

## 第8回 公営企業の経営のあり方に関する研究会 議事概要

本研究会の報告書骨子案について検討を行い、各委員から出された主な意見等は以下のとおり。

### 総論部分について

- 報告書骨子案の第1部総論「1. 公営企業を取り巻く環境の変化」に挙げている4項目のうち、「一般会計の厳しさ」と「公共事業費の減少」が後の記述につながっていないような印象を受けるため、公営企業として自立する必要があるという趣旨がより明確に伝わるように記載した方がよいのではないかと。
- 「官」と表記されている箇所（2頁目等）は、「公」や「行政」などに表現を統一してはどうか。
- 「中小規模の団体では経営戦略の策定や抜本的な改革の検討まで手が回らない」（3頁目）という現状を記載しているが、5頁目では「抜本的な改革の検討」と「経営戦略の策定」を表裏一体のものとして捉えて推進されるべき」とのメッセージになっており、前者の書きぶりを整理する必要があるのではないかと。
- 4頁目（ウ）①における「事業に意義、必要性がないと判断された場合には、速やかに、事業廃止等を行うべき」という記載や、5頁目1行目の「各公営企業において、事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化等及び民間活用という4つの方向性を基本として抜本的な改革を検討する必要がある」という記載は、事業廃止等が想定されない水道事業及び下水道事業についても事業そのものの必要性を検証するよという印象を与えかねないのではないかと。7頁目の「検討対象」の箇所では事業ごとの取扱いの整理を行っているが、先述の部分においても書き方に工夫が必要ではないかと。
- 4頁目（ウ）①及び②に関して、「事業廃止」には、事業自体を廃止する場合と、公営企業としてではなく一般会計において事業を継続する場合が想定される。後者の場合、当該事業を一般会計で実施する政策的意義と事業としての持続可能性について、一般会計の観点からも検証が必要であることに留意すべき、という旨について言及が必要ではないかと。
- 5頁目の「抜本的な改革の検討」と「経営戦略の策定」が表裏一体のものとして捉えて推進されるべきとの考え方について、収支の均衡を図るために、抜本的な改革の検討を行った後でなければ経営戦略を策定できないと考える地方公共団体もあるかもしれない。広域化等や民間活用の検討に時間を要する場合は、まず、現状の認識や改革の基本的な方向性に係る検討を踏まえて経営戦略を策定し、その後、抜本的な改革の検討を行い、検討の結果を経営戦略の見直しの際に反映させるという形も示されれば、経営戦略の策定が進むのではないかと。
- 「抜本的な改革の検討」と「経営戦略の策定」について、住民への説明や経営

戦略の公表を含め、どのようなプロセスで行えばよいか明示されると、各団体においてそれぞれの取組が進めやすくなるのではないかと。

- 広域化等の検討に当たっては、公営企業の技術的な部門を担当する部署との連携についても留意が必要ではないか。
- これまでの研究会における議論では、コストの抑制に重きがおかれていたような印象を受けるが、料金の引き上げ以外に、利用者を増やすことによって収入を増やすという改革の方向性もあることに留意が必要。
- 公営企業担当部局だけでなく、知事・市長等部局や各団体の議会の議員等にも今後の方向性を一緒に考えてもらうためには、都市機能との連動や PRE 戦略との連携などについて言及する必要があるのではないかと。

(※PRE 戦略；公的不動産について、公共・公益的な目的を踏まえつつ、経済の活性化及び財政の健全化を念頭に、適切で効率的な管理、運用を推進していこうとする考え方)

