

## 地方公営企業の抜本改革等の取組状況(平成26年4月1日現在)

事業廃止 (平成16年度(※)からの実施数)		民営化・民間譲渡 (平成16年度(※)からの実施数)		PFI (導入数)		指定管理者制度 (導入数)		公営企業型 地方独立行政法人(導入数)	
368事業(240事業)		272事業(118事業)		59事業(15事業)		776事業(172事業)		43法人(32事業)	
県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等
35(19)	333(221)	42(20)	230(98)	29(5)	30(10)	121(24)	655(148)	25(18)	18(14)
宅地造成	92(66)	介護	143(67)	下水道	23(7)	介護	217(50)	病院	43(32)
観光施設その他	58(31)	病院	30(13)	病院	15(3)	観光施設その他	178(47)		
介護	55(33)	観光施設その他	25(8)	水道	10(4)	駐車場	157(23)		
病院	49(26)	交通	24(7)	観光施設その他	4(0)	病院	74(18)		
簡易水道	35(25)	ガス	19(5)	工業用水道	2(1)	港湾整備	34(7)		
駐車場	22(18)	電気	9(5)	港湾整備	2(0)	下水道	33(2)		
と畜場	11(8)	市場	8(5)	市場	1(0)	市場	36(18)		
水道	8(5)	駐車場	5(3)	宅地造成	1(0)	と畜場	24(3)		
交通	7(5)	と畜場	4(3)	駐車場	1(0)	簡易水道	8(1)		
電気	7(4)	宅地造成	3(2)			宅地造成	7(0)		
下水道	9(8)	工業用水道	1(0)			水道	4(1)	水道	42
市場	7(6)	港湾整備	1(0)			工業水道	2(1)	工業用水道	2
港湾整備	5(3)					交通	2(1)	下水道	35
工業用水道	2(2)							簡易水道	7
有料道路	1(0)							港湾整備	1

包括的民間委託  
(導入数)

87事業

県・政令市等	市町村等
11	76

(※)平成16年度から調査開始(「地方公営企業の経営の総点検について」(平成16年4月13日付け総務省自治財政局公営企業課長通知)に基づくもの)

(※)()内の数値は、平成21年4月2日から平成26年4月1日の実績で内数。

(※)包括的民間委託については、平成24年4月2日から平成26年4月1日の実績。

## &lt;平成21~25年度までの「集中取組期間」の実績&gt;

事業規模に占める資金不足額の割合が経営健全化計画の策定を要する基準以上である会計

平成20年度:61会計→平成25年度:18会計(▲70.5%)

# 地方公営企業の経営状況(事業別総収支)

公営企業全体の総収支は、5,081億円で、前年度に比べ150億円、2.9%減少しているが、平成13年度から13年連続で黒字となっている。

事業別総収支額は、水道事業が最も多く、次いで下水道事業、交通事業、工業用水道事業となっている。

## 全体の経営状況(事業別総収支額)

(単位：億円、%)

区分 年度 事業	法適用企業			法非適用企業			合 計			
	24 (A)	25 (B)	増減額 (B) - (A)	24 (C)	25 (D)	増減額 (D) - (C)	24 (E)	25 (F)	増減額 (F) - (E)	増減率 (F) - (E) / (E)
水道(含簡水)	2,316	2,466	151	56	52	△ 5	2,372	2,518	146	6.2
工業用水道	223	274	51	-	-	-	223	274	51	22.9
交 通	504	769	264	1	2	0	506	770	265	52.3
電 気	67	119	53	21	39	18	88	158	71	80.3
ガ ス	52	20	△ 33	-	-	-	52	20	△ 33	△ 62.3
病 院	42	△ 429	△ 472	-	-	-	42	△ 429	△ 472	△ 1,111.8
下 水 道	670	829	159	594	576	△ 18	1,264	1,405	141	11.2
そ の 他	500	111	△ 389	184	254	70	684	365	△ 319	△ 46.6
合 計	4,374	4,159	△ 215	857	923	66	5,231	5,081	△ 150	△ 2.9

(注) 総収支額は、法適用企業にあっては純損益、法非適用企業にあっては実質収支であり、他会計繰入金等を含む。

### 経済再生と財政健全化の好循環 — 社会資本整備 —

#### (基本的な考え方)

社会資本整備については、厳しい財政状況の下、国民生活の将来を見据えて、既施設の機能が効果的に発揮されるよう計画的な整備を推進する必要がある。

また、国際競争力の強化、地域の活性化、国土強靱化(ナショナル・レジリエンス)、防災・減災対策、老朽化対策等の諸課題に対して一層の重点化を図りつつ、人口減少・高齢化、財政制約の下、民間活力の最大限の発揮等による効率化を図りながら、マネジメントを重視した社会資本整備を計画的に推進することが求められる。

このため、集約・活性化、都市・地域再生等の観点からの社会資本の整備目標についての重点化・優先順位付け、インフラの利用の在り方、効果的・効率的な政策手段の在り方等について見直しを行い、以下の取組を推進する。

#### (民間能力の活用等)

民間の資金・ノウハウを活用し、できるだけ税財源によらずに効果的・効率的なインフラ整備・運営を可能とするため、集中強化期間や数値目標を設定し(コンセッション方式について今後3年間で2~3兆円)、その実現に向けて国・地方が連携して取り組むことで、「PPP/PFIの抜本改革に向けたアクションプラン」の実行を加速する。

コンセッション方式を空港、上下水道、道路等へ積極的に導入するとともに、道路上部空間の利用等により、都市再生と一体的な高速道路の大規模改修を可能とする法律の改正を踏まえ、PPPを活用した具体的な事業実施に向け、民間投資を喚起する観点からの容積率の緩和等を含め、検討を加速する。地方公共団体へインセンティブとなるよう官民連携効果の高い投資へ重点化する。

収益施設等を活用したPPP/PFI事業による維持管理・更新を推進するとともに、公営住宅分野において事業に先立ってPPP/PFIの導入を検討する地方公共団体の取組を推進する。

地方公共団体の取組を支援するため、国の体制を強化するとともに、国と地方公共団体が連携しつつ、地方公共団体におけるPPP/PFI事業の案件形成機能の強化・充実を図る。

また、地域金融機関における取組強化、上場インフラファンド等の市場創設・整備等を通じてPPP/PFI市場への民間資金の流入を促進する。

## (民間能力の活用等)続き

地方公共団体におけるPPP/PFIの推進を支援するため、固定資産台帳を含む地方公会計や公営企業会計の整備推進等を通じ、地域企業を含めた民間事業者によるPPP/PFI事業への参入を促進する。また、地方公共団体が行う公共施設等運営権方式の準備事業等に関する負担について、支援の在り方を検討する。

