

# 公営企業分野

No	タイトル	団体名	対象事業	具体的な取組内容	ページ
1	下田市水道事業における経営戦略改定に対する支援	静岡県下田市	水道事業	経営戦略の改定	1
2	淡路広域水道企業団水道事業における経営診断とコスト分析	兵庫県淡路広域水道企業団	水道事業	経営戦略の改定 経営診断・コスト分析	2
3	経営強化プランの策定及び経営強化	北海道美唄市	病院事業	公立病院経営強化プランの策定 及び経営強化	3
4	経営改善の支援について	千葉県長生郡市 広域市町村圏組合	病院事業	公立病院経営強化プランの策定 及び経営強化	4
5	南砺市病院事業将来ビジョンの策定	富山県南砺市	病院事業	公立病院経営強化プランの策定 及び経営強化	5
6	奄美市下水道事業における料金改定	鹿児島県奄美市	下水道事業	料金改定	6
7	熊野市水道事業における料金改定	三重県熊野市	水道事業	料金改定	7
8	下水道事業の広域化の検討について	神奈川県清川村	下水道事業	上下水道の広域化	8
9	観光施設における指定管理者制度の導入	埼玉県小鹿野町	観光施設事業	指定管理者制度	9
10	徳島市交通事業における経営改善について	徳島県徳島市	交通事業	経営改善	10
11	水産物地方卸売市場の活性化対策	北海道函館市	市場事業	維持管理コストの効率化 経営診断・コスト分析	11
12	臼杵市観光施設事業における経営改革	大分県臼杵市	観光施設事業	その他(経営改革)	12
13	空港ターミナルビル運営会社の経営健全化	新潟県新潟市	第三セクター	第三セクターの経営健全化	13
14	高松市における第三セクターの経営健全化の取組について	香川県高松市	第三セクター	第三セクターの経営健全化	14
15	長浜市介護サービス事業の事業統合	滋賀県長浜市	介護サービス事業	施設の統合・廃止 公営企業会計の適用	15
16	下水道事業における法適用	和歌山県有田川町	下水道事業	公営企業会計の適用	16

# 【静岡県下田市】 下田市水道事業における経営戦略改定 に対する支援

経営戦略の改定

水道事業

## ● 背景・目的

- 令和5年度に本市の水道事業経営戦略を改定する予定であり、その前段として現状の経営状況の分析及び将来予測値の再積算等を行うため、外部的立場からの専門的かつ客観的な助言を求めべく本事業を活用した。

## ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 20,099人（令和5年1月1日時点）
- 行政区域内面積 104.38km<sup>2</sup>（令和5年1月1日時点）
- 給水人口 19,489人（令和4年度決算）

## ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザー区分】 公認会計士

### 【アドバイス内容】

#### < 第1回（令和4年7月7日実施） >

- 経営戦略の推計値と現状値との乖離が大きいため、乖離について分析し、改訂版の経営戦略は、新たな積算根拠をもとに、将来予測をする必要があると助言を受けた。

#### < 第2回（令和4年8月9日実施） >

- 水需要予測については、直近の決算値ではなく、本年度の決算見込値を使用するのがよいと助言を受けた。
- 現行の経営戦略では、動力費について、保守的な推計がされているが、将来を見据え複数パターン試算をしておく必要があると助言を受けた。

#### < 第3回（令和4年9月22日実施） >

- 収支計画の積算方法について、直近の決算値を使用し、簡易キャッシュ・フローに消費税まで反映させ、より具体的な将来推計を行うとよいと助言を受けた。

#### < 第4回（令和5年1月26日実施） >

- 類似団体平均より企業債依存度が大きいため、将来の返済に備え、支払い能力を高めるための経営改善を行っていく必要がある。そのような状況であるため、料金改定を行うことを念頭に、改定率と改定期期を検討していく必要があるのではないかと助言を受けた。

#### < 第5回（令和5年2月21日実施） >

- これまでの協議内容をもとに将来推計値について、最終確認を行った。

### 【派遣後の自治体の取組】

#### < 第1回 >

- 第2回派遣に向けて令和15年までの将来推計値の再積算を行った。

#### < 第2回 >

- 収支計画についてより詳細な将来予測値の再積算を行った。

#### < 第3回 >

- より正確な将来予測の積算資料として令和4年度決算見込を作成。

#### < 第4回 >

- 料金改定を行った場合の収支計画を作成し、現行の料金で経営を行った場合と比較した。

#### < 第5回 >

- 将来予測値の最終確認を行った。

## ● 効果

- 前回策定した経営戦略では水需要・人口予測等が正確に行われていたとは言えず、推計値と現状値に大きな乖離が生じていた。本事業の中で社会情勢を反映した将来予測、今後更新を迎える資産の把握、それらに対応するための資金の確保等について改めて分析、試算を行った結果、現行料金での経営の脆弱さが露わになり、今後の料金改定の必要性を認識した。

## ● 今後の展望

- 令和5年度中に経営戦略を改定予定。
- 令和5年度も継続して本事業を活用し、経営戦略改定に際して支援をいただく。

### ● 背景・目的

- 水需要が低迷する中、更なる財務運営の質の向上を図るために、資本費等のコスト削減が課題となっていた。
- これらの課題を解決するため、事業を活用し、経営診断・コスト分析や将来の料金改定に向けたアドバイスを受けることとした。

### ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 128,599人（令和5年3月31日時点）
- 行政区域内面積 595.63km<sup>2</sup>（令和5年3月31日時点）
- 給水人口 128,109人（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 公認会計士

