

**経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進
する方策（案）及び策定済みの経営戦略の質を
高める見直しを促進する方策（案）について**

平成30年11月26日

総務省自治財政局公営企業課

第1回研究会における主な委員ご意見及び対応方針

＜経営戦略の策定が進まない事業・団体の策定を促進する方策について＞

連番	委員ご意見	対応方針
1	<p>【意義】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営戦略は策定することが目的ではなく、策定した戦略をいかに実践していくかが重要。 	<p>策定した経営戦略をどう活用していくべきかについて説明を充実させる。経営戦略の活用事例もあれば紹介する。また、経営戦略と他の事業毎の計画等との関係を整理する。</p>
2	<p>【意識・知識】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 市場事業等は策定に対する意識がまだ低く、そもそも公営企業であるとの認識がないケースも見られる。 ○ 意識はあるが、知識がない場合のギャップを埋めるため、知識不足の内容を具体的に分析すべき。 	<p>公営企業としての意識や経営戦略策定の必要性についての説明を充実させる。</p> <p>公営企業全体としての他、事業毎に策定の必要性を具体的に説明する。</p> <p>現行ガイドラインの各事業に係る説明中、理解困難な項目を分析する。</p>
3	<p>【組織・定員】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 職員が少ないため、策定が進まない。 ○ 公営企業部局と一般会計部局との連携が必要。 	<p>人材支援の活用の記載を充実の上、すべてを自前の職員で行うのが難しい場合にはそれらの制度を積極活用するよう求めていく。一般会計側との連携も改めて説明する。</p>
4	<p>【他の改革との関係】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 事業法の改正や法適化、広域化などの経営に大きな影響がある取組等が落ち着かないうちは策定できないとの意見がある。 ○ 法適化への移行検討中が策定できない理由にあげられているが、固定資産台帳の整備が終わってれば、過度な手間がかかるものではないことをPRすべき。 	<p>他の改革の取組が経営戦略を策定しない理由にはならない（事業法改正の影響は要検討）ため、改めて策定の必要性について言及するとともに、他の改革への取組（法適化、広域化等）との関係を整理する。</p> <p>なお、事業ごとに経営戦略を策定しない・できない理由に合理性あるものの有無を精査する。</p> <p>法適化と経営戦略策定の関係性及び作業負担の軽重を説明し、策定のハードルを下げる。</p>
5	<p>【県の役割】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 下水道事業の広域化に対する県の支援にならい、県の支援が有効ではないか。 ○ 参加者のニーズに合った講習が必要。県の役割として数ヶ月毎にフォローアップを行う仕組みをつくるべき。 	<p>下水道事業の広域化に対する県の支援の動きなどを参考に、県の役割を明文化する。</p> <p>県の役割分担の一つとして、策定促進に主体的に関わらせるため、講習会共催の一端を担わせることも検討する。</p>

第1回研究会における主な委員ご意見及び対応方針

＜策定済みの経営戦略の質を高める見直しを促進する方策について＞

連番	委員ご意見	対応方針
6	<p>【策定・見直し】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営戦略の改定はトップレベルの重要事項。誰がどう評価しそのように改定するのかを当初策定時から折り込んで戦略を策定すべき。 ○ 専門家の活用といっても、ファイナンス（銀行）、法解釈（自治法、PFI法）など多岐に渡るため、策定にあたり具体的にどの分野の人材が必要なのかを明確にして支援していくべき。 ○ 既策定の評価項目の中で評価が低いところを手厚く説明すべき。策定時には最低基準を示し、見直し時にはここまでステップアップ図るべきという方法が考えられるではないか。 	<p>策定時や見直し時における留意事項として、策定後の評価、検証の時期、手順、手法等を記載事項とすることを検討する。</p> <p>分野ごとの専門家の活用方法も整理する。</p> <p>評価が低かった事項を抽出し、記載内容を底上げできるような説明を行う。また、当初策定時に立てるべき目標項目及びその水準並びに見直し時において求めるステップアップの程度を示せないか検討する。</p> <p>各事業によって経営戦略の中で求められるべき程度についても検討する。</p>
7	<p>【意義】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 外部から見られているという意識を持たせるため、第三者による評価とその公表を義務付けてはどうか。 	<p>第三者評価と積極的な住民への公表を検討する。併せて、委員からの事例紹介を踏まえ、策定段階から住民参加を求め、理解を得ることが有効である旨を説明する。</p>
8	<p>【留意点】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 委託労務費、賃金、物価の上昇が続いている。このような状況は長期計画の際には考慮すべき項目である。 	<p>通知において見直し時に考慮すべき項目として記載した上で、ガイドラインにおいては更に事業毎に精度があり活用できる指標があれば追加する。</p>
9	<p>【事業の経営見通し期間】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 施設の耐用年数が長い水道・下水道は30年から50年でもよいが、原料費の影響を受け、先の見通しが立て難いガス事業などもあるので事業毎に区分して考えるべき。 	<p>将来試算は可能な限り30年から50年超であることが望ましいとしていることを踏まえつつ、現実的に各事業においてどの程度の期間の見通しを立て得るのか、または長期の見通しが立てにくい事業がある場合にどのような見通しの立て方が有効か検討する。</p>

