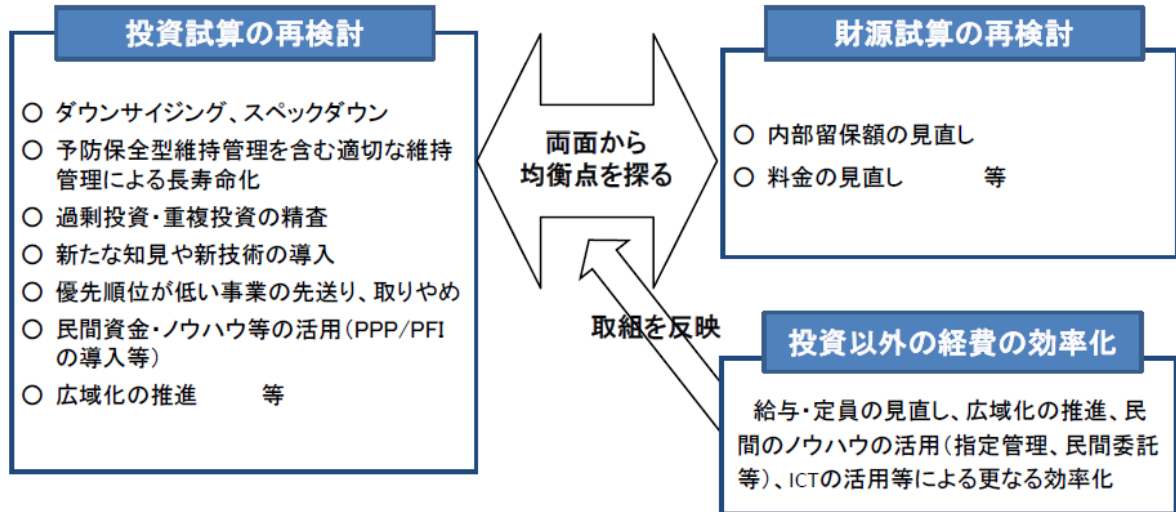


「投資・財政計画」策定までの流れ②(投資試算等と財源試算の整合性検証)

- 「投資試算」等の支出と「財源試算」にギャップがある場合には、以下のようにギャップ解消に取り組むことが必要。
- 投資以外の経費について、必要かつ合理的な額の確保を前提とした上で、更なる効率化に取り組むことが必要。



(出典：平成 27 年 2 月 23 日 全国都道府県・指定都市公営企業管理者会議資料「公営企業の経営戦略の策定等について」)

③これからの中長期経営計画

(水道事業：湖都大津・新水道ビジョン)

(ア) 計画策定の背景

平成 22 年頃から日本の総人口は減少局面に転じ、平成 23 年 3 月には東日本大震災が発生するなど、水道をとりまく状況がこれまでとは大きく変化したことから、平成 25 年 3 月、厚生労働省において、これまでの「水道ビジョン」の改訂ではなく、来るべき時代に求められる課題に挑戦するため、「安全」「強靱」「持続」を水道の理想像とした「新水道ビジョン」が公表された。

市においても、今後、施設の老朽化に伴い更新費用が増加する中で、人口減少社会の到来が現実味を帯びるなど、これまで経験したことのない事業環境の変化が訪れようとしており、このような水道事業を取り巻く環境の変化や今後の水道事業の課題に対応するため、厚生労働省の「新水道ビジョン」を踏まえた新たな大津市水道ビジョンとして、「湖都大津・新水道ビジョン」(以下、「新水道ビジョン」という。)を策定した。

(イ) 計画の位置づけ

新水道ビジョンでは、大津市水道事業の目指す将来像及び中長期的な事業運営の方針（取り組み姿勢）を示すとともに、将来像を実現するための具体的な施策及び取り組み事項などを「重点実行計画」としてまとめている。

「重点実行計画」は、施設整備やお客様サービスの向上、経営の効率化に関するものなど、様々な施策から構成しており、これらの施策のうち、施設整備などの支出に係るものを投資計画とし、今後の収入の見通しを財源計画として、これら投資と財源の均衡が図られるよう調整した投資・財政計画を、「中長期経営計画（経営戦略）」として策定している。これは、総務省が平成 26 年 8 月 29 日に通知した「公営企業の経営に当たっての留意事項について」において、策定を推奨している「経営戦略」に位置づけられるものである。

