

これからの地方公営企業経営戦略

経営戦略の策定に向けた実務 金沢市の事例

金沢市企業局 経営企画部 経営企画課
企画係長 谷内 勇人

1. 金沢市・金沢市企業局の概要
2. これまでの経営戦略への取組み
3. 抜本的改革への取組み
4. 経営戦略の策定・推進上のポイント



「金沢市企業局経営戦略2016」（平成28年3月策定）

【URL】

https://www2.city.kanazawa.ishikawa.jp/about_us/management/sennryaku2016/

1. 金沢市・金沢市企業局の概要

2. これまでの経営戦略への取組み

3. 抜本的改革への取組み

4. 経営戦略の策定・推進上のポイント

- 本州の中央部、日本海側の北陸地方にある石川県のほぼ中央に位置する、石川県の県庁所在地。
- 明治22年（1889年）の市制施行以来、昭和37年（1962年）までの間、近隣町村との度重なる編入・合併によって市域を拡大。平成8年（1996年）に中核市に移行。
- 面積 468.64km²
- 距離 東西23.3km 南北37.3km
- 推計人口・世帯数 464,427人・202,637世帯（H30.4.1現在）



金沢21世紀美術館



金沢駅・鼓門

ガス事業、電気事業、水道事業、工業用水道事業、下水道事業の５事業を経営
（すべて地方公営企業法全部適用）

	ガス	電気	水道	工業用水道	下水道
T10（1921）	民間事業者から買収 ↓	↓			
S5（1930）			給水開始 ↓		
S44（1969）					（市長部局） 公共下水道 供用開始 ↓
H9（1997）				給水開始 ↓	企業局に移管 特環供用開始 ↓
H13（2001）					農村下水道を 企業局に移管 ↓
H30（2018）					

所管 5 事業合計（H29決算）

資本金 798億円・総資産 3,631億円（うち固定資産 3,420億円）
料金収入223億円・経常利益 40億円・当期純利益 40億円・職員数 350人

ガス事業

- ・ 製造設備 1 箇所
- ・ 導管延長 1,490km
- ・ 供給戸数 61,550戸
- ・ 供給区域内普及率 35.6%
- ・ 販売量 4,226万 m^3 /46MJ

水道事業

- ・ 浄水場 2 箇所、県水受水
- ・ 配水管延長 2,445km
- ・ 給水人口 462,293人
- ・ 行政区域内普及率 99.5%
- ・ 有収水量 5,048万 m^3

発電事業

- ・ 発電所 5 箇所
- ・ 卸供給先 北陸電力
- ・ 受給電力量 157GWh

下水道事業

- ・ 単独公共 3 処理区、流域関連公共 1 処理区、
特定環境保全公共 1 処理区
- ・ 管渠延長 2,264km
- ・ 処理人口 443,453人
- ・ 普及率 97.9%
- ・ 有収汚水量 5,269万 m^3

工業用水道事業

- ・ 浄水場 1 箇所
- ・ 配水管延長 3 km
- ・ 供給先事業所数 5 件
- ・ 基本使用水量 655 m^3 /日
- ・ 契約給水量 24万 m^3

経営成績（H29）

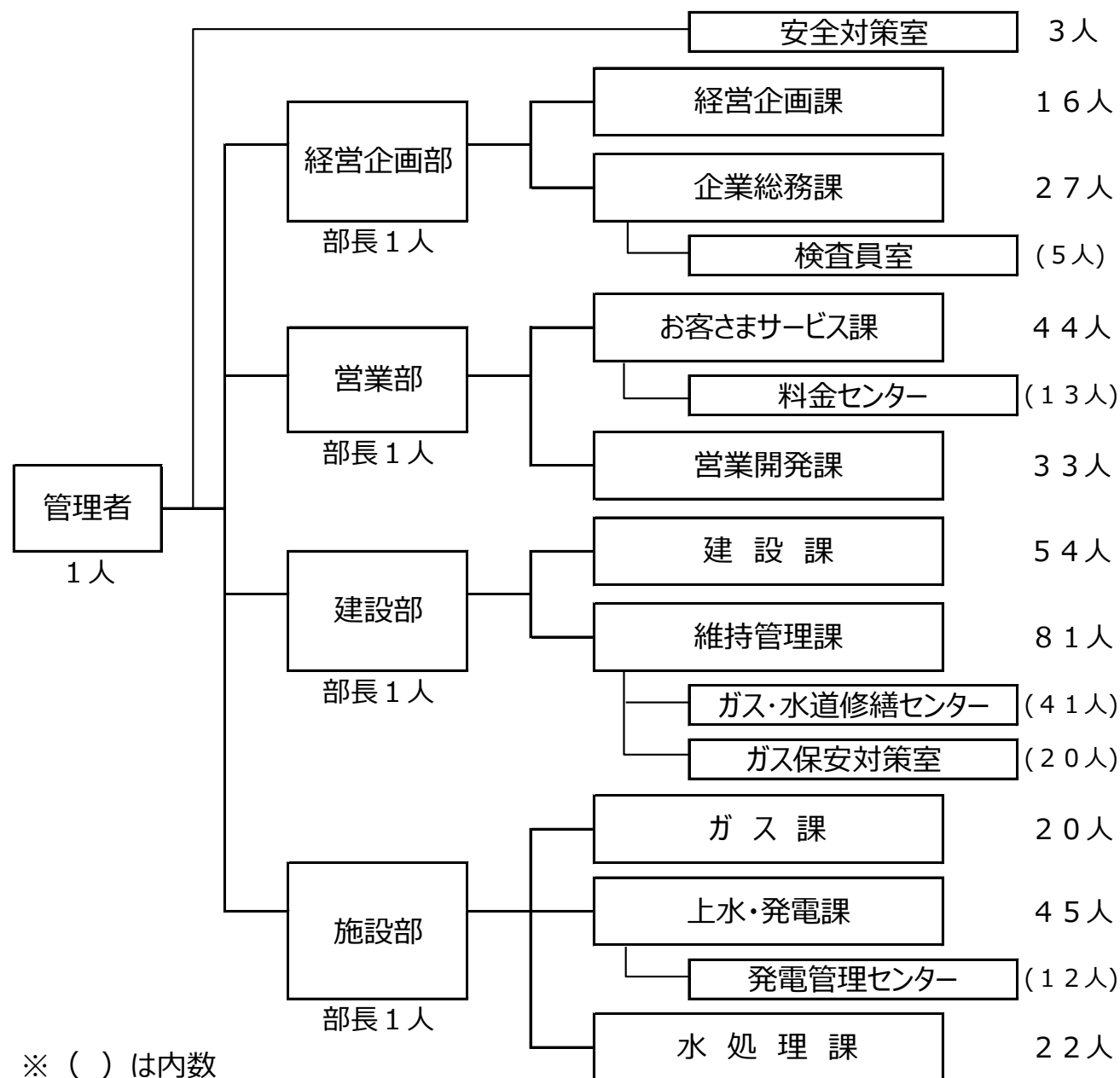
（単位：百万円）

事業名	収益		費用		当年度純利益 （△当年度純損失）		未処分利益剰余金 （△未処理欠損金）	
	H29	H28	H29	H28	H29	H28	H29	H28
ガス	6,701	6,222	5,661	5,519	1,040	703	△6,737	△7,777
水道	9,012	8,944	7,456	7,525	1,556	1,419	1,557	1,419
発電	1,143	1,189	949	992	194	197	194	197
工業用水道	45	50	45	50	0	0	0	0
公共下水道	16,922	16,980	15,682	15,830	1,240	1,150	1,240	1,150
合計	33,823	33,385	29,793	29,916	4,030	3,469	△3,746	△5,011

