

# 『経営戦略』の策定について

## ＜青森市自動車運送事業＞

---

令和元年10月30日

青森市企業局交通部

# 目次

---

<b>I 『経営戦略』策定の意義</b>	.....	<b>p.1</b>
1 『経営戦略』とは		
2 『経営戦略』策定の必要性		
<b>II 『経営戦略』策定に向けた検討について</b>	.....	<b>p.2</b>
1 『経営戦略』検討に当たっての基本的事項		
2 『経営戦略』における記載事項		
3 『経営戦略』策定に向けた主な検討項目		
<b>III 『経営戦略』策定イメージ</b>	.....	<b>p.5</b>
1 本市自動車運送事業における『経営戦略』検討に当たっての基本方針		
2 『経営戦略』策定イメージ		
<b>IV 『経営戦略』検討スキーム・スケジュール（案）</b>	.....	<b>p.7</b>
1 検討体制（案）		
2 検討の流れ、スケジュール（案）		

# I 『経営戦略』策定の意義

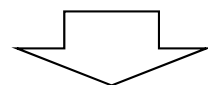
## 1 『経営戦略』とは

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。

⇒「公営企業の経営に当たっての留意事項について（H26.8.29総務省通知）」等により、令和2年度までに『経営戦略』を策定することが国から要請されています。

## 2 『経営戦略』策定の必要性

- (1) 公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近なサービスを提供する役割を果たしています。
- (2) 現在、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、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。
- (3) 自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、経営環境の変化に対応し、中長期的な視野に基づく経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行う必要があります。



**経営戦略**

**経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に資する重要なツール**

## Ⅱ 『経営戦略』策定に向けた検討について①

### 1 『経営戦略』検討に当たっての基本的事項

- (1) 『経営戦略』の中心となるのは、施設・設備に関する投資計画と財源の見通しを試算した計画を構成要素とし、投資以外の経費を含めた上で、収入と支出が均衡するように調整した収支計画である「投資・財政計画」となります。
- (2) 組織効率化、人材育成や広域化、効率化・経営健全化の取組について検討を行い、その取組の方針を記載することが必要です。
- (3) 策定後も毎年度、進捗管理や計画と実績の乖離検証を行い、その結果を踏まえ、3～5年に一度見直しを行う等、適切な事後検証、更新等を行うことが必要です。

#### 【検討のポイント】

具体的に示せば、「経営戦略」は以下の点について所要の検討を行った上で策定することが適当である。

- ① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
- ② 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。
- ③ 中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、計画期間は10年以上を基本とすること。
- ④ 計画期間中に必要な住民サービスを提供することが可能となっていること。
- ⑤ 「投資試算」をはじめとする支出と「財源試算」により示される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。
- ⑥ 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。

※「公営企業の経営に当たっての留意事項について（H26.8.29総務省通知）」より抜粋

## Ⅱ 『経営戦略』策定に向けた検討について②

### 2 『経営戦略』における記載事項

(1) 事業概要 ① 事業形態    ② 料金形態    ③ 料金水準の検討    ④ 現在の経営状況
(2) 将来の事業環境 ① 利用者の予測    ② 料金収入の予測    ③ 車両更新時期の見通し    ④ 管理の受委託に係る今後の見通し
(3) 経営の基本方針
(4) 投資・財政計画（収支計画） ① 投資・財政計画（収支計画）    ② 投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっての説明 ③ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要
(5) 累積欠損金及び地方財政法に定める資金不足額の解消見込年度 ① 累積欠損金の解消見込年度    ② 累積欠損金の解消に向けた方策 ③ 地方財政法に定める資金不足額の解消見込年度    ④ 資金不足額の解消に向けた方策
(6) 公営企業として実施する必要性
(7) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

