

経営戦略策定支援等に関する調査研究会  
報告書（案）

平成31年3月

総務省  
地方公共団体金融機構



# 経営戦略策定支援等に関する調査研究会 報告書（案）

## 目 次

<u>1 はじめに</u> . . . . .	1
<u>2 現状</u>	
（1） 公営企業を取り巻く環境の変化と企業経営の現状 . . . . .	2
（2） 経営戦略の意義、位置づけ及びこれまでの策定推進策 . . . . .	12
（3） 経営戦略の策定状況の整理・分析 . . . . .	17
（4） 策定済みの経営戦略の分析と見直し（次期改定）の時期 . . . . .	22
（5） 先行事例の紹介 . . . . .	26
<u>3 経営戦略策定・改定に係る課題とその対応の方向について</u>	
（1） 経営戦略の必要性について . . . . .	30
（2） 経営戦略の策定に必要な知見の不足等について . . . . .	31
（3） 都道府県の役割の明確化について . . . . .	31
（4） 経営戦略の質の向上と改定について . . . . .	32
（5） 経営戦略と他の経営改革の取組等との関係について . . . . .	33
<u>4 経営戦略の策定・質を高める改定を促進するための対応策</u>	
（1） 新たな通知の発出や経営戦略策定ガイドラインの改訂 . . . . .	35
（2） 策定に係る人的支援措置の充実（策定実務講習会の継続実施等） . . . . .	39
（3） 経営戦略策定に要する経費に対する地財措置の延長等 . . . . .	39
<u>5 経営戦略を活用した経営改革</u> . . . . .	41
<u>6 おわりに</u> . . . . .	42
資料編 . . . . .	



# 経営戦略策定支援等に関する調査研究会 報告書（案）

## 1 はじめに

我が国の公営企業は、水道水・工業用水の提供や下水の処理、公共輸送の確保、医療の提供をはじめとして、地域住民の暮らしを支える重要な役割を担っているが、急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来等により、その経営環境は厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。

このような中、総務省では、平成 26 年 8 月に「公営企業の経営に当たっての留意事項について」、さらに平成 28 年 1 月に「「経営戦略」の策定推進について」の 2 つの通知を発出し、各地方公共団体に対して、各公営企業が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である「経営戦略」の必要性を示すとともに、平成 32 年度までの策定を要請している。

この要請を受け、平成 29 年度末現在、約半数に当たる 3,245 事業（47.9%）が経営戦略の策定を終え、これに基づく経営健全化に向けた取組を進めている一方、策定期限が迫る中、残る半数の事業について確実な策定が求められている。

また、既に策定後一定期間を経た事業の中には次期改定に向けた動きも出てきており、それらの事業については、改めてそれまでの取組の分析評価等の検証を行い、その結果を踏まえた取組の再検討や将来の収支見通しに係る試算精度を高めるなど、質の高い見直しが求められるところである。

こうした状況を踏まえ、経営戦略を未策定の団体・事業の策定に向けた取組を更に促進するとともに、策定済みの団体・事業に対してもより質を高める見直しを促進し、もって公営企業の将来にわたる安定的な事業経営の実現に資するため、総務省は地方公共団体金融機構の協力を得て平成 30 年 10 月より「経営戦略策定支援等に関する調査研究会」を開催し、学識経験者や公認会計士、地方公共団体において公営企業の経営に携わる方に意見を伺いつつ、それらを効果的に促進するための支援策等について検討を行った。

本報告書は、3 回にわたる研究会での各委員からの意見や指摘等を踏まえ、上記に係る方策案を提言の形で取りまとめたものである<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup>病院事業については、別途、独自の経営改革を引き続き推進すべく、平成 27 年 3 月に発出した「新公立病院改革ガイドライン」（平成 27 年 3 月 31 日付総財準第 59 号、総務省自治財政局長通知「公立病院改革の推進について」により提示したもの）を踏まえ策定した新公立病院改革プランをもって経営戦略の策定と取り扱うこととしているため、本研究会で取り扱う経営戦略の策定対象事業からは除かれている。

## 2 現状

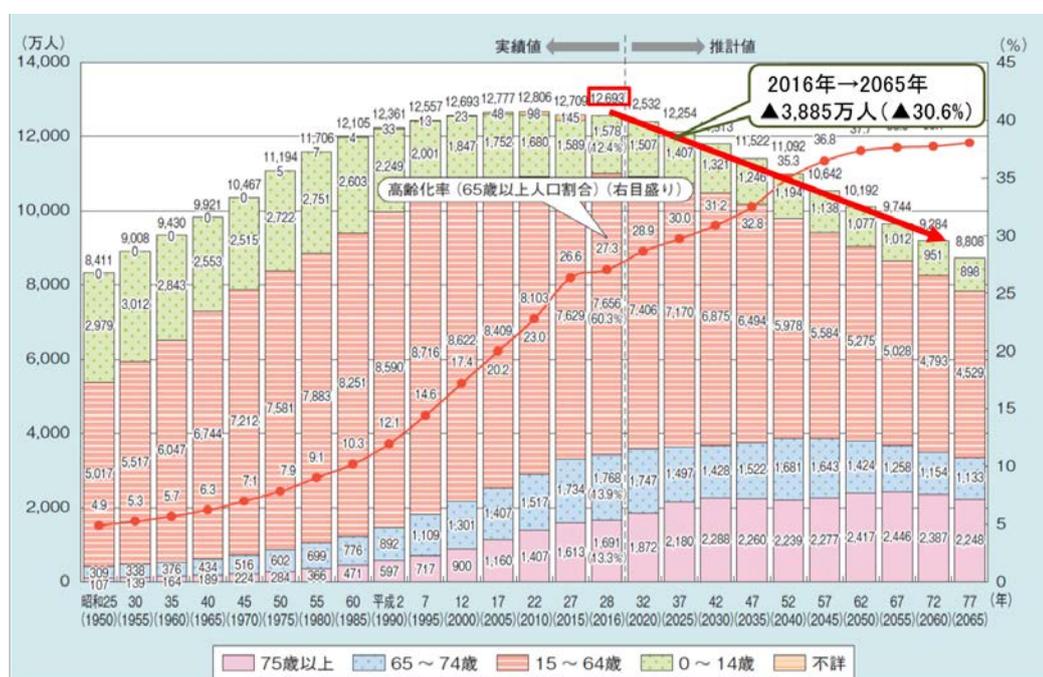
### (1) 公営企業を取り巻く環境の変化と企業経営の現状

#### ① 急速な人口減少とサービス需要の減少等

我が国の人口は、総務省「国勢調査」によると、少子高齢化の進行により、平成 22 (2010) 年の 1 億 2,806 万人をピークに減少局面に入っている状況である。

また、我が国の将来の人口推計は、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口 (平成 29 年推計)」によると、総人口は 2040 年には 1 億 1,092 万人、2065 年には 8,808 万人まで減少すると見込まれており、これは平成 28 (2016) 年の総人口 1 億 2,693 万人の 30.6% 減に相当する (図表 1)。

図表 1 我が国の人口推移

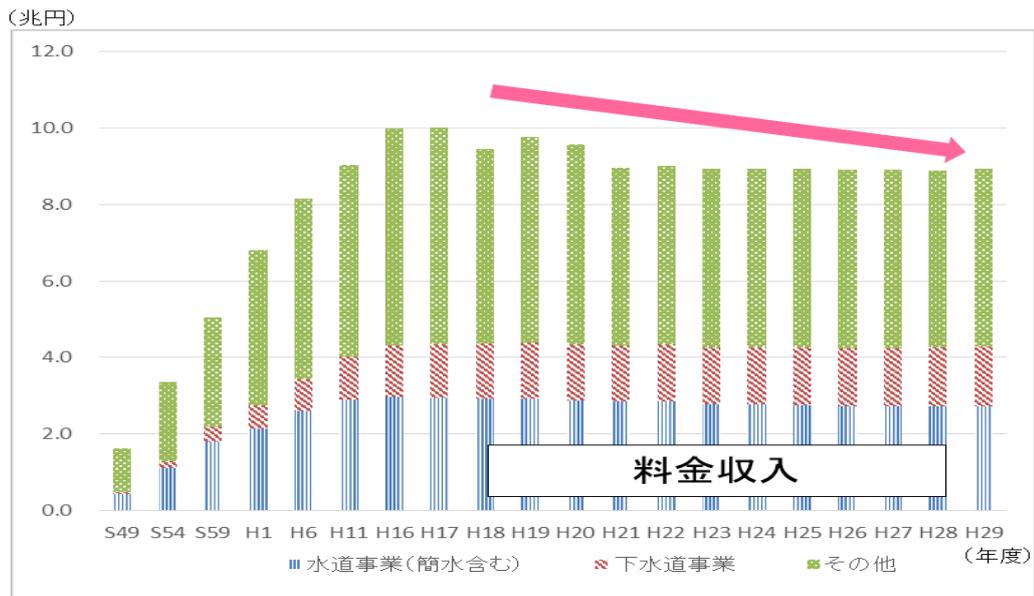


(出典) 平成29年版高齢社会白書(内閣府)をもとに総務省で加工  
2015年までは総務省「国勢調査」、2016年は総務省「人口推計」(平成28年10月1日確定値)、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計)」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

こうした人口減少に伴い、公営企業の経営は年々厳しさを増している。公営企業全体としての料金収入は、平成 17 年度をピークに緩やかな減少傾向が続く状況となっており (図表 2)、この主な要因が我が国人口の減少に伴うサービス需要の変化にあると考えられる。上水道事業の全国の有収水量<sup>2</sup>についても、2065 年にはピーク時に比べ約 4 割減の 2,200 万<sup>3</sup> / 日になると推計されている (図表 3) ことから、このような大幅な有収水量の減少を踏まえた適切な料金水準の見直しなしでは経営が成り立たなくなることが想定される。

<sup>2</sup> 料金徴収の対象となった水量及び他会計等から収入のあった水量

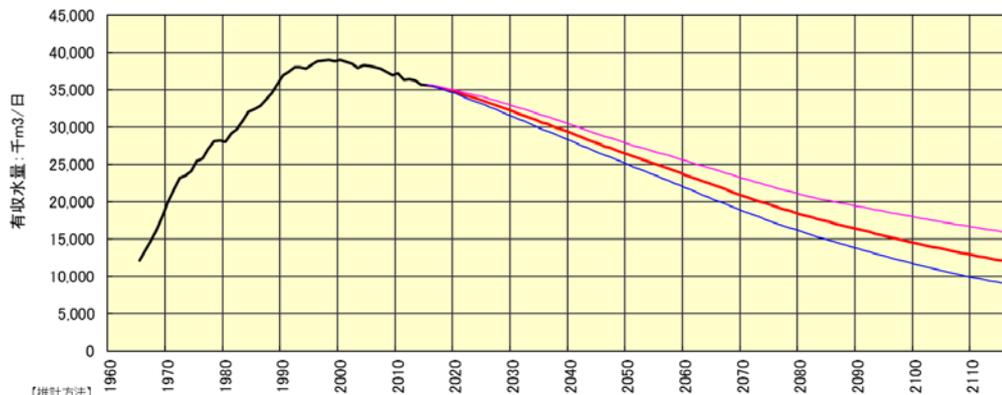
図表2 料金収入の推移



出典：地方公営企業決算状況調査

図表3 水道事業の将来の需要水量（上水道事業）

- 日本の人口変動や、節水機器の普及等による家庭での一人当たりの使用水量の減少により、有収水量は平成12年（2000年）をピークに減少しており、50年後（2065年）にはピーク時より約4割減少。
- 水道事業は、原則水道料金を運営（独立採算制）されているが、人口減少に伴い料金収入も減少し、水道事業の経営状況は厳しくなってくる。



【推計方法】  
 ①給水人口：日本の将来推計人口（平成29年推計）に上水道普及率（H27実績94.4%）を乗じて算出した。  
 ②有収水量：家庭用と家庭用以外に分類して推計した。  
 家庭用有収水量＝家庭用標準単位×給水人口  
 家庭用以外有収水量は、今後の景気の動向や地下水利用専用水道等の動向を把握することが困難であることから、家庭用有収水量の推移に準じて推計するものと考え、家庭用有収水量の比率（0.310）で推定した。  
 ◎高位、低位は、日本の将来推計人口の死亡低位仮定出生高位（高位）、死亡高位仮定出生低位（低位）に変更した場合の推計結果である。

※ 厚生労働省作成資料を一部加工

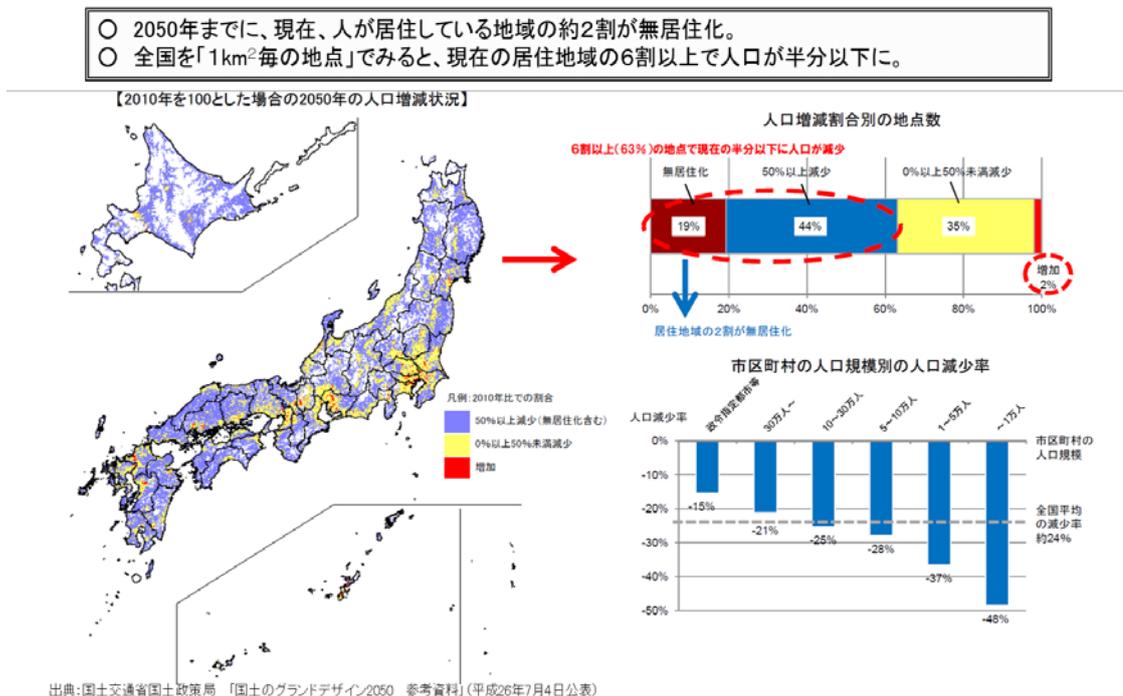
## ② 人口の低密度化と地域偏在による経営条件の格差の拡大

次に、多くの公営企業において行政サービスの効率性を考える上で重要な経営条件の1つは、サービス供給地域の人口密度であろう。水道・下水道など、全ての住民に提供するサービスで面的整備を伴う事業の場合、人口密度と経営条件はほぼ相関することとなるため、人口のさらなる低密度化は、そのまま経営条件の悪化を意味する。

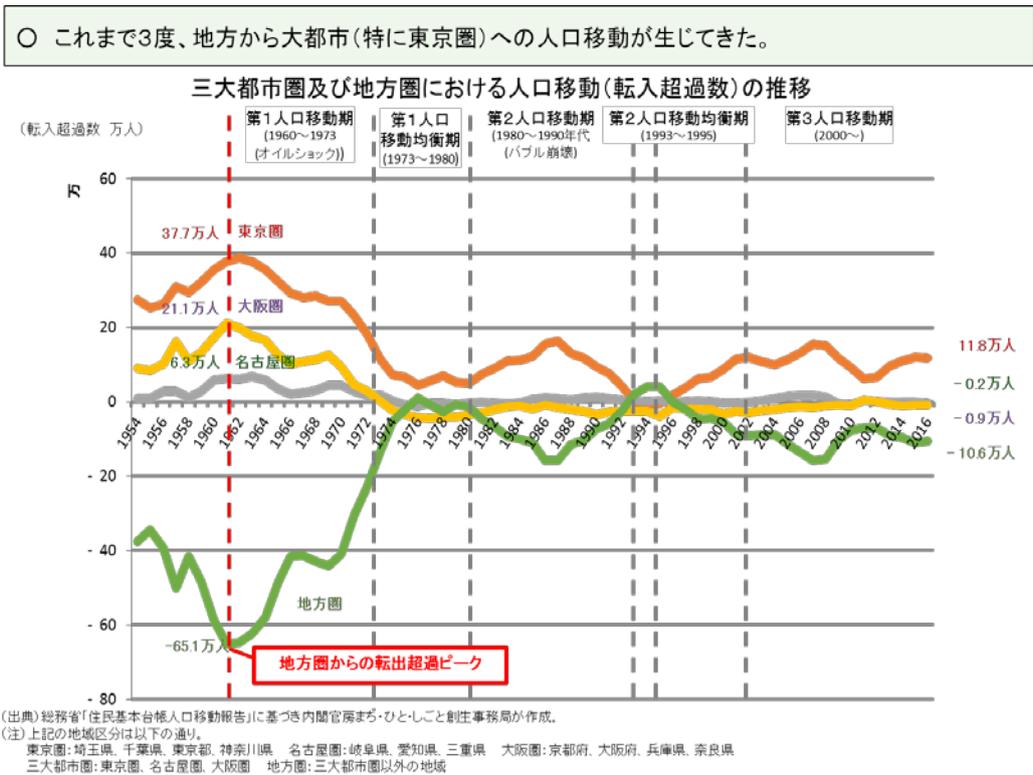
また、我が国の人口動向として、都市部に人口が集中し、地方部で低密度化が進む傾向にあり、こうした状況が都市部と地方部の地方公共団体間での問題意識の格差にもつながっている。

我が国の人口分布と将来予測を見れば分かるとおり、すでに人口規模が小さく人口密度が低い傾向にある地域ほどさらに低密度化が進み、料金収入の減少のみならず担い手の確保も困難となるなど経営条件の格差も広がると考えられる。(図表4～6)。

図表4 我が国人口の低密度化と地域偏在

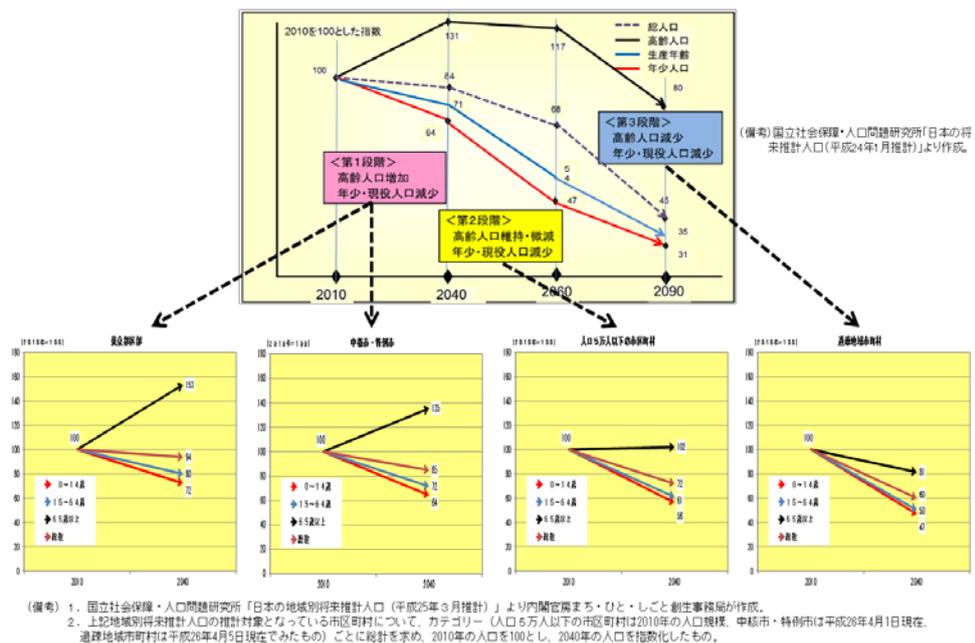


図表5 人口移動の状況



図表6 地域によって異なる将来人口動向

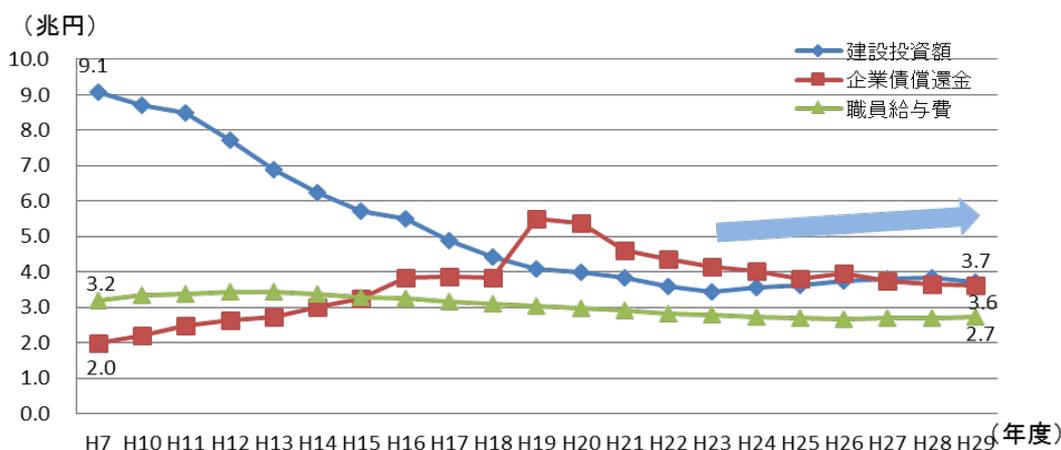
○ 地域によって人口の「減少段階」は大きく異なる。東京圏や大都市などは「第1段階」にあるのに対して、地方はすでに「第2・3段階」になっている。



### ③ 施設の老朽化等に伴う更新需要の増大

公営企業の経営が厳しさを増しているもう一つの大きな要因として、施設の老朽化等に伴う更新需要の増大がある。公営企業の建設投資額については投資抑制が続く中、連続して減少してきたが、近年の傾向として平成 24 年度から増加に転じ、緩やかな上昇傾向が続いている(図表 7)。

図表 7 公営企業における建設投資額の推移

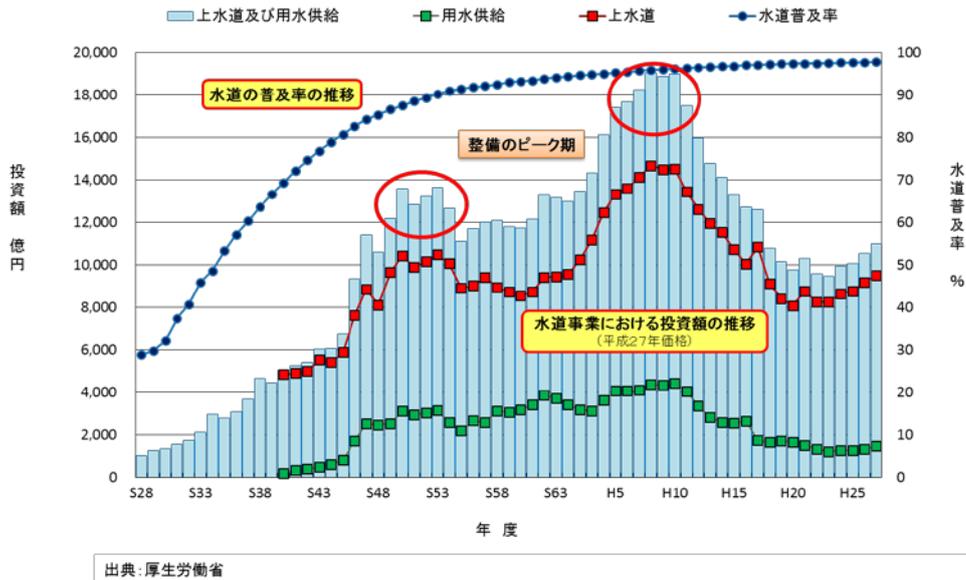


出典：地方公営企業決算状況調査

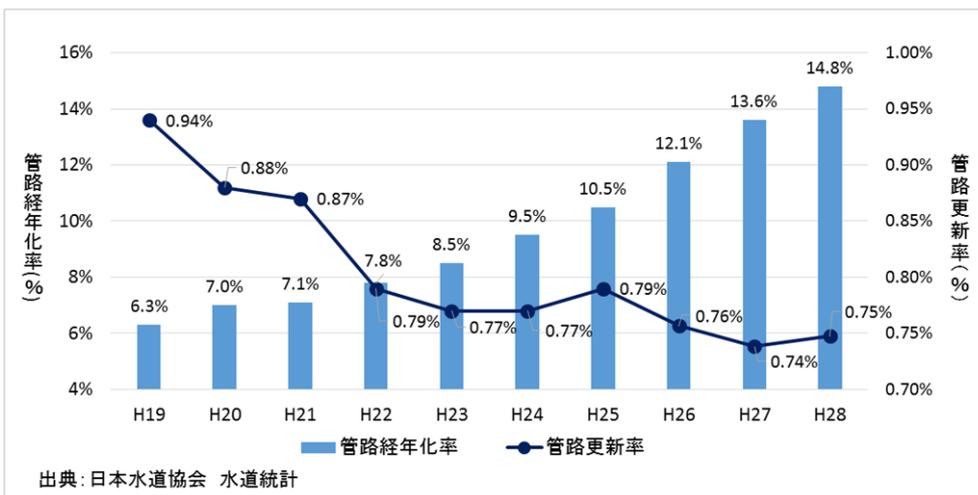
建設投資額や維持管理費が比較的大きな水道事業と下水道事業を例にとると、水道事業においては、戦後の水道普及率の増加に伴い施設の整備が進んだ昭和 50 年頃と、人口増加に伴い有収水量が増加した平成 10 年頃の 2 つのピーク期があるが、1 回目のピーク時に整備した施設が、既に更新時期を迎えつつあることにより、耐用年数を超えた管路が増加する一方、管路更新率<sup>3</sup>は低水準に留まっている。ここ数年はそうした管路更新等に係る投資額が増加する傾向が見てとれるが、それでも十分な更新投資がなされていないおそれがある。(図表 8、9)。

<sup>3</sup>全体の管路延長のうち、当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できる。

図表8 投資の状況（上水道事業、用水供給事業）



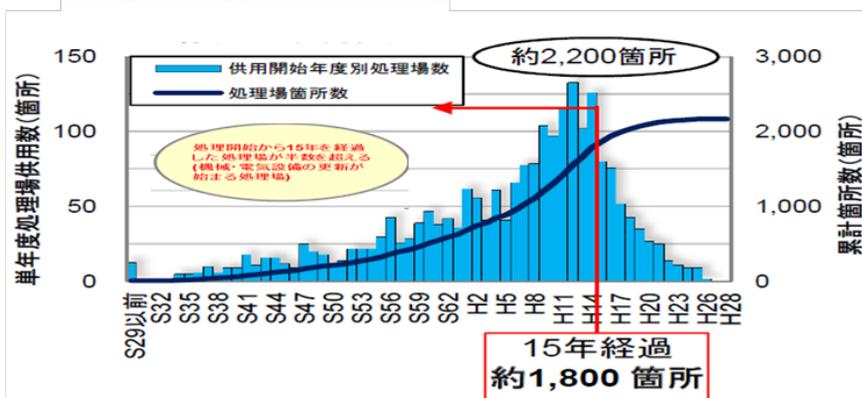
図表9 管路経年化率及び管路更新率の現状



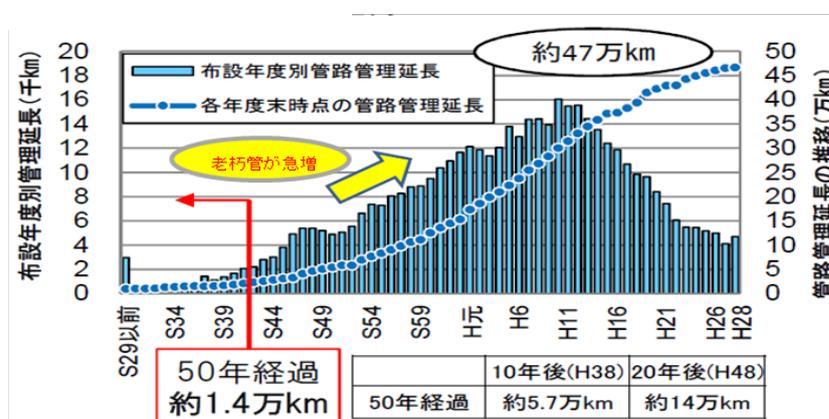
一方、下水道事業については水道事業に比べ普及時期が遅い地域があることから地域的な差が大きいものの、近い将来には水道事業とほぼ同様の状況が想定され、これまで整備してきた処理場、管路施設などの既存施設が今後、大量に更新時期を迎えることが大きな課題となっている(図表10)。

図表 10 処理場の年度別供用箇所数、管路施設の年度別延長

■ 処理場の年度別供用箇所数(H28年度)



■ 管路施設の年度別管理延長(H28年度)



出典：国土交通省資料

また、こうした老朽施設の更新投資に加え、災害・危機管理対策の必要性が挙げられる。近年、地震や風水害など過去に例のない大きな災害が頻発している中、予め災害を想定し管路や施設・設備に対する耐震化等を進めることは地域住民の生活を守る上での喫緊の課題である。

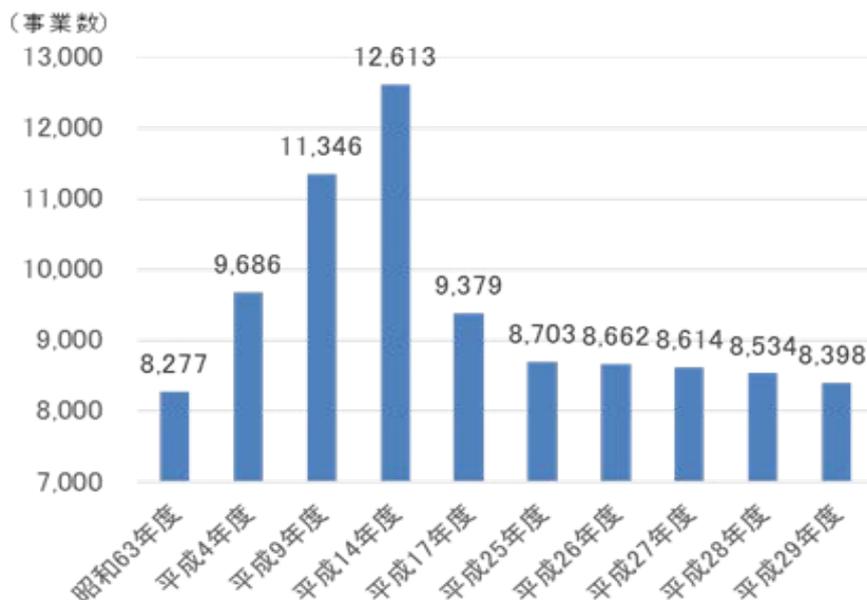
④ 公営企業の経営状況

以上のとおり、公営企業を取り巻く環境が厳しくなる中、現在の経営形態を前提とした経営改善の取組だけでは将来にわたる住民サービスを確保することが困難となる懸念も生じており、これまでも増して経営環境の変化に適切に対応し、経営改革に取り組むことが求められる。

こうしたことを踏まえ、現在の公営企業の経営状況について平成29年度決算を見ると、事業数は平成29年度末現在において8,398事業で、前年度(8,534事業)と比較すると136事業、1.6%減少している(図表11)。

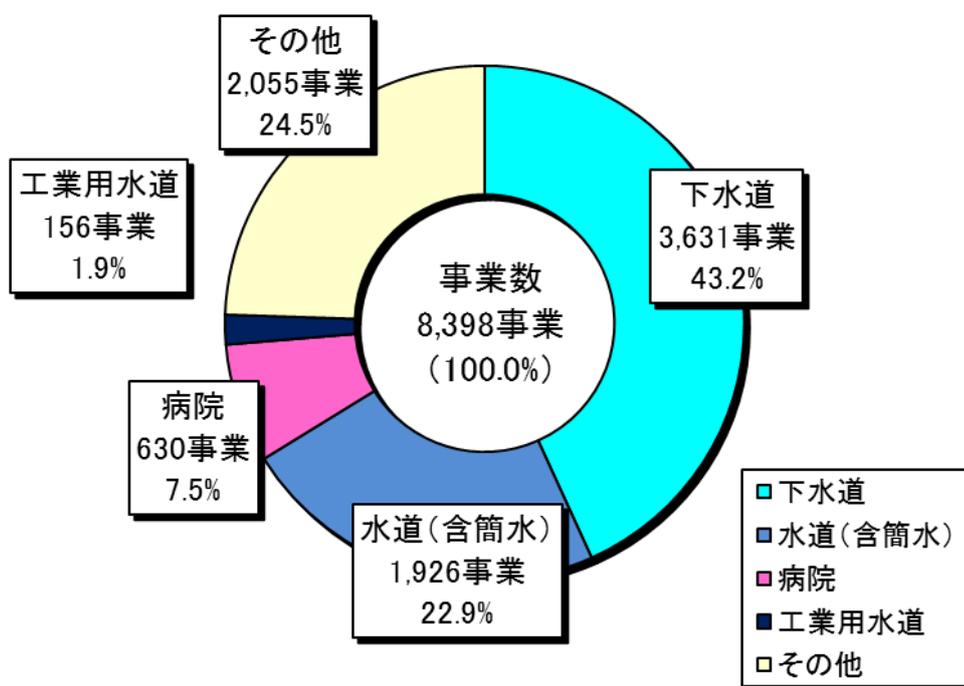
また事業別にみると、下水道事業が最も多く、次いで水道事業となっている(図表12)。

