

# 公営企業の経営のあり方に関する研究会報告書 資料編

## 目 次

資料 1 各事業における抜本的な改革の取組事例	・・・ 1
(水道事業、下水道事業、交通事業 (バス)、電気事業、観光施設事業 (休養宿泊施設)、駐車場整備事業)	
資料 2 各事業における経営指標案等	・・・ 20
(交通事業 (バス)、電気事業、観光施設事業 (休養宿泊施設)、駐車場整備事業)	

### [巻末資料]

○研究会開催要綱

○委員名簿

○研究会における検討の経過



## 資料1 各事業における抜本的な改革等の取組事例

### (水道事業)

- 1 [広域化等] 用水供給と末端給水の垂直統合（香川県、県内16市町）
- 2 [広域化等] 県による用水供給事業の統合（千葉県）
- 3 [広域化等] 定住自立圏を活用した秩父地域水道広域化の取組（秩父広域市町村圏組合）
- 4 [広域化等] 北九州市による行政区域外への給水を通じた連携（北九州市、ほか5市9町）
- 5 [広域化等] 用水供給と末端給水の垂直統合（岩手中部水道企業団）
- 6 [広域化等・民間活用] 施設の共同設置・DBO方式の活用（福岡県大牟田市・熊本県荒尾市）
- 7 [広域化等] 新たな広域連携の取組（北奥羽地区水道事業協議会）
- 8 [民間活用] 包括的民間委託（石川県かほく市）

### (下水道事業)

- 9 [広域化等] 汚水処理施設の統廃合、汚泥処理の共同化（秋田県）
- 10 [広域化等] 維持管理・事務の共同化（山形県新庄市と周辺町村）
- 11 [広域化等] 最適な汚水処理施設の選択（最適化）（佐賀県）
- 12 [民間活用] 包括的民間委託（堺市）
- 13 [民間活用] PPP/PFI（コンセッション方式）（浜松市）

### (交通事業（バス事業）)

- 14 [民間譲渡] 官民バス網の再編（熊本市）
- 15 [民間譲渡] 路線の効率化と利用者の利便性向上（兵庫県姫路市）
- 16 [その他] 路線の再編・民間活用・給与費の見直しによる経営改善（横浜市）
- 17 [事業廃止] コミュニティバスへの移行（鹿児島県薩摩川内市）

### (電気事業)

- 18 [民間譲渡] 水力発電の民間譲渡（三重県）
- 19 [事業廃止] ごみ発電の一般会計への移行（兵庫県尼崎市）
- 20 [その他] 風力発電の適地での事業運営（北海道苫前町）
- 21 [その他] 水力発電の地産地消エネルギーへの取組（山梨県）

### (観光施設その他事業)

- 22 [民間譲渡] 地ビール園の民間譲渡（新潟県胎内市）

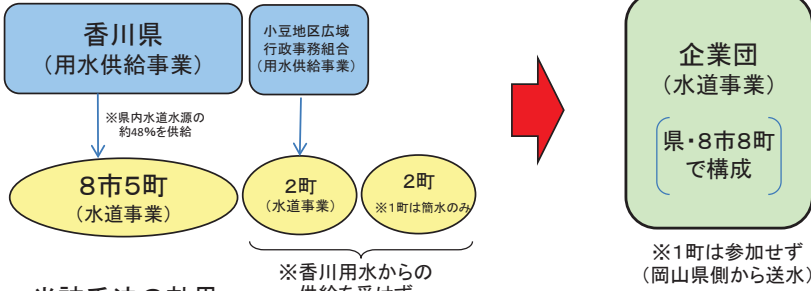
### (駐車場整備事業)

- 23 [事業廃止] 駐車場の事業廃止及び跡地の有効活用（福岡市）
- 24 [事業廃止] 駐車場の事業廃止（富山県、北海道網走市）
- 25 [民間譲渡] 駐車場の民間譲渡（浜松市）
- 26 [民間活用] 駐車場におけるPFIの導入（大阪府箕面市）
- 27 [民間活用] 複数駐車場への一体的な指定管理者制度の導入（香川県高松市）

1 概要

- 香川県と県内16市町(※全市町数17)で用水供給事業と末端給水事業の統合し、H29年秋に企業団を設立、H30年度からの事業開始に向け、県内1水道の実現を検討している事例(香川用水を活用した水源の一元管理及び円滑な水融通)。
- 課題として、①人口減少による給水収益の減少、②香川用水の取水制限等への対応、③施設の計画的更新・耐震化、④施設整備水準やサービスの平準化、⑤職員数の最適化・技術力継承

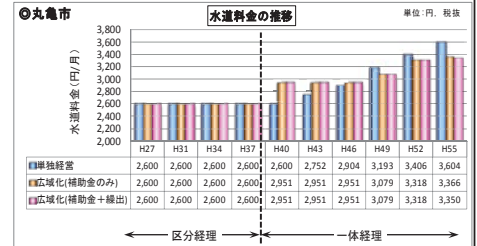
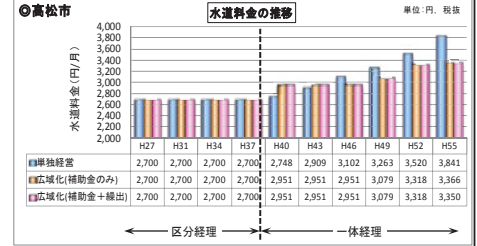
<現況>



2 当該手法の効果

- 統合の手法としては、業務の効率化等による経営基盤の強化、国庫補助金等の活用等を勘案の上、各市町毎に水道料金のシミュレーション(右図)を行った上で、事業統合が最も効果的であるという結論に至った。
- 広域化の効果としては、①業務共同化や計画的・効率的な施設更新による経費・更新費削減、料金値上げの抑制、②水源の一元管理や管理体制の強化による安全な水道水の安定供給、③事業規模拡大による効率的な人員配置・人材育成、④渇水や災害時の危機管理体制拡大・窓口利便性拡大
- 職員数が平成26年から平成38年で104名減、浄水場が29施設減、運営費・事業費が、平成28年から平成55年で954億円減(年間34億円減)、供給単価が平成55年の時点で単独経営よりも16%減の効果が見込まれる。(平成26年10月「基本的取りまとめ」時の分析)

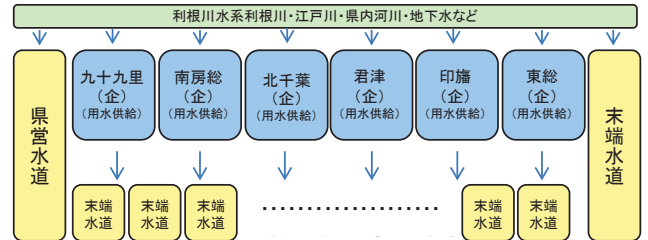
◆事業体別水道料金のイメージ(H28年3月現在)



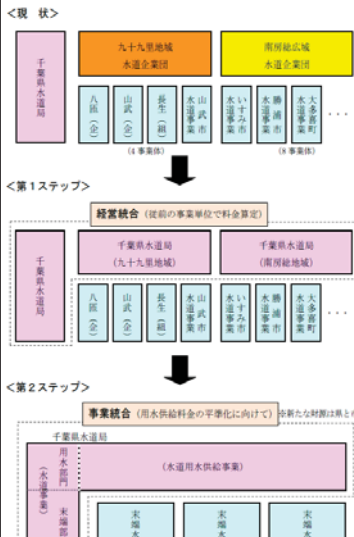
1 概要

- 千葉県内には、県営水道(末端給水のみ)、6企業団による用水供給事業、市町村営・一組による末端給水事業(40団体)が存在。
- 地理的、地形的要因から、全体として水資源に恵まれていないが、特に九十九里地域、南房総地域は水資源が乏しく、利根川から房総導水路により供給していることから、他の地域に比べ水道用水供給料金が低い。県からの補助金を交付後も、県内で末端給水料金に3倍の格差あり。

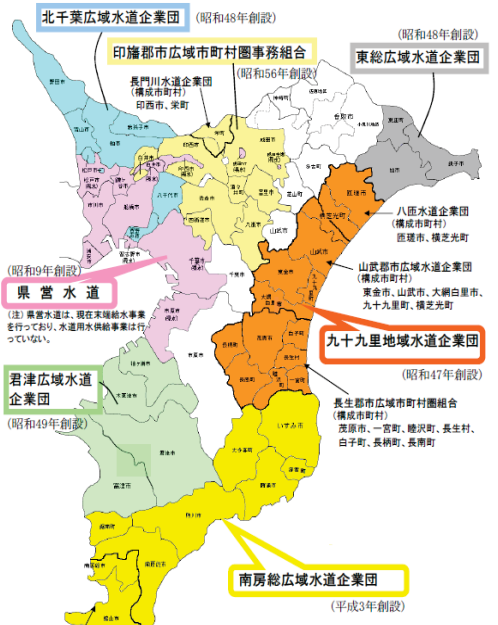
<現況>



2 取組方針(九十九里・南房総地域)



- ◎ 経営統合(第1ステップ)から事業統合(第2ステップ)へ段階的に進めていく。
- 【第1ステップ: 経営統合】
  - ・ 県が従前の地域(県営水道地域、九十九里地域、南房総地域)別で事業を運営
  - ・ 県及び市町村の一般会計の負担は現行と同水準
- 【第2ステップ: 事業統合】
  - ・ 事業(会計)を一本化し、用水供給料金の平準化を図る。
  - ・ 用水供給料金平準化のために必要となる新たな財源措置は、県と九十九里地域・南房総地域の市町村で負担。
- ◎ 統合の効果を地域全体で享受するため、併行して末端給水事業の統合についても検討を進める。
  - ・ 末端給水事業の統合について、関係市町村が合意することを前提に、第1ステップ(経営統合)に進む。
  - ・ 末端給水事業の統合後、第2ステップ(事業統合)に進む。
  - ・ 末端給水事業体の統合・広域化を推進するとともに、事業統合効果を活かすため、県として、末端給水事業体の統合後、初期投資費用などについて短期的な補助制度を検討



※君津地域においても、末端給水事業の統合等を検討

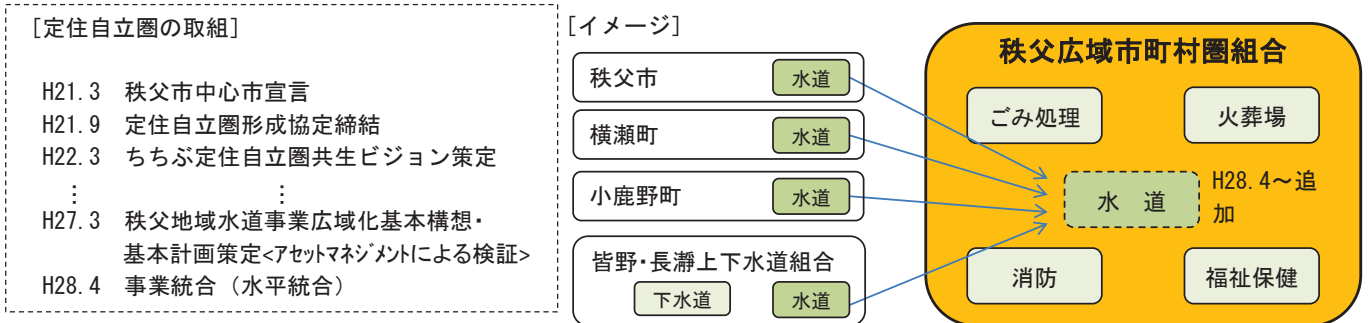
県内6用水供給事業体(26年度決算)

