

## 第6回 新潟市財産経営推進計画に関する有識者会議 議事要旨

1. 日時：令和3年9月9日(木)15時～16時45分
2. 会場：新潟市役所、各委員拠点、(株)三菱総合研究所（WEB会議）
3. 出席者(敬称略・順不同)

### ○委員

山本 康友（座長）	東京都立大都市環境科学研究科客員教授
足立 文	株式会社日本経済研究所本部長（執行役員）
鷺見 英司	日本大学経済学部教授
堤 洋樹	前橋工科大学工学部准教授
藤田 美幸	新潟国際情報大学経営情報学部准教授

### 4. 議事

#### 1) 削減目標値の試算について

事務局より資料説明

- ・令和3年3月に委員に提示した再編手順に沿って作成された再編案をベースにして試算した削減効果額を提示
- ・経営改善によるソフト費用削減効果である削減効果額Cについては、施設種類ごとに一定の考えに基づいて指標を定め試算したが、指標の採り方に課題が残っている

委員：削減目標のABCの考え方、削減効果額の試算結果、全体フロー、コスト評価指標・課題について、資料1の内容についてご意見、ご質問があれば、自由にお願ひしたい。

委員：50年のコスト試算について、P8「建物存続、かつ要改善以外」は50年変わらない想定で計算しているということだが、例えば人口が減少すれば、人口で割っていれば平均値は上がっていくので、そういうのを表現することはできないか。（経営改善に向けて）努力していくという前提なのに、平均値が変わらないという想定も変である。平均が動かないと計算上おかしいのではないか。

委員：市はどう考えるか。

事務局：試算としては50年でどれくらい効果が生まれるかで見ているが、まずは10年ごとにどこまでやれるかを見ていこうと考えている。

委員：考えはわかる。計算上は10年単位で平均が動くというものか、一回決めた平均値が50年続くというものなのか、どちらか。

事務局：計算としては変わらないという想定で計算している。

委員：変わってくるはずなので、P3の削減効果額試算結果に関係してくるのではないか。

委員：今回の試算の前提について、前回の委員会で、今後財源が不足していくことに対し、経費削減だけでなく経営改善等を行って達成する数値目標を立てるという話だった。今回の考え方としては、削減目標ABCを足し上げると不足する金額が満たせるような考え方になっているのか。

事務局：1点目の更新費用を賄える数値目標になっているのかについて、精査が必要だが、まかなっていけない。あと10億円くらい頑張らないと賄っていけないのではないかという感触である。

委員：2人の意見で、削減目標ABCをやっても、精査は必要だが10億円くらい不足しているという感覚ということだが、何らかをしないと到達できないということか。

事務局：こちらとしてはそこまで踏み込んでやっていないという意味で精査が必要と考えている。

委員：P8の資料は、わかりづらい。おそらく、ABCの分類が同軸で評価されているのでわかりにくいのではないか。まず現存施設については削減目標Cを実施し平均値を目指して削減する、という整理をした後、どうやって平均に向けて努力するのかという時にハード、ソフトそれぞれAもしくはBを実施、という2段階の整理をすればわかりやすくなるのではないか。それによってCによって優先順位が決まるので、経営改善の対象となる施設が明確になる。

またコスト評価指標で使用すべき指標が面積なのか人数なのかという話について、ハードについては面積、ソフトに対しては人数が良い、という整理だ

と思う。コストが固定費かどうかという話も出てくるだろう。また相関関係も出しているが、予算は人数で決まっているからこうなるとしか言いようがない。利用人数が決まってない施設こそ、こういったもので見ていかないといけない。Cで対象施設を見て、高いものについてはA,Bで減らしていくという整理であろう。また、P9のコスト評価指標について、費用に対する効果を出すのであれば、分母に負担額を入れた方がわかりやすい。その方が、評価指標の数字が大きい方が評価が高いということになり、わかりやすくなる。

委員：事務局で検討をお願いしたい。

委員：平均値はどうやって算出しているのか。平均値は50年間変わらないのか。

委員：平均値については、10年ごとに見直すという話だったが、安全側に見ていたのであればその旨、見直すと記載したほうがいい。

委員：10年間で平均まで到達するという計算だったか。到達したまま50年続くという計算か。

事務局：初年度から平均値を達成したのものとして積算している。

委員：初年度から全てが平均値以上になって、それをずっと50年間続けていくというのは、難しい。

事務局：この試算についてはそのように行っている。

委員：トータルの結果だけでなく、細かい数字が出てくると、何をしているか把握できて議論が効率的になる。

事務局：こういう取組をするとこういう効果が出るという、経営改善に対する取組はいろいろなものがある。利用者率の引き上げ、コストの削減、歳出のカット等経営改善ができていくが、その中でこういった取組で経営改善が図られる。