(ウ) 計画期間

新水道ビジョンの「重点実行計画」の策定にあたっては、市のまちづくりの指針となる「大津市総合計画基本構想」における将来都市像の実現を目的とし、計画期間については、次期総合計画の目標年次である平成 40 年度までの 13 年間（平成 28 年度から平成 40 年度）としている。

「重点実行計画」と「中長期経営計画（経営戦略）」の実施にあたっては、計画期間を前期 5 年間（平成 28 年度から平成 32 年度）、中期 4 年間（平成 33 年度から平成 36 年度）、後期 4 年間（平成 37 年度から平成 40 年度）の 3 期に分けて進捗管理を行い、事業環境の変化等に対応しつつ、各期末時点において、レビュー及び見直しを行いながら、各事業の適正かつ効率的な実施を推進していくこととしている。

(エ) 目指す将来像とその実現に向けた施策

新水道ビジョンでは、「お客様との信頼を 未来につなぐ 湖都大津の水道」を目指す将来像として掲げ、その実現に向けて、3つの基本方針と12の施策方針を定めている。

これらの体系図は、以下のとおりである。



(出典：湖都大津・新水道ビジョン)

また、上記の目指す将来像を実現するための基本方針及び施策方針に基づき、具体的な取り組みとして 30 の主要施策を重点実行計画として定めている。

施策方針と主要施策の体系図は、以下のとおりである。



(出典：湖都大津・新水道ビジョン)

(オ) 経営の基本方針

企業局では経営の基本方針として、中長期経営計画（経営戦略）において以下のとおり定めている。

今後、より一層厳しい経営環境が続くことが予想される中、次世代に健全な施設を引き継ぎ、お客様に継続して安心・安全な水道水をお届けするために、経営の効率化・健全化の取り組みを実践していきます。そして徹底した経費の削減と財源の確保を図りながら、「湖都大津・新水道ビジョン」が掲げる将来像「お客様との信頼を 未来につなぐ 湖都大津の水道」の実現に向けて、安心してお使いいただける水道水を（「安全」）、災害などに強い施設・体制で（「強靱」）、これからもお届けできるよう（「持続」）事業経営を行います。

(カ) 投資・財政計画

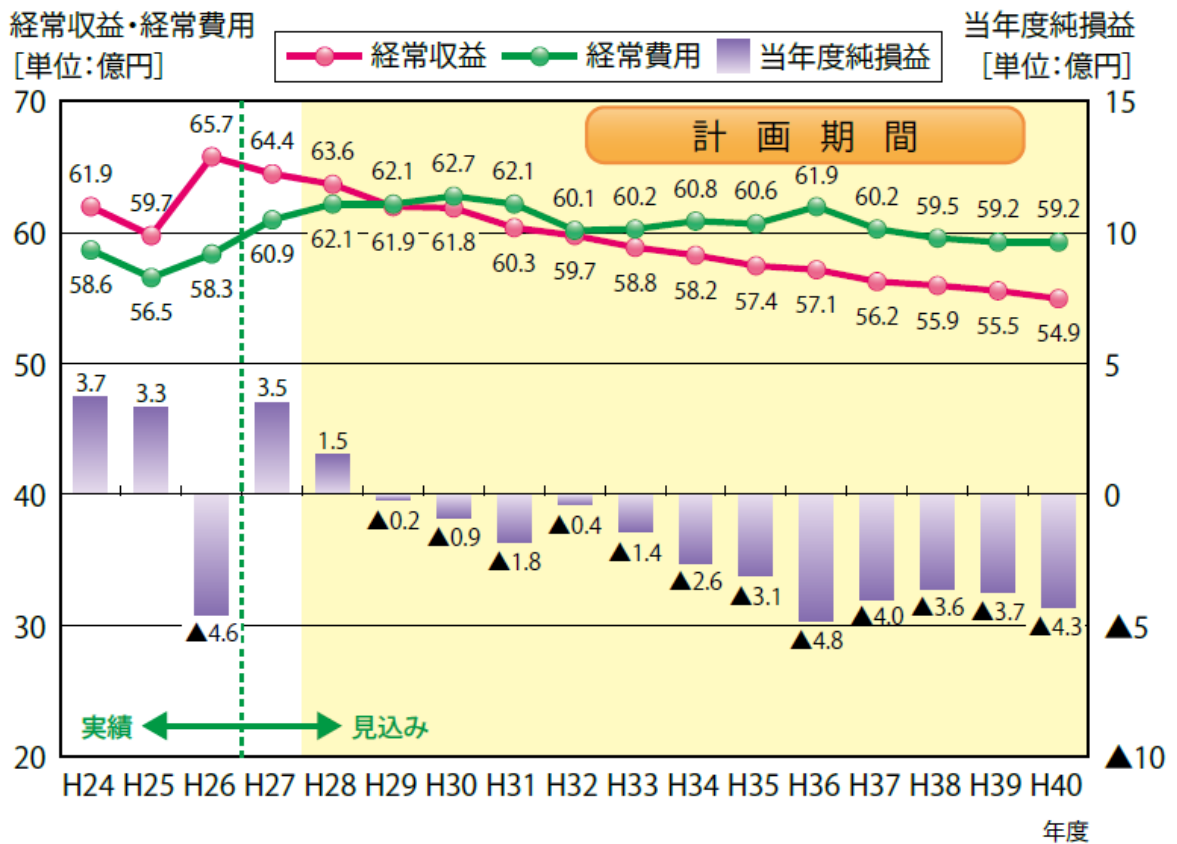
今後の経営環境や、投資と経営の効率化・健全化の取り組みを踏まえた投資・財源試算のもと、現行の水道料金を維持することを前提とした投資・財政見込みは、以下のとおりである。なお、平成 29 年 4 月からの水道料金の値上げ改定は織り込まれていない。

