

目黒区中期経営指針

令和6年2月

目黒区

目次

第一章 中期経営指針とは

1. はじめに
2. 背景および社会情勢
3. 区における中期経営指針の位置づけ
4. 区の経営について

第二章 基本計画期間内の財政収支見通し

第三章 今後の区への対応

1. 財政収支見通しを踏まえた今後の財政運営について
2. 中期経営指針の視点と手法

第一章 中期経営指針とは

1 はじめに

目黒区基本構想（令和3年3月策定）のまちの将来像「さくら咲き心地よいまち ずっとめぐろ」の実現のため、5つの基本目標と3つの区政運営方針を定めた。

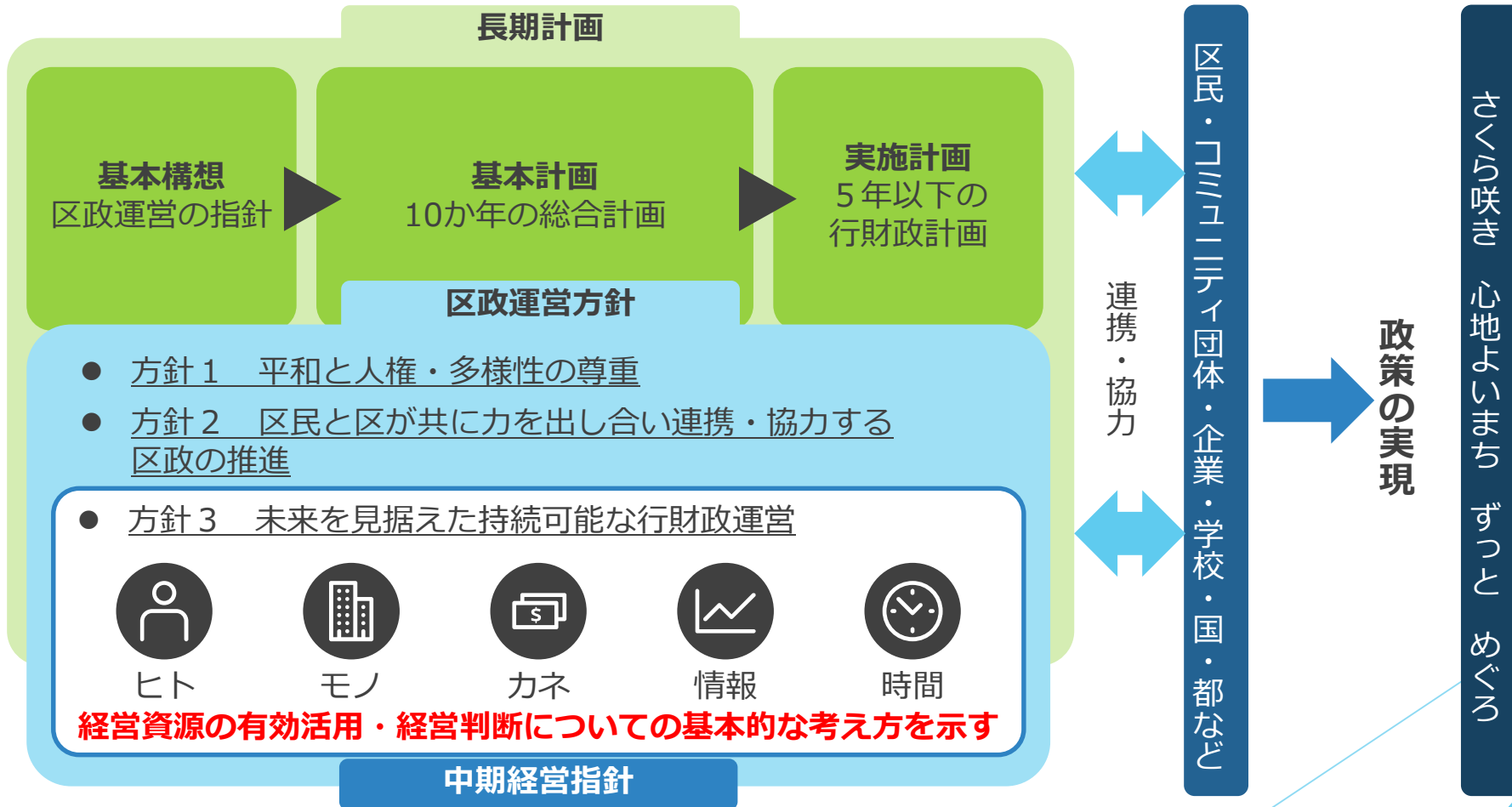
区政運営方針の方針3「未来を見据えた持続可能な行財政運営」に従い、**経営資源の有効活用およびそのための経営判断を適切に行い、区の経営状態を良好に保つこと**で、目黒区基本計画（令和4年3月策定）で区民に示した、今後10年間の政策・施策をしっかりと実行に移していく必要がある。

そのための指針として、「中期経営指針」（以下、「本指針」という。）を定める

第一章 中期経営指針とは

1 はじめに

長期計画と中期経営指針の関係図



第一章 中期経営指針とは

1 はじめに

本指針における経営資源の定義は以下のとおりとする。

①経営資源の構成要素について

経営資源は、ヒト・モノ・カネ・情報・^{とき}時間の5つとする。一般的には、ヒト・モノ・カネの3つだが、近年「情報」や「時間」の重要性が増している。

「情報」に関しては、データの利活用の重要性が高まっており、国においても積極的な活用が推奨されている。

「時間」に関しては、行政は年度単位が基本だが、年度にとらわれることなく、一方で拙速になることにも注意した上で時宜を得た施策展開が可能となるように考える必要がある。

第一章 中期経営指針とは

1 はじめに

②経営資源を有効活用できているか

区政運営方針を踏まえ、それぞれの経営資源を有効活用できているかどうかについては、以下のポイントから判断する。



組織課題の解決に必要な知識・経験を持った人材がいるか
また、効果的・効率的な組織執行体制となっているか

例 人財育成基本方針、任期付職員として専門人材を獲得
毎年度の組織の見直しと課題に応じた民間活力の活用



区有資産の効果的な活用やマネジメントがなされているか

例 学校等建替時の多機能化・複合化、運営・維持管理に
おける民間活力の活用



当該年度だけでなく将来の影響が適切に把握されているか

例 財政運営上のルールの順守、公会計の活用

第一章 中期経営指針とは

1 はじめに

②経営資源を有効活用できているか（続き）



情報

適切な保護を前提として積極的に利活用・公表されているか

例

客観的な根拠に基づく政策立案の推進、
行政情報基盤の整備による区有データの活用
オープンデータを通じた官民データ連携の推進



時間

事業のスケジュール管理が適切になされているか
拙速になることなく必要最小限の期間に留める努力がされて
いるか

例

実施計画事業、バックキャストイング手法の活用
適切な権限委譲

第一章 中期経営指針とは

2 背景および社会情勢

(1) 社会情勢の変化

- 対応すべき行政課題が明確だった時代から、複雑多様化する時代へと変化
 - ▶ 自治体職員は**より専門的な知識**が求められるように
- 行政課題の難易度が上がる一方で、社会の変化（人口減少、人口構造の変化など）も加速
 - ▶ **スピード感を持った対応と、着実な成果**が求められる
- 組織的に対応すべき社会的要請（SDGs、多様性の尊重、カーボンニュートラル、感染症対応など）の増加
 - ▶ 経営を行う上で、**考慮すべき事項が増加**

