

## 地方公営企業の経営の総点検について（概要）

H16.4.13 公営企業課長通知

(H17.8.25改正)

### 第1 地方公営企業の経営の総点検

- 近年の地方公営企業の経営状況が依然として厳しいことを踏まえ、改めて地方公営企業の経営全般について、総点検を要請。（チェックリスト）

### 第2 サービス供給の在り方の再検討と民間的経営手法の導入促進

#### 1. サービス供給の適否の再検討

- ・ サービス供給自体の継続の必要性
- ・ 公営企業形態でのサービス供給の必要性

について改めて検討するよう要請。

#### 2. 民間的経営手法の導入促進

- 公営企業形態でサービス供給を継続する場合であっても、経営の活性化、効率化を進めるため民間的経営手法の導入促進を要請。
- サービス供給手法は、地域の実情等を考慮し各団体が主体的に決定すべきものであることに留意しつつ、抜本的な再検討を行うよう要請。（地方独立行政法人制度、指定管理者制度、PFI方式、アウトソーシング等）

### 第3 計画性・透明性の高い企業経営の推進

#### 1. 中期経営計画の策定

- 住民生活に不可欠なサービスを安定的に供給する地方公営企業では、経営基盤強化の観点から中期経営計画の策定が不可欠。（収支改善目標、定員・給与適正化目標、業績評価指標の目標、目標達成への取組、収支計画、民間的経営手法の導入方針 等）

#### 2. 業績評価の実施

- 中期経営計画の実効をあげるため、計画の達成度を評価し、また、計画と実績の差異の原因を分析し、企業経営に反映させることが必要。
- 評価過程への学識経験者や地域住民の参加により、客観性が確保されるよう留意することが必要。

### 3. 積極的な情報開示

- 企業情報をわかりやすい形で地域住民等に示すことにより、説明責任を果たすことが必要。
- 類似団体や民間企業の対応するデータを添える等、住民が理解・評価しやすいよう工夫することが必要。
- 「定員管理の適正化」、「給与の適正化」については、別途通知する「地方公共団体における職員給与等の公表について」（総務事務次官通知）によって公表する旨を要請。

# 地方公営企業総点検チェックリスト

別紙1

区分	チェック事項	
① 民間的経営手法の導入等	効果的なサービスの供給	民間事業者とのコスト比較やサービス水準の検討を行いながら、民間的経営手法の導入について絶えず検討を行っているか。
		既に事務の一部の外部委託を行っている場合でも、より幅広い外部委託を検討・実施しているか。
		民間委託等を行う際に、定量的な効果を算出し、効果があると判断した上で委託を行っているか。
		幅広い外部委託が可能な場合、指定管理者制度、PFI方式等多様な手法から選択を検討しているか。
		民間譲渡や外部委託等民間的経営手法の導入を行う場合には、実施後の企業職員の配置先等について配慮されているか。
		幅広い外部委託が適当でなくとも、地方独立行政法人制度を活用し、より効率的、効果的に提供することが適当ではないか。
		民間的経営手法の導入について、地域の民間経営者や有識者、議会や住民等の意見を聞いているか。
		外部委託先の選定は公開入札等、公正・適切な手法によって行っているか。
		競争原理が機能するよう、委託先の定期的な見直しが行われているか。
		外部委託した業者について業務執行能力や信用力等について定期的に評価を行っているか。
② 経営基盤の強化	法適化の推進	法非適用事業については、地方公営企業法の適用の検討を行っているか。
		非適用に留まる場合、法適用できない特別な事情があるか。
	広域化等の推進	地域の実情に応じ、事業の広域化や統合、企業団等の設置などによる共同処理方式の検討を行っているか。
		広域化等を過去に行っているか。その場合、効果を検証しているか。
		市町村合併等が行われた場合、合併に伴い事業の効率化を図っているか。
	経営の活性化	企業用資産の有効活用(土地の貸付等)を行っているか。遊休状態の資産はないか。有効活用を行っている場合には収支改善に寄与しているか。
		附帯事業を行っているか。行っている場合には収支改善に寄与しているか。
		他団体の事例等について情報収集を行い、参考となる経営手法について導入等の検討を行っているか。
	組織の活性化・人材の育成	サービス精神や経営感覚等を身につけるため、職員に多様な研修機会を提供し、人材の育成に努めているか(初任者研修等は除く)。
		組織の目標設定等への職員参画を図ることによって、経営に対する職員意識の高揚を図っているか。

区分		チエック事項
② 経営基盤の強化	組織の活性化・人材の育成	管理者は業務運営方法や経営状況等を把握し、経営の効率化・健全化等の重要性を自覚しているか。
		管理者及び幹部職員が経営手腕の発揮や経営責任を全うするための十分な任期が与えられているか。
	リスク管理	リスク管理、危機管理、情報管理の体制に不備はないか。
		企業活動の中で、適用されるすべての法令等は遵守されているか。また、法令等が遵守される体制を作っているか。
③ 計画的な経営の推進	経営計画の策定状況	中長期的な期間で達成すべき建設投資、財務、業務等の内容を位置付けた経営計画を策定しているか。
		経営目標は実際に達成可能なレベルであるか。また、目標となる指標の妥当性について事前に有識者等を交えて検証しているか。
		民間企業等のデータを参考に、コスト等を適正な水準として計画を策定しているか。
		経営目標が明確で職員全員に浸透しているか。
	業績評価	計画に対する実績の評価はなされているか。
		計画と実績に差異がある場合、その要因分析を行っているか。
		経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業と経営状況の比較を行っているか。
		業績評価は、計画の修正や次期の計画策定など経営に反映されているか。
		業績評価にあたっては、学識経験者や地域住民、監査委員、議会等の意見を参考にしているか。
	建設投資の適切な実施	新規・継続事業の投資規模や整備進度について、過大投資や過度の先行投資とならないよう計画が立てられているか。
	サービスの向上	意見や感想、苦情等の利用者の声を聞く機会を設け、サービスの改善に活かしているか。
		サービス水準や利用者の満足度について定量的に把握しているか。
	外部監査の実施	外部監査を定期的に受けているか。受けている場合、結果を公表しているか。
		指摘事項について改善を行っているか。
④ 経営効率の進歩的	組織機構・定員管理の適正化	組織・機構の見直しを継続的に行っているか。
		事務事業の見直しや外部委託等を踏まえた定員の見直しを行っているか。
		退職者の補充の在り方等を考慮し、中・長期的な観点に立って計画的な定員管理を行っているか。

区分	チェック事項	
④ 効率的な経営の推進	給与の適正化	企業職員の給与は、類似団体や民間事業者の給与、経営状況、職務内容、能率を考慮して定められているか。
		特殊勤務手当について、勤務の特殊性が認められないものはないか。また、一律に企業職員に対して支給されていることはないか。
		国の基準を上回る退職時の特別昇給等が支給されていないか。
		実績ベースの給与支払額を公表しているか。
	IT技術の導入・活用	業務の効率化につながるようなIT機器を導入(又は導入を検討)及び活用しているか。
		導入している場合、経営管理や業務処理の効率化等の効果を検証しているか。
入札手続き等の改善	一括購入等調達コストを下げる努力・工夫を行っているか。	
	競争入札を実施しているか。また、随意契約から競争入札への見直しの検討を行っているか。	
⑤ 財務の適正化	料金等の適正化	料金は独立採算性の原則を踏まえて適正な水準となっているか。
		料金等の適正化について、具体的にどのような努力を行っているか。
		消費税については法令等に従い適切に処理されているか。
	経費負担区分の適正化	一般会計からの繰出は法令等で認められている基準内か。
		経営に伴う料金収入をもって充てるべきものについて、繰出しを行っていないか。
	効率的な資金管理等	内部留保資金については、どのような方法により確実有利な運用を行っているか。
	適正な経理処理	経営活動に伴う現金収支について、健全的・効率的な資金管理を行うために、資金計画を策定しているか。
		人件費の支出は法令等に準拠しているか。
		固定資産の取得、管理及び会計処理は法令等に準拠しているか。
		経費の支出、会計処理は法令等に準拠しているか。
会計上の引当処理、損失見積計上が過少となる傾向になっていないか。		
通常の調達金利よりも高金利での借入金がないか。		

区分		チエック事項
⑥ の 向 透 上 明 性	情報提供の実施	経営目標、経営内容等について住民が理解しやすい方法で情報提供を実施しているか。
		情報提供は、住民がアクセスしやすい方法で行われているか。
		パブリックコメント等住民等の意見を聞くことができる場があるか。また、住民等の意見は経営に反映されているか。
⑦ の 他 そ	環境への取組	環境保全に配慮した事業運営を行い、コストや効果を把握し、取組状況を住民に公表しているか。
	防災への取組	事故や災害等の緊急事態が発生した場合に、職員や外部委託した業者が確実に対応できる体制ができているか。

平成19年12月28日

## 地方公営企業の経営の総点検の実施状況 (平成19年4月1日現在調査)

- 総務省では、地方公共団体に対し、地方公営企業の経営の総点検、サービス供給のあり方の再検討、民間的経営手法の導入促進、計画性・透明性の高い企業経営の推進等について努めるよう要請しているところです。\*
- 今般、平成19年4月1日現在で地方公営企業の経営の総点検の実施状況について調査し、その結果を取りまとめました。

※「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針の策定について」（平成17年3月29日付け総務事務次官通知）・「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）をご参照ください。

### 調査項目

以下の10項目についての調査を実施

- ① 経営の総点検の実施状況
- ② 経営基盤強化のための計画策定及び情報提供の状況
- ③ 民営化・民間譲渡の実施状況
- ④ 指定管理者制度の導入状況
- ⑤ アウトソーシング（外部委託）の実施状況
- ⑥ PFI（民間資金等活用事業）の導入状況
- ⑦ 公営企業型地方独立行政法人制度の導入状況
- ⑧ 業績評価手法の導入状況
- ⑨ 新たな会計手法の導入状況
- ⑩ その他の経営基盤強化への取組状況

## 調査結果のポイント

### <地方公営企業の民営化の進展>

○過去5年間（平成15年4月～平成19年4月）の民営化・民間譲渡事例

◆105事業（15～18年度94事業、19年度11事業）

※ 主な事業は、介護サービス事業（49事業）、ガス事業（14事業）、交通事業（13事業）等

### <指定管理者制度・PFI事業の導入状況>

○指定管理者制度を導入済の事業

◆18年度456事業→19年度494事業

※ 導入済の主な事業は、介護サービス事業（132事業）、駐車場事業（14事業）、観光施設・その他事業（104事業）等

○PFI事業を導入済の事業

◆18年度32事業→19年度33事業

※ 導入済の主な事業は、下水道事業（10事業）、病院事業（8事業）、水道事業（5事業）等

(連絡先)

