

「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)①

<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通し、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(モニタリング)、「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、取組の効果等について、分かりやすい説明を行う材料となることも望まれること。

指標を活用した経営状況等把握の基本的な考え方(案)②

<指標選定の考え方>

- 指標活用の主旨・目的に照らして、各公営企業や議会・住民等が現状と課題を明確に把握(モニタリング)し、経営健全化、投資・財源の見直し等に取り組む議論の契機となる指標を選定することが妥当。このため、多数存在する既存の指標を集約し、組み合わせることで、なるべくシンプルで分かりやすい指標を選定することを原則とする。
なお、各公営企業は、必要に応じてより精緻な調査・分析等を行い、それを踏まえて適切な将来見通しや課題への対応の検討等に取り組むことが望まれる。
- 指標の信頼性を確保するためには、公証性を有する指標であることが必要。このため、決算統計情報等を用いて算出することが可能な指標等を選定することを原則とする。
- 「経営戦略」が公営企業の健全な経営の維持と事業の安定的な継続を両立させることを目的とした計画であることを踏まえて、「経営・財政(財務)」と「事業・施設」の両面において、現状と課題を把握することが可能な指標等を選定することを原則とする。
- 各事業共通の普遍的な指標と事業の特性に注目した指標、発生主義的な考え方と現金主義的な考え方、フローとストック等、当面、上下水道をモデルとして、多角的な視点から経営の状況と課題を把握することが可能となるように指標を選定することを原則とする。

指標を活用した経営状況等把握の基本的な考え方(案)③

< 指標選定の考え方(続き) >

- 公営企業会計を適用することで、多くの指標がより精緻で正確性が高いものとなり、経営成績や資産の現状等の把握に有用であることに留意することが必要。
- 経営の現状や課題を明らかにするためには、①他の公営企業の平均(全国平均や経営環境が類似した公営企業の平均等)や②経営上望ましいと考えられる水準との比較等による相対的な評価を行うことが有効。それが可能となるように、全国の公営企業に対する統一的な調査(決算統計情報等)を基に算出した数値を選定することが適当。
その際、上記の比較対象となる値(基準値)については、各指標の特性に留意し、適切な形で設定することが必要。
- 現在だけではなく、将来の経営の状況や課題等を明らかにするためには、経年比較により、(ある程度の水準で)将来の予測を行うことが有効となる場合があり、そのことに留意して指標を選定することが適当。
- 上記の考え方に基づき、以下の検討経緯も踏まえ、適切な指標を選定することが適当。
 - 既存の経営分析指標
 - 先行団体の事例
 - 「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」(平成25年度)における検討成果
 - 本研究会におけるこれまでの検討、意見交換等の成果

指標を活用して把握すべき経営情報(案)①

本研究会は、これまで述べてきた考え方を踏まえて、経営情報把握に有効と考えられる指標について、以下のとおりその一例を示すものである。

<全体像(体系図)>

(経営・財政(財務)面での指標)

①経営の健全性

- 経常収支比率(発生主義でより正確に把握可能・フロー)
- 資金残高対事業収支比率(現金主義・ストック)

②経営の効率性・収益性

- 経費回収率(発生主義でより正確に把握・フロー)
- 経常利益対営業収益率(発生主義でより正確に把握可能・フロー)

③債務の状況

- 企業債元利償還金対料金収入比率(現金主義・フロー)

(事業・施設面での指標)

④施設の状況

- 減価償却累計率(発生主義・ストック)

※ 老朽化等については、今後、どのように把握するか等について、別途検討予定。

⑤投資の効果

- 更新率(現金主義・フロー)

⑥事業の効果・効率性(各事業ごとに選定)

- 有収率、施設稼働率、接続率等

1. 各事業共通の指標

2. 各事業ごとの指標

指標を活用して把握すべき経営情報(案)②

1. 経営・財政(財務)面での指標(各事業で共通の情報)

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。

○ 経常収支比率(発生主義でより正確に把握可能・フロー) 【経営の健全性】

・算出方法 $\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}}$

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、当該年度において、料金収入・一般会計繰入金等の収益で、経常的な費用がどの程度賄われているかを表したもの。

赤字・黒字、経営の効率性等を表すものであり、民間企業にあつては経営の健全性、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その取扱いに留意を要する。

