

【別紙2】

経営戦略策定・改定マニュアル

(令和4年1月改定)

目次

はじめに（マニュアルの位置付け）	1
第1章 「経営戦略」の策定・改定に当たって	2
1 「経営戦略」の策定や改定の流れ	2
2 「経営戦略」の策定や改定に当たっての実務的な留意事項	12
3 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方	14
第2章 事業別マニュアル	15
1 水道事業（簡易水道事業を含む）	15
(1) 事業概要	15
(2) 将来の事業環境	20
(3) 経営の基本方針	26
(4) 投資・財政計画（収支計画）	27
(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	42
2 下水道事業	44
(1) 事業概要	44
(2) 将来の事業環境	48
(3) 経営の基本方針	52
(4) 投資・財政計画（収支計画）	53
(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	72
3 工業用水道事業	73
(1) 事業概要	73
(2) 将来の事業環境	76
(3) 経営の基本方針	78
(4) 投資・財政計画（収支計画）	78
(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	83
4 交通事業	84
(1) 事業概要	84
(2) 将来の事業環境	87
(3) 経営の基本方針	93
(4) 投資・財政計画（収支計画）	93
(5) 累積欠損金及び地方財政法に定める資金の不足額の解消見込年度	96
(6) 公営企業として実施する必要性【自動車運送事業】	97

(7) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項【全交通事業】	98
5 電気事業	100
(1) 事業概要	100
(2) 将来の事業環境	102
(3) 経営の基本方針	105
(4) 投資・財政計画（収支計画）	105
(5) 公営企業として実施する必要性など	109
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	110
6 ガス事業	111
(1) 事業概要	111
(2) 将来の事業環境	113
(3) 経営の基本方針	116
(4) 投資・財政計画（収支計画）	117
(5) 公営企業として実施する必要性など	120
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	121
7 港湾整備事業	122
(1) 事業概要	122
(2) 将来の事業環境	126
(3) 経営の基本方針	129
(4) 投資・財政計画（収支計画）	129
(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	139
(6) その他の留意事項	140
8 市場事業	141
(1) 事業概要	141
(2) 将来の事業環境	145
(3) 経営の基本方針	148
(4) 投資・財政計画（収支計画）	148
(5) 公営企業として実施する必要性など	158
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	158
(7) その他の留意事項	159
9 と畜場事業	160
(1) 事業概要	160
(2) 将来の事業環境	164

(3) 経営の基本方針	168
(4) 投資・財政計画（収支計画）	168
(5) 公営企業として実施する必要性など	178
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	178
(7) その他の留意事項	179
10 観光施設事業	180
(1) 事業概要	180
(2) 将来の事業環境	185
(3) 経営の基本方針	188
(4) 投資・財政計画（収支計画）	188
(5) 公営企業として実施する必要性など	198
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	199
(7) その他の留意事項	199
11 地域開発事業	201
(1) 事業概要	201
(2) 将来の事業環境	205
(3) 経営の基本方針	207
(4) 投資・財政計画（収支計画）	207
(5) 公営企業として実施する必要性など	217
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	217
(7) その他の留意事項	218
12 駐車場整備事業	219
(1) 事業概要	219
(2) 将来の事業環境	222
(3) 経営の基本方針	225
(4) 投資・財政計画（収支計画）	226
(5) 公営企業として実施する必要性など	236
(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	237
(7) その他の留意事項	238
13 介護サービス事業	239
(1) 事業概要	239
(2) 将来の事業環境等	243
(3) 経営の基本方針	248
(4) 投資・財政計画（収支計画）	248

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	253
(6) その他の留意事項	253

別添 各事業別「経営戦略ひな形様式」

はじめに（マニュアルの位置付け）

各公営企業は、「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）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」の策定が求められている。

本マニュアルは、「経営戦略策定・改定ガイドライン」（平成 31 年 3 月 29 日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知。以下「ガイドライン」という。）で示した「経営戦略」の策定や改定の必要性及び事業別留意事項を踏まえ、策定や改定の実務に係る技術的手法を説明した具体的な手引き書として、「経営戦略」の策定や改定に携わる担当者向けに作成したものである。

地方公共団体が「経営戦略」を策定や改定する場合、「ガイドライン」に則った上で、本マニュアルも参照しながら「経営戦略」を策定や改定することが望ましい。

本マニュアルは、経営戦略に盛り込むべき最低限の事項しか記載していないが、事業ごとの環境や特質、規模を踏まえて、必要な事項を適宜追加することを検討いただきたい。それにより、議会や地域住民等の理解を深めていただけるよう、精度を高めていくことが重要である。

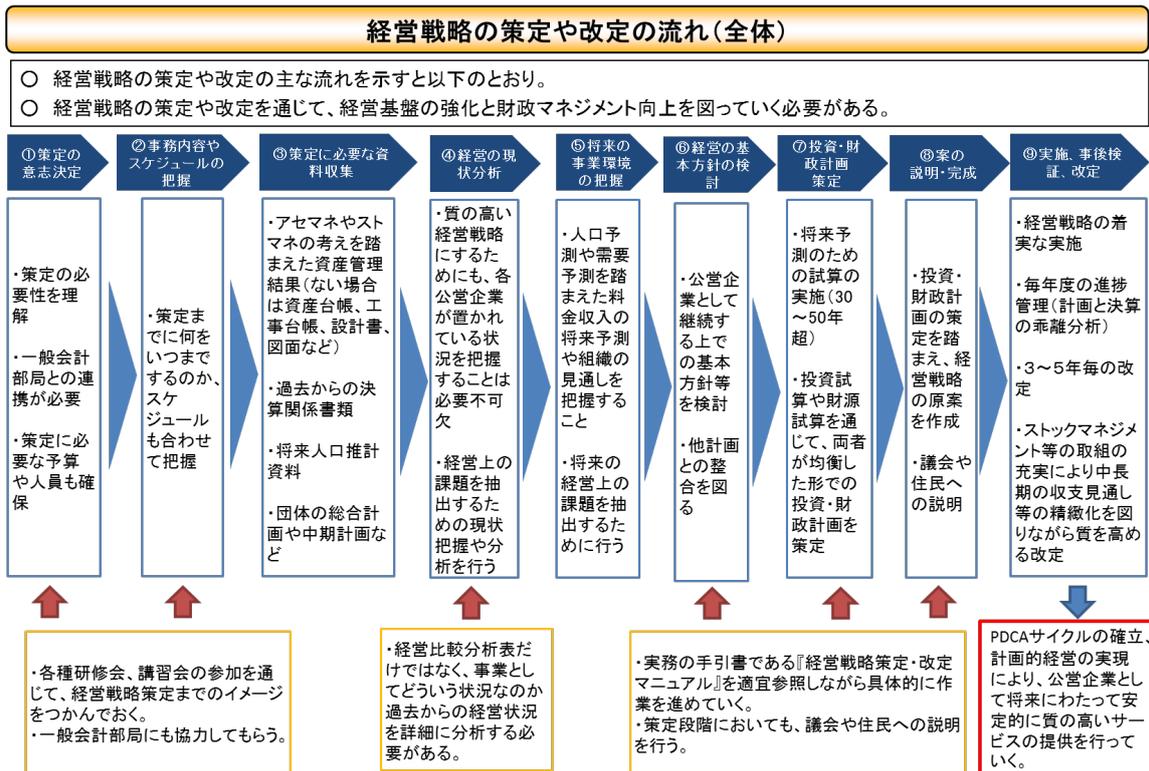
また、本マニュアルに沿って策定や改定された「経営戦略」については、毎年度の進捗管理や 3～5 年毎の改定を通じて、P D C A サイクルを確立していくことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に資するものとなるものである。

なお、本文中の用語については、特に定義付けや断りのない限り、「ガイドライン」における定義に従うものとする。

第1章 「経営戦略」の策定・改定に当たって

1 「経営戦略」の策定や改定の流れ

策定実務担当者が、「経営戦略」の策定や改定を行う場合の流れは以下のとおりである。



① 「経営戦略」の策定や改定の意志決定

「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り、この計画に基づき計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図っていく必要がある。

また、今後の人口減少社会においては、公営企業の経営のみならず、自治体行政のあり方、その中での公営企業に求められる役割を明らかにして、他の施策と連携して一体的にまちづくりをしていく必要がある。

このため、公営企業の経営管理担当課のみで策定するのではなく、技術担当課をはじめ、一般会計の企画・財政担当課や地域政策担当課など、地方公共団体全体を通じて関係各課と連携して検討を進めることにより意識を高める必要がある。

また、一般会計繰出金を受けて経営を行っている事業においては、より一層の

効率的・合理的な経営を心がけるべきであり、そのような観点から繰出金の支出元である財政担当の一般会計部門にも経営状況や健全化の取組内容の検討に参画してもらうことも効果的と考えられる。

以上を踏まえ、地方公共団体全体として、今後の当該公営企業の目指すべき方向を定め、これを形にする「経営戦略」策定の意志決定をしていくことが重要である。その際、策定のための体制作り（人員や予算）、外部知見の活用、住民参加による方法なども検討しながら、策定準備を進めていく必要がある。

なお、改定する場合も同様である。

② 「経営戦略」の策定や改定を行うための事務内容やスケジュールの把握

実際の策定に取りかかる前に、「ガイドライン」や本マニュアルを参考に、策定や改定までに「何をするのか」、「いつまでするのか」、「庁内調整」、「議会や住民への説明」等について、スケジュールも合わせて把握しておく必要がある。

策定作業の例を示すと次のとおりとなる。実際、策定までの期間については、事業内容や規模によっても異なるが、1年くらいかかることが多い。

なお、改定の場合は、PDCAサイクルを通じての検証や評価を踏まえながら、3～5年毎に改定ができるようスケジュール管理を行うのが望ましい。

【事務内容の例】

- 策定体制の検討
公営企業部局（経理・予算・企画・技術）、一般会計部局（企画・予算・統計）、委員会形式、外部人材の活用
- 各種資料の収集
③で示す決算統計資料などを他部局の協力を得ながら収集
- 決算分析
- 将来予測を通じた事業環境の把握
- 投資試算や財源試算を踏まえた投資・財政計画の策定
- 庁内打合せ（関係各課との調整）
庁内の関係各課をメンバーとして、数回集まって打合せをしながら策定を進めていく
- 住民アンケート、住民説明会の実施
- 議会への説明

【スケジュールの例】

- ～1月 策定の意志決定（策定体制、予算、人員）
- 3月 策定予算の議決
- 4月 策定事務開始

- この間、決算分析、将来予測、庁内打合せ、住民アンケートなどを行う
 ～ 11月 経営戦略（案）の作成
 12月～ 議会や住民への説明
 3月 議会説明を経て策定

③ 「経営戦略」の策定や改定に必要な資料収集

「経営戦略」を策定するためには、様々な資料を事前に集めておく必要があるが、事業開始した当時の古い資料も必要な場合や、公営企業担当課が把握、管理、保管する以外の一般会計部局に関する資料もあるので留意すること。

例を示すと以下のとおりである。

(例)

資料名	主な用途
(主に水道事業や下水道事業) アセットマネジメントやストックマネジメントの考えを採り入れた更新需要や財政収支の見通しを試算した資産管理結果	将来の事業環境の把握のため 投資試算のため 財源試算のため 施設・設備の現状把握、投資の合理化
(法適) 資産台帳	
(非適) 既存施設ごとの工事台帳や設計書、工事請負書、起債の償還台帳	
施設・設備ごとの図面、地域における配置図、その他管路図や管渠図など	
対象地域の住民基本台帳人口、将来推計人口、観光流入人口、その他サービス受給者に係る統計データ	将来の事業環境の把握のため 投資試算のため 将来の需要予測
(過去5年程度は最低限必要) 決算書及び付属資料、直近の予算書、決算統計資料、経営比較分析表、その他決算分析、経営分析に係る資料	経営の現状分析のため 投資試算のため 財源試算のため
地方公共団体の総合計画や公共施設等総合管理計画、事業計画	将来の事業環境の把握のため 経営の基本方針の検討のため
(あれば) 既策定のお他団体の経営戦略	
(改定の場合) 現在の経営戦略	改定に係る検証・評価のため

※ 事業によって必要な資料は異なるのであくまで一例である。

④ 経営の現状分析

「経営戦略」を策定や改定する最初の段階では、企業の経営について現状分析をしっかりと行うことが重要である。具体的には、過去の決算書データ等から収益・費用の各項目の増減変化を分析し、その要因を特定するとともに類似団体比較等によりその水準の適否を判断し、現在の経営状況に係る課題を洗い出していく。その際、経営比較分析表の作成過程で一定の分析結果があればそれを用いても良い。

また、これまでの効率化・経営健全化の取組についての内容や効果などの検証・評価もこの際行うべきである。

ここで行った現状分析がこれから策定する「投資・財政計画」のための課題抽出にもつながるものである。

なお、改定の場合は、毎年度の進捗管理を踏まえ、目標値や計画値と実績値との乖離原因を分析し、効果的な改善策を盛り込むなど、PDCAサイクルの中で適切に行うこと。

⑤ 将来の事業環境の把握

次のステップの「投資・財政計画」の策定のためには、経営の現状分析だけではなく、将来の事業環境についても把握しておく必要がある。具体的には、人口予測や当該公営企業のサービスに対する需要予測を踏まえた料金収入の将来予測（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年～50年超）、将来も継続するサービスの提供に対応するための組織の見直しなどを行う。具体的な手法については事業ごとのマニュアルに記載されているので参照されたい。

その際は、グラフなどの図表を用いながら視覚的にも分かりやすく工夫するのが望ましい。また、予測に使用した指標の根拠も示しておく必要がある。

ここで行った将来の事業環境の把握がこれから策定する「投資・財政計画」のための課題抽出にもつながるものである。

なお、改定の場合は、当初策定時からの時間経過に伴い、地域の人口動向などサービス需要に影響する要素の変動状況、賃金や物価の上下動などの基礎的な社会経済情報の変化、根拠法令の改正その他の制度改正の状況など、踏まえるべき要素に伴う必要な修正を行うこと。

⑥ 経営の基本方針の検討

これまでの策定までの検討を踏まえ、公営企業として事業を継続する上での経営理念、基本方針（将来ビジョン）等を検討するが、他の計画（総合計画や事業計画）との整合性を図る必要がある。この際、当該将来ビジョンを住民にも分かりやすく親しみやすいスローガン、キャッチフレーズなどの形で打ち出すことも住民の理解向上、意識の醸成の他、職員のモチベーション向上にも有効で

ある。なお、それに合わせ、計画期間内における具体的な取組・目標等の記載を図ることが必要である。

⑦ 「投資・財政計画」の策定

ア 作業の意味

「投資・財政計画」の策定は、「経営戦略」の中心となる部分である。施設・設備の合理的な投資の試算である「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にしなければならない。その具体的な手法は事業ごとのマニュアルに記載されているので参照されたい。

イ 作業の具体手順

【投資試算】

(ア) 施設・設備の現状把握や将来の需要予測を行う。まず、施設・設備の規模や能力、劣化の状況を踏まえ、使用耐用年数などを把握する。この際、法定耐用年数を厳格に当てはめるのではなく、実際の耐用年数に基づき現状を把握するなど工夫することが望ましい。

また、将来の需要予測を行うが、その際には、人口減少の傾向やサービス需要の予測をしっかりと行い、過剰な需要予測となることは避けるべきである。

(イ) 目標設定や投資額の合理化を行う。目標設定については、住民サービスを維持するために必要な目標を設定することであるが、その際には、あらかじめ計画期間や中長期（可能であれば30～50年超）における複数の目標を設定する必要がある。目標を複数設定しておけば、改定時における目標達成度の検証や評価がしやすくなる。

また、投資額の合理化については、需要予測を踏まえた施設・設備の統廃合やスペックダウン、長寿命化の検討など、多様な観点から検討すべきである。

なお、目標設定を行うときには、投資額の合理化を行った上での投資規模を目標と設定し、改定時の検証の際、現実的で達成可能な目標となるような設定とすることが望ましい。

(ウ) 投資の優先順位や平準化等による合理的な投資の内容・所要額等の見通しを取りまとめる。その際、どの時期にどの程度の投資を行うか検討し、投資時期に偏在がないよう留意すること。

【財源試算】

(ア) 財務状況の適切な現状把握・分析を行う。企業債や自己資金（将来の更新投資等への資金確保も含む）、起債依存度などについてしっかりと

現状把握すべきである。

また、将来的な財源等予測を行うが、その際には、更新需要予測に基づく財政負担増もあわせて、資金、収益、費用の将来予測（中期・長期）の推移についてしっかりと予測すべきである。

- (イ) 目標設定や財源構成の検討を行う。目標設定については、企業債や資金関係の経営指標に関しての複数の目標設定を行う。特に水道事業、簡易水道事業及び下水道事業については、料金回収率や経費回収率の目標設定を行う。

また、財源構成の検討であるが、①企業債、②一般会計繰出金、③料金の順番で行うことが適当であると考えられる。まず、企業債の検討を先に行う理由としては、将来のサービス需要の減少が多く見込まれ、それに伴う将来的な負担の増加が見込まれるほか、企業債の財源構成比が大ききことが挙げられる。

- (ウ) 財源の見直しを取りまとめる。特に水道事業、簡易水道事業及び下水道事業については、原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

以上の流れに沿った検討に基づき、「投資試算」と「財源試算」とをそれぞれ行う。最初に想定されるいくつかのパターンで試算を行っても、まずは基本的なパターンの試算でも構わない。次に、それらの試算結果を合わせてみて収支ギャップがあるかどうか確認する。仮にこの段階で収支ギャップが生じなければ「投資・財政計画」の策定が可能となるが、想定される最も厳しいパターンでの試算は行っておくべきである。また、収支ギャップが生じた場合には、料金改定の必要性や更新投資の時期、投資以外の経費について再度検討し、投資試算、財源試算に立ち返って再度試算する。この一連の作業を繰り返し、収支ギャップを解消していく必要がある。

具体的な収支ギャップの解消方法については、事業別マニュアルを参照しながら収支ギャップの発生要因に応じた適切な方法を採用し、収支の均衡点を探るための徹底した見直しを行う。

特に、料金改定を盛り込む場合は、住民負担に大きな影響を及ぼすものであることから、最大限の経営努力を行った上で、丁寧に住民や議会に説明を行う必要があることに留意すること。

ウ 具体的な作業の例

具体的な作業の流れの例を示すと以下のとおりである。

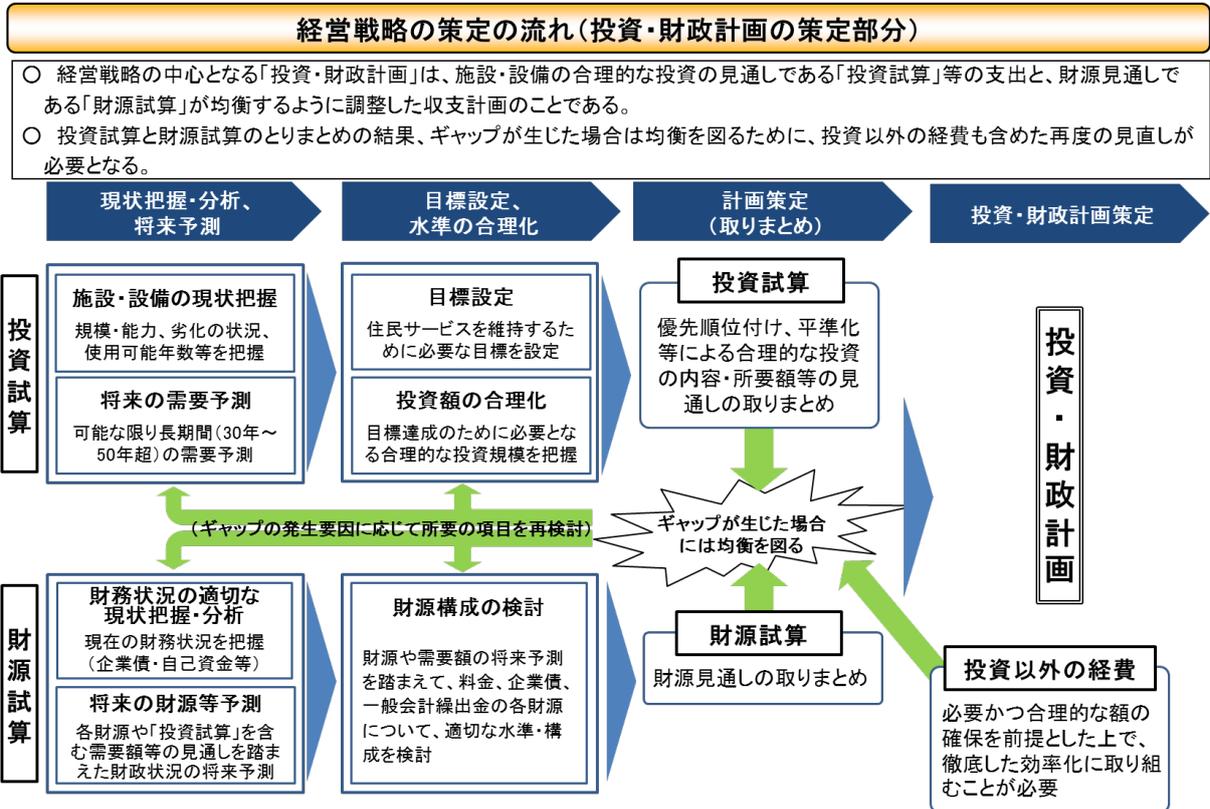
- ① 施設の老朽化等を踏まえた将来における所要の更新投資等を踏まえ「投資試算Ⅰ」を試算
- ↓
- ② 今後の人口減少等を加味した料金収入、更新投資への資金確保を踏まえ「財源試算Ⅰ」を試算
- ↓
- ③ ①と②を比べたところ、投資に比べ財源が不足という収支ギャップが生じた
- ↓
- ④ 「投資試算Ⅰ」に投資の合理化として、施設・設備の統廃合、スペックダウン、長寿命化の取組を検討の上、「投資試算Ⅱ」を試算
- ↓
- ⑤ ②と④を比べたところ、投資に比べ財源が不足という収支ギャップがまだ残っている
- ↓
- ⑥ 「財源試算Ⅰ」に計画期間中の3年後と7年後、それぞれ料金改定（5%）を盛り込んで「財源試算Ⅱ」を試算
- ↓
- ⑦ ④と⑥を比べたところ、収支ギャップが解消し、計画期間（10年間）で収支均衡となった。
- ↓
- ⑧ 「投資試算Ⅱ」と「財源試算Ⅱ」を踏まえ、「投資・財政計画」を策定していく。

この例では、投資試算については2パターン、財源試算については2パターンで行った結果、収支が均衡したが、実際には、それぞれいくつかのパターンで試算をした上で、均衡するところを探す必要がある。また、この際、検討過程に使った試算（均衡しなかったもの）についても、試算の例として経営戦略に載せることが望ましい。

エ 作業における留意事項

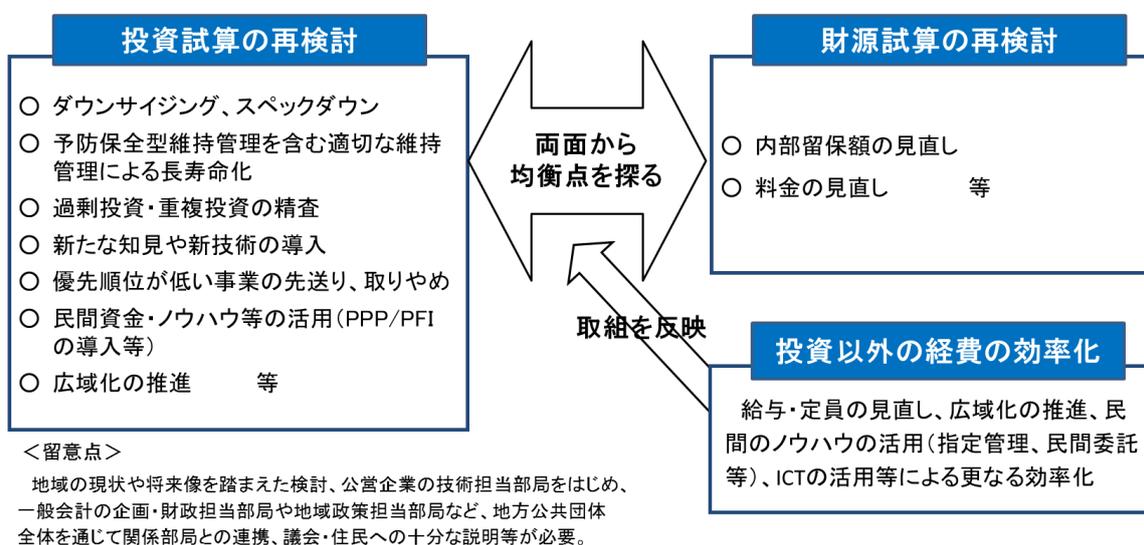
- 目標設定については、あらかじめ計画期間や中長期（可能であれば30～50年超）での複数の目標設定をした上で、それらの目標を達成できるよう試算の条件設定をしていくことが必要である。また、複数の目標を設定しておくことで、改定時における目標達成度の検証や評価がしやすくなり、中長期でも目標を設定しておくことで、改定ごとに高い目標へのステップアップにもつながるものである。

- 「投資・財政計画」を策定する上での「投資試算」、「財源試算」を行うことは、投資規模、財源構成、料金設定、地方公共団体の総合計画を始めとする他の計画と関わるので、庁内調整や議会や住民への説明にはしっかりと丁寧に時間をかけて行うのが望ましい。



経営戦略の策定の流れ(投資試算と財源試算の整合性検証)

- 「投資試算」等と「財源試算」にギャップがある場合には、以下のように両者のギャップ解消に取り組む必要がある。
- 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必要がある。



⑧ 「経営戦略(案)」の説明及び完成

「投資・財政計画」の策定を踏まえ、経営戦略の事業概要や事後検証、改定に関する事項にも記載し、「経営戦略(案)」を策定し、議会や住民への説明を行い完成していく。

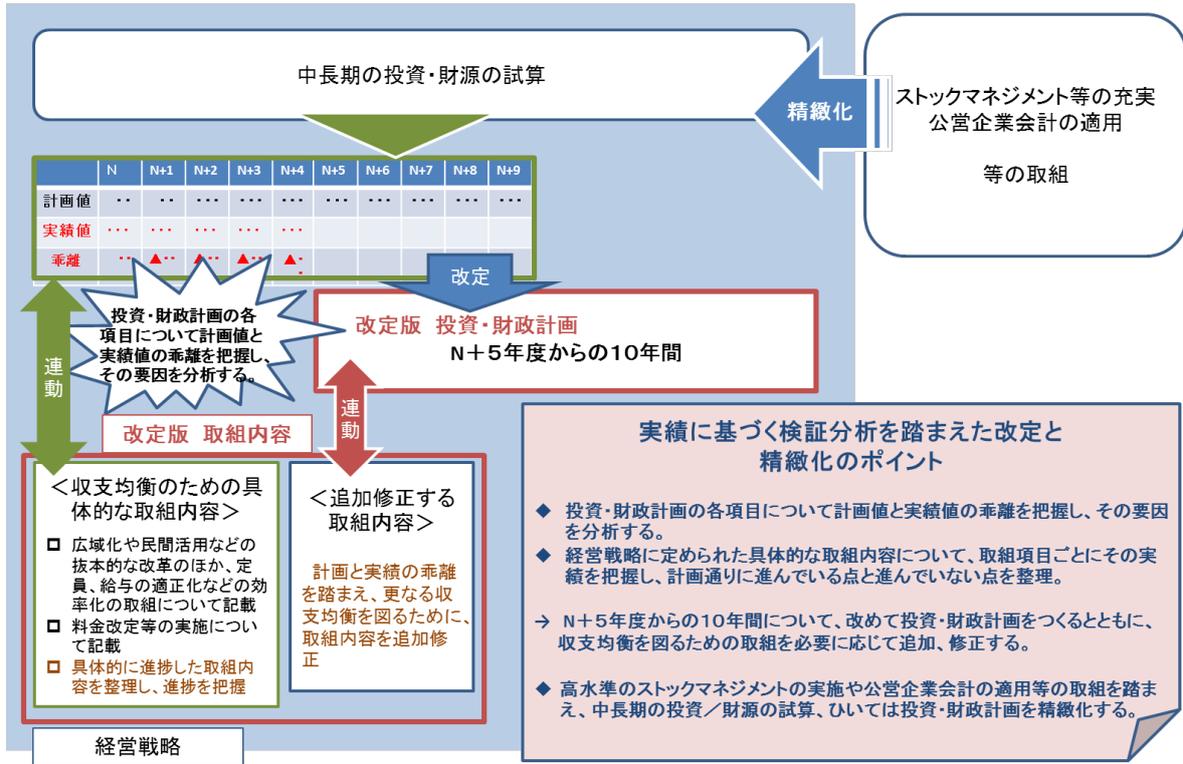
特に、料金改定や事業廃止等が盛り込まれている場合は、その必要性や根拠についてしっかりと説明し、事前に理解を得ておくということはいまでもない。なお、議会や住民への説明は、この時点だけではなく、策定の各段階でも行っておくと合意形成がしやすくなる。

⑨ 「経営戦略」の実施、事後検証、改定

「経営戦略」は、策定して終わりではなく、まずは、計画の着実な実施を行っていく。毎年度の進捗管理(計画と決算の乖離分析)、3～5年毎の検証や評価、そして改定を行っていくというPDCAサイクルを導入して確立させる必要がある。

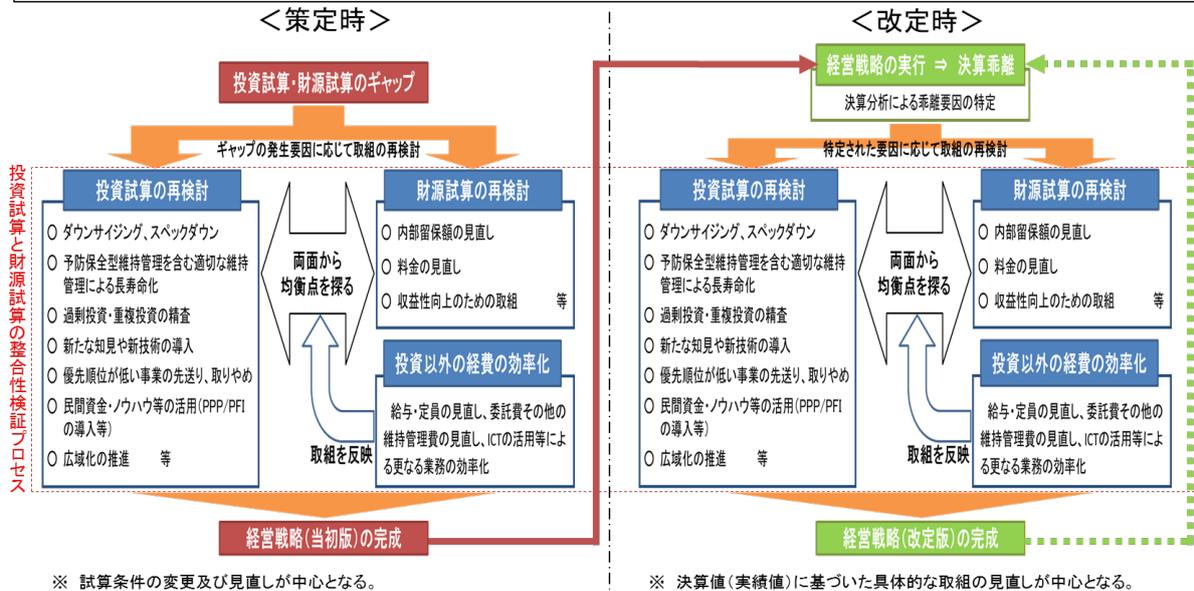
また、改定の際には、ストックマネジメント等の取組の充実により中長期の収支見通し等の精緻化を図りながら、質を高めていく必要がある。

経営戦略のPDCA等に基づく改定・精緻化



経営戦略の策定時と改定時におけるプロセス

- 経営戦略（投資・財政計画）策定時における「投資試算」等の支出と「財源試算」にギャップがある場合のギャップ解消に向けた再検討は、策定済みの経営戦略についてその取組実行の結果、決算値と投資・財政計画見込値（目標値）とに差異（決算乖離）が生じた場合の経営戦略の見直し手法にも当てはまる。
- 経営戦略の計画策定（P）→実施（D）→決算分析・乖離要因把握・検証（C）→取組の再検討（A）→改定（P）・・・というPDCAサイクルを繰り返し行うことによって、安定的な経営の確立と、経営改革の持続が可能となる流れを明示。



2 「経営戦略」の策定や改定に当たっての実務的な留意事項

策定実務担当者が、「経営戦略」の策定や改定に当たっての実務的な留意事項は以下のとおりである。

① 「経営戦略」と公営企業会計の適用との関係

「経営戦略」の策定時に、官公庁会計から公営企業会計への移行検討段階と重なることもある。公営企業会計は、民間の企業会計と同様に、発生主義・複式簿記を採用しており、官公庁会計が現金主義・単式簿記であることと比較し、基本的な考え方や仕組みが大きく異なっている。

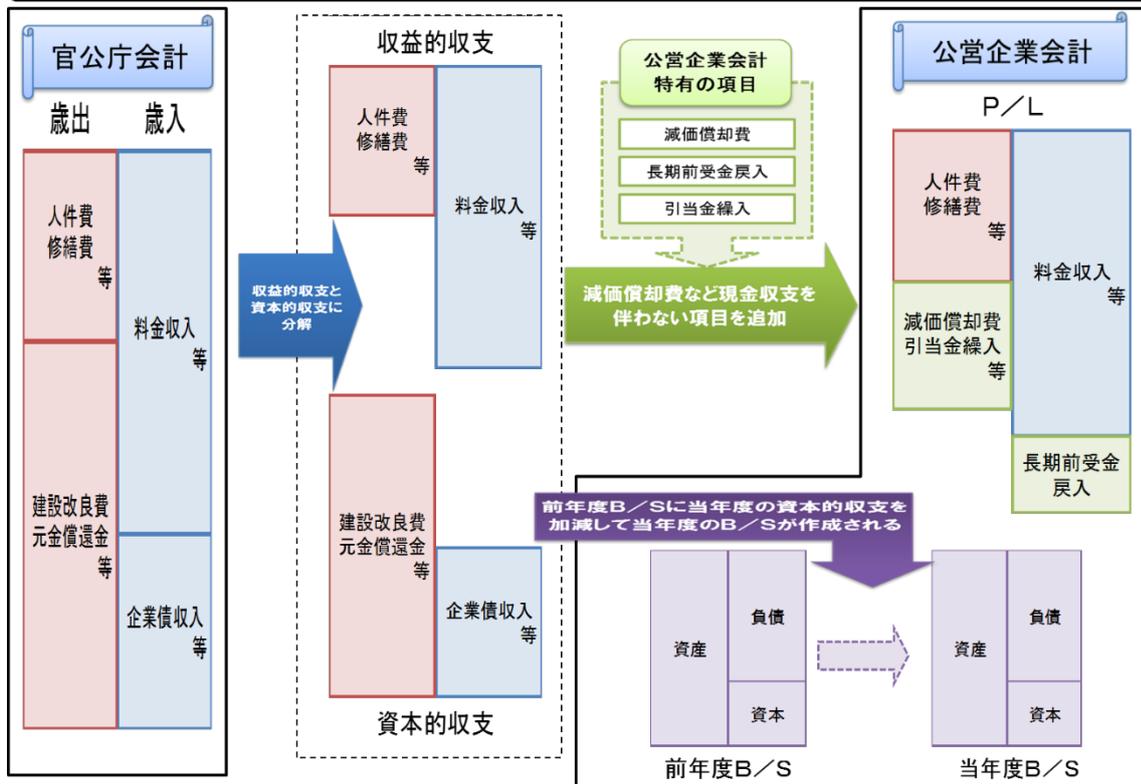
官公庁会計から公営企業会計の移行の具体的なイメージは図のとおりである。まずは、歳入・歳出のそれぞれの費目について、収益的収支と資本的収支に分解し、そのうち、収益的収支について、減価償却費や各種引当金等という公営企業特有の現金収支を伴わない勘定科目を追加したのち、公営企業会計の損益計算書（P/L）を作成する流れである。

また、移行に伴う具体的な作業手順については、「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」も合わせて参照されたいが、公営企業会計では、減価償却費や各種引当金等という現金収支を伴わない勘定科目が追加され、固定資産台帳も新たに整備される。

このため、公営企業会計の適用は、管理運営に係る取引（損益取引）と建設改良等に係る取引（資本取引）が区分して経理され、経営成績を適正に示すことや利益・損失の確定を適切に行うことができるため、その分析を通じての「経営戦略」の策定に必要な基礎的情報を得ることができる、また、減価償却費が導入され、金額ベースでの資産の老朽化の状態の的確な把握が可能となり、更新計画等の策定にも役立つものである。

なお、経営戦略の策定と公営企業会計の移行のどちらを優先に行うのかについては、「公営企業会計の適用の更なる推進について」（平成31年1月25日付け総財公第9号総務大臣通知）で示されている移行期限（人口3万人未満の市区町村において令和5年度まで）と令和2年度までの策定を要請してきた経営戦略策定を踏まえ、まずは現状に立脚した形で経営戦略の策定を検討すべきである。

公営企業会計の適用(イメージ図)



② 「経営戦略」の策定や改定における議会や住民への説明

「経営戦略」は、策定された計画に基づき経営することも重要であるが、広く住民に対して、分かりやすく説明し、その理解を得ながら策定していくという策定や改定のプロセスが重要である。そのため、議会や住民に対しては、策定や改定の各段階においても適切な説明を行い、その理解を得ていく必要があることを念頭に置きながら進めることも有効である。特に、料金改定が含まれる場合には、料金改定の必要性や根拠を示し、議会や住民に丁寧に説明をすべきである。

また、策定の始めの段階で、住民アンケートを実施し、住民のニーズを事前に把握しておくことも考えられる。

③ 「経営戦略」の策定や改定における外部人材の活用

「経営戦略」の策定や改定に当たっては、会計や財務、金融に関する専門的知見を持った外部人材を活用することも有効であることから、策定の各段階において、総務省の「公営企業経営アドバイザー派遣事業」や「経営・財務マネジメント強化事業」等の利用も検討されたい。

また、都道府県においては、市町村等の公営企業が行う「経営戦略」の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的な支援が求められる。この際、事業によっては、市町村等の財政担当部局、事業法に基づく事務を所管する部局、さら

には公営企業を経営する部局が連携して市町村等の取組をバックアップすることも効果的と考えられる。

3 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方

経営戦略の意義を踏まえ、その質を高めていくため、各事業の特性に沿って、最低限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」としてとりまとめている。

本マニュアルにおいては、以上の趣旨により、当該ひな形様式に沿った形で「経営戦略」を策定するための手順を記載しているものであるが、既に策定を終え、または策定中のものについて、直ちにこの様式に合わせ作り直しを求めるものではない。ただし、項目や記載内容が不足している場合には、次の改定に向けて見直しを検討することが望ましい。

第2章 事業別マニュアル

1 水道事業（簡易水道事業を含む）

（1）事業概要

事業の現況

① 給水

供用開始年月日	年 月 日	計画給水人口	人
法適（全部・財務） ・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。	現在給水人口	人
		有収水量密度	千m ³ /ha

（説明）

- ・ 供用開始年月日・・・事業の供用が開始された年月日。
- ・ 法適（全部・財務）・非適の区分・・・事業の法適（全部・財務）・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。
- ・ 計画給水人口・・・事業計画において定めている給水人口。
- ・ 現在給水人口・・・現在、給水を行っている人口。
- ・ 有収水量密度・・・給水区域面積当たりの有収水量であり、有収水量密度が大きいほど、効率的な事業運営が行える経営環境にあると言える。

② 施設

水源	<input type="checkbox"/> 表流水、 <input type="checkbox"/> ダム、 <input type="checkbox"/> 伏流水、 <input type="checkbox"/> 地下水、 <input type="checkbox"/> 受水、 <input type="checkbox"/> その他（複数選択可）			
施設数	浄水場設置数		管路延長	km
	配水池設置数			
施設能力	m ³ /日		施設利用率	%

（説明）

- ・ 水源・・・該当する水源を選択。複数選択可。
- ・ 施設数・・・浄水場設置数及び配水池設置数。
- ・ 施設能力・・・浄水施設の計画一日最大配水（給水）能力。
- ・ 管路延長・・・全管路延長
- ・ 施設利用率・・・一日配水能力に対する一日平均配水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標である。当該指標については、明確な数値基準はないと考えられるが、一般的には高い数値であることが望まれる。経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、数値が低い場合には、施設が遊休状態ではないかといった分析が必要である。

③ 料金

料金体系の概要・考え方	※現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。 ※資産維持費(資金収支方式で料金を算定している団体においては、資産維持費相当額)の算定の有無についても記載すること。		
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	年	月	日

(説明)

- ・ 料金体系の概要・考え方… 現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。資産維持費(資金収支方式で料金を算定している団体においては、資産維持費相当額)の算定の有無についても記載。
- ・ 料金改定年月日… 料金改定の実績がある場合は年月日を記載。なお、消費税のみの改定は含まない。

