阪神水道企業団経営懇談会（令和２年度第１回）会議要旨

【開催日時】　令和２年７月 13 日（月）9:57～12:08
【開催場所】　阪神水道企業団本庁舎２階会議室
【出席者】
［経営懇談会委員］
佐々木　弘　委員（座長）
伊藤　禎彦　委員
道奥　康治　委員
足立　泰美　委員
［阪神水道企業団］
谷本　光司　阪神水道企業団企業長
水口　和彦　阪神水道企業団副企業長
その他、部課長級職員等
【懇談会内容】
１．確認事項
２．報告事項
３．「懇談テーマ」に基づく懇談
４．その他

【配付資料】
・資料①　阪神水道企業団経営懇談会（令和元年度第３回）会議要旨（案）
・資料②　「阪神水道企業団経営戦略 2020」の概要
・資料②-2　「阪神水道企業団経営戦略 2020」
・資料③　令和２年度当初予算（予第２号）について
・資料③-2　予算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見要望一覧
・資料④　水道用水供給事業の果たしてきた役割と今後
・資料⑤　経営懇談会の今後の進め方
・参考資料①　経営懇談会における懇談テーマのキーワード
・参考資料②　公益事業学会誌「公益事業研究」の自治体通信

（企業団）
おはようございます。一言御挨拶を申し上げます。
新型コロナウイルス感染症の影響が長引いていて、委員の皆様方も従来とは異なる環境の下で講義をされるなど、何かと大変な状況だと思いますが、本日はこの経営懇談会に御出席いただき誠にありがとうございます。
前回１月 17 日に開催をさせていただいてから６カ月半空いて、新型コロナウイルス感染症の関係でなかなか日程が取れなくて、ようやく先生方、今日は４名御都合が合うということで開催させていただきました。
ここしばらく、また感染者数が増加する気配が見えており、今日の開催で本当に良かった

のか、ちょっと懸念も出ているところです。
本日の懇談会では、企業団で昨年度末に今後 12 年間の施策ということでまとめた「阪神水道企業団経営戦略 2020」に関して、まず報告をさせていただきます。
その後、前回の経営懇談会で懇談していただいたテーマの「水道用水供給事業」につきまして、懇談会としての取りまとめについて御懇談をいただきたいと考えています。
本日も限られた時間でありますが、何とぞよろしくお願いいたします。

（委員）
それでは、改めまして、おはようございます。
九州のほうは大雨で、新型コロナウイルス感染症の騒ぎもあるけれども、本日も、われわれは会合を無事に開けるということは、非常にありがたく幸せに思っている。
本日は、お二人の委員が御欠席である。
それでは、会議の次第に沿って進めていく。
まず「確認事項」だが、前回の議事録については、事前に皆さんにも確認をいただいているということなので省略をする。
次に「報告事項」だが、「経営戦略 2020」について、簡単に説明いただきたい。

（企業団）
～資料説明【資料②、②-2】～

（委員）
大変丁寧な説明をありがとうございます。本当に勉強になる。
23 ページの「2．2．3 費用負担（分賦金制度及び水準）の見直し」については、料金設定の見直しというのはかなり深刻な問題になるかと思う。
今回であれば実績給水量に応じた二部制に反映する中で、固定費の部分と変動費の部分があるかと思う。特に人口が減少する中で、変動費の部分は明らかに人口が減少するので、給水収益が減少し、固定費はどうしてもかかってしまう費用になるので、ここで一定負担していただかなくてはならない。そうすると、料金は中長期の契約なので、10 年以上見据えた料金設定になっているかと思うが、このあたりはどのように設定されたのか。
その際に、実際に構成市の中には、分賦基本水量と実績給水量に乖離がある構成市というのもあると思う。そういった構成市にとっては、料金設定はかなりデリケートな問題になるかと思うが、そのあたりはどう踏まえているのか。
３点目につきましては、実際に事業運営に関して、今まで企業債というのは管路更新に限ってきて、今後、設備更新の方にも、適正化を図りながら企業債を発行していくという状況になったと思う。そういった場合に、この設備の更新にかかる費用というのが、ある程度、独立採算制を求められている料金設定なので、どういう形で反映しているのか。シミュレーションを行っていると書いてあったが、その辺りを教えていただきたい。

（企業団）
まず、分賦金、変動費部分を新たに明確に区分したというのは、まさに分賦基本水量を取

り切れていない構成市もおられる中で、供給を受けていない水に係る分賦金を支払っているということは、なかなか市民の方々への説明が難しいというようなお話をいただいていまして、そういう意味で供給水量によってコストが変動する部分については、受水された分だけ負担していただければそれで済むわけなので、そこは明確に変動費部分を分けたということである。その考え方を反映したことによって、そういう乖離していたというところは、一定解消できたと考えている。

