

経営戦略の策定方針について

1. 経営戦略とは

経営戦略とは、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す。「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）が中心となります。また、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も定め、計画的な経営につなげます。

2. 背景

下水道サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う流入水量の減少等により、下水道事業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。持続可能な事業を行うために、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要です。

こうしたなかで、総務省において以下の経過がありました。

平成26年3月	公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会を実施
平成26年8月	公営企業の経営に当たっての留意事項について（通知） …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に取り組まれるようお願いいたします。
平成27年3月	公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会を実施
平成28年1月	「経営戦略」の策定推進について（通知） …「 経営戦略 」の策定率を平成32年度までに100%とする。 支援措置：経営戦略策定ガイドラインの提示 経営戦略ひながた様式の提示 経営戦略先進事例の紹介
平成28年5月	経営戦略の策定に関するQ&A（通知）
平成29年3月	経営戦略策定ガイドライン改訂版について（通知）

3. 下水道事業での経営戦略の必須項目（総務省通知より）

①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。

- ②計画期間が10年以上となっていること。
- ③計画期間内に収支均衡していること。
(収支均衡していない場合でも、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールが記載されていること)
- ④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。
- ⑤進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方が記載されていること。
- ⑥議会・住民に対して公開されていること。

4. 経営戦略策定の留意点（総務省通知より）

- ①住民の人口や年齢構成、集落の構成や配置、企業の立地等の地域全体の現状、将来見通しを踏まえた上で策定すること。
- ②公営企業の経営管理担当部局のみで策定するのではなく、技術担当部局や一般会計の企画、財政部局をはじめ、地方公共団体全体の関係部局と連携して策定すること。
- ③公営企業会計を導入することによって、貸借対照表や損益計算書等に基づく、より精緻で分かりやすい経営・財務等に関する情報を把握することが可能となる。このような情報を活用することで、更に的確で有効な「経営戦略」を策定することが可能であること。
- 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こと。
- ⑤「経営戦略」策定後に議会、住民の理解を得るだけでなく、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、その理解を得るように努めること。

5. 経営戦略策定に当たっての課題

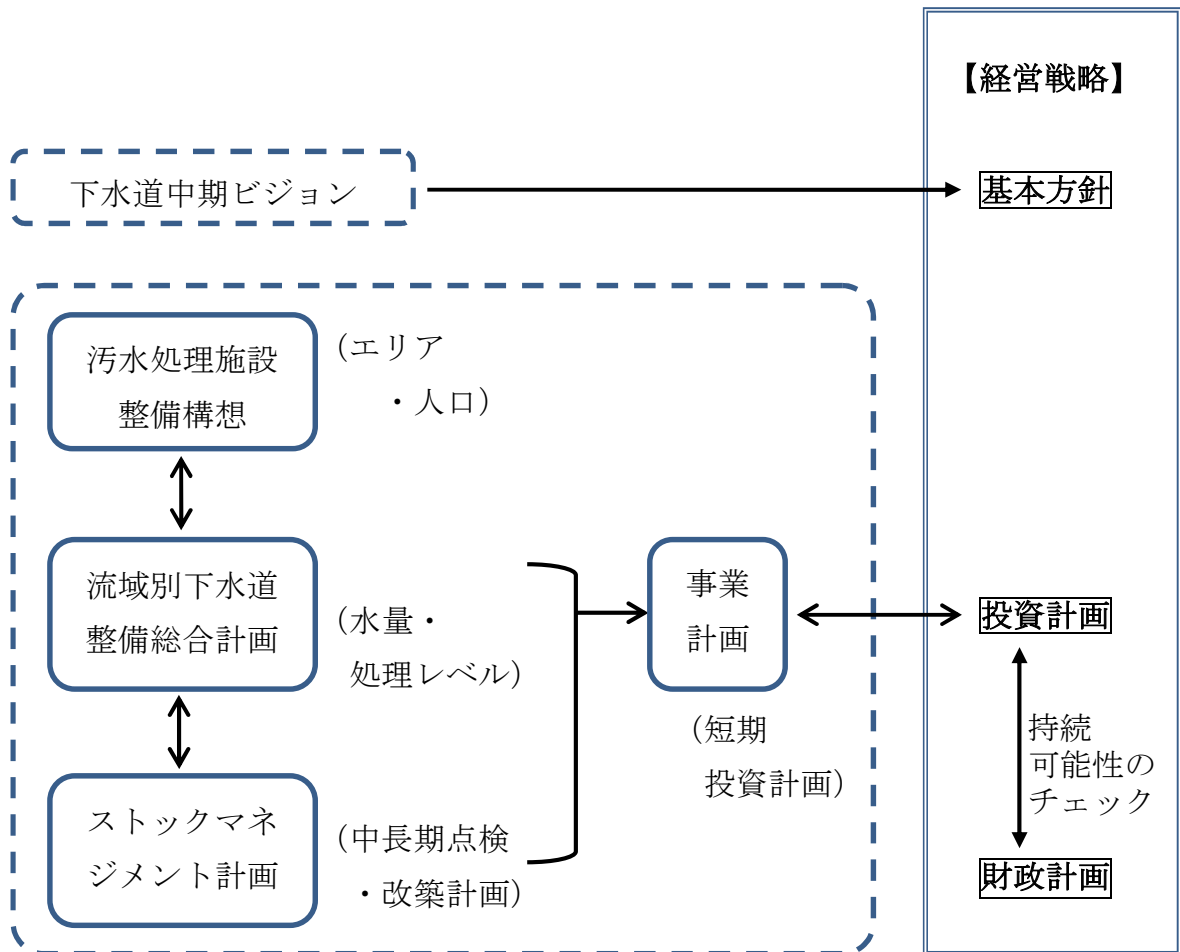
- ①中長期的な将来需要を適切に把握
- ②ストックマネジメント等のデータを活用した施設更新の最適化
- ③極力平準化された投資と必要な財源を、計画的かつ適切に計上
- ④損益ベースとともにキャッシュベースでの安定的で持続可能な財務マネジメント