図表11 公営企業の事業数の推移



出典：地方公営企業決算状況調査

図表12 公営企業の事業数の状況（平成29年度末）



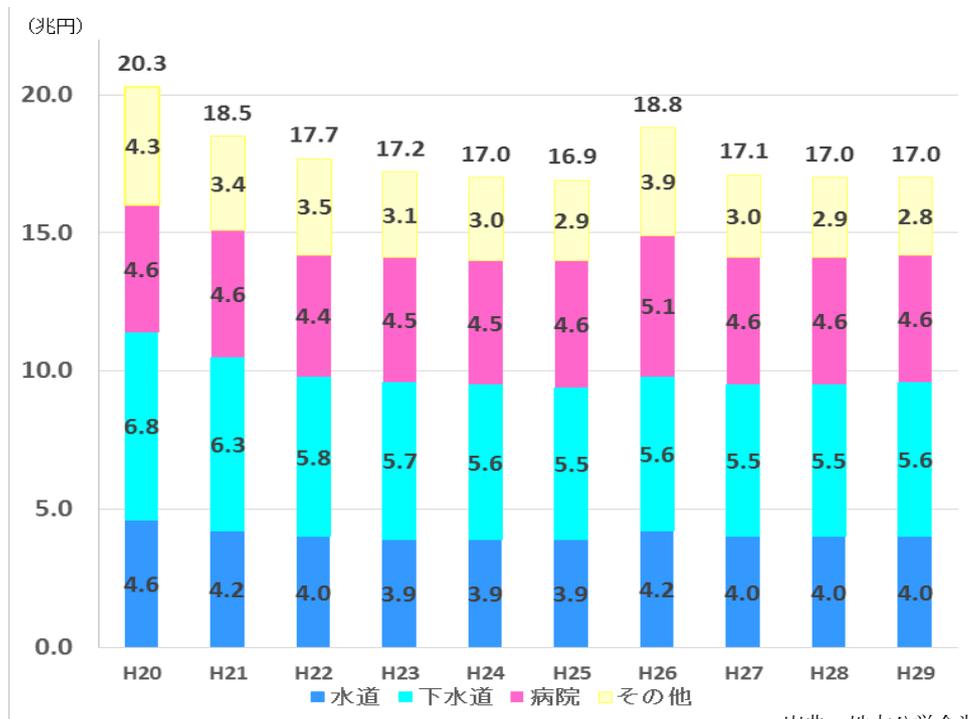
出典：地方公営企業決算状況調査

公営企業全体の決算規模は、平成29年度決算で17兆93億円となっており、前年度に比べ754億円（0.4%）増加であり、ここ数年は横ばいの傾向にある（平成26年度決算は、会計基準の見直しに伴い規模が拡大）（図表13）。

また、他会計繰入金は、平成29年度決算で2兆9,378億円となっており、前年度に

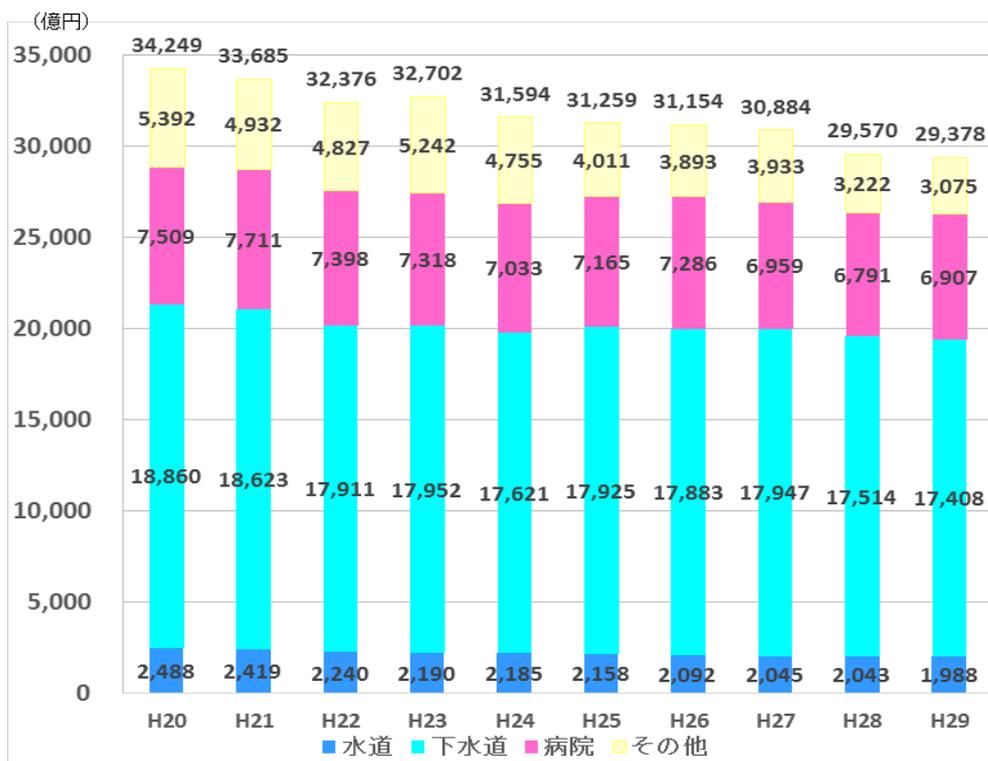
比べ192億円（0.7%）減少であり、近年は減少傾向にあるが、繰入額が大きい事業のうち、下水道事業は減少傾向だったものがここ数年は横ばいの傾向にある（図表14）。

図表13 公営企業の決算規模の推移（平成20年度～平成29年度）



出典：地方公営企業決算状況調査

図表14 公営企業の他会計繰入金の推移（平成20年度～平成29年度）



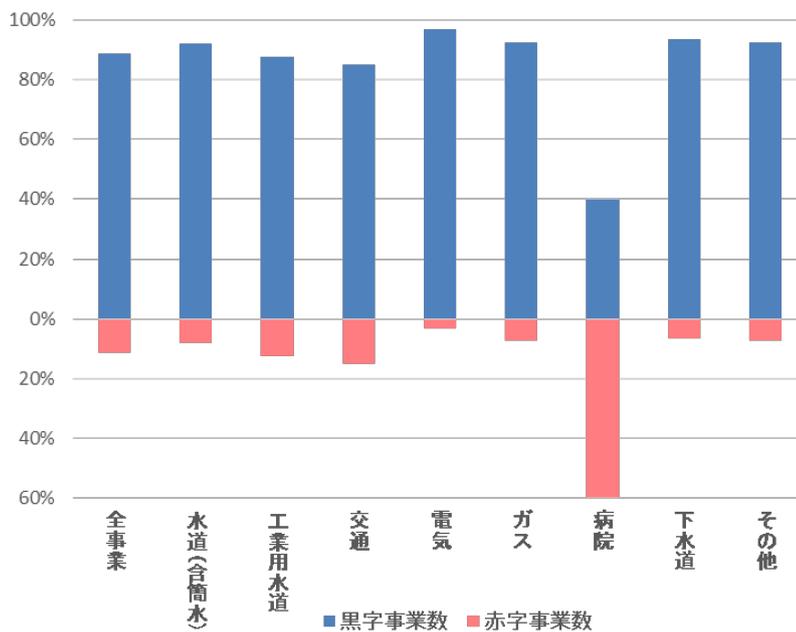
出典：地方公営企業決算状況調査

平成29年度決算では黒字事業数は7,402事業（全体の88.8%）であり、赤字事業数は938事業（全体の11.2%）となっている（図表15）。

また、累積欠損金は、平成29年度決算で4兆1,961億円となっており、前年度に比べ949億円（2.2%）減少であり、近年は交通事業における輸送人員の増加に伴う純利益の計上等により、減少傾向にある（図表16）。

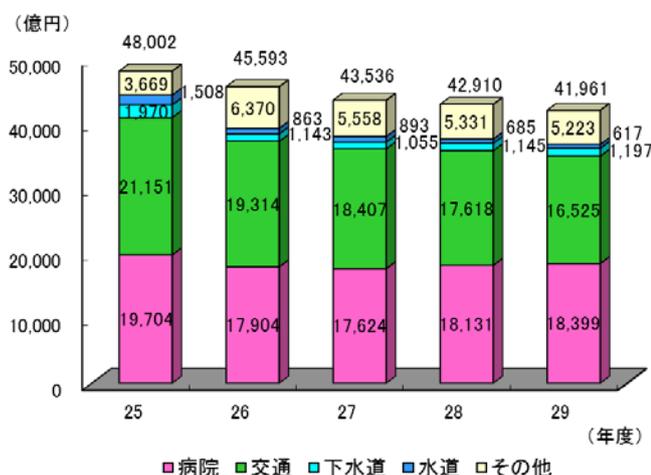
以上のとおり、公営企業の経営状況は全体としては黒字の状況にある一方で、赤字事業数は昨年度よりも増加し、減少基調にあるとはいえ引き続き多額の累積欠損金を抱えている事業も存在する。

図表15 公営企業の黒字（赤字）事業数の事業別割合（平成29年度）



出典：地方公営企業決算状況調査

図表16 公営企業の累積欠損金の推移（平成25年度～平成29年度）



出典：地方公営企業決算状況調査

## (2) 経営戦略の意義、位置づけ及びこれまでの策定推進策

### ① 経営戦略の策定が求められた背景

総務省から地方公共団体に経営戦略の策定を求めたのは、平成26年8月の「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日付総財公第107号・総財営第73号・総財準第83号、総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長連名通知。以下「留意事項通知」という。）が最初となる。

その背景として、平成21年4月から地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年法律第94号。以下「健全化法」という。）が全面施行され、平成21年度から25年度までの5年間、公営企業の抜本改革を集中的に推進してきたことが挙げられる。この間、平成20年度において経営健全化基準以上の公営企業会計が61会計であったものが平成25年度には18会計まで減少し、また事業廃止240事業、民営化・民間譲渡118事業、指定管理者制度の導入172事業など公営企業の抜本改革に一定の成果もあったところである（図表17）。

図表17 公営企業の抜本改革等の取組状況（平成26年4月1日現在）<sup>4</sup>

事業廃止 (平成16年度(※)からの実施数)		民営化・民間譲渡 (平成16年度(※)からの実施数)		PFI (導入数)		指定管理者制度 (導入数)		公営企業型 地方独立行政法人(導入数)	
368事業(240事業)		272事業(118事業)		59事業(15事業)		776事業(172事業)		43法人(32事業)	
県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等
35(19)	333(221)	42(20)	230(98)	29(5)	30(10)	121(24)	655(148)	25(18)	18(14)
宅地完成	92(66)	介護	143(67)	下水道	23(7)	介護	217(50)	病院	43(32)
観光施設その他	58(31)	病院	30(13)	病院	15(3)	観光施設その他	178(47)		
介護	55(33)	観光施設その他	25(8)	水道	10(4)	駐車場	157(23)		
病院	49(26)	交通	24(7)	観光施設その他	4(0)	病院	74(18)		
簡易水道	35(25)	ガス	19(5)	工業用水道	2(1)	港湾整備	34(7)		
駐車場	22(18)	電気	9(5)	港湾整備	2(0)	下水道	33(2)		
と畜場	11(8)	市場	8(5)	市場	1(0)	市場	36(18)		
水道	8(5)	駐車場	5(3)	宅地完成	1(0)	と畜場	24(3)		
交通	7(5)	と畜場	4(3)	駐車場	1(0)	簡易水道	8(1)		
電気	7(4)	宅地完成	3(2)			宅地完成	7(0)		
下水道	9(8)	工業用水道	1(0)			水道	4(1)		
市場	7(6)	港湾整備	1(0)			工業水道	2(1)		
港湾整備	5(3)					交通	2(1)		
工業用水道	2(2)								
有料道路	1(0)								

(※)平成16年度から調査開始(「地方公営企業の経営の総点検について」(平成16年4月13日付け総務省自治財政局公営企業課長通知)に基づくもの)

(※)()内の数値は、平成21年4月2日から平成26年4月1日の実績で内数。

(※)包括的民間委託については、平成24年4月2日から平成26年4月1日の実績。

出典：総務省公営企業課調査

しかしながら、引き続き一定数が赤字企業のまま（平成25年度決算における全事業に占める赤字事業の割合は11.7%）であり、また多額の累積欠損金も残っている中（平成25年度決算における累積欠損金4兆8,002億円）、人口減少等を要因とする料金収入の減少や資産の老朽化等に伴う更新投資の増加等により、公営企業の経営を取り巻く環境が年々厳しさを増しており、平成26年度以降も将来にわたる住民サービスの安定的な継続のための不断の改革への取組が求められる状況であった。

<sup>4</sup> 直近の「公営企業の抜本改革等の取組状況（平成30年3月31日現在）」については、[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/c-zaisei/kouei/h30kaikakuchosa.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/c-zaisei/kouei/h30kaikakuchosa.html)を参照

こうしたことから、これまでの経営健全化の基本方針及び収支見込み等を記載した経営計画に代わり、今後の課題を踏まえ、その解決手段を盛り込んだ経営戦略の策定が要請され、これに基づく計画的な経営の推進により経営基盤強化と財政マネジメント向上に取り組むこととされたものである。

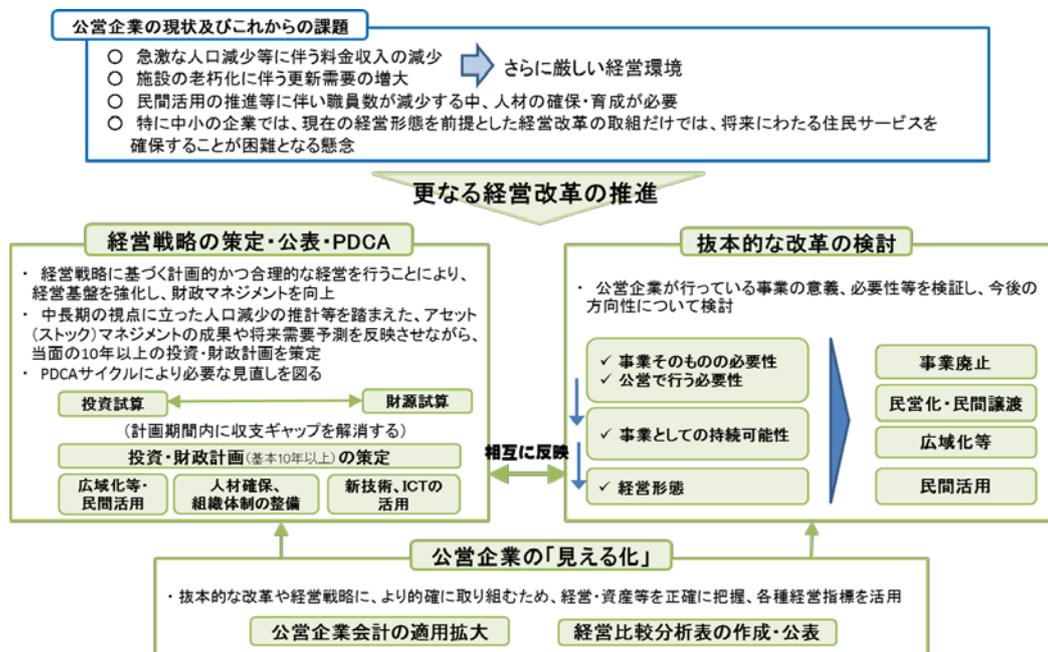
## ② 経営戦略の意義、経営改革における位置づけ

こうしてスタートした経営戦略の策定であるが、策定された経営戦略に基づく取組の実施とその検証・評価、その結果に基づく計画や取組の見直しというPDCA<sup>5</sup>サイクルの確立により、将来にわたって安定的な経営を確立することが求められる。

一方で公営企業を経営する事業は多岐にわたることから、事業の必要性そのものを検証した上で、事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化、民間活用といった抜本的な改革の検討もあわせて求められた。

これら経営戦略の策定等と抜本的な改革の検討を相互に反映させることで、必要性の薄れた事業の廃止等を進めるとともに、必要な事業については経営基盤の強化を図ることとし、これらの取組を支えるための公営企業会計の適用拡大や経営比較分析表の作成・公表による公営企業の「見える化」を加えた3本柱により、公営企業の経営改革が成り立っている(図表18)。

図表18 公営企業における更なる経営改革の推進の概念図



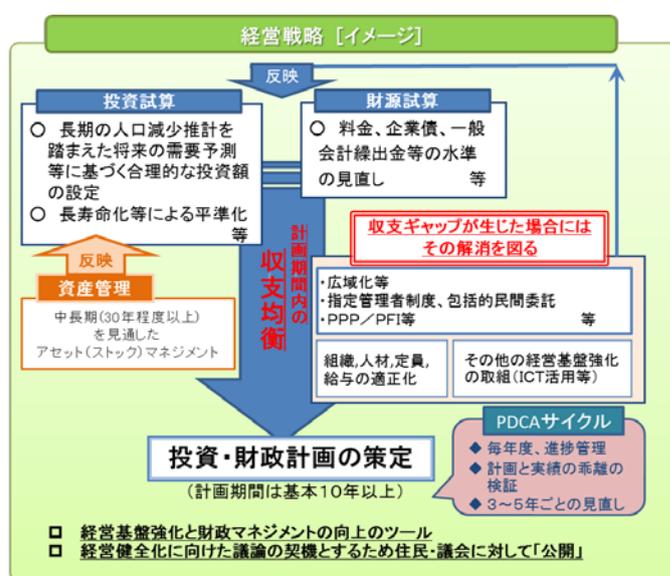
この公営企業の更なる経営改革の支柱の一つである経営戦略は、「各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画」と

<sup>5</sup> 「Plan=計画策定」「Do=実施」「Check=検証」「Action=見直し」の4つの英単語の頭文字

位置づけられており、長期の人口減少推計等に基づく将来の需要予測等を踏まえた合理的な投資額の推計である「投資試算」と、料金、企業債、一般会計繰出金等の収入の将来推計である「財源試算」とにより収支均衡が図られる形で「投資・財政計画」を策定するものである。この際、収支ギャップ（いわゆる赤字額）が生じる場合にはその解消を図るため、広域化等の抜本的な改革を含む経営健全化の取組を盛り込むことが必要となる。

経営戦略の投資・財政計画は10年以上を基本として策定し、毎年度進捗管理を行うとともに計画と実績の乖離の検証を行って、3～5年ごとに検証結果に基づく取組の見直しなどを反映した改定を行うこととされており、経営戦略は、こうしたPDCAサイクルを通じて経営基盤強化と財政マネジメント向上を図るための有効なツールと位置づけられるとともに、経営状況の「見える化」により経営健全化に向けた住民・議会との議論の契機となるものである(図表19)。

図表19 経営戦略イメージ



公営企業の経営戦略の必要性は、経済財政諮問会議でも公営企業の経営改革を議題とする中でたびたびとりあげられ、平成32年度までの「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針2015<sup>6</sup>（平成27年6月30日閣議決定）第3章をいう。）において「経営戦略の策定を通じ、経営基盤強化と財政マネジメントの向上を図る。」こととされ、更に「経済・財政再生計画改革工程表<sup>7</sup>」（平成27年12月24日経済財政諮問会議決定）の中で、その成果を図る指標として経営戦略の策定率が設定されている。

これを受け、総務省は「「経営戦略」の策定推進について」（平成28年1月26

<sup>6</sup>内閣府HP <https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/2015/decision0630.html>を参照

<sup>7</sup>内閣府HP [https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/1224/shiryo\\_01-1-2.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/1224/shiryo_01-1-2.pdf)を参照

日付総財公第10号・総財営第2号・総財準第4号、総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長連名通知。以下「策定推進通知」という。)を  
発出し、経営戦略の策定率を平成32年度までに100%とすること、経済・財政再生  
計画において集中改革期間とされた平成30年度までに集中して経営戦略の策定を  
推進することとし、地方公共団体の策定支援のため、経営戦略策定ガイドライン(以  
下「現行ガイドライン」という。)を策定・公表するとともに、経営戦略策定に要  
する経費等に対する地方財政措置を講じることとした。

### ③ これまでの経営戦略策定の推進策

#### i. 現行ガイドラインについて

現行ガイドライン<sup>8</sup>は、経営戦略の策定に当たっての実務上の指針として、①経営  
戦略に関する基本的考え方、②投資試算及び財源試算の策定に必要な更新投資、料  
金などの将来予測方法、③先進的取組事例集、④各事業別の経営戦略ひな形様式で  
構成されている。

このうち、経営戦略の基本的考え方において

- 計画期間は10年以上の合理的な期間を基本として設定すること
- 当該計画期間中に収支均衡、すなわち法適用事業にあつては純損益、法非適  
用事業にあつては実質収支を黒字化すること、収支ギャップがある場合はこれ  
を解消する取組を記載すること
- 計画期間中に収支均衡が見込めない場合でも、収支ギャップ解消に向けた取  
組の方向性等を記載すること、この際、安易に他会計繰入金を増やすことで収  
支均衡させることは適当ではないこと
- 経営戦略は、公営企業の経営健全化に向けた議論の契機とするためも住民・  
議会に対し広く公開すること
- 策定して終わりではなく、毎年度進捗管理を行い、3～5年ごとに見直し(ロ  
ーリング)を行うことにより、いわゆるPDCAサイクルを働かせること、そ  
の際、「投資・財政計画」と実績の乖離検証だけでなく、将来予測方法や収支  
ギャップ解消に向けた取組等についても検証し、必要な見直しを盛り込むこと  
等が必要とされている。

さらに現行ガイドラインにおいては、事業別に人口変動及びそれに伴う更新投資  
や料金収入変動の見込み方法の例示や、収支ギャップ解消のための先進的な取組  
(使用料改定、PPP<sup>9</sup>/PFI<sup>10</sup>、広域化・共同化、最適化、施設統合等)を行っ

---

<sup>8</sup>現行ガイドラインは、「経営戦略策定ガイドライン改訂版について」(平成29年3月31日付総財公第29号・総財営第41号・総財準第49号、総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長連名通知)により、初稿版から基本的な考え方や支出・収入の将来予測方法等に係る説明の充実、ひな形様式の追加等がなされた改訂版となっている。

<sup>9</sup> Public Private Partnership の略。

<sup>10</sup> Private Finance Initiative の略。

ている団体・事業を紹介している。

## ii. 地方財政措置について

平成 28 年度から平成 30 年度までの間の時限措置として、経営戦略策定に要する経費に対して地方交付税措置が講じられている。

具体的には、経営戦略の策定に要する経費（対象経費の上限額 1,000 万円）の 1 / 2 について地方公共団体の一般会計から繰出を行うこととし、その一般会計繰出金の額の 1 / 2 について特別交付税措置が講じられるものであり、水道広域化の調査・検討に要する経費の場合には対象経費の上限額が上乘せ（+1,500 万円、合計 2,500 万円）となる。

平成 28 年度は 360 団体 641 事業、平成 29 年度は 207 団体 266 事業の活用実績がある。

## iii. 人的支援策について

専門家の助言を活用するため、①公営企業経営アドバイザー派遣事業、②公営企業経営支援人材ネット事業がある。

このうち、①アドバイザー派遣事業は、希望する市町村に対し、総務省で選定された公営企業等の経営に精通したアドバイザーが派遣され、公営企業の経営改革に当たって専門的見地から助言等を行うものであり、経営戦略の策定にも活用されている。この際の旅費・諸謝金等の派遣費用は国費で負担される。

また、②人材ネット事業は、総務省が公表している「公営企業経営支援人材ネット」登録者リストから、地方公共団体が希望する専門人材を招へいし、専門的見地からの助言や職員研修に活用するものであり、その際、当該地方公共団体の公営企業会計が負担した旅費・諸謝金等に対し、その 1 / 2 を一般会計から繰出を行うこととし、その一般会計繰出金の額の 1 / 2 に特別交付税措置が講じられるものである。

更に総務省では、平成 30 年度に全国を 8 ブロックに分け、経営戦略の意義や必要性の説明、策定済団体による先行事例の紹介及び公認会計士等による策定実務の演習等からなる経営戦略策定実務講習会を地方公共団体金融機構との共催により、試行的に実施している。

本研究会の開催までに講習会を終えた 6 ブロックにおける参加者総数は 596 名、未策定団体からの出席率は 1,062 団体中 310 団体、29.2%となっている（図表 20）。

図表 20 平成 30 年度経営戦略策定実務講習会の概要

<p><b>1. 概要</b></p> <p>目的：総務省では投資水準の見直しや必要な財源の確保、組織効率化・人材育成、広域化等・民間活用、ICTの活用などの取組方針を反映した投資・財政計画を中心に、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることを要請しているが、経営戦略の意義や必要性を改めて説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた経営戦略の策定推進を目的とする。</p> <p>主催：総務省と地方公共団体金融機構との共催</p> <p>プログラム：                  【講演形式】①経営戦略策定の意義や必要性について総務省担当者から、②先進事例紹介について開催地自治体担当者から講演                  【演習形式】参加者を4～6名のグループに分け、策定練習（①投資・財政計画の推計、②収支ギャップ解消・効果の試算）及び③個別相談を有識者を講師として実施</p>																																																							
<p><b>2. 開催状況</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ブロック</th> <th>開催地</th> <th>開催日</th> <th>講師名</th> <th>事例紹介団体</th> <th>参加人数</th> <th>未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>北海道ブロック</td> <td>北海道</td> <td>8月7日</td> <td>遠藤 誠作 氏</td> <td>北海道中空知広域水道企業団</td> <td>90名</td> <td>39.1% (47団体/120団体)</td> </tr> <tr> <td>東北ブロック</td> <td>福島県</td> <td>9月12日</td> <td>渡邊 浩志 氏</td> <td>福島県本宮市</td> <td>63名</td> <td>22.3% (34団体/152団体)</td> </tr> <tr> <td>関東ブロック</td> <td>神奈川県</td> <td>7月26日</td> <td>遠藤 誠作 氏</td> <td>山梨県山梨市</td> <td>149名</td> <td>25.7% (72団体/280団体)</td> </tr> <tr> <td>中部・東海ブロック</td> <td>愛知県</td> <td>9月3日</td> <td>渡邊 浩志 氏</td> <td>愛知県豊田市</td> <td>118名</td> <td>28.9% (71団体/245団体)</td> </tr> <tr> <td>九州ブロック</td> <td>鹿児島県</td> <td>8月28日</td> <td>渡邊 浩志 氏</td> <td>鹿児島県鹿児島市</td> <td>108名</td> <td>27.6% (61団体/221団体)</td> </tr> <tr> <td>沖縄ブロック</td> <td>沖縄県</td> <td>10月2日</td> <td>渡邊 浩志 氏</td> <td>沖縄県糸満市</td> <td>68名</td> <td>56.8% (25団体/44団体)</td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 未策定団体の出席率はブロック単位で算出                  ※ 他に福井県、広島県での開催を調整中</p>							ブロック	開催地	開催日	講師名	事例紹介団体	参加人数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)	北海道ブロック	北海道	8月7日	遠藤 誠作 氏	北海道中空知広域水道企業団	90名	39.1% (47団体/120団体)	東北ブロック	福島県	9月12日	渡邊 浩志 氏	福島県本宮市	63名	22.3% (34団体/152団体)	関東ブロック	神奈川県	7月26日	遠藤 誠作 氏	山梨県山梨市	149名	25.7% (72団体/280団体)	中部・東海ブロック	愛知県	9月3日	渡邊 浩志 氏	愛知県豊田市	118名	28.9% (71団体/245団体)	九州ブロック	鹿児島県	8月28日	渡邊 浩志 氏	鹿児島県鹿児島市	108名	27.6% (61団体/221団体)	沖縄ブロック	沖縄県	10月2日	渡邊 浩志 氏	沖縄県糸満市	68名	56.8% (25団体/44団体)
ブロック	開催地	開催日	講師名	事例紹介団体	参加人数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)																																																	
北海道ブロック	北海道	8月7日	遠藤 誠作 氏	北海道中空知広域水道企業団	90名	39.1% (47団体/120団体)																																																	
東北ブロック	福島県	9月12日	渡邊 浩志 氏	福島県本宮市	63名	22.3% (34団体/152団体)																																																	
関東ブロック	神奈川県	7月26日	遠藤 誠作 氏	山梨県山梨市	149名	25.7% (72団体/280団体)																																																	
中部・東海ブロック	愛知県	9月3日	渡邊 浩志 氏	愛知県豊田市	118名	28.9% (71団体/245団体)																																																	
九州ブロック	鹿児島県	8月28日	渡邊 浩志 氏	鹿児島県鹿児島市	108名	27.6% (61団体/221団体)																																																	
沖縄ブロック	沖縄県	10月2日	渡邊 浩志 氏	沖縄県糸満市	68名	56.8% (25団体/44団体)																																																	

### (3) 経営戦略の策定状況の整理・分析

#### ① 経営戦略の策定状況について

総務省は、毎年度、経営戦略の策定状況の調査・公表を行っており、平成 30 年 3 月末日現在における策定状況を見ると、策定済みは 3,245 事業、全体の 47.9%となっている。

また、平成 30 年度から 32 年度までに策定予定と回答された事業と合わせ、策定期限である平成 32 年度には 6,435 事業、全体の 95%が策定を完了する予定となっている。

事業別に見ると、比較的策定の進んでいる水道事業において 802 事業、43.3%、下水道事業において 2,284 事業、63.9%が策定済みとなっている一方、全国的に実施件数が多くない、地域偏在の高い事業については、策定率が一桁台にとどまっている状況である。なお、地方公営企業法（昭和 27 年法律第 292 号）第 2 条の規定により、同法の規定の全部が当然に適用される工業用水道事業、交通事業、電気事業、ガス事業については、全国的には実施件数は低いものの、その他の事業に比較してやや策定の取組が進んでいる（図表 21）。

図表 21 経営戦略の策定状況

公営企業の経営戦略の策定状況(平成30年3月31日現在)

(単位:事業)

	策定済 事業数(構成比)	要請期間内に策定予定		小計 事業数(構成比)	策定予定年度 未定 事業数(構成比)	合計 事業数(構成比)
		うちH30年度に 策定予定 事業数(構成比)	うちH31~32年度に 策定予定 事業数(構成比)			
水道	802 (43.3%)	438 (23.7%)	552 (29.8%)	1,792 (96.8%)	60 (3.2%)	1,852 (100.0%)
うち上水道	579 (43.8%)	338 (25.6%)	376 (28.5%)	1,293 (97.9%)	28 (2.1%)	1,321 (100.0%)
うち簡易水道	223 (42.0%)	100 (18.8%)	176 (33.1%)	499 (94.0%)	32 (6.0%)	531 (100.0%)
工業用水道	61 (40.7%)	22 (14.7%)	61 (40.7%)	144 (96.0%)	6 (4.0%)	150 (100.0%)
交通	14 (17.1%)	22 (26.8%)	38 (46.3%)	74 (90.2%)	8 (9.8%)	82 (100.0%)
電気	23 (25.0%)	11 (12.0%)	46 (50.0%)	80 (87.0%)	12 (13.0%)	92 (100.0%)
ガス	12 (52.2%)	3 (13.0%)	7 (30.4%)	22 (95.7%)	1 (4.3%)	23 (100.0%)
港湾整備	2 (2.2%)	7 (7.5%)	76 (81.7%)	85 (91.4%)	8 (8.6%)	93 (100.0%)
市場	7 (4.7%)	12 (8.1%)	111 (75.0%)	130 (87.8%)	18 (12.2%)	148 (100.0%)
と畜場	0 (0.0%)	5 (10.9%)	33 (71.7%)	38 (82.6%)	8 (17.4%)	46 (100.0%)
観光施設	17 (7.1%)	23 (9.7%)	168 (70.6%)	208 (87.4%)	30 (12.6%)	238 (100.0%)
宅地造成	17 (5.7%)	26 (8.8%)	178 (60.1%)	221 (74.7%)	75 (25.3%)	296 (100.0%)
駐車場	6 (3.4%)	17 (9.6%)	131 (74.0%)	154 (87.0%)	23 (13.0%)	177 (100.0%)
下水道	2,284 (63.9%)	394 (11.0%)	809 (22.6%)	3,487 (97.6%)	87 (2.4%)	3,574 (100.0%)
合計	3,245 (47.9%)	980 (14.5%)	2,210 (32.6%)	6,435 (95.0%)	336 (5.0%)	6,771 (100.0%)

本研究会の検討のため、経営戦略の策定状況について、各事業を実施する地方公共団体の人口規模別に全事業、水道事業、下水道事業の3区分で再整理した。その結果を見る限り、いずれも団体の人口規模によって策定の進捗状況に大きな差は見られないものとなっており、どの人口区分でも策定が遅れている団体が一定数あることが読み取れる結果となっている(図表 22)。

図表 22 人口規模別の経営戦略策定状況

経営戦略の策定状況〔人口規模別〕(平成30年3月31日現在)

(単位:団体)

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,561 (51.9%)	1,019 (48.8%)	288 (41.5%)	187 (39.4%)	190 (37.7%)	3,245 (47.9%)
未策定	1,447 (48.1%)	1,071 (51.2%)	406 (58.5%)	288 (60.6%)	314 (62.3%)	3,526 (52.1%)
うち策定予定年度未定	145 (4.8%)	86 (4.1%)	32 (4.6%)	25 (5.3%)	48 (9.5%)	336 (5.0%)
合計	3,008 (100.0%)	2,090 (100.0%)	694 (100.0%)	475 (100.0%)	504 (100.0%)	6,771 (100.0%)