(i) 収益的収支

給水量の減少に伴う給水収益の減少は深刻で、平成 26 年度には地方公営企業の会計基準の見直しの影響も加わり、純損失を計上することとなった。

今後、人件費は減少傾向にあるが、老朽化した管路や施設の更新需要の高まりにより、減価償却費がやや上向きに推移することから、経常費用については、多少の増減はあるものの概ね横ばい傾向となっている。一方で、給水収益は右肩下がり減少すると予測されることから、費用を収益でまかなうことができず、平成 29 年度以降赤字が続く見込みとなっている。

経常収益・経常費用・当年度純損益の推移



(出典：湖都大津・新水道ビジョン)

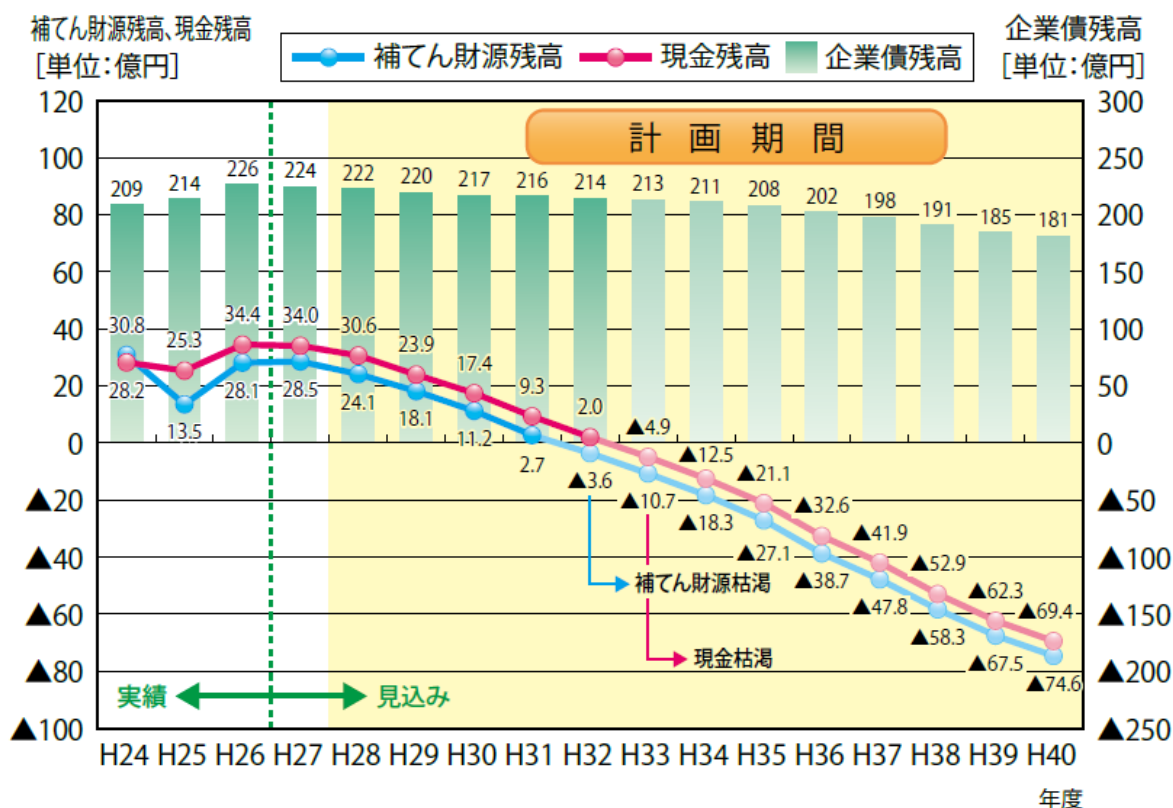
(ii) 資本的収支

投資の合理化により事業費の縮減と平準化を図ることで投資額を抑制し、企業債残高を平成 40 年度末の経営目標である 181 億円におさまるよう設定している。

人口減少局面において、次世代に過度な負担を残さないようにするためには企業債の削減が必要であることから、ここでは企業債残高の目標達成を前提として試算している。

企業債発行額の抑制により現金残高が減少し、また、収益的収支では純利益を確保できないことから、資本的収支の不足分を補てんする財源（収益的収支の純利益や現金支出を伴わない減価償却費など）は、平成 32 年度に枯渇する見込みとなっている。

補てん財源残高、現金残高、企業債残高の推移



(出典：湖都大津・新水道ビジョン)

(iii) 投資・財政計画の均衡を図るための今後の取り組み

水道事業の運営に必要な資金を確保し、健全で安定した経営を維持するために、料金改定を視野に入れながら、適正な水道料金の水準について継続して検討していくこととしている。

そして、次世代に健全な施設を引き継ぎ、お客様に安心・安全な水道水を送り続けるために、今後も継続して投資と経営の効率化・健全化に取り組み、費用の削減を図っていくほか、人口動態や社会情勢など、水道事業をとりまく経営環境を常に注視し、必要に応じて投資・財源試算の見直しと計画の修正を行っていく方針である。

(キ) 計画の進捗管理