社会資本整備等を支える技術者、技能労働者等が不足することなく、中長期的な担い手として役割を果たせるよう、建設産業の海外展開の支援も図りつつ、技術者、技能労働者等の処遇の改善、教育訓練の充実強化、建設生産システムの省力化・効率化等を推進する。

## 経済再生と財政健全化の好循環 — 地方財政制度 —

### (地方財政改革の推進)

- 公営企業等については、公営企業の経営に係る新たな考え方や第三セクター等の経営改革に関するガイドラインを示すことを始め適切な支援を行い、公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。
- 「公立病院改革プラン(5か年計画)」に基づく取組の成果を総務省・厚生労働省が連携して評価した上で、地域医療構想の策定に合わせ、今年度中に、新たな公立病院改革ガイドラインを策定する。

### (地方財政の透明性・予見可能性の向上による財政マネジメントの強化)

以下の取組を促進し、地方公共団体に関する財政マネジメントの強化を図る。

- 各地方公共団体の財政状況が一層比較可能となるよう、統一的な基準による地方公会計の整備を促進する。あわせて、ICTを活用して、固定資産台帳等を整備し、事業や公共施設等のマネジメントも促進する。
- 現在、公営企業会計を適用していない簡易水道事業、下水道事業等に対して同会計の適用を促進する。
- 公共施設等の全体の状況を把握し、長期的な視点に立って、更新・統廃合・長寿命化など総合的かつ計画的な管理を行うため、各地方公共団体における「公共施設等総合管理計画」の策定を促進する。



# 公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会

## 1 設立の趣旨

公営企業は、地域において住民の暮らしを支える重要な役割を担っているが、現在、高度経済成長期以降に急速に整備された社会資本が大量に更新時期を迎えつつあり、人口減少に伴う収入減等も見込まれる等、経営環境は厳しさを増している。

こうした状況下で、将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、各企業の実情に対応した中長期的な視野に立った経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、それに基づき経営基盤の強化を図ることが必要である。

このため、「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」を開催し、以下の点をはじめとする公営企業の経営戦略策定に係る論点について、関係者の意見を伺いながら検討を行うこととする。

### 1. 財政(財源)に係る論点

- 中長期的な財政(収入)の見通しを示した「財政計画」策定に係る考え方、留意点等。
- 「財政計画」を構成する3つの財源(料金・企業債・繰出金)を均衡が取れた形で適切に確保するための考え方、留意点等。

### 2. 投資に係る論点

- 限られた財源の中で公営企業が経営を維持するために必要な投資水準を確保するための「投資計画」策定に係る考え方、留意点等。
- 「投資計画」と「財政計画」の間で財政ギャップが生じた場合に解消するための考え方、手順等。
- 地方公共団体がストックマネジメント等に取り組むための簡便な手法・留意点等(小規模団体等でも対応可能な手法等)。

➡ 「投資計画」と「財政計画」を一致させる形で「経営戦略」を策定するための手順、留意点等を取りまとめる。

## 2 委員名簿 (五十音順、敬称略)

石井 晴夫	東洋大学経営学部教授	高端 正幸	新潟県立大学国際地域学部准教授
石原 俊彦	関西学院大学大学院教授	滝沢 智	東京大学大学院教授
井手 秀樹	慶応義塾大学商学部教授	沼尾 波子	日本大学経済学部教授
宇野 二郎	札幌大学法学部教授	根本 祐二	東洋大学経済学部教授
大木 節裕	横浜市財政局財政部長	堀場 勇夫	青山学院大学経済学部教授(座長)
奥野 信宏	中京大学総合政策学部教授	水田 雅博	京都市公営企業管理者上下水道局長
神尾 文彦	野村総合研究所社会システムコンサルティング部長	山崎 武史	公認会計士
倉本 宜史	甲南大学マネジメント創造学部講師	渡部 厚志	松江市上下水道事業管理者上下水道局長

## 3 スケジュール等

- 平成25年12月に研究会を設置し、平成26年3月に報告書を公表。
- 「財政計画」「投資計画」の各々について、専門性の高い検討を集中的に行うために、ワーキンググループを設置。
- 研究会ホームページ(総務省ホームページ内): [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/koueikigyou/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/koueikigyou/index.html)

# 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」の概要

## 1. 基本的な考え方

- 平成21年度から集中的に推進してきた公営企業の抜本改革の取組は、予定どおり平成25年度末で一区切り。
- 人口減少、施設老朽化等、経営環境が厳しさを増す中で、サービスの安定的な継続のためには、平成26年度以降も、不断の経営健全化等が必要。  
(事業の意義・必要性がない場合には廃止し、採算性に応じて民営化・民間譲渡等を検討。)
- 中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むことが必要。
- 損益・資産等の的確な把握のため、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入が必要。特に、簡易水道・下水道は、基本的に必要。

## 2. 計画的経営の推進 ～「経営戦略」の策定～

- ・ 将来にわたり事業を安定的に継続するため、「経営戦略」を企業ごとに策定し、これに基づく計画的な経営が必要。〈期間：10年以上を基本〉

(「経営戦略」の主な内容)

- ・ 企業及び地域の現状と将来見通しを踏まえたもの
- ・ 「投資試算」(施設・設備投資の見通し)、「財源試算」(財源の見通し)等で構成される「投資・財政計画(収支計画)」
- ・ 「投資試算」等の支出と「財源試算」が均衡するよう、施設・設備のサイズダウン、効率的配置、PPP/PFIをはじめとする民間的経営手法の導入や事業の広域化等の取組、財源面の見直しを検討
- ・ 組織、人材、定員、給与について、効率化・合理化の取組を検討
- ・ ICTの活用、資金不足比率、資金管理・調達、情報公開、防災対策等

※ 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

## 3. 公営企業の経営に係る事業別の留意事項

「経営戦略」の策定等に当たっての、水道事業、下水道事業をはじめとする事業ごとの留意点。

## 4. 「資金不足等解消計画」策定上の留意事項

## 5. 「経営健全化計画」策定上の留意事項

地方債同意等基準に定める「資金不足等解消計画」や、健全化法に基づき、資金不足比率が経営健全化基準以上である公営企業が策定する「経営健全化計画」は、「経営戦略」の考え方等を基本として策定。

## 6. その他

- ・ 市町村の公営企業に対する都道府県の支援、消費税の適正な転嫁、「インフラ長寿命化基本計画」等との関係等を記載。
- ・ 総務省においては、必要な支援を継続的に行っていく予定。

# 公営企業会計の適用の推進について(背景)

公営企業は、地域の住民サービスを担う企業であり、経済性の発揮と公共の福祉の増進が必要。

その財務は、民間企業の会計基準と同様の公営企業会計について、事業の特性や規模等を考慮し、すべての事業に適用してはならず、下水道事業、簡易水道事業等は地方公共団体が任意(条例)でその適用を決定(地方公営企業法第2条。現在、下水道事業においては15.2%、簡易水道事業においては19.7%の団体が適用(平成25年度公営企業決算))。

