

平成 28 年度

邑楽町公共下水道事業  
経営戦略

平成 29 年 3 月

邑楽町 安全安心課

# 目 次

## I. 経営戦略

別添 2-2 邑楽町下水道事業経営戦略

様式第 2 号（法非適用企業） 投資・財政計画（収支計画）

経営比較分析表

## II. 経営戦略検討書

第 1 章 総論	1-1
1-1 「経営戦略」の策定	1-1
1-1-1 策定の期間について	1-2
1-1-2 支援措置について	1-2
1-1-3 国による策定状況等のとりまとめ、情報提供について	1-2
1-1-4 下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置	1-2
1-2 「経営戦略」に関する基本的考え方	1-3
1-2-1 「計画期間」に関する基本的考え方	1-4
1-2-2 「収支均衡」に関する基本的考え方	1-4
1-2-3 「経営戦略」の「公開」に関する基本的考え方	1-7
1-2-4 「経営戦略」の事後検証、更新等	1-7
1-2-5 その他の留意点	1-7
1-2-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方	1-8
1-3 下水道事業の「経営戦略」	1-9
1-3-1 基本的考え方	1-9
1-3-2 「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法	1-10
1-3-3 「収支ギャップ」解消に係る取組	1-21
1-3-4 下水道事業におけるその他の留意点	1-23
第 2 章 「経営戦略」方針	2-1
2-1 「経営戦略」の方針	2-1
2-1-1 「経営戦略」の策定期間	2-1
2-1-2 支援措置	2-1
2-1-3 下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置	2-1
2-1-4 「計画期間」	2-1
2-1-5 「収支均衡」について	2-1
2-1-6 「経営戦略」の「公開」について	2-3
2-1-7 「経営戦略」の事後検証、更新について	2-3

2-2 「経営戦略」の基本的考え方	2-4
2-2-1 基本的考え方	2-4
2-2-2 「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法について	2-5
2-2-3 「収支ギャップ」解消に係る取組について	2-7
2-2-4 下水道事業におけるその他の留意点について	2-9
第3章 投資計画の策定	3-1
3-1 計画区域の見直し	3-1
3-1-1 事業再評価の概要	3-1
3-1-2 効率的な整備区域の選定	3-2
3-2 整備状況と整備計画	3-4
3-2-1 推計根拠	3-6
3-2-2 投資計画	3-7
第4章 財政計画の策定	4-1
4-1 財政状況の確認	4-1
4-1-1 財政状況の概要	4-1
4-1-2 支出の概要	4-1
4-1-3 収入の概要	4-1
4-2 経営戦略期間の推計	4-1
4-2-1 支出の推計	4-1
4-2-2 収入の推計	4-1
4-2-3 投資計画に合わせた財政計画	4-6
4-2-4 起債償還費の推移	4-7
4-2-5 維持管理費等の推移(収益的支出)	4-8
4-2-6 維持管理費等の推移(資本的支出)	4-10
4-2-7 下水道使用料の推移	4-11
4-2-8 一般会計繰入金の推移	4-12
第5章 経営戦略の策定	5-1
5-1 投資計画と財政計画の整合性の検証	5-1
5-2 支出の削減	5-2
5-3 収入の増加	5-2
5-4 収支の均衡	5-3
5-5 経営指標の確認	5-4
5-6 経営戦略の策定	5-6

### Ⅲ. 添付資料

- 1) 決算統計推計一覧表
- 2) 経営指標の概要
- 3) 公営企業の経営に当たっての留意事項について

## 邑楽町下水道事業経営戦略

団 体 名 : 邑楽町

事 業 名 : 邑楽町流域関連公共下水道事業

策 定 日 : 平成 29 年 3 月

計 画 期 間 : 平成 28 年度 ~ 平成 37 年度

### 1. 事業概要

#### (1) 事業の現況

##### ① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	平成12年 (供用開始後16年)	法適 全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適
処理区域内人口密度	33.3 (人/ha)	流域下水道等への 接 続 の 有 無	有
処 理 区 数	1処理区		
処 理 場 数	0		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	広域化 流域下水道 共同化 なし 最適化 集合処理 (公共下水道)に不適の地区においては、個人設置型合併浄化槽 (一部自治体負担あり)を実施している。		

\*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。  
「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設 (定住自立圏構想や連携中核都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備 (総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合 (料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。  
「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること (処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合 (処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

##### ② 使用料

一般家庭用使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方	使用量10m <sup>3</sup> まで1,404円の基本料金に加え、超過料金として1m <sup>3</sup> につき、10m <sup>3</sup> を超え40m <sup>3</sup> までは226.8(円/m <sup>3</sup> )、40m <sup>3</sup> を超え100m <sup>3</sup> までは270(円/m <sup>3</sup> )、100m <sup>3</sup> を超えるものは302.4(円/m <sup>3</sup> )で徴収。				
業務用使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方	同上				
その他の使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方					
条 例 上 の 使 用 料 *2 (20 m <sup>3</sup> あ た り ) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成25年度	3,672 円	実 質 的 な 使 用 料 *3 (20 m <sup>3</sup> あ た り ) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成25年度	3,954 円
	平成26年度	3,672 円		平成26年度	4,071 円
	平成27年度	3,672 円		平成27年度	4,035 円

\*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20m<sup>3</sup>あたりの使用料をいう。

\*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20m<sup>3</sup>を乗じたもの (家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

③ 組織

職 員 数	3名 損益勘定所属職員：2名 資本勘定所属職員：1名
事業運営組織	邑楽町役場 安全安心課

② 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	管路施設の維持管理について民間委託としている。
	イ 指定管理者制度	活用なし
	ウ PPP・PFI	活用なし
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等) *4	活用なし
	イ 土地・施設等利用 (土地利用・施設等の活用等) *5	活用なし

\*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた収入増につながる取組を指す。

\*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

③ 経営比較分析表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。

別紙「経営比較分析表」H24～27年度を参照
------------------------

## 2. 経営の基本方針

人口減少時代を迎えるにあたり、安定した効率的な下水道事業経営を展開する。

下水道全体計画区域685haのうち、整備効果の薄い47haを全体計画から削除し、整備効果の高い23haを新たに追加した661haを下水道全体計画として事業を進めます。なお当面の間は、事業計画区域162ha(平成27年度)に加え、80haを新たな事業計画区域とし、合わせて242haで下水道事業を継続します。新たに加える80haのうち57haは別事業で集合処理区を実施しておりますが、公共下水道へと編入することにより、下水道使用料の増加を見込んでおります。今後10年間で242haの整備を完了させる一方、現在63%の接続率を向上させ、平成37年には区域内の接続率100%を目指し、収入の増加と安定を図ります。

一般会計からの繰入金の一部は基準外の繰入金となっており、下水道使用者と未使用者間の公平性を確保できない状況であるといえます。このため、基準外の繰入金を改めるために、接続率の向上と新規整備により基準外の繰入金を解消します。基準外の繰入金が解消されたのちは、基準内繰入金の額を順次削減していきます。

## 3. 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

※赤字がある場合には③において、その解消方法が示されていることが必要

### (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

##### 投資の目標に関する事項

職員数を削減し、現在2名から1名とする。

##### 管渠、処理場等の建設・更新に関する事項

今後10年間は、投資効果の高い80haを新たな事業計画区域に加え、事業の安定化を図る。

##### 広域化・共同化・最適化に関する事項

公共下水道区域以外については合併浄化槽による整備を実施し、汚水処理方式の最適化を図る。

##### 投資の平準化に関する事項

改築、更新が必要な管路施設の一部について長寿命化支援制度の活用等を図る。

##### 民間の活力の活用に関する事項(PPP/PFIなど)

TVカメラ調査、修繕等、管きよの維持管理に掛かる費用を包括的に民間委託することで、経費10%の削減を図る。

##### 防災・安全対策に関する事項

該当なし

##### その他

該当なし

#### ② 収支計画のうち財源についての説明

##### 財源の目標に関する事項

接続率の向上と、し尿処理施設から公共下水道へ編入する区域を対象に平成33年度の下水道料金改正を実施する。受益者負担金の一括納付者に対し奨励金(7,500円/宅)を支払い、建設費の安定化を図る。下水道への接続促進のため、浄化槽を廃止する世帯に25,000(円/宅)を支給し、接続率向上に努める。

##### 使用料収入の見直し、使用料の見直しに関する事項

接続率を向上させる。平成37年度に172,819(千円)の使用料収入を見込む。

##### 企業債に関する事項

基準内で企業債を最大限活用する。

##### 繰入金に関する事項

基準外繰入の削減(平成27年度31,120千円→平成37年度0千円)  
基準内繰入の削減(平成27年度137,374千円→平成37年度131,003千円)

##### 資産の有効活用に関する事項

なし

##### その他

なし

#### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

##### 財源の目標に関する事項

職員数を段階的に削減し、現在2名から1名とする。

##### 使用料収入の見直し、使用料の見直しに関する事項

該当なし

##### 企業債に関する事項

該当なし

##### 繰入金に関する事項

該当なし

##### 資産の有効活用に関する事項

未利用地の売却等

##### その他

し尿処理施設から公共下水道へと編入する区域について不明水対策を実施し、水質浄化センター(維持管理費(県施設))の削減を見込む。

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

①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・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

\* ①において黒字の場合においても、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。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

\* 処理区ごとに考え方が異なる場合は、処理区ごとに記載すること

広域化・共同化・最適化に関する事項	該当なし
投資の平準化に関する事項	施設の改築費用、修繕、調査費の平準化に向けて、ストックマネジメント計画を中心とした事業計画の策定を実施する。
民間活力の活用に関する事項 （PPP/PFIなど）	該当なし
その他の取組	該当なし

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料の見直しに関する事項	該当なし
資産活用による収入増加の取組について	該当なし
その他の取組	該当なし

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項 （包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど）	該当なし
職員給与費に関する事項	該当なし
動力費に関する事項	該当なし
薬品費に関する事項	該当なし
修繕費に関する事項	該当なし
委託費に関する事項	該当なし
その他の取組	該当なし

4. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	下水道事業計画の見直し時に、合わせて経営戦略の検証をおよび修正を実施する。期間は事業計画の見直しに合わせ、5年毎を想定する。
---------------------	----------------------------------------------------------------



投資・財政計画  
(収支計画)

公共下水道事業 現状推移)

単位:千円, %)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
収益的収入	1 総収益	(A) 205,181	212,008	207,136	216,707	220,074	276,401	286,051	297,248	302,551	308,169	306,887	299,201
	① 営業収益	(B) 66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819
	ア 料金収入	66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819
	イ 受託工事収益												
	ウ その他												
	② 営業外収益	138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428
	ア 他会計繰入金	138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428
	高資本費対策経費	39,742	39,742	40,609	42,949	43,123	43,725	43,288	43,288	38,971	28,017	25,614	23,295
	臨時財政特別債等	444	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403	403
	分流式下水道等に要する経費	88,860	91,338	93,088	94,131	91,219	89,542	89,440	89,440	93,693	103,909	108,056	105,495
特別措置分	118	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
イ その他	9,108	10,164	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	1,145	
2 総費用	(D) 120,546	119,389	111,259	107,608	113,542	153,958	165,219	159,752	165,219	167,341	168,673	169,226	164,544
① 営業費用	78,855	79,532	73,135	71,164	81,132	123,917	131,902	131,902	139,784	144,342	147,487	150,516	148,161
ア 職員給与費	17,666	18,671	13,044	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829
給与	8,519	8,635	3,789	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	
職員手当等	4,663	5,521	4,806	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	
共済費	2,765	2,773	2,713	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	
負担金補助及び交付金	1,719	1,742	1,736	792	792	792	792	792	792	792	792	792	
うち退職手当													
イ その他	61,189	60,861	60,091	62,335	72,303	115,088	123,073	123,073	130,955	135,513	138,658	141,687	139,332
子供手当	300	275	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	
一般経費	8,890	10,461	8,119	11,238	11,715	14,789	15,598	15,598	15,918	16,297	16,763	17,316	
管きし修繕費	2,297	1,501	2,000	2,000	2,171	2,171	2,299	2,299	2,069	2,069	2,069	2,069	
流域下水道管理運営負担金	49,702	48,624	49,732	48,857	58,177	97,889	104,937	104,937	112,728	116,907	119,587	122,062	
② 営業外費用	41,691	39,857	38,124	36,444	32,410	30,041	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	
ア 支払利息	41,691	39,857	38,124	36,444	32,410	30,041	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	
～27(実績値)	41,691	39,857	38,124	36,342	32,239	29,785	29,785	27,289	24,748	22,168	20,292	17,756	
28年度以降分(推計値)				102	171	256	256	561	687	831	894	954	
イ その他	84,635	92,619	95,877	109,099	106,532	122,443	122,443	126,298	132,029	135,210	139,495	137,641	
3 収支差引	(A)-(D)	84,635	92,619	95,877	109,099	106,532	122,443	126,298	132,029	135,210	139,495	137,641	134,656

投資・財政計画  
(収支計画)

公共下水道事業 (現状推移)

単位:千円, %)

区分	年度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
1	資本的収入	(F)	83,817	79,406	82,740	31,351	135,784	46,842	54,599	21,325	21,325	21,325	21,325
①	地方債		24,100	24,300	14,300	17,432	61,397	25,504	29,456	13,400	13,400	13,400	13,400
	公共事業分 (当初)		20,700	13,500	10,715	3,312	47,277	11,016	14,040				
	単独事業費分		4,057	4,953	1,587	720	720	1,088	2,016				
	流域事業分 (補助)		3,400	6,000	300	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400
②	うち資本費平準化債												
	他会計補助金		27,618	26,757	18,000	6,506	15,407	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621
	資本勘定他会計補助金等		3,081	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320
	臨時再生特例債等		1,266	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301	1,301
	その他		23,271	22,136	49,379	1,885	10,786						
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		23,000	15,400	12,834	4,110	55,676	13,413	17,219				
	国庫補助		23,000	15,000	12,834	4,110	55,676	13,413	17,219				
	県費補助			400									
⑥	工事負担金		9,058	12,918	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273
⑦	その他		41	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	下水道手数料		41	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
2	資本的支出	(G)	175,028	168,424	178,343	136,884	257,227	163,855	184,737	129,991	133,548	131,144	129,425
①	建設改良費		80,964	69,842	75,411	27,593	146,642	51,618	70,149	13,705	13,705	13,705	13,705
	給料		4,591	4,754	4,394								
	職員手当等		2,453	2,190	2,480								
	共済費		1,502	1,521	1,251								
	需用費		274	278	279	275	275	275	275	275	275	275	275
	委託料			8,273		1,832	13,411	5,001	11,036				
	工事請負費		63,987	53,265	56,570	10,960	108,660	29,920	41,280				
	負担金補助及び交付金		5,227	7,834	1,164	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430
	補償補填及び賠償費		2,930		1,000	1,096	10,866	2,992	4,128				
	うち職員給与費		9,464	9,416	8,998								
②	地方債償還金	(H)	94,064	98,582	102,932	109,291	110,585	112,237	114,588	116,286	119,843	117,439	115,720
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)	△ 91,211	△ 89,018	△ 95,603	△ 103,166	△ 121,443	△ 117,013	△ 130,138	△ 108,666	△ 112,223	△ 109,819	△ 108,100

資本的収入

資本的収支

資本的支出

投資・財政計画  
収支計画)

公共下水道事業 現状推移)

単位:千円, %)

区 分	年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
収支再差引	(E)+(I)	△ 6,576	3,601	274	5,933	1,000	1,000	9,285	1,891	26,544	27,272	27,822	26,556
積立金	(K)												
前年度からの繰越金	(L)	31,196	24,597	28,200	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221
前年度繰上充用金	(M)												
形式収支	(J)-(K)+(L)-(M)	24,620	28,198	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221	155,777
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実質収支	(P)	28,200	28,200	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221	155,777
(N)-(O)	(Q)												
赤字比率 (	$\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )												
収益的収支比率 (	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	95.6	97.3	96.7	100.5	98.8	104.5	105.2	106.2	106.7	106.8	107.0	106.8
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)	66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819
地方財政法による 資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$ )												
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	$(T)/(V) \times 100$ )												
他会計借入金残高	(W)												
地方債残高	(X)	1,922,774	1,848,490	1,876,583	1,907,588	1,815,329	1,765,741	1,672,304	1,585,916	1,488,430	1,396,787	1,298,148	1,210,628
◎他会計繰入金													

単位:千円)

区 分	年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算) (見込)	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
収益的収支分		138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382
うち基準内繰入金		130,374	132,753	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382
うち基準外繰入金		7,898	8,984										
資本的収支分		27,618	26,757	54,000	18,000	6,506	15,407	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621
うち基準内繰入金		4,347	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621
うち基準外繰入金		23,271	22,136	49,379	13,379	1,885	10,786						
合計		165,890	168,494	189,335	156,718	142,486	150,312	138,987	138,923	138,185	139,929	135,049	131,003

# 経営比較分析表

群馬県 邑楽町	業務名	事業名	類似団体区分	人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
	法非適用	公共下水道	Cc2	26,955	31.11	866.44
	資金不足比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
	-	19.78	82.42	5,330	1.60	3,331.25
	自己資本構成比率(%)	当月20m <sup>3</sup> 当たり家庭料金(円)				
	該当数値なし	3,670				

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27年度全国平均

## 分析欄

### 1. 経営の健全性・効率性

#### ① 収益的収支比率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	96.17	100.61	97.35	95.60	97.27
平均値	97.27				

「単年度の収支」

#### ② 累積欠損金比率(%)

該当数値なし

「累積欠損」

#### ③ 流動比率(%)

該当数値なし

「支払能力」

#### ④ 企業債残高対事業用機比率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	312.45	207.10	184.76	170.16	169.17
平均値	1,118.56				

「債務残高」

### 2. 老朽化の状況

#### ⑤ 経費回収率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	54.46	57.35	57.33	60.78	72.33
平均値	72.33				

「料金水準の適切性」

#### ⑥ 汚水処理原価(円)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	275.48	257.98	282.25	257.57	245.63
平均値	215.28				

「費用の効率性」

#### ⑦ 施設利用率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	38.95	40.07	39.92	41.63	51.67
平均値	51.67				

「施設の効率性」

#### ⑧ 水洗化率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	65.60	66.00	65.86	66.33	83.80
平均値	83.80				

「使用料対象の補正」

### 3. 老朽化の状況

#### ① 有形固定資産減価償却率(%)

該当数値なし

「施設全体の減価償却の状況」

#### ② 管渠老朽化率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	0.18	0.18	0.19	0.16	0.11
平均値	0.11				

「管渠の更新投資・老朽化対策の実施状況」

#### ③ 管渠改善率(%)

年度	H23	H24	H25	H26	H27
値	0.18	0.18	0.19	0.16	0.11
平均値	0.11				

「管渠の更新投資・老朽化対策の実施状況」

※ 法人間比較と類似団体区分が同じため、収益的収支比率の類似団体平均等を表示していません。

※ 平成23年度から平成25年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出されていますが、平成26年度は事業数を基に類似団体平均値を算出しています。

1. 経営の健全性・効率性について

① 収支比率は比較的高い数値ではあるが、近年は減少傾向にある。H27年度は工事費等の減少に伴い、若干の改善が見られた。

② 累積欠損金はゼロであり、企業価値は平均に比べて低い値となっている。今後の経営改善について後押ししてきているという値にはなっていないが、供用開始と比較的早く、接続率も低いという状況である。今後は接続率を上げるための対策が必要である。

③ 汚水処理原価の減少傾向がみられるため効率的な汚水処理がされているとみられる。しかし、類似団体平均を上回っているため汚水処理を更に効率的に行う必要がある。

④ 平均値よりも低い値ではあるが、上昇傾向がうかがえる。しかし、類似団体平均より20%以上低い現状を考えると水洗化率の向上を計るための対策が必要である。

⑤ 上記の事から水洗化率を上げることとベースとし、汚水処理原価を下げ、経費回収率の底上げを狙った経営改善を目標としたい。

2. 老朽化の状況について

平成5年度に着手し、平成12年度に供用開始した事業開始からの経費が溜り、管渠の老朽化にもよる更新等は実施していません。今後計画的なメンテナンスを実施し、管渠の更新・改善等へ向けた対策を考えたいく必要があります。

全体総括

現状の経営分析においては比較的健康であると思われるが、事業の効率性については改善すべき点が見られる。これからの施設老朽化を見据えると、経費回収率を上げ、収支バランスのとれた維持管理対策を取る必要がある。このためには水洗化率の向上が必要であると思われる。

今後は水洗化率向上の対策を行い、収支比率及び経費回収率の向上を計りながら、老朽化対策や維持管理対策の経営バランスを取る必要がある。

平成 28 年度

邑楽町公共下水道事業  
経営戦略

経営戦略検討書

平成 29 年 3 月

邑楽町 安全安心課

## 第1章 総論

## 1-1 「経営戦略」の策定

公営企業については、保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う料金収入の減少等により、経営環境は厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。

このような中、公営企業が住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続することが可能となるように、総務省では、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することを要請している。（「公営企業の経営にあたっての留意事項について」（平成26年8月29日付け総財公第107号、総財営第73号、総財準第83号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知））。

また、平成32年度までの「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針2015（平成27年6月30日閣議決定）以下同じ）では、公営企業について、地方財政をめぐる厳しい状況を踏まえ、「経営戦略の策定等を通じ、経営基盤強化と財政マネジメントの向上を図ること」とされ、更に、「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、以下「改革工程表」という）<sup>※1)</sup>では、その改革の成果を図る指標として「収支赤字事業数」の減少や「経営戦略」の策定率が設定されているところである。

総務省では、これらのことを踏まえて「経営戦略」の策定を進めるため、「経営戦略策定ガイドライン」<sup>※2)</sup>を取りまとめ、各地方公共団体は、以下に示す通り「経営戦略」を策定し、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に努めることとなった。

※1) 「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） 参考資料1

※2) 「経営戦略策定ガイドライン 総務省自治財政局公営企業課 公営企業経営室 準公営企業室」

1-1-1 策定の期間について

改革工程表においては、「経営戦略」の策定率を平成 32 年度までに 100%とすることとされており、全ての事業において、この期限までに「経営戦略」を策定することが求められる。特に、経済・財政再生計画の集中改革期間である平成 28 年度から平成 30 年度までの間は、「経営戦略」の策定について、地方財政措置を講じ、集中的に推進することとしているので、早期に取り組むことが求められている。

1-1-2 支援措置について

1) 経営戦略策定ガイドラインについて

総務省は、「経営戦略」の策定にあたっての実務上の指針として、「経営戦略」に関する基本的考え方、「投資試算」及び「財源試算」の将来予測方法、経営健全化及び財源確保の具体的方策、各事業の特性を踏まえた策定上の留意点並びに「経営戦略のひな形様式」等を「経営戦略策定ガイドライン」として取りまとめており、邑楽町の公共下水道事業の経営戦略策定にあたってはこのガイドラインに準拠するものとする。

2) 地方財政措置

「経営戦略」の策定に要する経費（公営企業の経営に精通した人材を活用した経営支援活動に要する経費を含む。）について、平成 28 年度から平成 30 年度までの間、特別交付税措置を講じることとしている。

1-1-3 国による策定状況等のとりまとめ、情報提供について

総務省においては、「経営戦略」の策定の推進に資するよう、毎年度、「経営戦略」の策定状況等を調査し、その結果をとりまとめ、個別団体ごとに公表しており、策定にあたってはこれらを参考とした。

1-1-4 下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置

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交付税措置を講じるにあたっては、平成 29 年度から「経営戦略」の策定を要件とする予定であることから、平成 28 年度中の経営戦略の策定とした。

## 1-2 「経営戦略」に関する基本的考え方

公営企業については、「公営企業の経営にあ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、以下「留意事項通知」という）<sup>※1)</sup>において、将来にわたって安定的に事業を継続していくための、中長期的な基本計画である「経営戦略」<sup>※2)</sup>の策定を地方公共団体に要請している。

この「経営戦略」の策定にあたっては、「経営戦略」に関する基本的考え方、「投資試算」及び「財源試算」の将来予測方法、経営健全化及び財源確保の具体的方策、各事業の特性を踏まえた策定上の留意点並びに「経営戦略ひな形様式」等が示されていることから実務上の指針としてガイドラインを用いるものとした。

地方公共団体は、「経営戦略」を策定する場合、「留意事項通知」に則った上でガイドラインに沿って「経営戦略」を策定することが望ましい。

本文中の用語については、特に定義付け、断りのない限り「留意事項通知」における定義に従うものとする。

※1) 「公営企業の経営にあ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）

※2) 「留意事項通知」において、「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。その中心となる「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、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、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期の収支計画である。また「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。」とされている。



### 1-2-1 「計画期間」に関する基本的考え方

「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む）の「計画期間」は、10年以上を基本として設定すべきであり、事業の特性、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

やむを得ず10年未満の「計画期間」とする場合（例えば、市町村合併や広域化・共同化等の具体的検討が進められている等の事情がある場合<sup>※1)</sup>）には、その理由について住民・議会にわかりやすく説明することが必要である。

### 1-2-2 「収支均衡」に関する基本的考え方

#### 1) 「収支均衡」の基本的考え方

「投資・財政計画」で求められる「収支均衡」は、法適用企業では「純損益」、法非適用企業では「実質収支」が計画期間内で黒字となることである（計画期間内でこれらが黒字とならず、赤字が発生している場合の当該赤字の部分を「収支ギャップ」という。以下同じ）。

なお、ここで言う「黒字」とは、事業、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備に対する投資を適切に見込んだ上での「黒字」であり、また安定的に維持できることが望ましい。

#### 2) 「投資試算」及び「財源試算」の将来予測と「収支ギャップ」解消の基本的考え方

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測と「収支ギャップ」解消の基本的考え方は以下のとおりである。

- (1) 実現可能な方策により、「収支均衡」を図ることが理想
- (2) 「収支ギャップ」解消に向けた取組の方向性等が記載されていることが必要
- (3) 住民・議会への説明が可能なものであることが必要
- (4) 独立採算制の基本原則等から特に留意すべき事項
- (5) 広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革の検討
- (6) 国庫補助金等は現行制度を基本として試算に反映
- (7) 組織、人材、定員、給与に関する事項

※1) 「経営戦略」の目的が、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の策定にあり、料金水準の検討ではないことから、料金設定の収支見込み期間が3～5年であることをもって10年以上の「計画期間」とすることができない理由にはならないものである。

