

総財公第107号  
総財営第73号  
総財準第83号  
平成26年8月29日

各都道府県総務部長  
各都道府県企業管理者  
各都道府県議会事務局長  
各指定都市総務、財政局長  
各指定都市企業管理者  
各指定都市議会事務局長  
各企業団企業長

殿

総務省自治財政局公営企業課長  
(公印省略)  
総務省自治財政局公営企業経営室長  
(公印省略)  
総務省自治財政局準公営企業室長  
(公印省略)

公営企業の経営に当たっての留意事項について

公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要な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ことが必要です。

現在、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、各地方公共団体においては、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うことが求められます。

こうした中で、引き続き公営企業として事業を行う場合には、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要です。そのために、各公営企業において、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に取り組まれるようお願いいたします。

これらに的確に取り組むためには、公営企業が自らの損益・資産等を正確に把握することが必要となります。このため、公営企業会計を導入していない公営企業にあっては、地方公会計の整備も考慮しつつ、地方公営企業法（昭和27年法律第292号）の適用により公営企業会計を導入することが必要です。中でも、資産の規模が大きく、また、住民生活に密着したサービスを提供する簡易水道事業及び下水道事業については、公営企業会計導入の必要性が特に高く、重点的な取組が求められます。

さらに、現下の社会経済情勢を踏まえれば、公共部門においても民間の資金・ノウハウを活用することが重要です。このため、公営企業が提供する住民サービスについても、公共施設等運営権方式（いわゆるコンセッション方式）等の PPP/PFI をはじめとして、指定管理者制度、民間委託などの民間的経営手法の導入等について、積極的な検討を行うことが必要となります。

なお、公営企業の経営に関するこうした取組の考え方については、「経済財政運営と改革の基本方針 2014」（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）や『『日本再興戦略』改訂 2014』（平成 26 年 6 月 24 日閣議決定）等において明記されているところです。

各地方公共団体におかれては、これらの趣旨を踏まえ、下記の点に御留意の上、公営企業の経営健全化等に取り組まれるようお願いいたします。

地方債同意等基準における許可公営企業の起債許可のための「資金不足等解消計画」及び地方公共団体財政健全化法の規定に基づいて策定する「経営健全化計画」の策定上の留意事項については、この通知によるものとします。

各都道府県におかれては、貴都道府県内の指定都市を除く市町村及び市町村議会事務局並びに企業団及び関係一部事務組合（都道府県及び指定都市が加入するものを除く。）等に対しても、この旨を周知していただくとともに、適切な御助言をお願いいたします。

また、地域の元気創造プラットフォームにおける調査・照会システムを通じて、各市町村に対して、本通知についての情報提供を行っていることを申し添えます。

本通知は、地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 245 条の 4 第 1 項（技術的な助言）に基づくものです。

## 記

### 第 1. 公営企業の経営についての基本的な考え方

#### 1 平成 26 年度以降の経営健全化等についての考え方

総務省においては、地方公共団体の財政の健全化に関する法律（平成 19 年法律第 94 号。以下「健全化法」という。）が平成 21 年 4 月から全面施行されたこと（注 1）や、「債務調整等に関する調査研究会報告書」（平成 20 年 12 月）において、公営企業についても第三セクター等に準じた改革の必要性が指摘されたこと等を踏まえ、平成 21 年度から平成 25 年度までの間に、公営企業の抜本改革についての全国的な取組を集中的に推進してきたところである。

このような集中的な抜本改革の推進は、一定の成果をあげたこと等から、当初の予定どおり、平成 25 年度末で一区切りとしている。

しかし、公営企業が住民生活に密着したサービスの提供を、将来にわたり安定的に継続することは、地方公共団体にとって引き続き重要な課題である。

また、近年、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新事業や国土強靱化（ナショナル・レジリエンス）、防災・減災対策事業の実施等に伴う投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等が進みつつあり、公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しているところである。

このため、各地方公共団体にあっては、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である。

## 2 公営企業の経営のあり方の検討と公営企業会計の適用促進

各地方公共団体が公営企業の経営健全化等に取り組むに当たっては、その前提として、まず現在公営企業が行っている事業そのものの意義、提供しているサービス自体の必要性について検証することが必要であり、その結果、事業に意義、必要性がないと判断された場合には、速やかに、廃止等を行うべきである。

事業の継続、サービスの提供自体は必要と判断された場合であっても、採算性の判断を行い、完全民営化、民間企業への事業譲渡等について検討する必要がある。

また、地方公営企業法の全部又は一部の適用により導入される公営企業会計は、近年、資本制度の見直し（平成24年度から適用）、会計基準の見直し（平成26年度予算・決算から適用）により、民間の企業会計基準とのより一層の整合性を図ってきたところである。公営企業会計を導入することにより、各地方公共団体は、公営企業の経営成績（損益情報）や財政状態（ストック情報）などの経営状況をよりの確に把握することが可能となる。

さらに、施設の更新など経営基盤の計画的な整備を行う基礎情報となる資産の現状（施設の経済的価値、老朽化等の状況）の適正な把握、投資資金の期間配分額の算定による料金対象原価の適正な計算等も可能となる。

このため、地方公営企業法を適用していない公営企業が引き続き公営企業として事業を行う場合には、同法の全部又は一部を積極的に適用することが必要である。中でも、資産の規模が大きく、また、住民生活に密着したサービスを提供する簡易水道事業及び下水道事業については、基本的に公営企業会計を導入することが必要である。

## 第2. 公営企業の計画的経営の推進に関する事項

各地方公共団体は、引き続き公営企業として事業を行う場合には、経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが必要である。

そのためには、様式第1号を参考とし、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことが強く求められる。

「経営戦略」は、以下の点を踏まえ、所要の検討を行った上で策定することが望まれる。

### 1 「経営戦略」の基本的な考え方

#### (1) 「経営戦略」について

「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である。その中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（以下「投資試算」という。）と、財源の見通しを試算した計画（以下「財源試算」という。）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画である。

また、「経営戦略」には、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組についても必要な検討を行い、取組方針を記載することが求められる。

具体的に示せば、「経営戦略」は以下の点について所要の検討を行った上で策定することが適当である。

- 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 中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、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。

## (2) 策定の留意点

「経営戦略」を策定するに当たり、以下の点に特に留意する必要がある。

- ① 住民の人口や年齢構成、集落の構成や配置、企業の立地等の地域全体の現状、将来見通しを踏まえた上で策定すること。
- ② 公営企業の経営管理担当部局のみで策定するのではなく、技術担当部局や一般会計の企画、財政部局をはじめ、地方公共団体全体の関係部局と連携して策定すること。
- ③ 公営企業会計を導入することによって、貸借対照表や損益計算書等に基づく、より精緻で分かりやすい経営・財務等に関する情報を把握することが可能となる。このような情報を活用することで、更なる的確で有効な「経営戦略」を策定することが可能であること。
- ④ 学識経験者、専門家等の知見を活用することが望ましいこと。
- ⑤ 「経営戦略」策定後に議会、住民の理解を得るだけでなく、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、その理解を得るように努めること。

