# 阪神水道企業団経営懇談会（令和３年度第１回）会議要旨

【開催日時】令和３年５月６日（木）10：00～12：17
【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］
吉田　延雄　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．ゲストスピーカーによる講演
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２年度第２回）会議要旨（案）
・資料②　　令和元年度決算の概要
・資料②－２　決算特別委員会各市分科会意見一覧
・資料②－３　Annual Report －経営レポート 2019－
・資料③　　令和３年度当初予算の概要
・資料③－２　予算特別委員会各市分科会意見一覧
・資料④　　講演資料

（企業団）
企業長の吉田です。
本日は、皆様方お忙しい中、経営懇談会に御出席をいただき本当にありがとうございます。現在、３回目の緊急事態宣言が発出されている状況ですが、感染対策等を十分講じた上で、出来るだけ少人数で開催させていただくので、御了承くださるようお願い申し上げます。
当初は、１月２９日の開催予定を延期させていただいたので、御予定いただいていた委員の先生方、そして、御講演いただく近畿大学の浦上先生には、御迷惑をおかけしました。改めて、お詫び申し上げます。

さて、本日の経営懇談会ですが、企業団から令和元年度の決算、令和３年度の予算、いずれも既に議会で議決等をいただいたものを報告させていただきます。その後、浦上先生から「英国における水道事業経営と運営形態」について御講演をいただく予定です。限られた時間ですが、本日も忌憚のない御意見、御助言、よろしくお願いします。

（企業団）
本日は、新型コロナウイルス感染症による影響で、参加者数を抑えての開催としています。配付資料の説明者を除き、自席にてライブ配信を視聴しています。
また、本日の傍聴者はいませんが、業界紙２社から、資料と写真の提供依頼がありましたので、懇談会の様子を写真撮影させていただきたいので、よろしくお願いします。

（委員）
事務局の交代の紹介はしなくても良いか。

（企業団）
４月１日から、担当となった福井です。よろしくお願いします。

（企業団）
企画調整課の大谷です。引き続き、今年度もよろしくお願いします。

（企業団）
昨年度まで、事務局で企画調整課長をしていましたが、４月から総務部長を拝命しました。引き続き、どうぞよろしくお願いします。

（企業団）
～配付資料確認～
～資料説明【資料①】～

（委員）
先ほど、企業長からも御挨拶があったように、本来は１月の末に開催予定だったが、色んな事情があり大分遅れた。今日のメインは浦上さんの海外からの帰郷報告であるが、あまり遅くなると賞味期限が切れてしまう気がしている。彼は９月１日に帰ったと思うので。だんだん報告の月日が迫ってきているような感じである。本日時点でも緊急事態宣言が出ており、心配は若干あったが、事務局からの依頼もあり、感染症対策に十分気を遣った上で、実施することとなった。御出席されて非常にありがたく思う。
それでは、中身に入る。経営懇談会の会議次第に沿って進めるが、確認事項の資料①、前年度の会議要旨（案）であるが、それぞれの発言された委員から事前に了承をいただいているということなので、確認済みということで、このまま公表していただく。
それから、報告事項は、決算関連のものは資料②と②－２がある。その後に予算関係のものが資料③と③－２がある。Annual Report は決算と離して進めたい。

それでは、資料②の決算関係について、資料をもとに説明を簡単にしていただいて、併せて議会関係の資料②－２決算特別委員会各市分科会意見一覧、すでに議会で承認いただいているということなので、重要と思われるところを説明していただく。この二つが終わった後に、皆さんの意見と質問を受けたいと思う。その後、予算に入っていく。

（企業団）
～資料説明【資料②】～

（企業団）
～資料説明【資料②-２】～

（委員）
これについて、何か御質問、御意見があるならお願いする。

（委員）
２、３、確認させていただく。
１点目は、令和元年度決算の資料②の２ページの一番初めの図表、年間実績給水量の中にある最初の上段、分賦基本水量だが、この基本水量に対して実績の割合というのはどうなのか。というのが、３ページの図に当たるかと思うのだが、これが指し示す限り、給水量については、尼崎市と芦屋市については、実績、本来基本となる水量 100%に対して、大体 20%から 10%少ない率で推移している。平成 22 年度から令和元年度まで横ばいであり、ある程度、定着しつつある傾向ではないかと考えた場合、負担金が実際に使用する量に対して、見合っているのかどうかの検討が必要ではないのか。新規の宝塚市については、基本水量に対して年々増えているような状況で、今回は 100%を超えたが、最終的にどのように想定されているのか、場合によってはポイントが少ないところ、100%を切るようなところに対して、増えている宝塚市との調整は出来るか。なおかつ、今後、明石市が入ってくるので、この辺りの中長期的な考え方を聞かせいただきたい。
２点目は、資料②－２で、神戸市、尼崎市の動向を見る限りでは、新型コロナウイルス感染症の影響で明らかに経済活動が停滞しているため水需要が減っている。特に、市によって法人が多いところと、小口が多いところで傾向が違ってくると思うが、今後も新型コロナについては、一定、傾向がこのまま続くと考えた場合、特に商業地域が多い神戸市中央区については、今後も水道の使用量を抑えなくてはいけないということが予想されているのであれば、今後の使用量への対応、特に昨年は、料金に対して減免措置を行い、それに対して財政措置が一定あったが、今後も続くようであれば、財務状況、経営状況はどうすべきと考えているのか。新型コロナとの関係を教えていただきたい。

（企業団）
実績給水量と分賦基本水量の乖離に関しては、令和２年の４月１日から二部制ということで、実績給水量が負担に反映出来る制度への見直しを行った。それによって、実績給水量をきちんと勘案した制度に変更することができたと考えている。

また、尼崎市、芦屋市は今の分賦基本水量に比べると、取り残しとなっている水量が続いているが、これに関しては、企業団で令和９年度に、ダウンサイジングを予定している。猪名川浄水場の１系統を停止する予定であり、その際に、構成市が必要とされる水量を調査し、費用負担の制度についても、もう一度見直しを図っていくことを考えている。

そこでポイントになってくるのが、企業団はこれまで 112 万 8,000 ㎥/日という要請があって、施設整備をしてきたが、その施設が、まだ残っている。今回は、猪名川浄水場の浄水施設のみをダウンサイジングするので、管路やポンプは更新に合わせて、順次、ダウンサイジングを図っていくことになり、どうしてもタイムラグが生じる。その間は、112 万 8,000 ㎥/日を構成市の責任水量に基づいて、負担していただかないと構成市間の公平性を保てないところもある。これについては、令和６年度からの次期財政計画を策定する令和５年度までには、制度内容を構成市と協議調整を図っていくということで、今進めている。

（委員）

分かった。本当に言うとおりだと思う。お金の問題と言っても、結局のところ、施設、ハード面がありきで、それによって一定の使用料金の負担をしていただく前提がある。今回、経営状況がよく、実際に施設管理費、減価償却費など、５ページの支出項目を見る限りでは、減価償却費に伴って支払利息、企業債も返済し、利息も減らしている状況であるが、浄化費はかなり変動していて、施設管理費については逓増状態である。これらは、どこまで構成市に理解を得られるかである。特に、実績が 100%から離れている構成市では、10 年程度であれば、ある程度の協力は得られるが、さらに 20 年、30 年になると、難しいのではと思った。しかし、スパンも含めて令和９年までということも含めて考えているので安心した。

