

経営戦略策定ガイドライン

目次

はじめに（ガイドラインの位置付け）	1
第1章 「経営戦略」に関する基本的考え方	
1 「計画期間」に関する基本的考え方	2
2 「収支均衡」に関する基本的考え方	2
3 「経営戦略」の「公開」に関する基本的考え方	4
4 「経営戦略」の事後検証、更新等	5
5 その他の留意点	5
6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方	6
第2章 事業別ガイドライン	
1 水道事業（簡易水道事業を含む）	
（1）基本的考え方（「計画期間」、現状把握・分析、目標設定）	7
（2）水道事業における「投資試算」及び「財源試算」	8
（3）「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法 及び具体例	14
（4）「収支ギャップ」解消に係る取組	21
（5）水道事業におけるその他の留意点	24
（6）水道事業・先進的取組事例集【別添1-1】	24
（7）「経営戦略ひな形様式」【別添1-2】	24
2 下水道事業	
（1）基本的考え方（「計画期間」、現状把握・分析、下水道事業における 投資のあり方に関する考え方）	25
（2）「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法 及び具体例	26
（3）「収支ギャップ」解消に係る取組	37
（4）下水道事業におけるその他の留意点	40
（5）下水道事業・先進的取組事例集【別添2-1】	41
（6）「経営戦略ひな形様式」【別添2-2】	41
3 工業用水道事業	
（1）基本的考え方（「計画期間」等）	42
（2）「経営戦略」策定上の留意点	42
（3）「経営戦略ひな形様式」【別添3-1】	42

4	交通事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	43
	(2) 「経営戦略」策定上の留意点	43
	(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添4-1~3】	44
5	電気事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	45
	(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添5-1】	45
6	ガス事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	46
	(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添6-1】	46
7	港湾整備事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	47
	(2) 「経営戦略」策定上の留意点	47
	(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添7-1】	47
8	市場事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	48
	(2) 「経営戦略」策定上の留意点	48
	(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添8-1】	48
9	と畜場事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	49
	(2) 「経営戦略」策定上の留意点	49
	(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添9-1】	49
10	観光施設事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	50
	(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添10-1】	50
11	地域開発事業	
	(1) 基本的考え方(「計画期間」等)	51
	(2) 「経営戦略」策定上の留意点	51
	(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添11-1】	51
	附則	52
	参考 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付通知) の概要	53

はじめに（ガイドラインの位置付け）

公営企業については、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 26 年 8 月 29 日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知。以下「留意事項通知」という。）において、将来にわたって安定的に事業を継続していくための、中長期的な基本計画である「経営戦略」¹の策定を地方公共団体に要請している。

本ガイドラインは、この「経営戦略」の策定に当たっての実務上の指針として、「経営戦略」に関する基本的考え方、「投資試算」及び「財源試算」の将来予測方法、経営健全化及び財源確保の具体的方策、各事業の特性を踏まえた策定上の留意点並びに「経営戦略ひな形様式」等を示すことにより、公営企業全体として、より実効性のある「経営戦略」を策定し、一層の経営基盤の強化等を図ることを目的とするものである。

地方公共団体が「経営戦略」を策定する場合、「留意事項通知」に則った上で、本ガイドラインに沿って「経営戦略」を策定することが望ましい。

なお、本文中の用語については、特に定義付け、断りのない限り、「留意事項通知」における定義に従うものとする。

¹ 「留意事項通知」において、「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である。その中心となる「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、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画である。また「経営戦略」には、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI 等の効率化・経営健全化の取組についても必要な検討を行い、取組方針を記載することが求められる。」とされている。

第1章 「経営戦略」に関する基本的考え方

1 「計画期間」に関する基本的考え方

○ 10年以上の合理的な期間を基本として設定

「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、10年以上を基本として設定すべきであり、事業の特性、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

やむを得ず10年未満の「計画期間」とする場合（例えば、市町村合併や広域化・共同化等の具体的検討が進められている等の事情がある場合²⁾）には、その理由について住民・議会にわかりやすく説明することが必要である。

2 「収支均衡」に関する基本的考え方

① 「収支均衡」の基本的考え方

○ 「収支均衡」の定義は「純損益（法適用企業）」と「実質収支（法非適用企業）」の「黒字」

「投資・財政計画」で求められる「収支均衡」は、法適用企業では「純損益」、法非適用企業では「実質収支」が計画期間内で黒字となることである（計画期間内でこれらが黒字とならず、赤字が発生している場合の当該赤字の部分を「収支ギャップ」という。以下同じ。）。

なお、ここでいう「黒字」とは、事業、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備に対する投資を適切に見込んだ上での「黒字」であり、また安定的に維持できることが望ましい。

② 「投資試算」及び「財源試算」の将来予測と「収支ギャップ」解消の基本的考え方

○ 実現可能な方策により、「収支均衡」を図ることが理想

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、ただ漫然と将来の支出・収入を予測するだけでは、十分とはいえない。少なくとも現時点で反映可能な経営健全化や財源確保に係る取組を踏まえ試算を行うべきである。その上で、料金引き上げや投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、将来予測のシミュレーションを

²⁾ 「経営戦略」の目的が、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の策定にあり、料金水準の検討ではないことから、料金設定の収支見込み期間が3～5年であることをもって10年以上の「計画期間」とすることができない理由にはならないものである。

数パターン行うなどして、より実現可能な方策で「収支均衡」を図ることが理想である。

- 「収支ギャップ」解消に向けた取組の方向性等が記載されていることが必要
「収支均衡」した「投資・財政計画」が理想であり、将来の支出・収入の整合性を検証した結果、「収支ギャップ」が生じる場合においては、料金水準の適正化及び投資の合理化等により、これを解消することが基本である。

一方で、料金水準の大幅な引き上げを行わなければ「収支均衡」しない場合等、必要な意思決定をするまでに長期間を要することから、収支が均衡した「投資・財政計画」が短期間で策定できない事態も考えられるが、そのような場合であったとしても、安易に繰入金を増やすことで収支を均衡させることは適当ではない。

全ての事業において、早期に「経営戦略」を策定し、経営健全化に向けた取組が求められていることを踏まえれば、収支について厳密に「合理的な計画期間内で「収支均衡」していない」場合でも、少なくとも「収支ギャップ」の解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールを記載した「経営戦略」を策定し、収支改善を図っていくことが必要である。

なお、「収支ギャップ」の解消に向けた取組に関する記載については、期待される効果等を極力定量的に記載することが望まれるが、定量的な記載ができない場合であっても、できる限り具体的に取組内容を記載することが必要である。

- 住民・議会への説明が可能なものであることが必要

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測や「収支ギャップ」の解消に当たっては、個別の団体・事業の実情に応じた様々な方法が考えられる。

本ガイドラインではその考え方・留意点等について整理しているが、個々の団体・事業は、自らが採用した将来予測方法の理由や「収支ギャップ」の解消の方向性等について、住民・議会に対して説明できなければならない。

- 独立採算制の基本原則等から特に留意すべき事項

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測や「収支ギャップ」の解消に当たっては、公営企業が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ていることや「経営戦略」の目的が将来にわたり安定的に必要な住民サービスの提供を維持することにあることから、料金（経費）回収率の向上、一般会計等からの繰出金の適正化、累積欠損金の解消、資金不足比率³の改善等について、特に、留意することが重要である。

³ 「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号。以下「健全化法」という。）に定める「資金不足比率」をいう。

○ 広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革の検討

公営企業においては、経営効率化やサービス水準の向上等を図る観点から、地域の実情に応じ、広域化・共同化等の広域的な連携や民間活用について、積極的に検討することが求められる。

一方で、広域的な連携の取組は十分に進んでない状況にあり、民間活用も事業や手法によって取組にばらつきがある状況である。

このため、「連携協約制度」を活用した「連携中枢都市圏構想」、「定住自立圏構想」等の広域的連携や公共施設等運営権方式の PPP/PFI の導入等の新たな手法の検討・活用も望まれる。民間事業者からの、PPP/PFI に関する提案を積極的に求めることも有効な手法である。

また、検討に当たっては、本ガイドライン中の「先進的取組事例集」のほか、「地方公営企業における民間的経営手法等の先進的取組事例集」（平成 27 年 2 月総務省）、「公営企業の経営のあり方等に関する調査研究会報告書」（平成 27 年 3 月一般財団法人自治総合センター）を参考にされたい。

なお、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」（平成 27 年 12 月 15 日民間資金等活用事業推進会議決定）において、20 万人以上の地方公共団体が実施する公共施設整備事業においては、民間資金、ノウハウの活用について優先的検討を行うことが求められている（20 万人未満の団体であっても、同様の取組が望ましいとされている）ことに留意されたい。

○ 国庫補助金等は現行制度を基本として試算に反映

「財源試算」を行う際、国庫補助金等については、現行の制度や交付状況を前提とすべきである。なお、制度の改正等が行われた場合には、適宜試算の見直しを行うことが必要である。

○ 組織、人材、定員、給与に関する事項

これらの事項については主体的に決定することが困難な場合もあると考えられるが、可能な範囲で一般会計等を所管する部門等と調整を行い、現時点で想定される経営健全化に資する取組を記載することが適当である。

3 「経営戦略」の「公開」に関する基本的考え方

○ 経営健全化に向けた議論の契機とするためにも「公開」することが必要

公営企業が住民生活に密着したサービスを提供する主体であり、住民等からの料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本としていること等に鑑み、「経営戦略」については、まずは、経営健全化に向けた議論の契機とするためにも、広く住民・議会に対して、その意義・内容等を「公開」することが必要である。

なお、「公開」の方法や内容については、各団体・事業において、住民・議会に対して理解を得られるように適切に判断していくことが必要である。

また、3～5年ごとの見直し（ローリング）が行われた際も、同様に「公開」することが必要である。

4 「経営戦略」の事後検証、更新等

○ 計画の策定で終わりではなく、PDCAサイクルを働かせることが必要

「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに見直し（ローリング）を行い、PDCAサイクルを働かせることが必要である。