## 2 「投資・財政計画」の策定

基本的な考え方を踏まえて、次の項目について所要の検討を行った上で、記載することが適当である。

### (1) 公営企業の現状、将来見通し

公営企業の経営・財務等の状況について、現状を的確に把握するとともに、将来について客観的に見通し、分析を行うこと。

### (2) 計画期間の設定

計画期間は、10年以上を基本とすることが求められる。設定に当たっては、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、合理的な期間とすること。特に、サービスの維持に不可欠な施設・設備の維持・更新に必要な期間を設定することが重要であること。

### (3) 「投資試算」の取りまとめ

公営企業の支出の中心である投資について、計画期間内に合理的に実施する形での「投資試算」を取りまとめること。

その際、以下の点に取り組むことが望ましい。

#### ① 施設・設備の現状把握・分析、将来予測

「投資試算」を取りまとめる前提として、公営企業が有する施設・設備の実状を適切に把握し、規模・能力、老朽化・劣化の状況や使用可能年数等について分析すること。

あわせて、施設・設備の新規・更新需要額等の将来試算を行うこと。将来試算は可能な限り長期間（30年～50年超）であることが望ましいこと。

#### ② 「投資試算」の目標設定、投資額の合理化

①を踏まえ、必要なサービスを維持するために、「投資試算」の目標を設定するとともに、目標達成に要する計画期間内の投資規模を把握すること。

目標設定に当たっては、個別の経営指標の水準のみに注目するのではなく、他の指標との関連も考慮すべきである。目標の例としては、有収率、更新率、老朽化率、耐震化率等の指標の維持・改善について、具体的な数値等を示すことが望ましい。

目標設定や投資規模の把握に当たっては、現状の施設・設備等が住民サービスの維持に必要な水準に対して過剰ではないか、将来の需要に対してはどうか、という点について十分に検討を行った上で、投資額の合理化を最大限に行い、現実的なものとすべきである。

また、合理化に取り組んだ結果として、施設の規模や配置が適正化され、投資額のほか、維持・管理経費等の効率化につながるものが求められる。

合理化の具体的手法としては、施設・設備の廃止・統合（ダウンサイジング）や性能の合理化（スペックダウン）、予防保全型維持管理を含む適切な維持・管理等による長寿命化、過剰投資・重複投資の精査、新たな知見や新技術の導入、民間の資金・ノウハウ等の積極的な活用（PPP/PFI や指定管理者制度の導入等）、広域化の取組などが考えられる。

なお、投資額の合理化等に取り組むに当たっては、関係府省等より示されている指針等を適切に活用すべきである。

継続中の事業についても、投資額の適正化、整備進度の調整等に配慮し、過大投資や過度の先行投資とならないよう留意すべきである。将来における需要が明確に見通せない場合には、休止等を含め適切に対処することが求められる。

#### ③ 「投資試算」の取りまとめ

財源の見通しや地域の将来像等を勘案の上、計画期間内に行うべき投資の優先順位付けを行うとともに、投資時期に偏在があれば平準化を行い、合理的な投資の内容・所要額等の見通しを「投資試算」として取りまとめること。

投資の優先順位付けは、投資試算の目標、施設・設備の重要性、老朽化の度合い、事故が発生した場合の影響等を踏まえて行うことが適当である。

#### (4) 「財源試算」の取りまとめ

公営企業は料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としていることを踏まえ、計画期間内に必要な財政負担を賄う「財源試算」を取りまとめること。

その際、以下の点に取り組むことが望ましい。

##### ① 財務状況の適切な現状把握・分析、将来予測

「財源試算」を取りまとめる前提として、現在の財務状況の把握・分析を行うこと。特に、企業債の残高や償還額、自己資金（主として損益勘定留保資金（内部留保資金））の状況、経費回収率や費用の固定経費と変動経費の内訳等については、近年の推移を含む分析を行うことが望ましい。

あわせて、各財源や「投資試算」を踏まえた財政負担等の中長期の試算等により、将来の財務状況の予測を行うこと。

##### ② 財源構成の検討

①により把握された計画期間内に必要となる財政負担を踏まえた上で、各財源の水準・構成について検討を行い、適切な額を計上すること。

各財源の検討に当たっては、以下の点に特に留意することが望ましい。

ア 公営企業の料金は、公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、公営企業の健全な経営を確保することができるものであること。

このようなあり方を踏まえ、次の点に留意して料金確保に取り組む必要があること。

(ア) 料金の算定に当たっては、原価（減価償却費や資産維持費等を含む。）を基に料金を算定することが必要である。住民福祉の増進のために最少の費用で最大の効果をあげるためには、経営改善・合理化をより一層徹底することにより、原価を極力抑制すべきであること。

(イ) 料金改定に際しては、利用者にとって公正妥当な料金となるよう、料金体系（基本料金と従量料金の比率等）について適切に配慮すること。

また、議会、住民の理解と協力が得られるよう、常に公営企業の経営状況等に関する幅広い情報について積極的な広報活動を行う必要があること。

なお、次の状況にある公営企業においては、速やかに料金見直しについて検討する必要性が高いこと。

- ・ 資金不足、債務超過等の状況に陥っている、繰越欠損金が生じている。
- ・ 計画期間内に必要となる財政負担額について、十分な合理化を行ったとしても、収入で賄うことができない。

イ 企業債については、健全化法に規定された健全化指標や世代間負担の公平性等も勘案して、適正な額を計上すること。企業債は基本的に料金収入を原資として償還するものであることから、人口減少に伴う料金収入の減少等が見込まれる中で、将来世代に過重な負担を強いることがないように、残高や毎年度の償還額等を踏まえて、適切な水準とすべきであること。

ウ 一般会計からの繰出金については、公営企業は独立採算制を経営の基本原則としつつ、経費のうち、その性質上企業経営に伴う収入をもって充てることが適当でないもの、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入をもって充てることが客観的に困難であると認められるもの等については、法令等に基づき、一般会計等が負担又は補助をし、あるいは出資をすることとされている。これらの経費を除けば、当該公営企業の経営に伴う収入をもって充てなければならない。この経費負担区分による一般会計からの繰出しの基本的考え方は、毎年度「地方公営企業繰出金について」（総務副大臣通知）として通知している。

このような経費負担区分について、適正な運用を図るとともに、公営企業会計においても、社会経済情勢、厳しい地方財政の状況等を踏まえ、一層の自助努力により独立採算制の基本原則に立脚した経営に努める必要があること。

エ 世代間負担の公平と経営健全化維持の双方の観点から、一定程度の自己資金を確保することが望まれること。料金等の額を決定する場合には、この点についても勘案し、適正な率の事業報酬を含ませることが適当であること。

なお、自己資金については、能率的な経営を行ったことにより確保されたものであることを明確にするとともに、今後の合理的な経営見通しの提示、自己資金の使用目的や使用時期等を的確に説明することが求められること。

オ 受益者負担金についても適切に徴収することにより、企業収入を確保すべきであること。

### ③ 「財源試算」の取りまとめ

以上の検討を踏まえて、財源ごとの額の見通しについて、確保する手段とともに「財源試算」として取りまとめること。取りまとめに当たっては、経費回収率向上や費用の固定経費と変動経費の見直し等、当該公営企業の財務体質の改善についても考慮することが望ましい。