※「経営戦略策定・改定マニュアル（総務省）」より

## Ⅱ 『経営戦略』策定に向けた検討について③

### 3 『経営戦略』策定に向けた主な検討項目

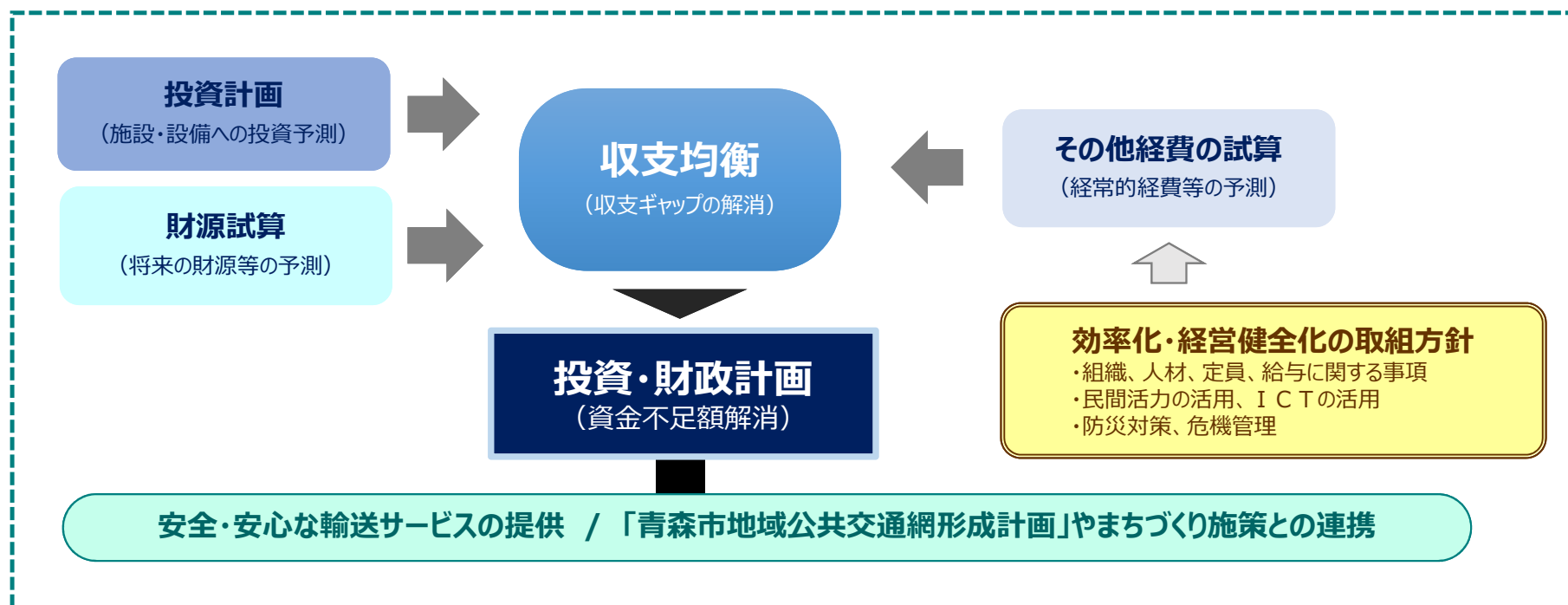
- (1) 料金水準・割引制度
- (2) 将来の事業環境
  - ①利用者数の予測
  - ②料金収入の予測
  - ③車両更新の見通し
  - ④管理の受委託（運行委託）の見通し
- (3) 経営の基本方針
- (4) 投資・財政計画（収支計画）
  - ①投資、財源、投資以外の経費の試算
  - ②累積欠損金及び資金不足額の解消見込年度、解消に向けた方策
  - ③投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組
- (5) 公営企業としての実施する必要性
- (6) 『経営戦略』策定後の事後検証、改定等

### Ⅲ 『経営戦略』策定イメージ①

#### 1 本市自動車運送事業における『経営戦略』検討に当たっての基本方針

- (1) 「市民の足」としての役割を果たすための安全・安心な輸送サービスの確保
- (2) 「青森市地域公共交通網形成計画」やまちづくり施策等との連携
- (3) 人口減少・少子高齢化など厳しい経営環境を見据えた、効率的で持続性のある経営基盤の構築
- (4) 投資、財源等の適切な見込による計画期間内での収支均衡と資金不足額の解消