(記載例)

本市水道事業の料金体系は、メーター口径毎に区分し、それぞれ基本料金と従量料金を設定しており、現行の料金体系については以下の表のとおりです。

<料金表>

メーター口径	基本料金(●m ³) 1か月につき	●～●m ³	●～●m ³	●～●m ³	●m ³ 以上
● mm 以下	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
●～● mm	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
●～● mm	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
● mm	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
● mm	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
● mm 以上	●円	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³

※上表の金額には、消費税及び地方消費税相当額は含まれていない。

本市水道事業では、中期経営計画の計画期間である●年を料金算定期間とし、算定期間内の営業費用(人件費、薬品費、動力費、減価償却費、修繕費等)及び資本費用(支払利息、資産維持費)と料金収入が等しくなるように水道料金を設定する総括原価方式に基づいている。料金は、各使用者群に対して総括原価を各群の個別費用に基づいて配賦し、基本料金と従量料金を区分して設定している。なお、資産維持率は●%を見込んでいる。

④ 組織

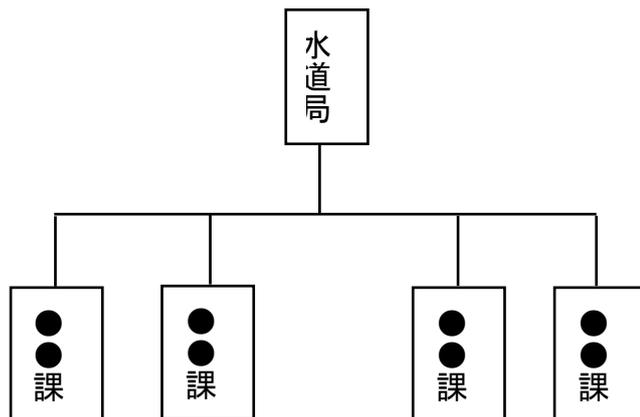
※組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

- ・組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(記載例)

<組織体制>



<職員数・職種・年齢構成等>

	●●課	●●課	●●課	●●課	合計
61歳～	人	人	人	人	人
51～60歳	人	人	人	人	人
41～50歳	人	人	人	人	人
31～40歳	人	人	人	人	人
～30歳	人	人	人	人	人
合計	人	人	人	人	人

(2) これまでの主な経営健全化の取組

※民間活用や施設の統廃合、広域化(*1)等の経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

*1 水道事業の広域化とは、水道法(昭和32年法律第177号)第2条の2第2項の市町村の区域を超えた広域的な水道事業者間の連携等に当たるものである。その具体的な方策としては、経営統合(事業統合及び経営の一体化をいう。以下同じ。)、浄水場等一部の施設の共同設置や事務の広域的処理等がある。

(説明)

民間活用、施設の統廃合、広域化、アセットマネジメント等の経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(記載例)

本市水道事業は、●年に●地区において創設され、高度経済成長に伴い水需要が増加する中、●年に●地区、●年に●地区と段階的に水道事業の拡充を行ってきた。その後、●年に●市の編入合併に伴い給水区域を拡張し、●川の水利権の獲得や●浄水場の新設を行った。●年●月には水道ビジョンを策定・公表し、民間活用や施設の統廃合について検討を行うとともに、職員数について10年間で3割の削減を行った。そして、●年●月に市内の簡易水道を全て上水道に統合し、それに伴い●浄水場と●浄水場を廃止し、●浄水場を新設した。現在、本市水道では広域化の検討を県及び関係市町村と協議しており、持続的な経営のための努力を進めている。また、アセットマネジメントについては、厚生労働省の「水道事業におけるアセットマネジメント(資産管理)に関する手引き」における3Cレベルを実施している。

(3) 経営比較分析表等を活用した現状分析

※ 直近の経営比較分析表(「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(公営企業三課室長通知)」による経営比較分析表)を添付すること。

※ 添付した「経営比較分析表」に補足すべき内容(経営指標や日本水道協会「水道事業ガイドライン」における指標を活用した分析等)を記載すること。

(説明)

- ・ 経営比較分析表等を添付するとともに、補足すべき内容(経営指標や日本水道協会「水道事業ガイドライン」における指標を活用した分析等)を記載すること。
- ・ 経営比較分析表においては、収益性(経常収支比率、料金回収率、給水原価)、効率性(有収率、施設利用率)、安全性(累積欠損金比率、流動比率、企業債残高対給水収益比率)、施設の老朽化状況(有形固定資産減価償却率、管路経年化率、管路更新率)について、全国平均や類似団体平均と比較し、現状を分析すること。
- ・ 経営指標においては、給水人口で区分を行った上で、有収水量密度(有収水量/給水区域面積)の全国平均以上及び以下で区分し、類似団体平均を算出している。有収水量密度が低い団体は、効率的な事業運営が困難な経営環境にあるため、経営指標における類似団体平均の数値も参考の上、経営状況を分析すること。
- ・ 日本水道協会の水道事業ガイドラインでは、水質基準の指標、施設や管路の耐震率、災害対策に係る指標などがあるため、より詳細な経営状況を把握するために活用すること。

今後の課題としては、●●比率、●●比率の改善といったこと等が挙げられる。

(2) 将来の事業環境

(1) 給水人口の予測

※給水人口の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

給水人口の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。人口予測の方法例としては、過去の人口増減を基に増減率を算出するほか、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口や都道府県等が独自推計している人口推計(政策的な目標値等ではないもの)を適宜活用することが挙げられる。

(予測の方法例)

▶ ケース 1

行政区域内人口 × 普及率 × 人口減少率(※)

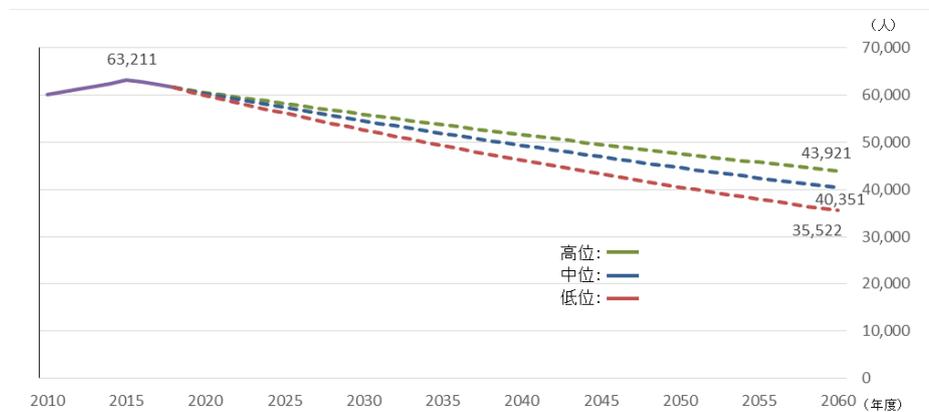
※国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口における減少率

▶ 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

(記載例)



給水人口予測(高位・中位・低位推計)

給水人口予測の推計にあたっては、●●を根拠として行政区内人口×普及率×人口減少率(※)を採用し、高位・中位・低位の3パターンの推計を行った。

(※) 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

(2) 水需要の予測

※水需要の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

水需要の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。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、業務用水や工業用水の今後の需要、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。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。

(予測の方法例)

○ 1日平均使用水量

▶ 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

○ 大口使用者の動向

▶ 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

▶ 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

▶ 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

▶ 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

▶ ケース 1

・直近 10 年間の最低値

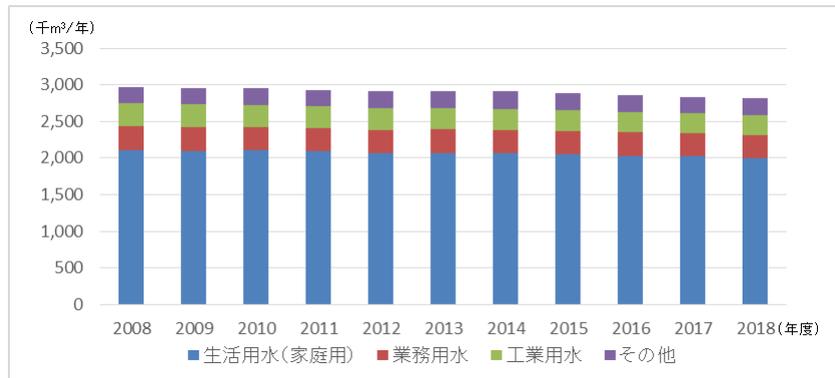
※異常気象等による突発的な給水量の増加にも対応できるようにするため

▶ ケース 2

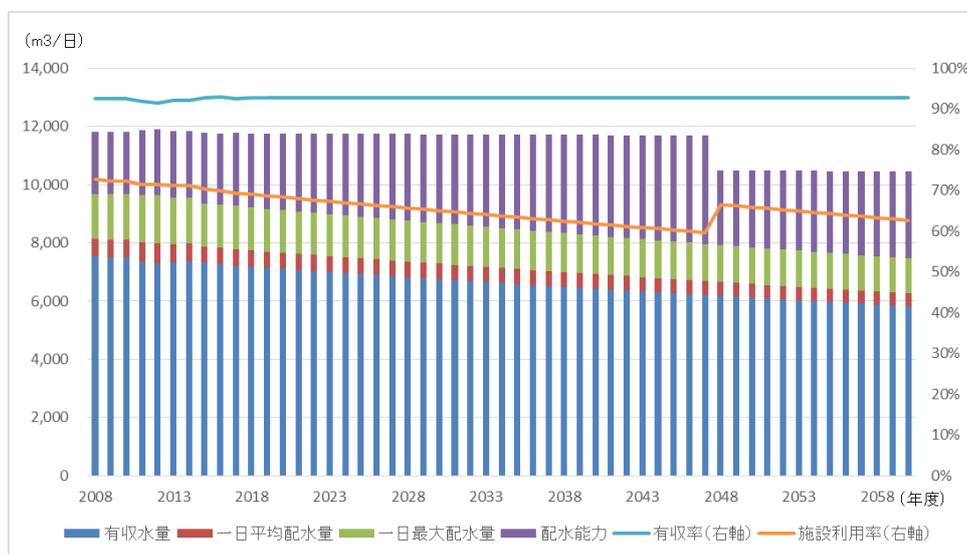
・直近 5 年間の平均値

※直近 5 年間の負荷率の推移がほぼ一定のため

(記載例)



用途別年間配水量の推移



配水量等の推移と将来推計

水需要の予測にあたっては、以下を根拠とした。

○ 1日平均使用水量

生活用水量 + 業務営業用水量 + 工場用水量 + その他用水量 を採用。

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●年間の減少率を乗じて推計

工場用水量・・・直近実績に直近●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●年間の平均値

○ 大口使用者の動向

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

○ 有収率

有効率－無収率 を採用。

有効率・・・直近●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●年間の平均値

○ 負荷率

直近 10 年間の最低値 を採用

※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

(3) 料金収入の見通し

※料金の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。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。

(見通しの方法例)

▶ 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

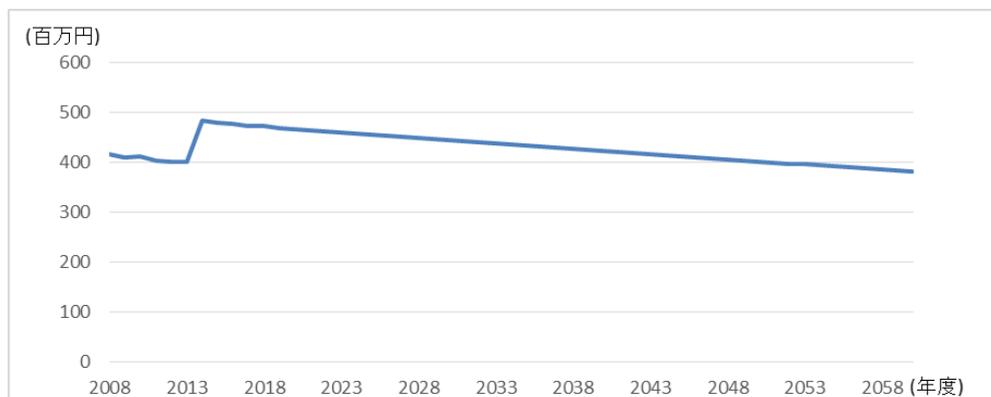
・口径別に、基本料金と従量料金を算定

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

(記載例)



料金収入の推移と将来推計

料金収入の予測にあたっては、以下を根拠とした。

有収水量×供給単価を採用。

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●年間の最低値

(4) 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

技能職員は既に採用を行っていないため、現在の職員が退職する20年後には0人となる。技術職員と事務職員については、退職した職員の分は新規採用職員で補充する形で現行の人数を維持することを想定しており、職員が代わってもノウハウの継承が行えるよう業務の見える化や共有、研修の充実などを図っていく。

(単位:人)

	2018年度	2028年度	2038年度	2048年度	2058年度
技術職員	5	5	5	5	5
技能職員	2	1	0	0	0
事務職員	7	7	7	7	7
合計	14	13	12	12	12

職員数の推移

(3) 経営の基本方針

3. 経営の基本方針

※ 1. 事業概要及び2. 将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

公営企業として事業を継続実施していく上での経営理念や基本方針等の基本的な考え方を記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

(記載例)

高品質な安全でおいしい水の安定供給、災害・テロ等への危機管理対策、お客様サービスの向上、地域・社会への貢献の4本柱を理念に、経営基盤の強化を図って

いきます。

- 高品質な安全でおいしい水の安定供給
 - ・水源の確保
 - ・水源から蛇口までの水質の適正な管理
 - ・老朽化した施設及び管路の適切な更新
- 災害・テロ等への危機管理対策
 - ・管路の耐震化やネットワーク化
 - ・浄水施設の覆蓋化、浸水対策、自家用発電設備の増強
 - ・災害発生時の応急体制の充実
- お客様サービスの向上
 - ・双方向のコミュニケーション
 - ・お客様の利便性の向上
- 地域・社会への貢献
 - ・エネルギー・環境対策
 - ・周辺事業者との協力関係
- 経営基盤の強化
 - ・人材の確保・育成
 - ・民間事業者も含めた運営体制
 - ・計画的、効率的な財政運営

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

（説明）

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、将来の料金収入の減少、更新需要の増大を見据えた料金水準の適正化、広域化や更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	※ 目標設定をするにあたり、複数の推計パターン（高位・中位・低位）で試算を行うこと。また、計画期間に関わらず、可能な限り長期目標（30～50年超）についても記載すること。
-----	---

<p>※ 計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。</p> <p>※ また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。</p> <p>＜取組例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項 ・施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）に関する事項 ・施設・設備の合理化（スペックダウン）についてに関する事項 ・アセットマネジメントに基づく施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項 ・広域化に関する事項 ・防災・安全対策に関する事項 ・その他

（説明）

「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した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間（30年～50年超）で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標設定

（説明）

「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。

(記載例)

▶ 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、●年度までに 100%を実現することを踏まえ設定。

ii) 建設改良費の推計

(説明)

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98.1%（令和元年度）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検討するとともに、管路について、特に、管路経年化率が高い場合、管路更新率が低い場合には、計画的・効率的な更新に取り組む必要があることに留意が必要である。

【建設改良費の積算の考え方】

▶ 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

【更新周期（耐用年数）の考え方】

▶ 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

【管路の布設単価の考え方】

▶ 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

iii) 減価償却費の推計

(説明)

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。

② 収支計画のうち財源についての説明

目	標
	※ 目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。また、計画期間に関わらず、可能な限り長期目標(30～50年超)についても記載すること。

※ 財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・料金に関する事項
- ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電など)に関する事項
- ・その他

※ 料金回収率の目標及び別添の原価計算表などを参考に原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間(30年～50年超)で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載する

こと。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

加えて、料金回収率の目標及び別添の原価計算表などを参考に原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

i) 目標設定

（説明）

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。

ii) 料金収入の推計

（説明）

2. 将来の事業環境（3）料金収入の見通しを参照すること。

iii) 繰入金の推計

（説明）

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。

▶ 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

iv) 企業債発行額(及び償還金)

(説明)

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。

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。

▶ 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

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※ 投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・修繕費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他

(説明)

投資以外の経費（委託費、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等につ

いて記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 経常経費

(説明)

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。

▶ 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：R●-R●の 5 年間で職員数を 1 割減、R●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

ii) 支払利息

(説明)

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必要がある。

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必要がある。

▶ 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・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、投資・財政計画（収支計画）において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間内の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等について記載する必要があること。

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、耐震化による災害対策の推進等により、事業環境が厳しさを増す中で、将来にわたって安定的にサービスを確保していくためには、現在の経営形態のあり方自体を見直し、広域化や更なる

民間活用といった抜本的な改革を検討する必要がある。検討に当たっては、都道府県が積極的に調整役となり、先進事例や周辺地方公共団体の取り組みなどを参考にしながら、各団体の実情に応じた検討を行うことが重要である。

① 投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等

広 域 化	
民間の資金・ノウハウ等の活用 (PPP/PFI 等の導入等)	
アセットマネジメントの充実 (施設・設備の長寿命化等 による投資の平準化)	
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	
そ の 他 の 取 組	

○ 広域化

(説明)

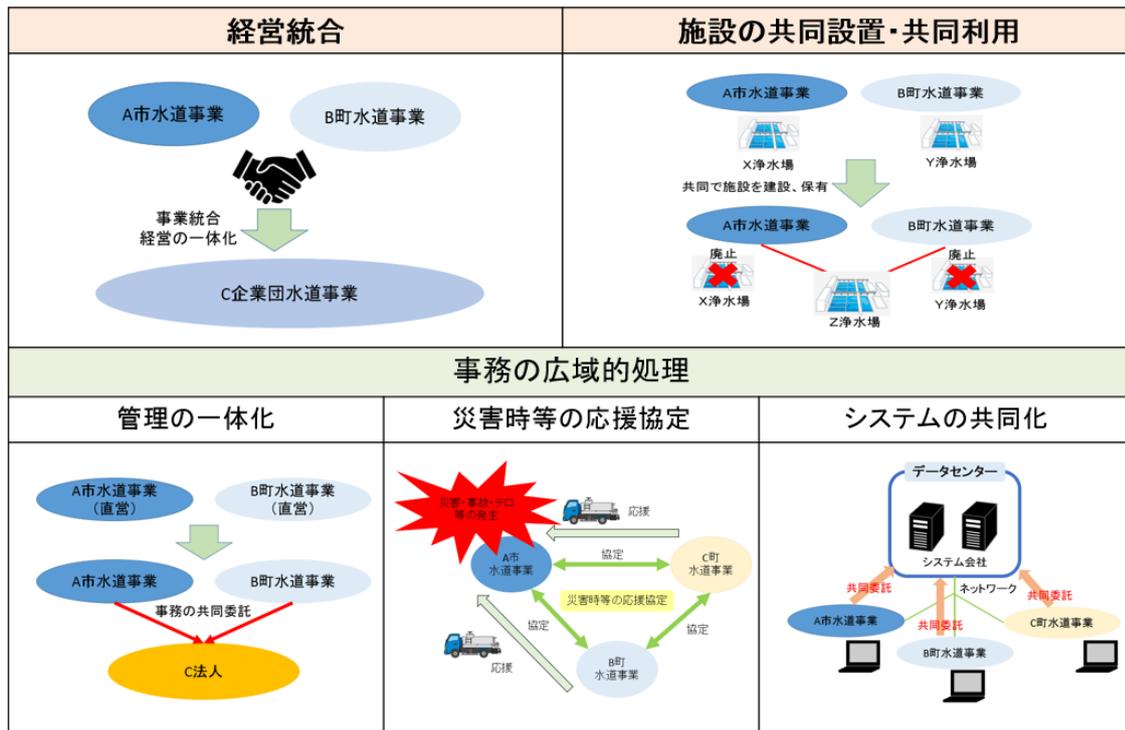
水道事業における抜本的な改革の中でも、複数の市町村が市町村の区域を超え、連携して又は一体的に事業に取り組む広域化については、スケールメリットによる経費削減や組織体制の強化等の幅広い効果が期待できるため、積極的に推進することが必要である。

広域化の中でも、経営統合は（事業統合及び経営の一体化をいう。以下同じ。）、経営主体が単一となり、浄水場等の施設の統廃合や人員、財源等の経営資源を一元的に管理するため、給水原価の削減、専門人材の確保等、経営基盤を強化する効果が最も期待できる。

一方、地理的要因等により経営統合の実現が困難な地域においても、浄水場等の一部の施設の共同設置や共同利用等により、施設の更新費用や民間委託等の維持管理費用の削減等が可能となり、大きな効果が期待できる。また、業務の共同委託やシステムの共同化、施設管理業務の受託団体の共同設置等の事務の広域的処理により、専門人材の確保をはじめとした組織体制の強化による技術水準の確保や業務量の拡大による民間委託コストの削減、事務処理の効率化等の効果が期待できる。そうした市町村の区域を超えた水道事業の広域化については、広域的な地方公共団体である都道府県が、住民生活の水準の確保等の観点から、水道の基盤強化の方策として積極的に支援することが求められる。

このため、「「水道広域化推進プラン」の策定について」（平成31年1月25日付け総財営第85号・生食発0125第4号総務省自治財政局長・厚生労働省大臣官房生活衛生・食品安全審議官通知）により、地域の実情に応じた多様

な広域化を進めるため、各都道府県において、広域化の推進方針やこれに基づく具体的取組の内容等を記載した「水道広域化推進プラン」を令和4年度末までに策定するよう要請しており、都道府県においては同プランの策定及びその取組を推進するとともに、水道事業者である市町村等においては、都道府県とともに、同プランに基づく水道事業の広域化に積極的に取り組まれない。



主な広域化の類型

(記載例)

広域化については、●年の●●委員会にて検討され、●●という方向性で議論が進んでいる 等

○ 民間の資金・ノウハウ等の活用

(説明)

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。水道事業における持続的な経営を確保するため、指定管理者制度や包括的民間委託、PPP/PFI などの民間活用の取組も積極的に検討されたい。

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、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ことや、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。

なお、PPP/PFIのうち公共施設等運営権方式（コンセッション方式）については、第197回国会において「水道法」（昭和32年法律第177号）の改正法が成立したことにより、地方公共団体が、水道事業者等としての位置付けを維持しつつ、水道施設に関する公共施設等運営権を民間事業者に設定できることとされたところである。

（記載例）

民間の資金・ノウハウ等の活用については、●年の●●委員会にて検討され、●●という方向性で議論が進んでいる 等

○ アセットマネジメントの充実

（説明）

水道事業におけるアセットマネジメントとは、中長期の更新需要の見通しを試算した上で、人口減少を踏まえたダウンサイジングや長寿命化等により、トータルコストの縮減や平準化を図り、効率的かつ計画的な更新投資を進めるための取組である。水道事業における大規模な事業用資産を将来にわたり適切に維持・更新していくため、中長期の視点に立った需要の変動と供給体制の見通しを踏まえた適切なアセットマネジメントに基づき、更新投資を着実に進めることが必要である。アセットマネジメントを実施していない団体においては、速やかに取組に着手するとともに、実施している団体においても、その水準を高めるよう努められたい。

（記載例）

アセットマネジメントの充実については、●年の●●委員会にて検討され、●●という方向性で議論が進んでいる 等

○ 施設・設備の廃止・統廃合（ダウンサイジング）の検討

（説明）

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規模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。

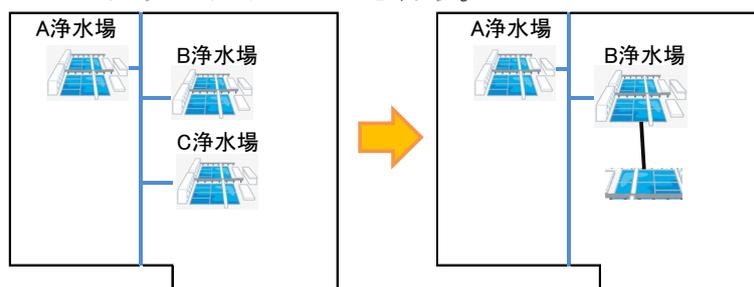
十分な検討が行われないうまま、投資が実行されると、仮に資産を使用しなくなったとしても、当該資産に係る費用は最終的に住民が負担することになるため、客観

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。

(記載例)

水需要の予測に基づき、施設利用率及び最大負荷率を考慮して、30年後から配水能力を減少させる計画である。具体的にはC浄水場を廃止し、B浄水場からの送水管を布設することでダウンサイジングを行う。



ダウンサイジング（イメージ図）

○ 性能の合理化（スペックダウン）の検討

(説明)

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。

(記載例)

性能の合理化（スペックダウン）の検討については、●年の●●委員会にて検討され、●●という方向性で議論が進んでいる 等

○ その他

(説明)

個別委託の包括的民間委託への移行、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）などを検討されたい。

(記載例)

現在、●●について検討しており、今後、●●委員会にて具体的な議論がなされていく予定である。

② 財源についての検討状況等

料	金	
企	業	債
繰	入	金
資産の有効活用等(*2)による 収入増加の取組		
そ の 他 の 取 組		

○ 料金

(説明)

資産の大量更新時期が到来する中、更新投資に要する経費が増大する一方、人口減少に伴う有収水量の減少により、料金収入の大幅な減少が懸念される。

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。

(記載例)

投資・財政計画において、5年後から収支不均衡となるため、経営戦略の計画期間の中間地点である5年後、計画期間終了の10年後において再度収支を見込み、料金改定を検討する。

○ 企業債

(説明)

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に、企業債発行額の適切な管理が重要である。

(記載例)

投資・収支計画において、企業債残高対給水収益比率が●%以下を維持しているが、今後の収支の状況によって●%を超えることがあれば、企業債充当率を下げ、将来世代に過度な負担を強いることがないように、企業債発行額を適切に管理する。

○ 繰入金

(説明)

繰入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。

○ 資産の有効活用等による収入増加の取組

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電などにより、事業の収入増加に資する状況がある場合は記載。

(記載例)

現在活用を行っていない遊休資産を、土地●円建物●円保有しており、今後売却や貸付の見通しが立ち次第投資・財政計画に反映する。

○ その他

(説明)

上記以外にあれば記載。

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	---

(説明)

進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともに HP 上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

2 下水道事業

(1) 事業概要

I 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。		

(説明)

- ・ 供用開始年度・・・事業の供用が開始された年度。
- ・ 法適(全部・一部適用)・非適の区分・・・事業の法適(全部・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・・・現在処理区域内人口／現在処理区域面積。
- ・ 流域下水道等への接続の有無・・・流域下水道など他の下水道事業との接続状況について記載。
- ・ 処理区数・・・現在の処理区数を記載するとともに、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・・・現在の処理区数を記載するとともに、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・・・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。

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	令和○年度	〇,〇〇〇 円	実質的な使用料*3 (20㎡あたり) ※過去3年度分を記載	令和○年度	〇,〇〇〇 円
	令和○年度	〇,〇〇〇 円		令和○年度	〇,〇〇〇 円
	令和○年度	〇,〇〇〇 円		令和○年度	〇,〇〇〇 円

(説明)

- ・一般家庭用使用料体系の概要・考え方…現行の一般家庭用使用料体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。資産維持費（資金収支方式で使用料を算定している団体においては、資産維持費相当額）の算定の有無についても記載。
- ・業務用使用料体系の概要・考え方…現行の業務用使用料体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。資産維持費（資金収支方式で使用料を算定している団体においては、資産維持費相当額）の算定の有無についても記載。
- ・その他の使用料体系の概要・考え方…現行のその他の使用料体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。資産維持費（資金収支方式で使用料を算定している団体においては、資産維持費相当額）の算定の有無についても記載。
- ・条例上の使用料…条例上の使用料の過去3年度分を記載
- ・実質的な使用料…使用料収入/年間有収水量

(記載例)

本市下水道事業では、中期経営計画の計画期間である●年を使用料算定期間とし、算定期間内の営業費用（人件費、薬品費、動力費、減価償却費、修繕費等）及び資本費用（支払利息、資産維持費）と使用料収入が等しくなるように下水道使用料を設定する総括原価方式に基づいている。使用料は、各使用者群に対して総括原価を各群の個別費用に基づいて配賦し、基本使用料と従量使用料に区分して設定している。なお、資産維持率は●%を見込んでいる。

③ 組織

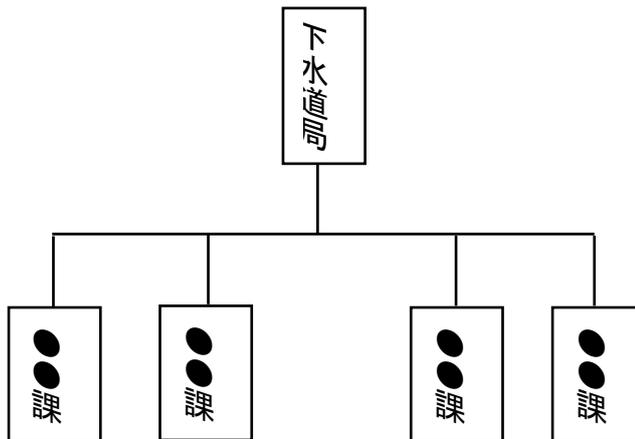
職 員 数	
事 業 運 営 組 織	※過去に水道部局との統合等、下水道事業の経営健全化を目的とした組織体制の再編を実施した場合には、概要及び実施年度も記載すること。

(説明)

- ・ 職員数…決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・ 事業運営組織…現在の事業運営組織を記載するとともに、過去に水道部局との統合等、下水道事業の経営健全化を目的とした組織体制の再編を実施した場合には、概要及び実施年度も記載すること。

(記載例)

<事業運営組織>



II 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	
	イ 指定管理者制度	
	ウ PPP・PFI	
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等) *4	
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等) *5	

(説明)

- ・民間委託…包括的民間委託を含む民間委託の導入状況又は導入に向けた検討状況を記載。
- ・指定管理者制度…指定管理者制度の導入状況又は導入に向けた検討状況を記載。
- ・PPP・PFI…PPP・PFIの導入状況又は導入に向けた検討状況を記載。
- ・エネルギー利用…消化ガス発電等のエネルギーの有効利用の導入状況又は導入に向けた検討状況を記載。
- ・土地・施設等利用…未利用地や下水道施設の上部空間などの有効活用の状況及び活用に向けた検討状況を記載。

今回の経営戦略の策定・改定までに実施してきた民間活用や施設の統廃合、広域化等の経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等図表を適宜用いながら分かりやすく記載。

(記載例)

- ・●市下水道事業では、民間活用や施設の統廃合について検討を行ってきた。●年●月には経営戦略の策定・公表を行い、前述の検討を引き続き行っているほか、広域化・共同化計画策定過程で広域化についても並行して検討を進めているところ。
- ・●市下水道事業では、コンセッション方式を含む官民連携の活用に向けた検討を●年度より開始。●年●月に、「下水道事業公共施設等運営権活用検討調査報告書」を公表。 等

Ⅲ 経営比較分析表等を活用した現状分析

(3) 経営比較分析表を活用した現状分析

※直近の経営比較分析表(「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(公営企業三課室長通知)」による経営比較分析表)を添付すること。

※添付した「経営比較分析表」に補足事項等がある場合は記載すること。

【充実】

経営上の課題を抽出するための現状把握・分析を行う。
現状の経営比較分析表を貼り付けただけのものは分析とは言えないので不可とする。

(説明)

経営比較分析表や各種経営指標等を使いながら経営上の課題を抽出させるための現状把握・分析を行う。下水道事業における主要な指標は経費回収率、汚水処理原価等があるが、特に経費回収率についての分析は最低限記載すること。経費回収率は、使用料収入、繰入金などの収入面、汚水処理費などの支出面の両方の影響を受ける指標であることから、収入と支出の各団体における分析を行うこと。

(記載例)

- ・経費回収率が他団体と比較して高く(低く)になっており、その要因としては・・・が挙げられる。
- ・汚水処理原価は他団体と比較して高く(低く)になっているが、・・・の影響が大きいと考えられる。等

(2) 将来の事業環境

現状を踏まえ、将来予測や将来分析を行う。将来の処理区域内人口、有収水量などの将来予測を踏まえた使用料収入や将来の改築を含めた建設改良費などの予測を踏まえ、経費回収率がどのように推移していくのかなどの分析が考えられる。その際は、図表などを使いながら視覚的にわかりやすくすること。繰入については各指標の変化に大きく影響することから一般会計側と繰入額について協議の上記載すること。

I 処理区域内人口の予測

(1) 処理区域内人口の予測

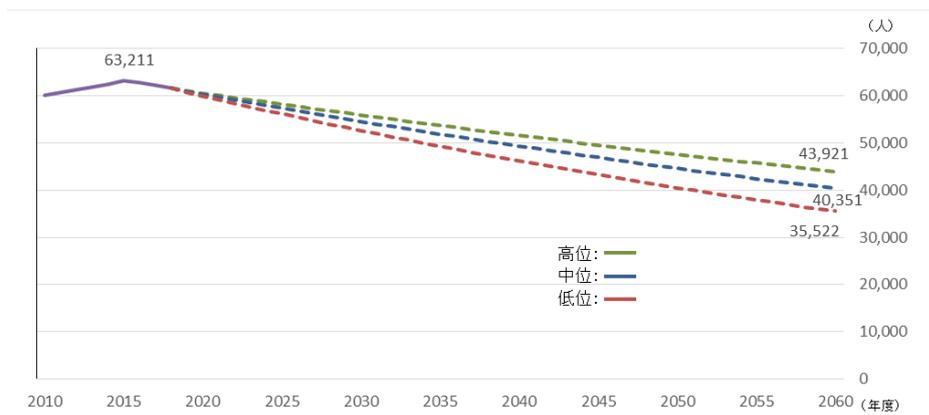
--

(説明)

- ・処理区域内人口の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考

え方) や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。人口予測の方法例としては、過去の人口増減を基に増減率を算出するほか、国立社会保障・人口問題研究所(社人研)による将来推計人口等を適宜活用することが挙げられる。

(記載例)



処理区域内人口予測の推計にあたっては、●●を根拠として行政区域内人口×普及率×人口減少率(※)を採用し、推計を行った。

(※) 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

II 有収水量の予測

(2) 有収水量の予測



(説明)

- ・有収水量の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。有収水量予測の方法例としては、過去の有収水量を基に今後の需要を推計するほか、節水トイレの普及状況、接続率等を参考にすることが挙げられる。

(記載例)

年度によって有収水量の増減はあるものの、過去〇年間を通して有収水量は横ばいとなっている。処理区域内人口の減少や節水機器の普及などにより、今後は、年

間有収水量が減少していくと考えられる。年間有収水量の予測値は、〇〇市人口ビジョンの人口シミュレーション及び国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口を勘案して算出した。



Ⅲ 使用料収入の見通し

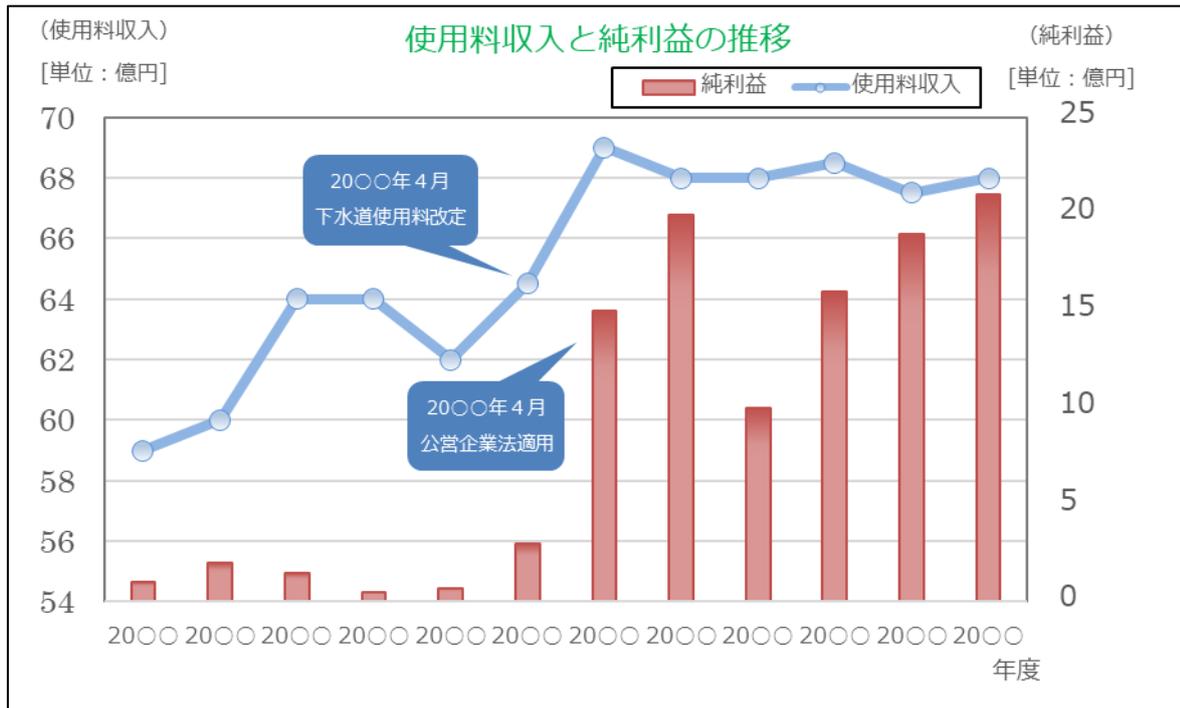
(3) 使用料収入の見通し

(説明)

- ・ 使用料収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法（考え方）や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。使用料収入の見通しの方法例としては、今後の人口推計を基に今後の需要を推計するほか、節水トイレの普及状況、接続率等を参考にすることが挙げられる。将来予定している使用料改定等も踏まえ収入を見込むこと。ここで記載した使用料収入については、財政計画の収益的収入の使用料収入に記載すること。

(記載例)

〇年まで面整備により、処理区が拡大すること及び、〇年に使用料改定を予定していることから、使用料は〇年までは増加していくが、処理区域内人口の減少や節水機器の普及などにより、今後は、年間有収水量が減少していくと考えられることから、比例して使用料収入も減少していくものと考えられる。



IV 施設の見通し

(4) 施設の見通し



(説明)

- ・施設・設備、管渠の老朽化度合、有収水量の予測を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、施設の所在地を示す地図等の図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。ストックマネジメント計画や個別施設計画等の計画との整合性にも留意が必要。ここで記載した施設の見通しについて事業費に置き換えた数値を財政計画の収益的収支の減価償却や資本的支出の建設改良費等に反映すること。

(記載例)

供用開始から〇年が経過しているものの、処理施設や管渠については法定耐用年数はそれぞれ、〇年、〇年とされているため、更新は直近の課題となっていない。

ただし、ポンプ類、ブロワ類及び計器類については、耐用年数がそれぞれ〇年、〇年、〇年であり、耐用年数が経過した設備もあることから、適正な管理や早期の修繕により可能な限り耐用年数を延ばすことで、設備投資の増加を抑制している。

また、公共下水道に隣接する農業集落排水施設で、老朽化が進み、改築・更新が必要な処理施設については、公共下水道への統合（接続）を検討し、処理施設の集約化と効率化を図っていく必要がある。

V 組織の見通し

(5) 組織の見通し

--

(説明)

- ・定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

技能職員は既に採用を行っていないため、現在の職員が退職する20年後には0人となる。技術職員と事務職員については、退職した職員の分は新規採用職員で補充する形で現行の人数を維持することを想定しており、職員が代わってもノウハウの継承が行えるよう業務の見える化や共有、研修の充実などを図っていく。

(3) 経営の基本方針

3. 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

都道府県構想や事業計画との整合性に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。団体の他計画（総合計画など）との関連性、位置づけも踏まえ記載。広域化等、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。広域化等、民間活用等の抜本的な改革については、経営戦略策定時点で都道府県構想や広域化・共同化計画などに位置付けられた取組について記載する。広域化・共同化計画等が未策定の場合であっても庁内での検討状況等について記載。

(記載例)

豊かな自然環境である河川やため池などの水質汚染を防ぎ、安全で快適な市民生活を実現するために、下水道関連施設の整備を進めるとともに水洗化の促進を図る。

①公共下水道の整備促進

市内の環境改善に大きく寄与している公共下水道の整備については、「〇〇構想」に基づき、〇年度整備完成に遅延が生じることのないよう進める。また、大雨による家屋や道路冠水等を防ぎ、安全で快適な生活環境の形成を目的として、雨水幹線の整備も進める。

②水洗化の促進

普及促進については、下水道未接続者への戸別訪問及び水洗化促進の文書を送付するなど水洗化率向上に向けた対応を行ってきたが、更なる効率的、効果的な普及促進活動を行うことを目的として、下水道台帳システムにより水洗化情報のデータベース化を図る。

③下水道施設の老朽化対策

下水道管の耐用年数は50年となっていますが、本市で最も古い管渠は40年以上が経過している。そこで、管渠をはじめとした下水道施設の延命化と、その延命化や維持管理に要する費用の平準化を図ることを目的として、下水道ストックマネジメント計画を策定し、国の下水道ストックマネジメント支援制度を活用しながら、継続的に下水道施設の老朽化対策を進める。