⇒ 以上のとおり、委員各位からのご意見、団体からの要望等を踏まえた方策案として、次の4案が考えられるところ。

- 方策案① 留意事項通知を補足する新たな通知による周知、現行ガイドラインを改訂し内容を充実
- 方策案② 経営戦略策定実務講習会の継続実施（都道府県の共催実施等、役割の明確化）
- 方策案③ 経営戦略策定経費に対する地財措置の時限延長等
- 方策案④ 経営戦略の起債協議に当たっての確認書類への位置づけ（H33～）、その旨の周知

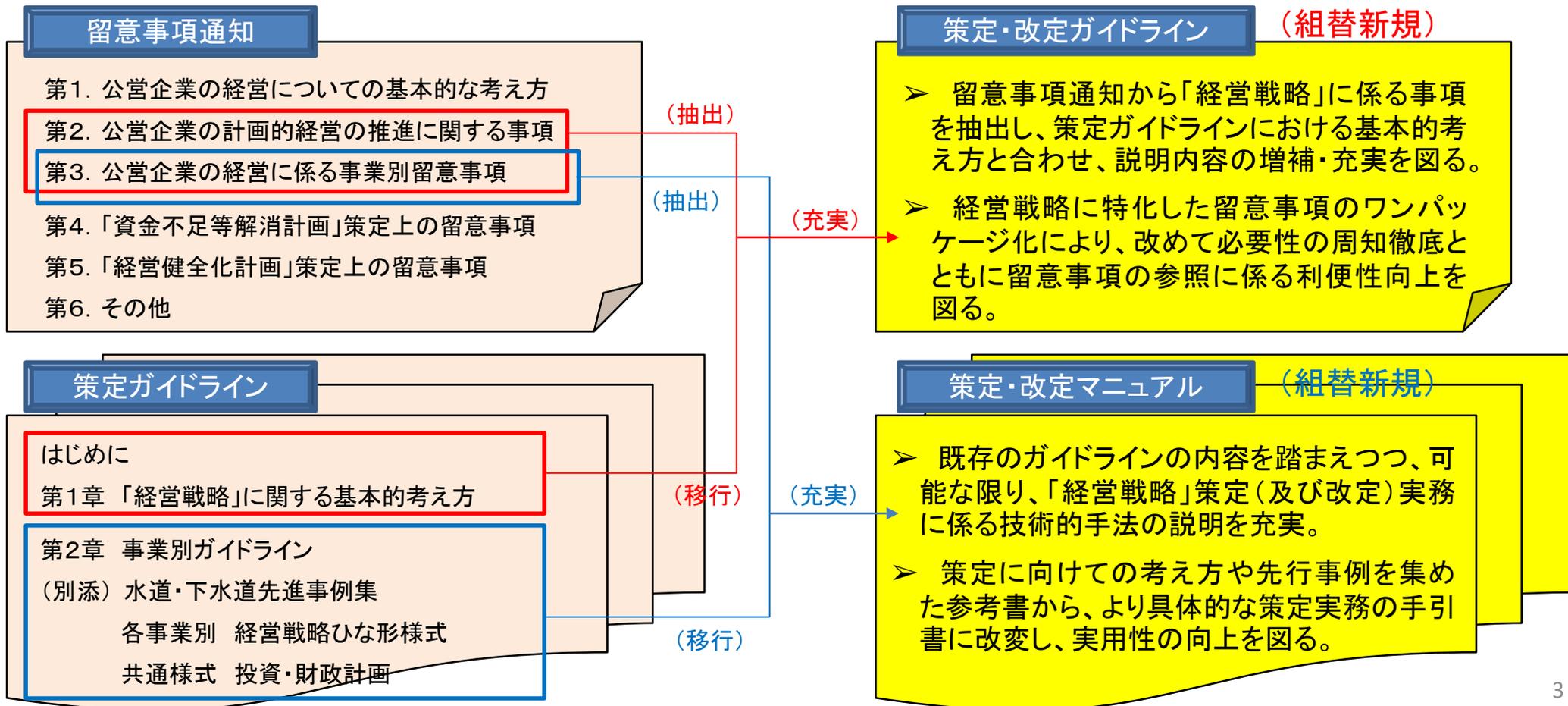
【方策案①】

新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について

- 平成26年8月の留意事項通知は、経営戦略策定の考え方その他、公営企業会計の適用促進や、経営健全化計画の策定上の留意事項など、公営企業の経営についての基本的な考え方を網羅的に示したもの。
- 一方、経営戦略策定ガイドラインは、基本的な考え方その他、事業別ガイドライン、優良事例集、ひな形様式で構成されているが、考え方や先行事例の例示に止まり、策定実務の手引書としては説明不足の感がある。
- 「経営戦略」の策定期限(平成32年度)が迫る中、策定が遅れている事業や見直しを予定する事業に、改めてその必要性を認識してもらおうとともに、策定・改定に当たって実用的な手引書として有効活用してもらえよう、下記のとおり組替整理してはどうか。

<現 行>

<見直し(案)>



<現 行>

<組替イメージ及び主な見直し項目>

留意事項通知

通知文(頭書き)

記

- 第1. ...
- 第2. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項
- 第3. 公営企業の経営に係る事業別留意事項
- 第4. ...
- ...
- 第6. ...

策定ガイドライン

- はじめに
- 第1章 「経営戦略」に関する基本的考え方
- 第2章 事業別ガイドライン
(別添)
水道・下水道先進事例集
各事業別 経営戦略ひな形様式
共通様式 投資・財政計画

策定・改定マニュアルへ改訂。

通知文(かがみ)

+

経営戦略策定・改定ガイドライン

第1. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項

- 1 「経営戦略」の基本的な考え方
 - (1)「経営戦略」について
 - (2)策定の留意点
- 2 「投資・財政計画」の策定
 - (1)公営企業の現状、将来見通し
 - (2)計画期間の設定
 - (3)「投資試算」の取りまとめ
 - ① 施設・設備の現状把握・分析、将来予測
 - ② 「投資試算」の目標設定、投資額の合理化
 - ③ 「投資試算」の取りまとめ
 - (4)「財源試算」の取りまとめ
 - ① 財務状況の適切な現状把握・分析、将来予測
