

経営戦略策定に向けての課題整理

財政計画に係る論点を中心として

財政計画に係る論点を中心とした課題整理

1. 経営戦略策定等にどのように臨むべきか

- 経営戦略策定等に当たっての基本的考え方
(サービスの維持と投資・財政の均衡の両立等)
- 経営戦略の全体像
- 経営戦略の期間

2. 財政計画はどのような手順で策定すべきか

- 財政計画策定のステップと留意事項
- 投資計画と財政計画の整合性検証

3. 経営状況の把握・分析、事後検証はどのような指標を活用して行うべきか

- 重要指標の選定
(企業債残高管理、資金確保状況、収益性)
- 経営比較分析表(仮称)等による「見える化」

4. 料金算定はどのように行うべきか

- 料金算定・料金体系についての考え方
- 料金改定プロセスの手法・手順・留意点

5. 一般会計負担をどのように考えるべきか

- 一般会計負担(繰出金)について

6. 自己資金の確保をどのように考えるべきか

- 世代間負担の公平と経営健全化の考え方

経営戦略策定等にあたっての基本的考え方

1 持続的なサービス提供のため、投資・財政の均衡を図ることが必要である

公営企業が提供するサービスを維持することを前提として、投資と財政の均衡を図ることが必要である。そのためには、公営企業の担当部署のみで取り組むのではなく、当該地方公共団体における公営企業部門と財政部門の連携、公営企業内部における技術部門と財政部門の連携、首長・議会を含む当該地方公共団体の意思を決定する者の理解をはじめとして、地方公共団体全体として取り組むことが重要である。

2 地域の将来像を見据えることが必要である

地域の基盤となるインフラを提供している公営企業の将来像は、地域全体の将来像(地域のデザイン)と切り離すことができない。中長期的には人口減少が避けられない可能性が高いため、「地域のデザイン」「地域の将来像」を踏まえた事業の将来構想の検討や需要予測・収支見通し、適正な投資水準の設定等を行うことが必要であるとともに、地域の将来像を描くためには公営企業が提供するものをはじめとするインフラの将来像を描くことが必要である。

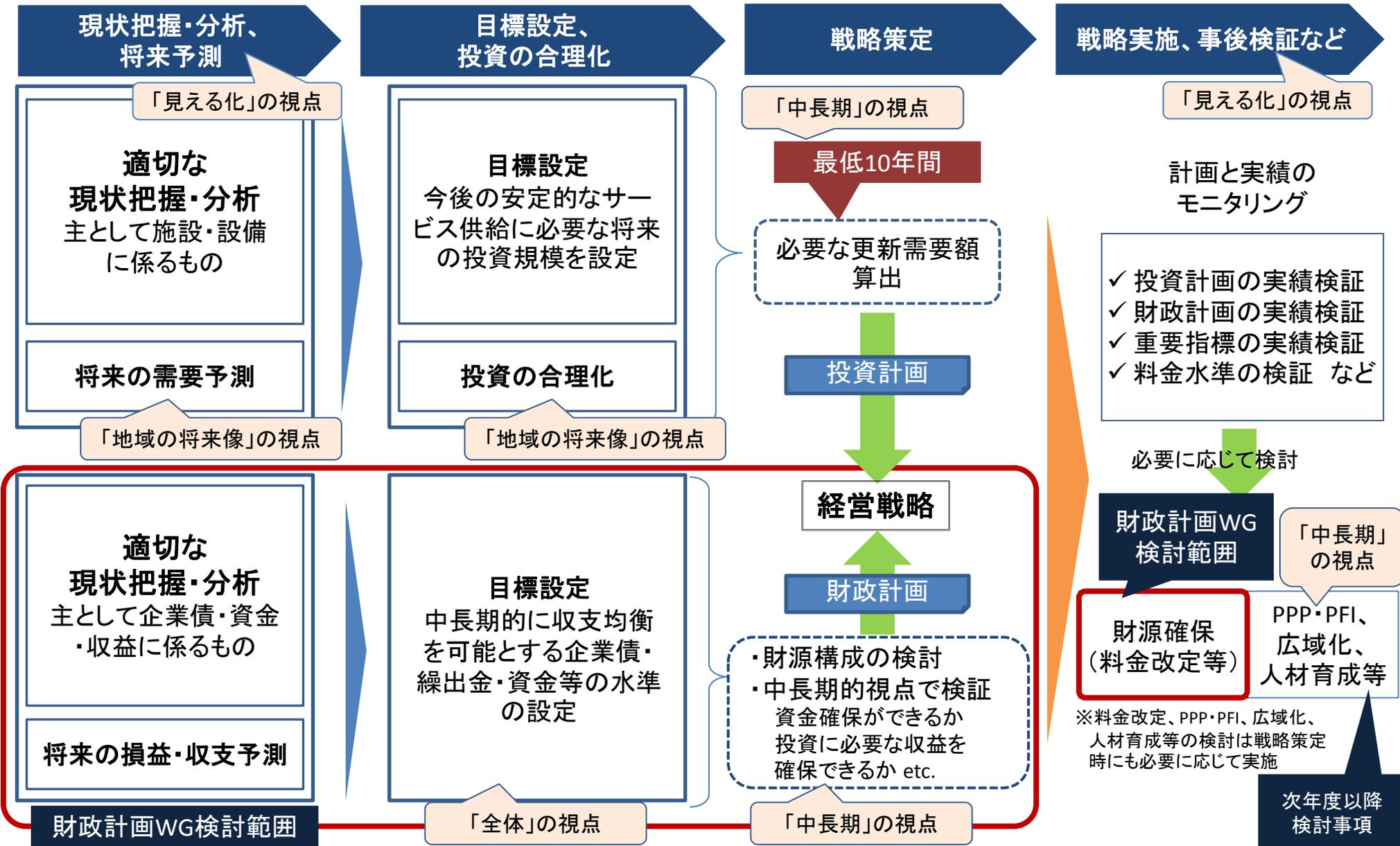
3 中長期的な視点を持つことが必要である

公営企業が必要とする投資額は多額であり、また、保有する資産は耐用年数が長いものが多い。そのため、中長期的な視点をもって適切な投資や財源の確保等の健全経営に取り組む必要があり、それを実現する経営戦略を策定し、それらに基づく計画的な取組を推進する必要がある。また、経営戦略の策定に際しては、広域化や官民連携など経営形態に関する取組みや、人材育成等の技術継承にかかる着実な取組みが必要である。

4 住民や議会の理解を得ることが必要である

公営企業が提供するサービスは住民生活に不可欠であることから、サービスを継続するための経営戦略を策定し、それを着実に実行していくためには、公営企業の経営について、地域住民やその代表である議会の理解を得ることが必要である。そのためには、企業会計の導入、客観的経営指標による分析、経営目標の設定や経営状況、施設・設備の状態の的確な説明等の「経営の見える化」に取り組むことが必要不可欠である。

経営戦略の全体像



※経営戦略策定の前段階において、「地域のデザイン」「地域の将来像」を踏まえた事業の将来構想の検討(ビジョン・経営方針の策定)が必要である。

経営戦略(財政計画)の期間

<第1回WGにおける主な意見>

- 更新投資は、10年、20年、50年先を合理的に予測できると思うが、収入は、それほど長い期間合理的に予測できないので、ここで生じる予測期間の差をどう解消していくのかという点と、仮に30年、40年、50年先の収入を予測するとした場合に必要な需要予測はかなり見通しにくいという点が課題である。これらについて、何年を想定して、この計画を立てていくのが良いのかということについて議論が必要である。
- 将来人口の推計を行い(一番予測しやすい数値)、節水状況や事業用の利用状況を踏まえ、今後どれぐらいの水が必要なのかを推計することが必要である。その上で、耐用年数、管路の状況、浄水場等の施設の状況、更新がどれぐらい必要なのかということ把握した上で、何をいつ更新しないと、水道の供給ができなくなるのかというのをきちんと把握することから、まず始められたら良いと思う。
- 年数は可能な限り長めに取るとともに、事後検証を行っていくことが重要である。

<研究会における方向性(案)>

- 将来の更新投資需要予測は、合理的な水準を長期間で試算することが可能であるが、財政予測は更新需要ほど合理的に長期間試算することが困難であることから、標準的な財政予測の期間は10年間とする。
- 財政計画の期間は、実行可能な計画期間として10年間程度を設定し、毎年度継続してその計画を更新することとする。
- 財政に係る重要指標を選定し、計画段階で将来目標を設定するとともに、計画実行段階での事後検証も行うこととする。
- 定期・随時での事後検証を行い、経営戦略のリバイスを行うことが必要である。

財政計画の策定ステップと留意事項

- 財政計画の策定は以下のステップで進める。
- 投資計画で設定した更新需要額を踏まえ、今後の財政負担、及び中長期的な資金、収益性の推移を検証する。
- 財源構成では、企業債水準の目標設定を行い、その上で財源が不足する場合、料金、繰出金の負担検討を行う。

現状把握・分析、 将来予測

財源構成検討、 目標設定

財政計画の策定

実施事項

- **財務状況の現状分析**
 - 起債依存度
 - 更新投資等への資金確保状況
 - 収益性
- **将来予測の実施**
 - 更新需要予測に基づく財政負担増加額の把握
 - 資金、収益・費用の将来推移予測
 - 料金体系見直しの必要性見極め

- **企業債水準の検討**
 - 企業債関連重要指標(事業収益対企業債残高比率等)の目標設定
- **料金、繰出金の検討**
 - 残りの更新需要額を料金収入、若しくは繰出金のいずれかで賄う
 - 但し、繰出金は経費負担区分に基づき支出する必要がある

- **財政計画策定**
 - 損益計算書、貸借対照表に関する情報(収益・費用・企業債・資金など)の最終化
 - 事後検証(モニタリング)に向けた重要指標の設定
 - 投資計画との整合性を図るべく、収支見通し期間および計画期間は10年間を推奨

