

○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%を目指す)**
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)

経営戦略 [イメージ]

効率化・経営健全化の取組

広域化,民間の資金・ノウハウ活用(PPP/PFI等)

組織,人材,定員,給与の適正化

その他の経営基盤強化の取組(ICT活用等)

反映

投資試算の検討

- ダウンサイジング、スペックダウン
 - 長寿命化
 - 過剰・重複投資の見直し
 - 優先順位が低い事業の取りやめ
- 等

財源試算の検討

- 料金の見直し
 - 内部留保額の見直し
- 等

投資・財政計画の策定

(計画期間は基本10年以上)

経営基盤強化と財政マネジメントの向上

経営戦略の策定を進めるための方策

- **「経営戦略策定ガイドライン」**の策定・公表
- 経営戦略の策定に要する経費に対する**特別交付税措置**(平成28年度～30年度)
- 毎年度、経営戦略の**策定に係る進捗状況を調査・個別団体ごとに公表**
- 水道事業の高料金対策、下水道事業の高資本費対策について、**経営戦略策定を要件化**(平成29年度～)など

「経営戦略」の策定に適切に取り組み、計画的かつ合理的な経営を行うことにより**収支の改善等を通じた経営基盤の強化等**を図る

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。

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)×地区別水洗化人口(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)地区別水洗化人口: 地区別人口予測値(処理区域内人口)×水洗化率予測値

・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）

| ○○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) 事業の現況 | | | |
| ① 施設 | | | |
| 供用開始年度 (供用開始後年数) | | 法適(全部適用・一部適用) 非 適 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※1 | ※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」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。 「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中核都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。 「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。 | | | |
| ② 使用料 | | | |
| 一般家庭用使用料体系の 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 | | | |
| 条 例 上 の 使 用 料 *2 (20㎡あたり) | 平成○年度 ○,○○○ 円 | 実 質 的 な 使 用 料 *3 (20㎡あたり) | 平成○年度 ○,○○○ 円 |
| ※過去3年度分を記載 | 平成○年度 ○,○○○ 円 | ※過去3年度分を記載 | 平成○年度 ○,○○○ 円 |
| *2 条例上の使用料とは、一般家庭における20㎡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に20㎡を乗じたもの(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 | | | | |
| ... | | | | |
| 当年度純利益(純損失) | | | | |
| ... | | | | |