

経営戦略の策定状況と策定推進に対するこれまでの 総務省の取組等

平成30年10月30日

総務省自治財政局公営企業課

「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。

公営企業における更なる経営改革の推進

公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴う料金収入の減少
 - 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
 - 民間活用の推進等に伴い職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
 - 特に中小の企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となる懸念
- ➡ さらに厳しい経営環境

更なる経営改革の推進

経営戦略の策定・公表・PDCA

- ・ 経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上
- ・ 中長期の視点に立った人口減少の推計等を踏まえた、アセット（ストック）マネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、当面の10年以上の投資・財政計画を策定
- ・ PDCAサイクルにより必要な見直しを図る

投資試算

財源試算

（計画期間内に収支ギャップを解消する）

投資・財政計画（基本10年以上）の策定

広域化等・
民間活用

人材確保、
組織体制の整備

新技術、ICTの
活用

相互に反映

抜本的な改革の検討

- ・ 公営企業が行っている事業の意義、必要性等を検証し、今後の方向性について検討

- ✓ 事業そのものの必要性
- ✓ 公営で行う必要性

- ✓ 事業としての持続可能性

- ✓ 経営形態

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等

民間活用

公営企業の「見える化」

- ・ 抜本的な改革や経営戦略に、よりの確に取り組むため、経営・資産等を正確に把握、各種経営指標を活用

公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

公営企業の「経営戦略」の策定について

○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である「経営戦略」の策定を要請。
(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」である**平成28年度から平成30年度までの間、集中的に策定を推進(平成32年度までに策定率100%)**
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)

経営戦略 [イメージ]

投資試算

- 長期の人口減少推計を踏まえた将来の需要予測等に基づく合理的な投資額の設定
- 長寿命化等による平準化等

反映

財源試算

- 料金、企業債、一般会計繰出金等の水準の見直し 等

反映

資産管理

中長期(30年程度以上)を見通したアセット(ストック)マネジメント

計画期間内の
収支均衡

収支ギャップが生じた場合にはその解消を図る

- ・広域化等
- ・指定管理者制度、包括的民間委託
- ・PPP/PFI等 等

組織、人材、定員、給与の適正化

その他の経営基盤強化の取組(ICT活用等)

PDCAサイクル

- ◆ 毎年度、進捗管理
- ◆ 計画と実績の乖離の検証
- ◆ 3~5年ごとの見直し

投資・財政計画の策定

(計画期間は基本10年以上)

- 経営基盤強化と財政マネジメントの向上のツール
- 経営健全化に向けた議論の契機とするため住民・議会に対して「公開」

経営戦略の策定の推進策

- 「経営戦略策定ガイドライン」の策定・公表(平成28年1月)、改訂(平成29年3月)
- 毎年度、経営戦略の策定に係る進捗状況を調査・個別団体ごとに公表
- 水道事業の高料金対策、下水道事業の高資本費対策について、経営戦略策定を要件化(平成29年度~)
- 「経営戦略策定推進のためのリーフレット」の配布(平成29年7月)
- 経営戦略の策定支援に係る地方交付税措置(平成28年度~平成30年度)
- 地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業の実施
- 公営企業経営支援人材ネット事業の実施
- 「経営戦略策定実務講習会」の開催(地方公共団体金融機構との共同事業)(平成29年度~平成30年度)

経営戦略策定ガイドラインの概要①

ガイドラインの狙い（位置付け）

- 「経営戦略」策定に着手、検討している公営企業から寄せられた実務上の課題を解決し、公営企業全体として、より実効性のある「経営戦略」を策定するため、本ガイドラインを策定。

（課題の例）

- ・「投資・財政計画」の作成に当たって、料金収入や施設の老朽化対策・更新投資などの将来予測方法が分からない
- ・赤字（収支ギャップ）を解消するための効果的な取組やそれに要する期間、費用が分からない
- ・策定に要する知見、ノウハウが不足している

- 「経営戦略」の策定に当たっての実務上の指針として、

① 「経営戦略」に関する基本的考え方

② 「投資試算」及び「財源試算」の策定に必要な更新投資、料金などの将来予測方法

～人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介

③ 経営健全化及び財源確保の具体的方策「先進的取組事例集」

～赤字（収支ギャップ）解消や更なる経営基盤の強化等に係る取組について、考え方や先進的な取組を紹介
（先進的取組事例集の例）

歳入面（資産活用、料金改定、その他収入増に関するもの） など

歳出面（民間委託、施設等の統合・廃止、長寿命化対策等の投資の平準化、性能の合理化、広域化・共同化・最適化、PPP/PFI） など

の項目ごとに、取組内容・効果額や検討過程、今後の課題・考慮すべき点を事例集として取りまとめ

④ 各事業別「経営戦略ひな形様式」

～各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示

等を取りまとめ。

経営戦略策定ガイドラインの概要②

ガイドライン（基本的考え方）

1. 計画期間

○10年以上の合理的な期間を基本として設定

- ・事業の特性、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要。
やむを得ず10年未満の計画期間とする場合には、その理由について住民・議会にわかりやすく説明することが必要。

