事例No.	1585
公表年度	R3
団体の属性	一部事務組合等
団体名	中空知広域水道企業団（北海道）

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・EBPM ・適切な資産管理

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

中空知広域水道企業団経営戦略の
策定経過とポイント

出典

令和３年度JFM地方公営企業セミナー

地方公共団体金融機構（JFM）の最近の取組み

中空知広域水道企業団経営戦略の策定経過とポイント
（JFM 地方公営企業セミナー報告）

地方公共団体金融機構　地方支援部　調査企画課

Ⅰ　はじめに

地方公共団体金融機構（以下「機構」という。）は、地方公共団体の財政運営について「良き相談相手」となることを目指し、各種の地方支援業務を展開しています。

本稿では、地方支援業務「人材育成・実務支援」の一環として実施した「JFM 地方公営企業セミナー」（新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止の観点から集合形式での開催は中止し、ｅラーニングで実施）から、北海道の中空知広域水道企業団の事例をご紹介します。

セミナー講師である、滝川市立病院事務課長（前中空知広域水道企業団営業課副主幹）の金子和史さんに寄稿していただきました。

Ⅱ　寄稿

中空知広域水道企業団経営戦略の策定経過とポイント

滝川市立病院　事務課長　金子　和史
（前中空知広域水道企業団営業課副主幹）

１．中空知広域水道企業団の概要

中空知広域水道企業団は、北海道の中央、石狩平野の中北部である中空知地方の空知川と石狩川の交わる平野部と、神威岳などが連なる夕張山地の丘陵地帯に位置し、滝川市、砂川市、歌志内市、奈井江町の３市１町で構成しています。面積は336.72km^2、人口が約63,000人、平野部には広大で肥沃な田園地帯が広がり、山間部では夕張山地の石狩炭田から産出される石炭を昭和初期から中期にかけての基幹産業として発展を遂げてきました。

当企業団では、十勝岳連邦を源水とする空知川から取水し、砂川市富平にある浄水場でつくられた水を各構成市町に配水する水道事業を運営しています。

昭和58年に用水供給事業として経営認可を受け、浄水場の建設事業に着手、５年間かけて竣

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　1　　2022/01/20　14:02:38



浄水場周辺全体写真

工後、平成２年より滝川市・砂川市・歌志内市の３市に水道用水の供給を開始しました。

当時は当企業団が自治体に水道用水を売る形で、それぞれの市が水道事業として各家庭や企業に配水を行っていました。その後、近接する奈井江町において浄水場や配水池の更新のタイミングを迎えるにあたり、構成３市においてもいろいろな議論を経て、将来的な住民負担なども考慮し、用水供給のみならず、水道事業そのものを広域的に一元化していくべきだという結論に至り、平成18年度より奈井江町を加えた形で当企業団による水道事業がスタートし、現在の事業の形となっています。

２．水道事業の課題

当企業団の地域はかつて炭鉱で栄えた、いわゆる旧産炭地です。かつて主要なエネルギー産業であった石炭産業は昭和中期までをピークとして衰退し、以降は図１で示すとおり、人口減少が顕著に進み､すでにピーク時から人口は半減しています。かつて敷設してきた水道管路は、現在ほとんど居住していないような地域でもそのまま残されているものが多いこともあり、総延長約833km と人口規模を考えると非常に距離が長く、人口一人当たりの長さは全国平均の約2.4倍にものぼります。

当企業団では、厚生労働省が打ち出した新水道ビジョンを背景として投資計画、財政計画などの検討を始めた平成27年度当時は、わかりやすく現金収支分だけでいうと、給水収益約14億円や企業債、出資金などを含めた収入全体約20.5億円に対し、水作りなどの経常コストで約6.5億円、建設改良費約６億円（うち工事請負費は約4.5億円）に企業債償還金約７億円、支払利息約１億円で、支出全体約20.5億円と、ほぼ収支同額の会計でした。ただ、平成元年度に竣工した浄水場の30年間の企業債償還を終えようとしているとともに、当時借り換えを行った企業

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　2　　2022/01/20　14:02:38

債の償還も大部分が平成27年度から令和元年度にかけて順次償還期間を終える予定となっており、企業債償還金は令和元年度には単年度の償還額を約５億円以上圧縮する見通しとなっていました。