独立採算を原則とする公営企業においては、経営健全化の観点からは100%以上となっていることが望ましく、それを基準として経営の健全性・効率性等を評価することが妥当と考えられる。

○ 資金残高対事業収益比率(現金主義・ストック) 【資金の余力度】

・算出方法 $\frac{\text{現金・預金残高}}{\text{経常収益}}$

・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。

日常の資金繰りの余力を表すため、望ましい水準は想定されないが、経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して、過小な場合には経営の現在・将来の安定性に課題を有する可能性がある(健全化指標の一つである資金不足(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(案)④

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ことが可能な経営体力を持つものと判断される。

○企業債元利償還金対料金収入比率(現金主義・フロー) 【債務の重さ】

・算出方法 $\frac{\text{建設改良のための企業債元利償還金}}{\text{料金収入}}$

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、施設・設備の建設改良のために起債した企業債の元利償還金が、料金収入に対してどの程度の規模となっているかを表したものの。

望ましいと考えられる水準については、企業債を財源として整備した固定資産の耐用年数(どれだけの期間、減価償却が行われるか。)や実際に使用可能な年数(どれだけの期間、企業債の償還原資となる料金収入を得られるか。なお、各事業の大宗を占める資産の耐用年数である40年～50年程度である。)等を踏まえて判断することが必要であり、事業ごと、或いは公営企業の経営環境ごとに異なるものと適当と考えられる。

水準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等により、経営の健全性に課題を有するものと判断され、現状のままでは、企業債を起こしても自ら償還財源を確保することが困難となる可能性があるこ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、企業債元利償還金の中には、公費で負担するべきとされているものが含まれていることに留意することが必要である。

※ その他、企業債元金償還金対料金収入比率、企業債元金(残高)対料金収入比率等が候補として考えられる。

※ 公費で負担するべきとされているものの取扱いについては検討を要する。

指標を活用して把握すべき経営情報(案)⑤

2. 施設・事業面での指標(上・下水道については大きな課題として施設老朽化を取り上げる)

④施設の状況 -1

事業の継続に必要な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。

○ 減価償却累計率(発生主義・ストック) 【施設の老朽化の度合い】

・算出方法 $\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{固定資産の取得価額}}$

・指標の意味等

公営企業会計を適用している場合には、決算統計情報から把握可能な指標であり、固定資産(施設・設備)の減価償却がどの程度進んでいるかを表したもの。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、この数値が高い場合には、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。

望ましいと考えられる水準は想定されないが、経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して、この指標が高水準にある、或いは急速に上昇しており、かつ、経常収支比率や経費回収率が100%を下回っている、資金残高対事業収益比率が低水準にある等の場合には、将来の事業継続に大きな課題が存在する可能性がある。

ただし、固定資産の耐用年数は実際の使用可能期間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。

○ 施設老朽化率、耐用年数を超過した施設の割合等は、より直接的に老朽化の度合いを示す指標であるが、現在、決算統計情報では把握していない指標であるため、今後、決算統計等で把握することを検討すべき。

※ 財務規定等非適用団体の指標や、長寿命化等の取扱い等については検討を要する。

指標を活用して把握すべき経営情報(案)⑥

⑤施設の状況 -2

施設の維持・更新等について、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は、将来的には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。

○ 施設・設備の更新率(現金主義・フロー) 【施設の老朽化対策】

・算出方法 $\frac{\text{更新投資}}{\text{固定資産の取得価額(整備当初の簿価)}}$

・指標の意味等

決算統計情報から把握可能な指標であり、固定資産(施設・設備)整備・取得に要した価額に対して、当該年度にどの程度の更新投資が行われているかを表したもの。このため、この数値が低い場合には、老朽化が進みつつあり、将来、多額の更新投資を必要とする可能性がある。

望ましいと考えられる水準は想定されないが、仮に、現在の施設・設備を恒久的に維持するのであれば、毎年度の減価償却率(≒毎年度の老朽化率)と同程度の水準を示すことが必要である。

ただし、固定資産は通常は耐用年数が経過するまでは更新の必要がないため、事業の開始後、一定の期間(耐用年数の期間)が経過するまでは更新投資は行われないうちが多い。このため、更新のために積み立てている金額を算入すること等について検討を行うことが必要である。