この場合は、「投資・財政計画」と実績の乖離を検証するだけでなく、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についても検証し、必要な見直し（ローリング）を行うことが重要である。また、「経営戦略」策定後において新たな経営健全化や財源確保に係る取組が具体化した場合等においては、その内容を「経営戦略」に追加することが必要である。

5 その他の留意点

○ 「経営戦略」の策定を要しない事業

「経営戦略」は、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であり、全ての事業において策定することが必要である。

ただし、民営化・民間売却等により、事業廃止が見込まれる事業として住民・議会に対して表明を行った上で、新たな事業者が決定している等、これらの実現の見込みが相当程度高いと認められる事業その他の「経営戦略」策定の必要性が低いと認められる事業については、「経営戦略」の策定を要しないこととする。

○ 資金の適正かつ効率的な管理

公営企業の経営にとっては、「投資・財政計画」における「収支均衡」を維持するとともに、資金繰りに支障が生じないように、事業の特性、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、資金管理及び資金調達について適正かつ効率的に行うことが重要である。

6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方

- 各事業の特性を踏まえた盛り込むべきと考えられる事項例を「経営戦略ひな形様式」としてとりまとめ

「経営戦略」については、「留意事項通知」及び本ガイドラインに示した各事項の趣旨を十分踏まえた上で策定されたものであれば、様式のいかんにかかわらず「経営戦略」として取り扱われるものである。

一方、経営基盤が比較的弱い事業においては、「経営戦略」の策定について、より必要性が高いものと考えられるが、策定に必要な知見等が不足していることも考えられる。

このため、本ガイドラインにおいては、各事業の特性を踏まえた「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例をとりまとめ、住民・議会への説明等にも活用できるものとして、各事業別の「経営戦略ひな形様式」を示しており、この策定をもって「経営戦略」として取り扱うものとする【別添1—2～別添11—1】。

第2章 事業別ガイドライン

1 水道事業（簡易水道事業を含む）

（1）基本的な考え方

I 「計画期間」

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

また、以下に掲げる経営指標（例）の経年変化・類似団体との比較を踏まえた分析結果等を勘案するなどして、個別事業の実情に応じた合理的な期間を設定することが重要である。

【経営指標（例）】

- ・ 経常収支比率、収益的収支比率
- ・ 累積欠損金比率
- ・ 流動比率
- ・ 企業債残高対給水収益比率
- ・ 料金回収率
- ・ 給水原価
- ・ 施設利用率
- ・ 有収率
- ・ 有形固定資産減価償却率
- ・ 管路経年化率
- ・ 管路更新率

II 現状把握・分析

「経営戦略」の策定を進める上で、まずは自らの経営の現状や課題を的確に把握することが必要である。

そのためには、経営の健全性・効率性、保有する施設の規模・能力や老朽化・耐震化の状況等を把握することが必要である。

なお、経営及び施設の状況を表す経営指標を取りまとめた「経営比較分析表」を活用し、経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことも有用である。

Ⅲ 目標設定

安全・安心な水を安定的に供給することを可能とするため、「投資試算」及び「財源試算」のそれぞれにおいて計画期間内に達成すべき目標を設定する必要がある。

特に、「投資試算」の目標は、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備の投資水準を踏まえて設定することが重要である。

また、計画期間内に達成すべき目標は、将来的にクリアすべき水準を踏まえたものであることが重要である。

(2) 水道事業における「投資試算」及び「財源試算」

I 「投資試算」

i) 将来的な水需要（給水量）及びそれに必要な供給能力の把握

「投資試算」は、将来にわたって安定的に事業を継続していくために必要となる施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画である。

必要となる投資の見通しを立てるためには、将来的な水需要（給水量）とそれに必要な供給能力を把握する必要がある。

将来的な水需要（給水量）の把握については、用途別や口径別等で1日平均使用水量を推計し、有収率、負荷率により、1日平均給水量、1日最大給水量を予測することが基本である。その際には、給水人口の将来推計、大口使用者の動向、節水トレンドや地下水利用など、水需要の変化を適切に見込むことが重要である。

将来必要な供給能力については、1日最大給水量に合理的な予備力等を考慮した上で把握する。

なお、人口の将来推計については、人口ビジョンや国立社会保障・人口問題研究所が公表している将来推計人口を参考にすることが考えられる。また、地区ごとに人口推計を行っている場合などは、それらを活用することでより詳細な水需要（給水量）が把握できる。

将来的な水需要（給水量）及びそれに必要な供給能力については、「経営戦略」全体への影響が大きいため、可能な限り客観的なデータを収集して合理的に見積もることが重要である。

○ 1日平均使用水量

[各地方団体における1日平均使用水量の見込み方法の事例⁴]

▶ ケース1

生活用水量+業務営業用水量+工場用水量+その他用水量

生活用水量・・・給水人口の見込み×生活用原単位(※)

※1人1日使用水量の見込み

業務営業用水量・・・直近実績に直近5年間の減少率を乗じて推計

工場用水量・・・直近実績に直近5年間の減少率を乗じて推計し、今後予定されている新規事業者の水量を加算

その他用水量・・・直近5年間の平均値

▶ ケース2

小口径水量(13~25mm)+中口径水量(30~50mm)+大口径水量(75mm以上)

小口径水量・・・1人1日平均使用水量(※)×給水人口の見込み

※直近10年間の実績を基に将来需要を推計

中口径水量、大口径水量

・・・用途ごとに直近10年間の実績を基に将来需要を推計

○ 給水人口

[各地方団体における給水人口の見込み方法の事例]

▶ ケース1

行政区域内人口×普及率×人口減少率(※)

※国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口における減少率

▶ ケース2

現在給水人口×人口減少率(※)

※市総合計画で独自推計している地区ごとの人口推計(政策的な目標値ではないものを使用)における減少率

○ 大口使用者の動向

[各地方団体における大口使用者の動向の見込み方法の事例]

▶ ケース1

・直近10年間の大口使用者の利用実績、大口使用者へのアンケート及びヒアリングを基に推計

⁴ 本ガイドラインに掲載している見込み方法、目標、考え方等は、先行団体における事例を「経営戦略」の策定支援のために紹介したものである(以下「第2章-2 下水道事業」において同じ)。各団体・各事業の実情に応じて、適宜参考にされたい。

▶ ケース 2

- ・ 直近 5 年間の大口使用者の利用実績から平均増減率を算出し、将来需要を推計
- ・ 計画策定の段階で新規契約が見込めたものについては、将来見込みに加味

○ 有収率

[各地方団体における有収率の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

有効率－無収率

- ・ 有効率・・・直近 10 年間の実績と配水管整備計画や漏水防止対策の将来計画を基に設定
- ・ 無収率・・・直近 10 年間の平均値
※ほぼ横ばいのため

▶ ケース 2

- ・ 計画期間内の更新投資を踏まえた目標値

▶ ケース 3

- ・ 直近の有収率 × 直近 5 年間の平均増減率

○ 負荷率

[各地方団体における負荷率の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

- ・ 直近 10 年間の最低値
※異常気象等による突発的な給水量の増加にも対応できるようにするため

▶ ケース 2

- ・ 直近 5 年間の平均値
※直近 5 年間の負荷率の推移がほぼ一定のため

ii) 目標設定

「投資試算」の目標は、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備の投資水準を踏まえて設定することが重要である。

目標設定に活用する指標は、各団体の実情を勘案し適切なものを選択する必要がある。

一つの指標では、適正な投資水準を把握することが困難であることから、複数の指標について目標を設定する必要がある。

また、事業の継続に必要な投資を確保していくための指標と施設等の合理化等を進めていくための指標をバランスよく組み合わせることが重要である。

目標設定に活用する指標については、有収率、管路更新率、管路経年化率、施設利用率などが考えられる。災害対策や危機管理の観点から、浄水施設、配水池の耐震化率、基幹管路の耐震適合率を目標設定に活用することも考えられる。

なお、施設利用率は、ダウンサイジング等による施設規模の適正化等を進めていくための指標となる。

目標値については、各団体の状況や全国平均、類似団体平均、近隣団体との比較等を踏まえ、適切に設定する必要がある。

例えば、管路更新率の場合、継続的に 1.0%を下回っているような団体においては、更新に 100 年以上を要する状況となっていることから、耐用年数を踏まえて適切な目標値を設定することが重要である。

[各地方団体における投資の目標の事例]

▶ ケース 1

<目標>

- ・ 管路更新率：1.67% (←1.19%)
- ・ 有収率：90.0% (←87.5%)
- ・ 施設利用率：74.2% (←67.5%)

<考え方>

適切なペースで管路を更新することで有収率が向上し、収益性が改善するため、管路更新率を重視。また、水需要に対して供給能力が過大になっていないか確認し、ダウンサイジング等による施設規模の適正化を図るため、施設利用率を目標として設定。

▶ ケース 2

<目標>

- ・ 有収率：95.0% (←94.5%)
- ・ 管路経年化率：10.0% (←12.5%)
- ・ 基幹管路耐震適合率：83.5% (←66.5%)
- ・ 浄水施設耐震化率：100% (←19.9%)

<考え方>

安心で安定した水道を目指すため、老朽管の更新と水道施設の耐震化に注力するための指標を中心に設定。基幹管路耐震適合率の目標値は、平成 46 年度までに 100%を実現することを踏まえ設定。

II 「財源試算」

i) 財源の把握

「財源試算」は、「投資試算」等の支出を賄うための財源の見通しを試算した計画である。財源として構成される主なものは、料金収入、企業債、繰入金である。

企業債については、世代間負担の公平や健全化法に規定された健全化指標等も勘案して、適正な額を計上する必要がある。

企業債は基本的に料金収入を原資として償還するものであることから、人口減少に伴う料金収入の減少等が見込まれる中で、将来世代に過重な負担を強いることがないよう、残高や毎年度の償還額等を踏まえて、適切な水準とする必要がある。