現下の人口減少等による料金収入の減少、施設・設備の老朽化に伴う更新投資の増大など厳しさを増す経営環境を踏まえ、地方公共団体が公営企業の経営基盤の強化や財政マネジメントの向上等にさらに的確に取り組むために、公営企業会計の適用を推進。

## 公営企業会計の適用関係(地方公営企業法)

水道事業  
工業用水道事業  
軌道事業  
自動車運送事業  
鉄道事業  
電気事業  
ガス事業

病院事業

簡易水道事業  
下水道事業  
船舶事業  
港湾整備事業  
市場事業  
と畜場事業  
観光事業  
宅地造成事業 等

### ① 地方公営企業法全部適用

財務(公営企業会計)、組織、職員の身分取り扱い等、法の規定のすべてが当然に適用される

### ② 地方公営企業法一部適用

財務(公営企業会計)規定のみ適用される(各団体の判断ですべて適用することも可能)

### ③ 地方公営企業法任意適用

各団体の判断で、法の全部(①)か一部(②)を条例で適用することが可能

## 公営企業会計の特徴と適用の主なメリット

### 経営、資産等の正確な把握による経営管理の向上

発生主義を導入し、民間企業と同様の精度の高い財務諸表(貸借対照表(BS)、損益計算書(PL)、固定資産台帳等)を作成することにより、公営企業の経営、資産等を正確に把握することが可能。

- ・より計画的な経営基盤の強化、財政マネジメントの向上等が可能。
- ・経営に要する経費の的確な原価計算により、さらに適切な料金算定が可能。
- ・経営の透明性が向上し、他団体との比較可能性も確保され、議会・住民のガバナンスが向上。

### 弾力的な経営を行うことが可能

予算を超える弾力的な支出、効率的・機動的な資産管理等が可能となり、経営の自由度が向上。

- ・住民ニーズへの迅速な対応が可能となり、経営の効率化、住民サービスの向上等につながる。

# 公営企業会計の適用の推進について(要請)

## 適用推進の要請に至るまでの経緯

平成25年度 「地方公営企業法の適用に関する研究会」における検討等

○公営企業会計の適用推進が必要。住民生活に密着し資産規模が大きい下水道事業及び簡易水道事業は特に必要性が高い。ロードマップを示すべき。

平成26年6月 「経済財政運営と改革の基本方針2014」

○財政マネジメント強化、PPP/PFI推進支援等のため、簡易水道事業、下水道事業等に対して同会計の適用を促進する。

平成26年8月 「公営企業会計の適用拡大に向けたロードマップ」の発出

○公営企業適用促進のスケジュール(平成27年1月頃に正式な要請を行う等)、範囲等について、地方公共団体に周知。

平成27年1月 「地方公営企業法の適用に関する実務研究会」報告書の取りまとめ

○「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」の作成。

## 公営企業会計の適用の推進について(要請) (平成27年1月27日付 総務大臣通知)

※ 併せて、適用に取り組むに当たっての留意事項を通知(自治財政局長通知)

○計画的な経営基盤の強化と財政マネジメントの向上等をよりの確に行うため、公営企業会計の適用に取り組むことを要請。

●平成27年度から平成31年度までを公営企業会計適用の「集中取組期間」とする。

●下水道事業及び簡易水道事業を「重点事業」と位置付け。

- ・都道府県及び人口3万人以上の市区町村等については公共下水道、流域下水道、簡易水道事業の移行が必要。人口3万人未満の市町村についてもできる限り移行が必要。
- ・その他の事業も実情に応じて移行が望ましい。

○総務省が講じる支援措置等について周知。

- 公営企業会計適用についてのマニュアルの策定を周知。地方財政措置の拡充、アドバイザーの派遣、研修の実施等を周知。
  - ・経営改革の推進、都道府県が講じることが望まれる支援措置等を助言。



