

【公共施設マネジメント】

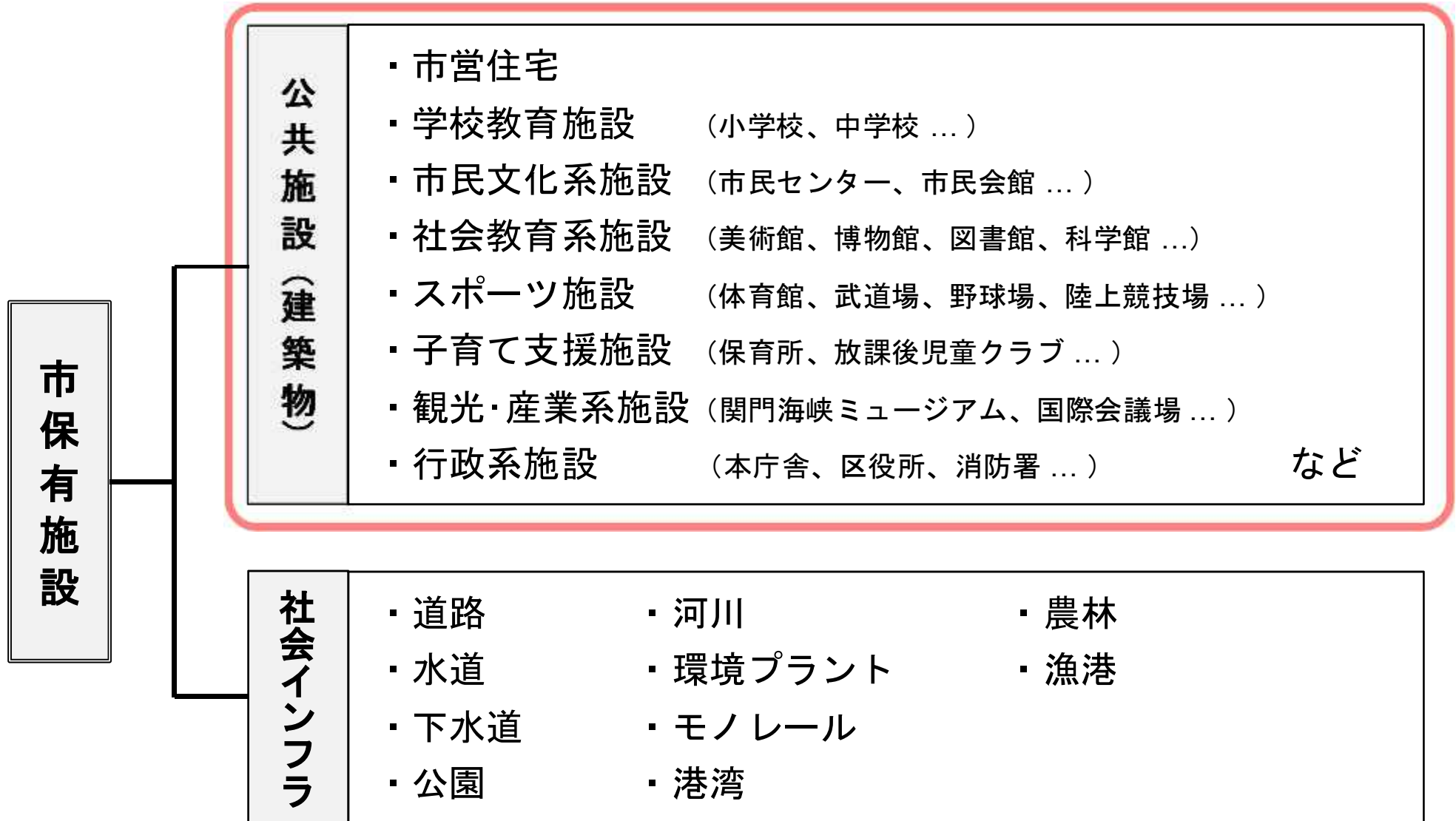
経営分析経過報告書

2024年10月

財政・変革局 市政変革推進室

行政サービスを提供するために保有する資産（分類）

今回議論



公共施設マネジメントとは

公共施設にかかる3つの要素（ソフト・ハード・立地）を踏まえ、持続可能性をもって

- ◆ 提供する機能やサービスの維持・向上
- ◆ 資産の価値の最大化

を実現すること

マネジメントの推進にあたり着目すべき3つの要素

ソフト
(機能・サービス)

公共施設が提供する機能やサービス

➢ 運営の効率性、利用者ニーズ

ハード
(建物)