繰入金については、経費負担区分の考え方に基づき必要額を算出する必要がある。具体的には、繰出基準に基づいて必要額を算出する。

繰出基準に該当する経費のほか「地方公営企業法」(昭和27年法律第292号)(以下「法」という。)に定める出資等を予定している場合には、財政当局と調整した必要額を算出する。

なお、安易に繰入金を増やすことで収支を均衡させることは適当ではないことに留意が必要である。

企業債や繰入金以外については、基本的に料金収入で賄うことになるが、投資の合理化や経営の効率化を進めてもなお財源が不足する場合は、料金改定(料金体系の見直しを含む。)を検討することが必要である。

ii) 目標設定

目標に活用する指標は、各団体の実情を勘案し、適切なものを選択する必要がある。

投資の目標と同様、一つの指標では、持続可能な財源水準を把握することが困難であることから、複数の指標について目標を設定する必要がある。

また、費用に対する収益の割合など収益性を把握するための指標と、起債への依存度など経営の健全性を把握するための指標を、バランスよく組み合わせることが重要である。

目標設定に活用する指標については、経常収支比率や料金回収率、企業債残高対給水収益比率、流動比率などが考えられる。人口減少下では、将来世代の1人当たりの負担が現役世代に比べて大きくなるため、給水人口1人当たり企業債残高などを目標設定に活用することも考えられる。

投資の目標として活用した有収率については、管路の更新や修繕の必要性を把

握する指標であると同時に、施設の稼働がどの程度収益につながっているかを把握する指標であることから、財源の指標としても活用できるものである。

また、将来の更新需要などに対応するため、資金残高（現金・預金、基金等）の水準について目標を設定することも考えられる。

[各地方団体における財源の目標の事例]

▶ ケース 1

<目標>

- ・ 経常収支比率：100%以上
- ・ 有収率：90.0%（←86.9%）
- ・ 企業債残高対給水収益比率：現状（243.2%）以下
- ・ 内部留保資金：計画期間末時点で10億円（←8億円）に積み増し

<考え方>

人口減少を踏まえ、実質的な世代間の負担を公平にする観点から、企業債残高対給水収益比率を目標として設定。

また、後年度における大規模な施設更新に備えるため、内部留保資金の確保を目標として設定。

▶ ケース 2

<目標>

- ・ 有収率：91.0%（←90.2%）
- ・ 収納率：94.0%（←93.0%）
- ・ 料金回収率：105%以上（将来の更新投資等を加味）
- ・ 流動比率：200%以上

<考え方>

施設の稼働が給水収益に適切に結びつくようにするため、有収率、収納率、料金回収率を目標として設定。

また、財務の安全性を確保するため、流動比率を目標として設定。

(3) 「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法及び具体例

I 資本的支出

i) 建設改良費

建設改良費は、更新投資と新規投資に大別されるが、普及率が97.7%まで達し成熟期を迎えた水道事業においては、特に更新投資に係る需要予測が重要である。

更新投資に係る需要予測については、施設・設備、管路等といった合理的な資産区分に切り分けることが重要である。

また、過剰投資の排除や合理化の観点から、将来の需要予測の段階で可能な限り、ダウンサイジング、長寿命化によるライフサイクルコストの低減、新技術によるコスト削減等を検討し、これらの検討結果を反映させることが重要である。

ただし、過剰投資の排除や合理化等により、投資額を抑制させることが重要であって、単に実施すべき更新投資を将来に先送りすることで、投資額を削減することのないよう留意が必要である。

なお、新規投資がある場合には、過剰投資や重複投資とならないように精査が必要である。

それらを取りまとめた結果、投資時期に偏在があれば優先順位付けをした上で平準化を行うことが重要である。

また、必要に応じて、耐震化等の観点から前倒しで更新すべき資産がないかについても検討する。

[各地方団体における建設改良費の積算の考え方の事例]

▶ ケース1

<更新>

○施設・設備

- ・施設ごとに老朽化の状況、過去の更新サイクル、長寿命化の取組を加味した上で、各年度の事業費を積算
- ・建材費や人件費の高騰を加味（管路、新設も同様の取扱い）

○管路

- ・耐震化率の目標を達成するために必要な事業費を年度ごとに積み上げ
- ・重要給水施設への管路の耐震化を優先
- ・一時期に事業費が偏在することから、優先順位を踏まえ平準化

<新設>

- ・区画整理に伴う新設については、事業計画による積み上げ
- ・未給水区域の解消のために行う新設については、過去の実績を踏まえて事業費を積算

▶ ケース 2

<更新>

○施設・設備

- ・個別に更新計画の所要額を反映
- ・過去の修繕履歴や老朽化の状況等を踏まえ、優先度の高いものから更新することとして事業費を積算

○管路

- ・管路更新率を 0.23% から 1.0% に引き上げるための事業費を積算
- ・断水リスクが高い大口径管等、重要度の高い管路を優先
- ・耐用年数や管種、布設年度などを加味し、漏水リスクが高い管路を優先

<新設>

- ・新規投資に当たっては、個別の整備計画に計上している事業費を反映

[各地方団体における更新周期（耐用年数）の考え方の事例]

▶ ケース 1

<施設・設備>

- ・点検や修繕の記録の分析等から得た技術的知見に基づき、実態に即した更新周期を設定

<管路>

- ・過去に蓄積した維持管理情報、近年の管材料の耐久性向上、その他技術的知見を踏まえて設定した耐用年数に、重要度を加味して更新周期を設定

▶ ケース 2

<施設・設備>

- ・施設については、使用されているコンクリートの「中性化深さ」及び「圧縮強度」を測定し、その結果から劣化予測式を立て更新周期を設定
- ・設備については、現地調査やメーカーへのヒアリングから、各設備の劣化診断を実施し、その結果と各種指針に示される耐用年数などを踏まえ更新周期を設定

<管路>

- ・国内外の文献等を研究し、管種や布設年度ごとに更新基準年数を設定

▶ ケース 3

<施設・設備>

- ・過去の実績及び他の水道事業体の設定事例等を基に、施設重要度及び構造体の種別によって更新周期を設定

<管路>

○新設管

- ・他の水道事業体の設定事例及びメーカーや業界団体の技術資料を基に、更新周期を設定

○既設管

- ・過去の実績及び他の水道事業体の設定事例等を基に、管種及び耐震性能に応じて更新周期を設定

[各地方団体における管路の布設単価の考え方の事例]

▶ ケース 1

- ・過去の工事の実績を基に管種・口径別に標準単価を設定

▶ ケース 2

- ・厚生労働省「水道事業の再構築に関する施設更新費用算定の手引き」を基に設定

ii) 企業債償還金

既発債の償還金については、償還表に基づき、各年度の償還額を積み上げることが必要である。

新発債の償還金については、資本的支出（建設改良費等）に係る各年度の企業債の発行額を確定させた上で、団体の実情に応じた発行条件を設定し、各年度の償還額を積み上げることが必要である。

なお、企業債発行額の考え方については、「Ⅱ－i) 企業債発行額」を、発行条件については、「Ⅲ－ii) 支払利息」を参照のこと。

Ⅱ 資本的収入

i) 企業債発行額

企業債には、投資負担を平準化し、世代間負担の公平を確保する機能があるが、今後の人口減少を踏まえ、将来世代に過度な負担を強いることがないよう、企業

債発行額の適切な管理が重要である。

[各地方団体における企業債発行額の考え方の事例]

▶ ケース 1

- ・ 企業債への依存度を減らしていくため、各年度の企業債発行額は原則として償還元金の範囲内とする

▶ ケース 2

- ・ 建設改良費から特定財源を控除した額に対し、起債充当率 75%として算定

▶ ケース 3

- ・ 企業債残高を給水収益の 2 倍以内に抑えることを目標とし、計画期間内に達成できるような企業債発行額とする

Ⅲ 収益的支出

i) 減価償却費

減価償却費は、固定資産台帳に登録されている償却資産及び今後の更新投資等により取得する償却資産に係る減価償却費の見込みに基づき算定する必要がある。

ii) 支払利息

既発債の支払利息については、償還表に基づき、各年度の支払利息を積み上げることが必要である。

新発債の支払利息については、資本的支出（建設改良費等）に係る各年度の企業債の発行額を確定させた上で、団体の実情に応じた発行条件を設定し、各年度の支払利息を積み上げることが必要である。

[各地方団体における新発債の発行条件設定の事例]

▶ ケース 1

<新発債の発行条件>

- ・ 建物、構築物：償還期間 30 年、据置 5 年、元利均等方式、利率 2.2%
 - ・ 機械、電気設備：償還期間 15 年、据置 3 年、元利均等方式、利率 1.5%
- ※利率については、直近の借入条件

▶ ケース 2

＜新発債の発行条件＞

- ・ 償還期間 30 年、据置なし、元金均等方式、利率 2.3%
- ※利率については、直近 10 年間の最高利率

▶ ケース 3

＜新発債の発行条件＞

- ・ 償還期間 30 年、据置 5 年、元利均等方式、利率 2.0%
- ※利率については、直近 10 年間の借入利率の平均である 1.5%に危険負担である 0.5%を加算

iii) 投資以外の経費

投資以外の経費については、必要かつ合理的な額の確保を前提としつつ、徹底した効率化・適正化を図った上で適切に算定することが必要である。

[各地方団体における投資以外の主な経費の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

＜委託料＞

- ・ 現行の委託業務形態が当面継続することを前提に、直近 5 年間の平均により算定

＜修繕費＞

- ・ 直近 5 年間の平均額
- ・ 施設の長寿命化対策による点検及び修繕の増加等を加味

＜動力費＞

- ・ 直近 5 年間の配水量 1 m³当たり平均額 × 各年度の見込み配水量

＜職員給与費＞

- ・ 直近 5 年間の 1 人当たり平均年間給与額 × 職員数
- ※職員数は現行の職員数適正化計画の削減目標を反映

▶ ケース 2

＜委託料＞

- ・ 直近の決算額に包括的民間委託の業務範囲の拡大による増加を加味

<修繕費>

- ・直近5年間における期首稼働有形固定資産額に対する修繕費の割合×期首稼働有形固定資産額（見込）

<動力費>

- ・直近の有収水量1 m³当たりの費用×有収水量（見込）

<職員給与費>

- ・職員数×人件費単価
 - ※損益勘定職員：H24-28の5年間で職員数を1割減、H29以降は据置
 - ※資本勘定職員：直近の実績値を据置
 - ※人件費単価：直近決算額を基に算定