委員：ただ単にどういう計算をしているかの確認。中身について今はいい。1年目から平均値になった状態で50年続く試算をしているということだが、それだと相当過大推計になっている気がする。

委員：初年度から平均値になると、削減効果によって市の財政上の課題がうまくできないのではという話で、1年後から対象の全施設が平均値にいくというのはリスクがある。

事務局：経営改善については総務部を中心に経営状態が良くない施設をリストアップしている。それを施設に送り、どういう改善が可能か、集計集約しているところである。ただし、開館時間、日数の見直し等、足並みをそろえるのは難しい。最終的には細かい条件の齟齬・制約条件などは無視して計画に記載していきたいと思う。

委員：既に経営改善に手を打っているので、初年度から平均値に近づくという趣旨で良いか。

事務局：施設によって、取り組んでいるところもある。(効果の発現がすぐには難しいものにあり)すぐやれるものではない施設もある。準備期間は必要だと思っている。

委員：、試算結果はCに関しては、累積としてはここまで削減されないと思うので、そこも考慮して計算したほうが良い。

委員：面積か人口かという話について、委員の意見のとおり、施設の性質が重要である。建物の維持に費用がかかるような施設は利用者とはあまり関係なく、学校等は利用者と相関が高いので、費用構造、サービスの内容によって結果は違って出てくるので、全部やってみて施設類型ごとの特徴、傾向を確認したほうが良いのではないか。分母の違いによってどういった違いが出てくるのかオープンにして議論したほうが、理解も深まるのではないか。全部やってみたらどうか。

P10の下から2行目、「補正係数」は「決定係数」である。補正決定係数としたいのかもしれないが、単回帰分析では補正する必要はない。言葉の使い方としては決定係数にしておいたほうが良い。散布図を書く必要はなく、相関係数を計算すれば終わる話だと思う。相関係数を全部計算して施設の特長を出すのも1つの手。検討段階なのでいろんな計算を試してみるのの一つのやり方ではないか。

委員：市はどう思うか。

事務局：面積と利用者数と圏域人口で、P13 に掲げている 17 の施設種類で、データとしては相関関係調べでは行っている。明示しているのは P11, 12 で、P13 で評価対象施設全種類の結果を一覧で表している。

委員：一応数値は出ているということか。

委員：全部の指標で同じ平均値の計算をしてみて、施設の順位付けをやってみたらどうかということを行っている。

事務局：それぞれの利用者数、面積、圏域人口でバックデータは持っていて、見せる形に整えていく状態にはきている。

委員：データはあり、見せ方の考え方が整理されているということで良いか。

事務局：あることはあるが非常に膨大で整理に手間取っている。1つの考え方で試算をしていかないと数値目標を検討するための数値は出せないなので、一定の仮定をおいてこの作業をしている。バックデータをもとに施設種類ごとに指標を決め、それぞれ変えたらどうなるかは、データとしてはあるので、見せていくことはできる。

委員：整理してから出してほしい。

委員：P14 について、資料からは見えてこなかったもので、数値を見てそこから考えること等できれば、議論できるのではないか。P14 については、あくまで新潟市が見えたことが書かれていて、P15 以降でこれに対しての課題が提示されている。数字を見せてほしい。

委員：もう少し資料が欲しいということ。P15 については、定員や利用規模が決まっていれば予算の関係で市の負担額と利用者の相関関係があるのは当たり前。それにどう手を加えていくか、データとして見ればまた違ってくる。相関については、いろんな角度から数値を出してみて、見えてくるものがあるので、数値としてあるものはうまく整理して出してほしい。

## 2) 改定計画の骨子について

事務局より資料説明

- ・現行計画に掲げた基本方針はそのままだが、改定で大きく変更する箇所について
  - ①数値目標を掲げること
  - ②再編案を作成し、地域別実行計画策定を加速化させること
  - ③30年計画で10年ごとに見直しをはかること

委員：PDCA サイクルの絵について、10年後に数値目標削減量を出すということなので、やはり試算に反映されているといい。10年で計算も変えていくというやり方で、最終的に何年までに達成したいかを設定して、逆算していき、それをシミュレーションに反映していけばいいのではないかと。計画自体に異論はない。試算には反映したほうがいい。

事務局：これまでの削減目標の考え方が積み上げで考えていた、この年次でここを目指す、そのために初年度又は5年後こうしていく、という組み立てになっていなかった。そういう視点で見直していくと、これまで積み重ねてきた試算等を生かしながら、さらに説得力のあるものができるのではないかと考えている。