自治財政局公営企業課

担 当：財政制度調整官 古賀友一郎

経営管理係長 山口 研悟

総務事務官 堀越 晃彦

電 話：03-5253-5634

F A X：03-5253-5636

電子メール：a.horikoshi@soumu.go.jp

## 地方公営企業の経営の総点検の実施状況

### 1 対象、調査時点

- 調査対象事業：地方公営企業決算状況調査の対象となる事業
- 調査時点：平成19年4月1日現在

### 2 調査結果

今回の調査結果は、以下のとおりです。

※ 本調査においては団体区分を以下のとおりとしています。

都道府県等：都道府県及び都道府県が加入する企業団・一部事務組合

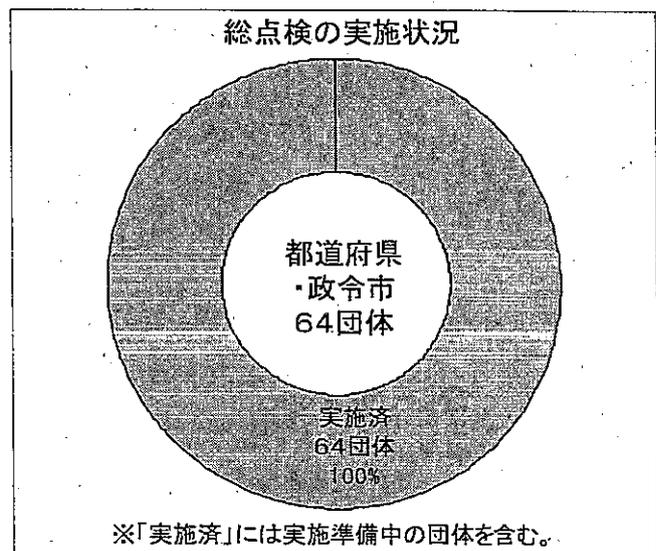
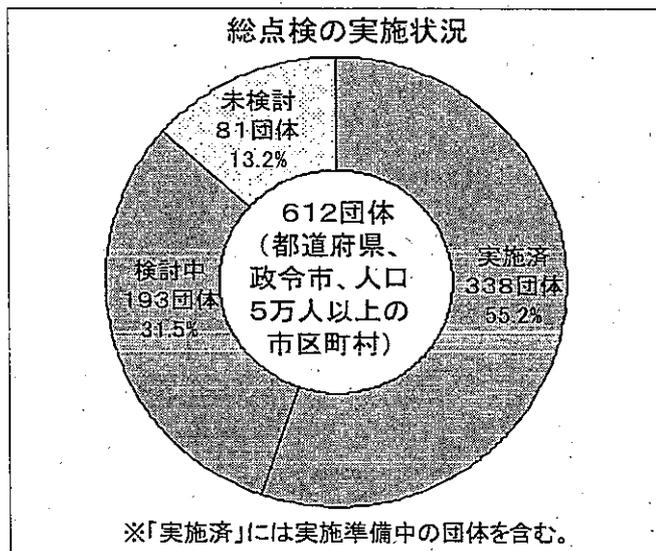
政令市等：政令指定都市及び政令指定都市が加入する企業団・一部事務組合

市町村等：市区町村（政令市を除く。以下同じ）及び市区町村が加入する企業団・一部事務組合

#### (1) 経営の総点検の実施状況

地方公営企業のいずれかの事業において、「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）に基づき、地方公営企業の経営の総点検を実施した団体の割合は、都道府県・政令市で100%となっています。

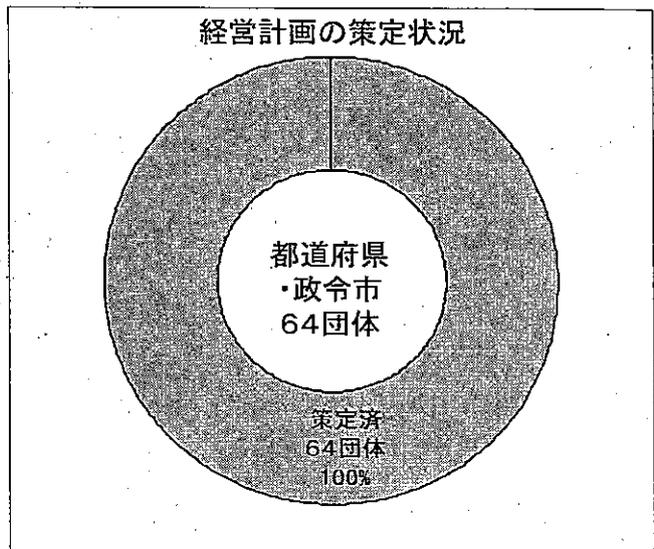
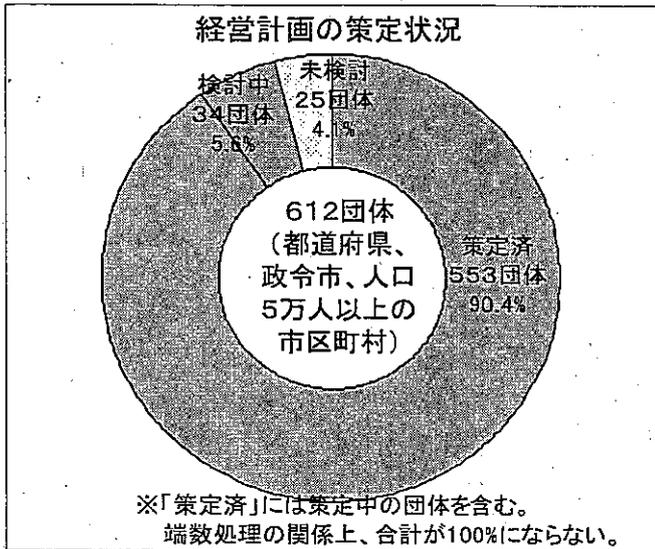
また、経営の総点検を実施している団体は612団体のうち338団体（都道府県・政令市64団体、人口5万人以上の市区町村274団体）、55.2%となっています。



**(2) 経営基盤強化のための計画の策定状況**

地方公営企業のいずれかの事業において、中期的な期間で達成すべき建設投資、財務、業務、目標等の内容を位置づけた経営計画を策定している団体の割合は、都道府県・政令市で100%となっています。

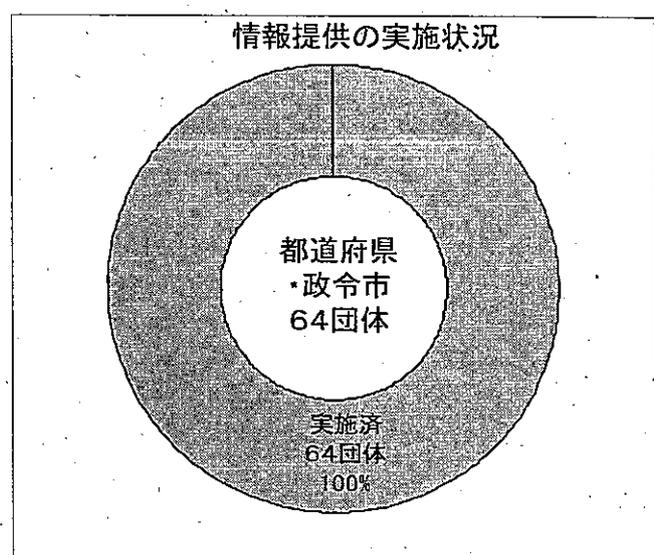
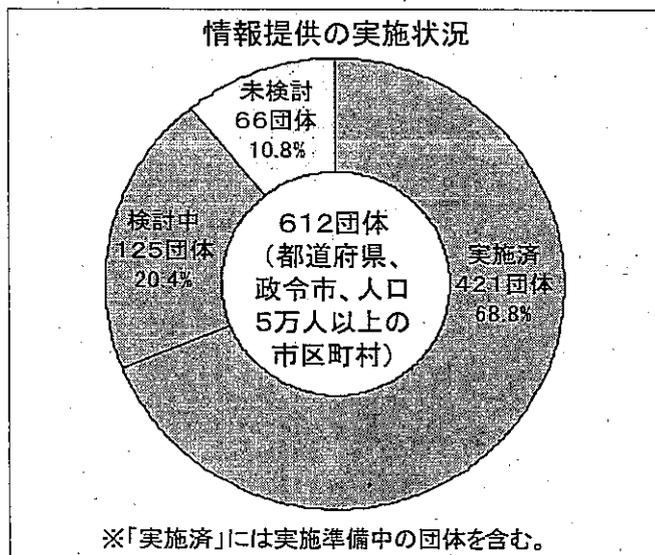
また、経営計画を策定している団体は、612団体のうち553団体（都道府県・政令市64団体、人口5万人以上の市区町村489団体）、90.4%となっています。



**(3) 情報提供の実施状況**

地方公営企業のいずれかの事業において、経営目標や経営内容等を住民が容易に理解しうる情報提供を行っている団体の割合は、都道府県・政令市で100%となっています。

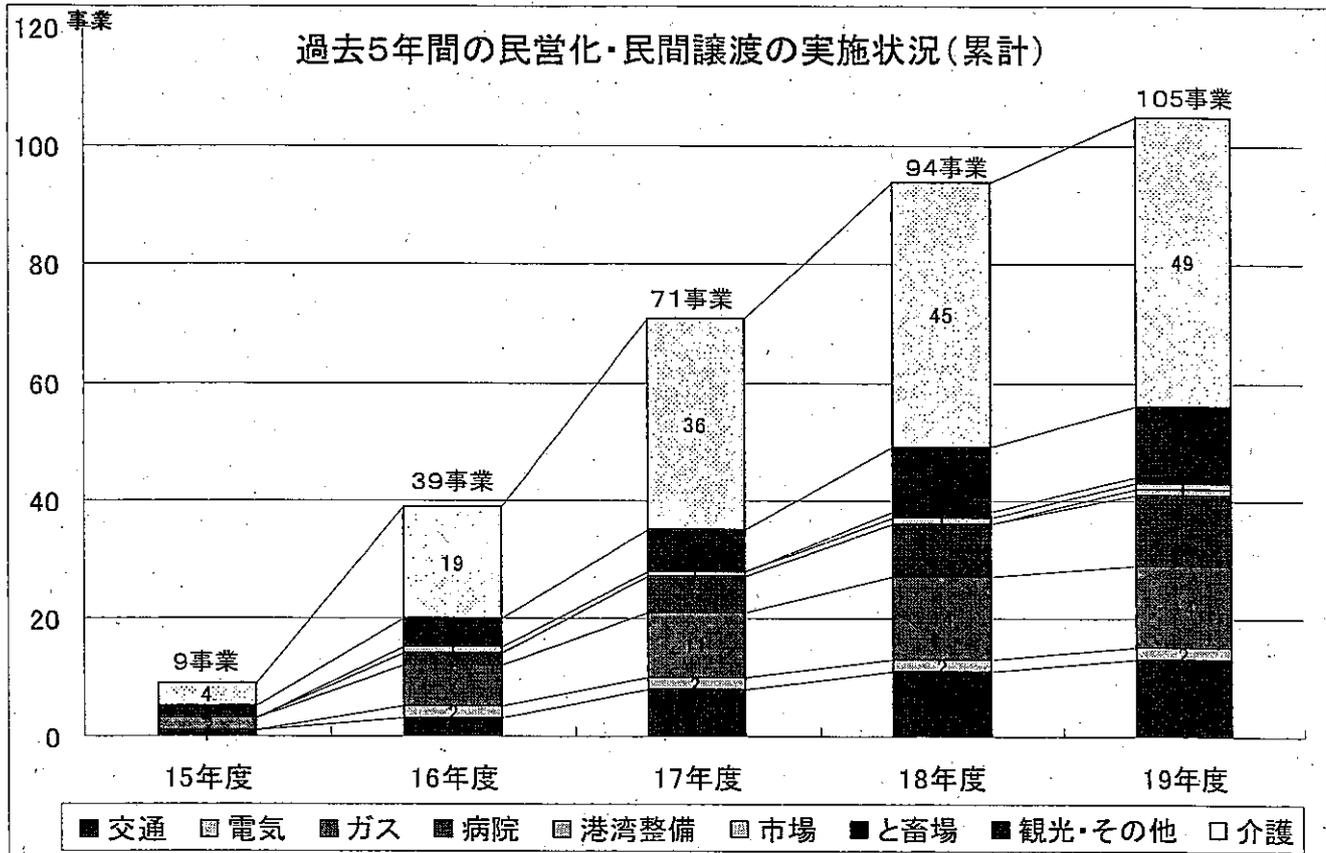
また、情報提供を実施している団体は、612団体のうち421団体（都道府県・政令市64団体、人口5万人以上の市区町村357団体）、68.8%となっています。