IV 収益的収入

i) 料金収入

料金収入は、独立採算制を基本とする水道事業においては、財源の根幹をなすものであることから、給水人口の将来推計、大口使用者の動向、節水トレンドや地下水利用など、水需要の変化を適切に見込んだ上で、算定することが必要である。

具体的には、有収水量の見込みに供給単価を乗じる方法やより詳細な推計とするため、料金区分ごとに推計し積み上げる方法などが考えられるが、各団体の実情に応じて適切な方法を選択することが重要である。

[各地方団体における料金収入の見込み方法の事例]

▶ ケース1

有収水量×供給単価

- ・用途別（家事用、業務用、工場用、その他）に、有収水量と供給単価を算定
有収水量・・・
 - 家事用：人口ビジョンを基に推計した給水人口に、1人当たり有収水量（使用水量）の見込みを乗じて推計
 - 業務用：直近の実績値に、直近5年間の有収水量の減少率を乗じて推計
 - 工場用：直近の実績値に直近5年間の有収水量の減少率を乗じ、更に新規の大口使用者の見込み水量を加味して推計
 - その他：直近5年間の平均値
- 供給単価・・・直近の実績値（用途別）

▶ ケース 2

有収水量 × 供給単価

有収水量・・・直近の有収水量に将来人口推計、大口使用者の需要見込みを加味して推計

供給単価・・・直近 10 年間の最低値

▶ ケース 3

基本料金 + 従量料金

・口径別に、基本料金と従量料金を算定

基本料金・・・口径別給水延戸数(※) × 口径別基本料金

※直近の実績値に直近 10 年間の減少率を加味

従量料金・・・全体の水需要予測を踏まえ、各段階別に水量を推計し、段階別の料金単価を乗じた

ii) 繰入金

繰出基準に基づいて必要額を算出するほか、法に定める出資等を予定している場合には、財政当局と調整した必要額を算出する。

なお、安易に繰入金を増やすことで収支を均衡させることは適当ではないことに留意が必要である。

[各地方団体における繰入金の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

・繰出基準に基づき、資本的収入、収益的収入ごとに積み上げ

▶ ケース 2

・建設改良費の見込みを踏まえ、繰出基準ごとに積み上げ

・財政当局と合意している長期借入金の額

(4) 「収支ギャップ」解消に係る取組

I 投資の合理化・経常経費の見直し

投資の合理化・経常経費の見直しにおいては、人口減少に伴う料金収入の減少や施設等の老朽化に伴う更新投資の増大等により、事業環境は厳しさを増す中で、徹底した経営の効率化の観点から、以下の手法等について、各団体の実情を踏まえ、幅広く検討する必要がある。

○ 民間活用

民間活用は、民間の資金やノウハウを活用することにより、サービス水準の維持向上と経費の削減を図るための手法である。具体的には、包括的民間委託、指定管理者制度の活用、PFI・DBOの導入等について検討する必要がある。

また、既にこれらの取組を実施している団体においても、更に活用の余地がないか検討することが重要である。

民間活用を検討する際には、事業規模によっては参画する民間事業者が存在しない場合がある、職員の技術レベルの維持や災害時の対応が困難となる場合がある等の課題が想定されるが、これらについては、業務をまとめて発注単位を大きくする、外部研修の活用や他団体との技術交流、災害協定の締結等によって対応できることもあることから、先進団体の事例も参考にしながら積極的に検討することが重要である。

○ 施設・設備の廃止・統廃合（ダウンサイジング）の検討

ダウンサイジングは、人口減少などにより将来の水需要の減少が見込まれる中、将来的に必要な供給能力に見合う施設サイズに合わせていくために、抜本的な施設規模の適正化を図る手法である。

投資や維持管理経費の縮減が期待できることから、浄水場や配水池の統廃合などを積極的に検討することが必要である。

十分な検討が行われないまま、投資が実行されると、仮に資産を使用しなくなったとしても、当該資産に係る費用は最終的に住民が負担することになるため、客観的なデータを基にした適切な水需要予測により、将来的に供給能力が過剰にならないよう留意が必要である。

また、検討範囲を自団体に限るのではなく、用水供給事業者からの受水や周辺団体との施設の共同設置等についても選択肢とし、水利権の状況等も踏まえながら比較検討することが重要である。

○ 性能の合理化（スペックダウン）の検討

スペックダウンは、将来のサービス水準等の予測を踏まえ、更新後の施設・設

備の性能（能力、耐用年数等）の合理化を図る手法である。

具体的には、将来需要に応じて口径減を実施することや経済性の優れた管に代替するなどである。

ダウンサイジングと同様、投資や維持管理経費の縮減が期待できることから積極的な検討が必要である。

○ 予防保全による適切な維持管理（長寿命化）

長寿命化は、劣化が進む前に計画的に修繕等を実施する予防保全に取り組むことにより、トータルコストの縮減と投資の平準化を図る手法である。

不具合が生じた後に修繕等を行う事後保全に加え、予防保全を導入することにより、機能・性能が維持され、突発的な事故や費用の発生リスクを軽減することができることから積極的な検討が必要である。

なお、既存の施設・設備の中には、劣化が進んでいる等の理由から、予防保全により長寿命化を図るよりも、適切な時期に更新した方が経済的に望ましい場合もあることから、施設・設備の劣化状況等を十分に把握しておくことが重要である。

また、効率的な維持管理を継続的に実施していくため、実態把握、点検、修繕等の履歴をデータベースとして整理し、効果等を検証していくことも重要である。

○ 広域化

広域化は、経営基盤の強化や経営の効率化を図ることを目的として、近隣の団体と連携する手法である。

事業統合、経営の一体化、管理の一体化、施設の共同化などについて、地域全体での重複投資の回避や管理体制の強化、事業の効率的な運営などの観点から幅広く検討することが必要である。

具体的には、企業団化による事業統合のほか、浄水場や配水池の共同設置などのハード面での連携や、水質データ管理、施設管理、システムの共同化、総務系事務の共同化などのソフト面での連携が考えられる。

広域化の検討に当たっては、自らの団体の将来像だけではなく、圏域全体の将来像を共有することが重要であることから、近隣団体や用水供給事業者等との人事交流や勉強会を開催することなども広い意味での広域化と捉え、できることから連携を重ねていくことが重要である。

また、広域化の実現のためには、財政や企画、人事など関係部局の協力が不可欠であることから、普段から水道事業の現状や課題、将来の事業環境等について、理解を得ておくことが重要である。

なお、団体間の相互理解や団体内での問題意識の共有を図るため、定住自立圏や連携中枢都市圏などの既存の広域連携の枠組みを活用することも有用である。

II 料金改定

水道料金については、事業及び地域の現状と将来見通し等を踏まえ、水道サービスの継続と健全な経営の維持が可能となる水準を確保する必要があることから、減価償却費や資産維持費を含めた原価を基に算定することが必要である。

料金改定の検討に当たっては、基本料金と従量料金の比率や、従量料金における逡増制などの料金体系について、公正妥当な料金となるよう適切に配慮するとともに、水需要が全体として減少傾向にあること等を勘案して、料金収入がより安定度の高いものとなるようにすることが重要である。

また、料金改定については、住民・議会の理解と協力を得ることが不可欠であることから、現状の分析や将来の見通し等を踏まえた経営状況等について、住民・議会に対する説明を平時から十分に行う必要がある。

このため、「経営戦略」の策定の各段階において、適宜、適切な説明を行い、その理解と協力を得るよう努めることが重要である。

なお、料金改定については、経営の合理化、効率化の徹底が前提となることに留意が必要である。

III その他

「収支ギャップ」の解消策として上記Ⅰ、Ⅱのほか、支出面（投資等）では、

- ・ 組織再編（上下水道部局の設置等）
- ・ 職員給与の適正化（諸手当の適正化等）
- ・ 情報通信技術の活用（ICTの活用による業務改善等）
- ・ 新技術の活用（省エネ技術や長寿命な管路の導入等）
- ・ 企業債金利の低減（借入条件の工夫等）
- ・ 契約条件の合理化（契約期間や発注単位の工夫等）などを

収入面（財源）では、

- ・ 資産の有効活用（遊休資産の売却、貸付等）
- ・ 基金の適切な運用（債券運用の導入等）
- ・ 附帯事業の適切な実施（小水力発電や太陽光発電等）などを検討する必要がある。

(5) 水道事業におけるその他の留意点

平成 29 年度から高料金対策の対象要件として「経営戦略」を策定していることを求める予定である。

また、上水道事業と簡易水道事業を同一の会計で実施している団体が高料金対策の対象となる場合は、高料金対策の対象が事業ごとであることを踏まえ、事業ごとに「投資・財政計画」の策定を求める予定であることに留意すること。

(6) 水道事業・先進的取組事例集【別添 1-1】

「収支ギャップ」の解消に係る留意点や考え方は、「(4)「収支ギャップ」解消に係る取組」のとおりであるが、先進的な取組について、主な項目ごとにとりまとめているので、各団体の状況を踏まえつつ、「収支ギャップ」解消や更なる経営基盤の強化等の検討の参考とされたい。

また、別添 2-1「下水道事業・先進的取組事例集」の投資の平準化や民間活力の活用の事例等、水道事業においても参考となる取組が紹介されているので、適宜活用されたい。

