

第1回～第4回 公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会  
委員意見

【経営戦略全般について】

- 「経営戦略」策定に際しては、公営企業会計導入により得られるコスト情報、フロー情報等にも留意し、これらを踏まえた形で策定することが必要ではないか。このような取組により、料金改定に議会等の理解を得やすくなるなどの効果もあるものと考えられる。
- 「経営戦略」を必要としている地方公共団体と策定することができる地方公共団体にギャップがあるように思われる。中小の地方公共団体にとって、策定は荷が重い場合もあるため、そのギャップをどのように埋めるのか、整理することが必要ではないか。
- 「経営戦略」の周辺環境にも留意が必要ではないか。「経営戦略」と市町村の基本計画・構想等との関係（期間、内容等について整合した形とすることができるか）、都道府県・一部事務組合等の広域的な行政主体との関係（都道府県営の水道や流域下水道、企業団等とのこれまでの関係をどのように整理するか）、民間企業との関係（大口需要者の民間企業が撤退した場合にどうするか）等をどのように調整するのが課題と考えられる。
- 公営企業の「経営戦略」は、民間企業と基礎の部分が異なるものではないが、その特徴を押さえておくことが重要ではないか。持続的な住民サービスの維持が「経営戦略」策定の基本目的であるため、民間企業のような「競争」よりも、公共サービスを維持するための協調・ネットワーク戦略を強調すべきであり、人口減少や設備老朽化など「縮小する経済」を前提に、それにマッチしたサービス提供を中心に策定することが必要と考えられる。
- 公営企業の経営について、地域の将来展望を踏まえた検討を行い、事業のあり方、適正な料金設定や、資本の維持・管理、更新投資の今後について考える必要があるが、公営企業の経営にあたっては、国の政策や財政運営のあり方に影響を受けるところが多く、地方公共団体の主体的な判断だけでは「経営戦略」策定が難しいという点にも留意することが必要ではないか。
- 「経営戦略」を策定する意味は、自らの現状を把握し、将来を見通すことであり、このことを明確化することが必要ではないか。
- 公営企業が中長期的な「経営戦略」を策定するためには、国の経済政策や財政見通し等について、その方向性を示すことが必要ではないか。あわせて、国と地方公共団体が危機感の共有を図ることが必要ではないか。

- 「経営戦略」策定について、地方公共団体の考えを聴取することも有意義ではないか。
- 先進事例（成功事例だけでなく失敗事例も）の紹介、特に小規模な地方公共団体の事例紹介に取り組むべきではないか。
- 「経営戦略」策定の手順等を検討し、地方公共団体に示すことが必要ではないか。さらに、地方公共団体への示し方にも検討が必要であり、例えば、先行団体の苦労や複数の策定パターン等を紹介することも有効と考えられる。
- 小規模な地方公共団体においては、危機感が乏しく、「経営戦略」策定の意義が十分に認識されていないと思われるところも存在する。
- 整備を進めることばかりに取り組んできた職員は、何とか工夫して更新期をしのぐという体質になっていないと思われる。今後、いかにして住民と危機感を共有しつつ、事業を守り、安全、安心、安定的な供給を行うかが重要であるが、足下に課題があるのではないか。
- 水道事業は、今までは右肩上がりの装置産業であったが、今後はサービス産業という意識を持ち、料金をいただきながら住民に還元することが必要と考えられる。このことの明確化、見える化を推進することが必要と認識。
- 「経営戦略」について、策定ツールやプロセスの精緻化はきりが無いが、地方公共団体が一定の努力をすれば、必要水準の「経営戦略」の策定が可能であり、自らの将来をある程度見通すことができることを目標とするべきではないか。
- 「経営戦略」を構成する「投資試算」「財源試算」の策定に当たっては、10年の期間において、まず、やらなければならないこと（投資）を積算し、次に、それに見合った料金等（財源）は確保できるのか、という形で検討を行っている。策定後には、3年から5年程度でローリング、見直しを行うとともに、投資と財政のバランスの平準化について議会・住民に説明している。さらに、明確な削減目標を策定し、その効果についても説明している。

#### 【経営指標を活用した経営状況の把握について】

- 公営企業の経営に関連する指標は多数存在するが、多すぎて議会・住民等に分かりにくいと考えられる。このため、例えば資本収益比率等を中心にブレイクダウンしていくなど、指標を体系化することが必要ではないか。

