

# 「指標を活用した経営状況の把握」について

# 指標を活用した経営状況等把握の基本的な考え方(案)

## <現状認識>

「経営戦略」策定に必要な中・長期の経営見通しについて、指標の活用等に先進的に取り組み、適切に行っている地方公共団体は相当数存在する。その一方で、中・小規模の地方公共団体を中心に、必ずしも十分な取組が行われていない場合もある。今後、「経営戦略」の策定と必要な経営の見直し等を推進するに当たり、経営状況等を中長期的に見直し、経営上の課題を把握することが必要と考えられる。

## <目的>

- 各公営企業が、経営の現状を分かりやすい形で把握するとともに、現在・将来の経営上の課題を明らかにすることで、「経営戦略」策定に役立つこと。
- 各事業の投資、財政(財源)のそれぞれの分野において、指標を活用することにより、当面の課題を解決する方策の検討、議論に役立つこと。
- 経年比較や他の地方公共団体との比較を行うことで、経営の現状・将来像、課題等を相対的に認識することが可能となること。
- あわせて、議会、住民に対して「経営戦略」策定とそれに基づく取組の必要性、取組の効果等を分かりやすく説明することが可能となることが望ましい。



# 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)①

## 1. 各事業共通の情報

(財政(財務)面での指標)

### ①経営の健全性

現時点で経営(特に財務面)上、問題が生じていないかを把握する。  
この分野に問題がなければ、企業として一定の経営の安定性を有していると判断される。

#### 指標の候補(叩き台)

##### ○ 経常収支比率

・算出方法

経常収益／経常費用

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、料金収入・一般会計繰入金等の収益で、維持管理費・減価償却費の費用がどの程度賄われているかを表したものの。赤字、黒字を表すものであり、民間企業にあっては経営の健全性、効率性等の指標の基本となるものであるが、一般会計からの繰入金を経常収益に計上可能な公営企業においては完全に同じではない。経常費用の水準を表していることから、相対的な経営の効率性も把握可能である。

##### ○ 資金残高対事業収益比率

・算出方法

現金・預金残高／事業収益

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、収益規模(≡事業規模)に対する資金余力を表したものの。日常の資金繰りの余力を表すため、過小な場合には経営の安定性、将来の需要への備え等に課題を有する可能性があるものと評価される(資金不足(比率)を生じる前のシグナルとなり得る。)

※ その他、不良債務比率、累積欠損金比率、自己資本構成比率等が候補として考えられる。

## 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)②

### ②経営の効率性、収益性

経営が効率的に行われているか、財源構成のバランスが取れているか等を把握する。この分野に問題がなければ、現在の企業としての経営は適切に行われていると判断される。

#### 指標の候補(叩き台)

##### ○経費回収率

- ・算出方法  
(水道事業) 供給単価／給水原価  
(下水道事業) 使用料単価／汚水処理原価
- ・指標の意味等  
決算統計情報から把握可能な指標であり、料金で回収すべき経費について、どの程度それが可能となっているかを表したもの。経営の効率性を把握し、評価するとともに、財源構成、特に料金の水準等を評価することが可能な指標であり、100%以上となっていることが望ましい。

##### ○経常利益対営業収益率

- ・算出方法  
経常損益／営業収益
- ・指標の意味等  
決算統計情報から把握可能な指標であり、一般に、企業の収益性を判断する指標。当該公営企業が、現時点において、経営により収益を生み出すことができていることを表したものであり、この数値が過度に低い場合や減少傾向にある場合には、当該企業の持続性・安定性に課題があるものと評価される。その一方で、過度に高い場合には、確保された利益が適切に投資に活用されているか等、経費のあり方などについて検討を要する可能性がある。

※ その他、自己資本回転率、総収支比率、営業収支比率、実質収支比率等が候補として考えられる。

## 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)③

### ③債務の状況

債務(企業債)の残高がどの程度の水準に達しているか等を把握する。

この分野に問題がなければ、企業債を原資とした将来投資を行う経営体力を持つものと判断される。

#### 指標の候補(叩き台)

##### ○企業債元金(残高)対料金収入比率

・算出方法

企業債元金残高／料金収入

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、企業債の元金残高が料金収入に対してどの程度の規模となっているか(何年分となっているか)を表したものの。この指標が高すぎる場合には、当該公営企業は企業債残高の過大、或いは料金収入の過小により、経営の健全性に欠けるものと判断され、また、現状のままでは、企業債を起こしても自ら償還財源を賄うことが困難と判断されることから、将来投資を慎重に判断せざるを得ないことになる。ただし、企業債に交付税措置が行われている場合には、必ずしも元利償還金の多さが企業債残高の過大、料金水準の過小を表すものとはならない(例えば、過疎対策事業債や合併特例事業債については、元利償還金の大部分が交付税措置される。)ことに留意が必要である。

※ その他、企業債元利償還金対料金収入比率等が候補として考えられる。

※ 交付税措置の取扱い(交付税を控除した指標の把握)については、今後さらに検討を要する。

# 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)④

(施設・設備面での指標)