金沢市企業局の概要（４）

7

機能別組織
4部9課6室
350人体制



1. 金沢市・金沢市企業局の概要
- 2. これまでの経営戦略への取組み**
3. 抜本的改革への取組み
4. 経営戦略の策定・推進上のポイント

企業局の経営方針と目標の明確化による
組織一丸となった事業運営を図るため

右肩上がりの時代の終焉による公営企業の使命の変化

高度成長期～平成10年代前半

人口増加・区画整理等による
都市構造の変化



公営企業の使命 = 事業拡大



平成10年代後半以降

高普及率達成、節水進展、
需要構造変化等



公営企業の使命 = 事業効率化

平成14年度 「経営ビジョン2002」 策定

経営理念・事業の方向性

H14年度策定

経営ビジョン2002 <経営理念・事業の方向性>

第1次 H17年度策定

中長期
基本計画

対象：ガス・水道・公共下水道
期間：H18～27年度（10年間 ※ガスのみ5年間）
内容：経営理念 + ビジョン + 施策計画・目標

第2次 H22年度策定

経営計画2011

対象：ガス・水道・公共下水道
期間：H23～27年度（5年間）
内容：経営理念 + ビジョン + 投資計画・管理指標 + 財政計画

第3次 H27年度策定

経営戦略2016

対象：ガス・水道・公共下水道 + 電気 + 工業用水道
期間：H28～37年度（10年間）
内容：経営理念 + ビジョン + 投資計画・管理指標 + 財政計画
+ 人員計画

1. 金沢市・金沢市企業局の概要
2. これまでの経営戦略への取組み
- 3. 抜本的改革への取組み**
4. 経営戦略の策定・推進上のポイント

地方公営企業法第3条（経営の基本原則）

地方公営企業は、常に企業の経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならない。



現在の経営形態等の妥当性に対する自問

公営企業を取り巻く環境は今まさに大きな変革期を迎えている
（人口減少・超高齢化、資産老朽化、技術継承危惧、第4次産業革命、etc...）

× 従来踏襲型の経営 → 変化に適応できないまま破綻する恐れ

破綻 = 公共の福祉の棄損

○ 抜本的改革の実行 → 効率アップや公共の福祉増進への貢献

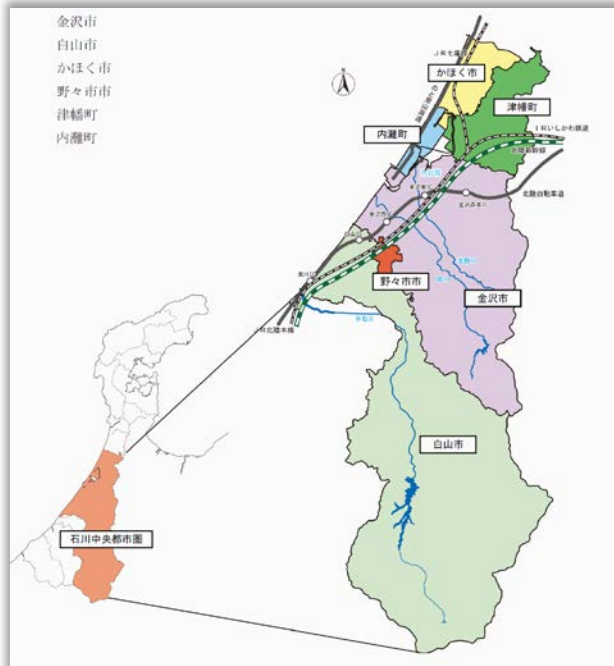
ただし、改革には相当の時間を要することに留意必要

石川中央都市圏における上下水道事業の広域連携

金沢市、白山市、かほく市、野々市市、津幡町、内灘町

圏域面積：約1,430km²
(石川県の約34%)

圏域内人口：約72万人
(石川県の約62%)



〔H27年度〕 連携協約締結

「石川中央都市圏ビジョン」策定

上下水道事業における広域連携の研究

〔H28年度〕 上下水道事業広域連携研究会設置

「上下水道事業広域連携ビジョン」策定

〔H29年度〕 「上下水道事業広域連携基本計画」策定

〔H30年度〕 上下水道事業広域連携協議会設置

短期（５年以内）に 実施を目指す連携施策

◇人材育成体制の構築

- ・若手職員上下水道ゼミナールの設置

◇業務共同化の一部着手

- ・応急復旧資機材の共同備蓄
- ・管路維持管理業務（漏水調査・下水管路）の共同化
- ・滞納整理業務の共同化
- ・計量器発注の共同化
- ・施工業者認定業務（給水装置）の共同化

中期（１０年以内）に 実施を目指す連携施策

◇業務共同化範囲の拡大

- ・料金収納窓口の共同化
- ・検針業務の共同化
- ・計量器管理の共同化
- ・施工業者認定業務（排水設備）の共同化
- ・排水設備審査業務の共同化

◇システム共同化の推進

- ・財務会計・地図情報・料金管理の共同化

長期（２０年以内）に 実施を目指す連携施策

◇業務共同化範囲の更なる拡大

- ・給水装置審査業務の共同化
- ・修繕業務の共同化
- ・開閉栓対応窓口の共同化
- ・下水処理場維持管理業務包括委託の共同化

◇施設共同利用の推進

- ・上水道施設の共同利用
- ・下水道施設の共同利用

段階的に連携を発展

ガス事業・発電事業の経営形態等のあり方の研究

電力・ガス一体のエネルギーシステム改革の衝撃
想定を超えた大変革期の到来

小売全面自由化の実施（地域独占の完全撤廃）
電力・ガスの垣根撤廃（相互参入、異業種新規参入）
電力の広域融通・多様な電力市場創設 etc...