企業団の場合、当然固定費部分というのが大きい。その中で、構成市の場合は市民の方々への供給をされ、水需要がダイレクトに収益へ影響するわけなので、企業団としては構成市それぞれというのではなくて、やはり構成市も含めた全体で、水道というものを考えるべきだと思っている。

企業団も、第５期拡張事業や水源開発でも多額の企業債の借り入れを行ってきた。また、水資源等の割賦負担金というものを抱えていたが、そういうものが繰上償還等によってだんだん減ってきた。資本費というのが大分小さくなってきたということで、その結果として、損益収支も純利益を計上出来るようになってきており、このエリアの構成市も含めた水道全体として考えて、企業団の努力で少し負担水準を引き下げられるものなら引き下げるということで、見直しを行ったということである。

いずれにしても、こちらの経営戦略では 49 ページ以降に、12 年間の損益収支、資本収支についての見通しというものを入れさせていただいている。この中で、財源となる企業債については、これまで多額の企業債を借り入れて、その利息負担というのが経営にのしかかっていたということもあるので、管路だけではなく設備にも対象を広げる部分はあるが、借入額としては、2019 年度末の残高を上回ることがないようにコントロールする形としており、投資についても、企業団が安定供給を行うために必要なものというのはきっちり行っていく。その一つとしては停電対策というものがあり、そういうものをした上で、分賦金についても、2026 年度と 2027 年度では、2026 年度が 170 億円の分賦金だが 2027 年度では 163 億円ということで水準を引き下げている。この引下げ幅については、4 年後に見直し精査していかなければならないので、財源も増えることのないように留意した上で、30 億円の資金を確保した上で、今回 2020 年度から水準を引き下げて、適正に見直しをさせていただいたところである。

（委員）

本当にキャッシュフローがすごく良いというのがわかっただけに、今後明らかに施設関係の費用というのは一時的に著しく上がっていくと思う。そうすると今あるキャッシュフローがどこまで担保できるのかが分からなかったので質問させていただいた。

37 ページで、自己水・県水・企業団の割合を見ると、この割合が構成市とその周辺地域でかなり違っており、料金に地域格差が生じているのではないか。

兵庫県水の負担が大きい状況の中で、企業団が関わっているところはある程度抑えて料金設定していると聞くだけに、今後明石市も構成市に入ってくるならば、二部制にすることによって周辺地域の関心は高くなって、依頼が来るのではないかという期待があっただけに、二部制については詳しく質問させていただいた。

（委員）
この「経営戦略」については、既に各構成市の了承は得ているのか。

（企業団）
はい。構成市には説明済みである。

（委員）
「(13) １）既存施設を活用した施策の検討・実施」について、停止する猪名川浄水場のＩ系施設を活用し、それを工業用水に供給するということだが、浄水処理レベルというものも低機能化させるのか。

（企業団）
濁度についても上水とはレベルが違う話になるので、工業用水に合わせるのか、また、企業団で工業用水の運転管理を受託するならば、工業用水に合わせずに上水と同じレベルにするのかは、工業用水道事業者と協議が必要かと思う。

（企業団）
工業用水については、市によって水質基準にばらつきがあり、濁度が 10 度と規定されていても、通常運転時は１度までに抑えているという暗黙のルールを設けたりしている。それに比べて上水はかなり低い濁度になっている。各市の水質基準では水温、ｐＨの規定もばらばらなので、それらを統一するのかという議論を始めたところだ。
どういう形で統一するのか、一番厳しいところに統一するのかということも含めて、議論を始めている。

（委員）
ろ過池を使うのかどうかなども知りたい。

（企業団）
企業団が工業用水道事業を行おうと思っているのではなくて、停止する施設があるから工業用水で使うなら使ってもらったらいいというのが基本的な考え方である。
工業用水を持っている四つの市があるが、その辺のルールを決めた上で、こういう使い方をしたいと言ってきてもらわないと、企業団からどうこう言う話ではないと思う。
課題を抽出してお返ししている状況である。

（委員）
アクションプランに対するＳＤＧｓとの関連に丸印を入れていただいて、詳細は以降のページでそれぞれ項目ごとにＳＤＧｓの関連内容を記載いただいているけれども、この丸よりアクションプランの項目番号を入れていただいた方が分かりやすいと思う。