# 公営企業会計の適用拡大に向けたロードマップ(平成26年8月発出)

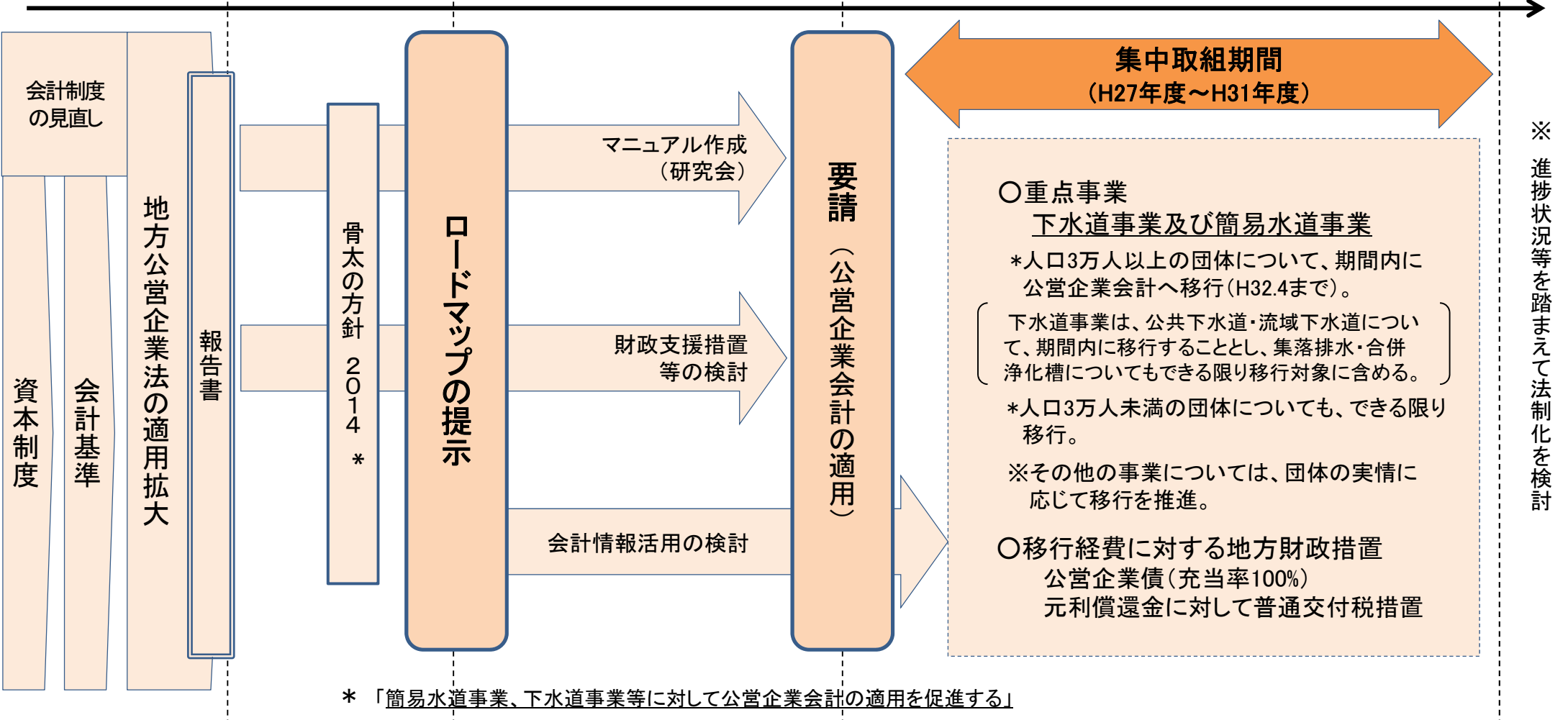
## ○公営企業会計の適用拡大

H26.4

H26.8

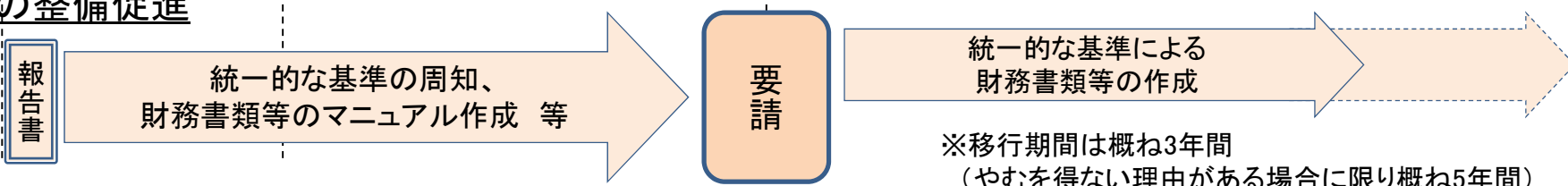
H27.1

H32.4



※進捗状況等を踏まえて法制化を検討

## ○地方公会計の整備促進



# 公営企業会計の適用推進に係る支援措置等①

平成27年度から平成31年度までの5年間(集中取組期間)において、現在、公営企業会計が適用されていない事業について、重点事業(下水道事業及び簡易水道事業)を中心に、その適用を要請。  
適用に当たり、地方公共団体の事務負担や経費負担を軽減し、円滑化するため、以下の支援を実施。

## 1. マニュアルの公表

- 公営企業会計の適用に関する具体的な業務の処理手順・留意点や、固定資産台帳の整備に関する考え方・標準的な水準等について取りまとめた「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」を公表。
- 併せて、移行事務の着手と全体像等を簡潔にまとめた「地方公営企業法の適用に関する簡易マニュアル」を公表。

## 2. 地方財政措置(平成27年度～平成31年度)

- 公営企業会計の適用に要する経費の財源に充当するための公営企業債(公営企業会計適用債)を措置。
  - ・ 発行対象事業 : 地方公営企業法非適用事業
  - ・ 発行対象経費 : 公営企業会計の適用に直接必要な経費  
(基礎調査・基本計画等策定経費、資産評価・資産台帳作成経費、財務会計システム導入経費等)  
※ 公営企業会計の適用に係る事務に従事する職員の給料等は原則として含まれない。
  - ・ 充当率等 : 地方債の充当率100%、民間等資金、償還年限10年以内
- 下水道事業及び簡易水道事業に係る公営企業会計適用債の元利償還金に対し、建設改良費に係る下水道事業債及び簡易水道事業債に準じた普通交付税措置を講じる。
  - 例) 下水道事業(処理区域内人口密度25人/ha未満で分流式下水道) : 49%
  - 簡易水道事業 : 50%
  - ※ 従前の特別交付税による財政措置は廃止するが、下水道事業について、公営企業会計の適用に係る事務に平成26年度までに着手している団体にとっては、引き続き当該財政措置の対象とする経過措置を設ける。

# 公営企業会計の適用推進に係る支援措置等②

## 3. 先行事例の紹介等

- 各地方公共団体が、類似する団体の法適用にかかる取組等を参照できるように、先行して地方公営企業法を任意適用した団体の事例を取りまとめた「地方公営企業法の適用に関する先行事例集」を公表。
- 要請や法令、マニュアル等の具体的な考え方、取り扱い等について取りまとめた「地方公営企業法の適用に関する質疑応答集」を公表。

## 4. アドバイザー派遣

- 公営企業等の経営改善(公営企業会計の適用を含む。)等の取組を支援するため、希望する市町村等に対して、総務省が委嘱した地方公営企業等経営アドバイザーを派遣し、個別具体的な助言を実施。
- 下水道事業及び簡易水道事業を中心に公営企業会計の適用に取り組む団体を重点的に支援。
- 3月上旬に派遣希望団体を募集予定。

## 5. 研修等の実施

- 公営企業会計への移行等を支援するため、各種研修を実施予定。  
例: 本年7月上旬に全国市町村国際文化研修所(JIAM)、来年2月に市町村職員中央研修所(JAMP)において研修を実施予定。
- 地方公共団体金融機構において、都道府県等が主宰する市区町村を対象とした公営企業会計への移行等に関する研修会等に専門家を派遣する予定。

上記のほか、

- ・ 公営企業会計の適用に係る取組状況(移行予定時期等)を調査、公表予定
- ・ 「地方公営企業法の適用に関する質疑応答集」の更新予定

投資の合理化の検討に当たっては、以下の点に留意することが必要。

## ○議会・住民の理解

投資の合理化に取り組むことで、サービス水準の低下につながる場合があることも踏まえて(例:ダウンサイジング、優先順位の低い新設・更新投資の先送り)、投資の合理化の必要性、そのための取組の内容等について、公営企業の経営の現状・将来見通しと課題、地域の将来像等を含めて議会・住民に対する説明を行い、理解を得ることが必要。

なお、投資額・水準の目標を設定することは、投資の合理化について議会・住民の理解を得るために有効と考えられる。

## ○調達工夫による経費節減

民間事業者等に対して工事、物品調達、管理業務の委託等を発注するに当たり、競争入札の実施等の適正な契約相手方の選定を前提として、複数の地方公共団体が共同で発注することや契約条件を合理化(例:契約期間の長期化)すること等により、民間事業者の採算性を向上させて契約額を節減することが可能な場合もある。

## ○資金調達時における金利コスト低減

資金調達を工夫することにより、企業債の金利を低減させ、中長期的な投資額を節減することが可能となる場合もある。

## ○新たな知見や新技術の導入

新たな知見や技術を導入することにより、施設・設備の能力を維持・向上させながら、経費の節減が可能となる場合があるため、十分な検討と適切な導入を行うことが必要。



## 投資の合理化を検討する際の留意点②

(続き)

