



ウェビナー

「公共施設マネジメント3.0 ～公共施設マネジメントの勘所～」  
全庁的な公共施設再編

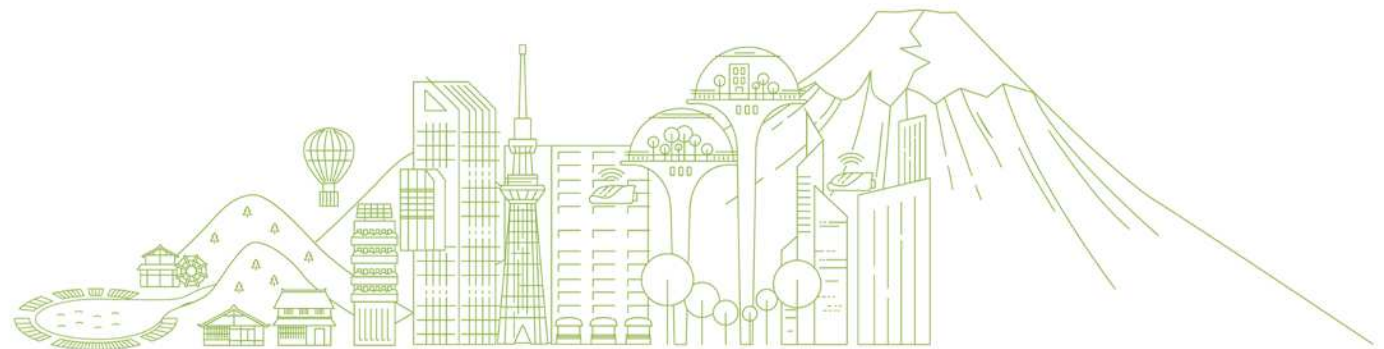
有限責任監査法人トーマツ  
2020年



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*

## 目次

1 . はじめに	3
2 . 公共施設マネジメント3.0 ~ 公共施設マネジメントの勘所 ~	9
3 . 全庁的な公共施設再編	11
お問い合わせ	20

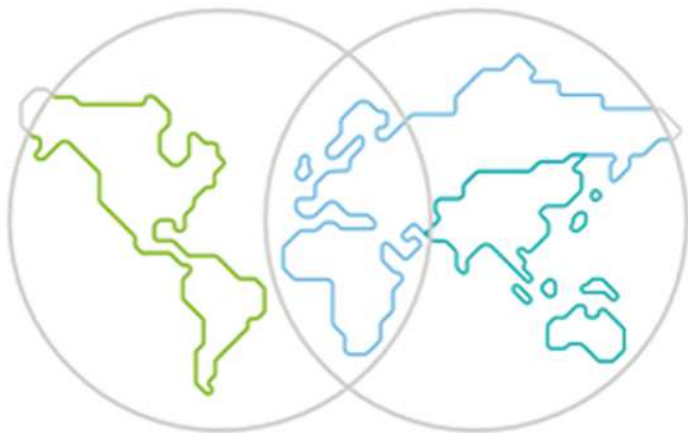


# 1 . はじめに

# デロイト トーマツ グループは、世界最大規模のビジネスプロフェッショナルグループであるデロイト メンバーファームの一員です

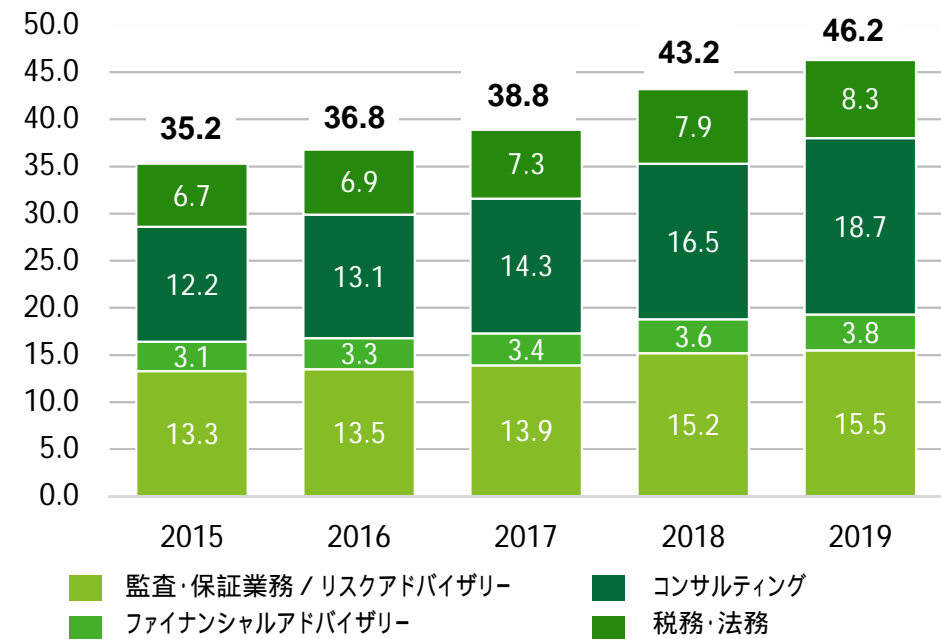
デロイトのグローバルネットワーク

総人員：312,000人  
世界：150カ国以上



## デロイト全体での業務収入推移

(単位：10億米ドル)