また、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(通常は、物価上昇、技術革新等により再調達価格は取得価額から大きく変動している。)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(現在、決算統計情報では把握していない。)

※ 諸課題の取扱いについては、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(案)⑦

⑥施設の効率性

事業が効果的、効率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や現在の社会・経済情勢等も踏まえつつ把握する。

当面、住民生活に密着し、施設・設備の規模が大きい上水道事業(簡易水道事業を含む。)及び下水道事業について例示するが、今後、他の事業についても示すことが必要である。

○有収率 【施設の効率性】

・算出方法 $\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量(上水道)、年間汚水処理水量(下水道)}}$

・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ものの割合であり、施設・設備の経営面での効率性等を表したもの。一般に、この数値が高いほど、施設・設備が効率的に運営されているものと判断される。このため、望ましいと考えられる水準は想定されないが、経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して低い水準にある場合には、老朽化等による施設の性能が低い、需要に対して性能が高すぎるなどの理由が考えられる。

○施設等利用率(施設等稼働率) 【施設の活用度】

・算出方法 $\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力(上水道)}} / \frac{\text{一日平均処理量}}{\text{一日処理能力(下水道)}}$

・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(いずれも年間平均)であり、施設・設備の事業実施面での効率性等を表したもの。一般に、この数値が高いほど、施設・設備が効率的に運営されているものと判断される。このため、望ましいと考えられる水準は想定されないが、経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して低い水準にある場合には、非効率(オーバースペック)となっているものと評価される。

一方で、外形的な能力(いわゆる「カタログスペック」)が高いため、稼働率が低い場合であっても、老朽化に伴う性能劣化等により実質的な能力が低下している(実際の稼働率は高い)等の事情もあり得ることに留意が必要である。

指標を活用して把握すべき経営情報(案)⑧

○ 接続率(水洗化率)(下水道事業)

【投資の効率性】

・算出方法 $\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}}$

・指標の意味等

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水を処理している人口の割合。下水道事業は、一般に末端管渠が整備されてから水洗化されるまで相当程度の期間を要するものであり、末端管渠整備後間もない区域が多い場合には、低い率となることも考えられるが、100%に近づくように努力すべきである。

経営環境が類似した公営企業の一般的な水準と比較して低い水準にある場合には、特殊な問題がないか検討する必要がある。

指標の組み合わせにより判明する課題(例示)

※ 単独の指標で判断できる情報だけではなく、複数の指標を組み合わせ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、料金水準が現在の経費に対して低水準にある可能性が高い。その逆の場合には、料金水準を理由とする場合のほか、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もある。

○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維持している可能性がある。その逆の場合には、投資をはじめとして、料金水準や経営体制を含む経営全般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、将来的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。一方、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。

※ 上記は指標の組み合わせ方の一例であり、「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」については、更なる検討を行い、地方公共団体に対してより充実した形で適切に示すとともに、議会・住民等に対しても分かりやすい形で明らかにすることが必要と考えられる。

今後の展開と検討事項(案)①

(本検討結果を踏まえた今後の展開(案))

1. 総務省における指標の作成と公表

これまで示してきた指標の公証性を確保し、絶対的・相対的な評価を適切に行うためには、総務省において、本研究会の検討成果も活用して適切な指標を選択したうえで、決算統計情報等を活用して全国の公営企業の指標を作成し、分かりやすい形で公表することで、公営企業の経営の現状を広く明らかにすることが適切と考えられる。

公表に当たっては、当該公営企業の経営環境を踏まえるとともに、他の公営企業やあるべき水準との比較、過去の経営成績との経年比較等を適切に行うことが可能となるようにすることが妥当と考えられる(別添様式案参照)。

2. 適切な分析の実施と公表等

上記1の公表により明らかとなった経営の現状とそこから推測される課題については、その理由や対応方針等の分析・検討等を行い、その結果について、議会・住民等に対して明らかにするとともに、「経営戦略」策定に役立てることが必要と考えられる。

各地方公共団体においては、そのための取組として、総務省が示した指標を基に自ら経営状況の分析を行った上で、課題等が明らかになった場合には、その理由や対応方策等について更なる分析・検討に取り組み、結果を公表することが妥当と考えられる。

