

総財公第 10 号
総財営第 2 号
総財準第 4 号
平成 28 年 1 月 26 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」の策定推進について

公営企業については、保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う料金収入の減少等により、経営環境は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ます。

このような中、公営企業が住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたっても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に、総務省では、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することを要請しているところです（「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。))。

また、平成 32 年度までの「経済・財政再生計画」（経済財政運営と改革の基本方針 2015（平成 27 年 6 月 30 日閣議決定）第 3 章をいう。以下同じ。）では、公営企業について、地方財政をめぐる厳しい状況を踏まえ、「経営戦略の策定等を通じ、経

営基盤強化と財政マネジメントの向上を図る。」こととされ、更に、「経済・財政再生計画改革工程表」（平成 27 年 12 月 24 日経済財政諮問会議決定。以下「改革工程表」という。）では、その改革の成果を図る指標として「収支赤字事業数」の減少や「経営戦略」の策定率が設定されているところです。

これらのことを踏まえて、「経営戦略」の策定を支援するため、今般、総務省においては、「経営戦略策定ガイドライン」を取りまとめるとともに、「経営戦略」の策定に要する経費等に対する地方財政措置を新たに講じることとしたところです。

各地方公共団体におかれては、下記の内容に御留意の上、「経営戦略」の策定に適切に取り組み、計画的かつ合理的な経営を行うことにより収支の改善等を通じた経営基盤の強化等に努められるようお願いいたします。

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）に対しても、この旨通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、各市区町村に対して、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。

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. 策定の推進について

改革工程表においては、「経営戦略」の策定率を平成 32 年度までに 100%とすることとされており、全ての事業において、この期限までに「経営戦略」を策定することが求められる。特に、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 年度までの間は、「経営戦略」の策定について、2. (2) のとおり地方財政措置を講じ、集中的に推進することとしているので、早期に取り組むことが求められる。

2. 支援措置について

(1) ガイドラインの策定

今般、「経営戦略」の策定に当たっての実務上の指針として、「経営戦略」に関する基本的考え方、「投資試算」及び「財源試算」の将来予測方法、経営健全化及び財源確保の具体的方策、各事業の特性を踏まえた策定上の留意点並びに「経営戦略のひな形様式」等を「経営戦略策定ガイドライン」として取りまとめたところであり、策定に当たっては実効性のある「経営戦略」となるよう参考とされたい（別紙 1 参照）。

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) 地方財政措置

「経営戦略」の策定に要する経費（公営企業の経営に精通した人材を活用した経営支援活動に要する経費を含む。）について、平成28年度から平成30年度までの間、特別交付税措置を講じることとしている（別紙2参照）。

3. 都道府県による取組について

都道府県においては、市区町村の「経営戦略」の策定状況及び内容等を適切に把握し、取組の具体性や収支改善の実現性等について十分に検証を行い、実効性のある「経営戦略」となるよう必要な助言等を行うことが求められる。また、「経営戦略」の策定及び同戦略に基づく経営健全化等の取組が着実に実施されるよう、先進事例の紹介、経営健全化に精通した人材のあっせん等の支援を行うことが適当である。

さらに、広域行政を担う主体として、市区町村間の広域的な連携の取組が積極的に推進されるよう、必要な助言や情報提供等の支援を行うことが望ましい。

4. 国による策定状況等のとりまとめ、情報提供について

総務省においては、「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することとしているので、活用されたい。

5. その他

水道事業の高料金対策及び下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方交付税措置を講じるに当たっては、平成29年度から「経営戦略」の策定を要件とする予定であることに留意されたい。

経営戦略ひな形様式

〇〇市 { 水道
簡易水道 } 事業経営戦略

団 体 名 : _____

事 業 名 : _____

策 定 日 : 平成 _____ 年 _____ 月 _____

計 画 期 間 : 平成 _____ 年度 ~ 平成 _____ 年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 給水

供用開始年月日	年 月 日	計画給水人口	人
法適(全部・財務) ・非適の区分	※ 地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。	現在給水人口	人
		有収水量密度	千m ³ /ha

