

人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会 これまでの議論を踏まえた論点等

《総論》

- 人口減少に伴うサービス需要の減少や、施設等の老朽化に伴う更新需要の増大など、公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。
- こうした課題に対応するため、現在、以下を柱とする経営改革を推進。
 - ◆ 中長期的な視点に立った経営戦略の策定とそれに基づく経営健全化
 - ◆ 持続的な経営を確保するための抜本的な改革（広域化等、民間活用、事業廃止、民間譲渡）
 - ◆ 簡易水道、下水道事業等を中心とした公営企業会計の導入等による経営実態の「見える化」
- しかしながら、今後の本格的な人口減少社会に対応するためには、公営企業の経営改革の更なる推進を図る観点から、現在の公営企業の実態を踏まえながら、今後の公営企業制度のあり方について検討を進めることが必要。

＜制度のあり方を検討するに当たっての基本的な視点＞

- ◆ 公営企業の実態と経営環境の変化を踏まえて、公営企業概念・範囲の整理を行う。
- ◆ 将来にわたり持続可能な経営を確保していくための経営改革の基本的な枠組みとして、将来見通しを踏まえた経営戦略において、公費負担・料金の考え方、収支均衡を図る具体的な取組等を事前に明らかにした上で、計画的に経営することを求める。
- ◆ 経営成績を客観的に評価し、将来にわたり持続可能な経営の健全化を促す仕組みを検討することが必要。
- ◆ あわせて、公営企業の実態や将来見通しを丁寧に把握し、地方公営企業法の具体的な適用範囲、人口減少や多様な経営形態を踏まえた制度のあり方等についても検討することが必要。
- ◆ 全ての団体で効率化、健全化に資する制度とするため、多様な経営実態を踏まえた上で、経営規律の基軸のあり方を設定する必要がある。
- ◆ 広域的な連携や都道府県の補完等により、人材の確保等が困難な小規模団体の取組を支援する仕組みが重要。

1. 地方公営企業法の適用(財務規定等)拡大の取組の意味と今後の方向

- 平成 27 年以来、総務省として、重点事業（下水道及び簡易水道）を中心に、地方公営企業法の適用により公営企業会計を導入することを推進してきた。

これは、人口減少や更新投資の増大等により経営環境が急速に厳しさを増す中、将来にわたって持続可能な経営を確保するために必要な情報を揃える必要であるためである。

公営企業会計の適用により、経営成績（毎年度の利益・損失等のフロー情報）、財産状態（資産・負債等のストック情報）等を的確に把握し、将来にわたり持続可能な経営基盤を確保するために必要な情報を把握することで、適切な原価計算に基づく料金水準の設定やストックマネジメントの推進等の効果が期待される。

(下水道及び簡易水道を重点事業とした理由)