### (1) 「収支均衡」を図る実現可能な方策について

「投資試算」及び「財源試算」にあたっては、ただ漫然と将来の支出、収入を予測するだけでは、十分とはいえない。少なくとも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試算を行うべきである。その上で、料金引き上げや投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、将来予測のシミュレーションを数パターン行うなどして、より実現可能な方策で「収支均衡」を図ることが理想である。

### (2) 「収支ギャップ」解消に向けた取組の方向性の記載について

「収支均衡」した「投資・財政計画」が理想であり、将来の支出、収入の整合性を検証した結果、「収支ギャップ」が生じる場合においては、料金水準の適正化及び投資の合理化等により、これを解消することが基本である。

一方で、料金水準の大幅な引き上げを行わなければ「収支均衡」しない場合等、必要な意思決定をするまでに長期間を要することから、収支が均衡した「投資・財政計画」が短期間で策定できない事態も考えられるが、そのような場合であったとしても、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。

全ての事業において、早期に「経営戦略」を策定し、経営健全化に向けた取組が求められていることを踏まえれば、収支について厳密に「合理的な計画期間内で「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である。

なお、「収支ギャップ」の解消に向けた取組に関する記載については、期待される効果等を極力定量的に記載することが望まれるが、定量的な記載ができない場合であっても、できる限り具体的に取組内容を記載することが必要である。

### (3) 住民・議会への説明について

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測や「収支ギャップ」の解消にあたっては、個別の団体・事業の実情に応じた様々な方法が考えられる。

ガイドラインにはその考え方、留意点等について整理しており、個々の団体、事業者は、自らが採用した将来予測方法の理由や「収支ギャップ」の解消の方向性等について、住民、議会に対して説明する必要がある。

### (4) 独立採算制上の留意すべき事項について

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測や「収支ギャップ」の解消にあたっては、公営企業が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ことや「経営戦略」の目的が将来にわたり安定的に必要な住民サービスの提供を維持することにあることから、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<sup>※1)</sup>の改善等について、特に、留意することが重要である。

※1) 「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、以下「健全化法」という）に定める「資金不足比率」をいう。

---

(5) 広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革の検討について

公営企業においては、経営効率化やサービス水準の向上等を図る観点から、地域の実情に応じ、広域化・共同化等の広域的な連携や民間活用について、積極的に検討することが求められる。

一方で、広域的な連携の取組は十分に進んでない状況にあり、民間活用も事業や手法によって取組にばらつきがある状況である。

このため、「連携協約制度」を活用した「連携中枢都市圏構想」、「定住自立圏構想」等の広域的連携や公共施設等運営権方式の PPP/PFI の導入等の新たな手法の検討・活用も望まれる。民間事業者からの、PPP/PFI に関する提案を積極的に求めることも有効な手法である。

検討にあたっては、ガイドライン中の「先進的取組事例集」のほか、「地方公営企業における民間的経営手法等の先進的取組事例集」（平成 27 年 2 月総務省）、「公営企業の経営のあり方等に関する調査研究会報告書」（平成 27 年 3 月一般財団法人自治総合センター）を参考にする。

なお、「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」（平成 27 年 12 月 15 日民間資金等活用事業推進会議決定）において、20 万人以上の地方公共団体が実施する公共施設整備事業においては、民間資金、ノウハウの活用について優先的検討を行うことが求められている（20 万人未満の団体であっても、同様の取組が望ましいとされている）。

(6) 国庫補助金等の現行制度による試算反映について

「財源試算」を行う際、国庫補助金等については、現行の制度や交付状況を前提とすべきである。なお、制度の改正等が行われた場合には、適宜試算の見直しを行うことが必要である。

(7) 組織、人材、定員、給与について

これらの事項については主体的に決定することが困難な場合もあると考えられるが、可能な範囲で一般会計等を所管する部門等と調整を行い、現時点で想定される経営健全化に資する取組を記載することが適当である。

### 1-2-3 「経営戦略」の「公開」に関する基本的考え方

経営健全化に向けた議論の契機とするためにも「公開」することが必要である。

公営企業が住民生活に密着したサービスを提供する主体であり、住民等からの料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本としていること等に鑑み、「経営戦略」については、まずは、経営健全化に向けた議論の契機とするためにも、広く住民・議会に対して、その意義、内容等を「公開」することが必要である。なお「公開」の方法や内容については、各団体、事業者において、住民、議会に対して理解を得られるように適切に判断していくことが必要である。

また、3～5年ごとの見直し（ローリング）が行われた際も、同様に「公開」することが必要である。

### 1-2-4 「経営戦略」の事後検証、更新等

計画の策定で終わりではなく、PDCAサイクルを働かせることが必要である。

「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというのではなく、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに見直し（ローリング）を行い、PDCAサイクルを働かせることが必要である。

この場合は、「投資・財政計画」と実績の乖離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、必要な見直し（ローリング）を行うことが重要である。また、「経営戦略」策定後において新たな経営健全化や財源確保に係る取組が具体化した場合等においては、その内容を「経営戦略」に追加することが必要である。

### 1-2-5 その他の留意点

#### 1) 「経営戦略」の策定を要しない事業

「経営戦略」は、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り、全ての事業において策定することが必要である。

ただし、民営化、民間売却等により、事業廃止が見込まれる事業として住民、議会に対して表明を行った上で、新たな事業者が決定している等、これらの実現の見込みが相当程度高いと認められる事業その他の「経営戦略」策定の必要性が低いと認められる事業については、「経営戦略」の策定を要しないこととする。

#### 2) 資金の適正かつ効率的な管理

公営企業の経営にとっては、「投資・財政計画」における「収支均衡」を維持するとともに、資金繰りに支障が生じないように、事業の特性、個々の団体、事業者の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、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である。

1-2-6 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方

各事業の特性を踏まえた盛り込むべきと考えられる事項を「経営戦略ひな形様式」としてとりまとめる。

「経営戦略」については、「留意事項通知」及びガイドラインに示した各事項の趣旨を十分踏まえた上で策定したものであれば、様式のいかんにかかわらず「経営戦略」として取り扱われるものである。

一方、経営基盤が比較的弱い事業においては、「経営戦略」の策定について、より必要性が高いものと考えられるが、策定に必要な知見等が不足していることも考えられることからガイドラインにおいて示される、各事業の特性を踏まえた「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を参考に、住民、議会への説明等にも活用できるものとして、「経営戦略」を作成するものとする。

### 1-3 下水道事業の「経営戦略」

#### 1-3-1 基本的考え方

##### 1) 計画期間

「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

また、以下に掲げる経営指標（例）の経年変化・類似団体との比較を踏まえた分析結果等を勘案するなどして、個別事業の実情に応じた合理的な期間を設定することが重要である。

なお、「投資試算」及び「財源試算」における目標の設定に当たっては、当該指標を活用することも可能であり、その際、例えば、普及率が100%に近い場合は、更新需要に的確に対応するため、施設利用率、管きょ老朽化率、管きょ改善率等を目標とすることが考えられる。

##### 【経営指標（例）】

- ・ 経常収支比率、収益的収支比率
- ・ 累積欠損金比率
- ・ 流動比率
- ・ 企業債残高対事業規模比率
- ・ 経費回収率
- ・ 汚水処理原価
- ・ 施設利用率
- ・ 水洗化率
- ・ 有形固定資産減価償却率
- ・ 管きょ老朽化率
- ・ 管きょ改善率

##### 2) 現状把握・分析

「経営戦略」の策定を進める上で、まずは自らの経営の現状や課題を的確に把握することが必要である。そのためには、経営の健全性・効率性、保有する施設の規模・能力や老朽化・耐震化の状況等を把握する事が必要である。なお、経営及び施設の状況を表す経営指標を取りまとめた「経営比較分析表」を活用し、指標の経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことも有用である。

##### 3) 下水道事業における投資のあり方に関する考え方

都道府県構想・長寿命化計画・下水道整備に係る計画等（以下「都道府県構想等」という）、将来の投資のあり方に関する計画を踏まえつつ、将来にわたり安定的に事業を継続していくことができるよう、投資のあり方について、更なる検討を行い、庁内で議論・合意形成を図ることが望ましい。

## 1-3-2 「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法

## 1) 資本的支出

## (1) 建設改良費

## i) 投資先・投資時期

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画を基本に予測することが求められる。その際、合理的な予測方法として、以下の内容が考えられる。

- ・新設需要・更新需要・その他需要（耐震化等）等、建設改良費に係る需要を合理的な区分に切り分けて算出すること
- ・管きょ（汚水・雨水）・処理場・ポンプ場等、合理的な資産区分に切り分けて需要を算出すること
- ・以下に掲げる時期等、合理的な時期に施設更新を行う前提で更新事業に係る需要を算出すること
  - ・ 庁内で合理的に設定された耐用年数の到来時
  - ・ 資産の健全度の調査等から導き出した更新の必要度を踏まえた時期
- ・投資（新規・更新）の優先順位を踏まえて算出すること

また、流域下水道事業負担金に係る資本的支出については、都道府県担当部局との調整を踏まえた数値や近年の支出の動向を踏まえた数値とすることが重要である。

## ii) 建設単価に関する予測方法

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画に建設単価（公共工事設計労務単価（農林水産省・国土交通省公表）や都道府県における工事設計に係る積算基準等）の動向が織り込まれていない場合は、当該地域における物価上昇や人件費（労務単価）の上昇等を過去数年の動向も踏まえて反映させることが重要である。

なお、物価上昇や人件費上昇分を賄うだけのコスト削減に係る取組（低コスト工事手法の導入、調達工夫等）の実施を見込んでいる場合には、その旨を住民・議会に説明した上で、物価上昇等を見込まないことも可能である。

## iii) 各地方団体における建設改良費の見込み方法の事例

## ▶ ケース 1

- ・年間約 100 億円の上限を設定
- ・8年間で実施すべき事業を個々に精査

## &lt;新設需要&gt;

- ・下水道整備に係る計画に基づき、年間の上限額を前提に、地震対策、老朽化対策、浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施

## &lt;改良・更新需要&gt;

- ・年間の上限額を前提に、地震対策及び浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施
- ・アセットマネジメントの考え方を採り入れた再構築に係る計画の中で、管きよや施設の現在の健全度（施設の劣化状況を数値化した指標）を維持するためには、管きよで約 7～20 億円/年、施設で約 20 億円/年の事業費が必要であると試算
- ・耐用年数は、資産の種類ごとに実績に基づき設定

## ▶ ケース 2

- ・10年間の「経営戦略」を前期 5年、後期 5年のアクションプログラムとし、前期事業費 260 億円、後期事業費 250 億円を計上

## &lt;新設需要&gt;

## 【未普及解消事業（管きよ・処理場・ポンプ場）】

- ・市街化区域：整備概成（H27）、市街化区域の未整備地区（私道・低宅地などの解消に要する経費を計上
- ・市街化調整区域：都道府県構想策定マニュアルに基づいた整備効率の良い箇所の整備に要する経費を計上

## &lt;改良・更新需要&gt;

## 【長寿命化対策】

- ・管きよ：長寿命化計画に基づき主に耐用年数 50 年を経過した合流管の改築等に要する経費を計上
- ・処理場・ポンプ場：長寿命化計画に基づいた機械・電気設備の更新に要する経費を計上

## 【地震対策】

- ・管きよ等：緊急輸送路下の管路の耐震化及びマンホール浮上防止に要する経費を計上
- ・処理場・ポンプ場：耐震補強工事、ポンプ無水化、耐津波工事等に要する経費を計上



▶ケース3

＜新設需要＞

【未普及解消事業】

- ・汚水処理施設の整備に係る計画に基づき整備予定額を計上

【浸水対策】

- ・雨水管整備による内水被害解消を目的とし、浸水被害箇所を中心に整備予定額を計上

【流域下水道建設費負担金】

- ・直近の伸び率をもとに推計し計上

＜改良・更新需要＞

【地震対策】

- ・地震対策に係る計画に基づきマンホール浮上防止対策工事等の整備予定額を計上

【その他事業】

- ・処理区の分流化に係る整備予定額を計上
- ・その他の更新事業費について、過去の実績を勘案し計上

(2) 元利償還金

i) 元利償還金に関する予測方法

既発債の元利償還金については、償還表に基づき、各年度の所要額を積み上げることが求められる。

新発債の元利償還金については、資本的支出（建設改良費等）に係る資本的収入としての起債（下水道事業債（通常分）、資本費平準化債、下水道事業債（特別措置分）等）を確定させた上で各年度の所要額を積み上げ、精緻に予測することも可能だが、建設改良費を全て下水道事業債（通常分）で充当（償還期間は建設施設の耐用年数）することを前提に算定する簡易な方法を採用することも考えられる。

なお、支払利息については、過去数年の推移や周辺同規模団体の利息の状況等を踏まえて設定する方法が考えられる。

## 2) 資本的収入

下水道事業債（特別措置分）・資本費平準化債については、個別の通常債ごとに発行可能額を算定し、必要な場合に計上することが重要である。

## i) 下水道事業債（特別措置分）の概要

平成17年度まで、全ての事業について元利償還金の7割を公費負担割合としてきたが、平成18年度に下水道事業に係る公営企業繰出金が見直され、各事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じた割合を公費負担割合とすることに変更した。

このことにより、平成17年度までに発行を許可された公共下水道（特定公共下水道及び特定環境保全公共下水道を除く）に係る下水道事業債の当該年度の元利償還金の7割の額から、当該元利償還金に対し、当該事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じて一定の割合を乗じて得た額を差し引いた額を下水道事業債（特別措置分）に振り替えることとしたものである。

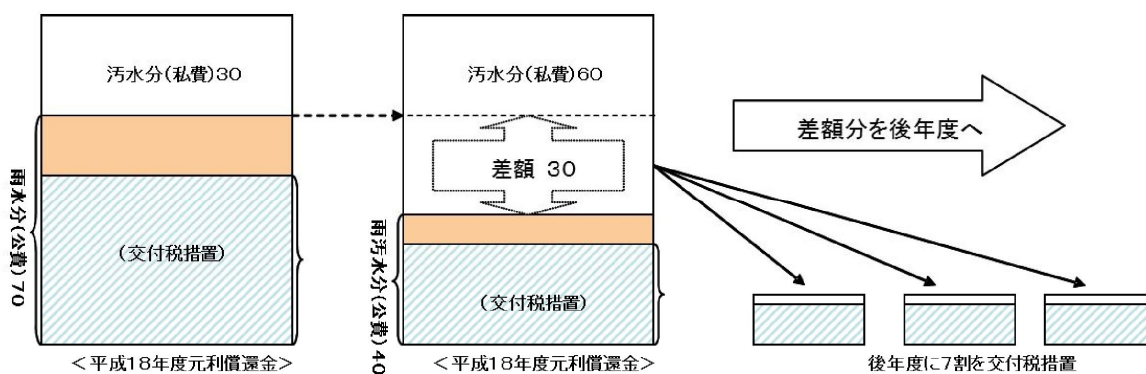


図 1-1 特別措置分の財政スキームの例

## ii) 資本費平準化債の概要

下水道整備は、その性格上、先行投資が多額となる事業であり、供用開始当初は有収水量も少なく、処理原価は著しく高くなる傾向がある。このような供用開始当初の高い処理原価を全て利用者から徴収する場合、利用者が負担できないような高い使用料を設定せざるを得なくなるとともに、本来は後年度の利用者から徴収すべき費用も当初の利用者が負担することとなり、世代間の公平に反することとなる。このため、資本費平準化債により資本費の一部を後年度に繰り延べることでされたものである。具体的な対象は以下のとおり。

- A: 建設中施設に係る元金(供用開始前の施設に係る企業債元金相当額に対する起債)
- B: 未利用施設の利子(供用開始後の施設のうち未利用部分に係る企業債利息相当額に対する起債)
- C: 建設改良地方債の元金(供用開始後の施設に係る元金償還金から当該施設の減価償却費相当額を差し引いた額に対する起債<資本費平準化債(拡大分)・H16～>)

※なお、平成28年度より法非適用事業における発行可能額の算定方法について見直しを行うこととしているので留意すること

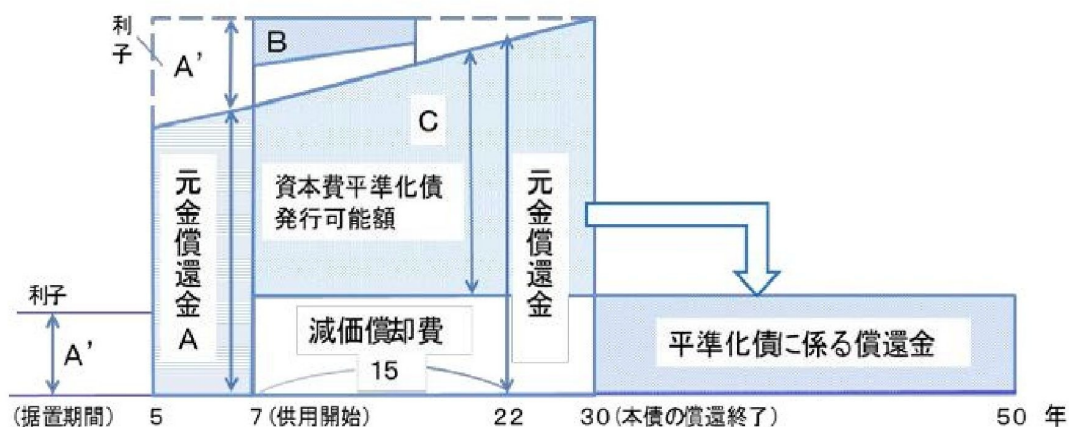


図 1-2 資本費平準化債のイメージ

## 3) 収益的支出

収益的支出については、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。

## (1) 職員給与費

過去数年の動向、自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等の庁内で合意された計画を踏まえるなどして、合理的に予測することが重要である。

## i) 各地方団体における職員給与費の見込み方法の事例

- ▶ ケース 1  $\text{直近予算額} \div \text{職員数} = \text{平均職員給与費}$   
 $\text{平均職員給与費} \times \text{職員数} \times \text{ベースアップ値}$
- ▶ ケース 2  $\text{直近予算額} \times \text{過去の平均執行率} (\ast)$   
 $\ast \text{執行率} : \text{予算額と決算額が乖離した率}$
- ▶ ケース 3  $\text{直近決算額} \times \text{過去の平均伸び率}$
- ▶ ケース 4 総人件費見直し指針に基づき、
  - ・ 正規職員、非常勤職員、再任用職員等ごとの単価  $\times$  各職員数を年度ごとに算出し計上

## (2) 動力費・薬品費

汚水処理水量の動向、電気代・ガス代等の燃料単価の動向、施設（処理場・ポンプ場等）ごとの動向等を踏まえて予測することが重要である。

## i) 各地方団体における動力費・薬品費の見込み方法の事例

- ▶ ケース 1  $\text{直近決算値} \times \text{過去の処理水量の平均伸び率}$
- ▶ ケース 2  $\text{直近決算値} \times \text{過去の平均伸び率}$

## (3) 修繕費・材料費

過去数年の修繕費・材料費の動向、施設ごとの老朽化状況（委託している施設の修繕を含む）、長寿命化計画等を踏まえて予測することが重要である。

## i) 各地方団体における修繕費・材料費の見込み方法の事例

- ▶ ケース 1 管きょ、ポンプ場、処理場ごとの直近決算値  $\times$  過去の平均伸び率
- ▶ ケース 2  $\text{直近決算額} \times \text{物価上昇見込み率} (\text{ex}1.0\%)$
- ▶ ケース 3  $\text{直近決算額} + \text{管内調査費} (\text{管きょの老朽化を踏まえたもの})$

(4) 委託料

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上することが重要である。

(5) 減価償却費

i) 各地方団体における減価償却費の見込み方法の事例

▶ ケース 1

<現有分>

- ・固定資産システムからの出力値を採用

<新規分>

- ・将来の建設費を基に、減価償却費を算出
- ・耐用年数、管路 50 年・処理場 33 年・残存価格 10%

▶ ケース 2

<現有分>

- ・システムにて個々の資産の減価償却費を算出

<新規分>

- ・建設改良費の計画額が全額執行されたと仮定して、その税抜額を平均耐用年数 44 年で減価償却費を算出

▶ ケース 3

- ・既存施設と建設改良に係る計画から試算した減価償却費を算出
- ・耐用年数：管きょ 50 年、電気設備 20 年、建物 50 年、ポンプ設備 20 年、機械器具購入費 10 年

(6) 支払利息

i) 各地方団体における支払利息の見込み方法の事例

▶ ケース 1

<既借入>

- ・ 現行の償還台帳により算定

<新規借入>

- ・ 各年度の起債対象事業費を基に次の3区分により算定
  - ア) 新設・改築の設備については、利率 0.7%の元利均等償還、据置なしの10年償還
  - イ) 長寿命化工事については、利率 0.5%の元利均等償還、据置なしの7年償還
  - ウ) 管きょ設備については、利率 1.6%の元利均等償還、据置なしの30年償還

▶ ケース 2

- ・ 下水道整備に係る計画に基づき将来起債を含む元利償還シミュレーションを実施
- ・ 償還年数を30年とし、資本費平準化債（20年償還）を活用
- ・ 借り入れ条件は、固定金利・元利均等償還とし、使用料対象経費の年度間変動幅を抑制

▶ ケース 3

<既借入>

- ・ 企業債償還表により算定

<新規借入>

- ・ 建設改良事業を補助対象事業と単独事業の区分・起債対象事業と起債対象外事業の区分で整理し、各年度の借入予定額を算出
- ・ 償還期間は30年、利率は直近借入利率で算出
- ・ 資本費平準化債の新規借入に係る支払利息については、各年度の企業債償還金や減価償却費などから資本費平準化債の算出方法に従って算出（償還期間は20年、利率は直近借入利率で算出）

## (7) その他費用

(1) から (6) までの費用以外の費用についても、一つ一つ個別に、過去数年の費用の動向等を踏まえ積算し計上することが重要である。

## i) 各地方団体におけるその他費用の見込み方法の事例

## ▶ ケース 1

## &lt;流域負担金&gt;

- ・流域下水道の経営計画に基づく計画処理水量をベースに、人口減少率を乗じ算出
- ・負担金の算定は一般排水と特定排水に分け、それぞれ現行の処理単価を乗じ算出

## 4) 収益的収入

## (1) 使用料

直近の決算値の動向等を踏まえて計画期間中の収入を適切に見込むこと。更に、人口の動向、1世帯当たりの使用水量の動向、普及・接続の動向等、使用料収入の将来予測に当たって、個別の団体・事業において影響の大きい要素がある場合には、可能な限りそれを反映させることが重要である。

## i) 各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例

## ▶ ケース 1-1

## &lt;有収水量×使用料単価&gt;

有収水量：年間処理水量×有収率

- ・年間処理水量：地区別処理水量原単位（ア）×地区別水洗化人口（イ）

（ア）地区別処理水量原単位：過年度実績に基づく設定値

（イ）地区別水洗化人口：地区別人口予測値（処理区域内人口）×水洗化率予測値

- ・有収率：過年度実績に基づく設定値

使用料単価：直近決算値による（年間使用料収入/年間有収水量）

## ▶ ケース 1-2

## &lt;有収水量×使用料単価&gt;

有収水量：接続世帯数見込×世帯当たり有収水量

- ・接続世帯数見込：前年接続世帯数見込＋新規接続世帯見込（過去3年新規処理開始世帯×接続率見込）

- ・世帯当たり有収水量：1人当たり有収水量（直近実績値を使用）×人口推計による1世帯人数

使用料単価：直近3か年実績平均

## ▶ ケース 2

- ・用途別（家事用、家事用外、湯屋用、臨時・その他）使用料収入決算見込額×補正係数（※）  
※補正係数＝直近5年間の平均増減率
- ・大口利用者の進出予定を考慮し該当年度分から加算

## ▶ ケース 3

<水洗化人口×1人当たり年間使用料+特殊事情>

水洗化人口

- ・人口推計を基に、各年度の下水道計画区域人口を按分により算出（H29計画人口とH29推計人口の割合を使用）
- ・下水道計画区域人口と目標進捗率から、各年度の処理区域内人口を算出（目標進捗率はH34を100%とし、直近決算数字から等差推移させる）
- ・処理区域内人口と目標水洗化率から、各年度の水栓化人口を算出（目標水洗化率は整備完了3年後＝H37を90%とし、直近決算数字を参考に年度ごとに設定）

1人当たり年間使用料

- ・直近決算数字から「使用料収入／水洗化人口」により基本となる1人当たり年間使用料を算出
- ・前年の1人当たり年間使用料に99.0%を乗じたものを翌年の数字とする（99.0%は近年の傾向を基に設定した数字）
- ・使用料改定を計画する年度は、改定率を反映

特殊事情

- ・大口使用者等の接続が確定しているもののみ、個別に増収予想額を加算する（公共温泉施設の接続など）

## (2) 繰入金

財政当局と繰入額や繰入方法について合意事項がある場合には、その合意事項に基づく繰入金額を用いることが重要である。合意事項がない場合においても、財政当局と協議・調整をした上で、その合意に基づく繰入金額を計上するなど、収支赤字額を安易に繰入金で賄う計画としないようにすることが重要である。



i) 各地方団体における繰入金の見込み方法の事例

▶ ケース 1

- ・維持管理費分：合流区域に係る修繕、委託、人件費等のうち雨水分を算定（分流雨水の維持管理費は一般会計が所管）
- ・資本費分：全体資本費に雨水分割合（※）を乗じて雨水分を算定。污水公費は 4 割で算定  
※直近決算値に過去 5 年の平均伸び率

ケース 2

<雨水処理費>

- ・維持管理費  
維持管理経費（管きよ費、ポンプ場費、処理場費、業務費、総係費、その他営業費用）から、関連収入を控除したものに雨水分割合を乗じて雨水分を算出
- ・資本費  
減価償却費、資産減耗費に雨水分割合を乗じて雨水分を算出

<雨水処理費以外>

- ・水洗便所改造工事助成繰入金、水質監視経費繰入金、高度処理費繰入金：繰出基準に基づき算出
- ・料金減免額の補てん分

### 1-3-3 「収支ギャップ」解消に係る取組

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画の見直しに向けた検討、維持管理費の削減及び収入増加に係る以下の取組等により「収支ギャップ」を解消することが考えられる。

#### 1) 広域化・共同化・最適化に関する事項

##### (1) 広域化・共同化

・処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、人口や施設の稼働率等の動向を踏まえ、都道府県と連携し、流域下水道に接続した上で、処理場を廃止することが考えられる。なお、流域下水道に接続するための整備費用や接続後の流域下水道負担金等の見込みを考慮した上で実施する必要がある。また、流域下水道への接続による投資額の圧縮以外にも、地理的条件等を踏まえ、他市町村と連携し、処理場等を共同で使用することも考えられる。