第一章 中期経営指針とは

2 背景および社会情勢

(2) 地方自治体の責務

- 地域課題に住民の参画を得て対応し、福祉向上につなげること
- 社会的要請については率先垂範して取り組むこと
- 災害・感染症等の突発的な社会課題に迅速かつ的確に対応すること



地方自治体はこれらの事項について責任をもって対応することが求められているが、その難易度は増す傾向にあり、さらに速やかな実行と着実な成果が求められている。

第一章 中期経営指針とは

3 区における中期経営指針の位置づけ

- 目黒区においては区の最上位の計画として、基本構想・基本計画・実施計画からなる長期計画を策定している。
- 長期計画は、区民生活も含めた区の将来像を示すものであり、区政運営や行財政運営全般が対象である。一方、本指針は経営資源の有効活用や経営判断のあり方などの組織経営を対象としている。
- 長期計画が区の最上位の計画であることに変わりはなく、長期計画の実現のために本指針がある（区政運営方針の方針3をより具体化したもの）。

**区政において「何をするのか」を長期計画で示し、
その実現のため「どのように組織経営を行っていくか」について
基本的な考え方を示す**

第一章 中期経営指針とは

4 区の経営について

(1) 区の経営における現状と課題

- 先行きの見えない社会情勢や国の不合理な税制改正等により、区の財政状況は依然として不確実性の高い状態が続く。
- 一方で、学校施設の更新・市街地再開発をはじめとした長期的なビッグプロジェクトが本格化していく。
- 組織的に対応すべき社会的要請の増加に加え、新たな感染症が発生した場合の対応など経営資源を投入して対応しなければならぬ課題は増加している。

第一章 中期経営指針とは

4 区の経営について

(2) 中期的な視点で持続可能な経営を行うために

現状と課題で記載した内容に加え、高齢化の進展に伴う社会保障費の増や、区有施設の更新と建設含めた総コストの増加など、経営資源を投入すべき課題が増える要素が圧倒的に多い。

そのため、これまで以上に“ビルド・アンド・スクラップ”を進めることが重要であるが、それだけではなく、今後の財政構造の弾力性を適切に把握する必要がある。



**少なくとも、中期的な財政収支見通しを踏まえて
経営にあたる必要がある！**

第二章 基本計画期間内の財政収支見通し

今後の歳出見込については、学校施設の更新や市街地再開発事業等の経費が多額となるため、今まで以上に基金の取崩し、特別区債の活用をしながら、事業を行っていくこととなる。

● 収支見通しについて、歳出は今後予定されている事業を見込み、歳入に関しては以下の3パターンで試算した。

- ① 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後）
- ② 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後 + 歳入20億円上振れ）
- ③ 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後 + 歳入50億円上振れ）

収支見通しの前提条件

「パターン作成について」

● 歳入については確実性を重視して見込んでいる。そのため現状を下位推計として扱い、歳入が上振れるパターンを2つ追加することで、中位推計・上位推計にあたるものとしている。

「歳出について」

● 3か年収支見通し（R5年度作成）に、今後見込まれる歳出を反映。

「歳入について」

● 3か年収支見通し（R5年度作成）に、今後見込まれる歳入を反映。
● 財政調整基金・施設整備基金・学校施設整備基金の各繰入金及び特別区債については除いている。

「財政調整基金残高について」

● 歳入の不足額に施設整備基金・学校施設整備基金・特別区債を充当し、なお不足する場合は財政調整基金を繰入れて残高に反映。

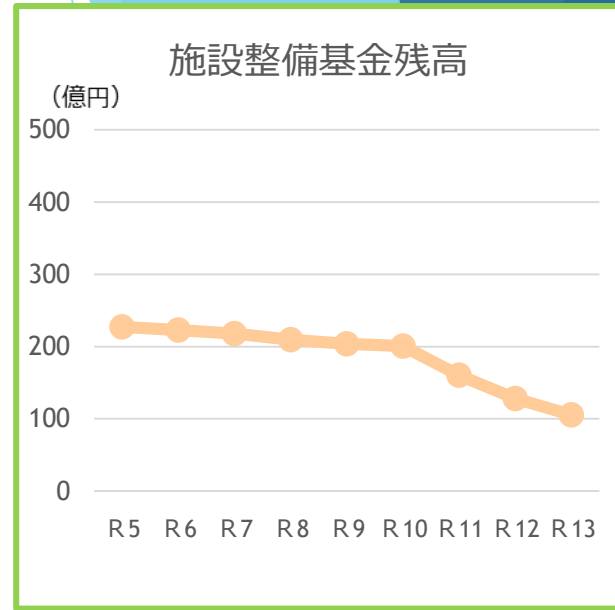
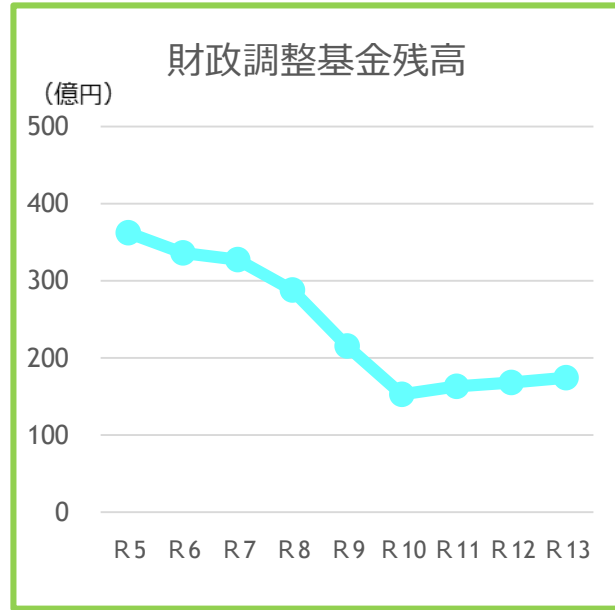
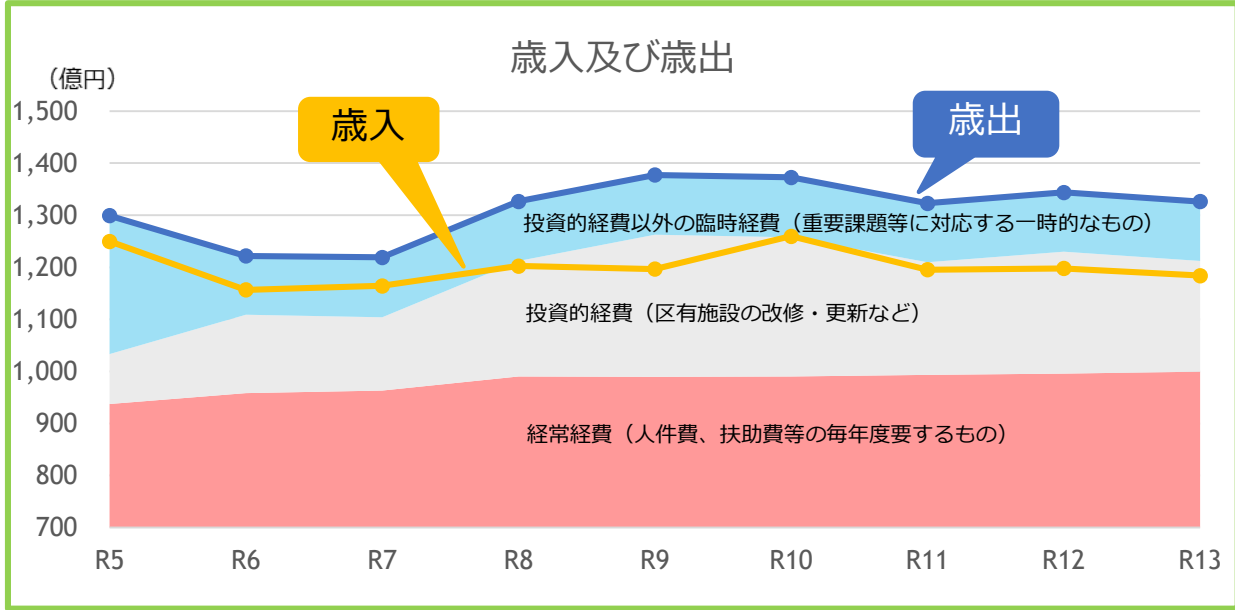
「施設整備基金残高・学校施設整備基金残高について」