- 経営指標については、KPI（キー・パフォーマンス・インジケータ）という重要指標の概念が存在する。現在、多数の経営指標が存在しているが、KPIを中心にグルーピングすることも可能なように考えられる。事業ごとに体系的にKPIを抽出して行くなどの検討が必要ではないか。
- 現在の経営指標は、装置面の指標とサービス面の指標が混在しており、事業の性質を踏まえて整理・分類することが必要ではないか。
- 多額の租税資金が投入されている上水道事業、下水道事業を中心に、公営企業法の財務規定等の適用により入手することができる公営企業会計（発生主義会計）の情報（例えばフルコスト情報）と官庁会計（現金主義会計）の情報を組み合わせて、経営状況等を把握することが必要ではないか。  
その際、現金主義会計の情報について、発生主義会計移行後も使用可能なものの精査や、発生主義会計の情報との組み合わせ方の検討等を行うことが必要ではないか。指標についても同様と考えられる。
- 財源における料金、企業債、繰出金（租税資金）の組み合わせ方、バランスが「経営戦略」の重要な部分と考えられる。この点について、経営指標を活用して把握するとともに、算出された指標について、地域特性を踏まえてどのように比較し、解釈するべきか、検討することが必要ではないか。
- 中小の公営企業は、それぞれの立ち位置、状況等が分からないのではないか。この点が分かれば、「経営戦略」策定を含めた次のステップが見えてくることから、本研究会において検討することが必要ではないか。
- 「経営戦略」は、公営企業の現在と将来の姿を映し出す存在であり、現状を直視しつつ未来に進むためのツールと考えられる。そのため、使いやすいツールを提供するべきであり、既に開発されている経営指標から、インパクトの大きなものを選択し、組み合わせることで、地方公共団体が使いこなすことに主眼を置くべきではないか。
- 一部事務組合で事業を行う場合など、公営企業がサービスを提供する区域と地方公共団体の区域とが必ずしも一致していない中で、地域の将来見通しと公営企業の経営とをリンクさせることが難しい場合もあるのではないか。
- 公営企業が自らの経営状況を把握する上では、他の地方公共団体との比較、例えば固定資産の状況の比較等を行うことが重要と考えられる。経営状況の把握について、指標等の活用についての解説とともに、他者と比較することが可能であれば、使いやすいものになるのではないか。

- 指標を活用した経営状況等の把握については、結果の数字（最終的に完成した指標）だけを外部に説明するのではなく、途中経過の数字も含めて、分かりやすい言葉（専門的ではない言葉）で外部に説明することが有効ではないか。
- 指標については、財務面や結果のみを評価するものだけではなく、「このような取組を行った」という途中経過を評価する指標や、短期的には分からないが中長期にわたり効果が挙がる取組も評価することが可能な指標も必要ではないか。
- 水道事業・下水道事業ともに、行政の事業評価とは異なる公営企業の経営評価という観点から、事業計画を踏まえて、収益性、資産・財務、施設の効率性、生産性、料金、費用の項目を選定し、それぞれの項目について事業ごとに方向性を持って取組を進めている。
- 経営指標については、前回研究会において数百の指標が存在することが示されているが、集約していくと、大分類で6、中分類で19、小分類で362のグループに分類可能である。
- 指標について、マネジメントの指標とガバナンスの指標に分けることが必要であり、住民、利用者等への説明についても、マネジメントだけではなくガバナンスを意識することが必要ではないか。

また、指標を時系列やクロスセッションで比較するだけではなく、目標に向けたベンチマーキングが必要と考えるが、地理的条件等を勘案せずに同じ条件でベンチマーキングを行うことは適当ではないのであろう。それもあって、公営企業の経営分析については、現在、人口一人当たりの〇〇、という分析が多かったという印象がある。
- 公営企業法の適用による企業会計情報の活用が重要と考える。企業会計情報について、一定の会計の知識があれば、適切な経営分析を行うことが可能となる。例えば、原価を変動費・固定費に分けて、基本的な原価差異分析が可能となり、その一環として、固定費の操業度差異を計算することで、施設がオーバースペックであるか等の分析や、料金対象となる経費の原価計算も可能となる。
- 水道事業と下水道事業を1つの指標で整理する場合には、それぞれの事業、文化等の違いがある中で、バランスのとれた指標を、それぞれの事業ごとに分かりやすく説明することが必要であるが、難しい。病院事業や交通事業においては、さらに難しいのではないか。