（企業団）

コロナの関係の水量の影響について、令和元年度の決算は反映されていないが、令和２年度は、構成市から水量がかなり変わっているということを聞いている。水量の調査を行うが、この１、２年が特殊なのかどうかというのは、なかなか判断が難しいと思うが、企業団費用負担の見直しをする上では、構成市の水量予測が非常に重要となるので、構成市といろいろ話をしながら進めたい。

コロナの影響で、神戸市は水量が減り、他の市は全体的には増えているが、収入は減っている話を伺っているので、その辺りをどう調整していくかになる。

（委員）

本当にそのとおりであり、加古川市や明石市などと比べると、構成市の住民状況、企業の割合と法人の割合が大分違っているので、一定度の影響を受けてしまう。財政審で、新型コロナのショックは、リーマンショック、東日本大震災のショックと比べた場合に、そこまで大きくないのではと言われている。ただ、どこまで続くかである。

（委員）

今日、欠席の方に、この資料②をお配りしているのか。

（企業団）
お配りはしている。

（委員）
今日、欠席の方から何か意見、質問はあるか。

（企業団）
特にはいただいてない。

（委員）
それでは次、予算関係。資料③、③－２、この二つも合わせてお願いする。

（企業団）
～資料説明【資料③】～

（企業団）
～資料説明【資料③-２】～

（委員）
以上、二つの資料について何か、質問、意見あるならどうぞ。

（企業団）
補足として、今回、予算説明資料の表紙にロゴマークを掲載している。この経営懇談会で道奥先生から意見をいただいていた。職員から提案を募って、内部で審査し、最終的にこのロゴに決定したので報告させていただく。

（委員）
このマークの一番左の温泉マークのようなものが「H」か。初め、「H」に見えなかった。企業団の広報戦略という、もう一つの冊子の表紙を見ると、英語で「ＨＡＮＳＨＩＮ　ＷＡＴＥＲ　ＳＵＰＰＬＹ、ＡＵＴＨＯＲＩＴＹ」となっている。それをロゴマークでは目や口を使って表現している。なかなかうまく、面白くできていると思う。

（委員）
自家製にしては、キャラクターをうまく使っていて、よく出来ている。

（委員）
意匠デザイン費用を倹約している。
他に質問ないか。

（委員）

資料③の３ページ目の施設規模の適正化のところだが、予算とは直接関係しないかもしれないが、ダウンサイジングによって、従来 110 万㎥/日だったものが、90 万㎥/日になるということです。尼崎浄水場にせよ、猪名川浄水場にせよ、造られたときは長寿命なものが良いというのが暗黙のコンセプトだったと思う。それをダウンサイジングする。そういう意味で、苦労させているところ、あるいは、はじめからこういうふうにしておけば良かったということがあれば、聞かせて欲しい。

（企業団）

施設規模の適正化で企業団の場合は、認可上の１日最大給水量が 128 万 9,900 ㎥/日になる。ただ、費用をいただいている各市への配分水量は 112 万 8,000 ㎥/日で、約 16 万㎥/日は常に余裕になっている。猪名川浄水場には３期施設、４期施設があり、昭和 40 年前後に造った浄水場で、まだ、耐震化の手を入れていないので、そろそろ寿命が来てもおかしくない状況の中で、新しく尼崎浄水場を造って、猪名川浄水場をダウンサイジングする話になっている。

ただ、高度浄水施設については、新しく造った施設なので、そこは、先生が言われるような将来を想定しておけば、ある程度よかったというのはあるが、沈澱池とろ過池については、昔の施設を使っており、それを停止していく形になる。

ただ、今後水量が落ちていくという予想もあるので、また、何年か後については、水量を下げていく必要が出てくることも想定されるので、これからの施設整備については、そういうことも想定しながら、更新時に短寿命化の施設についても検討していくべきかと思う。

（委員）

発展途上国でも、人口が伸び続けるということはなく、将来どこかで頭打ちになる。アジア諸国の発展途上国の水道施設を造る際にも、将来の人口減少を見据えた計画にする必要があるように思う。日本でのこのような経験を通じて、とても大事な知恵を得ていると思う。それらを勉強させてもらって、活かしていければと考えている。

（企業団）

結果論であるが、少し余裕が出ることによって、更新がやりやすくなる。つまり、一系列を止めても大丈夫だということになる。ある意味、系列を幾つか持っておくというのは、将来の更新を考えたときには有利になると思う。

（委員）

あと、決算特別委員会各市分科会意見より、尼崎市の発言で、「他の近隣都市からの受水の要望があれば、情報提供されたい」という箇所がある。今後も供給先が増える可能性がある。その辺のことを、積極的な経営の考えとして中長期的に頭に入れておいたほうが良い。

（企業団）

現在、兵庫県下で広域化の勉強会が行われており、何点か議論した話としては、例えば、内陸の小さい自治体や、あるいは日本海側などで人口減少、増もあるかも知れないが、そう

いったことが考えられ、例えば、水源が良ければ簡易な膜処理でやっていくということで、現在、ユニット化されており、それを組み合わせていく。また、車載式の膜処理施設などもある。例えば、人口減になった場合には、そういう施設を他のところに持っていくような形で、臨機応変に対応することも一つアイデアではないかという話をメーカーとしている。そういうことも今後、検討に値すると思う。

（委員）
水量は、固定するのではなく、将来、変動していくわけなので、理事が言ったように、長寿命のものと短寿命のものを組み合わせて、将来の需要変動に対応可能にすることが日本でも世界でも必要である。

（委員）
資料③のダウンサイジングの話であるが、ここでは施設の支出減みたいな記載になっているが、ダウンサイジングによってランニングコストのある程度の減が期待出来ると思うが、その辺の内容を教えてほしい。

（企業団）
今、猪名川浄水場の３系列のうちの１系列を停止するとしているが、毎年交換している粒状活性炭の交換の必要がなくなるので、年間でいうと、浄水費だけで１億円近く減っていく試算になっている。そのほか、設備とかの維持管理という部分も減ってくる。

（委員）
大きそうなのは、消耗品関係か。

（企業団）
はい。

（委員）
資料③の５ページの持続的な経営についてである。企業債の借入れが、令和３年度借入予定金額が５億近くある中で、経営改善は重要である。特に、経営改善の中の金額ベースで考えた場合に、５ページの下段で収益の確保の中に、水道施設上部空間有効活用ということで、既存の施設をさらに活用することによって収益が見込めるということで、金額が６億 9,000 万、なおかつ経費の削減の中で、電力、ガス、水道の契約方法を変えただけで、金額削減が見込め、さらに今まで処分していたものの金額をさらに抑えていく浄水発生土の有効活用などでかなりの金額となると思うが、例えば有効活用というのは何なのか。契約メニューというのは、電力とガスとの混合契約、これは大津市が行っているので、実現が可能だと分かっているが、企業団ではどういう契約方法を行っているのか。処分費が結構な金額を抑制できている状況だが、どういう工夫をされているのか。

（企業団）

まず、水道施設上部空間有効活用については、尼崎浄水場の浄水池の運用である。ロイヤルホームセンターに定期借地権で貸している。加えて、甲山調整池上部空間を関西学院大学に貸し付けている内容の効果額を入れている。

