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（ICT活用等）

反映

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　等

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

等

資産管理

アセットマネジメント
ストックマネジメント

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）、改訂（平成29年3月）

- ・策定の定義を明確化
- ・事業別ガイドラインに実務的な策定手順等の記載を充実
- ・事業別ガイドラインに駐車場整備事業を追加

（主な改訂点）

○ 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）

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　等

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

資料4

経営戦略の策定状況等について

経営戦略の策定状況と対応

○ 経営戦略策定の取組状況については、平成29年3月31日現在で約4割となっており、港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成などは策定率が特に低く、かつ、策定予定年度「未定」の事業が多い。

○ 策定予定年度「未定」の事業については、ヒアリングを通じて、検討状況や課題となっている点等を含む追加調査を行い、改訂経営戦略策定ガイドラインの活用等の助言を行ってきたが、依然として、と畜場、宅地造成については、全事業のうち「未定」事業の割合が高いままとなっている。

○地方財政法第6条（地方財政法施行令第46条）により、特別会計設置義務が規定されている事業　（単位：事業）

	①策定済		②策定に取組中		小計（①＋②）		③策定に未着手		（②又は③の場合）策定予定年度										合計	
									平成29年度		平成30年度		平成31年度		平成32年度		未定			
	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）	事業数	（構成比）
① 水道	622	(33.1%)	415	(22.1%)	1,037	(55.2%)	840	(44.8%)	354	(18.9%)	304	(16.2%)	120	(6.4%)	238	(12.7%)	239	(12.7%)	1,877	(100.0%)
うち上水道	412	(31.4%)	339	(25.8%)	751	(57.2%)	561	(42.8%)	283	(21.6%)	244	(18.6%)	88	(6.7%)	157	(12.0%)	128	(9.8%)	1,312	(100.0%)
うち簡易水道	210	(37.2%)	76	(13.5%)	286	(50.6%)	279	(49.4%)	71	(12.6%)	60	(10.6%)	32	(5.7%)	81	(14.3%)	111	(19.6%)	565	(100.0%)
② 工業用水道	41	(27.7%)	40	(27.0%)	81	(54.7%)	67	(45.3%)	19	(12.8%)	26	(17.6%)	6	(4.1%)	26	(17.6%)	30	(20.3%)	148	(100.0%)
③ 交通	12	(14.6%)	18	(22.0%)	30	(36.6%)	52	(63.4%)	7	(8.5%)	15	(18.3%)	5	(6.1%)	19	(23.2%)	24	(29.3%)	82	(100.0%)
④ 電気	21	(23.6%)	9	(10.1%)	30	(33.7%)	59	(66.3%)	3	(3.4%)	4	(4.5%)	4	(4.5%)	13	(14.6%)	44	(49.4%)	89	(100.0%)
⑤ ガス	9	(37.5%)	4	(16.7%)	13	(54.2%)	11	(45.8%)	4	(16.7%)	6	(25.0%)	1	(4.2%)	1	(4.2%)	3	(12.5%)	24	(100.0%)
⑥ 港湾整備	1	(1.1%)	9	(9.8%)	10	(10.9%)	82	(89.1%)	3	(3.3%)	2	(2.2%)	2	(2.2%)	38	(41.3%)	46	(50.0%)	92	(100.0%)
⑦ 市場	3	(2.0%)	20	(13.5%)	23	(15.5%)	125	(84.5%)	15	(10.1%)	7	(4.7%)	5	(3.4%)	38	(25.7%)	80	(54.1%)	148	(100.0%)
⑧ と畜場	0	(0.0%)	1	(2.3%)	1	(2.3%)	43	(97.7%)	0	(0.0%)	2	(4.5%)	0	(0.0%)	11	(25.0%)	31	(70.5%)	44	(100.0%)
⑨ 観光施設	10	(4.1%)	10	(4.1%)	20	(8.2%)	225	(91.8%)	9	(3.7%)	14	(5.7%)	6	(2.4%)	66	(26.9%)	140	(57.1%)	245	(100.0%)
⑩ 宅地造成	14	(5.2%)	12	(4.4%)	26	(9.6%)	245	(90.4%)	2	(0.7%)	12	(4.4%)	2	(0.7%)	52	(19.2%)	189	(69.7%)	271	(100.0%)
⑪ 下水	2,172	(61.1%)	318	(8.9%)	2,490	(70.0%)	1,065	(30.0%)	216	(6.1%)	293	(8.2%)	154	(4.3%)	382	(10.7%)	338	(9.5%)	3,555	(100.0%)

