

# 「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と、財源見通しである「財源試算」が均衡するように調整した収支計画。

現状把握・分析、  
将来予測(①)

【アプローチ1】

施設・設備の現状把握

規模・能力、劣化の状況、使用可能年数等を把握

将来の需要予測

可能な限り長期間(30年～50年超)の需要予測

投資試算

目標設定(②)、  
水準の合理化(③～⑤)

【アプローチ2・3】

目標設定

住民サービスを維持するために必要な目標を設定

投資額の合理化

目標達成のために必要となる合理的な投資規模を把握

計画策定  
(取りまとめ(⑥))

【アプローチ3】

投資試算

優先順位付け、平準化等による合理的な投資の内容・所要額等の見通しの取りまとめ

ギャップが生じた場合には均衡を図る

財源試算

財源見通しの取りまとめ

戦略実施、事後  
検証など

事後検証・更新等

- ・毎年度の進捗管理
- ・3～5年に一度の見直し(経営指標等も活用)

計画等と実績の乖離が著しい場合には計画見直しを検討

投資・財政計画

投資以外の経費

必要かつ合理的な額の確保を前提とした上で、徹底した効率化に取り組むことが必要

※番号は次ページ以降の各手順の番号である。

財源試算

財務状況の適切な  
現状把握・分析

現在の財務状況を把握(企業債・自己資金等)

将来の財源等予測

各財源や「投資試算」を含む需要額等の見通しを踏まえた財政状況の将来予測

財源構成の検討

財源や需要額の将来予測を踏まえて、料金、企業債、一般会計繰出金の各財源について、適切な水準・構成を検討

# 投資の合理化についての検討手順の考え方①

## <新規投資(サービス提供区域の拡大等)>

① 現状の把握と将来必要となる  
住民サービスの予測

② 目標となる額・水準の設定

③ 事業実施の判断(優先順位付け)

④ 事業規模の判断(過剰投資・  
重複投資の精査等)

⑤ 事業を合理化するための工夫

⑥ 「投資試算」の取りまとめ、「財源  
試算」との均衡

施設・設備の将来像を把握するとともに、地域の現状と将来見通し等を踏まえて将来必要となる住民サービスの水準(配水量・処理量の規模等)を予測し、両者から将来の投資需要額を推計する。

①で行った推計や経営の将来見通し(収入額の見通し)等を踏まえて、将来にわたり必要な住民サービスを確保するために必要となる投資の目標(額・水準等)を設定する(目標については、基本的に新規投資・更新投資で共通。)

投資額について、目標額に近づけるように合理化を行う。  
新規事業は、事業の採算性を検討し、採算性が見込まれない場合には先送り等を判断するとともに、限られた財源の中で、優先度の高い事業から取り組む(低いものは先送りする)ことが必要。

事業を実施する場合でも、整備する施設・設備が将来の需要予測等に照らして妥当なもので、かつ、既存の施設・設備では代替困難なものか精査し、過剰・代替可能なものは合理化することが必要。

事業の実施に当たっては、民間の資金・ノウハウ等の活用、新たな知見等の導入、長寿命化等の性能向上等、事業を合理化するための手法を検討し、将来の需要等に照らして最適な手法を選択する。

目標を達成するために必要な投資額を、合理化された形で把握し、財源の見通し等も含めて「投資試算」として取りまとめる。

「投資試算」と投資以外経費の予測が、「財源試算」(収入の見通し)と均衡しない場合は、整合させるために更なる合理化が必要。

# 投資の合理化についての検討手順の考え方②

## <更新投資(既存施設の更新等)>

① 現状の把握と将来必要となる  
住民サービスの予測

② 目標となる額・水準の設定

③-1 長寿命化の検討

※ 管理・補修レベルの長寿命化

③-2 重要性の判断(優先順位付け)

※ リスク・ベース・メンテナンス等を活用

④ スペックダウン・ダウンサイジングの検討

施設・設備の将来像を把握するとともに、地域の現状と将来見通し等を踏まえて将来必要となる住民サービスの水準(配水量・処理量の規模等)を予測し、両者から将来の投資需要額を推計する。