## (5) 「投資・財政計画」の策定

計画期間内の当該公営企業の収支見通しである「投資・財政計画」を、「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策定すること。

策定に当たっては、次の点に留意することが望ましい。

### ① 投資以外の経費の適切な算定

人件費をはじめとする投資以外の経費について、適切な算定を行った上で、「投資・財政計画」に反映すること。なお、これらの経費についても、必要かつ合理的な額の確保を前提とした上で、第2.3に記載された各項目に十分に留意し、徹底した効率化に取り組むことが必要である。

### ② 収入と支出の均衡（整合性検証）

「投資試算」と「財源試算」は、相互に考慮しつつ取りまとめられるが、その上で、「投資・財政計画」の策定に当たり、支出が過大となった場合には、次のような手段を活用

して、均衡を図る必要があること。

その際、「財源試算」の見直しのみでは収支の均衡が実現困難である場合には、再度「投資試算」の見直しを行い、投資額の減額を検討すべきものと考えられる。あわせて、投資以外の経費のより一層の効率化、合理化にも取り組む必要がある。

ア 「財源試算」についての見直し

- ・ 内部留保額の見直し
- ・ 料金の見直し 等

イ 「投資試算」についての見直し

- ・ 施設・設備のダウンサイジング・スペックダウン、長寿命化、効率的配置、過剰投資・重複投資の精査等の更なる検討
- ・ 優先順位が低い事業の先送り、取りやめ
- ・ 広域化の推進、民間の資金・ノウハウの活用 等

ウ 投資以外の経費の見直し

- ・ 給与、定員の見直し
- ・ 広域化の推進、民間のノウハウの活用
- ・ ICTの活用 等

### 3 効率化・経営健全化の取組

効率化・経営健全化に関する以下の点について所要の検討を行った上で、「経営戦略」を策定するとともに、それに基づく取組を進めることが適当である。

#### (1) 組織、人材、定員、給与に関する事項

組織、人材等は、公営企業が経営を安定的に継続するための重要な経営基盤であり、中長期的な視点から計画的な強化を図ることが求められる一方で、必要な住民サービスの安定的継続を前提とした上で、徹底した効率化・合理化に取り組むことが求められる。このため、次の点に留意の上、双方を両立させることが必要である。

##### ① 効率的な組織の整備

公営企業の組織については、効果的かつ効率的に事務・事業を処理し得る組織とする必要があること。

事業管理者については、より自律的な経営を行うことができるよう、その実質的な権限と責任の明確化を図る必要があること。

また、2以上の公営企業を経営している地方公共団体にあつては、管理部門、検査部門等業務内容の共通する部門を統合するなど、それらの事業を通じての組織の見直しについても積極的に検討すること。

##### ② 人材の確保・育成

職員一人ひとりの意識改革を進め、企業意識の徹底を図るとともに、サービス精神と広い視野に立った経営感覚のある人材の育成に努め、個々の職員の能力を組織体としての経営能力の向上に適切に結び付けることが必要であること。



また、明確な目標設定と効果的な進行管理の徹底、民間の発想・手法の導入・応用、職員間での知見・ノウハウ等の組織的な継承等に計画的に取り組むこと等により、人材の育成に努めることが適当であること。

### ③ 定員管理の推進

公営企業の定員については、行政の合理化、能率化を図り、積極的な民間委託等の推進、任期付職員制度の活用、ICT化の推進、公共施設の効率的な配置等の取組により、地域の実情を踏まえつつ、適正な定員管理の推進について、中長期的観点から継続的に取り組むこと。

### ④ 企業職員の給与の適正化

企業職員及び公営企業において技能労務職員に相当する職種に従事する職員等の給与については、企業職員の給与の根本原則、企業職員の給与の決定原則等の考え方に基づいて、適正化の取組を不断に推進すること。取組に当たっては、これまでに行われた助言・情報提供等について勘案するとともに、以下の点について、特に留意すべきであること。

ア 諸手当のあり方については、一般行政職のみならず職種全般について不断に点検し、制度の趣旨に合致しないものや不適正な支給方法については、その適正化を図ること。

イ 級別職務分類表に適合しない級への格付けを行っている場合その他実質的にこれと同一の結果となる級別職務分類表又は給料表を定めている場合等、不適正な給与制度・運用については、速やかに見直しを図ること。

また、級別の職員構成については、企業職員の給与の根本原則に則り職務実態に応じた厳格な管理に努め、上位級の比率が過大である場合には計画的に適正化を図ること。

ウ 公営企業において技能労務職員に相当する職種に従事する職員等の給与については、民間の同一又は類似の職種に従事する者との均衡等に留意し、適正な給与制度・運用とすること。

### ⑤ 人事管理、退職管理

「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」（平成26年法律第34号）が公布され、「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律の運用について」（平成26年8月15日付け総行公第67号、総行経第41号）が通知されたところであり、これに基づいて、速やかに人事評価制度を導入し、能力及び実績に基づく人事管理を徹底するとともに、退職管理の適正を確保すること。

## (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

必要な住民サービスを将来にわたり確保するために、他の事業主体や民間の資金・ノウハウの活用等の推進も検討すること。

### ① 広域化の推進

公営企業における経営基盤の強化、経営効率化の推進、地域住民に対するサービス水

準の向上等を図る観点から、地域の実情に応じ、事業の広域化や統合等の推進について取り組むこと。

具体的には、企業団、一部事務組合等の設置、事務の委託などによる共同処理方式等の手法の導入について積極的に検討するほか、「地方中枢拠点都市圏」等をはじめ「連携協約」に基づく地方公共団体間の連携や、「定住自立圏」等の広域連携手法の活用など、近隣の事業主体との間で機能の重複・競合を避け、相互に適切な機能分担が図られる形での連携強化の推進について検討すること。

## ② 民間の資金・ノウハウの活用等の推進

地方独立行政法人制度、指定管理者制度、PPP/PFI、民間委託等の手法により実施することが適当な事業・事務については、地方公共団体、公営企業による適切な管理監督のもとで、適正な業務運営の確保及びサービス水準の維持向上に留意しつつ、積極的かつ計画的に導入を検討すること。中でも、公共施設等運営権方式（いわゆるコンセッション方式）のPPP/PFIの導入は、『日本再興戦略』改訂2014（平成26年6月24日閣議決定）において、上水道事業及び下水道事業の実施案件について数値目標が設定されているなど、積極的に検討することが求められていること。

また、事業・事務を行う者は、公正かつ適正な手法により選定する必要があるほか、定期的な見直しや業務執行能力についての定期的な評価等を行うことが望ましいこと。

さらに、料金徴収事務、施設・設備管理業務をはじめとして、他の公営企業に委託することにより効率化が図られる事務については、積極的に委託を推進すべきであること。

なお、望ましい事業手法は、事業ごとに一律に定まるものではなく、受け皿となる民間企業の存否や民間事業者とのコスト比較等、あくまでも地域や各事業者の実情を考慮し、各地方公共団体及び公営企業が主体的に決定すべきものである点に留意すること。

