

公営企業の経営に当たっての
留意事項について
(説明資料)

「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

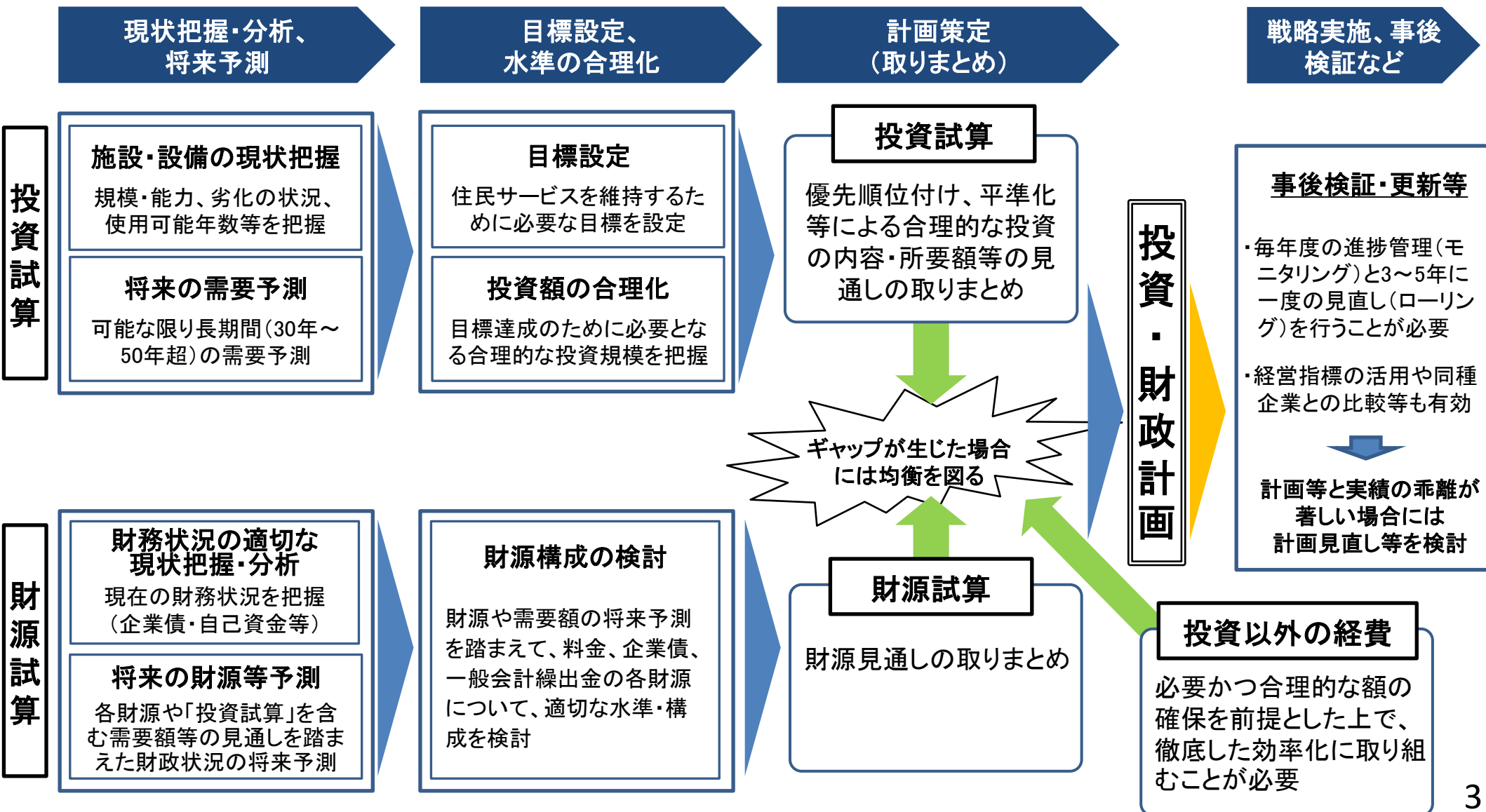
その他重点事項(防災対
策,危機管理等)