④下水道財政の健全化

下水道事業の債権管理の強化と合わせて、〇年度から現在の単式簿記会計から複式簿記会計へ会計方式を切替え、よりきめ細やかな経営分析を基に下水道事業を進めていくための下水道財政経営基盤強化を図る。

⑤広域的な汚水処理計画の策定と実施

公共下水道、農業集落排水の施設において、総合的に判断し、統廃合することにより、効率的で経済的な事業運営に努める。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

計画期間内の収支見通しである投資財政計画については、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策定すること。

「収支ギャップ」が生じる場合には、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。

その解消策として、投資・維持管理両面にわたる合理化・効率化を徹底する上で、各事業者は、適切な汚水処理施設の選択や施設の統廃合などの「広域化等」やコンセッションを含むPPP/PFI方式や包括的民間委託などの「民間活用」を抜本的な改革として位置付け、取り組むことが重要である。

なお、抜本的な改革を具体的に取り組む場合における留意点については、「公営企

業のあり方に関する研究会報告書」や「公営企業における抜本的な改革等に係る先進・優良事例集」（平成 29 年 3 月総務省）を参考にすること。

「投資試算」を取りまとめる際には、施設・設備の現状（老朽化の状況や規模・能力等を含む）について分析し、投資の徹底した効率化・合理化に取り組むとともに、更新率・老朽化率・耐震化率等の目標を設定した上で、中長期的に安定的かつ衛生的な污水处理が可能となるよう努めること。

「財源試算」を取りまとめる際には、人口動態や普及率、水洗化率等の現実的な見通しを踏まえつつ、「投資試算」等との整合性を図ること。その際、あわせて将来の使用料水準、一般会計に与える影響等についても十分配慮すること。

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（污水・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
- ✓ 広域化等を行う場合には、その場合の必要な事業費を算出すること（施設の統廃合や管渠の接続に要する整備費など）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。

なお、管渠の更新については、管渠老朽化率が高く、かつ、管渠改善率が低い場合には、計画的・効率的な更新に取り組む必要があることに留意が必要である。

更新・長寿命化にかかる事業費について、ストックマネジメント計画を策定済みの事業にあっては、ストックマネジメント計画の改築計画に記載された事業費等を活用することが考えられる。

○ 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、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の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のが求められる。

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。

資本的収入

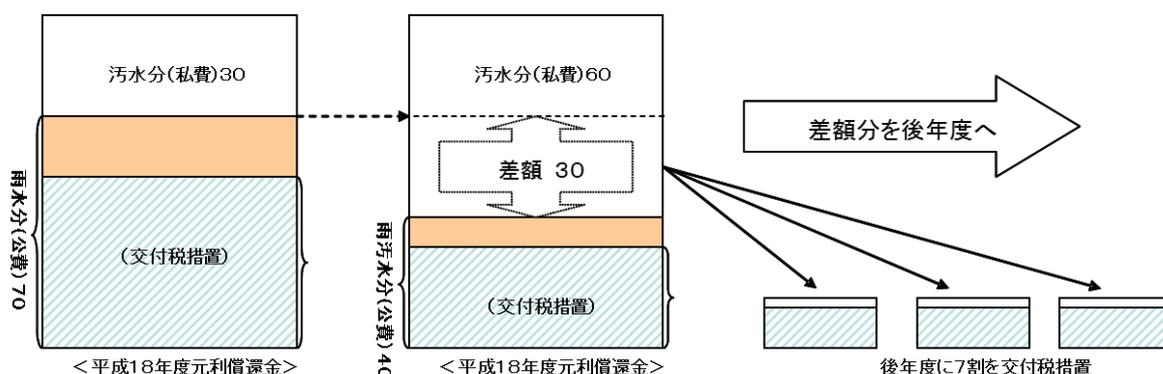
下水道事業債（特別措置分）・資本費平準化債については、個別の通常債ごとに発行可能額を算定し、必要な場合に計上することが重要である。

〔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。

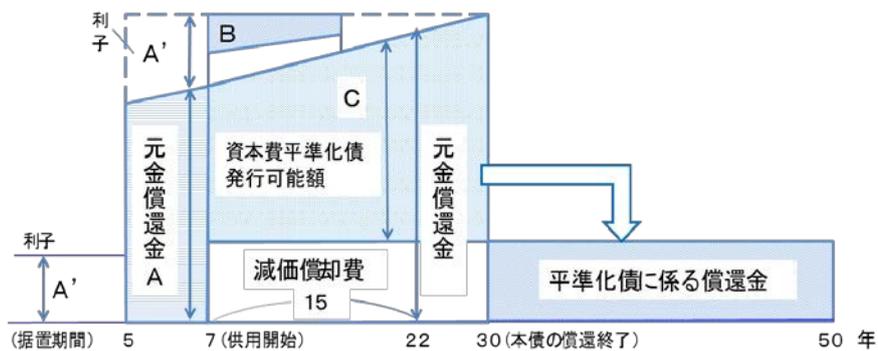
・特別措置分の財政スキーム（分流式：処理区域内人口密度 75 以上 100 未満の場合）



〔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～＞）



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。

また、広域化等や民間活用を行う場合には、その場合の維持管理費等の見込みについても適切に算定することが必要である。

i) 職員給与費

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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 平均職員給与費（直近予算額÷職員数）×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、雨水処理水量の動向、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) 資産維持費

資産維持費とは、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化（耐震化等）等により増大することが見込まれる場合、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用（増大分に係るもの）として、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築（更新）計画に基づいて算定するものである。（「下水道使用料算定の基本的考え方」（平成 29 年 3 月 10 日本下水道協会））資産維持費が使用料対象経費として位置付けられたことに伴い、国土交通省において、「将来的な改築需要の増大による使用料対象経費の増大が見込まれる場合には、使用者負担の期間的公平や事業の持続的展開等を確保する観点から、資産維持費の導入について検討を行うことが考えられる。」（平成 29 年 3 月 10 日付国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道企画課管理企画指導室課長補佐事務連絡）とされたことを踏まえ、資産維持費を使用料対象経費に算入する場合には、適切に積算し計上することが重要である。

viii) その他費用

i) から vii) 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

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
(R●計画人口と R●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 R●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 = R●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
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
- ・使用料減免額の補てん分

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

①収支計画のうち投資についての説明

目標

目 標	収支計画の策定の前提となる長期投資試算の結果及びそれに基づく長期目標
-----	------------------------------------

（説明）

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載。なお、その際は複数の試算を行うこと。

投資の内容等

※収支計画の策定に当たって反映した取組について具体的（対象施設、時期、金額等）に記載すること。 <取組例> ・投資の目標に関する事項 ・管渠、処理場等の建設・更新に関する事項 ・広域化・共同化・最適化に関する事項 ・投資の平準化に関する事項 ・民間の活力の活用に関する事項（PPP/PFIなど） ・防災・安全対策に関する事項 ・その他

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

②収支計画のうち財源についての説明

目標

目 標	収支計画の策定の前提となる長期財源試算の結果及びそれに基づく長期目標
-----	------------------------------------

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載。なお、その際は複数の試算を行うこと。

財源の積算の考え方等

※収支計画の策定に当たって反映した取組について具体的(時期、金額、対象施設等)に記載すること。

<取組例>

- ・財源の目標に関する事項
- ・使用料収入の見直し、使用料の見直しに関する事項
- ・企業債に関する事項
- ・繰入金に関する事項
- ・資産の有効活用に関する事項
- ・その他

※経費回収率の目標及び別添の原価計算表などを参考に原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

財源（使用料、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

加えて、経費回収率の目標及び別添の原価計算表などを参考に原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費の積算の考え方等

※収支計画の策定に当たって反映した取組について具体的(時期、金額、対象施設等)に記載すること。

<取組例>

- ・民間の活力の活用に関する事項(包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)
- ・職員給与費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・薬品費に関する事項
- ・修繕費に関する事項
- ・委託費に関する事項
- ・その他

投資以外の経費（委託費、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

①今後の投資についての検討状況等

<広域化・共同化・最適化に関する事項>

広域化・共同化・最適化に関する事項	
投資の平準化に関する事項	
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)	
その他の取組	

(汚水処理施設の統廃合)

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、汚水処理施設を統廃合することが考えられる。その方法としては、都道府県と連携した、流域下水道との接続を始め、公共下水道同士の接続や公共下水道と農業集落排水の接続等がある。

(汚泥処理の共同化)

公共下水道、集落排水施設、浄化槽等の複数の汚水処理施設における汚泥を、流域下水道等の汚水処理施設で集約して処理することが考えられる。スケールメリットを活かして、全体での処理費用の削減や汚泥を資源化することによる収入の確保などが期待できる。

(維持管理・事務の共同化)

複数市町村の処理場における運転管理業務や日常保守点検業務等を共同発注することが考えられる。

また、使用料徴収や滞納管理、会計処理、下水道台帳管理、水洗化促進等の事務処理を共同化することも考えられる。集約化によるコスト削減や、少人数での施設管理が期待できる。

(最適化)

・公共下水道、集落排水施設、浄化槽等の各種汚水処理施設の中から、最適な施設を選択して整備することが考えられる（例えば、人口や有収水量等の動向を踏まえ、農業集落排水施設事業を実施している区域について処理施設を廃止し、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

とや、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、浄化槽により汚水処理を行う区域に変更し整備するなど)

- ・未普及地域を抱えている場合、最適化が施設整備費・更新投資の将来的な削減につながる重要な手段であることを認識し、一層の検討を行うことが重要である。

(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>

- ・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。

<民間活力の活用に関する事項（PPP/PFI など）>

- ・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も考えられる。例えば、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。

<その他の取組>

- ・上記以外の取組を記載。

②今後の財源についての検討状況

使用料の見直しに関する事項	
資産活用による収入増加の取組について	
その他の取組	

<使用料の見直しに関する事項>

- ・ 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中長期の改築（更新）計画に基づいて資産維持費を算定し使用料対象経費に算入することができること、④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、汚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、上記の観点から踏まえて使用料改定の必要性を検討することが考えられる。

<資産活用による収入増加の取組について>

- ・ 未利用地や下水道施設の上部空間などの有効活用の状況及び活用に向けた検討状況を記載。

<その他の取組>

- ・ 上記以外の取組を記載。

③投資以外の経費についての検討状況等

民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)	
職員給与費に関する事項	
動力費に関する事項	
薬品費に関する事項	
修繕費に関する事項	
委託費に関する事項	
その他の取組	

＜民間活力の活用に関する事項（包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI など）＞

- ・ 公の施設としての下水道施設について、その設置の目的を効果的に達成するため、条例の定めるところにより、管理・運営を民間事業者に行わせる指定管理者制度を活用することが考えられる。
- ・ また、民間事業者の創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に維持管理を実施できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託する包括的民間委託を活用することも考えられる。

＜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。

<薬品費に関する事項>

- ・動力費と同様。

<修繕費に関する事項>

- ・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。

<委託費に関する事項>

- ・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。

<その他の取組>

- ・上記以外の取組を記載。

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	---

進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離を確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

3 工業用水道事業

(1) 事業概要

I 事業の現況

① 給水

供用開始年月日	年 月 日	契約水量	m ³ /日
給水先事業所数		一日平均配水量	m ³

(説明)

- ・ 供用開始年月日・・・ 事業の供用が開始された年月日。
- ・ 契約水量・・・ 給水契約に定めた1日当たりの水量の合計。
- ・ 給水先事業所数・・・ 会社数ではなく実際に給水している事業所の数を記載すること。
- ・ 一日平均配水量・・・ 年間総配水量を給水日数で除した数値。

② 施設

水源	<input type="checkbox"/> 表流水、 <input type="checkbox"/> ダム、 <input type="checkbox"/> 伏流水、 <input type="checkbox"/> 地下水、 <input type="checkbox"/> 受水、 <input type="checkbox"/> その他 (複数選択可)		
施設数	浄水場設置数	管路延長	千m
	配水池設置数		
現在配水能力	m ³ /日	契約水量	m ³ /日

(説明)

- ・ 水源・・・該当する水源を選択。複数選択可。
- ・ 施設数・・・浄水場設置数及び配水池設置数。
- ・ 現在配水能力・・・実際に配水できる施設能力。
- ・ 管路延長・・・導水管、送水管及び配水管の管路延長の合計。
- ・ 契約水量・・・給水契約に定めた1日当たりの水量の合計。

③ 料金

料金体系の概要・考え方	<small>※現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。 ※資産維持費(資金収支方式で料金を算定している団体においては、資産維持費相当額)の算定の有無についても記載すること。</small>		
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	年 月 日		

(説明)

- ・ 料金体系の概要・考え方・・・現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。資産維持費(資金収支方式で料金を算定している団体においては、資産維持費相当額)の算定の有無についても記載。

- ・料金改定年月日・・・ 料金改定の実績がある場合は年月日を記載。なお、消費税のみの改定は含まない。

(記載例)

条例において料金を定めており、将来にわたって安定した給水を確保するため、責任水量制（契約水量の全部又は一部を使用しなかった場合でも、契約水量まで使用したものとみなして料金を負担する制度）を採用している。

<料金表>

改定年月日	基本料金	特定料金	超過料金
年 月 日～	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
年 月 日～	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³
年 月 日～	●円/m ³	●円/m ³	●円/m ³

※上表の金額には、消費税及び地方消費税相当額は含まれていない。

④ 組織

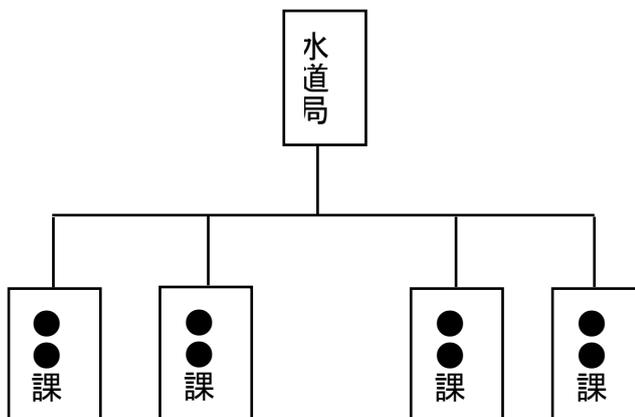
※組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

- ・組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(記載例)

<組織体制>



<職員数・職種・年齢構成等>

	●●課	●●課	●●課	●●課	合計
61歳～	人	人	人	人	人
51～60歳	人	人	人	人	人
41～50歳	人	人	人	人	人
31～40歳	人	人	人	人	人
～30歳	人	人	人	人	人
合計	人	人	人	人	人

(2) これまでの主な経営健全化の取組

※民間活用や施設の統廃合、上水道との連携・他団体との施設の共用化等々の経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

民間活用や施設の統廃合等、経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(3) 経営分析

※ 経営分析に用いる指標については、総務省が毎年度公表している「工業用水道経営指標」等を参考に各団体、各施設の実情に応じて適切なものを選択すること。

料 金 収 入	(ROO)	千円 (R××)	千円 (R△△)	千円
純 損 益	(ROO)	千円 (R××)	千円 (R△△)	千円
経 常 収 支 比 率	(ROO)	% (R××)	% (R△△)	%
固 定 資 産 に 対 す る 建 設 仮 勘 定 の 割 合	(ROO)	% (R××)	% (R△△)	%
現 在 配 水 能 力 に 対 す る 契 約 率	(ROO)	% (R××)	% (R△△)	%
現 在 配 水 能 力 に 対 す る 施 設 利 用 率	(ROO)	% (R××)	% (R△△)	%
料 金 回 収 率	(ROO)	% (R××)	% (R△△)	%

【上記の指標等を踏まえた経営分析】

(説明)

- ・ 料金収入、純損益、経常収支比率等の指標について現状及び過去の推移を記入すること。
- ・ 「工業用水道経営指標」において掲載している類似団体の数値との比較も含め、分析を行うこと。
- ・ 各団体の実情に応じて、指標は適宜追加・省略して差し支えない。

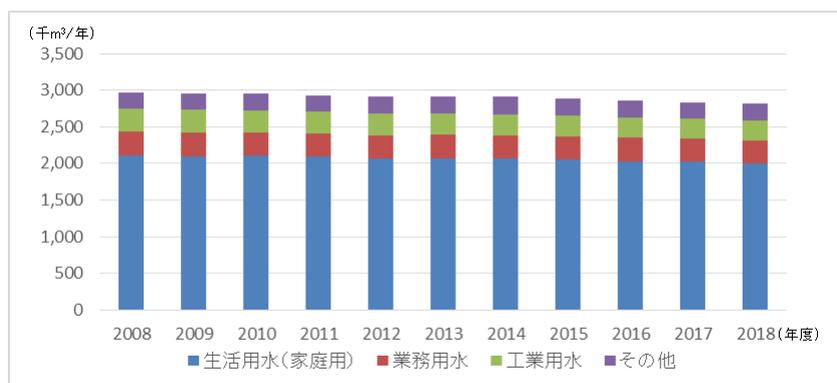
(2) 将来の事業環境

(1) 水需要の予測

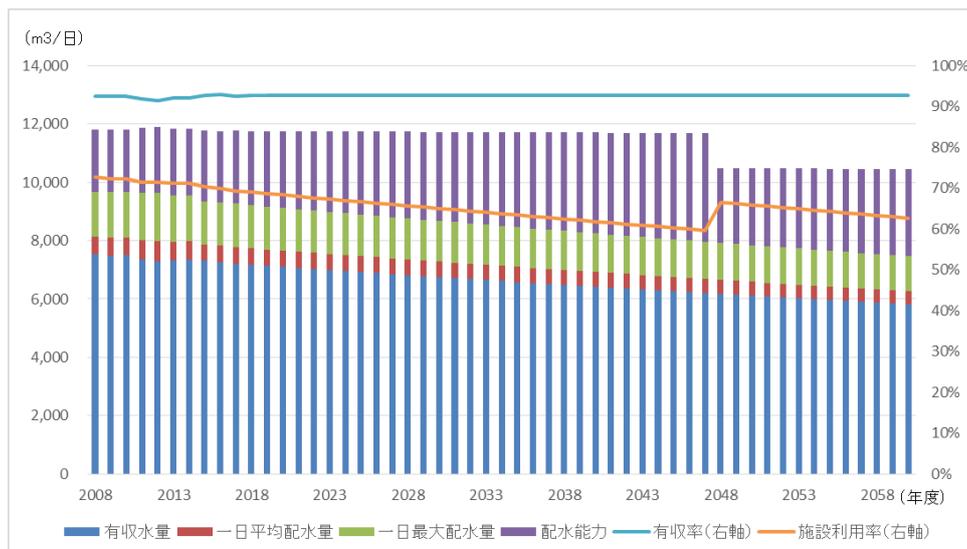
※水需要(契約水量、使用水量など)の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

- ・水需要の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。
- ・水道事業に記載されている方法及び具体例を活用することも有用である。



用途別年間配水量の推移



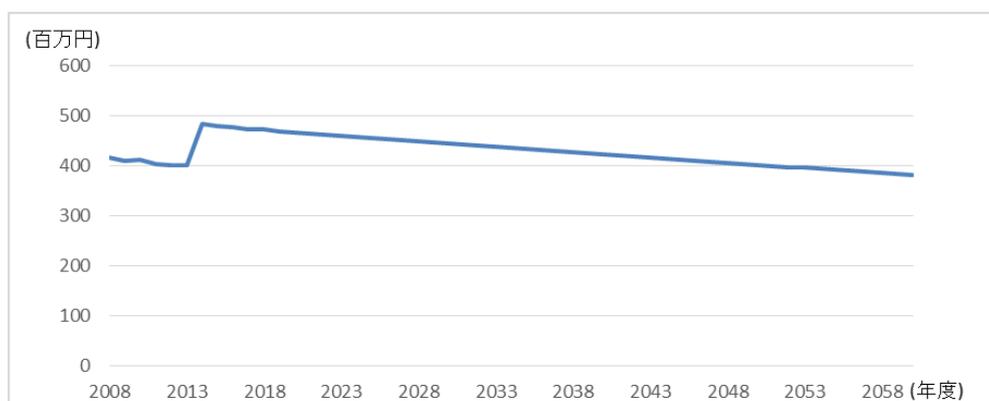
配水量等の推移と将来推計

(2) 料金収入の見通し

※料金の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

- ・ 料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。
- ・ 水道事業に記載されている方法及び具体例を活用することも有用である。



料金収入の推移と将来推計

(3) 施設の見通し

※施設・設備、管路の老朽化度合、水需要の予測を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

施設・設備、管路の老朽化度合いや今後の余剰能力の見通しについて、図表などを用いながらわかりやすく記載すること。

(4) 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(3) 経営の基本方針

3. 経営の基本方針

※ 1. 事業概要及び2. 将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

公営企業として事業を継続実施していく上での経営理念や基本方針等の基本的な考え方を記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、将来の料金収入の減少、更新需要の増大を見据えた料金水準の適正化、広域化や更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン（高位・中位・低位）で試算を行うこと。 ※計画期間に関わらず、可能な限り長期目標（30～50年超）についても記載すること。
-----	--

<p>※ 計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。</p> <p>※ また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。</p> <p>＜取組例＞</p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項 ・施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）に関する事項 ・施設・設備の合理化（スベックダウン）についてに関する事項 ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項 ・上水道との連携に関する事項 ・他団体との施設の共用化に関する事項 ・防災・安全対策に関する事項 ・その他

（説明）

「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した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間（30年～50年超）で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

（記載例）

土木施設、建築施設、水管橋については、個別の事業における使用実態、事故・故障の履歴、維持管理状況等を踏まえ、実態に合わせた更新基準年数を設定して更新時期を設定。

管路は、耐震対策の必要な管路の更新を優先し、更新基準年数は設定しない。
機械・電気・計装設備については、これまでの実績に基づく更新基準年数を設定して更新時期を設定。

種別	更新基準年数の設定方法	更新基準年数
土木施設	法定耐用年数の1.5倍を更新基準	90年

	年数とする。	
建築施設	法定耐用年数の1.5倍を更新基準年数とする。	75年
水管橋	法定耐用年数の1.5倍を更新基準年数とする。	60年
機械・電気設備	これまでの実績に基づき、機械設備は法定耐用年数の2倍、電気設備は法定耐用年数の1.5倍を更新基準年数とする。	30年
計装設備	これまでの実績に基づき、計装設備は法定耐用年数の1.5倍を更新基準年数とする。	15年

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	<p>※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。 ※計画期間に関わらず、可能な限り長期目標(30～50年超)についても記載すること。</p>
-----	---

<p>※ 財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。</p> <p>※ また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・料金に関する事項 ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電など)に関する事項 ・その他
--

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間(30年～50年超)で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

(記載例)

(1) 料金

直近年度における契約水量及び現行料金を基本として積算

(2) 企業債

償還年数 30 年（うち据置期間 5 年）、借入利率は名目長期金利〇. 〇%（内閣府による試算）を設定して積算

(3) 国庫補助金

国の予算等の状況を勘案し、補助なしと仮定して積算

(4) 繰入金

一般会計からの繰入は行っておらず、今後も繰入金なしと仮定して積算

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※ 投資以外の経費（委託料、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・修繕費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他

(説明)

投資以外の経費（委託料、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

(1) 委託料

〇年度に施設の維持管理業務を包括的民間委託したことを踏まえ、包括的民間委託後の期間における委託料実績を引き続き計上

(2) 修繕費

過去の修繕費実績を基本に、施設の老朽化の進捗に合わせて一定割合増加して計上

(3) 動力費

過去の動力費実績を引き続き計上

(4) 職員給与費

投資に伴う業務量増加について人員増で対応するものと設定し、必要となる増員を見込んで計上

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要（説明）

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、投資・財政計画（収支計画）において、純損益が計画期間内の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等について記載する必要があること。

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、耐震化による災害対策の推進等により、事業環境が厳しさを増す中で、将来にわたって安定的にサービスを確保していくためには、現在の経営形態のあり方自体を見直し、広域化や更なる民間活用といった抜本的な改革を検討する必要がある。検討に当たっては、都道府県が積極的に調整役となり、先進事例や周辺地方公共団体の取り組みなどを参考にしながら、各団体の実情に応じた検討を行うことが重要である。

① 投資についての検討状況等

民間の資金・ノウハウ等の活用 (PFI・DBOの導入等)	
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	
施設・設備の長寿命化等の 投資の平準化	
施設の共用化	
その他の取組	

② 財源についての検討状況等

料 金	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等(*)による 収入増加の取組	
その他の取組	

③ 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
修 繕 費	
動 力 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	---

(説明)

進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともに HP 上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

4 交通事業

(1) 事業概要

I 事業形態等

職 員 数	人	年 間 輸 送 人 員 数	千人
営 業 路 線	km	在 籍 車 両 数	両
運 転 系 統 数	本	平 均 車 齢	年
年 間 走 行 キ ロ	千km	乗 車 効 率 * 1	%

*1 乗車効率 = 延人キロ / (客車走行キロ × 平均乗車定員) × 100

(説明)

- ・ 職員数… 決算状況調査第 03 表「職員数 (計)」
- ・ 営業路線… 決算状況調査第 03 表「営業路線」
- ・ 運転系統数… 決算状況調査第 03 表「運転系統数 (本)」
- ・ 年間走行キロ… 決算状況調査第 03 表「年間客車走行キロ」
- ・ 年間輸送人員… 決算状況調査第 03 表「年間輸送人員 (重複分除く) (計)」
- ・ 在籍車両数… 決算状況調査第 03 表「在籍車両数」
- ・ 平均車齢… 決算状況調査第 03 表「延車齢数」 / 「在籍車両数」
- ・ 乗車効率… 決算状況調査第 03 表「延人キロ」 / (「年間客車走行キロ」 × 「乗車定員総数」 ÷ 「在籍車両数」) × 100

※ 1… 決算状況調査の表番号は、都市高速鉄道事業、軌道事業等の例による。自動車運送事業においては第 04 表、船舶運航事業においては第 06 表を参照のこと。

※ 2… 上記の各項目は都市高速鉄道を想定した表記であるため、それ以外の事業については事業に即した表記に適宜改めること。

※ 3… 船舶運航事業については、決算状況調査において「乗車定員総数」に該当する数値がないため、自団体に把握している数値により算出すること。

II 料金形態

	年 月 日	制 度 及 び 賃 率
上 限 認 可		
実 施		

(説明)

- ・ 上限認可… 上限認可運賃の適用年月日と適用している料金制度等 (均一区間制・

対距離区間制等)を記載すること。

- ・実施… 実施運賃の適用年月日を記載すること。

※必要に応じ運賃表(税抜)を掲載すること。

※消費税率改定に伴う運賃改定は含めないこと。ただし、消費税率の改定に伴う運賃改定と同時に本改定を行っている場合はこの限りではない。

Ⅲ 料金水準の検討

(説明)

現行実施している料金について、算定基準(国土交通省が定める収入原価算定要領等)に照らし、適切な料金水準となっているか、精査・検証するもの。

i 精査・検証を行っている場合

実施の方法(外部識者を含むか否か。)や時期、検証の結果を記載すること。

ii 精査・検証を行っていない場合

早急に検証に着手し、実施の方法や時期を可能な限り明確にして記載すること。

(精査・検証の考え方)

以下の事項を総合的に検討した上で、現行の料金水準に対する認識と、今後の料金改定に対する考え方も記載すること。また、料金改定を行わないこととする場合においても、現行の料金水準を維持することとした考え方を記載すること。

- ・他の公営事業者や近隣の民間事業者等の料金と均衡を失しているか
- ・当該団体の福祉施策の一環として実施している特別乗車券等について、一般会計からの繰入が適切な水準となっているか
- ・定期券及び企画乗車券(観光客向け一日乗車券など。)について、価格設定が基本的な料金との兼ね合いにおいて適切であるか

(記載例)

本市●●事業における料金は総括原価方式により算定しており、●年の事業開始以降、経営状況を鑑み数度にわたり改定を行っている。現行の実施料金は●年●月から設定しており、他の公営事業者とも同水準となっており、現状では適切な利潤を得られる水準である。

●年●月に設置した●●事業の経営に関する検討委員会(有識者等で構成)では、

料金水準についても検討が行われた。今後安全投資に係る費用が増加していく一方、少子高齢化により料金収入が減少していくことが予測されるため、事業を安定的に継続していくためには、料金改定による利用離れ等の影響を踏まえても中長期的な視点で料金改定を実施する必要性があることについて言及されているところである。料金改定については、利用者に直接的な負担となることから、当該委員会における答申を基に、さらに地域住民や地元経済界の代表者、学識経験者、公認会計士等を委員とする「●●事業のあり方に関する検討協議会」において、●●事業の持続可能な料金負担の考え方検討し、●年度までに料金改定の具体的な内容について素案を取りまとめることとしている。

一般会計の施策で実施している福祉関係特別乗車券に係る収入については、一般会計においても厳しい財政状況であることから、一般会計が負担する額としては、本来負担すべき額よりも低い水準となっている。しかしながら、福祉施策として市全体で取り組む必要があることから、料金改定の検討と合わせて、一般会計との連携のあり方について検討していく。

なお、企画乗車券類については、●年の導入時から改定は行っておらず、割引率が高い状態となっており、通常料金を負担することが想定される地元住民の負担率が相対的に高くなっている。今後の観光客の増加などを見据え、料金改定の検討と合わせて、通常料金と均衡のとれた適切な料金設定としていく。また、その際には、観光客の利用離れを抑制するため、近隣の事業者との共通券化などのさらなる利便性向上を図るとともに、効率的な広報を行っていく。

IV 現在の経営状況

旅客運輸収益 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
経常収支比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
純損益 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
資金不足比率* ² ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】						

(説明)

- ・旅客運輸収益・・・決算状況調査第20表「旅客運輸収益」
- ・経常収支比率・・・経常収益÷経常費用×100
 ※経常収益（決算状況調査第20表「営業収益」＋「営業外収益」）
 ※経常費用（決算状況調査第20表「営業費用」＋「営業外費用」）
- ・純損益・・・決算状況調査第20表「総収益」－「総費用」

- ・ 資金不足比率・・・ 地方財政法施行令第 15 条第 1 項により算定した資金の不足額

$$\frac{\text{（営業収益－受託工事収益）}}{\text{（営業収益－受託工事収益）}} \times 100$$

※決算状況調査は、地方公営企業法の適用事業の例による。地方公営企業法を適用していない船舶運航事業においては第 26 表を参照のこと。

【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】

各指標を分析した上で現在の経営状況について記載すること。分析に当たっては、以下の内容を考察することが考えられる。

（分析の考え方）

- ・ 各指標の経年比較から読み取れる自団体の事業特性・傾向
- ・ 他の公営事業者や近隣の民間事業者、経営規模が近似の事業者等との比較
- ・ 経営改革等の取組状況
- ・ 自動車運送事業においては、経営比較分析表により算出している経営指標を加えて検討することも考えられる。

（記載例）

本市●●事業は、●年に沿線の大規模開発が一定程度完了して以降、旅客運輸収益のうち定期利用の伸び率は鈍化傾向にある。他方、定期外利用の収入は観光客の増加などによりここ数年は対前年比●%程度で堅調に推移しており、駅ナカ事業など附帯事業収入の増もあり、経常収支比率は改善傾向にある。他方、職員の年齢構成の影響により総費用に占める人件費が民営事業者・他の公営事業者に比して高い水準にあることから、引き続き総費用の抑制に取り組む必要がある。

資金不足比率についても着実に改善しており、●年の解消を見込める状況となっている。

（２）将来の事業環境

I 利用者数の予測【全交通事業】

（説明）

利用者数の予測について、沿線人口の予測等を基に、図表などを適宜用いながら、予測の方法（考え方）や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

なお、船舶運航事業においては、沿線人口の予測に代替するものとして、島嶼部の人口予測を基に、以下の考え方にならない利用者数を予測することも考えられる。

(利用者数の予測の考え方)

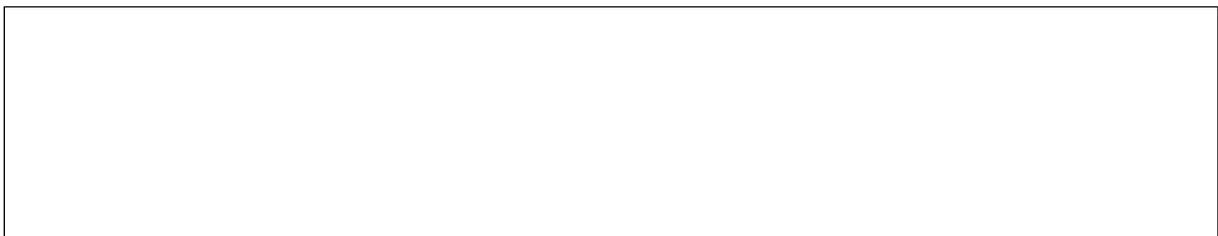
- ・国勢調査や住民基本台帳人口を基にした、独自の将来推計人口（特に生産年齢人口）の活用
- ・国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口の活用
- ・過去の人口増減を基にした増減率の推計
- ・観光流入人口や昼夜間人口（就業・就学人口）に関する予測
- ・企業や学校教育施設、大規模集客施設等の誘致等まちづくり政策が与える影響に関する予測（定量的かつ堅実に推計できるものを可能な限り加味）

(記載例)

過去 10 年間の利用者数推移と●年の国勢調査を基に本市で行った将来人口推計等のデータを用い、外部機関への委託により定期（生産年齢人口の伸び）・定期外（全体数の伸び）の別で利用者数の予測を行った。その際、●年に予定されている●●地区での大規模集客施設の開業や、●●地区における再開発を特殊要因として設定し、低位・中位・高位の3パターンによる推計とした。本計画においては、より実現性の高い中位の推計を用いることとし、表①に表す値も中位のものとしている。

観光客数については、本市●●課で実施している観光流入人口の将来推計を用いることとしている。

II 料金収入の予測【全交通事業】



(説明)

料金収入の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法（考え方）や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(料金収入予測の考え方)

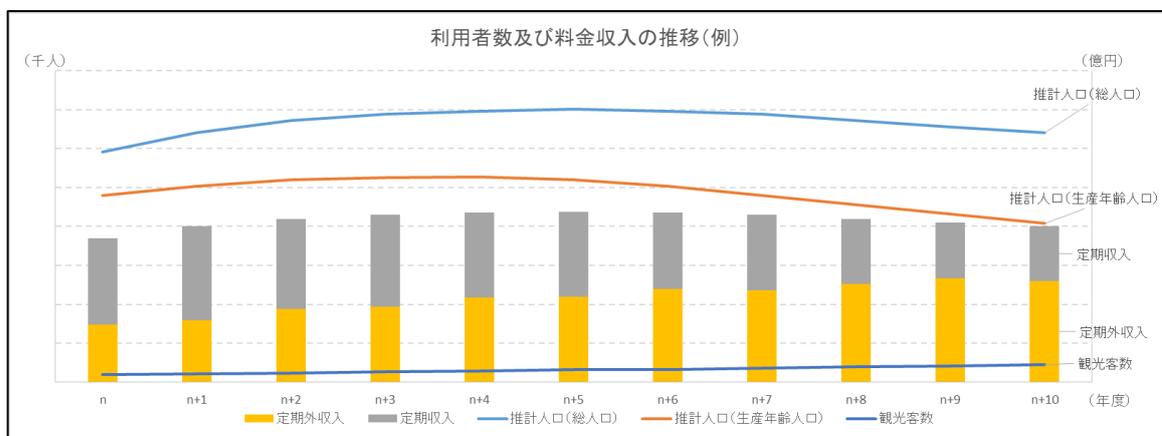
- ・利用者数の予測を基にした今後の需要の推計
- ・新線建設等による新たな交通網の形成や、インバウンド需要の高まりなどの特殊要因が与える影響に関する予測（定量的かつ堅実に推計できるものを可能な限り加味）

- ・自動車運送事業及び船舶運航事業においては、当該団体が福祉施策等として実施している利用促進策を加味して記載すること。

(記載例)

料金収入の予測にあたっては、定期利用については、直近年度の定期収入実績に定期利用に係る利用者数の伸び率を乗じ推計した。定期外利用については、同様の算出方をベースにしつつ、定期外利用のうち観光流入客数の割合を、本市●●課による推計から●%と推定し、観光流入客数の増に応じた伸び率に基づき収入予測に加味した。(表①参照)

【表①】利用者数及び料金収入の推移のグラフ (例)



Ⅲ 老朽化対策・大規模工事の見通し【都市高速鉄道事業・軌道事業】



(説明)

施設や設備、車両等の改良・更新等の老朽化対策の見通しについて、既存の建設改良に関する計画（設備投資計画等）における具体的な内容及び当該工事にかかる費用等を、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(老朽化対策の見通しの考え方)

- ・当該施設・設備等の耐用年数を踏まえるなど根拠を示しながら、今後の更新需要を中長期的な視点で的確に見込むこと。
- ・安全性に十分留意した上で、施設・設備等の更新時期、範囲・数量、費用等の点において平準化を検討しているのであれば、その内容も反映させること。

また、特に都市高速鉄道事業においては、新線建設や延伸部建設等の大規模工事を行う場合、事業の特性上、多額の投資が必要となるものである。このため、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ものを、全体の見通しの内訳として記載する必要がある。

他方、新線建設等についての具体的な方針が決定していない場合については、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。

なお、住民等にとって分かりやすい記載となっているものであれば、既存の建設改良に関する計画を本事項に代替するものとしても差し支えない。

(記載例)

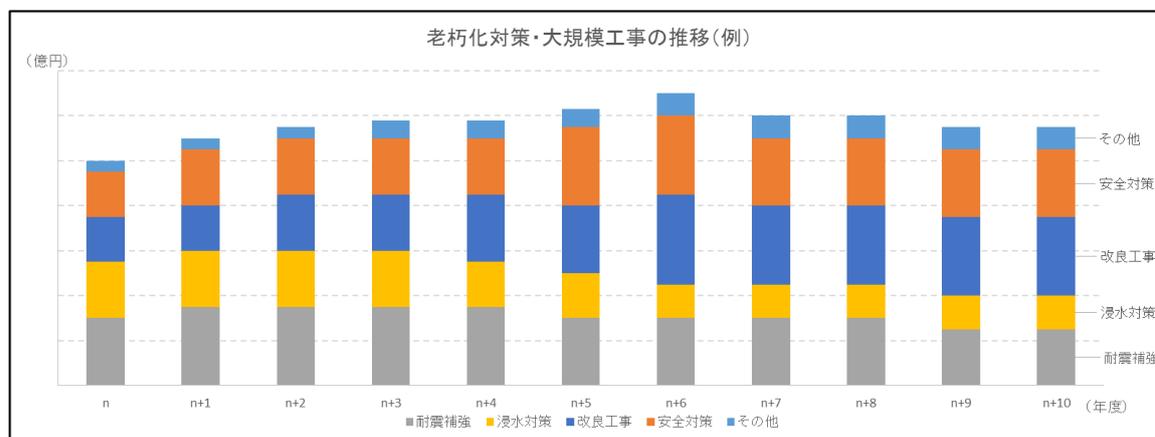
本市●●事業は、●年に開業●年となり、各種施設・設備等の老朽更新時期を順次迎え、●年には更新投資のピークを迎える。同時に、●●や●●などの災害対策や安全性の向上等といった施策も行う必要があり、老朽化対策・大規模工事に係る建設改良費は引き続き高い傾向で推移するものと見込んでいる。

また、バリアフリー化の推進や観光客数の増加を踏まえ、エレベーター設置等の移動円滑化に係る建設改良費も増加していくものと見込んでいる。

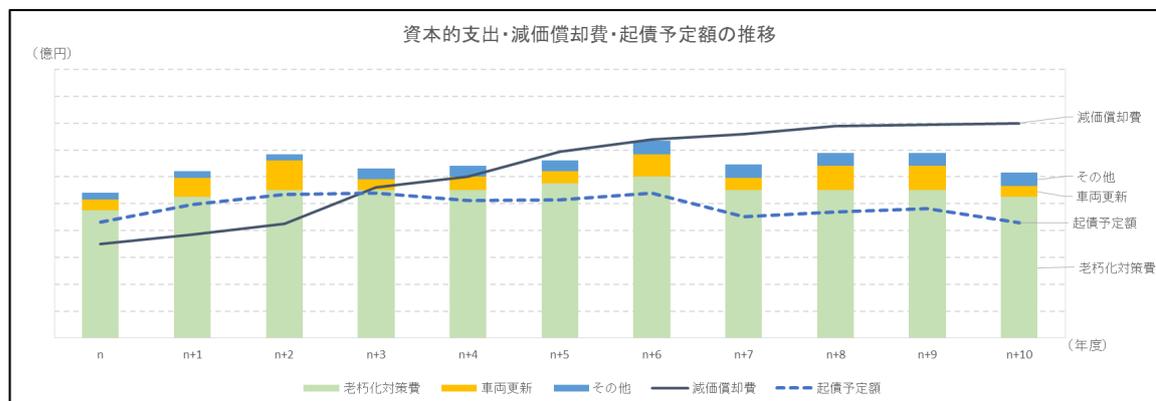
このため、実施内容の精査や、安全性等に配慮した上で事業自体を先送りすることなどにより、ピークカットに取り組むこととしている。具体的には、●●改良事業においては、年度ごとの実施箇所数を、利用者数等に応じ優先順位付けし、●年にわたり平準化することとしている。(表②：平準化した後の老朽化対策・大規模工事に係る建設改良費の推移)

