

公共サービスの民間化
- 公民パートナーシップ（PPP）の展開 Vol.2 -

平成14年6月



日本政策投資銀行 北海道支店

<http://www.hokkaido.dbj.go.jp>

公共サービスの民間化*

- 公民パートナーシップ (PPP) の展開 Vol.2 -

日本政策投資銀行 北海道支店

* 本稿の作成過程において、北海道大学大学院法学研究科宮脇淳教授から極めて有益な助言をいただいた。
また、新潟大学経済学部大住荘四郎教授との議論も参考になった。ここに記して感謝の意を表したい。

[要 旨]

Key Words : 公民パートナーシップ、PPP、民間化、民営化、民間委託、PFI、NPM、Best Value

国・地方ともに財政状況が厳しさを増し、財政支出に過度に依存する経済構造からの脱却が急務になっている一方で、住民ニーズの高度化・多様化も進んでおり、今後、各地域においては、財政支出の効率化を図りつつ住民サービスの向上を目指していくことが求められている。こうした要請に応えていくためには、これまで行政が独占してきた公共サービスに民間企業や NPO 等の主体を活用する「公民パートナーシップ」を導入し、民間主体のノウハウ・創意工夫・柔軟性等を活かしていくことが不可欠である。

こうした公民パートナーシップについては、新たな社会資本整備等に当たり PFI や公設民営などを活用することに加え、既に行政によって提供されている公共サービスにも民間主体を活用する「民間化」を推進していくことが重要な方向となる。

民間化は、一般に、

- (1) 「所有」主体の変化（行政 民間）
- (2) 「運営」主体の変化（行政 民間）
- (3) 「ガバナンス」主体・形態の変化（行政 民間など）

と整理されるが、これら主体・形態の個別の変化ではなく、これらの組み合わせの変化としてとらえることが必要である。

例えば、「所有」と「運営」の組み合わせのみにより民間化の方向を考察しても、

- (1) 所有・運営ともに行政が担う一般的な公共サービスの場合には、運営主体のみ民間に移転若しくは所有・運営ともに民間に移転する方向等
- (2) 所有を行政が運営を民間が担う場合には、所有を民間に移転する方向
- (3) 所有を民間が運営を行政が担う場合には、運営を民間に移転する方向

が考えられる。これらにあわせて、民間化に当たっては、公共サービスの性格等に応じ、公共によるガバナンスの確保などガバナンス主体や形態のあり方、すなわち上記三つの視点の組み合わせのあり方について十分に検討することが求められる。

本稿では、北海道内における民間化の現状等を把握するため、道内 212 市町村に対しアンケート調査を行ったが、その結果、主に以下の点が確認された。

- (1) 民間化の実績のある団体や予定・検討している団体は少なく、民間化に向けた動きは今のところあまり広がりを見せていないこと。
- (2) 対象とする事業も、観光施設、病院、と畜場、交通、ガス、福祉施設などに限定されていること。

- (3) 民間化により、財政支出の軽減に加え、民間ノウハウの活用や柔軟な事業運営等による住民サービスの向上を期待していること。
- (4) 活用に当たっては、事業採算性の確保、民間企業の不足、事業継続の不安定性等を懸念する一方、実際には職員・労働組合の抵抗、議会对応など自治体内部の調整が高いハードルになっていること。

次に、実際に民間化を実施した 7 事例を具体的に検証し、その結果、以下の特徴・課題等が明らかになった。

- (1) これまでに活用されてきた手法は極めて限定的であること。
- (2) 契約の際に条件を付すこと等を通じ、民間化した後のサービス水準の維持・確保を重視しているものの、中長期にわたる維持・確保には限界があること。
- (3) 雇用の確保を重視し、主に内部での配置転換により対応していること。
- (4) 今後の設備投資や資金負担に関する役割分担の一部明確化が図られていること。
- (5) 事業者選定における透明性に欠ける面があること。
- (6) 譲渡価格など民間主体の資金負担額については、大半が資産の価値をもとに決められていること。
- (7) 民間化に伴い地方債の繰上償還が要請され、その調達が重い負担になっているケースもあること。
- (8) 民間化に伴い、財政負担の軽減に加え住民サービスの向上にも大きく寄与していること。
- (9) 民間化に当たり、議会・労働組合・相手先との調整、民間化する相手先の確保が課題になる面が多いこと。

ここで、民間化を実現する手法を整理すると、

- (1) 行政の所有する施設の民間への管理運営委託【所有：行政、運営：民間】
(委託費支払型、利用料金型、両者の併用)
- (2) 行政の所有する施設等の民間貸与【所有：行政、運営：民間】
- (3) PFI 若しくは PFI 的手法を活用し、管理運営に加え今後の追加投資や改修・維持更新等の設計・建設・資金調達を一体的に民間に委ねる事業権契約
【所有：行政、運営：民間】：RTO/BTO
【所有：民間、運営：民間】：ROT/BOT、ROO/BOO
- (4) 行政の所有する資産等を民間主体に譲渡する民営化【所有：民間、運営：民間】
(資産等譲渡、株式取得・売却)

などがある（単なる業務委託を除く。なお、本文では具体的なストラクチャーを呈示）。

一方、これらを活用するに当たっては、

- (1) 公の施設にかかる管理運営委託における委託先の限定、利用料金型の場合の料金設定

にかかる柔軟性の不足

- (2) 行政財産の貸付け・譲渡の制限
- (3) 事業主体における事業許可等取得の必要性
- (4) 管理運営委託の短期性

など、制度面を中心とする課題が残っている。

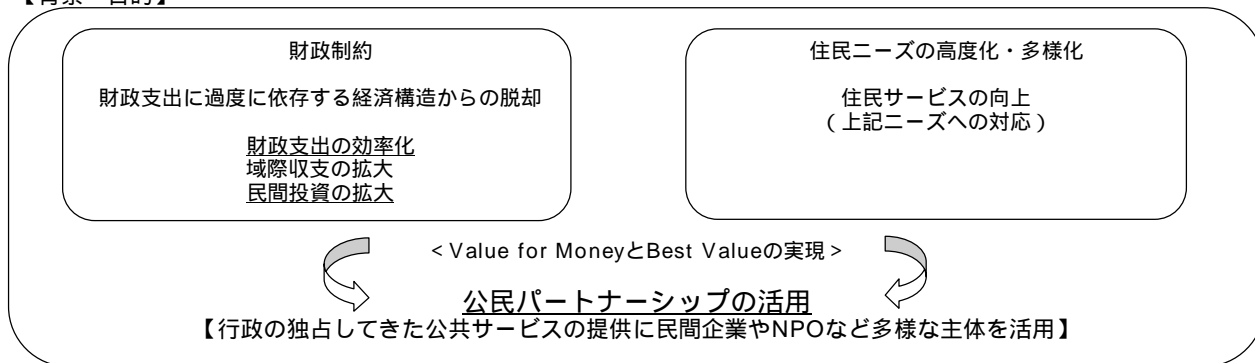
今後、各地域においては、税負担に対し最も価値のあるサービスを提供する Value for Money (VFM)、公共ニーズに即した満足度を重視する Best Value の実現を通じ、財政負担の軽減と住民サービスの向上を図っていくことが必要であり、そのためには公民パートナーシップによる公共サービスの民間化の活用が極めて重要になってこよう。その際、上記を踏まえれば、今後、特に以下の点を重視し取り組んでいくことが要請される。

- (1) あらゆる公共サービスにおいて民間化の活用を検討することとし、それを地方公共団体の政策評価の中にシステム化すること。
- (2) 公共サービスの性格、事業採算性、公共関与の必要度合い、地域の実情等を踏まえ、多様な民間化手法の中から最適な手法を選択すること。その際、民間主体を最大限に活用するよう検討すること。
- (3) 公共として必要なサービス水準を維持・確保していくため、サービスの性格に応じ、行政によるガバナンスの有無・形態等について十分に検討すること。特に、中長期にわたる行政のガバナンスを確保するため、事業権契約や複数年の管理運営委託活用についての検討を重視すること。
- (4) 事業採算性の確保を重視し、資産価値ではなく事業価値による民間主体負担額（譲渡価格等）の決定、広域化・事業複合化などバンドリングによるスケール・メリットの実現等を促進すること。
- (5) 関係者における資金負担・リスク負担等に関する役割分担の明確化を図ること。
- (6) 対象事業に関する事前の情報開示、事業者選定手続きの透明化、民間化後の評価の公表など、住民に対するアカウンタビリティを重視すること。
- (7) 地方公共団体においては内部での配置転換等による雇用の確保を重視するとともに、国は出向制度、転籍にかかる優遇措置等に関し検討する必要があること。
- (8) 公物管理（公の施設の管理委託先、行政財産の貸付け・譲渡制限）、事業主体における事業許可等の取得、地方債の繰上償還など、民間化に当たっての制度面における障害の解消を図るべく努める必要があること（国）。
- (9) 補助金等のイコール・フットィング、税の減免、ファイナンス面での優遇措置など、民間化に向けたインセンティブについて検討すること（国）。
- (10) 民間化に関する情報・ノウハウの蓄積・共有化、民間化の相手先確保などのコーディネート機能の充実を図ること（国・地方公共団体）。

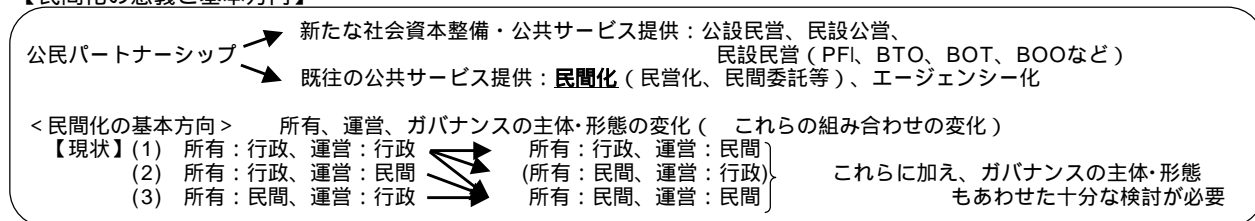
【地域支援担当 佐野修久、小崎誠】

要 旨 図

【背景・目的】



【民間化の意義と基本方向】



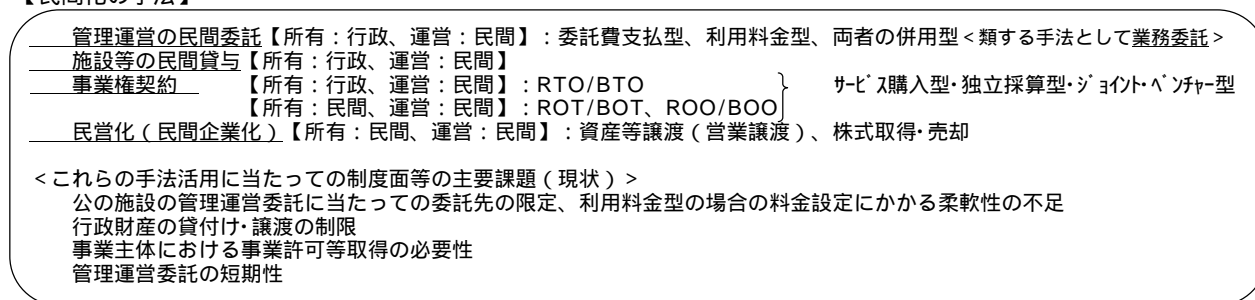
【北海道における現状～道内市町村に対するアンケート調査結果】

民間化実績のある団体、予定・検討している団体は少なく、民間化に向けた動きは大きく広がっていない
観光施設事業、病院事業、と畜場事業、交通事業、ガス事業、福祉施設事業等で実績・検討（事業が限定的）
財政支出の軽減、民間ノウハウの活用、柔軟な事業運営による住民サービスの向上等を期待
民間化に際し、事業採算性の確保、活用する民間企業の不足、サービス低下・事業継続の不安定性等を懸念
実際には、職員・労働組合の抵抗、議会対応など自治体内部の調整も大きなハードル

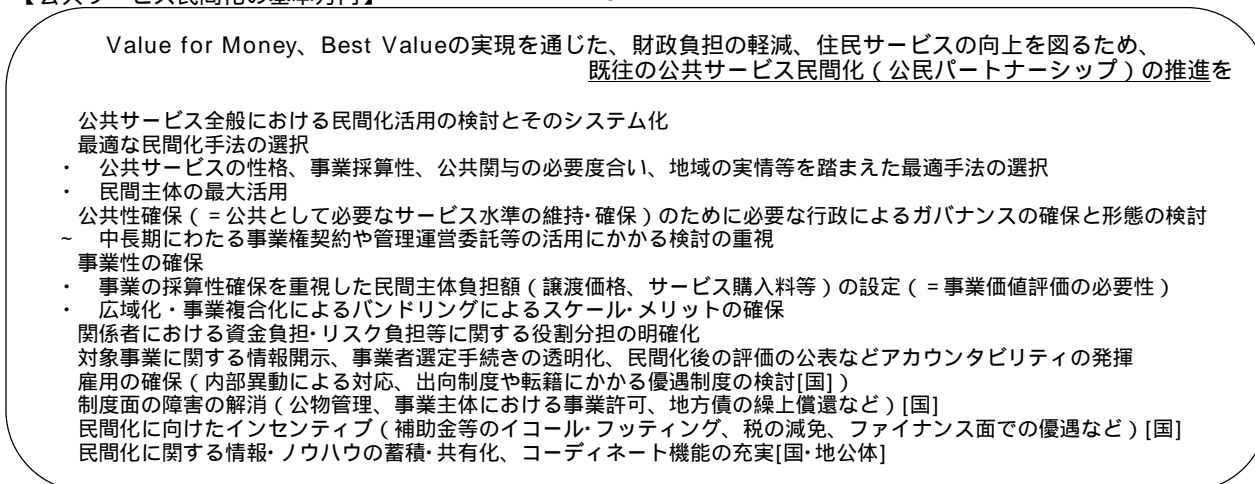
【活用事例～道内等の7事例】

活用されている民間化手法は、資産等譲渡、施設貸与、管理運営委託等に限定
民間化以降のサービス水準の維持・確保を重視（中長期にわたるサービス水準の維持に限界）
内部異動等による雇用の確保を重視
今後の設備投資や資金負担に関する役割分担の明確化
事業者選定における透明性の不足
資産価値による民間主体の資金負担額の決定
民間化に伴う地方債の繰上償還に関する資金負担
財政負担の軽減、住民サービスの向上等に寄与
議会対応・労働組合対応のほか、民間化する相手先の確保、相手先との民間化条件の設定等が障害

【民間化の手法】



【公共サービス民間化の基本方向】



目 次

	頁
1 . はじめに	1
2 . 公共サービス民間化の概念	2
2.1 民間化の背景と位置付け	2
2.2 民間化の意義	4
3 . 北海道における公共サービス民間化の現状	
～ 道内市町村に対するアンケート調査結果の分析	10
3.1 公共サービス民営化の現状	11
3.2 公共サービス民営化の予定	14
3.3 調査結果のまとめ	18
4 . 道内を中心とする公共サービスの民間化事例	19
4.1 千歳市ガス事業	20
4.2 函館市バス事業	26
4.3 砂原町病院事業	32
4.4 弟子屈町観光施設（スキー場）事業	37
4.5 阿久根市（鹿児島県）観光施設（国民宿舎）事業	41
4.6 帯広市福祉施設（救護施設）事業	46
4.7 北見市スポーツ施設事業	50
4.8 その他	54
4.9 事例からみた公共サービス民間化の特徴等	58
5 . 公共サービス民間化の手法	62
5.1 管理運営の民間委託	63
5.2 施設等の民間貸与	65
5.3 事業権契約	66
5.4 民営化（民間企業化）	69
6 . 公共サービス民間化の活用に向けた基本方向	72
参考文献	76
参考	79
参考 「北海道における公民連携の動向」に関するアンケート調査（調査票）	80
参考 「公共サービス民営化の動向」についてのアンケート集計結果	84
参考 公営ガス事業における民間化事例	90
参考 地方公営企業の現状（全国及び北海道）	107

1 . はじめに

国・地方ともに財政状況が逼迫化し、行財政運営の効率化が急務となっている一方で、住民ニーズの高度化・多様化も進んでおり、今後、各地域においては、財政負担の軽減を図りつつ住民サービスの向上を目指すという、極めて難しい対応を求められている。

こうした困難な要請に 대응していくためには、従前の対応のままでは自ずと限界があり、今後、これまで行政が独占してきた公共サービスに民間主体等を活用する「公民パートナーシップ」を導入し、民間のもつノウハウ・創意工夫・柔軟性等を十分に活かしていくことが必要不可欠になってこよう。

こうした中、今後、新たな社会資本の整備・公共サービスの提供に当たっては、PFI や公設民営等の導入により民間主体等の活用を積極的に推進していくことが要請される。一方、財政制約の下、今後新たな社会資本整備を行う余裕は小さくなるものと予想され、既存の施設の管理運営やサービス提供のあり方の見直しが進む中で、既に行政によって提供されてきた公共サービスに民間主体等を活用する、すなわち「民間化」を推進することが、極めて重要な位置付けを有することになると考えられる。

加えて、経済社会の成熟化やグローバル化の進展等に伴い地場企業における経営基盤の脆弱化が危惧される中であって、こうした公共サービスの民間化は、民間企業等に新たな事業機会を創出するものとしても有益であろう。

本稿では、こうした意義を有する公共サービスの民間化を推進すべく、民間化の概念整理を行った上で、具体的な民間化事例等を紹介し、今後の民間化の方向について主に手法面に焦点をあてて示すこととしたい。

本稿の構成は次のとおりである。先ず第 2 章では、公共サービスの民間化の背景・意義等について整理する。その上で、第 3 章では、道内 212 市町村を対象に行ったアンケート調査結果をもとに、北海道における民間化の現状や今後の予定等について明らかにする。また、第 4 章では、主に道内で実施された民間化の事例を紹介し、具体的な民間化スキームや課題等について検証する。これらを踏まえ、第 5 章では、公共サービスの民間化を実現するための具体的な手法を呈示し、最後に第 6 章で、こうした民間化を推進していくための基本的な考え方を示す。

2. 公共サービス民間化の概念

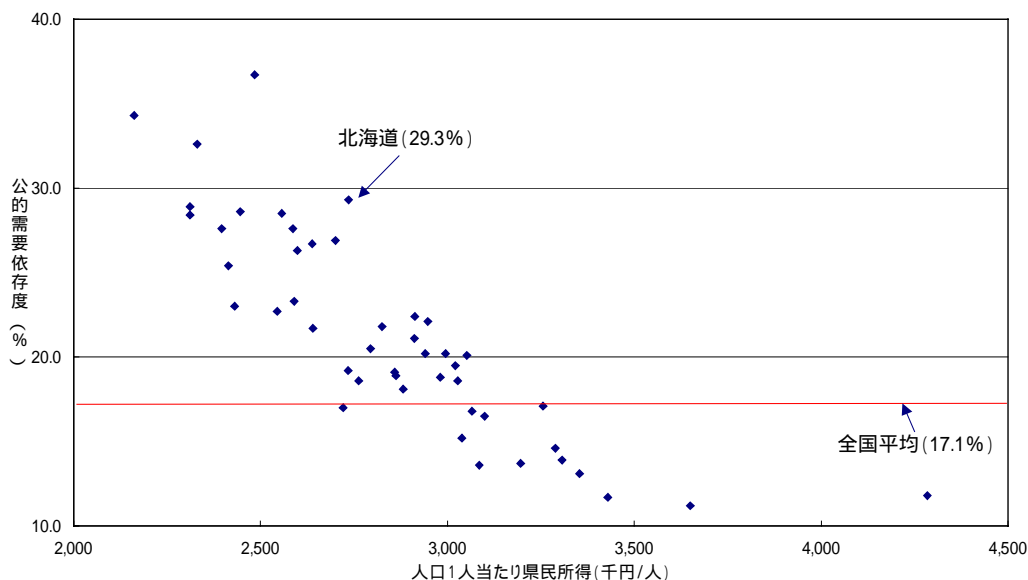
2.1 民間化の背景と位置付け

地域経済は、これまで公共投資を中心とする財政支出に大きく依存する構造にあり、特に経済基盤の脆弱な地域ほど、こうした傾向が強くあらわれている（図 2-1）。北海道においても、公共投資など公的需要の道内総支出全体に占める割合（公的需要依存度）が3割（全国平均 17%）に達するなど、極めて財政支出に対する依存度が高い現状を余儀なくされている¹。

一方、経済社会の成熟化が進み、国・地方ともに財政状況が厳しさを増す中であって、今後、これまで同様の財政支出を確保していくことは困難であり、このままでは地域経済は深刻な事態に陥るものと懸念される。したがって、今後、北海道をはじめとする各地域においては、財政支出の効率化を図る一方、マクロ的には域際収支の拡大と民間投資の拡大を促進することを通じ、過度に財政支出に依存しない自立的な経済構造へと転換していくことが求められている¹。

こうした中、これまで行政が独占してきた公共サービスの提供に民間企業や NPO 等を活用していくこと、すなわち「公民パートナーシップ」の導入は、民間投資の拡大（財政支出から民間投資への転換等）に資するとともに、競争原理の導入を通じた財政支出の効

（図 2-1） 公的需要依存度と所得水準の関係（98年度）



（注）公的需要依存度 = 公的需要（=政府最終消費支出+公的総固定資本形成） / 県内総支出 × 100（%）

1 地域経済の財政支出依存の現状とその要因、財政支出依存から脱却するための方向については、佐野（2000）参照。

率化にも寄与するものであり、財政支出に依存する経済構造からの転換に大きな役割を果たすものと考えられる。

一方、国民の価値観や生活様式等が多様化する中であって、公共サービスに対する住民のニーズも高度化・多様化しつつあるが、民間企業や NPO 等のノウハウ・創意工夫・柔軟性等を活用することで、こうした住民ニーズに即したサービス水準の向上にも資するものと期待される。

このように、公共サービスの提供に民間企業や NPO 等の主体を活用する公民パートナーシップは、財政支出の削減のみならず公共サービス水準の向上にも寄与し、より効率的かつ効果的な地域経営を実現するための手段として、今後、各地域において最大限に活用していくことが求められる。

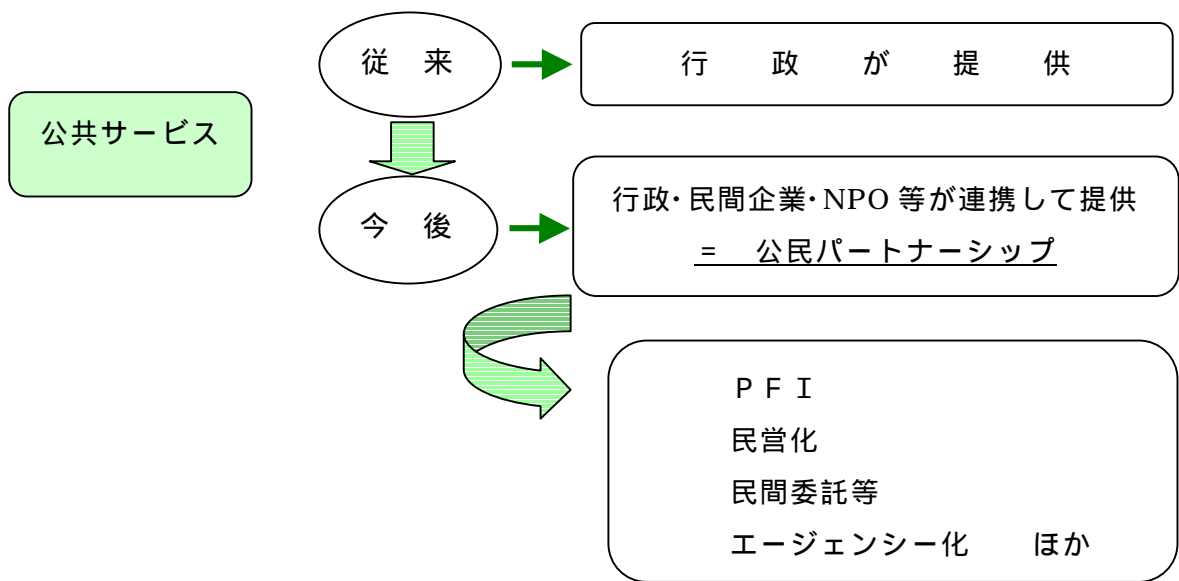
現在のわが国が直面する経済の成熟化や財政状況の逼迫化等を先行的に経験している欧米諸国では、かねてから、行政部門の効率化等を図るべく、従来行政が独占していた公共部門に PFI 等による民間主体の活用が進められてきた。また、こうした経験に基づく行政実務をベースに形成された行政部門の効率化・活性化を目指すための理論 = New Public Management (NPM) においても、PFI、民営化（狭義）、民間委託（広義の民営化の一つ）、エージェンシー化等を通じ、公共部門に「市場メカニズムの活用」を図っていくことが重要な柱の一つとして位置付けられている²。

わが国でも、「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」（いわゆる「骨太方針」）（13年6月）において、新しい行政手法として NPM が位置付けられ、「公共サービスの提供について、市場メカニズムをできるだけ活用していくため、「民間でできることは、できるだけ民間に委ねる」という原則の下に、公共サービスの属性に応じて、民営化、民間委託、PFI の活用、独立行政法人化等の方策の活用に関する検討を進める。」と示されるに至っており、ようやく上記の流れを受けた動きが顕在化する段階にさしかかっている。

一方、英国においては、ブレア政権移行後に、この NPM（狭義）の制度改革を図る次の段階へとステップアップしつつある。すなわち、財政支出の軽減など経済性・効率性の向上を重点的に推進する従来の方向から、有効性、すなわち公共ニーズを踏まえたアウトカム（住民の効用・満足度）を重視する方向に転換する Best Value 改革が進められており、民間企業や NPO・住民とのパートナーシップ（Public Private Partnerships (PPP)）を尊

2 NPM は、業績/成果による統制、市場メカニズムの活用、統制基準の顧客主義への転換、統制の容易な組織への転換（簡素化・フラット化）により構成される。詳細は、大住（1999、2002）参照。

(図 2-2) 公民パートナーシップの位置付け (公共サービス提供主体の変化)



重しつつ、財政支出の効率化等と住民サービスの向上の両面に軸足を置く方向へと転換が図られつつある。

このように、公共サービスの提供に民間企業や NPO 等の主体を活用する「公民パートナーシップ」の導入は、対価に対し最も価値のあるサービスの提供を図る Value for Money (VFM) や公共ニーズに即した住民の満足度を重視する Best Value を実現する手段として、今後ますます重要な位置付けを担うものと考えられ、昨今活用が進みつつある PFI に加え、民営化、民間委託といった手法の活用についても、十分検討を進めていく必要がある(図 2-2)。

2.2 民間化の意義

さて、民間化 (Privatization)³ は、英国のサッチャー政権時に重点的に取り組まれた政策手法であり、一般に「市場メカニズムの役割を増大・強化することにより産業パフォーマンスの改善を目指す試み」と意義付けられ、前記 NPM における「市場メカニズムの活用」とほぼ同様の意味で用いられている。具体的には様々な定義があるが、英国における一例を示すと、

脱国有化 (Denationalization): 国家所有等から民間所有への転換 (狭義の民営化)
 規制緩和・自由化を含む規制政策の転換 (Deregulation、Liberalisation)

3 一般に Privatization は民営化と訳されているが、ここでは後述する狭義の民営化と区別するため、敢えて民間化と称することとした。この民間化の一般的な意義については、E.S.Savas (2000)、大住 (1999)、山本 (1994)、遠山 (1989・1990) を参照。

財・サービスの供給主体の転換（Contracting Out、Franchise など）

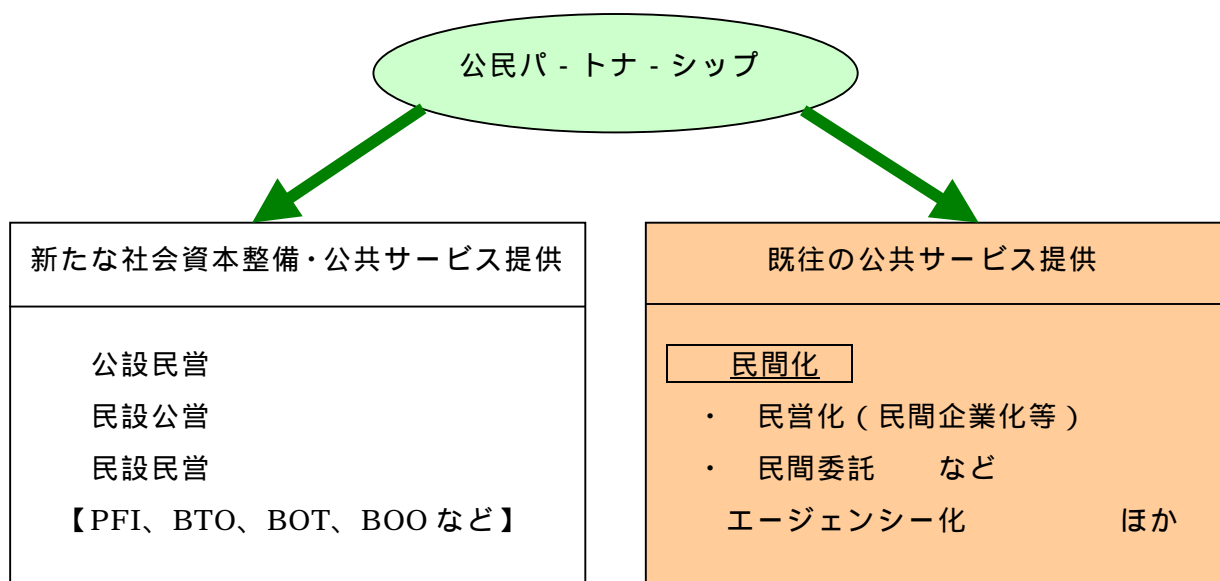
などとされており、経済活動に対する行政の関与を減少させる規制政策の転換も包含された概念として位置付けられている。

前記のとおり、英国では、Best Value 改革のもと、こうした民間化政策の見直しが進められており、民間企業・NPO・住民など多様な主体との連携を促進しつつ、経済性・効率性から有効性（公共サービスの質、公共ニーズに即した満足度の向上）を重視する方向へと転換を図りつつある。

こうした流れを踏まえ、本稿では、民間化を、公共サービスの提供に行政のみならず民間企業や NPO・住民等を活用し、財政支出の効率化と住民サービス向上の双方を目指す「公民パートナーシップ」の中に位置付けることとする。その上で、PFI や公設民営等が主に新たな社会資本整備や公共サービスの提供に活用される手法⁴であるのに対し、民間化は、既に行政によって提供されてきている公共サービスに民間企業や NPO 等の主体を活用する手法として整理することとしたい（図 2-3）。

以上を踏まえつつ、先の英国の例をベースに、民間化の一般的な概念について改めて整理すると、以下のとおり、所有・運営（＝サービス供給）・ガバナンスにかかる主体や形態を変化させることと考えることができる。

（図 2-3）公民パートナーシップ手法の区分



4 新たな社会資本整備や公共サービス提供に際して活用される公民パートナーシップの手法等については、佐野・坂井（2002）参照。

(1) 「所有」する主体の変化

行政が所有してきた資産等の所有権を民間主体に移転すること。

(2) 「運営」する主体（サービス供給主体）の変化

行政が担ってきた財・サービスの供給、すなわち事業・施設等の運営を民間主体に移転すること。

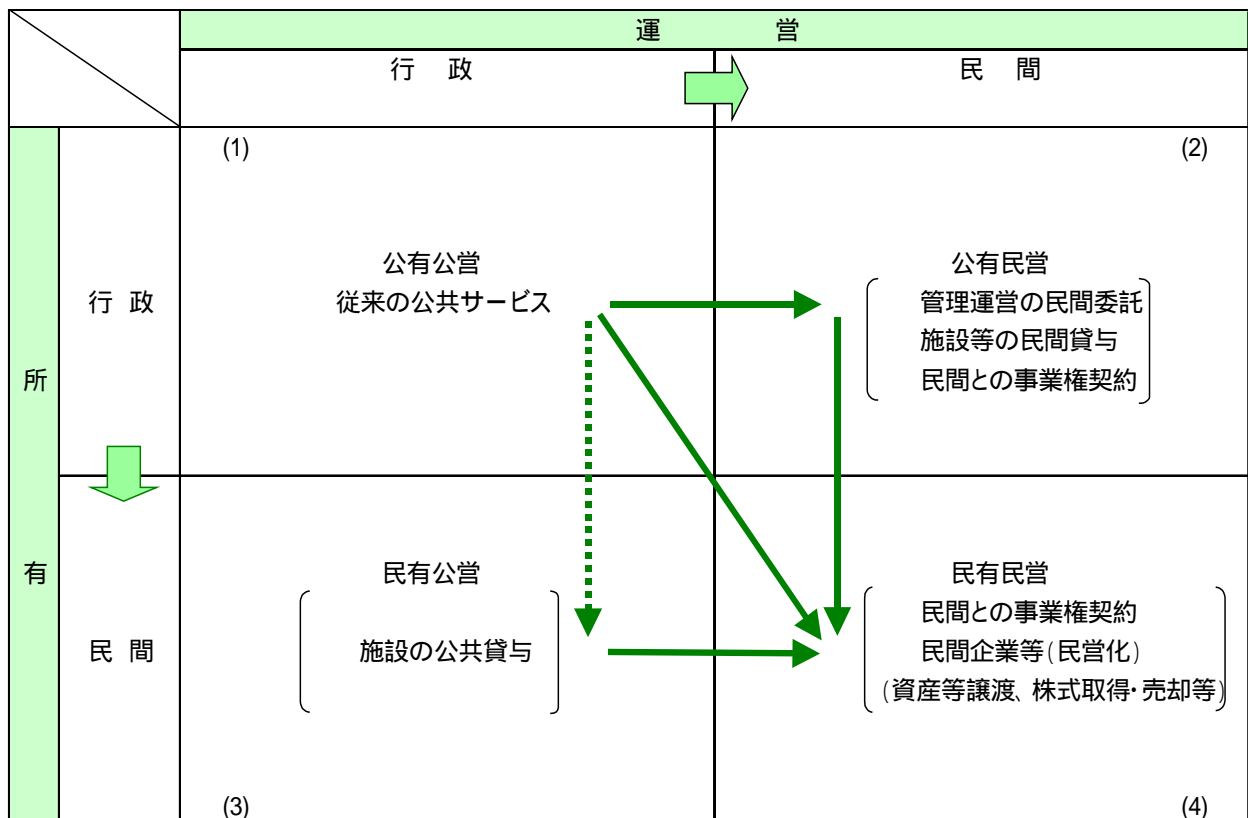
(3) 「ガバナンス」主体・形態の変化

規制・許認可などを通じた行政によるガバナンスから市場メカニズム（民間）によるガバナンスへの転換など、当該サービスにかかるガバナンスの主体・形態を変化させること。

ここでは、民間化の一般的な概念を整理し直すため、「所有」「運営」「ガバナンス」という三つの視点を明確化し呈示しているが、実際の民間化は、このように個別に所有・運営・ガバナンスの主体や形態が変化するのではなく、後述するとおり、これらの組み合わせが変化するものとしてとらえることが必要になる。

以上を踏まえ、ここでは議論を簡潔にするため、先ず、「ガバナンス」を除いた「所有」と「運営」にかかる主体の組み合わせの変化から、具体的な民間化の方向について考察す

(図 2-4) 「所有」「運営」からみた民間化の基本方向



(注) 矢印は民間化の基本的な方向を示したもの。

ることとしたい(図 2-4)。

公共サービス提供における従前の「所有」「運営」の形態としては、(1)「所有」「運営」とともに行政が担っている場合、(2)「所有」を行政が「運営」を民間が担っている場合、(3)「所有」を民間が「運営」を行政が担っている場合の3つが考えられるが、各々の民間化の基本的な方向は次のとおりである。

(1) 「所有」「運営」とともに行政が担っている場合

運営(公共サービス供給)のみ民間主体に転換

施設は行政が所有したままで、当該施設の管理運営の民間委託、当該施設等の民間貸与などを通じ、運営を民間主体に移管するもの((2))。

所有のみ民間主体に転換

施設を民間主体に譲渡した上で当該施設の貸与を受ける(引き続き運営は行政が担当)などの方法により、施設の所有のみ民間主体に移管するもの((3))。

なお、この方法では、民間化に伴い大きな効果を得ることは期待し難く、実際に活用されるケースは少ないものと予想される。

所有・運営とともに民間主体に転換

民間主体に対する資産等譲渡や株式取得・売却などによる民営化(民間企業化等)、PFI もしくは PFI 的手法を活用した契約に基づく所有・運営の民間移管などを通じ、所有・運営とも民間主体に委ねるもの((4))。

(2) 「所有」を行政が「運営」を民間が担っている場合

所有を行政から民間主体に移管することにより、所有・運営とも民間主体に委ねるもの((4)): 上記のとおり

(3) 「所有」を民間が「運営」を行政が担っている場合

運営を行政から民間主体に移管することにより、所有・運営とも民間主体に委ねるもの((4)): 上記のとおり

ここで、こうした「所有」と「運営」面に前記の「ガバナンス」も加え、これら三者の組み合わせのあり方を整理するとともに、こうした組み合わせの変化による民間化の基本方向を示すと表 2-1 及び図 2-5 となり、さらに幅広く民間化の方向が示される。

例えば、現在、所有・運営とともに行政が担っている公共サービス()について、民間主体に運営のみを移管する場合、規制や許認可あるいは契約等を通じた行政によるガバナンス(公共関与)を確保した形による民間化()と、こうした公共の関与を一切排除し完全に市場原理に委ねる民間化()とが考えられる。また、現在、所有・運営とともに民間主

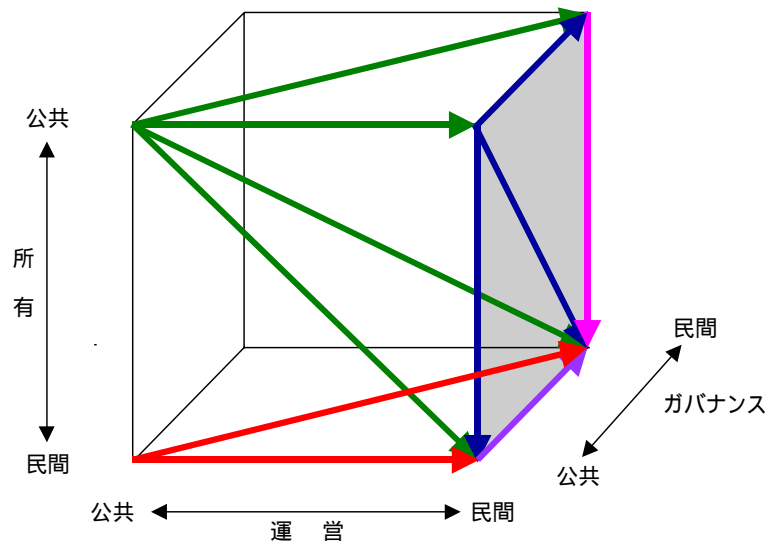
体が担っているサービスであっても、規制・許認可・契約等を通じ行政によるガバナンスが確保されている場合（ ）から、こうしたガバナンスを排除し完全に市場原理に委ねる方向に転換する民間化（ ）も考えられることになる⁵。

（表 2-1）「所有」「運営」「ガバナンス」からみた民間化の基本方向

所有	運営 (供給主体)	ガバナンス	主な手法	ガバナンス形態等		No.	民間化の 基本方向	
公共	公共	公共	一般的な公共サービス	公共による所有・運営を通じたガバナンス				
		民間						
	民間	公共	管理運営の民間委託 施設等の民間貸与 民間との事業権契約	公共による規制・許認可等によるガバナンス 移管条件の設定によるガバナンス 公共による株主等としてのガバナンス 公共による契約によるガバナンス				
		民間	施設等の民間貸与	市場原理による供給 (施設面では公共による制約あり)				
	民間	公共	公共	民間施設の公共による貸与 (一般的な公共サービス)	公共による運営を通じたガバナンス			
			民間					
民間		公共	民間との事業権契約 民間企業等(民営化) (資産等譲渡、株式取得・売却等)	公共による規制・許認可等によるガバナンス 移管条件の設定によるガバナンス 公共による株主等としてのガバナンス 公共による契約によるガバナンス				
		民間	民間企業等(民営化) (資産等譲渡、株式取得・売却等)	市場原理による供給				