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回（令和4年9月21日実施） >

- 現行の経営戦略の評価と将来の料金改定のトリガーとなるKPI（経営指標）、ベンチマーク分析の有用性について助言を受けた。

##### < 第2回（令和4年10月25日実施） >

- KPIを設定する上で、比較対象団体から見えた経営の特質を抽出した方がよいと助言を受けた。また、ベンチマーク分析のやり方を教わった。

##### < 第3回（令和4年11月22日実施） >

- 本企業団における経営課題を抽出（受水割合と施設の最適化が課題）し、施設の最適化を踏まえた更新需要の把握と参考となる指標の設定等について検討した。

##### < 第4回（令和4年12月22日実施） >

- 料金改定に係る主要な論点整理（改定時期、改定スケジュール等）や料金改定のトリガー（収支赤字、起債残額の増加、流動比率低下等）について検討した。

##### < 第5回（令和5年2月22日実施） >

- 前回の論点整理に係る改定事例やAIを使った業務改善の紹介を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- ベンチマーク分析のための比較対象団体の抽出（料金水準、施設規模、受水割合等）を行った。

##### < 第2回 >

- アドバイザーからの助言を踏まえ、本企業団における経営の特質と課題抽出を行った。

##### < 第3回 >

- 目標となるKPIの絞り込み（企業債残高対給水収益比率等）を行った。

##### < 第4回 >

- 現行の料金体系における課題抽出と県下事業体の審議会設置状況の調査を実施した。

##### < 第5回 >

- 今回の議論で得たアドバイス等を内部共有し、今後施設の現況把握を実施する予定。

### ● 効果

- 経営の現状評価におけるベンチマーク分析（類似団体比較）では、県営水道と自己水源の割合（最適化）という企業団経営の根幹についてアドバイスを受け、非常に有意義で参考になった。
- 水道料金の議論では、算定方法（資産維持費の算入など）から改定に至るスケジュール等について、他団体の事例を交えて議論をしたほか、基本料金・従量料金のバランスや増減度など料金体系の本来のあり方についても議論ができた。

### ● 今後の展望

- 令和6年度予算で、経営戦略の改定に関する所要額を予算化
- 令和7年度までに経営戦略（第2回改定）を策定

### ● 背景・目的

- 公立病院経営強化プラン策定にあたっては、持続可能な地域医療提供体制を確保するため、限られた医師・看護師等の医療資源を最大限効率的に活用するという視点を最も重視し、新興感染症の感染拡大時等の対応という視点も持って、公立病院の経営を強化していくことが重要となる。
- これらの課題を解決するため、本事業を活用しアドバイスを受けることとした。

### ● 公営企業情報

北海道市立美唄病院事務局管理課

- 行政区域内人口 19,431人（令和5年3月1日時点）
- 行政区域内面積 277.69km<sup>2</sup>（令和5年3月1日時点）
- 許可病床 98床（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 医師

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回（令和4年7月28日実施） >

- 経営強化プランの策定に向け、公立病院経営強化ガイドラインに沿って、整理すべき項目等のポイント（機能分化・連携強化、働き方改革、新興感染症への対応等）について、具体的な事例の紹介をいただきながら助言を受けた。

##### < 第2回（令和4年9月5日実施） >

- 役割・機能の最適化（地域包括ケア病床の増加等）と連携の強化（地域医療連携推進法人制度の検討）などについて助言を受けた。

##### < 第3回（令和4年10月7日実施） >

- 医師等の確保や働き方改革、経営形態の見直し等について、以下のとおり助言を受けた。

若手医師の確保について、例えば初期研修医は、1ヶ月地域研修があるので、これらの受け入れ等を書いても良い。各市立病院が道に医師派遣について要請し、道としての医師確保の役割、仕組みづくりを皆で求めているかどうか。

##### < 第4回（令和4年11月16日実施）、第5回（令和5年2月15日実施） >

- これまで整理し取りまとめた経営強化プラン案について助言を受け、最終確認を行った。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- プラン策定に向けた現状と課題を整理した。

##### < 第2回 >

- プランの取組項目について整理した。

##### < 第3回 >

- プラン案について修正を行った。

##### < 第4回、第5回 >

- プラン案について修正を行った。

### ● 効果

- 事業を活用したことで、当院の目指すべき方向性、取り組むべき項目が明確となり、経営強化プランを策定することができた。
- 経営形態見直しについて職員向けの講演をしていただき、地方公営企業法全部適用についての理解、機運の醸成を図ることができた。
- 病院建替えにあたって、感染症への対策について助言があり、設計内容を変更した。

### ● 今後の展望

- 経営強化プランの取組項目について工程表を作成し、必要に応じて予算を確保し実施。
- 実施状況については、今回のアドバイザーにも点検・評価を行っていただく予定。

● 背景・目的

- ・ 現在の当院プランに不足する項目（連携強化・経営の効率化等）について、独自で策定することが困難となっており、また、具体的に何を取り組めばよいか不明であった。
- ・ 上記課題を解決するため、事業を活用しアドバイスを受けることとした。

● 公営企業情報

- ・ 行政区域内人口 144,180人（令和5年4月1日時点）
- ・ 行政区域内面積 326.87km<sup>2</sup>（令和5年4月1日時点）
- ・ 許可病床数 180床（令和5年4月1日時点）
- ・ 稼働病床数 128床（令和5年4月1日時点）

● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 コンサルタント

【アドバイス内容】

< 第1回（令和4年8月9日実施） >

- ・ 他病院における事例の紹介を受けながら、稼働病床128床（急性期・回復期（地域包括ケア病床））について、アドバイザーとともに コロナ病床としての活用や他病院との地域包括ケア連携を検討した。

< 第2回・第3回（令和4年9月30日／10月14日実施） >

- ・ 病院の課題を抽出するため、アドバイザーとともに院長を含む職員のヒアリングを実施した。
- ・ 医薬品・診療材料費・委託費等、コスト分析について説明を受けた。

< 第4回（令和5年1月13日実施） >

- ・ 救急受け入れ向上のため、救急隊アンケートを実施する予定であり、アンケート内容について助言を受けた。
- ・ コスト分析報告及び経営改善の提案書を受領した。

< 第5回（令和5年2月28日実施） >

- ・ 費用分析を実施し、当院は他の病院と比較し、材料費が割高であることから、診療科（部門）ごとの分析を行った方が良いと提案があった。

【派遣後の自治体の取組】

< 第1回 >

- ・ 他団体の取組み状況の説明を受け、プランへの反映を検討した。

< 第2回・第3回 >

- ・ 経営強化プラン策定について、骨子（案）策定に取り組んだ。
- ・ 職員のヒアリングを受け、院内課題（診療材料の仕入額について診療科別の検証等）の洗い出しを行った。
- ・ 委託費（外注検査）について、項目内容の精査を行った。

< 第4回 >

- ・ 助言を受け、救急隊アンケート実施を行った。
- ・ 提案書を受け、次年度の具体的取組アクションプランへ反映した（助手加算等の診療報酬加算の向上、救急隊との連携強化に基づく救急受け入れ患者数の増加等）。

< 第5回 >

- ・ 委託業者との交渉及び仕入価格交渉を実施した。
- ・ 病床利用及び看護配置等、今後の病院編成について協議検討を行った。

● 効果

- ・ 事業を活用したことで、経営強化プラン骨子（案）策定に取り組むことができた。
- ・ 公立病院経営強化プラン策定を契機に、構成市町村や近隣医療機関との機能連携強化の重要性を認識できた。

● 今後の展望

- ・ 令和6年3月までに公立病院経営強化プラン策定予定。

#### ● 背景・目的

- ・高齢化による医療需要の変化や、労働力人口の減少に伴う医療従事者不足、病院建物の老朽化などの課題に対応するため、市立2病院が目指すべき方向性を「将来ビジョン」としてまとめることにしたが、多くの課題が顕在化し、方向性の決定が容易ではなかった。
- ・この課題を解決するため、事業を活用し、地域医療の存続のため2病院にとって最も優先すべき事項の整理等に関してアドバイスを受けることとした。

#### ● 公営企業情報

富山県南砺市病院事業（南砺市民病院、公立南砺中央病院）

- ・行政区域内人口 47,778人（令和5年1月1日時点）
- ・行政区域内面積 668km<sup>2</sup>（令和5年1月1日時点）
- ・病床数（2病院計）324床（令和5年1月1日時点）
- ・病院事業以外に1診療所、3へき地診療所あり

#### ● 具体的内容

【派遣回数】 4回      【アドバイザーの属性】 公認会計士・コンサルタント

##### 【アドバイス内容】

###### <第1回（令和4年8月26日実施）>

- ・今後の医療提供体制に係る方向性を明らかにするため、医師の働き方改革を踏まえた大学医局からの医師派の方向性（症例数の多い病院へとシフトする可能性）や、市立2病院間における急性期病床の集約の必要性、現在の病院建物の利活用等について助言を受けた。

###### <第2回（令和4年9月16日実施）>

- ・市長、副市長に市立2病院における優先的課題を認識いただくため、急性期病床の集約化（段階的分化）や、山間部における診療体制を視野に入れた医師派遣拠点の必要性について助言を受けた。

###### <第3回（令和4年12月15日実施）>

- ・市議会への説明に向け、他自治体での再編事例の紹介や、将来ビジョン案に対する評価を受けた。

###### <第4回（令和5年2月15日実施）>

- ・経営強化プランへの策定に向け、将来ビジョンで定めた目標等を着実に履行していくため、経営強化プランへの落とし込み方法等について助言を受けた。

##### 【派遣後の自治体の取組】

###### <第1回>

- ・課題の優先順位を整理し、目指すべき方向性を再修正した。

###### <第2回>

- ・2病院間での機能分化案をプロジェクトチーム内でとりまとめた。

###### <第3回>

- ・再編事例等を踏まえ将来ビジョン案を市議会へ説明した。

###### <第4回>

- ・経営強化プラン骨子案の策定に着手した。

#### ● 効果

- ・事業を活用したことで、地域医療を存続させるために2病院が最優先で行うべき課題が機能分化による医療資源の最適化と医師確保、そして2病院の一体的運用に向けた組織づくりであることが明確化された。実際に行われた他の再編事例における意思形成過程等について、プロジェクトチームだけでなく、市長や市議会が共有することで、2病院が向かう道筋が整理され、将来ビジョンへの合意に繋がった。

#### ● 今後の展望

- ・令和6年3月までに南砺市経営強化プランを策定予定
- ・将来ビジョンに沿った医療機能の見直し
- ・2病院組織の見直し

### ● 背景・目的

- 本市では令和2年度に公営企業会計の適用及び経営戦略を策定したところ、今後数年で資金がショートすることが判明したため、水道料金改定を実施することとなった。
- しかし、料金改定を行うための適切な料金設定の知見がなく料金改定が困難となっていたため、本事業を活用し、アドバイスを受けることとした。

### ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 4.1万人（令和5年3月31日時点）
- 行政区域内面積 308km<sup>2</sup>（令和5年3月31日時点）
- 接続人口 3.4万人（令和4年度決算）
- 処理区域内人口 3.7万人（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 3回

【アドバイザーの属性】 学識経験者

#### 【アドバイス内容】

##### <第1回（令和4年7月7日、8日実施）>

- 料金シミュレーション・汚水処理原価等について、本市下水道事業の過去の経緯、決算状況等から、当面は一般会計側から現状程度の基準外繰出も継続していく前提で料金改定を考えていくことが望ましいとの助言を受けた。

##### <第2回（令和4年8月18日、19日実施）>

- 本市料金データを分析していただき、いくつかの料金改定シミュレーションを提示していただいた。

##### <第3回（令和4年10月17日、18日実施）>

- 議会側が運営調査会の答申の料金改定案に難色を示していることに関して、料金改定案を再考するのではなく、実施時期について、経済情勢等を見ながら延期することも可能であることを示して協議してはどうかとの助言を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### <第1回>

- アドバイスを受け、一般会計側と協議し、厳しい財政状況から今後繰出金の増額はないが、現状程度の基準外繰出を当面は継続していくことで合意し、その前提条件で料金改定案を作成した。

##### <第2回>

- アドバイスをもとに、市が財政シミュレーションを行い最適な3つの案を選抜し運営調査会で当局案として提示した。提示した案の中から、運営調査委員の無記名投票により1つの料金改定案に決定し、最終的には運営調査会の答申として市長へ提出した。

##### <第3回>

- アドバイスをもとに、料金改定に関して、実施時期を最大で半年程度延期することが可能である旨を議会に説明し、料金改定の議決を得ることできた。

運営調査会：奄美市下水道事業運営調査会条例に基づき、下水道事業の健全な運営及び発展について審議・調査を行うために設置された機関

### ● 効果

- 事業を活用したことで、適切な料金改定方針が決定し、経営の安定化に繋がることとなった。
- 料金改定のほか、予算書、決算書、条例、消費税、受益者負担金、情報開示、議会対応及び他自治体の事例紹介等の下水道経営に係る全般的な助言・指導を受け、経営改善が図られた。

### ● 今後の展望

- 令和7年3月までに新たな事業計画を策定予定。
- 事業計画策定に向け、更なる経営改善として、委託事業の見直し、消化ガス発電の拡大化を目指している。

## ● 背景・目的

- 本市では、赤字の解消に加えて、地震・津波対策と老朽化対策に必要な事業費の確保のため、料金改定を進めていくことになった。
- 料金改定を行うための料金改定案や住民説明会用資料について、水道課だけでなく、外部からの客観的な助言が必要となり、本事業を活用した。

## ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 15,437人(令和5年3月31日時点)
- 行政区域内面積 373.35km<sup>2</sup>(令和5年3月31日時点)
- 給水人口 14,313人(令和4年度決算)

## ● 具体的内容

【派遣回数】5回

【アドバイザーの属性】公認会計士

### 【アドバイス内容】

#### < 第1回（令和4年6月20日実施） >

- 料金改定に係る全般的な内容（スケジュール）、経営状況等の現状分析及び経費削減の取組等について助言を受けた。また、経費削減の方法として、企業債の償還方法等を見直してはどうかと助言を受けた。

#### < 第2回（令和4年8月10日実施） >

- 熊野市は、三重県内で最も有収率が低いため、有収率が低い原因を把握すること、有収率改善のために実施していることの洗い出しを行ったほうがよいと助言を受けた。

#### < 第3回（令和4年10月6日実施）、第4回（令和4年11月25日実施） >

- 最新の決算内容を反映させたアセットマネジメントを作成することとし、起債充当割合や起債の借り方を何パターンか作成したものをアセットマネジメントに反映させ、比較し、検討を行う必要があると助言を受けた。
- 資金残高がマイナスになっている箇所があるため、解決方法として、一般会計借入金を増やすことや企業債の償還方法の調整が考えられると助言を受けた。

#### < 第5回（令和5年2月9日実施） >

- 住民説明会用資料について助言を受けた。

### 【派遣後の自治体の取組】

#### < 第1回 >

- スケジュール等の見直しを行うとともに、工事にかかる起債充当割合や企業債の償還方法（元利均等償還・元金均等償還、据置期間の変更など）の検討を行った。

#### < 第2回 >

- 有収率改善策としては、水道管の更新が必要であることが判明したが、現在の経営状況ではその費用を賄うことができないため、料金改定の必要性を再認識した。

#### < 第3回、第4回 >

- アセットマネジメントの見直しを行うとともに各シミュレーションを行った。

#### < 第5回 >

- 住民説明会用資料について、見直しを行った。

## ● 効果

- 事業を活用したことで、料金改定に向けた課題の把握、現状分析、住民に対する説明指標の選定、財源構成の検討、アセットマネジメントの見直し等について助言を受け、住民説明会用資料を作成することができた。
- 総括原価方式について助言を受け、総括原価を算定することができた。

## ● 今後の展望

- 近年中に料金改定を実施予定。



### ● 背景・目的

- ・ 財政負担を抑制し、将来にわたって持続可能な経営を確保するため、広域化の可能性の検討を行うこととした。
- ・ しかし、本村では下水道事業に精通した職員がおらず、検討にあたり何から手を付けてい  
いかわからない状況であったため、本事業を活用し、助言を受けることとした。