なお、老朽化対策・大規模工事に係る建設改良費の推移（及び車両更新台数の推移）を基に試算した、●●事業全体の資本的支出の額、減価償却費、起債予定額の推移は表③のとおりである。

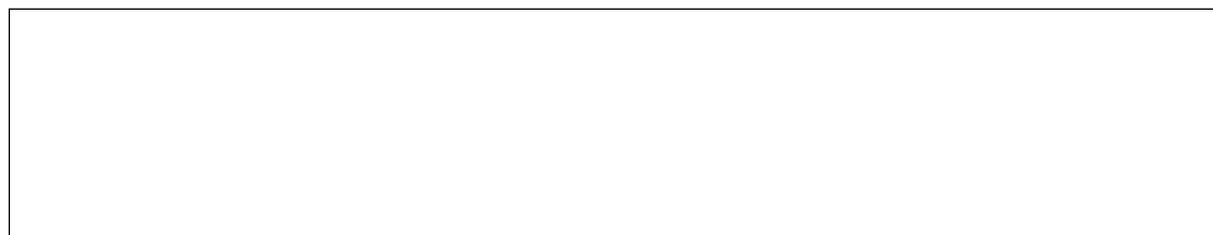
【表②】老朽化対策・大規模工事の推移のグラフ（例）



【表③】 資本的支出・減価償却費・起債予定額の推移のグラフ (例)



IV 車両（船舶）更新時期の見通し【自動車運送事業・船舶運航事業】



(説明)

自動車運送事業及び船舶運航事業においては、車両や船舶の更新費用が経営に与える影響が他の交通事業に比して大きいことから、これにかかる見通しを記載するもの。

更新時期の見通しについて、既存の建設改良に関する計画（設備投資計画等）における具体的な内容及び当該車両更新にかかる費用等を、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(車両（船舶）更新時期の見通しの考え方)

- ・車両（船舶）の耐用年数を踏まえるなど根拠を示しながら、今後の更新需要を中長期的な視点で的確に見込むこと。
- ・安全性に十分留意した上で、車両（船舶）の更新時期、数量、費用等の点において平準化を検討しているのであれば、その内容も反映させること。

なお、住民等にとって分かりやすい記載となっているものであれば、既存の建設改良に関する計画を本事項に代替するものとしても差し支えない。

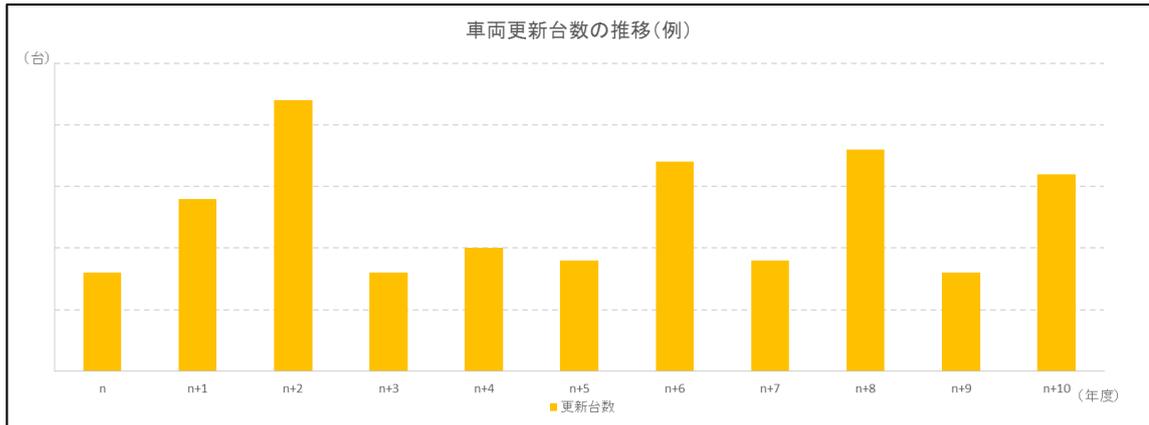
(記載例)

本市●●事業においては、所有台数●●両であり、毎年●～●台程度の更新を行っているが、法定耐用年数●年のところ、長寿命化対策により●年使用としており、

費用抑制を図っているところである。●年には更新時期を迎える車両数が多くなることから、ピークカットを行い、燃費性能の向上した車両に切り替えるなど、引き続き費用の抑制に取り組んでいく。

なお、●●事業において使用する車両の単価は、1台当たり約●億円であり、表③における車両更新費は、表④の試算に単価を乗じて得た額を計上している。

【表④】 車両更新台数の推移のグラフ (例)



V 管理の受委託に係る今後の見通し【自動車運送事業】

(説明)

管理の受委託に係る現在の委託割合等の実施状況及び今後の見通しについて記載すること。管理の受委託については、人件費の直接的な抑制に繋がる一方、労務単価の変動や業界全体の運転手不足に起因する委託料への影響などに留意する必要がある。このような状況において、管理の受委託を今後どのように活用していくのか、その考え方を記載すること。

なお、管理の受委託を実施しないのであれば、その考え方を記載すること。

(記載例)

本市バス事業における●年度末時点の管理の受委託の割合は、●●ベースで●%となっている。管理の受委託により運行の効率化が図れているが、一定程度の割合となっていること、業界全体の運転手不足の観点からも、現時点においてさらなる委託の拡大については難しいものと考えている。

(3) 経営の基本方針

- ※ 将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。
- ※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

今後想定される事業環境を踏まえ、自団体を取り巻く経営環境を再認識した上で、公営企業として事業を継続していくにあたっての経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

なお、団体の経営理念に基づく既存の中長期計画が、経営戦略としての要件を満たしていれば、当該項目（経営の基本方針）を代替するものとしても差し支えない。

(記載例)

本市●●事業は、旅客運輸収益が伸び悩む中、市全体として少子高齢化を迎えるなど、非常に厳しい経営環境に置かれており、一方で、必要な設備投資も行っていかなければならない状況にある。事業者としての安全・安心を使命とすることはもとより、公営として市のまちづくり施策や福祉施策、にぎわい醸成施策などとも連携し、引き続き公営事業者として自主自立の経営を継続していく。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっては、「2. 将来の事業環境」に記載した項目が、収支計画上の数値に反映されている必要がある。料金収入の予測と収支計画上の収益的収入（料金収入）、大規模工事の推移と収支計画上の資本的支出（建設改良費）など、将来の事業環境と収支計画は密に連動するものであることに留意すること。

I 投資・財政計画（収支計画）

計画期間内の収支見通しである投資財政計画を、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策定すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

- ※「投資試算」において設定した目標を記載すること。
 - ※「投資試算」において計上している各年度の投資の内容について、以下の点に留意して記載すること。
 - ・投資の見通しについて、施設・設備の更新、防災・安全対策、サービスの向上（バリアフリー化）等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
 - ・「財源試算」と均衡させるために投資の合理化や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
- <取組例>
- ・施設・設備の廃止・統合
 - ・過剰投資・重複投資の精査
 - ・新たな知見や新技術の導入
 - ・優先順位の低い事業の先送り・取りやめ 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載すること。なお、その際は複数の試算を行うこと。

特に、都市高速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、これらの解消見込年度を示すことが必要である。

ii) 投資の内容等

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など。）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など。）を記載すること。

(記載例)

投資の見込みについては、施設や車両等の更新時期を基準に向こう●年間にについて見込みを立てた。老朽化対策や災害・安全対策など不可欠な投資に加え、快適性の向上などサービス向上に係る投資に取り組むもの。

- ① ●年●月～●年●月 ●●●事業 (●●●●●●●●) ●●億円
- ② ●年●月～●年●月 ●●●事業 (●●●●●●●●) ●●億円
- ③ ●年●月～●年●月 ●●●事業 (●●●●●●●●) ●●億円・・・

①については災害時等における安全性の観点から緊急的に取り組む必要があり、これにより予定していた●●事業は先送りすることとした。②については新技術の採用により、イニシャルコストはかさむもののランニングコストの抑制を図れるもの。③については快適性の向上に資する事業であり、事業経営のための積極的な投資として行うもの。

累積欠損金については、これらの投資を行った上で、●年度の解消を見込んでいる。

収支計画のうち財源についての説明

※「財源試算」において計上している各年度の財源の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・財源の見通しについて、料金収入、企業債、国庫補助金等、繰入金等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「投資試算」等と均衡させるために財源確保の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
<取組例>
・料金の更なる見直し
・内部留保額の更なる見直し
・資産の有効活用
・資金管理・調達 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに

基づく長期目標を記載すること。なお、その際は複数の試算を行うこと。

ii) 財源の積算の考え方等

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助など。）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など。）を記載すること。

（記載例）

料金収入については需要予測のうち堅実な推計パターンにより試算した。企業債については適切な発行規模としつつ、自己資金も活用していく前提としている。一般会計からの繰入については、一般会計における厳しい財政状況も踏まえ、事業費に対して●%のシーリングを考慮した数値により積算している。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※各年度の投資以外の経費の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・投資以外の経費の見直しについて、職員給与費、職員給与費以外の営業費用、支払利息等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「財源試算」と均衡させるために効率化の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
<取組例>
・組織体制の効率化
・職員給与の適正化
・民間のノウハウ等の活用 等

（説明）

i) 投資以外の経費の積算の考え方等

投資以外の経費（委託費、修繕費、動力費、人件費など。）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組について、内容（対象施設、時期、金額など。）を記載すること。

（記載例）

委託費については、駅業務の委託について現行の規模を維持していくものの、労務単価や材料費等の上昇が見込まれることから、一定の割合で増加するものとして積算している。

修繕費については、老朽化対策としての施策が引き続き必要となることから、一定額を各年に計上している。

人件費については、年齢構成の関係から●年から●年にかけて高い水準で推移するものの、●年以降は新規採用職員の割合が高まることから、一定程度に落ち着くものと見込んでいる。

動力費については見込みを立てることが難しいことから、過去10年間の実績平均値を横置きしている。

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

未反映の取組や検討予定の取組について、方向性が確定していないものであっても、取組の余地があるものについて可能な限り記載すること。

また、計画の改定にあたって課題と認識している事項があれば、併せて記載すること。

(記載例)

●●施設における未利用地の有効活用については、●●法において取扱いの制限が想定されるものの、取組の余地があるものと考えている。

従来の枠組みにとらわれない乗車券制度についても、交通系ICカードを活用した施策など、引き続き研究していく考えである。

(5) 累積欠損金及び地方財政法に定める資金の不足額の解消見込年度

【都市高速鉄道事業】

I 累積欠損金の解消見込年度

投資・財政計画に基づく累積欠損金解消見込年度を記載すること。

II 累積欠損金の解消に向けた方策

累積欠損金の解消に向け、増収や支出（減価償却費）抑制策等、考えられる方策について記載すること。

(記載例)

利便性・快適性のさらなる向上、交通系ICカード等を活用した新たな乗車券制度の導入、観光客を対象とした施策などを実施することで増収・増客を図る一方、大規模投資の精査・抑制や施設・設備等の長寿命化の推進、コストカットに資する

新技術の積極的な採用などにより、累積欠損金の解消に向け着実に取り組んでいく。

Ⅲ 地方財政法に定める資金の不足額の解消見込年度

投資・財政計画に基づく地方財政法上の資金不足額解消見込年度を記載すること。

Ⅳ 資金の不足額の解消に向けた方策

--

(説明)

資金の不足額の解消に向け、増収策や支出抑制策等、考えられる方策について記載すること。

(記載例)

資金不足については改善傾向にはあるものの、依然多額の状況である。組織・人員体制について、現状の事業規模に比して適切な人員配置等となっているか、特殊勤務手当の縮減や給料表の改定など、給与体系そのもののあり方を見直す必要があると考えている。

(6) 公営企業として実施する必要性【自動車運送事業】

--

(説明)

自動車運送事業は、民間事業者が代替可能な区間では必ずしも公営企業として事業を行う必要はなく、民間事業者の参入が見込まれない区間においてはコミュニティバスの運行等といった代替手段がある。そのため、公営企業として事業を継続する必要性又は抜本改革（民営化・民間譲渡又はコミュニティバス化）を検討すること。

記載に当たっては、民間事業者におけるサービス水準や路線網等と対比を行い、公営企業としての経営理念や基本方針等を踏まえながら、検討結果を分かりやすく記載すること。

また、生活交通路線の維持や路線等の配置・再編等に当たっては、地域特性、まちづくり等の地域戦略との一体性等に留意しながら推進することが重要であること。

とから、地域公共交通の活性化及び再生に関する法律に基づく協議会等の活用など、地域関係者間の密接な連携のもとに検討を行う必要がある。

なお、自動車運送事業以外の交通事業においても、当該事業を公営企業として継続する必要性等について検討を行うことは、事業の将来設計において有益であると考えられるので、経営戦略において公営企業として実施する必要性を記載することを積極的に検討されたい。

(記載例)

本市バス事業においては、民間では運行が困難な不採算路線を多数抱えており、市民生活に必要な不可欠な交通網を安定的に維持していくためには、公営において実施していかなければならないものと考えている。

また、現行、不採算路線が多くあるものの、ダイヤの適正化や、地域住民も参加する●●協議会の意見も踏まえつつ、路線の縮減等を実施し、事業全体で経営を成り立たせていくことが使命であると考えている。

(7) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項【全交通事業】

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※ 進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	--

(説明)

策定した経営戦略について、事後検証を含めた進捗管理や、これに基づく改定の考え方について、図表などを用いて分かりやすく記載すること。進捗管理・改定(見直し)に当たっては、PDCAサイクルに基づく継続的な検証を行い、計画と実績との乖離状況を適切に把握することが重要となる。その上で、計画の改定をどう見込むかについても記載すること。

併せて、検証の方法(外部識者を含むのか否か。)や頻度、その公表の方法についても考え方を記載すること。

(記載例)

本市●●事業における経営戦略については、以下のとおり事後検証、改定等を行う。

- ・進捗管理・・・毎年度、決算に合わせ集約・議会報告・公表(HP)。計画と実績の乖離については検証・対応策を検討した上で、翌年度予算に反映

- ・計画改定・・・おおむね●年ごと（ただし、計画への影響が著しく大きい外的要因等があった場合は適宜）。改定にあたっては、計画と実績の乖離について、原課による検証、予算担当部門による検証、経営責任職によるレビューなどと、段階を経て検証を行った上で、そのときの経営環境を基準とした計画となるよう改定する。改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表する。

5 電気事業

(1) 事業概要

I 事業概要

法適用(全部適用・一部適用)・ 法非適用の区分			
職 員 数	人	最 大 出 力 * 1	kw
発 電 施 設 数	水力発電 箇所	年 間 発 電 電 力 量 * 1	kwh
	風力発電 箇所	kwh 当 た り 単 価 * 1	円
	太陽光発電 箇所	F I T 適 用 販 売 施 設 数	箇所
	ごみ発電 箇所	有 形 固 定 資 産 減 価 償 却 率 * 1	%

*1「最大出力」、は保有している発電施設のうち最大のものを記載。「年間発電電力量」及び「年間電力料収入」は、保有する全ての発電施設の合計を記載。

「有形固定資産減価償却率」は、法非適用の事業にあつては、老朽化の状況を表す指標を記載。

(説明)

- ・ 法適・非適の区分・・・ 決算状況調査第07表「適用区分」
- ・ 職員数・・・ 決算状況調査第07表「職員数」の全施設分合計
- ・ 発電施設数・・・ 決算状況調査第07表「発電型式」ごとに計上
- ・ 最大出力・・・ 決算状況調査第07表「最大出力」で保有施設のうち最大の数値
- ・ 年間発電電力量・・・ 決算状況調査第07表「年間発電電力量(計)」の全施設分合計
- ・ kWh 当たり単価・・・ 決算状況調査第07表(「年間電灯電力料収入(全施設合計)」 / 「年間発電電力量(全施設合計)」)
- ・ FIT 適用販売施設数・・・ 決算状況調査第07表「再生可能エネルギー固定価格買取制度」施設数
- ・ 有形固定資産減価償却率・・・ 決算状況調査22表「減価償却累計額」 / 「有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価」

※ 法非適用の電気事業においては、老朽化の状況を表す指標として「主要発電設備の平均残存耐用年数」を記入することが考えられる。

II 現在の経営状況

年間電力料収入* ¹ ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
純損益 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
資金不足比率* ² ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】						

*2 ここでいう資金不足比率とは、地方財政法による資金不足比率を指し、以下の算式により算出するものとする。

資金不足比率〔法適用企業の場合〕＝（地方財政法第15条第1項により算定した資金の不足額）／（（営業収益）－（受託工事収益））×100

資金不足比率〔法非適用企業の場合〕＝（地方財政法第16条第1項により算定した資金の不足額）／（（営業収益）－（受託工事収益））×100

（説明）

- ・年間電力料収入・・・決算状況調査第07表「年間電灯電力料収入」の全施設分合計
- ・経常収支比率・・・（法適用）経常収益/経常費用×100
 ※経常収益（決算状況調査第20表「営業収益」＋「営業外収益」）
 ※経常費用（決算状況調査第20表「営業費用」＋「営業外費用」）
- ・収益的収支比率・・・（法非適用）総収益/（総費用＋地方債償還金）×100
- ・純損益・・・（法適用）決算状況調査表20表「総収益」－「総費用」
 （法非適用）決算状況調査表26表「実質収支」
- ・資金不足比率・・・（法適用）地方財政法第15条第1項により算定した資金の不足額/（営業収益－受託工事収益）×100
 （法非適用）地方財政法第16条第1項により算定した資金の不足額/（営業収益－受託工事収益）×100

【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】

各指標を分析した上で現在の経営状況について記載すること。分析に当たっては以下の内容を参考にすることが考えられる

（分析の考え方）

- ・各指標の経年比較から読み取れる自団体の事業特性・傾向
- ・他の公営事業者や近郊の民間事業者、営業規模が近似の事業者等との比較
- ・これまでの経営改革等の取組状況
- ・EBITDAや設備利用率等の経営比較分析表により算出している上記以外の指標を踏まえた分析

(記載例)

年間電力料収入について、●年度は●●千円と前年度と比較して増加しており、これは●●により設備利用率が高かったことによるものである。経常収支比率について、●年度は●●%と前年度と比較して下落しており、純損益についても、●●千円と前年度と比較して下落している。これらは、●●に係る●●等の営業費用が増加したことによるものである。資金不足比率については、0%であった。経常収支比率と純損益が前年度と比較すると下落しているが、経常収支比率は100%以上を維持しているため、経営状況は良好である。

(2) 将来の事業環境

I 料金収入の予測

(1)(2)共通
将来の事業環境については、料金収入の予測として現在の売電契約終了までの料金収入及びその後の売電契約の方針(入札による決定を行うのかなど)について記載させ、併せて老朽化対策の見通しについても記載させることとする。

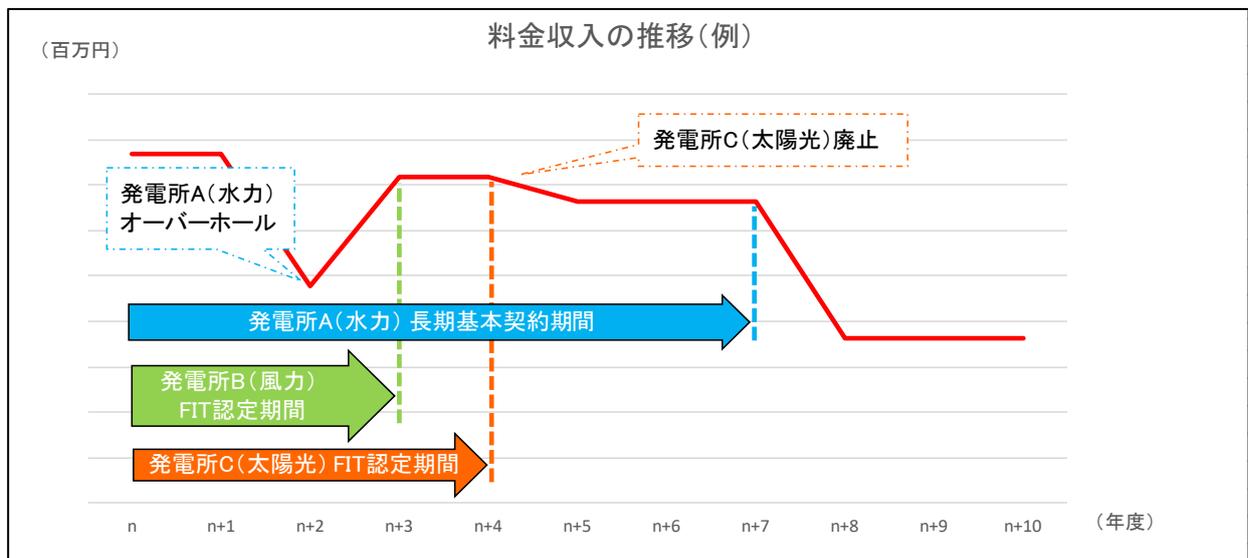
料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

料金収入の見通しの方法例としては、電気事業では、固定価格買取制度の認定期間中の調達価格や長期基本契約の契約期間中の売電価格に基づいた料金収入とこれらの期間が終了した後の売電価格に基づいた料金収入を見込むこと。期間終了後の売電価格の推計に当たっては経済産業省の「調達価格等算定委員会の調達価格等に関する意見」等を参考にすることが考えられる。

また、水力発電所の内部点検(オーバーホール)については、保安規程で定める周期で実施するものとして、点検期間中の料金収入を見込むことも考えられる。

(記載例)

表1：料金収入の推移 (例)



料金収入の推移予測にあたっては、発電所ごとに年間売電電力量×長期基本契約における販売価格又はFIT認定価格を採用し、その合計額により算出している。

発電所Aについては、n年度の年間売電電力量である●●百万kWh、n～n+7年度は●円/kWh、n+8～n+10年度は●円/kWh(※)により算出しているが、n+2年度はオーバーホールで半年施設休止で売電が行えないため、料金収入が半減したと仮定している。

発電所Bについては、n年度の年間売電電力量である●●百万kWh、n～n+2年度は●円/kWh、n+3～n+10年度は●円/kWh(※)により算出している。

発電所Cについては、n年度の年間売電電力量である●●百万kWh、n～n+4年度は●円/kWhにより算出しており、n+5年度以降は、FIT認定期間終了後、事業廃止したと仮定しているため、料金収入無しとしている。

(※) 経済産業省の調達価格等算定委員会による売電市場の価格予測による数値

II 老朽化対策の見通し

(1)(2)共通

将来の事業環境については、料金収入の予測として現在の売電契約終了までの料金収入及びその後の売電契約の方針(入札による決定を行うのかなど)について記載させ、併せて老朽化対策の見通しについても記載させることとする。

施設や設備の更新・オーバーホールや改良等、老朽化対策の見通しについて、当該工事のスケジュールと建設改良費や修繕費の見通しなどについて、図表などを適

宜用いながら分かりやすく記載すること。

老朽化対策の見通しの方法例としては、当該施設・設備等の耐用年数や既存の建設改良に関する計画（設備投資計画等）を基にした根拠を示すことと併せて、固定価格買取制度の認定期間や売電契約が終了した施設の取扱いを踏まえて、今後の更新需要等を見込むこと。

(記載例)

表 2：老朽化対策経費の推移 (例)

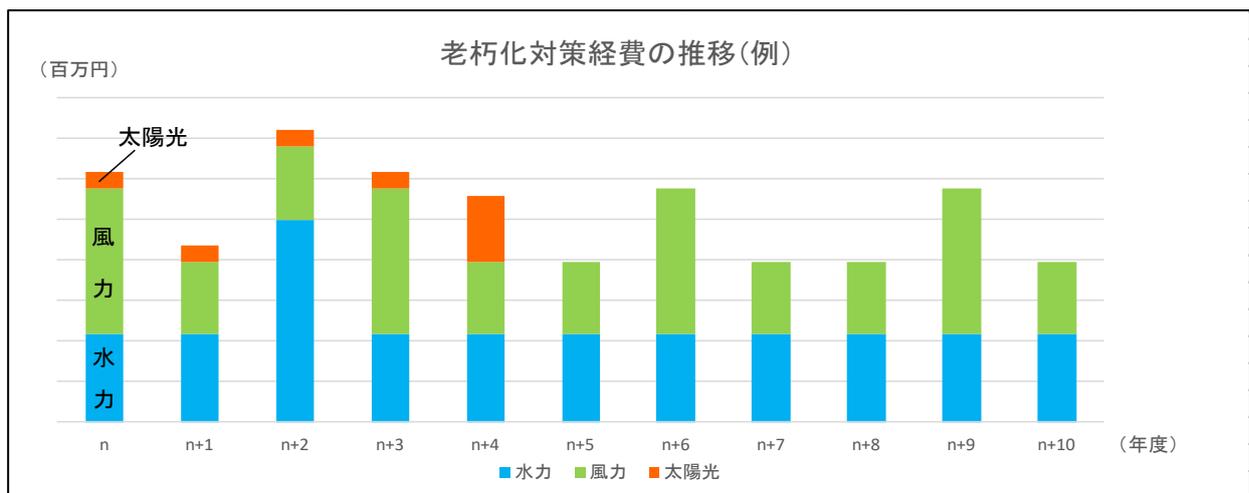
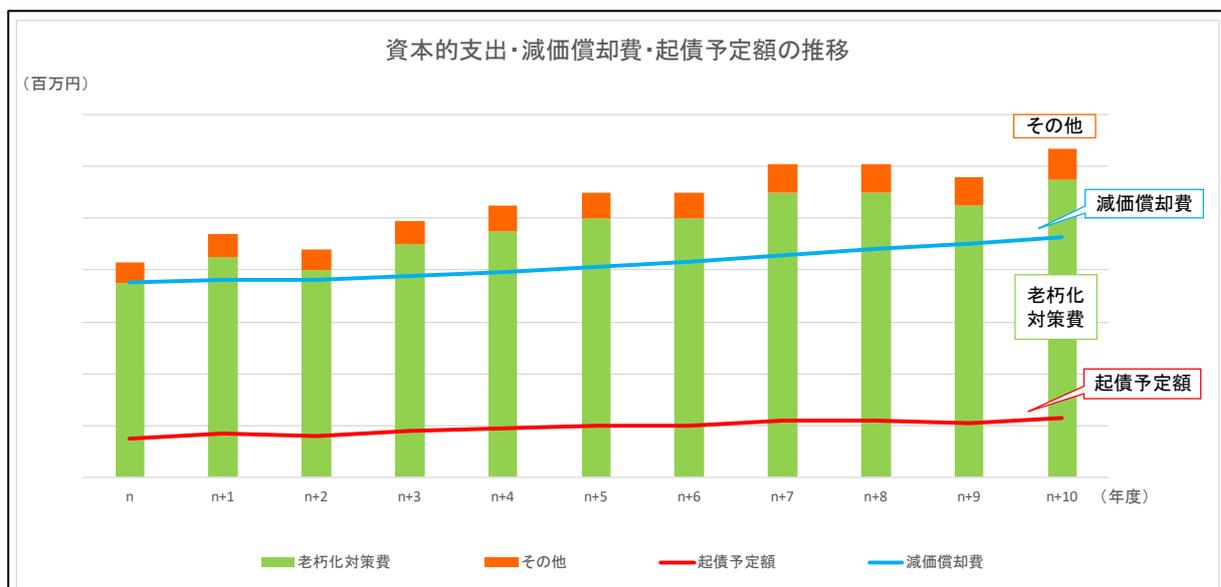


表 3：資本的支出・減価償却費・起債予定額の推移のグラフ (例)



老朽化対策経費の予測にあたっては、以下を根拠とした。また、いずれの費用も発電所ごとに算出、合計している。(表 2 参照)

建設改良費 + 修繕費 + 廃棄費用

建設改良費・・・発電所Aにおいて、オーバーホール時に●●百万円を計上
発電所Bにおいて、3年に1度、修繕費の2倍の額を計上
修繕費・・・ ●千円×最大出力(kW) (※)

廃棄費用・・・ 発電所Cにおいて、建設費×●%で計上

なお、老朽化対策経費の推移を基に試算した、事業全体の資本的支出の額、減価償却費、起債予定額の推移は表③のとおりである。

(3) 経営の基本方針

- ※ 将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。
- ※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

今後想定される事業環境を踏まえ、自団体を取り巻く経営環境を再認識した上で、公営企業として事業を継続していくに当たっての経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

なお、団体の経営理念に基づく既存の中長期計画が、経営戦略としての要件を満たしていれば、当該項目(経営の基本方針)を代替するものとしても差し支えない。

(記載例)

河川や治水ダム等の豊富な水資源の有効活用の一環として、安定的な発電と電力の供給に努めてきた。

今後、施設の老朽化による発電効率の低下やFIT認定期間及び長期基本契約の終了が予想されるため、老朽化対策の実施や新たな売電価格を見込み、企業の健全な経営を行う。

(4) 投資・財政計画(収支計画)

投資・財政計画(収支計画)の策定にあたっては、「2. 将来の事業環境」に記載した項目が、収支計画上の数値に反映されている必要がある。料金収入の予測と収支計画上の収益的収入(料金収入)、老朽化対策の見通しと収支計画上の資本的支出(建設改良費)など、将来の事業環境と収支計画は密に連動するものであることに留意すること。

I 投資・財政計画(収支計画)

計画期間内の収支見通しである投資財政計画を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策定すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明 収支計画のうち投資についての説明

※「投資試算」において設定した目標を記載すること。
※「投資試算」において計上している各年度の投資の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・投資の見通しについて、施設・設備の更新、防災・安全対策、サービスの向上等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「財源試算」と均衡させるために投資の合理化や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。

<取組例>

- ・施設・設備の廃止・統合
- ・過剰投資・重複投資の精査
- ・新たな知見や新技術の導入
- ・優先順位の低い事業の先送り・取りやめ 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載。なお、その際は複数の試算を行うこと。

ii) 投資の内容等

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

<目標>

○発電所A

- ・ n年度発電電力量の●●百万 kWh の維持
- ・有形固定資産減価償却率：●. ●% (←●. ●%)

○発電所B

- ・ n年度発電電力量の●●百万 kWh の維持
- ・有形固定資産減価償却率：●. ●% (←●. ●%)

○発電所C

- ・ n年度発電電力量の●●百万 kWh の維持
- ・有形固定資産減価償却率：●. ●% (←●. ●%)

<考え方>

安定した電気の発電及び電力の供給を行うため、発電効率が落ちないよう老朽化対策を行うために、発電電力量及び有形固定資産減価償却率を目標として設定。

収支計画のうち財源についての説明

※「財源試算」において計上している各年度の財源の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・財源の見直しについて、料金収入、企業債、国庫補助金等、繰入金等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「投資試算」等と均衡させるために財源確保の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。

<取組例>

- ・料金の更なる見直し
- ・内部留保額の更なる見直し
- ・資産の有効活用
- ・資金管理・調達 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載。なお、その際は複数の試算を行うこと。

ii) 財源の積算の考え方等

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

<目標>

○発電所A

- ・年間売電電力量：●●百万 kWh
- ・売電価格：●円/kWh
- ・企業債残高対料金収入比率：●. ●% (←●. ●%)

○発電所B

- ・年間売電電力量：●●百万 kWh
- ・売電価格：●円/kWh
- ・企業債残高対料金収入比率：●. ●% (←●. ●%)

○発電所C

- ・年間売電電力量：●●百万 kWh
- ・売電価格：●円/kWh
- ・企業債残高対料金収入比率：●. ●% (←●. ●%)

<考え方>

料金収入について、2. 将来の事業環境（1）料金収入の予測で算出した金額を参考に設定を行った。

企業債について、財源として●●百万円起債を行うが、企業債残高対料金収入比率がn+10年度時点で、現在と比較して改善できる範囲の起債額で収まるよう

設定した。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※各年度の投資以外の経費の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・投資以外の経費の見通しについて、職員給与費、職員給与費以外の営業費用、支払利息等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「財源試算」と均衡させるために効率化の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
<取組例>
・組織体制の効率化
・職員給与の適正化
・民間のノウハウ等の活用 等

(説明)

i) 投資以外の経費の積算の考え方等

投資以外の経費（委託費、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

- ・ 修繕費や廃棄費用については、2. 将来の事業環境（2）老朽化対策の見通しを参考に設定を行った。
- ・ ダムや発電所の遠隔集中管理や各種管理業務のオートメーション化等の検討費用を年間●千円で設定。
- ・ 職員給与について、職員数定数化計画の職員数を参考に設定。

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等を記載すること。

* (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映できなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

(説明)

未反映の取組や検討予定の取組について、方向性が確定していないものであっても、取組の余地があるものについて可能な限り記載すること。また、計画

の改定にあたって課題と認識している事項があれば、併せて記載すること。

i 投資についての検討状況等

<民間の資金・ノウハウ等の活用（PFIの導入等）>

- ・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の導入等が挙げられる。

ii 財源についての検討状況

<企業債>

- ・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と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。

(記載例)

- ・職員配置等の行財政改革や職員の高齢化に伴う技能継承の問題から、その解決や経費の削減を図るために、ダムの保安管理や他の業務についてオートメーション化を検討している。
- ・企業債について、●●百万円を財源として設定しているが、内部留保で投資等支出に対応できる場合は、起債を行わないことも検討したい。

(5) 公営企業として実施する必要性など

再生可能エネルギーの推進やエネルギーの地産地消などの観点で公営企業が電気事業を行うことに一定の意義はあるものの、電気事業自体が民間代替性が高い事業であることから、公営企業として実施する必要性について検討させ、記載させることとする。

電気事業は、必ずしも住民生活に直接的なサービスを提供するものではなく、売電事業は民間事業者が既に担っており、民間代替性が高いことから、公営企業として事業を継続する必要性を改めて検討すること。また、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用などの抜本的な改革も検討し、公営企業として実施する必要性の検討結果と併せて、わかりやすく記載すること。

(記載例)

本市公営電気事業については、河川や治水ダム等の豊富な水資源の有効活用の一

環として、安定的な発電と電力の供給を行い、エネルギーの地産地消の推進に努めてきた。

しかし、電気事業は、必ずしも住民生活に直接的なサービスを提供しておらず、水道事業における水道代金の値下げや、交通事業における車両更新等によるサービス向上等、直接的に地域への還元も行えない。

また、FIT認定期間や長期基本契約の終了による売電価格及び料金収入の下落や、職員配置等の行財政改革及び職員の高齢化に伴う技能継承等、今後の健全な企業経営のために検討すべき課題を抱えている。

したがって、公営企業として実施する必要性と併せて事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用などの抜本的な改革についての検討を●年度までに行う。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>※ 進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。</p>
----------------------------	---

(説明)

策定した経営戦略について、事後検証を含めた進捗管理や、これに基づく改定の考え方について、図表などを用いてわかりやすく記載すること。進捗管理・改定(見直し)にあたっては、PDCA サイクルに基づく継続的な検証を行い、計画と実績との乖離状況を適切に把握することが重要となる。その上で、計画の改定をどう見込むかについても記載すること。併せて、検証の方法(外部識者を含むのか否か)や頻度、その公表の方法についても考え方を記載すること。

(記載例)

経営戦略については、以下のとおり事後検証、改定等を行う。

- ・進捗管理・・・ 毎年度、決算に合わせ集約・議会報告・公表(HP)。計画と実績の乖離については、検証・対応策を検討した上で、翌年度予算に反映。
- ・計画改定・・・ 概ね●年ごと(ただし、計画への影響が著しく大きい外的要因等があった場合は適宜)。改定にあたっては、計画と実績の乖離について、原課による検証、予算担当部門による検証、経営責任職によるレビューなどと、段階を経て検証を行った上で、その時の経営環境を基準とした計画となるよう改定する。改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表する。

6 ガス事業

(1) 事業概要

I 事業形態等

職 員 数	人	導 管 * 1 (延 長)	m
行 政 区 域 内 戸 数	戸	供 給 区 域 内 戸 数	戸
年 間 ガ ス 生 産 量	千MJ	年 間 ガ ス 販 売 量 * 1	千MJ
年 間 ガ ス 購 入 量	千MJ	有 形 固 定 資 産 減 価 償 却 率	%

*1 導管は本文管、供給管、内管の合計を記載。年間ガス販売量及び年間ガス販売収入は、一般・簡易ガスの合計を記載。

(説明)

- ・ 職員数・・・ 決算状況調査第 08 表「職員数」
- ・ 導管（延長）・・・ 決算状況調査第 08 表「導管（計）」
- ・ 行政区域内戸数・・・ 決算状況調査第 08 表「行政区域内戸数」
- ・ 供給区域内戸数・・・ 決算状況調査第 08 表「供給区域内戸数」
- ・ 年間ガス生産量・・・ 決算状況調査第 08 表「年間ガス生産量（計）」
- ・ 年間ガス販売量・・・ 決算状況調査第 08 表「年間ガス販売量（計）」
- ・ 年間ガス購入量・・・ 決算状況調査第 08 表「年間ガス購入量（計）」
- ・ 有形固定資産減価償却率・・・ 決算状況調査 22 表「減価償却累計額」 / 「有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価」

II 料金形態

実施年月日	現 行 制 度 及 び 料 金 形 態

(説明)

- ・ 実施年月日・・・ 決算状況調査 08 表「料金 現行料金実施年月日」
- ・ 現行制度及び料金形態・・・ 決算状況調査 08 表「料金」

(記載例)

実施年月日	現行制度及び料金形態			
		適用区分 (1ヶ月の使用量)	基本料金(税抜) (円/件・月)	基準単位料金
●年●月●日	A群	0 m ³ ~●m ³	●●円	●●円
	B群	●m ³ ~●m ³	●●円	●●円
	C群	●m ³ ~	●●円	●●円

Ⅲ 現在の経営状況

年間ガス販売収入* ¹ ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
経常収支比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
純損益 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
資金不足比率* ² ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】						

*2 ここでいう資金不足比率とは、地方財政法による資金不足比率を指し、以下の算式により算出するものとする。

$$\text{資金不足比率} = (\text{地方財政法第15条第1項により算定した資金の不足額}) / ((\text{営業収益}) - (\text{受託工事収益})) \times 100$$

(説明)

- ・ 年間ガス販売収入・・・決算状況調査第20表「年間ガス販売収入」
- ・ 経常収支比率・・・ 経常収益/経常費用×100
 ※経常収益(決算状況調査第20表「営業収益」+「営業外収益」)
 ※経常費用(決算状況調査第20表「営業費用」+「営業外収益」)
- ・ 純損益・・・ 決算状況調査表20表「総収益」-「総費用」
- ・ 資金不足比率・・・ 地方財政法第15条第1項により算定した資金の不足額/
 (営業収益-受託工事収益)×100

【上記の指標等を踏まえた現在の経営状況の分析】

各指標を分析した上で現在の経営状況について記載すること。分析に当たっては以下の内容を参考にすることが考えられる

(分析の考え方)

- ・ 各指標の経年比較から読み取れる自団体の事業特性・傾向
- ・ 他の公営事業者や近隣の民間事業者、経営規模が近似の事業者等との比較
- ・ これまでの経営改革等の取組状況
- ・ 料金回収率や導管経年化率等の上記以外の指標を踏まえた分析

(記載例)

年間ガス販売収入について、●年度は●●千円と前年度と比較して減少しており、これはスイッチングの影響及びオール電化世帯の増加に伴う供給世帯の減少によるものである。経常収支比率について、●年度は●●%と前年度と比較して下落しており、純損益についても、●●千円と前年度と比較して下落している。これらは、●●に係る●●等の営業費用が増加したことによるものである。資金不足比率については、0%であった。経常収支比率と純損益が前年度と比較すると下落しており、経常収支比率は100%以上を維持しているため、経営状況は良好である。

(2) 将来の事業環境

I 供給区域内の人口（戸数）の予測

(1)～(3) 共通

将来の事業環境については、料金収入の予測として供給区域内の人口の予測及びそれに伴う料金収入の予測について記載させ、オール電化やガス小売自由化への対応(スイッチングへの対応を含む)について検討させる。併せて老朽化対策の見直しについても記載させることとする。

(説明)

供給区域内の人口（戸数）の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法（考え方）や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

人口（戸数）予測の方法例としては、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口や国勢調査や住民基本台帳人口を基にした各団体独自の人口集を参考にすることが考えられる。

(記載例)

過去20年間の区域内及び供給戸数推移と●年の国勢調査を基に本市で行った将来人口推計等のデータを用いて、区域内及び供給戸数推移の予測を行った。

なお、予測においては高位・中位・低位の3パターンの推計を行っているが、当戦略においては、より実現性の高い中位の値で設定を行っている。(表1参照)

II 料金収入の予測

(1)～(3)共通

将来の事業環境については、料金収入の予測として供給区域内の人口の予測及びそれに伴う料金収入の予測について記載させ、オール電化やガス小売自由化への対応(スイッチングへの対応を含む)について検討させる。併せて老朽化対策の見通しについても記載させることとする。