2. 収支均衡

○純損益（法適用）と実質収支（法非適用）の黒字

- ・事業、サービスの提供を安定的に継続するために必要な施設・設備に対する投資を適切に見込んだ上での黒字であり、また安定的に維持できることが望ましい。

▶赤字（「収支ギャップ」）解消に向けた取組を記載

- ・「収支ギャップ」が生じる場合においては、料金水準の適正化及び投資の合理化等により解消することが基本。
- ・料金水準の大幅な引き上げを行わなければ「収支均衡」しない場合等、必要な意思決定をするまでに長期間を要することから、収支が均衡した「投資・財政計画」が短期間で策定できない事態も考えられるが、そのような場合であったとしても、安易に繰入金を増やすことで収支を均衡させることは適当ではない。
- ・全ての事業において、早期に「経営戦略」を策定し、経営健全化に向けた取組が求められていることを踏まえれば、収支について厳密に「合理的な計画期間内で「収支均衡」していない」場合でも、少なくとも「収支ギャップ」の解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールを記載した「経営戦略」を策定し、収支改善を図っていくことが必要。
- ・「収支ギャップ」の解消に向けた取組は、期待される効果等を極力定量的に記載することが望まれるが、定量的な記載ができない場合であっても、できる限り具体的に取組内容を記載することが必要。
- ・「収支ギャップ」の解消の方向性等について、住民・議会に対して説明できなければならない。

○策定上の留意事項

- ・料金（経費）回収率の向上、一般会計等からの繰出金の適正化、累積欠損金の解消、資金不足比率の改善等について、特に、留意することが重要。
- ・広域的な連携や民間活用も含めた抜本的な改革を積極的に検討。

3. 公開

○議論の契機とするために「公開」することが必要

- ・「経営戦略」については、まずは、経営健全化に向けた議論の契機とするためにも、広く住民・議会に対して、その意義・内容等を「公開」することが必要。

4. 「経営戦略」の事後検証、更新等

○計画の策定で終わりではなく、PDCAサイクルを働かせることが必要

- ・「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに見直し（ローリング）を行いPDCAサイクルを働かせることが必要。
- ・「投資・財政計画」と実績の乖離を検証するだけでなく、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についても検証し、必要な見直しを行うことが重要。

経営戦略策定ガイドラインの概要③

ガイドライン (事業別)

将来予測方法(水道事業・下水道事業)

人口変動及びそれに伴う更新投資や料金収入変動の見込みの方法などについて紹介。

(主な事例)

【水道事業】 [各地方団体における投資の目標の事例]

<目標>

- ・管路更新率 : 1.67% (←1.19%)
- ・有収率 : 90.0% (←87.5%)
- ・施設利用率 : 74.2% (←67.5%)

<考え方>

適切なペースで管路を更新することで有収率が向上し、収益性が改善するため、管路更新率を重視。また、水需要に対して供給能力が過大になっていないか確認し、ダウンサイジング等による施設規模の適正化を図るため、施設利用率を目標として設定。

【下水道事業】 [各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例]

<有収水量×使用料単価>

○有収水量: 年間処理水量×有収率

・年間処理水量: 地区別処理水量原単位(ア)×地区別水洗化人口(イ)

(ア)地区別処理水量原単位: 過年度実績に基づく設定値

(イ)地区別水洗化人口: 地区別人口予測値(処理区域内人口)×水洗化率予測値

・有収率: 過年度実績に基づく設定値

○使用料単価: 直近決算値による(年間使用料収入/年間有収水量)

経営戦略ひな形様式(事業ごと)

各事業の特性を踏まえて「経営戦略」に盛り込むべきと考えられる事項例を整理して提示。

○ひな形様式(下水道の例)

○〇市下水道事業経営戦略			
団体名:			
事業名:			
策定日:	平成	年	月
計画期間:	平成	年度	～平成
1. 事業概要			
(1) 事業の現況			
① 施設			
供用開始年度 (供用開始後年数)		法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	※地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。
処理区域内人口密度		流域下水道等への 接続の有無	
処理区数	※過去に処理区の統合・縮小・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
処理場数	※過去に処理場の統合・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	※過去に広域化・共同化・最適化を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。		
*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。 「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中核都市に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。 「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排・浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない)を指す。			
② 使用料			
一般家庭用使用料体系の 概要・考え方			
業務用使用料体系の 概要・考え方			
その他の使用料体系の 概要・考え方			
条例上の使用料*2 (20mあたり) ※過去3年度分を記載	平成○年度 ○,○○○ 円	実質的な使用料*3 (20mあたり) ※過去3年度分を記載	平成○年度 ○,○○○ 円
	平成○年度 ○,○○○ 円		平成○年度 ○,○○○ 円
	平成○年度 ○,○○○ 円		平成○年度 ○,○○○ 円
*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20mあたりの使用料をいう。 *3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20mを乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。			

○投資・財政計画(収支計画)(法適用企業)

	前々年度	前年度	本年度	...
1. 営業収益				
(1) 料金収入				
...				
当年度純利益(純損失)				
...				

