

人口減少社会等における持続可能な公営企業制度 のあり方に関する研究会 報告書

目次

<u>1</u>	<u>はじめに</u>	1
<u>2</u>	<u>公営企業の現状とこれまでの取組</u>	
	(1) 公営企業を取り巻く環境の変化と企業経営の現状.....	2
	(2) 公営企業の経営改革に向けたこれまでの取組.....	7
<u>3</u>	<u>制度のあり方の検討に当たっての基本的な視点</u>	12
<u>4</u>	<u>公営企業会計適用の更なる推進について</u>	
	(1) 地方公営企業法（財務規定等）の適用範囲について.....	12
	(2) 公営企業会計適用の意義について.....	13
	(3) 公営企業会計の適用に係る取組状況.....	13
	(4) 更なる適用の拡大に向けた検討のあり方について.....	14
<u>5</u>	<u>経営規律のあり方と経営成績の客観的な評価について</u>	
	(1) これまでの取組（経営戦略の策定・改定の状況など）について.....	21
	(2) 経営規律のあり方について.....	23
	(3) 議会や住民への適切な情報提供のあり方について.....	25
	(4) 更新投資に向けた財源確保に資する方策の検討について.....	28
<u>6</u>	<u>持続可能な経営を支える人的資源の活用について</u>	
	(1) 公営企業の職員数の現状.....	31
	(2) 広域化等の推進.....	32
	(3) 都道府県による支援に係る取組.....	34
	(4) 第三セクター等の活用による人的サポートの取組.....	36
	(5) 市町村等への人的支援策について.....	37
	(6) 人的資源の更なる活用に向けて.....	39
<u>7</u>	<u>今後の更なる検討課題について</u>	
	(1) 経営戦略の法的な位置付け.....	41
	(2) 地方公営企業法の当然適用となる事業 及び地方財政法6条事業に係る整理.....	41
	(3) 公営企業の経営健全化に関するあり方.....	42

1 はじめに

水道、下水道、交通、病院など、我が国の公営企業は、地域住民の日常生活に不可欠なサービスを提供してきた。

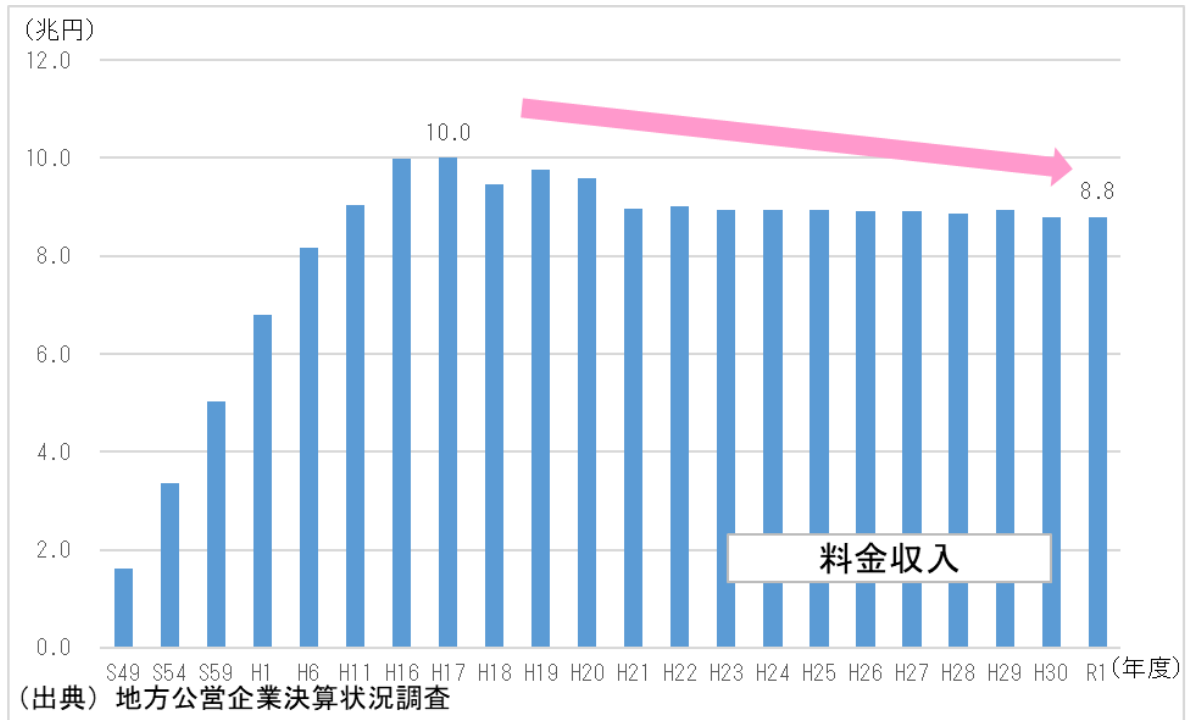
必要な生活用水を不自由なく供給し、住民の足を確保し、医療施設を整備する等、住民の生活に密着した分野で住民の需要を充足し、住民の暮らしを守り、それなくしては地域における住民生活が成り立たないという極めて重要な役割を公営企業は担っており、そして、脱炭素化、新型コロナウイルスの感染拡大など、世界的な潮流が地域を直撃する時代を迎え、今後も地域において、そうした役割を果たしていくことが期待される場所である。

しかしながら、人口減少等による需要の減少に伴い、料金収入が減少する一方で、高度経済成長期以降に整備された施設等の老朽化への対応や、近年大規模化して頻発する自然災害への対策として、最適化に向けた施設等の更新、耐震化、ダウンサイジング等のための投資の必要性が増加するなど公営企業を取り巻く経営環境は急速に厳しさを増している。

こうした中、各公営企業においては、経営状況やストック情報等を的確に把握するとともに、将来の人口減少や更新投資等も踏まえた中長期的な視点を持って経営を進めていくことができるよう、中長期的な経営の基本計画である経営戦略の策定、民営化や広域化等といった抜本的な改革等の取組、公営企業会計の適用拡大等による経営の「見える化」等を進めているところであるが、今後も経営改革を進め、住民サービスの向上に努めつつ、将来にわたって持続可能な経営を確保していくためには、更に何が必要であろうか。

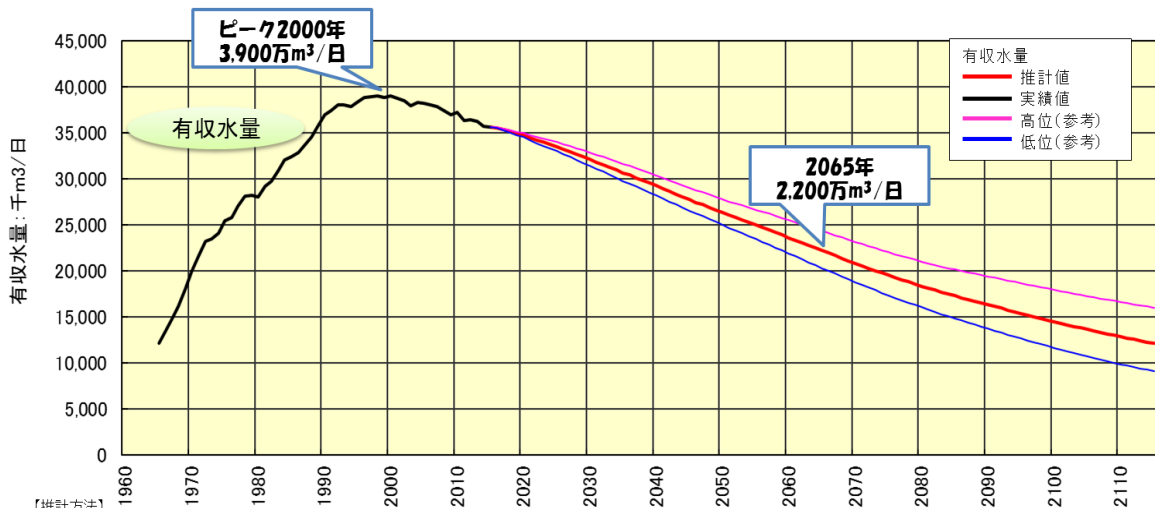
こうした問題意識の下に、今後の本格的な人口減少社会に対応した公営企業制度のあり方について検討を行うため、平成31年4月に本研究会を設置し、今般、8回にわたる議論の成果をここに報告書としてとりまとめたものである。

(図表 2) 料金収入の推移



(図表 3) 水道事業の将来の需要水量 (上水道事業)

- 日本の人口変動や、節水機器の普及等による家庭での一人当たりの使用水量の減少により、有収水量は平成12年(2000年)をピークに減少しており、50年後(2065年)にはピーク時より約4割減少。
- 水道事業は、原則水道料金で運営(独立採算制)されているが、人口減少に伴い料金収入も減少し、水道事業の経営状況は厳しくなってくる。



【推計方法】

①給水人口：日本の将来推計人口(平成29年推計)に上水道普及率(H27実績94.4%)を乗じて算出した。

②有収水量：家庭用と家庭用以外に分類して推計した。

家庭用有収水量=家庭用原単位×給水人口

家庭用以外有収水量は、今後の景気の動向や地下水利用専用水道等の動向を把握することが困難であることから、家庭用有収水量の推移に準じて推移するものと考え、家庭用有収水量の比率(0.310)で設定した。

③高位、低位は、日本の将来推計人口の死亡低位仮定出生高位(高位)、死亡高位仮定出生低位(低位)に変更した場合の推計結果である。

※ 厚生労働省作成資料を一部加工

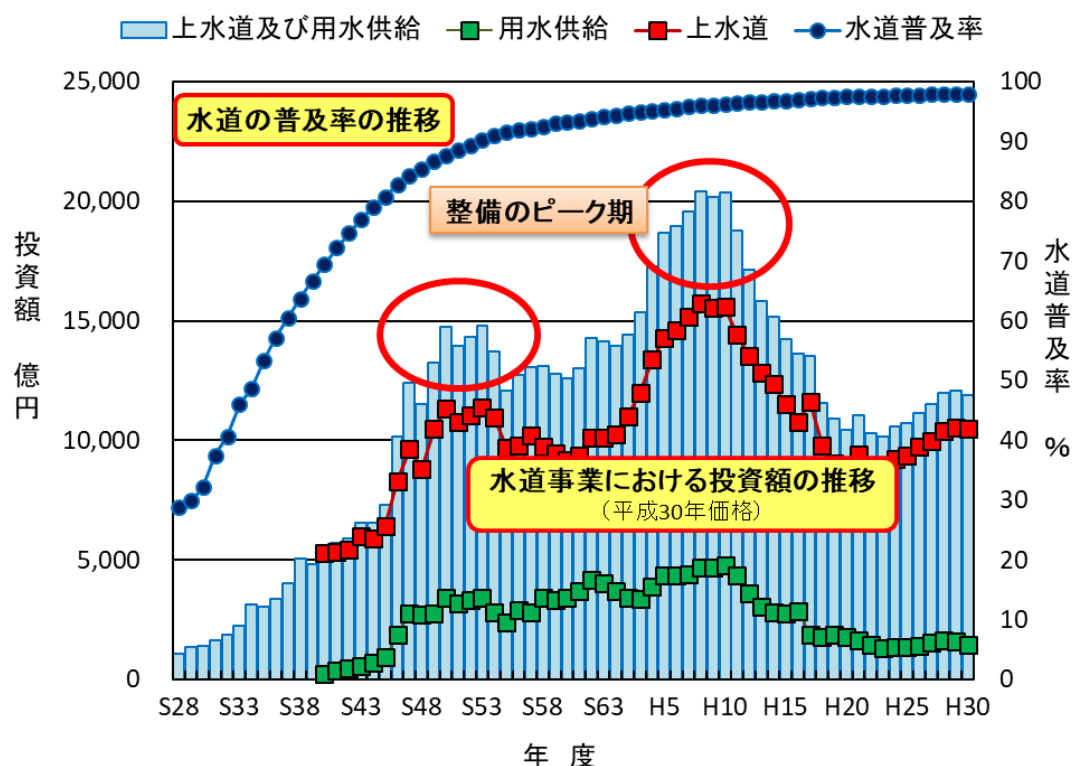
② 施設の老朽化に伴う更新需要の増大

前述のとおり、人口減少に伴う料金収入の減少が予想される一方で、今後、施設の老朽化に伴って更新需要が増大していくことが想定されている。

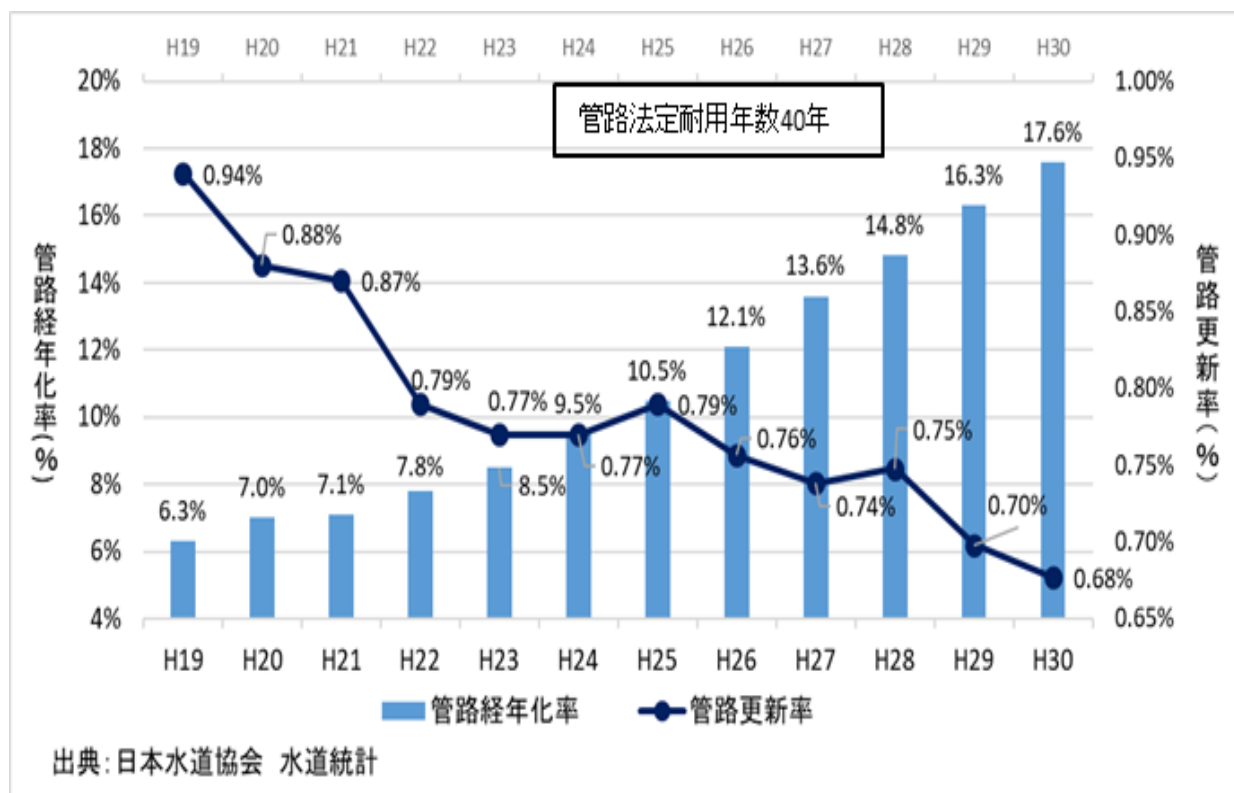
建設投資額や維持管理費が比較的大きな水道事業を例にとると、水道事業においては、戦後の水道普及率の増加に伴い施設の整備が進んだ昭和50年頃と、人口増加に伴い有収水量が増加した平成10年頃の2つのピーク期があるが、1回目のピーク時に整備した施設が既に更新時期を迎えつつあることにより、耐用年数を超えた管路が増加する一方、管路更新率は低水準にとどまっている。

ここ数年は、管路更新等に係る投資額が増加する傾向が見てとれるが、これでも十分な更新投資がなされておらず、今後、既存施設が大量に耐用年数に達することが想定されることから、施設の現状について把握に努めつつ、最適化に向けた更新、耐震化、高度化、ダウンサイジング、統廃合等のための投資に係る財源をあらかじめ確保しておくことが重要である（図表4、5参照）。

(図表4) 投資の状況（上水道事業、用水供給事業）



(図表 5) 管路経年化率及び管路更新率の現状 (水道事業)