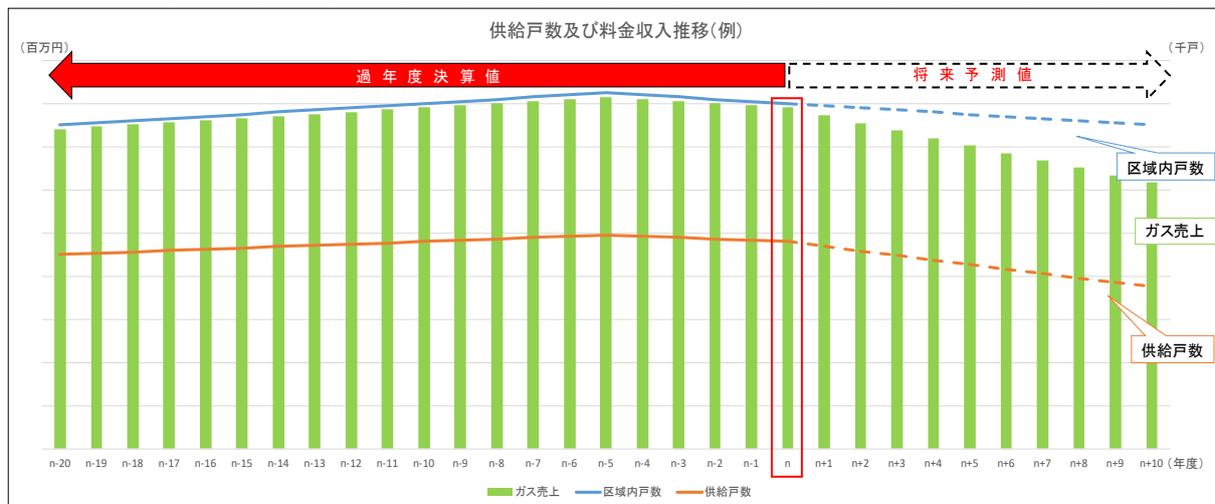
(説明)

料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

料金収入の見通しの方法例としては、ガス事業では、ガスシステム改革やオール電化の普及による影響が見られるため、スイッチングの状況やオール電化の普及件数、供給区域内の人口(戸数)予測及び工場等の大規模需要家の立地計画等を活用し、販売量の増減を考慮した料金収入を見込むこと。

(記載例)

表1：供給戸数及び料金収入推移のグラフ(例)



料金収入の予測にあたっては、直近年度の1戸あたりの料金収入×供給戸数を採用しており、供給戸数は、(1)供給区域内の人口(戸数)の予測にて算出した値を参考としている。

Ⅲ 老朽化対策の見通し

(1)～(3)共通
将来の事業環境については、料金収入の予測として供給区域内の人口の予測及びそれに伴う料金収入の予測について記載させ、オール電化やガス小売自由化への対応(スイッチングへの対応を含む)について検討させる。併せて老朽化対策の見通しについても記載させることとする。

(説明)

施設や設備、車両等の改良・更新等、老朽化対策の見通しについて、既存の建設改良に関する計画(設備投資計画等)における具体的な内容及び当該工事にかかる費用等を、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

老朽化対策の見通しの方法例としては、当該施設・設備等の耐用年数を踏まえるなど根拠を示しながら、今後の更新需要を中長期的な視点で的確に見込むこと。また、安全性に十分留意した上で、施設・設備等の更新時期、範囲・数量、費用等の点において平準化を検討しているのであれば、その内容も反映させること。

なお、住民にとって分かりやすい記載となっているものであれば、既存の建設改良に関する計画を当該事項に代替するものとして差し支えない。

(記載例)

表2：老朽化対策の推移のグラフ(例)

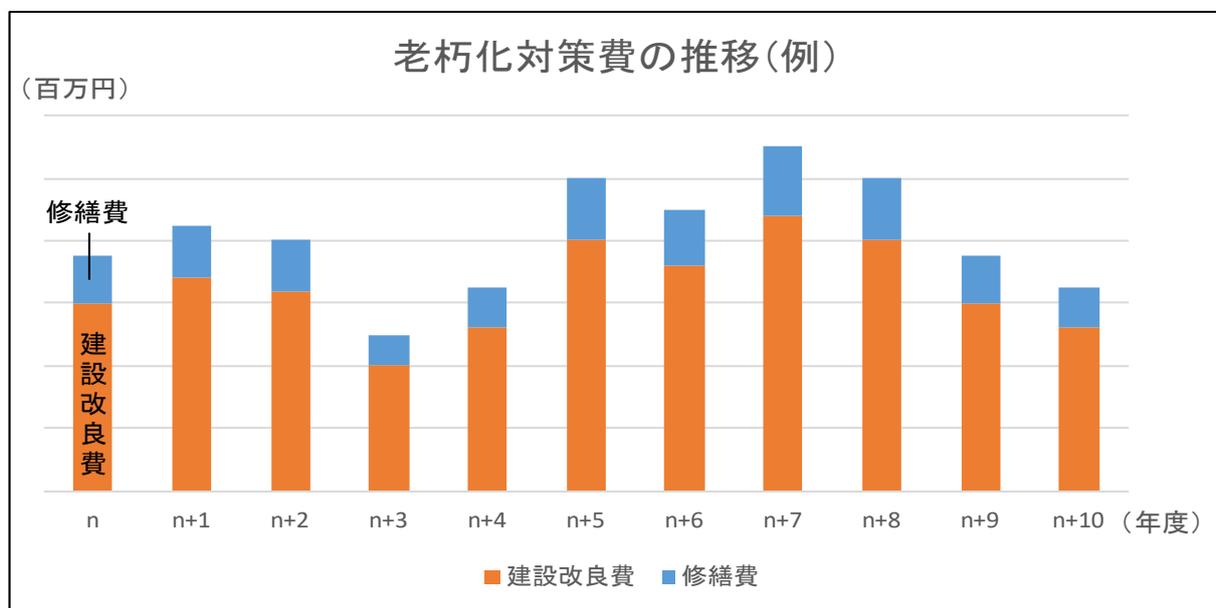
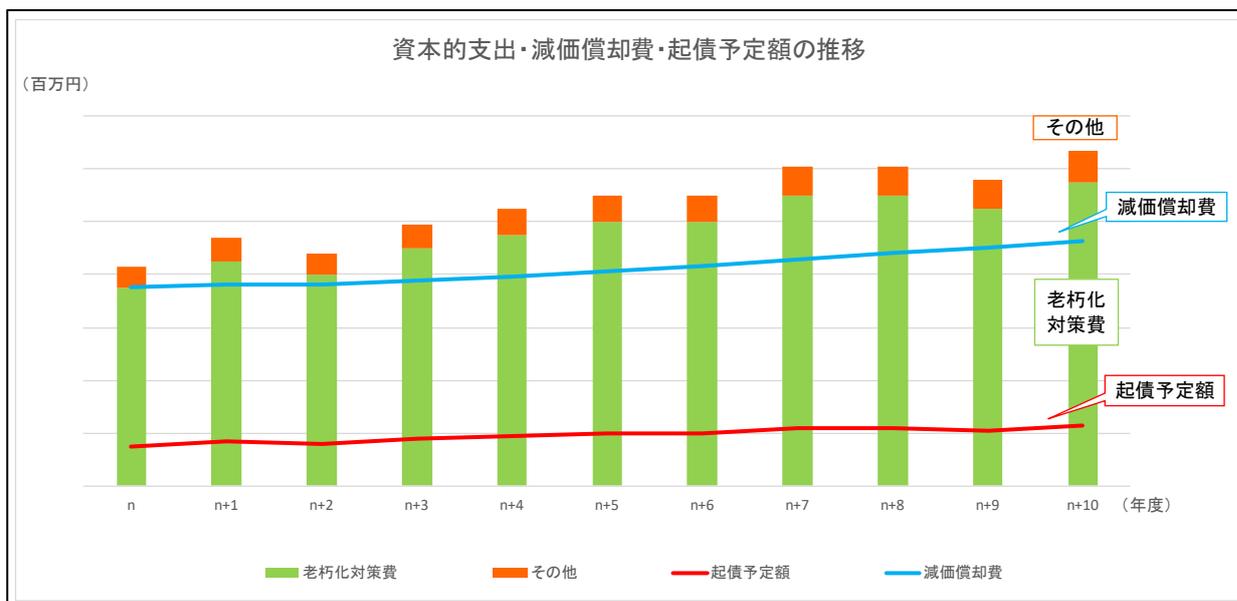


表3：資本的支出・減価償却費・起債予定額の推移のグラフ（例）



老朽化対策経緯費の予測に当たっては、以下を根拠とした。（表2参照）

建設改良費＋修繕費

建設改良費・・・●●千円×当該年度要対策管延長（km）（※）

修繕費・・・ ●●千円×当該年度要対策管延長（km）（※）

（※）当該年度要対策管延長は、法定耐用年数を経過した導管や耐震化工事を要する導管等を表している。

なお、老朽化対策経費の推移を基に試算した、事業全体の資本的支出の額、減価償却費、起債予定額の推移は表③のとおりである。

（3）経営の基本方針

※ 将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

（説明）

今後想定される事業環境を踏まえ、自団体を取り巻く経営環境を再認識した上で、公営企業として事業を継続していくに当たっての経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

団体の経営理念に基づく既存の中長期計画が、経営戦略としての要件を満たしていれば、当該項目（経営の基本方針）を代替するものとして差し支えない。

（記載例）

公営ガス事業として、ガス事業法に基づく各種検査・調査を確実に実施するとともに、老朽化が進む設備については適正な維持・更新を図り、保安確保と適正な範囲

での低廉な価格でのガスの安定供給に努めてきた。

ガスの小売自由化を始めとするガスシステム改革の影響によるスイッチングの進展や、オール電化世帯の増加等により、ガス販売量が減少してきているため、ガスの環境性・利便性をアピールして、公共施設等のガスへの燃料転換の推進や料金体系の見直しや割引メニューの新設等により、新規顧客の確保や既存顧客の維持を行う。

また、新規顧客の確保や既存顧客の維持等の取組内容の検討と併せて、将来のガス事業のあり方について、民間譲渡を含め検討していく。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

投資・財政計画（収支計画）の策定にあたっては、「2. 将来の事業環境」に記載した項目が、収支計画上の数値に反映されている必要がある。料金収入の予測と収支計画上の収益的収入（料金収入）、老朽化対策の見通しと収支計画上の資本的支出（建設改良費）など、将来の事業環境と収支計画は密に連動するものであることに留意すること。

I 投資・財政計画（収支計画）

計画期間内の収支見通しである投資財政計画を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策定すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

<p>※「投資試算」において設定した目標を記載すること。 ※「投資試算」において計上している各年度の投資の内容について、以下の点に留意して記載すること。 ・投資の見通しについて、施設・設備の更新、防災・安全対策、サービスの向上等の事項ごとに分かりやすく記載すること。 ・「財源試算」と均衡させるために投資の合理化や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none">・施設・設備の廃止・統合・過剰投資・重複投資の精査・新たな知見や新技術の導入・優先順位の低い事業の先送り・取りやめ 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載すること。なお、その際は複数の試算を行うこと。

ii) 投資の内容等

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

<目標>

- ・導管経年化率：●.●% (←●.●%)
- ・導管耐震化率：●.●% (←●.●%)

<考え方>

経年対策管事業は、●年度までに完了を予定しており、●年度からは、ガス本支管の耐震性の向上を目的とした更新を予定している。

収支計画のうち財源についての説明

※「財源試算」において計上している各年度の財源の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・財源の見直しについて、料金収入、企業債、国庫補助金等、繰入金等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「投資試算」等と均衡させるために財源確保の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
<取組例>
・料金の更なる見直し
・内部留保額の更なる見直し
・資産の有効活用
・資金管理・調達 等

(説明)

i) 目標

可能な限り長期間（30年～50年超）で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載。なお、その際は複数の試算を行うこと。

ii) 財源の積算の考え方等

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

<目標>

- ・料金収入：●●百万円
- ・企業債残高対料金収入比率：●.●% (←●.●%)

<考え方>

料金収入について、2. 将来の事業環境（2）料金収入の予測で算出した金額を参考に設定を行った。

企業債について、財源として●●百万円起債するが、企業債残高対料金収入比率がn+10年度時点で、現在と比較して改善できる範囲の起債額で収まるよう設定した。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※各年度の投資以外の経費の内容について、以下の点に留意して記載すること。
・投資以外の経費の見通しについて、職員給与費、職員給与費以外の営業費用、支払利息等の事項ごとに分かりやすく記載すること。
・「財源試算」と均衡させるために効率化の取組や調整を行っている場合には、その取組の考え方や内容についても記載すること。
<取組例>
・組織体制の効率化
・職員給与の適正化
・民間のノウハウ等の活用 等

(説明)

i) 投資以外の経費の積算の考え方等

投資以外の経費（委託費、修繕費、動力費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

(記載例)

- ・修繕費については、2. 将来の事業環境 (3) 老朽化対策の見通しを参考に設定を行った。
- ・ガス設備の遠隔集中管理やメーター計測のオートメーション化等の検討費用を年間●●千円で設定。
- ・職員給与について、職員数定数化計画の職員数を参考に設定。
- ・民間譲渡含むガス事業のあり方検討にかかる費用を年間●●千円で設定。

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

未反映の取組や検討予定の取組について、方向性が確定していないものであっても、取組の余地があるものについて可能な限り記載すること。また、計画の改定にあたって課題と認識している事項があれば、併せて記載すること。

i 投資についての検討状況等

(1)において、純損益が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等を記載すること。

* (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

(説明)

＜民間の資金・ノウハウ等の活用（PFIの導入等）＞

- ・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の導入等が挙げられる。

ii 財源についての検討状況

＜企業債＞

- ・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と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。

(記載例)

- ・職員配置等の行財政改革や職員の高齢化に伴う技能継承の問題から、その解決や経費の削減を図るために、ガス供給設備等の保安管理や他の業務についてオートメーション化を検討している。
- ・企業債について、●●百万円を財源として設定しているが、内部留保で投資等支出に対応できる場合は、起債を行わないことも検討したい。

(5) 公営企業として実施する必要性など

民間代替性が高い事業であることから、公営企業として実施する必要性について検討させ、記載させることとする。

(説明)

ガスの供給は住民生活に不可欠なサービスであるが、一般的にガス供給事業は民間事業者が担っており、公営企業で行う必然性はない。また、ガス小売の全面自由化やオール電化の普及、人口減少により、経営環境の悪化が見込まれることも踏まえ、公営企業として事業を継続する必要性を改めて検討すること。その際、事業廃止、民営化・民間譲渡、民間活用などの抜本的な改革も検討し、公営企業として実施する必要性の検討結果と併せてわかりやすく記載すること。

(記載例)

ガスの小売自由化を始めとするガスシステム改革の影響によるスイッチングの進展や、オール電化世帯の増加等により、ガス販売量が減少してきているため、ガ

スの環境性・利便性をアピールして、公共施設等のガスへの燃料転換の推進や料金体系の見直しや割引メニューの新設等により、新規顧客の確保や既存顧客の維持を行う必要があると考えている。

一方で、ガス供給においては、現在民間事業者では主流となっているガス・電気のセット販売など、より柔軟な営業モデルの確立が急務となっている。こうした現状を踏まえ、公営企業として事業を継続し続けるのではなく、民間譲渡等について、積極的に検討を行うこととしており、●年までに抜本的改革の方向性を示す予定である。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>※ 進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。</p>
----------------------------	---

(説明)

策定した経営戦略について、事後検証を含めた進捗管理や、これに基づく改定の考え方について、図表などを用いてわかりやすく記載すること。進捗管理・改定(見直し)にあたっては、PDCA サイクルに基づく継続的な検証を行い、計画と実績との乖離状況を適切に把握することが重要となる。その上で、計画の改定をどう見込むかについても記載すること。併せて、検証の方法(外部識者を含むのか否か)や頻度、その公表の方法についても考え方を記載すること。

(記載例)

経営戦略については、以下のとおり事後検証、改定等を行う。

- ・進捗管理・・・ 毎年度、決算に合わせ集約・議会報告・公表(HP)。計画と実績の乖離については、検証・対応策を検討した上で、翌年度予算に反映。
- ・計画改定・・・ 概ね●年ごと(ただし、計画への影響が著しく大きい外的要因等があった場合は適宜)。改定にあたっては、計画と実績の乖離について、原課による検証、予算担当部門による検証、経営責任職によるレビューなどと、段階を経て検証を行った上で、その時の経営環境を基準とした計画となるよう改定する。改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表する。

7 港湾整備事業

(1) 事業概要

I 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分		事業開始年月日	
職員数	人	港湾区分 (重要港湾等)	
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適(全部適用・一部適用)・非適の区分…事業の法適(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。
- ・事業開始年月日…事業が開始された年月日。
- ・職員数…決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・港湾区分(重要港湾等)…港湾法に基づく港湾区分として、国際戦略港湾、国際拠点港湾、重要港湾、地方港湾のいずれかを記載すること。

II 使用料形態

使用料体系の概要・考え方						
施設区分		現行(a)	前回(b)	改定率	前々回(c)	改定率
	使用料区分	(RO年改正)	(RO年改正)	(a/b)%	(RO年改正)	(b/c)%
ふ頭用地	舗装			%		%
	未舗装			%		%
上屋	荷さばき上屋			%		%
	燻蒸上屋			%		%
	旅客上屋			%		%
荷役機械			%		%	
引船			%		%	
貯木場			%		%	
その他			%		%	

(説明)

- ・使用料体系の概要・考え方・・・現行の使用料体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載。

(記載例)

現行の使用料体系については以下の表のとおり。本県の使用料は、費用(燃料費、動力費、減価償却費、修繕費、人件費等)と料金収入が等しくなるように設定する考え方(総括原価方式)を基本として設定している。その上で、以下に掲げる考え方で使用料を設定している。

- ①荷役機械、上屋においては、使用料収入だけで当該施設の建設に係る地方債の償還を賄えるよう設定する。
- ②ふ頭用地においては、資本費平準化債の活用も視野に入れつつ、耐用年数(50年)の範囲内で建設改良費が賄えるよう設定する。
- ③その他の施設においては、他港湾との競争を見据え、他の港湾における使用料設定を勘案して設定する。

Ⅲ 現在の経営状況

年間取扱貨物量 ※過去3年度分を記載	RO	トン	RO	トン	RO	トン
年間船舶乗降旅客数 ※過去3年度分を記載	RO	人	RO	人	RO	人
年間使用料収入額 (税込み) ※過去3年度分を記載	RO	円	RO	円	RO	円
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
経費回収率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
企業債残高対 料金収入比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】						

(説明)

- ・ ひな形記載の経営指標は一例であり、必要に応じて指標を追加し、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。

【経営指標 (例)】

- ・ 年間取扱貨物量・・・決算統計第12表における荷役機械、その他上屋、倉庫、貯木場の年間取扱貨物量の計を記載すること。
- ・ 年間船舶乗降旅客数・・・決算統計第12表における旅客上屋の年間利用者数を記載すること。
- ・ 年間使用料収入額・・・決算統計第12表における全ての施設の年間使用料収入額の計を記載すること。
- ・ 経常収支比率(収益的収支比率)・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・経費回収率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{主営業収益} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{料金収入} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・他会計補助金比率・・・各年度の決算統計報告値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{他会計補助金}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・有形固定資産原価償却率・・・各年度の決算統計報告値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

なお、非適企業にあつては、公会計の資産台帳や取得時の決裁書類を用い、取得原価を算出し、有形固定資産減価償却累計額は以下のとおり算出すること。

有形固定資産減価償却累計額

$$= \text{各施設の取得原価} \times (\text{経過年数} / \text{耐用年数}) \times 0.9$$

- ・企業債残高対料金収入比率・・・各年度の決算統計報告値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{主営業収益}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}} \times 100$$

(記載例)

本県港湾は、経常収支比率が100%を上回っているものの、経費回収率については、100%を下回っている。また、他会計補助金比率も●%程度あることから、他会計繰入金に依存した経営状況にある。

年間取扱量及び年間船舶乗降旅客数は低下傾向にあることから、使用料収入額も低下する傾向であり、事態を打開するため国際クルーズ船の誘致を行う予定である。

また、施設の老朽化について見てみると、有形固定資産減価償却率が●%と高い

数値、企業債残高料金収入比率が●%と低い数値となっている。これは耐用年数を超えて使用している資産が多いためである。

今後の課題としては、施設の使用状況を勘案し、使用状況の低い施設を廃止するなど、規模の適正化を行うことで他会計繰出金に依存した経営からの脱却が挙げられる。

(2) 将来の事業環境

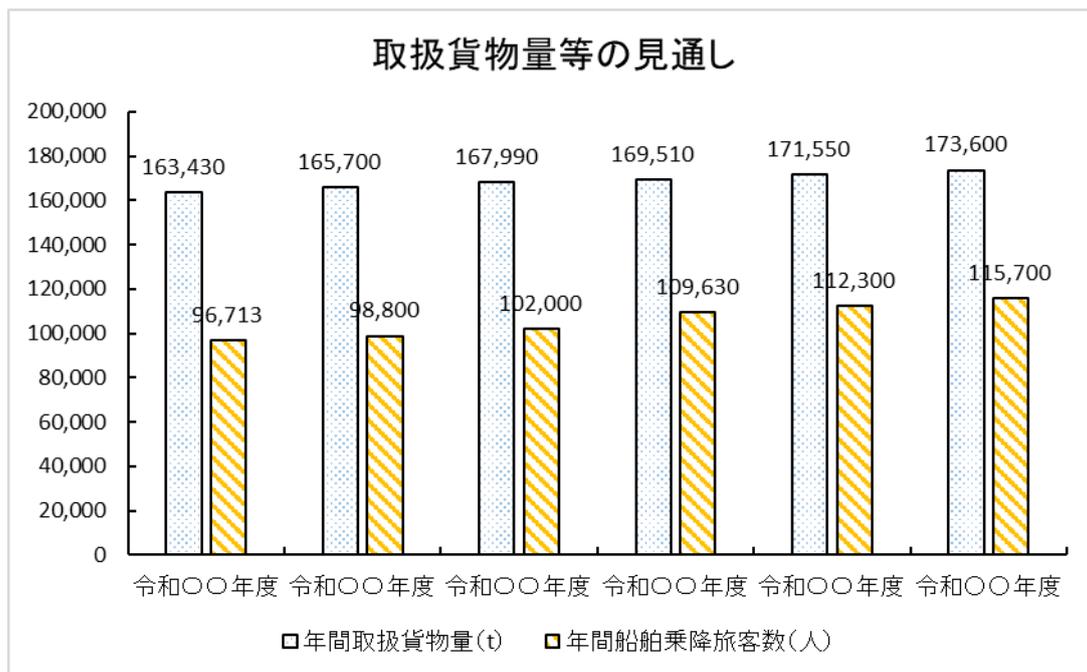
I 取扱貨物量等の見通し

※年間貨物取扱量、年間旅客乗降客数等の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

年間取扱貨物量、年間船舶乗降旅客数の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。見通しの方法例としては、過去の増減を基に増減率を算出するほか、港湾計画に掲げた目標値との乖離の状況等を適宜活用することが挙げられる。

(記載例)



取扱貨物量等の見通しについては、近年の増減率に加え、●年度から国際クルーズ船受け入れのため、旅客上屋を新設することを加味して推計している。

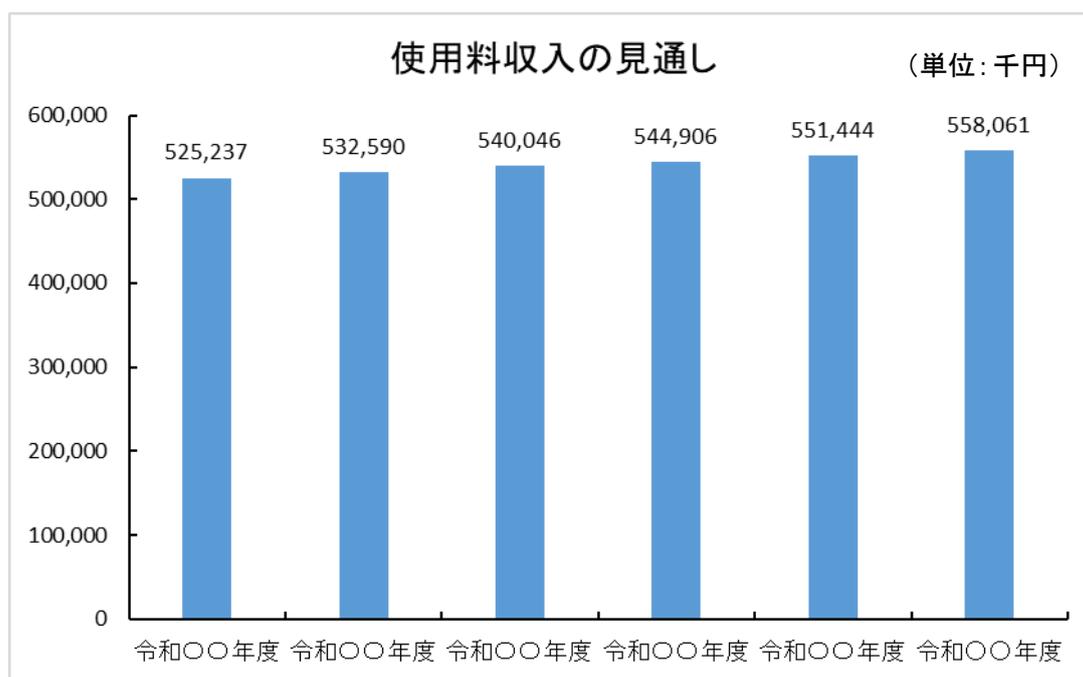
II 使用料収入の見通し

※使用料収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

使用料収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。使用料収入の見通しの方法例としては、これまでの取扱貨物量等の推移を踏まえて今後の需要を推計することが挙げられる。

(記載例)



使用料収入の見通しについては、(1)の取扱量貨物等の見通しを踏まえ推計している。旅客上屋を新設することから、観光客の増加が見込まれ、増加傾向になると考えられる。

III 施設の見通し

※施設・設備の老朽化度合、取扱貨物量等の予測を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

施設・設備の老朽化度合、取扱量等を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。施設の見通しの方法例としては、取扱貨物量等の推計や施設利用率、使用料収入見込みを基に、施設の規模が適正かなどを検証するなど、根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むこと。

(記載例)

施設更新スケジュール(予定)と更新費用見込み					
年度	RO	RO	RO	RO	RO
〇〇施設耐震化工事					
調査・設計					
工事					
〇〇設備更新工事					
調査・設計					
工事					
費用合計	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

事業開始から●年が経過しているものの、上屋については法定耐用年数●年とされているため、更新は直近の課題となっていない。

ただし、荷役機械については、耐用年数が●年であり、法定耐用年数が経過していることから、適正な管理や早期の修繕により可能な限り耐用年数を延ばすことで、設備投資の増加を抑制する。なお、荷役機械の更新に係る費用は図のとおり見込んでいる。なお、荷役機械●号、●号の稼働率(年間取扱貨物量/年間最大取扱貨物量)はそれぞれ●%、●%であり、過去5年を経年で見ると、徐々に低下してきていることから、将来的に一部廃止の検討が必要となっている。

IV 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

港湾空港課全●人のうち、港湾に係る職員は●人である。

市として採用抑制を行っている関係から、年齢層としては40台がボリューム層となっている。今後新規採用が増加する見込みであることから、退職した職員の分は新規採用職員で補充する形で現行の人数を維持することを想定しており、退職した職員の分は職員が代わってもノウハウの継承が行えるよう業務の見える化や共有、研修の充実を図っていく。

(3) 経営の基本方針

※ 将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

港湾計画等の他の計画との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。

(記載例)

国際拠点港湾として、以下の4点を目標に港湾の運営を行う。

- ①物流機能の拡充、強化
- ②国際観光拠点の形成
- ③地域経済の発展に貢献する港湾
- ④港湾の防災拠点化

機能面では、地域産業を支える国際貿易港として増加する貨物に対応するため、ふ頭用地の拡大を図る。経営面では、将来的に港湾運営会社を導入することで、経営改善を検討する。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」にお

いて見込んだ料金収入や更新需要の推移を見据えた料金水準の適正化、民間活用等を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資・財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資・財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目	標
<p>※計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項 ・施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）に関する事項 ・施設・設備の合理化（スペックダウン）についてに関する事項 ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項 ・防災・安全対策に関する事項 ・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項 	

（説明）

「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、将来的な貨物取扱量等とそれに必要な機能を把握した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間（30年～50年超）で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標

(説明)

「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。

(記載例)

<目標>

- ・有形固定資産減価償却率：●年度●%→●年度●%
- ・施設利用率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

老朽化が著しく、早急に耐震化の必要な施設や、既に耐用年数を超えた設備を延命化して稼働しているものもあるため、適切な更新投資を行い、有形固定資産減価償却率を●年度に●%とする。

一方で、現在の施設利用率は●%となっており、国際旅客ターミナルの新設に伴い取扱貨物量及び船舶乗降旅客数の増加が見込まれるものの、それでもなお利用率の低い施設が多数存在すると想定している。そのため、●年度に●●施設の更新工事を行う際に利用率の低い施設の規模を縮小し、●年度の施設利用率を●%とする。

施設更新のスケジュール及び各年度における更新費用見込みは「2. 将来の事業環境 (3) 施設の見通し」のとおり。

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

港湾計画等、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
- ✓ふ頭用地・荷さばき上屋・荷役機械等、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需要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
- ・将来の取扱貨物量予測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。

その際、将来の投資額を試算する際の投資効果額の積算が過大になると将来的な収支悪化の要因となるため、取扱貨物量の実態を正確に捕捉した上で参照し、過大な試算にならないように留意する必要がある。

○ 建設単価に関する予測方法

公共工事設計労務単価（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により、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。

iii) 企業債償還金

（説明）

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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（建設改良／上屋、準建設改良（資本費平準化債／ふ頭用地）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、建設改良費を全て起債で充当（償還期間は施設の耐用年数）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。

収支計画のうち財源についての説明

目 標	
<p>※財源(使用料、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・使用料に関する事項 ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電など)に関する事項 ・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項 	

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標に加えて、可能な限り長期間(30年～50年超)で複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

i) 目標

(説明)

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。

ii) 使用料

(説明)

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、関係地域の経済状況の変化、都市機能の変化、関係企業の動向、消費形態の変化、施設の取扱能力・稼働率の強化等、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。

iii) 繰入金

(説明)

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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、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。

v) 資本費平準化債

(説明)

資本費平準化債については、ふ頭用地・上屋等、個別の施設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。

[資本費平準化債の概要]

港湾整備事業債の元金償還期間（ふ頭用地の場合、公的資金最長 40 年）と港湾施設の減価償却期間（ふ頭用地の場合、岸壁と同じ年数である 50 年）が異なっていることから、当該年度の元金償還額と減価償却費（相当額）との差について、構造的に資金不足が生じることから、資本費平準化債によりこの資金不足額相当額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：建設改良企業債の元金（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）

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費(委託料、管理運営費、動力費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。
※また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・管理運営費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項

(説明)

投資以外の経費(委託料、管理運営費、動力費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。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

(説明)

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

(説明)

過去数年の管理運営費の動向、施設ごとの老朽化状況等を踏まえて予測することが重要である。

iii) 委託料

(説明)

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 減価償却費(法適用企業の場合)

(説明)

既存施設と建設改良に係る計画から試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) 支払利息

(説明)

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は施設の耐用年数で償還した場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

vi) その他費用

(説明)

i) から v) 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。

III 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

I 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	
投資の平準化	
その他の取組	

○ 民間活用に関する事項

(説明)

施設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。

○ 投資の平準化に関する事項

(説明)

法定耐用年数を超えている施設の中でも、改築・更新の必要性の高い施設から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い施設については投資を先送りすることも考えられる。

なお、港湾計画に記載された施設であっても、港湾整備事業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。

II 今後の財源についての考え方・検討状況

使 用 料	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等による 収入増加の取組	
そ の 他 の 取 組	

○ 使用料に関する事項

(説明)

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。

港湾整備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使用料改定の必要性を検討することが考えられる。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等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。

また、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、今後の取扱量貨物等の見込みを踏まえ、将来世代に過度な負担を強いることがないように、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

- ・企業債残高を営業収益の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。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

繰入金に関する考え方、検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

繰入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

- ・繰入基準に基づき、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

○ 資産の有効活用等に関する事項

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電などにより、事業の収入を増加させることが考えられる。

Ⅲ 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
管 理 運 営 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

○ 管理運営費に関する事項

(説明)

管理運営費が類似団体より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その費用を類似団体程度にすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、施設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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

類似団体との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	---

(説明)

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(6) その他の留意事項

・一の特別会計において複数の港湾を有す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。港湾整備事業においては、一の特別会計で複数の港湾を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、港湾ごとに、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、港湾ごとに策定することが望ましい。

・他事業・他会計との調整

団体によっては、ふ頭用地造成事業を臨海土地造成事業・岸壁整備事業と一体として行う場合等、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・他会計と連絡・調整を図り、一体として行っている事業全体の状況を踏まえた計画を策定する等、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、港湾計画¹は、投資に関する中長期的な計画である点では「経営戦略」と共通している一方で、相違点もあることに留意する必要がある。

【港湾計画の概要】

- ・ 策定主体：国際戦略港湾、国際拠点港湾、重要港湾の港湾管理者は策定義務がある（地方港湾の港湾管理者は任意策定）
- ・ 策定事項：公共事業を含む港湾の開発、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

※投資・財政計画の策定及び収支均衡は求めている

- ・ 目標年次：10年～15年程度将来の年次
- ・ 公表：港湾計画の概要の公示義務あり

¹ 「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) 事業概要

I 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分		事 業 開 始 年 月 日	
職 員 数	人	市 場 名 称	
前 回 の 移 転 又 は 再 整 備 年 度		次 回 再 整 備 予 定 年 度	
広 域 化 実 施 状 況	※過去に他市場との統合等による広域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。		
民 間 活 用 の 状 況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適（全部適用・一部適用）・非適の区分・・・事業の法適（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。
- ・事業開始年月日・・・事業が開始された年月日を記載すること。
- ・職員数・・・決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・市場名称・・・卸売市場法に基づき認定された卸売市場としての名称（中央卸売市場又は地方卸売市場）を記載すること。
- ・前回の移転又は再整備年度・・・直近の移転又は再整備の年度を記載すること。
- ・次回再整備予定年度・・・市場の移転又は再整備を予定している場合は、予定年度を記載すること。
- ・広域化実施状況・・・過去に他市場との統合等による広域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
- ・民間活用の状況・・・民間活用を実施している場合は、その概要を記載すること。

II 使用料形態

売上高割使用料の概要・考え方		
施設使用料の概要・考え方		
使用料改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	年	月 日

- ・売上高割使用料の概要・考え方・・・現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。

(記載例)

本市の使用料は、費用(減価償却費、修繕費、人件費等)と使用料収入が等しくなるように設定する考え方(総括原価方式)を基本として設定している。その上で、以下に掲げる考え方で使用料を設定している。

売上高使用料については、本来であれば、施設使用料との割合が50%程度になるよう設定を行いたいところであるが、他市場との競合状況も踏まえ、●●市場の売上高使用料の設定に合わせ2.5/1,000としている。

- ・施設使用料の概要・考え方・・・現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。

(記載例)

費用の50%程度を施設使用料で賄うよう設定すべきでところであるが、売上高使用料を減額したため、65%程度を賄う必要がある。50%であれば施設使用料は●●円/m²(卸売業者)、●●円/m²(仲卸業者)となるところ、売上高使用料を減額した残りの65%を賄うために、●%程度高めの施設使用料である▲▲円/m²(卸売業者)、●●円/m²(仲卸業者)と設定している。

- ・使用料改定年月日・・・直近の使用料改定(消費税のみの改定を除く。)を記載すること。

Ⅲ 現在の経営状況

年間取扱高 (t) ※過去3年度分を記載	年度	野菜	果実	水産物	肉類・鳥類・卵類	その他	合計
	RO						
	RO						
	RO						
年間税込売上高 (百万円) ※過去3年度分を記載	年度	野菜	果実	水産物	肉類・鳥類・卵類	その他	合計
	RO						
	RO						
	RO						
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
経費回収率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
有形固定資産原価償却率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】							

(説明)

- ・ひな形記載の経営指標は一例であり、必要に応じて指標を追加し、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。

【経営指標 (例)】

- ・年間取扱高 (t)・・・決算統計第13表における取扱高 (t) をそれぞれ記載すること。
- ・年間税込売上高・・・決算統計第13表における税込み売上高を記載すること。
- ・経常収支比率 (収益的収支比率)・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・経費回収率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{主営業収益} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{料金収入} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・他会計補助金比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{他会計補助金}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・有形固定資産原価償却率・・・各年度の決算統計報告値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

なお、非適企業にあつては、公会計の資産台帳や取得時の決裁書類を用い、取得原価を算出し、有形固定資産減価償却累計額は以下のとおり算出すること。

有形固定資産減価償却累計額

$$= \text{各施設の取得原価} \times (\text{経過年数} / \text{耐用年数}) \times 0.9$$

- ・企業債残高対料金収入比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{主営業収益}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}} \times 100$$

(記載例)

本市市場は、経常収支比率が100%を上回っているものの、経費回収率については、100%を下回っている。また、他会計補助金比率も●%程度あることから、他会計繰入金に依存した経営状況にある。

年間取扱高が低下傾向にあることから、使用料収入額も低下傾向である。

また、施設の老朽化について見てみると、有形固定資産減価償却率が●%と高く、企業債残高料金収入比率が●%と低い数値であるが、これは耐用年数を超えて使用している資産が多いためである。

今後の課題としては、施設の使用状況を勘案し、使用状況の低い施設を廃止するなど、規模の適正化を行うことで他会計繰出金に依存した経営からの脱却が挙げられる。

(2) 将来の事業環境

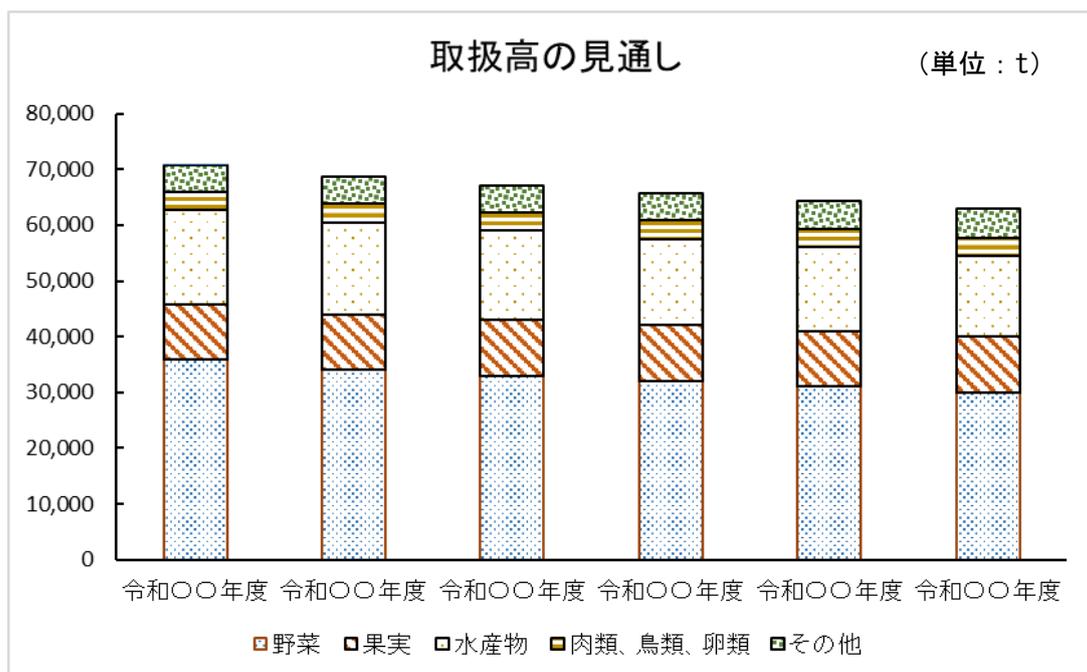
I 取扱高 (t) の見通し

※取扱高(t)の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

取扱高 (t) の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法 (考え方) や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。見通しの方法例としては、過去の増減を基に増減率を算出するほか、農林水産物の国内生産・流通の動向などについて分析することが挙げられる。

(記載例)



