

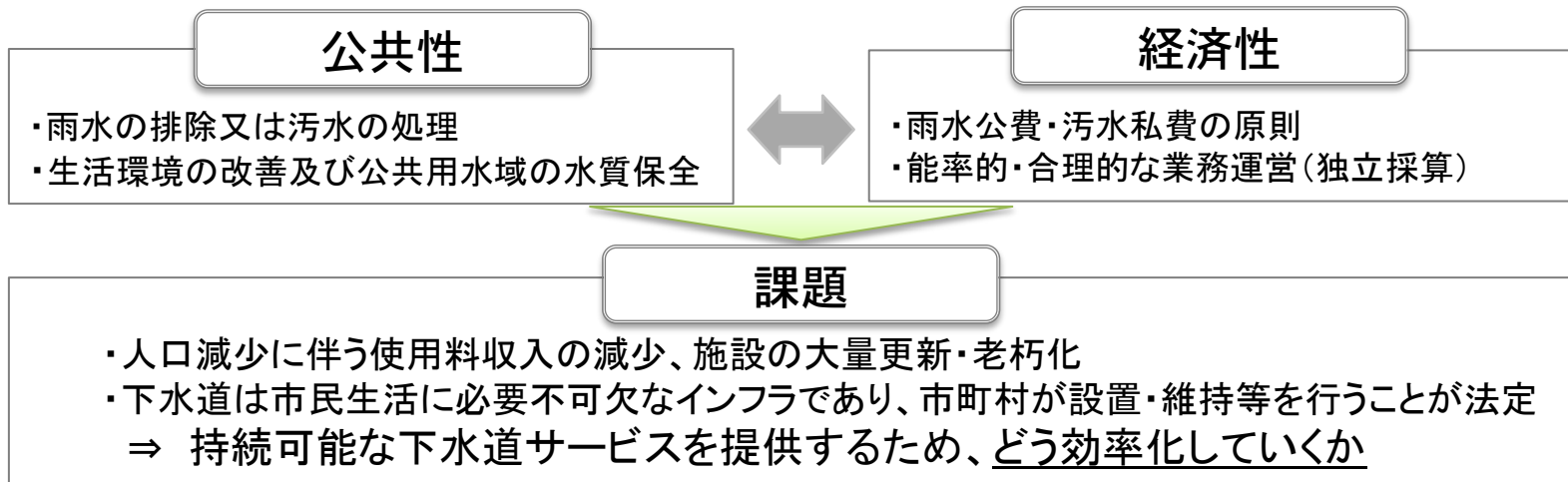
経営戦略及び経営比較分析表 について

【目次】

地方公共団体における改革の検討を推進するための方向性について

- 「経営戦略」の策定を通じた事業の見直しや検証の促進 ……P2
- 「経営比較分析表」を活用した経営の「見える化」 ……P9

改革を検討する流れ（下水道事業の場合）



改革の方向性：広域化や民間活用 等

○投資の合理化・維持管理の効率化

- ・処理場の統廃合、流域下水道への接続、施設・設備の共同使用、事業統合
- ・投資の平準化（施設の長寿命化等）
- ・維持管理におけるPPP/PFIや包括的民間委託などの民間活用 など

○各種処理施設の最適化

- ・新設（未普及地域の解消）：公共下水道、集落排水、浄化槽等の中から地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択 など

改革を支えるツール = 経営戦略の策定

- 10年以上の合理的な期間を設定
- 投資（更新・老朽化対策費を含む）及び収入（使用料等）の予測 等

「収支ギャップ」の解消策を検討
（改革の方向性を検討）

公営企業会計を適用

- ・損益・資産の正確な把握

経営比較分析表を活用

- ・経年比較・類似団体の比較を推進
- ・指標（経営の健全性・効率性、老朽化の状況）

全面的な見える化

- ・経営状況を客観的に把握
- ・住民・議会の理解や支持へ

「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)

投資試算

均衡

財源試算

[投資以外の経費]

