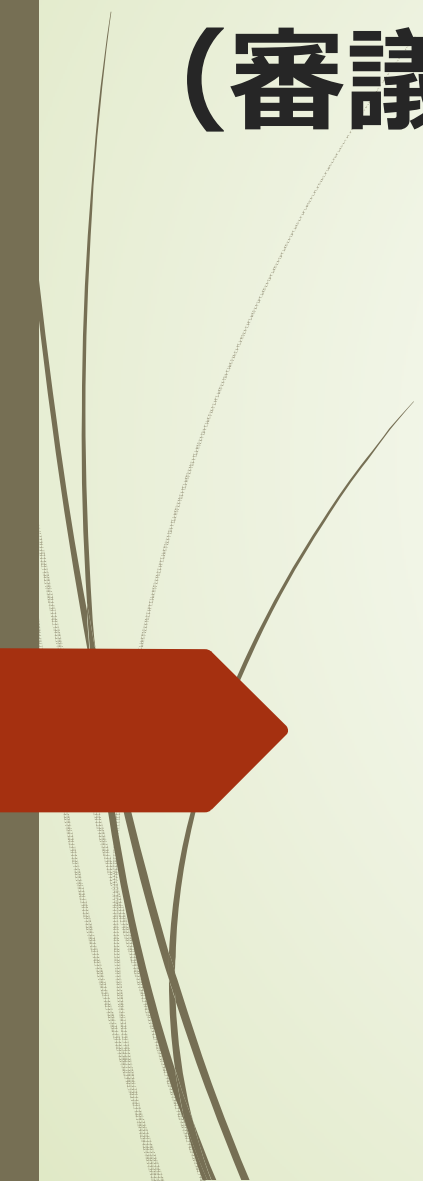


経営戦略改定の実務 (審議会と外部識者の活用)



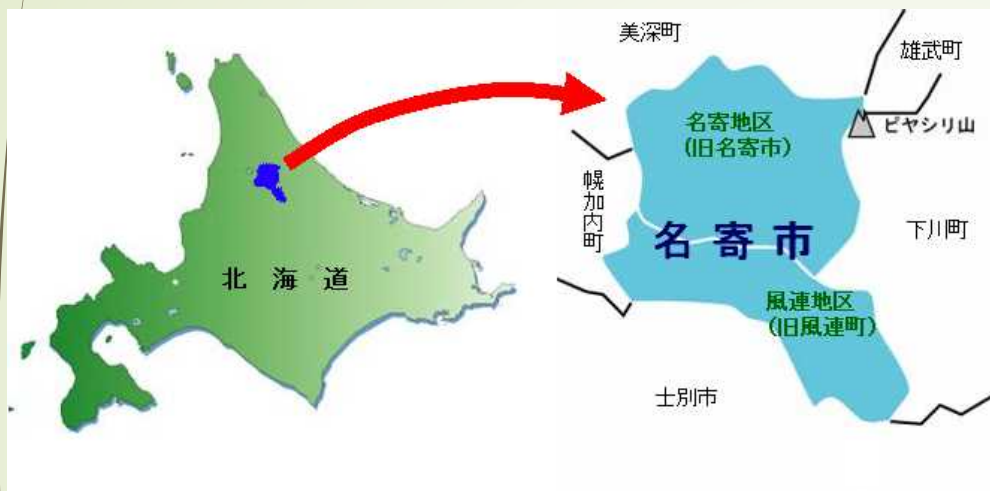
令和3年7月14日

名寄市上下水道室業務課

目次

1. 名寄市の紹介
2. 名寄市の下水道事業
3. 経営戦略の「策定」と「改定」
4. 改定のスケジュール
5. 改定の工夫・苦労・課題
6. 経営審議会と外部識者の活用

