

鳥取県公営企業の今後の方向性検討委員会の最終提言書について

平成22年12月15日
企業局経営企画課

「経営改善5カ年計画(H18～H22)」の目標達成状況の評価及び「企業局の今後の方向性」について外部委員により提言をしていただくことを目的に、昨年11月に設置した標記委員会の第5回委員会が12月7日に開催され、最終提言書が提出されました。

この委員会では、今年4月に経営改善5カ年計画の目標達成状況等の評価を行ったのに引き続き、公営企業の方向性や各事業（電気、工業用水道、埋立）の意義・必要性、経営形態、経営見通し、今後のあり方等について議論を積み重ね、11月に実施したパブリックコメントの意見を踏まえて、このたびの提言に至ったものです。

企業局では、この提言書をもとに局内で議論し、次期経営改善計画（平成23年度～）の策定を行います。

1 提言の概要

分野	内 容（要 約）
鳥取県公営企業の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ○ 産業関連公営企業は、その公共性、広域性、採算性、大規模性及び資本投資に対する資金回収の長期性等から、市場経済の仕組みで提供することが難しい施設を管理運営するもの。 ○ 公営企業を取り巻く環境は大きく変化し、県が電気事業を継続経営する必要性など、その意義・役割や経営のあり方が問われており、県の産業経済環境や地域の実情に即して考えていく必要がある。 ○ 工場立地は海外や大都市周辺部が中心となっており、鳥取県への工場立地が今後大きく伸びることは期待できない環境であるが、現存産業及び新たに立地する企業に対して、工業用水や一定規模の工業用地の供給を維持していくことは県経済にとって不可欠。 ○ 公営企業は、施設の適正な管理運営と販売拡大という基本的な使命に加えて、工場立地、雇用などへの経済波及効果を勘案した採算性を長期的に考え、次世代産業の振興に資することを考えるべき。 ○ 今後の公営企業のあり方として、収益性のある部門と不採算部門とのバランスをうまく取りながら、企業局の経営資源を活かし、県施策と連動して環境・エネルギーなど成長分野の振興にプロジェクトベースで寄与していくことを期待する。
電気事業のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 戦後の電力不足への対応と工業立地の促進という事業開始当初の目的は薄らぎ、自治体が発電事業を行う社会的意義は小さくなっていることは否定できず、平成7年以降の電気事業制度改革と電力自由化の進展に伴って、他県では電気事業の民間譲渡も行われている。 ○ 鳥取県企業局では、平成20年に中国電力(株)と15年間の電力受給基本契約を締結したことにより、原価ベースの売電料金が保証される総括原価方式が維持されるとともに、経営改善の努力もあって、基本的に持続可能な経営を確保できる体制にある。 ○ 電気事業の売買市場が必ずしも成立しているとは言えない実情を勘案すれば、当面は運営を継続する中で、収益を最大化できる選択を考えていくことが重要。 ○ 一方、水力発電、風力発電、太陽光発電等は、発電過程で二酸化炭素の排出がなく、再生可能な純国産エネルギーであり、国や県が進める再生可能エネルギーの導入拡大や地球温暖化対策といった環境・エネルギー政策の担い手として、公営企業の意義が認められる。 ○ 今後の方向性は、「直営、売却等あらゆるスキームを検討しつつ、最大限の収益を目指し、これの収益によって、新エネルギー事業を考える」ことである。

工業用水 水道事業の あり方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 節水技術の向上や大口利用者の減量等による需要の低迷に加えて、過去に借りた企業債の償還が高むことにより、運営資金が不足する状態が見込まれ、基本的に厳しい経営状況がしばらく続くものと考えられる。 ○ しかし、「産業の血液」と呼ばれる工業用水は、ユーザー企業の経費節減、県内への企業誘致、雇用確保、地盤沈下防止など採算性のみでは考慮できない役割を果たすなど、大きな社会的意義を持つもの。 ○ また、初期投資が膨大で収益性が低く、経営リスクも高いことから、民間企業が取り組むことが難しい部門であり、これを廃止すべきではなく、いかに経営を持続可能としていくかが重要。 ○ 今の経営見通しでは、キャッシュフロー確保のため一般会計から一定の出資等を受けることが必要と考える。将来的に採算性が回復することが見込める場合には、事業間運用として電気事業から資金借入を行うことは認められる。 ○ 今後の方向性は、「工場立地が分散し、効率性が低い条件となっている中で、需要拡大と合理化・効率化に取り組み、その上で、常に採算性を検証しながら事業の継続を図っていく。」ことである。
埋立事業 (工業団地分譲) のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ○ 竹内工業団地、崎津工業団地など埋立分譲地を4団地保有しているが、企業立地による産業振興と雇用の確保のために工業用地を確保している意義は大きい。 ○ 埋立事業会計の経常損益は、長期貸付収入等により当面の運営資金は確保されているが、崎津工業団地では地価の下落のため、分譲収入による一般会計長期借入金返済は困難な状況となっている。 ○ 分譲促進については、割賦販売制度や長期貸付制度の活用促進、土地利用の見直し、さらには民間仲介業者を活用した卸売型の分譲促進策の検討も必要であり、県・市が一体的な体制で企業誘致を行うことが効果的。 ○ 崎津工業団地は、県西部に残された最後のまとまった企業用地という利点があり、県全体の財産。今後、環日本海交流が進展すれば、境港に近い崎津地区は様々な機能を持つ施設立地の可能性が出てくる。 ○ 企業局は、これら国際的動きやこの地域の環境・エネルギーなど成長分野の動向を注視し、可能性のあるプロジェクトを常に検討していく必要がある。 ○ 今後の方向性は、「常にアンテナを張りつつ、可能性のあるプロジェクトを把握・検討し、誘致活動と分譲促進に取り組む。」ことである。