（委員）
ページ数の方がいいと思う。

（委員）
ページ数の方がいい。
38 ページの「(14)技術力の有効活用」について、技術力というのは人が伴うもので、記載されている内容も人事交流や国際的な人材育成などの記載があるので、ここはＳＤＧｓの「17 パートナーシップ」が入るのかなと思う。
人材育成や技術継承という課題については、人事交流やパートナーシップで取組まれる内容の目的は、一つは技術を共有するということがあって、もう一つは人材育成という、２本立てかと思うので、技術の共有というようなところを見ると、人事交流以外の高度な職能の職員になればなる程、関連水道事業体との人材共有のような、交流ではなくても共有みたいな考え方もあってもいいのかなと思う。高度になる程、人材は少なくなるだろうから、共有するのが本当の意味でのパートナーシップになるのかなと思う。
14 ページの「1.3.3(2) その他のリスク対策」において、ソフト面の対策と書いているが、具体的にソフト面の対策内容が記載されていないので、それがわかるような報告書があればありがたいなと思う。
以前、災害リスク対策で、淀川大堰の取水について、南海トラフ地震の津波が来たときの水質影響の検討をされていたと思うが、その後どうなのか教えていただきたい。
二部制の変動費部分は、これからの気候変動に伴って、より変動幅が大きくなって、しかも小さな市町村ほどそのスケール規模が効いて、変動が非常に相対的に大きくなってくるかと思うが、変動費部分のプロポーションは、気候変動に伴う変動、予測幅や予測外れのリスクとかを吸収できる範囲にあるのかどうかというようなことについても教えていただければと思う。

（企業団）
取水についてはこの経営戦略の中に具体的には書かれていないが、２年前に台風で潮位が上がって、海水が淀川大堰を越えたという事象が発生した。
地震とは違うが、淀川大堰に一番近い淀川取水場が、海水が入ったことが分かる測定器が場内にしかなかったので、昨年度、淀川取水場では、２キロ上流から取水しており、その場所に電気伝導度計を付けることとした。電気伝導度計はバッテリーで起動するものであり、バッテリーは３日間程度しか持たない。淀川取水場の職員は常駐ではないが、今のところ台風をターゲットにしており、台風は予測ができるので、台風が来るときに付けることにしている。
地震の場合、津波が発生すると河川に入れるかどうかわからないが、今のところ３日間は電気伝導度計での対策を考えている。
後は工程を含めて、取水口のバルブの電動化については継続して検討していく。

（委員）
台風 21 号は計画潮位を越えた事例である。

（企業団）
実際に淀川大堰から２キロ上流の取水口から海水が入ってしまった。

（委員）
以前、津波のシミュレーションをされていたことがあったと思うが、研究成果がどうこれから生かされるのか。

（企業団）
取水を止めるケースで言えば、更に上流で尼崎市工業用水が取水しており、その管と導水管を連絡するなど検討は行っているが、具体的に進んでいるわけではない。

（企業団）
14 ページの「1.3.3(2)その他リスク対策」のソフト面の対策については、実際に構成市と災害が起こったときの構成市と企業団の役割分担を明確にしなければならないという話をしている。
例えば広報戦略の中でも記載があるが、災害直後の役割分担や、広報する際に、各市が別々の内容を出しても仕方がないので文面をあらかじめ作成しておくとか、防災訓練など、そういったことを念頭に置いて、このような表現をしていると思っている。
経営戦略には反映していないが、ひな形はあるので、具体的な内容は別のところで打合せさせていただく。
それから、専門職のほうの人材の共有というお話を最初にいただいたが、企業団と構成市ではそういった状況に陥っていないという状況だが、兵庫県下の事業体においてはそういった実態が結構顕在化してきているということがあって、特に技術職員でなかでも設備職がいないという話を聞いたりしている。
兵庫県には「兵庫県まちづくり技術センター」という外部団体があり、そこから支援するという仕組みも作っているので、兵庫県下では動き始めているという状況である。
企業団や構成市でも、人材を確保できないという事態になると、スキームをまた考えていかないといけない。
それから、変動費の振り幅を見ているのかというような御質問もあったが、財政計画については、４年毎に見直しの際に、その都度下げ幅とか、そういった部分については精査することとしている。

（委員）
この「経営戦略」を拝見して良かったところを二つ言う。
この経営戦略全体の骨格に関わるところで、今までのアクションプランと財政計画を、今回の総務省が言っている経営戦略の策定要請という機会を利用して、うまくこの中に組み込んで一体化しているというところは、評価できる。
それからもう一つは、国連の持続可能な開発目標（ＳＤＧｓ）について、17 の目標の中のどれを経営戦略の中に組み込むことが出来るかということを、明確に掲げている。
しかも、国連が求めているのは、採用したものについて出来るだけ具体的な目標値を経年

的にというか、明らかにしなさいということを言っており、技術力のあたりは非常に数値化が難しいが、それ以外については年度と数値というものを合わせるような形で作られている。