1. 名寄市の紹介



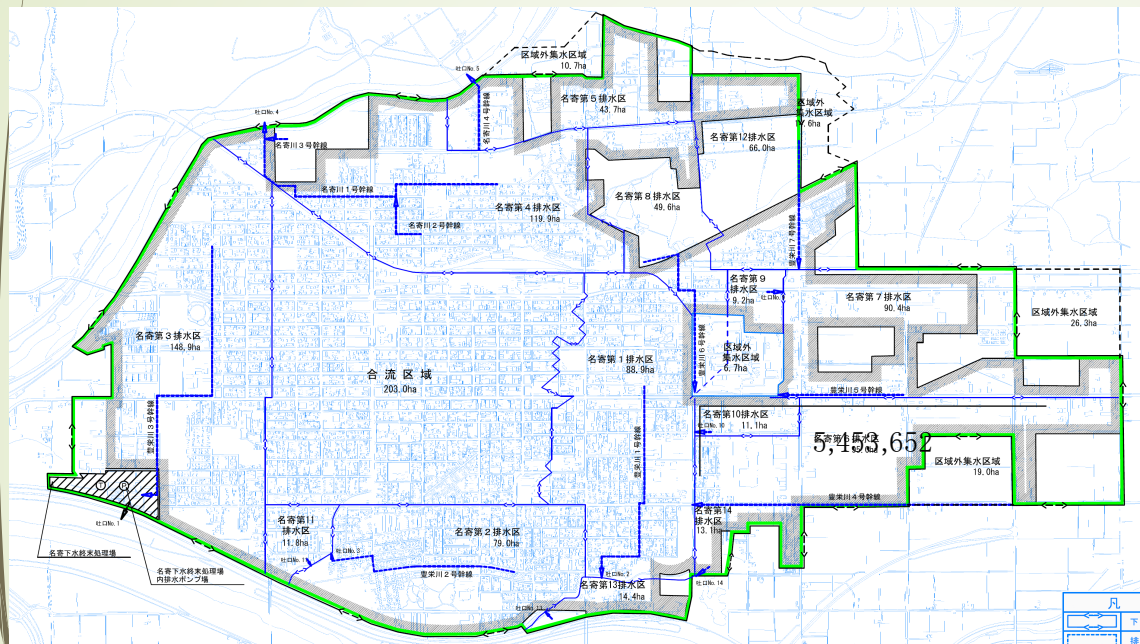
名寄市は、北・北海道の天塩川が形成する名寄盆地のほぼ中央に位置し、平成18年3月、旧風連町と旧名寄市が合併し、現在の名寄市となっています。気候は夏と冬の寒暖差が60度以上と大きく、降雪量も多い地域です。

その寒冷な気候を活かして、ウィンタースポーツが盛んで、スキージャンプの冬の雪上シーズン最初の大会が開かれているほか、カーリング場もあり、大規模な国内大会の開催もしています。

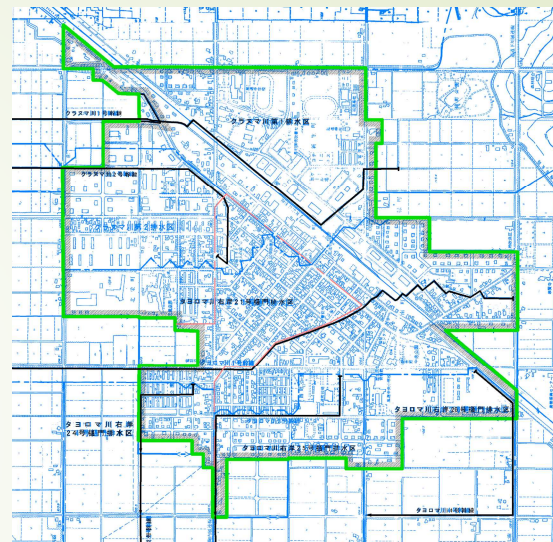
(右の写真：スキージャンプ台、国内最北)



2. 名寄市の下水道事業



名寄処理区



風連処理区

名寄市の公共下水道は、名寄と風連の2つの処理区で構成

※名寄処理区 昭和46年着手 昭和55年供用開始 分流式（一部合流）

※風連処理区 平成5年着手 平成9年供用開始 分流式 当初は特定環境保全公共下水道

令和2年度処理水量等

年間総処理水量 5,453,652^{m³} 雨水処理水量 2,600,684^{m³} 汚水処理水量 2,852,968^{m³} 有収水量 2,158,990^{m³}

3. 経営戦略の「策定」と「改定」

経営戦略「策定」の経過

- ・ 計画期間 平成29年度～平成38（令和8）年度の10年間
 - ・ 対象事業 公共下水道事業、個別排水処理施設整備事業
※2事業ともに特別会計
 - ・ 位置付け 従前の経営計画「下水道事業中期経営計画」（H24～H28）の次期計画
 - ・ 目標 中長期的な視点に立った事業運営と経営の効率化・健全化を目指す
- 高資本費対策に対する地方交付税措置の必要要件**
- ・ 進捗管理 毎年度
 - ・ 公表時期 平成29年3月