- 一の地方公共団体に複数の事業が存在している場合において、統合的な経営に取り組むためには、事業間の職員の人事交流を積極的に行うとともに、その度合いをベンチマーキングの指標とすることも有効と考えられる。
- 経営指標の選定については、特定の分野だけから選定するのではなく、バランス・スコア・カードのように、複数の分野からバランス良く行うべきではないか。
- 公営企業が経営指標により経営の分析を行う目的は、指標を活用して経営状況を把握することにより危機意識を持つことや、将来を見据えた経営に取り組むための判断指標と考えられる。このため、各公営企業が、それを見て将来のことを考え始めるような指標が必要ではないか。
- 経営指標は、公営企業内部で検討を行う場合と外部（対首長、議会、住民等）に対して説明を行う場合では、数字は同じでも説明の仕方が変わることがあるのではないか。首長や一般会計と公営企業の問題意識、考え方等がリンクしない場合には、説明用の指標については、場面に応じて考えていくことも必要なのではないか。
- 様々な指標を活用して、場面に応じて見せ方を変えていくことも一つの考えではあるが、どこに行っても同じものを使うという一律的な見せ方も必要ではないか。
- 説明を行う際には、他の地方公共団体、特に、似た状況にある地方公共団体と比較してどのような状況にあるか（順位等）、という点に留意し、議会・住民にも理解していただく取組を行っている。
- 一般会計においては類似団体との比較という分かりやすい手法があり、議会、住民を含めて、それを活用して財政状況等を理解することが可能であるが、公営企業においてはそのような手法が存在せず、経営状況等を理解しにくい。公営企業においても、マネジメント指標・ガバナンス指標の双方について、分かりやすい指標が必要ではないか。
- 議会、住民等に対して分かりやすい説明を行うためには、本質的ではないが分かりやすい部分から説明を始める、財務数値だけではなく図表や絵、極端なことを言えば漫画を活用して説明を行う等の工夫も必要ではないか。本年11月に世界銀行でパブリックセクターの財務報告に関する会議が開催されたが、インテグレイト・レポートニングについての報告が行われている。

- 何の目的で指標を活用するかということが重要ではないか。民間であれば、株式市場等に対する情報開示であり、投資に関する情報（ROE、ROA、ROI等）が中心となるが、公営企業においては、意思決定の判断根拠としての内部分析が重要と考える。このため、施設・設備の老朽化や人件費等の問題が重要であり、これらの指標を、何段階かに分割していく必要があるのではないか。
- 公営企業の経営分析は、政策評価の領域にも近いのではないか。アウトプットやアウトカム、そして、両者をつなぐ指標であるインターミディエイト・アウトカムについては、インフラの領域で開発されている。取組が成果につながっていない場合には、この三つの指標を活用して、分析・検討を行うことが必要ではないか。
- 複数の指標を組み合わせて、経営上の課題を把握するという知見は、ある程度確立されているものとする。知見のある方であれば、財務書類を見れば、経営上の課題が把握できるのではないか。
- 公営企業の決算を基に指標を算定する場合、原価の出し方、減価償却の扱い等について、財務規定等の適用（発生主義）と非適用（現金主義）とで数値が異なることに留意が必要と考える。
- 指標の値については、大きい方が（小さい方が）が良いものと基準値に近い方が良いものとの存在し、指標の基準値については、平均値とすることが適当なものとして望ましい値（範囲）とするべきものとの存在する。これらの点を踏まえて、どのように設定するか整理・検討することが必要ではないか。  
なお、基準値を平均値とする場合には、単純平均とするか加重平均とするか、という点についても検討が必要と考えられ、また、分布が歪んでいる場合には現状を正確に把握できない可能性があることを意識することが必要ではないか。
- 指標を設定する場合には、その目的（現状をモニタリングするものなのか、課題と対策を読み取るものなのか）により水準が異なるのではないか。対策まで求めるのであれば、より詳細な指標の設定が必要ではないか。
- 現状だけでなく、将来の施設や収入の見通しをどのようにして把握するのか、という点についても検討が必要ではないか。
- 老朽化の把握について、公営企業決算統計の数値だけでは正確に把握することは難しいと考える。この資料を使えば耐用年数等が出せる、という副次的な情報提供を行うことも考えられるのではないか。

