

# 千葉市資産経営基本方針

平成24年1月  
千葉市

# 目次

はじめに	3
(1) 策定の趣旨	3
(2) 対象とする資産の範囲	3
<b>第1章 資産経営に関する現状と課題</b>	<b>4</b>
<b>1 現状</b>	<b>4</b>
(1) 市有地の状況	4
(2) 市有建物の状況	4
(3) 余剰施設などへの対応状況	5
<b>2 課題</b>	<b>6</b>
(1) 人口減少・少子超高齢化などへの対応	6
(2) 施設の老朽化などへの対応	7
(3) 自立的な都市経営に向けた対応	7
<b>第2章 資産経営の基本的な考え方</b>	<b>9</b>
1 資産の効率的な利用を進める	9
2 資産総量の縮減を進める	9
3 計画的な保全による施設の長寿命化を進める	9
<b>第3章 取組みの方向性</b>	<b>10</b>
1 千葉市資産経営システム（仮称）の構築	10
2 資産データの一元化	10
(1) 基本的な考え方	10
(2) 新たなデータベースの概要	11
(3) データベース構築のスケジュール	12

<b>3</b>	<b>資産の総合評価に基づく利用調整</b>	<b>12</b>
(1)	基本的な考え方	12
(2)	資産の総合評価	13
(3)	利用調整	15
(4)	外部意見の聴取など	15
<b>4</b>	<b>施設の計画的保全</b>	<b>16</b>
(1)	基本的な考え方	16
(2)	計画的保全のための予算の確保・配分	16
(3)	施設の長寿命化及びライフサイクルコストの最適化	17
<b>5</b>	<b>推進体制の構築</b>	<b>19</b>

# はじめに

## 1 策定の趣旨

本市はこれまで、高度経済成長期の人口急増対策として、また平成4年の政令指定都市移行を契機として、都市基盤施設の整備を積極的・継続的に進めてきた結果、多数の資産を保有しています。

しかしながら現在、所期の目的を終えた余剰施設が一部で生じつつあり、今後、この傾向は、人口減少に伴う施設ニーズの総量としての縮小や、少子超高齢化などに伴う個別ニーズの変動により、さらに顕在化すると見込まれています。

また、現在直面している極めて厳しい財政状況を克服するとともに、今後大きな経済成長を見込むことが難しい中で、自立した都市経営を安定的に行う必要があります。

そのため、中長期的かつ総合的な視点に立ち、本市の資産を貴重な経営資源として捉え、売却・貸付・統合などを含む、一層の有効活用を図るとともに、施設の保全について、施設の長寿命化や改修費用の縮減などの最適化を図ることが求められます。

以上の状況を踏まえ、個別案件ごとの対応を中心とした従来の取組みを超えて、資産評価に基づく活用方針の決定から施設保全の最適化までを含む、総合的な資産経営の仕組みを確立し、的確に推進することにより、将来にわたって、市民の理解を得られる適切なサービス水準を確保していくことが必要です。

このような認識に基づき、本市の資産経営の基本的な考え方や取組みの方向性を示す「千葉市資産経営基本方針」（以下、「本方針」という。）を策定するものです。

## 2 対象とする資産の範囲

本方針が対象とする資産は、本市が保有する不動産（土地及び建築物）とします。

# 第1章 資産経営に関する現状と課題

## 1 現状

### (1) 市有地の状況

・本市が保有する土地は3,870.1ha（平成23年3月31日時点）で、市域面積に占める割合は14.0%<sup>1</sup>となっています。用途としては、道路（2,140.9ha）が最も多く、次いで公園・緑地（660.5ha）、学校（344.8ha）となっています。

■図表1 保有土地の状況（平成23年3月31日時点）

単位:ha

区分	財産区分	用途	面積	備考	
公有財産	行政財産	公用財産(庁舎等)	109.4	—	
		学校	344.8		
		公園・緑地	660.5		
		その他施設用地等	366.9		
		道路	2,140.9		
		水路等	123.5		
		下水	48.1		企業財産 (企業会計分)
		水道	4.2		
		病院	3.8		
		普通財産	—	68.0	—
合計			3,870.1		

※市有地3,870.1haのうち、市域内に属する土地は3,811.6ha、市域外に属する土地は58.5haである。

(資料:千葉市公有財産台帳、道路台帳)

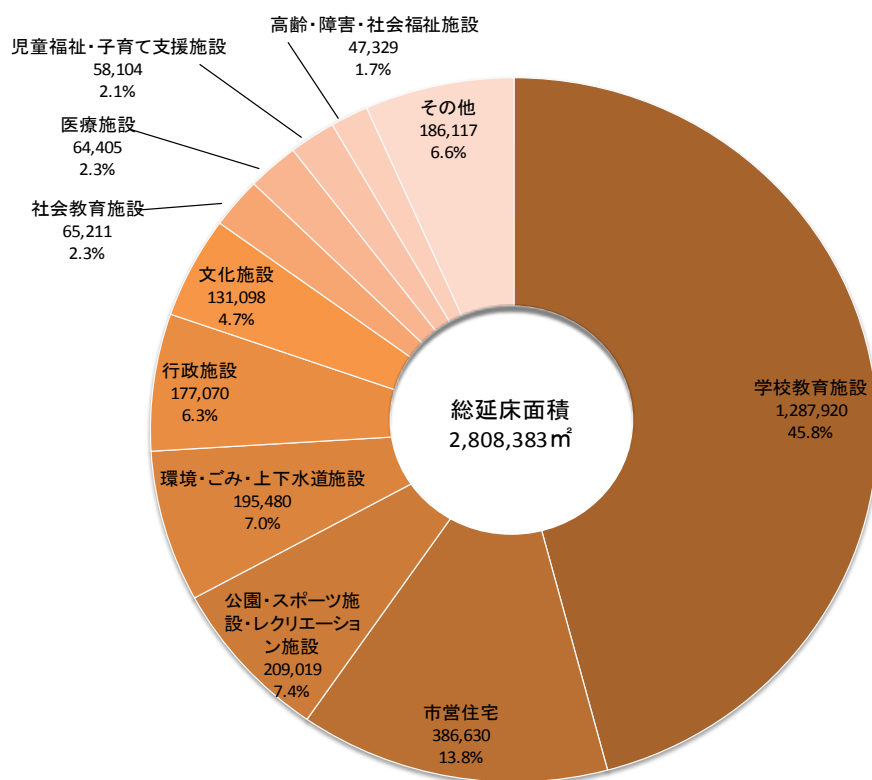
### (2) 市有建物の状況

・本市が保有する建物は、総延床面積が2,808,383㎡（平成23年3月31日時点）となっています<sup>2</sup>。用途としては、学校教育施設（1,287,920㎡、45.8%）が最も多く、次いで市営住宅（386,630㎡、13.8%）となっています。

