

経営戦略策定支援等に関する調査研究会（第2回）

1 開催日時等

○開催日時：平成30年11月26日（月）15:30～17:30

○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、齊藤委員、塩津委員、水上委員、山田委員、吉岡委員、渡邊委員

山越公営企業課長、坂越準公営企業室長、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) 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（案）及び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（案）について
- (2) 報告書構成（案）について
- (3) その他

3 配布資料

(資料1) 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（案）及び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（案）について

(資料2) 報告書構成（案）

(参考資料) 第1回議事概要

4 概要

- (1) 事務局より資料1、2について説明。
- (2) 出席者からの主な意見

<資料1について>

○投資試算の再検討については、これまでに実施してきたこととの乖離が生じた際には、ダウンサイジング、スペックダウンも含めた再検討とされているが、団体によっては難しいのではないか。新たな知見や新技術の導入、多様な手段によるサービス供給なども検討項目に加えるべき。

- 財源試算における制度的な要因が気になるところである。例えば、繰入れ基準が変わると計画に大きな影響が生じることもあるため、こうした制度的要因も踏まえて試算できるとより充実したものが出来上がるのではないか。
- 複数パターンの設定について、例えば水道事業でいえば、市町として人口減少に対する施策をした場合としなかった場合とで水使用量の推計が変わってくるが、いずれにせよ人口は1つの鍵となっている。
- 人材不足を理由として経営戦略の策定ができない団体に対して、専門的な事務職員の配置や経営の統合といった、できるようにするためのパターンなどを示したメッセージを発信し、ガイドラインの中でも今後はしっかり策定するように明記するのはどうか。
- 水道ビジョンはそのまま経営戦略に位置付けられるというように、改定ガイドラインの中では他の計画との関係性を示してもよいのではないか。
- 地方財政措置の延長については、不公平感という観点からすると、措置率を下げることも考えられる。一方、未策定の団体は理由があって未策定となっているのだから、そのままとすることでインセンティブにもなるのではないか。
- 現在、下水道事業及び簡易水道事業のうち人口3万人以上の公共下水道事業、流域下水道事業及び簡易水道事業について、平成32年4月までの期間内に公営企業会計へ移行が要請されている。公営企業会計への移行前に経営戦略を策定した団体が、平成32年4月以降に公営企業会計に基づき経営戦略の見直しを行うことも想定されるが、その見直しに係る経費についても地方財政措置の対象とするかどうか検討を進めておくことが有用ではないか。
- 地域の人口がスポンジ化した状態等を認識し、経営戦略をつくる段階で危機感を持てるようなもの、また、人事異動によりつくったときの理念が失われないようにつくってもらうことを示していくことが必要ではないか。
- 投資計画の長期試算でストマネ・アセマネにより考え方がある程度まとめられており、団体がそれに基づいて動いている場合の経営戦略との関係性をどう考えるべきか。

