

令和4年度 第3回加東市水道事業及び下水道事業運営審議会 次第

日時：令和4年11月14日（月）午後2時00分～

場所：加東市役所 2階 201会議室

1 開 会

2 会長挨拶

3 市長挨拶

4 報告事項

(1) 経営戦略の改定について

《資料1》

(2) 上下水道料金について

《資料2》

5 その他

令和5年度の審議会について

6 閉 会

加東市水道事業及び下水道事業運営審議会 委員名簿

審議会役職	区 分	所 属 等	氏 名
会長	第3条第2項第1号 (学識経験を有する者)	大阪商業大学 総合経営学部教授	梅 野 巨 利
		近畿税理士会 社支部	小 倉 康
会長職務代理者		近畿税理士会 社支部	神 田 耕 司
	第3条第2項第2号 (関係団体から推薦された者)	加東市消費者協会	小 林 邦 子
		加東市区長会	鷹 尾 良 晴
		加東市商工会	吉 田 伊 佐 見
	第3条第2項第3号 (一般公募による市民)	一般公募	白 井 ず ず 子
		一般公募	丸 山 美 智 子
	第3条第2項第4号 (その他市長が必要と認める者)	加東市まちづくり推進市民会議 委員	村 上 加 奈 子
		加東市総務財政部・部長	肥 田 繁 樹

※区分単位で氏名50音順(市職員選出委員を除く)、敬称略

市・出席者名簿

所属・役職	氏 名
市 長	岩 根 正
技 監	野 崎 敏
上下水道部・部長	小 坂 征 幸
上下水道部管理課・課長	阿 江 英 俊
上下水道部工務課・課長	西 角 昌 記
上下水道部工務課・副課長	荻 野 克 弥
上下水道部管理課・係長	遠 藤 祐 希
上下水道部管理課・主査	神 戸 幸 子
上下水道部管理課・主事	藤 井 小 夜

令和4年度 第3回加東市水道事業及び下水道事業運営審議会 配席(201)

神田職務代理

梅野会長

小倉

臼井

小林

丸山

鷹尾

村上

吉田

肥田

録音機

上下水道部
小坂部長

野崎技監

岩根市長

(事務局)

阿江課長 | 遠藤係長

神戸主査 | 藤井主事

工務課
荻野副課長

工務課
西角課長

傍聴席 5人(椅子のみ)

セ
畷

出入口

経営戦略の改定について

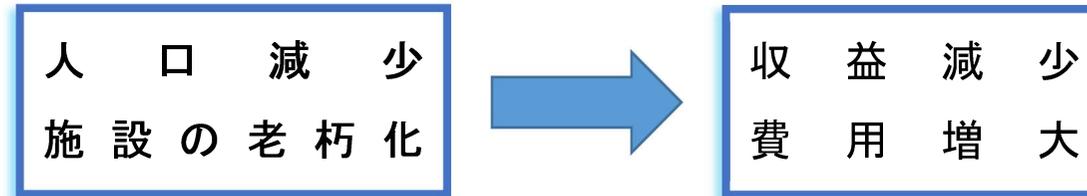
2022年11月14日

加東市上下水道部管理課

1 経営戦略とは

1-1 上下水道事業が抱える課題

今後、人口減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増大により、収益の減少と費用の増大が同時に発生することになる。



- 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、不断の経営健全化等が必要。
- 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。

1-2 経営戦略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。

1-3 位置付け

経営戦略は、「水道ビジョン・下水道ビジョン」が掲げる「あるべき形」を具現化し、健全な経営を可能とするための財政的根拠を示す実施計画。

2 経営戦略改定のポイント

2-1 事業共通

- (1) 経営の基本方針は、引き続き堅持しつつ、記載の充実（具体的な取組・目標等を記載）を図る。
- (2) 料金及び使用料収入は、市の人口ビジョン（改定）の人口減少予測に基づく水量の減少を見込む。
- (3) 令和7年度までに経営戦略を見直す（改定）。なお、将来的には、次期ビジョンと統合する。

2-2 水道事業経営戦略（平成30年3月策定）

- (1) 令和5年度までの実績数値を踏まえて投資・財政計画を見直す。（計画期間：令和7年度～令和16年度）
- (2) アセットマネジメントの成果を投資・財政計画に反映させる。

2-3 下水道事業経営戦略（平成29年3月策定）

- (1) 令和5年度までの実績数値を踏まえて投資・財政計画を見直す。（計画期間：令和7年度～令和16年度）
- (2) スtockマネジメントの成果を投資・財政計画に反映させる。

2-4 その他の留意点

(1) 料金・使用料収入の検討について

料金・使用料水準が適切なものであるか、また将来の料金・使用料改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、料金回収率や経費回収率の目標及び原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

(2) 健全経営のために必要な資金確保の観点から

所有している資産の規模、経営環境や事業の種類等の実情に応じて、資産維持費[※]を料金算定に適切に反映すること。

※資産維持費 物価上昇による減価償却費の不足や施工環境の悪化による工事費の増大等に対応し、実体資産を維持し、適切な水道サービスを継続していくために総括原価への算入が認められているもの。（将来の水道施設の更新・再構築や設備の再調達に必要な財源）

3 改定の進め方

3-1 料金・使用料の検討

(1) 検討時期 令和5年度に実施（ビジョン施策目標に基づく4年毎の検討を推進）

※前回は令和元年度に実施。なお、検討にあたり、経営戦略の時点修正のみを行っている。

(2) 検討課題 料金・使用料水準及び体系、負担の公平性など

料金・使用料の検討は、市民の生活と事業者の経済活動に密接に関わる重要な課題です。料金・使用料水準に対する可否や体系のあり方のほか、広報周知の方法など、幅広くご意見いただきますようお願いいたします。

3-2 水道事業経営戦略の改定

◎時点修正を行いながら、アセットマネジメント計画実行のための経営戦略改定を進める。

※アセットマネジメント計画の策定状況については、別添「将来更新需要」を参照

⇒ 財政見通しの速報値を当審議会に報告（令和5年6月予定）

⇒ 速報値を基に料金検討を実施

⇒ 財政シミュレーション結果を基にした投資・財政計画の見直し案について調査・審議

3-3 下水道事業経営戦略の改定

◎時点修正を行いながら、ストックマネジメント計画実行のための経営戦略改定を進める。

※ストックマネジメント計画は令和4年度に完成させるため、令和5年度に詳細を報告

⇒ 水道事業に先んじて改定作業に着手

⇒ 使用料の検討は、上記速報値による料金検討と併せて実施

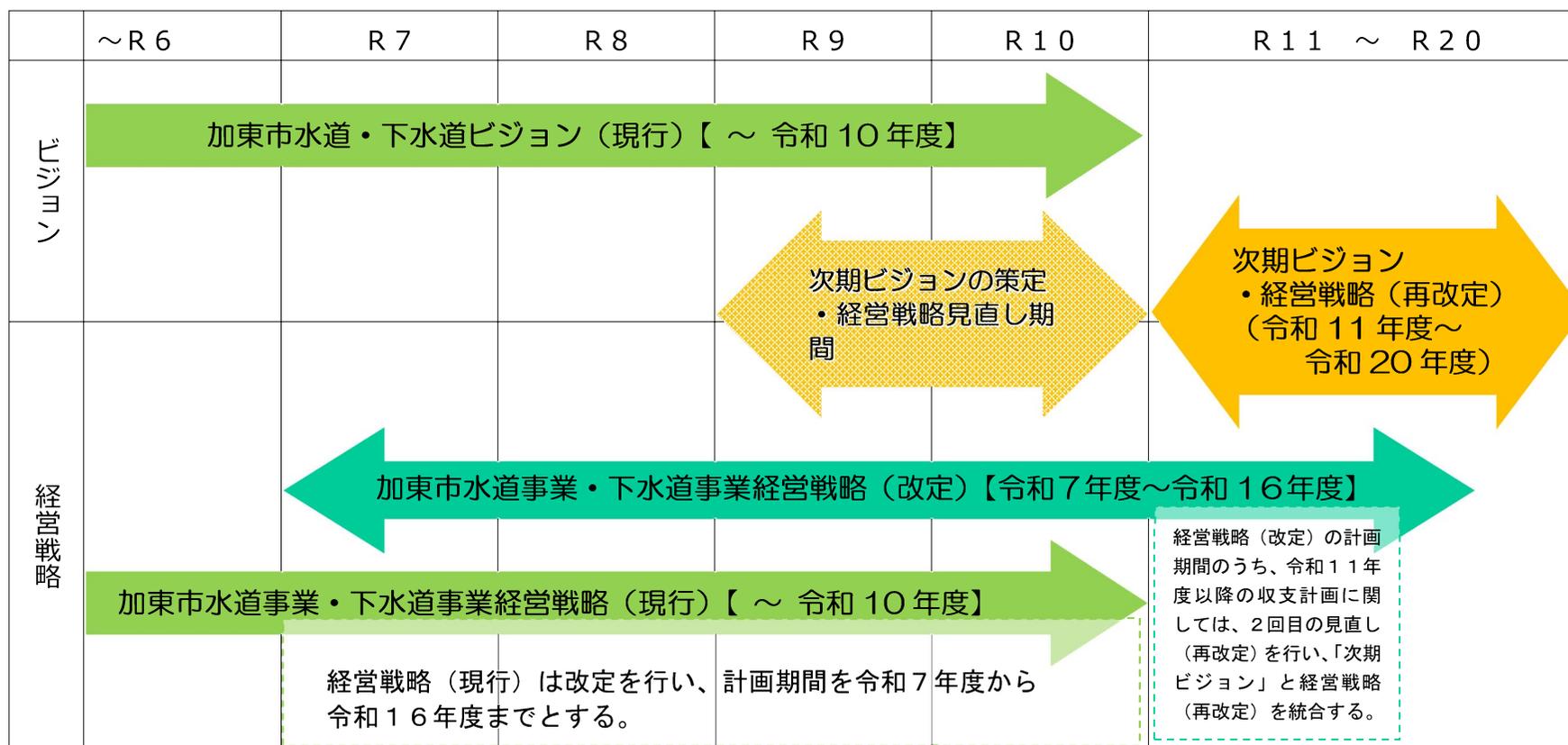
⇒ 財政シミュレーション結果を基にした投資・財政計画の見直し案について調査・審議

4 今後のスケジュール（予定）

- ・スケジュール表（別紙）のとおり
- ・令和8年度以降の予定について

現行の加東市水道・下水道ビジョンの計画期間の終了は令和10年度のため、令和9年度から10年度にかけて次期ビジョンの策定を行います。

経営戦略に関しては、次期ビジョン策定と併せて見直しを行い、ビジョンとの統合を図ります。



加東市の水道料金及び 下水道使用料について

2022年11月14日

加東市上下水道部管理課

目次

- 1 令和元年度「適正な水道料金・下水道使用料について」……………1
- 2 料金・使用料検討の基本的な考え方と検討課題……………3
- 3 加東市の水道使用状況について……………6
- 4 加東市の下水道使用状況について……………18

1 令和元年度「適正な水道料金・下水道使用料について」

運営審議会答申（抜粋）

適正な水道料金について

- 「経営戦略の計画期間（平成30年度から令和10年度まで）では、収支均衡を維持できる見通しである。
しかし、財政計画50年間での長期的な視野に立った場合では、令和19年度以降当年度純損益はマイナスとなり、令和26年度には資金残高もマイナスが見込まれるため、事業の持続性が危ぶまれる。」
- 「将来シミュレーション結果に基づき、利用者の負担を急激に増大させないよう配慮する必要があるため、令和6年度に料金改定を実施することが適当であると考え。」
- 「令和6年度の料金改定5%の引き上げは、水道利用者への過度の負担を避けるという利用者の公平性と料金の安定性という二つのバランスが図られた水道事業を持続可能なものとするものであると考え。ただし、今後の経営状況や、アセットマネジメントの実施結果等によっては、改定率等を修正する余地があることに留意が必要である。」

< 附帯意見 >

「期間的負担の公平に配慮しつつ、大幅な料金改定とならないよう社会経済情勢や水道事業の健全経営の観点を踏まえ、本市水道ビジョンに基づき、引き続き4年ごとに適正な料金見直しの検討に努められたい。」

適正な下水道使用料について

- 「収益的収支（営業活動にかかる収支）は、下水道の普及拡大に向けて集中的に整備を行ったことから、事業費用が事業収益を上回っており、平成30年度は純損失54,959千円の赤字決算となっている。
しかしながら、経営戦略の計画期間（平成29年度から令和10年度まで）に実施する下水処理場統合整備事業の経費削減による大幅な収支改善が図られる見込みであるため、令和9年度以降に収支の均衡を保つことができる。
以上により、財政収支は、50年間の長期的な視野に立ってみると、収益的収支は黒字に転じ、その後累積欠損金も解消に向かうこと、投資額の減少に伴い企業債の借り入れが減少することから、資金残高は増加するなど、安定経営に向かう見通しである。」
- 「したがって、喫緊の使用料改定は必要ないと考える。」

< 附帯意見 >

「独立採算制の原則と経費の負担区分を示す『雨水公費・汚水私費の原則』があり、また、今後の経営改善の状況を適切に見極めていく必要があるため、本市下水道ビジョンに基づき、引き続き4年ごとに適正な使用料見直しの検討に努められたい。」

2 料金・使用料検討の基本的な考え方と検討課題

(1) 検討プロセス

ステップ1 財政計画の策定・確認	<ul style="list-style-type: none">・算定期間の設定・需給計画等、基本方針の決定・財政収支の見積
ステップ2 料金水準の算定	<ul style="list-style-type: none">・総括原価の算定 …営業費用、支払利息及び資産維持費まで含めた原価を元に、採算の取れる料金水準を算出する
ステップ3 料金体系の設定	<ul style="list-style-type: none">・個別原価の算定 …使用者群を適切に設定し、各群に係る費用の割合に応じて総括原価を割り当てる
ステップ4 料金表（案）の決定	

(参照：・「水道料金算定要領」日本水道協会
・「下水道使用料算定の基本的考え方」日本下水道協会)

(2) 検討における論点

① 法的な視点

- 特定の使用者や使用者層、世代に負担が偏らないこと（負担の公平性）
- 使用者の負担能力・価値基準に基づき、生活用水として日常使用するのに妥当な料金であること（妥当性）

② 経営的な視点

- 将来の資産維持費まで算入した適正な原価に基づき、独立採算制を守ることができる（＝「元の取れる」）料金設定であること

…加東市の水道料金体系は、口径ごとに基本料金・基本水量を定め、基本水量を上回る使用水量については従量料金を定めている。従量料金部分は逡増制を採用し、水道水を多く利用する使用者に対してより重い負担を課している。