(7) 「経営戦略ひな形様式」【別添 1-2】

第 1 章-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照されたい。

また、「経営戦略ひな形様式」は、「経営戦略」の策定のための知見等が不足している団体・事業向けに、住民・議会への説明に活用すること等を踏まえつつ、「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例をとりまとめたものであるので、各団体・各事業の実情に応じて適宜、内容の充実を図ることが重要である。

例えば、「経営戦略ひな形様式」における「1. 事業概要」では、施設更新等の議論に資するよう、施設ごとに整備時期や浄水方法等を追加した上で施設能力や施設利用率を示すことが考えられる。また、「2. 将来の事業環境」では、各団体が抱える課題を踏まえ、その説明が可能となるよう、項目等を工夫することが重要であり、各施設や管路の耐震化の見通しを示すことも有用である。

なお、水道事業においては、「経営戦略ひな形様式」の事項例のほか、水質管理体制の強化や危機管理体制の強化、環境対策、人材確保・育成等の事項も事業運営の上で考慮が必要な点が多くあることから、各団体の実情に応じて、これらの事項についても記載を検討することが重要である。

2 下水道事業

(1) 基本的考え方

I 「計画期間」

第1章-1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

また、以下に掲げる経営指標（例）の経年変化・類似団体との比較を踏まえた分析結果等を勘案するなどして、個別事業の実情に応じた合理的な期間を設定することが重要である。

なお、「投資試算」及び「財源試算」における目標の設定に当たっては、当該指標を活用することも可能であり、その際、例えば、普及率が100%に近い場合は、更新需要に的確に対応するため、施設利用率、管渠老朽化率、管渠改善率等を目標とすることが考えられる。

【経営指標（例）】

- ・ 経常収支比率、収益的収支比率
- ・ 累積欠損金比率
- ・ 流動比率
- ・ 企業債残高対事業規模比率
- ・ 経費回収率
- ・ 汚水処理原価
- ・ 施設利用率
- ・ 水洗化率
- ・ 有形固定資産減価償却率
- ・ 管渠老朽化率
- ・ 管渠改善率

II 現状把握・分析

「経営戦略」の策定を進める上で、まずは自らの経営の現状や課題を的確に把握することが必要である。

そのためには、経営の健全性・効率性、保有する施設の規模・能力や老朽化・耐震化の状況等を把握する事が必要である。

なお、経営及び施設の状況を表す経営指標を取りまとめた「経営比較分析表」を活用し、指標の経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことも有用である。

Ⅲ 下水道事業における投資のあり方に関する考え方

都道府県構想・長寿命化計画・下水道整備に係る計画等（以下「都道府県構想等」という。）、将来の投資のあり方に関する計画を踏まえつつ、将来にわたり安定的に事業を継続していくことができるよう、投資のあり方について、更なる検討を行い、庁内で議論・合意形成を図ることが望ましい。

（２）「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法及び具体例

I 資本的支出

i) 建設改良費

○ 投資先・投資時期に関する予測方法

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画を基本に予測することが求められる。その際、合理的な予測方法として、

- ✓新設需要・更新需要・その他需要（耐震化等）等、建設改良費に係る需要を合理的な区分に切り分けて算出すること
- ✓管渠（汚水・雨水）・処理場・ポンプ場等、合理的な資産区分に切り分けて需要を算出すること
- ✓以下に掲げる時期等、合理的な時期に施設更新を行う前提で更新事業に係る需要を算出すること
 - ・庁内で合理的に設定された耐用年数の到来時
 - ・資産の健全度の調査等から導き出した更新の必要度を踏まえた時期
- ✓投資（新規・更新）の優先順位を踏まえて算出すること

が考えられる。

また、流域下水道事業負担金に係る資本的支出については、都道府県担当部局との調整を踏まえた数値や近年の支出の動向を踏まえた数値とすることなどが重要である。

○ 建設単価に関する予測方法

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画に建設単価（公共工事設計労務単価（農林水産省・国土交通省公表）や都道府県における工事設計に係る積

算基準等)の動向が織り込まれていない場合は、当該地域における物価上昇や人件費(労務単価)の上昇等を過去数年の動向も踏まえて反映させることが重要である。

なお、物価上昇や人件費上昇分を賄うだけのコスト削減に係る取組(低コスト工事手法の導入、調達工夫等)の実施を見込んでいる場合には、その旨を住民・議会に説明した上で、物価上昇等を見込まないことも可能である。

[各地方団体における建設改良費の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

- ・年間約 100 億円の上限を設定
- ・8 年間で実施すべき事業を個々に精査

<新設需要>

- ・下水道整備に係る計画に基づき、年間の上限額を前提に、地震対策、老朽化対策、浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施

<改良・更新需要>

- ・年間の上限額を前提に、地震対策及び浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施
- ・アセットマネジメントの考え方を採り入れた再構築に係る計画の中で、管渠や施設の現在の健全度(施設の劣化状況を数値化した指標)を維持するためには、管渠で約 7~20 億円/年、施設で約 20 億円/年の事業費が必要であると試算
- ・耐用年数は、資産の種類ごとに実績に基づき設定

▶ ケース 2

- ・10 年間の「経営戦略」を前期 5 年、後期 5 年のアクションプログラムとし、前期事業費 260 億円、後期事業費 250 億円を計上

<新設需要>

【未普及解消事業(管渠・処理場・ポンプ場)】

- ・市街化区域：整備概成(H27)、市街化区域の未整備地区(私道・低宅地など)の解消に要する経費を計上
- ・市街化調整区域：都道府県構想策定マニュアルに基づいた整備効率の良い箇所を整備に要する経費を計上

<改良・更新需要>

【長寿命化対策】

- ・ 管渠：長寿命化計画に基づき主に耐用年数 50 年を経過した合流管の改築等に要する経費を計上
- ・ 処理場・ポンプ場：長寿命化計画に基づいた機械・電気設備の更新に要する経費を計上

【地震対策】

- ・ 管渠等：緊急輸送路下の管路の耐震化及びマンホール浮上防止に要する経費を計上
- ・ 処理場・ポンプ場：耐震補強工事、ポンプ無水化、耐津波工事等に要する経費を計上

▶ケース 3

<新設需要>

【未普及解消事業】

- ・ 汚水処理施設の整備に係る計画に基づき整備予定額を計上

【浸水対策】

- ・ 雨水管整備による内水被害解消を目的とし、浸水被害箇所を中心に整備予定額を計上

【流域下水道建設費負担金】

- ・ 直近の伸び率をもとに推計し計上

<改良・更新需要>

【地震対策】

- ・ 地震対策に係る計画に基づきマンホール浮上防止対策工事等の整備予定額を計上

【その他事業】

- ・ 処理区の分流化に係る整備予定額を計上
- ・ その他の更新事業費について、過去の実績を勘案し計上

ii) 元利償還金

○ 元利償還金に関する予測方法

既発債の元利償還金については、償還表に基づき、各年度の所要額を積み上げることが求められる。

新発債の元利償還金については、資本的支出（建設改良費等）に係る資本的収

入としての起債（下水道事業債（通常分）、資本費平準化債、下水道事業債（特別措置分）等）を確定させた上で各年度の所要額を積み上げ、精緻に予測することも可能だが、建設改良費を全て下水道事業債（通常分）で充当（償還期間は建設施設の耐用年数）することを前提に算定する簡易な方法を採用することも考えられる。

なお、支払利息については、過去数年の推移や周辺同規模団体の利息の状況等を踏まえて設定する方法が考えられる。

II 資本的収入

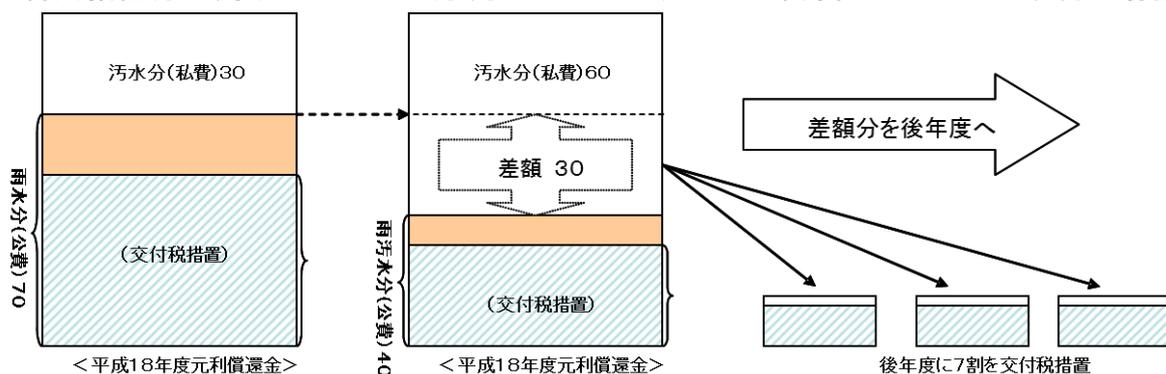
下水道事業債（特別措置分）・資本費平準化債については、個別の通常債ごとに発行可能額を算定し、必要な場合に計上することが重要である。

〔下水道事業債（特別措置分）の概要〕

平成 17 年度まで、全ての事業について元利償還金の 7 割を公費負担割合としてきたが、平成 18 年度に下水道事業に係る公営企業繰出金が見直され、各事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じた割合を公費負担割合とすることに変更した。

このことにより、平成 17 年度までに発行を許可された公共下水道（特定公共下水道及び特定環境保全公共下水道を除く。）に係る下水道事業債の当該年度の元利償還金の 7 割の額から、当該元利償還金に対し、当該事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じて一定の割合を乗じて得た額を差し引いた額を下水道事業債（特別措置分）に振り替えることとしたものである。