- 自らの団体の経験上、現状を把握しないで中長期的なプランを策定しても、後から振り返れば実現不可能な内容となってしまう。経営評価を行い、その結果を踏まえて、初めてしっかりとした経営プランを策定することが可能となった。前に進めることばかりではなく、現状を踏まえながら、プランを更新して行くことが必要と考える。
- 現状把握については、同規模の地方公共団体との比較が重要と考える。  
また、自らの団体では、日本水道協会、下水道協会等が示しているものを使用している。
- 地方公共団体が指標を用いて経営分析を行う場合には、「この数値をどこまで上昇（低下）させれば良いか。」という問題につながることを意識して検討するべきと考える。
- 上水道事業・下水道事業の施設利用率については、個々の地方公共団体で状況が異なることに留意し、特徴的な傾向を把握し整理することも必要ではないか。  
例えば、ゲリラ豪雨等に適切に対応するためには、下水道の処理能力を降水量のピークに合わせる必要があるが、そのようにすると、稼働率が低下する。
- 各地方公共団体の指標（算出結果）について、どのように取り扱うのか（地方公共団体に取扱いを任せるのか、国で把握するようにするのか等）を検討することが必要ではないか。
- 指標の「公証性」に関する指摘は、公営企業のガバナンスに信頼性を付与する意味で非常に有用と考える。まさに、斬新で画期的な示唆であると考え  
る。  
指標の評価の手法（に関する今後の議論）は、公営企業が経営状況を客観的に判断する上で、非常に有用と考える。たとえば、水道事業の適切な有収率は何%かというような評価の手法の検討は、公営企業のベンチマーキング（個々の公営企業の目標値であり、公営企業相互間の切磋琢磨の判断基準）としても活用することが期待できる。  
レーダーチャート手法は、経営判断というマネジメント、あるいは、利用者への経営情報の提供というガバナンスの、両方に有用である。評価の手法と同様に、レーダーチャートの形状から、当該公営企業の経営実態を把握できるようなパターン化ができれば、マネジメント・ガバナンスの双方により一層大きな効果が期待できる。

- 経常収支比率を指標として用いることは有効と考えられるが、その場合には、他会計からの繰入金などの程度の割合となっているか、という参考情報を附記することが適当ではないか。
- 地方公共団体に分析コメントを記載していただく際には、当該年度の数値についてのみではなく、経年的な変化についても、改善・悪化の理由等の分析コメントを記載していただくことが有効ではないか。
- 総務省が指標を算定する際に、類似団体ごとに分類した上で、類似団体との比較を可能としておくことは、分析がしやすくなるだけではなく、地方公共団体の負担を軽減し、公表の実現性を確保するという観点からも有効と考えられる。
- 指標を算出・比較する際に、人口規模、類似団体等の切り口で団体を分類することは有効であるが、経験上、取水が簡単な団体と都道府県から水の供給を受けている団体の給水原価の差といった、各地方公共団体の特有の事情をどのように説明するか、という観点からは、細かく分類するよりも全国平均と比べた方が分かりやすかった。  
項目を細かくすればするほど難しくなるので、事務的な負担も勘案して、基本部分の指標については決算統計情報を用いて算出した上で、全国平均も算出することとし、地域の実情については、各地方公共団体が補助的な指標も用いて説明するという、住み分けも必要なのではないか。
- 指標の比較対象としては、全国平均や類似団体平均も有効であるが、時系列で比較することや、個々の地方公共団体が固有の指標を設定することも有効と考えられる。
- 算出した指標については、監査委員や外部監査人等に提出し、更なる分析を求めることによって、課題の共有という観点からも、「経営戦略」の策定という観点からも、更に有効に活用することが可能となるのではないか。

#### 【投資の合理化について】

- 「経営戦略」は原則として10年以上であるが、施設・設備は耐用年数が30年、40年以上あるため、より長期的な見通しが必要ではないか。
- 投資の財源を確保することが必要であるが、その際、ファイナンスの工夫により低廉な金利での資金調達に努める等の取組が必要ではないか。そのためにも、経営にファイナンスの発想を取り入れることが必要と考えられる。