<sup>1</sup> 3,811.6ha（市域内市有地面積）÷27,208ha（市域面積）×100=14.0%。

<sup>2</sup> 棟数ベースでは、4,101棟。

■図表2 建物用途別延床面積（平成23年3月31日時点）



（資料：千葉市公有財産台帳）

### （3）余剰施設などへの対応状況

- ・少子高齢化の進展をはじめとする社会経済情勢の変化に伴い、統廃合する学校など、余剰施設が発生しています。
- ・また、保有する土地の一部については、未利用地<sup>3</sup>など、十分活用されていない状況があります。
- ・一方、建物の保全については、保全情報システム（BIMMS）を活用した保全計画を策定し、計画的な保全に努めていますが、財政や予算配分の制約から、十分に活用できていない状況です。
- ・このような状況に対し、本市ではこれまで、個別の案件ごとに、施設を所管する局を中心に利用調整などを図ってきましたが、より総合的・横断的な資産経営の必要性を踏まえ、平成23年（2011年）4月に、財政局に資産経営部を新たに設置しました。

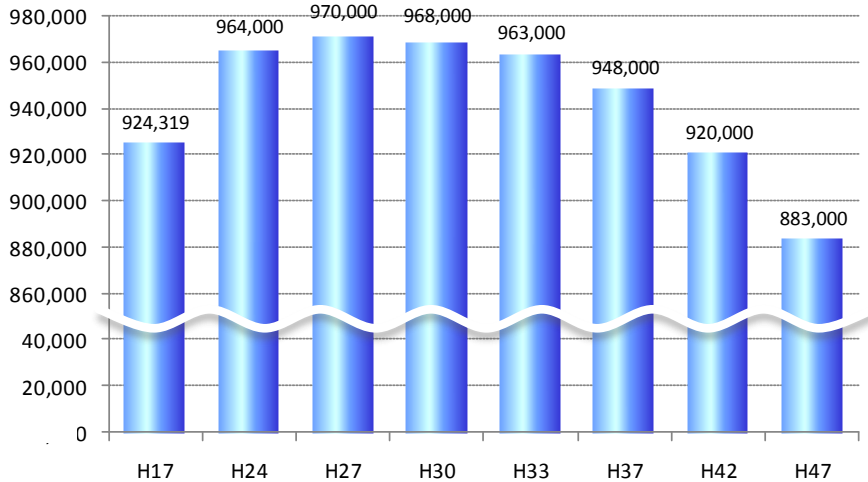
<sup>3</sup> 平成23年3月31日時点の未利用地は、414,418 m<sup>2</sup>（市有地に占める割合は1.1%）。

## 2 課題

### (1) 人口減少・少子超高齢化などへの対応

・本市の人口は、当面は緩やかに増加しますが、平成27年（2015年）の約97万人をピークに、減少に転じる見通しです。

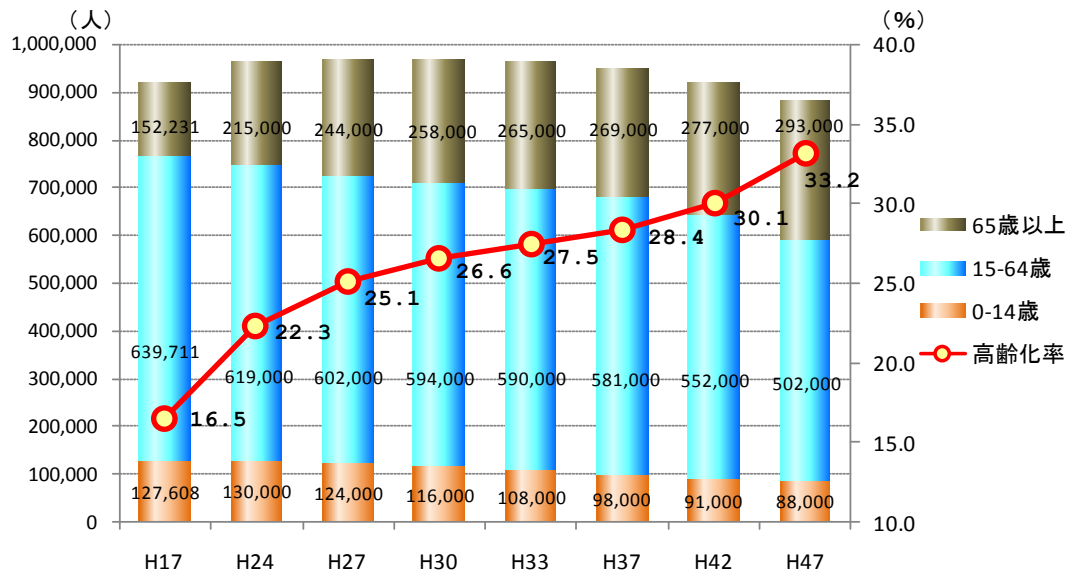
■図表3 総人口の見通し



(資料：千葉市新基本計画)

- ・一方、少子高齢化がさらに進展し、本市も急速に本格的な超高齢社会を迎えます。平成27年には4人に1人が、平成47年には、3人に1人が高齢者となる見通しです。
- ・これと並行して、年少人口（15歳未満）と生産年齢人口（15～64歳）の減少が続きます。

■図表4 年齢3区分人口の見通し



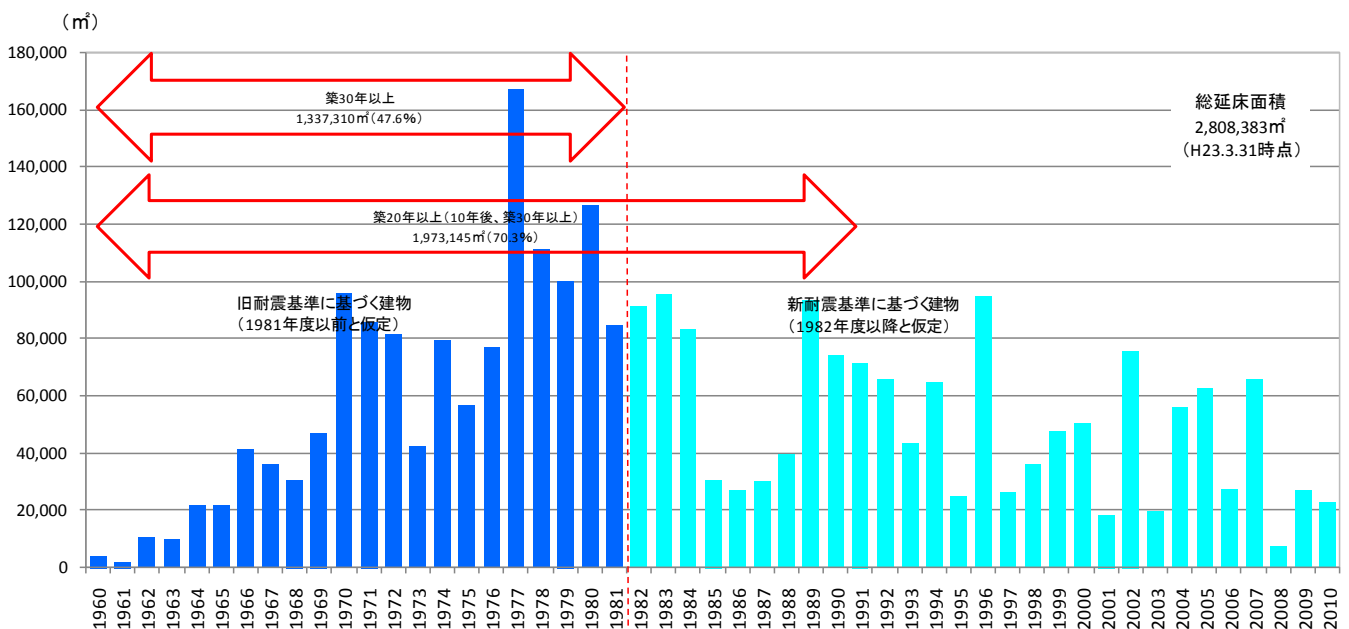
(資料：千葉市新基本計画)