5 行政が運営を担っている場合(1)(2) 運営主体はそのまま行政であるが、例えば清掃・警備といった一部の業務のみを民間に委託する業務委託という手法も多用されているが、これは当該業務に関し市場メカニズムによるガバナンスをいれた限定的な民間化と位置付けることができる。

(図 2-5)「所有」「運営」「ガバナンス」からみた民間化の基本方向(三次元モデル)



(注) の採用は僅少のため除いて記載している。

いずれにしても、公共サービスの民間化を推進していくに当たっては、当該公共サービスの特性と現在の提供方法等を踏まえつつ、「所有」「運営」のみならず、「ガバナンス」も含めた3者の組み合わせから、その方向を検討していくことが求められる。例えば、所有・運営の主体を行政から民間に移転する際には、当該公共サービスの性格等に応じ、公共によるガバナンスの確保、場合によってはその強化が必要とされることもあり、こうしたガバナンス形態のあり方を十分に考慮していくことが極めて重要な視点となろう。

3 . 北海道における公共サービス民間化の現状 ～ 道内市町村に対するアンケート調査結果の分析

前章においては、公共サービス民間化の背景、意義、基本方向等について概観したが、本章では、道内 212 市町村に対しアンケート調査を行った結果をもとに、こうした公共サービス民間化の道内における現状及び今後の予定等について明らかにすることとしたい⁶。

なお、調査要領は以下のとおりである（調査票は参考- 、詳細な集計結果は参考- 参照）。

調査対象
北海道内 212 市町村
調査時点
平成 13 年 7 月 6 日
調査方法
書面郵送によるアンケート調査
回収状況
(対象数) 212 団体
(回収数) 195 団体 (回収率 92.0%)
集計市町村
195 団体
< 市・町村別 >
市 : 34 団体 (100.0%) 町村 : 161 団体 (90.4%)
< 支庁別 >
石狩 : 10 団体 (100.0%) 渡島 : 15 団体 (88.2%)
檜山 : 10 団体 (100.0%) 後志 : 19 団体 (95.0%)
空知 : 25 団体 (92.6%) 上川 : 22 団体 (91.7%)
留萌 : 8 団体 (88.9%) 宗谷 : 10 団体 (100.0%)
網走 : 23 団体 (88.5%) 胆振 : 14 団体 (93.3%)
日高 : 8 団体 (88.9%) 十勝 : 17 団体 (85.0%)
釧路 : 9 団体 (90.0%) 根室 : 5 団体 (100.0%)

6 当該アンケートにおいては、必ずしも意義を明確にせずに「民営化」の動向について問うたため、管理運営の民間委託等を含めず、主に資産等譲渡、施設等の民間貸与などを想定した回答が多いとみられる点には留意されたい。

3.1 公共サービス民営化の現状

3.1.1 民営化実績

これまでに公共サービスを民営化した実績のある、あるいは現在民営化途上の事業をもつ市町村は、20 団体と全体の 1 割にとどまっている。このうち、民営化した実績のある事業をもつ市町村は 19 団体（9.7%）、民営化途上の事業をもつ市町村は 2 団体（1.0%）となっている（民営化実績がある事業と民営化途上の事業双方をもつ市町村：1 団体）。

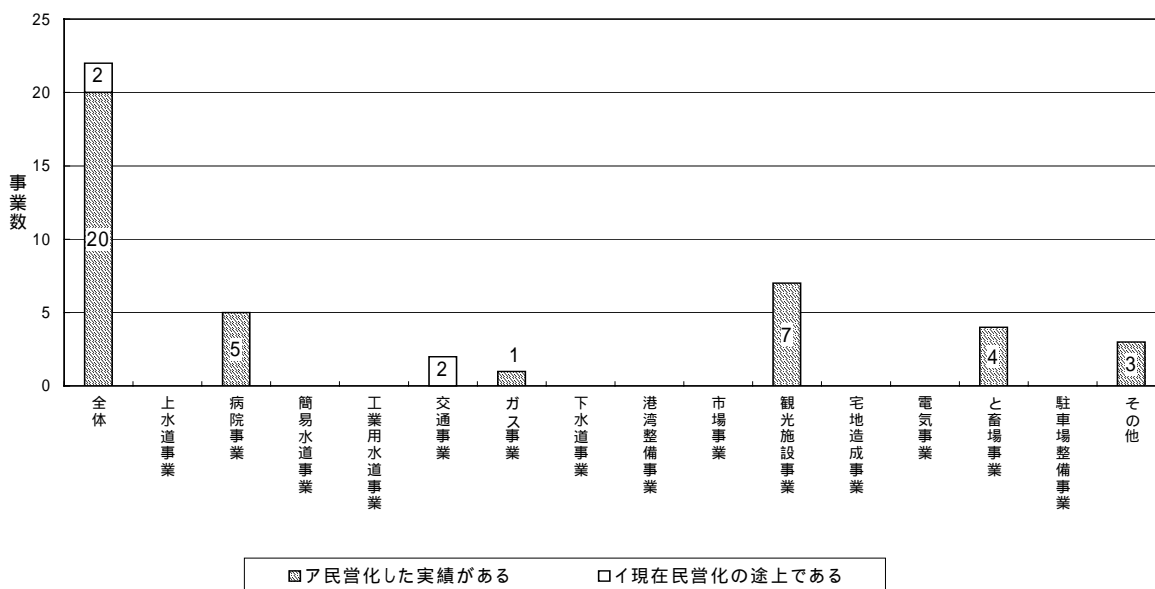
また、これを市と町村に分けて比較すると、民営化した実績のある、あるいは現在民営化途上の事業をもつ市町村は、市で 5 団体（14.7%）、町村で 15 団体（9.3%）と割合ではやや市の方が高くなっている。

3.1.2 対象分野

上記民営化の対象となっている事業分野については、観光施設事業が 7 団体（31.8%）と最も多く、次いで病院事業 5 団体（22.7%）と畜場事業 4 団体（18.2%）、交通事業 2 団体（9.1%）、その他のうち福祉施設事業 2 団体（9.1%）、ガス事業 1 団体（4.5%）となっている。

なお、このうち現在民営化途上の事業については、2 団体いずれも交通事業という結果があらわれている。

図3-1 公共サービス民営化の現状



(注) 1. 民営化した実績のある事業をもつ市町村数：

民営化した事業を 2 つもつ市町村があるため、事業数 20 に対し 19 団体

2. 民営化した実績のある、あるいは現在民営化途上の事業をもつ市町村数：

民営化した実績のある事業と現在民営化途上の事業の双方をもつ市町村があるため 20 団体（*）

* 民営化実績のある事業をもつ市町村 19 + 現在民営化途上の事業をもつ市町村 2 双方をもつ市町村 1

3.1.3 目的

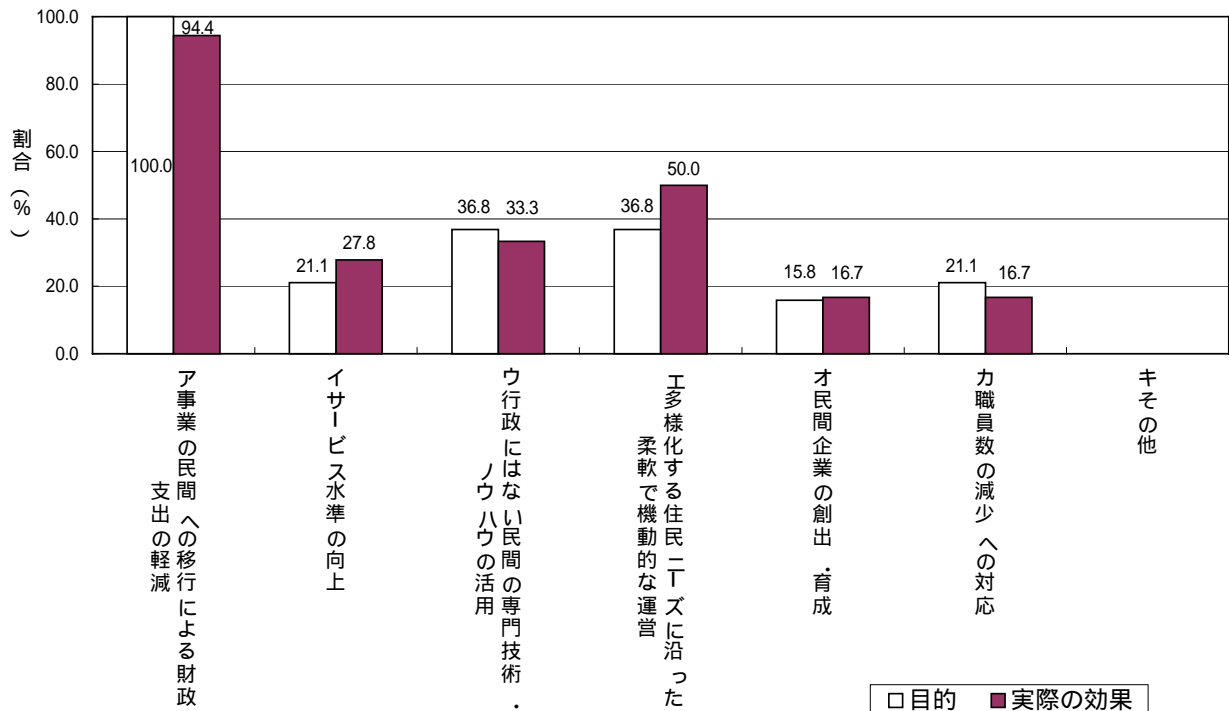
次に、公共サービスを民営化した目的についてみると、回答を得た 19 市町村すべてが「事業の民間への移行による財政支出の軽減」をあげている。以下、「多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営」が 7 団体（36.8%）、「行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用」が 7 団体（36.8%）、「サービス水準の向上」が 4 団体（21.1%）、「職員数の減少への対応」が 4 団体（21.1%）となり、地方公共団体の行財政上の制約と民間のノウハウ・柔軟性の活用等が大きな理由としてあげられている。

3.1.4 効果

また、実際に公共サービスを民営化した効果としては、「事業の民間への移行による財政支出の軽減」が 17 団体（94.4%）と最も多くの回答を得ている。以下、「多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営」が 9 団体（50.0%）、「行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用」が 6 団体（33.3%）、「サービス水準の向上」が 5 団体（27.8%）と、ほぼ上記目的と同様の傾向にある。

このように、民営化の目的と実際に得られた効果について比較すると、概ね目的に即した効果を得ているものとみられる。

図3-2 公共サービス民営化の目的と効果(実績)

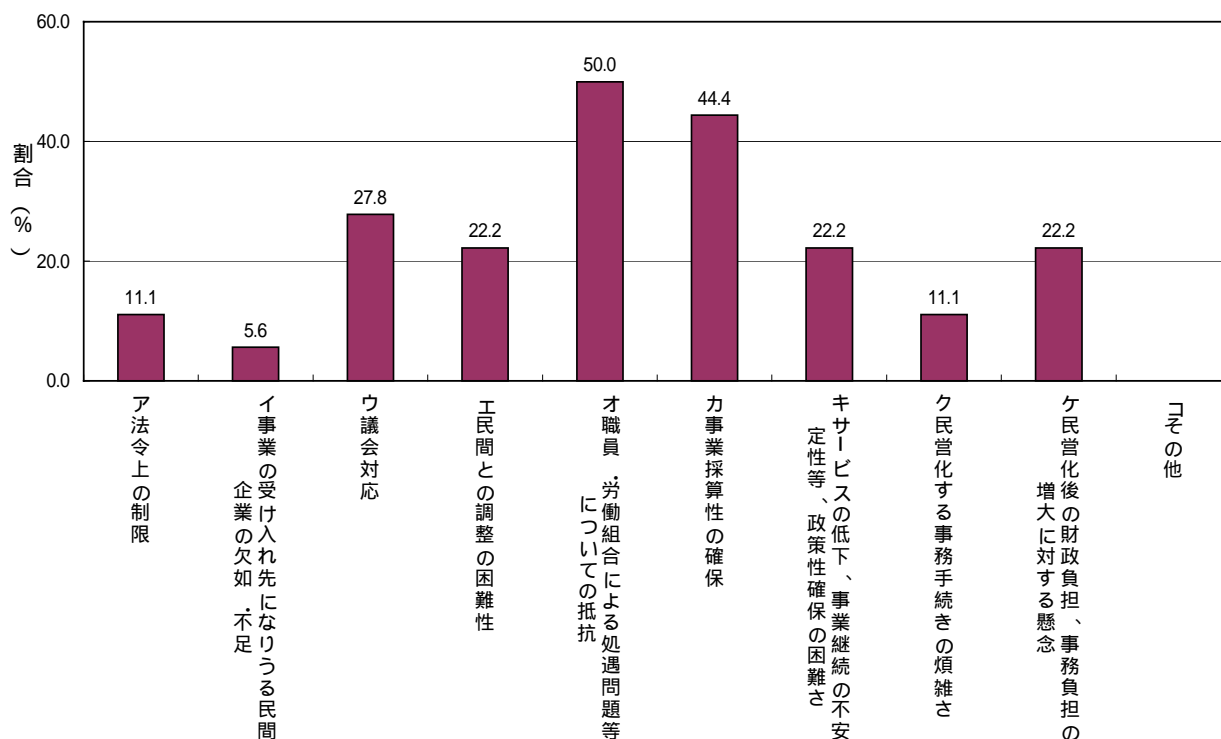


3.1.5 ハードル

公共サービスを民営化するに当たってハードル・障害となった点としては、「職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗」が9団体（50.0%）と最も多く、以下、「事業採算性の確保」が8団体（44.4%）、「議会对応」が5団体（27.8%）、「民間との調整の困難性」、「サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ」、「民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念」がいずれも4団体（22.2%）となっており、事業採算性と政策性の調和、地方公共団体における負担増に加え、労働組合対応・議会对応といった地方公共団体内での実際的な調整面も大きな割合を占めている。

また、市と町村の動向を比較すると、市で「民間との調整の困難性」の割合が大きいのに対し、町村では「サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ」、「民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念」の割合が大きく、やや異なる傾向を示している。

図3-3 公共サービス民営化に当たってのハードル(実績)



3.2 公共サービス民営化の予定

3.2.1 民営化の予定

次に、今後における公共サービスの民営化予定についてみると、民営化を予定している、あるいは検討している事業のある市町村は、5 団体と全体のわずか 3%にとどまり、今のところ、公共サービスの民営化に対する意識はあまり広がりをもたない結果があらわれている。一方、民営化の検討対象になりうる事業があるとした市町村は 62 団体と 4 割を超え、例えば民営化手法の確立、インセンティブの付与といった環境整備がなされた際には、その普及が進むことも期待しえよう。

また、実際に公共サービスの民営化を行った実績のある市町村における今後の民営化予定をみると、予定・検討している事業のある市町村は 16.7%、検討対象となりうる事業のある市町村は 50.0%と、実績のない市町村と比較し前向きな姿勢があらわれている。

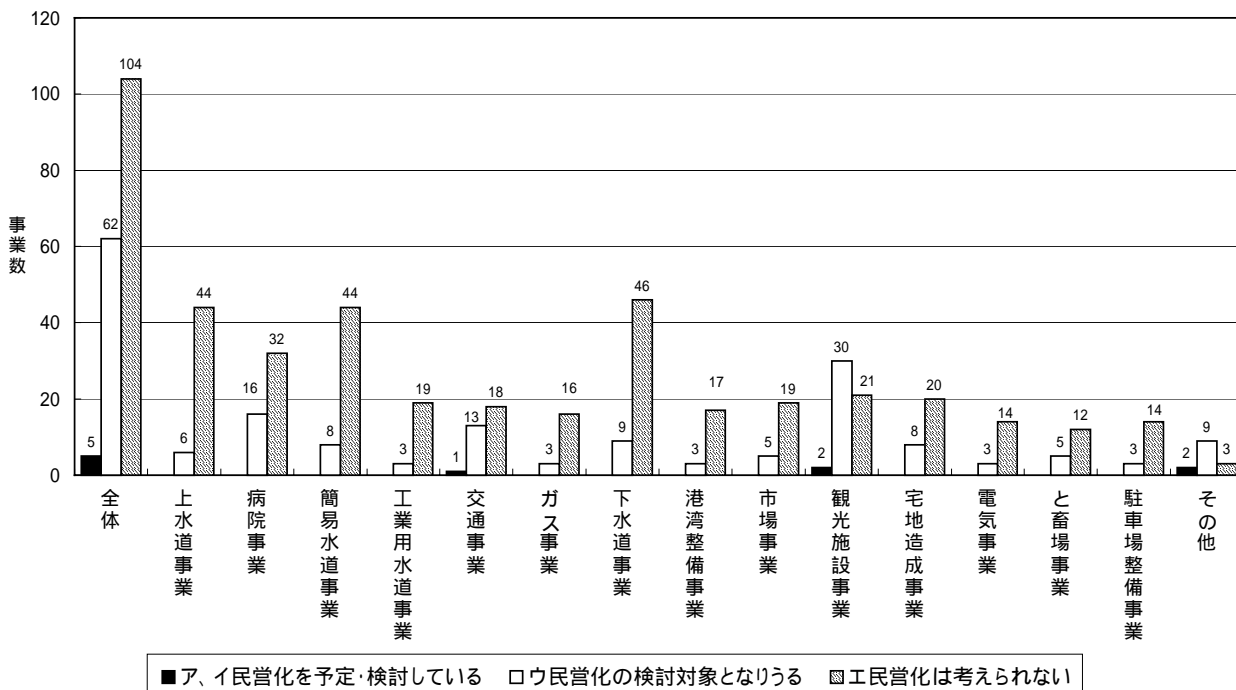
3.2.2 対象分野

民営化を予定・検討している事業（5 事業）の対象分野をみると、観光施設事業が 2 団体、その他のうち福祉施設事業が 2 団体、交通事業が 1 団体と、極めて限定された形になっている。

（注）民営化を予定している事業：交通事業（1 団体）、福祉施設事業（1 団体）

民営化を検討している事業：観光施設事業（2 団体）、福祉施設事業（1 団体）

図3-4 公共サービス民営化の予定

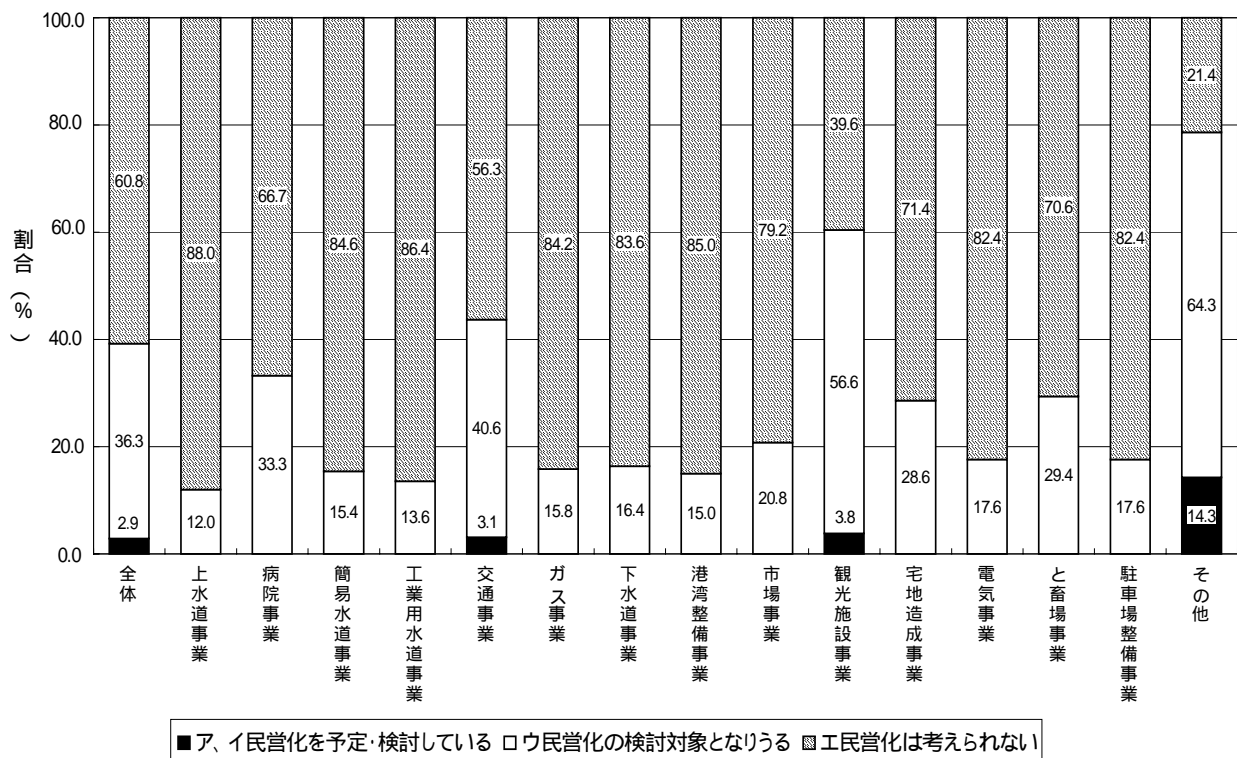


また、民営化の検討対象となりうる事業としては、観光施設事業が 30 団体と 5 割を占め、次いで病院事業が 16 団体（25.8%）、交通事業が 13 団体（21.0%）となっているが、このほかにも下水道事業、簡易水道事業、宅地造成事業、上水道事業などあらゆる事業分野があげられている。

一方、民営化は考えられない事業についても、全ての事業分野があげられているが、下水道事業が 46 団体（44.2%）、次いで上水道事業、簡易水道事業がいずれも 44 団体（42.3%）、病院事業が 32 団体（30.8%）と、相対的に水道事業関係のウェイトが高くなっている。

ここで、今後の民営化の予定について対象事業別にみていくと、民営化の検討対象となりうるとする割合の大きな事業は、観光施設事業（56.6%）、交通事業（40.6%）、病院事業（33.3%）と畜場事業（29.4%）と、いずれも道内で既に民営化した実績のある事業があがっている。これに対し、民営化は考えられないとする割合の大きい事業は、上水道事業（88.0%）、工業用水道事業（86.4%）、港湾整備事業（85.0%）、簡易水道事業（84.6%）、ガス事業（84.2%）、下水道事業（83.6%）と、水道を中心とするいわゆるインフラ関連の事業が中心にあげられている。

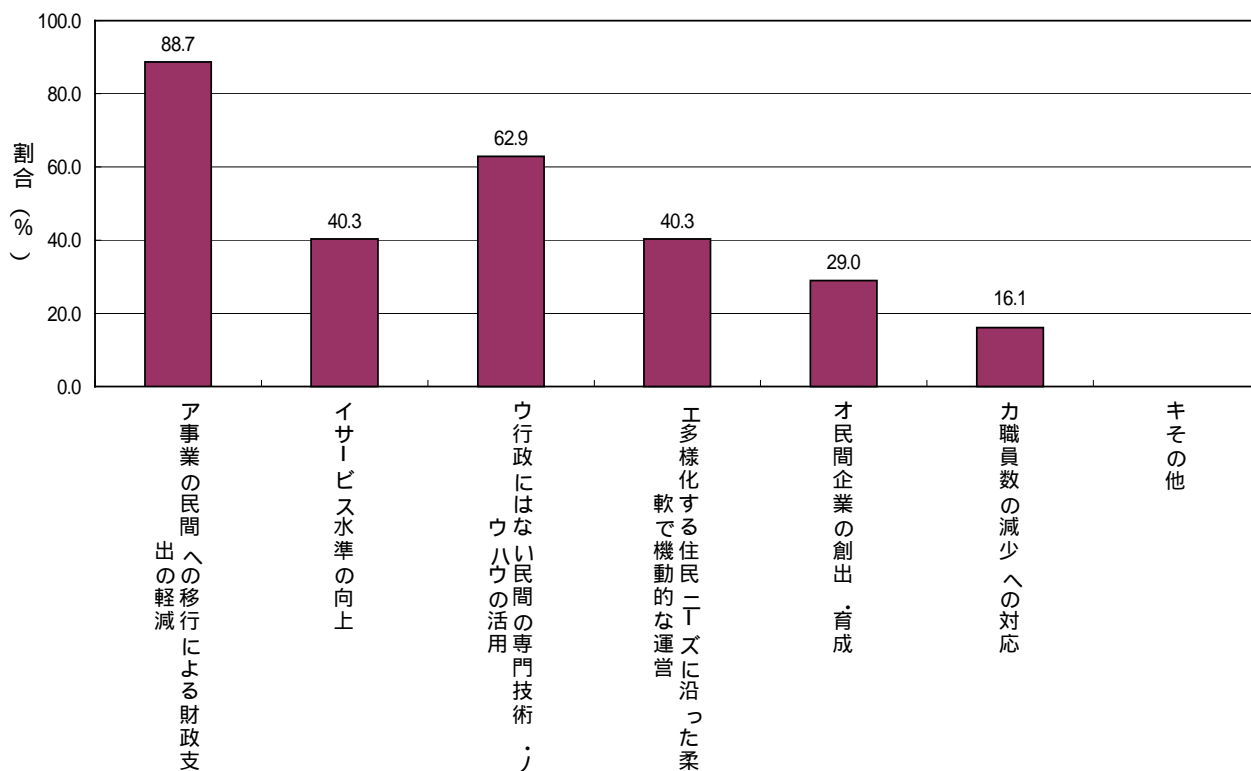
図3-5 公共サービス民営化の予定(対象事業別)



3.2.3 目的

公共サービスを民営化する目的としては、「事業の民間への移行による財政支出の軽減」が 55 団体と 9 割近くにのぼっており、続いて、「行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用」が 39 団体（62.9%）、「サービス水準の向上」、「多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営」がいずれも 25 団体（40.3%）と、実際に民営化した市町村が目的としていた内容とほぼ同じ傾向となっている。

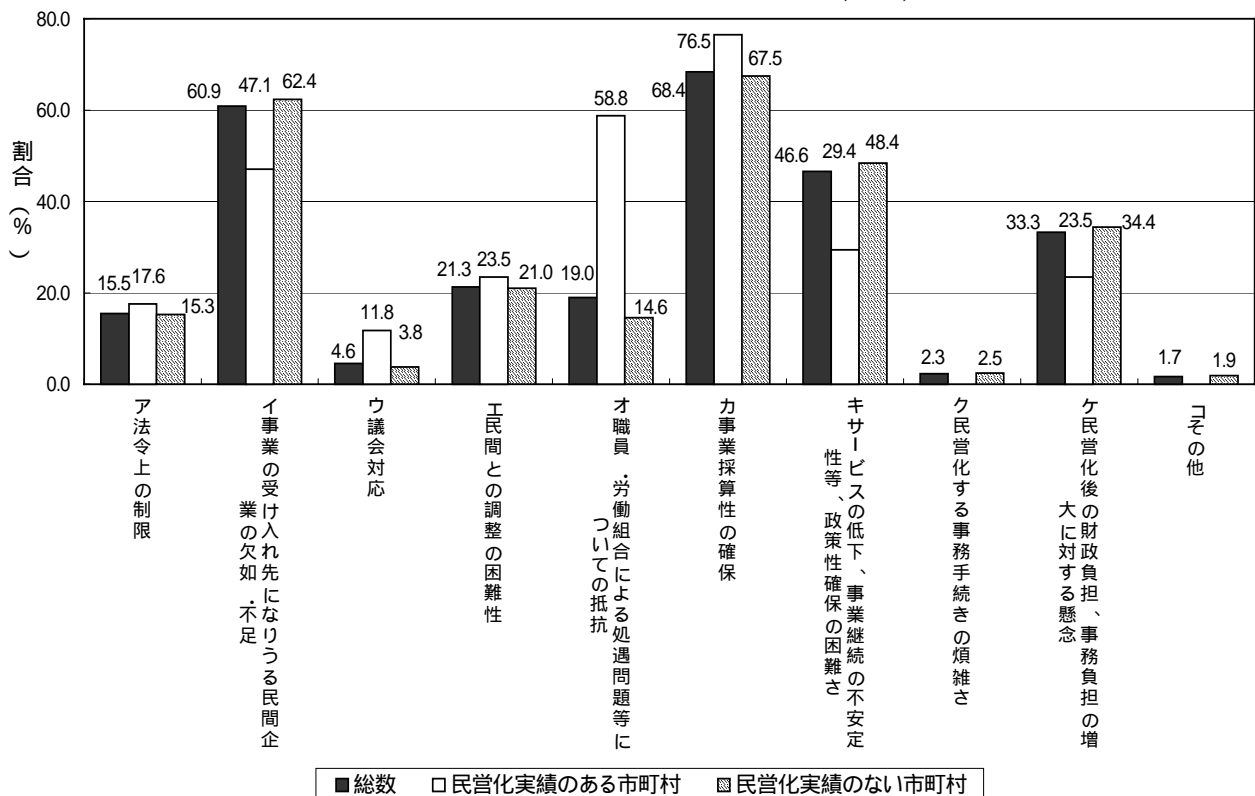
図3-6 公共サービス民営化の目的(予定)



3.2.4 導入に当たってのハードル

さらに、公共サービスを民営化するに当たってのハードルとしては、「事業採算性の確保」が119団体と約7割を占め、以下、「事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足」が106団体（60.9%）、「サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ」が81団体（46.6%）、「民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念」が58団体（33.3%）となっている。このように、民間企業としての事業性の確保と地方公共団体サイドの政策的な確保等が民営化にあたっての重要な課題となっているが、民営化した実績のある市町村が実際にハードルとしてあげた点、すなわち「職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗」、「議会对応」の割合は、相対的に低くあらわれている。現に、民営化の実績のある市町村とない市町村とを比較すると、「職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗」は前者で58.8%にのぼるのに対し、後者では14.6%にとどまっているほか、「議会对応」でも前者で11.8%、後者で3.8%となっており、実際に民営化する際には、こうした地方公共団体内部での調整に充分留意する必要があるだろう。

図3-7 公共サービス民営化に当たってのハードル(予定)



3.3 調査結果のまとめ

以上のアンケート調査の分析結果について、総括的に整理すれば、次のとおりである。

- (1) これまでに公共サービスの民間化を経験した市町村、今後について予定・検討している市町村は少なく、今のところ民間化に向けた動きは大きくあらわれていない。一方、民間化の検討対象となりうるとする事業をもつ市町村は4割を超え、今後の対応如何によってはその普及を期待しえる。
- (2) これまで道内における民間化は、観光施設事業、病院事業、と畜場事業、交通事業、ガス事業、福祉施設事業で行われてきており、今後も、主にこうした事業が民間化の対象としてあげられている。
- (3) 民間化の目的としては、財政支出の軽減、民間ノウハウの活用や住民ニーズに沿った柔軟な運営等による住民サービスの向上が期待されている。
- (4) 一方、民間化に当たってのハードル・障害としては、事業採算性の確保、民間企業の不足、サービス低下・事業継続の不安定性等があげられ、事業性と政策性の調和に苦慮する姿があらわれている。

このほか、実際に民間化する際にハードルになった点としては、職員・労働組合の抵抗、議会对応をあげる団体が多く、こうした地方公共団体内部における調整にも留意が必要である。

4. 道内を中心とする公共サービスの民間化事例

前章では、北海道における公共サービス民間化の現状、今後の予定等について、アンケート調査結果に基づき分析したが、本章では、先ず、実際に公共サービスの民間化を実施した7事例を取り上げ、民間化の背景・目的、具体的な手法・スキーム、効果、導入に当たってのハードル等について検証する。

ここでは、受益者負担による独立採算性を原則とする公営企業・法適用事業としてガス事業、バス事業、病院事業を、やや独立採算性が低いとされる同・法非適用事業として観光施設事業2事業を、さらに住民の税負担をベースとする一般会計に属する事業として福祉施設事業、スポーツ施設事業を取り上げている。

なお、これまでに公共サービスが民間化された事例は、全国的にみても然程多くはなく、その手法にも偏りがみられるため、今般取り上げる手法も、資産等譲渡（所有・運営の民間主体への移管）、施設等貸与（運営の民間主体への移管）、管理運営委託（運営の民間主体への移管）に限定した形となっている。

このため、こうした事例に加え、日本電信電話公社及び日本国有鉄道における民営化（株式取得・売却）、フランス水道事業における事業権契約（コンセッション契約）等による民間化に関する事業スキームについても、参考までに簡単に紹介することとしたい。

ここで紹介する具体的な事例について、手法面から概括的に整理すると、表4-1のとおりである。

表4-1 紹介する事例と民間化手法

項目	地方公営企業					一般会計		参考		
	法適用事業			法非適用事業		福祉施設	スポーツ施設	日本電信 電話公社	日本国有 鉄道	フランス 水道事業
	ガス	バス	病院	観光施設						
千歳市	函館市	砂原町	弟子屈町	阿久根市 (鹿児島県)	帯広市	北見市				
資産等譲渡										
有償		(バス車両等)								
無償						(建物等)				
施設等貸与										
有償										
無償		(営業所)				(土地)				
管理運営委託										
委託費支払型										
利用料金型										
民営化(株式取得・売却)										
事業権契約										

(注) は、民間化後、期間限定の貸与。

4.1 千歳市ガス事業（公営企業・法適用事業）⁷

【資産等譲渡（有償）】

4.1.1 民間化前の事業概要

千歳市では、市内中心部において、昭和33年11月以来一般ガス事業を運営するとともに、千歳空港周辺地区並びに市街地から約5km程離れた泉沢地区において簡易ガス事業を併営してきた。

当該ガス事業については、競合する民間プロパンガス事業者に対する配慮から積極的な営業活動を行ってこなかったこともあり、普及率が58.4%と全国公営ガス事業平均（73.1%）より大幅に低いことに加え、家庭用中心の需要構造にあったこと等から、供給世帯1戸当たりの販売量、販売額（10.9 m³/戸、47.2 千円/戸）ともに全国平均（26.8 m³/戸、73.4 千円/戸）を下回っており、これらにより営業収入は低水準を余儀なくされていた。このため、導管延長当たりの販売額が小さいなど導管効率も低く、相対的に固定費負担の重い損益構造にあった。

こうした低損益構造の下、老朽管の大規模改修に伴い償却・金利負担が増嵩、平成6年度以来、一般会計からの繰入れまでには至らないものの、3期連続で赤字に陥る状況にあった（6年度：△1百万円、7年度：△5百万円、8年度：△13百万円と赤字幅が拡大）。

営業状況(8年度)

項目	単位	千歳市	全国平均
製造設備	-	3基(92千m ³ /日)	
ガスホルダー	-	10,000m ³ ×1基	
	-	5,000m ³ ×1基	
	-	4,000m ³ ×1基	
行政区域内戸数	a 戸	36,040	
供給区域内戸数	b 戸	30,735	
供給戸数	c 戸	17,942	
導管延長(本支管)	d m	281,926	
販売量	e m ³	195,973	
販売額	f 百万円	847	
普及率	c / b %	58.4	73.1
(行政区域内普及率)	c / a %	49.8	47.6
1戸当たり導管延長	d / c m/戸	15.7	15.7
1戸当たり販売量	e / c m ³ /戸	10.9	26.8
導管延長当たり販売量	e / d m ³ /m	0.7	1.7
販売単価	f / e 千円/m ³	4.3	2.7
1戸当たり販売額	f / c 千円/戸	47.2	73.4
導管延長当たり販売額	f / d 千円/m	3.0	4.7

(注)1.全国平均は公営ガス71事業の加重平均。
2.販売量は、1,000MJ/m³換算。
3.自己資本は、資本合計 - 借入資本金として算出。
(出所)平成8年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)
平成8年ガス事業統計年報(資源エネルギー庁)

損益状況等(8年度)

(単位:百万円、%)

項目	千歳市	全国平均	
		構成比	(構成比)
営業収入	1,010	100.0	100.0
ガス	716	70.9	84.1
LPG	131	13.0	3.4
器具販売・受託工事等	163	16.1	12.5
営業費用	925	91.6	94.3
原料費・購入ガス費	177	17.5	31.0
人件費	178	17.6	16.5
減価償却費	163	16.1	16.1
その他	407	40.3	30.7
営業損益	85	8.4	5.7
営業外収支	90	8.9	6.9
うち支払利息	88	8.7	7.3
経常損益	5	0.5	1.2
特別損益	7	0.7	0.2
当期純損益	13	1.3	0.9
(他会計繰入前純損益)	13	1.3	1.3
(他会計からの繰り入れ)	-	-	0.3
職員数(人)	27		-
職員1人当たり売上高	31.4		37.5
職員1人当たり人件費	6.6		7.1
総資産	4,185		-
自己資本	1,822		-
自己資本比率(%)	43.5		45.8

7 公営ガス事業の民間化については、最近多くの事例が出てきているため、参考として、山形県、中津市(大分県)、秋田市(秋田県)の具体事例もあわせて紹介しているので、参照されたい(参考:III参照)。

4.1.2 民間化の背景・目的

こうした経営状態の中、通商産業省（当時）資源エネルギー庁が平成2年1月に発表したIGF21計画（IGF：Integrated Gas Family）において、公営も含めた全国のガス事業者に対し、平成22年を目標に天然ガス導入等による高カロリーガス化を図ることが提言され、これを受けて、同市の庁内及び市議会では、今後のガス事業のあり方について検討を行った。その過程において、①公営のまま存続、②第三セクター化、③民営化等についても比較検討されたが、最終的には、

- 高カロリー化にはガス設備・器具変更など多額の投資（約30億円と試算）が必要であり、前述のような厳しい経営状態の中で、これらの投資費用を負担しつつ事業運営を維持することは極めて困難なこと
 - 天然ガス（原料）の確保も容易ではないこと
- などから、基本的に民営化の方向で進むこととしたものである。

4.1.3 民間化までの流れ

こうした流れを踏まえ、千歳市では平成8年4月以降、関係機関等と協議・調整を行う一方、以下の理由から北海道瓦斯㈱を事業譲渡先の有力候補とし、譲渡条件を含めてオープンに協議を進めた。

