

資産経営の取組みについて

輝く浜松市の未来へ
～ 持続可能な行財政運営のために～

企画部 資産経営課 FM企画グループ

山本 卓司
松野 英男

浜松発
『日本一』



1 浜松市の概要

(1) 基礎データ

位置：東京と大阪のほぼ中間に位置

人口：約82万人

面積：1,511.17Km²

(合併時では全国2位の市域を保有)

財政規模：総決算額4,713億円

(一般会計は2,128億円)

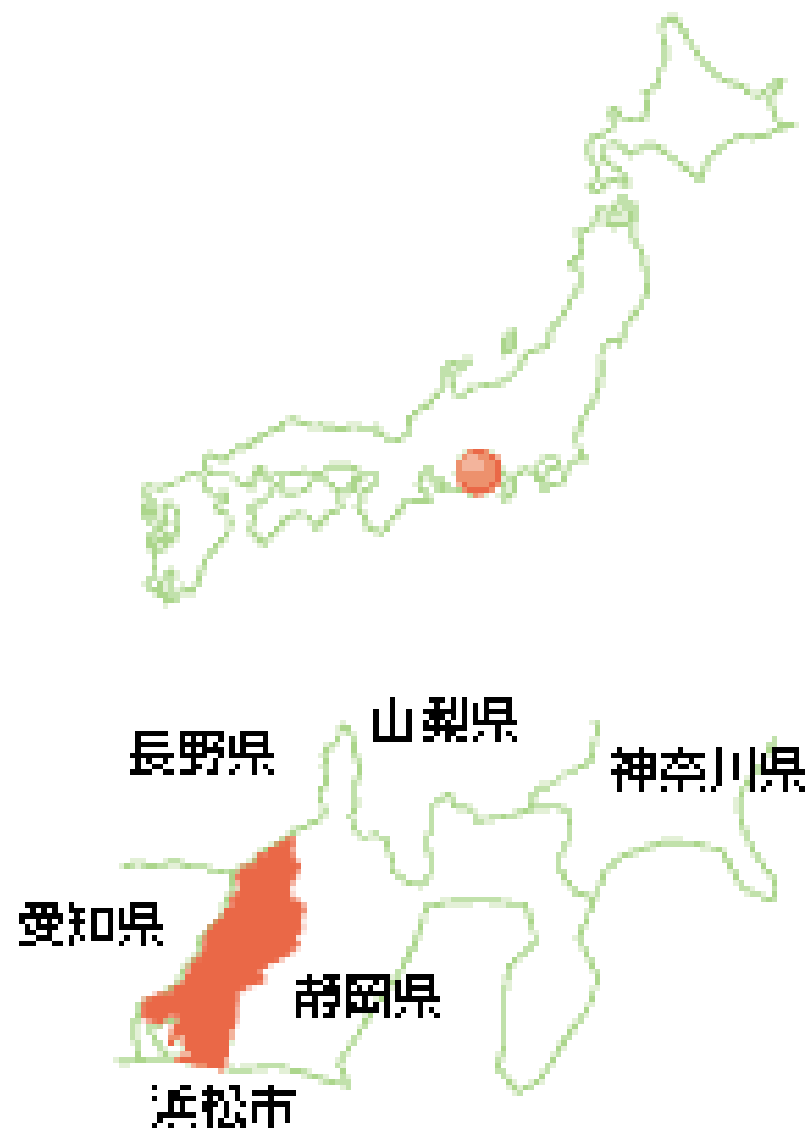
(2) 産業等

工業：

スズキ・ヤマハなどの自動車・オートバイ・
楽器

農林水産業：

ガーベラ、セルリ、みかん、お茶、うなぎ、
ふぐ、天竜美林、など恵まれた環境の中
で全国ブランドの産地



1 浜松市の概要

(3) 沿革

平成8年 : 中核市へ移行

平成15年4月 : 60万人達成

平成15年6月 : 天竜川・浜名湖地域合併協議会設置

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

協議会設置から2年間で合併、1年9ヶ月で政令市移行へ

(4) その他

区政

- ・ 政令市移行にともない7つの区を設置

地域協議会・区協議会を設置



1 浜松市の概要

(5) 浜松市が抱える課題

【人口】

- ・当面は全市域的には増加傾向ではあるが将来的には減少の予測
- ・限界集落が存在する政令指定都市であり、地域別に人口増減・少子高齢化の格差

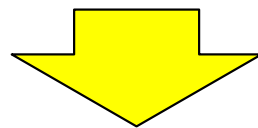
【産業】

- ・景気後退による産業への影響、産業の市域外、国外への流出。
- ・農林水産業における就業者の高齢化、輸入農林水産物の増加による価格の下落。

平成20年度 法人税約100億円・平成21年度 個人税87億円の減収とも!?

【その他】

- ・滞在外国人の集住における課題



浜松市は日本の縮図ともいえる。

2 浜松市の財産に関する状況

浜松発『日本初』



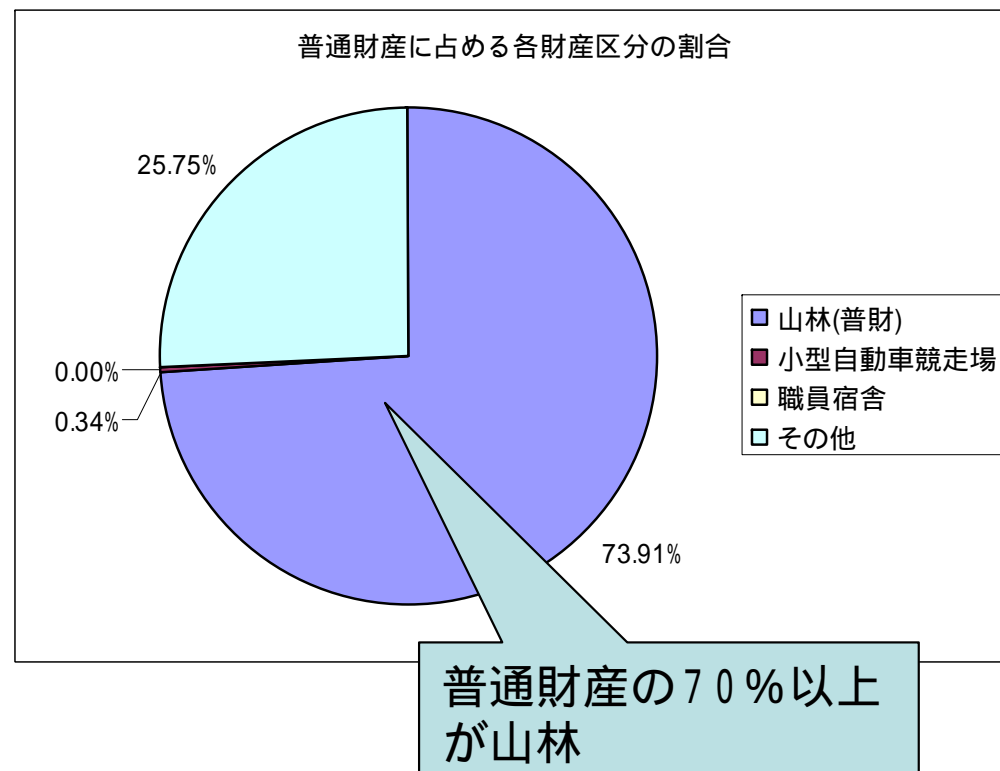
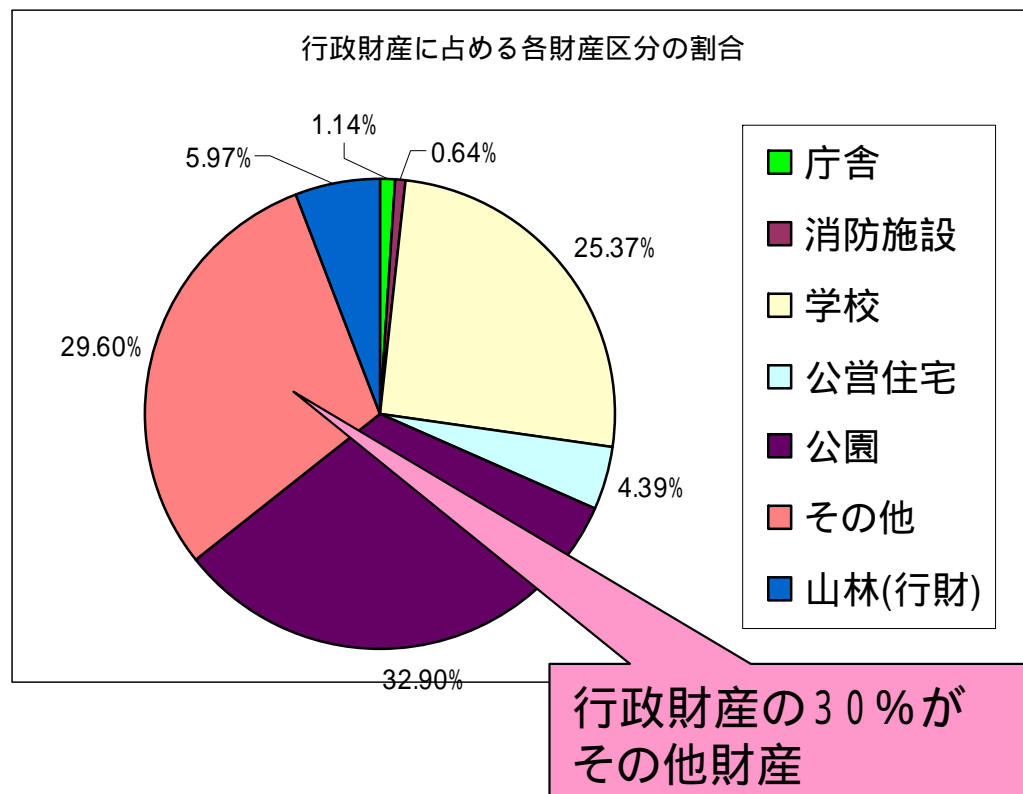
2 浜松市の財産に関する状況