反映

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

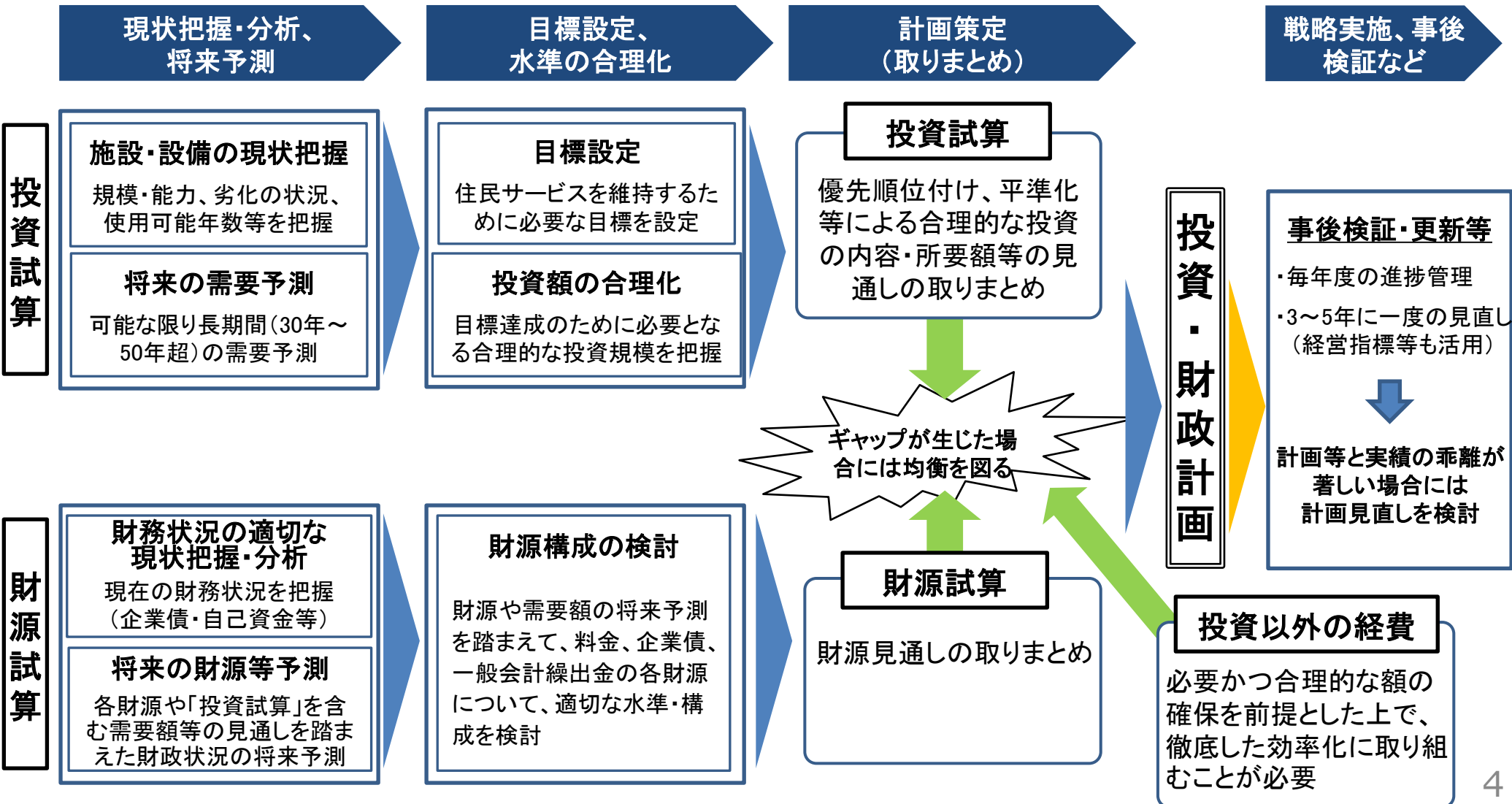
その他重点事項(防災対
策,危機管理等)

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

「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。



公営企業の「経営戦略」の策定推進について

○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「経営戦略」の策定を要請。

(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」である平成28年度から平成30年度までの間、集中的に策定を推進(平成32年度までに策定率100%)

(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)

経営戦略 [イメージ]

効率化・経営健全化の取組

広域化,民間の資金・ノウハウ活用(PPP/PFI等)

組織,人材,定員,給与の適正化

その他の経営基盤強化の取組(IC/T活用等)

反映

投資試算の検討

- ダウンサイジング、スペックダウン
- 長寿命化
- 過剰・重複投資の見直し
- 優先順位が低い事業の取りやめ 等

**収支
均衡**

財源試算の検討

- 料金の見直し
- 内部留保額の見直し 等

収支ギャップが生じた場合にはその解消を図る

投資・財政計画の策定

(計画期間は基本10年以上)

