

地方公営企業「投資・収支計画」の収支均衡の考え方

地方公営企業を巡る経営戦略の策定の重要性が著しく高まっている。経営とは「将来世代のコスト負担等を極力拡大させず現役世代のニーズを最大限に満たすため、限られた資源を有効に活用すること」であり、戦略とは「複合的視野、すなわち縦割りを克服した横断的視野で資源を効果的に活用すること」である。経営戦略の進化とは、外部環境の変化に合わせて経営の形態や機能を受け身的に見直すことを意味するのではなく、地方公営企業の経営に関して少なくとも常に累積的变化を体系的に続け、さらに高次のレベルの事業モデルの実現に努力し続けることを意味する。こうした進化の努力の継続が従来の限定的な枠を越えた新たな経営のイメージと実践への体力を形成する。たとえば、問題が深刻化している上下水道事業に限らず、従来の枠組みを前提とした範囲での地方公営企業の改革議論だけでは解決策が見えない構造的課題を深める結果となる。構造的課題とは、相互に排他的な解決点を持つ二つ以上の考えが地域に共存すること（共通の解決点が独自では見いだせない状況）を意味する。少子高齢化、財政危機等地方自治体が活用できる資源制約が強まるほど地域の利害関係が対立し、相互に調整困難な問題が並列的に存在する構図が頻発する。住民相互の解決への考え方が矛盾して共存しているため、地方自治体内だけではその解決のための妥協点を確定できない構造である。たとえば、下水道事業の構造的課題とは、使用料金等に関する現役世代の負担の軽減・抑制を現状のまま優先すれば、今後の施設の更新投資等の増加を通じて次世代の負担拡大を不可避なものとする。そのことは、将来の地域の活力を低下させると同時に次世代のニーズを奪い持続性の確保を困難にする。現在の利害関係者間の損失を最小化し、現実的・妥協的な結論に到達することで問題の本質を回避する手段では解決できない時代となっている。下水道事業の将来像に関してリスクも含めて危機的な構図を住民と共に共有し、その上で、新たな事業モデルを模索することも重要となる。こうした構造的課題から脱却するためには、経営戦略の前提となる財務会計をはじめとした情報とそれに基づく意思決定の新たな流れを形成する必要がある。その核となるのが地方公営企業の「効率化・経営健全化の取組み方針」で求められている投資・財政計画、すなわち「収支計画」である。

この経営戦略の収支計算では、10年以上の計画期間を基本とし、①効率化・経営健全化のための取組方針を示した上で、「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することを目指すこと、すなわち「収支均衡」を求めることが提示されている。ここで地方公営企業として収支均衡を経営的に目指すことと、収支計画において収支均衡の設定を必然とすることでは意味が異なる結果となる。可能な限り収支均衡を実現することが経営の目的であっても、計画上収支均衡を前提とすることは、地方議会や住民との関係で最も重要な地方公営企業の経営実態の共有を困難にする要因となるからである。収支均衡を計画上不可欠とすると、一定の利害関係調整を必要とする料金値上げや設備投資の合理化に向けた見直し、経営統合や事業統合等の経営形態の見直し議論を実質上困難とし、形式的に普通会計からの繰入金等を確保することで見せかけの収支均衡を作り上げる結果となるからである。とくに、首長や地方議会に選挙による任期があると共に、行政組織内でも一定の期間による定期的人事異動が生じる中では、むしろ形式的収支均衡を前提とするのではなく、地方公営企業の経営実態を明確化するため収支不足額を率直に明示できる計画づくりの環境を整備することが不可欠である。もちろん、こうした収支不足額を明示すること自体に対する責任論等が生じる可能性はあるものの、地方公営企業として自己収入で経営することを原則としている組織体としては最低限共有しなければならない点とし、その上で不足額を解消する選択肢をひとつに限定することなく計画上、広範に認識し共有することが重要となる。こうした認識の積み上げは、行動志向型の経営力を高めるほか、政策のラグによるマイナスの要因を軽減する役割も果たすことになる。