公共施設のスペック

➢ 施設の規模、設備仕様、老朽度合

立地

公共施設が立地する場所

➢ 施設の分布、周辺施設の状況

機能・サービス



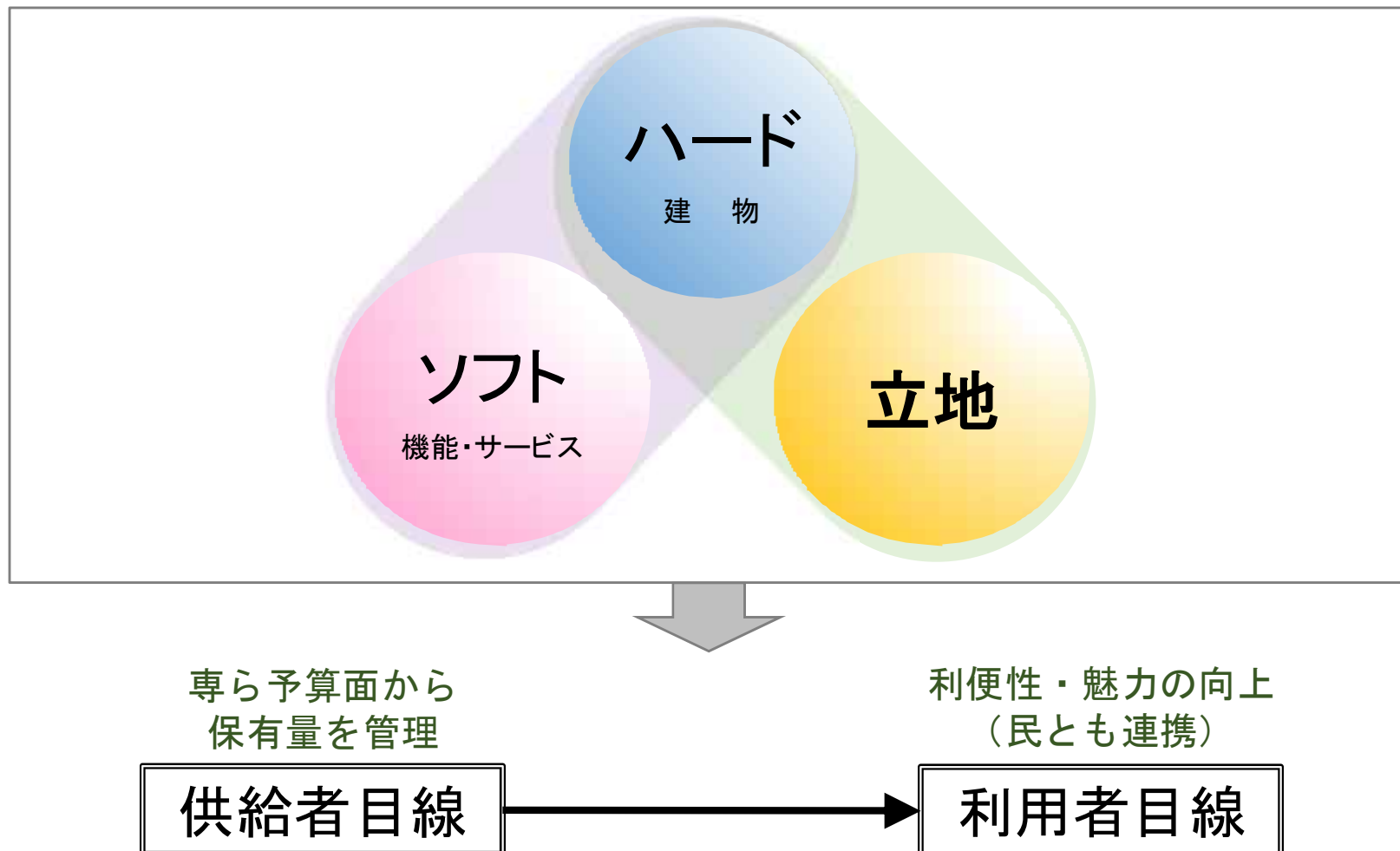
建物

立地



公共施設マネジメントにおける2つの視点

「ソフト」「ハード」「立地」の可能性を最大限引き出し、サービスの質の向上、資産の価値を高めていくためには供給者目線では不十分であり、**利用者目線が重要**となる

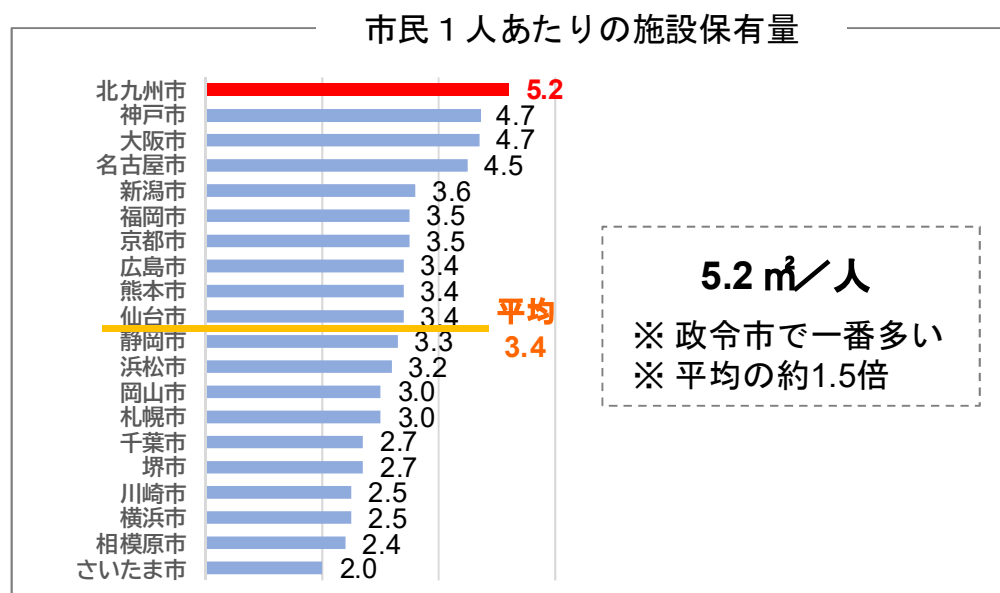


これまでの公共施設マネジメント（H28～） ・ ・ 供給者目線重視

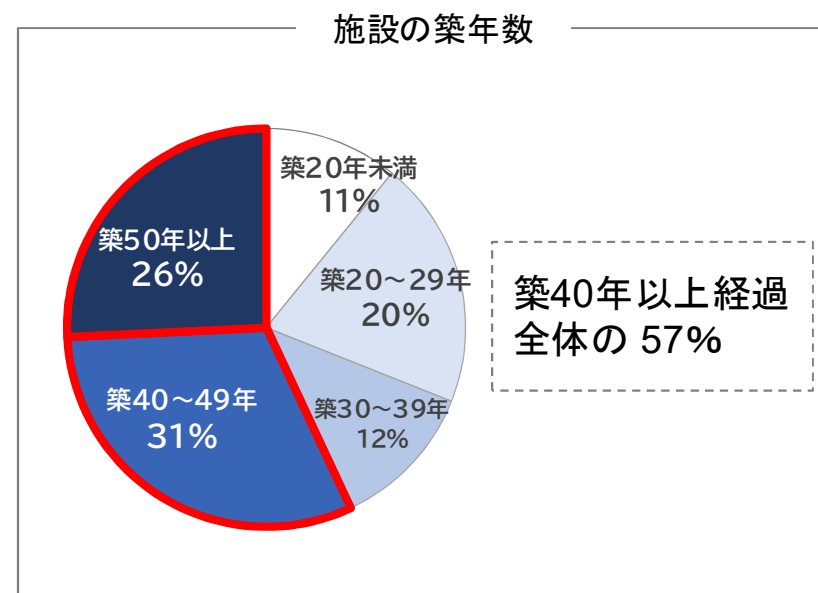
他都市と比較した北九州市の特徴を踏まえ、適切な維持管理の持続可能性、保有量の抑制を主眼とした「公共施設マネジメント実行計画」を策定（H28.2）