### ● 公営企業情報

- ・ 行政区域内人口 2,782人（令和5年3月31日時点）
- ・ 行政区域内面積 71.24km<sup>2</sup>（令和5年3月31日時点）
- ・ 処理区域内人口 2,711人（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 2回

【アドバイザーの属性】 コンサルタント

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回（令和4年8月10日実施） >

- ・ 下水道事業の現状や広域化の検討状況についてアドバイザーへ説明を  
行い、浄化センター等の現地確認を実施した。
- ・ 広域化を検討するにあたり、次のポイントを踏まえる必要性を助言  
いただいた。  
①施設の劣化状況や不明水の状況把握、②他都市の広域化事例収集、  
③広域化する目的や理由の明確化

##### < 第2回（令和4年10月13日実施） >

- ・ 広域化の取組を行うこととなった場合のスケジュール感や発生する業  
務について説明を受けるとともに、不明水対策の方法や、他団体との  
連携の必要性も説明いただいた。
- ・ また、広域化のような長期的な取組においては、核となる基本方針が  
重要となり、策定にあたっては有識者会議等の外部の意見を取り入れ  
ることが大切であるとの助言を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- ・ 県内で広域化を行っている他団体に話を伺い、当時の課題や解決策等  
について情報収集を行った結果、広域化以外の手法も検討すること  
となった。

##### < 第2回 >

- ・ 助言を受け、広域化を検討する際に、必要な情報を整理した。

### ● 効果

- ・ 本事業を活用したことで、広域化を実施する場合のプロセスや課題を整理することができた。
- ・ また、広域化以外の手法も比較検討し、最も財政負担を抑制できる手法を採用する必要があると  
認識できた。

### ● 今後の展望

- ・ 令和6年度からの法適化にかかる作業が落ち  
着き次第、アドバイスをもとに今後の方針等  
を検討していく予定。

### ● 背景・目的

- ・ 町営の宿泊施設「国民宿舎両神荘」（法適用）について、昭和50年に事業を開始して以来、全面的な改修工事ができておらず、施設の老朽化が進んでいた。
- ・ 今後の工事に備えるため、指定管理者制度を導入し、収益力の改善を図ることとなったが、条例改正等に対する知見が不足していたため、本事業を活用し、助言を受けることとした。

### ● 公営企業情報

- ・ 人口 10,382人（令和5年8月1日時点）
- ・ 面積 171.26km<sup>2</sup>（令和5年8月1日時点）
- ・ 事業収入 245,979,529円（令和4年度決算）
- ・ 宿泊・休憩利用者数 36,195人（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 2回

【アドバイザーの属性】 公認会計士

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回（令和4年7月27日実施） >

- ・ 町条例及び規則の改正に向けて、既に指定管理者制度を導入している類似施設をご紹介いただき、参考となる条例を提示していただいた。
- ・ また、条例改正についてだけでなく、他団体の更新投資の状況や、取組事例等もご紹介いただくなど、指定管理者制度導入後の運用についても助言を受けた。

##### < 第2回（令和4年8月19日実施） >

- ・ 前回面談後に当町で作成した関連条例及び規則の改正案について、内容の確認を行った。
- ・ また、条例改正後から導入に至るまでの事務手続等についてもご教示いただき、協定書の作成や指定管理者の選定基準の明確化など、条例改正後の取り組むべきことについて助言いただいた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- ・ ご提示いただいた参考条例をもとに、当町の町営宿泊施設に関連する条例及び規則について、指定管理者制度導入に伴う文章の読み替えを行い、改正案を作成した。

##### < 第2回 >

- ・ アドバイスをもとに、改正案の修正を行うことができ、結果として、令和4年12月の議会にて、関連条例及び規則の改正案が可決された。

### ● 効果

- ・ 本事業を活用したことで、半年程度で条例改正まで繋げることができた。
- ・ 条例改正のほか、指定管理者制度導入に関する全般的な助言・指導を受け、今後の取組方針が明確化された。

### ● 今後の展望

- ・ 指定管理者の募集要項や協定書を作成し、令和6年度中に指定管理者の募集を開始できるよう事務を進める予定。

### ● 背景・目的

- ・本市の路線バス事業は人口の減少や少子高齢化などにより厳しい経営状況にあるなか、地域の経済や生活を支えるインフラとしての重要性は年々増しており、路線バスの維持・存続が課題となっている。
- ・今後、路線バスを維持・存続していくための課題や取組について、本事業を活用し、講師のアドバイスを受けることにした。

### ● 公営企業情報

- ・行政区域内人口 247,978人 (令和5年3月31日時点)
- ・行政区域内面積 191.52km<sup>2</sup> (令和5年3月31日時点)
- ・営業路線 42.4km (令和4年度決算)
- ・運行系統本数 29本 (令和4年度決算)

### ● 具体的内容

【派遣回数】 2回

【アドバイザーの属性】 コンサルタント

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回 (令和5年2月8日実施) >

- ・職員を対象に「地方のバス事業の問題や課題について」をテーマとした講演会を実施した。
- ・バスの運転手不足の対策として経路・便数等の運行路線の最適化やサービス向上・経営の効率化を目的としたキャッシュレス決済の導入、業務のシステム化などのD Xの推進について事例の説明や助言を受けた。