- ・世代構成の変化や、その他の社会経済情勢の変化に伴い、各種の公共施設に対する需要やニーズの規模・内容が変化することが予想されます。そのため、このような変化を的確に踏まえながら、効率的な資産利用を推進することが必要です。
- ・また、人口減少に伴い、ニーズの総量が中長期的には減少に向かうと見込まれることから、余剰となった資産の処分など、資産の総量を縮減することが必要です。
- ・併せて、環境問題やユニバーサルデザインへの対応など、適切な建物性能を確保することも必要です。

## (2) 施設の老朽化などへの対応

- ・本市の保有する建物のうち、築30年以上を経過しているものは、現在約半数に達しており、さらに10年後には、約70%に達する見通しです。
- ・そのため、老朽化に伴う大規模改修や機能更新、耐震性の向上に関する費用が集中的に発生し、財政負担が増大することが懸念されます。
- ・このような状況に対応するため、効率的な予算配分による維持・更新費用の縮減を図るとともに、建物のライフサイクルコスト<sup>4</sup>の最適化に向けた計画的な保全を推進することが必要です。

■図表5 建築年度別延床面積（平成23年3月31日時点）



(資料：千葉市公有財産台帳)

## (3) 自立的な都市経営に向けた対応

- ・本市は、平成4年（1992年）の政令指定都市移行を契機とした、大都市にふさわし

<sup>4</sup> 建物の生涯にわたって発生する総コストのこと。建設費用、維持管理費用、改修・更新費用、解体費用などを含む。



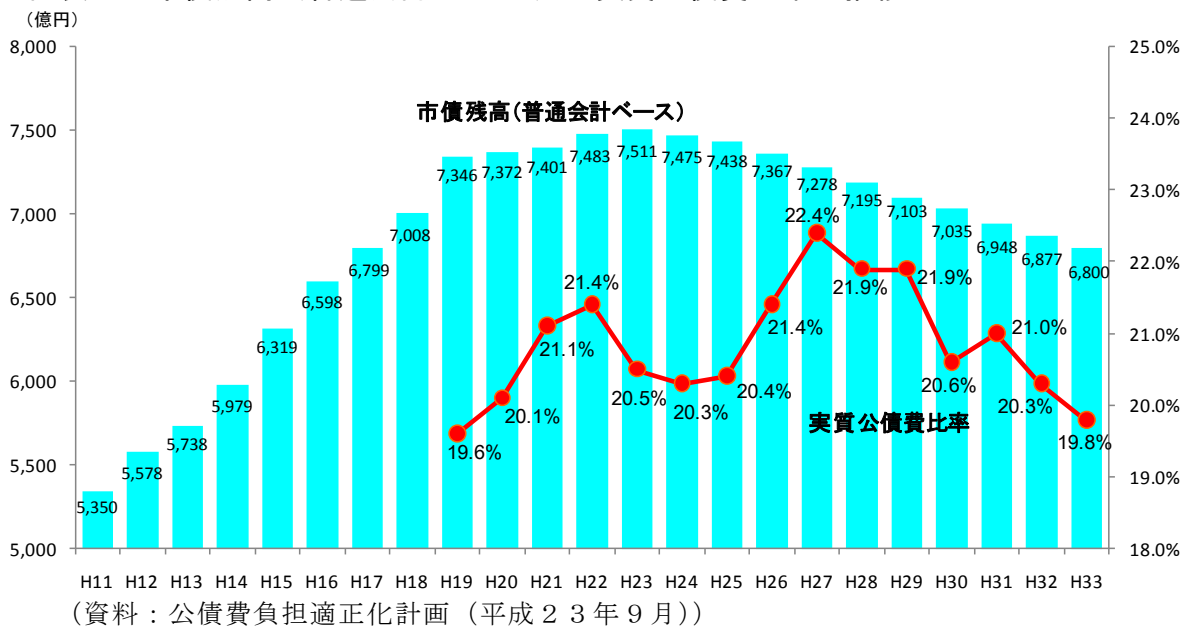
い都市基盤施設の整備などにより、財政規模の拡大が続いてきました。

- ・その結果、本市の都市基盤施設の充実が図られた一方で、市債残高は増加し、基金が枯渇するなどの財政の硬直化を招いたことから、財政健全化に向けた取組みを強化してきました。

- ・しかしながら、過去に発行した市債の償還がピークを迎えているほか、生活保護費をはじめとする社会保障費の増加などにより、今後数年間にわたり多額の収支不足が見込まれています。

- ・そのため、平成21年（2009年）10月に「脱・財政危機」宣言を発出するとともに、「中期経営ビジョン」として「財政健全化プラン」と「行政改革推進プラン」を策定するなどにより、市債残高の圧縮など、安定的・持続的な財政運営に取り組んでいます。

■ 図表 6 市債残高（普通会計ベース<sup>5</sup>）と実質公債費比率の推移



- ・このような状況に加え、今後大きな経済成長を見込むことが難しいことから、効率的な資産経営と市民サービスのバランスに配慮しながら、複合化などによる有効活用や資産総量の縮減、運営コスト縮減や計画的な保全による維持・更新費用の最適化など、資産の「量」と「質」の両面の見直しにより、財政健全化に資する資産経営を推進することを通じて、自主的な都市経営を図ることが必要です。

- ・このような取組みにあたっては、市民の理解を得ることが不可欠です。そのため、意思決定にあたっては、単に財政健全化・行政改革の視点にとどまらず、市民の抱える地域課題なども的確に踏まえることが必要です。また、市民に対し、意思決定の透明性を確保することも必要です。

<sup>5</sup> 地方公共団体間の財政指標の比較をしやすくするために設けられた統一的な会計区分のこと。本市では、一般会計に公共用地取得事業特別会計などを加えたものになる。

## 第2章 資産経営の基本的な考え方

### 1 資産の効率的な利用を進める

・世代構成の変化やその他の社会経済情勢の変化に伴う、施設の利用状況などの現状と見通しを的確に踏まえながら、異なる用途の共同利用などの複合化や、複数施設の集約化などの効率的な利用を進めます。

### 2 資産総量の縮減を進める

・将来の人口減少に伴い、今後、施設ニーズの総量が減少に転じる見通しであることから、効率的な利用を図ったうえで余剰となる施設については、処分（売却等）などを行い、資産総量の縮減を進めます。

