

第3回 公営企業の経営のあり方に関する研究会 議事概要

公営企業の各事業（観光施設その他・駐車場整備・市場・と畜場・港湾整備・宅地造成・下水道・病院）における現状と課題・抜本的な改革の方向性について議論を行った。各委員から出された主な意見は以下のとおり。

（観光施設その他事業について）

- 観光施設事業については、事業の性質上、経営状況に波があるため、事業の民間譲渡に当たっては、譲渡先となる民間事業者が引き受けやすいように、経営状況が良い時でも譲渡するという視点も必要ではないか。
- 改革の方向性を考える際、過去の観光施設の廃止の実績から当該地域にどのような影響があったかを分析・検証することも有用ではないか。そのような検証ができれば、必要なものと必要でないものを区別でき、例えば、観光施設が地域活性化に資するものとは認められない場合には、事業廃止などの改革を迫る必要があるのではないか。
- 観光施設については、その規模感に留意が必要。例えば、廃校を宿泊施設として活用し、社会福祉施設として一般会計で行っている事例があるが、これは規模が小さいもの。公営企業で行っている観光施設は比較的規模の大きなものが多い。
- 観光施設は経営者の力量に左右される部分も多いことから、民営化・民間活用を進めるという方向性は適切。
- 宿泊施設などの観光施設には様々な経営の方法がある。公営企業として自治体が経営するだけでなく、自治体が建てた施設を普通財産としてリース契約で民間事業者に経営してもらうという方法もある。民間のマーケティングのノウハウを活用して経営改善を図るなど、積極的に民間活用や民間の経営手法を取り入れていくべき。

（駐車場事業について）

- 複数の公営企業の事業間における連携という視点もあるのではないか。例えば、地下鉄の駅の近くに駐車場を整備し、パークアンドライドにより双方の集客性を高めるといった取組など。
- 駐車場事業の改革の方向性を考える場合、場合分けをしてより詳細に考える必要があるのではないか。例えば、想定されるケースとして、商店街のために立体駐車場を整備したものの、客足が減って施設更新もままならないといった状況がある。
- 公営の必要性があれば、それを地域の活性化などの目標として公表し、指標化できるものはするといったことが重要。指標化できない場合、例えば、

商店街の近接で駐車場事業を行うことの効果について、経営戦略に記載することも重要ではないか。

(市場事業について)

- 市場事業については、大型量販店の進出など流通の業態が大きく変わり、市場の機能が低下している点に留意が必要。改革の方向性については、広域化や事業廃止による再編・統廃合、広域化や事業廃止が難しい場合の民間譲渡の検討又は民間活用の推進よりほかにはないように思う。
- 改革の大きな方向性としては広域化が適切である一方、中小の小売業者からすると近傍に市場があるというのがメリット。施設の統廃合を行うにあたっては何らかの代替措置の検討が必要。規模が大きな事業だけが残り、中小規模の事業が存続できないというのでは住民が困る。

(と畜場事業について)

- ダチョウの肉を地域ブランドにする試みなど自治体として銘柄ものの畜産物を売り出すといった視点からも、と畜場事業のあり方に光を当てるとよいのではないか。その際は、生産と解体を行う場所の間のアクセス等にも考慮が必要。

(港湾整備事業について)

- 荷物の取引量が減っているにもかかわらず、過剰投資となり経営が悪循環に陥ってしまうことも考えられる。改革の方向性を考えるにも、当該港湾における取扱量や規模の大小などにより、事業を区分して検討する必要があるのではないか。
- 経営戦略を策定する際には、投資の効果測定に当たって、想定される取扱い荷物量が実態に即したものであるかよく精査する必要がある。

(宅地造成事業について)

- 土地区画整理事業などでは当初の計画通りに土地の売却が進まないことがある。民間並みの販売促進の取組が、なかなか難しいという面があると聞いている。
- 都市開発のための宅地造成事業については、中小規模の地方都市では今後、下火となり、既存の事業は事業廃止の方向性となるのではないか。
- 宅地造成事業については、むしろ、公営企業で行う必要があるという要件に該当するもののみ、事業を存続させるという枠組みでの整理が必要ではないか。
- ある中核市の住宅団地造成の例では、最後のあと1割、2割の用地を売却

するのが非常に難しいという実態もある。そんな中、時間をかけて売ることによるメリットもないわけではなく、徐々に売れていったような場合は、住宅団地の入居者が同じ世代に固まらないことで地域の運営や防災の面などでメリットがあるということもあり、中長期的な視点での売却という観点も重要。

(下水道事業について)

- 下水道事業の改革の方向性として、まずは広域化と共同化の検討が重要。広域化や共同化を進めるに当たり、種々の障壁があると思うが、それらを取り除くための支援策の充実が求められる。また、まだまだ民間活用を進めていく余地はあり、更なる経営の効率化の徹底が必要。
- 人口減少等の中で、広域化や、包括委託等を含む PPP/PFI を用いた民間活用の方向性が望まれるところ。コンセッション（公共施設等運営権）方式の事例も出てきているが、「必ずしも経営全体を民に委ねてはいない」という留意点や、逆に、「一部のみの維持管理・運営を、需要リスクも分担しつつ民に委ねる活用方法もある」という前向きな点などについて、適切に認識・評価の上で、今後の有意義な活用につなげていくことが重要。また、下水汚泥処理に伴うバイオガス等資源の有効活用により収益増加を目指すようなものも含め、効果的・効率的な手法や優良な事例を適切に周知していくことも求められる。

(病院事業について)

- 病院事業については、診療報酬のプラス改定が望めない中で、地域によっては「診療所化」を進めていく必要があるところも。大きな病院がひとつあるよりも、小さな診療所が複数ある方が住民の利便に供するという面もある。また、高齢化社会を迎え、機能を医療に限定するのではなく、介護との連携という視点にも留意が必要。
- 改革の方向性や、その推進のための必要な施策については、新公立病院改革ガイドラインで示された4つの視点に基づき、新公立病院改革プランの策定を推進することが望ましい。他方において、改革を進めるに当たって、いかに住民の方に理解いただくかという点が難しいところ。

以上