##### (2) 最適化

・農業集落排水施設事業を実施している区域について、人口や有収水量等の動向を踏まえ、処理施設を廃止し、公共下水道事業を実施している区域に統廃合（事業の廃止）することが考えられる。なお、区域を繋ぐための接続管等の整備に要する費用の見込みを考慮した上で実施する必要がある。

・集合処理により汚水処理を行う予定であった区域について、人口や有収水量等の動向を踏まえ、浄化槽により汚水処理を行う区域に変更し整備することが考えられる。なお、各種処理方法の整備に要する費用や維持管理に要する費用等の見込みを考慮した上で実施する必要がある。

・処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、人口や施設の稼働率等の動向を踏まえ、既存の施設を廃止し、自団体内の近隣の処理場で処理を行うことが考えられる。なお、処理場の更新時期を迎えるたびに統廃合の検討をするのではなく、管内の全ての処理場の状況を勘案して統廃合を検討することが望ましい。

##### (3) その他

・新たな処理場の建設や既存の処理場の改築・更新の計画がある場合において、人口や施設稼働率等の動向を踏まえ、当初の計画と比べ処理能力を縮小（投資規模の見直し）することが考えられる。

#### 2) 投資の平準化に関する事項（一部投資の先送りや優先順位の変更等）

・点検・調査を行い、法定耐用年数を超えている管きよの中でも、改築・更新の必要性の高い管きよから優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い管きよについては投資を先送りすることも考えられる。この際、一部の下水道施設を対象として優先順位等を検討するのではなく、下水道施設全体を対象として優先順位等を検討することが重要である。

3) 起債額の上限設定による建設改良費の見直しに関する事項

・ 管きょ・処理場等の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化や浸水対策に必要な費用を踏まえ、「経営戦略」の策定期間である10年間で発行する起債額の上限を設定し、上限の範囲内で事業を実施することが考えられる。

4) 民間活力の活用に関する事項

・ 処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、民間資金・ノウハウの活用が効率的・効果的であれば、PPP/PFIの手法により整備することが考えられる。

・ 整備が概成し、維持管理が事業の主たる業務の場合、コンセッション方式を導入し、運営権を譲渡する手法を活用することや処理場の維持管理を委託するだけでなく、管路の維持管理も含めて包括的に民間に委託することも考えられる。なお、これらの手法を活用する場合、職員の技術力が低下することのないような配慮・工夫が求められる場合がある。

5) 職員給与費に関する事項

更なる人員削減が可能かどうかを検討し、人事当局と調整した上で、それを反映して将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

6) 動力費・薬品費に関する事項

複数施設で共通の資材について共同で調達するなど、調達に係るコスト削減等を行うことを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

7) 修繕費・材料費に関する事項

管きょ改善率が全国平均より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その修繕ペースを全国平均レベルとすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

8) 委託料に関する事項

施設の維持管理業務について、個別の施設ごとの契約をまとめて契約することや、点検の頻度・方法等をより効率的なものにするなどの削減方法が考えられる。

## 9) 使用料改定に関する事項

- ・将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、他会計からの繰入金に過度に依存せず、中長期的に自立・安定した経営基盤を築く必要があること。
- ・昨今の厳しい財政状況の中、可能な限り使用料収入により汚水処理原価を回収する必要があること。
- ・使用料収入ではなく、一般会計からの繰入れ（租税収入を財源とする。）により汚水処理原価を回収することは、下水処理施設が普及していることによりその便宜を享受できる住民とそうでない住民との間に不公平が生じること等を踏まえた上で、使用料の適正化を図ることが重要である。
- ・下水道事業の使用料については、「収支ギャップ」解消に係る取組等の合理化・効率化を徹底した場合でも収益確保等が見込めない場合は、上記の観点を踏まえて料金改定の必要性を検討することが考えられる。

## 1-3-4 下水道事業におけるその他の留意点

## 1) 一の特別会計において複数の事業を実施している場合の経営戦略策定単位

「留意事項通知」中において、「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本とするとされている。下水道事業においては、一の特別会計で複数の汚水処理事業を実施している場合（公共下水道事業と農業集落排水施設事業）がある。そのような場合については、将来にわたって適切に汚水処理を行っていくため、事業ごとに今後の投資需要を見込むこと及びその財源を見込むことが重要であることから、「投資・財政計画」については、事業ごとに策定する必要がある。

なお、平成29年度から高資本費対策の対象要件として、「経営戦略」が策定されていることを求める予定であるが、高資本費対策の対象が事業ごとであることを踏まえ、「投資・財政計画」を事業ごとに求めることに留意すること。

## 2) 都道府県構想との関係

「経営戦略」の策定においては、平成26年1月に示された「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」等を踏まえた都道府県構想の見直しの進捗状況等を把握し整合性のとれた内容とすることが求められる。

なお、都道府県構想は、10年概成のための整備内容や長期的（20～30年）整備・運営管理内容を含めた汚水処理手法の選定（整備区域の設定）に主眼をおいた計画であることから、「経営戦略」の策定に当たっては、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。

## 3) 寿命化計画との関係

将来の投資のあり方の検討や「投資試算」を行う場合については、庁内で合意がなされている長寿命化計画等と整合性のとれた内容とすることが求められる。

4) 汚水処理人口普及率との関係

汚水処理人口普及率の低い団体では、今後大規模投資が実施される可能性があることを踏まえると、汚水処理施設の選択や処理区域の見直し等による効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、資本的支出（建設改良費等）や減価償却費・支払利息の動向等に十分留意する必要がある。

一方、汚水処理人口普及率の高い団体においては、修繕・長寿命化・更新等への効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、修繕費・委託料等、維持管理に関わる費用の動向等に十分留意する必要がある。

5) 下水道事業・先進的取組事例集【別添 2-1】

「収支ギャップ」の解消に係る留意点や考え方は、「収支ギャップ」解消に係る取組のとおりであるが、先進的な取組について、主な項目ごとにとりまとめているので、各団体の状況を踏まえつつ、「収支ギャップ」解消や更なる経営基盤の強化等の検討の参考とされたい。

6) 経営戦略ひな形様式

「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方による。

第2章 「経営戦略」方針

2-1 「経営戦略」の方針

経営戦略の基本的な方針について示す。

2-1-1 「経営戦略」の策定期間

策定期間は平成28年度の1年間とする。

「改革工程表」：平成32年度までに策定率を100%とする（総務省）。

「経済・財政再生計画」：平成28年度から平成30年度までの集中改革期間、地方財政措置を講じる（総務省）。

2-1-2 支援措置

1) 経営戦略策定ガイドラインについて

「経営戦略策定ガイドライン」に準拠し、経営戦略を策定する。

2) 地方財政措置

「経営戦略」の策定に要する経費について平成28年度に特別交付税措置を講じて策定する。

2-1-3 下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置

下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置を講じるにあたって、平成29年度から「経営戦略」の策定の要件を満たすものとし、平成28年度中の策定とする。

2-1-4 「計画期間」

ガイドラインに準拠し、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む）の「計画期間」を10年とする。期間は平成28年度（現在）～平成37年度とする。

2-1-5 「収支均衡」について

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測と「収支ギャップ」解消の基本的考え方を表2-1に示す通りとする。

表2-1 収支均衡に関する基本的考え方

NO	ガイドラインに示される基本的考え方	経営戦略への反映
1	実現可能な方策により、「収支均衡」を図ることが理想	収支バランスを考慮
2	「収支ギャップ」解消に向けた取組の方向性等の記載	項目、数値等で反映
3	住民・議会への説明が可能なものであることが必要	総務省の様式に準ずる
4	独立採算制の基本原則等から特に留意すべき事項	基準外繰入金削減
5	広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革の検討	民間委託の検討
6	国庫補助金等は現行制度を基本として試算に反映	継続して反映
7	組織、人材、定員、給与に関する事項	定員について検討

1) 「収支均衡」を図る実現可能な方策について

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試算を行う。その上で、料金引き上げのタイミングや投資のあり方の見直し等を複合的に検討する。将来予測のシミュレーションを行うことで実現可能な方策を検討した。

2) 「収支ギャップ」解消に向けた取組の方向性の記載について

将来の支出、収入の整合性を検証し、「収支ギャップ」が生じないことが確認されたため、料金水準は現状のままとした。

料金水準の引き上げを行わずとも、予定する接続率向上が図られれば、「収支均衡」するが、接続率は住民の接続状況に左右されることから、これまで同様計画期間中においても接続率と下水道料金収入については注視することが必要である。

3) 住民・議会への説明について

ガイドラインには「経営戦略」の考え方、留意点等について整理しており、事業者は、自らが採用した将来予測方法の理由や「収支ギャップ」の解消の方向性等について、住民、議会に対して説明する必要がある。

邑楽町では、「経営戦略」は事業者の方針を示すもので、これらの説明についてホームページ等で随時行っていくものとし、適宜見直しを行いながら関係者への理解を深めるものとする。

4) 独立採算制上の留意すべき事項について

「投資試算」及び「財源試算」の将来予測や「収支ギャップ」の解消にあたっては、「経営戦略」の目的が将来にわたり安定的に必要な住民サービスの提供を維持することにあるものとし、主に以下の点に留意した。

- ・料金（経費）回収率の向上（接続率の向上）について
- ・一般会計等からの繰出金の適正化（基準外繰入金削減、または解消）について
- ・財政指標による経営状況について

5) 広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革の検討について

経営効率化やサービス水準の向上等を図る観点から、邑楽町の実情に応じ、広域化・共同化等の広域的な連携や民間活用について、積極的に検討することが求められる。

邑楽町は流域関連公共下水道による下水道事業を行っており、すでに広域的な連携の取組は十分といえる。民間活用については検討の余地が残されているため、公共施設等運営権方式のPPP/PFIの導入等の新たな手法の検討・活用については、民間事業者からの、PPP/PFIに関する提案を積極的に求めることとする。

6) 国庫補助金等の現行制度による試算反映について

現在の国庫補助金等については、現行の制度や交付状況を前提とし、将来にわたって継続するものとした。今後、制度の改正等が行われた場合には、適宜試算の見直しを行

うものとする。

7) 組織、人材、定員、給与について

事業規模に見合った組織、人材、定員とする。すでに平成 28、29 年度において人員削減が決定しており、これらのスケジュールに従うものとした。

2-1-6 「経営戦略」の「公開」について

下水道事業は住民生活に密着したサービスを提供し、住民等からの料金収入をもって経営を行うことを基本としていることから「経営戦略」は、広く住民・議会に対して、その意義、内容等を「公開」することが重要である。なお「公開」の方法は平成 28 年度の経営戦略の策定以降、ホームページ等を用いて関係者に対して随時公開し、理解を得られるようにする。

また、5 年ごとに経営戦略の見直しを予定しており、その際も同様に公開するものとする。

2-1-7 「経営戦略」の事後検証、更新について

「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度進捗管理（モニタリング）を行いながら、5 年ごとに見直し（ローリング）を行い、PDCA サイクルを働かせるものとする。

平成 28 年度に策定することから、次回の見直しは 5 年後の平成 33 年度を予定する。その際は、計画と実績の乖離を確認し、その後の取組等についても検証する。また、財源確保に係る取組が具体化した場合等においては、その内容を「経営戦略」に追加するものとする。



## 2-2 「経営戦略」の基本的考え方

### 2-2-1 基本的考え方

#### 1) 計画期間

「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む）の「計画期間」は、平成28年度（現在）～平成37年度までの10年間とする。

また、以下に掲げる経営指標の分析結果等を勘案した上で計画を策定する。

#### 【経営指標】

- ・収益的収支比率(%)
- ・企業債残高対事業規模比率(%)
- ・経費回収率(%)
- ・汚水処理原価(円)
- ・水洗化率(%)
- ・使用料単価(円)

#### 2) 現状把握・分析

「経営戦略」の策定を進める上で、まずは自らの経営の現状や課題を的確に把握することが必要である。

邑楽町ではこれまでの財政状況を把握するために、次の資料を基本として経営状況の現状、および課題の把握に努めた。

- ・平成21年度～平成27年度調査表（10～52表）
- ・起債台帳（平成2年度～27年度）
- ・邑楽町下水道決算書（平成2年度～平成27年度）
- ・邑楽町下水道決算書見込み（平成28、29年度）
- ・邑楽町決算書内訳資料等（平成13年度～平成27年度）
- ・修繕工事設計書（平成20年度～平成24年度）
- ・下水道台帳
- ・下水道接続率に関する資料（平成12年度～平成28年度）
- ・公共下水道事業費調(事業開始からのデータ)

#### 3) 下水道事業における投資のあり方に関する考え方

邑楽町では流域関連公共下水道について現在整備中である。今後の下水道事業に関する投資のあり方は次の事業計画に準ずるものとする。

- ・東毛流域下水道関連邑楽町公共下水道 全体計画書（平成28年度）
- ・東毛流域下水道(西邑楽処理区)関連邑楽町公共下水道事業計画  
変更事業計画書（平成28年度）
- ・都市計画事業変更認可申請書（平成28年度）

2-2-2 「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法について

1) 資本的支出

(1) 建設改良費

以下の通り、将来の投資予測に基づき、投資時期、投資規模を決定する。

- ・管きよについては、全体計画区域 685ha の見直しを行った。整備効果の低い鶉地区 47ha を削減する。一方で整備効果の高い新中野地区のし尿処理施設に接する工業専用地区 23ha の拡大を行い、合わせて 661ha を全体計画として整備を行う。今後 10 年間は全体計画区域 661ha のうち整備効果の高い 242ha について下水道事業計画で位置付けた事業スケジュールに従い整備を行う。さらに、概成 10 年を目指すため、平成 34 年度に全体計画 661ha の見直しを行う予定とし、その際、全体計画区域を現在の事業計画区域 242ha とする。
- ・平成 6 年度の事業開始後 22 年が経過しているが、管きよの耐用年数 50 年を迎える施設はなく、計画期間中（平成 28 年度～37 年度）の施設の改築は発生しないものとする。
- ・流域下水道事業負担金に係る資本的支出については、平成 28、29 年度については予定値、それ以降については過去の費用の平均値で推移するものとし、計画期間中に大きく変更が発生する場合には、適宜計画の見直しを検討する。

建設単価についてはこれまでと同程度の単価とする。計画に及ぼす単価変動の影響が著しい場合については、適宜見直しを行うが、現時点では物価変動は見込まないものとする。

(2) 元利償還金

既発債の元利償還金については、起債償還表に基づき、各年度の所要額を積み上げる。

新発債の元利償還金については、資本的支出（建設改良費等）に係る資本的収入として下水道事業債（通常分）を確定させた上で各年度の所要額を積み上げる。償還期間は過去数年の推移状況と同じ期間（25 年）とする。

(3) 職員給与費（職員手当、共済費等を含む）

計画期間中に事業規模に応じて 3 名→1 名に削減する。1 人当たりの給与額は、職員の異動など不確定要素があることから、一定額とする。

(4) 委託料

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上する。

(5) 負担金補助及び交付金

過去数年の負担金補助及び交付金の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上する。

(6) 需用費・役務費

過去数年の需用費・役務費の動向等を踏まえ、個別に将来の推計を行った上で、必要な期間計上する。

2) 資本的収入

(1) 地方債

建設改良費の一部について地方債とする。

(2) 一般会計繰入金

i) 資本勘定他会計補助金、臨時再生特例債等

一般会計繰入金のうち基準内の繰入金については同額程度を計上するものとする。これらは制度上、変更または廃止もあることから、その適用については注意する。

ii) その他（一般会計からの基準外繰入金）

収支赤字額の補てん費用で、一般会計から繰り入れる。

3) 収益的支出

(1) 職員給与費（職員手当、共済費等を含む）

計画期間中に事業規模に応じて決定する。計画期間中に現在3名の職員を1名に削減する。1人当たりの給与額は、職員の異動など不確定要素があることから、一定額とする。

(2) 動力費・薬品費

ポンプ場、処理場を持たないため、動力費・薬品費については発生しないものとする。

(3) 調査・点検・修繕費

過去数年の調査・点検・修繕費の動向を踏まえて算定する。

(4) 委託料

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上する。

(5) 支払利息

既発債の元利償還金の支払利息については、起債償還表に基づき、各年度の所要額を積み上げる。

新発債の元利償還金に関する支払利息は、資本的支出（建設改良費等）に係る資本的収入としての下水道事業債（通常分）を確定させた上で各年度の支払利息分を積み上げる。償還期間は過去数年の推移状況と同じ期間（25年）とする。利率は0.5%とする。

(6) その他費用

(1) から (5) までの費用以外の費用についても、一つ一つ個別に、過去数年の費用の動向等を踏まえ積算する。流域下水道維持管理負担金等が該当する。

4) 収益的収入

(1) 使用料

直近の決算値の動向等を踏まえるとともに、人口の動向、1世帯当たりの使用水量の動向、普及・接続の動向等、管きよの建設スケジュール、使用料収入の将来予測により使用料を予測する。

(2) 繰入金

財政当局と繰入額や繰入方法について合意事項がある場合には、その合意事項に基づく繰入金額を用いるものとする。なお、下水道事業にかかる費用についてその都度合意事項がない場合においては、収支赤字額を安易に繰入金で賄う計画としないように経営戦略を策定する。今回は、一般会計からの繰入金のうち基準外となる費用についてその費用をなくすように経営戦略を策定する。

2-2-3 「収支ギャップ」解消に係る取組について

邑楽町の将来の建設事業を鑑みるとともに、維持管理費の削減及び収入増加に係る取組みとして以下に示す内容について検討を行った。

1) 広域化・共同化・最適化に関する事項

(1) 広域化・共同化

流域関連公共下水道により広域化、共同化を進めている。今後、さらなる広域化・共同化に関して検討を進め、対象の拡大を推進する。

(2) 最適化

集合処理により汚水処理を行う予定であった区域について、人口や有収水量等の動向を踏まえ、浄化槽により汚水処理を行う区域に変更し整備することが考えられる。

邑楽町では全体計画区域のうち、集合処理が経済的な理由により適さないとされる区域について、流域関連公共下水道区域から浄化槽による整備を行う区域とした。事業計画の中で鶉地区 47ha の削減した地区がこれに該当する。

(3) その他

最適化により整備する管きよについて口径の見直しが図れる箇所（概ねφ250mmで予

定されていた管きょ)については、設計、および施工時にこれを見直すものとし、発生する費用の削減に努める。

2) 投資の平準化に関する事項（一部投資の先送りや優先順位の変更等）

法定耐用年数を超えている管きょの更新において改築・更新の必要性の高い管きょから優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い管きょについては投資を先送りするなどして更新費用の削減や平準化を検討することが必要であるが、邑楽町では事業開始後20数年程度の経過で、改築更新の必要性が無いことことから、平準化に関する検討は対象としない。

3) 起債額の上限設定による建設改良費の見直しに関する事項

管きょの健全性を維持し、必要に応じ「経営戦略」の策定期間である10年間で発行する起債額の上限を設定するなどの対応を行う。邑楽町では今後の事業については起債額に上限を設けないものとする。

4) 民間活力の活用に関する事項

管きょの維持管理にかかる費用について、包括的に民間委託することにより委託費の軽減効果が期待できる。ただし、これらは具体的な検討を要するため、計画期間中の包括的民間委託についてはその検討を開始するにとどめ、費用は1割の削減効果を見込む程度とする。

5) 職員給与費に関する事項

平成28、29年度で現在3名の人員を1名に削減する予定である。今回の検討では現在の人員から2名削減するものとして検討している。

6) 点検・調査・修繕費に関する事項

施設を健全な状態で管理するための必要最低限の費用を見込む（＝過年度と同程度の費用を見込む）ものとする。なお、事業計画期間中の10年では施設の劣化が進行し、破損に至るような状況は想定し得ないことから、同程度の費用とする。

7) 委託料に関する事項

施設の維持管理業務について、個別の施設ごとの契約をまとめて契約することや、点検の頻度・方法等をより効率的なものにするなどの削減方法が考えられ、4)の民間活力の活用に関する事項と同様の扱いとする。

8) 使用料改定に関する事項

将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、他会計からの繰入金に過度に依存せず、中長期的に自立・安定した経営基盤を築く必要がある。

今後接続率の向上により、当面の使用料改定は不要であることが想定できることから、

計画期間中の使用料の改定は行わないものとする。

#### 2-2-4 下水道事業におけるその他の留意点について

##### 1) 経営戦略策定単位

「留意事項通知」中において、「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本とするとされている。邑楽町では、流域関連公共下水道事業の一事業を対象とする。

##### 2) 汚水処理人口普及率との関係

邑楽町では汚水処理人口普及率 63%となっている。今後、全体計画区域内の下水道人口は減少する傾向にあるため、区域の見直し（最適化により削減）により効率的・効果的の区域を選定した上で、資本的支出(建設改良費等)、起債償還費の動向等に十分留意し、収支のバランスが長期にわたって悪化しないよう投資スケジュールを検討した。

##### 3) 経営戦略ひな形様式

経営戦略に用いる様式は総務省の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方によるものとする。

第3章 投資計画の策定

3-1 計画区域の見直し

邑楽町では平成28年度に流域関連公共下水道事業の全体計画区域の見直しを行っており、概要は以下の通りである。

3-1-1 事業再評価の概要

水処理を所管する3省（国土交通省、農林水産省、環境省）の連携による、『持続的な污水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル』の中で、污水処理施設の未整備区域については、污水処理施設間の経済比較を基本としつつ、10年程度を目途に污水処理の「概成」（地域のニーズ及び周辺環境への影響を踏まえ、各種污水処理施設の整備が概ね完了すること）を目指している。図3-1は効率的な整備区域選定の検討フローである。

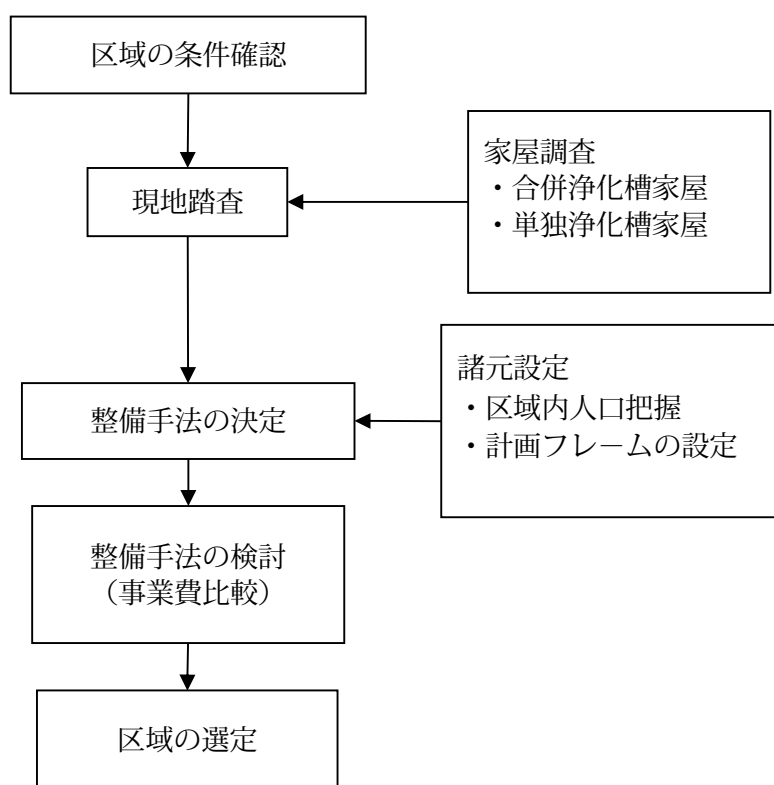


図3-1 効率的な整備区域検討フロー

## 3-1-2 効率的な整備区域の選定

事業計画で見直しを行った全体計画 661ha は、今後、事業の進捗により適宜見直しを行うが、現時点では概成 10 年を目指し、表 3-1 に示すと通りの計画とする。

事業再評価により今後、最も効果的に下水道整備が行える区域を選定しており、経営戦略における整備予定区域についてはこれに従うものとする。

表 3-1 見直しによる公共下水道区域面積

処理分区名	見直し前 (ha)	見直し後 (H28) (ha)	見直し後 (H33) (ha)	増減 (ha)
第 1 処理分区	228	204	133	- 95
第 2 処理分区	300	300	109	- 191
第 3 処理分区	157	157	0	- 157
計	685	661	242	- 443



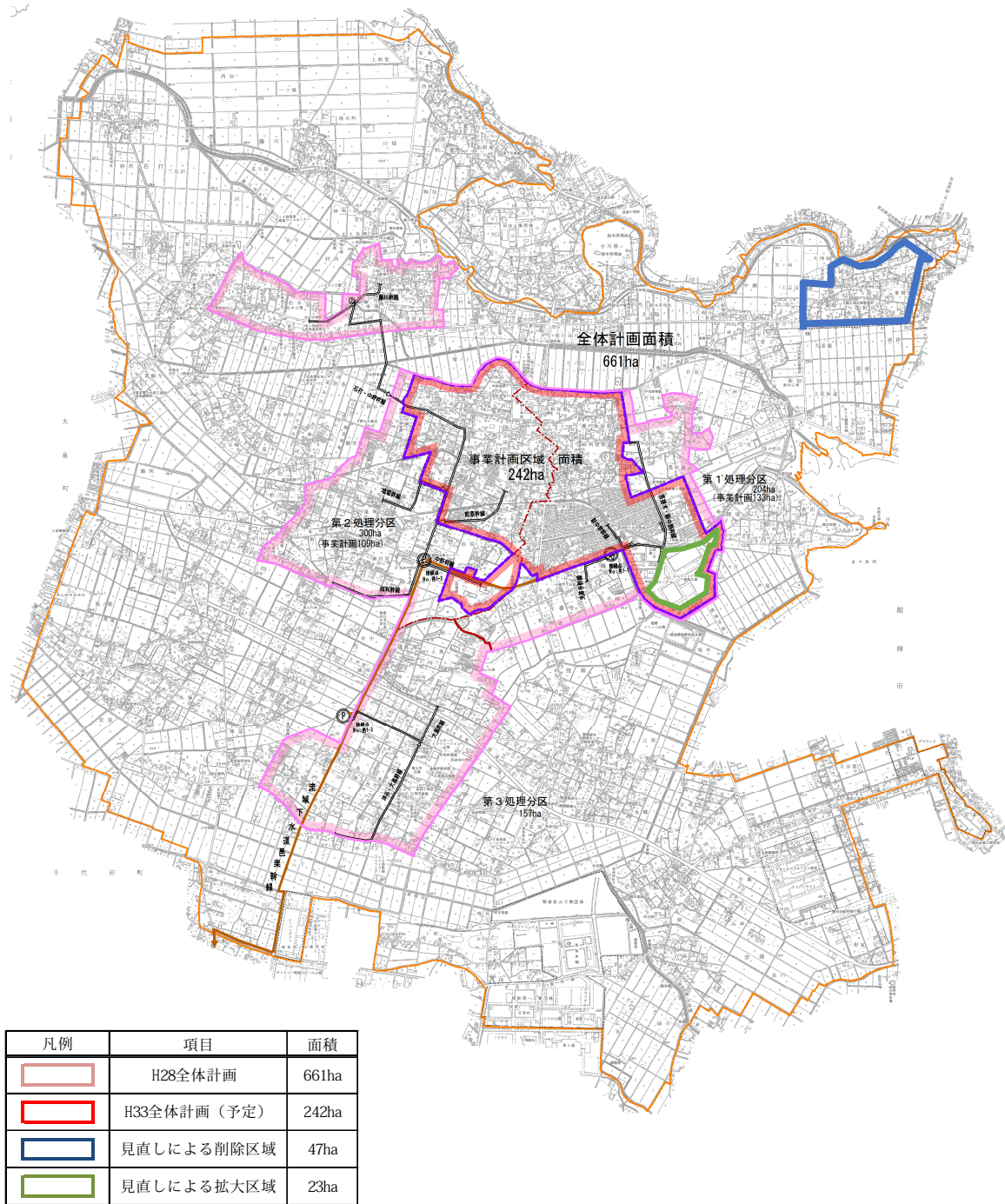


図 3-2 見直しによる公共下水道全体計画区域

3-2 整備状況と整備計画

平成21年度～平成27年度までの整備状況、および平成28年度～平成37年度（経営戦略期間10年間）の整備計画について表3-2（平成21～27年度）、表3-3（平成28～37年度）を示す。