こうしたことから、企業債償還表を分析した当水道企業団議会議員からは「水道料金を大きく下げられるのではないか」といった質問があったほどです。

年間約4.5億円程度の工事費がどのように今後推移していくのが正しいのか、見通しの根拠を明確に持ち合わせていなかった私どもとしては、人口減少が続き、有収水量と給水収益が年々落ち込んでいく中、これからの建設改良費等のコストに対して、しっかりシミュレーションを立て、資産を把握した上で中長期的な収支の予測を立てていくことが喫緊の課題となっていました。

自治体名	昭和22年	昭和40年	平成17年	平成27年
滝川市	35，325人	49，177人	45，562人	41，192人
砂川市	41，323人	30，205人	20，068人	17，694人
歌志内市	42，080人	27，744人	5，221人	3，585人
奈井江町	11，624人	14，583人	6，836人	5，674人
合　計	130，352人	121，709人	77，687人	68，145人

図１　企業団構成団体（３市１町）の人口推移

３．各種計画への取組

まず計画の第一段階として取りかかったのが、アセットマネジメントです（図２参照）。これは、今後100年間の資産の把握と、40年間の財政収支について、機械的ではありますがシミュレーションを行うというものです。厚生労働省が頒布しているアセットマネジメント簡易支援ツールというものがあり、これは、比較的簡単に、私どものような素人でもシミュレーションができるという優れもののツールです。こうした活用できるものは活用しよう、ということで、私たちは全ての計画を直営で作っていくこととしました。

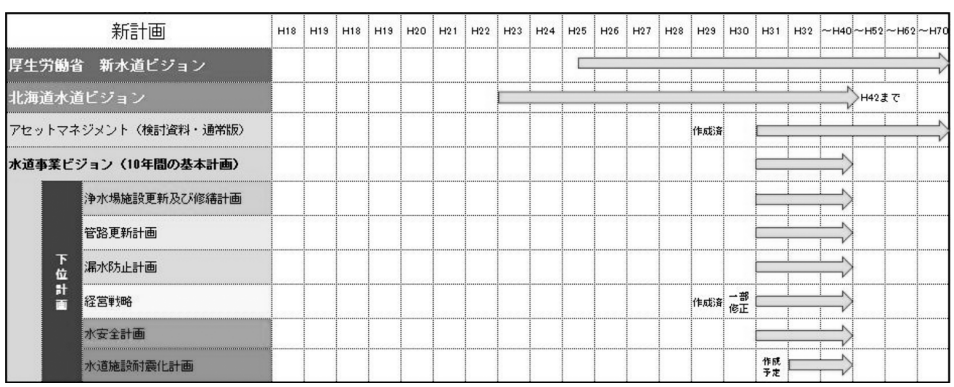


図２　各計画のスケジュール

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　3　　2022/01/20　14:02:38

資産の更新については、資産の把握を行わなければできません。正確な資産台帳を持っていなかった当企業団では、その把握と作成からスタートしました。後から、この作業の重要性に気づかされることになり、かなりシビアな精度でその把握に取り組みましたが、この段階ではスピード感を持ってできる限りの把握にとどめながら、簡易支援ツールにそのデータを反映していきました。

その結果、法定耐用年数で資産を更新した場合、建設改良費中の工事請負費は100年間で1,300億円以上、つまり、単年度で13億円以上が必要であることがわかりました。前述のとおり、現在の工事請負費が年に約4.5億円、単年度の水道料金が15億円に満たない団体なので、全く財政収支が成り立たないことがわかりました。

こうしたことから、まずはギリギリまで資産の更新を我慢し、延命化やスペックダウンをした上で、実施場所も取捨選択して、そういったことを反映した独自の更新基準により更新しなければならないという視点に立ちました。そのため、法定耐用年数の1.5倍まで資産をもたせるなど、独自の更新基準による更新を行うこととして方針を決め、アセットマネジメント簡易支援ツールの数値を修正したところ、更新需要額を年平均で7.9億円まで圧縮できるということがこの段階で確認できました。

ただ、こうして独自の更新基準による更新に切り替えた場合でも、図３のグラフに着目すると折れ線グラフがグッと落ち込んでいっています。2016年から2020年を損益分岐点として収入