#### (4) 民営化・民間譲渡の実施状況

地方公営企業における過去5年間の民営化・民間譲渡の実施事業数は105事業（都道府県・政令市等18事業、市町村等87事業）となっています。

平成19年度に民営化・民間譲渡した事業は、介護サービス事業（4事業）、病院事業（3事業）、交通事業（2事業）、港湾整備事業、観光施設・その他事業（各1事業）となっています。



民営化・民間譲渡を実施した主な事例は、以下のとおりです。

団体名	事業名	事業の譲渡規模	譲渡時期	譲渡価格	譲渡に伴う財政節減効果
福岡県	病院事業	一部	平成19年4月	約5億4,900万円	約10億1,300万円
長崎県	交通事業	一部	平成19年4月	約200万円 (車両譲渡価格)	約6,800万円
青森県 今別町	介護サービス事業	全部	平成19年4月	1億円	約1億500万円

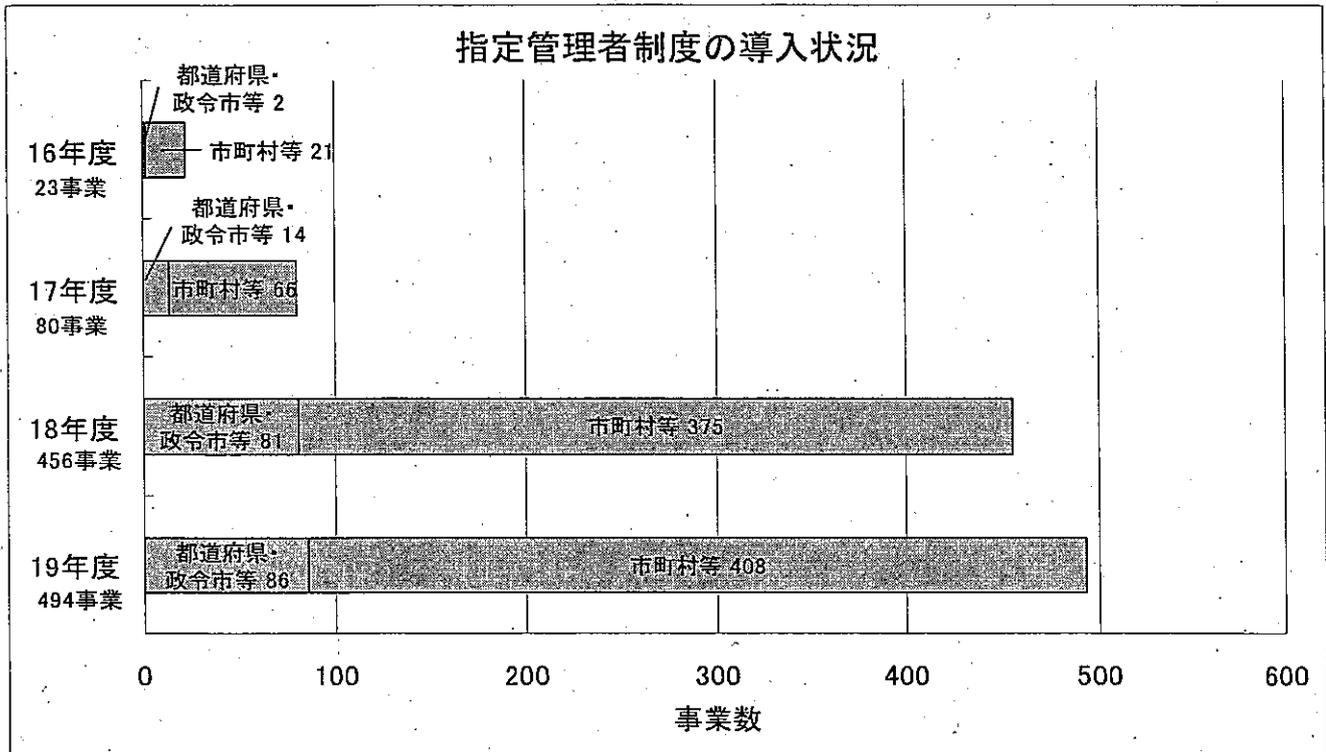
(注) 譲渡に伴う財政節減効果は、費用を平年度化した場合の単年度平均概算額

なお、このほかに民営化・民間譲渡の実施を準備している事業は42事業（都道府県・政令市等8事業、市町村等34事業）となっています。

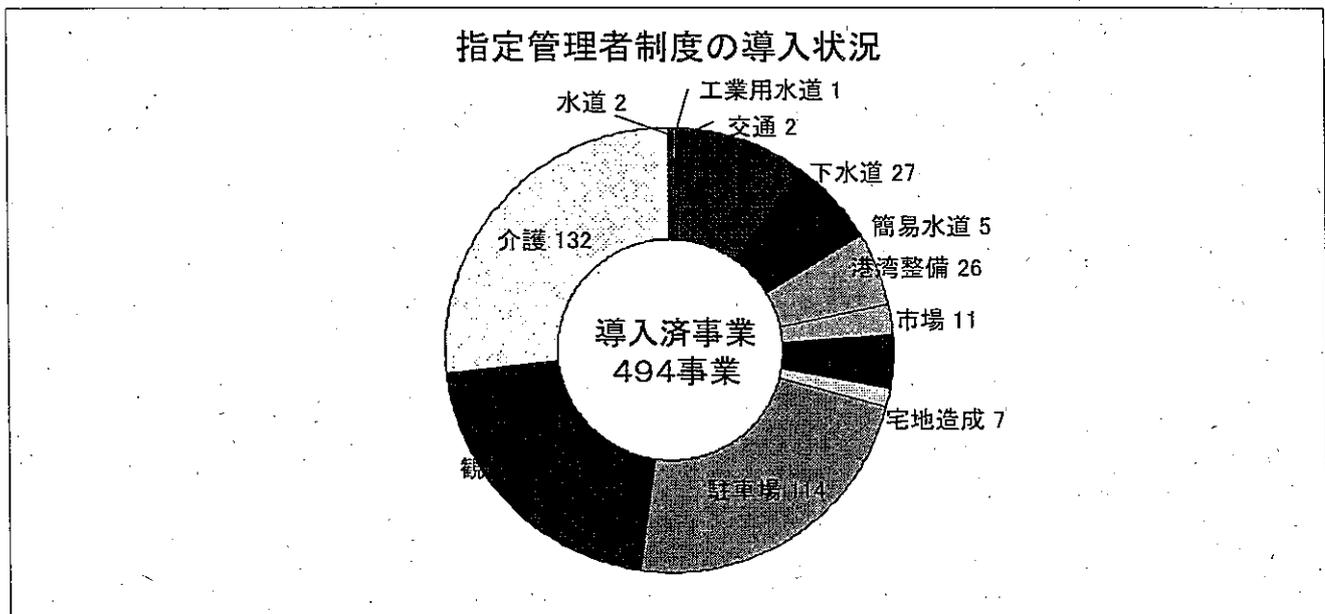
(5) 指定管理者制度の導入状況

地方公営企業における公の施設の指定管理者制度の導入事業数は494事業（都道府県・政令市等86事業、市町村等408事業）、導入を検討している事業数は334事業（都道府県・政令市等30事業、市町村等304事業）となっています。

平成19年度に指定管理者制度を導入した事業は、介護サービス事業（13事業）、観光施設・その他事業（7事業）、駐車場事業（5事業）、病院事業（4事業）、市場事業（3事業）、下水道事業、と畜場事業（各2事業）、工業用水道事業、港湾整備事業（各1事業）となっています。

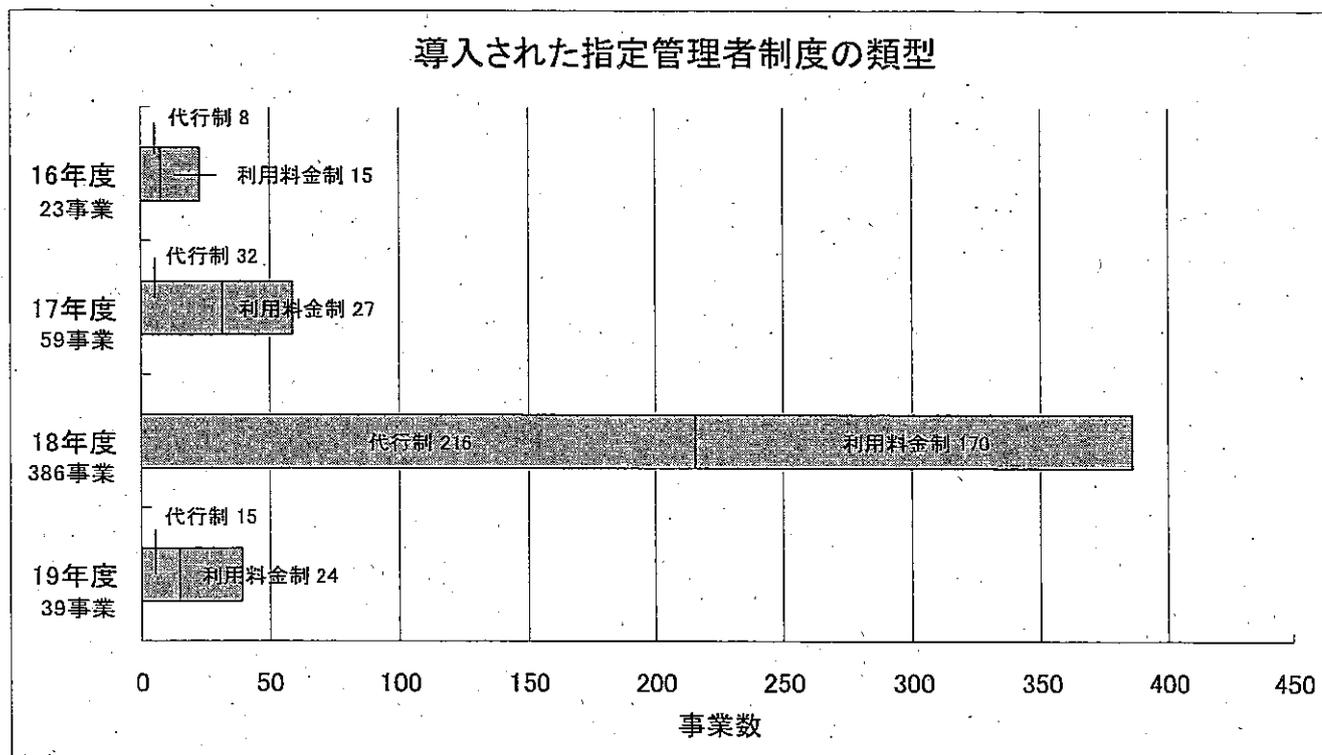


導入されている主な事業は、介護サービス事業（132事業）、駐車場事業（114事業）、観光施設・その他事業（104事業）となっています。



これまで指定管理者制度を導入した事業のうち、代行制（料金を地方公営企業が収入として収受するもの）のものは271事業（都道府県・政令市等61事業、市町村等210事業）、利用料金制（料金を指定管理者が収入として収受するもの）のものは236事業（都道府県・政令市等34事業、市町村等202事業）となっています。