(1) 財産の保有状況

H20管財課決算による

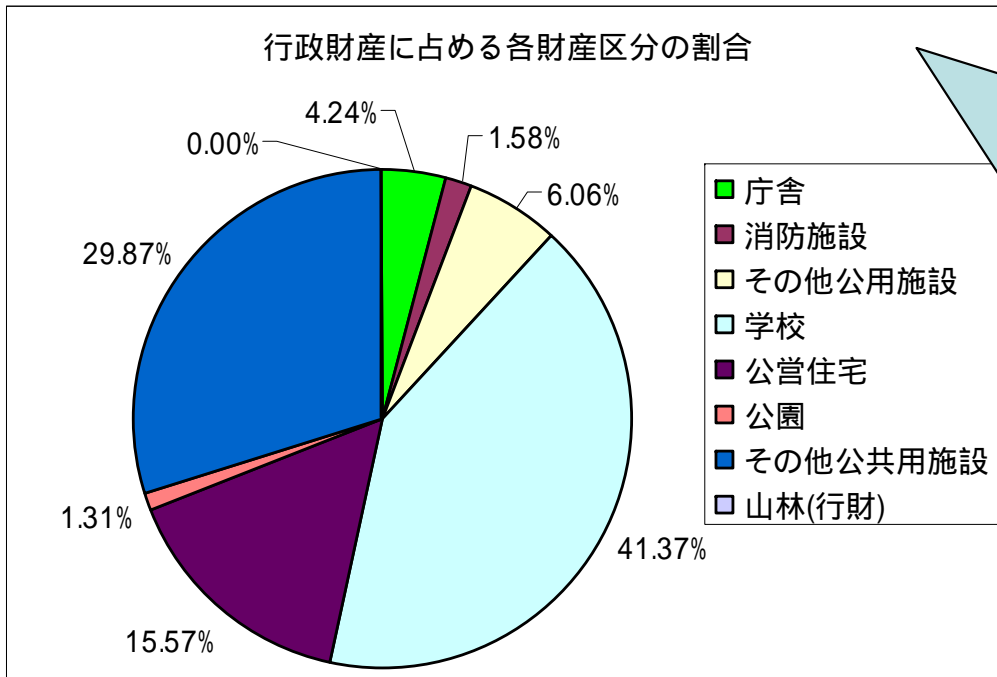
財産区分	土地		建物	
	面積	施設数	面積	施設数
行政財産	13,222,810.69m ²	1,552施設	2,539,019.79m ²	
普通財産	8,168,491.33m ²	142施設	91,273.24m ²	
合計	21,391,302.02m ²	1,694施設	2,630,293.03m ²	

財産区分別 所有割合状況(土地)



2 浜松市の財産に関する状況

財産区分別 所有割合状況(建物)



合併 政令市移行により、膨大な施設を保有

旧市町村単位で、シンボリックな施設や設置目的から規模、機能ともに多種多様な施設が点在。

利用用途が類似している施設や当初の設置意義が薄れ低利用化している施設も見受けられる。

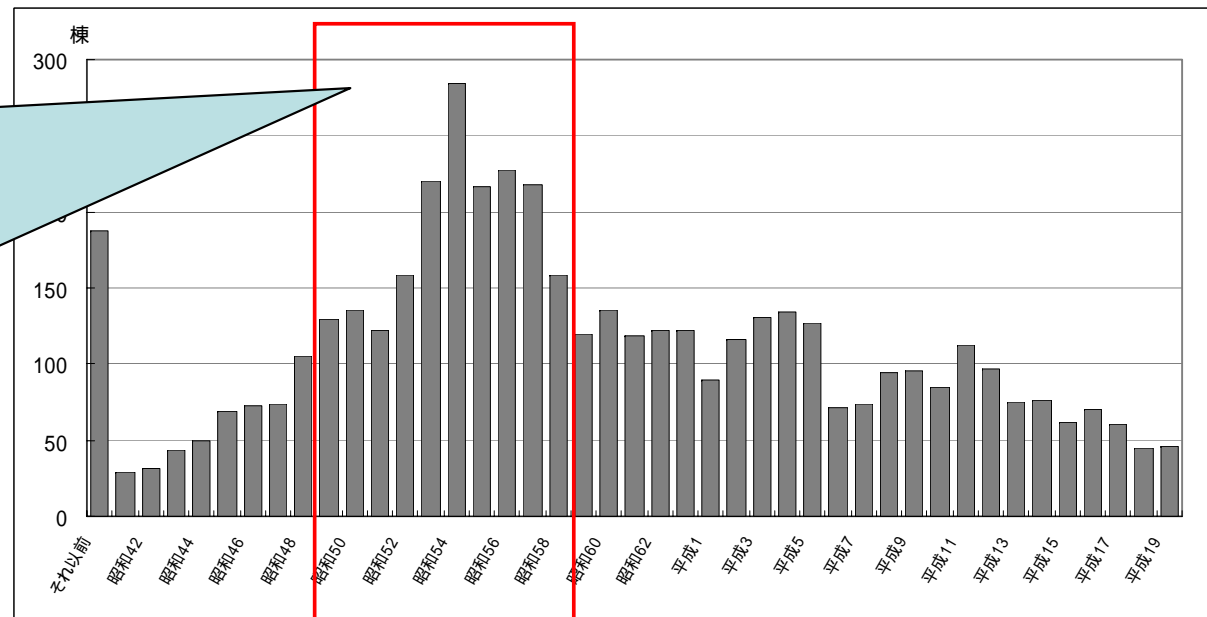
中山間地域では様々な補助金施設が多数

ほとんどが昭和50年代をピークに多くの施設が整備されている。

耐震性能の確保

集中する更新への対応が必要。

コスト縮減と平準化が不可欠



2 浜松市の財産に関する状況

区別施設(建物)保有状況

分類	中区	東区	西区	南区	北区	浜北区	天竜区	計	評価
庁舎	6	1	3	2	6	4	9	31	H21
職員宿舎	5	0	0	1	2	0	85	93	
集会施設	39	15	31	11	27	6	89	218	
文化施設	12	0	2	1	7	1	19	42	
スポーツ施設	10	1	5	2	9	8	24	59	
児童福祉施設	13	8	8	9	6	0	6	50	
住宅施設	26	9	17	6	17	10	38	123	H22
消防施設	22	10	26	10	25	11	86	190	
小中学校	36	18	18	15	27	17	20	151	
書庫・倉庫	85	40	49	45	32	20	40	311	
公衆便所	3	0	9	1	38	5	52	108	
その他	102	39	117	37	103	64	231	693	H21・22
計	359	141	285	140	299	146	699	2,069	
人口	247,034	130,114	116,232	106,344	95,639	92,514	36,146	824,023	
1施設あたり	688	922	407	759	319	633	51	398	

