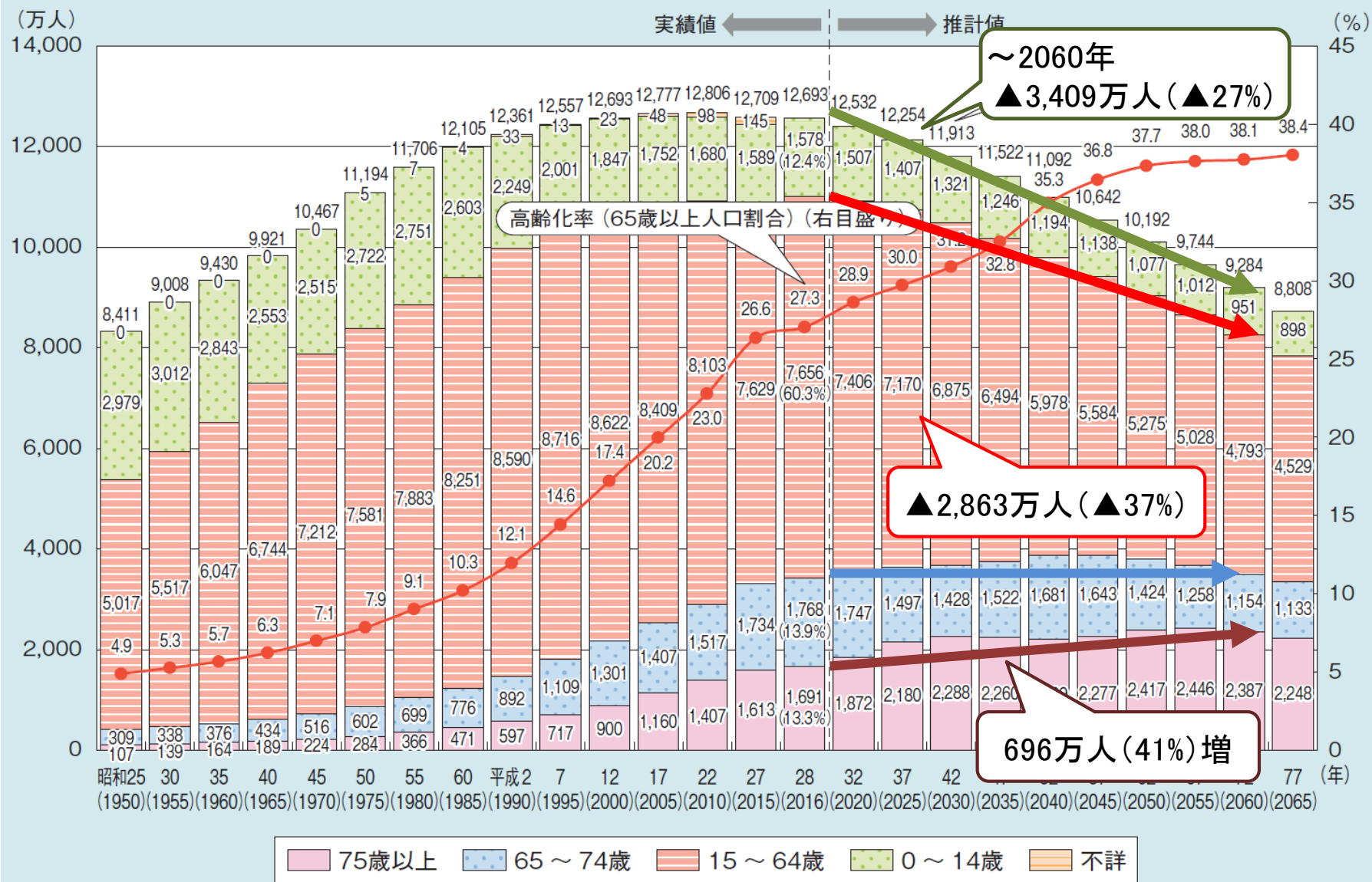


# **経営戦略の策定・改定について**

2019年4月24日

総務省自治財政局公営企業課

# 日本の人口推移

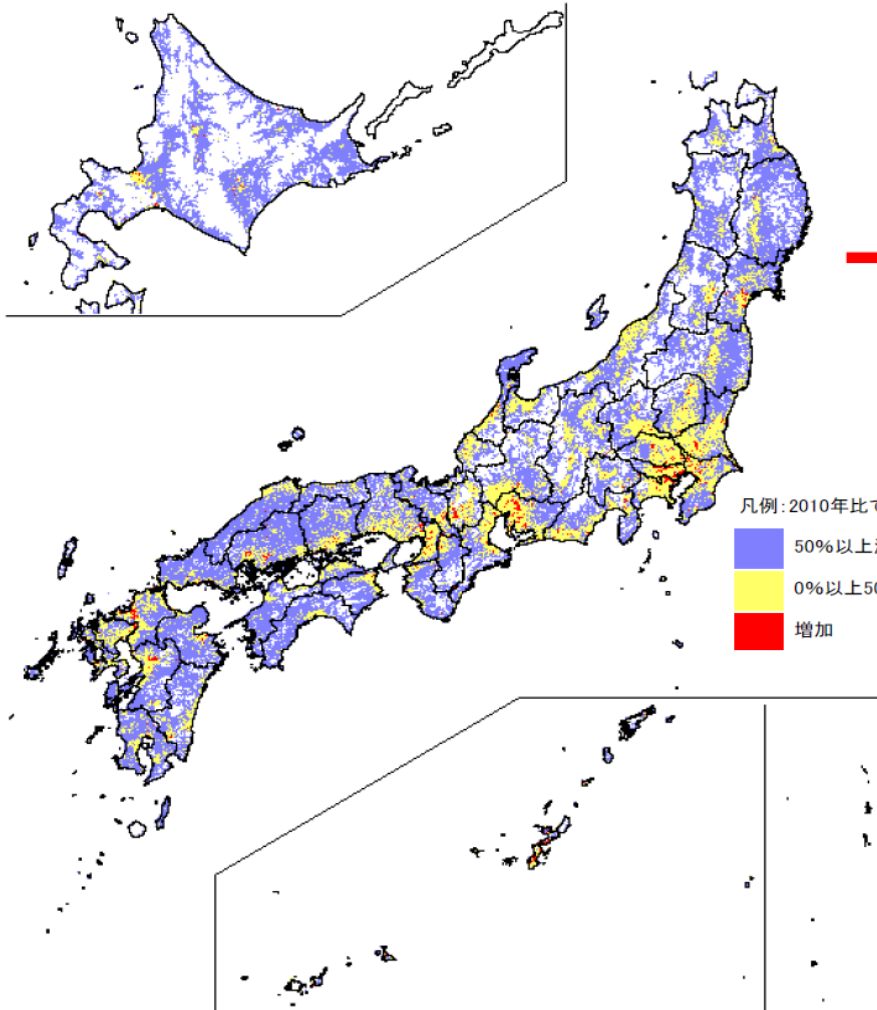


(出典) 平成29年版高齢社会白書(内閣府)をもとに総務省で加工

# 人口の低密度化と地域偏在

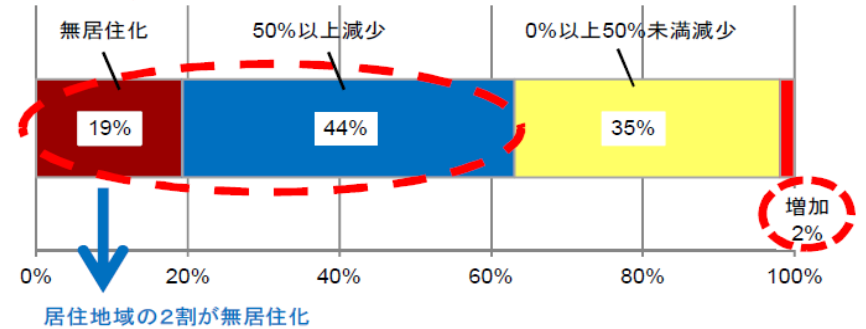
- 2050年までに、現在、人が居住している地域の約2割が無居住化。
- 全国を「1km<sup>2</sup>毎の地点」で見ると、現在の居住地の6割以上で人口が半分以下に。

【2010年を100とした場合の2050年の人口増減状況】

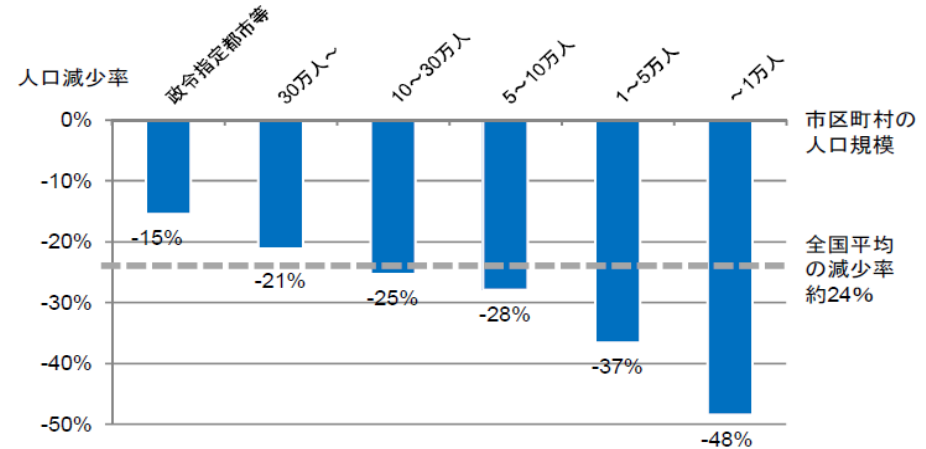


人口増減割合別の地点数

6割以上(63%)の地点で現在の半分以下に人口が減少



市区町村の人口規模別の人口減少率



# 水道・下水道など公営企業を取り巻く経営環境の変化

## 今後予想される経営環境の変化

急速な人口減少と人口の低密度化

インフラ資産の大規模な更新時期の到来

水道・下水道事業の将来需要の大幅な減少

水道・下水道事業の料金収入の大幅な減少のおそれ

専門人材の確保が困難に

着実な更新のための投資額の増大

+

ハード・ソフトとも将来需要に基づく供給体制の適正規模化の要請

〔 管路等については更新需要の平準化と着実な更新、  
浄水場等の施設についてはダウンサイジングや広域化 〕

- 水道・下水道事業の経営環境はさらに厳しさを増していくことが予想される。
- とくに、現時点でも経営条件の厳しい人口が低密度の地域等においては、更なる低密度化により、料金回収率の低下等さらなる経営悪化のおそれ