③ 公営企業の経営の現状

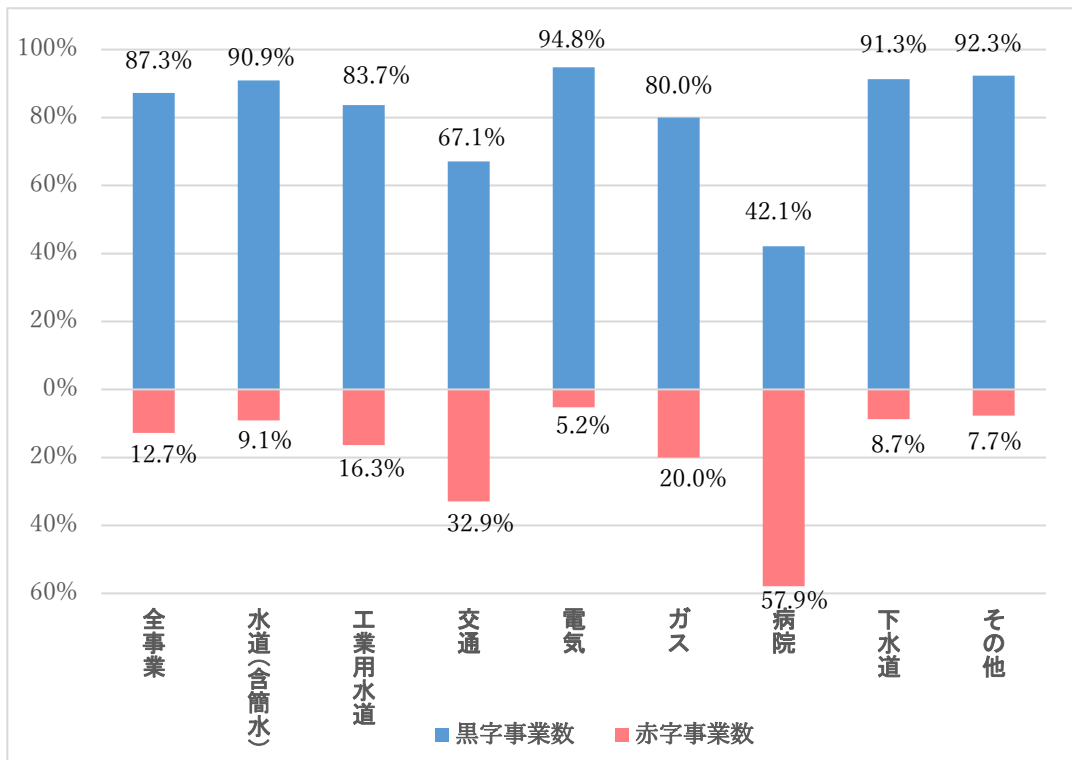
令和元年度決算では黒字事業数は 7,110 事業 (全体の 87.3%) であり、赤字事業数は 1,038 事業 (全体の 12.7%) となっている。事業別にみると、病院事業では約 58% が赤字事業となっている (図表 6 参照)。

また、累積欠損金は、令和元年度決算で 3 兆 9,761 億円 (対前年度△425 億円、1.1% 減少) であり、近年は交通事業における経営改善等により、減少傾向にある (図表 7 参照)。

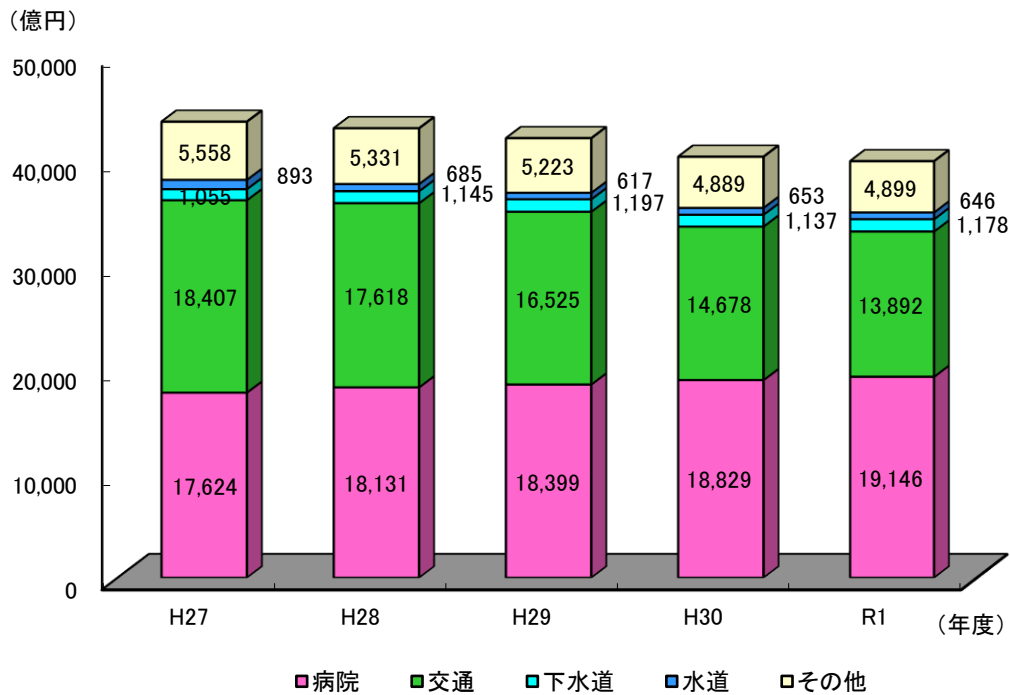
以上のとおり、公営企業の経営状況は、現時点では全体として黒字の状況にある一方で、減少基調にあるとはいえ引き続き多額の累積欠損金を抱えている事業も存在する。

また、直近においては、新型コロナウイルス感染症の影響により、病院事業や交通事業などにおいて、料金収入が減少しているところである。公営企業の資金繰りを円滑にするため、令和 2 年 5 月より、特別減収対策企業債を発行できるとされたところであり、引き続き状況を注視する必要がある。

(図表 6) 公営企業の黒字(赤字)事業数の事業別割合(令和元年度)



(図表 7) 公営企業の累積欠損金の推移(平成 27 年度～令和元年度)



(2) 公営企業の経営改革に向けたこれまでの取組

人口減少に伴う料金収入の減少、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新等のための投資の増大等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあることから、総務省においては、公営企業の経営改革に資するため、

- ・ 経営戦略の策定・改定
- ・ 広域化や民間活用・民営化などの抜本的な改革等の推進
- ・ 公営企業会計の適用など「見える化」の推進

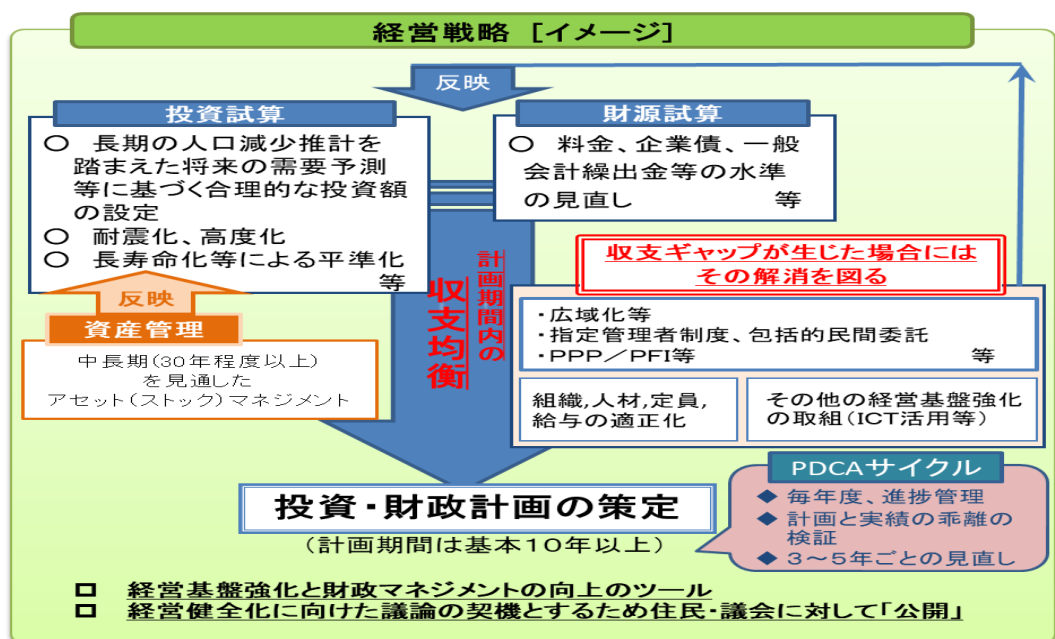
の3つを柱にして取組を進めてきたところである。

① 経営戦略の策定・改定

公営企業の経営環境が厳しさを増す中において、各公営企業が自らの経営についての確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく経営に取り組み、徹底した効率化・経営健全化を行う必要があることから、平成26年より、中長期的な経営の基本方針である「経営戦略」の策定を推進しているところである。

具体的には、以下のイメージのとおり、長期の人口推計等に基づく将来の需要予測等を踏まえた合理的な投資額の推計である「投資試算」と、料金、企業債、一般会計繰出金等の収入の将来推計である「財源試算」とにより収支均衡が図られる形で「投資・財政計画」を策定することが柱となっている(図表8参照)。

(図表8) 経営戦略イメージ



「投資・財政計画」は10年以上を基本として策定し、毎年度進捗管理を行うとともに計画と実績の乖離の検証を行い、3年から5年内で検証結果に基づく取組の見直しなどを反映した改定を行うことが望ましいとされている。

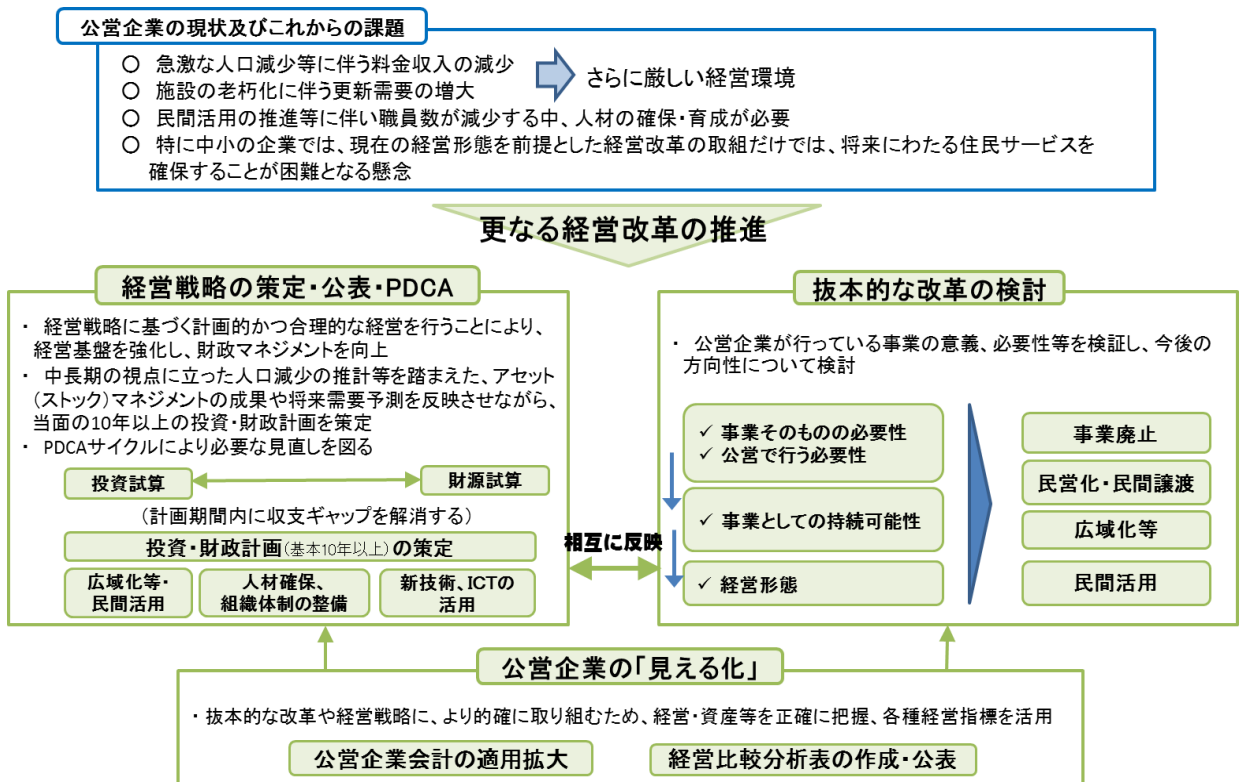
経営戦略は、こうしたPDCAサイクルを通じた経営基盤強化と財政マネジメント向上を図るための有効なツールと位置付けられるとともに、経営状況の「見える化」により経営健全化に向けて、住民・議会との議論の契機となるものである。

② 抜本的な改革の推進

公営企業が経営環境の変化に適切に対応し、経営改革に取り組むことが必要であることから、事業そのものの意義、提供しているサービス自体の必要性及び事業としての持続可能性について検証した上で、民営化・民間譲渡、広域化などといった抜本的な改革を検討することについても、経営戦略の策定とあわせて求めているところである。

下記の図表のとおり、経営戦略の策定と抜本的な改革の検討を相互に反映させることで、必要性の薄れた事業の民間譲渡等を進めるとともに、必要な事業については経営基盤の強化を図ることとしている(図表9参照)。

(図表9) 公営企業における更なる経営改革の推進の概念図



③ 公営企業会計の適用など「見える化」の推進

公営企業を取り巻く経営環境が急速に厳しさを増している今日において、多様化する住民ニーズを的確に把握しつつ、住民サービスを将来にわたり安定的に提供していくためには、資産及びコストを含む全体の経営状況を的確に把握した上で、中長期的な視点に基づいて経営を行っていく必要があります、これらを円滑かつ適切な形で進めるためには、公営企業会計の適用により得られる情報が重要である。

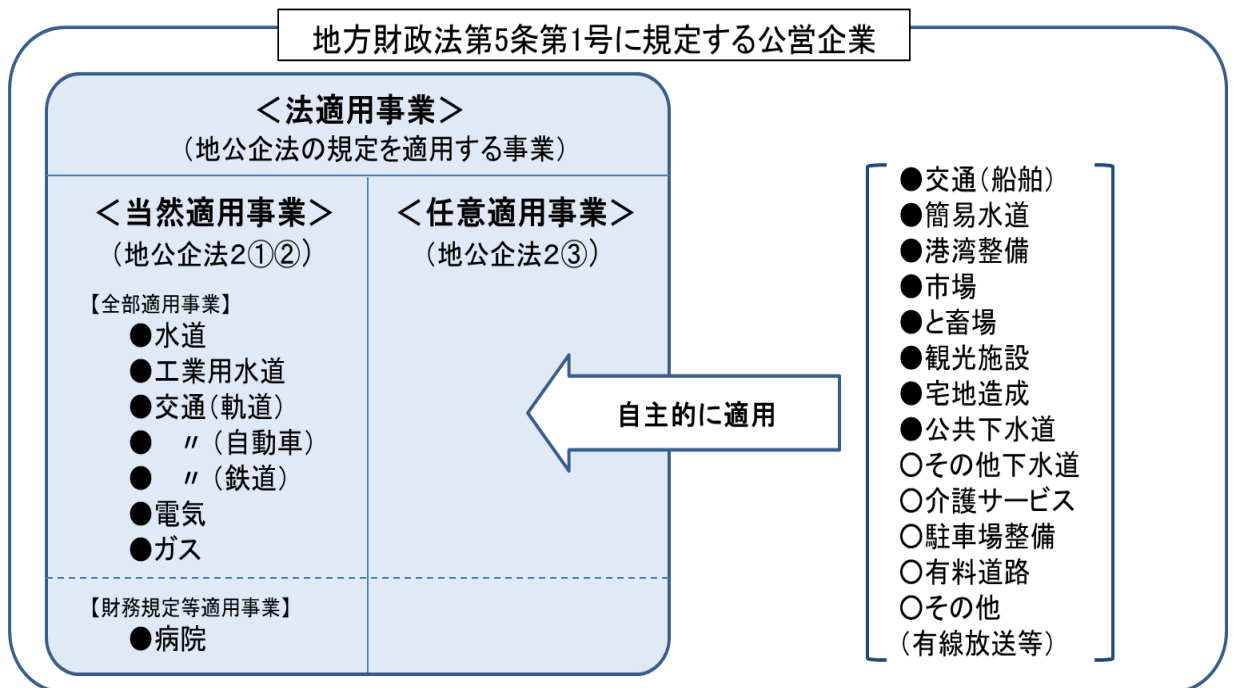
この公営企業会計の適用に係る法律上の整理は、以下の図表のとおりである。

第一に、地方公共団体が①水道事業(簡易水道事業を除く。)、②工業用水道事業、③軌道事業、④自動車運送事業、⑤鉄道事業、⑥電気事業、⑦ガス事業の7事業を経営する場合には、それらの事業には地方公営企業法(昭和27年法律第292号。以下「公営企業法」という。)の規定の全部が当然適用される。

第二に、病院事業については、公営企業法の規定のうち財務規定等が当然適用される。

第三に、上記以外の事業で主としてその経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てるものについては、条例で定めるところにより、公営企業法の規定の全部又は一部(財務規定等)を適用することができることとされている(図表10参照)。

