事例No.	472
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	北海道恵庭市

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・組織改革

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

「恵庭市水道事業経営戦略について」（アセットマネジメント）

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（平成28年７月号）

先進事例紹介



「恵庭市水道事業経営戦略について」

北海道恵庭市水道部経営管理課
主査　山本　学

1. はじめに

恵庭市は、石狩平野の南部に位置し、面積 294.65 ㎢、人口約 69,000 人の市です。（図 1）札幌市と新千歳空港のほぼ中間にある恵まれた交通アクセスと、市内を東西に流れる漁川をはじめとした水と緑が豊かで穏やかな気候風土を背景に、早くから住宅地整備、都市基盤の整備を進め発展してきました。

市街地面積は市域の約 5%。そのほとんどが JR 駅から 2km の範囲におさまっており、都市機能が集約されたコンパクトな市街地が形成されています。

支笏洞爺国立公園を後背地とした恵庭渓谷は、「白扇の滝」や「ラルマナイの滝」などが点在し、市の観光スポットとして、また、最近では市民主導による花のまちづくりが盛んで「ガーデニングのまち」として全国的に知られるようになりました。

2. 恵庭市の水道事業について

恵庭市水道事業は昭和 32 年に島松簡易水道事業として認可を受けたものが始まりで、昭和 37 年には恵庭上水道事業として認可を受けています。昭和 43 年に簡易水道事業と 2 地区の専用水道を恵庭上水道事業に統合し、現在に至っています。

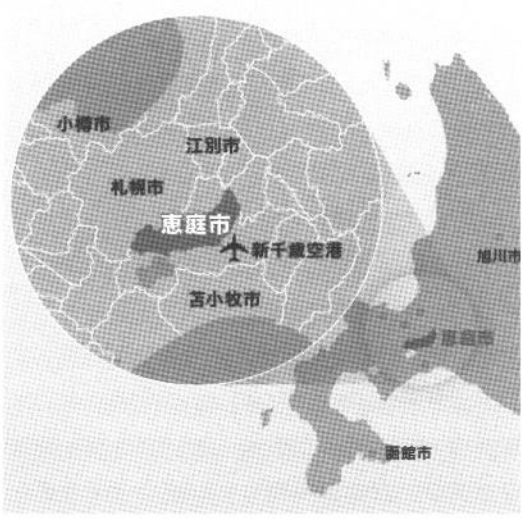


図１　恵庭市の位置

昭和 49 年には、道央地区の人口の増加を受け北海道と江別市、千歳市、恵庭市、広島町（現北広島市）を構成員とした石狩東部広域水道企業団が設立され、昭和 55 年には同企業団の漁川浄水場からの受水が始まっています。

平成 5 年には、道央地区と空知南部地区の人口の増加により、夕張シューパロダムを水源とした企業団の拡張事業の推進を図るため準備室が設置され、平成 7 年度には創設事業の構成員のほか、由仁町及び長幌上水道企業団が新たに参画し、企業団の拡張事業が開始されました。

平成 23 年には、水道事業開始から 50 年以上が経過した施設の更新を計画的に進めるためアセットマネジメントを実施し、翌 24 年には水道事業の基本方針である水道ビジョンを策定しています。

平成 26 年には企業団の拡張事業が完成し、恵庭市直営の恵庭浄水場を廃止しました。これらによって、石狩東部広域水道企業団の「漁川浄水場」、平成 27 年からは南隣の千歳市にある「千歳川浄水場」からの受水により、市民に安全で安定的な水道水の供給を行うことができています。

3. 経営戦略策定の経緯

平成 26 年度当初時点で、平成 27 年度には、恵庭浄水場の廃止に加え、千歳川浄水場からの受水開始、漁川浄水場からの受水単価改定による受水費負担の増加といった経営環境の大きな変化が見込まれていました。そのため、中長期的な財政計画の策定が必要とされておりましたが、受水費単価の正式な決定が平成 26 年 8 月とされていたため、庁舎老朽化、浄水場廃止処理などその他の課題を整理しつつ、受水費単価の決定を待って概ね平成 26 年度中に中長期的な財政計画の策定を行うこととしました。