経営戦略は10年間という長期の財務計画であり、さらに平成31年4月からの地方公営企業法の適用や、平成32年度に滋賀県下水道中期ビジョンの更新が予定されているため、策定後に必要に応じて見直し（ローリング）を行うこととします。

6. 経営戦略策定までのスケジュール（案）

平成29年	11月	審議会で案件提起（本件）
平成30年	1～2月	経営部会での1回目の審議（経営戦略骨子）
	5～6月	経営部会での2回目の審議（経営戦略案）
	6～7月	審議会での審議→答申
	8月	滋賀県琵琶湖流域下水道協議会で市町と協議
	11月	議会説明
	12月	県民政策コメント
平成31年	2月	議会説明
	3月	経営戦略の策定、公表

<経営戦略の位置づけ>

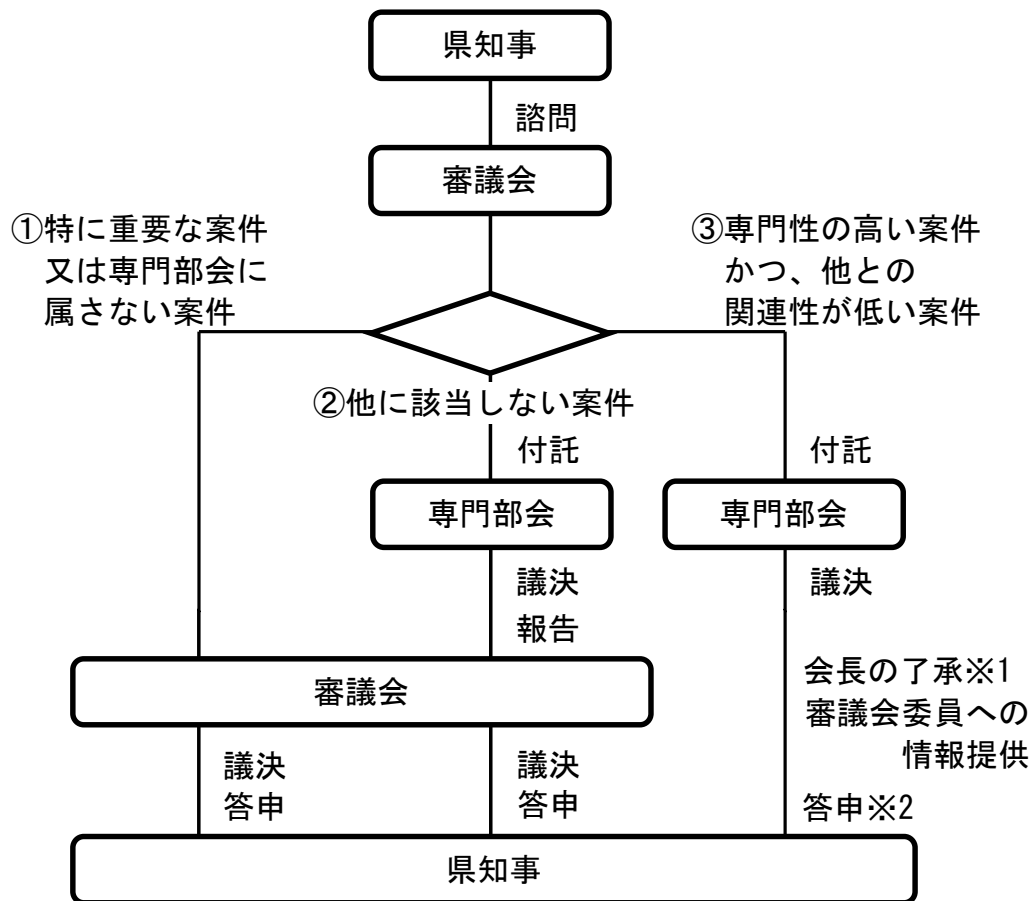


7. 審議フロー

(1) 今までの審議案件

審議フロー	審議会・部会	審議案件
①部会への付託なし	審議会	下水道中期ビジョン
②部会へ付託	基本計画部会	汚水処理施設整備構想
		流域別下水道整備総合計画
	経営部会	地方公営企業法適用
	資源・エネルギー・ 新技術部会	次期汚泥処理方式

審議会、専門部会での検討、議決の流れ



※1：「了承」は会長の権限で行う。※2：「答申」は会長が行う

(2) 本件の審議フロー

②の審議フローとし、経営部会での審議としたい。

理由：琵琶湖流域下水道事業の方向性等は、下水道中期ビジョン、汚水処理施設整備構想、流域別下水道整備総合計画で審議いただいております、本件は、これらをふまえて財政マネジメントを行うものであるため。