### ○広域化や民間の資金・ノウハウの活用

投資の合理化に当たっては、広域化や民間の資金・ノウハウの活用等を視野に入れた検討を行い、維持・管理経費も含めた形で最大限の合理化が可能となるようにすることが必要(例:周辺地方公共団体との施設の共同設置による既存施設の統廃合、PPP/PFIの導入による投資、維持・管理等に要する経費の合理化)。

このため、広域化や民間の資金・ノウハウの活用について、メリット・デメリットを踏まえて、積極的に検討すべきである。

一方で、検討に当たっては、住民サービスの確保をはじめとして、地域における技術の維持・承継、事業の実施における住民意思の反映、地方公共団体と民間事業者の適切な責任分担(地方公共団体と民間事業者の双方の利益と負担の適正化)等に留意することが必要。

### ○施設・設備能力等の向上のための投資

公営企業が中長期にわたり住民サービスを継続するためには、耐震化の推進をはじめとする災害対応、濁水防止、汚水処理の高度化等の施設・設備能力の向上に取り組むことも必要である。耐震化や長寿命管の採用等により、中長期的な投資額合理化(LCC低減)につながることも考えられる。

また、投資の合理化・収入の確保を含む公営企業の経営基盤の強化について、議会・住民の理解と同意を得るためには、施設・設備能力を向上させ、顧客満足度(サービスを受ける住民の満足度)を高めることが必要となる場合もあることに留意が必要である。

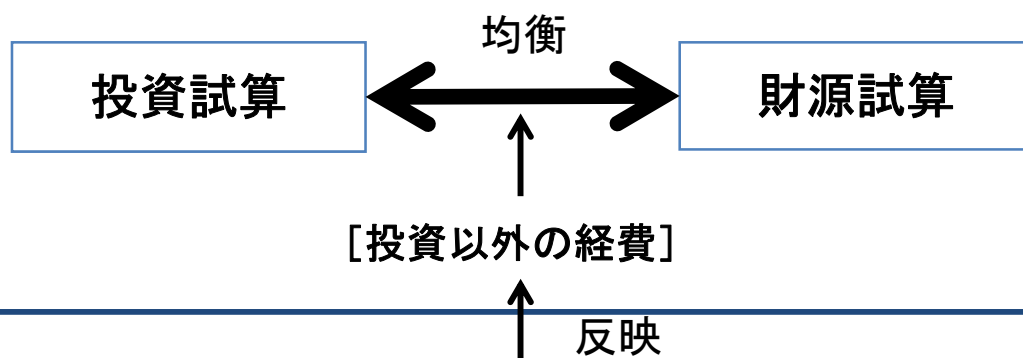
限られた財源の中で、住民サービス継続のために必要な更新投資の確保と施設・設備能力等の向上を両立させるためには、優先順位の低い事業の取りやめ、先送りや過剰投資・重複投資の精査を徹底することが求められる。

# 「経営戦略」についての基本的な考え方と構成

- 「経営戦略」は、各公営企業が、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。
- 「経営戦略」は、「投資試算」(施設・設備投資の見通し)等の支出と「財源試算」(財源の見通し)を均衡させた「投資・財政計画」(収支計画)が中心。
- 組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。

## 経営戦略[イメージ]

### 投資・財政計画(収支計画)



### 効率化・経営健全化の取組方針

組織,人材,定員,給与  
に関する事項

広域化,民間の資金・ノウ  
ハウ活用等に関する事項

その他の経営基盤強  
化の取組 (ICT活用等)

資金不足比率,資金管  
理・調達,情報公開

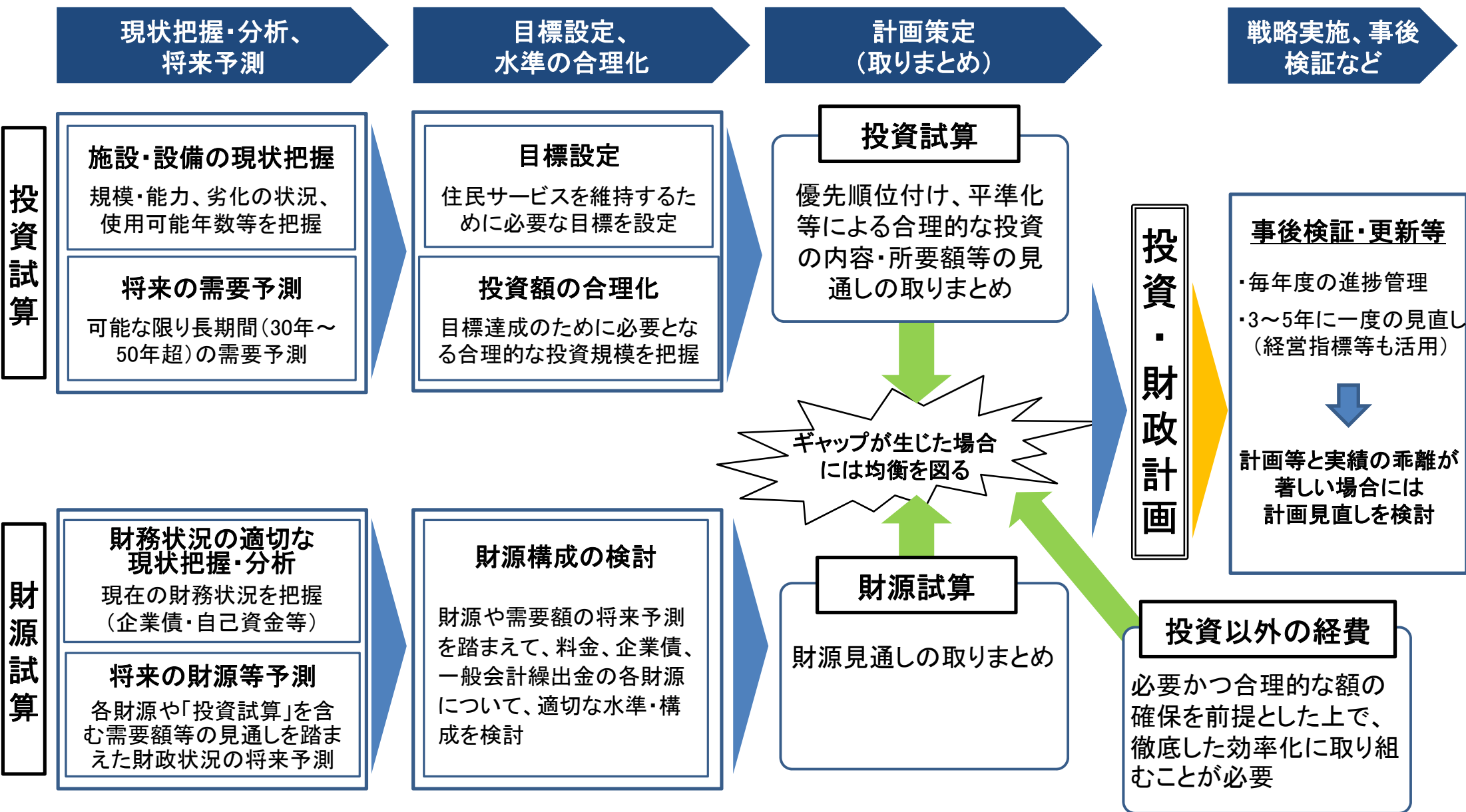
その他重点事項(防災対  
策,危機管理等)

