

策定済みの経営戦略の分析と見直し（次期改訂）に 向けた課題について

平成30年10月30日

総務省自治財政局公営企業課

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

1. 策定済みの経営戦略の評価分析

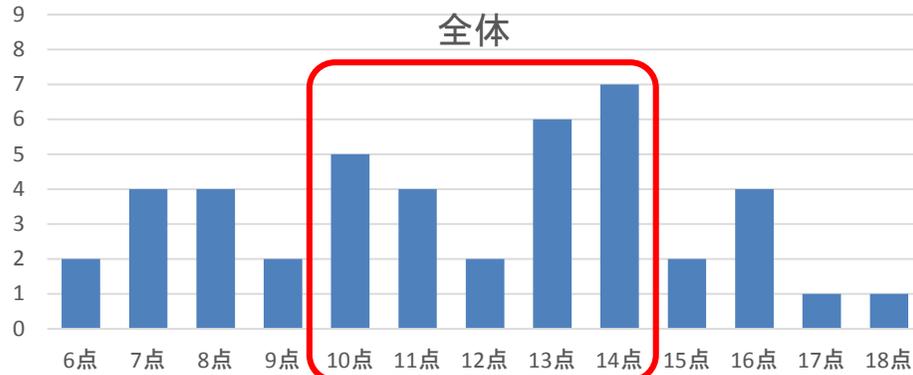
- 平成29年度の経営戦略策定状況調査において、各都道府県の市町村で策定された経営戦略の中から、他の公営企業の参考となり得ると考えられる事例を照会し、水道事業(簡水含む)(44事例)、下水道事業(43事例)について回答を受けた。
- その事例について、総務省公営企業課内において、以下の観点から3区分6項目を評価項目として評価を行ったところ。
 - 料金収入は、今後著しい人口減少社会を迎え、節水意識の高まりもある中で、これまで以上に収入減少になることが予想されることから、料金収入の推計にあたって外部環境の変化とそれに対応する料金単価を見込むこと
 - 投資は、更新投資の時期を迎えるにあたってアセマネ・ストマネの重要性が高まっている中で、中長期の視点での推計を示すこと
 - 料金以外の財源については、効率的な経営を行った上で事業の持続可能性を担保するために、企業債による世代間負担の公平性も考慮した資金の確保について説明すること

区分		評価項目(3段階評価)	水道事業			下水道事業		
			3点	2点	1点	3点	2点	1点
将来の事業環境	料金収入	使用量の見込みが適切に行われているか (例:人口推計の見込み、有収水量の見込み 等)	8事業	32事業	4事業	6事業	15事業	22事業
		料金単価の見込みが適切に行われているか。 (例:収支均衡が見込めない場合に、値上げ等に触れているか)	11事業	22事業	11事業	3事業	22事業	18事業
	投資	更新投資と修繕計画についての説明がされているか (例:アセマネ・ストマネが利用されているか 等)	13事業	15事業	16事業	6事業	8事業	29事業
		投資・財政計画に更新投資や起債に関するコストや収益が反映されているか。 (減価償却費・支払利息・長期前受金戻入 等)	7事業	27事業	10事業	3事業	24事業	16事業
	財源 (料金以外)	外部資金の推計に関する説明がされているか。	14事業	17事業	13事業	5事業	26事業	12事業
		内部資金(自己財源)に関する説明がされているか。	5事業	20事業	19事業	2事業	9事業	32事業

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

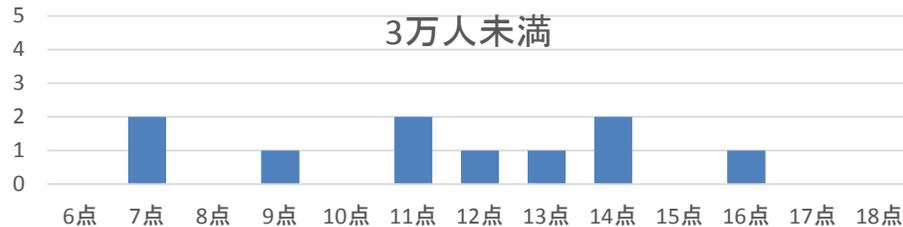
1. 策定済みの経営戦略の評価分析(水道事業(簡水含む))

【合計点の事業数分布(最低点6点、最高点18点)】



- 水道事業は中央に分布が集中しており、評価要素の6項目を平均的に満たしている事業が多い。
- 一方で、評価した事業のうち12事業(全体の27.3%)が9点以下であり、経営戦略の見直しにあたり、さらに内容を充実させる必要がある。