それに対して、24ページの「2.4　今後の事業運営のための取組」について、近隣の水道事業者との情報共有や新規供給の検討、最適化研究会などの記載があるが、頑張って書き過ぎではないかというところがある。

もう一つは、災害対応は、ハード面の対応に重きを置き過ぎているのではないかと思う。感染症に対するいろいろな対応、対策というようなソフトの面も書いてはいいのではないかなと思う。

新型コロナウイルス感染症もそうだが、今後も起こりうると感染症の専門家は言っている。いろいろなウイルスがたくさんあるらしいが、我々人間が知らないものが襲ってくるかもしれない。そういう時のソフト面の対応については、あまり書かれていないので、言及してもいいのではないかなと思う。

（委員）

感染症に限定せずに、ここ数年の特徴として複合災害とかがある。原因が異なる災害の重複など、このような視点はこれからますます必要になってくると思う。

（企業団）

委員の方々からいただいた御意見は、また見直しの際に反映させていただく。

～資料説明【資料③、③-2】～

（委員）

５ページの「４．阪神地域の水道のより良い姿の追求」について、「情報の見える化」が説明にあったが、国土交通省や総務省でもかなり議論の的になっているが、アセットマネジメントを議論するのには、情報、データの共有が問題になっている。特に今後は、市町でデータを入力するにしても、スタッフが少ないために、その入力もままならないではないか。確かに、キャッシュフローやＰＬ、ＢＳはあるけれども、それが共有できない状況の中で、今後、広域化を進めていくにはどうするのか。そのために「情報の見える化」をどうやっていくのかというような議論が今年は特に強くあった。今、「構成市との連携」をやらざるを得ない中で、「情報の見える化」をするに当たってのデータの共有、情報の共有というのはどうしているのか。

（企業団）

情報、データの共有ということで、当然必要な情報は共有しているが、今、経済産業省、厚生労働省において、情報を扱うプラットフォームの作成を進められていて、企業団も参画はしている。

（企業団）
　共有はやるべきだと思う。企業団で最適化研究会とかを実施している中で、基本的には構成市と阪神水道が一体となって、いろんな施設、人、物や金の動きなどを研究していきましょうという話をしているが、会計の部分や資産の扱いなど、違うところがある。
　今後になるが、強力に進めていかないと、水道事業体は全国に何千とあり、かなり違うところが多いというのは、感覚的には思っている。

（委員）
　先程の水質の基準は、構成市によって全然違う。そういった中で水質が一定担保された安定供給という話をした場合に、どこまで共有しているのかという疑問がある。

（企業団）
　水質は、共同化を意識しながらデータを共有したりしている。
　水質検査自体も、元々考え方が違っていたりしていたが、今はある程度揃えていきましょうというのは、最適化研究会の中でも議論している。

（委員）
　新型コロナウイルス感染症で、医療関係というのが、今、喫緊の課題になっている中で、水の供給というのは非常に大事であり、特に糖尿病とか透析治療においては、水道事業というのは水面下ですごく支えになっている。今後、ゲリラ豪雨とかそういった問題は目に映るけれども、新型コロナウイルス感染症のような見えないところの敵という問題に関しては、この冊子に記載がないので不安である。
　そのあたりを地道にやっているならば、特に新型コロナウイルス感染症については、医療機関中心に喫緊の課題になっているので、水道事業に関しても実は公衆衛生という視点からすごく支えているという印象を受けた。

（委員）
　「４．阪神地域の水道のより良い姿の追求」において、「ダウンサイジング施設の有効活用策としての他事業との連携」という言葉が出てきているが、この「他事業」というのは工業用水なのか、近隣の構成市以外の水道事業者なのか。あるいは全く水道と違った他の事業で、例えば電気のようなもので、いわゆる「多角化」のようなことか。「他事業」の意味がわかりにくい。

（企業団）
　これは工業用水道事業のことである。

（委員）
　意見を申し上げるが、一つは今回、分賦金の値下げをして、卸の料金が下がるわけだが、分賦金の値下げ幅にも関わると思うが、それは、各構成市の小売の料金である末端の水道料金に影響しないのか。あるいは水道を利用している家庭用から、卸の料金が下がったのだか

ら小売も値下げをすべきという要求がでるかもしれない。その辺のことについては、資料③-2 では、それぞれの構成市は何も言っていないのか。

もう一つは、資料③-2 の尼崎市の意見の「３広報について」において、社会的貢献や環境問題、入札の仕方、総合評価入札の検討などが記載されており、個人的に非常にいい事を言ってくれていると評価をする。

それに対して、尼崎市の「６危機管理について」において、どういうことなのかお尋ねしたいのは、「リスク軽減の観点からも、配水バランスに考慮した構成市との連携」との言葉がある。そして、「７今後の阪神水道企業団の運営について」において、「さらに水道事業に対する基本的な考え方の変化」という言葉が出てくるが、この二つの文章の意味するところがわかりにくい。

