

◇◇ 地方創生と公営企業改革 —求められる能動的姿勢— ◇◇

約2年間にわたって、上下水道、交通、病院等を経営する地方公営企業（以下「公営企業」という）の経営戦略を議論する国の研究会に参加させていただいた。人口（利用者）減少による料金収入の低下、高齢化や退職する職員の増加、管理資産の老朽化等、公営企業を取り巻く環境が厳しさを増しているなかで、中期的な需要の見通しと、それを踏まえた経営戦略や経営改革の方向が検討されてきたのである。

公営企業は地域の公共インフラの多くを経営し、住民や企業活動を陰で支える、いわば番人のような存在だ。そのため、今後の人口減少を考えると質・量ともに合理化が不可避である。しかしながら、公営企業の改革が、地域の経営全体を再構築する契機になるという点を見逃してはならない。全国で約8,700事業体、1自治体あたり5事業体ほどある公営企業が、経営の自立性を実現し、地域の雇用を生み出す存在になることで地域の職が安定し、大都市への人口流出も防がれる可能性がある。そのため、人口減少に対応する「受動的改革」を進める一方で、人口減少に歯止めをかけ、地域経済の底上げに貢献する「能動的改革」にも留意すべきである。

能動的改革は、いくつかの企業ですでに取り組みされている。ある交通事業者は、利用者の行動特性に関するデータを集計・分析することで、高齢者が多い地域住民の外出を促す（需要を創造する）運賃体系や運行サービスを実現し、収益力を高める検討を始めている。また、別の水道事業者は、事務事業のアウトソーシングを進める一方で、維持管理を担う人材をインソーシング（地元から雇用、中長期的に育成）することで、水ビジネスの他地域拡大をねらえる基盤を構築している。急激な水需要の減少に対応するため、浄水場の処理方式をスペックダウンする一方で、維持管理にセンサーやウェアラブル端末等を活用し、海外にも適用可能な省力的な維持管理システムを体現している自治体もある。

こういった能動的改革は、公営企業本体だけの力では実現されにくい。先に示した取り組みも、民間企業や外部・異分野の人材の存在が効果的であった。今後の公営企業の経営形態は、官か民かという二者択一ではなく、いかにしたら能動的改革の知恵を集められるのか、という視点から、地域のニーズに応じて選択されるべきであろう。結果として、欧州の公益企業のように、公営企業（公法上の組織）だけでなく、有限会社、株式会社（民営化&PPP）、有限責任事業組合（LLP）等の多様な組織形態が並存することになるかもしれない。

地方圏の多くの自治体では、自らの経済力だけで雇用を支え切れない状況が続いている。地方交付税等による公的需要が県内総生産の4割を超している都道府県さえもある。しごとを創るためには企業誘致やベンチャー育成等が近道だと思われるが、これまで地域を支え続けてきた公営企業の改革によっても実現できる可能性がある。

平成27年6月 社会システムコンサルティング部長 神尾 文彦