【合計点の事業数分布(人口規模別)】

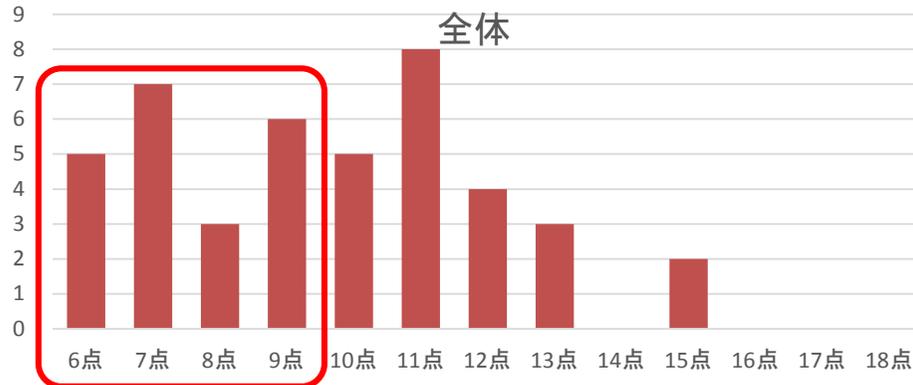


- 水道事業においては人口規模別の特徴は見られず、どの人口規模であっても評価要素6項目を平均的に満たしている一方、人口規模20万人以上であっても、9点以下の事業があることから、全ての水道事業に対して、見直し策を提示することが必要。

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

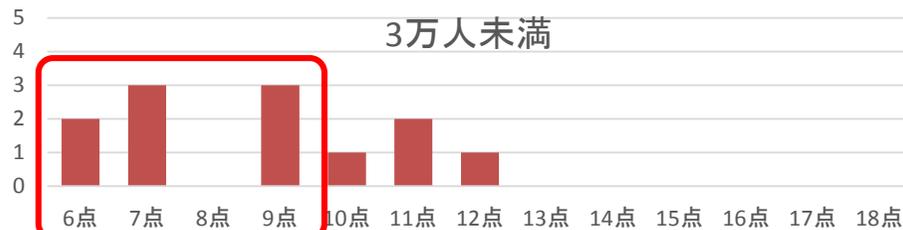
1. 策定済みの経営戦略の評価分析(下水道事業)

【合計点の事業数分布(最低点6点、最高点18点)】



- 下水道事業は低い点数に分布が集中しており、評価した事業のうち21事業(全体の48.8%)が9点以下の点数である。
- 特に16点以上の高評価となる事業はなく、最頻値が11点評価であることから、水道事業に比べて、見直しにあたっては、更なるレベルアップが必要となる。
- なお、下水道事業は法非適用の数値をベースに作成している団体も多いことから、法適用したタイミングで経営戦略の見直しが進むように見直し策を提示することが必要。

【合計点の事業数分布(人口規模別)】



- 下水道事業においては、小規模団体ほど、評点が低いことから、特に小規模団体に対する見直し策の提示をすることが必要。

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

1. 策定済みの経営戦略の評価分析

【総合評価】

- 社人研の人口推計等を踏まえて給水人口(処理区域人口)を見込んでいる事業が多い一方で、節水機器の普及等による有収水量の低下や、収支均衡させるための料金水準についての言及がない又は説明が不十分な事業が多い。
- 企業債残高について目標を置いている一方で、その他の財源については具体的な言及に乏しい事業が多い。
- 将来の事業環境を踏まえた推計を行っているとは推察されるものの、算定方法についての言及がない事業が多く、投資・財政計画の実現可能性が評価しにくい事業が多い。

【事業別評価】

- 水道事業においては、人口規模別の特徴は見られず、どの人口規模であっても評価要素6項目を平均的に満たしている一方、最高点18点のうち9点以下の事業が一定数存在している。
- 下水道事業においては、水道事業に比べて低評価の事業が多く、小規模団体ほど評点が低い傾向にある。
- 水道事業はアセットマネジメント手法を活用している事業が多い一方で、定性的な説明に止まっており将来推計は投資計画の10年間のみしか明示していない事業が多く、下水道事業はストックマネジメントの利用について言及している事業は少ない。

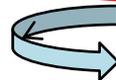
⇒各評価項目について、評価のばらつきがあり、十分な記述がないものも見られた。また、将来の投資試算については、計画期間に限らず、可能な限り長期間(30年～50年超)の見込みを示した上で、計画期間の試算を精緻に行うことが望ましいが、長期間の見込みについての記述がない又は乏しいものも見られた。

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

2. 策定済みの経営戦略の今後の改訂の見込み

(単位:事業)

