

# 公営企業の「経営戦略」と策定に当たっての課題

平成26年11月10日

総務省自治財政局公営企業課

# 「経営戦略」についての基本的な考え方と構成

- 「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。
- 「経営戦略」は、「投資試算」(施設・設備投資の見通し)等の支出と「財源試算」(財源の見通し)を均衡させた「投資・財政計画」(収支計画)が中心。
- 組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。

## 経営戦略[イメージ]

### 投資・財政計画(収支計画)

投資試算

均衡

財源試算

[投資以外の経費]

反映

### 効率化・経営健全化の取組方針

組織,人材,定員,給与  
に関する事項

広域化,民間の資金・ノウ  
ハウ活用等に関する事項

その他の経営基盤強  
化の取組(ICT活用等)

資金不足比率,資金  
管理・調達,情報公開

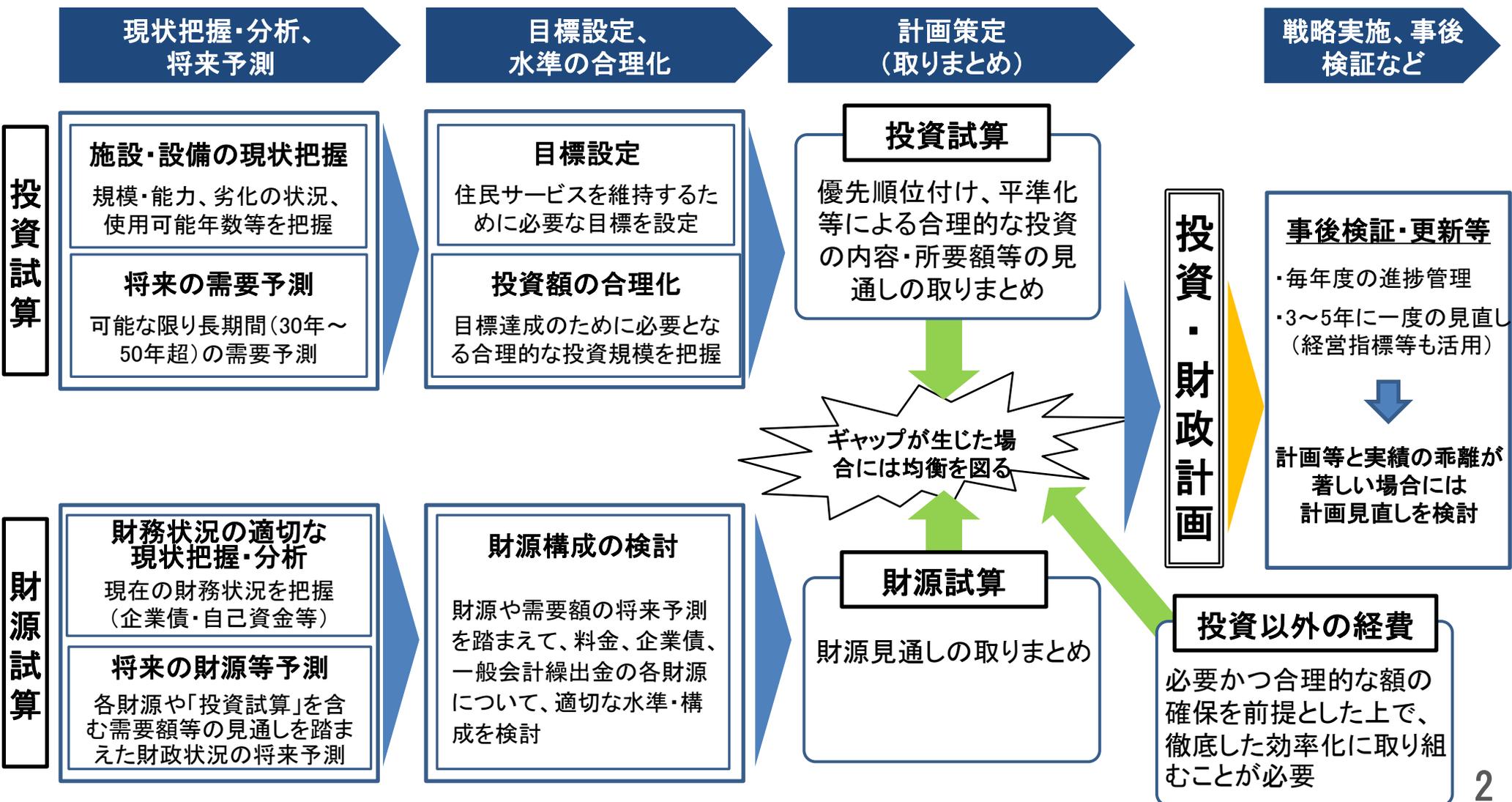
その他重点事項(防災対  
策,危機管理等)