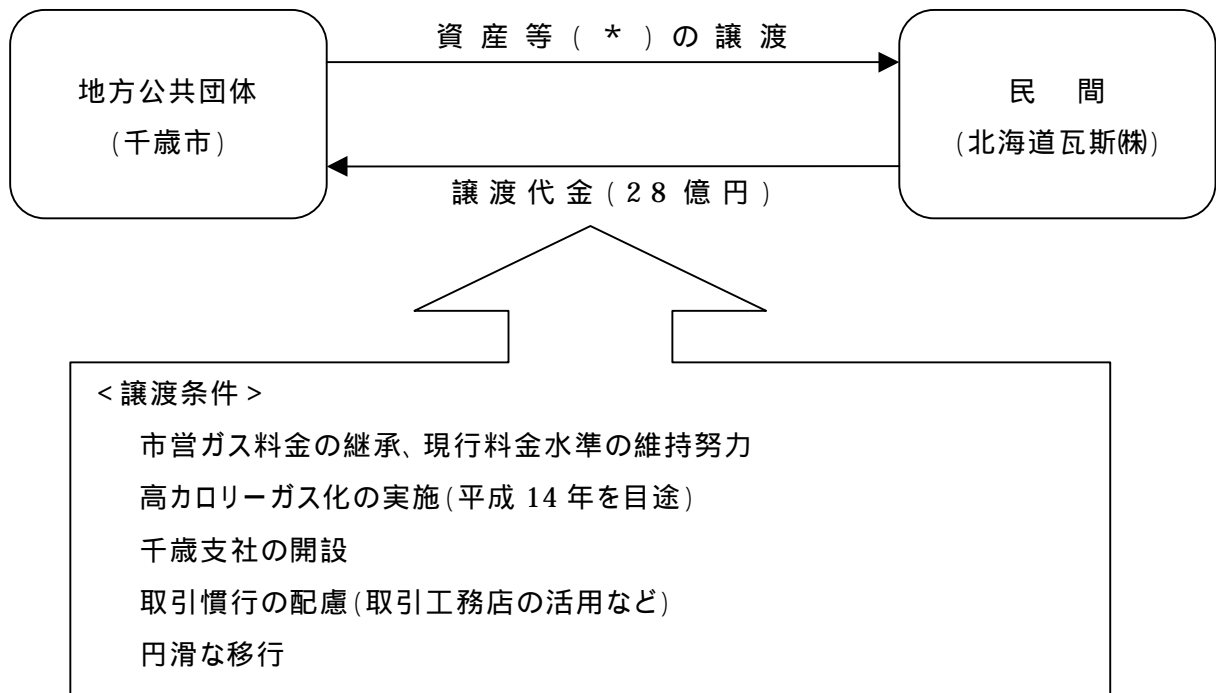
- 同社は、千歳市に比較的近い地域を対象エリアとする最も有力な民間都市ガス業者であり、事業の安定的な継続が見込めること。
- 同社は、既に札幌市内で高カロリーガス化を進めており、そのノウハウを活用した円滑な高カロリーガス化への転換が期待できること。
- 同社は、千歳市に隣接する苫小牧市勇払地区産出の天然ガスを、千歳市を通過して札幌市まで敷設した導管により輸送しており、最小限の設備投資による効率的な移行が可能なこと。

協議の結果、同社との調整が終了し、他の関係機関の理解も概ね得られたことから、同年12月にガス事業の譲渡に関する議案を議会に提出、翌年3月に可決され、4月に北海道瓦斯㈱との間で事業譲渡契約（随意契約）を締結の上、平成9年6月1日をもって同社に事業が譲渡されるに至っている。

4.1.4 民間化の実際

(1) スキーム

千歳市におけるガス事業の民間化は、北海道瓦斯㈱に対し、ガス事業に関する一切の資産等（固定資産・流動資産・流動負債）を有償で譲渡し、それに伴いガス事業の運営も移管する形をとっており、既往の事業主体に対する資産等譲渡型の民間化と位置付けられる。



* ガス事業に関する一切の固定資産・流動資産及び流動負債。なお、このうち固定資産は行政財産であったため、普通財産に転換した上で譲渡(地方自治法第238条の4第1項により、基本的に行政財産の譲渡は認められていない。)

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)	} →	
運営		
(参考)職員	→	正職員1名、 臨時職員1名が移籍
資金負担	←	28億円(消費税を除く。)
リスク負担		高カロリーガス化に要する費用

こうした事業譲渡においては、市の立場からすると、需要家に対するガス供給の継続性・安定性などサービス水準の維持・確保が最大の課題となるが、ガス事業の場合、その公益的性格からガス事業法により需要家に対する安定的供給等が義務付けられており、国によるガバナンスが比較的確保されるものとなっている。このため、サービス水準の維持・確保という観点からは、料金水準の維持が最も重要な課題の一つとなった。以上を踏まえ、民間主体に対する事業譲渡に伴う条件として、ほかの具体的・実務的な点などとあわせ、以下の事項が両者間で了解されている。

- 事業譲渡に際しては、市営ガス料金を継承し、現行料金水準の維持に最大限努めること。
- 一般ガス区域における高カロリーガス化を平成 14 年を目途に実施すること。
- 需要家の利便性を確保するため、市内に支社を開設すること。
- 導管敷設や検針等を請け負う工務店などに関し、従前の取引慣行に十分配慮すること。
- ガス事業の譲渡を円滑に進めること。

なお、譲渡後の市の役割としては、上記譲渡条件の履行のモニタリングに限定され、その他の事項については一切関与せず、ガス事業法等に基づく国によるガバナンスの下、専ら民間事業者が事業運営を行うことになる。

(2) 譲渡金額等

事業譲渡金額は、以下のとおり固定資産の価額を評価した上で、譲渡時点での流動資産額を加算し流動負債額を減算して算出、その結果 28 億円（消費税を除く。）となっている。これは資産の物的評価に基づく価額であり、当該事業の収益性を重視した事業価値を評価するものとはなっていない。

<固定資産の評価方法>

- 土地
時価評価額（不動産鑑定評価）
- 建物・付属設備等
簿価から、①導管の敷設等に関して他の主体から得た工事負担金・補助金⁸、②近々必要となる施設改修費（有水ホルダー等）・老朽管改修費・施設新設費（一酸化炭素変換装置、原料貯蔵施設）を控除して算出

市が得たこの譲渡代金については、まず市が設備資金として借り入れていた企業債（残高：20 億円）の償還などに当てられ、残額 4 億円程度の売却益は一般会計に繰り入れられている。

(3) 職員

譲渡直前の時点において専担で市ガス事業に携わる職員は 28 名（臨時職員を除く。）であったが、これら職員に対し意向調査を行ったところ、基本的に譲渡先へ移籍せずに市内部に留まることを希望したため、市の他部署（水道局など）への配置転換により対応して

⁸ 公営企業では、工事負担金等について、その見合い額が固定資産計上される一方で自己資本にも両建て計上されている。民間企業の場合は、圧縮記帳により処理し、工事負担金分等を除いて固定資産計上するのが一般的である。

いる。ただし、事業譲渡年度末に定年を迎える職員 1 名については、その希望に沿って譲渡先への移籍を行っている。

このほか臨時職員（7 名）については、譲渡先に移籍した 1 名を除き、これまで兼務していた市水道局の専担としている。

(4) 円滑な移行措置

譲渡先は、ガス事業そのもののノウハウは有しているが、千歳市の地域特性や取引慣行等については十分に承知していない面もある。このため、これらを踏まえた事業の円滑な継承を図るべく、これまで当該ガス事業に実際に携わってきた市職員 25 名を、移行時から平成 10 年 3 月までの 10 か月間、譲渡先に派遣している。

また、住民に対しては、混乱を生じることのないよう、市内 9 か所で説明会を開催したほか、広報紙によって周知を図っている。

4.1.5 民間化に際してのハードル

ガス事業は、ガス事業法の遵守及び経済産業局の許可が前提となるため、市と民間事業者間の交渉において、基本的な事業運営面に関し問題となった点は比較的少なく、その他の譲渡条件の交渉に際しても、特に大きな問題が生じることはなかった。

一方、議会对応等においては、当初、議会や市民的議論が不足する面もあったが、地道に議論を深めるとともに個別議員に対しても理解を得るべく努め、その後大きな問題は起こっていない。

職員の処遇に関しては、中には配置転換等による職場環境・待遇の変化に不安を持つ職員もいたが、それぞれの希望調査を行った上で、市職員としての身分を保証するという方針をとったことから、大きな反対運動は生じなかった。また、労働組合とも、今後のガス事業のあり方について勉強会等を重ね、事業譲渡の必要性について理解を得るべく努めたことから、特段の問題は発生していない。

4.1.6 民間化の効果（民間化後の動向）

譲渡条件に基づき、市ガスの料金体系はそのまま継承されたが、平成 12 年 10 月 1 日に、北海道瓦斯㈱がガスの供給を行っている他地域の料金体系に合わせる形で料金改定を行っており、その結果、むしろ料金水準（平均）の低下、多様な選択メニューの提供など住民に対するサービス向上が図られている。

また、市営の場合では対応することが難しかった高カロリーガス化についても、今次事業譲渡に伴い 14 年度中に終了する予定にある。加えて、民間主体への譲渡による売却益の確保、今後必要となる可能性のあった赤字補填の回避など、市の財政面における効果も大きなものとなっている。

4.1.7 今後の課題

本年度中に高カロリーガス化が終了する予定にあるが、市としてはこれが条件どおり適切に実施されるかモニタリングしていく必要がある。

4.2 函館市バス事業（公営企業・法適用事業）

【資産譲渡（有償） 施設等貸与（無償）】

4.2.1 民間化前の事業概要

函館市では、昭和 18 年に道南電気軌道(株)からバス事業、路面電車事業の譲渡を受けて以来、公営企業として、これらの事業の運営を行ってきており、バス事業については旧函館市域を対象エリアとし、函館バス(株)（翌 19 年設立、渡島・檜山支庁管内及びこれらと函館市を結ぶ路線を対象）と役割分担を図りつつ事業運営がなされてきた。

当該バス事業については、昭和 40 年代からの急速なモータリゼーションの進展、市内中心部における居住人口の減少に加え、路面電車・民間バス事業者との競合もあって、乗車人員は激減しており（昭和 41 年度 26 百万人 平成 11 年度 7 百万人）昭和 49～63 年の間には交通事業財政再建団体に指定されるなど、非常に厳しい経営状態を余儀なくされ、事業縮小などを含めた様々な合理化努力が行われてきた。しかしながら、乗車人員の減少には歯止めがかからず、全国的に厳しい状況にある公営バス事業者の中でも、輸送人員（平成 11 年度）は走行キロ当たり 3.0 人/km（全国平均 3.7 人/km）走行時間当たり 43.1 人/時間（全国平均 49.1 人/時間）と少なく、その結果、営業収入も走行キロ当たり（運送収益）482.9 円/km（全国平均 600.9 円/km）と低水準の状況にある。

このため、人件費等を中心に固定費負担の極めて重い損益構造にあり（人件費比率

営業状況(11年度)

項目	単位	函館市	全国平均
営業路線距離	km	92.3	
運転系統本数	本	35	
年度末在籍車両数	両	84	
(乗合)			
年間走行キロ	千km	2,392	
年間延実車走行時間	時間	166,210	
年間輸送人員	千人	7,157	
年間旅客運送収益	百万円	1,155	
走行キロ当たり輸送人員	人/km	3.0	3.7
走行時間当たり輸送人員	人/時間	43.1	49.1
輸送人員当たり運送収益	円/人	161.4	164.3
走行キロ当たり運送収益	円/km	482.9	600.9
走行時間当たり運送収益	千円/時間	6.9	8.1
走行時間当たり走行距離	km/時間	14.4	13.4

損益状況等(11年度)

(単位:百万円、%)

項目	函館市		全国平均 (構成比)
		構成比	
営業収益	1,187	100.0	100.0
旅客運送収益	1,155	97.3	95.3
その他	32	2.7	4.7
営業費用	1,618	136.3	123.6
動力費・燃料油脂費	65	5.5	4.1
人件費	1,069	90.1	92.6
減価償却費	75	6.3	8.2
その他	409	34.5	18.6
営業損益	431	36.3	23.6
営業外収支	80	6.7	15.9
うち支払利息	40	3.4	2.1
経常損益	351	29.6	7.7
特別損益	-	-	4.4
当期純損益	351	29.6	3.3
(他会計繰入前純損益)	781	65.8	20.8
(他会計からの繰り入れ)	430	36.2	17.5
職員数(人)	124		-
職員1人当たり営業収益	9.6		11.8
職員1人当たり人件費	8.6		11.0
職員1人当たり走行キロ(千km)	0.0		18.1
総資産	1,221		-
自己資本	2,464		-
自己資本比率(%)	-		36.9

(注)1.全国平均は公営バス50事業の加重平均。

2.営業状況のa～dについては函館市は乗合事業のみのため、全国平均も貸切事業を除き乗合事業のみを集計した。

3.自己資本は、資本合計 - 借入資本金として算出。

(出所)平成11年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)

平成11年度地方公営企業決算状況調(財団法人北海道市町村振興協会)

90%)、一般会計からの繰入れ(430百万円)⁹を行ってもなお351百万円の赤字を計上、累積欠損金は2,497百万円にも達する厳しい経営状況を余儀なくされていた。

4.2.2 民間化の背景・目的

こうした経営状態の中、市では、昭和45年以来数度にわたり委員会・審議会等を設置し、その再建に向けて審議・検討を行った上で対応を図ってきたが、抜本的な解決には結びつかない結果となっていた。そこで、市では、改めて平成9年4月に庁内組織として「函館市交通事業新計画検討会議」を、10年1月に庁外組織として「函館市公共交通検討協議会」を設置、

現状のまま2事業者で運行した場合

公営に事業を一元化した場合

民営に事業を一元化した場合

第三セクターを設立し事業を一元化した場合

についてシミュレーションを行った結果(全体赤字額：>>>)等を提出し検討・審議した結果、同協議会から、「市営バス事業は、できるだけ早く函館バス(株)に経営を一元化すべきである。」という意見書が11年12月に提出されることとなった。

これを受け、市内部で再検討した結果、2事業者(市、函館バス(株))運行により事業採算上厳しい状態を余儀なくされており、財政負担も多額にのぼっていること、乗継割引・バスの運行本数など利用者の利便性も決して高くはないことなどを再認識し、こうした課題の解決を図るべく、「函館市公共交通施策基本方針」(12年3月)により、民間主体へのバス事業の譲渡=函館バス(株)によるバス事業の経営一元化を決定するに至っている。

なお、路面電車事業については、定時性、地球環境問題への寄与などにより昨今見直し気運が高まっていること、これらを受け軌道の新設・延伸等への支援制度も充実されつつあること、軌道敷の維持管理・整備に必要な多大な投資をしようる民間事業者が稀少であること、今般のバス事業譲渡に当たっての雇用の受け皿になること等により、当面市営で運営することとしている。

4.2.3 民間化までの流れ

以上を踏まえ、市では、平成12年4月、函館バス(株)に対し市バス事業の譲渡によるバス事業の経営一元化を申し入れたところ、翌5月に同社より前向きな回答を得、その後具体的な条件等の調整を行った上で、平成12年11月に経営一元化に当たっての基本協定書を締結、平成13年4月1日より段階的な経営移管が開始されている(15

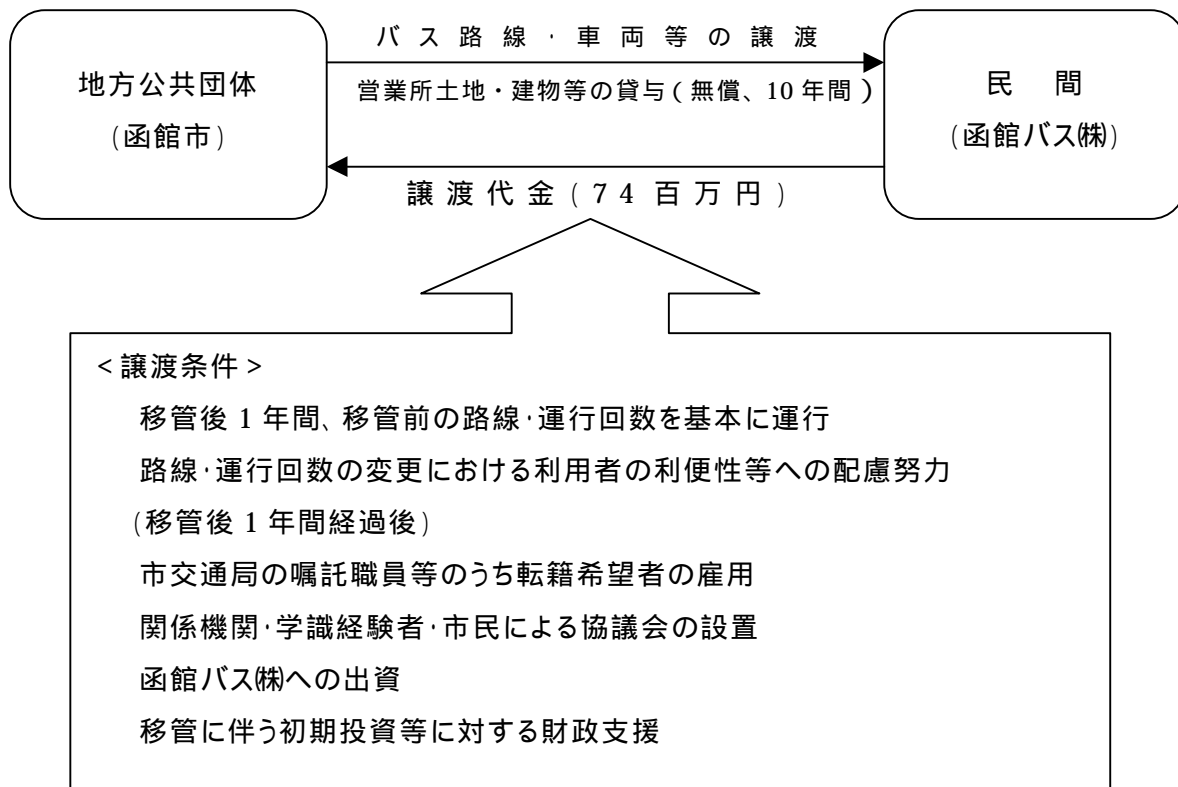
9 一般会計からの繰入れは平成2~11年度の10年間累計で5,858百万円。

年 4 月 1 日に移管終了予定、随意契約)。

4.2.4 民間化の実際

(1) スキーム

函館市におけるバス事業の民間化は、函館バス(株)に対し、バス車両等を有償で譲渡するとともに、営業所の土地・建物等については無償で貸与(移管後 10 年間)し、これらに伴いバス事業の運営も移管する形をとっており、既往の事業主体に対する資産譲渡と施設等



	日吉営業所	昭和営業所	その他
土地・建物等	無償貸与(*1) (H13.4.1~10年間)	無償貸与(*1) (H14.4.1~10年間)	-
バス車両等・ バス路線	有償譲渡(*2) 〔 22系統: H13.4.1~ 1系統: H15.4.1~ 〕	有償譲渡(*2) (11系統: H14.4.1~)	〔 函館山登山バス 臨時運行便 〕 有償譲渡(*2) H13.4.1~

*1 土地・建物等については、バス事業会計(特別会計)から一般会計へ有償で移管した上で、同社に無償で貸与している。なお、一般会計に移管するのにあわせて行政財産から普通財産へと転換され、議会の議決を経て貸与がなされている(地方自治法第 237 条第 2 項、第 238 条の 4 第 1 項)。

*2 バス車両等の有償譲渡と同時にバス路線を移管。

	地方公共団体	民間
株式	- (*1)	-
所有(資産)		
営業所 (土地・建物等)		(貸与)
バス車両等	→	
運営		→
(参考)職員		→ (嘱託職員等 25 名が移籍)
資金負担(*2)	補助金(758 百万円)	← 74 百万円(消費税を除く。)

*1 民間主体の経営基盤の強化を図るため、市が 20 百万円出資。

*2 資金負担額についてはいずれも予定。

貸与を併用した民間化と位置付けられる。

こうした事業譲渡に当たっては、市の立場からすれば、バス路線・便数や料金水準の維持などサービス水準の維持・確保が最大の課題となる。特に、バス事業の規制緩和、すなわちバス路線に対する参入・撤退や運賃設定の自由化が 14 年 2 月に予定されていたことから、利用者にとって極端な不利益が生じることのないよう、以下の点が申し合わされている。

移管後 1 年間は、移管時の路線・運行回数を基本とすること(15 年 4 月 1 日移管の 1 系統を除く。なお、重複路線がある場合は別途協議。)

移管から 1 年を経過した後、路線・運行回数の変更を行う際には、利用者の利便性など公共交通の責務に十分配慮すること。

また、このほかの事業譲渡に当たっての条件は、以下のとおりである。

市交通局の嘱託職員等のうち同社への転籍を希望する者に対しては、同社の雇用条件により雇用すること。

生活路線確保の方策・運行サービスの充実等について検討するため、関係機関・学識経験者・市民からなる協議会を設置すること。

函館バス(株)の経営基盤を強化するため、市が 20 百万円の出資を行うこと(同社の資本金は 76 百万円であったが、親会社による増減資により累積欠損金等を解消、現在の資本金は 145 百万円となっている。市の持株比率は 14%)。

新規バス車両の購入、カードシステムの導入¹⁰、同市からの車両等譲受、移管準備経費等に対し、市が補助金を交付すること(5 年間で 758 百万円を予定)。

10 市営バスでは導入されていたが、函館バス(株)で未導入であったプリペイドカードの利用システムを導入するもの。

なお、譲渡は2年間をかけて段階的に進める計画にあるが、これは正職員・嘱託職員等あわせて164名の職員の処遇、利用者の混乱の解消等に配慮したものである。

(2) 譲渡金額等

譲渡価格については、バス車両(84両)は、日本自動車査定協会による査定額をベースに売却実績のある他都市の事例を加味して算出(物的評価)し、60百万円(消費税を除く。)程度となる予定である(平成13年度実績:29百万円(44両))¹¹。

このほか、カードシステム機器・自動券売機など車両搭載装置・備品については、基本的に帳簿価格で売却し、14百万円(消費税を除く。)程度となる予定である(平成13年度実績:5百万円)¹¹。

なお、市バス事業の負債は、こうした資産の譲渡代金だけでは処理し得ないことから、企業債及び退職手当債(12年度末残高:392百万円)については、移管期間終了までに一般会計からの補助金等により全額償還

長期借入金(同:619百万円)についてはバス車両等の売却及び営業所(土地・建物等)の一般会計への有償移管により得た資金により全額を繰上償還

累積資金不足額(12年度末:2,742百万円)については一般会計からの補助金等により年次計画をたてて解消

することとしている。

(3) 職員

事業譲渡直前の時点においてバス事業に携わる職員は正職員110名、嘱託職員等54名であったが、正職員については主に市の他部署(市長部局、路面電車部門)への配置転換により対応している。一方、嘱託職員等については、市の他部署(路面電車部門)に配置転換したほか、希望者25名は前記譲渡条件に基づき移管先に転籍している。

(4) 円滑な移行措置

移管後1年間は移管時の路線及び運行回数を基本とすることとなり、移管された路線の系統番号や停留所・乗車料金もそのまま継承、市営バスで販売済みの回数券や定期券についてもそのまま使用可能とするなど、利用者の混乱が生じないように最大限配慮している。また、こうした点について市の広報紙や市及び函館バス(株)双方のホームページ等で丁寧に説明し、住民への周知を徹底させている。

11 前記のとおり、これらの譲渡金額に関しては市から補助がなされており、同社が実際に負担するのは、これらの2割となる見通し。

加えて、市営バス職員が事業譲渡前に函館バス(株)職員に対し研修を行い、同社とは異なる車内カードシステムや無線の使用方法などについてアドバイスも行っている。

4.2.5 民間化に際してのハードル

市としては、職員の雇用・処遇に関し、最大限の誠意をもって組合との協議を重ね、民間化について理解を得るべく努めたほか、正職員については譲渡先に対する転籍を伴わず他部署への配置転換により対応するなど、基本的に職員の意向に沿った対応をとったことから、移管の決まった以降、大きな問題は生じていない。

また、市と函館バス(株)との交渉についても、市の支払う補助金の額、移管時期等で調整を要する面もあったが、比較的スムーズに調整がなされている。

4.2.6 民間化の効果（民間化後の動向）

民間化を開始し1年しか経過しておらず、さらにすべての移管を完了していないこともあり、今後本格的な効果があらわれてくるものと期待されるが、函館バス(株)・市営バス(移管中)・市電共通のプリペイドカードの発行、乗継割引の導入、1日・2日乗車券の発行、函館バス(株)には導入されていなかったカードシステムの導入など、これまでに比し利用者に対するサービス向上が図られている。

また、事業運営面でも、重複路線の効率化、人件費負担の軽減等により改善が図られるものと期待される。

加えて、市サイドからみれば、今後とも累積欠損金の処理等が必要になるとはいえ、相当額にのぼる一般会計からの補填は確実に減り、今後の財政負担の軽減が図られるものとみられる。

4.2.7 今後の課題

今のところ移管途上にあることから、まずは利用者に混乱を生じることのないよう引き続き円滑な移管を進める必要がある。

また、市としては、移管後1年を経過した後に変更が予想される路線・運行回数等について、市民の利便性が低下することのないよう、協議・調整していく予定にある。

さらに、少子高齢化が進む中、利用客を確保し経営の安定化を図るとともに、地域の足を確保していくため、今般設置された協議会において市民も含めた検討を深めていくことが重要な課題となる。

4.3 砂原町病院事業（公営企業・法適用事業）

【施設等貸与（無償）】

4.3.1 民間化前の事業概要

道南の渡島支庁管内に位置する砂原町では、昭和29年5月に病床数10床の国保診療所を開設、その後、砂原町国民健康保険病院（病床数72床）に転換し、町内唯一の医療施設として重要な役割を担ってきた。

一方、当該病院事業については、人口減少、患者の専門病院志向、周辺町村における病院の新設等から、患者数が大幅に減少（平成5年度：51千人、8年度：35千人）、病床利用率も44.0%（8年度）と全国平均（83.0%）を大きく下回っており、その結果、医業収益（営業収入）も低水準を余儀なくされていた。加えて、人件費負担も増嵩、こうした固定費負担を吸収できず、一般会計からの繰入（233百万円）を行ってもなお56百万円の赤字に陥り、8年度の累積欠損金は563百万円にまで達するなど、極めて厳しい経営状態にあった。

営業状況(8年度)

項目	単位	砂原町	全国平均
建物延面積	m ²	2,469	
病床数	床	72	
年延入院患者数 (1日平均)	人/日	11,563	
年延外来患者数 (1日平均)	人/日	23,692	
入院収益	百万円	154	
外来収益	百万円	175	
病床利用率	%	44.0	83.0
患者1人当たり医業収益			
入院	千円/人	13.3	28.0
外来	千円/人	7.4	9.0

損益状況等(8年度)

(単位:百万円、%)

項目	砂原町	全国平均	
		構成比	(構成比)
医業収益	374	100.0	100.0
入院収益	154	41.2	58.4
外来収益	175	46.8	36.4
その他	45	12.0	5.2
医業費用	626	167.4	110.0
薬品費・給食材料費	120	32.1	33.2
人件費	295	78.9	54.8
減価償却費	18	4.8	5.9
その他	193	51.6	16.2
医業損益	252	67.4	10.0
医業外収支	195	52.1	9.0
うち支払利息	10	2.7	3.9
経常損益	57	15.2	1.1
特別損益	0	0.0	0.4
当期純損益	56	15.0	0.7
(他会計繰入前純損益)	289	77.3	17.1
(他会計からの繰り入れ)	233	62.3	16.4
職員数(人)	30		-
職員1人当たり医業収益	12.5		15.2
職員1人当たり人件費	9.8		8.3
職員1人1日当たり患者数	4.3		3.3
うち入院患者数	1.1		0.9
うち外来患者数	3.2		2.4
病床100床当たり職員数	41.7		94.9
総資産	338		-
自己資本	166		-
自己資本比率(%)	-		31.1

(注)1.全国平均は公営病院(地方公営企業法適用病院)745事業(984病院)の加重平均。

2.自己資本は資本合計 - 借入資本金として算出。

(出所)平成8年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)

平成8年度地方公営企業決算状況調(財団法人北海道市町村振興協会)

4.3.2 民間化の背景・目的・流れ

こうした状況は、税収規模 3 億円強の同町にとって非常事態であり、同町ではその解決に向け、平成 7 年 3 月に砂原町国保病院運営問題等改善調査特別委員会を設置、検討の結果、病床数の縮小、人員削減を含めたあらゆる経費の節減、医療サービスのあり方の検討という方向を打ち出し、議会に報告している。その上で、改めて砂原町国保病院事業改革健全化検討委員会を設置して検討を進め、交代する医師の確保、経費節減の徹底に加え、病院から診療所（病床数 19 床以下）への格下げを決定するに至っている（同年 12 月）。この結果、医師 1 名体制となり看護体制も簡素化されるため、入院患者の在宅療養若しくは町外病院への転院を促進すること、救急告示病院の指定を解除し、救急患者及び時間外患者は町外の病院等を利用すること もやむなしという結論に達し、町では、これらについて町民の理解を得るべく努め、あわせて診療所転換に向けた準備を進めることとなった。

こうした中、函館市内で脳神経外科を営む医療法人雄心会から町に対し、病床数(72 床)の維持、医師の常勤体制、24 時間救急体制の確保等を前提とする事業継承の申し入れがなされ、町で検討した結果、財政負担の軽減が図られる一方で、病院事業の継続、医療サービス水準の維持・向上が見込まれることから、同法人に運営を委ねることにしたものである。こうした流れを受け、町では町議会、住民、関係機関等との協議・調整を重ね、平成 10 年 4 月 1 日をもって同法人に運営を移管している（随意契約）。

なお、(医)雄心会では、医療を予防～急性期における高度医療・リハビリテーション～社会復帰という流れの中で捉えた取り組みを行っており、当該病院について、自ら経営する函館市内の病院と連携したリハビリテーション基地にすることも視野に入れ、申し入れを行った模様である。

4.3.3 民間化の実際

(1) スキーム

砂原町における当該病院事業の民間化は、(医)雄心会に対し病院施設・関連設備等及び土地を無償で貸与し、その運営を委ねる形をとっており、既往の事業主体に対する施設等貸与型の民間化と位置付けられる。

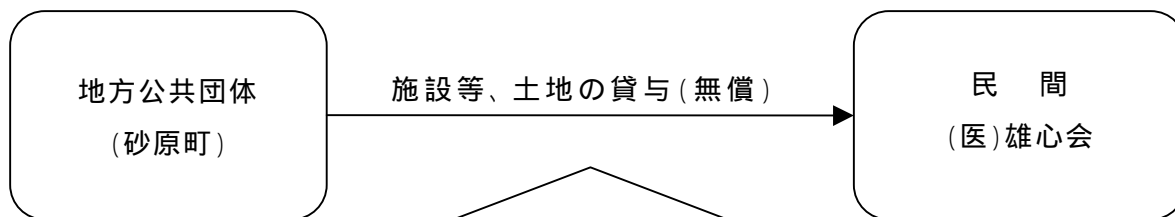
この民間化に当たり、町においては医療サービスの継続が最大の課題となるため、ここに重点をおき、同法人の要請も踏まえつつ、以下の条件を設定している。

現有病院を 72 床で存続すること。

休日及び夜間の急患・救急患者については 24 時間体制を確保し、一次救急医療体制を整備すること（これに対し、町が 15 百万円/年を補助）。

現在の入院患者については、継続して治療を行うこと。

内科医師は常勤体制とし、脳神経外科・整形外科の診療も行うこと。



< 譲渡条件 >

- 現有病院を 72 床で存続
- 休日・夜間の 24 時間救急医療体制の確保と一次救急医療体制の整備
- 現在の入院患者の継続治療
- 内科医師の常勤と脳神経外科・整形外科診療の実施
- 一般病棟・療養型病棟のケアミックスの実現
- 地域包括医療の構築を図る協議会の設置
- 医療技術者(町職員)のうち希望者の移籍・雇用
- 医療・福祉・保健の連携等の拡充
- 在宅医療・住民検診・企業検診・住民健康啓蒙活動・人間ドックの推進
- エレベータ設置、病棟改修に対する町負担

* 当該施設は行政財産であったため、普通財産に転換した上で貸与(地方自治法第 238 条の 4 第 1 項により基本的に行政財産の貸与は認められていない。)

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)	(*)	(無償貸与)
運営	→	
(参考)職員	→	(職員 8 名が移籍)
資金負担	救急医療補助(15 百万円/年)→	
リスク負担	今後想定される施設の老朽化等に伴う改修費用	ベッド、ロッカー、CTなどの備品・医療設備に関する費用

* 貸与前に施設の改修等を実施(70 百万円)

入院病棟は一般病棟（28床）と療養型病棟（44床）とのケアミックス病棟とすること。

「（仮称）地域医療連絡協議会」を設置し、同法人・行政・住民が連携しつつ、地域包括医療の構築を図ること。

町職員である看護婦などの医療技術者のうち希望者については、そのまま移籍・雇用すること。

医療と福祉・保健の連携等を拡充していくこと。

在宅医療・住民検診・企業検診・住民健康啓蒙活動をはじめ、人間ドックについても積極的に推進していくこと。

エレベータの設置、病棟の改修などの費用について、町が負担すること（70百万円）。

（2）職員

病院から診療所への転換準備を進めていたため、譲渡直前の時点における病院職員は19名にまで減少していたが、これらのうち事務職・ボイラー技師等8名は町の他部署（町長部局）への配置転換により対応している。一方、配置転換が困難な医療技術者8名（看護師・准看護師・薬剤師・看護助手）については、前記移管条件に基づき、移管先に移籍している（残る医師等3名は退職）。

（3）円滑な移行措置

入院患者をそのまま継続して治療することなどを条件に盛り込んだこともあり、移管に伴い利用者に大きな影響は出ていない。

また、住民に対して広報紙で特集を組み周知徹底を図ったほか、新病院の名称を公募することにより、町民の関心を深めるべく努めている。

4.3.4 民間化に際してのハードル

議会对応については、議会サイドも病院事業の経営状態を不安視し改革を求めていたこともあり、大きな問題とはなっていない。

職員の処遇をめぐることは、職務の性格上、医療技術者について町内部で配置転換することが困難だったため、職員及び労働組合からの抵抗が非常に強く、町は良好な退職条件を提示した上で、移管先での再雇用を事業譲渡の条件に盛り込むことにより、何とか対応し得ている。

また、移管に伴い公営企業会計が閉鎖されるため、通常は、施設改修等に際して調達した企業債の繰上償還が必要とされるが、関係省庁と調整の上、これを一般会計に承継した上で、当初予定どおり償還することが認められている。

4.3.5 民間化の効果（民間化後の動向）

民間化により、休日・夜間を含む 24 時間対応の救急医療体制の確保、医師の増加、CT スキャナーなど医療機器の充実、病棟の 1 人当たりスペースの拡大（6 人部屋 4～5 人部屋）、エレベータ設置による患者の移動負担の軽減、在宅介護支援センターの設置による医療と福祉・健康の融合など、利用者に対するサービスは大きく向上している。さらに、町・民間主体・住民から構成される協議会が設置され、そこでの意見交換を踏まえた、住民ニーズに即した医療サービスの提供も実現しつつある。

また、一般病棟と療養型病棟とを区分し、症状の比較的軽い患者は療養型病棟において介護による対応が可能となったこと等から、業務の効率化及び人件費負担の軽減等を通じた病院経営の改善も図られている。

加えて、市サイドからみれば、引き続き施設整備等にかかる企業債（一般会計に承継）の償還などが必要になるものの、運営に伴う一般会計からの多額の繰入れを回避でき、財政支出の抑制にも寄与している。

4.3.6 今後の課題

高齢化が進む中、今後ますます病院機能や医療サービス充実に対するニーズが増すものとみられ、町としては広域連携も視野に入れ、当該病院が医療水準の維持・向上を図りつつ、いかに事業を継続していくかを注視していく必要がある。また、リハビリテーション機能をいかに確保していくか等についても、今後十分検討する必要が生じよう。

4.4 弟子屈町観光施設（スキー場）事業（公営企業・法非適用事業）

【資産譲渡（有償）】

4.4.1 民間化前の事業概要

摩周湖・屈斜路湖・川湯温泉など多くの観光資源を有する弟子屈町では、冬場の観光振興、町民の健康増進等を目的に、昭和47年、町中心部からわずか4kmの地点に位置する美羅尾山に町営ピラオスキー場を開設（ロッジ、リフト2基）以後、人工降雪機の導入（55年）第3リフトの増設（56年）など事業の拡大を図ってきた。

しかしながら、当該事業は、リフトがシングルであり輸送能力面で利用者の確保に限界があったことに加え、道内における大型スキー場（富良野・トマムなど）の開設に伴い多大な影響を受けたこともあり、利用者・売上高ともに減少を余儀なくされていた。このため、金利負担等の固定費を吸収できず、一般会計からの繰入れ（60年度：27百万円、累計：158百万円）を行い、ようやく収支バランスを維持する厳しい経営状態にあった。

営業状況（60年度）

項目	単位	弟子屈町
リフト基数	基	4
リフト延長	m	1,937
年間輸送人員	千人	408
年間営業日数	日	114
料金収入	百万円	45
輸送単価	円/人	110.3

損益状況等（60年度）

(単位:百万円、%)

項目	弟子屈町	全国平均	
		構成比	(構成比)
営業収益	51	100.0	100.0
料金収入	45	88.2	90.7
その他	6	11.8	9.3
営業費用	35	68.6	64.4
人件費	6	11.8	12.1
その他	29	56.9	52.3
営業損益	16	31.4	35.6
営業外収支	10	19.6	3.5
うち支払利息	10	19.6	12.8
収益的収支	6	11.8	32.1
資本的収支	6	11.8	20.7
総収支	-	-	11.3
(他会計繰入前総収支)	27	52.9	9.4
(他会計からの繰り入れ)	27	52.9	20.8

- (注)1.全国平均は公営観光施設(索道、法非適)85事業の加重平均。
 2.弟子屈町には当該スキー場の他に町営スキー場1つを含む。
 (但し、リフト3基、輸送人員、料金収入の9割が当該スキー場によるもの)
 (出所)昭和60年度地方公営企業年鑑(財団法人地方財務協会)
 昭和60年度地方公営企業決算状況調(北海道行政協会)

4.4.2 民間化の背景・目的

こうした状況の中、町の監査委員から毎年経営改善について意見が出されるとともに、町議会においてもスキー場の経営問題が毎回取り上げられており、59年度決算特別委員会では当該スキー場の民営化も含めた見直しに関する意見が提出されるに至っている。これを受け、町内部において、当該事業のあり方について検討を行った結果、以下の理由から民間化の方向で対応することにしたものである。

上記環境の下、現在のままの状態では経営改善を図ることは困難であること。

競合するスキー場に対抗するためには、ダブルリフトの増設、ロッジの新設、ナイター照明の設置、ゲレンデの拡張など4億円を超える投資が必要と見込まれるが、税収が

9億円に満たない同町にとって、こうした負担を行うのは極めて困難なこと。

4.4.3 民間化までの流れ

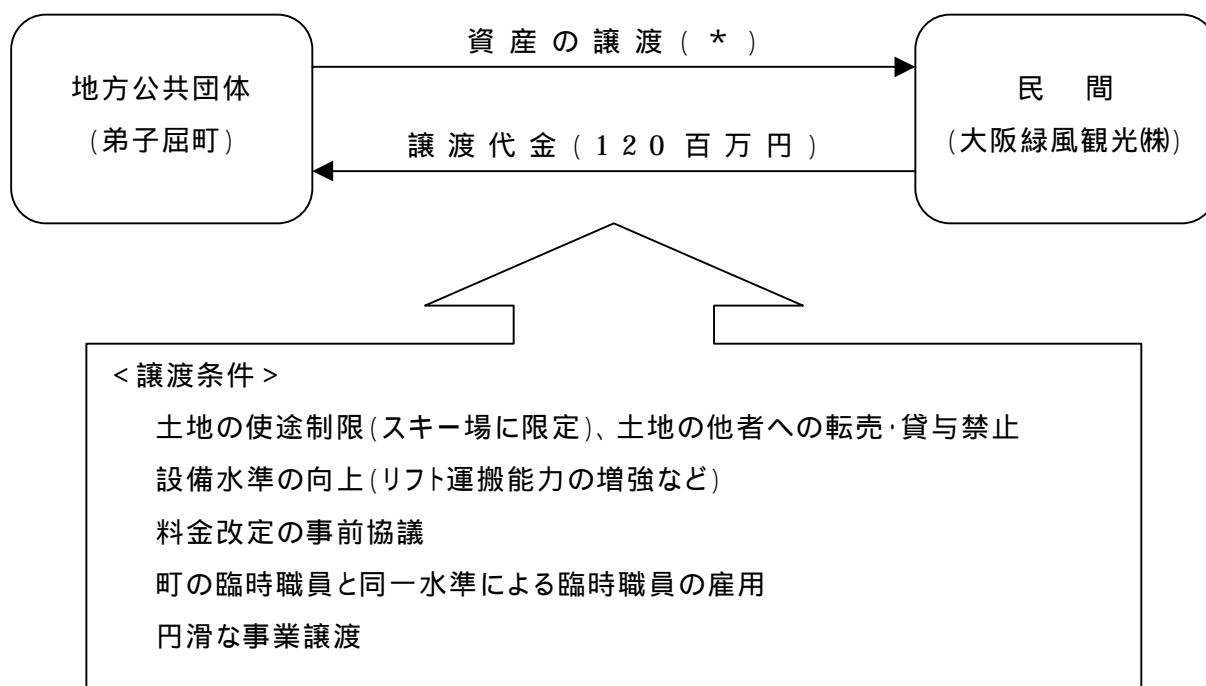
以上を踏まえ、町では、事業譲渡に向けて民間事業者との交渉を開始、最終的に大阪市に本社をおく観光バス事業者で、57年から同町内の屈斜路湖畔において観光施設「いなせレジャーランド」を運営する大阪緑風観光㈱を譲渡先に決定し、議会の議決を得た（61年9月）上で、同月に事業譲渡契約を締結（随意契約）、61年10月30日をもって当該事業が譲渡されるに至っている。

