

公営企業の経営戦略の策定支援と
活用等に関する研究会

報 告 書

平 成 2 7 年 3 月

総 務 省

第1. 現状認識と基本的な考え方

(現状認識)

わが国の公営企業は、飲料水・工業用水の提供や下水の処理、公共輸送の確保、医療の提供をはじめとして、地域において住民の暮らしを支える重要な役割を担っている。

公営企業の経営は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、将来にわたり、住民生活に身近な社会資本の整備、必要な住民サービスの提供等、その本来の目的である公共の福祉を増進していくことが求められている。

公営企業の現在の経営は、平成21年度から平成25年度までの間に集中的に推進した「公営企業の抜本改革」(別紙1参照)の成果等もあり、全国的には堅調に推移しているものと考えられる。

一方で、高度成長期に集中的に整備された施設・設備等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少・少子高齢化等に伴う料金収入の減少などにより、取り巻く経営環境は厳しさを増しつつある。

(経営健全化の取組)

このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」(平成26年6月24日閣議決定)において、「公営企業等については、公営企業の経営に係る新たな考え方や第三セクター等の経営改革に関するガイドラインを示すことを始め適切な支援を行い、公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る」旨が指摘されている(別紙2参照)。

総務省は、「経済財政運営と改革の基本方針2014」や平成25年度に設置した「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」(別紙3参照)の検討成果等を踏まえて、平成26年8月に「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日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知)を発出したところである。

同通知は、各地方公共団体に対して、自らの判断と責任に基づき、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うとともに、引き続き公営企業として事業を行う場合には、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定した上で、同計画に基づき、徹底した効率化・経営健全化など、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上などに取り組むこと

等を要請している。併せて、「経営戦略」策定とそれに基づく取組等について、考え方、手順、留意点等を取りまとめ、周知している（別紙4参照）。

（本研究会の検討課題と取組）

「経営戦略」の策定は、基本的にすべての公営企業において必要であるが、経営基盤が比較的弱い中小規模の公営企業において、より必要性が高いものと考えられる。一方で、このような公営企業を擁する地方公共団体においては、必要な知見が不足している場合も想定されるところであり、取組を推進するためには、経営状況の的確な把握や投資の合理化、料金のあり方についての検討など「経営戦略」策定に当たり課題となる点について、より円滑に対応することが可能となるように、更なる支援を行うことが必要と考えられる。

また、公営企業が自らの経営・資産等の現状をよりの確に把握するためには、民間企業の会計基準と同様の「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（「公営企業会計の適用の推進について」（平成27年1月27日付総務大臣通知・別紙5参照）等）、公営企業会計の適用により得られた会計情報等を「経営戦略」策定にどのように活かしていくのか等の論点について、更なる検討・検証等を行うことが求められる（注1）。

「公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会」（以下「本研究会」という。）は、平成26年10月、これらの点を踏まえて、公営企業の中長期的な経営と「経営戦略」の活用のあり方等について検討を行うことを目的として設置された。

本研究会は、公営企業が公共の福祉の増進と効率的な経営の推進の双方を両立させ、必要な住民サービスを中長期にわたり安定的に継続することが可能となるように、地方公共団体が自らの判断と責任に基づき、経営・資産等の現状を的確に把握し、「経営戦略」の策定とそれに基づく経営基盤の強化等に取り組むことが必要であること（既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」）を基本的な認識としている。

（注1）

平成26年3月に取りまとめられた「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」報告書において、平成26年度以降の課題として、「経営戦略」の策定や実行において活用するための手法、手順、留意点等についての検討として、経営戦略の策定及び事後検証に用いる評価指標等のより一層の具体化や適切な活用等についての検討、先進事例等の把握・事例紹介等を行い、公営企業が「経営戦略」の策定や実行を適切な形で行うことができるように支援することが必要とされている。

その上で、地方公共団体の自主的・自立的な取組をより円滑化するために、「経営戦略」策定に当たっての課題を解決するための手法と策定に当たり参考となる知見等について検討を行ってきたところである。

今般、本研究会としての最終的な報告を取りまとめ、関係者に対して提言を行うものである。本報告が、公営企業の「経営戦略」の策定とそれを通じた経営基盤の強化等を促進し、地域における必要な住民サービスの安定的な継続に寄与することを期待するものである。

第2.「経営戦略」策定に当たっての課題への対応

前章に既述のとおり、地方公共団体の「経営戦略」策定を円滑化するためには、策定に当たり課題となる点について、自ら対応することが可能な方策・知見を示すことが有効と考えられる。

中小規模の地方公共団体を中心として、「経営戦略」策定に当たり課題となり得る点の中で、対応方策を示す必要性が高い課題として、適切な「経営戦略」策定の前提となる「経営状況の的確な把握」、支出の中心となる「投資の合理化」、そして、独立採算制の下で収入の基本となる「料金のあり方についての検討等」が挙げられる。

いずれも、「経営戦略」の重要な要素であり、地方公共団体が策定するために必要不可欠な手順であることから、本研究会において適切な対応方策や留意点等について検討を行うこととする。

1 経営状況の的確な把握

(1) 現状と課題

適切な「経営戦略」を策定するために必要となる経営の現状と中長期の見通しの把握については、様々な工夫を凝らし、積極的に取り組んでいる地方公共団体が相当数存在する一方で、中小規模の団体を中心に、必ずしも十分な取組が行われていないと評価される場合もある。

現状を把握しないで中長期的な計画を策定しても、実現不可能な内容となることが懸念されるところであり、現在の経営を的確に把握し、それを踏まえることが、適切な「経営戦略」を策定するための第一歩である。

また、経営の現在、将来の課題については、全体として、施設・設備の建設を進めてきた拡張期から、人口減少等が進む中でどのように住民サービスを維持していくかという維持・縮小期を迎えたことについての意識転換が進んでおらず、組織として現在・将来への課題意識、危機感に欠けるため、「経営戦略」策定の必要性を必ずしも十分に認識していない地方公共団体も一部には存在している。

こうした地方公共団体が、自らの経営状況、課題等を把握することができれば、「経営戦略」策定を始めとする経営健全化の取組の必要性を認識することが可能となるものと考えられる。

このような現状を踏まえれば、「経営戦略」の策定等を推進するためには、自らの公営企業の経営の現状について分かりやすい形で把握するとともに、それを基に現在・将来の課題を明らかにするための簡便な経営分析手法を取りま

とめ、各地方公共団体に対して周知することが有効と考えられる。

(2) 課題への対応方針

(経営指標の意義)

総務省においては、これまでも、地方公共団体に対して経営の現状や展望等を作成・開示しながら住民の理解と協力の下に経営を進めることを要請している。その一環として、主だった事業について経営指標を示すとともに、これを活用した経営状況等の把握と検討、公表について推進してきたところであり、先進的な地方公共団体においては、経営指標を有効に活用し、経営状況等の把握と議会・住民等への説明に役立てている事例が見られる。

経営指標は、公営企業の経営、事業等の分野ごとに適切な指標を活用し、複数の指標を組み合わせることにより、経営の現状、課題等を的確、簡明に把握（モニタリング）することが可能な手法である。

また、過去の値との経年比較や他の地方公共団体との比較を行うことで、経営の現状、課題等の相対的な認識・評価や将来像の把握など、自らの立ち位置の認識を簡便に行うことができるものである。

さらに、経営指標の活用という分かりやすい形での経営状況、課題等の把握が可能となることで、地方公共団体内部で課題解決に向けた検討、議論を開始する契機となることや、議会・住民に対して「経営戦略」策定とそれに基づく取組の必要性、取組の効果等について、分かりやすい説明を行う材料となることが期待される。

(経営指標の活用)

一方で、現時点で存在する指標の数は膨大であり、また、装置面の指標とサービス面の指標、現金主義会計の指標と発生主義会計の指標、ガバナンスの指標とマネジメントの指標、アウトプットの指標とアウトカムの指標等、様々な分野・観点の指標が存在している。

より多くの、より幅広い分野の指標を活用することで、より多面的に、より精緻に把握・検討を行うことが可能となるものである。他方、多数の指標が存在することが、かえって分かりづらくなっているとの意見もあり、また、中小規模の地方公共団体を中心に、分析の実務に当たって負担となる場合も想定される。加えて、議会・住民にとっても複雑で分かりにくいものとなっている場合も考えられる。

このため、本研究会としては、一般会計（政策評価）と民間企業（経営評価）の双方と共通した面を有する公営企業の特性に留意した上で、既存の指標を集

約（組み合わせ、グルーピング等）してパッケージ化することで、経営の現状・将来像、課題等について、複数の分野からバランスの良い形で絶対的・相対的な評価を行うことを検討するとともに、かつ、インパクトが大きく、シンプルで分かりやすい指標を抽出し、同指標に基づく経営分析を推進することが必要と考えられる。

このような形で行う経営分析は、あくまでも中小規模の地方公共団体を中心に、「経営戦略」策定に係る議論・検討の第一歩、又は必要性を把握するための契機となることを期待するものである。そのためにも、地方公共団体の負担を軽減し、実現可能な形で行うことにも留意して、指標の数を絞って行うことが適当である。したがって、絞り込んだ指標のみで経営の良し悪しを直ちに判断することが目的ではない。あくまでも、経営上の課題を抽出することを主たる目的としている。

各地方公共団体は、指標を通じて経営上の課題を把握・分析するとともに、必要に応じてより精緻で多面的な調査・分析等を行い、それを踏まえて適切な将来見通しや課題への対応の検討等に取り組むことが期待される。

(3) 今後の取組

指標の公証性を確保し、経営課題を適切に把握するためには、全国共通の基準に基づき、公信力を有する形で算定が行われ、それを基に分析が行われることが必要である。

このため、総務省において、経営の現状・将来像、課題等について、特に、「経営戦略」の主要な構成要素である「経営・財政（財務）」と「事業・施設」の両面について、現在・将来の課題を把握することが可能な指標等を選定することが求められる。