## ④施設の状況

施設がどの程度老朽化しているか等を把握する。

この分野に課題がある場合には、将来には大規模な更新投資が必要となり、財政負担の増加に伴う経営の悪化、事業の継続に支障が生じること等が見込まれる。

この分野の指標が高い水準の数値を示す場合には、必要な投資を先送りしていないか、検証が必要となる。

### 指標の候補(叩き台)

#### ○ 減価償却累計率

・算出方法

減価償却累計額／固定資産の取得価額

・指標の意味等

財務規定等適用団体においては、決算統計情報から把握可能な指標であり、

固定資産においてどの程度減価償却が行われているかを表したものの。固定資産の減価償却は、毎年、【取得価額／耐用年数】を基本として行われるため、減価償却累計率が高いほど耐用年数に近づいているものと判断される。このため、この数値が高い公営企業においては、施設・設備の老朽化が高い水準に達しており、将来的に多額の更新投資を必要とする可能性がある。ただし、固定資産の耐用年数は実際の使用の限界とは一致しないこと、減価償却は長寿命化をほとんど反映しないこと等には留意が必要である。

※ その他、耐用年数を超過した施設の割合(管路老朽化率)等が候補として考えられるが、決算統計情報では現在把握していない指標であり、指標を把握する手法が課題となる。

※ 財務規定等非適用団体の指標の取扱いについては、今後さらに検討を要する。また、長寿命化等の取扱いについては、今後の検討課題とする。

## 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)⑤

### ⑤投資の効果

特に投資が必要と考えられる分野に対して、適切な投資が行われているか等を把握する。この分野に課題がある場合にも、将来における大規模な投資が必要となり、財政負担の増加に伴う経営の悪化、事業の継続に支障が生じる等の可能性がある。

この分野の指標が低い水準の数値を示す場合には、必要な投資を先送りしていないか、検証が必要となる。

#### 指標の候補(叩き台)

##### ○ 施設・設備の更新率

・算出方法

(建設・改良費－新規投資)／固定資産の取得価額

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、固定資産に対してどの程度の更新投資が行われているかを表したものの。更新率が低い公営企業において

は、

施設の老朽化に対して対策を講じていない可能性がある(仮に、現在の施設・設備を恒久的に維持するのであれば、老朽化率(≒減価償却率)と同程度の更新率を示すことになる。)。ただし、【建設・改良費－新規投資】が更新投資額と完全には一致しないこと、長寿命化やスペックダウン・サイズダウン等に取り組んでいる場合には更新率が低くとも問題ない場合があること、取得価額と再調達額は一致しないこと等に留意が必要である。

※ その他、耐震化率等が候補として考えられるが、決算統計情報では現在把握していない指標であり、指標を把握する手法が課題となる。

※ 長寿命化等の取扱いについては、今後の検討課題とする。

# 指標を活用して把握すべき経営情報(叩き台)⑥

## 2. 各事業に特有の情報(例示)

(施設・設備面での指標)

### ①事業の効率性

### ②事業の効果

事業が効率的、効果的に行われているか、主として事業実施の観点から、各事業に特有の事情を踏まえて把握する。

#### 指標の候補(叩き台)

##### ○ 有収率

- ・算出方法  $\text{年間総有収量} / \text{年間総配水量(上水道)、年間汚水処理水量(下水道)}$
- ・指標の意味等 施設・設備が対応する水量のうち、料金徴収等の対象とすることが可能なものの割合。有収率が高いほど、施設・設備が(経営面において)効率的に運営されているものと判断される。

##### ○ 施設等利用率(施設等稼働率)

- ・算出方法  $\text{一日平均配水量} / \text{一日配水能力(上水道)}$   
 $\text{一日平均処理量} / \text{一日処理能力(下水道)}$
- ・指標の意味等 施設・設備が一日に対応可能な能力に対して、実際に使用されているものの割合。利用率が高いほど、施設・設備が(施設・設備の能力面において)効率的に運営されているものと判断され、低い場合には、オーバースペックとなっているものと評価される。

※ 事業の特性や現在の社会・経済情勢等を踏まえて、適切な指標を選定することが必要である。

## 指標の組み合わせにより判断される課題(例示)

※ 複数の指標を組み合わせることで判断することにより、例えば以下のような経営上の課題が明らかとなる。

### ○経費回収率と経常収支比率

経費回収率が低く、経常収支比率が高い場合には、一般会計からの繰出金への依存度が高いものと判断される可能性がある。この場合、料金水準の見直しについて、議論を要する場合がある。

### ○経費回収率と有収率

経費回収率が低く、有収率が高い場合には、料金水準が低い可能性が高い。その逆の場合には、漏水、不明水が多いなど、施設・設備の運営・管理に問題がある等の可能性がある。

### ○減価償却累計率と経常収支比率等

減価償却累計率が高く、財務の健全性を表す指標が良好な場合には、必要な更新投資を先送りして健全性を確保している可能性がある。その逆の場合には、投資の見直しについて議論を要する場合がある。

### ○減価償却累計率と施設等稼働率

減価償却累計率が高く、施設等稼働率が低い場合には、近い将来に更新投資を行う際に、施設・設備のスペックダウン・サイズダウンを検討する必要性が高い。減価償却累計率が低く、施設等稼働率が低い場合には、広域化や運営体制の見直し、更新投資の絞り込み等に議論を要する場合がある。

※ 上記は一例であり、各指標固有の意味、指標によっては適正と考えられる水準を何らかの形で示すことに加えて、指標の組み合わせによって示される経営上の課題の把握について、今後さらに検討を要する。また、分析評価の手法については、類似団体との比較、何らかの分類、経年比較等、どのようなアプローチが適切か、今後検討を要する。