4.4.4 民間化の実際

(1) スキーム

弟子屈町における当該事業の民間化は、大阪緑風観光㈱に対し、スキー場に関する資産を有償で譲渡し、それに伴い運営も移管する格好をとっており、既往の事業主体に対する資産譲渡型の民間化と位置付けられる。

この事業譲渡に際しては、当該スキー場事業の継続を図るべく、両者間で売買契約を締結するに当たり、土地に買戻特約（10年）を設定・登記し、用途の制限（スキー場に限定）、他者への転売・貸与の禁止をうたっている。



* 譲渡資産は行政資産であったため、普通資産に転換した上で譲渡（地方自治法第238条の4第1項により、基本的に行政資産の譲渡は認められていない。）。

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)(*)	}	→
運営		
(参考)職員		
資金負担		←120百万円(消費税を除く。)
リスク負担		譲渡後、設備水準向上のために要する費用

* グレンデ敷地は国有地であり、これまで町が使用許可を得ていたが、事業譲渡に伴い民間主体がこれを継承。

このほかの譲渡条件は、次のとおりである。

リフト運搬能力の増強など設備水準の向上を図ること。

料金水準の改定については、あらかじめ町と協議すること。

新たな臨時職員の雇用に際しては、町の臨時職員と同一の給与水準にすること(町営スキー場職員の雇用継続を条件とするものではない。)

円滑な事業譲渡を図ること。

(2) 譲渡金額等

町は、土地(駐車場・ロッジ等の敷地)・建物・附属設備・リフト等の資産について、土地も含めて全て当時の簿価(120百万円(消費税を除く。))で同社に売却している。

町が得たこの譲渡金については、まず設備投資等に際して借り入れていた企業債(残額107百万円)の繰上償還にあてられ、残額は一般会計に繰り入れられている。

(3) 職員

譲渡直前の時点において、当該スキー場事業に携わる職員は14名(正職員2名、臨時職員12名)であったが、これら職員を事業譲渡に伴い民間事業者に移籍する形はとらず、正職員については、町内部の他部署への配置転換により対応している。一方、臨時職員12名は、もともと夏期は町営牧場で、冬期は町営スキー場で雇用するという形をとっており、冬期のみ町営スケートリンクでの雇用に切り替えることで対応している。

(4) 円滑な移行措置

当該事業について円滑な民間化が図られるよう、最初のシーズン(~62年3月)には、町営の際に当該事業に携わっていた正職員2名を譲渡先に派遣し、設備の管理・運営等に関する助言を行っている。

また、住民に対しても、広報紙において民間化に至った経緯等について掲載すること等を通じ、周知を図っている。

4.4.5 民間化に際してのハードル

町では、民間化の方向を決めるのと並行し、譲渡先を見つけるための対応を開始したが、その確保に困難を要した。

また、スキー場のゲレンデ部分は国有地であり、町が林野庁から許可を得て使用していたため、事業譲渡にあたり民間主体が引き続き使用できるよう、町の仲立ちによる調整が必要となった。

一方、町議会においては、もともと議会側から民間化議論が起こった経緯もあり、特にこれに対する反対意見はなかった。

職員の処遇問題に関する労働組合対応についても、職員の解雇、譲渡先への転籍等がなく、雇用の場が既に確保されていたことから、大きな抵抗等はなかった。

4.4.6 民間化の効果

民間化により、町営ではなし得なかったリフト輸送能力の増強（第1リフト：シングルダブル トリプルへと更新、第3リフト：シングルの高速化）、夜間照明の設置、滑走コースの増設、人工降雪機の増設、コテージの新設などの投資が実現したほか、スノーボードの全面滑走も周辺地域のスキー場に先駆けて可能となるなど、利用者に対するサービスが大きく向上している。

また、経営の効率化を図り、事業面でも収支バランスを保つなど、安定的な経営が図られている模様である。

さらに、町は事業譲渡に伴う売却益を確保しえたことに加え、毎年度発生していた一般会計負担の解消、上記投資負担の回避など、財政負担の効率化にも寄与している。

4.4.7 今後の課題

全国的なスキー人口の減少、他スキー場との競合等など、当該スキー場を取り巻く環境は楽観できるものではなく、今後、当該事業の維持に向けた経営努力等が必要となろう。

4.5 阿久根市（鹿児島県）観光施設（国民宿舎）事業（公営企業・法非適用事業）

【施設等貸与（有償）】

4.5.1 民間化前の事業概要

鹿児島県の北西部に位置する阿久根市では、国民生活の福祉の向上、健康増進、観光による地域活性化を図るべく、昭和49年に東シナ海を一望できる市有地に国民宿舎「あくね」を開設、以来、同市の観光拠点として、相応の入込を確保してきた。

しかしながら、施設の老朽化、利用者ニーズの変化に加え、競合ホテルの新設もあり、入込は減少基調が続き、平成11年度においては宿泊客数14千人、稼働率25%にとどまる状態を余儀なくされている。このため、人件費等の固定費負担を吸収できず、赤字に転落（6百万円）これまでに積み立ててきた基金の取り崩しにより何とか凌ぐ状況に陥っている。

営業状況（11年度）

項 目	単位	阿久根市
敷地面積	m ²	18,616
建物延面積	m ²	5,251
客室数	室	31
宿泊定員	人/日	150
宿泊客数	人	13,525
休憩利用者数	人	33,251
宿泊収入	百万円	64
宿泊稼働率	%	24.7
宿泊単価	千円/人	4.7

損益状況等（11年度）

項 目	（単位：百万円、%）	
	阿久根市	全国平均 （構成比）
営業収益	316	100.0
宿泊収入	64	20.3
宿泊以外の料金収入	215	68.0
その他収入	37	11.7
営業費用	293	92.7
人件費	100	31.6
その他	193	61.1
営業損益	23	7.3
営業外収支	13	4.1
うち支払利息	12	3.8
収益的収支	10	3.2
資本的収支	16	5.1
総収支	6	1.9
（他会計繰入前総収支）	6	1.9
（他会計からの繰り入れ）	-	-
		25.8

（注）全国平均は公営観光施設（休養宿泊、法非適用）226事業の加重平均。

（出所）平成11年度地方公営企業年鑑（地方公営企業経営研究会）、阿久根市資料

4.5.2 民間化の背景・目的

こうした状況を踏まえ、市は、これまで同様の直営では事業の改善は見込めないとの考え方にたち、行政改革大綱（12年3月）において、当該施設の民間委託について検討していくこととした。その上で、同月、市議会に当該施設（公の施設）の管理運営の民間委託¹²を提案したが、スキームの複雑性、管理費の増大懸念等から議会の理解を得られず、否決されることとなった。

12 公の施設の管理運営は、地方自治法第244条の2第3項に基づき、いわゆる第三セクター、地方公共団体もしくは公共的団体にしか委託できないことから、公共的団体である財団法人市まちづくり公社に委託した上で、ホテル等の経営に精通している民間企業に業務委託することを想定。

その後、市の内部でさらに検討を深めた結果、次の理由から民間化することを決め、13年1月には市議会の議決を得るに至っている。

現状の市直営方式では、今以上の経営改善は期待し難く、そのうち一般会計からの負担も余儀なくされる可能性が強いこと。

一方、施設の老朽化が進む中、入込を確保していくためには施設の改修等が必要となるが、こうした投資負担をしつつ、事業運営を継続することは極めて難しいこと。

民間主体に委ねることに伴い、条例等に基づく利用料金を含めた制約がなくなり、利用者のニーズを踏まえた柔軟な運営が可能となるため、利用者へのサービス向上が期待できること。また、それにより、利用者が増加し、市の活性化にも寄与するものと期待されること。

4.5.3 民間化までの流れ

以上を踏まえ、市では当該事業を移管する民間主体の公募を行った（13年1月）が、移管先に施設の改修、設備・備品の更新等（総額150百万円以上）を求めるやや厳しい条件であったこともあり¹³、最終的には、九州及び山口県でファミリーレストランやファーストフード事業等を営む(株)西洋フードシステムズ九州（セゾングループの(株)西洋フードシステムズの子会社）1社のみ応募となった。これを受け、13年2月同社への移管を決定、同年4月1日をもって移管されるに至っている（同日付で契約締結）。

4.5.4 民間化の実際

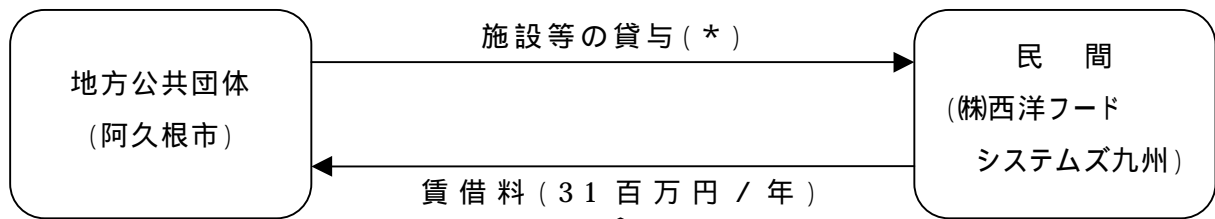
(1) スキーム

阿久根市における当該宿泊施設事業の民間化は、(株)西洋フードシステムズ九州に対し、市が当該施設等を有償で貸与（賃貸借）し、それに伴い事業の運営を移管する格好をとっており、既往の事業主体に対する施設等貸与型の民間化と位置付けられる。

同市では民間化の手法として、当初計画した管理運営の民間委託、資産の有償譲渡、施設等の貸与の3方式について検討を行ったが、委託の場合、利用料金や運営方法が制限され民間事業者の創意工夫を凝らした運営に限界が生じること、有償譲渡の場合、民間事業者が自らの判断で当該宿泊事業から撤退するおそれがあることから、総合的にみて、運営の柔軟性、事業の継続性、財政負担の効率化等を最も確保できる貸与方式を採用することとしたものである。

一方、事業の移管に当たっては、事業の継続性確保等の観点から、以下の事項が条件として盛り込まれている。

13 民間主体にこうした設備投資負担を求めることにより、当該主体が撤退しにくい環境を作り出したもの。



<譲渡条件>

- 用途を現状のまま維持
- 賃貸借契約解約に当たっての市の事前承認、6か月前までの申し入れ
- 民間主体による賃貸借物件の維持管理
- 民間主体による施設改修費等の一部負担(150百万円以上、市が残額を負担)
- パート職員等(24名)の継続雇用に対する努力
- 円滑な継承

* 当該施設はもともと行政財産として位置付けられていたため、普通財産に転換した上で賃貸借契約を締結(地方自治法第238条の4第1項により、基本的に行政財産の貸付は認められていない。)

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)		(賃借)
運営		→
(参考)職員		→(パート職員等21名が移籍)
資金負担		←31百万円/年(賃借料)
リスク負担	施設改修費、備品更新等の負担(250百万円程度)	施設改修費、備品更新等の負担(150百万円以上)

施設の用途を現状どおり、宿泊施設、飲食・宴会施設、浴場等に限定すること。

賃貸借契約(契約期間:10年)は市の承認がなければ解約できず、その場合も6か月前までに申し入れること。

民間主体が賃貸借物件の維持管理を行うこと。

施設の改修、設備・備品の更新(総投資額400百万円程度)については、民間主体が150百万円以上を負担すること(市が残額を負担)。

市で採用していたパート職員等(24名)のうち希望者について、継続的に雇用するよう努めること。

利用者に影響の出ないよう円滑に継承すること。

(2) 賃借料等

市は、民間主体に対する賃貸料を 31 百万円 / 年と設定したが、これは上記施設改修等における市の負担分、当該施設にかかる企業債の繰上償還額のうち一般会計負担分 (30 百万円) をあわせた額を、金利・火災保険料等も考慮した上で、賃貸借期間 (10 年) で回収できるように設定したものである。

なお、実際の賃貸料は、施設改修費等が当初見込よりも圧縮されたため、2 年目以降 24 百万円 / 年に引き下げられている。

一方、当該施設の設備投資にあてられた企業債 (残高: 約 180 百万円) については、公営企業会計が閉鎖されることに伴い、これまで当該事業において積み立てられてきた基金や一般会計からの負担により、全額繰上償還がなされている。

(3) 職員

譲渡直前の時点において当該事業に携わる職員は正職員 3 名、パート職員等 24 名であったが、このうち正職員については、市内部の他部署 (一般事務、学校給食調理等) への配置転換により対応している。一方、パート職員等については、移管条件として設定した継続雇用に関する努力義務が奏功し、希望者 21 名全員が引き続き雇用され、加えて移行後 1 年間は民間化前の給与水準が維持されている。

(4) 円滑な移行措置

移管前に、既に予約がなされていた宿泊・結婚式についてはそのまま引き継がれるなど、利用者に対する影響が生じないように配慮されている。また、民間化前から当該施設に従事していた職員が概ね引き継がれているため、現場における混乱もほとんど生じていない。

一方、住民等の混乱が生じることのないよう、民間への移管について広報紙等に掲載し、周知を図っている。

4.5.5 民間化に際してのハードル

当初、議会において、民間への管理運営委託が否決されるなど大変な状況にあったが、検討を深め賃貸による方式を提案した後は、もともと議会としても当該施設にかかる運営改善の必要性を認識していたこともあり、大きな反対もなく民間化への理解が得られた。

職員の処遇等に関する労働組合対応も、正職員については移管先への転籍を伴わず、またパート職員等についても民間主体への移籍による雇用の確保を実現しえたため、特段の問題はなかった。

4.5.6 民間化の効果

民間化してからまだ1年もたっておらず、また、利用者の増加を図るための施設改修も平成13年12月に完了したばかりなこともあり、本格的な効果は今後あらわれてくものと期待される。

とはいえ、利用者に提供される食事内容の充実、利用時間の延長など、漸次、利用者に対するサービス向上が図られている。

また、市としては当該施設の改修等にあたっての財政負担の軽減、今後の運営リスクの軽減、将来的に発生することが予想された一般会計による赤字補填の回避など、大きな財政的メリットを得ている。

4.5.7 今後の課題

民間化に伴う施設改修、サービス向上等により、利用者の増加を図っていくことが重要な課題となっている。一方、民間事業者による自由な料金設定が可能となったことから、今後、料金水準等がどのように推移していくのか、市としても注視していく必要がある。

4.6 帯広市福祉施設（救護施設）事業（一般会計）

【資産譲渡（無償）、施設等貸与（無償）】

4.6.1 民間化前の事業概要

帯広市では、昭和47年6月、生活保護法に基づく生活扶助を担う救護施設である「東明寮」を開設、以来、道東地域唯一の施設として重要な役割を担ってきており、定員稼働率も長期にわたりほぼ100%を維持している（定員：80名）。

当該事業は一般会計に属しており、入所者から利用料等を徴収せず、運営に要する費用は、国から一定の基準に基づき支払われる補助金をベースに、それを超過する分について市が負担する形をとっている。平成11年度は、支出302百万円に対し国からの補助金が210百万円であり、市はその差額となる92百万円の負担を余儀なくされている。これは、国の人件費補助額が5.6百万円/人であるのに対し、実際の支払い額は8.6百万円/人となるなど、人件費負担が重いことが大きな要因となっている（職員数は国の補助金算定基準と同一の23名）。

営業状況（11年度）

項目	単位	帯広市	全国平均
敷地面積	m ²	5,206	
建物延面積	m ²	1,589	
定員	人	80	
入所者数	人	80	
支出額	百万円	302	
定員稼働率	%	100.0	95.7
入所者1人当たり支出額	百万円	3.8	-

収支状況等（11年度）

項目	帯広市		全国平均
	金額	構成比	
支出額	302	100.0	
人件費	197	65.2	
その他	105	34.8	
国庫負担額	210	69.5	
人件費見合い分	128	42.4	
その他	82	27.2	
差引（市負担額）	92	30.5	
人件費見合い分	69	22.8	
その他	23	7.6	
職員数（人）	23		-
入所者1人当たり職員数（人）	0.29		0.39
職員1人当たり人件費（実支出）	8.6		-
職員1人当たり人件費（国庫負担）	5.6		-

（注）全国平均は公営救護施設46施設の加重平均。
（出所）平成11年社会福祉施設等調査報告（厚生省）、帯広市資料

4.6.2 民間化の背景・目的

当該事業においては、入所者の高齢化（平均年齢59歳、平均入所期間16年）に伴い病弱化や障害の重度化が進み、入所者に対する健康管理・リハビリ・食事・入浴などの介助業務が増加しているため、職員の知識や技術の向上が不可欠となっていた。一方、当該施設は、築後30年近くが経過し老朽化が進んでいるほか、2階建てのため足の不自由な入所者が利用しにくく、改築の必要性が生じていた。加えて、当該施設は、隣接する市立病院の増築に当たっての障害となっており、移転新設を視野に入れた検討も必要とされていた。

こうした状況と前後して、市では、今後の財政制約を踏まえた行財政改革に取り組んでおり、平成7年には同施設の社会福祉事業団化等も検討されたが、最終的に「新しい行財政改革実施計画」（平成11年10月）の中で、以下の理由から当該施設の運営を民間に委

ねることがうたわれるに至っている。

民間の技術・知識・ノウハウを活用した入所者に対するサービス水準の向上が期待できること。また、施設の改築あるいは新設に当たっても、こうしたノウハウの活用を図り得ること。

職員の給与水準抑制により人件費負担の軽減を図るなど効率的な運営が期待されること。また、それに伴い市の超過負担も軽減されると見込まれること。

4.6.3 民間化までの流れ

以上を踏まえ、市では議会への報告、組合との交渉等を進めたが、他方、市内及び近隣地域の民間主体(社会福祉法人)3法人から当該事業の移管について申し入れを受けた(一般競争入札は採用せず)。これを受け、市では、移管先の選定基準として、

当該施設と同類または類似の施設として、知的障害者の更生施設(入所施設)及び高齢者の入所施設(特養・養護)を現に経営し、介護のノウハウを有する法人であること

市内の社会福祉法人であること

を設定、これに該当した社会福祉法人帯広太陽福祉会を移管先に決め(12年2月)、平成12年4月1日をもって当該事業を移管するに至っている。

4.6.4 民間化の実際

(1) スキーム

帯広市における当該救護施設事業の民間化は、社会福祉法人帯広太陽福祉会に対し、敷地を無償で貸与の上、建物・附属設備等は無償で譲渡、それに伴い当該事業の運営も移管する形をとっており、既往の事業主体に対する資産譲渡と施設等貸与併用による民間化と位置付けられる。

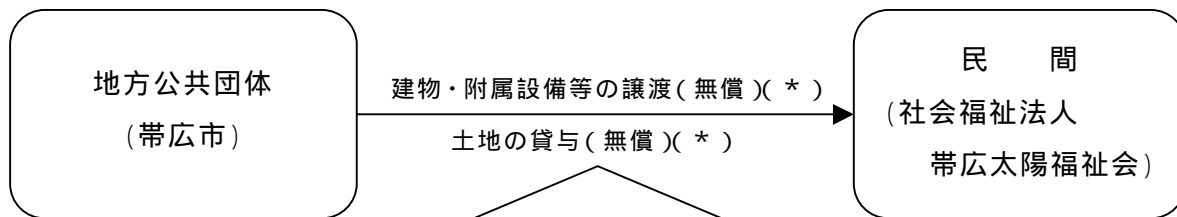
一方、当該施設については、前記の市立病院の増築が現実化し、別の場所への移転新設が必要となったことから、市が別の市有地を無償で貸与し、そこに当該民間主体が平成15年度までに施設を建て替えることとされている。その建設費及び現有施設の取り壊し費用(738百万円)については、大半を国・道・市からの補助金で賄うこととし、民間主体における投資負担の大幅な軽減を図っている。

このように当該事業の民間化は、事業の性格等に鑑み、市が土地・建物等を実質的に無償で提供する形をとっている。なお、移管後の当該事業については、移管先の民間主体が国から一定の基準に基づく補助金を得、国による一定のガバナンスのもとで運営を行うことになる。

一方、かかる民間化に当たっては、以下の事項が両方で合意されている。

入所者に対するサービス水準を維持すること。

入所者に不安・混乱を生じさせないように円滑な継承を行うこと。また、そのために



< 譲渡条件 >

- サービス水準の維持
- 円滑な移行、そのために必要な費用に対する市からの補助
- 当該施設の移転新設(平成 15 年度まで)と、その建設費等負担に対する国・道・市からの補助

* 土地・建物については行政財産であったが、譲渡・貸与を可能とするため、普通財産に転換した上で譲渡・貸与(行政財産は地方自治法第 238 条の 4 第 1 項により基本的に譲渡・貸与が認められていない。)

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)		
土地		(貸与)
建物等	→	
運営	→	
(参考)職員		
資金負担	施設移転新築費等補助(市分: 284 百万円を予定) 円滑な移行を実現するための補助(39 百万円)	→

要する費用については市が負担すること(12 年度のみ 39 百万円)。

上記のとおり、平成 15 年度までに当該施設を移転新設すること(土地の無償貸与と補助金の交付を前提)。

(2) 職員

移管直前の時点において当該事業に携わる職員は 23 名であったが、これらの職員を事業譲渡に伴い民間主体に移管する形はとらず、市内部の他部署(保育所等)に配置転換することにより対応している。

(3) 円滑な移行措置

市では、当該事業に実際に携わっていた職員のうち 8 名（寮母 7 名、事務 1 名）を移行後 1 年間東明寮に派遣しており、急に世話をする職員が替わることにより、入所者に不安・混乱を与えることのないよう配慮している。

4.6.5 民間化に際してのハードル

議会对応に関しては、特別委員会の中で、事業移管先の公募を行わないなど、その選考過程が不透明であるとの指摘等があり、やや対応に苦慮する面もあったが、最終的には同意が得られている。

職員の処遇に関する労働組合との交渉も、当初難航していたが、基本的に移管先への職員の転籍を行わず内部異動で対応されることになったほか、労働組合としても入所者に対するサービス向上を第一義として考えざるを得なかったことから、最終的に了解が得られている。

4.6.6 民間化の効果（民間化後の動向）

民間化により、入所者の夕食時間の変更（従前：16:30（市職員の勤務時間内に食事の後片づけまで終了） 民間化後：17:30（将来的には 18:00 とする予定））、食事提供の民間専門業者への委託による料理メニューの多様化、クラブ活動の促進による健康とうるおいの増進など、民間ノウハウの活用、運営の柔軟性等を通じた入所者に対するサービス水準の向上が図られている。

また、15 年度の当該施設の移転新設に際しても、これまでの経験を活かし、入所者の使い勝手に配慮した施設内容とするべく取り組まれている。

事業運営面でも、人件費の削減等による改善を図っており、一定の利益を計上するに至っている。

加えて、市としては、民間化後も施設整備にかかる補助金の支出等が必要となるものの、これまで支出してきた人件費を中心とする超過負担分（11 年度：92 百万円）の削減など財政面での効率化も図られている。

4.6.7 今後の課題

市としては先ず、当該施設の移転新設が譲渡条件どおり適切に行われるか監視していく必要がある。さらに、譲渡先では入所者に対するサービス水準の維持・向上を図りつつ、安定した経営状態を確保するよう取り組んでいくことが求められる。

4.7 北見市スポーツ施設事業（一般会計）

【施設の管理運営委託（利用料金型と委託費支払型の併用）】

4.7.1 民間化前の事業概要

オホーツク海側の中心都市北見市では、市民の健康増進とスポーツの振興を図るべく、昭和46年から61年にかけて、市立体育センターや市民トレーニングセンターなど合計7つのスポーツ施設を設置、以来、市民が手軽に利用できるスポーツ施設として活用されてきている。

当該事業は一般会計に属しており、利用者から使用料を徴収し、それを超過する分を市が負担する形をとっている。当該施設は市民が手軽に利用できるような低い料金設定としているため、平成11年度においては73百万円の支出に対し、使用料収入が12百万円にとどまっており、市はその差額となる61百万円を負担している。

営業状況(11年度)

施設名	開設	延面積(m ²)	利用者数(人)
市立体育センター	S58.4	2,124	77,847
東地区市民トレーニングセンター	S46.11	991	25,573
南地区市民トレーニングセンター	S53.12	1,100	28,801
北地区市民トレーニングセンター	S55.12	1,200	37,084
上ところ地区市民トレーニングセンター	S59.11	1,008	22,546
相内地区市民トレーニングセンター	S60.11	1,078	16,386
小泉地区市民トレーニングセンター	S61.7	1,078	22,659
合計			230,896

収支状況等(11年度)

(単位:百万円、%)

項目	北見市	
	金額	構成比
支出額	73	100.0
人件費	33	45.2
光熱水燃料費	17	23.3
その他	23	31.5
使用料収入	12	16.4
差引(市負担額)	61	83.6
職員数(人)	25	
職員1人当たり使用料収入	0.5	
職員1人当たり人件費	2.2	

(注)1.南地区市民トレーニングセンターは平成13年度に増築され、1,158m²となっている。

2.人件費には正職員10名分は含まれていないことから、1人当たり人件費については職員数を15として算出。

(出所)北見市資料

4.7.2 民間化の背景・目的・流れ

北見市ではかねてより行政改革に取り組んできたが、財政状況の急激な悪化を受け、平成12年2月に「北見市行財政改革推進計画」を策定、行政の減量化・効率化、市民サービスの向上を図るため、民間にできることは民間に委ねることを基本原則として、民間機能の活用、事務事業の民間委託等を推進することとした。その一環として、当該スポーツ施設の管理運営の見直しも打ち出され、市内部で検討した結果、

人員削減等により財政負担の軽減につながることを

多様化する住民ニーズにも柔軟で機動的な対応を図り得ることを

等から、当該事業の運営について民間主体に委ねることとしたものである。

市では、運営を委ねる民間主体の候補先として、(財)北見市体育協会、(株)北見都市施設管理公社(市の競技場、テニスコート等を運営する市の第三セクター)、シルバー人材セン

ター（任意団体）の3つについて検討、その結果、以下の理由から（財）北見市体育協会を選択し、平成12年4月1日をもって上記7施設の運営を一括して委ねることになっている。

同協会はこれまで、市立体育センターに隣接している道立体育センターの管理運営を担っており（道からの受託）、スポーツ施設運営のノウハウを有すること。

隣接する道立体育センターと一体化した効率的な管理運営が可能となること。

4.7.3 民間化の実際

(1) スキーム

北見市における当該施設にかかる民間化は、地方自治法（第244条の2第3項）に基づき、公の施設であるこれらスポーツ施設の管理運営を（財）北見市体育協会¹⁴に委託する、管理運営委託型の民間化と位置付けられる。

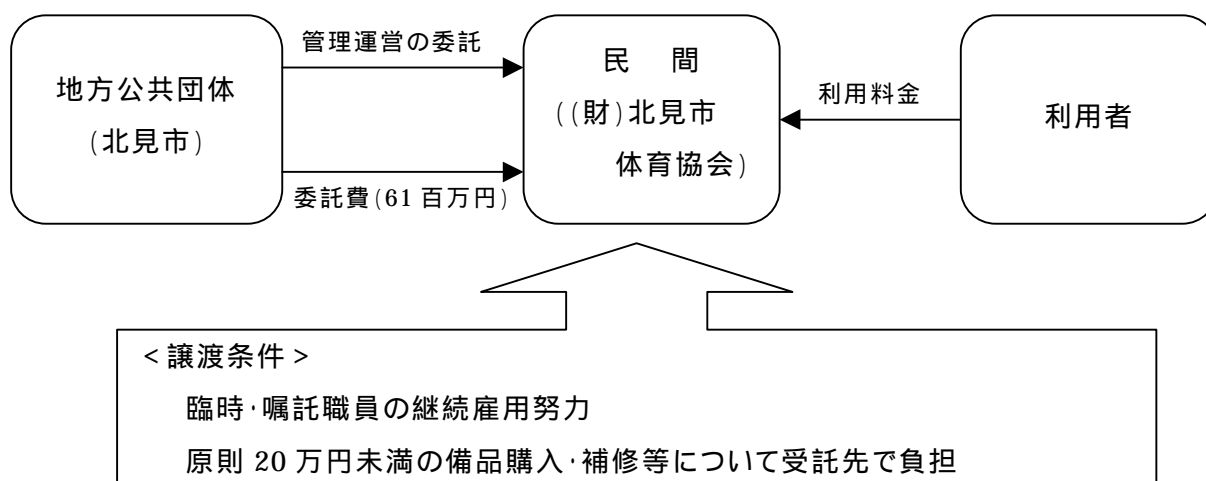
これらの施設の管理運営に要する費用については、まず利用者の支払う利用料金を充当、不足すると見込まれる分を市から委託費として受け取る形をとっており、利用料金型（同法第244条の2第4項）と委託費支払型を併用した管理運営委託となっている。

なお、同市では、当該施設の民間主体への譲渡あるいは貸与による民間化についても検討したが、

施設が老朽化しており、譲渡先等を見つけるのは極めて困難なこと

民間主体に譲渡・貸与した場合、事業採算を確保するため利用料金が大幅に上昇し、当該施設のそもそもの目的である市民の健康増進・スポーツ振興を実現しえなくなる恐れが強いこと

から、その採用を見送り、管理運営の民間委託を導入することにしたものである。



14 公の施設の管理運営の委託先はいわゆる第三セクター、公共団体もしくは公共的団体に限定されている（同法第244条の2第3項）が、同協会は公共的団体として位置付けられる。

	地方公共団体	民間
株式		
所有(資産)		
運営	→	
(参考)職員	→	▶(臨時・嘱託職員 10 名が移籍)
資金負担	委託費(61 百万円)	→
リスク負担	備品購入・補修等に要する費用(原則 20 万円以上)	備品購入・補修等に要する費用(原則 20 万円未満)

また、管理運営の委託に際しては、一般的に利用料金型あるいは委託費支払型のいずれかが採用され、管理運営に要する費用を利用料金だけで賄えない場合、市が使用料(利用料金)としてこれを徴収した上で、必要経費分を上乗せして委託費として支払う形がとられている。こうした状況を踏まえれば、今般のケースの場合、通常委託費支払型が採用されることになるが、市として使用料の徴収・入金処理等における膨大な事務負担を避けるため、両者を併用することとしている。

一方、管理運営の委託に当たっては、両者間で次の事項が合意されている。

市で雇用していた臨時・嘱託職員(15名)のうち希望者について、継続的に雇用するよう努めること。

備品の購入、施設の補修等について、原則 20 万円未満のものについては受託先で負担すること。

なお、施設建設の財源に当てられた地方債残額(108 百万円)については、当初予定どおり一般会計において償還することとなっている。

(2) 委託費

委託費については、当該施設の運営に要する費用(過去 3 年平均の実績値。但し市の正職員の人件費を除く。)から利用料金収入(過去 3 年平均の実績値)を控除した額として求めており、12 年度は 61 百万円となっている。

(3) 職員

委託直前の時点において当該事業に携わる職員は 25 名(正職員 10 名、臨時・嘱託職員 15 名)であったが、このうち正職員については、受託先に移籍する形はとらず、市内部にとどまっている。一方、臨時・嘱託職員 15 名については、譲渡条件にあった継続雇用の努力規定が奏功し、10 名が受託先で引き続き雇用されている。

(4) 円滑な移行措置

実際に当該施設を管理している臨時・嘱託職員の多くが受託先で引き続き雇用され、利用者にとっては表向き何の変化もないこともあり、特段の措置は講じていない。

4.7.4 民間化に際してのハードル

今般の民間委託に当たり、議会、労働組合とも特段の問題は生じていない。

一方、受託先との協議の過程で、受託側の体制、委託金額についてやや難航する場面¹⁵もあったが、最終的には理解を得ている。

4.7.5 民間化の効果（民間化後の動向）

市では、前記のとおり、これまで当該施設の管理にかかる業務に関与していた正職員 10 名の人件費分を含めずに委託費を算定しているため、その分財政負担の軽減が図られている。

また、こうした委託金額であったにも拘らず、受託先においては、これまで市が管理運営してきた実績に基づき算出された利用料金収入と委託費収入により運営した結果、若干の利益を確保しており、事業運営の効率化も図られている。

なお、委託に伴い利用者に対するサービス水準の向上は、今のところ特段あらわれていない。

4.7.6 今後の課題

今後、道立体育センターも含めた 8 つのスポーツ施設どこでも利用者の受付を可能とするなど、利用者の利便性の向上を図ることが大きな課題となる。

また、受託先は、その性格から運営の弾力性に欠ける面があり、競争原理の導入等による柔軟性の確保を図っていく必要がある。

15 受託先では、これまで道立体育センター1 館の管理運営を 10 名（臨時 嘱託を除く。）で行ってきたが、今般の市からの委託費は、当該事業の受託により管理運営業務が増えるにも拘わらず、臨時 嘱託を除く職員数を従前どおり 10 名とすることを前提にした金額であったため、受託側としては抵抗感を有したものの。

4.8 その他

本稿で紹介した具体事例における民間化手法は、資産等譲渡、施設等貸与、管理運営委託に限られているため、ここでは、参考までに、株式取得・売却による民営化（日本電信電話公社及び日本国有鉄道¹⁶）、事業権契約に基づく運営等の移管（フランス水道事業）について、そのスキームを中心に紹介することとしたい。

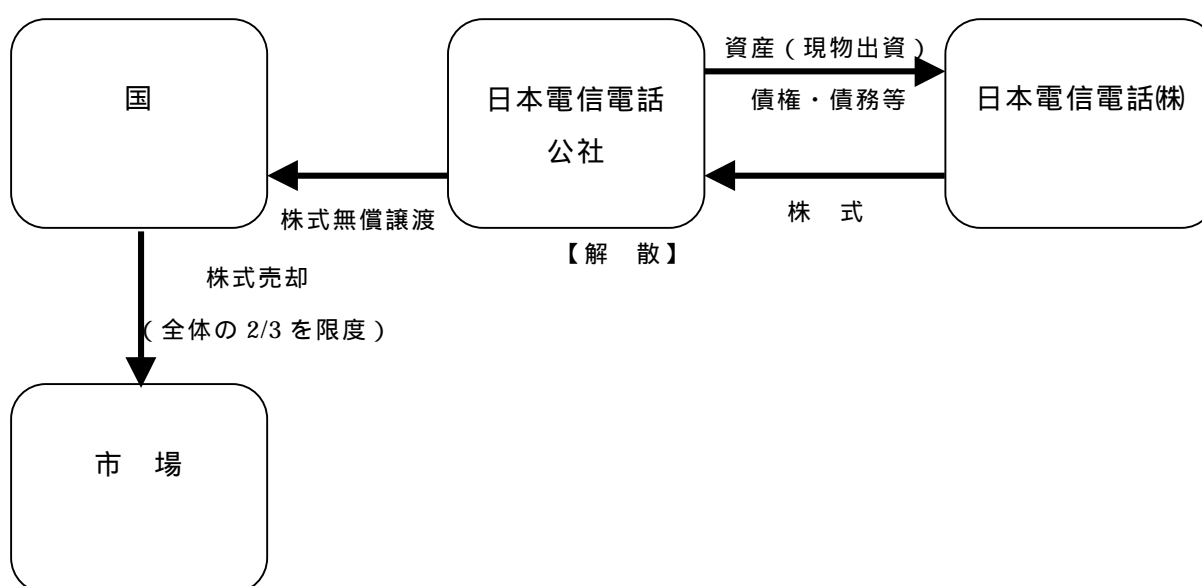
4.8.1 日本電信電話公社

日本電信電話公社は、通信に関する利用者ニーズの多様化・高度化等を背景に、競争原理の導入による低廉で高度なサービスの提供、経営の効率化・弾力化等を図るべく、臨調答申を踏まえ、1985年4月に日本電信電話株式会社へと転換している。

この民間化に当たっては、先ず同公社の所有する全財産をもって現物出資を行うことにより同社を設立し、同公社は同社の発行する全株式を取得している。同時に、同公社は、当該株式すべてを国に無償で譲渡する一方、債権債務など一切の権利義務を同社に承継し解散している（公社職員は同社にそのまま移籍）。

この時点で、公社から株式会社（特殊会社）へと法人形態の変更がなされ、同社に資産の所有及び運営が移管されているが、当初、同社の株式はすべて国が所有しており、1986年以降、段階的に市場でこの株式の売却が進められ、漸次、会社の所有も民間へと移管されている。

なお、国によるガバナンスを通じ通信事業の公共性を確保するため、株式の売却は全体の3分の2までとされており、国は引き続き3分の1以上の株式を保有している（国が最



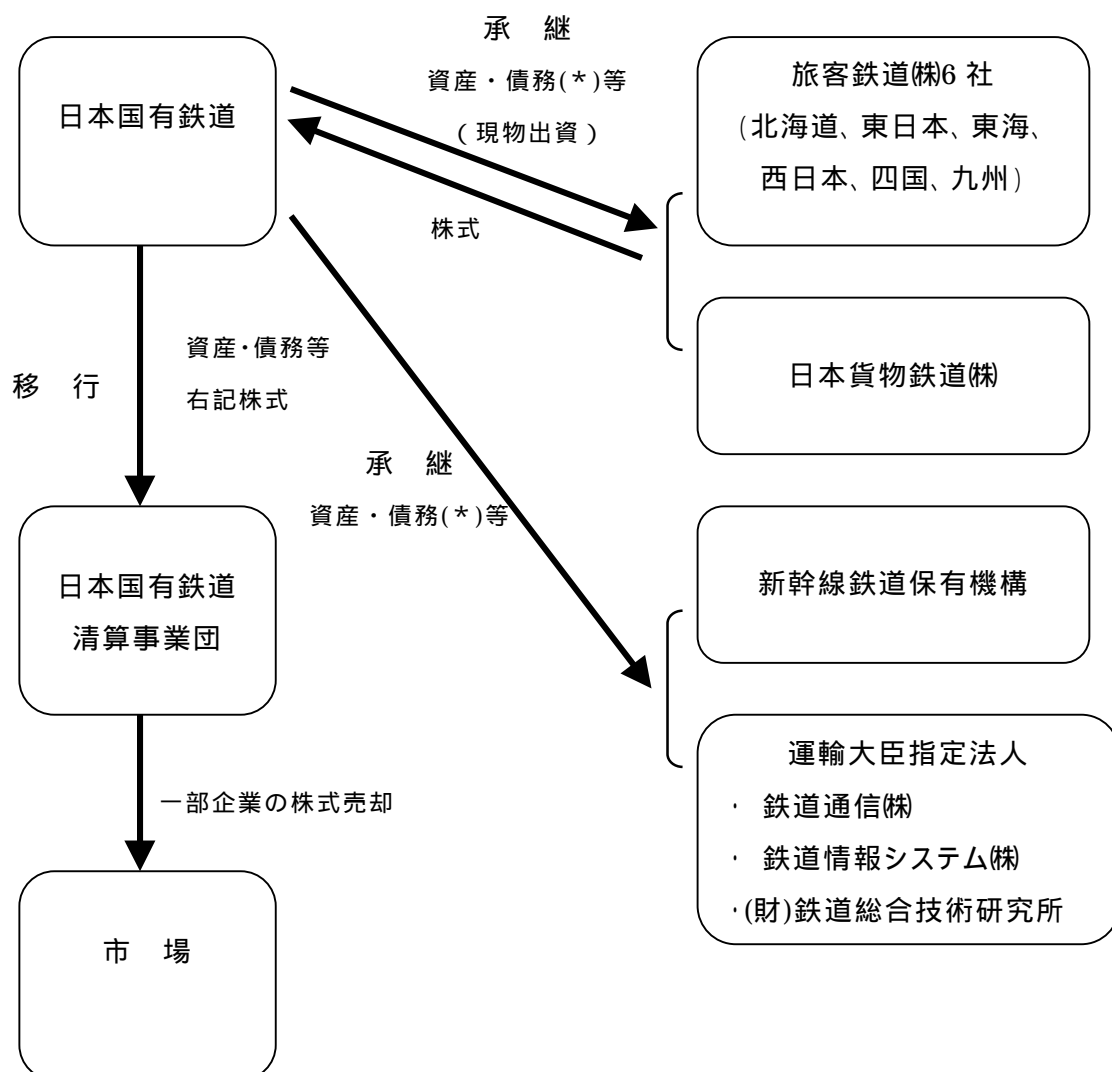
16 日本電信電話公社及び日本国有鉄道の民間化については、今村（1997）、遠山（1987）参照。