2 浜松市の財産に関する状況

(2) 財産の管理現状

財産については旧市町村をそのまま引き継ぐ状況。

合併により、膨大な財産を保有することとなった。

合併時、旧市町村により保有台帳状況がバラバラ(システム管理・紙台帳管理など)
一元管理はしたものの、管理を中心としたデータ(所管課・面積など)のみ

合併時、結果的に保有財産についての意識が低かった。

(3) 財産管理状況

区役所・地域自治センターの設置(3区役所新設・その他既存の旧庁舎活用・1廃止)

新たな施設の位置付けの存在と既存施設の機能重複

旧庁舎の空きスペース問題

本庁・区役所・地域自治センターの3層構造

施設の縦割り管理 = 非効率な人員配置、運営管理

複雑な管理体制と施設管理責任の不明確化

合併時の新市建設計画、人・カネ・モノに関する地域の約束ごと

所管課による施設見直しへの弊害

保有財産見直しの必要性や実施するための環境が整っていなかった。

その他、行革に関する庁内の主な取組み

スピードかつ徹底した行革の推進への取組みの結果

ここ数年の不況による危機的な財源減少にも迅速に対応が可能であった。

職員定数の削減・補助金・外郭団体の見直し・附属機関等の最適化
行革推進のためのしくみづくり

浜松市戦略計画の進捗管理体制の確立(政令市移行後)

- ・総合計画 = 予算体系(事項ベース)による計画の進捗管理
 - ・行政評価の導入(旧浜松市当時より継続)
 - ・浜松市行政経営計画にもとづいた評価の実施
 - ・公会計制度の導入(BS・PLを活用した財務状況の分析)
- など

【行政基幹システムの導入】
財務、人事、文書管理等
の統一システムの導入

しかしながら、抜本的な財産改革は思うように進んでいなかった。

財産に関する抜本的な見直しの必要性。

3 資産経営に関するこれまでの主な取組み

中区自慢



3 資産経営に関するこれまでの主な取り組み

(1) これまでの経緯

平成19年度中旬:

企画課・管財課・公共建築課の担当者による「FMプロジェクトチーム結成」
各所管課の共通認識による課題
廃校を対象に試験的に施設カルテの作成と分析(基本情報 + 品質情報を中心)

【庁外の動き】

- ・ 第1次浜松市行財政改革推進審議会
保有財産の抜本的な見直しを!!

平成20年度:

企画部内に資産経営課を設置。

横断的な視点による財産に関する改革への取り組みを本格化

資産経営推進会議の設置

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
企画部長(委員長)、財務部長(副委員長)、政策調整広報官、総務部長、
地域振興・市民協働調整官、都市計画部長、建築住宅部長

専門部会の設置: 上記に係る課長級10名で組織された事前部会

「資産経営推進方針」の作成

データの一元化の実施

財産管理データを基本データとし、品質・財務・供給情報等の情報一元化

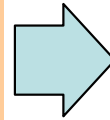
平成21年度:

施設評価の実施

3 資産経営に関するこれまでの主な取組み

(1) 「資産経営推進方針」の作成について【平成20年度】

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

- 資産経営推進基本方針（全体の考え方や方針）
- 資産経営推進実施方針（具体的な取組みや考え方）
- 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

進行管理

- ・第1期評価実施期間として5ヵ年を設定
- ・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。

資産経営推進基本方針の概要

- 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

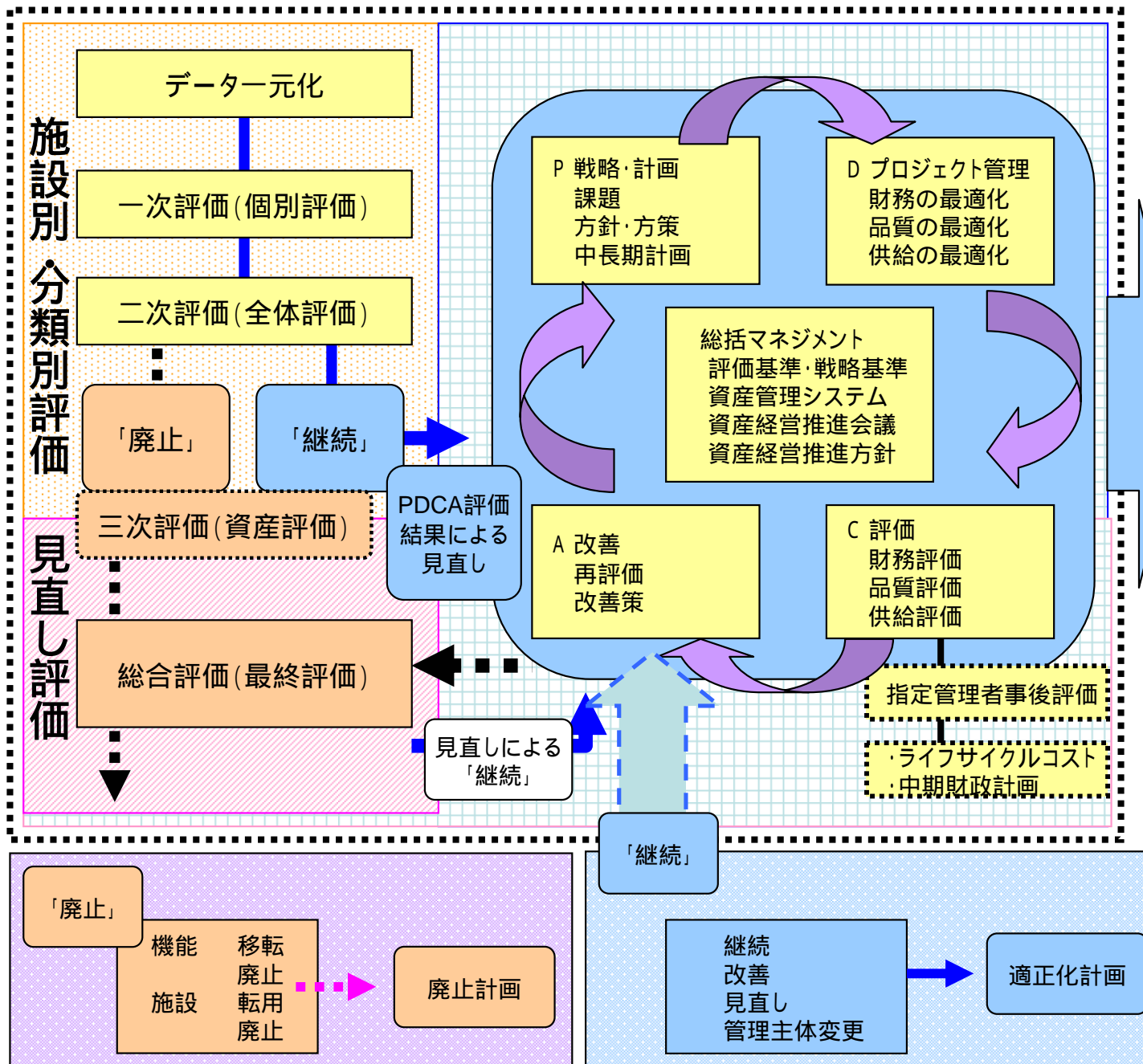
ファシリティマネジメント (資産経営のための推進手法)



