

経営戦略の策定に関するQ & A

【経営戦略の「策定」について】

- Q1 経営戦略の「策定」についてはどのように判断していけばよいのか。また、経営戦略を「策定」した場合は国や都道府県に提出する必要があるのか。
- Q2 附帯事業を行っている場合、本体事業と一体で経営戦略を策定すれば良いか。それとも、附帯事業と本体事業を分けて策定する必要があるか。
- Q3 都道府県においては、「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」（平成31年3月29日付け総務省自治財政局公営企業三課室長通知）において、市区町村等の公営企業が行う経営戦略の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的に支援を行うことが求められているが、どのように行っていけばよいのか。
- Q4 水道ビジョンその他の経営計画について既に策定済み、又は今後策定予定の場合において、これらの計画を経営戦略の「策定」として取り扱うことはできるのか。
- Q5 留意事項通知及びガイドラインの発出前に策定されている既存の計画について、「必須項目」を全て満たしていれば経営戦略の「策定」とすることはできるのか。
- Q6 留意事項通知及びガイドラインの発出前に策定されている既存の計画の計画期間が10年未満となっている場合に、改めて、計画期間が10年未満であることを住民・議会に対して説明しない限り経営戦略の「策定」とすることはできないのか。
- Q7 「経営の基本方針」について、「計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること」とされているが、どのようなものが考えられるのか。
- Q8 水道事業、簡易水道事業及び下水道事業について、「料金回収率や経費回収率の目標設定を行う」こと、「原価計算の内訳などを記載し、見える化を図る」こととされているが、この意図は何か。
- Q9 事業別のひな形様式の事項例の内容を全て網羅していなければ「策定」していると言えないのか。

【経営戦略の「改定」について】

- Q10 経営戦略の改定時には、少なくとも、どのような取組を行う必要があるのか。

【経営戦略の公開と計画期間との関係について】

Q11 投資計画については10年間を公開しているが、財政計画については物価変動等の社会経済情勢の影響を大きく受けることにより試算の精度が低下することから前期5年間のみを公開している。この場合は経営戦略の「策定」についてどのように考えればよいのか。

Q12 ガイドラインでは、投資試算や財源試算に関し、試算を行う期間として「事業の性質や個別事情にもよるが30年から50年超とすることが望ましい」とされているが、「事業の性質や個別事情」とは、どのような場合を想定しているのか。

【経営戦略の見直し（ローリング）と計画期間との関係について】

Q13 経営戦略の見直し（ローリング）については、3年から5年内の見直しを行うこととしているが、10年の経営戦略を策定した場合において、5年で見直しを行う際には、残りの5年の期間ではなく、更に10年間の期間を設定することが必要なのか。

【経営戦略の策定の要否について】

Q14 「経営戦略の策定の必要性が低いと認められる事業」として、「経営戦略の策定を要しない」とこととされる事業にはどのようなものが考えられるのか。

Q15 事業の性質上、採算性が低い事業は、経営戦略を策定する必要はないのではないのか。

Q16 現在、事業のあり方の抜本的見直しを検討している場合、将来の見通しを立てることが難しいため、あり方見直し後に「経営戦略」を策定することとして差し支えないか。

【経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について】

Q17 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について、措置を受けるに当たっては、前年度までの策定が必須であり、当該年度中に策定予定であるものは認められないのか。

【港湾整備事業及び宅地造成事業について】

Q18 防波堤・護岸などの公共事業として行う事業と事実上一体的に整備・運営している港湾整備事業については、経営戦略を策定する必要はないのではないのか。

Q19 国際戦略港湾、国際拠点港湾、重要港湾の港湾管理者は策定義務がある「港湾計画」と、総務省が策定を求める「経営戦略」の違いは何か。既に「港湾計画」を策定済みの場合は、どうすれば、「経営戦略」の策定につなげることができるのか。