先進的取組事例集(水道事業・下水道事業)

(経営健全化及び財源確保の具体的方策)

赤字(収支ギャップ)を解消するための先進的な取組(使用料改定、PPP/PFI、広域化・共同化、最適化、施設統廃合等)について紹介。
(上下水道で各40事例程度を掲載)

(記載内容)

1. 団体・事業の概要
2. 取組のきっかけ、背景等
3. 内容、効果額等(事業の内容、施設等の状況、効果額)
4. 検討過程等(スケジュール、有識者の活用、住民・議会への説明)
5. 今後の課題・考慮すべき点

経営戦略の策定状況（平成30年3月31日現在）

経営戦略の策定状況

- 経営戦略について、**平成32年度までに策定するよう要請**（平成28年1月）しており、平成30年3月31日時点での策定状況調査を実施。
- **平成32年度までに策定予定の事業の割合は95.0%（策定済含む）**となっており、**策定予定年度未定の事業の割合は5.0%**であるため、平成32年度までに一層の策定推進が必要。
- 策定状況の「見える化」として、平成30年3月31日時点での**全都道府県・市町村の事業別の策定状況を、総務省HPIにおいて公表済**（平成30年8月）。
- **毎年度調査を実施し、策定状況の「見える化」を推進**することとしている。

公営企業の経営戦略の策定状況（平成30年3月31日現在） （単位：事業）

	策定済 事業数（構成比）	要請期間内に策定予定		小計 事業数（構成比）	策定予定年度 未定 事業数（構成比）	合計 事業数（構成比）
		うちH30年度に 策定予定 事業数（構成比）	うちH31～32年度に 策定予定 事業数（構成比）			
水道	802 (43.3%)	438 (23.7%)	552 (29.8%)	1,792 (96.8%)	60 (3.2%)	1,852 (100.0%)
うち上水道	579 (43.8%)	338 (25.6%)	376 (28.5%)	1,293 (97.9%)	28 (2.1%)	1,321 (100.0%)
うち簡易水道	223 (42.0%)	100 (18.8%)	176 (33.1%)	499 (94.0%)	32 (6.0%)	531 (100.0%)
工業用水道	61 (40.7%)	22 (14.7%)	61 (40.7%)	144 (96.0%)	6 (4.0%)	150 (100.0%)
交通	14 (17.1%)	22 (26.8%)	38 (46.3%)	74 (90.2%)	8 (9.8%)	82 (100.0%)
電気	23 (25.0%)	11 (12.0%)	46 (50.0%)	80 (87.0%)	12 (13.0%)	92 (100.0%)
ガス	12 (52.2%)	3 (13.0%)	7 (30.4%)	22 (95.7%)	1 (4.3%)	23 (100.0%)
港湾整備	2 (2.2%)	7 (7.5%)	76 (81.7%)	85 (91.4%)	8 (8.6%)	93 (100.0%)
市場	7 (4.7%)	12 (8.1%)	111 (75.0%)	130 (87.8%)	18 (12.2%)	148 (100.0%)
と畜場	0 (0.0%)	5 (10.9%)	33 (71.7%)	38 (82.6%)	8 (17.4%)	46 (100.0%)
観光施設	17 (7.1%)	23 (9.7%)	168 (70.6%)	208 (87.4%)	30 (12.6%)	238 (100.0%)
宅地造成	17 (5.7%)	26 (8.8%)	178 (60.1%)	221 (74.7%)	75 (25.3%)	296 (100.0%)
駐車場	6 (3.4%)	17 (9.6%)	131 (74.0%)	154 (87.0%)	23 (13.0%)	177 (100.0%)
下水道	2,284 (63.9%)	394 (11.0%)	809 (22.6%)	3,487 (97.6%)	87 (2.4%)	3,574 (100.0%)
合計	3,245 (47.9%)	980 (14.5%)	2,210 (32.6%)	6,435 (95.0%)	336 (5.0%)	6,771 (100.0%)

人口規模別の経営戦略策定状況

- 平成30年3月末時点において経営戦略を未策定の団体（事業）が過半数を占めているものの、団体の人口規模によって策定の進捗状況に大きな差は見られない。

経営戦略の策定状況〔人口規模別〕（平成30年3月31日現在） （単位：団体）

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,561 (51.9%)	1,019 (48.8%)	288 (41.5%)	187 (39.4%)	190 (37.7%)	3,245 (47.9%)
未策定	1,447 (48.1%)	1,071 (51.2%)	406 (58.5%)	288 (60.6%)	314 (62.3%)	3,526 (52.1%)
うち策定予定年度未定	145 (4.8%)	86 (4.1%)	32 (4.6%)	25 (5.3%)	48 (9.5%)	336 (5.0%)
合計	3,008 (100.0%)	2,090 (100.0%)	694 (100.0%)	475 (100.0%)	504 (100.0%)	6,771 (100.0%)

【水道事業】 （単位：団体）

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	396 (40.5%)	230 (43.0%)	84 (46.9%)	47 (50.0%)	45 (67.2%)	802 (43.3%)
未策定	581 (59.5%)	305 (57.0%)	95 (53.1%)	47 (50.0%)	22 (32.8%)	1,050 (56.7%)
うち策定予定年度未定	43 (4.4%)	11 (2.1%)	3 (1.7%)	2 (2.1%)	1 (1.5%)	60 (3.2%)
合計	977 (100.0%)	535 (100.0%)	179 (100.0%)	94 (100.0%)	67 (100.0%)	1,852 (100.0%)

【下水道事業】 （単位：団体）

	3万人未満	3万人以上 10万人未満	10万人以上 20万人未満	20万人以上 50万人未満	50万人以上	合計
策定済	1,146 (68.3%)	771 (63.2%)	194 (54.5%)	121 (59.0%)	52 (45.2%)	2,284 (63.9%)
未策定	533 (31.7%)	448 (36.8%)	162 (45.5%)	84 (41.0%)	63 (54.8%)	1,290 (36.1%)
うち策定予定年度未定	51 (3.0%)	16 (1.3%)	8 (2.2%)	5 (2.4%)	7 (6.1%)	87 (2.4%)
合計	1,679 (100.0%)	1,219 (100.0%)	356 (100.0%)	205 (100.0%)	115 (100.0%)	3,574 (100.0%)

