

第7回 公営企業の経営のあり方に関する研究会 議事概要

公営企業の各事業の中で、水道事業及び下水道事業を具体的に取り上げ、各事業の抜本的な改革の方向性について検討を行った。各委員から出された主な意見は以下のとおり。

(水道事業の抜本的な改革の方向性について)

- 水道事業の経営状況は、現在の数字だけを見ると一見悪くないように見えるかもしれないが、将来的な絵姿は大きく異なる。各事業体においては、今後中長期的にどれくらいの更新投資対応が必要となるのか、人口減少の中でそれを踏まえると今後どれくらい厳しい収支となるのか、その結果今後どれくらい料金値上げをすることが必要となるのか、といった、いわば将来的な「成り行きモデル」の経営の実態を正確に把握し、関係者間でしっかりと共有することが重要。このプロセスこそが経営戦略策定の重要な要素であり、また、抜本的な改革の大きな方向性となる広域化等や官民連携を検討する前提となるもの。その前段において、資産台帳が未整備などの団体においては、これらの対応も急がれる。
- 水道事業の広域化等については、これまで事業統合に焦点を当てて議論されることが多かった。ただ、完全な形での事業統合は、料金や財政状況の格差からなかなか進みづらいところがあるが、広域化等にはこれだけでなく、料金統合を先送りとした形での事業統合、管理の一体化、施設の共同化や施設管理の共同化など、様々な類型や段階が存在する。また、水系が同じ事業体同士の広域化等や、用水供給県と末端給水市町村の広域化等など、いくつかの効果的なパターンが想定できる。広域化等の推進に当たっては、これらのパターン別に、様々な広域化等の類型を段階的に適用することも想定した上で、各事業体に対し、それぞれのケースごとのメリットや事例の周知を図っていくことが重要。
- 水道事業における官民連携に関しては、例えば中小事業体などでは、プラントメーカーへの発注に際して民間オペレーターのノウハウやチェック機能を活用するだけでも、コスト削減につながる。また、水道は原料費の調整に限界があるため、修繕費や設備投資の長期にわたる適切なプランニングやコントロールが今後の厳しい経営環境における利益の源泉であり、経営の一つの鍵。この実践が難しい事業体においては、民間の力を活用することが重要となるが、その際に考えられる一つの手法がコンセッションと言える。
- コンセッションについては、人口減少で収益のアップサイドが見込みづらい水道事業において、民間ノウハウによるどのようなメリットがあるのか分かりづらい面がある。また、公共側の課題として、足下の経営状況だけみると困っておらず活用へドライブがかかりにくいことや、議会や住民との調整が難しいこと、事後のモニタリング方法が悩ましいことなどがある。一方、民間側の課題として、ノウハウや制度上の観点から経営全体を担いづらいことや、管路のリスクまでは負担しづらいこと、広域でスケールメリットが出ないと事業の魅力に乏しいこと、料金設定に相応の裁量がないと取り組みづらいことなどがある。
- このような現状を踏まえ、コンセッションの活用に当たっては、まず「成り行き

モデル」による将来の厳しい経営の絵姿を関係者で認識し、その中で先に述べたようなコンセッションの活用意義をしっかりと共有することが重要。また、官民が連携して担い手事業体を育成することや、適切なモニタリングの仕組み・機関を設計すること、官民の適切な役割分担・リスク分担を確保するためのスキームや制度設計を実現することなどが重要となる。加えて、担い手やモニタリングの面では、大規模公営事業体のノウハウや人材を、他地域の事業へどのように活用するかということについても検討することが重要ではないか。

- 広域化等の進展によりスケールメリットが出て官民連携が進みやすくなる、ということがよく言われるが、一方で、広域化等自身が一般的に進みづらいという側面がある。このため、例えば事務の共同発注や、「水みらい広島」のような管理の一体化なども参考として、官民連携を梃子に広域化等を段階的に進めていく、広域化等を進めるための手法として官民連携を活用する、というやり方が有効なのではないか。
- 公営企業の経営に当たっては、法令における規定のみならず、実態としても管理者が明確に経営に責任を追う必要があると感じる。この点、地方公営企業法及び地方公営企業法施行令で定められている事業ごとの管理者の必置規定の拡大を図るべきではないか。
- 広域化等のうち、事業統合に当たっては、身分や給与体系の違いなど職員に関する統合が大きな課題となるように思う。
- 民間活用のうち、事業委託については、委託先として地域の実情をよく知る地元の民間事業者を選定するか、安定した業務遂行が望める地元外の手先の民間事業者を選定するかというジレンマがある。
- 経営改革については、事業者が必要性を認識していてもなかなか進まないという現状がある。統合の必要性については、自治体に対して強く打ち出すことが検討の推進に資するのではないか。
- 特に、小規模な事業体において、民間事業者への委託が難しいという場合には、周辺自治体の中規模程度の事業体に対して業務の委託を行う、いわば「公から公への委託」を活用するということも、広域化等の一つの手法ではないか。
- 現在、周辺の自治体と連携中枢都市圏の枠組みで種々の連携を模索している一環として、上下水道事業における広域化等の検討を進めており、まずは基礎情報の収集・整理と施設の見学会を行っている。そこでの議論においては、事業者によって更新時期やメンテナンス水準、サービス水準などに違いがあることから、いきなり事業統合するのは難しい。まずは、複数の自治体で行っている別々の委託業務を一つにまとめるなど、業務内容についても、また、参加団体についても、できることから広域化等を進めることが重要ではないか。
- 民間活用については、自治体が行う入札に必ずしも複数事業者が応札せず、適切な業者を選定できないのではないかと懸念がある。また、自治体自らが出資を行う会社を優遇することが、自治体の定めによっては難しいという場合もある。
- 比較的大規模な事業体においては、事業の基幹部分は民間委託を行わず、直営で行い、単純な部分について民間委託を行っていることが多いように思う。安い料金でも経営が成り立っている事業体においては、広域化等や民間活用が有効な手段と