平成 26 年 5 月には各種課題のシミュレーションを開始し、同 8 月に石狩東部広域水道企業団の受水単価が決定したため財政計画の策定を本格的に進めていたところ、8 月 29 日付けで総務省より「公営企業の経営に当たっての留意事項について」が通知され、経営戦略の策定についての方向性が示されました。そこで検討を重ねた結果、通知の方針に沿った「恵庭市水道事業経営戦略」を策定することに決定しました。なお、策定にあたってはコンサルティング会社に策定支援の委託を行っています。

4. 水道事業の各種計画

恵庭市水道事業においては、事業運営にあたり各種計画を策定しています。（図 2）

恵庭市水道ビジョンは水道事業の全体的な施策の方向性を示し、水道事業の基本方針を策定したもので、水道事業運営の根幹をなす計画に位置づけています。

恵庭市水道管路更新計画は、アセットマネジメントに基づき実施する投資の実施計画としています。

恵庭市水道事業経営戦略は、今後の投資と財政にかかる中長期的な経営と設備投資の最適化を図り、適切な財源確保を図るための投資・財政計画として水道ビジョンを補完するものとして位置づけ、これらの計画が相互に補完し合い水道事業の経営を進めていくこととしています。

5. 経営戦略の策定

(1)　重要な方針の決定

経営戦略を策定するにあたり、恵庭市では収支計画上決定しなければならない重要な事項が

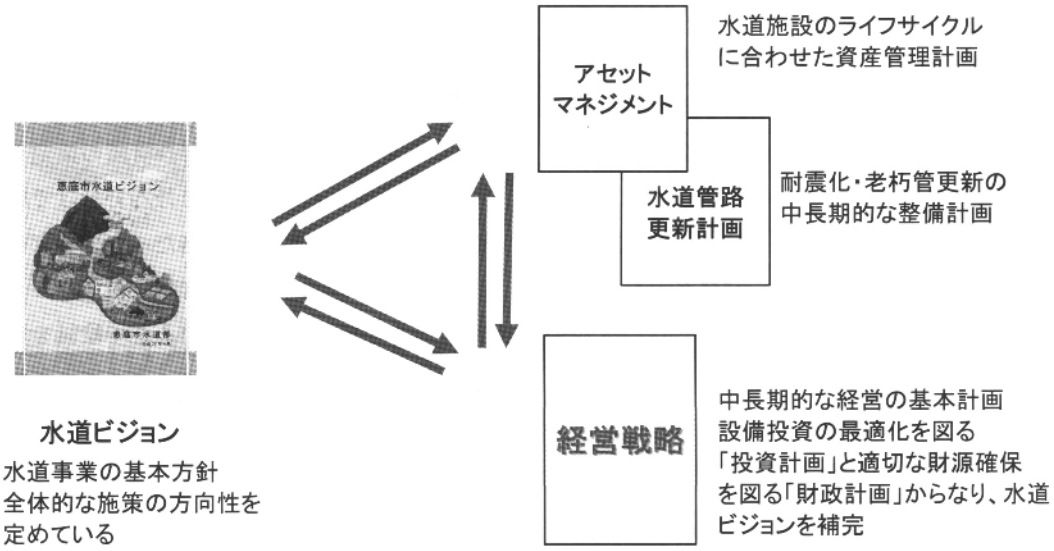


図２　恵庭市の各種計画

大きく２つありました。

１つ目は、浄水場廃止に伴う残債務の整理です。

恵庭浄水場は財政融資資金と旧公庫資金を利用しており、財政融資資金については任意繰上償還の対象となるため、繰上償還を行うかどうかの判断が必要です。また、旧公庫資金については当然繰上償還の対象となり、施設撤去費を含め施設整理債の借入を行うかどうかも判断しなければなりません。

２つ目は、水道庁舎の問題です。

恵庭市の水道庁舎は２棟あり、事務所のある水道庁舎（平成４年築）はバリアフリー化未対応で狭隘化・老朽化も進んでおり、隣接する第２庁舎（昭和 44 年築）においては老朽化が著しく、耐震化や居住性の問題から主に倉庫として利用していました。