その上で、選定した指標について、決算統計情報等の公信力を有するデータを活用して全国の公営企業について算定し、他の地方公共団体との比較（相対評価）や経営上望ましいと考えられる水準との比較、経年比較等、分かりやすく、また、分析しやすい形で各団体に対して示すことが適当と考えられる。

加えて、他の地方公共団体との比較による相対評価を行うに当たっては、評価の尺度（他の公営企業の平均を用いる場合、全国平均を用いるのか、経営環境が類似した公営企業の平均を用いるのかにより意味が異なるほか、単純平均を採用するか加重平均を採用するか、という点も検討が必要である。）について、指標の性質に応じて適切に使い分けることが必要である。

また、公信力や比較可能性を確保するため、選択した指標の算出に必要な情報については、総務省において、決算統計等の適切な形で全国的な調査を行う

べきである。

各地方公共団体においては、総務省が示した指標により明らかとなった経営の現状とそこから推測することが可能な課題等については、地域の特性や経年比較、他団体との比較（相対評価）等についても留意した上で、理由・根拠や対応方針等の分析・検討等を行い、「経営戦略」策定に活用することが求められる。併せて、分析・検討の結果、指標算出の算式（算出過程）等について議会・住民等に対して明らかにすることが妥当であるほか、監査委員等に対しても明らかにすることも意義があると考えられるところである。その際、指標により示唆される内容について、各地方公共団体が経営の実情に即して説明を行うことが適当である。一部事務組合等により広域的に事業を行っている場合には、全体としての状況と個別の地方公共団体の状況が適切に把握することが可能となるように、特に留意することが必要である。

総務省においては、各地方公共団体が行った分析内容等を各公営企業の指標とともに分かりやすい形で公表するべきである。その際、指標の見方（解釈についての基本的な考え方）や活用方法等について、必要な情報（各指標の考え方、相対評価の考え方、指標を組み合わせることにより明らかとなる課題等）を分かりやすく示すことが望ましい（資料1参照）。

このような取組を進めることにより、公営企業の経営の透明性、予見可能性を向上させ、財政ガバナンスの強化に資するとともに、「経営戦略」策定の取組を促進し、経営健全化、財政基盤強化につながるものと期待される。

各地方公共団体は、経営指標を基に、課題の分析及び対応方針を適切に検討することが必要であるため、総務省においては、当該検討に資するように、先進事例や参考となる知見等について、助言、情報提供を行うことが望ましい。

なお、選定すべき指標は、社会経済情勢の変化、制度改正、調査内容の見直し等に応じて変化することも考えられるところであり、総務省においては、指標の選定について、不断に検討を行うことが必要である。

このような取組は、すべての公営企業について取り組むことが望ましいものであるが、まずは、住民生活に密着し、施設・設備の規模も膨大である一方で、施設・設備の老朽化と料金収入の減少傾向（先細り）等を課題として抱える水道事業・下水道事業を当面の対象とすることが適当と考えられる。

(4) 本研究会が適当と考える指標

本研究会は、これまで述べてきた考え方を踏まえて、経営の現状・将来像、課題等について把握するために適当と考えられる指標について、以下のとおり、その候補を示すものである。

総務省においては、既述のとおり、経営の現状・将来像、課題等について、簡明に把握することが可能な指標を選択することが必要であり、検討に当たっては、本研究会の検討成果について、その主旨を十分に踏まえることが期待される。

なお、指標の選定に当たっては、公営企業会計を適用することで、多くの指標がより精緻で正確性が高いものとなるが、一部の事業においては、算出することに課題がある、公営企業会計適用事業と非適用事業で算定方法を統一することが困難である等の場合があることに留意し、代替となる指標についても検討することが必要である（適当な代替指標が存在しない場合には、代替指標を設定しない場合も考えられる。）。

（経営・財政（財務）面での指標）

①経営の健全性

○ 経常収支比率（経営の健全性）

（算出方法）

経常収益額／経常費用額

（指標の意味）

当該年度において、料金収入・一般会計繰入金等の収益で、経常的な費用がどの程度賄われているかを表したものの。赤字・黒字、経営の効率性等を表すもので、民間企業では経営の健全性等の指標の基本となる。

（分析の考え方）

独立採算を原則とする公営企業においては100%以上となっていることが望ましく、それを基準として経営の健全性・効率性等を評価することが妥当と考えられる。

（非適用事業の対応）

非適用事業の場合は、経常収益・費用が不明であるため、正確な算定が困難であり、収益的収支比率（総収益額／（総費用の額＋地方債償還金の額））で代替することが適当と考えられる。

○ 資金残高対事業収支比率（資金の余裕度）

（算出方法）

（現金・預金残高＋有価証券等の額）／経常収益額

(指標の意味)

当該年度における収益規模（≡事業規模） に対する資金余力を表したものであり、日常の資金繰りの余力を表す。

(分析の考え方)

経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して過小な場合や、施設・設備の老朽化が進んでいるにも関わらず低水準な場合には、経営の現在・将来の安定性に課題を有する可能性がある（資金不足（比率）を生じる前のシグナルと考える見方もある。）。

なお、事業や企業が置かれた経営環境等を踏まえて、実態を適切に反映した指標となるように、指標の選択や個別の資産・債務等の取扱いについては、さらに精査する必要がある（これまでは調査していなかった情報を、新たに調査することが必要となることも考えられる。）。

(非適用事業の対応)

非適用事業の場合は、発生主義に基づく資金の余裕度を計ることが困難であり、繰越金（当該年度は使用しない金銭）の水準を表す指標である実質収支比率（実質収支額／営業収益額-受託工事収益額）で代替することが妥当と考えられる。

②経営の効率性

○ 経費回収率（経営の効率性）

(算出方法)

(水道事業)	供給単価の額／給水原価の額
(下水道事業)	使用料単価の額／汚水処理原価の額

(指標の意味)

料金で回収すべき経費（原価）について、どの程度それが可能となっているか（単価）を表したものであり、経営の効率性を把握し、評価するとともに、料金の水準等を評価することが可能な指標。

(分析の考え方)

独立採算を原則とする公営企業においては 100%以上となっていることが望ましく、それを基準として経営の効率性等を評価することが妥当と考えられる。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合も、法適用事業と概ね同様の算定が可能であり、他の指標で代用する必要はない。

※ その他、経営の収益性を判断する観点からは、経常利益対営業収益率を採用することも適当であるが、経常収支比率により示される情報と大きく異ならないことから、経常収支比率に絞り込むことも考えられる。

○ 経常利益対営業収益率（経営の収益性）

(算出方法)

経常損益（経常利益）額／営業収益額

(指標の意味)

当該年度における企業の収益性を判断する指標であり、当該公営企業が現時点において、経営により生み出す収益を表したものの。

(分析の考え方)

黒字企業であることを前提として、経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して、過度に低い水準にある場合や減少傾向にある場合には、当該企業の持続性・安定性に課題があるものと評価される。一方、当該指標は高い水準にあるが施設・設備の老朽化が進んでいる場合等には、確保された利益が適切に投資に活用されているか等、経費のあり方などについて検討を要する可能性がある。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合は、経常損益が不明であるため、正確な算定が困難であり、何らかの指標（例えば、収益的収支比率（総収益額／（総費用の額＋地方債償還金の額））等）で代替することが適当と考えられる。

③債務の状況

○ 企業債元利償還金対料金収入比率（債務の重さ）

(算出方法)

企業債元利償還金の額／料金収入の額

(指標の意味)

当該年度における企業の債務負担の状況や投資余力等を判断する指標であり、施設・設備の建設改良のために起債した企業債の元利償還金が、料金収入に対してどの程度の規模となっているかを表したものの。

(分析の考え方)

経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して、過度に高い水準にある場合や増加傾向にある場合には、当該企業の持続性・安定性に課題があるものと評価される。一方、低い水準にあるが施設・設備の老朽化が進んでいる場合等には、更新投資のあり方などについて検討を要する可能性がある。

なお、元利償還金への交付税措置の取扱いについては、更なる検討を要する。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合も、法適用事業と同様の算定が可能であり、他の指標で代用する必要はない。

(事業・施設面での指標)

④施設の状況

○ 減価償却累計率（施設老朽化の度合（会計の観点から））

(算出方法)

減価償却累計額／償却資産の取得価額（整備当初の簿価）

(指標の意味)

固定資産（施設・設備）の減価償却がどの程度進んでいるかを表したものである。固定資産の減価償却は、毎年、【取得価額／耐用年数】を基本として行われるため、減価償却累計率が高いほど耐用年数に近づいているものと判断される。

(分析の考え方)

経営環境が類似した公営企業の水準と比較して高水準にある、急上昇中等の場合は、老朽化が進んでいる状況であり、かつ、経営状況が悪い（経常収支比率や経費回収率が100%を下回っている、資金残高対事業収支比率が低水準にある等の）場合には、将来の事業継続に向けて抜本的な対策を要する可能性がある。

また、老朽化を実体面からも把握するため、下記「管路老朽化率」を把握し、組み合わせて活用することが考えられる。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合は、減価償却を行わないため算出困難であり、管

路老朽化率（後述）で代用することも考えられる（管路以外の施設・設備については、耐用年数が異なる様々な施設・設備が組み合わさっているため、簡便に算定することが困難。）。

○ 管路老朽化率（管路老朽化の度合（実体の観点から））

（算出方法）

一定年数（※）を経過した管路延長／管路総延長

※ 一例を挙げれば法定耐用年数。

（指標の意味）

管路の老朽化がどの程度進んでいるかを実体面から表した指標である（管路以外の施設・設備については、耐用年数が異なる様々な施設・設備が組み合わさっているため、簡便に算定することが困難。）。