【水道事業】

(単位:団体)

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	396 (40.5%)	230 (43.0%)	84 (46.9%)	47 (50.0%)	45 (67.2%)	802 (43.3%)
未策定	581 (59.5%)	305 (57.0%)	95 (53.1%)	47 (50.0%)	22 (32.8%)	1,050 (56.7%)
うち策定予定年度未定	43 (4.4%)	11 (2.1%)	3 (1.7%)	2 (2.1%)	1 (1.5%)	60 (3.2%)
合計	977 (100.0%)	535 (100.0%)	179 (100.0%)	94 (100.0%)	67 (100.0%)	1,852 (100.0%)

【下水道事業】

(単位:団体)

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,146 (68.3%)	771 (63.2%)	194 (54.5%)	121 (59.0%)	52 (45.2%)	2,284 (63.9%)
未策定	533 (31.7%)	448 (36.8%)	162 (45.5%)	84 (41.0%)	63 (54.8%)	1,290 (36.1%)
うち策定予定年度未定	51 (3.0%)	16 (1.3%)	8 (2.2%)	5 (2.4%)	7 (6.1%)	87 (2.4%)
合計	1,679 (100.0%)	1,219 (100.0%)	356 (100.0%)	205 (100.0%)	115 (100.0%)	3,574 (100.0%)

また、平成 29 年度の策定状況調査において、「29 年度中に策定予定」と回答されていた事業について、実際にどの程度当該年度中に策定されたかを確認した結果、予定どおり策定を完了した事業は約 5 割にとどまっている(図表 23)。このことから、平成 30 年度調査において「30 年度中に策定予定」としているもの、更には 31 年度予定、32 年度予定としているものについても、これまで以上に策定を促す方策やしっかりとしたフォローアップが必要であることが読み取れる結果となった。

図表 23 平成 29 年度中に策定予定だった事業の当該年度中の策定状況

平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業  
(平成29年度経営戦略の策定状況等に関する調査より)  
(単位:事業)

平成29年度中の 策定予定事業	うち平成29年度内に 策定済	うち平成29年度内に 未策定
632 (100.0%)	295 (46.7%)	337 (53.3%)

## ② 経営戦略の策定が進まない理由等について

次に、経営戦略の策定予定年度を「未定」と回答された 336 事業 (全体の 5.0%) について、その理由を整理したところ、全事業を通じて「①統廃合・広域化、公営企業会計への移行等、経営形態の見直しを検討」中のため (その中でも「統廃合・広域化等、経営形態の見直しの検討段階」とするものが 5 割を占める)、という回答が多く、次いで「③策定に必要な知見・人材が不足」、「②他の計画の終了、見直し等にあわせて策定」という順となっている(図表 24)。

なお「④その他」についても一定数の回答があり、これらについては、それぞれの事業特性や災害対応など特殊事情によるものなど (例えば、回答数及び構成比が最も大きい宅地造成事業の主な理由をみると、「既造成宅地の分譲率が 99%、僅かに残る未分譲地の管理が主体で、今後新規開発の予定もない」等) が含まれており、これらの取扱いをどうするかといったことも課題と考えられる。

図表 24 経営戦略の策定が進まない理由及び分析

(単位:事業)

策定予定年度 未定事業数 合計	策定予定年度「未定」の理由								④その他 (④その他の主な理由)
	①統合・広域化、公営企業会計への移行等、経営形態の見直しを検討しており、検討終了後に策定予定であるため。	②統合・広域化等、経営形態の見直しの検討段階であり、検討終了後に策定予定であるため。	③公営企業会計への移行の検討段階であり、移行後(検討終了)に策定予定であるため。	④施設整備・事業統合等により収支が大きく変動することから、変動後の実績値(見込値)を踏まえ、策定予定であるため。	⑤他の計画(既存の経営計画等)の終了、見直し等にあわせて策定するため。	⑥経営戦略策定に必要な知見・人材が不足しており、策定の完了時期を見込むことができないため。	⑦その他	⑧その他	
事業数	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	60	27 (38.0%)	14 (19.7%)	8 (11.3%)	5 (7.0%)	13 (18.3%)	15 (21.1%)	16 (22.5%)	事業施設の建設中のため。
うち上水道	28	10 (34.5%)	7 (24.1%)	0 (0.0%)	3 (10.3%)	7 (24.1%)	6 (20.7%)	6 (20.7%)	災害対応により、現時点で策定完了時期が見込めないため。
うち簡易水道	32	17 (40.5%)	7 (16.7%)	8 (19.0%)	2 (4.8%)	6 (14.3%)	9 (21.4%)	10 (23.8%)	供用が開始されていないため、供用開始の目途が立った段階で改めて検討を行うため。
工業用水道	6	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	4 (66.7%)	平成32年度までの策定を目指す、他事業の動向を分析するなど、情報収集に努めている段階であるため。
交通	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	2 (25.0%)	5 (62.5%)	発電施設建設に向けての調査中であり、本格的に事業を展開する段階で経営戦略を策定する予定のため。
電気	12	4 (33.3%)	3 (25.0%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	6 (50.0%)	為替相場や原油市況の影響を受けるため、長期計画の策定が難しい状況のため。
ガス	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	平成31年度に起債の償還が終わる予定であり、それ以降も安定した料金収入が見込まれるため。
港湾整備	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (22.2%)	2 (22.2%)	5 (55.6%)	卸売市場の再整備に向けた整備計画を策定予定であるが、再整備に係る事業費やスケジュールが決定していないため。
市場	18	11 (55.0%)	8 (40.0%)	0 (0.0%)	3 (15.0%)	2 (10.0%)	1 (5.0%)	6 (30.0%)	今後、事業の在り方を改めて検討していくため。
と畜場	8	4 (50.0%)	4 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)	施設の耐震診断や長寿命化の計画を踏まえた上で検討するため。
観光施設	30	15 (44.1%)	11 (32.4%)	1 (2.9%)	3 (8.8%)	1 (2.9%)	5 (14.7%)	13 (38.2%)	現在、既造成宅地の分譲率が約99%で、僅かに残る未分譲地の管理が主体であり、今後新規開発の見込みもないため。
宅地造成	75	9 (12.0%)	6 (8.0%)	0 (0.0%)	3 (4.0%)	4 (5.3%)	7 (9.3%)	55 (73.3%)	指定管理者制度を導入しているため、策定の必要性を感じていないため。
駐車場	23	8 (33.3%)	7 (29.2%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)	1 (4.2%)	3 (12.5%)	12 (50.0%)	災害対応により、現時点で策定完了時期が見込めないため。
下水道	87	41 (39.0%)	12 (11.4%)	28 (26.7%)	1 (1.0%)	6 (5.7%)	24 (22.9%)	34 (32.4%)	
合計	336	120 (32.2%)	66 (17.7%)	38 (10.2%)	16 (4.3%)	31 (8.3%)	62 (16.6%)	160 (42.9%)	

※複数回答可であるため、構成比は各事業における合計回答数を分母としている。

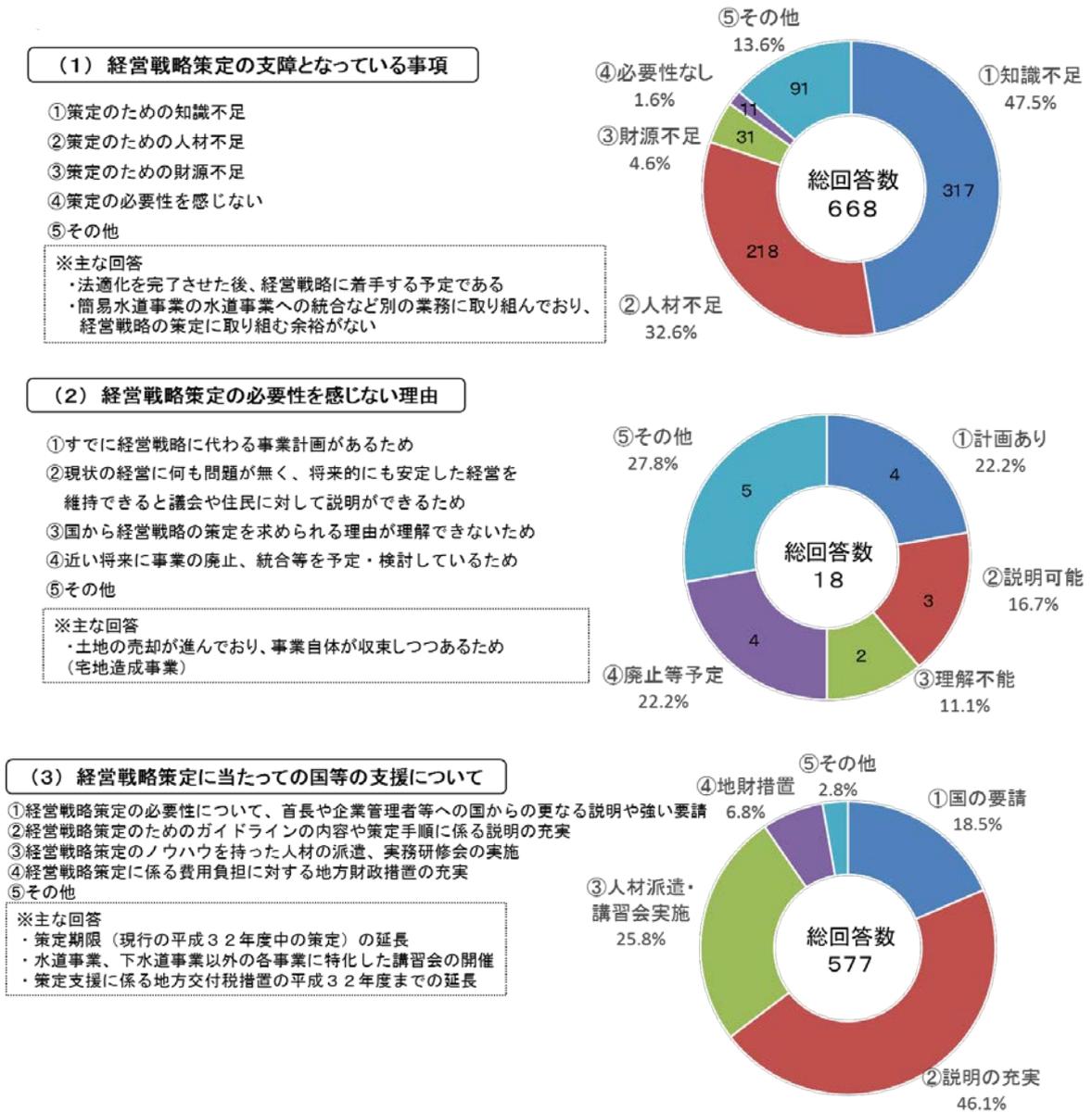
### ③ 実務講習会における参加者アンケート結果について

また、先に述べた経営戦略策定実務講習会において、参加者からのアンケートを実施しており、本研究会での検討の参考とするためその集計結果を取りまとめた(図表 25)。

まず、経営戦略策定の支障となっている事項に関する設問に対する回答結果は、「①策定のための知識不足」、「②策定のための人材不足」が8割を占めている。また、「④策定の必要性を感じない」との回答が一定数あり、その理由については、「①すでに経営戦略に代わる事業計画があるため」、「④近い将来に事業の廃止、統合等を予定・検討しているため」との回答が同数、次いで「②現状の経営に何も問題が無く、将来的にも安定した経営を維持できると議会や住民に対して説明ができるため」という回答の順となっている。

次に、経営戦略策定にあたり、国等に対してどのような支援を求めるかについては、「②経営戦略策定のためのガイドラインの内容や策定手順に係る説明の充実」がトップ、次いで「③経営戦略策定のノウハウを持った人材の派遣、実務研修会の実施」という順になっている。

図表 25 経営戦略策定実務講習会参加者アンケート集計結果



以上のアンケート回答の中で、策定の必要を感じない理由の中に、経営戦略に代わる事業計画があることが挙げられていたことを踏まえ、個々の事業において所管府省から策定を求められている事業計画や個別施設計画<sup>11</sup>について、経営戦略との関係を整理した(図表 26)。その結果をみると、水道事業における水道事業ビジョン（個別施設計画）は、盛り込むことを求められている事項が、経営戦略において求められている事項と同内容、同趣旨と認められるため、水道事業ビジョン（個別施設計画）を策定すれば、それを経営戦略と見なすことが可能であると考えられる。

それ以外の事業については、経営戦略で求められる事項が含まれていない、若し

<sup>11</sup> 「インフラ長寿命化基本計画」（平成 25 年 11 月 29 日インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議決定）において、個別施設ごとの「長寿命化計画」（個別施設計画）を策定することが期待されている。

くは類似事項であっても内容に不足がある場合や、そもそも相当する事業計画等がない状況であった。

図表 26 経営戦略と個別の事業計画との関係

ガイドラインの形における経営戦略に盛り込むべき事項	事業概要		将来の事業環境 (水道・工水のみ)		経営の基本方針		投資・財政計画 (収支計画)		経営戦略の事後 検証、更新等に 関する事項		備考
	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	
水 道	○	○	×	○	×	○	×	○	×	○	個別施設計画を策定すれば経営戦略とみなすことができる。
工業用水道	○	×	×	×	×	×	△	×	×	×	事業計画において、5か年間の収支の見積、建設費年次計画書、建設資金調達年次計画書、20か年間の建設資金償還計画書を提出させることとなっている。
交通(鉄道)	△	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は経営戦略を策定する上で参考程度に留まるもの。
電 気	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
ガ ス	×	×	/	/	×	×	△	×	×	×	事業計画において今後5年間の設備投資計画を記載している程度。
港 湾 整 備	×	×	/	/	×	×	×	×	○	×	代替性は低い。 事業計画の目標年次は10～15年程度とし、定期的に改訂する。
市 場	○	×	/	/	○	×	×	×	○	×	個別施設計画はなし。 事業計画ではSWOT分析を行い、定期的に取り組の進行状況をまとめ、必要に応じて行動計画の見直しを行う。
と 番 場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
観 光 施 設	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
宅 地 造 成	○	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は都市計画法に基づく事業のみ。 個別施設計画はなし。 代替性は低い。
駐 車 場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
下水道(公共)	○		/	/	○		△		×		事業計画を個別施設計画としている。

説明: ○は経営戦略に盛り込むべき事項と同内容・同趣旨であるもの。  
△は内容を補足、充実させることで経営戦略に盛り込むべき事項と同内容となるもの。  
×は経営戦略に盛り込むべき事項と全く異なる。または、事業計画(個別施設計画)がないもの。

#### (4) 策定済みの経営戦略の分析と見直し(次期改定)の時期

##### ① 策定済み経営戦略の分析(水道事業・下水道事業)

策定済みの経営戦略について、平成28年度までに策定された市町村分の経営戦略の中から、他の事業の参考になると考えられる事例を都道府県に照会し、回答を得た水道事業44事業及び下水道事業43事業について、総務省において一定の基準により、各項目最低1点から最高3点の三段階<sup>12</sup>による分析を行った。

なお、経営戦略は、各地方公共団体の責任と任意の判断をもって、議会や住民への説明など所定の手続きを経て策定されたものであり、これを国が一律の基準をもって評価することは本来適当ではない。本研究会においては、今後の経営戦略の改定に際してその質を高めていく見直しを促進する方策を検討する上で、現状の経営

<sup>12</sup>経営戦略は、当該公営企業の経営状況や今後の経営見通し、経営健全化に向けた具体的な取組内容等について地域住民や議会等に広く理解を求めるものであることから、その記載内容に応じての点数の配点基準を以下のとおりとしている。

3点: 必要な項目に対する説明が分かりやすく丁寧になされており、かつ、その根拠となるデータや積算結果等が十分な形で提示されている

2点: 必要な項目に対する十分な説明はあるが、その根拠データや積算結果等が不十分または提示されていない状態、もしくは、その逆の状態

1点: 必要な項目に対する説明及びその根拠データや積算結果等が、いずれも理解するに足る十分な内容ではない、もしくは、当該項目に対する説明自体がない状態

なお、説明自体がない場合は配点しない(0点)とする考え方もあるが、事業の状況によって必ずしも説明が必要な項目であるとは限らないため、こうした場合も1点とした。

戦略の内容に団体間・事業間で相当のばらつき、濃淡があることを確認する必要があった。このため、全国で普遍的に実施され、その事業内容や提供サービスに大きな差異がなく、かつ、他の事業に比して策定率が高く、また目的は異なるものの都道府県調査により一定量のサンプルデータがあった水道事業及び下水道事業を例にとり、それらに便宜的に一定の基準に当てはめ分析することとしたものである（最も記載内容にばらつきや濃淡が生じにくいと思われるそれらの分析において、相当の結果が生じれば、他の事業においてバラツキや濃淡の度合いは更に大きくなると考えられるため）。

具体的には、経営戦略の記載事項のうち、料金収入、投資、料金以外の財源の三区分別について、それぞれの項目（分析の着眼点）を整理し、それに沿って実施している。

まず、料金収入については、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、これまで以上に減少が予想されることから、料金収入の推計に当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んでいるか、具体的には、「使用量の見込みが適切に行われているか」、「料金単価の見込みが適切に行われているか」の二項目である。

次に、投資については、更新投資の時期を迎えるに当たって、アセットマネジメント・ストックマネジメントの重要性が高まっている中、中長期の視点で推計が示されているか、具体的には、「更新投資と修繕計画についての説明がされているか」、「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」の二項目である。

最後に、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、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されているか、具体的には、「外部資金の推計に関する説明がされているか」、「内部資金（自己財源）に関する説明がされているか」の二項目である。

以上の三区分別×二項目の計六項目にわたる分析結果を見ると、水道事業はおおむね2点を取得している事業が多いが、下水道事業は、項目によっては1点しか取得していないものも多く見られた(図表27)。

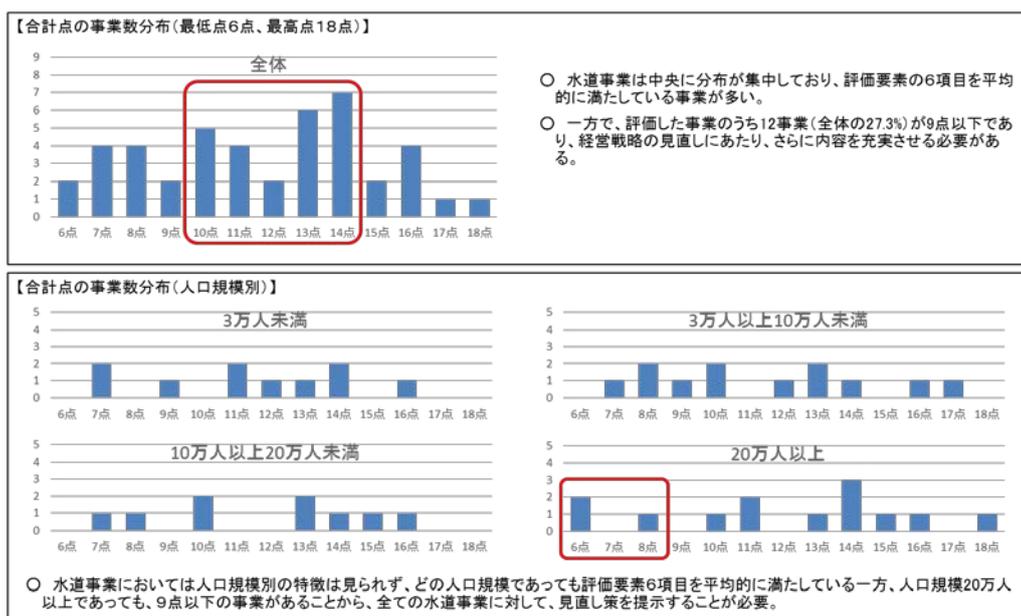
図表27 策定済みの経営戦略の分析結果

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	8事業	32事業	4事業	6事業	15事業	22事業
	投資	11事業	22事業	11事業	3事業	22事業	18事業
財源(料金以外)	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
将来の事業環境	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

また、この分析結果について、事業毎に取得点数別の事業数の分布を確認した。まず、水道事業について取得点数の分布グラフをみると、比較的、中央（10点～14点）に分布が集中していることから、分析要素の六項目を平均的に満たしている事業が多いことがわかる。その一方で12事業（全体の27.3%）は9点以下となっている。

更に人口規模別の分布グラフをみると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分析要素6項目を平均的に満たしている一方、人口規模20万人以上の大規模団体にあっても9点未満の団体もあることがわかる（図表28）。この結果から、水道事業にあっては、事業規模に応じた職員（の知見）の有無に起因するものではなく、経営戦略の位置づけに対する認識の差異によるものと考えられ、経営戦略の見直しに当たっては説明方法の工夫や裏付けとなる根拠・積算結果の提示など、更なる内容の充実が必要と思われる。

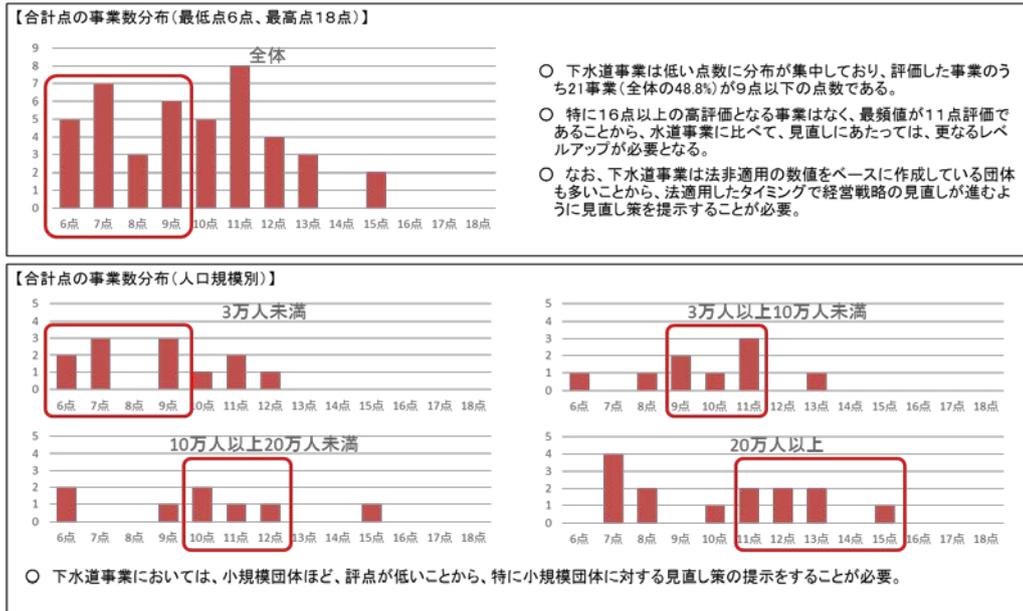
図表28 策定済みの経営戦略の分析（水道事業）



同様に下水道事業について取得点数の分布グラフをみると、低い点数に分布が集中しており、21事業（全体の48.8%）が9点以下となっている。特に16点以上となる事業はなく、見直しに当たっては水道事業以上に内容の充実を図る必要があることが読み取れる結果となっている。

人口規模別の分布グラフをみても、小規模団体ほど取得点数が低い状況が読み取れ、下水道事業にあっては、事業規模によっては十分な知見を持った職員の有無が結果に影響していることも考えられるため、こうした小規模団体に対する見直しの方向性を示していくことが必要と考えられる（図表29）。

図表 29 策定済みの経営戦略の分析（下水道事業）



以上の分析結果から得られる考察としては、以下の三項目があげられる。

- 国立社会保障・人口問題研究所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、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か、又は説明が不十分なものが多いこと。
- 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ものが多いこと。
- 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、そ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分析し難いものが多いこと。

また、事業別の考察としては、以下の三項目があげられる。

- 水道事業においては、人口規模別の特徴はみられず、どの人口規模であっても分析要素六項目を平均的に満たしている一方、最高点18点のうち9点以下のものが一定数存在していること。
- 下水道事業においては、水道事業に比べて低い評点の事業が多く、小規模団体ほど評点が低い傾向にあること。
- 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、定性的な説明にとどまっており、将来推計は投資・財政計画の10年間しか明示していない事業が多いこと、下水道事業はストックマネジメントの活用に関及している事業自体が少ないこと。

## ② 経営戦略の次期改定期について

以上のとおり、都道府県から他の事業の参考として提供を受けた事業においても、

特定の視点からその内容を確認すると、分析結果には大きな幅が生じ、その中には一定水準に満たない、十分な記述がない項目のあるものが見られた<sup>13</sup>。

また経営戦略の趣旨に鑑み、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）の見通しを示した上で、計画期間の試算を精緻に行うことが望ましいが、こうした長期の見通し推計について記述がないものや乏しいものも確認されたところである。

この結果を踏まえ、今後の改定予定の時期をみると、平成30年度から平成33年度までに見直しを予定する事業は策定済み3,245事業の概ね6割に相当する1,958事業に上ることが確認された（図表30）。

図表30 策定済み経営戦略の今後の改定時期

(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)						
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事業 / 3,245事業 = 60.3%

一旦、改定すると次の改定期まで3年～5年の期間が生じることから、早急に質を高めるための見直しの要請と、そのための留意事項等を提示する必要があると考えられる。

## (5) 先行事例の紹介

### (矢巾町水道事業<sup>14</sup>のケース)

#### ◆ 基本データ（平成29年度決算より）

矢巾町人口 (人)	矢巾町面積 (km <sup>2</sup> )	矢巾町人口密度 (人/km <sup>2</sup> )
27,372	67.32	406.60
現在給水人口 (人)	給水区域面積 (km <sup>2</sup> )	給水人口密度 (人/km <sup>2</sup> )

<sup>13</sup> これらの理由として、各都道府県に他の事業の参考となる先行事例の選定を依頼したものであるが、一律の定量的な選定基準をもって照会したのではないため、都道府県毎に選定の着眼点が異なっていたことが考えられる。

<sup>14</sup> 「矢巾町水道事業経営戦略」（平成28年3月）については、以下を参照

[https://suidou.town.yahaba.iwate.jp/wp\\_suidou/wp-content/uploads/2017/01/da34ba1d6db2d784471b0bc57772cdd31.pdf](https://suidou.town.yahaba.iwate.jp/wp_suidou/wp-content/uploads/2017/01/da34ba1d6db2d784471b0bc57772cdd31.pdf)

25,877	53.01	488.15
自己資本構成比率 (%)	普及率 (%)	1 か月 20 m <sup>3</sup> 当たり家庭料金 (円)
70.04	96.39	3,650

◆ 策定に当たっての課題とその対応、策定期間について

【主な課題】

- ・人口が減少傾向で推移する一方、50年を経過した水道施設は老朽化が進行し、人口がほぼピークの状態です。施設更新を進めなければいけない状況。
- ・ゼロベースで事業の主体から検討し、あるべき姿の実現のために取り組む内容を具体化する必要。

【対応、策定期間】

- ・第三者の学識経験者と住民で構成する矢巾町経営戦略策定検討会を設置。具体的には、住民によるワークショップを行い、そのワークショップの代表者が検討会委員に就任し、専門家と一緒に矢巾町の水道のあり方を検討。約1年かけて平成28年3月に策定。

◆ 策定時に工夫した点など

- ・現状分析をしっかりと行い、あるべき姿や到達点を明示したバックキャスト方式により、ビジョン実現のためのシナリオを検討。
- ・水道事業の運転管理業務等を実施する大手民間事業者2社に対し矢巾町水道事業ビジョンを送付しヒアリングを実施。その結果、合意形成やガバナンス構築における住民との連携が民間企業にはリスクとなることが判明し、改めて経営戦略に住民との双方向コミュニケーションを位置付ける必要性を認識。
- ・住民が経営戦略の策定に参画するため、検討資料を分かりやすく作成。

◆ 既存の総合計画等とどのように整合性を保ったか

- ・水道サポーター（住民）とのワークショップを3年間実施し、基本理念を「大好き！水」と掲げた「矢巾町水道ビジョン」を平成23年度に策定（平成17年度策定したビジョンの改訂）。
- ・料金改定の際の基本的な考え方を示す「矢巾町水道料金算定要領」を平成25年度に策定。
- ・「矢巾町水道ビジョン」で定める安心・安定・持続・住民参加・広域連携の5つの政策のうち「安定の実現」の主要計画と位置づけた「水道施設整備計画」を平成26年度に策定。その他の諸計画等と合わせて安心・安定・持続・住民参加の観点を網羅した「水道事業ビジョン」としてとりまとめ。
- ・経営戦略は、職員と住民が有機的に連携しながら基本理念を実現するための計画という位置づけであり、諸計画とビジョン実現のためのシナリオを示すことで両者をつなぎ合わせる役割。

◆ その他

- ・これまでに策定した水道事業ビジョンに、最新データを反映させて投資と財源の

両面から検証した結果、水道料金の値上げが必要であることが判明し、平成 28 年 11 月会議で料金改定を議決。

- ・住民参加の検討会では、最終的に水道料金の値上げを伴う選択。住民からは「料金値上げの必要性が理解できた。丁寧な説明をすれば必ず理解してもらえるはず」「矢巾町ならではの水道事業を確立していただきたい。」等のコメント。地域独占である水道事業は、住民に納得いただいたうえで水道を提供し、料金をいただくことが重要であると再認識。

### (大津市下水道（公共下水道）事業<sup>15</sup>のケース)

#### ◆ 基本データ（平成 29 年度決算より）

大津市人口（人）	大津市面積（km <sup>2</sup> ）	大津市人口密度（人/km <sup>2</sup> ）
342,260	464.51	737.25
処理区域内人口（人）	処理区域面積（km <sup>2</sup> ）	処理区域内人口密度（人/km <sup>2</sup> ）
331,343	53.59	6,182.93
自己資本構成比率（%）	普及率（%）	1 か月 20 m <sup>3</sup> 当たり家庭料金（円）
66.42	96.86	2,878

#### ◆ 策定に当たっての課題とその対応、策定期間について

##### 【主な課題】

- ・50 年近く経過した終末処理場の老朽化
- ・更新時期を迎える下水道施設の計画的な更新

##### 【対応、策定期間】

- ・平成 26 年度から 27 年度にかけて市内にプロジェクト会議を設置し、アセットマネジメントによる資産の更新投資の平準化等を検討。これを踏まえ経営戦略は、約 10 ヶ月間をかけて平成 29 年 3 月に策定。
- ・経営戦略には、3 つの基本方針を定めて整理。
  - I. 安全で安定した下水道サービスの確保
  - II. 生活環境の保全や水環境の再生
  - III. 持続的な健全経営の維持

#### ◆ 策定時に工夫した点など

- ・1 年前に策定した「湖都大津・新水道ビジョン」の経験を基に、策定しても職員が関心しないものとならないようビジュアル化。
- ・リスクマトリクス方式による優先順位の決定など、管路劣化データを基に施設の健全性を維持しながら必要となる改築事業量を算定。
- ・経営目標に関する 4 つの目標（現預金残高の確保、分流式下水道に要する経費へ

<sup>15</sup>「大津市下水道事業中長期経営計画（経営戦略）」（平成 29 年 3 月）については、以下を参照

<http://www.city.otsu.lg.jp/kigyو/johokokai/keiei/keikaku/1490316570648.html>

の繰入率の引下げ、企業債残高の縮減、当年度純利益の確保)を設定。平成40年度までには全ての目標をクリアする見込み。

- ・事業実施に当たっては、他の公営事業（水道事業、ガス事業）と連携・調整し、効率化。

◆ **既存の総合計画等とどのように整合性を保ったか**

- ・平成28年度で満了する第Ⅱ期大津市（下水道事業）中期経営計画を継承する計画と位置づけ。
- ・「大津市総合計画」と「大津市行政改革プラン2017」との関連計画と位置づけ。計画期間は平成29～40年度の12年間（大津市総合計画の計画期間と一致、前期・中期・後期の3期に分けて進捗管理）。

◆ **その他**

- ・直営で作成したことから、全体的にスケジュールとしては厳しいものであった。
- ・関係各課への照会・回答や内容の調整に時間を要した。
- ・パブリックコメントを実施したが、一部議員から市民説明会開催等の声があった。

### 3 経営戦略策定・改定に係る課題とその対応の方向について

本研究会において、これまで述べた現状等を踏まえ、検討が行われた結果、委員各位から様々な意見や指摘がなされた。それらを整理し、本研究会として、経営戦略の策定及び質を高めるための改定を促進する上で課題と考えられる事項と、その対応の方向を次のとおり提示する。

#### (1) 経営戦略の必要性について

そもそも公営企業として持続的に経営していくのであれば、我が家に例えるまでもなく、今そこにおいて事業を担う者が今後どうすれば自らの事業を将来にわたって維持継続していけるかを示すのが経営戦略であり、そうした認識に立って現状を見据え、今後の見通しをしっかりと立てて形にしていく、そしてそれを議会や住民に示してその理解を得ることが必要である。

全国で普遍的に実施されている水道事業、下水道事業についてはアセットマネジメントやストックマネジメントの先行事例も多く存在する上、地方財政措置において経営戦略の策定を要件とするものもあることから、積極的に策定に取り組んでいる様子が策定状況からも読み取れる。

一方、それ以外の事業で、特に地域偏在が大きい市場事業や駐車場事業、観光施設事業などの事業の中には、地方公営企業法を適用しておらず、自らが公営企業であるという位置づけに対する認識、経営戦略を策定することが必要であるとの認識が薄い団体もあるものと懸念される。そうした団体に対して経営戦略策定の意義等を周知徹底していくことが必要ではないか。