留意事項

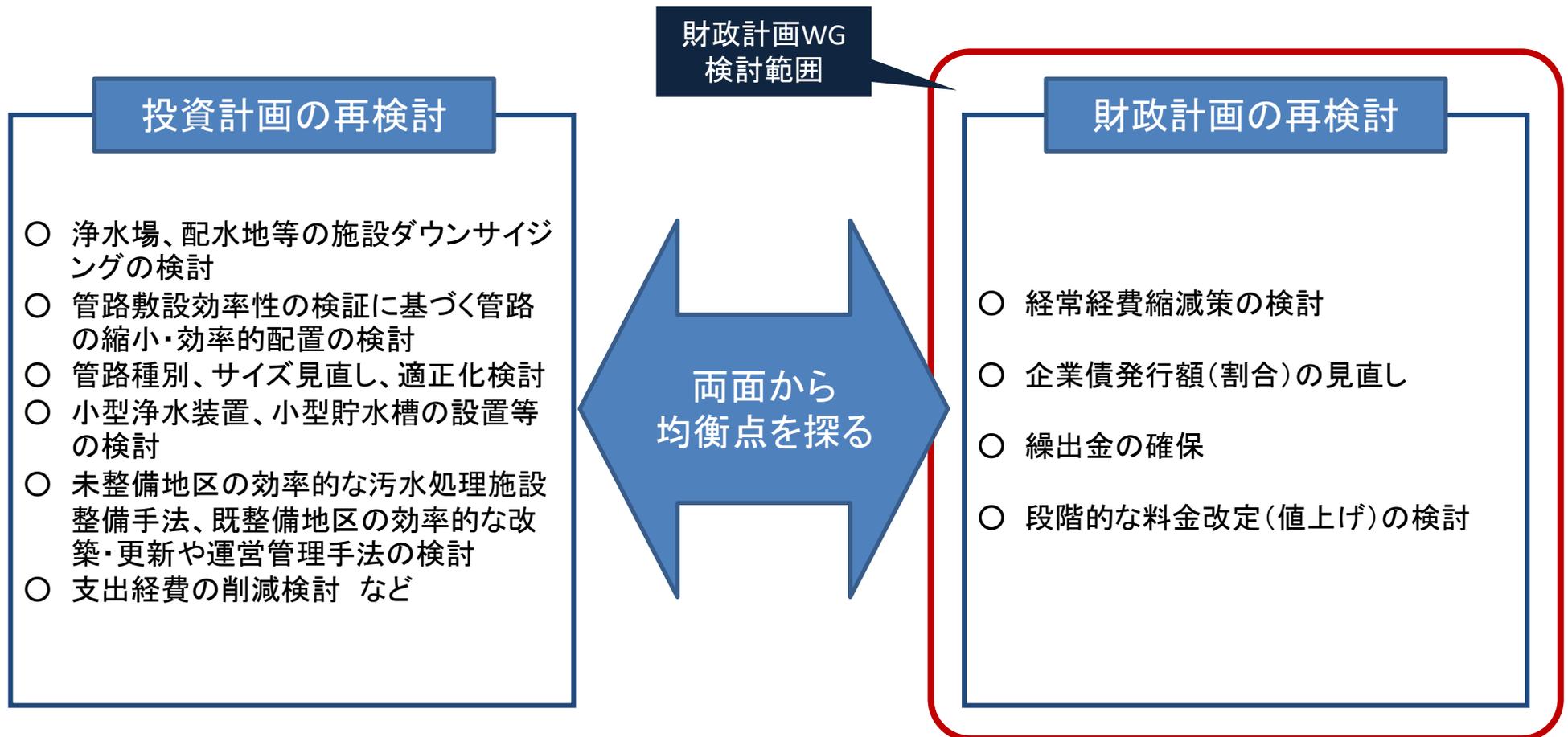
- 設定した重要指標をもとに、自団体の過年度推移、及び類似団体との比較を実施し、自己診断することを推奨
- 将来分析においては投資計画で設定した更新需要額を踏まえ、今後どの程度財政負担が増えるか、中長期的に資金が維持できるか、収益性が確保できるかを検証する
- 将来分析を通じて、資金、収益性を確保できる水準(財源総額)を把握するとともに、抜本的な料金体系の見直しが必要であるか、大きな方向性をこの段階で見極めることが重要である

- 企業債は、世代間負担の公平や負担の平準化の観点から、一定程度活用することも望まれるが、人口減少、有収水量減少時代においては、収入規模に見合う水準にしておくことが重要
- 現行の料金体系で財源が賄えない場合、財源を賄える水準の料金体系を試算する
- 一般会計負担分については、繰出基準の範囲内で繰出を適切に行うことが前提であり、基準外で繰出す際にはその妥当性が問われることに留意する必要がある

- 試算期間:10年間
財政計画の収支試算は、投資試算ほど長い期間を合理的に予測することは困難であり、収支見通し期間としては10年間を推奨する
- 計画期間:10年間
実行可能な計画期間として10年間を設定し、可能な限り毎年度その計画を継続的に更新することが望ましい

投資計画と財政計画の整合性検証

- 財政計画と投資計画の間にギャップが生じた場合には、再度投資計画に立ち返り、更に踏み込んだ投資抑制施策の検討を行うとともに、財政計画においても段階的な料金改定などを検討し、投資・財政の均衡点を探る。



財政計画における財源構成検証

- 財政計画は、重要指標の将来推移を予測しながら法第17条の2に定める経費負担区分の考え方*に基づき、①企業債、②繰出金、③料金の順序で検討を進める。
- 投資計画と整合性が取れない場合は、投資計画の見直しを行うとともに、財源構成の見直しの中で料金改定の必要性を検証し、料金改定の必要性が高い場合は、料金体系の見直しを経営戦略に織り込む必要がある。

財源構成バランス検証

- 重要指標を用いて財政計画のシミュレーションを行い、投資計画で策定した更新需要を賄うことができるか検証を行う。
- 重要指標の将来推移を予測し、料金、繰出金、企業債をバランスさせる。

財源構成の検討順序

- ①企業債、②繰出金、③料金の順序で検討を進める。
- 人口減少により営業収益が減少する状況下で、企業債残高が増加あるいは横ばいであると、将来世代の負担が相対的に重くなることから、企業債残高は一定水準以下に抑制することが必要である。
- 従って、まずは企業債関連重要指標(事業収益対企業債残高比率等)の将来推移を予測し、企業債残高を一定水準以下に抑制するシナリオをつくり、企業債の発行割合を決定する。
- 残りの更新需要額を料金収入、若しくは繰出金のいずれかで賄うことになるが、繰出金は基本的に繰出基準に基づいて繰出額を設定し、残りを料金収入で賄うシナリオを検討する。

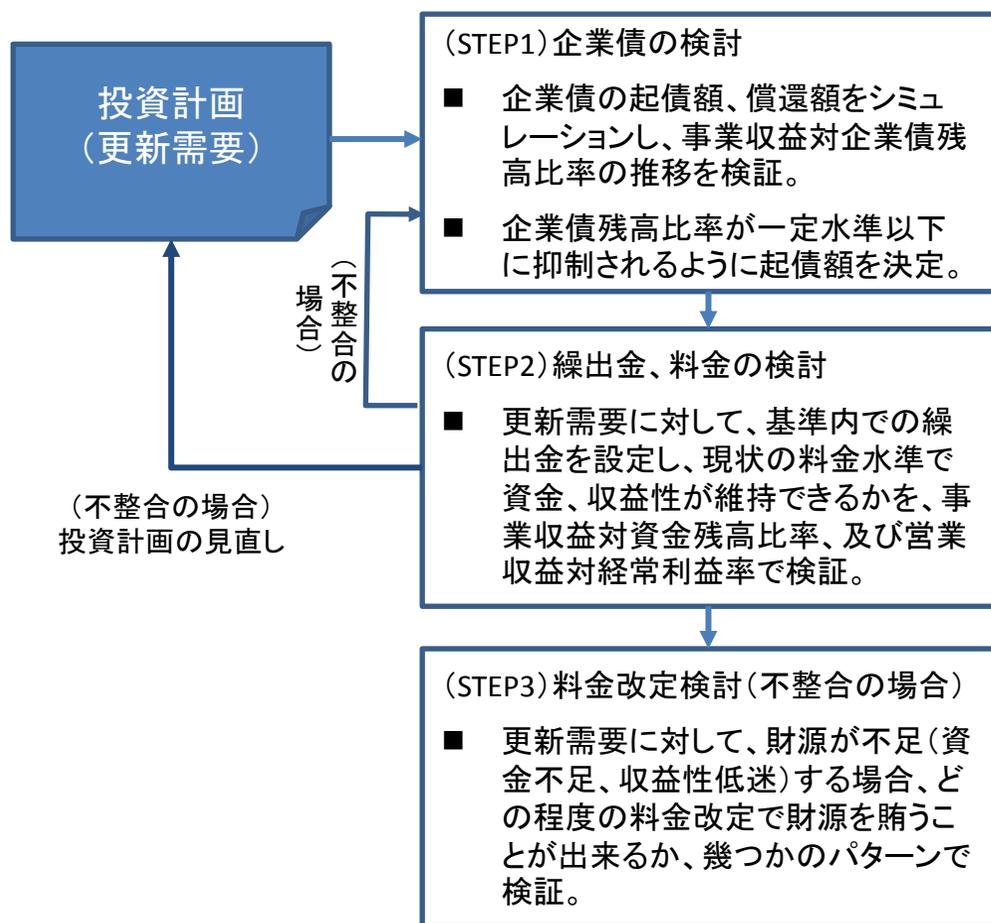
不整合が生じる場合

- 投資計画と財政計画の整合性が取れない場合は、投資計画の見直しを行う必要がある(前頁の投資計画の再検討参照)。
- また、財政計画においても、財源構成の見直しを行う必要があるが、料金改定の必要性がある場合は、料金体系の見直しを経営戦略に織り込む必要がある。

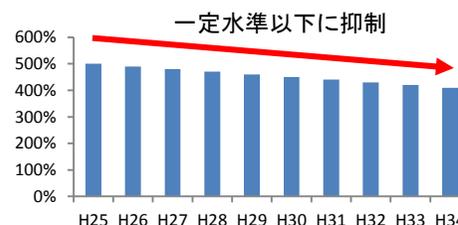
*: 公営企業の経営においては、完全な意味での独立採算の考え方はとられておらず、一般会計等において負担すべき経費を明確に定め、それら以外の経費については企業の経営に伴う収入をもって充てなければならないとされている。すなわち、本来地方公共団体の一般行政事務と考えられるような業務や本来不採算であり企業ベースに乗らないような活動に要する経費は、独立採算の枠から外し、地方公共団体が主として一般会計において負担することとなっている。

重要指標を用いた財源構成検討イメージ

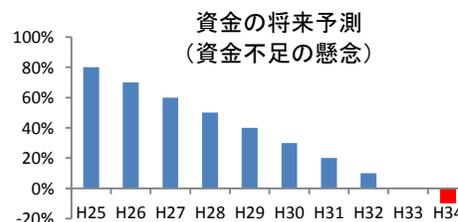
- 企業債、繰出金、料金の検討を進める際に、重要指標として①事業収益対企業債残高比率、②事業収益対資金残高比率、③営業収益対経常利益率を用いて財源構成を検討するイメージを以下に整理した。
- 企業債残高管理、資金確保状況、収益性を将来にわたり予測し、更新需要を賄うための財源構成を検討し、将来的に資金不足や収益性の低迷が懸念される際には、投資計画の見直しや料金改定の検討が必要となる。



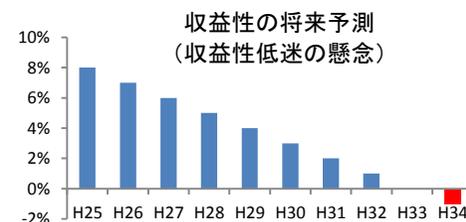
事業収益対企業債残高比率



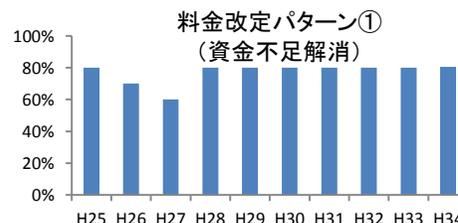
事業収益対資金残高比率



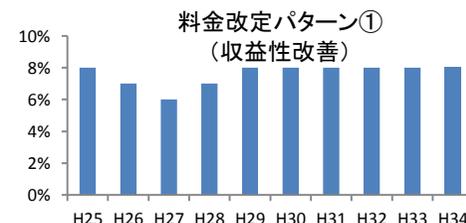
営業収益対経常利益率



事業収益対資金残高比率



営業収益対経常利益率



投資計画と財政計画の整合性検証プロセス事例(当初計画)

