

令和7年度第1回阪神水道企業団経営懇談会

【開催日時】 令和7年12月25日（木）10：00～12：00

【開催場所】 阪神水道企業団本庁舎2階議会委員会室

【出席者】

[経営懇談会委員]

水谷 文俊 委員（座長）

伊藤 禎彦 委員

足立 泰美 委員

浦上 拓也 委員

井上 定子 委員

鍬田 泰子 委員

[阪神水道企業団]

吉田 延雄 阪神水道企業団企業長

長塩 大司 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. 懇談事項
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6年度第2回）会議要旨（案）
- ・資料② 令和6年度決算の概要
- ・資料③ 次期ビジョン及び経営戦略の策定に向けて
- ・資料④ 不正行為防止対策報告書

（企業団）

おはようございます。委員の皆様方には年末のお忙しい中、本日の経営懇談会にご出席賜りまして、誠にありがとうございます。今年度初めての経営懇談会ということで、間が空いてしまい申し訳ございません。

今回から神戸大学大学院の鍬田教授に、新たな委員として御出席をいただいています。鍬田先生、どうぞよろしくお願ひいたします。

本日の懇談会では、一昨日に決算議会が終了したことを受けて、令和6年度決算の報

告、そして4年毎に見直しを行っている経営戦略について、次期経営戦略の策定が2年後に控えており、ビジョンについても併せて見直しを行う予定としていることから、近年の状況変化を踏まえた企業団として進むべき方向性等についても、ご意見賜ればと考えているところでございます。

限られた時間ではございますが、どうぞよろしくお願い申し上げまして、冒頭の挨拶とさせていただきます。

(企業団)

以上、企業長からご挨拶させていただいた。企業長からも話があったとおり、今回から、鍬田教授に新たに委員として加わっていただいた。鍬田教授にも一言ご挨拶いただきたい。

(委員)

神戸大学の鍬田です。

阪神水道企業団とは、芦部谷トンネルにおける管路等の状態監視等を行うための光ファイバーセンシング技術活用の件で、共同研究をさせていただいています。

実際にトンネルを拝見すると、50年以上前の既存のトンネルを活用することも大事であると感じる一方で、関西の水需要が減少する中で、余った施設の有効活用も大きな課題であると感じております。是非、企業団の皆様には頑張ってくださいと思いますのでよろしくお願いいたします。

(企業団)

ご挨拶いただき感謝する。

それでは、座長に進行をよろしく願います。

(委員)

それでは私のほうから議事の進行をさせていただく。

確認事項であるが、資料①に関して、令和7年3月27日に開催した令和6年度第2回経営懇談会の会議要旨(案)の公表の確認を行いたいと思う。発言内容については、既に委員の先生方に確認をしていただいている。この内容で企業団のウェブサイト公表させていただきたいと考えるが、よろしいだろうか。

(全委員)

異議なし。

(委員)

異議なしとのことで、当案で企業団のウェブサイト公表させていただく。
続いて、報告事項として資料②の令和6年度の決算の概要について、資料の説明をお願いする。

(企業団)

～資料説明【資料②】～

(委員)

ただいま、事務局から説明のあった報告事項について、何か質問や意見はあるだろうか。

(委員)

4点ほど確認させていただきたい。

まず1点目であるが、建設改良費の増加について、資材価格の高騰や事業量の増加等様々な要因があると思うが、その要因について補足いただきたい。また、繰越が14億円ということだが、近隣事業体において入札不調が続き、事業が滞っているという話も耳にしている。そこで今回の繰越の要因が、計画の遅れによるものなのか。もしくは入札不調による影響なのか。将来的な見通しも踏まえてお聞かせ願いたい。

2点目であるが、給水車の運転免許取得助成について、阪神水道企業団には関連のない話であるが、分散型水道ということで送水管から運搬送水に切り替えるといった話題もあがっている。そういった点も踏まえて、給水車を運転できる人材が増えていく必要があると感じたが、職員全員が取得するような状況まで考えているのか、今後の展望についてお聞かせ願いたい。

3点目はインターンシップの受け入れに関してであるが、現在、水道業界においても労働力の流動化が激しくなっており、国交省の実施する上下水道政策の基本的なあり方検討会においても、人材確保は大きなテーマとして挙げられている。本学においてもインターンシップを勧めているところであり、水道界に対してやりがいを持って働いてくれるようなきっかけづくりは大事だと考えるため、その内容についても様々な手法をご検討いただければと思う。