- 水道・下水道事業以外のその他事業の収支計画についても、料金収入の見込みにより損益が収支均衡するかどうか、必要な投資と資金調達が適切な規模で行われているかどうかの視点で策定することは、水道・下水道事業と共通であると考えられる。そして、民間企業でも運営が可能な事業については、収支計画の試算において、民間譲渡等の方向性も含めて検討する流れになるのではないかと。
- その他事業における長期試算については、料金収入の見込み方が決定的に異なる。例えば市場事業や駐車場事業では、あまり人口との相関関係が見られない一方、施設立地などの外部環境に影響を受ける部分が多い。他方、投資の見込み方には大きな違いはないと思われる。
- 総務省で地方公営企業のあるべき姿あるいはこれからの公営企業のイメージを通知のかがみ文に入れるなど明確に示してはどうか。例えば広域化をするにしても、そもそも個々の自治体がしっかりしていなければ成り立つものではない。とりあえず広域化をしておけばいいのだろうと捉えている団体もあるのが実情。ある程度、強いメッセージがあれば、考えるときの支えになる。
- 起債協議に当たっての収支相償等を確認する対象事業は現行のとおり赤字事業等に限定すべきかという論点について、現行の公営企業債の取扱いとの整合性を踏まえると、対象事業はそのままにし、手続論として、収支相償等を確認する資料を収支計画から経営戦略に変更することは望ましいのではないかと。対象事業の変更については、公営企業債の発行における収支相償を確認する事業の範囲の論点になるため、より十分な議論が必要と考える。なお、現時点で策定期間が未定の事業、策定作業が遅れて平成 32 年度中に間に合わない事業に対する経過措置については、各団体の実情もあると考えられるため一定の配慮は必要と考える。
- 事業債の起債に当たっての確認書類に位置づけることは、現時点で黒字であれば良いという話でもないため、赤字事業に限定する理由はないと思われる。
- 赤字に限定するよりは、外からのガバナンスが働く何かしら担保ができる素材になると思う。また、第三者評価が必要との観点からも、外から見られているということアピールできるのではないかと。
- 多くの団体は、ガイドラインのひな形を埋めて 10 年の経営戦略を作っていると思われる。今回追加した長期間の試算について、どのように経営戦略に盛り込むことになるのかアウトプットをイメージできるようにすべき。

- ダウンサイジングやスペックダウンも10年で試算するとなると、5年、6年先から始めようとした場合、効果が出るのは10年先以降なり、効果が見られないことが懸念される。スペックダウンの効果などを反映してつくれるかという点は難しいところなので、もう少し具体的に詰める必要がある。
- 毎年、長期試算を行い、アセマネを絡ませている。試算の中に職員適正管理も含まれているが、定数が減っていったらどうなるか、本当に事務遂行ができるかといった、必要な職員の確保という観点からも高位・中位・低位の試算は有効。
- 長期試算するには、アセマネのレベル感もある。アセマネの手法である2Bや3Cだと長期間の試算をするには単純に伸ばす程度のものになる。それに対応した財政的な措置も含め、実際に団体ができることは限られるのではないか。また、事業を遂行していく上での人材確保も盛り込めるようにしてはどうか。
- 人口がスポンジ状になっているという状態は、国勢調査や毎年度の人口動態等について過去からの推移を示すことにより、見える化に使えるのではないか。
- 一般会計部局の協力の必要性は認めるものの、一般会計部局でも公共施設総合管理計画や他の個別の計画の策定が求められる中で、協力してもらうことが可能かどうか懸念が残る。
- 一般会計部局との連携について、公営企業は総括原価方式と独立採算の両輪を考える人が多いが、人口減少社会における経営環境を見て、財政部局も町全体として考えなければならないということを認識はしているので、文書を出せば協力体制は築けるだろう。
- 総務省から各種通知をされていることを前提に、市町村の一般会計もそうだが、県とのやりとりも必要だと考える。例えば、県市町村担当課が、市町村財政部局を促して各公営企業を自立させる動きを実感させるようにすればいいのではないか。
- 公営企業は特殊な分野だと勘違いされることが多く、現場レベルで回しているケースが多いので、町全体として公営企業の問題に取り組むことが必要といった適切なメッセージを伝えられると大きく変わるかもしれない。

<資料2について>

- 各公営企業での制度改革等があった場合、それらに対応する必要があるが、それと並行して、今現状で公営企業としてやっている以上は、このまま公営で続けたらどうなるかという視点で現段階での経営戦略をつくる必要があると考える。

- 水道ビジョンにはキャッチフレーズがあるように、今回のガイドライン改訂においても、現場の担当者向けにメッセージ性のあるキャッチコピーのようなものを作ってみてはどうか。

- 経営戦略の活用法について、画一的なものよりも、地域間の経営環境の違いとか、各事業の違いに着目し、事業ごと若しくは地域の特性に沿った活用法が示されることが実りあるものとなるのではないか。

- 県による講習会受講者のニーズの把握、事後のフォローアップや不参加団体への対応など、都道府県の役割を明確化して盛りこむと良いのでは。