・特別措置分の財政スキーム（分流式：処理区域内人口密度 75 以上 100 未満の場合）

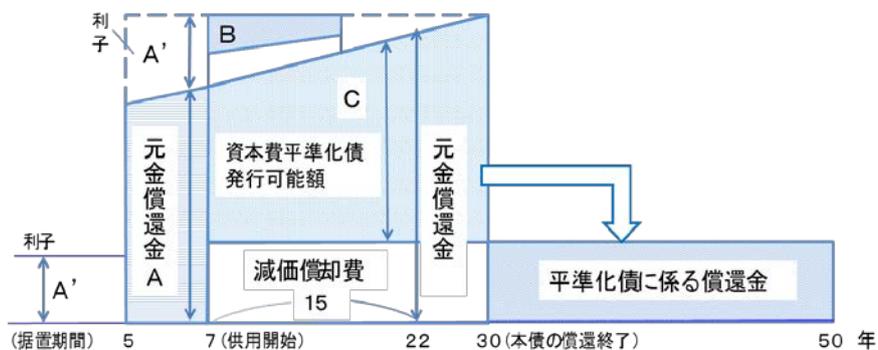


〔資本費平準化債の概要〕

下水道整備は、その性格上、先行投資が多額となる事業であり、供用開始当初は有収水量も少なく、処理原価は著しく高くなる傾向がある。このような供用開始当初の高い処理原価を全て利用者から徴収する場合、利用者が負担できないような高い使用料を設定せざるを得なくなるとともに、本来は後年度の利用者から徴収すべき費用も当初の利用者が負担することとなり、世代間の公平に反することとなる。このため、資本費平準化債により資本費の一部を後年度に繰り延べることとされたものである。具体的な対象は以下のとおり。

- A：建設中施設に係る元金（供用開始前の施設に係る企業債元金相当額に対する起債）
- B：未利用施設の利子（供用開始後の施設のうち未利用部分に係る企業債利息相当額に対する起債）
- C：建設改良地方債の元金（供用開始後の施設に係る元金償還金から当該施設の減価償却費相当額を差し引いた額に対する起債＜資本費平準化債（拡大分）・H16～>）

※ なお、平成 28 年度より、法非適用事業における発行可能額の算定方法について見直しを行うこととしているので留意すること



Ⅲ 収益的支出

収益的支出については、必要かつ合理的な額の確保を前提としつつ、徹底した効率化・適正化を図った上で適切に算定することが必要である。

i) 職員給与費

過去数年の動向、自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等の庁内で合意された計画を踏まえるなどして、合理的に予測することが重要である。

〔各地方団体における職員給与費の見込み方法の事例〕

- ▶ ケース 1 直近予算額÷職員数＝平均職員給与費
平均職員給与費×職員数×ベースアップ値
- ▶ ケース 2 直近予算額×過去の平均執行率（※）
※執行率：予算額と決算額が乖離した率
- ▶ ケース 3 直近決算額×過去の平均伸び率
- ▶ ケース 4 総人件費見直し指針に基づき、
・正規職員、非常勤職員、再任用職員等ごとの単価×各職員数を年度ごとに算出し計上

ii) 動力費・薬品費

汚水処理水量の動向、電気代・ガス代等の燃料単価の動向、施設（処理場・ポンプ場等）ごとの動向等を踏まえて予測することが重要である。

〔各地方団体における動力費・薬品費の見込み方法の事例〕

- ▶ ケース 1 直近決算値×過去の処理水量の平均伸び率
- ▶ ケース 2 直近決算値×過去の平均伸び率

iii) 修繕費・材料費

過去数年の修繕費・材料費の動向、施設ごとの老朽化状況（委託している施設の修繕を含む）、長寿命化計画等を踏まえて予測することが重要である。

〔各地方団体における修繕費・材料費の見込み方法の事例〕

- ▶ ケース 1 管渠、ポンプ場、処理場ごとの直近決算値×過去の平均伸び率
- ▶ ケース 2 直近決算額×物価上昇見込み率（ex1.0%）
- ▶ ケース 3 直近決算額＋管内調査費（管渠の老朽化を踏まえたもの）

iv) 委託料

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上することが重要である。

v) 減価償却費

[各地方団体における減価償却費の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

<現有分>

- ・ 固定資産システムからの出力値を採用

<新規分>

- ・ 将来の建設費を基に、減価償却費を算出
- ・ 耐用年数、管路 50 年・処理場 33 年・残存価格 10%

▶ ケース 2

<現有分>

- ・ システムにて個々の資産の減価償却費を算出

<新規分>

- ・ 建設改良費の計画額が全額執行されたと仮定して、その税抜額を平均耐用年数 44 年で減価償却費を算出

▶ ケース 3

- ・ 既存施設と建設改良に係る計画から試算した減価償却費を算出
- ・ 耐用年数：管渠 50 年、電気設備 20 年、建物 50 年、ポンプ設備 20 年、機械器具購入費 10 年

vi) 支払利息

[各地方団体における支払利息の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

<既借入>

- ・ 現行の償還台帳により算定

<新規借入>

- ・ 各年度の起債対象事業費を基に次の 3 区分により算定
- ア 新設・改築の設備については、利率 0.7% の元利均等償還、据置なしの 10 年償還

- イ 長寿命化工事については、利率 0.5%の元利均等償還、据置なしの 7 年償還
- ウ 管渠設備については、利率 1.6%の元利均等償還、据置なしの 30 年償還

▶ ケース 2

- ・ 下水道整備に係る計画に基づき、将来起債を含む元利償還シミュレーションを実施
- ・ 償還年数を 30 年とし、資本費平準化債（20 年償還）を活用
- ・ 借り入れ条件は、固定金利・元利均等償還とし、使用料対象経費の年度間変動幅を抑制

▶ ケース 3

<既借入>

- ・ 企業債償還表により算定

<新規借入>

- ・ 建設改良事業を補助対象事業と単独事業の区分・起債対象事業と起債対象外事業の区分で整理し、各年度の借入予定額を算出
- ・ 償還期間は 30 年、利率は直近借入利率で算出
- ・ 資本費平準化債の新規借入に係る支払利息については、各年度の企業債償還金や減価償却費などから資本費平準化債の算出方法に従って算出（償還期間は 20 年、利率は直近借入利率で算出）

vii) その他費用

i) から vi) までの費用以外の費用についても、一つ一つ個別に、過去数年の費用の動向等を踏まえ積算し計上することが重要である。

[各地方団体におけるその他費用の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

<流域負担金>

- ・ 流域下水道の経営計画に基づく計画処理水量をベースに、人口減少率を乗じ算出
- ・ 負担金の算定は、一般排水と特定排水に分け、それぞれ現行の処理単価を乗じ算出

IV 収益的収入

i) 使用料

直近の決算値の動向等を踏まえて計画期間中の収入を適切に見込むこと。更に、人口の動向、1世帯当たりの使用水量の動向、普及・接続の動向等、使用料収入の将来予測に当たって、個別の団体・事業において影響の大きい要素がある場合には、可能な限りそれを反映させることが重要である。

[各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例]

▶ ケース 1-1

<有収水量×使用料単価>

○有収水量：年間処理水量×有収率

・年間処理水量：地区別処理水量原単位（ア）×地区別水洗化人口（イ）

（ア）地区別処理水量原単位：過年度実績に基づく設定値

（イ）地区別水洗化人口：地区別人口予測値（処理区域内人口）×水洗化率予測値

・有収率：過年度実績に基づく設定値

○使用料単価：直近決算値による（年間使用料収入/年間有収水量）

▶ ケース 1-2

<有収水量×使用料単価>

○有収水量：接続世帯数見込×世帯当たり有収水量

・接続世帯数見込：前年接続世帯数見込+新規接続世帯見込

（過去3年新規処理開始世帯×接続率見込）

・世帯当たり有収水量：1人当たり有収水量（直近実績値を使用）×人口推計による1世帯人数

○使用料単価：直近3か年実績平均

▶ ケース 2

・用途別（家事用、家事用外、湯屋用、臨時・その他）使用料収入決算見込額
×補正係数（※）

※補正係数＝直近5年間の平均増減率

・大口利用者の進出予定を考慮し該当年度分から加算

▶ ケース 3

<水洗化人口×1人当たり年間使用料+特殊事情>

○水洗化人口

- ・人口推計を基に、各年度の下水道計画区域人口を按分により算出
(H29 計画人口と H29 推計人口の割合を使用)
- ・下水道計画区域人口と目標進捗率から、各年度の処理区域内人口を算出
(目標進捗率は H34 を 100%とし、直近決算数字から等差推移させる)
- ・処理区域内人口と目標水洗化率から、各年度の水栓化人口を算出
(目標水洗化率は整備完了 3 年後=H37 を 90%とし、直近決算数字を参考に年度ごとに設定)

○1人当たり年間使用料

- ・直近決算数字から「使用料収入/水洗化人口」により基本となる1人当たり年間使用料を算出
- ・前年の1人当たり年間使用料に 99.0%を乗じたものを翌年の数字とする
(99.0%は近年の傾向を基に設定した数字)
- ・使用料改定を計画する年度は、改定率を反映

○特殊事情

- ・大口使用者等の接続が確定しているもののみ、個別に増収予想額を加算する
(公共温泉施設の接続など)

ii) 繰入金

財政当局と繰入額や繰入方法について合意事項がある場合には、その合意事項に基づく繰入金額を用いることが重要である。合意事項がない場合においても、財政当局と協議・調整をした上で、その合意に基づく繰入金額を計上するなど、収支赤字額を安易に繰入金で賄う計画としないようにすることが重要である。

[各地方団体における繰入金の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

- ・維持管理費分：合流区域に係る修繕、委託、人件費等のうち雨水分を算定（分流雨水の維持管理費は一般会計が所管）
- ・資本費分：全体資本費に雨水分割合（※）を乗じて雨水分を算定。污水公費は4割で算定

※直近決算値に過去5年の平均伸び率

▶ ケース 2

<雨水処理費>

・ 維持管理費

維持管理経費（管渠費、ポンプ場費、処理場費、業務費、総係費、その他営業費用）から、関連収入を控除したものに雨水分割合を乗じて雨水分を算出

・ 資本費

減価償却費、資産減耗費に雨水分割合を乗じて雨水分を算出

<雨水処理費以外>

・ 水洗便所改造工事助成繰入金、水質監視経費繰入金、高度処理費繰入金

: 繰出基準に基づき算出

・ 料金減免額の補てん分

(3) 「収支ギャップ」解消に係る取組

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画の見直しに向けた検討、維持管理費の削減及び収入増加に係る以下の取組等により「収支ギャップ」を解消することが考えられる。