適正な財産管理と計画的な活用を目指す

資産経営推進実施方針の概要

- 資産経営の具体的な推進手法の確立 (施設評価の実施)
 - 短期、中長期的な視点によるマネジメントの確立
- 施設適正化計画、施設見直し計画の作成と資産経営推進会議による進捗管理
 - 着実な最適化への推進



- ### 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

再配置計画

3 資産経営に関するこれまでの主な取組み

(2) データ一元化について【平成20年度】

資産経営推進のための環境整備

最適化への取組み(最適化 = 公共施設及び遊休施設)

資産活用の取組み(資産活用 = 普通財産)

公有財産現状調査及びデータ一元化

建物を中心とした現状調査及びデータ一元化の実施

【概要】

- ・財産基本情報 + 品質・財務・供給情報の一元化(FM導入のための基本情報)
- ・資産経営システム導入 資産経営を推進していくためのツール整備

遊休財産活用調査及び活用方策作成

土地(普通財産)を中心とした現状調査及びデータ一元化の実施

【概要】

- ・普通財産の土地、約900ヶ所を対象(山林とオートレース場を除く)
- ・個別カルテの作成(基本情報 + 不動産情報 + 財産評価区分)
- ・GISシステムの導入(約900ヶ所のマッピング)

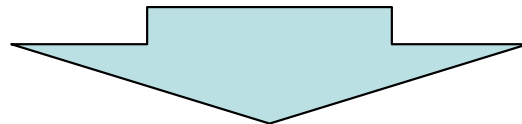
既存データ・システムの活用とアンケートによる情報収集 + 現地調査

により一定の精度確立と低コスト化を図り費用対効果の向上を目指した。

公有財産現状調査及びデータ一元化

【概要】

- ・データ一元化 = 約2,000施設を対象
管財情報を基にデータベース作成
- ・現状把握調査 = 約700施設を対象
学校、公営住宅、消防、公園、ライフライン施設等を除く
担当職員アンケートによる品質・財務・供給情報の集約
- ・現状把握詳細調査 = 約120施設を対象
委託業者による現地調査・・・品質によるアンケート結果の精度向上
- ・資産経営課による施設現状調査の実施
- ・資産経営システム導入



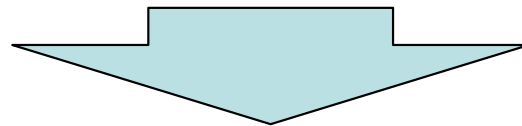
資産経営の推進と約700施設の評価実施のための環境整備

【概要】

- ・普通財産の土地、約900ヶ所を対象(山林とオートレース場を除く)
 - 管財課の土地情報を基に実施
 - ポートフォリオ分析による財産区分評価(不動産としての活用区分)
 - 担当職員アンケートによる不動産情報の収集(担当職員のレベル調査を兼ねて)
 - GIS(庁内既存情報を活用)による不動産基礎情報のデータ化
- ・普通財産現状把握調査 = 約50ヶ所を対象
 - 委託業者による現地調査・・・品質によるアンケート結果の精度向上

【その他】

- ・資産経営課による利用状況等の調査実施
- ・GISシステムの導入(約900ヶ所のマッピング)

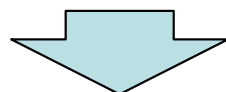


- 遊休財産活用のための環境整備
- ・戦略的な遊休財産活用のためのデータ作成
- ・遊休財産の情報収集と全体把握
- ・簡易評価の実施
- ・個別カルテ化

3 資産経営に関するこれまでの主な取り組み

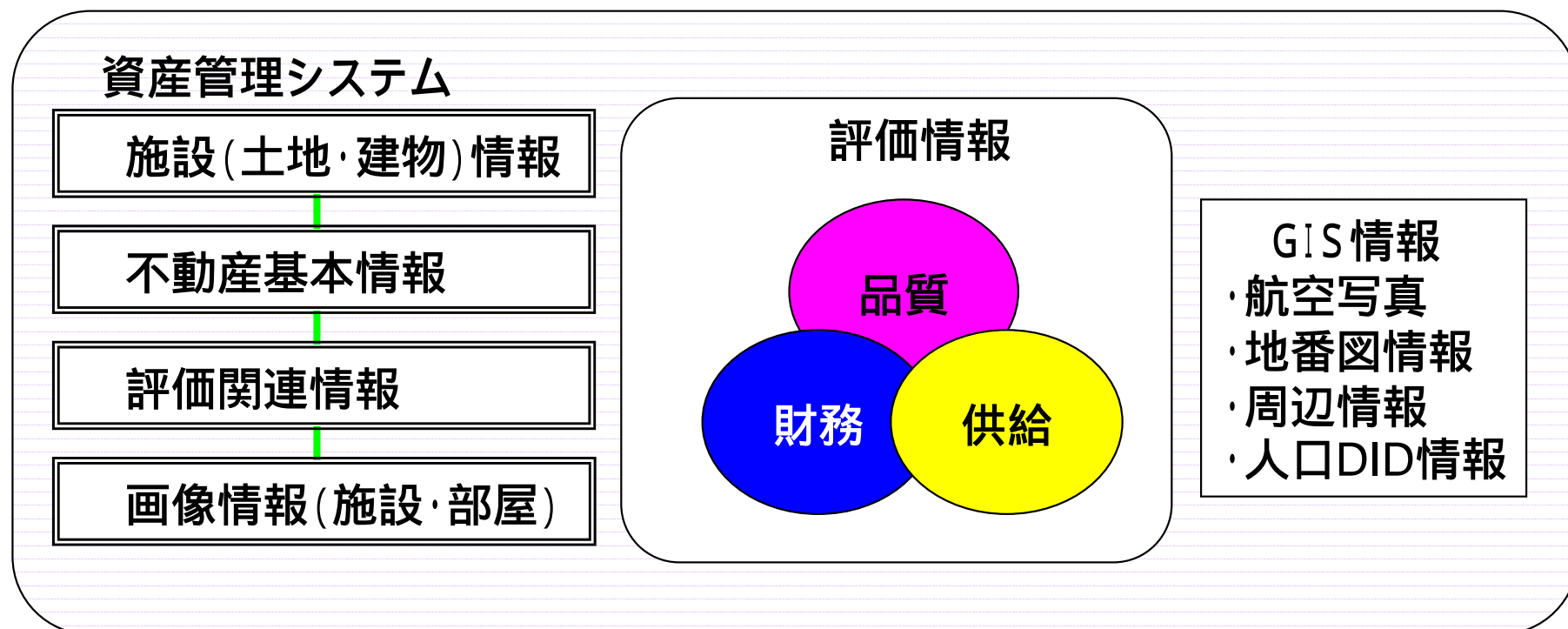
公有財産現状調査及び一元化データ強化【平成21年度】

- 保有財産(土地・建物)すべての現地調査を実施中
- ・平成20年度調査対象外施設の調査
- ・平成20年度調査内容 + 現地写真等(敷地・建物・部屋・構造物)