Q20 土地を造成し、売却する宅地造成事業は、継続的なサービス提供を行うものではないため、経営戦略を策定する必要はないのではないのか。また、事

業の計画期間も 10 年以上ではないため、ガイドラインの基本的な考え方に沿わないのではないか。

【事業廃止・事業統合が見込まれる場合の取扱いについて】

Q21 簡易水道事業の統合（上水道化）等の広域化について、具体的検討が進められている場合や既に具体的の方針が決定しており事業廃止・事業統合が見込まれる場合においては、経営戦略の策定はどのように進めていけばよいのか。

【公営企業会計の適用推進との関係】

Q22 現在、公営企業会計の適用に取り組んでおり、経営戦略の策定後に、公営企業会計を適用し、更にもう一度経営戦略の策定をやり直すのは非効率であり、公営企業会計の適用後に経営戦略の策定に取り組みたいと考えているが、どのように進めるのが適当なのか。

【凡例】

「留意事項通知」…「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日付け総務省自治財政局公営企業三課室長通知）

「ガイドライン」…「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」（平成 31 年 3 月 29 日付け総務省自治財政局公営企業三課室長通知）に基づく経営戦略策定・改定ガイドライン

「ひな形様式」…ガイドラインに基づく各事業別の経営戦略のひな形様式

【経営戦略の「策定」について】

Q 1 経営戦略の「策定」についてはどのように判断していけばよいのか。また、経営戦略を「策定」した場合は国や都道府県に提出する必要があるのか。

A 1

○ 経営戦略については、ガイドラインで示した各事項の趣旨を十分踏まえた上で策定されたものであれば、様式のいかんに関わらず経営戦略として取り扱われるものであるが、ガイドラインでは、公営企業全体として、より実効性のある経営戦略を策定し、収支の改善等を通じた経営基盤の強化等を図るための「基本的事項」を示したところである。

○ 今後は、策定推進のため、毎年度、策定状況等を調査し個別団体ごとに公表することとしているが、当該調査においては、このガイドラインの「基本的事項」も踏まえ、

- ① 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること
- ② 計画期間が10年以上となっていること（やむを得ず10年未満とする場合、理由について議会・住民に説明されていること）
- ③ 計画期間内に収支均衡していること（収支均衡していない場合でも、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールが記載されていること）
- ④ 議会・住民に対して公開されていること
- ⑤ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること
- ⑥ 毎年度の進捗管理（モニタリング）と少なくとも5年に1回の頻度での見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定の実施について記載されていること

について具体的に確認することにより（※1）、策定数を把握することとしており、策定済の事業については経営戦略の提出（※2）を求めることとしている。

（※1）これらの内容については、経営戦略確認リストの「必須項目」において示している。

（※2）HP上に公開している場合はURLを提示することをもって提出とみなしている。

Q 2 附帯事業を行っている場合、本体事業と一体で経営戦略を策定すれば良いか。それとも、附帯事業と本体事業を分けて策定する必要があるか。

A 2

○ 経営戦略は、ガイドラインにおいて、特別会計単位で策定することを原則としており、また、『地方公営企業法及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律（公営企業に係る部分）の施行に関する取扱いについて』（平成27年4月14日付け総財公第78号総務事務次官通知）においても、附帯事業の予算決算書類は本体事業と一体で策定することとしているため、経営戦略についても、本体事業と一体として策定するのが適切である。

Q 3 都道府県においては、「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について（平成31年3月29日付け総務省自治財政局公営企業三課室長通知）において、市区町村等の公営企業が行う経営戦略の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的に支援を行うことが求められているが、どのように行っていけばよいのか。