ガス事業

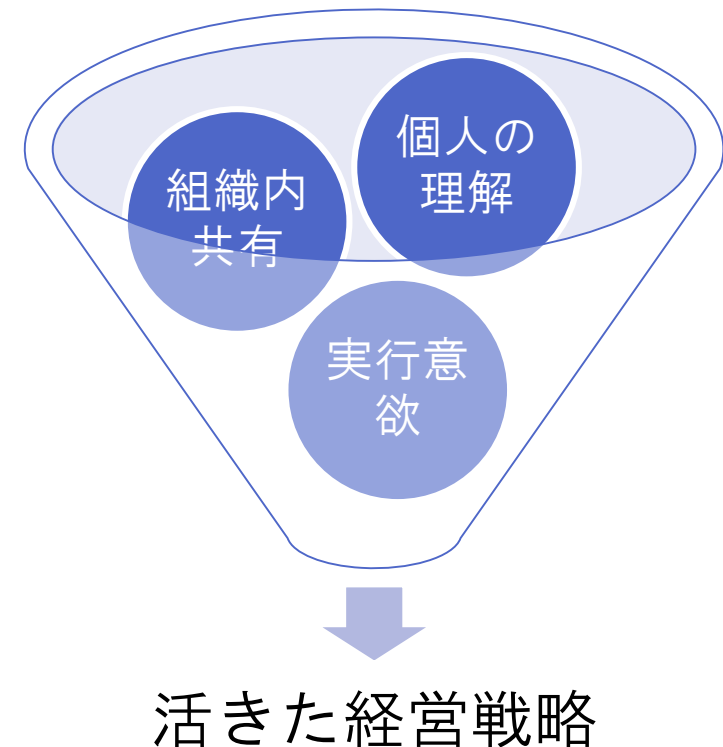
- 全国的に民間中心の事業
- コスト削減により現状の収益性は高いが...
- 新規参入者との競争の中で健全経営を維持できるのか？

発電事業

- 全国的に民間中心の事業
- 電力広域融通により、再エネの地産地消という公営の意義の薄れ
- 市場価格動向等により売電価格が不安定化する恐れ

1. 金沢市・金沢市企業局の概要
2. これまでの経営戦略への取組み
3. 抜本的改革への取組み
- 4. 経営戦略の策定・推進上のポイント**

- 事業環境変化の適切な認識
- 個々の職員による経営戦略の意義・内容の理解
- 組織内部での経営戦略の共有
- 職員の実行意欲の醸成
- PDCAサイクルの適切な推進