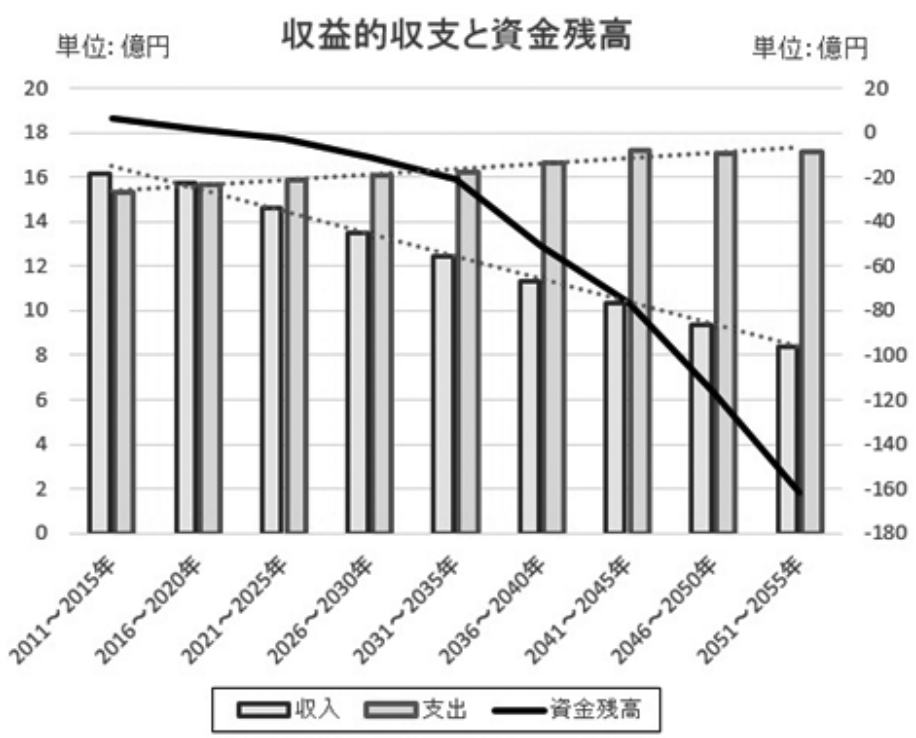


図３　収益的収支と資金残高の推移

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　4　2022/01/20　14:02:38

がどんどん目減りしていき、支出が増えていくとともに資金残高も大きく減少、40年後には160億円を超える資金不足が発生してしまうという結果を招きます。この状況を回避するために、40年間で４回の段階的な料金改定が必要だと試算しています。

こうした超長期のアセットマネジメントを基礎資料として、今度はもう少し短い10年間のスパンで詳細な投資的経費や経常的経費の積み上げを行う「経営戦略」の策定作業に移っていきました。

始めに行った作業は、必要な現金残高の設定です。経営戦略計画期間の最終年度末における現金残高について、

①流動負債（１年間で償還する負債）に対する支払能力の確保　８億円

②想定外の収支不足に対応する利益積立金　２億円

③耐震化工事に伴う現金支出および企業債元利償還金に対応する資金の確保　２億円

として12億円を必要額とし、この額を確保するための期間内の計画を策定することとしました。独自の更新計画による投資計画では、必要な現金残高に21億円が不足することがわかったため、企業債借入の比率の引き上げ、財源措置のある補助金等の制度の活用などによる収入の増加、水道検針の隔月化のほか合理化策による支出の抑制などの財源確保策を講じ、その結果なお不足する現金約６億円について、水道料金に求めることとしました。

計画期間内における水道料金収入平均約12.5億円に対し、９年間での水道料金改定分の増額を見込むと年平均約7,000万円以上の増額が必要となるため、約６％の水道料金の引き上げが必要であると結論づけました（図４参照）。

その後、各種個別計画や水道事業ビジョンの策定と、約２年間をかけて段階を追ってより詳細に計画を詰めていき、最終的には不足する分の補塡として、水道料金の改定に取り組んでいきました。