これまでの延長線上での対策では、  
経営が成り立たなくなる可能性が高い。

鍵となるのは、

- 安全かつ安心かつ持続可能な事業の維持更新のための「賢い」投資
- 広域化、民間活用等を含めた「抜本的な改革」
- 水道・下水道事業以外の民間代替性の高い公営企業は、事業そのものの意義を検証した上で、事業廃止、民営化・民間譲渡等を含めた「抜本的な改革」

# 公営企業における更なる経営改革の推進

## 公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴うサービス需要の減少
  - 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
  - 民間活用の推進等に伴い職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
  - 特に中小の公営企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となることが懸念
- ➡ さらに厳しい経営環境

## 更なる経営改革の推進

### 経営戦略の策定・PDCA

- 経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上
- 中長期の人口減少の推計等を踏まえた、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、投資・財政計画を策定
- 各公営企業において平成32年度までに策定するとともに、PDCAサイクルにより必要な見直しを図る

投資試算

財源試算

(計画期間内に収支ギャップを解消する)

投資・財政計画(基本10年以上)の策定

広域化等・  
民間活用

人材確保、  
組織体制の整備

新技術、ICTの  
活用

相互に反映

### 抜本的な改革の検討

- 公営企業が行っている事業の意義、経営形態等を検証し、今後の方向性について検討

✓ 事業そのものの必要性  
✓ 公営で行う必要性

✓ 事業としての持続可能性

✓ 経営形態

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等

民間活用

### 公営企業の「見える化」

- 複式簿記による経理を行うことで、経営・資産の状況の「見える化」を推進
  - 将来にわたり持続可能なストックマネジメントの推進や、適切な原価計算に基づく料金水準の設定が可能
  - 広域化等や民間活用といった抜本的な改革の取組にも寄与
- 経営指標の経年分析や他の地方公共団体との比較を通じて、経営の現状及び課題を分析

公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表



# 公営企業の経営改革推進に向けたマニュアルの改訂等について

- 人口減少等により公営企業を取り巻く経営環境が一層厳しさを増す中、経営戦略の策定・改定や公営企業会計の適用、水道事業における広域化等の更なる経営改革を進めることが必要。
- 各取組の推進のため、総務省としてマニュアル・ガイドライン等の改訂を行い、各公営企業における円滑な取組の実行を支援。

## 経営戦略の策定・改定

- 公営企業が将来にわたり安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。平成32年度までに策定率100%を目指す。

## 公営企業会計の適用

- 「公営企業会計の適用拡大に向けた新たなロードマップ」を公表
- 人口3万人未満の団体においても、下水道事業・簡易水道事業を中心として会計適用を進めるよう要請

## 水道事業の広域化

- 都道府県を中心として、市町村の区域を越えた水道事業の多様な広域化を推進
- 「水道広域化推進プラン」を平成34年度末までに策定するよう要請

主な施策

## 経営戦略策定・改定ガイドライン、マニュアル(平成31年3月公表)

- 経営戦略に係る従来の通知や既存のガイドライン等の内容に加え、改定に向けた留意事項等を追加し、「経営戦略策定・改定ガイドライン」として公表。
- 未策定事業に対しては策定推進を、策定済み事業に対しては質を高めるための改定を要請。
- 各事業における経営戦略の策定・改定実務の手引書となる「経営戦略ひな形様式」とひな形様式への記載方法等をまとめた「経営戦略策定・改定マニュアル」を公表。

## 地方公営企業法の適用に関するマニュアル(平成31年3月改訂版)

- 平成27年1月に公表したマニュアル、先行事例集、質疑応答集を統合し、1冊のマニュアルに改組
- マニュアルにおいて、公営企業会計の適用に当たって必要となる事務を時系列順に明確化することで、十分な知見を有していない団体に配慮
- 先行事例集や質疑応答集の拡充により、自団体と類似した団体における課題や会計適用に係る作業の着手後における疑問点等を事前に把握しやすくし、団体における検討の円滑な開始に資する

## 水道広域化推進プラン策定マニュアル(平成31年3月公表)

- 水道広域化推進プランの策定に向けた取組を支援するため、策定に当たっての実務上の参考資料として、プランの全体像や標準的な記載事項等を示したマニュアルを作成
- 「現状と将来見通し」、「広域化のシミュレーションと効果」及び「今後の広域化に係る推進方針等」の3つの要素ごとに記載事項について解説

マニュアル・ガイドラインの概要

# 更なる経営改革のスケジュール

業務		時期	～H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33～	
抜本的改革	広域化等		集中的取組を要請 [H21～H25]	○留意事項通知により抜本的改革の取組を要請 [H26.8]		○あり方研究会報告書公表 [H29.3] ○「先進・優良事例集」公表 [H29.3]		○「先進・優良事例集」更新 [H30.4]			抜本的改革の取組を引き続き推進	
					(水道事業) ○広域連携検討体制の構築を要請 [H28.2]		(下水道事業) ○広域化・共同化計画の策定を要請 [H30.1]		(水道事業) ○広域化通知によりプラン策定を要請 [H31.1]			平成34年度までに策定
経営戦略			○留意事項通知により経営戦略策定を要請 [H26.8] ○新公立病院改革ガイドライン公表 [H27.3] ※ 病院事業においては、「新公立病院改革プラン」	○経営戦略策定ガイドライン公表 [H28.1] ○策定推進通知発出 [H28.1]		○経営戦略策定ガイドライン改訂 [H29.3]		○策定・改定推進通知発出 [H31.3]			全ての事業について策定 PDCAによる更新	
「見える化」	公営企業会計適用		○会計適用推進通知発出 [H27.1] ○法適化マニュアル公表 [H27.1]		会計適用推進通知による「集中取組期間」 人口3万人以上の団体における下水道事業及び簡易水道事業について適用を推進							会計適用推進通知による「拡大集中取組期間」(～H35) 人口3万人未満の団体における下水道事業及び簡易水道事業のほか、その他の法非適用事業にも取組を拡大
	経営比較分析表			○水道・下水道事業を公表 [H28.2]			○バス・電気事業を公表 [H29.9]		○観光施設・駐車場整備事業を公表 [H30.4] ○病院事業を公表 [H30.11]			公表分野を拡大(毎年度、2～3事業程度) 引き続き作成・公表

## 《用語凡例》

- 留意事項通知 : 「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日付け公営企業課長等通知)
- 広域化通知 : 「「水道広域化推進プラン」の策定について」(平成31年1月25日付け総務省自治財政局長等通知)
- 策定推進通知 : 「「経営戦略」の策定推進について」(平成28年1月26日付け公営企業課長等通知)
- 策定・改定推進通知 : 「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」(平成31年3月29日付け公営企業課長等通知)
- 会計適用推進通知 : 「公営企業会計の適用の推進について」(平成27年1月27日付け総務大臣通知)等・「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日付け総務大臣通知)等

## 第3章 「経済・財政一体改革」の推進

### 4. 主要分野ごとの計画の基本方針と重要課題

#### (3) 地方行財政改革・分野横断的な取組等

(公営企業・第三セクター等の経営抜本改革)

公営企業の広域化、連携、再編・統合など経営の抜本改革を加速する。公営企業の経営戦略の策定及びPDCA等を通じて、更新費用や料金、繰出基準外の繰出金を含めた他会計からの繰入状況等の収入・支出や、管理者の情報の「見える化」や、繰出基準の精査・見直し、事業廃止、民営化、広域化等及び外部の知見の活用といった抜本的な改革等を推進する。あわせて、総務省は改革の進捗や成果の定量的把握を強力に進め、公営企業の一層の経営基盤の強化とマネジメントの向上を促す。下水道・簡易水道については、新たなロードマップを明確化し、人口3万人未満の団体における公営企業会計の適用を一層促進する。第三セクター等については、財政的リスク状況を踏まえ、各地方公共団体における経営健全化のための方針の策定・公表を推進する。

水道・下水道について、広域化・共同化の推進を含め、持続的経営を確保する方策等を検討し、具体的な方針を年内に策定する。先行事例の歳出効率化や収支等への効果を公表するほか、多様なPPP/PFIの導入や広域化・連携を促進する。また、公立病院について、再編・ネットワーク化を推進する。



# 経営戦略の策定状況の「見える化」

## 経営戦略策定状況の「見える化」

### 経営戦略の策定状況

- 平成32年度までの策定を要請（平成28年1月）。
- 平成30年3月31日時点の策定率は47.9%。平成32年度までには、既に策定済みの事業を含め、95.0%が策定予定。
- 一方、策定予定年度未定の事業が5.0%あるため、平成32年度までに一層の策定推進が必要。

公営企業の経営戦略の策定状況（平成30年3月31日現在）

（単位：事業）

	策定済 事業数（構成比）	要請期間内に策定予定		小計 事業数（構成比）	策定予定年度 未定 事業数（構成比）	合計 事業数（構成比）
		うちH30年度に 策定予定 事業数（構成比）	うちH31～32年度に 策定予定 事業数（構成比）			
水道	802 (43.3%)	438 (23.7%)	552 (29.8%)	1,792 (96.8%)	60 (3.2%)	1,852 (100.0%)
うち上水道	579 (43.8%)	338 (25.6%)	376 (28.5%)	1,293 (97.9%)	28 (2.1%)	1,321 (100.0%)
うち簡易水道	223 (42.0%)	100 (18.8%)	176 (33.1%)	499 (94.0%)	32 (6.0%)	531 (100.0%)
工業用水道	61 (40.7%)	22 (14.7%)	61 (40.7%)	144 (96.0%)	6 (4.0%)	150 (100.0%)
交通	14 (17.1%)	22 (26.8%)	38 (46.3%)	74 (90.2%)	8 (9.8%)	82 (100.0%)
電気	23 (25.0%)	11 (12.0%)	46 (50.0%)	80 (87.0%)	12 (13.0%)	92 (100.0%)
ガス	12 (52.2%)	3 (13.0%)	7 (30.4%)	22 (95.7%)	1 (4.3%)	23 (100.0%)
港湾整備	2 (2.2%)	7 (7.5%)	76 (81.7%)	85 (91.4%)	8 (8.6%)	93 (100.0%)
市場	7 (4.7%)	12 (8.1%)	111 (75.0%)	130 (87.8%)	18 (12.2%)	148 (100.0%)
と畜場	0 (0.0%)	5 (10.9%)	33 (71.7%)	38 (82.6%)	8 (17.4%)	46 (100.0%)
観光施設	17 (7.1%)	23 (9.7%)	168 (70.6%)	208 (87.4%)	30 (12.6%)	238 (100.0%)
宅地造成	17 (5.7%)	26 (8.8%)	178 (60.1%)	221 (74.7%)	75 (25.3%)	296 (100.0%)
駐車場	6 (3.4%)	17 (9.6%)	131 (74.0%)	154 (87.0%)	23 (13.0%)	177 (100.0%)
下水道	2,284 (63.9%)	394 (11.0%)	809 (22.6%)	3,487 (97.6%)	87 (2.4%)	3,574 (100.0%)
合計	3,245 (47.9%)	980 (14.5%)	2,210 (32.6%)	6,435 (95.0%)	336 (5.0%)	6,771 (100.0%)