第1次戦略策定時の事業環境

現在の事業環境

ガス事業

- 熱量高カロリー化による事業効果期待
- オール電化住宅の台頭

- エネルギーシステム改革推進
- オール電化住宅の一人勝ち

電気事業

- 新規水力開発が終了した後の安定期
- 電力会社とも良好な関係

- エネルギーシステム改革推進
- 公営形態である意義の希薄化

水道事業

- 節水型社会進展による水需要の減少
- 市民皆水道を目指した中山間地の整備

- 人口減少社会の足音
- 老朽管対策への関心の高まり

工業用 水道事業

- 工業団地内への企業立地の遅れ
- 雑用水向け給水量の増加

- 企業立地の停滞
- 主要設備の更新時期到来

下水道 事業

- 市街地周辺地区への整備地区の移行
- 整備済み地区における有収汚水量の減少

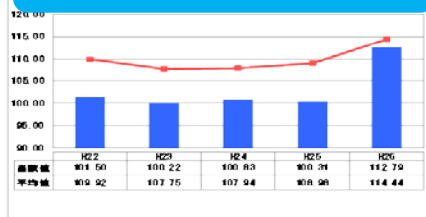
- 面整備の概成
- アセットマネジメントの必要

経営指標による定量的な事業状況把握も重要

「経営比較分析表」等による自事業の状況・類似他事業との比較

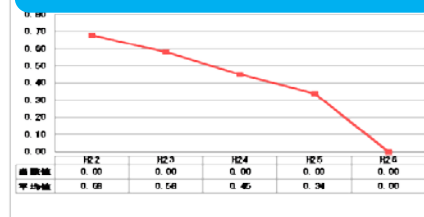
経常の健全性・効率性

経常収支比率



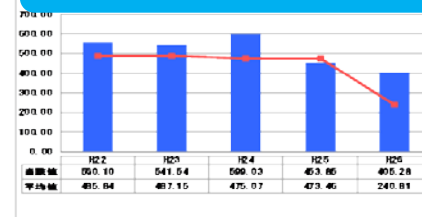
「経常損益」

累積欠損金比率



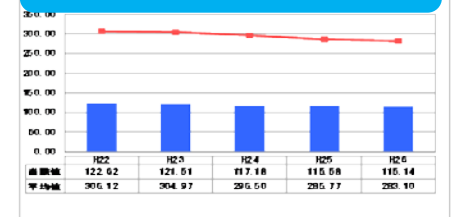
「累積欠損」

流動比率



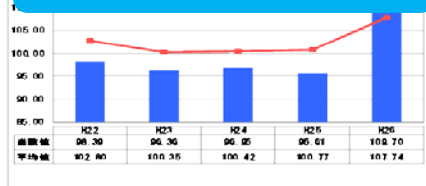
「支払能力」

企業債残高対給水収益比率



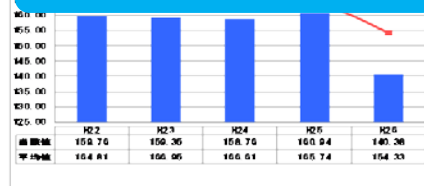
「債務残高」

料金回収率



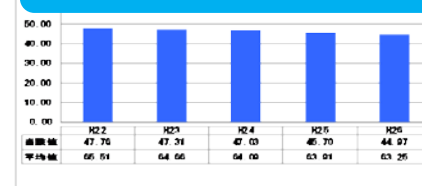
「料金水準の適切性」

給水原価



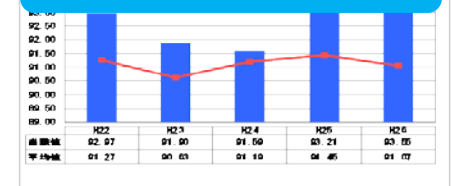
「費用の効率性」

施設利用率



「施設の効率性」

有収率



「供給した配水量の効率性」

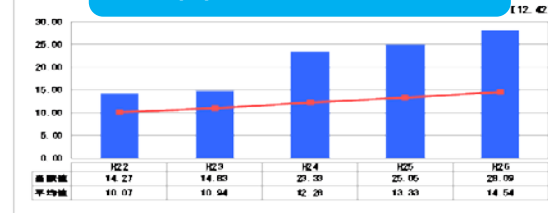
老朽化の状況

有形固定資産減価償却率



「施設全体の減価償却の状況」

管路経年化率



「管路の経年化の状況」

管路更新率



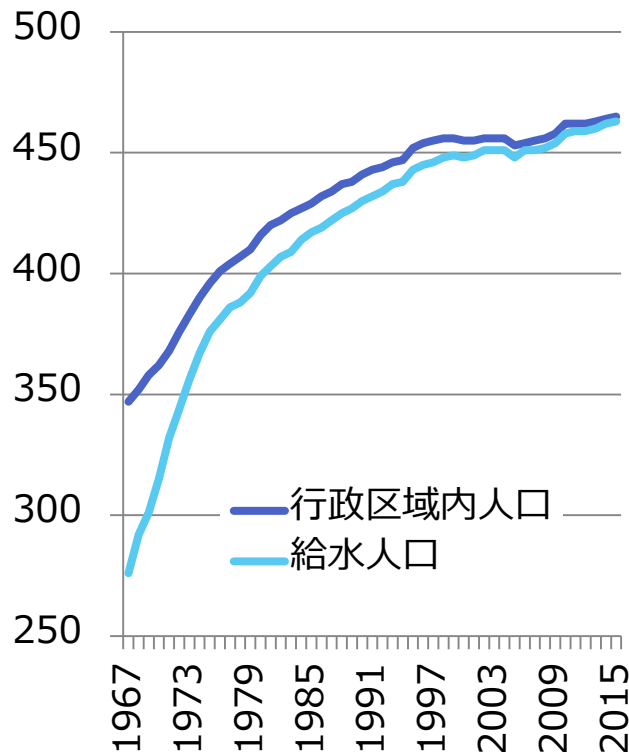
「管路の更新投資の実施状況」

人口の長期見通しく金沢市人口ビジョン（H27年度策定）＞

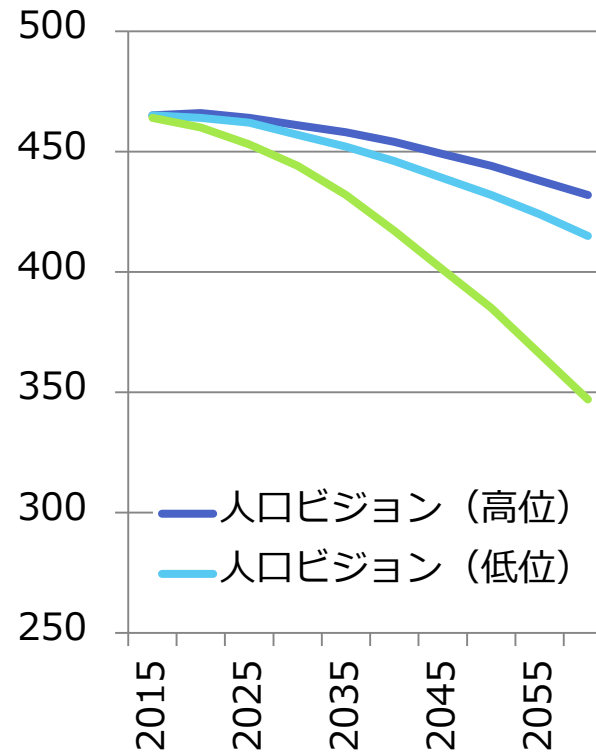
高位予測：2020年頃 46.6万人（ピーク）→ 2060年 43.2万人（1986年並み）

低位予測：2020年頃 46.5万人（ピーク）→ 2060年 41.5万人（1980年並み）

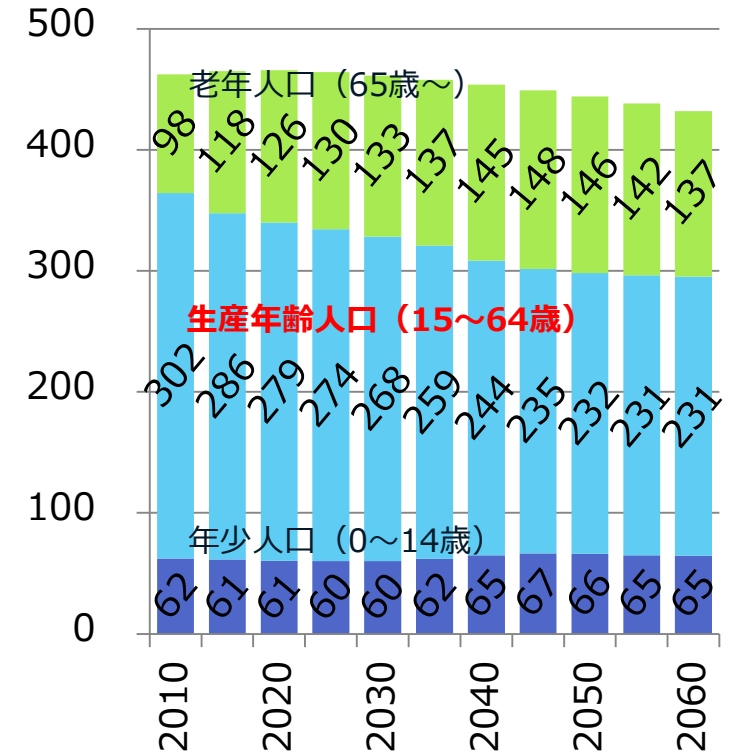
過去の人口推移
（1967～2015）（千人）



金沢市人口ビジョン
（2015～2060）（千人）



人口ビジョン高位推計
（年齢区分別）（千人）



管路整備延長(km)