A 3

- 毎年度実施している「経営戦略の策定状況等の調査」において、市区町村等の経営戦略の策定状況・改定状況を把握することとなるが、経営戦略が未策定の事業があった場合には、経営戦略の策定が進まない理由については「策定に必要な知見・人材が不足」という意見があることから、都道府県の役割としては、市区町村における経営戦略の策定状況の進捗や課題の把握、説明会・相談会等の実施による情報提供や先進事例の紹介などにより策定を推進することが望まれる。
- また、策定済みの経営戦略については、時間経過に伴い、人口動向や更新費用、収支の状況等を反映して的確な計画とする必要が求められ、経営戦略に基づく取組の進捗と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、3年から5年以内に質を高める改定を行うこととなるが、都道府県の役割としては、策定支援と同様、経営戦略の改定時期や改定に当たっての課題の把握、説明会・相談会等の実施による情報提供や先進事例の紹介などにより改定を推進することが望まれる。
- なお、経営戦略の策定や改定に当たっては、総務省と地方公共団体金融機構との共同事業である「経営・財務マネジメント強化事業」において、経営戦略に係るアドバイザーを派遣しているため、経営戦略が未策定の事業や策定した経営戦略の質を高めるための取組を検討している事業においては本事業の活用を積極的に検討されたい。

Q 4 水道ビジョンその他の経営計画について既に策定済み、又は今後策定予定の場合において、これらの計画を経営戦略の「策定」として取り扱うことはできるのか。

A 4

- 経営戦略については、留意事項通知及びガイドラインで示した各事項の趣旨を十分踏まえた上で策定されたものであれば、様式のいかんに関わらず経営戦略として取り扱われるものである。
- 各事業における既存の計画がある場合において、留意事項通知及びガイドラインの趣旨を十分踏まえた上で、見直し・改定を行うことにより新たに経営戦略を「策定」することとして取り扱うことも可能である。
- 特に、水道事業における「経営戦略」については、既に策定された、若しくは今後策定する予定の「水道ビジョン」において、「経営戦略」に求めている必須項目（Q 1 参照）を全て満たしているものであれば、経営戦略として

取り扱って差し支えない。

Q 5 留意事項通知及びガイドラインの発出前に策定されている既存の計画について、「必須項目」を全て満たしていれば経営戦略の「策定」とすることはできるのか。

A 5

- 留意事項通知及びガイドラインの発出前に策定されたものであっても、必須項目を全て満たしているものであれば、経営戦略の「策定」として取り扱うことは可能である。

<必須項目（Q 1 参照）>

- ① 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること
- ② 計画期間が10年以上となっていること（やむを得ず10年未満とする場合、理由について議会・住民に説明されていること）
- ③ 計画期間内に収支均衡していること（収支均衡していない場合でも、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールが記載されていること）
- ④ 議会・住民に対して公開されていること
- ⑤ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること
- ⑥ 毎年度の進捗管理（モニタリング）と少なくとも5年に1回の頻度での見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定の実施について記載されていること

Q 6 留意事項通知及びガイドラインの発出前に策定されている既存の計画の計画期間が10年未満となっている場合に、改めて、計画期間が10年未満であることを住民・議会に対して説明しない限り経営戦略の「策定」とすることはできないのか。

A 6

- ガイドラインでは、「計画期間は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である」としている一方で、「やむを得ず10年未満の計画期間とする場合には、その理由について住民・議会に分かりやすく説明することが必要である」としている。
- したがって、計画期間が10年未満であるにも関わらず、既存の計画を経営戦略として位置付けるやむを得ない理由について、改めて住民・議会に対して説明することが必要である。

Q 7 「経営の基本方針」について、「計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること」とされているが、どのようなものが考えられるのか。

A 7

- 現状でも経営の基本方針（経営理念や将来ビジョンなど）を記載するよう求めているが、首長部局とも十分協議し、記載の充実を図ることが必要であ

る。例えば、以下を参考に、経営戦略の期間内における具体的な数値目標や取組を記載することが考えられる。

(参考例)

<経営の基本方針>

○経費節減：維持管理費△3%の実現

- ・効率的な汚水処理による経費節減
- ・効率的かつ効果的な計画に基づく改築・更新の実施

○人口減少への対応：汚水処理人口普及率97.5%の実現

- ・全体計画の見直しによる投資規模の適正化
汚水処理施設整備アクションプランによる投資経費の適正化
- ・広域化に向けた取組
計画期間中に排水処理施設10処理場を廃止し、公共下水道へ接続