経営基盤強化と財政マネジメントの向上

経営戦略の策定を進めるための方策

- 「**経営戦略策定ガイドライン**」の策定・公表(H28.1月)
- 毎年度、経営戦略の**策定に係る進捗状況を調査・個別団体ごとに公表**
- 水道事業の高料金対策、下水道事業の高資本費対策について、**経営戦略策定を要件化**(平成29年度～)



- 経営戦略の策定に要する経費に対する**特別交付税措置**(平成28年度～30年度)を創設

対象経費

- ・先進団体視察、専門家の招へい等に要する経費
- ・「投資・財政計画」の策定に要する経費(「投資試算」「財政試算」のシミュレーション、収支ギャップ解消策の検討等)
- ・水道広域化の調査・検討に要する経費 等

地方交付税措置の内容

- ・対象経費の1/2について一般会計から繰出(上限額 1,000万円(事業費ベース・複数年度通算))
- ・一般会計繰出額の1/2について特別交付税措置
- ・水道広域化の調査・検討に要する経費については、上限額を上乗せ(+1,500万円)し、重点的に支援。

経営戦略策定ガイドラインの概要①

ガイドラインの狙い（位置付け）

- 「経営戦略」策定に着手、検討している公営企業から寄せられた実務上の課題を解決し、公営企業全体として、より実効性のある「経営戦略」を策定するため、本ガイドラインを策定。

（課題の例）

- ・「投資・財政計画」の作成に当たって、料金収入や施設の老朽化対策・更新投資などの将来予測方法が分からない
- ・赤字（収支ギャップ）を解消するための効果的な取組やそれに要する期間、費用が分からない
- ・策定に要する知見、ノウハウが不足している

- 「経営戦略」の策定に当たっての実務上の指針として、

① 「経営戦略」に関する基本的考え方

② 「投資試算」及び「財源試算」の策定に必要な更新投資、料金などの将来予測方法

～人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介

③ 経営健全化及び財源確保の具体的方策「先進的取組事例集」

～赤字（収支ギャップ）解消や更なる経営基盤の強化等に係る取組について、考え方や先進的な取組を紹介

（先進的取組事例集の例）

歳入面（資産活用、料金改定、その他収入増に関するもの） など

歳出面（民間委託、施設等の統合・廃止、長寿命化対策等の投資の平準化、性能の合理化、広域化・共同化・最適化、PPP/PFI） など

の項目ごとに、取組内容・効果額や検討過程、今後の課題・考慮すべき点を事例集として取りまとめ

④ 各事業別「経営戦略ひな形様式」

～各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示

等を取りまとめ。

経営戦略策定ガイドラインの概要②

ガイドライン（基本的考え方）

1. 計画期間

○10年以上の合理的な期間を基本として設定

- ・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。
やむを得ず10年未満の計画期間とする場合には、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。

2. 収支均衡

○純損益（法適用）と実質収支（法非適用）の黒字

- ・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。

▶赤字（「収支ギャップ」）解消に向けた取組を記載

- ・「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解消することが基本。
- ・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。
- ・「収支ギャップ」の解消に向けた取組は、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。
- ・「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。

○策定上の留意事項

- ・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、資金不足比率の改善等について、特に、留意することが重要。
- ・広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革を積極的に検討。

3. 公開

○議論の契機とするために「公開」することが必要

- ・「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。

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。
- ・「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、必要な見直しを行うことが重要。

経営戦略策定ガイドラインの概要③

ガイドライン（事業別）

将来予測方法（水道事業・下水道事業）

人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介。

（主な事例）

【水道事業】〔各地方団体における投資の目標の事例〕

＜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。

【下水道事業】〔各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例〕

＜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）

先進的取組事例集（水道事業・下水道事業）

（経営健全化及び財源確保の具体的方策）

赤字（収支ギャップ）を解消するための先進的な取組（使用料改定、PPP/PFI、広域化・共同化、最適化、施設統廃合等）について紹介。（上下水道で各40事例程度を掲載）

（記載内容）

1. 団体・事業の概要
2. 取組のきっかけ、背景等
3. 内容、効果額等（事業の内容、施設等の状況、効果額）
4. 検討過程等（スケジュール、有識者の活用、住民・議会への説明）
5. 今後の課題・考慮すべき点