## (3) その他の経営基盤強化に関する事項

公営企業が経営基盤を計画的に強化するために、次の点について検討することが望ましい。

### ① 企業環境の整備

公営企業の経営改善のためには、企業環境の整備を図ることが重要であること。このため、一般会計と公営企業との相互協力を図ることとし、例えば、水道事業における水源の確保及び水質汚染の防止、交通事業におけるまちづくりと一体となった需要喚起策、病院事業・介護サービス事業における地域包括ケアシステムの構築、下水道事業における下水汚泥の再生利用等のように、公営企業の経営努力のみでは解決の困難な問題については、国、地方公共団体の一般行政部門、その他関係機関等の協力を求め、一体となってその解決を図る必要があること。

### ② 資産の有効活用等

採算性の確保、本来業務への影響等を十分勘案しつつ、企業用資産の有効活用、附帯事業の適切な実施など、企業の有する資産や知識、技能の活用を図り、経営の活性化に努める必要があること。

③ 情報通信技術の活用

I C Tの活用による業務改善、行政改革等を進めることにより、効率的で生産性の高い経営の実現と住民サービスの向上に積極的に取り組むこと。

④ 新技術の活用

公営企業に係る施設の整備に当たっては、新エネルギー・省エネルギー技術等の新技術の導入を図るとともに、経営の改善に資する新技術・システムの開発・導入に努めること。

(4) 資金不足比率に関する事項

健全化法に定める「資金不足比率」又は地方財政法（昭和 23 年法律第 109 号）に定める「資金の不足額」がある場合には、その発生の要因を分析し、解消のための方策を明らかにする必要があること。

また、解消策の実施に伴う収益の増加分については、業務量の増加に対応して必要とされる支出増に充てるもののほかは、まず資金不足額の解消に充てる必要があること。

(5) 資金管理・調達に関する事項

「投資・財政計画」と併せて「資金計画」を策定し、適正かつ効率的な資金管理及び資金調達を行うとともに、内部留保の適切な活用を図ることが望ましいこと。

(6) 情報公開に関する事項

「経営戦略」の策定や見直しに当たっては、議会、住民に対してその意義、内容等を分かりやすく説明し、理解を得ることが必要であること。そのために必要となる情報公開の様式等については、別紙も参考にして経営情報をとりまとめ、例えば、料金水準、人件費などについては他の同種企業の対応するデータも添えるなど、住民が理解・評価しやすいように工夫することが望ましいこと。

(7) その他重点事項

各公営企業を取り巻く経営環境等を踏まえて、必要と考えられる以下の項目について検討を行う必要があること。

① 防災対策の充実

公営企業が住民の日常生活に欠くことができない重要なサービスを提供していることに鑑み、「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」（平成 25 年法律第 95 号）や同法に基づき定められた「国土強靱化基本計画」（平成 26 年 6 月 3 日閣議決定）等を踏まえて、施設の耐震性の強化等の防災、減災等の安全対策について計画的かつ速やかな取組が必要であること。

特に、「投資試算」の取りまとめに当たっては、「国土強靱化基本計画」等を踏まえ、重点化・優先順位付け、ハード・ソフトの対策の組み合わせ、非常時と平常時における施設の効果的な共用、民間の活力の活用等により、国土強靱化に係る効率的な取組が進められるよう留意すること。

## ② 危機管理等の体制整備

危機管理、情報管理等のリスク管理のための体制を整備し、特に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的確に対応できる体制を整備することが必要であること。

また、企業活動の中で適用される法令が遵守される体制を整備する必要があること。

## ③ 入札手続の適正化

地方公共団体が行う売買、貸借、請負その他の契約については地方自治法（昭和22年法律第67号）第234条の規定により適正に行う必要があること。特に、随意契約については、地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第167条の2第1項又は地方公営企業法施行令（昭和27年政令第403号）第21条の14第1項に規定する事由に該当する場合に締結できることに留意すること。

## 4 「経営戦略」の事後検証、更新等

「経営戦略」の期間は10年以上を基本とするが、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年に一度見直し（ローリング）を行うことが必要である。

見直しに当たっては、「経営戦略」の達成度を評価し、また、「投資・財政計画」やそれを構成する「投資試算」「財源試算」と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を「経営戦略」やそれを構成する各計画の修正、次期計画の策定等の形で企業経営に反映させる「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のサイクルを導入する必要があること。

「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、「経営戦略」の見直しについて検討するとともに、経営のあり方、事業手法の見直しについて改めて検討すべきであること。

このサイクルの実効性を担保し、また、企業経営の中に定着させるためには、評価結果を予算編成や定員管理等に反映させるルールを確立することが望ましい。さらに、評価の過程において議会による審議、監査委員による監査等、学識経験者や地域住民等が参加した上での評価等の手順を踏むことによって、評価の客観性が確保されるように留意すべきであること。

あわせて、各種の経営指標等を活用して経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業との経営状況の比較を行い、また同種企業における経営改善事例を積極的に活用した経営分析を行い、計画の達成に向けた経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましいこと。

## 第3. 公営企業の経営に係る事業別留意事項

「経営戦略」の策定等に当たっては、事業の種類に応じ、次の事項に留意されたい。

### 1 水道事業及び工業用水道事業

(1) 水道事業については、人口減少社会の到来や節水型社会への移行、改良・更新需要への対応あるいは災害対策等の推進など、経営環境が変化していることから、将来にわたって安定的に事業を継続するため、中長期的な視点に立った経営を行う必要があること。

- (2) 投資規模については、将来的な需要動向を的確に把握した上、施設の更新や統廃合の見通しを踏まえた「投資試算」の取りまとめを通じ、その合理化を図る必要があること。  
なお、耐震化をはじめとする災害対策等については、水道が基礎的なライフラインであることから、適切な水準設定を行った上で計画的に実施する必要があること。ダム等水源施設整備への参画に当たっては、採算性等を精査し、関係機関との調整に十分配慮する必要があること。
- (3) 水道料金については、原価主義の原則に基づき、更新財源や災害対策等に要する経費を適切に確保するとともに、需要者間の負担の公平の要請に対応した料金体系を整備する必要があること。
- (4) 職員給与費、動力費等の維持管理費については、「水道事業経営指標」等の経営指標の積極的な活用を図り、給水人口規模等の類似する他の事業者の経営状況等を参考にし、その節減に努める必要があること。
- (5) 事業の統合・広域化については、財務・技術基盤の強化を通じた効率的な経営体制を確立していくため、地域の特性を踏まえるとともに、事業の規模、効果等を勘案し、経営・管理等の一体化も含め、幅広く推進する必要があること。
- (6) 民間的経営手法の活用については、地域や各事業者の実情を踏まえ、指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、公共施設等運営権方式を含む PPP/PFI の活用を積極的に検討する必要があること。
- (7) 水道事業の海外展開に当たっては、国際貢献や我が国経済成長の観点からも、官民それぞれの水道技術やノウハウを活用し、官民が連携して事業を進めることが重要であること。
- (8) 簡易水道事業については、施設の適切な維持管理・更新を行う必要性が高まっていることに加え、住民生活に密接に関係していることなどから、基本的に地方公営企業法の財務規定等を適用し、公営企業会計を導入することが必要であること。
- (9) 工業用水道事業にあっても、おおむね上記の諸点に準じることとするほか、とりわけ相当程度の量の未売水を抱え、先行投資負担が増大している事業者が存在している状況を踏まえ、関係部局と連携をとりつつ、水需要の見通し及び施設計画の見直し、他用途への水源転換等を含め、幅広い観点から各種の方途を講じることにより経営健全化に努める必要があること。