その際、直接事業に従事している現場職員に周知を図ることが重要であるが、併せて公営企業の経営に係る権限と責任を有する地方公共団体の長や公営企業管理者などに対する周知を徹底することにより、経営戦略策定のための環境が構築される場合もあると考えられる。

また、地方公共団体の長など経営トップに対する周知徹底は、①将来を見据えた事業経営のための諸改革の検討ができること、②公営企業会計に繰出を行っている一般会計部門、特に財政担当部局や、当該公営企業を含めたまちづくりを担う地域政策担当部局の協力による全庁的な取組の検討が期待できること、更には、③単独の事業体として将来の安定的な経営確保や経営改善が見込めない場合には、近隣地方公共団体等との事業統合等をはじめとした公営企業のあり方の検討を促すことにもつながるものとする。

なお、経営戦略は、策定された計画に基づき経営することも重要であるが、広く住民に対して、分かりやすく説明し、その理解を得ながら策定していくという策定のプロセスが重要である。特に多くの地方公共団体において、今後の人口減少等による料金収入の大幅な減少と料金水準の見直しや広域化等の抜本改革が想定される中、経営戦略の策定を機に、議会や住民に対して、中長期の視点に立った収支見通しに基づき、その見直し等の背景や必要性について理解を深めるためにも、適切な情報提供を行うことが重要であると考えられる。

## (2) 経営戦略の策定に必要な知見の不足等について

小規模地方公共団体などでは、複数の事務を1人の職員が抱えていることが当たり前の状況で、職員が問題意識を持っていざ作業に取りかかろうと思っても、そうした長期的な計画の策定に精通していないといった状況もある。こうした職員の意識と知識との間の乖離を埋めるための方策が必要ではないか。

また、現状、組織規模がそれほど小さくない事業や団体についても、今後、人口減少が進む中、民間活用などを契機に公営企業の業務を担う職員がさらに減少することも想定されるため、この課題は小規模地方公共団体にとどまらない。知見をもった職員の確保・育成や、外部人材の積極活用なども検討すべき重要な課題である。

また、公営企業の経営、その将来見通しは、いかに収支バランスをとるかという意味においては各個人の家計やライフサイクルコストと本質的に異なるものではない。策定実務を解説するガイドライン等も、極力平易な表現で理解しやすくしていくことが有効ではないか。さらに、具体的にどの部分が分からないのか、共通の課題があるのか等を分析の上、それに対応するツールを情報提供するとともに、個々の課題に対応する知見を持った専門家を必要に応じて紹介していくことが策定支援となるものと考えられる。

経営戦略の策定に要する経費に対する地方財政措置については、集中取組期間である平成30年度までが期限とされているが、策定期限である平成32年度まで残り2カ年度を残し、かつ、現時点における策定率が5割程度であることを踏まえると、今後もし引き続き同様の措置を講ずる必要があると考えられる。

なお、当該地方財政措置は、財政担当部局に対し、公営企業会計への繰出を通じて、今後の当該公営企業のあり方を地方公共団体全体の課題としてとらえる直接の契機となるものであり、事業経営に対する関与を促す有効な施策でもある。財政担当部局が積極的に経営状況に関与することによって、より効果的な収支改善策の導入や事業担当者の財政マネジメント能力の向上のみならず、一般会計繰出金の適正化・見える化にもつながり、地方公共団体全体の財政健全化にも寄与することが見込まれるものである。

## (3) 都道府県の役割の明確化について

これまで述べてきた市町村等の公営企業に携わる実務担当者が、一般会計部門をはじめとする庁内他部局や他の市町村等との連携を深め、知見を取得するためには、都道府県の役割が大きい。都道府県は、これまでも市区町村の経営戦略の策定状況及び内容等を適切に把握し、取組の具体性や収支改善の実現性等について十分検証を行い、実効性のある経営戦略となるよう必要な助言等を行うことが求められてきた（策定推進通知の3）が、現在の経営戦略の策定状況や内容を見るかぎり、今後はより具体的かつ積極的に都道府県がその役割を果たしていくことが強く期待される。

そこで、例えば策定実務の研修を実施する場合でも、都道府県において県内の市区町村が何に困っていてどのような研修が有効かといったニーズをとらえ、それにマッチした研修を実施していくこと、また、研修終了後においても県内市町村の策定状況

の進捗管理等のフォローアップを行い、その状況に応じて必要な助言や技術支援などのバックアップを行っていくことが有効であると考ええる。

また、小規模市町村等に対する支援策として、必要に応じて都道府県において知見を持った専門家を確保し斡旋・派遣するなど、都道府県独自の取組による支援策についても今後の検討を期待したい。この際、総務省の公営企業経営支援人材ネット事業や地方公共団体金融機構の専門家派遣事業なども活用可能と考える。

なお、事業によっては、市区町村財政担当部局、事業法に基づく事務を所管する部局、さらには公営企業を運営する部局が連携して市町村等の取組をバックアップすることも考えられる。

このように、都道府県の市町村等の取組支援という役割を明確化していくことが経営戦略の策定や改定を促進していくために有効な方策となるのではないかと考える。

#### (4) 経営戦略の質の向上と改定について

公営企業として実施されている事業は、多種多様であるが、水道事業及び下水道事業に限っても、2(4)①のとおり策定済みの経営戦略の記載内容には相当のばらつき・濃淡が確認されたところである。中には推計結果の根拠が示されていないものなどもあり、財政マネジメントの向上の観点からも十分な記載となっていない計画が存在すると言わざるを得ない状況である。

これまでは、まずは全ての事業で経営戦略を策定してもらうことに主眼が置かれた結果、既存の通知等においては、経営戦略の改定に係る留意事項は必要最低限の内容となっていると考えられるが、当初の策定要請（留意事項通知）から相当の時間が経過し、早期に策定を終えた団体・事業においては、既に改定（ローリング）の段階に移行しつつある。またこの間、アセットマネジメントやストックマネジメントの手法の浸透・活用も相当程度進んでいると思われる。

このような状況を踏まえ、これらの団体・事業に対し経営戦略の質を高めるための改定に必要な事項について早期に示していくべきであり、当該記載すべき項目に係る理念や趣旨、策定手順等をより理解しやすい形で明確に示すなど、既存通知等の説明内容を充実していくことが必要ではないかと考える。これらのことは、これから新規に経営戦略を策定する団体・事業にとっても重要なものと考えられる。

その際、投資試算におけるアセットマネジメント、ストックマネジメント等の取組の反映状況や、財源試算に係る料金収入や繰入金等の積算の考え方を明確にした上で、経営戦略（投資・財政計画）の根拠となる投資試算、財源試算の推計期間は可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則としては30年～50年超）で行い、その推計結果も併せて経営戦略に盛り込むこととするなど、投資・財政計画の推計方法の精緻化やその根拠の明示等を補足していくことが必要と考える。

さらに、経営戦略の改定に当たっては、当初策定時からの時間経過に伴い、地域の人口動向などサービス需要に影響する要素の変動状況、賃金や物価の上下動などの基礎的な社会経済情報の変化、根拠法令の改正その他の制度改正の状況など、踏まえるべき要素を示していくことも重要である。それらの変動要素に一定の仮定を置き、ま

た複数組み合わせる等により投資試算、財源試算それぞれについて、高位・中位・低位といった複数パターンで推計を行うことで計画がより緻密なものとなる。

現状から単に数値をローリングしただけでは、決して好ましい結果になるものではなく、団体・事業の担当者が自らの事業の置かれた現状を踏まえつつ、必要な料金水準や料金改定率、その他目標とする財務指標値などを検討の上、将来のあるべき姿を自らがしっかりと思い描き、そこに向けて改善方策を検討し、取組を進めていくことが重要である。例えば、将来ビジョンを設定し、地域住民にも分かりやすく親しみやすいスローガン、キャッチフレーズなどを打ち出すことも事業担当者の意識高揚に役立つと思われる。

さらに、定期的な人事異動により担当者が代わる地方公共団体の組織にあって、誰がどのように検証・評価を行い、何年で改定するのかといった改定プロセスを、予め明確な形で経営戦略の中に盛り込んでいくこともPDCAサイクル確立のために必要である。この際、毎年度の進捗状況の公表や、更には3～5年毎の結果の検証・評価に外部有識者やサービスの受益者である住民等の参画を得た形での実施を求めることで、経営トップや事業担当者が自己の責任を自覚し、緊張感をもった事業経営につながるのではないかと。

また、検証評価の結果、当初の目標が達成できなかった場合には、今後の投資に係る再検討に加え、多様な手段によるサービス供給を新たな発想であらゆる方策を検討する必要がある。

#### (5) 経営戦略と他の経営改革の取組等との関係について

経営戦略は全ての公営企業に対し、その経営の基本計画として策定を求めているが、各事業の所管省庁においても、各事業法に基づくもの、基づかないものを含め、各種計画の策定を求めている。その内容も一部重複するものも存在するほか、求められている具体的な取組もその関係性が明示されていないものもある。それぞれ所管府省から策定を求められている計画や、地方公共団体独自で策定している総合計画などもある中で、それらと経営戦略との関係性や優先順位といったものの整理を行い、団体にとって二度手間と感じられないようにすることも必要と思われる。

また、公営企業会計への移行検討段階にあることを経営戦略の策定が進まない理由に挙げているケースもあるが、固定資産台帳の整備が概ね完了していれば、移行前に得られる収支情報で策定する投資・財政計画は移行後のものと大きな差を生ずることとはないと考えられ、具体的な移行手順を示すなどにより、そうした事業担当者の負担感の緩和につながる情報発信も積極的に行っていくことが必要ではないかと。

さらに、事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化、民間活用といった抜本的な改革の検討については、結論を得るまでに相当の時間を要する。このため、まずは、事業経営の現状と課題を踏まえ現行形態を前提とした経営戦略を早期に策定し、日々の取組の中で状況変化に対応しつつ、検討を継続していくことが、その後の抜本的改革を含む各種の経営健全化の取組やその影響・効果等を測る上での土台ともなるものと考え

る。

#### 4 経営戦略の策定・質を高める改定を促進するための対応策

3の課題とその対応の方向を踏まえ、総務省に対し、次のとおり方策案を提示する。

##### (1) 新たな通知の発出や経営戦略策定ガイドラインの改訂

###### ① 既存の通知・現行ガイドラインの拡充等

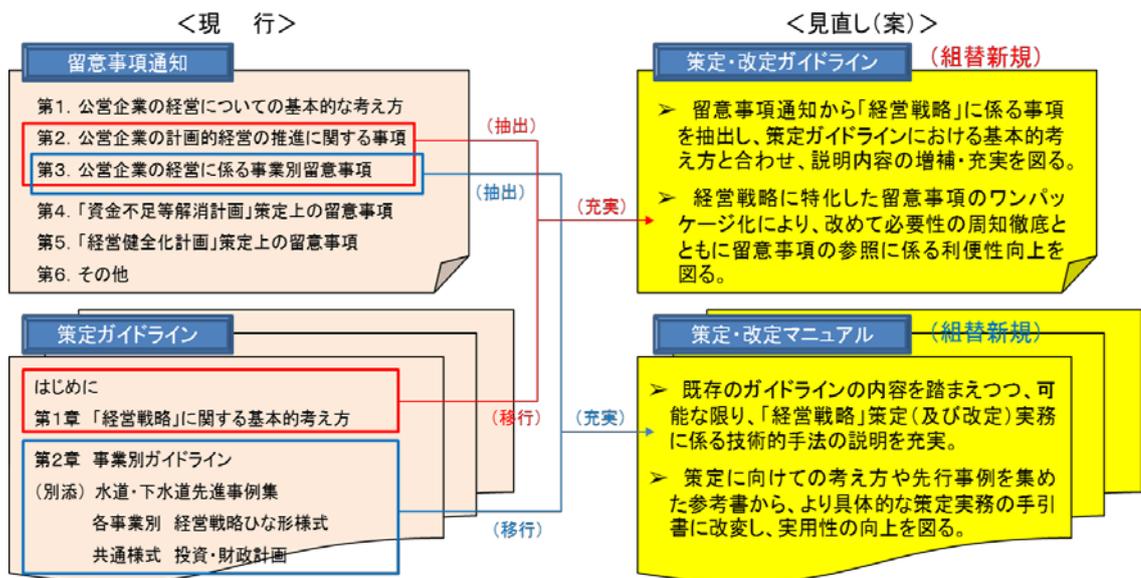
経営戦略策定の基本的な考え方については、前述のとおり、平成26年8月の留意事項通知に示されているが、この通知は経営戦略に係る事項の他、公営企業会計の適用促進や、健全化法に基づく経営健全化計画に係る留意事項なども含めた公営企業の経営についての基本的な考え方を網羅したものである。

また、平成28年1月の策定推進通知には、経営戦略の策定期限と、策定の支援策として、策定に係る経費に対する地方財政措置、現行ガイドラインの制定、都道府県の役割等について記述されており、あわせて現行ガイドラインが示されている。

これまで述べてきた諸課題により適確に対応するためには次の方向で、ガイドライン等を整理・拡充し、示すことが有効と考えられる。(図表31)。

- (i) 策定・改定に当たって参照するものとして、基本的な考え方と留意事項に係る説明内容を充実した「ガイドライン」と事業ごとの策定に係る技術的手法を解説した実務上の手引きとしての「マニュアル」に整理する。
- (ii) 2(4)に示された諸課題を踏まえ、中長期の見通し(推計結果及びその根拠)を明示することとするなど、記載内容の充実を促す。
- (iii) 先進事例等を踏まえ、事業別に具体的な策定手順や策定のポイントを示す。
- (iv) 改定期間にある団体が多くあることを踏まえ、PDCAサイクルの考え方や改定の際に留意すべき事項などの記載を充実させる。

図表31 通知・現行ガイドラインの組替え拡充のイメージ



## ② 現行ガイドラインの実務マニュアル化

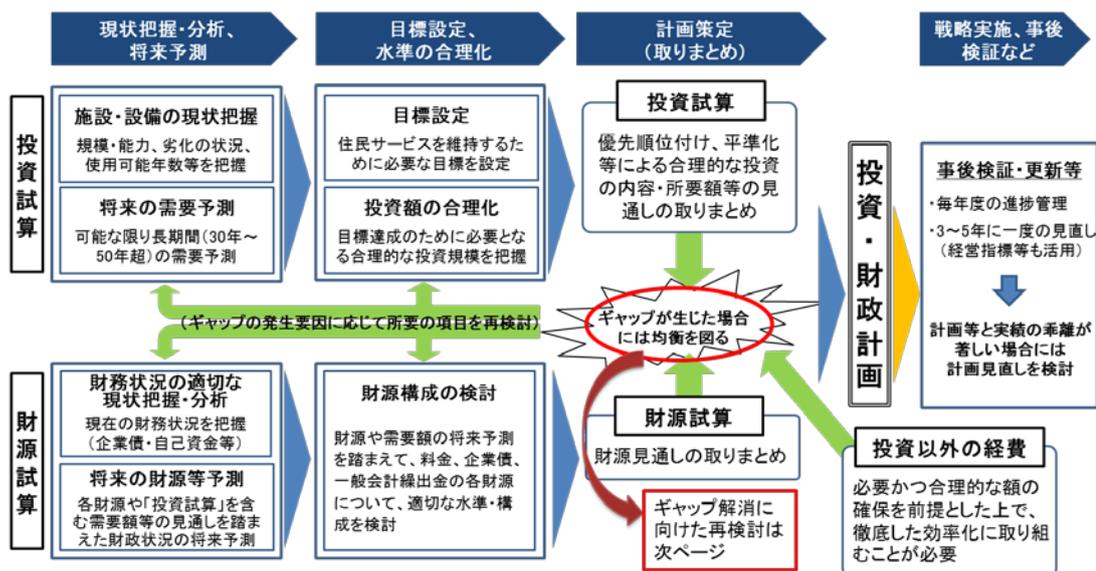
### i. 策定・改定プロセスについて

現行ガイドラインの実務マニュアル化に当たっては、策定・改定実務に即した形で解説内容を充実するとともに、実用性の向上のため、策定までの流れや個々の段階での作業において参考となる図表を多く用いることで、策定実務担当者が直感的に理解しやすいものとするべきである。

例えば、投資・財政計画策定の手順を示した図(図表 32)は、それぞれ投資試算、財源試算を行い、ギャップが生じた場合にはその均衡を図られるよう見直しを行った上で、投資・財政計画を策定する作業の流れを示しており、そのうち、ギャップ解消に係る再検討の考え方を抽出し、図で解説することで更に理解が深まるものとする。

その際、当該作業を当初策定時と改定時とで比較するなどにより、改定時の作業手順も併せて説明することが可能となる。

図表 32 策定作業の参考となる図表の例 1

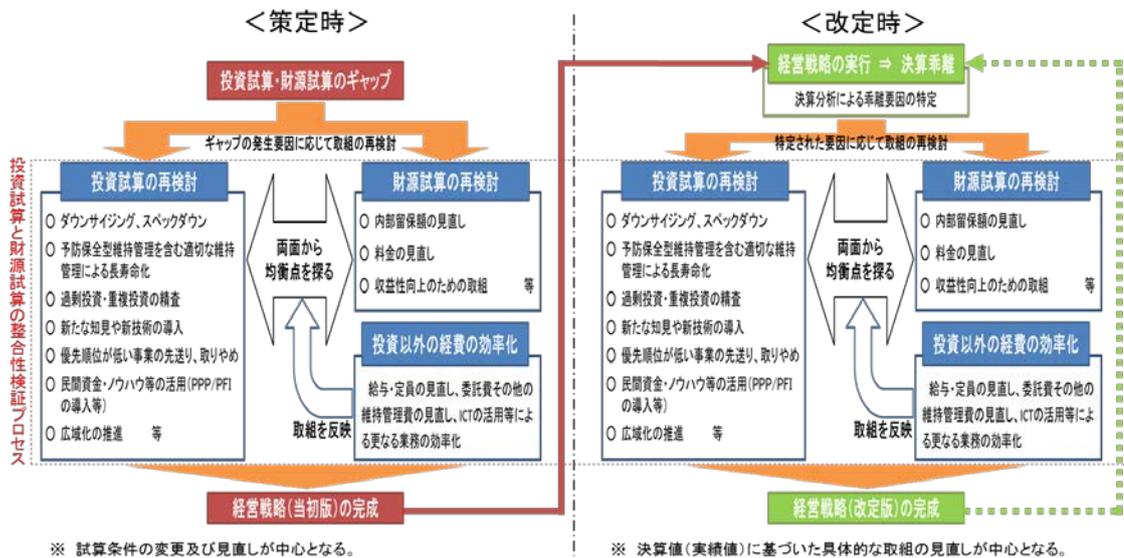


当初策定時においては、投資試算、財源試算等をそれぞれ実施し、合わせ付けた結果、収支ギャップが生じる場合、さらにそのギャップ発生要因に応じて関連する項目を再検討の上、再度試算し、収支の均衡点を探る。その結果を踏まえて（その試算を前提として）合理的な、適切な期間（10年以上）で投資・財政計画、経営戦略を策定するという流れとなるが、この投資と財源との整合性検証のプロセスは、策定後の経営戦略、その中に掲げた取組を履行した結果、実績として表れる決算において乖離を生じた場合の見直しの際にも用いられる考え方（見直し手法）である。

これらの関係を明示する(図表 33)ことで、改定時の作業手順を示すとともに、策定P→実行D→決算分析・乖離要因把握C→取組再検討A→改定PというPDCA

サイクルの確立、その結果としてシステマティックに経営の安定化、経営改革の持続につながっていくことを示すことができるものとする。

図表 33 策定作業の参考となる図表の例 2



ii. 経営戦略の記載内容の充実について

また、既に策定を終えた団体の協力を得て、策定実務の経験に基づいた各作業工程に係る解説などを盛り込むことにより、現実にあった課題等にどう対応したかを示す事例として、策定や改定に取り組む担当者の“気づき”を促す有効な実務マニュアルとなるのではないかと。

更に、経営戦略を質の高いものとするため、現在、経営戦略ひな形様式で示された項目にも、新たに加えるべき項目や考え方を明確にすべき項目があると考えられる(図表 34)。

図表 34 経営戦略ひな形様式に加えるべき項目

経営戦略策定ガイドライン・ひな形様式において求めている項目(例:水道事業)		(新規に加えるべき項目)
大項目	小項目	
① 将来の事業環境	1 以下の各項目に係る将来予測 ① 給水人口、水需要の予測 ② 料金収入、施設、組織の見通し	将来予測に関する説明が不十分な事業が多いため、それぞれの根拠や考え方について、明記するよう記載要領に加える。
	2 将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等	
② 投資計画	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)	「投資試算」に係る項目を新規に追加 投資に係る試算については、可能な限り長期間(30年～50年超)で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。また、試算については複数の試算を行うことが望ましい旨を記載要領に加える。
	3 投資の目標	
	4 計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)	
	5 収支計画の策定に当たって反映した取組	推計の算定方法、合理的な効果額についての説明が不十分な事業が多いため、これらを明記するよう記載要領に加える。
③ 財源計画	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)	「財源試算」に係る項目を新規に追加 財政に係る試算については、投資に係る試算と同様。相当の期間での試算を行い、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。
	6 財源の目標	
	7 財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等	料金や繰入金等については、積算の考え方を明確にした上で、その必要性や理由を明記するよう記載要領に加える。
④ 投資以外の経費	8 収支計画の策定に当たって反映した取組	
	9 投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、職員給与費など)の積算の考え方等	投資の場合と同様。
⑤ 収支計画の策定に当たって反映した投資以外の経費の削減に関する取組	10 収支計画の策定に当たって反映した投資以外の経費の削減に関する取組	
	11 収支計画に未反映の取組や今後検討予定の取組 ① 投資、財源についての検討状況等 ② 投資以外の経費についての検討状況等	
⑥ 経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方	12 経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方	経営戦略(投資・財政計画)は、上記投資試算・財源試算の結果を踏まえ、収支ギャップ解消までを見据えた上で適切な計画期間(10年以上)で策定することとする。

特に、策定済み経営戦略の中には、投資試算、財源試算を投資・財政計画策定の前作業ととらえて試算結果が示されないものも見受けられるが、それらは投資・財政計画の策定根拠を明らかにし、実効性を担保するエビデンスともなるものであり、経営戦略を構成する要素として重要と考えられる。このため、投資試算、財源試算に係る項目を新たに記載すべきものとして設け、投資試算におけるアセットマネジメント、ストックマネジメント等の取組の反映状況や、財源試算に係る料金収入や繰入金等の積算の考え方を明確にした上で、可能な限り長期の試算を行い、これらを経営戦略に記載すること、その結果としての収支ギャップ解消までの期間を見据え、適切な期間で投資・財政計画を策定すべきことを明記してはどうか。

### iii. 経営戦略と各事業別計画との関係について

経営戦略の策定・改定に当たって、個々の事業において、所管府省から策定を求められている事業計画や個別施設計画との関係を踏まえ、経営戦略において求められている事項と同内容、同趣旨と認められるものなのか、検証して整理してはどうか。

### ③ 経営戦略の必要性等の周知徹底

経営戦略策定の必要性を認識してもらうためには、現場の策定実務担当者のもとより、各事業に係る事業者組織の全国会議等の場を活用し、地方公共団体の長や公営企業管理者などの経営トップに対し周知を図ることが有効である。

それにより、現場担当者にとっても経営戦略の策定や改定に向けて積極的に取り組む環境構築、ひいては組織の充実強化や関係他部局との協力体制の構築等につながるものとする。

## (2) 策定に係る人的支援措置の充実（策定実務講習会の継続実施等）

現在、経営戦略の策定に係る人的な支援措置の一環として、地方公共団体金融機構と総務省との共催で経営戦略策定実務講習会を実施しているが、参加者からは一定の評価を得ており、これを次年度も継続して開催してはどうか。

今後の開催に当たっては、都道府県に県内市町村公営企業に係る経営戦略策定や改定に対するフォローアップ等の役割を担ってもらう観点から、都道府県の参画のもと実施することが有効である。

また実務講習の内容についても、上水道、下水道以外の事業に係る実施の要望もあることから、それらに係る講習会の実施も検討すべきである。

## (3) 経営戦略策定に要する経費に対する地方財政措置の延長等

### ① 地方財政措置の時限延長

現行の経営戦略の策定に要する経費に対する地方財政措置は、平成 32 年度までの策定期限のうち、特に集中取組期間とした平成 30 年度までの間の時限措置とされているが、次の理由により、時限の延長を検討すべきである。

(i) 経営戦略が未策定の事業について、平成 32 年度までに確実に策定を完了させる必要があること。

(ii) 今後の公営企業の諸課題により適確に対応するために、経営戦略の質を高める重要な要素となる①ストックマネジメントの成果、②公営企業会計等に基づく財務情報、③直近の将来人口推計等について可能な限り反映させることが求められ、これに対応する各公営企業において所要の経費を要することが想定されること。

なお、今後の公営企業の将来は、人口減少期におけるまちづくりのあり方、地方公共団体行財政のあり方の中で議論されるべきであり、公営企業の経営のあり方を示す経営戦略の策定経費の一部を負担する一般会計において、本措置を通じた意識高揚を図ることも重要である。

### ② 経営戦略の起債協議手続きにおける確認書類への位置づけ

現行制度上、公営企業は地方財政法（昭和 23 年法律第 109 号）第 5 条第 1 項第 1 号により、公営企業債として地方債を発行し、借入金を財源とすることが認められているが、それは当該公営企業が行うサービスの対価としての料金収入により、将来の償還財源の確保、すなわち借入金返済の見込みが立つことを前提としている。

起債実務の手續きにおいて、公営企業のうち一定要件に該当する事業にあっては、その収支相償を確認する書類として、収支計画（投資・財政計画）が位置づけられている。しかしながら現在、未だ経営戦略を策定していない団体にあっては、より簡便な従来型の収支計画で可とされている（参考参照）。

策定期限後の平成 33 年度からの公営企業債の起債協議等手続きに当たっての確認書類に、経営戦略を明確に位置づけることを検討してはどうか。

## 参考 地方債同意等基準等

### ■平成30年度地方債同意等基準(H30総務省告示第149号)

#### 第二 協議団体に係る同意基準

##### 一 一般的同意基準

##### 2 地方債を財源とする事業

- (1) 公営企業(主としてその経費(一般会計又は他の特別会計からの繰入れ(以下「他会計繰入金」という。))による収入をもって充てることとされている経費を除く。)を当該事業により生じる収入をもって充てることのできる事業をいう。以下同じ。)の財源に充てるための地方債(以下「公営企業債」という。)については、建設改良費、準建設改良費等の公営企業に要する経費の財源とする場合であつて、償還期限を定めない公営企業債の場合を除き、当該経費が合理的な期間内に、当該事業により生じる収入及び合理的な範囲内における他会計繰入金等によって、確実に回収されることが見込まれると認められるものであること。

### ■平成30年度地方債同意等基準運用要綱(H30.4.2 総務副大臣通知)

#### 一 一般的事項

- 4 公営企業債の発行を予定している公営企業のうち、以下の事業については、事業開始後一定期間内において収支相償する事業であることが収支計画(投資・財政計画)において確認できるものを対象とするものであること。
  - (1) 赤字の事業(地方公営企業法(昭和27年法律第292号)を適用している事業(以下「法適用企業」という。)にあつては繰越欠損金を有し、又は資金不足額(地財法第5条の4第3項に規定する資金の不足額をいう。以下同じ。)を有する企業とし、地方公営企業法を適用していない事業(以下「法非適用企業」という。)にあつては資金不足額を有する企業とする。)
  - (2) 新規事業(新たに企業会計を設置し事業を開始する場合、大規模改築を行う場合等経営実態が大きく異なることとなる場合を含む。)
  - (3) 準建設改良費に充当する公営企業債を起すこととしている事業
  - (4) 建設改良費等以外の経費に充当する公営企業債を起すこととしている事業

### ■起債予定額等の照会について(H30.4.2 公営企業3課室 事務連絡)

#### 1 簡易協議等手続について

##### (7) 平成30年度の簡易協議等手続における留意事項

##### ① 「収支計画」の取扱い

平成30年度地方債同意等基準運用要綱第一の一の4に該当する団体が作成する「収支計画」については、「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日付総財公第107号、総財第73号及び総財準第83号)に定める様式第2号(投資・財政計画)によることとしますが、同通知に定める「経営戦略」を未だ策定していない団体にあつては、平成29年度と同様、別添「簡易協議」ファイル中の「収支計画(※)」によることとします。

先に述べた公営企業債の性格を踏まえると、起債の同意権者である総務省や都道府県において収支相償することを適確に確認することが重要である。このため起債団体が対外的にも説明をした経営戦略と当該起債内容との整合を確認することが適当であり、当該起債の妥当性も担保されることとなる。加えて、事業担当者においても、起債事務手続きの中で経営戦略が位置づけられることにより、その必要性や役割についての理解が深まるのではないかと。

なお、当該取扱いの対象事業の範囲については、(結果として策定期限までに策定できない事業に対する経過措置的な仕組みの要否等とあわせて)引き続き十分な検討が必要である。

## 5 経営戦略を活用した経営改革

これまで繰り返し述べてきたように、経営戦略は、各公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続するための中長期的な経営の基本計画であり、策定後もそれに基づく取組を毎年度、進捗管理や計画と実績との乖離検証、その結果を踏まえた定期的な見直しを行うことにより、経営基盤強化と財政マネジメント向上に資する重要なツールとも位置づけられるものである。

平成 30 年 3 月末日現在、約半数の事業において経営戦略の策定を終え、当該経営戦略に基づき計画的な企業運営を行っているところであり、その一部は既に次期改定に向けた検討を進めている。

また、経営戦略の改定に当たっては、アセットマネジメントやストックマネジメントなどを活用した長期的な資産管理の計画を反映させ、また、直近の将来人口推計や公営企業会計等に基づく財務情報も反映させ、収支見通し等の精緻化を行うなど、当初策定時よりもより質を高める見直しとなることが望ましい。未だ策定を終えていない事業や団体においても、新たな通知等を踏まえ、早急に経営戦略の策定作業を進め、遅くとも策定期限である平成 32 年度末までに確実に策定を完了することが求められる。

なお、経営戦略の策定・改定いずれの場合においても、その時点における当該公営企業の現状と課題を正確に把握することが最も重要である。そのためには、経営比較分析表なども活用した決算分析により、近年の収支状況とその要因を詳細に分析し、課題を明らかにした上で、それに対応した対策や取組を盛り込んでいくことが必要となる。その際、当該事業担当部局だけでなく、一般会計担当部門の財政担当部局や地域政策担当部局、更には必要に応じて都道府県関係部局の協力も得て、連携して取組の方向性について検討を進め、当該地方公共団体の総合計画の中に経営戦略の考え方を位置づけていくべきである。

総務省をはじめ各事業の制度を所管する各府省、また都道府県においては、それらの各公営企業の取組を支え、バックアップしていくための体制構築が求められる。

いずれにしても、経営戦略は策定して終わりではなく、そこからが計画的経営のスタートである。その時々々の社会経済情勢の変化等に的確に対応し、公営企業のあり方を含めた所要の検討と並行し、それらを踏まえた経営戦略の策定 → 取組の実施 → 計画と実績との乖離検証 → 取組内容や将来推計の再検討 → 経営戦略の改定へとつなげていく PDCA サイクルを確立し、計画的経営の実現により将来にわたって安定的に質の高いサービスの提供体制を確保していくことは、これからの地方公共団体・公営企業に求められる大きな責務と考える。

## 6 おわりに

本研究会においては、予め論点を「経営戦略の策定が進まない事業や団体の策定を促進する方策案」と「策定済みの経営戦略について質を高める見直しを促進する方策案」の2点に絞り込み、平成30年10月から平成31年2月までの約半年間に、計3回にわたる検討を行ってきた。

その主な内容は、総務省に対する今後の方策に係る提言であるが、他方、その目的は、公営企業が将来にわたり持続的に地域住民の生活を支えられるよう、今後の経営のあり方の検討、その指針・土台となる経営戦略に対する理解の促進と経営健全化に向けた地方公共団体の取組を助長しようとするものであり、各地方公共団体においても、以上の趣旨をしっかりと理解いただき、今後、総務省から打ち出される各種方策を積極的に活用いただきたい。

そのためにも、公営企業の事業担当者はもとより、地方公共団体の長や公営企業管理者、一般会計の財政担当部局や地域政策担当部局、さらには議会や地域住民の方々にも、広く現在の自らの地域における公営企業の状況に関心を持ち、今後の進むべき方向の検討に加わっていただくことが求められる。

今後、急速に進む人口減少社会にあって、変化していくサービス需要を的確に捉え、それに応じて持続的かつ質の高いサービスの提供を実現するため、経営戦略は全ての公営企業において欠くことのできない経営の指針となるものである。関係各位にとって本報告書がその理解の一助になれば幸いである。

最後に、本研究会における検討の元となった各種調査やアンケートにご協力いただいた地方公共団体の皆様に深く感謝申し上げます。

経営戦略策定支援等に関する調査研究会 報告書（案）  
資料編 目次

- 研究会開催要綱 . . . . .
- 構成員名簿 . . . . .
- 研究会における検討の経緯 . . . . .
- 第1回～第3回議事要旨 . . . . .
- 研究会資料 . . . . .
- 経営戦略策定実務講習会の実施概要 . . . . .