なお、1つの事業の中で代行制と利用料金制の両方を取っている事例があるため、「指定管理者の導入状況」と「導入された指定管理者制度の類型」の事業数は一致しません。



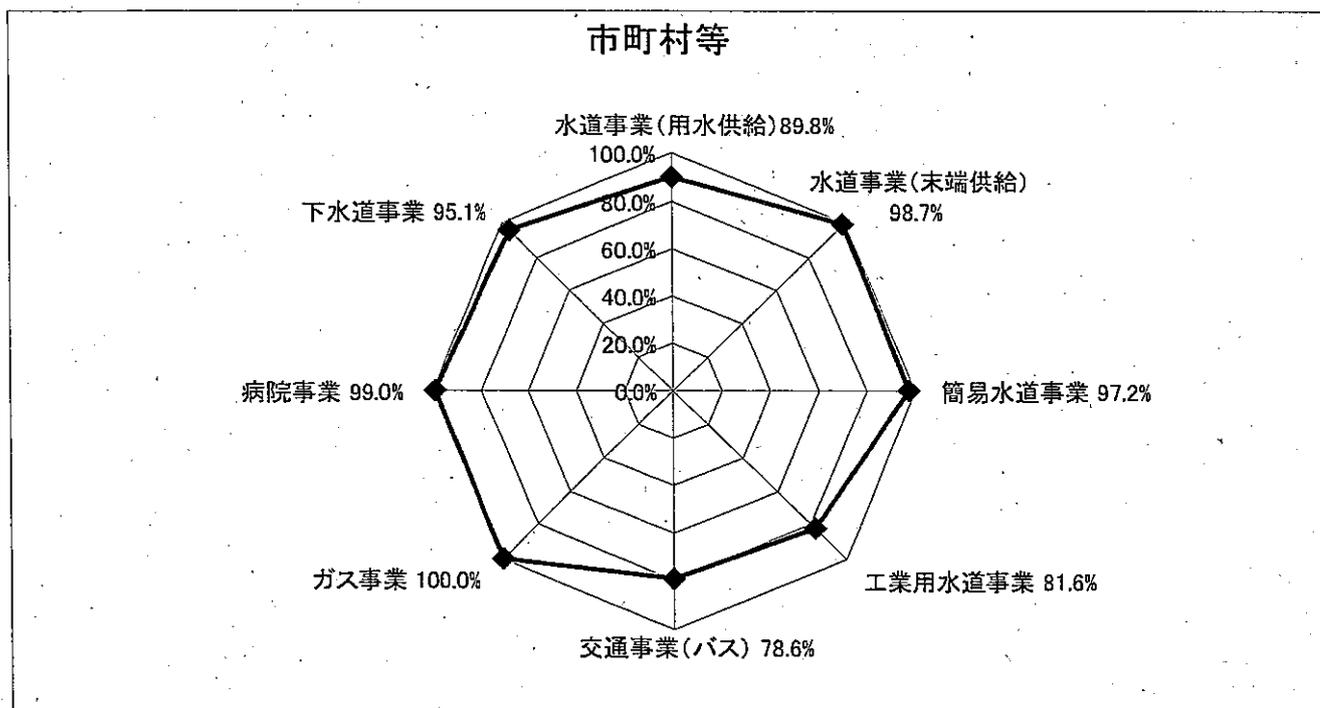
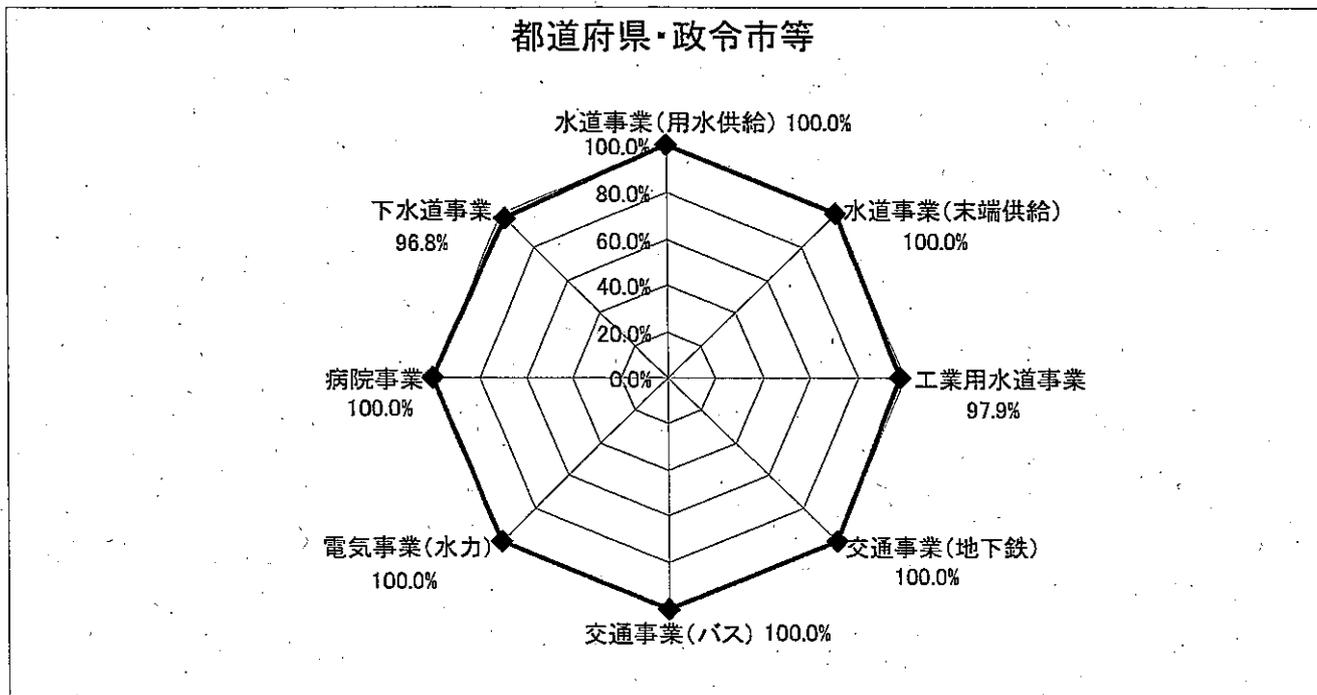
指定管理者制度を導入している主な事例は、以下のとおりです。

団体名	事業名	導入時期	代行制、利用料金制の別	指定管理者の性格	指定期間	導入に伴う財政節減効果
秋田県	工業用 水道事業	平成19年4月	代行制	民間事業者	3年	約1,000万円
千葉県 白子町	観光施設 ・その他 事業	平成19年4月	利用料金制	民間事業者	5年	900万円
愛知県 東栄町	病院事業	平成19年4月	利用料金制	民間事業者	10年	約6,400万円

(注) 導入に伴う財政節減効果は、費用を平年度化した場合の単年度平均概算額

(6) アウトソーシング（外部委託）の実施状況

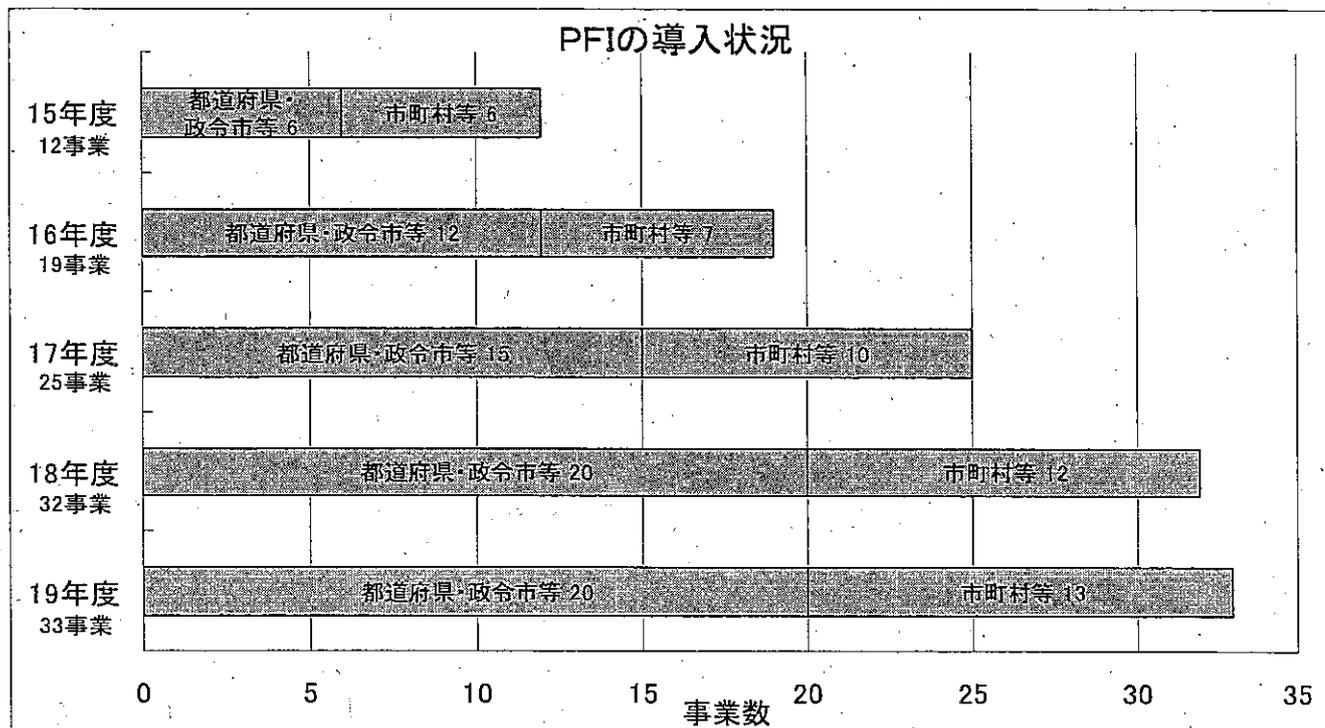
都道府県・政令市等におけるアウトソーシング（外部委託）の実施率（何らかのアウトソーシングを実施している団体数の割合）は、各事業ともほぼ100%となっており、市町村等においても各事業で高い割合を示しています。