して働かない場合もあるのではないか。

- 水道事業における広域化等については、各事業者が水系や地勢なども含め地域の実情に応じて、適切にその形を選択することが望ましいのではないか。また、都道府県ごとの検討体制が構築され、広域化等の検討が始まったばかりであり、検討には一定の時間とプロセスを要するのではないか。

(下水道事業の抜本的な改革の方向性について)

- 下水道事業については、未だ施設等の整備局面にあること、公営企業会計を適用していない事業があること等から、水道事業に比べると広域化等の議論が進んでいないような印象をもつ。水道事業と同じレベルで広域化等の必要性について打ち出していく必要があるのではないか。
- 大規模な処理場で自治体内の一定規模の地域をカバーしている場合や、地形により処理場ごとの処理区域が明確に区分されている場合などは、統廃合が進まないという面もある。
- 施設の統廃合に際して、地域の特性によってはかなりの建築投資がかかり、結果的に、統廃合による費用削減と建築投資の費用増加が相殺し、結果的に統廃合のメリットが薄れてしまう場合も考えられるため、慎重な検討が必要。
- 下水道事業では、処理場などの施設が整備済みの地域では危機意識がない場合など、自治体における危機意識の差は水道事業以上に大きいと感じる。整備済みか整備中かの違いも意識したメッセージの出し方が重要ではないか。
- 下水道の広域化等の検討に当たっては、水道事業とセットに行うことも望ましいと考えるが、下水道事業において公営企業法の規定を適用していない場合（法非適用事業）には、法適用の水道事業と法非適用の下水道事業との間で職員身分の取扱いなどに違いが生じることなどが課題となるように思われる。
- 下水道事業は、未整備地域における整備等も含め、一般会計からの繰出しに依存する部分が多いので、人口減少に伴う使用料収入の減など、今後、経営をめぐる環境が後退局面を迎える中で、今後これ以上一般会計を圧迫しないよう、厳しいメッセージを出すべきではないか。
- 将来の更新コストを見据え、経営戦略の策定に係る検討などを通じて、下水道事業の特性である最適化を念頭においた広域化等の検討を行うことが必要。また、下水道事業においても、水道事業と同様、都道府県の市町村に対する積極的関与が期待される。

(共通する事項について)

- 公営企業の経営状況の悪い自治体ほど将来に対する危機意識があるわけではないように思われる。こうした自治体間での危機意識の有無は、必ずしも自治体の規模や水源の有無とは相関がなく、むしろ、ガバナンス（例えば、自らの経営の現状に関する情報共有の場を有しているかどうか）との相関が強い。こうした、いわば問題意識の低い、体制の整っていない自治体に対して、どうすればメッセージがきちんと伝わるか、よく検討することが必要。
- 人口減少・厳しい収益環境下における更新投資対応や技術継承等の難題に今後対

応していくに当たっては、現状の千を超えるような数の公営事業体がそれぞれ別々に努力するだけでは明らかに非効率かつ厳しい。ただ、大胆な広域化等を強制的に進めるようなことがすぐに想定できない以上、効果的かつハードルの低い広域化等や官民連携のメニューをなるべく多く提示して、各事業体に自律的な経営努力を促し、できることから早期かつ段階的に実行へ一歩踏み出してもらうことが重要。また、経営戦略の策定においては、今後近隣事業体同士でのサポートや、複数の事業体による共同策定などもあって良いのではないかと。

- 危機感や問題意識の薄い事業体へいかにメッセージを伝えるかということは、重要かつ普遍的で難しい課題。ただ、少しずつではあっても、問題意識を有する職員や推進力のあるリーダーなどの人材を各地域に増やしていくことは可能であり、またそのためには、動機付けや意識付けにつながる様々な機会や、多くの意識の高い人や事例に触れ合う多様な機会を用意することが重要。今後は、そのような機会・場としての様々なプラットフォーム整備のやり方や事例について、例えば県レベルで紹介した上で、検討推進のきっかけを作るべきではないかと。

以上