【10年後の経営目標設定】

<投資に関する重要指標>

- 管路更新率0.8%を1.6%以上に引き上げる
- 施設利用率65%を75%以上に引き上げる

<財政に関する重要指標>

- 事業収益対企業債残高比率が上昇しないようにする
- 営業収益対経常利益率3%以上を確保する
- 事業収益対資金残高比率25%以上を確保する

投資に関する指標達成
を前提に投資額積算

X1に耐震化、X8~X9に
老朽施設の統廃合を実施

財政収支シミュレーション(パターン2-1)

単位:百万円

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
営業収益(給水収益)	A	1,060	1,055	1,050	1,045	1,040	1,035	1,030	1,025	1,020	1,015	1,010
営業費用(減価償却費除く)	B	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
減価償却費	C	340	340	345	345	345	350	350	355	355	360	360
営業外収益(長期前受金戻入除く)	D	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
長期前受金戻入	E	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100	100
営業外費用	F	100	100	95	95	90	90	80	85	85	85	80
経常利益(当年度純利益)	G=A+D+E-B-C-F	60	55	50	45	45	25	30	15	10	0	0
他会計繰入金	H	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
企業債発行額	I	200	40	40	60	60	80	80	260	260	120	120
企業債償還額	J	210	210	205	205	210	210	230	230	230	220	220
建設改良費	K	500	100	100	150	150	200	200	650	650	300	300
うち管路更新工事費		100	100	100	150	150	200	200	250	250	300	300
うち耐震化対策工事費		400										
うち老朽施設統廃合工事費									400	400		
収入	L=A+D+H+I	1,350	1,185	1,180	1,195	1,190	1,205	1,200	1,375	1,370	1,225	1,220
支出	M=B+F+J+K	1,560	1,160	1,150	1,200	1,200	1,250	1,260	1,715	1,715	1,355	1,350
収支差額	N=L-M	▲210	25	30	▲5	▲10	▲45	▲60	▲340	▲345	▲130	▲130

X0年度末

現金預金残高	380	170	195	225	220	210	165	105	▲235	▲580	▲710	▲840
企業債残高	3,570	3,560	3,390	3,225	3,080	2,930	2,800	2,650	2,680	2,710	2,610	2,510

【健全経営に関する重要指標】

	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
管路更新率	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%
施設利用率	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	64.5%	64.5%	64.5%	64.0%	85.0%	85.0%	80.0%	80.0%
事業収益対企業債残高	325.8%	335.8%	321.3%	307.1%	294.7%	281.7%	270.5%	257.3%	261.5%	265.7%	257.1%	248.5%
営業収益対経常利益率	8.0%	5.7%	5.2%	4.8%	4.3%	4.3%	2.4%	2.9%	1.5%	1.0%	0.0%	0.0%
事業収益対資金残高比率	35.5%	16.0%	18.5%	21.4%	21.1%	20.2%	15.9%	10.2%	▲22.9%	▲56.9%	▲70.0%	▲83.2%

投資に関する指標は達成

網掛け部は目標値を達成していないことを表す

財政に関する指標満たせず

投資計画と財政計画の整合性検証プロセス事例(計画見直し①)

【10年後の経営目標設定】

<投資に関する重要指標>

- 管路更新率0.8%を1.6%以上に引き上げる
- 施設利用率65%を75%以上に引き上げる

<財政に関する重要指標>

- 事業収益対企業債残高比率が上昇しないようにする
- 営業収益対経常利益率3%以上を確保する
- 事業収益対資金残高比率25%以上を確保する

管路更新時に材質変更のスペックダウンを実施

財政収支シミュレーション(パターン2-2)

単位:百万円

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
営業収益(給水収益)	A	1,060	1,055	1,050	1,045	1,040	1,035	1,030	1,025	1,020	1,015	1,010
営業費用(減価償却費除く)	B	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
減価償却費	C	340	340	345	345	345	345	345	350	350	350	350
営業外収益(長期前受金戻入除く)	D	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
長期前受金戻入	E	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100	100
営業外費用	F	100	100	95	95	90	85	75	80	75	75	75
経常利益(当年度純利益)	G=A+D+E-B-C-F	60	55	50	45	45	35	40	25	25	20	15
他会計繰入金	H	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
企業債発行額	I	200	40	40	48	48	60	60	232	232	80	80
企業債償還額	J	210	210	205	205	210	210	230	230	230	220	220
建設改良費	K	500	100	100	120	120	150	150	580	580	200	200
うち管路更新工事費		100	100	100	120	120	150	150	180	180	200	200
うち耐震化対策工事費		400										
うち老朽施設統廃合工事費									400	400		
収入	L=A+D+H+I	1,350	1,185	1,180	1,183	1,178	1,185	1,180	1,347	1,342	1,185	1,180
支出	M=B+F+J+K	1,560	1,160	1,150	1,170	1,170	1,195	1,205	1,640	1,635	1,245	1,245
収支差額	N=L-M	▲210	25	30	13	8	▲10	▲25	▲293	▲293	▲60	▲65

X0年度末

現金預金残高	380	170	195	225	238	246	236	211	▲82	▲375	▲435	▲500
企業債残高	3,570	3,560	3,390	3,225	3,068	2,906	2,756	2,586	2,588	2,590	2,450	2,310

【健全経営に関する重要指標】

	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
管路更新率	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%
施設利用率	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	64.5%	64.5%	64.5%	64.0%	85.0%	85.0%	80.0%	80.0%
事業収益対企業債残高	325.8%	335.8%	321.3%	307.1%	293.6%	279.4%	266.3%	251.1%	252.5%	253.9%	241.4%	228.7%
営業収益対経常利益率	8.0%	5.7%	5.2%	4.8%	4.3%	4.3%	3.4%	3.9%	2.4%	2.5%	2.0%	1.5%
事業収益対資金残高比率	35.5%	16.0%	18.5%	21.4%	22.8%	23.7%	22.8%	20.5%	▲8.0%	▲36.8%	▲42.9%	▲49.5%

網掛け部は目標値を達成していないことを表す

財政に関する指標満たせず

投資計画と財政計画の整合性検証プロセス事例(計画見直し②)

【10年後の経営目標設定】

<投資に関する重要指標>

- 管路更新率0.8%を1.6%以上に引き上げる
- 施設利用率65%を75%以上に引き上げる

<財政に関する重要指標>

- 事業収益対企業債残高比率が上昇しないようにする
- 営業収益対経常利益率3%以上を確保する
- 事業収益対資金残高比率25%以上を確保する

経常経費の縮減を断続的に実施

財政収支シミュレーション(パターン2-3)

単位:百万円

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
営業収益(給水収益)	A	1,060	1,055	1,050	1,045	1,040	1,035	1,030	1,025	1,020	1,015	1,010
営業費用(減価償却費除く)	B	750	750	750	740	740	740	740	730	730	730	730
減価償却費	C	340	340	345	345	345	345	345	350	350	350	350
営業外収益(長期前受金戻入除く)	D	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
長期前受金戻入	E	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100	100
営業外費用	F	100	100	95	95	90	85	75	80	75	75	75
経常利益(当年度純利益)	G=A+D+E-B-C-F	60	55	50	55	55	45	50	45	45	40	35
他会計繰入金	H	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
企業債発行額	I	200	40	40	48	48	60	60	232	232	80	80
企業債償還額	J	210	210	205	205	210	210	230	230	230	220	220
建設改良費	K	500	100	100	120	120	150	150	580	580	200	200
うち管路更新工事費		100	100	100	120	120	150	150	180	180	200	200
うち耐震化対策工事費		400										
うち老朽施設統廃合工事費									400	400		
収入	L=A+D+H+I	1,350	1,185	1,180	1,183	1,178	1,185	1,180	1,347	1,342	1,185	1,180
支出	M=B+F+J+K	1,560	1,160	1,150	1,160	1,160	1,185	1,195	1,620	1,615	1,225	1,225
収支差額	N=L-M	▲210	25	30	23	18	0	▲15	▲273	▲273	▲40	▲45

X0年度末

現金預金残高	380	170	195	225	248	266	266	251	▲22	▲295	▲335	▲380
企業債残高	3,570	3,560	3,390	3,225	3,068	2,906	2,756	2,586	2,588	2,590	2,450	2,310

【健全経営に関する重要指標】

	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
管路更新率	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%
施設利用率	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	64.5%	64.5%	64.5%	64.0%	85.0%	85.0%	80.0%	80.0%
事業収益対企業債残高	325.8%	335.8%	321.3%	307.1%	293.6%	279.4%	266.3%	251.1%	252.5%	253.9%	241.4%	228.7%
営業収益対経常利益率	8.0%	5.7%	5.2%	4.8%	5.3%	5.3%	4.3%	4.9%	4.4%	4.4%	3.9%	3.5%
事業収益対資金残高比率	35.5%	16.0%	18.5%	21.4%	23.7%	25.6%	25.7%	24.4%	▲2.1%	▲28.9%	▲33.0%	▲37.6%

網掛け部は目標値を達成していないことを表す

財政に関する指標満たせず

投資計画と財政計画の整合性検証プロセス事例(計画見直し③)

【10年後の経営目標設定】

＜投資に関する重要指標＞

- 管路更新率0.8%を1.6%以上に引き上げる
- 施設利用率65%を75%以上に引き上げる

＜財政に関する重要指標＞

- 事業収益対企業債残高比率が上昇しないようにする
- 営業収益対経常利益率3%以上を確保する
- 事業収益対資金残高比率25%以上を確保する

一時的な大規模工事に
係る起債充当率引き上げ

財政収支シミュレーション(パターン2-4)

単位:百万円

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
営業収益(給水収益)	A	1,060	1,055	1,050	1,045	1,040	1,035	1,030	1,025	1,020	1,015	1,010
営業費用(減価償却費除く)	B	750	750	750	740	740	740	740	730	730	730	730
減価償却費	C	340	340	345	345	345	345	345	350	350	350	350
営業外収益(長期前受金戻入除く)	D	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
長期前受金戻入	E	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100	100
営業外費用	F	100	105	100	100	95	90	85	90	95	90	85
経常利益(当年度純利益)	G=A+D+E-B-C-F	60	50	45	50	50	40	40	35	25	25	25
他会計繰入金	H	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
企業債発行額	I	360	40	40	48	48	60	60	392	392	80	80
企業債償還額	J	210	210	205	205	210	210	230	230	230	220	220
建設改良費	K	500	100	100	120	120	150	150	580	580	200	200
うち管路更新工事費		100	100	100	120	120	150	150	180	180	200	200
うち耐震化対策工事費		400										
うち老朽施設統廃合工事費									400	400		
収入	L=A+D+H+I	1,510	1,185	1,180	1,183	1,178	1,185	1,180	1,507	1,502	1,185	1,180
支出	M=B+F+J+K	1,560	1,165	1,155	1,165	1,165	1,190	1,205	1,630	1,635	1,240	1,235
収支差額	N=L-M	▲50	20	25	18	13	▲5	▲25	▲123	▲133	▲55	▲55