- 投資の合理化について、検討すべき項目は概ね示されているように思われるが、地方公共団体がこれらをどのような手順、プロセスで検討すべきかが課題ではないか。最終的にはケース・バイ・ケースの判断となるため、先進事例等を工夫した形で示すことが有効と考えられる。その際、地域特有の事情（地域資源）と施策自体の効果を切り分けることが必要ではないか。
- 施設・設備のダウンサイジングについては、ドイツにおいて、人口減少に伴う施設のダウンサイジングに取り組む際に、住民に問題を提示し、料金値上げ等も含めた議論を行った上で決定した事例が存在する。このような国外の事例についても、日本の地方公共団体に紹介することは有効ではないか。
- 上水道・下水道について、普及率が高水準な中で、施設・設備の更新の際に同じものを再整備することは考えられない。サイズダウン・スペックダウン等を検討することになるが、投資を行うに当たっては、耐震化や濁水防止、非常時の配水等、部分的にでも良いところがあれば、議会や住民から理解が得られないと考えられる。既存の施設を守り、更新しながら、部分的には時代の変化に対応した新たな投資を行うことも必要ではないか。
- サイズダウン・スペックダウンや新規投資の見直し等については、単純なルールはなく、地方公共団体ごとに首長や管理者、職員がバランスを考えて決めるものと考えられる。財源がない中でやるべきことが増えているため、最適解は簡単に示すことができないのではないか。

このため、技術的な知見や長期的な評価の視点等も導入して、投資を評価し、投資判断をサポートする体制、仕組みを構築することが必要ではないか。
- これまでは新規投資でインフラを整備する考え方が中心であったが、今後は既存の施設を最大限有効に使用し、長寿命化も図らねばならず、一方では新しい時代に適した投資を安価なコストで行わねばならないと考えられる。何重にも制約がある中で、関係者が一緒に考えていくことが必要ではないか。
- コストダウン、長寿命化等に役立つ新しい技術も出てきているが、新技術を開発してもマーケットができなければ、民間企業は開発をしなくなると考えられる。新技術が将来的に市場に出て行くような仕組みを国全体で考え、見通しを示すことも必要ではないか。
- 人口減少が進んでいる地域においては、施設・設備のダウンサイジング等に取り組まなければならないと考えられる。このような取組に着手する目安（トリガー）等を示すことが有効ではないか。

- 投資と財源の収支バランス、換言すれば、最適な料金体系のあり方とそれに見合う効果的な投資について、バランスをとることが重要ではないか。
- 企業の撤退等による水需要の減少、ひいては施設の稼働率が余りに低いことを踏まえて、施設の統廃合を行っている。
- 経営指標のみではどのようなタイミングで合理化の投資を行うのかが分かりにくいのではないか。経営指標はその都度のものであるが、更新等の投資を行う場合には、過去の投資の実績を踏まえた上で、経営指標と組み合わせ、タイミングの意思決定を行うことが適当と考える。
- 投資を合理化するためには、決定に至るまでのプロセスも重要と考える。海外の先進事例では、複雑な過程を経ながら決めている。

単に、人口が減ったから投資額を減らす、というのではなく、結論に至るまでのアプローチが重要と考える。施設・設備を維持するのであれば長寿命化等による投資コスト低減を検討するべきであるし、更新を重視するのであればダウンサイジング等に取り組むことが必要。すべての要素、手法をフラットに取り扱うのではなく、段階毎にアプローチを変えることが必要ではないか。
- 第2回研究会で研究を行った会津若松市のような先進事例において、どのような判断でダウンサイジングに踏み切ることができたのか、それをどのような場で決めたか、どのように合意形成を図ったか、どのような体制を組んだのか等の判断プロセスを把握し、示すことが必要ではないか。
- 資料3に示されている投資の合理化手法のうち、ダウンサイジングについては更に細分化しても良いのではないか。
- 一部の地方公共団体では、農業集落排水と公共下水道の転用等にも取り組んでいる。資料3の5つの投資合理化のタイプのいずれかに含まれるのかもしれないが、いずれにしても、様々な手法をベスト・ミックスすることが必要ではないか。

手法はそれなりに確立されている訳であるから、手法選択のプロセス、アプローチや合意形成手法等について検討が必要と考える。
- 国内の先進事例として、北海道石狩市では、施設更新を行うことを前提とした施設には物理評価を行い、優先順位について見える化（重要度を点数化）を行っている。