● 3か年収支見通し（R5年度作成）に、今後見込まれる繰入金を反映。
● 学校施設整備基金の不足額に対しては、施設整備基金から振替を想定。

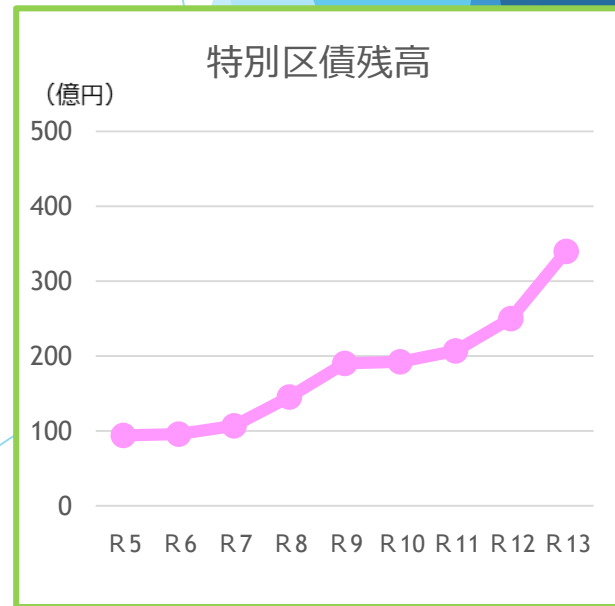
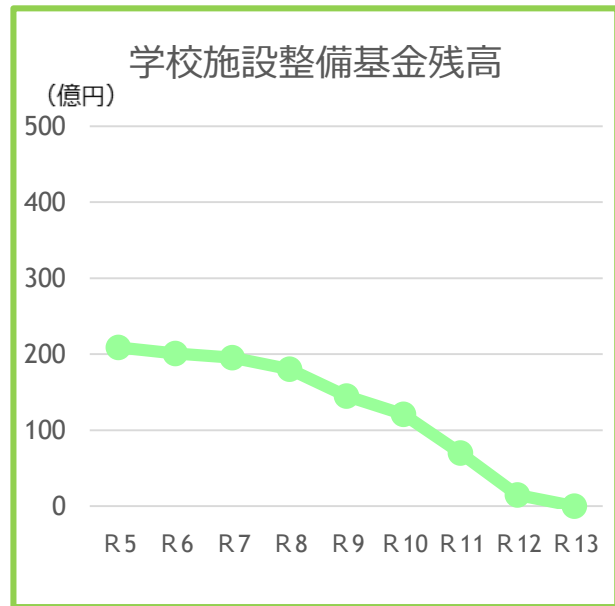
「特別区債残高について」

● 3か年収支見通し（R5年度作成）に、今後見込まれる特別区債を反映。

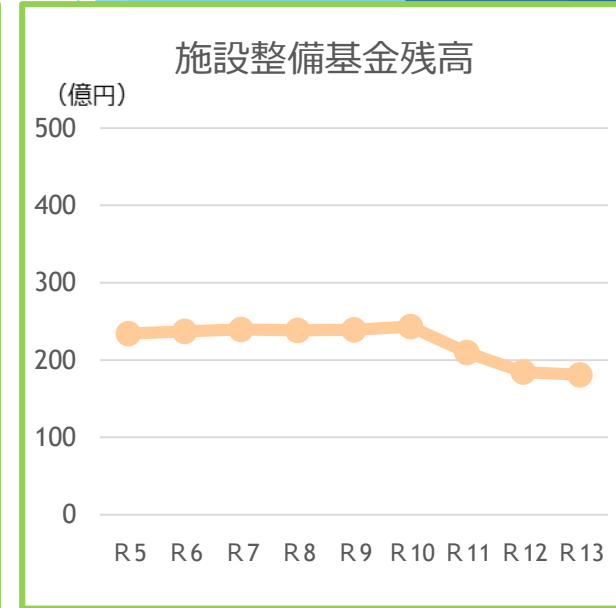
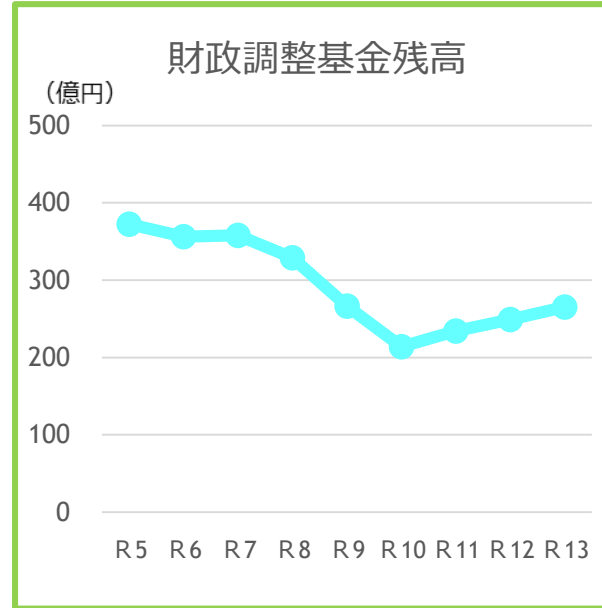
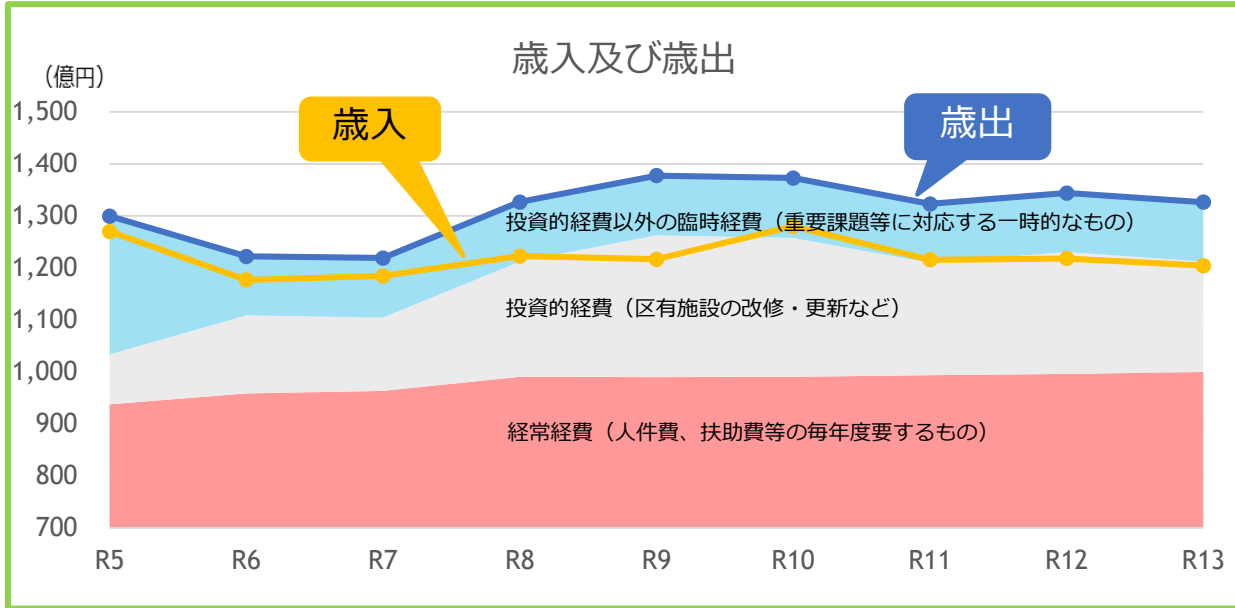
パターン① 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後）