緊急経済対策事業の活用

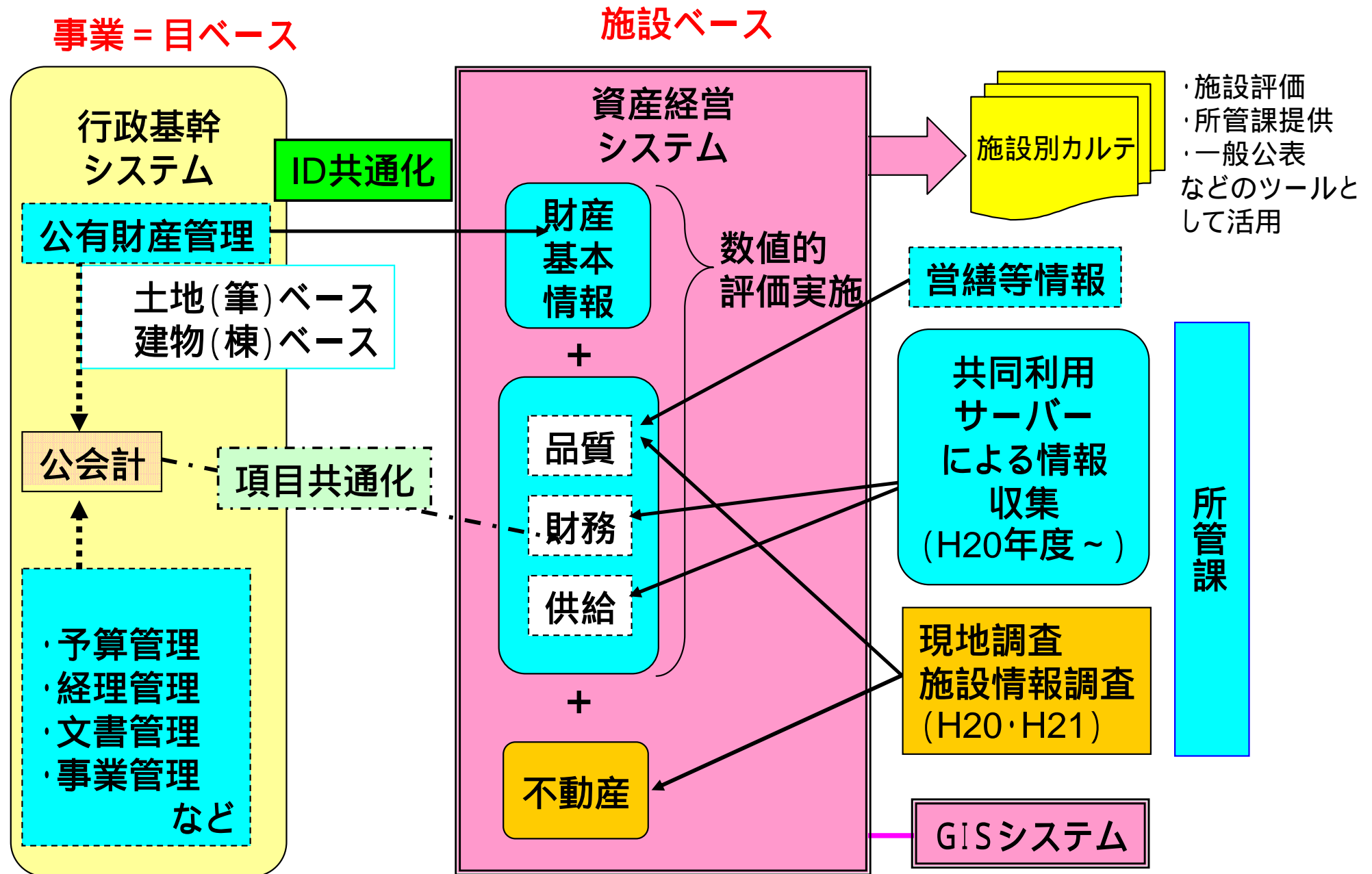
資産経営システムの機能強化



一元化データへの情報強化と情報精度の向上

基本情報・品質・財務・供給・GIS情報 + により様々な情報活用が可能に!!

3 資産経営に関するこれまでの主な取り組み



【参考】 公会計への取組みについて

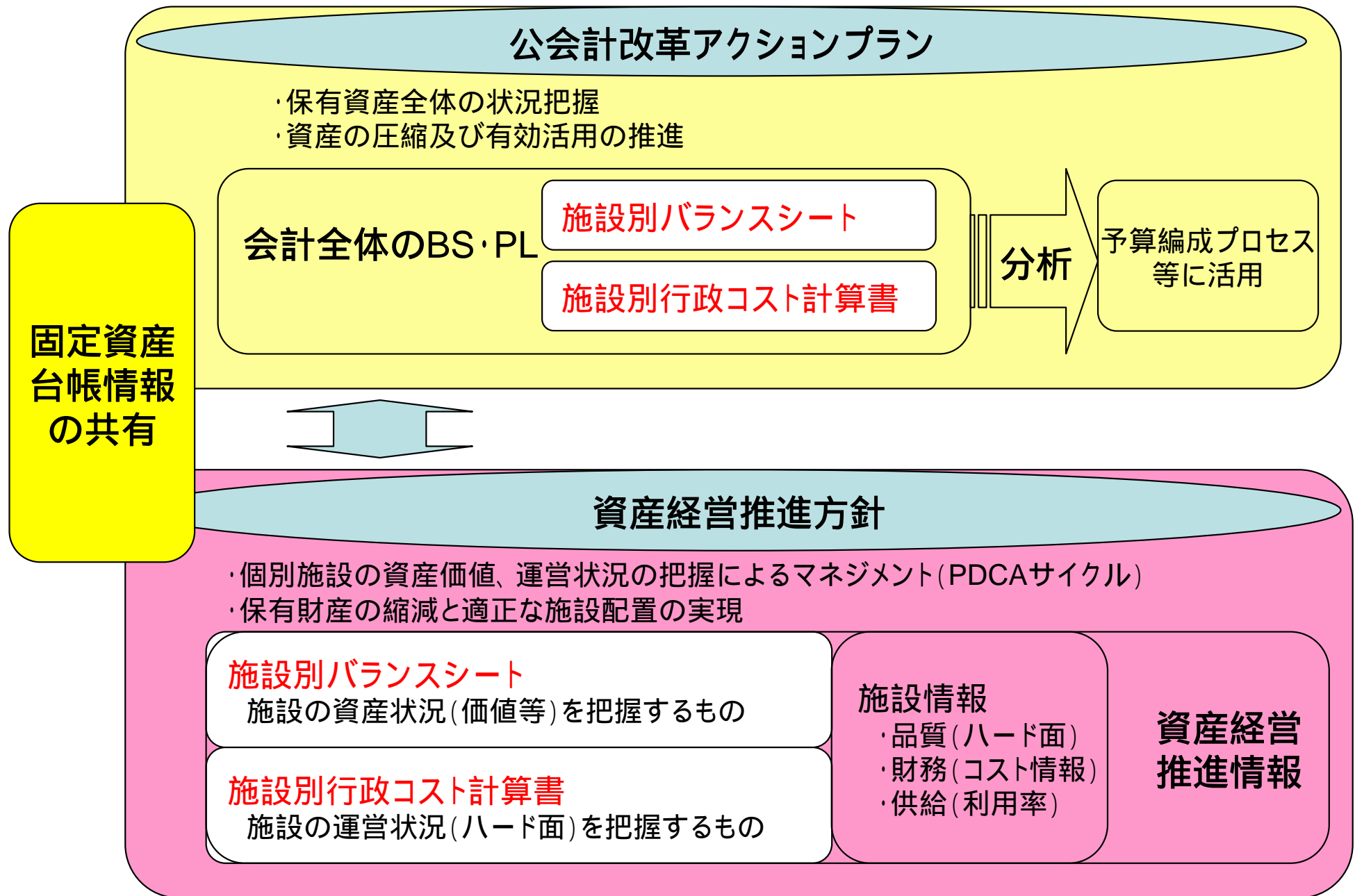
南区・西区自慢



(1) 公会計整備の主な取り組み

- | | |
|--------|--|
| 平成12年度 | 11年度決算による普通会計バランスシート公表 |
| 平成13年度 | 「財政のすがた(平成12年度決算)」公表
・普通会計バランスシート、行政コスト計算書 |
| 平成16年度 | ・連結バランスシート(普通会計、特別会計、公営
企業会計、外郭団体(5公社1財団))を追加 |
| 平成18年度 | 浜松市新公会計制度研究会設置
「財政のすがた(平成17年度決算)」公表
・総務省方式改定モデル普通会計財務諸表4表
・連結バランスシート(普通会計、特別会計、公営
企業会計、外郭団体(11法人))
<u>浜松市公会計改革アクション・プラン公表</u> |
| 平成21年度 | 新財務会計システムの導入
発生主義・複式簿記と現金主義・単式簿記を並
列的に処理 |

