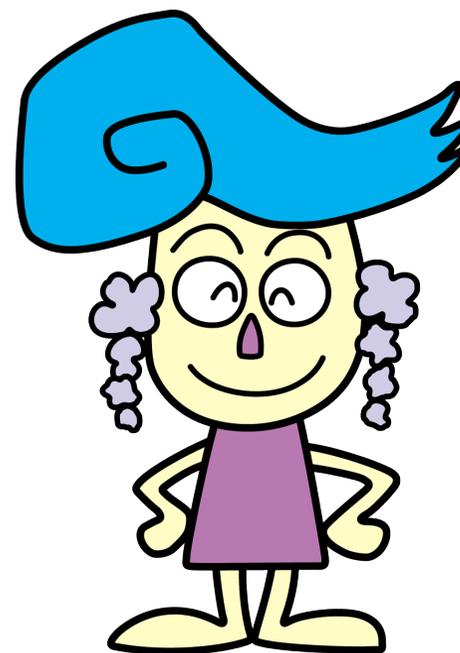


経営戦略策定について

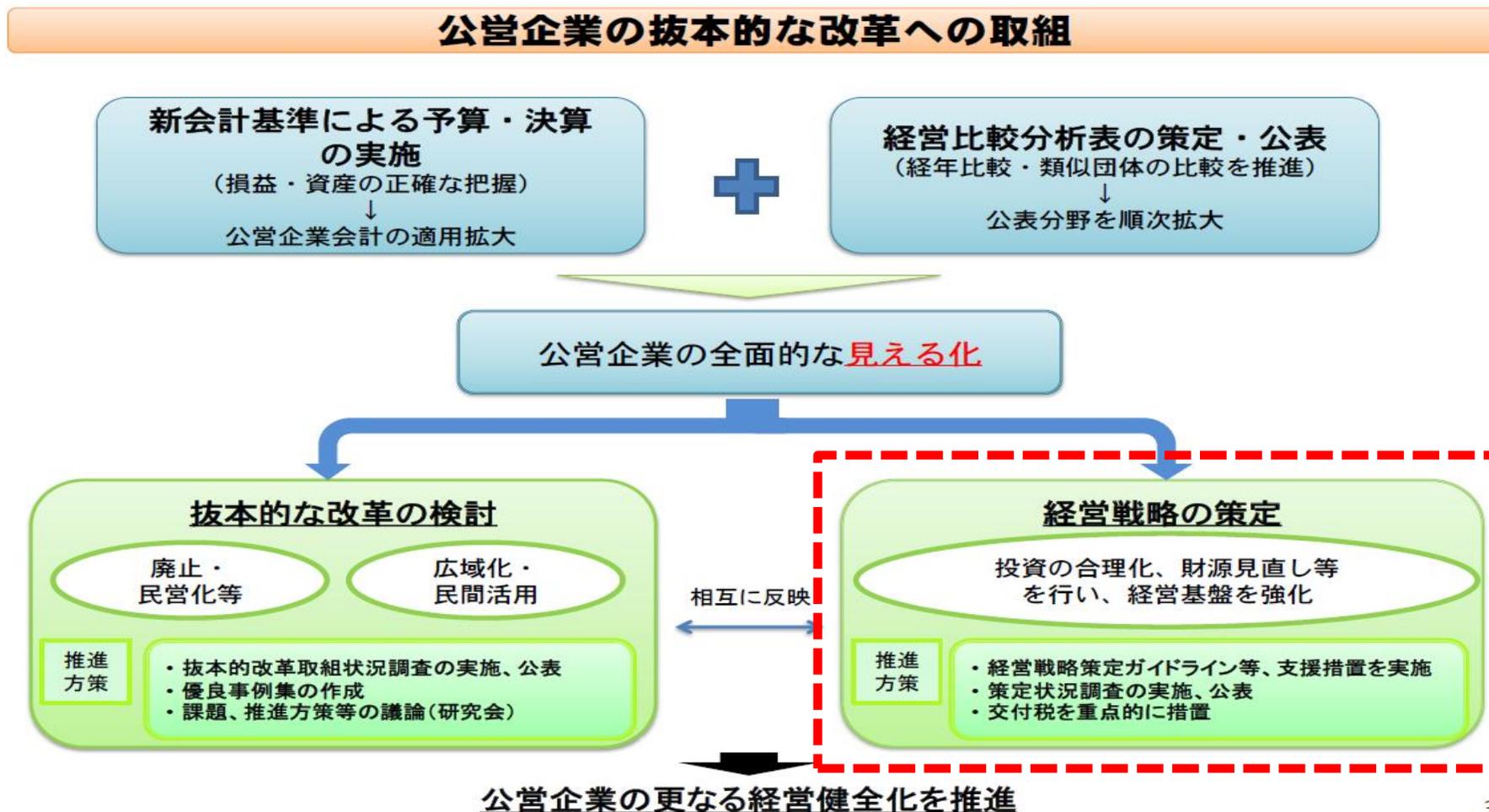
経営戦略とは

江南市 下水道課



1 公営企業の抜本的改革の全体像

将来にわたって持続的・安定的にサービスを提供していくため、経営戦略の策定を計画しています。

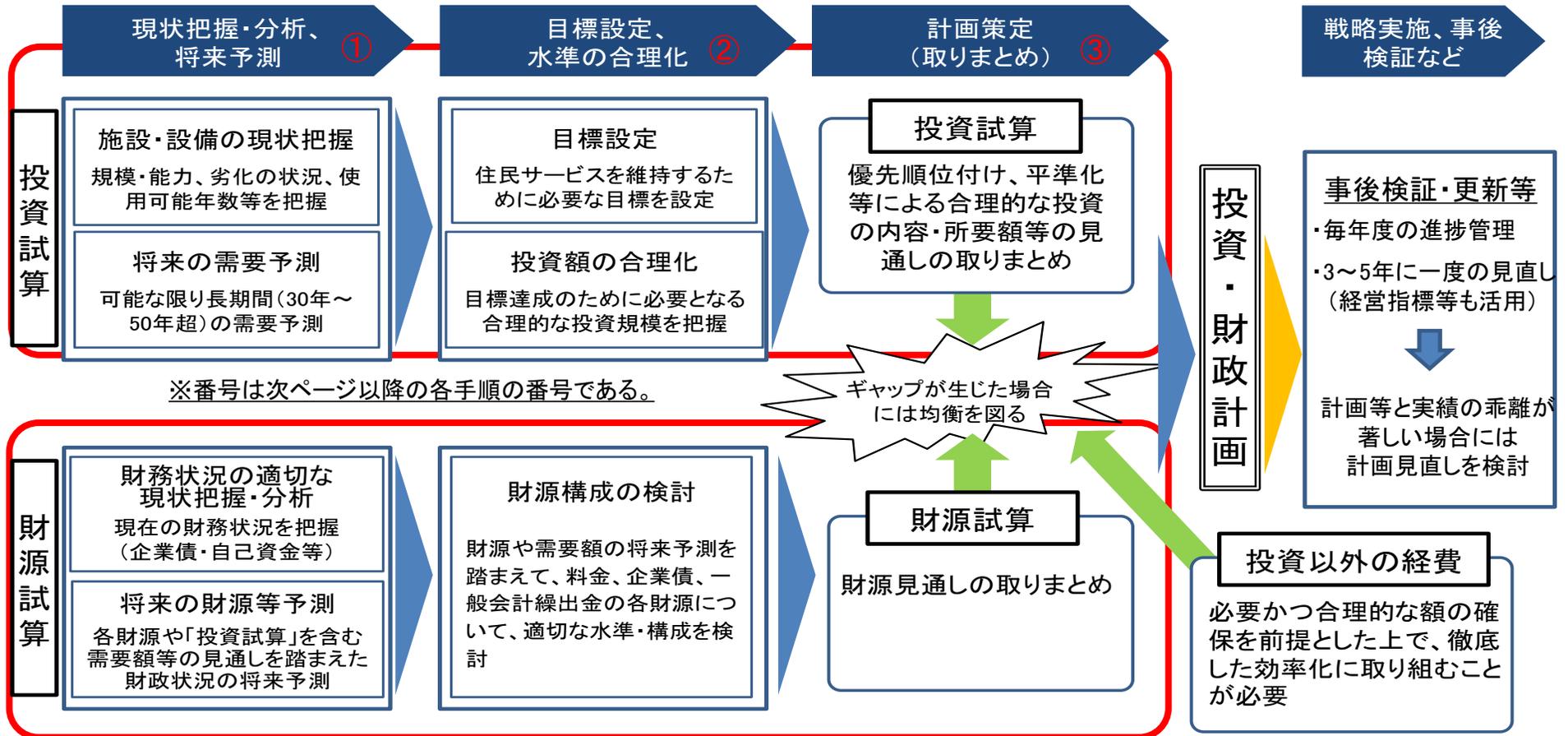


2 経営戦略策定について

2.1 経営戦略策定の全体像

上下水道事業における支出の大半を占める投資試算を行い、投資試算を賄う財源確保の検討を財源試算で行い、この収支均衡を検討します。

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と、財源見通しである「財源試算」が均衡するように調整した収支計画。