一方で、更新を先延ばしする施設については、機能診断を行い、それを根拠として、「根拠ある先延ばし」に取り組んでいる。

さらに、長寿命管を使用するなど、LCC（ライフ・サイクル・コスト）を低

減する取組を行っている。

- 指標の活用や投資の合理化について、地方公共団体により状況が様々であり、しっかりとした団体は良いが、そうではないところや一部事務組合等で広域化しているところが問題ではないか。

一部事務組合においては、本来は構成地方公共団体が自らの計画（現状分析、将来見通し等）を持ち寄って、それを整合させた上で、全体の投資額等を見通すべきであるが、一部事務組合の意思決定の難しさもあり、そのようにはなっていない。これらについて、どのように支援するかが重要ではないか。

- 第2回研究会で研究を行った会津若松市の事例においては、民間企業を活用する際に、地元企業等を活用することを重視されていた。地元で雇用や技術を残すことは重要な点であり、災害時等に動くことができる企業が地元で存在していることには大きな意義がある。

民間活用が悪いとは言わないが、地元で技術を承継することとバランスを取ることが必要であり、東京の企業を活用するにしても、地元で技術を残すことを考えるべきではないか。

- 投資の合理化の目的について、output（結果）として財務指標（の改善）を重視することも必要であるが、顧客満足度、事業者の満足度等の outcome（成果）についての指標も活用し、関連づけなければ、全体としての仕上がりが上手くいかないのではないか。

まずは財務指標から始める、最後は財務指標で判断する、ということは否定しないが、財務指標は output のみであるため、公営企業には公益があることに留意し、outcome についても側面的に把握することが必要と考える。

- 投資を減らすことによって、技術の承継や顧客満足度等がどうなるか、といった課題にも留意することが必要ではないか。

- 自らの団体は、浄水場について、4施設から3施設に統廃合を行うことができた。大きな地方公共団体は規模の大きさに回ることができる部分もあるが、小さな団体の公営企業は厳しい状況にあり、国の支援がなければ統廃合等に踏み切ることも困難と認識している。

そのような取組を行うことができるように、国の支援をお願いしたい。

- 自らの団体は、広域化と統廃合を進めており、特に、下水道については用途を超えた接続に取り組んでいる。合併後、各集落にセットで点在している簡易水道・集落排水は、数多くのを管理していくことが難しいため、耐用年数が来たら廃止し、簡易水道は県の用水供給に、集落排水は流域下水道に切り替えている。

計画では、26 あった簡易水道事業を大幅に廃止・統合する予定であるが、その場合、必ず不要施設が出てくるため、対応に苦慮している。

- 平成 26 年度から、施設の整理・統合に地方債が認められるようになったが、地方公共団体にとってインセンティブとなるように、併せて、交付税措置がされることを希望する。
- 民間企業を活用する際には、地元のことをよく分かっていて、頼りにすることができる民間企業があるかどうか大きな課題と考えられる。そういった事業者がない場合には、民間企業の活用も難しいのではないかと。
- 自らの地方公共団体には頼りにすることができる民間企業がいなくとも、周辺の都市にいる場合には、それらの事業者と連携することも考えられる。
- 下水道については、エリアのダウンサイジング（廃止）が議論される場合がある。個人的にはそのようなことは行うべきではないとは思っているが、下水道は水道と比べて施設が老朽化していないこともあり、更新時に、整備時と比べて人口が少なくなっている場合には、エリアの廃止も視野に入れた検討を行わなければならないかもしれない。
- 投資の合理化は、様々な要素を検討しなければならない複雑な課題であり、だからこそ、アプローチや手順が重要と考える。  
分かりやすい形で示すという観点からも、多様な検討があり、どれか一つではないということを示すという観点からも、具体的な取組事例をアプローチの参考として示すことが有効ではないか。  
その際、経営というスタンスで大まかにアプローチ手法を示すのか、それとも、施設・設備の投資に係る検討の中身まで入っていくのか、ということをお明らかにしておく必要があるのではないかと。個別の施設・設備まで踏み込むのであれば、施設ごとの特徴もあるので、別途マニュアルを参照するなど、更なる検討が必要になるのではないかと。
- 資料 4 で示されているアプローチについて、新規投資の定義を明確化した上で、新規投資と更新投資のバランスをどのように判断するかを示し、その後、それぞれの手順（フロー図）に入っていくようにした方が分かりやすいのではないかと。  
検討手順についても、最初から目標があってそれに向かって選択していく方法と、総合計画のような将来予測が先にあって、それを踏まえて検討した結果、更新計画ができるという方法がある。最初の前提条件と、ゴールについて、明らかにしておく方が良いのではないかと。  
投資を合理化するための具体的な手法については、様々な手法を同時に検