(図表10) 地方公営企業法の適用範囲



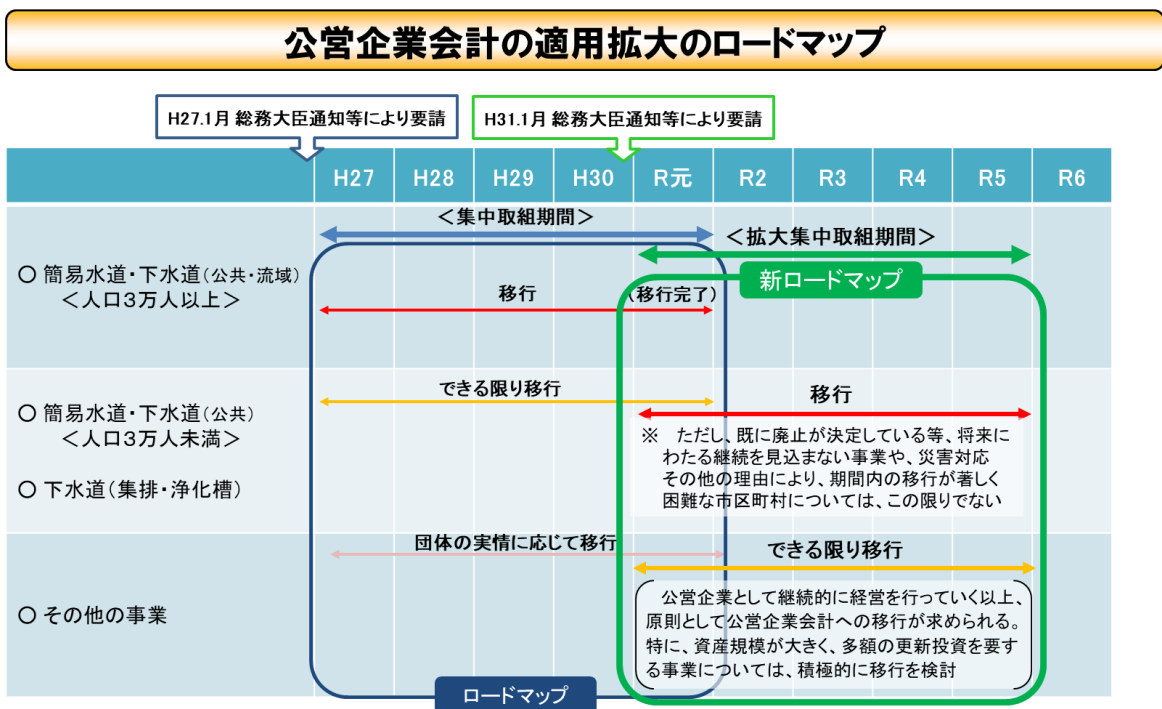
※ ●のついたものは、地財法第6条により特別会計を設置し、原則として料金収入等による独立採算で運営する公営企業。

こうした公営企業法において財務規定等の適用が任意となっている事業についても、前述の公営企業会計の適用の意義に鑑み、積極的に取組を推進してきたところである。

具体的には、平成 27 年、総務省から各地方公共団体に対し、公営企業会計の適用拡大に向けたロードマップ（以下「旧ロードマップ」という。）を提示し、平成 27 年度から令和元年度までの「集中取組期間」において、資産の規模が大きく、住民生活に密着したサービスを提供している下水道事業及び簡易水道事業を「重点事業」と位置付け、都道府県及び人口 3 万人以上の市区町村を中心に、公営企業会計への移行を集中的に推進することとされた。

その後、各地方公共団体における公営企業会計適用の取組状況等を踏まえ、平成 31 年に公営企業会計の適用拡大に向けた新たなロードマップ（以下「新ロードマップ」という。）が示され、令和元年度から令和 5 年度までを「拡大集中取組期間」と定め、更なる公営企業会計の適用拡大を推進している（図表 11 参照）。

（図表 11） 公営企業会計の適用に向けたロードマップについて



新ロードマップでは、平成 27 年当時と比較して、集落排水や合併浄化槽も含め、これらの事業における広域化等の抜本的な改革を推進する必要性は高まっていることから、引き続き下水道事業及び簡易水道事業を「重点事業」と位置付けた上で、人口規模を問わず、公営企業会計へ移行することとし、重点事業以外の事業についても、できる限り公営企業会計に移行することとしている。

公営企業会計の適用には、固定資産台帳の整備や財務会計システムの整備等に多額の費用を要することから、当該経費について、地方債（公営企業会計適用債）を充当した場合に、その元利償還金の一部を一般会計からの繰出しの対象とし、当該繰出しについて地方交付税措置を行うこととしている。

さらに、公営企業会計の適用に係るノウハウや人材の不足を補うため、「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」を公表・拡充するとともに、「公営企業経営アドバイザー派遣事業」、「公営企業経営支援人材ネット事業」を実施し、公営企業会計適用に向けた取組を支援してきたところである。

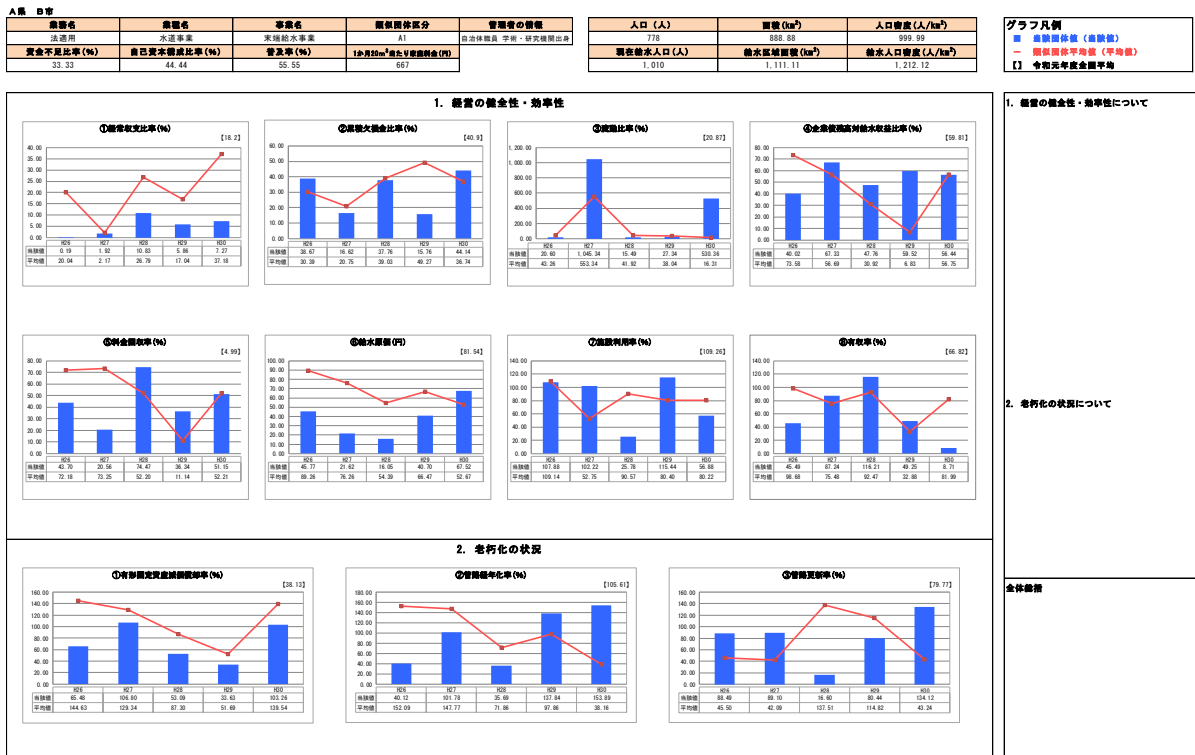
こうした公営企業会計の適用に加えて、公営企業の現状・課題等を的確に把握するとともに、議会・住民等にわかりやすく説明する必要があることから、平成26年度決算より、「経営比較分析表」の策定及び公表を要請している。

現在、水道事業、簡易水道事業、工業用水道事業、交通事業（自動車運送）、電気事業、病院事業、観光施設事業（休養宿泊施設）、駐車場整備事業、下水道事業の9事業において各地方公共団体で公表しており、事業ごとに様々な経営指標を記載するとともに、類似団体の指標の数値も記載することで、他団体との比較も可能となっているところである（図表12参照）。

(図表12) 経営比較分析表

※適用 水道事業 事業サンプル

経営比較分析表（令和元年度決算）



3 制度のあり方の検討に当たっての基本的な視点

これまで述べてきたとおり、人口減少等によるサービス需要の減少に伴い、今後、料金収入が減少する一方で、高度経済成長期以降に整備された施設等の老朽化への対応が迫られるなど、公営企業を取り巻く環境は厳しさを増しているところである。

経営戦略の策定や公営企業会計の適用等により、公営企業の経営改革が推進されてきたところであるが、今後の更なる改革の推進に向け、公営企業制度のあり方を検討する必要があり、その際には次の3点が重要な視点となる。

- i) 公営企業の実態や経営環境の変化を踏まえた公営企業概念・範囲の整理に加えて、地方公営企業法（財務規定等）の具体的な適用範囲のあり方の整理が必要ではないか。
- ii) 将来にわたり持続可能な経営を確保するため、経営規律の基軸のあり方や経営成績の客観的な評価をより適切に行うことができる方策の検討が必要ではないか。
- iii) 持続的な経営を支えるための人的資源等を確保する観点から、広域的な連携や都道府県等による補完など、小規模団体等の条件の厳しい公営企業の取組を幅広く支援する方策について検討する必要があるのではないか。

以下、それぞれの論点について、詳述する。

4 公営企業会計適用の更なる推進について

(1) 地方公営企業法（財務規定等）の適用範囲について

前述のとおり、地方公共団体の経営する企業のうち、水道事業等の8事業については、公営企業法の規定が適用されることとされている。

また、適用が義務付けられていない事業でも、「主としてその経費を当該企業の経営に伴う収入をもって充てるもの」については、適用を可能としているところである（公営企業法第2条第3項及び公営企業法施行令第1条第2項）。

この条文の解釈について、「地方公営企業法及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律（公営企業に係る部分）の施行に関する取扱いについて」（昭和27年9月29日自乙発第245号）において、「主としてその経費を当該企業の経営に伴う収入をもって充てるもの」とはその経常的経費の少なくとも七十～八十%程度を料金等の経営に伴う経常的収入をもって賄うことができるものである」とし、任意適用の対象となる事業のメルクマールを示していた。

しかしながら、法非適用事業に対する公営企業会計の適用の必要性が伸張したことから、経費回収率の低い公共下水道や簡易水道についても公営企業会計の適用を促すため、

平成 27 年に当該記述が削除されたところである。

(2) 公営企業会計適用の意義について

公営企業会計導入の意義は、発生主義に基づく複式簿記による会計処理を行うことにより、施設の老朽化等の現状など資産を含む経営状況を比較可能な形で的確に把握することで、次のような効果が得られ、公営企業に求められる経済性の発揮が可能となることにある。

- ・将来の収支見通し等を的確に行うことが可能となり、中長期視点に基づき、適切な経営方針を決定することに資する。
- ・他の類似の公営企業や民間企業との経営状況の比較を通じ、経営成績や財政状態をより正確に評価・判断することが出来る。
- ・比較可能で財務状況を把握しやすい会計の採用、決算の早期化など情報開示の充実にも資するものとして、住民や議会への見える化が図られ、もってガバナンスの向上も期待される。

また、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は、今後の公営企業の基盤強化に不可欠な取組であるが、これらの取組を進めるためには、公営企業会計の適用により得られる情報が極めて有用となる。

(3) 公営企業会計の適用に係る取組状況

総務省では、毎年度、公営企業会計の適用に係る進捗状況について、調査及び公表を行っており、令和 2 年 4 月時点における公営企業会計適用の取組状況は、重点事業を実施する人口 3 万人以上の地方公共団体のうち、公営企業会計を「適用済及び適用取組中」としている団体の割合が、簡易水道事業で 98.4%、公共下水道事業及び流域下水道事業で 100%とほとんどの団体において公営企業会計の適用が完了している。

また、重点事業を実施する人口 3 万人未満の地方公共団体のうち、公営企業会計を「適用済」及び「適用取組中」としている団体の割合は、簡易水道事業で 69.1%、下水道事業で 66.7%となっている。平成 30 年 4 月時点の調査結果では、人口 3 万人未満の市区町村のうち、「適用済」及び「適用に取組中」の団体の割合が、簡易水道事業で 42.9%、下水道事業で 27.6%であったことを踏まえれば、公営企業会計の適用が着実に進捗している状況である（図表 13 参照）。

(図表 13) 重点事業における公営企業会計の適用に係る適用状況

● 人口 3 万人以上の団体の適用状況

		H27.10	H28.4		H29.4		H30.4		H31.4		R2.4	
			(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	(前年比)	
簡易水道	適用済	32.8%	38.1%	+5.3%	57.9%	+19.8%	64.6%	+6.7%	71.1%	+6.5%	96.5%	+25.4%
	取組中	47.5%	47.9%	+0.4%	34.7%	-13.2%	31.2%	-3.5%	26.7%	-4.5%	1.9%	-24.8%
	合計	80.3%	86.0%	+5.7%	92.6%	+6.6%	95.8%	+3.2%	97.7%	+1.9%	98.4%	+0.7%
下水道	適用済	30.8%	35.5%	+4.7%	40.0%	+4.5%	45.5%	+5.5%	60.0%	+14.5%	99.9%	+39.9%
	取組中	48.3%	57.4%	+9.1%	58.8%	+1.4%	53.9%	-4.9%	39.5%	-14.4%	0.1%	-39.4%
	合計	79.0%	92.9%	+13.9%	98.8%	+5.9%	99.4%	+0.6%	99.5%	+0.1%	100.0%	+0.5%

● 人口 3 万人未満の団体の適用状況

		H30.4	H31.4	R2.4
簡易水道	適用済	33.3%	35.5%	42.3%
	取組中	9.6%	10.7%	26.8%
	合計	42.9%	46.3%	69.1%

		H30.4	H31.4	R2.4
下水道	適用済	10.0%	14.8%	23.7%
	取組中	17.5%	19.7%	43.0%
	合計	27.6%	34.5%	66.7%

(4) 更なる適用の拡大に向けた検討のあり方について

重点事業については着実に公営企業会計の適用が進捗しつつあるが、一方で、重点事業以外の事業についても、(2)で記述したような公営企業会計適用の意義を踏まえれば、移行を更に推進していくことが重要である。

地方公営企業決算状況調査によると、令和元年度末時点で公営企業法を全部又は一部適用している重点事業以外の事業の状況は以下のとおりとなっている(図表 14 参照)。

(図表 14) 重点事業以外の事業における公営企業会計の適用に係る適用状況¹

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	と畜場	観光	宅造	小計	駐車場	介護サービス	有料道路	その他	合計
適用済	6 (13.3%)	3 (4.0%)	8 (8.2%)	14 (9.2%)	1 (1.9%)	33 (13.3%)	44 (10.1%)	109 (9.9%)	6 (3.0%)	45 (8.7%)	0	58 (100%)	218 (11.6%)
(参考)総事業数	45	75	97	152	53	248	434	1,104	203	517	1	58	1,883

¹ 地方公営企業決算状況調査において、「その他事業」は公営企業法を適用している事業を対象としている。

新ロードマップに係る「公営企業会計の適用の推進に当たっての留意事項について」（平成31年1月25日付け総財公第10号総務省自治財政局長通知）においては、「重点事業以外の事業についても、公営企業として継続的に経営を行っていく以上は、原則として公営企業会計の適用が求められることから、拡大集中取組期間内にできる限り移行することが必要であること。特に、資産規模が大きく、多額の更新投資を要する公営企業を経営する地方公共団体においては、積極的に移行を検討すること」としているところである。

一方で、公営企業会計の適用については、移行や運営（ランニング）の際、相当の経費とマンパワー、ノウハウを要し、特に小規模団体等における小規模な事業にとって人的、財政的負担が大きいとの意見もあることから、こうした団体への支援も不可欠である。

重点事業以外の事業は、種類が多岐にわたり、事業の規模も多様であることから、公営企業の実情や公営企業会計への移行に伴う負担と得られる効果を踏まえて適用すべき事業の範囲を検討すべきである。

公営企業会計の適用を特に推進すべき範囲について整理するため、今般、事業の継続に係る見通し、適用に係る経費の状況、所有する資産の額等について調査を実施し、以下のとおり検討を行った。

① 事業の継続性について

今回の検討に当たり、(1)で記述した経緯を踏まえ、公営企業法を適用する事業の新たなメルクマールについて検討を行ったところ、経費負担区分を前提に料金を得て自ら再投資しつつ継続的に経営を行う事業とするのが妥当と考えられる。