取扱高の見通しについては、近年の増減率に加え、市場経由率の増減率を加味して推計している。

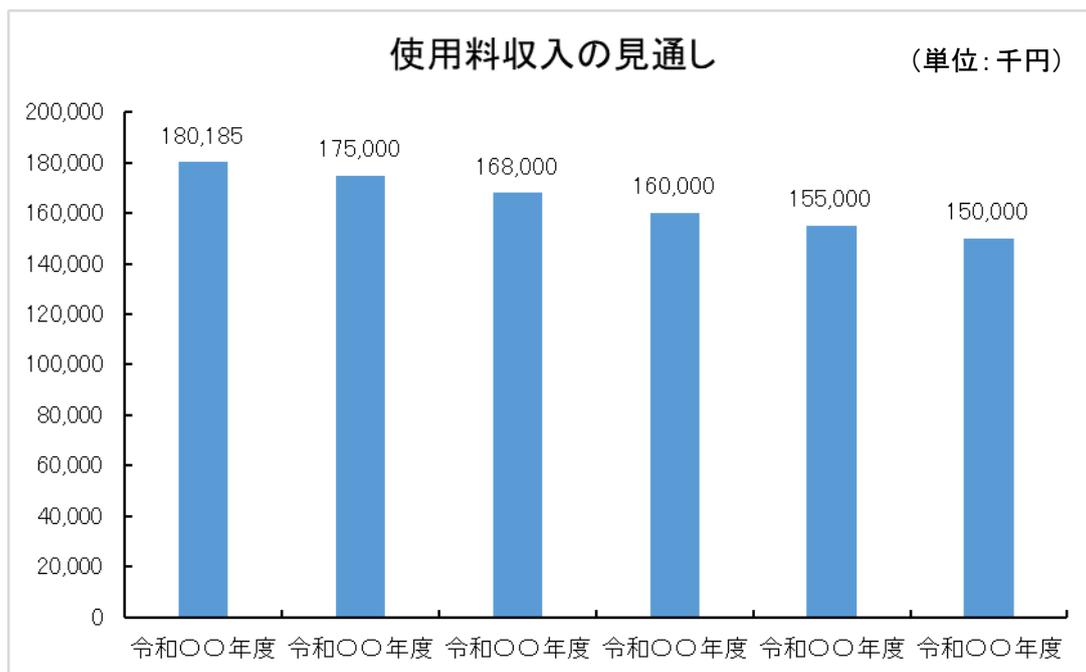
II 使用料収入の見通し

※使用料収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

使用料収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。使用料収入の見通しの方法例としては、今後の取扱高推計を基に今後を推計することが挙げられる。

(記載例)



(1) の取扱高の推計を踏まえ、市場事業本体の使用料収入は低下することが推計される。

III 施設の見通し

※施設、設備等の老朽化度合、今後の更新見通しについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること

(説明)

施設・設備の老朽化度合、取扱量等を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。施設の見通しの方法例としては、取扱高（t）の推計や、使用料収入見込みを基に、施設の規模が適正かを検証するなど、根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むことが挙げられる。

(記載例)

施設更新スケジュール(予定)と更新費用見込み					
年度	RO	RO	RO	RO	RO
〇〇施設耐震化工事					
調査・設計	■				
工事		■			
〇〇設備更新工事					
調査・設計			■		
工事				■	
費用合計	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

事業開始から●年が経過しているものの、事務所建物については法定耐用年数●年とされているため、更新は直近の課題となっていない。

ただし、卸売場施設については、耐用年数が●年であり、法定耐用年数が経過していることから、適正な管理や早期の修繕により可能な限り耐用年数を延ばすことで、設備投資の増加を抑制している。なお、卸売場施設の更新に係る費用は図のとおり見込んでいる。また、卸売場の使用率（実際に料金を徴収している面積/料金徴収総面積）は●%であり、過去5年を経年で見ると、徐々に低下してきていることから、将来的な施設規模の適正化が課題となっている。

IV 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用

いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

●●課全●人のうち、卸売市場の管理に関わる職員は●人であり、全て兼任職員である。

市として採用抑制を行っている関係から、年齢層としては40代がボリューム層となっている。今後新規採用が増加する見込みであることから、退職した職員の分は新規採用職員で補充する形で現行の人数を維持することを想定しており、退職した職員の分は職員が代わってもノウハウの継承が行えるよう業務の見える化や共有、研修の充実を図っていく。

(3) 経営の基本方針

- ※ 将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。
- ※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

都市計画等の他の計画との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。事業廃止、広域化、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。

(記載例)

本市市場のコンセプトである「世界に通じる物流拠点」を実現するために、以下の4本の柱を市場の目標とする。

- ①地区における集散拠点市場
- ②港湾機能と直結し、世界を視野にいたした拠点市場
- ③近郊産地の振興と小規模小売店の育成に資する市場
- ④食の安全・安心を確保する市場

機能面では特に「食の安全」を重視した市場施設の改良を図り、経営面では「公設民営」をベースとしたスキームの構築を目指し、経営基盤の強化を図る。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」にお

いて見込んだ料金収入や更新需要の推移を見据えた料金水準の適正化、広域化や更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資・財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資・財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目	標
<p>※計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項 ・施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）に関する事項 ・施設・設備の合理化（スペックダウン）についてに関する事項 ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項 ・広域化に関する事項 ・防災・安全対策に関する事項 ・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項 	

（説明）

「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、将来的な取扱高等とそれに必要な機能を把握した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標に加えて、複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標

（説明）

「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。

(記載例)

<目標>

- ・有形固定資産減価償却率：●年度●%→●年度●%
- ・施設使用率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

老朽化が著しく、早急に耐震化の必要な施設や、既に耐用年数を超えた設備を延命化して稼働しているものもあるため、適切な更新投資を行い、有形固定資産減価償却率を●年度に●%とする。

一方で、現在施設使用率が●%となっており余剰能力が発生しているが、取扱高は今後も減少することが見込まれるため、●年度に●●施設の更新工事を行う際に施設規模を縮小し、●年度の施設使用率を●%とする。

施設更新のスケジュール及び各年度における更新費用見込みは「2. 将来の事業環境 (3) 施設の見通し」のとおり。

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

農林水産物の流通の状況等を踏まえ、将来の投資のあり方等を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
- ✓卸売場・加工場・冷蔵庫・車両運搬具等、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需要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
 - ・将来の取扱高予測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。

○ 建設単価に関する予測方法

公共工事設計労務単価（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により、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。

iii) 企業債償還金

(説明)

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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（建設改良／市場、準建設改良（資本費平準化債／市場）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、建設改良費を全て起債で充当（償還期間は施設の耐用年数）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。

収支計画のうち財源についての説明

目 標	
-----	--

※財源（使用料、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。
※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。
<取組例>
・使用料に関する事項
・資産の有効活用（例：遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電など）に関する事項
・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標に加えて、複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象

施設、時期、金額など)を記載すること。

i) 目標

(説明)

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。

ii) 使用料

(説明)

施設使用料及び売上高割使用料について、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、少子高齢化・人口減少等による食料消費の量的変化、農林水産物の国内生産・流通構造の変化等、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。

iii) 繰入金

(説明)

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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、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。

v) 国庫補助金等

(説明)

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して算定する必要がある。なお、制度の改正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。

vi) 資本費平準化債

(説明)

資本費平準化債については、市場施設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。

[資本費平準化債の概要]

市場施設の元金償還期間（平成 26 年度までは公的資金最長 25 年）と市場施設の減価償却期間（40 年）が異なっていることから、当該年度の元金償還額と減価償却費（相当額）との差について、構造的に資金不足が生じることから、資本費平準化債によりこの資金不足額相当額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：建設改良企業債の元金（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）

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費（委託料、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。
※また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・管理運営費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項

(説明)

投資以外の経費（委託費、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。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

(説明)

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

(説明)

過去数年の管理運営費の動向、施設ごとの老朽化状況等を踏まえて予測することが重要である。

iii) 委託料

(説明)

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 減価償却費（法適用企業の場合）

(説明)

既存施設と建設改良に係る計画から試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) 支払利息

(説明)

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は施設の耐用年数で償還した場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

vi) その他費用

(説明)

i) から v) 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。

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標

値を記載すること。

i) 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	
投資の平準化	
広域化	
その他の取組	

○ 民間活用に関する事項

(説明)

施設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。

指定管理者制度を導入していない市場事業にあつては、指定管理者制度導入を検討することも考えられる。

○ 投資の平準化に関する事項

(説明)

法定耐用年数を超えている施設の中でも、改築・更新の必要性の高い施設から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い施設については投資を先送りすることも考えられる。

○ 広域化に関する事項

(説明)

周辺圏域に他の地方卸売市場がある場合、又は、施設の更新・老朽化対策に多額の負担が見込まれる場合は、広域化、民営化・民間譲渡による再編・統廃合を検討する必要がある。

広域化による効果としては、取扱量や取扱品目の増加などによる機能強化、拠点施設への更新投資の集約によるコスト削減などが期待できる。なお、広域化を検討する際は、大規模事業者しか残らなくなる可能性もあることから、近傍に市場があることでメリットを受ける地域の中小事業者への配慮が重要である。

ii) 今後の財源についての考え方・検討状況

使 用 料	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等による 収入増加の取組	
そ の 他 の 取 組	

○ 使用料に関する事項

(説明)

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。

市場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使用料改定の必要性を検討することが考えられる。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等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。

また、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、今後の取扱高等の見込みを踏まえ、将来世代に過度な負担を強いることがないように、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

・企業債残高を営業収益の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に企業債発行額とする。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

繰入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

- ・繰入基準に基づき、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

○ 資産の有効活用等による収入増加の取組に関する事項

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電などにより、事業の収入を増加させることが考えられる。

iii) 投資以外の経費について考え方・検討状況

委 託 料	
管 理 運 営 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

○ 管理運営費に関する事項

(説明)

管理運営費が民間企業を含む類似施設より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その費用を類似施設程度にすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、施設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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

民間企業を含む類似施設との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
公営企業として実施する必要性	

(説明)

事業の意義、提供するサービス自体の必要性や公営企業として実施する必要性について、考え方を記載すること。

(記載例)

【事業の意義、提供するサービス自体の必要性】

県南部に公設市場は本市市場以外になく、県南部は、地域の生鮮食料品流通拠点として重要な役割を果たしているだけではなく、地域雇用の創出の場としての役割も果たしている。

【公営企業として実施する必要性】

過去に民営化を検討したが、採算性を理由に引受け手がいなかった。本市市場が果たす地域の生鮮食料品流通への貢献とそれによる地域経済への貢献は大きいため、今後も収益により費用を賄う公営企業の形態で事業を継続する。●年度からは指定管理者制度の導入等により経営改善を図り、将来的には民営化を検討する。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
---------------------	---

(説明)

進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともに HP 上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(7) その他の留意事項

・卸売市場に関する基本方針との関係

「経営戦略」の策定に当たっては、卸売市場に関する基本方針に留意しつつ、卸売市場に関する基本方針の変更等があった場合は、経営戦略の事後検証、更新の際に反映すること。

・同一会計内で複数の市場を有す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されている。市場事業においては、同一の会計内で複数の市場を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、市場ごとに、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、市場ごとに策定することが望ましい。

9 と畜場事業

(1) 事業概要

I 事業形態

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。	事業開始年月日	
職員数	人		
広域化実施状況	※過去に他と畜場との統合等による広域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。		
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適(全部適用・一部適用)・非適の区分…事業の法適(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。
- ・事業開始年月日…事業が開始された年月日を記載すること。
- ・職員数…決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・広域化実施状況…過去に他と畜場との統合等による広域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
- ・民間活用の状況…民間活用を実施している場合は、その概要を記載すること。

II 料金形態

と畜場使用料の概要・考え方	
と殺解体料の概要・考え方	
その他料金の概要・考え方	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	

(説明)

- ・と畜場使用料の概要・考え方…現行の使用料体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。

(記載例)

基本的な考え方は、費用（減価償却費、修繕費、人件費等）と料金収入が等しくなるように設定する考え方（総括原価方式）を基本として設定している。

と畜場使用料については、費用のうち、主に使用する施設の減価償却や修繕に係る費用に対応するように積算をし、獣畜の種類にかかわらず料金設定している。

- ・と殺解体料の概要・考え方…現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。

(記載例)

と殺解体料については、費用のうち、と殺に係る人件費に対応するように積算をしておき、獣畜ごとに料金設定をしている。

と畜場使用料と合わせて、獣畜ごとの料金が近隣と畜場の料金と大きく乖離しないように設定している。

- ・その他料金の概要・考え方…現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。

(記載例)

内臓処理料、冷蔵庫使用料は、実費相当分として、過去の実績を基に設定している。

- ・料金改定年月日・・・直近の料金改定（消費税のみの改定を除く。）を記載すること。

Ⅲ 現在の経営状況

	年度	牛	馬	豚	子牛	その他	合計
年間処理実績 (頭) ※過去3年度 分を記載	RO						
	RO						
	RO						
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
経費回収率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%	
【上記の収益、資産等の状況を踏まえた現在の経営状況の分析】 ※地元消化型、流通基地型などの事業目的や流通の状況、周辺施設の状況が分かるよう記載すること。							

(説明)

- ・ひな形記載の経営指標は一例であり、必要に応じて指標を追加し、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。

【経営指標（例）】

- ・年間処理実績（頭）・・・決算統計第14表における年間処理実績をそれぞれ記載すること。
- ・経常収支比率（収益的収支比率）・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・経費回収率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

法適 $\frac{\text{主営業収益} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$

非適 $\frac{\text{料金収入} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$

- ・ 他会計補助金比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

法適 $\frac{\text{他会計補助金}}{\text{経常費用}} \times 100$

非適 $\frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$

- ・ 有形固定資産減価償却率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

法適 $\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$

非適 $\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$

なお、非適企業にあつては、公会計の資産台帳や取得時の決裁書類を用いて取得原価を算出し、有形固定資産減価償却累計額は以下のとおり算出すること。

有形固定資産減価償却累計額

= 各施設の取得原価 × (経過年数 / 耐用年数) × 0.9

- ・ 企業債残高対料金収入比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

法適 $\frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{主営業収益}} \times 100$

非適 $\frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}} \times 100$

(記載例)

本市と畜場事業は、経常収支比率は100%を上回っているものの、経費回収率については100%を下回っており、他会計補助金比率も●%となっていることから、一般会計からの繰入金に依存した経営状況にある。

年間処理実績は減少傾向にあり、料金収入額も減少傾向である。

本市と畜場は地元消費型として運営しているが、近年は市外利用者も増加していること、また、食肉流通が広域化した現在、地元住民は他のと畜場等からも食肉の供給を受けることができることから、受益者負担の強化を図るため料金設定

の見直しを行う予定である。

また、施設の老朽化については、有形固定資産減価償却率が●%と高く、企業債残高対料金収入比率が●%と低くなっているが、これは耐用年数を超えて使用している施設が多いためである。

今後の課題としては、施設の使用状況を勘案し、使用状況の低い施設を廃止するなど、規模の適正化を行うことで一般会計からの繰入金に依存した経営からの脱却が挙げられる。

(2) 将来の事業環境

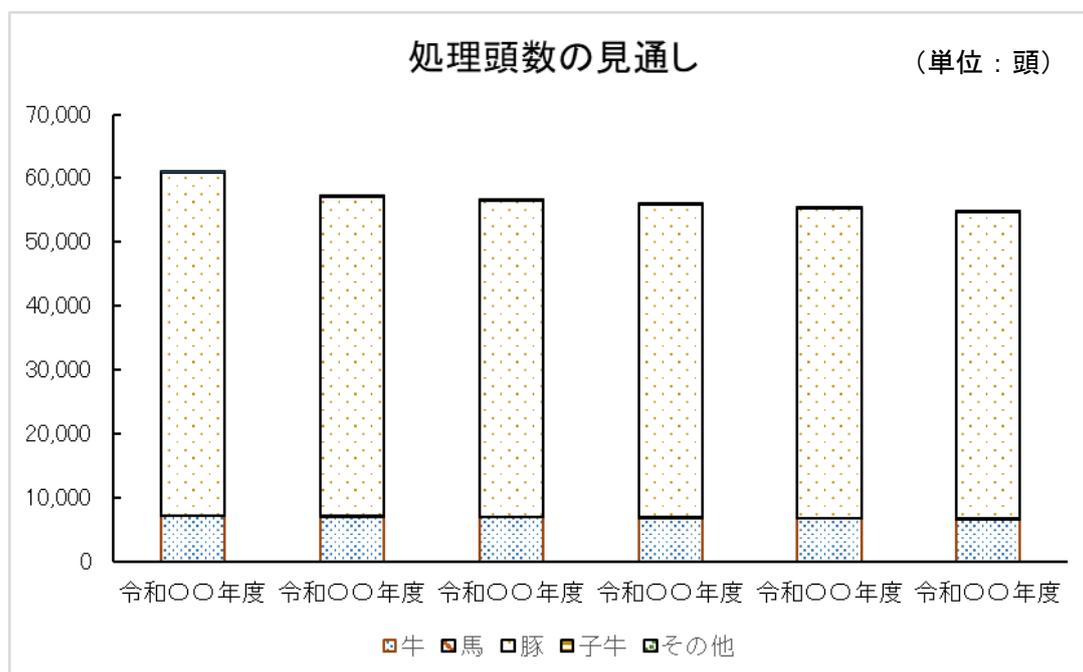
I 処理頭数の見通し

※処理頭数の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

処理頭数の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。見通しの方法例としては、過去の増減を基に増減率を算出するほか、国内畜産業や食肉流通、地域の食肉マーケットの動向などについて分析することが挙げられる。

(記載例)



処理頭数の見通しについては、近年の増減率に加え、●年度に施設の規模縮小を予定しているため、その影響を加味して推計した。

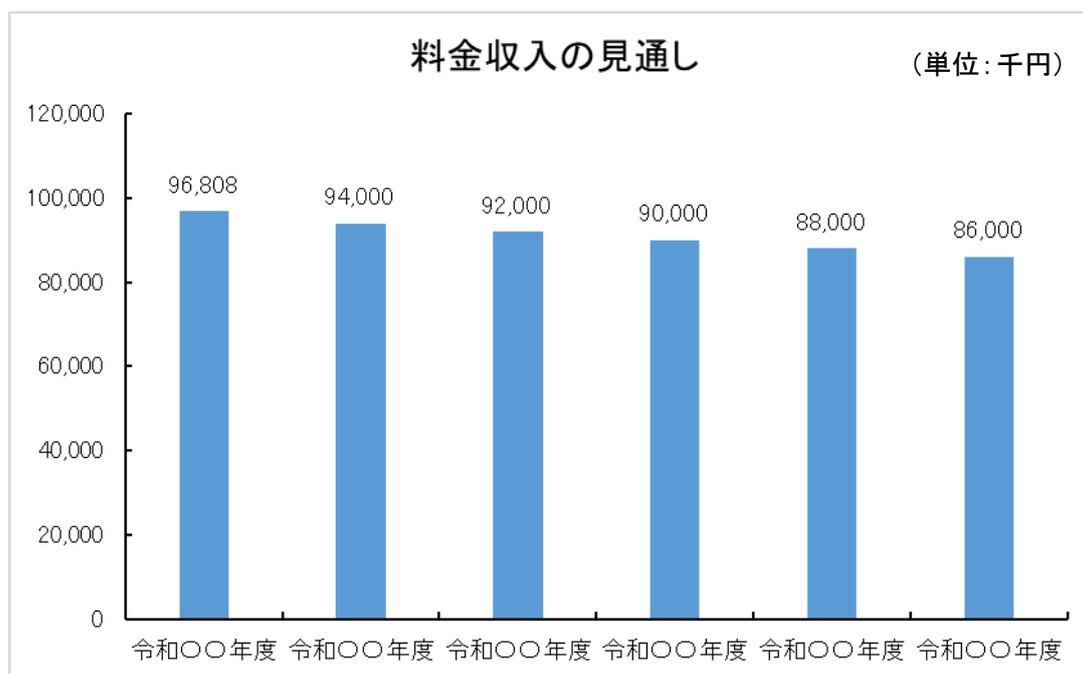
II 料金収入の見通し

※料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。料金収入の見通しの方法例としては、今後の処理頭数推計を基に今後の需要を推計することが挙げられる。

(記載例)



料金収入の見通しについては、「(1) 処理頭数の見通し」における処理頭数で推移すると仮定し、現行料金形態で推計した。

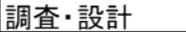
III 施設の見通し

※施設、設備等の老朽化度合、今後の更新見通しについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

施設・設備の老朽化度合、処理頭数等を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、施設の所在地を示す地図で示した図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。施設の見通しの方法例としては、処理頭数の推計や料金収入見込みを基に、施設の規模が適正か検証するなど、根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むこと。

(記載例)

施設更新スケジュール(予定)と更新費用見込み					
年度	RO	RO	RO	RO	RO
〇〇施設耐震化工事					
調査・設計					
工事					
〇〇設備更新工事					
調査・設計					
工事					
費用合計	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

●●施設については、老朽化が著しく早急に耐震化が必要なため、●年度より耐震化工事を行う予定である。

また、現在の施設稼働率(「1日平均処理頭数/1日最大処理可能頭数」で算出)は●%となっているが、「(1)処理頭数の見通し」のとおり施設利用需要の減少が見込まれることから、推計のとおり推移した場合、●年度においては●%となり施設に余剰能力が発生する見込みである。「(2)料金収入の見通し」のとおり料金収入も減少する見込みであり、既に耐用年数を経過した設備を延命化して稼働しているものもあるため、●年度に●●設備の更新工事を行い、施設規模を縮小する予定である。

IV 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

現在職員は●人体制であり、うち●人が臨時職員と多くなっている。また、職員の平均年齢は50代前半となっており若手職員が少なくなっている。特殊かつ専門的な技術・技能が必要であり作業には体力を要するが、数少ない若手職員は臨時職員であること、また、本市ではここ数年獣医師の採用募集を行っていないなど、と畜・解体技術の継承が困難となっていることから、●年度までに新規に獣医師の採用を行うとともに、現在の臨時職員の三分之一を正規職員へ転換する予定である。

(3) 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、上位計画や他の一般会計における計画との関連性、位置付けについても記載すること。

※計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

都市計画等の関連する他の計画との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。事業廃止、広域化、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。

(記載例)

関連事業所等との連携のもと、地域の「食肉産業」の拠点として、また地域雇用の創出の場として、「地域畜産への貢献とそれによる地域経済への貢献」を果たしていく。そのためには、食肉センターが「地域における食肉産業の振興拠点」として機能し続けることが肝要である。機能面では「処理頭数の増大と食肉衛生の強化」、経営面では「公設民営」をベースとしたスキームの構築を目指し、経営基盤の強化を図る。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」において見込んだ料金収入や更新需要の推移を見据えた料金水準の適正化、広域化や更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資・財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資・財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
-----	---

※計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。
※収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項
- ・施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)に関する事項
- ・施設・設備の合理化(スペックダウン)に関する事項
- ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項
- ・広域化に関する事項
- ・防災・安全対策に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項

(説明)

「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、将来的な処理頭数の需要とそれに必要な処理能力を把握した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標について複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

i) 目標設定

(説明)

「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。

(記載例)

<目標>

- ・有形固定資産減価償却率：●年度●%→●年度●%
- ・施設稼働率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

老朽化が著しく、早急に耐震化の必要な施設や、既に耐用年数を超えた設備を延命化して稼働しているものもあるため、適切な更新投資を行い、有形固定資産減価償却率を●年度に●%とする。

一方で、現在施設稼働率が●%となっており余剰能力が発生しているが、処理頭数は今後も減少することが見込まれるため、●年度に●●施設の更新工事を行う際に施設規模を縮小し、●年度の施設稼働率を●%とする。

施設更新のスケジュール及び各年度における更新費用見込みは、「2. 将来の事業環境 (3) 施設の見通し」のとおり。

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

食肉流通の状況等を踏まえ、将来の投資のあり方等を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
- ✓処理室・冷却設備等、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需要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
 - ・将来の処理頭数予測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。

○ 建設単価に関する予測方法

公共工事設計労務単価（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により、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。

iii) 企業債償還金

(説明)

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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（建設改良／と畜場、準建設改良（資本費平準化債／と畜場）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、建設改良費を全て起債で充当（償還期間は施設の耐用年数）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。

収支計画のうち財源についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
<p>※財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none">・料金に関する事項・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電など)に関する事項・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項	

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標について複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標設定

(説明)

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。

ii) 営業収益

(説明)

と畜場使用料やと殺解体料等の収入について、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、少子高齢化・人口減少等による食肉消費量の変化、畜産農家の減少による食肉処理頭数の減少、施設規模の見直し等による食肉処理能力の増減、食肉の国内生産・流通構造の変化、国際環境の変化等、営業収益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。

iii) 繰入金

(説明)

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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、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。

v) 資本費平準化債

(説明)

資本費平準化債については、と畜場施設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。

[資本費平準化債の概要]

と畜場施設の元金償還期間（平成 26 年度までは公的資金最長 20 年）とと畜場施設の減価償却期間（30 年）が異なっていることから、当該年度の元金償還額と減価償却費（相当額）との差について、構造的に資金不足が生じることから、資本費平準化債によりこの資金不足額相当額を後年度に繰り延べるもの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：建設改良企業債の元金（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）

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費（委託料、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。
※収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。
<取組例>
・委託料に関する事項
・管理運営費に関する事項
・職員給与費に関する事項
・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項

（説明）

投資以外の経費（委託費、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。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

（説明）

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

（説明）

過去数年の管理運営費の動向、施設ごとの老朽化状況等を踏まえて予測することが重要である。

iii) 委託料

（説明）

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 減価償却費（法適用企業の場合）

（説明）

既存施設と建設改良に係る計画から試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) 支払利息

（説明）

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は施設の耐用年数で償還した場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

vi) その他費用

（説明）

i) から v) 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。

III 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

（説明）

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

i) 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	
投資の平準化	
広域化	
その他の取組	

○ 民間活用に関する事項

(説明)

施設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。

指定管理者制度を導入していないと畜場事業にあつては、指定管理者制度導入を検討することも考えられる。

○ 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）

(説明)

法定耐用年数を超えている施設の中でも、改築・更新の必要性の高い施設から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い施設については投資を先送りすることも考えられる。

○ 広域化に関する事項

(説明)

周辺圏域に他のと畜場がある場合、又は、施設の更新・老朽化対策に多額の負担が見込まれる場合は、広域化、民営化・民間譲渡による再編・統廃合を検討する必要がある。

広域化による効果としては、処理頭数の増加などによる機能強化、拠点施設への更新投資の集約によるコスト削減などが期待できる。なお、広域化を検討する際は、大規模事業者しか残らなくなる可能性もあることから、近傍にと畜場があることでメリットを受ける地域の中小事業者への配慮が重要である。

ii) 今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等による 収入増加の取組	
その他の取組	

○ 料金に関する事項

(説明)

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等を踏まえた上で、料金形態の適正化を図ることが重要である。

と畜場事業の料金については、「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形態の見直しの必要性を検討することが考えられる。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等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。

また、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、今後の処理頭数等の見込みを踏まえ、将来世代に過度な負担を強いることがないように、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

・企業債残高を営業収益の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。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

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

- ・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

○ 資産の有効活用等による収入増加の取組に関する事項

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電などにより、事業収入を増加させることが考えられる。

iii) 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
管 理 運 営 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

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。

○ 管理運営費に関する事項

(説明)

管理運営費が民間企業を含む類似施設より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その費用を類似施設程度にすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、施設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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

直近5年間の一人当たり平均年間給与額×職員数

※年齢や勤続年数等を加味して場合分けを行う。

※職員数は現行の職員数適正化計画の削減目標を反映

民間企業を含む類似施設との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
公営企業として実施する必要性	

(説明)

事業の意義、提供するサービス自体の必要性や公営企業として実施する必要性について、考え方を記載すること。

(記載例)

【事業の意義、提供するサービス自体の必要性】

●県内に公設と畜場は本市食肉センター以外になく、民設と畜場も本市とは離れた●市に1つあるだけである。本市食肉センターは、地域の「食肉産業」の拠点として●県内で重要な役割を果たしているだけではなく、地域雇用の創出の場としての役割も果たしている。

【公営企業として実施する必要性】

過去に民営化を検討したが、採算性を理由に引受け手がいなかった。本市食肉センターが果たす地域畜産業への貢献とそれによる地域経済への貢献は大きいため、今後も収益により費用を賄う公営企業の形態で事業を継続し、指定管理者制度の導入等により経営改善を図り、将来的には民営化を目指す。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること(検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法やその結果をどう反映させていくのかも記載)。
---------------------	--

(説明)

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCAサイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(7) その他の留意事項

- ・ 経営戦略未策定の事業が経営統合による広域化を予定している場合は、広域化後の事業においても新規に経営戦略を策定することとなるが、現状分析や投資・財政計画（収支計画）の作成は、広域化の効果を検討する上でも重要であるため、一旦現状の事業形態での経営戦略の策定が求められる。
- ・ 同一会計内で複数のと畜場施設を有す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。と畜場事業においては、同一の会計内で複数のと畜場を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、と畜場ごとに、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、と畜場ごとに策定することが望ましい。

10 観光施設事業

(1) 事業概要

I 事業形態

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。	事業開始年度	
事業の種類		施設名	
職員数	人		
事業の内容			
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適(全部適用・一部適用)・非適の区分…事業の法適(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。
- ・事業開始年月日…事業が開始された年月日を記載すること。
- ・事業の種類…事業の種類(休養宿泊施設、索道、温泉施設等)を記載すること。
- ・施設名…観光施設の名称を記載すること。
- ・職員数…決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・事業の内容…事業の内容を具体的に記載すること。
- ・民間活用の状況…民間活用を実施している場合は、その概要を記載すること。

II 料金形態

料金の概要・考え方	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	

(説明)

- ・料金の概要・考え方…現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。
- ・料金改定年月日…直近の料金改定(消費税のみの改定を除く。)を記載すること。

(記載例)

▶ケース1

料金は温泉利用(入浴)料、宿泊施設利用料及び食堂における飲食に関わる料金としている。

基本的には、費用(減価償却費、修繕費、人件費等)と料金収入が等しくなるように設定(総括原価方式)しているが、地域住民の保健、休養の目的も兼ねて運営していることから、地域住民に対しては通常の料金よりも割引を設定している。

▶ケース2

料金は、●市●●条例の規定に基づき、条例の定める金額の範囲内で指定管理者が定めている。

料金の水準は、費用(減価償却費、修繕費、人件費等)と料金収入が等しくなるように設定する考え方(総括原価方式)を基本として積算しているが、近隣同種施設の料金と大きく乖離しないよう、●市観光協会と協議の上で設定している。

Ⅲ 現在の経営状況

年間利用状況 ※単位を明記すること ※過去3年度分を記載	RO	RO	RO
経常収支比率 (又は収益的収支比率) ※過去3年度分を記載	RO %	RO %	RO %
経費回収率 ※過去3年度分を記載	RO %	RO %	RO %
他会計補助金比率 ※過去3年度分を記載	RO %	RO %	RO %
有形固定資産減価償却率 ※過去3年度分を記載	RO %	RO %	RO %
企業債残高対料金収入比率 ※過去3年度分を記載	RO %	RO %	RO %
【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】			

(説明)

- ・ひな形記載の経営指標は一例であり、必要に応じて指標を追加し、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。

【経営指標 (例)】

- ・年間利用状況・・・決算統計第16表、5表、17表における年間利用状況等を記載すること。その際、単位を明記すること。
- ・経常収支比率(収益的収支比率)・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・経費回収率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{主営業収益} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{料金収入} + \text{その他営業収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・他会計補助金比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出

すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{他会計補助金}}{\text{経常費用}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{繰入金}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$$

- ・有形固定資産原価償却率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

なお、非適企業にあつては、公会計の資産台帳や取得時の決裁書類を用いて取得原価を算出し、有形固定資産減価償却累計額は以下のとおり算出すること。

有形固定資産原価償却累計額

$$= \text{各施設の取得原価} \times (\text{経過年数} / \text{耐用年数}) \times 0.9$$

- ・企業債残高対料金収入比率・・・各年度の決算統計報告数値を用い、以下の算式により算出すること。

$$\text{法適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{主営業収益}} \times 100$$

$$\text{非適} \quad \frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}} \times 100$$

(記載例)

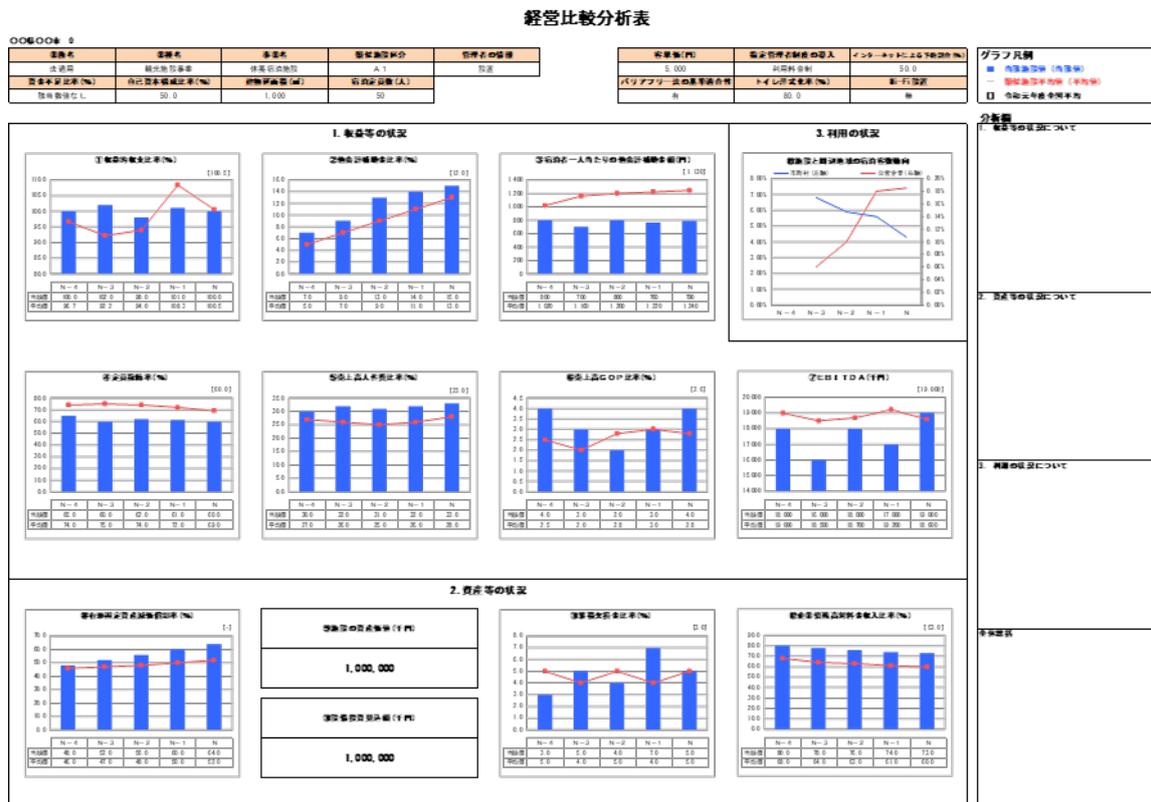
本市観光施設事業は、経常収支比率及び経費回収率が100%を上回っており、一般会計からの繰入金もなく他会計補助金比率も0%のため、健全な経営状況にある。

年間利用状況は、3年前に開通した国道●号線のバイパスの影響により増加傾向にあり、料金収入額も増加傾向である。

施設の老朽化については、有形固定資産減価償却率が●%と高く、企業債残高対料金収入比率が●%と低くなっているが、これは更新の必要な施設が多いためである。

今後は、施設の使用状況を勘案し使用状況の低い施設は廃止するなど適切な更新投資を行っていくとともに、高い収益性を活かして民営化も視野に入れた検討を行っていく。

- ・休養宿泊事業においては、経営比較分析表を添付するとともに、必要に応じて指標を追加し、経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことで、経営上の課題を抽出すること。
- ・経営比較分析表においては、収益性（経常収支比率（収益的収支比率）、売上高 GOP 比率、EBITDA）、効率性（定員稼働率、売上高人件費比率）、安全性（累積欠損金比率、企業債残高対料金収入比率）、施設の老朽化状況（有形固定資産減価償却率）について、全国平均や類似団体平均と比較し、現状を分析すること。



(記載例)

●●館は、経営比較分析表において、経常収支比率が100%を上回っており、一般会計からの繰入金もなく他会計補助金比率も0%と健全な経営状況である。類似団体平均と比較しても、売上高GOP比率及びEBITDAが団体平均を上回っており、高い収益性を有している。

一方で、定員稼働率は●%となっており近年低下傾向であるため、ツアーやイベントの企画等により集客を図る必要がある。また、売上高人件費比率は●%と類似団体平均よりも高くなっており、職員の配置等を見直す必要がある。

施設の老朽化について見てみると、有形固定資産減価償却率が●%と高くなっており、類似団体平均を上回っている。これは、●年に営業を開始しており、耐用年数を超えている資産を延命化しているためである。

今後は、定員稼働率の増加を図ることにより収益性を高めるとともに、使用頻度の少ない施設を廃止する等効率的な更新投資を行うことで、健全経営を続けていく。

(2) 将来の事業環境

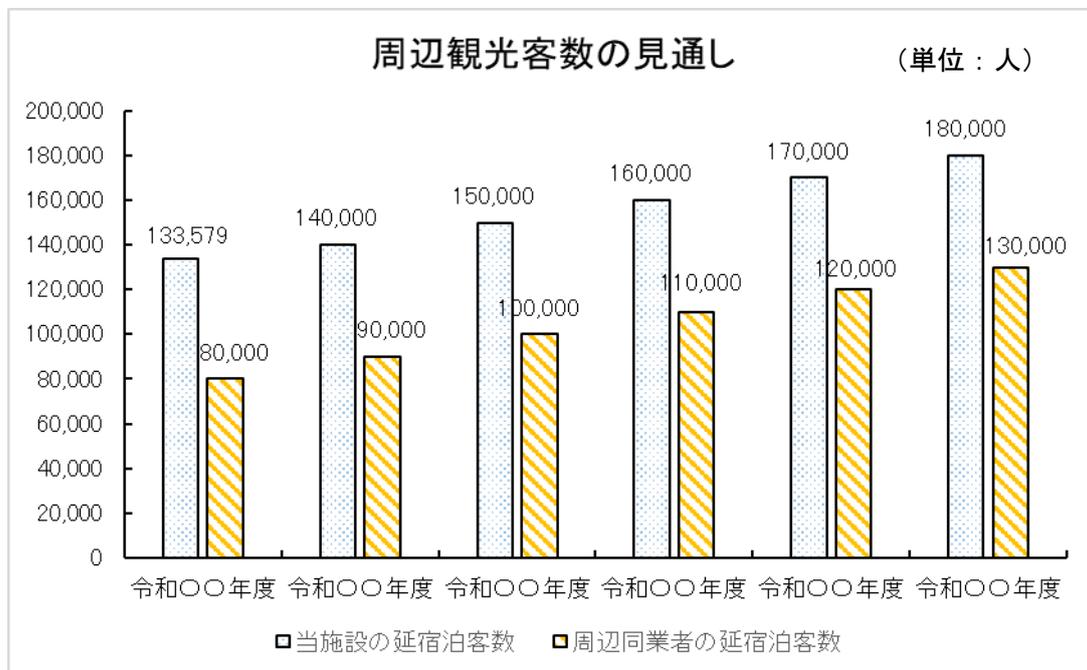
I 周辺観光客数の見通し

※宿泊客数(観光客数)の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

周辺観光客数の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。見通しの方法例としては、過去の増減を基に増減率を算出するほか、宿泊旅行統計調査等の観光庁統計の活用や周辺同業種の観光客数の推移を参考に分析することが挙げられる。

(記載例)



周辺観光客数の見通しについては、今年度に完成した●●駅及び隣接する商業施設の影響により観光客数が増加すると推計。推計にあたっては、●●市に●●駅が完成した際の観光客数の伸び率を参考とした。

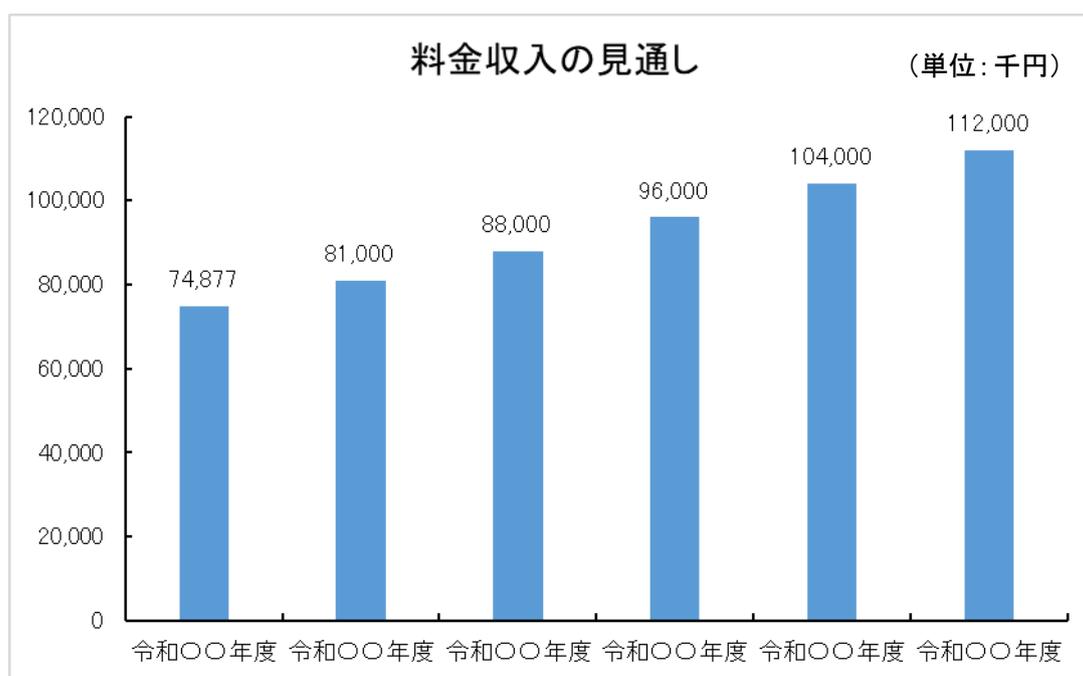
II 料金収入の見通し

※料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。料金収入の見通しの方法例としては、(1)を基に今後の需要を推計することが挙げられる。