（分析の考え方）

経営環境が類似した公営企業の水準と比較して高水準にある、急上昇中等の状況であり、かつ、経営状況が悪い場合には、将来の事業継続に向けて抜本的な対策を要する可能性がある一方で、長寿命化の取組が進んでおり、有収率（後述）が高水準にあるなど、当該指標が高水準であっても現時点では大きな問題がない場合も考えられる。

（非適用事業の対応）

法非適用事業の場合も、法適用事業と同様の算定が可能であり、他の指標で代用する必要はない。

（統計数値の把握）

現在、総務省が行っている調査では、一定年数を経過した管路延長は把握していないため、当該指標を選定する場合には、何らかの形で調査を行うことが必要である。

⑤投資の効果

○ 更新率（施設老朽化への対策）

（算出方法）

更新投資の額／償却資産の取得価額（整備当初の簿価）

(指標の意味)

固定資産（施設・設備）の整備・取得に要した価額に対して、当該年度にどの程度の更新投資が行われているかを表した指標である。老朽化や経営状況（経常収支比率や資金残高対事業収支比率）を把握するに当たっての補助的な指標である。

(分析の考え方)

老朽化が進んでいる場合にこの数値が低水準となっている場合には、必要な更新投資を行うことができているのか等を確認することが望ましい。経営状況が悪い（経常収支比率や経費回収率が100%を下回っている、資金残高対事業収益比率が低水準にある等の）場合には、将来の事業継続に向けて抜本的な対策を要する可能性がある。

なお、施設・設備が新しい（耐用年数に達していない）場合には、更新投資は行われなことに留意が必要である。

また、更新を実体面からも把握するため、補強的な指標として、管路更新率（当該年度に更新した管路延長／管路総延長）等を把握することも考えられる。

(統計数値の把握)

現在、総務省が行っている調査では、更新投資の額は把握していないため、当該指標を選定する場合には、何らかの形で調査を行うことが必要である。

(非適用事業の対応)

非適用事業の場合は、固定資産の取得価額が把握できない場合があるため、算出困難であるが、補助的な指標であるため、他の指標で代用する必要はない。

⑥事業の効果

○ 有収率（施設の効率性）

(算出方法)

<水道事業>	年間総有収水量／年間総配水量
<下水道事業>	年間総有収水量／年間汚水処理水量

(指標の意味)

施設・設備が対応する水量のうち、料金徴収等の対象とするものの

割合を表した指標であり、施設・設備の経営面での効率性等を表したものの。

(分析の考え方)

経営環境が類似した公営企業の水準と比較して低水準にある場合には、施設・設備が効率的に運営されていない、性能が低下している等の可能性がある。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合も、法適用事業と同様の算定が可能であり、他の指標で代用する必要はない。

○ 施設稼働率（施設の活用度）

(算出方法)

＜水道事業＞ 一日平均配水量／一日配水能力（量）

＜下水道事業＞ 一日平均処理量／一日処理能力（量）

(指標の意味)

施設・設備が一日に対応可能な能力に対して、実際に使用されているものの割合（いずれも年間平均）を表した指標であり、施設・設備の事業実施面での効率性等を表したものの。

(分析の考え方)

経営環境が類似した公営企業の水準と比較して低水準にある場合には、施設・設備の効率性が低いものと評価されるが、当該地方公共団体に特有の事情により低水準である等の場合（例：渇水や天災等に備えて高水準の能力を維持している、時期によっては配水量・処理量が大きく変化する等）には、年間や近年の最大配水量・処理量を記載するなど、その旨を明らかにすることが適当である。

一方で、外形的な能力（いわゆる「カタログスペック」）が高いため、稼働率が低くとも老朽化に伴う性能劣化等により実質的な能力が低下している（実際の稼働率は高い）場合もあり得る。経営状況の精緻な把握や更新投資の検討等に当たっては、実質的な能力を把握することが望ましいことに留意が必要である。

(非適用事業の対応)

法非適用事業の場合も、法適用事業と同様の算定が可能であり、他の

指標で代用する必要はない。

○ 水洗化率（施設と利用者の接続率（下水道に特有の指標））

（算出方法）

現在水洗便所設置済人口／現在処理区域内人口

（指標の意味）

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水を処理している人口の割合を表した指標であり、施設・設備の事業実施面での効率性等を表したもの。

（分析の考え方）

100%となっていることが望ましい。末端管渠が整備されてから相当程度の期間が経過しているにも関わらず低い水準にある場合には、原因の分析（合併浄化槽との関係等）を行い、必要に応じて、地域の実情等を踏まえた改善の取組が必要である。

（非適用事業の対応）

法非適用事業の場合も、法適用事業と同様の算定が可能であり、他の指標で代用する必要はない。

(5) 指標の集約方法等

既述のとおり、単独の指標で判断できる情報だけではなく、複数の指標を組み合わせて判断することにより、経営の状況や課題が明らかとなるものである。

総務省においては、このような指標を活用した分析手法に係る知見等について、更なる検討を行い、その内容を地方公共団体等に対して広く周知することが必要である。

また、既述の経営分析指標によるパッケージ化とその公表に当たっては、当該公営企業の経営環境を踏まえるとともに、他の公営企業やあるべき水準との比較、過去の経営成績との経年比較等を適切に行うことが可能となるように工夫することが妥当と考えられる（資料1参照）。

2 投資の合理化

(1) 現状と課題

既述のとおり、今後、高度成長期に集中的に整備された施設・設備の老朽化が急速に進むことから、水道・下水道を中心とした公営企業においては多額の更新投資が必要になることが予想され、また、同時に人口減少による料金収入の減少等も見込まれているところである。

このため、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」に示されているとおり、地方公共団体は、公営企業の「経営戦略」を策定するに当たり、必要な住民サービスを提供することが可能な水準の投資（新規投資・更新投資）について、充当することが可能な財源（収入）と均衡するように最大限の合理化に取り組むことが必要である。それによって、住民サービス提供の継続と健全経営の維持の両立を可能とすることが求められている（詳細後述（第2．2（4）③））。

なお、基本的に、顧客や事業の範囲・規模等について選択と集中が可能である民間企業とは異なり、公営企業は、地域の住民に対して必要なサービスを遍く提供するという役割を担っている。仮に、投資額を過度に減らしてしまった場合、必要な住民サービスの維持に支障を来すだけでなく、技術・知見の承継や災害への適切な対応が困難となる、顧客（住民）の満足度が低下する等の問題が生じることも懸念される。したがって、投資の合理化を進める必要性は高いところであるが、その際、短期的に経営が改善して中長期的には事業の安定的な継続に支障を来すような、過度の投資の節減とはならないように留意することが必要である。

これらのことを踏まえて、各地方公共団体は、公営企業の役割（特性）と経営を取り巻く様々な観点から検討を行い、適切な合理化に取り組むことが必要である。

しかしながら、中小規模の地方公共団体を中心に、経営戦略の中でどのように投資の合理化に取り組むべきか方針が定まっていない、取り組む契機がないまま推移している、専門的知見に欠けるなどの事情により、検討に着手できていない団体もあるものと考えられる。

これらのことを踏まえて、地方公共団体が投資の合理化について検討するに当たって、適切な手法を選択、実行することが可能となるように、本研究会においては、首長・管理者等の判断をサポートする観点から、合理的な検討・判断へのアプローチの考え方・手順等、関係者に広く課題意識を浸透させるための方策等について取りまとめ、周知することが有効と考えられる。

(2) 課題への対応方針

現在、投資を合理化するための手法は複数存在しており、主要な手法については、関係府省等により詳細な手引書（マニュアル、ガイドライン等）が示されているところである。

一方で、投資の合理化を最大限に実現するためには、各地方公共団体が公営企業及び地域の現状と将来見通し等を踏まえて「経営戦略」を策定する中で、財源（収入）にも留意しつつ、施設・設備ごとに最も適切な手法を選択することが必要となる。その場合、「経営戦略」に基づく中長期的な経営を進めていく中での投資の合理化手法の検討・選択のプロセス、アプローチ等については、必ずしもこれまで十分な知見が示されていないものと考えられる。

これらのことを踏まえて、本研究会においては、投資を合理化するための手法について、手法の選定後には既存の各種の手引書等を活用して実行することを念頭に置いた上で、主要な手法を一覧性のある形で整理し、検討の手順、留意点等について取りまとめることとする。この投資の合理化は、各地方公共団体が、必要な住民サービスを継続するとともに、収支が均衡した「経営戦略」を策定するプロセスの一環として位置付けられるものである。

(3) 投資の合理化の主要な手法

投資の合理化の主要な手法としては、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」にも記載されている以下の手法が挙げられる。

○ 既存施設・設備の長寿命化

既存の施設・設備について、アセットマネジメント、ストックマネジメント等の知見を有効に活用し、施設の長寿命化（維持）を実現することで、中長期的な更新投資の節減（ひいては、投資を含む LCC（ライフ・サイクル・コスト）の低減。）、投資額の平準化等に取り組むもの。

対象となる施設を「維持」する場合の基本的な対策となるものと考えられるが、当該施設の老朽化の度合い等によっては、長寿命化では対応できない場合（長寿命化の限界）もある。

長寿命化には様々な技術的な手法が存在するため、対象施設の実情等を踏まえ、費用と効果の面で最適な手法を選択するとともに、長寿命化の効果（限界）を適切に把握し、計画的に対応することが望まれる。なお、長寿命化を適切な形で実現するためには、延命化対策として投資が必要となる場合もある。

○ 新規投資・更新投資における優先順位が低い事業の先送り、取りやめ

採算性に乏しい（料金等による経費回収が見込めない）施設・設備の新規投資や、重要性・必要性が低い施設・設備の更新投資について、取りやめ、先送り等を行うことにより、投資額を節減する。