## 経営戦略の特徴(想定)

- 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 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。

# 「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ①

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と、財源見通しである「財源試算」が均衡するように調整した収支計画。



# 「投資・財政計画」策定までの流れ②(投資試算等と財源試算の整合性検証)

- 「投資試算」等の支出と「財源試算」にギャップがある場合には、以下のようにギャップ解消に取り組むことが必要。
- 投資以外の経費について、必要かつ合理的な額の確保を前提とした上で、更なる効率化に取り組むことが必要。

## 投資試算の再検討

- ダウンサイジング、スペックダウン
- 予防保全型維持管理を含む適切な維持管理による長寿命化
- 過剰投資・重複投資の精査
- 新たな知見や新技術の導入
- 優先順位が低い事業の先送り、取りやめ
- 民間資金・ノウハウ等の活用(PPP/PFIの導入等)
- 広域化の推進 等

## 財源試算の再検討

- 内部留保額の見直し
- 料金の見直し 等

両面から  
均衡点を探る

取組を反映

## 投資以外の経費の効率化

給与・定員の見直し、広域化の推進、民間のノウハウの活用(指定管理、民間委託等)、ICTの活用等による更なる効率化

### <留意点>

地域の現状や将来像を踏まえた検討、公営企業の技術担当部局や一般会計の企画・財政担当部局をはじめとする地方公共団体全体の関係部局との連携、議会・住民への十分な説明等が必要。



各種経費の最大限の合理化をはじめ、経営改革・経営努力を図った上で、なお更新投資に要する経費など事業を継続するために必要な経費を現在の水準の料金では賄うことが困難である場合には、料金の見直し(算定手法や料金体系の見直しを含む。)を議論することが必要と考えられる。

一方で、料金について必要な議論がなされず、見直しが進まないケースも見られるところであり、必要なサービスの安定的な継続が懸念される場合等には、適切な対応が求められる。

## <料金見直しの議論・取組が進まない場合(例)>

首長等が公営企業の経営に関心がない・経営の悪化等に気付いていない、首長等に公営企業は独立採算を原則として経営を行うとの意識がない、料金負担の増加に伴う議会・住民の反発を懸念して料金見直しに取り組まない 等

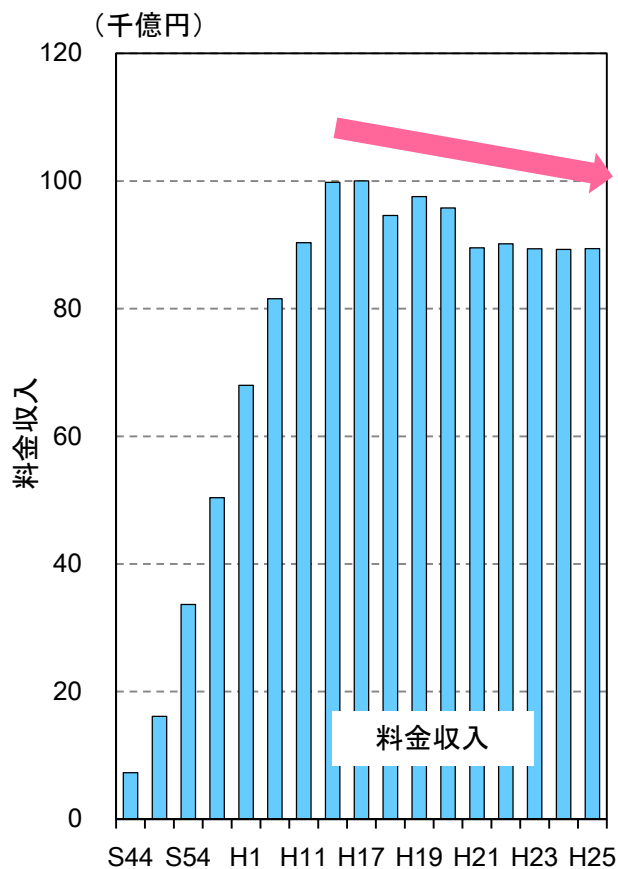
## <料金見直しに取り組んでも見直しに至らない場合(例)>

首長等の意思表示が突然であるなど議会・住民等への説明が不足している、経営努力が不足していると判断され料金見直しに議会・住民等の理解が得られない、料金見直しに伴う住民等への影響が大きすぎて議会・住民等の理解が得られない、議会・住民等に公営企業の経営についての理解が不足している 等

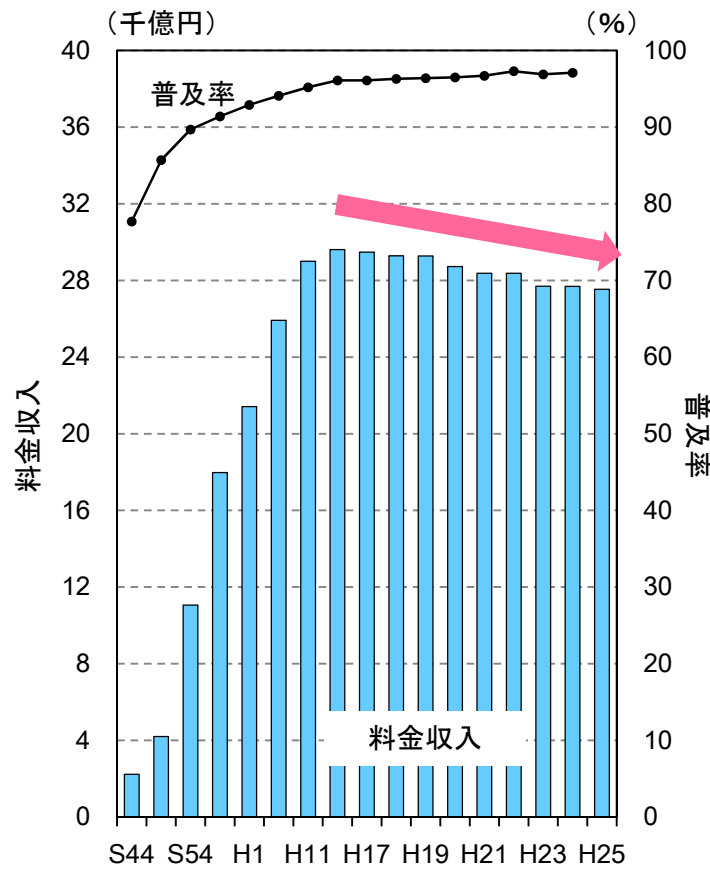
# 地方公営企業の料金収入の推移

- 水道事業の料金収入は有収水量の減少により減少傾向にある。
- 普及段階にある下水道事業は微増しているが、今後は水道事業と同様に減少に転じることが想定される。
- 料金の取扱いの検討に際しては、有収水量の減少を前提とする必要があるのではないか。