## 各論部分について

### <水道事業及び下水道事業>

- 水道事業は、当該団体内における人口が減少しており、更新投資を行っていない事業は、現時点では収益を上げている場合であっても将来的には経営危機に陥るおそれがあることに留意が必要。この問題は、経営指標の中で有形固定資産減価償却率に着目することで浮かび上がってくる。
- 各地方公共団体に改革の検討の必要性について認識してもらうためには、総論だけでなく各論においても現状の厳しさをより踏み込んで記載する必要があるのではないかと。
- 水道事業における広域化等の推進に当たっては、できることから段階的に取組を進め、最終的には完全なものを目指すというトーンになっている。これはこれで良いと思うが、料金格差や財政格差等により行政レベルでの広域化等がなかなか進みづらい中、例えば複数の地方公共団体が同一の民間事業者へ委託を行い、結果として各団体と民間事業者双方が Win-Win を達成できるケースなどの、いわば「公民連携を通じた広域化等」についても、一定のゴールとして認めてあげるとよいのではないかと。
- 水道事業では、足下の状況がまださほど悪くみえないこともあり、将来の経営状況について危機感を抱きづらい面があるため、今後の中長期的な更新投資見通し等を踏まえた「単体直営・成り行き経営モデルによる将来の絵姿」を地域の関係者間で共有し、その中で広域化等や民間活用のメリットを各地域で認識してもらう必要がある。また、広域化等及び民間活用の手法ごとに、実際の取組につながるよう、効果について具体かつ分かりやすい記載を行うべき。特に民間活用については、収入増加の見込めない成熟事業分野ではその効果がただでさえ分かりにくいいため、丁寧な配慮が必要。
- 現状では同じ事業者を利用している場合であっても遠方の団体と連携することは難しいが、今後は ICT の活用等により連携が進むことも考えられる。これが広域化等の一つの類型となり得るのではないかと。

- 広域化等をどこまで進めるのかという点で、一定規模を超えると、大手企業しか参入しづらくなる、構成団体間での料金のバランスがとりづらいなど、非効率となってしまう面もあることに留意が必要。
- JV（ジョイント・ベンチャー）や SPC（特別目的会社）の事例としては、事業全体のコーディネートを大手事業者が、工事等については地元の事業者（管工事組合等）が担当するなど、双方にメリットがある形で事業体を組んでいるようなケースが多い。
- 民間活用に当たっては、大手事業者のマネジメント・ノウハウを活用しながら、地元事業者と連携して取り組むことで改革の効果を上げられるのではないかと。

#### <交通事業（バス）・電気事業・観光施設事業・駐車場整備事業>

- バス事業における民間譲渡について、「一定規模の民間事業者がいる場合は民間譲渡を検討」（27 頁目）と記載されているが、検討に当たっては、民間事業者の規模だけでなく、経営状況や人材（運転手）の確保などさまざまな要素を勘案することが必要ではないか。
- 水力発電について、改革を行う契機としては、施設の老朽化だけでなく、電力システム改革に伴い、長期基本契約期間終了後に収入が大きく変動するリスクがあるということも考えられるのではないかと。
- 電気事業における改革の検討に当たっての留意点（31 頁目）について、「地方公共団体が地域のエネルギー会社を支援する場合、地方公営企業の活用も検討すべきではないか」と記載されているが、公営企業が地域 PPS になるべきという意味にも捉えられるため、趣旨を明確にする必要があるのではないかと。
- 観光施設事業における改革の方向性（35 頁目）について、事業廃止の検討に当たって「「公営」で行う必要性があるかどうかを検討」と記載していると、施設自体の廃止なのか、あるいは一般会計においても検討が必要という趣旨なのか明瞭でないため、表現に工夫が必要。
- バス事業における改革の方向性として、25 頁目では「民間代替可能な地域においては事業廃止、民間譲渡、民間活用について検討が可能」とあるが、27 頁目には、「指標の改善が見込まれない場合には民間譲渡の検討が必要」という記載になっており、経営状況に特段問題はないが積極的に民間譲渡を検討しようとしている団体等について、ネガティブな書きぶりとなっている印象を受ける。

#### <上記以外の事業>

- 工業用水道事業について、コンセッション方式の活用に関する動きがあるため、民間活用の箇所にもその旨追記すべき。

以上