第１章　はじめに

1. 経営戦略策定の主旨

寝屋川市の上水道事業は、市制が施行される以前の昭和 24 年に始まり、市域の拡大や人口増加に対応し順次、拡張事業を実施し、現在では、給水人口約 23 万人に対して水道水を供給するに至っています。

本市の公共下水道事業は、汚水事業については流域関連公共下水道事業として、昭和 44 年度から事業着手し、順次、整備を推進し、現在は、汚水人口普及率約 99.7%を達成しています。また、雨水事業については、高宮ポンプ場整備事業、古川雨水幹線整備事業をはじめとする雨水対策事業を推進しているところです。

今後、本市の上下水道事業サービスを持続的に提供していくためには、人口減少や節水型社会の進展による水道使用量の減少、施設の経年化による更新需要増大等の課題に対し、戦略的な投資計画、経費区分を明確化した上でのコスト縮減策等の施策を進め、より一層の経営の効率化と経営基盤の強化を図ることが求められます。

そのため、本経営戦略では、水道事業アセットマネジメント、下水道ストックマネジメントの結果に基づく中長期の投資・財政見通しを踏まえて、今後 10 年間の投資・財政計画を整理し、上下水道事業経営戦略としてとりまとめるものです。

寝屋川市の街並み

2. 経営戦略の位置づけ

2.1 総務省の要請

経営戦略は、総務省から平成 26 年 8 月 29 日に通知された「公営企業の経営に当たっての留意事項について（総財公第 107 号、総財営第 73 号、総財準第 83 号）」により、全ての公営企業を対象として正式に策定の要請が出されています。

その後、平成 27 年 6 月 30 日に閣議決定された「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針 2015 第 3 章）では、「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、平成 27 年 12 月 24 日に経済財政諮問会議において決定された「経済・財政再生計画改革工程表」では、その改革の成果を図る指標として「収支赤字事業数」の減少や「「経営戦略」の策定率」が設定されました。

以上の背景を踏まえて、総務省から「経営戦略」の策定を支援するため、平成 28 年 1 月 26 日に「「経営戦略」の策定推進について（総財公第 10 号、総財営第 2 号、総財準第 4 号）」が出され、本通知においては、策定の支援策を含む、以下の 5 項目が示されています。

(1) 策定の推進について

・令和 2 年度までに「経営戦略」の策定率を 100%

(2) 支援措置について

・「経営戦略」の策定の実務上の指針として「経営戦略策定ガイドライン」を策定

(3) 都道府県による取組について

・市区町村の「経営戦略」について、実効性が確保されるよう必要な助言等を行う

・「経営戦略」に定めた取組が着実に実施されるよう、先進事例の紹介、人材のあっせん等の支援を行う

・市区町村間の広域的な連携推進に向け、必要な助言や情報提供等の支援を行う

(4) 国による策定状況等のとりまとめ、情報提供について

・総務省において、毎年度「経営戦略」の策定状況等を調査し、結果を公表する

(5) その他

・平成 29 年度から「経営戦略」の策定を要件とし、「水道事業の高料金対策」及び「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

「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的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

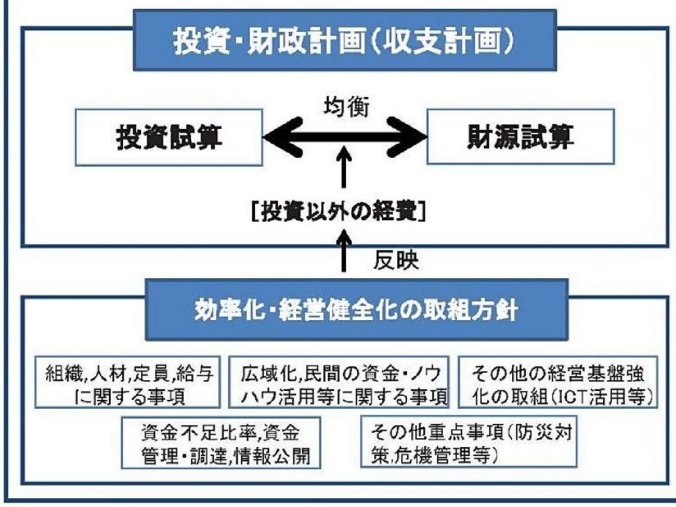
・ 市町村の公営企業に対する都道府県の支援、消費税の適正な転嫁、「インフラ長寿命化基本計画」等との関係等を記載。

・ 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。

「経営戦略」についての基本的な考え方と構成

- **「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。**
- **「経営戦略」は、「投資試算」（施設・設備投資の見通し）等の支出と「財源試算」（財源の見通し）を均衡させた「投資・財政計画」（収支計画）が中心。**
- **組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。**

経営戦略［イメージ］



経営戦略の特徴（想定）

① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
② 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること。
③ 計画期間は10年以上を基本とすること。
④ 計画期間中に必要な住民サービスを提供することが可能となっていること。
⑤「投資試算」をはじめとする支出と「財源試算」により示される収入が均衡した形で「投資・財政計画」が策定されていること。
⑥ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること。