X0年度末

現金預金残高	380	330	350	375	393	406	401	376	253	120	65	10
企業債残高	3,570	3,720	3,550	3,385	3,228	3,066	2,916	2,746	2,908	3,070	2,930	2,790

【健全経営に関する重要指標】

	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
管路更新率	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%
施設利用率	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	64.5%	64.5%	64.5%	64.0%	85.0%	85.0%	80.0%	80.0%
事業収益対企業債残高	325.8%	350.9%	336.5%	322.4%	308.9%	294.8%	281.7%	266.6%	283.7%	301.0%	288.7%	276.2%
営業収益対経常利益率	8.0%	5.7%	4.7%	4.3%	4.8%	4.8%	3.9%	3.9%	3.4%	2.5%	2.5%	2.5%
事業収益対資金残高比率	35.5%	31.1%	33.2%	35.7%	37.6%	39.0%	38.7%	36.5%	24.7%	11.8%	6.4%	1.0%

網掛け部は目標値を達成していないことを表す

さまざまな施策を講じても、財政に関する指標満たせず
⇒料金改定の必要性を認識

投資計画と財政計画の整合性検証プロセス事例(計画見直し④)

【10年後の経営目標設定】

<投資に関する重要指標>

- 管路更新率0.8%を1.6%以上に引き上げる
- 施設利用率65%を75%以上に引き上げる

<財政に関する重要指標>

- 事業収益対企業債残高比率が上昇しないようにする
- 営業収益対経常利益率3%以上を確保する
- 事業収益対資金残高比率25%以上を確保する

老朽施設の統廃合を見据え
平均5%の値上げを実施

財政収支シミュレーション(パターン2-5)

単位:百万円

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
営業収益(給水収益)	A	1,060	1,055	1,050	1,045	1,040	1,087	1,082	1,076	1,071	1,066	1,061
営業費用(減価償却費除く)	B	750	750	750	740	740	740	740	730	730	730	730
減価償却費	C	340	340	345	345	345	345	345	350	350	350	350
営業外収益(長期前受金戻入除く)	D	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
長期前受金戻入	E	110	110	110	110	110	100	100	100	100	100	100
営業外費用	F	100	105	100	100	95	90	85	90	95	90	85
経常利益(当年度純利益)	G=A+D+E-B-C-F	60	50	45	50	50	92	92	86	76	76	76
他会計繰入金	H	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
企業債発行額	I	360	40	40	48	48	60	60	392	392	80	80
企業債償還額	J	210	210	205	205	210	210	230	230	230	220	220
建設改良費	K	500	100	100	120	120	150	150	580	580	200	200
うち管路更新工事費		100	100	100	120	120	150	150	180	180	200	200
うち耐震化対策工事費		400										
うち老朽施設統廃合工事費									400	400		
収入	L=A+D+H+I	1,510	1,185	1,180	1,183	1,178	1,237	1,232	1,558	1,553	1,236	1,231
支出	M=B+F+J+K	1,560	1,165	1,155	1,165	1,165	1,190	1,205	1,630	1,635	1,240	1,235
収支差額	N=L-M	▲50	20	25	18	13	47	27	▲72	▲82	▲4	▲5

X0年度末

現金預金残高	380	330	350	375	393	406	453	479	408	326	321	317
企業債残高	3,570	3,720	3,550	3,385	3,228	3,066	2,916	2,746	2,908	3,070	2,930	2,790

【健全経営に関する重要指標】

	X0	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11
管路更新率	0.8%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.4%	1.6%	1.6%
施設利用率	65.0%	65.0%	65.0%	65.0%	64.5%	64.5%	64.5%	64.0%	85.0%	85.0%	80.0%	80.0%
事業収益対企業債残高	325.8%	350.9%	336.5%	322.4%	308.9%	294.8%	268.3%	253.9%	270.2%	286.6%	274.9%	263.1%
営業収益対経常利益率	8.0%	5.7%	4.7%	4.3%	4.8%	4.8%	8.4%	8.5%	8.0%	7.1%	7.1%	7.1%
事業収益対資金残高比率	35.5%	31.1%	33.2%	35.7%	37.6%	39.0%	41.7%	44.3%	37.9%	30.4%	30.1%	29.9%

網掛け部は目標値を達成していないことを表す

財政に関する指標も安定的に達成

整合性検証にあたっての留意点

- 投資が真に必要なか、新たな財源確保による対応は不可能か、客観的に検証する必要がある。
- 更新投資需要の見通しや収支見通しなど両計画策定の基礎となるデータは、投資計画、財政計画の策定者以外も検証が行えるように、見える化を図る必要がある。
- 投資や財政に関する従来の発想を転換する必要がある。
例：質・量を極大化する投資が最善 → 真に必要な質・量の投資が最善
住民負担の極小化が最善 → 住民負担の適正化が最善（必要があれば住民負担を求める）
短期的な支出最小化が最善 → ライフサイクルコストの最小化が最善
- 料金改定の検討を先送りにすることは、将来世代に対する責任を果たしていないことを意味しており、料金改定の検討は確実にを行う必要がある。また検討に際しては、段階的な引き上げなど、数パターンでシミュレーションを行う必要がある。

経常経費縮減策の検討

- 住民福祉の増進のために最少の費用で最大の効果をあげるためには、経営改善・合理化をより一層徹底し、経常経費の縮減を検討する必要がある
- 投資計画と財政計画の整合性が取れない場合に、経常経費の縮減を検討する必要があるが、過度に経常経費の縮減を計画すると、事業運営に支障をきたす可能性もある。

料金改定の検討を先送りしない

- 投資計画と財政計画の整合性が取れないにもかかわらず、料金改定が困難ということから料金改定の検討を先送りにすることは避けなければならない。
- 抜本的な財源構成の見直しを先送りにし、将来の更新投資に対する備えをせず、企業債などに過度に依存することは、将来世代に対して過大な負担を残すこととなる。

料金改定のオプション検討（段階的引き上げ等）

- 投資計画と財政計画の整合性が取れない場合、料金改定の必要性を検討することになるが、料金の引き上げ幅が大きい場合は、段階的な料金改定も考えられる。
- 一度に引き上げるのではなく、幾つかのパターンで料金改定をシミュレーションし、引き上げ幅や、料金改定のタイミングを検証することが必要である。

財政計画策定にあたっての重要指標①

- 財政計画策定にあたり、健全な財政状況を中長期的に維持しつつ、更新需要に見合う財源を確保するために以下に示す重要指標(案)について、最低限クリアすべき水準を設定し、それをクリアするような財政計画の立案を行う。
- ただし、公営企業は団体ごとの規模や経営状況、老朽化の程度などに差異があるため、各団体が経営の実態に応じて適切な指標を選択し、経営分析(現状把握)を行うとともに、指標間の全体バランスを勘案しながら経営戦略の策定(目標設定)を行うことが求められる。
- たとえば、料金水準を据え置いたままで収支均衡を図る(資金残高を確保する)観点で企業債の発行割合を高めると、資金に関する指標は維持できるものの、企業債残高や元利償還負担の増加を通じて、起債依存度や収益性に係る指標が悪化するというトレードオフ関係にあるため、全体のバランスを確保する観点からそれぞれの目標を定めることが重要である点に留意が必要である。

	重要指標(案)	算定方法	指標が持つ意味	重要指標として選定した理由
企業債残高管理・起債依存度	【残高水準】 事業収益対企業債残高比率	企業債現在高÷事業収益	収入規模に対する企業債残高の水準を判断する指標。その水準が過大であれば、収入規模と比較して企業債残高が過大になっていることを意味し、将来世代に対する負担が重過ぎる可能性がある。 (法適水道:平均290%)(法適下水:平均870%)	どの程度企業債に依存しているか、ひいては将来負担が過度に大き過ぎないかを評価できる指標であるため。
	【残高水準】 業務活動CF対企業債残高比率	業務活動キャッシュ・フロー＝当年度現金預金残高－前年度現金預金残高＋資本的収支不足額(＝投資・財務CF)	上記と同様に企業債残高の水準を判断する指標。その水準が過大であれば、企業債残高が過大になっていることを意味し、将来世代に対する負担が重過ぎる可能性がある。但し、マイナスの場合もあるため、指標として活用する場合には留意が必要である。 (法適水道:平均656%)(法適下水:平均1644%)	企業債(借金)が業務活動で捻出するキャッシュの規模に照らして、過度に大き過ぎないかを評価できる指標であるため。
	【償還負担水準】 企業債償還額対企業債残高比率	企業債償還額÷企業債残高	企業債償還負担の水準を判断する指標。その水準が過少であれば、企業債の残高規模に比して償還額が小さいことを意味し、将来世代の償還負担が多く残っていることを意味する。 (法適水道:平均8%)(法適下水:平均8%)	企業債残高に対してどれほどの償還を行っているかをはかることにより、単年度における償還負担の程度を評価できる指標であるため。
	【償還負担水準】 企業債償還額対事業収益比率	企業債償還額÷事業収益	企業債償還負担の水準を判断する指標。その水準が過少であれば、収入規模に比して償還額が小さいことを意味し、企業債の発行額や残高自体が小さいか、将来世代の償還負担が多く残っているかのいずれかであることを意味する。 (法適水道:平均24%)(法適下水:平均69%)	償還財源である事業収益に対してどの程度の償還を行っているかをはかることにより、単年度における償還負担の程度を評価できる指標であるため。
	【償還負担水準】 企業債償還元金対減価償却費比率	建設改良のための企業債償還元金÷減価償却費	企業債償還負担の水準を判断する指標。その水準が過大であれば、資金繰りの安定性を欠く可能性があり、安定的な資金繰り確保の観点から、100%を大きく上回らないようにすることが重要である。 (法適水道:平均72%)(法適下水:平均130%)	留保資金である減価償却費に対してどの程度の元金償還を行っているかをはかることにより、安定的な償還財源を確保できているかを評価できる指標であるため。