# 「経営戦略策定支援等に関する調査研究会」 開催要綱

## 1. 趣 旨

公営企業については、人口減少等に伴う料金収入の減少や保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来等により、経営環境は厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。このような中、総務省では、各公営企業が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である経営戦略を平成 32 年度までに策定することを要請しているところであるが、その策定に向けた取組を更に促進するとともに、策定済みの経営戦略についてもより質を高めるための見直しを促進し、もって公営企業の安定的な事業経営の実現に資するため、「経営戦略策定支援等に関する調査研究会」を開催し、効果的な支援策等について検討することとする。

## 2. 名 称

本研究会は、「経営戦略策定支援等に関する調査研究会」（以下「研究会」という。）と称する。

## 3. 構 成 員

別紙のとおりとする。

## 4. 運 営

- (1) 研究会に、座長 1 人を置く。座長は、研究会を招集し、主宰する。
- (2) 座長は、不在の場合など必要があると認めるときは、あらかじめ座長代理を指名することができる。
- (3) 座長は、必要に応じ、必要な者に出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (4) 研究会は、原則公開とするが、座長は、必要があると認めるときは研究会を公開しないものとするができる。
- (5) 研究会終了後、配布資料を公表する。また、速やかに研究会の議事概要を作成し、これを公表するものとする。
- (6) 本要綱に定めるもののほか、研究会の運営に関し必要な事項は座長が定めるものとする。

## 5. 開催期間

平成 30 年 10 月に第 1 回を開催し、平成 31 年 3 月までに計 3 回程度の開催を予定。

## 6. 庶 務

研究会の庶務は、総務省自治財政局公営企業課及び地方公共団体金融機構地方支援部が行う。

## 経営戦略策定支援等に関する調査研究会 構成員名簿

### 【座長】

うの じろう  
宇野 二郎 公立大学法人横浜市立大学国際総合科学部教授

### 【構成員】

おんべ よしたか  
遠部 佳孝 EY 新日本有限責任監査法人マネージャー公認会計士

さいとう ゆりえ  
齊藤 由里恵 椙山女学園大学現代マネジメント学部准教授

しおづ ゆりか  
塩津 ゆりか 愛知大学経済学部准教授

みずかみ けいご  
水上 啓吾 公立大学法人大阪市立大学大学院准教授

やまだ とおる  
山田 透 滋賀県大津市企業局企業総務部経営戦略課長

よしおか りつじ  
吉岡 律司 岩手県矢巾町企画財政課課長補佐

わたなべ ひろし  
渡邊 浩志 公認会計士

(敬称略、構成員は五十音順)

## 経営戦略策定支援等に関する調査研究会 検討経過

### ○ 第1回（平成30年10月30日）

- ・ 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等
- ・ 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

### ○ 第2回（平成30年11月26日）

- ・ 経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策（案）及び策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策（案）について
- ・ 報告書構成（案）について

### ○ 第3回（平成31年2月21日）

- ・ 報告書案の検討、取りまとめ



# 議事要旨



# 経営戦略策定支援等に関する調査研究会（第1回）

## 1 開催日時等

- 開催日時：平成30年10月30日（火）10:00～12:00
- 場 所：地方公共団体金融機構大会議室
- 出席者：宇野座長、遠部委員、塩津委員、水上委員、山田委員、吉岡委員、渡邊委員  
沖部公営企業担当審議官、山越公営企業課長、志賀公営企業課理事官、森山公営企業課理事官、丸山地方公共団体金融機構地方支援部長、久代地方公共団体金融機構調査企画課長 他

## 2 議題

- (1) 研究会の概要、進め方について
- (2) 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等
- (3) 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
- (4) その他

## 3 配布資料

- (資料1) 本研究会開催要綱及び名簿
- (資料2) 本研究会の検討事項・進め方
- (資料3) 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等
- (資料4) 先行策定団体の事例紹介
- (資料5) 策定済みの経営戦略の分析と見直しについて
- (参考資料) 経営戦略策定リーフレット

## 4 概要

- (1) 事務局より資料1～3及び5について説明。  
資料4については吉岡委員、山田委員より説明。
- (2) 出席者からの主な意見  
＜経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策について＞
  - 職員数が少ないこと、さらにその職員は通常業務で手一杯であり、長期的な視点を持つことができていないことが課題。一方で、職員の中に問題意識はあるため、彼らに対して実際に行動を起こさせるような方策を考えるべき。
- 小規模自治体では人員が少なく、知見もないことから策定が進まないといった

声も聞かれるが、そもそも経営戦略の策定に対して難しく考えすぎている印象。例えば、事業を我が家に置き換えて（子の教育費等を含むライフサイクルコスト的な観点から）考えると入りやすいのではないか。

- 水道事業について言えば、今後水道法の改正などにより広域化や経営形態の見直しについて、大きな影響が予想される中で、現時点で策定することに意味があるのか迷っているとの話を聞いたことがある。そのような不安を抱える団体に対しては何らかの指針を示すべきではないか。また、下水道事業については、法適化と併せて都道府県による支援が有効ではないか。
- 首長が直接経営に関与していない場合では、現場職員の意見から経営戦略の策定につながっている場合がある。しかし一方で、首長には大きな権限と責任があり、策定の必要性について首長の理解が得られることは非常に大きい。したがって、現場職員もしくは首長に策定の必要性を認識させることが重要。
- 結局のところ何を作ればいいのか明確になっていない印象。水道事業であれば、水道ビジョンで代替可能ということを知れば、策定率自体はすぐに上げられるだろう。しかし、単なる策定率の向上が目的ではないので、経営戦略と各団体におけるより上位の計画との位置づけを明確に整理すべき。
- 個別の事業計画との関係で言えば、例えば下水道事業をどのようにしていくのが課題としてあるが、経営比較分析表の中の客観的な指標に数値目標を設けて共通化、明示化してはどうか。
- 経営戦略の策定が進まない理由として、団体の職員の知識不足が一つのネックになっていると考えられるが、具体的にどの分野における知識が不足しているのかを分析すべきではないか。現場職員のやる気と知識の習得状況に乖離があり、経営戦略の策定が進んでいない団体があると考えられるが、その団体に対して策定推進の方策を示せる可能性があるのではないか。
- 公営企業会計適用への移行を策定が進まない理由としている団体が多く見られるが、固定資産台帳の整備を終えていれば、収支会計から企業会計へのシミュレーションの移行はそれほど（少なくとも2倍の）手間にはならないため、公営企業会計適用を待たずに経営戦略の策定作業を進めるよう周知すべき。
- 市場事業等のその他事業においては、上下水道事業と違って経営戦略の策定に対する意識はまだ低い印象。そもそも公営企業として経営している認識がない場合や、担当者は経営戦略の必要性を認識しているものの上司が必要性を

理解していないケースも見られることから、策定の意義を強く周知する必要がある。

○経営戦略に関する研修については、参加者それぞれのニーズに合った研修が必要。都道府県の役割として、県内市町村のニーズを把握してそれに合った研修を、また、研修後にはその後の状況を確認するなどのフォローアップをできるような仕組みをつくるべき。

○経営戦略の策定を地方財政措置の要件とした場合、策定率は上がるかもしれないが、策定自体がゴールとなり、実効性のある経営戦略とならないおそれがある。一方で、財政措置自体については団体にとって大きな援助となるだろう。また、一般会計部局との連携といった観点からも、団体全体の課題として認識の共有につながる大きな要因となる。

○地方財政措置の要件の1つとなれば、策定しなければならないという意識は働くが、重要なのは作って終わりではなく、いかに実践していくかであり、毎年見直しを行っていくといったことではないか。

<策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策について>

○経営戦略策定は、今後は見直し（ローリング）の段階に入る。実効性のあるPDCAサイクルの観点からは、本来であれば見直しのプロセスを策定段階で具体的に計画し、誰がどのような手法で検証しそれを評価するか等、予め定めておくことが必要であるが、その認識が十分とは言えない団体もあるのではないか。そのため、経営戦略策定ガイドラインの中で見直しの重要性を改めて謳い、より具体的な見直しのプロセスを示すことが必要ではないか。

○経営戦略の策定や見直し（ローリング）においては、特に、小規模団体等では、専門的知識・ノウハウを有する人材の不足を補うため、専門家（専門的知識・ノウハウを有する外部人材）の活用が有用であるが、一口に専門家の活用といっても、将来予測に基づいた投資試算や財源試算（企業債のファイナンスの観点など）、広域化等や民営化・民間譲渡やPPP・PFI等に際しての法律解釈（地方公営企業法、地方自治法、PFI法など）など多岐に渡る。そのため、経営戦略の策定や見直しにあたり、具体的にどの分野のどの専門家がどのような観点で必要なのかを経営戦略策定ガイドラインで示してはどうか。

○一概に人口20万人以上の事業といっても歴史的背景などもあって状況に差があると思われるが、いずれにしても、今後の施設の更新に対し、どのように備えていくのが重要であり、それを伝えていくことを考えなければならない。

- 評価項目の中で共通して評価が低いということは、その点を手厚く説明すべきということではないか。このくらいまではできるだろうという基準を示し、その次のローリング時にはここまでというようなステップアップを図る方法を考えるべきではないか。
- 経営戦略の見直し（ローリング）にあたり、各団体の中で公営企業のあるべき姿を一度整理してもらうことが重要。また、緊張感を持って経営させるためにも、外部評価の実施及び公表を義務付けてはどうだろうか。
- 委託労務費、賃金、物価の上昇が続いており、こうした傾向を踏まえて10年計画をつくると計画期間の期首と期末で相応の差が生じる。今後、長期計画の策定を考えていく際には考慮すべき項目となるだろう。
- 事業の経営見通しについて、30年から50年と言われると、水道・下水道は（施設の耐用年数が50年程度のため）まだ見通しを立てやすいが、その他の事業では状況によっては長期の見通しを立てるのが難しい場合もある。事業ごとの区分けも検討すべきではないか。

## 経営戦略策定支援等に関する調査研究会（第2回）

### 1 開催日時等

○開催日時：平成30年11月26日（月）15:30～17:30

○場 所：地方公共団体金融機構 大会議室

○出席者：宇野座長、遠部委員、齊藤委員、塩津委員、水上委員、山田委員、吉岡委員、渡邊委員  
山越公営企業課長、坂越準公営企業室長、志賀公営企業課理事官、森山公営企業課理事官、丸山地方公共団体金融機構地方支援部長、久代地方公共団体金融機構調査企画課長 他

### 2 議題

- (1) 経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策（案）及び策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策（案）について
- (2) 報告書構成（案）について
- (3) その他

### 3 配布資料

- (資料1) 経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策（案）及び策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策（案）について
- (資料2) 報告書構成（案）
- (参考資料) 第1回議事概要

### 4 概要

- (1) 事務局より資料1、2について説明。
- (2) 出席者からの主な意見

#### <資料1について>

○投資試算の再検討については、これまでに実施してきたこととの乖離が生じた際には、ダウンサイジング、スペックダウンも含めた再検討とされているが、団体によっては難しいのではないか。新たな知見や新技術の導入、多様な手段によるサービス供給なども検討項目に加えるべき。

- 財源試算における制度的な要因が気になるところである。例えば、繰入れ基準が変わると計画に大きな影響が生じることもあるため、こうした制度的要因も踏まえて試算できるとより充実したものが出来上がるのではないか。
- 複数パターンの設定について、例えば水道事業でいえば、市町として人口減少に対する施策をした場合としなかった場合とで水使用量の推計が変わってくるが、いずれにせよ人口は1つの鍵となっている。
- 人材不足を理由として経営戦略の策定ができない団体に対して、専門的な事務職員の配置や経営の統合といった、できるようにするためのパターンなどを示したメッセージを発信し、ガイドラインの中でも今後はしっかり策定するように明記するのはどうか。
- 水道ビジョンはそのまま経営戦略に位置付けられるというように、改定ガイドラインの中では他の計画との関係性を示してもよいのではないか。
- 地方財政措置の延長については、不公平感という観点からすると、措置率を下げることも考えられる。一方、未策定の団体は理由があって未策定となっているのだから、そのままとすることでインセンティブにもなるのではないか。
- 現在、下水道事業及び簡易水道事業のうち人口3万人以上の公共下水道事業、流域下水道事業及び簡易水道事業について、平成32年4月までの期間内に公営企業会計へ移行が要請されている。公営企業会計への移行前に経営戦略を策定した団体が、平成32年4月以降に公営企業会計に基づき経営戦略の見直しを行うことも想定されるが、その見直しに係る経費についても地方財政措置の対象とするかどうか検討を進めておくことが有用ではないか。
- 地域の人口がスポンジ化した状態等を認識し、経営戦略をつくる段階で危機感を持てるようなもの、また、人事異動によりつくったときの理念が失われないようにつくってもらうことを示していくことが必要ではないか。
- 投資計画の長期試算でストマネ・アセマネにより考え方がある程度まとめられており、団体がそれに基づいて動いている場合の経営戦略との関係性をどう考えるべきか。

- 水道・下水道事業以外のその他事業の収支計画についても、料金収入の見込みにより損益が収支均衡するかどうか、必要な投資と資金調達が適切な規模で行われているかどうかの視点で策定することは、水道・下水道時用と共通であると考えられる。そして、民間企業でも運営が可能な事業については、収支計画の試算において、民間譲渡等の方向性も含めて検討する流れになるのではないかと。
- その他事業における長期試算については、料金収入の見込み方が決定的に異なる。例えば市場事業や駐車場事業では、あまり人口との相関関係が見られない一方、施設立地などの外部環境に影響を受ける部分が多い。他方、投資の見込み方には大きな違いはないと思われる。
- 総務省で地方公営企業のあるべき姿あるいはこれからの公営企業のイメージを通知のかがみ文に入れるなど明確に示してはどうか。例えば広域化をするにしても、そもそも個々の自治体がしっかりしていなければ成り立つものではない。とりあえず広域化をしておけばいいのだろうと捉えている団体もあるのが実情。ある程度、強いメッセージがあれば、考えるときの支えになる。
- 起債協議に当たっての収支相償等を確認する対象事業は現行のとおり赤字事業等に限定すべきかという論点について、現行の公営企業債の取扱いとの整合性を踏まえると、対象事業はそのままにし、手続論として、収支相償等を確認する資料を収支計画から経営戦略に変更することは望ましいのではないかと。ただし、対象事業の変更については、公営企業債の発行における収支相償を確認する事業の範囲の論点になるため、より十分な議論が必要と考える。なお、現時点で策定期間が未定の事業、策定作業が遅れて平成 32 年度中に間に合わない事業に対する経過措置については、各団体の実情もあると考えられるため一定の配慮は必要と考える。
- 事業債の起債に当たっての確認書類に位置づけることは、現時点で黒字であれば良いという話でもないため、赤字事業に限定する理由はないと思われる。
- 赤字に限定するよりは、外からのガバナンスが働く何かしら担保ができる素材になると思う。また、第三者評価が必要との観点からも、外から見られているということアピールできるのではないかと。
- 多くの団体は、ガイドラインのひな形を埋めて 10 年の経営戦略を作っていると思われる。今回追加した長期間の試算について、どのように経営戦略に盛り込むことになるのかアウトプットをイメージできるようにすべき。

- ダウンサイジングやスペックダウンも10年で試算するとなると、5年、6年先から始めようとした場合、効果が出るのは10年先以降なり、効果が見られないことが懸念される。スペックダウンの効果などを反映してつくれるかという点は難しいところなので、もう少し具体的に詰める必要がある。
- 毎年、長期試算を行い、アセマネを絡ませている。試算の中に職員適正管理も含まれているが、定数が減っていったらどうなるか、本当に事務遂行ができるかといった、必要な職員の確保という観点からも高位・中位・低位の試算は有効。
- 長期試算するには、アセマネのレベル感もある。アセマネの手法である2Bや3Cだと長期間の試算をするには単純に伸ばす程度のものになる。それに対応した財政的な措置も含め、実際に団体ができることは限られるのではないか。また、事業を遂行していく上での人材確保も盛り込めるようにしてはどうか。
- 人口がスポンジ状になっているという状態は、国勢調査や毎年度の人口動態等について過去からの推移を示すことにより、見える化に使えるのではないか。
- 一般会計部局の協力の必要性は認めるものの、一般会計部局でも公共施設総合管理計画や他の個別の計画の策定が求められる中で、協力してもらうことが可能かどうか懸念が残る。
- 一般会計部局との連携について、公営企業は総括原価方式と独立採算の両輪を考える人が多いが、人口減少社会における経営環境を見て、財政部局も町全体として考えなければならないということを認識はしているので、文書を出せば協力体制は築けるだろう。
- 総務省から各種通知をされていることを前提に、市町村の一般会計もそうだが、県とのやりとりも必要だと考える。例えば、県市町村担当課が、市町村財政部局を促して各公営企業を自立させる動きを実感させるようにすればいいのではないか。
- 公営企業は特殊な分野だと勘違いされることが多く、現場レベルで回しているケースが多いので、町全体として公営企業の問題に取り組むことが必要といった適切なメッセージを伝えられると大きく変わるかもしれない。

### <資料2について>

- 各公営企業での制度改革等があった場合、それらに対応する必要があるが、それと並行して、今現状で公営企業としてやっている以上は、このまま公営で続けたらどうなるかという視点で現段階での経営戦略をつくる必要があると考える。
  
- 水道ビジョンにはキャッチフレーズがあるように、今回のガイドライン改訂においても、現場の担当者向けにメッセージ性のあるキャッチコピーのようなものを作ってみてはどうか。
  
- 経営戦略の活用法について、画一的なものよりも、地域間の経営環境の違いとか、各事業の違いに着目し、事業ごと若しくは地域の特性に沿った活用法が示されることが実りあるものとなるのではないか。
  
- 県による講習会受講者のニーズの把握、事後のフォローアップや不参加団体への対応など、都道府県の役割を明確化して盛りこむと良いのでは。



# 第1回研究会資料

資料1 本研究会開催要綱及び名簿 省略

資料4 事例紹介のうち経営戦略本体資料 省略

参考資料 経営戦略リーフレット 省略



【論点1】 経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策について

【論点2】 策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策について

	検討事項(案)
第1回研究会 (今回)	・経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの総務省の取組等【論点1】 ・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【論点2】
第2回研究会 (11月26日)	・第1回研究会での委員意見を踏まえ検討した促進策(案)に対する検討【論点1】【論点2】 ・報告書構成(案)の検討
第3回研究会 (2月)	・最終報告案の検討

## 経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの 総務省の取組等

---

平成30年10月30日

総務省自治財政局公営企業課

# 「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日付通知)の概要

## 1. 基本的な考え方

- 平成21年度から集中的に推進してきた公営企業の抜本改革の取組は、予定どおり平成25年度末で一区切り。
- 人口減少、施設老朽化等、経営環境が厳しさを増す中で、サービスの安定的な継続のためには、平成26年度以降も、不断の経営健全化等が必要。(事業の意義・必要性がない場合には廃止し、採算性に応じて民営化・民間譲渡等を検討。)
- 中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むことが必要。
- 損益・資産等の的確な把握のため、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入が必要。特に、簡易水道・下水道は、基本的に必要。

## 2. 計画的経営の推進 ～「経営戦略」の策定～

- ・ 将来にわたり事業を安定的に継続するため、「経営戦略」を企業ごとに策定し、これに基づく計画的な経営が必要。<期間:10年以上を基本>(「経営戦略」の主な内容)
  - ・ 企業及び地域の現状と将来見通しを踏まえたもの
  - ・ 「投資試算」(施設・設備投資の見通し)、「財源試算」(財源の見通し)等で構成される「投資・財政計画(収支計画)」
  - ・ 「投資試算」等の支出と「財源試算」が均衡するよう、施設・設備のサイズダウン、効率的配置、PPP/PFIをはじめとする民間の経営手法の導入や事業の広域化等の取組、財源面の見直しを検討
  - ・ 組織、人材、定員、給与について、効率化・合理化の取組を検討
  - ・ ICTの活用、資金不足比率、資金管理・調達、情報公開、防災対策等
- ※3～5年に一度見直しを行う等、適切な事後検証、更新等を行う

## 3. 公営企業の経営に係る事業別の留意事項

「経営戦略」の策定等に当たっての、水道事業、下水道事業をはじめとする事業ごとの留意点。

## 4. 「資金不足等解消計画」策定上の留意事項

## 5. 「経営健全化計画」策定上の留意事項

地方債同意等基準に定める「資金不足等解消計画」や、健全化法に基づき、資金不足比率が経営健全化基準以上である公営企業が策定する「経営健全化計画」は、「経営戦略」の考え方等を基本として策定。

## 6. その他

- ・ 市町村の公営企業に対する都道府県の支援、消費税の適正な転嫁、「インフラ長寿命化基本計画」等との関係等を記載。
- ・ 総務省においては、必要な支援を継続的に行っていく予定。

1

# 公営企業における更なる経営改革の推進

## 公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴う料金収入の減少
  - 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
  - 民間活用の推進等に伴い職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
  - 特に中小の企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となる懸念
- さらに厳しい経営環境

## 更なる経営改革の推進

### 経営戦略の策定・公表・PDCA

- ・ 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、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上
- ・ 中長期の視点に立った人口減少の推計等を踏まえた、アセット(ストック)マネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、当面の10年以上の投資・財政計画を策定
- ・ PDCAサイクルにより必要な見直しを図る

投資試算 ←→ 財源試算

(計画期間内に収支ギャップを解消する)

投資・財政計画(基本10年以上)の策定

広域化等・民間活用      人材確保、組織体制の整備      新技術、ICTの活用

相互に反映

### 抜本的な改革の検討

- ・ 公営企業が行っている事業の意義、必要性等を検証し、今後の方向性について検討

- ✓ 事業そのものの必要性
- ✓ 公営で行う必要性

- ✓ 事業としての持続可能性

- ✓ 経営形態

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等

民間活用

### 公営企業の「見える化」

- ・ 抜本的な改革や経営戦略に、よりの確に取り組むため、経営・資産等を正確に把握、各種経営指標を活用

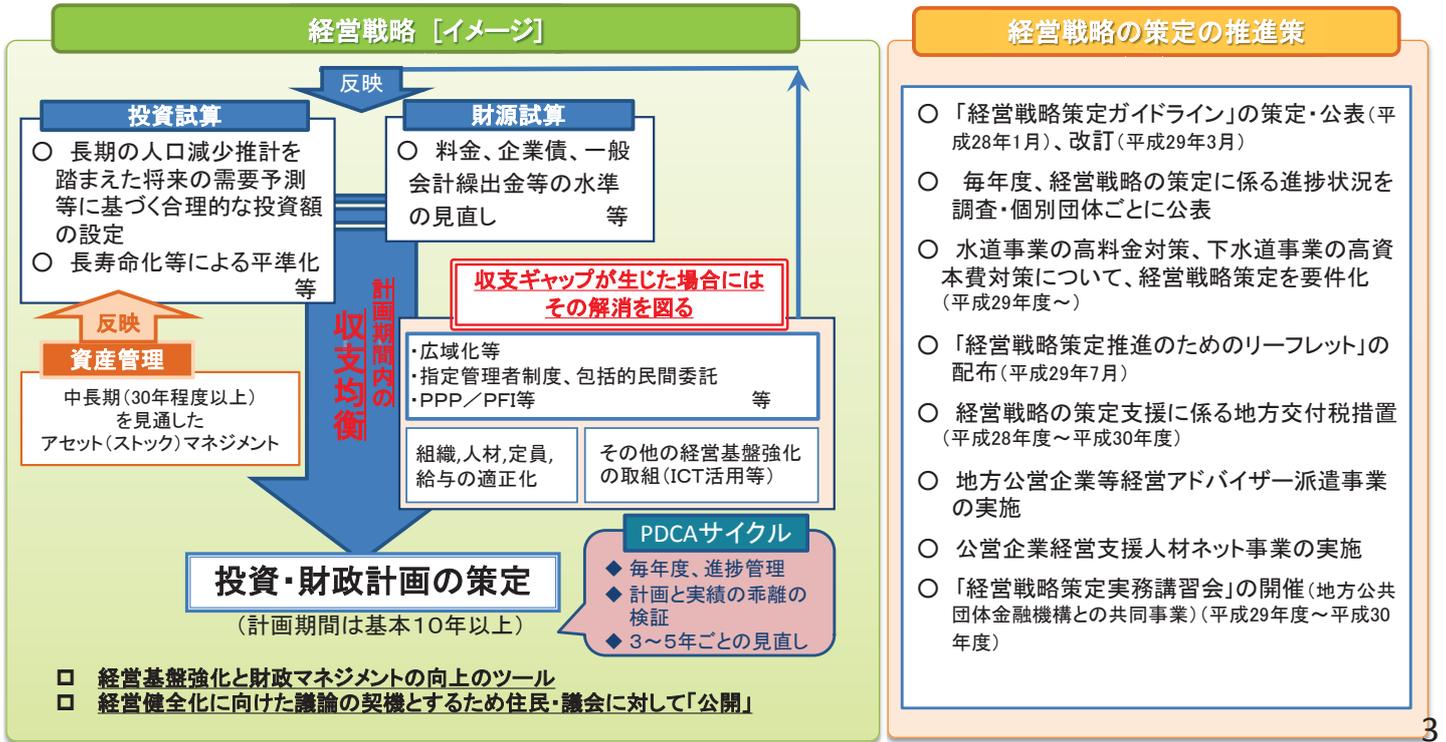
公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

## 公営企業の「経営戦略」の策定について

○各公営企業が、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である「経営戦略」の策定を要請。  
(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」である**平成28年度から平成30年度までの間、集中的に策定を推進(平成32年度までに策定率100%)**  
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)



3

## 経営戦略策定ガイドラインの概要①

### ガイドラインの狙い(位置付け)

○「経営戦略」策定に着手、検討している公営企業から寄せられた実務上の課題を解決し、**公営企業全体として、より実効性のある「経営戦略」を策定するため、本ガイドラインを策定。**

(課題の例)

- ・「投資・財政計画」の作成に当たって、料金収入や施設の老朽化対策・更新投資などの将来予測方法が分からない
- ・赤字(収支ギャップ)を解消するための効果的な取組やそれに要する期間、費用が分からない
- ・策定に要する知見、ノウハウが不足している

○「経営戦略」の策定に当たっての**実務上の指針**として、

①「経営戦略」に関する**基本的考え方**

②「投資試算」及び「財源試算」の策定に必要な**更新投資、料金などの将来予測方法**

～人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介

③**経営健全化及び財源確保の具体的方策「先進的取組事例集」**

～赤字(収支ギャップ)解消や更なる経営基盤の強化等に係る取組について、考え方や先進的な取組を紹介(先進的取組事例集の例)

歳入面(資産活用、料金改定、その他収入増に関するもの) など

歳出面(民間委託、施設等の統合・廃止、長寿命化対策等の投資の平準化、性能の合理化、広域化・共同化・最適化、PPP/PFI) など

の項目ごとに、取組内容・効果額や検討過程、今後の課題・考慮すべき点を事例集として取りまとめ

④**各事業別「経営戦略ひな形様式」**

～各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示

等を取りまとめ。

4

## 経営戦略策定ガイドラインの概要②

### ガイドライン（基本的考え方）

#### 1. 計画期間

○10年以上の合理的な期間を基本として設定

- ・事業の特性、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。
- ・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・議会にわかりやすく説明することが必要。

#### 2. 収支均衡

○純損益（法適用）と実質収支（法非適用）の黒字

- ・事業、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備に対する投資を適切に見込んだ上での黒字であり、また安定的に維持できることが望ましい。

▶赤字（「収支ギャップ」）解消に向けた取組を記載

- ・「収支ギャップ」が生じる場合においては、料金水準の適正化及び投資の合理化等により解消することが基本。
- ・料金水準の大幅な引き上げを行わなければ「収支均衡」しない場合等、必要な意思決定をするまでに長期間を要することから、収支が均衡した「投資・財政計画」が短期間で策定できない事態も考えられるが、そのような場合であったとしても、安易に繰入金を増やすことで収支を均衡させることは適当ではない。
- ・全ての事業において、早期に「経営戦略」を策定し、経営健全化に向けた取組が求められていることを踏まえれば、収支について厳密に「合理的な計画期間内で「収支均衡」していない場合でも、少なくとも「収支ギャップ」の解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールを記載した「経営戦略」を策定し、収支改善を図っていくことが必要。
- ・「収支ギャップ」の解消に向けた取組は、期待される効果等を極力定量的に記載することが望まれるが、定量的な記載ができない場合であっても、できる限り具体的に取組内容を記載することが必要。
- ・「収支ギャップ」の解消の方向性等について、住民・議会に対して説明できなければならない。

○策定上の留意事項

- ・料金（経費）回収率の向上、一般会計等からの繰出金の適正化、累積欠損金の解消、資金不足比率の改善等について、特に、留意することが重要。
- ・広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革を積極的に検討。

#### 3. 公開

○議論の契機とするために「公開」することが必要

- ・「経営戦略」については、まずは、経営健全化に向けた議論の契機とするためにも、広く住民・議会に対して、その意義・内容等を「公開」することが必要。

#### 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。
- ・「投資・財政計画」と実績の乖離を検証するだけでなく、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、必要な見直しを行うことが重要。

## 経営戦略策定ガイドラインの概要③

### ガイドライン（事業別）

#### 将来予測方法（水道事業・下水道事業）

人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介。

（主な事例）

【水道事業】〔各地方団体における投資の目標の事例〕

<目標>

- ・管路更新率：1.67%（←1.19%）
- ・有収率：90.0%（←87.5%）
- ・施設利用率：74.2%（←67.5%）

<考え方>

適切なペースで管路を更新することで有収率が向上し、収益性が改善するため、管路更新率を重視。また、水需要に対して供給能力が過大になっていないか確認し、ダウンサイジング等による施設規模の適正化を図るため、施設利用率を目標として設定。

【下水道事業】〔各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例〕

<有収水量×使用料単価>

○有収水量：年間処理水量×有収率

・年間処理水量：地区別処理水量原単位（ア）×地区別水化人口（イ）

（ア）地区別処理水量原単位：過年度実績に基づく設定値

（イ）地区別水化人口：地区別人口予測値（処理区域内人口）×水化率予測値

・有収率：過年度実績に基づく設定値

○使用料単価：直近決算値による（年間使用料収入/年間有収水量）

#### 先進的取組事例集（水道事業・下水道事業）

（経営健全化及び財源確保の具体的方策）

赤字（収支ギャップ）を解消するための先進的な取組（使用料改定、PPP/PFI、広域化・共同化、最適化、施設統廃合等）について紹介。（上下水道で各40事例程度を掲載）

（記載内容）

1. 団体・事業の概要
2. 取組のきっかけ、背景等
3. 内容、効果額等（事業の内容、施設等の状況、効果額）
4. 検討過程等（スケジュール、有識者の活用、住民・議会への説明）
5. 今後の課題・考慮すべき点

### 経営戦略ひな形様式（事業ごと）

各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示。

○ひな形様式（下水道の例）

〇〇市下水道事業経営戦略			
団 体 名	:		
事 業 名	:		
策 定 日	: 平成 年 月		
計 画 期 間	: 平成 年度 ~ 平成 年度		
1. 事業概要			
(1) 事業の現状			
① 施設			
供用開始年度 (供用開始後年度)	法適用(全部適用・一部適用) 非適用の区分	※地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。	
処理区域内人口密度	流域下水道等への接続の有無		
処理区数	※過去に処理区の統合・縮小・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
処理場数	※過去に処理場の統合・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
広域化・共同化・最適化 実施状況*	※過去に広域化・共同化・最適化を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
*1 「広域化」は、一部事業組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道の接続を指す。 *2 「共同化」は、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(従って共同事業組合の発足)を指す。 *3 「最適化」は、広域化・共同化・最適化の各事業のうち、事業の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事業の一部を一部事業組合によって実施する場合等)を指す。 *4 「最適化」は、正統の事業との統合、並立する水・電線、浄化槽等の各種施設建設の中から、地理的・社会的条件に応じて実施可能なものを指すこと(処理区の統合を含む)。*5 施設の縮小(廃止)を指す。			
② 使用料			
一般家庭使用料体系の概要・考え方			
業務用使用料体系の概要・考え方			
その他の使用料体系の概要・考え方			
※例上の使用料*2 (20円あたり)	平成〇年度 〇,〇〇〇 円	※実質的な使用料*3 (20円あたり)	平成〇年度 〇,〇〇〇 円
※過去3年度分を記載	平成〇年度 〇,〇〇〇 円	※過去3年度分を記載	平成〇年度 〇,〇〇〇 円
*2 例上の使用料とは、一般家庭における750㎡あたりの使用料をいう。 *3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値(20円を単位とした)の(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。			

○投資・財政計画（収支計画）（法適用企業）

	前々年度	前年度	本年度	...
1. 営業収益				
(1) 料金収入				
...				
当年純利益(純損失)				
...				