討していく場合があると思われるため、各委員や実務者の意見も参考に、更に検討、検証を重ねることが必要ではないか。

- 「経営指標」と「投資の合理化」の連携、具体的には、施設の老朽化等について、指標を活用してモニタリングを行い、それを踏まえて投資の合理化を判断するといった流れについてもふれておけば、新たな視点につながるのではないか。

- 資料3で検討した「経営指標による経営状況の把握」は、指標そのものを作成することが目標なのではなく、各公営企業が「何をすべきか」ということを考えるきっかけとすることが目標である。

同様に、投資の合理化についても、「投資をするな」と言っている訳ではなく、めり張りのきいた投資を行うための方策について、中・小規模を中心とした地方公共団体に対して分かりやすく説明していることが必要と考える。

- ライフサイクルコスト（LCC）について考えるという視点を追加することが必要ではないか。

一例として、投資の金額は安いが運転資金が高い施設と、その逆の施設があった場合、初期投資だけを見て前者を選ぶと、長期的には高くなるということもあり得る。長期的に見てどちらが安くなるかということは、ライフサイクルで見なければ分からないため、重要な視点と考える。

- 資料4に示されている投資を合理化するための具体的な手法については、それぞれ別途検討が行われており、詳細な知見がマニュアルとして取りまとめられている。このため、個別の施設についてどのように投資を合理化するのか、という方策は既に示されていると思われる。

一方で、経営的、財務的な視点から、投資全体、事業全体をどのようにマネジメントしていくべきかという知見は示されていないため、事業全体からどのように全体的な投資判断を考えていくべきなのか、という点についてアプローチしていく方法を示すことが有意義なのではないか。

- 個々の施設の問題を経営全体に影響させていくことは、経営サイドからは可能であるため、検討することが必要と考えられる。

#### 【料金について】

- 高度成長期に整備した施設が更新期を迎える中で、地方公共団体は対応の準備ができていないと考えられる。更新の原資をどのようにして生み出すか、料金水準・料金体系の双方について検討するべきではないか。

- 水道事業において、料金の値上げを検討する地方公共団体も多いが、その際には、料金水準だけではなく、定額制の見直しなど、料金体系についても検討することが必要ではないか。過去の料金体系を維持しつつ値上げをすることは問題と考えられる。
- 水道事業においては、有収水量が減り続け、老朽化も進んでいく中で、現在使用している人にも将来の分をご負担いただくという考え方の下、資本維持費を料金に含めることが必要ではないか。
- 40年、50年先のまちづくりを描いて、その中で上水道・下水道をどうするのかという大きな視点が必要であることから、将来の人口や生活を数値化した上で、上水道・下水道の将来を検討するべきと考えている。そのために、公共料金全体の中で水道料金がどうなっており、今後はどうするのかを市民に示すことが必要であり、職員には全体を見る目が大切なのではないか。
- 料金改定は、地方公共団体全体の施策・政策判断として行うべきものであり、当該地方公共団体の方針や改定の内容等について、数字を基に説明責任を果たすことが必要と考えている。
- 地方公共団体側が「値上げを恐れない」というスタンスに立つのはいかなものかと考える。住民の立場からすれば、料金メニューや料金体系の見直し、経営効率化等に取り組み、少しでも値上げを抑える努力をするべきではないか。

また、そうした努力について、指標の活用や他の地方公共団体との比較も行いながら、住民に対して分かりやすく説明することも重要ではないか。
- 地方公共団体は、企業債と料金体系を総合的に考えて、適切に組み合わせながら、将来の更新投資に備えることが必要ではないか。
- 料金の見直しを行う際には、議会、住民、事業者等の理解を得ることが必要である。特に、議会に対しては、市議会における審議の前に、しっかりと説明、議論を行っておくことが有効と考えられる。
- 料金の検討を行う際には、過去にどういうことをやってきたのか、ということ議会・住民に説明し、反省すべき事は反省するという「過去の清算」が必要と考える。