財政計画策定にあたっての重要指標②

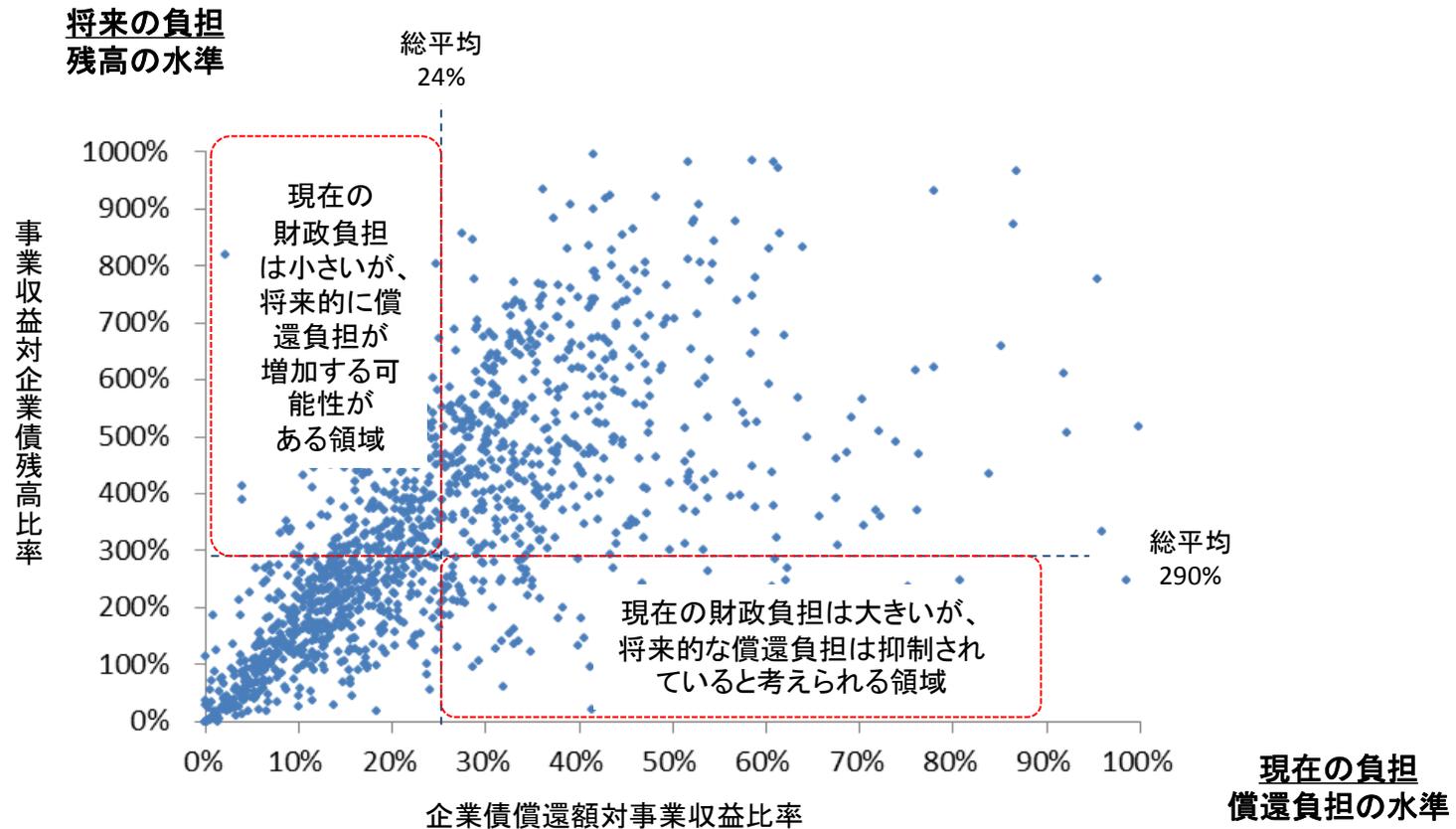
	重要指標(案)	算定方法	指標が持つ意味	重要指標として選定した理由
資金確保状況	【資金繰り確保】 事業収益対 資金残高比率	現金預金残高÷事業収益	収入規模に対する資金余力状況(日常資金の余裕度)を判断する指標。その指標が過少であれば、日常の業務運営に支障をきたしかねないことを意味する。 (法適水道平均79%)(法適下水:平均31%)	日常の資金繰りとして資金が確保されているかを端的に表す指標であるため。
	【更新資金確保】 更新投資充当可能 資金対事業収益比 率	更新投資充当可能資金*÷ 事業収益	更新投資資金の確保状況を判断する指標。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要である。 (法適水道平均107%)(法適下水:平均37%)	更新投資資金をどの程度確保できているかはかる指標であるため。
	【更新資金確保】 更新投資充当可能 資金対建設改良費 比率	更新投資充当可能資金*÷ 当年度建設改良費	更新投資資金の確保状況を判断する指標。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要である。 (法適水道平均320%)(法適下水:平均77%)	更新投資資金をどの程度確保できているかはかる指標であるため。
	【更新資金確保】 更新投資充当可能 資金対減価償却累 計額比率	更新投資充当可能資金*÷ 減価償却累計額	更新投資資金の確保状況を判断する指標。更新投資に資金を投じた途端に比率が大幅に低下するため、一時点の比率のみならず将来の投資水準と合わせて検討することが重要である。 (法適水道平均19%)(法適下水:平均61%)	更新投資資金を、過去の投資に係る減価償却費の水準で確保できているかはかる指標であるため。
収益性	【収益力】 営業収益対経常利 益率	経常損益÷営業収益	一般に企業の収益性を判断する指標。管路更新率、40年経過管路比率と組み合わせることも必要。また、資産維持費や料金設定を考慮する必要があるため、比率が高ければ高いほど良いというものでもない。 (法適水道:平均9%)(法適下水:平均6%)	現状安定的な収益を生み出せているか、また将来的にも収益を確保して経営できるかを評価できる指標であるため。
	【固定費水準】 営業収益対減価償 却費比率	減価償却費÷営業収益	典型的な固定費である減価償却費の程度を判断する指標。耐用年数を超えた償却資産を有している場合、減価償却費が発生せず、指標の水準が低くなる。そのため、40年経過管路比率と組み合わせることで有効である。営業収益対減価償却費比率が低く、40年経過管路比率が高ければ、管路の老朽化対策の必要度が高まっていると考えられる。(法適水道:平均30%)(法適下水:平均49%)	設備投資型の公営企業における典型的な固定費である減価償却費の水準を端的に表す指標であるため。

*更新投資充当可能資金 = 投資 + 現金及び預金 + 短期有価証券

参考：残高水準指標と将来負担水準指標の関係

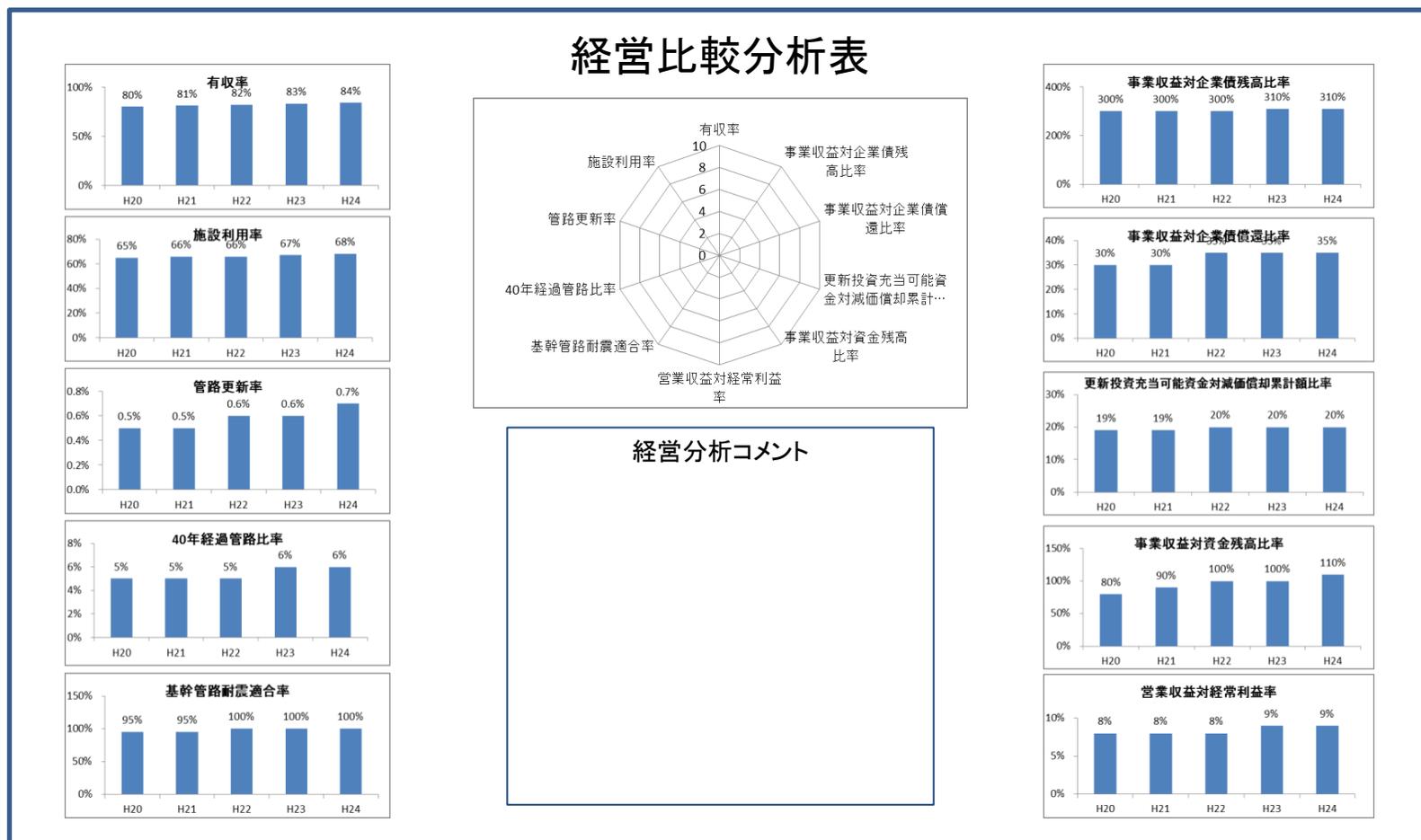
- 企業債残高管理・起債依存度に係る指標は大きく残高水準を指標とするものと、償還負担水準を指標とするものに大別することができる。
- これは現在の負担と将来の負担との関係を示しており、仮に現在の負担（償還負担水準）が小さくても、将来の負担（残高水準の指標）が大きく出ている団体があれば、これから償還負担が大きくなることを示唆しているため留意が必要となる。
- そのため、1指標の水準のみを注視するのではなく、他指標との関係において総合的に判断するべきである。

例：事業収益対企業債残高比率と企業債償還額対事業収益比率
(水道事業・法適 平成24年度)