事業体	給水人口(人)	供給(企)	印旛(企)	君津(企)	九十九里(企)	東総(企)
給水原価(円/m <sup>3</sup> )	61.18	141.62	111.71	156.37	162.34	330.16
供給単価(円/m <sup>3</sup> )	76.83	167.84	123.27	174.44	183.46	256.46

※給水原価(円/m<sup>3</sup>)…水を1m<sup>3</sup>づつ作るに必要な経費  
※供給単価(円/m<sup>3</sup>)…末端給水事業後に供給した1m<sup>3</sup>あたりの収益

1 概要

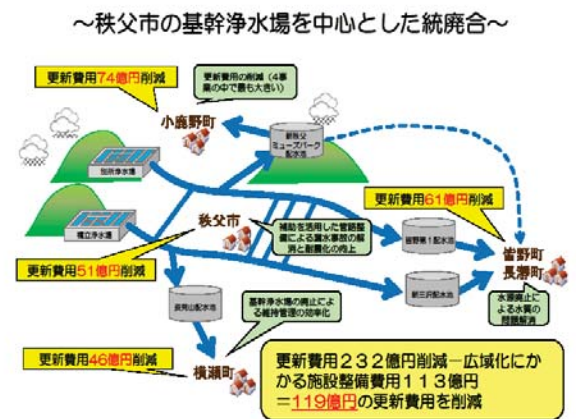
- 「人口減少」、「施設・管路の老朽化」は秩父地域1市4町の共通課題
- 定住自立圏を活用し、秩父市を中心市とし、横瀬町、皆野町、長瀬町、小鹿野町の1市4町により、H28.4から水道の広域化を実施
- 各市町で行っている水道事業を事業統合(水平統合)し、既に設置している秩父広域市町村圏組合の1事務として実施



2 広域化の効果

- 供給単価の上昇幅が単独の場合より大幅に抑制

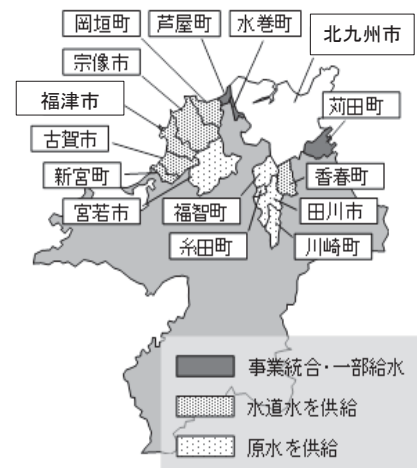
取水施設・浄水場数	取水施設 : 47 → 32 箇所 (▲15) 浄水場 : 41 → 26 箇所 (▲15)
施設の更新需要 (50年程度)	統合しない場合 : 1,036億円…A
	統合する場合 : 804億円…B
	差引 232億円…C-A-B
	広域化に伴う施設整備費用 113億円…D
	<b>削減効果 119億円…C-D</b>
職員数	現行 : 50人 → H38 : 33人 (▲17)



1 概要

北九州市では、水道水または原水の供給を軸に5市9町と以下のとおり連携。

事業統合	芦屋町(H19.10)、水巻町(H24.10) ⇒ 2(1)参照
一部給水	苅田町(H20.3)
用水供給	宗像地区事務組合[宗像市]・新宮町(H23.4)、 福津市・古賀市に給水開始(H28.4) ⇒ 2(2)参照
分水	岡垣町(H2.4)、香春町(H17.4)
原水供給	宮若市(S49.5)、田川地区水道企業団[田川市、川崎町、 糸田町、福智町](H13.3)



2 連携による効果

(1) 事業統合(水巻町)

導入目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水巻町は一日最大給水量(9,000m<sup>3</sup>)の約9割を北九州市から購入</li> <li>・北九州市の1.8倍という高い水準の水道料金</li> <li>・町民から水道料金の値下げを求める意見が多く、北九州市に対し、上水道事業の統合を要望</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水巻町の水道料金が45%(3,797円→2,100円)低下</li> <li>・北九州市における収入の増加、経営基盤の強化(給水原価の改善など)</li> </ul>

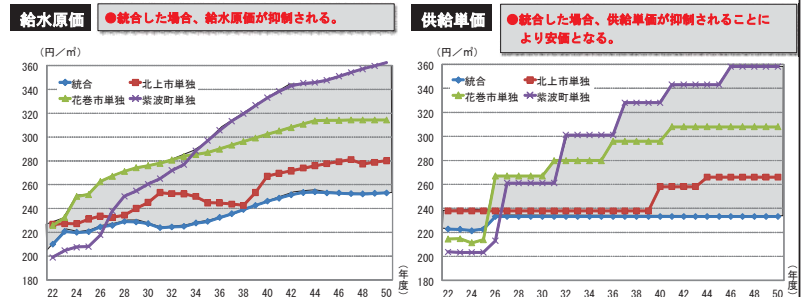
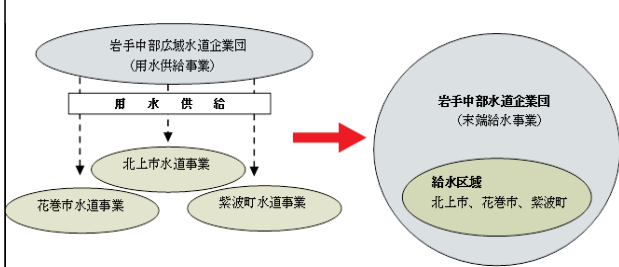
(2) 用水供給(宗像市、福津市、古賀市、新宮町)

導入目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・危機管理対策として、北九州市と福岡都市圏を結ぶ緊急連絡管の機能維持のためには、常時、維持用水を流しておくが必要であったことに加え、沿線の3市1町は水源等の問題で水源転換等を検討していたことから、緊急連絡管の維持用水を水源の転換等にあてることになったもの</li> </ul>
効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宗像市や福津市では浄水施設の更新が不要、古賀市では新規水源を確保</li> <li>・新宮町では浄水施設の更新が不要かつ新規水源を確保</li> <li>・北九州市では新たな収入の確保かつ施設稼働率の向上</li> </ul>

3 事務の共同化 宗像地区事務組合より業務を包括的に受託(H28.4事務の代替執行)

1 概要

- 人口減少に伴う料金収入の減少、施設の老朽化や技術の継承など共通の問題点を抱える中、各自治体の現場の職員で構成される「広域水道事業在り方委員会」における検討がきっかけで、最終的にボトムアップによる広域化を実現。
- 用水供給事業を行う岩手中部広域水道企業団及び末端給水を行う北上市、花巻市、紫波町の2市1町が垂直統合し、H26.4から岩手中部水道企業団として事業を開始。
- 単独で事業運営した場合のシミュレーション（ダウンサイジング無し）と広域化した場合のシミュレーション（ダウンサイジング有り、料金統一）とを比較した結果、広域化すれば原価、料金共に最低ラインとなることから、広域化を進めた。



2 当該手法の特徴・効果

ヒト	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 技術の継承</li> <li>➢ 専門職員の配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100人ほどの職員体制となり、大規模かつ多量の事業の実施や非常時への対処が可能な体制を確保</li> <li>• プロパー職員としての採用により水道のスペシャリストの育成が可能</li> </ul>
モノ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 水道施設の統廃合</li> <li>➢ 更新投資の抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 余剰施設の有効活用により更新投資を抑制し、減価償却費及び維持管理コストを削減</li> <li>• ループ送水管の整備により災害時のバックアップ体制を構築</li> </ul>
カネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 優先事業への集中投資</li> <li>➢ 資金の一括管理・運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経費削減の効果による財源を活用し、管路更新率や耐震化率を改善</li> <li>• ファイナンスの効率化を図り、据置期間廃止による支払利息の減、ポートフォリオの見直しによる運用利息の増</li> </ul>

1 概要

(施設の共同設置)

大牟田市、荒尾市は共に炭鉱の町として発展し、市水に先駆けて炭鉱専用水道が普及していた経緯があり、市水との水道一元化という共通の課題を抱えていた。また以前から生活圏が同じであったことに加え、水源環境等の地理的条件等も背景に、スケールメリットを最大限生み出すことを目的に、共同浄水場を建設することとなった。

(DBO方式の活用)

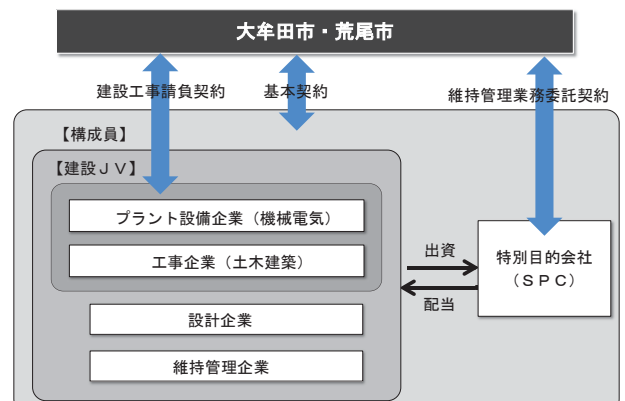
また、両市は将来の水道一元化を見据え浄水場を所有してきておらず、浄水場の建設及び維持管理を経験した技術者もいないことから、民間のノウハウを活用できるPPP（官民連携パートナーシップ）を進めることとなった。



2 当該手法の特徴・効果

落札者決定後の公的財政負担の削減率は20.48%となった。これは、競争が働いた結果、想定していた削減率よりも高い削減率となったものである。また、浄水場以外の施設（ポンプ場、配水池等）の維持管理も含め、同一事業者にて委託しており、設備にトラブルがあった場合の対応については、想定していた以上の効果が出ている。

手法	DBO方式による浄水場の共同設置
事業内容	大牟田市・荒尾市共同浄水場の設計・建設及び維持管理 共同浄水場外の水道施設の維持管理(大牟田市水道事業の井戸、配水池、ポンプ場、水質モニター等)
検討等期間	平成15年～平成19年3月
事業期間	設計・建設期間:平成21年6月～平成24年3月 維持管理期間:平成24年4月～平成39年3月

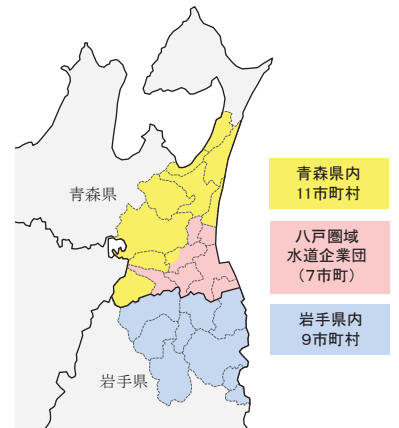




○ 北奥羽地区水道事業協議会は、八戸圏域水道事業団と青森県南の11市町村及び岩手県北の9市町村が、水道事業の総合的な発展と合理的かつ効率的な運営を図ることを目的として、平成20年1月に設立。

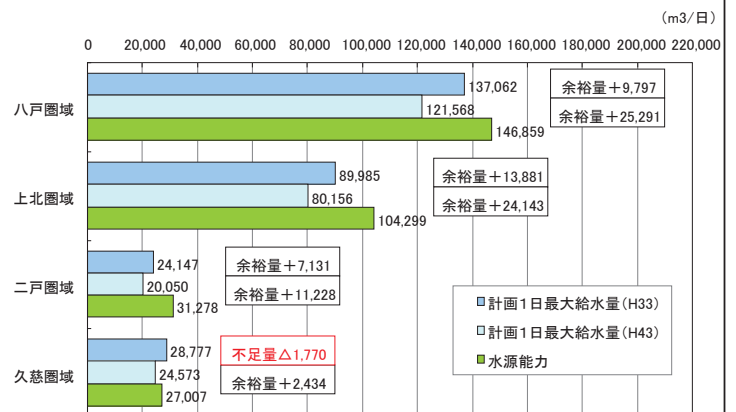
○ 平成25年4月以降、地元の管工事組合や水質検査機関、検針・料金徴収関係企業の15団体も準会員となり、官民一体の体制を構築。

