

# 総務省による地方公営企業の改革に向けた取組①

資料1

○公営企業は住民生活に身近な社会資本を整備し、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ためには、経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方を絶えず見直していくことが不可欠。

## ＜公営企業を取り巻く環境＞

- 人口減少 □料金収入の減少 □施設等の老朽化・大量更新期の到来 □災害・危機管理対策
- 財政健全化法の施行 □地方公会計の整備促進 □地方分権改革

### 経営状況の把握・経営管理

#### 地方公営企業会計の制度等の見直し

- 資本制度の見直し  
(平成24年4月から)  
→経営の自由度を高め、議会・住民によるガバナンスを強化。
- 地方公営企業会計基準の見直し  
(平成26年度予算・決算から)  
→損益、資産等の正確な把握。

### 経営改革

- 公営企業の抜本改革  
(平成21年度～25年度)  
→事業の廃止や民営化・民間譲渡、地方独立行政法人制度、指定管理者制度、PFI事業、民間委託等の事業手法の導入等を検討「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日自治財政局公営企業課長等通知)

資金不足比率が経営健全化基準以上である会計は大幅に減少(平成20年度:61会計→平成25年度:18会計)

# 総務省による地方公営企業の改革に向けた取組②

公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増している中で、必要なサービスを将来にわたり安定的に継続するためには、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。

## 経営状況の把握・経営管理

### □ 公営企業会計の適用拡大

→ 平成27年度から平成31年度までの5年間を集中取組期間として、下水道事業及び簡易水道事業を中心に、公営企業会計の適用を推進（「公営企業会計の適用の推進について」平成27年1月27日総務大臣通知等）

- 経営、資産等の正確な把握による経営管理の向上
- 弾力的な経営の実現 等

## 経営改革

### □ 経営戦略の策定等

→ 公営企業の中長期的な基本計画である「経営戦略」の策定、同計画に基づく徹底した効率化・経営健全化等を推進（「公営企業の経営に当たっての留意事項」平成26年8月29日自治財政局公営企業課長等通知）。

- 経営戦略の策定に当たっては、
- ・ 投資の合理化、財源の見直し、その他効率化等の経営見直し
  - ・ 広域化とともにPPP/PFI（公共施設等運営権方式を含む。）や指定管理者制度、民間委託など民間の資金・ノウハウの活用等を積極的に検討。

財務の健全性とインフラ更新の両立の実現

持続可能なサービス提供の実現へ

# 地方公営企業の抜本改革等の取組状況(平成26年4月1日現在)

事業廃止 (平成16年度(*)からの実施数)		民営化・民間譲渡 (平成16年度(*)からの実施数)		PFI (導入数)		指定管理者制度 (導入数)		公営企業型 地方独立行政法人(導入数)	
368事業(240事業)		272事業(118事業)		59事業(15事業)		776事業(172事業)		43法人(32事業)	
県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等	県・政令市等	市町村等
35(19)	333(221)	42(20)	230(98)	29(5)	30(10)	121(24)	655(148)	25(18)	18(14)
宅地造成	92(66)	介護	143(67)	下水道	23(7)	介護	217(50)	病院	43(32)
観光施設その他	58(31)	病院	30(13)	病院	15(3)	観光施設その他	178(47)		
介護	55(33)	観光施設その他	25(8)	水道	10(4)	駐車場	157(23)		
病院	49(26)	交通	24(7)	観光施設その他	4(0)	病院	74(18)		
簡易水道	35(25)	ガス	19(5)	工業用水道	2(1)	港湾整備	34(7)	包括的民間委託 (導入数)	
駐車場	22(18)	電気	9(5)	港湾整備	2(0)	下水道	33(2)		
と畜場	11(8)	市場	8(5)	市場	1(0)	市場	36(18)	87事業	
水道	8(5)	駐車場	5(3)	宅地造成	1(0)	と畜場	24(3)	県・政令市等	市町村等
交通	7(5)	と畜場	4(3)	駐車場	1(0)	簡易水道	8(1)	11	76
電気	7(4)	宅地造成	3(2)			宅地造成	7(0)		
下水道	9(8)	工業用水道	1(0)			水道	4(1)	水道	42
市場	7(6)	港湾整備	1(0)			工業水道	2(1)	工業用水道	2
港湾整備	5(3)					交通	2(1)	下水道	35
工業用水道	2(2)							簡易水道	7
有料道路	1(0)							港湾整備	1

(※)平成16年度から調査開始(「地方公営企業の経営の総点検について」(平成16年4月13日付け総務省自治財政局公営企業課長通知)に基づくもの)

(※)()内の数値は、平成21年4月2日から平成26年4月1日の実績で内数。

(※)包括的民間委託については、平成24年4月2日から平成26年4月1日の実績。

## <平成21～25年度までの「集中取組期間」の実績>

事業規模に占める資金不足額の割合が経営健全化計画の策定を要する基準以上である会計

平成20年度:61会計→平成25年度:18会計(▲70.5%)

# 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付通知)の概要

## 1. 基本的な考え方

- 平成21年度から集中的に推進してきた公営企業の抜本改革の取組は、予定どおり平成25年度末で一区切り。
- 人口減少、施設老朽化等、経営環境が厳しさを増す中で、サービスの安定的な継続のためには、平成26年度以降も、不断の経営健全化等が必要。(事業の意義・必要性がない場合には廃止し、採算性に応じて民営化・民間譲渡等を検討。)
- 中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むことが必要。
- 損益・資産等の的確な把握のため、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入が必要。特に、簡易水道・下水道は、基本的に必要。