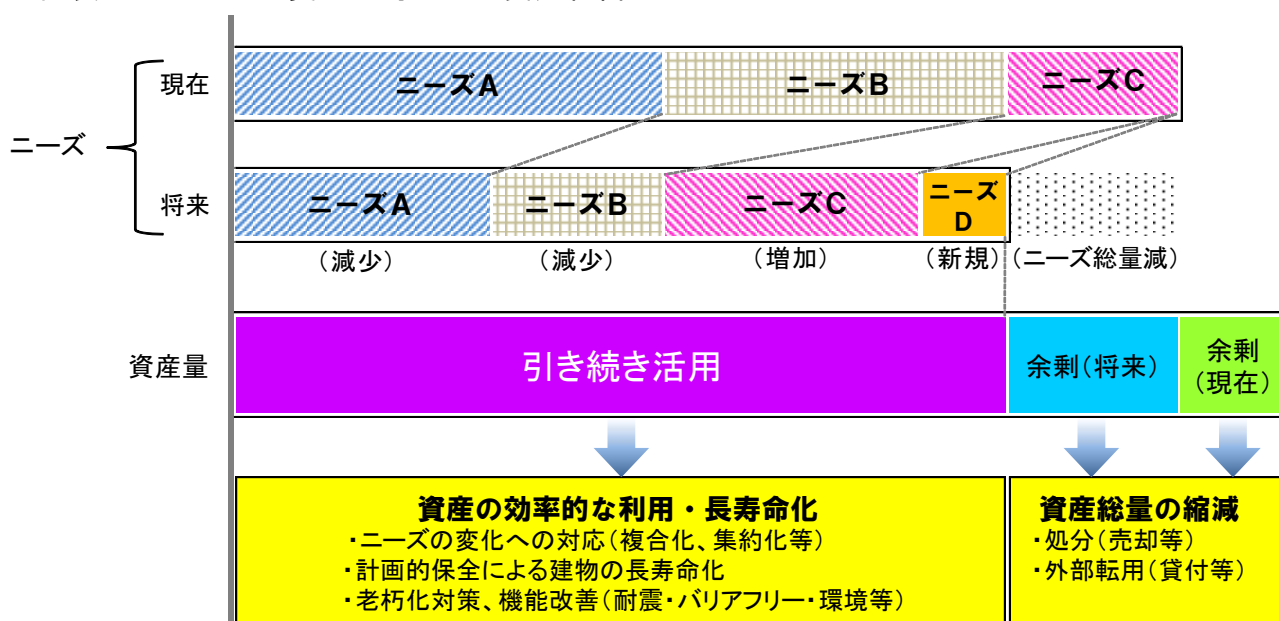
### 3 計画的な保全による施設の長寿命化を進める

・引き続き活用する資産については、施設全体に関する財政負担を中長期的な視点から縮減するため、計画的な保全を推進し、施設の長寿命化を進めます。

・計画的な保全にあたっては、建物のライフサイクルコストに基づく中長期的な財政負担を踏まえた改修・修繕予算の確保と、その効率的な配分を行います。

・また、老朽化対策や、耐震・バリアフリー・環境などの機能改善を適切に行います。

■図表7 ニーズの変化に対応した資産経営のイメージ

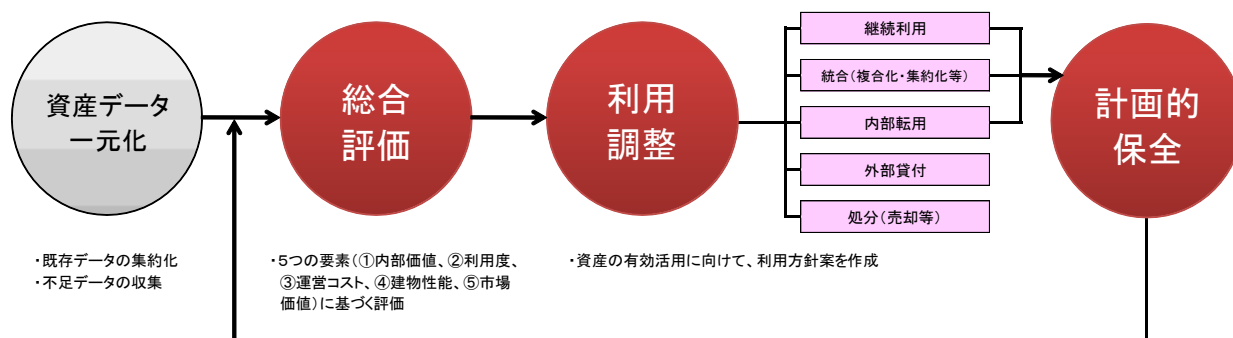


## 第3章 取組みの方向性

### 1 千葉市資産経営システム（仮称）の構築

- ・資産経営の最適化を図るため、一元化した資産データを活用し、資産の総合評価に基づく利用調整から施設の計画的保全までを総合的に担う、千葉市資産経営システム（仮称）（以下、「資産経営システム」と言う。）を構築します。