経営戦略ひな形様式（事業ごと）

各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示。

○ひな形様式（下水道の例）

○市下水道事業経営戦略			
団体名	_____		
事業名	_____		
策定日	平成_____年_____月_____日		
計画期間	平成_____年度	～	平成_____年度
1. 事業概要			
(1) 事業の現況			
① 施設			
供用開始年度 （供用開始後年数）	_____	法適（全部適用・一部適用） 非適の区分	※地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。
処理区域内人口密度	_____	流域下水道等への 接続の有無	_____
処理区数	※過去に処理区の統合・縮小・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
処理場数	※過去に処理場の統合・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	※過去に広域化・共同化・最適化を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。 「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設（定住自立圏構想や連携中核都市に基づくものを含む）、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備（総務大臣通知）、事務の一部を共同して管理・執行する場合（料金徴収等の事務の一部一部事務組合によって実施する場合等）を指す。 「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水道・集排・浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること（処理区の統廃合を含む）、③施設の統廃合（処理区の統廃合を伴わない）を指す。			
② 使用料			
一般家庭用使用料体系の 概要・考え方	_____		
業務用使用料体系の 概要・考え方	_____		
その他の使用料体系の 概要・考え方	_____		
条例上の使用料*2 （20㎡あたり） ※過去3年度分を記載	平成○年度 ○,○○○ 円 平成○年度 ○,○○○ 円 平成○年度 ○,○○○ 円	実質的な使用料*3 （20㎡あたり） ※過去3年度分を記載	平成○年度 ○,○○○ 円 平成○年度 ○,○○○ 円 平成○年度 ○,○○○ 円
*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20㎡あたりの使用料をいう。 *3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20㎡を乗じたもの（家庭用のみでなく業務用を含む）をいう。			

○投資・財政計画（収支計画）（法適用企業）

	前々年度	前年度	本年度	...
1. 営業収益				
(1) 料金収入				
...				
当年度純利益（純損失）				
...				

「経営比較分析表」を活用した公営企業の全面的な「見える化」の推進

「経営比較分析表」による見える化の徹底

- ・複数の経営指標を組み合わせた分析
- ・経年比較や他の地方公共団体等との比較

- ・自らの経営の現状、課題を客観的に把握
- ・現状・課題が議会・住民にも「見える化」

- ・抜本的な改革(廃止・民営化、広域的な連携等)の検討
- ・「経営戦略」の策定

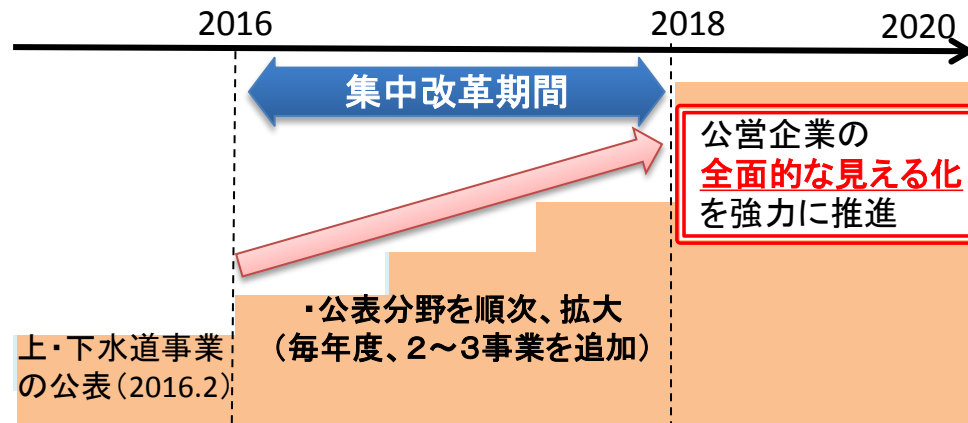
を強力に後押し

健全性、効率性が一目でわかる経営指標の採用

○経営指標

- ① **経営の健全性**… 経常収支比率、累積欠損金比率、流動比率等
- ② **経営の効率性**… 料金回収率、給水原価、施設利用率等
- ③ **老朽化の状況**… 有形固定資産減価償却率、管路更新率等