 - ② 財源構成の検討
 - ③ 「財源試算」の取りまとめ
 - (5)「投資・財政計画」の策定
 - ① 投資以外の経費の適切な算定
 - ② 収入と支出の均衡(整合性検証)

留意事項通知等を新ガイドライン、新マニュアルに改める趣旨、その他の伝達事項(地財措置等)を記載。

意見1【意義】、2【意識・知識】

経営戦略策定の意義や必要性について、記載を充実。事業別に整理を行い、説得力のある分かりやすい表現にする。

策定期限を明記する。

意見4【他の改革との関係】

経営改革の他の取組(事業廃止、民営化等、法適化・公営企業会計の適用)との関係について、それぞれを同時並行的に検討すべきなのか、それとも、優先すべき事項があるか、相互に利用できるものはないかなど検討。

また、他の事業計画との関係を整理し、「どうしたら経営戦略となるか」等を記載。

投資試算・財源試算については、可能な限り長期間(30年~50年超)の試算を行うとともに、その試算方法及び試算結果についても必要項目とする旨記載。

投資試算・財源試算の結果及び収支ギャップ解消の時期を見据え、適切な期間で策定すべき旨を記載。

<現 行>

<組替イメージ及び主な見直し項目>

3 効率化・経営健全化の取組

(1) 組織、人材、店員、給与に関する事項

- ① 効率的な組織の整備
- ② 人材の確保・育成
- ③ 定員管理の推進
- ④ 企業職員の給与の適正化
- ⑤ 人事管理、退職管理

(2) 広域化や民間の資金・ノウハウの活用等の推進に関する事項

- ① 広域化の推進
- ② 民間の資金・ノウハウの活用等の推進

(3) その他の経営基盤強化に関する事項

- ① 企業環境の整備
- ② 資産の有効活用等
- ③ 情報通信技術の活用
- ④ 新技術の活用

(4) 資金不足比率に関する事項

(5) 資金管理・調達に関する事項

(6) 情報公開に関する事項

(7) その他重点事項

- ① 防災対策の充実
- ② 危機管理等の体制整備
- ③ 入札手続の適正化

4 「経営戦略」の事後検証、更新等

第2. 公営企業の経営に係る事業別留意事項

委員意見3【組織・定員】

一般会計部局(企画財政部門、地域政策担当部門等)との連携に係る記載を充実。

委員意見6【策定・見直し】、7【意義】、8【留意点】

策定後の評価、検証の時期、手順、手法等を記載事項とすることを検討。

> モニタリング、事後検証(PDCA)や見直し(ローリング)を行う際には、第三者による検証とその公表も有効と考えられるため、実施手順について充実。

> 見直し(ローリング)に当たっての留意事項として、

- ① 前提条件の変更(物価等の見通しの在り方も含む)、計画と現実(決算)との乖離の分析や補正、新たに生じる収支不均衡を是正するための新施策(広域化等)の導入、
- ② 地方公営企業会計の適用やストマネ・アセマネの導入