○ 平成25年度まで、施設見学会や勉強会等を通じて会員間の連携を深めたうえ、平成26年度より、「出来るところから広域化」するため、以下の4つのテーマ毎に議論が行われ、県境をまたいだ新たな広域化への取組みとして注目されている。



- ① 施設の共同化: 浄水場、配水池の合理的配置、水源・施設の統廃合
- ② 水質データ管理の共同化: 水質データ管理を八戸圏域水道企業団に集約化
- ③ 施設管理の共同化: 保守点検業務を一括して外部委託
- ④ システムの共同化: 八戸圏域水道企業団の料金・会計・管路情報等のシステムを共用

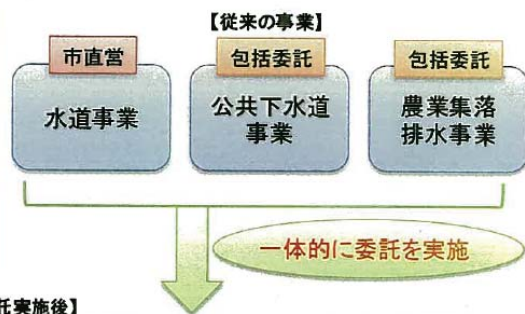
○ 右図は、各地域の今後の水需要の状況を示したものの。今後は、どの地域も水源能力に余力が生じることから、各自治体ごとに施設を更新するのではなく、既存施設を共同化し得る可能性を示唆している。



## 石川県かほく市上下水道事業 ー包括委託ー

- かほく市では、合併による人員削減により水道施設に対する十分な点検や管理が行えておらず、ノウハウが喪失していたことや、更なるコスト削減が求められていたこと等の理由から、包括的民間委託を実施
- 上水道に加え、下水道事業・農業集落排水事業を一体とした包括委託

概要	・ 市が所管する上下水道施設の維持管理に関する各種業務について、包括的に民間委託する事業
期間	2013年4月から5年間の委託
委託料	843百万円(税込み)
事業者	(株)西原環境
対象事業	①水道事業 ②公共下水道事業 ③農業集落排水事業
特徴	・ 上下水道に係る様々な業務の一体管理により、効率的な維持管理を実現し、従来手法と比較して約8%(5年総額:約75百万円)の削減効果 ・ 水道事業の水源は、県営水道からの受水(40%)と自己水(60%、深井戸)であり、原水が良質であることから、水道技術管理者の配置義務が生じる第三者委託制度は採用せず、包括委託で実施



【包括的民間委託実施後】

### 【対象施設】

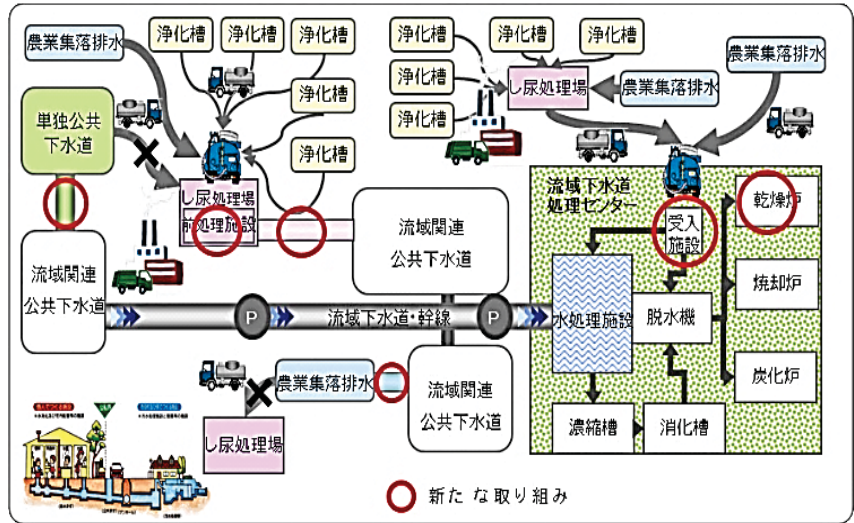
- 水道事業 : 管路を除く全ての施設
- 公共下水道事業 : 管路を含む全ての施設
- 農業集落排水事業 : 管路を含む全ての施設

<出典>かほく市HP、国土交通省HPをもとに作成

### ■流域下水道処理施設を核とした広域化・共同化のイメージ

生活排水処理の広域共同化を進めるため、県管理の**流域下水道処理施設を核**とすることを、生活排水処理事業連絡協議会設立準備会議(H22.1)で提案

この提案により  
広域化・共同化  
は**具体の事業に**



○ 新たな取り組み

### ■あきた循環のみず推進計画 (H24.10策定)

生活排水処理サービスの継続的な提供のため、県と市町村が共有する施策の行動計画

【共有施策】  
(広域共同化関係)

- ・単独公共下水道の流域関連公共下水道への接続
- ・農業集落排水の流域関連公共下水道への接続
- ・流域下水道処理施設とし尿処理場との共同処理
- ・県北地区での汚泥広域共同処理

※第7回研究会 秋田県発表資料より抜粋(一部加工)

### 〔広域化等〕汚水処理施設の統廃合、汚泥処理の共同化(秋田県)②

### ■下水道と農業集落排水・し尿処理場との統合

◇農業集落排水9地区を流域関連公共下水道に接続(秋田市、湯上市、五城目町、八郎瀧町、井川町の2市3町)

〔コスト効果〕

- ・改築費6割減
- ・維持管理費7割減

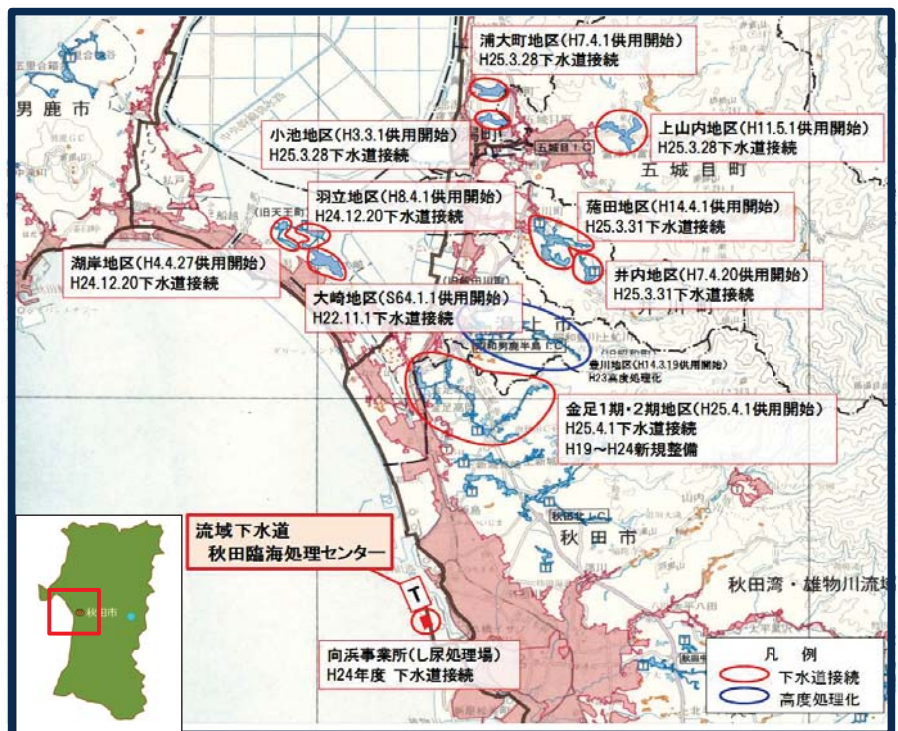
改築費は八郎湖の指定湖沼化に伴う高度処理対策費と接続費との差

集落排水処理施設建屋は防災備品保管庫等として活用

◇秋田市のし尿処理施設を接続流域関連公共下水道に接続

〔コスト効果〕

- ・改築更新費6割減
- ・維持管理費3割減



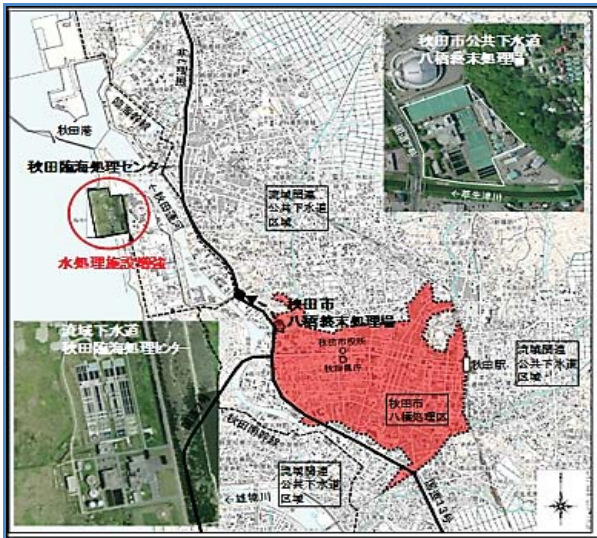
※第7回研究会 秋田県発表資料より抜粋(一部加工)



# 〔広域化等〕汚水処理施設の統廃合、汚泥処理の共同化(秋田県)③

## ■流域下水道と単独公共下水道との統合

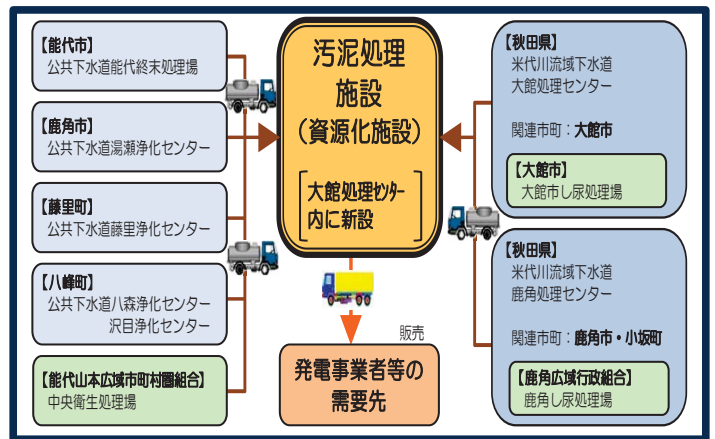
- ◇秋田市単独公共下水道八橋処理区を流域関連公共下水道に計画変更し、流域下水道と統合
  - ・統合により、秋田市八橋終末処理場の汚水処理機能は停止、雨水処理機能は継続



## ■県北地区広域汚泥処理事業

- ◇県北3市3町1組合の下水道終末処理場7施設、し尿処理場3施設から発生する汚泥を、流域下水道大館処理センターに設置する汚泥処理施設で集約処理、資源化

汚泥処理は乾燥又は炭化による資源化



※第7回研究会 秋田県発表資料より抜粋(一部加工)