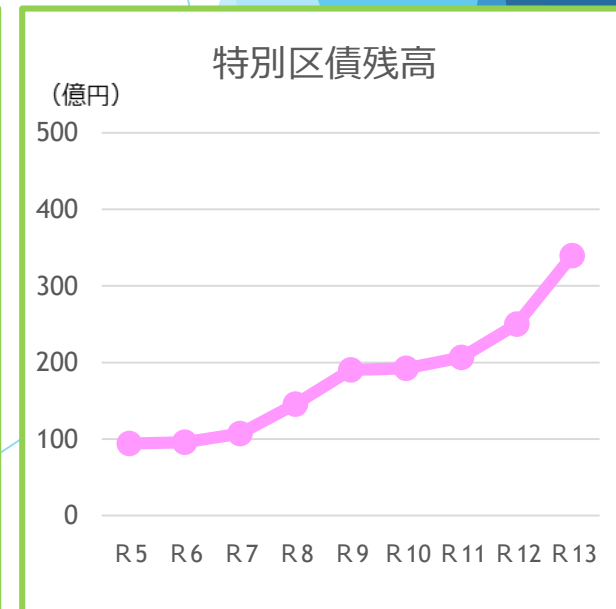
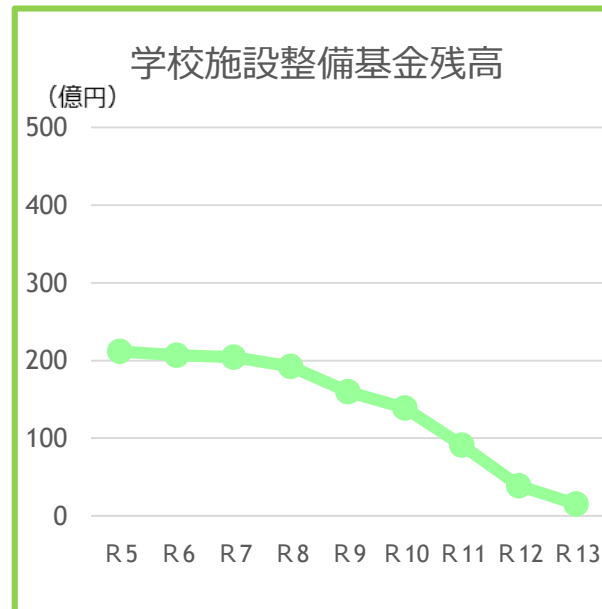
- **財政調整基金残高について**
市街地再開発事業などに伴い減少傾向であり、令和10年度にかけて残高が大きく減少する。
- **施設整備基金残高について**
区有施設の改修・更新や、学校施設更新に伴う学校施設整備基金の不足額への振替対応などにより、減少傾向にある。
- **学校施設整備基金残高について**
学校施設更新に伴って減少し、残高が底をつく。
- **特別区債残高について**
学校施設更新に伴って増加が続く。そのため、将来的な公債費負担が増加する。