などにより経営戦略の「実質化」を担保できるようにする。

分野ごとの専門家の活用方法も記載事項に追加する。

意見9【経営見直し期間】

当初策定時に立てるべき目標項目及びその水準並びに見直し時において求めるステップアップの程度を示せないか検討。

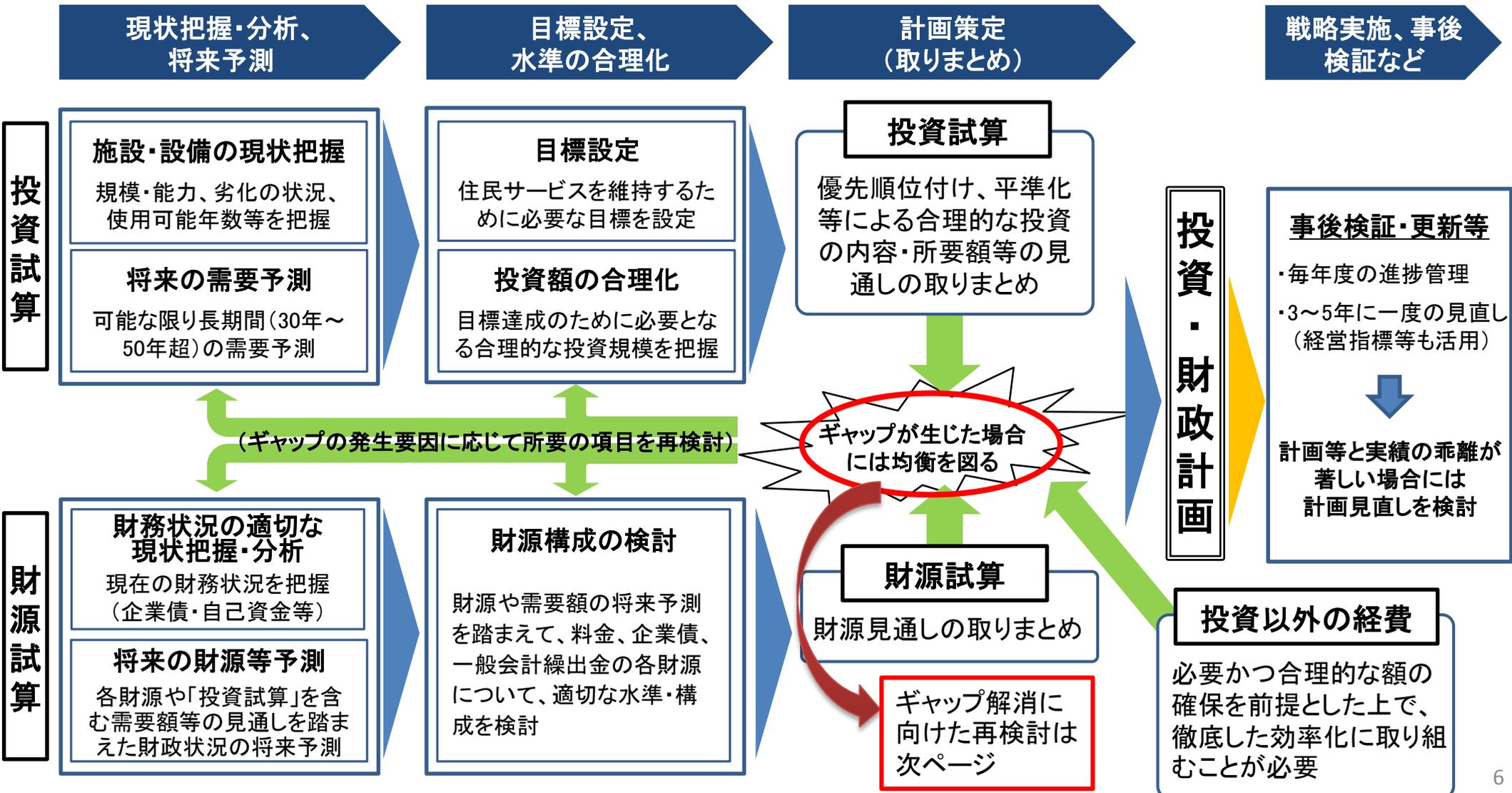
委員意見5【県の役割】

県の担う役割として、市町村担当課、事業制度所管課、県営企業部門それぞれの役割と市町村営企業部門との関係等を整理の上、記載する。

【方策案①】

ガイドラインの改訂(マニュアル化)に向けての考え方①

- 現行のガイドラインの内容の充実、実用性の向上に向けて、「経営戦略」策定までの流れや個々の作業において参考となる図を挿入し、直感的に理解しやすい形としてはどうか(下記図は一例)。
- 策定団体の許可を得て、策定済み経営戦略を策定開始から完成までの作業工程に分解し、解説を加えるなども有効か。