そこで、重点事業以外の事業において、事業の継続の見通しについて調査したところ、結果は以下のとおりとなっている（図表15参照）。

(図表15) 重点事業以外の事業における事業の継続性の見通しについて

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	と畜場	観光	宅造	駐車場	介護	有料道路	その他	合計
事業の見通し												
① 継続	36 (94.7%)	46 (70.8%)	86 (96.6%)	122 (88.4%)	36 (75.0%)	168 (81.2%)	164 (41.0%)	166 (90.2%)	366 (84.5%)	1 (100.0%)	0	1,191 (74.3%)
② 民営化予定	1 (2.6%)	1 (1.5%)	0 (0.0%)	9 (6.5%)	5 (10.4%)	20 (9.7%)	4 (1.0%)	7 (3.8%)	46 (10.6%)	0 (0.0%)	0	93 (5.8%)
③ 一般会計へ移行予定	0 (0.0%)	1 (1.5%)	1 (1.1%)	1 (0.7%)	1 (2.1%)	5 (2.4%)	11 (2.8%)	6 (3.3%)	2 (0.5%)	0 (0.0%)	0	28 (1.7%)
④ その他事業廃止予定	1 (2.6%)	17 (26.2%)	2 (2.2%)	6 (4.3%)	6 (12.5%)	14 (6.8%)	222 (55.5%)	5 (2.7%)	19 (4.4%)	0 (0.0%)	0	292 (18.2%)

公営企業会計の適用は、将来にわたり持続可能な経営基盤を確保するために必要な情報を把握し、中長期的なストックマネジメントの推進等を行うことが主な目的であることから、継続的に経営を行うことを予定していない事業については、公営企業会計適用の必要性・効果に乏しいと考えられる。

新ロードマップにおいて現在適用を推進している重点事業（人口3万人未満）についても、「将来にわたる継続を見込まない事業」については、「この限りでない」としており、公営企業会計の適用を求める範囲としては、継続的な経営を予定しているという点を勘案すべきである。

② 一般会計で実施する事業について

次に、重点事業以外の事業については、駐車場事業や介護サービス事業など、地方財政法（昭和23年法律第109号。以下「地財法」という。）第6条及び地方財政法施行令（昭和23年政令第267号。以下「地財令」という。）第46条に位置づけられていない事業も存在する。これらの事業では、特別会計により区分されず、一般会計において事業が実施されているものも相当数にのぼっている。公営企業会計の適用には、特別会計を設置し、経理を区分することが前提となるが、これらの事業についても、あえて特別会計を設置し、公営企業会計の適用を求めるか否かが問題となる。

今般実施した調査によれば、一般会計で事業を実施している理由として、

- ・駐車場事業の場合、駐車場としての経営そのものよりも、役場の利用者用など、施設利用者の利便性の確保のため、または地域振興・産業振興を目的とする施策事業の一環として行っているため
- ・介護サービス事業の場合、他の福祉事業（一般会計事業）と一体的に実施しているため
- ・そもそも主として事業により生じる収入で経費をまかなう公営企業として実施している意識がないため

との回答が多数挙げられていたところである。

前述のとおり、継続的な経営を予定している事業は公営企業会計を適用することが求められるところであるが、一般会計施策の一環として行われている事業については、そもそも「公営企業」として整理されるべきものなのか議論のあるところでもある。公営企業会計の適用範囲の検討に当たっては、各団体における事業展開の目的、態様、会計を区分することに馴染むものか否か等といった実情にも配慮すべきではないか。公営企業会計適用への費用対効果を踏まえた整理について

(2)で記述したように、公営企業会計への移行により経営への効果が見込めることから、公営企業として継続的に経営を行っていく以上は、原則として移行が求められる。

一方、公営企業の事業の種類は多岐にわたり、事業の規模も多様である。特に小規模団体では移行に伴う負担が大きくなることが想定され、本研究会でも、導入や運営（ランニング）に当たり、相当の経費とマンパワーを要することに留意が必要との意見があったところである。

(a) 公営企業会計の適用に係る事務経費について

これまで官庁会計で実施していた事業を公営企業会計に移行するに当たっては、移行の準備（移行スケジュールの策定、先行事例研究等）や資産調査（資産情報の整理、固定資産台帳の整備等）、会計システムの導入などを行う必要があり、それぞれの事務に所要の経費が発生するところである。

今般、公営企業会計の適用に係る事務経費（委託費）について調査したところ、事業の種類や事業規模等によって所要経費には差があるものの、以下の結果であった（図表 16 参照）。

(図表 16) 重点事業以外の事業における公営企業会計の適用に係る事務経費(委託費)

(単位：千円)

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	観光	宅造	駐車場	介護	その他	合計
委託費 (平均)	3,905	1,600	69,800	3,948	15,463	11,313	20,626	5,425	14,402	13,981
委託実施事業数	1	2	1	1	6	2	1	4	31	49
①移行準備										
件数	0	1	0	0	2	0	0	0	14	17
委託費	-	1,707	-	-	1,120	-	-	-	9,311	8,096
②資産調査										
件数	0	1	1	1	6	1	1	2	29	42
委託費	-	-	4,800	-	7,589	3,953	3,953	2,270	11,662	9,684
③移行事務										
件数	1	2	0	0	4	0	0	1	24	32
委託費	275	864	-	-	11,084	-	-	-	3,093	4,039
④システム										
件数	1	2	1	1	5	2	1	3	29	45
委託費	3,630	629	65,000	3,948	5,610	9,337	16,673	8,580	2,928	6,061

※ ①移行準備…対象事業の検討、移行スケジュールの策定、先行事例研究等

②資産調査…資産情報の整理、固定資産台帳の整備等

③移行事務…条例・規則等の制定や改正、勘定科目等の設定、新予算の編成、打ち切り決算、税務署への届出等

④システム…会計システムなどの新システムの導入等

※ と畜場事業及び有料道路事業は委託実績が無いため掲載していない。

調査結果によると、いずれも公営企業会計への移行により、一定の経費を要していることが分かる。重点事業以外の事業においては事業規模の小さい事業も一定程度存在することから、公営企業会計の適用を求める対象範囲の検討に当たり、

事業規模や資産の状況と移行に係る事務経費の関係について、以下により検討を行った。

(b) 事業規模について

重点事業以外の事業の規模を表すものとして、年間の料金収入について調査したところ、以下のとおりであった（図表 17 参照）。

(図表 17) 重点事業以外の事業の料金収入の規模について

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	と畜場	観光	宅造	駐車場	介護	有料道路	その他	合計
料金収入の規模												
0	2 (4.4%)	3 (4.4%)	1 (1.0%)	9 (5.9%)	10 (20.4%)	51 (21.2%)	155 (34.9%)	11 (5.8%)	180 (37.6%)	0 (0.0%)	7 (11.3%)	429 (23.5%)
1~1,000万	9 (20.0%)	8 (11.8%)	18 (18.6%)	28 (18.4%)	10 (20.4%)	48 (19.9%)	64 (14.4%)	24 (12.6%)	18 (3.8%)	1 (100.0%)	9 (14.5%)	237 (13.0%)
1,000万~1,500万	3 (6.7%)	3 (4.4%)	3 (3.1%)	7 (4.6%)	0 (0.0%)	15 (6.2%)	16 (3.6%)	11 (5.8%)	11 (2.3%)	0 (0.0%)	1 (1.6%)	70 (3.8%)
1,500万~3,000万	4 (8.9%)	9 (13.2%)	4 (4.1%)	16 (10.5%)	4 (8.2%)	21 (8.7%)	23 (5.2%)	28 (14.7%)	31 (6.5%)	0 (0.0%)	12 (19.4%)	152 (8.3%)
3,000万~5,000万	2 (4.4%)	11 (16.2%)	3 (3.1%)	8 (5.3%)	3 (6.1%)	16 (6.6%)	29 (6.5%)	22 (11.6%)	21 (4.4%)	0 (0.0%)	5 (8.1%)	120 (6.6%)
5,000万~1億	7 (15.6%)	13 (19.1%)	7 (7.2%)	18 (11.8%)	6 (12.2%)	32 (13.3%)	33 (7.4%)	35 (18.4%)	25 (5.2%)	0 (0.0%)	5 (8.1%)	181 (9.9%)
1億~10億	17 (37.8%)	21 (30.9%)	39 (40.2%)	55 (36.2%)	14 (28.6%)	58 (24.1%)	89 (20.0%)	57 (30.0%)	184 (38.4%)	0 (0.0%)	22 (35.5%)	556 (30.4%)
10億~100億	1 (2.2%)	0 (0.0%)	22 (22.7%)	10 (6.6%)	2 (4.1%)	0 (0.0%)	28 (6.3%)	2 (1.1%)	9 (1.9%)	0 (0.0%)	1 (1.6%)	75 (4.1%)
100億~	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	7 (1.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	8 (0.4%)
合計	45	68	97	152	49	241	444	190	479	1	62	1,828

また、料金収入に一般会計からの繰入金等を加えた総収益についても調査したところ、以下のとおりであった（図表 18 参照）。

(図表 18) 重点事業以外の事業の総収益の規模について

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	と畜場	観光	宅造	駐車場	介護	有料道路	その他	合計	
総収益の規模													
0		1 (0.0%)	1 (1.0%)		2 (4.1%)	4 (1.7%)	69 (15.5%)	2 (1.1%)	62 (12.9%)		7 (11.3%)	148 (8.1%)	
1~1,000万		7 (0.0%)	15 (15.5%)	23 (15.1%)	10 (20.4%)	41 (17.0%)	108 (24.3%)	23 (12.1%)	61 (12.7%)		4 (6.5%)	292 (16.0%)	
1,000万~1,500万		3 (0.0%)	1 (1.0%)	9 (5.9%)	2 (4.1%)	18 (7.5%)	22 (5.0%)	10 (5.3%)	10 (2.1%)		2 (3.2%)	77 (4.2%)	
1,500万~3,000万		2 (4.4%)	11 (16.2%)	6 (6.2%)	13 (8.6%)	2 (4.1%)	29 (12.0%)	37 (8.3%)	27 (14.2%)		39 (8.1%)	168 (9.2%)	
3,000万~5,000万		7 (15.6%)	11 (16.2%)	6 (6.2%)	9 (5.9%)	2 (4.1%)	29 (12.0%)	28 (6.3%)	25 (13.2%)		45 (9.4%)	171 (9.4%)	
5,000万~1億		4 (8.9%)	14 (20.6%)	5 (5.2%)	20 (13.2%)	6 (12.2%)	39 (16.2%)	34 (7.7%)	39 (20.5%)		37 (7.7%)	209 (11.4%)	
1億~10億		28 (62.2%)	21 (30.9%)	39 (40.2%)	65 (42.8%)	22 (44.9%)	80 (33.2%)	112 (25.2%)	62 (32.6%)		214 (44.7%)	667 (36.5%)	
10億~100億		4 (8.9%)		24 (24.7%)	12 (7.9%)	3 (6.1%)	1 (0.4%)	27 (6.1%)	2 (1.1%)		11 (2.3%)	88 (4.8%)	
100億~					1 (0.0%)			7 (1.6%)				8 (0.4%)	
合計		45	68	97	152	49	241	444	190	479	1	62	1,828

調査結果によると、料金収入が1億円を超えるような大規模な事業が一定程度存在する一方、1,000万円を下回るような小規模事業がそれ以上に存在している。総収益で見た場合でも、1,000万円を下回る事業が約25%と相当数存在しているところである。

公営企業会計適用の意義は、適用により得られた情報を経営判断に生かし、経済性の発揮につなげることにあるが、公営企業会計の適用を求める対象範囲を検討するに当たっては、会計適用によって得られる便益に対するコスト負担能力としての事業規模について勘案することも考えられるのではないかと。

(c) 資産の状況について

一方、各公営企業が所有する資産の状況（重点事業以外）について調査したところ、結果は以下のとおりとなっている（図表19参照）。

(図表 19) 重点事業以外の事業における所有資産の状況について

	交通 (船舶)	電気	港湾整備	市場	と畜場	観光	宅造	駐車場	介護	有料道路	その他	合計
資産規模 (単位: 百万円)												
平均値	1,322	1,603	70,848	17,083	3,486	1,917	8,384	23,460	10,005	-	5,751	14,534
規模別事業数												
0	0 (0.0%)	1 (1.9%)	0 (0.0%)	1 (0.7%)	1 (2.6%)	0 (0.0%)	21 (7.2%)	0 (0.0%)	18 (5.6%)	0	0 (0.0%)	42 (3.1%)
1~1,000万	3 (7.9%)	1 (1.9%)	2 (2.5%)	4 (3.0%)	0 (0.0%)	5 (2.6%)	27 (9.2%)	5 (3.2%)	26 (8.2%)	0	2 (3.3%)	75 (5.5%)
1,000万~1,500万	1 (2.6%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (0.5%)	11 (3.8%)	1 (0.6%)	5 (1.6%)	0	0 (0.0%)	19 (1.4%)
1,500万~3,000万	0 (0.0%)	1 (1.9%)	2 (2.5%)	1 (0.7%)	0 (0.0%)	7 (3.6%)	14 (4.8%)	6 (3.8%)	12 (3.8%)	0	0 (0.0%)	43 (3.1%)
3,000万~5,000万	1 (2.6%)	2 (3.7%)	1 (1.3%)	1 (0.7%)	2 (5.3%)	7 (3.6%)	9 (3.1%)	5 (3.2%)	6 (1.9%)	0	1 (1.6%)	35 (2.6%)
5,000万~1億	2 (5.3%)	2 (3.7%)	2 (2.5%)	1 (0.7%)	2 (5.3%)	11 (5.7%)	13 (4.4%)	5 (3.2%)	16 (5.0%)	0	4 (6.6%)	58 (4.2%)
1億~10億	20 (52.6%)	34 (63.0%)	17 (21.3%)	26 (19.4%)	9 (23.7%)	75 (38.9%)	81 (27.6%)	42 (26.8%)	107 (33.5%)	0	23 (37.7%)	434 (31.7%)
10億~100億	10 (26.3%)	11 (20.4%)	15 (18.8%)	59 (44.0%)	21 (55.3%)	81 (42.0%)	82 (28.0%)	76 (48.4%)	122 (38.2%)	0	24 (39.3%)	501 (36.6%)
100億~	1 (2.6%)	2 (3.7%)	41 (51.3%)	41 (30.6%)	3 (7.9%)	6 (3.1%)	35 (11.9%)	17 (10.8%)	7 (2.2%)	0	7 (11.5%)	160 (11.7%)
合計	38	54	80	134	38	193	293	157	319	0	61	1,367

このように、重点事業以外の事業において所有している資産の額は多種多様であり、所有する資産のない事業も存在しているところである。

公営企業会計適用の効果の一つとして、所有する資産の状況を整理し、当該資産の減価償却費を費用に計上した上で、経営状況を正確に把握できることが挙げられるが、今回、公営企業会計の適用を求める対象範囲を検討するに当たっては、費用対効果の観点から、所有する資産の有無や規模について勘案することも考えられるのではないかと。

ただし、この場合でも、発生主義に基づく経理を行うことでよりの確な財務情報の把握が可能になる等の効果にも留意すべきである。

このように、重点事業以外の事業においても、公営企業会計の適用を推進していくことが重要であるが、各公営企業の事業規模や資産の状況を含め、実情や費用対効果を総合的に勘案し、適用すべき範囲について引き続き検討する必要がある。

5 経営規律のあり方と経営成績の客観的な評価について

(1) これまでの取組（経営戦略の策定・改定の状況など）について

2. (2) で詳述したとおり、現在、「経営戦略」の策定が推進されているところである。

この経営戦略において経営の基本方針（経営理念、将来ビジョンなど）や収支均衡を図る具体的な取組等を記載し、これに基づいて計画的に経営を行うとともに、毎年度、計画の進捗管理や計画と実績の乖離の検証を行って PDCA サイクルを確立することが求められている。²

経営戦略の策定状況について見ると、令和2年3月末日時点で4,268事業、全体の63.3%の事業が策定を完了しているところである。さらに、策定要請期間である令和2年度末までに6,216事業、全体の92.3%の事業が策定を終える予定となっている（図表20参照）。

(図表20) 経営戦略の策定率の推移（平成27年度～令和元年度）

	平成28年3月31日	平成29年3月31日	平成30年3月31日	平成31年3月31日	令和2年3月31日	令和2年度末 (見込み)
策定済み事業数(a)	256	2,911	3,245	3,833	4,268	6,216
事業数計(b)	6,665	6,758	6,771	6,682	6,738	6,738
策定率(a)/(b)	3.8%	43.1%	47.9%	57.4%	63.3%	92.3%

※「事業数計」には、地方債の償還のみの事業や廃止(予定)事業等は含まない。

事業別では、比較的策定の進んでいる水道事業において、令和2年3月末日時点で1,284事業、70.6%、下水道事業において2,689事業、75.6%が策定済となっており、これらの事業は令和2年度末までに約97%が策定する見込みである。一方、策定率が低い事業もあり、事業ごとに策定状況に差異が見られるところである（図表21参照）。

² 「経営戦略策定・改定ガイドライン」（平成31年3月）及び「経営戦略策定・改定マニュアル」（平成31年3月）

(図表 21) 事業ごとの経営戦略の策定率 (令和 2 年 3 月 31 日時点)