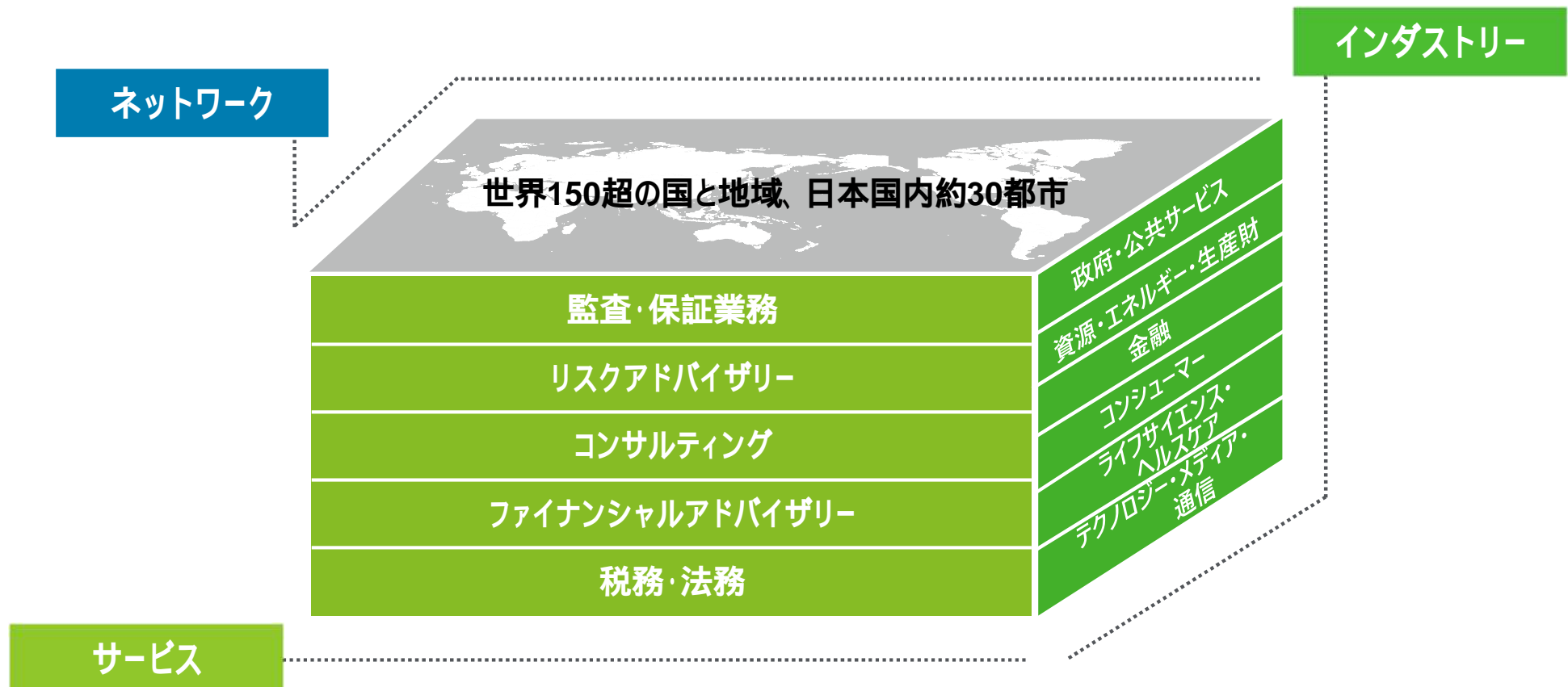
## デロイトとは

- デロイトとは、デロイト トウシュートマツ リミテッド (DTTL)、そのグローバルネットワークを構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。デロイトというブランドのもと、それぞれ独立したファームに所属する約312,000人のプロフェッショナルが協力し、全世界で、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務およびこれらに関連するサービスをクライアントに提供しています。これらのファームは、DTTLのメンバーであるそれぞれ独立したファームです
- 各メンバーファームは、特定の地域で、当該国もしくは当該複数国の法律およびプロフェッショナルに対する規制の下でサービスを提供しています。DTTLの各メンバーファームの組織は、それぞれの国の法律、規制、実務慣行やその他の要因により異なっており、それぞれがその地域での関係会社や提携先を通じてプロフェッショナルサービスを提供しています

# デロイト トーマツ グループは国内外で、高い専門性、深いインダストリー知見による幅広いサービス体制を構築しています

## サービス×インダストリー×ネットワークによる総合力

デロイト トーマツ グループは、「クライアントの期待を超える知的専門サービスを総合的に提供する」という経営理念のもと、各グループ法人の高い専門領域である「サービス」、業種 / 業界に特化した深い知見を持つ「インダストリー」、デロイトのグローバルネットワークを生かし地域に密着した支援を行う「ネットワーク」の3つの側面から、課題解決に取り組むクライアントに対し、幅広いサービスを総合的に提供しています