- 経営戦略(投資・財政計画)策定時における「投資試算」等の支出と「財源試算」にギャップがある場合のギャップ解消に向けた再検討は、策定済みの経営戦略についてその取組実行の結果、決算値と投資・財政計画見込値(目標値)とに差異(決算乖離)が生じた場合の経営戦略の見直し手法にも当てはまる。改定に係るプロセスについても具体的な解説が有効。
- 経営戦略の策定(P)→実行(D)→決算分析・乖離要因把握(C)→取組の再検討(A)→改定(P)・・・というPDCAサイクルを繰り返して行うことによって、安定的な経営の確立と、経営改革の持続が可能となる流れを明示。

＜策定時＞

投資試算・財源試算のギャップ

ギャップの発生要因に応じて取組の再検討

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

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
- 収益性向上のための取組 等

投資以外の経費の効率化

- 給与・定員の見直し、委託費その他の維持管理費の見直し、ICTの活用等による更なる業務の効率化

取組を反映

経営戦略(当初版)の完成

＜改定時＞

経営戦略の実行 ⇒ 決算乖離

決算分析による乖離要因の特定

特定された要因に応じて取組の再検討

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

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
- 収益性向上のための取組 等

投資以外の経費の効率化

- 給与・定員の見直し、委託費その他の維持管理費の見直し、ICTの活用等による更なる業務の効率化

取組を反映

経営戦略(改定版)の完成

【方策案①】

ガイドラインの改訂(マニュアル化)に向けての考え方③

○ 「経営戦略」の策定(または改定)の質を高める観点から経営戦略に求める項目として下記のとおり加えてはどうか。

経営戦略策定ガイドライン・ひな形様式において求めている項目(例:水道事業)

(新規に加えるべき項目)

大項目	小項目
将来の事業環境 (経営の基本方針)	1以下の各項目に係る将来予測 ① 給水人口、水需要の予測 ② 料金収入、施設、組織の見通し
	2将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等
投資・財政計画についての説明	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)
	3投資の目標
	4計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)
	5収支計画の策定に当たって反映した取組
	【項目の追加】長期試算の結果(前提条件、試算結果、高位・中位・低位など数パターン)
投資・財政計画についての説明	6財源の目標
	7財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等
	8収支計画の策定に当たって反映した取組
投資以外の経費についての説明	9投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、職員給与費など)の積算の考え方等
	10収支計画の策定に当たって反映した投資以外の経費の削減に関する取組
未反映・今後検討する取組	11収支計画に未反映の取組や今後検討予定の取組 ① 投資、財源についての検討状況等 ② 投資以外の経費についての検討状況等
	12経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方

将来予測に関する説明が不十分な事業が多いため、それぞれの根拠や考え方について、明記するよう記載要領に加える。

「投資試算」に係る項目を新規に追加
投資に係る試算については、可能な限り長期間(30年～50年超)で行うこととし、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。また、試算については複数の試算をすることが望ましい旨を記載要領に加える。

推計の算定方法、合理的な効果額についての説明が不十分な事業が多いため、これらを明記するよう記載要領に加える。

「財源試算」に係る項目を新規に追加
財政に係る試算については、投資に係る試算と同様。相当の期間での試算を行い、その試算結果及びそれに基づく長期目標を記載する。

投資の場合と同様。

経営戦略(投資・財政計画)は、上記投資試算・財源試算の結果を踏まえ、収支ギャップ解消までを見据えた上で適切な計画期間(10年以上)で策定することとする。 8

投資・財政計画(様式は10年間を基本としている)

【方策案①】 新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について(周知徹底の方策)

- 新たな通知及びガイドライン改訂版について、特に経営戦略策定の意義、必要性を地方公共団体の首長や、公営企業管理者等の経営トップに直接理解してもらうことにより、関係部局や現場担当者が、経営戦略の策定や質を高める見直しに向けて積極的に取り組む環境構築につながるものと考えられる。
- そのため、各事業者組織主催の会議等の場を活用し、(これまで以上に)経営トップに対する周知徹底を図ってはどうか。