4点目であるが、カーボンニュートラルについて、市町村に付随していれば、水道関連についても都市計画等で、その目標値が設定されているが、阪神水道企業団では目標値の設定は行っているのか。

(企業団)

1点目にいただいた建設改良費についてであるが、今後の増加要因は平成22年まで実施の拡張事業の際に整備した設備等が更新時期を迎えていることによるものである。

また、繰越については、入札不調による影響も数件あるが、主な要因は猪名川改修工事の遅れによるものである。

(企業団)

2点目にいただいた給水車についてであるが、現時点においては50歳以上の職員が多く、運転免許を保有している人材も多いという状況にあるが、今後においては減少が予定されていたため、助成制度を策定した。具体的な数値目標はないが、順次、拡大を図り、毎年3名程度を目安に支援していきたいと考えている。

3点目にいただいたインターンシップについてであるが、企業団においても職員を確保する上で重要な施策であると考えており、短期のインターンシップの新設など、多くの方に参加していただけるような取組の拡充を図っている。また、時期についても、大学3年生の頃から注目していただけるように、オープンカンパニー等への参加を行っている。

(企業団)

4点目にいただいたカーボンニュートラルについてであるが、阪神水道企業団では、令和5年度に改定を行った「阪神水道企業団地球温暖化対策実行計画」にて、2013年度比で2030年度に51%まで低減するという目標を立てている。

(委員)

流動比率の説明の中で、年度末における未払金等が増加したという話があったが、具体的な話をご説明いただきたい。

また、地域住民に対する情報発信について、近年、多国籍化が進んでいるが、企業団で行っている取組は日本語のみであるのか。また、今後、英語や韓国語等での発信も考えているのか、ご教示いただきたい。

また、職員の給与費について下がっている要因を、ご教示いただきたい。

(企業団)

1点目にいただいた未払金についてであるが、その要因は、計画上は年度末の業者への未払金を見込んでいないことによるものである。経営戦略において、未払金を加味して貸借対照表等を作成していないため、経営指標となると変化が生じている。

(企業団)

2点目にいただいた地域住民に対する情報についてであるが、現在ウェブサイト等においても多言語対応は実施していない。また、今後については、実施するかどうかについても検討できていない状況にあるため、今回いただいた意見も踏まえ検討を行っている。

きたい。

(企業団)

3点目にいただいた職員給与費の減少についてであるが、資料の職員給与費は3条予算における職員給与費を記載している。

建設改良工事が増加していくことに対応するために、3条予算の職員数を4条予算職員数に振ったため減少している

(委員)

今後、建設改良費が増加していくなかで、令和6年度の資本的収入の中には国庫補助金がしっかりウェイトを占めており、感心して見させていただいた。道路や鉄道といった他分野においては、点検と以降の整備計画がセットとなっている。

水道においても、国交省への移管を受けて、点検も含めた5年計画が補助金要綱となってくるのではないかと考えているため、今後も補助金を活用して更新を進めるために、計画立てた施策の実施をお願いしたい。

(企業団)

企業団としても財源の確保は重要であると考えており、水道行政の国交省への移管を受けて、直接協議等も行わせていただいている。その一方で、企業団においては資本単価の要件を満たせないため、活用できない補助が多いのが現状である。その一方で、委員よりお話しいただいたとおり、補助メニューの新設等も行われているため、国交省と協議を行いながら補助金の確保に向けてしっかりと進めていきたい。

また、施設整備に関しては長期構想2055や経営戦略のなかで、計画立てて実施している。

(委員)

3点ほどお聞かせいただきたい。

まず資金について、今後、建設改良費の増加が予定されている中で、資金残高が減少しているため、その財源について企業債に依存せざるを得なくなるように見える。そこで、今後、企業債のコントロールをどのように行っていくのかお聞かせ願いたい。

続いて2点目であるが、収益的収支に関して主な収入源である分賦金については、水需要の減少や構成市の水源転換、宝塚市からの増量要望等様々な変動要因が考えられる。そこで、今後、構成市の配分水量や今後の料金回収についてどのように考えているのか。また、構成市からの情報について、どのように収集し計画に反映していくのかお聞かせ願いたい。