### 策定状況の「見える化」

- 平成30年3月31日時点での全都道府県・市町村の事業別の策定状況を、総務省HPにおいて公表済（平成30年8月）。
- 今後、毎年度調査を実施し、策定状況の「見える化」を推進することとしている。
- 平成31年度からは、改定状況（改定予定時期も含む）も公表予定。

公表例（埼玉県内の公営企業を抜粋）

団体名	事業名	事業詳細	経営戦略の策定状況					その他			
			①策定済	②取組中	③未着手	②又は③の場合）策定予定年度					
							H30	H31	H32	未定	
埼玉県	水道事業	上水道（用水供給）	○								
埼玉県	工業用水道事業	工業用水道	○								
埼玉県	下水道事業	流域下水道	○								
埼玉県	宅地造成事業	その他造成	○								
さいたま市	水道事業	上水道（末端給水）	○								
さいたま市	下水道事業	公共下水道	○								
さいたま市	市場事業	市場			○				○		
さいたま市	と畜場事業	と畜場			○				○		
さいたま市	宅地造成事業	その他造成			○				○		
川越市	水道事業	上水道（末端給水）		○				○			
川越市	下水道事業	公共下水道		○				○			
川越市	下水道事業	農業集落排水施設		○					○		
川越市	駐車場整備事業	駐車場整備		○					○		

「その他」は地方債の償還のみの事業、廃止（予定）事業。

### 経営戦略の策定推進（策定予定年度未定事業への対応）

- (1) 策定に向けた検討段階であることを未定の理由としている事業については、「策定・改定ガイドライン」や「策定・改定マニュアル」のほか、**策定・改定に要する経費に対する地方財政措置や、人的支援制度の活用を促す。**
- (2) 策定時期が未定である理由として、統廃合・広域化等の経営形態の見直し後や、公営企業会計へ移行後、若しくは他の計画（既存の経営計画等）の終了・見直しに併せて、経営戦略を策定する予定であることを挙げている事業については、適宜助言を行い（講習会、会議等の機会を活用）により**平成32年度までの進捗を管理**する。

# 「経営比較分析表」を活用した公営企業の全面的な「見える化」の推進

## 「経営比較分析表」による見える化の徹底

○各公営企業が必要な住民サービスを安定的に継続していくため、これまで以上に経営指標を活用して、現状・課題等を的確に把握するとともに、議会・住民等にわかりやすく説明する必要があることから、「経営比較分析表」の策定及び公表を要請。

(平成27年11月30日付け公営企業三課室長通知)

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

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

- ・抜本的な改革(廃止、民営化・民間譲渡、広域化等及び民間活用)の検討
- ・「経営戦略」の策定・改定

を強力に後押し

## 健全性、効率性が一目でわかる経営指標の採用

○経営指標

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

## 見える化のコンテンツ

- ・各公営企業の基本データ(普及率、給水人口等)
- ・経営の健全性・効率性・老朽化の状況を示す指標の**経年変化・類似団体比較**を示したグラフ・表
- ・各公営企業による**分析コメント**
- ・毎年度2月を目途に、各指標・コメント等を更新

## 更なる対象拡大・内容充実に向けた工程表

2016 2018 2020

集中改革期間

バス・電気事業を公表  
(2017.9～)

観光施設(休養宿泊施設)、  
駐車場整備事業を公表  
(2018.4～)

病院事業を公表  
(2018.11～)

公表分野を順次、拡大

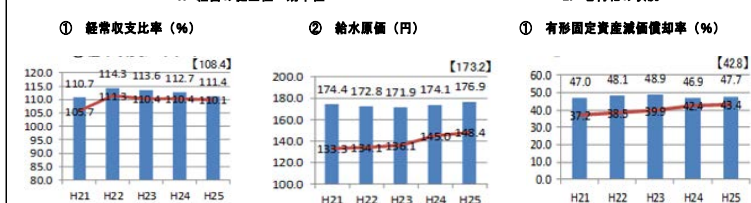
公営企業の  
**全面的な見える化**  
を強力に推進

## 誰もが比較検討しやすいイメージで公表

経営比較分析表

A県 B市				人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
業種名	業種名	事業名	類似団体区分	777.77	888.88	999.99
法適用	水道事業	末端給水事業	A1	現在給水人口(人)	給水区域面積(km <sup>2</sup> )	給水人口密度(人/km <sup>2</sup> )
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1,234.56	1,010.10	1,111.11	1,212.12
33.33	44.44	55.55	666.66			

1. 経営の健全性・効率性



グラフ凡例

- 当該団体値(当該値)
- 類似団体平均値(平均値)
- 【】平成26年度全国平均

分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

2. 老朽化の状況について

全体総括

# 公営企業の「経営戦略」の策定について

○各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。  
(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○平成32年度までに策定率100%とすることを要請(平成28年度から平成30年度までの間、集中的に策定を推進。)  
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)

## 経営戦略 [イメージ]

### 投資試算

- 長期の人口減少推計を踏まえた将来の需要予測等に基づく合理的な投資額の設定
- 長寿命化等による平準化等

### 財源試算

- 料金、企業債、一般会計繰出金等の水準の見直し 等

計画期間内の  
**収支均衡**

収支ギャップが生じた場合には  
その解消を図る

- ・広域化等
- ・指定管理者制度、包括的民間委託 等
- ・PPP/PFI等

組織、人材、定員、給与の適正化

その他の経営基盤強化の取組 (ICT活用等)

### PDCAサイクル

- ◆ 毎年度、進捗管理
- ◆ 計画と実績の乖離の検証
- ◆ 3～5年ごとの見直し

## 投資・財政計画の策定

(計画期間は基本10年以上)

- 経営基盤強化と財政マネジメントの向上のツール
- 経営健全化に向けた議論の契機とするため住民・議会に対して「公開」

## 経営戦略の策定の推進

- 「経営戦略策定ガイドライン」の策定・公表(平成28年1月)、改訂(平成29年3月)
- ⇒ 「**経営戦略策定ガイドライン**」を再改訂し、事業ごとの具体的な策定・改定実務の手引書となる「**経営戦略策定・改定マニュアル**」を作成(平成31年3月)
- 毎年度、経営戦略の**策定に係る進捗状況を調査・個別団体ごとに公表**
- 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置
  - ・水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業
  - ・下水道事業の高資本費対策

- 経営戦略の策定・改定に要する経費に対する**特別交付税措置**(平成28～30年度⇒平成32年度まで延長)

### 対象経費

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

### 地方交付税措置の内容

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

# 経営戦略の策定・改定に係る通知

## ①留意事項通知（平成26年8月29日）

（「公営企業の経営に当たっての留意事項について」総財公第107号・総財第73号・総財準第83号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行等を契機とした、集中的な抜本改革の推進（平成21年度～25年度）は一区切りとし、その後の経営健全化の取組について通知。
- 将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。
- その他、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入などを促す。

## ②策定推進通知（平成28年1月26日）

（「経営戦略」の策定推進について」総財公第10号・総財第2号・総財準第4号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 平成32年度までの経営戦略策定を要請  
（「経済・財政再生計画改革工程表」（平成27年12月24日経済財政諮問会議決定）の目標：平成32年度までに100%）
- 「経営戦略策定ガイドライン」を公表（留意事項通知の内容を充実。事業ごとの「経営戦略ひな形様式」を作成。）
- 経営戦略の策定に要する経費に係る地方財政措置を設定（平成28年度から）
- 水道事業の高料金対策及び下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方財政措置について、経営戦略策定を要件化（平成29年度から）

## ③経営戦略の策定に関するQ&A（平成28年5月12日）

- 経営戦略の策定に関するQ&Aを公表

## ④「経営戦略策定ガイドライン改訂版」（平成29年3月31日）

（「経営戦略策定ガイドライン改訂版について」総財公第39号・総財第41号・総財準第49号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 「経営戦略策定ガイドライン改訂版」の公表（既存のガイドラインを充実）
- 水道事業と下水道事業における先進的取組事例集を公表

## ⑤「経営戦略策定・改定ガイドライン」、「経営戦略策定・改定マニュアル」（平成31年3月29日）

（「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」平成31年3月29日総財公第45号・総財第34号・総財準第52号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 未策定事業に対する策定のほか、策定済み事業に対して質を高めるための改定を要請。
- 経営戦略の策定や改定に当たっての指針として、基本的考え方や各事業の特性を踏まえた策定や改定上の留意点を、「経営戦略策定・改定ガイドライン」として取りまとめ、公表。
- ガイドラインを踏まえ、各事業における経営戦略の策定や改定実務の手引書となる「経営戦略ひな形様式」と、ひな形様式への記載方法をまとめた「経営戦略策定・改定マニュアル」を公表。
- 経営戦略の策定・改定に要する経費に係る地方財政措置を、平成32年度まで延長。



# 「経営戦略策定支援等に関する調査研究会」報告書概要（平成31年3月）

## 経営戦略策定の現状

- 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するための中長期的な経営の基本計画
- 平成30年3月末時点では策定率が47.9%であり、総務省が示した策定要請期限の平成32年度までに95.0%が策定予定
- 策定済み事業のうち、約6割が平成33年度にかけて、見直しを予定