## 2 交通事業

- (1) 交通事業については、安全性の確保に留意しつつ企業の経済性を発揮すること。  
また、民間委託等による経費の削減や遊休資産等の有効活用による収益の増加等、経営の一層の健全化・効率化に努めること。

- (2) 地下鉄事業等にあつては、巨額の建設費を要し収支が均衡するまでに極めて長い期間を要する。特に新線建設等については、事業の経営状況が地方公共団体の財政に重大な影響を及ぼし得ることから、その必要性、需要の動向、採算性、事業の実現可能性及び関連事業・計画との整合性等を十分に検討の上、慎重に対処すること。
- (3) バス事業にあつては、公営企業としてサービス供給を行う必要性について、採算性や路線維持の必要性等の観点から見直しを行い、民間への事業譲渡等の選択肢を含め再検討する必要があること。なお、民間への事業譲渡を行う場合は、路線の廃止等による住民サービスへの影響を考慮した上で、譲渡先事業者との調整に努めること。
- また、公営企業によりサービス供給を継続する場合には、職員定数や給与水準の適正化等、経営効率化に努めること。
- 特に、バス事業運転手の給与等については、総合的な点検を行い、その現状、見直しに向けた基本的な考え方、具体的な取組内容等を策定し公表するよう要請してきたところであるが、引き続き、当該公営企業の経営の状況その他の事情をも考慮しながら、特に地域の民間バス事業者との均衡に一層留意し、住民の理解と納得が得られる適正な給与制度・運用となるようにすること。
- (4) 交通機関の路線等の配置・再編成、複数の交通機関相互の乗り継ぎ環境の整備等については、地域特性、まちづくり等の地域戦略との一体性等に留意しながら推進していくことが重要であることから、地域の公共交通ネットワークの再構築のための枠組みの中で、一般行政部門やその他の関係機関、地域住民との密接な連携のもとに検討を行うことが望ましいこと。

### 3 病院事業・介護サービス事業

- (1) 病院事業については、新たな公立病院改革ガイドラインを平成 26 年度中に策定することとしているところであり、これを踏まえ、公立病院の健全経営と地域において必要な医療提供体制の確保を図ること。
- (2) 介護サービス事業については、地域住民の介護サービスのニーズ、地域における他の介護サービス施設等の整備状況等を的確に把握することにより、地域における当該介護サービス施設の役割を明確にした上で、適正な規模とするとともに、業務の民間委託や事業の譲渡等を検討すること。

### 4 下水道事業

#### (1) 経営について

- ① 正確な損益・資産等の状況及び資産の現状（施設の老朽化等の状況）を把握するため、基本的に地方公営企業法の財務規定等を適用し、公営企業会計を導入することが必要であること。

また、新規に事業着手する団体にあつても、事業開始時からその適用の準備に努めること。

② 下水道事業を実施するに当たっては、各地方公共団体は、公共下水道、農業集落排水施設、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し、計画的・効果的に整備を行うこと。

また、人口減少や将来の需要予測等も踏まえ、各種処理施設の整備区域の適切な見直しに取り組むとともに、低コストの整備手法についても検討すること。

さらに、既存施設の更新に当たっては、施設・設備の長寿命化、処理場の統廃合、事業の広域化・共同化等の検討を行い、効率化に努めること。

③ 「投資試算」を取りまとめる際には、施設・設備の現状（老朽化の状況や規模・能力等を含む）について分析し、投資の徹底した効率化・合理化に取り組むとともに、更新率・老朽化率・耐震化率等の目標を設定した上で、中長期的に安定的かつ衛生的な汚水処理が可能となるよう努めること。

④ 「財源試算」を取りまとめる際には、人口動態や普及率、水洗化率等の現実的な見通しを踏まえつつ、「投資試算」等との整合性を図ること。その際、あわせて将来の使用料水準、一般会計に与える影響等についても十分配慮すること。

⑤ 民間的経営手法の活用については、地域や各事業者の実情を踏まえ、指定管理者制度や民間委託等の活用のほか、公共施設等運営権方式を含む PPP/PFI の活用を積極的に検討する必要があること。

⑥ 資本費平準化債の活用により、減価償却費を基本とした資本費の算定による適正な汚水処理費及び使用料の設定に努めること。また、使用料の設定に当たっては、人口の動向やそれに伴う有収水量の見込み等将来の収支予測も踏まえるよう努めること。

⑦ 下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月 3,000 円/20 m<sup>3</sup>を前提として行われていることに留意すること。

⑧ 分流式下水道等による経費の繰出基準を踏まえ、汚水処理経費についても、使用料で賄うべき経費と一般会計で負担すべき経費とを明確に区分するとともに、使用料が低い水準にとどまり、使用料で賄うべき経費を一般会計からの繰入等により賄っている地方公共団体にあっては、早急に使用料の適正化に取り組むこと。

⑨ 水洗化率及び有収率が低い事業については、有収水量の増加による使用料収入の確保及び施設の利用効率改善のため、接続促進や不明水削減等により早期改善を図ること。

## (2) 受益者負担金の徴収について

① 下水道等が敷設されると排水区域内の土地の財産価値が増加するが、これは一般国民、市民の負担による公費の投下によってもたらされたものであるから、その増加の一部を公費に還元することが負担の公平から見て適当であり、受益の限度内において、土地の所有者等の受益者が建設費の一部を負担することが妥当であること。

② 受益者負担金は汚水処理施設整備の貴重な特定財源であり、下水道整備の現状と下水道整備による環境の改善、利便性、快適性の向上、土地の利用価値の増進に照らし、建設に伴う受益者負担金の徴収は積極的に行うべきであること。

③ 受益者負担金の徴収額の決定に当たっては、受益の範囲内で事業費の一部を負担するという原則に立脚しつつ、全国の徴収状況も勘案して、公共下水道等の集合処理施設（流

域下水道及び特定公共下水道を除く。)については全事業費の5%程度、各戸等に設置される合併処理浄化槽(特定地域生活排水処理施設、個別排水処理施設及び小規模集合排水処理施設)については全事業費の10%程度を徴収し事業費へ充当すること。

- ④ 受益者負担金等は、単年度において③で記述した割合を上回る額が徴収されたとしても、上回る分について必ずしも当該負担金等を特定財源として起債額を減ずる必要はなく、超過分は建設積立て若しくは剰余金としての繰越し等により次年度以降の財源とすること、又は過年度事業に係る一般会計からの借入金の返納に充てることもできることに留意すること。
- ⑤ 特定公共下水道については、特定の事業者の事業活動に主として利用されることから、補助事業の地方負担額のうち50%程度を徴収し事業費へ充当すること。
- ⑥ 過疎地域自立促進特別措置法(平成12年法律第15号)に基づき都道府県が行う公共下水道幹線管渠等整備事業に係る受益者負担金等については市町村において確保すべきものであること。