毎年計画どおりに進捗しているかを検証するために、経営に関する重要指標を設定し、計画値と実績値、また他都市の値との比較を行いながら経営分析を行うことで、経営状況の把握に努めていくこととしている。

また、新水道ビジョンの推進にあたっては、目標の達成状況を定期的・定量的に検証・評価し、実施手法の改善や計画の見直し等に反映させる進捗管理が必要であるとし、当該進捗管理を、計画、実施、検証及び評価、改善及び見直しの一連の流れ（PDCA サイクル）により行うこととしている。



(出典：湖都大津・新水道ビジョン)

(ガス事業：大津市ガス事業中長期経営計画（経営戦略）（案））

(ア) 新しい経営計画の策定

企業局では、ガス事業を取り巻く環境の変化や今後のガス事業の課題に柔軟に対応し、ガス事業者の使命である安全で安定したガスの供給と更なるお客様サービスの向上が図れるよう、第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画を承継する計画として、大津市ガス事業中長期経営計画（経営戦略）の策定を進めており、同経営計画（案）がまとまったことから、平成29年2月13日付けで企業局ホームページに公表している。

当該経営計画（案）では、ガス事業の課題を整理し、今後の中長期的な事業運営の方針（取り組み姿勢）を示すとともに、具体的な施策及び取り組み事項などを「主要施策」としてまとめている。この「主要施策」は、施設整備やお客様サービスの向上、経営の効率化に関するものなど、様々な施策から構成されており、これらの施策のうち、施設整備などの支出に係るものを投資計画とし、今後の収入の見通しを財源計画として、これらの投資と財源の均衡が図られるよう調整した投資・財政計画を策定している。これは、総務省が平成26年8月29日に通知した「公営企業の経営に当たっての留意事項について」において、策定を推奨している「経営戦略」に位置づけられるものである。

(イ) ガス事業のあり方の検討

企業局は、平成28年11月28日に「大津市公営インフラ事業のあり方検討に関するマーケットサウンディング調査の実施について」を公表し、今後のガス事業のあり方について、官民連携の考え方を取り入れた、新たな運営形態に関する調査・研究を進める方針としている。なお、当該方針は経営計画（案）において、「民間的経営手法の活用検討」として織り込まれている。