公営企業の経営戦略の策定状況（平成29年3月31日現在）

（参考）経営戦略の策定状況〔全事業、都道府県別〕

（単位：事業）

	①策定済	②策定に取組中	小計（①＋②）	③策定に未着手	（②又は③の場合）策定予定年度 平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	未定	合計	（参考）合計（その他含む）
01 北海道	293 (47.4%)	71 (11.5%)	364 (58.9%)	254 (41.1%)	67 (10.8%)	62 (10.0%)	22 (3.6%)	95 (15.4%)	79 (12.8%)	618 (100.0%)	642
02 青森県	75 (51.4%)	17 (11.6%)	92 (63.0%)	54 (37.0%)	21 (14.4%)	21 (14.4%)	6 (4.1%)	22 (15.1%)	1 (0.7%)	146 (100.0%)	154
03 岩手県	104 (68.0%)	7 (4.6%)	111 (72.5%)	42 (27.5%)	8 (5.2%)	8 (5.2%)	3 (2.0%)	14 (9.2%)	16 (10.5%)	153 (100.0%)	159
04 宮城県	74 (51.4%)	19 (13.2%)	93 (64.6%)	51 (35.4%)	11 (7.6%)	12 (8.3%)	4 (2.8%)	13 (9.0%)	30 (20.8%)	144 (100.0%)	164
05 秋田県	123 (92.5%)	4 (3.0%)	127 (95.5%)	6 (4.5%)	4 (3.0%)	1 (0.8%)	0 (0.0%)	3 (2.3%)	2 (1.5%)	133 (100.0%)	137
06 山形県	94 (63.1%)	9 (6.0%)	103 (69.1%)	46 (30.9%)	10 (6.7%)	4 (2.7%)	5 (3.4%)	13 (8.7%)	23 (15.4%)	149 (100.0%)	161
07 福島県	126 (55.3%)	16 (7.0%)	142 (62.3%)	86 (37.7%)	16 (7.0%)	16 (7.0%)	8 (3.5%)	15 (6.6%)	47 (20.6%)	228 (100.0%)	254
08 茨城県	84 (47.5%)	14 (7.9%)	98 (55.4%)	79 (44.6%)	11 (6.2%)	13 (7.3%)	11 (6.2%)	21 (11.9%)	37 (20.9%)	177 (100.0%)	189
09 栃木県	28 (26.7%)	22 (21.0%)	50 (47.6%)	55 (52.4%)	14 (13.3%)	34 (32.4%)	11 (10.5%)	7 (6.7%)	11 (10.5%)	105 (100.0%)	119
10 群馬県	20 (13.6%)	24 (16.3%)	44 (29.9%)	103 (70.1%)	19 (12.9%)	33 (22.4%)	7 (4.8%)	14 (9.5%)	54 (36.7%)	147 (100.0%)	154
11 埼玉県	40 (21.9%)	45 (24.6%)	85 (46.4%)	98 (53.6%)	37 (20.2%)	17 (9.3%)	9 (4.9%)	29 (15.8%)	51 (27.9%)	183 (100.0%)	195
12 千葉県	45 (30.6%)	14 (9.5%)	59 (40.1%)	88 (59.9%)	14 (9.5%)	17 (11.6%)	7 (4.8%)	20 (13.6%)	44 (29.9%)	147 (100.0%)	158
13 東京都	14 (17.7%)	54 (68.4%)	68 (86.1%)	11 (13.9%)	4 (5.1%)	6 (7.6%)	5 (6.3%)	39 (49.4%)	11 (13.9%)	79 (100.0%)	96
14 神奈川県	12 (14.1%)	21 (24.7%)	33 (38.8%)	52 (61.2%)	2 (2.4%)	15 (17.6%)	3 (3.5%)	20 (23.5%)	33 (38.8%)	85 (100.0%)	86
15 新潟県	97 (60.2%)	20 (12.4%)	117 (72.7%)	44 (27.3%)	15 (9.3%)	16 (9.9%)	0 (0.0%)	8 (5.0%)	25 (15.5%)	161 (100.0%)	173
