

## 第1回公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会議事概要

1 日 時 平成 25 年 12 月 4 日（水） 16 時 30 分～19 時 00 分

2 場 所 砂防会館別館 3 階 穂高（東京都千代田区平河町）

3 出席者 石井委員、石原委員、井手委員、宇野委員、大木委員、  
奥野委員、神尾委員、倉本委員、滝沢委員、堀場委員、  
水田委員、山崎委員、渡部委員 他  
（沼尾委員、根本委員は意見を提出）

### 4 議事次第

（1）開会

（2）総務省大臣官房審議官（公営企業担当）挨拶

（3）委員紹介

（4）議事

①研究会の運営方針等について

②公営企業の現状と近年の動き等について

③意見交換

（5）閉会

### 5 議事の経過

○ 堀場委員が座長に選出された。

○ 総務省（事務局）より研究会の趣旨・目的、スケジュール、検討内容等について説明され、了承された。

○ 総務省（事務局）より公営企業の現状、近年の動き、ストックマネジメント等に係る国（他府省）の取組等についての説明を行い、その後、委員の意見交換等が行われた。

○ 専門的、効率的な検討を行うために、投資の問題と財政の問題に特化した検討を行うワーキング・グループ（投資計画 WG、財政計画 WG）が設置されることとされた。

○ 第1回財政計画 WG については平成 25 年 12 月 25 日（水）、第1回投資計画 WG については平成 26 年 1 月 7 日（火）にそれぞれ開催することとされた。

### （主な意見）

○ 公共施設のマネジメントは非常に重要であり、公営企業に限らず、一般会計も含めた地方公共団体全体の問題。昭和 40 年～60 年代に整備した施設の維持更新をどうしていくか、これから大きな課題となる。

- 料金のあり方や民間活力の活用も重要なテーマ。公営企業といえどもオール自治体の経営のもとにあるということからすれば、経営的な視点もあれば、市民の税金で賄われているものの一つであるという考え方もある。こうした中で市民に料金転嫁を行う場合には、議会・市民の了解を得るためには、先々の経営状況やこれまでの経営努力を説明することがポイントとなる。

今後の更新投資についても同様に、透明性を保ちながら、しっかり説明していくことが重要。
- 公営企業だけではなく、一般会計、第三セクター・地方公社をも含めて、当該地方公共団体全体で債務のコントロール・プライマリーバランスについて考え、議会・市民にしっかり説明することが重要。その中で、公営企業の料金と企業債と一般会計繰出金のバランスについても、どのように計画し、どのように議会・市民への説明責任を果たしていくのか、ということが決まってくるのではないかと。

また、1つのことを取り組んでから議会の承認を得るまでに、三、四年かかることもあるという、ペースの問題についても留意が必要ではないか。
- インフラのストックマネジメント等については、ストックとフローの2つの視点、そして利便性について考えることが必要。フローについては、PLだけでなく、キャッシュベースでしっかり回っていくのか考えることが必要。

また、公営企業の経営については、独立採算・受益者負担を基本とするサブライサイドと、危機管理や災害復旧、外部経済効果等まで視野に入れたデマンドサイドの両面から考えることが必要ではないか。
- 公営企業が直面する課題に対応するためには、ダウンサイジングの中での事業の再構築、リエンジニアリングについて検討することが必要であり、そのためには、公営企業としてのミッションとこれからのビジョンを検討することが重要ではないか。具体的には、マネジメント・ストラテジーをしっかりと考え、公営企業のドメインや事業内容等を検討し、それに基づくアクションプランや事業計画を策定することが必要ではないか。

また、その前提として、公営企業会計制度の見直しも踏まえ、経営上の問題点等を明確にすることが必要。
- 公営企業においては、経営責任の所在が明確でないことや経営の専門家でない首長等が経営を行っていることが課題。「経営」とは何かということを考え、経営責任の所在を明確にしていくことが重要ではないか。
- 公営企業の経営健全化に取り組む中で一番苦労するのは、職員を含めた関係者に経営健全化計画の内容を理解してもらうこと。例えば、料金を所与とするか改定できるかによって経営戦略は変わるし、国からの様々な助言もあれば企業としての人材育成の問題もある。経営戦略を策定するためには、これら様々な内容について、分かりやすく整理しなければならないのではないかと。

