

下水道の法適化支援後の、下水道事業のビジョン作りや経営戦略支援について

2015年10月5日

安心経営株式会社 代表取締役 杉山隆

■安心経営(株)は、下水道の法適化支援に終らず(平成31年度末迄の5年間)、下水道事業のビジョン作りや経営戦略支援、経営計画のPDCA展開やロールアップなどの「深掘り」継続支援の提案を重要業務と考えます。

■経営戦略の策定に関する総務省のスタンス

◎経営戦略の策定

◎公営企業の広域化・民間活用

1)総務省平成27年3月「公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会報告書」

1-1)現状認識と基本的な考え方

公営企業は、経営環境が厳しさを増す中で、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、同計画に基づく経営基盤強化に取り組むこと等により、必要な住民サービスを安定的に継続することが必要。

2-1)「経営戦略」策定に当たっての課題への対応

2-1-1)経営状況の的確な把握～指標を活用した経営分析～

「経営戦略」策定に適切に取り組むためには、経営指標を活用して経営の現状や課題等を把握するとともに、これらの情報を議会・住民等に対して分かりやすく説明することが必要。このような取組は「経営戦略」策定の促進にもつながる。

2-1-2)投資の合理化～人口減少時代に対応した投資のあり方～

投資を合理化するためには、「経営戦略」を策定する中で、施設・設備の現状把握と将来必要な住民サービスの予測等を踏まえて、確保することが可能な料金も勘案しつつ、様々な手法の中から最適なものを選択することが必要。

2-1-3)料金のあり方についての考え方、留意点

住民サービス提供の継続と健全経営の維持を両立させるためには、十分な効率化・経営健全化に取り組んだ上で、適切な料金のあり方等について検討することが必要。

検討に当たっては、料金算定手法、料金体系等についての適切なものを選択するとともに、議会・住民等の理解が得られるように取り組むことが必要。

3-1)公営企業会計適用による経営上の効果

・よりの確な「経営戦略」の策定とそれに基づく経営基盤強化に有効。

・総務省は、中小規模の地方公共団体を中心に、各団体の取り組みを推進するために、適切な支援を継続的に行うことが求められる。

4-1)「経営戦略」算定の先進事例等

5-1)公営企業の広域化と民間の資金・ノウハウ等の活用

〈参考〉平成 27 年 3 月「公営企業の経営のあり方等に関する調査研究会報告書の概要～公営企業の広域化と民間活用の推進(人口減少社会における公営企業の新たな展開等について～)」

6-1)その他(今後の対応等)

・地方公共団体は、「経営戦略」の策定と活用を通じた経営基盤の強化に取り組むことが必要。都道府県は、市区町村が円滑に取り組むことができるように、積極的に支援することを期待。

・総務省においては、各地方公共団体の取り組みを支援することが必要。特に、指標を活用した経営状況の把握や公営企業会計の適用推進等については、適切な取組が必要。

■「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。

◎経営戦略イメージとは？

投資試算と財源試算が均衡した収支計画があること。

さらに、効率化・経営健全化の取組方針が反映された投資以外の経費を加味して収支均衡を図ること。

そこで、効率化・経営健全化の取組方針は、以下の 5 つを内容とする。

a)組織、人材、定員、給与に関する事項

b)広域化、民間の資金・ノウハウ活用等に関する事項

c)その他の経営基盤強化の取組(ICT 活用等)。

d)資金不足比率、資金管理・調達、情報公開。

e)その他重点事項(防災対策、危機管理等)。

◎経営戦略の特徴

1)特別会計ごとの経営戦略策定を基本とすること。

2)公営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」策定までの流れ(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、「投資試算の再検討」と「財源試算の再検討」に取り組み、両面から均衡点を探り、ギャップ解消することが必要。

◎投資試算の再検討とは？

a)ダウンサイジング、スペックダウン

b)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

c)過剰投資・重複投資の精査

d)新たな知見や新技術の導入

e)優先順位が低い事業の先送り、取りやめ

f)民間資金・ノウハウ等の活用(PPP/PFIの導入等)

g)広域化の推進等

◎財源試算の再検討とは？

a)内部留保額の見直し

b)料金の見直し等

○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。

◎投資以外の経費の効率化とは？

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、議会・住民への十分な説明等が必要。

■「経営比較分析表」の公表イメージ

1.経営の健全性

1-1.経常収支比率(単年度損益)

1-2.累積欠損金比率(累積欠損)

1-3.流動比率(キャッシュフロー)

1-4.企業債残高対給水収益(債務残高)

2.経営の効率性

2-5.料金回収率(料金水準の適切性)

2-6.給水原価(費用の効率性)

2-7.施設利用率(施設の効率性)

2-8.有収率(供給した配水量の効率性)

3.老朽化の状況

3-9.有形固定資産減価償却率(施設全体の減価償却の状況)

3-10.老朽化の状況(管路の経年化の状況)

3-11.管路更新率(管路の更新投資の実施状況)

[団体分析欄]

10/5 すぎやまたかし