

公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会

1 設立の趣旨

公営企業は、地域において住民の暮らしを支える重要な役割を担っているが、現在、高度経済成長期以降に急速に整備された社会資本が大量に更新時期を迎えつつあり、人口減少に伴う収入減等も見込まれる等、経営環境は厳しさを増している。

こうした状況下で、将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、各企業の実情に対応した中長期的な視野に立った経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、それに基づき経営基盤の強化を図ることが必要である。

このため、「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」を開催し、以下の点をはじめとする公営企業の経営戦略策定に係る論点について、関係者の意見を伺いながら検討を行うこととする。

1. 財政(財源)に係る論点

- 中長期的な財政(収入)の見通しを示した「財政計画」策定に係る考え方、留意点等。
- 「財政計画」を構成する3つの財源(料金・企業債・繰出金)を均衡が取れた形で適切に確保するための考え方、留意点等。

2. 投資に係る論点

- 限られた財源の中で公営企業が経営を維持するために必要な投資水準を確保するための「投資計画」策定に係る考え方、留意点等。
- 「投資計画」と「財政計画」の間で財政ギャップが生じた場合に解消するための考え方、手順等。
- 地方公共団体がストックマネジメント等に取り組むための簡便な手法・留意点等(小規模団体等でも対応可能な手法等)。

➡ 「投資計画」と「財政計画」を一致させる形で「経営戦略」を策定するための手順、留意点等を取りまとめる。

2 委員名簿 (五十音順、敬称略)

石井 晴夫	東洋大学経営学部教授	高端 正幸	新潟県立大学国際地域学部准教授
石原 俊彦	関西学院大学大学院教授	滝沢 智	東京大学大学院教授
井手 秀樹	慶応義塾大学商学部教授	沼尾 波子	日本大学経済学部教授
宇野 二郎	札幌大学法学部教授	根本 祐二	東洋大学経済学部教授
大木 節裕	横浜市財政局財政部長	堀場 勇夫	青山学院大学経済学部教授(座長)
奥野 信宏	中京大学総合政策学部教授	水田 雅博	京都市公営企業管理者上下水道局長
神尾 文彦	野村総合研究所社会システムコンサルティング部長	山崎 武史	公認会計士
倉本 宜史	甲南大学マネジメント創造学部講師	渡部 厚志	松江市上下水道事業管理者上下水道局長