北九州市の状況

- ・ 市民1人あたりの施設保有量は政令市の中で最も多く、政令市平均の約1.5倍
- ・ 保有施設の半数以上が築40年以上経過するなど、老朽化が進行



各市「一般会計・特別会計歳入歳出決算審査意見書」及び住民基本台帳人口を基に作成（令和4年度時点）



北九州市公共施設白書を基に作成（令和5年度時点）

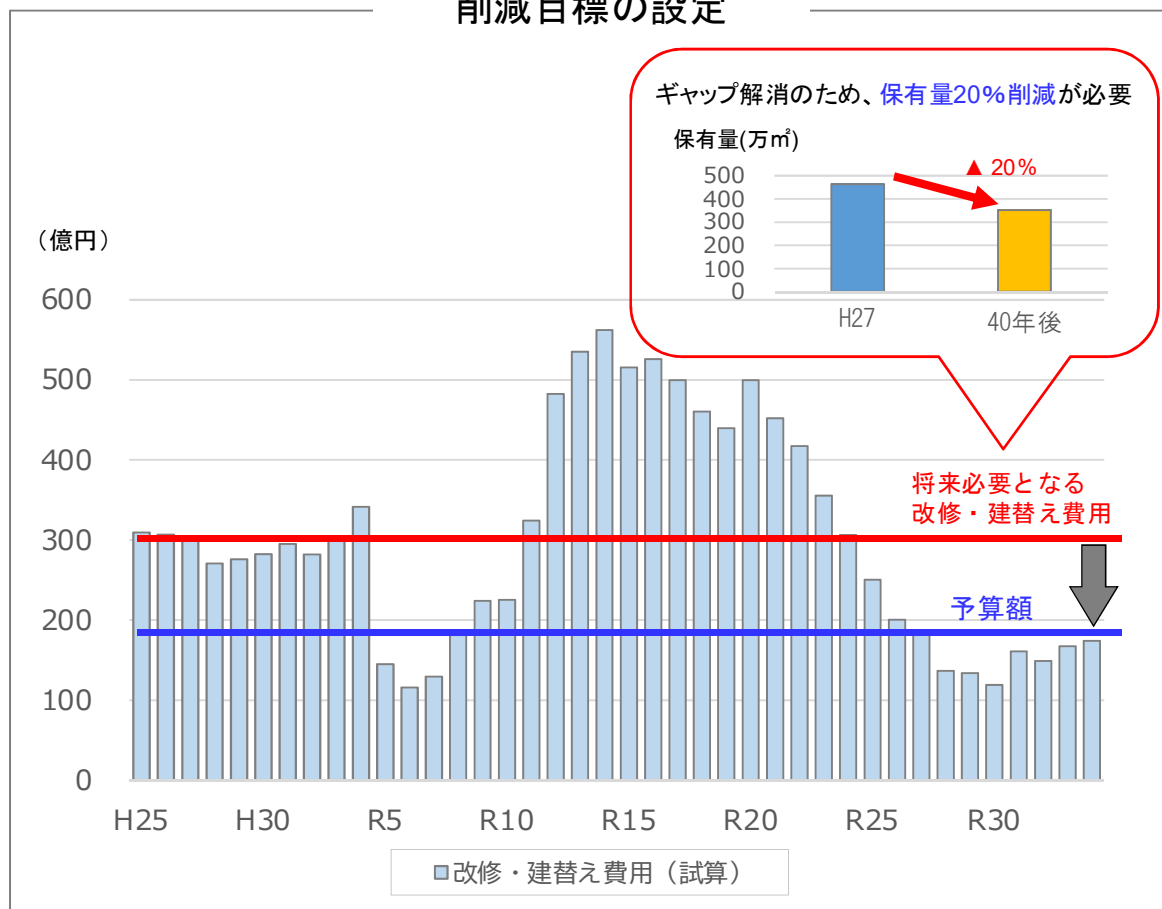
市民1人あたりの施設保有量が多い中、何も対策を打たずに施設の建替えや改修を行うことは持続可能ではない
⇒ 今後の公共施設マネジメントにおいても留意する必要

これまでの公共施設マネジメント（H28～） ・ ・ 供給者目線重視

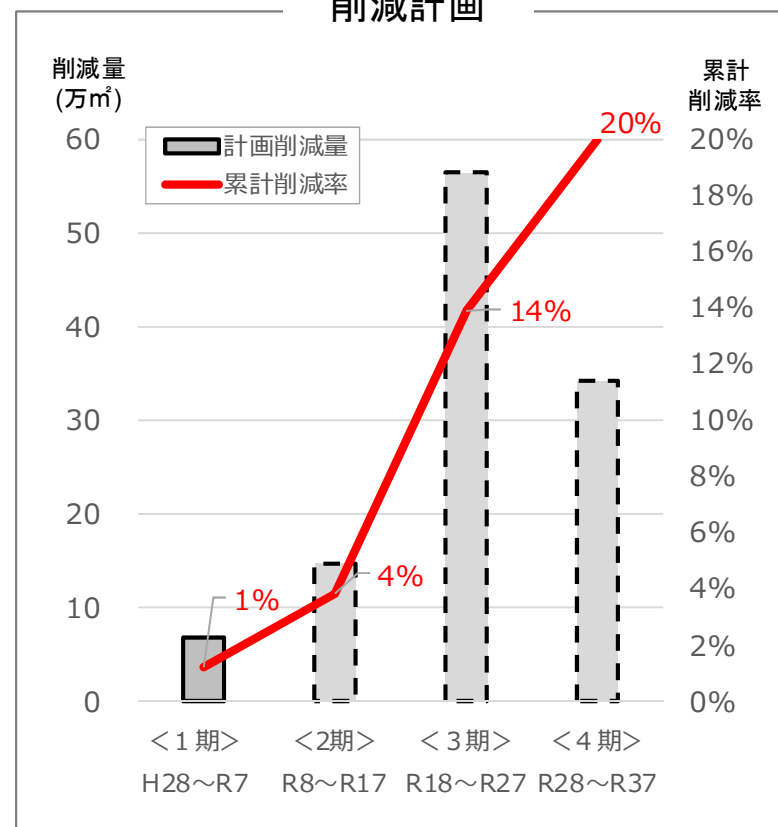
◆現行計画では、予算の範囲で将来必要となる改修・建替えが持続的に実施できるようにマクロベース（市全体・施設分野全体）で、今後40年間で**施設保有量を20%削減する目標を設定**