# 〔広域化等〕維持管理・事務の共同化(山形県新庄市と周辺町村)

資料1-10

### 事業の概要

- 地方自治法に基づく法定協議会を設置(H12)し、山形県新庄市と周辺6町村(金山町、最上町、舟形町、真室川町、大蔵村、戸沢村)による処理場の維持管理・水質試験の共同管理を実施
  - ・新庄市浄化センターを中核処理場として、6町村の処理場を遠方監視(集中管理監視)
  - ・中核処理場の水質試験室を共同で利用(水質試験を一括して実施)
  - ・中核処理場に巡回点検班を設置し、定期的な巡回・保守点検を実施

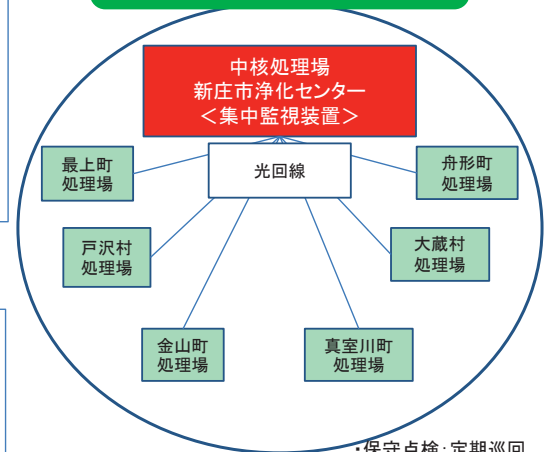
### 背景等

- 新庄市が浄化センターを建設(供用開始:H元年度)
- 処理場の建設が進んでいなかった周辺町村(最上町村会)から、圏域一体での整備について要望
- 7市町村による「最上圏域下水道共同管理協議会」設置(H12年度)
- 管内市町村の7浄化センターで共同管理開始(H16年度)
- 下水道事業団の助言を受けながら事業実施

### 効果

- 周辺浄化センターの無人化による管理人員の減
- 監視設備等のスケールメリットによるコストダウン
- 共同での下水道の一体整備・事業推進の円滑化(参考)効果額:約3千万円(単年度)

### 最上圏流域下水道共同管理協議会



・保守点検:定期巡回  
・水質試験:保守点検要員が巡回採取

## 〔広域化等〕最適な汚水処理施設の選択(最適化)(佐賀県)

資料1-11

○持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル(平成26年1月30日公表)に基づく都道府県構想等の見直し事例

＜都道府県構想の見直し事例(佐賀県)＞

＜市町村単位での見直し事例(佐賀市※)＞

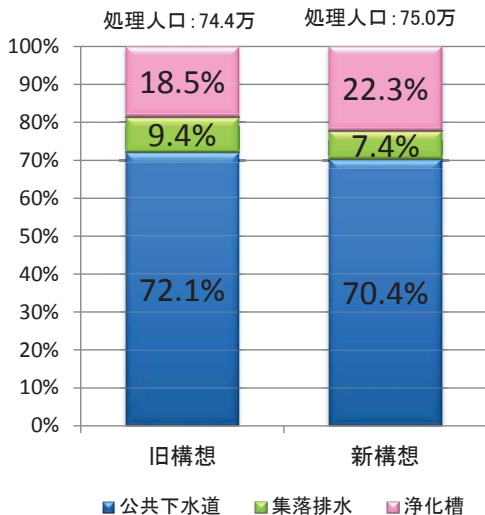
佐賀県においては、平成28年3月に都道府県構想が見直され、浄化槽で処理される人口の割合が、18.5%から22.3%へ**3.8ポイント増加**。

○ 汚水処理に係る計画の見直しを実施

- ・公共下水道の処理区を統合し、終末処理場を削減、農業集落排水の処理施設を削減
- ・公共下水道と農業集落排水の処理区域を見直し、削減分を浄化槽に転換

○ 平成18年度に検討開始、平成30年度に下水道概成予定

構想見直しの事例



	処理区域 (単位: ha)			終末処理場・処理施設		
	旧計画	新計画	増減	旧計画	新計画	増減
公共下水道	4,791	4,776	▲15	5	4	▲1
農業集落排水	790	358	▲432	27	15	▲12
浄化槽	37,560	38,007	+447	—	—	—

○効果額(計画)

【イニシャルコスト】

- ・処理施設減による削減効果額
- 建設改良費 △248億円

【ランニングコスト】

- ・維持管理費 △2.8億円(年間)

- ・浄化槽設置費用 +35億円

※1 集落排水には、農業集落排水施設及び漁業集落排水施設を含む  
 ※2 浄化槽には、コミュニティプラント等を含む

※H28.3に見直された佐賀県の都道府県構想以前の取り組み内容

## 〔民間活用〕包括的民間委託(堺市)

資料1-12

### 背景

- 行財政改革プログラムの歳入・歳出改革として、民間委託や事務処理の効率化等により、スリムで合理的な組織づくりを進めるため、経常的経費を抑制し、弾力的な財政運営への転換を図ることを目的に下水処理場施設及び下水道管路施設に係る維持管理等業務の民間委託を実施

### 概要

- 下水処理場施設(泉北・石津)に係る維持管理業務(施設の運転操作及び監視制御、保守点検、少額修繕、水質管理、電力・薬品以外のユーティリティ調達等)について民間委託を実施
- 下水道管路施設(美原下水道管理事務所管轄エリア)に係る維持管理業務(管路施設点検・清掃等業務、住民対応業務等)に加えて、布設後40年を経過した管路を対象にテレビカメラ・目視調査を実施し、管路長寿命化計画策定業務について民間委託を実施
- 一方で、人材育成やノウハウ維持の観点から、直営による維持管理業務を継続して実施

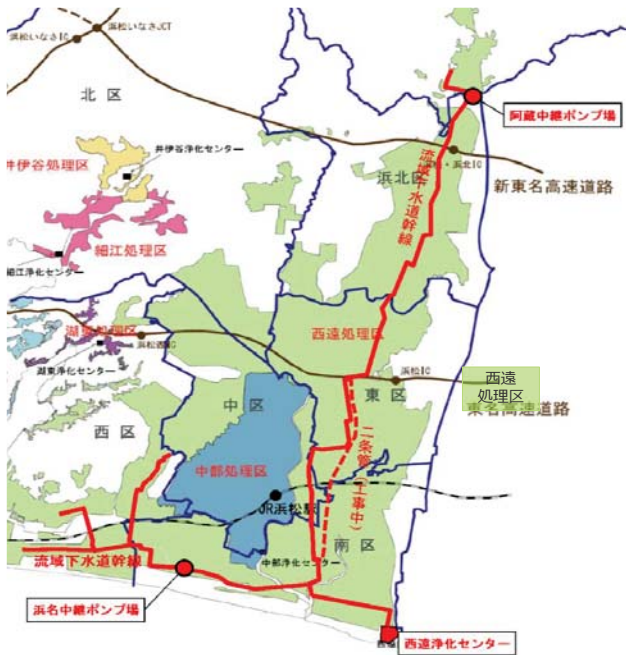
### 効果

区分	期間	委託費	効果額	備考	
処理場	泉北	H24~26年度	291百万円	185百万円	効果額はH19年度(直営最終年度)との比較
	石津	H25~26年度	330百万円		効果額はH20年度(直営最終年度)との比較
管路	美原	H26~27年度	327百万円	73百万円	効果額はH25年度(直営最終年度)との比較

※公共下水道事業

- 委託にあたり、入札参加業者に業務要求水準書を提示し、入札金額と本業務に関する技術提案書等の内容を総合的に評価する総合評価方式を採用

西遠処理区



事業の背景

- 西遠流域下水道が平成28年4月1日に静岡県から浜松市に移管
- 本市下水道処理水量の約6割を占める最大の処理区

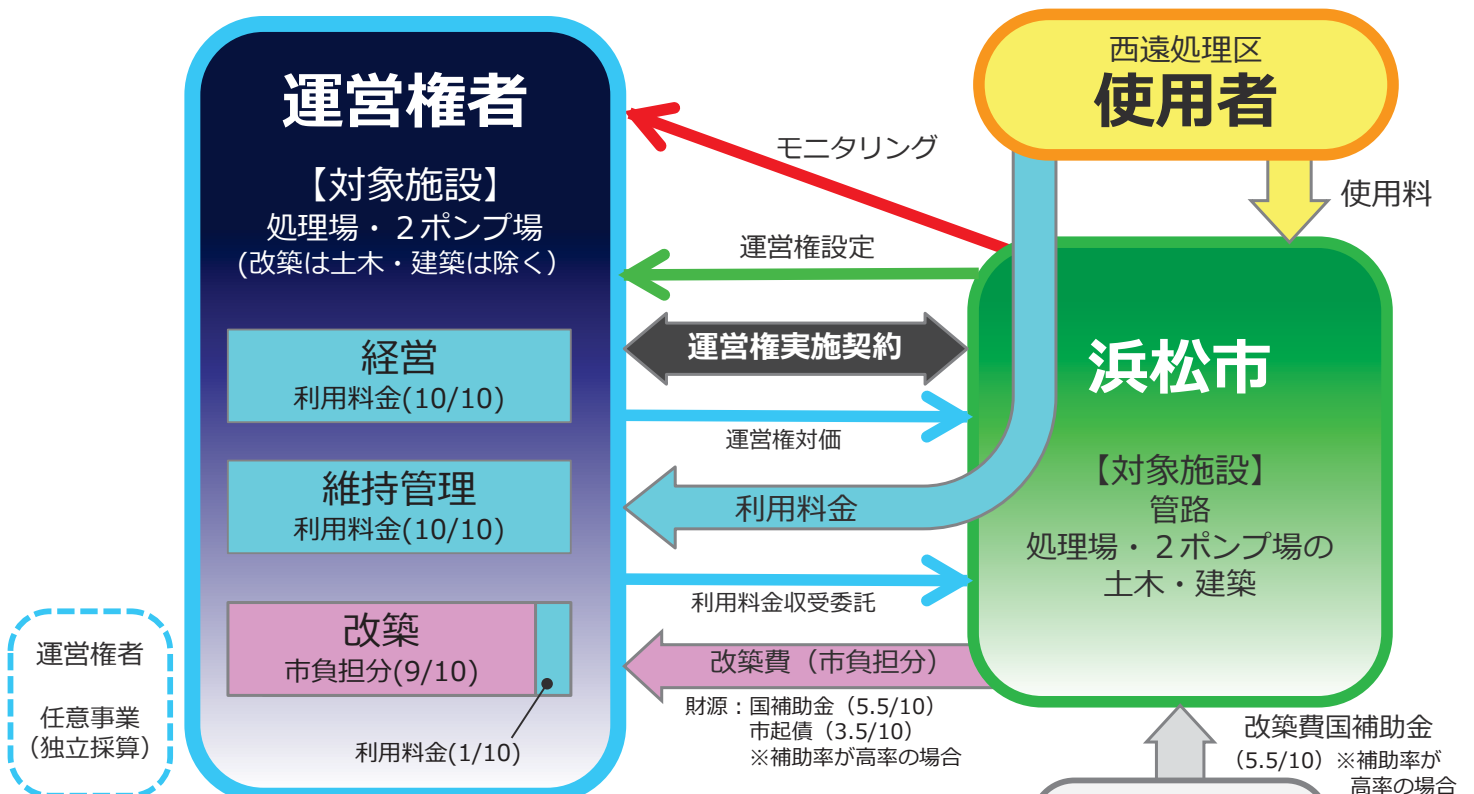
事業の目的

- ①事業効率化（コスト削減）  
⇒長期契約、一括契約などのスケールメリットや民間の創意工夫の活用により効率化を実現
- ②民間活力を活用導入した適正な運営

事業の概要

- 事業方式：公共施設等運営事業（コンセッション方式）
- 対象施設：西遠浄化センター  
浜名中継ポンプ場及び阿蔵中継ポンプ場  
(管路施設及び上記施設の土木・建築施設を除く)
- 事業範囲：維持管理、改築工事、料金收受 など
- 事業期間：20年（H30～49）