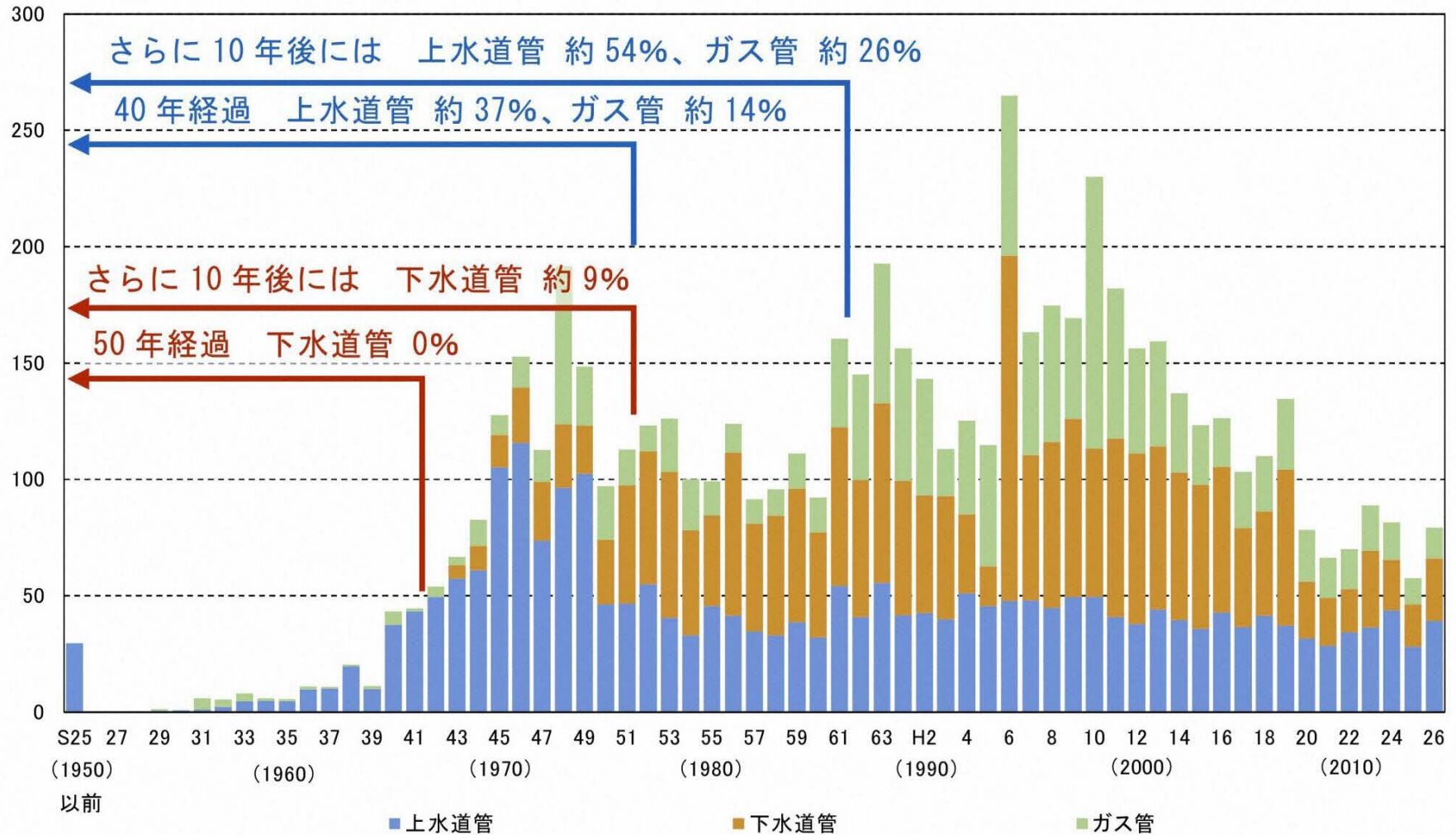
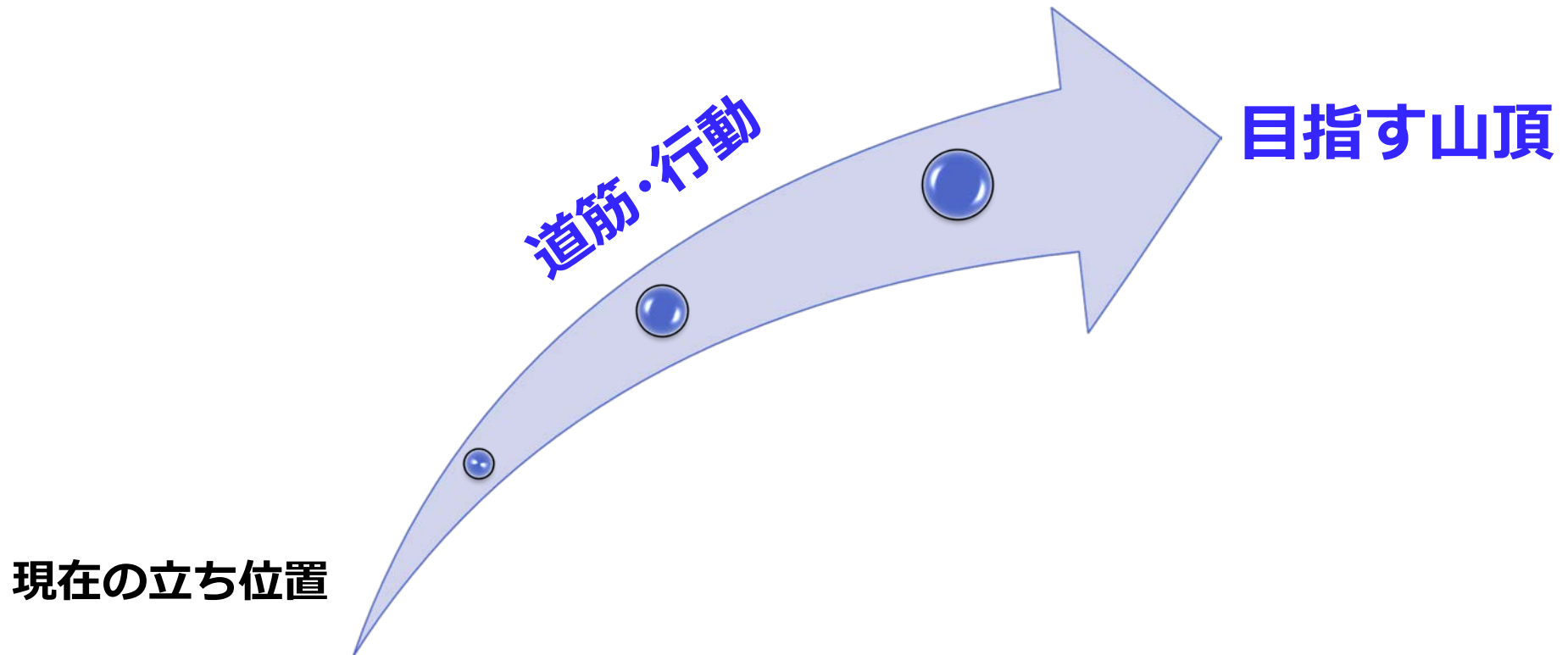