（企業団）

「リスク軽減の観点からも、配水バランスを考慮した構成市との連携」については、尼崎市の場合、猪名川浄水場からの配水と尼崎浄水場からの配水がある。そのバランスを尼崎市が変えていこうとされている。

（企業団）

「さらに水道事業に対する基本的な考え方の変化」については、水量が減ってきたり、社会構造が変化したりとか、要は事業運営の仕方がもっと変わっていくのではないかというようなことかと思う。

（委員）

ここまでは前半の議題である。

次に、次第の「懇談テーマ」に基づく懇談について話題を移す。

前回の「まとめ」となるが、事務局が原稿の下書きのようなものを作成し、それを基本にしながら私も手を加えたものが、資料④である。

前半部分は私から簡単に説明する。７ページから９ページは、前回の経営懇談会にも出ていた資料で、10 ページから 12 ページはまだ出ていない資料である。これは事務局に作成していただいたので、この部分は、事務局から説明していただきたい。

資料④の１ページについて、これは厚生労働省医薬・生活衛生局水道課長の熊谷氏が水道公論に寄稿した論文があり、その論文は、熊谷氏のかつての指導教授がお書きになった書物を読んだ紹介みたいなもので、それと関係して熊谷氏の考え方をこの水道公論の中で書かれており、それをピックアップしたのが$\boxed{2}$である。

まず、資料④$\boxed{1}$については、日本のこれまでの水道が、用水供給事業を含めて、どういう役割を果たしてきたかというようなことを見る場合に、三層構造と記載している。これは、水資源開発は国が基本的には主体になって進めていき、末端給水のところは利用者に近いところであり、市町村が担ってきた。それに対して、用水供給は、都道府県あるいは一部事務組合というような組織で担ってきたというところが、三層構造で役割を果たしてきたということである。

ところが$\boxed{2}$において、今日的課題の一つとして、人口減少等により水需要が減少してきて

おり、この三層構造のうちの、用水供給事業と末端給水事業のそれぞれが持っている施設能力が重複するというかダブってくるようなことが起こりつつあるのではないかという話が出ている。これについては別紙２に事務局が作成したグラフがある。

資料４$\boxed{2}$①では、熊谷氏がこの辺のことについて、どんなことを論文で言っているのかをピックアップしており、水道用水供給事業と末端給水事業の施設能力は、今後重複が生じる恐れはあるけれども、今の時点で余剰の施設が生じるからといって、あまり驚くことがないというか、重きをおく必要はないのではないかというようなことを言っているわけである。そして、余剰施設が存在することは悪いことではなく、これがコストアップの要因として明らかな場合は別として、余剰施設は放置しておけばいいというような書き方をされているところがあって、これは本当におもしろいと思い引用した。

それから、熊谷氏が言うには、これまでの送・配水一体型が問題で、この分離を考えないと、今後の変化に対して、もっとフレキシブルに対応できないということである。

そして、その時に、「導・送水と配水の分離型の水道」というようなものを頭に置かれているように思われる。しかも、「上流水源の取捨選択」が可能であるようなものということや、「小地域ブロック化」ということもおっしゃっている。それから、関東の自治体で議論されているが、「自然流下への移行と回帰」ということを書かれている。

個人的におもしろいことを言っているなと思っているのは、「人口減少に合わせて居住形態を変えない限り、施設効率の低下が生じる。施設更新に合わせて、居住形態のコンパクト化」とあり、これは水道だけでは出来ないと思うが、「都道府県を数ブロックに分割した地域ごとの水道地図」、「配水系統のコンパクト化／水道資産の地理的配置が不可欠」というようなものを、頭の中の構想というか考え方、イメージとしてお持ちではないかと思う。

次に、資料４$\boxed{2}$②であるが、これは御承知のとおり、水道用水供給事業をめぐって、近年、国レベルでいろいろな委員会や研究会が出てきているが、それらの報告書などを見ると、大体、次に挙げているものが書かれている。

「都道府県が効率的な統合の組み合わせを示し、推進する。」というのは、都道府県が主体になって推進するという考え方である。それから「自主的な統合が進むよう、都道府県が協議の場を設ける。」、「水道用水供給事業は、今後の広域化・広域連携の核となりうる。」、あるいは、「「導浄送水部門」での広域化か、「末端給水部門」までも含めた垂直統合か。」というような結論が主ではないかと思う。