一方、下水道使用料では、口径や用途による区分をせず、一律の基本料金・基本使用量・従量使用料を定めている（臨時用を除く）。従量料金部分は、水道と同じく逡増制を採用している。下水道の使用量（汚水排除量）は、原則として水道使用量と同値となるが、井戸水を利用する場合は別途みなし使用量により算出する。

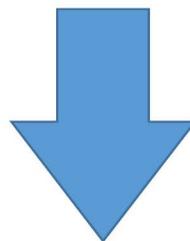
③ その他（社会情勢の変化に対応するために）

● 小口利用者・単身者世帯の増加

…月々の使用水量が基本水量に満たない世帯にとって、基本水量付きの基本料金は割高となっている。

● 人口減少による需要減への対応

…全国的な人口減少の潮流があり、今後の需要維持を見込むことは難しい。



現在の料金体系が、変化の激しい社会情勢に即し、公平性を保ったものであるか、また安定した料金収入を得られるものであるかどうか、改めて検証する必要がある。

3 加東市の水道使用状況について

上水道 使用水量口径別集計表

会計年度：令和3年度
 調定年月：令和3年4月～令和4年3月

口径 (mm)	給水件数	件数 シェア	調定件数	水 量	水量/ 調定件数	1月当たり 平均水量	水量シェア	料金（税抜）	料金 シェア	単価	税	合 計
013	15,734.67件	85.57%	94,408件	2,704,993m ³	29m ³	14m ³	53.46%	487,484,363	45.22%	180.2	48,719,686	536,204,049
020	2,205.33件	11.99%	13,232件	479,408m ³	36m ³	18m ³	9.47%	86,696,354	8.04%	180.8	8,665,322	95,361,676
025	189.50件	1.03%	1,137件	130,439m ³	115m ³	57m ³	2.58%	33,652,066	3.12%	258.0	3,365,056	37,017,122
030	58.17件	0.32%	349件	62,346m ³	179m ³	89m ³	1.23%	17,850,872	1.66%	286.3	1,785,050	19,635,922
040	101.33件	0.55%	608件	392,404m ³	645m ³	323m ³	7.76%	102,300,788	9.49%	260.7	10,229,927	112,530,715
050	65.50件	0.36%	393件	426,410m ³	1,085m ³	543m ³	8.43%	111,568,487	10.35%	261.6	11,156,739	122,725,226
075	28.00件	0.15%	168件	741,503m ³	4,414m ³	2,207m ³	14.65%	204,605,520	18.98%	275.9	20,460,503	225,066,023
100	5.00件	0.03%	30件	88,989m ³	2,966m ³	1,483m ³	1.76%	24,087,160	2.23%	270.7	2,408,708	26,495,868
150	1.00件	0.01%	6件	33,419m ³	5,570m ³	2,785m ³	0.66%	9,812,104	0.91%	293.6	981,209	10,793,313
合計	18,389件		110,331件	5,059,911m ³				1,078,057,714		213.06	107,772,200	1,185,829,914

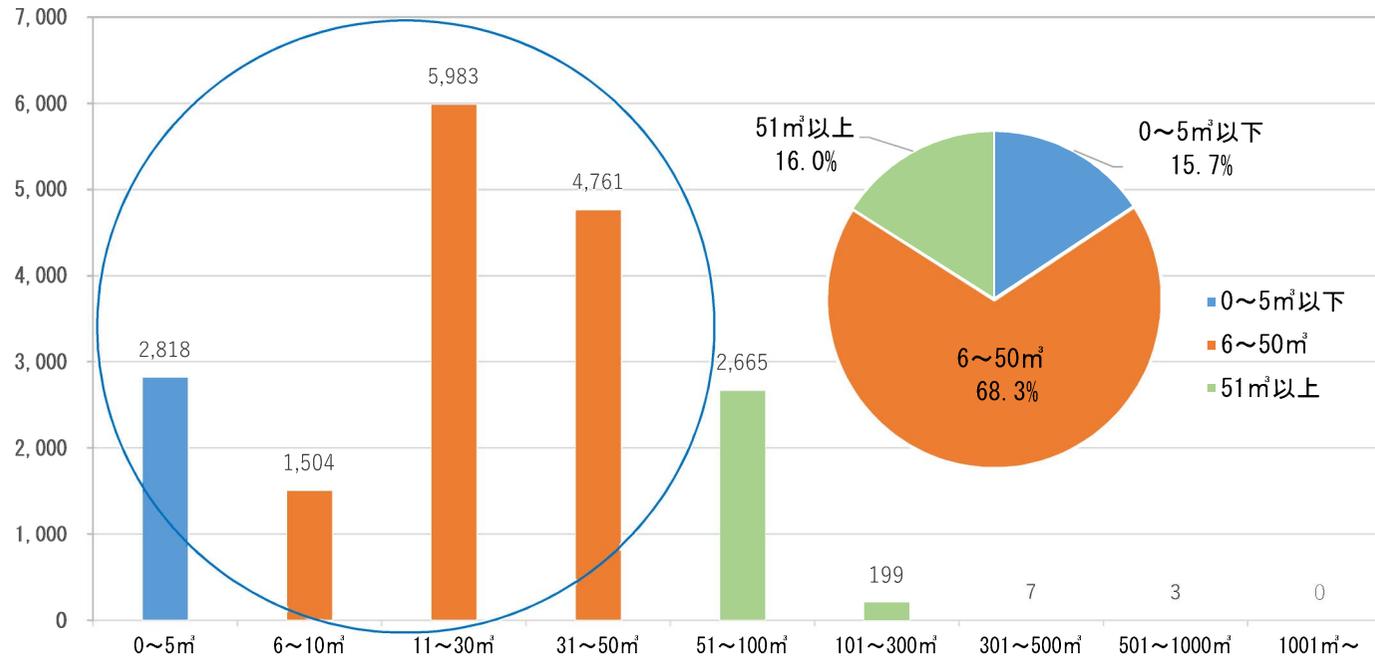
注) 各数値は調定件数の単純平均により算出

水量階層別（口径20mm以下）の給水件数

（令和3年度当初調定数値）

口径20mm以下（基本水量5m³以下）は、月50m³以下の給水件数が約84%を占めている。

（単位：件）



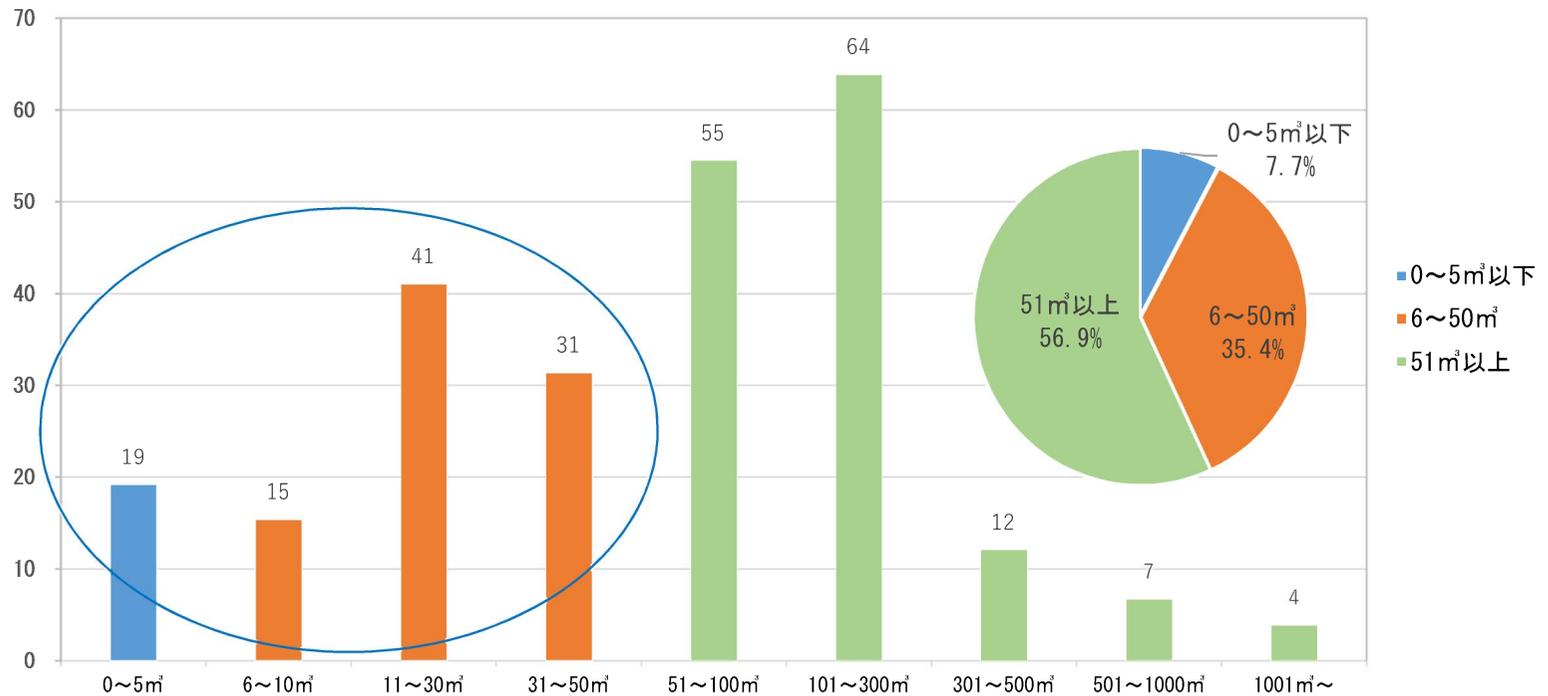
注) 給水件数は、2か月ごとに検針した1年間の件数を調定回数（6回）で除して算出したもの。

水量階層別（口径25～30mm）の給水件数

（令和3年度当初調定数値）

口径25～30mmは、月50m³以下の給水件数が約43%を占めている。

（単位：件）



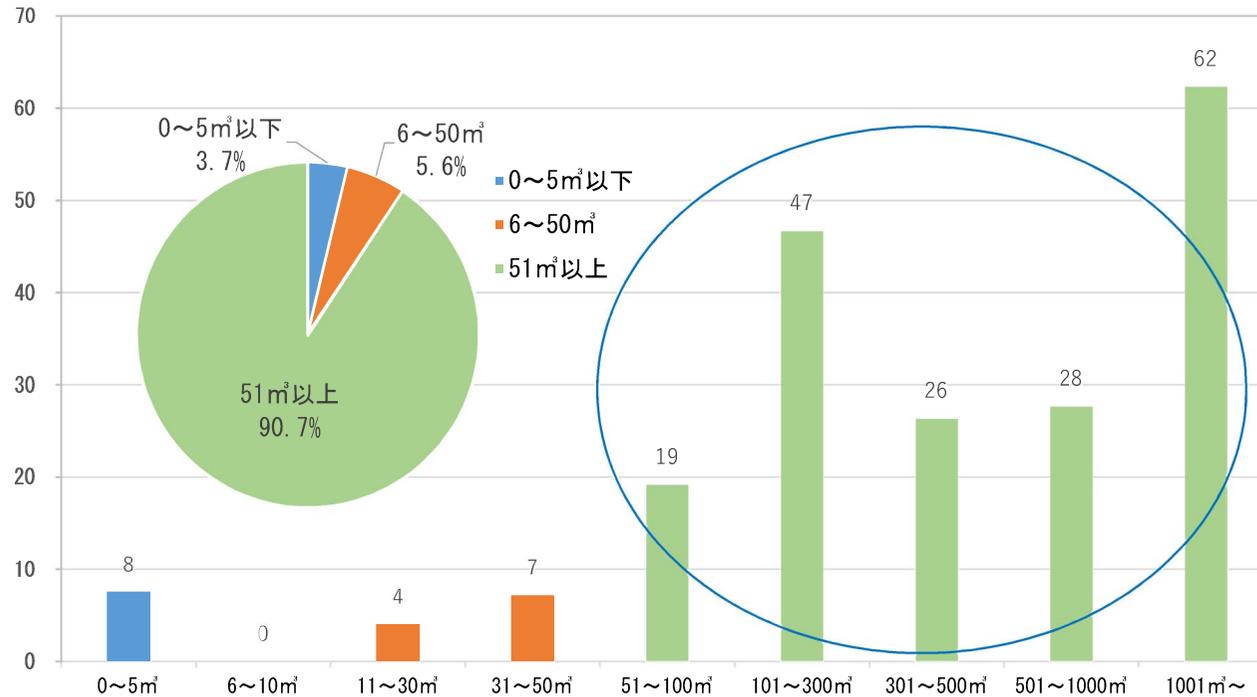
注）給水件数は、2か月ごとに検針した1年間の件数を調定回数（6回）で除して算出したもの。

水量階層別（口径40～150mm）の給水件数

（令和3年度当初調定数値）

口径40～150mmは、月50m³以上の給水件数が約91%を占めている。

（単位：件）



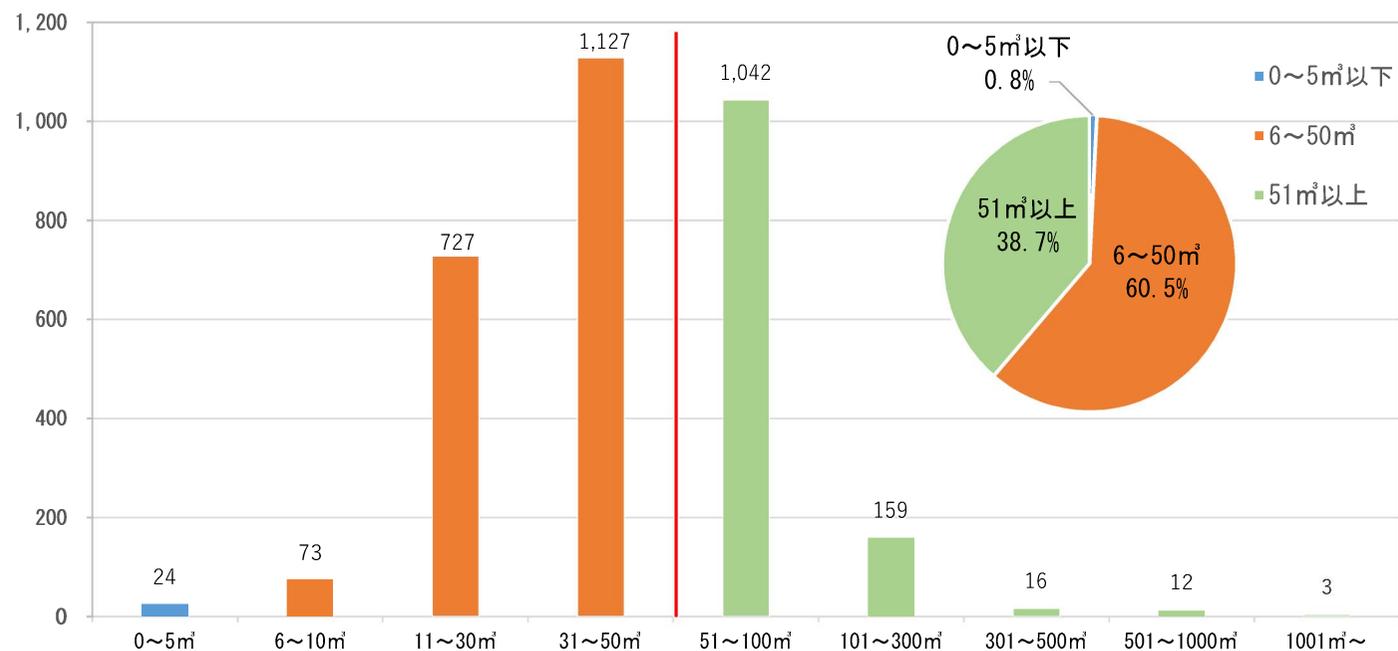
注）給水件数は、2か月ごとに検針した1年間の件数を調定回数（6回）で除して算出したもの。