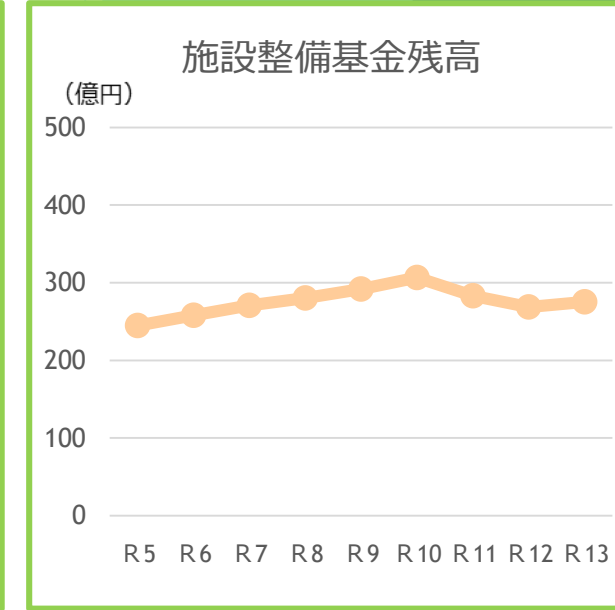
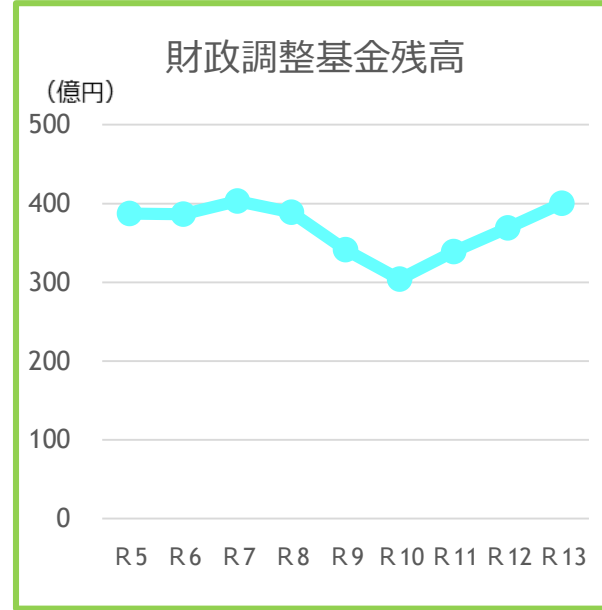
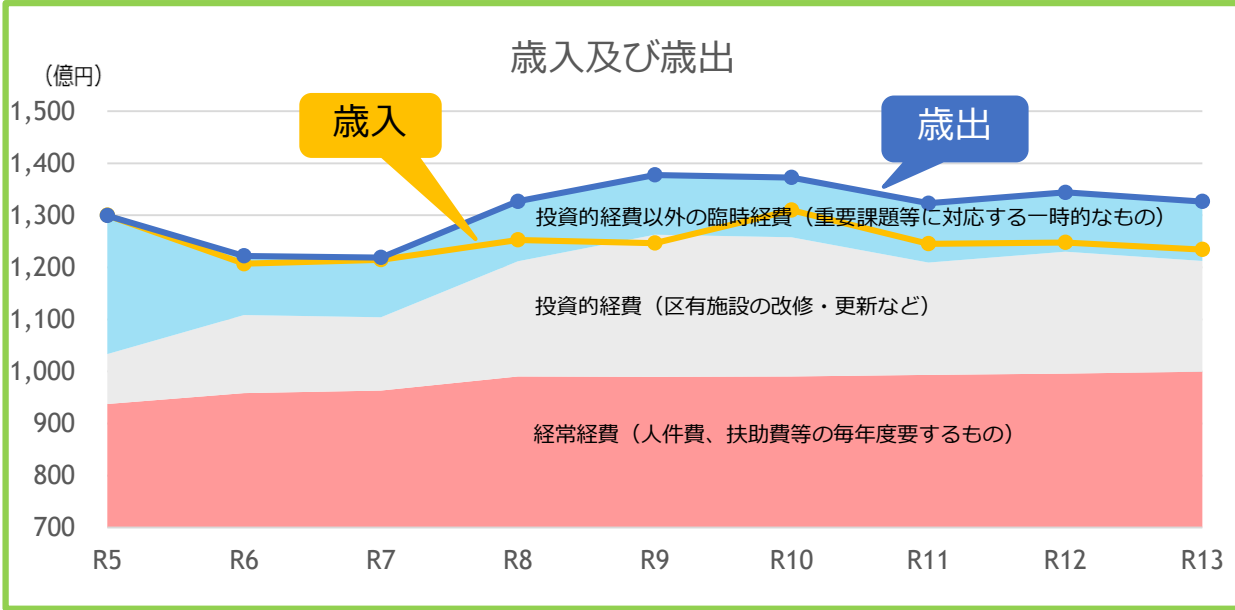
パターン② 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後 + 歳入20億円上振れ）



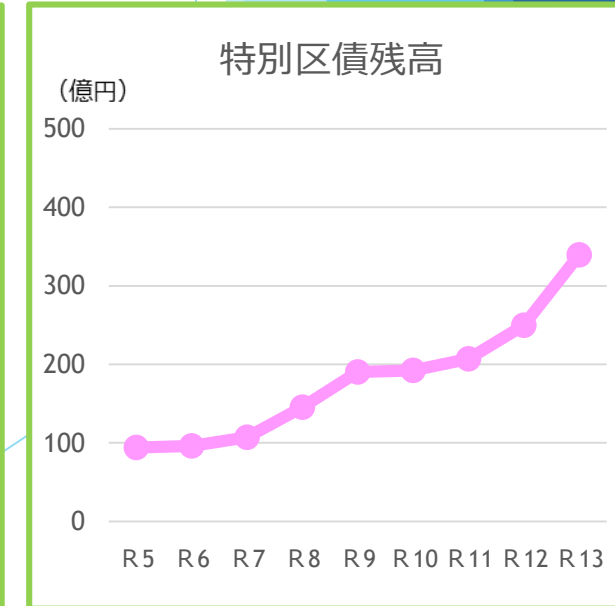
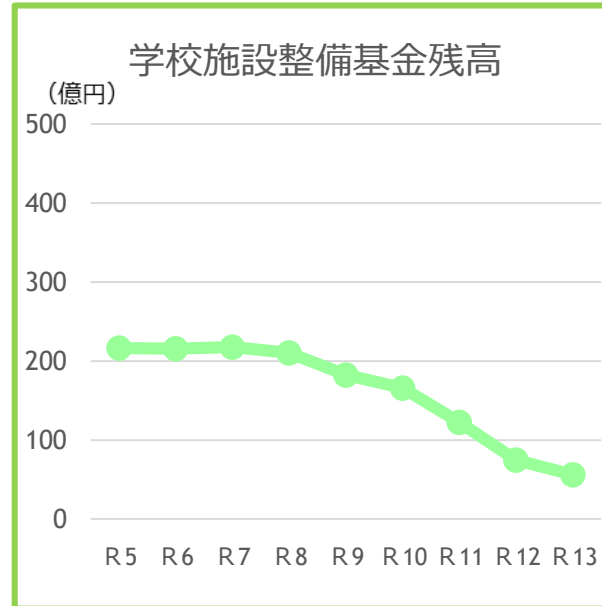
- 財政調整基金残高について
市街地再開発事業などに伴い減少傾向であり、令和10年度にかけて残高が大きく減少する。
- 施設整備基金残高について
区有施設の改修・更新などにより、減少傾向にある。
- 学校施設整備基金残高について
学校施設更新に伴って減少し、残高が底をつく寸前となる。
- 特別区債残高について
学校施設更新に伴って増加が続く。そのため、将来的な公債費負担が増加する。



