

# 公営企業の「経営戦略」の策定推進について

○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]

### 効率化・経営健全化の取組

広域化,民間の資金・ノウハウ活用(PPP/PFI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(IC/T活用等)

### 投資試算の検討

- ダウンサイジング、スペックダウン
- 長寿命化
- 過剰・重複投資の見直し
- 優先順位が低い事業の取りやめ

反映

**収支  
均衡**

### 財源試算の検討

- 料金の見直し
- 内部留保額の見直し

**収支ギャップが生じた場合にはその解消を図る**

### 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**

## 経営戦略の策定を進めるための方策

- 「**経営戦略策定ガイドライン**」の策定・公表(平成28年1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～)



- 経営戦略の策定に要する経費に対する**特別交付税措置**(平成28年度～30年度)を創設

### 対象経費

- ・先進団体視察、専門家の招へい等に要する経費
- ・「投資・財政計画」の策定に要する経費(「投資試算」「財政試算」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

### 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出(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
- ・水道広域化等の調査・検討に要する経費については、上限額を上乗せ(+1,500万円)し、重点的に支援。

減税の

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」

# 経営戦略の策定状況と今後の対応について

## 経営戦略の策定状況

- 経営戦略について、平成28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74.5%（策定済含む）**となっている一方で、**策定予定年度未定の事業の割合は25.5%**であり、平成32年度までに一層の策定推進が必要。

公営企業の経営戦略の策定状況（平成28年3月31日現在）（単位：事業）

	策定済		H28～32年度策定予定		策定予定年度未定		合計	
	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	99	(5.2%)	1,427	(75.4%)	367	(19.4%)	1,893	(100.0%)
工業用水道	21	(13.7%)	99	(64.7%)	33	(21.6%)	153	(100.0%)
交通	8	(9.6%)	48	(57.8%)	27	(32.5%)	83	(100.0%)
電気	13	(14.9%)	30	(34.5%)	44	(50.6%)	87	(100.0%)
ガス	3	(12.5%)	16	(66.7%)	5	(20.8%)	24	(100.0%)
下水道	93	(2.6%)	2,788	(78.1%)	688	(19.3%)	3,569	(100.0%)
その他	19	(2.2%)	302	(35.3%)	535	(62.5%)	856	(100.0%)
合計	256	(3.8%)	4,710	(70.7%)	1,699	(25.5%)	6,665	(100.0%)

「その他」は港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成

## 策定状況の公表

- 平成28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HPにおいて公表済**（平成28年9月）。
- 今後、**毎年度調査を実施し、策定状況を公表**することとしている。

公表例（埼玉県内の公営企業を抜粋）

団体名	事業名	事業詳細	経営戦略の策定状況										
			①策定済	②取組中	③未着手	②又は③の場合）策定予定年度					④その他		
						H28	H29	H30	H31	H32		未定	
埼玉県	水道事業	上水道(用水供給)		○		○							
埼玉県	工業用水道事業	工業用水道		○		○							
埼玉県	宅地造成事業	その他造成		○		○							
埼玉県	下水道事業	流域下水道	○										
さいたま市	水道事業	上水道(末端給水)			○		○						
さいたま市	市場事業	市場			○		○						
さいたま市	と畜場事業	と畜場			○		○						
さいたま市	宅地造成事業	その他造成		○								○	
さいたま市	下水道事業	公共下水道		○			○						
川越市	水道事業	上水道(末端給水)			○								○
川越市	下水道事業	公共下水道			○								○
川越市	下水道事業	農業集落排水施設			○							○	