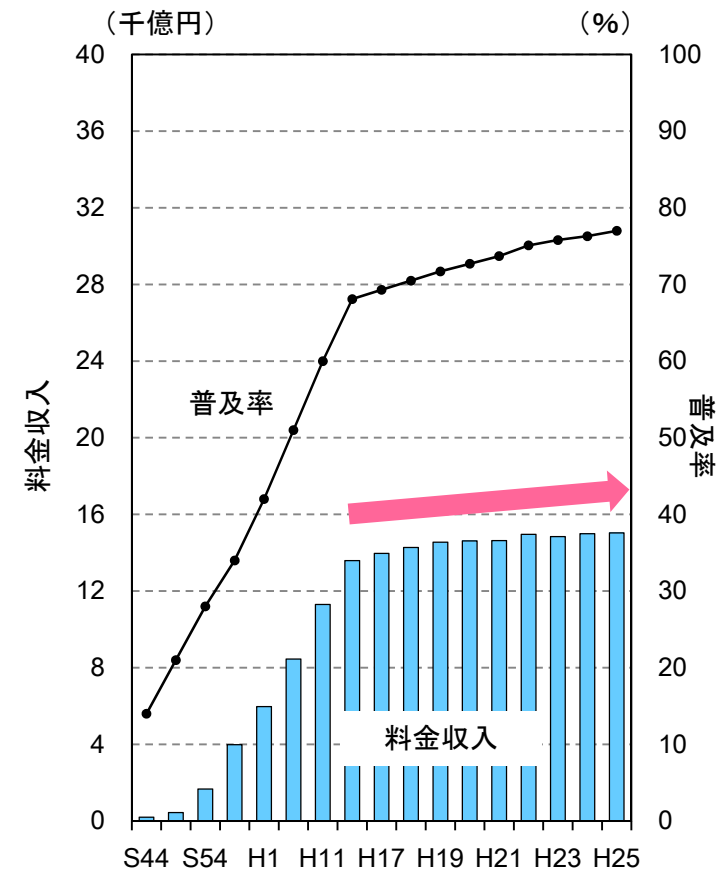
全事業



水道事業

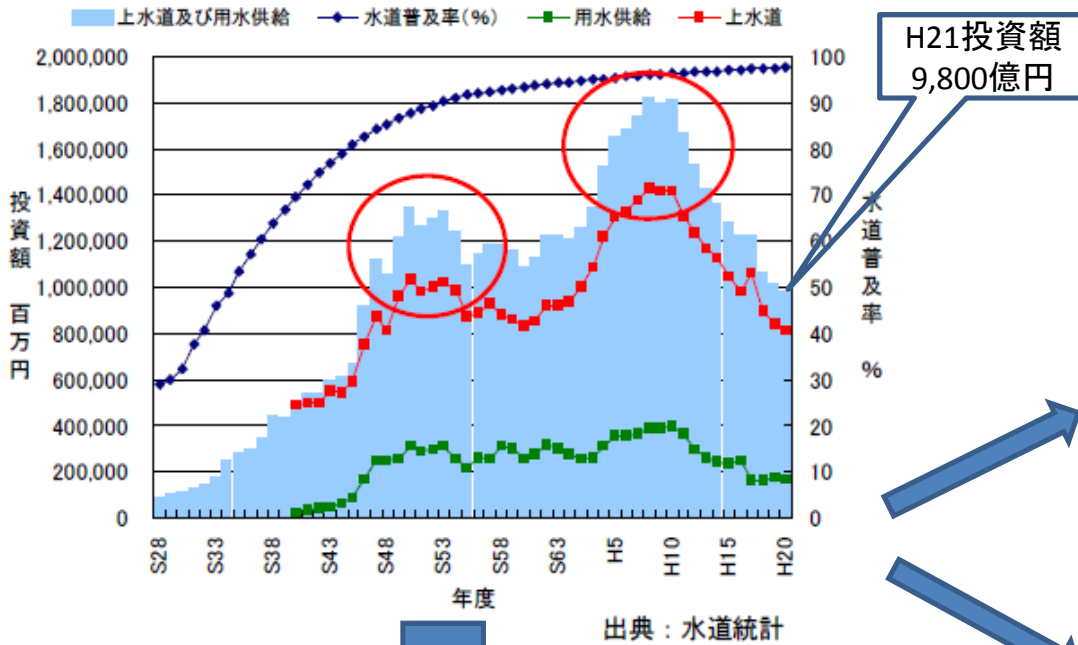


下水道事業



# 水道事業の更新投資の推計

## 水道への投資額の推移(平成20年価格)



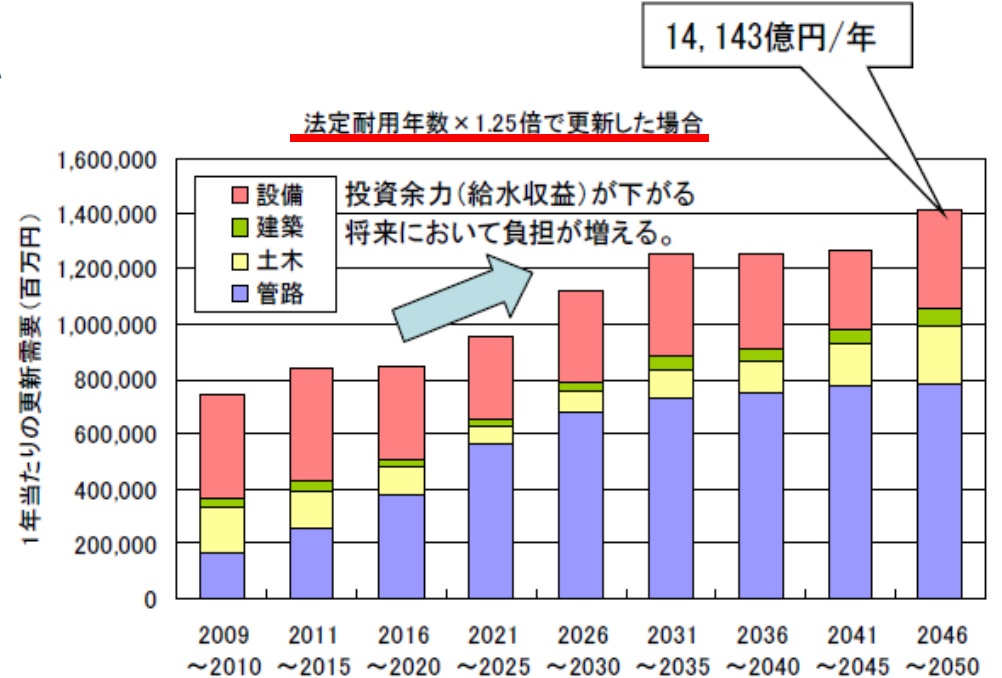
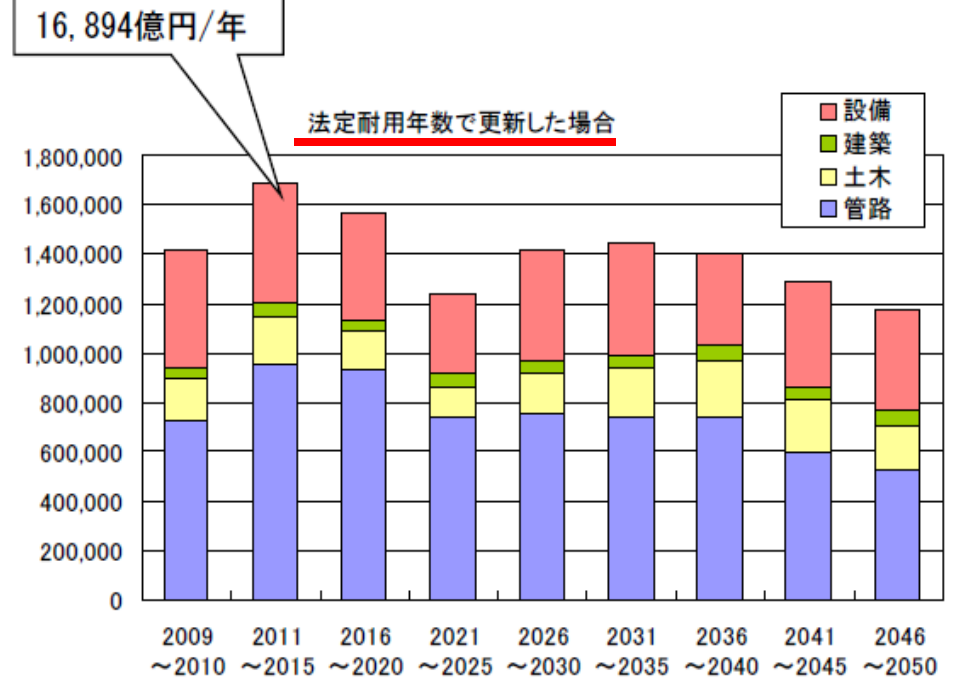
平成20年度末資産額 46.7兆円

### 【更新の現状】※日本水道協会調べ

	H21	H22	H23