# デロイトトーマツグループは、日本で初めて全国展開した監査法人であり、地域に根差した信頼関係を基盤に成長している「グローバル」な総合ファームです

## 国内活動拠点について

### デロイト国内事務所一覧

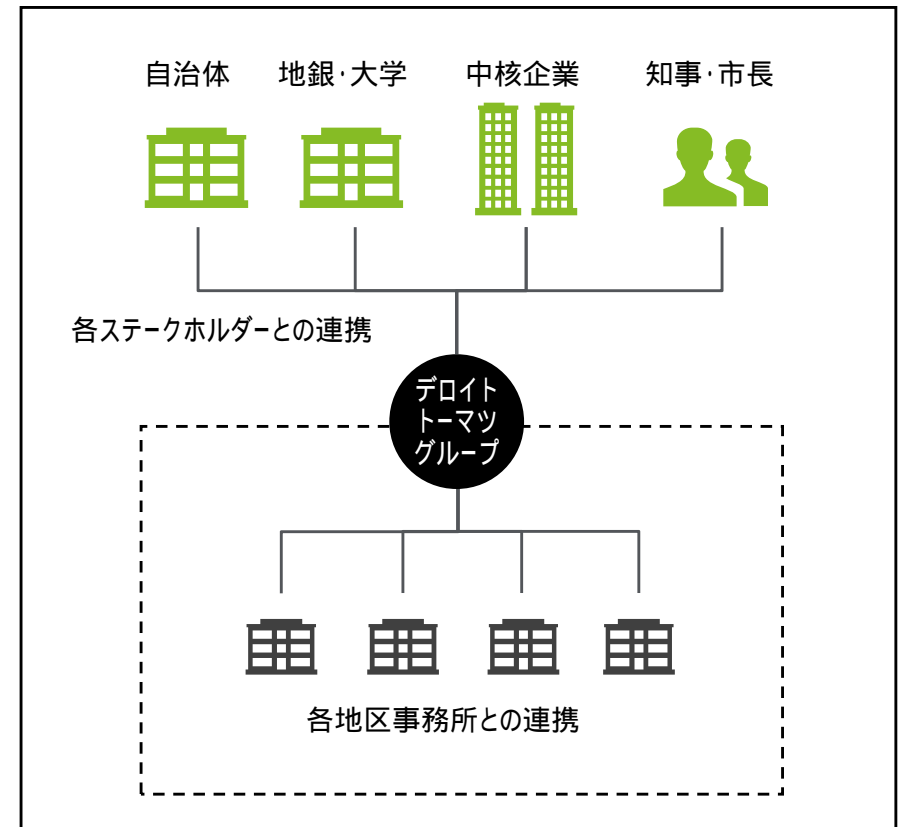
北海道	札幌
東北	仙台 / 盛岡* / 福島*
東京	丸の内（二重橋） / 丸の内（新東京）
関東甲信越	新潟 / さいたま / 横浜 / 長野 / 松本* / 金沢* / 北陸
中部	静岡 / 名古屋 / 岐阜
関西	京都 / 大阪 / 神戸
中国	岡山* / 広島
四国	高松 / 松山*
九州/沖縄	福岡 / 大分 / 熊本 / 鹿児島 / 那覇

\*：連絡事務所

国内約 **30** 拠点



### 地区事務所との連携体制



地域のニーズ・解決すべき課題の把握

# デロイト トーマツ グループは行政と多様なプレイヤーをつなぐハブとなり、地域課題解決の先進事例を創出いたします

## エリア課題解決プラットフォーム事業の全体像

### 成功の要因（Deloitteの強み）

#### 1 > ビジネス構想策定力

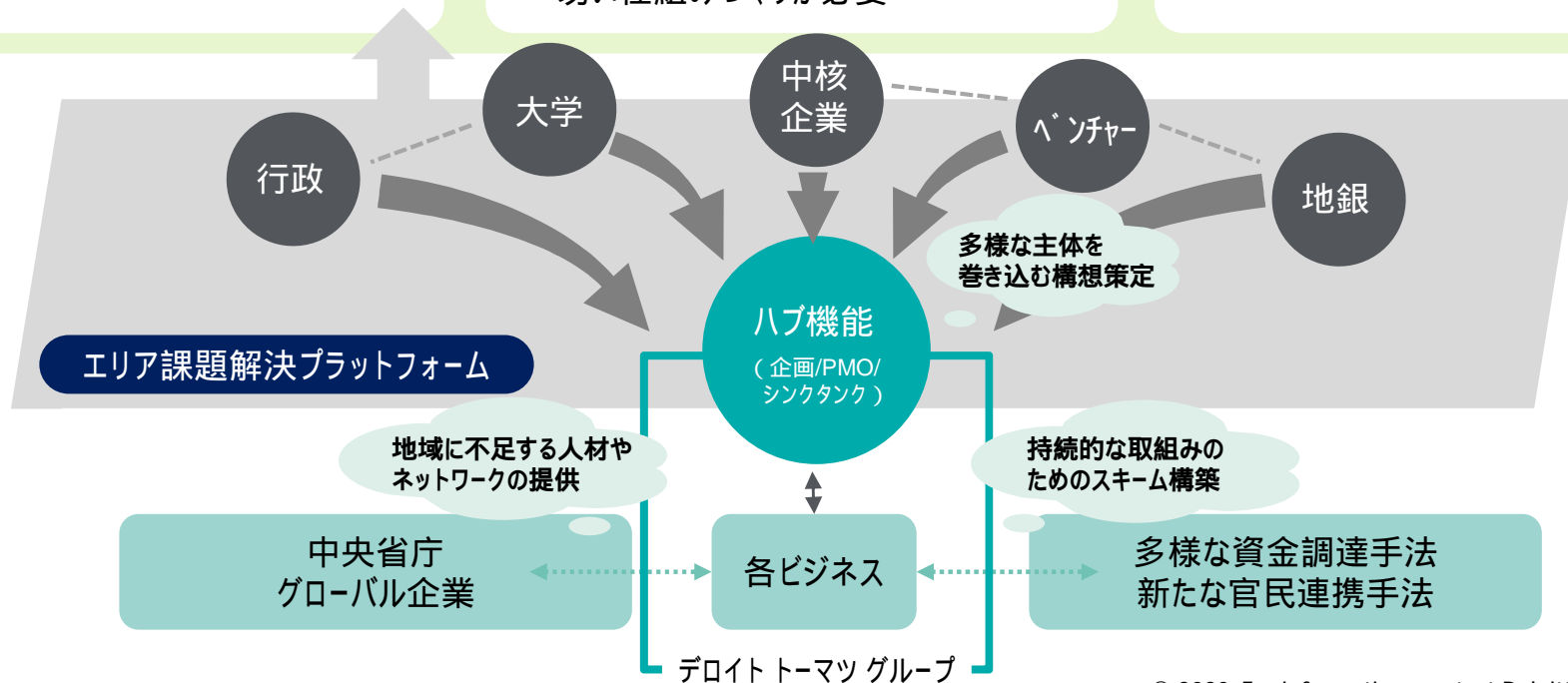
- 行政のみでなく、民間企業、大学、金融機関等が主体的に関与できる仕組みが必要
- ゴールとプロセス、官民の役割を明確にした構想であることが必要

