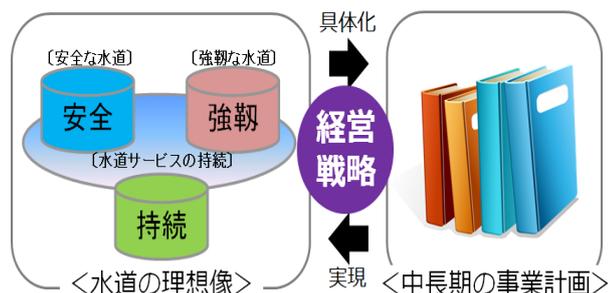


水道事業における経営戦略の策定・改定支援

● 経営戦略とは

経営戦略とは、「水道事業ビジョン」と「事業計画」をつなぎ合わせる役割を担い、財政的な裏付けのもとで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となります。



※「水道事業ビジョン」は、将来の理想像を実現するための道筋を示し、「中長期の事業計画」は、施設整備計画や管路更新計画、耐震化事業等の個別事業の計画を意味します。

図1 経営戦略の役割

● 経営戦略の見直しについて

経営戦略は多くの水道事業で策定され、策定率は2021年度末で97.7%に達しましたが、総務省は策定後3～5年で見直しを行うことが重要とし、2025年度までに見直し率を100%とする通知を发出了しました。同通知ではその見直しの際、以下に示す事項を盛り込むこととされています。

経営戦略改定時の投資・財政計画に盛り込むべき事項

- ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
- ③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
- ④ ①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革(料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等)の検討
- ⑤ ①～④の事項を情勢変化に合わせた確に反映できるよう、経営戦略は3～5年で改定

出典：総務省『「経営戦略」の改定推進について』2022年1月25日付通知

なお、これまで経営戦略の策定を要件としていた地方財政措置(水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業、旧簡易水道施設の建設改良事業)については、2026年度より“改定が必須”とされる予定のようです。

● 経営戦略の策定・改定ポイント等

「経営戦略策定・改定ガイドライン」(2019年3月29日策定、総務省)では、以下の点を踏まえて所要の検討を行い、策定・改定することとされています。

策定・改定にあたって踏まえるべき事項

- ① 企業(事業)及び地域の現状と課題、これらの将来見通しを踏まえたものであること
- ② 投資や財源の試算については、可能な限り長期間(原則として30～50年超)かつ複数の推計パターンを行い、その結果に基づく長期目標を設定すること
- ③ 投資・財政の計画期間は10年以上を基本とすること
- ④ 計画期間内に支出と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(事業計画やアセットマネジメントと整合が取れた試算とすること、収支均衡に必要な効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること)
- ⑤ 改定にあたっては、毎年度の進捗管理と一定期間(3～5年毎)の成果を検証・評価した上でを行い、より質の高い経営戦略にすること

総務省「経営戦略策定・改定ガイドライン」を加工して作成

さらには、策定・改定の実務に係る具体的な手引書として「経営戦略策定・改定マニュアル」(2022年1月25日改定、総務省)があり、これを参照して策定・改定することが望ましいとされています。

策定や改定の流れ[取組みのポイント]

- ① 策定の意思決定[関係部署との連携した取組み]
- ② 事務内容やスケジュールの把握[庁内調整、議会や住民への説明等、概ね1年を要する]
- ③ 策定・改定に必要な資料収集
- ④ 経営の現状分析[収益・費用の増減変化と要因の把握]
- ⑤ 将来の事業環境の把握[水需要や料金収入等の30～50年超の見通し]
- ⑥ 経営の基本方針の検討[公営企業の経営理念等をスローガン等で表現]
- ⑦ 投資・財政計画の策定[料金改定等の収支ギャップを解消する方法の検討]
- ⑧ 経営戦略(案)の説明及び完成[議会や住民への説明]
- ⑨ 経営戦略の実施、事後検証、改定