その上で、現在の社会状況、経営状況等を踏まえて、料金体系の見直しや更新投資等を賄うことが可能な料金算定等を行い、最終的には、自助努力として経営健全化に取り組むことが必要と考える。

「過去の清算」も含めたこれら3点について、PDCAを含めてしっかりと取り組むとともに、「見える化」していくことが重要ではないか。

- 料金の検討については、単に値上げをするというだけではなく、料金体系を抜本的に整理することが必要であり、その上で、人口減少社会においても限界集落等に対応できるような施設・設備や経営基盤を構築することが可能となるような料金水準を検討することが必要と考える。

#### 【その他】

- 公営企業が厳しい経営状況に陥った場合には、国や都道府県がどのような支援を行うことが可能か、具体的に検討することが必要ではないか。平成27年1月からの公営企業会計適用推進の観点からも、有効と考えられる。
- 政府は地方創生の取組を進めているが、複数の事業を一体的に実施するドイツの「シュタットベルケ」のようなスキームの構築を検討してはどうか。日本でも、エネルギーを軸にこのような取組を進める地方公共団体がある。このような取組について、地域活性化の観点からも検討が必要ではないか。
- 公共が関与する必要がある事業の民営化を検討する場合には、民営化に伴う公共部門のメリットだけではなく、民間部門（事業者）が得ようとしているメリット・うま味を意識した上で、それが公共にとってどのような意味を持つのかを検討することが必要ではないか。
- 水道事業の事務・事業評価を行い、第三者の審議委員会での審議を経て、住民に公表しており、議会に対しても、経営指標評価と取組項目評価に分けて取りまとめて公開している。あわせて、事業の進捗状況等も説明しており、長期の経営プランの中で、現在の進捗状況と1年間の進捗についての評価もオープンにしており、分かりやすく公表するように工夫している。
- 経営健全化の内部努力も重要と考えており、公営企業として自ら責任を持つて行うべき仕事は何か、民間の方が優れているものがあるのでは、ということを検討し、必要に応じてPPPや包括委託等の導入を検討している。
- 地域を良くしたい、という意欲を有する民間事業者等と協力することは、官民連携が上手く行く要因の一つであった。
- 地方公共団体内では、職員による技術の承継が困難である場合には、民間企業等を熟練した技術職員の受け皿として活用することも考えられるのではないか。

- 広域化の手法として、事業統合が考えられるところであるが、市町村が別々のままでは事業統合にも課題が多く、市町村が一つになるからこそ、公営企業の統合も可能となるものと思われる。
- 他の地方公共団体との連携について、自らの地方公共団体は、核となる都市がある程度周辺をカバーしていくという「拠点連携型」の取り組みについて、県とも協力して進めている。小規模の地方公共団体同士の合併は、将来的に厳しいので、核となる都市を拠点にして、連携を進めていこうという意図で取り組んでいる。
- 広大な土地を先行取得している公営企業（上水道事業・下水道事業）も多いが、今であれば、このような土地を有効活用して太陽光発電に取り組み、売電で一定の成果をあげることも可能と考えられる。  
逆に、それ以外には余り有効な活用法策もないのではないか。
- 小規模な地方公共団体が PFI の導入を検討しても、大都市圏の企業は関心を持たず、地元の企業は対応できる能力を有しないという場合もあり、PPP/PFI や民間活力の活用に結びつかない一因となっている。  
この場合、道路、上水道、下水道などのインフラ関係の事業を組み合わせると PPP/PFI を導入することが有効となる場合もあるものと考えられる。
- PPP/PFI については、小規模な地方公共団体が導入を検討する際に、地元企業が事業に関与できない、という懸念が議会等から提起される場合もあるが、SPC の代表が外部の企業となったとしても、審査基準を設定する際に、地元の雇用、地元企業との協力等の項目を重要項目として入れておけば、対応可能と考えられる。
- 近年は、地元の中小企業が PFI になれてきているようで、長期間任せて大丈夫か、と懸念されるような企業が単独で応募してくる事例も散見される。地方公共団体がしっかりと審査を行い、適当な企業を選定することが必要と考えられる。

注：●は第4回研究会における意見