#### 2 > 資金調達スキーム構築力

- 自治体の財源に頼るだけでなく、必要となる資金調達の方法を様々な方面からデザインすることが必要
- 事業からお金を生み出せるビジネスモデルの構築や、民間事業者が参画し易い仕組みづくりが必要

#### 3 > 人材・ネットワーク提供力

- 事業の中心に立ち、推し進めていく人材が必要
- 地域に足りない知識やスキル、コネクション等を提供する外部とのネットワークが必要



# 個社課題の解決を超えた、広域かつ複合的な課題に対し、デロイトトーマツグループの総合力やネットワークを総動員し解決策を提示いたします

## 社会変革ビジネスの姿

- デロイトの有する、あらゆる専門分野を網羅した圧倒的な総合力、全世界31.2万人のネットワーク、最新テクノロジーに関する豊富な知見を集結させる。それにより、経済社会の変革と未来の創造をリードする「カタリスト（触媒）」として、業界や組織の垣根を超えた社会課題の解決（コレクティブ・インパクト）に貢献していきます
- 多様な主体を地域課題の解決に巻き込むため、これまで十分に活用されていなかった「場」や「データ」といった地域資源を、テクノロジーや新たな事業スキームにより有効活用するソーシャルアセット・インキュベーションに取り組みます

### 公共セクター

- 複雑かつ複合的な課題解決が目的
- 民間セクターの資源を引き出すため、場やデータ等の開放が求められる

#### 官民連携のデザイン

実証の場の提供

データの開放

規制の見直し

社会インパクトの見える化

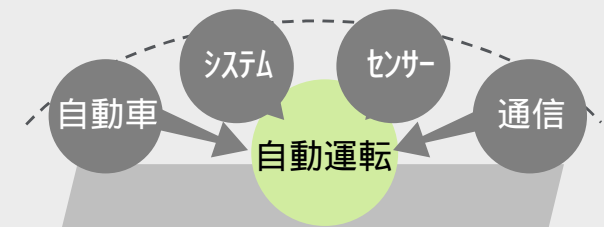
### Deloitte

- 圧倒的な総合力
- 31万人のネットワーク
- テクノロジー知見

### 民間セクター

- 社会課題に向き合うことで、新たな市場の掘り起こしが目的
- 社会課題解決は一社だけでは実現できず、クロスインダストリ連携が求められる

#### クロスインダストリ連携



社会課題の解決と経済的価値の創出の双方を実現



## 2 . 公共施設マネジメント

### ～ 公共施設マネジメントの勘所 ～



## セッション（テーマ）

セッション	テーマ	講師（名前）
1	公共施設等総合管理計画改訂のポイント	宗和
2	【本テーマ】全庁的な公共施設再編	松浦
3	学校施設マネジメントのポイント	福井
4	公共施設マネジメントの財源措置	山田
5	公共施設プロジェクトマネジメント	後藤
6	住民説明の進め方	宗和
7	ディスカッション：「公共施設マネジメントの勘所」	宗和、山田

### 3 . 全庁的な公共施設再編



# 身の丈にあった公共施設マネジメントを実現するためには、全庁的な公共施設の再編が必要となります

## 想定される課題

### 取組の現状（想定）

- 1 個別施設計画の策定作業は、各施設の所管課に任せている
- 2 個別施設計画の策定作業は、施設調査とコストの平準化に視点を置いており、長寿命化に関する取組が中心となっている
- 3 施設再編を進めているが、学校等の床面積の大きな施設の再編に手を付けられていない

### 想定される事象

- ・公共施設等総合管理計画で定めた数値目標を達成することができない
- ・数値目標を定めていない場合でも、財政シミュレーション等を実施すると、投資的経費として捻出可能な金額を上回るコストが想定される