##### < 第2回 (令和5年2月9日実施) >

- ・経営改善に関して、以下のとおりアドバイスを受けた。
  - ・運行管理や利用状況の観測をシステム化することにより、運行コストの改善を図ることができること。
  - ・事業者間での競合状態の整理、再編等により、効率的な路線運営を行うことで収支改善を図ることができること。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- ・全国的にバスの運転手不足が問題となっているなか、本市も運転手の確保が難しくなっている。今後は、アドバイザーからの助言を参考に路線バスの運営に取り組むこととした。
- ・本市ではキャッシュレス決済や業務のシステム化などのD Xを導入しているところであるが、より一層業務を効率化していくため、更に拡充していくこととした。

##### < 第2回 >

- ・今回、利用者のニーズの把握や分析の重要性、運行経路の最適化、収支の改善などについて助言を受け、今後の路線バスの運営に活用することにした。

### ● 効果

- ・他都市での事例など、日ごろ知ることができないことを知ることができた。
- ・先進事例や優良事例を参考に収益の増加やコスト削減に関する取組案について、検討することができた。

### ● 今後の展望

- ・令和6年度中に経営戦略を改定予定。

### ● 背景・目的

- ・生鮮食料品等の安定的供給拠点としての市場を将来にわたり健全に存続させるため、開設者と市場関係者（卸売業者、仲卸業者）が一体となった検討会議を立ち上げることにした。
- ・その中で課題の洗い出しや改善策等の検討を行うにあたり、国内の多くの卸売市場の事例を熟知し、経営戦略策定や施設整備についてのアドバイスを行った実績を有するアドバイザーの参画が不可欠と判断したため、本事業を活用した。

### ● 公営企業情報

- ・行政区域内人口 243,942人（令和5年1月末日時点）
- ・行政区域内面積 677.87km<sup>2</sup>（令和4年10月1日時点）
- ・水産物地方卸売市場取扱高 9,750 t（令和4年度）
- ・水産物地方卸売市場売上高 6,941百万円（令和4年度）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 コンサルタント

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回（令和4年5月23日、24日実施） >

- ・市場関係者と意見交換を行い、市場の現状や関係者の要望及び他市場の先進事例を把握する必要があると助言を受けた。

##### < 第2回（令和4年8月30日実施） >

- ・先進地での好事例の紹介を受け、アドバイザーとともに本市場の活性化策等について、ディスカッションを行った。

##### < 第3回（令和4年11月15日実施） >

- ・産地市場としての「函館」をブランド化（認知度の向上）するため、魚食普及や地魚のブランド化の先進事例を調査する必要があると助言を受けた。

##### < 第4回（令和5年1月22日～24日実施） >

- ・先進事例の現地視察において、活性化のヒントの提示（市場関係者間での連携強化による販売力強化等）を受けた。

##### < 第5回（令和5年2月14日実施） >

- ・今後、実現可能と思われる活性化策等（市場開放に向けた各種事業等）について助言を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回 >

- ・市場関係者と意見交換を行い、現状や要望を把握した。

##### < 第2回 >

- ・アドバイスを受け、先進地視察先を検討した。

##### < 第3回 >

- ・アドバイスを受け、ブランド化等の取組みについて調査することにした。

##### < 第4回 >

- ・アドバイスを受け、どのような活性化策が有効か検討をした。

##### < 第5回 >

- ・アドバイスを受け、活性化策（情報発信事業等）の取りまとめを行った。

### ● 効果

- ・全国各地の卸売市場の事例や内情に係る豊富な知見を有するアドバイザーから、客観的かつ詳細な助言を得られたことにより、建設的な議論や、最適な視察地選定が可能となった。結果的に「卸売市場の市民の認知度向上」や「市場開放に向けた各種事業」、「市場関係者間での連携強化による販売力強化」などの課題が洗い出され、その方策の立案に到達できた。

### ● 今後の展望

- ・令和6年度から情報発信（市場発の水産物が飲食店等へ流通し市民や観光客へ提供されるまでの動画をYouTube上に公開）を実施予定。

● 背景・目的

- ・本市の観光施設事業について、入場者が減少している状況であり、事業を存続させていくためには、経営改善を実施していく必要があった。
- ・上記の課題を解決するため、本事業を活用し、アドバイスを受けることとした。

● 公営企業情報

- 大分県臼杵市臼杵石仏特別会計
- ・ 行政区域内人口 34,507人（令和5年1月1日時点）
  - ・ 行政区域内面積 291km<sup>2</sup>（令和5年1月1日時点）
  - ・ 観光施設入場者数 62,719人（令和4年度決算）

● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 学識経験者

【アドバイス内容】

< 第1回（令和4年5月13日実施） >

- ・観光施設の入場者数は減少傾向であり、コロナ禍前の水準に戻すことが難しいことから、経営改善を行うには「マーケティング」を進めていく必要があると助言を受けた。

< 第2回（令和4年6月28日実施） >

- ・マーケティングの方法について相談した。その中で入場者向上のため市で検討しているファミツアーの参加者からツアー内容の改善点のアンケート調査を実施してはどうかと助言を受けた。

< 第3回（令和4年8月4日実施） >

- ・ファミツアーの参加者に対するアンケートの構成及び調査項目等について、アドバイスを受けた。

< 第4回（令和4年8月22日実施） >

- ・アンケートについて、調査対象者が臼杵市へ来訪した際の「満足度」を聞くことや回答数を増やすために抽選で市の特産品が当選するようにしてはどうかと助言を受けた。

< 第5回（令和5年2月8日実施） >

- ・入場者数の減少など外部環境が厳しくなる中で、不動産等の資産を有していない当該特別会計を一般会計に戻すことも含め、今後の経営について検討する必要があると助言を受けた。