水量階層別（口径20mm以下）の年間給水量

（令和3年度当初調定数値）

- ・ 件数で約84%の月50 m^3 以下の使用者が給水量では約61%を占めている。
- ・ 件数で約16%の月50 m^3 以上の使用者が給水量では約39%を占めている。

（単位：千 m^3 ）

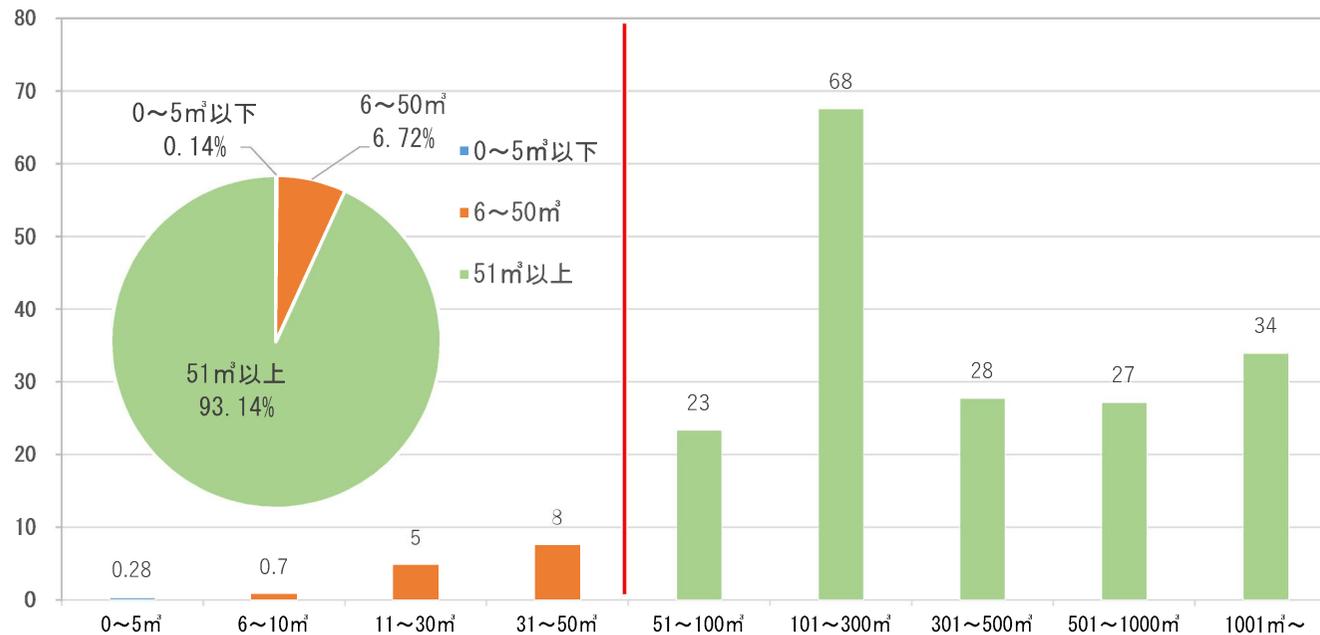


水量階層別（口径25～30mm）の年間給水量

（令和3年度当初調定数値）

- ・ 件数で約43%の月50 m^3 以下の使用者が給水量では約7%を占めている。
- ・ 件数で約57%の月50 m^3 以上の使用者が給水量では約93%を占めている。

（単位：千 m^3 ）



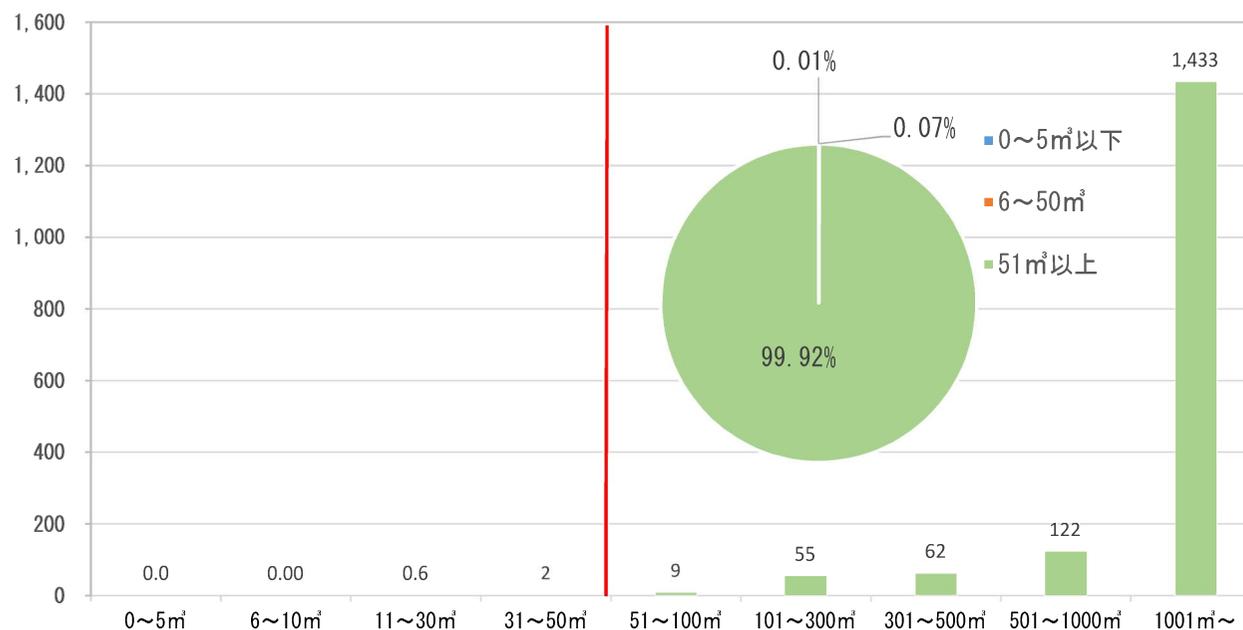
※水量階層別で1千 m^3 未満の給水量は表示可能な小数点以下の桁数で掲載。

水量階層別（口径40～150mm）の年間給水量

（令和3年度当初調定数値）

- ・ 件数で約9%の月50 m^3 以下の使用者が給水量では約0.1%を占めている。
- ・ 件数で約91%の月50 m^3 以上の使用者が給水量では約99.9%を占めている。

（単位：千 m^3 ）



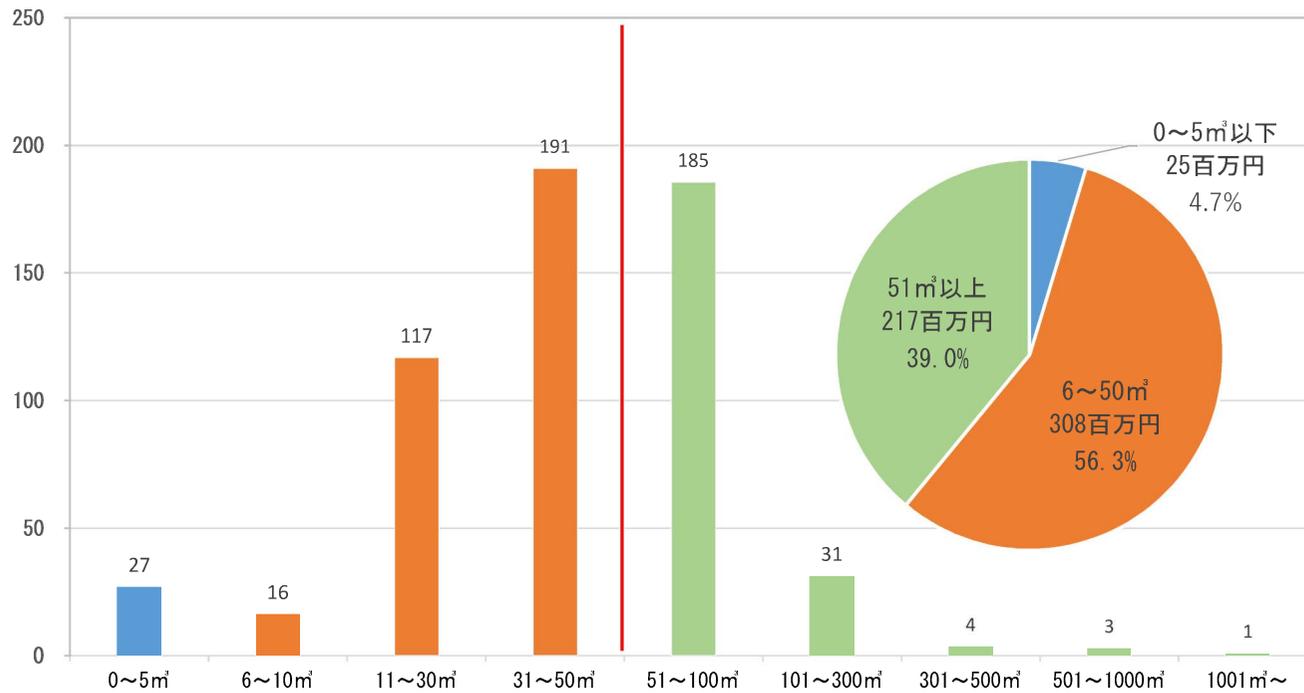
※水量階層別で1千 m^3 未満の給水量は表示可能な小数点以下の桁数で掲載。

水量階層別（口径20mm以下）の料金

（令和3年度当初調定数値）

- ・ 給水量で約61%の月50m³以下の使用者が料金でも約61%を占めている。
- ・ 給水量で約39%の月50m³以上の使用者が料金でも約39%を占めている。