更なる対象拡大・内容充実に向けた工程表



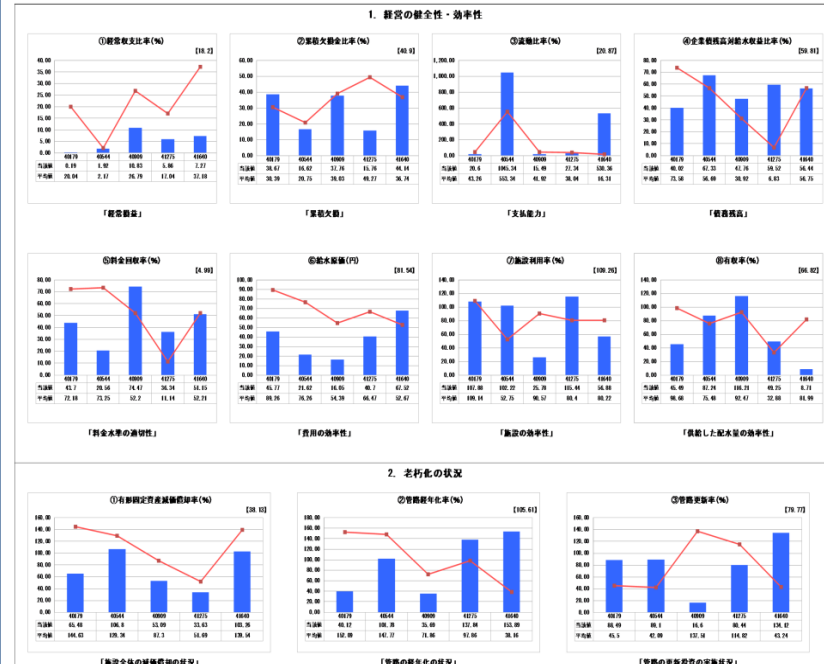
誰もが比較検討しやすいイメージで公表

(法適用) 水道事業 輸送レイアウト

経営比較分析表

業種名	事業名	事業名	類似団体区分	人口(A)	面積(km ²)	人口密度(A/km ²)
法適用	水道事業	本場給水事業	A1	777.77	888.88	999.99
資金不足比率(%)	自己資本剰余比率(%)	普及率(%)	1か月20㎡当たり営業料金(P)	現在給水人口(A)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(A/km ²)
23.33	44.44	55.55	666.66	1,010.10	1,111.11	1,212.12

グラフ凡例
■ 当該団体の当該値
— 類似団体平均値(平均値)
□ 平成26年度全国平均



分析種

1. 経営の健全性・効率性について

2. 老朽化の状況について

全体数値

※ 平成22年度から平成26年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出していますが、更新率・普及率については、平成26年度の事業数を基に類似団体平均値を算出しています。

「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(平成27年11月30日付通知)概要

1. 経営指標による分析の意義

- 経営及び施設の状況を表す経営指標を活用し、当該団体の経年比較や他公営企業との比較、複数の指標を組み合わせた分析を行うことで、経営の現状及び課題を的確かつ簡明に把握することが可能。
- 経営指標を「経営比較分析表」としてとりまとめ、今後の見通しや課題への対応に活用。
- 「経営比較分析表」により各公営企業では、経営分析や「経営戦略」の策定を進める上で有益な情報を得られるほか、議会や住民に対する経営状況の説明に活用が可能。

2. 「経営比較分析表」を策定する事業

- (1) 水道事業（上水道事業及び簡易水道事業）
- (2) 下水道事業

(注) すべての公営企業について取り組むことが望ましいが、住民生活に密着し、施設・設備の規模も膨大である一方で、施設・設備の老朽化と料金収入の減少傾向(先細り)等を課題として抱える、当該事業を対象とする。今後も順次対象事業を拡大する予定。

3. 経営指標

(1) 水道事業

- 【1. 経営の健全性・効率性】 ①経常収支比率 ②累積欠損金比率 ③流動比率 ④企業債残高対給水収益比率
⑤料金回収率 ⑥給水原価 ⑦施設利用率 ⑧有収率
- 【2. 老朽化の状況】 ⑨有形固定資産減価償却率 ⑩管路経年化率 ⑪管路更新率

(2) 下水道事業

- 【1. 経営の健全性・効率性】 ①経常収支比率 ②累積欠損金比率 ③流動比率 ④企業債残高対事業規模比率
⑤経費回収率 ⑥汚水処理原価 ⑦施設利用率 ⑧水洗化率
- 【2. 老朽化の状況】 ⑨有形固定資産減価償却率 ⑩管渠老朽化率 ⑪管渠改善率

今後の方針

- 経済・財政再生計画改革工程表(平成27年12月24日 経済財政諮問会議決定)において、「経営比較分析表」の公表分野の拡大や指標の追加等内容の充実を図り、公営企業の「見える化」を強力に推進することとしている。