◆削減計画は、各施設を**耐用年限の到来時に削減**することとして、10年毎の削減量を設定

削減目標の設定

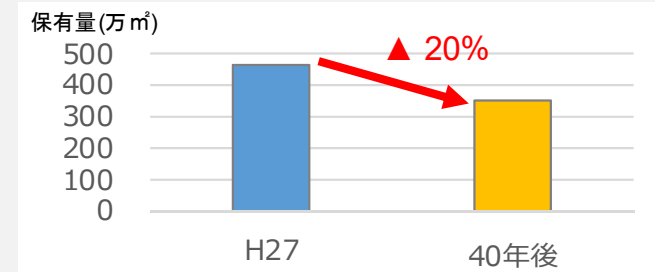


削減計画



これまでの公共施設マネジメントの問題点

- ・ 現行の改修・建替え予算をもとに、その予算で適切に維持できる施設保有量を算定、マクロ目標として設定
- ・ 個々の施設のあり方については、機能向上・効率化の視点も含め、統一的な検証の手順を定めていない

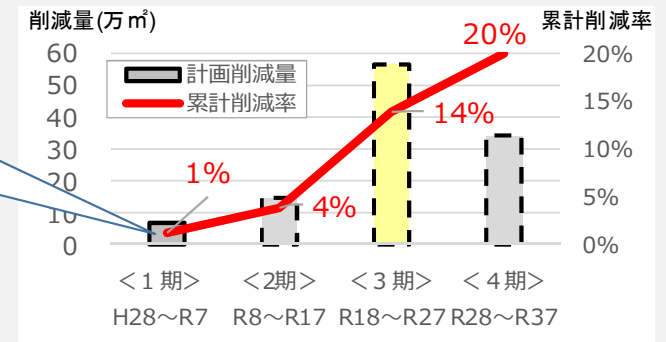


持続性をもって施設のサービス・資産価値の最大化を図る
「公共施設の最適化」(各施設のソフト・ハード・立地の見直し)
が進まない構造となっている

削減計画では、削減時期を施設の耐用年限の到来時に設定しているため
大半の削減が計画の後半(R18~R27)に集中

- ・ 積極的な予防保全の実施や、建物価値がある段階での転用等の機会喪失
- ・ 市民満足度の低下、利用者数の減少

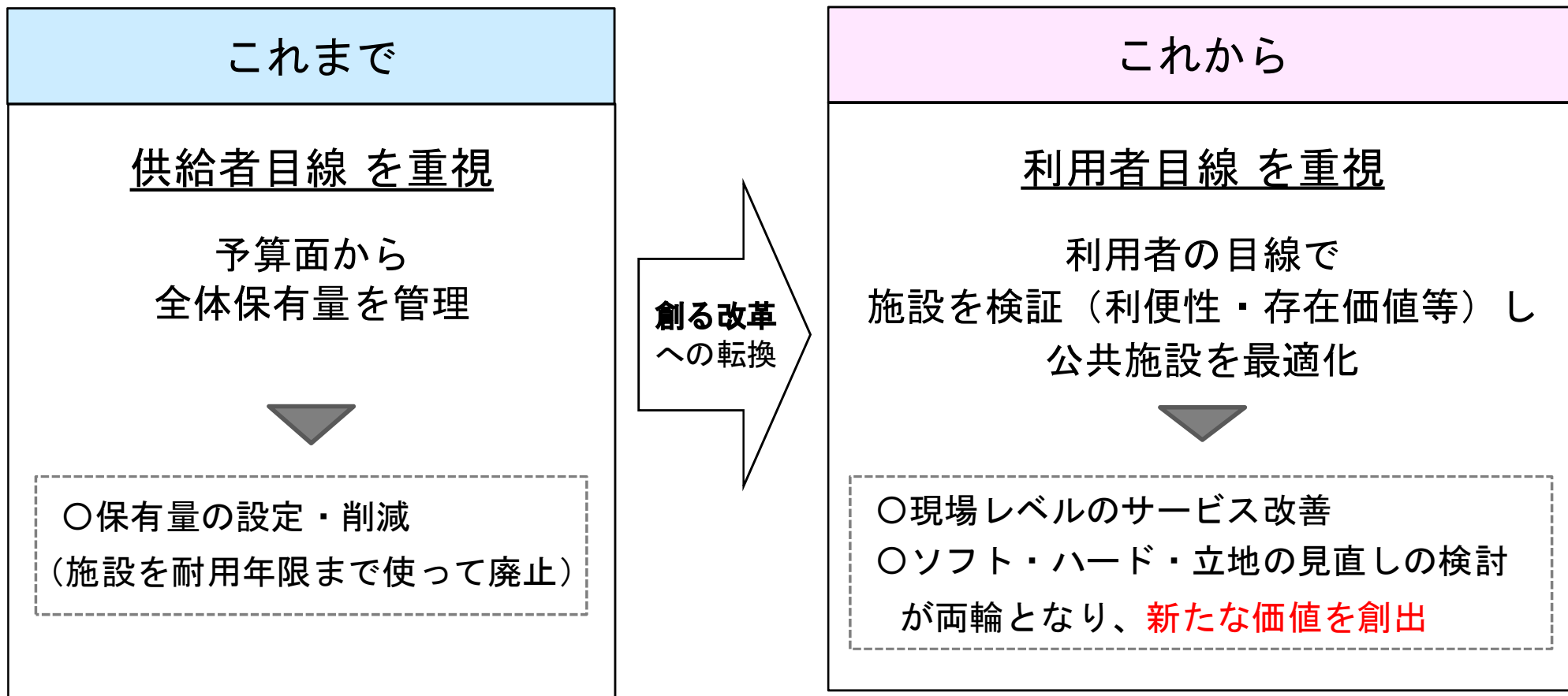
20%の削減目標に対し
8年間の削減実績は
1%に過ぎない



「供給者目線重視」の現行計画は、実効性に問題

「創る改革」の実現に向けた転換（利用者目線重視へ）

市政変革の本旨である「創る改革」を実現するため、今後は、専ら予算面から全体保有量の管理に注力する「供給者目線」に依拠するのではなく、「利用者目線」で市の各施設についてサービス改善・運営形態・必要性など問題点を検証し、「公共施設の最適化」を行っていくことで、**新たな価値を創出し**、持続性をもってサービス・資産価値の最大化を進める





利用者目線で考えられる公共施設の問題



(ソフト・ハード・立地)



