

# 経営戦略策定支援等に関する調査研究会（第1回）

## 1 開催日時等

- 開催日時：平成30年10月30日（火）10:00～12:00
- 場 所：地方公共団体金融機構大会議室
- 出席者：宇野座長、遠部委員、塩津委員、水上委員、山田委員、吉岡委員、渡邊委員  
沖部公営企業担当審議官、山越公営企業課長、志賀公営企業課理事官、森山公営企業課理事官、丸山地方公共団体金融機構地方支援部長、久代地方公共団体金融機構調査企画課長 他

## 2 議題

- (1) 研究会の概要、進め方について
- (2) 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等
- (3) 策定済みの経営戦略の分析と見直し（次期改訂）に向けた課題
- (4) その他

## 3 配布資料

- (資料1) 本研究会開催要綱及び名簿
- (資料2) 本研究会の検討事項・進め方
- (資料3) 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等
- (資料4) 先行策定団体の事例紹介
- (資料5) 策定済みの経営戦略の分析と見直しについて
- (参考資料) 経営戦略策定リーフレット

## 4 概要

- (1) 事務局より資料1～3及び5について説明。  
資料4については吉岡委員、山田委員より説明。
- (2) 出席者からの主な意見  
＜経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策について＞
  - 職員数が少ないこと、さらにその職員は通常業務で手一杯であり、長期的な視点を持つことができていないことが課題。一方で、職員の中に問題意識はあるため、彼らに対して実際に行動を起こさせるような方策を考えるべき。
  - 小規模自治体では人員が少なく、知見もないことから策定が進まないといった

声も聞かれるが、そもそも経営戦略の策定に対して難しく考えすぎている印象。例えば、事業を我が家に置き換えて（子の教育費等を含むライフサイクルコスト的な観点から）考えると入りやすいのではないか。

- 水道事業について言えば、今後水道法の改正などにより広域化や経営形態の見直しについて、大きな影響が予想される中で、現時点で策定することに意味があるのか迷っているとの話を聞いたことがある。そのような不安を抱える団体に対しては何らかの指針を示すべきではないか。また、下水道事業については、法適化と併せて都道府県による支援が有効ではないか。
- 首長が直接経営に関与していない場合では、現場職員の意見から経営戦略の策定につながっている場合がある。しかし一方で、首長には大きな権限と責任があり、策定の必要性について首長の理解が得られることは非常に大きい。したがって、現場職員もしくは首長に策定の必要性を認識させることが重要。
- 結局のところ何を作ればいいのか明確になっていない印象。水道事業であれば、水道ビジョンで代替可能ということを知れば、策定率自体はすぐに上げられるだろう。しかし、単なる策定率の向上が目的ではないので、経営戦略と各団体におけるより上位の計画との位置づけを明確に整理すべき。
- 個別の事業計画との関係で言えば、例えば下水道事業をどのようにしていくのが課題としてあるが、経営比較分析表の中の客観的な指標に数値目標を設けて共通化、明示化してはどうか。
- 経営戦略の策定が進まない理由として、団体の職員の知識不足が一つのネックになっていると考えられるが、具体的にどの分野における知識が不足しているのかを分析すべきではないか。現場職員のやる気と知識の習得状況に乖離があり、経営戦略の策定が進んでいない団体があると考えられるが、その団体に対して策定推進の方策を示せる可能性があるのではないか。
- 公営企業会計適用への移行を策定が進まない理由としている団体が多く見られるが、固定資産台帳の整備を終えていれば、収支会計から企業会計へのシミュレーションの移行はそれほど（少なくとも2倍の）手間にはならないため、公営企業会計適用を待たずに経営戦略の策定作業を進めるよう周知すべき。
- 市場事業等のその他事業においては、上下水道事業と違って経営戦略の策定に対する意識はまだ低い印象。そもそも公営企業として経営している認識がない場合や、担当者は経営戦略の必要性を認識しているものの上司が必要性を

理解していないケースも見られることから、策定の意義を強く周知する必要がある。

○経営戦略に関する研修については、参加者それぞれのニーズに合った研修が必要。都道府県の役割として、県内市町村のニーズを把握してそれに合った研修を、また、研修後にはその後の状況を確認するなどのフォローアップをできるような仕組みをつくるべき。

○経営戦略の策定を地方財政措置の要件とした場合、策定率は上がるかもしれないが、策定自体がゴールとなり、実効性のある経営戦略とならないおそれがある。一方で、財政措置自体については団体にとって大きな援助となるだろう。また、一般会計部局との連携といった観点からも、団体全体の課題として認識の共有につながる大きな要因となる。

○地方財政措置の要件の1つとなれば、策定しなければならないという意識は働くが、重要なのは作って終わりではなく、いかに実践していくかであり、毎年見直しを行っていくといったことではないか。

<策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策について>

○経営戦略策定は、今後は見直し（ローリング）の段階に入る。実効性のあるPDCAサイクルの観点からは、本来であれば見直しのプロセスを策定段階で具体的に計画し、誰がどのような手法で検証しそれを評価するか等、予め定めておくことが必要であるが、その認識が十分とは言えない団体もあるのではないか。そのため、経営戦略策定ガイドラインの中で見直しの重要性を改めて謳い、より具体的な見直しのプロセスを示すことが必要ではないか。

○経営戦略の策定や見直し（ローリング）においては、特に、小規模団体等では、専門的知識・ノウハウを有する人材の不足を補うため、専門家（専門的知識・ノウハウを有する外部人材）の活用が有用であるが、一口に専門家の活用といっても、将来予測に基づいた投資試算や財源試算（企業債のファイナンスの観点など）、広域化等や民営化・民間譲渡やPPP・PFI等に際しての法律解釈（地方公営企業法、地方自治法、PFI法など）など多岐に渡る。そのため、経営戦略の策定や見直しにあたり、具体的にどの分野のどの専門家がどのような観点で必要なのかを経営戦略策定ガイドラインで示してはどうか。

○一概に人口20万人以上の事業といっても歴史的背景などもあって状況に差があると思われるが、いずれにしても、今後の施設の更新に対し、どのように備えていくのが重要であり、それを伝えていくことを考えなければならない。

- 評価項目の中で共通して評価が低いということは、その点を手厚く説明すべきということではないか。このくらいまではできるだろうという基準を示し、その次のローリング時にはここまでというようなステップアップを図る方法を考えるべきではないか。
- 経営戦略の見直し（ローリング）にあたり、各団体の中で公営企業のあるべき姿を一度整理してもらうことが重要。また、緊張感を持って経営させるためにも、外部評価の実施及び公表を義務付けてはどうだろうか。
- 委託労務費、賃金、物価の上昇が続いており、こうした傾向を踏まえて10年計画をつくると計画期間の期首と期末で相応の差が生じる。今後、長期計画の策定を考えていく際には考慮すべき項目となるだろう。
- 事業の経営見通しについて、30年から50年と言われると、水道・下水道は（施設の耐用年数が50年程度のため）まだ見通しを立てやすいが、その他の事業では状況によっては長期の見通しを立てるのが難しい場合もある。事業ごとの区分けも検討すべきではないか。