経営戦略の特徴(想定)等

- 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、公営企業会計導入により得られる精緻で分かりやすい情報の活用、議会・住民への十分な説明等が必要。

効率化・経営健全化の取組(「投資・財政計画」以外のもの)①

(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が必要な一方で、徹底した効率化・合理化に取り組むことが求められることから、次の点に留意の上、双方を両立させることが必要。

① 効率的な組織の整備

管理者の権限と責任の明確化、企業の管理部門統合等、効果的かつ効率的に事務・事業を処理し得る組織とすること。

② 人材の確保・育成

明確な目標設定と効果的な進行管理の徹底、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、サービス精神と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つけること。

③ 定員管理の推進

民間委託、ICT化の推進等により、地域の実情を踏まえつつ、適切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 給与の適正化

企業職員の給与の根本原則、給与の決定原則等の考え方にに基づき、給与適正化の取組を不断に推進すること。特に、給与制度・運用や諸手当の不適正な取扱いがある場合や級別の職員構成で上位給の比率が過大である場合等は、適正化に取り組むこと。

技能労務職員相当職種に従事する職員等の給与については、民間の同一職に従事する者との均衡等に留意し、適正化に取り組むこと。

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」の公布を受け、運用通知が出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・ノウハウの活用等を検討すること。

① 広域化の推進

経営基盤の強化、経営効率化等の観点から、地域の実情に応じ、企業団、一部事務組合等の設置、事務の委託等の共同処理方式の導入、「地方中枢拠点都市圏」等をはじめ「連携協約」に基づく連携や「定住自立圏」などの活用等による広域化や統合等の推進に取り組むこと。

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、民間委託等の手法の活用が適当な事業・事務については、適切な管理監督のもとで、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(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」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、積極的な検討が求められていること。

効率化・経営健全化の取組（「投資・財政計画」以外のもの）②

(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、企業環境の整備、企業が有する資産、技能等の有効活用、ICTの活用による業務改善・住民サービスの向上等、新技術・システムの開発・導入等について検討することが望ましいこと。

(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」や地方財政法に定める「資金の不足額」がある場合には、発生の要因を分析し、解消のための方策を「経営戦略」で明らかにすることが必要であること。

(5) 資金管理・調達に関する事項

「資金計画」を策定し、適正かつ効率的な資金管理・資金調達、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」策定の留意点（議会・住民の理解）等も踏まえ、情報公開を行う際には、留意事項通知別紙も参考にして経営情報を取りまとめ、住民が理解・評価しやすいように工夫すること（例：料金水準、人件費等について他の同種企業との比較ができるようにする）。

(7) その他重点事項

① 防災対策の充実

「強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」や同法に基づき定められた「国土強靱化基本計画」等を踏まえて、防災、減災等の安全対策に計画的かつ速やかに取り組むことが必要。

「投資試算」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、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。

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、地方自治法第234条の規定により適正に行うことが必要。随意契約については、地方自治法施行令第167条の2第1項又は地方公営企業法施行令第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。

その他の留意事項

1 都道府県による市町村への支援

- 都道府県は、市町村の公営企業等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っせん、助言や情報提供等を積極的に行うことが適当。

2 消費税率引上げへの対応

- 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。「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」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。

3 「インフラ長寿命化計画」との関係

- 平成25年11月に策定された「インフラ長寿命化基本計画」において、地方公共団体に対して個別施設ごとの「長寿命化計画」(個別施設計画)を策定することが期待され、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が要請されている。これらのことを踏まえ、「経営戦略」の策定に当たり、各計画との整合性に留意すること。

4 総務省の取組

- 総務省は、今後、「経営戦略」の策定に資する資料を示すとともに、先進的取組事例の紹介等を行う予定。
また、「経営戦略」の策定や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、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、成果を公表する予定。