次に、契約メニューの活用については、電力・ガスは混合ではなく、電力であれば大口契約をして長期割引などを活用して、普通の契約よりも安く調達ができた。その効果額を入れている。

３点目の浄水発生土の有効活用による処分費抑制については、何もしなければフェニックスで埋立処分となるが、企業団では、もうずっと 100%有効活用、農地の埋戻土や、グラウンド用土などに有効活用しているので、フェニックスで処分する費用が抑制されている。この効果額を挙げさせていただいている。

（委員）

それで、総括して３億ぐらいの概算が見込めるということか。

（企業団）

そうである。

（委員）

分かった、ありがとう。大変勉強になった。

（委員）

冒頭に申した、Ａｎｎｕａｌ　Ｒｅｐｏｒｔが完成した。これは、大分続いている。中身については、目次を見ると分かるが、大体同じような構成を取っていると思うが、従来と大きく異なるところがあれば、その辺に重点を置いて説明をよろしくお願いする。

（企業団）

～資料説明【資料②-３】～

（委員）

内容的に大分充実してきたのではないかと思う。何か質問、御意見があれば、後日、事務局に個別に伝えていただければと思う。

それでは、もう一つ、阪神水道企業団の広報戦略の資料が出ているが、民間事業者とのパートナーシップ構築ガイドラインと、２冊あって、１枚ものの概要版というのが、新しくできたのか。簡単に説明して欲しい。

（企業団）

～資料説明【参考資料①】～

（委員）

これに関して意見はあるか。

（委員）
最近の流行というか、企業のＰＲ戦略でいつも使われるのがＳＤＧｓである。企業の格付にも使われるし、2015 年からスタートして、５年ぐらいは準備期間で、去年ぐらいから実行の 10 年だということで、各企業もかなり躍起になってＰＲしている。

（委員）
大学もＳＤＧｓをＰＲしている。

（委員）
そういうことを意識して広報戦略を踏まえたらどうか。

（委員）
おっしゃるとおり。
先ほどのＡｎｎｕａｌ　Ｒｅｐｏｒｔでも今後、活かさなくてはと思う。

（委員）
構成市の意見の中では、西宮市の阪神水道に対する期待が大きく、市民とのコミュニケーションをして欲しいとある。企業団がどこまでするかというのはある。また、広報戦略の中に水道料金に関することが項目としては入ってない。構成市の水道料金が上がらなければ良いが、値上げを予定している市があれば、水道料金の仕組みなどがあっても良いと思う。

（委員）
直接、利用者に結び付いていないので、いわゆる家庭用の料金等はどちらかというと、末端である構成市の水道局の仕事になる。企業団の場合は卸売の料金であり、直接は結びついていないが、間接的にはもちろん関係がある。その辺で従来から、用水供給事業者というものの方向性が若干遅れていたという感じがしないでもない。その辺を今回、割と力を入れて、こういうことに力点を置いてやっていこうという意思が表れていると私は理解をした。今、言われたように末端の水道の料金も遡っていくと、卸売の料金で、関係ないとは言えない。その辺について、どういうふうに末端の特に家庭用の水道利用者、消費者に対して、広報していくかが非常に難しいのかなと思う。
伊藤委員が言われたように、決算特別委員会各市分科会意見一覧で、私も西宮のところの欄を見ていたら、構成市の言い分としては、何か人ごとみたいなことを書いている。「企業団が現在、実施している広報・ＰＲ活動が、構成市の市民へ行き届いているとは言い難く、この辺のところが非常に難しい。企業団の認知度、水道水の安全性、料金について理解度がまだ低いように思われる」と人ごとみたいに書いている。この辺の認識も、今後の企業団の広報戦略と非常に関係があると思う。企業団の広報戦略は「どこまで」、「どこを」目指しているのか。概要版の一番右下では、構成市と水道事業体を目指してのＰＲ、末端の利用者もターゲットにしている。それから働いている職員、この３つをターゲットにして、広報をやるという感じがここに出ている。そのときに特に構成市と水道事業体、あるいは利用者とい

う場合に、用水供給事業があって末端事業あり、消費者があるため、企業団の広報戦略は、「どこまで下りていくか」である。「構成市の段階まで下りて止まる」のか。「ずっと突き抜けて末端の消費者に向けてまで行うのか」構成市の事業者と企業団の間で「どこまで」自分らの広報を担当するのかをはっきりしておかないと、この広報戦略というのはクリアに出来ないのではないかという感じがしないでもない。特に、こういう西宮市の言い方を読んでいると、何か人ごとみたいな感じである。末端の消費者への広報は、西宮市上下水道局の仕事の一環であると私は思うが、そういう書き方をしてない。この辺の「役割分担」が非常に難しい。特に、用水供給事業者の広報活動をこれから真剣にやろうというときの中身、「ターゲットをどこへ絞っていくのか」ということをはじめに構成市との間ではっきりとしておかないと、その辺が難しいのではという感じがする。

もう一つ、広報戦略の冊子を見ていると、いろいろ職員に関係するものが書いてあるが、その職員には、家庭や家族もあると思う。「そこまで含めた広報が必要なのではないか」大きな会社などでよくあるが、お父さんが働いている現場に奥さんとかお子さんとかを招いて、どういう現場で働いているかを見せるようなことをやっている企業がこの頃非常に多い。企業団の場合はデスクワークが主だと面白くないかなと思うが、必ずしもそうではなくて現場もあるのではないかと思う。「そういうのを含めた広報」というものもあって良いのではないかと思った。

非常に重要な仕事であるので、しっかりやっていただきたい。

（企業団）

ゲストスピーカーによる講演に移らせていただく。

本日の講師である、近畿大学経営学部教授の浦上拓也先生を紹介させていただく。

浦上先生は、2001 年３月に神戸大学大学院経営学研究科博士課程を終了後、国内外の大学において講師や研究員を務められ、2013 年４月に近畿大学経営学部教授となられた。

また、数々の審議会、委員会などで委員を務められ、活躍されている。当企業団においても、2016 年度に水道用水供給ビジョン改定委員会の委員をしていただいた。

それでは、浦上先生「英国における水道事業経営と運営形態」と題して、講演をよろしくお願いする。

（ゲストスピーカー）

浦上と申します。本日は、貴重な機会をいただいて、どうもありがとうございます。

着座にて報告させていただくので、どうぞよろしくお願いする。

それでは、タイトルの「英国における水道事業経営と運営形態」であるが、中身は、私が 2019 年８月から 2020 年８月まで、イギリスに研究留学していた間のいろいろな経験を報告させていただく。

依頼いただいたときには、話題提供ということで、それが趣旨だというお話であったので、あくまで話題提供レベルですが、よろしくお願いする。まず、簡単に自己紹介をさせていただく。

今回、イギリスに留学した目的などについて説明させていただく。あとは、滞在していた間に、いろいろな活動に参加してきたので、そういったことを報告させていただきながら、