## 経営戦略策定・改定に係る課題とその対応

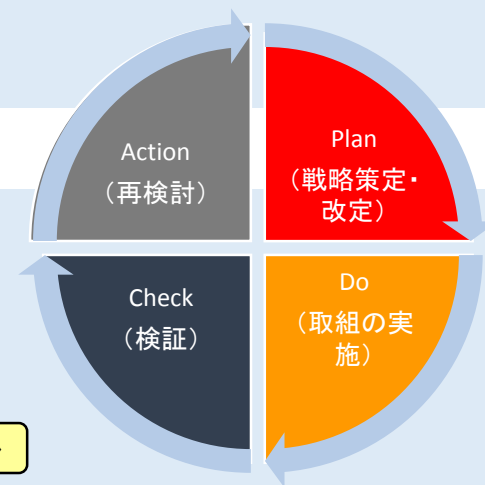
- 経営戦略の質の向上が必要である  
→必要な事項、趣旨、策定手順を理解しやすい形で示すべき  
(経営戦略の質の向上とは、例えばストックマネジメント等の充実による中長期的  
収支見通し等の精緻化が図られること など)
- 経営戦略の必要性やその役割の理解が不足している  
→地方公共団体の長や公営企業管理者などにも必要性を周知徹底させるべき
- 経営戦略の策定に必要な知見が不足している  
→知見をもった職員の確保・育成や外部人材の積極活用なども検討すべき  
→都道府県がより具体的かつ積極的に市町村等の取組支援を行うべき
- 経営戦略と他の経営改革の取組等との関係性が分かりにくい  
→他の事業計画等との関係性を整理して分かりやすく示すべき

- 「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」の作成
- 策定に係る人的支援措置の充実  
(都道府県の参画のもと策定実務講習会の継続実施等)
- 経営戦略策定に要する経費に対する地財措置の延長等

## 経営戦略を活用した経営改革

- 経営戦略を策定後も進捗管理や計画と実績との乖離検証、定期的な見直しによるPDCAサイクルの確立を通じて、計画的経営を実現するとともに、将来にわたって安定的に質の高いサービスの提供体制を確保していくことが、地方公共団体・公営企業に求められる大きな責務

PDCAサイクル





# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」と「経営戦略策定・改訂マニュアル」※のポイント

(※平成31年3月29日公表)

## 「経営戦略策定・改定ガイドライン」

- 「経営戦略」の策定や改定に当たっての指針として、基本的考え方や、策定・改定の際の留意点を示す。
- これまでの通知や、従来のガイドラインの内容を再編。また、以下の観点での記述を拡充。
  1. **PDCAサイクルの確立**（経営戦略策定後も、進捗管理や計画と実績との乖離検証、その結果を踏まえた定期的な見直しを行うこと）。
  2. 「投資試算」、「財源試算」は、**可能な限り長期間**（事業の性格や個別事情にもよるが、**原則として30年から50年超**）かつ**複数の推計パターン**で行い、長期目標も設定すること。
  3. 策定に当たっては、**一般会計の企画、財政担当部局などと連携して策定**すること。
  4. **策定の各段階において、議会、住民へ適切な説明**を行うこと。必要に応じて**住民の参画**を得ることも有効であること。
  5. **都道府県は、市町村等における「経営戦略」の策定や改定の取組について具体的かつ積極的な支援を行う必要があること。**

## 「経営戦略策定・改定マニュアル」

- 「経営戦略策定・改定ガイドライン」を踏まえ、具体的な策定や改定実務の手引書となる「ひな形様式」と、その「ひな形様式」への記載方法をまとめたもの。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」等の内容

→  
マニュアルにおいて  
記載方法を解説

### 経営戦略のひな形様式

- ・水道事業
- ・下水道事業
- ・工業用水道事業
- ・交通事業
- ・電気事業
- ・ガス事業
- ・港湾整備事業
- ・市場事業
- ・と畜場事業
- ・観光施設事業
- ・地域開発事業
- ・駐車場整備事業
- ・介護サービス事業

# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(1/5)

「留意事項通知」(平成26年8月29日付総務省公営企業三課室長通知)の内容や、「策定推進通知」(平成28年1月26日付け総務省公営企業三課室長通知)において示された従来のガイドラインの内容を再編。

## 第1章 「経営戦略」の策定・改定に関する基本的事項

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

### 1. 「経営戦略」の基本的な考え方

#### (1) 経営戦略の位置づけ、必要性について

- ・「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る。
- ・「経営戦略」の中心は、「投資・財政計画」であり、「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資計画）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するよう調整した収支計画である。
- ・策定後も、進捗管理や計画と実績の乖離検証、定期的な見直しを行うことにより、経営基盤強化と財政マネジメント向上に資するツールとなる。
- ・地方公営企業法の適用の如何や業種の別にかかわらず、全ての事業について策定が求められる。
- ・「経営戦略」には、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組についても必要な検討を行い、取組方針を記載することが求められる。
- ・以下の点を踏まえ、所要の検討を行い、「経営戦略」を策定又は改定すること。
  - ① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
  - ② 企業（事業）及び地域の現状と課題、将来見通しを踏まえたものであること。
  - ③ 「投資試算」や「財源試算」は可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年から50年超）かつ複数の推計パターンで行い、推計結果及びそれに基づく長期目標も設定すること。
  - ④ 「投資・財政計画」の期間は10年以上を基本とすること。
  - ⑤ 原則として、期間内に収支均衡した形で「投資・財政計画」が策定されていること。「投資試算」及び「財源試算」はストックマネジメント等と整合が取れた試算とすること。
  - ⑥ 計画期間中に必要な住民サービスを提供することが可能となっていること。
  - ⑦ 「投資・財政計画」を収支均衡させるために必要な、効率化・経営健全化の取組方針が示されていること。
  - ⑧ 策定期限は平成32年度末であること。平成33年度以降に新たに事業開始する場合は、その時点で「経営戦略」が策定されていることが望ましい。
  - ⑨ 改定に当たっては、毎年度の進捗管理と一定期間（3年～5年ごと）の成果の検証・評価をした上で、より質の高い「経営戦略」とすること。

#### (2) 策定の留意点

- ① 人口や集落構成、利用者の状況や企業立地等、地域全体の現状を分析し、課題を把握した上で中長期的な将来見通しも踏まえた上で策定すること。
- ② 公営企業の経営管理部局だけでなく、関係部局と連携して策定すること。「経営戦略」に求められる内容を盛り込んだ総合計画等を、「経営戦略」と位置づけることも可能。
- ③ 公営企業会計を導入し、貸借対照表や損益計算書等の情報を活用することで、更なる確で有効な「経営戦略」の策定が可能であること。
- ④ 学識経験者、専門家等の知見を活用することが望ましい。都道府県は、市町村の取組に対し、助言や専門家の派遣等、協力していくことが必要であること。
- ⑤ 策定後だけでなく、議会、住民に対し、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、理解を得るよう努めること。
- ⑥ 「投資試算」や「財源試算」について採用した将来予測方法の理由や「収支ギャップ」の解消方向性について、議会、住民に対して説明できなければならないこと。
- ⑦ 料金（経費）回収率の向上、一般会計等からの繰出金の適正化、累積欠損金の解消、資金不足比率等の改善等に努めること。
- ⑧ 事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化、民間活用等の抜本的な改革の検討を反映させること。抜本的な改革の検討の結論を待つのではなく、早期に策定すること。水道事業の場合、水道事業ビジョン（個別施設計画）が適切に策定されている場合は、そのビジョンを「経営戦略」と位置づけることが可能。

# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(2/5)

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

## 2. 「投資・財政計画」の策定

### (1) 公営企業の現状や課題の把握、将来見通し

・近年の決算情報の指標や経営指標の変化等から、現状や課題を的確に把握し、将来について客観的に見通し、分析すること。

### (2) 計画期間の設定

・**10年以上の合理的な期間を設定することが必要**。10年未満とする場合は、その理由について、議会、住民に説明することが必要。

・計画期間にかかわらず、**将来の試算は、可能な限り長期間**（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**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載することが必要**。

### (3) 「投資試算」の取りまとめ

#### ① 施設・設備の現状把握・分析、将来予測

・**アセットマネジメントやストックマネジメント等**の取組を充実させることにより、現状把握・分析、将来予測の精緻化を図ること。

・新規・更新需要額等の将来試算を**可能な限り長期間**（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**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載することが必要**。

#### ② 「投資試算」の投資の目標設定、投資額の合理化（目標の例：有収率、更新率、老朽化率、耐震化率等）

#### ③ 「投資試算」の取りまとめ

・投資時期に偏在があれば平準化を行い、合理的な投資の内容・所要額等の見通しを「投資試算」として取りまとめること。

### (4) 「財源試算」の取りまとめ

#### ① 財務状況の適切な現状把握・分析、将来予測

・料金設定の推計に当たっては、必要な料金水準や改定率、改定の時期等を十分検討の上、行うこと。

・各財源や「投資試算」を踏まえた、財政負担等の長期間（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**）**かつ複数パターンで行うとともに、その結果や積算根拠も記載し、中長期的な財務状況の予測を行うことが必要**。

#### ② 「財源試算」の財源の目標設定、財源構成の検討

・財源の目標設定を行い、各財源の水準・構成について検討した上で、適切な額を計上すること。資金不足、債務超過、繰越欠損金が生じている事業や、計画期間内に必要となる財政負担額について、合理化を行った上でも賄うことができない事業は、速やかに料金見直しの検討の必要性が高い。

#### ③ 「財源試算」の取りまとめ

・財源ごとの額の見通しについて、確保する手段とともに「財源試算」として取りまとめること。

### (5) 「投資・財政計画」の策定

「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。次の点に留意することが望ましい。

#### ① 投資以外の経費の適切な算定

#### ② 収支ギャップ解消の基本的考え方

・「収支ギャップ」が生じる場合は、そのギャップの発生要因に応じて関連する項目を再検討の上、再度試算し、収支の均衡点を探した上で、料金水準の適正化及び投資の合理化等により、「**収支ギャップ**」を**解消することが基本**。

・計画期間内で収支均衡していない場合でも、**少なくとも「収支ギャップ」の解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールを記載した「経営戦略」を策定し、収支改善を図っていくことが必要**。

#### ③ 資金の適正かつ効率的な管理

・資金繰りに支障が生じないように、事業の特性等を踏まえて、資金管理及び資金調達について適正かつ効率的に行うことが重要。



# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(3/5)

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

## 3. 効率化・経営健全化の取組

以下の点について所要の検討を行った上で、「経営戦略」を策定するとともに、それに基づく取組を進めることが適当。

### (1) 組織、人材、定員、給与に関する事項

- ・必要な住民サービスの安定的継続を前提とした上で、徹底した効率化・合理化に取り組むことが必要。
- ・公営企業管理者については、より自律的な経営を行うことができるよう、その実質的な権限と責任の明確化を図る必要がある。
- ・職員の意識改革を進め、企業意識の徹底を図るとともに、経営感覚のある人材の確保・育成に努めることが必要。外部人材の積極活用も検討すること。
- ・適正な定員管理を行い、企業職員の給与の根本原則や決定原則等の考え方に基づいて、適正化の取組を不断に推進すること。