- 平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業でも、年度内に策定が完了しなかった事業が多く見受けられることから、引き続き経営戦略の策定に向けた支援が必要な状況。

平成29年度中に経営戦略を策定予定だった事業
（平成29年度経営戦略の策定状況等に関する調査より）

（単位：事業）

平成29年度中の 策定予定事業	うち平成29年度内に 策定済	うち平成29年度内に 未策定
632 (100.0%)	295 (46.7%)	337 (53.3%)

経営戦略の策定が進まない理由及び分析(全体)

○経営戦略の策定予定年度を「未定」と回答した理由〔事業別〕

(単位:事業)

	策定予定年度 未定事業数 合計	策定予定年度「未定」の理由							
		①統廃合・広域 化、公営企業会計 への移行等、経営 形態の見直しを検 討しており、検討終 了後に策定予定で あるため。	統廃合・広域化 等、経営形態の見 直しの検討段階で あり、検討終了後 に策定予定である ため。	公営企業会計への 移行の検討段階で あり、移行後(検討 終了後)に策定予 定であるため。	施設整備・事業統 合等により収支が 大きく変動すること から、変動後の実 績値(見込値)を踏 まえ、策定予定で あるため。	②他の計画(既存 の経営計画等)の 終了、見直し等に あわせて策定する ため。	③経営戦略策定に 必要な知見・人材 が不足しており、策 定の完了時期を見 込むことができな いため。	④その他	(④その他の主な理由)
	事業数	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	事業数 (構成比)	
水道	60	27 (38.0%)	14 (19.7%)	8 (11.3%)	5 (7.0%)	13 (18.3%)	15 (21.1%)	16 (22.5%)	
うち上水道	28	10 (34.5%)	7 (24.1%)	0 (0.0%)	3 (10.3%)	7 (24.1%)	6 (20.7%)	6 (20.7%)	事業施設の建設中のため。
うち簡易水道	32	17 (40.5%)	7 (16.7%)	8 (19.0%)	2 (4.8%)	6 (14.3%)	9 (21.4%)	10 (23.8%)	災害対応により、現時点で策定完了時期が見込めないため。
工業用水道	6	1 (16.7%)	1 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (16.7%)	4 (66.7%)	供用が開始されていないため、供用開始の目処が立った段階で改めて検討を行うため。
交通	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	2 (25.0%)	5 (62.5%)	平成32年度までの策定を目指す、他事業の動向を分析するなど、情報収集に努めている段階であるため。
電気	12	4 (33.3%)	3 (25.0%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	6 (50.0%)	発電施設建設に向けての調査中であり、本格的に事業を展開する段階で経営戦略を策定する予定のため。
ガス	1	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	為替相場や原油市況の影響を受けるため、長期計画の策定が難しい状況のため。
港湾整備	8	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (22.2%)	2 (22.2%)	5 (55.6%)	平成31年度に起債の償還が終わる予定であり、それ以降も安定した料金収入が見込まれるため。
市場	18	11 (55.0%)	8 (40.0%)	0 (0.0%)	3 (15.0%)	2 (10.0%)	1 (5.0%)	6 (30.0%)	卸売市場の再整備に向けた整備計画を策定予定であるが、再整備に係る事業費やスケジュールが決定していないため。
と畜場	8	4 (50.0%)	4 (50.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	0 (0.0%)	3 (37.5%)	今後、事業の在り方を含めて検討していくため。
観光施設	30	15 (44.1%)	11 (32.4%)	1 (2.9%)	3 (8.8%)	1 (2.9%)	5 (14.7%)	13 (38.2%)	施設の耐震診断や長寿命化の計画を踏まえた上で検討するため。
宅地造成	75	9 (12.0%)	6 (8.0%)	0 (0.0%)	3 (4.0%)	4 (5.3%)	7 (9.3%)	55 (73.3%)	現在、既造成宅地の分譲率が約99%で、僅かに残る未分譲地の管理が主体であり、今後新規開発の見込みもないため。
駐車場	23	8 (33.3%)	7 (29.2%)	0 (0.0%)	1 (4.2%)	1 (4.2%)	3 (12.5%)	12 (50.0%)	指定管理者制度を導入しているため、策定の必要性を感じていないため。
下水道	87	41 (39.0%)	12 (11.4%)	28 (26.7%)	1 (1.0%)	6 (5.7%)	24 (22.9%)	34 (32.4%)	災害対応により、現時点で策定完了時期が見込めないため。
合計	336	120 (32.2%)	66 (17.7%)	38 (10.2%)	16 (4.3%)	31 (8.3%)	62 (16.6%)	160 (42.9%)	