■図表8 資産経営システムのイメージ



### 2 資産データの一元化

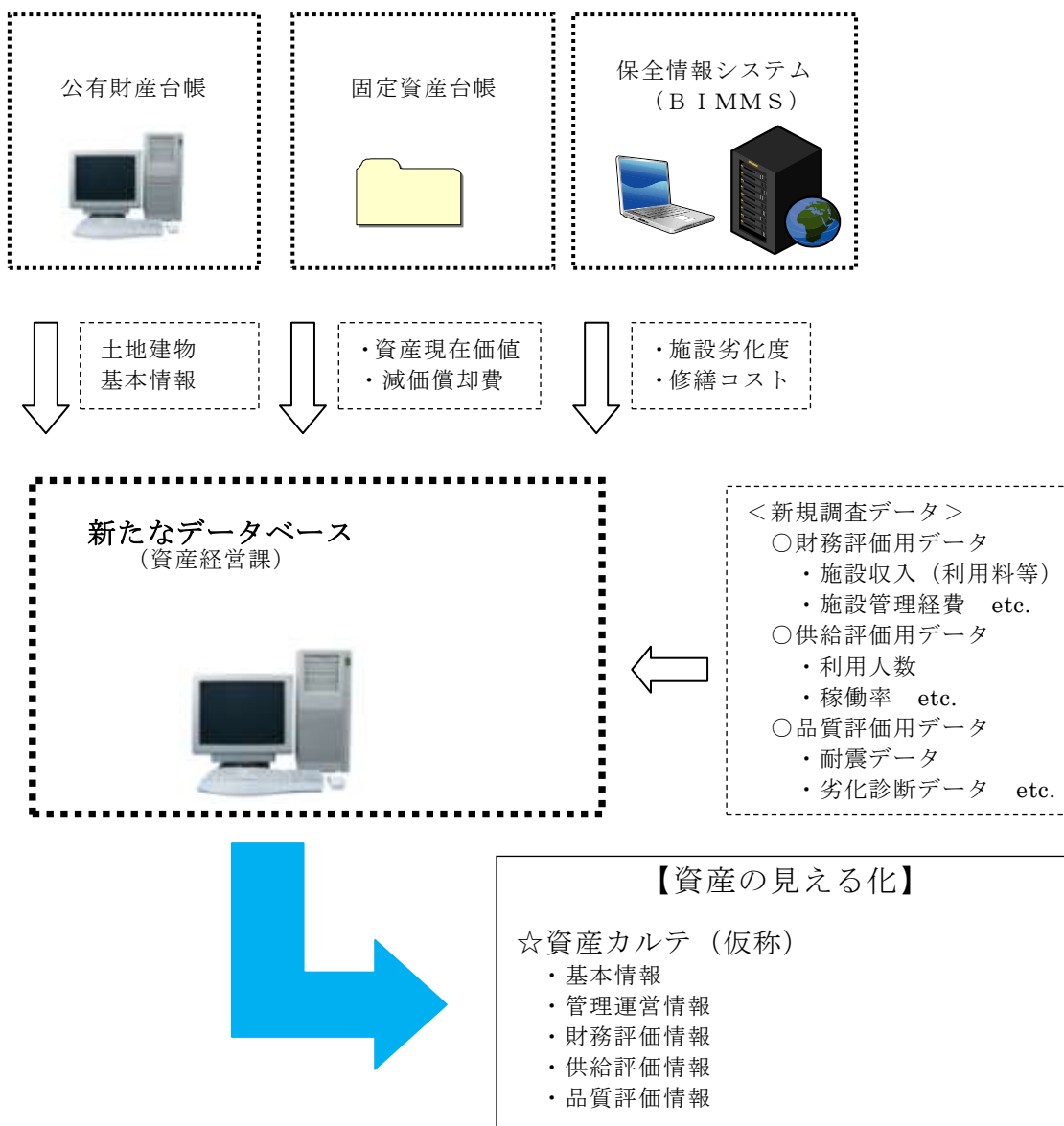
#### (1) 基本的な考え方

- ・資産の総合評価や計画的保全など、資産経営を適切に行うためには、財務・供給・品質といった複数の側面から資産に関する情報を総合的に収集し、活用することが必要です。
- ・本市では現在、資産管理に関わるデータとして、公有財産台帳、固定資産台帳および保全情報システム(BI MMS)をそれぞれの管理目的に沿って管理していますが、各台帳・システムでは、資産経営に必要なデータが部分的にしか把握されていません。
- ・また、例えば施設利用度(利用人数や稼働率など)や、施設コスト(運営経費等)など、資産の状況分析に必要でありながら、既存の台帳・システムでは把握していない情報も多数あります。
- ・したがって、既存の台帳・システムから必要な情報を抽出するとともに、不足しているデータを加え、資産経営のための基礎的なデータベースを構築し、資産データを一元的に管理するとともに、資産状況の分析や評価に活用します。

## (2) 新たなデータベースの概要

- ・新たに構築するデータベースでは、公有財産台帳、固定資産台帳、保全情報システム（B I M M S）から資産経営のために必要なデータを抽出し、施設単位に集約して管理を行います。
- ・さらに、既存のデータで不足している、施設の収支に関するデータ（財務評価用データ）、施設の利用に関するデータ（供給評価用データ）、施設のハード面に関するデータ（品質評価用データ）について新たに調査を行い、既存のデータとあわせて施設単位に集約します。
- ・施設単位に集約した各種情報を、資産カルテ（仮称）として一覧的に表示し、資産情報を「見える化」します。
- ・これにより、施設の財務・供給・品質に関するデータや、施設運営の現状と課題などの各種情報を一元的に把握するとともに、施設のあり方を総合的・多角的に検討することが可能となります。

■図表9 新たなデータベースのイメージ



### (3) データベース構築のスケジュール

- ・データベースは平成25年度から稼働させることとし、それまでにデータベースの構築や必要なデータの整備を行っていきます。
- ・平成23年度は、いくつかの類型に基づき選択したモデル施設についてテスト調査を実施し、その結果を踏まえ、データ項目の検討を行います。その検討結果を踏まえ、平成24年度にデータベースの構築を行います。
- ・データベース稼働開始後のデータ更新については、公有財産台帳・固定資産台帳・保全情報システムの情報を定期的に取り入れるほか、財務・供給・品質に関する各データについても、定期的な調査により把握することとします。
- ・データベースの構築過程や稼働後の運用の中で、費用対効果を踏まえ、必要に応じて既存の台帳・システムとデータベースの統合を図ります。

## 3 資産の総合評価に基づく利用調整

### (1) 基本的な考え方

- ・資産の活用方法の決定にあたっては、最初に、資産の総合評価を行い、その結果に基づき、具体的な利用調整を行います。
- ・総合評価では、①内部価値、②利用度、③運営コスト、④建物性能、⑤市場価値の5つを評価の要素として位置づけます。
- ・この5つの要素を、主に客観的なデータに基づき整理・分析するとともに、これらを組み合わせたポートフォリオ分析<sup>6</sup>などにより、総合評価を行い、利用方針検討の方向性を示します。
- ・総合評価の結果をもとに、具体的な活用方針の検討・作成など、利用調整を行います。

■図表10 評価要素のイメージ

要素	検討する視点	使用するデータの例
内部価値	市が担うべき公共性の高いものか	設置の義務性、サービスの市場性、運営主体の多様性など
利用度	サービスの需要と供給のバランスは適切か	利用者等の数、供給能力、稼働状況など
運営コスト	運営にかかる財政的な負担はどの程度か	利用料金、維持管理費、光熱水費など
建物性能	継続的な使用に耐えうる建物の総合的な性能・品質を有しているか	築年度、耐震性能、CO <sub>2</sub> 排出量など
市場価値	不動産としての市場価値はどの程度か	価格、施設規模、立地条件など

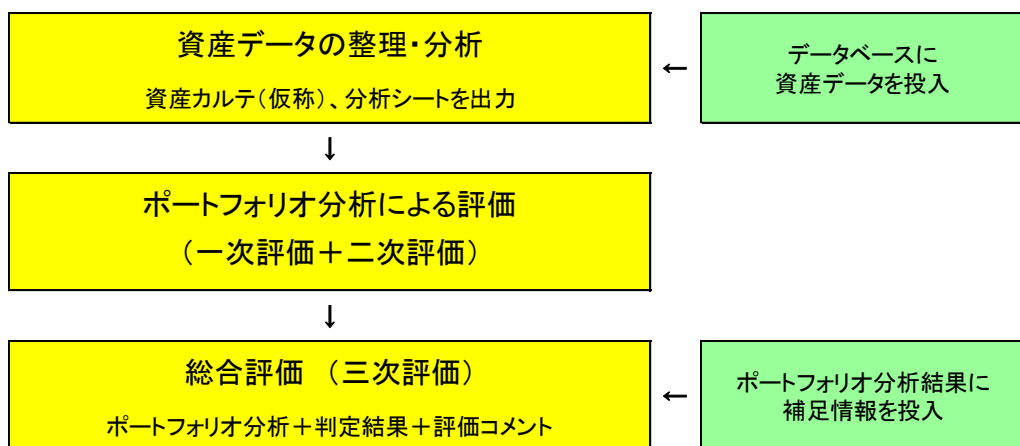
<sup>6</sup> 主に顧客満足度調査等で用いられる分析手法の一つ。2種類の評価指標で構成し、エリア区分したグラフ（ポートフォリオ）を用い、製品・サービスや不動産などの評価対象について、特性の分類や評価を行うもの。