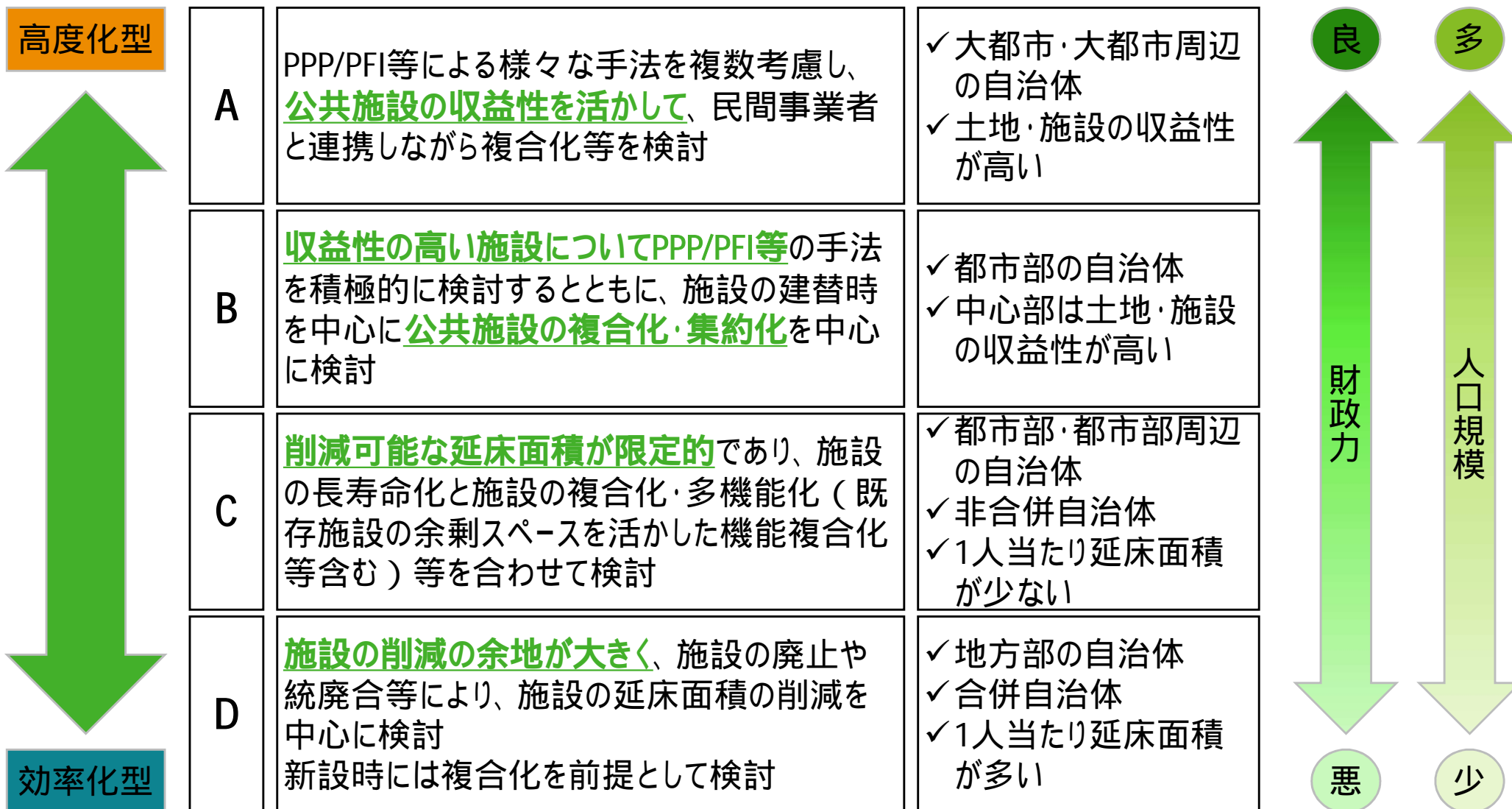


自治体の財政にとって長期的に運営可能でない（身の丈に合わない）公共施設の状況となっており、解決に向けた取組の必要性に迫られている

## 全庁的な公共施設の再編が必要！

# 各自治体の特徴を考えることにより、どのような方向性で公共施設の再編を進めて行くのかのきっかけとすることが可能となります

## 自治体の特徴を考える



# 全庁的な再編の方向性を考えるためには、今までの発想から転換して進めて行くことが重要となります

## 全庁的な再編の方向性を考える（1/2）

### 全庁的な再編の方向性を考えるにあたっての思想

1

#### 公共施設マネジメントを通じて実現したいまちの将来像を言語化する

- 全庁的な再編の方向性を考えるには、その目的となる将来像を明確に描くことが重要です < 前向きな発想 >
- 総合計画等で描くまちの将来像実現に対し、公共施設がどのように寄与するのかを言語化することが重要です

### 施設の必要性を考えるにあたっての思想

2

#### 機能（ソフト）とハコ（ハード）は分けて検討する

- ハコ（ハード）ありきでの検討ではなく、住民サービスの内容を検討する際には機能単独で考えることが重要です
- 機能を考えた後にその提供方法を考えることにより、本当に公共施設が必要なのかの検討が可能になります

### 目標値を考えるにあたっての思想

3

#### LCC（ライフサイクルコスト）やフルコストベースで考える

- 目標値として延床面積を定めている団体が多いものの、実際の取組においてはLCC等で考えることが重要です
- 対策の検討に当たっては、コスト単価の削減や公共施設・公有地から得られる収益にも着目することが重要です

# 特に目標値の達成に向けては、延床面積だけではなく、維持管理コストや公共施設・土地から得られる収益にも着目することが重要です

## 全庁的な再編の方向性を考える (2/2)

### まちの将来像の言語化のイメージ

総合計画の方向性	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多様性により新たな価値をつくる</li> <li>✓ 子育て世帯が住み続けたいなるまち</li> </ul>
----------	---

#### 言語化

施設配置によって実現するまちの将来像	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 様々な人々が交流する場が提供されている</li> <li>✓ 地域ぐるみで子供を育てる場が提供されている</li> </ul>
--------------------	--