○ 広域化・共同化・最適化に関する事項

(広域化・共同化)

- ・ 処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、人口や施設の稼働率等の動向を踏まえ、都道府県と連携し、流域下水道に接続した上で、処理場を廃止することが考えられる。

なお、流域下水道に接続するための整備費用や接続後の流域下水道負担金等の見込みを考慮した上で実施する必要がある。

また、流域下水道への接続による投資額の圧縮以外にも、地理的条件等を踏まえ、他市町村と連携し、処理場等を共同で使用することも考えられる。

(最適化)

- ・ 農業集落排水施設事業を実施している区域について、人口や有収水量等の動向を踏まえ、処理施設を廃止し、公共下水道事業を実施している区域に統廃合（事業の廃止）することが考えられる。

なお、区域を繋ぐための接続管等の整備に要する費用の見込みを考慮した上で実施する必要がある。

- ・ 集合処理により汚水処理を行う予定であった区域について、人口や有収水量等の動向を踏まえ、浄化槽により汚水処理を行う区域に変更し整備することが考えられる。

なお、各種処理方法の整備に要する費用や維持管理に要する費用等の見込みを考慮した上で実施する必要がある。

- ・ 処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、人口や施設の稼働率等の動向を踏まえ、既存の施設を廃止し、自団体内の近隣の処理場で処理を行うことが考えられる。

なお、処理場の更新時期を迎えるたびに統廃合の検討をするのではなく、管内の全ての処理場の状況を勘案して統廃合を検討することが望ましい。

(その他)

- ・ 新たな処理場の建設や既存の処理場の改築・更新の計画がある場合において、人口や施設稼働率等の動向を踏まえ、当初の計画と比べ処理能力を縮小（投資規模の見直し）することが考えられる。

- 投資の平準化に関する事項（一部投資の先送りや優先順位の変更等）
 - ・ 点検・調査を行い法定耐用年数を超えている管渠の中でも、改築・更新の必要性の高い管渠から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い管渠については投資を先送りすることも考えられる。

この際、一部の下水道施設を対象として優先順位等を検討するのではなく、下水道施設全体を対象として優先順位等を検討することが重要である。

- 起債額の上限設定による建設改良費の見直しに関する事項
 - ・ 管渠・処理場等の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化や浸水対策に必要な費用を踏まえ、「経営戦略」の策定期間である10年間で発行する起債額の上限を設定し、上限の範囲内で事業を実施することが考えられる。

- 民間活力の活用に関する事項
 - ・ 処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、民間資金・ノウハウの活用が効率的・効果的であれば、PPP/PFIの手法により整備することが考えられる。
 - ・ 整備が概成し、維持管理が事業の主たる業務の場合、コンセッション方式を導入し、運営権を譲渡する手法を活用することや処理場の維持管理を委託するだけでなく、管路の維持管理も含めて包括的に民間に委託することも考えられる。

なお、これらの手法を活用する場合、職員の技術力が低下することのないような配慮・工夫が求められる場合がある。

- 職員給与費に関する事項

更なる人員削減が可能かどうかを検討し、人事当局と調整した上で、それを反映して将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

- 動力費・薬品費に関する事項

複数施設で共通の資材について共同で調達するなど、調達に係るコスト削減等を行うことを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

○ 修繕費・材料費に関する事項

管渠改善率が全国平均より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その修繕ペースを全国平均レベルとすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

○ 委託料に関する事項

施設の維持管理業務について、個別の施設ごとの契約をまとめて契約することや、点検の頻度・方法等をより効率的なものにするなどの削減方法が考えられる。

○ 使用料改定に関する事項

①将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、他会計からの繰入金に過度に依存せず、中長期的に自立・安定した経営基盤を築く必要があること、②昨今の厳しい財政状況の中、可能な限り使用料収入により汚水処理原価を回収する必要があること、③使用料収入ではなく、一般会計からの繰入れ（租税収入を財源とする。）により汚水処理原価を回収することは、下水処理施設が普及していることによりその便宜を享受できる住民とそうでない住民との間に不公平が生じること等を踏まえた上で、使用料の適正化を図ることが重要である。

下水道事業の使用料については、「収支ギャップ」解消に係る取組等の合理化・効率化を徹底した場合でも収益確保等が見込めない場合は、上記の観点を踏まえて料金改定の必要性を検討することが考えられる。

(4) 下水道事業におけるその他の留意点

○ 一の特別会計において複数の事業を実施している場合の経営戦略策定単位

「留意事項通知」中において、「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本とするとされている。下水道事業においては、一の特別会計で複数の汚水処理事業を実施している場合（公共下水道事業と農業集落排水施設事業）がある。そのような場合については、将来にわたって適切に汚水処理を行っていくため、事業ごとに今後の投資需要を見込むこと及びその財源を見込むことが重要であることから、「投資・財政計画」については、事業ごとに策定する必要がある。

なお、平成 29 年度から高資本費対策の対象要件として、「経営戦略」が策定されていることを求める予定であるが、高資本費対策の対象が事業ごとであることを踏まえ、「投資・財政計画」を事業ごとに求めることに留意すること。

○ 都道府県構想との関係

「経営戦略」の策定においては、平成 26 年 1 月に示された「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」等を踏まえた都道府県構想の見直しの進捗状況等を把握し整合性のとれた内容とすることが求められる。

なお、都道府県構想は、10 年概成のための整備内容や長期的（20～30 年）整備・運営管理内容を含めた汚水処理手法の選定（整備区域の設定）に主眼をおいた計画であることから、「経営戦略」の策定に当たっては、PPP/PFI、民間委託等による民間資金・ノウハウを活用することも、あわせて検討することが重要である。

○ 長寿命化計画との関係

将来の投資のあり方の検討や「投資試算」を行う場合については、庁内で合意がなされている長寿命化計画等と整合性のとれた内容とすることが求められる。

○ 汚水処理人口普及率との関係

汚水処理人口普及率の低い団体では、今後大規模投資が実施される可能性があることを踏まえると、汚水処理施設の選択や処理区域の見直し等による効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、資本的支出（建設改良費等）や減価償却費・支払利息の動向等に十分留意する必要がある。

一方、汚水処理人口普及率の高い団体においては、修繕・長寿命化・更新等への効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、修繕費・委託料等、維持管理に関わる費用の動向等に十分留意する必要がある。

(5) 下水道事業・先進的取組事例集【別添2-1】

「収支ギャップ」の解消に係る留意点や考え方は、「(3)「収支ギャップ」解消に係る取組」のとおりであるが、先進的な取組について、主な項目ごとにとりまとめているので、各団体の状況を踏まえつつ、「収支ギャップ」解消や更なる経営基盤の強化等の検討の参考とされたい。

また、別添1-1「水道事業・先進的取組事例集」の包括的民間委託等、下水道事業においても参考となる取組が紹介されているので、適宜活用されたい。

(6) 「経営戦略ひな形様式」【別添2-2】

第1章-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

3 工業用水道事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 幅広い観点から経営健全化に努める必要

取り分け相当程度の量の未売水を抱え、先行投資負担が増大している事業者が存在している状況を踏まえ、関係部局と連携を取りつつ、水需要の見通し及び施設計画の見直し、多用途への水源転換等を含め、幅広い観点から各種の方途を講じることにより経営健全化に努める必要があること。

○ 一の特別会計において複数の施設を有する事業の経営戦略策定単位

複数の施設を有する事業にあつては、事業(会計)全体を包括するものと、施設ごとに個別のものを策定すること。

(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添3－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

4 交通事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

なお、鉄道事業及び軌道事業において新線建設等を行う場合の「計画期間」については、「留意事項通知」の「経営戦略」策定要領Ⅰ－2－（1）－②に基づき、当該新線建設等を含めた不良債務等の解消年度まで設定することが望ましいが、実行可能な期間として10年以上の合理的な期間とすることも差し支えない。

○ 「投資試算」及び「財源試算」の期間

「投資試算」及び「財源試算」は、以下に示す年数以上の期間について行うことが望ましい。

- | | | | |
|--------|-----|-----------|-----|
| ・ 軌道事業 | 25年 | ・ 自動車運送事業 | 20年 |
| ・ 鉄道事業 | 45年 | ・ 船舶運航事業 | 15年 |

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 新線建設等について具体的な方針が未決定の事項の取扱い

「経営戦略」の策定時点において、新線建設等についての当該団体の具体的な方針が決定していない場合については、「投資・財政計画」には、当該事項を反映させる必要はない。ただし、3～5年後に計画の見直しを行う際に具体的な方針が決定している場合には、当該見直しの際に、計画に当該事項を適切に反映させることが重要である。

○ 新線建設等を行っている場合の「投資・財政計画」

鉄道事業及び軌道事業において、新線建設等を行っている場合については、原則として、既存路線と新線建設等を行った路線とを区分した「投資・財政計画」を全体の「投資・財政計画」の内訳として策定することが必要である。

- 鉄道事業における累積欠損金及び資金の不足額⁵の解消見込年度の記載
鉄道事業においては、多くの事業者が多額の累積欠損金及び資金の不足額を抱えているという事業特性を踏まえ、「経営戦略」において、これらの解消見込年度を示すことが必要である。

- 地域公共交通網形成計画⁶との関係
特に、自動車運送事業においては、各地域における地域公共交通網形成計画が既に策定済みの場合、同計画に定める事業と「経営戦略」に記載する具体的な取組内容との整合性に留意することが必要である。