## (2) 資産の総合評価

### ア 評価の基本的な流れ

- ・評価は、①資産データの整理・分析、②ポートフォリオ分析による評価（一次評価＋二次評価）、③総合評価（三次評価）の3段階で行います。
- ・評価の基本的な考え方に基づいて、データベースを利用した資産データの整理・分析を行い、次いで5つの評価要素を組合せたポートフォリオ分析により評価を行った後、資産の総合評価を行います。

■図表 1 1 評価の基本的な流れ



### イ 資産データの整理・分析

- ・はじめに、データベースに投入された資産データを整理し、資産カルテ（仮称）で一覧的に表示します。
- ・次に、ベンチマーキング等による数値の指標化などにより、5つの評価要素に基づき、資産の分析を行います。

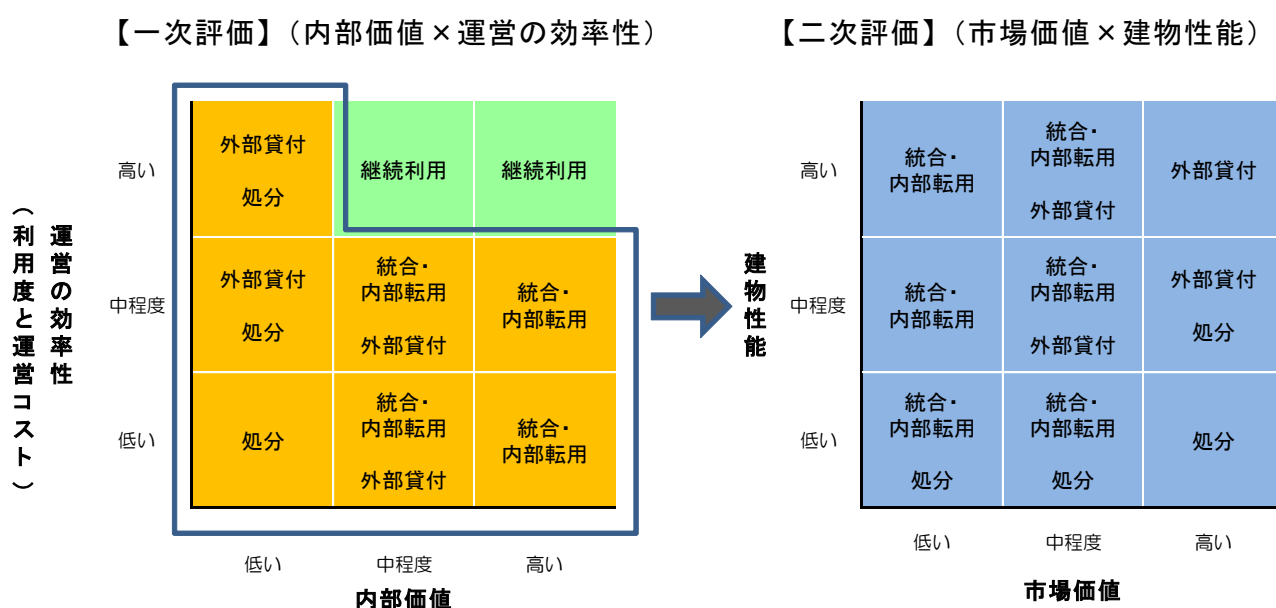
■図表 1 2 資産カルテ（仮称）に記載する情報のイメージ

情報	資産データの例
基本情報	施設名、所在地、都市計画区域、用途地域、最寄駅・交通機関、施設の設置根拠、建設年月日など
管理運営情報	管理運営者、貸付・使用許可、余剰スペースなど
財務評価情報	土地・建物面積、土地・建物所有者、利用料金、維持管理費、光熱水費、補助金など
供給評価情報	職員数、年間利用人数・件数、年間稼働日数、利用可能コマ数、年間利用コマ数など
品質評価情報	耐震データ、建物劣化診断データ、CO <sub>2</sub> 排出量など

## ウ ポートフォリオ分析による評価（一次評価＋二次評価）

- ・資産データの分析結果に基づき、評価要素の組合せによるポートフォリオを作成し、評価を行います。
- ・はじめに、内部価値と運営の効率性の組合せによる評価（一次評価）を行い、継続利用すべき施設かどうか判定します。
- ・次に、継続利用以外の施設については、市場価値と建物性能の組合せによる評価（二次評価）を行い、再度判定します。

■図表 1 3 ポートフォリオによる評価のイメージ



※判定内容は例示であり、本方針策定後、評価基準などと併せて具体的に検討します。

## エ 総合評価（三次評価）

- ・ポートフォリオ分析による評価の結果を踏まえるとともに、中長期的なまちづくりの方向性や地域課題、不動産市場の動向など、定性的な情報を補足して、資産を総合的に評価（三次評価）します。
- ・その際、判定結果（利用方針検討の方向性）を、評価コメントとともに示します。

## オ 評価のサイクル

- ・評価は、平成25年度から、本格的に実施します。
- ・総合評価に基づく利用調整は、毎年度テーマを設定し、対象を選定のうえ進めます。
- ・一方、資産データの整理・分析は、データベースの稼働後、速やかに行います。
- ・なお、平成24年度は、緊急性の高い案件について、モデル評価を実施します。

### (3) 利用調整

#### ア 利用方針案の作成

- ・総合評価の結果を踏まえ、資産の有効活用に向けて、統合（複合化・集約化等）、内部転用、外部貸付や処分（売却等）などの利用方針案を作成します。

#### イ 資産経営会議（仮称）の活用

- ・資産経営に関する意思決定組織として、市長を委員長とする資産経営会議（仮称）を設置し、資産の利用調整における重要案件の審議などを行います。

### (4) 外部意見の聴取など

#### ア 有識者

- ・総合評価及び利用調整の参考とするため、有識者から意見を聴取し、資産のより一層の効果的活用を図ります。

#### イ 市民・利用者

- ・地域課題の反映や意思決定の透明性を確保する観点から、総合評価及び利用調整における適切な段階で、市民・利用者への意見聴取などによるニーズの的確な把握や、利用方針案に係る説明及び意見聴取などを行います。