(記載例)



料金収入の見通しについては、現行の料金形態を維持し、「(1) 周辺観光客数の見通し」の観光客数の伸び率と同様に施設利用が増えると推計。

Ⅲ 施設の見通し

※施設、設備等の老朽化度合、今後の更新見通しについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

施設・設備の老朽化度合、周辺観光客数等を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、施設の所在地を示す地図で示した図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。施設の見通しの方法例としては、周辺観光客数の推計や料金収入見込みを基に、施設の規模が適正か検証するなど、根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むこと。

(記載例)

●●施設改良基本計画スケジュール(予定)と更新費用見込み

年度	RO	RO	RO	RO	RO
○○施設耐震化工事					
工事					
○○施設改良工事					
調査・設計					
工事					
○○設備更新工事					
調査・設計					
工事					
費用合計	○○	○○	○○	○○	○○

事業開始以降、計画的な改修を行っていなかったことから設備全体の老朽化が著しく、修繕費や改修工事費がかさんでいる状態であったため、●年度に●●施設改良基本計画を策定し、●年度までに大規模改修を行う予定としている。

Ⅳ 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

以前は、職員給与費を一般会計に依存しながら兼務による体制で運営してきたが、指定管理者制度を導入した●年度からは専任職員●名を置く体制となり、今後も必要最低限の職員を配置し人件費の抑制を図る方針である。

(3) 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、上位計画や他の一般会計における計画との関連性、位置付けについても記載すること。

※計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

市町村が定める観光に関する計画等の関連する他の計画との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。事業廃止、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。

(記載例)

市民の健全な心身の育成及びスポーツレクリエーションの振興を図るとともに、観光に供し地域振興を図ることを目的としている。

財政計画を検証しながら、経営の合理化・効率化を図ることにより、企業会計として経営の健全化を維持しつつ、適切な維持管理を実施する。

また、施設の管理・運営に民間活力を積極的に導入し市民の求めるサービスを提供することで、施設利用の活性化と収益の増加を目指す。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」において見込んだ料金収入や更新需要の推移を見据えた料金水準の適正化、更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを

留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
※計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。 ※収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。 <取組例> <ul style="list-style-type: none">・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項・施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)に関する事項・施設・設備の合理化(スペックダウン)に関する事項・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項・防災・安全対策に関する事項・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項	

(説明)

「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、将来的な施設利用の需要とそれに必要な施設規模を把握した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標について複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（施設名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標設定

(説明)

「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。

(記載例)

<目標>

- ・有形固定資産減価償却率：●年度●%→●年度●%
- ・定員稼働率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

施設の老朽化が著しいため、現在●●施設改良基本計画に基づき、耐震化工事を行っている。今後も、●年度に●施設の更新工事や、●年度に●●設備の更新工事を計画しており、有形固定資産減価償却率を●年度に●%とすることを目標とする。

また、現在定員稼働率が●%と高い水準となっているが、今後は●●駅等の完成により周辺観光客数の増加が見込まれることから、●年度の●●施設の更新工事を行う際に新しく2部屋拡張し、●年度の定員稼働率を●%とする。

●●施設改良基本計画のスケジュール及び各年度における更新費用見込みは、「2. 将来の事業環境 (3) 施設の見通し」のとおり。

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

観光振興に関する計画などを踏まえながら、施設の老朽化対策、リニューアル等の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、

- ✓更新需要・耐震化・新規需要等、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
- ✓本体施設、防災設備、バリアフリー設備、情報通信設備等、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需要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
 - ・将来の周辺観光客数予測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。

○ 建設単価に関する予測方法

公共工事設計労務単価(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により、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

- ・更新投資費用は、過去の修繕履歴(内容、金額等)を踏まえた経年劣化の度合いや、利用者ニーズに応じた適正な投資規模をもとに算出
- ・更新時期は、過去の修繕履歴や、使用実態に即した類似施設の更新実績をもとに設定
- ・建設単価は団体作成の積算基準及び諸条件をもとに設定

▶ケース 2

- ・更新投資費用は減価償却費をもとに算出
- ・更新時期は類似施設の更新実績をもとに設定
- ・建設単価は類似施設の工事实績をもとに設定

iii) 企業債償還金

(説明)

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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(建設改良/観光施設等)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、建設改良費を全て起債で充当(償還期間は施設の耐用年数)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。

収支計画のうち財源についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
<p>※財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・料金に関する事項 ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電など)に関する事項 ・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項 	

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標について複数の前提で行

ったその試算結果も併せて記載すること。

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標設定

（説明）

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。

ii) 営業収益

（説明）

宿泊料金、休憩料金、売店収入、指定管理者納付金等の収入について、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、団体旅行から個人旅行への嗜好の変化、インターネット利活用の普及、インバウンドの増加等、観光産業が置かれた環境の変化や、宿泊施設が所在する地域の観光客数の動向等、営業収益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営業収益の見込み方法の事例]

▶ケース 1

＜宿泊者数（将来見込みを反映）×客単価（宿泊料金の見直しを反映）＞

○宿泊者数：直近5カ年の宿泊者数動向、県内宿泊者数の伸び率、交通インフラ整備等の周辺環境の変化等を将来見込みに反映

○宿泊料金：食材費や燃料費の変動等の外的要因や、施設リニューアル等の内的要因を考慮した料金改定を反映

▶ケース 2

・指定管理者納付金について、直近5カ年の平均を踏まえ、施設リニューアルによる宿泊者数の増加見込みを反映

iii) 繰入金

(説明)

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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、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。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費(委託料、管理運営費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。
※収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・管理運営費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項

(説明)

投資以外の経費(委託費、管理運営費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。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

(説明)

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

(説明)

過去数年の管理運営費の動向、施設ごとの老朽化状況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管理運営費の見込み方法の事例]

▶ケース

- ・ 個別の施設ごとに、経年劣化の状況や過去の修繕履歴（内容、金額等）をもとに修繕費用を算出
- ・ 食材費や光熱水費について、直近5カ年平均や外的変動要因を踏まえて単価を予測するとともに、施設リニューアルによる必要量の増加見込みを反映

iii) 委託料

(説明)

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 減価償却費（法適用企業の場合）

(説明)

既存施設と建設改良に係る計画から試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) 支払利息

(説明)

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は施設の耐用年数で償還した場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

vi) その他費用

(説明)

i) から v) 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。

III 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標

値を記載すること。

i) 今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	
投資の適正化	
その他の取組	

○ 民間活用に関する事項

(説明)

施設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。

また、現在の事業目的に縛られず、施設及び土地について、その潜在的可能性を活かし、地域全体の魅力向上のため周辺エリアと連携し、他の用途も含めた一層の高度利用ができないか検討することが重要である。その際には、民間事業者から活用方法について広く意見、提案を求め、対話することも重要である。

なお、指定管理者制度を導入していない施設にあっては、指定管理者制度導入を検討することも考えられる。

○ 投資の適正化に関する事項

(説明)

観光施設については、過大な投資により経費の回収ができなくなる恐れがある一方で、施設の意義や集客力を高めることにより料金収入を確保する側面もあるため、観光ニーズ等の変化を分析の上、できる限り正確な需要予測に基づいて、民間活用などにより、過大な投資を避ける一方で、必要な投資により施設の充実を図るといった投資の適正化を行うことが重要である。

ii) 今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	
稼働率・利用者数	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等による 収入増加の取組	
そ の 他 の 取 組	

○ 料金に関する事項

(説明)

他会計からの繰入金に依存しないよう、民間企業を含む類似施設との比較や施設の投資計画、サービス・維持管理のあり方を踏まえて、料金水準を適正化することが重要である。

観光施設事業の料金については、「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。

○ 稼働率・利用者数の向上に関する事項

(説明)

平日限定プラン等の平日利用促進策により、年間稼働率や利用者数の向上を図ることが考えられる。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等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。

また、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、今後の周辺観光客数等の見込みを踏まえ、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

- ・企業債残高を営業収益の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。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

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

- ・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

○ 資産の有効活用等による収入増加の取組に関する事項

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電などにより、事業収入を増加させることが考えられる。

iii) 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
管 理 運 営 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

○ 管理運営費に関する事項

(説明)

管理運営費が民間企業を含む類似施設より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その費用を類似施設程度にすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、施設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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

民間企業を含む類似施設との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
公営企業として実施する必要性	

(説明)

「民間と競合する公的施設の改革について」(平成12年5月26日閣議決定)及び「観光施設事業及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について(通知)」(平成23年12月28日付け総務副大臣通知)を踏まえてなお、公営企業として事業を実施する必要性や事業の意義、サービスを提供する必要性を記載すること。

(記載例)

【事業の意義、提供するサービス自体の必要性】

本市の観光振興だけでなく、雇用機会の創出や本施設に付随する民間事業者が多い等、地域経済の振興にも大きく寄与している。

【公営企業として実施する必要性】

本市の観光振興に密接に関わっており、営利主義による経営は困難であると考えられるため。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、 改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること(検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法やその結果をどう反映させていくのかも記載)。
-------------------------	--

(説明)

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCA サイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(7) その他の留意事項

・事業廃止及び民営化・民間譲渡の検討

観光施設事業の中でも、特に休養宿泊施設については、「留意事項通知」及び「民間と競合する公的施設の改革について」(平成12年5月26日閣議決定)の趣旨を踏まえ、施設そのものの必要性及び公営企業で運営することの適否を十分に検討すべきであり、事業継続の場合には基本的には民営化・民間譲渡することが要請されていることを踏まえる必要がある。

施設の必要性が小さくなっている場合には事業廃止を、公営企業としての運営によっては「収支ギャップ」の解消が難しい場合や、民間事業者のノウハウや創意工夫を活かすことで施設の意義が高まる場合には民営化・民間譲渡を検討することも考えられる。

事業廃止及び民営化・民間譲渡が見込まれる事業として住民・議会に対して説明しており、新たな事業者が決定しているなど、事業廃止及び民営化・民間譲渡の見込みが相当程度高いと認められる場合を除き、事業継続の場合には「経営戦略」を策定する必要がある。「経営戦略」策定を通じて、収支ギャップを解消するための取り組みを検討し、事業廃止や民営化・民間譲渡等を行うこととなった場合には、その旨を「経営戦略」に記載することが考えられる。

民間譲渡については、経済好循環の実現への寄与、将来の事業リスクが顕在化する前の対応、民間事業者からのより適切な事業提案の促進等の観点から、経営状況が良好であるときこそ検討する視点が重要である。また、観光資源は必ずしも一つの行政区域内で完結していないことから、行政区域を越えて民間の引受け手があるかどうかを探すことも重要である。

- ・ 新規事業に当たっての留意点

新規事業として公営企業債を発行する場合には、起債予定総額が一定の基準未満の規模の事業が起債同意等の対象となることに留意する必要がある。（「観光施設及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について（通知）」（平成23年12月28日付け総務副大臣通知））

- ・ 同一会計内で複数の観光施設を有す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されている。観光施設事業においては、同一の会計内で複数の観光施設を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、施設ごとに、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、施設ごとに策定することが望ましい。

1 1 地域開発事業

(1) 事業概要

I 事業形態

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分		事業開始年月日	
職員数	人	事業の種類	
施工地区			
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適(全部適用・一部適用)・非適の区分・・・事業の法適(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。
- ・事業開始年月日・・・事業が開始された年月日を記載すること。
- ・職員数・・・決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・事業の種類・・・臨海土地造成、内陸工業用地等造成、流通業務団地造成事業、土地区画整理事業、市街地再開発事業、住宅用地造成事業のいずれかを記載すること。
- ・民間活用の状況・・・民間活用を実施している場合は、その概要を記載すること。

II 土地造成状況等

施 工 地 区 名		
土 地 造 成 状 況 (令和○年度までに造成) (令和○年度までに売却) *1	ア 総 事 業 費	円
	イ 総 面 積	m ²
	ウ m ² あたり造成予定単価 (ア / イ)	円/m ²
	エ 売 却 予 定 代 金 *2	円
	オ 売 却 予 定 面 積	m ²
	カ m ² あたり売却予定単価 (エ / オ)	円/m ²
	キ 事 業 費 回 収 率 (エ × 100 / ア)	%
元 利 金 債 発 行 状 況 (令和○年度までに償還)	発 行 額 累 計	円
造 成 地 処 分 状 況 (令 和 ○ 年 度) ※直近年度分を記載	ア 売 却 代 金	円
	イ 売 却 面 積	m ²
	ウ m ² あたり売却単価 (ア / イ)	円/m ²

(説明)

- ・ 施工地区名・・・決算統計第34表における造成地区名を記載すること。
- ・ 総事業費・・・決算統計第34表における総事業費を記載すること。
- ・ 総面積・・・決算統計第34表における総面積を記載すること。
- ・ m²あたり造成予定単価・・・総事業費/総面積を記載すること。
- ・ 売却予定代金・・・売却済土地については当該土地の売却価格とすること。売出土地については、財政健全化法施行規則第4条第2項に規定する評価を行った価額を記載すること。未売出土地については、完成後の販売予定価格、財政健全化法施行規則第4条第2項に規定する評価を行った価額又は近傍類似の土地の価格変動を勘案して帳簿価格を加減した額のいずれかの額とすること。
- ・ 元利金債発行状況・・・これまでに発行した元利金債の発行額累計を記載すること。

- ・売却代金・・・決算統計第34表における売却代金を記載すること。
- ・売却面積・・・決算統計第34表における売却面積を記載すること。
- ・㎡あたりの売却単価・・・売却代金/売却面積を記載すること。

Ⅲ 現在の経営状況

事業費回収率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
企業債残高 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
上記のうち満期一括 償還企業債残高 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
上記のうち、5年以内に 償還期限が到来するもの ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
売却用土地の時価 評価(相当)額 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
企業債償還のための 積立金残高 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
他会計補助金累計額 ※過去3年度分を記載	RO	千円	RO	千円	RO	千円
売却予定地計画 年度経過率 ※過去3年度分を記載	RO	%	RO	%	RO	%
【上記の収益、資産等の状況等を踏まえた現在の経営状況の分析】						

(説明)

- ・ひな形記載の経営指標は一例であり、必要に応じて指標を追加し、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。

【経営指標(例)】

- ・事業費回収率・・・(2)の指標を用い、以下の算式により算出すること。

$$\frac{\text{売却予定代金}}{\text{総事業費}} \times 100$$

- ・企業債残高・・・決算統計第24表における企業債残高のうち、当該地区の造成に係るものを記載すること。
- ・上記のうち満期一括償還企業債残高・・・上記のうち、満期一括償還方式の企業債残高を記載すること。
- ・上記のうち、5年以内に償還期限が到来するもの・・・上記のうち、5年以内に

償還期限が到来するものを記載すること。

- ・売却用土地の時価評価（相当）額・・・各年度の「健全化判断比率及び資金不足比率の提出等について（照会）」様式2③における時価評価額を記載すること。
- ・企業債償還のための積立金残高・・・当該地区の造成のために起こした企業債の償還に係る積立金残高を記載すること。
- ・他会計補助金累計額・・・決算統計第34表における他会計補助金累計額を記載すること。
- ・売却予定地計画年度経過率・・・売却予定面積に対する造成計画上の売却予定年度を経過した面積の割合を記載すること。

（記載例）

事業費回収率は100%を超えているものの、計画どおりに売却が進んでいない造成地が●%ある。その造成地が売却できない場合、事業費回収率は●%なり、土地の売却収入だけでは企業債を償還することができない。ただし、毎年一般会計から一定額の積立てを行っているため、積立金残高を含めると企業債を償還することができる見込みである。一般会計からの積立ての影響により、他補助金累計額は●千円となっているものの、全ての造成地が売却できたときに一般会計にその全額を逆に繰り出す予定である。

未売却土地の販売見込みであるが、販売促進のための●●活動を●年度より行ったことや、景気が回復基調にあることから、企業から引き合いが増加しつつあり、●年度までには土地を売却完了できる予定である。

IV 賃貸方式により造成地等を活用する場合における活用状況

売却に至るまでの間に、賃貸方式により造成地等を活用する場合には、その概要を記載すること。

（記載例）

造成地の売却が計画どおりに進んでいないため、●●社（株）及び（株）●●社に未売却造成地の●%である●m²を賃貸方式により活用している。その賃借料は●千円/年となっており、利子支払いに充てている。

(2) 将来の事業環境

I 周辺の社会経済情勢

※周辺の社会経済情勢について、予測の方法(考え方)等も含め分かりやすく記載すること。

(説明)

近隣財務局の管内経済情勢報告、内閣府の地域経済動向、企業への立地アンケート等を活用して周辺の社会経済情勢を記載すること。

管内経済情勢報告 (平成31年1月)

最終更新日：2019年1月30日

北関東財務局では、管内の経済情勢報告(平成31年1月)を公表しました。
報告の概要は以下のとおりです。

● 1. 経済 ● 2. 生活 ● 3. 労働 ● 4. 観光 (PDF形式) ● 5. 企業経営

1. 経済

管内経済は、緩やかに回復している。

先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果等もあって、景気は回復していくことが期待される。ただし、海外経済の不確実性などに留意する必要がある。

項目	前月 30年10月判断	今回 31年1月判断	前月判断 との比較	総括判断の要点
総括判断	平成30年北関東地域産業 情勢の改善による景 況の改善が緩やかに なっている。	緩やかに回復してい る。	↑(改善) ↑(上昇)	個人消費は、コジニ エンストア販売が順 調となっているほか、 ドラッグストア販売が 前年を上回っているな ど、緩やかに回復して いる。生産活動は、緩 やかに持ち直してい る。雇用情勢は、改善 に寄与しており、人手 不足感が弱まっている。 ただし、急激な回復 は期待できない。

(注) 31年1月判断は、前週30年10月判断以後、31年1月に入ってからの上記の状況までを含めた期間で判断している。

各項目の判断

月例経済報告

(平成31年2月)

一景気は、緩やかに回復している。一

先行きについては、雇用・所得環境の改善が続くなかで、各種政策の効果もあって、緩やかな回復が続くことが期待される。ただし、通商問題の動向が世界経済に与える影響や、中国経済の先行き、海外経済の動向と政策に関する不確実性、金融資本市場の変動の影響に留意する必要がある。

平成31年2月21日

(記載例)

●年●月期における管内経済情勢報告によると、経済情勢の総括判断は「回復している」であり、これで●年●月期より3期連続で「回復している」となっている。また設備投資は4期連続で増加見込み、企業収益は2期連続で増益見込み、企業の景況感は3期連続で「上昇」超となっている。さらに、地域経済動向においても「一部に弱さがみられるものの、緩やかな回復基調が続いている。」とあることから、周辺の経済情勢は回復傾向が続いていると言える。

II 土地造成・処分の見通し

施 工 地 区 名						
項 目	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度	令和○年度	合計
造成実績・計画						
造成面積(㎡)						
処分実績・計画						
売却面積(㎡)						
売却単価(千円/㎡)						
土地売却収入(千円)						
当該年度末(予定)未売却面積(㎡)						

(説明)

(1) を踏まえ、企業誘致活動の状況等の土地造成、処分の見通しを記載すること。

(記載例)

企業への立地アンケートを行った結果、造成地●●区への進出に興味を示している社が●社ある。また、企業の設備投資が活発になる傾向があることから、現在行っている造成計画どおりに保留地が売却できる可能性が非常に高い。

III 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用

いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

●●課全●人のうち、造成地区の管理に関わる職員は●人であり、全て兼任職員である。

市として採用抑制を行っている関係から、年齢層としては40代がボリューム層となっている。今後新規採用が増加する見込みであることから、退職した職員の分は新規採用職員で補充する形で現行の人数を維持することを想定しており、退職した職員の分は職員が代わってもノウハウの継承が行えるよう業務の見える化や共有を図っていく。

(3) 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

※計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

都市計画等の他の計画との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。事業廃止、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。

(記載例)

バブル崩壊以降、土地価格の下落が続いていることから、売れ残りリスクを避けるためにオーダーメイド方式を基本とする。なお、地域の雇用創出に繋がる企業誘致を実施するためにレディーメイド方式での造成も一部行う。ただし、企業債の償還に一般会計繰出を行わないよう、レディーメイド方式で造成を行う際は内部留保資金の範囲内で行う。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」において見込んだ土地造成・処分の見通しや、民間活用等の状況を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方で「収支均衡」を図る必要がある、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資・財政計画にどう対応して

いるのか、収支ギャップの解消のための施策が投資・財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目	標

※計画期間内に実施する主な投資の内容（造成地区名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。
 ※また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象造成地区、時期、金額など）を記載すること。

＜取組例＞

- ・既存の造成計画の見直し
- ・新規の造成計画
- ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項

（説明）

「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、造成地区の開発に係る期間、造成方法等を把握した上で、必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標に加えて、複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容（造成地区名、時期、金額など）について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容（対象造成地区、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標

（説明）

「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。

(記載例)

<目標>

- ・企業債残高：●年度●千円→●年度●千円
- ・売却予定地計画年度経過率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

「2. 将来の事業環境 (2) 土地造成・処分の見通し」のとおり、現在造成している土地については予定通り売却できる見込みである上、隣接区画に新工場設立の申し出があることから、以下の図のとおりスケジュール、費用で新規造成を行う。

現在の企業債残高を増加させないよう企業債の充当は建設改良費の50%までとし、残りを内部留保資金で行うことで企業債残高を●年度までに●千円まで減少させる。

また、新規造成はオーダーメイド方式であり、計画どおりに売却できる見込みであることから売却予定地計画年度経過率は増加しない。逆に、既存の造成地が売却できることによって、売却予定地計画年度経過率を●年度●%まで減少させる。

年度	RO	RO	RO	RO	RO
調査・設計					
土地取得					
造成工事					
費用合計	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

中長期財政計画等、将来の産業構造、人口構造等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、

- ✓ 新規施行地区・既施行地区等、建設改良費に係る需要を施行地区ごとに分けて算出すること
- ✓ 臨海土地造成事業、内陸工業用地造成事業等、合理的な事業区分に分けて需要を算出すること
- ✓ 以下に掲げる時期等、合理的な時期に土地造成を行う前提で建設改良費に係る需要を算出すること
 - ・ 将来の人口予測から導き出した住宅需要を踏まえた時期
 - ・ 将来の産業構造予測から導き出した工業用地需要を踏まえた時期

- ・過去の土地売却状況から導き出した土地需要を踏まえた時期
- ✓投資（新規施行地区・既施行地区）の優先順位を踏まえて算出することが考えられる。

○ 土地買収費に関する予測方法

鑑定評価額、公示価格、路線価等を踏まえて適切に見込むことが重要である。

○ 造成費に関する予測方法

整地費、地盤改良費、土盛費等について、路線価評価における財産評価基準等を参考にして予測することが考えられる。

iii) 企業債償還金

(説明)

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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を確定し、土地売却終了年度を踏まえた償還期間を設定の上、売却年度ごとの繰上償還額も踏まえ、各年度の所要額を精緻に予測することも可能だが、建設改良費を全て起債で充当（償還期間は土地売却終了までの期間）し、元金償還金は土地売却終了年度に満期一括償還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。

収支計画のうち財源についての説明

目	標

※財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。
 ※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象造成地区、時期、金額など)を記載すること。
 <取組例>
 ・土地売却の促進
 ・売却単価の設定
 ・賃貸方式による造成地等活用に関する事項
 ・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標に加えて、複数の前提で行ったその試算結果及びそれに基づく長期目標も併せて記載すること。

財源（料金、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方等について記載する

こと。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。

i) 目標

（説明）

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。

ii) 土地等売却収益

（説明）

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。

iii) 繰入金

（説明）

企業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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 賃貸方式による収入

（説明）

売却に至るまでの間に、賃貸方式により造成地等を活用する場合には、地価の変動等に考慮し、賃料収入を適切に見込むことが重要である。なお、事業の採算性が確保されるよう、適切な処分計画を常に策定しておく必要がある。

v) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、将来世代に過度な負担を強いることがないように、企業債発行額の適切な管理が重要である。

vi) 元利金債

(説明)

既施行地区について、造成地等の売却が進まないまま償還期限を迎えることが見込まれる場合、元利金債発行可能額を算定し、必要額を計上することが重要である。

[元利金債の概要]

造成地等の売却が進まないまま償還期限が到来した建設改良費の財源に充てた企業債の元利償還金の支払いに充てるため、当該企業債を充てた地区の現存する資産の価額から当該地区に係る既発債の今後の元利償還金等の総額（当該年度に発行を予定している元利金債の発行後見込まれる利子を含む。）を控除した額を対象限度額として企業債（元利金債）を発行することができる。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※投資以外の経費(委託料、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。
※また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象地区、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項

(説明)

投資以外の経費(委託料、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象地区、時期、金額など)を記載すること。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

(説明)

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

(説明)

過去数年の管理運営費の動向等を踏まえて予測することが重要である。

iii) 委託料

(説明)

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 支払利息

(説明)

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は土地売却終了までの期間を償還期間とした場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) その他費用

(説明)

i) からiv) 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。

III 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益（法適用）又は実質収支（法非適用）が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

i) 今後の投資についての考え方・検討状況

既存の造成計画の見直し	
新規造成計画	
民間活用	
その他の取組	

○ 既存の造成計画の見直しに関する事項

(説明)

造成計画において造成が予定されている土地の中でも、土地売却率等の実績を踏まえた上で、経営への中長期的な影響を与えることとなる新たな造成計画等の売却見込みの高い土地から優先的に造成し、売却見込みの低い土地については造成を中止・延期することも考えられる。

○ 新規造成計画に関する事項

(説明)

新規の造成を行う場合は、企業からの発注があってから事業を開始する、区画ごとに企業債の償還が終了してから新規の造成に着手する等、財政負担リスクの限定を行うことが考えられる。

○ 民間活用に関する事項

(説明)

土地売却の民間活用が効率的・効果的であれば、民間不動産業者と連携した効率的な営業活動や、民間不動産業者への卸売価格での一括分譲等を行うことが考えられる。

ii) 今後の財源についての考え方・検討状況

土地売却の促進	
売却単価の設定	
企業債	
繰入金	
賃貸方式による造成地等 活用取組	
その他の取組	

○ 土地売却の促進に関する事項

(説明)

土地売却に向けて、以下のような取組を検討することが考えられる。

- ・セミナー開催、現地案内、企業訪問等での誘致活動
- ・新聞や住宅情報誌等での宣伝広告
- ・宣伝効果の効果検証及び効果的な営業方法の見直し
- ・周辺地価などの状況を反映させた土地売却価格の見直し
- ・ハウスメーカー等への卸売価格での一括分譲

○ 売却単価の設定に関する事項

(説明)

土地の売却益をもって造成費用を賄えるよう設定するだけでなく、健全化法に基づく土地の評価額、鑑定評価額、路線価等を踏まえ、適切な価格を見込む必要がある。また、将来の金利負担等についても、客観的データに基づいて適切に見積もることや、状況の変化に対応して売却単価の適時適切な見直しを図るなど、その精度を確保していくことが考えられる。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等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。

また、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、今後の土地処分の見通し等を踏まえ、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]

- ・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。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

繰入金に関する考え方、検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

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

- ・繰入基準に基づき、資本的収入、収益的収入ごとに積み上げ

▶ケース 2

- ・財政当局と合意している長期借入金の額

iii) 投資以外の経費について考え方・検討状況

委 託 料	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

民間企業を含む類似施設との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 公営企業として実施する必要性など

公営企業として実施する 必 要 性	
----------------------	--

(説明)

「観光施設事業及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について(通知)」(平成23年12月28日付け総務副大臣通知)を踏まえてなお、公営企業で事業を実施する必要性を記載すること。

(記載例)

県の産業振興計画の一部を当市が担うこととなり、県の開発と足並みを揃えて開発を行っている。県が示した計画に沿って開発を進めるためには、迅速な土地取得、造成が求められることから、公営企業として実施する必要がある。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、 改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。
-------------------------	---

(説明)

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCAサイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCAサイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、企業ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともに HP 上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(7) その他の留意事項

・ 計画的な債務の償還

企業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。

・ 新規事業に当たっての留意点

新規事業として公営企業債を発行する場合には、起債予定総額が一定の基準未満の規模の事業が企業債の起債同意等の対象となることに留意する必要がある。(「観光施設及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について(通知)」(平成 23 年 12 月 28 日付け総務副大臣通知))

・ 一の特別会計において複数の施工地区を有す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。地域開発事業においては、一の特別会計で複数の施工地区を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、施工地区ごとに、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、施工地区ごとに策定することが望ましい。

1 2 駐車場整備事業

(1) 事業概要

I 事業形態

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。	事業開始年月日	
職員数	人	施設名	
種類		構造	
立地	※駐車場から400m以内にある施設(主な施設を駅・商業施設・その他から選択)	建設後(建替後)の経過年数	年
駐車場使用面積	m ²	収容台数	台
営業時間	〇〇時～〇〇時		
民間活用の状況	ア 民間委託		
	イ 指定管理者制度		
	ウ PPP・PFI		

(説明)

- ・法適(全部適用・一部適用)・非適の区分…事業の法適(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。
- ・事業開始年月日…事業が開始された年月日を記載すること。
- ・職員数…決算統計で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員の計を記載すること。
- ・施設名…駐車場の名称を記載すること。
- ・種類…駐車場法に基づく駐車場の種類を選択すること。
- ・構造…立体式、地下式、広場式のうち該当するものを選択すること。
- ・立地…駅、商業施設、その他のうち駐車場から400m以内にある施設を選択すること。
- ・建設後(建替後)の経過年数…建設後(建替後)の経過年数を記載すること。
- ・駐車場使用面積…駐車場に使用している延面積を記載すること。

- ・ 収容台数・・・駐車場の収容台数を記載すること。
- ・ 営業時間・・・駐車場の営業時間を 24 時間法で記載すること。
- ・ 民間活用の状況・・・民間活用を実施している場合は、その概要を記載すること。

II 料金形態

車種	営業時間		
	〇〇時～〇〇時	〇〇時～〇〇時	〇〇時～〇〇時
	円	円	円
	円	円	円
	円	円	円
料金形態の考え方			
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)			

(説明)

- ・ 施設ごとに料金形態がある場合には、それぞれの内容を分けて記載すること。
- ・ 料金形態の考え方・・・現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。なお、近隣駐車場に比較して減免を行っている場合は、その点についても記載すること。
- ・ 料金改定年月日・・・直近の料金改定(消費税のみの改定を除く。)を記載すること。

(記載例)

▶ケース 1

基本的な考え方は、費用(減価償却費、修繕費、人件費等)と料金収入が等しくなるように設定する考え方(総括原価方式)を基本として設定している。

駅に隣接しており旅行客の利用者も多いため、〇時間以上駐車している場合は1日単位で料金を設定している。

▶ケース 2

利用料金については、費用(減価償却費、修繕費、人件費等)と料金収入が等しくなるように設定する考え方(総括原価方式)を基本とし、近隣駐車場と乖離しないような料金設定としている。

市庁舎の附置駐車場としても運営しているため、庁舎利用者については割引券を発行している。

III 現在の経営状況

※添付した「経営比較分析表」に補足すべき内容(他の指標による分析結果など)を記載すること。

(説明)

- ・ 経営比較分析表を添付するとともに、必要に応じて指標を追加し、経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことで、経営上の課題を抽出すること。
- ・ 経営比較分析表においては、収益性(経常収支比率(収益的収支比率)、売上高 GOP 比率、EBITDA)、効率性(稼働率)、安全性(累積欠損金比率、企業債残高対料金収入比率)、施設の老朽化状況(有形固定資産減価償却率)について、全国平均や類似団体平均と比較し、現状を分析すること。

経営比較分析表



(記載例)

●●駐車場は、経営比較分析表において、経常収支比率が●%で100%を下回っており、類似団体平均と比較しても低くなっているが、近年は経費削減の取組により上昇傾向にある。他会計補助金比率も●%と類似団体平均よりも高く、一般会計からの繰入金に依存した経営状況である。売上高 GOP 比率及び EBITDA についても類似団体平均を下回っているため、経営改善により収益性を確保する必要がある。

さらに、稼働率は●%となっており近年低下傾向である。これは、近隣に民間のコインパーキング等が増えてきたためであると考えられる。

また、施設の老朽化について見てみると、有形固定資産減価償却率が●%と高くなっており、類似団体平均を上回っている。これまでは修繕により延命化を図ってきたが、近い将来に施設更新が必要である。

今後の課題としては、収益性を確保し一般会計からの繰入金に依存した経営体質を改善する必要があるが、民間駐車場の増加により本駐車場の需要も当初より減少しているため、規模の縮小や事業廃止も含めて検討する必要もある。

(2) 将来の事業環境

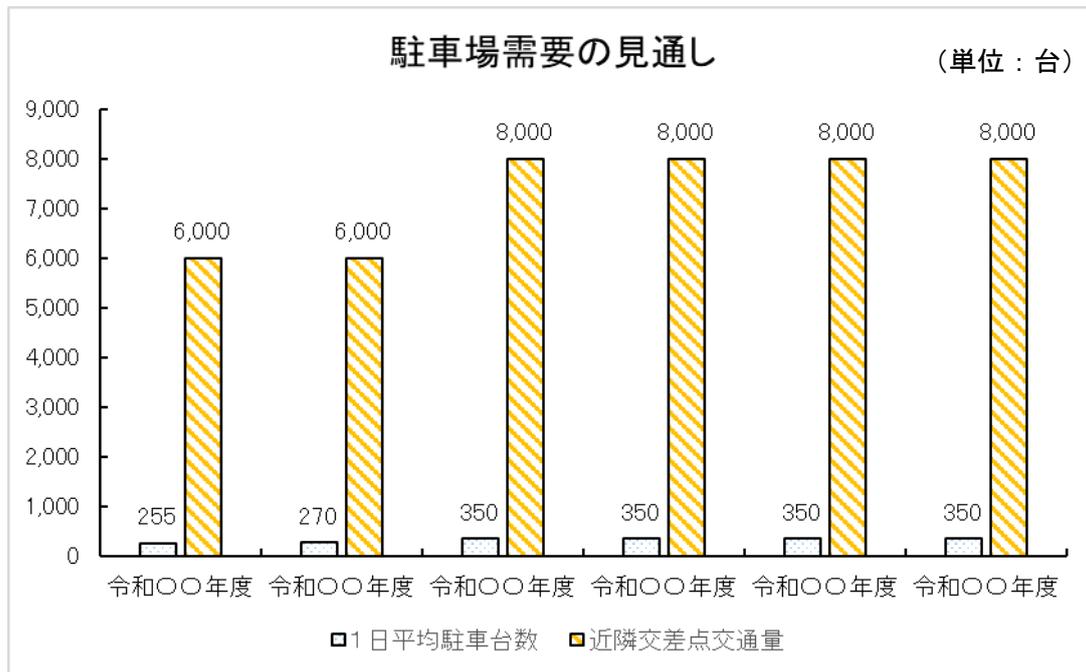
I 駐車場需要の見通し

※駐車場需要の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

駐車場需要の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。見通しの方法例としては、過去の増減を基に増減率を算出するほか、駐車場実態調査を行い現在の駐車場需要の把握、周辺の交通量調査(全国道路・街路交通量調査など)やパーソントリップ調査などの結果、周辺の観光客数予測を参考に分析することが挙げられる。

(記載例)



駐車場需要の見通しについては、●年度に完成する商業施設の影響により地元利用者や観光客、近隣の交通量の増加が見込まれることから、●年度以降増加することを見込んでいる。

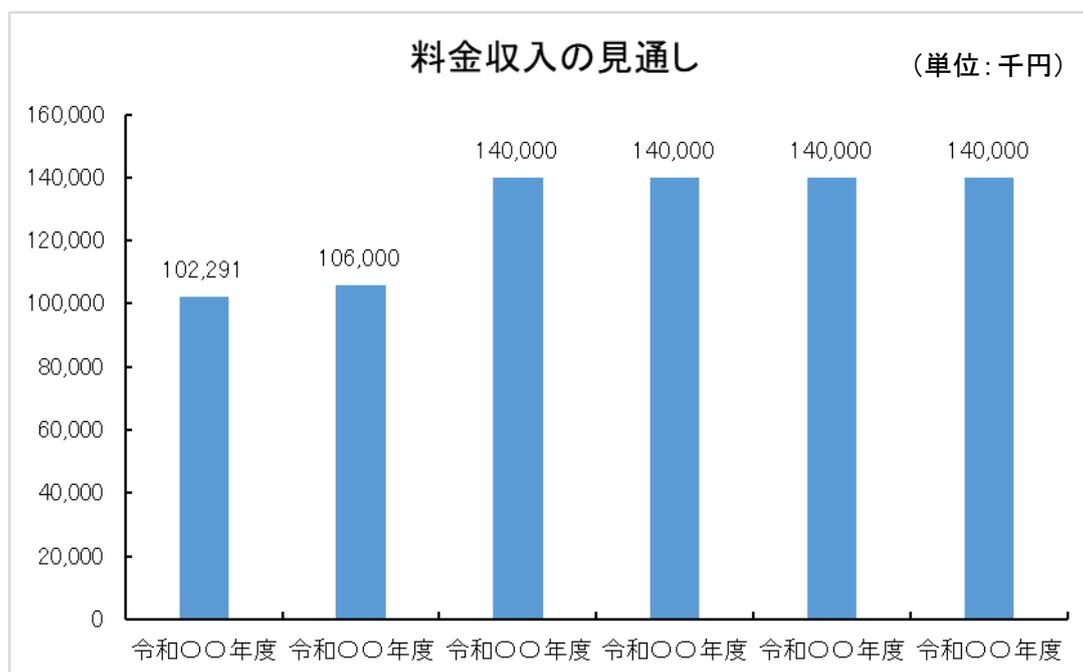
II 料金収入の見通し

※料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(説明)

料金収入の見通しについて、図表などを適宜用いながら、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め、分かりやすく記載すること。また、必要に応じて過去の推移についても記載すること。料金収入の見通しの方法例としては、(1)を基に今後の需要を推計することが挙げられる。

(記載例)



料金収入の見通しについては、「(1) 駐車場需要の見通し」のとおり駐車場需要が増加すると想定し、現行の料金形態を維持した場合で推計した。

Ⅲ 施設の見通し

※施設、設備等の老朽化度合、今後の更新見通しについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(説明)

施設・設備の老朽化度合、駐車場需要等を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、施設の所在地を示す地図などの図表を適宜用いながら分かりやすく記載すること。施設の見通しの方法例としては、駐車場需要の推計や料金収入見込みを基に、施設の規模が適正か検証するなど、根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むこと。

(記載例)

今後の設備投資等スケジュールと費用見込み					
年度	RO	RO	RO	RO	RO
LED照明工事					
工事	■				
機械式駐車場エレベーター定期点検業務					
定期点検	■				
費用合計	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇	〇〇

本駐車場は建設後 12 年であり、有形固定資産原価償却率も 4 割程度と当面は大規模改修の必要性はないが、安全性確保のため毎年度定期的に点検業務を行うとともに、消費電力削減による経費削減を目的に、本年度及び次年度において、全ての電灯（蛍光灯）を LED 照明に交換する予定。

IV 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(説明)

定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

(記載例)

●年度から指定管理者制度を導入しており、現在は兼務職員 1 名体制である。今後も同様の体制で運営する予定。

(3) 経営の基本方針

※将来の事業環境等を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、上位計画や他の一般会計における計画との関連性、位置付けについても記載すること。

※計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

都市計画等との整合に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。また、計画期間内における具体的な取組・目標等も記載すること。事業廃止、民間活用等の抜本的な改革を検討している場合もここに記載すること。

(記載例)

本市駐車場整備事業の現状と課題を踏まえ、将来にわたり持続可能な事業運営を行うため、次の3つの基本方針を設定している。

○基本方針1 安心安全な施設の維持

定期的な施設の点検・修繕を行うとともに、耐用年数の経過した設備等を更新し、駐車場施設の安全管理を実施し、利用者が安心して安全に利用できるよう駐車場施設の維持に努める。

○基本方針2 経営の効率化

将来に渡り安定した駐車場経営を目指し、維持管理費のコスト縮減や指定管理者制度の継続、光熱水費の軽減などに努め、より一層の経営の効率化を図る。

○基本方針3 収支の健全化

このまま収入が減り続けると、駐車場経営に支障をきたす可能性があり、健全な経営を確保するためにも、駐車場の利用促進を図り、収入の増を目指す。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

(説明)

