

総財公第 45 号
総財営第 34 号
総財準第 52 号
平成 31 年 3 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)

「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について

公営企業を取り巻く経営環境は、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や保有する施設の老朽化に伴う更新需要の増大など厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められています。

このような中、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、総務省では、「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 日付け総財公第 107 号、総財営第 73 号、総財準第 83 号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知。以下「留意事項通知」という。）や「「経営戦略」の策定推進について」

（平成 28 年 1 月 26 日付け総財公第 10 号、総財営第 2 号、総財準第 4 号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知。以下「策定推進通知」という。）を発出し、各地方公共団体に対して「経営戦略策定ガイドライン」を示し、平成 32 年度までの「経営戦略」策定を要請しているところです。

この要請を受け、平成 29 年度末現在、約半数の事業が「経営戦略」の策定を終え、

これに基づく経営健全化に向けた取組を進めている一方、策定期限が迫る中、残る半数の事業について確実な策定が求められています。

また、既に策定後一定期間を経た事業の中には次期改定に向けた動きも出てきており、それらの事業については、改めてそれまでの取組の分析評価等の検証を行い、その結果を踏まえた取組の再検討や将来の収支見通しに係る試算精度を高めるなど、質の高い見直しが求められるところです。

こうした状況を踏まえ、今般、総務省では、各地方公共団体に対し改めて「経営戦略」の意義や必要性を認識いただくとともに、議会や住民の理解を得ながら、早期に「経営戦略」を策定すべきこと、また、策定済みの「経営戦略」についてもPDCAサイクルを通じて質を高めていくことが求められていることから、その策定や改定に当たっての考え方や留意事項、手順を解説した「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」を策定いたしました。

これらは、留意事項通知及び策定推進通知の内容を再編するとともに、「経営戦略」の必要性、他の事業計画や抜本的改革等との関係、「投資・財政計画」の策定や改定の際に質を高めるための留意点などの内容を充実するとともに、事業ごとの策定に係る技術的手法を具体的に解説しています。

各地方公共団体におかれては、以上の趣旨を御理解いただくとともに、下記の内容にも御留意の上、別添の「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」を活用して「経営戦略」の早期策定や質を高める改定に取り組まれるようお願いします。

各都道府県におかれては、貴都道府県内の市区町村（指定都市を除く。）並びに企業団及び関係一部事務組合等に対しても、この旨通知していただくとともに、市区町村等の取組について、具体的かつ積極的に実効性のある支援等を行っていただきますようお願いします。

なお、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

1. 経営戦略策定・改定ガイドライン

「経営戦略」の策定や改定に当たっての指針として、「経営戦略」に関する基本的考え方、各事業の特性を踏まえた策定や改定上の留意点を「経営戦略策定・改定ガイドライン」としてとりまとめたので参考とされたい（別紙1参照）。

特に、留意すべき点として拡充した事項は次のとおりである。

(1)「経営戦略」は、策定後もそれに基づく取組を毎年度、進捗管理や計画と実績

との乖離検証、その結果を踏まえた定期的な見直しを行うこと。このPDC A サイクルの確立により、経営戦略は公営企業の経営基盤強化と財政マネジメント向上に資する重要なツールともなるものであること。

- (2) 「投資試算」は、経営に不可欠の主要な施設についてその耐用年数等を踏まえて維持更新の見通しを立てるもの、また、「財源試算」は、将来のサービス需要の変化等も踏まえて施設の維持更新も含めた費用をまかなうに足りる財源の見通しを立てるもののため、計画期間に限らず可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年から50年超）かつ複数の推計パターンで行い、その推計結果及びそれに基づく長期目標も設定する必要があること。
- (3) 「経営戦略」策定の各段階において、議会、住民へ適切な説明を行い、または必要に応じて住民の参画も得て、合意形成を図りながら策定していくことも有効であること。
- (4) 都道府県は、市町村を包括する広域自治体としての立場として、市町村等の公営企業が行う「経営戦略」の策定や改定等の取組について、具体的かつ積極的に支援を行う必要があること。

2. 経営戦略策定・改定マニュアル

1を踏まえ、各事業の具体的な策定や改定実務の手引書となる「経営戦略のひな形様式」、そのひな形への記載方法等を「経営戦略策定・改定マニュアル」としてとりまとめたので参考とされたい（別紙2参照）。

なお、このマニュアルは、策定や改定までの流れや個々の段階での作業において考慮すべきことや参考となる図表を多く用いることにより、策定実務担当者の実用性の向上を図ったものである。

3. 地方財政措置

「経営戦略」の策定や改定に要する経費については、平成30年度を期限として特別交付税措置を講じているが、今後、策定や改定が推進されるとの前提の下で、当該措置の対象期間を平成32年度まで延長することとしている。また、水道事業の広域化に係る調査・検討に要する経費については、当該特別交付税措置の対象とした上で、交付上限額を上乗せしているが、下水道事業の広域化等に係る調査・検討に要する経費についても、同様の措置を講ずることとしている。

4. 策定実務講習会、人的支援の活用

平成30年度から全国ブロック単位で開催している「経営戦略策定実務講習会」について、平成31年度も引き続き開催を予定している。

また、「公営企業経営アドバイザー派遣事業」や「公営企業経営支援人材ネット事業」についても、平成 31 年度も継続して行う予定であるので、「経営戦略」の策定や改定に当たり、それらも積極的に活用されたい。

5. 国による策定・改定状況等のとりまとめ、情報提供

総務省においては、これまで「経営戦略」の策定の推進に資するよう、毎年度、「経営戦略」の策定状況等を調査し、その結果をとりまとめ、個別団体ごとに公表しているが、平成 31 年度からは、改定状況（改定予定時期も含む）も合わせて公表することとしているので、留意されたい。