#### 公共施設で実現する姿

施設のあり方	<ul style="list-style-type: none"> <li>× : 高齢者施設単独、子ども関連施設単独</li> <li>: 高齢者施設と子ども関連施設の複合化</li> </ul>
--------	--

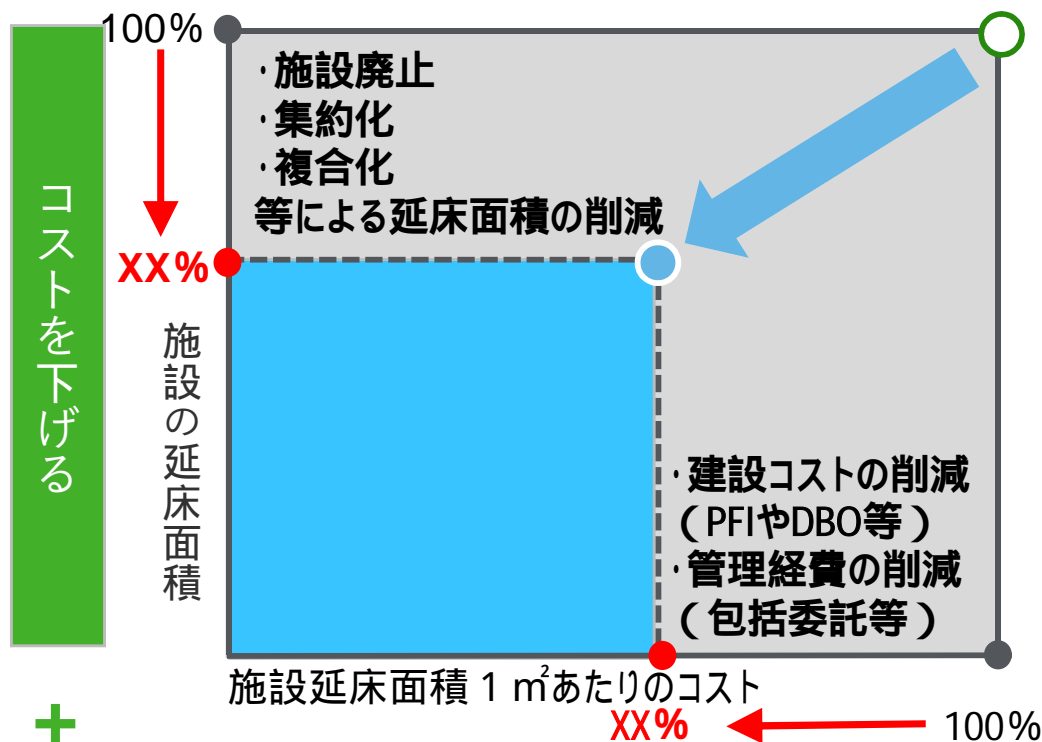
### 機能とハコを分けて考えるイメージ

提供する住民サービス	住民に自治体の歴史、民俗に関する情報を提供し、教養の向上等に寄与
------------	----------------------------------

#### サービスを提供する手法

住民サービスを提供する場所・手法を考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>A案 : 歴史民俗資料館</li> <li>B案 : 公民館等で歴史・民俗に関する講座を提供</li> <li>C案 : WebやSNS等で住民に広く公開</li> </ul>
----------------------	---

### LCCやフルコストベースで考えるイメージ



+

↑  
収益を  
上げる

- ✓ 土地の売却、定期借地
- ✓ 余剰資産の有効活用 (自動販売機収入、広告収入、暫定利用収入、ネーミングライツ等)

# 複合施設の機能を検討するにあたっては、複数の検討手法が想定され、各自治体の特徴に合わせて進めることが重要となります

## 再編・複合化のイメージを考える

### 公共施設の複合化が決定するまでの4つの主要パターン

パターン	全庁的プロジェクト型	再編イメージ型	再編対象施設型	地域エリア型
概要	首長の意向や大規模開発等、 <u>全庁的にプロジェクトを組成</u> して進めるパターン	施設再編によって実現したい <u>具体的な複合化の機能イメージを整理</u> して進めるパターン	老朽化した施設の建替え等、 <u>再編対象施設の検討を契機</u> として進めるパターン	<u>市内のエリアと施設の利用圏域から複合化対象施設を抽出</u> して進めるパターン
検討手順 (例)	—	地域における住民サービスのあり方と提供方法を検討 <u>具体的な複合化の機能イメージをパターン化</u> して整理 (学校に地域施設を集約化、市民交流・公民館活動・貸館等を含んだ地域の拠点施設を整備 等)	<u>老朽化等による建替えを予定している施設を抽出</u> 施設の類型や立地条件、老朽化状況等から複合化対象になり得る施設を抽出 再編時の用地を検討 ( 、 の候補施設の用地より)	<u>各自治体内の同一エリアの中から地域施設を抽出</u> 施設の類型や立地条件、老朽化状況等から複合化対象になり得る施設を抽出 再編時の用地を検討 ( 、 の候補施設の用地より)
親和性のある施設	・庁舎建替による複合化 ・駅前再開発による複合施設建設	・地域の拠点となる施設	・全市施設と地域施設の複合化	・地域の拠点となる施設 ・地域施設



# 公共施設の利用者の利用方法をイメージし、利用者の周遊性と世代間交流の両面から、親和性のある機能を導き出すことが可能です

## 複合化する機能を考える

機能	若年世代	現役世代	高齢者世代
市民交流機能	○	○	○
社会教育機能	○	○	○
文化（公民館）機能			○
子育て機能	○	○	×
老人福祉機能	×		○
産業振興機能		○	
スポーツ・レクリエーション機能		○	○
行政機能	○	○	○
その他機能	—	—	—