新規投資については、投資を行う前に事業の採算性について中長期にわたる客観的な検討を行い、採算性が見込まれない場合には、事業の先送り・取りやめ等を判断することが妥当と考えられる。

なお、新規投資の検討に当たっては、安価な代替手段の採用（例：公共下水道では採算が取れないが合併浄化槽等では可能）、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用などによる経営の効率化等も視野に入れることが適当である。

また、更新投資についても、需要や老朽化の度合い、地域の将来像等を踏まえ、更新する施設・設備の重要性や事故が発生した場合の経費を含むトータル・コスト等について検討を行った上で、更新の優先順位を決定し、優先順位が低い事業は取りやめ・先送り等を判断することが必要と考えられる。

更新投資の優先順位を検討する際には、予防保全（事故・障害が発生する前に対処（更新）するという考え方）の一手法であり、すべての施設・設備を一定の状態に保つのではなく、事故等が生じた場合等のリスクを基準に更新の優先順位を設定し、リスクの高いものから更新等を実施するという「リスク・ベース・メンテナンス」の考え方を活用することも有意義であると考えられる（例：管渠のメンテナンスであれば、基幹部分は優先的に更新し、事故によるリスクが低い枝管等は後にするという方針）。

○ 新規投資・更新投資における過剰投資・重複投資の精査

投資を行うに当たり、投資の対象となる施設が提供するサービスの将来需要の予測を踏まえて、整備する施設・設備が需要に対して過剰な性能を有するものとなるような投資や、既存の施設・設備で代替・代用が可能なものについての投資とならないように精査を行う。

（例：新規投資において人口を大きく超える処理能力を有する施設の建設を行わない、更新投資において他の施設・管渠等を代用した方が廉価である場合にはそれらへのつなぎ込みのみを行う。）

現在は過剰投資でなくとも、人口の減少等により、将来的には過剰投資となる可能性があることにも留意が必要。

施設・設備の現状把握が行われていることが前提条件となるものであり、公営企業会計の適用による固定資産台帳の整備等の必要性が高い。

○更新投資等における既存施設・設備の性能の合理化（スペックダウン）

既存の施設・設備について更新投資を行うに当たり、更新投資の対象となる施設が提供するサービスの将来需要の予測を踏まえて、更新後の施設・設備の性能（サイズ、耐用年数、能力等）の合理化に取り組むことにより、必要となる経費を節減する。

（例：水道・下水道の管渠を更新する場合に、水量の見直しに応じて口径の小さい管渠を使用する、地域の将来見通しを踏まえて管渠の耐用年数（使用可能な年数）を更新前よりも短いものとする）

○既存施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）

既存の施設・設備について更新投資を行うに当たり、更新投資の対象となる施設が提供するサービスの将来需要の予測を踏まえ、広域化についても視野に入れた上で、廃止・統合等に取り組むことにより、必要となる経費を節減する。

ダウンサイジングの検討に当たっては、必要な住民サービスの維持を前提とすることが必要となることに留意し、ダウンサイジング後の経費も視野に入れた上で、費用対効果について検討するとともに、それによって影響を受ける地域を含む議会・住民の理解を得ることが必要である。

また、必要な住民サービスの確保を前提として、都道府県や近隣の地方公共団体との広域的な連携、民間活力の活用等についても、積極的に検討する必要がある。

さらに、あらゆる努力を行った上で、なお存続が難しい場合は、各地方公共団体の事業の実情に応じて、事業の分散化（公共下水道から合併浄化槽への切り替えなど、管路をつなぐネットワーク型システムから個別処理による分散型システムへの転換。）・ソフト化（簡易水道から給水車による貯水槽への給水への切り替えなど、固定型システムからサービス提供型システムへの転換。）等の代替的な手法への転換等が有効となる場合も考えられる。

加えて、コンパクト・シティ化等、まちづくり上の取組などについても、併せて検討することが適当と考えられる。

上記の各手法に取り組む際には、全般に議会・住民の理解が得られるように

十分な説明を行うとともに、調達工夫による経費節減、資金調達時における金利コスト低減、新たな知見や新技術の導入による施設・設備の能力の維持・向上や経費の節減、広域化や民間の資金・ノウハウの活用による経費の合理化等に留意することが必要である（別紙6参照）。

また、公営企業が中長期にわたり住民サービスを継続するためには、耐震化の推進をはじめとする災害対応、濁水防止、汚水処理の高度化等の施設・設備能力の向上に取り組むことも必要であることに留意するべきである。耐震化や長寿命管の採用を進めること等が中長期的な投資額合理化（ひいては、投資を含むLCCの低減。）につながる場合があることや、公営企業が担う役割を踏まえれば、地域住民の要望に応じて災害時のライフラインの確保等に取り組むこと等も必要であること、施設・設備能力の向上による顧客満足度（サービスを受ける住民の満足度）の高まりが、投資の合理化・収入の確保を含む経営基盤強化の取組に対して議会・住民の理解を得ることに資する場合があること等を視野に入れて、検討を行うことが必要である。

（4）投資の合理化の検討手順

「経営戦略」を策定するに当たり、投資の合理化について検討する場合には、以下の手順で取り組むことを基本とすることが適当と考えられる。

（全体の流れ）

「公営企業の経営に当たっての留意事項について」に示されているとおり、「経営戦略」は、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であることを前提として、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画である「投資試算」と、財源の見通しを試算した計画である「財源試算」について、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画である「投資・財政計画」を中心としている（別紙7参照）。

「投資試算」の取りまとめに当たっては、まず、公営企業が有する施設・設備の実状を把握し、規模・能力、老朽化・劣化の状況、今後の使用可能年数等について分析を行った上で、地域全体の現状と将来見通し（住民の人口や年齢構成、集落の構成や配置、企業の立地等）などを基に、新規・更新投資の需要について将来予測（可能な限り長期間）を行うことが必要である。

次に、必要な住民サービスを提供するために、「投資試算」の目標（指標の維持・改善や投資額の水準等）を設定した上で、目標達成に要する計画期間内の投資規模について、最大限に合理化した形で把握することが求められる。目標設定や投資規模の把握に当たっては、現在・将来に求められる住民サービスとそれを提供するために必要となる施設・設備の水準についての的確に予測した

上で、施設・設備の維持・整備等に要する経費の合理化に取り組むことが必要である。

そして、財源の見通し等も勘案した上で、計画期間内に行うべき投資の優先順位付け、投資時期の平準化等を行い、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ものである。その上で、「財源試算」との整合を図るが、両者に不均衡が生じている場合には、再度、投資の合理化（及び財源の見直し、投資以外の支出の見直し）に取り組むことにより、両者を整合させることが必要となる（別紙8参照）。

なお、現在の社会経済情勢と将来の人口減少等を勘案すれば、本研究会においては、公営企業の投資については、限られた財源の中で必要な住民サービスを安定的に供給することが必要であることを踏まえて、既存の施設・設備を維持・更新することを優先することが適当と考えられる。このため、新規投資については、事業の将来にわたる採算性（料金収入等で経費を賄うことが可能か）について検討を行い、採算性が見込まれない場合等には、事業の先送り・取りやめ、代替的手段の採用等を判断することが妥当である。採算性が低い新規投資を行う場合には、当該企業の経営見通し等も勘案しつつ、将来にわたり必要な水準の更新投資を行うことができることを基本とするべきものと考えられる。

また、投資の合理化に適切に取り組んでいることを、その効果とともに議会・住民等に対して明らかにすることは、当該公営企業の経営の透明性を高めるだけでなく、料金の見直しを含む経営健全化の取組について理解を得ることに資するものと考えられる。

①具体的なアプローチ1：現状把握と将来必要な住民サービスの予測

上記のとおり、「投資試算」を取りまとめるに当たっては、まず、施設・設備の現状と将来像を把握するとともに、地域全体の現状と将来見通し等を基に、将来必要となる住民サービスの水準（配水量・処理量等の規模）を予測し、両者を比較することにより、投資に係る将来の需要額を推計することが必要となる。施設・設備の耐用年数は長期であるため、将来像の予測は「経営戦略」の期間（10年以上を基本）に関わらず、可能な限り長期間（30年～50年超）であることが望ましい

特に、施設・設備の将来像や、将来必要となる住民サービスの水準等の予測については、単なる見込みではなく、当該地方公共団体が策定している他の計画（総合計画等）にも留意した上で、客観的なデータを活用した予測を行うことが求められる。

また、経営分析に用いた経営指標のうち施設・設備の状況に係るもの（減価償却累計率や管路老朽化率等）の推移を踏まえた予測を行うことも、意義のあることと考えられる。

加えて、将来必要となる住民サービスの水準を予測することにより、料金収入の傾向についても推計することが可能となることにも留意が必要である。

なお、施設・設備の将来像や将来必要となる住民サービスの水準等の予測などについて、議会・住民等に対して周知することにより、公営企業が提供するサービスや経営の健全性等の将来見通しについての課題意識を共有し、投資の合理化等の取組の必要性を認識することにもつながることも期待されるものである。

②具体的なアプローチ2：目標設定

次に、アプローチ1で行った、施設・設備の将来像の把握と将来必要となる住民サービスの水準の予測、将来の需要額の推計等を踏まえて、必要な住民サービスを確保するために求められる投資の目標を設定する。

具体的には、将来必要となる住民サービスの水準（配水量・処理量等の規模）が、現在と比べて大きく変わらないことが予測されるのであれば、現在の施設・設備を将来にわたり維持することが投資の目標となり、そのための対応を検討することが必要になる。

一方で、将来必要となる住民サービスの水準が、人口減少等により減少することが予測されるのであれば、減少した住民サービスを提供可能な程度の水準で施設・設備の更新投資を行うことを目標とすることになり、施設・設備の縮小（更新等の対策を講じないことを含む。）が視野に入ることになる。