したがって、都道府県の地方負担額及び対象事業費に対して、市町村が確保した受益者負担金等を市町村負担金として充てることが適当であること。

## 5 電気事業

- (1) 電気事業については、電力システム改革に伴う小売及び発電の全面自由化等の環境の大きな変化に的確に対処できるよう、現段階から徹底したコストの削減等の経営効率化に取り組むとともに、民営化等も含めた事業のあり方について検討を行うこと。
- (2) 水力・風力・太陽光等の再生可能エネルギーを利用した発電事業を行う場合には、発電施設の設置場所の選定、天候の変動、機器の故障、契約時点による買取価格の変動等のコストやリスクを考慮の上、事業性の有無を勘案した上で事業を行うこと。  
また、固定価格買取制度については、政府においてそのあり方の検討が行われているところであり、新規に制度の活用を検討する場合には、今後の議論の動向に留意すること。
- (3) 各地方公共団体が行う売電契約については、「地方公共団体が行う売電契約について」(平成26年7月4日付け総行行第122号、総財営第61号)を踏まえ、一般競争入札により締結することが原則とされていることに留意すること。

## 6 ガス事業

- (1) ガス事業については、経費の削減、適切な内部留保の確保等による経営基盤の強化に努めるとともに、ガスの製造・供給設備の保安体制に十分配慮すること。
- (2) 経年管対策を行う事業においては、供給段階における事故を低減させるため、特にねずみ鋳鉄管等の経年管について、早急に取替え・更生修理等の対策を講じる必要があること。
- (3) 各公営ガス事業者にあつては、政府において検討しているガスシステム改革の進展が経営に与える影響等について検討を行い、引き続き地域の実情や地域住民の意向等を十分に考慮しつつ、民営化等も含めた事業のあり方について検討を行うこと。



## 7 港湾整備事業

- (1) 港湾整備事業については、特別会計を設置して経理区分を明確にするとともに、公共事業、臨海土地造成事業等と一体となって実施されるものが多いことから、関連事業の進捗予定と十分に整合をとりつつ、適正な規模で計画すること。また、継続事業にあっても、関連事業の遅延、社会経済情勢の変化等に対応して適時適切な見直しを行う必要があること。
- (2) 事業の実施に当たっては、独立採算原則に照らし、一定期間において収支が均衡することが必要であること。特に、ふ頭用地造成事業にあっては、一般に建設投資規模が大きく、収支が均衡するまでに長期間を要することから、社会経済情勢の変化に伴うサービス需要の動向、貨物取扱見込量等を踏まえつつ、過大な投資にならないよう慎重に検討すること。

## 8 市場事業・と畜場事業

市場事業・と畜場事業については、生産・出荷の大型化、消費者ニーズの多様化など取り巻く環境の変化を踏まえ、適正な規模で計画・実施するとともに、適時適切な計画の見直しを行う必要があること。また、経営体質強化、効率化等を図るため、事業の統廃合や広域化についても積極的に検討する必要があること。

## 9 地域開発事業

- (1) 事業の実施に当たっては、必要性、造成地等の需要の動向、採算性及び地価の変動によるリスク等を十分に勘案し、慎重に対処すること。
- (2) 既に着手した事業については、社会経済情勢の変化等に対応して適時適切な計画の見直し等を行う必要があり、状況に応じて造成地の利用計画、処分方法等の抜本的な見直しを行うなど適切な措置を講じる必要があること。
- (3) 内陸工業用地等造成事業及び住宅用地造成事業については、「観光施設事業及び宅地造成事業における財政負担リスクの限定について（通知）」（平成 23 年 12 月 28 日付け総財公第 146 号、総財準第 21 号。以下「リスク限定通知」という。）を踏まえ、公営企業による実施が適当か否かを十分検討し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、財政負担のリスクを限定すること。
- (4) 「経営戦略」の策定に当たっては、収支の不確実性を考慮する観点から、原則として 10 年以内に造成及び処分が完了することを前提とした計画とすること。また、事業の性質上、当初造成から処分完了まで 10 年を超えると見込まれる事業（大規模な水面埋立事業等）にあっては、当該事業内容を踏まえた年限とすること。ただし、財政規律の観点から 30 年以内を原則とすること。
- (5) 地方債の元利償還金等の債務の総額が現存する資産の時価の総額を超える場合で、今後の資産の売却等によっても解消できないと見込まれる資金不足が発生している場合には、

これを放置することなく計画的な一般会計からの繰出し等により適切に解消を図る必要があること。

- (6) 造成地等の売却が進まないまま償還期限が到来した建設改良費の財源に充てた地方債の元利償還金の支払いに充てるため、当該地方債を充てた地区の現存する資産の価額から当該地区に係る既発債の今後の元利償還金等の総額（当該年度に発行を予定している元利金債（注2）の発行後見込まれる利子を含む。）を控除した額を対象限度額として地方債（元利金債）を発行することが可能であること。ただし、当初計画から事業が遅延していることを踏まえ、再度売却が遅れることにより多額の資金不足等が生じることのないよう、元利金債の償還方法は原則として定時償還方式とし、当初の建設改良費の財源に充てた地方債の起債から30年以内に一般会計からの繰出し等も含めて計画的に債務を解消することが適当であること。また、元利金債の発行に当たり、すでに資金不足が生じている場合には、元利金債の償還と同様の考え方により、早期かつ計画的に解消すること。
- (7) 販売を目的として所有する土地を売却した場合に見込まれる収入の額については、健全化法に基づく評価額を踏まえ適切な価額を見込むとともに、将来の金利負担等についても、客観的データに基づいて適切に見積もる必要があること。あわせて、状況の変化に対応して適時適切に計画の見直しを図っていくことにより、その精度を確保していく必要があること。
- (8) 売却に至るまでの間に、賃貸方式により造成地等を活用する場合には、賃料収入やそれに伴う支出を適切に見込むとともに、事業の採算性が確保されるよう適切な処分計画を常に策定しておく必要があること。

## 10 観光その他事業

観光その他事業は、地方公共団体の創意によって行われるものであるため、様々な事業が想定されるが、民営事業者と競合する業種が多いことから、採算性に加えて公営の必要性及び既存の民営事業者との競合関係についても十分に検討する必要があること。

### (1) 観光施設等事業

観光施設事業については、リスク限定通知を踏まえ、公営企業による実施が適当か否かを十分検討し、可能な限り法人格を別にして事業を実施するなど、財政負担のリスクを限定すること。

また、休養宿泊施設については、「民間と競合する公的施設の改革について」（平成12年5月26日閣議決定）の趣旨を踏まえ、施設の新設・増設に当たっては、周辺の民営事業者との協調を図り、真に必要なものに限ること。

なお、既存の施設については、施設そのものの必要性及び公営企業で運営することの適否について十分に検討すること。

### (2) 有料道路事業・駐車場整備事業

事業の実施に当たっては、輸送力の増強、交通混雑の緩和等の事業効果について十分な

検討を行うとともに、利用状況の見通し、収支見込みについても具体的な検討を行い、採算性の確保に努める必要があること。

#### 第4. 「資金不足等解消計画」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」は、様式第3号を参考とし、特別の事由がない限り、前記「経営戦略」を基本として策定するものとする。地方財政法に定める「資金の不足額」は、事業の性質等を勘案しつつ必要最小限度の期間内に解消する必要がある、原則として10年以内に解消すべきである。