ヨーロッパを中心にした上下水道事業の取組みが、今後、日本にどのような形で影響するのか。その辺りのことを話題提供という形でお話させていただく。

まずは自己紹介であるが、先ほど紹介いただいたとおりである。端的に言うと、私は、佐々木先生の弟子であるので、それで全て、自己紹介は事足りるのかなと思う。本日はお見えになってないが、水谷先生も私の博士論文の審査員で、博士論文の審査をしていただいた先生お二人を前にして、今日報告する機会をいただいて、普段はあまり緊張しないのだが、非常に緊張している。水谷先生がいらっしゃらないのがすごく残念だが、私が研究者になって、世界でたった二人だけ尊敬する先生がおり、それは佐々木先生、水谷先生である。私が全く何の知識もなく大学院に進学をした時に、快く引き受けていただいたのが佐々木先生で、水道というテーマを与えていただいた。数年前に佐々木先生に何で私に水道というテーマをいただいたのかという質問をしたら、20 年後に、私が今、この立場にあるということを既に予測されていたということで、さすがに先見の明がある佐々木先生である。恐らく今、話されているのが、これから先、10 年、20 年の日本の未来だろうと思う。今日は、私のお話にいろいろ厳しいコメントをいただければと思う。

水谷先生は、もう一人、私の尊敬する先生であるが、大学院時代に寝る間も惜しんで研究というものをとことん教えていただいたのが水谷先生である。尊敬するお二人の期待に応えられるように思っているが、30 年という時が経ったが、まだ佐々木先生にも水谷先生にも及ばないという気持ちで日々研究に取り組んでいる。

学外委員としては、現在は委員の任期は切れているが、国土交通省、厚生労働省など、いろいろ委員をしていた。特に現在、水道行政のトップである厚生労働省水道課長の熊谷課長は、私がたまに企画する水道ワークショップの栄えある第１回のゲストとして、当時室長だったが来ていただいた。それも佐々木先生に紹介いただいて、それ以来、熊谷さんとはずっと長い付き合いをしていて、いまだに、いろいろやり取りをしている。厚生労働省とはそういう縁もある。

最近は、環境省の浄化槽の委員も少し関わっている。とにかくたくさん、委員を引き受け過ぎて、本業がちょっと疎かになってきたので、あまり手広くやるのもそろそろ控えないとな、というところである。自己紹介が長くなった。

特にイギリスとの関わりでいうと、2008 年に、まず 1 年間留学した。その際に、クランフィールド大学というところで、これは神戸大学と学術連携協定を結んでいるところで、Prof. David Parker という民営化研究の非常に著名な先生と共同研究をする機会をいただき、その共同研究者である Prof. David Saal がいるラフバラー大学というところに、今回 1 年間行った。

今回の留学の目的は、国土交通省の下水道技術研究開発、いわゆるＧＡＩＡプロジェクトというものを受託し、それが平成 30 年度からの３年間のプロジェクトということで、下水道の研究をすることになった。ご存知のとおり、水道もそうであるが、20 世紀から 21 世紀に入り、いよいよつくる時代からマネジメント、維持管理する時代になった。恐らく、厚生労働省も国土交通省も水道下水道をいかに将来に向けて、持続可能なものにしていくかというところが、非常に重要な議題になるところかと思う。そういう意味で、国土交通省は技術研究開発ということで、いわゆる理系の研究開発テーマに対して、我々、社会科学系にも研究テーマを拡大しようということで、29 年度から社会科学系でも枠が広げられて、幸い

にして30年度、受託することができた。３年間なので、この令和３年２月末をもって、プロジェクトは一応完了ということになる。その間、１年間、近畿大学に時間をいただいて、イギリスで国際共同研究に取り組んできたということである。

テーマは、広域と共同化、かつ官民連携の取組みについて効率性・生産性に関し、日本のデータを使って実証研究をすることがテーマである。

海外の先生方は、こういった内容の研究に非常に豊富な経験を持っているので、そういった海外の経験を日本のデータを使って成果として出すということで、３年間取り組んできた。

メンバーは、私が代表者だったのだが、同じく近畿大学の田中、中岡、そして神戸大学の北村という４人でやってきた。講演資料右下にあるDavid Saalに海外のメンバーの代表になっていただいて、同じくスペインの先生である、Pablo Arocenaという、こういった実証研究では本当に非常に優秀な論文をたくさん書いておられる先生にも入っていただいた。あと、その下のMaria Nieswand、Thomas Triebsという、若手の非常に成長著しい研究者にも２人、入っていただいている。

今回、イギリスに行った一つの目的だが、Prof. David SaalがAnglian Water社とのコンサルタント的な仕事もしていて、非常に太いパイプを持っている。Anglian Water社というのは、後にも紹介するが、給水人口が500万人ぐらいの上下水道会社である。イングランド、ウェールズ地域の10の上下水道会社の一つだが、500万人規模、つまり兵庫県と同規模ということで、Anglian Water社にも協力いただいて、500万人規模で、一体どうやって広域的な効率的なマネジメントをしているのか。そういったことを調査するということも一つの目的であった。

その下に赤字で書いてあるが、アイルランド、スコットランドは御存じのとおり、国に１つの国営企業として上下水道が行われている。ポルトガルは、今、広域化を政策的にどんどん推し進めている。そういった中で過去においては、アイルランドもポルトガルも非常にたくさんの小さな上下水道の企業があったわけだが、広域化の過程で、一体どのような効率的なマネジメントを導入するようなことを考えていたのか、調査したかったのだが、残念ながらこの赤い字のところはロックダウンもあり、残念ながらそういった機会を設けられなかった。

１年の間に、どんなことをやったかということなのだが、日本のデータを使い、共同研究をやってきた。公表されている地方公営企業年鑑で下水道統計、そういったものでは推しはかれない広域化の定性的なメリットをアンケート調査によって、少し調べてみるということでアンケート調査を実施した。

ＷＡＲＥＧというヨーロッパ圏の上下水道規制担当者の集まりがあり、そちらに参加して報告する機会をいただいた。後で少し紹介する。

後は、上下水道関係の研究会としてBrown Bag Seminarというのを立ち上げたが、残念ながら2020年２月に、イギリスもロックダウンで大学が閉鎖されたので、その後は自宅に籠もって、オンラインでのミーティングを主体に研究留学の残りの期間を過ごした。

ADBI というのは、アジア開発銀行研究所という、アジア開発銀行が持っている研究所が東京にあるのだが、そちらに声がけいただいて、下水道の研究成果をウェビナーで報告する機会をいただいた。現在、ワーキングペーパーが出ているので、そちらをまた後で紹介する。

2020年９月１日に帰国したという流れである。

早速、話題提供として、ヨーロッパ圏でどのような議論がなされているかを少し紹介したいと思う。

先ほど説明したヨーロッパ圏の上下水道規制担当者の集まり、WAREGというのがある。もともと設立されたのが2014年の４月になる。そこから、ヨーロッパ圏の上下水道規制担当者、政策担当者、日本でいうと厚生労働省水道課のような方々が集まって、ヨーロッパ圏全体での上下水道の目指すべき方向性を意見交換するという趣旨で設立されている。

私が滞在していた2019年の12月までに、20回ほどの定期会合が行われていたということなので、年に２回ぐらいの定期会合が行われていたのだが、いよいよ2019年12月、ちょうど私が滞在して、いわゆるコロナウイルスが拡大を始めた2020年１月の直前に、幸いにも開催されたフォーラムなのだが、ここ、European Forum on Regulation for Water Services、EFRWSという、アカデミックな会合として、第１回が開催された。主に大学の研究者が中心となって、幾つかのテーマを報告する。私もその中の広域化のセッションがあったので、そちらで日本の下水道の研究成果を報告させていただいた。