低保有しなければならない 1/3 は産業投資特別会計で、売却を想定する 2/3 は国債整理基金特別会計で保有。)

4.8.2 日本国有鉄道

日本国有鉄道においては、赤字の累積により経営が破綻状態にあり、国民負担による債務の軽減、経営の効率化・弾力化等を通じ再出発を図るべく、臨調答申を踏まえ、1987年4月に地域旅客会社（6社）及び貨物会社等への、いわゆる分割民営化が実施されている。

この民間化に当たっては、先ず国鉄が現物出資により、地域旅客会社（北海道旅客鉄道株、東日本旅客鉄道株、東海旅客鉄道株、西日本旅客鉄道株、四国旅客鉄道株、九州旅客鉄道株）及び日本貨物鉄道株を設立、国鉄がこれら企業の発行する全株式を取得している。一方、国鉄は、その所有する資産・債務等を、これら地域旅客会社や貨物会社のほか、新幹線鉄道保有機構（現在は廃止）、運輸大臣指定法人（鉄道通信株、鉄道情報システム株、



* 北海道旅客鉄道株、四国旅客鉄道株、九州旅客鉄道株、(財)鉄道総合技術研究所に対し、債務は承継されていない。

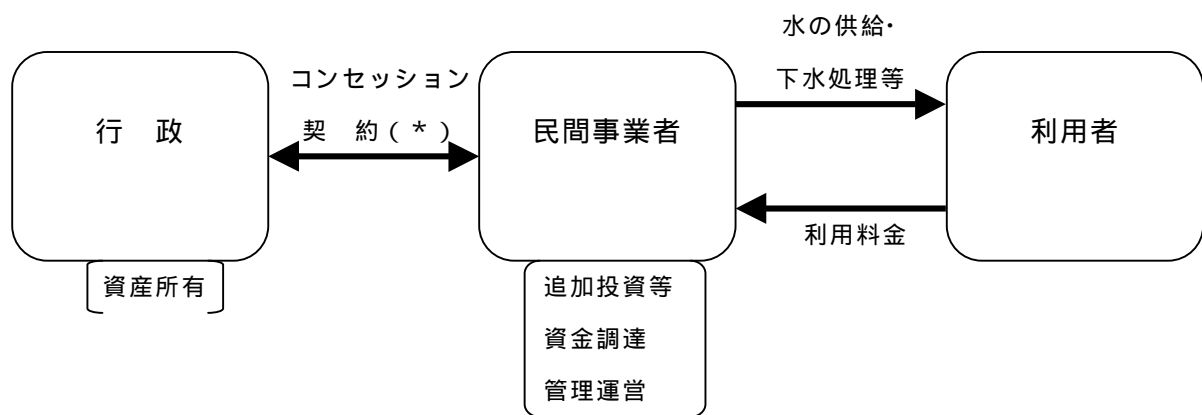
(財)鉄道総合技術研究所) に対し、その地域特性や事業の安定性等をにらみつつ承継している(北海道旅客鉄道(株)、四国旅客鉄道(株)、九州旅客鉄道(株)、(財)鉄道総合技術研究所に対しては債務を承継せず。)。その上で、国鉄を、日本国有鉄道清算事業団に移行させ、上記企業に承継されなかった資産・債務の処理を行うことになっている。なお、その際、地域旅客会社及び貨物会社の株式も全て清算事業団に引き継がれている。

この時点で、国鉄は、公社から株式会社(特殊会社)などへと転換し、資産の所有及び運営の移管が図られているが、清算事業団に引き継がれた株式のうち、東日本旅客鉄道(株)(93年)、西日本旅客鉄道(株)(96年)、東海旅客鉄道(株)(97年)については、一部市場での売却が行われ、会社の所有も漸次民間へと移管されつつある。

4.8.3 フランス水道事業

フランスでは、200年も前より、上下水道事業をはじめ電気・ガス・鉄道事業といった公共サービスの提供に民間主体の活用を図ってきている。

その代表的な手法として、コンセッション(Concession)とアフェルマージュ(Affermage)¹⁷などがあげられるが、このうちコンセッションは、施設の建設(追加投資や改修・維持更新等を含む)・資金調達・運営を一体的に、一定の期間(通常20~30年)契約に基づき民間主体に委ねるもので、民間事業者は、サービスの受益者から得る利用料金で運営コストを賄うことが基本となっている(施設は一般的に行政が所有)。すなわち、当該手法は独立採算型のRTO/BTO等に近い手法と位置付けることも可能である。

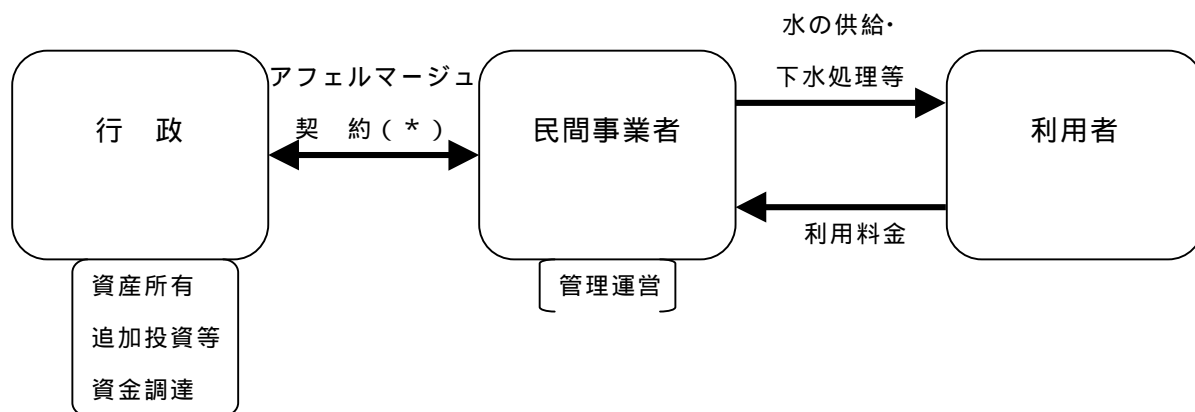


* コンセッション契約期間：通常20~30年

次に、アフェルマージュは、行政の所有する施設について、その管理運営のみを、契約に基づき、一定の期間(通常8~15年)民間主体に委ねる手法であり、追加投資や改修・

17 コンセッション、アフェルマージュ等によるフランスにおける公共サービスの民間化については、Jean-Yves Perrot ほか編(2001) 有岡ほか(2001)参照。

維持更新やそれにかかる資金調達は行政が担う点で、コンセッションとは異なる手法として位置付けられている。また、この手法においても、運営コストは受益者から得る利用料金で賄うことが基本となっている。このように、当該手法は、利用料金型による中長期的な管理運営委託に類する手法と考えられる。



* アフェルマージュ契約期間：通常 8～15 年

4.9 事例からみた公共サービス民間化の特徴等

以上の紹介事例を通じ、これまでに実施されてきた公共サービスの民間化にかかる特徴や課題等について概括的に示すと、以下のとおりである（表4-2）。

表4-2 事例の総括

項目	地方公営企業		
	法適用事業		
	ガス	バス	病院
	千歳市	函館市	砂原町
民間化手法	資産等譲渡（有償）	資産譲渡（有償） 施設等貸与（無償）	施設等貸与（無償）
事業概要（民間化前）	3期連続の赤字計上	慢性的な赤字経営	赤字経営
一般会計負担	なし	11年度：430百万円の繰入れ	8年度：233百万円の繰入れ
民間化の目的	事業継続の困難性 ・経営状況の悪化 ・多額の高カロリーガス化投資負担 天然ガス（原料）確保の困難性	市営・民営事業者運行等による経営不振からの脱却 財政負担の軽減 利用者の利便性向上	財政負担の軽減 病院事業の継続 医療サービス水準の維持・向上
民間化による主体の変化			
所有（資産等）	行政 民間	バス車両等：行政 民間 営業所：行政（民間へ貸与）	行政（民間へ貸与）
運営	行政 民間	行政 民間	行政 民間
民間化の具体内容			
資産等	固定資産・流動資産・流動負債の有償譲渡	バス車両・車両搭載装置等の有償譲渡 営業所（建物・土地等）の無償貸与（移管後10年間）	土地・建物を含む関連設備等一式の無償貸与
金額	28億円（物的評価）	74百万円（物的評価）	無償
職員	正職員1名・臨時職員1名：民間に移籍 残りの職員：市内部での配置転換等	嘱託職員等25名：民間に移籍 残りの職員：市内部での配置転換等	正職員8名：民間に移籍 残りの職員：町内部での配置転換、退職
地方債の償還等	譲渡金により全額償還 企業債等償還後の残余の譲渡金は一般会計に繰入	企業債・退職債：一般会計からの補助金等により移行期間終了までに全額償還 長期借入金：バス車両売却金、一般会計への営業所譲渡金により全額償還 累積資金不足額：一般会計からの補助金等により年次計画をたてて解消	一般会計に承継し、当初予定どおり償還
民間化時期	H9.6.1	H13.4.1～H15.4.1	H10.4.1
民間化先	北海道瓦斯㈱（随意契約）	函館バス㈱（随意契約）	（医）雄心会（随意契約）
その他	-	2年かけて段階的に移管	-
民間化の条件	市営ガス料金の継承、現行料金水準維持努力 高カロリーガス化の実施 千歳支社の開設 取引慣行の配慮（取引工務店の活用等） 円滑な移行	移管時の路線・運行回数を基本に運行（移管後1年間） 路線・運行回数変更における利用者の利便性への配慮努力（移管後1年経過後） 市嘱託職員等のうち転籍希望者の雇用 関係機関・学識経験者・市民による協議会設置 市による函館バス㈱への出資（20百万円） 移管に伴う初期投資等に対する財政支援（758百万円）	現有病院を72床で存続 24時間救急医療体制確保と一次救急医療体制整備 入院患者の継続治療 内科医師の常勤と脳神経外科・整形外科診療の実施 一般病棟・療養型病棟のケアミックスの実現 地域包括医療の構築を図る協議会設置 町職員のうち希望者の移籍・雇用 医療・福祉・保健の連携等拡充 在宅医療・住民検診等の推進 施設改修等に対する町負担
円滑な移行措置	民間化後10か月間、当該業務を担当していた市職員を民間へ派遣 需要家への広報	移管時の路線・運行回数の基本的維持 系統番号・停留所・乗車料金の継承 回数券・定期券等の継続使用可能 住民への広報 民間職員への事前研修	入院患者等の継続治療 住民への広報
民間化に際してのハードル	議会対応 市民的議論の不足	労働組合対応 移管先との移管条件調整	労働組合・職員対応 地方債償還に伴う国との調整
民間化の効果	住民サービスの向上 ・料金水準の低下 ・多様な選択メニューの提供 財政負担の軽減 ・高カロリーガス化の実現 ・売却益の確保 ・将来の一般会計からの赤字補てんの回避	利用者サービスの向上 ・共通プリペイドカード発行 ・乗継割引導入 ・1日・2日乗車券の発行 ・カードシステム導入 ほか 事業運営の改善 ・重複路線の効率化 ・人件費負担の軽減 財政負担の軽減（一般会計からの補填の軽減）	サービス水準の向上 ・24時間救急医療体制確保 ・医師の増加、医療機器の充実 ・病棟1人当たりスペースの拡大 ・エレベータの設置 ・在宅介護支援センターの設置 ・住民ニーズに即したサービス提供 ほか 経営の改善 ・業務の効率化、人件費負担の軽減 財政負担軽減（一般会計からの繰入の回避）
今後の課題	高カロリーガス化の適切な実施	円滑な移管 路線・運行回数などサービス水準の維持 利用者確保による経営の安定化 協議会における地域の足確保のための検討	医療水準維持・向上 事業継続 リハビリテーション機能の確保

(1) 民間化手法の限定的な活用

これまでのところ公共サービス民間化の導入自体が然程進んでいない段階にあるが、活用される手法も、概ね資産等譲渡（「所有」「運営」の移管）、施設等貸与、管理運営委託（いずれも「運営」のみの移管）等に限定される形となっている。

法 非 適 用 事 業		一 般 会 計	
観 光 施 設		福 祉 施 設	ス ポ ー ツ 施 設
弟子屈町	阿久根市 (鹿児島県)	帯広市	北見市
資産譲渡(有償)	施設等貸与(有償)	資産譲渡(無償) 施設等貸与(無償)	管理運営委託 (利用料金型・委託費支払型併用)
赤字経営	赤字転落	一般会計事業	一般会計事業
60年度:27百万円	なし	11年度:92百万円の実質負担	11年度:61百万円の実質負担
事業継続の困難性 ・経営状況の悪化 ・多額の投資負担	事業継続の困難性 ・経営状況の悪化(財政負担への懸念) ・施設改修等の投資負担 サービスの向上 利用者増加による市の活性化	サービス水準の向上 ・民間の技術・知識・ノウハウの活用 ・施設改修・新設に当たってのノウハウ活用 財政負担の軽減 ・人件費負担軽減等による効率的な運営	財政負担の軽減(人員削減等) 多様化する住民ニーズへの対応
行政 民間	行政(民間に貸与)	土地:行政(民間に貸与) 建物等:行政 民間	行政
行政 民間	行政 民間	行政 民間	行政 民間
関連資産の有償譲渡	施設等の有償貸与	敷地の無償貸与 建物・附属設備等の無償譲渡	施設の管理運営の民間委託 (受益者からの利用料金と市からの委託費により運営)
1.2億円(物的評価)	31百万円/年 (市の投資負担・企業債残高等より算出)	無償	委託費:61百万円/年 (過去3年平均の実績値等より算出)
町内部での配置転換	パート職員等21名:民間へ移籍 残りの職員:市内部での配置転換	市内部での配置転換	臨時・嘱託職員10名:民間に移籍 残りの職員:市内部
譲渡金により全額償還 企業債償還後の残余の譲渡金は一般会計に繰入	当該事業における基金(積立金)・一般会計からの負担により全額償還	地方債の残高なし	一般会計において、当初予定どおり償還
S61.10.30	H13.4.1	H12.4.1	H12.4.1
大緑風観光(随意契約)	㈱西洋フードシステムズ九州 (一般競争入札)	社会福祉法人帯広太陽福祉会 (随意契約)	(財)北見市体育協会(随意契約)
-	-	-	-
土地の用途をスキー場に限定、他者への転売・貸与の禁止 リフト増強等による設備水準の向上 料金改定の事前協議 町臨時職員と同一水準による臨時職員雇用 円滑な事業譲渡	用途を現状のまま維持 賃貸借契約解約に当たっての市の事前承認、6カ月前までの申入れ 民間主体による賃貸借物件の維持管理 施設改修費等の市・民間主体両者による負担 パート職員等の継続雇用努力 円滑な継承	サービス水準の維持 円滑な移行とそのために必要な費用に対する市からの補助 当該施設の移転新設、その建設費等負担に対する国・道・市の補助	臨時・嘱託職員の継続雇用努力 原則20万円未満の備品購入・補修等に関する受託先負担
最初のシーズンに、これまで当該業務を担当していた町職員を民間へ派遣 住民への広報	予約済の宿泊・結婚式の引き継ぎ 住民への広報	移管後1年間、当該業務を担当していた市職員を民間へ派遣	特になし
譲渡先の確保 国(林野庁)との調整	議会対応	議会対応 労働組合対応	受託先との調整(受託側の体制と委託金額)
サービス水準の向上 ・リフトの増強など施設面の充実 ・スノーボードの全面滑走可 効率化による事業運営の改善 財政負担の軽減 ・売却益の確保 ・一般会計負担の解消 ・設備投資負担の回避	サービス水準の向上 ・食事内容の充実、利用時間の延長など 財政負担の軽減 ・施設改修費負担軽減 ・将来見込まれる一般会計負担の回避	サービス水準の向上 ・夕食時間の改善 ・料理メニューの多様化 ・クラブ活動の促進 ・施設の移転新設における入所者の使い勝手への配慮 人件費削減等による経営の改善 財政負担の軽減(一般会計負担の削減)	財政負担の軽減 事業運営の効率化
経営の安定化	サービス水準向上等による利用者の増加 利用料金推移の注視	当該施設の移転新設の実現 サービス水準維持・向上と経営の安定化	利用者の利便性向上 競争原理導入等による、受託先の運営弾力性の確保

(2) サービス水準の維持・確保の重視

公共サービスの民間化に伴い、行政サイドとしては、サービス供給の対象範囲、頻度、料金等に関し利用者に対するサービス水準が低下することのないよう最大限の配慮を払っている。法・許認可等によって国のガバナンスが確保されるガス事業等では、地方公共団体が大きく関与しなくとも従前のサービス水準が比較的維持されるものの、こうしたガバナンスの確保されない事業等においては、民間化に伴う協議の過程で民間サイドに対し、サービス水準の維持・確保等を求める条件を設定しているケースが多くあらわれている（契約上も明記）。

一方、こうしたサービス水準の維持条件については、移管時の混乱を回避する期間限定的なもの、あるいは民間主体に対する努力を求めるだけのものが大半で、中長期にわたって行政によるガバナンスを確保するものとはなっておらず、これらに対し懸念する声もあがっている。

(3) 内部異動等による雇用の確保の重視

行政としては、民間化に伴い、当該業務にこれまで従事してきた職員の雇いを確保することが、労働組合対応も含めて最重要課題の一つとなっているが、基本的に行政内部での配置転換により対応している例が大半となっている。一方、配置転換先をみつけにくい技術職員や嘱託職員等に関しては、民間化に伴う民間主体との協議の過程で、雇用継続努力義務等の条件を設定し、希望者の当該主体への転籍を図っている（その際、上記技術職員に対しては、良好な退職条件を設定。）。

なお、行政内部における配置転換を行う場合、通常は、行政全体として、退職者の非補充（＝新規採用の抑制）による自然減分をこうした配置転換者により中長期的に賄う格好をとっており、こうした意味では、行政サイドとしても人員削減による人件費の軽減効果を得るものとなっている。

(4) 役割分担の一部明確化

民間化に伴う条件として、今後必要となる設備投資負担、行政からの出資や補助金の交付など、行政と民間主体間における資金分担を中心に、契約による役割分担の明確化が一部図られている例もあらわれている。

(5) 事業者選定の透明性の不足

これまで民間化先の選定に当たり公募したケースは少なく、大半が随意契約で対応されている。このため、事業者選定の過程が不透明だとして議会から指摘されるケースも生じている。

(6) 資産価値による民間主体の資金負担額の決定

譲渡代金、賃貸料など民間化に際して民間主体が負担する金額については、民間化時点における行政サイドの資産等の簿価等、すなわち物的評価をもとに算出されている場合が多く、DCF法などにより当該事業から生み出される事業価値をもとに評価したものにはなっていない。

(7) 地方債償還等に伴う行政による一時的な資金負担

民間化に伴い、資産を民間主体に譲渡する場合や公営企業形態でなくなる場合（企業債）等においては、当該施設の建設時等に調達した地方債の繰上償還が要請される。このため、行政サイドでは、譲渡に伴い民間主体より得た資金を原資として繰上償還を行った例も多いが、不足資金等については一般会計からの繰入れによる対応を余儀なくされている。

(8) 財政負担の軽減、サービス水準の向上等の効果

民間化した目的としては、経営難に陥っていた当該事業に対する赤字補填の解消、今後予想される多額の設備投資の回避など、財政負担の軽減を狙うものが多くなっている。

一方、民間化したことによる実際の効果としては、こうした赤字補填の解消、設備投資負担の回避のほか、事業運営の効率化に伴う補助負担の軽減、資産等の売却益の確保などにより、多くの財政的なメリットを得るものとなっている。加えて、事業の拡大、運営の効率化・柔軟化、民間ノウハウの活用等に伴い、料金水準の低下、サービス面の充実など、住民サービスの向上にも大きく寄与している。

(9) 民間化先の確保、関係者との調整等が課題

民間化に際し不安を有する議会や労働組合等との実務的な調整、相手先との条件面の調整が障害になる場合が多いほか、民間化する相手先の確保も大きな課題となっている。

5 . 公共サービス民間化の手法

第2章では、公共サービス民間化の概念を整理した上で、「所有」と「運営」、さらには「ガバナンス」という観点も入れ、これらの組み合わせによる今後の民間化の方向を示し、前章では、実際に公共サービスの民間化がなされた具体例について紹介した。これらを踏まえ、本章では、公共サービスの民間化を実現するための手法を、具体的に呈示することとしたい。

その際、第2章を踏まえ、「所有」と「運営」にかかる主体（行政・民間）の組み合わせにより整理した上で、あわせて、供給された公共サービスの「購入」主体についても公共（行政若しくは一般住民）と民間（受益者等）に分類し、これらの組み合わせにより民間化の手法を示すこととする（図5-1）。なお、これらの手法の活用にあたっては、「ガバナンス」の主体・形態について、サービスの性格等に応じ、十分に検討することが重要である。

（図5-1）「所有」「運営」「購入」主体からみた具体手法と民間化の方向

所 有	運 営 (供給主体)	購入主体	主 な 手 法	No.	民間化の 基本方向
公 共	公 共	公 共	税を原資とする公共サービス(=一般会計) (一部業務の民間委託(業務委託)を含む。)		
		民 間	受益者負担による公共サービス(=公営企業など特別会計) (一部業務の民間委託(業務委託)を含む。)		
	民 間	公 共	管理運営の民間委託(委託料支払型) 事業権契約[RTO/BTO] (サービス購入型) (=追加投資や改修・維持更新等、運営、資金調達等を民間が担当)		
		民 間	管理運営の民間委託(利用料金型) 施設等の民間貸与 事業権契約[RTO/BTO] (独立採算型、JV型) (=追加投資や改修・維持更新等、運営、資金調達等を民間が担当)		
民 間	公 共	公 共	民間施設の公共貸与 【税を原資とする公共サービス(=一般会計)分] (一部業務の民間委託(業務委託)を含む。)		
		民 間	民間施設の公共貸与 【受益者負担による公共サービス(=公営企業など特別会計)分] (一部業務の民間委託(業務委託)を含む。)		
	民 間	公 共	事業権契約[ROT/BOT、ROO/BOO] (サービス購入型) (=追加投資や改修・維持更新等、運営、資金調達等を民間が担当) 民間への補助金、バウチャー支給		
		民 間	事業権契約[ROT/BOT、ROO/BOO] (独立採算型、JV型) (=追加投資や改修・維持更新等、運営、資金調達等を民間が担当) 民間企業(第三セクター、財団法人等を含む。)、NPO (資産等譲渡(営業譲渡)、株式取得・売却等)		

5.1 管理運営の民間委託（ ）

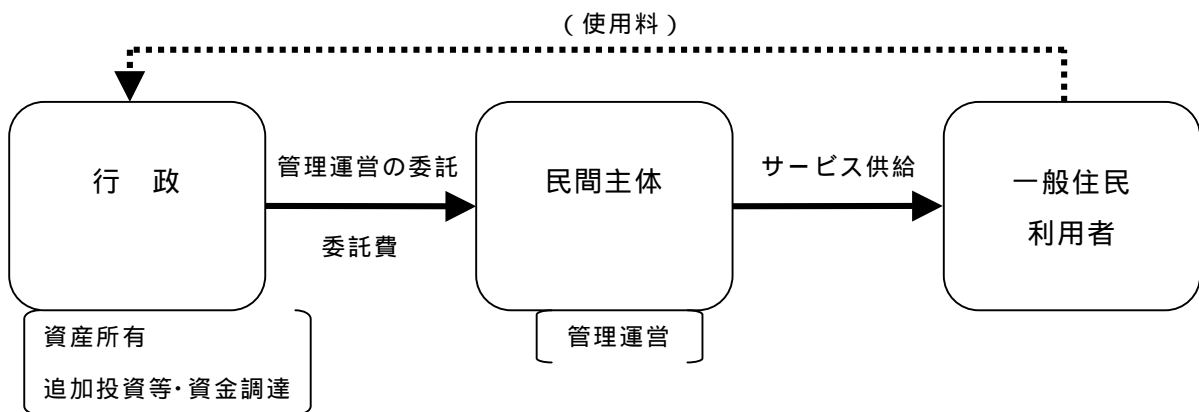
行政が所有する施設について、その管理運営のみを民間主体に委託する方式で、具体的には以下の手法がある。なお、当該手法は、管理運営を担う主体を行政から民間に移転するものであり、前記のとおり、管理運営は行政が担いつつ、警備・清掃などの一部業務のみを民間主体に委託する業務委託¹⁸とは明確に区分される。

(1) 委託費支払型

委託した管理運営に要する費用を、行政が民間主体に対し委託費として支払うもの。

[= サービス購入主体：行政]

(図 5-2) 管理運営の民間委託（委託費支払型）

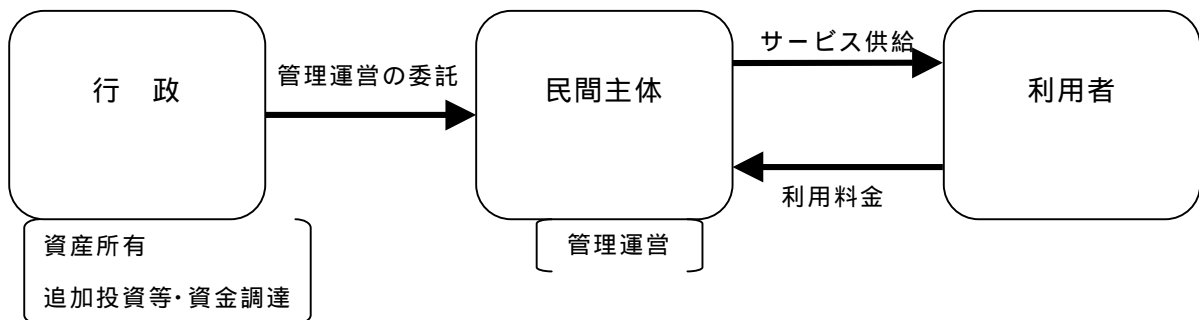


(2) 利用料金型

委託した管理運営に要する費用について、行政は負担せず、民間主体により供給したサービスの対価として得られる受益者からの利用料金によって賄うもの。

[= サービス購入主体：民間（受益者）]

(図 5-3) 管理運営の民間委託（利用料金型）



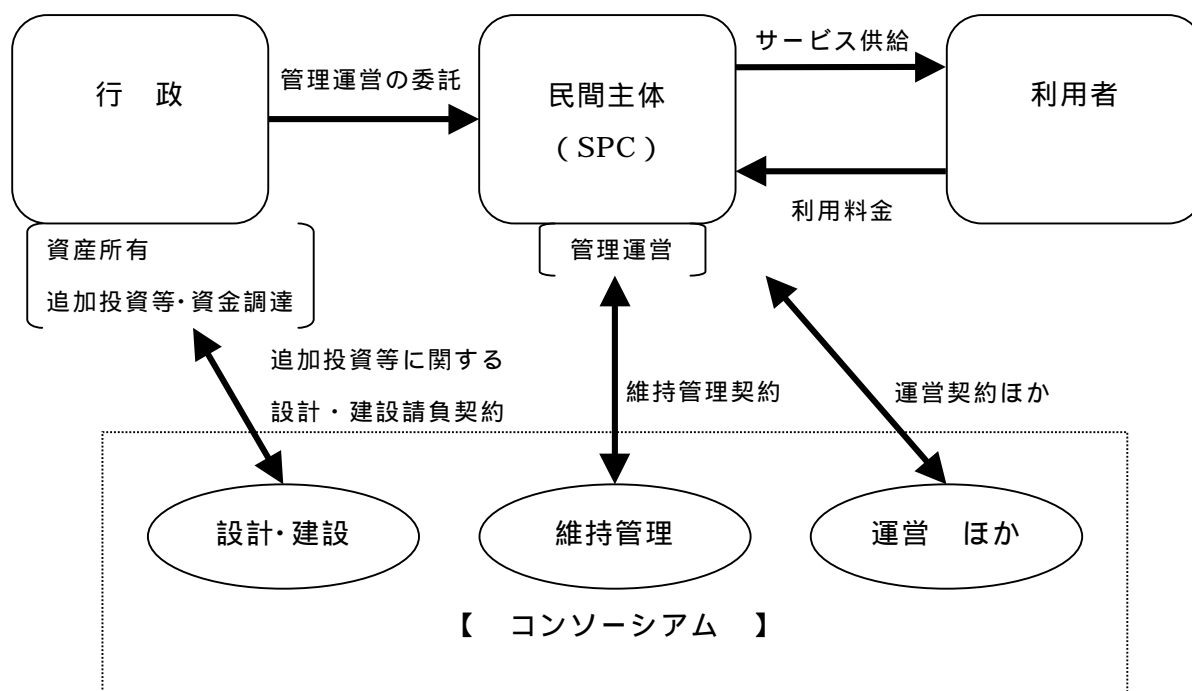
18 業務委託は、既に多くの地方公共団体において多様な業務で活用されているが、図書館に関する業務をNPOに委託した群馬県太田市の例は、NPOと連携し公民パートナーシップを実現したものとして興味深い(詳細は、佐野・坂井(2002)参照)。

(3) 利用料金型と委託費支払型の併用

北見市におけるスポーツ施設のように、利用料金型を基本としつつ、管理運営に要する費用に対しこの利用料金だけでは賄えない分について、行政が委託費として負担するもの。

また、これらの手法の活用には、単に管理運営の委託のみならず、追加投資や改修・維持更新投資等を行うに当たり、その設計や建設施工、そして全体施設の管理運営を一体的に民間主体（若しくはコンソーシアム参加企業）に委ねる DBO（Design-Build-Operate）を活用し、建設・運営に関する総コスト（Life Cycle Cost）の軽減を図ることも有効である。この DBO のストラクチャー（利用料金型の場合）を示せば図 5-4 のとおりである。

(図 5-4) 管理運営の民間委託にかかる DBO（利用料金型）



< 現状における制度面での主要課題 >

わが国においては、地方自治法第 244 条の 2 第 3 項に基づき、公の施設の管理委託として当該手法が活用されているが、同法により委託先がいわゆる第三セクター、公共団体もしくは公共的団体に限定され、純民間企業への委託は認められていない状況にある。このため、本来最もノウハウや専門性等を有する純民間の企業を活用し得ていないほか、民間企業がもつ柔軟性・機動性も十分に発揮されていないなど、競争原理が有効に機能していな

い面もある¹⁹。

また、利用料金型については、同法第 244 条の 2 第 4 項に基づき、その活用が認められているが、この料金水準は、同 5 項により地方公共団体の承認を得るとともに条例で定めることが要請されており、柔軟な料金設定等を通じた民間主体のインセンティブが働きにくい面がある。

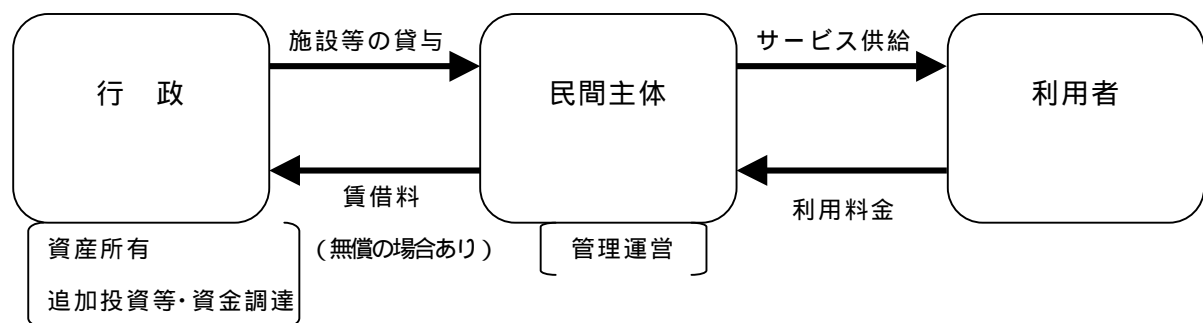
一方、現在、わが国においては、一般に委託契約期間を 1 年としている例が多く、フランスにおけるアフェルマージュ（Affermage）のように中長期にわたって管理運営を民間に委託することにより、民間のノウハウを十分に活用し、中長期的観点にたった事業運営の効率性の向上、サービス水準の向上等を目指していく視点も不足する面が見受けられる。

5.2 施設等の民間貸与（ ）

行政が所有する施設等を有償もしくは無償で民間主体に貸与することを通じ、その運営を民間主体に委ねる方式である。すなわち、これまで公共サービスとして行政が担ってきた事業について、関連する施設・設備等を行政から民間主体がそのまま借り受けた上で、利用者から得られる利用料金をもとに自ら運営を行うものである（サービス購入主体：民間（受益者））。

なお、当該手法においても、管理運営の民間委託の場合と同様に、追加投資や改修・維持更新投資等を行うに当たり DBO 方式を採用することが可能である。

（図 5-5）施設等の民間貸与



< 現状における制度面での主要課題 >

わが国においては、地方自治法第 238 条の 4 第 1 項に基づき、基本的に行政財産の貸付けが認められていないため、当該手法は、普通財産である施設において活用する場合、若しくは行政財産から普通財産に転換した上で活用する場合に限定されることになり、手続

19 PFI については、自治事務次官通知（12 年 3 月）により、限定的ながらも、実質的に民間事業者に対する委託が認められている。

き面などでやや活用しにくいところがある²⁰。

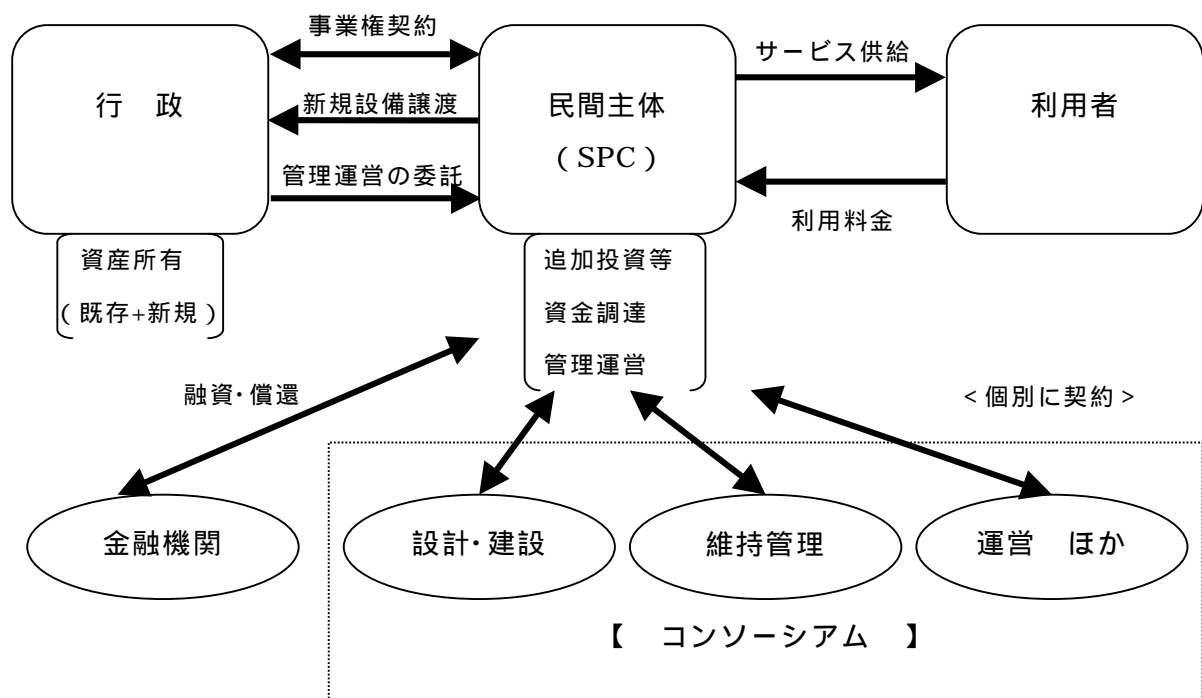
5.3 事業権契約（ ）

これまで行政が施設の所有あるいは運営の主体となってきた事業について、PFI 若しくは PFI 的手法を活用し、運営に加えて、今後発生する追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設・資金調達も含めた事業全体を、契約に基づき、長期にわたる一定の期間、民間主体に委ねる方式である。

前記の管理運営の民間委託や施設等の民間貸与は、一般的に管理運営のみ民間に委ねるのに対し、当該方式では、追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設や資金調達までも含めて一体的に民間主体に委ねることになる。

さて、当該方式においては、新たに施設を建設・運営する場合と異なり、既存の設備等の取扱いが重要な課題となる。ここで、既存設備等と新規設備等の所有主体別（行政・民間主体）に手法を具体的に整理すると、以下のとおりである。

（図 5-6）事業権契約（RTO/BTO）【独立採算型の場合】



* 管理運営の民間委託方式ではなく、施設等の民間貸与により運営を民間主体に移管する方式も考えられる。

20 PFI の場合には、PFI 法の改正（13 年 12 月）により、行政財産の貸付けも可能となっている。

(1) RTO/BTO (Rehabilitate-Transfer-Operate / Build-Transfer-Operate)

事業に関する既存設備等は引き続き行政が所有、さらに民間主体が設計・建設・資金調達を担った追加投資や改修・維持更新等にかかる新規設備等の所有権も行政に移転した上で、一定期間、その運営を同一の民間主体に委ねるものである。したがって、設備等は既存分・新規分ともにすべて行政が所有することになる。