※浜松市資料より



●運営権者が支払った改築費1/10のうち事業期間終了以降に係る減価償却費相当額は、事業期間終了時に市が支払う

※浜松市資料より



### 1. 検討の背景

- バス利用者数減に伴い公営・民営とも運賃収入が減少傾向にあった
- 公営バス事業にあつては、営業費用(人件費)の負担が民間と比べ大きく、経営健全化計画の策定を要する経営体質となつており、一般会計補助金も10億円を超えていた

(単位：百万円)

H19年度	営業収益	営業費用	営業収支	経常収入	経常支出	経常収支	バス運行補助金	一般会計補助金
民間4社	4,712	6,202	△1,490	4,820	6,311	△1,491	128	0
公営バス	1,667	2,864	△1,197	1,679	3,039	△1,360	73	1,033

(平成21年5月 熊本市におけるバス事業の運行体制に関する意見書(中間答申案)より)

	一人当たり月平均 給与支払額(円)	キロ当たり営業費用 (円/km)
民間4社	281,227	239.74
公営バス	541,865	495.96

(平成21年5月 熊本市におけるバス事業の運行体制に関する意見書(中間答申案)より)



- 複数の事業者が競争する現状を見直し、効率的な路線網の再編と運行体制の確立を行わなければ、路線の維持やサービス向上に向けた投資が困難な状況であった
- こうした状況を踏まえ、平成22年3月に市営バスの全事業を民間譲渡する経営健全化計画を議会で議決

### 2. 改革の内容

- ① 熊本都市バス(株)※に平成21年4月～平成27年4月にかけて、24路線を7回に分けて移譲 ※事業者の枠を超えたサービスを提供するため、民間事業者3社共同出資で平成19年12月に設立
- ② 移譲後3年間は、移譲時の路線、系統、便数、運賃制度等を維持
- ③ 熊本都市バス(株)に対しては、市の補助要綱に基づく補助金を予算の範囲内で交付

#### 熊本都市バス(株)の注目点

- 移譲後の路線再編を視野に、路線ごとの収入に着目
- 熊本市営バス路線の移譲を受けるに当たり、民間各社への移譲ではその後の再編に限界があると思われ、3社で設立した熊本都市バスに移譲することにより、再編についての連携がとりやすくなること判断材料になった

### 3. 改革の効果

- ・市補助要綱に基づく補助金額 平成20年度 10.7億円 → 平成27年度 2.2億円
- ・譲渡路線のうち、廃止された路線はなし



## 1. 検討の背景

- 平成11年度から数次にわたり策定した姫路市交通事業経営健全化計画に基づき、路線の一部譲渡、不採算路線の廃止、諸手当のカット等を行い、平成19年度までには繰入金削減と単年度収支改善に一定の成果を上げた

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
経常収支	▲800万円	4,000万円	9,000万円
繰入金	8.9億円	7.9億円	6.9億円

(平成22年3月「姫路市営バス路線の全面民間譲渡について」より)

- しかしながら、現状以上の経費削減は期待できず、平成22年度以降も事業継続した場合には、赤字が約6億円程度で継続発生又は拡大することが想定され、公営企業としての自立した事業経営は困難な状況であった

- こうした状況を踏まえ、平成20年第1回姫路市議会議定例本会議において、全路線を民間へ譲渡することが妥当という方針を副市長が表明



## 〔民間譲渡〕路線の効率化と利用者の利便性向上(兵庫県姫路市)②

### 2. 改革の内容

- ① 公募により選定した神姫バス(株)に平成21年3月と平成22年3月の2カ年で譲渡
- ② 完全譲渡後2年後(平成24年3月まで)は、移譲時の路線、系統、便数、運行時間、運賃制度を維持する
- ③ 神姫バス(株)に対しては、既存の市補助要綱に基づく補助金を予算の範囲内で交付

#### 神姫バス(株)の注目点

- 収支状況に着目。当面の間は、補助金込で収支均衡を考える
- 路線ごとの収支もみるが、全路線の収支状況の見通しで譲り受けの検討を行う
- 市内バス路線の一元化を図ることで、競合路線の整理を行い、利益を確保

### 3. 改革の効果

- ・市補助要綱に基づく補助金額 平成21年度 5.5億円→平成24年度 2.4億円
- ・神姫バス(株)の既存路線と譲受路線の重複部分について、路線の効率化と乗車券の一元化による利便性向上が図られた

## 1. 検討の背景

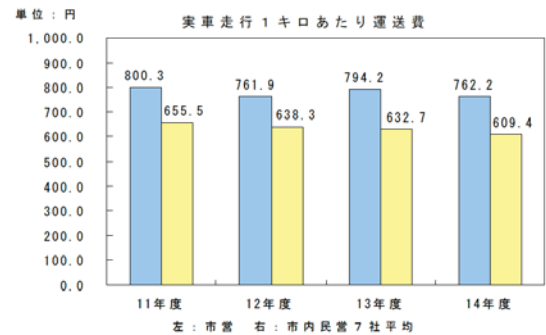
○ 「市営交通中期事業運営計画」(平成12年～平成15年)に基づき、様々な増収策や経費節減策を実施してきたが、営業損失から抜け出すには至らず、毎年一般会計から40億円程度の補助金を充てる状態が続いており、累積欠損金を抱える状況であった

	平成10年度	平成11年度	平成12年度	平成13年度	平成14年度
営業損益	▲40億円	▲46億円	▲32億円	▲39億円	▲22億円
一般会計補助金	34億円	38億円	39億円	45億円	37億円
累積欠損金	▲47億円	▲56億円	▲57億円	▲52億円	▲38億円

○ 人件費を含めた運送コストが民間バス会社平均と比べて2割以上高くなっていた

○ こうした状況を踏まえ、平成16年3月一般会計任意補助金を受けない営業損益の均衡を達成目標とする「市営交通経営改革プラン」が策定された

(平成16年1月「横浜市営バス事業のあり方に関する答申」より)



## 〔その他〕路線の再編・民間活用・給与費の見直しによる経営改善(横浜市)②

### 2. 改革の内容

- ① 非効率な路線の再編
  - ・民間事業者と競合するなど採算性の低い路線(58路線)は民間事業者へ譲渡や区間廃止等
  - ・廃止路線の一部は横浜市が生活交通バス路線維持制度を構築し、民間事業者等に補助金交付
- ② 管理の委託
  - 市が100%出資する横浜交通開発(株)に管理の委託を実施(全10営業所中2営業所)
- ③ 人事・給与制度の見直し
  - 正規職員の採用を9年間凍結(H15～H23)及び平成23年度以降採用正規職員に対する新給与表(生涯賃金で2割減)の適用により、給与水準を民間事業者並に

### 改革のポイント

- 非効率な路線の再編による事業規模の縮小(事業規模は約1,000両→約800両)が大きな経営改善効果をもたらした
- 子会社である横浜交通開発(株)に運行管理を委託したことにより、接遇向上や燃費向上、事故防止等に関して市の方針を伝えやすくサービス向上に有効であった

### 3. 改革の効果

一般会計からの赤字補填補助なしで6年連続経常黒字

営業損益	平成14年度	▲22億円	→	平成26年度	6億円
一般会計補助金	平成14年度	37億円	→	平成26年度	3億円
累積欠損金	平成14年度	▲38億円	→	平成25年度	なし

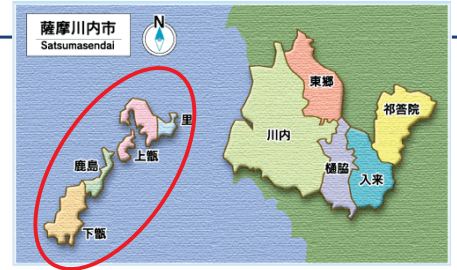


※平成26年度は公営企業会計制度見直しにより一時的に累積欠損金を計上

## 1. 検討の背景

○ 甕島の陸上交通は、タクシー・レンタカー会社がそれぞれ2社あるのみで、市営バスが島内唯一の公共交通機関

○ 急速に進行する少子高齢化等により営業収益の減少が続き、経営状況は厳しく、毎年多額の補助金を一般会計から繰り入れている状況



【営業収益推移】 (単位：千円)

区分	H17	H18	H19	H20	H21	H17/H21率
上飯事業所	11,344	11,464	10,365	9,785	9,155	△ 19.30
下飯事業所	13,062	11,662	11,186	10,854	11,334	△ 13.23
小計	24,406	23,126	21,551	20,639	20,489	△ 16.05



【市補助金の推移】 (単位：千円)

	H17	H18	H19	H20	H21
営業収益	24,406	23,126	21,551	20,639	20,489
市補助金	75,391	71,491	80,353	84,843	78,221

(平成22年8月 甕島自動車運送事業(市営バス)経営方針見直しに係る説明資料より)

○ 住民からは、本土地域と同じ100円均一のコミュニティバス運行が要望されていたが、仮に公営企業のまま存続し、100円均一とした場合は更に一般会計の補助金額が拡大するおそれがあった

○ こうした状況を踏まえ、平成22年5月執行会議にて、市営バスは廃止し、市が委託するコミュニティバス運行(均一料金バス)とする方針が決定

## 2. 改革の内容

- ① 平成23年に公募によりコミュニティバスの運行委託を南国交通(株)に決定
- ② 以下の条件で委託を行う
  - ・現行のサービス水準を下回らない条件で運行すること
  - ・運行開始時期は平成24年4月1日、運賃は100円均一
  - ・原則として1年は現行の路線・系統を維持し、2年目以降はデマンド運行など運行方法の見直しを行う(路線の再編・廃止は市が決定する)

### 南国交通(株)の注目点

- 委託という形式であるため安定的運営が可能と判断
- 委託契約について5年間の長期契約であったため、ある程度安定的な雇用が可能であり、乗務員を確保することができた

## 3. 改革の効果

- ・他会計補助金額は変わらず、住民の要望を実現(100円均一によるコミュニティバス化)



## 1. 検討の背景

- 民にできるものは民へという行財政改革の一環として検討開始。
- 平成18年3月に県議会から民営化に向けた提言があり、県は平成19年2月「企業庁のあり方に関する基本的方向」において、「水力発電事業は一定の公的関与の必要性はあるものの、民間譲渡した場合であっても事業の継続が期待できることから、民間譲渡をまずは検討すべき選択肢」とした。

## 2. 譲渡の条件

- 適正な譲渡価格
- 10発電所すべての継続運営
- 地域貢献の継続

## 3. 経緯

- 平成23年8月 中部電力との間で基本合意
- 平成25年4月 2発電所を譲渡
- 平成26年4月 3発電所を譲渡
- 平成27年4月 5発電所を譲渡、譲渡終了

＜発電所の概要＞

発電所名	所在地	運転開始年月	最大出力(kW)
長	多気郡大台町	昭和29年 1月	2,600
宮川第一	北牟婁郡紀北町	昭和32年 4月	25,600
宮川第二	北牟婁郡紀北町	昭和33年 1月	28,600
宮川第三	多気郡大台町	昭和37年 3月	12,000
三瀬谷	多気郡大台町	昭和42年 4月	11,400
大和谷	多気郡大台町	昭和60年 6月	6,400
青蓮寺	名張市中知山	昭和45年 6月	2,000
蓮	松阪市飯高町	平成 2年 4月	4,800
青田	松阪市飯高町	平成 7年10月	2,800
比奈知	名張市上比奈知	平成10年12月	1,800
合計			98,000