そのアカデミックなフォーラムが開催されたのが2019年12月なのだが、そもそも、WAREGの理事長と言われる方は、イタリアの経済学系の研究者である。基本的には規制担当者の集まりだが、その中心には、イタリアの経済学に非常に精通された研究者が中心となってディスカッションがされている集まりになる。

2021年12月に、２回目のＥＦＲＷＳが開催されるということで、先日、仮谷さんにＥＰＳに来ていただいたが、その後のミーティングがあって、今年のテーマについて、私とイギリスのDavid Saalとイタリアの先生で一つのセッションのテーマについて意見交換をして、12 月に私は行けるかどうか分からないが、フォーラムを開催しようということで、今、打合せをしているところである。

次のスライドになるが、EFRWSの１回目の会合の最後に、理事長の講演としてヨーロッパ圏の上下水道規制担当者が、目指すべき方向性として、顧客への透明性の確保がある。これを前面に押し出して、産業として、あるいは事業体として、あるいは規制担当者として、あるいは顧客として、将来どのような方向を目指すべきかということが議論された。その中に、Sunshine regulationというのがあるが、それについて次のスライドにあるサンシャイン規制というところで少しお話をさせていただく。

今、ヨーロッパ全体で上下水道が目指すべき方向性として産業全体としては、サンシャイン規制を導入していこうということが議論されている。サンシャインというのは太陽の光だが、サンシャイン規制というのは何かというと、要するに、産業に光を当てる。何をするかというと、事業体に対して出来るだけ情報公開を求める。事業体が自ら情報公開をし、それを産業全体として何らかベンチマーキングのような形でＫＰＩなどを使って比較して、良い事業体、良くない事業体というものを明らかにする。そこで、Name and Shameとあるが、要するに、良くない事業体を明らかにすることである。良くない事業体は自分のところが良くないというのが公表されてしまうので、良くなるように自ら経営改善に取り組むことを目指さなければならない。Shame というのは反省して経営改善努力ということになる。要するに、サンシャイン規制というのは、何らか経済規制みたいな強い規制を用いず、情報公開を要求することで、各事業体に自発的に経営改善の努力をしてもらおうというもので

ある。オランダなどのほかの国でも、サンシャイン規制というのは採用されているが、先ほどの David Saal とベルフィー、オランダの研究者が、過去に実証研究をしたのだが、サンシャイン規制というものが果たして有効かどうかということについては、実証研究の成果としては有効であるということを証明した研究成果もある。そういう意味で、日本でも水道であれば日本水道協会で PI、KPI のいろいろ計算式など公表されているが、そういったものもしっかり活用し、事業体にそれをうまく利用して、経営改善に生かしてもらうような仕組みというものが、今後、必要になるのではないかと思う。

その次だが、アフォーダビリティという考え方がある。アフォーダビリティも、今、ヨーロッパ圏の上下水道の政策担当者が、かなり強く取組みを求められているものになる。アフォーダビリティという言葉は、もうお聞きになったこともあると思うが、日本語に直すと、価格需要額か支払可能額として、捉えられていることが多いかと思う。例えば、途上国の水道であれば、どのくらいまで水道料金として受入可能なのかというところの意味合いで、アフォーダビリティというのが捉えられている。ヨーロッパでは、ユーザーの利便性を高める取組全般について、アフォーダビリティという言葉が使われて、今、その取組みがかなり強く求められるということになる。

具体的にイギリスで、どのような取組みが行われているかというと、例えば、上下水道の規制等とイングランドのウェールズの地域で OFWAT というのが規制担当者としてあるが、各上下水道会社に対して、アフォーダビリティの取組みを厳しく要求しているし、それについて定期的に報告書を提出するように求めている。取組みが十分でなければ、改善をするように要求することが行われている。

私が住んでいたラフバラーというところは、アングリアン・ウォーターではなく、セバーントレント社という上下水道会社になるが、例えば、セバーントレント社のアフォーダビリティの取組みについて少し調べてみたのだが、本当にいろいろな顧客の利便性を高める取組みが行われている。例えばその一つに、Big Difference、Social Tariff とか、Watersure という取組みの項目があって、Social Tariff と言っている事業体もあるが、これは、経済困窮者に対して最大 90%の料金を減免するという制度になる。Watersure というのは、なかなか日本でなじみがないと思うが、非常に多人数の低所得世帯で水道消費量が多い場合には、平均的な水道使用料の料金にまで料金を減免するという制度になる。こういったものが幾つかあって、全体をひっくるめてアフォーダビリティということで言っているが、セバーントレント社は私が滞在したときには、2010 年以降こういった取組みを開始して、５万人ほどが何らかのアフォーダビリティの制度を活用し、支援を受けているという報告があった。アフォーダビリティの取組みは全て内部補助で行われている。そういう意味で料金減免しても、ほかの減額する措置にしても、内部補助である。料金収入の中でこういったアフォーダビリティの取組みが行われている。各上下水道会社は、定期的にアンケート調査などを顧客に対していろいろな意見を聴くような調査もしているが、その際にはアフォーダビリティに対して、料金支払額の何%程度を充てて良いかという調査まで行われている。そういう意味で、上下水道利用者が料金を支払うわけであるが、その中から、こういったアフォーダビリティの取組みのための料金が原資になっているということを十分理解した上で、上下水道料金を支払っていくことになる。一番下で公益事業学会が今回、本を出した。これにコラムを書いたので、ぜひ参照いただきたい。

今回、イギリスの水道事業について少し、既にご存知のことも多いかと思うが、いわゆる、世界で一番、先進的な規制改革を行っているのがイギリス、特にイングランドのウェールズの地域であることは周知のとおりかと思う。イギリスは４つの国から成り立っており、先ほど、スコットランドは、国営で行われていると説明したが、北アイルランドの地域に、国営で一つの企業が上下水道を担っている。そういう意味で、イギリスとは言うが、イングランドのウェールズとスコットランド、北アイルランドとは全く異なるやり方で上下水道の経営が行われている。ただ、広域的に行われているという点については、同じだという理解で良いと思う。

特に、そのイングランドのウェールズ地域の民営化までの流れについて、振り返ると、1973 年に現在の 10 の上下水道会社に広域的に統合されている。当時は公営で行われていたわけだが、その前においては、数百の水道と数千の下水道が存在した。これを、10 の上下水道に統合した。その議論の過程で、一体どれぐらいの事業者数が望ましいのかという検討がなされたそうであるが、結果的に、事業者数として一番少ない 10 が採用されたということである。出来るだけ広域的にやろうというところで、10 が採用されたということだと理解している。

その後、1989 年にいよいよ民営化が行われたわけである。私たちが着目したのは、民営化になったかどうかとか、もちろん民営化の効果の研究というのはいっぱいあるわけであるが、それよりもむしろ、広域的な方向によって、いかに効率的なマネジメントが実施されたのかというところについて、深掘りしていくことが、今回の調査の目的であった。