経営比較分析表

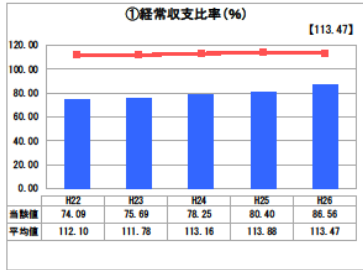
岡山県 岡山県広域水道企業団

業務名	業種名	事業名	類似団体区分
法適用	水道事業	用水供給事業	B
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ³ 当たり家庭料金(円)
-	69.77	99.00	0

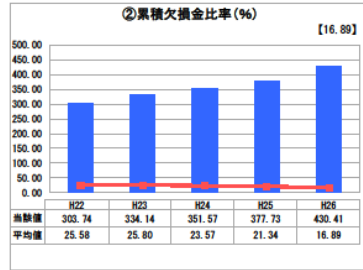
人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
-	-	-
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
1,669,691	5,083.78	328.43

グラフ凡例
■ 当該団体値(当該値)
— 類似団体平均値(平均値)
[] 平成26年度全国平均

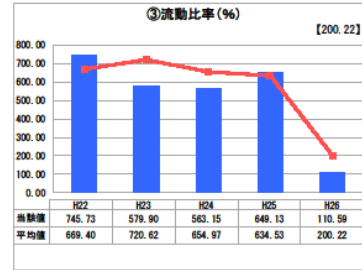
1. 経営の健全性・効率性



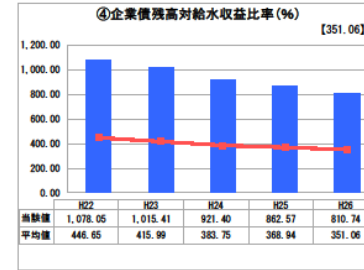
「経常損益」



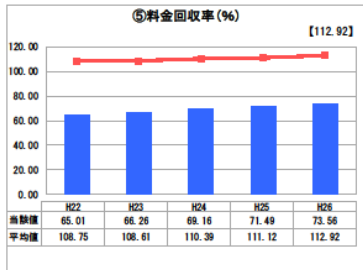
「累積欠損」



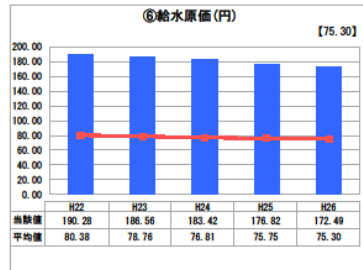
「支払能力」



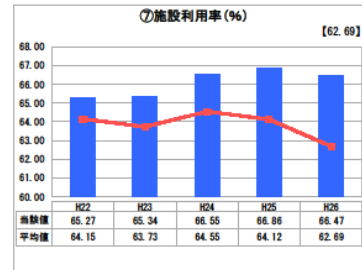
「債務残高」



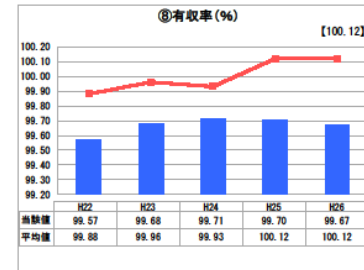
「料金水準の適切性」



「費用の効率性」

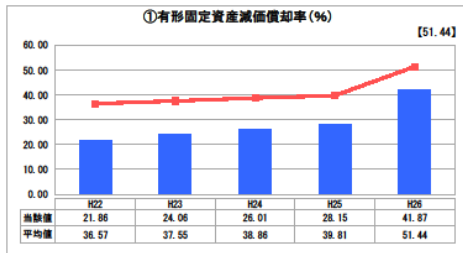


「施設の効率性」

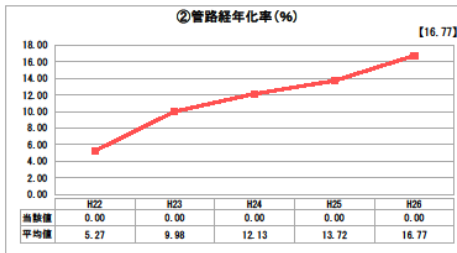


「供給した配水量の効率性」

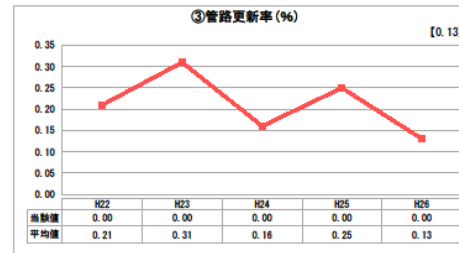
2. 老朽化の状況



「施設全体の減価償却の状況」



「管路の経年化の状況」



「管路の更新投資の実施状況」

分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

施設利用率は類似団体平均値を上回るとともに、有収率はほぼ100%に近い値であることから、施設の稼働状況は良好であると言える。