世代間の交流をイメージ

（ex. 若年世代 × 高齢者世代）

児童館 × 老人憩いの家）

利用者の周遊性をイメージ

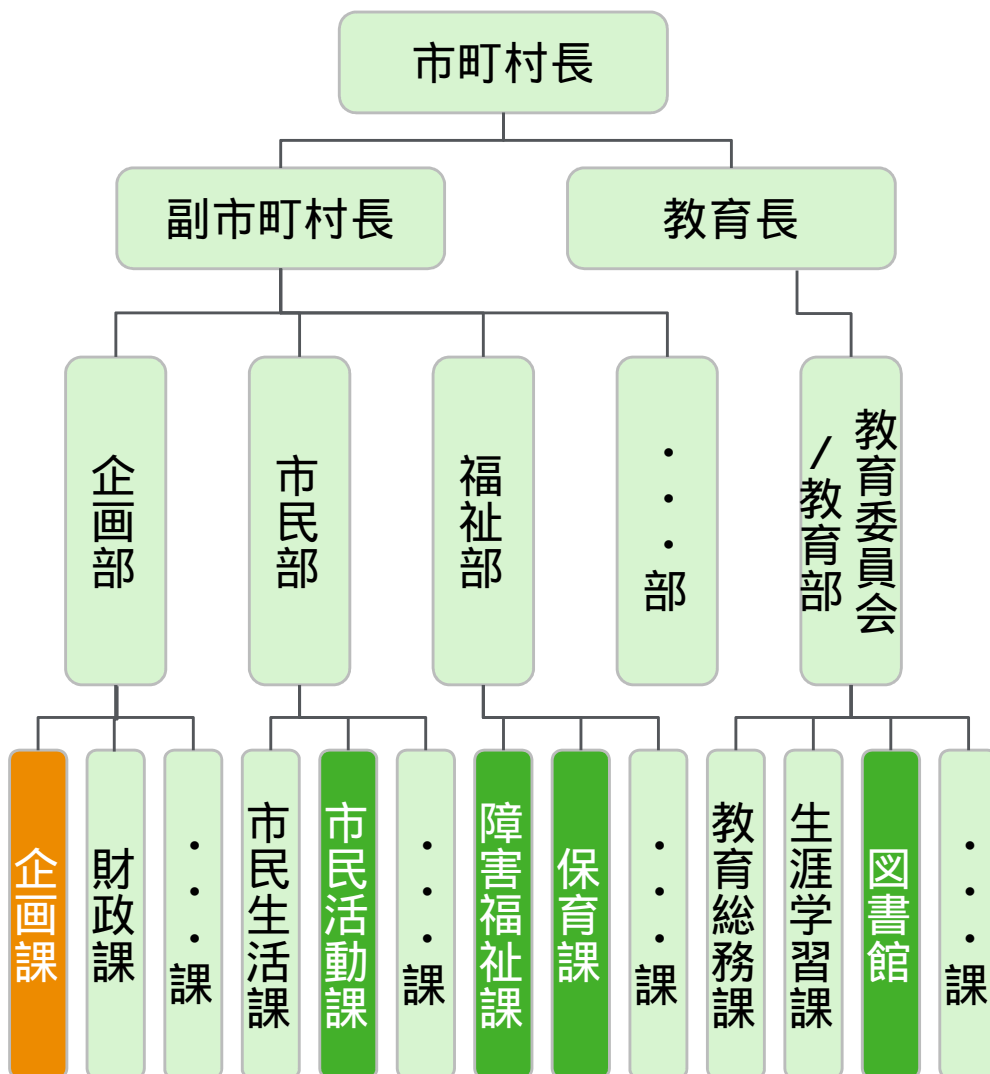
ex.小学生の活動：小学校→児童館/図書館

小学校×児童館×図書館

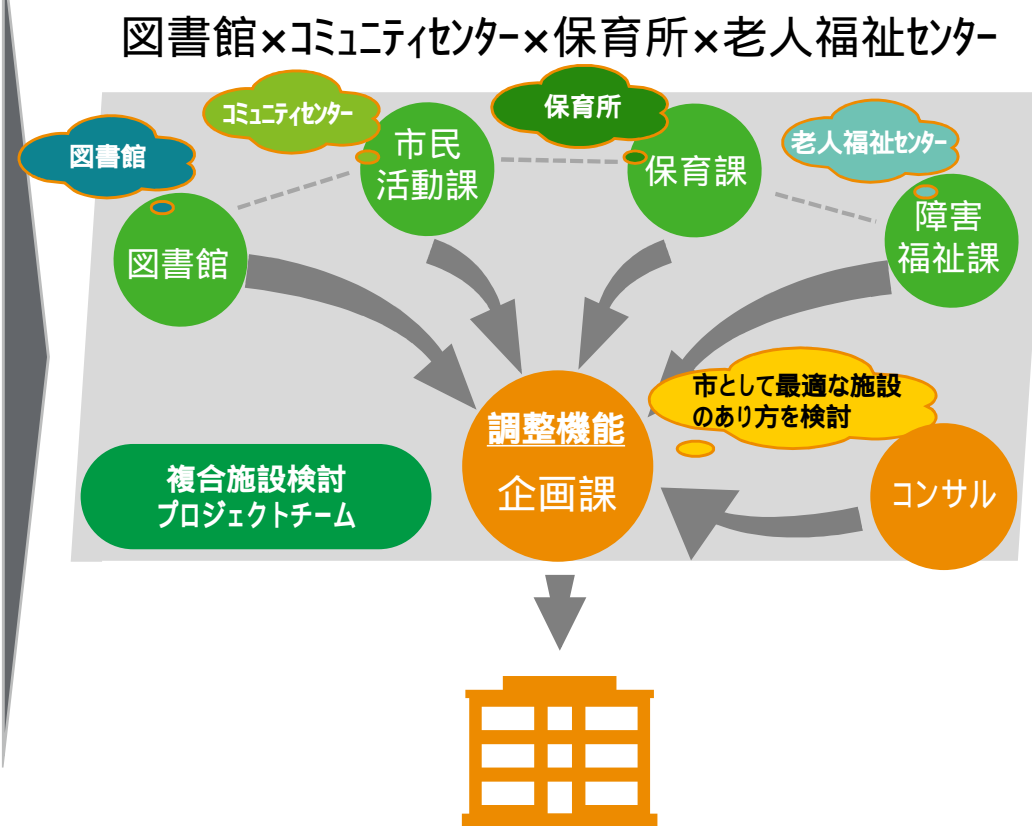
# 複合施設に関するプロジェクトを進めるためには特定の部門が調整機能となることが重要です