	①策定済		②要請期間内に策定予定		小計 (①+②)	③令和3年度に 策定予定		③策定予定年度 未定		合計		
	事業数 (構成比)		令和2年度に 策定予定 事業数 (構成比)			事業数 (構成比)		事業数 (構成比)				
水道	1,284	(70.6%)	478	(26.3%)	1,762	(96.9%)	21	(1.2%)	35	(1.9%)	1,818	(100.0%)
うち上水道	970	(73.7%)	331	(25.2%)	1,301	(98.9%)	8	(0.6%)	7	(0.5%)	1,316	(100.0%)
うち簡易水道	314	(62.5%)	147	(29.3%)	461	(91.8%)	13	(2.6%)	28	(5.6%)	502	(100.0%)
工業用水道	88	(58.7%)	48	(32.0%)	136	(90.7%)	2	(1.3%)	12	(8.0%)	150	(100.0%)
交通	36	(43.9%)	41	(50.0%)	77	(93.9%)	3	(3.7%)	2	(2.4%)	82	(100.0%)
電気	37	(40.2%)	46	(50.0%)	83	(90.2%)	4	(4.3%)	5	(5.4%)	92	(100.0%)
ガス	17	(73.9%)	4	(17.4%)	21	(91.3%)	2	(8.7%)	0	(0.0%)	23	(100.0%)
港湾整備	9	(9.7%)	72	(77.4%)	81	(87.1%)	7	(7.5%)	5	(5.4%)	93	(100.0%)
市場	13	(8.8%)	86	(58.5%)	99	(67.3%)	15	(10.2%)	33	(22.4%)	147	(100.0%)
と畜場	3	(7.1%)	24	(57.1%)	27	(64.3%)	1	(2.4%)	14	(33.3%)	42	(100.0%)
観光施設	42	(18.5%)	115	(50.7%)	157	(69.2%)	22	(9.7%)	48	(21.1%)	227	(100.0%)
宅地造成	31	(9.5%)	146	(44.8%)	177	(54.3%)	25	(7.7%)	124	(38.0%)	326	(100.0%)
駐車場	19	(10.6%)	121	(67.2%)	140	(77.8%)	14	(7.8%)	26	(14.4%)	180	(100.0%)
下水道	2,689	(75.6%)	767	(21.6%)	3,456	(97.1%)	38	(1.1%)	64	(1.8%)	3,558	(100.0%)
合計	4,268	(63.3%)	1,948	(28.9%)	6,216	(92.3%)	154	(2.3%)	368	(5.5%)	6,738	(100.0%)

経営戦略策定後は、当該経営戦略に沿った取組等の状況や経営環境の変化等を踏まえ、PDCA サイクルを通じて取組を実効あるものとし、多様化する住民ニーズを把握しつつ、経営の質を高めていくため、3年から5年内の見直しを行うことも重要である。

経営戦略の改定の状況については、策定済の事業のうち 313 事業、7.2%の事業が既に改定を行っているほか、具体的に改定の予定がある事業はほぼ半数の 49.1%に及ぶ (図表 22 参照)。

「新経済・財政再生計画 改革工程表 2020」においても、「策定済の事業について一定期間ごとの見直しを推進」することとされ、令和 7 年度までの見直し率 100%が目標として掲げられているところであるが、経営環境が厳しさを増す中、経営改革の取組等を常に確認し、適宜修正していくことにより、住民生活に必要なサービス等を安定的に提供していくことが期待される。

(図表 22) 経営戦略の改定の状況 (令和 2 年 3 月 31 日時点)

(単位:事業)

	事業数	(構成比)
①改定実績あり	313	(7.2%)
②改定予定あり	2,133	(49.1%)
うち令和2年度に改定予定	617	(14.2%)
うち令和3年度に改定予定	697	(16.0%)
うち令和4年度に改定予定	258	(5.9%)
うち令和5年度以降に改定予定	561	(12.9%)
小計 (① + ②)	2,446	(56.3%)
③改定予定年度未定	1,897	(43.7%)
合計	4,343	(100.0%)

※既に改定の実績があり、かつ今後更なる改定を予定している事業があるため、合計の事業数は経営戦略策定済事業数と一致しない。

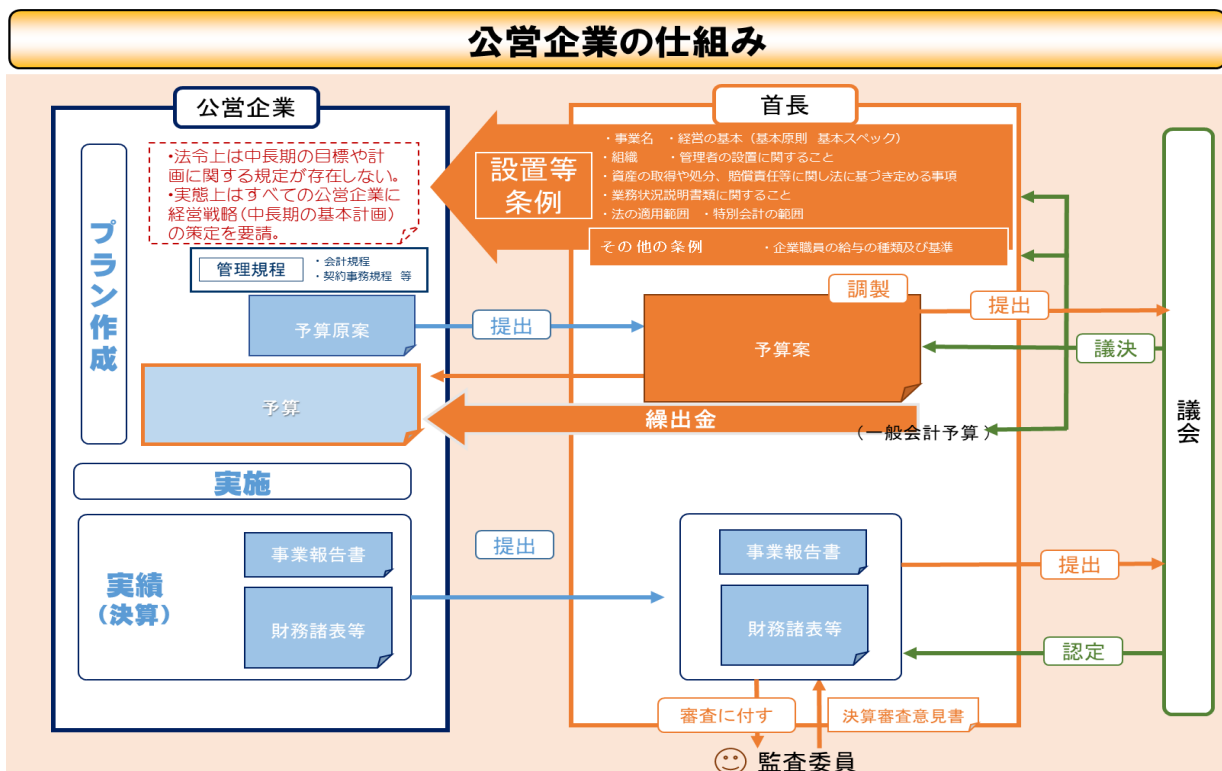
(2) 経営規律のあり方について

今後の更なる人口減少の中でも住民に不可欠なサービスを安定的に提供していくためには、経営改革の更なる推進を図るための基本的な枠組みとして、あらかじめ公営企業が果たすべき一定の経営ミッションを明らかにし、経営規律のあり方を明確にした上で計画的な経営を行うべきである。

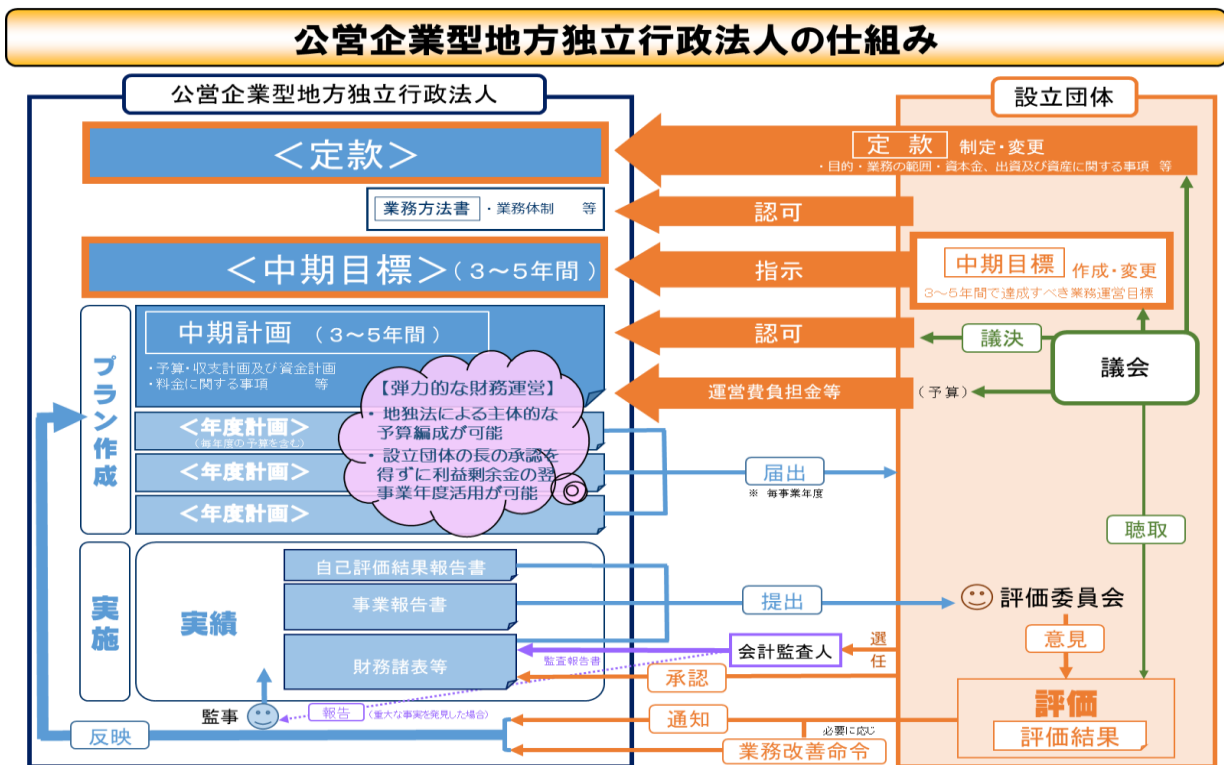
これにより、住民サービスのあり方や施設の管理水準、公費負担や料金水準のあり方など、経営に当たっての目指すべき方向性について、首長や議会を含めた地方公共団体全体として認識を共有していくことが重要である。

この点、公営企業法第4条では、「経営の基本に関する事項」を条例で定めることとしている。また、現在、各公営企業において経営戦略の策定が進んできているところであるが、その中で経営の基本方針（経営理念や将来ビジョンなど）を記載することとしている。ただし、現在はスローガンの記述に止まり、具体性に乏しい内容のものも多くなっている。本研究会では、公営企業のミッションをより明確にするため、地方独立行政法人の制度も参考に、公営企業の役割やその経営の基本方針を定めることについて議論を行ったところである（図表23、24参照）。

(図表23) 公営企業の仕組み



(図表 24) 公営企業型地方独立行政法人の仕組み



まず、ミッションを条例で定めることについて議論を行ったが、首長と管理者の役割を分別し、経営責任を明確化すべき等の意見があり、特に公営企業法の規定による管理者を設置している公営企業においては、管理者の下で経営規律を確立すべきであるとされたところである。経営ミッションについては、各公営企業が策定する経営戦略において明確化するのが適当であり、これを経営規律の基軸とするべきである。

経営戦略においては、前述のとおり、現状でも、経営の基本方針（経営理念や将来ビジョンなど）を記載するよう求めているところであるが、現状の記述内容を踏まえると、記述の充実を図ることが必要である。この際、記述内容について、首長部局とも十分に協議し、必要に応じて一般会計の繰入に係るルール等も明らかにしておくこととすべきである。また、地域における将来のまちづくり構想との整合にも留意すべきである。

経営戦略の内容については、(3)(b)で述べる原価計算の内訳を含め、経営戦略の策定や改定、毎年度の予算・決算審査等の際に議会等に説明し、議論を行うことにより、議会や住民も含めて公営企業に係る課題の共有を図っていくことが重要である。

(3) 議会や住民への適切な情報提供のあり方について

料金改定に当たっては、サービスを楽しむとともに当該サービスに対する対価として料金を支払う住民の理解を得ることが重要である。

今後、人口減少の進展による料金収入の減少が続くとともに、施設の老朽化に伴う更新等の需要が増大することが予想される中、持続可能な経営を行うために、料金水準のあり方を含め、経営の状況や見通しについて議会や住民の理解を深められるよう、より適切かつ分かりやすく情報提供を行っていくための方策について検討を行った。

(a) 決算書類への経営指標分析の記載

公営企業法を適用している公営企業において管理者は、決算認定の際に、損益計算書や貸借対照表等の財務諸表を添えて地方公共団体の長に提出することとされており、地方公共団体の長は、監査委員の意見を付けて議会の認定に付さなければならないこととされている。

財務諸表には、発生主義に基づく公営企業会計制度による財務情報が含まれ、当該年度の経営成績や、資産、負債及び資本からなる財務情報を表したものとなっており、これらの財務諸表は公表され、住民に対しても情報提供がされているところである。

これら財務諸表に表示されている情報のほか住民や議会の理解に資するよう、経営の実態をより簡易に分かりやすく示す経営指標を決算書類に記載することが考えられる。この際、2.(2)で述べた経営比較分析表における経営指標を活用することが有用であろう。

決算書類に経営指標を記載するに当たっては、各事業の状況に応じて、経営比較分析表で示されている指標の一部などから適切なものを選択して分析を行うことが考えられる。具体的な経営指標の選択例について事業ごとに整理したところであり、その一例として水道事業においては次のとおりである。

○ 損益情報に着目した経営指標

例えば、「経営の健全性」及び「料金水準の妥当性」を示すため「経常収支比率」及び「料金回収率」の組合せにより決算年度の経営成績を評価・分析することが効果的と考えられる。

経常収支比率が高くても、料金回収率が低い場合には、一般会計からの繰入金等料金収入以外の収入で賄われていることを意味することから、料金水準の見直しを検討する必要があることが示される（図表 25 参照）。

(図表 25) 事業報告書に記載する経営指標の例①

事業報告書に記載する経営指標の例① (水道事業)

〔経営比較分析表における経営指標〕

共通	経営収支比率、累積欠損金比率、流動比率
水道事業・簡易水道事業・工業用水道事業	経営の健全性・効率性：企業債残高対給水収益比率、料金回収率、給水原価、施設利用率、有収率 老朽化の状況：有形固定資産減価償却率、管路経年化率、管路更新率 組み合わせ例：経営収支比率＋有形固定資産減価償却率＋管路経年化率＋管路更新率、経営収支比率＋累積欠損金比率、 経営収支比率＋料金回収率、施設利用率＋有収率、管路経年比率＋管路更新率

〔経営の健全性〕及び「料金水準の妥当性」を示すため「**経営収支比率**」と「**料金回収率**」のクロス評価を行う。

【経営収支比率】（給水収益や一般会計繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賅っているかを表す指標）

算出式＝（経営収益）／（経営費用）×100

【料金回収率】（給水に係る費用が、どの程度給水収益で賅っているかを表した指標であり、料金水準等を評価することが可能）

算出式＝（給水収益）／（費用合計－長期前受入金戻入）×100（（給水単価）／（給水原価）×100）

（経営収支比率）	（料金回収率）	（経営の状況）
100%以上	100%以上	健全経営＋独立採算
100%以上	100%未満	健全経営＋料金以外の収入（他会計繰入金）に依存
100%未満	100%以上	－（※）
100%未満	100%未満	「経営の健全化」及び「料金水準の見直し」が必要

※ 経営収支比率100%未満、料金回収率100%以上の事業は、これまでのところはない（H26～R1）

○ 資産情報に着目した経営指標

経営の健全性と施設の更新のバランスが保たれているかを把握するため、「経営収支比率」と「有形固定資産減価償却率」等の資産更新の状況を示した経営指標の組合せによる経営分析も効果的であると考えられる。

経営収支比率が高い場合でも、有形固定資産減価償却率等が高い場合には、必要な更新投資を先送りにしている可能性があるため、老朽化対策等、投資のあり方について検討する必要がある（図表 26 参照）。

(図表 26) 事業報告書に記載する経営指標の例②

事業報告書に記載する経営指標の例② (水道事業)

〔経営比較分析表における経営指標〕

共通	経営収支比率、累積欠損金比率、流動比率
水道事業・簡易水道事業・工業用水道事業	経営の健全性・効率性：企業債残高対給水収益比率、料金回収率、給水原価、施設利用率、有収率 老朽化の状況：有形固定資産減価償却率、管路経年化率、管路更新率 組み合わせ例：経営収支比率＋有形固定資産減価償却率＋管路経年化率＋管路更新率、経営収支比率＋累積欠損金比率、 経営収支比率＋料金回収率、施設利用率＋有収率、管路経年比率＋管路更新率