経常収支比率は、少しずつ改善しているものの、依然として100%を下回っており、このため、累積欠損比率が年々増加している。さらに、給水原価は類似団体と比べて高水準であるとともに、料金回収率は100%を下回っており、事業に必要な経費を料金で賄うことができていない状況である。また、ダムの建設負担金や浄水場、送水管路等の施設を建設するために多額の企業債の借入をおこなっており、企業債残高対給水収益比率は高い水準にある。

短期の支払い能力については、流動比率が100%を上回っており、問題ないと言える。

2. 老朽化の状況について

有形固定資産減価償却率は、類似団体と比較して低いが、これは類似団体と比較して供給開始から日が浅い(平成5年度一部供給開始)ためと考えられる。なお、法定耐用年数を経過した管路はない。

全体総括

年々、累積欠損比率が増加するなど非常に厳しい経営状況が続いている。

また、管路の更新時期は当分先となるものの、電気・計装設備等については、すでに更新時期に入っており、今後、更新事業費の増大が見込まれている。

このため、今後は、維持管理費等のさらなる削減に努めるとともに、更新等に係る施設整備事業計画を策定の上、中期の財政収支予測や料金の見直しを検討等により、適切な資金確保を行い、事業を進めていく。

※ 平成22年度から平成25年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出していますが、管路経年化率及び管路更新率については、平成26年度の事業数を基に類似団体平均値を算出しています。

経営比較分析表

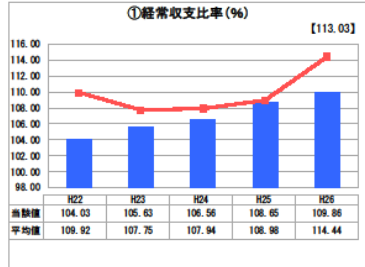
宮城県 宮崎市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分
法適用	水道事業	末端給水事業	A1
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ³ 当たり家庭料金(円)
-	45.71	98.95	2,462

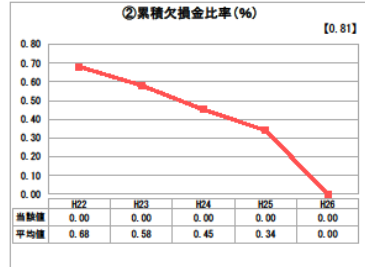
人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
405,750	643.67	630.37
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
399,998	324.14	1,234.03