	合計		うちH30年度に見直し予定	うちH31年度に見直し予定	うちH32年度に見直し予定	うちH33年度に見直し予定	うちH34年度に見直し予定	うちH35年度に見直し予定	うちH36年度以降に見直し予定	うち見直し予定年度未定
	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)
水道	802 (100.0%)	62 (7.7%)	77 (9.6%)	126 (15.7%)	152 (19.0%)	104 (13.0%)	30 (3.7%)	57 (7.1%)	194 (24.2%)	
うち上水道	579 (100.0%)	49 (8.5%)	63 (10.9%)	92 (15.9%)	111 (19.2%)	76 (13.1%)	24 (4.1%)	30 (5.2%)	134 (23.1%)	
うち簡易水道	223 (100.0%)	13 (5.8%)	14 (6.3%)	34 (15.2%)	41 (18.4%)	28 (12.6%)	6 (2.7%)	27 (12.1%)	60 (26.9%)	
工業用水道	61 (100.0%)	8 (13.1%)	8 (13.1%)	7 (11.5%)	8 (13.1%)	13 (21.3%)	1 (1.6%)	2 (3.3%)	14 (23.0%)	
交通	14 (100.0%)	6 (42.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (21.4%)	0 (0.0%)	1 (7.1%)	2 (14.3%)	2 (14.3%)	
電気	23 (100.0%)	4 (17.4%)	5 (21.7%)	3 (13.0%)	5 (21.7%)	3 (13.0%)	1 (4.3%)	0 (0.0%)	2 (8.7%)	
ガス	12 (100.0%)	3 (25.0%)	2 (16.7%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3 (25.0%)	
港湾整備	2 (100.0%)	1 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
市場	7 (100.0%)	1 (14.3%)	0 (0.0%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	2 (28.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	
と畜場	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	0 -	
観光施設	17 (100.0%)	0 (0.0%)	2 (11.8%)	2 (11.8%)	5 (29.4%)	3 (17.6%)	1 (5.9%)	2 (11.8%)	2 (11.8%)	
宅地造成	17 (100.0%)	5 (29.4%)	3 (17.6%)	0 (0.0%)	4 (23.5%)	1 (5.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (23.5%)	
駐車場	6 (100.0%)	0 (0.0%)	3 (50.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	
下水道	2,284 (100.0%)	162 (7.1%)	248 (10.9%)	503 (22.0%)	531 (23.2%)	156 (6.8%)	31 (1.4%)	149 (6.5%)	504 (22.1%)	
合計	3,245 (100.0%)	252 (7.8%)	348 (10.7%)	645 (19.9%)	713 (22.0%)	284 (8.8%)	65 (2.0%)	212 (6.5%)	726 (22.4%)	



$1,958 \text{事業} / 3,245 \text{事業} = 60.3\%$

○ 平成26年8月の「留意事項通知」では、「経営戦略」の事後検証、更新等として、「毎年度進捗管理(モニタリング)を行うとともに、3~5年に一度見直し(ローリング)を行うことが必要である」と明記している。

⇒ 既に経営戦略を策定した事業のうち、約60%の事業が今年度から平成33年度にかけて、見直しを予定しており、早急に、その際に既存の経営戦略の質を高める見直しを促進するための方策を具体的に示すべきではないか。

策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改訂)に向けた課題について

3. 留意事項やガイドラインにおける「経営戦略」の事後検証、更新等の記述

- 経営戦略の策定については、平成26年の留意事項通知や平成29年のガイドラインの改訂版について、具体的に経営戦略に盛り込むべき事項や将来予測方法の考え方など、実務上の指針として多くの記載がある。
- しかし、「経営戦略」の事後検証、更新等については、以下のとおり、1項目での説明のみとなっている。

「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月総務省通知) 抜粋

4 「経営戦略」の事後検証、更新等

「経営戦略」の期間は10年以上を基本とするが、毎年度進捗管理(モニタリング)を行うとともに、3～5年に一度見直し(ローリング)を行うことが必要である。

見直しに当たっては、「経営戦略」の達成度を評価し、また、「投資・財政計画」やそれを構成する「投資試算」「財源試算」と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を「経営戦略」やそれを構成する各計画の修正、次期計画の策定等の形で企業経営に反映させる「計画策定(Plan)－実施(Do)－検証(Check)－見直し(Action)」のサイクルを導入する必要があること。

「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、「経営戦略」の見直しについて検討するとともに、経営のあり方、事業手法の見直しについて改めて検討すべきであること。

このサイクルの実効性を担保し、また、企業経営の中に定着させるためには、評価結果を予算編成や定員管理等に反映させるルールを確立することが望ましい。さらに、評価の過程において議会による審議、監査委員による監査等、学識経験者や地域住民等が参加した上での評価等の手順を踏むことによって、評価の客観性が確保されるように留意すべきであること。

あわせて、各種の経営指標等を活用して経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業との経営状況の比較を行い、また同種企業における経営改善事例を積極的に活用した経営分析を行い、計画の達成に向けた経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましいこと。

「経営戦略策定ガイドライン」(平成29年3月改訂) 抜粋

4 「経営戦略」の事後検証、更新等

- 計画の策定で終わりではなく、PDCAサイクルを働かせることが必要

「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度進捗管理(モニタリング)を行うとともに、3～5年ごとに見直し(ローリング)を行い、PDCAサイクルを働かせることが必要である。

この場合は、「投資・財政計画」と実績の乖離を検証するだけではなく、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についても検証し、必要な見直し(ローリング)を行うことが重要である。また、「経営戦略」策定後において広域化等や民間活用等の新たな経営健全化や料金見直しなどの財源確保に係る取組が具体化した場合等においては、その内容を「経営戦略」に追加し、「投資・財政計画」に反映することが必要である。