利用者目線で考えられる公共施設の問題と分類

- ◆ 利用者の目線で見ると、施設にどのような問題がありえるか、3つの要素（ソフト、ハード、立地）から洗い出す
- ◆ 利用者の目線は、
 - ・ 当該施設の「直接の利用者」 “ex.施設の利便性を上げてほしい”
 - ・ 市が提供する様々な公共サービスを利用する「市民全体」
“ex.民間のサービスがあれば市が施設を持たなくてもよいのでは”両方の目線がある

- ◆ 洗い出した問題は、その改善・解決に向けた対応（＝課題）の程度に応じて

- ・ Aレベル：現場改善で対応していくもの
- ・ Bレベル：運営形態を検討していくもの
- ・ Cレベル：施設の存在価値に関わるものに分類される

(イメージ) 直接利用者と市民全体の目線のウエイト



利用者目線で考えられる公共施設の問題 その①（ソフト）

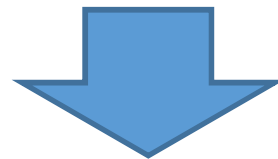
利用者目線で考えられる公共施設の問題	問題への対応（課題）のレベル		
	現場改善で対応していくもの（Aレベル）	運営形態を検討していくもの（Bレベル）	施設の存在価値に関わるもの（Cレベル）
施設の案内や誘導サインが分かりやすいものとなっているか	○		
施設の最新の情報、必要な情報を得ることができるか	○		
多言語対応しているか	○		
効率的な利用ができるか（空き時間帯の活用）	○	○	
定休日、営業時間の設定は適切か	○	○	
施設内での飲食は可能か	○	○	
予約が容易に取れるか（特定の団体等の利用に偏っていないか）	○	○	○
民間のノウハウを活用してサービスの質の向上が見込めないか		○	
他の公的施設とのサービス連携による利便性向上は可能か		○	○
民間で同種のサービスを提供していないか			○
市の負担（税金等で措置）に見合う利用があるか			○

利用者目線で考えられる公共施設の問題 その②（ハード）

利用者目線で考えられる公共施設の問題	問題への対応（課題）のレベル		
	現場改善で対応していくもの（Aレベル）	運営形態を検討していくもの（Bレベル）	施設の存在価値に関わるもの（Cレベル）
必要な維持管理が行き届いているか	○	○	○
【安全性】施設は安全に利用できるか（危険箇所、老朽化）	○		○
【快適性】・快適な設備が備えられているか （トイレ<洋式・多機能>、空調、照明、Wi-Fi など） ・施設が快適な状態に保たれているか （美化、清掃、修繕 など）	○		○
【魅力】適切な更新が行われているか（展示物、デジタル化 など）		○	○
バリアフリー化されているか（段差解消、エレベーター、手すり など）	○		○
休憩や飲食ができるスペースがあるか	○	○	○
利用状況に照らして維持管理コストは適切か			○
駐車場・障害者専用駐車場・駐輪場があるか、規模は適正か			○
行政・民間施設との複合化で利便性・魅力が向上しないか			○
利用者数に応じた施設規模となっているか			○

利用者目線で考えられる公共施設の問題 その③（立地）・まとめ

利用者目線で考えられる公共施設の問題	問題への対応（課題）のレベル		
	現場改善で対応していくもの（Aレベル）	運営形態を検討していくもの（Bレベル）	施設の存在価値に関わるもの（Cレベル）
公共交通機関でのアクセスがよいか		○	○
自動車でのアクセスがよいか		○	○
周辺のまちづくりやにぎわい創出に貢献しているか		○	○
施設の性格に照らして適切なエリアに立地しているか			○
民間の類似施設が市内にどの程度立地しているか			○



このような利用者の視点をさらに精査・整理し
チェックリスト化、個々の施設を検証する



施設の検証・問題への対応



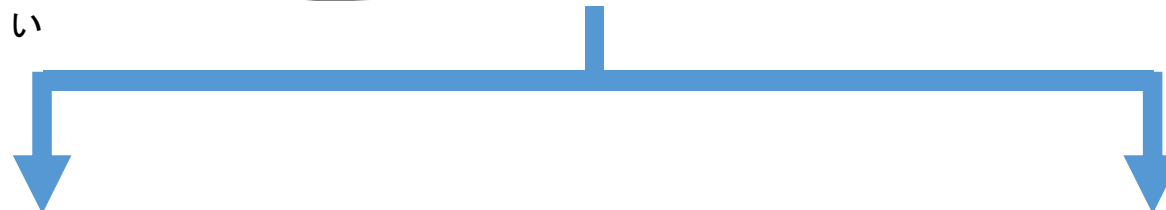
チェックリストによる施設の検証、問題点の把握

- ◆ 個別の施設についてチェックリストを用いて、利用者目線で見つかった問題点を把握する
- ◆ 把握した問題点への対応について、「Aレベル（現場改善）」と「B・Cレベル（運営形態・施設の存在価値）」に分類し、それぞれに応じた解決策を検討・実施する

	Aレベル	Bレベル	Cレベル
ソフト	✓ …	✓ …	✓ …
ハード	✓ …	✓ …	✓ …
立地	✓ …	✓ …	✓ …

- ・ 施設の案内が分かりにくい
- ・ 多言語対応でない

⋮



Aレベル（現場改善）
の問題への対応

- ・ 利用者数に対し施設が狭い
- ・ 維持管理コストが高い

⋮

Bレベル（運営形態）
または
Cレベル（施設の存在価値）
の問題への対応

Aレベルの問題への対応（現場改善）

施設の個別特性に応じた点検表を作成、現場点検や利用者ヒアリングにより改善が必要なものを抽出し、**着手できるものから順次、改善を実施する**

※ B・Cレベルで重要な問題が把握された施設は、B・Cレベルの対応に重点を置く

個別施設の点検表を作成

- ・ワーキンググループの設置
- ・利用者ヒアリング

点検実施

現場改善

着手できるものから順次改善し、質を向上

< Aレベルの取組み例 >

ワーキンググループの設置と作業の流れ

- ① 漫画ミュージアムと市政変革推進室でワーキンググループを設置
- ② 準備から改善までの枠組みを検討



WG会議の様子

ワーキンググループにおける作業の流れ



ユーザー目線での公共施設の自己点検について

準備

利用者の目線に立った施設運営ができていないか「点検チェックリスト」を作成。ユーザー目線の観点から、利用する観点から、利用することが多い項目を検査。

実施

ワーキンググループメンバーで点検実施。メンバー全員で点検を実施。

自己点検のポイント

1. 全ノリ取戸の点検チェックリストを作成
2. メンバー全員による自己点検を実施
3. メンバーで実施結果の抽出、妥当性の再検証
4. 抽選の結果、評価が低く、改善項目の抽出を実施
5. すぐ改善できるものは、すぐ改善実施