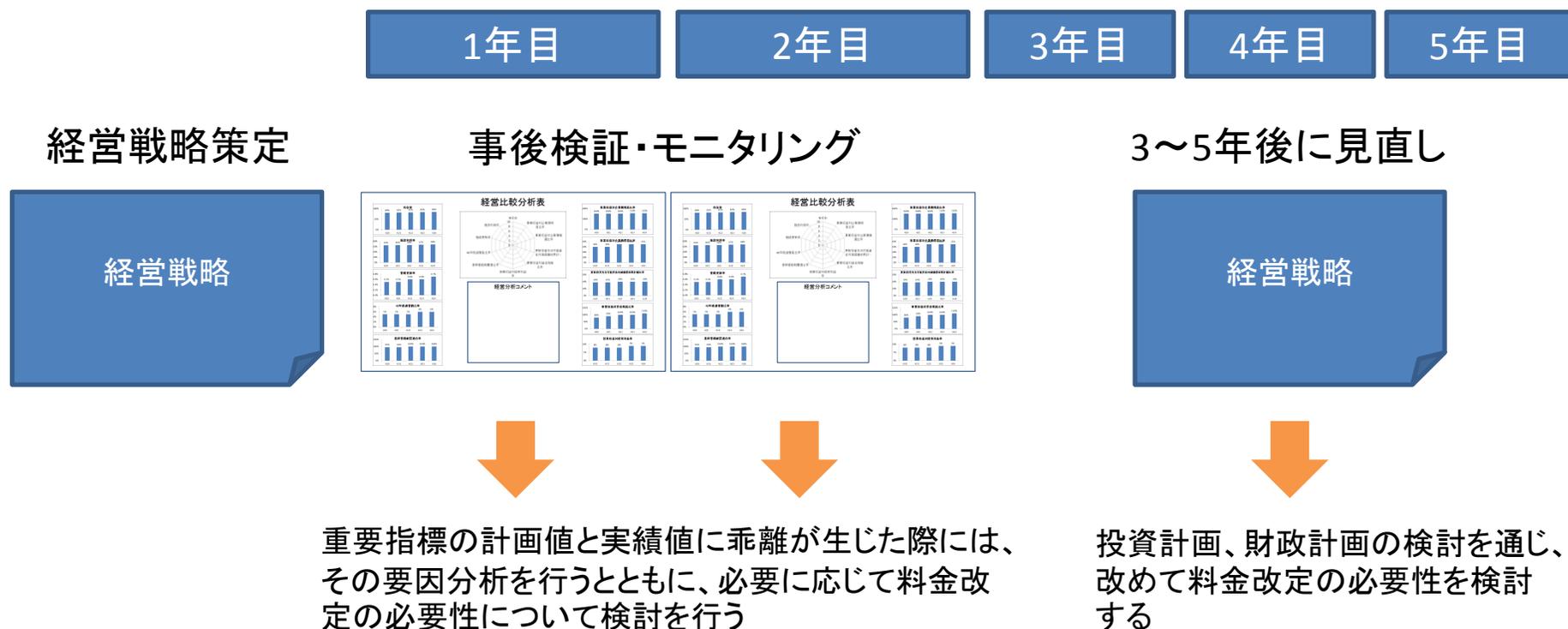
経営比較分析表(仮称)による「見える化」及び事後検証

- 議会や地域住民の理解を得るためには、経営の「見える化」が必要不可欠である。
- 公営企業の経営状況の大局的な全体像を一覧で分かりやすく示し、経年比較や他団体比較も交えながらそれを説明するツールとして、「経営比較分析表(仮称)」の作成と活用が有効であると考えられる。
- 公営企業自らが継続的に把握・分析することにより、事後検証にも役立てることができる。



料金改定のシグナルの捕捉と料金改定の検討スケジュール

- 「経営比較分析表(仮称)」を用いて事後検証を行う際に、計画値と実績値に乖離が生じた際には、その要因分析を行うとともに、財政状況の悪化が予測される際には、料金改定の必要性を検討することが求められる。
- また、経営戦略は3～5年単位で見直すことが求められるが、その見直しに際しては、投資計画、財政計画の検討を通じて、改めて料金改定の必要性を検討することが求められる。



料金算定について

<委員からの主な意見>

- かけた費用は全部料金に反映するという手法が費用積み上げ方式であり、一方で、そこに何らかのコスト削減のインセンティブを導入するというのが本来の総括原価方式である。自治体の方に聞くと、総括原価そのものをよく理解していないと思われるため、この研究会の中で総括原価方式を的確に説明していくことが非常に大事である。
- 総括原価方式をとりつつも事業報酬部分(資産維持費)を加味していない公営企業がある一方、資金収支積み上げ方式をとっているが資産維持費を含んでいる公営企業もある。さらには総括原価方式をとりつつ事業報酬部分を、かつての料金算定要領のように積み上げ方式で積み上げているところもある。これらを踏まえると、むしろ資産維持費部分をどのように考えるかということである。
- 定額制でどのくらい固定費が回収できているのか、基本的に基本料金で全部は回収できないわけだが、何割回収できているのかということ。それによって料金体系も従量制と固定制を考える場合にいろんな組み合わせは考えられる。東京都の場合、10立方まで定額だったものを、アンケートで使用状況を見ると1人で住んでいる人、少量需要家は基本的に5立方ぐらいしか使っておらず、10立方の定額制を5立方まで引き下げる料金体系に変えたという経緯がある。水の使用の仕方を考えて料金体系をつくる必要がある。
- 水と空気はただであるというユーザーの意識は水に関してはまだあり、これは水道局がやっているから安くて良いと。この考え方が根本的におかしい。ほとんどは固定費だが、今の状況は固定費の回収ができていない、基本料金があまりにも安過ぎる。

<研究会における方向性(案)>

- 料金算定方式には、総括原価方式、資金収支ベース積み上げ方式があり、それぞれに特徴が存在する。いずれの方法を採用するにしても、その特徴を把握し、経営改善・合理化を徹底した上で算定した適正な原価に加えて、資産維持費相当分を適正に料金に反映させる取組みを推奨する。
- 特に、資産維持費相当分を適切に料金算定に反映できていない団体は、今後の更新需要見通しを中心とした将来シミュレーションを実施し、経営状況の見える化を進めるなど、将来投資を見据えた料金改定の必要性の理解を促進する取組みが必要であることを示唆する。
- 固定費と変動費の割合は各団体の業態により差異があり、経営状況にも違いがある。そのため、まずは各団体が固定費、変動費の割合を自ら分析し、基本料金と従量料金の比率との適合性を検証することを推進する。

料金算定手法の整理

- 公営企業で実際に採用されている料金算定方式には、総括原価方式、資金収支ベース積み上げ方式が存在し、それぞれに特徴があるが、いずれの方式においても、資産維持費相当分を適正に料金に反映させる仕組みが重要である。
- 料金算定期間は、あまり長期間で設定すると変動リスクが大きいいため、水道料金算定要領に則り3～5年程度が適当である。ただし、将来シミュレーションは更新需要等を踏まえ10年程度の期間で行い、それを踏まえた上で、料金設定を検討することが必要である。
- 特に、資産維持費相当分を適切に料金算定に反映できていない団体は、今後の更新需要見直しを中心とした将来シミュレーションを実施し、経営状況の見える化を進めるなど、将来投資による費用増(支出増)を見据えた料金改定の必要性の理解を促進する取り組みが必要である。
- また、いずれの方式においても、経営効率化のインセンティブが働きにくいいため、能率的な経営を徹底し、水道や下水道などのサービスの提供に真に必要な費用に基づき料金を算定すべきである。

	総括原価方式	資金収支積み上げ方式
概要	料金算定要領等による方法で、企業債の元金償還支出を除き、減価償却を原価に反映するなど現金支出の伴わない費用を含めて料金を設定。	現金主義に基づき全ての現金収支を積み上げ、その収支を原則として料金算定期間においてバランスさせる観点で料金を設定。
メリット	水道料金算定要領に、将来更新需要に備えた資金確保の観点から資産維持費が規定され、標準の資産維持率は3%と示されるなど、料金算定において資産維持費を加味することに根拠がある。	資金面で支障が生じない範囲で料金を設定するため、住民・議会等の関係者にも分かりやすく、理解も得られやすい。
デメリット	総括原価方式で資産維持費を設定しても、利益が生じ、現金が多額に残れば料金の値下げ圧力が高まる。また、総括原価方式に基づき算定したとしても、現実的には資産維持費を適正に確保できる料金水準の設定(値上げ)が困難な場合もある。 また、コスト削減のインセンティブが働きにくい。	現金収支の積み上げとなるため、特にコスト削減のインセンティブが働きにくい。

水道事業における基本料金、従量料金の考え方

- 水道料金の基本料金及び従量料金の考え方は、「水道料金算定要領」に以下のように規定されている。
- 水道事業の費用構造は、その大半が固定費であるものの、固定費を全額基本料金とすると基本料金が著しく高額となるため、生活水の低廉な確保という料金設定の原則にもとるとされている。
- 但し、新水道ビジョンにおいては、水需要の増減に収入が影響されない体系として、利用者の影響の小さい範囲で徐々に基本料金で費用を回収するような体系に変更していくことが重要であると記載されている。

水道料金算定要領における料金の考え方

	定義	個別原価計算基準
基本料金	各使用者が水使用の有無にかかわらず賦課される料金	準備料金とは使用水量とは関係なく水道事業が給水準備のために必要な原価として各使用者に対し賦課する料金であって、その額は基本料金の額と一致する
従量料金	実使用水量に単位水量当りの価格を乗じて算定し賦課される料金	従量料金は使用者群の差異にかかわらず均一料金制とする
逓増料金制	使用水量により水量区画を設定し、区画別逓増料金を設定(特別措置)	多量使用を抑制し、もしくは促進するため、大口需要の料金に新規水源開発等に伴う費用の上昇傾向を反映させる
需要家費	検針・集金関係費等、需要家の存在により発生する費用	<ul style="list-style-type: none"> ○ 総括原価のうち、仮に需要家費及び固定費の全額を準備料金とし、変動費を水量料金とすると、基本料金が著しく高額となり料金制度そのものとしても問題があり、生活水の低廉な確保という料金設定の原則にもとる ○ 水道事業では、原浄水の貯留が可能であり固定費全額が各使用者の需要の特性に比例することは必ずしも適当ではない ○ したがって、固定費のうち、比較的各使用者の需要の特性に比例するもの及び需要家費を準備料金とすることが妥当である
固定費	営業費用及び資本費用の大部分であり、給水量の多寡に関係なく水道施設の適正な維持に固定的に必要な費用	
変動費	概ね給水量の増減に比例する費用(薬品費、動力費及び受水費など)	

新水道ビジョン(厚生労働省健康局水道課(平成25年3月))における料金の考え方

- 新水道ビジョンにおいては、**固定費を基本料金で全て回収することが、水需要の増減に収入が影響されない体系となり、最も安定的な料金徴収方法であるとしている**
- しかしながら収益的支出の95%を基本料金で回収する事になるため、現行の料金制度からの急激な変更により利用者の許容度を越えた影響がでると考えられ、**利用者の影響の小さい範囲で徐々に変更していくことが重要であるとしている**

下水道事業における基本料金、従量料金の考え方

- 一般的に下水道においても、水道と同様に使用料対比に占める固定費が極めて大きいいためその一部を基本使用料として賦課し、他を従量使用料として賦課することとするのが妥当とされている。

	定義
基本使用料	使用量の有無にかかわらず賦課される料金
従量使用料	使用量の多寡に応じ水量と単位水量当たりの価格により算定し賦課される料金
累進使用料	使用量の増加に応じて使用料単価が高くなる料金体系
水質使用料	使用料対象経費の一部を、一定基準を超える濃度の汚水を排出する使用者に賦課する制度

需要家費	下水道使用水量の多寡に係わりなく下水道使用者数に対応して増減する経費(使用料徴収関係費用等)
固定費	下水道使用水量及び使用者数の多寡に係わりなく固定的に必要とされる費用(資本費、人件費等)
変動費	下水道使用水量及び使用者数の多寡に応じて変動する経費(動力費の対部分、薬品費等)