（単位：百万円（税抜））

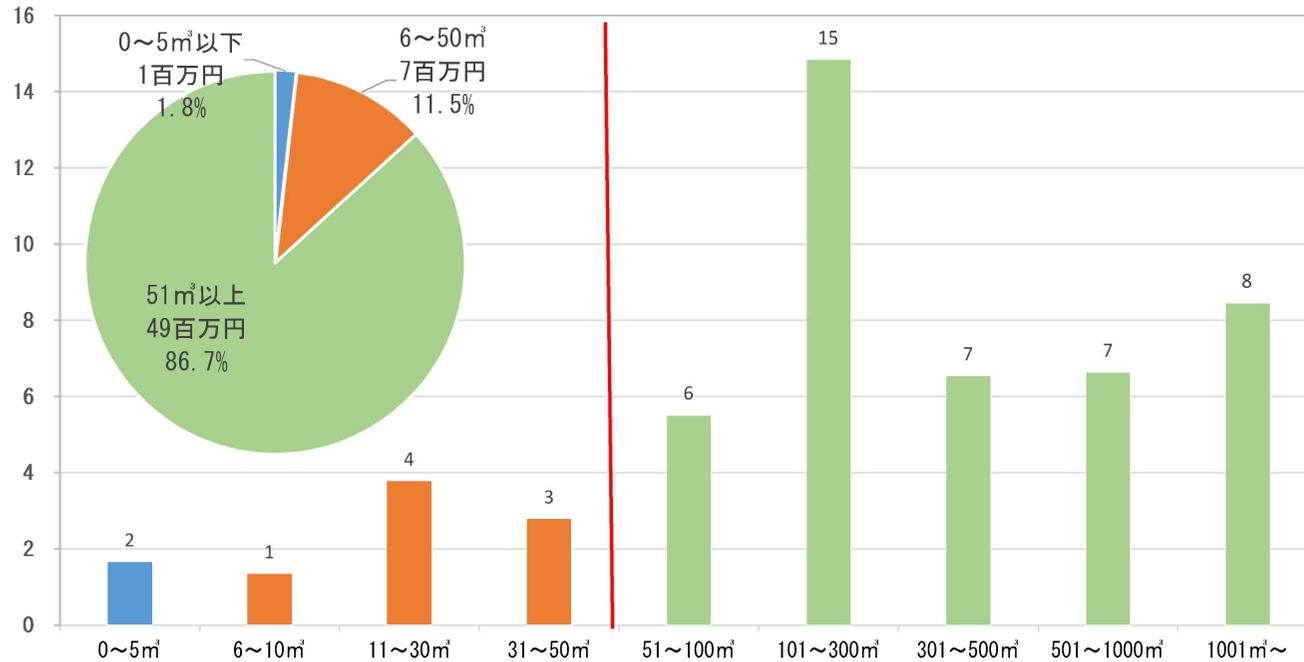


水量階層別（口径25～30mm以下）の料金

（令和3年度当初調定数値）

- ・ 給水量で約7%の月50m³以下の使用者が料金では約13%を占めている。
- ・ 給水量で約93%の月50m³以上の使用者が料金では約87%を占めている。

（単位：百万円（税抜））

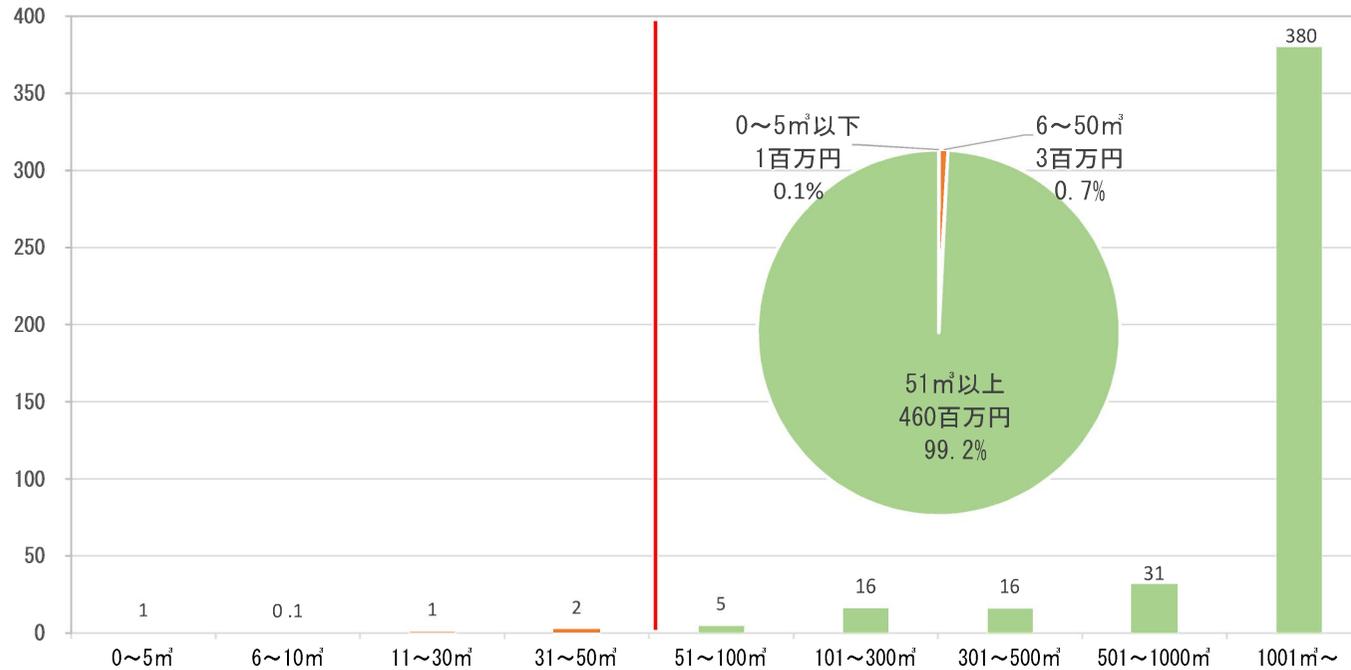


水量階層別（口径40～150mm以下）の料金

（令和3年度当初調定数値）

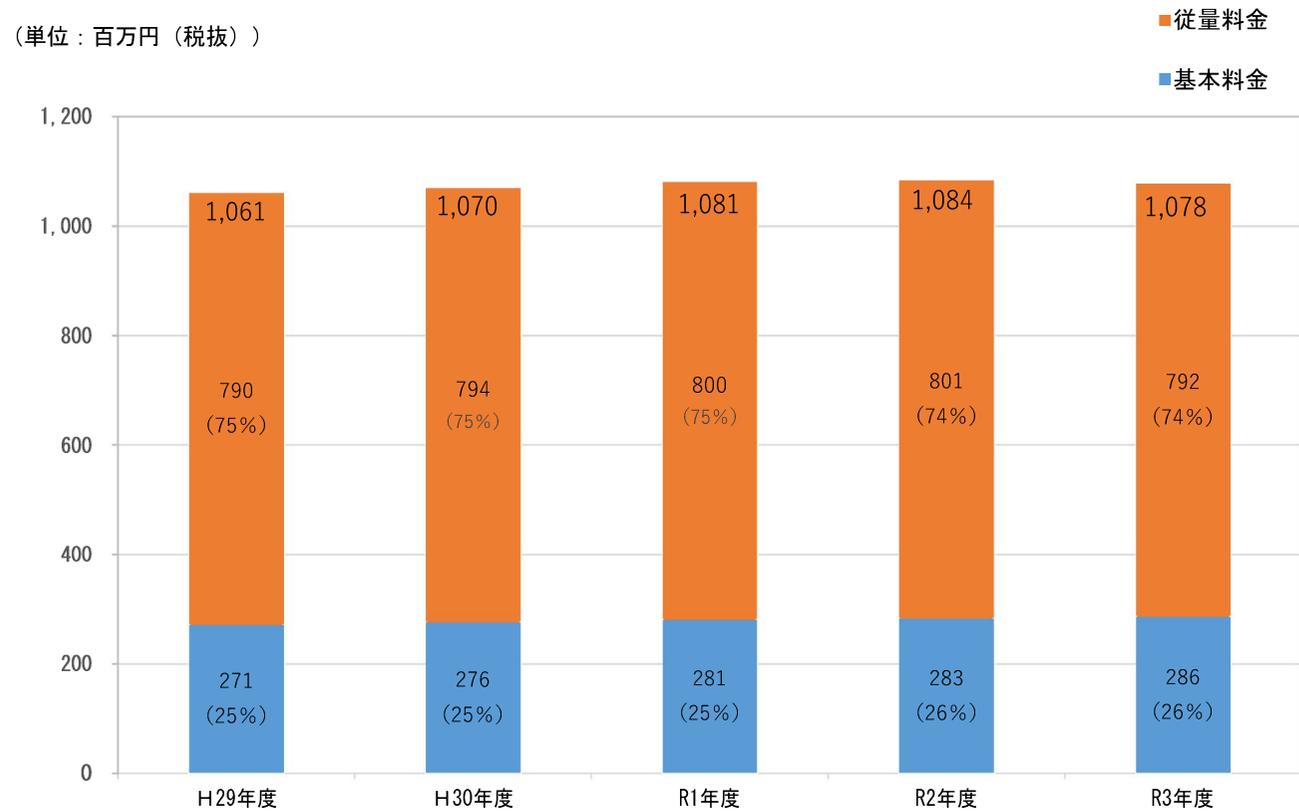
- ・ 給水量で約0.1%の月50m³以下の使用者が料金では約0.8%を占めている。
- ・ 給水量で約99.9%の月50m³以上の使用者が料金では約99.2%を占めている。

（単位：百万円（税抜））



基本料金・従量料金の推移

基本料金と従量料金の割合は、概ね3：7となっている。



- 口径20mm以下（基本水量5m³以下）は、
 - ・基本水量以下の給水件数は約16%を占め、約84%が月50m³以下となっている。また、
 - ・件数で約84%の月50m³以下の使用者が給水量・料金では約61%を、
件数で約16%の月50m³以上の使用者が給水量・料金では約39%を占めている。

小口径利用者
多し

- 口径25～30mmは、
 - ・月50m³(口径30mmの基本水量)以上の給水件数が約57%を占めている。また、
 - ・件数で約43%の月50m³以下の使用者が給水量では約7%を、
件数で約57%の月50m³以上の使用者が給水量では約93%を占めている。
 - ・給水量で約7%の月50m³以下の使用者が料金では約13%を、
給水量で約93%の月50m³以上の使用者が料金では約87%を占めている。

※ 従量料金の単価設定を変更することによって、この割合を調節することが可能。
(料金体系の検討ポイント)

- 口径40～150mmは、月50m³以上の給水件数が約91%を占めている。
※口径40mmの基本水量は月70m³。
平均的に月50m³以下の給水量となる使用者であれば、非常に割高な設定となってしまう。
(件数換算で9%相当の部分)

4 加東市の下水道使用状況について

下水道 使用水量用途別集計表

会計年度：令和3年度

調定年月：令和3年4月～令和4年3月

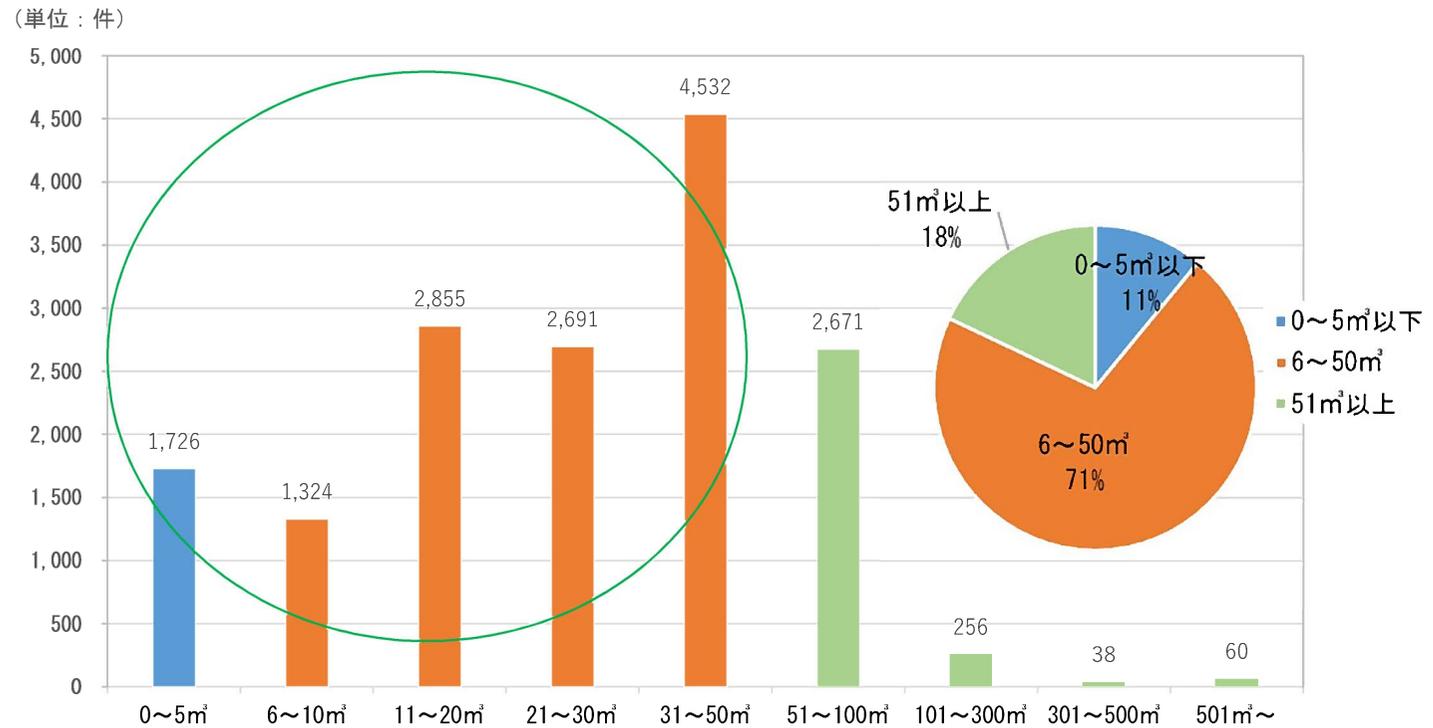
用途	加入件数	件数 シェア	調定件数	水 量	水量/ 調定件数	1月当たり 平均水量	水量シェア	料金（税抜）	料金 シェア	単価	税	合 計
一般等	15,618.00件	84.93%	93,708件	3,839,026 ^{m³}	41 ^{m³}	20 ^{m³}	95.59%	772,454,507	95.91%	201.2	77,225,030	849,679,537
臨時	1.17件	0.01%	7件	2,215 ^{m³}	316 ^{m³}	158 ^{m³}	0.06%	811,184	0.10%	366.2	81,115	892,299
井戸	54.17件	0.29%	325件	12,045 ^{m³}	37 ^{m³}	19 ^{m³}	0.30%	2,340,390	0.29%	194.3	233,993	2,574,383
上水・井戸	477.33件	2.60%	2,864件	162,927 ^{m³}	57 ^{m³}	28 ^{m³}	4.06%	29,774,925	3.70%	182.8	2,976,699	32,751,624
合計	16,151件		96,904件	4,016,213 ^{m³}				805,381,006		200.5	80,516,837	885,897,843

注) 各数値は調定更正後の単純平均により算出

水量階層別の使用件数

(令和3年度決算数値)

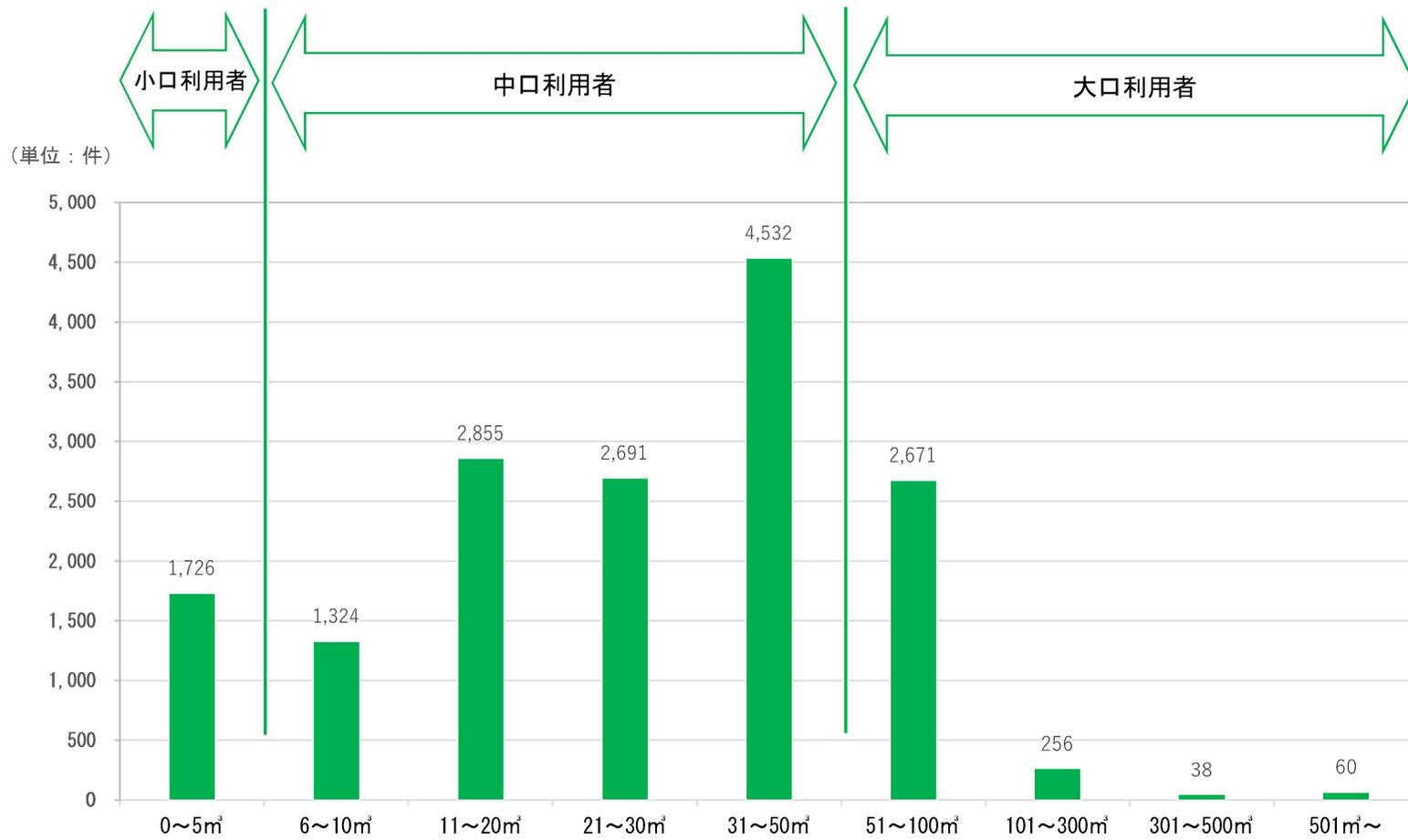
月50m³以下の使用者が使用件数の82%を占めている。



注) 加入件数は、2か月ごとに検針した1年間の件数を調定回数(6回)で除して算出したもの。

※本審議会での使用者区分

(令和3年度決算数値)