また、投資そのものだけでなく、維持・管理、更新に要する経費も視野に入れて、LCCを中長期的に低減すべきことに留意が必要である。

③具体的なアプローチ3：投資の合理化と「投資試算」の取りまとめ

アプローチ2で設定した目標を達成するために要する投資額について、合理化された形で把握し、財源（収入）の見通し等も踏まえて、「投資試算」として取りまとめることが必要である。

「投資試算」については、最終的には投資以外の経費を合わせて、「財源資産」と均衡するように整合させることが必要である。このため、投資額については、投資に充てることが可能な財源（収入）の水準まで合理化することが求められる。

投資額を合理化するための具体的な手法の検討に当たっては、対象となる施

設・設備が住民サービスを提供するために担う役割（施設に対する需要）の将来予測と対象施設の現状と将来像（老朽化の度合、使用が可能な残年数）を踏まえて、最も適切な手法を選択することが必要である（詳細な検討手順の考え方等については資料2参照）。

(5) 今後の取組

施設・設備の老朽化が進みつつあるが、料金収入の大幅な増加を見込むことが困難な中で、地方公共団体が最大限に合理化された適切な投資に取り組むことは急務と考えられる。

このため、総務省においては、本研究会の成果も活用して、投資の合理化に係る地方公共団体の取組を促進する方策について継続的に検討を行い、成果を周知することが必要と考えられる。その際、投資について、投資の合理化をはじめ、「経営戦略」の策定を前提とした地方財政上の取扱いも含めて検討を行うことが望ましい。

3 料金のあり方についての考え方、留意点等

(1) 現状と課題

公営企業の経費は、地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において負担するものを除き、当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てなければならないこととされており（独立採算制・地方公営企業法（昭和27年法律第292号）第17条の2第2項）、その経費は最終的に料金を通じて利用者が負担することとされている。

また、公営企業の料金は、公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならないこととされており（地方公営企業法第21条第2項）、独立採算制を基本原則としている以上、その料金は少なくとも原価を償うに足るものでなければならないことが規定されている。

既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においては、公営企業の料金は、原価（減価償却費等を含む。）を基に適切に算定するとともに、必要に応じて見直しを行うことが適当であること等が規定されている。

また、料金をはじめとする財源について、当該公営企業の経営や各財源についての将来推計、需要額の将来予測等を踏まえて、適切な水準・構成（組み合わせ）を検討した上で、将来の見通しを「財源試算」として取りまとめるとと

もに、「投資試算」と不均衡である場合には、料金の見直し等により整合させることが必要である旨が指摘されている（別紙 7・8 参照）。

これらの点から、各公営企業が「経営戦略」を策定し、同計画に基づいて事業を継続するために必要となる経費（更新投資に要する経費等）について、現在の水準の料金では賄うことが困難である場合には、投資やそれ以外の経費（人件費等）の最大限の合理化を前提として、料金のあり方（算定手法や料金体系の見直しを含む。）について検討することが必要と考えられる。

一方で、料金に関する事項は条例で定めなければならない（地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 228 条第 1 項）、見直しには議会の議決が必要となる。そのため、利用者（住民）の負担増につながる見直しについては、現在の経営が悪化している、或いは将来の経営悪化が見込まれる等の状況にあっても、議論がなされず取組が進まない場合や、地方公共団体が検討に着手しても見直しまで至らない事例も見られるところであるが、必要な見直しを行わないことで、最終的にはより大幅な料金見直しが必要となる場合も考えられる（別紙 9 参照）。

また、今後、人口減少・少子高齢化等により、水道事業・下水道事業を中心に、公営企業の料金収入は減少基調で推移することが予想されている（料金の現状や将来見通し等については別紙 10 参照）。

さらに、近隣地方公共団体間の料金格差やそれに起因する経営状況、施設の整備水準等の格差などが、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用などに取り組むに当たっての大きな課題となり、経営改革についての選択肢を狭めてしまう事態も懸念される。

これらのことを踏まえて、本研究会においては、住民生活に密着し、施設・設備の規模も膨大である一方で、施設・設備の老朽化と料金収入の減少傾向（先細り）等を課題として抱える水道事業・下水道事業を当面の対象として、地方公共団体が公営企業の料金に係る算定、改定を適切な形で行うために留意すべき点について検討を行い、合理的な考え方を取りまとめ、周知することが有効と考えられる。

（2）料金の見直しに当たり留意すべき点と合理的な考え方

① 料金の算定、見直しについての基本的な考え方

公営企業の料金については、投資と同様、公営企业及び地域の現状と将来見通し等を踏まえて、住民サービス提供の継続と健全経営の維持を両立させることが可能となる水準を確保することが必要である。

このため、地方公共団体は、公営企业及び地域の将来について、中長年に

わたり精緻かつ客観的な予測・推計を行い、それを基に料金水準・構成等を検討することが必要であり、「経営戦略」策定に当たっては、この点を十分に留意することが求められる。

一例として、地域の人口や公営企業が提供するサービスの需要、施設・設備の更新をはじめとする支出の水準等について、大幅な変化が見込まれる場合には、このような経営環境の変化に対応することが可能となるように、料金のあり方について検討することが必要である。

既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においては、資金不足、債務超過等の状況に陥っている、繰越欠損金が生じている等の状況にある公営企業とともに、「経営戦略」の計画期間内に必要となる財政負担額について、十分な合理化を行ったとしても、収入で賄うことができない公営企業については、速やかに料金見直しについて検討する必要性が高いことを指摘している。

なお、料金見直しを検討、議論すること自体は不断に求められるところであるが、実際に料金見直しに取り組む場合には、投資の合理化や投資以外の経費の効率化、内部留保の見直し等の経営努力、民間の資金・ノウハウの活用、広域化等に係る積極的な検討などを行った上で取り組むことが求められる。

②料金算定手法の選定

公営企業の料金算定手法は、基本的に、現金支出を伴わない減価償却費等も含めた原価を料金に反映させる「総括原価方式」と、現金主義を前提として料金算定期間中のすべての現金収支をバランスさせる形で料金を設定する「資金収支積み上げ方式」の二つに分かれている（過去の料金がそのまま据え置かれる、議会・住民の理解が得られる範囲で見直しが行われる等、どちらの手法でもない料金算定を行っている地方公共団体も存在する。）。

「公営企業の経営に当たっての留意事項について」等に規定されており、公営企業の料金は減価償却費等を含む原価を基に算定することが基本である。

なお、料金の根拠となる原価は、単なる原価ではなく、能率的な経営の下における適正な原価、換言すれば、十分な効率化に取り組まれた上での原価であることが求められる。このため、各地方公共団体は、原価について不断に精査を行い、徹底した効率化に取り組むことが必要である。

逆に、最大限の効率化を行った上で、現行料金が原価を反映していないのであれば、料金見直しを検討することが妥当と考えられる。

③料金体系の設定

公営企業の料金体系には、使用水量とは関係なく、水道事業が給水準備のために必要な原価として定額の料金が賦課される「基本料金」と、使用水量に応じた水量区画が設定され、区画別に逦増・逦減した料金が賦課される「逦量料金」が存在している。

「逦量料金」には、使用量が多くなるにつれて単価が高くなる「逦増制」と、単価が安くなる「逦減制」が存在しているが、それぞれ大量使用の抑制と大量使用者への配慮を主たる目的としているものと考えられる。

公営企業の経営を安定させるためには、料金収入が需要の増減に左右されないことが望ましい。加えて、水需要が全体として減少傾向にあること、逦増度が高い公営企業においては大口利用者が水道水から地下水に切り替える事例が見られること等の事情も勘案して、料金体系は地域の実情を踏まえて、安定度の高いものとするのが適当と考えられる。

一方で、原価のうち変動費については、「逦量料金」に配賦することに、一定の合理性があるものと考えられる。

④議会・住民等の理解

既述のとおり、公営企業の料金を見直すに当たっては議会の議決が必要であり、議会の議決を得るためには料金見直しについての住民等の理解が必要である。

公営企業の料金見直しが料金負担の増加につながる場合は、議会・住民の理解を得ることが困難な場合も多く、地方公共団体側が十分な説明を行うことができなかったこと等もあり、議会・住民の理解が得られないために、必要な見直しが実行できない事例も散見される。

このような事態を避けるためには、議会・住民に対する説明を平時から十分に行うことが必要不可欠である。余裕を持ったスケジュールの下で、広報誌・パンフレット等の活用、説明会・勉強会等の開催をはじめとして、きめ細やかで丁寧な説明を行い、料金見直しを実現することが求められる。

議会・住民等に対して説明を行うに当たっては、何故料金の見直しが必要なのか、どの程度の見直しが必要なのか、という点について、「過去の清算」と「将来の展望」という二つの観点からの説明を行うことが必要と考えられる。「過去の清算」とは、これまでにどのような取組を行ってきたために現在がどうなったのか、ということ、議会・住民に対して正確に説明し、反省すべきことは反省する、ということである。そして、「将来の展望」と

は、公営企業及び地域の現状と将来見通し等を踏まえて、必要な住民サービスの安定的な継続と公営企業の健全経営の維持を両立させるためには、どのような取組が必要であり、そのためにはどのような財源確保が必要となるため、どのような料金見直しが必要となるのか、ということである。

また、外部有識者等により構成される審議会などに諮った上で見直しを決定することは、見直しの内容自体が適切なものとなることだけではなく、議会・住民への説明において説得力が増すことも期待されるところである。

さらに、料金の見直しに先立ち、投資の合理化や投資以外の経費の効率化、内部留保の見直し等の経営努力、民間の資金・ノウハウの活用、広域化等に係る積極的な検討などに取り組むことは、議会・住民の理解を得るために有意義な取組である。特に、投資の合理化や投資以外の経費の効率化等に取り組むことで、料金原価がどの程度引き下げられたのかという点について、経費分析により明らかにする（地方公共団体の内部努力を目に見える形で示す）ことは、料金を見直す内容の適正化と議会・住民の理解を得ることの双方に有効な取組であるものと考えられるところであり、必要な人材の確保、育成を含めて、積極的に取り組むことが期待される。