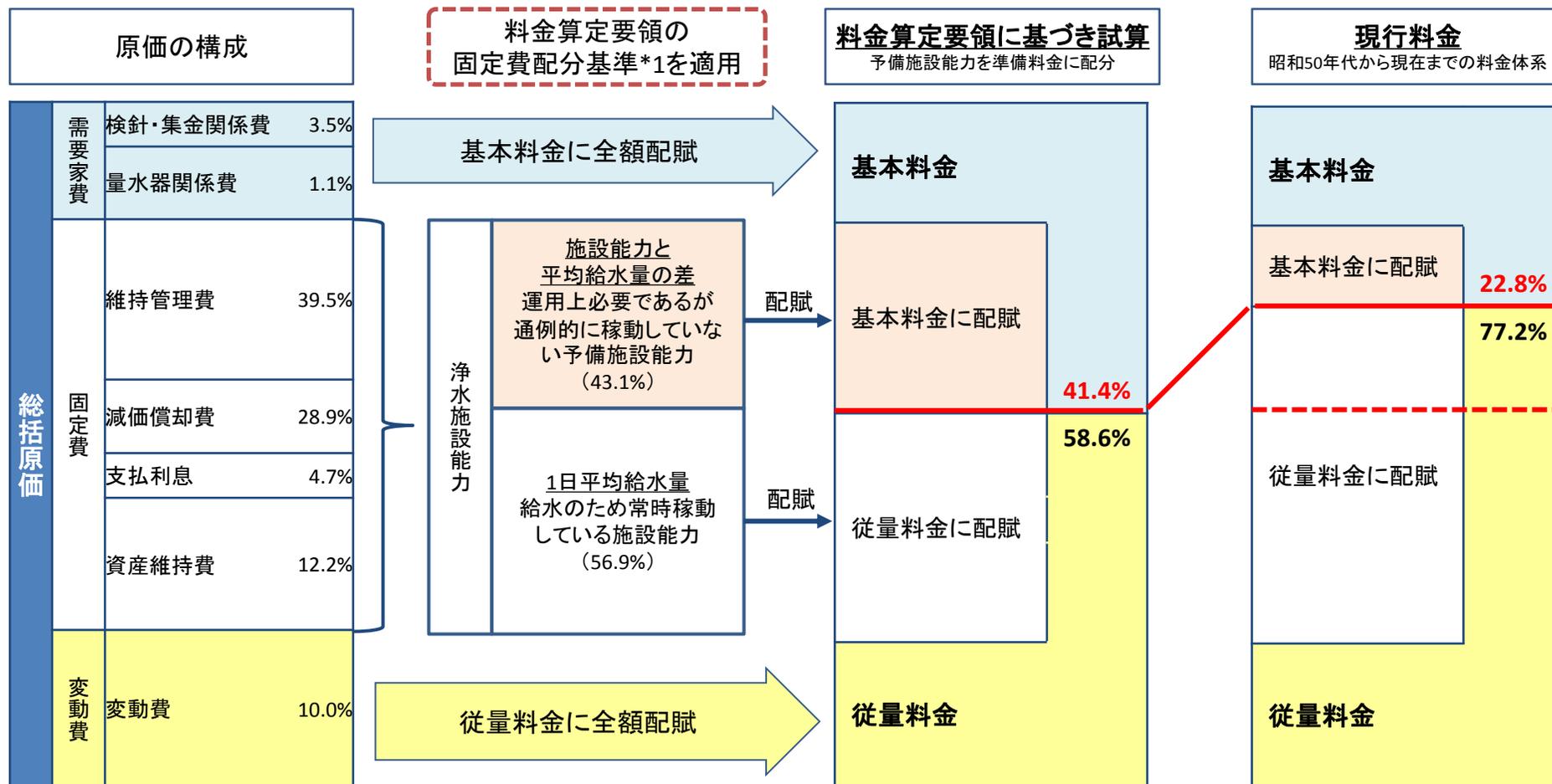
使用料対象経費の配賦
基本使用料として賦課する固定費の範囲については、各地方公共団体の排水需要の実態等を勘案して定める
基本使用料として賦課するもの以外の全ての経費
累進度の設定は水量区画ごとの排水需要への影響等を勘案し、各地方公共団体の実情に対応した適切なものとする
処理場に係る経費を水質関連経費とそれ以外に区分し、水質関連経費と水質使用量対象項目の汚濁負荷量との関連に基づき算定

- 需要家費及び固定費を基本使用料として賦課するのが適当であるが、下水道においては、**使用料対比に占める固定費が極めて大きいことから、その一部を基本使用料として賦課し、他を従量使用料として賦課することとするのが妥当とされている**
- 経営の安定性を確保するため、**従量使用料に基本使用料を併置する方法(二部料金制度)が有効**であり、現実にも多くの地方公共団体で採用されている
- 基本使用料に基本水量を設け、その範囲で定額制をとることも行われている

※雨水に係る経費は公費負担

料金収入と費用の固変分析(事例紹介)

- 以下はA公営企業の分析事例である。料金算定要領に基づいた固定費の配賦を試算した結果、料金収入に占める基本料金の割合を現行の料金体系におけるそれよりも高く設定することの必要性が確認された。



*1 固定費総額に対して浄水施設能力と、浄水施設能力と平均給水量の差の比率を乗じて得た額を基準料金とし、残余の固定費を従量料金とする

料金収入と費用の固変分析(簡便手法)

- 今後の料金体系の検討に際し、まずは各団体が固定費、変動費の割合を自ら分析し、基本料金と従量料金の比率の適合性を検証することが推奨される。そのための分析事例を以下に示す。

水道損益計算書(例)

項目	金額(千円)	固変区分
1.総収益	2,260,000	
(1)営業収益	2,140,000	
ア給水収益	2,100,000	売上高
うち簡易水道事業分	0	
イ受託工事収益	0	使用しない
ウその他営業収益	47,000	使用しない
(ア)他会計負担金	3,000	使用しない
(イ)その他	44,000	使用しない
(2)営業外収益	125,000	
ア受取利息及び配当金	1,000	使用しない
イ受託工事収益	17,000	使用しない
ウ国庫補助金		
エ都道府県補助金		
オ他会計補助金		
カ雑収益	107,000	使用しない
2.総費用(E)+(F)+(H)	2,032,000	
(1)営業費用(E)	1,854,000	
原水及び浄水費	650,000	変動費
配水及び給水費	200,000	変動費
受託工事費	0	固定費
業務費	170,000	固定費
総係費	220,000	固定費
減価償却費	610,000	固定費
資産減耗費	4,000	固定費
その他営業費用	0	固定費
(2)営業外費用(F)	173,000	
ア支払利息	157,000	使用しない
イ企業債取扱諸費	0	
ウ受託工事費	15,000	使用しない
エ繰延勘定償却	0	
オその他営業外費用	0	
3.経常利益	237,000	

①費用項目を固定費的要素、変動費的要素に分類する

損益分岐点の算出

固変分析

単位:千円

売上高	2,100,000
総費用	1,854,000
固定費合計	1,004,000
変動費合計	850,000
損益	246,000
変動比率	0.40
損益分岐点売上高	1,686,720

②固定費、変動費の合計を算出し、変動比率および損益分岐点売上高を算出する

費用・料金収入における固定比率・変動比率の比較

総費用の固定費率・変動費率

固定費率	54%
変動費率	46%

料金収入の固定・変動比率

基本料金比率	13%
従量料金比率	87%

③上記から総費用における固定費率・変動費率を算出し、これを料金収入における固定比率(基本料金比率)と変動比率(従量料金比率)と比較する

基本料金、従量料金のメリット・デメリット

- 料金体系として、基本料金の構成が高いと、水需要の増減に収入が影響されにくい体系となり、企業経営を安定的に行いやすくなるが、少量利用者の負担が重くなるといったデメリットが発生する。
- 一方で、従量料金(逦増制)の構成が高いと、有収水量が減少すると料金の値上げを検討せざるを得ないが、大規模事業者の使用量で料金変動することになる住民からは理解を得にくい。
- 今後の料金体系については、上記を勘案し、基本料金、従量料金のあり方を検討する必要がある。

	メリット	デメリット
基本料金の比率を高める	水需要の増減に収入が影響されない体系となり、企業経営を安定的に行いやすくなる	少量利用者の負担が重くなる (但し、基本水量を10㎡から5㎡に見直すなど少量利用者負担を軽減する事例もある)
従量料金の比率を高める	段階別逦増料金の場合、多量使用の抑制を図ることができる	水需要の増減が経営に与える影響が大きく、有収水量が減少すると料金値上げを検討せざるを得ないが、節水したにもかかわらず料金の値上げとなると住民から理解を得にくい



<研究会における方向性(案)>

- サービスの安定的持続的供給を実現するため、利用者の影響の小さい範囲で徐々に基本料金で費用を回収するような体系に変更する、いわば固定費を基本料金で回収していく方向の料金体系を推奨する。

水道料金における段階別逓増料金について

- 従量料金で水量区分等による段階別逓増料金を設定している団体が、全体の66.4%を占めている。
- 使用水量が多くなるに応じて段階的に高くなる逓増型従量料金は、水使用の抑制という観点からは必要性はあると考えられるものの、有収水量の減少傾向が続いている現状においては、中長期的な経営の安定を確保することが可能であるが、懸念される。
- 水需要の減少傾向により施設利用率に余裕が生じるなど、逓増型従量料金採用の趣旨と実態との乖離がみられる事業体もあることから、今後の水需要や施設利用率の見通しを勘案し、逓増型従量料金採用の適否や逓増度の適切性などを検証し、改めてそのあり方を検討することを推奨する。

区分	基本料金における基本水量		従量料金の種類			
	事業体数	構成比	事業体数	構成比	事業体数	構成比
①用途別 431(34%)	有り	430	99.8%	単一従量料金	216	50.1%
				段階別逓増料金	211	49.0%
				段階別逓減料金	3	0.7%
②口径別 708(55%)	有り	406	57.3%	用途別従量料金	1	0.2%
				単一従量料金	130	18.4%
				段階別逓増料金	273	38.6%
③その他 140(11%)	無し	302	42.7%	段階別逓減料金	3	0.4%
				単一従量料金	9	1.3%
				段階別逓増料金	293	41.4%
合計	有り	1,279	92.1%	単一従量料金	65	46.4%
				段階別逓増料金	62	44.3%
				段階別逓減料金	2	1.4%
合計	無し	11	7.9%	単一従量料金	1	0.7%
				段階別逓増料金	10	7.1%
				段階別逓減料金	0	0.0%
合計		1,279			1,279	

事業体数 1279		従量料金				
		単一	用途別	段階別逓減	段階別逓増	
基本水量	有り	411 (32.1%)	0 (0.0%)	8 (0.6%)	546 (42.7%)	965 (75.4%)
	無し	10 (0.8%)	1 (0.1%)	0 (0.0%)	303 (23.7%)	314 (24.6%)
		421 (32.9%)	1 (0.1%)	8 (0.6%)	849 (66.4%)	

下水道使用料における段階別逦増料金（累進使用料制）について

- 全体の約87%が基本使用量をベースとした従量制を採用している。また、使用量が増大するにつれ割り増し額が増大していく累進制を採用しているのは全体の約73%となっている。

下水道使用料体系(1)