- ・ 資産規模が大きく、資産管理の必要性が高まっていること。
 - ・ 住民生活に不可欠なサービスであり、人口減少下にあっても事業を継続していく必要があること。
- また、重点事業以外の事業についても、公営企業として継続的に経営を行っていく以上は、原則として公営企業会計の適用が求められることから、平成 31 年 1 月 25 日の大臣通知等により新たなロードマップを示し、令和 5 年度までに、公営企業会計へできる限り移行するよう要請したところ。
- これらの公営企業会計の適用については、平成 31 年 4 月 1 日時点で見ると、3 万人以上の団体では、令和元年度までに適用予定の団体が、簡易水道事業（統合後上水道となった事業を含む。以下同じ。）については 96.1%、下水道事業（公共下水道及び流域下水道）については 98.1%と、着実に適用が進んでいる。
- また、3 万人未満の団体においても、適用済及び適用取組中の団体が、簡易水道事業については 45.9%（前年度比+2.9%）、下水道事業については 34.5%（前年度比+6.9%）と、取組が進捗しつつあるところ。
- 更に取り組を推進するためには、将来的には、地方公営企業法において適用義務のある事業として位置付けることが望ましいと考えられるが、まずは令和 5 年度までのロードマップに沿った取組の進捗状況を把握するとともに、各団体の事業や資産の規模等の実態を把握、整理することが必要。
- 公営企業法を適用すべき事業の範囲については、現在、公営企業として認識されている事業が極めて多種多様であり、かつ、同一事業でも地方公共団体によって公営企業として経営するか否かが異なっていることもあり、現在の「実態としての公営企業の事業」の全てを一律に法適用の対象とすることは不適当なことも想定されるため、運用実態等を踏まえた整理をする必要がある。
- 総務省として、平成 26 年度まで地方公営企業法施行通知（基本通知）で示していた公営企業法を適用する際のメルクマール（※）を廃止した上で、簡易水道と下水道について公営企業法の適用を求めた趣旨は、住民生活に不可欠なサービスを提供し将来にわたり持続可能な経営の確保が必要なこれらの事業について、一定の公費負担を前提としながらも、企業の経済性の発揮を促すためにも、経営規律を高めることが必要との判断をしたもの。
- ・ 「地方公営企業法及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律（公営企業に係る部分）の施行に関する取扱いについて
- 三 法の適用を受ける企業の範囲
- 地方公共団体は、法定事業及び病院事業以外の事業で主としてその経費を当該事業の経営に伴う収入をもって充てるものについて、条例で定めるところにより、法の規定の全部又は財務規定等を条例で定める日から適用することができるものであること（法第二条第三項及び施行令第一条第二項）。この場合「主としてその経費を当該企業の経営に伴う収入をもって充てるもの」とはその経常的経費の少なくとも七十～八十%程度を料金等の経営に伴う経常的収入をもって賄うことができるものであること。
- その他の事業についての検討を行うに当たっては、先述の公営企業のメルクマールが削除された現時点で、何を公営企業の中心的な要素とするのかを明確にすることが必要となる。その際のキーワードは「持続的な経営」が考えられる。

- 適用範囲の具体的な検討に当たっては、現在の各事業の実態や事業法との関係に加えて、各地方公共団体の公営企業会計適用の取組状況等を踏まえることが必要。具体的には、既に適用すべきと整理している重点事業（下水道及び簡易水道）に加え、地方財政法において特別会計設置義務のある事業（13 事業）をベースとして検討することが考えられる。
- なお、公営企業である以上、経営概念が存在するため、特別会計の設置は最低限の要件と考えられることから、地方財政法第 5 条第 1 号の地方債を発行する以上、事実上、特別会計の設置を求めることが適当であると考えられる。このため、地方財政法に基づく特別会計設置義務のある公営企業の範囲そのものについても、現在の各事業の状況を踏まえて検証する必要がある。
- また、地方財政法第 5 条第 1 号に基づく地方債の対象範囲、財政健全化法との関係についても、整合を図る必要がある。
 - ・地方公営企業法の適用事業と健全化法において単体で健全化を求めるべき企業の範囲を結び付けなければいけないのではないか。
 - ・なお、健全化法定時に、単体で健全化を求める企業の範囲を、地方公営企業法の当然適用事業（法定 7 事業及び病院事業）から地財法 6 条の公営企業へ拡大した。
これは、地財法 6 条の公営企業は、法適用・非適用にかかわらず、いずれの事業についても公費負担を除き料金等によって経営が行われることが基本とされており、また、地方債の許可団体とする基準である地方財政法の資金不足比率もこれらの事業について算定していることを踏まえたもの。

2. 経営戦略に基づき、発生主義会計に即した経営規律の向上

【経営戦略に基づく経営規律の向上】

- 将来にわたって住民生活に重要なサービスを安定的に提供することが可能となるよう、全ての公営企業に対して、経営戦略の策定を要請している。策定状況は、平成 30 年度末時点の調査結果では、57.4%が策定済みであり、要請期間である令和 2 年度末までに 95.0%とほぼ全ての団体で策定済となる予定であり、着実に取組が進んでいるが、今後は計画と実績の乖離を分析する等により質を高める改定を推進する必要がある。
- この経営戦略は、将来にわたる持続的な経営を確保するための中心的な計画であり、中長期的にも持続可能な経営を確保する道筋を示すとともに、一般会計等からの繰入金を含め、一定期間で収支が均衡する経営を確保するよう投資・財政計画を定めることで、経営健全化を図る基盤となるもの。
- しかしながら、現時点では、必ずしも全ての公営企業において、中長期的な施設の維持のための更新投資や人口減少による料金収入の減少を反映させた経営戦略の策定がなされておらず、首長を含めた地方公共団体全体として、その課題認識が共有されているかは地域によって様々なのではないか。
- 真に持続可能な公営企業の経営を確保すべく、更なる経営改善を促していくためには、各地方公共団体が、各公営企業が将来にわたり果たすべき役割を果たすために必要な負担（公費・料金）などの基本的な方針について、首長をはじめ、議会、住民を含めて検討する体制にすることが非常に重要ではないか。その上で、あらか