(2) 公会計制度とファシリティマネジメントの推進



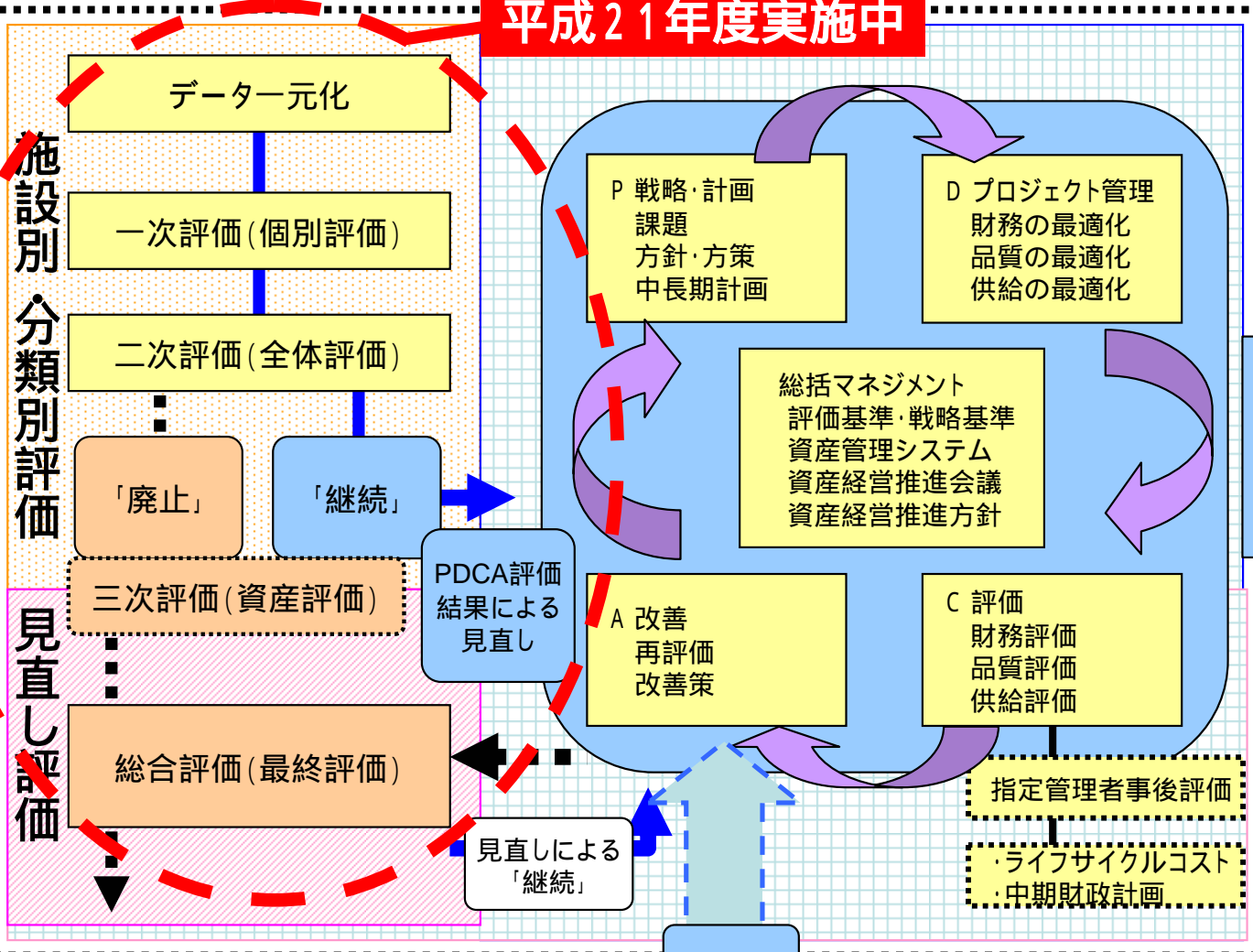
4 施設評価について

北区自慢



4 施設評価について

平成21年度実施中



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

再配置計画

4 施設評価について

(1) 施設評価について

全体施設のうち約700施設を対象に施設評価を実施し、施設の仕分けを行なった。
残る消防・学校・公営住宅・上下水道・排水機場等を除く約1,300施設は平成22年度実施予定

【評価分類】

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」

4 施設評価について

(2) 施設評価(案) 議会・協議会等に公表したもの

施設評価対象状況(複合施設を含む)

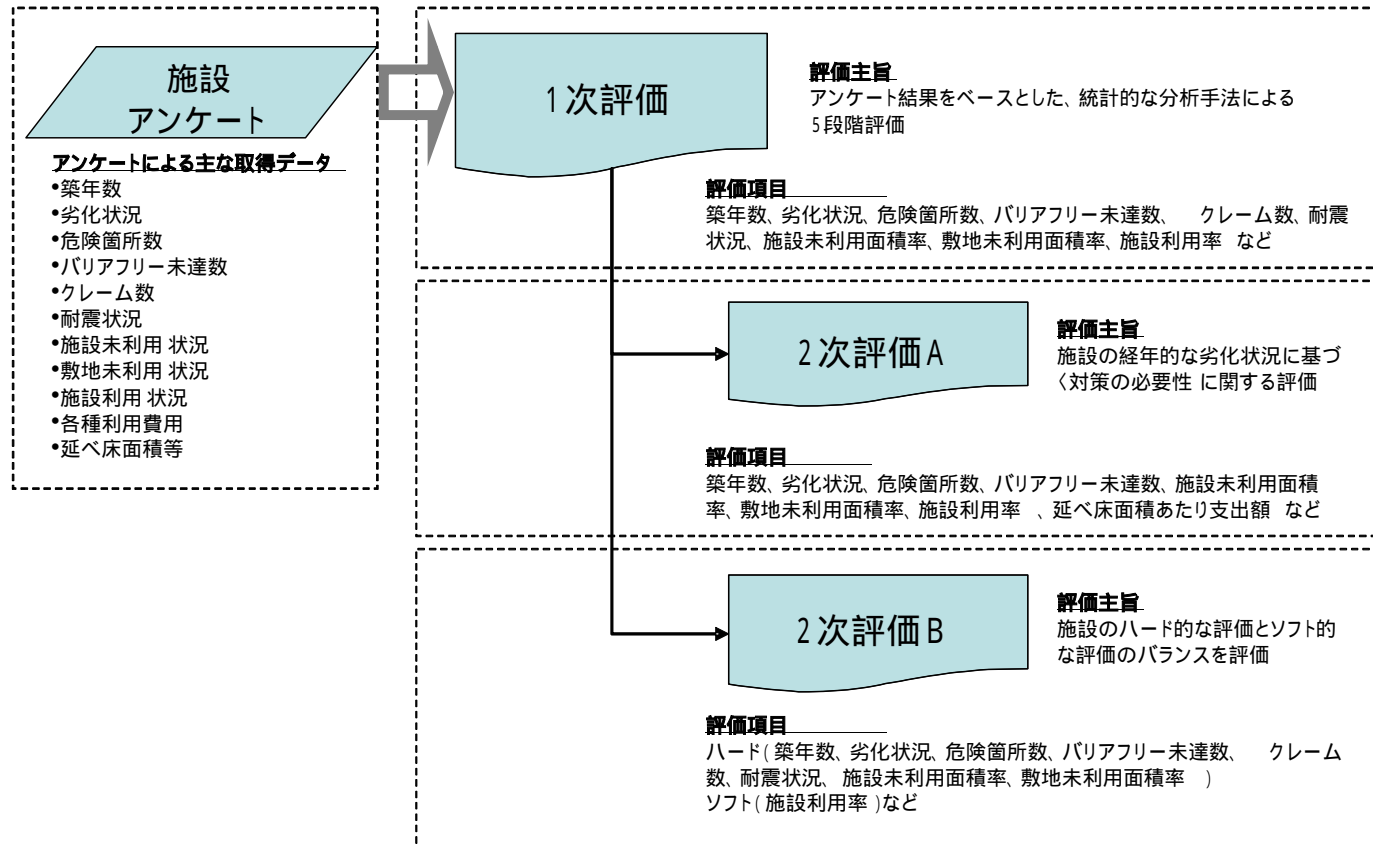
利用用途分類	中区	東区	西区	南区	北区	浜北区	天竜区	計
集会施設	35	10	23	7	28	9	90	202
庁舎	15	6	10	8	8	10	14	71
職員宿舎	1	0	0	0	2	0	61	64
スポーツ施設	8	1	6	2	10	7	25	59
児童福祉施設	13	8	7	8	7	0	3	46
その他(省略)	54	11	31	15	41	14	128	294
計	126	36	77	40	96	40	321	736

