

上下水道事業等公営企業の戦略性

上下水道は、住民生活に不可欠な社会インフラである一方で、人口減や高齢化、そして居住地の分散等により財政コストが拡大し、地方公営企業の中でも極めて厳しい経営状況にある。公営企業経営の究極の目標は「資金不足を生じないようにすること」である。また、企業である以上、経常収支が黒字となっていなければならないのは当然である。このことから、資金不足比率と経常収支比率が最も重要な指標であり、資金不足比率が0であること、経常収支比率が100%を超えることが重要な目標となる。

しかし、これらの目標以上に絶対評価や相対評価に一定の意義を有する指標を中心に設定していくことが経営戦略には求められると同時に、目標設定に際しては、各指標のバランスを取ることが重要となる。公営企業としてサービスを提供する以上、公共性の原則・経済性発揮の原則・独立採算の原則を将来にわたり充足していくことが求められており、サービス内容の充実を図ることにより、経営の健全性や費用の効率性が過度に損なわれるようなことは避けなければならない。一般的にサービスの確保・充実を図るほど経営の健全性や費用の効率性が損なわれることとなるため、指標間のバランスを見ながら、各団体の実情に応じて目標を設定し、課題の改善に取り組むことが求められる。

経営の将来予測や取組みの整理にあたっては、その精度が確保できる限り、できるだけ長期の期間を取ることが望ましい。多くの事業において、3～5年の投資計画・財政計画に基づく原価計算で用料水準を設定することを求めているのに対し、「経営戦略」の期間は10年以上が基本となっている。したがって、向こう10年間にわたり、公共性の原則・経済性発揮の原則・独立採算の原則が充足できる取組みが必要となる。大量更新時代の到来や公営企業を取り巻く経営環境の変化に適切に対応するためには、中長期的な視点で戦略的経営を考えていく必要性が高い。このことを踏まえて、市町村合併や事業統合を伴う広域化などを具体的に検討しているなどの事情がある場合などを除き、10年以上の期間の設定を求めていることには留意が必要である。

経営状況が非常に悪化している企業や、近い将来に経営の健全性が著しく悪くなる企業においては、期間内に資金不足の解消や経常収支の黒字化に至らない経営戦略とならざるを得ない場合もある。とくに将来予測において経常収支の赤字が発生している際、料金水準の大幅な引上げや安易な多額の繰出金計上で黒字化を装っても意味がない。早期に経営戦略を策定し、経営健全化に向けた取組みにできるだけ早く着手するために、収支について厳密に「合理的な計画期間内」で「収支均衡」していない場合でも、少なくとも収支ギャップの解消に向けた取組みの方向性や検討体制・スケジュールを記載した戦略を策定し、収支改善を図っていくことが必要となる。

なお、「収支ギャップ」の解消に向けた取組みに関しては、期待される効果などを極力定量的に記載することが望まれるが、定量的な記載ができない場合であっても、できる限り具体的にその内容を記載することが必要である。経営戦略の期間は、10年以上の合理的な期間を設定することが適切となるが、毎年度進捗管理を行うとともに、必要に応じて見直し、内容更新を実施していくことが必要である。その際、使用料算定要領などで、一般的に3～5年程度の投資計画・財政計画による原価計算に基づくことが必要となることも踏まえ、3～5年ごとに見直しを行い、PDCAサイクルを働かせることが重要であり、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに見直し（ローリング）を行い、PDCAサイクルを働かせることが必要である。また、民間企業への資本の蓄積・ノウハウの蓄積が様々な事業・様々な分野において見られるところであり、公的部門の発生主義会計に精通した会計士や、新しい予算決算システム構築に携わるITやインフラに関するコンサルタントの活用も有用であるし、経営戦略の策定にあたっては、自治体での業務受託経験やPFIの組成経験などを有する民間企業のアドバイスは極めて効果的となる。