## 全庁的な公共施設再編を進める上での庁内体制（イメージ）

【行政組織図：イメージ】



【複合施設の建設】



複合施設の建設においては、例えば企画部門が全体を調整することによって、複数所管課を巻き込んだ建設的な議論が可能になります

# 連携自治体、連携手法、対象施設の組み合わせで、複数の自治体を巻き込んだ様々なパターンの公共施設の広域連携が想定されます

## (Appendix) 市内だけで考えない広域連携

連携自治体	水平連携	市町村間での連携であり、市町村間の関係性により、中心自治体と周辺自治体間の連携や、同規模自治体間等のパターンが考えられる。 地理的条件や首長同士の関係性・リーダーシップ等の条件が必要
	垂直連携	国と市区町村での連携や都道府県と市区町村での連携のパターンが考えられる。
×		
連携手法	共同設置	複数の自治体共同で公共施設を整備し、複数の自治体共同で利用する。
	共同利用	国と市区町村での連携や都道府県と市区町村での連携のパターンが考えられる。
×		
対象施設	インフラ施設等	単一自治体での整備が非効率である場合、広域連携が期待される。 Ex. 上下水道施設、ごみ処理施設、斎場
	市民文化施設	共同設置、共同利用により稼働率の向上や住民利便性の向上が期待される。 Ex. 図書館、体育施設（体育館等）、文化施設（ホール、博物館等）
	コミュニティ施設	貸館が部分が多く、共同利用により稼働率の向上や住民利便性の向上が期待される。ただし、現状の地域コミュニティの形成に支障がないように留意する必要がある。 Ex. 公民館（特に中央公民館）、コミュニティセンター
	...	...

### 【期待される効果】

#### 効率化

- ✓ 施設総量の縮減
- ✓ 財政負担（整備費・維持管理コスト）の縮減
- ✓ 人員配置の効率化

#### サービス品質の向上

- ✓ 住民利便性の向上
- ✓ 住民サービス水準の向上

### 【実現までの必要な事項】

- ✓ 準備・推進体制の構築
- ✓ 首長同士の意思決定
- ✓ 住民合意

### 【事例】

- 多摩六都科学館（東京都西東京市）  
（6都市共同設置の文化施設）
- 中芸広域体育館「結いの丘ドーム」（高知県安田町）  
（5町村共同設置の体育施設）
- 愛知県知多半島5市5町公共施設相互利用  
（5市5町で約100施設の共同利用）

# お問い合わせ

トーマツは、幅広いノウハウを活用し、公共施設マネジメント全般について、様々なご支援を行っています

## 公共施設マネジメントに関するトーマツの主な支援内容

トーマツでは、公共施設マネジメントに関する幅広いご支援を多くの自治体を対象にさせていただいております。主な支援項目は以下のとおりです。

- 1．公共施設等総合管理計画改訂に関するご支援
- 2．個別施設計画策定に向けてのご支援
- 3．学校施設の再編計画及び長寿命化計画策定に関するご支援
- 4．集会施設等の複合化等に向けたご支援
- 5．遊休施設、遊休土地の利活用に関するご支援
- 6．エリアマネジメント、エリア開発に関するご支援
- 7．包括委託制度、指定管理者制度導入等の施設の運営管理に関するご支援
- 8．庁舎等公共施設の建替えに関するご支援
- 9．住民説明に関連したご支援
- 10．その他

デロイト トーマツグループ全体で公共施設マネジメントを推進する体制を構築しています。お気軽にご相談ください

公共施設マネジメント事務局-問い合わせ連絡先

 連絡先

---

有限責任監査法人トーマツ リスクアドバイザー事業本部 パブリックセクター

email : [publicmanagement3.0@tohmatu.co.jp](mailto:publicmanagement3.0@tohmatu.co.jp)

電話（代表）：03-6213-1251

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（DTTL）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数を指します。DTTL（または「Deloitte Global」）ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナルサービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバーファームや関係法人のグローバルネットワーク（総称して「デロイトネットワーク」）を通じFortune Global 500®の8割の企業に対してサービスを提供しています。Making an impact that matters を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、（[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001