図 上水道・下水道・ガス施設の年度別整備状況

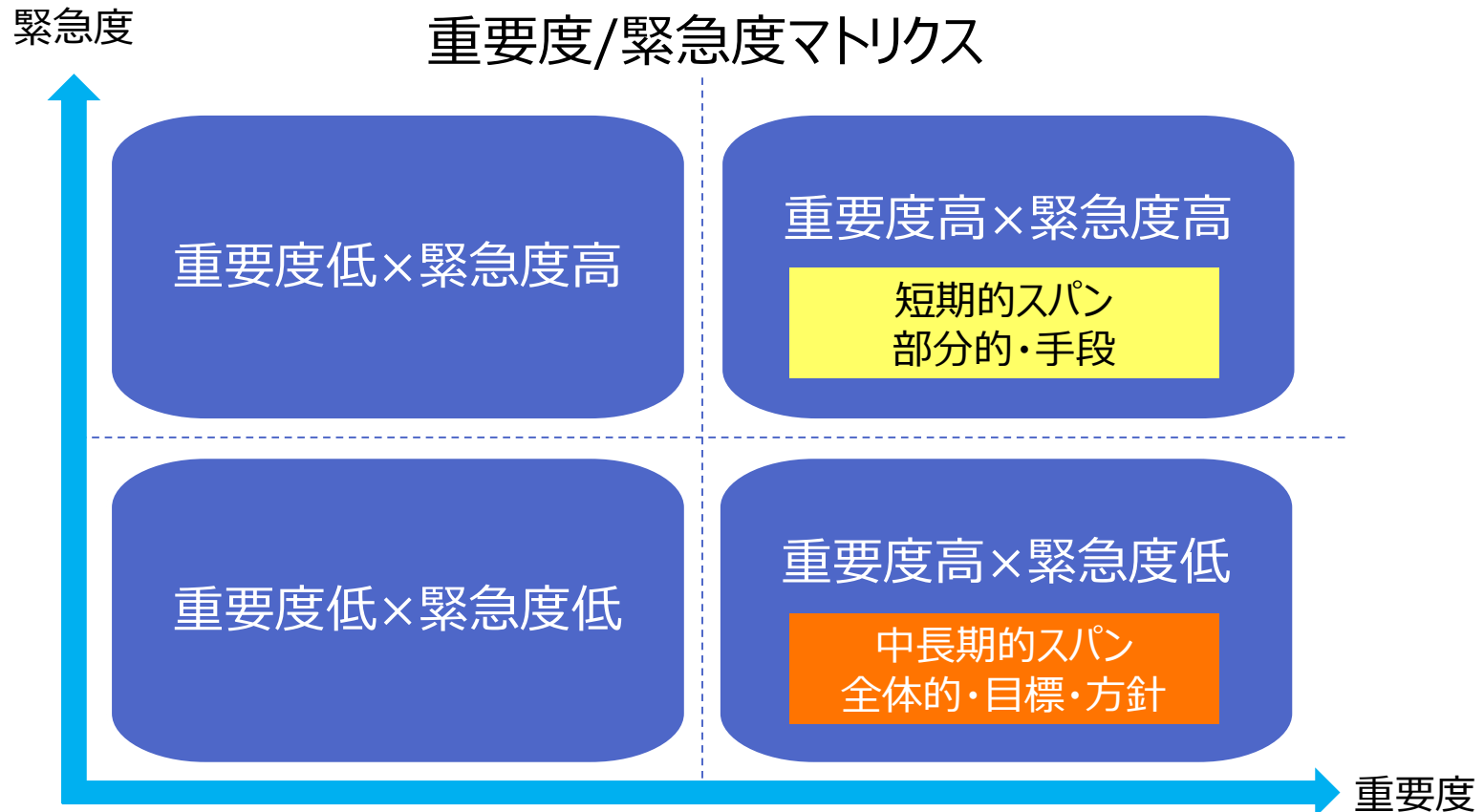
ピーター・ドラッカーの言葉

「戦略とは、自社の現在の立ち位置、この先どこに行きたいか、そして、どうすればそこにたどり着けるかを理解すること」



中長期的な視点に立脚し

公営企業として目指すべき姿とその達成に向けた道程を示すもの
＜事業経営・住民生活の未来への責任の果たし方を明示するもの＞

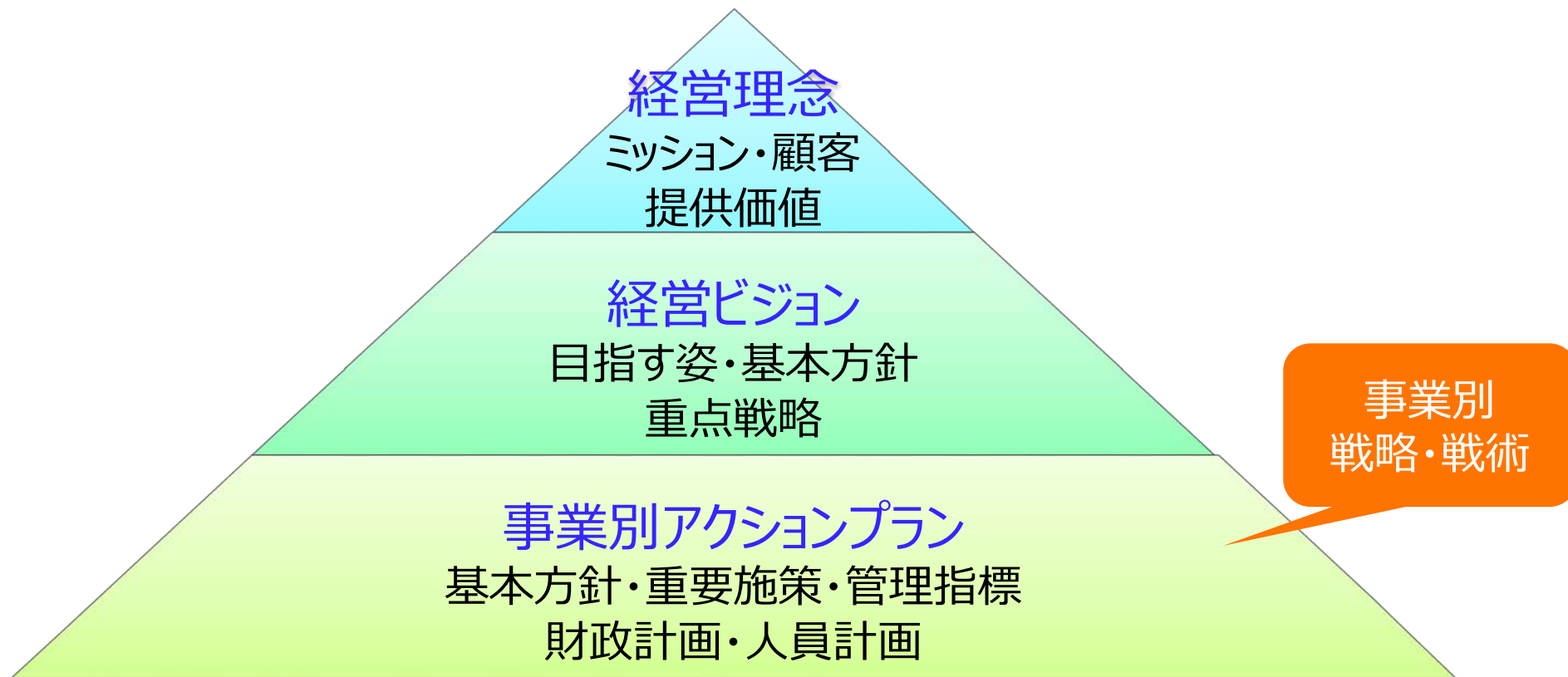


ピーター・ドラッカーの5つの質問

- ① 我々のミッション（使命）は何か？
- ② 我々の顧客は誰か？
- ③ 我々の顧客にどんな価値を提供するのか？
- ④ 我々のビジョン（目標・目指す山頂）は何か？
- ⑤ 我々の計画（日々の目標）は何か？