施設評価結果(案)の状況(すでに廃止済施設を含む)

継続	改善	見直し	管理主体変更	転用	貸付	処分	個別計画	計
249	208	45	125	14	3	81	24	736

4 施設評価について

(3) 施設評価手法について



個別評価

= 数値的評価

群評価

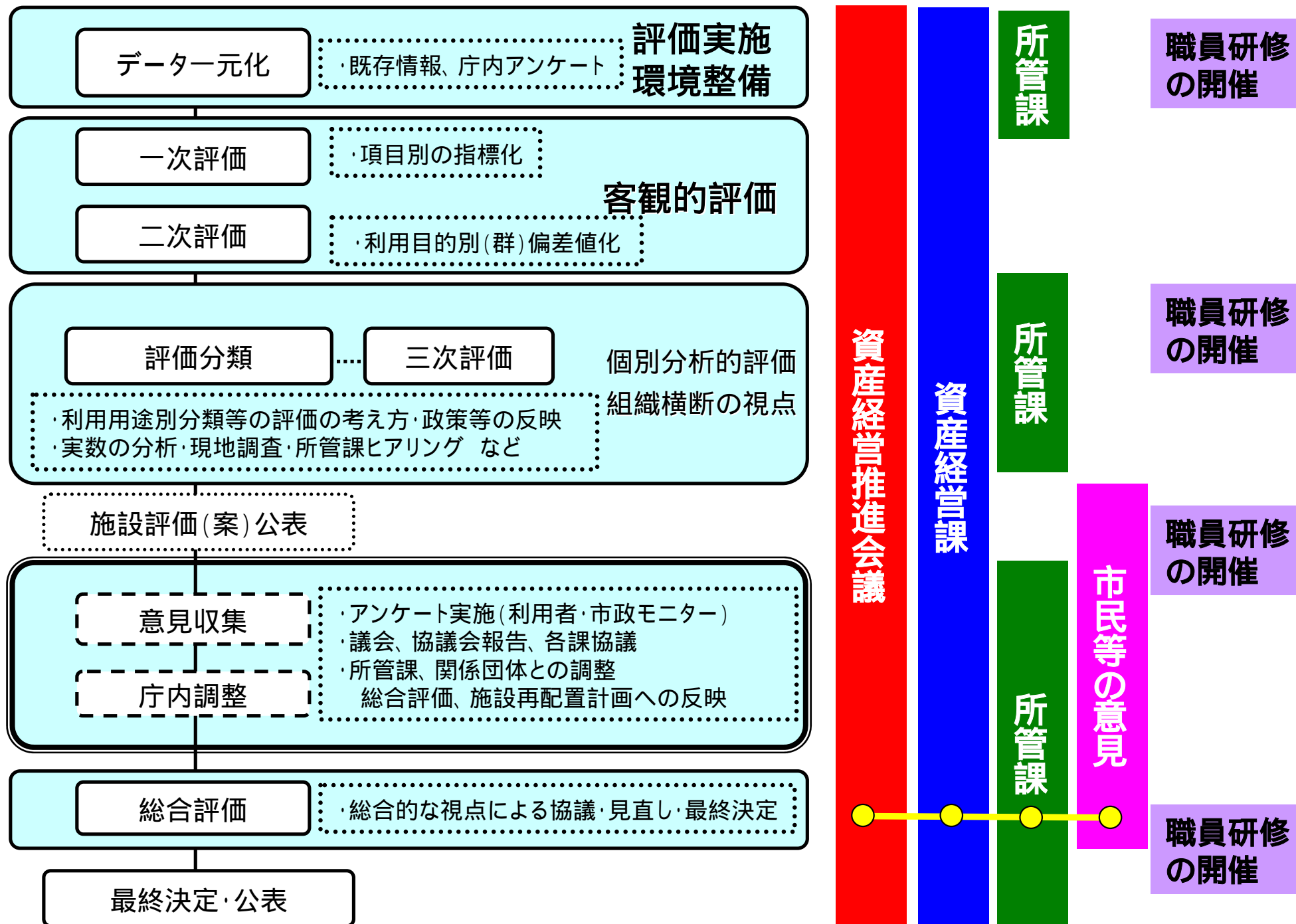
+

詳細評価

分析・横断的評価

- ・市の政策や所管課の考え方
- ・利用用途別分類による施設評価の考え方（別紙）
- ・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
- ・利用状況（自主事業・貸し館状況）の調査 など

4 施設評価について



5 今後の主な取組み

「適正化計画」の作成

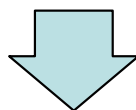
「継続」と評価したものについて5年間(平成22～26年度)の計画を施設所管課が作成。

・品質、財務、供給に関する適正化に向けた計画

「廃止計画」の作成

「廃止」と評価したものについて5年以内(平成22～26年度)の計画を施設所管課が作成。

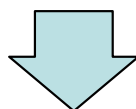
・施設の廃止、建物の取壊し等具体的な手法についての計画。



「PDCA評価により着実な計画の進行管理と実施を目指す」

施設再配置計画の作成

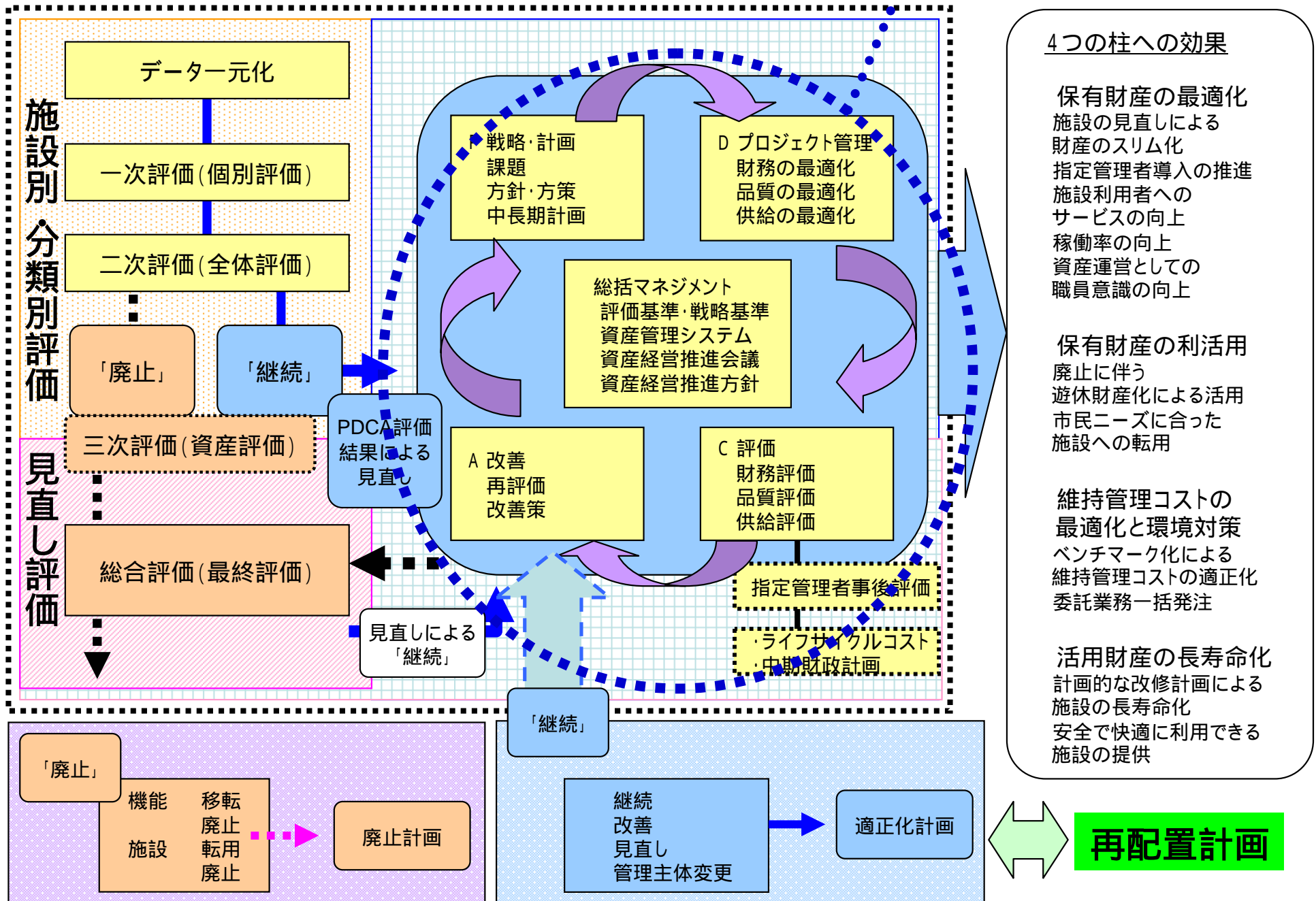
施設評価結果及び「廃止計画」、抜本的な施設のあり方の見直しや現状における課題解決策をふまえ、庁内横断的な視点で資産経営課が中心となり所管課との連携により再配置計画を作成(平成21年度～22年度に作成)