先行事例の幾つかを拝見すると、資料４$\boxed{2}$③に書かれているような具体例がある。この辺りのところで、私の個人的な意見が入っているかもしれないが、これらの先行事例が本当に既存の余剰施設があって、それをどう調整、解消するために統合したのかどうか。あるいはそうではなくて、末端給水事業が経営難に陥っていて、むしろそれを救済するためにこういった広域連携や広域化をしたのではないかと思われるような事例も無きにしもあらずではないかと見られる。あるべき論のようなものをベースにした統合や広域化は、先行事例と必ずしもうまく結びついていないのではないかという感じがしないでもないが、先行事例には事実としてこういうものがあるという話である。

資料４$\boxed{3}$については、供給能力に、水道用水供給事業と末端給水事業の二つの事業の間で、余剰や重複が生じる場合に、具体的に頭の中でイメージした場合、どういうような対応、対処の仕方があるのだろうかというようなものを整理した。これは事務局が前回示してい

た資料にもあったと思う。

①は、余剰の部分があるのだからダウンサイジングする、あるいはスリム化するというやり方である。②は、先程の工業用水道に活用するようなものがあったが、有効活用や積極的活用を目指すということである。その場合に、本業である水道を中心としながら、新規需要をどのように見つけるのかというような努力も必要だろうし、あるいは「料金」政策を活用して、差別的料金というものを利用した販路の拡大や近隣自治体等への水の供給なども考えられる。

それから、コストをいかに縮減させるかということで、施設の「共同化」、あるいは管理の「一体化」、「委託」等々が考えられ、本業以外のことで何か出来ないかということで、経営多角化、兼業などが考えられる。

ここまでが前回の経営懇談会で出た意見、あるいは事務局が用意した資料のまとめをしたつもりである。次のテーマと関連するが、参考資料①「１　水道用水供給事業」を今、懇談中であり、まとめをしているが、この中の「④　公共性と企業性（営利性）」については、今まで全然この場で議論していないことに気が付いて、考えてみたのが資料４$\boxed{4}$である。

まず、「狭い意味のコスト」について、近年の災害の発生事例等々を見ると、それに対する対策にしてもいろいろお金がかかるわけだが、そういうようなものを単なる用水供給事業単体の費用なのかと考えて、その辺のところが公共性と企業性というものに関わるのではないかと思って書いたものである。

それと、この阪神地域に存在する複数個の水関連事業が、それぞれの「部分」最適を目指すことと、流域全体または水系を一体として捉えた時の「水資源の総合管理」の方向性については、国がいろいろ言っているが、この二つはどう関わるのかということである。

それから、現行の「地方公営企業」における経費を、「私費」で賄うのか、「公費」で賄うのかという区分があるわけだが、その考え方の基本は、いわゆる「不適切経費」と「困難経費」と我々が呼ぶものである。

「不適切経費」というのは、ある経費を、水道を使っている人の水道料金に直接的に負担させることが適切ではない経費である。具体的には、公園の噴水などにおいて、水道の水を使っている場合に、その水は水道料金の原価ではなく、公園の水であるから公共の水であり、それは税金で賄うべきものであるということである。それを水道料金として、水道利用者に直接的に負担させるのは適切ではないという意味の「不適切」である。

「困難経費」というのは、よく引用されるのは離島の病院事業で、いかにその病院が経営努力をしても、採算を取るのは初めから無理であり、そこへ独立採算を求めるのはおかしいということで、そういう場合は「公費」を一部、あるいは全部入れていいというのが地方公営企業法では例外的に認められているもので、それを我々は「困難経費」と言っている。これはいかに経営努力をしても、採算を取るのが「困難」だという経費である。

基本的には、この二つ以外は「独立採算制」をとれということであるが、それだけではあまりにも狭いのではないか。もしそういう考えがあれば、公共性と企業性とのバランスというか、用水供給事業のあり方と関わるのではないかと思い挙げてみたものである。

資料４$\boxed{5}$であるが、これは先程、国レベルで水道用水供給事業について幾つかの委員会などで研究会が行われているということについて触れたが、私がそれらを拝見して気になるのは、「企業団」という経営形態、あるいは経営手法と言ってもいいが、それについてはほ

とんど触れていない。つまり、「企業団」という経営形態を「広域化」とか「広域連携」というが、先行事例を見ても、私の個人的な感想では、非常に安易に「企業団」という経営形態を採用しているが、それについてどこまで「企業団」でいいのか悪いのかということを議論したのか。あまり検討していないのではないかというようなことを常々思っている。この「企業団」という経営形態、あるいは経営手法、「企業団」そのものについて、考えておいた方がいいのではないかと考えた。これについては、公の企業の経営形態論という一つの分野があるが、企業団の研究、あるいは研究論文というのは非常に少ない。