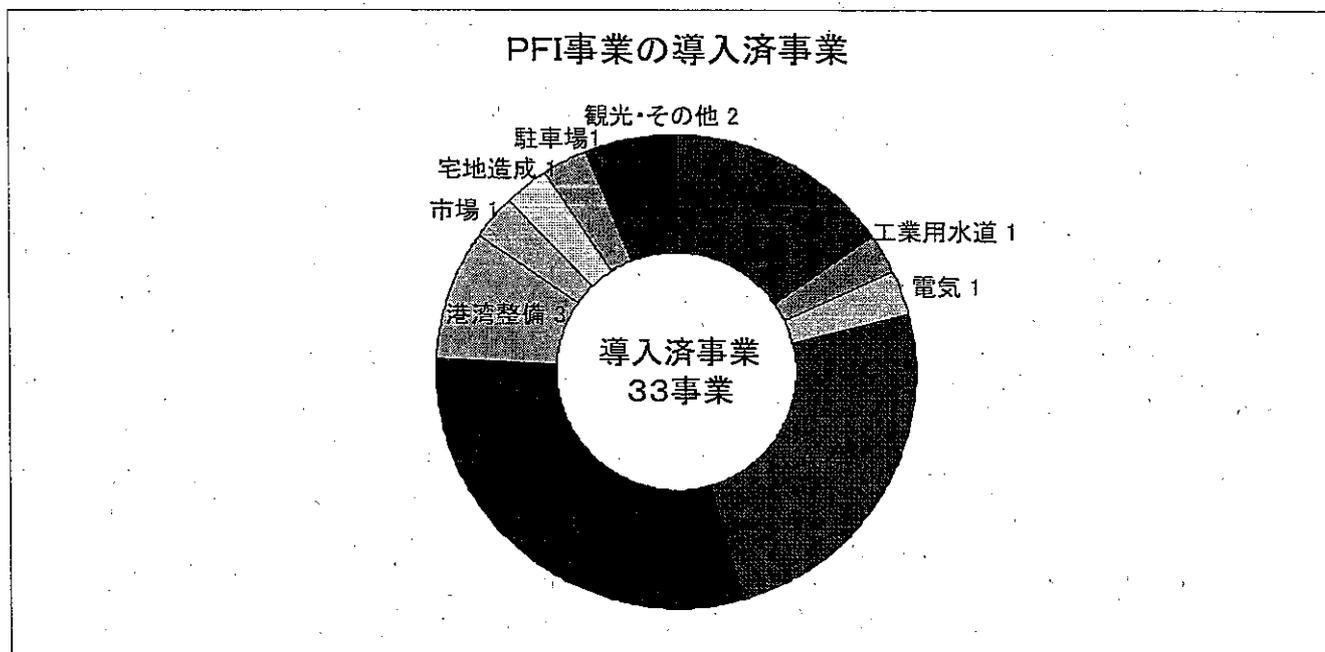
**(7) PFI（民間資金等活用事業）の導入状況**

地方公営企業におけるPFI事業（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律に基づいた公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う事業）の導入状況は33事業（都道府県・政令市等20事業、市町村等13事業）です。

平成19年度にPFIを導入した事業は、下水道事業（1事業）となっています。



導入された主な事業は、下水道事業（10事業）、病院事業（8事業）、水道事業（5事業）となっています。



P F I を導入している主な事例は、以下のとおりです。

団体名	事業名	導入時期	事業方式	導入に伴う財政節減効果
神戸市	市場事業	平成16年12月	B T O	約6,100万円
広島県	港湾整備事業	平成17年12月	B O O	約3,600万円
愛知県	水道・工業用 水道事業	平成18年4月	B T O	約8,200万円
埼玉県加須市	下水道事業	平成19年1月	B T O	約1,100万円

(注) 導入に伴う財政節減効果は、費用を平年度化した場合の単年度平均概算額

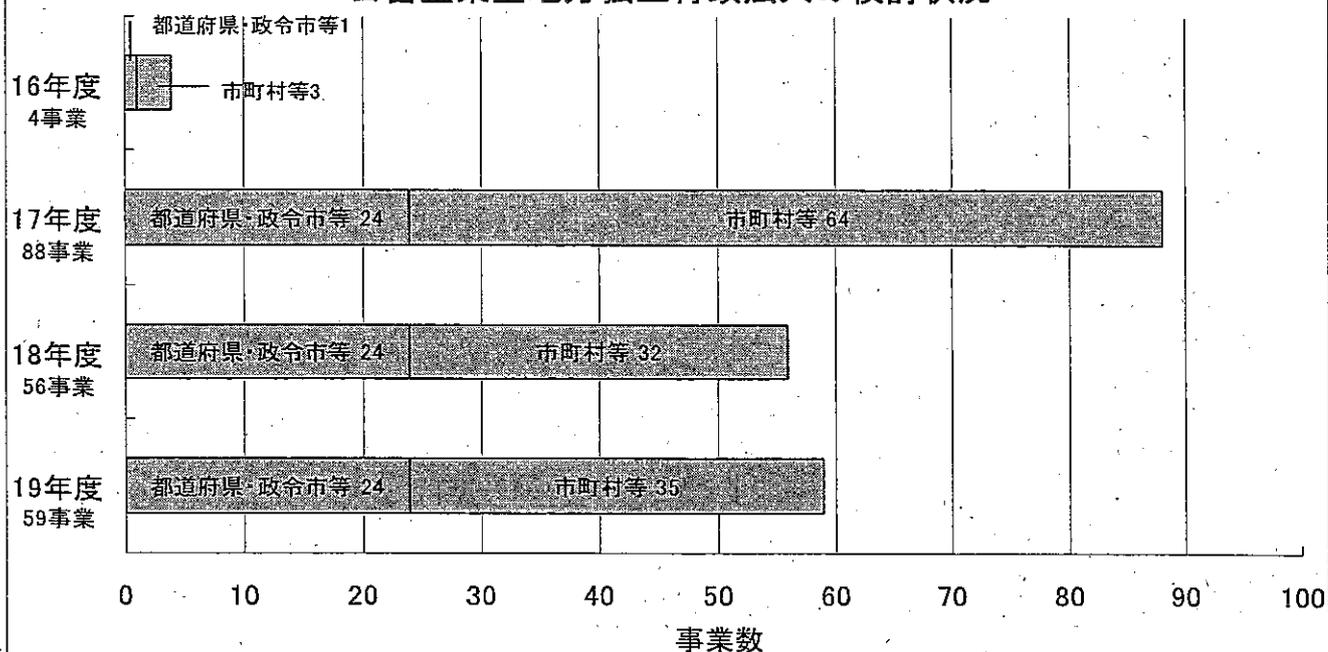
#### (8) 公営企業型地方独立行政法人制度の導入状況

地方独立行政法人法に基づいて設立された公営企業型の地方独立行政法人は、4事業(平成19年4月1日現在)となっています。なお、公営企業型地方独立行政法人の導入を検討している事業は59事業(都道府県・政令市等24事業、市町村等35事業)となっています。

公営企業型地方独立行政法人を導入している事例は以下のとおりです。

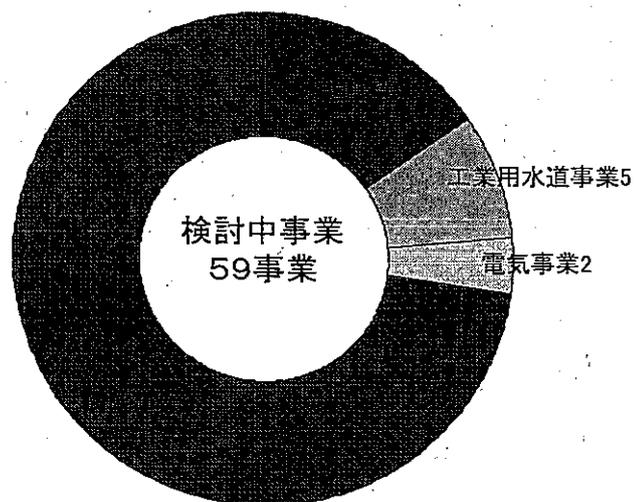
団体名	事業名	設立時期	形態
長崎県江迎町	病院事業	平成17年4月	一般地方独立行政法人
宮城県	病院事業	平成18年4月	一般地方独立行政法人
大阪府	病院事業	平成18年4月	特定地方独立行政法人
岡山県	病院事業	平成19年4月	特定地方独立行政法人