経営の健全性と施設の更新のバランスが保たれているかを把握するため以下の4指標を示す

【経営収支比率】（給水収益や一般会計繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賅っているかを表す指標）

算出式＝（経営収益）／（経営費用）×100

【有形固定資産減価償却率】（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）

算出式＝（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

【管路経年化率】（法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標）

算出式＝（法定耐用年数を経過した管路延長）／（管路延長）×100

【管路更新率】（当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標）

算出式＝（当該年度に更新した管路延長）／（管路延長）×100

指標	更新投資を行った場合	更新投資を先送りした場合
経営収支比率	悪化	変動なし
有形固定資産減価償却率	改善	悪化
管路経年化率	改善	悪化
管路更新率	改善	悪化

○ 更新投資は、新規投資と異なり、料金収入の増加をもたらさないため実施に当たっては経営収支とのバランスが重要となる。更新投資を行うと、資産の更新が進むが、減価償却費及び企業債利息が増加するため、経営収支比率が悪化する方向に働く場合がある。

(b) 経営戦略における原価計算の内訳の記載

また、現在策定が進められている経営戦略においては、今後の人口減少に基づく料金の見通しや将来に必要な更新投資の見込みなどを踏まえた中長期の投資・財政計画が記載されている。経営戦略の策定・改定の際には、当該経営戦略の内容について議会にも説明・報告することが求められているところである。

料金改定の際は、その必要性・妥当性について議会や住民の理解が重要であり、このために適切な情報提供が必要となる。このため、現在の経営戦略の記載内容に加え、料金水準が適切なものであるか、また将来の料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、経営戦略において、料金回収率や経費回収率の見込み及び直近の料金算定期間内における原価計算の内訳などを詳細に記載し、見える化することが考えられる。

経営戦略に記載する原価計算の内訳については、全体の原価から、公費が投入され控除される部分と、利用者としての住民が料金等として負担する部分を明確に示すようにすることが望ましい。なお、水道事業においては、水道料金の算出根拠となる様式が厚生労働省より示されているところであり、このような様式も参考になると考えられる（図表 27 参照）。

(図表 27) 水道料金の算出根拠資料

(様式第一)

料金の算出根拠及び経常収支の概算

施設年月日 年 月 日
給水人口
計算期間 自 年 月 至 年 月

収入の部

項目	金額		算出根拠
	最近1箇年間の実績	今後の見込	
料 金			用途別に単価及び数量を記載すること。
給水装置工事費			
その他			
合 計			

支出の部

項目	金額		算出根拠
	最近1箇年間の実績	今後の見込	
取水、貯水及び導水費	給料		用途別に単価及び数量を記載すること。
	人件費		
	雑給		
	諸手当		
	福利費		
	電力費		
	修繕費		
	用水費		
減価償却費			
その他			
小 計			取水量:○○m ³ 、1m ³ 当たり○○円
浄水及び送水費	給料		用途別に単価及び数量を記載すること。
	人件費		
	雑給		
	諸手当		
	福利費		
	電力費		
	修繕費		
	用水費		
減価償却費			
その他			
小 計			浄水量:○○m ³ 、1m ³ 当たり○○円

項目	金額		算出根拠
	最近1箇年間の実績	今後の見込	
配水費	給料		用途別に単価及び数量を記載すること。
	人件費		
	雑給		
	諸手当		
	福利費		
	電力費		
	修繕費		
	用水費		
減価償却費			
その他			
小 計			配水量:○○m ³ 、1m ³ 当たり○○円
給水装置工事費	給料		用途別に単価及び数量を記載すること。
	人件費		
	雑給		
	諸手当		
	福利費		
	材料費		
	その他		
	小 計		
一般管理費	給料		用途別に単価及び数量を記載すること。
	人件費		
	雑給		
	諸手当		
	福利費		
	備品費		
	消耗品費		
	通信運搬費		
	光熱費		
	修繕費		
	公 課		
	支払利息		
減価償却費			
その他			
小 計			有取水量:○○m ³ 、1m ³ 当たり○○円
合 計			有取水量1m ³ 当たり○○円

備考

- 1 今後の見込額は、概ね5か年間の見込額の年平均額を記載すること。
- 2 算出根拠額は、できるだけ詳細に記載し、内容の複雑なものは別紙とすること。
- 3 地方公共団体の経営する水道事業にあっては、経費償還額が減価償却費をこえるときは、当分の間、その差額を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 4 地方公共団体以外の者の経営する水道事業にあっては、配当を必要とするものは、資本に対して年1割以内の利潤を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 5 給水人口が2万人以下の水道事業にあっては、都道府県知事は、取水、貯水及び導水費、浄水及び送水費、配水費、一般管理費等の部門別を廃して、これらを一括する様式にしても差し支えないこと。

(4) 更新投資に向けた財源確保に資する方策の検討について

2(1)において詳述したとおり、今後、持続可能な経営を続けていくに当たり、大きな課題となるのは、施設の老朽化に伴い施設の最適化を図りつつ実施すべき更新、耐震化、高度化、ダウンサイジング、統廃合等の投資の増大である。

将来必要となるこれら大規模な更新等に備えて、あらかじめ更新等のための財源を確保しておくことが重要であり、広域化等の進展や更新等の投資を踏まえた適切な料金水準を設定するとともに、あらかじめ積立金を積み立てておくことなどが必要となってくる。

(a) 料金算定における資産維持費の計上

公営企業の料金について、公営企業法第21条においては、「公正妥当なものでなければならない、かつ、能率的な経営の元における適正な原価を基礎とし、公営企業の健全な経営を確保することができるものでなければならない」と規定している。

これを踏まえ、料金の算定については、水道法等の各事業法においても、営業費、支払利息等の経営に要する費用である狭義の原価に加え、資産維持費を含めた適正な率の事業報酬を算入することとされている。資産維持費とは、「施設の計画的な更新等の原資として内部留保すべき額」³であり、将来の更新等に備えるとともに、世代間の負担の公平性の観点から、資産維持費を適切に料金算定に計上することが必要である。

なお、算入すべき資産維持費の額については、各事業が健全な経営を確保するうえで必要な資金を留保するという観点から、各公営企業において、所有している資産の規模、経営環境や事業の種類等の実情に応じて判断すべきである。

資産維持費を含む原価については、経営戦略等のツールにより明らかにしておくことが重要である。

(b) 更新等の投資財源の適切な積立て

各事業年度に利益が生じた際は、将来の更新等の投資に備え企業内に留保することが想定されるが、利益剰余金の処分については、地方分権改革の一環として、平成24年に制度の改正を行い、積立義務が廃止されるとともに、その処分について条例又は議会の議決により可能とされたところである（図表28参照）。

³ 水道法施行規則（昭和32年厚生省令第45号）第12条第1項ロ

(図表 28) 法定積立金の積立義務廃止

資本制度の見直し

「地方公営企業会計制度等研究会報告書」(平成21年12月)の提言を踏まえ、及び「地方分権改革推進計画」(平成21年12月閣議決定)に基づき、地方公営企業の経営の自由度を高める等の観点から、公営企業における「資本制度」を見直すこととし、以下のとおり地方公営企業法を一部改正。

『地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律(第1次一括法)』による地方公営企業法の一部改正の概要

成 立:平成23年4月28日(公布:平成23年5月2日)

施行日:平成24年4月1日

- ①法定積立金(減債積立金、利益積立金)の積立義務を廃止。
- ②条例の定めるところにより、又は議会の議決を経て、利益及び資本剰余金を処分できることとする。
- ③経営判断により、資本金の額を減少させることができることとする。

○地方公営企業法第32条及び第32条の2(資本制度の改正関係)

	① 利益の処分	② 資本剰余金の処分	③ 資本金の額の減少
改正前	①1/20を下らない金額を減債積立金又は利益積立金として積立 ②残額は議会の議決により処分可	①原則不可 ②補助金等により取得した資産が滅失等した場合は可 ③利益をもって繰越欠損金を補填しきれなかった場合は可	不可
改正後	条例又は議決により可	条例又は議決により可	議決により可

当該制度について、上水道事業における運用状況を抽出で調査したところ、以下のとおり、利益が出た際にその都度方針を定めて議会の議決により処分する団体が多数であり、あらかじめ条例を定めて処分する団体は少数であった(図表 29 参照)。

(図表 29) 上水道事業における積立金の状況と利益処分の考え方

上水道事業における積立金の状況と利益処分の考え方

団体規模	団体名	※1		※2		
		利益の 処分方法	利益処分の考え方 (条例内容や金額の決定方法等)	資本金への 組み入れ		
都道府県	A	①	条例により、1/20を下らない金額(及び建設改良積立金・大規模浄水場更新積立金処分後の残額)を計上	①		
		③	当初予算において予定処分額を計上し、議会の議決を得る			
		②	議会の議決により、当年度純利益から減債積立をあらかじめ確保し、議決済みの建設改良積立金を除いた額の1/3を計上			
政令市	B市	③	当年度純利益のうち、予定処分額を除いた金額について、建設改良積立金として議会の議決を経て処分	①		
		③	将来見込まれる大規模改修に備え、決算での財政状況を踏まえつつ、利益剰余金の一部を水道施設更新積立金として積立て			
	E市	②	未処分利益剰余金の内、現金の裏付けのない額は資本金として処分し、残り全額を建設改良積立金として処分		①	
中核市	F市	③	翌年度及び翌々年度の元利償還金の合計になるように積立て	①		
		③	当年度純利益から減債積立金への積立額を除いた額を翌年度以降の建設改良費に充当			
		③	H9料金改定時に、災害発生時の準備金として積立て			
	I市	③	金額等は将来の施設改良費用等を鑑み、議会の議決によって決定		①	
給水人口 10万人	J市	③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)	②		
		③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)			
		③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)			
	M市	②	制度改正前に法定積立金であった時の方法を踏襲しており、最低額である純利益の20分の1を計上し、議会の議決を経て処分		①	
		②	純利益から減債積立金を除いた後の70%を計上し、議会の議決を経て処分。(ただし、純利益の金額を考慮のうえ判断)			
給水人口 5万人	N市	③	純利益の20分の1以上を目安として積立て	①		
		③	将来の施設建替等を予測し、可能な限り積立て			
		①	条例に基づき、繰越欠損金を埋めた後の残額の20分の1を下らない金額(企業債の額から減債積立金の積立額を控除した額が欠損金補填残額の20分の1に満たない場合にあっては、その額を企業債の額に達するまで、減債積立金として積立て			
	Q市	①	条例に基づき、企業債を有していないか、又は企業債を有しているも企業債と同額まで当該積立金を積み立てている場合は、欠損金補填残額の20分の1を下らない金額(減債積立金の積立額が企業債の額に達した場合にあっては、欠損金補填残額の20分の1から減債積立金として当該事業年度において積み立てた額を控除して得た額を下らない額)を利益剰余金として積立て			
		①	条例において、減債積立金及び利益剰余金を積み立て、なお利益に残額がある場合は、その残額の全部又は一部を利益剰余金又は建設改良積立金として積み立てることができる旨を規定			
給水人口 1万人	R村	③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)	②		
		③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)(※優先的に積立)			
		③	利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)(※近年新たな積立ではなし)			
	S町	②	議会の議決による処分(※営業利益相当分)		①	

※年間総有収水量1m³あたりの利益剰余金が多い団体から規模別に2団体ずつ選出

※1 利益処分の方法…①条例により処分、②内部ルールを定め、定例的に処分(議決)、③利益が出た際にその都度方針を定め、処分(議決)

※2 積立金使用後の資本金への組み入れ…①旧条例と同様のルールを定め、組み入れを実施、②組み入れを実施していない(未処分利益剰余金のまま)

いずれの方法によるにせよ、将来の更新投資に備えるため、中長期的な視点で適切に積み立てを行っていくことが必要である。毎年度の利益剰余金については、将来の更新等の投資に必要なものとして積み立てを行う旨を経営戦略に明示し、適切な履行を図ることが考えられる。なお、積み立ての適切な履行に当たっては、予算編成において、経営戦略を参考に、確実に見込まれる利益のうち積立相当額を予定処分するなど、経営戦略と予算編成をリンクさせることも考えられる。

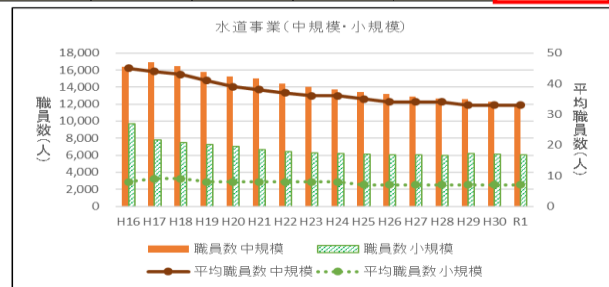
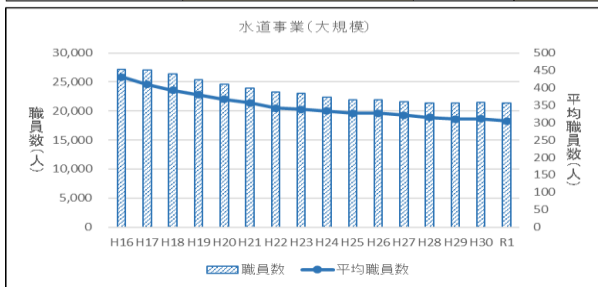
6 持続可能な経営を支える人的資源の活用について

(1) 公営企業の職員数の現状

公営企業の持続可能な経営の確保に当たっては、経営環境の変化を踏まえた財政・経営的な観点での対応のみならず、事業を担う職員数の減少も大きな課題となっている。主な事業における職員数及び事業ごとの平均職員数の推移を見ると、一貫して減少を続けている（図表 30 参照）。

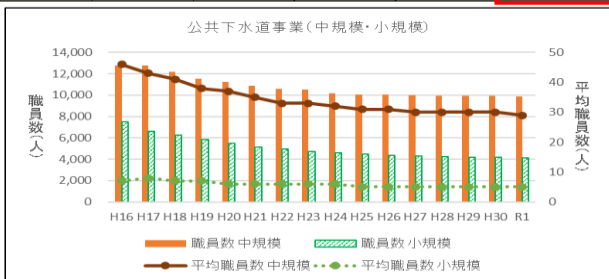
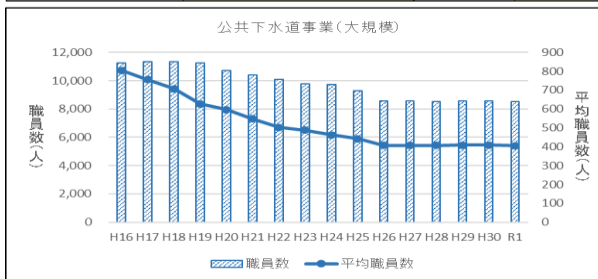
(図表 30) 主な事業における事業規模ごとの平均職員数の推移

業種	区分	規模	H16	H19	H22	H25	H28	R1	H16-R1 増減率
水道事業 ※簡易水道事業、用水供給事業、建設中、想定企業会計を除く	職員数(人)(A)	大規模 (都、指定都市、給水人口30万人以上)	27,169	25,429	23,251	21,894	21,419	21,324	-21.5%
	事業数(B)		63	67	68	67	68	70	11.1%
	平均職員数(人)(A/B)		431	380	342	327	315	305	-29.2%
	職員数(人)(A)	中規模 (給水人口5万人以上30万人未満)	16,344	15,770	14,393	13,441	12,636	12,005	-26.5%
	事業数(B)		362	386	389	387	377	362	0.0%
	平均職員数(人)(A/B)		45	41	37	35	34	33	-26.7%
	職員数(人)(A)	小規模 (給水人口5万人未満)	9,720	7,263	6,427	6,112	5,976	6,071	-37.5%
	事業数(B)		1,225	872	827	825	818	820	-33.1%
	平均職員数(人)(A/B)		8	8	8	7	7	7	-12.5%



(出典) 地方公営企業決算状況調査

業種	区分	規模	H16	H19	H22	H25	H28	R1	H16-R1 増減率
公共下水道事業 ※狭義の公共下水道事業 ※排水区域のみ、未供用を除く	職員数(人)(A)	大規模 (都、指定都市)	11,276	11,268	10,069	9,306	8,538	8,504	-24.6%
	事業数(B)		14	18	20	21	21	21	50.0%
	平均職員数(人)(A/B)		805	626	503	443	407	405	-49.7%
	職員数(人)(A)	中規模 (現在処理区域内人口5万人以上)	12,770	11,520	10,602	10,052	9,958	9,849	-22.9%
	事業数(B)		279	303	317	322	329	335	20.1%
	平均職員数(人)(A/B)		46	38	33	31	30	29	-37.0%
	職員数(人)(A)	小規模 (現在処理区域内人口5万人未満)	7,485	5,849	4,972	4,504	4,252	4,114	-45.0%
	事業数(B)		1,036	852	834	828	825	823	-20.6%
	平均職員数(人)(A/B)		7	7	6	5	5	5	-28.6%