3. 経営戦略の「策定」と「改定」

経営戦略「策定」の経過

策定時のスケジュール

平成28年8～10月 担当レベルで素案の素案作成

11月 上下水道室内で調整

12月 理事者協議

翌年1月 議会（常任委員会）に概要説明

1～2月 パブリックコメント実施

3月 上下水道事業経営審議会に報告
公表

3. 経営戦略の「策定」と「改定」

経営戦略「改定」に至るまで

経営戦略策定時から令和2年4月に地方公営企業法を適用するため、令和2年度に改定を予定。→投資・財政計画が変わるため

地方公営企業法適用の業務は「策定」と同時並行で作業（平成28年～）

理想は法適用と経営戦略の改定を令和2年4月にできれば…

→現実的には不可能（知識・経験のある職員の不足）

∴「改定」は「令和2年度中」に行うことにした。

使用料の改定は

- ・平成27年度に経営審議会にて**当面現状維持**の答申を受けていた
- ・会計方式の変更で使用料を上げるのは・・・

⇒「見える化」のための**変更**で、使用料を上げるための変更ではない

∴「改定」では使用料の水準の検討と表記に留めた。

3. 経営戦略の「策定」と「改定」

ちなみに…

平成28年	経営戦略策定＋地方公営企業法の適用事務開始（1人）
平成29年	地方公営企業法の適用事務2年目（担当変更1人）

平成30年4月	上下水道室業務課に異動（担当変更1人）
担当事務	下水道の予算・決算 使用料徴収以外の下水道関係事務全般 地方公営企業法の適用事務

平成31年4月	1人増員	上記から経理事務が外れる
---------	------	--------------

令和2年4月	1人増員分人事異動で変更
--------	--------------

バックグラウンド 病院事業で7年間の企業会計経験有

3. 経営戦略の「策定」と「改定」

経営戦略「改定」に至るまで

「改定」するにあたり前年の予算編成時に決めたこと

- ・ 改定は「自前」で行う

令和2年度まで「特別交付税措置」があったため、委託による改定も視野に入れてはいたが、

経営戦略は「経営の根幹になる計画」との思いから
使える経営戦略にできなかった

- ・ 「委託」はしないが、専門家の「指導・監修」はもらいたい

経営審議会等の外部に対する説明時、専門家による「後ろ盾」が欲しかった

⇒上司（総務省の公営企業経営支援人材ネット登録者）が全国市町村国際文化研修所（JIAM）で講演したときの伝手もあり、何度か本市に来たことのある方に打診

4. 改定のスケジュール

事前に想定したスケジュールに組込む内容

- ・ **上下水道事業経営審議会で**
 - ① **素案の説明**
 - ② **素案の審議** **を行う。**
- ・ **議会（常任委員会）に説明。**
- ・ **パブリックコメントを行う。**
- ・ **外部識者に6回現地で打ち合わせ（経営審議会に出席も含む。）**

4. 改定のスケジュール

当初のスケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
外部との調整												
経営審議会での審議												
パブリックコメント												
議会（常任委員会）への報告												
改定作業												
改定後ガイドラインとの不足項目洗出し												
将来環境予測												
人口予測												
需給予測												
料金の見通し												
組織の見通し												
投資計画												
施設の見通し（上水）												
施設の見通し（下水）												
投資目標設定												
投資目標設定の複数パターン推計												
投資財源の検討												
収支計画												
収支目標設定												
収支目標設定の複数パターン推計												
費用に係る業務の見直し												
費用削減の検討												

4. 改定のスケジュール

実際のスケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
外部との調整												
経営審議会での審議												
パブリックコメント												
議会（常任委員会）への報告												
改定作業												
改定後ガイドラインとの不足項目洗出し												
文言修正												
将来環境予測												
人口予測												
需給予測												
料金の見通し												
組織の見通し												
投資計画												
施設の見通し（上水）												
施設の見通し（下水）												
投資目標設定												
投資目標設定の複数パターン推計												
投資財源の検討												
収支計画												
収支目標設定												
収支目標設定の複数パターン推計												
費用に係る業務の見直し												
費用削減の検討												

実際のスケジュール（1月以降）

[illegible]

5. 改定の工夫・苦勞・課題

改定の概要

- ・ 計画期間は延長せず期間内の1回目の見直しと次回の改定時期を明記

市の最上位計画と期間を一致させているため期間変更せず
次回の改定をいつ行うかわかるように！

- ・ 投資・財政計画は企業会計方式に変更

平成30年度策定のストックマネジメントを反映

- ・ 経営指標の推移を指標として使う
- ・ 「『経営戦略』の策定・改定の更なる推進について」の内容と経営戦略確認リストの内容を考慮
- ・ 経費回収率の向上に向けたロードマップを記載

社会資本整備総合交付金の交付要件に「使用料改定の必要性の検討に係る要件」が追加されたため

5. 改定の工夫・苦勞・課題

投資・財政計画

工夫した点

投資・財政計画の積算資料を進捗管理や次回更新も想定したものに

苦勞した点

特別会計を歳入歳出同額決算としていた経営戦略の改定

「経営」ではなく「運営」だったため、過去の経営指標がたよりない

企業債の償還ペースを早めていたことの弊害

平成17年度末の残高87億、令和2年度末の残高41億 年間4億超の償還

令和5年度末には水道事業の残高を下回る見込み

→資本費平準化債の活用と起債償還期間を耐用年数に合わせることに

資本費平準化債発行可能額で元金償還額と減価償却費との差額が法適用後に少なくなったことと、企業債残高自体が増え後世代に負担の先送り避けることを考慮し、経過措置もあった令和2年度のみ発行