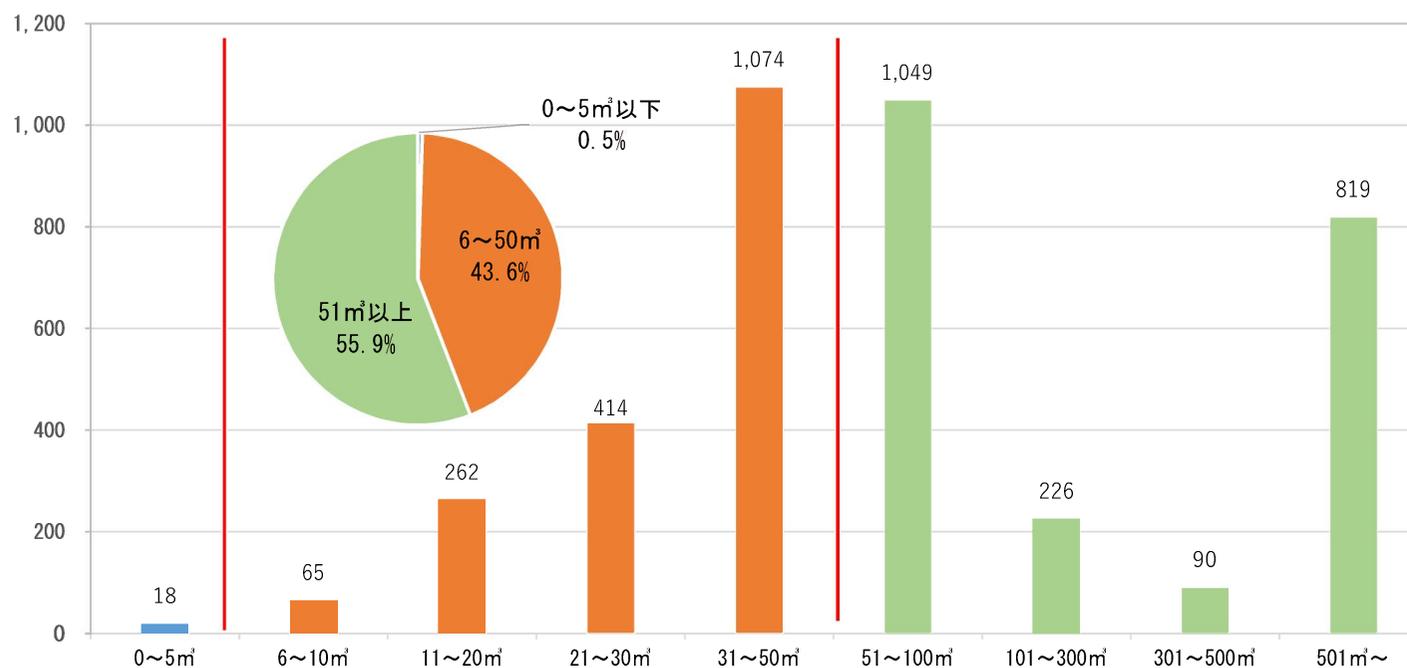


水量階層別の年間排出量

(令和3年度決算数値)

- ・ 件数で98%の小口、中口使用者が排出量では約44%を占めている。
- ・ 件数ではわずか2%の大口使用者が排出量では約56%を占めている。

(単位：千 m^3)

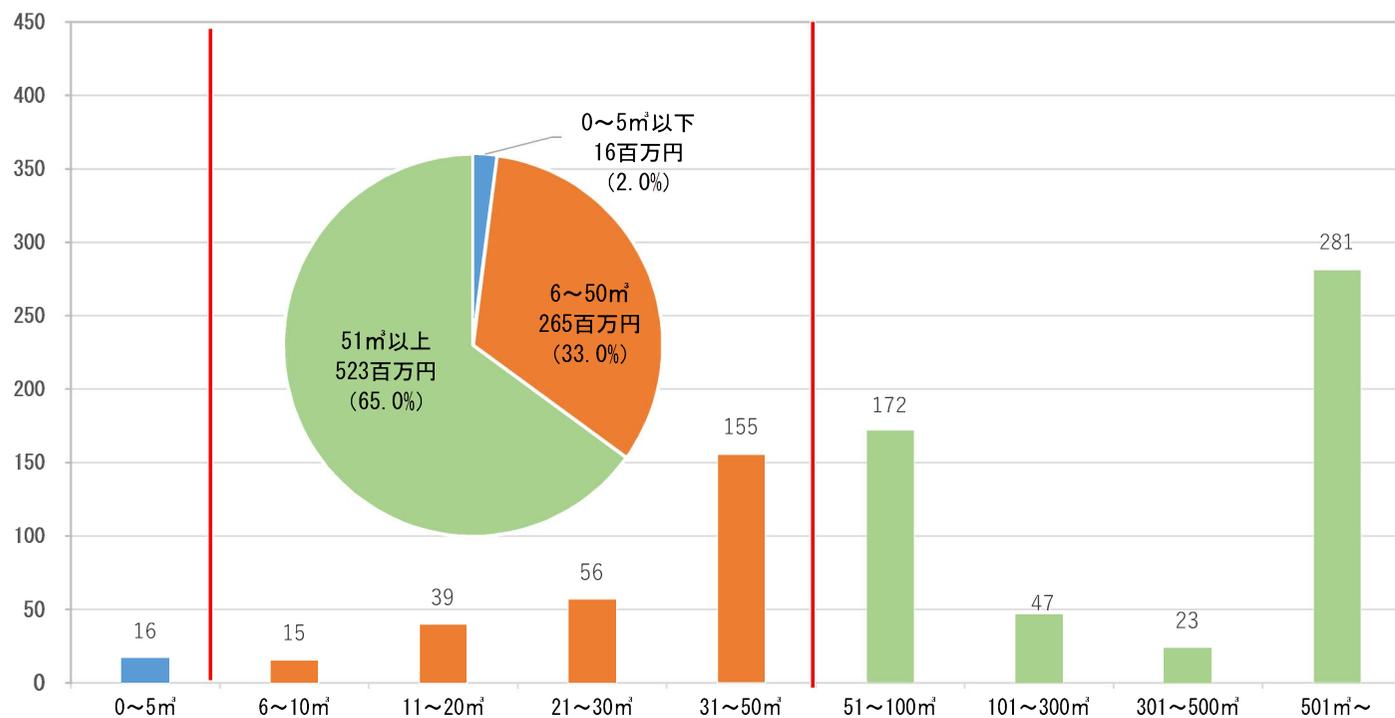


水量階層別の使用料

(令和3年度決算数値)

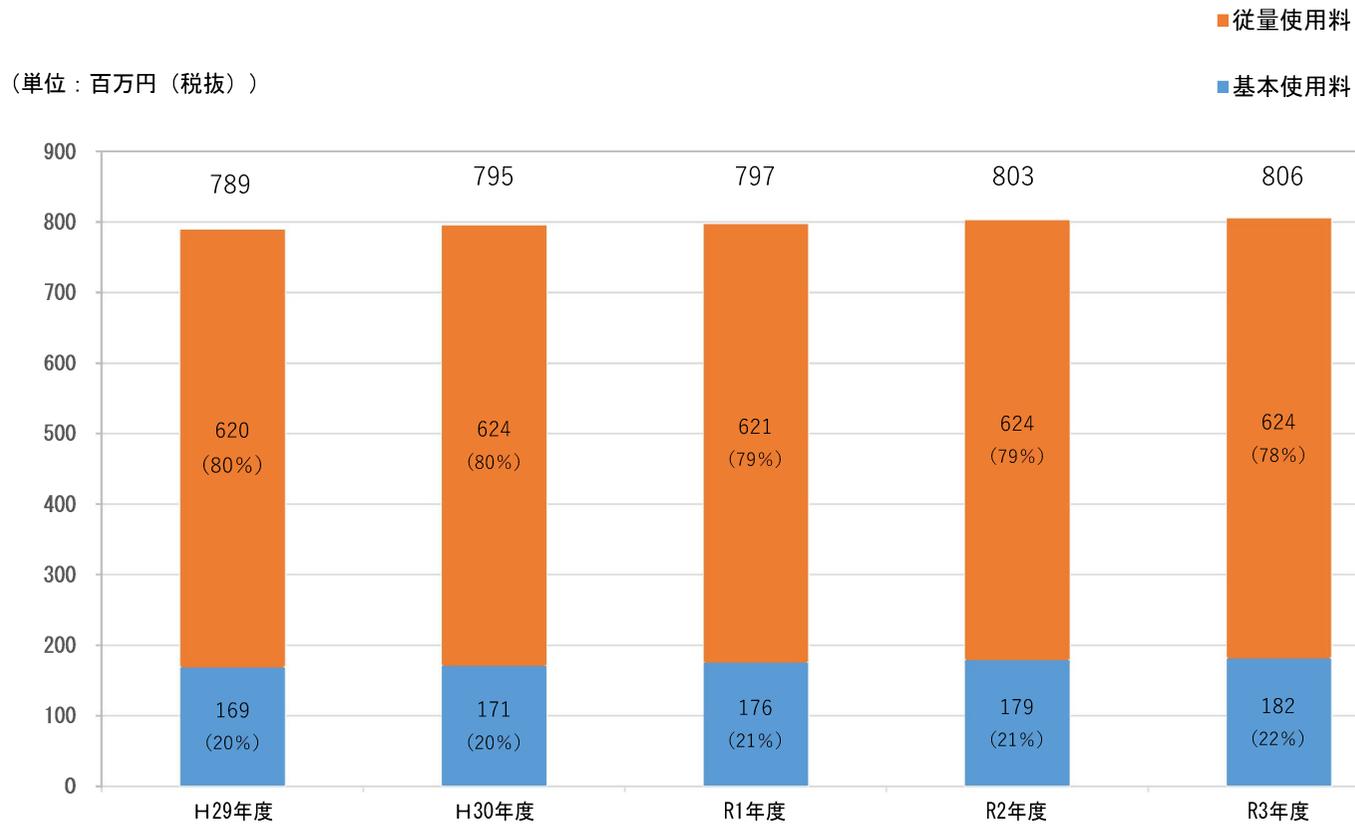
- ・ 排出量で約44%の小口、中口使用者が使用料では約35%を占めている。
- ・ 排出量で約54%の大口使用者が使用料では約65%を占めている。

(単位：百万円(税抜))



基本使用料・従量使用料の推移

基本使用料と従量使用料の割合は、概ね2：8となっている。



● 月50m³以下の使用者が使用件数の98%を占めている。

● 使用件数の98%を占めている小口、中口の使用者の排出量は約44%で、
使用件数2%の大口使用者の排出量は約56%である。

● 小口、中口の使用者の使用料の割合は約35%で、
大口の使用者の使用料の割合が約65%である。

※ 従量使用料の単価設定を変更することによって、この割合を調節することが可能。
(料金体系の検討ポイント①)

● 基本使用料・従量使用料の割合は概ね2：8となっている。

※ 基本使用料の水量設定によって、この割合を調節することが可能。
(料金体系の検討ポイント②)
なお現行の使用料体系では、2か月につき10m³を基本使用量としている。

消費税法等の改正により 料金が変わります！

消費税及び地方消費税の税率が、令和元年度10月1日から現行の8%から10%に引き上げられます。
この税率変更に伴い、水道料金や下水道使用料などは、次のとおり変更となります。

※令和元年9月30日以前から継続して使用されているお客さまは、経過措置により12月検針分から新料金になります。

それぞれの料金については、下表のとおりです。
請求は、2か月ごとに水道料金及び下水道使用料を合計した額となります。



1. 水道料金表（2か月分の料金表 消費税別）

計算方法 水道料金＝(基本料金＋従量料金)×1.1(消費税率)

加東市エコキャッチャー
加東広の助



口径区分	基本料金		従量料金(基本水量を超える使用水量1㎡につき)						
	基本水量	料金	11～20㎡	21～60㎡	61～100㎡	101～200㎡	201㎡～	臨時用	消火栓
20	10	1,800円	11～20㎡ 126円	21～60㎡ 186円	61～100㎡ 204円	101～200㎡ 220円	201㎡～ 254円	296円	1,800円
25	60	12,760円	61～100㎡ 204円	101～200㎡ 220円	201㎡～ 254円	201㎡～ 254円			296円
30	100	23,300円	101～200㎡ 220円	201㎡～ 254円	201㎡～ 254円	201㎡～ 254円			296円
40	140	35,740円	141～200㎡ 220円	201㎡～ 254円	201㎡～ 254円	201㎡～ 254円			296円
50	200	54,460円	201㎡～ 254円						296円
75	600	170,200円	601㎡～ 272円						296円
100	1,000	289,340円	1,001㎡～ 296円						296円
150	2,000	578,680円	2,001㎡～ 296円						296円
臨時用			各メーカー口径の基本料金						296円
消火栓	1栓につき		使用水量1㎡につき						1,800円
分譲地用									なし
	基本料金								220円
	従量料金								
	使用水量1㎡につき								

※水道を開栓(水道を契約して使用できる状態)する際は、手数料として別途1,000円が必要です。



2. 下水道使用料表（2か月分の使用料表 消費税別）

計算方法 下水道使用料＝(基本使用料＋従量使用料)×1.1(消費税率)

種別	基本使用料		従量使用料(基本使用量を超える使用量1㎡につき)						
	基本使用量	使用料	11～20㎡	21～40㎡	41～60㎡	61～100㎡	101～200㎡	臨時用	
一般用	10	1,920円	11～20㎡ 70円	21～40㎡ 155円	41～60㎡ 188円	61～100㎡ 218円	101～200㎡ 250円	296円	
			201～600㎡ 300円	601～1,000㎡ 344円	1,001㎡～ 372円				
臨時用	10	1,920円	11㎡～ 372円						

※井戸水を使用される場合の下水道使用量

井戸水のみ	1か月あたり7㎡×世帯人数
井戸水と上水道の併用	1か月あたり7㎡×世帯人数で算出した量の2分の1を上水道の使用量に加算。 ただし、その量が井戸水のみの場合により算出した量に満たない場合は、井戸水のみで算出した量とします。