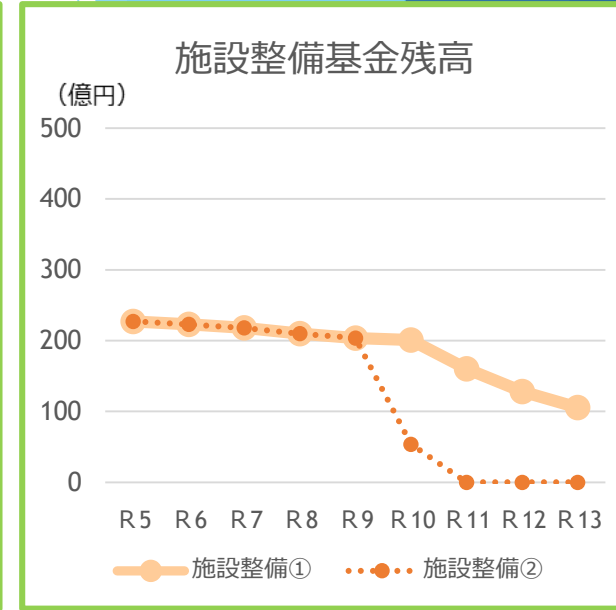
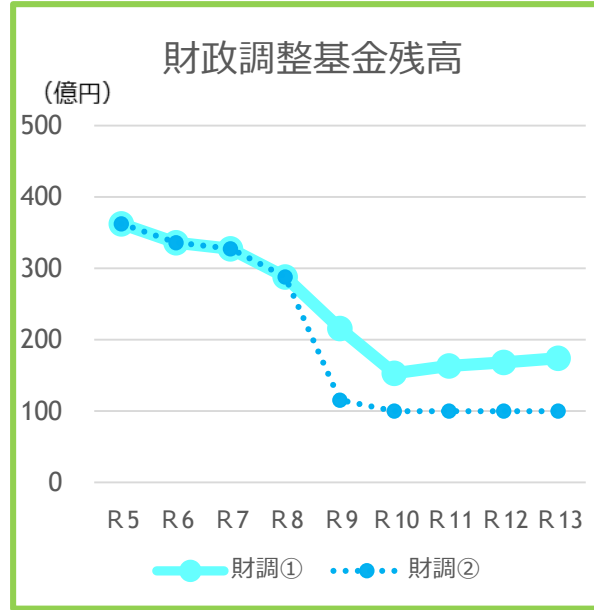
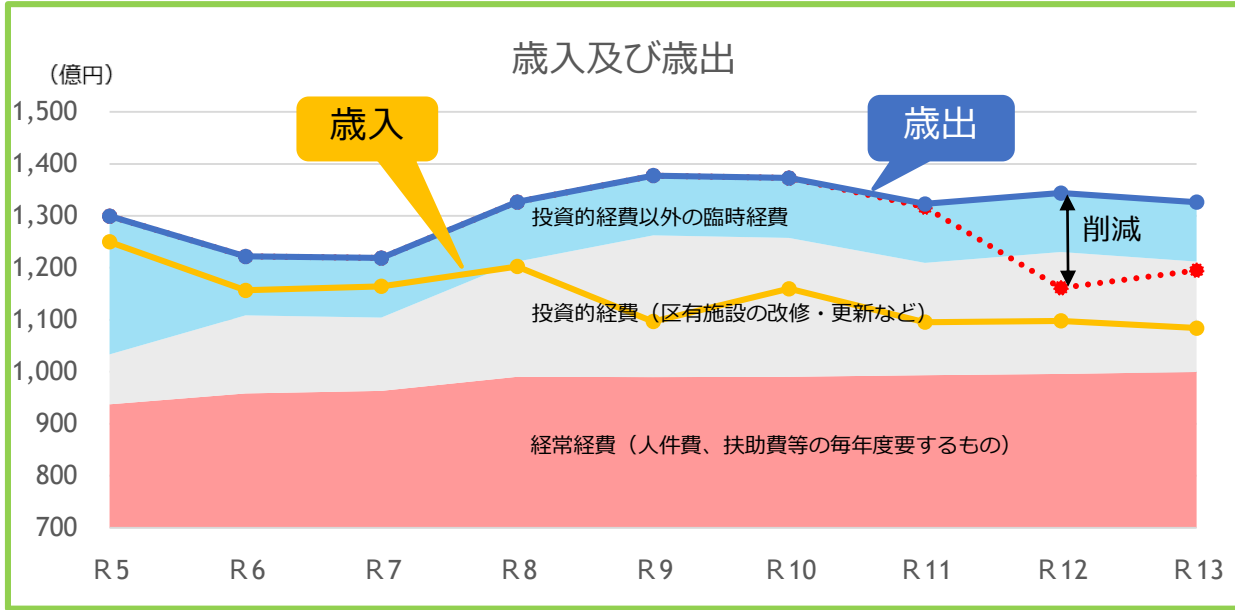
パターン③ 財政シミュレーション（令和5年度補正2号反映後 + 歳入50億円上振れ）



- **財政調整基金残高について**
市街地再開発事業などに伴い令和10年度まで残高が減少するが、歳入が好調なため、令和11年度以降は増加傾向にある。
- **施設整備基金残高について**
歳入が好調なため増加傾向にあるが、区有施設の改修・更新などにより大きくは増加しない。
- **学校施設整備基金残高について**
学校施設更新に伴い、減少傾向にある。
- **特別区債残高について**
学校施設更新に伴って増加が続く。そのため、将来的な公債費負担が増加する。



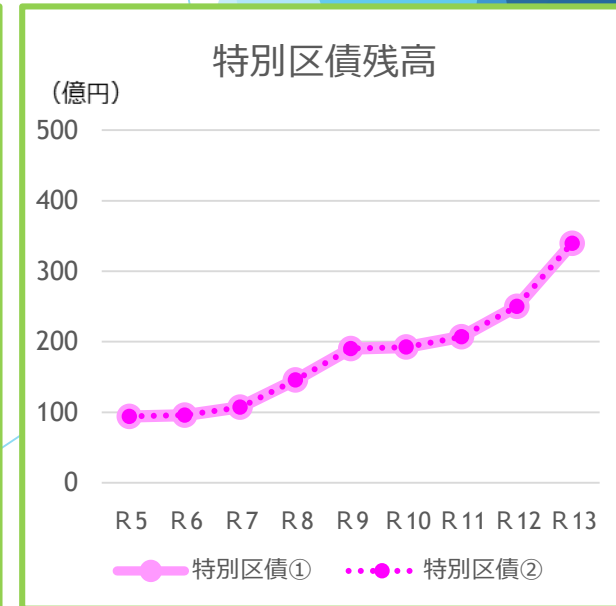
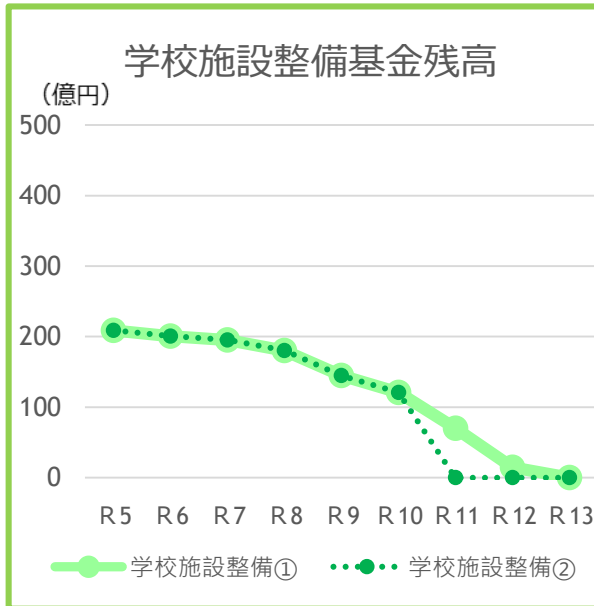
(参考) パターン①において、歳入が令和9年度以降に100億円下振れする場合



パターン①において、2008年の「リーマン・ショック」のような世界的経済危機が発生し、令和9年度以降の歳入が100億円減少すると仮定。その上で財政運営上のルールに基づいた財政運営を行う場合のシミュレーション。

財政調整基金残高…………… R 10年度から100億円で横ばいとなる。
 施設整備基金残高…………… R 11年度から残高「0」となる。
 学校施設整備基金残高…… R 11年度から残高「0」となる。
 歳出について……………基金や特別区債の活用で収支不足額を補えず、歳出額を強制的に削減する必要がある。

着実に財政運営を行っていても、コロナウイルスや災害、世界的経済危機等の突発的な要因により、歳入が想定よりも減少する可能性はゼロではない。
持続可能な経営のためには、一定規模の基金残高を確保することが必須である。