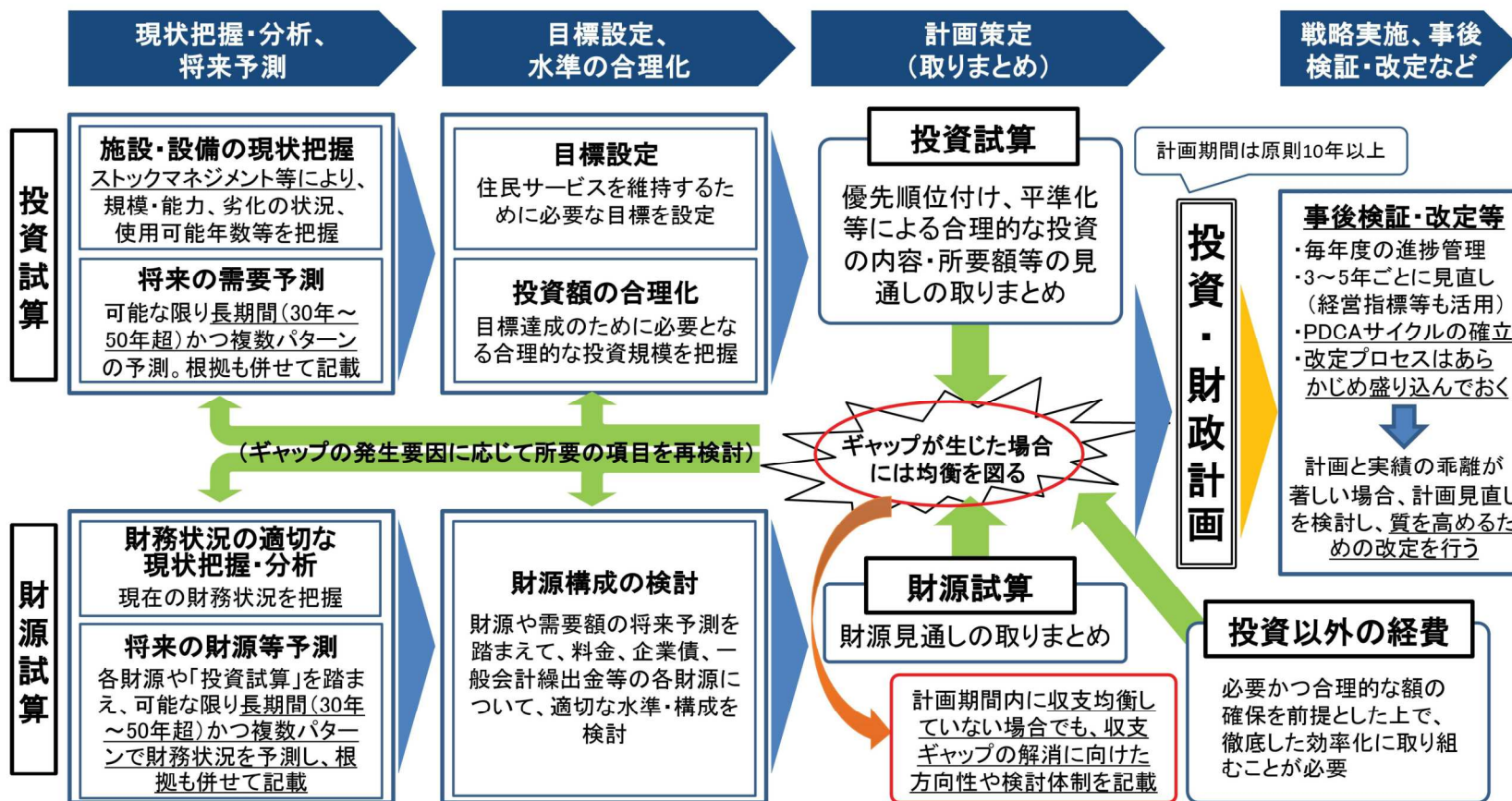
#### 2 『経営戦略』策定イメージ



### Ⅲ 『経営戦略』策定イメージ②

#### 「投資・財政計画」の策定までの流れ

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するように調整した収支計画である。

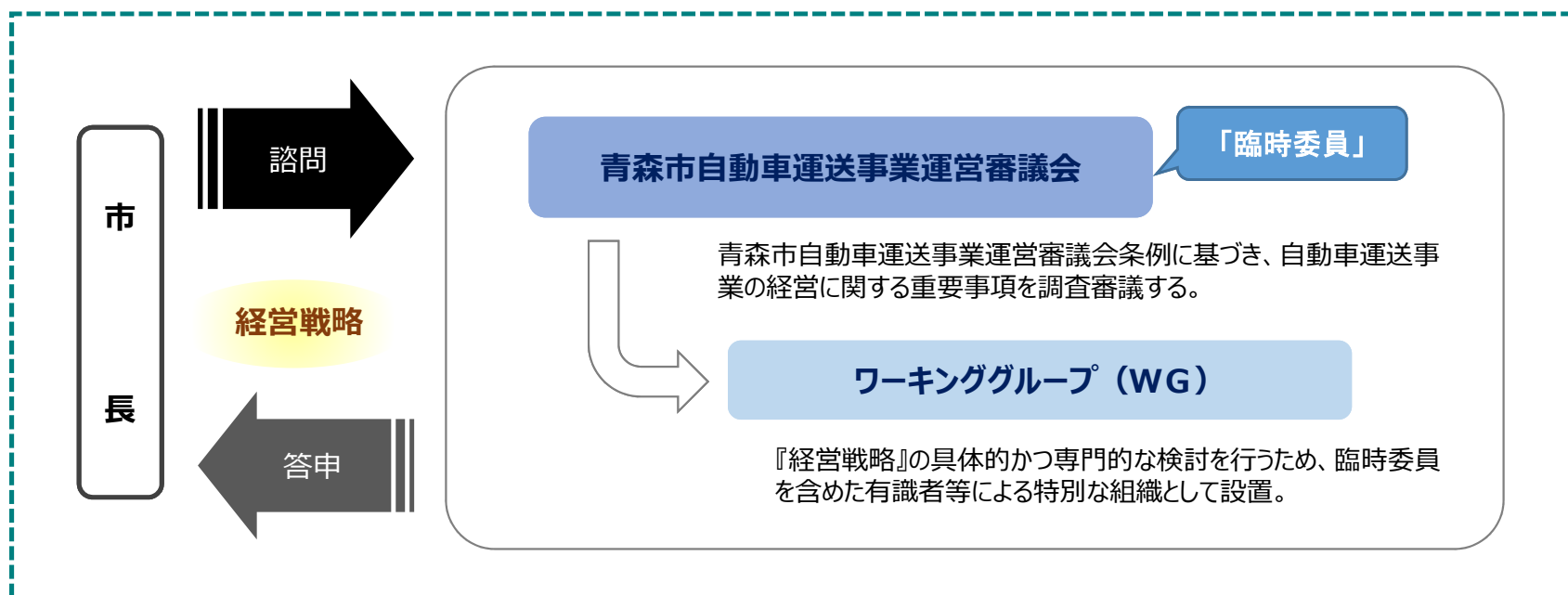


※総務省ホームページ 公営企業の経営改革推進に向けた重点施策に関する説明会（平成31年4月24日開催）資料より抜粋



## IV 『経営戦略』検討スキーム・スケジュール（案）①

### 1 検討体制（案）



- ① 審議会内に臨時委員を含めた有識者等によるワーキンググループを設置し、『経営戦略』について具体的かつ専門的な検討を行う。
- ② ワーキンググループで検討を行った答申案について、「青森市自動車運送事業運営審議会」において審議し、最終的に市長へ答申を行う。

## Ⅳ 『経営戦略』検討スキーム・スケジュール（案）②

### 2 検討の流れ、スケジュール（案）

令和元年度	10月	運営審議会①	『経営戦略』を諮問 『経営戦略』策定イメージ、検討スケジュール等の確認	
	11月	WG①	これまでの取組状況、経営の現状分析、検討ポイントの整理 など	
	2月頃	WG②	将来の事業環境の予測、課題整理 など	
令和2年度	5月頃	運営審議会②	WGでの検討状況の中間報告、その後の検討手順の確認 など	
	7月頃	WG③	経営の基本方針・課題解決策の検討、投資・財源試算の検討 など	
	10月頃	WG④	投資・財政計画の精査、『経営戦略（答申案）』の取りまとめ など	
	11月頃	運営審議会③	答申案の審議	
	12月頃		『経営戦略』答申	
	▽市 事務手続			
	1～2月	答申内容を基に『経営戦略（素案）』を策定 パブリックコメントの実施 ⇒ 意見等を基に調整 ⇒ 『経営戦略（案）』		
	3月	『経営戦略』策定 ⇒ 公表		