2 パブリックコメントの状況

- (1) 募集期間 平成22年11月2日(火)～24日(水)
- (2) 応募意見 15件(県外1件、県内14件)
- (3) 主な意見 別紙のとおり。

3 今後の予定等

- (1) 平成23年2月までに次期経営改善計画を策定
- (2) 計画期間は平成23年度～25年度(3年間)
- (3) 2年度経過した時点で、外部委員による進捗状況等の評価を実施

【パブリックコメントの主な意見】

分野	意見の概要
鳥取県公営企業の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 県内民間企業が体力的に限界に近い現状では、公益企業に多少採算性が伴わなくても、活性化への刺激と判断できるギリギリの線までは受容できる。 民間に任せるにはリスクがあり、組織体制を見直し、利益を上げることが目標に頑張ってもらいたい。 ある程度の経営の合理化は必要だが、行き過ぎた合理化はサービス低下や人的資源の劣化を招き、かえって良くない。
電気事業のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 新エネルギー事業は採算性に難があり、今後の性能向上による発電コスト削減や蓄電技術向上による天候リスクの軽減などを考慮し、慎重に経営判断をするべき。 再生可能エネルギー事業の実証施設の運営など、モデル的事業の取組みの場として、独自の組織や資金を持つ公営電気事業を活用するの有効な手法。 新エネルギープロジェクトの趣旨には賛成だが、採算が見込めないため、経営を圧迫しないよう国や県の一般会計からの支援が必要。
工業用水道事業のあり方	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー企業の経費節減による企業競争力強化、事業拡大、県内への企業誘致、雇用創出の役割を果たすなど社会的意義は高く、広義の「公共性」がある。一般会計から一定の負担を受けることも十分にあり得る。 工水事業を維持するのであれば、赤字補てん的な繰り入れや資金融通によることなく、工水事業のもつ経済、雇用、環境などへの多面的な効果を検証し、一般会計が費用負担すべき部分をルール化するべき。 水という資源を県内の事業に安定的に供給する使命は利益のみの追求にはそぐわないので、民間でなく公営企業として安定供給に努めるべき。
埋立事業(工業団地分譲)のあり方	<ul style="list-style-type: none"> 誘致活動と分譲促進の努力では、これまで講じてきた施策の域を出ない。もっと大胆かつ革新的な発想で施策を民間等から求めるべき。 県の一組織である企業局への提言でなく、広く県組織全体への提言として活かされるよう期待する。 企業局が責任を持って処理していくことには自ずから限界があり、県全体で取り組むべき問題。 目標達成率が16.3%にとどまっており、抜本的な見直しが必要。

【次期経営改善計画に向けての委員の主な意見】

ア	平成25年度から適用予定の公営企業新会計制度への対応を盛り込むこと。(例えば、退職給付会計の導入は、電力会社や工業用水道事業のユーザーとの関係に影響する)
イ	人員の合理化を行う場合、単なる人員削減にとどまらず、残された職員が今まで以上のモチベーションで活躍できる組織づくりを盛り込むこと。
ウ	経営部門であることを意識し、民間であればどのように行動し事業を行うのかという観点(民間的経営手法)を導入すること。
エ	世の中の流れを読み取る感覚と自分の会社ならどうするかという意識を持ち、公営企業の意義を踏まえて一歩先を行き、リーダーシップを発揮してほしい。
オ	公営企業は、経済効果を含めた公益的などところで採算を合わせるなど多少の違いはあるが、基本的には企業であり、企業の観点を忘れないこと。
カ	県職員は、鳥取県だけを見るのではなく、全国や世界の経済や制度に目を開いてほしい。
キ	単なる合理化ではなく、経営戦略性や夢のある計画にしてほしい。

※ 委員会構成 (敬称略、役職は委員就任当時のもの)

光多 長温 さとう ゆうや 佐藤 裕弥 かどわき きみえ 門脇 季美枝 まえた みちこ つねひら のりあき 常平 典明	鳥取大学特任教授〈委員長〉(地域振興、公共政策) (株)浜銀総合研究所地域経営研究室長 (自治体経営、公営企業会計) (有)山陰クリエー ト代表取締役 税理士 元鳥取県中小企業再生支援協議会再生プロジェクトマネージャー
--	---