か。

- バランスト・スコアカードという、財務、投資家を含めた顧客、業務プロセス、人材の成長と学習という4つの視点について、様々な計画等をインテグレートした状態で、事業管理者等が日々ルックアップしながらマネジメントしていけるよう仕組みがある。経営戦略策定に当たっては、そうした手法も活用し、現場で働いている職員が複雑な論点を理解できるようにすることが重要ではないか。
- 経営戦略の策定は必要だと思われるが、大都市はともかく、中小規模の公営企業がガイドライン等を策定・実行するだけの能力があるか、ということもまず考えることが必要ではないか。
- 公共料金の中でも、地方議会さえ通せば認可されてしまう水道料金、ガス料金は値上げを行いやすく、家計に占める割合が高くなっている。このような公営企業のあり方について考えることが必要であり、そのためには、料金妥当性の事後的検証や他団体との料金比較について地方公共団体が説明責任を果たすこと等が重要ではないか。
- 公営企業が中長期の経営計画を策定することが必要。実情として、どんぶり勘定で経営を行っているような企業も存在しており、そうしたところ、特に小さい企業においては、将来の需要想定やそれに伴う料金設定についてもいい加減にやっているところもあるのではないか。
- 赤字の公営企業は、議会を通して料金の値上げを行えば、ある程度は経営が健全化する。ただ、これからは、国民・消費者の目もあり、値上げが認められない可能性も高いということ認識し、経営戦略を考えなければならないのではないか。
- 近年は「経営改善」が強く言われているが、まず重視されるべきは、サービス供給能力をどのように維持するのか、という視点ではないか。公営企業、特に上水道については、市民共通のニーズとして事業が立ち上がってきたという歴史的経緯がある。今後も住民の共通のニーズとしての側面が非常に強いのではないか。  
そう考えた場合、地方自治という視点が欠かせないのではないか。どの程度のサービス供給能力を維持していくのか、それをどのように負担するのか、ということは地域によって異なるものであり、各地方公共団体がみずから決めることができるようのものであることが重要ではないか。
- 住民の負担については、応益的、負担を分任していく、という思想を持つ必要があるが、住民にとっては長期的なイメージを持つのが難しいのではないか。それをどのように実現するのが重要であり、地方公共団体からの情

報提供等も必要ではないか。

- 公営企業の規模や事業特性、競争環境、事業の成熟度等は多様であるが、その多様性を包括できるようなガイドラインが必要。  
その際、独立採算制に基づく適正な料金算定は重要であるが、多様性ということを考えれば、財源保障という観点から国が一定の役割を果たすことも必要ではないか。
- 人口減少、大量更新フェーズにおいては、「世代間の公平」の考え方について、従来の事業を拡大していくフェーズから見直す必要があるのではないか。  
例えば、資金調達について、従来は起債で調達し、増えていく収入で償還する、という発想であるが、その持続可能性には課題があると思われる。人口減少に伴う一人当たり負担の増加、社会保障負担の増加等、公営企業以外の状況も踏まえ、事業者、住民、国・地方公共団体のいずれも財政的に持続可能であるように考えることが重要ではないか。
- 1970～80年代の米国では社会資本が著しく老朽化し、それが国全体の経済停滞の主要な原因の一つという意見もあった。当時、社会資本への意識が低かったが、その後は改善が見られる。日本においては、人口減少、厳しい財政という状況の中で、対応を行わなければならない。
- 都市の国際競争力の観点からも、大規模災害への備えはこれまで以上に求められているのではないか。大規模災害が発生しても大丈夫、とすることが必要であるが、それには相当の資金を要する。
- 社会資本の建設・維持管理を含む地域づくりについては、全国総合開発計画・国土形成計画等で指摘されているように、NPO、地域住民、企業等の多様な担い手も参加して行うべきである。こうした考え方は、現在は相当程度定着して来ている。次の段階として、ビジネス的な手法で社会的課題を解決していく「ソーシャル・ビジネス」の観点が重要であり、他府省の研究会においても検討されている。「ソーシャル・ビジネス」の規模は拡大しており、PFIや指定管理者制度とも関連している。  
本研究会の検討においても、こうした社会資本の建設・維持管理の「担い手」の問題について配慮した方が良いのではないか。
- 各事業、各府省でアセットマネジメントを展開しているが、用語や概念等が必ずしも統一されていない。それらに横串をさし、用語や概念等を統一することが必要ではないか。  
また、人口減少、更新時代という流れはあるが、地域の実情は様々であり抱える問題は異なる。アセットマネジメントに係る既存のツールは平均的なパターンが多いが、事業も規模も収入状況も更新環境も異なることから、カスタマイズできるように、パターン化することが必要ではないか。

中小規模の公営企業は、膨大な投資計画のソフトを作成しても対応が難しいケースもあるため、簡易でできるもの、精緻に行うべきもの等のレベルを幾つか設定する必要があるのではないか。

