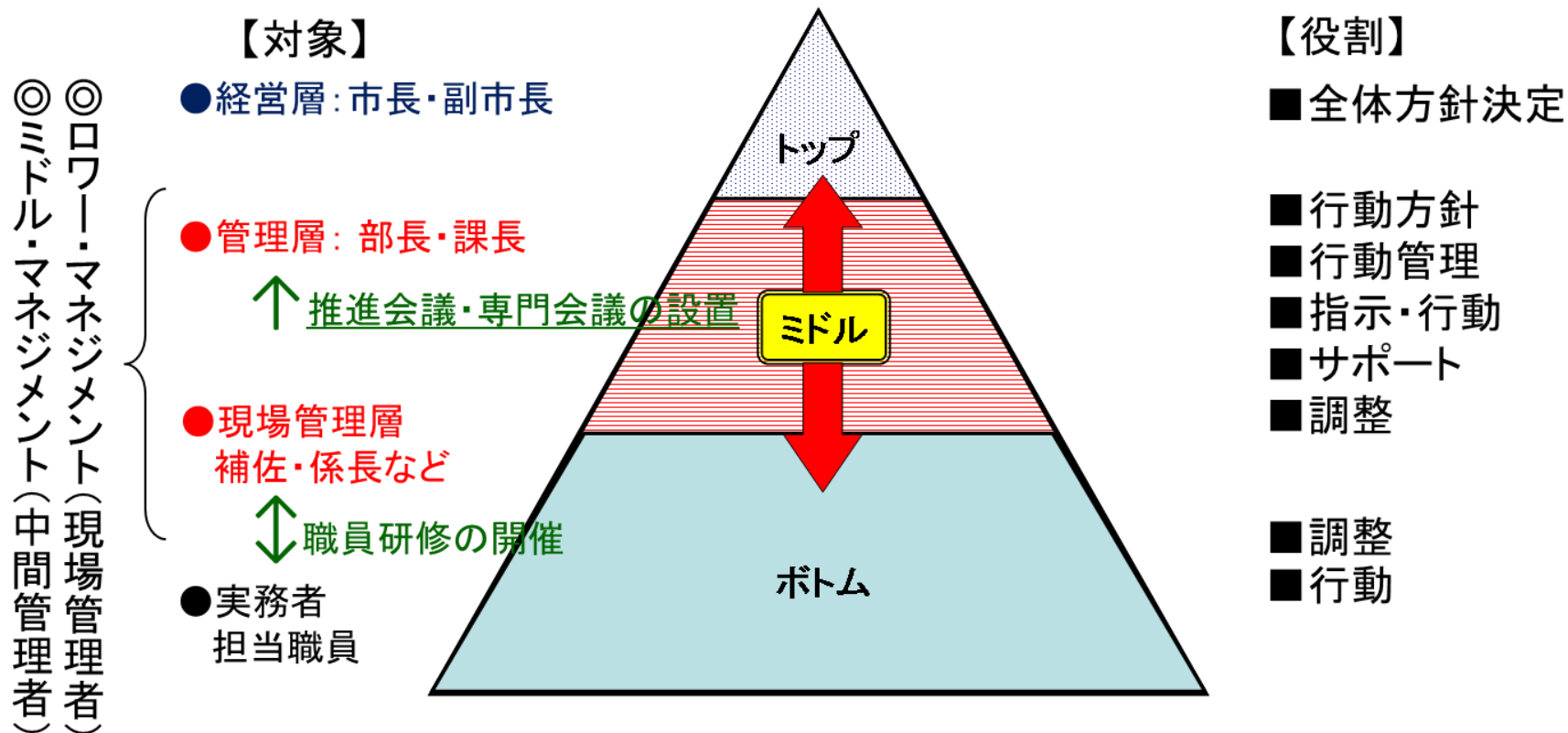
- ・特に20~40歳代が問題意識を!!

◎ 課題は共有認識

◎ 志向は課題ではなく解決(ソリューションフォーカス)

・どうしたらできるのか

・解決像、理想像からの探求



ハコモノ資産

インフラ資産

◆限られた財源 ◆少子高齢化・人口減少 ◆更新経費

◎地方創生

- まちづくり
 - ・コンパクトシティ
 - ・スマートシティ
- 民間活力の活用
 - ・PPP／PFI
 - ・不動産証券化
 - ・包括委託
 - ・民間提案制度、サウンディング調査
- 大学・民間の研究
 - ・技術革新
 - ・スキーム開発
- 国の動向・支援策
 - ・公共施設等総合管理計画
 - ・公会計制度
 - ・関連支援事業
- マネジメント(FM・AM・SM)
 - ・データベース(データ一元化・公会計)
 - ・白書(可視化)



Thank you for your attention.

静岡県浜松市中区元城町103番地の2
浜松市産業部 エネルギー政策課
スマートシティ推進グループ長 松野英男
TEL : 053 (457) 2503
FAX : 050 (3730) 8104
E-mail ene@city.hamamatsu.shizuoka.jp
HP <http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp>