# 経営戦略の策定状況（平成30年3月31日現在）

## 経営戦略の策定状況

- 経営戦略について、**平成32年度までに策定するよう要請**（平成28年1月）しており、平成30年3月31日時点での策定状況調査を実施。
- **平成32年度までに策定予定の事業の割合は95.0%（策定済含む）**となっており、**策定予定年度未定の事業の割合は5.0%**であるため、平成32年度までに一層の策定推進が必要。
- 策定状況の「見える化」として、平成30年3月31日時点での**全都道府県・市町村の事業別の策定状況を、総務省HPにおいて公表済**（平成30年8月）。
- **毎年度調査を実施し、策定状況の「見える化」を推進**することとしている。

公営企業の経営戦略の策定状況（平成30年3月31日現在） (単位:事業)

事業種別	策定済 事業数(構成比)	要請期間内に策定予定		小計 事業数(構成比)	策定予定年度未定 事業数(構成比)	合計 事業数(構成比)
		うちH30年度に策定予定	うちH31~32年度に策定予定			
水道	802 (43.3%)	438 (23.7%)	552 (29.8%)	1,792 (96.8%)	60 (3.2%)	1,852 (100.0%)
うち上水道	579 (43.8%)	338 (25.6%)	376 (28.5%)	1,293 (97.9%)	28 (2.1%)	1,321 (100.0%)
うち簡易水道	223 (42.0%)	100 (18.8%)	176 (33.1%)	499 (94.0%)	32 (6.0%)	531 (100.0%)
工業用水道	61 (40.7%)	22 (14.7%)	61 (40.7%)	144 (96.0%)	8 (4.0%)	150 (100.0%)
交通	14 (17.1%)	22 (26.8%)	38 (46.3%)	74 (90.2%)	8 (9.8%)	82 (100.0%)
電気	23 (25.0%)	11 (12.0%)	46 (50.0%)	80 (87.0%)	12 (13.0%)	92 (100.0%)
ガス	12 (52.2%)	3 (13.0%)	7 (30.4%)	22 (95.7%)	1 (4.3%)	23 (100.0%)
港湾整備	2 (2.2%)	7 (7.5%)	7 (81.7%)	85 (91.4%)	8 (8.6%)	93 (100.0%)
市場	7 (4.7%)	12 (8.1%)	111 (75.0%)	130 (87.8%)	18 (12.2%)	148 (100.0%)
と畜場	0 (0.0%)	5 (10.9%)	33 (71.7%)	38 (82.6%)	8 (17.4%)	46 (100.0%)
観光施設	17 (7.1%)	23 (9.7%)	168 (70.6%)	208 (87.4%)	30 (12.6%)	238 (100.0%)
宅地造成	17 (5.7%)	26 (8.8%)	178 (60.1%)	221 (74.7%)	75 (25.3%)	296 (100.0%)
駐車場	6 (3.4%)	17 (9.6%)	131 (74.0%)	154 (87.0%)	23 (13.0%)	177 (100.0%)
下水道	2,284 (63.9%)	394 (11.0%)	809 (22.6%)	3,487 (97.6%)	87 (2.4%)	3,574 (100.0%)
合計	3,245 (47.9%)	980 (14.5%)	2,210 (32.6%)	6,435 (95.0%)	336 (5.0%)	6,771 (100.0%)

## 人口規模別の経営戦略策定状況

- 平成30年3月末時点において経営戦略を未策定の団体(事業)が過半数を占めているものの、団体の人口規模によって策定の進捗状況に大きな差は見られない。

経営戦略の策定状況（人口規模別）（平成30年3月31日現在） (単位:団体)

	3万人未満	3万人以上10万人未満	10万人以上20万人未満	20万人以上50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,561 (51.9%)	1,019 (48.8%)	288 (41.5%)	187 (39.4%)	190 (37.7%)	3,245 (47.9%)
未策定	1,447 (48.1%)	1,071 (51.2%)	406 (58.5%)	288 (60.6%)	314 (62.3%)	3,526 (52.1%)
うち策定予定年度未定	145 (4.8%)	86 (4.1%)	32 (4.6%)	25 (5.3%)	48 (9.5%)	336 (5.0%)
合計	3,008 (100.0%)	2,090 (100.0%)	694 (100.0%)	475 (100.0%)	504 (100.0%)	6,771 (100.0%)

【水道事業】 (単位:団体)

	3万人未満	3万人以上10万人未満	10万人以上20万人未満	20万人以上50万人未満	50万人以上	合計
策定済	396 (40.5%)	230 (43.0%)	84 (46.9%)	47 (50.0%)	45 (67.2%)	802 (43.3%)
未策定	581 (59.5%)	305 (57.0%)	95 (53.1%)	47 (50.0%)	22 (32.8%)	1,050 (56.7%)
うち策定予定年度未定	43 (4.4%)	11 (2.1%)	3 (1.7%)	2 (2.1%)	1 (1.5%)	60 (3.2%)
合計	977 (100.0%)	535 (100.0%)	179 (100.0%)	94 (100.0%)	67 (100.0%)	1,852 (100.0%)

【下水道事業】 (単位:団体)

	3万人未満	3万人以上10万人未満	10万人以上20万人未満	20万人以上50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,146 (68.3%)	771 (63.2%)	194 (54.5%)	121 (59.0%)	52 (45.2%)	2,284 (63.9%)
未策定	533 (31.7%)	448 (36.8%)	162 (45.5%)	84 (41.0%)	63 (54.8%)	1,290 (36.1%)
うち策定予定年度未定	51 (3.0%)	16 (1.3%)	8 (2.2%)	5 (2.4%)	7 (6.1%)	87 (2.4%)
合計	1,679 (100.0%)	1,219 (100.0%)	356 (100.0%)	205 (100.0%)	115 (100.0%)	3,574 (100.0%)

- 平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業でも、年度内に策定が完了しなかった事業が多く見受けられることから、引き続き経営戦略の策定に向けた支援が必要な状況。

平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業  
（平成29年度経営戦略の策定状況等に関する調査より） (単位:事業)

平成29年度中の策定予定事業	うち平成29年度内に策定済	うち平成29年度内に未策定
632 (100.0%)	295 (46.7%)	337 (53.3%)

## 経営戦略の策定が進まない理由及び分析(全体)

- 経営戦略の策定予定年度を「未定」と回答した理由〔事業別〕

事業種別	策定予定年度未定事業数 合計	策定予定年度「未定」の理由						
		①統廃合・広域化、公営企業会計への移行等、経営形態の見直しを検討しており、検討終了後に策定予定であるため。	②統廃合・広域化等、経営形態の見直しの検討段階であり、検討終了後に策定予定であるため。	③公営企業会計への移行の検討段階であり、移行後(検討終了後)に策定予定であるため。	④施設整備・事業統合等により収支が大きく変動することから、変動後の実績値(見込値)を踏まえ、策定予定であるため。	⑤他の計画(既存の経営計画等)の終了、見直し等にあわせて策定するため。	⑥経営戦略策定に必要な知見・人材が不足しており、策定の完了時期を見込むことができないため。	⑦その他 (④その他の主な理由)
水道	60	27 (38.0%)	14 (19.7%)	8 (11.3%)	5 (7.0%)	13 (18.3%)	15 (21.1%)	16 (22.5%)
うち上水道	28	10 (34.5%)	7 (24.1%)	0 (0.0%)	3 (10.3%)	7 (24.1%)	6 (20.7%)	6 (20.7%)
うち簡易水道	32	17 (40.5%)	7 (16.7%)	8 (19.0%)	2 (4.8%)	6 (14.3%)	9 (21.4%)	10 (23.8%)
工業用水道	6	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	4 (66.7%)
交通	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	2 (25.0%)	5 (62.5%)
電気	12	4 (33.3%)	3 (25.0%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	6 (50.0%)
ガス	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)
港湾整備	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (22.2%)	2 (22.2%)	5 (55.6%)
市場	18	11 (55.0%)	8 (40.0%)	0 (0.0%)	3 (15.0%)	2 (10.0%)	1 (5.0%)	6 (30.0%)
と畜場	8	4 (50.0%)	4 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)
観光施設	30	15 (44.1%)	11 (32.4%)	1 (2.9%)	3 (8.8%)	1 (2.9%)	5 (14.7%)	13 (38.2%)
宅地造成	75	9 (12.0%)	6 (8.0%)	0 (0.0%)	3 (4.0%)	4 (5.3%)	7 (9.3%)	55 (73.3%)
駐車場	23	8 (33.3%)	7 (29.2%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)	1 (4.2%)	3 (12.5%)	12 (50.0%)
下水道	87	41 (39.0%)	12 (11.4%)	28 (26.7%)	1 (1.0%)	6 (5.7%)	24 (22.9%)	34 (32.4%)
合計	336	120 (32.2%)	66 (17.7%)	38 (10.2%)	16 (4.3%)	31 (8.3%)	62 (16.6%)	160 (42.9%)

※複数回答可であるため、構成比は各事業における合計回答数を分母としている。

## 経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について

### 財政支援

#### 経営戦略の策定支援に係る地方交付税措置

##### 1. 対象事業

全ての公営企業(病院事業を除く)

##### 2. 対象経費

経営戦略の策定に要する経費

(具体例)

- 先進団体視察に要する経費
  - 専門家等を交えた研究会の実施、専門家の招へいに要する経費  
(ただし、公営企業の経営支援に係る経費を除く。)
  - 「投資・財政計画」の策定に要する経費
    - ・「投資試算」「財源試算」のシミュレーション
    - ・収支ギャップ解消策の検討・効果額の試算 等
  - 水道広域化の調査・検討(事業統合、施設の統廃合、システム統合の検討等)に要する経費
  - 住民への普及・啓発活動等に要する経費
  - その他事務雑費(印刷費、消耗品費等) 等
- ※経営戦略の改定に要する費用についても一定の要件を満たすものは対象に含める。

##### 3. 対象期間

平成28年度～平成30年度(「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」)

##### 4. 地方交付税措置の内容

- 対象経費の1/2について一般会計から繰り出すこととする。  
(対象経費の上限額 1,000万円(事業費ベース・複数年度通算))
- 一般会計繰出額の1/2について特別交付税措置を講じる。
- 水道広域化の調査・検討に要する経費については、対象経費の上限額を上乗せ(+1,500万円、合計2,500万円)し、重点的に支援。

##### 5. 活用実績 (平成28年度～平成29年度)

	平成28年度	平成29年度
団体数	360団体	207団体
事業数	641事業	266事業
対象経費額	1,924百万円	1,590百万円
措置額	445百万円	294百万円

9

## 経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について

### 人的支援

#### ① 地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業

希望する市町村に対して、公営企業等の経営に精通したアドバイザーを派遣し、公営企業等の経営改革に取り組む団体を支援(平成7年度より開始)

- 対象事業 公営企業、第三セクター
- 主に派遣される人材 公認会計士、経営コンサルタント
- 派遣方法 総務省にてアドバイザーを選定、市町村は活用したい事業を申し込み、総務省が選定したアドバイザーを受け入れ
- 想定日程 原則として1泊2日
- 経費の負担 アドバイザーの旅費・謝金は総務省で負担

##### 【過去5年派遣実績 (三セクに対する派遣を除く)】

平成26年度	8団体	8事業
平成27年度	27団体	28事業
平成28年度	26団体	30事業
平成29年度	18団体	20事業
平成30年度	14団体	15事業 ※予定を含む

#### ② 公営企業経営支援人材ネット事業

総務省が公表している「公営企業経営支援人材ネット」リストの登録者の中から、公営企業の経営改革に取り組む地方公共団体が希望する専門人材を直接招へし、受け入れ(平成28年度より運用開始)

- 対象事業 地方公営企業
- 主に派遣される人材 公認会計士、自治体OB・OG、自治体職員、学識経験者
- 派遣方法 登録者リストを総務省ホームページにて公開  
派遣を希望する地方公共団体は当該リストの中から専門人材へ直接問合せの上、受け入れ
- 想定日程 1年間を通じて数回程度
- 経費の負担 原則として各地方公共団体において負担  
ただし、特別交付税措置あり  
⇒対象経費(上限200万円)の1/2を一般会計から繰出  
一般会計繰出金の1/2について特別交付税措置

##### 【利用実績(公営企業会計の適用、経営戦略の策定等)】

平成28年度	6団体	7事業 (措置額:1,019千円)
平成29年度	17団体	18事業 (措置額:2,297千円)

## 平成28年度 公営企業経営支援人材ネット事業の活用事例

### 【活用事例①】

岐阜県笠松町  
(人口22,457人)  
(下水道事業)

＜派遣アドバイザー＞  
公認会計士

#### ＜利用目的＞

- ・下水道事業に係る公営企業会計の適用
- ・経営戦略の策定

#### ＜アドバイザーによる指導・助言内容＞

- ・固定資産調査基本方針、条例・規則等の制定・改正の公営企業会計適用後の経理事務等に関する研修

- ・経営戦略の策定に係る指導・助言（財務分析、経営目標設定、財務シミュレーション課題の抽出・経営改善に資する提言等）

#### ＜スケジュール＞

- ・地方公営企業法の適用：平成31年度適用予定
- ・経営戦略の策定：平成30年度策定予定

→ 平成31年度までに18回利用予定  
(フォローアップ含む)

### 【活用事例②】

岡山県真庭市  
(人口48,443人)  
(水道事業、下水道事業、  
簡易水道事業)

＜派遣アドバイザー＞  
自治体OB・OG

#### ＜利用目的＞

- ・経営戦略の策定
- ・下水道施設の老朽化に伴う設備の更新・統合、使用料の見直し、水道事業の技術継承

#### ＜アドバイザーによる指導・助言内容＞

- ・市長部局の職員のみで企業職員がいないため、事務や水道技術の継承についての指導・助言
- ・公共下水道、特定環境保全公共下水道、農業集落排水、小規模集合排水処理の各種施設の老朽化等に伴う統合が地理的に難しいため、個別処理への切替え等の提言等
- ・使用料の算定方法や料金改定に関する提言

→ 経営戦略にも反映させ、今後の事業推進に活用

#### ＜スケジュール＞

- ・経営戦略の策定：平成28年度策定予定

→ 平成28年度中に複数回利用  
(視察、電話相談等含む)

①及び②のほか、岩手県北上市(下水道)、長野県松本市(下水道)、香川県坂出市(病院)、熊本県菊陽町(下水道)の計6団体が活用(平成28年度)

11

## 平成29年度 公営企業経営支援人材ネット事業の活用事例

### 【活用事例①】

岐阜県笠松町  
(人口22,750人)  
(下水道事業)

＜活用人材＞  
公認会計士

#### ＜利用目的＞

- ・公営企業会計の適用及び経営戦略の策定に当たり、経費削減・人材育成の観点から、外部委託を最小限として支援を得るため。

#### ＜支援業務の概要＞

- ・公営企業会計適用・固定資産調査に係る基本方針、条例・規則等の制定・改正等の指導・助言等
- ・経営戦略の策定に係る指導・助言（財務分析、経営目標設定、財務シミュレーションの指導・助言及びこれらを踏まえた課題の抽出・経営改善に資する提言等）
- ・職員研修（公営企業会計適用の準備作業に関する研修及び公営企業会計適用後の経理事務等に関する研修）

#### ＜今後のスケジュール＞

- ・公営企業会計の適用：平成31年度適用予定
- ・経営戦略の策定：平成30年度策定予定

→ 平成30、31年度においても引き続き活用  
(12回程度訪問、電話等での相談)

### 【活用事例②】

兵庫県内35市町・  
一部事務組合  
(水道事業)

＜活用人材＞  
公認会計士

#### ＜利用目的＞

- ・県内9ブロック単位で水道広域連携の検討を進めるに当たり、外部の視点を活用しつつ、広域連携案を具体化することで、関係市町等による議論の効率化を図るため。

#### ＜支援業務の概要＞

- ・各市町等の営業業務・施設管理の委託状況、各種システム導入状況などを確認
- ・市町境を中心に、既存施設(浄水場等)の立地状況、管路の布設状況などを確認
- 上記を踏まえた意見交換等を通じて得た地域情報に基づき、当該ブロックにおける取組の方向性となる具体的な広域連携案を抽出(報告書作成)

#### ＜スケジュール＞

- ・平成29年6月 契約締結
- ・平成29年8月～11月 活用人材の招へい
- ・平成30年1月 各市町等へ報告書の提出



### 【活用事例③】

京都府京丹波町  
(人口14,453人)  
(病院事業)

＜活用人材＞  
公認会計士

#### ＜利用目的＞

- ・平成28年度に策定した国保京丹波町病院新公立病院改革プランに沿った「強固な経営基盤の構築による安定的経営実現」に向けた支援を得るため。

#### ＜支援業務の概要＞

- ・日常経理業務の実施、運用の改革に係る指導・助言
- ・平成29年度決算に向けた指導・助言
- ・平成30年度予算書作成に係る指導・助言等
- ・地方公営企業会計基準に関する研究会の実地

※人口は平成27年国勢調査

12

# 経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について(事業別)

## 1. 各種会議での要請

### (水道事業)

- 日本水道協会の地方支部総会や全国会議等の会議、水道事業事務研修会や水道事業管理職事務研修会等の講習会で毎年策定を要請。
- 全国簡易水道協会のブロック会議や全国大会で毎年策定を要請。
- 全国水道企業団協議会の総会で毎年策定を要請。
- 地方財務協会の水道事業経営実務講習会で毎年策定を要請。

### (工業用水道事業)

- 日本工業用水道協会の定時総会で毎年策定を要請。

### (交通事業)

- 十都市交通事業管理者会議において、交通事業の管理者に対して、経営戦略の早期策定を要請。

### (電気事業)

- 公営電気事業経営者会議主催「総務・経営講習会」において、電気事業の総務担当者に対して、経営戦略の早期策定を要請。

### (下水道事業)

- 日本下水道協会の主催する地方支部総会などの会議や下水道事業経営講習会などの各市町村の長や担当者が集まる場において経営戦略の概要や策定の必要性等について講演を行うとともに、策定を要請。

### (港湾整備事業、市場事業)

- 重要港湾管理者等主管課長会議(国土交通省)及び都道府県卸売市場担当者会議(農林水産省)にて、リーフレット、Q&A、追加Q&A、策定事例を配布。

## 2. 個別要請の状況

### (交通事業、エネルギー事業)

- 経営戦略の策定期間が未定となっている団体に対して、平成32年度までに策定するよう都道府県の市町村担当課へ電話で依頼。

### (下水道事業)

- 高資本費対策の地財措置の要件とするのに合わせて、高資本費対策の対象団体となる団体には個別に策定をするように要請。

### (地域開発事業係所管事業)

- 地域開発事業係所管事業に係る追加Q&Aを作成し、都道府県、政令市にリーフレット、Q&A、追加Q&A、策定事例を配布。

## 3. 効果等

### (下水道事業)

- 上記の各種会議や個別の要請により、公営企業各事業の中でも最も経営戦略の策定率が高くなっている。

### (地域開発事業係所管事業)

- 平成30年3月31日現在(全998事業)において、平成29年3月31日現在と比較して、策定済は15事業の増加で49事業、取組中は117事業の増加で172事業、策定予定年度「未定」は466事業の減少で162事業となった。

13

# 経営戦略策定に係る実務講習会について

## 1. 概要

目的：総務省では投資水準の見直しや必要な財源の確保、組織効率化・人材育成、広域化等・民間活用、ICTの活用などの取組方針を反映した投資・財政計画を中心に、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることを要請しているが、経営戦略の意義や必要性を改めて説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた経営戦略の策定推進を目的とする。

主催：総務省と地方公共団体金融機構との共催

プログラム：

【講演形式】①経営戦略策定の意義や必要性について総務省担当者から、②先進事例紹介について開催地自治体担当者から講演

【演習形式】参加者を4～6名のグループに分け、策定練習（①投資・財政計画の推計、②収支ギャップ解消・効果の試算）及び③個別相談を有識者を講師として実施

## 2. 開催状況

ブロック	開催地	開催日	講師名	事例紹介団体	参加人数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)
北海道ブロック	北海道	8月7日	遠藤 誠作 氏	北海道中空知広域水道企業団	90名	39.1% (47団体/120団体)
東北ブロック	福島県	9月12日	渡邊 浩志 氏	福島県本宮市	63名	22.3% (34団体/152団体)
関東ブロック	神奈川県	7月26日	遠藤 誠作 氏	山梨県山梨市	149名	25.7% (72団体/280団体)
中部・東海ブロック	愛知県	9月3日	渡邊 浩志 氏	愛知県豊田市	118名	28.9% (71団体/245団体)
九州ブロック	鹿児島県	8月28日	渡邊 浩志 氏	鹿児島県鹿児島市	108名	27.6% (61団体/221団体)
沖縄ブロック	沖縄県	10月2日	渡邊 浩志 氏	沖縄県糸満市	68名	56.8% (25団体/44団体)

※ 未策定団体の出席率はブロック単位で算出

※ 他に福井県、広島県での開催を調整中

14

## 経営戦略策定に係る実務講習会について

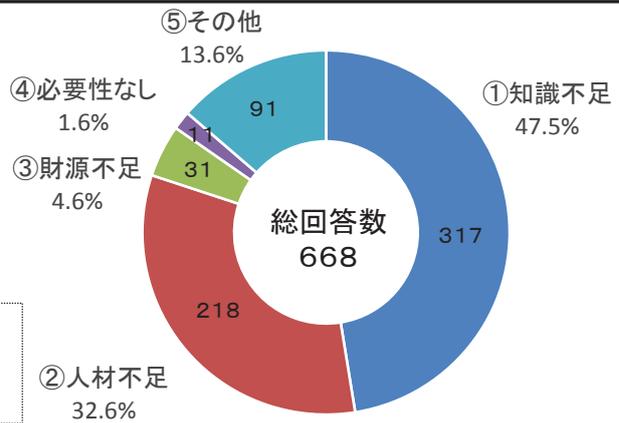
### 3. アンケート集計

#### (1) 経営戦略策定の支障となっている事項

- ①策定のための知識不足
- ②策定のための人材不足
- ③策定のための財源不足
- ④策定の必要性を感じない
- ⑤その他

※主な回答

- ・法適化を完了させた後、経営戦略に着手する予定である
- ・簡易水道事業の水道事業への統合など別の業務に取り組んでおり、経営戦略の策定に取り組む余裕がない

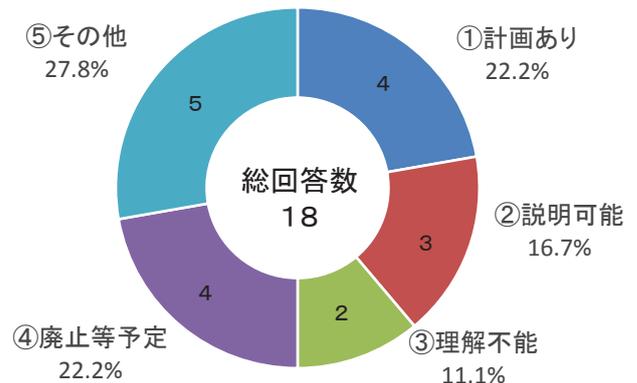


#### (2) 経営戦略策定の必要性を感じない理由

- ①すでに経営戦略に代わる事業計画があるため
- ②現状の経営に何も問題が無く、将来的にも安定した経営を維持できると議会や住民に対して説明ができるため
- ③国から経営戦略の策定を求められる理由が理解できないため
- ④近い将来に事業の廃止、統合等を予定・検討しているため
- ⑤その他

※主な回答

- ・土地の売却が進んでおり、事業自体が収束しつつあるため（宅地造成事業）



## 経営戦略策定に係る実務講習会について

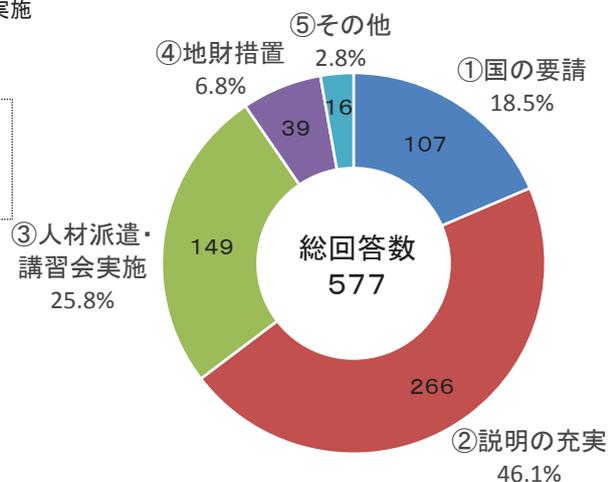
### 3. アンケート集計

#### (3) 経営戦略策定に当たっての国等の支援について

- ①経営戦略策定の必要性について、首長や企業管理者等への国からの更なる説明や強い要請
- ②経営戦略策定のためのガイドラインの内容や策定手順に係る説明の充実
- ③経営戦略策定のノウハウを持った人材の派遣、実務研修会の実施
- ④経営戦略策定に係る費用負担に対する地方財政措置の充実
- ⑤その他

※主な回答

- ・策定期限（現行の平成32年度中の策定）の延長
- ・水道事業、下水道事業以外の各事業に特化した講習会の開催
- ・策定支援に係る地方交付税措置の平成32年度までの延長



## 経営戦略と個別の事業計画との関係について

ガイドラインひな形 における経営戦略 に盛り込むべき事 項	事業概要		将来の事業環境 (水道・工水のみ)		経営の基本方針		投資・財政計画 (収支計画)		経営戦略の事後 検証、更新等に 関する事項		備考
	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	
水道	○	○	×	○	×	○	×	○	×	○	個別施設計画を策定すれば経営戦略とみなすことができる。
工業用水道	○	×	×	×	×	×	△	×	×	×	事業計画において、5か年間の収支の見積、建設費年次計画書、建設資金調達年次計画書、20か年間の建設資金償還計画書を提出させることとなっている。
交通(鉄道)	△	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は経営戦略を策定する上で参考程度に留まるもの。
電気	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
ガス	×	×	/	/	×	×	△	×	×	×	事業計画において今後5年間の設備投資計画を記載している程度。
港湾整備	×	×	/	/	×	×	×	×	○	×	代替性は低い。 事業計画の目標年次は10～15年程度とし、定期的に改訂する。
市場	○	×	/	/	○	×	×	×	○	×	個別施設計画はなし。 事業計画ではSWOT分析を行い、定期的に取り組の遂行状況をまとめ、必要に応じて行動計画の見直しを行う。
と畜場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
観光施設	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
宅地造成	○	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は都市計画法に基づく事業のみ。 個別施設計画はなし。
駐車場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	代替性は低い。 事業計画または個別施設計画がない。
下水道(公共)	○	/	/	/	○	/	△	/	×	/	事業計画を個別施設計画としている。

説明：○は経営戦略に盛り込むべき事項と同内容・同趣旨であるもの。  
 △は内容を補足、充実させることで経営戦略に盛り込むべき事項と同内容となるもの。  
 ×は経営戦略に盛り込むべき事項と全く異なる。または、事業計画(個別施設計画)がないもの。

⇒経営戦略に盛り込むべき事項の全てに○がつく事業計画(個別施設計画)は、そのまま経営戦略と位置付け可能。  
 一部が△又は×の場合は、当該事項を補足策定することで合わせて経営戦略と位置付け可能。  
 全てが×の場合は、代替可能な計画がないため、別途経営戦略を策定することが必要。

## 先行策定団体の事例紹介（共通事項）

## 水道事業（岩手県矢巾町）

1 策定に当たっての課題とその対応、策定に要した期間について

平成 27 年度時点で過去 12 年間の給水人口の推移は、人口は概ね横ばいで推移しているものの、人口構成を見ると高齢化と子育て世代の減少に伴う少子化が進んでおり、今後は自然減が多くなり、人口は減少傾向で推移する。一方、水道供給開始から 50 年が経過し、水道施設は老朽化が進行しており、今後大量更新の時期を迎えることが明らかになっており、人口がほぼピークの状態施設更新を進めなければいけない状況にある。

将来にわたって安全安心な水道を実現するためには、ゼロベースで事業の主体から検討し、あるべき姿の実現のために一般論ではなく矢巾町水道事業が取り組む内容を具体化する必要があった。

そこで、第三者の学識経験者と住民で構成する矢巾町経営戦略策定検討会を設置し、約 1 年をかけて水道事業経営戦略を策定した。

2 策定時に苦労した点、工夫した点について

現状分析をしっかりと行い、あるべき姿や到達点を明示することでバックキャスト方式により、ビジョン実現のためのシナリオを検討した。

ゼロベースで事業主体を検討するうえでは、単なる文献調査や指標の整理だけではなく、国内の上下水道事業の運転管理業務等を実施している大手民間事業者 2 社に対して矢巾町水道事業ビジョンを送付し、事前に個別委託・第三者委託・DB/DBM/DBO・PFI・コンセッション・完全民営化、またはそれぞれの組み合わせの実施可能性について検討をしていただきヒアリングを行った。

ヒアリングの結果、両者に共通する懸念事項として住民との合意形成やガバナンスの構築が挙げられた。住民との連携といった矢巾町がもつ最大の強みといえる内容が民間企業にとってはリスクとなることがあきらかにあり、改めて経営戦略に住民との双方向コミュニケーションを位置付ける必要性を認識した。また、住民が経営戦略の策定に参画するため、検討資料を分かりやすく作成する工夫を行った。

3 策定に当たって既存の総合計画、事業計画、公共施設等総合管理計画などどのように整合性を保ったかについて

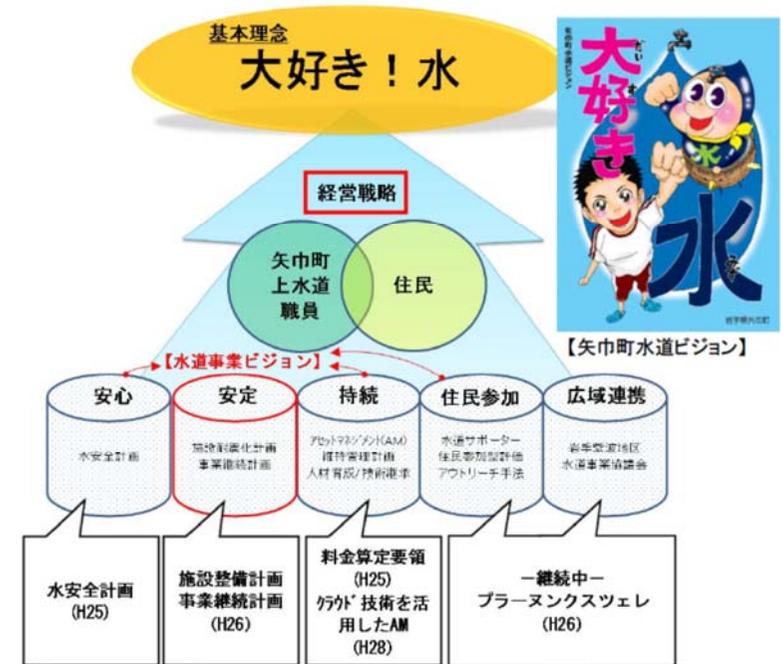
矢巾町水道事業では、平成 17 年度に「矢巾町水道ビジョン」を策定し、平成 23 年度に改訂、基本理念を「大好き！水」として掲げている。この理念は、水道サポーターとのワークショップを 3 年間実施して定めたものであり、将来に渡って水道を使っている住民が水をゴクゴク飲みながら「大好き！水」と言っていたくことを目標にしている。

平成 25 年度は、固定費をできるだけ基本料金で回収できるようにするために矢巾町水道料金算定要領をとりまとめ、料金改定の際の基本的な考え方を示した。

平成 26 年度に策定した「水道施設整備計画」は、「矢巾町水道ビジョン」で定める 5 つの政策のうち「安定の実現」の主要計画として位置づけ、安心・安定・持続・住民参加の観点を網羅した「水道事業ビジョン」としてとりまとめている。

経営戦略は、職員と住民が有機的に連携しながら基本理念を実現するための計画という位置づけであり、諸計画とビジョン実現のためのシナリオを示すことで両者をつなぎ合わせる役割を担っている（図 1 参照）。

なお、総合計画との整合性は図っている。公共施設等総合管理計画をうけた個別計画に相当する計画が水道施設整備計画となっている。

4 国の支援等があればよかったと考えられる事項について  
特になし

## 5 その他

これまでに策定した水道事業ビジョンが絵に描いた餅になっていないかの検討については、水道事業ビジョンで整理した内容に最新データを反映させて投資と財源の面からギャップがないかを検証した。結果、水道料金の値上げの必要があることが明らかになり、平成28年11月会議で料金改定の議決が行われた。

住民が参加した検討会では、最終的に水道料金の値上げを伴う選択がなされた。この検討会において住民からは「大好き！水、を今後も使用していきたい。ただ、この基本理念は信頼関係が重要になるため、さらなる努力を継続していただき、顔の見える水道事業であってほしい。」「一般住民の私にも料金値上げの必要性が理解できた。丁寧な説明をすれば必ず理解してもらえるはずである。町の広報に自信をもって取り組んでほしい。」「他の事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業の進め方ができると強く感じている。大規模な事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業を確立していただきたい。全水道サポーターが応援している。」等のコメントを頂いた。

水道は地域独占であり、住民は水道事業体を選ぶことができないことを鑑み、住民に納得いただいたうえで水道を提供し、料金をいただくことが重要であると再認識させられた。

## 先行策定団体の事例紹介（共通事項）

### 下水道事業（滋賀県大津市）

#### 1 策定に当たった課題とその対応、策定に要した期間について

##### 【主な課題】

- ・50年近く経過した終末処理場の老朽化
- ・更新時期を迎える下水道施設の計画的な更新

##### 【対応策】

3つの基本方針を定めて整理

- I. 安全で安定した下水道サービスの確保
- II. 生活環境の保全や水環境の再生
- III. 持続的な健全経営の維持

##### 【期間】・・・約10ヶ月間

策定手法の決定（6月） ⇒ 投資計画・財政計画（長期収支）・担当課調整・各課意見照会・関係課長会議（まとめ） ⇒ 経営者・市長・議会説明 ⇒ パブコメ ⇒ 計画公表（3月）

#### 2 策定時に苦労した点、工夫した点について

##### 【苦労した点】

需要想定に関連すること

- ・有収水量、下水道使用料の見通し
- ・職員数の見通し
- ・一般財源からの繰入

中長期的な投資額に関すること

関係各課への照会、回答や内容の調整に関すること

##### 【工夫した点】

- ・1年前に策定した「湖都大津・新水道ビジョン」の経験を基に、ビジュアル的に見えるようにした（策定しても職員が関心しないものとならないように）

- ・管路劣化データを基に、施設の健全性を維持しながら必要となる改築事業量の算定を行った

### 3 策定に当たって既存の総合計画、事業計画、公共施設等総合管理計画などどのように整合性を保ったかについて

- ・平成 28 年度で満了する第Ⅱ期大津市（下水道事業）中期経営計画を継承する計画と位置づけた
- ・総務省通知「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）  
⇒計画期間 10 年以上の中長期的な経営戦略策定の要請に応えるものとした
- ・「大津市総合計画」と「大津市行政改革プラン 2017」との関連計画と位置づけた
- ・計画期間は、平成 29～40 年度の 12 年間  
⇒大津市総合計画の計画期間と一致  
⇒前期、中期、後期の 3 期に分けて進捗管理