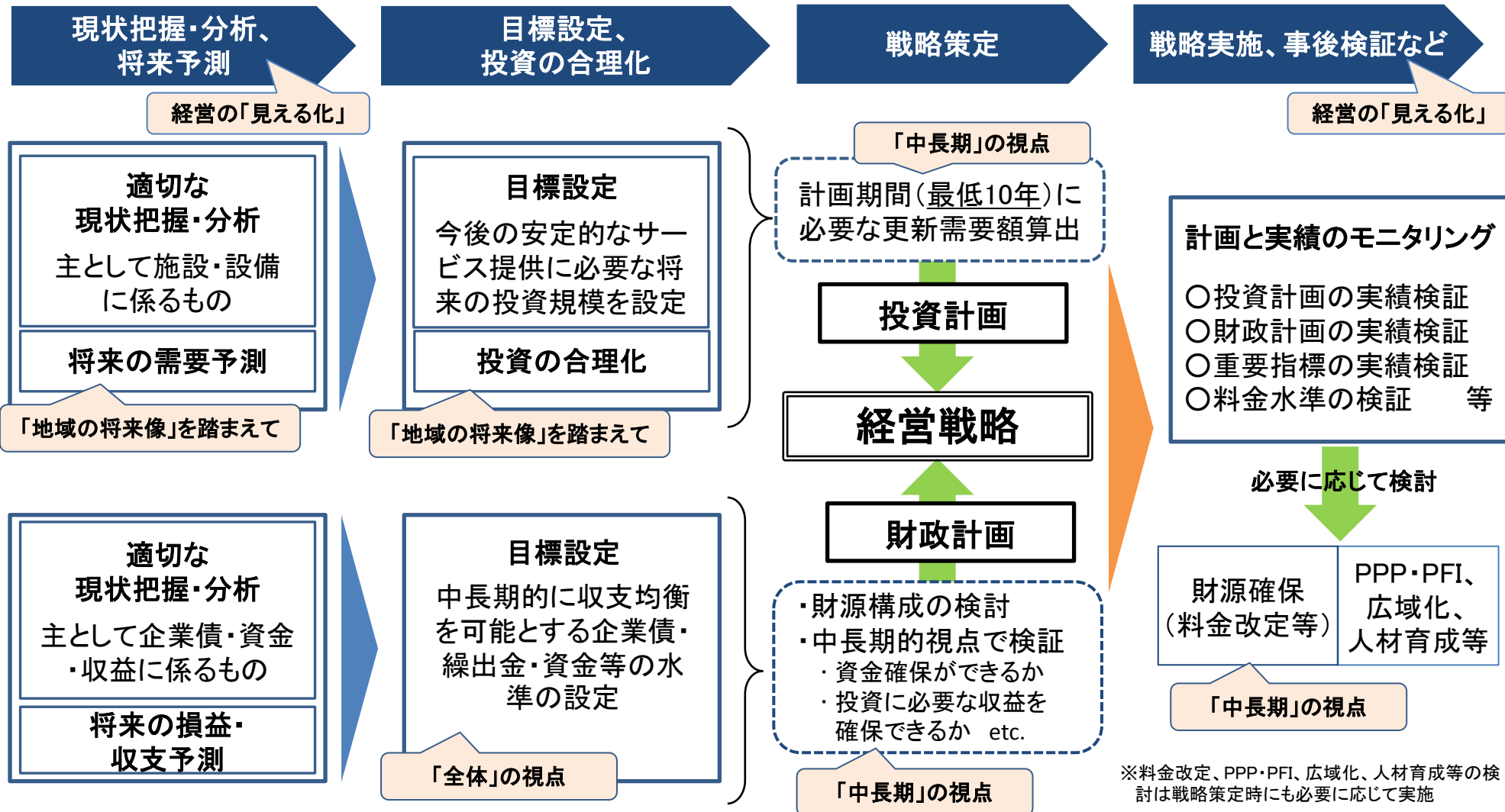
3 スケジュール等

○平成25年12月に研究会を設置し、平成26年3月に報告書を取りまとめる。

○「財政計画」「投資計画」の各々について、専門性の高い検討を集中的に行うために、ワーキンググループを設置する。

経営戦略策定の流れ

経営戦略の策定に当たっては、十分な現状分析・把握を行うことを前提に、中長期的な視点をもって策定にあたることが求められる。「投資計画」策定については中長期的な更新需要予測を適切に行うとともに、「財政計画」策定については財源構成からその実現可能性を検証し、経営戦略として取りまとめることが重要である。



※料金改定、PPP・PFI、広域化、人材育成等の検討は戦略策定時にも必要に応じて実施

※経営戦略策定の前段階において、「地域のデザイン・将来像」を踏まえた事業の将来構想の検討(ビジョン・経営方針の策定)が必要である。

「投資計画」と「財政計画」の整合性検証

- 「経営戦略」の条件として、「投資計画」と「財政計画」が均衡している(整合性が確保されている)ことが必要である。
- 経営の維持や重要な目標の達成に必要な財源の確保が困難であるなど、「投資計画」と「財政計画」にギャップが生じている場合には、ギャップの解消に取り組むことが必要である。
- 「投資計画」と「財政計画」の策定段階において、整合性の確保に留意することが必要である。