○安定した下水道経営：接続率95%の実現

- ・接続率向上に向けた取組
推進員による未接続世帯への戸別訪問、助成金・融資制度による資金面の支援
- ・適正な算定に基づく使用料の見直し
排水需要の傾向及び使用料対象経費の性質に基づく使用料算定

○経営の明確化・透明化

- ・令和○年度から地方公営企業法の財務規定等を適用し、企業会計へ移行

Q 8 水道事業、簡易水道事業及び下水道事業について、「料金回収率や経費回収率の目標設定を行う」こと、「原価計算の内訳などを記載し、見える化を図る」こととされているが、この意図は何か。

A 8

- 特に料金改定の際には、その必要性・妥当性について議会や住民の理解が重要であり、このために適切な情報提供が必要となる。このため、料金水準が適切なものであるか、また将来の料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、経営戦略において、料金回収率や経費回収率の目標及び直近の料金算定期間内における原価計算の内訳などを詳細に記載し、見える化することが考えられる。ひな形様式の参考として、「原価計算表」を添付しているので、これを活用するなどして見える化に取り組んでいただきたい。

(例) 令和4年度に経営戦略の改定(令和3年度に改定作業)
投資・財政計画は令和4年から令和13年(10年間)
料金算定期間は令和4年から令和8年(4年間)

の場合、原価計算表中の「最近1箇年間の実績」、「投資・財政計画計上額(A)」欄は以下のとおり記載することとなる。

最近1箇年間の実績	令和2年度
投資・財政計画計上額(A)	令和4年から令和8年の平均値

Q9 事業別のひな形様式の事項例の内容を全て網羅していなければ「策定」していると言えないのか。

A9

- 経営戦略の「策定」についてはQ1のとおり確認しているが、ひな形様式において各事業別に示している事項例を盛り込んでいただくことで、より実効性のある有効な経営戦略が策定できると考えている。
- 一方、ひな形様式は、各事業の特性を踏まえた経営戦略に盛り込むべきと考えられる事項例をとりまとめたものであるが、各事業の実態等を踏まえれば検討する必要がないと考えられる事項例もあると考えられることから、一部の記載がないことをもって有効な経営戦略の「策定」として取り扱わないものではない。

【経営戦略の「改定」について】

Q10 経営戦略の改定時には、少なくとも、どのような取組を行う必要があるのか。

A10

- 策定済みの経営戦略については、時間経過に伴い、人口動向や更新費用、収支の状況等を反映して的確な計画とする必要が求められ、そのため、経営戦略に基づく取組の進捗と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、3年から5年以内に質を高める改定を行うこととなるが、ガイドラインの「基本的事項」を踏まえ、
 - ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
 - ② 減価償却費や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
 - ③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
 - ④ ①②③等を反映した上で収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

について、少なくとも経営戦略の改定に反映し、実効性のある経営戦略とすることが求められる。

【経営戦略の公開と計画期間との関係について】

Q11 投資計画については10年間を公開しているが、財政計画については物価変動等の社会経済情勢の影響を大きく受けることにより試算の精度が低下することから前期5年間のみを公開している。この場合は経営戦略の「策定」についてどのように考えればよいのか。

A11

- 経営戦略の目的は、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画の策定であるため、計画期間については10年以上の合理的な期間を設定することが必要であるとしているところであるが、より長期間の計画期間とする場合には、精度の低下は当然に起こりうるものである。したがって、投資試算・財源試算の精度の低下という理由のみをもって、投資・財政計画の一部の内容の公開を行わず、10年未満の計画期間とすることは適当ではない。
- また、経営戦略については、計画を策定したことをもって終わりではなく、見直し（ローリング）等を行うことによりPDCAサイクルを働かせることが必要であるとしているところであり、このことから投資試算・財源試算の精度の低下によって計画期間を10年以上とする投資・財政計画の策定、公開ができないということはないものと考えられる。
- いずれにしても、設問の場合は、経営戦略の中心をなす投資・財政計画において、財政計画の一部の期間の内容を公開しておらず、計画期間を10年間とする経営戦略を策定したものとすることは困難であるが、計画期間について、やむを得ず10年未満とする場合には、その理由について住民・議会に対してわかりやすく説明することにより理解を得ることが必要である。