また、「工業用水道事業における未稼働資産等の整理による経営健全化について」（平成14年4月19日付け総財企第78号）、「地下鉄事業経営健全化対策について」（平成15年4月21日付け総財企第70号（改正）平成22年3月19日付け総財企第54号）及び「公立病院特例債の取扱いについて」（平成20年6月6日付け総財経第96号）により経営健全化対策を実施している場合及び公立病院特例債を発行した場合は、当該通知に基づく計画を「資金不足等解消計画」とみなすものとする。

#### 第5. 「経営健全化計画」策定上の留意事項

##### 1 「経営健全化計画」の策定

##### (1) 「経営健全化計画」の策定に当たっての基本的な考え方

健全化法の規定により指標算定年度の前年度の決算に基づいて算定された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しなければならない「経営健全化計画」は、地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行規則（平成20年総務省令第8号）別記様式第16号により、前記「経営戦略」策定の基本的考え方に準じて策定するものとし、資金不足比率を経営健全化基準未満とすることを明らかにしなければならない。この場合、「経営健全化計画」策定の前提資料となる収支計画については、前記第4と同様の考え方により様式第2号を参考に、地方財政法に定める「資金の不足額」を解消することを明らかにするものとする。

また、次の点に留意されたい。

- ① 「経営健全化計画」には、各地方公共団体において当該公営企業の経営に要する経費について一般会計等との負担区分の明確化を図った上で、公営企業の経営に伴う収入をもって充てることとされたものについては、経営の合理化と料金の適正化によって速やかに単年度損益収支の均衡を図るとともに、過去に生じた資金の不足額について、計画期間中のみならず、計画期間後も経営健全化の取組を継続することを通じて解消することができるよう、その基礎となる方策を定めるべきものであること。
- ② 公営企業の経営の健全化を確実に推進するためには、住民等の理解と信頼を得ることが不可欠であり、当該地方公共団体が総力を挙げて徹底した効率化、経営健全化をはじめとする公営企業の改革に取り組むとともに、適切に説明責任を果たし、その基本方針や取組内容を「経営健全化計画」に分かりやすく示すことが必要であること。
- ③ 「経営健全化計画」を定めるに当たっては、資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因についての客観的かつ的確な分析が前提となること。

また、分析及び計画の策定に当たっては、監査委員や外部監査人による監査における指摘事項を十分踏まえること。

- ④ 過去に生じた資金の不足額を解消するための財源については、その資金の不足額が生じた原因を踏まえ、経営の合理化によるほか、料金の適正化、一般会計等との経費負担区分の適正化等の適切な財源措置を講ずる必要があること。
- ⑤ 「経営健全化計画」にこれらの措置を定めるに当たっては、当該計画の実行可能性を十分に確保する必要があること。
- ⑥ 「経営健全化計画」に基づく取組の結果、期待される経営健全化の効果額を明らかにすること。

## (2) 他の計画との整合性の確保等

財政健全化団体又は財政再生団体である地方公共団体は、「経営健全化計画」を定めるに当たっては、「財政健全化計画」又は「財政再生計画」との整合性の確保を図らなければならないこと。

この場合、特に、「経営健全化計画」の対象となる公営企業に対する一般会計等からの繰出金の額及び当該公営企業会計における資金の不足額について、「財政健全化計画」又は「財政再生計画」に及ぼす影響について留意すること。

また、「経営健全化計画」には、原則として「経営戦略」及び「資金不足等解消計画」に記載されている事項を含めることが適当であること。

## (3) 「経営健全化計画」の内容

### ① 資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因の分析

資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因を分析し、経営悪化の原因となった事務・事業等を特定する必要があること。当該事務・事業等について、経営悪化につながった具体的な事実関係を明らかにすること。

この分析に当たっては、経営の健全化のために改善が必要と認められる事務・事業等の執行に対する個別外部監査の結果を真摯に踏まえて、検証を行うこと。

また、同種の公営企業を経営する他の地方公共団体や、類似事業を経営する民間企業との比較等を通じ、経営の合理化のあり方、料金水準のあり方、一般会計等による経費負担のあり方等について、十分な分析を行うこと。

### ② 計画期間

「経営健全化計画」の計画期間は、経営の健全化を図る事業の性質、健全化の効果、健全化判断比率への影響、当該地方公共団体の財政規模等を総合的に勘案して必要な最小限度の期間とする必要があり、4年以内を基本とすべきであること。

### ③ 公営企業の経営の健全化の基本方針

公営企業の経営の健全化の基本方針には、「経営健全化計画」に基づき実施する経営健全化のための措置の要綱を簡潔にとりまとめ記載すること。この場合、「経営健全化計画」を策定する以前から取り組まれてきたもの、取組の内容を充実させるもの、新たに取り組まれるもの等の区別を、資金不足比率が経営健全化基準以上となった要因と関

連付けながら分かりやすく記載することが望ましいこと。

④ 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策

資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策については、例えば、収益の増加又は経費の節減を内容とする経営の合理化、料金の適正化、一般会計等からの出資金、負担金、補助金等の繰入れの計画等を記載すること。

⑤ 年度ごとの④の方策に係る収入及び支出に関する計画

ア 資金不足比率を経営健全化基準未満とするための方策の具体的な措置の結果生じることが見込まれる収入及び支出面での効果額を、年度ごとにとりまとめて記載すること。

イ 収入の見込みに当たっては、あらゆる資料に基づいて正確にその財源を捕そくし、かつ、経済の現実に即応してその収入を算定する必要があること。

ウ 支出の見込みに当たっては、法令の定めるところに従い、かつ、合理的な基準によりその経費を算定する必要があること。

⑥ 年度ごとの資金不足比率の見通し

年度ごとの資金不足比率は、「経営健全化計画」に定められた行財政上の措置を受けて算定されるものであることから、当該措置と資金不足比率との関係について、適宜簡潔な説明を加えることが望ましいこと。

⑦ その他経営の健全化に必要な事項

資金不足比率の改善に与える効果自体を直ちに測ることは困難であるものの、経営の健全化に資する事務処理の効率化等の取組についても、具体的に記載するものであること。

2 「経営健全化計画」の策定手続等

(1) 「経営健全化計画」の策定期限

「経営健全化計画」は指標算定年度の末日までに策定することとされていること。

ただし、当該年度に起債の許可を得ようとする地方公共団体は、第5.6(2)を踏まえ、当該許可手続との関係にも留意する必要があること。

(2) 「経営健全化計画」の策定手続

「経営健全化計画」を策定することになる場合は、以下のような手続を経る必要があり、年度内に「経営健全化計画」を策定するためには、各手続の進行管理に十分注意すること。

- ① 公営企業の決算の調製
- ② 資金不足比率の算定
- ③ 資金不足比率の監査委員の審査
- ④ 資金不足比率の議会報告・公表
- ⑤ 個別外部監査の要求等
- ⑥ 「経営健全化計画」の議会における議決・公表