加えて、議会・住民に対して、公営企業の経営状況等について説明を行う中で、料金の現状・将来見通し等についても積極的にふれておくことは、料金を見直しを検討する場合だけではなく、平素から取り組んでおくことが望ましい。

公営企業及び地域の現状と将来見通し等を踏まえて、料金をはじめとする財源がどのような水準・構成となっているのか、どのようになることが見込まれるのかという点について、議会・住民に対して日頃から適切な説明を行っておくことは、公営企業の経営についての透明性を高め、議会・住民のガバナンスを向上させるとともに、料金見直しが必要となった場合の取組の円滑化に資するものと考えられる。

(3) 今後の取組

料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としている公営企業において、適切な料金を確保することは必要不可欠であるが、今後、料金収入の大幅な増加を見込むことが困難な状況にある。

このため、総務省においては、本研究会の成果も活用して、公営企業の料金のあり方について、今後も必要な情報提供等を行うことが期待される。

第3. 公営企業会計適用による経営上の効果

(1) 現状認識

公営企業は、地方公営企業法の全部又は一部を適用し、公営企業会計に移行することにより、損益情報・ストック情報の正確な把握、公営企業間での共通の尺度に基づいた経営状況の比較、経営の自由度向上による経営の効率化・健全化とサービスの向上、住民や議会によるガバナンスの向上等のメリットを享受することが可能となる。

「経営戦略」の策定自体は、公営企業会計の適用を前提としている訳ではなく、公営企業会計非適用の公営企業であっても速やかな策定が求められるところである。

ただ、公営企業会計を適用することにより得られる損益（経営成績）や保有資産等の現在の経済的価値、投資資金の期間配分額、資産の現状（老朽化度）等についてのより精緻で正確な情報を活用することで、より適切な「経営戦略」を策定することが可能となる。このため、公営企業会計の適用は、「経営戦略」を策定した上で同計画に基づく経営基盤の強化に適切に取り組むために、特に有効な取組と考えられるところである。

総務省においては、既述の「公営企業会計の適用の推進について」等により、「経営戦略」策定推進も視野に入れながら（注2）、公営企業会計の適用推進に取り組んでいるところである（別紙5参照）。

一方で、「公営企業会計適用により得られる会計情報」については、公営企業会計を適用していない状態と比較して、具体的にどのように変化し、また、それをどのように活用すれば有効な経営分析を行うことが可能となるのか、地方公共団体関係者に必ずしも浸透していない場合も散見される。

これらの事情を踏まえ、本研究会においては、公営企業会計の適用による具体的な効果についての分析・検証を行うとともに、「公営企業会計適用により得られる会計情報」の具体的な活用方策等について検討を行い、適切な考え方を取りまとめ、周知することとする。

(注2)

既述の「公営企業会計の適用の推進について」と同時に発出された「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27年1月27日付総務省自治財政局長通知）においては、「現在、公営企業の経営環境が厳しさを増しつつあることから、公営企業が住民生活に密着したサービスの提供を、将来にわたり安定的に継続するために、中長期的な経営計画である「経営戦略」を策定し、同計画に基づく経営基盤強化等に取り組むことが必要である（「公営企業の経営に当たっての留意事項について」参照）。」と指摘されている。

これによって、地方公共団体の公営企業会計の適用促進はもとより、より精緻で効果的な「経営戦略」の策定推進の双方に資するものと考えられる。

(2) 公営企業会計適用の効果

公営企業会計を適用することによる主要な効果としては、一般的に、以下のものが期待されるところである（注3）。

① 損益情報・ストック情報の正確な把握

現金主義・単式簿記を採用している官庁会計ではなく、発生主義・複式簿記を採用している公営企業会計を適用することにより、精緻で正確な会計情報を把握することが可能となる。官庁会計では把握困難であり、公営企業会計を適用することで把握することが可能となる主要な会計情報は、以下のようなものである。

- 当該公営企業の貸借対照表（B/S）を作成し、固定資産をはじめとする保有資産の現在の経済的価値や負債の状況、資本の内訳等を正確な形で明らかにすることが可能となる。
- 損益計算書（P/L）を作成し、経営成績を正確に把握することや、投資資金の期間配分額を明らかにすること等による適正な原価計算を行うこと等ができるようになる。
- 正確な貸借対照表・損益計算書を作成するためには、資産の現状を把握するだけではなく、固定資産（償却資産）に係る減価償却、長期前受金の正確な処理戻入（収益化）等を適切に行うことが必要である。これらを適切に行うためには、取得時期や取得価額、耐用年数等の情報を含む固定資産台帳を整備することが求められるところである。この整備を通じて、固定資産の現状（老朽化の度合を含む。）や将来の姿について、一定程度の水準で見通すことが可能となる。

② より的確な会計情報を活用した適切な経営方針・経営計画等の策定

既述のとおり、人口減少、施設・設備の老朽化等の進展などの厳しい経営

（注3）

公営企業会計適用により期待されるメリット（効果）については、平成25年度に総務省に設置された「地方公営企業法の適用に関する研究会」報告書（平成26年3月）を参考にして

環境の中で、公営企業が必要な住民サービスを安定的に供給し続けるためには、その企業性を発揮して効率的な経営を行うことが必要である。

そのためには、現状を的確に把握した上で、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」や施設等更新計画を策定するとともに、これらの計画に基づき、計画的な施設・設備の更新、適切な資産の維持・管理、原価を反映した適正な料金算定等の経営基盤強化に取り組むことが求められる。

公営企業会計を適用することにより、経営や資産の現状等に係る正確な情報（会計情報）を把握することが可能となるが、このような会計情報は、「経営戦略」等の策定とそれらに基づく経営基盤強化、財政マネジメント向上の取組を適切に進めるための有効な基礎情報となるほか、コンセッション方式の PPP/PFI を含む民間の資金・ノウハウの活用等にも資するものである（公営企業会計の適用による財務諸表の精緻化や、精緻化された会計情報を活用した経営基盤強化の具体的な事例等については資料 3 参照）。

③企業間での経営状況の比較

共通の会計基盤の整備が進むことにより、他の公営企業や民間企業との比較が可能となり、公営企業の経営成績や財政状況等について、相対評価を行うことを通じて、より正確に評価することができるようになる。このような取組を通じて、地方財政の透明性・予見可能性が向上するものである。

④経営の自由度が高まることによる経営の効率化と住民サービスの向上

地方公営企業法の全部又は一部が適用されることにより、予算を超える弾力的な支出、効率的・機動的な資産管理等が可能となり、経営の自由度が向上する。

このため、住民（顧客）のニーズへの迅速な対応等が可能となり、経営の効率化、住民（顧客）サービスの向上等につながる。

その他、公営企業会計が適用されることにより、議会・住民に対する公営企業の経営状況の説明内容がより充実し、経営の透明性等が向上することにより、議会・住民によるガバナンスが向上すること、発生主義など企業会計的な財務処理に精通し、最少の経費で最大の効果の発揮を図る経営マインドを持った人材の育成が進むことによる経営基盤の強化等につながる事が期待される。

(3) 今後の対応

各地方公共団体は、このような公営企業会計の適用による効果（メリット）を認識した上で、公営企業会計非適用の団体にあつては、既述の「公営企業会計の適用の推進について」等を踏まえて、公営企業会計の適用に積極的に取り組むことが求められる。

総務省は同通知において、都道府県や人口3万人以上の市区町村が行う下水道事業（公共下水道（特定環境保全公共下水道及び特定公共下水道を含む。）及び流域下水道）及び簡易水道事業については、遅くとも平成32年度予算・決算までに公営企業会計に基づいたものに移行していること、集落排水及び合併浄化槽についてもできる限り移行対象に含めること、人口3万人未満の市区町村については、下水道事業及び簡易水道事業についてできる限り移行することが必要であること等を要請している（別紙5参照）。このことは、本研究会としても適切な取組と評価するところであり、対象となる地方公共団体においては積極的な取組が必要と考えるところである。

また、公営企業会計を適用済みの地方公共団体にあつては、同会計の適用により得られる精緻で正確な会計情報を活用して、「経営戦略」の策定とそれに基づく経営基盤の強化、財政マネジメントの向上等により適切な形で取り組むことが求められる。

その際、公営企業会計を含む企業会計的な知見に精通した人材を育成すること等により、公営企業会計適用により得られる会計情報を十全に活用することが求められる。

本研究会としては、「経営戦略」に基づく経営基盤の強化と公営企業会計の適用による精緻で正確な会計情報の活用が、公営企業の効率化、経営健全化に係る取組の両輪として推進されることを期待するものである。

総務省においては、公営企業会計の適用について、財政支援措置の拡充、マニュアルの整備、研修の実施等、必要な支援措置を講じているところであるが、本研究会の検討成果も活用し、中小規模の地方公共団体を中心に、各団体が公営企業会計の適用に円滑に取り組むことが可能となるよう、今後とも地方公共団体の取組を継続的に支援することが必要である。

(4) 公営企業会計及び新会計基準への移行期の留意点

制度の適用等に関する移行期において留意すべき点を以下に整理する。

① 公営企業会計への移行期の留意点

公営企業会計への移行期においては、移行により財務面の指標が変化する

ことが想定される（資料3参照）。

その中には、経営指標が悪化する場合もあり得るが、これは、基本的には公営企業会計の適用によりこれまで把握できなかった情報について把握が可能となり、経営の詳細な状況が判明したものである。