- 個々の施設のアセットマネジメント（マイクロマネジメント・ストックマネジメント）と全体の会計や経営も含めたアセットマネジメント（マクロマネジメント・所謂アセットマネジメント）の接点を意識しながら、経営という観点からの検討を行うことが必要。時間軸、分野、エリア（地域）という3つの軸で、どのように最適化できるか考える必要があるのではないか。場合によっては、単体の公営企業を超えて、地域でマネジメントを検討することも必要ではないか。
- 計画の更新やデータの更新等、アセットマネジメントの持続性が重要。補助を受けて一生懸命作成したが、メンテナンスが行われずに放置されているというケースも耳にする。事情や見通しは変化するものであり、アセットマネジメントのメンテナンスを経営に入れ込む方法も重要ではないか。
- 公営企業の効率性の検討には、財務のフローだけではなく、将来の人口減少や地域の特徴も踏まえたストック（施設・設備）のマネジメントという観点も必要と考える。効率的な維持管理・運営（マネジメント）を行うためには、マネジメントの方法だけではなく評価についても重要。評価を行うに際しては、長期的なものを活かすために短期的にどのようなステップを踏むかを検討する PCDA サイクルのように、中長期と短期の双方の視点を持つことが必要ではないか。
- 民と官の役割分担を検討することが重要ではないか。海外ではトンネルや橋にも PFI 等が活用されており、国内でも PFI による資産運用が進みつつある。それらを分析し、得られる見知を活用して検討を進めるべきではないか。
- 研究会における検討の成果として、使いやすいガイドラインの策定が望まれる。公営企業の経営状況は大きなばらつきがあるため、平均的な企業を想定するのか比較的厳しい企業を想定するのかによって、ガイドラインの書き方も変わるものと思われる。すべての企業が活用できるものであることが望ましいが、平均的なものでは使い勝手が悪くなる可能性がある。具体的な議論においては、どのような規模、状況、問題点を想定するのかを明確にすることが必要ではないか。

財政問題を中心に投資計画を検討すると思われるが、例えば上下水道であれば、水源、人口等の状況は様々であり、一律に考えることは困難であるし、また、どのような将来の見通しを想定するか、水源のように地方公共団体の中ではどうにもならないものをどうするか等についても検討し、使いやすいガイドラインを策定することが望ましい。

- アセットマネジメント等について他府省の取組が紹介されているが、地方公共団体は各府省が策定する多くのガイドライン等にそれぞれ対応しなければならないため、(似たようなものであれば)一つ対応すれば他のものにも対応できているようにすることを希望しているのではないか。逆に、府省によって内容が異なる場合(例えば、想定耐用年数が異なる場合)には、地方公共団体に混乱をもたらすことも考えられる。これらのことを踏まえて、他府省が策定したものや検討しているものと連携を図ることが必要ではないか。
- 公営企業の実情として、京都市の現状や近年の取組(経営戦略・経営計画の策定、料金改定、経営合理化等)についてご紹介する(別紙参照)。
- 現在、多くの公営企業が中長期経営計画の期間を10年としているが、民間企業とは異なり、公営企業のようなインフラ事業については短すぎると考えられる。数十年先を見通すことは困難であるが、ある時期に更新投資が増加することは以前より分かっていたはずである。一方で、短期的には経営が悪化しない公営企業においては、10年間の経営計画を策定しても、真面目に対応するのは短期間というケースもある。

可能な限り予測し得る20年、30年、40年の中長期的な需要や投資予測を行い、将来の資金不足を認識した上で、10年を正確に予測する、3年の間にどうする、といった計画を策定すべきではないか。
- 人事異動により、誰が策定したのか、何にコミットして策定したのかも分からなくなってしまう、単なる帳尻合わせになってしまった計画が受け継がれているような例もある。それでは計画に基づいた経営などできない。

適切な将来見通しを踏まえた上で、中長期的な経営に対して職員がきちんとコミットする枠組みと、それに対してどのように経営に規律を働かせていくのかというガバナンスの枠組み、例えば、何をつくらなければならないか、どのような経営をしていかなければならないかということを、制度的に用意することが必要ではないか。
- 中長期的な収支見通し等について、現場レベルでは保有している公営企業も多いと思われるが、それをオープンにしていない。オープンにするための枠組みを用意しつつ、一方で、将来を正確に予測するための過去データを取り出せるような情報インフラの整備も必要ではないか。
- 中小公営企業の実情として、松江市の現状や近年の取組(経営戦略プラン・実行計画の策定、現状の評価・分析、料金改定、簡易水道統合等)についてご紹介する。
- 投資計画と財政計画の連携、それらの見える化が重要ではないか。

また、近年の職員数の削減や外部委託の進行を背景として、組織の知見の低下、知識・技術継承の困難化が見受けられるため、これらへの対応も重要ではない

か。

- データの把握をしっかりと行うことが重要ではないか。
- 長寿命化計画を策定して満足するのではなく、その実行が重要。一方で、現実として、実行にあたってのヒト・モノ・カネが不足しているのではないかとと思われる部分もあることから、モノに関しては対処療法である事後保全ではなく、事故を事前に予防する予防保全の考え方が重要ではないか。