## 経営戦略の特徴(想定)

- 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 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。

# 「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ①

「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。



# 「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。

## 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
- 民間資金・ノウハウ等の活用(PPP/PFIの導入等)
- 広域化の推進 等

## 財源試算の再検討

- 内部留保額の見直し
- 料金の見直し 等

両面から  
均衡点を探る

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

### <留意点>

地域の現状や将来像を踏まえた検討、公営企業の技術担当部局や一般会計の企画・財政担当部局をはじめとする地方公共団体全体の関係部局との連携、議会・住民への十分な説明等が必要。

# 公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会(平成25年度)

## 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月に報告書を公表。
- 「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。
- 研究会ホームページ(総務省ホームページ内): [http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/kenkyu/koueikigyou/index.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/koueikigyou/index.html)

# 公営企業の「経営戦略」策定推進についてのこれまでの取組

○平成25年12月

「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」設置

○平成26年3月

「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」報告書の取りまとめ

・「経営戦略」の基本的な考え方や必要性、策定の手順、策定に当たっての留意点等を指摘。

○平成26年6月24日

「経済財政運営と改革の基本方針2014(骨太の方針2014)」閣議決定

・公営企業等については、公営企業の経営に係る新たな考え方や第三セクター等の経営改革に関するガイドラインを示すことを始め適切な支援を行い、公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。

○平成26年8月29日

「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(公営企業課長等通知)発出

・住民サービスを安定的に継続するため、「経営戦略の策定」を要請するとともに、手順・留意点等を周知。  
・公営企業が自らの経営状況等を正確に把握するために、公営企業会計が導入されていない企業への導入を要請(簡易水道・下水道事業について重点的な取組を要請)。

○平成26年9月12日

地方公共団体向け説明会の開催

・平成26年度以降の公営企業・第三セクター等の経営のあり方等について説明。

※ その他、地方公務員、関係者に向けた講演・勉強会等において、「経営戦略」についての説明を行っている。

# 公営企業の「経営戦略」策定について課題と考えられるもの①

＜「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」報告書（平成26年3月）で指摘されたもの＞

- 「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。
- 以下のような課題について、フォローアップを行うことが必要。
  - (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

＜地方公共団体や有識者より寄せられたもの＞

（「経営戦略」策定そのものについて）

- 住民サービス提供と企業経営の双方を維持するために、「経営戦略」を策定することの必要性は認識するが、現実的な問題として、市町村、特に小規模な市町村が適切な「経営戦略」を策定することは、人的・財政的余力等の観点から困難ではないか。
- 各府省等より様々な形での現状分析や計画策定を要請されている中で、それらと「経営戦略」の関係・相違や「経営戦略」策定の具体的な必要性等を分かりやすく整理することが必要ではないか。

## 公営企業の「経営戦略」策定について課題と考えられるもの②

（「経営戦略」策定そのものについて（続き））

- 公営企業には様々な事業が存在しており、それぞれ経営環境・経営状況や歩んできた歴史が異なるため、事業の特色に留意することが必要。
- 地域において独占的に事業を行う公営企業においては、これまで、競争相手がいないため「経営戦略」策定の意欲が起こりにくかった。人口減少・施設老朽化等の内在的な課題に対応するためには、「経営戦略」策定が必要であることを明確にする必要があるのではないか。