## 〔民間譲渡〕水力発電の民間譲渡(三重県)②

### 4. 譲渡の課題

- 設備の仕様について差異があり、譲渡可能な状態とするため、設備等を修繕・改良する必要があった。
- 渇水時の水運用等の地域貢献の内容について複数の関係者間で調整が必要なものがあつた。

#### 中部電力が着目した点

- 設備の状況(図面、主要機器の修繕・改良工事の記録等)、維持管理方法(水利使用規則、用地の権利・義務関係等)、収益関連(年間実績電力量、資産データ、補償費の件名と支出実績等)を調査。
- 水利権譲受に伴う利水者や地元の方々の同意取得に困難を伴う等の可能性があるため、その権利関係・現状についても着目。

### 5. その他

- 民間譲渡について、議会で決まったこともあり、議会の反対はなし。
- 地元関係者からは民間事業者に譲渡した場合、これまで三重県が行ってきた発電所の水運用や地域の関わりが存続されるのか、等の不安がよせられた。説明会等の場で地元関係者の不安を取り除くことに尽力。
- 譲渡後1年経ったが、今のところトラブルなし。



### 1. 検討の背景及び経緯

- 平成12年4月1日にごみ処理施設の熱を有効活用するため、廃棄物発電事業費会計を設置し、発電事業をスタート。
- 特別会計による事務負担がある一方、利益剰余金について一般会計に繰り出しを行って一般財源として活用しており、一般会計の事業として行えば事務負担が軽減され、かつ利益剰余金の活用にも変更がないことから、公営企業として継続していくか検討を開始。
- 検討の結果、平成27年3月31日、公営企業としては廃止し、一般会計の事業として行うこととなった。

### 2. 廃止の効果

- ・ 経理処理について事務負担が軽減された。
- ・ 発電による収入の一部は環境基金に積み立て、環境施策に充てることとなった。

＜焼却施設の概要＞

	第1工場	第2工場
形式	全連続燃焼式焼却炉(ストーカ炉)	
処理能力	150トン/日	480トン/日
発電能力	最大2,600キロワット	最大14,100キロワット
運転開始	平成12年4月	平成17年4月

### 1. 検討の背景及び経緯

- 日本海沿岸地域特有の強風を有効な資源ととらえ、平成7～8年度にかけて風況調査等を実施した結果、日本有数の風力発電施設最適地であることが実証された。
- 平成10年度から3基の風力発電施設の建設工事に着手。平成11年度より順次運転をスタートし、平成12年度にすべての施設の供用を開始した。
- 周辺地域において民間事業者2社も計39基の風力発電所を運営。
- 町として、風力発電事業をまちづくり事業の一環として位置づけ、積極的に取り組んでいる。

### 2. 経営の状況

- 平成27年度決算の状況は以下の通り。
  - ・ 収益的収支比率 : 平均の約2倍
  - ・ 設備利用率 : 平均の1.2倍
  - ・ 他会計からの繰り入れ : なし
- 運転をスタートした平成11年度以降、収益的収支比率は100%を超えて推移しており、固定価格買取制度導入前からも毎年度黒字の安定経営を行っている。
- 地方債償還は平成27年度で終了。投資コストが回収できている。

### 3. 安定経営のポイント

- 適地で実施
  - ・ 強く安定した風が吹く(年平均風速6m/s程度)
  - ・ 機材を運ぶ幅広のアクセス道路を完備し、メンテナンス及び故障対応を速やかに行い、維持管理コストを削減。
  - ・ 送配電事業者の送配電線の近くに立地することにより、電源線※を設置する費用及び維持管理コストを削減。

※電源線…発電所から送配電事業者の電力系統へ送電するため、発電事業者の負担で設置する送配電線



○タ陽ヶ丘ウインドファーム～風来望  
・発電所出力 2,200kW  
・基数 3基



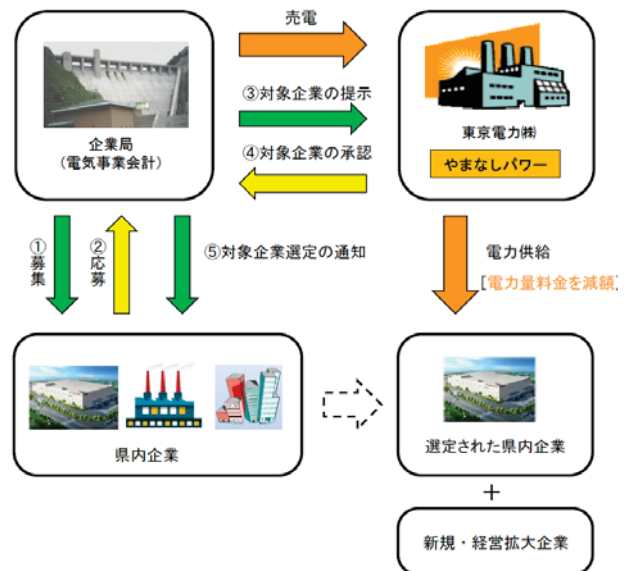
○ユーラス苫前ウインドファーム  
・発電所出力 20,000kW  
・基数 20基  
○苫前ウインピラ発電所  
・発電所出力 30,600kW  
・基数 19基

### 1. 検討の背景及び経緯

- 電力システム改革にどのように対応していくか、平成27年4月より検討を開始。
- 小売電気事業を行う手法も検討したが、不足電力の調達や料金回収・営業体制などのリスクを考慮。
- 地域のエネルギーを活用して効果的に地域に貢献するという観点からやまなしパワーのスキームを構築。
- 平成28年4月より供給を開始した。

### 2. やまなしパワーのスキーム

山梨県企業局の水力発電所で発電した電力を活用し、山梨県内の企業等に対して、東京電力が標準的な電気料金から減額した価格で供給する。



### 3. 現状と今後の課題

- ・新たな設備投資が不要なため、円滑に運営を開始。
- ・供給量が限られるため、業種の制約や一般家庭を対象外としたが、今後、対象の拡大も検討。

#### 概要

- ・合併前の旧黒川村においてリゾートエリアの中核施設としてホテル、スキー場、フィッシングパークとともに公営企業として運営
- ・ドイツからマイスターを招へいして本格的な地ビール製造を実施してきた事業



(園内)

#### 背景

- ・経営状況の悪化が課題であった
- ・平成24年度にビール園の建物を普通財産化し、25年4月1日より新潟ビール醸造株式会社に無償貸付を実施

#### 効果

- ・入込数及び地ビール製造量の増加
- ・設備の増強による商品のリニューアル
- ・製造技術の向上(民営化後鑑評会で入賞)及びそれに伴う知名度の向上

↓  
ホテル、スキー場、フィッシングパーク等の各施設についても指定管理者制度を導入し、リゾートエリア全体での民間活用を実施



(自社製品)

概要

- ・昭和44年9月：供用開始
- ・2,560㎡、広場式、博多駅徒歩3分圏内
- ・収容台数：自動車88台
- ・平成27年3月：事業廃止
- ・経営状況(H26)：収支黒字、稼働率253.4%

背景

- ・供用開始時と比べて民間駐車場が大きく増加(近隣200m圏内の収容台数が831台まで増え、休日のピーク時利用台数665台を十分にまかなえるのが現状)
- ・駅近の土地として高度利用の期待あり(事業廃止及び跡地の有効活用を検討)

計画

- ・1階にバス乗降場(クルーズ対応貸切バス及び高速乗合バス)、2階以上に賃貸住宅やオフィスビルを建設(URと市有地の賃貸借契約を結び、URが事業主体)
- ・乗降場は平成30年度、その他は平成32年度に供用開始予定

整備前の状況



整備計画イメージ



〔事業廃止〕駐車場の事業廃止(富山県)

概要

- ・昭和51年11月：供用開始
- ・3,115㎡、立体式、商業施設等に近接
- ・収容台数：170台
- ・平成27年10月：事業廃止
- ・経営状況(H26)：収支黒字、稼働率85.3%

背景

- ・県行政改革推進会議で「民間主導でサービス提供を行うことが適切な分野」に位置づけられた
- ・平成25年度包括外部監査で「老朽化が進んでおり、売却を含めた検討が望まれる施設」と指摘あり
- ・建設して以来38年が経過し、建物の老朽化が進んでいたこと

現状

- ・立体駐車場は解体
- ・今後の活用策は検討中(活用策決定までの間は、民間業者に土地の貸付を行い、広場式駐車場として利用中)

〔事業廃止〕駐車場の事業廃止(北海道網走市)

概要

- ・昭和61年8月：供用開始
- ・1,907㎡、広場式、網走刑務所に近接(観光客も利用)
- ・収容台数：68台
- ・平成25年4月：事業廃止
- ・経営状況(H24)：収支赤字、稼働率30.9%

背景・現状

- ・経営不振により全事業廃止
- ・今後の活用策は検討中



施設の現況



## 〔民間譲渡〕駐車場の民間譲渡(浜松市)

資料1-25

### 概要

- ・昭和61年3月：供用開始
- ・7,080㎡、立体式、第一通り駅徒歩3分圏内
- ・収容台数：自動車171台
- ・平成26年4月：民間譲渡
- ・経営状況(H22)：収支赤字、稼働率55.2%

### 背景

- ・敷地は民間保有、商業ビルのうち駐車場部分(立体駐車場)は市が保有し駐車場事業を行っていたが、赤字続き
- ・市は、平成26年3月の借地契約満了時に事業廃止を検討
- ・同ビルの運営会社に民間譲渡(運営会社は、商業ビルと駐車場の一体的な保有が自社の事業の利益につながると考えた)

### 効果

- ・経費の節減(年間2,700万円の借地料を削減)
- ・駐車場部分の売却収入(1,944万円で売却)
- ・駐車場の営業時間延長(年中無休の24時間営業に)
- ・利用者の利便性向上(専門学校生への駐車枠の提供など)



駐車場(万年橋パークビル)外観



©ZENRIN

## 〔民間活用〕駐車場におけるPFIの導入(大阪府箕面市)

資料1-26

### 概要

- ・駅前第一駐車場：5,711㎡、立体式、箕面駅徒歩8分圏内
- ・駅前第二駐車場：6,849㎡、立体式、箕面駅徒歩10分圏内
- ・収容台数：
  - 駅前第一駐車場：建替前(H26)自動車265台、建替後(H28)自動車285台
  - 駅前第二駐車場：建替前(H27)自動車281台
- ・平成25年9月：事業開始(事業期間は13年)
- ・箕面駅前周辺開発の一環として計画
- ・駅前第一駐車場の建替え(商業施設合築)：BOT方式
- ・駅前第二駐車場の大規模修繕：RO方式
- ・第一駐車場及び第二駐車場の維持運営
- ・経営状況：
  - 駅前第一駐車場(H26)：収支黒字、稼働率92.5%
  - 駅前第二駐車場(H27)：収支黒字、稼働率153.4%

### 背景

- ・築30年が経過し、老朽化が進んでいるだけでなく、景観面においても課題を抱え、建替え及び大規模修繕が必要とされていた
- ・事業手法、事業収支の検討結果で最も有利となり、民間事業者のヒアリング結果で参加意欲と事業性を確認できた「PFI形式」を採用

### 効果

- ・駐車場の営業時間延長(年中無休の24時間営業に)、台数増
- ・良好な景観の形成及び回遊性創出による地域の活性化



(写真)第一駐車場：上は建替前、下は建替後



※国土交通省資料等より総務省作成



概要

- ・8つの駐車施設、総面積77,666㎡、立体式1、地下式5、広場式2商業施設等に近接
- ・収容台数:自動車計2,120台
- ・平成18年度から指定管理制度を導入(全8施設に導入済み)
- ・平成28年4月:指定管理(継続)
- ・経営状況(H27):収支赤字、稼働率150.7%