表 3-2 整備状況と整備計画（平成 21～27 年度）

項目	N0	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)
面積 (ha)	①	685	685	685	685	685	685	685
	②	112	120	130	147	152	157	160
	③	112	120	130	147	152	157	160
人口 (人)	④	19,900	19,900	19,900	19,900	19,900	19,900	19,900
	⑤	4,415	4,678	4,958	5,075	5,177	5,312	5,330
	⑥	2,650	2,764	2,914	3,066	3,165	3,278	3,339
処理水量 (m <sup>3</sup> )	⑦	346,167	407,969	439,218	390,085	394,652	410,157	422,516
有収水量 (m <sup>3</sup> )	⑧	274,388	287,434	308,456	323,084	338,841	328,739	348,285
料金 (千円)	⑨	130.63	147.60	150.73	127.23	124.69	125.12	126.54
	⑩	103.54	103.99	105.85	105.38	107.06	100.29	104.31
	⑪	54,597	56,787	61,324	63,736	66,991	66,909	70,271
	⑫	199.0	197.6	198.8	197.3	197.7	203.5	201.8

表 3-3 整備状況と整備計画（平成 28～37 年度）

項目	N0	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
面積 (ha)	①	661	661	661	661	661	661	242	242	242	242
	②	160	160	162	237	239	242	242	242	242	242
	③	160	160	162	237	239	242	242	242	242	242
人口 (人)	④	18,746	18,288	17,831	17,374	16,916	16,459	8,726	8,554	8,382	8,210
	⑤	5,330	5,449	5,549	8,730	8,788	8,898	8,726	8,554	8,382	8,210
	⑥	3,411	3,705	3,995	6,722	7,206	7,741	8,028	8,212	8,382	8,210
処理水量 (m <sup>3</sup> )	⑦	431,627	468,830	505,526	850,600	911,845	979,544	1,015,861	1,039,144	1,060,656	1,038,891
有収水量 (m <sup>3</sup> )	⑧	355,801	386,469	416,718	701,172	751,658	807,464	837,401	856,594	874,326	856,385
料金 (千円)	⑨	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54	126.54
	⑩	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31	104.31
	⑪	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819
	⑫	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8	201.8

## 3-2-1 推計根拠

整備計画の推計に用いた根拠について以下に示す。

## 1) 全体計画面積 (ha)

平成 32 年度までは見直しによる全体計画 661ha とし、平成 33 年度以降は見直し予定の全体計画区域 242ha とした。

## 2) 処理区域内面積 (ha)

平成 28 年度までは、整備済み区域面積（決算統計に記載される事業計画区域の意）とし、平成 29 年度以降は事業計画に示される事業計画区域面積とする。

## 3) 整備済み面積 (ha)

平成 28 年度までは整備済みの面積を示す。平成 29 年度以降は表 3-4 に示すとおりとする。

表 3-4 平成 29 年度以降の整備スケジュール一覧表

年度	延長 (m)			事業費 (千円)		
	補助	単独	合計	補助	単独	合計
H29年度	0	0	0	2,000	0	2,000
H30年度	92	45	137	7,360	3,600	10,960
H31年度	958	45	1,003	105,060	3,600	108,660
H32年度	306	68	374	24,480	5,440	29,920
H33年度	390	126	516	31,200	10,080	41,280
合計	1,746	284	2,030	170,100	22,720	192,820

## 4) 全体計画人口 (人)

平成 27 年度までは決算統計に示される全体計画区域人口とする。平成 28 年度は見直し後の全体計画面積 661ha における人口とし、下水道事業計画に位置付けている将来予測に基づき平成 38 年度の全体計画人口 14,870 人となるように、平成 27 年度人口 19,900 人が減少する予測とした。なお、平成 33 年度に全体計画区域を 242ha とすることから、平成 38 年度までの削減率で H33 年度の処理区域内人口 8,898 人を削減させる計画とした。

## 5) 処理区内人口 (人)

平成 33 年度の計画人口 8,898 人となるように減少する予測とした。なお、平成 33 年度以降は、全体計画人口＝処理区域内人口となることから、全体計画人口と同値で推計するものとした。

## 6) 水洗便所設置済人口（人）

平成 27 年度までは決算統計に示される水洗便所設置済人口とする。平成 28 年度以降は事業計画で見込む接続率、平成 33 年度で 87%となるように推計させる。その後、年間 5%程度上昇するものとし、平成 36 年度には接続率 100%となるように推計させるものとした。

7) 処理水量（ $m^3$ ）

平成 27 年度までは決算統計に示される処理水量とする。平成 28 年度以降は、平成 27 年度の一人当たりの年間処理水量を算定し、平成 28 年度以降の水洗便所設置済人口を乗じることにより算定した。算定例を以下に示す。

算定例)

$$\text{平成 28 年度処理水量} : 422,516 (m^3) \times 3,411 (\text{人}) \div 3,339 (\text{人}) \doteq 431,627 (m^3)$$

8) 有収水量（ $m^3$ ）

平成 27 年度までは決算統計に示される有収水量とする。平成 28 年度以降は、平成 27 年度の一人当たりの年間有収水量を算定し、平成 28 年度以降の水洗便所設置済人口を乗じることにより算定した。算定例を以下に示す

算定例)

$$\text{平成 28 年度有収水量} : 3,411 (\text{人}) \times 104.31 (m^3/\text{人}) \doteq 355,801 (m^3)$$

## 3-2-2 投資計画

以上を踏まえ投資計画は以下の通りとする。

## 1) 管きよ整備

計画を見直しした全体計画面積 661 (ha) のうち、事業計画区域 242ha について平成 33 年度までに整備を完了させる。

## 2) 水洗便所設置済人口

現在 3,339 (人) の水洗便所設置済人口を平成 37 年中に 8,210 (人) とする。現在 63% の接続率を平成 37 年度に 100%とする。

## 第4章 財政計画の策定

### 4-1 財政状況の確認

邑楽町では平成5年度に事業を開始して以来、管きよを中心とした整備を実施してきた。近年は、現在の事業計画区域 162 (ha) の整備も概ね完了するに至り、既設管きよの維持管理の割合を増加させながら事業を進めている。

経営戦略の策定にあたっては、今後の投資計画を勘案しながら、近年の維持管理状況を基に、財政計画を策定するものとする。

#### 4-1-1 財政状況の概要

今後の財政計画を策定するにあたり、これまでの財政状況を把握する。財政状況は平成21年度からの決算書、および決算統計を基に把握する。

#### 4-1-2 支出の概要

邑楽町公共下水道の支出項目は、平成21～27年度の決算書を基に分類した。概ね5年以上の支出項目を把握することで、今後発生するおおよその支出項目の内容が把握可能である。また、これまでに計上されていない項目で、今後発生することが予測される項目については別途、検討を要するが、経営戦略の期間10年間において別途発生が予測される項目は無いものとする。表4-1に経営戦略における支出項目、および経営戦略期間における支出額の推計方法を示す。

#### 4-1-3 収入の概要

邑楽町公共下水道の収入項目は、平成21～27年度の決算書を基に分類した。概ね5年以上の収入項目を把握することで、今後発生するおおよその収入項目の内容が把握可能である。また、これまでに計上されていない項目で、今後発生することが予測される項目については別途、検討を要するが、経営戦略の期間10年間において別途発生が予測される項目は無いものとする。表4-3に経営戦略における収入項目、および経営戦略期間における収入額の推計方法を示す。

### 4-2 経営戦略期間の推計

#### 4-2-1 支出の推計

表4-2に各支出項目の推計を示す。なお平成28年度以降の経営戦略期間における支出金額は、取組後の金額を記載している。

#### 4-2-2 収入の推計

表4-4に各収入項目の推計を示す。なお平成28年度以降の経営戦略期間における収入金額は、取組後の金額を記載している。

表4-1 支出項目および推計方法

決算書項目	備考	支出項目	推計方法	
2. 給料		収益的支出 資本的支出	「固定費」平成27年度費用 H33年度以降は3名→1名に削減 収益的支出2名→1名 資本的支出1名→0名	
3. 職員手当等		収益的支出 資本的支出		
4. 共済費		収益的支出 資本的支出		
8. 報償費	受益者負担金一括納付報奨金	収益的支出		H28、29の見込み額で、以降同じ額で推移
9. 旅費		収益的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降はH22～29の平均値	
11. 需用費	印刷製本費、修繕料	収益的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降はH22～29の平均値	
	消耗品費	資本的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降はH22～29の平均値	
12. 役務費	郵送料	収益的支出	全合計額についてH28、29の見込み額 H30年度以降はH22～29の平均値	
	口座振替手数料			
	車検代行手数料			
	下水道施設保険料			
	自動車損害共済基金分担金			
	自動車賠償責任保険料			
13. 委託料	下水道使用料収納業務	収益的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降はH29→30の率で推計	
	各種委託料等		H28、29の見込み額。H30年度以降はH28、29と同値推計	
	下水道台帳補正業務委託料		H28、29の見込み額。H30年度以降は、過去の平均値推計	
	カメラ調査		H29の見込み額。H30年度以降、H29と同値推移	
	実施設計	資本的支出	同年施工費の2%を計上して推移	
	事業計画書作成費		H28年度費用を5年毎に計上	
	経営戦略策定費		〃	
14. 使用料及び賃借料	受益者負担金システム	収益的支出	H28年度以降、計上せず	
	土木設計システム	資本的支出	〃	
15. 工事請負費	管渠補修費	収益的支出	全延長の一定率で修繕費を計上する	
	建設事業費（新設）	資本的支出	事業計画による	
	建設事業費（改築）		対象期間中には発生せず	
18. 備品購入費	硫化水素濃度測定機等 事務用備品購入費等	収益的支出	H30年以降、H23～27年度の平均値で推移	
19. 負担金補助及び交付金	全国町村下水道推進協議会群馬県支部会費	収益的支出	全合計額についてH23～27年度の平均値で推移	
	日本下水道協会負担金			
	関東地方下水道協会会費			
	群馬県下水道協会会費			
	職員研修負担金			
	水洗便所改造資金利子補給金			
	総合事務組合（退職手当）負担金			H28、29の見込み額。H30年度以降はH29と同値推移
	浄化槽廃止補助金			H21～27年度の平均値で推計
	利根川左岸流域下水道維持管理負担金	H28、29の見込み額。H30年度以降は処理水量に比例し推計		
	総合事務組合（退職手当）負担金	資本的支出	H28の見込み額。H29年度以降は計上せず	
利根川左岸流域下水道建設負担金	H28、29の見込み額。H30年度以降はH29と同値推移			
22. 補償補填及び賠償費	物件移転補償費	資本的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降は工事費の10%	
23. 償還金利子及び割引料	下水道整備事業債利子	収益的支出	起債償還表による	
	下水道整備事業債元金	資本的支出	〃	
27. 公課費	自動車重量税	収益的支出	H28、29の見込み額。H30年度以降はH28と同値推移 2年毎 料金収入に対し、一定割合を計上	
	消費税			

表4-2 支出項目の事業費推計

邑楽町公共下水道事業

単位：(千円)

項目	概要	支出項目	使用単価	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37		
2. 給料	職員3名→1名。 (収益的1名、資本的0名)	収益的支出	3,956	8,675	8,760	8,641	8,264	8,032	8,519	8,635	3,789	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	
		資本的支出	4,394	4,568	4,558	4,546	4,533	4,362	4,591	4,754	4,394	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 職員手当等	職員3名→1名。 (収益的1名、資本的0名)	収益的支出	3,011	4,598	4,711	4,984	5,127	5,200	4,963	5,796	5,046	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011	3,011
		資本的支出	2,480	2,689	2,473	2,660	2,504	2,507	2,453	2,190	2,480	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. 共済費	職員3名→1名。 (収益的1名、資本的0名)	収益的支出	1,310	2,595	2,684	2,770	2,634	2,592	2,765	2,773	2,713	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310
		資本的支出	1,453	1,385	1,417	1,469	1,458	1,419	1,502	1,521	1,251	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. 報償費	受益者負担金一括納付報奨金	収益的支出	7.5	653	518	495	375	158	233	270	75	60	75	60	75	60	75	60	75	60	75	60
9. 旅費		収益的支出	13	12	12	12	33	12	2	0	30	6	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
1 1. 需用費	印刷製本費、修繕料	収益的支出	94	146	0	41	161	36	144	44	108	162	94	94	94	94	94	94	94	94	94	
	消耗品費	資本的支出	275	239	213	245	336	337	274	278	279	276	275	275	275	275	275	275	275	275	275	
1 2. 役務費	郵送料、手数料、保険料等	収益的支出	96	3,975	4,086	85	89	90	99	104	100	104	96	96	96	96	96	96	96	96	96	
1 3. 委託料	下水道使用料収納業務	収益的支出	4,016	0	0	4,392	4,428	4,680	4,884	5,143	2,193	2,395	2,616	2,857	3,120	3,066	3,349	3,657	3,994	4,362		
	各種委託料等		60	49	48	48	48	50	128	261	261	261	261	261	261	261	235	235	235	235		
	下水道台帳補正業務委託料		1,523	1,344	1,491	1,228	4,011	1,218	642	729	1,307	1,642	1,523	1,523	1,523	1,371	1,371	1,371	1,371	1,371		
	カメラ調査		2,768	3,413	3,507	3,507	3,412	0	0	0	0	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160	1,944	1,944	1,944	1,944		
	実施設計	資本的支出	3,141	525	0	0	0	0	0	0	0	0	1,832	13,411	5,001	6,899	0	0	0	0		
	事業計画策定業務		0	0	3,570	0	0	0	0	5,573	0	0	0	0	2,787	0	0	0	0			
	その他(経営戦略、SM等)		0	0	1,050	0	0	0	0	2,700	0	0	0	0	1,350	0	0	0	0			
1 4. 使用料及び賃借料	受益者負担金システム	収益的支出	579	1,270	906	466	466	948	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	土木設計システム	資本的支出	210	472	499	499	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
1 5. 工事請負費	管渠補修費	収益的支出		0	1,985	1,507	1,999	1,656	2,297	1,501	2,000	2,000	2,171	2,171	2,299	2,069	2,069	2,069	2,069	2,069		
	建設事業費(新設)	資本的支出		125,793	111,844	92,077	56,047	65,328	63,987	53,265	56,570	18,069	10,960	108,660	29,920	41,280	0	0	0	0		
	建設事業費(改築)												0	0	0	0	0	0	0			
1 8. 備品購入費	事務用備品購入費等	収益的支出	68	0	0	0	209	0	267	0	0	0	68	68	68	68	68	68	68	68		
1 9. 負担金補助及び交付金	日本下水道協会負担金等	収益的支出	97	106	88	92	119	97	105	72	133	133	97	97	97	97	97	97	97	97		
	総合事務組合(退職手当)負担金		871	1,718	1,738	1,831	1,751	1,690	1,719	1,742	1,736	792	792	792	792	792	792	792	792	792		
	浄化槽廃止補助金		485	500	600	625	500	546	375	250	390	508	485	485	485	485	485	485	485	485		
	利根川左岸流域下水道維持管理負担金		44,483	34,731	44,391	45,335	42,841	45,760	49,702	48,624	49,732	48,857	58,177	97,889	104,937	112,728	116,907	119,587	122,062	119,558		
	総合事務組合(退職手当)負担金	資本的支出	897	893	897	944	976	910	918	951	873	0	0	0	0	0	0	0	0			
	利根川左岸流域下水道建設負担金		10,115	18,354	14,717	18,893	2,503	8,120	4,309	6,883	291	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430	13,430			
2 2. 補償補填及び賠償費	工事費の10%を計上	資本的支出		15,000	13,900	6,470	6,300	8,900	2,930	0	1,000	0	1,096	10,866	2,992	4,128	0	0	0			
2 3. 償還金利子及び割引料	下水道整備事業債利子	収益的支出	0	46,516	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,857	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383		
	下水道整備事業債元金	資本的支出	0	92,685	83,272	81,571	84,487	88,750	94,064	98,582	102,932	107,995	109,291	110,585	112,237	114,588	116,286	119,843	117,439	115,720		
2 7. 公課費	自動車重量税	収益的支出		9	0	8	16	0	0	7	22	7	22	0	22	0	22	0	22	0		
	消費税		1,973	2,019	1,139	862	1,460	2,271	2,089	3,714	3,500	3,800	4,205	7,075	7,584	8,147	8,449	8,643	8,822	8,641		
小計		収益的支出		112,329	122,747	122,632	122,821	118,355	120,546	119,389	111,259	107,608	113,542	153,958	159,752	165,219	167,341	168,673	169,226	164,544		
		資本的支出		262,603	233,790	213,994	159,144	180,633	175,028	168,424	178,343	139,770	136,884	257,227	163,855	184,737	129,991	133,548	131,144	129,425		
合計				374,932	356,537	336,626	281,965	298,988	295,574	287,813	289,602	247,378	250,425	411,185	323,607	349,956	297,332	302,221	300,370	293,969		



表 4-3 収入項目および推計方法

決算書 項目	備考	支出項目	推計方法
1. 分担金及び負担金	公共下水道受益者負担金現年度分	資本的収入	投資計画に準ずる
	公共下水道受益者負担金滞納繰越分		平成28年度以降「該当なし」
2. 使用料及び手数料	公共下水道使用料現年度分	収益的収入	料金収入予測による
	公共下水道使用料滞納繰越分		平成28年度以降「該当なし」
	指定工事店指定証交付手数料等		「固定費」平成27年度費用
3. 国庫支出金	社会資本整備総合交付金	資本的収入	投資計画に準ずる
4. 県支出金	下水道事業費補助金	資本的収入	平成28年度以降「該当なし」
5. 繰入金	一般会計繰入金	収益的収入	基準額、基準外は歳入出の差による
	一般会計繰入金	資本的収入	〃
6. 繰越金	前年度繰越金	資本的収入	平成28年度以降「該当なし」
7. 諸収入	雑入	資本的収入	平成28年度以降「該当なし」
8. 町債	公共下水道整備事業債	資本的収入	投資計画に準ずる

表4-4 収入項目の事業費推計

邑楽町公共下水道事業

単位：(千円)

項目	概要	支出項目	仕様 単価 (円)	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27 (現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37		
1. 分担金及び負担金	公共下水道受益者負担金現年度分	資本的収入		15,085	12,545	13,900	13,345	10,850	9,058	12,918	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	
	(公共下水道受益者負担金滞納繰越分)																					
2. 使用料及び手数料	公共下水道使用料現年度分	収益的収入		54,597	56,787	61,324	63,736	66,991	66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819		
	(公共下水道使用料滞納繰越分)																					
	指定工事店指定証交付手数料等			40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 国庫支出金	社会資本整備総合交付金	資本的収入		45,000	43,500	42,000	21,800	24,000	23,000	15,000	12,834	1,000	4,110	55,676	13,413	17,219	0	0	0	0	0	
4. 県支出金	下水道事業費補助金	資本的収入		500	500	0	0	0	0	400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5. 繰入金	一般会計繰入金	収益的収入		115,230	133,031	135,054	144,848	134,617	138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382		
		資本的収入		51,605	35,300	42,624	18,914	33,511	27,618	26,757	54,000	18,000	6,506	15,407	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	
6. 繰越金	前年度繰越金	資本的収入																				
7. 諸収入	雑入	資本的収入		0	47	21	31	74	41	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
8. 町債	公共下水道整備事業債	資本的収入		88,100	68,900	56,400	22,000	27,500	24,100	24,300	12,603	14,300	17,432	61,397	25,504	29,456	13,400	13,400	13,400	13,400		
小計		収益的支出	-	169,867	189,818	196,378	208,584	201,608	205,181	212,008	207,136	216,707	220,074	276,401	286,051	297,248	302,551	308,169	306,867	299,201		
		資本的支出	-	200,290	160,792	154,945	76,090	95,935	83,817	79,406	82,740	36,604	31,351	135,784	46,842	54,599	21,325	21,325	21,325	21,325		
合計			-	370,157	350,610	351,323	284,674	297,543	288,998	291,414	289,876	253,311	251,425	412,185	332,892	351,847	323,876	329,493	328,192	320,525		

4-2-3 投資計画に合わせた財政計画

3-2-3 に示した管きよ整備計画に合わせた財政計画を示す。事業計画区域の中の未整備区域については平成33年度に完了する計画としているが、経営戦略期間中の10年間について整備計画に合わせた財政計画を表4-5に示す。また、表4-6に未整備区域における管きよ整備の事業費を示す。

表4-5 管路施設整備財政計画

単位：(千円)

年度	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度	H36年度	H37年度	合計
整備面積 (ha)	0	0	2	74.7	2.3	3	0	0	0	0	82
累計整備面積 (ha)	160	160	162	236.7	239	242	242	242	242	242	132
補助事業費	工事費	23,811	2,000	7,360	105,060	24,480	31,200	0	0	0	193,911
	工事費(更新費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	23,811	2,000	7,360	105,060	24,480	31,200	0	0	0	193,911
町単事業費	工事費	7,937	0	3,600	3,600	5,440	10,080	0	0	0	30,657
	工事費(更新費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	7,937	0	3,600	3,600	5,440	10,080	0	0	0	30,657
合計事業費	工事費	31,748	2,000	10,960	108,660	29,920	41,280	0	0	0	224,568
	工事費(更新費)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	31,748	2,000	10,960	108,660	29,920	41,280	0	0	0	224,568
財源内訳	国庫補助金(1/2)	11,906	1,000	3,680	52,530	12,240	15,600	0	0	0	96,956
	県費補助金(なし)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	町債	10,710	900	3,310	47,270	11,010	14,040	0	0	0	87,240
		1,580	0	720	720	1,080	2,010	0	0	0	6,110
		12,290	900	4,030	47,990	12,090	16,050	0	0	0	93,350
	町費	4,280	0	0	4,867	2,317	6,357	0	0	0	17,822
	受益者負担金	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273
計	31,748	5,173	10,983	108,660	29,920	41,280	3,273	3,273	3,273	3,273	240,855

※)財源内訳：補助事業費+町単事業費+受益者負担金で全事業費を賄える場合、町費は0とする。

表4-6 未整備区域における管きよ整備事業費

年度	延長 (m)			事業費 (千円)		
	補助	単独	合計	補助	単独	合計
H29年度	0	0	0	2,000	0	2,000
H30年度	92	45	137	7,360	3,600	10,960
H31年度	958	45	1,003	105,060	3,600	108,660
H32年度	306	68	374	24,480	5,440	29,920
H33年度	390	126	516	31,200	10,080	41,280
合計	1,746	284	2,030	170,100	22,720	192,820

## 4-2-4 起債償還費の推移

経営戦略期間中に生じる起債償還費について検討を行った。平成27年度以前の起債償還費については決算統計による費用を計上した。平成28年度以降の起債償還費は、表4-5に示す町債に対し、表4-7の条件で発生するものとした。表4-8に経営戦略期間中の起債償還費について示す。

表4-7 借入条件

項目	条件
利率	0.5%
償還年数	25年
据置期間	5年
返済方法	年2回

表4-8 起債償還一覧表

単位：千円

項目		H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
実績 (決算統計)	元金	102,932	107,893	109,120	110,329	111,676	113,901	115,088	118,075	114,965	110,888
	利子	38,124	36,342	32,239	29,785	27,289	24,748	22,168	20,292	17,756	15,375
	小計	141,056	144,235	141,359	140,114	138,965	138,649	137,256	138,367	132,721	126,263
予測	元金	0	102	171	256	561	687	1,198	1,768	2,474	4,832
	利子	0	102	171	256	561	687	831	894	954	1,008
	小計	0	204	342	512	1,122	1,374	2,029	2,662	3,428	5,840
合計	元利合計	102,932	107,995	109,291	110,585	112,237	114,588	116,286	119,843	117,439	115,720
	利子合計	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383
	合計	141,056	144,439	141,701	140,626	140,087	140,023	139,285	141,029	136,149	132,103

## 4-2-5 維持管理費等の推移（収益的支出）

維持管理費等（収益的支出）は、表4-1に示す項目のうち、「受益者負担金一括納付報奨金、印刷製本費、修繕料、郵送料、口座振替手数料、車検代行手数料、下水道施設保険料、自動車損害共済基金分担金、自動車賠償責任保険料、下水道使用料収納業務委託料、下水道台帳補正業務委託料、カメラ調査委託料、管渠補修費、備品購入費、全国町村下水道推進協議会群馬県支部会費、日本下水道協会負担金、関東地方下水道協会会費、群馬県下水道協会会費、職員研修負担金、水洗便所改造資金利子補給金、総合事務組合（退職手当）負担金、浄化槽廃止補助金、利根川左岸流域下水道維持管理負担金、下水道整備事業債利子」が該当する。これらは将来にわたって固定費として発生する性質のものと、施設規模に応じて変動する性質のものがある。表4-2の支出項目の推移に示した項目の中で、以下の項目については経営戦略の中で変動費として取り扱うものである。