### (2) その他の経営基盤強化に関する事項

- ① 企業環境の整備（一般会計と公営企業との相互協力）
  - ・一般会計との協力を図ること。公営企業のみでは困難な問題は、国、地方公共団体の一般行政部門、その他関係機関等の協力を求め、一体となって解決を図ること。
- ② 資産の有効活用等
- ③ 情報通信技術の活用
- ④ 新技術の活用
- ⑤ 情報公開に関する事項
  - ・「経営戦略」の策定や改定に当たっては、議会、住民に対してその意義、内容等を分かりやすく説明し、理解を得ることが必要。

## 4. 「経営戦略」の事後検証、改定等

### (1) 基本的考え方とPDCAサイクルの確立

- ・毎年度、進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに改定していくことが必要。「投資・財政計画」や「投資試算」「財源試算」と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を改定に反映させる「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のサイクルを導入して確立させる必要があること。改定プロセスはあらかじめ明確な形で「経営戦略」の中に盛り込むことが必要。
- ・「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、その原因を検証するだけでなく、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についても検証し、質を高めるための必要な改定を行うとともに、経営のあり方、事業手法の見直しについて改めて検討すべきであること。

### (2) 改定の留意点

- ① 人口動向など、サービス需要に影響する変動要素に一定の仮定を置き、複数の推計パターンで行うことで計画がより緻密なものとなるようにすること。（変動状況やストックマネジメント等の取組の充実など、踏まえるべき要素を示していくことが重要。）
- ② それ以上のダウンサイジングやスベックダウンが困難な場合には、投資の再検討、新たな知見や新技術の導入等、新たな発想で取り組むべき方策を検討すべきであること。
- ③ 評価結果を予算編成や定員管理等に反映させるルールを確立することが望ましい。さらに、評価の客観性が確保されるように留意すべきであること。
- ④ 各種の経営指標（経営比較分析表）等を活用した決算分析等により、経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましい。
- ⑤ 一般会計の関係部局や都道府県の関係部局の協力を得て、総合計画等の中に「経営戦略」の考え方を位置づけていくべきであること。

## 5. 都道府県の役割

- ・都道府県にあっては、市町村等が行う「経営戦略」の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的に実効性のある支援を行うことが必要。
- ・都道府県において、知見を持った専門家を確保し斡旋・派遣するなどの支援も必要。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、更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有効。

## 6. 経営戦略の策定を要しない事業

- ・時期を明示して事業廃止が予定され、議会、住民に対してその旨の表明を行っている事業等については、「経営戦略」の策定を要しないこととする。

# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(4/5)

## 第2章 「経営戦略」の策定・改定に当たっての事業別留意事項

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

### 1. 水道事業及び工業用水道事業

- (1) 人口減少社会の到来や施設の老朽化など、経営環境が変化していることから、中長期的な視点に立った経営を行う必要があること。
- (2) 投資規模については、将来的な需要動向を的確に把握した上、「投資試算」の取りまとめを通じ、その合理化を図る必要があること。
- (3) 水道料金については、更新財源等に要する経費を適切に確保するとともに、需要者間の負担の公平の要請に対応した料金体系を整備する必要があること。
- (4) 職員給与費、動力費等の維持管理費については、「経営比較分析表」「水道事業経営指標」「水道事業ガイドライン」等の活用を図り、その節減に努める必要があること。
- (5) 広域化については、スケールメリットによる幅広い効果が期待できるため、地域の特性を踏まえるとともに、事業の規模、効果等を勘案し、多様な類型の広域化を積極的に推進する必要があること。
- (6) 指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、PPP/PFIの活用を積極的に検討する必要があること。
- (7) 経営戦略未策定の事業体が、経営統合による広域化を予定している場合、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。
- (8) 平成29年度から高料金対策の対象要件として「経営戦略」を策定していることが求められている。また、平成31年度から管路耐震化事業の対象要件として「経営戦略」を策定していることが求められている。高料金対策については、上水道事業と簡易水道事業を同一の会計で実施している団体が高料金対策の対象となる場合は、高料金対策の対象が上水道事業と簡易水道事業で個別に算定されることを踏まえ、事業ごとに「投資・財政計画」の策定を求めていることに留意すること。
- (9) 既に策定された、もしくは今後策定する予定の水道事業ビジョンにおいて、「経営戦略」に求めている必須項目を全て満たしているものであれば、経営戦略として取り扱って差し支えない。また、水道法の一部を改正する法律（平成30年法律第92号）による改正後の水道法に基づく水道基盤強化計画、都道府県水道ビジョン、水道広域化推進プラン等、都道府県が策定する計画と経営戦略の内容に齟齬がないようにされたい。
- (10) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。ただし、「投資試算」や「財源試算」に当たっては、**中長期（30～50年超）**の推計を行うこと。
- (11) 工業用水道事業は、おおむね上記の諸点に準じることとするほか、関係部局と連携し、水需要の見通し等を含め、幅広い観点から各種の方途を講じることにより経営健全化に努める必要があること。

### 2. 下水道事業

- (1) 「経営戦略」の策定・改定に当たっては、都道府県構想と整合性のとれた内容とすることが求められる。PPP/PFI、民間委託等による民間資金・ノウハウを活用することもあわせて検討することが重要である。さらに、**汚水処理の事業運営に係る「広域化・共同化計画」の策定について**（平成30年1月17日付け総務省自治財政局準公営企業室長等通知）により、**都道府県が策定することとされている「広域化・共同化計画」とも整合性を図ることが求められる。**
- (2) 整備区域の適切な見直しに取り組むとともに、低コストの整備手法についても検討すること。**既存施設の更新に当たっては、平成31年度より下水道の広域化・共同化を行う場合の地方財政措置が拡充されることを踏まえ、施設・設備の長寿命化、処理場の統廃合、事業の広域化・共同化等の検討を行い、効率化に努めること。**
- (3) 「投資試算」を取りまとめる際には、施設・設備の現状について分析し、投資の効率化・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汚水処理が可能となるよう努めること。
- (4) 「財源試算」を取りまとめる際には、「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。
- (5) 資本費平準化債の活用により、減価償却費を基本とした資本費の算定による適正な汚水処理費及び使用料の設定に努めること。
- (6) 「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本としているが、下水道事業においては、一の特別会計で複数の事業を実施している場合がある。そのような場合、「投資・財政計画」については、事業ごとに策定することが望ましい。なお、都道府県構想等により、経営戦略の策定要請期限の平成32年度末までに事業統合が位置づけられた事業については事業廃止が見込まれる事業として経営戦略の策定を要しない。
- (7) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。ただし、「投資試算」や「財源試算」に当たっては、**中長期（30～50年超）**の推計を行うこと。



# 「経営戦略策定・改定ガイドライン」(平成31年3月29日公表)の概要(5/5)

※青字は、「経営戦略策定・改定ガイドライン」で新たに盛り込まれた内容のうち、主なもの。

## 3. 交通事業

- (1) 安全性確保に留意しつつ企業の経済性を発揮すること。また、民間委託等による経費削減や遊休資産等の有効活用等、経営の一層の健全化・効率化に努めること。
- (2) 地下鉄事業等にあつては、収支が均衡するまでに極めて長い期間を要する。特に新線建設等については、慎重に対処すること。
- (3) バス事業にあつては、民間への事業譲渡等の選択肢を含め再検討する必要があること。
- (4) 路線等の配置・再編成、交通機関相互の乗り継ぎ環境の整備等については、一般行政部門や関係機関、住民との連携のもとに検討を行うことが望ましいこと。
- (5) 民間事業者での運行などで代替可能な地域の交通事業は、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。
- (6) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 4. 電気事業

- (1) 小売及び発電の全面自由化等の大きな変化に対処できるよう、現段階から経営効率化に取り組むとともに、民営化等も含めた事業のあり方について検討を行うこと。
- (2) 再生可能エネルギーを利用した発電事業を行う場合には、買取価格の変動等のコストやリスクを考慮の上、事業性の有無を勘案した上で事業を行うこと。
- (3) 公営企業で行う電気事業(発電事業)は、民間代替性が高いことから、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。
- (4) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 5. ガス事業

- (1) 経費の削減、適切な内部留保の確保等による経営基盤の強化に努めるとともに、ガスの製造・供給設備の保安体制に十分配慮すること。
- (2) 公営企業で行うガス事業は、民間代替性が高いことから、公営企業として経営する必要性について検討することが重要。
- (3) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 6. 港湾整備事業

- (1) 経理区分を明確にするとともに、関連事業の進捗予定と十分に整合をとりつつ、適正な規模で計画すること。また、継続事業も適時適切な見直しを行う必要があること。
- (2) 独立採算原則に照らし、一定期間において収支が均衡することが必要であること。
- (3) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

## 7. 市場事業・と畜場事業

- (1) 生産・出荷の大型化、消費者ニーズの多様化など、取り巻く環境の変化を踏まえ、適正な規模で計画・実施するとともに、適時適切な計画の見直しを行う必要があること。  
また、経営体質強化、効率化等を図るため、事業の統廃合や広域化についても積極的に検討する必要があること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 8. 地域開発事業

- (1) 必要性、造成地等の需要の動向、採算性及び地価の変動によるリスク等を十分に勘案し、慎重に対処すること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、原則として10年以内に造成・処分が完了することを前提とした上で、全ての土地の造成・処分が10年以上先となる場合には、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 9. 観光その他事業