経営戦略の改定について 資料集

- ・ 総務省資料より抜粋 (p. 1~9)
- ・ 将来更新予想 (p. 10~13)

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い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
 - 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
 - 特に中小の公営企業では、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・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
- 中長期の人口減少の推計等を踏まえた、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、投資・財政計画を策定
- 各公営企業において令和2年度までに策定するとともに、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、経営形態等を検証し、今後の方向性について検討

①事業そのものの必要性・
公営で行う必要性 (※1)

②事業としての持続可能性

③経営形態
(事業規模・範囲・担い手)

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等 (※2)

民間活用

(※1):水道事業及び下水道事業については、公営で行う必要性が高く、地方公共団体の事業主体としての位置づけが法定されていることから、②・③を議論し、広域化等及び民間活用を検討

(※2):広域化等とは、事業統合をはじめ施設の共同化・管理の共同化などの広域的な連携、下水道事業における最適化や病院事業における再編・ネットワーク化を含む概念

公営企業の「見える化」

- 複式簿記による経理を行うことで、経営・資産の状況の「見える化」を推進
 - 将来にわたり持続可能なストックマネジメントの推進や、適切な原価計算に基づく料金水準の設定が可能
 - 広域化等や民間活用といった抜本的な改革の取組にも寄与
- 経営指標の経年分析や他の地方公共団体との比較を通じて、経営の現状及び課題を分析

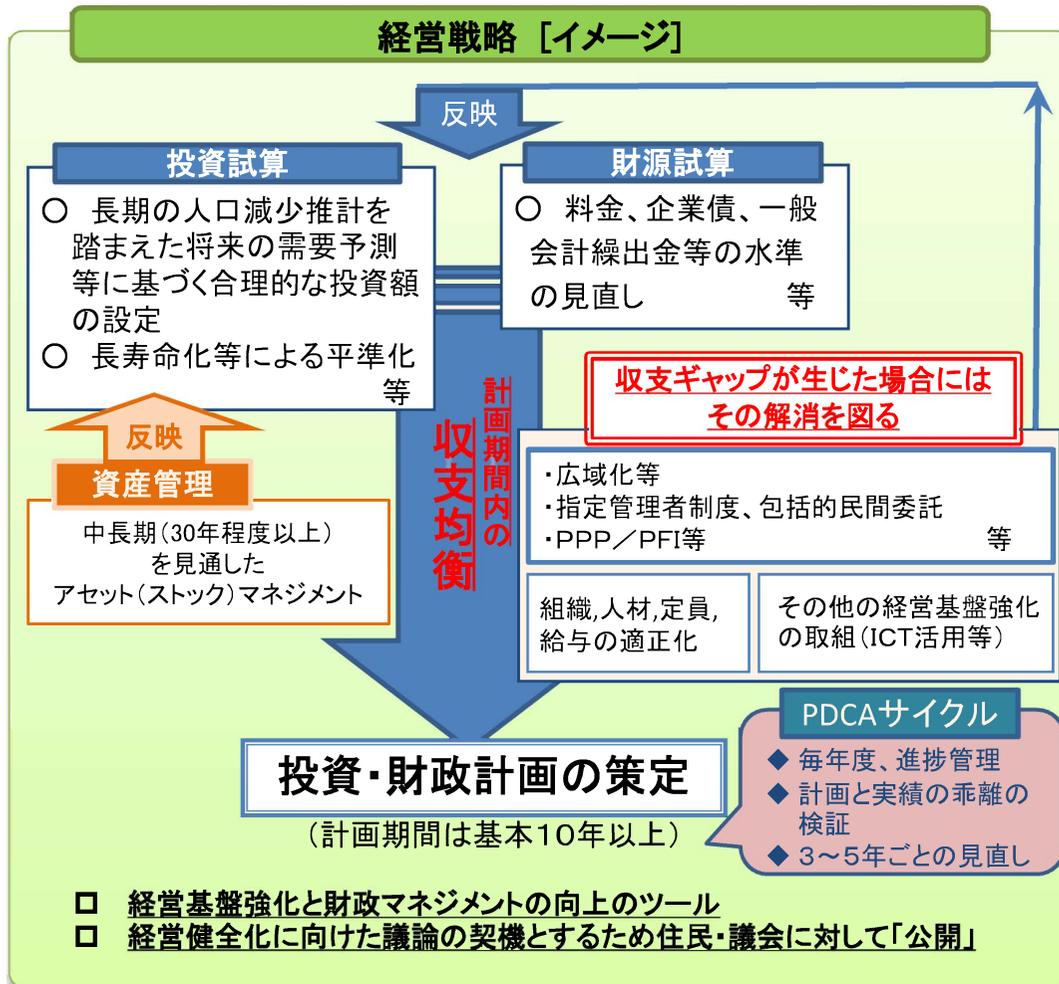
公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について

○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)

○令和2年度までに策定率100%とすることを要請。
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)
○令和7年度までに見直し率100%とすることを要請。
(令和3年1月22日付け公営企業三課室長事務連絡)



経営戦略の策定・改定の推進

○「経営戦略策定ガイドライン」の策定・公表

(平成28年1月策定・公表、平成29年3月改訂)

⇒ 平成31年3月に「**経営戦略策定ガイドライン**」を再改訂し、事業ごとの具体的な策定・改定実務の手引書となる「**経営戦略策定・改定マニュアル**」を作成。

ガイドライン等の改訂内容

- ・「経営戦略」の策定後も、毎年度、進捗管理や計画実績との乖離検証を行い、**3年~5年ごとの改定**が必要。
- ・収支均衡を図るため、ストックマネジメント、公営企業会計の導入、料金水準の適正化の議論などを反映し、**質の向上**を図るよう要請。

策定状況

(毎年度、策定状況を調査・公表)

○令和2年度までに**92.3%**が策定予定。

(令和2年3月31日時点の策定率は63.3%。)

財政措置等

- **経営・財務マネジメント強化事業**(令和3年度から)
- **経営戦略の策定を要件としている地方財政措置**
 - ・水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業、旧簡易水道施設(浄水場、管路等)の建設改良事業
 - ・下水道事業の高資本費対策

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(1/5)

「留意事項通知」(平成26年8月29日付総務省公営企業三課室長通知)の内容や、「策定推進通知」(平成28年1月26日付け総務省公営企業三課室長通知)において示された従来のガイドラインの内容を再編。

第1章 「経営戦略」の策定・改定に関する基本的事項

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

1. 「経営戦略」の基本的な考え方

(1) 経営戦略の位置づけ、必要性について

- ・「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である。
- ・「経営戦略」の中心は、「投資・財政計画」であり、「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するよう調整した収支計画である。
- ・策定後も、進捗管理や計画と実績の乖離検証、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ツールとなる。
- ・地方公営企業法の適用の如何や業種の別にかかわらず、全ての事業について策定が求められる。
- ・「経営戦略」には、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組についても必要な検討を行い、取組方針を記載することが求められる。
- ・以下の点を踏まえ、所要の検討を行い、「経営戦略」を策定又は改定すること。
 - ① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
 - ② 企業（事業）及び地域の現状と課題、将来見通しを踏まえたものであること。
 - ③ 「投資試算」や「財源試算」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30年から50年超）かつ複数の推計パターンで行い、推計結果及びそれに基づく長期目標も設定すること。
 - ④ 「投資・財政計画」の期間は10年以上を基本とすること。
 - ⑤ 原則として、期間内に収支均衡した形で「投資・財政計画」が策定されていること。「投資試算」及び「財源試算」はストックマネジメント等と整合が取れた試算とすること。
 - ⑥ 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。
 - ⑦ 「投資・財政計画」を収支均衡させるために必要な、効率化・経営健全化の取組方針が示されていること。
 - ⑧ 策定期限は平成32年度末であること。平成33年度以降に新たに事業開始する場合は、その時点で「経営戦略」が策定されていることが望ましい。
 - ⑨ 改定に当たっては、毎年度の進捗管理と一定期間（3年～5年ごと）の成果の検証・評価をした上で、より質の高い「経営戦略」とすること。

(2) 策定の留意点

- ① 人口や集落構成、利用者の状況や企業立地等、地域全体の現状を分析し、課題を把握した上で中長期的な将来見通しも踏まえた上で策定すること。
- ② 公営企業の経営管理部署だけでなく、関係部署と連携して策定すること。「経営戦略」に求められる内容を盛り込んだ総合計画等を、「経営戦略」と位置づけることも可能。
- ③ 公営企業会計を導入し、貸借対照表や損益計算書等の情報を活用することで、更なる的確で有効な「経営戦略」の策定が可能であること。
- ④ 学識経験者、専門家等の知見を活用することが望ましい。都道府県は、市町村の取組に対し、助言や専門家の派遣等、協力していくことが必要であること。
- ⑤ 策定後だけでなく、議会、住民に対し、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、理解を得るよう努めること。
- ⑥ 「投資試算」や「財源試算」について採用した将来予測方法の理由や「収支ギャップ」の解消方向性について、議会、住民に対して説明できなければならないこと。
- ⑦ 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、資金不足比率等の改善等に努めること。
- ⑧ 事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化、民間活用等の抜本的な改革の検討を反映させること。抜本的な改革の検討の結論を待つのではなく、早期に策定すること。水道事業の場合、水道事業ビジョン（個別施設計画）が適切に策定されている場合は、そのビジョンを「経営戦略」と位置づけることが可能。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(2/5)

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

2. 「投資・財政計画」の策定

(1) 公営企業の現状や課題の把握、将来見通し

・近年の決算情報の指標や経営指標の変化等から、現状や課題を的確に把握し、将来について客観的に見通し、分析すること。

(2) 計画期間の設定

・**10年以上の合理的な期間を設定することが必要**。10年未満とする場合は、その理由について、議会、住民に説明することが必要。
・計画期間にかかわらず、**将来の試算は、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30年～50年超**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載することが必要**。

(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

・**アセットマネジメントやストックマネジメント等**の取組を充実させることにより、現状把握・分析、将来予測の精緻化を図ること。

・新規・更新需要額等の将来試算を**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30年～50年超**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載することが必要**。

② 「投資試算」の投資の目標設定、投資額の合理化（目標の例：有収率、更新率、老朽化率、耐震化率等）

③ 「投資試算」の取りまとめ

・投資時期に偏在があれば平準化を行い、合理的な投資の内容・所要額等の見通しを「投資試算」として取りまとめること。

(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

・料金設定の推計に当たっては、必要な料金水準や改定率、改定の時期等を十分検討の上、行うこと。

・各財源や「投資試算」を踏まえた、財政負担等の長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、**原則として30年～50年超**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載し、中長期的な財務状況の予測を行うことが必要**。

② 「財源試算」の財源の目標設定、財源構成の検討

・財源の目標設定を行い、各財源の水準・構成について検討した上で、適切な額を計上すること。資金不足、債務超過、繰越欠損金が生じている事業や、計画期間内に必要となる財政負担額について、合理化を行った上でも賄うことができない事業は、速やかに料金見直しの検討の必要性が高い。

③ 「財源試算」の取りまとめ

・財源ごとの額の見通しについて、確保する手段とともに「財源試算」として取りまとめること。

(5) 「投資・財政計画」の策定

「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策定すること。次の点に留意することが望ましい。

① 投資以外の経費の適切な算定

② 収支ギャップ解消の基本的考え方

・「収支ギャップ」が生じる場合は、そのギャップの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、収支の均衡点を探した上で、料金水準の適正化及び投資の合理化等により、「収支ギャップ」を解消することが基本。

・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**。

③ 資金の適正かつ効率的な管理

・資金繰りに支障が生じないように、事業の特性等を踏まえて、資金管理及び資金調達について適正かつ効率的に行うことが重要。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(3/5)

3. 効率化・経営健全化の取組

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

以下の点について所要の検討を行った上で、「経営戦略」を策定するとともに、それに基づく取組を進めることが適当。

(1) 組織、人材、定員、給与に関する事項

- ・必要な住民サービスの安定的継続を前提とした上で、徹底した効率化・合理化に取り組むことが必要。
- ・公営企業管理者については、より自律的な経営を行うことができるよう、その実質的な権限と責任の明確化を図る必要がある。
- ・職員の意識改革を進め、企業意識の徹底を図るとともに、経営感覚のある人材の確保・育成に努めることが必要。外部人材の積極活用も検討すること。
- ・適正な定員管理を行い、企業職員の給与の根本原則や決定原則等の考え方に基いて、適正化の取組を不断に推進すること。

(2) その他の経営基盤強化に関する事項

- ① 企業環境の整備（一般会計と公営企業との相互協力）
 - ・一般会計との協力を図ること。公営企業のみでは困難な問題は、国、地方公共団体の一般行政部門、その他関係機関等の協力を求め、一体となって解決を図ること。
- 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
- ⑤ 情報公開に関する事項
 - ・「経営戦略」の策定や改定に当たっては、議会、住民に対してその意義、内容等を分かりやすく説明し、理解を得ることが必要。

4. 「経営戦略」の事後検証、改定等

(1) 基本的考え方とPDCAサイクルの確立

- ・毎年度、進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに改定していくことが必要。「投資・財政計画」や「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、その結果を改定に反映させる「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のサイクルを導入して確立させる必要があること。改定プロセスはあらかじめ明確な形で「経営戦略」の中に盛り込むことが必要。
- ・「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、その原因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、質を高めるための必要な改定を行うとともに、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。

(2) 改定の留意点

- ① 人口動向など、サービス需要に影響する変動要素に一定の仮定を置き、複数の推計パターンで行うことで計画がより緻密なものとなるようにすること。（変動状況やストックマネジメント等の取組の充実など、踏まえるべき要素を示していくことが重要。）
- ② それ以上のダウンサイジングやスベックダウンが困難な場合には、投資の再検討、新たな知見や新技術の導入等、新たな発想で取り組むべき方策を検討すべきであること。
- ③ 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、評価の客観性が確保されるように留意すべきであること。
- ④ 各種の経営指標（経営比較分析表）等を活用した決算分析等により、経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましい。
- ⑤ 一般会計の関係部局や都道府県の関係部局の協力を得て、総合計画等の中に「経営戦略」の考え方を位置づけていくべきであること。

5. 都道府県の役割

- ・都道府県にあっては、市町村等が行う「経営戦略」の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的に実効性のある支援を行うことが必要。
- ・都道府県において、知見を持った専門家を確保し斡旋・派遣するなどの支援も必要。事業によっては、市町村等の財政担当部局、事業法に基づく事務を所管する部局、更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有効。

6. 経営戦略の策定を要しない事業

- ・時期を明示して事業廃止が予定され、議会、住民に対してその旨の表明を行っている事業等については、「経営戦略」の策定を要しないこととする。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(4/5)