※現時点で実施作業終了。今後は、点検結果をワーキンググループメンバーで実施

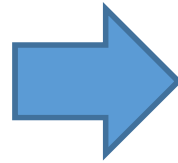
施設名	点検項目	点検結果	改善状況
漫画ミュージアム	受付カウンター	良好	
漫画ミュージアム	展示ケース	良好	
漫画ミュージアム	トイレ	改善が必要	改善実施済み
漫画ミュージアム	エレベーター	良好	

B・Cレベルの問題への対応 その①（公共施設の最適化の検討）

検証の結果、B・Cレベルの問題が把握された施設については、複数の分析項目を組み合わせて、他の類似施設との関係等を評価し、「公共施設の最適化」を検討する

分析項目の組み合わせ

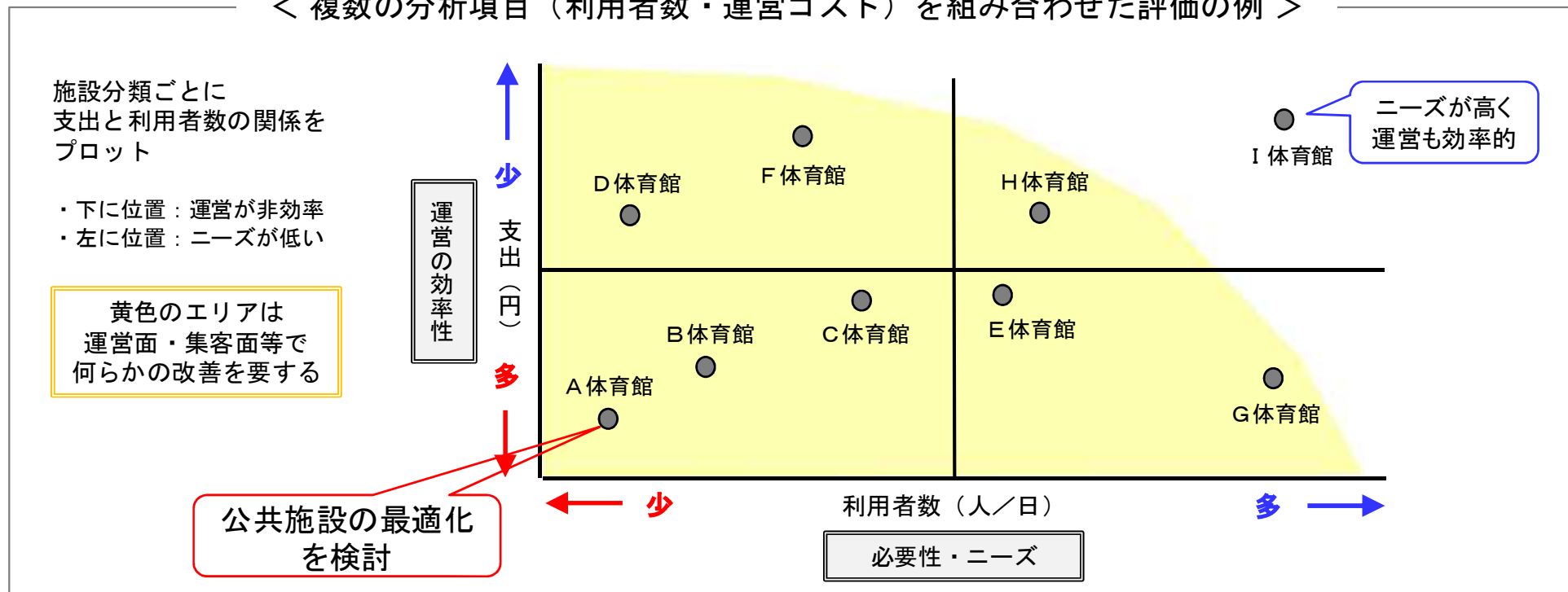
- ・利用者数
- ・運営コスト
- ・築年数
- ・立地条件
- など



同種の施設との比較 公共施設の最適化の検討

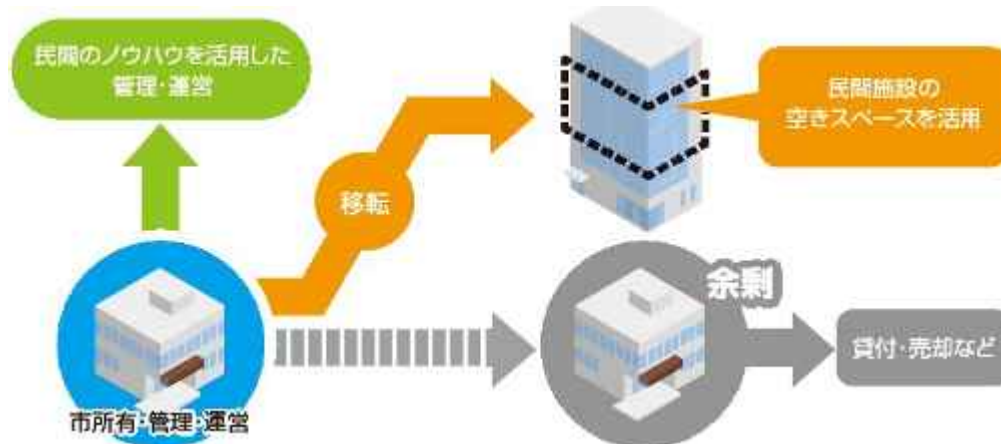
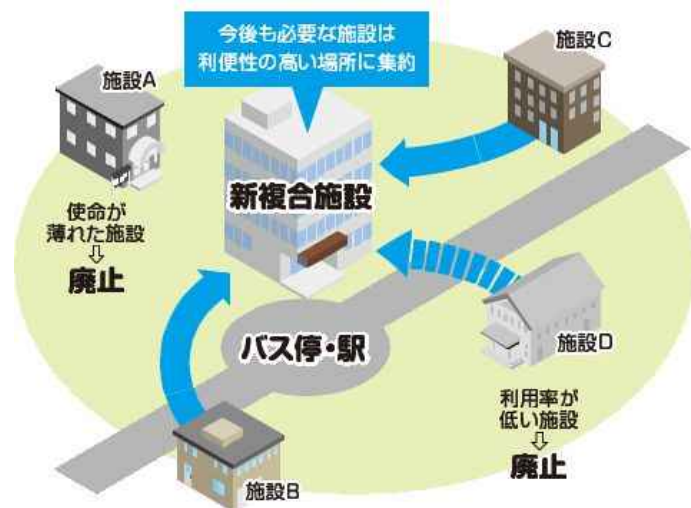
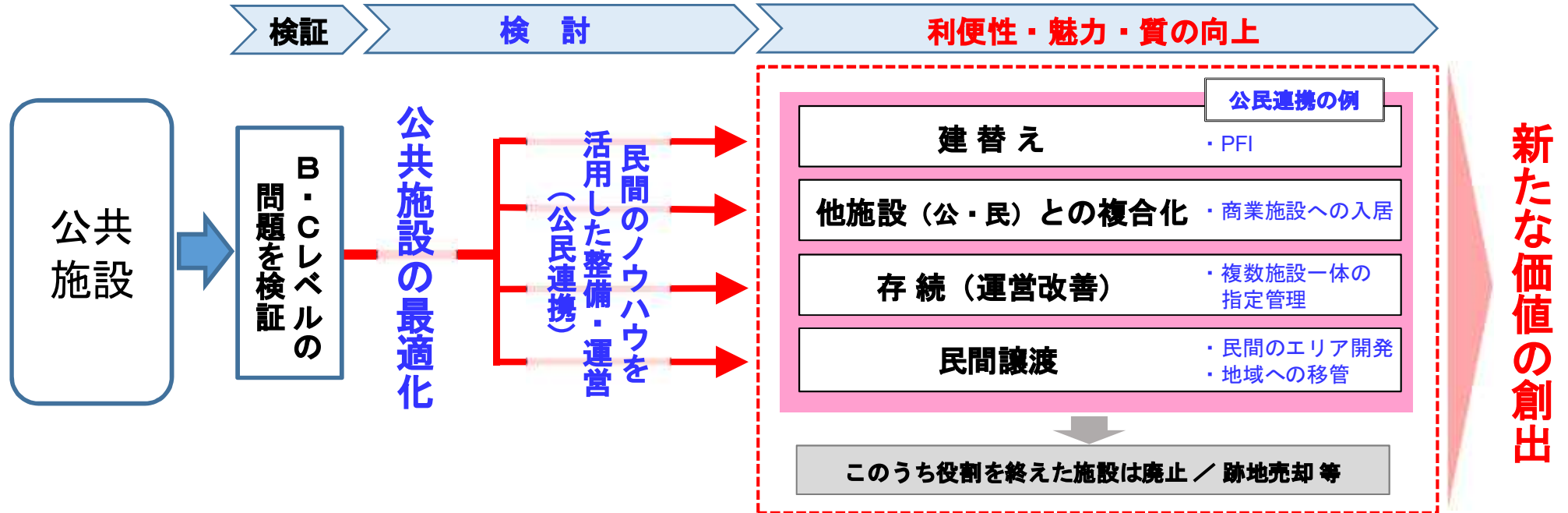
ソフト・ハード・立地の見直し
(保有する施設／転用・廃止する施設の仕分け etc)

＜ 複数の分析項目（利用者数・運営コスト）を組み合わせた評価の例 ＞