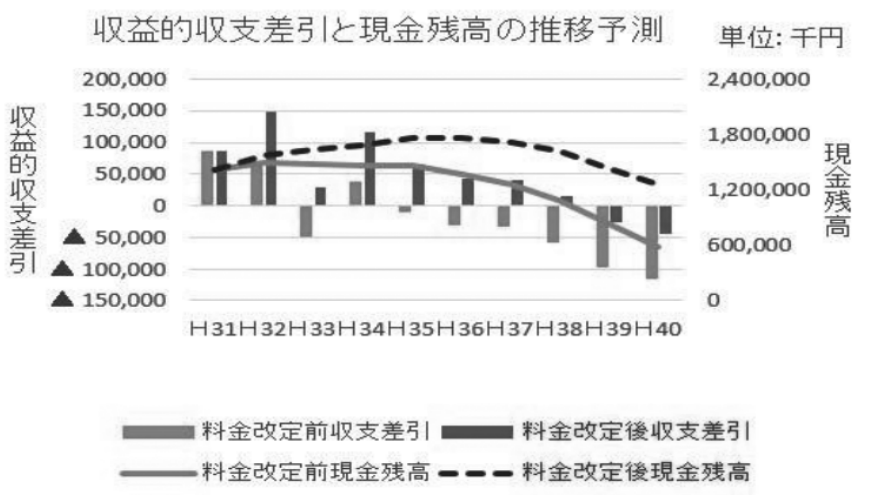


図４　収益的収支と資金残高の推移予測

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　5　　2022/01/20　14:02:38

４．経営戦略策定までの具体的な作業工程

それでは、経営戦略策定の行程において私たちが実施してきた作業と、その際に気をつけてきたポイントについて振り返り、経験してきた立場で助言をしたいと思います。

１つ目は、「根拠・理屈のない修正を行わない」ことです。当企業団の場合は前述のとおり、厚生労働省から頒布されているアセットマネジメント簡易支援ツールを活用し、必要工事費としては独自の更新基準において100年間で790億円、経営戦略の10年間では79億円を積み上げてきました。これまで平均約4.5億円だった工事費を一気に単年度3.5億円増額するわけですから、次のステップに移るときには関係者が一枚岩となった覚悟が必要になります。もちろん管路更新計画などの個別計画への裏付けができなければ、計画としても意味をなさなくなってしまいます。まずは個別計画にしっかり反映する前提で、どこで、何を、いつやるのか、ということを明確にして、負担すべきところはしっかり負担するという考え方を全員で共有し、ぶれずに進めなければなりません。私どもも、そこは注意を払って、個別の工事費の積算を行いました。

ただし、例えば浄水場更新に伴う機械工事、電気工事などのように、どうしてもアセットマネジメントの耐用年数による更新基準と、実際の更新タイミングが合わないということもあります。更新すべき資産が現時点でそもそもないといった事情や、その逆もあると思いますが、そのような場合に平均化した建設改良費を前倒し、後ろ倒しする弾力性も必要になります。

２つ目は、「経営戦略策定期間における収支の積算方法」です。私どもは、事業別、節別にある全ての予算科目で計画期間（平成31年度～平成40年度）の10年間プラス、実行見込の平成29年度から平成30年度までを加えた12年間分で、各係から提出を受けた積算資料をもとに協議を行い、実際の予算編成に近い作業を行いました。その際に大事にしたのは、「決算ベース」での積み上げを行った点です。予算ベースだとどうしても執行に差分が生まれるので、その差分を12年間積み上げると非常に大きい数字となります。細かい数字の積み重ねが乖離の原因となり、計画を大きく狂わせる要素にもなるので、私たちは決算ベースで予算と同様の積み上げ作業を12年間分にわたり綿密に行いました。全庁的な対応として、トータルで100以上の細節を決算値に近い形で12年間分積み上げるわけですから、一番手間暇がかかったのは、実はこの作業だったと思います。

そして、３つ目に、「水量の予測を立てる際の給水人口の推計」です。私どもは社会保障・人口問題研究所（以下、「社人研」という。）の各構成市町の推計値を活用して給水人口を推計し、水量の推移の予測を立てました。この考え方に対して、構成市町より「それぞれの市町で作っている人口ビジョンに合わせないと、施策との整合性が取れないのではないか」といった質問もいただきましたが、やはり人口ビジョンに示される人口の推移は、様々な施策に取り組む成果として予測された、社人研の予測を上回る、あくまでも目標値になります。これまでの社人研の実績がほぼ乖離なく進んできていることから、当企業団としては、あくまでも社人研の数値を採用することをそれぞれの構成市町にご理解いただいたところでもあります。もちろ