2 経営戦略策定について

2.2 投資試算プロセス

水需要減少トレンドの中で、必要な投資をタイムリーに行う更新計画や新規整備計画の策定や目標設定を行うことが必要です。

	現状把握・分析、 将来予測 ①	目標設定 投資の合理化 ②	投資試算の取りまとめ ③
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ 現状処理能力と実際処理量の分析 <ul style="list-style-type: none"> ■ 処理能力が高すぎる場合、ダウンサイジングの検討が必要 ○ 将来的に必要な処理能力の把握 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人口予測、節水トレンドを加味 ○ 更新需要予測 <ul style="list-style-type: none"> ■ 固定資産の種別を様態別に大まかに把握し、種別単位で試算 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 目標設定 <ul style="list-style-type: none"> ■ 管路更新率（下水道普及率）、管路老朽化率等の目標を設定 ■ 設定された目標を達成するために最低限必要な投資額を把握 ○ 投資の合理化 <ul style="list-style-type: none"> ■ 予防保全による投資抑制等 ■ ダウンサイジング、新規整備の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 投資の優先順位付け <ul style="list-style-type: none"> ■ 見積もった投資総額の範囲内に投資額を抑えるために、投資の優先順位付けを行う ○ 投資の平準化（水道） ○ 新規整備と長寿命化対策とのバランス検討（下水道）
留意事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ 今後の水需要（処理量）の予測を行う必要があるが、人口減少や現状の節水トレンドを踏まえると、「水需要（処理量）は減少傾向にある」という認識に立ち、過剰な需要（処理量）を見込むことは避ける ○ 需要額の算定に際して、まず概算を把握することが必要（個別資産ごとの詳細な積み上げにあまり意味はない） ○ 幾つかのパターンで試算を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 最低限必要な投資額を設定する際には、複数の指標を用い、他団体との比較や自団体の過年度実績も踏まえ、目標を設定する ○ 人口減少など将来需要の減少が見込まれる中、新規整備方針の見直しなど抜本的な見直しの必要性を検討することが望まれる ○ 段階的な改善目標を設定することも視野に入れる 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試算期間：最低10年間 可能な限り長期間（30～50年）で試算を行うことを推奨する ○ 計画期間：最低10年間 実行可能な計画期間として10年間程度を設定し、可能な限り毎年度、その計画を継続的に更新することが望ましい

出展：総務省「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書」平成26年3月 88ページを参考に一部加工

2 経営戦略策定について

2.3 財源試算プロセス

人口減少トレンドの中で、起債(借金)に依存することなく、持続的なサービス提供が可能な財源確保を行う財源試算や目標設定を行うことが必要です。

	現状把握・分析、 将来予測 ①	財源構成検討、 目標設定 ②	財源試算の取りまとめ ③
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ 財務状況の現状分析 <ul style="list-style-type: none"> ■ 起債依存度 ■ 更新投資等への資金確保状況 ■ 収益性 ○ 将来予測の実施 <ul style="list-style-type: none"> ■ 更新需要予測に基づく財政負担増加額の把握 ■ 資金、収益・費用の将来推移予測 ■ 料金体系見直しの必要性見極め 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業債水準の検討 <ul style="list-style-type: none"> ■ 企業債関連重要指標（事業収益対企業債残高比率等）の目標設定 ○ 料金、繰出金の検討 <ul style="list-style-type: none"> ■ 残りの更新需要額を料金収入、若しくは繰出金のいずれかで賄う ■ 但し、繰出金は経費負担区分に基づき支出する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 財源試算の取りまとめ <ul style="list-style-type: none"> ■ 損益計算書、貸借対照表に関する情報(収益・費用・企業債・資金など)の最終化 ■ 事後検証(モニタリング)に向けた重要指標の設定 ■ 投資試算との整合性を図るべく、収支見通し期間及び計画期間は10年間を推奨
留意事項	<ul style="list-style-type: none"> ○ 設定した重要指標をもとに、自団体の過年度推移、及び類似団体との比較を実施し、自己診断することを推奨 ○ 将来分析においては投資試算で設定した更新需要額を踏まえ、<u>今後どの程度財政負担が増えるか、中長期的に資金が維持できるか、収益性が確保できるかを検証する</u> ○ 将来分析を通じて、資金、収益性を確保できる水準（財源総額）を把握するとともに、<u>抜本的な料金体系の見直しが必要であるか、大きな方向性をこの段階で見極めることが重要である</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業債は、世代間負担の公平や負担の平準化の観点から、一定程度活用することも望まれるが、人口減少、有収水量減少時代においては、収入規模に見合う水準にしておくことが重要 ○ <u>現行の料金体系で財源が賄えない場合、財源を賄える水準の料金体系を試算する</u> ○ 一般会計負担分については、繰出基準の範囲内で繰出を適切に行うことが前提であり、<u>基準外で繰出す際にはその妥当性が問われることに留意する必要がある</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 試算期間：10年間 財源試算の収支試算は、投資試算ほど長い期間を合理的に予測することは困難であり、収支見通し期間としては10年間を推奨する ○ 計画期間：10年間 実行可能な試算期間として<u>10年間</u>を設定し、可能な限り毎年度その試算を継続的に更新することが望ましい

出展：総務省「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書」平成26年3月 145～147ページを参考に一部加工

3 経営戦略策定と経営戦略策定委員会スケジュールの関係性

経営戦略策定委員会は経営戦略策定プロセスに沿って運営を行うスケジュールです。