そこで、水道庁舎の改修と共に第２庁舎も大規模改修を行うのか、第２庁舎を取り壊して庁舎の増築を行うのかの判断が迫られていました。

これらそれぞれの条件により財政シミュレーションを計８パターン行い、損益、内部留保および現金残高の３要素で最も効率的な案を採用する事とした結果、財政融資資金は繰上償還を行い、施設整理債は借入を行わず、庁舎を増築する案を策定方針としました。

(2)　水需要の予測

水道事業においては、水需要の予測は今後の収支に極めて大きな影響を与える重要な項目です。

恵庭市では国立社会保障人口問題研究所の予測値から人口推計を行い、過去５ヵ年の調定データを用途別・口径別に使用水量を分析し有収水量を推計しました。(図 3)

その結果、年間調定件数は増加傾向にあるものの、節水器具、節水意識の普及や地下水への転換などにより、有収水量は平成 19 年度をピークに減少傾向にあり、少子高齢化の進展などによる人口減少の影響も合わせ、今後も水需要の減少は続くものと見込んでいます。

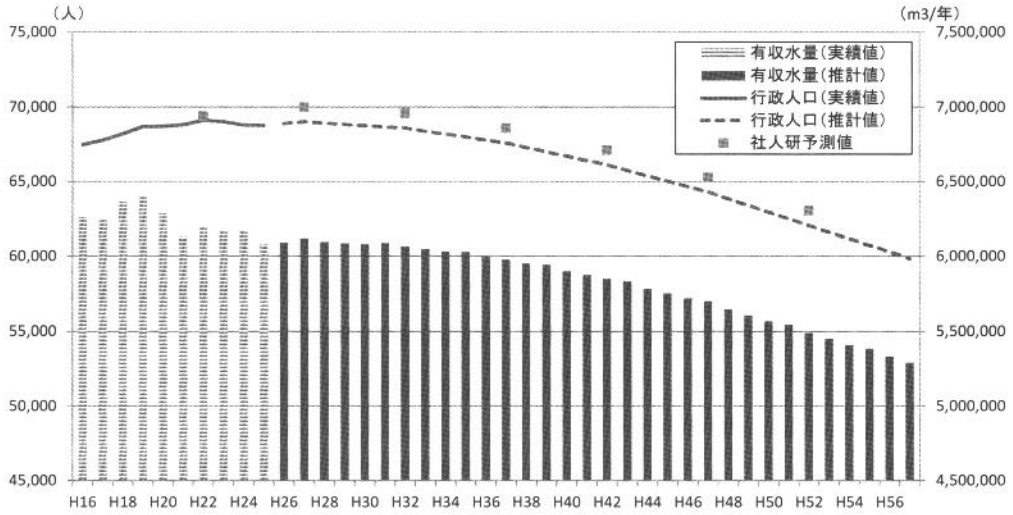


図３　行政人口と有収水量の推移

(3)　経営課題の洗い出し

水道事業の経営課題の把握を行うため、検針・料金徴収委託業者を含む水道部全職員を対象にアンケートを実施しました。

その結果、さまざまな課題が挙げられ、その中でも特に技術の継承や人材育成に危機感を抱えていることや、災害対応や危機管理体制の見直しの必要性があるとの意見が寄せられました。

(4)　投資・財政計画

投資計画では、水道管路更新計画で設定した内容により、平成 36 年度までに耐震適合性を概ね 100%とすることを目標に、事業費を平準化するため管路の整備・改築費を年間 310 百万円とすることとし、財源には企業債のほか国庫補助金や一般会計出資金をできる限り活用することとしています。(表 1、表 2)