じめ、首長など関係者がコミットした基本的な方針を前提に、公営企業の経営規律を確立することが重要ではないか。

- ・ 例えば、設置条例等を根拠に、公営企業の役割やその実現に係る一般会計繰出金に関する方針等を定める仕組みが考えられるのではないか。
 - ・ 公営企業単独では、料金や一般会計からの公費負担のあり方を決定できないため、公営企業が中長期的な経営計画を立てるもととなる基本的な方針を、首長なりが設定するということが非常に重要ではないか。
- その上で、各公営企業においては、設定された基本的な方針に基づき、経営戦略を策定し、実施した結果は、毎年度の財務諸表等による経営成績のほか、経営戦略の進捗管理の中で把握し、首長、議会や市民等にフィードバックされる仕組みとなれば、経営戦略に基づく PDCA サイクルが確立されるのではないか。
- ・ 経営比較分析表における経営指標の活用等により、経営の健全度等の基準など各団体において一定の KPI を設定するための手法を示すことも考えられるのではないか。
 - ・ 水道、下水道などについては、30 年、50 年といった長期間を視野に経営計画を検討する仕組みが必要。
 - ・ 経営計画を一定の短期サイクルで見直しつつ、同時に長期サイクルも見ていくという、両輪の取組が望ましいのではないか。
- 公営企業の経営を持続可能なものとするためには、将来的には、経営戦略を法定化し、中長期的視点に立った経営の必要性を明示することが望ましい。

【経営戦略と料金適正化のリンク】

- 今後の人口減少や施設の老朽化に伴う更新投資の増大を踏まえると、多くの公営企業において、適正な料金水準・体系を設定し、必要な料金収入を確実に確保することにより、持続的な経営基盤を強化することが不可欠である。
- ＜水道事業の場合＞
- ・ 令和元年に改正された水道法に基づき、水道事業者は、省令で定めるところにより収支の見通しを作成し、これを公表するよう努めることとされた。具体的には、30 年以上の期間について長期的な収支を試算の上、10 年以上の収支の見通しを作成・公表するよう努めるとともに、おおむね 3 年から 5 年ごとに見直すよう努めることとされている。
- 水道料金については、この 30 年以上の期間の長期的な収支試算に基づき、料金の算定に当たっては、算定時からおおむね 3 年後から 5 年後までの期間について算定するものとされ、また 3 年から 5 年ごとの適切な時期に見直しを行うものとされた。
- 一方で、水道や下水道など住民生活に不可欠なサービスの対価である料金の引上げは、全ての住民にその負担増の影響が及ぶこともあり、住民等の理解を得ながら料金適正化に資する仕組みを検討すべきではないか。
- 料金の適正化を進めるためには、施設の老朽化の実態、更新投資の必要性や中長期の収支見通しを含めた事業の経営実態について、議会や住民が理解を深めることが重要。このため、中長期の計画である経営戦略の見直し過程において、その内容を議会に説明し、広く住民にも周知することによって理解してもらうことが重要。
- 具体的には、経営戦略については、施設・設備の投資や財源に関する中長期の見通しを示した上で、10 年程度の投資・財政計画を作成することとし、3～5 年で検証、改定することを求めているが、料金の適正化をこの PDCA のサイクルに合わせて実施することが望ましい。経営戦略の策定・改定の過程において、施設の老朽化等の実態や必要な対策、サービスの総括原価を明らかにし、今後 10 年程度のサービス

原価に対して、収支均衡するための財源のうち、公費負担すべき部分、使用料や料金で賄う部分を分かりやすく、議会や住民に示すことが重要であり、その結果、明らかになった必要な料金水準に計画的に適正化していくことが必要となるため、これらの取組を経営戦略の見直し過程に組み込んでおくことが有効。