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　6　　2022/01/20　14:02:38

ん、人口ビジョンに示されるとおりの目標値が達成されれば、それに越したことはなく、計画としては上方修正ということになります。

４つ目に、「実態に即したアセットマネジメント簡易支援ツールのデフォルト設定の修正など」です。経営戦略の策定の段階で、40年スパンでの資金調達計画のシミュレーションを行い、資金調達計画を改めて精査するため、当企業団の実態により近い形で可能な範囲でカスタマイズを行いました。例えば、アセットマネジメントの簡易支援ツールは５年据え置き25年償還ということで統一されていますが、当企業団の経営戦略では実態に即して、１年据え置き30年償還、または１年据え置き10年償還のものに振り分け、さらにはアセットマネジメントの簡易支援ツールのデフォルト設定では、利率は一律２％となっていたので、直近の金利情勢を踏まえ30年償還は利息１％、10年償還は利息を0.5％として設定しました。さらには、40年償還表を作成し、減価償却費も設定し試算した上で期間内の負担のリバランスを行い、企業債充当率を工事請負費の72％として設定することが適正であると導き出し、計画上も企業債の借り上げについてはこの充当率を統一して使いました。

５つ目は、「経営戦略アドバイザー派遣事業の活用」です。当企業団は直営で全ての作業を行ってきた素人集団です。経営戦略素案の作成を終え、次のステップに移る前に「ここまでが正しいのかどうか、経営の専門家に第三者の視点で見ていただきたい」と考える時期に差しかかり、内部でも「一度会計事務所に見てもらおうか」などの議論がちらほらとされるようになりました。そんな折りに、総務省より経営戦略アドバイザー派遣事業の案内があり、これは渡りに船だと思い、即決で手を挙げた結果、すぐに採択いただき、平成29年９月に公認会計士の渡邉浩志先生に３日間の日程を割いてお越しいただきました。その中で、当企業団の経営状況をヒアリングいただき、経営戦略策定に向けたポイントの整理や完成形のイメージの共有をすることが出来ました。当企業団にとって、中間的に目指す方向が正しいのかどうか、暗中模索している時期でもあり、こういった時期に総務省や北海道のお力もお借りしながら、渡邉先生から明確に指針を示していただき、目指している方向性は間違えていないということを確認できたことがその後の計画作りの弾みになりました。また、後ろ盾をいただいたことについても、議会等での承認過程などにおいて、非常にプラスに働いたと総括しているところです。

６つ目に、「組織コンセンサスの段取り」です。議論形成のステップはそれぞれの団体でかなり異なると思うので、参考程度にしていただきたいのですが、当企業団は、図５で示すとおり、事務連絡会議後にまずは構成市町回りをし、首長をはじめ、構成市町の関係所管の皆さんに対して、概要の説明を行いました。率直にいろんなご意見をいただくとともにアドバイスもいただきました。アセットマネジメントの際も同様に構成市町の理事者説明に伺っており、各構成市町とも、この地域の水道事業が置かれている状況というのを十分に認識していただいているものと思っています。水道企業団議会議員に向けては、アセットマネジメントの際も同様に議員研修会を開催しています。当企業団の場合は、構成市町から選出された議員によって構成される水道企業団議会のため、常任委員会を持っていません。そのため、本会議の前に行う