5. 改定の工夫・苦勞・課題

投資・財政計画

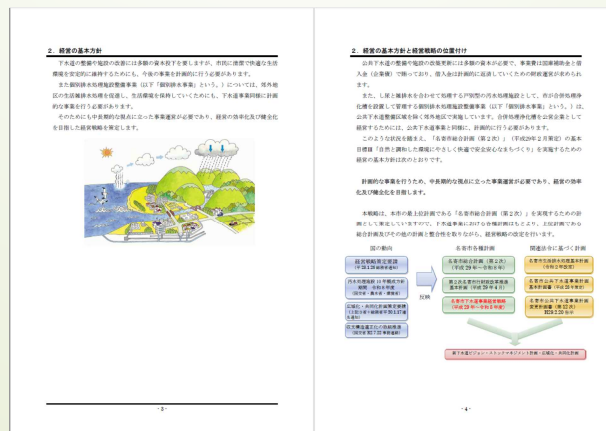
課題

一度も決算を行っていないままの計画のため、実行性の担保が課題
経営計画のため、節目節目での確認を

改定後の本文

工夫した点

改定前後をわかりやすく対比できるように新旧対照表のようなもの



6. 経営審議会と外部識者の活用

「名寄市上下水道事業経営審議会」

- ・ 条例に基づいて設置した附属機関
- ・ 管理者（市長）の諮問に応じて、上下水道の経営について調査審議を行う。
- ・ 特別職の委員10名で構成、任期は2年
市の別の附属機関（都市計画審議会）、市立大学、商工会議所、消費者協会、町内会連合会から推薦された方8名と受益者の代表として2名を公募
- ・ 年間2～3回程度開催
予算決算の報告、経営戦略の進捗管理や料金改定の審議など行ってきた

審議会があるかないかで議会対応も変わる！

6. 経営審議会と外部識者の活用

経営戦略の審議

- ・ 策定時は審議会に「報告」という形で1回のみ
→改定の際はもう少し丁寧にということで、
説明で**1回開催**と1～2週間開けて内容を読み込んでもらった
うえでもう**1回開催**で審議いただくという流れにした。
が、1回目の説明は失敗！
委員さんは公営企業の担当者ではない、わかりやすい表現や
言葉、説明を使わなかったことから、ストレートに「わからない」と言われた
- ・ 2回目に審議いただく際に、再度改定の内容をわかりやすい表現
で説明して、審議していただいた。
料金設定の仕組みや減価償却、投資の平準化の必要性などを
丁寧に説明したつもりです。

6. 経営審議会と外部識者の活用

外部識者の活用

- ・ 前述していますが、公営企業経営支援人材ネット登録者と伝手があり依頼をかけました。

全6回で経営審議会に出席を含む。

- ・ スケジュールと内容

5月末 資料送付

7月上旬 1回目の打ち合わせ

現地での資料収集、施設の視察、聞取りによる課題の洗い出し

9月中旬 2回目の打ち合わせ

経営審議会出席1回目の内容確認と全体スケジュール確認、情報提供

10月中旬 3回目の打ち合わせ、審議会出席

経営審議会出席1回目（経営戦略の役割などの講話）、改定文章の下地作り

11月上旬 4回目の打ち合わせ

改定の文章整理

6. 経営審議会と外部識者の活用

外部識者の活用

・スケジュールと内容

1月下旬 5回目の打ち合わせ、審議会出席

経営審議会出席2回目（素案の説明時にその補強の説明など）

2月上旬 6回目、経営審議会出席

経営審議会出席3回目

※コロナ禍でなければ、経営審議会終了後に各委員さんと外部識者を交えて懇親会を開き、意見交換もしたかった。

6. 経営審議会と外部識者の活用

外部識者の活用

メリット

- ・ 招いた方が業界関係誌に執筆をされている方で、文章の整理も手がけてくれた。
- ・ 情報提供含めて、下水道事業について知識を深めれた。
- ・ 審議会の中で、経営戦略の役割や事業の将来像を見据えた話をしていただき、審議会の各委員さんにも重要性を認識していただけた。
- ・ 委託でもなければ、完全に作成を依頼したわけでないため、自分たちがわかる内容のものができた。
- ・ 繋がりができたため、何かで相談がしやすい。

最後に

- ・ 経営戦略は策定・改定しただけでは意味がない
- ・ 理想は日常の予算執行時にも経営戦略を意識して事務を行うこと
- ・ 予算策定時など節目節目に、経営指標の推移を活用すること

ご清聴ありがとうございました