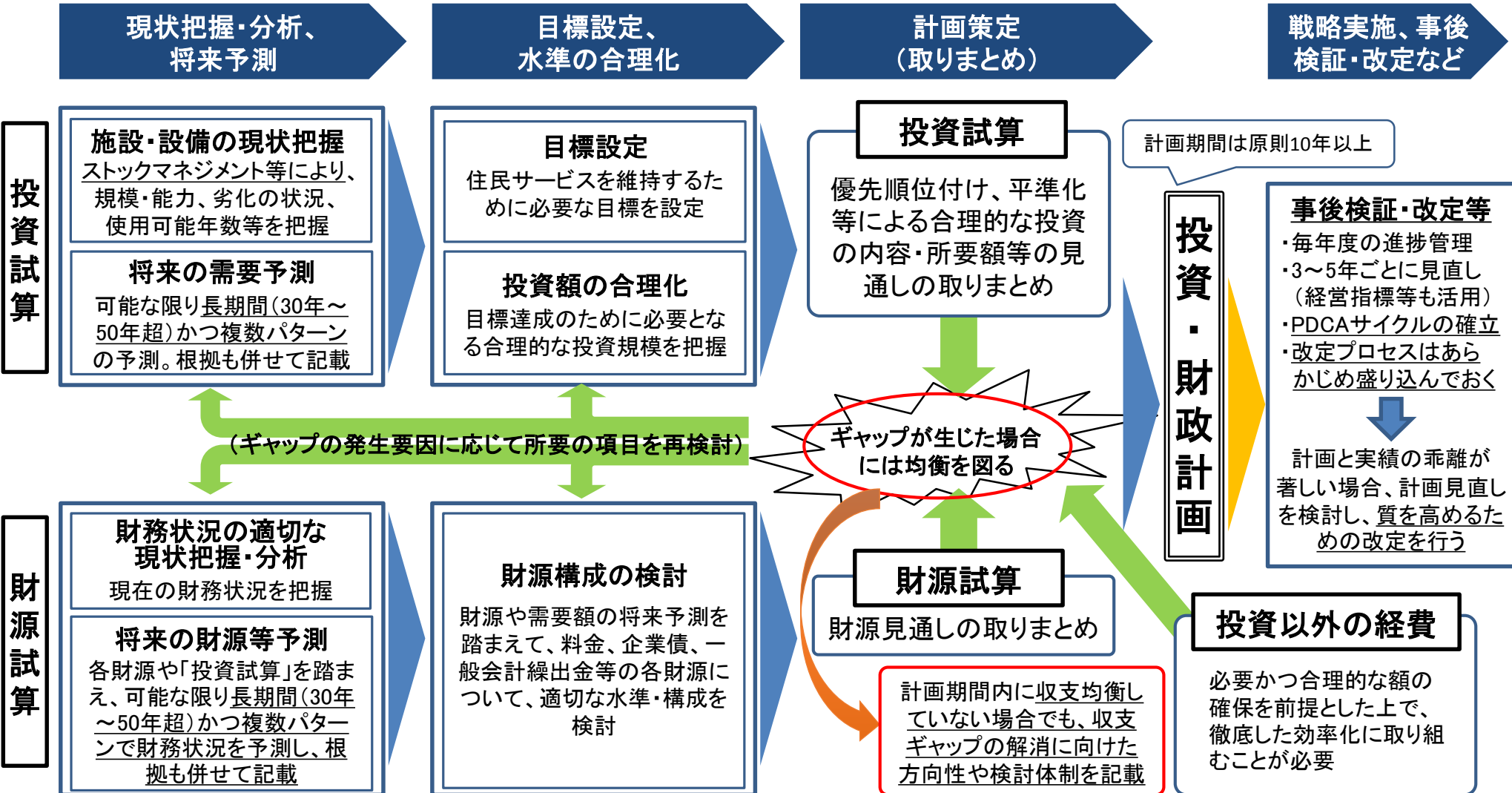
- (1) 民営事業者と競合する業種が多いことから、採算性に加えて公営の必要性及び既存の民営事業者との競合関係についても十分に検討する必要があること。
- (2) 「経営戦略」の「計画期間」は、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。

## 10. 病院事業・介護サービス事業

- (1) 病院事業については、「新公立病院改革プラン」の策定をもって経営戦略の策定と取り扱うものとしていること。
- (2) 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検討するとともに、住民のニーズ、他の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、十分に検討する必要があること。
- (3) 介護サービス事業の「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。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は、差し支えない。

# 「投資・財政計画」の策定までの流れ

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するように調整した収支計画である。



# 「経営戦略」の策定・改定に要する経費に係る地方財政措置について

- 公営企業をめぐる経営環境が厳しさを増す中で、計画的かつ合理的な経営を行うことにより収支の改善等を通じた経営基盤の強化等を図るため、「経営戦略の策定・改定に要する経費について、繰出基準を設けるとともに、一般会計からの繰出金に対する特別交付税措置」を講じる。
- 特に、持続可能なサービス提供を実現していくためには、自団体での取組のみならず、地方公共団体の枠組みを超えた取組が有効であることから、水道事業及び下水道事業について、広域化等に係る調査・検討に要する経費について重点的に支援する。

## 「経営戦略」の策定・改定に要する経費に係る地方財政措置

### 1. 対象事業

全ての公営企業（ただし、病院事業を除く）

### 2. 対象経費

経営戦略の策定・改定に要する経費

#### 【具体例】

- 先進団体視察に要する経費
- 専門家等を交えた研究会の実施、専門家の招へいに要する経費（ただし「公営企業経営支援人材ネット事業」に要する経費は除く。）
- 「投資・財政計画」の策定に要する経費（「投資試算」や「財源試算」のシミュレーション、収支ギャップ解消策の検討や効果額の試算 等）
- 住民への普及・啓発活動等に要する経費
- その他事務雑費（印刷費、消耗品費等）
- 水道事業及び下水道事業の広域化等の調査・検討に要する経費（事業統合、施設の統廃合、システム統合などの検討に要する経費 等）

### 3. 対象期間

平成32年度まで

（「経済・財政再生計画改革工定表」における策定目標年度）

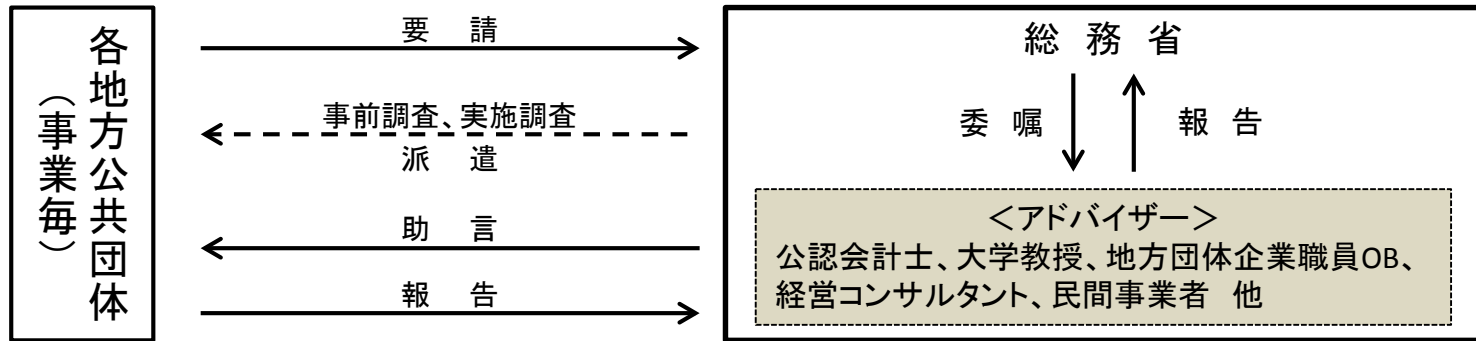
### 4. 地方財政措置の内容

- 「経営戦略」の策定・改定に要する経費の1 / 2について、一般会計から繰り出すこととする。
- 一般会計繰出額の1 / 2について、特別交付税措置。
- 特別交付税の算定における対象経費の上限額は、1,000万円。
- 水道事業及び下水道事業の広域化等の調査・検討に要する経費については、特別交付税の算定における対象経費の上限額を上乘せ（+1,500万円、合計2,500万円）し、重点的に支援。

# 公営企業経営アドバイザー派遣事業について

- 公営企業の効率化・経営健全化等の観点から、公営企業会計の適用、経営戦略の策定、組織管理、情報管理、事業の新展開、新しいサービス実施等について助言等を行い、第三セクターについては、効率化・経営改善等に係る市町村の指導監督を支援している。
- 派遣対象は、公営企業を運営している市町村等と、第三セクターに対して25%以上の出資又は出資割合が25%未満であるものの財政的支援(補助金、貸付金及び損失補償等)を行っている市町村であり、原則として1泊2日×1回の派遣を実施。
- 平成31年度は、公営企業会計の適用拡大に向けた新たなロードマップを示したことを踏まえ、人口3万人の団体における公営企業会計適用のロールモデルとすることを目的とし、年間を通じた派遣(1泊2日×10回程度)を行うモデル事業を実施。

## 【スキーム】



(参考)平成30年度派遣実績 21事業(20団体)

事業名	団体名
水道事業 (2事業)	愛媛県砥部町
	熊本県錦町
簡易水道事業 (3事業)	岩手県岩泉町
	岩手県普代村
	岩手県野田村
下水道事業 (4事業)	岩手県普代村
	静岡県掛川市
	愛知県扶桑町
	兵庫県たつの市

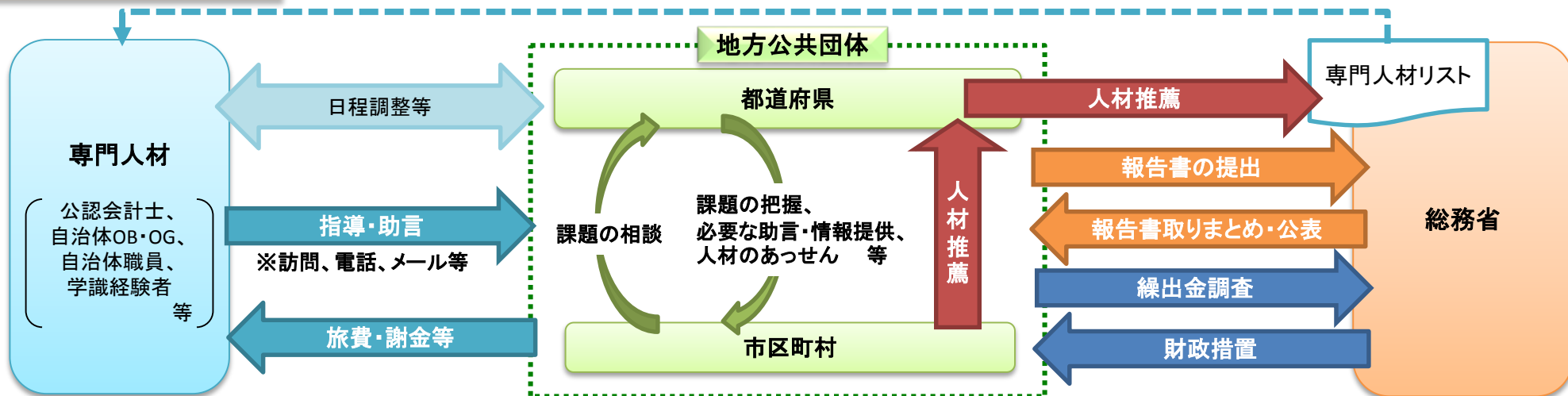
事業名	団体名
病院事業 (4事業)	神奈川県茅ヶ崎市
	千葉県匝瑳市
	長崎県病院企業団
	和歌山県串本町
地域開発事業 (2事業)	北海道釧路市
	広島県呉市
第三セクター (6事業)	北海道真狩村
	北海道滝川市
	秋田県羽後町
	滋賀県甲賀市
	山口県下松市
	愛媛県西予市