【派遣後の自治体の取組】

< 第1回 >

- ・入場者の属性把握の方法等について検討を開始した。

< 第2回 >

- ・ファミツアーの参加者に対するアンケート調査の準備を開始した。

< 第3回 >

- ・引き続きアンケート内容の検討を行った。

< 第4回 >

- ・調査表を作成し、10月から11月にかけてアンケートを実施した。

< 第5回 >

- ・特別会計の中身を精査し、今後の方向性についての議論を庁内で始めた。

● 効果

- ・事業を活用したことで、観光施設の経営を検討する基礎となる調査を行うことができ、今後も同調査の継続が可能となった。
- ・特別会計の今後の方向性について、議論を行うきっかけができた。

● 今後の展望

- ・令和6年中に特別会計の方向性について結論を出す予定。

## ● 背景・目的

- ・新潟空港へのコンセッション導入の検討にあたり、空港ターミナルビル運営会社の財務改善（事業価値に対して過大な債務）が課題となっていた。
- ・コロナ禍の影響で空港利用者が減少し、空港ターミナルビルの収益が悪化していた。
- ・これらの課題を解決するため、事業を活用し経営健全化に向けたアドバイスを受けることとした。

## ● 第三セクター情報

新潟空港ビルディング株式会社

- ・ 資本金 20億円（令和5年6月30日時点）
- ・ 従業員 22名（令和5年6月30日時点）
- ・ 売上高 1,194百万円（令和4年度決算）
- ・ 空港利用者数 81.1万人（令和4年度）

## ● 具体的内容

【派遣回数】 1回（※第4次募集での申請だったため） 【アドバイザーの属性】 コンサルタント・公認会計士

### 【アドバイス内容】

- ・費用縮減のため、施設維持管理の効率化の方策についてアドバイスを受けた。

具体例：エレベーターなど大型機器類のメーカーを今後更新の際に統一にすることで、法定点検や維持修繕等の費用削減を見込むことができる。

- ・収益拡大のため、空港及び地域の活性化の方策についてアドバイスを受けた。

具体例：バゲージ・クレーム(空港預け荷物の受取場所)をはじめ、空港利用客が自らの意思に関わらず長時間滞在する場所は、必然的に「情報を浴びせる」ことが可能であり、広告効果が高いことから、類似する場所について広告設置を検討した方が良い。

- ・具体的なアクションに移る前に、新潟空港の目指すべき絵姿や、果たすべき役割を関係者で議論し、共通の目標（KPI等の定量的な数値を含む）を定めることが極めて重要であるとのアドバイスを受けた。

### 【派遣後の自治体の取組】

- ・アドバイスを受けた事項について更に検討を深めるため、令和5年度も継続して本事業を活用することとした。

## ● 効果

- ・事業を活用したことで、アドバイザーが実際に手掛けてきた事案等や、新潟空港を視察いただいたうえでの率直な感想を伺うことができ参考になった。  
例：施設の床や家具類などに汚れや劣化等が散見され、空港で旅の最後の時間を過ごす場所としては快適さが足りない。⇒改修工事により快適性・消費意欲を向上させ、売上増加に繋げるなどの取組を実施することができた。
- ・費用縮減や収益拡大に向けた検討事項が確認できたほか、関係者それぞれが共通の目標を定めることが重要であると認識することができた。

## ● 今後の展望

- ・令和5年度も継続して本事業を活用し、引き続き経営改善に向けた具体的なアドバイスを受け、今後の対応方針を検討予定。

# 【香川県高松市】高松市における第三セクターの経営健全化の取組について

## 第三セクターの経営健全化

## 第三セクター

### ● 背景・目的

- 平成26年度以降、高齢化に伴う地域の農産物を出荷する農家の減少により、店頭に並ぶ商品が減少し、利用客数が減少したことから、経営が悪化していた。
- 上記に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、売上が更に低迷したことから、今後の経営の健全化を図ることを目的として派遣を実施した。

### ● 第三セクター情報

- 資本金：8,900千円
- 従業員数：5名
- 事業内容：農林産物加工品等展示販売施設（道の駅しおのえ）の経営

### ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 コンサルタント

#### 【アドバイス内容】

##### <第1回（令和4年8月22日実施）>

- 年々売上高が減少しており、市場ニーズとミスマッチを起こしている可能性があることから、商品や販売方法の変更を検討するよう助言を受けた。

##### <第2回（令和4年9月28日実施）>

- 事業収入の柱である産直は、時期に左右されるため、時期に影響されない商品の開発（地域資源である温泉水を生かした商品）を検討するよう、助言を受けた。

##### <第3回（令和4年10月28日実施）>

- 湯遊しおのえの設立趣旨である、「地域の人と関係性を築く」ということができていない。地域のニーズを把握する場として自由に意見を言い合える場を設けるよう助言を受けた。

##### <第4回（令和4年12月21日実施）>

- 企業を取り巻く環境が変化するなか、変化のない企業経営をしていたことから、経営体制を立て直すためにも、設立目的を再認識する必要があると助言を受けた。

##### <第5回（令和5年2月28日実施）>

- 新しい道の駅の管理運営へ参入するためには、コンソーシアムを組成する相手先の選定を早期に着手するよう助言を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### <第1回>