### 公営企業型地方独立行政法人の検討状況



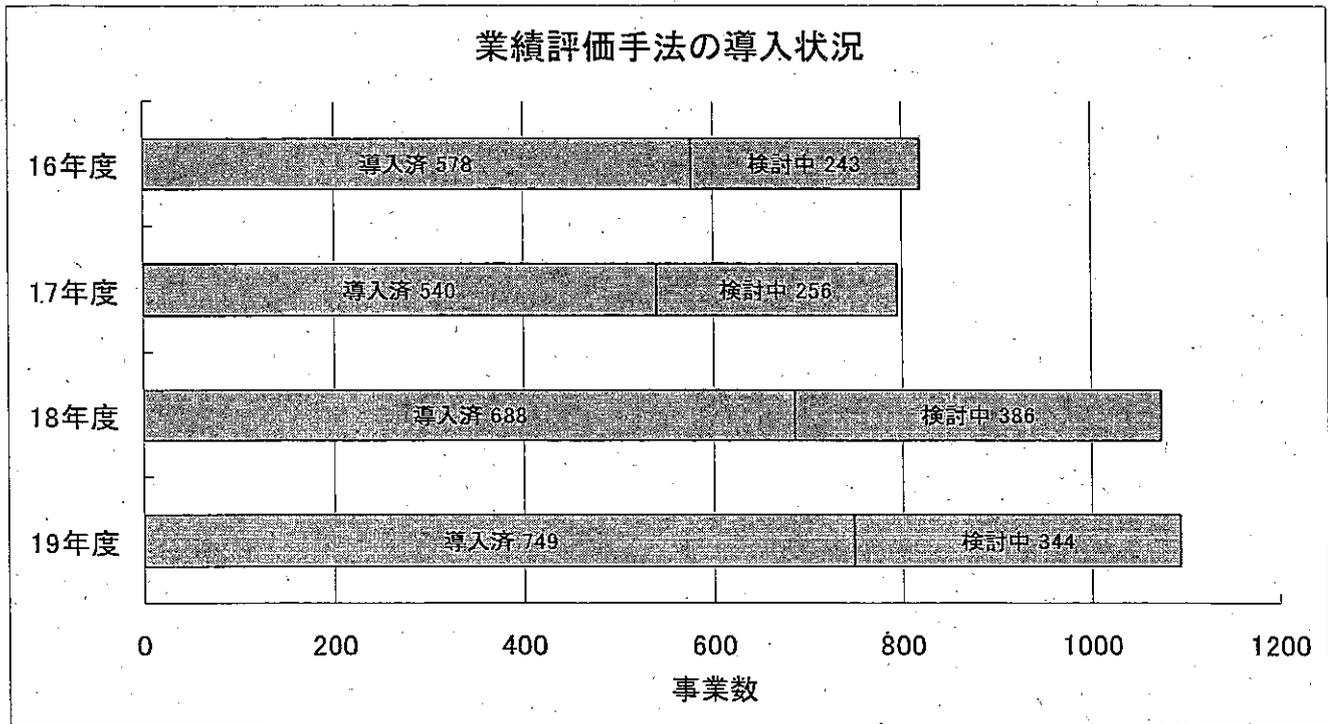
検討中の主な事業は、病院事業（43事業）、水道事業（9事業）となっています。

### 公営企業型地方独立行政法人化を検討している事業



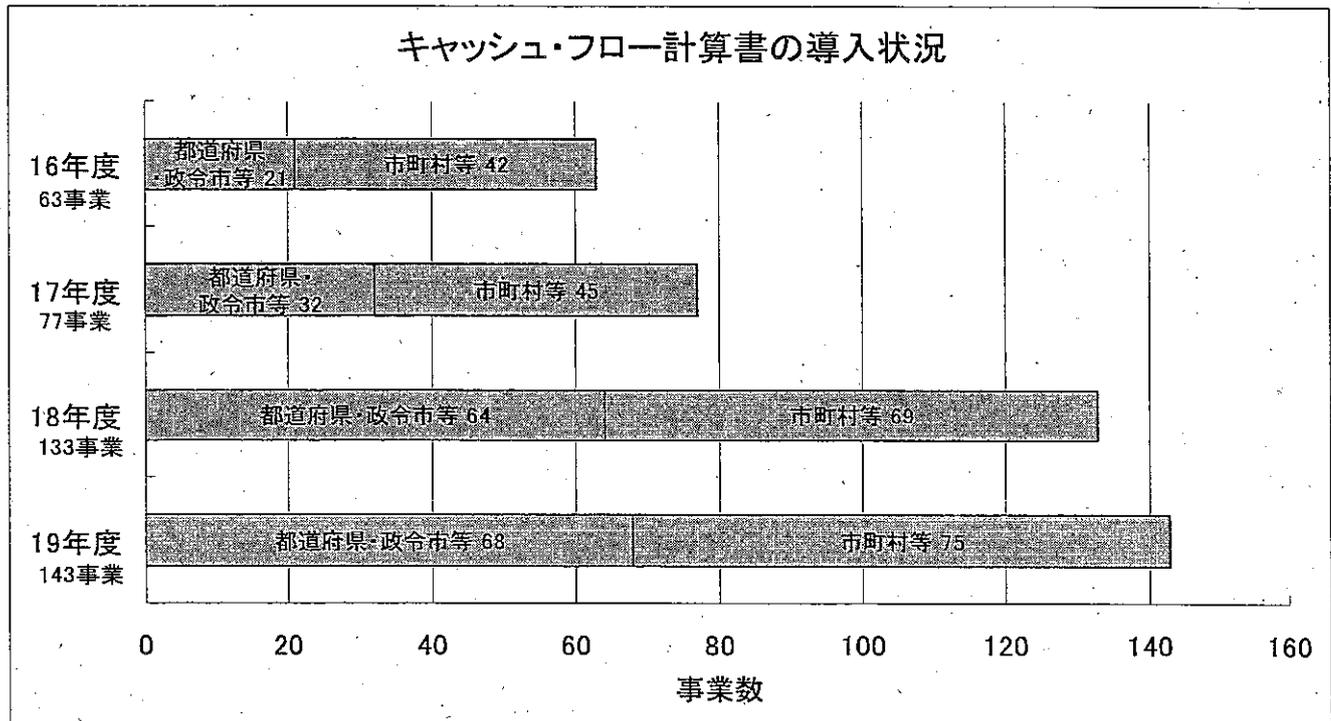
### (9) 業績評価手法の導入状況

地方公営企業における行政経営評価手法（ベンチマーク、顧客満足度（CS）調査、バランス・スコアカード等）を導入している事業は749事業（都道府県・政令市等222事業、市町村等527事業）で、導入を検討している事業は344事業（都道府県・政令市等29事業、市町村等315事業）となっています。



### (10) 新たな会計手法の導入状況

地方公営企業法令上作成が義務付けられている財務諸表以外の会計手法のうち、環境会計を導入している事業は57事業（都道府県・政令市等47事業、市町村等10事業）です。また、キャッシュ・フロー計算書を導入している事業は143事業（都道府県・政令市等68事業、市町村等75事業）で、前年度の133事業（都道府県・政令市等64事業、市町村等69事業）に比べて増加しています。



### (11) その他の経営基盤強化への取組の状況

上記以外の経営基盤強化への取組状況について、平成14年度以降に、地方公営企業法の一部または全部の規定の適用を実施している事業は248事業（都道府県・政令市等29事業、市町村等219事業）、企業団等の設置などによる共同処理方式の導入など、広域化等の実施を行っている事業は43事業（都道府県・政令市等11事業、市町村等32等）、土地の貸付など資産の有効活用を行っている事業は250事業（都道府県・政令市等95事業、市町村等155事業）となっています。

## ※用語の解説

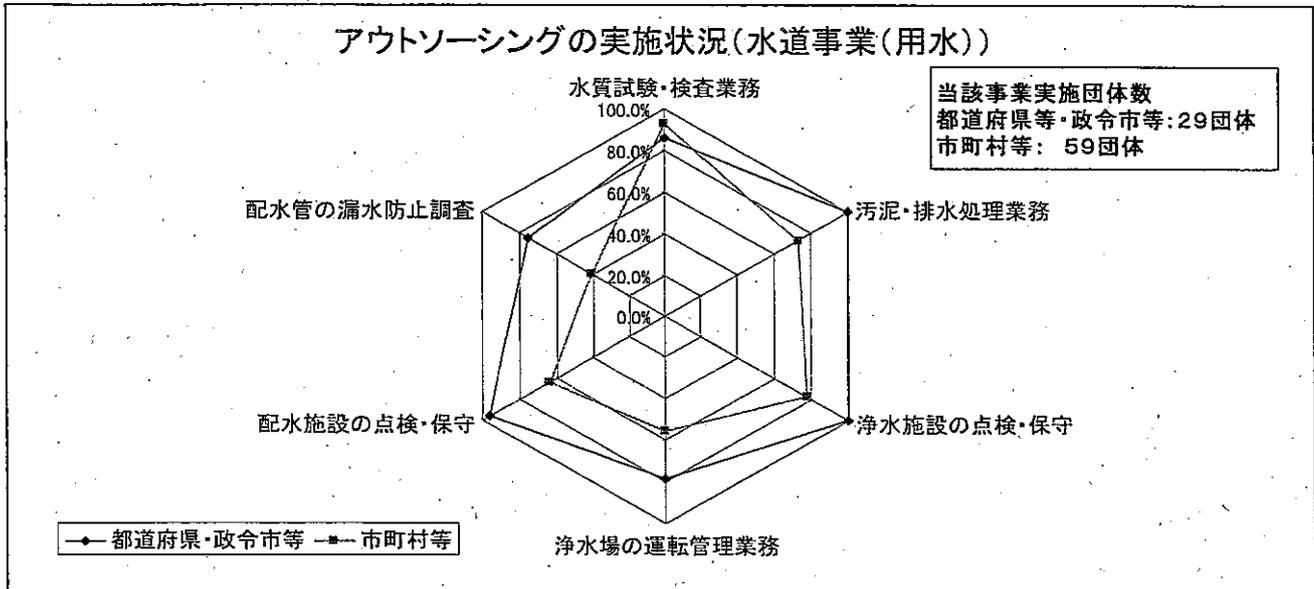
- ◇民営化：政府部門の出資により設立された法人に事務・事業を引き継がせ、政府部門の出資分を民間に譲渡すること
- ◇民間譲渡：事務・事業を民間事業者に譲渡すること
- ◇指定管理者制度：公の施設の管理運営を民間事業者等に対して包括的に外部委託する制度
- ◇PFI：民間の資金やノウハウを活用して公共施設の建設・維持管理及び運営を行わせる制度
- ◇BOT：民間事業者が施設等を建設し、施設完成直後に公共施設等の管理者等に所有権を移転し、民間事業者が維持・管理及び運営を行う事業方式
- ◇BOO：民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去する等の事業方式
- ◇地方独立行政法人：地方公共団体が自ら実施する必要のないもののうち、民間では必ずしも実施されないおそれがあるものを効率的に行わせるために地方公共団体が設立する法人
- ◇ベンチマーク：特定の目標を設定し、目標値と実績値を比較することにより、その目標を達成するための手段及び達成度について評価する手法
- ◇顧客満足度調査：顧客の満足度を調査し、その満足度が向上するような施策を実施しようとする手法
- ◇バランス・スコアカード：主に、①顧客の視点、②財務の視点、③内部プロセスの視点、④学習と成長の視点の4つの視点から、目標・指標の設定及び評価を行う手法
- ◇環境会計：企業等の環境保全への取組みを定量的に評価する手法
- ◇キャッシュ・フロー計算書：損益計算書や貸借対照表では表されない資金の流れを把握することができる財務諸表

<参考>

(1) アウトソーシングの実施状況

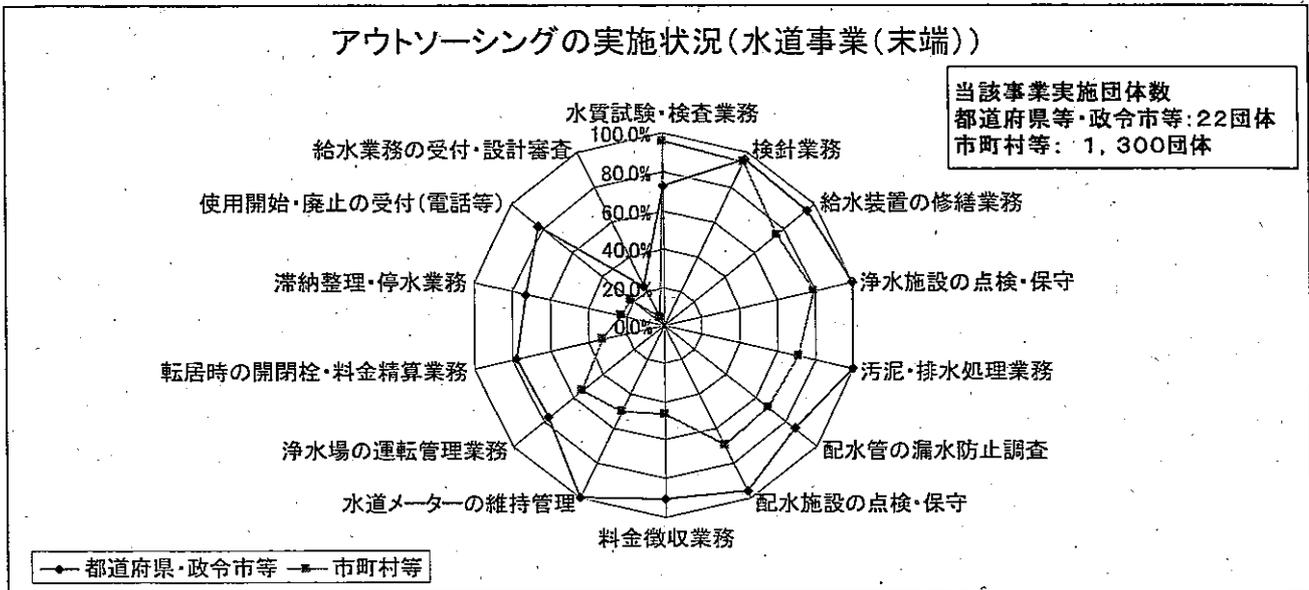
事業ごとのアウトソーシング実施状況は、以下のとおりです。(以下では、実施率＝(当該業務をアウトソーシングしている団体数)／(当該業務を実施している団体数)とするほか、「都道府県等」には政令市等を含みます。)