第2章 「経営戦略」の策定・改定に当たっての事業別留意事項

1. 水道事業及び工業用水道事業

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

- (1) 人口減少社会の到来や施設の老朽化など、経営環境が変化していることから、中長期的な視点に立った経営を行う必要があること。
- (2) 投資規模については、将来的な需要動向を的確に把握した上、「投資試算」の取りまとめを通じ、その合理化を図る必要があること。
- (3) 水道料金については、更新財源等に要する経費を適切に確保するとともに、需要者間の負担の公平の要請に対応した料金体系を整備する必要があること。
- (4) 職員給与費、動力費等の維持管理費については、「経営比較分析表」「水道事業経営指標」「水道事業ガイドライン」等の活用を図り、その節減に努める必要があること。
- (5) 広域化については、スケールメリットによる幅広い効果が期待できるため、地域の特性を踏まえるとともに、事業の規模、効果等を勘案し、多様な類型の広域化を積極的に推進する必要があること。
- (6) 指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、PPP/PFIの活用を積極的に検討する必要があること。
- (7) 経営戦略未策定の事業体が、経営統合による広域化を予定している場合、収支計画の作成は、広域化の効果を検討する上でも重要であるため、一旦現状の事業形態での経営戦略の策定が求められる。
- (8) 平成29年度から高料金対策の対象要件として「経営戦略」を策定していることが求められている。また、平成31年度から管路耐震化事業の対象要件として「経営戦略」を策定していることが求められている。高料金対策については、上水道事業と簡易水道事業を同一の会計で実施している団体が高料金対策の対象となる場合は、高料金対策の対象が上水道事業と簡易水道事業で個別に算定されることを踏まえ、事業ごとに「投資・財政計画」の策定を求めていることに留意すること。
- (9) 既に策定された、もしくは今後策定する予定の水道事業ビジョンにおいて、「経営戦略」に求めている必須項目を全て満たしているものであれば、経営戦略として取り扱って差し支えない。また、水道法の一部を改正する法律（平成30年法律第92号）による改正後の水道法に基づく水道基盤強化計画、都道府県水道ビジョン、水道広域化推進プラン等、都道府県が策定する計画と経営戦略の内容に齟齬がないようにされたい。
- (10) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。ただし、「投資試算」や「財源試算」に当たっては、**中長期（30～50年超）**の推計を行うこと。
- (11) 工業用水道事業は、おおむね上記の諸点に準じることとするほか、関係部局と連携し、水需要の見通し等を含め、幅広い観点から各種の方途を講じることにより経営健全化に努める必要があること。

2. 下水道事業

- (1) 「経営戦略」の策定・改定に当たっては、都道府県構想と整合性のとれた内容とすることが求められる。PPP/PFI、民間委託等による民間資金・ノウハウを活用することもあわせて検討することが重要である。さらに、「汚水処理の事業運営に係る「広域化・共同化計画」の策定について」（平成30年1月17日付け総務省自治財政局準公営企業室長等通知）により、**都道府県が策定することとされている「広域化・共同化計画」とも整合性を図ることが求められる。**
- (2) 整備区域の適切な見直しに取り組むとともに、低コストの整備手法についても検討すること。**既存施設の更新に当たっては、平成31年度より下水道の広域化・共同化を行う場合の地方財政措置が拡充されることを踏まえ、施設・設備の長寿命化、処理場の統廃合、事業の広域化・共同化等の検討を行い、効率化に努めること。**
- (3) 「投資試算」を取りまとめる際には、施設・設備の現状について分析し、投資の効率化・合理化に取り組むとともに、更新率・老朽化率・耐震化率等の目標を設定した上で、中長期的に安定的かつ衛生的な汚水処理が可能となるよう努めること。
- (4) 「財源試算」を取りまとめる際には、「投資試算」等との整合性を図ること。その際、あわせて将来の使用料水準、一般会計に与える影響等についても十分配慮すること。
- (5) 資本費平準化債の活用により、減価償却費を基本とした資本費の算定による適正な汚水処理費及び使用料の設定に努めること。
- (6) 「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本としているが、下水道事業においては、一の特別会計で複数の事業を実施している場合がある。そのような場合、「投資・財政計画」については、事業ごとに策定することが望ましい。なお、都道府県構想等により、経営戦略の策定要請期限の平成32年度末までに事業統合が位置づけられた事業については事業廃止が見込まれる事業として経営戦略の策定を要しない。
- (7) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。ただし、「投資試算」や「財源試算」に当たっては、**中長期（30～50年超）**の推計を行うこと。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(5/5)

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

3. 交通事業

- (1) 安全性確保に留意しつつ企業の経済性を発揮すること。また、民間委託等による経費削減や遊休資産等の有効活用等、経営の一層の健全化・効率化に努めること。
- (2) 地下鉄事業等においては、収支が均衡するまでに極めて長い期間を要する。特に新線建設等については、慎重に対処すること。
- (3) バス事業においては、民間への事業譲渡等の選択肢を含め再検討する必要があること。
- (4) 路線等の配置・再編成、交通機関相互の乗り継ぎ環境の整備等については、一般行政部門や関係機関、住民との連携のもとに検討を行うことが望ましいこと。
- (5) **民間事業者での運行などで代替可能な地域の交通事業は、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。**
- (6) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

4. 電気事業

- (1) 小売及び発電の全面自由化等の大きな変化に対処できるよう、現段階から経営効率化に取り組むとともに、民営化等も含めた事業のあり方について検討を行うこと。
- (2) 再生可能エネルギーを利用した発電事業を行う場合には、買取価格の変動等のコストやリスクを考慮の上、事業性の有無を勘案した上で事業を行うこと。
- (3) **公営企業で行う電気事業（発電事業）は、民間代替性が高いことから、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。**
- (4) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

5. ガス事業

- (1) 経費の削減、適切な内部留保の確保等による経営基盤の強化に努めるとともに、ガスの製造・供給設備の保安体制に十分配慮すること。
- (2) **公営企業で行うガス事業は、民間代替性が高いことから、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。**
- (3) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

6. 港湾整備事業

- (1) 経理区分を明確にするとともに、関連事業の進捗予定と十分に整合をとりつつ、適正な規模で計画すること。また、継続事業も適時適切な見直しを行う必要があること。
- (2) 独立採算原則に照らし、一定期間において収支が均衡することが必要であること。
- (3) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

7. 市場事業・と畜場事業

- (1) 生産・出荷の大型化、消費者ニーズの多様化など、取り巻く環境の変化を踏まえ、適正な規模で計画・実施するとともに、適時適切な計画の見直しを行う必要があること。
また、経営体質強化、効率化等を図るため、事業の統廃合や広域化についても積極的に検討する必要があること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

8. 地域開発事業

- (1) 必要性、造成地等の需要の動向、採算性及び地価の変動によるリスク等を十分に勘案し、慎重に対処すること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、原則として10年以内に造成・処分が完了することを前提とした上で、全ての土地の造成・処分が10年以上先となる場合には、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

9. 観光その他事業

- (1) 民営事業者と競合する業種が多いことから、採算性に加えて公営の必要性及び既存の民営事業者との競合関係についても十分に検討する必要があること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

10. 病院事業・介護サービス事業

- (1) **病院事業については、「新公立病院改革プラン」の策定をもって経営戦略の策定と取り扱うものとしていること。**
- (2) 介護サービス事業については、介護保険事業計画等関連する他の計画との整合性を検討するとともに、住民のニーズ、他の施設等の整備状況等を的確に把握することにより、公営企業として経営する必要性について、十分に検討する必要があること。
- (3) **介護サービス事業の「計画期間」は、策定年度あるいはその次年度から5年を対象として策定することを標準とし、介護報酬や介護保険事業計画の改定に合わせ定期的な見直しを行うことが必要。**なお、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の更新状況、経営状況等を踏まえて、5年以上の合理的な期間を設定することは、差し支えない。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」と「経営戦略策定・改定マニュアル」※のポイント

「経営戦略策定・改定ガイドライン」

(※平成31年3月29日公表)

- 「経営戦略」の策定や改定に当たっての指針として、基本的考え方や、策定・改定の際の留意点を示す。
- これまでの通知や、従来のガイドラインの内容を再編。また、以下の観点での記述を拡充。
 1. **PDCAサイクルの確立**（経営戦略策定後も、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）。
 2. 「投資試算」、「財源試算」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30年から50年超**）かつ**複数の推計パターン**で行い、長期目標も設定すること。
 3. 策定に当たっては、**一般会計の企画、財政担当部局などと連携して策定**すること。
 4. **策定の各段階において、議会、住民へ適切な説明**を行うこと。必要に応じて**住民の参画**を得ることも有効であること。
 5. **都道府県は、市町村等における「経営戦略」の策定や改定の取組について具体的かつ積極的な支援を行う必要があること。**

「経営戦略策定・改定マニュアル」

- 「経営戦略策定・改定ガイドライン」を踏まえ、具体的な策定や改定実務の手引書となる「ひな形様式」と、その「ひな形様式」への記載方法をまとめたもの。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」等の内容

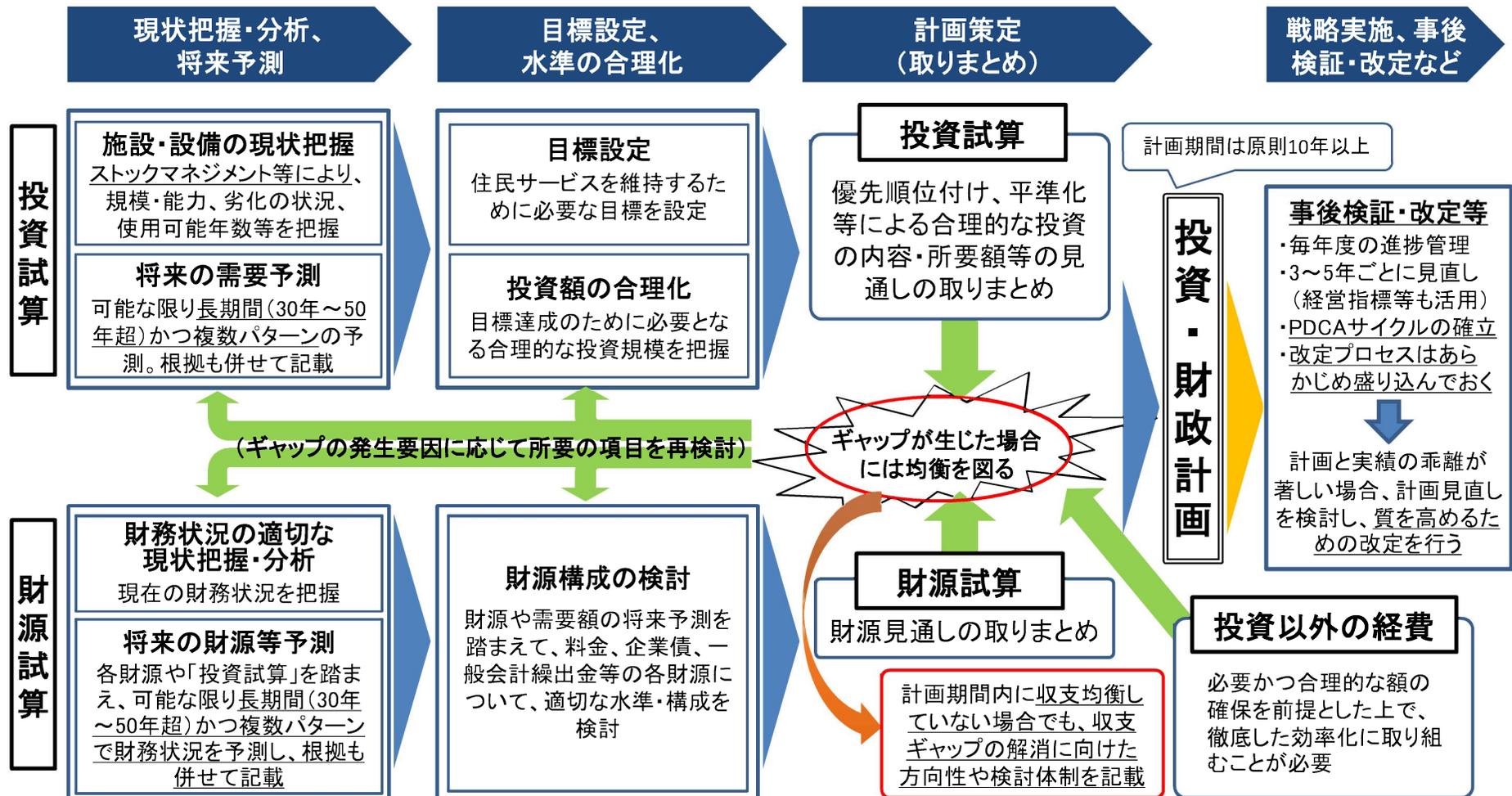
→
マニュアルにおいて
記載方法を解説

経営戦略のひな形様式

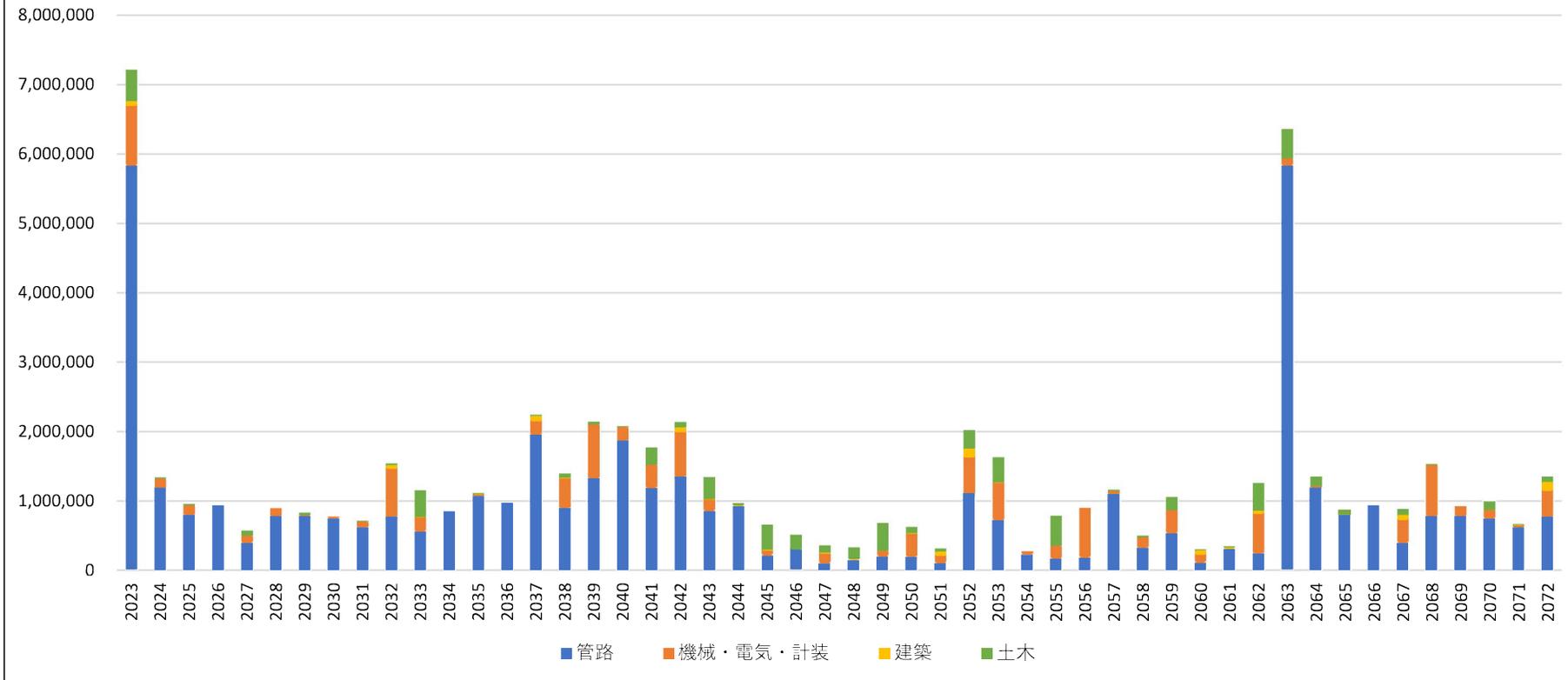
- | | |
|----------|-----------|
| ・水道事業 | ・市場事業 |
| ・下水道事業 | ・と畜場事業 |
| ・工業用水道事業 | ・観光施設事業 |
| ・交通事業 | ・地域開発事業 |
| ・電気事業 | ・駐車場整備事業 |
| ・ガス事業 | ・介護サービス事業 |
| ・港湾整備事業 | |