投資計画の再検討

- 浄水場、配水地等の施設ダウンサイジングの検討
- 管路敷設効率性の検証に基づく管路の縮小・効率的配置の検討
- 管路種別、サイズ見直し、適正化検討
- 小型の浄水装置、貯水槽の設置等の検討
- 未整備地区の効率的な污水处理施設整備手法、既整備地区の効率的な改築・更新や運営管理手法の検討
- 支出経費の削減検討 など

両面から均衡点を探る

財政計画の再検討

- 経常経費縮減策の検討
- 企業債発行額(割合)の見直し
- 繰出金の確保
- 段階的な料金改定(値上げ)の検討

<投資計画と財政計画の整合性検証のポイント>

- 投資計画と財政計画にギャップが生じる(投資計画実現に必要な財源を確保できない)場合には、何らかの方法でそのギャップの解消を図ることが必要である。
- ギャップの解消を図るための手段としては、以下の二つのアプローチが存在しており、各公営企業の実情に照らした有効なアプローチの選択が必要である。
 - ① 財源に対応した投資水準の見直しに係る取り組みを行う(財源を確保できる水準まで投資水準の合理化等を行う)
 - ② 投資に必要な財源の確保に係る取り組みを行う(投資に必要な額を確保できる水準まで料金引き上げ等を行う)
- 新地方公営企業会計基準においては、多額の長期前受金戻入(営業外収益)発生により、経常利益が出ても資金が枯渇するケースがある一方、資金が不足することのみをもって安易な料金改定を行うことも避けなければならない、不断の経営努力を前提として、全体的な経営状況のバランス確保を目指すことが重要である。

研究会報告書を踏まえた総務省の対応(案)

1 本報告書において指摘された今後の課題

1. 平成26年度以降の検討課題

①PPP/PFIや広域化、地方公共団体間の連携等

「投資計画」と「財政計画」の均衡について、自助努力のみでは実現を図ることができない場合には、PPP/PFIの導入や広域化の推進等が必要となる。そのための手順、留意点等についての検討を行うことが必要。

②公営企業の組織、人材戦略

業務に比べて職員数が少ない中小規模の公営企業を中心に、中長期的な人材育成、円滑な技術継承等を行うことができるように、組織、人材戦略策定の考え方等についての検討を行うことが必要。

③公営企業法の適用(企業会計への移行)による経営の見える化

経営戦略の適切な策定、実行と不可分の関係にある公営企業法の適用(企業会計への移行)について、同法の適用により得られる財務情報の活用・分析方法の整理等により、経営の透明性向上を図ることが必要。

2. 総務省において取り組むべき課題

①経営戦略策定に係るフォローアップの実施

- (1) 経営状況を把握するための手法等のより一層の具体化や適切な活用等についての検討
- (2) 経営戦略策定に係る取組状況の把握
- (3) 経営戦略策定に係る先進事例等の把握・事例紹介
- (4) 経営戦略に関連した新たな手法・技術等の計画的な把握
- (5) 優良地方公営企業の表彰等を通じた取組の推進
- (6) 新地方公営企業会計基準(平成26年度から適用)を活用した経営分析手法等の検討

②国・都道府県の役割の充実

アドバイザーの派遣等により経営戦略策定に取り組む公営企業の支援に取り組むことが必要。

③地方財政措置の検討

経営戦略策定等に要する経費について、地方財政措置を講じることを検討することが必要。

2 平成26年度以降の総務省の取組(予定)

①公営企業の経営に係る新たな考え方を示す(通知の発出)

今後の公営企業経営の基本方針となる考え方(通知)を平成26年夏頃に発出予定。同通知においては、経営戦略の策定を各公営企業に対して要請するとともに、策定手順や留意点等についてもふれることを検討している。

②経営戦略策定の支援と検討の継続

都道府県とも協力して各公営企業の経営戦略策定を支援するとともに、有識者等で構成された研究会を設置し、経営戦略に係る新たな検討を行うこととしている(平成26年夏頃に発足予定)。