## 2. 計画的経営の推進 ～「経営戦略」の策定～

- ・ 将来にわたり事業を安定的に継続するため、「経営戦略」を企業ごとに策定し、これに基づく計画的な経営が必要。〈期間:10年以上を基本〉

(「経営戦略」の主な内容)

- ・ 企業及び地域の現状と将来見通しを踏まえたもの
- ・ 「投資試算」(施設・設備投資の見通し)、「財源試算」(財源の見通し)等で構成される「投資・財政計画(収支計画)」
- ・ 「投資試算」等の支出と「財源試算」が均衡するよう、施設・設備のサイズダウン、効率的配置、PPP/PFIをはじめとする民間的経営手法の導入や事業の広域化等の取組、財源面の見直しを検討
- ・ 組織、人材、定員、給与について、効率化・合理化の取組を検討
- ・ ICTの活用、資金不足比率、資金管理・調達、情報公開、防災対策等

※3～5年に一度見直しを行う等、適切な事後検証、更新等を行う

## 3. 公営企業の経営に係る事業別の留意事項

「経営戦略」の策定等に当たっての、水道事業、下水道事業をはじめとする事業ごとの留意点。

## 4. 「資金不足等解消計画」策定上の留意事項

## 5. 「経営健全化計画」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」や、健全化法に基づき、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する「経営健全化計画」は、「経営戦略」の考え方等を基本として策定。

## 6. その他

- ・ 市町村の公営企業に対する都道府県の支援、消費税の適正な転嫁、「インフラ長寿命化基本計画」等との関係等を記載。
- ・ 総務省においては、必要な支援を継続的に行っていく予定。

# 「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

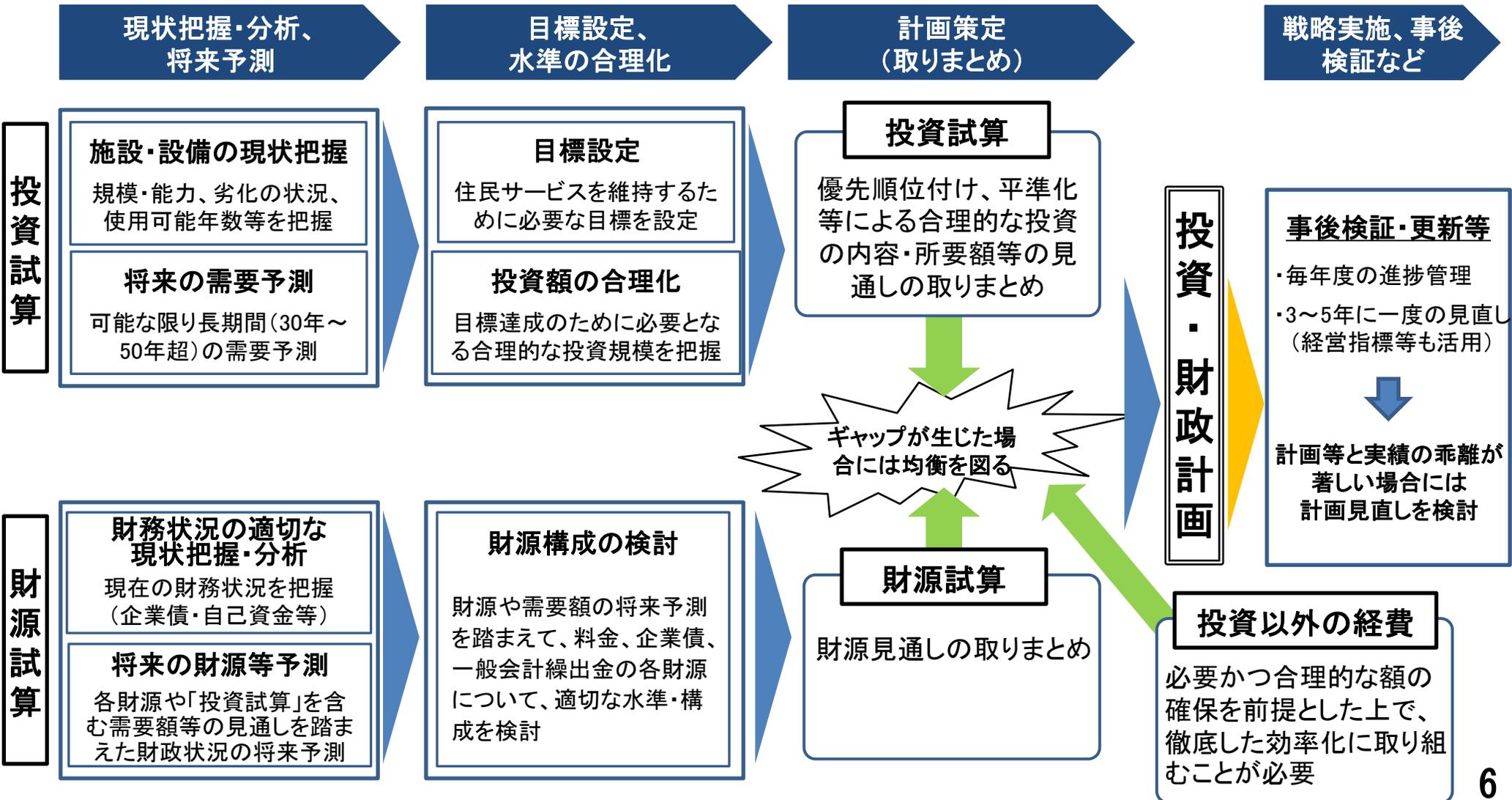
その他重点事項(防災対  
策,危機管理等)

## 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。