## 1) 下水道使用料収納業務委託料

下水道使用料の収納を外部に委託する費用である。平成23年度以降4,000～5,000(千円)で推移していたが、平成28年度2,193(千円)、平成29年度2,395(千円)の予測となっており、平成30年度以降は平成28～29年度の予測を基に費用関数により推移させるものとした。算定例を以下に示す。

平成28年度下水道使用料収納業務委託料：2,193(千円)

平成29年度下水道使用料収納業務委託料：2,395(千円)

平成30年度下水道使用料収納業務委託料： $Y = b \cdot m^x$  (千円)

$b$ ：2,193

$x$ ：0.1271

$m$ ：経過年（H30-H28+2）=4

$Y = 2,193 \times 4^{0.1271}$

= 2,616(千円)

## 2) 利根川左岸流域下水道維持管理負担金

処理水量の変動に合わせ、推移するものとした。平成28、29年度は見込み額とし、平成30年度以降は平成27年度実績と処理水量予測に基づき算定するものとする。推計結果は表4-2に示す。なお、算定例を以下に示す。

平成27年度利根川左岸流域下水道維持管理負担金：48,624(千円)

平成27年度処理水量：422,516(m<sup>3</sup>)

平成30年度処理水量(予測)：505,526(m<sup>3</sup>)

平成30年度利根川左岸流域下水道維持管理負担金

$48,624$  (千円)  $\div$   $422,516$ (m<sup>3</sup>)  $\times$   $505,526$ (m<sup>3</sup>) = 58,177(千円)

## 3) 各種委託料（収益的支出）

委託料は包括的な民間委託として削減効果が期待できることから、次の項目を包括的な民間委託の対象とした。

- (1) 下水道使用料収納業務
- (2) 下水道台帳補正業務委託料
- (3) カメラ調査
- (4) 管渠補修費

なお、包括的な民間委託による費用の削減効果は全国的な導入事例により1割の削減効果を見込むものとした。表4-9に全国の包括的民間委託の導入実績例を示す。

表4-9 全国の包括的民間委託の導入実績例

資料	資料名	削減効果概要	削減率
1	上下水道事業の包括的民間委託の実施について(坂井市)	委託料249,000(千円) → 228,000(千円)	0.084
2	包括的民間委託の導入効果について(群馬県)	委託期間の処理場費 7~13%程度減少	0.100
3	先行県における包括的民間委託導入効果	維持管理費（修繕費を除く）の状況 0.92~0.96	0.060
4	先行県における包括的民間委託導入効果	修繕費、人件費を除く維持管理費の状況 0.95~1.02	0.015
5	下水道における新たなPPP/PFI事業の促進に向けた検討会	委託費-2.8%	0.028
6	上下水道施設を一体管理とした包括的民間委託について(かほく市)	一般管理費等、請負価格 8%削減	0.080
平均			0.015~0.10

## 4-2-6 維持管理費等の推移（資本的支出）

維持管理費等（資本的支出）は、表4-1に示す項目のうち、「消耗品費、管渠実施設計委託料、事業計画策定業務費、その他（経営戦略策定費、ストックマネジメント計画策定費等）の委託業務、利根川左岸流域下水道建設負担金、物件移転補償費」が該当する。これらは将来にわたって不定期に費用が発生する性質のものである。経営戦略の中には以下の内容で費用を計上する。

## 1) 管渠実施設計委託料

管渠実施設計にかかる委託費用である。平成27年度までの整備延長36,434mにかかった調査設計費は487,160(千円)であったことから、1mあたりの調査設計費を13.37(千円/m)とし、単年度毎に整備した延長分の調査設計費を同年度に計上するものとした。

## 2) 事業計画策定業務費

平成28年度に5,573(千円)、5年後の平成33年度には1/2となる2,787(千円)を計上するものとした。

## 3) その他（経営戦略策定費、ストックマネジメント計画策定費等）

経営戦略策定費として平成28年度に2,700(千円)、5年後の平成33年度に1/2の1,350(千円)を計上するものとした。ストックマネジメント計画策定費は経営戦略期間中に策定することを目標とするが、具体的な策定年度を設定しないことから費用の計上を行わないものとした。

## 4) 流域下水道建設事業負担金

流域下水道の建設にかかる費用のうち邑楽町が負担する費用である。流域下水道の返済スケジュールに合わせて費用が発生し、その額は変動がある。平成28年度に291(千円)、29年度に13,430(千円)を見込むものとした。平成30年度以降は平成29年度の費用13,430(千円)を、毎年度計上するものとした。

## 5) 物件移転補償費

管渠の新設事業時に発生する各種物件の移転補償費である。平成28年度に1,000(千円)、平成29年度に0(千円)見込むものとする。平成30年度以降は建設事業費の10%を計上するものとする。

4-2-7 下水道使用料の推移

経営戦略期間中の下水道使用料の推移について表4-10、図4-1に示す。平成31年度以降、し尿処理施設区域からの区域編入を見込むため、料金収入は大きく増加する。その後段階的な整備と接続率の向上により一定の増加を見込むが、接続率が100%になった以降は区域の人口減少の影響を受け、微減傾向となる。

表4-10 下水道使用料の推移

単位：千円

項目	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
有収水量 (m <sup>3</sup> )	355,801	386,469	416,718	701,172	751,658	807,464	837,401	856,594	874,326	856,385
料金収入 (千円)	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819
前年度増加率 (%)	—	8.6	7.8	68.3	7.2	7.4	3.7	2.3	2.1	-2.1
接続率	64%	68%	72%	77%	82%	87%	92%	96%	100%	100%

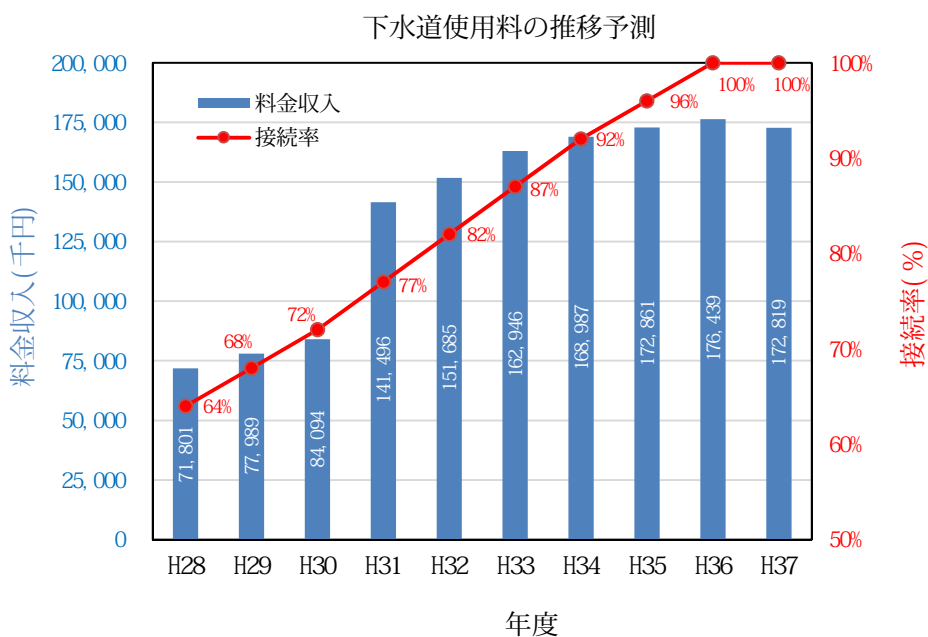


図4-1 下水道使用料の推移



## 4-2-8 一般会計繰入金の推移

一般会計からの繰入金は、総務省の示す繰出基準に合致する基準内繰入金と、基準に合致しない基準外繰入金がある。

平成27年度時点で繰入基準の対象としている費用については一定額、もしくは推計により平成28年度以降も原則計上するものとした。以下、その項目と推計方法について示す。

## 1) 高資本費対策経費

自然条件等により建設改良費が割高のため資本費が著しく高額となっている下水道事業について、資本費負担の軽減を図ることにより経営の健全性を確保することを目的として、資本費の一部について繰り出すための経費である。

繰出しの対象は、平成42年度までとし（供用開始30年未満の下水道事業）、前々年度における当該事業の資本費及び使用料が次の要件を満たし、経営健全化のために十分な努力をしていると認められる事業であることから経営戦略期間中は高資本費対策経費を見込むものとした。

## (1) 資本費

有収水量1m<sup>3</sup>当たりの算定対象資本費(資本費から雨水処理に要する資本費及び分流式下水道等に要する資本費に処理区域内人口密度の段階等に応じ、表4-11に定める乗率を乗じて得られる額を控除した額とする)が52円以上<sup>\*1)</sup>である。

※1) 基準額52円以上は今後変動の可能性があるため、基準に満たない場合、必要に応じ適宜見直しを行うものとする（邑楽町では200円前後で推移予定）。

表4-11 算定対象資本費の乗率

処理区域内人口密度(人/ha)	乗率
25未満	0.6
25以上 50未満	0.5
50以上 75未満	0.4
75以上 100未満	0.3
100以上	0.2
特定環境保全公共下水道等	0.6

## (2) 使用料

有収水量 1m<sup>3</sup>当たりの使用料が 150 円以上

繰出しの基準額は、前々年度における有収水量 1m<sup>3</sup>当たりの算定対象資本費のうち(1)に定める基準を超える額（次に定める算定対象資本費の段階ごとに、それぞれの段階に応じて定める乗率を乗じて得られる額の合算額）に、前々年度における当該事業の年間有収水量を乗じて得た額とする。ただし、前々年度における有収水量 1m<sup>3</sup>当たりの使用料(以下「使用料」という)が 206 円に満たなければ、さらに、表 4-12 に定める調整率を乗じて得た額とする。

表 4-12 算定対象資本費の調整率

算定対象資本費 (円/m <sup>3</sup> )	乗率
52 以上 78 未満	0.8
78 以上 312 未満	0.85
312 以上	0.95

## 2) 臨時財政特例債等（収益的収入）

臨時財政特例債の元利償還金について繰り出すための経費である。公営企業会計において発行した臨時財政特例債の元利償還金に相当する額とする。平成 28 年度以降の経営戦略期間中においては、平成 27 年度の実績値のまま推移するものとした。

## 3) 分流式下水道等に要する経費

分流式下水道(「公共下水道事業繰出基準の運用について」(昭和 56 年 6 月 5 日付け自治準企第 153 号)に基づくものをいう)等に要する資本費の一部について繰り出すための経費である。

分流式の公共下水道(特定公共下水道及び特定環境保全公共下水道を除く)に要する資本費のうち、その経営に伴う収入をもって充てることができないと認められるものに相当する額とする。

## 4) 資本勘定他会計補助金等

資本勘定繰入金のうち、一般会計から補助する経費である。平成 28 年度以降は、平成 27 年度に支出した 3,320 (千円)と同額で推移するものとした。

## 5) 臨時財政特例債（資本的収入）

臨時財政特例債の元利償還金について繰り出すための経費である。公営企業会計において発行した臨時財政特例債の元利償還金に相当する額とする。平成 28 年度以降は、平成 27 年度に支出した 1,301 (千円)と同額で推移するものとした。

6) その他（収益的収入）

一般会計からの繰入金のうち、上記1)～5)に該当しない費用で、児童手当に要する経費、その他等が該当する。児童手当に要する費用は、平成28年度以降について平成27年度額240（千円）を同額で推移するものとした。

7) その他（資本的収入）

一般会計からの繰入金のうち、上記1)～5)に該当しない費用で、流域下水道の建設に要する経費、特別措置分等が該当する。2つの項目ともに平成27年度の実績値を同額で推移するものとした。収支の欠損分を充当するために計上する費用である。

第5章 経営戦略の策定

5-1 投資計画と財政計画の整合性の検証

立案した投資計画と財政計画を基に、経営戦略上の目的が達成できるかどうかを検証する。検証の際、指標の将来推計を予測し、下水道使用料金、一般会計繰入金、起債等のバランスに問題がないか確認を行なう。

図5-1は経営戦略目標達成の確認フローである。第3、4章で設定した計画をフローで確認し、経営戦略とした。

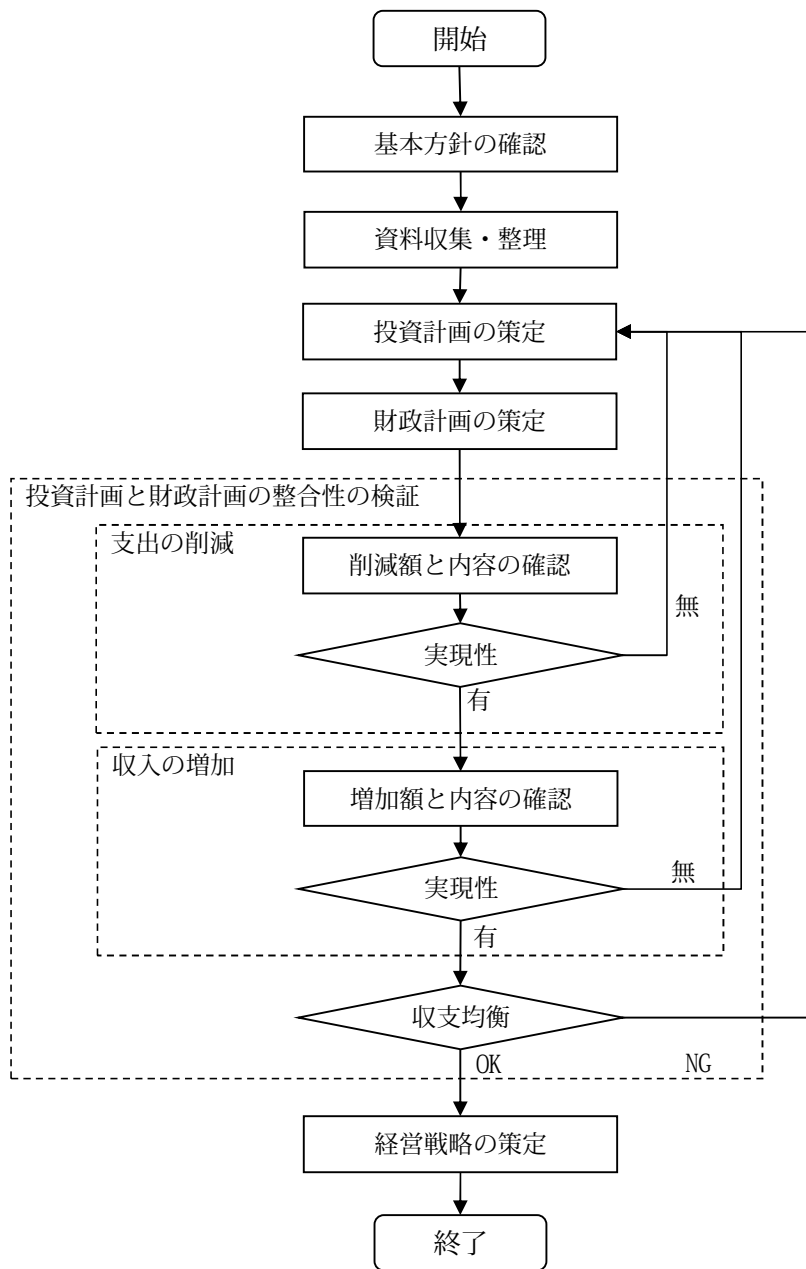


図 5-1 経営戦略目標達成の確認フロー

## 5-2 支出の削減

削減する支出項目と実施する期間、およびその実現性について表 5-1 に示す。

表 5-1 支出の削減と実施期間および実現性

決算書項目	備考	支出項目	削減効果	期間	実効性
2. 給料		収益的支出	- 50%	平成28年度～	○
		資本的支出	- 100%	平成29年度～	
3. 職員手当等		収益的支出	- 50%	平成28年度～	
		資本的支出	- 100%	平成29年度～	
4. 共済費		収益的支出	- 50%	平成28年度～	
		資本的支出	- 100%	平成29年度～	
13. 委託料	下水道使用料収納業務	収益的支出	- 10%	平成33年度～	△
	各種委託料等				
	下水道台帳補正業務委託料				
	カメラ調査				
15. 工事請負費	管渠補修費				
19. 負担金補助及び交付金	総合事務組合（退職手当）負担金	収益的支出	- 50%	平成28年度～	○
		資本的支出	- 100%	平成29年度～	

## 5-3 収入の増加

増加させる歳入項目と実施する期間、およびその実現性について表 5-2 に示す。

表 5-2 支出の削減と実施期間および実現性

決算書項目	備考	支出項目	増加効果	期間	実効性
2. 使用料及び手数料	公共下水道使用料	収益的収入	140.7%	平成28年度～	○

5-4 収支の均衡

5-2、5-3により支出を削減し、収入を増加させることで、可能な限り収支の均衡を図った。収支の均衡は、経営戦略期間中に、一般会計からの基準外繰入金を削減することにある。

平成28年度から収益的収支における基準外繰入金がなくなり、資本的収支における基準外繰入金は平成32年度以降なくなることになる。表5-3、図5-2に一般会計区繰入金の推移を示す。

表5-3 一般会計繰入金の推移

区分		H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度	H36年度	H37年度
収益的 収支	基準内	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382
	基準外	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的 収支	基準内	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621
	基準外	49,379	13,379	2,125	11,026	0	0	0	0	0	0

一般会計繰入金

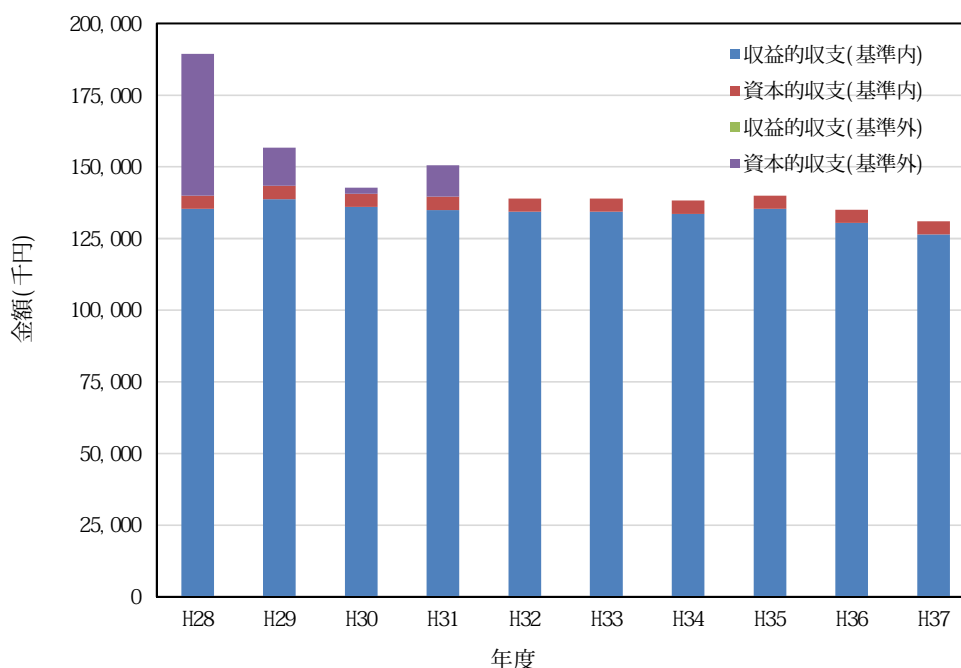


図5-2 一般会計繰入金の推移

5-5 経営指標の確認

経営戦略策定による経営指標について表 5-4 に経営指標および算定式(法非適用企業)、表 5-5 に経営指標一覧表を示す。

いずれの指標においても経営状況が改善される傾向にあるといえる。

表 5-4 経営指標および算定式 (法非適用企業)

経営指標	算出式 (法非適用企業)
収益的収支比率 (%)	$\frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$
企業債残高対事業規模比率 (%)	$\frac{\text{地方債現在高合計} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$
経費回収率 (%)	$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)}} \times 100$
汚水処理原価 (円)	$\frac{\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)}}{\text{年間有収水量}}$
水洗化率 (%)	$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$
使用料単価 (円)	$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{年間有収水量}}$

表 5-5 経営指標一覧表

経営指標	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	H33年度	H34年度	H35年度	H36年度	H37年度
収益的収支比率 (%)	96.60	100.40	98.66	104.39	105.08	106.14	106.58	106.72	106.96	106.67
企業債残高対事業規模比率 (%)	158.51	145.93	135.34	80.43	75.03	69.85	67.35	65.84	64.50	65.86
経費回収率 (%)	90.71	101.04	96.49	108.90	109.98	111.76	112.39	112.61	112.72	112.09
汚水処理原価 (円)	222.47	199.71	209.14	185.31	183.49	180.57	179.56	179.21	179.03	180.04
水洗化率 (%)	64.00	67.99	71.99	77.00	82.00	87.00	92.00	96.00	100.00	100.00
使用料単価 (円)	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80	201.80

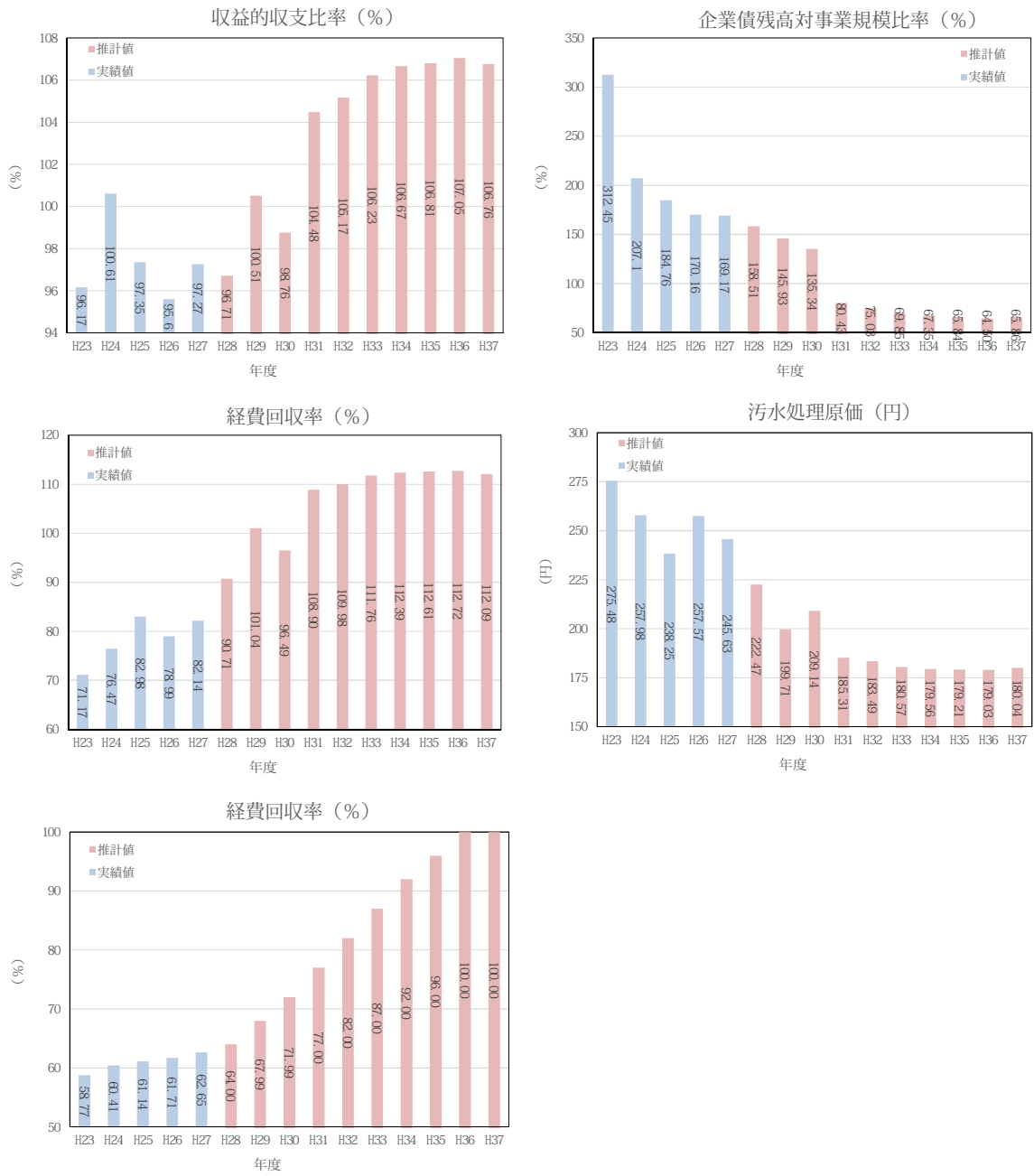


図 5-3 経営指標の推移



5-6 経営戦略の策定

これまでの検討を踏まえ、経営戦略を策定する。経営戦略は、総務省の様式に従って示す。

※) 報告書の巻頭に添付





		H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37		
21表	1.職員給与費	基本給	8,675	8,760	8,641	8,264	8,032	8,519	8,635	3,789	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	3,956	
		手当	4,598	4,431	4,552	4,867	4,900	4,663	5,521	4,806	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771	2,771
		賃金																		
		退職給与金	1,718	1,738	1,831	1,751	1,690	1,719	1,742	1,736	792	792	792	792	792	792	792	792	792	792
		法定福利費	2,595	2,684	2,771	2,635	2,592	2,765	2,773	2,713	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310	1,310
	計	17,586	17,613	17,795	17,517	17,214	17,666	18,670	13,044	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	
	2.支払利息	46,516	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,857	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383		
	内訳	地方債利息	46,516	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,857	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383	
		一時借入金利息																		
		他会計借入金等利息																		
	3.動力費																			
	4.光熱水費																			
	5.通信運搬費																			
	6.修繕費		1,985	1,507	1,999	1,656	2,297	1,501	2,000	2,000	2,171	2,171	2,299	2,069	2,069	2,069	2,069	2,069		
	7.材料費																			
	8.薬品費																			
9.路面復旧費																				
10.委託料	4,806	5,046	4,784	7,472	1,266	691	856	1,568	1,903	1,784	1,784	1,784	1,632	1,606	1,606	1,606	1,606			
11.流域下水道管理運営費負担金	34,731	44,391	45,335	42,841	45,760	49,702	48,624	49,732	48,857	58,177	97,889	104,937	112,728	116,907	119,587	122,062	119,558			
12.その他	8,689	7,628	7,508	8,117	9,137	8,498	9,879	3,051	5,535	5,726	5,930	6,230	6,139	6,243	6,514	6,888	7,219			
13.小計(1~12)	112,328	122,746	122,632	122,824	118,354	120,545	119,387	107,519	103,568	109,097	146,643	151,928	156,832	158,652	159,790	160,164	155,663			
14.受託工事費																				
15.附帯事業費																				
16.費用合計		112,328	122,746	122,632	122,824	118,354	120,545	119,387	107,519	103,568	109,097	146,643	151,928	156,832	158,652	159,790	160,164	155,663		