- ・ 社会情勢、経営環境の変化に応じて適切な料金となるよう、3年から5年ごとの経営戦略の改定の際に、経費負担区分の原則に基づき公費負担の考え方を明確化した上で、料金の算出根拠となる原価計算書類（今後の原価見込み、公費負担部分や料金回収部分を明示）を記載するよう求めることが考えられる。（例えば、水道事業の場合に厚労省が示している「料金の算出根拠及び経常収支の概算」等が参考になるのではないか。）

【料金の総括原価主義の実現】

- 先に述べたとおり、料金の適正化は、公営企業の直面する課題に対応し、持続的な経営を確保する観点から、重要なポイントとなる。
- 料金の設定については、地方公営企業法及び各事業法において、事業報酬を含む総括原価方式を採用しており、営業費、支払利息等の経営に要する費用である狭義の原価に加え、一定の事業報酬を算入することとしているが、災害等のリスクへの対応のほか、資産維持のための経費を含め、一定の事業報酬を求めるとの考え方は、引き続き維持すべきである。

資産維持費の水準については、様々な考え方があるが、各公営企業の取り組みの指針となる何らかの基準を示すことができれば、総括原価主義の実現に寄与するのではないか。

（狭義の原価の算定）

- ・ 公営企業会計においては、建設改良補助金については、長期前受金として負債に計上した上で、資産の減価償却に応じて長期前受金戻入として収益化することとしていることから、原価から当該補助金分を控除することとしているが、料金算定に当たって用いる原価としては、以前存在していた「みなし償却」を選択していたか否かと同様、その取扱いはい各団体の選択に任されている。
- ・ 新設の際に交付された建設改良補助金が更新時に交付されないことを想定する場合、料金算定上の原価には当該交付された建設改良補助金に係る長期前受金戻入分も加えることが考えられるが、その場合、黒字が発生している場合でも、料金の引上げが必要との事態になり、説明が困難なケースもある。
- ・ 日本水道協会の料金算定要領において、長期前受金戻入額については、一般的には次の更新時にも同じ補助等が見込めるものではないことから、原則として総括原価の控除項目には含めないものとする事とされている。
- ・ 60、70年使用可能な管路が存在するなど、耐用年数表と実態が相当程度異なるケースがあることを踏まえ、各公営企業が実態に応じて、減価償却に用いる耐用年数表の耐用年数を設定することができることを周知することも考えられる。

（事業報酬の具体的なあり方）

- ・ 水道・下水道については、資産維持費として確保することが必要。
- ・ 定率方式については、簡易に算定可能であるとともに、経営のインセンティブを残す観点から有効であると考えられるが、償却資産額の一定割合（日本水道協会の算定要領においては3%）とした場合、老朽化して償却が進んだ事業ほど、資産維持費が減少するという傾向になり、世代間公平性の観点で課題がある。また、資産の実態が団体によって様々であるため、一律に設定するのは困難。
- ・ 一方、資金ベースでの算定は、大都市等を中心に実施されているが、予想される資金の必要性を前提としているため、経営インセンティブが生じないおそれがあるほか、全ての団体で長期にわたる緻密なシミュレーションを実施することは現実的ではないのではないか。
- ・ 保有資産に左右されないためにも、ストックマネジメント等を前提として可能な限り平準

化した投資を行うこととしながら、基金や積立てのように定額で設定し、必要額を確保することも考えられるのではないか。

- ・ 資産維持費として総括原価に算入すべき経費を算定するのではなく、料金原価計算を時価換算（再調達価額で減価償却費を計算）に基づいてできるような仕組みを議論しても良いのではないか。

- 急速な人口減少を前提とした料金体系のあり方として、基本料金・従量料金等に係る考え方を示し、持続可能な経営に資するように、料金体系の見直しを促すことが必要なのではないか。

【将来にわたり持続的な経営を確保するための経営戦略と会計処理のリンク】

- 人口減少、施設の老朽化といった経営環境の変化に対応し、持続的な経営をするために設定した各公営企業に係る基本的な方針及び経営戦略において示された事項に基づき、会計処理の枠組みを整理することで、様々な経営判断に用いる適切な財務情報が得られるようにすべきではないか。