アングリアン・ウォーター社にインタビューに行ったが、今回、下水道のプロジェクトだったので、下水道に関してインタビューした。アングリアン・ウォーター社は、形成人口でいうと 500 万人レベルのエリアの下水道を統合したわけであるが、現在では、そのエリアを 10 ぐらいに分けて、10 ぐらいの機能を中央に集約してやった。また、地域を 10 ぐらいのエリアに分割して、それぞれを地域の最適なマネジメントをやりながら、例えば、財務関係というような、10 ぐらいの機能については、中央で横串を刺しながら効率化を図るというような、最適なマネジメントなどが行われているそうである。

地域を 10 に分けているわけであるが、これも例えば、過去 15 であったものが現在 10 であるとか、どういうエリアを切れば、そのエリアで最適な地域的なマネジメントが出来るか、常に見直しは行われているそうである。現在においては、それを 10 というエリアに分けるということなので、例えば、兵庫県というのも行政区域の境界を完全に取っ払って、500 万人の人口というところで見た場合に、水道と下水道はシステムが違うので、エリアの分け方というのは多分変わってくるかと思うが、一体どういうふうな地域の分け方をすれば、その地域でより効率的なマネジメントが実施出来るというようなことが、実はイギリスでは上下水道会社になったことによって、実現されているということになる。

もっと言うと、日本では、下水道についてばかりで申し訳ないが、公共下水道、特定環境保全公共下水道、農業集落排水とか、あるいは浄化槽、コミュニティプラント、いろんな下水処理の仕組みがあるが、海外ではそんな分かれ方は一切してない。日本では、技術的にたくさん分かれているが、イギリスでは単純に１つの会社がいろんな技術を使って、最適なシステムを構築しているので、そういったところも、今後、より深掘りしていく参考になるということである。

イギリスの上下水道事業からの示唆で言うと、今説明したとおりで、兵庫県と同程度のアングリアン・ウォーター社では、説明したようなことが行われているということと、アングリアン・ウォーター社は、実は、イギリスの中でも一番密度の低いエリアをやっているそうである。なので、OFWAT の規制のやり方でいうと、一番不利を受けている。ほかのところは都市部、例えばロンドンとか、あるいはバーミンガムとか、マンチェスターとか、そういった大規模な都市部を抱えている水道会社がある中で、アングリアン・ウォーター社は、そういった大規模な都市のないエリアをやっているので、そういった密度の低いようなエリアをいかに効率的にマネジメントするかというところでは、アングリアン・ウォーター社の取組みは非常に示唆に富むのではないかと考えている。かつ、それは、経営に関した内部補助にて行われているということである。

日本に帰国して考えたことを幾つかお話させていただくとすると、こちらでは企業団を経営主体として行われているが、もともと、水道というのは、水道法で市町村経営原則が採用されている。企業団という枠組みが果たして望ましいのかということで、私も非常に勉強させていただいた。水道法が改正される際に、委員会の中でいろいろ議論させていただく機会があって、確か委員会の中で市町村原則をもう少し緩めたらどうかということも、会議の中で言ったが、地方公営企業法があることで、変えられないとなった。もう少し、企業団営体へとか都道府県営というものが前面に出ても良いのではないか。要するに、より広域的な枠組みで、将来的には水道をやっていかないといけないということを水道法の中で位置づけられないかという話はしたが、残念ながら、ここは何の手も加えられることなく、情報としては、このまま原則として市町村営でということが残ったわけである。

深読みすれば、それは民間でも出来るのだからという話だったが、法律の条文というのは、そのまま受け取られるので、やはりこういうふうな書き方をすると、市町村営に拘るというのがどうしてもこれまでの水道の形なのではないか。市町村営に拘り過ぎることが、果たして本当にいいのかは、今も疑問に思う。もう少し柔軟に考えて良いのではないか。ただ、現在、広域化という中で、方策として企業団を採用する傾向にあるが、それが最善なのかは、もっと議論されるべきかと思う。ただ、民営化に対する非常に根強いアレルギーがあるので、最適ではないけれども最善の解であるということを考えれば、企業団というのは一番実現可能な方向性になると思う。

市町村営が、もうそろそろ限界なのではないかと私が強く感じたのは、やっぱり優先順位、水道行政というものである。市町村における水道行政というものの優先順位が低下というか、そもそも議会の議論に上らないというところである。水道が直面する課題を過小評価し過ぎているのではないかと感じている。結果として、水道職員、下水道職員もそうであるが、市町村の中にあって、人口減少の中で一般職員の数が減らされていく中で、水道・下水道は特に減少傾向が強いというところがある。金がない以上に人がいない状況がどんどんどんどん進行しているので、これについては、市町村でやるということに対して、もうそろそろ限界なのではないか。言い方が良いかどうかはあるが、やはりもう少し広域的な取組みが必要ではないかと感じる。

一方で、先ほど民営化に対する根強いアレルギーがあると言ったが、水道法改正の際に民営化に反対となった。コンセッションは、民営化も手法の一つであるが、いわゆる完全民営化と議論をだぶらせて、民営化反対というキャンペーンを貼られた。その際に、パリのケー

スで、再公営化がさんざん取り上げられたが、実態はどうかというと、私もずっと調べているが、なかなか民営化と再公営化の実数をきちんと比較した研究というのがなかなか見当たらない。唯一、新日本有限責任監査法人の福田氏が調査されたフランスのケースでいうと、再公営化されたものと民営化されたものの数は同等だった。ただ、人口規模でいうと、はるかに民営化、いわゆるコンセッションに移行する事業体の給水人口がはるかに多いことが、彼の報告書の中でも示されている。文献を調べると、確かに再公営化を特出しして論じている研究はたくさんあるので、確かに注目はされているが、日本で考えると、もう、水道も下水道も民間の力なくしてやっていけないというのは非常に明らかである。浄水場にしても汚水処理場にしても、圧倒的大多数な民間によって管理運営されているので、いかに民間とうまく付き合っていくかというのが、将来、日本のあるべき姿である。ただ、経営主体として、民間が望ましいのか、公営が望ましいのかというのは、住民や利用者の感情を考えると、公営が望ましいかと思うし、それを可能とする企業団営というのは、一つの答えである。ただ、下水道は急には難しいので、別の枠組みが必要になるかと思う。水道が、今現在、企業団に移行したところもたくさんあるし、これは一つの方法かなと思う。

ただ、大阪広域水道企業団のような、あたかも持株会社みたいな、用水供給と末端を統合するというやり方が、果たしてうまくいくのかというのは、これからの大阪広域水道企業団のやり方を見ていくしかない。やはり、そこで壁になっているのが内部補助という考え方になる。どうしても、内部補助というものが認められないので、なかなか一企業団、一料金体系というのが実現できていない。ところが、本来、望ましい経営の形というものを考えたときに、やはり、内部補助をもう少し受け入れられるような土壌つくり考えの議論は、すごく必要なのではないかなと思う。

以上が私の報告となる。どうもありがとうございました。

（企業団）

ありがとうございました。それでは、質問などあればお願いする。

（委員）

アフォーダビリティのところですが、具体的にパーセンテージの目安、数値は提示されているものか。

（ゲストスピーカー）

最初に説明したように、もともとのアフォーダビリティの関係で御質問をいただいたように、所得の何％までが上下水道料金として需要可能なのかというところで、行われていた議論だと思う。なので、イギリスにおいて、そのパーセンテージというものが客観的に議論されているかというところはその数字がどの程度なのかというのは、今、私はお答えすることができない。それよりも利便性の取組みをより広げていくというところで、先ほどの減額措置とかいうところである。