Q12 ガイドラインでは、投資試算や財源試算に関し、試算を行う期間として「事業の性質や個別事情にもよるが30年から50年超とすることが望ましい」とされているが、「事業の性質や個別事情」とは、どのような場合を想定しているのか。

A12

- 水道事業や下水道事業など、ライフラインを提供する施設を有する事業については、30年から50年超の試算期間とすることが望ましいが、一方で、ライフライン系でない事業（観光事業や宅地造成事業など）については、事業の性質上、30年から50年超という試算を行うことが適さない場合があると考えられる。

【経営戦略の見直し（ローリング）と計画期間との関係について】

Q13 経営戦略の見直し（ローリング）については、3年から5年内の見直しを行うこととしているが、10年の経営戦略を策定した場合において、5年で見直しを行う際には、残りの5年の期間ではなく、更に10年間の期間を設定することが必要なのか。

A13

- 経営戦略の趣旨からは、計画の見直し時点においても、更に10年以上の計画期間を設定し見直しを行うことが望ましいが、当初の計画期間のうち、残りの10年未満の計画内容のみを見直すことも可能である。

【経営戦略の策定の要否について】

Q14 「経営戦略の策定の必要性が低いと認められる事業」として、「経営戦略の策定を要しない」こととされる事業にはどのようなものが考えられるのか。

A14

- ガイドラインでは、「民営化、民間売却等により、事業廃止が見込まれる事業として住民・議会に対して表明を行った上で、新たな事業者が決定している等、これらの実現の見込みが相当程度高いと認められる事業その他の経営戦略策定の必要性が低いと認められる事業については、経営戦略の策定を要しないこと」としているところである。

- ここで、「経営戦略の策定の必要性が低いと認められる事業」については、例えば、

- ・ 事業の民営化・民間売却
- ・ 簡易水道事業の統合（上水道化）等の広域化の推進
- ・ 全ての販売用土地について確実に売却できる見込みがあり、当売却収入により地方債を全額償還出来る見込みのある地域開発事業などにより事業廃止の実現の見込みが相当程度高い事業に加え、
- ・ 想定企業会計において経理を行っている事業
- ・ 事業廃止（特別会計の廃止）をしていないものの、一般会計からの繰入金により地方債の償還のみを行っている場合

などの形態となっている事業は、経営戦略策定の必要性が低いものと考えられるところであり、各地方公共団体の判断により、上記の例に準じており、経営戦略の策定の必要性が低いと認められる場合においては、経営戦略の策定を要しないこととすることも可能である。

- なお、指定管理者制度については、指定管理者の自主的な経営努力により経営健全化を図ることとしているものであるが、最終的な経営権限は地方公共団体にあることから、指定管理者制度を採用していることをもって、経営戦略の策定を要しないこととすることは困難である。

- 指定管理者制度導入団体にあつては、当該指定管理者の事業運営計画等を

もって投資・財源についての具体的取組等に代えることも可能であるが、地方公共団体においては、当該指定管理者の事業運営計画等以外の部分も含め経営戦略を策定いただきたい。

Q15 事業の性質上、採算性が低い事業は、経営戦略を策定する必要はないのではないか。

A15

- 公営企業は、主としてその経費を当該事業より生ずる収入をもって充てることのできる事業を指すものであり、独立採算制を基本原則とするものである。採算性が低い事業こそ、少しでも収支の改善を図る必要があり、そのためには的確な支出・収入の将来予測を行い、具体的な投資及び維持管理両面の合理化・効率化の取組を記載した経営戦略を策定し、それに基づき計画的に経営を行うことが重要である。