■首長・管理者が参加する事業者組織主催の会議と総務省からの出席状況

事業区分	会議名	主催者	開催時期	開催場所 (H30実績/予定)	自治体参加者 レベル	総務省出席者 レベル	形式 (講演/挨拶)	総務省 持ち時間	講演/挨拶以外に 可能な対応等	
水道	上水道	日本水道協会総会	日本水道協会	6月	東京都	管理者	室長	挨拶	数分	資料配付は可
		日本水道協会全国会議	日本水道協会	10月	福岡市	首長、管理者	室長	挨拶 講演	4分 20分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
		日本水道協会地方支部総会	日本水道協会	7月～8月	東京都 他 (全国7ブロック)	管理者	室長 他	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
		全国水道企業団協議会総会	全国水道企業団協議会	5月	箱根町	管理者	室長	挨拶 講演	数分 20分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
	簡易水道	全国簡易水道大会	全国簡易水道協議会	5月	札幌市	首長、管理者	室長	挨拶 講演	数分 20分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
		全国簡易水道協議会ブロック 会議	全国簡易水道協議会	4月	奈良県 他 (全国6ブロック)	管理者	室長 他	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
		全国簡易水道協議会役員会	全国簡易水道協議会	2月	東京都	首長、管理者	室長	挨拶 講演	数分 15分	講演資料とは別に資料 配付の余地あり
工業用水道	日本工業用水協会定時総会	日本工業用水協会	6月	東京都	管理者	室長	挨拶	数分	資料配付は可	
交通	バス、地下鉄 (路面電車、懸垂 電車等カバー可)	公営交通事業協会通常総会	公営交通事業協会	5月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
		公営交通事業協会理事会	公営交通事業協会	11月	東京都	管理者	室長	挨拶	5分	資料配付の余地あり
	地下鉄	日本地下鉄協会通常総会	日本地下鉄協会	5月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
		十都市交通事業管理者会議	十都市交通事業管理者 会議	7月	名古屋市 (全国持ち回り)	管理者	課長補佐	講演	90分	資料配付は可
	船舶	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない

【方策案①】 新たな通知(案)及びガイドラインの改訂について(周知徹底の方策つづき)

事業区分	会議名	主催者	開催時期	開催場所 (H30実績/予定)	自治体参加者 レベル	総務省出席者 レベル	形式 (講演/挨拶)	総務省 持ち時間	講演/挨拶以外に 可能な対応等	
電 気	(法 適)	公営電気事業経営者会議定期総会	公営電気事業経営者会議	4月	東京都	管理者	審議官	挨拶	5分	資料配付の余地あり
	(法非適)	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない
ガ	ス	全国公営ガス事業者会議	日本ガス協会	11月	東京都	管理者	室長 課長補佐	挨拶 講演	5分 20分	資料配付は可
港	湾	整備	—	—	—	—	—	—	—	—
市	場	—	—	—	—	—	—	—	—	—
と	畜	場	—	—	—	—	—	—	—	—
観	光	施設	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない
宅	地	造成	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない
駐	車	場	—	—	—	—	—	—	—	—
下水道	公共下水道	地方下水道協会総会	日本下水道協会	5月	苫小牧市 他 (全国7ブロック)	首長、管理者	室長	講演	15分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		日本下水道協会定時総会	日本下水道協会	6月	東京都	首長、管理者	室長	講演	20分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		全国町村下水道推進大会・研究会議	日本下水道協会	7月	熊本県苓北町 (全国持ち回り)	首長、管理者	室長	講演	25分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
		市町村の下水道事業を考える 首長懇談会	日本下水道協会	11月	東京都	首長、管理者	室長	講演	30分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	浄化槽	浄化槽トップセミナー	日本環境整備教育センター	1月or2月	千葉市、静岡市 (全国持ち回り)	首長、市町村議 会議員	課長補佐	講演	30分	講演資料とは別に資料配付の余地あり
	集落排水	—	—	—	—	—	—	—	—	※事業者組織がない

※ 首長、管理者を対象としている場合でも、担当部課長等が代理出席する場合がある。

(課 題)

事業者組織が存在せず、そのため首長・管理者等の経営トップに対するアクセス機会のない事業についてどうするか。

【方策案②】 経営戦略策定実務講習会の継続実施(都道府県の共催実施等、役割の明確化)

現 状

- 平成30年度において、経営戦略の意義や必要性を説明するとともに、策定済先行事例の紹介、策定に係る演習等を通じた策定能力の向上による策定推進を目的とし、全国を8カ所のブロックに分けて総務省と地方公共団体金融機構との共催で「策定実務講習会」を試行実施。
- 講習会の内容は、講演よりも演習を重視。(講演1時間、演習4時間)
 - 【講演】 ①経営戦略策定の意義や必要性について<総務省担当者>
②先進事例紹介について<開催地の策定済自治体担当者>
 - 【演習】 参加者4～6名のグループによる策定練習<公認会計士等>
①投資・財政計画の推計、②収支ギャップ解消・効果の試算等
 - 【個別相談会】 講習会終了後、個別に相談がある者の相談に対応<公認会計士等・総務省>