# 公営企業経営支援人材ネット事業について

職員の大量退職等により、事業の経営面に精通した人材が不足する中で、公営企業の経営改革に取り組もうとする地方公共団体が、その諸課題に対応する専門人材を招へいし、指導・助言を受けながら取組を行う場合の専門人材の招へいや経営状況の分析などに必要な経費について総務省が支援。

## 1. 活用スキーム



### 【活用できる事例】

- ・地方公営企業法の適用（一部適用又は一部適用から全部適用への移行を含む。）
- ・経営戦略の策定・改定
- ・事業廃止、民営化・民間譲渡
- ・水道事業の広域化・下水道事業の最適化等
- ・PPP/PFI、包括的民間委託、指定管理者制度
- ・施設の統合・廃止
- ・新公立病院改革プラン策定（特に再編・ネットワーク化や経営形態の見直しへの取組）
- ・その他、事業を進めるにあたり必要と考えられる事項

## 2. 人材ネット事業に関する特別交付税措置

### (1) 対象経費

- ・専門人材の謝金、旅費  
 (例：経営戦略の改定に際し、専門人材からの助言を受けるために、定期的に講習会・勉強会を開催するための経費)
- ・経営状況の分析等に要する経費  
 (例：抜本的な改革の検討に当たり、中長期的な経営の見通しのために必要な調査や情報収集等のための経費)
- ・その他（会場借上費、印刷費等）  
 ⇒ **対象経費の上限額200万円(年間合計額)**

### (2) 地方交付税措置の内容

- ・対象経費の1/2(100万上限)について一般会計から繰り出すこととする。
- ・一般会計繰出額の1/2(50万上限)について特別交付税措置を講ずる。



# 経営戦略策定に係る実務講習会について

## 1. 概要

総務省では、地方公共団体の経営戦略策定に係る人的支援措置の一環として、平成30年度に全国7か所において、経営戦略の意義や必要性の説明、策定済団体による先行事例の紹介及び公認会計士等による策定実務演習等からなる経営戦略策定実務講習会を地方公共団体金融機構との共催により実施。

平成31年度においては、策定実務講習会を継続して実施することとし、市町村公営企業に係る経営戦略の策定や改定に向けた都道府県の積極支援を求める趣旨から、開催地道府県も主催者として参画することを要請。また、総務省では、公営企業会計の適用の更なる推進のため、公営企業会計適用に係る実務講習会を開催することとし、経営戦略策定実務講習会と併せて2日間にわたり開催することを予定している。

### 主催者

開催地道府県、総務省及び地方公共団体金融機構による共催

### プログラム(予定)

【講演形式】①経営戦略策定・改定の意義や必要性について(講演者:総務省担当者) ②先進事例紹介(講演者:開催地自治体担当者)

【演習形式】グループ単位での策定・改定に係る演習(i 投資・財政計画の推計 ii 収支ギャップ解消・効果の試算 等)

【その他】質疑応答、講師との個別相談会

## 2. 開催日程(予定)

開催ブロック	開催地	開催日	対象都道府県
北海道ブロック	北海道	8月1日、8月2日	北海道
東北ブロック	宮城県	8月8日、8月9日	青森県・岩手県・宮城県・秋田県・山形県・福島県
関東ブロック	埼玉県	8月29日、8月30日	茨城県・栃木県・群馬県・埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・新潟県
北陸・近畿ブロック	京都府	8月26日、8月27日	富山県・石川県・福井県・滋賀県・京都府・大阪府・兵庫県・奈良県・和歌山県
東海・中部ブロック	愛知県	10月29日、10月30日	岐阜県・静岡県・愛知県・三重県・山梨県・長野県
中国・四国ブロック	広島県	9月5日、9月6日	鳥取県・島根県・岡山県・広島県・山口県・徳島県・香川県・愛媛県・高知県
九州ブロック	熊本県	9月9日、9月10日	福岡県・佐賀県・長崎県・熊本県・大分県・宮崎県・鹿児島県
沖縄ブロック	沖縄県	調整中	沖縄県

〇〇市 {水道  
簡易水道} 事業経営戦略

団 体 名 : \_\_\_\_\_

事 業 名 : \_\_\_\_\_

策 定 日 : 平成 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

計 画 期 間 : 平成 \_\_\_\_\_ 年度 ~ 平成 \_\_\_\_\_ 年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 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 <sup>3</sup> /ha

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			
施 設 能 力	m <sup>3</sup> /日	施 設 利 用 率	%	

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		

(例)

<料金表>

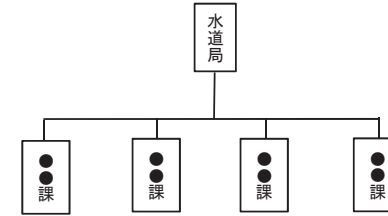
メータ口径	基本料金(●m <sup>3</sup> ) 1か月につき	●~●m <sup>3</sup>	●~●m <sup>3</sup>	●~●m <sup>3</sup>	●m <sup>3</sup> 以上
● mm 以下	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● ~ ● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● ~ ● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm 以上	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>

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。

(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。

(3) 経営比較分析表等を活用した現状分析

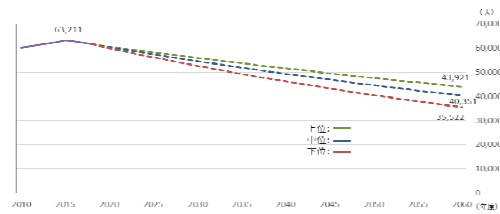
※ 直近の経営比較分析表(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について(公営企業三課室長通知)」による経営比較分析表)を添付すること。

※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。

## 2. 将来の事業環境

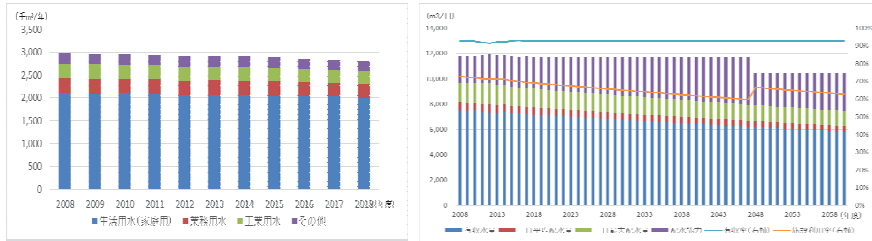
### (1) 給水人口の予測

※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。



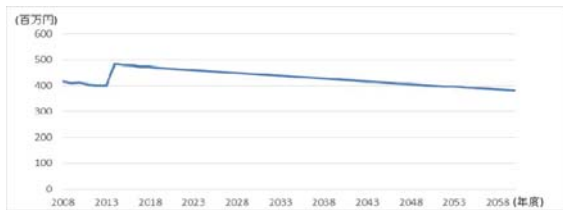
### (2) 水需要の予測

※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。



### (3) 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。



### (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。

(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

### 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。

### 4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画) : 別紙のとおり

(2) 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。

※ 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、図表などを適宜用いながら、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。

- <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
  - ・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

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

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

(3) 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

※ 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、その内容を記載すること。  
 また、(1)において、純損益(法適用)又は実質取支(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。

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	

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	

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。
-------------------------	--

## 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度									
区 分													
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)												
	(1) 料金収入												
	(2) 受託工事収益 (B)												
	(3) その他の												
	2. 営業外収益												
	(1) 補助金												
	他会計補助金												
	その他の補助金												
	(2) 長期前受金戻入												
	(3) その他の												
収入計 (C)													
収 支 的 支 出	1. 営業費用												
	(1) 職員給与												
	基本給												
	退職給付												
	その他の												
	(2) 経費												
	動力費												
	繕修費												
	材料費												
	その他の												
(3) 減価償却費													
2. 営業外費用													
(1) 支払利息													
(2) その他の													
支出計 (D)													
経常損益 (C)-(D) (E)													
特別利益 (F)													
特別損失 (G)													
特別損益 (F)-(G) (H)													
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)													
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)													
流動資産 (J)													
うち未収金													
流動負債 (K)													
うち建設改良費分													
うち一時借入金													
うち未払金													
累積欠損金比率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )													
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 (L)													
営業収益-受託工事収益 (A)-(B) (M)													
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M) × 100)													
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)													
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)													
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)													
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P) × 100)													



## 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円)

年 度		前々年度 (決算)	前年度 〔決算〕	本年度										
区 分	区 分													
資本的収入	1. 企業債													
	うち資本費平準化債													
	2. 他会計出資金													
	3. 他会計補助金													
	4. 他会計負担金													
	5. 他会計借入金													
	6. 国(都道府県)補助金													
	7. 固定資産売却代金													
	8. 工事負担金													
	9. その他													
	計 (A)													
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	(B)												
	純計 (A)-(B)	(C)												
	資本的支出	1. 建設改良費												
		うち職員給与費												
2. 企業債償還金														
3. 他会計長期借入返還金														
4. 他会計への支出金														
5. その他														
計 (D)														
資本的収入額が資本的支出額に不足する額		(E)												
補填財源	1. 損益勘定留保資金													
	2. 利益剰余金処分量													
	3. 繰越工事資金													
	4. その他													
計 (F)														
補填財源不足額		(E)-(F)												
他会計借入金残高		(G)												
企業債残高		(H)												

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度		前々年度 (決算)	前年度 〔決算〕	本年度									
区 分	区 分												
収益的収支分	うち基準内繰入金												
	うち基準外繰入金												
	資本的収支分												
資本的収支分	うち基準内繰入金												
	うち基準外繰入金												
合 計													