「ミクロ・マクロの視点で保有財産を見直し、保有量の縮減と市民サービスの向上、資産活用の推進」

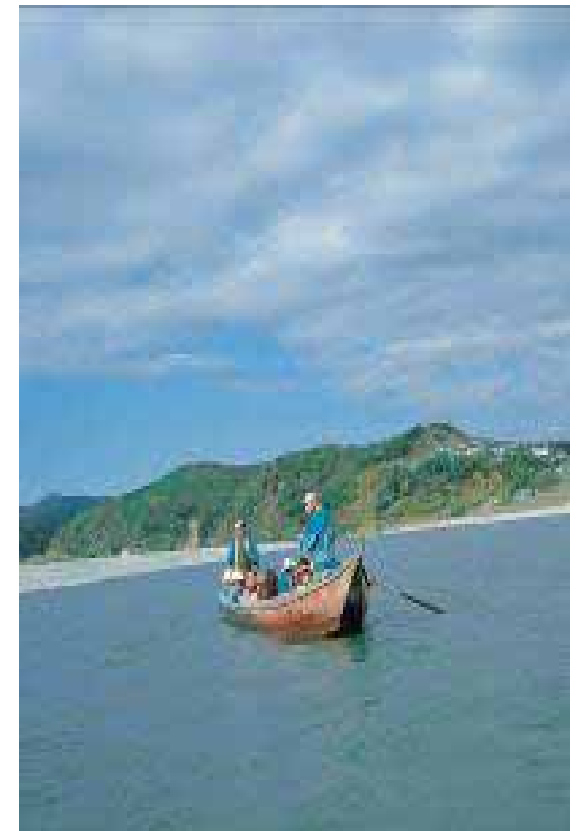
5 今後の主な取組み

平成22年度以降実施



6 資産の活用について

天竜区自慢



6 資産の活用について

【特色ある主な活用事例】

旧庁舎の活用

旧役場の外国人学校への活用例(旧雄踏町役場)

- ・浜松はブラジル人を中心とした外国人が約3万人在住している都市。
外国人への学習支援拠点として、1階を日本語教育施設。2階を外国人学校へ貸し付け



庁舎空きスペースの活用例

- ・中山間地域における生活環境向上のため、2階部分を農協へ貸し付け(佐久間地域自治センター)
- ・NPOなど市民協働活動団体の事務所としての貸付

地域活性化事業での活用

中山間地域振興計画との連携による活用を推進

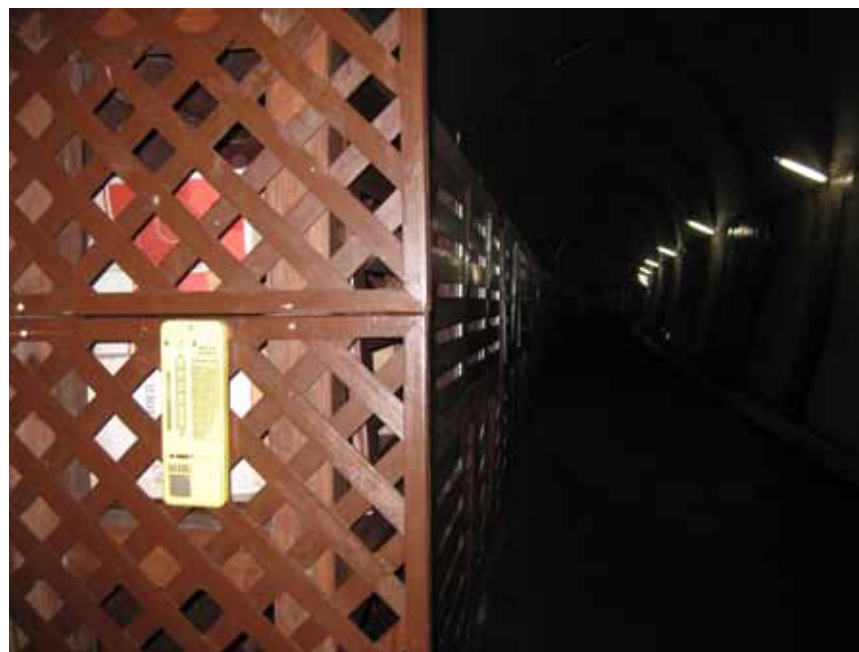
旧佐久間教職員住宅をNPO「がんばらまいか佐久間」へモデル事業の一環で利用

- ・旧教職員住宅を「田舎暮らしお試し住宅」として活用

6 資産の活用について

その他遊休財産

- 旧国鉄佐久間線(建設中止)の相津トンネルを地元研究会へ有償貸付
- ・天然冷暖房を利用した浜松ワインセラーとして活用
- ・地元研究会による新たな「ホワイトアスパラ試験栽培」進行中



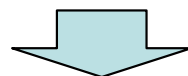
旧天竜市で取得した財産

財産所管課……「取得時の契約により公共目的以外での活用は不可能」
資産経営課による再調査 活用は可能 活用可能財産

活用 = 処分や貸付

資産の活用……

- ・施設評価や再配置計画により、施設の遊休財産は更に増加する。
- ・処分価格より事務手数料(測量・鑑定・解体処分費など)の方が上回るケースも。
一方で……
- ・厳しい財政状況の中では事業も選択と集中をせざるを得ない。
- ・施設における自主事業の廃止や縮小が進んでいる状況
- ・市は団体・地域等への補助金の見直しを行っている。



財産における考え方の一つとして

- ・既存財産を政策推進の支援ツール(自主事業・民間事業)としての活用重要
- ・庁内、庁外への情報共有・提供は不可欠
地域など市民・企業からの提案、庁内の政策との連携
- ・処分や貸付の基準等にも柔軟な対応が必要(規定等の見直し)
国の補助金施設の更なる見直しや関係する様々な支援なども必要

7 最後に

- ・浜松市の取組みは現在進行形。状況の変化により柔軟に対応
- ・全体のしくみづくり構築と環境整備が今後の最大のミッション
- ・来年度は、企画部から財務部へ移り、財産に関する一定の権限を持つ中で、スピード感と着実な実行性を持って取組む

ご清聴ありがとうございました。

静岡県 浜松市 中区 元城町103番地の2
浜松市役所 企画部 資産経営課
FM企画グループ
TEL : 053 (457) 2533
FAX : 053 (457) 2248
E-mail shisankeiei@city.hamamatsu.shizuoka.jp
HP <http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp>
市政 市資産の活用（資産経営推進方針）