### 4 国の支援等があればよかったと考えられる事項について

- ・総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」の策定の留意点において、学識経験者、専門家等の知見を活用することが望ましいこと。とされていることから、専門家等の活用の際に国の支援等。

### 5 その他

- ・直営で作成したことから、全体的にスケジュールとしては厳しいものであった
- ・2 でも記述したが、関係各課への照会、回答や内容の調整に時間を要した
- ・パブリックコメントを実施したが、一部の議員から市民説明会開催等の声があった

# 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

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

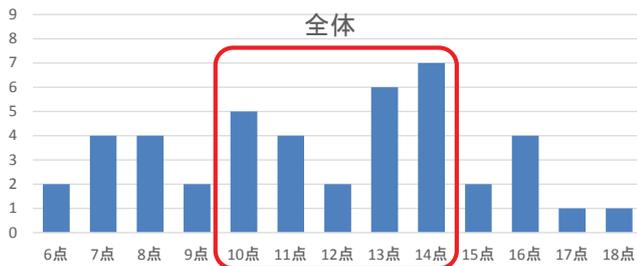
- 平成29年度の経営戦略策定状況調査において、各都道府県の市町村で策定された経営戦略の中から、他の公営企業の参考となり得ると考えられる事例を照会し、水道事業（簡水含む）（44事例）、下水道事業（43事例）について回答を受けた。
- その事例について、総務省公営企業課内において、以下の観点から3区分6項目を評価項目として評価を行ったところ。
  - 料金収入は、今後著しい人口減少社会を迎え、節水意識の高まりもある中で、これまで以上に収入減少になることが予想されることから、料金収入の推計にあたって外部環境の変化とそれに対応する料金単価を見込むこと
  - 投資は、更新投資の時期を迎えるにあたってアセマネ・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

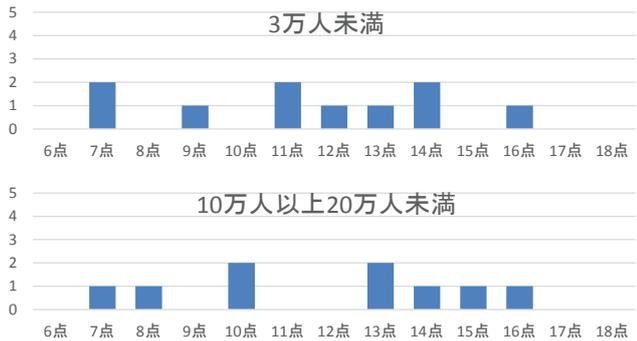
### 1. 策定済みの経営戦略の評価分析(水道事業(簡水含む))

【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)】



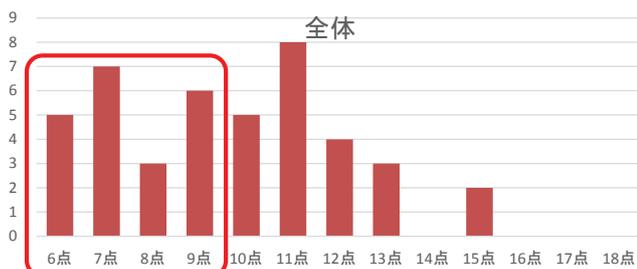
- 水道事業においては人口規模別の特徴は見られず、どの人口規模であっても評価要素6項目を平均的に満たしている一方、人口規模20万人以上であっても、9点以下の事業があることから、全ての水道事業に対して、見直し策を提示することが必要。

2

## 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

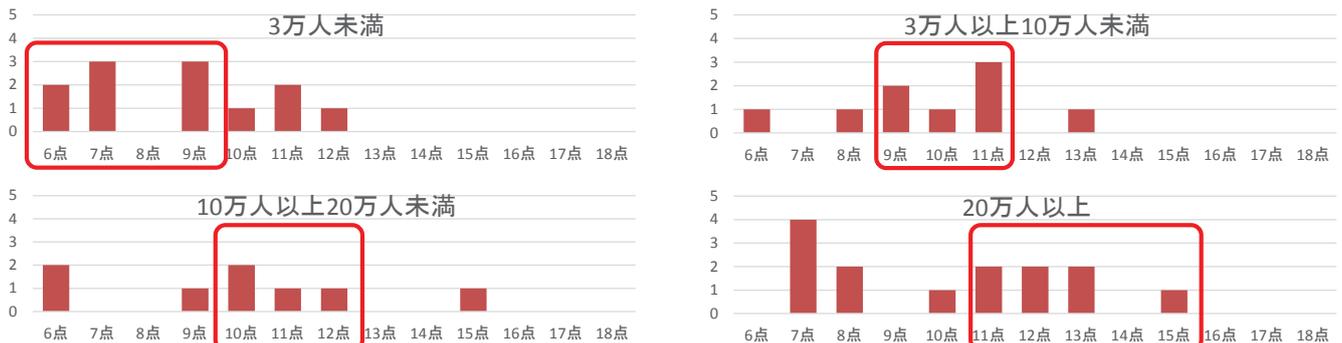
### 1. 策定済みの経営戦略の評価分析(下水道事業)

【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、下水道事業に比べて、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。

3

## 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。

4

## 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 事業数(構成比)	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)						
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事業 / 3,245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。

5

## 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。



# 第2回研究会資料

資料2 報告書構成(案) 省略  
参 考 第1回議事概要 省略



# 経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進 する方策（案）及び策定済みの経営戦略の質を 高める見直しを促進する方策（案）について

平成30年11月26日

総務省自治財政局公営企業課

## 第1回研究会における主な委員ご意見及び対応方針

### <経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策について>

連番	委員ご意見	対応方針
1	<b>【意義】</b> ○ 経営戦略は策定することが目的ではなく、策定した戦略をいかに実践していくかが重要。	策定した経営戦略をどう活用していくべきかについて説明を充実させる。経営戦略の活用事例もあれば紹介する。また、経営戦略と他の事業毎の計画等との関係を整理する。
2	<b>【意識・知識】</b> ○ 市場事業等は策定に対する意識がまだ低く、そもそも公営企業であるとの認識がないケースも見られる。 ○ 意識はあるが、知識がない場合のギャップを埋めるため、知識不足の内容を具体的に分析すべき。	公営企業としての意識や経営戦略策定の必要性についての説明を充実させる。 公営企業全体としての他、事業毎に策定の必要性を具体的に説明する。 現行ガイドラインの各事業に係る説明中、理解困難な項目を分析する。
3	<b>【組織・定員】</b> ○ 職員が少ないため、策定が進まない。 ○ 公営企業部局と一般会計部局との連携が必要。	人材支援の活用の記載を充実の上、すべてを自前の職員で行うのが難しい場合にはそれらの制度を積極活用するよう求めていく。一般会計側との連携も改めて説明する。
4	<b>【他の改革との関係】</b> ○ 事業法の改正や法適化、広域化などの経営に大きな影響がある取組等が落ち着いたうちは策定できないとの意見がある。 ○ 法適化への移行検討中が策定できない理由にあげられているが、固定資産台帳の整備が終わってれば、過度な手間がかかるものではないことをPRすべき。	他の改革の取組が経営戦略を策定しない理由にはならない（事業法改正の影響は要検討）ため、改めて策定の必要性について言及するとともに、他の改革への取組（法適化、広域化等）との関係を整理する。 なお、事業ごとに経営戦略を策定しない・できない理由に合理性あるものの有無を精査する。 法適化と経営戦略策定の関係性及び作業負担の軽重を説明し、策定のハードルを下げる。
5	<b>【県の役割】</b> ○ 下水道事業の広域化に対する県の支援にならない、県の支援が有効ではないか。 ○ 参加者のニーズに合った講習が必要。県の役割として数ヶ月毎にフォローアップを行う仕組みをつくるべき。	下水道事業の広域化に対する県の支援の動きなどを参考に、県の役割を明文化する。 県の役割分担の一つとして、策定促進に主体的に関与させるため、講習会共催の一端を担わせることも検討する。

# 第1回研究会における主な委員ご意見及び対応方針

## <策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策について>

連番	委員ご意見	対応方針
6	<b>【策定・見直し】</b> ○ 経営戦略の改定はトップレベルの重要事項。誰がどう評価しどのように改定するのかを当初策定時から折り込んで戦略を策定すべき。 ○ 専門家の活用といっても、ファイナンス（銀行）、法解釈（自治法、PFI法）など多岐に渡るため、策定にあたり具体的にどの分野の人材が必要なのかを明確にして支援していくべき。 ○ 既策定の評価項目の中で評価が低いところを手厚く説明すべき。策定時には最低基準を示し、見直し時にはここまでステップアップ図るべきという方法が考えられるではないか。	策定時や見直し時における留意事項として、策定後の評価、検証の時期、手順、手法等を記載事項とすることを検討する。 分野ごとの専門家の活用方法も整理する。 評価が低かった事項を抽出し、記載内容を底上げできるような説明を行う。また、当初策定時に立てるべき目標項目及びその水準並びに見直し時において求めるステップアップの程度を示さないか検討する。 各事業によって経営戦略の中で求められるべき程度についても検討する。
7	<b>【意義】</b> ○ 外部から見られているという意識を持たせるため、第三者による評価とその公表を義務付けてはどうか。	第三者評価と積極的な住民への公表を検討する。併せて、委員からの事例紹介を踏まえ、策定段階から住民参加を求め、理解を得ることが有効である旨を説明する。
8	<b>【留意点】</b> ○ 委託労務費、賃金、物価の上昇が続いている。このような状況は長期計画の際には考慮すべき項目である。	通知において見直し時に考慮すべき項目として記載した上で、ガイドラインにおいては更に事業毎に精度があり活用できる指標があれば追加する。
9	<b>【事業の経営見直し期間】</b> ○ 施設の耐用年数が長い水道・下水道は30年から50年でもよいが、原料費の影響を受け、先の見通しが立て難いガス事業などもあるので事業毎に区分して考えるべき。	将来試算は可能な限り30年から50年超であることが望ましいとしていることを踏まえつつ、現実的に各事業においてどの程度の期間の見直しを立て得るのか、または長期の見通しが立てにくい事業がある場合にどのような見直しの立て方が有効か検討する。

⇒ 以上のとおり、委員各位からのご意見、団体からの要望等を踏まえた方策案として、次の4案が考えられるところ。

- 方策案① 留意事項通知を補足する新たな通知による周知、現行ガイドラインを改訂し内容を充実
- 方策案② 経営戦略策定実務講習会の継続実施（都道府県の共催実施等、役割の明確化）
- 方策案③ 経営戦略策定経費に対する地財措置の時限延長等
- 方策案④ 経営戦略の起債協議に当たっての確認書類への位置づけ（H33～）、その旨の周知

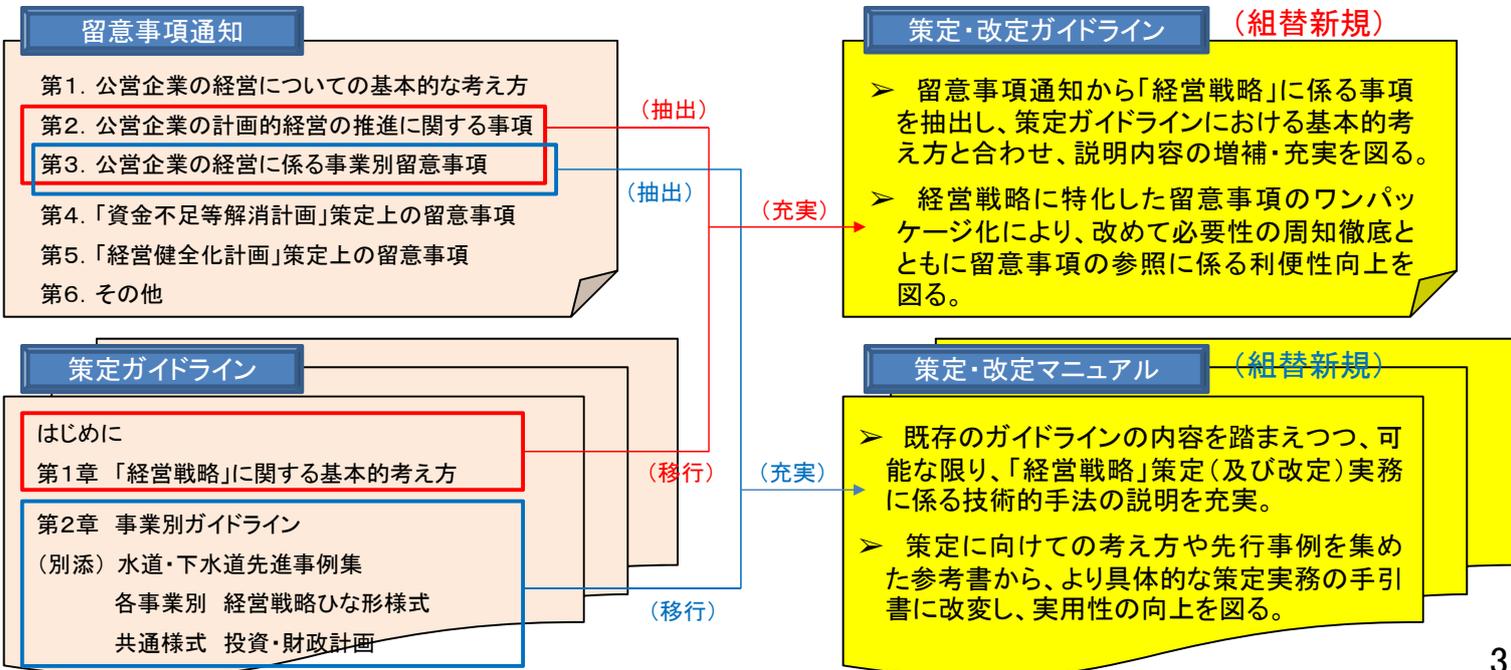
2

## 【方策案①】 新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について

- 平成26年8月の留意事項通知は、経営戦略策定の考え方の他、公営企業会計の適用促進や、経営健全化計画の策定上の留意事項など、公営企業の経営についての基本的な考え方を網羅的に示したものの。
- 一方、経営戦略策定ガイドラインは、基本的な考え方の他、事業別ガイドライン、優良事例集、ひな形様式で構成されているが、考え方や先行事例の例示に止まり、策定実務の手引書としては説明不足の感がある。
- 「経営戦略」の策定期限（平成32年度）が迫る中、策定が遅れている事業や見直しを予定する事業に、改めてその必要性を認識してもらおうとともに、策定・改定に当たって実用的な手引書として有効活用してもらえるよう、下記のとおり組替整理してはどうか。

### <現 行>

### <見直し(案)>



3

【方策案①】

新たな通知(案)及びガイドラインの改訂(新たな通知イメージ)

<現 行>

<組替イメージ及び主な見直し項目>

留意事項通知

通知文(頭書き)

記

- 第1. ...
- 第2. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項
- 第3. 公営企業の経営に係る事業別留意事項
- 第4. ...
- ...
- 第6. ...

策定ガイドライン

- はじめに
- 第1章 「経営戦略」に関する基本的考え方
- 第2章 事業別ガイドライン(別添)
- 水道・下水道先進事例集
- 各事業別 経営戦略ひな形様式
- 共通様式 投資・財政計画

策定・改定マニュアルへ改訂。

通知文(かがみ)

+

経営戦略策定・改定ガイドライン

第1. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項

- 1 「経営戦略」の基本的な考え方
  - (1)「経営戦略」について
  - (2)策定の留意点
- 2 「投資・財政計画」の策定
  - (1)公営企業の現状、将来見直し
  - (2)計画期間の設定
  - (3)「投資試算」の取りまとめ
    - ① 施設・設備の現状把握・分析、将来予測
    - ② 「投資試算」の目標設定、投資額の合理化
    - ③ 「投資試算」の取りまとめ
  - (4)「財源試算」の取りまとめ
    - ① 財務状況の適切な現状把握・分析、将来予測
    - ② 財源構成の検討
    - ③ 「財源試算」の取りまとめ
- (5)「投資・財政計画」の策定
  - ① 投資以外の経費の適切な算定
  - ② 収入と支出の均衡(整合性検証)

留意事項通知等を新ガイドライン、新マニュアルに改める趣旨、その他の伝達事項(地財措置等)を記載。

意見1【意義】、2【意識・知識】

経営戦略策定の意義や必要性について、記載を充実。事業別に整理を行い、説得力のある分かりやすい表現にする。

策定期限を明記する。

意見4【他の改革との関係】

経営改革の他の取組(事業廃止、民営化等、法適化・公営企業会計の適用)との関係について、それぞれを同時並行的に検討すべきなのか、それとも、優先すべき事項があるか、相互に利用できるものはないかなど検討。

また、他の事業計画との関係を整理し、「どうしたら経営戦略となるか」等を記載。

投資試算・財源試算については、可能な限り長期間(30年~50年超)の試算を行うとともに、その試算方法及び試算結果についても必要項目とする旨記載。

投資試算・財源試算の結果及び収支ギャップ解消の時期を見据え、適切な期間で策定すべき旨を記載。

4

【方策案①】

新たな通知(案)及びガイドラインの改訂(新たな通知イメージつづき)

<現 行>

<組替イメージ及び主な見直し項目>

3 効率化・経営健全化の取組

- (1) 組織、人材、店員、給与に関する事項
  - ① 効率的な組織の整備
  - ② 人材の確保・育成
  - ③ 定員管理の推進
  - ④ 企業職員の給与の適正化
  - ⑤ 人事管理、退職管理
- (2) 広域化や民間の資金・ノウハウの活用等の推進に関する事項
  - ① 広域化の推進
  - ② 民間の資金・ノウハウの活用等の推進
- (3) その他の経営基盤強化に関する事項
  - ① 企業環境の整備
  - ② 資産の有効活用等
  - ③ 情報通信技術の活用
  - ④ 新技術の活用
- (4) 資金不足比率に関する事項
- (5) 資金管理・調達に関する事項
- (6) 情報公開に関する事項
- (7) その他重点事項
  - ① 防災対策の充実
  - ② 危機管理等の体制整備
  - ③ 入札手続の適正化

委員意見3【組織・定員】

一般会計部局(企画財政部門、地域政策担当部門等)との連携に係る記載を充実。

委員意見6【策定・見直し】、7【意義】、8【留意点】

策定後の評価、検証の時期、手順、手法等を記載事項とすることを検討。

➢ モニタリング、事後検証(PDCA)や見直し(ローリング)を行う際には、第三者による検証とその公表も有効と考えられるため、実施手順について充実。

➢ 見直し(ローリング)に当たっての留意事項として、

- ① 前提条件の変更(物価等の見通しの在り方も含む)、計画と現実(決算)との乖離の分析や補正、新たに生じる収支不均衡を是正するための新施策(広域化等)の導入、
- ② 地方公営企業会計の適用やストマネ・アセマネの導入

などにより経営戦略の「実質化」を担保できるようにする。

分野ごとの専門家の活用方法も記載事項に追加する。

意見9【経営見直し期間】

当初策定時に立てるべき目標項目及びその水準並びに見直し時において求めるステップアップの程度を示せないか検討。

5

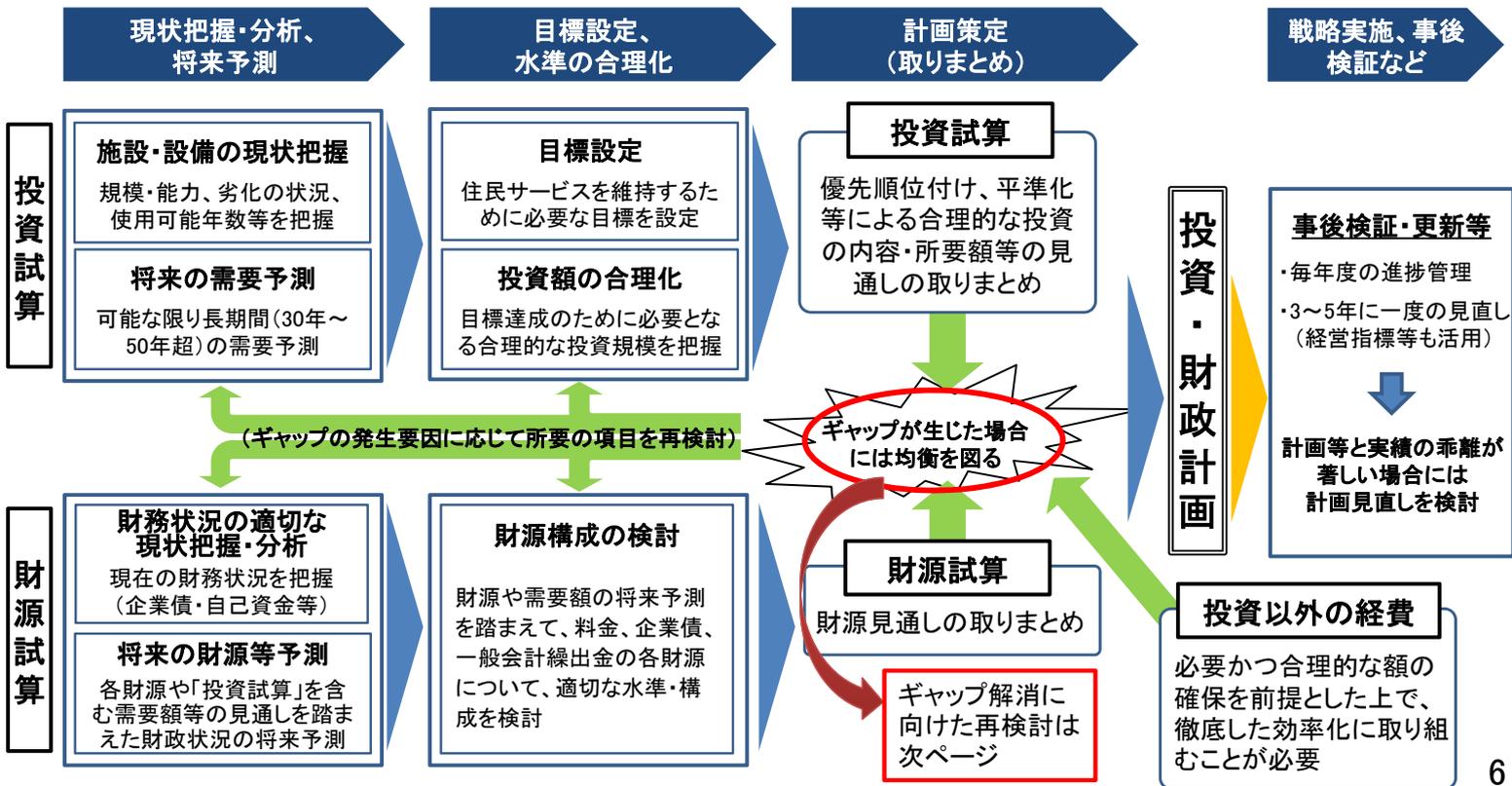
委員意見5【県の役割】

県の担う役割として、市町村担当課、事業制度所管課、県営企業部門それぞれの役割と市町村営企業部門との関係等を整理の上、記載する。

第2. 公営企業の経営に係る事業別留意事項

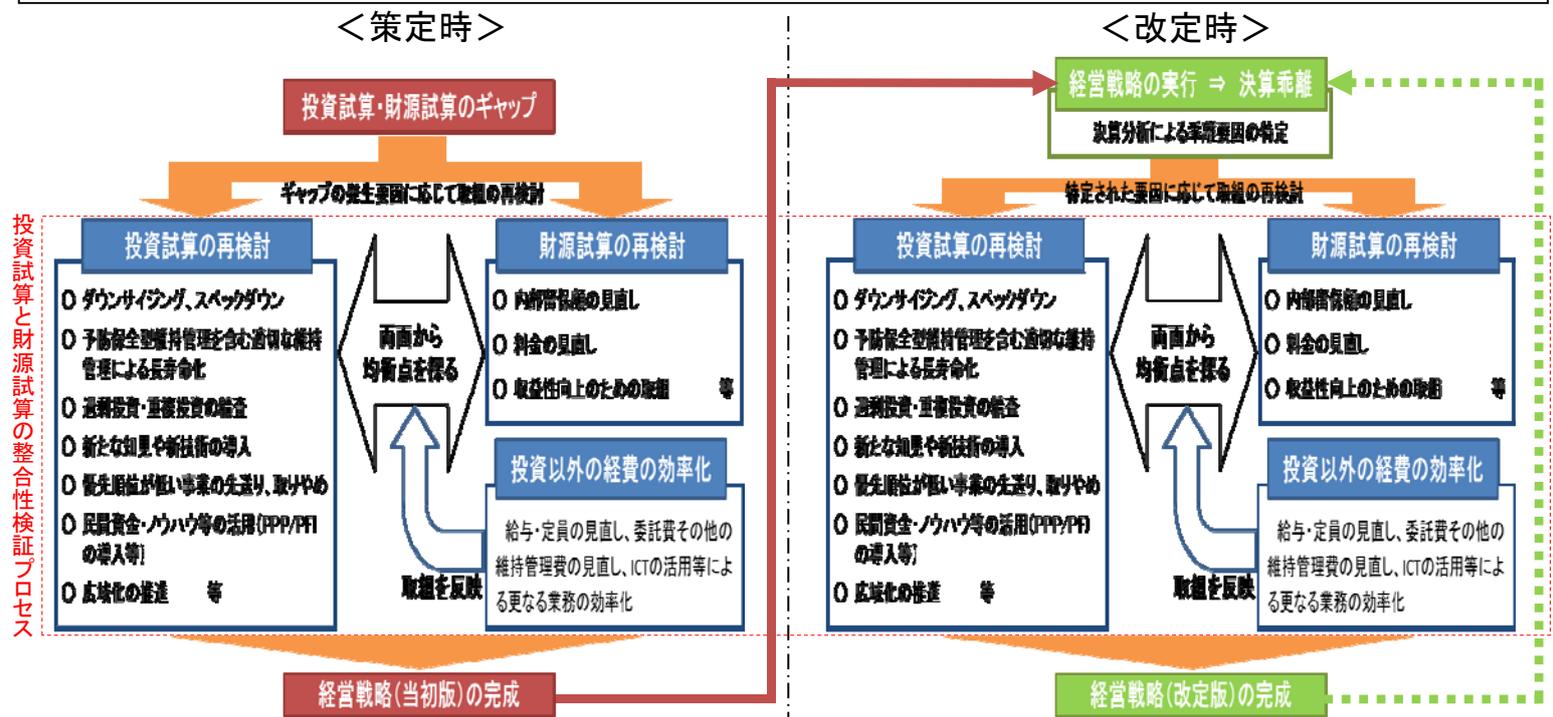
## 【方策案①】 ガイドラインの改訂(マニュアル化)に向けての考え方①

- 現行のガイドラインの内容の充実、実用性の向上に向けて、「経営戦略」策定までの流れや個々の作業において参考となる図を挿入し、直感的に理解しやすい形としてはどうか(下記図は一例)。
- 策定団体の許可を得て、策定済み経営戦略を策定開始から完成までの作業工程に分解し、解説を加えるなども有効か。



## 【方策案①】 ガイドラインの改訂(マニュアル化)に向けての考え方②

- 経営戦略(投資・財政計画)策定時における「投資試算」等の支出と「財源試算」にギャップがある場合のギャップ解消に向けた再検討は、策定済みの経営戦略についてその取組実行の結果、決算値と投資・財政計画見込値(目標値)とに差異(決算乖離)が生じた場合の経営戦略の見直し手法にも当てはまる。改訂に係るプロセスについても具体的な解説が有効。
- 経営戦略の策定(P)→実行(D)→決算分析・乖離要因把握(C)→取組の再検討(A)→改訂(P)・・・というPDCAサイクルを繰り返すことにより、安定的な経営の確立と、経営改革の持続が可能となる流れを明示。



※ 試算条件の変更及び見直しを中心とする。

※ 決算値(実績値)に基づいた具体的な取組の見直しを中心とする。

## 【方策案①】

## ガイドラインの改訂(マニュアル化)に向けての考え方③

○ 「経営戦略」の策定(または改定)の質を高める観点から経営戦略に求める項目として下記のとおり加えてはどうか。

経営戦略策定ガイドライン・ひな形様式において求めている項目(例:水道事業)

(新規に加えるべき項目)

大項目	小項目
将来の事業環境 (経営の基本方針)	1 以下の各項目に係る将来予測 ① 給水人口、水需要の予測 ② 料金収入、施設、組織の見通し
	2 将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等
投資・財政計画についての説明	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)
	3 投資の目標
	4 計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)
	5 収支計画の策定に当たって反映した取組
	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)
	6 財源の目標
	7 財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等
	8 収支計画の策定に当たって反映した取組
投資以外の経費についての説明	9 投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、職員給与費など)の積算の考え方等
	10 収支計画の策定に当たって反映した投資以外の経費の削減に関する取組
未反映・今後検討する取組	11 収支計画に未反映の取組や今後検討予定の取組 ① 投資、財源についての検討状況等 ② 投資以外の経費についての検討状況等
	12 経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方

将来予測に関する説明が不十分な事業が多いため、それぞれの根拠や考え方について、明記するよう記載要領に加える。

「投資試算」に係る項目を新規に追加  
投資に係る試算については、可能な限り長期間(30年～50年超)で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。また、試算については複数の試算をすることが望ましい旨を記載要領に加える。

推計の算定方法、合理的な効果額についての説明が不十分な事業が多いため、これらを明記するよう記載要領に加える。

「財源試算」に係る項目を新規に追加  
財政に係る試算については、投資に係る試算と同様。相当の期間での試算を行い、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。

投資の場合と同様。

経営戦略(投資・財政計画)は、上記投資試算・財源試算の結果を踏まえ、収支ギャップ解消までを見据えた上で適切な計画期間(10年以上)で策定することとする。8

投資・財政計画(様式は10年間で基本としている)

## 【方策案①】

## 新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について(周知徹底の方策)

○ 新たな通知及びガイドライン改訂版について、特に経営戦略策定の意義、必要性を地方公共団体の首長や、公営企業管理者等の経営トップに直接理解してもらうことにより、関係部局や現場担当者が、経営戦略の策定や質を高める見直しに向けて積極的に取り組む環境構築につながるものと考えられる。

○ そのため、各事業者組織主催の会議等の場を活用し、(これまで以上に)経営トップに対する周知徹底を図ってはどうか。

### ■首長・管理者が参加する事業者組織主催の会議と総務省からの出席状況

事業区分	会議名	主催者	開催時期	開催場所 (H30実績/予定)	自治体参加者 レベル	総務省出席者 レベル	形式 (講演/挨拶)	総務省 持ち時間	講演/挨拶以外に 可能な対応等
水道	日本水道協会総会	日本水道協会	6月	東京都	管理者	室長	挨拶	数分	資料配付は可
	日本水道協会全国会議	日本水道協会	10月	福岡市	首長、管理者	室長	挨拶 講演	4分 20分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	日本水道協会地方支部総会	日本水道協会	7月～8月	東京都 他 (全国7ブロック)	管理者	室長 他	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	全国水道企業団協議会総会	全国水道企業団協議会	5月	箱根町	管理者	室長	挨拶 講演	数分 20分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	全国簡易水道大会	全国簡易水道協議会	5月	札幌市	首長、管理者	室長	挨拶 講演	数分 20分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	全国簡易水道協議会ブロック会議	全国簡易水道協議会	4月	奈良県 他 (全国6ブロック)	管理者	室長 他	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	全国簡易水道協議会役員会	全国簡易水道協議会	2月	東京都	首長、管理者	室長	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
工業用水道	日本工業用水協会定時総会	日本工業用水協会	6月	東京都	管理者	室長	挨拶	数分	資料配付は可
交通	バス、地下鉄 (路面電車、懸垂電車等カバー可)	公共交通事業協会通常総会	5月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
		公共交通事業協会理事会	11月	東京都	管理者	室長	挨拶	5分	資料配付の余地あり
	地下鉄	日本地下鉄協会通常総会	5月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
		十都市交通事業管理者会議	十都市交通事業管理者会議	7月	名古屋市 (全国持ち回り)	管理者	課長補佐	講演	90分
船舶	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない	

## 【方策案①】 新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について(周知徹底の方策つづき)

事業区分	会議名	主催者	開催時期	開催場所 (H30実績/予定)	自治体参加者 レベル	総務省出席者 レベル	形式 (講演/挨拶)	総務省 持ち時間	講演/挨拶以外に 可能な対応等	
電気	(法適)	公営電気事業経営者会議定期総会	公営電気事業経営者会議	4月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
	(法非適)	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない
ガス	全国公営ガス事業者会議	日本ガス協会	11月	東京都	管理者	室長 課長補佐	挨拶 講演	5分 20分	資料配付は可	
港湾整備	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
市場	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
と畜場	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
観光施設	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない	
宅地造成	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない	
駐車場	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
下水道	公共下水道	地方下水道協会総会	日本下水道協会	5月	苫小牧市 他 (全国7ブロック)	首長、管理者	室長	講演	15分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		日本下水道協会定時総会	日本下水道協会	6月	東京都	首長、管理者	室長	講演	20分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		全国町村下水道推進大会・研究会議	日本下水道協会	7月	熊本県苓北町 (全国持ち回り)	首長、管理者	室長	講演	25分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		市町村の下水道事業を考える首長懇談会	日本下水道協会	11月	東京都	首長、管理者	室長	講演	30分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	浄化槽	浄化槽トップセミナー	日本環境整備教育センター	1月or2月	千葉市、静岡市 (全国持ち回り)	首長、市町村議会議員	課長補佐	講演	30分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	集落排水	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない

※ 首長、管理者を対象としている場合でも、担当課長等が代理出席する場合があります。

### (課題)

事業者組織が存在せず、そのため首長・管理者等の経営トップに対するアクセス機会のない事業についてどうするか。

10

## 【方策案②】 経営戦略策定実務講習会の継続実施(都道府県の共催実施等、役割の明確化)

### 現状

○ 平成30年度において、経営戦略の意義や必要性を説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた策定能力の向上による策定推進を目的とし、全国を8カ所のブロックに分けて総務省と地方公共団体金融機構との共催で「策定実務講習会」を試行実施。

○ 講習会の内容は、講演よりも演習を重視。(講演1時間、演習4時間)

【講演】①経営戦略策定の意義や必要性について<総務省担当者>

②先進事例紹介について<開催地の策定済自治体担当者>

【演習】参加者4~6名のグループによる策定練習<公認会計士等>

①投資・財政計画の推計、②収支ギャップ解消・効果の試算等

【個別相談会】講習会終了後、個別に相談がある者の相談に対応<公認会計士等・総務省>

(参考)未策定団体の出席率

参加者総数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)
596名	29.2% (310団体/1,062団体)

※10月までに開催済みの6ブロック合計

### 対応(案)

○ 講習会参加者へのアンケートの結果、講習会の継続に係る要望多数。

(講習会の実施25%、説明の充実と合わせ回答総数の72%を占める。その他、上下水道以外の各事業に特化した講習を求める声あり。)

○ 第1回研究会において委員から、研修会参加者の「研修ニーズ」の分類とそれに即した研修内容の整理、また研修後のフォローアップが必要であり、それらは都道府県の役割ではないかとの意見。

⇒ 以上を踏まえ、**以下のとおり、実務講習会を継続して開催すること**としてはどうか。

#### (1)全国ブロック単位での実務講習会

➢ 経営戦略実務講習会を継続開催。

➢ 開催に当たっては、「公営企業会計適用拡大に関する講習会」(新規)とのセットで、2日間に渡る開催が効率的か。

➢ 経営戦略策定に向けた都道府県の積極支援を求める趣旨から、開催地都道府県との共催による開催を検討(都道府県に協力要請)。

➢ 都道府県による講習会終了後の団体の状況確認や、参加できなかった団体に対するフォローアップ体制を検討。

#### (2)上下水道以外の事業に係る実務講習会

➢ 上下水道以外の事業のうち策定率の低い事業(港湾整備、市場、駐車場等)を中心に事業別の実務講習会の開催を検討。

➢ これらの事業は実施数が少なく偏在性が高いため東京開催が有効か。

11

## 【方策案③】

# 経営戦略策定経費に対する地財措置の時限延長等

### 現状

#### 【現行の財政措置内容】

- 措置内容: 経営戦略策定に要する経費のうち、1/2を一般会計から繰出し、その繰出した額の1/2について特別交付税措置。
- 対象団体: 都道府県、市区町村
- 対象経費: 以下のとおり
  - ・先進団体視察、専門家等を交えた研究会の実施、専門家等の招へいに要する経費
  - ・「投資・財政計画」の策定に要する経費(「投資試算」「財源試算」のシミュレーション、収支ギャップ解消策の検討等)
  - ・水道広域化の調査・検討に要する経費
  - ・住民への普及・啓発活動等に要する経費
  - ・その他事務雑費(印刷費、消耗品費等)
- ※経営戦略の改定に要する費用についても、上記のうち公営企業の抜本的な改革(広域化・共同化・最適化、民間活用、事業廃止等)に伴い改定が必要となる場合は対象に含める。
- 措置期間: **平成28年度～平成30年度**
- 対象経費の上限額: 1,000万円(事業費ベース・複数年度通算)  
 なお、水道広域化の調査・検討に要する経費については、事業費ベースの上限を2,500万円とする。

#### 【経営戦略の策定状況】

- 平成30年3月31日時点で、平成32年度までに策定予定の事業の割合は95.0%(6,771事業中6,435事業)。
- 策定済の事業の割合は47.9%(6,771事業中3,245事業)にとどまっている。
- 更に、平成29年度中の策定予定事業のうち実際に策定を完了した事業は46.7%(632事業中295事業)にとどまることから今後も一定程度遅れが予想される。

公営企業の経営戦略の策定状況(平成30年3月31日現在) (単位: 事業)

	事業数	H32年度までに策定予定		うち策定済	
		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	1,852	1,792 (96.8%)	802 (43.3%)		
工業用水道	150	144 (96.0%)	61 (40.7%)		
交通	82	74 (90.2%)	14 (17.1%)		
電気	92	80 (87.0%)	23 (25.0%)		
ガス	23	22 (95.7%)	12 (52.2%)		
下水道	3,574	3,487 (97.6%)	2,284 (63.9%)		
その他	998	836 (83.8%)	49 (4.9%)		
合計	6,771	6,435 (95.0%)	3,245 (47.9%)		

「その他」は港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成、駐車場

平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業  
(平成29年度経営戦略の策定状況等に関する調査より)

(単位: 事業)		
平成29年度中の策定予定事業	うち平成29年度内に策定済	うち平成29年度内に未策定
632 (100.0%)	295 (46.7%)	337 (53.3%)

### 対応(案)

- 未だ未策定の事業について、策定経費に対する地財措置廃止によるモチベーション低下を防ぐ一方、新たな通知等により策定に向けた意識高揚を図るとともに、公営企業の経営改善に向けた取組に対する一般会計部門(特に財政部門)の積極的な関与を促す趣旨から、当該地財措置の時限を策定期限である平成32年度まで延長するべきではないか。

12

## 【方策案④】

# 起債協議に当たっての確認書類への位置づけ

- 公営企業は、その提供するサービスの対価としての料金収入により、将来の償還財源の確保が見込まれることから、借入財源である公営企業債の起債が認められている。
- このため、地方債同意等基準は「当該経費が合理的な期間内に、当該事業により生じる収入…によって、確実に回収されることが見込まれると認められるもの」等としている。
- 「経営戦略」の策定期限(平成32年度)までに9割以上の策定が見込まれ、残る団体にもより積極的な策定を促す趣旨から、平成33年度からの起債の同意等手続きにおいて収支相償を確認するための資料として「経営戦略」を明確に位置づけることとし、その旨あらかじめ周知してはどうか。

#### ■平成30年度地方債同意等基準(H30総務省告示第149号)

##### 第二 協議団体に係る同意基準

###### 一 一般的同意基準

###### 2 地方債を財源とする事業

- (1) 公営企業(主としてその経費(一般会計又は他の特別会計からの繰入れ(以下「他会計繰入金」という。))による収入をもって充てることとされている経費を除く。)を当該事業により生じる収入をもって充てることのできる事業をいう。以下同じ。)の財源に充てるための地方債(以下「公営企業債」という。)については、建設改良費、準建設改良費等の公営企業に要する経費の財源とする場合であって、償還期限を定めない公営企業債の場合を除き、当該経費が合理的な期間内に、当該事業により生じる収入及び合理的な範囲内における他会計繰入金等によって、確実に回収されることが見込まれると認められるものであること。

#### ■平成30年度地方債同意等基準運用要綱(H30.4.2 総務副大臣通知)

##### 一 一般的事項

- 4 公営企業債の発行を予定している公営企業のうち、以下の事業については、事業開始後一定期間内において収支相償する事業であることが収支計画(投資・財政計画)において確認できるものを対象とするものであること。

- (1) 赤字の事業(地方公営企業法(昭和27年法律第292号)を適用している事業(以下「法適用企業」という。)にあっては繰越欠損金を有し、又は資金不足額(地財法第5条の4第3項に規定する資金の不足額をいう。以下同じ。)を有する企業とし、地方公営企業法を適用していない事業(以下「法非適用企業」という。)にあっては資金不足額を有する企業とする。)
- (2) 新規事業(新たに企業会計を設置し事業を開始する場合、大規模改築を行う場合等経営実態が大きく異なることとなる場合を含む。)
- (3) 準建設改良費に充当する公営企業債を起すこととしている事業
- (4) 建設改良費等以外の経費に充当する公営企業債を起すこととしている事業

#### (現行の取扱い)

- 現在の公営企業債の起債同意等手続きに当たっては、同意等基準運用要綱において、①赤字事業、②新規事業の他、経営に大きな影響を与える大規模建設投資、③準建設改良費(資本費平準化債等)や④建設投資以外の経費に充てる場合のみ、収支相償を確認する資料として「収支計画(投資・財政計画)」が定められている。
- 公営企業の全事業において根拠となる資料をもって収支相償を確認していないのは、地方の自主性を高め国の関与を極力廃すべきとの趣旨に基づくもの。
- 更に、当該取扱いについては、事務連絡をもって「経営戦略」を未だ策定していない団体に対しては、…「収支計画(※)」によることとされている。  
⇒ 次頁参照。

13

■起債予定額等の照会について(H30.4.2 公営企業3課室 事務連絡)

1 簡易協議等手続について

(7) 平成30年度の簡易協議等手続における留意事項

① 「収支計画」の取扱い

平成30年度地方債同意等基準運用要綱第一の一の4に該当する団体が作成する「収支計画」については、「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日付総財公第107号、総財第73号及び総財準第83号)に定める様式第2号(投資・財政計画)によることとしますが、同通知に定める「経営戦略」を未だ策定していない団体にあっては、平成29年度と同様、別添「簡易協議」ファイル中の「収支計画(※)」によることとします。

(現行の取扱い)前頁つづき

○ 事務連絡にいう「収支計画(※)」は書式としては、経営戦略における投資・財政計画の書式(様式第2号)と変わるところはないものの、その積算に係る考え方や経営効率化その他経営改革に係る取組など将来の収支見通しに影響を与える事項などは示されず、取組反映の有無も確認できない。

対応(案)

- 公営企業は、他会計繰入金の充てられる経費を除き、独立採算が求められていること。
  - 経営戦略は、公営企業が、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であること。
  - 経営戦略は、平成32年度をその策定期限とし、現時点で95%の事業で策定完了が見込まれていること。
- ⇒ 以上の状況を踏まえ、平成33年度からの公営企業債の同意等手続において、当該起債及び対象経費が「経営戦略」に位置づけられ、収支相償が確認されることを同意の要件とすることとし、その旨通知をもって予め周知してはどうか。

【論点】

- 収支相償等を確認する対象事業は、現行のとおり赤字事業等に限定すべきか。
- 現時点で策定期間が未定の事業、策定作業が遅れて平成32年度中に間に合わない事業に対する経過措置が必要か。

【留意事項】

- 過去において、経営戦略を起債手続に当たっての確認書類に位置づけることを検討したが、起債の要件化までは難しいとの判断から見送られている。
- ⇒ 策定率100%を目指し、かつ、その達成が概ね見込まれる状況であれば、確認書類と位置づけることは可能ではないか。

【参考】

経営戦略策定に係る実務講習会について

H30.10.30  
経営戦略策定支援等に関する調査研究会  
(第1回)資料3より抜粋(下線・注釈等追加)

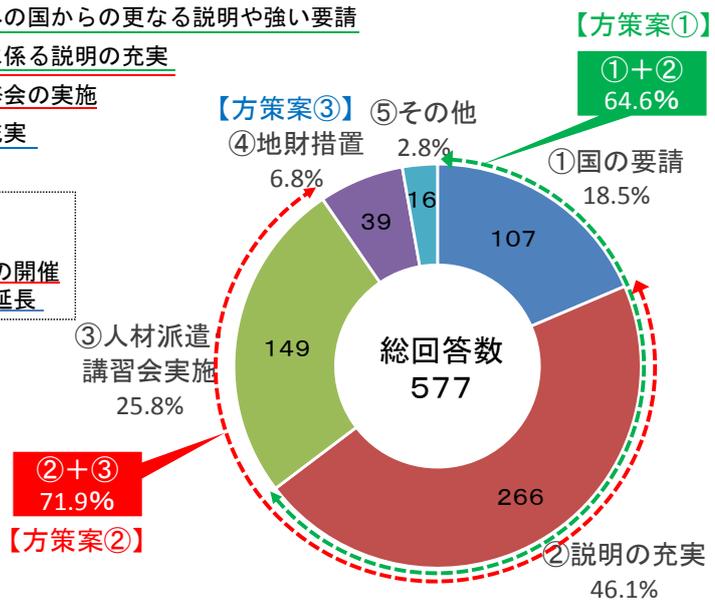
3. アンケート集計

(3) 経営戦略策定に当たっての国等の支援について

- ①経営戦略策定の必要性について、首長や企業管理者等への国からの更なる説明や強い要請
- ②経営戦略策定のためのガイドラインの内容や策定手順に係る説明の充実
- ③経営戦略策定のノウハウを持った人材の派遣、実務研修会の実施
- ④経営戦略策定に係る費用負担に対する地方財政措置の充実
- ⑤その他

※主な回答

- ・策定期限(現行の平成32年度中の策定)の延長
- ・水道事業、下水道事業以外の各事業に特化した講習会の開催
- ・策定支援に係る地方交付税措置の平成32年度までの延長



# 經營戰略策定実務講習会



# 経営戦略策定実務講習会の実施概要について

## 1 目的

総務省では投資水準の見直しや必要な財源の確保、組織効率化・人材育成、広域化等・民間活用、ICT の活用などの取組方針を反映した投資・財政計画を中心に、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることを要請しているが、経営戦略の意義や必要性を改めて説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた経営戦略の策定推進を目的とする。

## 2 主催

総務省と地方公共団体金融機構との共催

## 3 プログラム

### 【講演】

- ① 経営戦略策定の意義や必要性について総務省担当者から講演
- ② 策定済先行事例について開催地自治体担当者から講演

### 【演習】

- ① 参加者を4～6名のグループに分け、有識者講師による策定練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算）を実施
- ② 有識者講師による個別相談を実施

## 4 開催状況

別添プログラムのとおり。

（事例紹介については団体提出資料がある場合のみ添付）

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（神奈川会場）

平成 30 年 7 月 26 日（木）10:00～17:00  
 横浜ワールドポーターズ イベントホール A

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30 分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 理事官 森山 正之
10:30～12:00	90 分	【講演】 公営企業の経営改革と戦略づくり 経営戦略事例紹介	経営戦略をつくるねらいや、策定済の経営戦略についてご説明いたします。	北海道大学大学院 公共政策学研究センター 研究員 遠藤 誠作 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:30	90 分	【演習】 演習内容の説明、グループ討議（担当事業の課題と対策）等	演習（グループワーク）形式で、経営戦略の策定に関する討議を行います。	遠藤 誠作 氏
14:30～14:45	15 分	休憩		
14:45～16:00	75 分	【演習】 グループ討議、講師からの講評 等	同上	遠藤 誠作 氏
16:00～ 16:30	30 分	事前質問への回答  【閉会】	事前質問を踏まえた質疑応答を行います。	森山 正之 遠藤 誠作 氏
(オプション) 16:30～17:00	30 分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	森山 正之 遠藤 誠作 氏

※参加人数 149 名

## 平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（北海道会場）

平成 30 年 8 月 7 日（火）10:00～17:00

北海道水産ビル（第 2 水産ビル）3 階 3 G 会議室

### 【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30 分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 係長 小池 智広
10:30～11:00	30 分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介します。	中空知広域水道企業 団営業課 副主幹 金子 和史 氏
11:00～12:00	60 分	【講演】 公営企業の経営改革と戦略づくり	公営企業の経営や、経営戦略をつくるねらいについてご説明します。	北海道大学大学院公共政策学 研究センター研究員 遠藤 誠作 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～13:30	30 分	【講演】 公営企業の経営改革と戦略づくり	同上	遠藤 誠作 氏
13:30～14:30	60 分	【演習】 グループ討議①、講評	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	遠藤 誠作 氏
14:30～14:45	15 分	休憩		
14:45～15:45	60 分	【演習】 グループ討議②、講評	同上	遠藤 誠作 氏
15:45～16:00	15 分	【演習】 全体講評	講師より、演習全体を通じた講評を行います。	遠藤 誠作 氏
16:00～16:30	30 分	事前質問への回答	事前質問を踏まえた質疑応答を行います。	小池 智広 遠藤 誠作 氏 金子 和史 氏
16:30		【閉会】		
（オプション） 16:30～17:00	30 分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	小池 智広 遠藤 誠作 氏

※参加人数 90 名

## 経営戦略実務者講習会・事例紹介

30. 8. 7 北海道水産ビル

説明者：中空知広域水道企業団

営業課 副主幹 金子 和史

## 1 当企業団での経営戦略策定概略

## ア 策定の経過

平成 29 年 6 月 アセットマネジメントを完成（財政収支 H31～H70、資産管理 H28～H127）

平成 30 年 2 月 経営戦略策定～（概要は別紙のとおり）

平成 30 年 5 月～水道事業ビジョン策定検討会議の立ち上げ

（平成 31 年 2 月 水道事業ビジョン策定・同時に経営戦略の一部修正）※予定

## イ 主要な作業工程

- ①アセットマネジメントをベースに建設改良費を積み上げ
- ②10 年間の収支を決算ベースで個別に他の事業費を積み上げ
- ③社人研の人口推計で将来水量を予測し水道料金を推計
- ④40 年間の資金調達計画のシミュレーションで負担のリバランス
- ⑤経営アドバイザー派遣事業で中間的に進行状況を総括
- ⑥構成市町の首長や理事者、関係所管と協議
- ⑦議員に対しては議員研修会を実施、本会議では行政報告

## 2 経営戦略策定経験上の課題・心がけ・ポイント

- ①目の前の木を見る前に、森全体を見てみよう
- ②いつの時代を生きる人にも、負担は常に公平に
- ③外なる改革の取り組みは、内なる改革を見せてから
- ④本来あるべき一歩目は、更新資産の正確な把握
- ⑤起債充当率、償還期間、利率の設定は超重要
- ⑥将来にわたり責任を持った計画作りは担当部署の覚悟ひとつ
- ⑦人口はどこも先細り。今やるべきことを先送りしない！

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（鹿児島会場）

平成 30 年 8 月 28 日（火）10:00～17:00  
 ホテルウェルビューかごしま 2階 潮騒

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 出資法人係長 小池 智広
10:30～11:00	30分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介します。	鹿児島市水道局 経営管理課主幹 岩元 育朗 氏
11:00～12:00	60分	【演習】 経営戦略の策定における現状と課題について	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	公認会計士 渡邊 浩志 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:30	90分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	演習（グループワーク）形式で、経営戦略を策定する上でのポイントをご説明いたします。	渡邊 浩志 氏
14:30～14:45	15分	休憩		
14:45～16:00	75分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	同上	渡邊 浩志 氏
16:00～ 16:30	30分	質疑応答  【閉会】	講習会を通じた質疑応答を行います。	小池 智広 渡邊 浩志 氏
(オプション) 16:30～17:00	30分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	小池 智広 渡邊 浩志 氏

※参加人数 108名

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（愛知会場）

平成 30 年 9 月 3 日（月） 10:00～16:45

アイリス愛知 2 階コスモス

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30 分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 出資法人係長 小池 智広
10:30～11:00	30 分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介します。	豊田市 経営管理課 池田 浩司 氏
11:00～12:00	60 分	【演習】 経営戦略の策定における現状と課題について	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	公認会計士 渡邊 浩志 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:30	90 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	演習（グループワーク）形式で、経営戦略を策定する上でのポイントをご説明いたします。	渡邊 浩志 氏
14:30～14:45	15 分	休憩		
14:45～16:00	75 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	同上	渡邊 浩志 氏
16:00～ 16:15	15 分	事前質問への回答  【閉会】	事前質問を踏まえた質疑応答を行います。	小池 智広 渡邊 浩志 氏
（オプション） 16:15～16:45	30 分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	小池 智広 渡邊 浩志 氏 池田 浩司 氏

※参加人数 118 名

経営戦略実務講習会・事例紹介

平成30年9月3日（月）

豊田市上下水道局経営管理課 池田

- 1 策定の経緯  
水道事業の高料金対策に係る地方交付税措置  
→平成28年度中の策定が要件
  
- 2 策定に至るまで
  - ・影響額の試算
  - ・経営戦略策定に関する予算…
  - ・スケジュール、作業メンバーは…
  
- 3 策定の過程
  - ・各種計画等の収集と分析
  - ・議会説明と市民への公表
  
- 4 活用と今後
  - ・どうやって活用していくか
  - ・アセットマネジメント本格運用による見直し

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（福島会場）

平成 30 年 9 月 12 日（水）10:00～16:30

ホテル福島グリーンパレス 東の間

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 理事官 森山 正之
10:30～11:00	30分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介します。	本宮市 上下水道課 副主査 鹿野 和明 氏
11:00～12:00	60分	【演習】 経営戦略の策定における現状と課題について	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	公認会計士 渡邊 浩志 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:15	75分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	演習（グループワーク）形式で、経営戦略を策定する上でのポイントをご説明いたします。	渡邊 浩志 氏
14:15～14:25	10分	休憩		
14:25～15:40	75分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	同上	渡邊 浩志 氏
15:40～ 16:00	20分	質疑応答  【閉会】	事前質問への回答及び講習会を通じた質疑応答を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏
(オプション) 16:00～16:30	30分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏

※参加人数 63名

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（沖縄会場）

平成 30 年 10 月 2 日（火）10:00～17:00

沖縄県庁 4 階講堂

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30 分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 理事官 森山 正之
10:30～11:00	30 分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介いたします。	糸満市 国民健康保険課 伊敷 勝 氏
11:00～12:00	60 分	【演習】 経営戦略の策定における現状と課題について	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	公認会計士 渡邊 浩志 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:30	90 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	演習（グループワーク）形式で、経営戦略を策定する上でのポイントをご説明いたします。	渡邊 浩志 氏
14:30～14:45	15 分	休憩		
14:45～16:15	90 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	同上	渡邊 浩志 氏
16:15～16:30	15 分	質疑応答  【閉会】	事前質問への回答及び講習会を通じた質疑応答を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏
(オプション) 16:30～17:00	30 分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏

※参加人数 68 名

## 経営戦略実務者講習会・事例紹介

日 時 平成30年10月2日（火）

説明者 糸満市 伊敷 勝

### 1 経営戦略策定上の課題・ポイント

- ①現状資産及び更新資産の正確な把握（健全度・延長等・整備計画・・・）
- ②総務・経理部門と工事・管理部門との連携した取組み
- ③アセットマネジメントと連動した取組み
- ④人口減少は確実にやってくる。見据えた計画を！
- ⑤歳入はシビアに歳出は最大に！（楽観視は禁物）
- ⑥経営戦略確認リストもれの要記載

### 2 糸満市での経営戦略策定概略

#### ア 策定の経過

平成29年10月 アセットマネジメントに着手

平成30年1月 アセットマネジメントを完成

（財政収支、整備計画、資産管理 H29～H62=34カ年計画）

平成30年 1月 経営戦略着手

平成30年 3月 経営戦略策定

（H29～H43=15カ年計画）

#### イ 主要な作業工程

- ①社人研の人口推計を活用し、将来の水量を予測し水道料金を推計
- ②アセットマネジメントをベースに水道施設健全度・整備総延長・更新事業費を積上げ
- ③現状分析（経営・組織等）
- ④水道ビジョンに基づく今後の経営方針（1～15施策）
- ⑤アセットマネジメントをベースに建設改良費（15カ年）を積上げ
- ⑥上記15カ年計画の資金調達検証
- ⑦①～⑥を踏まえ15年間の3条・4条予算等の収支を決算ベースで積上げ
- ⑧料金体系等のあり方
- ⑨効率化経営健全化の取組み

平成 30 年度 経営戦略策定実務講習会（福井会場）

平成 30 年 12 月 6 日（木）10:00～17:00

福井県織協ビル 8 階 801 号室 A

【プログラム】

時間	所要	内容	説明	講師（説明者）
10:00～10:30	30 分	【開会】 【講演】 経営戦略の策定推進について	経営戦略策定の必要性や策定に向けたガイドラインの概要をご説明します。	総務省自治財政局 公営企業課 理事官 森山 正之
10:30～11:00	30 分	【講演】 経営戦略事例紹介	策定済の経営戦略について、策定事例をご紹介します。	福井市 農村整備課 主事 梅田 佳孝 氏
11:00～12:00	60 分	【演習】 経営戦略の策定における現状と課題について	演習（グループワーク）形式で、経営戦略策定に関する討議を行います。	公認会計士 渡邊 浩志 氏
12:00～13:00		昼食		
13:00～14:30	90 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	演習（グループワーク）形式で、経営戦略を策定する上でのポイントをご説明いたします。	渡邊 浩志 氏
14:30～14:45	15 分	休憩		
14:45～16:15	90 分	【演習】 策定の練習（投資・財政計画の推計、収支ギャップ解消・効果の試算等）	同上	渡邊 浩志 氏
16:15～16:30	15 分	質疑応答  【閉会】	事前質問への回答及び講習会を通じた質疑応答を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏
(オプション) 16:30～17:00	30 分	個別相談会	講習会終了後、個別での相談会を行います。	森山 正之 渡邊 浩志 氏

※参加人数 49 名

# 経営戦略 策定事例紹介

～福井市漁業集落排水事業経営戦略の事例～

福井県 福井市 農林水産部 農村整備課  
集落排水係 主事 梅田 佳孝

## ～目次～

1. はじめに
2. 福井市の下水道について
3. 経営戦略の策定に至った経緯
4. 策定手法
5. 策定スケジュール
6. 今後の展望
7. おわりに

# 1. はじめに ～福井市のご紹介～



# 1. はじめに ～福井市のご紹介～

【福井市データ(2018年11月1日時点)】

人口・・・264,373人  
世帯・・・103,334世帯

【主なイベント】

2018年9～10月  
福井国体 開催

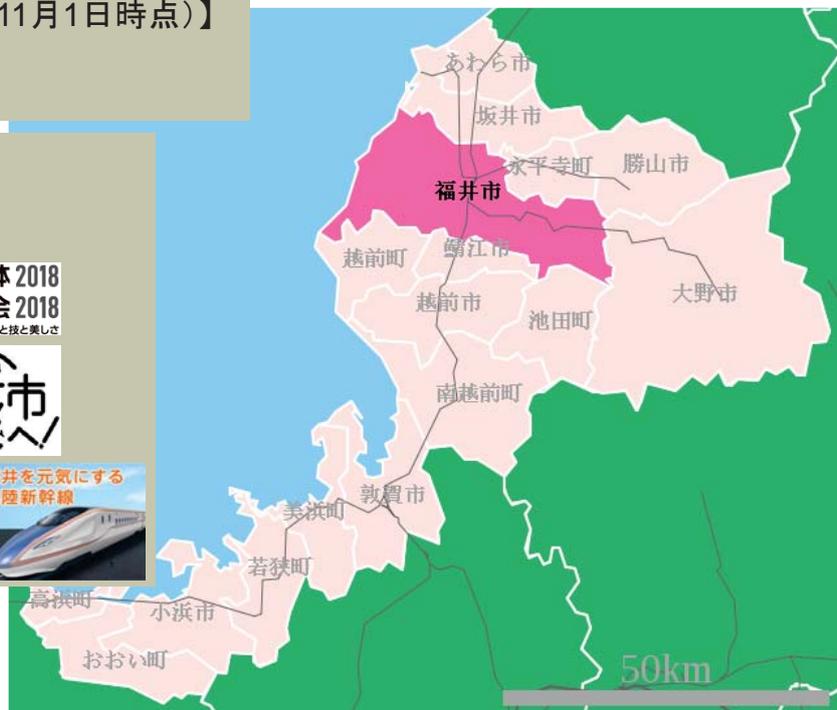
福井しあわせ元気国体 2018  
福井しあわせ元気大会 2018

第73回 国民体育大会 / 第11回 全国障害者スポーツ大会 福井県大会

2019年4月  
中核市 移行



2023年春  
北陸新幹線 開業



# 1. はじめに ～福井市のご紹介～

名勝 養浩館庭園



一乗谷朝倉氏遺跡



福井市宣伝隊長  
「朝倉ゆめまる」



越前ガニ(ズワイガニ)



水羊かん

# 2. 福井市の下水道について

## 公共下水道

- 昭和23年(1948)から工事着手。70年が経過。
- 普及率は95%(平成30年4月1日時点)。

主な下水道の種類	担当部局
単独公共下水道	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-right: 10px;"> <b>経営戦略 策定済 (H29.3)</b> </div> <div style="text-align: center;"> <b>下水道部</b> </div> </div>
流域関連公共下水道	
特定環境保全公共下水道	
市設置型合併処理浄化槽	<b>農林水産部</b>
集落排水	

## 2. 福井市の下水道について

### 集落排水

- 平成26年(2014)に全地区整備完了。
- 最も古い地区で昭和58年(1983)から供用開始。
- 現在は施設の維持管理及び機能強化に取り組んでいる。

事業名	地区数
農業集落排水	24
漁業集落排水	1
林業集落排水	2
小規模集合排水	1
計	28

経営戦略を  
策定したのは  
漁集(H29.3)

## 3. 経営戦略の策定に至った経緯

正直に言って・・・

地方交付税(高資本費対策)の確保が契機

【H28.1.26 総務省通知(抜粋)】

下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置を講じるにあたっては、平成29年度から「経営戦略」の策定を要件とする。

## 4. 策定手法

担当者に経営戦略策定の知見がない中で、大いに参考にしたのが・・・

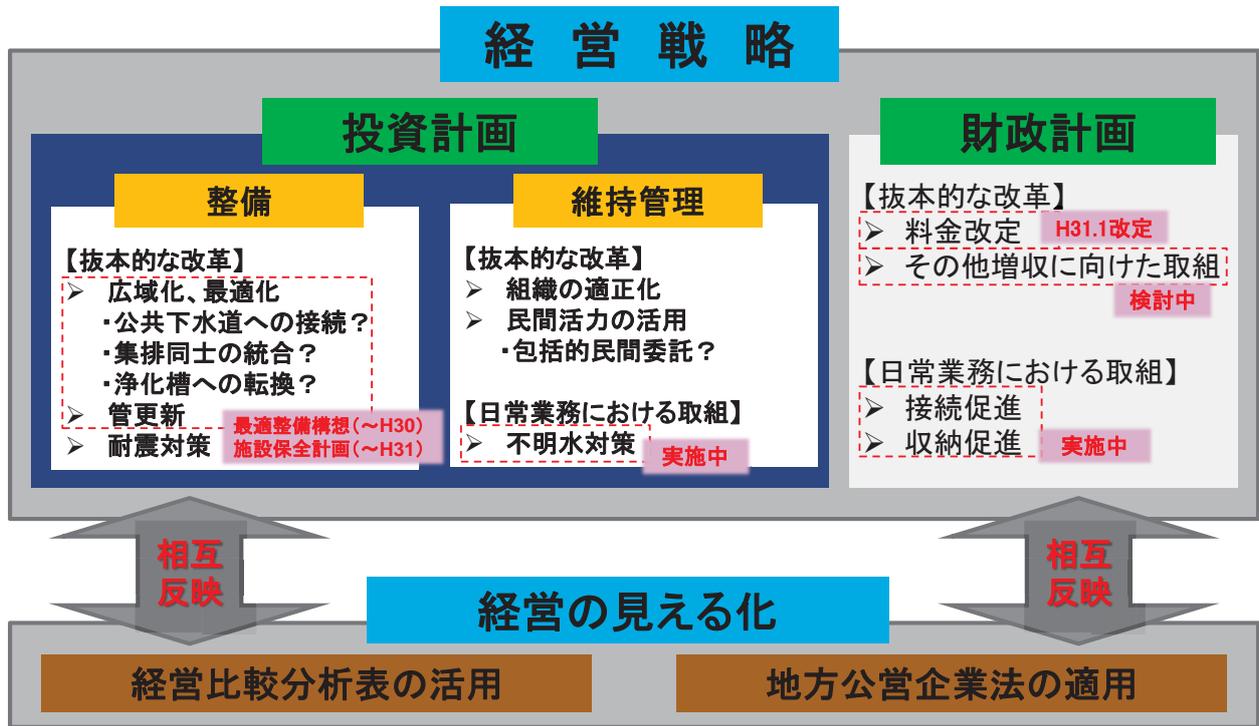
### 「経営戦略ひな形様式」

それでは、経営戦略の策定事例についてご説明いたします。

## 5. 策定スケジュール

	H28.11	H28.12	H29.1	H29.2	H29.3
素案策定	→				
市長・副市長 説明			→		
正・副議長 説明				→	
総合農政推進会議 説明				→	
自治会長 説明				→	
議会会派 説明				→	
住民説明会					→
意見募集					→
策定					→

## 6. 今後の展望



## 6. 今後の展望

	30年度	31年度	32年度			
			4～6月	7～9月	10～12月	1～3月
最適整備構想(農集)	→					
施設保全計画(漁集)		→				
素案策定			→			
意見募集(パブコメ等)					→	
議会説明					→	
策定						→

## 7. おわりに

- ✓ 「ひな形様式」を活用することで担当者の負担軽減につながる
- ✓ 策定した後の経営管理のほうが重要
- ✓ 担当職員の経営マネジメント能力を高める必要あり

*fin*

ご清聴ありがとうございました



福井県福井市農林水産部農村整備課  
集落排水係 主事 梅田 佳孝  
E-mail: [y.umeda-fk@ma.city.fukui.lg.jp](mailto:y.umeda-fk@ma.city.fukui.lg.jp)  
TEL: 0776-20-5440