# 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

区 分		年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度									
収 益 的 収 入	収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)												
		(1) 営 業 収 益 (B)												
		ア 料 金 収 入												
		イ 受 託 工 事 収 益 (C)												
		ウ そ の 他												
		(2) 営 業 外 収 益												
		ア 他 会 計 繰 入 金												
		イ そ の 他												
		2 総 費 用 (D)												
		(1) 営 業 費 用												
		ア 職 員 給 与 費												
		ウ ち 退 職 手 当												
		イ そ の 他												
		(2) 営 業 外 費 用												
ア 支 払 利 息														
ウ ち 一 時 借 入 金 利 息														
イ そ の 他														
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)														
資 本 的 収 支	資 本 的 収 支	1 資 本 的 収 入 (F)												
		(1) 地 方 債												
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 債												
		(2) 他 会 計 補 助 金												
		(3) 他 会 計 借 入 金												
		(4) 固 定 資 産 売 却 代 金												
		(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金												
		(6) 工 事 負 担 金												
		(7) そ の 他												
		2 資 本 的 支 出 (G)												
		(1) 建 設 改 良 費												
		ウ ち 職 員 給 与 費												
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)												
		(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金												
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金														
(5) そ の 他														
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)														

## 投資・財政計画 (収支計画)

(単位:千円, %)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度										
区 分													
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)													
積 立 金 (K)													
前年度からの繰越金 (L)													
前年度繰上充用金 (M)													
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)													
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)													
実 質 収 支 黒 字 (P)													
(N)-(O) 赤 字 (Q)													
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )													
収益的収支比率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )													
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金の不足額 (R)													
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)													
地方財政法による 資金不足の比率 ((R)/(S)×100)													
健全化法施行令第16条により算定した 資金の不足額 (T)													
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額 (U)													
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模 (V)													
健全化法第22条により算定した 資金不足比率 ((T)/(V)×100)													
他会計借入金残高 (W)													
地方債残高 (X)													

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度										
区 分													
収益的収支分													
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
資本的収支分													
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
合 計													

## 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 <sup>3</sup> /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		千m
	配水池設置数				
施設能力	m <sup>3</sup> /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 <sup>3</sup> ) 1か月につき	●～●m <sup>3</sup>	●～●m <sup>3</sup>	●～●m <sup>3</sup>	●m <sup>3</sup> 以上
● mm 以下	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
●～● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
●～● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>
● mm 以上	●円	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>	●円/m <sup>3</sup>

※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

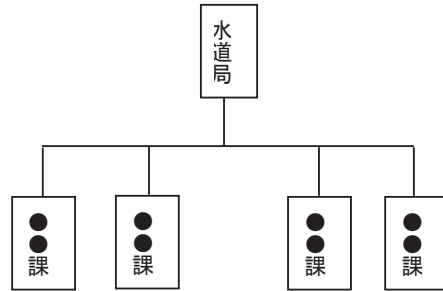
※組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(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(\*)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、昭和●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、昭和●年に●地区、昭和●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、平成●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。平成●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、平成●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。

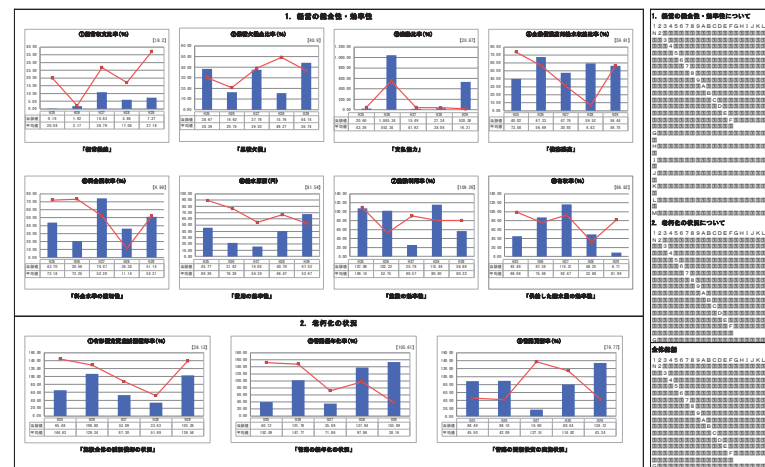
※ 添付した「経営比較分析表」に補足すべき内容(経営指標や日本水道協会「水道事業ガイドライン」における指標を活用した分析等)を記載すること。

(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。

経営比較分析表（平成29年度決算）

A社 本業		B社 本業		C社 本業		D社 本業		E社 本業	
項目	数値	項目	数値	項目	数値	項目	数値	項目	数値
営業収入(百万円)	100.00	営業収入(百万円)	100.00	営業収入(百万円)	100.00	営業収入(百万円)	100.00	営業収入(百万円)	100.00
経常費用(百万円)	80.00	経常費用(百万円)	80.00	経常費用(百万円)	80.00	経常費用(百万円)	80.00	経常費用(百万円)	80.00
経常利益(百万円)	20.00	経常利益(百万円)	20.00	経常利益(百万円)	20.00	経常利益(百万円)	20.00	経常利益(百万円)	20.00



（記載例）

本市水道事業は、経営比較分析表において、経常収支比率が100%を上回っているが、料金回収率については100%を下回っている。料金回収率の分母である給水原価に下水道事業会計から負担金収入がある徴収費が含まれており、その金額を控除すると料金回収率は100%を超えており、料金収入によって経常的な経費を賄えている。類似団体平均と比較すると、給水人口区分の規模別類似団体平均を下回っているが、有収水量密度が同程度の類似団体の平均は上回っている。

また、有収率は●%を超えており、漏水率は●%を下回っている。施設利用率は、●%であるが、これは本市水道事業内で最大の施設能力を有する●浄水場が災害等により停止した場合でも、全市民に安定的に給水を行える水準を保つため余裕能力を確保しているためである。

さらに、安全性については、累積欠損金比率が0%であり、流動比率が●%を超えており、企業債残高対給水収益比率は500%程度であり、給水人口規模別の類似団体平均とほぼ同水準を保っている。

一方、施設の老朽化についてみると、有形固定資産減価償却率が●%であり、給水人口規模別の類似団体平均を上回っている。これは本市水道事業が●年前に給水を開始し、耐用年数を超えている資産が多いが、アセットマネジメントにより延命化しているためである。管路については、管路経年化率が●%であり給水人口規模別の類似団体平均と比べて比較的高いが、管路更新率は●%に留まっている。

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  

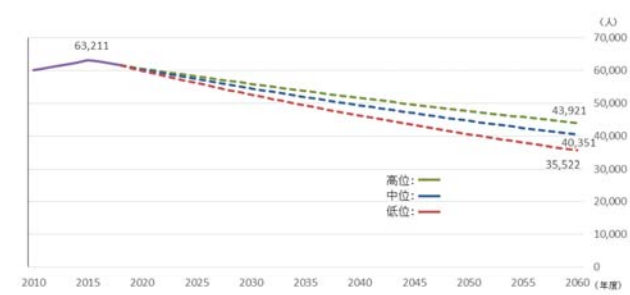
$$\text{行政区域内人口} \times \text{普及率} \times \text{人口減少率} (\%)$$

※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  

$$\text{現在給水人口} \times \text{人口減少率} (\%)$$

※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域内人口×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、各団体の実績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

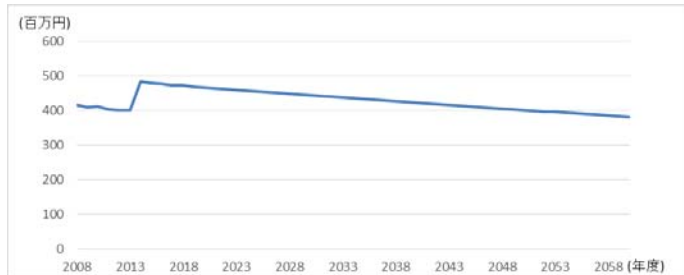
・口径別に、基本料金と従量料金を算定

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。

(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示す項目である。

(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。

※ 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。

- <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(スベックダウン)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、平成 46 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 97.8%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て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。
-----	---

<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>&lt;取組例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・料金に関する事項</li> <li>・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</li> <li>・その他</li> </ul>
--

(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、資本金収入、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に、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、資本金的支出(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。

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 m<sup>3</sup>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 m<sup>3</sup>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：H24-28 の 5 年間で職員数を 1 割減、H29 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

ることが必要である。

新発債の支払利息については、資金的支出(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ことが必要である。

▶ 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	

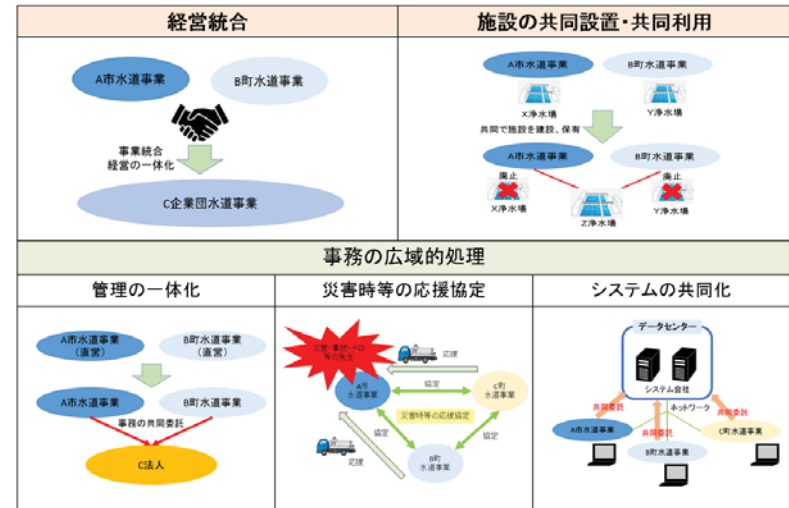
○ 広域化  
(説明)

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、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」を平成34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、平成●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、平成●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、平成●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サイズ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。

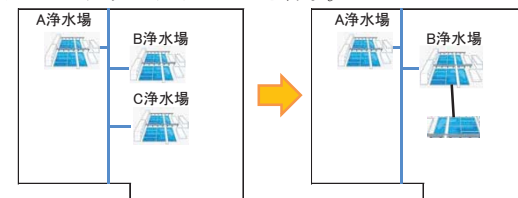
投資や維持管理経費の縮減が期待できることから、浄水場や配水池の統廃合などを積極的に検討することが必要である。

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、平成●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、従量料金における逓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、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、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。