※「④その他」は廃止予定事業等。

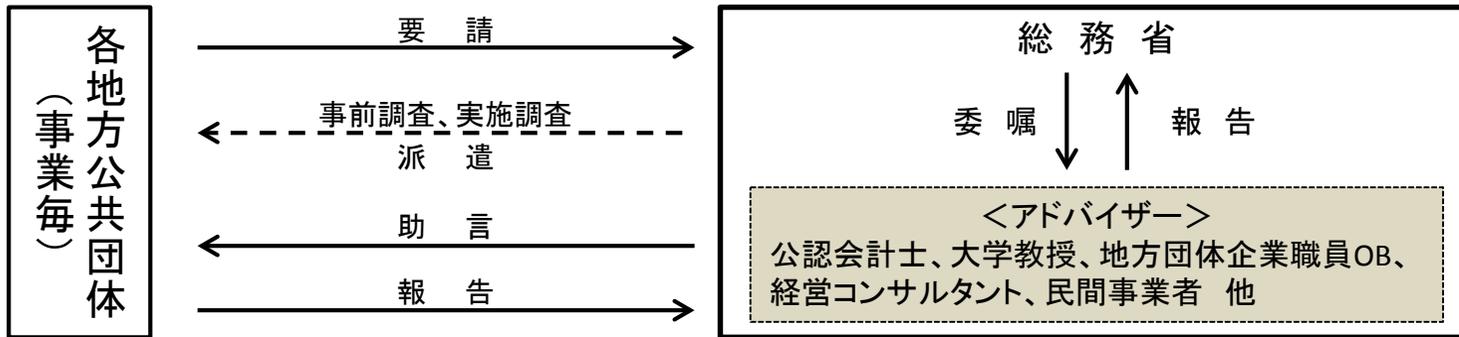
## 経営戦略の策定推進（策定予定年度未定事業への対応）

- (1) 策定に向けた検討段階であることを未定の理由としている事業については、既に策定推進施策として講じている**策定ガイドライン、策定に要する経費に対する地方交付税措置（～平成30年度まで）、地方公営企業等経営アドバイザー派遣事業及び公営企業経営支援人材ネット事業の活用を促す。**
- (2) 必要な知見・ノウハウ不足を未定の理由としている事業については、施設の更新投資等の将来予測方法例を示すなど**策定ガイドラインの充実を今年度中に図る。**
- (3) 統廃合・広域化等の経営形態見直し検討後、公営企業会計へ移行後、他の計画（既存の経営計画等）の終了・見直しの際などに策定予定であることを未定の理由としている事業については、ヒアリングや助言（講習会、会議等の機会を活用）により**平成32年度までの進捗を管理**する。

# 地方公営企業等経営アドバイザー事業について

- 本事業は、地方公営企業の効率化・経営健全化等の観点から、公営企業会計の適用、経営戦略の策定、組織管理、情報管理、事業の新展開、新しいサービス実施等について助言等を行い、第三セクターについては、効率化・経営改善等に係る市町村の指導監督を支援している。
- 派遣対象は、地方公営企業を運営している市町村等と、第三セクターに対して25%以上の出資又は出資割合が25%未満であるものの財政的支援(補助金、貸付金及び損失補償等)を行っている市町村。
- 総務省では平成27年度から平成31年度を公営企業会計適用の集中取組期間とし、本事業においても、法適化の支援を重点的に実施している。

## 【スキーム】



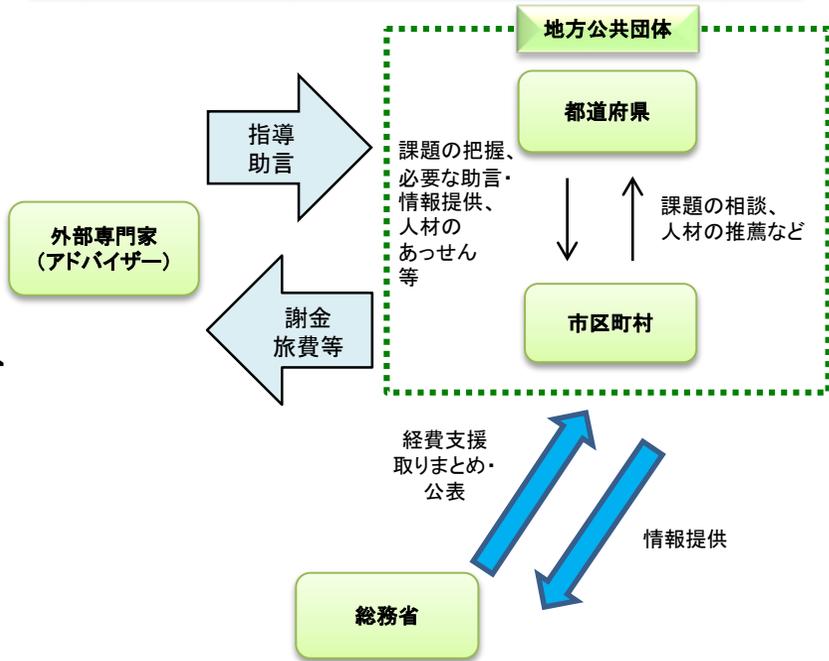
(参考)平成27年度派遣先(地方公営企業法の適用、経営戦略の策定支援団体一覧)

事業名	団体名	助言内容	事業名	団体名	助言内容
下水道事業 (17団体)	栃木県足利市	地方公営企業法の適用	簡易水道事業 (3団体)	岐阜県坂祝町	地方公営企業法の適用
	栃木県真岡市	地方公営企業法の適用		島根県益田市	地方公営企業法の適用
	千葉県八街市	地方公営企業法の適用		愛媛県鬼北町	地方公営企業法の適用
	東京都三鷹市	地方公営企業法の適用		福岡県うきは市	地方公営企業法の適用
	東京都町田市	地方公営企業法の適用		福岡県宇美町	地方公営企業法の適用
	神奈川県鎌倉市	地方公営企業法の適用		山形県天童市	経営戦略の策定
	神奈川県伊勢原市	地方公営企業法の適用		長野県小諸市	経営戦略の策定
	岐阜県多治見市	地方公営企業法の適用		岐阜県飛騨市	地方公営企業法の適用
	岐阜県中津川市	地方公営企業法の適用		奈良県五條市	地方公営企業法の適用
岐阜県羽島市	地方公営企業法の適用	鹿児島県東串良町	地方公営企業法の適用		