①で行った推計や経営の将来見通し(収入額の見通し)等を踏まえて、将来にわたり必要な住民サービスを確保するために必要となる投資の目標(額・水準等)を設定する(目標については、基本的に新規投資・更新投資で共通。)

更新投資については、既存の施設・設備を使い切る観点から、今後も使用する(供給されるサービスに需要がある)もので、長寿命化が可能なものは長寿命化を行い、LCCの低減、投資の平準化等を図ることが必要。長寿命化した後には、その効果に応じて、再度更新投資について検討することが必要。

併せて、サービスの需要や老朽化の度合等を踏まえ、また、重要性や事故が発生した場合の経費を含むトータル・コスト等も勘案して、更新の優先順位を決定し、優先順位が低い事業は取りやめ・先送り等を判断する。先送りした事業について、老朽化等による重要性の変化等も踏まえて、再度、更新を検討することが必要。

更新投資を行うに当たり、提供するサービスについて将来需要の予測を行い、需要減少が見込まれる場合や代替的な手段が存在する場合等には、施設・設備の性能や規模について、スペックダウンや統廃合を含む、ダウンサイジング等を判断することが必要。

# 投資の合理化についての検討手順の考え方③

投資の合理化

⑤ 事業を合理化するための工夫

⑥ 「投資試算」の取りまとめ、「財源試算」との均衡

事業の実施に当たっては、民間の資金・ノウハウ等の活用、新たな知見等の導入、長寿命化等の性能向上等、事業を合理化するための手法を検討し、将来の需要等に照らして最適な手法を選択する。

目標を達成するために必要な投資額を、合理化された形で把握し、財源の見通し等も含めて「投資試算」として取りまとめる。  
「投資試算」と投資以外経費の予測が、「財源試算」(収入の見通し)と均衡しない場合は、整合させるために更なる合理化が必要。

## <投資試算と財源試算にギャップが生じた場合の調整>

### 投資試算の再検討

- ダウンサイジング、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
- 優先順位が低い事業の先送り、取りやめ
- 広域化、民間資金・ノウハウ等の活用 等

両面から  
均衡点を探る

### 財源試算の再検討

- 内部留保額の見直し
- 料金の見直し 等

取組を反映

### 投資以外の経費の効率化

給与・定員の見直し、広域化の推進、民間のノウハウの活用(指定管理、民間委託等)、ICTの活用等による更なる効率化

# 投資の合理化を検討するための項目

フローチャートにおいて取組・検討が求められている項目は下記のとおりである。下記の項目について適切に取組・検討が行われている場合、合理化された適切な投資であると考えられる。

## (新規投資)

- 中長期的な計画に基づく新規投資である。
- 当該公営企業が将来にわたり収支均衡する。
- 事業が将来にわたり採算性を有する  
(料金収入等で経費を回収することができる)
- (採算性を有しない場合)
- 必要な水準の更新投資を行うことができる。
- 整備する施設・設備は、将来の安定的事業継続を可能とするが、需要に照らして過剰な規模・能力を有しない。
- 限られた予算内で優先して事業を行うことが必要である。
- 整備する施設・設備は既存の施設・設備では代替することが困難である。
- 広域化、民間の資金・ノウハウの活用等について検討を行っている。
- 調達コスト・金利コストの低減に取り組んでいる。
- 新技術の活用等を検討している。

## (更新投資)

- 中長期的な計画に基づく更新投資である。
- 当該公営企業が将来にわたり収支均衡する。
- 更新対象は既に長寿命化に取り組まれているか、長寿命化が困難な水準まで老朽化が進んでいる。
- 更新対象の施設・設備は更新の必要性が高く、更新を先送りすることは不相当と考えられる。
- 更新後の施設・設備が将来需要に照らして過剰な規模・能力を有しない。
- 事業の安定的継続のために必要な能力を有している。
- 更新対象は統廃合等に取り組むことが困難であり、既存の施設・設備で代替することも困難である。
- 広域化、民間の資金・ノウハウの活用等について検討を行っている。
- 調達コスト・金利コストの低減に取り組んでいる。
- 新技術の活用等を検討している。