グラフ凡例
■ 当該団体値(当該値)
— 類似団体平均値(平均値)
□ 平成26年度全国平均

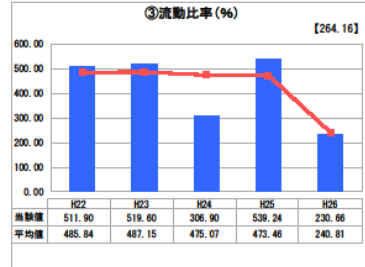
1. 経営の健全性・効率性



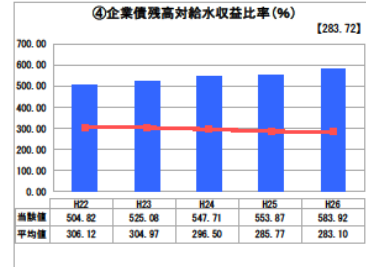
「経常損益」



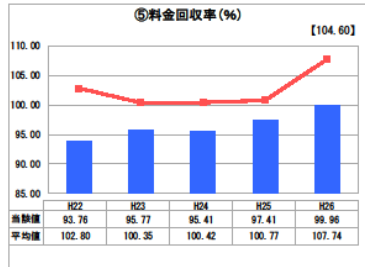
「累積欠損」



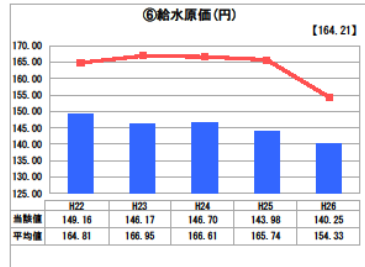
「支払能力」



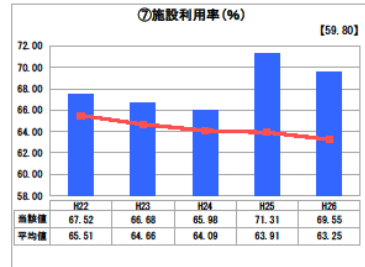
「債務残高」



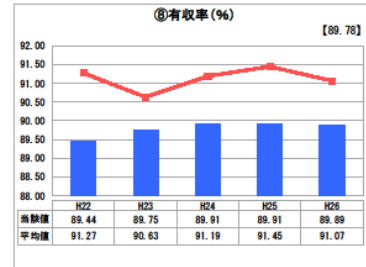
「料金水準の適切性」



「費用の効率性」

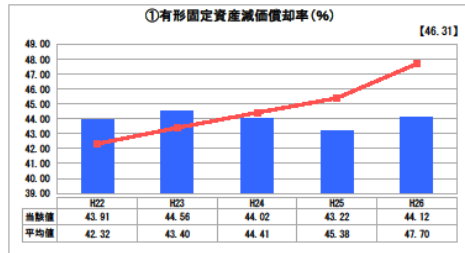


「施設の効率性」

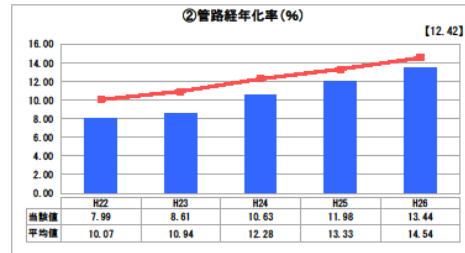


「供給した配水量の効率性」

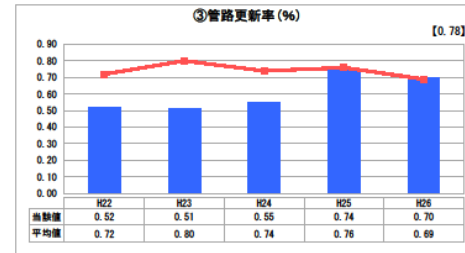
2. 老朽化の状況



「施設全体の減価償却の状況」



「管路の経年化の状況」



「管路の更新投資の実施状況」

分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

●経営の健全性について
 「経常収支比率」は100%以上を維持し、累積欠損もなく、「流動比率」も年次により上下するものの200%以上で、支払能力も十分な水準にあります。
 一方、「料金回収率」が100%を下回っているため、現状としては、給水に係る費用を料金で賄っていません。
 また、老朽化した施設の更新や耐震化に係る費用の財源を企業債に依存しているため、「企業債残高対給水収益比率」は、類似団体平均や全国平均よりも大幅に高くなっており、早期に料金水準の見直しが必要な状況であります。

●効率性について
 「給水原価」は、類似団体平均や全国平均よりも低く、「施設利用率」は類似団体平均や全国平均よりも高いことから、費用と施設の効率性は高いと考えます。
 「有収率」については、全国平均よりも高いものの、類似団体平均よりも若干低いことから、今後もさらに充実した維持管理を実施し、供給した配水量の効率性を高める必要があります。

注)「経常収支比率」、「流動比率」、「料金回収率」、「給水原価」のH26年度の数値については、会計制度見直しによる影響も含まれております。

2. 老朽化の状況について

「有形固定資産減価償却率」は、老朽化した施設の更新や耐震化等を進めているため、類似団体平均や全国平均よりも低くなっています。
 「管路経年化率」は、全国平均よりは高いものの、類似団体平均よりは低い状況であり、「管路更新率」が低いため、今後も「管路経年化率」は悪化していくと見込まれます。

全体総括

料金水準が類似団体平均や全国平均よりも低く、投資の財源として借入への依存度が高いことから、経営の健全性や施設の健全性を図るためには、早期に料金水準の見直しが必要な状況であると考えられます。
 また、施設の更新にあたっては、限りの財源を有効に活用するため、重要度・緊急性等を考慮のうえ優先度の高いものから実施していく必要があります。

【参考】

このような状況であることから、以前より検討を進めておりました料金水準の見直しについては、H27年12月議会において、H28年10月より水道料金を改定することが決定しております。

※ 平成22年度から平成25年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出していますが、管路経年化率及び管路更新率については、平成26年度の事業数を基に類似団体平均値を算出しています。