※複数回答可であるため、構成比は各事業における合計回答数を分母としている。

経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について

財政支援

経営戦略の策定支援に係る地方交付税措置

1. 対象事業

全ての公営企業（病院事業を除く）

2. 対象経費

経営戦略の策定に要する経費

（具体例）

○先進団体視察に要する経費

○専門家等を交えた研究会の実施、専門家の招へいに要する経費
（ただし、公営企業の経営支援に係る経費を除く。）

○「投資・財政計画」の策定に要する経費

・「投資試算」「財源試算」のシミュレーション

・収支ギャップ解消策の検討・効果額の試算 等

○水道広域化の調査・検討（事業統合、施設の統廃合、システム統合の検討等）に要する経費

○住民への普及・啓発活動等に要する経費

○その他事務雑費（印刷費、消耗品費等） 等

※経営戦略の改定に要する費用についても一定の要件を満たすものは対象に含める。

3. 対象期間

平成28年度～平成30年度（「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」）

4. 地方交付税措置の内容

- 対象経費の1/2について一般会計から繰り出すこととする。
（対象経費の上限額 1,000万円（事業費ベース・複数年度通算））
- 一般会計繰出額の1/2について特別交付税措置を講じる。
- 水道広域化の調査・検討に要する経費については、対象経費の上限額を上乗せ（+1,500万円、合計2,500万円）し、重点的に支援。

5. 活用実績（平成28年度～平成29年度）

	平成28年度	平成29年度
団体数	360団体	207団体
事業数	641事業	266事業
対象経費額	1,924百万円	1,590百万円
措置額	445百万円	294百万円

経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について

人的支援

① 地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業

希望する市町村に対して、公営企業等の経営に精通したアドバイザーを派遣し、公営企業等の経営改革に取り組む団体を支援(平成7年度より開始)

- 対象事業 公営企業、第三セクター
- 主に派遣される人材 公認会計士、経営コンサルタント
- 派遣方法 総務省にてアドバイザーを選定、市町村は活用したい事業を申し込み、総務省が選定したアドバイザーを受け入れ
- 想定日程 原則として1泊2日
- 経費の負担 アドバイザーの旅費・謝金は総務省で負担

【過去5年派遣実績 (三セクに対する派遣を除く)】

平成26年度	8団体	8事業	
平成27年度	27団体	28事業	
平成28年度	26団体	30事業	
平成29年度	18団体	20事業	
平成30年度	14団体	15事業	※予定を含む

② 公営企業経営支援人材ネット事業

総務省が公表している「公営企業経営支援人材ネット」リストの登録者の中から、公営企業の経営改革に取り組む地方公共団体が希望する専門人材を直接招へいし、受け入れ(平成28年度より運用開始)

- 対象事業 地方公営企業
- 主に派遣される人材 公認会計士、自治体OB・OG、自治体職員、学識経験者
- 派遣方法 登録者リストを総務省ホームページにて公開派遣を希望する地方公共団体は当該リストの中から専門人材へ直接問合せの上、受け入れ
- 想定日程 1年間を通じて数回程度
- 経費の負担 原則として各地方公共団体において負担
ただし、特別交付税措置あり
⇒対象経費(上限200万円)の1/2を一般会計から繰出
一般会計繰出金の1/2について特別交付税措置

【利用実績(公営企業会計の適用、経営戦略の策定等)】

平成28年度	6団体	7事業	(措置額:1,019千円)
平成29年度	17団体	18事業	(措置額:2,297千円)

平成28年度 公営企業経営支援人材ネット事業の活用事例

【活用事例①】

岐阜県笠松町
(人口22,457人)
(下水道事業)

＜派遣アドバイザー＞
公認会計士

＜利用目的＞

- ・ 下水道事業に係る公営企業会計の適用
- ・ 経営戦略の策定

＜アドバイザーによる指導・助言内容＞

- ・ 固定資産調査基本方針、条例・規則等の制定・改正の公営企業会計適用後の経理事務等に関する研修

- ・ 経営戦略の策定に係る指導・助言（財務分析、経営目標設定、財務シミュレーション課題の抽出・経営改善に資する提言等）

＜スケジュール＞

- ・ 地方公営企業法の適用：平成31年度適用予定
- ・ 経営戦略の策定：平成30年度策定予定

→ 平成31年度までに18回利用予定
(フォローアップ含む)

【活用事例②】

岡山県真庭市
(人口48,443人)
(水道事業、下水道事業、
簡易水道事業)

＜派遣アドバイザー＞
自治体OB・OG

＜利用目的＞

- ・ 経営戦略の策定
- ・ 下水道施設の老朽化に伴う設備の更新・統合、使用料の見直し、水道事業の技術継承

＜アドバイザーによる指導・助言内容＞

- ・ 市長部局の職員のみで企業職員がいないため、事務や水道技術の継承についての指導・助言
- ・ 公共下水道、特定環境保全公共下水道、農業集落排水、小規模集合排水処理の各種施設の老朽化等に伴う統合が地理的に難しいため、個別処理への切替え等の提言等
- ・ 使用料の算定方法や料金改定に関する提言

→ 経営戦略にも反映させ、今後の事業推進に活用

＜スケジュール＞

- ・ 経営戦略の策定：平成28年度策定予定

→ 平成28年度中に複数回利用
(視察、電話相談等含む)

①及び②のほか、岩手県北上市(下水道)、長野県松本市(下水道)、香川県坂出市(病院)、熊本県菊陽町(下水道)の計6団体が活用(平成28年度)

平成29年度 公営企業経営支援人材ネット事業の活用事例

【活用事例①】

岐阜県笠松町
(人口22,750人)
(下水道事業)