（投資について）

- 都市・集落の再構築と投資額の合理化は表裏一体の関係にある。施設・設備の縮小やサービスの代替等を含めて、人口減少を前提として、地域全体でサービス提供手段を検討することが必要ではないか。
- 公的サービスにおける施設・設備の縮小については、総論では誰しも必要性が分かっているが、現実に具体的な課題に直面すると、何をどうしたら良いか分からなくなることがあるのではないか。
- 公共サービスにおいて、一定の品質は必要不可欠であるが、採算を度外視して過剰品質を追求することは課題になる場合もあるのではないか。
- 地方公共団体によっては、更新投資を乗り越えるのが想像以上に大変なところもあるのではないか。
- 公営企業会計の導入（固定資産台帳の整備）にも関連するが、施設・設備について、何をいつ整備したのか把握していない地方公共団体も存在する。当面は困らなくとも、更新期には大きな問題となるのではないか。
- 投資コストを下げるには、インフラを横断した管理システムの導入や、老朽度・劣化度を把握した上でのリスクベースメンテナンス導入等が有効と考えられるが、導入することには難しさもある。

## 公営企業の「経営戦略」策定について課題と考えられるもの③

### （財政（財源）について）

- 料金で経費を賄う公営企業は、一般会計とは異なり、企業債を原資として更新投資をしても料金を支払う住民がいなければ企業債が償還できないという特性を有することに留意することが必要ではないか。
- 人口減少社会の公営企業においては、住民サービスを維持することを目的として、料金で負担する経費と一般会計で負担する経費を整理することが必要ではないか。
- 公営企業の料金設定は、更新投資経費まで含んだフルコストでの原価を基にしていることが必要と考えられるが、そのようにはしていない地方公共団体もある。

### （経営の現状の把握について）

- 経営状況を把握する指標については、既に数多く存在している。逆に、どの指標を活用することが適当か、分からない地方公共団体もあるように思われる。そのため、新しい指標を作成するよりも、既存の指標を絞り込んでいき、残ったものを組み合わせて、経営状況を把握できるようにすることが必要ではないか。
- 公営企業の経営状況の把握と、公営企業会計の適用による企業会計情報の取得と活用は、密接な関係にある。経営指標のうち、公営企業会計の適用により影響を受ける指標と受けない指標を分けて整理することが必要ではないか。
- 事業によって、経営分析のあり方や、既存の分析手法や経営指標の整備状況に大きな差異がある。事業ごとの特性も踏まえた上で、現状を把握することが必要ではないか。
- 公益性が高い民間企業における経営指標も、事業によっては参考になるのではないか。
- 地方公共団体財政健全化法の健全化指標との関係を整理する必要があるのではないか。

## 公営企業の「経営戦略」策定について課題と考えられるもの④

(その他)

- 各公営企業の現場が感じている課題を把握し、適切に対応することが必要ではないか。
- 総務省、各府省、都道府県等の支援が重要と考えられる。有効な支援の内容について検討することが必要ではないか。
- 国や都道府県による支援以外にも、公営企業が、各事業ごとの業界団体、民間企業(公営企業のコンサルティングを行う企業や公営企業から業務を受託する企業、設備・機器のメーカー等)、大学・研究機関等と連携・協力して住民サービスを維持できるようにすることも有効と考えられる。業界団体や民間企業等に呼びかけることによって、このような取組を推進することも必要ではないか。
- 国内には先進的な取組を行っている地方公共団体も存在している。このような団体の取組を紹介することも有効ではないか。
- 海外にも、日本の公営企業の参考となる事例が多数存在する。制度の違いには留意した上で、紹介することも有効ではないか(アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ等)。
- 「経営戦略」を策定するために、公営企業会計の導入が必要とされており、導入が強力に推進されているところであるが、公営企業会計の導入と「経営戦略」策定が具体的にどのように結びつくのかが分かりにくいのではないか。
- 公営企業会計の導入は、現在のところ、必ずしも十分に取組みされていないものと評価されるが、地方公共団体が必要性を十分に理解していないことが理由の一つではないか。「経営戦略」策定のために必要ということを確認することが求められるのではないか。