# 公営企業経営支援人材ネット事業について

職員の大量退職等により、事業の経営面や技術面に精通した人材が不足する中で、地方公営企業法の適用、経営戦略の策定、公立病院改革プランの策定、料金改定、抜本的な改革の検討などの経営面における改革や技術面における必要な専門的知識、技術ノウハウの継承などに取組もうとする地方公共団体が、それらの諸課題に対応する外部専門家(アドバイザー)を招へいし、指導・助言を受けながら取組を行う場合の外部専門家に関する情報提供及び招へいなどに必要な経費について総務省が支援(以下、「人材ネット事業」という。)

## 1. 活用スキーム



## 2. 人材ネット事業 活用の流れ

- 経営面における改革や必要な技術の承継などに取組む必要があるが、  
 <例>  
 ・小規模自治体で職員数が少なく対応が困難  
 ・専門的知識等を有する職員の退職による知識・ノウハウ不足  
 } により進まない状況
- 総務省でとりまとめ・公表を行っている「人材ネット事業」の活用を検討
- 取組を進めるために必要な指導・助言を行えるアドバイザー(外部専門家)を選択(総務省HPIにて公表)
- <例>  
 ・大量退職により料金改定を実施したことのある職員が不在であり、必要最低限のノウハウを得たい  
 (1, 2回来庁してもらい助言を受け、その後は必要があれば来庁してもらう)  
 → 現役職員を選択(数回程度の訪問であれば対応が可能(派遣自治体への影響が少ない))  
 ・職員が少数で法適化作業に時間を割くことが困難であり、直接来庁してもらいながら頻繁(定期的)な助言が必要  
 → OB職員を選択(現役職員では頻繁な対応が困難)  
 ・大量退職により豊富な知識・技術を持った職員が不在となり、必要最小限の対応しかできないので、様々な知識・技術を得て、様々な局面に対応できる職員を育てたい。(近隣市町村とともに技術面での講習会を開催する際に、講師として知識や実技を指導してもらう)  
 → 現役職員又はOB職員を選択(数回程度の訪問であれば対応可能(派遣自治体への影響が少ない))
- 各自治体が電話・メールにより、アドバイザーと内容や日程等を調整
- 指導・助言の実施
- 人材ネット事業の取組について、事業概要、成果、経費など(※)を報告(繰出金調査等)  
 ※下記3.参照

## 3. 人材ネット事業に関する特別交付税措置(28年度)

### (1) 対象経費

- ・ 謝金、旅費  
 (例：課題を解決するため、アドバイザーにどのように勤めるか確認するなどはじめの一歩として、1・2回～複数回や月1回程度定期的に講習会・勉強会を開催する際の経費)
- ・ 資料収集等費  
 (例：経営支援・技術支援を受ける地方公共団体に関する事前調査や助言に必要な調査等に係る経費)
- ・ その他(会場借上費、印刷費等)  
 ⇒ **対象経費の上限額200万円(年間合計額)**

### (2) 地方交付税措置の内容

- ・ 対象経費の1/2(100万上限)について一般会計から繰り出すこととする。
  - ・ 一般会計繰出額の1/2(50万上限)について特別交付税措置を講じる。
- ※都道府県・指定都市については、財政力補正適用予定。

# 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22,451人)  
(下水道事業)

＜派遣アドバイザー＞  
公認会計士

### ＜利用目的＞

- ・ 地方公営企業法の適用、経営戦略の策定を行うに当たって経費削減、人材育成の観点から外部委託を最小限に取組を行いたい。

### ＜アドバイザーによる指導・助言内容＞

- ・ 法適化・固定資産調査基本方針、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（法適化準備作業に関する研修及び法適化後の経理事務等に関する研修）

### ＜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47,190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＞

- ・ 下水道施設の老朽化に伴う設備の更新・統合、使用料の見直しや水道事業の技術継承について提言等をいただき経営戦略に反映させたい。

### ＜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
  - ・ 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とも料金は同一基準だが見直しを考えているため、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)

→ 都道府県において法適用、経営戦略の策定などについて市町村の取組を把握し、知見・ノウハウや技術継承において人材が不足しており着手できていない団体の活用を検討！  
(まずは、今後のスケジュール、段取りの確認を行う)