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　7　　2022/01/20　14:02:38

地ならし的なものが何もなく、今回のような計画策定の折りには、直接行政報告で済ますのではなく、議員研修会を開催して説明させていただく段取りを経ているところです。

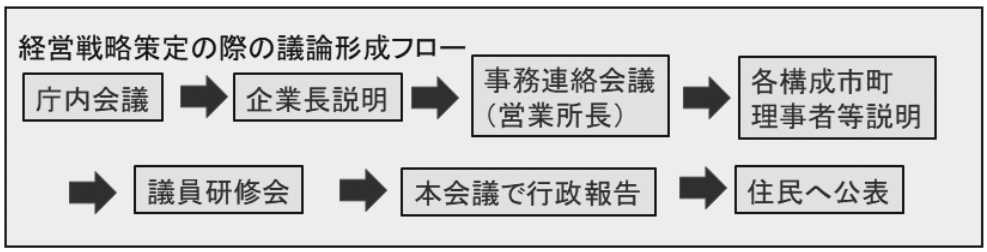


図５　経営戦略策定の際の議論形成フロー

５．経験上の課題・心がけ・ポイント

最後に、経営戦略の策定をしてきた経験上の課題・心がけ・ポイントについて、思いにつながる部分も含めて、６点ほど皆さんにお伝えしたいと思います。

１つ目に、「目の前の木を見る前に、森全体を見てみよう」ということです。皆さんは、今後の事業計画を作るのにあたって、何をもとに作られますか。私どもは、そのもとになる資料がありませんでした。固定資産については、2,000件以上の個別資産を持っていたので、まずはその資産の把握から入りました。そのうえで、アセットマネジメントによる長期的な投資試算を行ったわけです。その結果、いかに自分たちの視野が狭かったかを思い知らされました。自分たちが考えていた更新スピードでは、到底将来の水道事業を支えられないことがわかったのです。

図６のように、長期計画を組む時には、木を見て森を見ずにいると、目の前の木は順調に育っ



図６　長期計画作成時の留意点（イメージ）

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　8　　2022/01/20　14:02:38

ているのに、気づいた時には森全体が手を付けられないくらいに荒れ果てている、なんてことにならないようにしなければならないと思います。概要でも構わないので、もっと長期の視点で投資試算を行うべきだと思います。手前に生えている生い茂った木ばかり見ていると、「栄養状態は大丈夫、水分も十分潤っているし、木も若いから当面は大丈夫だ」と思っていたら、いつの間にか栄養がどんどん減ってきて（人口減少）、雨も降らなくなり（料金収入の据え置きによる減少）、老木も急に増えてきた（更新時期の集中）という状態になります。だからこそ、まずは将来予測も含めた全体の状況を把握するために、アセットマネジメントによる資産把握と長期推計が大事です。

２つ目に、「いつの時代を生きる人にも、負担は常に公平になるよう心がけてほしい」ということです。もちろん、決して「水道料金や下水道使用料を未来永劫変えないのがおかしい」と言っているわけではありません。例えば減価償却費などの非現金収支を含めた会計の推移に関しては、一定であることが好ましい、という意味です。今の世代に対する負担を軽くしたいあまり、この先の世代に負担を先延ばしにすると、人口減少とのダブルパンチが間違いなくやってきます。地域が生き残るためにも、今の世代が責任を持って取り組むべきことを取り組むことが大事だと思います。

３つ目に、「外なる改革の取組は、内なる改革を見せてから」ということです。当企業団で実施したアンケートでも「水道料金は安くしてほしい」、「災害が発生しても安心して水を使えるようにしてほしい」、「水道水の水質は安全性を保ってほしい」など、いろいろな声をいただきます。事業者側としては、わがままだなぁと思うかもしれませんが、料金を払っている以上、いつの時代だって利用者はわがままでいいのです。私たち事業者としては全部叶えてあげたいですが、水道料金は上げざるを得ません。そういう時に、納得を得るためには、やはり内なる改革は不可欠だと思います。経営戦略で肝となるのは、財政計画の部分だと思います。財政計画は外の負担を増やす取り組みにもつながります。私どもの事業においては、検針業務の隔月化に取り組んだり、業務を改善したりすることによって事業費を圧縮することに努め、計画でも提案しました。何よりも、もし、いろいろな工夫でも賄いきれない部分があれば、料金に転嫁せざるを得ないのはどこの事業者も同様かと思います。その時は、内なる改革をどの程度進めているかという点が必ず問われるポイントではないかと思うので、そこに対するしっかりとした議論構築が必要だと思います。

