

第 1 回 公営企業の経営のあり方に関する研究会 議事概要

公営企業における抜本的な改革に係る検討項目や今後の検討の進め方等について、委員から出された主な意見は以下のとおり。

(公営企業の経営のあり方、抜本的な改革の意義)

- 公営企業の抜本的な改革に係る検討の出発点として、例えば、民間代替可能性や公的関与の必要性、また収支や採算性といった観点を軸に、それぞれの事業の現状の位置付けを明確にし、そこから改革の必要性や方法について具体的に検討していくことが考えられるのではないか。
- 例えば、公的関与が必要かつ、収支が厳しい事業については、改革の方向性として広域的な連携や官民連携が重要と考えられる。特に、官民連携を検討する際は、官と民の適切な役割分担及びリスク分担に留意する必要がある。
- 民間代替性がある公的関与の必要性が少なく、かつ、収支が良好な事業については、改革の方向性として民営化や、それを通じて別の事業へのアセットリサイクルに生かすという方策もある。
- 公営企業は、制度面から見れば、地方公共団体の一組織であるとともに独立性を有する機関でもある。また、公共性と企業性の両面を併せ持っている。こうした観点を踏まえ、公営企業の経営の規律を保持しつつ、より公共性を発揮するために、抜本的な改革をどのように進めていくか検討が必要。
- 住民に身近なインフラについて、その経営をガバナンスの面から誰がどのように統制するか検討すべきではないか。その際、ドイツにおける複合的経営の仕組み（シュタットベルケ）の取組は一つの参考になると思われる。
- 例えば、ドイツでは、不採算ながら地域社会に貢献する交通・公衆浴場等の事業に対し、電気・水道事業の利益から補填するというスキームによって、高い料金でも支払うというインセンティブが住民に働いているようだ。
- 公営企業は、その歴史も含めて多様であり、それぞれの事業の性質やおかれている状況が異なっているため、それらを踏まえた丁寧な議論が必要。他方、政府全体で進められている「経済・財政再生計画改革工程表」（平成 27 年 12 月 24 日）に基づき、本研究会では公営企業における抜本的な改革について具体的な結論を出すことが求められている。
- 公営企業は、独立採算制を原則としつつも、住民生活に密接なサービスを提供しているという公共性を有する点において、カギ括弧付きの「独立採算」というキーワードが本研究会の重要な視角となるのではないか。この点、カギ括弧付きの「独立採算」に当てはまらないものについては、原則として、廃止、民営化などの抜本的な改革に取り組むこととし、場合によっては一般会計において実施するなど、いずれにせよ、その形を変えなければならないと思われる。
- 抜本的な改革の項目の一つとして「事業廃止」が挙げられているが、経営が厳しいか

らと違ってすぐに手を引けるというものではない。この点、一般会計との関わりについても検討の射程が及ぶのではないか。

- ひと口に人口減少といっても地域によってその実情は様々である。これから減少が加速化する団体もあれば、一定程度、減少が収まっている団体もあり、これらも踏まえた精緻な検討を進める必要があるのではないか。

(抜本的な改革の検討に当たっての留意点等)

- 同じ交通事業であっても、地下鉄とバスでは異なる課題を抱えており、それぞれの事業の性質の違いに留意する必要がある。例えば、地下鉄事業については、大規模な設備投資の更新期が迫っており、今後の更新のあり方が課題となっている。一方、労働集約型であるバス事業については、事業費の多くを占める人件費の抑制が課題。
- 電力やガスの自由化といった最近の動きの中で、抜本的な改革について考える上でも、改めて公営企業としての意義に立ち戻って検討する必要がある。
- 地方公共団体の改革の取組として、「経営戦略」を策定するというだけでは不十分。そもそも、公営企業の経営のあるべき姿について議論を深めるべき。例えば、起債のあり方や法人形態のあり方も含め検討する必要があるのではないか。
- 先般、政府において決定された「PPP/PFI 推進アクションプラン」（平成 28 年 5 月 18 日民間資金等活用事業推進会議決定）においても、コンセッション事業の推進が掲げられているところ。空港や道路の分野で先行的な取組が進められているが、上下水道分野では事業の公共性の担保やガバナンスの問題など、難しい面もある。
- 大規模な地方公共団体と中小規模の地方公共団体では公営企業の状況がかなり異なっている。特に、中小規模の団体では、例えば目の前の施設の安全対策などで精一杯であり、「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という面がある。

(見える化、優良事例の横展開、広域化の推進等)

- 公営企業の抜本的な改革について検討する前提として、経営に係る正確な将来予測を行うため、更新投資の適切な「見える化」を行うことが重要であり、更にその前提として、まずは地方公共団体が営むそれぞれの事業について、しっかりした現状把握を行うことが重要。
- 公営企業の経営状況の「見える化」の推進や、経営の現状と現状に対する改革の効果を分析し、優良事例についていかに横展開を図るかを考えることも重要。
- 住民に対する説明責任を果たすという観点から、公営企業の経営状況について広く住民に周知を図る上で「経営戦略」を活用することがよいのではないか。また、住民の方々は公営企業の料金水準に対する関心が強いため、単に料金が高い安いだけでなく、事業形態が似ている他の都市と比べて、自らの団体がどのような状況にあるかを知っていただくことが重要。
- 抜本的な改革を考える上で、同じ対策を採っている事業について、改革の効果の程度に差がある場合、どのような要因で効果の大小に差が生ずるのか、精緻に分析する必要がある。ある団体における優良事例であっても、他の団体には効果を発揮しない場合もあることから、個別の事業について地方公共団体に対する聴き取り調査等を行

ってもよいのではないか。

- 広域化は公営企業における改革の有力な選択肢の一つ。広域化の推進のためには、都道府県が汗をかかなければ進まないことから、都道府県への働きかけのあり方についても検討のテーマにできたらよい。
- 抜本的な改革のうち、広域化は重要な視点であり、その検討に当たっては市町村合併の知見を生かすことができるのではないか。