## 4 施設の計画的保全

### (1) 基本的な考え方

- ・今後、施設の老朽化に伴う大規模改修などに関する費用が集中的に発生し、財政負担の増大が懸念されることから、維持・更新費用の縮減やライフサイクルコストの最適化を図ることが必要です。
- ・これまでも、保全情報システム（BIMMS）を活用した保全計画の策定など、計画的保全の取組みは行われてきましたが、厳しい財政状況や、組織単位による予算配分方法などの制約から、施設の維持・更新費用が十分に確保できず、対症療法的な保全を行わざるを得ない側面がありました。
- ・したがって、施設の計画的保全に必要な予算を適切に確保するとともに、保全の優先度に基づく効率的な予算配分のしくみを確立することにより、計画的な保全を推進し、維持・更新費用の縮減を図ります。
- ・また、施設の目標耐用年数の設定とその達成に向けた計画的な保全の推進など、施設の長寿命化とライフサイクルコストの最適化に向けた取組みを推進します。

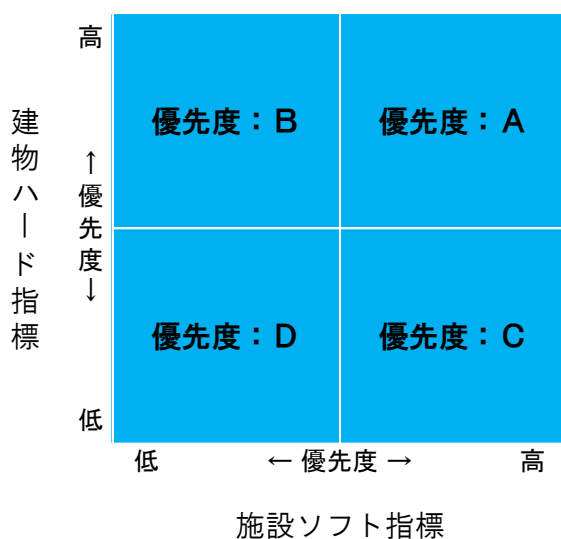
### (2) 計画的保全のための予算の確保・配分

- ・計画的保全を的確に推進するため、必要な維持・更新費用を中長期保全計画や残存不具合額<sup>7</sup>などにより全庁的に把握し、財政状況とのバランスに配慮しながら予算の確保に努めます。
- ・確保した保全予算を、保全対応優先度に基づき効率的に配分します。具体的には、最初に資産の総合評価で「継続利用」と判定した施設について、建物のハード面の指標と施設のソフト面の指標を組み合わせたポートフォリオにより、保全対応を行う優先度を判定します。
- ・次に、ポートフォリオによる優先度に定性的な情報を加味して調整を行い、最終的な保全対応優先度を決定するとともに、これを踏まえた予算配分を行います。

<sup>7</sup> 今後5年間に対応を要する修繕・改修工事の額のこと。残存不具合額の建物復成価格（※）に対する割合を残存不具合率という。残存不具合率を算出することにより、建物ごとの保全の必要性・緊急性を判断する材料とするほか、残存不具合額の積算による全体の保全対応所要額の把握を行うことにより、保全予算算定の材料とすることができる。

※建物復成価格：同一の建物を現時点で新築する場合に必要な価格。

■図表 1 4 保全対応優先度に関するポートフォリオのイメージ

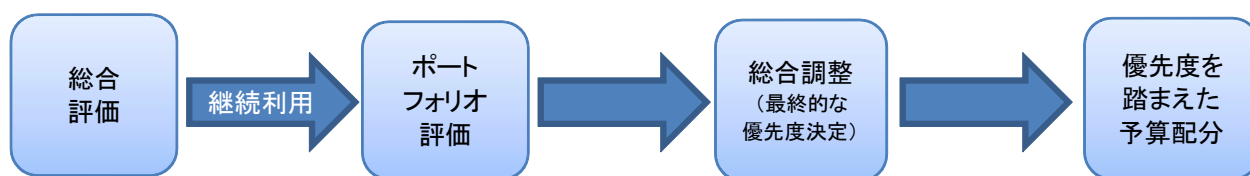


※判定内容は例示であり、本方針策定後、評価基準などと併せて具体的に検討します。

○建物ハード指標とは、建物の状態に着目した指標です。例えば残存不具合率や、残存不具合額に建物保全上重要な項目を含んでいるか否か等が考えられます。

○施設ソフト指標とは、施設使用の態様に着目した指標です。例えば利用人数の多い施設、防災上重要な拠点施設などは保全対応優先度を高くすることが考えられます。

■図表 1 5 効率的な予算配分の流れのイメージ



### (3) 施設の長寿命化及びライフサイクルコストの最適化

・従来、公共施設については、傷んだら都度補修を行い、使用不能になれば建替えを行うという対応が行われてきましたが、それは、建物にどれだけの費用をかけていつまで使うのかというライフサイクルコストを踏まえたものではありませんでした。

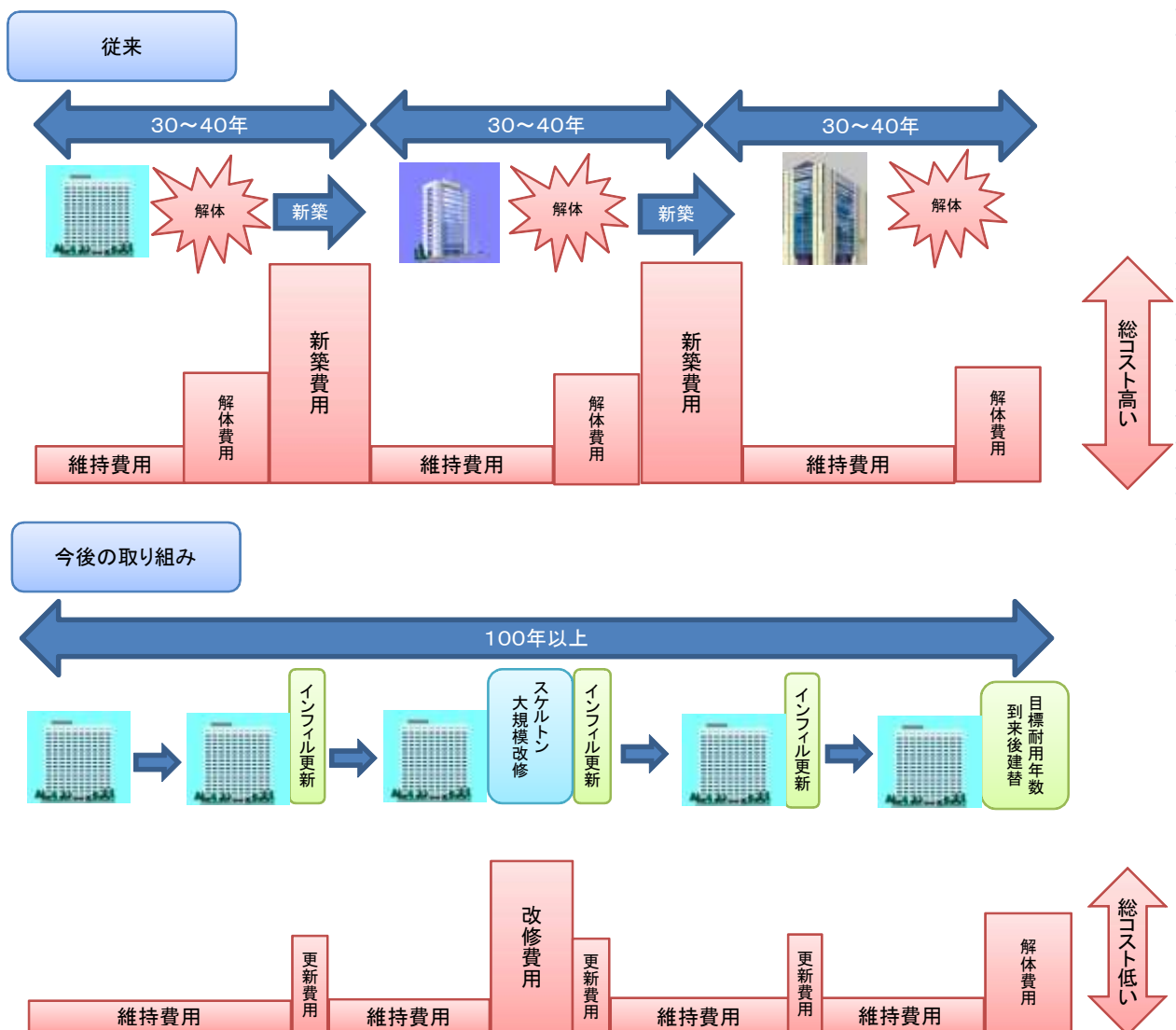
・資源の有限性・環境負荷などへの配慮や、自立的な都市経営の必要性を踏まえ、今後は、建物の構造や用途などに応じて、継続利用すべき目標耐用年数を設定し、これを当該建物の寿命（ライフサイクル）ととらえ、目標の達成に向けた計画的な保全により、ライフサイクルコストの最適化を図ります。