ただ、指標によっては、適用への移行期に特有の経過的な数値の変化である場合もある。したがって、少なくとも、公営企業の経営の実態が悪くなったことを意味するものではないことに留意が必要である。

②公営企業会計基準の見直しによる留意点

地方公営企業法が既に適用されている公営企業においては、平成26年度の予算・決算から、民間企業の会計基準に近似した新しい公営企業会計の基準が適用されているところであり、経営内容のよりの確な把握や比較が期待されている。この新基準の適用によっても、従前とは財務諸表の数値や指標が変化することが想定されるところである。

この場合においても、数値や指標が悪化する場合があり得るが、詳細な経営の状況が判明する面と、適用への移行期に特有の経過的な数値の変化である面があり、少なくとも、経営の実態が悪くなったことを意味するものではないことに留意が必要である。

③必要な対応

地方公共団体は、自らの公営企業の経営内容について、公営企業会計の適用や新たな会計基準による財務諸表を活用して分析し、今後の対応について検討するとともに、経営内容について議会・住民に対して適切に説明することが求められる。

総務省においては、上記の公営企業会計の適用や会計基準の見直しによる財務面の数値や指標等の変化の実情を把握した上で、地方公共団体に対して必要な情報提供や助言等を行うとともに、必要に応じて制度運用面での工夫や指標の変化についての解説を示すなど、各団体が公営企業会計への移行等に円滑かつ適切に対応することができるよう、必要な支援を行うべきである。

本研究会の成果が、国・地方を通じたこのような取組において、十分に活用されることを期待したい。

第4.「経営戦略」策定の先進事例等

(1) 先進事例の紹介

「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」報告書にも記載されているとおり（注1 参照）、地方公共団体の「経営戦略」策定の取組を促進するためには、先行的な取組事例について、他の団体にとって分かりやすい形で紹介することが有効と考えられる。

このため、本研究会においては、他の地方公共団体にとって特に参考となるものと考えられる適切な取組を行っている団体に対して、ヒアリングを行ったところである。

各地方公共団体の取組内容等の概略は、以下のとおりである。

他の地方公共団体にあっては、こうした事例を取組の参考として有効に活用することが期待される。ただし、「経営戦略」は地域の特性を踏まえたものであるべきこと、また、以下の事例は既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」において総務省が要請している内容と必ずしもすべてが一致している訳ではないこと等については、留意が必要である。

●京都府京都市（上水道事業・下水道事業）

「上下水道経営戦略（京の水ビジョン）」「中期経営プラン」等を策定し、これらの計画に基づいて改築更新の推進、災害対策の強化、料金水準の見直し等を含む経営基盤の強化などを計画的に推進することにより、施設・設備老朽化、水需要の減少等が見込まれる中で、健全な経営の維持に取り組んでいる。併せて、100 以上もの指標を活用した精緻な経営評価を行うなど、透明性の向上についても取り組んでいる。

●島根県松江市（水道事業）

「第二次松江市水道事業経営戦略プラン」を策定し、同プランに基づき、料金体系の見直し・（合併前の旧市町村により異なっていた）料金の統一、経費削減、広域化と官民連携、長寿命化・施設統廃合等の効率的な施設整備等に計画的に取り組んでいる。一方で、財政推計上は、簡易水道事業を統合する影響等により、資金不足が生じることが見込まれている。このため、更なる経営改善に取り組むこととしている。

●福島県会津若松市（水道事業）

工場の撤退による水需要の急減等に対応するため、浄水場の更新に当たり、配水能力の減少（ダウンサイジング）と新技術導入による機能の高度化等に取り組むとともに、浄水場運転管理業務の民間企業への包括的な委託、広域化（近隣地方公共団体の簡易水道事業の統合による区域外給水）等による水需要の喚起等に取り組んでいる。

●北海道石狩市（水道事業）

長期的な視点を持った「石狩市水道ビジョン」を策定した上で、アセットマネジメントに取り組んでいる。具体的には、地域ごとの更新需要を見込んだ上で、更新投資の優先順位付け、ダウンサイジング、長寿命化等によるLCCの削減、更新投資の平準化（60年間）、新設事業の停止等を適切に組み合わせて、合理的な「水道施設更新計画」を策定している。併せて、中期経営計画を策定し、投資額に対応した料金の見直し等と住民へのきめ細やかな説明にも取り組んでいる。

(2) 計画的な経営を行わなかった事例

公営企業の中には、中長期的な視点に立った計画的な経営に取り組んでいないために、経営に何らかの支障を来した事例も存在している。

参考として以下に示す事例は、計画的な経営への取組が不十分であったために、経営に何らかの支障を来した事例である。

各地方公共団体にあつては、こうした状況を生じないように、「経営戦略」を策定するとともに、同計画に基づき、中長期的に視点に立った計画的な経営基盤の強化に取り組むことが必要である。

●A市（水道事業）

今後必要となる投資については、中長期的な試算を行い、概ねの水準を把握していたが、投資を行うために必要な財源の確保については特段の取組を行わなかった。このため、現行の料金体系において確保可能な資金の範囲でのみ更新投資を行わざるを得なくなり、耐用年数を超える管路の割合が高まったために、漏水事故が頻発することとなった。

最終的には、更新先送りの限界に至ったこともあり、当初想定していた上げ幅を大きく上回る料金値上げを決断せざるを得なくなった。

●B市（水道事業）

料金算定時に、算定期間（3～5年間）中の資金収支のみに着目し、中長期にわたる投資を賄うための財源の確保については検討を行わずにいたため、当該料金算定期間の料金改定は行わないこととなった。

料金は比較的低水準となっているものの、収入不足から中長期的な投資に充てる財源の不足を招くことになり、耐震化率も更新率等は低水準にとどまっている。このことから、近い将来、老朽化した施設・設備の更新などに多額の投資が必要となるため、多額の企業債の起債と償還財源確保のための料金引き上げに踏み切らざるを得ない可能性が高いものと想定される。

●C町（水道事業）

水源や地形等の物理的要因により、給水原価が高コストとなっているにも関わらず、都道府県内でも料金水準が高い状況にあることを理由として、給水原価を適切に反映した料金算定を行わなかった。

このため、慢性的な収支不足が発生することになり、今後の資金不足の発生が見込まれることとなった。

●D市（水道事業）

現行の料金体系を前提として収支計画（投資・財政計画）を策定していたが、収支を均衡させるために、収入見込額から逆算する形で投資額を設定していた。

このため、例年の予算編成においても、料金の見直しを行わずに確保することが可能な範囲でのみ投資額が設定されることとなり、耐震化や長寿命化、更新投資など必要な事業の実施が先送りされ、資産の劣化に伴う事故が多発する状況に陥った。

(3) 今後の対応

各地方公共団体は、先行事例（或いは、避けるべき事例）を参考として、「経営戦略」の策定に適切に取り組み、中長期的な観点に立った経営の見直しを図ることが必要である。

総務省は先行事例等について、継続的に調査を行い、地方公共団体等に対して何らかの形で情報提供を行うことが期待される。

第5. 公営企業の広域化と民間の資金・ノウハウ等の活用

(1) 基本的な考え方

地方公共団体は、公営企業の「経営戦略」を策定した上で、それに基づく経営基盤強化の取組として、投資の合理化をはじめ、経営の効率化、財務基盤の強化、組織・人材の強化等に取り組むことが必要である。この場合に、周辺の団体や都道府県（市区町村の公営企業の場合）との連携（広域化）や、民間の資金・ノウハウ等の活用についても積極的に検討し、当該公営企業の実情に応じた適切な手法を導入することは、特に有効な取組と考えられる。その中でも、中小規模の地方公共団体が、広域化により規模の維持又は拡大を図ることは、人口減少社会において重要な意味を持つものである。

このため、既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においては、各地方公共団体に対し、広域化の検討を促すとともに、民間の資金・ノウハウの活用等について「経済財政運営と改革の基本方針 2014」（別紙2 参照）を踏まえて積極的な検討に取り組むことを要請したところである（注4）。

本研究会においても、島根県松江市や福島県会津若松市等が、広域化、民間の資金・ノウハウ等の活用に取り組んだ結果として、大きな効果を挙げたことがヒアリングにおいて指摘されているところであり、公営企業が必要な住民サービスを安定的に継続するためには、広域化や民間の資金・ノウハウ等を適切に活用し、経営基盤の強化を図ることが有効である旨を基本的な認識としている。

一方で、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用については、様々な手法が存在するところであり、また、新たな手法も登場しているところである。

（注4）

既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においては、現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門においても民間の資金・ノウハウを活用することが重要であることから、公営企業が提供する住民サービスについても、公共施設等運営権方式（いわゆるコンセッション方式）等のPPP/PFIをはじめとして、指定管理者制度、民間委託などの民間的経営手法の導入等について、積極的な検討を行うことを要請している。

また、必要な住民サービスを将来にわたり確保するため、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用の推進に関する必要な検討を行った上で「経営戦略」を策定するとともに、同計画に基づく取組を進めることが適当としている。

加えて、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用に係る必要な検討を行うに当たっての留意点等について、詳細に説明している。

このため、公営企業の広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用について、様々な手法やその特徴について取りまとめるとともに、先行的な事例の整理・紹介を行うこと等により、地方公共団体が適切な検討・選択を行うことができるように支援することには、大きな意義があるものと考えられる。

(2) 手法の整理と事例調査

総務省においては、既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」を踏まえて、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用を中心に、住民サービスの提供体制や手法の新たな展開等について調査・検討するために、一般財団法人自治総合センターと協力して、平成26年11月に「公営企業の経営のあり方等に関する調査研究会 ～ 公営企業の広域化・民間活用の推進について（人口減少社会における公営企業の新たな展開等について）～」(座長：辻琢也一橋大学副学長)を設置した。