16 富山県	58 (63.7%)	6 (6.6%)	64 (70.3%)	27 (29.7%)	9 (9.9%)	5 (5.5%)	1 (1.1%)	1 (1.1%)	17 (18.7%)	91 (100.0%)	99
17 石川県	57 (54.8%)	8 (7.7%)	65 (62.5%)	39 (37.5%)	2 (1.9%)	18 (17.3%)	2 (1.9%)	18 (17.3%)	7 (6.7%)	104 (100.0%)	113
18 福井県	24 (25.3%)	12 (12.6%)	36 (37.9%)	59 (62.1%)	16 (16.8%)	11 (11.6%)	4 (4.2%)	13 (13.7%)	27 (28.4%)	95 (100.0%)	104
19 山梨県	17 (15.6%)	16 (14.7%)	33 (30.3%)	76 (69.7%)	12 (11.0%)	22 (20.2%)	7 (6.4%)	19 (17.4%)	32 (29.4%)	109 (100.0%)	115
20 長野県	212 (64.0%)	21 (6.3%)	233 (70.4%)	98 (29.6%)	26 (7.9%)	14 (4.2%)	4 (1.2%)	11 (3.3%)	64 (19.3%)	331 (100.0%)	346
21 岐阜県	93 (53.1%)	19 (10.9%)	112 (64.0%)	63 (36.0%)	27 (15.4%)	16 (9.1%)	8 (4.6%)	9 (5.1%)	22 (12.6%)	175 (100.0%)	188
22 静岡県	13 (9.2%)	40 (28.4%)	53 (37.6%)	88 (62.4%)	19 (13.5%)	31 (22.0%)	17 (12.1%)	27 (19.1%)	34 (24.1%)	141 (100.0%)	145
23 愛知県	25 (14.5%)	30 (17.3%)	55 (31.8%)	118 (68.2%)	17 (9.8%)	19 (11.0%)	25 (14.5%)	44 (25.4%)	43 (24.9%)	173 (100.0%)	189
24 三重県	36 (33.3%)	19 (17.6%)	55 (50.9%)	53 (49.1%)	13 (12.0%)	13 (12.0%)	2 (1.9%)	15 (13.9%)	29 (26.9%)	108 (100.0%)	116
25 滋賀県	36 (48.0%)	9 (12.0%)	45 (60.0%)	30 (40.0%)	16 (21.3%)	6 (8.0%)	3 (4.0%)	4 (5.3%)	10 (13.3%)	75 (100.0%)	83
26 京都府	47 (42.7%)	14 (12.7%)	61 (55.5%)	49 (44.5%)	8 (7.3%)	12 (10.9%)	9 (8.2%)	8 (7.3%)	26 (23.6%)	110 (100.0%)	121
27 大阪府	34 (25.8%)	34 (25.8%)	68 (51.5%)	64 (48.5%)	16 (12.1%)	24 (18.2%)	12 (9.1%)	11 (8.3%)	35 (26.5%)	132 (100.0%)	145
28 兵庫県	125 (55.8%)	11 (4.9%)	136 (60.7%)	88 (39.3%)	20 (8.9%)	14 (6.3%)	5 (2.2%)	26 (11.6%)	34 (15.2%)	224 (100.0%)	231
29 奈良県	20 (17.2%)	13 (11.2%)	33 (28.4%)	83 (71.6%)	11 (9.5%)	25 (21.6%)	11 (9.5%)	13 (11.2%)	36 (31.0%)	116 (100.0%)	123
30 和歌山県	47 (40.5%)	18 (15.5%)	65 (56.0%)	51 (44.0%)	11 (9.5%)	10 (8.6%)	9 (7.8%)	31 (26.7%)	8 (6.9%)	116 (100.0%)	123
31 鳥取県	61 (51.3%)	3 (2.5%)	64 (53.8%)	55 (46.2%)	7 (5.9%)	7 (5.9%)	4 (3.4%)	10 (8.4%)	30 (25.2%)	119 (100.0%)	127
32 島根県	111 (86.0%)	0 (0.0%)	111 (86.0%)	18 (14.0%)	0 (0.0%)	1 (0.8%)	0 (0.0%)	7 (5.4%)	10 (7.8%)	129 (100.0%)	139