総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」を加工して作成

● 経営戦略の投資・財政計画

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」の概要を以下に示します。

【投資試算の検討】

施設・設備の合理的な投資の見通しであり、計画期間における必要な投資額を試算します。

【財源試算の検討】

投資試算を踏まえて、必要な財源（料金、企業債、内部留保資金、一般会計繰出金等）についての適切な水準・構成を検討します。

【収支ギャップの解消】

投資と財源が収支均衡した「投資・財政計画」となるように、投資試算と財源試算の検討をします。

収支を均衡させるために、料金水準の大幅な引き上げがないように、また将来世代への負担を負わせるような起債や投資の先送りがないように、また安定的に事業を継続していくための収支ギャップの解消に向けた検討をします。以下、収支ギャップ解消の全体イメージと各種の方策を示します。

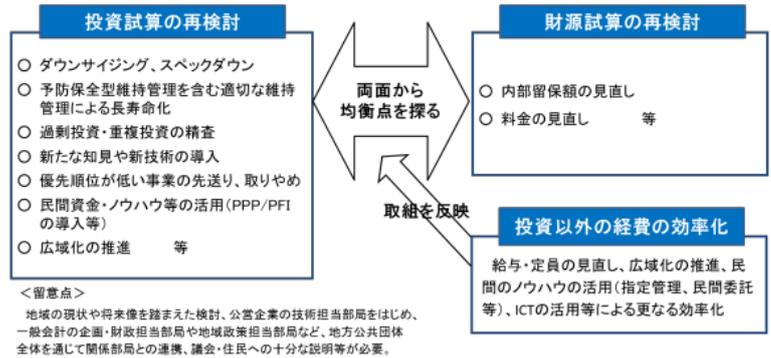


図2 経営戦略策定の流れ

出典：総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」

● 策定・改定に関するご提案

当社では、経営戦略の策定・改定に関して、お客さまのご要望に応じた取組みを行うだけでなく、経営戦略と関連する構想や検討事も数多く手掛けていることから、効率的かつ発展性のあるご提案が可能です。その一例を示します。

●事業と経営の総合的なコンサルティングが可能です！

⇒これまで当社は、水道技術をベースに事業面を中心にコンサルティングを行ってきましたが、近年は経営面も含む業務実績が増えていることから、どちらかの面に偏らない総合的な提案を行うことができます。

●関連計画との整合性等を考慮して策定します！

⇒経営戦略と関係する水道事業ビジョンやアセットマネジメント等を踏まえた、あるいはこれらの改定に向け、整合性や発展性を意識した策定・改定の支援を行います。

●効率的な取組み方法を提案します！

（経営戦略と水道事業ビジョンの同時改定）⇒経営戦略と水道事業ビジョンは掲載する内容が重複する点があることから、これらを同時に見直すことで効率的な取組みが可能です。「経営戦略策定・改定ガイドライン」では、水道事業ビジョンは経営戦略に位置づけられるとされています。ビジョンにも精通する当社には多数の事例がございます。

（水道と下水道の経営戦略の同時改定）⇒前出の見直し率100%の通知は、すべての公営企業を対象にしていることから、下水道事業の経営戦略も見直しが求められています。上下水道の経営戦略を同時に見直すことは非常に効率的であり、サービス享受する住民にとってもわかりやすいものになると考えます。下水道部門を有する当社であれば同時改定の支援が可能です。

●水道料金見直しの取組みを提案します！

⇒水道法施行規則では、水道料金を3～5年ごとに見直しすること（第12条第2項～第4項）、その水道料金の設定には資産維持費を含めること（第12条第1項のロ）が規定されており、さらに厚生労働省は今後の立入検査において、長期的な収支の試算（第17条の四の第1項）に基づいた料金設定なのかどうかを確認することを通知（2023年7月6日付け薬生水発0706第1号）したことから、定期的な水道料金見直しは必須の状況です。当社は、公益社団法人日本水道協会の「水道料金改定業務の手引き」（2017年3月）の作成に携わり、数多くの料金改定業務を支援した実績があることから、必要に応じて、これら取組みのご提案が可能です。

●官民連携や広域化等の取組みを提案します！

⇒当社では、近年に全国各所で検討されている官民連携手法や広域化等の業務経験が豊富です。これらの取組みについても、ご要望に応じた提案が可能です。

当社には、公認会計士、技術士（経営工学部門）、中小企業診断士等の経営に関連する資格を持つ社員が在籍しています。さらに、公営企業会計を専門とする学識経験者と共同研究を行っておりますので、最新の知見をご紹介しますことができます。