財政計画では、平成 27 年度からの受水費負担の増加により営業費用が増加するため、浄水場

表１　建設改良事業の内訳

（千円）

項目　年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
建設改良費	401,507	448,537	480,348	512,880	432,640	434,300	454,210	459,920	462,090	443,400	540,830	465,720
水道施設整備費	300,293	344,281	354,087	403,970	332,010	332,010	332,010	332,010	332,010	332,010	422,010	348,010
事務費	18,694	23,962	21,982	22,010	22,010	22,010	22,010	22,010	22,010	22,010	22,010	22,010
配水管整備費	256,325	232,552	313,351	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000	310,000
配水施設更新費	0	87,767	0	0	0	0	0	0	0	0	90,000	16,000
水道庁舎建設改良費	25,274	0	18,754	71,960	0	0	0	0	0	0	0	0
メーター設置費	94,738	93,216	121,857	107,610	100,630	98,790	109,600	127,910	130,080	108,890	110,520	107,710
固定資産購入費	6,476	11,040	4,404	1,300	0	3,500	12,600	0	0	2,500	8,300	10,000
車両運搬具												
工具器具及び備品	3,911	3,056	1,404	0	0	0	7,900	0	0	0	0	10,000
ソフトウェア	0	6,419	0	0	0	0	2,100	0	0	0	0	0

表２　配水管整備による管路更新率と耐震適合率の推移

項目　年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
管路新設延長　(m)	2,676	786	740	740	740	740	740	740	740	740	740	740
管路総延長（a）　(m)	515,460	516,246	516,986	517,726	518,466	519,206	519,946	520,686	521,426	522,166	522,906	523,646
管路更新延長（b）　(m)	4,982	4,972	6,160	8,145	8,145	8,145	8,145	8,145	8,145	8,145	8,145	5053
耐震適合管路延長（c）　(m)	429,868	435,626	442,526	451,411	460,296	469,181	478,066	486,951	495,836	504,721	513,606	519,399
管路更新率（b)/(a)	0.97%	0.96%	1.19%	1.57%	1.57%	1.57%	1.57%	1.56%	1.56%	1.56%	1.56%	0.96%
耐震適合率（c)/(a)	83.4%	84.4%	85.6%	87.2%	88.8%	90.4%	91.9%	93.5%	95.1%	96.7%	98.2%	99.2%

廃止に伴う減損損失の計上や維持管理費の削減、繰上償還の実施により経常損益の改善を図るとともに、さらに詳細な財政シミュレーションを行いました。（表 3、表 4）

また、費用の面では物価や人件費の上昇をどう見込むかの検討を行いましたが、消費者物価指数の直近 10 年間の平均が 100.47%と低迷している状況や、策定時点で物価に大きな変動も見られないことから上昇を見込まず、人件費においても、公務員給与の直近 10 ヵ年のベースアップ平均改定率がマイナスとなっており、人件費の実績推移では大きな増減傾向が見られないことから、上昇は見込まないこととしました。

(5)　今後の経営状況

策定作業の中でまとめた課題を解決するため、水道ビジョンの基本方針に基づき経営方針を定め、それらの施策を反映しながら投資・財政計画をまとめました。

今後 30 年間の収支見込（図 4）では、受水費の増大と水需要減少の影響から平成 32 年度には収益的収支が赤字に転落し、配水管の更新による減価償却費の増と企業債利子負担の増により、純損失が年々増加する見込となっており、平成 53 年度には内部留保資金が枯渇することとなります。