33 岡山県	88 (60.3%)	14 (9.6%)	102 (69.9%)	44 (30.1%)	11 (7.5%)	8 (5.5%)	2 (1.4%)	9 (6.2%)	28 (19.2%)	146 (100.0%)	161
34 広島県	83 (66.9%)	10 (8.1%)	93 (75.0%)	31 (25.0%)	4 (3.2%)	2 (1.6%)	5 (4.0%)	19 (15.3%)	11 (8.9%)	124 (100.0%)	136
35 山口県	59 (49.2%)	11 (9.2%)	70 (58.3%)	50 (41.7%)	7 (5.8%)	9 (7.5%)	6 (5.0%)	12 (10.0%)	27 (22.5%)	120 (100.0%)	129
36 徳島県	16 (20.3%)	11 (13.9%)	27 (34.2%)	52 (65.8%)	8 (10.1%)	19 (24.1%)	8 (10.1%)	16 (20.3%)	12 (15.2%)	79 (100.0%)	83
37 香川県	26 (44.1%)	3 (5.1%)	29 (49.2%)	30 (50.8%)	1 (1.7%)	5 (8.5%)	0 (0.0%)	21 (35.6%)	6 (10.2%)	59 (100.0%)	80
38 愛媛県	37 (32.7%)	20 (17.7%)	57 (50.4%)	56 (49.6%)	2 (1.8%)	15 (13.3%)	16 (14.2%)	41 (36.3%)	2 (1.8%)	113 (100.0%)	125
39 高知県	7 (6.5%)	24 (22.4%)	31 (29.0%)	76 (71.0%)	20 (18.7%)	12 (11.2%)	7 (6.5%)	41 (38.3%)	20 (18.7%)	107 (100.0%)	113
40 福岡県	81 (40.7%)	33 (16.6%)	114 (57.3%)	85 (42.7%)	19 (9.5%)	21 (10.6%)	9 (4.5%)	28 (14.1%)	41 (20.6%)	199 (100.0%)	206
41 佐賀県	59 (64.1%)	12 (13.0%)	71 (77.2%)	21 (22.8%)	10 (10.9%)	4 (4.3%)	2 (2.2%)	11 (12.0%)	6 (6.5%)	92 (100.0%)	100
42 長崎県	62 (53.4%)	13 (11.2%)	75 (64.7%)	41 (35.3%)	8 (6.9%)	14 (12.1%)	1 (0.9%)	5 (4.3%)	26 (22.4%)	116 (100.0%)	131
43 熊本県	56 (36.1%)	16 (10.3%)	72 (46.5%)	83 (53.5%)	11 (7.1%)	8 (5.2%)	15 (9.7%)	20 (12.9%)	45 (29.0%)	155 (100.0%)	164
44 大分県	37 (41.1%)	17 (18.9%)	54 (60.0%)	36 (40.0%)	15 (16.7%)	7 (7.8%)	2 (2.2%)	6 (6.7%)	23 (25.6%)	90 (100.0%)	99
45 宮崎県	25 (26.9%)	15 (16.1%)	40 (43.0%)	53 (57.0%)	9 (9.7%)	26 (28.0%)	4 (4.3%)	3 (3.2%)	26 (28.0%)	93 (100.0%)	98
46 鹿児島県	22 (15.5%)	13 (9.2%)	35 (24.6%)	107 (75.4%)	8 (5.6%)	13 (9.2%)	6 (4.2%)	47 (33.1%)	46 (32.4%)	142 (100.0%)	162
47 沖縄県	8 (6.7%)	17 (14.2%)	25 (20.8%)	95 (79.2%)	16 (13.3%)	4 (3.3%)	1 (0.8%)	32 (26.7%)	59 (49.2%)	120 (100.0%)	131
合計	2,911 (43.1%)	859 (12.7%)	3,770 (55.8%)	2,988 (44.2%)	632 (9.4%)	690 (10.2%)	308 (4.6%)	911 (13.5%)	1,306 (19.3%)	6,758 (100.0%)	7,266

※「その他」は廃止予定事業等。