図 1-1　「公営企業の経営に当たっての留意事項について」の概要（１）

出典：「経営戦略策定ガイドライン」P53（平成 28 年 1 月 26 日付通知　総務省）

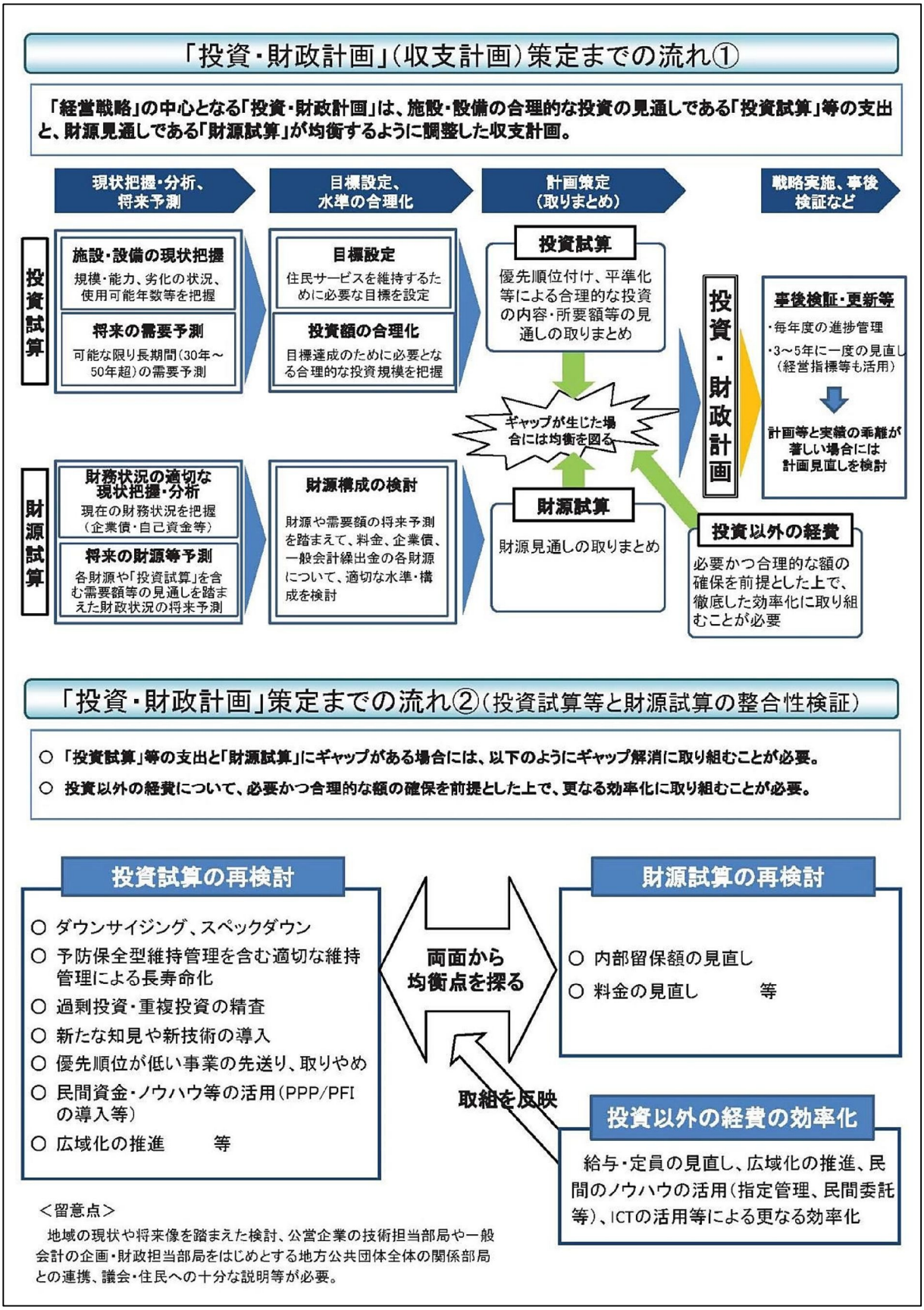
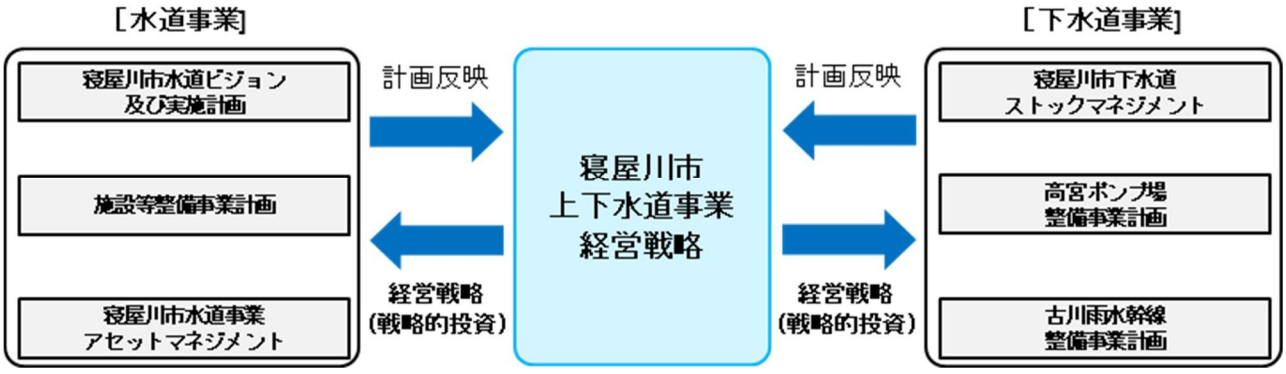