＜活用人材＞
公認会計士

＜利用目的＞

・公営企業会計の適用及び経営戦略の策定に当たり、経費削減・人材育成の観点から、外部委託を最小限として支援を得るため。

＜支援業務の概要＞

・公営企業会計適用・固定資産調査に係る基本方針、条例・規則等の制定・改正等の指導・助言等
・経営戦略の策定に係る指導・助言（財務分析、経営目標設定、財務シミュレーションの指導・助言及びこれらを踏まえた課題の抽出・経営改善に資する提言等）
・職員研修（公営企業会計適用の準備作業に関する研修及び公営企業会計適用後の経理事務等に関する研修）

＜今後のスケジュール＞

・公営企業会計の適用：平成31年度適用予定 → 平成30、31年度においても引き続き活用
・経営戦略の策定：平成30年度策定予定 (12回程度訪問、電話等での相談)

【活用事例②】

兵庫県内35市町・
一部事務組合
(水道事業)

＜活用人材＞
公認会計士

＜利用目的＞

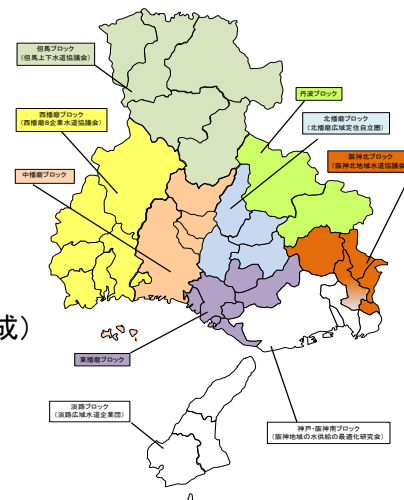
・県内9ブロック単位で水道広域連携の検討を進めるに当たり、外部の視点を活用しつつ、広域連携案を具体化することで、関係市町等による議論の効率化を図るため。

＜支援業務の概要＞

・各市町等の営業業務・施設管理の委託状況、各種システム導入状況などを確認
・市町境を中心に、既存施設（浄水場等）の立地状況、管路の布設状況などを確認
→上記を踏まえた意見交換等を通じて得た地域情報に基づき、当該ブロックにおける取組の方向性となる具体的な広域連携案を抽出（報告書作成）

＜スケジュール＞

・平成29年6月 契約締結
・平成29年8月～11月 活用人材の招へい
・平成30年1月 各市町等へ報告書の提出



【活用事例③】

京都府京丹波町
(人口14,453人)
(病院事業)

＜活用人材＞
公認会計士

＜利用目的＞

・平成28年度に策定した国保京丹波町病院新公立病院改革プランに沿った「強固な経営基盤の構築による安定的経営実現」に向けた支援を得るため。

＜支援業務の概要＞

・日常経理業務の実施、運用の改革に係る指導・助言
・平成29年度決算に向けた指導・助言
・平成30年度予算書作成に係る指導・助言等
・地方公営企業会計基準に関する研究会の実地

経営戦略の策定推進に対するこれまでの総務省の取組について(事業別)

1. 各種会議での要請

- (水道事業)
 - 日本水道協会の地方支部総会や全国会議等の会議、水道事業事務研修会や水道事業管理職事務研修会等の講習会で毎年策定を要請。
 - 全国簡易水道協会のブロック会議や全国大会で毎年策定を要請。
 - 全国水道企業団協議会の総会で毎年策定を要請。
 - 地方財務協会の水道事業経営実務講習会で毎年策定を要請。
- (工業用水道事業)
 - 日本工業用水道協会の定時総会で毎年策定を要請。
- (交通事業)
 - 十都市交通事業管理者会議において、交通事業の管理者に対して、経営戦略の早期策定を要請。
- (電気事業)
 - 公営電気事業経営者会議主催「総務・経営講習会」において、電気事業の総務担当者に対して、経営戦略の早期策定を要請。
- (下水道事業)
 - 日本下水道協会の主催する地方支部総会などの会議や下水道事業経営講習会などの各市町村の長や担当者が集まる場において経営戦略の概要や策定の必要性等について講演を行うとともに、策定を要請。
- (港湾整備事業、市場事業)
 - 重要港湾管理者等主管課長会議(国土交通省)及び都道府県卸売市場担当者会議(農林水産省)にて、リーフレット、Q&A、追加Q&A、策定事例を配布。

2. 個別要請の状況

- (交通事業、エネルギー事業)
 - 経営戦略の策定期間が未定となっている団体に対して、平成32年度までに策定するよう都道府県の市町村担当課へ電話で依頼。
- (下水道事業)
 - 高資本費対策の地財措置の要件とするのに合わせて、高資本費対策の対象団体となる団体には個別に策定をするように要請。
- (地域開発事業係所管事業)
 - 地域開発事業係所管事業に係る追加Q&Aを作成し、都道府県、政令市にリーフレット、Q&A、追加Q&A、策定事例を配布。

3. 効果等

- (下水道事業)
 - 上記の各種会議や個別の要請により、公営企業各事業の中でも最も経営戦略の策定率が高くなっている。
- (地域開発事業係所管事業)
 - 平成30年3月31日現在(全998事業)において、平成29年3月31日現在と比較して、策定済は15事業の増加で49事業、取組中は117事業の増加で172事業、策定予定年度「未定」は466事業の減少で162事業となった。

経営戦略策定に係る実務講習会について

1. 概要

目的：総務省では投資水準の見直しや必要な財源の確保、組織効率化・人材育成、広域化等・民間活用、ICTの活用などの取組方針を反映した投資・財政計画を中心に、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることを要請しているが、経営戦略の意義や必要性を改めて説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた経営戦略の策定推進を目的とする。

