

企業の経営戦略を行政に活かす

益田勝也

行政と民間の経営改革には共通点が多い。特に最近では、財政力に格差が生じ、自治体間の競争を促す基盤が整いつつある。一方、近年の企業経営では、激しい競争を意識したさまざまな戦略的手段がとられている。戦略的な提携、スケールメリットを活かす合併、リスクマネジメント、事業や顧客の選別、アウトソーシング、ローコストオペレーション、IT（情報技術）活用、業績評価、連結経営などは、行政でも実行することが可能な前向きの経営改革手段といえる。

■ 税と債券の自由化が もたらすもの

近年、地方自治体の独自課税の動きが顕著である。石原慎太郎都知事による外形標準課税の導入が火種となり、大阪府や横浜市など各地に新税の構想が生まれている。これらは税の公平性に問題を残すものの、自治体に独自の経営志向をもたらし、自治体間の競争意識を助長させる効果を持つ。

また、地方債の格付けと発行権限の一部自由化が進んだことで、債券の利率に自治体の財政危機度に応じた格差が生まれることになった。

このような動きは、自治体の経営改革をより戦略的なものにするだろう。ここ数年の行政改革は、人件費や物件費の一律削減などで

しのぐ、後ろ向きのリストラであった。ただし、そのような改革は何年も続かない。今後は、事業の選択と集中を通じて、いかに顧客＝納税者の満足度を上げるかという前向きの思考が求められる。

■ 企業と行政の共通点

一方、すでに民間企業では、差別化、コストリーダーシップ（価格を下げてシェアを高める戦略）、リスクマネジメント、IT活用、提携やM&A（買収・合併）などの戦略的経営が盛んである。「顧客の求める価値をいかに企業の利益にできるか」という視点で、新しい戦略やビジネスモデルが議論されている。

以下では、このような企業の戦略的経営が行政の経営にも数多く

当てはまり、自治体でもすでに先進的な事例がみられることを示していく。

（１）戦略的提携

民間では、相互にメリットを感じる（いわゆるウィン・ウィン型の）異業種同士の提携が多くなっている。たとえば、シルバービジネスや廃棄物処理の分野では、メーカーやゼネコンが優秀なサービス事業者を買収したり、提携関係を結んだりするケースが増えている。これらのケースでは、相互に提携先のノウハウやネットワーク力を顧客開拓資源と評価しており、業界トップや大手同士の提携も増加している。

行政分野の提携でも、同様に相互にメリットを感じられる関係が増えている。たとえば、住民票の

発行が一部コンビニエンスストアで可能になるが、これはアフターファイブの業務をだれかに任せたい役所と、来店客を増やしたいコンビニの異なる思惑が一致した提携である。

(2) スケールメリットを追求した合併・業務統合

民間では、第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行のそれに代表されるように、規模の経済を狙った大手同士の合併・業務統合が進んでいる。これらは金融や自動車など、外資の参入が激しい分野で顕著である。競合相手に営業力で対抗できるようにする一方、福利厚生やIT、商品開発など一元化できるところについては、徹底してローコスト化を志向している。

行政では、スケールメリットを狙った市町村合併がまさに類似の動きといえる。また、複数市町村が集まって1つの行政サービスをする一部事務組合方式は、企業のシェアード・サービス（バックオフィスなど各企業共通のサービスを安価に共有する仕組み）とほぼ同義である。

(3) リスクマネジメント

民間企業では、投資リスクをできるだけ可視化・定量化し、期待される収益との関係が把握できるように、事業の開始から終了まで

のプロセスのなかで逐次評価できるようにしている。また、リスクを自らマネジメントできるものは顧客から引き受けるビジネスが増えている。

一方、行政のリスクに対する考えも、第三セクターの破綻や自然災害の頻発などで、近年かなり進んだ。リスクを明らかにして官民でシェアするPFI（プライベート・ファイナンス・イニシアチブ）方式や、大規模事業を定期的に見直す公共事業再評価制度は、こうした企業のリスクマネジメントの考え方に近い。

(4) 事業・顧客の選別、撤退

企業経営では、利益の上がらなくなっている商品や、ターゲットが特定化しているサービスからは撤退するなど、事業の選択と集中を進める動きが著しい。ニーズの変化に即し、商品・サービスもたえず変化している。