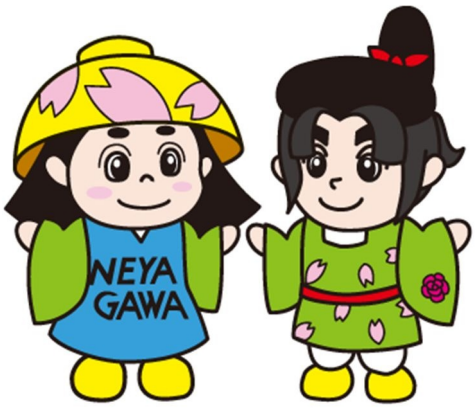
図 1-1　「公営企業の経営に当たっての留意事項について」の概要（２）

出典：「経営戦略策定ガイドライン」P54（平成 28 年 1 月 26 日付通知　総務省）

2.2　経営戦略の位置づけ

寝屋川市上下水道事業における取組に対し、投資・財政見通しを明確化し、経営戦略としてとりまとめることで、事業全体の経営状況を俯瞰した上で、投資・財政計画の裏付けに基づき、各取組への戦略的な投資を進めていくものとします。





寝屋川市マスコットキャラクター
はちかづきちゃん・ねや丸くん

3. 計画期間

3.1 経営戦略

寝屋川市上下水道事業における経営戦略の計画期間は、ガイドラインに準拠し、計画期間を 10 年間と設定し、計画目標年次を「令和 11 年度」とします。

【経営戦略　計画期間】
令和２年度～令和 11 年度（10 ヵ年）

3.2 中長期経営見通し

「経営戦略」を策定するプロセスとして、まず、現行計画を基にした中長期経営見通しを策定し、中長期の視点において収支ギャップ等の課題を明確化し、要因の分析・把握を行います。

この分析結果を踏まえ、経営改善に向けた施策を複数案抽出し、様々な取組の組み合わせによって中長期経営シナリオ（中長期経営戦略）を複数設定します。設定した複数シナリオ毎に中長期経営シミュレーションを実施し、シミュレーション結果（経年的収支改善傾向等）を比較検討することで、中長期の視点で経営健全化が図れる最適シナリオを選定します。

この選定した最適シナリオが、「中長期経営戦略」として位置付けられ、短期 10 年間を「経営戦略」として所定様式にとりまとめるものです。

そのため、ここで述べた「中長期経営見通し」、「中長期経営戦略」においても、「経営戦略」で定めた計画期間と同様に、「計画期間」及び「計画目標年次」を設定する必要があります。

これらの「計画期間」及び「計画目標年次」の設定に当たっては、平成 26 年 8 月 29 日に提示された「「公営企業の経営に当たっての留意事項について」第 2.（3）「投資試算」の取りまとめ」に示される次の記載事項に準拠し、「計画期間 50 年間」、計画目標年次を「令和 51 年度」と設定します。

> (3)　「投資試算」の取りまとめ
>
> 公営企業の支出の中心である投資について、計画期間内に合理的に実施する形での「投資試算」を取りまとめること。
>
> その際、以下の点に取り組むことが望ましい。
>
> ①　施設・設備の現状把握・分析、将来予測
>
> 「投資試算」を取りまとめる前提として、公営企業が有する施設・設備の実状を適切に把握し、規模・能力、老朽化・劣化の状況や使用可能年数等について分析すること。
>
> あわせて、施設・設備の新規・更新需要額等の将来試算を行うこと。将来試算は可能な限り長期間（30 年～50 年超）であることが望ましいこと。

出典：「公営企業の経営に当たっての留意事項について」P5

【中長期経営見通し　算定期間】
令和２年度～令和 51 年度（50 ヵ年）

4. 経営戦略策定の基本方針

4.1 上水道事業

水道事業については、現在、水道ビジョン及び実施計画、施設等整備事業計画に基づき、施設・管路の更新、耐震化を推進しています。また、平成 30 年度に水道事業アセットマネジメントを策定し、資産の健全性を維持しつつ、投資の平準化を図るための方策について検討を行いました。

4.2 下水道事業

汚水処理事業については、処理区域内人口普及率約 99.7%を達成し整備事業は概成しており、今後は経年化した施設の改築・更新が課題となってきます。今後の更新需要も見据え、適正な使用料収入の確保、汚水処理費の抑制に向けた施策を検討します。

雨水事業については、高宮ポンプ場整備事業、古川雨水幹線整備事業に計画的に取り組んでおり、これらの事業を踏まえた投資・財政計画を検討します。

寝屋川市上下水道局