		H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37		
26表	収益的収 支	総収益 (B)+(C) (A)	172,369	189,818	196,378	208,584	201,608	205,181	212,008	207,136	216,707	220,074	276,401	286,051	297,248	302,551	308,169	306,867	299,201	
		ア. 営業収益 (B)	54,637	56,787	61,324	63,736	66,991	66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819	
		(ア)料金収入	54,597	56,787	61,324	63,736	66,991	66,909	70,271	71,801	77,989	84,094	141,496	151,685	162,946	168,987	172,861	176,439	172,819	
		(イ)雨水処理負担金																		
		(ウ)受託工事収益																		
		(エ)その他	40																	
		イ. 営業外収益 (C)	117,732	133,031	135,054	144,848	134,617	138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382	
		(ア)国庫補助金																		
		(イ)都道府県補助金																		
		(ウ)他会計繰入金	115,230	133,031	135,054	144,848	134,617	138,272	141,737	135,335	138,718	135,980	134,905	134,366	134,302	133,564	135,308	130,428	126,382	
		(エ)その他	2,502																	
		総費用 (E)+(F) (D)	65,812	122,746	122,631	122,823	118,354	120,546	119,387	111,259	107,608	113,542	153,958	159,752	165,219	167,341	168,673	169,226	164,544	
		ア. 営業費用 (E)	65,812	76,663	76,928	77,945	75,033	78,855	79,531	73,135	71,164	81,132	123,917	131,902	139,784	144,342	147,487	150,516	148,161	
		(ア)職員給与費	17,586	17,613	17,795	17,517	17,214	17,666	18,670	13,044	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	8,829	
		(イ)受託工事費																		
		(ウ)その他	48,226	59,050	59,133	60,428	57,819	61,189	60,861	60,091	62,335	72,303	115,088	123,073	130,955	135,513	138,658	141,687	139,332	
		イ. 営業外費用 (F)	0	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,856	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383	
		(ア)支払利息	0	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,856	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383	
		イ)地方債利息	0	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,856	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383	
		ロ)その他借入金利息																		
(イ)その他																				
収支差引 (A)-(D) (G)	106,557	67,072	73,747	85,761	83,254	84,635	92,621	95,877	109,099	106,532	122,443	126,298	132,029	135,210	139,495	137,641	134,656			

		H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37		
26表	資本的収支	資本的収入 (H)	195,290	160,792	154,945	76,090	95,935	83,817	79,406	82,740	36,604	31,351	135,784	46,842	54,599	21,325	21,325	21,325	21,325	
		ア. 地方債 (01行24列)	88,100	68,900	56,400	22,000	27,500	24,100	24,300	12,603	14,300	17,432	61,397	25,504	29,456	13,400	13,400	13,400	13,400	
		イ. 他会計出資金																		
		ウ. 他会計補助金	51,605	35,300	42,624	18,914	33,511	27,618	26,757	54,000	18,000	6,506	15,407	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	4,621	
		エ. 他会計借入金																		
		オ. 固定資産売却代金																		
		カ. 国庫補助金	45,000	43,500	42,000	21,800	24,000	23,000	15,000	12,834	1,000	4,110	55,676	13,413	17,219	0	0	0	0	
		キ. 都道府県補助金	500	500					400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		ク. 工事負担金	15,085	12,545	13,900	13,345	10,850	9,058	12,918	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	
		ケ. その他		47	21	31	74	41	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
		資本的支出 (I)	262,603	233,789	213,993	159,144	180,632	175,028	168,424	178,343	139,770	136,884	257,227	163,855	184,737	129,991	133,548	131,144	129,425	
		ア. 建設改良費 (01行34列)	169,918	150,517	132,422	74,657	91,882	80,964	69,842	75,411	31,775	27,593	146,642	51,618	70,149	13,705	13,705	13,705	13,705	
		うち	職員給与費	9,535	9,344	9,618	9,471	9,197	9,464	9,416	8,998	0	0	0	0	0	0	0	0	
			建設利息																	
	01行34列の内訳	補助対象事業費	90,000	87,000	84,000	43,600	48,000	46,000	30,000	23,811	2,000	7,360	105,060	24,480	31,200	0	0	0		
		上記に対する財源としての地方債	45,000	39,100	37,800	19,500	21,600	20,700	18,300	12,303	900	4,032	47,997	12,104	16,056	0	0	0		
		単独事業費	79,918	63,517	48,422	31,057	43,882	34,964	39,842	51,600	29,775	20,233	41,582	27,138	38,949	13,705	13,705	13,705		
		上記に対する財源としての地方債	43,100	29,800	18,600	2,500	5,900	3,400	6,000	300	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400	13,400		
	01行34列建設改良費の財源内訳	地方債	財政融資資金(政府資金)	44,500																
			地方公共団体金融機構資金	35,000	68,900	56,400	22,000	27,500	24,100	24,300	12,603	14,300	17,432	61,397	25,504	29,456	13,400	13,400		
			その他	8,600																
		国庫補助金	40,000	43,500	42,000	21,800	24,000	23,000	15,000	11,906	1,000	3,680	52,530	12,240	15,600	0	0	0		
		都道府県補助金	500	500					400	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
		工事負担金	15,085	12,545	13,900	13,345	10,850	9,058	12,918	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273	3,273			
		他会計繰入金	26,233	20,412	20,122	17,512	29,343	23,271	17,224	47,630	13,202	3,208	29,442	10,601	21,821	0	0	0		
		その他		4,660			189	1,535												
	イ. 地方債償還金 (J) (01行49列)	92,685	83,272	81,571	84,487	88,750	94,064	98,582	102,932	107,995	109,291	110,585	112,237	114,588	116,286	119,843	117,439	115,720		
	うち	政府資金に係る繰上償還金分	8,637																	
		地方公共団体金融機構資金に係る繰上償還金分																		
		その他資金に係る繰上償還金分																		
	ウ. 他会計長期借入金返還金																			
	エ. 他会計への繰出金																			
オ. その他																				
収支差引 (H)-(I) (K)	△ 67,313	△ 72,997	△ 59,048	△ 83,054	△ 84,697	△ 91,211	△ 89,018	△ 95,603	△ 103,166	△ 105,532	△ 121,443	△ 117,013	△ 130,138	△ 108,666	△ 112,223	△ 109,819	△ 108,100			
収支再差引 (G)+(K) (L)	△ 7,272	△ 5,925	14,698	2,706	△ 1,443	△ 6,575	3,603	274	5,933	1,000	1,000	9,285	1,891	26,544	27,272	27,822	26,556			
積立金 (M)																				
前年度からの繰越金 (N)	28,432	21,160	15,235	29,933	32,639	31,196	24,597	28,200	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221			
うち地方債																				
前年度繰上充用金 (O)																				
形式収支 (L)-(M)+(N)-(O)+(X)+(Y) (P)	21,160	15,235	29,933	32,639	31,196	24,621	28,200	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221	155,777			
未収入特定財源																				
内訳	国庫(県)支出金																			
	地方債																			
	その他																			
翌年度に繰越すべき財源 (Q)	21,160																			
実質収支	黒字		15,235	29,933	32,639	31,196	24,621	28,200	28,474	34,407	35,407	36,407	45,692	47,583	74,127	101,399	129,221	155,777		
	赤字 (Δ)																			
行政投資実績調	投資額	169,918	152,502	133,929	76,656	93,538	83,261	71,343	75,411	31,775	27,593	146,642	51,618	70,149	13,705	13,705	13,705	13,705		
	財源内訳	国費	40,000	43,500	42,000	21,800	24,000	23,000	15,000	12,834	1,000	4,110	55,676	13,413	17,219	0	0	0		
		都道府県費	500	500					400	0	0	0	0	0	0	0	0			
		市町村費	129,418	108,502	91,929	54,856	69,538	60,261	55,943	88,480	50,743	38,536	119,168	18,747	31,839	0	0	0		















			H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27(現況)	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37			
40表	政府資金	財政融資	元金		50,241	42,704	40,911	42,955	45,853	48,286												
			利子		23,370	22,444	21,504	20,547	19,538	18,467												
		郵便貯金	元金																			
			利子																			
		簡易生命保険	元金		5,551	8,692	10,973	11,215	11,462	11,714												
			利子		6,587	6,449	6,247	6,006	5,759	5,506												
	地方公共団体金融機構	元金		24,400	27,095	29,522	31,500	33,669	35,501													
		利子		15,746	16,472	16,834	16,519	16,188	15,721													
	市中銀行以外の金融機関	元金		3,080	3,080	3,080	3,080	3,080	3,080													
		利子		380	338	293	249	206	162													
	小計	元金	0	83,272	81,571	84,486	88,750	94,064	98,581	102,932	107,995	109,291	110,585	112,237	114,588	116,286	119,843	117,439	115,720			
		利子	0	46,083	45,703	44,878	43,321	41,691	39,856	38,124	36,444	32,410	30,041	27,850	25,435	22,999	21,186	18,710	16,383			
	合計		0	129,355	127,274	129,364	132,071	135,755	138,437	141,056	144,439	141,701	140,626	140,087	140,023	139,285	141,029	136,149	132,103			



## 経営指標の概要

### 水道事業

#### 1. 経営の健全性・効率性

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
①経常収支比率（％）	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	
①収益的収支比率（％）		$\frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$

#### 【指標の意味】

法適用企業に用いる経常収支比率は、当該年度において、給水収益や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標である。

法非適用企業に用いる収益的収支比率は、給水収益や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた額をどの程度賄えているかを表す指標である。

#### 【分析の考え方】

当該指標は、単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要である。数値が 100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要である。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が 100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられる。

また、経常収益（総収益）について、給水収益以外の収入に依存している場合は、料金回収率と併せて分析し、経営改善を図っていく必要がある。

一方、当該指標が 100%未満の場合であっても、経年で比較した場合に、右肩上がりや 100%に近づいていけば、経営改善に向けた取組が成果を上げている可能性があるといえ、今後も改善傾向を続けていく観点から分析する必要があると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
②累積欠損金比率（％）	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$	

#### 【指標の意味】

営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失のこと）の状況を表す指標である。

#### 【分析の考え方】

当該指標は、累積欠損金が発生していないことを示す 0%であることが求められる。累積欠損金を有している場合は、経営の健全性に課題があるといえる。経年の状況も踏まえながら 0%となるよう経営改善を図っていく必要がある。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が 0%の場合であっても、給水収益が減少傾向にある場合や維持管理費が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
③流動比率（％）	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	

【指標の意味】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標である。

【分析の考え方】

当該指標は、1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す100%以上であることが必要である。一般的に100%を下回るということは、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄えておらず、支払能力を高めるための経営改善を図っていく必要がある。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が100%を上回っている場合であっても、現金といった流動資産が減少傾向にある場合や一時借入金といった流動負債が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

また、当該指標が100%未満であっても、流動負債には建設改良費等に充てられた企業債・他会計借入金等が含まれており、これらの財源により整備された施設について、将来、償還・返済の原資を給水収益等により得ることが予定されている場合には、一概に支払能力がないとはいえない点も踏まえた分析が必要であると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
④企業債残高対給水収益比率（％）	$\frac{\text{企業債現在高合計}}{\text{給水収益}} \times 100$	$\frac{\text{地方債現在高合計}}{\text{給水収益}} \times 100$

【指標の意味】

給水収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標である。

【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、投資規模は適切か、料金水準は適切か、必要な更新を先送りしているため企業債残高が少額となっているに過ぎないかといった分析を行い、経営改善を図っていく必要があると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑤料金回収率（％）	$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$	$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$

【指標の意味】

給水に係る費用が、どの程度給水収益で賄え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である。

【分析の考え方】

当該指標は、供給単価と給水原価との関係を見るものであり、料金回収率が100%を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益以外の収入で賄われていることを意味する。数値が低く、繰出基準に定める事由以外の繰出金によって収入不足を補填しているような事業体にあつては、適切な料金収入の確保が求められる。



分析にあたっての留意点としては、経常収支比率と同様に、例えば、当該指標が100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑥給水原価（円）	$\frac{\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間総有収水量}}$	$\frac{\text{総費用} - \text{受託工事費} + \text{地方債償還金(繰上償還分除く。)}}{\text{年間総有収水量}}$

【指標の意味】

有収水量1m<sup>3</sup>あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標である。

【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、有収水量や経常費用の経年の変化等を踏まえた上で、現状を分析し、今後の状況について将来推計する必要がある。また、分析及び推計を元に、今後の料金回収率や住民サービスの更なる向上のために、投資の効率化や維持管理費の削減といった経営改善の検討を行うことが必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑦施設利用率（%）	$\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力}} \times 100$	$\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力}} \times 100$

【指標の意味】

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。

【分析の考え方】

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。

分析にあたっての留意点として、水道事業の性質上、季節によって需要に変動があり得るため、最大稼働率、負荷率を併せて判断することにより、適切な施設規模を把握する必要がある。

また、例えば、当該指標が類似団体との比較で高い場合であっても、現状分析や将来の給水人口の減少等を踏まえ、適切な施設規模ではないと考えられる場合には、周辺の団体との広域化・共同化も含め、施設の統廃合・ダウンサイジング等の検討を行うことが必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑧有収率（%）	$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$	$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$

【指標の意味】

施設の稼働が収益につながっているかを判断する指標である。

【分析の考え方】

当該指標は、100%に近ければ近いほど施設の稼働状況が収益に反映されていると言える。数値が低い場合は、水道施設や給水装置を通して給水される水量が収益に結びついていないため、

漏水やメーター不感等といった原因を特定し、その対策を講じる必要がある。

## 2. 老朽化の状況

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
①有形固定資産減価償却率（％）	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$	

### 【指標の意味】

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で、資産の老朽化度合を示している。

### 【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

一般的に、数値が高いほど、法定耐用年数に近い資産が多いことを示しており、将来の施設の更新等の必要性を推測することができる。

また、他の老朽化の状況を示す指標である管路経年化率や管路更新率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、施設の更新等の必要性が高い場合などには、更新等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
②管路経年化率（％）	$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	

### 【指標の意味】

法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標で、管路の老朽化度合を示している。

### 【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、耐震性や、今後の更新投資の見直しを含め、対外的に説明できることが求められる。

一般的に、数値が高い場合は、法定耐用年数を経過した管路を多く保有しており、管路の更新等の必要性を推測することができる。

また、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管路更新率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管路の更新等の必要性高い場合などには、更新等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

管路経年化率が低い場合であっても、今後耐用年数に達し更新時期を迎える管路が増加すること等が考えられるため、事業費の平準化を図り、計画的かつ効率的な更新に取り組む必要がある。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
③管路更新率（％）	$\frac{\text{当該年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	$\frac{\text{当該年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$

【指標の意味】

当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できる。

【分析の考え方】

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、数値が 2.5% の場合、すべての管路を更新するのに 40 年かかる更新ペースであることが把握できる。数値が低い場合、耐震性や、今後の更新投資の見直しを含め、対外的に説明できることが求められる。

また、当該指標の分析には、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管路経年化率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管路の更新等の必要性が高い場合などには、更新等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

なお、供用開始から日が浅い、既に多くの管路の更新が終了している等の団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

（参考）各指標の組み合わせによる分析の考え方

指標	分析の考え方
<b>1. 経営の健全性・効率性及び 2. 老朽化の状況</b>	
①経常収支比率 ①有形固定資産減価償却率 ②管路経年化率 ③管路更新率	経常収支比率が高い場合でも、有形固定資産減価償却率・管路経年化率が高い、管路更新率が低い場合には、（計画的に長寿命化している場合でなければ、）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。
<b>1. 経営の健全性・効率性</b>	
①経常収支比率 ②累積欠損金比率	経常収支比率が 100% 以上となっても、累積欠損金比率が高い場合は、引き続き経営改善を図っていく必要がある。
①経常収支比率 ⑤料金回収率	経常収支比率が高くても、料金回収率が低い場合には、給水収益以外の収入で賄われていることを意味することから、必要に応じて料金の見直しを検討する必要がある。
⑦施設利用率 ⑧有収率	施設利用率が高くても、有収率が低水準にある場合、収益につながらないこととなるため、早急な対策が必要である。
<b>2. 老朽化の状況</b>	
②管路経年化率 ③管路更新率	管路経年化率が高い、且つ、管路更新率が低い場合は、管路の更新投資を増やす必要性が高いため、早急な検討が必要である。

## 下水道事業

### 1. 経営の健全性・効率性

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
①経常収支比率（％）	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	
①収益的収支比率（％）		$\frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$

#### 【指標の意味】

法適用企業に用いる経常収支比率は、当該年度において、料金収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標である。

法非適用企業に用いる収益的収支比率は、料金収入や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた費用をどの程度賄えているかを表す指標である。

#### 【分析の考え方】

当該指標は、単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要である。数値が100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要である。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられる。

また、経常収益（総収益）について、使用料以外の収入に依存している場合は、経費回収率と併せて分析し、経営改善を図っていく必要がある。

一方、当該指標が100%未満の場合であっても、経年で比較した場合に、右肩上がりや100%に近づいていけば、経営改善に向けた取組が成果を上げている可能性があるといえ、今後も改善傾向を続けていく観点から分析する必要があると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
②累積欠損金比率（％）	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$	

#### 【指標の意味】

営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損金のこと）の状況を表す指標である。

#### 【分析の考え方】

当該指標は、累積欠損金が発生していないことを示す0%であることが求められる。累積欠損金を有している場合は、経営の健全性に課題があるといえる。経年の状況も踏まえながら0%となるよう経営改善を図っていく必要がある。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が0%の場合であっても、使用料収入が減少傾向にある場合や維持管理費が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

また、下水道事業の性質上、供用開始後間もない場合は接続率が低く使用料収入が少額となり数値が高くなることが想定されるが、このような場合も、使用料収入の増加が見込めるかといった将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
③流動比率（％）	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	

【指標の意味】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標である。

【分析の考え方】

当該指標は、1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す100%以上であることが必要である。一般的に100%を下回るということは、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄えておらず、支払能力を高めるための経営改善を図っていく必要がある。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が100%を上回っている場合であっても、現金といった流動資産が減少傾向にある場合や一時借入金といった流動負債が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

また、当該指標が100%未満であっても、流動負債には建設改良費等に充てられた企業債・会計借入金等が含まれており、これらの財源により整備された施設について、将来、償還・返済の原資を料金収入等により得ることが予定されている場合には、一概に支払能力がないとはいえない点も踏まえた分析が必要であると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
④企業債残高対事業規模比率（％）	$\frac{\text{企業債現在高合計} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100$	$\frac{\text{地方債現在高合計} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100$

【指標の意味】

料金収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標である。

【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、投資規模は適切か、料金水準は適切か、必要な更新を先送りしているため企業債残高が少額となっているに過ぎないかといった分析を行い、経営改善を図っていく必要があると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑤経費回収率（％）	$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費（公費負担分を除く）}} \times 100$	$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費（公費負担分を除く）}} \times 100$

【指標の意味】

使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標であり、使用料水準等を評価することが可能である。

【分析の考え方】

当該指標は、使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す100%以上であることが必要である。数値が100%を下回っている場合、汚水処理に係る費用が使用料以外の収入により賄われていることを意味するため、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要である。

分析にあたっての留意点としては、経常収支比率と同様に、例えば、当該指標が100%以上の

場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられる。

また、下水道事業の性質上、供用開始後間もない場合は接続率が低く使用料収入が少額となり、当該指標が100%未満となる場合が想定されるが、このような場合も、使用料収入の増加が見込めるかといった将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられる。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑥汚水処理原価（円）	$\frac{\text{汚水処理費（公費負担分を除く）}}{\text{年間有収水量}}$	$\frac{\text{汚水処理費（公費負担分を除く）}}{\text{年間有収水量}}$

**【指標の意味】**

有収水量1 m<sup>3</sup>あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標である。

**【分析の考え方】**

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。従って、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、効率的な汚水処理が実施されているか分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

また、例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、有収水量や汚水処理費の経年の変化等を踏まえた上で、現状を分析し、今後の状況について将来推計する必要がある。また、分析及び統計を元に、必要に応じて、投資の効率化や維持管理費の削減、接続率の向上による有収水量を増加させる取組といった経営改善が必要である。

分析にあたっての留意点として、供用開始後間もない事業は接続率が低く、有収水量が過小となり、高い数値を示す場合が多い。また、地理的要因等によって、構造上汚水処理費が高くなることも想定されるが、このような場合には、より最適な処理方法を検討し実施するといった経営改善が必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑦施設利用率（%）	$\frac{\text{晴天時一日平均処理水量}}{\text{晴天時現在処理能力}} \times 100$	$\frac{\text{晴天時一日平均処理水量}}{\text{晴天時現在処理能力}} \times 100$

**【指標の意味】**

施設・設備が一日に対応可能な処理能力に対する、一日平均処理水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標である。

**【分析の考え方】**

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、例えば、当該指標が類似団体との比較で高い場合であっても、現状分析や将来の汚水処理人口の減少等を踏まえ、施設が遊休状態でないか、過大なスペックとなっていないかといった分析が必要である。

分析にあたっての留意点として、当該指標は、1日に施設に汚水を処理した平均値を用いていることから、当該団体の特有の事情により、季節によって処理量に大きな変動があり得るため、最大稼働率と併せて分析して適切な施設規模となっているか分析する必要があると考えられる。

数値が低く、施設が遊休状態又は過大なスペックとなっている場合には、計画処理能力、施設の耐用年数等を踏まえ、必要に応じて、近隣施設（他団体の施設を含む。）との統廃合等を行い、適切な施設規模を維持する必要がある。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
⑧水洗化率（％）	$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$	$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$

【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処理している人口の割合を表した指標である。

【分析の考え方】

当該指標については、公共用水域の水質保全や、使用料収入の増加等の観点から 100%となっていることが望ましい。一般的に数値が 100%未満である場合には、汚水処理が適切に行われておらず、水質保全の観点から問題が生じる可能性があることや、使用料収入を図るため、水洗化率向上の取組が必要である。

分析にあたっての留意点としては、当該指標の向上を図るため、新たに管渠を整備することが、地理的要因等により整備に係る費用が増大するため、費用対効果を検証し、将来の見込みも踏まえた分析が必要である。

## 2. 老朽化の状況

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
①有形固定資産減価償却率（％）	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$	

【指標の意味】

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で、資産の老朽化度合を示している。

【分析の考え方】

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。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められる。

一般的には、数値が高いほど、法定耐用年数に近い資産が多いことを示しており、将来の施設の改築（更新・長寿命化）等の必要性を推測することができる。

また、他の老朽化の状況を表す指標である管渠老朽化率や管渠改善率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、施設の改築等の必要性が高い場合などには、改築等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
②管渠老朽化率（％）	$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$	

【指標の意味】

法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合を示している。

【分析の考え方】

当該指標は、明確な数値基準はないと考えられる。従って、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・分析し、適切な数値となっているか、耐震性や、今後の更新投資の見通しを含め、対外的に説明できることが求められる。

一般的には、数値が高い場合には法定耐用年数を経過した管渠を多く保有しており、管渠の改築等の必要性を推測することができる。数値が低い場合であっても、将来的には耐用年数に達することから、改築・更新時期を迎える管渠が増加すること等が考えられるため、設備の回復・予防保全のための修繕や事業費の平準化を図り、計画的かつ効率的な維持修繕・改築更新に取り組む必要がある。

また、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管渠改善率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管渠の改築等の必要性が高い場合などには、改築等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

	算出式（法適用企業）	算出式（法非適用企業）
③管渠改善率（％）	$\frac{\text{改善(更新・改良・維持)管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$	$\frac{\text{改善(更新・改良・維持)管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$

**【指標の意味】**

当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できる。

**【分析の考え方】**

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、数値が2％の場合、すべての管路を更新するのに50年かかる更新ペースであることが把握できる。数値が低い場合、耐震性や、今後の更新投資の見通しを含め、対外的に説明できることが求められる。

また、当該指標の分析には、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管渠老朽化率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管渠の改築等の必要性が高い場合などには、改築等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要がある。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

**（参考）各指標の組み合わせによる分析の考え方**

指標	分析の考え方
<b>1. 経営の健全性・効率性及び2. 老朽化の状況</b>	
①経常収支比率 ①有形固定資産減価償却率 ②管渠老朽化率	有形固定資産減価償却率・管渠老朽化率が高く、経常収支比率が100%を下回る場合は、施設の老朽化が進んでいるにもかかわらず、その更新投資を料金収入では賄えていないため、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高い。
<b>1. 経営の健全性・効率性</b>	
①経常収支比率 ②累積欠損金比率	経常収支比率が100%以上となっても、累積欠損金比率が高い場合は、引き続き経営改善を図っていく必要がある。



指標	分析の考え方
⑤経費回収率 ⑥汚水処理原価	汚水処理原価が高くなれば、経費回収率が低くなり、経営の効率性を低下させる要因となっている。
①経常収支比率 ⑤経費回収率	経常収支比率が高くても、経費回収率が低い場合には、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、必要に応じて料金の見直しを検討する必要がある。
<b>2. 老朽化の状況</b>	
②管渠老朽化率 ③管渠改善率	管渠老朽化率が高いにも関わらず、管渠改善率が低い場合は、更新が進んでいないことが考えられる。

総財公第107号  
総財営第73号  
総財準第83号  
平成26年8月29日

各都道府県総務部長  
各都道府県企業管理者  
各都道府県議会事務局長  
各指定都市総務、財政局長  
各指定都市企業管理者  
各指定都市議会事務局長  
各企業団企業長

殿

総務省自治財政局公営企業課長  
(公印省略)  
総務省自治財政局公営企業経営室長  
(公印省略)  
総務省自治財政局準公営企業室長  
(公印省略)

#### 公営企業の経営に当たっての留意事項について

公営企業は、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、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたり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必要です。

現在、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、各地方公共団体においては、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ことが求められます。

こうした中で、引き続き公営企業として事業を行う場合には、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要です。そのために、各公営企業において、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組まれるようお願いいたします。