B・Cレベルの問題への対応 その②（公民連携を活用した最適化）

「公共施設の最適化」にあたっては、「公民連携」による施設の建替えや複合化、運営改善を推進する
 ⇒ 利便性・魅力・質の向上を図ることで、**新たな価値を創出**





「公民連携を活用した公共施設の最適化」による
新たな価値の創出の事例



(他都市事例)

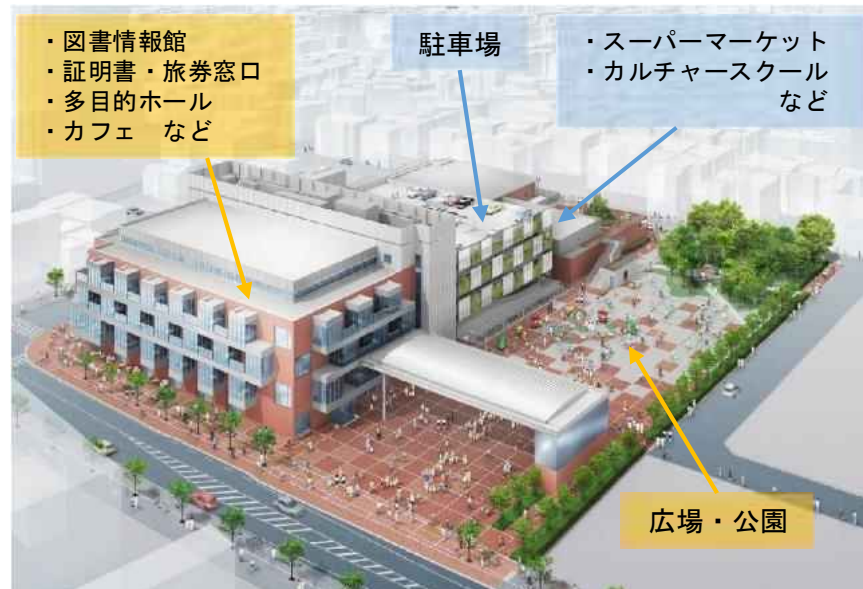


北九州市が目指す「新たな価値の創出」他都市事例

【事例1】図書館と民間商業施設の複合化 <愛知県安城市>

愛知県安城市

人口 187,867 人 (R6.10)
面積 86.05 km²
立地 JR名古屋駅～JR安城駅：約25分
図書館：JR安城駅より徒歩4分

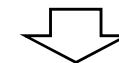


【整備手法】

- ・ 公共施設：PFI事業
- ・ 民間施設：定期借地方式の民間収益事業

【背景】

- ◆安城市の状況
大規模商業施設の郊外立地、病院の郊外移転等による中心市街地の活気の低下
- ◆図書館の状況
 - ・ 1985年開館、JR駅から車で10分の郊外部に位置
 - ・ 蔵書収容能力の限界、市民ニーズに対応した新たなサービス展開の必要性、閲覧席の不足など