使用料徴収条例 施行団体数	従量使用料制		その他 (水道料金比例制等)
	基本料金あり	基本料金なし	
1,422	1,235	50	137

全体の約87%

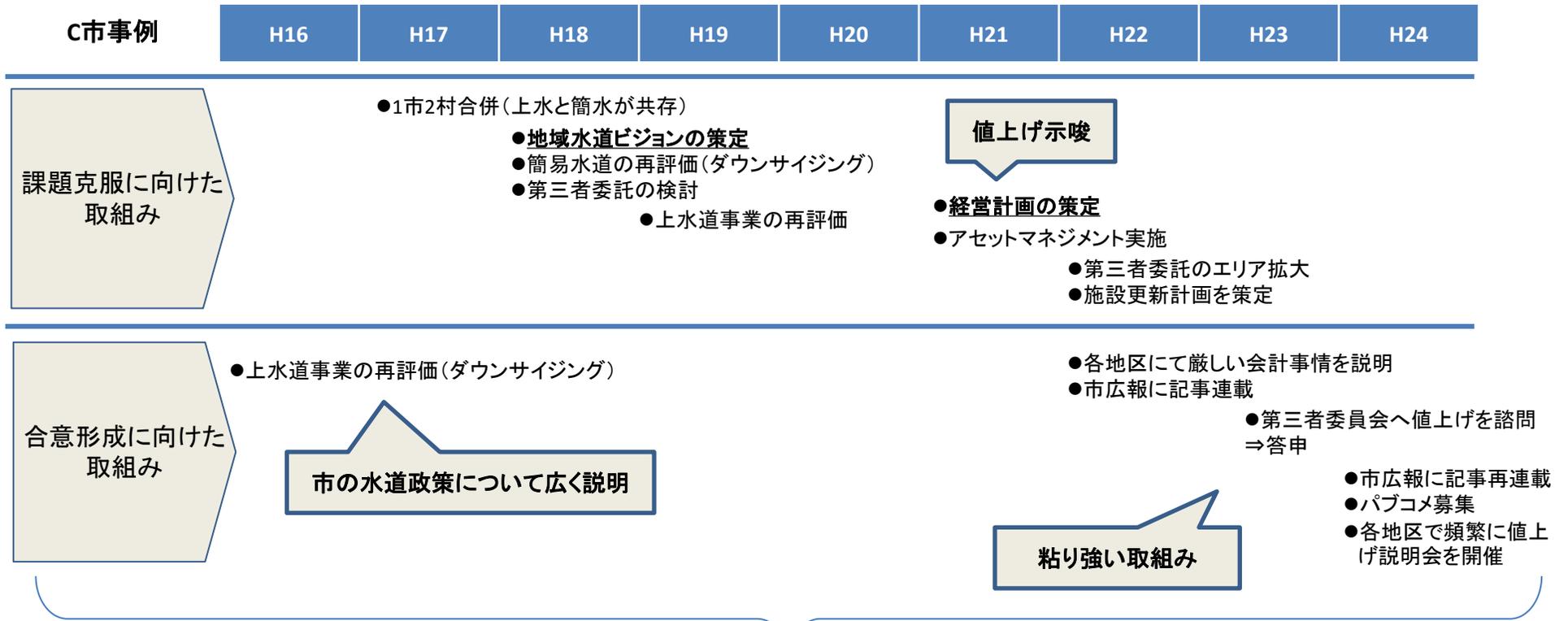
下水道使用料体系(2)

累進使用料制	水質使用料制	一般排水、特定排水の区分		
		区分あり	区分なし	合計
1,035	61	109	1,313	1,422

全体の約73%

料金改定プロセスとそのポイント

- C市は料金改定に8年を要しているが、料金改定にかかる合意形成に粘り強く取り組むとともに、料金改定の納得性を高めるために、経営計画を策定し、様々な課題克服に向けた取組みを進めた。
- 料金改定を実現するためのポイントとしては、①中長期的な視点での経営計画策定、②合意形成を得るための取組みが挙げられ、料金改定を実現できない団体は、このいずれか、若しくは両方に課題があるのではないかと考えられる。



料金改定に向けた取組開始から合意形成まで8年かかったものの、粘り強い取組みにより料金改定を実現(関係者から理解を得られず、料金改定を断念しているケースがある中、C市の取組みは参考となるのではないかと考えられる)

合意形成を得るためのポイント

- 料金改定等の財源確保の合意形成を得るためには、経営情報の積極的な開示(見える化)が不可欠であり、その前提として法適化の推進が有効であると考えられる。
- また、経営情報の開示にあたっては、現在の損益や資金の状況のみならず、将来的な経営見通しを示すとともに、住民説明会や広報誌、ホームページの活用など、住民の理解を得るための弛まぬ努力が求められる。

経営の見える化 (法適化の推進)

公営企業の経営を継続的に行うにあたっては、その経営状況について、住民等に対し理解可能で納得が得られるような説明をしていく必要がある。
このような納得性の高い説明を行っていく前提として、地方公営企業法の適用が1つの方法として考えられる。

経営情報の開示

中長期的に持続可能なサービスを維持しつつ、将来の更新財源を一定程度確保するために必要な将来の更新費用、損益や資金の推移を示すことが有用である。
特に料金改定における議会・住民への説明においては、現在の損益や資金の状況のみならず、将来の料金収入(有収水量)の減少、更新投資需要の増加の見通しや将来世代の負担、効率的な運営の推進、収益の確保策、更新費用も見据えた説得力のある経営見通し、および住民にとって負担の長期的なイメージ等の経営情報について納得性の高い説明を行うことも重要である。
また、過去の事故発生状況や漏水発生率等の管路・施設老朽化の現状を伝えることにより、経営に関するリスクの再認識を促し、老朽化対策や耐震化推進等の経営方針への住民理解にもつながる。

住民説明会等の 広報活動

公営企業のサービスを持続的に提供するためには、住民の理解が極めて重要であり、住民理解の促進を図る取組みを、積極的に進める必要がある。
住民説明会の実施や、広報誌への掲載、ホームページの活用などを通じて、積極的に情報を開示し、住民の理解を得るための弛まぬ努力が求められる。

一般会計負担(繰出金)について

<第1回財政計画WGにおける主な意見>

- 基準内と基準外は分けて考える必要がある。必要経費を賄えない、つまり、赤字補填の基準外は減らしていき、使用料で取るという方向なのか、地方税の部分で見るのか、考え方を整理する必要がある。
- 一般会計負担が自動的にもらえるものと考えて財政を運営していくのか、逆に料金に転嫁しなければいけないものを一般会計が負担しているという考え方に立つかによって、一般会計の負担に帰すべき考え方というのはそもそも変わってくる。本来の原理原則論であれば、適正な料金設定がされていて、一般会計の負担が入っているのであれば、こういったものは将来的には軽減されていくべき。
- 経費回収率の低い公営企業で一般会計負担についてどのように考えればよいかについては、そもそも小規模な自治体は料金収入で全部の経費を賄えないので、基準外の繰り出しを削れといっても、多分、それは到底無理な話である。
- どこの部分まで公共性ということで、公費で負担しなければいけないのかという繰出基準の確認と、それを超える部分について、料金で負担していくのだとすれば、負担についての合意を得る方法論で多くの自治体が模索していると思う。

<研究会における方向性(案)>

- 公営企業は、全ての経費を料金収入でカバーするという完全な意味での独立採算はとられておらず、一般会計等において負担すべき経費を明確に定め、それら以外の経費については企業の経営に伴う収入をもって充てなければならないとしている。
- 一般会計等が義務的に負担する経費を具体的、限定的に明示したうえで、これらの経費以外にも臨時例外的に一般会計が補助できるとされているが、繰出金についてはその妥当性が問われるため、住民に対して十分に説明することが必要である。
- これらも加味した上で、更新需要額等に対して財源が不足する場合には、料金体系の見直しを検討する必要がある。

一般会計負担の考え方(参考:公営企業繰出金の根拠規定)

地方公営企業法第17条の2(経費の負担の原則)

第17条の2 次に掲げる地方公営企業の経費で政令で定めるものは、地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において、出資、長期の貸付け、負担金の支出その他の方法により負担するものとする。

- 一 その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てることが適当でない経費
- 二 当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行なつてもなおその経営に伴う収入のみをもつて充てることが客観的に困難であると認められる経費

2 地方公営企業の特別会計においては、その経費は、前項の規定により地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において負担するものを除き、当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てなければならない。

地方公営企業法第17条の3(補助)

第17条の3 地方公共団体は、災害の復旧その他特別の理由により必要がある場合には、一般会計又は他の特別会計から地方公営企業の特別会計に補助をすることができる。

地方公営企業法第18条(出資)

第18条 地方公共団体は、第十七条の二第一項の規定によるもののほか、一般会計又は他の特別会計から地方公営企業の特別会計に出資をすることができる。

2 地方公営企業の特別会計は、前項の規定による出資を受けた場合には、利益の状況に応じ、納付金を一般会計又は当該他の特別会計に納付するものとする。

地方公営企業法第18条の2(長期貸付け)

第18条の2 地方公共団体は、第十七条の二第一項の規定によるもののほか、一般会計又は他の特別会計から地方公営企業の特別会計に長期の貸付けをすることができる。

2 地方公営企業の特別会計は、前項の規定による長期の貸付けを受けた場合には、適正な利息を一般会計又は当該他の特別会計に支払わなければならない。

自己資金の確保

- 更新投資の増加を見据え、世代間負担と経営健全化の双方の観点から、一定程度自己資金を確保する必要がある。
- 更新投資実施のタイミングによりその水準は大きく増減するため、今後の更新投資の実施見通しや自己資金の使用時期を合理的に説明するなど、住民理解を得ることが重要である。

世代間負担

- 公営企業は、資金が残るということは現世代が負担しすぎであるかのように見える。
- 一方で、その原因は、減価償却費の小ささや更新投資の先送りの影響も想定されるため、自己資金が残ることのみをもって料金値下げを安易に行ってはいけない。
- 自己資金の残高(内部留保)が多いことだけを根拠に料金値下げを行うことは、将来の莫大な更新投資を想定した場合、更新実現性を毀損する可能性もある。そのため、必ずしも自己資金の残高が多いことが世代間負担の公平に反するとは言えない。

経営健全化

- 将来の更新投資資金は、補助金等の特定財源を除いたものは、利用する世代が負担することが適当とした場合、全額起債で賄うことが考えられる。
- 一方、将来の莫大な更新投資を想定した場合、全額起債で賄うことは起債残高の大幅な増加を招くことが見込まれるため、現実的ではない。
- 従って、一定程度自己資金を確保し、しかるべき更新投資に充てることは認められるべきである。
- 換言すれば、実際に投資のタイミングで資金が確保されるわけでもないため、一定程度自己資金を確保することは、経営健全化の観点からも合理的である。

自己資金の確保方法

資産側:現金預金が残った場合

- ①現金預金のまま置く、②基金に積み立て、③投資として運用

資本側:利益が生じた場合

- ①建設改良積立金や更新積立金として処分、②減債積立金として処分、③処分しない

留意事項

更新投資のための自己資金について理解を深めるため、能率的な経営を行うことはもとより、今後の合理的な更新投資の状況も含めた経営見通しの提示、確保した自己資金の使用目的や使用時期などを的確に説明することが重要である。