(出典) 地方公営企業決算状況調査

水道事業では、市町村合併等により、事業数自体は減少しているものの、それを上回るスピードで職員数が減少しており、事業ごとの平均職員数は8名から7名に減少している。下水道事業でもその傾向は共通しており、7名から5名にまで減少している。このように職員数が減少している小規模市町村では、専任職員がおらずに職員が複数の事業を兼任している場合も多い。

また、小規模市町村に限らず、ほとんどの市町村において、技術職員等の専門人材が不足している状況である。特に、ベテラン職員の退職等により、ノウハウの継承に課題を抱えている市町村が多い。将来の公営企業を支える専門人材を確保・育成することは、地域を支える公営企業が持続可能なものとなるかどうかを左右するポイントであると言っても過言ではない。

(2) 広域化等の推進

2.(2)で記述したとおり、各公営企業において民営化・民間譲渡、広域化などの抜本的な改革が進められているところであるが、その中でも、特に複数の市町村の区域を越えた様々な種類の広域化は、スケールメリットによる経費削減の効果や組織体制の強化等の幅広い効果が期待できることから、積極的に推進されているところである。

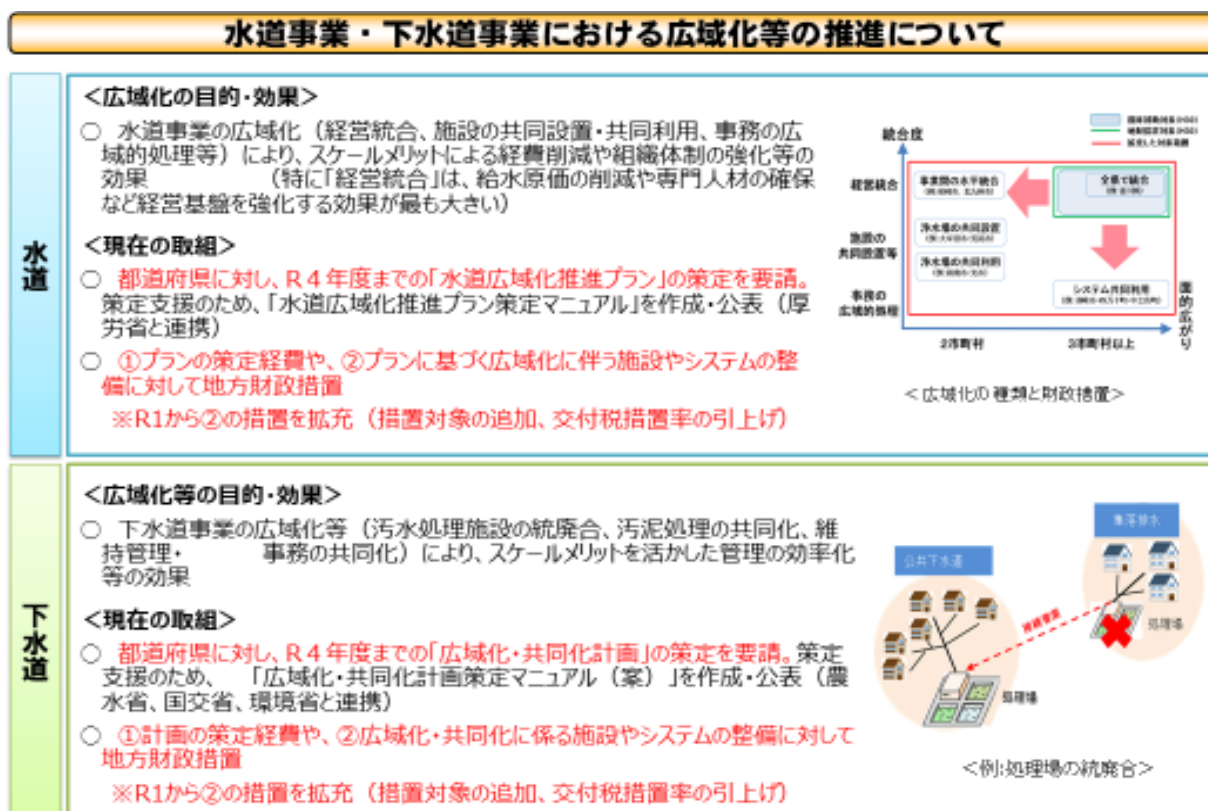
広域化の中でも、経営統合は、経営主体が同一となり、施設の統廃合や人員、料金収入等の経営資源を一元的に管理するため、コストの削減や専門人材の確保等、経営基盤を強化する効果が特に期待できる。

地理的要因等により経営統合が実現しにくい地域においても、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による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など、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されている。

こうしたことから、国においては、都道府県に対し、令和4年度までに、水道事業においては「水道広域化推進プラン」を、下水道事業においては「広域化・共同化計画」の策定を要請しており、策定支援のためにマニュアルを作成・公表するとともに地方財政措置を講じているところであり、今後こうした広域化等の取組を継続的に支援することで、専門人材の確保・育成を図っていく必要がある（図表31参照）。

(図表 31) 水道事業・下水道事業における広域化の推進について

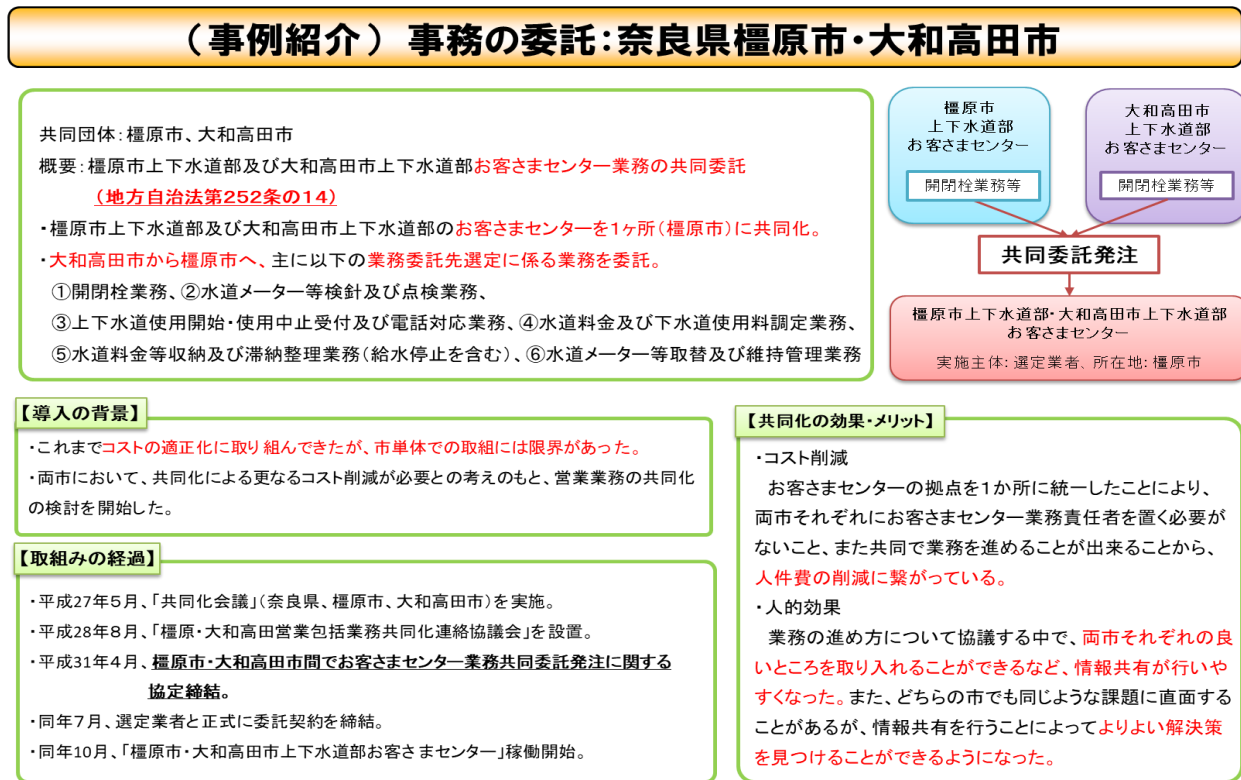


経営統合を行った場合の組織のあり方としては、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）において一部事務組合及び広域連合（地方自治法第 252 条の 45）の規定が、公営企業法においてはそれに対する特例として、企業団及び広域連合企業団（公営企業法第 39 条の 2）に係る規定が置かれており、こうした制度を活用することが想定されている。

また、このほか、広域化等を推進するに当たり、地方自治法において、複数の市町村で事務を共同で効率的に処理するための仕組みとして、協議会の設置（地方自治法第 252 条の 2 の 2）や事務の委託（地方自治法第 252 上の 14）、事務の代替執行（地方自治法第 252 条の 16 の 2）といった制度が存在する。

職員の削減が進み、単独の市町村のみでは施設の維持管理等を全て実施することが困難となってくる中で、こうした仕組みを積極的に活用することにより、多様な方法で広域化、共同化を更に推進し、業務の効率化やマンパワーの確保、経営基盤の強化などを推進していく必要性が高まっている（図表 32 参照）。

(図表 32) 奈良県橿原市・大和高田市による事務の委託



(3) 都道府県による支援に係る取組

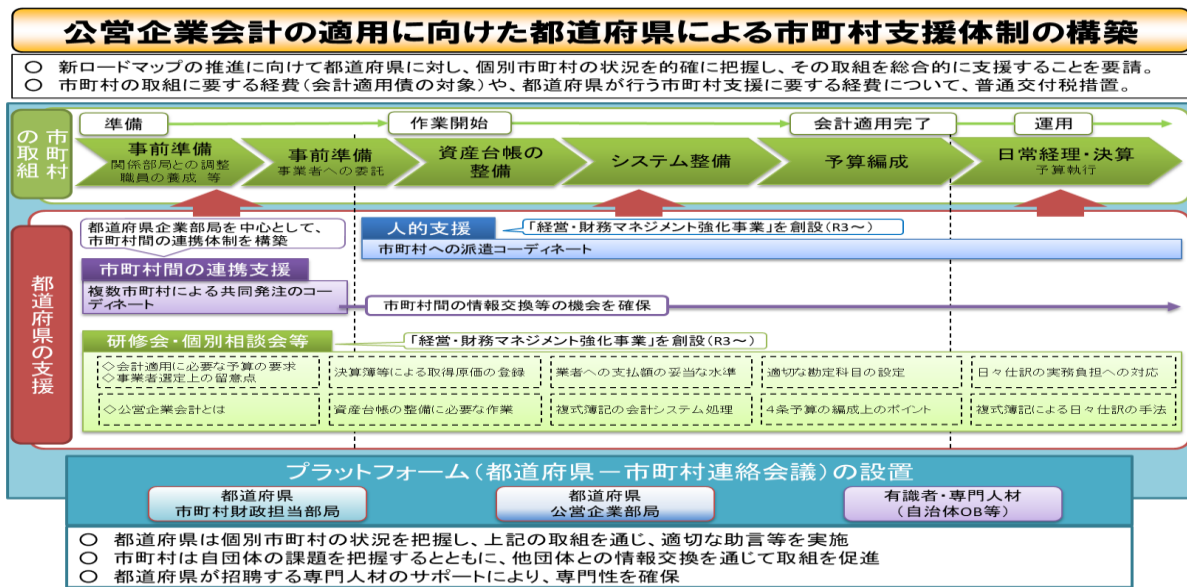
水道・下水道の広域化の推進に向け、専門的知見の確保や広域での連携確保等の観点から、都道府県に対しては市町村の取組の支援・調整を行うための体制を構築することが要請されている。

例えば、水道事業の広域化に当たっては、令和元年の水道法(昭和32年法律第177号)の改正により、都道府県の責務として、区域内の水道事業者等の広域的な連携を推進するよう努めることが義務付けられた。

また、県内の広域にわたる水道事業の効率化や技術的な水準の確保という観点から、都道府県の市町村担当課のみならず、水道行政担当課や水道事業を営んでいる企業局等との連携も重要であるため、関係部局が参加する一元的な体制を構築することが要請されているところである。

公営企業会計の適用に当たっても、新ロードマップの推進に向けて、都道府県に対し、個別市町村の状況を的確に把握し、その取組を総合的に支援することが要請されている。あわせて、都道府県による研修会等の開催や市町村を対象とした個別相談の実施など、市町村支援に要する経費について地方財政措置が行われているところである(図表33参照)。

(図表 33) 公営企業会計の適用に向けた都道府県による市町村支援体制の構築

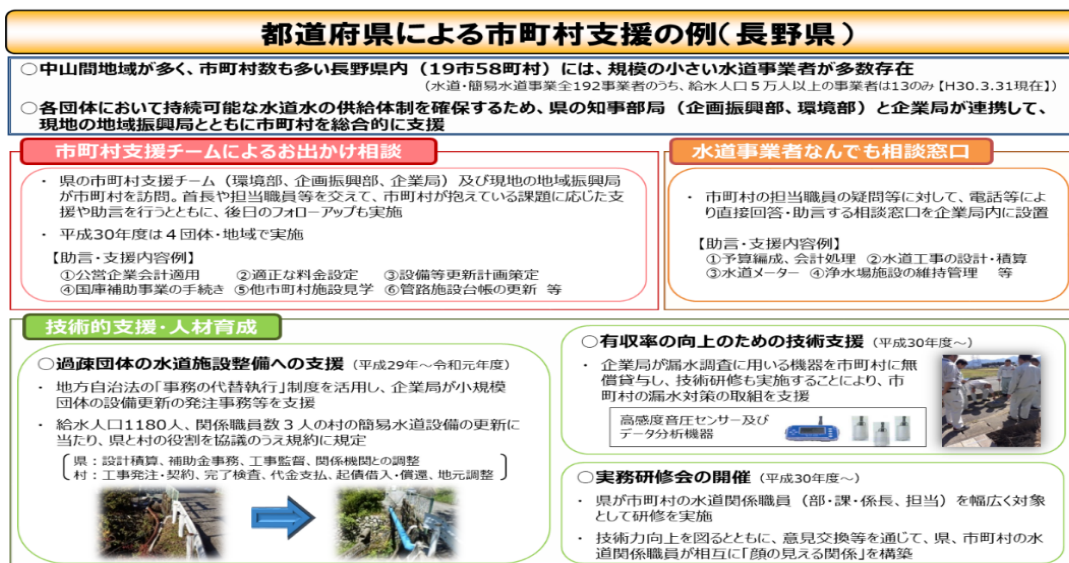


○ 長野県の取組

長野県では、県の関係部局(環境部、企画振興部)と企業局が連携して結成した水道事業市町村支援チームが、現地の地域振興局とともに市町村を訪問し、施設の現地調査や、首長・担当職員を交えた意見交換を行っているほか、地方自治法の事務の代替執行制度を活用し、企業局が小規模団体の設備更新の発注事務等を支援する等、各市町村が抱えている課題に応じた支援や助言を行っている(図表 34 参照)。

また、水道事業等において、デジタル技術の活用により、浄水場等の運転監視制御のネットワークシステムを構築することなどによる広域連携も検討されている。

(図表 34) 長野県による市町村支援の取組



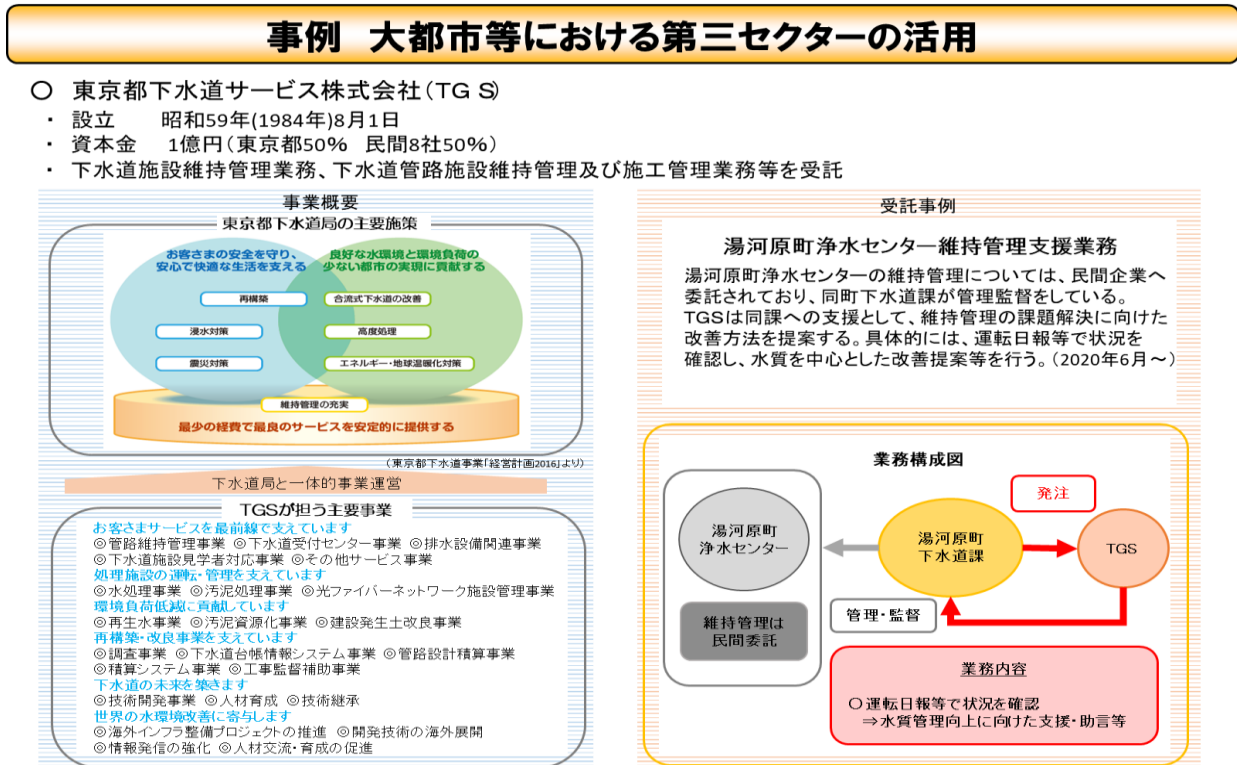
(4) 第三セクター等の活用による人的サポートの取組

このような都道府県による垂直的な支援のほか、都道府県や政令市の出資する第三セクターが、自社の有する知見・ノウハウを活用し、近隣自治体の最適な経営手法の構築・導入を支援している事例もある。