(参考)未策定団体の出席率

参加者総数	未策定団体の出席率 (出席団体/未策定団体)
596名	29.2% (310団体/1,062団体)

※10月までに開催済みの6ブロック合計

対応(案)

- 講習会参加者へのアンケートの結果、講習会の継続に係る要望多数。
(講習会の実施25%、説明の充実と合わせ回答総数の72%を占める。その他、上下水道以外の各事業に特化した講習を求める声あり。)
- 第1回研究会において委員から、研修会参加者の「研修ニーズ」の分類とそれに即した研修内容の整理、また研修後のフォローアップが必要であり、それらは都道府県の役割ではないかとの意見。
⇒ 以上を踏まえ、以下のとおり、実務講習会を継続して開催することとしてはどうか。

(1) 全国ブロック単位での実務講習会

- 経営戦略実務講習会を継続開催。
- 開催に当たっては、「公営企業会計適用拡大に関する講習会」(新規)とのセットで、2日間に渡る開催が効率的か。
- 経営戦略策定に向けた都道府県の積極支援を求める趣旨から、開催地都道府県との共催による開催を検討(都道府県に協力要請)。
- 都道府県による講習会終了後の団体の状況確認や、参加できなかった団体に対するフォローアップ体制を検討。

(2) 上下水道以外の事業に係る実務講習会

- 上下水道以外の事業のうち策定率の低い事業(港湾整備、市場、駐車場等)を中心に事業別の実務講習会の開催を検討。
- これらの事業は実施数が少なく偏在性が高いため東京開催が有効か。

現 状

【現行の財政措置内容】

- 措置内容: 経営戦略策定に要する経費のうち、1/2を一般会計から繰出し、その繰出した額の1/2について特別交付税措置。
 - 対象団体: 都道府県、市区町村
 - 対象経費: 以下のとおり
 - ・先進団体視察、専門家等を交えた研究会の実施、専門家等の招へいに要する経費
 - ・「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等)
 - ・水道広域化の調査・検討に要する経費
 - ・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)
- ※経営戦略の改定に要する費用についても、上記のうち公営企業の抜本的な改革(広域化・共同化・最適化、民間活用、事業廃止等)に伴い改定が必要となる場合は対象に含める。
- 措置期間: 平成28年度～平成30年度
 - 対象経費の上限額: 1,000万円(事業費ベース・複数年度通算)
 なお、水道広域化の調査・検討に要する経費については、事業費ベースの上限を2,500万円とする。

【経営戦略の策定状況】

- 平成30年3月31日時点で、平成32年度までに策定予定の事業の割合は95.0%(6,771事業中6,435事業)。
- 策定済の事業の割合は47.9%(6,771事業中3,245事業)にとどまっている。
- 更に、平成29年度中の策定予定事業のうち実際に策定を完了した事業は46.7%(632事業中295事業)にとどまることから今後も一定程度遅れが予想される。

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)

	事業数	H32年度までに策定予定		うち策定済	
		事業数	(構成比)	事業数	(構成比)
水 道	1,852	1,792	(96.8%)	802	(43.3%)
工業用水道	150	144	(96.0%)	61	(40.7%)
交 通	82	74	(90.2%)	14	(17.1%)
電 気	92	80	(87.0%)	23	(25.0%)
ガ ス	23	22	(95.7%)	12	(52.2%)
下 水 道	3,574	3,487	(97.6%)	2,284	(63.9%)
そ の 他	998	836	(83.8%)	49	(4.9%)
合 計	6,771	6,435	(95.0%)	3,245	(47.9%)

「その他」は港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成、駐車場

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)

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	未策定
632 (100.0%)	295 (46.7%)	337 (53.3%)

対応(案)

- 未だ未策定の事業について、策定経費に対する地財措置廃止によるモチベーション低下を防ぐ一方、新たな通知等により策定に向けた意識高揚を図るとともに、公営企業の経営改善に向けた取組に対する一般会計部門(特に財政部門)の積極的な関与を促す趣旨から、当該地財措置の時限を策定期限である平成32年度まで延長するべきではないか。

- 公営企業は、その提供するサービスの対価としての料金収入により、将来の償還財源の確保が見込まれることから、借入財源である公営企業債の起債が認められている。
- このため、地方債同意等基準は「当該経費が合理的な期間内に、当該事業により生じる収入…によって、確実に回収されることが見込まれると認められるもの」等としている。
- 「経営戦略」の策定期限(平成32年度)までに9割以上の策定が見込まれ、残る団体にもより積極的な策定を促す趣旨から、平成33年度からの起債の同意等手続きにおいて収支相償を確認するための資料として「経営戦略」を明確に位置づけることとし、その旨あらかじめ周知してはどうか。