○水道事業(用水供給)



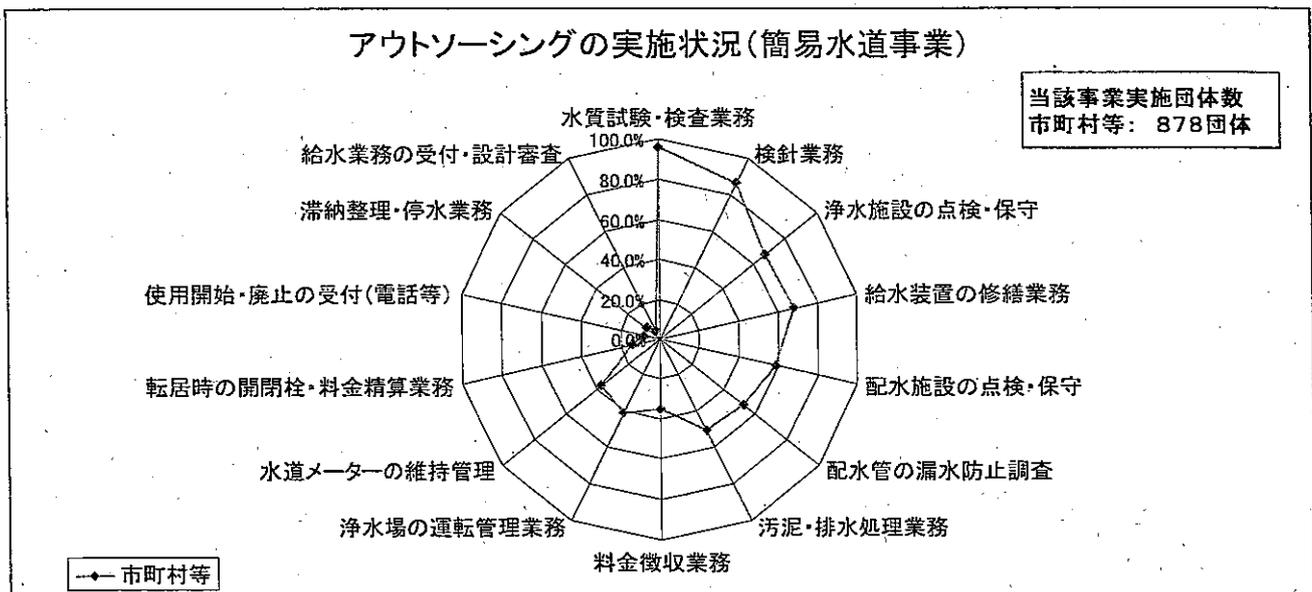
多くの業務について、実施率が70%を超えています。配水管の漏水防止調査業務については、市町村等で40%程度に留まっていますが、これは日常的な漏水防止調査が限定されており、業務負担が小さく委託化がなじみにくいものであることによるものと考えられます。

○水道事業（末端供給）



多くの業務について、実施率が都道府県等で80%、市町村等で60%を超えています。給水業務の設計審査等については、他業務と比べて委託化が進んでいませんが、設計ミスによる長期的な給水停止等の影響にかんがみ、給水の安全性を担保する観点から直営で実施する例が多いものと考えられます。

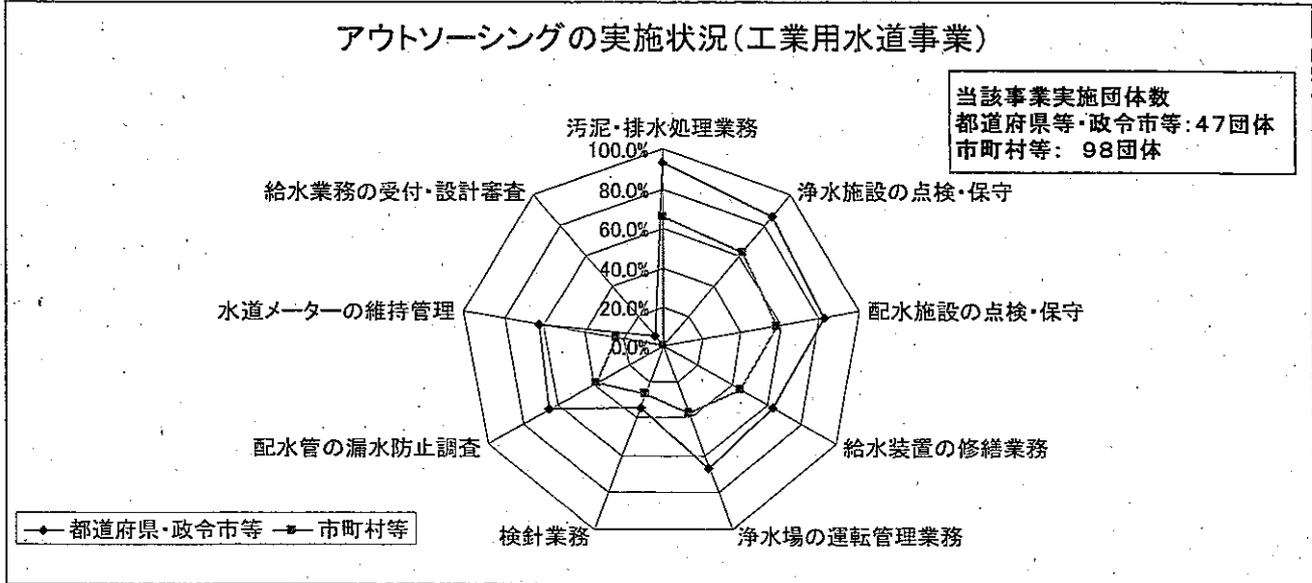
○簡易水道事業



市町村等では実施率が50%を下回っている業務が目立ちますが、簡易水道事業は小規模な事業者が多いために業務の負担が小さく、委託を実施しても財政節減効果が現れにくい場合が多いことが要因と考えられます。

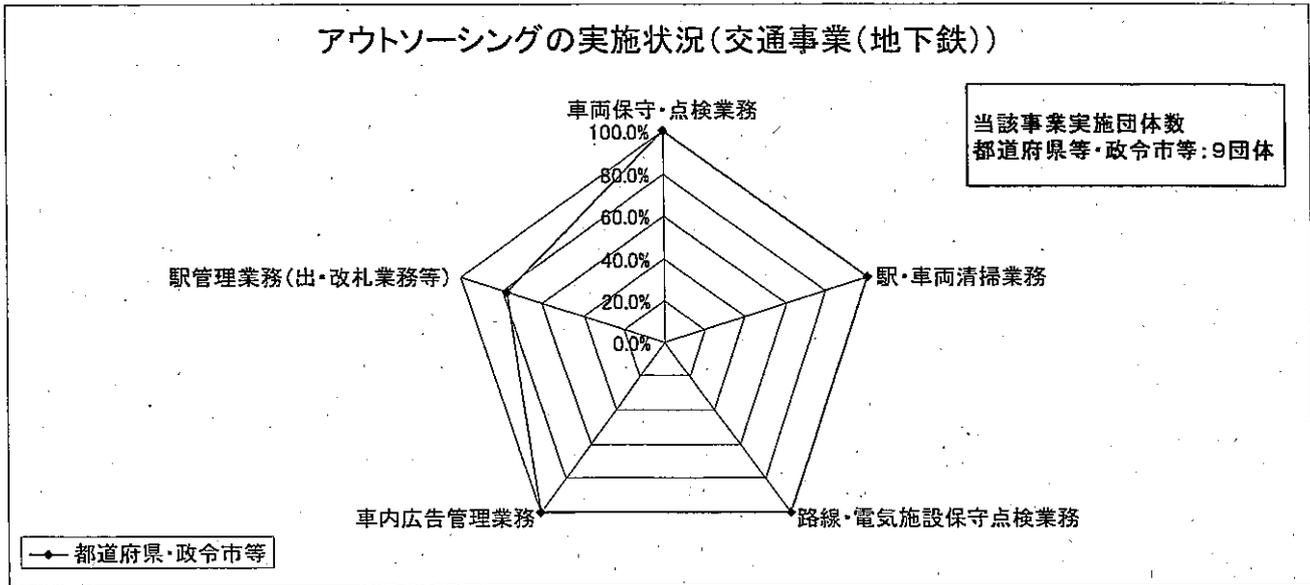
(※) なお、都道府県・政令市等においても6団体が簡易水道事業を実施していますが、これらの団体については簡易水道事業のみを実施しているのではなく、末端給水事業・用水供給事業を主として実施しているため当該事業実施団体数から除いています。

○工業用水道事業



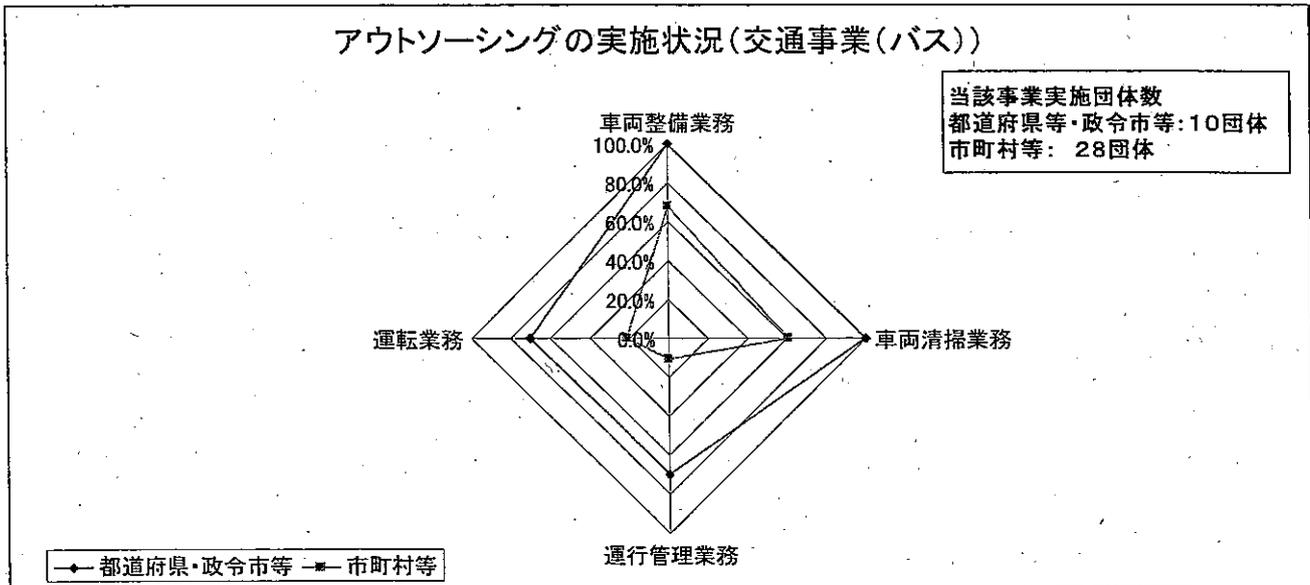
検針業務については、都道府県等、市町村等ともに実施率が30%程度ですが、これは工業用水道の供給先が比較的少数であり検針にかかる労力が小さいため、委託を実施しても財政節減効果が現れにくい場合が多いことが要因と考えられます。