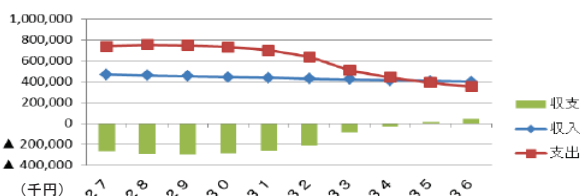
背景

- ・郊外型ショッピングセンター等の立地や中心市街地の空洞化、少子高齢化社会の進展に対応するため
- ・市の総合計画(H20年度策定)及び総合都市交通計画(H22年度策定)に基づき、中心市街地における駐車対策のあり方を示すため、平成24年2月に「高松市駐車対策基本計画」を策定
- ・その後、平成27年3月に「高松市立駐車場中期経営計画」を策定

計画

・市立駐車場中期経営計画は、H35年度には収入超過に転ずる収支計画(起債の償還終了と長寿命化、指定管理などが寄与)

・経営状況  
(H27)2.8億円の赤字  
↓  
(H36)0.4億円の黒字  
※計画値



高松市駐車対策基本計画

- ・駐車場の需要と供給を調査
- ・附置義務基準を緩和  
(附置義務の原単位について、建物用途の特定部分150㎡に1台を、600㎡に1台に緩和するなど)  
→小規模店舗の設置義務がなくなり、他用途に土地利用が可能に  
→市営駐車場における附置義務駐車場としての台数受入(市営駐車場の稼働率増)
- ・臨時駐車場などの多様な駐車需要への対応

高松市立駐車場中期経営計画

- ・市のファシリティマネジメント推進基本方針に基づき、長寿命化を図り、修繕費をできる限り抑制しかつ平準化して、将来の設備投資費を低減
- ・個々の駐車場の経営状況を分析し、公営として事業継続を決定



## 資料2 各事業における経営指標案等

- 1 交通事業（バス事業）
- 2 電気事業
- 3 観光施設事業（休養宿泊施設）
- 4 駐車場整備事業

# バス事業の抜本的な改革の取組状況

資料2-1-①

## 民間譲渡事例(平成21年度～27年度)

団体名	団体数	民間事業者	譲渡先
姫路市、明石市、苫小牧市、呉市、 鳴門市、小松島市、尼崎市	7	有	既存民間バス事業者
熊本市	1	有	民間バス事業者3社で設立した会社
岩国市	1	無	市100%出資会社

## 事業廃止事例(平成21年度～27年度)

団体名	団体数	民間事業者	代替交通手段
薩摩川内市	1	無	コミュニティバス
松浦市	1	無	デマンド(予約)型の乗合タクシー

## 民間活用の状況

	平成21年度	平成27年度
管理の委託※を行っている団体 A	36.1%(13団体/36団体)	48.0%(12団体/25団体)
Aの委託率平均(上限50%)	28.1%	33.5%

※管理の委託

道路運送法第35条の規定に基づき、バス事業者が別のバス事業者に路線の運行・車両の管理などの業務全般を委託すること。委託できる範囲は、バス路線の長さ・使用車両数に対する比率が共に1/2を超えない範囲とされている(一定の基準を満たせば、2/3まで拡大可能)

# バス事業における経営指標案

資料2-1-②

### 持続可能性

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標

※青字は決算統計で把握しておらず、他の統計調査にて把握されているもの

	指標	算式	指標の使い方・効果
事業の状況	経常収支比率	経常収益÷経常費用	100%を超えていても、経常収益について、料金収入以外の収入に依存している場合は、営業収支比率や他会計負担比率等と併せて分析し、経営改善を図っていく必要
	営業収支比率	営業収益÷営業費用	100%未満の場合、料金収入で運行経費を賄うことができていないことを表すため、経営改善を図っていく必要
	流動比率	流動資産÷流動負債	100%未満の場合、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄えておらず、経営改善が必要
独立採算の状況	累積欠損金比率	累積欠損金÷(営業収益-受託工事収益)	増加傾向にある場合には早期に減少傾向に向かうよう経営改善を図っていくことが必要
	利用者1回あたり他会計負担額	(他会計補助金+他会計負担金)÷年間輸送人員	運行経費に占める他会計負担額の割合について、経年比較や他団体比較等の結果を踏まえ、今後も他会計が負担をし続けていくか議論が必要
	利用者1回あたり運行経費	経常費用÷年間輸送人員	経年比較や他団体比較等の結果を踏まえ、今後も他会計が負担をし続けていくか議論が必要
状況・負債の	他会計負担比率	(他会計補助金+他会計負担金)÷経常費用	経年比較や他団体比較等の結果を踏まえ、今後も他会計が負担をし続けていくか議論が必要
	企業債残高対料金収入比率	(企業債残高-一般会計等負担額)÷旅客運送収益	収益に対して投資が過大になっていないか、将来の償還財源を確保できるのか、といった詳細な分析が必要
	有形固定資産減価償却率	(有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価)×100	保有資産がどのくらい法定耐用年数に近づいているかを把握・分析し、中長期的な観点から更新計画を立てることが必要

### 基本情報

- ①資金不足比率
- ②営業路線
- ③年間走行キロ
- ④在籍車両数
- ⑤職員数
- ⑥年間輸送人員の推移
- ⑦他会計負担額の推移
- ⑧管理の委託の有無及び委託割合
- ⑨民間事業者の有無
- ⑩地域公共交通網形成計画策定の有無

### 民間事業者との比較分析

指標	算式	指標の使い方・効果
走行キロあたりの収入	国交省報告数値	1キロあたりの料金収入を民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの
走行キロあたりの運送原価	国交省報告数値	1キロあたりの運送原価を民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの
走行キロあたりの人件費	国交省報告数値	費用の大半を占めている人件費について民間事業者と比較することで、経営改善につなげていくもの

### 抜本的な改革の効果

指標	算式	指標の使い方・効果
利用者1回あたり他会計負担額	(他会計補助金+他会計負担金)÷年間輸送人員	利用者1回当たりの他会計負担額を抜本的な改革の前後で比較することができる
乗車効率	(延べ人Km÷(年間走行Km×平均乗車定員数))×100	車両1台当たり乗車定員に対する平均輸送人員の割合であり、バス運送について、住民ニーズに即した効率的な運送となっているか、改革の前後で比較することができる



# 電気事業の抜本的な改革の取組状況

資料2-2-①

## 民間譲渡事例(平成21年度～27年度)

団体名	発電形式	譲渡年度	譲渡先	主な経緯
石川県	水力発電	H21年度	北陸電力	・行財政改革の一環 ・電力自由化による将来経営不安 ・民間でも事業運営可能
福井県	水力発電	H21年度	北陸電力	・行革推進の一環 ・官民の役割分担の見直し ・施設老朽化により多額な維持費が必要
兵庫県	水力発電	H21年度	関西電力	・行財政改革の一環 ・電力自由化による将来経営不安 ・民間でも事業運営可能
三重県	水力発電	H24～26年度 (段階的に実施)	中部電力	・行財政改革の一環 ・民間でも事業運営可能

## 事業廃止事例(平成21年度～27年度)

団体名	発電形式	廃止年度	主な経緯
静岡県	風力発電	H25年度	平成16年3月に供用開始したが、平成20年度以降大きな故障が発生し、数ヶ月運転を休止することが頻発。平成26年2月14日原因不明の火災により使用不能となった。
兵庫県尼崎市	ごみ発電	H26年度	特別会計による事務負担がある一方、利益剰余金について一般会計に繰り出しを行って一般財源として活用しており、一般会計の事業として行えば事務負担が軽減され、かつ、利益剰余金の活用にも変更がないことから、公営企業は廃止し、一般会計の事業として行うこととなった。
大分県中津市	太陽光発電	H26年度	平成26年度より施設整備を行う予定であったが、九州電力が「固定価格買取制度に基づく指定電気事業者」に指定されたことにより、売電条件が変更され、収支の見通しが不透明となった。

## 民間活用の状況(平成28年4月1日現在)

発電形式	民間活用事業数	主な活用事例
水力発電	16団体(44.4%)	・巡視点検業務 ・運転監視、管理、メンテナンス業務 ・器機等の定期点検業務 ※太陽光は包括的なリース契約あり ※ごみはごみ焼却施設と一体で民間活用を行っている団体が複数ある
風力発電	11団体(50.0%)	
太陽光発電	25団体(65.8%)	
ごみ発電	9団体(75.0%)	

# 電気事業における経営指標案

資料2-2-②

### 経営の状況

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標  
 ※赤字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、新たに調査する必要があるもの

指標	算式	指標の使い方・効果
1 経常収支比率	経常収益 ÷ 経常費用	100%を超えていても、経常収益について、料金収入以外の収入に依存している場合は、営業収支比率や他会計負担比率等と併せて分析し、経営改善を図っていく必要
2 営業収支比率	営業収益 ÷ 営業費用	100%未満の場合、料金収入で発電に係る経費を賄うことができていないことを表すため、経営改善を図っていく必要
3 流動比率	流動資産 ÷ 流動負債	100%未満の場合、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄っておらず、経営改善が必要
4 供給原価	$\frac{\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間発電電力量} - \text{自家発電電力量}}$	サービス1単位あたりの提供について、どれだけ費用がかかっているかを経年比較や他団体比較をすることにより、投資の効率化や維持管理費の削減といった経営改善を検討する必要
5 EBITDA(減価償却前営業利益)	当期純利益 + 減価償却費 + 支払利息等	営業利益に減価償却費等を加算してキャッシュベースの利益に直した指標

### 基本情報

- ① 自己資本構成比率
- ② 発電形式別施設数・最大出力
- ③ 年間発電電力量の推移
- ④ 年間電灯電力料収入 (FITによるもの、FIT以外によるもの)
- ⑤ 小売事業の有無
- ⑥ 料金契約終了年月日
- ⑦ FIT適用終了年月日
- ⑧ 地産地消エネルギーへの寄与度
- ⑨ 売電先
- ⑩ 剰余金の使途

### 経営のリスク

指標	算式	指標の使い方・効果
6 設備利用率	年間発電電力量 ÷ (最大出力 × 24h × 365日)	本来備えている発電能力をどの程度発揮できているかを経年比較や他団体比較し、経年で減少傾向にある場合や他団体平均より下回っている場合は、その原因について分析し、改善へ向けた検討が必要
7 修繕費比率	修繕費 ÷ (総費用 - 人件費)	施設修繕、管理やメンテナンスにかかっている割合を把握し、経年比較や他団体比較により、修繕費が高んで収支が悪化している場合には、計画的な修繕方法等の検討を行う必要
8 企業債残高対料金収入比率	$\frac{\text{企業債残高} - \text{一般会計等負担額}}{\text{料金収入}}$	収益に対して投資が過大になっていないか、将来の償還財源を確保できるのか、といった詳細な分析が必要
9 有形固定資産減価償却率	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$	保有資産がどのくらい法定耐用年数に近づいているかを把握・分析し、中長期的な観点から更新計画を立てることが必要
10 FIT収入割合	FIT適用施設による料金収入 ÷ 料金収入	固定価格買取制度による収入がどれだけあるかを把握し、調達期間終了後、固定価格買取制度に頼らない経営についての検討を行う必要