パターンごとのまとめ

パターン	歳入	R13末の残高（R4末比較）		
		財政調整基金	施設整備基金 学校施設整備基金	特別区債
①	±0	↓ 減少 (△174億円)	↓ 減少 (△302億円)	↑ 増加 (+239億円)
②	+20億円	↓ 減少 (△84億円)	↓ 減少 (△212億円)	↑ 増加 (+239億円)
③	+50億円	↑ 増加 (+51億円)	↓ 減少 (△77億円)	↑ 増加 (+239億円)

※パターン③の場合、特別区債活用の抑制も考えられるが、今回の試算では特別区債の活用を行う形で作成。
 ※施設整備基金については、学校施設整備基金不足額に対して振替を想定しているため、合算して記載。

どのパターンであっても歳出が歳入を上回るため、基金残高は減少し、特別区債残高は増加する傾向。特に学校施設をはじめとした施設更新が今後の財政状況に大きな影響を与えるため、**特別区債残高の増加による将来世代の負担増を抑えるためには、施設整備基金・学校施設整備基金残高の確保が重要な課題。**

また、2008年に起きた「リーマン・ショック」のような世界的な経済危機が要因で、**歳入が大幅減少となった場合に備えて、財政調整基金残高の確保も重要。**

第三章 今後の区への対応

1 財政収支見通しを踏まえた今後の財政運営について

将来的に学校施設をはじめとした区有施設の更新経費が多額の負担として継続。歳入が大幅増とならない限り、現在の施設整備基金、学校施設整備基金残高は減少傾向となる一方で、特別区債残高は増加が続く。現行基本計画内に基金全体として尽きることはないが、次期基本計画は特別区債償還の負担が増すため、財政的に極めて厳しい状況に置かれる可能性がある。

そのため、**次期計画策定も見据えて現行計画期間の経営を行わなければならない。**

そこで、以下の3点の対応策を検討する必要がある。

③ 1

現行の財政運営上のルール2・3の見直し

③ 2

区有施設見直し方針に沿った固定資産の売却

③ 3

EBPMを活用したビルド・アンド・スクラップ

第三章 今後の区の対応

1

財政運営上のルール2・3の見直し

ルール2 積立基金の自律的な積立

決算剰余金の2分の1の金額を翌年度の予算までに財政調整基金に積み立てます。併せて、施設整備基金と学校施設整備基金のそれぞれに決算剰余金の10分の1以上の金額を翌年度までに積み立てます。

検討

現状のルールだと積立金額については、将来的に必要な経費から逆算して決まるものではなく、あくまでも決算剰余金の実績によって決まる。そのため、バックカスティングの考え方にならねならず、**将来想定される負担への対応策としては課題がある。今後の財政状況を踏まえ、見直しを検討する。**

ルール3 起債の効果的運用

施設更新に当たっては世代間の公平性を確保するために起債を活用しつつも、将来的な公債費の負担を増大しすぎないようにするため、起債については実施計画期間5年間の発行限度額を150億円まで（年平均30億円）とします。また、中期的な視点から、毎年の公債費負担比率が10%を上回らないようにします。

検討

ルール2と同様、将来の区有施設更新のため、積立基金とバランスをとりながら**起債の活用額についても、見直しを検討する。**

第三章 今後の区への対応

2

区有施設見直し方針に沿った固定資産の売却

現行の財政運営上の積立ルールを将来的に見直したとしても、必要な事業よりも優先して基金への積立を行うことは、区民サービス向上の観点からは困難。

検討

そのため、利活用されておらず、今後その見込みもない固定資産については売却して、流動化することで施設整備基金、学校施設整備基金への積立を行い、区有施設更新への活用を検討する。

3

EBPMを活用したビルド・アンド・スクラップ

歳入の大幅な増加が見込まれない中、基金残高を確保していくためには、歳出の抑制も避けられない。基本計画の目標を達成するために、客観的な根拠に基づく政策立案（Evidence-Based Policy Making:EBPM）などの手法を活用して、政策目標達成の観点を持った歳出削減が必要。

検討

効果的・効率的な施策から優先的に行い、それ以外の施策は見直すなどのビルド・アンド・スクラップを通じた歳出削減も合わせて検討する。

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(1) 的確な経営判断

中期的な財政収支見通しは非常に厳しい状況であり、現行の基本計画期間内から財政収支見通しの改善に取り組まなければ、次期基本計画のスタートが危ぶまれる状況。

一方で、金額ありきで強制的に事業を見直すということは、区民サービスに与える影響も多大であるうえ、経営の質の向上にもつながらないことから、不測の事態への緊急対応など、やむを得ない場合の最終手段とすべきである。



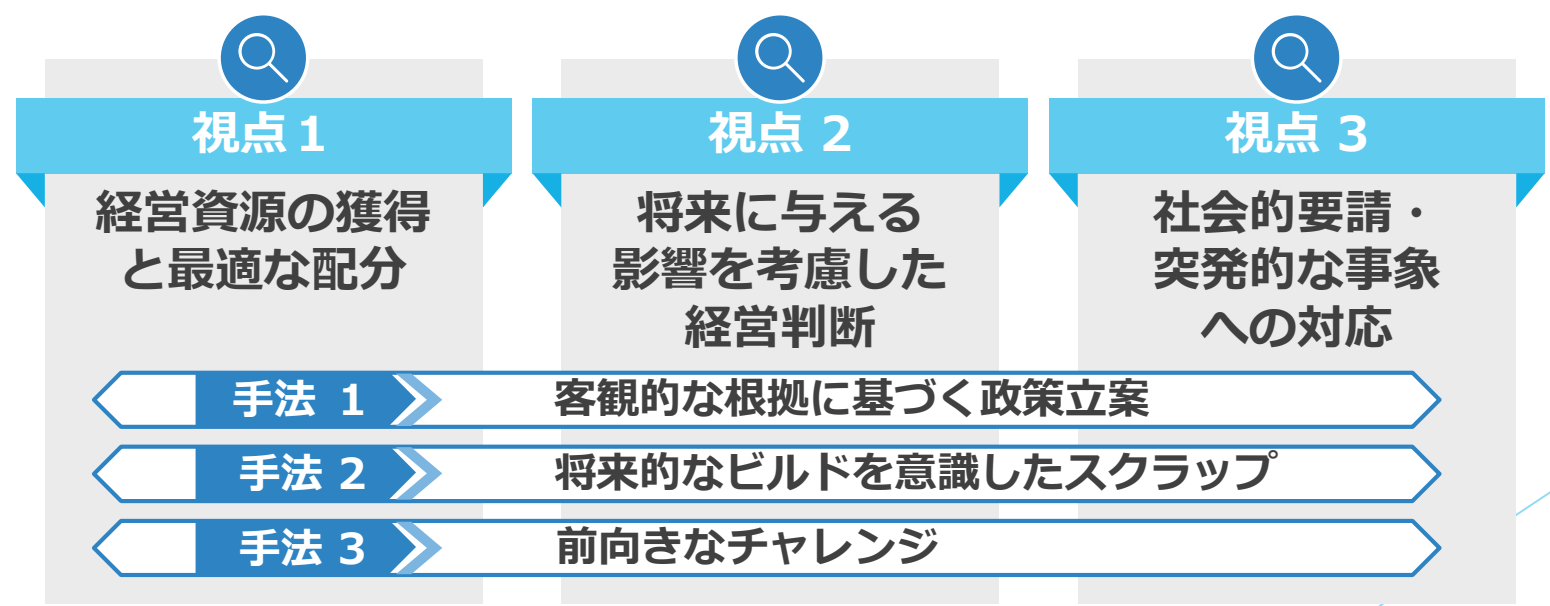
区の責務を果たしつつ、持続可能な組織経営を行っていくため、
前述の対応策に加えて、限られた経営資源を最大限有効活用する
質の高い経営を行うことを目指す