水道管の更新率(%)	0.87	0.79	0.77
法定耐用年数を 超えた水道管(%)	7.1	7.8	8.5

減少

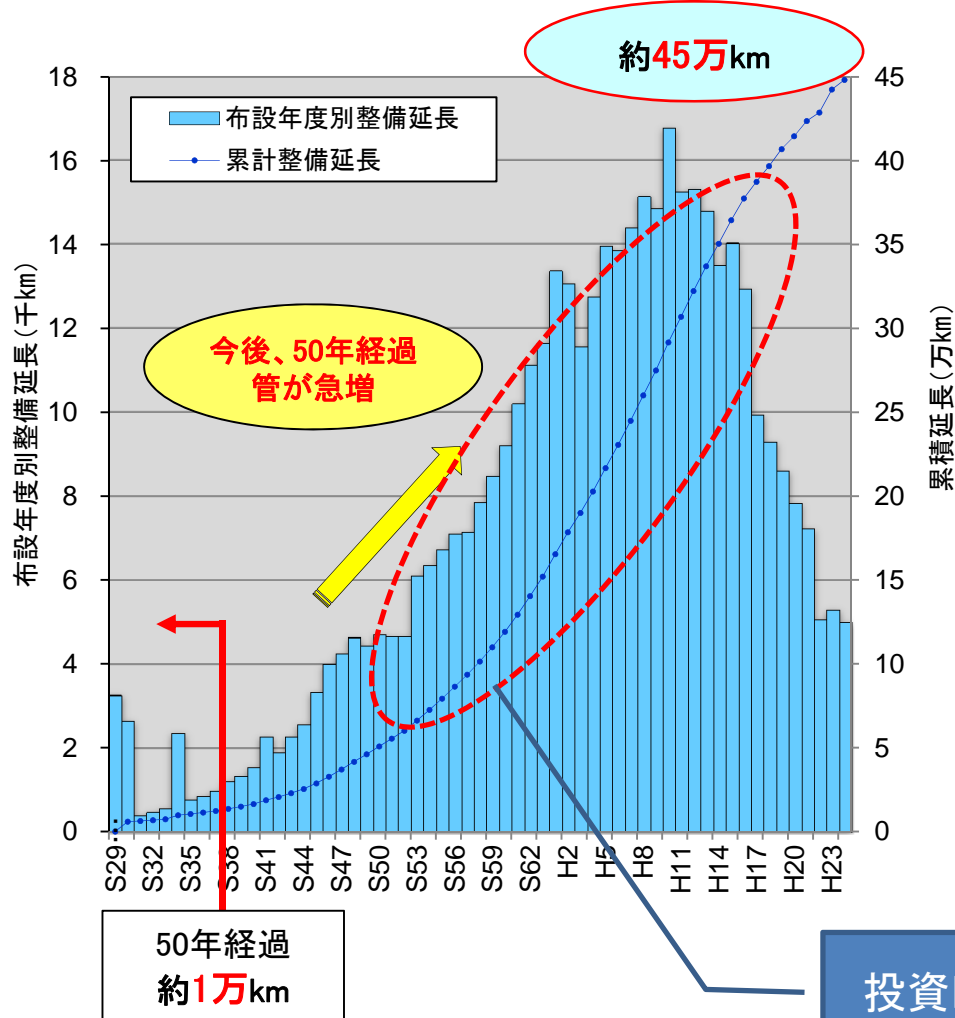
増加



# 下水道ストックの現状

- 管路延長は約45万km、処理場数は約2,200箇所など下水道ストックが増大。
- 下水道施設は、常時稼働しているため、年数とともに老朽化が着実に進行。
- 今後、改築需要のピークを迎える。

管路施設の年度別整備延長(H24末現在)



処理場の年度別供用箇所数(H23末現在)