４つ目に、「本来あるべき一歩目は、更新資産の正確な把握である」という点です。実態を把握せず、きれいに計画を描いてもいつか乖離がでて、失敗します。恐らく、計画なんて絵に描いた餅で構わない、と思っている事業者はいないと思います。読者の皆さんは、今後の自分の団体の事業がどのようになっていくか、気にかけているご担当者ばかりだと思うので、改めて強く推しておきます。更新資産の把握なくして、将来に対して責任を持った計画作りは進められません。アセットマネジメントの視点で考えると、再投資の観点を持って、再取得価額で資産を更新した場合にどういった更新需要が発生してくるのか、自分たちの資産について、ど

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd 9　2022/01/20 14:02:38

の程度の年数持たせて、どの年次にどの程度更新しなければならないのか、その場合どのような資金需要になっていくのか、私どもにはそういったことを把握し、説明していく責任があると思います。もし、経営戦略を取り急ぎ進める必要がある場合においても、先ほど申し上げたような資産の適正な把握に努めていくことが、将来に過大な負担を残さないということにつながると思います。

５つ目に、「起債充当率、償還期間、利率の設定がとても重要だ」ということです。この３つはいずれも期間中の更新費用は全く変わらなくても、資金需要にものすごく大きな影響を及ぼします。起債充当率は何％で見ていますか。その負担は適正ですか。私どもは、そのような質問を議員、理事者両方からいただきます。と言うのも、資金需要を決めていくにあたり、このあたりの数字のちょっとした操作で、簡単に計画期間内に億単位のお金が動きます。逆に言えば、鉛筆をなめて数字を決めるということもできてしまう、ということです。

図７のように、担当者のさじ加減で設定はいかようにも変えられますが、この計画、当企業団の財政規模で10年計画の試算をすると、現金残高で10億円もの開きがでます。

例えば…財政担当者AさんとBさんにそれぞれ経営戦略を作ってもらうと…

Aさんが作った計画は

項　目	設　定
企業債充当率	72%
償還期間	10年・30年
利率	0.5%・1%

Bさんが作った計画は

項　目	設　定
企業債充当率	80%
償還期間	一律30年
利率	0.2%

図７　「起債充当率、償還期間、利率」の設定について

いずれの数字も、なぜその数字になるのかという根拠が必要です。私どもの企業債（起債）充当率ですが、この当時は建設改良費の約40％という企業債充当率でした。現金もけっこう使っていました。しかし、計画では、前述のとおり工事請負費の72％として設定しています。これはこの先40年の財政収支の見通しを立てた上で、財源充当に必要な収支のバランス、企業債残高などをトータル的に長期間考慮して決めたものです。また、償還期間についても、その期間によって長期になればなるほど大きく収支に影響します。当然、長期的な償還になればなるほど、負担を将来に先送りするので、トータルの支払額も大きくなり、企業債残高も増えていきます。短期間になればなるほど、短期的な資金需要は増しますが、中期的には企業債残高の圧縮、支払利息の低減につながります。さらには、支払利息の利率の設定については、いろんな考え方や根拠があると思いますが、現在の超低金利の状況で10年間の収支を組むのはリスクが伴い、そのあたりは議論を進めるうえでのバランス感かと思いますが、前述のとおり、当企業団においては直近10年間の借入金利の実績を考慮した上で、１年据え置き30年償還は１％、１年据え置き10年償還は0.5％として計画づくりを進めており、その利率の設定の低さを気にす

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　10　　2022/01/20　14:02:38

る議員もいましたが、最終的には理解をいただいて進めてきました。

６つ目も重要なことですが、「将来にわたり責任を持った計画づくりは担当者の覚悟ひとつだ」ということです。皆さんを少し安心させるために言っておきますが、こうして計画作りの中心の役割を担ってきた私自身、簿記の資格があるわけでなく、財政担当の経験もなければ経理の実務経験すらほとんどありませんでした。一般会計、特別会計の知識はある程度ありましたけど、当企業団の徴収担当の管理職に配属され、補助的に総務担当の管理職も兼ねて、初めて企業会計というものに触れました。半年くらいは、企業会計は一からの勉強でした。そんな私がまずは当企業団の仲間の皆さん、そして構成市町の首長や議会の議員と対話を重ね、逐一状況を共有しながら、信頼を積み重ねてきたのは、自分で言うのもおこがましいのですが、知識や技量よりも、やる気と誠意が通じたからだと思っています。特に首長、議員とも、出来るだけ住民の負担を軽くしたい、と考えておられる中で、私どもは、住民議論も含めていかに困難に立ち向かうことになっても正しい情報をお伝えしていく義務があると思っていますし、正しい情報を包み隠さず誠意を持って伝えていけば、皆さん、地域の将来のことをしっかり描いてらっしゃいますから、必ずその熱意は伝わると確信しています。