Q16 現在、事業のあり方の抜本的見直しを検討している場合、将来の見直しを立てることが難しいため、あり方見直し後に「経営戦略」を策定することとして差し支えないか。

A16

- 事業廃止等が対外的に表明されておらず、どのような見直しが、いつなされるか、現時点では必ずしも明確ではない場合にあつて、10年以上の計画期間を設定する経営戦略を策定することは、将来予測が難しいという意見がある。
- しかし、経営戦略については、3年から5年内の見直しを行うことが必要であり、現時点で抜本的見直しの見直しを立てることが難しい場合でも、まずは現在の制度や経営形態を前提に、見直しを検討している旨も記載した上で経営戦略を策定して、方針が定まった後に改めて経営戦略を改定することが望ましい。
- 事業のあり方の抜本的見直しを検討している場合には、収支均衡できない場合も考えられ、その場合には、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールを記載すればよい（Q1参照）。

【経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について】

Q17 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について、措置を受けるに当たっては、前年度までの策定が必須であり、当該年度中に策定予定であるものは認められないのか。

A17

- 自然条件等により建設改良費が割高のため資本費が著しく高額となってい

る水道事業における高料金対策及び下水道事業における高資本費対策として、一般会計から繰り出す場合の経費が、繰出基準において設定されているが、対象となる事業の要件として、前年度末時点で経営戦略を策定していることを要件としている。

- これらの事業は、中長期の見通しを立てて、それに基づく事業運営が必要不可欠である。そのため将来にわたってサービスの提供を安定的に継続させることを目的とする経営戦略の必要性が極めて高いことから、料金格差の縮小や資本費負担の軽減により経営の健全化を図るための地方交付税措置を講じていくに当たっては、平成29年度から経営戦略の策定を要件化している。
- また、平成31年度からは、水道事業における管路耐震化事業に係る一般会計からの繰出しについて、令和3年度からは統合水道に係る事業統合後に実施する建設改良に要する経費に係る一般会計からの繰出しについても、同様に、前年度末時点で経営戦略を策定していることを要件としている。
- これらの繰出基準では、前年度に経営戦略を策定していることという要件としていることから、経営戦略を当年度に策定する事業については対象とならない。
- なお、経営戦略の策定を要件としている地方財政措置については、令和8年度から、Q10の取組を反映した経営戦略の改定を要件とする予定であり、今後、新たな財政措置を講じる場合には、経営戦略の策定を要件とする予定である。

【港湾整備事業及び宅地造成事業について】

<p>Q18 防波堤・護岸などの公共事業として行う事業と事実上一体的に整備・運営している港湾整備事業については、経営戦略を策定する必要はないのではないか。</p>
--

A18

- 港湾整備事業は、防波堤・護岸など公共事業として行われる港湾基本施設の整備と一体となり、港湾の機能を効率的に発揮するために必要なふ頭用地、上屋、荷役機械、引船などの港湾機能施設の整備を行うものである。
- 港湾機能施設については、その経費を、企業への貸付、企業からの利用料徴収などの当該事業により生ずる収入をもって充てることが求められており、独立採算制を基本原則とするものである。そのためには的確な支出・収入の将来予測を行い、具体的な投資及び維持管理両面の合理化・効率化の取組を記載した経営戦略を策定し、それに基づき計画的に経営を行うことが重要である。

Q19 国際戦略港湾、国際拠点港湾、重要港湾の港湾管理者は策定義務がある「港湾計画」と、総務省が策定を求める「経営戦略」の違いは何か。既に「港湾計画」を策定済みの場合は、どうすれば、「経営戦略」の策定につなげることができるのか。

A19

- 「港湾計画」は、公共事業を含む港湾の開発、利用及び保全並びに港湾に隣接する地域の保全に関する事項を定める計画である。
この「港湾計画」は、支出・収入の将来予測である投資・財政計画の策定や収支均衡は求められていないことが、「経営戦略」と異なる点である。
- このため、「経営戦略」の策定に当たっては、既に策定した「港湾計画」がある場合にはそのデータや記載事項を活かしつつ、支出・収入の将来予測を追記するなどして改定し、「経営戦略」と位置付けることができる。