「投資試算」及び「財源試算」に当たっては、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て試算を行い、その上で、「2. 将来の事業環境」において見込んだ料金収入や更新需要の推移を見据えた料金水準の適正化、更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを行い、より実現可能な方策で「収支均衡」を図る必要があり、その内容や方法についても記載すること。

その際には、それぞれの投資（財源）の内容が、投資財政計画にどう対応しているのか、収支ギャップの解消のための施策が投資財政計画のどの部分に反映されているのか分かりやすく記載する必要がある。

その他にも計画期間における積算の考え方、投資（財源）内容、料金設定、繰入金（基準内外問わず）、事後検証しやすくするための目標を具体的に記載することを留意し、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

II 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

収支計画のうち投資についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
-----	---

※計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。
※収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項
- ・施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)に関する事項
- ・施設・設備の合理化(スペックダウン)に関する事項
- ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項
- ・防災・安全対策に関する事項
- ・その他「財源試算」と均衡させるための投資の合理化等の取組に関する事項

(説明)

「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、将来的な駐車需要とそれに必要な施設規模を把握した上で、施設の将来像を想定し、施設を設置・維持・廃止していくために必要なコストを計算する。

目標設定については、計画期間の目標について複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

i) 目標設定

(説明)

「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。

(記載例)

<目標>

- ・有形固定資産減価償却率：●年度●%→●年度●%
- ・稼働率：●年度●%→●年度●%

<考え方>

建設後12年ということもあり、現在有形固定資産減価償却率は●%とそれほど高くはないが、料金収入に応じた計画的な設備更新を行い、建設投資の平準化を図る。目標としては、有形固定資産減価償却率を●年度に●●%とする。

また、現在稼働率が●%となっており、類似団体の平均よりも低い状況であるが、●年度に完成する商業施設の影響により今後は駐車需要の増加が見込まれることから、現在の施設規模を維持することとし、●年度の稼働率を●%とすることを目標とする。

今後の設備投資等スケジュール及び各年度における更新費用見込みは、「2. 将来の事業環境 (3) 施設の見通し」のとおり。

ii) 建設改良費

(説明)

○ 投資額・投資時期に関する予測方法

観光戦略等、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、

- ✓更新需要・耐震化・新規需要等、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
- ✓立体駐車場施設、地下式構造物、駐車場管制設備、昇降設備、料金徴収システム、安全設備等、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需要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
 - ・将来の周辺観光客数予測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。

○ 建設単価に関する予測方法

公共工事設計労務単価(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により、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

- ・減価償却費等をもとに、立体式駐車場施設、地下式構造物、昇降設備、料金徴収システム、安全設備等の個別施設ごとの更新投資必要量を算出。駐車場実態調査による駐車場の適正規模の分析結果を踏まえて更新投資量を見直し、更新投資費用を算出
- ・更新周期は施設の構造及び重要度によって設定
- ・建設単価は過去の工事実績を基に設定

▶ケース 2

- ・立体式駐車場施設、料金徴収システム等の更新投資費用について、耐用年数や過去の更新状況、修繕状況等を反映して算出
- ・更新周期は施設の構造及び重要度によって設定
- ・建設単価は過去の工事実績を基に設定

▶ケース 3

- ・耐用年数の経過した施設及び設備について、緊急度及び必要度に応じて更新投資の費用・周期を設定
- ・建設単価は国土交通省の積算基準を基に設定

▶ケース 4

- ・固定資産台帳価格を基に、更新投資費用を算出
- ・更新周期は法定耐用年数により設定

iii) 企業債償還金

(説明)

○ 企業債償還金に関する予測方法

既発債の元金償還金については、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。

新発債の元金償還金については、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(建設改良/駐車場整備等)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、建設改良費を全て起債で充当(償還期間は施設の耐用年数)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。

収支計画のうち財源についての説明

目 標	※目標設定をするにあたり、複数の推計パターン(高位・中位・低位)で試算を行うこと。
<p>※財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。 ※また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象駐車場、時期、金額など)を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none"> ・料金に関する事項 ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電など)に関する事項 ・その他「投資試算」等と均衡させるための財源の確保等の取組に関する事項 	

(説明)

目標設定については、投資と同じように計画期間の目標について複数の前提で行ったその試算結果も併せて記載すること。

財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

i) 目標設定

(説明)

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。

ii) 営業収益

(説明)

駐車場料金、指定管理者納付金等の収入について、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、少子高齢化・人口減少等による自動車保有台数の変化、民間駐車場事業者の台頭による駐車場総供用台数の増加、社会構造の変化に伴う駐車場需要の変化、実態調査結果を踏まえた事業内容の見直し、指定管理者制度の導入・見直し等、営業収益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営業収益の見込み方法の事例]

▶ケース 1

- ・ 一日平均駐車台数（利用者アンケートに基づく将来需要予測を反映）× 一台当たりの平均料金収入

▶ケース 2

- ・ 直近 5 カ年の平均駐車台数 × 一台当たりの平均料金収入

▶ケース 3

- ・ 将来の指定管理者制度導入を見据え、指定管理者納付金を計上

iii) 繰入金

(説明)

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。

なお、財源に繰入金が含まれる場合は、繰入の目的、必要性及び積算根拠について明記すること。

iv) 企業債発行額

(説明)

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、今後の人口減少等を踏まえ、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。

収支計画のうち投資以外の経費についての説明

<p>※投資以外の経費（委託料、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。 ※収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。</p> <p><取組例></p> <ul style="list-style-type: none">・委託料に関する事項・管理運営費に関する事項・職員給与費に関する事項・その他「財源試算」と均衡させるための効率化等の取組に関する事項
--

(説明)

投資以外の経費（委託費、管理運営費、人件費など）の積算の考え方等について記載すること。

また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設、時期、金額など）を記載すること。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

(説明)

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等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。

ii) 管理運営費

(説明)

過去数年の平均値を用いるなど、管理運営費の動向、施設ごとの老朽化状況等を踏まえて予測することが重要である。

iii) 委託料

(説明)

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、指定管理者制度を導入している場合を含め、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。

iv) 減価償却費（法適用企業の場合）

(説明)

既存施設と建設改良に係る計画から試算するなどして、適切に算定することが重要である。

v) 支払利息

(説明)

既発債分は企業債償還表により算定、新発債分は施設の耐用年数で償還した場合の直近借入利率で試算するなどして、適切に算定することが重要である。

vi) その他費用

(説明)

i) から v) 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。

III 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(説明)

投資・財政計画（収支計画）に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経常収支比率(収益的収支比率)等の指標に係る目標値を記載すること。

今後の投資についての考え方・検討状況

民間活用	
駐車場の配置の適正化	
投資の平準化	
その他の取組	

○ 民間活用に関する事項

(説明)

施設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。

また、現在の事業目的に縛られず、施設及び土地について、その潜在的可能性を活かし、地域全体の魅力向上のため周辺エリアと連携し、他の用途も含めた一層の高度利用ができないか検討することが重要である。その際には、民間事業者から活用方法について広く意見、提案を求め、対話することも重要である。

なお、指定管理者制度を導入していない施設にあっては、指定管理者制度導入を検討することも考えられる。

○ 駐車場の配置の適正化に関する事項

(説明)

駐車場実態調査による駐車場の立地(配置)の適正性を踏まえ、既存の立体式駐車場の広場式駐車場への転換、駐車場立地の都市周縁部への集約化、駐車場出入口の見直し等により、駐車場の配置の適正化を図ることも考えられる。

○ 投資の平準化に関する事項

(説明)

法定耐用年数を超えている施設の中でも、改築・更新の必要性の高い施設から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い施設については投資を先送りすることも考えられる。

なお、駐車場整備計画に記載された施設であっても、駐車場事業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。

今後の財源についての考え方・検討状況

料 金	
利用者増加に向けた取組	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等による 収入増加の取組	
そ の 他 の 取 組	

○ 料金に関する事項

(説明)

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等を踏まえた上で、料金形態の適正化を図ることが重要である。

駐車場整備事業の料金については、「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形態の見直しの必要性を検討することが考えられる。

○ 利用者数増加に向けた取組に関する事項

(説明)

ICTを活用した駐車場案内システムや駐車場マップの作成、公共交通機関と連携したパークアンドライドの推進、カーシェアリングの実施等により、駐車場利用者の増加を図ることが考えられる。

ICTの活用にあたっては、公共・民間が共同したエリア全体での稼働率の向上や、公共データのオープン化による公共協働の推進等の視点をもつことが重要である。

○ 企業債に関する事項

(説明)

施設の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化等に必要な費

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。

また、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、今後の駐車場需要等の見込みを踏まえ、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

・企業債残高を営業収益の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。 等

○ 繰入金に関する事項

(説明)

繰入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

・繰入基準に基づき、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

○ 資産の有効活用等による収入増加の取組に関する事項

(説明)

遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、太陽光発電などにより、事業収入を増加させることが考えられる。

投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
管 理 運 営 費	
職 員 給 与 費	
そ の 他 の 取 組	

○ 委託料に関する事項

(説明)

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。

○ 管理運営費に関する事項

(説明)

管理運営費が民間企業を含む類似施設より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その費用を類似施設程度にすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、施設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。

○ 職員給与費に関する事項

(説明)

民間企業を含む類似施設との比較や施設のサービス・維持管理のあり方を踏まえて、適切な職員給与費の精査を行い、合理化・効率化を徹底し、一人当たりの職員給与費や職員数を削減することが考えられる。

(5) 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
公営企業として実施する必要性	

(説明)

事業の意義、提供するサービス自体の必要性や公営企業として実施する必要性に

ついて、考え方を記載すること。

(記載例)

【事業の意義、提供するサービス自体の必要性】

●●施設の最寄駅である●●駅からは約5km離れており、施設利用者の交通手段は主に自動車利用である。周辺には民間駐車場が少ない上に他に大規模な駐車場はないため、路上駐車防止や施設利用の促進のために本駐車場は必要である。

【公営企業として実施する必要性】

駐車場利用者の大半が●●施設の利用者であるため、●●施設の運営者である本市による運営が適しているため。

(6) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること(検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法やその結果をどう反映させていくのかも記載)。
---------------------	--

(説明)

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCAサイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制(第三者も含むかどうか)、公表方法について記載。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離や他の計画と整合しているかを確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載。

(記載例)

本経営戦略は、PDCAサイクルによる進捗状況等の評価・検証を行った上で、お客様ニーズや社会環境の変化等を踏まえ、適宜修正を行っていく。

具体的には、毎年の決算が公表された後、経営戦略の収支計画との乖離や他計画との内容の整合を検証し、後年に影響が出てくる場合は、収支計画を修正する。

また、3年～5年ごとに有識者で構成された委員会を開催することとしており、時代にあった適切な経営戦略となっているか、第三者の目からも検証を行っていく。

毎年の経営戦略の改定を行った際は、議会に報告するとともにHP上に公表し、速やかに住民へお知らせする。

(7) その他の留意事項

・都市政策全体の中での駐車場整備事業の位置づけについて

まちづくりに関する総合計画を踏まえ、居住機能や福祉・医療・商業等の都市機能の立地適正化と連動した駐車場の立地適正化を検討することが重要である。

PRE 戦略や公共施設等総合管理計画を踏まえ、他の公共施設の建設・更新等の際に、近接する駐車場のあり方についても連動して検討することが重要である。

駐車場の都市周縁部への集約化やまちなかの駐車場の適正配置の検討において、公営企業駐車場を集約駐車施設として活用することを検討することが考えられる。

駐車場用地については、その資産価値を踏まえ、現在の駐車場としての事業目的にとらわれず、都市政策全体の観点から他の利用用途も含めた活用策を幅広く検討することが重要である。

・同一会計内で複数の駐車場施設を有す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。駐車場整備事業においては、同一の会計内で複数の駐車場施設を有する場合がある。そのような場合については、将来にわたって安定的に事業を行っていくため、施設ごとに、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、施設ごとに策定することが望ましい。

1.3 介護サービス事業

(1) 事業概要

I 事業の現況

①事業の現況

法適(全部適用・一部適用) 非適の区分		事業開始年月日	
事業の内容		指定管理者制度導入状況	
職員数	人		
うち 常勤医師数	人	理学療法士又は作業療法士	人
看護職員数	人	事務職員	人
介護職員数	人	その他職員	人
介護支援専門員数	人		

(説明)

- ・法適(全部・一部適用)・非適の区分・・・事業の法適(全部・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。
- ・事業開始年月日・・・事業の供用が開始された年月日。
- ・事業の内容・・・指定介護老人福祉施設、介護老人保健施設、老人短期入所施設、介護医療院、老人デイサービスセンター、訪問看護ステーションから選択。
- ・指定管理者制度導入状況・・・直営、代行制、利用料金制から選択。
- ・職員数・・・決算状況調査で報告した損益勘定所属職員及び資本勘定所属職員を参考とすること。
- ・職種別職員数・・・決算状況調査 25 表における各職種別の年度末職員数を参考とすること。

②施設

施設数		定員	人
延床面積	m ²	居室床面積	m ²
サービス日数	日	年延利用者数	人

(説明)

決算状況調査 51 表における数値を参考とすること。

II 現在の経営状況

(2) 現在の経営状況

--

(説明)

現在の当該事業の経営状況について、直近3か年程度の収支状況の分析や、過去からの経年比較、全国平均値又は類似施設比較を、以下に挙げる経営指標や図表などを適宜用いながら行い、現状と課題を分析の上、それぞれの増減理由等とともに記載すること。

<作成例>

(直近3か年の収支状況)

(単位：千円)	令和〇〇年度	令和〇〇年度	令和〇〇年度
総収益	270,000	262,000	267,700
介護サービス収益	140,000	135,000	131,000
料金収入	130,000	123,000	122,000
〇〇サービス収益	100,000	95,000	90,000
〇〇サービス収益	30,000	28,000	32,000
その他介護サービス収益	10,000	12,000	9,000
介護サービス外収益	107,000	126,000	135,700
受取利息及び配当金	5,000	5,000	5,000
他会計繰入金	100,000	120,000	130,000
その他介護サービス外収益	2,000	1,000	700
特別利益	23,000	1,000	1,000
他会計繰入金	20,000	0	0
その他	3,000	1,000	1,000
総費用	265,000	269,000	268,200
介護サービス費用	243,000	259,400	258,900
職員給与費	90,000	100,000	100,000
材料費	30,000	28,000	27,000
減価償却費	80,000	79,000	78,000
資産減耗費	2,000	500	1,000
委託料	40,000	51,000	52,000
その他介護サービス費用	1,000	900	900

介護サービス外費用	10,000	9,600	9,300
支払利息	7,000	6,800	6,600
その他介護サービス外費用	3,000	2,800	2,700
特別損失	12,000	0	0
職員給与比率	64.3%	74.1%	76.3%
経常損益	△ 6,000	△ 8,000	△ 1,500
純損益	5,000	△ 7,000	△ 500

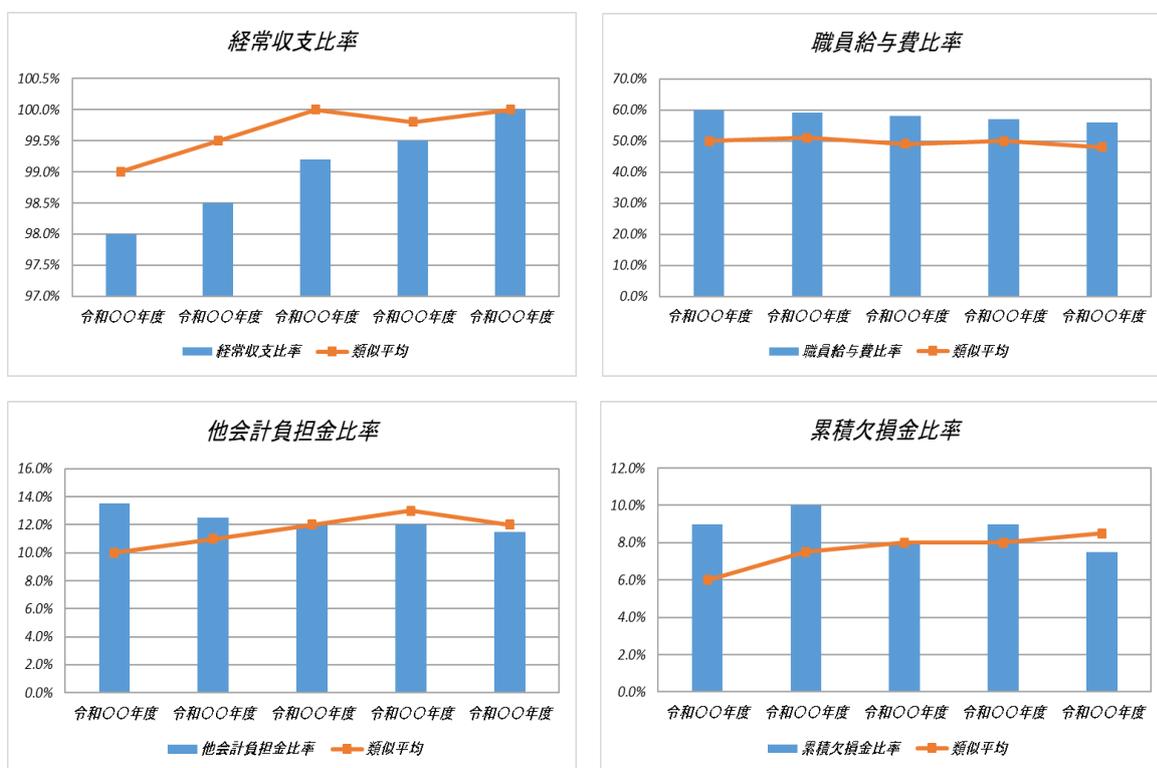
(記載例)

収益面においては、構成比として最も高い〇〇収益が、〇〇により、〇〇年度をピークに減少傾向にある。また、一般会計負担金は〇〇に係る経費として〇〇年度より〇〇により増額となっている。

一方、費用面においては、〇〇比率が依然高い水準にあり、経常損益が赤字の主な要因となっている。ただし、事業費用全体としては、〇〇により減少傾向にあり、特に〇〇年度以降の〇〇費の減少が大きな要因となっている。

最終的な経常損益は〇〇年度以降〇〇であるが、〇〇等の経営改善の効果により、近年回復基調にあり、〇〇年度と比較すると、赤字額は〇〇〇円縮小している。

<図表例>



	分析欄
経常収支比率	(分析例) 経常収支比率は〇〇による利用者の増加等に伴い収益が増加したことにより、近年上昇傾向にある。引き続き、〇〇を行いながら、〇〇年度までに収支均衡を図るよう、経営改善していく。
職員給与費比率	(分析例) 収益状況は改善傾向にあるものの、職員数の増加に伴い当該比率は横ばいとなっており、全国の類似施設と比較しても高い状況にある。今後、〇〇を予定しており、〇〇(職種)の退職不補充等により職員給与費率の改善に取り組んでいく。
他会計負担金比率	(分析例) 当市では児童手当に要する経費に対する繰入金のみを行っている。繰入金額は職員の増加に伴い増加傾向にあるものの収益状況の改善により、比率は減少傾向にある。また、全国の類似施設と比較してもその比率は〇〇ポイント低く、引き続き、繰入金に頼ることのないよう、〇〇を実施するなど効率的な運営を図っていく。
累積欠損金比率	(分析例) 近年の赤字の主な要因は〇〇費の増加等を要因としており、累積欠損金も増加している。〇〇を行うなど、経営改善を行い、累積欠損金の解消に向けて取り組んでいく。

※他会計負担金…他会計負担金がある場合、どのような経費に対して繰入れを行っているか、
どのような要因で増減しているか明記すること。

【経営指標例】決算状況調査を参考とすること。

- ・ 経常収支比率（法適）… $\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$
→決算状況調査 20 表より
- ・ 収益的収支比率（法非適）… $\frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$
→決算状況調査 26 表より
- ・ 職員給与費比率… $\frac{\text{職員給与費}}{\text{介護サービス収益}} \times 100$
→決算状況調査 20 表（法適）、26 表（法非適）より
- ・ 他会計負担金比率… $\frac{\text{他会計負担金}}{\text{経常収益}} \times 100$ （法適）
 $\frac{\text{他会計繰入金}}{\text{総収益}} \times 100$ （法非適）
→決算状況調査 20 表（法適）、26 表（法非適）より
- ・ 累積欠損金比率（法適）… $\frac{\text{累積欠損金}}{\text{介護サービス収益}} \times 100$
→決算状況調査 20 表、22 表より

▼
(3) これまでの主な経営健全化の取組

--

(説明)

- ・ 今回の経営戦略の策定・改定までに実施してきた民間的経営手法の活用（指定管理者制度導入、業務の委託化等）、施設の統合・縮小・廃止、経費削減・収益確保の取組といった経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表など用いながら記載すること。
- ・ 上記 1（2）「現在の経営状況」の現状分析に併せて記載しても差し支えない。

(記載例)

- ・ 業務の委託化を進めており、〇〇年度より〇〇業務、〇〇年度より〇〇業務、〇〇年度より〇〇業務の委託化を実施しており、その効果として〇年間で〇百万円の費用を削減。
- ・ 〇〇年度より経営形態を変更（地方公営企業法全部適用）し、管理者を設置したことにより、迅速な意思決定が図られるようになった。また、職員の経営に参画する意識が高まり、現場からのアイデアにより、〇〇などの収益確保策や〇〇や〇〇などの費用削減が図られ、〇〇年度の経常収支の黒字化につながった。
- ・ 〇〇年度より、〇〇を見直すとともに、〇〇士を1名確保したことにより、〇〇加算を取得。この効果として、取得前の〇〇年度と比較し、〇〇百万円収益増加につながった。

(2) 将来の事業環境等

介護保険事業計画等との整合を図るため、将来推計は少なくとも令和7年度まで行うことが適当であること。なお、令和7年度以降の介護需要推計や公共施設等総合管理計画における個別施設計画等を既に策定している場合は、それらを踏まえた将来推計等を行うこと。

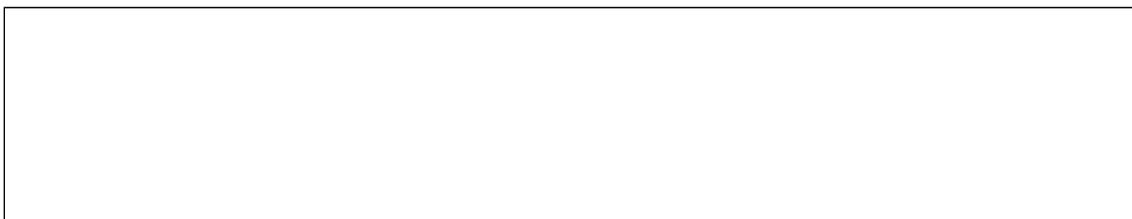
▼
(1) 介護保険サービス事業における主な取組

--

(説明)

- ・介護保険事業計画等を参考に、団体内における介護保険サービス事業全体の取組における当該事業（施設）の役割を中心に記載すること。
- ・その他、地域包括ケアシステムの構築への取組や介護報酬改定の状況、保険料基準額の状況等について、当該事業（施設）の経営に与える影響等を中心に、介護保険事業計画等を参考に記載すること。

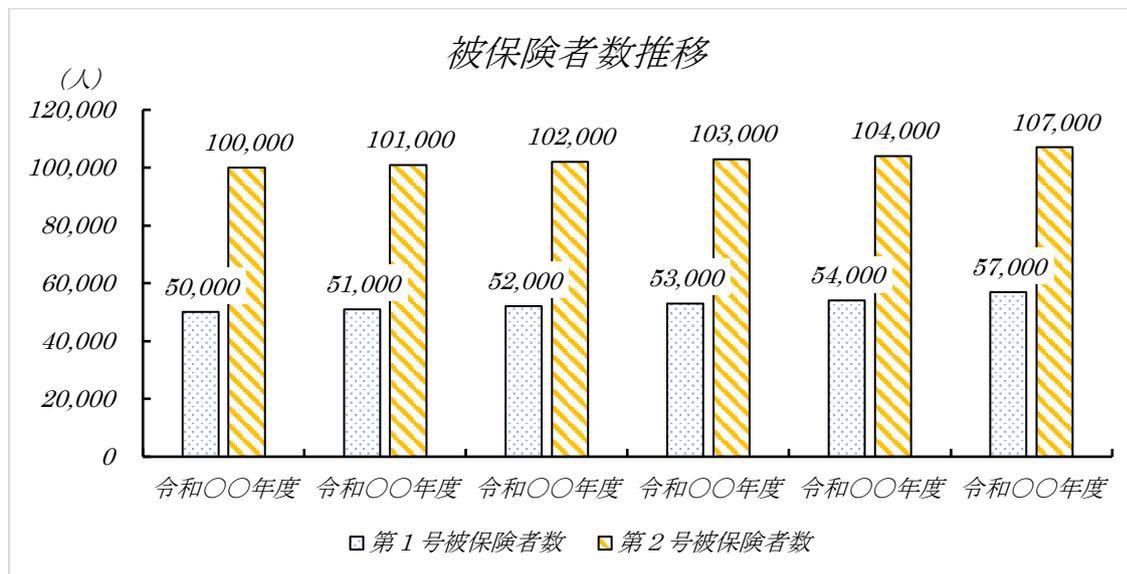
(2) 高齢者人口等の予測



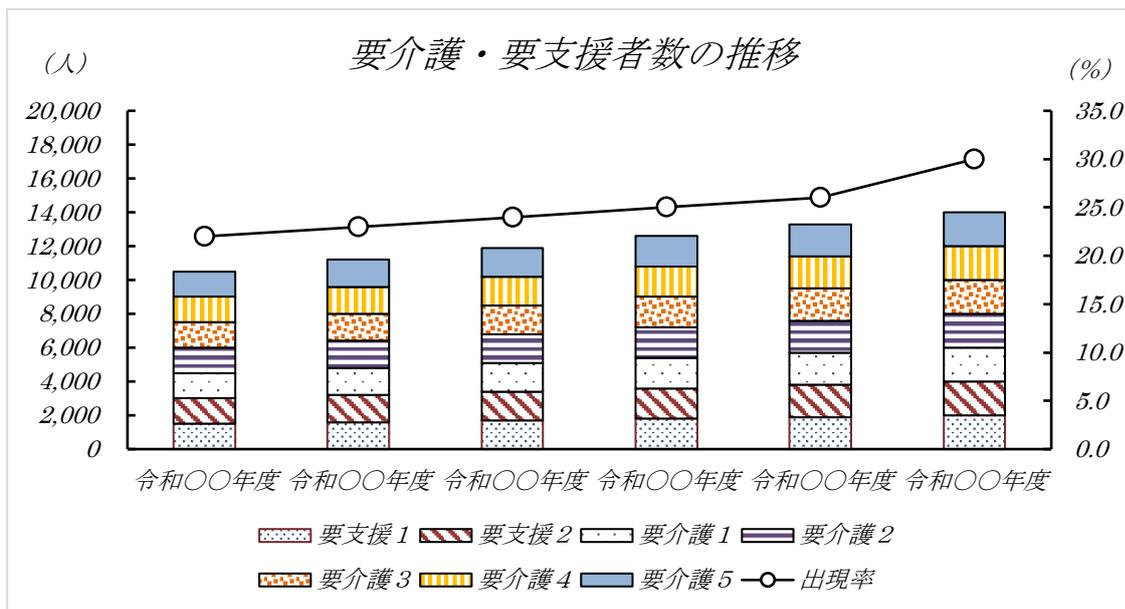
(説明)

団体における年齢別人口、高齢者比率、被保険者数、要介護者数、要支援者数、認知症高齢者数等、介護保険事業計画策定時に使用した分析等を参考に、図表などを適宜用いながら記載すること。

<被保険者数推移の作成例>



<要介護・要支援者数の推移の図表例>



(記載例)

令和7年度に向けて、被保険者数、要介護・要支援者は増加していく見込みであり、さらに要支援者に比べ要介護者の伸び率が高く、介護度が高い認定者割合が高くなる傾向であることから、当該施設及び地域全体の受け入れ体制の整備が求められている。

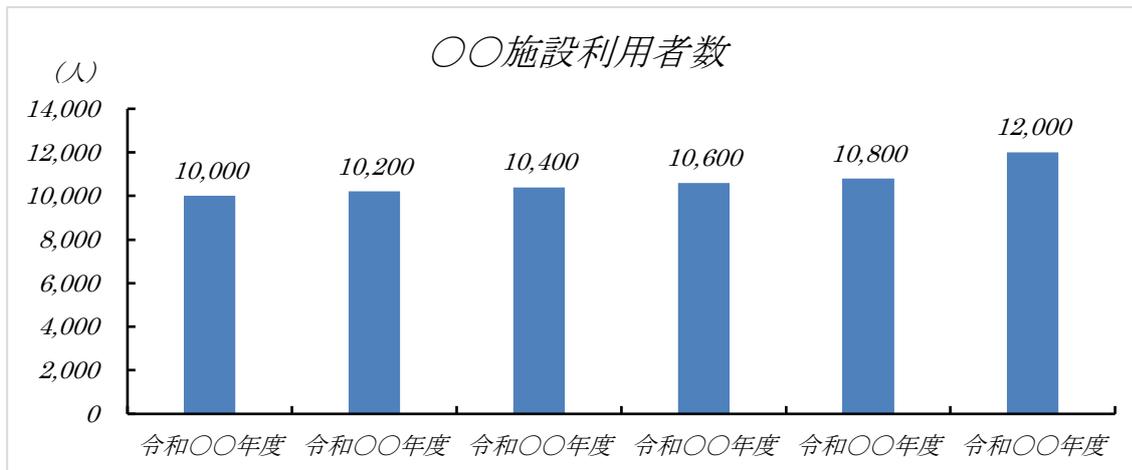
(3) 介護需要の予測



(説明)

各事業（施設）のサービス量の実績と見込み等介護保険事業計画策定時に使用した分析等を参考に、図表などを適宜用いながら記載すること。

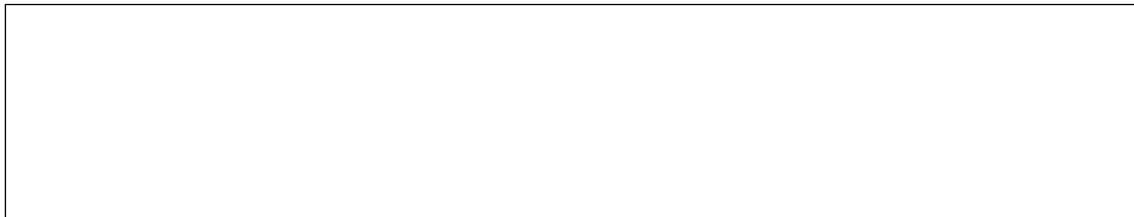
<施設利用者数の推移の例>



(分析例)

(2)「高齢者人口等の予測」のとおり、今後の介護需要は〇年度をピークに増加していく見込みであることから、当該施設においても利用者数の増加が見込まれており、サービス量を確保するためには、〇〇士の確保等が最大の課題である。

(4) 施設の見通し



(説明)

施設・設備の更新計画（公共施設等総合管理計画における個別施設計画等を策定している場合は、それを参考とすること。）、民間事業者を含めた周辺介護サービス施設の現状、介護需要等を踏まえた今後の整備予定状況等を踏まえた当該事業（施設）の今後の方向性（拡幅・縮小）などについて、図表などを適宜用いながら記載すること。

<施設整備の見通し図表例>

	令和〇〇年3月末見込み		令和〇〇年度	令和〇〇年度	令和〇〇年度	合計	備考	
介護老人 福祉施設	5 (360人)		2 (170)	0	3 (200)	10 (730人)		
	圏域	北部						1 (90人)
		中部						2 (150人)
		南部						2 (120人)
介護老人 保健施設	2 (110人)		0	0	1 (30)	3 (140人)		
	圏域	北部						
		中部						2 (110人)
		南部						
老人短期 入所施設	1 (30人)		0	0	0	1 (30人)		
	圏域	北部						
		中部						
		南部						1 (30人)

※()内は定員数

注 施設の見通しについては、「介護保険事業計画」や「介護保険施設の整備計画」を基に
 いうように根拠を示しながら今後の更新需要等を見込むこと。

(分析例)

・〇〇型介護施設については、人材確保や採算性の面から、計画どおりに事業所を整備誘導することが難しい状況だが、今後、必要な施設であるため、本市としては引き続き整備を見込んでいる。また、〇〇型介護施設の検討についても、運営事業者に働きかけをしていく。

これらの整備が進まない場合、本市の〇〇施設においても対応を検討していく必要がある。

(5) 組織の見通し

(説明)

定員の管理計画や業務委託、指定管理者制度の導入（予定）状況、必要となる介護人材の確保への取組状況や課題等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表等を適宜用いながら記載すること。

(分析例)

・〇〇市の定員管理計画上、これ以上の職員数の増加は見込めないことから、〇〇

については〇〇年度から業務委託することとしている。

- ・また、不足している〇〇士の確保については、県と連携しながら、地域医療介護総合確保基金の活用などを検討しながら、引き続き確保できるよう努めていく。

(3) 経営の基本方針

3. 経営の基本方針

※ 計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。

(説明)

上記「2. 将来の事業環境等」において記載した地域の介護保険サービス事業全体の取組における当該事業（施設）の役割等を踏まえ、公営企業として実施する必要性や当該事業（施設）の役割を明確にした上で、公営企業として事業を継続する上での経営理念、基本方針、介護保険事業計画等他の計画や一般会計における計画との関連性、一般会計負担の考え方等について記載すること。また、計画期間内における具体的取組・目標等も記載すること。

(4) 投資・財政計画（収支計画）

I 投資・財政計画（収支計画）

- ・投資・財政計画（以下「収支計画」という。）の策定にあたっては、「2. 将来の事業環境等」や当該施設の更新状況等個別の事情を踏まえ、今後5年間の見込みを策定するものであること。
- ・なお、指定管理者制度を導入している場合であって、運営費に対する負担金がない場合等については、指定管理者の現在の経営状況や指定期間内における将来の見通しについて定期的に点検・評価・公表できるのであれば、「収支計画」の策定は不要とする。
- ・施設の更新やその計画があり、地方債を発行する場合については、債務の償還が確実にできるかを検証するために、5年以上の長期試算を行うことが望ましい。
- ・その他、個々の団体・事業を取り巻く環境、経営状況等を踏まえて、5年以上の合理的な期間を設定し、その収支計画を策定することについても、差し支えない。
- ・計画期間内において、収支が均衡した形で策定することが望ましい。

II 収支計画の策定に当たっての説明

① 経営指標に係る数値目標

--

(説明)

「1. 事業の現況(2)現在の経営状況」等を踏まえ、以下の例を適宜用いながら、当該収支計画の取組事項における数値目標を定めること。

- ・収支改善に係るもの…経常収支比率(法適用)、収益的収支比率(法非適用)、累積欠損金比率 など
- ・経費削減に係るもの…職員給与費や減価償却費などの対医業収益比率、委託費の見直しによる〇%削減 など
- ・収益確保に係るもの…1日当たり施設サービス利用者数、利用者1人当たり収益、介護報酬算定に関する確認 など
- ・経営の安定性に係るもの…職員数、現金保有残高、企業債残高 など

② 収支計画のうち投資についての説明

--

(説明)

・収支計画の策定に当たっての積算の考え方や主な投資の内容(対象施設、時期、金額など)について「2. 将来の事業環境等(4)施設の見通し」等を踏まえ記載すること。

- ・①の目標達成に向けた具体的な取組についても記載すること。

③ 収支計画のうち財源についての説明

--

(説明)

- ・ 収支計画の策定に当たっての収益（料金（介護保険適用外の利用料金も含む）、企業債、繰入金、国庫補助等）の積算の考え方を「2. 将来の事業環境等（2）高齢者人口等の予測」等を踏まえ記載すること。また、収支計画の策定に当たって反映した収益確保の取組がある場合、その内容（対象施設、業務、時期、金額など）を記載すること。
- ・ ①の目標達成に向けた具体的な取組についても記載すること。

④ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

(説明)

- ・ 収支計画の策定に当たっての投資以外の経費（委託費、修繕費、人件費など）の積算の考え方を「2. 将来の事業環境等（1）介護サービス事業における主な取組」等を踏まえ記載すること。
- ・ また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組（包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。）について、内容（対象施設・業務、時期、金額など）を記載すること。
- ・ ①の目標達成に向けた具体的な取組についても記載すること。

(①～④記載例)

- ・ ○○収益については、単価を○○により利用者1名当たり○○○円と見込み、○○年度から○○年度の平均利用者数に○○の伸び率を乗じたものを○○年の利用者数と見込み単価に乘じることで算出した。
- ・ 繰入金については、基礎年金拠出金に係る公的負担に要する経費分について、現在の職員体制から所要額を算出した。○○年度から○○の増加に伴い増加すると見込まれる分も反映した。
- ・ 職員給与費については、○○年度の給与水準を基に、○○や○○を年度ごとに算出して、所要額を算出した。
- ・ 建設改良費については、例年の施設修繕費を○○千円(A棟○千円、B棟○千円)と見込んだことに加え、A棟については建設後○○年が経過することから、○○年度より大規模改修に係る経費を見込んだ（詳細は以下のとおり）。
- ・ 委託費については、
○○業務 ○○年度 ○○○千円、○○年度 ○○○千円、○○年度○○○千円・・・
○○業務 ○○年度 ○○○千円、○○年度 ○○○千円、○○年度○○○千円・・・
なお、○○業務の○○年度の費用の増加は○○を見込んだことによるもの。

- ・〇〇費については、〇〇年度から〇〇年度の実績を踏まえ、介護サービス収益の〇%として見込んでいる。

(〇〇施設大規模改修事業)

〇〇年に大規模な改修を見込んでおり、その債務の償還が〇〇年度から〇〇年度において発生するため、この期間の収支状況は厳しいこととなるため、〇〇等による経営改善を併せて実施する必要がある。

対象施設：A棟

事業期間：〇〇年度～〇〇年度

事業費：〇〇〇〇千円

事業内容：施設の老朽化に伴い、〇〇や〇〇を改修する必要があるもの。詳細については、以下のとおり。

1. 〇〇〇の改修
2. 〇〇〇の改修
3. 〇〇〇の更新
4. 〇〇〇

Ⅲ 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要（説明）

上記4（1）「投資・財政計画（収支計画）」において、計画期間の最終年度までに収支が均衡しない場合には、経営改善に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて目標等を記載すること。

① 投資についての検討状況等

地域包括ケアシステムの構築に関する事項	
施設等の統合・縮小・廃止に関する事項	
民間の活力の活用に関する事項 (PPP・PFIなど)	
その他	

(説明)

地域包括ケアシステムの構築、施設等の統合・縮小・廃止、民間的経営手法の活用等に関する事項について検討状況を記載すること。特に施設の更新については、十分な検討が必要であること。

② 財源についての検討状況等

介護保険適用外の料金の見直しに関する事項	
利用状況に関する事項	
資金管理・調達・繰入金に関する事項	
資産の有効活用に関する事項	
その他	

(説明)

介護報酬の新たな加算の取得や介護保険適用外の料金の見直し、利用状況、資金管理・調達・繰入金、資産の有効活用等に関する事項について検討状況を記載すること。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

民間の活力の活用に関する事項 (指定管理者制度、PPP・PFI など)	
職員給与費の適正化に関する事項	
組織体制の効率化に関する事項	
その他	

(説明)

民間的経営手法の活用、職員給与費の適正化、組織体制の効率化に関する事項等について検討状況を記載すること。

④ 公営企業として実施する必要性など

事業の意義、提供するサービス自体の必要性	
公営企業として実施する必要性	

(説明)

事業の意味、提供するサービス自体の必要性や公営企業として実施する必要性について、考え方を記載すること。

(5) 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	
---------------------	--

(説明)

進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。改定を含め、PDCA サイクルを回して継続的に実施することが重要であり、検証内容、頻度、体制（第三者も含むかどうか）、公表方法について記載すること。また、毎年、投資・財政計画と実績との乖離を確認し、必要があれば経営戦略の修正を行う必要がある。その確認結果をどう反映させていくのかスケジュールも踏まえ記載すること。

(6) その他の留意事項

- ・介護サービス事業については、介護保険事業計画等関連する他の計画との整合性を十分に検討するとともに、地域住民の介護サービスのニーズ、地域における他の介護サービス施設等の整備状況等を的確に把握することにより、公営企業として経営する必要性について、業務の民間委託や事業の譲渡等の選択肢を含め、十分に検討する必要があること。
- ・また、公営企業として経営を継続する場合には、地域における当該介護サービス施設の役割を明確にした上で、規模の適正化や給与水準の適正化等の経営効率化について、十分に検討した上で、「経営戦略」を策定する必要があること。
- ・介護サービス事業の「経営戦略」の「計画期間」は、策定年度あるいはその次年度から5年を対象として策定することを標準とし、介護報酬や介護保険事業計画の改定に合わせ定期的な見直しを行うことが必要である。なお、個々の団体・事業を取り巻く環境、施設の更新状況、経営状況等を踏まえて、5年以上の合理的な期間を設定することについては、差し支えない。
- ・複数施設を有する事業にあっては、決算状況調査における事業コード単位での状況が分かるように記載することが望ましい。

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