委員：資料2のP2の見方について、「総量削減」と「サービス機能の維持」が柱で、下と対応しているわけではないということか。

事務局：そのとおりである。

委員：見せ方を変えた方がいい。資料2の縦方向は、章構成を整理、イメージしているのか。

事務局：そのとおりである。

委員：数値目標というのは、先ほどの説明のどこにあたるか。何を数値目標とするのか。一般的にはKPIのようなイメージだったが、平均値なのか。

事務局：まずはハードの部分をどれだけ減らすか、再編案をベースに縮減していく面積を出す。

委員：10 年間の中でどれくらい減らすかという数値か。ということであれば、それが記載されていない。また一般的には KPI 等、PDCA で確認していくものがあるのであれば、例えば人数、金額等、整理しておくべきである。

また、全地区に対し、地域別実行計画を作っていくということだが、最初に全地域で地域別実行計画作って一律で進捗を見るのはだめなのではないか。逆に言うと、見直しのタイミングはわざわざ示す必要はないのではないか。

さらに、資料 3 は数値目標の整理だけで済み、他の見直しは不要なのではないか。他の改定は不要では。達成していないところだけ見るという整理をしておけばいいのではないか。

委員：地域別実行計画の今の動きや、現状で地域別実行計画を決めなければならない地区が残り 50 地区あるという話から、一巡するためには最低 10 年かかる等の説明が必要だ。

委員：50 地区をいつやるか、見せるべきである。

事務局：残り 50 地域の施設の状況をみると、地域によっては再編すら不要な地域もある。中には配置方針に全く沿っていない地域や、施設の老朽化が進んでいる地域もある。現在 1 つ 1 つの地域を確認している状況で、概ねの着手順位という表現で着手時期を盛り込んでいく予定である。

委員：見直しまでの期間が 10 年は長すぎる。地区も明記しておく必要がある。

事務局：10 年の中で 3 つくらいの期間に分けて、地域を明記していくことを考えている。

委員：実際に事業として動かしていくための計画を作っていく必要がある。期間の中で何をやっていくかをきちんと示していくこと、さらには各所管課に納得してもらった数値目標等が必要だと思う。事業や施設の特性を踏まえた上で、コストがかかっている等言えるようなものにしていく必要がある。もう一歩分析をしてもらえるとみんな納得いくものになるのではないかと。

委員：資料 1 の評価について、決めた指標に応じて試算した結果が本当に現状に合っているか確認をとる必要があり、場合によっては修正が必要。その修正作業は非常に手間がかかる。

優先順位をつける理由がつかないため、評価を使って、優先順位を機械的に進め

るという方法もやっている。評価の結果が順番にあてはめないと、評価した意味も少なくなってしまう。そういったルールも骨子に落とし込んでおいたほうが良い。

委員：資料2のP1計画期間について、最初の30年なのか。2点目、P1「基本方針編」とP2の「公共施設編」の違いは何か。

事務局：計画期間は30年で考えており、10年ごとに見直しすることで考えている。

現行の計画は25年となっているが、30年に見直す。

本計画ではインフラマネジメント編についても整理しており、公共施設と共通する事項を基本方針編に記載している。そのうえで、インフラ、公共施設個別の話題をインフラマネジメント編と公共施設編にわけてそれぞれ整理している。

委員：指標を入れ替えた方がいいのでは、という委員の意見について。市の負担額は収入がなければコストで、利用者数はアウトプットである。面積はアウトプットと取れそうだがインプットである可能性もある。片方は「アウトプットに対してどれだけコストかかっているかの平均費用」になっている。どういう考え方で指標を作っているかの整理は必要である。経済学の人間は平均費用のほうがイメージしやすいが、委員の考え方もわかる。インプットなのかアウトプットなのか、コストの概念の整理は必要である。

委員：次回までに数値データを整理して出してほしい。そうするが明確になり、ABCによる削減効果の試算も出てきて、それに基づく過不足がはっきりしてくるのではないかと。それをどうするかという話まで持っていけない。

骨子については、地域別実行計画の地区については、地域に入り込む時時期が、あまり離れている、あるいは時間を置くとどうするかという考え方について、基本方針で当てはまらないものはどうするか整理もお願いしたい。

## 5. 閉会

事務局：計画の改定は11月までに完了させる予定である。ご意見等に対する試算等については次回の有識者会議で示す予定である。10月中に開催するが、日程については調整させていただきたい。そこで課題を整理した後、もう1回行くとすれば、計画の骨子を修正した形でお示ししたい。計画そのものの細かいところを提示する時間がないかもしれない。その際には個別に郵送等で確認



させていただきたい。

以上