質問に順次答えていくことにより、
必要かつ十分な戦略を作ることが可能



職員の内容理解・ベクトル一致に向けて
経営理念・経営ビジョン・事業別アクションプランを
一気通貫に示している

快適な水環境の創造と
エネルギーサービスを通して
豊かな市民生活に貢献します



自分たちの公営企業の普遍的な使命に関する 組織内外への表明と職員行動の指針の付与

組織は何のために存在するのか、
何を目的に経営するのかということを明文化

経営理念がないと

公営企業って何なの？
なぜ公営で事業をやっているの？

職務意欲の欠如
組織の機能的破綻
住民には迷惑な話

経営理念があると

公営企業の存在意義がわかった！
事業を行う目的はこれなんだ！

職務意欲の向上
組織の活性化
住民福祉の向上

目指す姿

- 総合ライフライン事業者としての「進化」
経営資源・安定供給体制・サービス
- 新たな事業展開への「挑戦」
官民連携・広域連携

基本方針

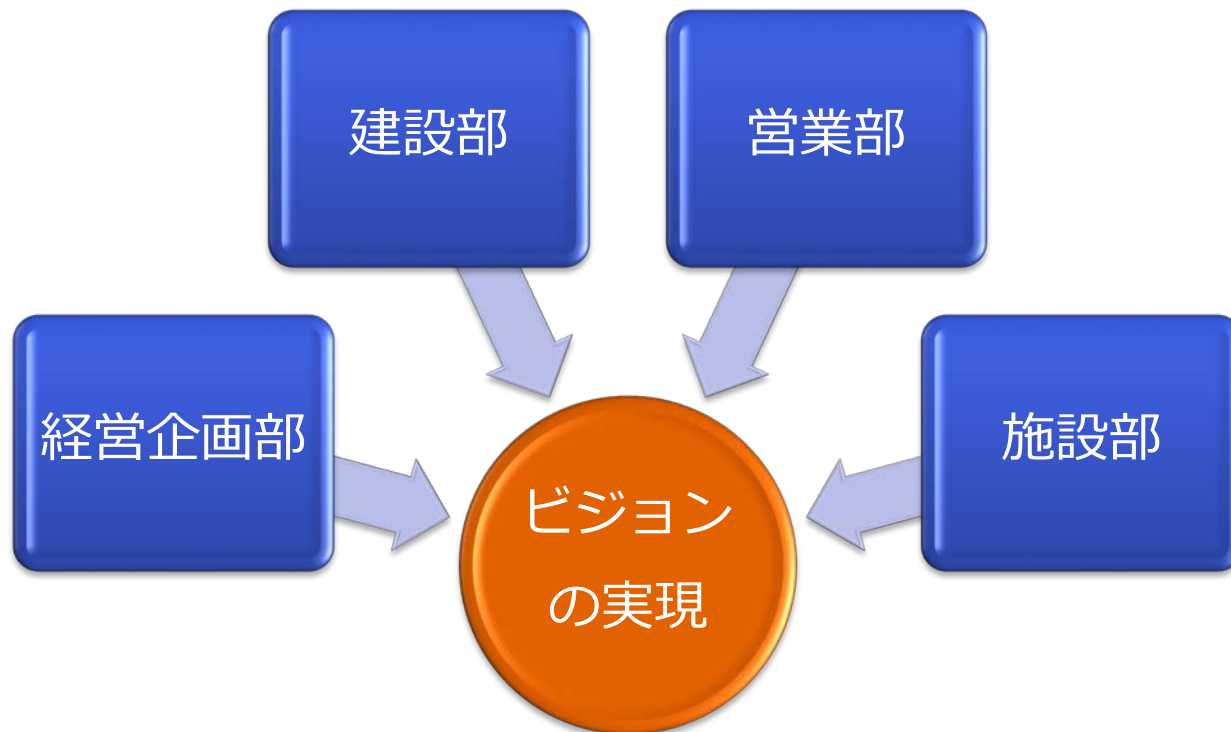
- 安定供給の確保（基本中の基本）
- 投資の選択と集中（投資と料金のバランス）
- 経営の高度化・効率化の推進（コストダウン・サービスアップ）

重点戦略

- 高度化戦略
アセットマネジメント・ダウンサイジング・お客さまサービス充実
- 強靱化戦略
耐震化対策・経年管対策・事故防止対策
- エネルギー自由化対応戦略
都市ガス拡販・電力供給あり方見直し
- 連携戦略
官民連携・広域連携

自分たちの公営企業が目指す将来の具体的な姿の表明

経営理念の具現化のためにどこを目指すのか、
ある時点でどうなっていたいのかを明文化



組織内の各部署には、
それぞれの立場・役割・
考え方 etc.があるが



ビジョンを共有し、
実現に向けて
ベクトルを一致させよう

投資方針・利益目標・料金改定方針等を基本方針として定め

ガス事業

○ガス自由化時代に対応した営業力強化

- － 来たるべき環境激変に備え需要拡大
 - ・価格競争力と付加価値向上
 - ・既存需要囲い込みと新規獲得推進

○純利益を継続的に確保

- － 総収支比率：今後10年間平均110%以上
 - ・累積欠損金の早期解消が最大の目標

○経年管対策を計画的に推進

- － 日本ガス協会の低圧管の耐震化目標を達成
H26末 78.1%⇒H32末 85%、H42末 90%

○現行料金を維持

- － 使用形態に応じたお得な新料金プランを新設

需要家減少傾向の歯止め
販売量増



効率性向上
利益・FCF確保

安全性向上
安定供給確保

累積解消の必要

水道事業

- 財源とのバランスを図りながら必要な投資を実施
 - －現行料金を維持
 - －投資財源確保のため緊急措置として企業債発行額を増加 企業債充当率：10%→20%程度
 - －官民連携・広域連携等の効率化方策を推進
 - －県水受水負担軽減に向けた継続的な要望活動
- 純利益を継続的に確保
 - －今後10年間の総収支比率（総収益／総費用）
現状 101%→目標 100%以上
- 耐震化・経年化対策を計画的に推進
 - －今後10年間の総設備投資額の87%を充当
(315億円／363億円)

工業用水道事業

- ダウンサイジングを実施
- 現行料金水準を維持
 - －施設能力見直しによる設備更新費用の縮減
 - －アセットマネジメント導入等により効率化

下水道事業

- 財源とのバランスを図りながら必要な投資を実施
 - －現行使用料を維持
 - －長寿命化計画を推進し投資規模を平準化
 - －官民連携・広域連携等効率化方策を推進
- 純利益を拡大
 - －今後10年間の総収支比率（総収益／総費用）
現状 105%→目標 110%以上
- 耐震化・経年化対策を計画的に推進
 - －今後10年間の総設備投資額の86%を充当
(297億円／343億円)

電気事業

- 当分の間、北陸電力への卸供給を継続
 - －電力自由化後の市場環境動向を見極めたうえで適切な事業形態を選択
- 純利益を継続的に確保
 - －今後10年間の総収支比率 110%以上
 - －投資財源や地域貢献原資確保のため利益確保を図る
- 経営効率化を推進
 - －発電能力増強
 - －アセットマネジメント導入