そこまでに至る過程では、総務省、機構、都道府県などからの策定支援体制も万全に整っていますし、策定済み団体等とのネットワーク化や情報の共有といった環境もしっかりとあります。最初のやる気スイッチさえ入れば、策定する環境は整っています。私どもも、いろいろと手助けをいただきながら経営戦略の策定に至りましたから、こうして皆さんに私どもの経験をお伝えすることによって少しでも恩返しが出来ないかと思っている次第です。コロナは行政にとって都合の悪いことを先送りにする理屈になりかねませんが、こうしている間にも、住民の負担はきっと先送りされているのだと思います。その状況に待ったはありません。日本の総人口はついにマイナスに転じて、よほどの大都市圏でない限りはこれから先細りの時代を迎えます。そうした時期だからこそ、今やるべきことを先送りせずに、将来に過大な負担を残さないために、腹を決めて住民の将来のために立ち上がることが大切だと思います。

Ⅲ 「経営戦略」策定・改定の取組について

地方公営企業における経営戦略の策定に関する取組については、平成26年に総務省から「経営戦略」の策定が要請され、令和２年度末時点で、地方公営企業全6,574事業のうち、経営戦略を策定済の事業は5,971事業（90.8％）となっています。令和３年度中に策定予定の469事業（7.1％）を含めると、令和３年度末までに6,440事業（98.0％）が経営戦略の策定を完了する予定です。

現時点で経営戦略を未策定の団体については、早急に策定が求められる一方、既に策定済みの事業においては、PDCA サイクルを通じてより質の高い経営戦略を策定するべく、３～５年毎に改定を行う必要があります。

令和２年度末時点で、経営戦略が策定済みの5,971事業のうち、改定実績のある事業は531事業（8.9％）、令和７年度までに改定予定の事業

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd 11 2022/01/20 14:02:38

は2,298事業（38.5％）であり、これらを合わせると、令和７年度までに2,829事業（47.4％）が改定を行う予定となっています。

このような状況のもと、全て職員の直営で経営戦略の策定に取り組んだ中空知広域水道企業団の事例は、具体的な作業工程や経験を踏まえた課題等も含まれており、他の団体にとって非常に示唆に富む内容になっていると思われます。

Ⅳ　おわりに

本稿では、令和３年度に実施した「JFM 地方公営企業セミナー」から、北海道の中空知広域水道企業団の事例を紹介しました。経営戦略の策定・改定に取り組んでおられる地方公共団体の皆様にとって、本稿が少しでもお役に立てれば幸いです。

今回、紹介したJFM 地方公営企業セミナーについては、今後とも、地方公共団体の人材育成等について支援することを目的として、地方公営企業に関する喫緊の課題であるテーマを取り上げ、制度を所管する関係省庁の講演、先進的な取組を行っている自治体からの報告、有識者による講演等を実施する予定です。

なお、機構では、今回紹介したセミナーのほかにも、地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業、JFM 地方財政セミナー、資金調達や資金運用に関する研修、出前講座、地方財政に関する調査研究など、様々な地方支援業務を実施しています。その詳細は、機構ホームページの「地方支援業務のご案内（https://www.jfm.go.jp/support/support.html）」で詳しく紹介しています。ぜひご覧いただき、関心を持たれたものがあれば、下記担当までお声掛けください。

今後とも、現場の声を踏まえて見直し・充実を図りつつ、各種の事業を実施してまいりますので、どうぞ積極的かつお気軽に地方支援業務をご活用ください。

＜お問い合わせ先＞
地方公共団体金融機構　地方支援部
TEL：03－3539－2676
FAX：03－3539－2618
E-mail：chihoushien@jfm.go.jp
HP：https：//www.jfm.go.jp

21-12-101_JFMの最近の取組み.indd　12　2022/01/20　14:02:38