これらに的確に取り組むためには、公営企業が自らの損益・資産等を正確に把握することが必要となります。このため、公営企業会計を導入していない公営企業にあっては、地方公会計の整備も考慮しつつ、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）の適用により公営企業会計を導入することが必要です。中でも、資産の規模が大きく、また、住民生活に密着したサービスを提供する簡易水道事業及び下水道事業については、公営企業会計導入の必要性が特に高く、重点的な取組が求められます。

さらに、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す。このため、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が必要となります。

なお、公営企業の経営に関するこうした取組の考え方については、「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）や『『日本再興戦略』改訂 2014』（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）等において明記されているところです。

各地方公共団体におかれては、これらの趣旨を踏まえ、下記の点に御留意の上、公営企業の経営健全化等に取り組まれるようお願いいたします。

地方債同意等基準における許可公営企業の起債許可のための「資金不足等解消計画」及び地方公共団体財政健全化法の規定に基づいて策定する「経営健全化計画」の策定上の留意事項については、この通知によるものとします。

各都道府県におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村及び市町村議会事務局並びに企業団及び関係一部事務組合（都道府県及び指定都市が加入するものを除く。）等に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いいたします。

また、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

本通知は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 245 条の 4 第 1 項（技術的な助言）に基づくものです。

## 記

### 第 1. 公営企業の経営についての基本的な考え方

#### 1 平成 26 年度以降の経営健全化等についての考え方

総務省においては、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。以下「健全化法」という。）が平成 21 年 4 月から全面施行されたこと（注 1）や、「債務調整等に関する調査研究会報告書」（平成 20 年 12 月）において、公営企業についても第三セクター等に準じた改革の必要性が指摘されたこと等を踏まえ、平成 21 年度から平成 25 年度までの間に、公営企業の抜本改革についての全国的な取組を集中的に推進してきたところである。

このような集中的な抜本改革の推進は、一定の成果をあげたこと等から、当初の予定どおり、平成 25 年度末で一区切りとしている。

しかし、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ことは、地方公共団体にとって引き続き重要な課題である。

また、近年、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新事業や国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）、防災・減災対策事業の実施等に伴う投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等が進みつつあり、公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しているところである。

このため、各地方公共団体にあっては、平成 26 年度以降においても、自らの判断と責任に基づき、公営企業の経営健全化等に不断に取り組むことが必要である。

## 2 公営企業の経営のあり方の検討と公営企業会計の適用促進

各地方公共団体が公営企業の経営健全化等に取り組むに当たっては、その前提として、まず現在公営企業が行っている事業そのものの意義、提供しているサービス自体の必要性について検証することが必要であり、その結果、事業に意義、必要性がないと判断された場合には、速やかに、廃止等を行うべきである。

事業の継続、サービスの提供自体は必要と判断された場合であっても、採算性の判断を行い、完全民営化、民間企業への事業譲渡等について検討する必要がある。

また、地方公営企業法の全部又は一部の適用により導入される公営企業会計は、近年、資本制度の見直し（平成24年度から適用）、会計基準の見直し（平成26年度予算・決算から適用）により、民間の企業会計基準とのより一層の整合性を図ってきたところである。公営企業会計を導入することにより、各地方公共団体は、公営企業の経営成績（損益情報）や財政状態（ストック情報）などの経営状況をよりの確に把握することが可能となる。

さらに、施設の更新など経営基盤の計画的な整備を行う基礎情報となる資産の現状（施設の経済的価値、老朽化等の状況）の適正な把握、投資資金の期間配分額の算定による料金対象原価の適正な計算等も可能となる。

このため、地方公営企業法を適用していない公営企業が引き続き公営企業として事業を行う場合には、同法の全部又は一部を積極的に適用することが必要である。中でも、資産の規模が大きく、また、住民生活に密着したサービスを提供する簡易水道事業及び下水道事業については、基本的に公営企業会計を導入することが必要である。

## 第2. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項

各地方公共団体は、引き続き公営企業として事業を行う場合には、経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが必要である。

そのためには、様式第1号を参考とし、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことが強く求められる。

「経営戦略」は、以下の点を踏まえ、所要の検討を行った上で策定することが望まれる。

### 1 「経営戦略」の基本的な考え方

#### (1) 「経営戦略」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。その中心となる「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（以下「投資試算」という。）と、財源の見通しを試算した計画（以下「財源試算」という。）を構成要素とし、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。

また、「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。

具体的に示せば、「経営戦略」は以下の点について所要の検討を行った上で策定することが適当である。

- ① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
- ② 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること。
- ③ 中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、計画期間は10年以上を基本とすること。
- ④ 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。
- ⑤ 「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「投資・財政計画」が策定されていること。
- ⑥ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること。

## (2) 策定の留意点

「経営戦略」を策定するに当たり、以下の点に特に留意する必要がある。

- ① 住民の人口や年齢構成、集落の構成や配置、企業の立地等の地域全体の現状、将来見通しを踏まえた上で策定すること。
- ② 公営企業の経営管理担当部局のみで策定するのではなく、技術担当部局や一般会計の企画、財政部局をはじめ、地方公共団体全体の関係部局と連携して策定すること。
- ③ 公営企業会計を導入することによって、貸借対照表や損益計算書等に基づく、より精緻で分かりやすい経営・財務等に関する情報を把握することが可能となる。このような情報を活用することで、更なる的確で有効な「経営戦略」を策定することが可能であること。
- 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こと。
- ⑤ 「経営戦略」策定後に議会、住民の理解を得るだけでなく、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、その理解を得るように努めること。

## 2 「投資・財政計画」の策定

基本的な考え方を踏まえて、次の項目について所要の検討を行った上で、記載することが適当である。

### (1) 公営企業の現状、将来見通し

公営企業の経営・財務等の状況について、現状を的確に把握するとともに、将来について客観的に見通し、分析を行うこと。

### (2) 計画期間の設定

計画期間は、10年以上を基本とすることが求められる。設定に当たっては、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、合理的な期間とすること。特に、サービスの維持に不可欠な施設・設備の維持・更新に必要な期間を設定することが重要であること。

### (3) 「投資試算」の取りまとめ

公営企業の支出の中心である投資について、計画期間内に合理的に実施する形での「投資試算」を取りまとめること。

その際、以下の点に取り組むことが望ましい。

#### ① 施設・設備の現状把握・分析、将来予測

「投資試算」を取りまとめる前提として、公営企業が有する施設・設備の実状を適切に把握し、規模・能力、老朽化・劣化の状況や使用可能年数等について分析すること。

あわせて、施設・設備の新規・更新需要額等の将来試算を行うこと。将来試算は可能な限り長期間（30年～50年超）であることが望ましいこと。

#### ② 「投資試算」の目標設定、投資額の合理化

①を踏まえ、必要なサービスを維持するために、「投資試算」の目標を設定するとともに、目標達成に要する計画期間内の投資規模を把握すること。

目標設定に当たっては、個別の経営指標の水準のみに注目するのではなく、他の指標との関連も考慮すべきである。目標の例としては、有収率、更新率、老朽化率、耐震化率等の指標の維持・改善について、具体的な数値等を示すことが望ましい。

目標設定や投資規模の把握に当たっては、現状の施設・設備等が住民サービスの維持に必要な水準に対して過剰ではないか、将来の需要に対してはどうか、という点について十分に検討を行った上で、投資額の合理化を最大限に行い、現実的なものとすべきである。

また、合理化に取り組んだ結果として、施設の規模や配置が適正化され、投資額のほか、維持・管理経費等の効率化につながるものが求められる。

合理化の具体的手法としては、施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）や性能の合理化（スペックダウン）、予防保全型維持管理を含む適切な維持・管理等による長寿命化、過剰投資・重複投資の精査、新たな知見や新技術の導入、民間の資金・ノウハウ等の積極的な活用（PPP/PFI や指定管理者制度の導入等）、広域化の取組などが考えられる。

なお、投資額の合理化等に取り組むに当たっては、関係府省等より示されている指針等を適切に活用すべきである。

継続中の事業についても、投資額の適正化、整備進度の調整等に配慮し、過大投資や過度の先行投資とならないよう留意すべきである。将来における需要が明確に見通せない場合には、休止等を含め適切に対処することが求められる。

#### ③ 「投資試算」の取りまとめ

財源の見通しや地域の将来像等を勘案の上、計画期間内に行うべき投資の優先順位付けを行うとともに、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。

投資の優先順位付けは、投資試算の目標、施設・設備の重要性、老朽化の度合い、事故が発生した場合の影響等を踏まえて行うことが適当である。

#### (4) 「財源試算」の取りまとめ

公営企業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ていることを踏まえ、計画期間内に必要な財政負担を賄う「財源試算」を取りまとめること。

その際、以下の点に取り組むことが望ましい。

##### ① 財務状況の適切な現状把握・分析、将来予測

「財源試算」を取りまとめる前提として、現在の財務状況の把握・分析を行うこと。特に、企業債の残高や償還額、自己資金（主として損益勘定留保資金（内部留保資金））の状況、経費回収率や費用の固定経費と変動経費の内訳等については、近年の推移を含む分析を行うことが望ましい。

あわせて、各財源や「投資試算」を踏まえた財政負担等の中長期の試算等により、将来の財務状況の予測を行うこと。

##### ② 財源構成の検討

①により把握された計画期間内に必要となる財政負担を踏まえた上で、各財源の水準・構成について検討を行い、適切な額を計上すること。

各財源の検討に当たっては、以下の点に特に留意することが望ましい。

ア 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、公営企業の健全な経営を確保することができるものであること。

このようなあり方を踏まえ、次の点に留意して料金確保に取り組む必要があること。

(ア) 料金の算定に当たっては、原価（減価償却費や資産維持費等を含む。）を基に料金を算定することが必要である。住民福祉の増進のために最少の費用で最大の効果をあげるためには、経営改善・合理化をより一層徹底することにより、原価を極力抑制すべきであること。

(イ) 料金改定に際しては、利用者にとって公正妥当な料金となるよう、料金体系（基本料金と従量料金の比率等）について適切に配慮すること。

また、議会、住民の理解と協力が得られるよう、常に公営企業の経営状況等に関する幅広い情報について積極的な広報活動を行う必要があること。

なお、次の状況にある公営企業においては、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。

- ・ 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。
- ・ 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。

イ 企業債については、健全化法に規定された健全化指標や世代間負担の公平性等も勘案して、適正な額を計上すること。企業債は基本的に料金収入を原資として償還するものであることから、人口減少に伴う料金収入の減少等が見込まれる中で、将来世代に過重な負担を強いることがないように、残高や毎年度の償還額等を踏まえて、適切な水準とすべきであること。

ウ 一般会計からの繰出金については、公営企業は独立採算制を経営の基本原則としつつ、経費のうち、その性質上企業経営に伴う収入をもって充てることが適当でないもの、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められるもの等については、法令等に基づき、一般会計等が負担又は補助をし、あるいは出資をすることとされている。これらの経費を除けば、当該公営企業の経営に伴う収入をもって充てなければならない。この経費負担区分による一般会計からの繰出しの基本的考え方は、毎年度「地方公営企業繰出金について」（総務副大臣通知）として通知している。

このような経費負担区分について、適正な運用を図るとともに、公営企業会計においても、社会経済情勢、厳しい地方財政の状況等を踏まえ、一層の自助努力により独立採算制の基本原則に立脚した経営に努める必要があること。

エ 世代間負担の公平と経営健全化維持の双方の観点から、一定程度の自己資金を確保することが望まれること。料金等の額を決定する場合には、この点についても勘案し、適正な率の事業報酬を含ませることが適当であること。

なお、自己資金については、能率的な経営を行ったことにより確保されたものであることを明確にするとともに、今後の合理的な経営見通しの提示、自己資金の使用目的や使用時期等を的確に説明することが求められること。

オ 受益者負担金についても適切に徴収することにより、企業収入を確保すべきであること。

### ③ 「財源試算」の取りまとめ

以上の検討を踏まえて、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。取りまとめに当たっては、経費回収率向上や費用の固定経費と変動経費の見直し等、当該公営企業の財務体質の改善についても考慮することが望ましい。

## (5) 「投資・財政計画」の策定

計画期間内の当該公営企業の収支見通しである「投資・財政計画」を、「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。

策定に当たっては、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

人件費をはじめとする投資以外の経費について、適切な算定を行った上で、「投資・財政計画」に反映すること。なお、これらの経費についても、必要かつ合理的な額の確保を前提とした上で、第2.3に記載された各項目に十分に留意し、徹底した効率化に取り組むことが必要である。

### ② 収入と支出の均衡（整合性検証）

「投資試算」と「財源試算」は、相互に考慮しつつ取りまとめられるが、その上で、「投資・財政計画」の策定に当たり、支出が過大となった場合には、次のような手段を活用



して、均衡を図る必要があること。

その際、「財源試算」の見直しのみでは収支の均衡が実現困難である場合には、再度「投資試算」の見直しを行い、投資額の減額を検討すべきものと考えられる。あわせて、投資以外の経費のより一層の効率化、合理化にも取り組む必要がある。

ア 「財源試算」についての見直し

- ・ 内部留保額の見直し
- ・ 料金の見直し 等

イ 「投資試算」についての見直し

- ・ 施設・設備のダウンサイジング・スペックダウン、長寿命化、効率的配置、過剰投資・重複投資の精査等の更なる検討
- ・ 優先順位が低い事業の先送り、取りやめ
- ・ 広域化の推進、民間の資金・ノウハウの活用 等

ウ 投資以外の経費の見直し

- ・ 給与、定員の見直し
- ・ 広域化の推進、民間のノウハウの活用
- ・ ICTの活用 等

### 3 効率化・経営健全化の取組

効率化・経営健全化に関する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である。

#### (1) 組織、人材、定員、給与に関する事項

組織、人材等は、公営企業が経営を安定的に継続するための重要な経営基盤であり、中長期的な視点から計画的な強化を図ることが求められる一方で、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求められる。このため、次の点に留意の上、双方を両立させることが必要である。

##### ① 効率的な組織の整備

公営企業の組織については、効果的かつ効率的に事務・事業を処理し得る組織とする必要があること。

事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こと。

また、2以上の公営企業を経営している地方公共団体にあつては、管理部門、検査部門等業務内容の共通する部門を統合するなど、それらの事業を通じての組織の見直しについても積極的に検討すること。

##### ② 人材の確保・育成

職員一人ひとりの意識改革を進め、企業意識の徹底を図るとともに、サービス精神と広い視野に立った経営感覚のある人材の育成に努め、個々の職員の能力を組織体としての経営能力の向上に適切に結び付けることが必要であること。

また、明確な目標設定と効果的な進行管理の徹底、民間の発想・手法の導入・応用、職員間での知見・ノウハウ等の組織的な継承等に計画的に取り組むこと等により、人材の育成に努めることが適当であること。

### ③ 定員管理の推進

公営企業の定員については、行政の合理化、能率化を図り、積極的な民間委託等の推進、任期付職員制度の活用、ICT化の推進、公共施設の効率的な配置等の取組により、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進について、中長期的観点から継続的に取り組むこと。

### ④ 企業職員の給与の適正化

企業職員及び公営企業において技能労務職員に相当する職種に従事する職員等の給与については、企業職員の給与の根本原則、企業職員の給与の決定原則等の考え方に基いて、適正化の取組を不断に推進すること。取組に当たっては、これまでに行われた助言・情報提供等について勘案するとともに、以下の点について、特に留意すべきであること。

ア 諸手当のあり方については、一般行政職のみならず職種全般について不断に点検し、制度の趣旨に合致しないものや不適正な支給方法については、その適正化を図ること。

イ 級別職務分類表に適合しない級への格付けを行っている場合その他実質的にこれと同一の結果となる級別職務分類表又は給料表を定めている場合等、不適正な給与制度・運用については、速やかに見直しを図ること。

また、級別の職員構成については、企業職員の給与の根本原則に則り職務実態に応じた厳格な管理に努め、上位級の比率が過大である場合には計画的に適正化を図ること。

ウ 公営企業において技能労務職員に相当する職種に従事する職員等の給与については、民間の同一又は類似の職種に従事する者との均衡等に留意し、適正な給与制度・運用とすること。

### ⑤ 人事管理、退職管理

「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成26年法律第34号）が公布され、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成26年8月15日付け総行公第67号、総行経第41号）が通知されたところであり、これに基づいて、速やかに人事評価制度を導入し、能力及び実績に基づく人事管理を徹底するとともに、退職管理の適正を確保すること。

## (2) 広域化や民間の資金・ノウハウの活用等の推進に関する事項

必要な住民サービスを将来にわたり確保するために、他の事業主体や民間の資金・ノウハウの活用等の推進も検討すること。

### ① 広域化の推進

公営企業における経営基盤の強化、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、地域の実情に応じ、事業の広域化や統合等の推進について取り組むこと。

具体的には、企業団、一部事務組合等の設置、事務の委託などによる共同処理方式等の手法の導入について積極的に検討するほか、「地方中枢拠点都市圏」等をはじめ「連携協約」に基づく地方公共団体間の連携や、「定住自立圏」等の広域連携手法の活用など、近隣の事業主体との間で機能の重複・競合を避け、相互に適切な機能分担が図られる形での連携強化の推進について検討すること。

## ② 民間の資金・ノウハウの活用等の推進

地方独立行政法人制度、指定管理者制度、PPP/PFI、民間委託等の手法により実施することが適当な事業・事務については、地方公共団体、公営企業による適切な管理監督のもとで、適正な業務運営の確保及びサービス水準の維持向上に留意しつつ、積極的かつ計画的に導入を検討すること。中でも、公共施設等運営権方式（いわゆるコンセッション方式）のPPP/PFIの導入は、『日本再興戦略』改訂2014（平成26年6月24日閣議決定）において、上水道事業及び下水道事業の実施案件について数値目標が設定されているなど、積極的に検討することが求められていること。

また、事業・事務を行う者は、公正かつ適正な手法により選定する必要があるほか、定期的な見直しや業務執行能力についての定期的な評価等を行うことが望ましいこと。

さらに、料金徴収事務、施設・設備管理業務をはじめとして、他の公営企業に委託することにより効率化が図られる事務については、積極的に委託を推進すべきであること。

なお、望ましい事業手法は、事業ごとに一律に定まるものではなく、受け皿となる民間企業の存否や民間事業者とのコスト比較等、あくまでも地域や各事業者の実情を考慮し、各地方公共団体及び公営企業が主体的に決定すべきものである点に留意すること。

## (3) その他の経営基盤強化に関する事項

公営企業が経営基盤を計画的に強化するために、次の点について検討することが望ましい。

### ① 企業環境の整備

公営企業の経営改善のためには、企業環境の整備を図ることが重要であること。このため、一般会計と公営企業との相互協力を図ることとし、例えば、水道事業における水源の確保及び水質汚染の防止、交通事業におけるまちづくりと一体となった需要喚起策、病院事業・介護サービス事業における地域包括ケアシステムの構築、下水道事業における下水汚泥の再生利用等のように、公営企業の経営努力のみでは解決の困難な問題については、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、一体となってその解決を図る必要があること。

### ② 資産の有効活用等

採算性の確保、本来業務への影響等を十分勘案しつつ、企業用資産の有効活用、附帯事業の適切な実施など、企業の有する資産や知識、技能の活用を図り、経営の活性化に努める必要があること。

③ 情報通信技術の活用

I C Tの活用による業務改善、行政改革等を進めることにより、効率的で生産性の高い経営の実現と住民サービスの向上に積極的に取り組むこと。

④ 新技術の活用

公営企業に係る施設の整備に当たっては、新エネルギー・省エネルギー技術等の新技術の導入を図るとともに、経営の改善に資する新技術・システムの開発・導入に努めること。

(4) 資金不足比率に関する事項

健全化法に定める「資金不足比率」又は地方財政法（昭和 23 年法律第 109 号）に定める「資金の不足額」がある場合には、その発生の要因を分析し、解消のための方策を明らかにする必要があること。

また、解消策の実施に伴う収益の増加分については、業務量の増加に対応して必要とされる支出増に充てるもののほかは、まず資金不足額の解消に充てる必要があること。

(5) 資金管理・調達に関する事項

「投資・財政計画」と併せて「資金計画」を策定し、適正かつ効率的な資金管理及び資金調達を行うとともに、内部留保の適切な活用を図ることが望ましいこと。

(6) 情報公開に関する事項

「経営戦略」の策定や見直しに当たっては、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であること。そのために必要となる情報公開の様式等については、別紙も参考にして経営情報を取りまとめ、例えば、料金水準、人件費などについては他の同種企業の対応するデータも添えるなど、住民が理解・評価しやすいように工夫することが望ましいこと。

(7) その他重点事項

各公営企業を取り巻く経営環境等を踏まえて、必要と考えられる以下の項目について検討を行う必要があること。

① 防災対策の充実

公営企業が住民の日常生活に欠くことができない重要なサービスを提供していることに鑑み、「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」（平成 25 年法律第 95 号）や同法に基づき定められた「国土強靱化基本計画」（平成 26 年 6 月 3 日閣議決定）等を踏まえて、施設の耐震性の強化等の防災、減災等の安全対策について計画的かつ速やかな取組が必要であること。

特に、「投資試算」の取りまとめに当たっては、「国土強靱化基本計画」等を踏まえ、重点化・優先順位付け、ハード・ソフトの対策の組み合わせ、非常時と平常時における施設の効果的な共用、民間の活力の活用等により、国土強靱化に係る効率的な取組が進められるよう留意すること。

## ② 危機管理等の体制整備

危機管理、情報管理等のリスク管理のための体制を整備し、特に事故や災害等の緊急事態が発生した場合に、職員や外部委託した業者が的確に対応できる体制を整備することが必要であること。

また、企業活動の中で適用される法令が遵守される体制を整備する必要があること。

## ③ 入札手続の適正化

地方公共団体が行う売買、貸借、請負その他の契約については地方自治法（昭和22年法律第67号）第234条の規定により適正に行う必要があること。特に、随意契約については、地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第167条の2第1項又は地方公営企業法施行令（昭和27年政令第403号）第21条の14第1項に規定する事由に該当する場合に締結できることに留意すること。

## 4 「経営戦略」の事後検証、更新等

「経営戦略」の期間は10年以上を基本とするが、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年に一度見直し（ローリング）を行うことが必要である。

見直しに当たっては、「経営戦略」の達成度を評価し、また、「投資・財政計画」やそれを構成する「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「経営戦略」やそれを構成する各計画の修正、次期計画の策定等の形で企業経営に反映させる「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のサイクルを導入する必要があること。

「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、「経営戦略」の見直しについて検討するとともに、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。

このサイクルの実効性を担保し、また、企業経営の中に定着させるためには、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、評価の過程において議会による審議、監査委員による監査等、学識経験者や地域住民等が参加した上での評価等の手順を踏むことによって、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。

あわせて、各種の経営指標等を活用して経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業との経営状況の比較を行い、また同種企業における経営改善事例を積極的に活用した経営分析を行い、計画の達成に向けた経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましいこと。

## 第3. 公営企業の経営に係る事業別留意事項

「経営戦略」の策定等に当たっては、事業の種類に応じ、次の事項に留意されたい。

### 1 水道事業及び工業用水道事業

(1) 水道事業については、人口減少社会の到来や節水型社会への移行、改良・更新需要への対応あるいは災害対策等の推進など、経営環境が変化していることから、将来にわたって安定的に事業を継続するため、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、施設の更新や統廃合の見通しを踏まえた「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。  
なお、耐震化をはじめとする災害対策等については、水道が基礎的なライフラインであることから、適切な水準設定を行った上で計画的に実施する必要があること。ダム等水源施設整備への参画に当たっては、採算性等を精査し、関係機関との調整に十分配慮する必要があること。
- (3) 水道料金については、原価主義の原則に基づき、更新財源や災害対策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、「水道事業経営指標」等の経営指標の積極的な活用を図り、給水人口規模等の類似する他の事業者の経営状況等を参考にし、その節減に努める必要があること。
- (5) 事業の統合・広域化については、財務・技術基盤の強化を通じた効率的な経営体制を確立していくため、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、経営・管理等の一体化も含め、幅広く推進する必要があること。
- (6) 民間的経営手法の活用については、地域や各事業者の実情を踏まえ、指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、公共施設等運営権方式を含む PPP/PFI の活用を積極的に検討する必要があること。
- (7) 水道事業の海外展開に当たっては、国際貢献や我が国経済成長の観点からも、官民それぞれの水道技術やノウハウを活用し、官民が連携して事業を進めることが重要であること。
- (8) 簡易水道事業については、施設の適切な維持管理・更新を行う必要性が高まっていることに加え、住民生活に密接に関係していることなどから、基本的に地方公営企業法の財務規定等を適用し、公営企業会計を導入することが必要であること。
- (9) 工業用水道事業にあっても、おおむね上記の諸点に準じることとするほか、とりわけ相当程度の量の未売水を抱え、先行投資負担が増大している事業者が存在している状況を踏まえ、関係部局と連携をとりつつ、水需要の見通し及び施設計画の見直し、他用途への水源転換等を含め、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 交通事業

- (1) 交通事業については、安全性の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の削減や遊休資産等の有効活用による収益の増加等、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、巨額の建設費を要し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、事業の経営状況が地方公共団体の財政に重大な影響を及ぼし得ることから、その必要性、需要の動向、採算性、事業の実現可能性及び関連事業・計画との整合性等を十分に検討の上、慎重に対処すること。
- (3) バス事業にあつては、公営企業としてサービス供給を行う必要性について、採算性や路線維持の必要性等の観点から見直しを行い、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。なお、民間への事業譲渡を行う場合は、路線の廃止等による住民サービスへの影響を考慮した上で、譲渡先事業者との調整に努めること。
- また、公営企業によりサービス供給を継続する場合には、職員定数や給与水準の適正化等、経営効率化に努めること。
- 特に、バス事業運転手の給与等については、総合的な点検を行い、その現状、見直しに向けた基本的な考え方、具体的な取組内容等を策定し公表するよう要請してきたところであるが、引き続き、当該公営企業の経営の状況その他の事情をも考慮しながら、特に地域の民間バス事業者との均衡に一層留意し、住民の理解と納得が得られる適正な給与制度・運用となるようにすること。
- (4) 交通機関の路線等の配置・再編成、複数の交通機関相互の乗り継ぎ環境の整備等については、地域特性、まちづくり等の地域戦略との一体性等に留意しながら推進していくことが重要であることから、地域の公共交通ネットワークの再構築のための枠組みの中で、一般行政部門やその他の関係機関、地域住民との密接な連携のもとに検討を行うことが望ましいこと。