ほかにも恐らく今回のコロナ禍にあって、料金が支払えない場合に支払いを延期するような取組みなど、いろんな仕組みがあるかと思うのだが、そういった一切を含めて、出来るだけ顧客の利便性を高めていき、出来るだけ低所得者の多くを支援する仕組みを広げてい

くというところが、アフォーダビリティの目的だということで議論されている。

（委員）
料金の水準の話だけではないということは、説明いただいたとおりだと思う。例えば、私が見ている範囲では、アメリカのワシントン州や、カリフォルニア州では、家計所得の中央値の 1.5%ぐらいまでがいいところだろうとされている例がある。
あるいは、少し所得水準の高い地域では、２％ぐらいまで大丈夫だろうとなっている。そういうような目安があり、おそらく、イギリスを含むＥＵでもある気ように思う。

（ゲストスピーカー）
調べてみる。
ただ、イギリスの上下水道料金を私も支払っていたので、明細の中身を見ると、確かに、水道料金プラス下水道の負担の分も入っている。
そこまでを含めてのパーセンテージとして捉えられているのか。

（委員）
もちろん、それはちょっと注意する必要がある。
日本の今後のことを考えると、とても大事である。水道料金は、今後上昇していかざるを得ないが、現在、適正な水道料金を設定し、かつ何年かごとに見直そう、料金回収率 100%を目指して、その料金を課すというのが流れである。しかし、一方でどこまで負担を求められるのか。アフォーダビリティの問題が、どの範囲まではそれが手当していけるのか。それができない場合にどうするのかというのは、今後、大きくなっていく問題と思う。

（ゲストスピーカー）
まさに言われるとおりで、今後、人口が減っていく中で、同じ費用であったとしても人口が３分の２になれば料金は 1.5 倍になるというのは、単純計算すれば分かるわけだが、果たしてそれで負担が可能なのかというところは、もちろん議論されなければならないと思う。ただ、国の財政も非常に厳しい中で、水道が自立し、持続可能なものになっていくためには、やはり独立採算というのがより強く求められていく。今、本当にかつては途上国の問題、アフォーダビリティというのは途上国でよく議論されていた問題で、先進国の人口減少の状況下にあって、より先進国において、今後アフォーダビリティというものがもっともっと議論されなければならないのではないかということがある。
それと、私が今回アフォーダビリティを特に取り上げたのは、今、福祉減免という形で低所得者への支援が水道分野で行われているが、もしかしたら、低所得者の支援も水道の役割として、考えなければならない。なぜかというと今回、コロナ禍にあって料金減免が行われているが、半数ぐらいは内部留保の取り崩しというようなことであった。それは、住民にしっかり説明されずに、内部留保を取り崩されているということであれば、蓄えの中から取り崩すのであれば、そもそもそういった仕組みが考えられても良いのではないかというのは、有事なのかどうかもあるが、少し、さらに議論が必要なのではないかと感じる。

（委員）
いわゆる経済困窮者には他の制度として、社会保障制度の中に、生活保護がある。生活保護の中には、いわゆる水道料金等の最低限の生活を保障するだけの支給金額というのが設定されている。そういった中で、本来ならば社会保障の生活保護等で生活困窮者への対応しているところを、あえて水道料金に入れ込む必要があるかどうかが、今の議論の焦点だと思う。先生が言われたように、新型コロナは本当に一種特殊な経済ショックだと思う。今回、内部留保というのは、要は一般財源からの繰入れであり、自分たちのところの貯金で対応したなど、対応は都道府県ごとで違っていたと思う。社会保障制度外にもかかわらず、今後、このような料金減免というのを水道料金の中へ入れ込むことが果たして良いのかどうか。要は達成度との兼ね合いである。そういったものは、どう議論されているのかが気になる。特に、内部補助というのは結局のところ、収入が高い人にしわ寄せが来てしまう可能性があるため、やはり上限設定があると思う。そこの議論の方向性、その辺りは、どういう議論がなされているのか。

（ゲストスピーカー）
少なくとも議論がないので、議論しましょうという趣旨なので、この方が良いという、何らか答えを持っているということではない。少なくとも、後出しじゃんけん的に内部留保を取り崩した。その後でじゃあ払ってくれというのは、やり方として良いのか。今のコロナというのは本当に誰も予見できない事象であったし、このような中で一つのトレンドとして料金減免というものが全国に波及してしまった。恐らく、隣が減免したなら、うちもという形で、料金減免というかじを切ったわけであるが、じゃあその原資をどうするのかというときに、国からの交付金がうまくここに配分されていれば、取り崩さなくて良かったのだが、そこまで議論されたかどうか。要するに、取り崩してしまったという事業体が一定数あるということは、これからは、そういった事態が起こったときに、そうするべきなのかどうかということの議論はもうやらなければならないのではないか。

（委員）
今回のことに限らず、チキンレースのようなことというのは、しょっちゅう起きてくると思う。今回は水道料金であるが、以前は乳幼児医療費の上限の設定も、A市が行っているからB市もやらないと、市長の選挙に影響してしまうのではないか、といった話もちょっとあるのではないか。そういったことを考えた場合に、今の話、経済困窮者というのは、どこまでやっていく必要があるのか、この辺りをやらないと、本当に延々と起きてしまうのではないかと感じる。

（ゲストスピーカー）
ある意味、水道が政治の道具として使われているという部分だと思う。ただ、私がお伺いしている中で、ちゃんと水道を経営しようという意識が非常に高いところは、減免をしていないところもあった。その辺りの意識の差というのは、事業体によってかなりあったのかな。ただ、それが結果的に、将来的な水道経営をより危ういものにするものになっているのであれば、そうならない議論が必要だと思う。

今回、日本水道新聞社と新日本有限責任監査法人のウェビナーが５月 18 日に開催され、そこに私も参加させていただく。そういう議論をしようという世の流れ意識というのは、すごく高まりつつあると思っている。

（委員）
イギリスでは 10 分割くらいか。国土面積で考えると、日本でイメージした場合１つが北海道とか、それぐらいのサイズか。

（ゲストスピーカー）
半分ぐらいかと思う。

（委員）
大きさの上限みたいなものがあると思うのだが。イギリスみたいに平たい国土だと、あまり地形って関係ないと思う。

（ゲストスピーカー）
そう思う。

（委員）
日本の場合は、水源等が出るところと地形がひもづいている。
そういう場合に広域化の上限サイズはどう考えるのか。
多分、イギリスと同じように 10 ぐらいが適当だろうというわけにはいかない。