「投資・財政計画」の策定までの流れ

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するように調整した収支計画である。



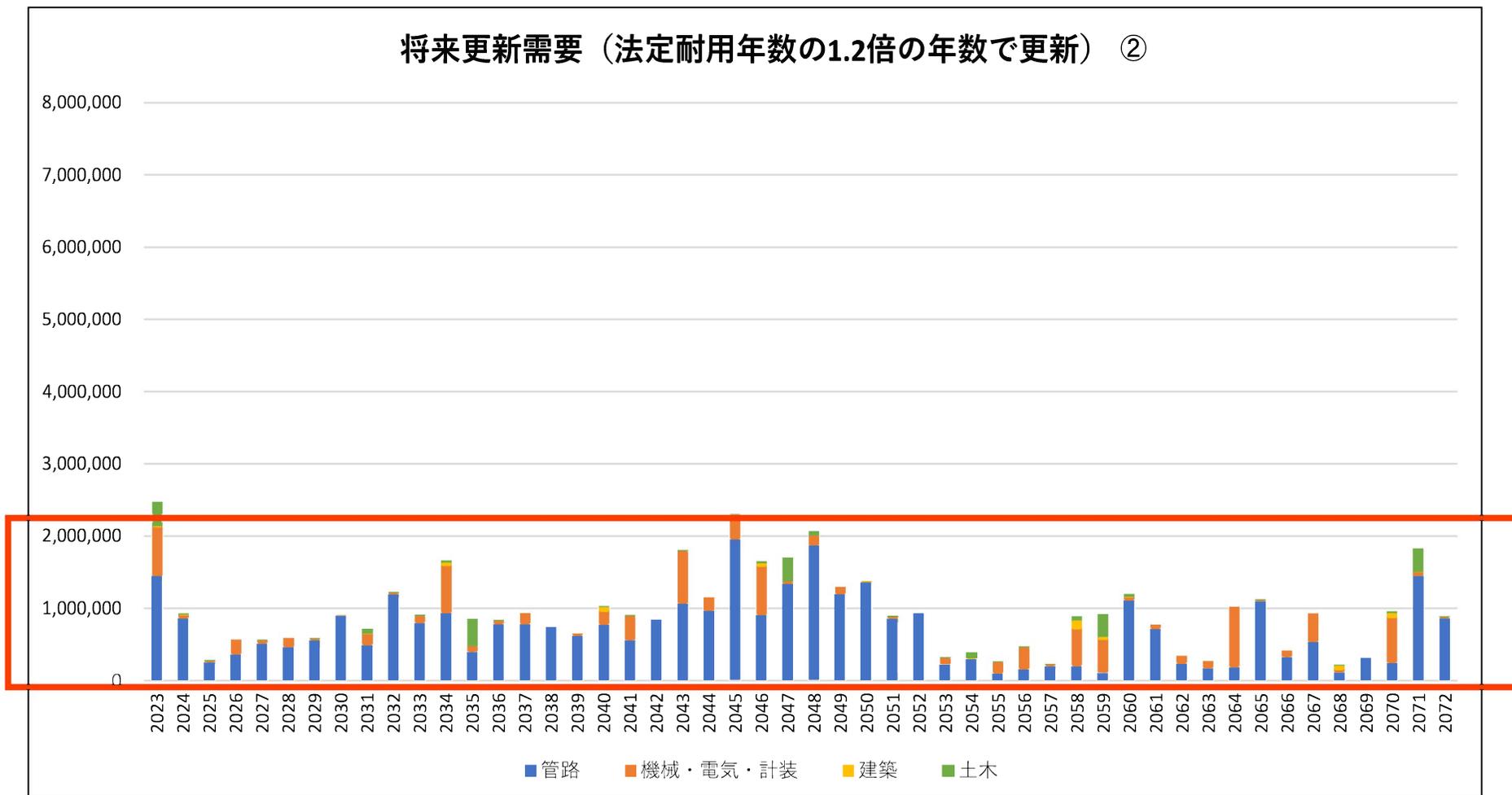
将来更新需要（法定耐用年数通りの更新）①



*国交省デフレーター（R4.5.31）×固定資産台帳上の取得価額により積算

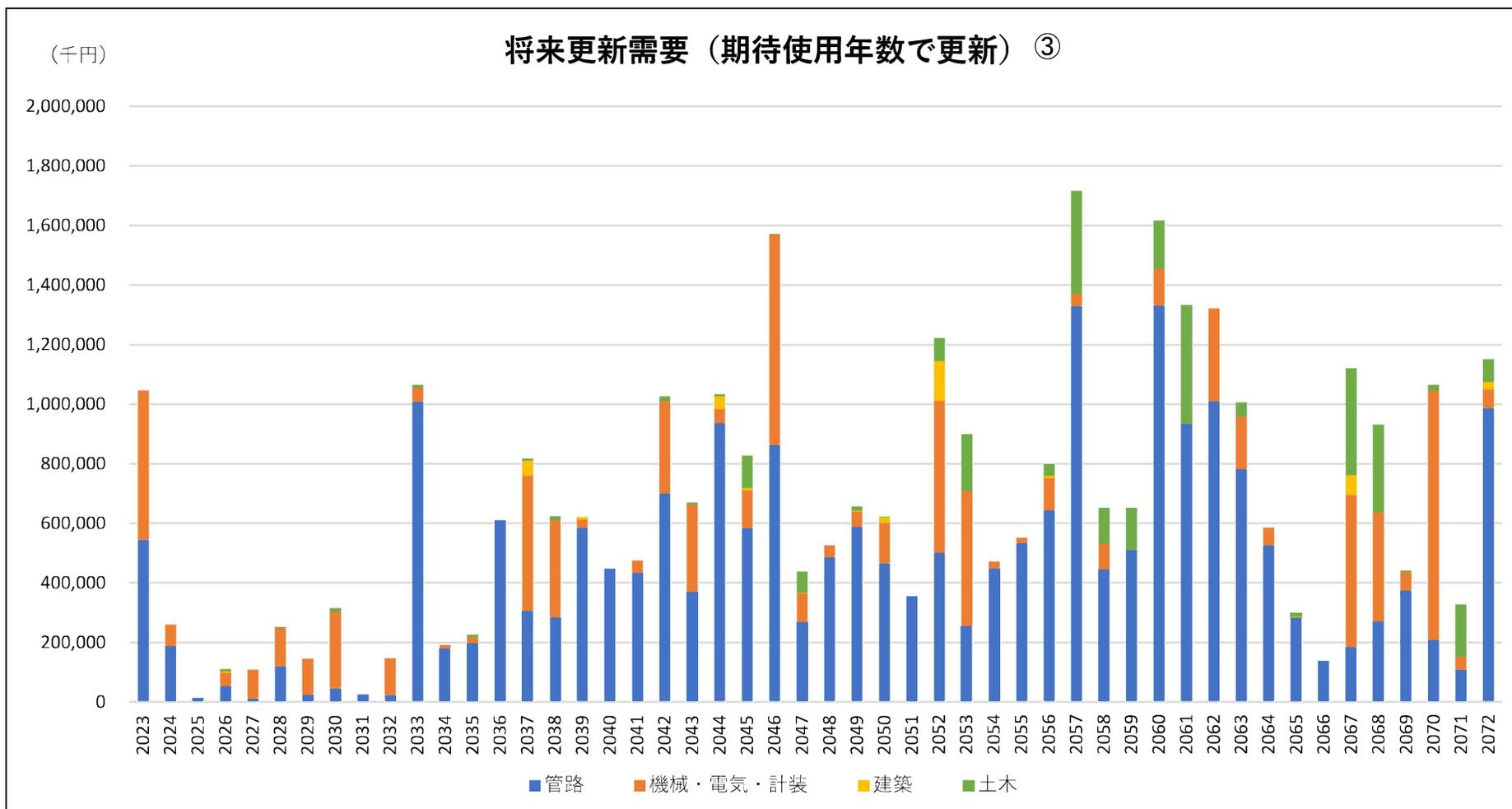
- ・ 50年間で総計約636億円の投資が必要（管路458億円、施設178億円）
- ・ 必要投資額の70%以上が管路資産
- ・ 初年度投資額（既に法定耐用年数を迎えている資産）が約72億円

将来更新需要（法定耐用年数の1.2倍の年数で更新）②



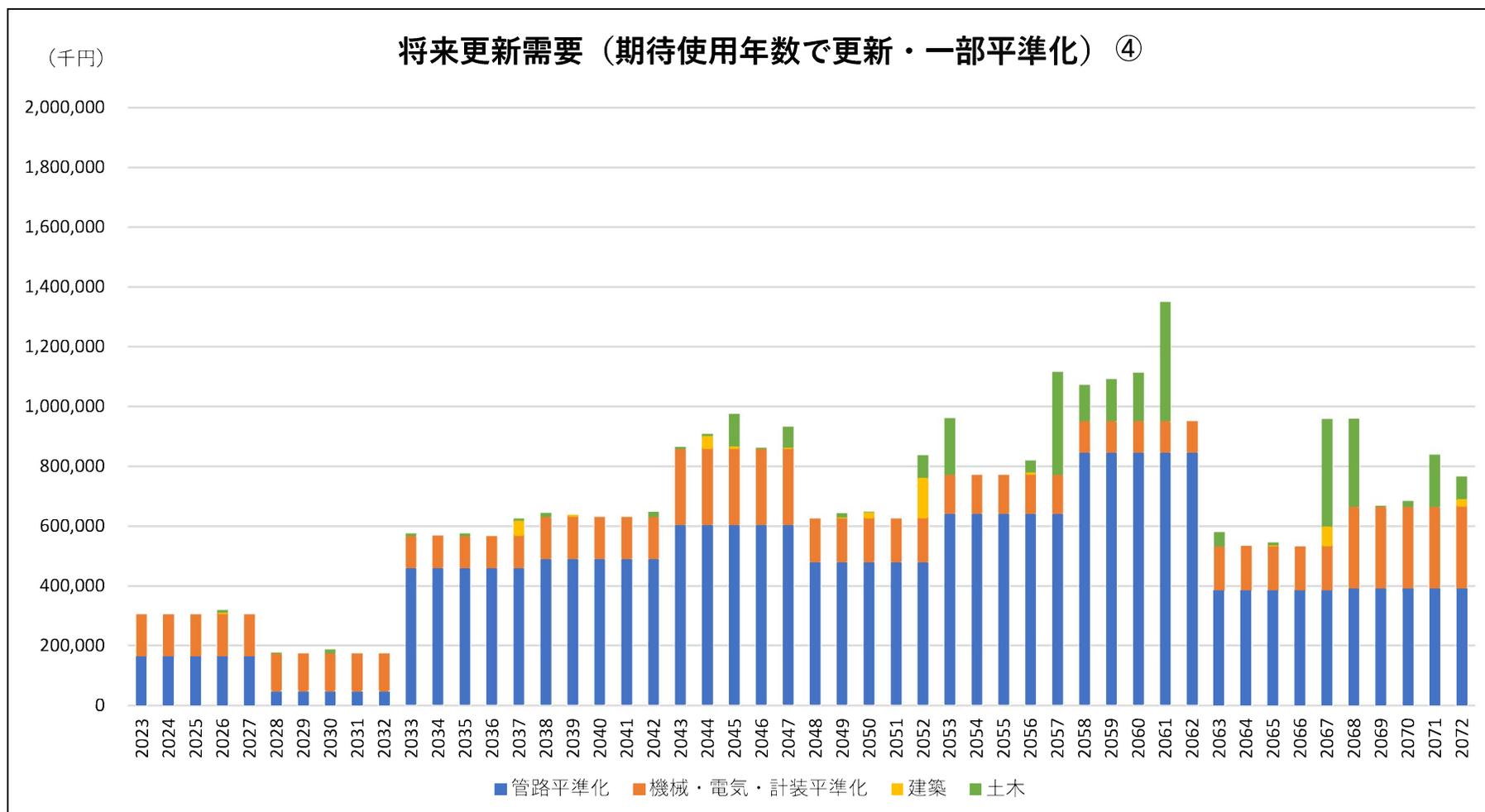
*国交省デフレーター（R4.5.31）×固定資産台帳上の取得価額により積算

- ・ 50年間で総計約473億円の投資が必要（管路353億円、施設120億円）
- ・ 必要投資額の70%以上が管路資産
- ・ 初年度投資額（既に法定耐用年数を迎えている資産）が約25億円



*国交省デフレーター（R4.5.31）×固定資産台帳上の取得価額により積算

・50年間で総計約338億円の投資が必要（管路225億円、施設113億円）



*国交省デフレーター（R4.5.31）×固定資産台帳上の取得価額により積算

- ・ 50年間で総計約338億円の投資が必要（管路225億円、施設113億円）
- ・ 投資規模の大きい管路と機械電気計装を5年単位で平準化した