- 鉄道事業と一体的に経営される軌道事業の取扱いの特例
新交通システム（中量軌道輸送システム）の経営が軌道事業として行われているが、実態として鉄道事業と一体的な経営が行われており、鉄道事業と併せて一つの「経営戦略」を策定することが合理的であると認められる場合は、当該「経営戦略」を策定したことをもって、鉄道事業及び軌道事業のいずれについても「経営戦略」を策定したものとみなすことができる。

（3）「経営戦略ひな形様式」【別添4－1～3】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

⁵ ここでいう「資金の不足額」とは、「地方財政法施行令」（昭和23年政令第267号）第15条第1項により算定した「資金の不足額」をいう。

⁶ 「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」（平成19年法律第59号）第5条に規定する「地域公共交通網形成計画」をいう。

5 電気事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

○ 「投資試算」及び「財源試算」の期間

「投資試算」及び「財源試算」は、当該団体が行っている発電の種類から、適切な期間を設定することが望ましい。

・水力発電 22年以上

・風力発電、太陽光発電、ごみ発電 17年以上

なお、水力発電と他の発電を同時に行っている場合には、22年以上の試算を行うことが望ましい。

(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添5－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

6 ガス事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

○ 「投資試算」及び「財源試算」の期間

「投資試算」及び「財源試算」は、25年以上の試算を行うことが望ましい。

(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添6－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

7 港湾整備事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業を取り巻く産業・貿易構造、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 他事業・他会計との調整

団体によっては、臨海土地造成事業や公共事業等、他事業・他会計の事業運営・財政運営の影響を強く受けることが考えられる。将来予測等に当たっては、他事業・他会計と可能な範囲で連絡・調整を図り、できる限り実態に即したものとしていくことが重要である。

○ 港湾計画⁷等との関係

「経営戦略」の策定に当たっては、港湾計画等、港湾整備事業に関する類似の中長期的な経営計画との整合性を図ることが重要である。なお、「経営戦略」においては、「投資・財政計画」の策定が求められていることに留意が必要である。

(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添7－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

⁷ 「港湾の開発、利用及び保全並びに港湾に隣接する地域の保全に関する事項に関する計画」（港湾法第3条の3第1項）

8 市場事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 卸売市場整備基本方針との関係

「経営戦略」の策定に当たっては、農林水産省の策定する卸売市場整備基本方針を踏まえたものとし、基本方針の変更等があった場合は、都度見直しを行うことが望ましい。

○ 経営展望⁸等との関係

「経営戦略」の策定に当たっては、経営展望等、市場に関する類似の中長期的な経営計画との整合性を図ることが重要である。なお、「経営戦略」においては、「投資・財政計画」の策定が求められていることに留意が必要である。

○ 同一会計内だと畜場事業を実施している場合

同一の会計内で市場事業と畜場事業を実施している場合には、事業ごとに個別の「経営戦略」を策定することが望ましい。

(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添8－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

⁸ 「中央卸売市場における業務運営について」（平成12年3月31日付け12食流第746号農林水産省食品流通局長通知）において、「経営展望とは、中央卸売市場において、開設者及び市場関係業者が一体となって、市場全体の経営戦略的な視点から、それぞれの市場の位置付け・役割、機能強化の方向、将来の需要・供給予測を踏まえた市場施設の整備、コストも含めた市場運営のあり方等を明確にしたもの」とされている。

9 と畜場事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章-1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 同一会計内で市場事業を実施している場合

同一の会計内で市場事業とと畜場事業を実施している場合には、事業ごとに個別の「経営戦略」を策定することが望ましい。

(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添9-1】

第1章-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

10 観光施設事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章-1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略ひな形様式」【別添10-1】

第1章-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

1 1 地域開発事業

(1) 基本的考え方（「計画期間」等）

○ 合理的な期間

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の土地造成状況、造成地の処分状況、元利金債の発行状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

(2) 「経営戦略」策定上の留意点

○ 「投資・財政計画」における時価評価損への繰入等

地方債の元利償還金等の債務の総額が現存する資産の時価の総額を超える場合で、今後の資産の売却等によっても解消できないと見込まれる資金不足が発生している場合には、これを放置することなく計画的な一般会計からの繰入等により適切に解消を図る必要がある。なお、財政当局と繰入額や繰入方法について協議・調整をした上で、その合意に基づく繰入額を計上するなど、収支赤字額を安易に繰入で賄う計画としないようにすることが重要である。

○ 土地売却予定代金の算定方法

販売を目的として所有する土地を売却した場合に見込まれる収入の額については、健全化法に基づく評価額を踏まえ適切な価額を見込むことが重要である。

(3) 「経営戦略ひな形様式」【別添11－1】

第1章－6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。

附則

本ガイドラインは、平成 28 年 1 月 26 日から施行する。

「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日付通知）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。

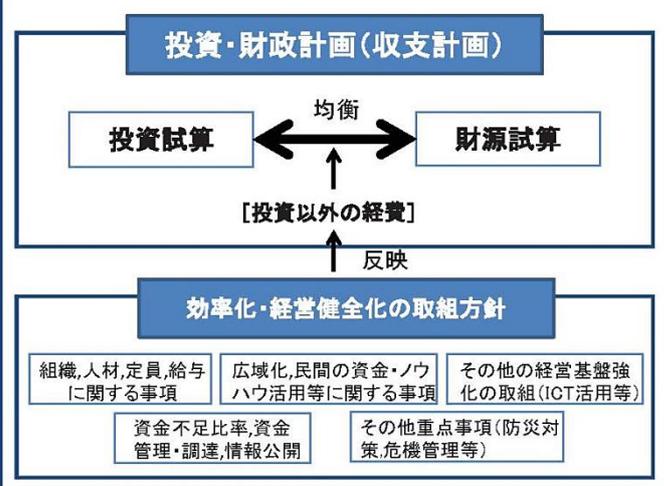
6. その他

- ・ 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。

「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]

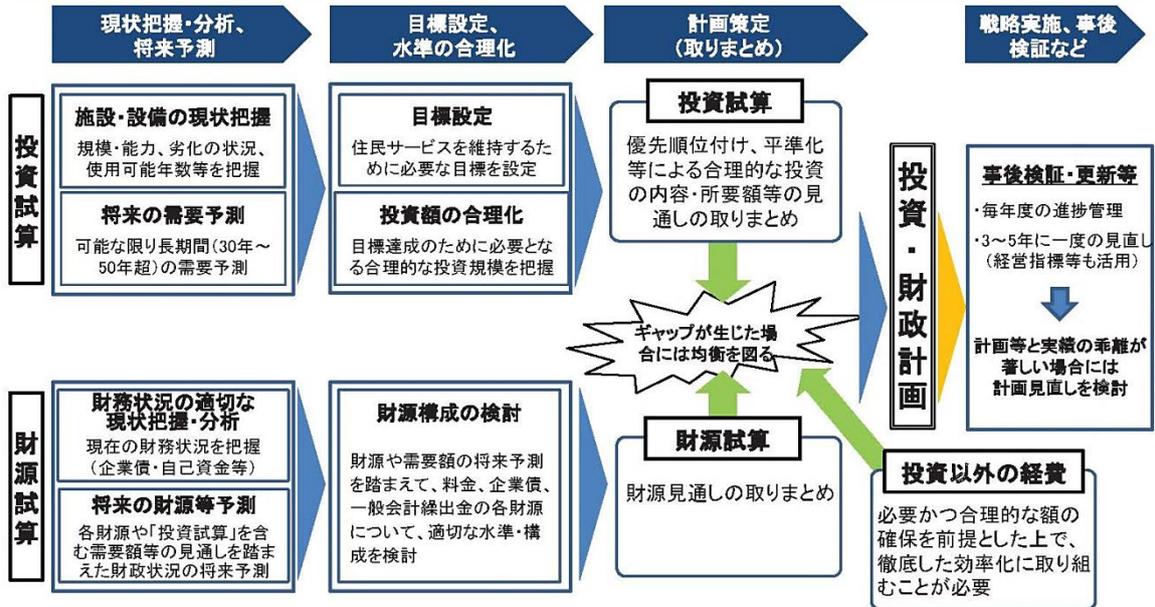


経営戦略の特徴(想定)

- 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。

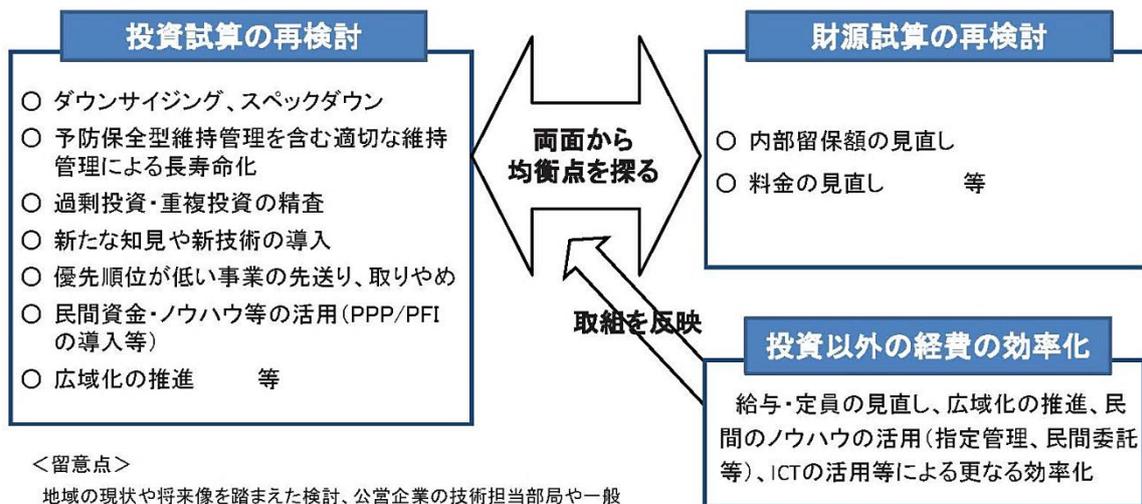
「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ①

「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。



<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。

總務省自治財政局公營企業課
公營企業經營室 準公營企業室