主催：総務省と地方公共団体金融機構との共催

プログラム：

【講演形式】①経営戦略策定の意義や必要性について総務省担当者から、②先進事例紹介について開催地自治体担当者から講演

【演習形式】参加者を4～6名のグループに分け、策定練習（①投資・財政計画の推計、②収支ギャップ解消・効果の試算）及び③個別相談を有識者を講師として実施

2. 開催状況

ブロック	開催地	開催日	講師名	事例紹介団体	参加人数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)
北海道ブロック	北海道	8月7日	遠藤 誠作 氏	北海道中空知広域水道企業団	90名	39.1% (47団体/120団体)
東北ブロック	福島県	9月12日	渡邊 浩志 氏	福島県本宮市	63名	22.3% (34団体/152団体)
関東ブロック	神奈川県	7月26日	遠藤 誠作 氏	山梨県山梨市	149名	25.7% (72団体/280団体)
中部・東海ブロック	愛知県	9月3日	渡邊 浩志 氏	愛知県豊田市	118名	28.9% (71団体/245団体)
九州ブロック	鹿児島県	8月28日	渡邊 浩志 氏	鹿児島県鹿児島市	108名	27.6% (61団体/221団体)
沖縄ブロック	沖縄県	10月2日	渡邊 浩志 氏	沖縄県糸満市	68名	56.8% (25団体/44団体)

※ 未策定団体の出席率はブロック単位で算出

※ 他に福井県、広島県での開催を調整中

経営戦略策定に係る実務講習会について

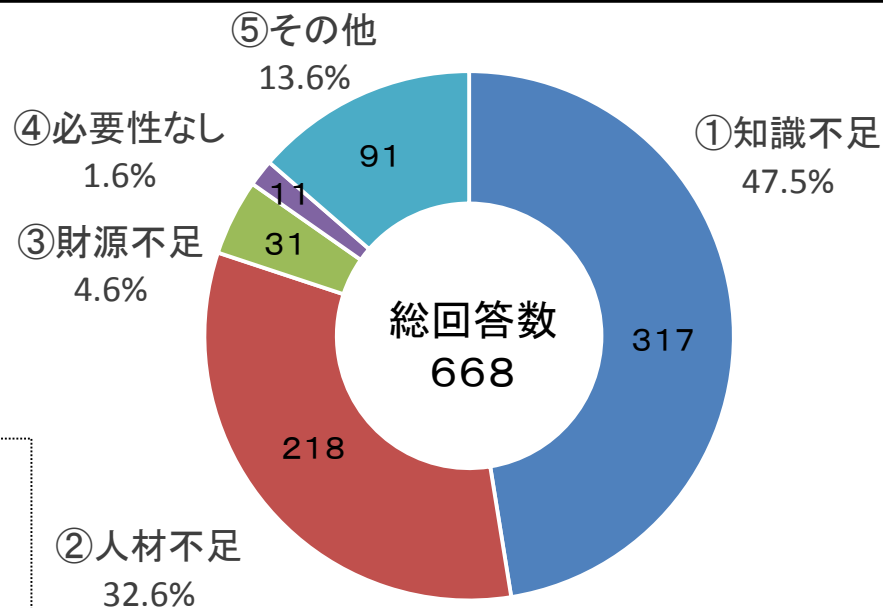
3. アンケート集計

(1) 経営戦略策定の支障となっている事項

- ①策定のための知識不足
- ②策定のための人材不足
- ③策定のための財源不足
- ④策定の必要性を感じない
- ⑤その他

※主な回答

- ・法適化を完了させた後、経営戦略に着手する予定である
- ・簡易水道事業の水道事業への統合など別の業務に取り組んでおり、経営戦略の策定に取り組む余裕がない

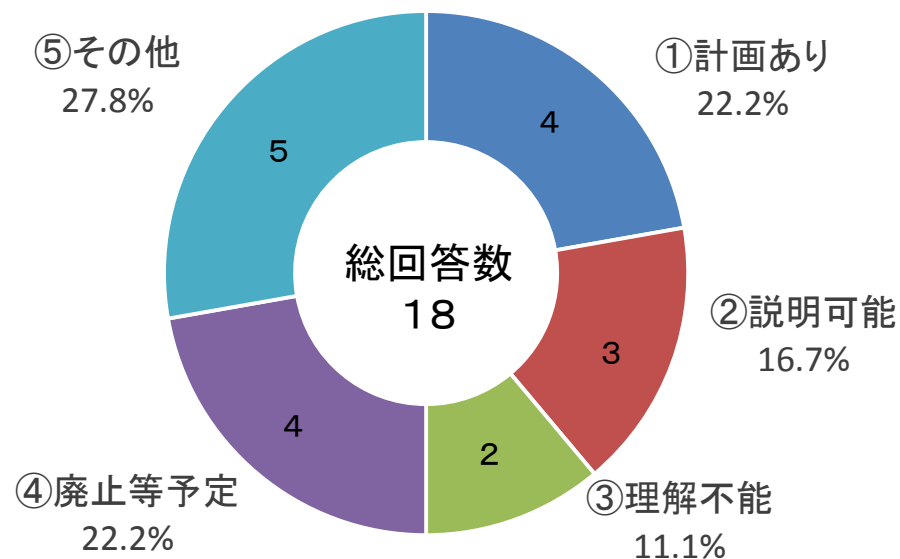


(2) 経営戦略策定の必要性を感じない理由

- ①すでに経営戦略に代わる事業計画があるため
- ②現状の経営に何も問題が無く、将来的にも安定した経営を維持できると議会や住民に対して説明ができるため
- ③国から経営戦略の策定を求められる理由が理解できないため
- ④近い将来に事業の廃止、統合等を予定・検討しているため
- ⑤その他