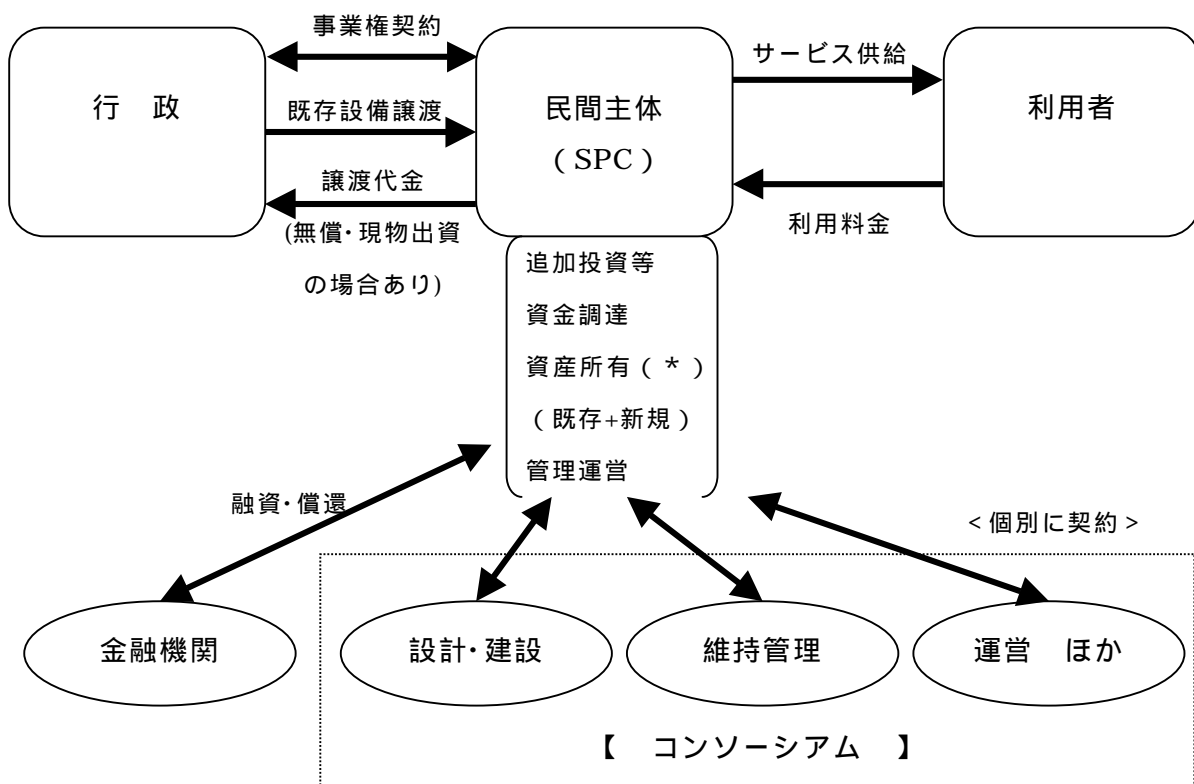
なお、運営を民間主体に委ねるに当たっては、先に紹介した、管理運営の民間委託、施設等の民間貸与いずれの手法も活用することが可能であり、財産の種類（行政財産・普通財産）等を踏まえ検討する必要がある。

(2) ROT/BOT (Rehabilitate-Operate -Transfer / Build-Operate -Transfer)

行政は事業に関する既存設備等を民間主体に譲渡するとともに、追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設・資金調達・所有も同じ民間主体に委ねることにより、当該事業に関する設備等の一切すべてを民間主体に所有させ、あわせて、一定期間、その運営も同一の民間主体に委ねるものである。かかる設備等の所有権については、契約による事業期間が終了後、行政に移転されることになる。

既存設備等を民間主体に譲渡する手法としては、有償譲渡（売却）のほか、無償譲渡、

（図 5-7）事業権契約（ROT/BOT）【独立採算型の場合】



* 契約期間終了後に、資産等の所有権はすべて行政に移転。

民間主体への現物出資など、いくつかの手法が考えられる。

なお、ROT/BOT としては、既存設備等の所有を民間主体に移転することなく、行政が所有したままで民間主体に貸与、民間主体は自ら建設・所有することになる新規設備等とあわせて全体事業の運営を担う方式、すなわち新旧設備等の分離所有方式も考えられるが、実際上こうした資産の区分を行うには困難が伴うものと予想される。

(3) ROO/BOO (Rehabilitate-Own-Operate / Build-Own-Operate)

上記の ROT/BOT と基本的に同じであるが、これらが契約による事業期間終了後に設備等の所有権を行政に移転するのに対し、ROO/BOO は契約期間終了後も所有権を民間主体が保持したままとなることに違いがある（ストラクチャー図は掲載省略）。

さて、事業権契約の場合、こうした設備等の所有主体をベースとする手法による分類のほか、サービスの購入主体（行政・民間（受益者））によっても、以下のとおり区分される。したがって、事業権契約方式を実際に導入するに当たっては、事業の性格等に応じ、上記所有主体による区分（RTO/BTO、ROT/BOT、ROO/BOO）と下記サービス購入主体による区分を組み合わせることにより、個別のストラクチャーを構築することが必要となる。

なお、所有主体をベースとする手法区分（RTO/BTO、ROT/BOT）で示したストラクチャー図は、便宜上、すべて独立採算型により作成しているので留意されたい。

() サービス購入型

追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設並びに全体事業の運営に要する費用を、民間主体に対し、行政がサービス購入料として契約期間を通じて支払うもの（サービス購入主体：行政）。この場合、利用者から得る使用料（利用料金）がある場合には、行政が受け取り、これに上乗せしたサービス購入料を行政が支払うことになる。参考までに、RTO/BTO の場合のストラクチャーを示せば図 5-8 のとおりである。

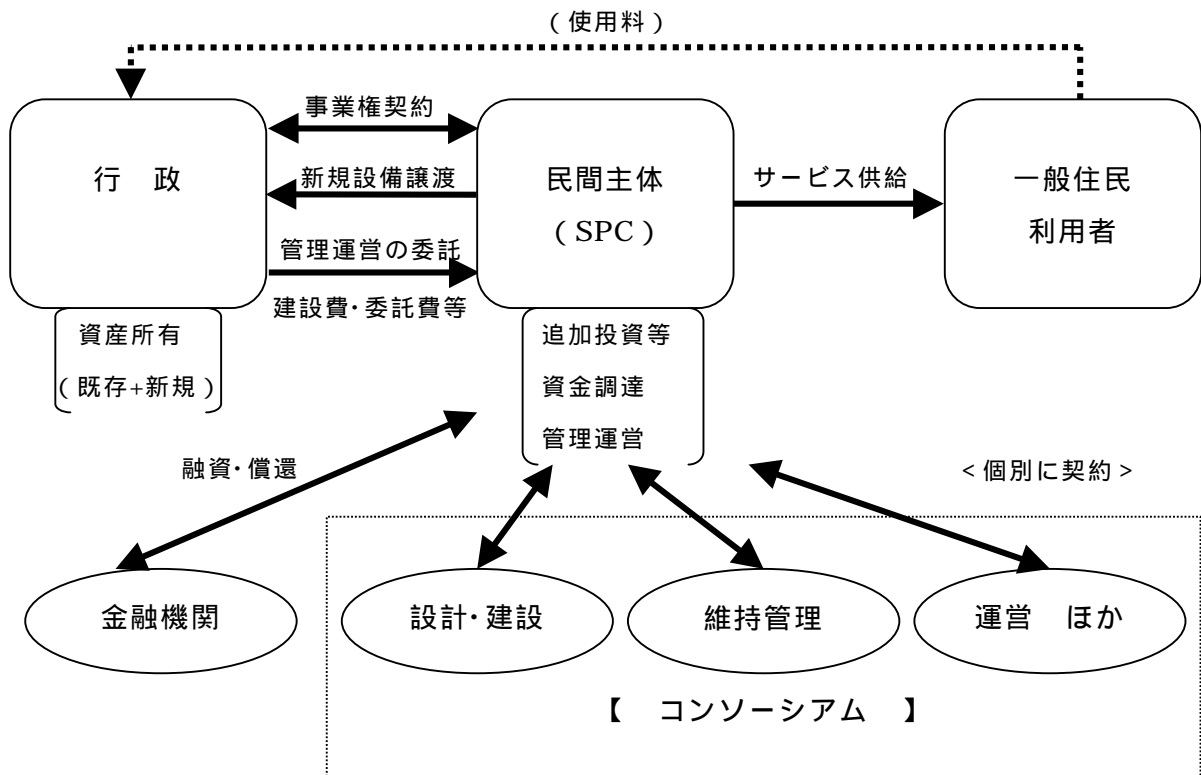
() 独立採算型

追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設並びに全体事業の運営に要する費用を、行政の負担によらず、民間主体が利用者から得た利用料金だけによって回収するもの（サービス購入主体：民間（受益者））。

() ジョイント・ベンチャー型（JV 型）

追加投資や改修・維持更新等にかかる設計・建設並びに全体事業の運営に要する費用を、行政が一部負担する一方、それ以外については民間主体が利用者から得た利用料金により回収するもの（サービス購入主体：行政及び民間（受益者））。

(図 5-8) 事業権契約 (RTO/BTO)【サービス購入型の場合】



< 現状における制度面での主要課題 >

当該手法を活用するに当たっては、PFI方式の場合を除き、前記の管理運営の民間委託、施設等の民間貸与と同様に、委託先の限定、行政財産の貸付け禁止などの課題がある。

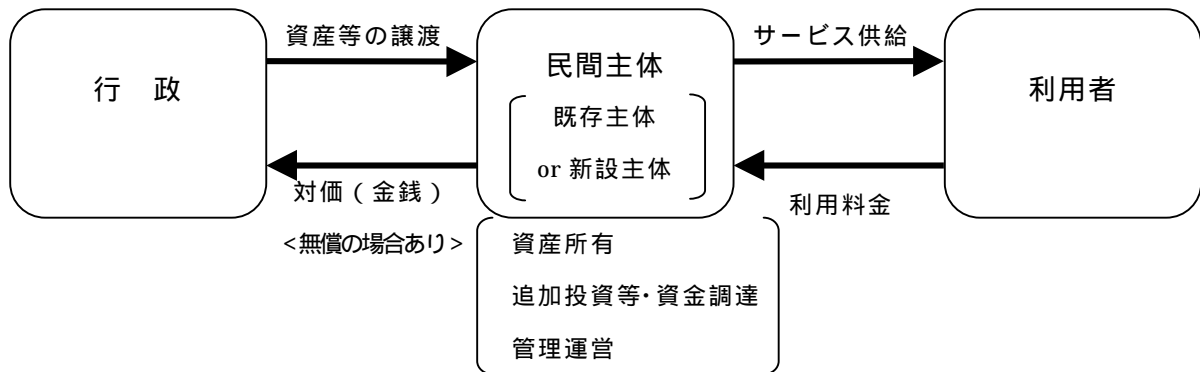
また、ROT/BOT、ROO/BOOのように、既存設備等を民間主体に譲渡するに際しても、地方自治法上、行政財産の譲渡は貸付け同様に認められておらず(238条の4第1項)、普通財産への転換等の手続きが必要となる。

加えて、ガス事業、交通事業など事業の許可等を要する事業においては、事業法上、こうした手法の採用が想定されていないため、新たに設立された民間主体(SPC)が運営を担うに当たり、行政が事業許可等を有している場合、当該SPCが事業許可等を有している事業者と運営契約を締結する場合等であっても、当該SPCが改めて事業許可等を得なければならないことも予想され、当該手法の活用に当たって大きな障害になるものと考えられる。

5.4 民営化(民間企業化)()

行政が所有する資産等を民間主体に譲渡し、これにより事業運営も民間主体に移管する方式であり、具体的には次の手法等が考えられる。

(図 5-9) 民営化 (資産等譲渡)



(1) 資産等譲渡 (営業譲渡)

行政の所有する資産等を民間主体に譲渡し、その対価を金銭により得る方式（無償譲渡の場合も含む。）であり、資産の所有主体の移転に伴い事業運営も当該民間主体に移管されることになる。したがって、当該手法は、概ね会社法でいう営業譲渡に該当する方式と位置付けることができる。

この場合、既存の民間主体に譲渡する場合と新たに設立された主体に譲渡する場合が考えられるが、後者の場合であって、これまでの経営陣が新会社を設立し譲渡を受けるものは MBO (Management Buy-Out)、従業員が新会社を設立し譲渡を受けるものは EBO (Employee Buy-Out) となる。

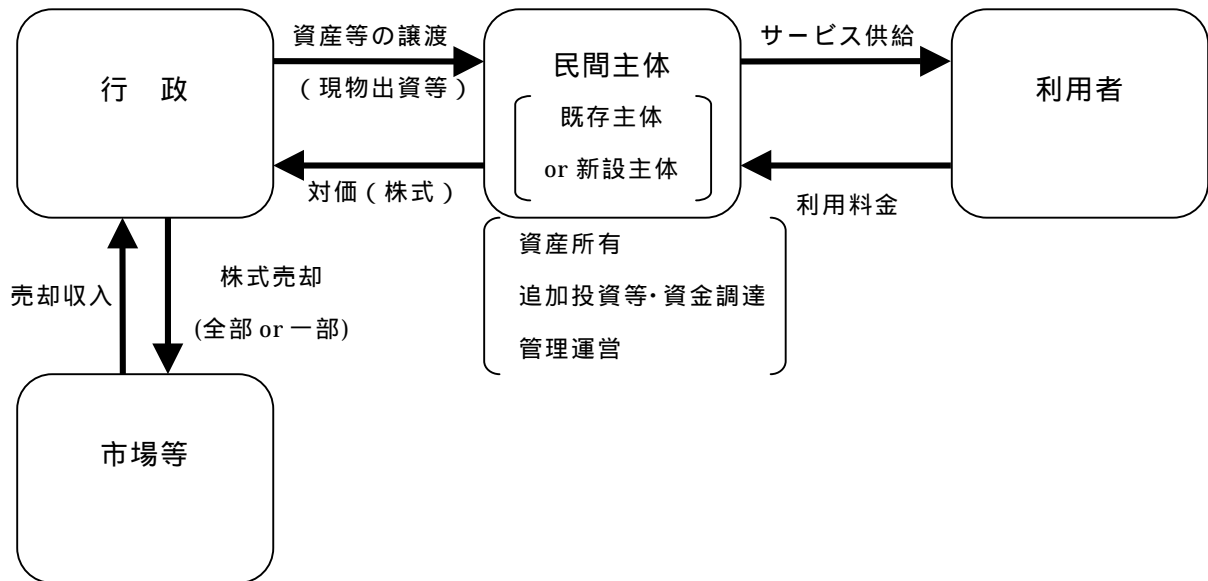
(2) 株式取得・売却

行政の所有する資産等を民間主体に譲渡（現物出資等）し、その対価を株式により得る方式であり、資産の所有主体の移転に伴い事業運営も当該民間主体に移管されることになる。したがって、当該手法は、概ね会社法でいう会社分割（物的分割）に該当する方式と位置付けることができる。

この段階で、行政は当該民間企業の持株主体となり、株主として当該企業を所有することになるが、この株式を市場等で売却することにより、当該事業全体の所有が株主（民間）に移管されることになる。

株式の売却に当たっては、今後行政が当該事業におけるサービス水準の維持・確保を図る上でどの程度関与すべきか、すなわち行政によるガバナンスを通じた公共性担保の必要度合いに応じ、株式の市場等における売却割合（＝行政による当該民間主体の株式保有割合）を検討することが求められる。

(図 5-10) 民営化 (株式取得・売却)



なお、当該方式による場合においても、既存の民間主体に譲渡する場合、行政が現物出資等により新たに受け皿会社を設立しそこに譲渡する場合の2つが考えられる。こうした場合であっても、経営陣若しくは従業員が設立した会社が行政の売却した株式を一定程度取得した際には、間接的なMBO、EBOとして位置付けることができよう。

6．公共サービス民間化の活用に向けた基本方向

財政制約や住民ニーズの高度化・多様化が進行する下で、今後各地域においては、税負担に対し最も価値のあるサービスを提供する Value for Money (VFM) や公共ニーズに即した満足度を希求する Best Value を重視し、財政負担の軽減と住民サービスの向上の双方を目指していく必要がある。このためには、従来行政が独占してきた公共サービスに、競争原理を導入し、民間企業や NPO・住民など多様な主体を活用する「公民パートナーシップ」を積極的に推進していくことが不可欠である。特に、新たな社会資本整備ではなく、既往の公共サービスに「公民パートナーシップ」を活用する「民間化」は、現在の行財政運営のあり方を見直す上でも有効な方策となろう。

こうした公共サービス民間化の活用を図るためには、これまでの活用事例、制約条件等を踏まえ、基本的に以下の方向で対応していくことが必要である²¹。

(1) 公共サービス全般における活用の検討とそのシステム化

地方公共団体においては、先ず、既に自ら提供している公共サービスのあり方を見直し、あらゆる公共サービスについて、民間主体等を活用した民間化の導入を図ることができないか検討する必要がある。その上で、従来の公共サービスに比し、財政負担の軽減あるいは住民サービスの向上、すなわち Value for Money や Best Value の実現が図られる場合には、民間化を推進していくことが求められよう。

これらを実現するためには、地方公共団体における政策評価の中で、一定期間毎に、必ず公共サービスのあり方について民間化も含め評価・検討することを、システムとして導入することも重要な視点となろう。

(2) 最適な民間化手法の選択

民間化に当たっては、各々の公共サービスの性格を踏まえ、当該事業の採算性、公共関与の必要度合い、地域の実情等についても総合的に検討し、多様な民間化手法の中から、これらに最も適した手法を選択することが必要となる。

例えば、一般会計等から繰入れのない公営企業については、サービス購入主体が民間（受益者）となる手法の中から、一般会計に属する事業や一般会計等から多額の繰入れのある事業については、サービス購入主体が行政となる手法の中から、最適手法を選択

21 本稿と機を一にして、経済産業省・経済産業研究所より、「日本版 PPP の実現に向けて - 市場メカニズムを活用した経済再生を目指して - (中間取りまとめ)」(14年5月)が公表されたが、ここでは実現に向けての具体的課題や対応策が整理されているので参照されたい。

することも重要な選択肢の一つとなろう。

いずれにしても、如何に民間主体を最大限に活用するかという点を重視し検討を進めることが要請される。

(3) 「ガバナンス」主体・形態の検討

また、公共サービスの性格に即し、当該事業について、完全に市場に委ねるのか、競争原理を導入しつつ公共として必要なサービス水準を維持・確保(=公共性の担保)していくため、一定の行政によるガバナンスを埋め込むのか等についても、十分な検討が必要となる。

行政によるガバナンスの形態としては、前記のとおり、規制・許認可、契約、移管に当たっての条件設定、株主などが考えられ、公共サービスの性格や現在の制度的枠組み等を踏まえた検討が求められる。その際、これまでほとんど活用されていない事業権契約や複数年にわたる管理運営委託等では、中長期にわたって行政のガバナンスを確保していくことが可能であり、こうした手法の活用も極めて重要になってこよう²²。

(4) 事業性の確保

民間化する事業については、どのような手法を採用するにせよ、民間主体が参入するためのインセンティブを働かせるため、また民間主体が事業途上で撤退し公共サービスの提供が途絶えないようにするため、事業採算性の確保が不可欠な要素となる。このため、資産の譲渡価格、事業権契約に基づくサービス購入費など民間主体が負担する金額については、行政の所有する資産等の物的価値ではなく、DCF方式等により当該事業の価値をもとに決定することも重要な視点となろう。

また、事業性を確保するためには、民間主体が規模の利益を得ることのできるよう、以下の方策等も視野に入れて検討を進める必要がある。

地方公共団体間の連携により、各地域に所在する同種の施設をまとめて民間主体に委ねる、広域化によるバンドリング

一地方公共団体の中で、共通項のある事業(例えば、上水道事業・下水道事業・ガス事業など)をまとめて民間主体に委ねる、事業複合化によるバンドリング

(5) 関係者間における具体的な役割分担等の明確化

当該事業を円滑に継続していくため、サービスの性格も踏まえつつ、今後発生する設備投資を含めた資金負担やリスク負担について、関係者間における役割分担をより具体

22 これらは、行政によるガバナンスの確保が可能なことに加え、民間ノウハウの活用により、中長期的な観点にたった事業運営の効率化(Life Cycle Costの軽減)やサービス水準の向上等も期待し得る、効果的な手法と考えられる。

的に行い、それを協定・契約等により明確化しておくことも重要となる。

(6) アカウンタビリティの発揮

民間化の相手先を確保するためには、先ず、民間化の対象となる事業に関する情報開示を積極的に進める必要がある。

また、実際の事業者の選定に当たっても、基本的に随意契約ではなく、一般公開入札とすることなどにより、選定手続きの透明化を図ることも必要となる。

さらに、民間化後においても、公共サービスの水準、財政負担等について事後的に評価し、その結果を公表することも重要であり、これらを通じ、住民に対するアカウンタビリティを果たしていくことが求められよう。

(7) 雇用の確保

民間化した事業に従事してきた職員の雇用確保は、地方公共団体にとって極めて重要な課題となるが、当面、行政内部における配置転換により対応することが現実的な選択肢となろう。これは即効性こそ小さいものの、退職者の非補充（＝新規採用の抑制）により中期的な人員縮小を実現する手段として有効であり、地方公共団体としては、こうした中長期的観点にたった全庁的な取り組みが求められる。

一方、こうした手法には限界があることもまた事実であり、特に、行政によるガバナンスを残す場合については、当該民間主体に対する地方公共団体からの出向の制度化、民間主体に転籍する場合における行政による給与等の一時的な割増補填措置（及び財源措置）や、少なくとも、退職金や年金を算出するに当たっての行政在籍時から通算措置等について、今後国が中心となって検討していくことも必要となろう。

(8) 民間化に当たっての制度面における障害の解消

民間化を進めるに当たって制度的に障壁となっている点については、民間化導入に伴う意義等に鑑み、国が中心となって、これを解消すべく取り組んでいく必要がある。主なものとしては以下のとおり。

< 公物管理 >

現在、民間化を進めるに当たっては、公の施設の管理委託先にかかる限定、利用料金型管理委託における利用料金の硬直性、行政財産の貸与並びに譲渡の制限など、公物管理に関し多くの障害があるものとなっている。したがって、特に行政によるガバナンスを確保する民間化等に際しては、法改正や運用の弾力化等を通じ、これらの改善を図るべく努めていくことが期待される。

< 事業許可 >

事業を行うに当たり許可等を要する事業も多いが、例えば、事業権契約を締結し、事業許可を有する行政が民間主体（SPC）に対しガバナンスを確保する場合、SPCが事業許可を有する民間事業者と運営契約を締結する場合等については、当該SPCが改めて事業許可等を取得しなくてすむよう、事業法運用の弾力化等を図ることも望まれる。

< 地方債の繰上償還 >

これまで、資産等の譲渡、公営企業形態からの転換に当たっては、基本的に資産取得時等に調達した地方債の全額繰上償還が要請されるが、行政によるガバナンスを確保する事業であって、相手先から得た資産譲渡代金による償還が適わない部分等については、全額償還の猶予、もしくは償還資金のリファイナンス（起債措置）などについて検討することも必要であろう。

(9) 民間化に向けたインセンティブ

他方、民間化を推進するため、従来の行政が主体の場合と同様の補助金・地方交付税の交付（イコール・フットイング）、民間主体に移管することにより発生する税の減免等の措置に加え、ファイナンス面での優遇措置、当該民間主体に対し投資等を行うファンドの創設といったインセンティブを付与することについても、国が中心となり検討する必要がある。

(10) 情報・ノウハウの蓄積、コーディネート機能の充実

国・地方公共団体が連携し、公共サービス民間化の意義やメリット等について、住民や議会等も含め広く理解の浸透を図っていくことに加え、公共サービス民間化の円滑な活用を図るため、具体的な手法、スキーム、具体手続きなどに関する情報・ノウハウを共有化し、活用ノウハウの向上を促進していくことも必要である。

また、民間化する相手先の確保等を含め、立場や考え方の異なる行政と民間主体間のコーディネート機能を充実していくことも極めて重要な課題となる。

参考文献

- 有岡正樹・有村彰男・大島邦彦・野田由美子・宮本和明（2001）『日本版 PFI』山海堂
- 今村都南男編著（1997）『民営化の効果と現実 NTT と JR』中央法規
- 大住荘四郎（1999）『ニュー・パブリック・マネジメント 理念・ビジョン・戦略』日本評論社
- 大住荘四郎（2002）『パブリック・マネジメント』日本評論社
- 公営ガス事業の民営化手法研究会（2002）『公営ガス事業の民営化手法研究会報告書』
- 財団法人北海道市町村振興協会編『地方公営企業決算状況調』（各年版）
- 佐野修久（2000）「地域の財政依存構造」日本政策投資銀行地域政策研究センター『地域政策研究』vol.3
- 佐野修久（2001）「地域経済における財政依存の現状と地域経済的要因」中国地方総合研究センター『季刊中国総研』2001vol.5-2NO.15
- 佐野修久・坂井利孝（2002）「公民パートナーシップ（PPP）の展開」日本政策投資銀行北海道支店『DBJ Hokkaido Report』9
- 資源エネルギー庁ガス事業課編『ガス事業年報』（各年版）社団法人日本ガス協会
- 島田達巳（2000）『自治体のアウトソーシング戦略』ぎょうせい
- 清水誠（2001）「レールトラック経営破綻のインパクト」日本政策投資銀行国際部『駐在員事務所報告』L-42
- 地方公営企業経営研究会編『地方公営企業年鑑』（各年版）財団法人地方財務協会
- 遠山嘉博（1987）『現代公企業総論』東洋経済新報社
- 遠山嘉博（1989・1990）「民営化の方法（上）（中）（下）」追手門学院大学経済学会『追手門経済論集』第24巻第2号・同第3号・第25巻第1号
- 遠山嘉博（1996）「民営化の概念とわが国におけるその実践の特徴」追手門学院大学経済学会『追手門経済論集』第31巻第1号

長野士郎 (1995) 『逐条地方自治法』 学陽書房

中村太和 (1996) 『民営化の政治経済学』 日本経済評論社

日本政策投資銀行地域企画チーム (2001) 『自立する地域』 ぎょうせい

野村宗訓 (1993) 『民営化政策と市場経済』 税務経理協会

北東公庫公民連携研究会 (1999) 『公民連携による新たな地域創造』 ぎょうせい

本間正明・齊藤愼編 (2001) 『地方財政改革』 有斐閣

松原聡 『民営化と規制緩和』 日本評論社

宮脇淳 (1999) 『「公共経営」の創造』 P H P 研究所

山本哲三 (1994) 『市場か政府か』 日本経済評論社

吉田民雄 (2000) 「行政サービスの民営化と地方政府の公共システム改革」 東京市政調査会 『都市問題』 第91巻第2号

E.S.Savas (2000), *Privatization and Public-Private Partnerships*, Chatham House Publishers

Jean-Yves Perrot, Gautier Chatelus, Laurent Torchet (2000), *Financement des infrastructures et des services collectifs*

(社団法人国際建設技術協会訳 (2001) 『インフラと公共サービスの財政 - 官民パートナーシップ (PPP) - 』 社団法人国際建設技術協会)

Joseph E. Stiglitz (1989), *Economics of The Public Sector*

(藪下史郎訳 (1996) 『公共経済学 上』 東洋経済新報社)

参 考

参考 「北海道における公民連携の動向」に関するアンケート調査(調査票)

(ご記入上の注意)

1. **公民連携とは社会資本整備、行政サービスの提供等に当たり、民間企業、NPO等を活用して実施したものを指します。**従って、政策形成過程における委員会への民間企業の参加、自治体による産学連携のコーディネート等は含まれません。また、公共事業において、単に民間企業者が建設土木工事を請け負う場合も含まれません。
2. 個別の市町村名は記載しませんが、記入頂いた内容は、公表することを前提としております。
3. 調査票は**7月6日(金)**までに、同封の返信用封筒又はFAXにて、弊行地域支援担当宛にご返送下さい。
(FAX番号：011-222-5317)

【本調査に関するお問い合わせは下記までお願いします】

日本政策投資銀行 北海道支店 地域支援担当：坂井、小崎^{コサキ} (TEL 011-241-4116 FAX 011-222-5317)

後日、アンケート内容について弊行よりご連絡をさせていただく時のため、下記の記入をお願いします。

市町村名

担当部署

部

課

係

役職・担当者名

連絡先電話番号

-

-

(内線

)

FAX 番号

-

-

貴市町村における公民連携の動向についてお尋ねします。

・公民連携の現状

1. 最近の20年間に、民間企業と連携した、社会資本整備等の事業・プロジェクト、行政サービスを行ったことはありますか。
ア. ある イ. ない
2. (1) **アと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野ですか。また、その際、どのような形態で公民連携を行いましたか。次の表に、分野別に該当する形態すべてについて**を記入して下さい。

(分野)

- ・庁舎・宿舍等(市町村役場庁舎等)
- ・教育・文化(学校、学校給食、図書館、博物館等)
- ・都市開発(商業施設、業務施設、駐車場、上下水道、公園、住宅等)
- ・環境・エネルギー(廃棄物処理、リサイクル、熱供給、電力、ガス等)
- ・医療・福祉(病院、老人ホーム等)
- ・情報・通信(情報通信網、CATV、コミュニティーFM、ニューメディアセンター、テレコムセンター等)
- ・観光・レクリエーション(温泉施設、スポーツ施設、テーマパーク等)
- ・研究(研究施設、インキュベーター施設等)
- ・交通・運輸(バス、鉄道、港湾、空港、物流ターミナル等)
- ・その他

(形態)

- ア. 出資・出捐(第三セクター、財団法人等)
- イ. 役職員派遣
- ウ. 公設民営(公的施設の建設・所有は公共、管理運営は民間)
- エ. PFI(公的施設の設計・建設・資金調達・管理運営を民間の資金やノウハウを活用し整備)
- オ. BOT(公的施設を民間が建設後、所有を公共へ移すが管理運営は民間)
- カ. BOT(公的施設を民間が建設・所有・管理運営を行い、契約期間終了後、公共へ移転)
- キ. 建築物の民間企業との合築整備
- ク. 民間事業に関連したインフラ整備
- ケ. 公有地信託
- コ. 民間企業への土地・建物・備品等を無料或いは低料金で貸与
- サ. 行政サービスの民間委託(施設の管理運営等上記に該当するものを除く)
- シ. その他

(2) (分野)(形態)の「その他」に記入された方にお尋ねします。それはどのような内容ですか。

(記載例: 形態アのその他の分野は)

(3) (1)でエの列(PFI)に印を記入された方にお尋ねします。それはどのようなタイプですか。

- ア. サービス購入型 (民間部門が施設の建設・管理運営を行い、公共サービスの提供をする。コストは公共よりサービス料として回収。)
- イ. 独立採算型 (公共から許可を受けた民間部門が施設の建設・管理運営を行い、その投資コストを民間利用者からの料金等によって回収。)
- ウ. ジョイントベンチャー型 (公民双方の資金を用いて施設の整備を行い、管理運営は民間が主導。)

3. (1) こうした民間企業と連携した事業・プロジェクトや行政サービスの提供に当たり、今後、NPO等と連携する予定はありますか。

- ア. 予定している
- イ. 検討している
- ウ. 検討の対象となりうる
- エ. 考えられない

(2) ア、イと回答された方にお尋ねします。それはどのような分野、形態ですか。2.で示した分野、形態の選択肢から回答して下さい。(記載例: コ、ア)

4. 実施を予定している公民連携事例のうち、特徴的な事業等の概要を2事例程度記入して下さい。なお、関連する資料があれば、それで代替していただいて結構です。

公民連携の効果と課題

1. 公民連携により、どのような効果を期待しますか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 運営の効率化による財政支出の軽減
- イ. サービスの向上
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- オ. 民間企業の育成・新規事業の創出
- カ. 職員数の減少への対応
- キ. 保有資産の有効活用
- ク. その他(具体例:)

2. 公民連携を行うに当たり、どのような点がハードル・課題となりますか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
- イ. 連携する民間企業の欠如・不足
- ウ. 議会対応
- エ. 民間との調整の困難性
- オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
- カ. 事業採算性の確保
- キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
- ク. インセンティブの不足
- ケ. 事務手続きの煩雑さ
- コ. 今後の財政負担・事務負担の増大に対する懸念
- サ. 役割・リスク分担・責任所在の不明確さ
- シ. その他(具体例:)

公民連携に関連し、特に貴市町村における公営事業の民営化の動向についてお尋ねします。

公営事業の民営化の現状

1. これまでに、貴市町村では公営事業を民営化したことはありますか。

- ア. 民営化した実績がある
- イ. 現在民営化の途上である(民営化を決定したが、まだ民営化手続に入っていない段階のものを除く)

2. それはどのような事業分野ですか。

- . 上水道事業
- . 病院事業
- . 簡易水道事業
- . 工業用水道事業
- . 交通事業
- . ガス事業
- . 下水道事業
- . 港湾整備事業
- . 市場事業
- . 観光施設事業
- . 宅地造成事業
- . 電気事業
- . と畜場事業
- . 駐車場整備事業
- その他(具体例:)

ア. 民営化した事業

--

イ. 民営化途上の事業

--

3. 公営事業を民営化した目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

4. 実際に公営事業を民間化して、どのような効果がありましたか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

5. 公営事業を民営化するに当たり、どのような点が課題になりましたか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
- ウ. 議会对応
- オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
- キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
- ケ. 民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念

- イ. 事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足
- エ. 民間との調整の困難性
- カ. 事業採算性の確保
- ク. 民営化する事務手続きの煩雑さ
- コ. その他(具体例:

--	--	--

公営事業民営化の予定

1. 今後、公営事業を民営化する予定はありますか。選択肢に応じ、2.で示した事業分野を記入して下さい。

(記載例: ア. 民営化を予定している ())

- ア. 民営化を予定している
- イ. 民営化を検討している
- ウ. 民営化の検討対象となりうる
- エ. 民営化は考えられない

2. 1.でア～ウと回答された方にお尋ねします。公営事業を民営化する目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 事業の民間への移行による財政支出の軽減
- ウ. 行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用
- オ. 民間企業の創出・育成
- キ. その他(具体例:

- イ. サービス水準の向上
- エ. 多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営
- カ. 職員数の減少への対応

--	--	--

3. すべての市町村にお尋ねします。公営事業を民営化するに当たり、どのような点がハードル・課題となりますか。3つ以内で回答して下さい。

- ア. 法令上の制限
- ウ. 議会对応
- オ. 職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗
- キ. サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ
- ケ. 民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念

- イ. 事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足
- エ. 民間との調整の困難性
- カ. 事業採算性の確保
- ク. 民営化する事務手続きの煩雑さ
- コ. その他(具体例:

--	--	--

ご協力ありがとうございました。

参考 「公共サービス民営化の動向」についてのアンケート集計結果

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
調査対象市町村数	212	100.0%	34	100.0%	178	100.0%
回答市町村数	195	92.0%	34	100.0%	161	90.4%

公営事業の民営化の現状

1. これまでに、貴市町村では公営事業を民営化したことはありますか。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	195	100.0%	34	100.0%	161	100.0%
ア.民営化した実績がある	19	9.7%	4	11.8%	15	9.3%
イ.現在民営化の途上である	2	1.0%	2	5.9%	0	0.0%
NA	175	89.7%	29	85.3%	146	90.7%
(再掲)ア、イのどちらかに該当する	20	10.3%	5	14.7%	15	9.3%

2. それはどのような事業分野ですか。

ア.民営化した事業、イ.民営化途上の事業

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	22	100.0%	7	100.0%	15	100.0%
上水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
病院事業	5	22.7%	0	0.0%	5	33.3%
簡易水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
工業用水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
交通事業	2	9.1%	2	28.6%	0	0.0%
ガス事業	1	4.5%	1	14.3%	0	0.0%
下水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
港湾整備事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
市場事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
観光施設事業	7	31.8%	1	14.3%	6	40.0%
宅地造成事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
電気事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
と畜場事業	4	18.2%	1	14.3%	3	20.0%
駐車場整備事業	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
その他	3	13.6%	2	28.6%	1	6.7%
NA	0		0		0	

(うちイ.民営化途上の事業)

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	2	100.0%	2	100.0%	0	-
上水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
病院事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
簡易水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
工業用水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
交通事業	2	100.0%	2	100.0%	0	-
ガス事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
下水道事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
港湾整備事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
市場事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
観光施設事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
宅地造成事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
電気事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
と畜場事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
駐車場整備事業	0	0.0%	0	0.0%	0	-
その他	0	0.0%	0	0.0%	0	-
NA	0		0		0	

3. 公営事業を民営化した目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	19	100.0%	5	100.0%	14	100.0%
ア.事業の民間への移行による財政支出の軽減	19	100.0%	5	100.0%	14	100.0%
イ.サービス水準の向上	4	21.1%	1	20.0%	3	21.4%
ウ.行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	7	36.8%	1	20.0%	6	42.9%
エ.多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	7	36.8%	3	60.0%	4	28.6%
オ.民間企業の創出・育成	3	15.8%	0	0.0%	3	21.4%
カ.職員数の減少への対応	4	21.1%	1	20.0%	3	21.4%
キ.その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
NA	1		0		1	

4. 実際に公営事業を民営化して、どのような効果がありましたか。3つ以内で回答して下さい。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	18	100.0%	4	100.0%	14	100.0%
ア.事業の民間への移行による財政支出の軽減	17	94.4%	4	100.0%	13	92.9%
イ.サービス水準の向上	5	27.8%	1	25.0%	4	28.6%
ウ.行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	6	33.3%	0	0.0%	6	42.9%
エ.多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	9	50.0%	2	50.0%	7	50.0%
オ.民間企業の創出・育成	3	16.7%	0	0.0%	3	21.4%
カ.職員数の減少への対応	3	16.7%	1	25.0%	2	14.3%
キ.その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
NA	2		1		1	

(参考)民営化により予定外に得られた効果と得られなかった効果

	得られた	得られなかった
ア.事業の民間への移行による財政支出の軽減	0	1
イ.サービス水準の向上	1	0
ウ.行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	1	1
エ.多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	4	1
オ.民間企業の創出・育成	0	1
カ.職員数の減少への対応	1	2
キ.その他	0	0

5. 公営事業を民営化するに当たり、どのような点が課題になりましたか。3つ以内で回答して下さい。

	総数	割合	うち市	割合	うち町村	割合
N	18	100.0%	5	100.0%	13	100.0%
ア.法令上の制限	2	11.1%	0	0.0%	2	15.4%
イ.事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足	1	5.6%	0	0.0%	1	7.7%
ウ.議会対応	5	27.8%	2	40.0%	3	23.1%
エ.民間との調整の困難性	4	22.2%	3	60.0%	1	7.7%
オ.職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗	9	50.0%	2	40.0%	7	53.8%
カ.事業採算性の確保	8	44.4%	2	40.0%	6	46.2%
キ.サービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ	4	22.2%	0	0.0%	4	30.8%
ク.民営化する事務手続きの煩雑さ	2	11.1%	0	0.0%	2	15.4%
ケ.民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念	4	22.2%	0	0.0%	4	30.8%
コ.その他	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
NA	2		0		2	

公営事業民営化の予定

1. 今後、公営事業を民営化する予定はありますか。選択肢に応じ、.2.で示した事業分野を記入して下さい。

(参考)回答市町村(実数-複数回答あり)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	150	23	127	18	132
ア.民営化を予定している	2	2	0	2	0
イ.民営化を検討している	3	0	3	1	2
ウ.民営化の検討対象となりうる	62	8	54	9	53
エ.民営化は考えられない	104	16	88	10	94
NA	45	11	34	2	43

(参考)回答市町村(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ア.民営化を予定している	1.3%	8.7%	0.0%	11.1%	0.0%
イ.民営化を検討している	2.0%	0.0%	2.4%	5.6%	1.5%
ウ.民営化の検討対象となりうる	41.3%	34.8%	42.5%	50.0%	40.2%
エ.民営化は考えられない	69.3%	69.6%	69.3%	55.6%	71.2%

ア.民営化を予定している、イ.民営化を検討している(実数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	5	2	3	3	2
上水道事業	0	0	0	0	0
病院事業	0	0	0	0	0
簡易水道事業	0	0	0	0	0
工業用水道事業	0	0	0	0	0
交通事業	1	1	0	1	0
ガス事業	0	0	0	0	0
下水道事業	0	0	0	0	0
港湾整備事業	0	0	0	0	0
市場事業	0	0	0	0	0
観光施設事業	2	0	2	0	2
宅地造成事業	0	0	0	0	0
電気事業	0	0	0	0	0
と畜場事業	0	0	0	0	0
駐車場整備事業	0	0	0	0	0
その他	2	1	1	2	0
NA	0	0	0	0	0