・また、継続利用していく建物については、目標耐用年数を踏まえたうえで、老朽化対策

や、耐震・バリアフリー・環境などの機能改善を適切に行います。

・なお、今後新規に建設する建物（一時的なものは除く）については、スケルトン（建物の構造体（躯体））とインフィル（建物の構造体以外の更新対象となる部位）を区別して保全を行うことも検討します<sup>8</sup>。あわせて、新規に建設する建物のコストについては、設計・建設にかかる費用のみでなく、当該建物のライフサイクルコストも考慮に入れて検討を行う必要があります。

■図表 1 6 建物のライフサイクル・ライフサイクルコストのイメージ

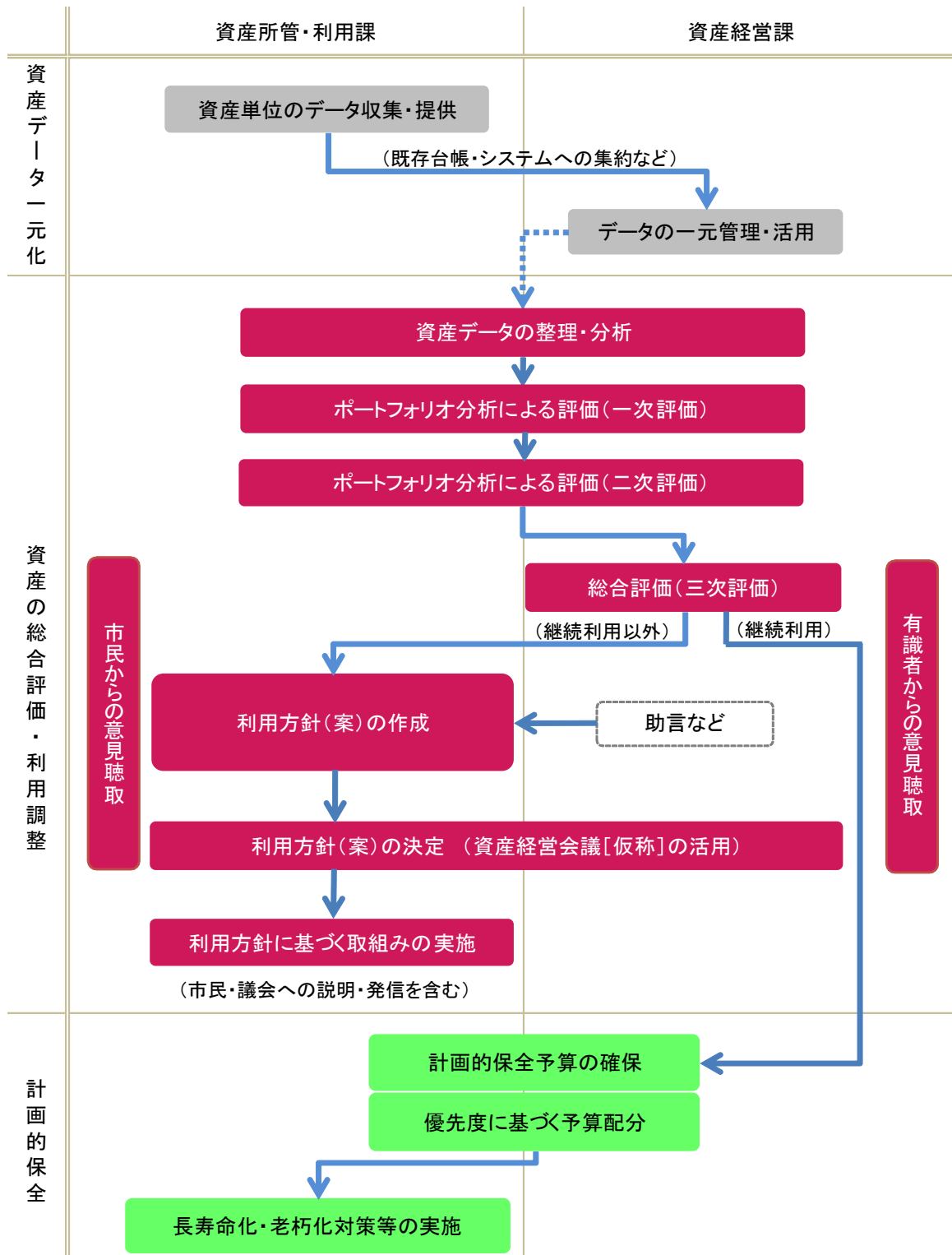


<sup>8</sup> スケルトンの寿命は100年以上とすることが可能だとも言われており、スケルトンを長期的に維持しながら、相対的に耐用年数の短いインフィルを適切に維持・更新することにより、建物全体の建替えに比べ、長寿命化やライフサイクルコストの縮減、用途転用のしやすさなどの利点を得られる。

## 5 推進体制の構築

- ・資産経営に関する意思決定組織（資産経営会議 [仮称]）の創設や、資産所管・利用課と資産経営課の適切な連携により、全庁を挙げて効果的な資産経営を推進します。
- ・このほか、評価結果や考え方の公表など、市民に対する意思決定の透明性を確保します。

■図表 1 7 資産経営の推進体制のイメージ（平成25年度以降）



■図表 18 今後のスケジュール

時期		内容
平成24年度	4月～	庁内意思決定組織（資産経営会議〔仮称〕）の運営 資産データ一元化のためのデータベース構築 モデル評価の実施
	3月頃	資産データの一元化
平成25年度	4月～	資産経営システムの運用開始