- 特に、各地方公共団体で経営成績の評価の基本となる損益計算において、「公営企業の持続的経営」の視点で評価できる枠組みを設定すべきではないか。

「持続的企業」として、更新投資財源となる資産維持費をどのように位置づけ、料金で回収し留保することとする仕組みとするかがポイントとなる。

その場合、損益計算書に反映させることとするか、損益計算書以外の財務書類（例えば地方独立行政法人の場合の行政サービス実施コスト計算書が参考になるか。）の作成を求めるか、いずれかが考えられる。

＜損益計算書に反映させる場合＞

- ・ 時価換算の資産額に基づく減価償却費相当を費用計上する観点から、一定のルールに基づき時価換算減価償却費と現行制度の取得原価による減価償却費との差について、資産維持のための引当金として費用計上することも考えられるのではないか。
- ・ この場合、省令第22条の引当金のメルクマール（①将来の特定の費用又は損失であって、②その発生が当該事業年度以前の事象に起因し、③発生の可能性が高く、かつ、④その金額を合理的に見積もることができる認められるもの）に該当するかどうかの検証が必要であるとともに、多くの公営企業において損益計算に大きな影響を及ぼすことが想定されることに留意が必要。
- ・ このような整理ができれば、各期の損益が持続的経営の視点から経営成績を評価する基準として機能することとなる。（すなわち、おおむね、赤字であれば料金引き上げが必要、黒字であれば料金の引き上げが必要ではない。）

＜その他の財務書類の作成＞

- ・ 損益計算書には将来に向けた費用を計上すべきではないとの判断をする場合には、財務書類の附属明細書の一つとして、資産維持費を明示した原価計算の書類を作成することが考えられるのではないか。

- さらに、建設改良に係る一般会計の繰出金や国庫補助金についても、その目的や実態を踏まえ、しかるべき会計処理を行うことで、更新投資の際の財源を確保することが必要である。

また、利益剰余金の処分の過程で、必要な積立金を積み立てることで財源を確保することも重要となる。平成24年に法定の積立てルールや組入れ資本金制度が廃止された後に、地方公共団体として条例において積立てルールを規定していないところも多いが、今後の施設の更新需要の増大を踏まえると、各団体の条例に積立てルールを規定することで、地域の実態に応じた一定のルールに基づき、必要な積立金を確保することが望ましい。

(建設改良経費にかかる繰出金の目的の明確化)

建設改良経費にかかる一般会計からの繰出金については、資本助成目的、料金助成目的のいずれも想定される。資本助成の場合は出資、料金助成の場合は補助で繰り出すものと整理される。現行の法非適事業の財政措置を見直す際には、繰出目的と繰出手法を適切に整理することが必要。

- ・ 補助の場合は、長期前受金で負債に計上した上で、減価償却に伴い収益化することで、当該補助に係る減価償却費については料金回収しなくても赤字にならない。
- ・ 出資の場合は、資本金に計上され、損益計算書には反映されないため、当該出資金に係る減価償却費は料金回収対象としないと赤字となる。

(国庫補助金の取扱い)

一方、建設改良経費に係る国庫補助金については、平成24年の制度改正(みなし償却制度の改正)により、一律で長期前受金で負債に計上し、資産の減価償却に応じて収益化することとされたため、当該補助金は料金助成の目的で交付されるものとの前提となっている。

しかしながら、新設時のみ交付され更新時には交付されないなど、資本助成の目的で交付される補助金についても一律で負債に計上した上で収益化することとされているため、料金算定の原価に算入しようとする、赤字なのに料金引上げを求めることとなる。

- ・ 例えば、各団体が国庫補助金の実態や公営企業の経営方針及び経営戦略に基づき、国庫補助金を資本助成目的であると明らかにできる場合には、当該補助金を資本剰余金として計上することは考えられないか。
- ・ 日本水道協会の料金算定要領において、長期前受金戻入額については、一般的には次の更新時にも同じ補助等が見込めるものではないことから、原則として総括原価の控除項目には含めないものとする事とされている。(再掲)

(積立ルール of 明確化)