行政においても、とりわけ特定の市民層や業界に対する補助金については見直す動きが顕著である。その背景には、税の使途をできるかぎり公平にすると同時に、納税者ニーズの変化に対応しようとする考えがある。

(5) ノンコア部分のアウトソーシング、一括請負ビジネス

民間では、総務・経理・厚生・

教育・コールセンターなどの本社部門、建物の保守・管理、書類の蓄積やワープロ入力といったノンコア部門、すなわち中核ではない業務をアウトソーシングし、自社の強い部分に経営資源を集中する企業が多い。また、それを請け負うアウトソーサー（アウトソーシング受託企業）も急速に成長している。

行政でも業務委託は進んでいるが、その内容は警備や清掃などの単純業務や現業サービスが主である。海外の先進的な行政では、水道管理部門などにおいて、職員を丸ごとアウトプレースメント（組織単位の条件付き転籍）したり、人事や総務を民間の経営者に委託したりしている。今後、退職者が急増することを考えると、行政職員が直接携わる業務をコアの部分に集中させるような、大胆な経営資源の再配分が求められる。

(6) 外注先の選別、ローコストオペレーション

近年、企業において外注先の選別は厳しく行われるようになった。単価の引き下げや集中購買、低賃金労働の活用などで、現場はかなりローコスト化している。

ローコスト化で、企業は利益の最大化を求めるが、行政は新たな財源を生み出そうとする。たとえ

ば、日用品の購入を単価の安い業者からカンバン方式で行ったり、工事の入札で予定価格を公表したりする動きがそうである。

(7) IT、eビジネス

eビジネス（電子商取引）は今後数年間で数十兆円の市場に達すると見込まれており、ほとんどの業種で急速に広まっている。特に勝ち組が1社に絞られるといわれているため、激しい競争が繰り広げられている。また、ITは顧客に対して既存の製品やサービスの市場価値を高める手段として幅広く活用されている。

一方、行政のIT化は、まだホームページの作成程度にとどまっている。しかし、行政サービスは最もIT化しやすい産業である。たとえば、届け出や窓口業務はすべて、ITを活用すれば24時間受け付けや1つの窓口での一括処理が可能となる。また、図書館に行かなくても本が読めたり、各種取引を公開ホームページ上で応札可能にしたりすることもできる。

これらは、行政の取り組みが遅ければ、第三者が擬似ホームページを作成し、行政に代わってビジネスを始めてしまう。行政のIT化

は待ったなしといえる。

(8) バランスト・スコアカード = 行政評価

バランスト・スコアカードは、企業の業績を4つの視点（財務、顧客、ビジネスプロセス、学習と成長）で評価する手法である。それぞれに観測指標、目標値、ターゲット、施策を列挙し、経営判断基準を可視化する。

類似の仕組みである行政評価が、多くの自治体で導入されようとしている。それらの多くは、事務事業に着目し、公益性や効果など複数の基準に照らして総合評価する方法が一般的であり、目的の明確化や対象領域の設定、目標と現実値とのギャップの測定など、共通点も多い。

ただし、行政がこれを経営の共通プラットフォームとして活用したり、特定事業からの撤退戦略に用いたりしているケースは少なく、民間企業の方が改革の手段として取り入れている。

(9) 連結経営とバランスシート 改善

民間では、連結経営や企業の時価を高めようとして、バランスシート（貸借対照表）の改善が盛ん

である。不採算事業部門の売却や成長部門への特化を行う企業の例が、毎日のように紙面を賑わしている。

行政では、ようやくバランスシートの作成が一部の先行自治体で始められたところである。今後は外郭団体を含んだ連結会計の開示が求められるところだが、福岡県赤池町のように、土地開発公社や公営病院が抱える負債が自治体本体の財政を揺るがすケースも少なくない。連結会計の公開と負債の処理を速やかに進めることが必要となってくる。

■ 前向きの行革に向けて

このように企業の戦略的経営改革を参考にすると、前向きの行政改革につながる面が多い。自治体も激しい競争下の企業経営にヒントを得ることが重要である。

『NRI Research NEWS』

2000年7月号より転載

益田勝也（ますだかつや）

事業戦略コンサルティング部主任コンサルタント