※主な回答

- ・土地の売却が進んでおり、事業自体が収束しつつあるため（宅地造成事業）



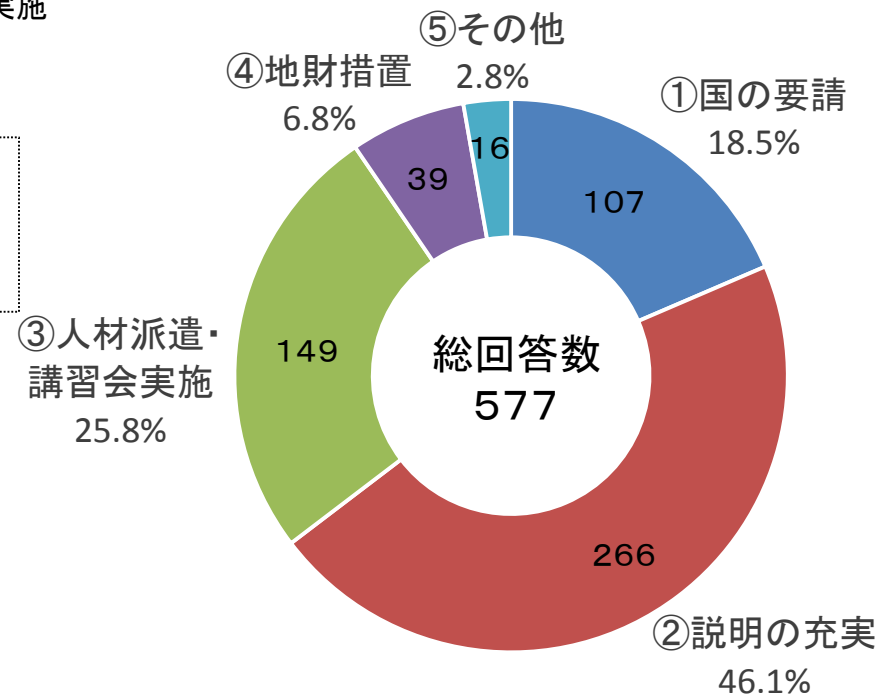
3. アンケート集計

(3) 経営戦略策定に当たっての国等の支援について

- ①経営戦略策定の必要性について、首長や企業管理者等への国からの更なる説明や強い要請
- ②経営戦略策定のためのガイドラインの内容や策定手順に係る説明の充実
- ③経営戦略策定のノウハウを持った人材の派遣、実務研修会の実施
- ④経営戦略策定に係る費用負担に対する地方財政措置の充実
- ⑤その他

※主な回答

- ・ 策定期限（現行の平成32年度中の策定）の延長
- ・ 水道事業、下水道事業以外の各事業に特化した講習会の開催
- ・ 策定支援に係る地方交付税措置の平成32年度までの延長



経営戦略と個別の事業計画との関係について

ガイドラインひな形 における経営戦略 に盛り込むべき事 項	事業概要		将来の事業環境 (水道・工水のみ)		経営の基本方針		投資・財政計画 (収支計画)		経営戦略の事後 検証、更新等に 関する事項		備考
	事業名	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	個別施設計画	事業計画	
水道	○	○	×	○	×	○	×	○	×	○	個別施設計画を策定すれば経営戦略とみなすことができる。
工業用水道	○	×	×	×	×	×	△	×	×	×	事業計画において、5か年間の収支の見積、建設費年次計画書、建設資金調達年次計画書、20か年間の建設資金償還計画書を提出させることとなっている。
交通（鉄道）	△	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は経営戦略を策定する上で参考程度に留まるもの。
電気	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
ガス	×	×	/	/	×	×	△	×	×	×	事業計画において今後5年間の設備投資計画を記載している程度。
港湾整備	×	×	/	/	×	×	×	×	○	×	代替性は低い。 事業計画の目標年次は10～15年程度とし、定期的に改訂する。
市場	○	×	/	/	○	×	×	×	○	×	個別施設計画はなし。 事業計画ではSWOT分析を行い、定期的に取り組の遂行状況をまとめ、必要に応じて行動計画の見直しを行う。
と畜場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
観光施設	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
宅地造成	○	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画は都市計画法に基づく事業のみ。 個別施設計画はなし。 代替性は低い。
駐車場	×	×	/	/	×	×	×	×	×	×	事業計画または個別施設計画がない。
下水道（公共）	○		/	/	○		△		×		事業計画を個別施設計画としている。

説明：○は経営戦略に盛り込むべき事項と同内容・同趣旨であるもの。

△は内容を補足、充実させることで経営戦略に盛り込むべき事項と同内容となるもの。

×は経営戦略に盛り込むべき事項と全く異なる。または、事業計画（個別施設計画）がないもの。

⇒経営戦略に盛り込むべき事項の全てに○がつく事業計画（個別施設計画）は、そのまま経営戦略と位置付け可能。

一部が△又は×の場合は、当該事項を補足策定することで合わせて経営戦略と位置付け可能。

全てが×の場合は、代替可能な計画がないため、別途経営戦略を策定することが必要。