この結果を受け平成 32 年以降には料金改定の検討を行う必要があると判断されますが、企業

表３　投資・財政計画（収益的収支）

投資・財政計画（収益的収支）　（単位：千円、%）

区分		年度	H25（決算）	H26（決算見込）	H27（予算）	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
収益的収支	収益的収入	1. 営業収益 (A)	1,426,194	1,424,477	1,428,386	1,433,090	1,431,450	1,429,820	1,431,840	1,426,550	1,422,650	1,418,770	1,418,500	1,410,990
		(1)料金収入	1,337,316	1,336,568	1,329,937	1,340,680	1,339,040	1,337,410	1,339,430	1,334,140	1,330,240	1,326,360	1,326,090	1,318,580
		(2)受託工事収益 (B)	123	5,754	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610
		(3)その他	88,755	82,155	89,839	83,800	83,800	83,800	83,800	83,800	83,800	83,800	83,800	83,800
		2. 営業外収益	5,436	64,632	58,813	60,557	59,824	58,935	58,396	57,603	55,754	54,524	52,076	49,450
		(1)補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(2)長期前受金戻入	0	60,613	55,808	55,917	55,184	54,295	53,756	52,963	51,114	49,884	47,436	44,810
		(3)その他	5,436	4,019	3,005	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640	4,640
		収入計 (C)	1,431,630	1,489,109	1,487,199	1,493,647	1,491,274	1,488,755	1,490,236	1,484,153	1,478,404	1,473,294	1,470,576	1,460,440
	収益的支出	1. 営業費用	1,042,101	1,091,601	1,430,401	1,408,150	1,418,724	1,426,661	1,437,753	1,444,943	1,453,150	1,464,676	1,470,557	1,472,802
		(1)職員給与費	134,813	131,849	132,857	132,860	132,860	132,860	132,860	132,860	132,860	132,860	132,860	132,860
		(2)経費	554,717	616,001	947,290	915,502	915,444	915,387	917,355	915,271	915,133	914,996	916,884	914,721
		動力費	6,451	6,815	1,732	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730	1,730
		修繕費	25,671	35,902	42,534	27,530	27,530	27,530	27,530	27,530	27,530	27,530	27,530	27,530
		受水費	378,498	378,991	741,891	740,112	740,054	739,997	741,965	739,881	739,743	739,606	741,494	739,331
		その他	144,097	194,293	161,133	146,130	146,130	146,130	146,130	146,130	146,130	146,130	146,130	146,130
		(3)減価償却費	352,571	343,751	350,254	359,788	370,420	378,414	387,538	396,812	405,157	416,820	420,813	425,221
		2. 営業外費用	87,199	81,685	74,861	51,716	52,136	51,724	50,275	51,571	49,541	48,840	48,539	49,321
		(1)支払利息	87,188	81,592	74,769	51,716	52,136	51,724	50,275	51,571	49,541	48,840	48,539	49,321
		(2)その他	11	93	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (D)	1,129,300	1,173,286	1,505,262	1,459,866	1,470,860	1,478,385	1,488,028	1,496,514	1,502,691	1,513,516	1,519,096	1,522,123
	経常損益 (C)-(D) (E)		302,330	315,823	△18,063	33,781	20,414	10,370	2,208	△12,361	△24,287	△40,222	△48,520	△61,683
特別利益 (F)			0	28,282	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失 (G)			3,304	286,637	219,435	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
特別損益 (F)-(G) (H)			△3,304	△258,355	△219,435	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000	△1,000
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)			299,026	57,468	△237,498	32,781	19,414	9,370	1,208	△13,361	△25,287	△41,222	△49,520	△62,683
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)			0	1,473,539	1,581,818	1,614,599	1,634,013	1,643,383	1,644,591	1,631,230	1,605,943	1,564,721	1,515,201	1,452,518
流動資産 (J)			1,990,053	1,970,648	1,015,497	975,620	959,980	968,310	971,950	959,960	921,570	824,580	735,420	716,320
	うち未収金		73,392	63,731	70,893	70,890	70,890	70,890	70,890	70,890	70,890	70,890	70,890	70,890
流動負債			162,030	1,061,534	350,869	356,210	361,740	350,610	355,730	369,800	368,590	352,040	317,000	308,070
	うち建設改良分			888,256	154,180	159,514	165,046	153,912	159,038	173,108	171,897	155,347	120,304	111,373
	うち未払金		67,197	68,171	94,865	94,870	94,870	94,870	94,870	94,870	94,870	94,870	94,870	94,870
累積欠損金比率 ((I)/((A)-(B))×100)			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)			1,426,071	1,418,723	1,419,776	1,424,480	1,422,840	1,421,210	1,423,230	1,417,940	1,414,040	1,410,160	1,409,890	1,402,380
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)														
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)			1,426,071	1,418,723	1,419,776	1,424,480	1,422,840	1,421,210	1,423,230	1,417,940	1,414,040	1,410,160	1,409,890	1,402,380
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