### (3) 個別外部監査の要求等の手続

前記(2)⑤の個別外部監査の要求等の具体的な事務手続は次のとおりであり、年度内に「経営健全化計画」を策定する必要があることから、速やかに事務処理を行うこと。

- ① 長が監査委員に対し、地方自治法第199条第6項の規定に基づく監査を行い、かつ、監査委員の監査に代えて個別外部監査契約に基づく監査によることを要求
- ② 監査委員がそれについて意見を長に通知（地方自治法第252条の41第3項）
- ③ その意見とともに、長は個別外部監査契約に基づく監査によることについて議会に付議（地方自治法第252条の41第4項において準用する同法第252条の39第4項）
- ④ ③の議会の議決を経た場合には、長は監査委員の意見を聴いて個別外部監査契約を議会の議決を経て締結（地方自治法第252条の41第4項において準用する同法第252条の39第5項及び第6項）

なお、③と④の議会の議決は同じ議会で処理することとしても差し支えないこと。

### (4) 「経営健全化計画」の公表

「経営健全化計画」の公表は、住民自治による財政の健全化及び公営企業の経営の健全化を推進する上で必要なものであり、経営健全化団体（「経営健全化計画」を定めている地方公共団体をいう。以下同じ。）の長は、当該公営企業が取り組もうとする経営の健全化の基本方針や具体的な方策について、分かりやすく公表するよう努めること。

### (5) 「経営健全化計画」の実施状況の公表

「経営健全化計画」の実施状況の公表は、住民等から不断のチェックを受けることを目的としているものであることから、経営健全化団体の長は、当該公営企業の経営の健全化の取組が計画に沿って着実に実施されているかどうか等について、前年度の決算の数値等を用いて分かりやすく公表するよう努めること。

### (6) その他

「経営健全化計画」の策定又は変更に関連して予算の調製、条例等の制定改廃等が必要となる場合には、当該計画が速やかに実効性あるものとなるよう、「経営健全化計画」の策定又は変更に関する議会の議決と同時に、これらの手続を行うことが適当であること。

## 3 「経営健全化計画」の変更

「経営健全化計画」を変更した場合には、速やかにこれを公表するとともに都道府県及び指定都市にあっては総務大臣に、市町村及び特別区にあっては都道府県知事に報告しなければならないこと。

なお、計画期間を延長し、又は資金不足比率を経営健全化基準未滿とするための方策に位置付けられた取組を行わないこととするような変更は、原則として行うべきではないこと。

## 4 「経営健全化計画」の完了

公営企業の経営の健全化が完了した後の当該公営企業の経営の方針を定めるに当たっては、公営企業の経営の健全化が完了した後も、地方財政法に定める「資金の不足額」がある場合には、可能な限り早期に資金不足額を解消するよう努めるべきであることに留意するこ

と。

#### 5 「経営健全化計画」の策定を要しない公営企業

- (1) 指標算定年度の前年度の資金不足比率（指標算定年度の前々年度の決算に基づき算定された資金不足比率をいう。）が経営健全化基準未満である場合又は公営企業の事業を開始した日が指標算定年度の前年度の中途である場合であって、指標算定年度の翌年度の資金不足比率（指標算定年度の決算に基づき算定されるべき資金不足比率をいう。）が経営健全化基準未満となることが確実であると認められる公営企業については、「経営健全化計画」の策定を要しないこと。
- (2) (1)の場合においては、当該地方公共団体の長は、指標算定年度の翌年度の資金不足比率が経営健全化基準未満となることが確実であると認められると判断した客観的理由について、直ちに、当該地方公共団体の議会、住民に対して明らかにし、かつ、総務大臣に報告しなければならないが、この判断に当たっては、指標算定年度の資金不足比率が経営健全化基準以上となっている事実に鑑み、慎重な分析が必要になること。
- (3) 指標算定年度末までに公営企業に係る特別会計を廃止する場合には、当該公営企業に係る「経営健全化計画」の策定を要しないこと。

#### 6 その他

- (1) 「経営健全化計画」を策定する公営企業は、「資金不足等解消計画」の策定を要しない。
- (2) 資金不足比率が経営健全化基準以上となると見込まれる公営企業については、特段の事情がない限り、速やかに「経営健全化計画」を策定した上で起債の許可申請を行うものとする。

### 第6. その他

- 1 この通知の施行に伴って、「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 日付け総財公第 103 号、総財企第 75 号、総財経第 96 号）は廃止する。
- 2 平成 26 年度における公営企業に係る起債の協議又は許可申請を行う地方公共団体及び公営企業への地方債同意等基準等の適用については、平成 25 年度までの地方債同意等基準等による「経営健全化計画」を「資金不足等解消計画」とみなすことができる。
- 3 都道府県にあつては、指定都市を除く市町村の公営企業、企業団及び関係一部事務組合（都道府県及び指定都市が加入するものを除く。）が行う経営健全化等の取組について、実効性のある支援を行うことが必要であり、先進事例の紹介、公営企業の経営に精通した人材のあつせん、助言や情報提供等を積極的に行うことが適当である。
- 4 消費税率（国・地方）の引上げに伴う公共料金等の改定について、税負担の円滑かつ適正な転嫁を基本として対処するとの考え方を踏まえ、適切に対処すること。

また、「消費税の円滑かつ適正な転嫁の確保のための消費税の転嫁を阻害する行為の是正等に関する特別措置法」（平成 25 年法律第 41 号）等を遵守し、調達等契約事務の適切な運用に万全を期すこと。

5 地方公共団体に対しては、平成 25 年 11 月に策定された「インフラ長寿命化基本計画」（インフラ老朽化対策の推進に関する関係省庁連絡会議）において、個別施設ごとの「長寿命化計画」（個別施設計画）を策定することが期待されており、また、「公共施設等の総合的かつ計画的な管理の推進について」（平成 26 年 4 月 22 日付け総財務第 74 号）において、公営企業の施設も含む公共施設等の総合的かつ計画的な管理を推進するための計画（公共施設等総合管理計画）の策定に取り組むことを要請しているところである。

各地方公共団体にあつては、これらのことを踏まえ、「経営戦略」の策定に当たり、前記各計画との整合性に留意すること。

6 総務省においては、「経営戦略」の策定に資する資料を今後示すとともに、先進的取組の事例を整理し、紹介する予定である。公営企業におかれては、このような情報も参考として、適切に取組を進められたい。

また、「経営戦略」の策定及び地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入等について、地方公共団体の取組を支援するために、実務面での手法、留意点等について研究会等を開催して検討を行い、成果を示すこととしているので、留意されたい。

（注 1）

健全化法においては、公営企業ごとの「資金不足比率」並びに公営企業に係る特別会計を含む地方公共団体の財政状況を示す財政指標としての「連結実質赤字比率」、「実質公債費比率」及び「将来負担比率」について、算定及び公表が義務付けられている。

また、資金不足比率が経営健全化基準以上である公営企業については「経営健全化計画」を、さらに、連結実質赤字比率、実質公債費比率及び将来負担比率が早期健全化基準又は財政再生基準以上である地方公共団体は「財政健全化計画」又は「財政再生計画」を、それぞれの議会の議決を経た上で定めなければならないこととされている。

（注 2）

「元利金債」とは、地方債に関する省令（平成 18 年総務省令第 54 号）第 12 条第 3 号に定める「宅地造成事業に係る資産のうちいまだ売却されていないものに係る地方債の利子」及び同条第 4 号に定める「建設改良費の財源に充てるために起こした地方債の元金償還金」の財源に充てるために起こす地方債をいうものであること。