### 3 病院事業・介護サービス事業

- (1) 病院事業については、新たな公立病院改革ガイドラインを平成 26 年度中に策定することとしているところであり、これを踏まえ、公立病院の健全経営と地域において必要な医療提供体制の確保を図ること。
- (2) 介護サービス事業については、地域住民の介護サービスのニーズ、地域における他の介護サービス施設等の整備状況等を的確に把握することにより、地域における当該介護サービス施設の役割を明確にした上で、適正な規模とするとともに、業務の民間委託や事業の譲渡等を検討すること。

### 4 下水道事業

#### (1) 経営について

- ① 正確な損益・資産等の状況及び資産の現状（施設の老朽化等の状況）を把握するため、基本的に地方公営企業法の財務規定等を適用し、公営企業会計を導入することが必要であること。

また、新規に事業着手する団体にあつても、事業開始時からその適用の準備に努めること。

② 下水道事業を実施するに当たっては、各地方公共団体は、公共下水道、農業集落排水施設、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択し、計画的・効果的に整備を行うこと。

また、人口減少や将来の需要予測等も踏まえ、各種処理施設の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。

さらに、既存施設の更新に当たっては、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（老朽化の状況や規模・能力等を含む）について分析し、投資の徹底した効率化・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、人口動態や普及率、水洗化率等の現実的な見通しを踏まえつつ、「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 民間的経営手法の活用については、地域や各事業者の実情を踏まえ、指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、公共施設等運営権方式を含む PPP/PFI の活用を積極的に検討する必要があること。

⑥ 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。また、使用料の設定に当たっては、人口の動向やそれに伴う有収水量の見込み等将来の収支予測も踏まえるよう努めること。

⑦ 下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月 3,000 円/20 m<sup>3</sup>を前提として行われていることに留意すること。

⑧ 分流式下水道等による経費の繰出基準を踏まえ、汚水処理経費についても、使用料で賄うべき経費と一般会計で負担すべき経費とを明確に区分するとともに、使用料が低い水準にとどまり、使用料で賄うべき経費を一般会計からの繰入等により賄っている地方公共団体にあっては、早急に使用料の適正化に取り組むこと。

⑨ 水洗化率及び有収率が低い事業については、有収水量の増加による使用料収入の確保及び施設の利用効率改善のため、接続促進や不明水削減等により早期改善を図ること。

## (2) 受益者負担金の徴収について

① 下水道等が敷設されると排水区域内の土地の財産価値が増加するが、これは一般国民、市民の負担による公費の投下によってもたらされたものであるから、その増加の一部を公費に還元することが負担の公平から見て適当であり、受益の限度内において、土地の所有者等の受益者が建設費の一部を負担することが妥当であること。

② 受益者負担金は汚水処理施設整備の貴重な特定財源であり、下水道整備の現状と下水道整備による環境の改善、利便性、快適性の向上、土地の利用価値の増進に照らし、建設に伴う受益者負担金の徴収は積極的に行うべきであること。

③ 受益者負担金の徴収額の決定に当たっては、受益の範囲内で事業費の一部を負担するという原則に立脚しつつ、全国の徴収状況も勘案して、公共下水道等の集合処理施設（流



域下水道及び特定公共下水道を除く。)については全事業費の5%程度、各戸等に設置される合併処理浄化槽(特定地域生活排水処理施設、個別排水処理施設及び小規模集合排水処理施設)については全事業費の10%程度を徴収し事業費へ充当すること。

- ④ 受益者負担金等は、単年度において③で記述した割合を上回る額が徴収されたとしても、上回る分について必ずしも当該負担金等を特定財源として起債額を減ずる必要はなく、超過分は建設積立て若しくは剰余金としての繰越し等により次年度以降の財源とすること、又は過年度事業に係る一般会計からの借入金の返納に充てることもできることに留意すること。
- ⑤ 特定公共下水道については、特定の事業者の事業活動に主として利用されることから、補助事業の地方負担額のうち50%程度を徴収し事業費へ充当すること。
- ⑥ 過疎地域自立促進特別措置法(平成12年法律第15号)に基づき都道府県が行う公共下水道幹線管渠等整備事業に係る受益者負担金等については市町村において確保すべきものであること。

したがって、都道府県の地方負担額及び対象事業費に対して、市町村が確保した受益者負担金等を市町村負担金として充てることが適当であること。

## 5 電気事業

- (1) 電気事業については、電力システム改革に伴う小売及び発電の全面自由化等の環境の大きな変化に的確に対処できるよう、現段階から徹底したコストの削減等の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) 水力・風力・太陽光等の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、発電施設の設置場所の選定、天候の変動、機器の故障、契約時点による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。  
また、固定価格買取制度については、政府においてそのあり方の検討が行われているところであり、新規に制度の活用を検討する場合には、今後の議論の動向に留意すること。
- (3) 各地方公共団体が行う売電契約については、「地方公共団体が行う売電契約について」(平成26年7月4日付け総行行第122号、総財営第61号)を踏まえ、一般競争入札により締結することが原則とされていることに留意すること。

## 6 ガス事業

- (1) ガス事業については、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) 経年管対策を行う事業においては、供給段階における事故を低減させるため、特にねずみ鋳鉄管等の経年管について、早急に取替え・更生修理等の対策を講じる必要があること。
- (3) 各公営ガス事業者にあつては、政府において検討しているガスシステム改革の進展が経営に与える影響等について検討を行い、引き続き地域の実情や地域住民の意向等を十分に考慮しつつ、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。

## 7 港湾整備事業

- (1) 港湾整備事業については、特別会計を設置して経理区分を明確にするとともに、公共事業、臨海土地造成事業等と一体となって実施されるものが多いことから、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、継続事業にあっても、関連事業の遅延、社会経済情勢の変化等に対応して適時適切な見直しを行う必要があること。
- (2) 事業の実施に当たっては、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。特に、ふ頭用地造成事業にあっては、一般に建設投資規模が大きく、収支が均衡するまでに長期間を要することから、社会経済情勢の変化に伴うサービス需要の動向、貨物取扱見込量等を踏まえつつ、過大な投資にならないよう慎重に検討すること。

## 8 市場事業・と畜場事業

市場事業・と畜場事業については、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。

## 9 地域開発事業

- (1) 事業の実施に当たっては、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) 既に着手した事業については、社会経済情勢の変化等に対応して適時適切な計画の見直し等を行う必要があり、状況に応じて造成地の利用計画、処分方法等の抜本的な見直しを行うなど適切な措置を講じる必要があること。
- (3) 内陸工業用地等造成事業及び住宅用地造成事業については、「観光施設事業及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について（通知）」（平成 23 年 12 月 28 日付け総財公第 146 号、総財準第 21 号。以下「リスク限定通知」という。）を踏まえ、公営企業による実施が適当か否かを十分検討し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、財政負担のリスクを限定すること。
- (4) 「経営戦略」の策定に当たっては、収支の不確実性を考慮する観点から、原則として 10 年以内に造成及び処分が完了することを前提とした計画とすること。また、事業の性質上、当初造成から処分完了まで 10 年を超えると見込まれる事業（大規模な水面埋立事業等）にあっては、当該事業内容を踏まえた年限とすること。ただし、財政規律の観点から 30 年以内を原則とすること。
- (5) 地方債の元利償還金等の債務の総額が現存する資産の時価の総額を超える場合で、今後の資産の売却等によっても解消できないと見込まれる資金不足が発生している場合には、

これを放置することなく計画的な一般会計からの繰出し等により適切に解消を図る必要があること。

- (6) 造成地等の売却が進まないまま償還期限が到来した建設改良費の財源に充てた地方債の元利償還金の支払いに充てるため、当該地方債を充てた地区の現存する資産の価額から当該地区に係る既発債の今後の元利償還金等の総額（当該年度に発行を予定している元利金債（注2）の発行後見込まれる利子を含む。）を控除した額を対象限度額として地方債（元利金債）を発行することが可能であること。ただし、当初計画から事業が遅延していることを踏まえ、再度売却が遅れることにより多額の資金不足等が生じることのないよう、元利金債の償還方法は原則として定時償還方式とし、当初の建設改良費の財源に充てた地方債の起債から30年以内に一般会計からの繰出し等も含めて計画的に債務を解消することが適当であること。また、元利金債の発行に当たり、すでに資金不足が生じている場合には、元利金債の償還と同様の考え方により、早期かつ計画的に解消すること。
- (7) 販売を目的として所有する土地を売却した場合に見込まれる収入の額については、健全化法に基づく評価額を踏まえ適切な価額を見込むとともに、将来の金利負担等についても、客観的データに基づいて適切に見積もる必要があること。あわせて、状況の変化に対応して適時適切に計画の見直しを図っていくことにより、その精度を確保していく必要があること。
- (8) 売却に至るまでの間に、賃貸方式により造成地等を活用する場合には、賃料収入やそれに伴う支出を適切に見込むとともに、事業の採算性が確保されるよう適切な処分計画を常に策定しておく必要があること。

## 10 観光その他事業

観光その他事業は、地方公共団体の創意によって行われるものであるため、様々な事業が想定されるが、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。

### (1) 観光施設等事業

観光施設事業については、リスク限定通知を踏まえ、公営企業による実施が適当か否かを十分検討し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、財政負担のリスクを限定すること。

また、休養宿泊施設については、「民間と競合する公的施設の改革について」（平成12年5月26日閣議決定）の趣旨を踏まえ、施設の新設・増設に当たっては、周辺の民営事業者との協調を図り、真に必要なものに限ること。

なお、既存の施設については、施設そのものの必要性及び公営企業で運営することの適否について十分に検討すること。

### (2) 有料道路事業・駐車場整備事業

事業の実施に当たっては、輸送力の増強、交通混雑の緩和等の事業効果について十分な

検討を行うとともに、利用状況の見通し、収支見込みについても具体的な検討を行い、採算性の確保に努める必要があること。

#### 第4. 「資金不足等解消計画」策定上の留意事項

地方債同意等基準に定める「資金不足等解消計画」は、様式第3号を参考とし、特別の事由がない限り、前記「経営戦略」を基本として策定するものとする。地方財政法に定める「資金の不足額」は、事業の性質等を勘案しつつ必要最小限度の期間内に解消する必要がある、原則として10年以内に解消すべきである。

また、「工業用水道事業における未稼働資産等の整理による経営健全化について」（平成14年4月19日付け総財企第78号）、「地下鉄事業経営健全化対策について」（平成15年4月21日付け総財企第70号（改正）平成22年3月19日付け総財企第54号）及び「公立病院特例債の取扱いについて」（平成20年6月6日付け総財経第96号）により経営健全化対策を実施している場合及び公立病院特例債を発行した場合は、当該通知に基づく計画を「資金不足等解消計画」とみなすものとする。

#### 第5. 「経営健全化計画」策定上の留意事項

##### 1 「経営健全化計画」の策定

##### (1) 「経営健全化計画」の策定に当たっての基本的な考え方

健全化法の規定により指標算定年度の前年度の決算に基づいて算定された資金不足比率が経営健全化基準以上である公営企業が策定しなければならない「経営健全化計画」は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行規則（平成20年総務省令第8号）別記様式第16号により、前記「経営戦略」策定の基本的考え方に準じて策定するものとし、資金不足比率を経営健全化基準未満とすることを明らかにしなければならない。この場合、「経営健全化計画」策定の前提資料となる収支計画については、前記第4と同様の考え方により様式第2号を参考に、地方財政法に定める「資金の不足額」を解消することを明らかにするものとする。

また、次の点に留意されたい。

- ① 「経営健全化計画」には、各地方公共団体において当該公営企業の経営に要する経費について一般会計等との負担区分の明確化を図った上で、公営企業の経営に伴う収入をもって充てることとされたものについては、経営の合理化と料金の適正化によって速やかに単年度損益収支の均衡を図るとともに、過去に生じた資金の不足額について、計画期間中のみならず、計画期間後も経営健全化の取組を継続することを通じて解消することができるよう、その基礎となる方策を定めるべきものであること。
- ② 公営企業の経営の健全化を確実に推進するためには、住民等の理解と信頼を得ることが不可欠であり、当該地方公共団体が総力を挙げて徹底した効率化、経営健全化をはじめとする公営企業の改革に取り組むとともに、適切に説明責任を果たし、その基本方針や取組内容を「経営健全化計画」に分かりやすく示すことが必要であること。
- ③ 「経営健全化計画」を定めるに当たっては、資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因についての客観的かつ的確な分析が前提となること。

また、分析及び計画の策定に当たっては、監査委員や外部監査人による監査における指摘事項を十分踏まえること。

- ④ 過去に生じた資金の不足額を解消するための財源については、その資金の不足額が生じた原因を踏まえ、経営の合理化によるほか、料金の適正化、一般会計等との経費負担区分の適正化等の適切な財源措置を講ずる必要があること。
- ⑤ 「経営健全化計画」にこれらの措置を定めるに当たっては、当該計画の実行可能性を十分に確保する必要があること。
- ⑥ 「経営健全化計画」に基づく取組の結果、期待される経営健全化の効果額を明らかにすること。

## (2) 他の計画との整合性の確保等

財政健全化団体又は財政再生団体である地方公共団体は、「経営健全化計画」を定めるに当たっては、「財政健全化計画」又は「財政再生計画」との整合性の確保を図らなければならないこと。

この場合、特に、「経営健全化計画」の対象となる公営企業に対する一般会計等からの繰出金の額及び当該公営企業会計における資金の不足額について、「財政健全化計画」又は「財政再生計画」に及ぼす影響について留意すること。

また、「経営健全化計画」には、原則として「経営戦略」及び「資金不足等解消計画」に記載されている事項を含めることが適当であること。

## (3) 「経営健全化計画」の内容

### ① 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因を分析し、経営悪化の原因となった事務・事業等を特定する必要があること。当該事務・事業等について、経営悪化につながった具体的な事実関係を明らかにすること。

この分析に当たっては、経営の健全化のために改善が必要と認められる事務・事業等の執行に対する個別外部監査の結果を真摯に踏まえて、検証を行うこと。

また、同種の公営企業を経営する他の地方公共団体や、類似事業を経営する民間企業との比較等を通じ、経営の合理化のあり方、料金水準のあり方、一般会計等による経費負担のあり方等について、十分な分析を行うこと。

### ② 計画期間

「経営健全化計画」の計画期間は、経営の健全化を図る事業の性質、健全化の効果、健全化判断比率への影響、当該地方公共団体の財政規模等を総合的に勘案して必要な最小限度の期間とする必要があり、4年以内を基本とすべきであること。

### ③ 公営企業の経営の健全化の基本方針

公営企業の経営の健全化の基本方針には、「経営健全化計画」に基づき実施する経営健全化のための措置の要綱を簡潔にとりまとめ記載すること。この場合、「経営健全化計画」を策定する以前から取り組まれてきたもの、取組の内容を充実させるもの、新たに取り組まれるもの等の区別を、資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因と関

連付けながら分かりやすく記載することが望ましいこと。

④ 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策

資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策については、例えば、収益の増加又は経費の節減を内容とする経営の合理化、料金の適正化、一般会計等からの出資金、負担金、補助金等の繰入れの計画等を記載すること。

⑤ 年度ごとの④の方策に係る収入及び支出に関する計画

ア 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策の具体的な措置の結果生じることが見込まれる収入及び支出面での効果額を、年度ごとにとりまとめて記載すること。

イ 収入の見込みに当たっては、あらゆる資料に基づいて正確にその財源を捕そくし、かつ、経済の現実に即応してその収入を算定する必要があること。

ウ 支出の見込みに当たっては、法令の定めるところに従い、かつ、合理的な基準によりその経費を算定する必要があること。

⑥ 年度ごとの資金不足比率の見通し

年度ごとの資金不足比率は、「経営健全化計画」に定められた行財政上の措置を受けて算定されるものであることから、当該措置と資金不足比率との関係について、適宜簡潔な説明を加えることが望ましいこと。

⑦ その他経営の健全化に必要な事項

資金不足比率の改善に与える効果自体を直ちに測ることは困難であるものの、経営の健全化に資する事務処理の効率化等の取組についても、具体的に記載するものであること。

2 「経営健全化計画」の策定手続等

(1) 「経営健全化計画」の策定期限

「経営健全化計画」は指標算定年度の末日までに策定することとされていること。

ただし、当該年度に起債の許可を得ようとする地方公共団体は、第5.6(2)を踏まえ、当該許可手続との関係にも留意する必要があること。

(2) 「経営健全化計画」の策定手続

「経営健全化計画」を策定することになる場合は、以下のような手続を経る必要があり、年度内に「経営健全化計画」を策定するためには、各手続の進行管理に十分注意すること。

- ① 公営企業の決算の調製
- ② 資金不足比率の算定
- ③ 資金不足比率の監査委員の審査
- ④ 資金不足比率の議会報告・公表
- ⑤ 個別外部監査の要求等
- ⑥ 「経営健全化計画」の議会における議決・公表

### (3) 個別外部監査の要求等の手続

前記(2)⑤の個別外部監査の要求等の具体的な事務手続は次のとおりであり、年度内に「経営健全化計画」を策定する必要があることから、速やかに事務処理を行うこと。

- ① 長が監査委員に対し、地方自治法第199条第6項の規定に基づく監査を行い、かつ、監査委員の監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることを要求
- ② 監査委員がそれについて意見を長に通知（地方自治法第252条の41第3項）
- ③ その意見とともに、長は個別外部監査契約に基づく監査によることについて議会に付議（地方自治法第252条の41第4項において準用する同法第252条の39第4項）
- ④ ③の議会の議決を経た場合には、長は監査委員の意見を聴いて個別外部監査契約を議会の議決を経て締結（地方自治法第252条の41第4項において準用する同法第252条の39第5項及び第6項）

なお、③と④の議会の議決は同じ議会で処理することとしても差し支えないこと。

### (4) 「経営健全化計画」の公表

「経営健全化計画」の公表は、住民自治による財政の健全化及び公営企業の経営の健全化を推進する上で必要なものであり、経営健全化団体（「経営健全化計画」を定めている地方公共団体をいう。以下同じ。）の長は、当該公営企業が取り組もうとする経営の健全化の基本方針や具体的な方策について、分かりやすく公表するよう努めること。

### (5) 「経営健全化計画」の実施状況の公表

「経営健全化計画」の実施状況の公表は、住民等から不断のチェックを受けることを目的としているものであることから、経営健全化団体の長は、当該公営企業の経営の健全化の取組が計画に沿って着実に実施されているかどうか等について、前年度の決算の数値等を用いて分かりやすく公表するよう努めること。

### (6) その他

「経営健全化計画」の策定又は変更に関連して予算の調製、条例等の制定改廃等が必要となる場合には、当該計画が速やかに実効性あるものとなるよう、「経営健全化計画」の策定又は変更に関する議会の議決と同時に、これらの手続を行うことが適当であること。

## 3 「経営健全化計画」の変更

「経営健全化計画」を変更した場合には、速やかにこれを公表するとともに都道府県及び指定都市にあっては総務大臣に、市町村及び特別区にあっては都道府県知事に報告しなければならないこと。

なお、計画期間を延長し、又は資金不足比率を経営健全化基準未滿とするための方策に位置付けられた取組を行わないこととするような変更は、原則として行うべきではないこと。

## 4 「経営健全化計画」の完了

公営企業の経営の健全化が完了した後の当該公営企業の経営の方針を定めるに当たっては、公営企業の経営の健全化が完了した後も、地方財政法に定める「資金の不足額」がある場合には、可能な限り早期に資金不足額を解消するよう努めるべきであることに留意するこ

と。

#### 5 「経営健全化計画」の策定を要しない公営企業

- (1) 指標算定年度の前年度の資金不足比率（指標算定年度の前々年度の決算に基づき算定された資金不足比率をいう。）が経営健全化基準未満である場合又は公営企業の事業を開始した日が指標算定年度の前年度の中途である場合であって、指標算定年度の翌年度の資金不足比率（指標算定年度の決算に基づき算定されるべき資金不足比率をいう。）が経営健全化基準未満となることが確実であると認められる公営企業については、「経営健全化計画」の策定を要しないこと。
- (2) (1)の場合においては、当該地方公共団体の長は、指標算定年度の翌年度の資金不足比率が経営健全化基準未満となることが確実であると認められると判断した客観的理由について、直ちに、当該地方公共団体の議会、住民に対して明らかにし、かつ、総務大臣に報告しなければならないが、この判断に当たっては、指標算定年度の資金不足比率が経営健全化基準以上となっている事実に鑑み、慎重な分析が必要になること。
- (3) 指標算定年度末までに公営企業に係る特別会計を廃止する場合には、当該公営企業に係る「経営健全化計画」の策定を要しないこと。

#### 6 その他

- (1) 「経営健全化計画」を策定する公営企業は、「資金不足等解消計画」の策定を要しない。
- (2) 資金不足比率が経営健全化基準以上となると見込まれる公営企業については、特段の事情がない限り、速やかに「経営健全化計画」を策定した上で起債の許可申請を行うものとする。

### 第6. その他

- 1 この通知の施行に伴って、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成 21 年 7 月 8 日付け総財公第 103 号、総財企第 75 号、総財経第 96 号）は廃止する。
- 2 平成 26 年度における公営企業に係る起債の協議又は許可申請を行う地方公共団体及び公営企業への地方債同意等基準等の適用については、平成 25 年度までの地方債同意等基準等による「経営健全化計画」を「資金不足等解消計画」とみなすことができる。
- 3 都道府県にあつては、指定都市を除く市町村の公営企業、企業団及び関係一部事務組合（都道府県及び指定都市が加入するものを除く。）が行う経営健全化等の取組について、実効性のある支援を行うことが必要であり、先進事例の紹介、公営企業の経営に精通した人材のあつせん、助言や情報提供等を積極的に行うことが適当である。
- 4 消費税率（国・地方）の引上げに伴う公共料金等の改定について、税負担の円滑かつ適正な転嫁を基本として対処するとの考え方を踏まえ、適切に対処すること。



また、「消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法」（平成 25 年法律第 41 号）等を遵守し、調達等契約事務の適切な運用に万全を期すこと。

5 地方公共団体に対しては、平成 25 年 11 月に策定された「インフラ長寿命化基本計画」（インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議）において、個別施設ごとの「長寿命化計画」（個別施設計画）を策定することが期待されており、また、「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（平成 26 年 4 月 22 日付け総財務第 74 号）において、公営企業の施設も含む公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための計画（公共施設等総合管理計画）の策定に取り組むことを要請しているところである。

各地方公共団体にあつては、これらのことを踏まえ、「経営戦略」の策定に当たり、前記各計画との整合性に留意すること。

6 総務省においては、「経営戦略」の策定に資する資料を今後示すとともに、先進的取組の事例を整理し、紹介する予定である。公営企業におかれては、このような情報も参考として、適切に取組を進められたい。

また、「経営戦略」の策定及び地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入等について、地方公共団体の取組を支援するために、実務面での手法、留意点等について研究会等を開催して検討を行い、成果を示すこととしているので、留意されたい。

（注 1）

健全化法においては、公営企業ごとの「資金不足比率」並びに公営企業に係る特別会計を含む地方公共団体の財政状況を示す財政指標としての「連結実質赤字比率」、「実質公債費比率」及び「将来負担比率」について、算定及び公表が義務付けられている。

また、資金不足比率が経営健全化基準以上である公営企業については「経営健全化計画」を、さらに、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率が早期健全化基準又は財政再生基準以上である地方公共団体は「財政健全化計画」又は「財政再生計画」を、それぞれの議会の議決を経た上で定めなければならないこととされている。

（注 2）

「元利金債」とは、地方債に関する省令（平成 18 年総務省令第 54 号）第 12 条第 3 号に定める「宅地造成事業に係る資産のうちいまだ売却されていないものに係る地方債の利子」及び同条第 4 号に定める「建設改良費の財源に充てるために起こした地方債の元金償還金」の財源に充てるために起こす地方債をいうものであること。

収集資料リスト一覧

NO	フォルダ名	データ名
1	決算書	24下水道
		25下水道
		26下水道
		H28
		H29
		平成14年度
		平成15年度
		平成16年度
		平成17年度
		平成18年度
		23下水. pdf
		H2～H13. pdf
		H22下水道決算書. pdf
		平成19年度. pdf
		平成20年度. pdf
平成21年度. pdf		
平成22年度. pdf		
2	決算書内訳資料	行政実績(決算書の内容説明みたいなもの)
		地方公営企業決算状況調査書 平成九年～十一年度
		地方公営企業決算状況調査書 平成六年～八年度
		(10年)平成16年度(15年度決算) 地方公営企業決算状況に関する綴. pdf
		(10年)平成17年度 地方公営企業H16決算状況に関する綴. pdf
		(10年)平成18年度 地方公営企業H17決算状況に関する綴. pdf
		10年 財務(決算統計書類) 平成13年度. pdf
		平成14年度 財務(決算統計書類). pdf
		平成14年度 財務(庶務書類) 経営状況・普及特別対策事業計画. pdf
		平成15年度 地方公営企業決算状況に関する綴. pdf
		平成16年度(10年) 経営状況調査・普及特別対策事業計画. pdf
		平成21年度 地方公営企業H20決算状況. pdf
3	一般会計繰入金算定根拠に関する資料	18決算状況調査票. xls
		19決算状況「下水道」. xls
		21決算状況. xls
		22決算状況. xls
		23決算状況. xls
		24決算状況. xls
		25決算状況. xls
		26決算状況. xls
		H27年度決算状況参考資料. xls
H27決算状況. xls		
4	工事設計書	工事箇所数. xls
		平成20年度 報告書 下水道管路内補修工事 H20_11_20～H22_12_19. pdf
		平成23年度 報告書 管路内補修工事 H23_10_11～H23_12_20. pdf
		平成24年度 報告書 下水道管路内補修工事 H24_10_15～H22_11_16. pdf
		報告書 管路内補修工事 H21_10_23～H21_12_15. pdf
報告書 管路内補修工事 H22_10_12～H22_12_20. pdf		
5	下水道台帳	公共
		団地
6	下水道接続率	H12年度. pdf
		H13年度. pdf
		H14年度. pdf
		H15年度. pdf
		H16年度. pdf
		H17年度. pdf
		H18年度. pdf
		H19年度. pdf
		H20年度. pdf
		H21年度. pdf
		H22年度. pdf
		H23年度. pdf
		H24年度. pdf
		H25年度. pdf
		H26年度. pdf
		H27年度. pdf
		H28年度(6.15現在). pdf
賦課済公共ます一覧表. pdf		
7	その他	指定店
		消費税
		条例・要綱
		総務省関連
		公共下水道事業費調(事業開始からのデータ). xls