平成25年以前の制度では未処分利益剰余金の処分については、法律において全国一律のルールが設定されていた。地方分権の観点から、この法定ルールを廃止した上で、地方公共団体の条例等に委ねることとしたが、実態としては条例においてルール化することとせず、毎年度の議会の議決によることとしている団体が多い。将来にわたり安定的な経営や地方債の残高の管理、更新投資財源の確保のためには、各公営企業の実情に応じて、条例により積み立てルールを設定しておくことが求められるのではないか。

【発生主義会計に即した経営規律の向上】

- 先に述べたとおり、公営企業法の適用により、経営規律の向上の材料として、発生主義の公営企業会計制度による財務情報が揃うこととなる。
- 現行の地方公営企業においては、健全化の判断指標は「資金不足比率」となっているが、地方公営企業に求めるべき「健全化」とは、発生主義会計の損益計算書等に表われるものでも評価すべきではないか。
 - ・ 「資金不足比率」は、公営企業会計の健全化度合いを表すというより、資金繰りのリスク、すなわち一般会計への影響のリスクを示すものではないか。
- 現在事業ごとに作成している「経営比較分析表」で用いている指標等を参考に、発生主義会計の財務書類等に基づき、いくつかの評価分析の軸ごとに経営評価指標

を設定し、これに基づき、議会や住民等との間で、公営企業の経営に係る議論を促すことが考えられるのではないか。

- 例えば、決算書類において、いくつかの経営評価の指標を記載することとし、議会認定において、当該指標に基づいた経営の実態、将来見通しについて説明することとしてはどうか。

【発生主義会計にふさわしい財政措置のあり方】

- 公営企業会計への移行が進む中、義務適用事業についても、経営規律の向上に資するためにも、発生主義会計に即した財政措置へと転換することが求められるのではないか。

3. 会計・経営の単位・組織のあり方

- 公営企業の特別会計（経理の単位）については、事業ごとの設置が原則だが、その事業の目的、サービス内容が同種で、かつ、経営資源を共有する事業（上水道と簡易水道事業、公共下水道と集落排水事業など）については、総合的な経営判断を行う観点から、経営に係る組織について連携・統合を図るとともに、一の特別会計により経理を行うことが合理的と考えられる。
 - ・ 関係事業法により事業ごとの原価により料金設定をすることが求められておりより効率的かつ合理的な経営が可能となるよう、事業法との関係でも整理すべきではないか。
- 複数の事業を通じて一の特別会計を設ける場合においても、例えば、適用される事業法や財源が異なるなど個々の事業ごとの経営状況を明らかにする必要がある場合には、財務諸表の作成に当たって事業ごとのセグメントの設定を求めるべき。

4. 多様な経営主体・経営形態を選択し人口減少への対応を円滑にするための制度のあり方

- 公営企業の経営基盤強化の手法として、広域化や民間活用等の経営形態等の抜本改革の検討が必要である。すでに多くの公営企業において、指定管理者制度、包括的民間委託、PPP/PFI（公共施設等運営権方式を含む。）等の民間活用に取り組んでおり、水道や下水道事業においては、市町村の区域を越える経営統合を含む広域化を検討する取組が進められている。
- 広域化については、水道や下水道事業において、持続的な経営を確保するため、全ての都道府県に対し、令和4年度までに広域化に係る計画策定を要請し、多様な広域化を推進している。
- また、下水道事業における汚水処理手法の最適化の取組のように、今後の人口減少等を踏まえて、地域の実情に沿って最も効果的・効率的なサービス提供が選択されるような仕組みを用意しておくことが必要。また、サービス需要の減少が予想される場合には、適切なダウンサイジングが不可欠。地方財政措置もこれらの取組を阻害せず、推進するように配慮することが必要ではないか。