資料４5②から⑥は説明を省略するが、地方公営企業法、あるいはその改正と一部事務組合であるとか、企業団との絡みなどを幾つか書いているが、今までの我が国の実例を見ていると、水と病院の分野に、「企業団」というような経営形態が使われていて、他の分野ではあまり使われていないという事例が見られるという話である。

資料４5⑦は私が水分野や病院分野、あるいは幾つかの論文等々を読ませてもらった結果、どういうことが導かれるかということを書いている。

「企業団」では、「議会」を置くとともに、執行機関として「企業長」を置くことが法律に規定されているが、その選任方法や資格要件などは、地域の実情に合わせて決められる多様性がある。実際の運用上、企業長、副企業長、議会の間での役割分担にも、それぞれのケースによってかなりばらつきが見られるようである。

それから、事例研究から、事業運営の核は構成市町村であって、その構成市町村との密接な連携というものが非常に重要とされており、この構成市町村と首長との協議、連絡調整をどのような組織で行うのか、この辺が非常に議論の焦点になってきているというように見られる。併せて、構成市町村の間での利害調整への配慮も不可欠であって、ある意味で非常に時間が掛かる。そのため、前から申しているが、「企業団」という経営形態は、ある意味非常に意思決定のスピードが落ちるというか、弱点があるのではないかと思っている。

それと、「広域的」視点に立った事業展開というものは、「総論賛成・各論反対」に陥りやすく、「広域的」視点からの意見調整がかえってやりにくくなる恐れがあるのではないかとも思う。

そして、「一部事務組合」では、基本的に「全会一致」を目指す必要があり、管理者、幹部職員は、市町村との意見調整に非常に時間と労力を費やすのではないかと思われる。全会一致でないと、事業が遂行できないためである。

「一部事務組合」の事業は、組合議会に加えて、構成市町村の議会からもチェックを受けざるを得ない。それら非常に多段階のチェックが働いているから、そういう意味では審議が十分尽くされていると言えないこともないが、その反面、その意思決定のスピードが落ちるという性格を、基本的に「企業団」という経営形態は持っているのではないかと思う。

最後に、資料４6残された課題ということで、用水供給事業の今後のあり方は非常に難しいわけで、我々のこの議論だけではなかなか結論が出ない。

それで①だが、基本的には用水供給事業は垂直統合したらいいのか、どうするのかという話があったが、それと関連して、それらを考えるのは現地でのデータを用いて実証的に検討していかないと、なかなか結論に行き着くことはできないのではないかと思う。そうすると、いわゆる「最適化研究会」ということで、この頃非常に頑張っておられるようだが、その辺のところの「努力」へ期待するところが大きいと思う。（資料では、「労力」と書かれている

が、これは「努力」のミスプリントである。）それから併せて、「隣接する事業者」との共同研究とか、あるいはたとえば、神奈川県内広域水道企業団などの「他の用水供給事業者」との共同研究等々に俟つところが多いのではないかということである。それによって水需要あるいは人口が減少する下における水道用水供給事業と末端給水事業のあり方についてどうあるべきかということは、俟つところが多いのではないかという話である。

それから②③は、「余剰」となった施設について、経営資源の多様な活用を目指すときに、先程の料金政策を用いて云々というのがあったが、水道法とか河川法などが制約になり得るという恐れもあると聞いている。そういう場合に、その制約をどのように取っ払うのか、国等への働きかけが不可欠だろうという話である。

そのようなことを最後に「まとめ」とした。

（企業団）

～資料説明【資料４　別紙４～７】～

（委員）

2③の先行事例のところであるが、前回の懇談会でも発言させていただいて議事録にも載っているが、案の定、末端給水事業の経営難を救済するという要因が大きいが、いよいよそうしないと立ち行かなくなるというところなので、それはそれでやむを得ないというか、その地域にとっては重要事項なので、「単に」という言い方はどうかと思う。

（委員）

「単に」を取ったほうがいいか。

（委員）

そうだ。

「あるべき論」をベースにした「広域化」というのは、むしろこれまで進んでこなかった。

今、大阪についても、「あるべき論」としては、大阪の府と市とを一体化するというものはあるけれども、それをベースにして、今の大阪広域水道企業団の進行中のものをやっているわけではなくて、困っていてやっていけないところを何とかするということだ。

（委員）

現状問題としてはそっちが進んでいる。

（委員）

そうだ。困っているからもうやっていけないという市町が、大阪広域水道企業団に要請してくるわけだけれども、それを受けてやっているというのが実態だと思う。それはそれで重要な現実問題なので、やむを得ないのではないかと思う。