表４　投資・財政計画（資本的収支）

投資・財政計画(資本的収支)　　（単位：千円）

区分		年度	H25（決算）	H26（決算見込）	H27（予算）	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	0	0	281,000	287,700	230,200	230,200	243,600	243,600	243,600	243,600	243,600	134,100
		うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2. 他会計出資金	0	0	17,002	16,836	16,836	16,836	0	0	0	0	0	0
		3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6. 国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	81,000
		7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		8. 工事負担金	477	5,523	4,731	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400	5,400
		9. その他	0	0	3,421	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		計 (A)	477	5,523	306,154	309,936	252,436	252,436	249,000	249,000	249,000	249,000	249,000	220,500
		(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		純計 (A)-(B) (C)	477	5,523	306,154	309,936	252,436	252,436	249,000	249,000	249,000	249,000	249,000	220,500
	資本的支出	1. 建設改良費	401,507	448,537	480,348	512,880	432,640	434,300	454,210	459,920	462,090	443,400	540,830	465,720
		うち職員給与費	18,686	28,940	23,774	21,780	21,780	21,780	21,780	21,780	21,780	21,780	21,780	21,780
		2. 企業債償還金	195,653	202,237	888,256	154,181	159,514	165,046	153,912	159,038	173,108	171,897	155,347	120,304
		3. 他会計長期借入金返還額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		計 (D)	597,160	650,774	1,368,604	667,061	592,154	599,346	608,122	618,958	635,198	615,297	696,177	586,024
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			596,683	645,251	1,062,450	357,125	339,718	346,910	359,122	369,958	386,198	366,297	447,177	365,524
補填財源		1. 損益勘定留保資金	385,334	415,195	687,656	324,938	313,217	320,199	331,347	342,474	358,627	339,291	413,013	336,831
		2. 利益剰余金処分額	195,654	202,237	345,777	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. その他	15,695	27,819	29,017	32,187	26,501	26,711	27,775	27,484	27,571	27,006	34,164	28,693
		計 (F)	596,683	645,251	1,062,450	357,125	339,718	346,910	359,122	369,958	386,198	366,297	447,177	365,524
補填財源不足額 (E)-(F)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高 (H)			2,585,182	2,382,945	1,775,689	1,909,208	1,979,894	2,045,048	2,134,736	2,219,298	2,289,790	2,361,493	2,449,746	2,463,542

○他会計繰入金　　（単位：千円）

区分	年度	H25（決算）	H26（決算見込）	H27（予算）	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
収益的収支分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
資本的収支分		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち基準内繰入金		0	0	17,002	16,836	16,836	16,836	0	0	0	0	0	0
うち基準外繰入金													
合計		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

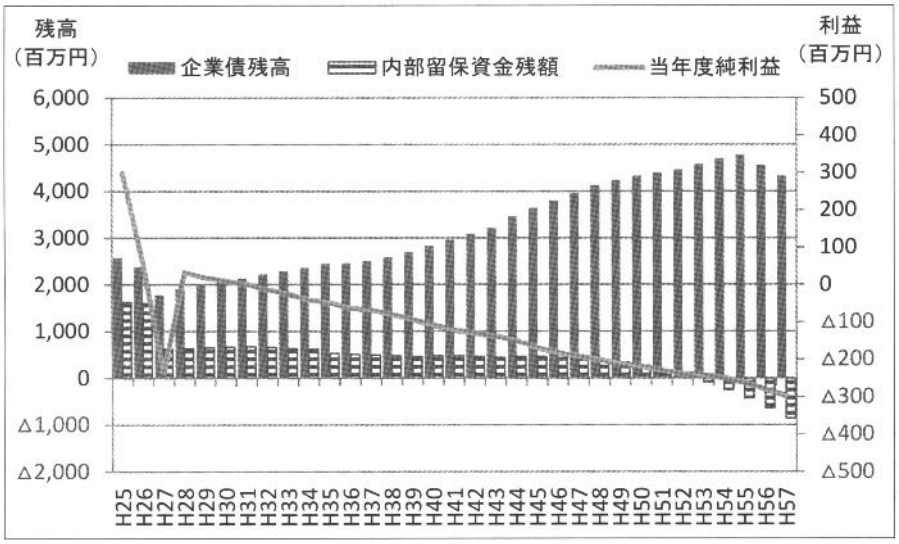


図４　当年度純利益、内部留保資金、企業債の推移

団の料金算定期間が平成 35 年度までとなっているため企業団の次期料金算定を待って、平成 35 年度から料金改定の検討を行うこととし、それまでは内部留保資金により赤字を補填することで経営を行うものとしました。