② 施設

水 源	<input type="checkbox"/> 表流水、 <input type="checkbox"/> ダム、 <input type="checkbox"/> 伏流水、 <input type="checkbox"/> 地下水、 <input type="checkbox"/> 受水、 <input type="checkbox"/> その他 (複数選択可)		
施 設 数	浄水場設置数		管 路 延 長
	配水池設置数		
施 設 能 力	m ³ /日	施 設 利 用 率	千m %

③ 料金

料 金 体 系 の 概 要 ・ 考 え 方	※現行の料金体系の概要及びそれを採用している考え方等について記載すること。 ※資産維持費(資金収支方式で料金を算定している団体においては、資産維持費相当額)の算定の有無についても記載すること。		
料 金 改 定 年 月 日 (消費税のみの改定は含まない)	年 月 日		

④ 組織

※組織体制、職員数、職種、年齢構成等を、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(2) これまでの主な経営健全化の取組

※民間活用や施設の統廃合、広域化(*1)等の経営健全化の取組について、実施年度や概要、効果等を図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

*1「広域化」とは、①事業統合、②経営の一体化、③管理の一体化、④施設の共同化をいい、それぞれの内容は以下のとおりである。なお、将来の広域化に向けた他団体との勉強会の設置や人事交流等について説明すべきものがあればその内容も記載すること。
①経営主体も事業も一つに統合された形態、②経営主体は一つだが、認可上、事業は別の形態、③維持管理業務や総務系の事務処理などを共同実施あるいは共同委託等により実施する形態、④浄水場、配水池、水質試験センターなどの施設を共同保有する形態

(3) 経営比較分析表を活用した現状分析

※ 直近の経営比較分析表(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(公営企業三課室長通知)による経営比較分析表)を添付すること。

※添付した「経営比較分析表」に補足すべき内容(他の指標による分析結果など)がある場合は記載すること。

2. 将来の事業環境

(1) 給水人口の予測

※給水人口の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(2) 水需要の予測

※水需要の予測について、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(3) 料金収入の見通し

※料金の見通しについて、図表などを適宜用いながら、予測の方法(考え方)等も含め、分かりやすく記載すること。必要に応じて過去の推移についても記載すること。

(4) 施設の見通し

※施設・設備、管路の老朽化度合、水需要の予測を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、図表などを適宜用いながら分かりやすく記載すること。

(5) 組織の見通し

※定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、図表などを適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

3. 経営の基本方針

※1. 事業概要及び2. 将来の事業環境を踏まえ、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載すること。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	
-----	--

※ 計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について、図表なども適宜用いながら、分かりやすく記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・民間の資金・ノウハウ等の活用に関する事項
- ・施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)に関する事項
- ・施設・設備の合理化(スペックダウン)についてに関する事項
- ・施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項
- ・広域化に関する事項
- ・防災・安全対策に関する事項
- ・その他

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	
-----	--

※ 財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した財源確保の取組について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・料金に関する事項
- ・資産の有効活用(例:遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電など)に関する事項
- ・その他

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

※ 投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、人件費など)の積算の考え方等について記載すること。

※ また、収支計画の策定に当たって反映した経費削減の取組(包括的民間委託、指定管理者制度の導入等の取組も含む。)について、内容(対象施設、時期、金額など)を記載すること。

<取組例>

- ・委託料に関する事項
- ・修繕費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・職員給与費に関する事項
- ・その他

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

※ 投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。
 また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間内の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等について記載する必要があること。

① 投資について検討状況等

民間の資金・ノウハウ等の活用 (PFI・DBOの導入等)	
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	
施設・設備の長寿命化等の 投資の平準化	
広域化	
その他の取組	

② 財源について検討状況等

料 金	
企 業 債	
繰 入 金	
資産の有効活用等(*2)による 収入増加の取組	
その他の取組	

*2 遊休資産の売却や貸付、債券運用の導入、小水力発電や太陽光発電など

③ 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	
修 繕 費	
動 力 費	
職 員 給 与 費	
その他の取組	

5. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、 更新等に関する事項	※進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方について記載すること。
-------------------------	---