(注)実績ありは -1で、ア、イのどちらかに回答した市町村とした。

ア.民営化を予定している、イ.民営化を検討している(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
上水道事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
病院事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
簡易水道事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
工業用水道事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
交通事業	20.0%	50.0%	0.0%	33.3%	0.0%
ガス事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
下水道事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
港湾整備事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
市場事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
観光施設事業	40.0%	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%
宅地造成事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
電気事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
と畜場事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
駐車場整備事業	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
その他	40.0%	50.0%	33.3%	66.7%	0.0%

(うちア.民営化を予定している(実数))

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	2	2	0	2	0
上水道事業	0	0	0	0	0
病院事業	0	0	0	0	0
簡易水道事業	0	0	0	0	0
工業用水道事業	0	0	0	0	0
交通事業	1	1	0	1	0
ガス事業	0	0	0	0	0
下水道事業	0	0	0	0	0
港湾整備事業	0	0	0	0	0
市場事業	0	0	0	0	0
観光施設事業	0	0	0	0	0
宅地造成事業	0	0	0	0	0
電気事業	0	0	0	0	0
と畜場事業	0	0	0	0	0
駐車場整備事業	0	0	0	0	0
その他	1	1	0	1	0
NA	0	0	0	0	0

(うちイ.民営化を検討している(実数))

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	3	0	3	1	2
上水道事業	0	0	0	0	0
病院事業	0	0	0	0	0
簡易水道事業	0	0	0	0	0
工業用水道事業	0	0	0	0	0
交通事業	0	0	0	0	0
ガス事業	0	0	0	0	0
下水道事業	0	0	0	0	0
港湾整備事業	0	0	0	0	0
市場事業	0	0	0	0	0
観光施設事業	2	0	2	0	2
宅地造成事業	0	0	0	0	0
電気事業	0	0	0	0	0
と畜場事業	0	0	0	0	0
駐車場整備事業	0	0	0	0	0
その他	1	0	1	0	1
NA	0	0	0	0	0

ウ.民営化の検討対象となりうる(実数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	62	8	54	9	53
上水道事業	6	1	5	0	6
病院事業	16	1	15	1	15
簡易水道事業	8	1	7	0	8
工業用水道事業	3	1	2	0	3
交通事業	13	1	12	1	12
ガス事業	3	1	2	1	2
下水道事業	9	0	9	1	8
港湾整備事業	3	0	3	0	3
市場事業	5	1	4	0	5
観光施設事業	30	3	27	3	27
宅地造成事業	8	0	8	0	8
電気事業	3	0	3	1	2
と畜場事業	5	1	4	2	3
駐車場整備事業	3	0	3	0	3
その他	9	2	7	3	6
NA	4	1	3	0	4

ウ.民営化の検討対象となりうる(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
上水道事業	9.7%	12.5%	9.3%	0.0%	11.3%
病院事業	25.8%	12.5%	27.8%	11.1%	28.3%
簡易水道事業	12.9%	12.5%	13.0%	0.0%	15.1%
工業用水道事業	4.8%	12.5%	3.7%	0.0%	5.7%
交通事業	21.0%	12.5%	22.2%	11.1%	22.6%
ガス事業	4.8%	12.5%	3.7%	11.1%	3.8%
下水道事業	14.5%	0.0%	16.7%	11.1%	15.1%
港湾整備事業	4.8%	0.0%	5.6%	0.0%	5.7%
市場事業	8.1%	12.5%	7.4%	0.0%	9.4%
観光施設事業	48.4%	37.5%	50.0%	33.3%	50.9%
宅地造成事業	12.9%	0.0%	14.8%	0.0%	15.1%
電気事業	4.8%	0.0%	5.6%	11.1%	3.8%
と畜場事業	8.1%	12.5%	7.4%	22.2%	5.7%
駐車場整備事業	4.8%	0.0%	5.6%	0.0%	5.7%
その他	14.5%	25.0%	13.0%	33.3%	11.3%

エ.民営化は考えられない(実数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	104	16	88	10	94
上水道事業	44	10	34	6	38
病院事業	32	7	25	5	27
簡易水道事業	44	7	37	6	38
工業用水道事業	19	2	17	3	16
交通事業	18	2	16	2	16
ガス事業	16	2	14	3	13
下水道事業	46	9	37	5	41
港湾整備事業	17	2	15	3	14
市場事業	19	6	13	5	14
観光施設事業	21	2	19	2	19
宅地造成事業	20	3	17	3	17
電気事業	14	2	12	2	12
と畜場事業	12	2	10	2	10
駐車場整備事業	14	2	12	2	12
その他	3	0	3	0	3
NA	49	6	43	4	45

エ.民営化は考えられない(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
上水道事業	42.3%	62.5%	38.6%	60.0%	40.4%
病院事業	30.8%	43.8%	28.4%	50.0%	28.7%
簡易水道事業	42.3%	43.8%	42.0%	60.0%	40.4%
工業用水道事業	18.3%	12.5%	19.3%	30.0%	17.0%
交通事業	17.3%	12.5%	18.2%	20.0%	17.0%
ガス事業	15.4%	12.5%	15.9%	30.0%	13.8%
下水道事業	44.2%	56.3%	42.0%	50.0%	43.6%
港湾整備事業	16.3%	12.5%	17.0%	30.0%	14.9%
市場事業	18.3%	37.5%	14.8%	50.0%	14.9%
観光施設事業	20.2%	12.5%	21.6%	20.0%	20.2%
宅地造成事業	19.2%	18.8%	19.3%	30.0%	18.1%
電気事業	13.5%	12.5%	13.6%	20.0%	12.8%
と畜場事業	11.5%	12.5%	11.4%	20.0%	10.6%
駐車場整備事業	13.5%	12.5%	13.6%	20.0%	12.8%
その他	2.9%	0.0%	3.4%	0.0%	3.2%

(参考)事業分野ごとの予定(実数)

	総数	民営化を 予定・検討 している	民営化の 検討対象と なりうる	民営化は 考えられな い
N	171	5	62	104
上水道事業	50	0	6	44
病院事業	48	0	16	32
簡易水道事業	52	0	8	44
工業用水道事業	22	0	3	19
交通事業	32	1	13	18
ガス事業	19	0	3	16
下水道事業	55	0	9	46
港湾整備事業	20	0	3	17
市場事業	24	0	5	19
観光施設事業	53	2	30	21
宅地造成事業	28	0	8	20
電気事業	17	0	3	14
と畜場事業	17	0	5	12
駐車場整備事業	17	0	3	14
その他	14	2	9	3
NA	53	0	4	49

(参考)事業分野ごとの予定(割合)

	総数	民営化を 予定・検討 している	民営化の 検討対象と なりうる	民営化は 考えられな い
N	100.0%	2.9%	36.3%	60.8%
上水道事業	100.0%	0.0%	12.0%	88.0%
病院事業	100.0%	0.0%	33.3%	66.7%
簡易水道事業	100.0%	0.0%	15.4%	84.6%
工業用水道事業	100.0%	0.0%	13.6%	86.4%
交通事業	100.0%	3.1%	40.6%	56.3%
ガス事業	100.0%	0.0%	15.8%	84.2%
下水道事業	100.0%	0.0%	16.4%	83.6%
港湾整備事業	100.0%	0.0%	15.0%	85.0%
市場事業	100.0%	0.0%	20.8%	79.2%
観光施設事業	100.0%	3.8%	56.6%	39.6%
宅地造成事業	100.0%	0.0%	28.6%	71.4%
電気事業	100.0%	0.0%	17.6%	82.4%
と畜場事業	100.0%	0.0%	29.4%	70.6%
駐車場整備事業	100.0%	0.0%	17.6%	82.4%
その他	100.0%	14.3%	64.3%	21.4%
NA	100.0%	0.0%	7.5%	92.5%

2. 1.でア～ウと回答された方にお尋ねします。公営事業を民営化する目的は何ですか。3つ以内で回答して下さい。

(実数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	62	8	54	12	50
ア事業の民間への移行による財政支出の軽減	55	8	47	10	45
イサービス水準の向上	25	3	22	4	21
ウ行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	39	3	36	7	32
エ多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	25	6	19	5	20
オ民間企業の創出・育成	18	1	17	3	15
カ職員数の減少への対応	10	1	9	3	7
キその他	0	0	0	0	0
NA	4	2	2	1	3

(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ア事業の民間への移行による財政支出の軽減	88.7%	100.0%	87.0%	83.3%	90.0%
イサービス水準の向上	40.3%	37.5%	40.7%	33.3%	42.0%
ウ行政にはない民間の専門技術・ノウハウの活用	62.9%	37.5%	66.7%	58.3%	64.0%
エ多様化する住民ニーズに沿った柔軟で機動的な運営	40.3%	75.0%	35.2%	41.7%	40.0%
オ民間企業の創出・育成	29.0%	12.5%	31.5%	25.0%	30.0%
カ職員数の減少への対応	16.1%	12.5%	16.7%	25.0%	14.0%
キその他	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

3. すべての市町村にお尋ねします。公営事業を民営化するに当たり、どのような点がハードル・課題となりますか。3つ以内で回答して下さい。

(実数)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	174	27	147	17	157
ア法令上の制限	27	4	23	3	24
イ事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足	106	12	94	8	98
ウ議会対応	8	1	7	2	6
エ民間との調整の困難性	37	9	28	4	33
オ職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗	33	7	26	10	23
カ事業採算性の確保	119	16	103	13	106
キサービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ	81	16	65	5	76
ク民営化する事務手続きの煩雑さ	4	1	3	0	4
ケ民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念	58	7	51	4	54
コその他	3	0	3	0	3
NA	21	7	14	3	18

(割合)

	総数	うち市	うち町村	うち実績あり	うち実績なし
N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ア法令上の制限	15.5%	14.8%	15.6%	17.6%	15.3%
イ事業の受け入れ先になりうる民間企業の欠如・不足	60.9%	44.4%	63.9%	47.1%	62.4%
ウ議会対応	4.6%	3.7%	4.8%	11.8%	3.8%
エ民間との調整の困難性	21.3%	33.3%	19.0%	23.5%	21.0%
オ職員・労働組合による処遇問題等についての抵抗	19.0%	25.9%	17.7%	58.8%	14.6%
カ事業採算性の確保	68.4%	59.3%	70.1%	76.5%	67.5%
キサービスの低下、事業継続の不安定性等、政策性確保の困難さ	46.6%	59.3%	44.2%	29.4%	48.4%
ク民営化する事務手続きの煩雑さ	2.3%	3.7%	2.0%	0.0%	2.5%
ケ民営化後の財政負担、事務負担の増大に対する懸念	33.3%	25.9%	34.7%	23.5%	34.4%
コその他	1.7%	0.0%	2.0%	0.0%	1.9%

参考 公営ガス事業における民間化事例

本文では、千歳市におけるガス事業について紹介したが、昨今、高カロリーガス化投資をにらみ、各地域で公営ガス事業の民間化が進展している。こうした状況を踏まえ、参考までに、山形県、中津市（大分県）、秋田市（秋田県）のガス事業民間化の動向についても、あわせて紹介することとしたい。

1. 山形県ガス事業（公営企業・法適用事業）

【資産譲渡（有償）】

1.1 民間化前の事業概要

山形県では、地元（余目油田）産出の天然ガス活用を図るべく、昭和41年11月より同油田に隣接する鶴岡市（一部）・三川町・藤島町の1市2町において、一般ガス事業を運営してきた。

当該事業については、普及率こそ75.8%と全国平均並ながら、家庭用中心の需要構造にあることもあり、1戸当たりの販売量、販売額（18.1 m³/戸、58.4 千円/戸）ともに全国平均（27.4 m³/戸、73.2 千円/戸）を下回り、低水準の営業収入を余儀なくされていた。一方、供給世帯1戸当たりの導管延長が50.1m/戸（全国平均16.0m/戸）と導管効率も低い中で、設備投資を手控えてきたこと等から償却金利負担が小さく、なんとか利益計上を果たしてきた状況にある（11年度純利益：23 百万円）。

営業状況(11年度)

項目	単位	山形県	全国平均
製造設備	-	-	-
ガスホルダー	-	1,000m ³ ×2基 300m ³ ×1基	-
行政区域内戸数	a 戸	38,321	-
供給区域内戸数	b 戸	7,553	-
供給戸数	c 戸	5,722	-
導管延長(本支管)	d m	286,659	-
販売量	e m ³	103,792	-
販売額	f 百万円	334	-
普及率	c/b %	75.8	73.4
(行政区域内普及率)	c/a %	14.9	52.1
1戸当たり導管延長	d/c m/戸	50.1	16.0
1戸当たり販売量	e/c m ³ /戸	18.1	27.4
導管延長当たり販売量	e/d m ³ /m	0.4	1.7
販売単価	f/e 千円/m ³	3.2	2.7
1戸当たり販売額	f/c 千円/戸	58.4	73.2
導管延長当たり販売額	f/d 千円/m	1.2	4.6

- (注)1.全国平均は公営ガス69事業の加重平均。
 2.販売量は、1,000MJ/m³換算。
 3.自己資本は資本合計 - 借入資本金により算出。
 (出所)平成11年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)
 平成11年ガス事業年報(資源エネルギー庁)

損益状況等(11年度)

(単位:百万円、%)

項目	山形県	全国平均	
		構成比	(構成比)
営業収入	352	100.0	100.0
ガス	334	94.9	88.3
LPG	-	-	2.7
器具販売・受託工事等	18	5.1	9.0
営業費用	329	93.5	93.9
原料費・購入ガス費	126	35.8	30.2
人件費	70	19.9	15.5
減価償却費	48	13.6	21.2
その他	85	24.1	27.0
営業損益	23	6.5	6.1
営業外収支	1	0.3	9.0
うち支払利息	1	0.3	7.6
経常損益	23	6.5	2.9
特別損益	-	-	0.9
当期純損益	23	6.5	2.0
(他会計繰入前純損益)	23	6.5	2.1
(他会計からの繰り入れ)	-	-	0.1
職員数(人)	10	-	-
職員1人当たり売上高	33.4	-	39.2
職員1人当たり人件費	7.0	-	6.7
総資産	1,166	-	-
自己資本	877	-	-
自己資本比率(%)	75.2	-	43.3

.1.2 民間化の背景・目的

当該事業は、供給区域が1市2町と県内のごく一部の地域に限られているため、事業開始直後より自治省（当時）から県の事業として行うことの是非を問われ、一部事務組合への継承についても検討するよう指導を受けていたが、県内部で検討した結果、一部事務組合に譲渡した場合、現在の水道事業との併営のメリット（共同検針など）がなくなり、かえって事業の効率性が低下するおそれもあること等から、引き続き県が運営してきた経緯にある。

その後、「山形県行財政改革大綱」（平成10年12月）において、ガス事業を含めた県企業局全般に関する外部委託や民営化の検討が提言され、これを受けて県内部でガス事業の民間化等について検討を行った結果、11年4月に、以下の理由から民間化を図る方針を決めたものである。

- 地元余目油田における天然ガス（原料）が枯渇し、今日では原料の大半を海外調達のLNGに依存する状況にあり、地元産の天然ガスを活用するという当初の目的・県営とする理由が今や失われてしまったこと。
- 民間事業者も成長してきたこと。

.1.3 民間化までの流れ

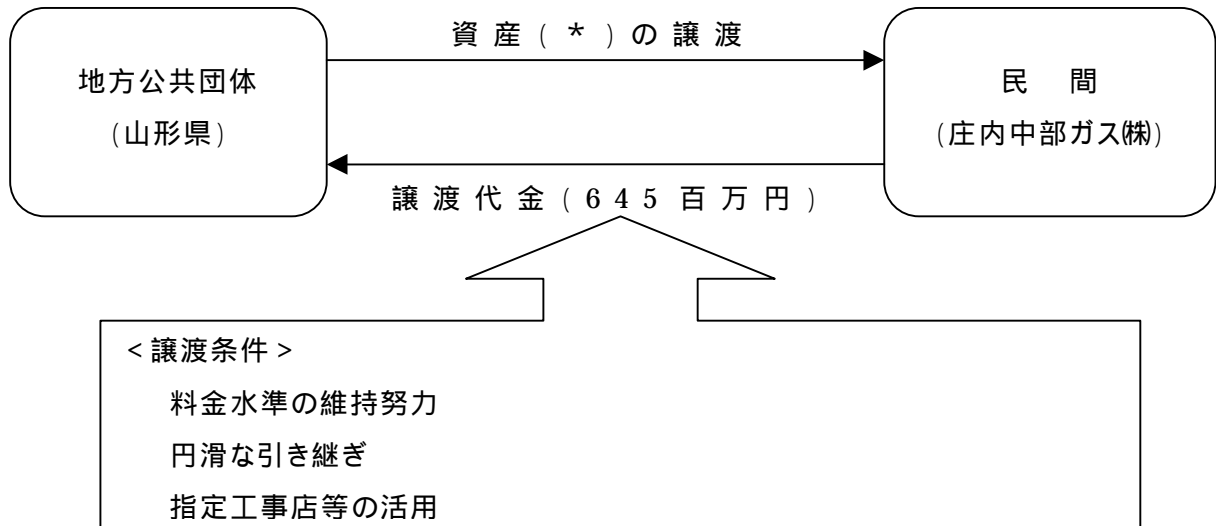
以上を踏まえ、山形県では、議会、労働組合、関係機関に対する説明を行うとともに、ガス事業の譲渡先について検討を開始、当初、当該県営事業と分け合う格好で鶴岡市（一部エリア）を供給区域とする民間都市ガス事業者を候補としたものの、今後高カロリーガス化投資を控える同社が謝絶したため、結局、一般競争入札により譲渡先を公募することになった。初期段階では東北電力㈱など数社が関心を示していたものの、入札基準に、①ガス事業にかかる技術面での資格者を確保すること、②県内に事業所を有する事業者であること等を設定したこともあり、最終的に、地元のプロパンガス事業者など13社の共同出資により新たに設立された庄内中部ガス㈱が落札し、平成12年8月に同社と譲渡契約を締結（これらと前後し12年3月に事業譲渡に関し議会議決）、平成13年3月31日をもって当該事業が譲渡されるに至っている。

.1.4 民間化の実際

(1) スキーム

山形県における当該ガス事業の民間化は、新たに設立された庄内中部ガス㈱に対し、ガス事業に関する資産（固定資産・流動資産）を有償で譲渡し、それに伴いガス事業の運営も移管する格好となっており、新設事業主体に対する資産譲渡型の民間化と位置付けられる。

当該ガス事業の譲渡に当たっては、ガス事業法に基づき、国のガバナンスによる需要家



* ガス事業に関する一切の固定資産及び流動資産（流動負債については県内部で清算し、譲渡資産の中には含めず。）。なお、これらのうち固定資産は行政財産であったため、普通財産に転換した上で譲渡（地方自治法第 238 条の 4 第 1 項により、行政財産は基本的に譲渡が認められていない。）。

	地方公共団体	民間
株 式		
所 有 (資 産)		→
運 営		
(参 考) 職 員		
資 金 負 担		← 645 百万円 (消費税を除く。)

に対する安定供給等が確保されていることから、譲渡に伴う条件は、

- ガス料金を譲渡前の水準のまま維持するよう最大限努めること
 - ガス供給に支障を来すことのないよう円滑な引き継ぎを行うこと
 - 検針業務等を委託している指定工事店等を引き続き活用すること
- などに限定されるものとなっている。

なお、当該ガス事業においては、当初より原料に天然ガスが用いられ、高カロリーガス化を図る必要がないことから、これらについては譲渡条件として盛り込まれていない。

このように、譲渡後の県の役割は極めて限定的であり、ガス事業法等に即しつつ国のガバナンスの下で、専ら民間事業者が事業運営を行うことになっている。

(2) 譲渡金額等

県では、譲渡金額について、入札予定価格（非公表）を、固定資産の簿価（土地は時価評価）に、譲渡時点の流動資産額を加算した上で、不要資産の撤去費用、修繕準備引当金、導管の敷設等に関し他主体から得た工事負担金を控除して算出（物的評価）していたが、実際の入札価格はこれを上回る 645 百万円（消費税を除く。）となっている。

県が得たこの譲渡金については、先ず設備資金として借り入れていた企業債（残高 10 百万円）の繰上償還に充てており、残余の売却益については、最終的に一般会計に繰り入れられている。

(3) 職員

譲渡直前の時点において県ガス事業に携わる職員は 13 名（臨時・嘱託を含む。）であったが、これらの職員を事業譲渡に伴い民間事業者に移籍するという形はとらず、臨時職員 1 名が退職したほかは、全員県内部における他部署への配置転換（企業局（水道・電気）等）により対応している。

(4) 円滑な移行措置

事業譲渡先が都市ガス事業の実績をもたない事業者であったため、譲渡契約後、実際に譲渡されるまでの 8 か月間、当時県営ガス事業に携わっていた職員が導管の維持管理なども含めた技術・ノウハウについて指導を行い、円滑な移行が行われるよう努めている。また、県水道局に配置転換された者が、事業譲渡後においても、現場で譲渡先の担当者に対して、適宜アドバイス等を行っている。

また、需要家に対しては、移行時の混乱を防ぐために、ガス事業譲渡に関するチラシの配布・説明会の開催などにより周知を図っている。

1.5 民間化に際してのハードル

当該民間化に当たっては、譲渡先について、当初想定していた民間事業者に謝絶され、一般競争入札による決定を余儀なくされるなど、その確保が最大の課題となった。

一方、県議会においては、県営での事業継続を過去から疑問視していたこともあり、事業譲渡に対して特段の反対意見はなかった。

また、職員の処遇をめぐる労働組合の反応についても、職員の身分を保証し他部署への配置転換により対応することとしたため、大きな問題は生じていない。

このほか、譲渡する民間事業者との交渉の過程でも特段の問題はなく、スムーズに事業の譲渡が行われている。

.1.6 民間化の効果（民間化後の動向）

民間化後1年も経過していないこともあり、今後、サービスの向上など、利用者にとってのメリットがあらわれてくるものと期待される。

当該事業の運営面においては、通常民間化に伴い発生することになる道路占有料、事業税等の負担について、県が市町と調整した結果、減免措置がとられることになったこともあり、比較的安定した実績を維持しえている。

また、民間主体への譲渡により、県としては売却益の確保、今後の事業運営リスク負担の軽減という財政的なメリットも享受している。

加えて、地域経済的な観点からは、この事業を引き継ぐための新会社が設立されるなど、新規事業の創出による民間事業機会の拡大にも寄与している。

.1.7 今後の課題

都市ガス事業のノウハウのない事業者に対して事業を譲渡しており、今後、技術水準を落とすことなく安定的に事業を継続できるか、県としては注視していく必要がある。

2 中津市（大分県）ガス事業（公営企業・法適用事業）

【資産等譲渡（有償）】

2.1 民間化前の事業概要

大分県中津市では、昭和31年11月以来、住民の生活環境の向上と燃料転換促進によるエネルギー効率の向上を図るべく、市中心部において都市ガス事業を運営してきたほか、市内の小規模団地における簡易ガス事業やプロパンガス事業も併営してきた。

このうちプロパンガスを除く都市ガス事業及び簡易ガス事業については、民間プロパンガス事業者等との競合もあって、普及率が36.5%と全国の公営企業平均（73.4%）の半分に満たない状況にあった。加えて、家庭用中心の需要構造にあり大口需要家が少ないことから、供給世帯1戸当たりの販売量は12.3 m³/戸（全国平均27.4 m³）、同販売額も50.9千円/戸（同73.2千円/戸）にとどまっており、これらにより営業収入は低水準を余儀なくされていた。また、供給世帯1戸当たり本支管延長が20.7m/戸（全国平均16.0m/戸）と導管効率も低く、その結果、固定費負担が相対的に重くなっており、高収益を期待し難い構造にあった。こうした損益構造になる中、大口需要家の他の熱源への転換が追い討ちをかける格好になり、平成9年度以来、一般会計からの繰入れまでには至らないものの、実質的に3期連続赤字決算に陥る状況となっていた²³。

営業状況(11年度)

項目	単位	中津市	全国平均
製造設備	-	2基(30千m ³ /日)	
ガスホルダー	-	3,000m ³ ×1基	
	-	1,500m ³ ×1基	
行政区域内戸数	a 戸	26,479	
供給区域内戸数	b 戸	10,070	
供給戸数	c 戸	3,673	
導管延長(本支管)	d m	76,067	
販売量	e m ³	45,014	
販売額	f 百万円	187	
普及率	c/b %	36.5	73.4
(行政区域内普及率)	c/a %	13.9	52.1
1戸当たり導管延長	d/c m/戸	20.7	16.0
1戸当たり販売量	e/c m ³ /戸	12.3	27.4
導管延長当たり販売量	e/d m ³ /m	0.6	1.7
販売単価	f/e 千円/m ³	4.2	2.7
1戸当たり販売額	f/c 千円/戸	50.9	73.2
導管延長当たり販売額	f/d 千円/m	2.5	4.6

損益状況等(11年度)

項目	中津市		全国平均
	金額	構成比	構成比
営業収入	429	100.0	100.0
ガス	187	43.6	88.3
LPG	212	49.4	2.7
器具販売・受託工事等	30	7.0	9.0
営業費用	411	95.8	93.9
原料費・購入ガス費	40	9.3	30.2
人件費	70	16.3	15.5
減価償却費	51	11.9	21.2
その他	250	58.3	27.0
営業損益	18	4.2	6.1
営業外収支	20	4.7	9.0
うち支払利息	27	6.3	7.6
経常損益	2	0.5	2.9
特別損益	2	0.5	0.9
当期純損益	1	0.2	2.0
(他会計繰入前純損益)	1	0.2	2.1
(他会計からの繰り入れ)	-	-	0.1
職員数(人)	14		-
職員1人当たり売上高	13.4		39.2
職員1人当たり人件費	5.0		6.7
総資産	1,810		-
自己資本	1,174		-
自己資本比率(%)	64.9		43.3

(注)1.全国平均は公営ガス69事業の加重平均。

2.中津市の営業状況については、プロパンガスを除く都市ガス・簡易ガスについて記載。

3.販売量は、1,000MJ/m³換算。

4.自己資本は資本合計 - 借入資本金により算出。

(出所)平成11年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)、中津市資料

23 9～10年度はいずれも4～6百万円の赤字、11年度は、原料費調整による特別利益があったため、1百万円の黒字になっているが、かかる特殊要因を除けば2百万円程度の赤字。

. 2.2 民間化の背景・目的

こうした中、中津市においては、平成 10 年及び 11 年の定例市議会でガス事業に関する厳しい質問がなされ、同じく 11 年に開催された決算特別委員会においても今後のガス事業運営のあり方を検討すべきとの意見が出された。これらを受け、市内部で検討した結果、今後の財政制約等に鑑みれば、以下の理由から民間化が望ましいとの結論を得るに至っている。

- 民間プロパンガス事業者等への配慮もあり積極的な営業活動を行いにくいなど、事業運営に公営企業としての限界がある中で、前記の環境・損益構造の下、当該事業運営の好転は期待し難いこと。
- 通商産業省（当時）資源エネルギー庁の提言等を踏まえ、平成 22 年までに天然ガス導入等による高カロリーガス化を進める必要があり、そのために必要な多額の設備投資（720 百万円と試算）を負担しつつ、当該事業を継続することは極めて困難なこと。

. 2.3 民間化までの流れ

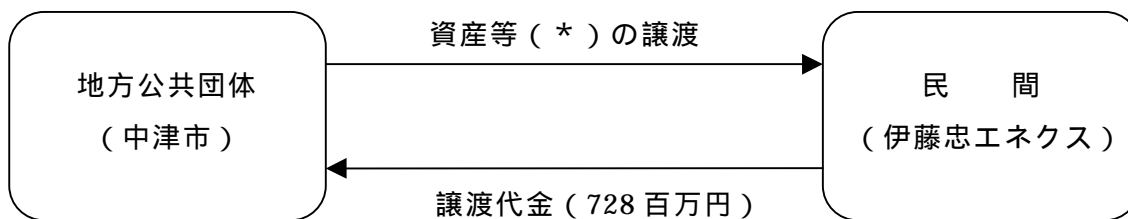
以上を踏まえ、中津市では、11 年 11 月にガス事業の民間化（＝事業譲渡）を表明したものの、一方で隣接地域において都市ガス事業を運営している民間事業者がないなど特定の譲渡先を探すことは容易ではなく、一般競争入札により譲渡先を求めることとした。これを受け、当初、九州電力（本社：福岡市）、大分ガス（同大分市）、西部ガス（同福岡市）、九州ガス（同諫早市）、丸紅エネルギー（同東京都）、伊藤忠エネクス（同東京都、当時の社名：伊藤忠燃料）の 6 社が応札の意思表示をしたが、当該事業の採算性や今後に控える各社の投資負担等に鑑み、入札参加申請書を提出したのは西部ガス、九州ガス、丸紅、伊藤忠エネクスの 4 社、最終的に入札（12 年 11 月）したのは伊藤忠エネクスのみとなり、条件的にも折り合った同社と 12 年 11 月に譲渡契約を締結（同時期に事業譲渡に関する市議会議決）、13 年 3 月 31 日をもって当該事業が譲渡されるに至っている。

なお、伊藤忠エネクスは、これが都市ガス事業への初めての参入となるが、今後、他地域においても同様の事業譲受を目指し、これら全体によるスケールメリットを得ることで事業性の確保を図っていく方針の模様である。

. 2.4 民間化の実際

(1) スキーム

中津市における当該ガス事業の民間化は、伊藤忠エネクスに対し、ガス事業に関する一切の資産等（固定資産・流動資産・流動負債）を有償で譲渡し、それに伴いガス事業の運営も移管する格好をとっており、既往の事業主体に対する資産等譲渡型の民間化と位置付けられる。



< 譲渡条件 >

- 供給条件の継続（料金・工事負担金水準等の維持努力、2年間は変更不可）
- 取引慣行の配慮（取引工事店の活用、需要家の取引金融機関の継続等）
- 高カロリー化投資の実施（2010年を目途）
- 嘱託職員（4名）の継続雇用に対する努力
- 円滑な引継ぎ

* ガス事業に関する一切の固定資産・流動資産・流動負債、このほか水道事業に関する固定資産の一部（庁舎）もあわせて譲渡（これまで庁舎をガス事業と水道事業が共有していたため、水道事業分も含めて譲渡。なお、譲渡後、水道事業は当該施設を賃貸。）

	地方公共団体	民間
株式		
所有（資産）		→
運営		
（参考）職員		→（嘱託4名が移籍）
資金負担		← 728百万円（消費税を除く。）
リスク負担	譲渡後に明らかに不要になると認定した設備等の撤去費用	その他、必要な建物・付属設備等の設置・修理に関する費用、譲受人が不要と認定した資産の撤去に関する費用

事業譲渡に当たっては、ガス事業法に基づき、国のガバナンスによる需要家に対する安定供給等が確保されていることから、市と伊藤忠エネクス間における事業譲渡に伴う条件は、料金水準の維持を除いては自ずと具体的・実務的なものが中心となっており、

- 需要家が支払うガス料金や工事負担金等の水準をこれまでの水準のまま維持するよう努めること。特に、譲渡後2年間は、これらの変更をしないこと。
- 導管の設置やメーターの取付けなどの工事を行う工務店の活用などについて、これま

での取引慣行に極力配慮すること。

- 高カロリー化投資について 2010 年を目途に実施すること。
 - 市で採用していた嘱託職員（4 名）について、継続的に雇用するよう努めること。
 - ガス供給に支障を来たすことのないよう円滑な引継ぎを行うこと。
- などが設定されている。

なお、譲渡後の市の役割としては上記譲渡条件の履行のモニタリングに限定され、その他の事項については一切関与せず、専ら民間事業者がガス事業法等に即しつつ国のガバナンスの下で事業運営を行うことになっている。

(2) 譲渡金額等

市では、譲渡金額について、予定価格を 728 百万円（消費税を除く。）と設定、実際の入札価格も同額となっている。これは、以下のとおり、固定資産の価額を評価した上で、譲渡時点の流動資産額を加算、流動負債の額を減算した結果算出された額であり、あくまで資産の物的価値で評価され、DCF 法など当該事業の価値を重視した評価とはなっていない。

<固定資産の評価方法>

- 土地

時価評価

- 建物・付属設備等

償却方法を定率法に変更した簿価（市では定額法を採用）を算出した上で、①喫緊のうちに修繕を要する老朽管の修繕費見合い額、②導管の敷設等に関し他の主体から得た工事負担金を控除して算出

市が得たこの譲渡金については、その大半を、市が設備資金として借り入れていた企業債残高の繰上償還に当てており、残余の約 70 百万円の売却益は一般会計に繰り入れられている。

(3) 職員

譲渡直前の時点において市ガス事業に携わる職員は 14 名（嘱託を除く。）であったが、これら職員を事業譲渡に伴い民間事業者に移籍する形はとらず、中津市内部の他部門（土木系部門等）への配置転換により対応している。なお、嘱託 4 名については、上記譲渡に伴う継続雇用に関する努力規定が奏効したこともあり、実際に民間事業者において継続して雇用がなされている。

(4) 円滑な移行措置

当該事業が円滑に民間化されるよう、市において当該事業に実際に携わっていた職員3名を移行後1年間伊藤忠エネクスに派遣しており、製造・供給設備の管理・運営等について現場に立ち合いつつ助言を行っている。

また、住民に対しては、混乱が生じることのないよう、広報誌への掲載のほか、3度にわたるチラシの配布などを通じて周知を図っている。

.2.5 民間化に際してのハードル

譲渡先の選定に当たり、前記のとおり、隣接地域において都市ガス事業を運営している民間事業者がなかったこともあり、一般競争入札を導入せざるを得ず、応札する企業が実際に出てくるかが最も大きな懸念材料であった。

一方、ガス事業は前記のとおり経済産業局の認可、ガス事業法の遵守など国によるガバナンスが前提となるため、市と民間事業者間において基本的な事業運営面で問題となる点は少なく、その他の譲渡条件の交渉に際しても大きな問題が生じることはなかった。

また、議会においては、料金水準の維持、競合相手となる民間LP事業者への配慮、地元工事店の活用など取引慣行への配慮等が議論にのぼったが、もともと議会側から民間化を含めた運営形態の見直しを指摘した経緯もあり、特段問題化することなく議決されている。

また、職員の雇用問題などに関する労働組合対応についても、職員の移管を伴わず市内部での配置転換により対応することとしたため、大きな問題は生じておらず、総じて比較的スムーズに民間化されるに至っている。

.2.6 民間化の効果（民間化後の動向）

未だ民間化してから1年も経過しておらず、本格的な効果は今後の事業運営に期待される場所であるが、譲渡条件に基づき料金水準は従前どおり維持される一方、土・日曜日におけるサービス提供、ガス器具等の安価提供など、現段階においても若干ながら利用者に対するサービス水準の向上がみられる。

事業運営面についても、事業譲渡に伴う新規採用を極力抑え既往社員が対応するなどし、その効率化が図られている模様である。

また、市営の場合では対応することが困難であった高カロリーガス化を実現し得る予定にあることに加え、民間主体への譲渡による売却益の確保、今後生じる可能性のある赤字補填の回避など、財政上のメリットも大きなものとなっている。

.2.7 今後の課題

譲渡条件にもうたわれている高カロリー化投資を控えており、それが予定どおり適切に

実施されるかモニタリングしていく必要がある。また、市の関与する範囲を超えるものの、少なくとも同投資後には料金水準の引き上げが予想されることから、その動向についても注視が必要となっている。

3 秋田市（秋田県）ガス事業（公営企業・法適用事業）

【資産譲渡（有償）、施設等貸与（有償）】

3.1 民間化前の事業概要

秋田市では、市内八橋油田産出の天然ガス活用²⁴を図るべく、昭和12年2月より市内北部地区を対象に一般ガス事業を運営してきた。

当該事業については、普及率が72.9%とほぼ全国水準並を確保、供給世帯1戸当たりの販売額も67.2千円/戸と全国平均（73.2千円/戸）をやや下回るレベルにとどまるなど、相応の営業収入を確保しえている。また、1戸当たりの導管延長が10.0m/戸（全国平均16.0m/戸）、導管延長当たり販売額も6.7千円/m（全国平均4.6千円/m）と供給効率も高い状況にあるが、その一方で、人件費負担が非常に重く（人件費比率：25.5%（全国平均：15.5%））、経常損益段階では僅かながら赤字計上を余儀なくされており、一般会計からの繰入（11年度：6百万円）等により最終尻でなんとか黒字を確保する状況にあった。

営業状況（11年度）

項目	単位	秋田市	全国平均
製造設備	-	4基(146千m ³ /日)	
ガスホルダー	-	3,000m ³ ×1基 2,000m ³ ×2基	
行政区域内戸数	a 戸	121,911	
供給区域内戸数	b 戸	32,807	
供給戸数	c 戸	23,920	
導管延長(本支管)	d m	240,268	
販売量	e m ³	440,443	
販売額	f 百万円	1,607	
普及率	c/b %	72.9	73.4
(行政区域内普及率)	c/a %	19.6	52.1
1戸当たり導管延長	d/c m/戸	10.0	16.0
1戸当たり販売量	e/c m ³ /戸	18.4	27.4
導管延長当たり販売量	e/d m ³ /m	1.8	1.7
販売単価	f/e 千円/m ³	3.6	2.7
1戸当たり販売額	f/c 千円/戸	67.2	73.2
導管延長当たり販売額	f/d 千円/m	6.7	4.6

(注)1.全国平均は公営ガス69事業の加重平均。
2.販売量は、1,000MJ/m³換算。
3.自己資本は、資本合計 - 借入資本金として算出。
(出所)平成11年度地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)
平成11年ガス事業統計年報(資源エネルギー庁)

損益状況等（11年度）

項目	秋田市	(単位:百万円、%)	
		構成比	全国平均(構成比)
営業収入	1,712	100.0	100.0
ガス	1,549	90.5	88.3
LPG	58	3.4	2.7
器具販売・受託工事等	105	6.1	9.0
営業費用	1,602	93.6	93.9
原料費・購入ガス費	416	24.3	30.2
人件費	437	25.5	15.5
減価償却費	306	17.9	21.2
その他	443	25.9	27.0
営業損益	110	6.4	6.1
営業外収支	114	6.7	9.0
うち支払利息	152	8.9	7.6
経常損益	4	0.2	2.9
特別損益	18	1.1	0.9
当期純損益	13	0.8	2.0
(他会計繰入前純損益)	7	0.4	2.1
(他会計からの繰り入れ)	6	0.4	0.1
職員数(人)	76		-
職員1人当たり売上高	21.1		39.2
職員1人当たり人件費	5.8		6.7
総資産	7,763		-
自己資本	3,468		-
自己資本比率(%)	44.7		43.3

3.2 民間化の背景・目的

全国の都市ガス事業者は通商産業省（当時）資源エネルギー庁の提言を受け、天然ガスの導入等による高カロリーガス化を進める必要があり、秋田市においても、導入している天然ガスが基準に適合する高カロリーガスではないため、その実現を図ることが要請され

24 原料である天然ガス産出量の減少に伴い、漸次、天然ガスへのナフサ改質ガスの混合、さらにブタン改質ガスの混合等が行われている。

ていた。

一方、同市では、平成 11 年 3 月に策定された新秋田市行政改革大綱の中で、簡素で効率的かつ創造的な行財政運営の再構築が提言され、ガス事業を含めた公営企業の今後のあり方についても検討することとされた。これを受け、市内部で検討を行った結果、次の理由から、当該ガス事業を民間化する方向で進めることとしたものである。

近年供給戸数が伸び悩み、将来的にも販売収入の増加が見込みにくい中であって、今後、一般会計からの繰入れなど財政負担が増嵩する可能性があること。

その中で、高カロリーガス化に要する多額の投資（約 37 億円と試算）を負担しつつ、事業運営を継続することは極めて難しいこと。

3.3 民間化までの流れ

以上を踏まえ、秋田市では市議会にガス事業の譲渡について民間事業者と交渉を行っていくことを報告した（11 年 6 月）上で、次の理由から、東部瓦斯㈱を有力候補として 11 年 7 月より交渉を開始した。