Q20 土地を造成し、売却する宅地造成事業は、継続的なサービス提供を行うものではないため、経営戦略を策定する必要はないのではないか。また、事業の計画期間も10年以上ではないため、ガイドラインの基本的な考え方に沿わないのではないか。

A20

- 継続的なサービス提供の有無にかかわらず、宅地造成事業は、地域の計画的開発、都市の再開発等のため、用地を先行投資で造成し、企業等に売却することで、その経費を賄う事業であり、独立採算制を基本原則とするものである。
- そのためには的確な支出・収入の将来予測を行い、具体的な投資及び維持管理両面の合理化・効率化の取組を記載した経営戦略を策定し、それに基づき計画的に経営を行うことが重要である。
- ガイドライン等において、宅地造成事業の経営戦略の策定に当たっては、計画期間は、中長期ではなく、個々の団体・事業の土地の造成状況、造成地の処分状況、元利金債の発行状況等を踏まえつつ、原則として「10年以内」に造成及び処分が完了することを前提とすることとしている。
- なお、全ての販売用土地について確実に売却できる見込みがあり、当売却収入により地方債を全額償還出来る見込みのある地域開発事業については、経営戦略の策定の必要性が低いと認められる事業とし、経営戦略の策定を要しないものと整理することもできるとしている。(Q14参照)

【事業廃止・事業統合が見込まれる場合の取扱いについて】

Q21 簡易水道事業の統合（上水道化）等の広域化について、具体的検討が進められている場合や既に具体的に方針が決定しており事業廃止・事業統合が見込まれる場合においては、経営戦略の策定はどのように進めていけばよいのか。

A21

- 広域化・共同化等の具体的検討が進められている場合の経営戦略については、理由を住民・議会に対して説明することにより、具体的な検討状況に応じた10年未満の計画期間とすることも可能としているところである。
- また、例えば、簡易水道事業の統合（上水道化）について、事業廃止、事業統合が見込まれる事業として住民・議会に対して説明・表明を行った上で、上水道事業との統合が既に具体的に決定している場合においては、「実現の見込みが相当程度高いと認められる事業」として、統合により廃止される簡易水道事業に係る経営戦略については、各地方公共団体の判断も踏まえた上で「策定の必要性が低いと認められる事業」とすることも可能であるが、この場合においても、統合後の上水道事業については、廃止される簡易水道事業に係る経営戦略の内容を盛り込んだ上での統合後の経営戦略の策定が求められるものであり、統合後の上水道事業の開始前までに策定することが望ましいものである。
- これらの進め方については、簡易水道事業の統合（上水道化）だけに限らず、水道事業、下水道事業その他の事業における様々な広域化の取組において事業廃止、事業統合が行われる場合にあっても同様であり、具体的な状況を踏まえた上でいずれかにより対応いただきたい。

【公営企業会計の適用推進との関係】

Q22 現在、公営企業会計の適用に取り組んでおり、経営戦略の策定後に、公営企業会計を適用し、更にもう一度経営戦略の策定をやり直すのは非効率であり、公営企業会計の適用後に経営戦略の策定に取り組むたいと考えているが、どのように進めるのが適当なのか。

A22

- 経営戦略の策定自体は、公営企業会計の適用事業を前提としているわけではなく、公営企業会計の非適用事業であっても、経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより経営基盤の強化等を推進する観点からは、一定の意義があるものである。
- 経営戦略は将来の経営の見通しを策定するものであるから、経営戦略を策定しないとする事は、将来の見通しを立てずに経営を行うという意味と同義になり、適当ではない。
- そのため、まずは現在の状態での経営戦略を策定し、その後、法適用等を

実施した場合に、適宜、改定を行って、法適化後の実態に沿った推計になるよう、精緻化を図ることが望ましい。