○交通事業（地下鉄）



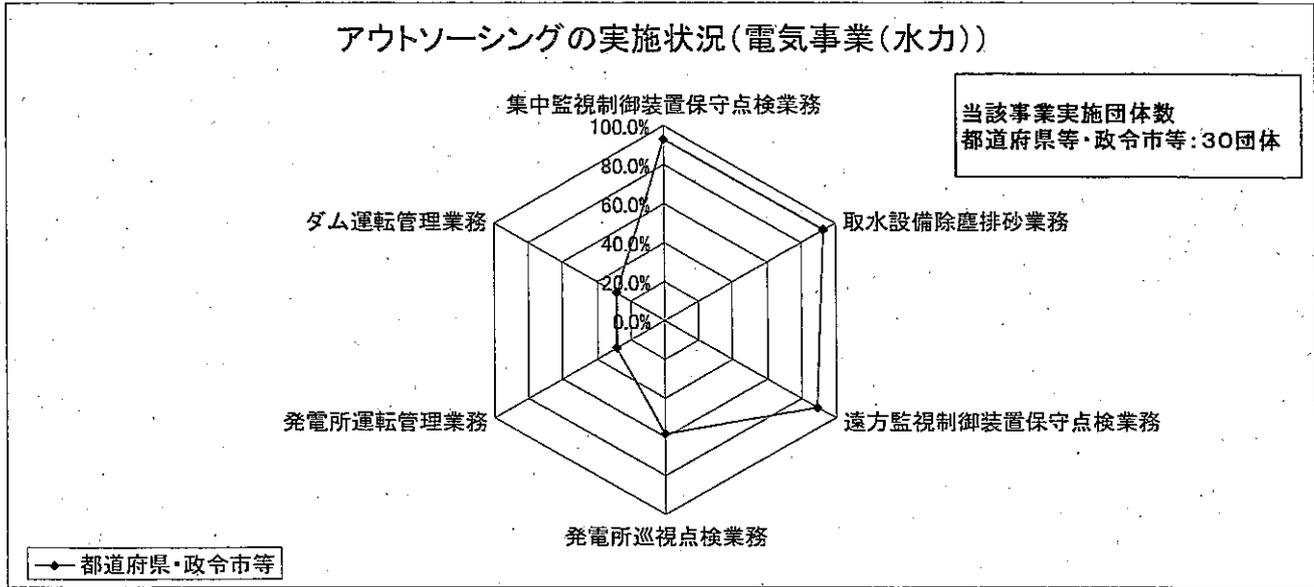
ほとんどの業務について、実施率が100%となっています。

○交通事業（バス）



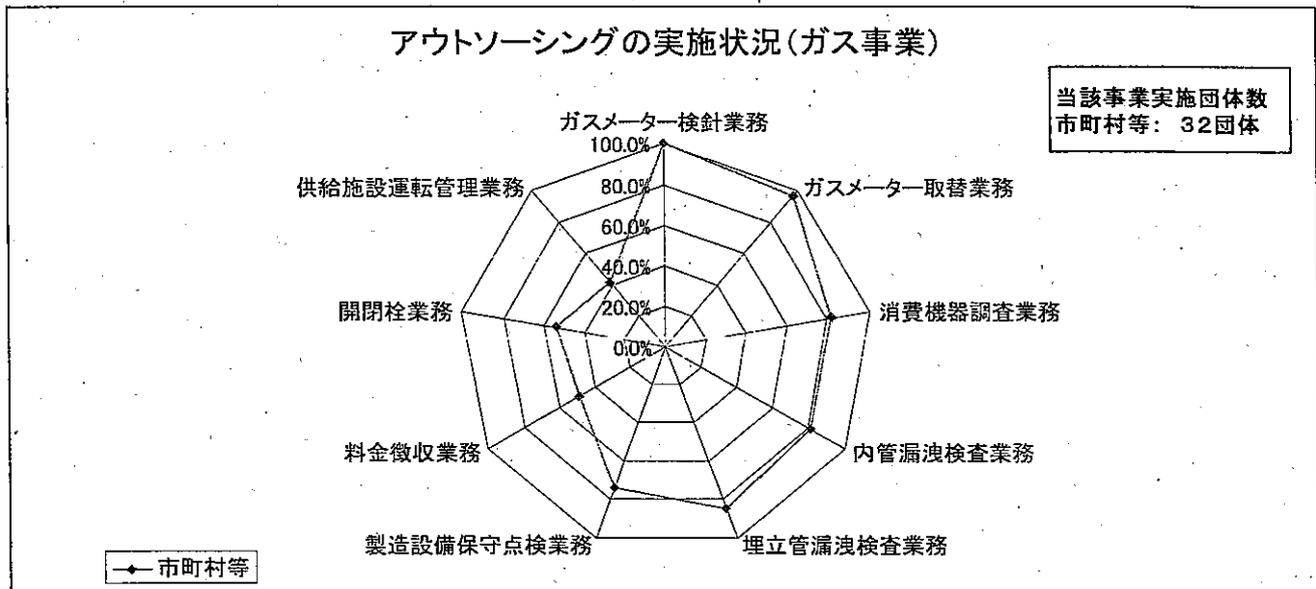
運転業務、運行管理業務については、実施率が市町村等で30%以下となっていますが、これは適当な委託先事業者が存在しない等が理由と考えられます。

○電気事業（水力）



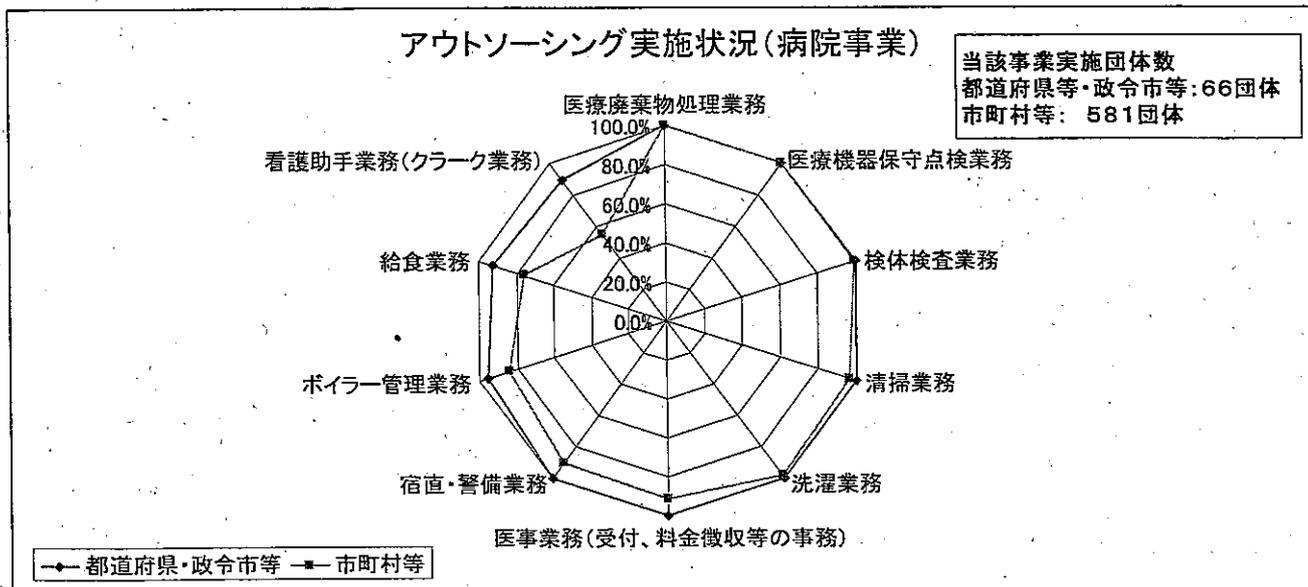
ダム運転管理業務、発電所運転管理業務については、実施率が50%を下回っています。これは、当該業務が技術力の低下が許されない中枢業務であることや、直営で実施した方が効率的であること等の理由によるものと考えられます。

○ガス事業



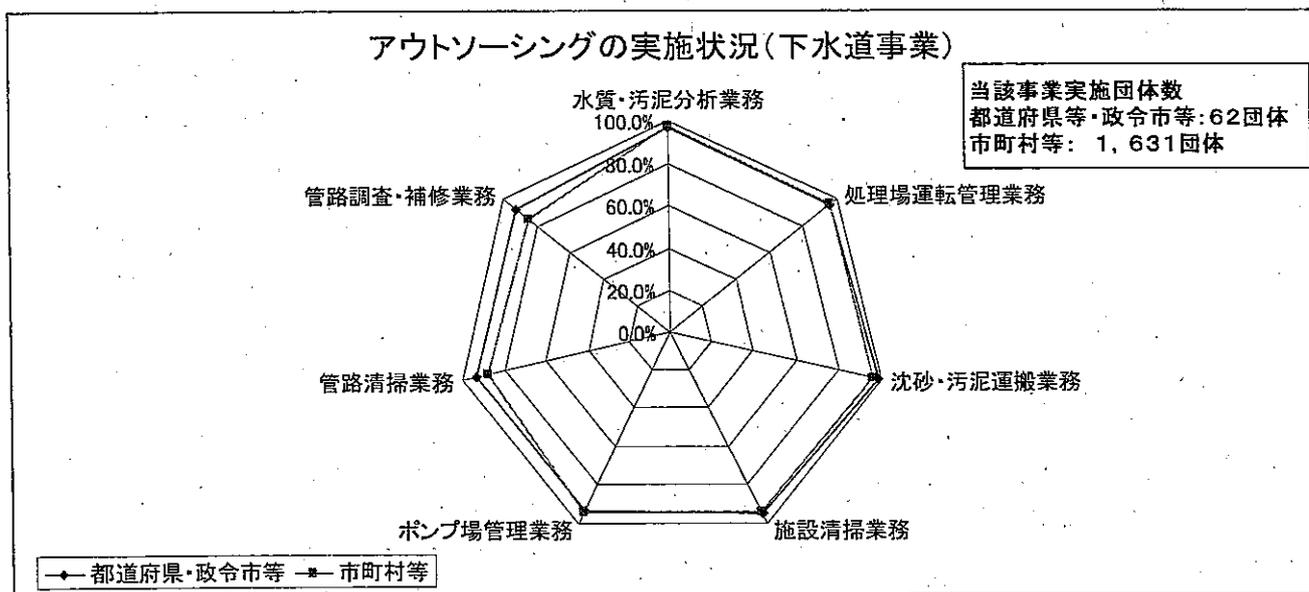
多くの業務について、実施率が80%を超えています。供給施設運転管理業務の実施率が40%程度に留まっていますが、これは、当該業務が技術力の低下が許されない中枢業務であるため、委託化がなじまないと認識している事業が多いことが理由と考えられます。

## ○病院事業



ほとんどの業務について、実施率が80%超となっています。看護助手業務(クラーク業務)については市町村等の実施率が60%弱と、他業務に比べ低くなっていますが、これは当該業務を看護補助者等の常勤職員で対応している例が多いことが理由と考えられます。

## ○下水道事業



ほとんどの業務について、実施率が80%超となっています。