同社は、秋田市内において、当該市営ガスと供給区域を分担しつつ都市ガス事業を行っており、同社への事業譲渡に伴い市内におけるガス供給の一元化、指揮系統の統合等が図られ、防災・保安面の向上が期待できること。

同社とは供給区域が隣接しているため、同社にとって事業譲受による新たな設備投資が最小限ですむなど、効率的な移行が可能なこと。

同社が対象とする市内エリアでは、既に高カロリーガス化を完了しており、そのノウハウを活用した円滑な転換が期待できること。

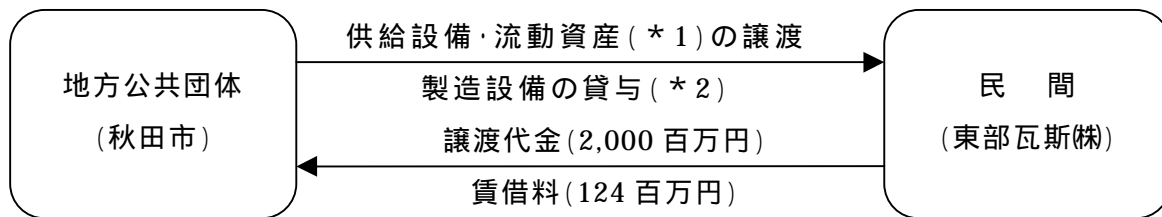
交渉の結果、同社との調整が整い、12 年 3 月に基本協定を締結、同年 6 月の市議会における事業譲渡の議決を経て、同月事業譲渡契約を締結（随意契約）し、平成 13 年 4 月 1 日をもって同社に事業が譲渡されるに至っている。

3.4 民間化の実際

(1) スキーム

秋田市におけるガス事業の民間化は、東部瓦斯㈱に対し、導管・ガスメーターなどのガス供給に関する固定資産及び流動資産（タンク貯蔵ガス）を有償で譲渡するとともに、製造に関する固定資産を有償で貸与し、これらに伴いガス事業の運営も移管する形をとっており、既往の事業主体に対する資産譲渡と施設等貸与併用による民間化と位置付けることができる。

なお、製造設備については、高カロリーガス化終了後に使用することができなくなるため、それまでの間、同社に対し有償で貸与することにしたものである。



< 譲渡条件 >

- ガス料金・サービス水準の維持努力
- 高カロリーガス化工事の実施(平成 15 年まで)
- 指定工事店の活用など取引慣行に対する配慮
- 円滑な移行

- * 1 流動資産はタンク貯蔵ガス。その他、現預金・売掛金等の流動資産、流動負債は一般会計に継承。
- * 2 現行ガス製造用の設備で、高カロリーガス化が完了した際には使用できなくなることから、それまでの間の期間限定貸与。
- * 3 これら製造設備・供給設備は行政財産から普通財産に転換した上で譲渡・貸与(地方自治法第 238 条の 4 第 1 項により、行政財産の譲渡・貸付は基本的に認められていない。)

	地方公共団体	民間
株 式		
所 有 (資 産)		
供給設備	→	
製造設備		(貸 与)
運 営	→	
(参 考) 職 員		
資金負担		< 譲渡代金 > 2,000 百万円 (消費税を除く。) ← < 賃借料 > 124 百万円 (消費税を除く。)
リスク負担		高カロリーガス化に要する費用

ガス事業の場合、ガス事業法に基づく事業許可制(経済産業局)がとられ、国のガバナンスにより需要家に対する安定供給等が確保されるため、当該ガス事業の譲渡に当たっては、こうしたガス供給の継続性・安定性について配慮する必要は小さく、譲渡条件面では、料金水準の維持を除き、専ら次のような具体的・実務的なものが中心となっている。

ガス料金や提供するサービス水準について、これまでと同程度の水準を維持するよう努めること。

高カロリーガス化工事を平成 15 年までに実施すること。

導管設置工事・ガス器具販売などを行う市の指定工事店との取引について、これまでの慣行に配慮すること。

ガス供給に支障をきたすことのないよう、円滑な事業譲渡を行うこと。

(2) 譲渡金額等

市では、譲渡する供給設備の簿価（土地は時価評価）に流動資産（タンク貯蔵ガス分）額を加え、喫緊のうちに修繕を要する老朽管の改修費、導管の敷設等に関し他の主体から得た工事負担金などを減じて算出した結果、2,000 百万円（消費税を除く。）を譲渡金額としており、資産の物的価値による評価額となっている。

一方、製造設備については、高カロリーガス化が終了する平成 15 年 9 月 30 日までの 2 年半の間、市から同社に対し貸与することとしており、それにかかる賃貸料は簿価等をもとに 124 百万円（13 年度：53 百万円、14 年度：48 百万円、15 年度：22 百万円）としている。

なお、市が設備資金として借り入れていた企業債（残額：39 億 8 千万円）については、この譲渡代金と一般会計からの繰入れにより、平成 12 年度末に一括して繰上償還している。

(3) 職員

譲渡直前の時点において市ガス事業に携わる職員は 74 名（臨時・嘱託を含む。）であったが、これら職員を事業譲渡に伴い民間事業者に移籍する形はとらず、秋田市内部の他部署（水道局、市長部局（ガス事業の清算業務ほか）等）への配置転換等により対応している。

(4) 円滑な移行措置

当該事業が円滑に民間化されるよう、市では事業譲渡前に、貸与する製造設備の操作、導管・附属設備等の維持管理等に関する研修を行っている。

また、需要家に対しては、混乱が生じることのないよう、市内 4 か所で民間化に関する説明会を開催したほか、広報紙においても特集を組むなどして、周知を図っている。

3.5 民間化に際してのハードル

東部瓦斯(株)との交渉と平行して、市議会の調査特別検討委員会において、収支見込・事業譲渡の条件などに関する検討が行われ、その中で、東部瓦斯(株)との交渉が拙速すぎて議論

が不足しているなどの意見も出されたものの、事業譲渡に対する賛成意見が多数を占めており、特段大きな障害とはならなかった。

職員の処遇問題に関する労働組合等への対応については、職員を譲渡先に移籍せず市職員としての身分を保障するという方針を示したことから、大きな反対運動は起こっていない。

.3.6 民間化の効果（民間化後の動向）

事業譲渡後まだ1年も経過しておらず、本格的な効果は今後の事業運営に期待されるどころであるが、新たにコンビニエンス・ストアでのガス料金支払いが可能になるなど、若干ながらも利用者に対するサービス面での向上が図られている。

また、市営の場合、対応することが難しかった高カロリーガス化についても、現在作業が進められており、平成15年までに終了する予定になっている。加えて、民間主体への譲渡に伴い、市サイドからみれば、今後、一般会計からの赤字補填を回避し得るなど、財政面での効果も期待される。

.3.7 今後の課題

現在、譲渡条件にうたわれている高カロリーガス化の作業が行われているが、市としては、これらが適切に実施されるか注視していく必要がある。

また、譲渡対象とならなかったガス局庁舎、現在貸与している製造設備について、今後売却若しくは転用を検討しており、その実現により、企業債一括償還のために一般会計が一部負担した分の繰戻しを行うことが今後の重要な課題となっている。

表 -1 ガス事業民間化事例の総括

項目	千歳市	山形県	中津市 (大分県)	秋田市 (秋田県)
民間化手法	資産等譲渡(有償)	資産譲渡(有償)	資産等譲渡(有償)	資産譲渡(有償) 施設等貸与(有償)
事業概要(民間化前)	3期連続の赤字計上	相応の利益計上	3期連続の赤字計上	実質赤字経営
一般会計負担	なし	なし	なし	11年度:6百万円の繰入れ
民間化の目的	事業継続の困難性 ・経営状況の悪化 ・多額の高カロリーガス化投資負担 天然ガス(原料)確保の困難性	地元産天然ガスの枯渇 県営事業で行う目的の喪失 民間事業者の成長	事業継続の困難性 ・事業運営の低迷 ・多額の高カロリーガス化投資負担	事業継続の困難性 ・経営状況の悪化 財政負担の増高 ・多額の高カロリーガス化投資負担
民間化による主体の変化				
所有(資産)	行政 民間	行政 民間	行政 民間	製造設備:行政(民間に貸与) 供給設備:行政 民間
運営	行政 民間	行政 民間	行政 民間	行政 民間
民間化の具体内容				
資産等	固定資産・流動資産・流動負債の有償譲渡	固定資産・流動資産の有償譲渡	固定資産・流動資産・流動負債の有償譲渡	供給設備・流動資産(タンク貯蔵ガス)の有償譲渡 製造設備の有償貸与(~15年9月)
金額	28億円(物的評価)	6.45億円(物的評価)	7.28億円(物的評価)	譲渡:20億円(物的評価) 貸与:124百万円(~15年9月累計)
職員	正職員1名、臨時職員1名:民間に移籍 残りの職員:市内部での配置転換等	県内部での配置転換等	嘱託職員4名:民間に移籍 残りの職員:市内部での配置転換	市内部での配置転換
地方債の償還等	譲渡金により全額償還 企業債償還後の残余の譲渡金は一般会計に繰入	譲渡金により全額償還 企業債償還後の残余の譲渡金は一般会計に繰入	譲渡金により全額償還 企業債償還後の残余の譲渡金は一般会計に繰入	譲渡金と一般会計からの繰入れにより全額償還
民間化時期	H9.6.1	H13.3.31	H13.3.31	H13.4.1
民間化先	北海道瓦斯㈱(随意契約)	庄内中部ガス㈱(一般競争入札)	伊藤忠エネクス㈱(一般競争入札)	東部瓦斯㈱(随意契約)
その他	-	-	-	-
民間化の条件	高カロリーガス化の実施 市営ガス料金の継承、現行料金水準維持努力 千歳支社の開設 取引慣行の配慮(取引工務店の活用等) 円滑な移行	料金水準維持努力 円滑な引き継ぎ 指定工事店等の活用	供給条件の継続 ・料金・工事負担金水準の維持努力 ・2年間は変更不可 取引慣行の配慮 ・取引工事店の活用 ・需要家の取引金融機関の継続 高カロリー化投資の実施 嘱託職員の継続雇用努力 円滑な引き継ぎ	ガス料金・サービス水準維持努力 高カロリーガス化投資の実施 指定工事店の活用など取引慣行への配慮 円滑な移行
円滑な移行措置	民間化後10か月間、当該業務を担当していた市職員を民間へ派遣 需要家への広報	事業譲渡前後における技術・ノウハウの指導 需要家への広報	民間化後1年間、当該事業を担当していた市職員を民間へ派遣 需要家への広報	民間職員に対する事前研修 需要家への広報
民間化に際してのハードル	議会対応 市民的議論の不足	譲渡先企業の確保	譲渡先企業の確保 議会対応	議会対応
民間化の効果	住民サービスの向上 ・料金水準の低下 ・多様な選択メニューの提供 財政負担の軽減 ・高カロリーガス化の実現 ・売却益の確保 ・将来の一般会計からの赤字補てんの回避	事業運営の安定 財政負担の軽減 ・売却益の確保 ・運営リスクの軽減 新規事業創出による民間事業機会の拡大	サービス水準の向上 ・土・日曜日におけるサービス提供 ・ガス器具等の安価提供 ほか 新規採用抑制による事業運営の効率化 財政負担の軽減 ・高カロリーガス化の実現 ・売却益の確保 ・将来の一般会計からの赤字補てんの回避	サービス水準の向上 ・ガス料金支払先の拡大など 財政負担の軽減 ・高カロリーガス化の実現 ・一般会計からの赤字補てんの回避
今後の課題	高カロリーガス化の適切な実施	技術水準の維持 安定的な事業継続	高カロリー化投資の適切な実施 同投資後の料金水準の注視	高カロリー化投資の適切な実施 市所有資産の売却・転用等 企業債償還にかかる一般会計負担の繰戻し

参考 地方公営企業の現状(全国及び北海道)

参考 -1 事業数(法適用+法非適用)

項 目	北海道						全国						特化係数		項 目
	元年度	構成比 (%)	11年度	構成比 (%)	対元年度 増減率 (%)	増減寄与 度 (%)	元年度	構成比 (%)	11年度	構成比 (%)	対元年度 増減率 (%)	増減寄与 度 (%)	元年度	11年度	
全事業	679	100.0	820	100.0	20.8	20.8	8,866	100	11,712	100.0	32.1	32.1	1.00	1.00	全事業
上水道	116	17.1	113	13.8	2.6	0.4	1,956	22.1	1,996	17.0	2.0	0.4	0.77	0.81	上水道
工業用水道	3	0.4	5	0.6	66.7	0.3	121	1.4	147	1.3	21.5	0.3	0.29	0.46	工業用水道
交通	6	0.9	6	0.7	0.0	0.0	130	1.5	125	1.1	3.8	0.1	0.60	0.64	交通
ガス	3	0.4	2	0.2	33.3	0.1	73	0.8	69	0.6	5.5	0.0	0.50	0.33	ガス
病院	98	14.4	96	11.7	2.0	0.3	732	8.3	758	6.5	3.6	0.3	1.73	1.80	病院
簡易水道	138	20.3	142	17.3	2.9	0.6	1,699	19.2	1,678	14.3	1.2	0.2	1.06	1.21	簡易水道
電気	1	0.1	5	0.6	400.0	0.4	34	0.4	110	0.9	223.5	0.9	0.25	0.67	電気
下水道	130	19.1	289	35.2	122.3	23.4	1,898	21.4	4,539	38.8	139.1	29.8	0.89	0.91	下水道
港湾整備	22	3.2	22	2.7	0.0	0.0	124	1.4	124	1.1	0.0	0.0	2.29	2.45	港湾整備
市場	22	3.2	22	2.7	0.0	0.0	193	2.2	196	1.7	1.6	0.0	1.45	1.59	市場
と畜場	13	1.9	7	0.9	46.2	0.9	214	2.4	128	1.1	40.2	1.0	0.79	0.82	と畜場
観光施設	68	10.0	53	6.5	22.1	2.2	818	9.2	787	6.7	3.8	0.3	1.09	0.97	観光施設
宅地造成	41	6.0	39	4.8	4.9	0.3	630	7.1	721	6.2	14.4	1.0	0.85	0.77	宅地造成
駐車場整備	7	1.0	8	1.0	14.3	0.1	183	2.1	256	2.2	39.9	0.8	0.48	0.45	駐車場整備
その他	11	1.6	11	1.3	0.0	0.0	61	0.7	78	0.7	27.9	0.2	2.29	1.86	その他

(注)各年度末現在

(出所)地方公営企業年鑑(地方公営企業経営研究会)、以下同じ。

参考 -2 経営状況(法適用事業、11年度)

(単位:百万円)

項目	法適用全事業					上水道					簡易水道				
	北海道 (272事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (3,537事業)	対元年度 増減	北海道 (113事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (1,996事業)	対元年度 増減	北海道 (7事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (31事業)	対元年度 増減
1事業当たり															
営業収益	1,835	506	0.72	2,559	579	1,011	346	0.67	1,504	355	115	24	1.13	102	28
(参考)普及率(%)						95.5	8.1	1.03	92.6	5.0	80.6	5.0	5.72	14.1	2.1
(参考)単価(円)						187	43	1.24	151	25	197	71	1.28	154	16
経常損益	136	41	3.58	38	114	12	12	0.17	70	16	4	3	0.67	6	3
純損益	127	168	4.54	28	181	11	7	0.15	72	20	4	5	0.67	6	2
他会計繰入前純損益	366	213	1.24	294	244	35	4	1.94	18	38	19	14	1.19	16	13
他会計繰入金	239	45	0.90	266	63	46	3	0.87	53	17	22	18	1.00	22	11
(参考)人件費	700	175	0.77	905	229	202	49	0.74	272	38	25	2	1.14	22	3
総資産	13,938	5,154	0.64	21,826	8,615	8,588	3,158	0.62	13,794	5,553	1,273	435	0.79	1,614	832
固定資産	13,106	4,946	0.71	18,462	7,753	8,151	2,984	0.65	12,635	5,233	1,218	427	0.85	1,432	735
負債+借入資本金	8,735	2,762	0.70	12,483	3,995	4,974	1,421	0.76	6,549	1,708	669	144	0.90	747	391
資本(借入資本金を除く。)	5,204	2,393	0.56	9,343	4,619	3,614	1,737	0.50	7,245	3,845	603	290	0.70	867	440
累積欠損金	2,081	1,422	1.63	1,275	844	80	21	1.57	51	9	19	19	2.71	7	6
職員数(人)	82	2	0.79	104	4	25	2	0.78	32	3	3	2	1.00	3	1
比率(%)															
<営業収益に対する割合>															
経常損益	7.4	0.3		1.5	5.3	1.2	1.2		4.7	2.8	3.5	2.4		5.9	6.3
純損益	6.9	10.0		1.1	8.8	1.1	0.5		4.8	3.2	3.5	4.6		5.9	4.9
他会計繰入前純損益	19.9	8.4		11.5	9.0	3.5	2.4		1.2	3.7	16.5	11.0		15.7	11.6
他会計繰入金	13.0	1.6		10.4	0.1	4.5	2.0		3.5	0.4	19.1	14.7		21.6	6.7
(参考)人件費	38.1	1.4		35.4	1.3	20.0	3.0		18.1	2.3	21.7	8.0		21.6	4.1
<総資産に対する割合>															
純損益	0.9	1.4		0.1	1.3	0.1	0.0		0.5	0.6	0.3	0.4		0.4	0.6
他会計繰入前純損益	2.6	0.9		1.3	0.9	0.4	0.3		0.1	0.6	1.5	0.9		1.0	0.6
固定資産	94.0	1.1		84.6	3.5	94.9	0.3		91.6	1.8	95.7	1.3		88.7	0.4
負債+借入資本金	62.7	5.3		57.2	7.0	57.9	7.5		47.5	11.2	52.6	10.0		46.3	0.8
資本(借入資本金を除く。)	37.3	5.3		42.8	7.0	42.1	7.5		52.5	11.2	47.4	10.0		53.7	0.9
累積欠損金	14.9	7.4		5.8	2.5	0.9	0.2		0.4	0.1	1.5	1.5		0.4	0.3
1人当たり人件費	8.5	1.9		8.7	1.9	8.1	2.4		8.5	1.8	8.3	2.9		7.3	2.5

参考 -2 経営状況(法適用事業)

(単位:百万円)

項目	交通					ガス					病院				
	北海道			全国		北海道			全国		北海道			全国	
	(6事業)	対元年度 増減	対全国比	(75事業)	対元年度 増減	(2事業)	対元年度 増減	対全国比	(69事業)	対元年度 増減	(96事業)	対元年度 増減	対全国比	(758事業)	対元年度 増減
1事業当たり															
営業収益	8,814	1,452	0.92	9,583	2,085	535	122	0.39	1,386	281	2,411	669	0.51	4,733	1,559
(参考)普及率(%)						40.2	6.9	0.77	52.1	17.4	78.2	2.8	0.94	83.6	0.6
(参考)単価(円)	170	51	1.00	170	33	4.5	0.0	1.67	2.7	0.1	27	10	0.90	30	10
経常損益	4,887	845	1.97	2,485	1,593	5	43	0.13	40	125	91	52	0.68	134	96
純損益	4,818	7,048	2.15	2,236	3,511	7	46	0.25	28	123	90	49	0.71	126	97
他会計繰入前純損益	5,920	5,621	1.87	3,166	2,425	11	50	0.38	29	119	510	260	0.58	885	425
他会計繰入金	1,101	1,428	1.18	930	1,086	5	5	5.00	1	4	420	211	0.55	760	329
(参考)人件費	4,191	699	0.74	5,683	809	132	13	0.61	215	31	1,352	441	0.51	2,641	903
総資産	82,584	236	1.00	82,300	25,018	2,040	55	0.34	5,940	2,876	3,910	2,224	0.48	8,145	3,833
固定資産	80,723	4,538	1.02	78,862	27,396	1,843	85	0.39	4,737	2,356	3,063	1,785	0.48	6,384	3,148
負債+借入資本金	88,702	5,154	1.32	67,068	12,842	1,088	83	0.32	3,369	1,846	3,528	2,149	0.62	5,682	2,900
資本(借入資本金を除く。)	6,118	4,918	0.40	15,232	12,176	952	28	0.37	2,572	1,031	382	75	0.16	2,463	934
累積欠損金	62,226	46,804	1.99	31,239	21,612	38	38	0.19	197	195	1,223	681	0.75	1,641	1,001
職員数(人)	379	226	0.70	539	48	16	5	0.50	32	4	161	21	0.53	305	38
比率(%)															
<営業収益に対する割合>															
経常損益	55.4	0.5		25.9	14.0	0.9	6.7		2.9	10.6	3.8	1.6		2.8	1.6
純損益	54.7	85.0		23.3	40.3	1.3	7.2		2.0	10.6	3.7	1.3		2.7	1.8
他会計繰入前純損益	67.2	63.1		33.0	23.1	2.1	8.0		2.1	10.2	21.2	6.8		18.7	4.2
他会計繰入金	12.5	21.9		9.7	17.2	0.9	0.9		0.1	0.4	17.4	5.4		16.1	2.5
(参考)人件費	47.5	18.9		59.3	5.7	24.7	2.6		15.5	1.2	56.1	3.8		55.8	1.0
<総資産に対する割合>															
純損益	5.8	8.5		2.7	4.9	0.3	2.2		0.5	3.6	2.3	0.1		1.5	0.8
他会計繰入前純損益	7.2	6.8		3.8	2.5	0.5	2.4		0.5	3.4	13.0	1.8		10.9	0.2
固定資産	97.7	5.2		95.8	6.0	90.3	6.4		79.7	2.0	78.3	2.5		78.4	3.4
負債+借入資本金	107.4	5.9		81.5	13.2	53.3	2.6		56.7	7.0	90.2	8.4		69.8	5.3
資本(借入資本金を除く。)	7.4	5.9		18.5	13.2	46.7	2.6		43.3	7.0	9.8	8.4		30.2	5.3
累積欠損金	75.3	56.6		38.0	21.2	1.9	1.9		3.3	3.2	31.3	0.8		20.1	5.3
1人当たり人件費	11.1	3.0		10.5	2.2	8.3	1.4		6.7	0.1	8.4	1.9		8.7	2.2

参考 -2 経営状況(法適用事業)

(単位:百万円)

項目	下水道					観光施設				
	北海道 (14事業)			全国 (121事業)		北海道 (3事業)			全国 (136事業)	
	対元年度 増減	対全国比		対元年度 増減		対元年度 増減	対全国比		対元年度 増減	
1事業当たり										
営業収益	5,827	309	0.63	9,264	1,878	283	58	1.01	280	6
(参考)普及率(%)	96.0	11.4	1.06	90.8	10.9					
(参考)単価(円)	125	39	1.06	118	25					
経常損益	126	213	2.03	62	360	90	80	2.37	38	69
純損益	126	189	2.14	59	424	74	65	1.85	40	71
他会計繰入前純損益	904	646	0.65	1,385	38	53	57	1.02	52	79
他会計繰入金	779	456	0.54	1,444	386	128	122	10.67	12	8
(参考)人件費	659	6	0.62	1,058	239	62	13	0.85	73	17
総資産	119,886	14,301	0.66	181,848	2	1,433	1,024	1.15	1,249	518
固定資産	118,285	14,080	0.67	176,720	760	1,186	824	1.10	1,076	523
負債+借入資本金	57,442	3,166	0.60	95,385	6,602	892	679	1.29	689	290
資本(借入資本金を除く。)	62,444	11,135	0.72	86,462	6,604	541	345	0.97	560	228
累積欠損金	3,892	1,519	2.49	1,561	1,118	266	219	1.30	204	140
職員数(人)	92	45	0.69	134	93	13	2	1.08	12	0
比率(%)										
<営業収益に対する割合>										
経常損益	2.2	3.9		0.7	3.1	31.8	27.4		13.6	24.9
純損益	2.2	3.5		0.6	3.7	26.1	22.1		14.3	25.6
他会計繰入前純損益	15.5	12.6		15.0	2.9	18.7	20.5		18.6	28.5
他会計繰入金	13.4	9.0		15.6	0.8	45.2	42.5		4.3	2.8
(参考)人件費	11.3	0.8		11.4	0.2	21.9	0.1		26.1	5.7
<総資産に対する割合>										
純損益	0.1	0.2		0.0	0.3	5.2	3.0		3.2	7.4
他会計繰入前純損益	0.8	0.7		0.8	0.1	3.7	4.7		4.2	7.9
固定資産	98.7	0.0		97.2	0.4	82.8	5.7		86.1	10.5
負債+借入資本金	47.9	3.5		52.5	3.6	62.2	10.1		55.2	0.6
資本(借入資本金を除く。)	52.1	3.5		47.5	3.6	37.8	10.1		44.8	0.6
累積欠損金	3.2	1.0		0.9	0.7	18.6	7.1		16.3	7.5
1人当たり人件費	7.2	2.3		7.9	2.2	4.8	0.3		6.1	1.4

参考 -3 経営状況(法非適用事業、11年度)

(単位:百万円)

項目	法非適用全事業					簡易水道					下水道			
	北海道 (548事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (8,175事業)	対元年度 増減	北海道 (135事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (1,647事業)	対元年度 増減	北海道 (275事業)	対元年度 増減	対全国比	全国 (4,418事業)
1事業当たり														
営業収益	98	10	0.58	168	20	53	11	1.04	51	14	92	24	0.46	201
(参考)普及率(%)						18.3	5.2	0.89	20.6	2.0	56.2	5.6	1.02	55.3
(参考)単価(円)						179	17	1.25	143	25	100	9	1.39	72
収益の収支	22	2	0.63	35	47	11	2	0.85	13	3	4	14	0.31	13
他会計繰入前収益の収支	20	15	0.65	31	56	4	4	1.33	3	3	62	17	0.69	90
他会計繰入金(収益的)	42	13	0.63	67	10	16	25	1.00	16	6	65	4	0.63	103
総収支(収益的+資本的)	3	5	1.00	3	19	1	0	0.33	3	1	12	0	1.71	7
他会計繰入前総収支	101	45	0.60	167	45	37	19	1.03	36	19	151	4	0.60	252
他会計繰入金(収益的+資本的)	98	40	0.60	164	27	39	20	1.00	39	18	139	3	0.57	245
(参考)人件費	22	0	0.61	36	1	16	5	1.33	12	3	28	16	0.57	49
職員数(人)	3	0	0.60	5	1	2	0	1.00	2	0	4	3	0.67	6
比率(%)														
<営業収益に対する割合>														
収益の収支	22.4	4.9		20.8	22.8	20.8	0.6		25.5	1.5	4.3	12.9		6.5
他会計繰入前収益の収支	20.4	14.7		18.5	31.8	7.5	7.5		5.9	5.9	67.4	0.7		44.8
他会計繰入金(収益的)	42.9	9.9		39.9	9.6	30.2	51.6		31.4	4.4	70.7	11.2		51.2
総収支(収益的+資本的)	3.1	5.4		1.8	10.3	1.9	0.5		5.9	4.9	13.0	2.7		3.5
他会計繰入前総収支	103.1	39.5		99.4	34.5	69.8	26.9		70.6	24.7	164.1	37.4		125.4
他会計繰入金(収益的+資本的)	100.0	34.1		97.6	24.7	73.6	28.4		76.5	19.7	151.1	33.9		121.9
(参考)人件費	22.4	2.6		21.4	1.7	30.2	4.0		23.5	0.8	30.4	7.5		24.4
1人当たり人件費	7.3	0.0		7.2	1.0	8.0	2.5		6.0	1.5	7.0	0.7		8.2

参考 -3 経営状況(法非適用事業)

(単位:百万円)

項 目	観光施設					
	対元年度 増減	北海道			全国	
		(50事業)	対元年度 増減	対全国比	(651事業)	対元年度 増減
1事業当たり						
営業収益	19	129	60	1.43	90	5
(参考)普及率(%)	15.0					
(参考)単 価(円)	20					
収益の収支	4	6	3	0.46	13	8
他会計繰入前収益の収支	33	31	25	3.88	8	20
他会計繰入金(収益的)	29	37	22	1.76	21	12
総収支(収益的+資本的)	11	2	3	1.00	2	7
他会計繰入前総収支	51	79	47	1.93	41	28
他会計繰入金(収益的+資本的)	62	82	46	1.91	43	20
(参考)人件費	24	17	5	0.85	20	4
職員数(人)	5	4	1	1.00	4	0
比率(%)						
< 営業収益に対する割合 >						
収益の収支	2.4	4.7	8.3		14.4	10.3
他会計繰入前収益の収支	11.1	24.0	15.3		8.9	23.0
他会計繰入金(収益的)	8.8	28.7	7.0		23.3	12.7
総収支(収益的+資本的)	5.3	1.6	5.6		2.2	8.4
他会計繰入前総収支	12.3	61.2	14.8		45.6	30.3
他会計繰入金(収益的+資本的)	17.6	63.6	11.4		47.8	20.7
(参考)人件費	8.8	13.2	4.2		22.2	3.4
1人当たり人件費	1.6	4.3	0.3		5.0	1.0

DBJ Hokkaido Report (北海道支店)

1. 企業立地・連携促進による地域産業振興 (平成 12 年 3 月)
~ 北海道における企業立地政策の課題と展望 ~
2. サッポロバレー・コア・ネットワーク (平成 12 年 11 月)
~ 集積の効果を得つつある札幌市内 IT 企業群の現状と課題 ~
3. 北海道におけるホテル・旅館業の現状 (平成 13 年 1 月)
~ 当行アンケート調査から ~
4. 韓国・シンガポール IT 企業集積からの示唆 (平成 13 年 2 月)
~ サッポロバレーの持続的発展に向けて ~
5. 北海道観光の今後の展開 (平成 13 年 3 月)
~ 「観光産業」発展のために ~
6. 地域の足を確保するための住民参加型パートナーシップ (平成 13 年 5 月)
~ 北海道における規制緩和後の地方バスのあり方を考える ~
7. ビジネスプランニングの基礎 (平成 13 年 7 月)
~ 自立するための思考の勧め ~
8. 北海道における合宿誘致と地域活性化の現状調査 (平成 14 年 3 月)
9. 公民パートナーシップ (PPP) の展開 (平成 14 年 3 月)
~ 北海道を中心とする PPP 導入の現状と課題 ~
10. 北海道におけるコールセンターの現状と課題 (平成 14 年 6 月)
11. 公共サービスの民間化 (平成 14 年 6 月)
- 公民パートナーシップ (PPP) の展開 Vol.2 -

< その他 >

資料名	副題	資料作成 部店	発表時期
東北エコビジネスのポテンシャルを探る	鉱山技術が開く新たな環境産業	東北支店	2000年7月
東北地域設備投資の長期推移分析	設備投資から見た地域経済の姿	東北支店	2000年8月
東北地域における新形態SCの可能性		東北支店	2001年8月
東北地域における外国人観光客誘致の取り組みと今後の展開	本格化に向けて求められる広域・公民の連携と民間のチャレンジ精神	東北支店	2002年1月
東北地域における電気機械産業の縮小と今後の展開		東北支店	2002年3月
新潟市中心市街地における巡回バス事業実施に向けて		新潟支店	2001年6月
産地のモノづくりに求められるもの	三条・燕地域の金属加工業の現状と取り組みから	新潟支店	2002年4月
産学連携に関する大学研究者の意識と企業に求められるもの	県内大学研究者118人からのアンケート調査結果を中心として	新潟支店	2002年4月
福井市における中心市街地の活性化について（基本的考え方）	路面電車・バス・自転車と共生する新しいまちづくりを目指して	北陸支店	1999年9月
外国人観光客誘致による北陸地域の観光活性化策	北陸観光地の国際マーケティング戦略	北陸支店	2000年11月
大河ドラマを活かした観光活性化策	持続的な観光需要の創出に向けて	北陸支店	2000年12月
金沢港周辺地域の活性化策	「交流」「伝統文化」「アジア」をキーワードとした開発のコンセプト	北陸支店	2001年3月
北陸地域への対日投資促進のために		北陸支店	2001年3月
北陸観光地への中国人観光客（インバウンド）誘致に向けて	北陸観光地の中国インバウンド市場調査	北陸支店	2001年10月
福井県におけるベンチャー企業支援のあり方	販路開拓支援の重要性とその方策を探る	北陸支店	2002年3月
「クルマ社会」富山の中心地拡散化への対応策	高齢化・環境制約・財政制約の中での中心地と郊外部のあり方	富山事務所	2002年3月
岐阜県の情報化戦略		東海支店	1999年10月
東海地域製造業の動向調査	世界的な構造変化に対する地元製造業の対応と地域の課題	東海支店	2000年6月
名古屋駅再開発の効果と影響について	JRセントラルタワーズの事例調査	東海支店	2000年10月
愛知万博の概要と経済効果		東海支店	2000年10月
プロジェクト・アルパと東海地域への示唆	地域情報関連産業育成策の対比	東海支店	2001年4月
名古屋圏の今後の街づくりについて		東海支店	2002年5月
近畿の企業倒産、開業動向	企業ベースでの分析の試み	関西支店	1999年6月
米国大学の起業家教育の動向と我が国への示唆		関西支店	2000年4月
DUMBOの試み	港湾施設跡地の再活性化プロジェクト	関西支店	2001年2月
錦おりなす地域振興プロジェクト	関西2府4県それぞれの取り組み	関西支店	2001年3月
近畿の失業構造分析		関西支店	2001年4月
人口からみた都市の効率的規模	費用・便益アプローチによる実証的研究	関西支店	2001年12月
地域潜在力活用によるサステナブル関西の構築	長期時系列でみた就業構造	関西支店	2002年3月
米国西海岸における公共交通を活かした 持続可能な地域計画と都市開発		中国支店	1999年6月
商店街の集客策に関する実態調査について	マーケティングの観点から	中国支店	1999年10月
中国地方における都市圏および中山間地域の現状と課題	市町村長の意識調査	中国支店	2000年1月

資料名	副題	資料作成 部店	発表時期
中国地方における新規事業創出の課題	製造業を中心に	中国支店	2000年3月
コンピューター航空の現状と今後の可能性		中国支店	2000年10月
山口県の産学官ネットワークの現状と課題		中国支店	2002年2月
情報技術（IT）が地域産業に及ぼす影響と課題についての調査報告書		中国支店	2002年3月
広島都市型サービス産業に関する調査		中国支店	2002年5月
四国大型小売店の出店余地について		四国支店	1999年10月
四国における中心市街地活性化の課題と展望		四国支店	2000年2月
四国地域民間企業設備投資の長期推移分析		四国支店	2000年4月
四国における県都の役割について	経済的中枢管理機能を中心として	四国支店	2000年6月
四国における4県都の役割について	経済的中枢管理機能を中心として	四国支店	2000年8月
三架橋後の四国地域におけるこれからの産業振興のあり方	内発型地域産業振興への取組み	四国支店	2000年10月
外国人観光客誘致の現状と四国の戦略	アジアインバウンド誘致対策の早急な構築に向けて	四国支店	2001年1月
四国における人口高齢化と高齢者対応型産業の展望		四国支店	2001年2月
四国におけるリサイクル産業振興の課題	エコタウン事業の活用を中心に	四国支店	2001年9月
四国におけるコミュニティバスの現況と課題	規制緩和後の新たなバス事業の息吹	四国支店	2001年12月
地域におけるPFI推進上の課題	PFIは四国をどう変えるか	四国支店	2002年2月
産学連携の最新動向と四国の現状		四国支店	2002年3月
観光・コンベンション都市松山の課題と展望	道後温泉を活かした街づくり	松山事務所	2000年12月
松山圏の製造業実態調査報告書	～地域の産業集積を活かした製造業の活性化に向けて～	松山事務所	2002年6月
九州地域におけるPFI事業の現状	地方自治体におけるPFI事業検討状況に関するアンケート調査	九州支店	2000年8月
福岡における情報産業系ベンチャー企業の集積	ITベンチャーの興隆を持続発展させるための方策を求めて	九州支店	2000年11月
Asian Economies（アジア・エコノミー）	九州と主要アジア諸国比較	九州支店	2001年2月
長崎街道を活かした地域づくり	民・官協働による広域連携事業の実現へ向けて	九州支店	2001年4月
福岡の更なる国際化に向けて	九州の国際化のフロンティアとして	九州支店	2001年5月
福岡の更なる国際化に向けた人材交流の現状と課題	外国人留学生の実態に関するアンケート調査	九州支店	2001年11月
熊本県の半導体・自動車関連製造業の動向		九州支店	2002年5月
地方都市における「まちなか」再構築に向けて	～データでみる九州地域・沖縄の中心市街地の現状と課題～	九州支店	2002年6月
アジア・インバウンド誘致のために	東南アジア三国出張報告書	南九州支店	2000年11月
アジア・インバウンド誘致のために	観光県鹿児島島の復活に向けて	南九州支店	2000年11月
アジア・インバウンド誘致のために	観光県宮崎に求められるもの	南九州支店	2000年12月
鹿児島の離島振興を考える	ソフト時代への新たな挑戦	南九州支店	2002年3月
焼酎と経済	南九州「焼酎楽土」構想 - SHOCHU ECOMUSEUM -	南九州支店	2002年4月
英国都市再生政策に関する出張調査報告書	英独日都市再生政策比較調査研究報告書別冊	首都圏企画室	1999年12月
日本の都市の再生	第1部：社会と歴史 第2部：自然と風景 第3部：地域と世界	首都圏企画室	2000年12月

資料名	副題	資料作成 部店	発表時期
ドイツに学ぶ都市再生政策		首都圏企画室	2001年6月
パートナーシップですすむイギリスの都市の再生		首都圏企画室	2001年7月
風景と建築		首都圏企画室	2001年7月
金融の観点から見た都市再生	東京圏ビジョン委員会報告	首都圏企画室	2001年12月
首都圏設備投資動向に見る不動産投資の動向	増勢強める建築投資	首都圏企画室	2002年2月
地方バス事業の現状		地方開発部	2001年8月
技術集積型地域 内外の環境変化の影響と今後の対応	長野県内の業態転換事例に学ぶ	地方開発部	2000年3月
跡地利用による地域振興	都市再開発とコミュニティ発展に向けた取り組み	地域企画部	2000年3月
地域づくり型観光の実現に向けて	地域振興策としての観光の方向性	地域企画部	2000年8月
外国人観光客誘致からみた 日本の観光が抱える課題とその克服に向けて		地域企画部	2001年9月
企業城下町の挑戦	技術集積地域日立地区における変化の胎動	地方開発部	2001年9月
中心市街地活性化実践事例調査	まちの再生に向けた26の工夫	地域企画部	2001年11月
地域産業振興の課題と今後の視点	新しい地方産業振興策	地域企画部	2000年5月
産業立地推進政策の現状と課題	新たな工場誘致戦略を展開するために	地域企画部	2000年6月
環境産業を活用した地域振興について	地域環境問題克服への能動的取組み	地域企画部	2000年7月
L R T と路面電車の現状について		地域企画部 / 設備投資研究所	2000年10月
米英の地域振興政策	制度設計と適用事例	地域企画部	2001年9月
海の向こうのまちづくり	12の海外事例に学ぶ哲学・体制・手法	地域企画部	2001年10月
地方税財源の充実確保に関する実証的研究		地域政策研究センター	2000年7月
地域マネジメントシステム(RMS)の基礎研究		地域政策研究センター	2000年12月
地域の財政依存構造		地域政策研究センター	2000年12月
社会資本整備の政策評価	都道府県データによる生産力効果の計測	地域政策研究センター	2002年6月
地域政策研究のための主要理論	近代経済学の理論を中心として	地域政策研究センター	2001年3月
「地域の自立に向けた政策金融のあり方研究会」報告書		地域政策研究センター	2001年4月
地域マネジメントシステム(RMS)による 地域の仕組みづくりへの提案		地域政策研究センター	2001年4月
環境負荷の少ない大都市圏の都市構造に関する研究動向		地域政策研究センター	2002年4月
環境を基盤とした地域振興計画のためのGIS活用基礎調査		地域政策研究センター	2002年4月