総務省においては、各団体が行った分析内容等について、各公営企業の指標(上記1参照)とともに、分かりやすい形で公表することが望まれる(別添様式案参照)。

併せて、当該公営企業はもとより、議会・住民等が指標を基に経営上の課題を推測することが可能となるように、必要な情報(P11参照)を公表することが望ましい。

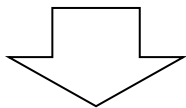
このような取組を進めることにより、公営企業の経営の透明性、予見可能性を向上させ、財政ガバナンスの強化に資するとともに、「経営戦略」策定の取組を促進し、経営健全化、財政基盤強化につながるものと期待される。

併せて、各公営企業は課題への対応方針を適切に検討することが必要であり、総務省は、当該検討に資するよう、先進事例や参考となる知見等について、分かりやすく示すことが望ましい。

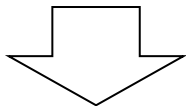
今後の展開と検討事項(案)②

(P13において示された今後の展開に係る作業の流れ(案))

① 総務省において各地方公共団体の
指標を算出



② 各地方公共団体において①の指標
を分析



③ 総務省において②の分析を公表
(各地方公共団体は自主的に公表)

総務省は、決算統計情報等を基に、各地方公共団体の経営指標を算出する。

算出した指標で直ちに経営の状況や課題を判断するのではなく、経営の状況や課題を分析し、公表するための材料として活用することを想定。

各地方公共団体は、総務省が算出した指標を基に、自らの経営の状況や課題等の分析を行う(別添様式案の中に記入)。

総務省は、地方公共団体が的確な分析を行うことが可能となるように、指標の意味や基本的な分析方法等(例:P12の指標の組み合わせ)について、必要な助言・情報提供を行う。

総務省は、指標やそれを基に各地方公共団体が行った分析結果等について、全ての地方公共団体分を取りまとめ、公表する(別添様式案参照)。

各地方公共団体においても自らの団体のものについて自主的・主体的に公表する(その際には、分析内容や課題への対応方策等、より踏み込んだ内容とすることが望ましい。)

このような取組を進めることにより、公営企業の経営の透明性、予見可能性を向上させ、財政ガバナンスの強化に資するとともに、「経営戦略」の策定を通じた老朽化施設の適切な更新、投資の合理化等が進むことを期待。

今後の展開と検討課題(案)③

(総務省における今後の検討課題(案))

1. 総務省における調査内容の検討

本研究会は、既述のとおり(P2)、公証性や比較可能性を確保するため、総務省において行っている調査(公営企業の決算統計等)により算出することが可能な指標を選択すべきとしている。

一方で、経営の現状や課題を適切に把握することが可能であるが、算出するための調査数値が存在しない指標も複数存在する。さらに、今回例示した指標においても、加工する(別の情報の加減乗除)ことで、経営の現状や課題をより正確に把握することが可能となる場合が想定されることも既述のとおりである。

このため、総務省においては、公営企業の経営の現状や課題を適切に把握するために有効な情報について検討を行い、必要に応じて、行っている調査(決算統計等)の内容について見直しを行うことが望まれる。

2. 指標の更なる検討と施策展開

総務省においては、本研究会の検討成果も踏まえて、指標の内容や算定方法等について更なる検討を行った上で、適切な指標等を選択すべきである。

また、上記1の検討の結果として、新たな調査を行い、情報を把握することが可能となった場合には、それを踏まえて、選択した指標の加除や算定方法の見直し等について検討を行うことが求められる。

さらに、相対的な評価を行うための比較対象となる他の公営企業の数値(全国平均や経営環境が類似した公営企業の数値(公営企業類似団体区分を活用した平均値等(参考資料1参照)))や望ましい数値(経営上の目標とするべき数値)等についても、不断の分析・検討を行い、必要に応じて見直しを行うことにより、より一層の正確性の向上、精緻化等に取り組むことが望ましい。

3. 公営企業会計の適用推進

既述のとおり(P4)、本研究会が示している指標には、公営企業会計を適用して発生主義の会計処理を行うことで、はじめて把握することが可能となるものや、精度が向上するものが存在する。このため、総務省においては公営企業会計の適用を強力に推進するとともに公営企業会計非適用公営企業の取り扱いについて検討することが望まれる。