同調査研究会においては、資産の規模が大きく、料金収入が先細る状況の中で、施設・設備の大量更新期を迎えており、かつ、サービスの提供を持続することが求められている水道事業・下水道事業を検討対象として取り上げている。そして、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用における各手法の特徴（メリット・デメリット）の整理を行った上で、具体的な先行事例について取り上げ、ヒアリング等に基づく分析を行うことにより、特に中小規模の地方公共団体の公営企業において、現状を把握した後に、手法の選択に至る「最初の一步」を踏み出すための判断材料や動機付け等を中心に取りまとめたところである。平成26年3月に完成した同調査研究会報告書においては、これらの検討・調査の結果が取りまとめられている（資料4参照）。

本研究会としては、同調査研究会報告書は、広域化、民間の資金・ノウハウ等の活用に係る手法の整理と先行的事例の分析を行った上で、今後の国・地方公共団体等の各主体の取組の方向性を示したものとして、高く評価するところである。

特に、地方公共団体にとっては、持続可能なサービス提供のための広域化、民間の資金・ノウハウ等の活用の選択肢の提供という観点から、大いに参考になるものとするものと考え、また、事例集としても有効である。

各地方公共団体が、広域化と民間の資金・ノウハウ等の活用について、同調査研究会の報告書も参考として、積極的に検討を行い、地域の実情に応じた選択を行うことを期待するところである。

(3) 検討に当たっての留意点

既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においても指摘さ

れているとおり、公営企業の広域化については、経営基盤の強化、経営効率化の推進、地域住民に対するサービス水準の向上等を図る観点から進められるものであり、人口減少社会を迎えた今日、改めて積極的に取り組むことが必要である。

そのためには、上記調査研究会でも言及されているように、各地方公共団体が自らの団体の将来像だけではなく、圏域全体の将来像を共有することが必要であり、そのための公営企業間の議論や連携の場を持つことが必要である。その際、各市町村がそれぞれの実情に応じて、積極的に役割を果たすことが重要であり、また、都道府県の果たす役割も大きい。

また、広域化は、施設統合のような緩やかな連携から企業団等の一部事務組合化まで、多様な連携の形が存在することから、それぞれの地域の実情に応じて「できるところからの協力」を柔軟に進めていくことが適切と考えられる。

なお、一部事務組合化等に取り組む場合には、構成する地方公共団体の諸計画、将来見通し等と、企業団等としての計画との整合など、地域における一部組合のあり方について関係者が共有するとともに、一部事務組合等の意思統一や意思決定の工夫等についても協議、調整することが必要と考える。

同様に、民間の資金・ノウハウ等を活用する場合にあっては、民間企業や第三セクター等が地方公共団体の区域を超えて活動が可能となる広域的な役割を持つ主体であることに着目するべきである。

また、地方公共団体の中には、民間の資金・ノウハウ等の活用におけるガバナンス上の課題や長期の信頼関係等についての懸念も見られており、事業者の公正かつ適正な選定や契約上の工夫はもとより、事業執行時の第三者による適切なモニタリングが必要とされている。

加えて、民間の資金・ノウハウ等の活用の検討に当たっては、公共部門（地方公共団体側）のメリットに着目するだけではなく、民間部門（事業者側）のメリットがどのような点にあるのか、参入の動機等も含めて着目し、相互の立場を可能な限り把握することが、円滑な民間活用と適切な公共サービスの維持・提供の両立に繋がることに留意が必要である。

本研究会においても、民間の資金・ノウハウ等の活用について検討する場合には、十分な経営基盤、能力はもとより、地域についての知見と理解等を有する民間事業者を活用し、必要な住民サービスの安定的な継続を可能とすることに特に留意するべきと考えている。

その一環として、福島県会津若松市の先行事例で取り組まれているように、地元企業や第三セクター等の活用により、地域において必要な技術を承継することも一つの手法と考える。

一方で、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用を検討する際には、複数の事業を一体的に実施することを検討するなど、地方公共団体側と民間事業者側の双方が、より大きなメリットを得られるように工夫することも意義があるものとする。

(4) 今後の対応

各地方公共団体は、本研究会や「公営企業の経営のあり方等に関する調査研究会 ～ 公営企業の広域化・民間活用の推進について（人口減少社会における公営企業の新たな展開等について）～」の検討成果も踏まえて、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用について、積極的な検討に取り組み、経営基盤の強化を図ることが必要である。

総務省においては、二つの研究会等の成果も活用して、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用について、地方公共団体の適切な取組を促進する方策について継続的に検討を行い、成果を周知することが必要と考えられる。

また、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用を実現した地方公共団体（合併市町村を含む。）が、取組時に期待された成果を十分に発揮することが可能となるように、継続的な状況の把握や事例の整理等を行うことが期待される。

その際、広域化や民間の資金・ノウハウ等の活用による財政的な効果（施設・設備の統廃合による投資、維持・管理の合理化や人件費・物件費等の節減など）にも留意した上で、地方財政上の取扱いのあり方についても検討を行うことが望ましい。

第6. その他

本研究会は、公営企業の「経営戦略」策定とそれに基づく経営基盤強化について、地方公共団体の自主的・自立的な取組を促進するために、「経営戦略」策定に当たっての課題を解決するための手法や取組を円滑化する知見等について調査・検討を行い、その成果を取りまとめたところである。

関係者においては、以下のとおり、本研究会の検討成果も活用し、適切な取組を進めることが期待される。

(1) 地方公共団体の取組

各地方公共団体においては、既述の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」等を踏まえて、本研究会の検討成果も参考としつつ、「経営戦略」を策定し、活用すべきである。その策定・活用を通じて、現在、公営企業が提供している必要な住民サービスを安定的に継続するために、自らの判断と責任に基づき、効率化・経営健全化をはじめとする公営企業の経営基盤の強化に計画的に取り組むことが必要である。

取組に当たっては、社会経済情勢の変化に十分に留意し、自らの地域や公営企業の現状、将来見通し等を踏まえて適切に対応するとともに、新たな知見の活用についても積極的に検討することが必要である。

このような経営基盤強化の取組を適切に進めるためには、専門性を持った人材を確保することが必要である。このため、組織の整備、人材の育成、円滑な技術・ノウハウの継承等による地域における知見の確保等について、中長期的視点に立った適切な取組を推進することが重要である。

また、「経営戦略」を策定しただけで終わるのではなく、有効に活用するためには、「経営戦略」に基づく取組の結果を分析し、進捗管理や見直し等に反映させるという「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のマネジメントサイクルを導入することが重要である。

その際、政令市や中核市など、地域の中心となる地方公共団体においては、地域全体の公営企業の今後を念頭に置き、必要な住民サービスの安定的な提供が可能となるよう、地域の実情に応じて、都道府県とも協力して近隣地方公共団体への技術的な支援や広域的な連携・広域化の推進等を行うことが期待される。

(2) 都道府県の取組

都道府県においては、自らの公営企業について経営基盤の強化等に取り組むとともに、市区町村の公営企業、企業団及び関係一部事務組合における「経営

戦略」の策定及び経営改革の取組について、その実情を把握した上で、市区町村が円滑に取り組むことができるように、実効性のある支援を積極的に行うことが期待される。

特に、公営企業会計への移行や広域化・広域連携の推進、民間の資金・ノウハウの活用等については、中小規模の市町村を中心に、都道府県の支援の必要性が高いものと考えられる。

具体的には、市区町村間の連携を図る情報共有や協議の場の設定、研修の実施、先進事例の紹介、知見を有する人材のあっせんをはじめとする実効性のある支援や積極的な情報提供、助言等の関与を行うことが適当である。

(3) 総務省の取組

総務省においては、地方公共団体の「経営戦略」策定とそれに基づく経営基盤強化に係る自主的・自立的な取組について、本研究会の検討成果も十分に活用し、公営企業制度を所管する官庁として、実効性のある措置を継続的に講じることが強く求められる。

これまでも各章において述べてきたとおり、以下の各課題について、本研究会の検討成果を踏まえて、先行事例の整理と紹介、地方公共団体の実情を踏まえた助言や情報提供、地方財政措置の検討をはじめとして、各団体が真に必要なとする支援を行うことが必要である。

○経営状況の的確な把握

- ・ 経営状況を把握するために適切な指標の選定と当該指標を算出するための調査の実施
- ・ 上記指標のパッケージ化と地方公共団体による適切な分析を行った上での公表
- ・ 各地方公共団体、議会・住民等が公表された指標などを活用して適切な経営分析を行うための知見の周知

○投資の合理化

- ・ 投資の合理化について、地方公共団体の合理的な判断に資するよう、本研究会の検討成果の周知など

○料金のあり方についての考え方、留意点等

- ・ 地方公共団体が料金の算定等について合理的な取組を行うことに資するよう、本研究会の検討成果の周知など
- ・ 大量更新投資期を迎える中での料金や内部留保のあり方についての検討

○公営企業会計適用の「経営戦略」策定に当たっての影響

- ・公営企業会計の適用についての推進
- ・公営企業会計の適用により精緻化された会計情報を活用した経営基盤強化に係る知見について（特に、具体的な事例の整理について。）、本研究会の成果の周知等、必要な情報提供と助言

○公営企業の広域化と民間の資金・ノウハウ等の活用

- ・地方公共団体が、公営企業における広域化と民間の資金・ノウハウ等の活用について、適切な取組を促進するための支援（知見等についての検討と成果の周知など）

また、既述のとおり、公営企業の「経営戦略」の策定とそれに基づく経営基盤の強化、公営企業会計の適用等については、地方公共団体が適切に取り組むことができるように継続的な支援・促進に努めることが必要であることから、各団体の取組状況や取組に当たっての具体的な課題、社会経済情勢の変化、新たな知見の導入等を踏まえて、制度の運用、地方財政措置を含む支援等のあり方について、継続的な調査・検討を行うことが必要と考えられる。