（ゲストスピーカー）
それは難しいと思う。47 の都道府県が既にあって、今回、水道法の改正の一つの方向性が、都道府県にリーダーシップを取ってくれということであったので、都道府県の境界というのは一つの判断基準で、47 の中で、今度は各都道府県がどういう割り方でやったら良いのかを、いろいろ議論されている。例えば、大阪とか奈良とか香川県もそうだが、１水道を目指しているところもあれば、京都府のように３つのエリアぐらいに分けて、エリアごとにということを方針として掲げられているところもある。47 をベースにプラス、都道府県の中でどれぐらいのエリアなのかというところと、県境がやっぱり県の境を割るのが良いのかもさらに議論があると思う。その辺は、都道府県それぞれの県境があるところとの調整になるかと思うが、今の仕組みだと都道府県というのは一つの目安にならざるを得ないと考える。数が少なくなるようになかなか考えづらいと思う。

（委員）
幾つか申し上げたいことがある。
まず、５ページでＷＡＲＥＧのヨーロッパ各国の上下水道の規制担当者が集まって、共通の問題や方向性を議論しているが、今、聞いた限りでは、一つは情報公開絡みで、サンシャイン規制、もう一つは、７ページにあるアフォーダビリティ。その二つがヨーロッパ各国の

上下水道の規制担当者の集まりから、あぶり出されてきた方向性、課題かと理解したが。

（ゲストスピーカー）
今回、私は特にその２点についてお話しした。

（委員）
中身を聞いていると、情報公開そのものは重要だと思うが、サンシャイン規制のようなやり方について思うところがある。
良いパフォーマンスをしているものと、悪い、あまり業績が良くないところを差別してというか、区別して、特に悪いものに対して、名指しで反省を促すという、そういうやり方のようであるが、この方法は良い方法なのかなと私は思う。「疑問」というか、「あるべき姿ではないのではないか」。むしろ情報公開というのは、良いパフォーマンスをしている業者とか事業者を評価して、それより劣る事業者は、公表された事業者から何かを自主的に学びなさいとか、あるいは、もしかしたら行政が良いパフォーマンスになるように指導するとか、そういうための情報公開でないかと私は個人的に思う。それに対して、イギリスのやり方は、悪い事業者を名指しして反省を促すというやり方は、個人的には好ましくない。
もう一つの、「アフォーダビリティ」の考え方は、私の持論とは違う。いわゆる、公益企業や公企業の経営とか経済理論からいうと、本当はあるべき姿ではない。アフォーダビリティの議論というのは、我々がいう経済や経営の論理じゃなくて、ソーシャルな話である。社会的な料金のつくり方であれば、あっても良いと思うが、イギリスとかヨーロッパは、そういう方向へ向おうとしている感じがしない。しかも、それを「内部補助でやる」ということで、公営企業と公企業のあり方としては、あるべき姿ではないのではないかと思う。本来は、こういう仕事は、「行政」「社会保障」あるいは「生活保護」とかで税金を使ってやるべきである。それを内部補助で企業の公益企業や公企業の内部補助でやろうという方向は間違っているのではないかと思う。万一、それをやるとしても、きわめて限定された範囲内で行なわれるべきものだと思う。
３番目に、イギリスの水道事業の方向性から、日本として学ぶべきものがあるのかなという話であるが、この限りでは、あまり学ぶべきものがないのではと思う。あるとすると、今日の表題でいうと、どういう運営形態が良いのかという話ではなくて、むしろ、前者の水道事業の経営そのものがどうあるべきか、経営のあるべき姿をより良いパフォーマンスを追及していく努力に向けての誇りというか、それこそが大事であり、企業団方式が良いのかという話があったが、水道法でいう「市町村営」と言うと経営形態の議論からいうと、「直営」であり、そこがおかしい。経営はもっとオープンであり、自由度がある。そっちのほうで、市町村営という言葉の意味は、もしこのままでいくと、直営主義の意味である。そうでなくて、経営形態からすると、「間接営」の方式や企業団、ある意味、「公共企業体」とか、「公社」とか、いろいろあり得るわけであるが、むしろそっちの非常に多様なそれぞれの事業者が、自らの地域や伝統とか、そういうものに合った方式をやれれば良いわけであり、それについて、イギリスの方式が良いとかは、日本としては言うべきではない、あるべき姿ではないと思う。
だから、イギリスはイギリスで、こういう生き方でいるのであれば、それで自由であるが、

日本は日本として、重要なのはむしろ「経営そのもの」であって、表題でいう「運営形態」ではない。運営形態は多様で良いと思う。

（ゲストスピーカー）

１点目のサンシャイン規制については、言われるようにベストプラクティスという、要するに一番良い事業者はどれかという、確かにそれを明らかにするというのが、ベンチマーキングという手法でのやり方で、情報公開した情報の中で、最も良い事業体はどれかということで、ベストプラクティスを決める。先ほど言われたように、それに対して、ほかの事業体がどれぐらい及んでないのかは、これで明らかに出来る。そこで、出来るだけ努力する。しかも、努力の方向をベンチマーキングの手法をうまく使えば、こういう方向で努力すればベストプラクティスに近づくということも分析の工夫をすれば出来るので、情報公開プラスベンチマーキングというのが、今のヨーロッパの流れなのかと思う。悪いやつを名指しするというのは、言い過ぎかも知れない。努力を促すという仕組みであることには間違いない。

公営企業が内部補助というところであるが、確かに外部補助という考え方は、とても重要で、やっぱり内部補助で賄いきれない部分は、当然、外部補助となる。国が責任を持って、高料金にならざるを得ないところは、救わざるを得ないというのは、厚労省、総務省も多分、そういう考え方で、どこかで外部補助をするかどうかの線引きを遠からずやるのではないか。それが、ベンチマーキングという手法を使った分析を使って、あぶり出すのかどうかというところであるが、料金で独立採算が出来ないところは、外部補助でというのは必要である。

（委員）

そんなに水道料金が、あるいは下水道料金がひどいのか。そんなに高いのだろうか。

（ゲストスピーカー）

日本の場合である。

先ほど、佐々木先生が言われた全くそのとおりのことを言いたいが、運営形態について、民間、公営が良いという話ではなく、マネジメントで、広域的にやる仕組みが、より今後、求められるのではないか。だから、公社の仕組みなのか、企業団の仕組みなのか、あるいは、指定管理者とか、そのほかの方向なのか。ただ、公営が経営主体として、自治体が主体に関わらなければ、なかなか日本ではうまく前に進まないのかなと思うので、完全に民営化とか、日本では絶対あり得ない話なのかなと思うので、そこは、どのようなやり方が良いのかは、自治体とか国の責任がきちんと及ぶ形で、うまく官民連携をより進化させるような仕組みというのは、どんどん考えていく必要があると思う。イギリスの民営化が良いと言っているつもりはない。

広域化をする過程が一体何であったのかというのは、すごく参考にすべきじゃないかというようなところを、お話させていただいた。

（委員）

ありがとう。

懇談会に戻るが、残された議題でその他がある。事務局から簡単に説明をお願いする。

（企業団）
事務局から連絡事項が２点ある。
まず、１点目であるが、経営懇談会の委員の任期について、今年の７月末に２年間の任期が満了となる。委員の皆様へは、個々に相談の上、手続をさせていただくので、よろしくお願いする。
２点目だが、次回の経営懇談会については、佐々木先生に相談の上、開催日程などを調整させていただきたいと考えている。他の委員の皆様には改めて日程調整をさせていただくので、よろしくお願いする。

（委員）
何をやるかもいろいろとこれから考える。

（企業団）
以上をもって、経営懇談会を終了する。

以上