# 観光施設事業(休養宿泊施設)の抜本的な改革の取組状況

資料2-3-①

## 廃止事例(平成21年度~27年度)

手法	件数	理由(きっかけ)
事業廃止	3	耐震化工事の財政負担(1件)、経営不振(1件)、指定管理会社の解散(1件)
一般会計移管	6	観光振興策(3件)、起債償還完了(1件)、施設老朽化(PFIで施設更新)(1件)、市町村合併に伴う関係事業の一本化(1件)

### 【参考】一般会計移管を行った理由

- 民間譲渡を図るため競売にかけたが、入札する民間事業者がいなかったため
- 市として一般会計で行う観光振興施策と連携強化し積極的に観光振興を図るため

## 民間譲渡事例(平成21年度~27年度)

手法	件数	理由(きっかけ)
指定管理会社への譲渡	2	施設老朽化(2件)
民間事業者による買受け等	4	経営不振(4件)

### 【参考】民間企業が買受けを行った理由

- 施設について、立地がよく、老朽化が進む前で資産価値も比較的大きい状態だったため
- 施設の周辺で、遊園地・温泉等を運営するグループ企業が、地域で一体的に事業展開するため

### 事例から伺えること

1. 改革の理由(きっかけ)は、主に経営不振又は施設老朽化
2. 民間の買い手が、いる場合は民間譲渡が行われ、いない場合は一般会計移管又は事業廃止
3. 民間譲渡等の際も複数社が競合入札するケースは少ない(上記6件中1件(たつの市)のみ)

# 観光施設事業(休養宿泊施設)における経営指標案

資料2-3-②

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標  
 ※青字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、他の統計調査にて把握されているもの  
 ※赤字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、新たに算定する必要があるもの

収益等の状況			周辺地域の宿泊客数動向
1	EBITDA(減価償却前営業利益)	当期純利益+減価償却費+支払利息等	(13-1) 施設の宿泊客数動向(年間) = 当該施設の延宿泊者数 ÷ 都道府県の延宿泊者数
2	売上高GOP(営業総利益)比率	営業総利益 ÷ 売上高	(13-2) 周辺地域(市町村)の宿泊客数動向(年間) = 当該市町村の延宿泊者数 ÷ 都道府県の延宿泊者数
3	経常収支比率	経常収益 ÷ 経常費用	都道府県内の宿泊者数に占める割合について、宿泊施設とその周辺地域(市町村)の推移を比較することで、地域の観光動向との相関又は乖離を見る指標
4	他会計補助金比率	他会計補助金 ÷ 総費用	
5	宿泊者一人当たりの他会計補助金額	他会計補助金額 ÷ 延宿泊者数	
6	定員稼働率(一日当たり利用率)	延宿泊者数 ÷ 宿泊定員数(一日平均)	
7	売上高人件費比率	人件費 ÷ 売上高	

資産の状況		
8	有形固定資産減価償却率	有形固定資産減価償却累計額 ÷ 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価
9	施設の資産価値	有形固定資産の時価
10	設備投資見込額(10年間)	今後10年間の設備投資見込額
11	累積欠損金比率	当年度末処理欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)
12	企業債残高対料金収入比率	企業債残高合計 ÷ 料金収入

### 基本情報

- ① 資金不足比率
- ② 自己資本構成比率
- ③ 建物延面積
- ④ 宿泊定員数
- ⑤ 客単価
- ⑥ 指定管理者制度の導入
- ⑦ インターネットによる予約割合
- ⑧ バリアフリー化
- ⑨ トイレ洋式化率
- ⑩ Wi-Fi設置

# 駐車場整備事業の抜本的な改革の取組状況

資料2-4-①

## 事業廃止(平成21年度～27年度)

件数	主な理由(きっかけ) ※複数回答あり
24	経営不振(15件)、駐車場不足の解消(5件)、跡地の有効活用(5件)、施設老朽化(2件)

※うち4件は、一般会計に移行して駐車場事業を継続

## 民営化・民間譲渡(平成21年度～27年度)

件数	主な理由(きっかけ)
1	経営不振の駐車場について、近隣の民間企業が買受け(1件)

## 民間活用(指定管理者制度)(平成21年度～27年度)

件数	主な理由(きっかけ)
28	経費節減及びサービス向上(28件)

## 民間活用(PFI)(平成21年度～27年度)

件数	主な理由(きっかけ)
1	施設老朽化(1件) ※PFIを選んだ理由は事業手法の検討結果が最も有利だったため

- 改革の理由(きっかけ)は、主に経営不振、駐車場不足の解消又は施設老朽化
- 事業廃止や民間活用(指定管理、PFI)は件数が多いが、民営化・民間譲渡は件数が少ない  
(なお、中心市街地活性化計画などのまちづくりの一環として駐車場のあり方見直しが行われている例が多い)

# 駐車場整備事業における経営指標案

資料2-4-②

※緑色の網掛けは上下水道にない新指標  
※赤字は地方公営企業決算状況調査で把握しておらず、新たに算定する必要があるもの

### 基本情報

- ① 資金不足比率
- ② 自己資本構成比率
- ③ 種類(都市計画駐車場・届出駐車場・附置義務駐車施設・その他)
- ④ 構造(立体式・地下式・広場式)
- ⑤ 建設後の経過年数
- ⑥ 立地
- ⑦ 周辺駐車場の需要・供給
- ⑧ 駐車場使用面積
- ⑨ 収容台数
- ⑩ 一時間当たりの料金
- ⑪ 指定管理者制度の導入

### 収益等の状況

1	経常収支比率	経常収益 ÷ 経常費用	・当該年度において、料金収入や一般会計補助金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標
2	他会計補助金比率	他会計補助金 ÷ 総費用	・総費用に対する一般会計補助金等の割合を表した指標
3	駐車台数一台当たりの他会計補助金額	他会計補助金 ÷ 延駐車台数	・年間の延駐車台数一台当たりの他会計補助金額
4	EBITDA(減価償却前営業利益)	当期純利益 + 減価償却費 + 支払利息等	・営業利益に減価償却費等を加算してキャッシュベースの利益に直した指標
5	売上高GOP(営業総利益)比率	営業総利益 ÷ 売上高	・売上高に対する営業総利益(粗利益)の割合を表した指標

### 資産等の状況

6	敷地の地価	1㎡当たりの地価(時価)	・高度化・複合化を行う場合に土地の利用可能性を示し、民営化・民間譲渡を行う場合に買付価格の基礎となる
7	有形固定資産減価償却率	有形固定資産減価償却累計額 ÷ 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価	・有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標(資産の老朽化度合)
8	設備投資見込額(10年間)	今後10年間の設備投資見込額	・当該施設が今後10年間で見込む建設改良費・修繕費などの設備投資額
9	累積欠損金比率	当年度未処理欠損金 ÷ (営業収益 - 受託工事収益)	・営業収益に対する累積欠損金(営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失のこと)の状況を表す指標
10	企業債残高対料金収入比率	企業債残高合計 ÷ 料金収入	・収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標

### 利用の状況

11	稼働率(一日当たり利用率)	一日平均駐車台数 ÷ 収容台数	・年間の収容台数に対する駐車台数の割合を1日当たり直した指標であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標
----	---------------	-----------------	---



## 卷末資料



## 公営企業の経営のあり方に関する研究会 開催要綱

### 1. 趣旨

公営企業は、飲料水・工業用水の提供や下水の処理、公共輸送の確保、医療の提供をはじめ、地域において住民の暮らしを支える重要な役割を担っているが、高度経済成長期以降に急速に整備された社会資本が大量に更新時期を迎えつつあり、人口減少に伴う収入減等も見込まれる等、取り巻く経営環境は厳しさを増している。

このため、総務省は「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 日付け公営企業三課室長通知)において、各地方公共団体が公営企業の経営健全化等に取り組むに当たっては、その前提として、まず現在公営企業が行っている事業の意義、提供しているサービス自体の必要性について検証することを求めているところである。

また、一部の地方公共団体では、民営化や公共施設等運営権方式(コンセッション方式)の導入等、民間経営主体の活用による、より効率的な経営手法の導入が模索されている一方で、上下水道事業では、地域の実情に応じて、広域連携や事業の最適化等に向けた検討も進められているところである。

こうしたことを踏まえ、公営企業について、廃止・民営化・広域化・民間活用といった抜本的な改革の検討を行うために、「公営企業の経営のあり方に関する研究会」を開催し、関係者の意見を伺いながら、公営企業の各分野について、抜本的な改革を検討する上での考え方や、対象、課題、方策等についての整理を行うこととする。

### 2. 名称

本研究会は、「公営企業の経営のあり方に関する研究会」(以下「研究会」という。)

### 3. 名称

別紙構成員名簿のとおりとする。

### 4. 運営

- (1) 研究会に、座長1人を置く。座長は、研究会を招集し、主宰する。
- (2) 座長は、不在の場合など必要の都度、これを代行する者を指名することができる。
- (3) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (4) 座長は、必要があると認めるときは、研究会を公開しないものとすることができる。その場合には、研究会終了後、必要に応じブリーフィングを行うこととする。
- (5) 研究会終了後、配布資料を公表する。また、速やかに研究会の議事概要を作成し、これを公表するものとする。
- (6) 本要綱に定めるもののほか、研究会の運営に関し必要な事項は座長が定める。

### 5. 運営

平成 28 年 5 月から開催する。

### 6. 庶務

研究会の庶務は、総務省自治財政局公営企業課が行う。

## 公営企業の経営のあり方に関する研究会 構成員名簿

## (座長)

鈴木 豊 青山学院大学名誉教授

## (構成員)

足立 慎一郎 日本政策投資銀行地域企画部担当部長

阿部 博樹 宮城県仙台市交通局総務部経営企画課課長

荒舘 誠 石川県金沢市企業局経営企画部経営企画課長

石田 直美 日本総合研究所リサーチ・コンサルティング部門プリンシパル

笠松 拓史 北海道大学公共政策大学院教授

倉本 宜史 甲南大学マネジメント創造学部講師

小西 砂千夫 関西学院大学大学院経済学研究科・人間福祉学部教授

齊藤 由里恵 椋山女学園大学現代マネジメント学部准教授

佐藤 和哉 宮城県登米市水道事業所長

塩津 ゆりか 愛知大学経済学部准教授

(構成員は五十音順、敬称略)

## 公営企業の経営のあり方に関する研究会 検討経過

第1回（平成28年5月27日）

- ・ 公営企業の現状と最近の動き
- ・ 抜本的な改革における論点・課題

第2回（6月16日）

- ・ 各事業別の現状・課題、抜本的な改革における論点・課題（1）  
（水道、工業用水道、交通（地下鉄・路面電車・バス・船舶）、電気、ガス）

第3回（6月30日）

- ・ 各事業別の現状・課題、抜本的な改革における論点・課題（2）  
（観光施設、駐車場整備、市場、と畜、港湾整備、宅地造成、下水道、病院）

第4回（7月28日）

- ・ 各事業における抜本的な改革の方向性（中間的な論点整理）
- ・ 研究会後半の検討の基本的な方向性

第5回（9月5日）

- ・ 経営比較分析表の拡大検討対象・経営指標案の検討（1）（バス・観光）

第6回（10月14日）

- ・ 経営比較分析表の拡大検討対象・経営指標案に係る検討（2）（電気・駐車場）

第7回（11月25日）

- ・ 水道事業及び下水道事業における改革の方向性（広域化等・民間活用）

第8回（平成29年1月12日）

- ・ 報告書骨子案の審議

第9回（2月21日）

- ・ 報告書案の審議

※ 各回の配布資料及び議事概要は、総務省ホームページにおいて公表している。

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/koeikigyou/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/koeikigyou/index.html)