三人の石工の話

同じ行為であっても、意識の持ち方次第で、やる気や行動が変わってくるという例え話し

あなたは、石を積み上げている3人の職人に「何をしているんですか？」と尋ねました

1 人目の石工の答え

見ての通り
石を積んで
いるんだ！

2 人目の石工の答え

天守閣を支える
石垣を積んで
いるんだ！

3 人目の石工の答え

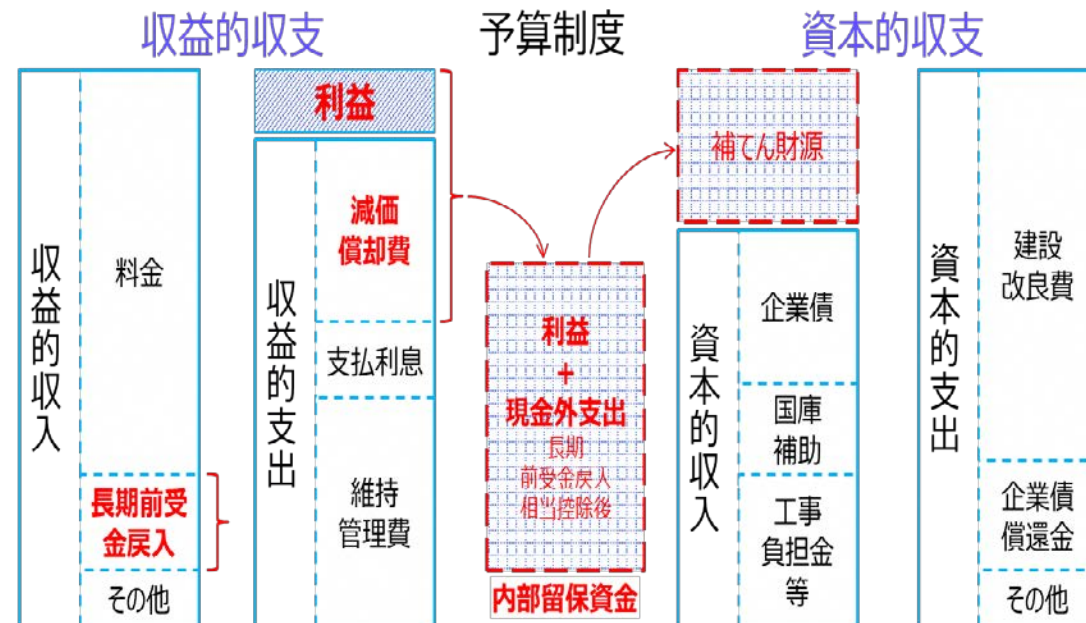
日本一の
お城を作って
いるんだ！

- ・仕事に対するモチベーションが高いのは誰？
- ・全体における自分の位置が理解できているのは誰？
- ・仕事の守備範囲が広いのは誰？

地方公営企業の基礎知識の習得と経営戦略の理解

〔集合研修〕 新規配属者研修（新規採用職員、市長部局転入者）
経営研修（毎年1回以上実施）

〔自主研修〕 日商簿記3級受験講座（希望者）



経営戦略は策定して終わりではなく、常に改善を目指していくべき



PDCA実行のため、管理指標を設定

- 管理指標を設定する項目は、経営企画課発案分とその他部署発案分から協議のうえ選定
- 各管理指標ごとに、年度別に達成指標を明示
- 進捗状況等を踏まえながら、毎年度の予算編成に反映

【重要施策④】ガス経年管対策の推進

○経年化により腐食するおそれのある「白ガス本支管」及び本支管に接続されている「白ガス供給管」の更新を計画的に推進する。

〔管理指標④〕白ガス本支管残存延長 (単位：km)

H27	H28	H29	H30	H31	H32	H37
96	81	66	50	35	19	0

※更新完了年度＝平成34年度 (主担当課＝建設課)

高度化戦略	1	クレジットカード料金決済の導入〔共通〕
	2	ガス資産管理計画の策定
	3	水道資産管理計画の策定
	4	発電資産管理計画の策定
	5	工業用水道資産管理計画の策定
	6	天然ガス自動車事業効率化計画の策定
	7	森本北部地区への給水開始
	8	県水負担軽減のための要望活動実施
	9	専用水道切替防止対策の実施
	10	管路長寿命化計画（第2期）の策定・推進〔下水〕
	11	処理場長寿命化計画（第2期）の策定・推進〔下水〕
	12	下水道整備保留地の整備
	13	農村下水道事業の企業局への移管
	14	薬師谷地区農村下水道の公共下水道への接続
	15	上寺津発電所の発電能力増強
	16	施設能力のダウンサイジング〔工水〕

連携戦略	38	お客さま対応業務の包括委託化〔共通〕
	39	管路維持管理業務の包括委託化〔共通〕
	40	官民パートナーシップの研究推進〔共通〕
	41	浄水場維持管理業務の包括委託化
	42	新たな広域連携施策の検討〔上下水〕
	43	技術技能広域研修年間受講者数〔上下水〕
	44	近隣自治体合同災害訓練の実施〔上下水〕

強化戦略	17	白ガス本支管残存延長
	18	白ガス供給管残存本数
	19	耐震性の劣る基幹管路残存延長〔水道〕
	20	ねずみ鑄鉄配水管残存延長
	21	基幹配水池耐震化率
	22	応急給水拠点箇所数
	23	重要な幹線等耐震化率〔下水〕
	24	ポンプ場耐震化率〔下水〕
	25	処理場耐震化率〔下水〕
	26	腐食のおそれのある箇所の点検実施数〔下水〕
エネルギー自由化対応戦略	27	幹線道路下の空洞調査延長〔下水〕

エネルギー自由化対応戦略	28	新料金プランの導入〔ガス〕
	29	使用料金照会サービスの導入〔ガス〕
	30	ガス利用者ポイントサービスの導入
	31	家庭用1件当たり販売量〔ガス〕
	32	業務用販売量〔ガス〕
	33	ショールーム年間来場者数
	34	販売促進イベント年間実施回数〔ガス〕
	35	原料調達の見直し〔ガス〕
	36	新たな地域貢献施策の導入〔発電〕
	37	電力供給のあり方の見直し

経営会議において評価・改善討議を実施

- 目的 経営方針や重要な事業計画等の調査・審議
- 構成員 管理者・部長・課長
- 定例会議 原則月 2 回
- 経営戦略に係る論議
毎年度の決算調整時期に、各課で実施した管理指標の評価結果について確認し、当年度以降の改善策を論議
(第2四半期終了時点にも実施)

課題

会議の活性化・マネジメントの向上

公営企業を取り巻く環境は課題が山積・複雑化

人口減少社会の到来、職員の減少、老朽化施設の増加、
働き方改革、ICT活用（AI、IoT、RPA） etc.



健全かつ効率的な事業運営を将来にわたり確保する責任
的確なマネジメント・適切な経営判断・住民の信頼獲得



専門家等の知見を活用した
経営管理や事業計画管理が必要に

経営評価委員会
専門家による事業計画審議・研修会・意見交換