(6)　効率化・健全化の取り組みなど

次に、効率化・健全化に対しては、組織の効率化や広域化などの観点から取組み事項を設定しています。

特に組織効率化に関しては、恵庭市水道部では平成 25 年度に地方公営企業会計の適用を行なった下水道事業も経営しており、組織的に一体となって公営企業の運営を行っています。今後は、各種業務や事務分掌の見直しを行い、さらに事務・業務の効率化を図る必要があります。

また、恵庭市では浄水場の廃止により、全て企業団から用水供給を受けることに加え、それまで浄水場で行なっていた配水池の運転管理を企業団に委託することで、広域化による事務の効率化を図りました。

情報公開に関しては、素案の策定後には議会への説明やパブリックコメントの募集を実施しました。また、経営戦略策定後においては、議会への報告、ホームページへの掲載、さらには公共料金等審議会への説明などを実施してきています。

今後水道料金の改定が見込まれる現状の中、市民へ水道事業の経営状況を詳細に伝え、料金改定への理解を得る必要があることから、市民へ提供する情報とその内容をより一層充実させる必要があります。水道事業への理解を深めるため市の広報誌を利用するなどし、更なる市民周知を図りたいと考えています。

その他として、今回の経営戦略策定にあたり詳細な分析を行い、これらについても経営戦略を策定する上での基礎データとしています。

内容は、職員の年齢構成や経験年数構成の分析、類似団体と近隣団体との経営指標の比較、さらに水道水の使用状況の分析などを行なっています。これにより、中堅層が少なくいびつな年齢構成を解消するため、計画的な人材育成の必要性や、使用水量の減少や経営環境の変化への対応の必要性が明らかとなっております。

6. 経営戦略の効果

経営戦略の効果として第 1 に、これまで漠然としていた将来の財政状況が明らかになり、将来の投資・財政状況や料金のあり方が明確になりました。

第 2 に、経営の課題や組織、業務の方向性を明確に示すことができ、人材育成や業務上の課題が洗い出されました。

第 3 としては、人事異動によりはじめて公営企業会計に従事する職員のために企業会計の講習会を行うなど、企業会計を理解することで各自の立場から企業経営を考えるようになり、職員の意識が向上しました。

第 4 としては、議会に対し複数回の説明を行なったところですが、その結果、議会からも公営企業会計の勉強会開催の要請があり、経営戦略を作成することによってより大きな関心を持ってもらえました。また、公共料金等審議会においては、公募により選出された委員から、水道事業の経営を理解ができたという意見や、将来的に水道料金を値上しなければならないのならば早く改定したほうがいいのではといった建設的な意見が寄せられるなど、市民や議会の理解を向上することができました。

7. 今後の課題

経営戦略のフォローアップで今後予算・決算が確定次第、収支見直しを修正していくとともに、企業団の供給単価が変更されるなど条件に大きな変更があった場合は、計画期間が経過していなくても改定を行うこととしています。

ただし、フォローアップの際に水需要等推計値の見直しを行うのか、当該年度の実績値のみ修正するのか検討する必要があります。

また、議会や市民には平成 32 年度から赤字に転落するとの情報提供を行っていますが、その結果が変わった場合はどう周知するのかが今後の課題となっています。

今回の平成 28 年度予算においても、経営戦略では計上してなかった経費が入ってくるなど、早くも計画値との誤差が出てきております。

また、平成 25 年度に公営企業に移行した下水道事業においても経営戦略を策定する予定となっており、平成 28 年度にアセットマネジメント・経営戦略のうち投資計画を策定し、平成 29 年度に経営戦略の完成を目指しています。

8. おわりに

恵庭市ではいち早く経営戦略の策定を行いましたが、全国に先例が無く、総務省からの通知を頼りに策定を進めてきました。そのため、データの分析・表現方法、経営や計画の方向性のつけ方、市民・議会等への周知方法など、一つ一つ判断が迫られる困難な作業でしたが、多くの方々の助けを借りなんとか策定することができました。

これからも、経営戦略をより効果的なものにして行くためにも、研究を進め、意見を交わしていきたいと考えております。