【マーケットサウンディング調査の実施】

都市ガス事業では、ガスの小売全面自由化が平成29年4月から開始されます。このことにより、他のガス小売事業者と競合することが予想されるほか、他業界からの新規参入意向も報道されています。

本市では、お客様である市民の皆様へ今まで以上に魅力的なガス事業等を提供し続けるために、官民連携による会社の設立等を含めた、新たな運営形態に関する調査・研究を行っています。

このたび、その一環として、本市の「官民連携出資会社」によるガス事業の運営スキームに関しまして、民間事業者様の現時点での関心度や意見等についてマーケットサウンディング調査を実施します。調査で

は、「当該事業スキームへの現時点での関心」、「保有されるノウハウ等を活用した将来の発展イメージ」や「当該事業計画についてのご意見」等をお伺いすることで実現性、市場性を把握し、検討を進めるための参考とさせていただきたいと考えています。

(出典：「大津市公営インフラ事業のあり方検討に関するマーケットサウンディング調査の実施について」より抜粋)

当該方針が公表された背景、検討の方向性については、以下のように示されている。

【大津市公営インフラ事業のあり方検討について】

1. 大津市のガス事業が抱える課題

【ガスの小売全面自由化による大きな社会情勢の変化】

- 平成 29 年度のガスの小売全面自由化に伴い、自由競争環境を確立するため国が新規参入を促進させる施策を次々に公表しており、新規参入者が他業種とのセット販売や低料金等を掲げ大津エリアで事業展開する可能性がある。
- このため、今後は市民へ付加価値の高い新たなサービスや料金メニューの提供が求められる。
- しかし、事業展開や料金に関して、公営事業者特有の課題を抱えており、新たなサービスの拡充や料金設定の自由度においても民間企業に比べ制約を抱えることになる。
- また、平成 29 年 4 月以降、契約切り替えの影響を受けるなどし、経営状況が厳しくなり、これまでお客様に提供してきた低廉なガス料金の維持ができない可能性がある。

【人材・組織面の脆弱化】

- 独自採用職員の高齢化により専門技術職で構成している組織体系の維持が困難な状態にある。
- ガス事業の根幹である緊急保安体制が平成 31 年度以降、「直営体制」の確保ができない。

⇒このため、新たな運営形態の検討が必要とされている。

2. 地域に密着した新組織の設立（案）

- 新組織として、機動性、公共性を有した「連携出資会社による事業継続」を選択肢のひとつとして検討する。
- 「大津市企業局」と「パートナー事業者」が共同出資する「連携出資会社」を設立することで双方からの人員派遣を実現し、技術継承や民間ノウハウの活用を図る。また、地元からの雇用を行うことで、「地元経済の活性化」に貢献する。

- ガス事業をはじめとし、電力等多様なユーティリティ事業を展開し、市民の生活を支える主体となることを目標とする。

3. 課題解決のための新たな事業スキーム（案）

- 官民共同で新会社を設立し、PFI 法に定める公共施設等運営権制度を活用（公共性を確保した総合ユーティリティ企業を目指す）

4. 官民連携出資会社の事業内容（案）

- ガス小売事業、ガス導管に関する業務、新規事業、水道関連維持管理業務の4つを柱とし、従来業務の更なるサービス向上と、お客様への新たな付加価値の創出を目指す。

5. 検討を進めるにあたり

- 本構想の実現可能性の判断材料として、マーケットサウンディングを実施する。

6. 今後のスケジュール（案）

- | | |
|------------------|------------------------------------------------------|
| ◆平成 28 年 11 月下旬 | 民間事業者へのマーケットサウンディング調査 |
| ◆平成 29 年 2 月 | 附属機関設置条例の一部改正に伴う議案の上程 |
| ◆平成 29 年 4 月 | 附属機関（外部有識者会議）への諮問・答申 |
| ◆平成 29 年 12 月頃 | 実施方針に関する議案の上程 |
| ◆平成 30 年 4 月以降 | 公募によるパートナー事業者の選定
運営権設定に関する議案の上程 |
| ◆平成 31 年 4 月（予定） | 事業の開始（新たな事業運営形態への移行） |
| ◆平成 34 年 4 月（予定） | 水道事業の委託業務の一括受託 |
| ◆その後 | 事業開始後、広域化の動向を見据えつつ
水道事業の官民連携の枠組みを広め、更なる経営の効率化を図る。 |

（出典：「大津市公営インフラ事業のあり方検討について」より抜粋）