- ・ 下水道事業においては、各種汚水処理施設の中から、最適な施設を選択して整備する最適化の取組を推進している。例えば佐賀県では、都道府県構想の見直しを通じて未整備地区において、集合処理による整備をせず、個別処理の割合を高めるなどの取組を進めている。
 - ・ 例えば、地域医療の提供体制を維持するために、遠隔医療等を含め中核病院とネットワーク化した診療所、簡易水道より小規模かつ簡素な手法で飲用水を供給するシステムなど、新たな技術を活用した取組を推進することが必要なのではないか。
- 広域化等を推進するに当たり、現行の組織や事務の共同処理に係る制度を活用する方策とともに、運用実態を踏まえつつ、民間への共同委託等に有用な手法についても検証すべきではないか。
- ・ 地方自治法上、広域化の組織として一部事務組合及び広域連合（地方公営企業法においては企業団及び広域連合企業団）に係る規定が置かれているが、協議会の設置、機関等の共同設置、事務の委託、事務の代替執行などの事務の共同処理の仕組みも用意されている。また、水道法上は、議会の議決を経ることなく、給水区域の変更を行うことが可能である。これらの仕組みを用いることで、比較的大規模な地方公共団体が近隣の地方公共団体との関係を作っていくことも考えられるのではないか。
 - ・ ソフトの面での広域化も進める必要があると考えるが、その際にはシステムの共同化、共同調達や共同委託、共同研修など使いやすい仕組みを考えてはどうか。具体的にどういう制度を使ってシェアドサービスの的なものを実現するのか、方策、指針を示してはどうか。
 - ・ 広域連携に当たっては、各地方公共団体の持つアセット情報等のデジタル化や一定の標準化あるいは ICT 化の更なる推進が重要ではないか。
- 様々な経営形態等の仕組みについては、地域の実情に応じて選択できるよう、形態・手法ごとに、経営の全体にかかる効果を情報提供等すべきではないか。

5. 持続的な経営を支える人的資源の活用

平成 11 年以來の全国的な市町村合併の進展後も小規模市町村は相当数存在するところであり、こうした小規模市町村では、専任職員がおらず、職員が複数の事業を兼任している場合も多い。今後の人口減少により、職員数は更に減少していくことが想定される

また、小規模市町村に限らず、多くの市町村において、技術職員等の専門人材が不足している。

こうした状況を踏まえ、公営企業が今後も持続的な経営を行っていくためには、こうした人材不足に対して、都道府県による支援や、専門人材を有する政令市・関係団体との連携が今後重要性を増していくのではないか。

【都道府県の役割】

- 公営企業の経営改革の推進に当たっては、専門的知見の確保や広域での連携確保等の観点から、都道府県が市町村における取組を支援・調整する機能を担うことが有効と考えられるが、その取組状況は都道府県によってバラツキが見られる。
- 現状、会計適用や水道・下水道の広域化等の取組推進について、都道府県に対し、市町村における取組の支援を要請しているが、より効果的な支援体制の構築等の観点から、都道府県内部における関係部局（市町村担当部局、事業法所管部局、公営企業部局等）の連携を強化すべきではないか。

- 例えば長野県では、県の関係部局（環境部、企画振興部）と企業局が連携して結成した水道事業市町村支援チームが、現地の地域振興局とともに市町村を訪問し、施設の現地調査や、首長・担当職員を交えた意見交換を行っているほか、地方自治法の「事務の代替執行」制度を活用し、企業局が小規模団体の設備更新の発注事務等を支援する等、各市町村が抱えている課題に応じた支援や助言を行っている。

○ 市町村支援を目的として、都道府県の専門的な人材を確保する取組も考えられるのではないかと。

- 令和2年度から、都道府県等が土木技師、建築技師等の技術職員（一般会計が人件費を負担）を増員し、平時に技術職員不足の市町村を支援するとともに、大規模災害時の中長期派遣要員を確保する場合に、増員された職員人件費に対して、地方財政措置を講じている。

【広域的な連携等による人的サポート】

○ 都道府県ではなく、政令市や関係団体が専門人材を確保またはあつせんすることで、広域的に人的支援を展開している水道事業の事例を踏まえ、他の事業や他の地域に、このような取組を広げる方策を検討すべきではないかと。

- 例えば、水道事業の場合、日本水道協会が中心となり、地震等緊急時において、全国の水道事業者の協力を得て、応急給水隊・応急復旧隊を派遣している。
- 都道府県同士で連携協定を結び、職員派遣を行っている事例や、大都市の第三セクター等が、自社の有する知見・ノウハウを活用し、他自治体の最適な経営手法の構築・導入を支援している事例や、PPP/PFIを活用した技術継承の事例もある。

6. その他

○ 地方公営企業法に規定されるが実態上運用されていない「償還期限を定めない企業債」「地方公共企業体」について、現在における意義をどう考えるのか。