例えば、都 50%と民間 8 社 50%の出資からなる東京都下水道サービス株式会社は、下水道施設維持管理業務、下水道管路施設維持管理及び施工管理業務等を受託しているほか、湯河原町浄水センターの維持管理について、運転日報等で状況を確認し、水質を中心とした改善提案等を行う等、維持管理の課題解決に向けた改善方法を提案するアドバイザーも行っている（図表 35 参照）。

このように、近接した自治体間だけではなく、距離の離れた自治体間にあっても、デジタル技術を活用することにより、連携が可能となっている。

(図表 35) 東京都下水道サービス株式会社



また、平成 22 年に財団法人から株式会社化した名古屋市上下水道総合サービス株式会社は、自社の所有するノウハウや人材を活用し、近隣自治体の水道事業・下水道事業に対し、各種計画等の策定支援、給排水設備の審査・検査、水道施設の維持管理のほか、公営企業会計関連の支援等を行っている（図表 36 参照）。

(図表 36) 名古屋市上下水道総合サービス

事例 大都市等における第三セクターの活用

- 名古屋上下水道総合サービス株式会社
 - ・ 設立 平成22年12月8日
 - ・ 資本金 3.15億円(名古屋市上下水道局95.2%出資、民間4.8%出資)
 - ・ 昭和38年、名古屋市上下水道局の外郭団体として財団法人水道サービス設立。平成22年、株式会社化し現在に至る
 - ・ 平成23年、名古屋市上下水道局、三重県桑名市と技術協力等に関する実施協定を締結
(平成24年に三重県東員町と同様の協定を、平成25年に愛知県蟹江町と業務支援に関する協定を締結)



(5) 市町村等への人的支援策について

これまで述べてきたとおり、持続的な経営を支える人的資源の活用に向けて、様々な取組がなされているところであるが、市町村における技術職員の不足を補うため、令和2年度より新たな仕組みが構築されたところである。

具体的には、都道府県等で技術職員を増員し、平時には技術職員不足の市町村を支援するとともに、南海トラフ地震などの今後の大規模災害に備えて、復旧・復興に必要な中長期の派遣要員を確保する仕組みであり、増員された職員人件費に対しては地方財政措置が講じられる(図表 37 参照)。

この仕組みによって、小規模市町村等で確保が困難な技術職員を都道府県等で増員し、新たな技術職員群としてまとめて確保することで、当該市町村の支援と中長期派遣要員の確保の2つを同時に実現することを目指している。

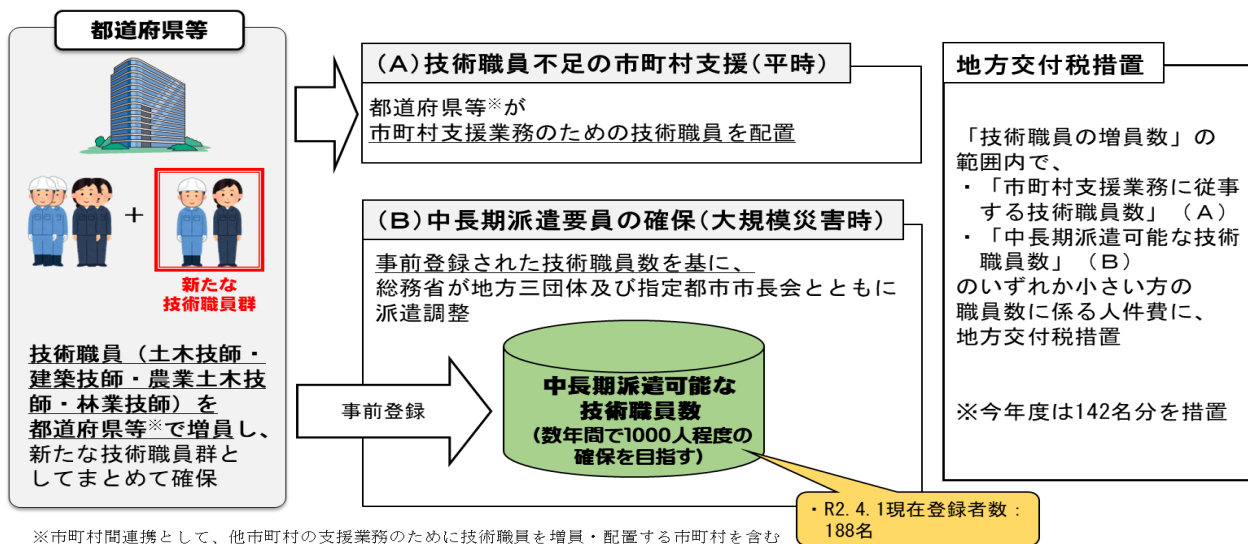
本制度では、一定の条件⁴の下、公営企業に配置された技術職員が市町村支援業務を行う場合や、一般会計に属する技術職員が、市町村の水道事業や下水道事業等の指導・監督等の業務の一環として市町村支援業務を行う場合にも、対象となる。

(図表 37) 復旧・復興支援技術職員派遣制度

⁴ 公営企業に配置された技術職員の場合、当該職員が一般会計の職員と併任され、主たる業務として市町村支援業務を行う場合で、かつ、一般会計が人件費の全額を負担することが条件となる。

復旧・復興支援 技術職員派遣制度

- 近年、多発する自然災害への対応や、公共施設の老朽化を踏まえた適正管理が求められる中で、小規模市町村を中心に技術職員の不足が深刻化
 - さらに、大規模災害時において、技術職員の中長期派遣を求める声強いものの、恒常的に不足している状況
- ➡ 都道府県等が技術職員を増員し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する仕組みを令和2年度から創設



また、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっているものの、人材不足等のために、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足している団体もある。

このため、令和3年度より、地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営・経営の質の向上を図ることを目的として、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣する「経営・財務マネジメント強化事業」が創設されたところであり、各団体では、「経営戦略の策定・経営改善」や「公営企業会計の適用」等の4つの政策テーマについて、アドバイザーの派遣を受けることが可能となっている（図表38参照）。

(図表 38) 地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業の創設

地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業の創設

- 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている
 - しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業会計の適用やストックマネジメント等の取組が遅れている団体もあるところ
- ➡ **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣する事業を創設**

事業概要

- (1) アドバイザーを派遣する政策テーマ
- 公営企業の経営戦略の策定・経営支援
 - 公営企業会計の適用
 - 地方公会計の整備
 - 公共施設等総合管理計画の見直し(公共施設マネジメント)

- (2) 支援の方法 個別市区町村に継続的に派遣

	都道府県に派遣
課題対応アドバイス事業	啓発・研修事業
市区町村・公営企業が直面する課題に対して、当該課題の克服等、財政運営・経営の改善に向けたアドバイスを必要とする場合に団体の要請に応じて派遣	都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため政策テーマの研修を行う場合に派遣
課題達成支援事業	
上記の政策テーマの実施に当たり、知識・ノウハウが不足するために達成が困難な市区町村・公営企業に、技術的・専門的な支援を行うために派遣	

- ※1 アドバイザーの派遣経費(謝金、旅費)は、地方公共団体金融機構が負担
- ※2 各都道府県の市区町村担当課と連携して事業を実施

- (3) 事業規模
- 約3億円(約500団体・公営企業への派遣を想定)

(6) 人的資源の更なる活用に向けて

地方制度調査会の「2040年頃から逆算し顕在化する諸課題に対応するために必要な地方行政体制のあり方等に関する答申」(令和2年6月26日)では、自治体において「今後の資源制約等に対応するため、地域の実情に応じて、必要となる連携の相手方、方法等を検討し、市町村間の広域連携、都道府県による補完・支援などを適切に活用して、広域的なまちづくり、地域社会を支える人材育成等の取組を行っていくことや、施設・インフラ等の資源の活用、専門人材の確保・育成の取組を共同で行っていくことが効果的である」とされている。

各公営企業においても、多様な広域化を検討するとともに、都道府県による支援、第三セクター等による人的サポート、技術職員派遣制度、経営・財務マネジメント強化事業などの各種支援スキームを活用して持続可能な経営に向けた取組を進めることが期待される。

また、デジタル技術の活用や民間部門の活用により業務の効率化を進める一方、限られた人材を必要な部門に配置し、人的資源の有効活用に努めることも重要である。

事務の共同処理や第三セクターによる市町村への支援など、自治体間の連携をより進めるための各種の取組については、優良事例を周知することなどにより、横展開を図っていくことが重要である。

なお、持続可能な経営を行っていくためには、それぞれの事業において、業務の核となるノウハウを継承していくことも重要であることから、他の地方公共団体とも連携・協力しつつ、必要な専門人材の確保・育成に努めるべきことにも留意が必要である。

7 今後の更なる検討課題について

以上に掲げた論点のほか、本研究会では、人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方について、様々な観点から議論がなされたところである。これらの中から、今回結論として集約するには至らなかったが、今後の検討が期待される議題について、以下に記すこととする。

(1) 経営戦略の法的な位置付け

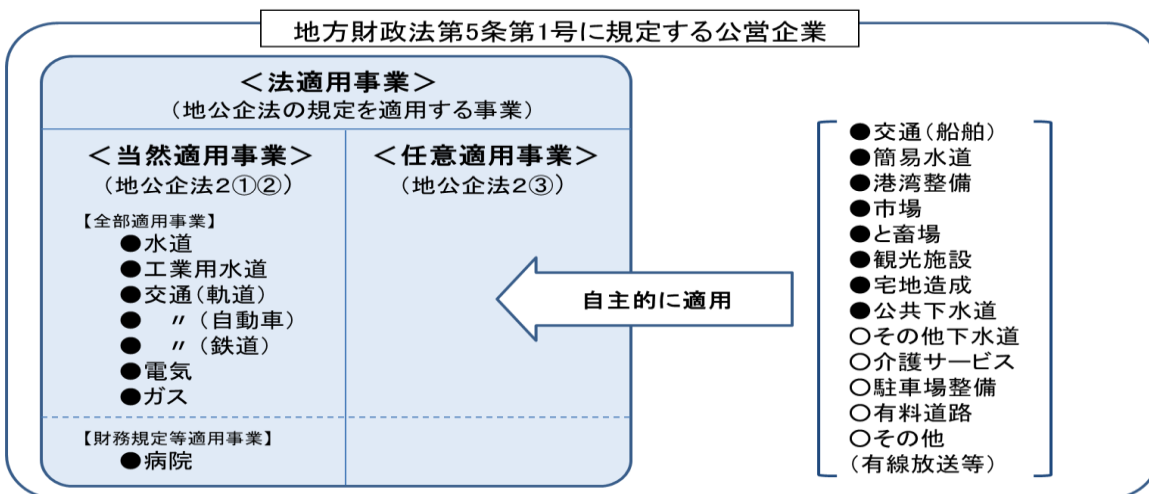
経営戦略は公営企業の経営の基軸となるものであり、令和2年度末には9割を超える事業で策定が見込まれているが、なお策定に至らない事業も存在する。経営戦略の法的な位置付けは無く、その策定・改定が担保されているものでもない。また、経営戦略については、その内容を議会等に説明し、共有することが望ましいと考えられるが、その点も担保されていないところである。

各公営企業において将来展望に基づく合理的な経営が一層求められているところ、経営戦略の重要性は高まっており、今後の策定・改定の状況や運用状況を踏まえつつ、公営企業法における予算・決算制度との関係性も整理した上で、将来的には法定化も含めたあり方を検討すべきであろう。

(2) 地方公営企業法の当然適用となる事業及び地方財政法6条事業に係る整理

現行の制度においては、公営企業法の適用対象となる事業の範囲と、地財法及び地財令で定める事業の範囲は異なっているところである（図表10再掲）。

(図表10再掲) 地方公営企業法を適用する事業



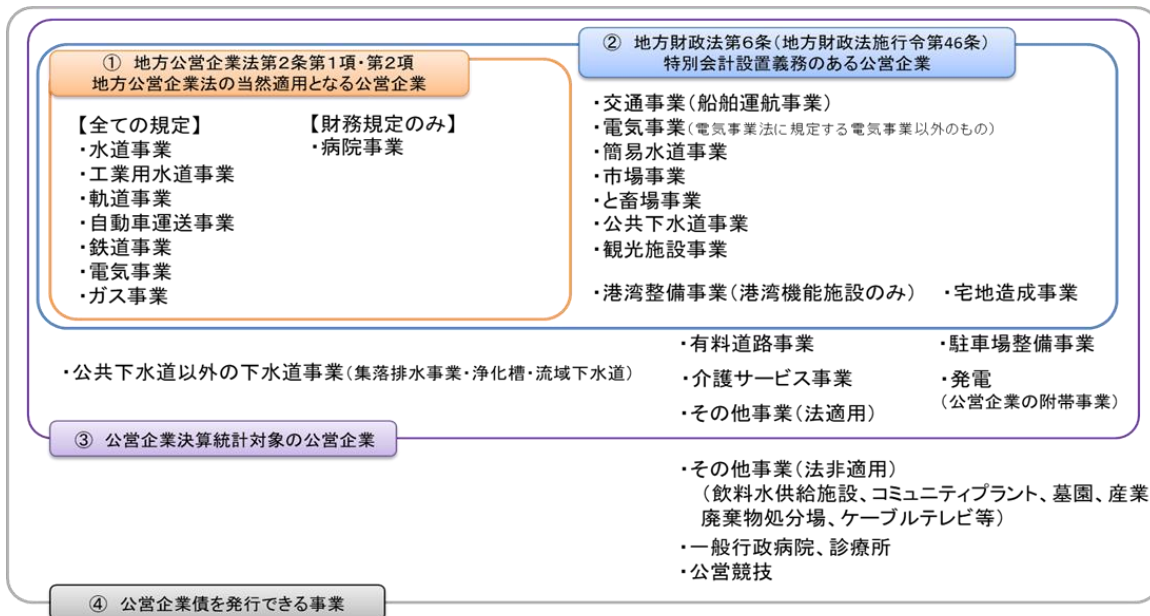
※ ●のついたものは、地財法第6条により特別会計を設置し、原則として料金収入等による独立採算で運営する公営企業。

昭和41年度の改正以降、公営企業法と地財法及び地財令における事業の範囲は、現在に至るまで見直しが行われていないが、現在進められている旧ロードマップ及び新ロードマップに基づく公営企業会計の適用拡大の取組が進捗すれば、実質的に両者の範囲が一致する方向に進むことになる。

公営企業会計の適用の取組に係る進捗状況を踏まえつつ、今後改めて公営企業法の適用を義務付ける対象範囲、また、地財法において特別会計の設置及び独立採算原則を義務付ける対象範囲について、整理を行う必要がある。この際には、一般会計との経費負担区分のあり方についても検討が必要であろう。

あわせて、決算統計の対象事業や公営企業債が発行可能な事業の範囲についても、今後整理していく必要がある（図表39参照）。

（図表39） 現行の公営企業の範囲の整理



（3）公営企業の経営健全化に関するあり方

地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成19年法律第94号）においては、公営企業法が当然適用となる企業と地財法第6条に規定する政令で定める企業等が「資金不足比率」を算定する対象となっているが、集落排水事業や浄化槽事業などについては、公営企業法の財務規定等を任意適用しない限り、当該比率の算定対象となっていない。

現在、集落排水事業や浄化槽事業を含め、新ロードマップに基づき公営企業会計の適用が推進されているところであり、その進捗状況を踏まえつつ、将来的には、これらの事業についても、法適用・非適用にかかわらず、公営企業として個別に経営の健全性を示す指標の算定対象となるよう、地財法第6条で定める事業の範囲のあり方について検討していくべきであろう。