第三章 今後の区への対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要

区を取り巻く社会情勢や区の経営における現状と課題を踏まえ、経営資源の有効活用およびそのための経営判断を適切に行い、区の経営状態を良好に保つために、以下の3つの視点と3つの手法からなる本指針に沿って、区としての重要な経営判断を行っていく。



第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要



視点 1

経営資源の獲得
と最適な配分

施策の実施や事業に当たり、必要な経営資源は内部努力で確保することには一定の限界もある。そのため、外部から獲得することも積極的に行い、その上で、全体最適の視点から配分する。



これまでの事例

- デジタル・トランスフォーメーションや危機管理の専門人材の獲得と活用
- 区の事業実施に当たって国や都からの補助金を活用

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要



視点 2

将来に与える影響を
考慮した経営判断

基本計画期間内の財政収支見通しについても、念頭に置いたうえで、現在の経営判断が、将来の行財政運営に与える影響を適切に把握し、健全な経営状態を保てるよう努める。



これまでの事例

- 施設の稼働状況や提供するサービスの必要性、将来にわたる財政負担を踏まえた区有施設の見直し

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要



視点 3

**突発的な社会課題・
社会的要請への対応**

区の経営に関する課題は多くあるが、それでも公的機関として、突発的な社会課題や組織的に対応すべき社会的要請に対しては、率先垂範して取り組まなければならない。



これまでの事例

- SDGsのゴールと基本計画における区の施策を結び付けて、SDGsに取り組む方向性を明確化
- 2050年のゼロカーボンシティの実現を目指すことの表明

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要

手法 1 客観的な根拠に基づく政策立案

経営判断に当たり、以下の情報は最低限必要である。

必要な経営資源はどのくらいか

投入する経営資源に対して
どのくらいの効果が得られるか

客観的な根拠に基づく政策立案の場合、立案段階の情報に基づき、必要な経営資源と得られる効果については、仮説として必ず示される。

これにより、立案した政策が正しかったかどうかの評価は、当初の仮説を基準として行う事が可能となり、基準に満たない結果となった場合は見直しにつなげることが容易になる。

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要

手法 2 将来的なビルドを意識したスクラップ

中期的な財政収支見通しが厳しい状況であることや、今後区においては、経営資源を投入すべき課題が増える可能性が極めて高い。このため、

**常に財政収支見通しや将来的なビルドを意識して、
相対的に必要の薄れたものは着実に“スクラップ”を行う**

特に、新規施策の立案の際には、それに対応する“スクラップ”の有無や内容も踏まえて経営判断を行う必要がある。

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(2) 視点・手法の概要

手法 3

前向きなチャレンジ

地方自治体が直面する行政課題については、これまで以上に難易度が上がっている上に、具体的な実行と成果が求められている

**過去の成功例や現行手法をそのまま適用して
成果を上げることは非常に難しい**

一方で、技術の進歩等に伴い、新たな手法を取り入れることで、従来より大きな成果が見込まれることもある。

**そのため、より大きな成果を得るために、一定のリスクは許容し、
新たな手法にチャレンジする。**

第三章 今後の区の対応

2 中期経営指針の視点と手法

(3) 経営判断を行うにあたってのポイント

これまでも本指針に沿った経営判断は行われてきたが、それがルールとして機能していたわけではない。中期的な財政収支見通しが厳しい中、経営判断を行うにあたってのポイントを明確にしておく。

なお、政策決定から予算編成・事業実施・事後評価・見直しにわたる一連の流れの中で、このポイントを常に意識していく。

実施

**区として重要な経営判断を行う際には、本指針に沿って、
ポイントとなる点を常に念頭に置く。**

経営判断のポイント

▶ ①施策の実施により目指す目標

▶ ②社会的要請の有無とそれに対する区の姿勢

←視点3 突発的な社会課題・社会的要請への対応

- (着眼点) ・社会的要請について広く捉えすぎていないか
・要請に対する区の姿勢は明確になっているか

▶ ③施策による効果

- (着眼点) ・目標の達成との間に因果関係が認められるか
・一番効果的・効率的な手法が選択されているか
・効果を最大化するための試みはなされているか

←手法1 客観的な根拠に基づく政策立案

手法3 前向きなチャレンジ

経営判断のポイント

▶ ④想定される経営資源

←視点1 経営資源の獲得と最適な配分

視点2 将来に与える影響を考慮した経営判断

- (着眼点)
- ・【ヒト】必要な人材は確保できているか
 - ・【モノ、カネ】後年度負担も含めて明確にされているか
 - ・【カネ】特定財源の確保がなされているか
 - ・新規施策の場合、対となるスクラップは検討されているか

←手法2 将来的なビルドを意識したスクラップ

▶ ⑤想定どおりに進まなかった場合の対応

- (着眼点)
- ・想定通りに進まない要因としてどのようなことが考えられるか
 - ・方針転換を行う際の判断基準が明確になっているか
 - ・代替案が検討されているか

←手法1 客観的な根拠に基づく政策立案

経営判断のポイント

▶ ⑥目標達成までのスケジュール

←視点1 経営資源の獲得と最適な配分

(着眼点)

以下の点も含めて進捗状況がわかるものとなっているか

- ・ 経営資源の獲得が必要な場合のスケジュール
- ・ 経営資源の投入時期とそれによる効果が明確となる時期
- ・ 方針転換を行うかどうかの判断時期

←手法1 客観的な根拠に基づく政策立案

【参考資料】

用語集

用語	解説文
デジタル・トランスフォーメーション (DX)	ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること。
地方公会計	現金主義会計による予算・決算制度を補完するものとして平成27（2015）年度に導入された制度である。①発生主義・複式簿記の導入、②固定資産台帳の整備、③比較可能性の確保を促進し、現金主義会計では見えにくい費用や資産を把握することで中長期的な財政運営への活用が図られている。
行政情報基盤	庁内業務データの連携基盤である。集約された業務データを活用し、人口動態等の基幹統計情報に加えて、住民レベルでの行政サービスの利用状況や動き等を可視化し、政策や事業の企画立案、検証・考察、見直し、実施等に活用することを目的とする。
バックカスティング	望ましい未来を描き、そこから現在を振り返って何をすべきかを分析し、実行する手法である。
SDGs	平成27（2015）年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、令和12（2030）年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない」ことを誓っている。

用語集

用語	解説文
ゼロカーボンシティ	「令和32（2050）年にCO ₂ （二酸化炭素）を実質ゼロにすることを旨とする首長自らが又は地方自治体として公表された地方自治体」である。
EBPM	エビデンス・ベースト・ポリシー・メイキング（証拠に基づく政策立案）の略であり、政策の企画をその場限りのエピソードに頼るのではなく、政策目的を明確化したうえで合理的根拠（エビデンス）に基づくものとする。