- ネット販売や20~30代女性向け商品開発など新たな取組についても検討することとした。

##### <第2回>

- 商品開発に当たっては、塩江地区内（町内）の事業者との協働が不可欠であるため、関係者との関係性を築く場を設けた。

##### <第3回>

- 地域で活動する事業者を招き、経営陣と対話する場を設けた。

##### <第4回>

- 事業継続に向け、新しい道の駅の管理運営に携わることが可能な経営体制を整えるという方向性、目標が見出された。

##### <第5回>

- 自社の強みや、他社との差別化などを行い、新しい道の駅の管理運営への参入準備をより着実にやっていく。

### ● 効果

- 湯遊しおのえ経営陣と関係者が、意見交換を重ねた結果、湯遊しおのえの設立目的を再認識し、塩江地区の活性化に向けて、今後、組織として目指す方向性や目標を明確化し、経営陣内で共有することができた。
- この動きに呼応するように、町内企業の協力申出等、地域内に自発的な動きが生まれた。

### ● 今後の展望

- 目標である新しい道の駅の管理運営に携わる体制・体力づくりのためにも、今年度中に、執行体制に係る諸課題を解決させ、JV先の候補の検討等に着手する。

### ● 背景・目的

- 本市介護サービス事業は、病院事業と同一の建物内で運営していたが、別会計であったことから、効率的な体制を構築するため、事業統合を行う方針となった。
- 事業統合に伴い、公営企業会計が適用となることや、会計統合に伴う懸念や対応事項等の整理・解決が必要であったため、本事業を活用し、アドバイスを受けることとした。

### ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 115,009人（令和5年1月1日時点）
- 行政区域内面積 681.02km<sup>2</sup>（令和5年1月1日時点）
- 入所定員 84名（令和4年度決算）
- 通所定員 10名（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 4回

【アドバイザーの属性】 公認会計士

#### 【アドバイス内容】

##### < 第1回・第2回（令和4年6月27日・8月22日実施） >

- 条例、規程の整備（統廃合や改定）が必要だったため、記載内容等に漏れがないか確認していただいた。
- 会計処理について、病院事業に統合されることから地方公営企業会計基準や病院会計基準等に則った勘定科目の追加設定について助言を受けた。
- その他、事業統合に伴う全般的な対応事項について、スケジュール感をご教示いただいた。

##### < 第3回・第4回（令和4年11月11日・令和5年2月7日実施） >

- 条例や規定の整備等の改定状況について確認を行った。
- 予算書の統合が必要となることから、各事業部が作成した予算書案について確認していただいた。
- 病院事業と統合することで免税事業者から課税事業者となることから、インボイス対応をはじめ、消費税負担の増加について案内を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### < 第1回・第2回 >

- アドバイスを受け、病院事業側での条例や規定の対応内容の確認を行った。
- また、事業統合に伴う対応事項について、病院事業側と所管の確認と振り分けを行った。

##### < 第3回・第4回 >

- アドバイスをもとに、予算書案の修正を行った。
- 令和5年4月1日に病院事業と事業統合することができた。

### ● 効果

- 本事業を活用したことで、計画的に会計処理の検討や準備等を行うことができた。
- アドバイザーと相談できたことで、本市が希望していた経営指標の管理が実施しやすいように勘定科目を設定することができた。

### ● 今後の展望

- 事業統合に伴う運営効率の向上により収支の改善を図る。
- 病院との連携を深め、サービスの向上や地域の地域包括ケアシステムの深化に取り組む。



### ● 背景・目的

- 令和5年度より下水道事業の法適用化（財務適用）を行うために、資産整理等を外部委託していたが、急遽独自で整理することとなった。
- 固定資産台帳や起債台帳の整理など、法適用化作業が完了していない状態であったため、本事業を活用して、助言を受けることとした。

### ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 25,592人（令和5年3月31日時点）
- 行政区域内面積 351.84km<sup>2</sup>（令和5年3月31日時点）
- 処理区域内人口 18,131人（令和4年度決算）

### ● 具体的内容

【派遣回数】 5回

【アドバイザーの属性】 自治体OB・OG

#### 【アドバイス内容】

##### <第1回・第2回（令和4年9月8日・9月20日実施）>

- 整理中であった固定資産台帳の完成に向け、税抜きや間接費の配賦、資産登録の可否等について、算定方法の確認を中心に助言を受けた。
- また、法適用化に伴う具体的な事務の流れ（役場庁内及び各金融機関等関係各所との法適用化に向けた調整等）についても助言を受けた。

##### <第3回・第4回（令和4年10月28日・令和5年1月19日実施）>

- 地方公営企業法適用状況異動報告書や税務署への届け出、事務引継等の法適用後に行わなければならない事務について助言を受けた。
- 消費税について、特に重要な不課税収入のうち特定収入についての助言を受けた。

##### <第5回（令和5年2月27日実施）>

- 固定資産台帳や当初予算編成の計上数値等を用いて指標分析を行っていただき、今後の課題について助言を受けた。

#### 【派遣後の自治体の取組】

##### <第1回・第2回>

- アドバイスをもとに、固定資産台帳の数値に関して再算定を行い、完成することができた。

##### <第3回・第4回>

- アドバイスを受け、法適用後の事務について庁内での調整を行った。
- また、法適用後の消費税の算定方法について法適用前との違いを理解できた。

##### <第5回>

- アドバイスを受け、当事業における課題を定量的に把握することができた。

### ● 効果

- 本事業を活用したことで、予定通り令和5年度より法適用することができた。
- 法適用に関する助言のほか、数値を用いた経営分析も同時に行ったことにより、今後の更新投資に対する備えや増大する維持管理費を踏まえた料金算定等、当事業における課題についても洗い出すことができた。

### ● 今後の展望

- 公共下水道と農業集落排水を統合後、令和7年度中に改定予定の経営戦略に今回の法適用により把握した課題等を反映し、課題の解決に向けて対応していきたい。