■平成30年度地方債同意等基準(H30総務省告示第149号)

第二 協議団体に係る同意基準

一 一般的同意基準

2 地方債を財源とする事業

- (1) 公営企業(主としてその経費(一般会計又は他の特別会計からの繰入れ(以下「他会計繰入金」という。))による収入をもって充てることとされている経費を除く。)を当該事業により生じる収入をもって充てることのできる事業をいう。以下同じ。)の財源に充てるための地方債(以下「公営企業債」という。)については、建設改良費、準建設改良費等の公営企業に要する経費の財源とする場合であって、償還期限を定めない公営企業債の場合を除き、当該経費が合理的な期間内に、当該事業により生じる収入及び合理的な範囲内における他会計繰入金等によって、確実に回収されることが見込まれると認められるものであること。

■平成30年度地方債同意等基準運用要綱(H30.4.2 総務副大臣通知)

一 一般的事項

- 4 公営企業債の発行を予定している公営企業のうち、以下の事業については、事業開始後一定期間内において収支相償する事業であることが収支計画(投資・財政計画)において確認できるものを対象とするものであること。

- (1) 赤字の事業(地方公営企業法(昭和27年法律第292号)を適用している事業(以下「法適用企業」という。)にあっては繰越欠損金を有し、又は資金不足額(地財法第5条の4第3項に規定する資金の不足額をいう。以下同じ。)を有する企業とし、地方公営企業法を適用していない事業(以下「法非適用企業」という。)にあっては資金不足額を有する企業とする。)
- (2) 新規事業(新たに企業会計を設置し事業を開始する場合、大規模改築を行う場合等経営実態が大きく異なることとなる場合を含む。)
- (3) 準建設改良費に充当する公営企業債を起すこととしている事業
- (4) 建設改良費等以外の経費に充当する公営企業債を起すこととしている事業

(現行の取扱い)

- 現在の公営企業債の起債同意等手続きに当たっては、同意等基準運用要綱において、①赤字事業、②新規事業の他、経営に大きな影響を与える大規模建設投資、③準建設改良費(資本費平準化債等)や④建設投資以外の経費に充てる場合のみ、収支相償を確認する資料として「収支計画(投資・財政計画)」が定められている。
- 公営企業の全事業において根拠となる資料をもって収支相償を確認していないのは、地方の自主性を高め国の関与を極力廃すべきとの趣旨に基づくもの。
- 更に、当該取扱いについては、事務連絡をもって「経営戦略」を未だ策定していない団体にあつては、…「収支計画(※)」によること」とされている。
⇒ 次頁参照。

■起債予定額等の照会について(H30.4.2 公営企業3課室 事務連絡)

1 簡易協議等手続について

(7) 平成30年度の簡易協議等手続における留意事項

① 「収支計画」の取扱い

平成30年度地方債同意等基準運用要綱第一の一の4に該当する団体が作成する「収支計画」については、「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日付総財公第107号、総財営第73号及び総財準第83号)に定める様式第2号(投資・財政計画)によることとしますが、同通知に定める「経営戦略」を未だ策定していない団体にあつては、平成29年度と同様、別添「簡易協議」ファイル中の「収支計画(※)」によることとします。

(現行の取扱い)前頁つづき

- 事務連絡にいう「収支計画(※)」は書式としては、経営戦略における投資・財政計画の書式(様式第2号)と変わるところはないものの、その積算に係る考え方や経営効率化その他経営改革に係る取組など将来の収支見通しに影響を与える事項などは示されず、取組反映の有無も確認できない。

対応(案)

- 公営企業は、他会計繰入金の充てられる経費を除き、独立採算が求められていること。
 - 経営戦略は、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こと。
 - 経営戦略は、平成32年度をその策定期限とし、現時点で95%の事業で策定完了が見込まれていること。
- ⇒ 以上の状況を踏まえ、平成33年度からの公営企業債の同意等手続きにおいて、当該起債及び対象経費が「経営戦略」に位置づけられ、収支相償が確認されることを同意の要件とすることとし、その旨通知をもって予め周知してはどうか。

【論点】

- 収支相償等を確認する対象事業は、現行のとおり赤字事業等に限定すべきか。
- 現時点で策定期間が未定の事業、策定作業が遅れて平成32年度中に間に合わない事業に対する経過措置が必要か。

【留意事項】

- 過去において、経営戦略を起債手続きに当たっての確認書類に位置づけることを検討したが、起債の要件化までは難しいとの判断から見送られている。
- ⇒ 策定率100%を目指し、かつ、その達成が概ね見込まれる状況であれば、確認書類と位置づけることは可能ではないか。

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