（委員）

「単に」を取っておく。

（企業団）
先程ご指摘のあった6①の「労力」を「努力」に修正する。

（委員）
最後に、資料⑤「経営懇談会の今後の進め方」であるが、参考資料①「経営懇談会における懇談テーマのキーワード」というのがあるが、今までやってきた懇談テーマのキーワードを五つ並べたものに、実際にはこれに加えて「水道法の改正について」がもう一つ臨時に加わって、１回限りで議論をしたが、これを御覧いただくと「３水資源」というキーワードが残っている。これ以外は全部懇談済みである。
そこで御相談したいのは、この水資源というテーマの中には、前にどういうテーマを議論しようかと皆さんの御意見を頂いた時に、「水循環」、あるいは「水系」としての視点、あるいは「個別最適と全体的な話」とか、「幅を持ったシステム、リダンダンシー」とか国でもいろいろ議論されてきて、いわゆる水資源という非常に大きいテーマだが、これが掲げられている。
それで、残っているのだから、私は事務局と事前に次のテーマをどうするか話し合ったときに、ここに掲げている水資源という懇談内容は、どちらかと言うと国レベルで議論すべきような問題が多く、ここは阪神水道企業団の経営懇談会だから、少しテーマが大き過ぎるのではないかということで、私はこれを今回止めようか、他のテーマに変えてはどうかと話していた。
皆さんの御意見を頂いたものなので、皆さんから了承をもらわないと簡単に止めると言えないが、今までの皆さんの意見をここに集約した形で、この五つのキーワードの中の一つに掲げているから、残るこの「水資源」というテーマをどうするかということを相談したい。
議論するとしたら、我々の立場から見ると、そこに資料⑤１にあるように、フルプランに関する国の動きがいろいろあるが、そういうものについて事務局はいろいろ資料をお持ちなので、それをこの場で説明してもらうと、我々にとって勉強になるだろうという話である。
ただ、（今まではそれぞれのテーマについて、１回目で議論をして、２回目で取りまとめるという方法でやってきたが）もし「水資源」についてのテーマを取り上げるとしても、これについての２回目の取りまとめは行わなくてもいいだろうというのが、資料⑤１の内容である。これをまずお諮りしないといけない。

（委員）
風呂敷としては大きいので、何かに焦点を絞る話になると思う。あるべき話としては、水循環基本法という大事な法律が出来たわけだが、それを反映した動きというのはあまりないので、水循環基本法の理念に基づいた阪神水道企業団、あるいは阪神地区としての独自の展開について、国のリーダーシップを待っているのではなく、その理念を具現化していくためのこの地域独自の見解はどうあるべきかという話はあってもいいと思う。

（委員）
これでいくと、３①水循環に特化している、あるいはもう少し絞り込んでいくということか。

（委員）
あまり既存の①から④に絞らなくてもいいと思うが。ともかく広い意味の「水循環」とか「水資源」という命題で、具体的には水循環基本法というようなものである。

（委員）
あまり力が入らないような形でやらなければいけないと考えている。
それから、水道事業にとって喫緊な話題という意味では、このフルプランを私もよく存じ上げないけれども、国土交通省ではいまだに節水型社会の形成が目標である。淀川流域委員会に出ていて、そういうものにずっと触れるけれども、それと水道事業体が抱えている実態は全く違う。全く乖離している。水の使用量が減ってきて、利用料収入が減ってきているので、先程の座長の説明にあったように、新規需要の喚起など、いかにもっと水を使ってもらうかというところで、神戸市が「おふろ部」というものを創設して、お風呂に入りましょう、もっと水を使いましょうというようなものが水道事業体の動きであって、節水型社会の形成には、水道事業体の協力は得られないというようなことをずっと申し上げているが、厚生労働省、国としての文言、うたい文句、スローガンがそうなっているので、近畿地方整備局あたりにそういうことを言っても、全く変わらない。
だから、もうちょっと水道事業体の抱えている課題をきちっと伝えるようなことをしないと、ずっと変わらないというようなところが水道事業体の喫緊の課題だと思うので、国土交通省なり流域委員会との間の乖離を埋めるというところがあると思う。

（委員）
今、伊藤委員がおっしゃった「節水型社会でいいのかどうか」という話は、資料⑤の「経営懇談会における新たな懇談テーマ（案）」の中に入れたらどうかと思う。
次回の懇談テーマについては、水循環基本法とか、あるいはフルプランでもいいけれども、事務局のほうでお持ちの資料をうまく要約してもらい、一回限りで「水資源」の問題について議論して、取りまとめはしないというやり方とさせていただく。
資料⑤２は、次回にまた相談させていただく。
資料⑤の「経営懇談会における新たな今後のテーマ（案）」については、伊藤委員のおっしゃった「節水型社会」の話や「公民連携」などが掲げられると思うので、いくつか列挙した上で、次々回以降どういう問題をやろうかというような話を決めたらいいと思う。

以上