JR駅から徒歩4分の病院跡地に、集客能力の高い図書館を核とした中心市街地拠点施設を整備（平成29年6月開業）

【効果】

- ◆図書館の入館者の増加 **約 2.2倍**
 - 移転前 H28：約 1,200人/日 → 移転後 H30：約 2,700人/日
- ◆本の貸出冊数の増加 **約 1.3倍**
 - 移転前 H28：約 159万冊/年 → 移転後 H30：約 202万冊/年

※館内での会話や飲食をしながら読書を可能としたことや、ICTを活用した業務の自動化など、運営面の改善も実施

出典：国土交通省「民間収益施設の併設・活用にかかる官民連携事業事例集」
NECネクサスソリューションズ「自治体ポータル」

北九州市が目指す「新たな価値の創出」他都市事例

【事例2】廃止団地の民間活用 <福岡県宗像市>

福岡県宗像市

人口 96,732人 (R6.10)

面積 119.7 km²

立地 JR東郷駅より徒歩15分

【背景】

- ◆約50年前に完成した大規模な集合住宅 (UR賃貸住宅)
- ◆高齢化や空き家化の急速な進行



- ◆地域の生活利便施設にコンバージョン (令和3年5月開業)
- ◆既存住棟を解体して戸建住宅に建替え

【効果】

- ◆既存ストックの活用
 - 廃止計画住棟のリノベーション
- ◆新たなコミュニティの創出
 - コミュニティスペースや保育園等の誘致



出典：宗像市「令和5年度公共交通シンポジウムin九州」講演資料
2022年1月24日 さとづくり48(西部ガス・東宝レオ・宗像市役所)資料





【今後の進め方】

マクロの削減目標から個別施設のあり方を

検討することを改め、

利用者目線での個別施設の検証を早急に行う



各施設の検証を積み上げ、実効性のある計画に改める

各分野（市営住宅、学校施設、スポーツ施設、文化施設...）において
個々の施設を検証し、その検証に応じた対応を実施

利用者目線で各施設を検証し、対応を検討・実施

【Aレベル】

現場のサービス改善（施設の利用ルール、案内の改善等）

【B・Cレベル】

公共施設の最適化（運営形態・あり方）の検討

➤ 公民連携などによる施設の質の向上、新たな価値の創出

各施設の対応を積み上げ、
財政運営への影響や地域のまちづくりとの整合も精査

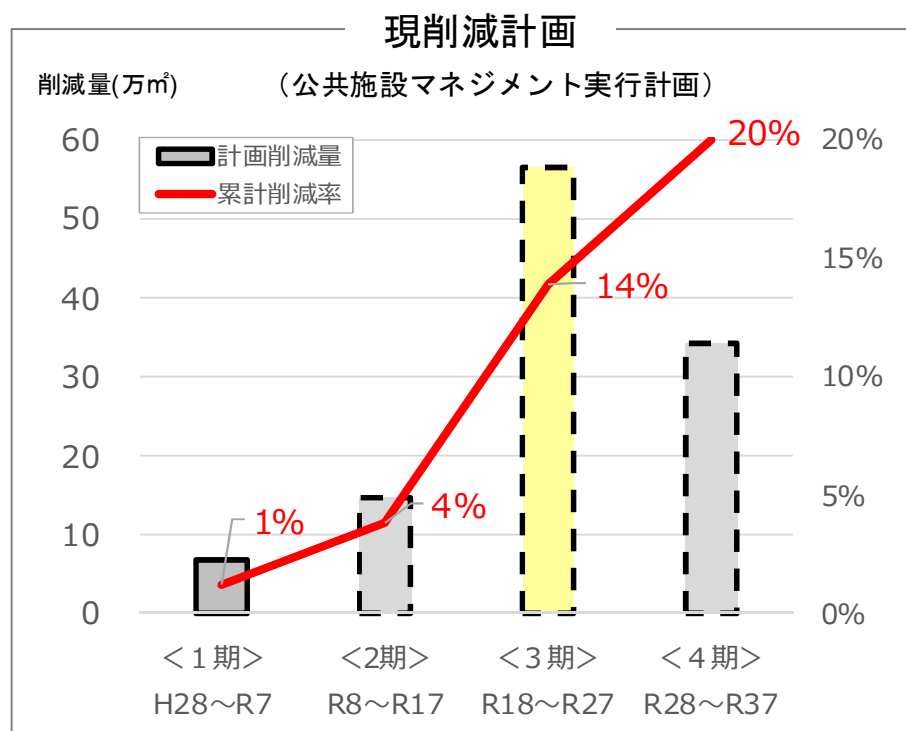
実効性のある計画に改定（市全体計画・施設分野別計画）

耐用年限到来を待たない検証・検討の実施

- ・利用者目線を重視した改革のペースを上げるため、**施設の耐用年限の到来を待つことなく**各施設の課題の検証を行う
- ・検証結果に基づき、「**公民連携を活用した公共施設の最適化**」による「**新たな価値の創出**」に向け**早い段階から検討を行う**



民間のノウハウを最大限活用しつつ、今後も保有する施設の機能・魅力の向上、建物価値がある段階での施設転用等を進める



現在の削減計画にこだわらず、


- ・個別施設ごとに検証
- ・課題が明らかになった施設は前倒しで対応に着手

今回の報告のまとめ

<これまで>

- ◆市民1人あたりの施設保有量が多い中、何も対策を打たず施設の建て替えや改修を行うことは持続可能でない
⇒ 今後の公共施設マネジメントにおいても留意する必要
- ◆そこで、現行計画では「供給者目線」によりマクロで保有量の目標を設定した
⇒ しかし、各施設の分析・評価に基づかない目標では、持続性をもって施設のサービス・資産価値の最大化を図る「公共施設の最適化」の取組みが進まず、計画は進捗していない

<これから>

- ◆そのため今後は「利用者目線」での個別施設の検証に重点を置く
※「利用者」とは「直接の利用者」だけでなく「市民全体」のことである
 - ◆利用者目線での検証により、利便性の向上から施設の存在価値に関わるものまで様々な問題を浮き彫りにする
 - ◆その問題の性格に応じ「現場改善」「公共施設の最適化」の対応を進める
 - ◆「公共施設の最適化」では「公民連携」により「新たな価値」を創出する
- 
- ◆以上のような検証・対応を市の各施設において早急に着手し、その積み上げによって、現行計画を実行性のあるものに改める