3点目であるが、施設管理費が急増しており、今後、整備だけでなく維持管理も今後

負担増が考えられる。その要因について、資料内では物価高騰によるものとされているが、要因はそれだけで説明できるのか。また、人の採用を含めて、維持管理をどのように工夫されているのかお聞かせ願いたい。

最後に要望であるが、DX に関して、兵庫県が実施した衛星を用いた漏水調査についてはその精度が課題である。そのため、調査結果を鵜呑みにして確認を行うとコストが増大することになってしまうため、確認の際はご留意いただきたい。

(企業団)

1 点目の財源の確保についてであるが、先ほど委員にもお話しさせていただいたとおり、なるべく補助金を活用していきたいと考えている。また、現在の経営戦略を策定した際には、これまで借入れしていなかった設備についても一部借入れを行うことで、初めの4年間については分賦金の水準の維持をすとしていた。

しかし、現在、企業債の借入利率が4%程度まで高騰していることを受けて、事業としてまとめた長期借入や借入れの抑制等を考えている。

2 点目の構成市の配分量や今後の料金回収についてであるが、各構成市においては、これまで自己水源を整理して、阪神水道企業団からの受水を増加するという傾向があった。現在においても一部の市において、水源転換や施設の更新等を進めているところであるため、随時、既存構成市との意見交換や情報共有を行っている状況にある。また、その他の近隣事業体とも意見交換等を行い、抱えている課題や阪神水道企業団からの受水の可能性について把握できる体制を整えている。

(企業団)

3 点目の施設管理費についてであるが、増加の要因については物価高騰のほかに、点検基準に基づき実施している工事の件数自体が多くなっている影響もある。令和6年度及び令和7年度については高い水準となっているが、以降については一定の平準化を図ることが出来ると考えている。

要望いただいた漏水調査の件であるが、調査精度に関する話は他からも聞いている。現在、当企業団においては検証できていない状態にあるが、今年度から来年度にかけて、音聴調査を行い、その精度の確認を行っていく予定である。

(企業団)

～資料説明【資料③】～

(委員)

阪神水道企業団は規模も大きく、国の方針変化に左右されず、広域連携の姿を追求できる事業体であると考えているので、11 ページの図に限定せず、全国の多様な形態を

参考にしたうえで、阪神水道企業団としての独自モデルを追求していただきたい。現在の検討では、構成市との垂直統合と兵庫県営水道との水平統合を検討しておられるが、形を決めた問題設定とすると非常に重いテーマになるため、地図上「歯抜け」があることや業務の一部連携のような部分的広域化も許容し、段階的に進める発想が有効である。

また、公主導の広域化は進みにくい側面があるため、京都府福知山市とウォーターサービスほく株式会社の一例を参照し、民の力による実質的な広域化も選択肢の1つにすることも考えられる。

また、課題として制度面の制約の話があったが、広域化を円滑に進めるための「都道府県の役割」、「市町村の役割」を整理したうえで、どのような制度上の整備を行えば広域化が進むかという観点から整理し、制度や仕組みの柔軟な運用ができるよう、政策提言を行うというフローが適切だろう。

(委員)

阪神地域を俯瞰した広域連携は、兵庫県内の阪神水道と兵庫県営水道の2つの用水供給事業体が存在する場所であることを前提に、垂直統合と県水の供給エリアを含む水平統合の双方を視野に検討すべき課題である。広域化は市町村境界に拘らず、人口減少下でも30～100年の長期にわたり安全な水供給を維持しうる広域的システム設計を志向することが重要であり、兵庫県の役割として、広域推進が北部・西部に偏重しがちな状況下において、阪神地域の既存構成市についても、企業団が広域化を進めるべきであるのか、兵庫県企業庁と確認を行い、その背景を意識する必要がある。

また、国の「あり方検討会」については、年末から年明けに二次取りまとめの公表が見込まれるが、広域化の手法については企業団化にのみ縛られるべきではなく、民間参画を含む柔軟な広域連携の選択肢を並行して検討すべきである。同時に、公の役割は依然として大きく、阪神水道の規模と技術力を活用して持続性を確保しつつ、必要な業務のみ民間活用を段階的に進めるのが現実的である。業務委託に関しても、近年、労務単価の上昇等により民間委託が割高化する局面が生じ、小規模自治体が高い単価を受容せざるを得ない可能性もあるため、官民連携は、能力と費用対効果に基づく選択的導入が望ましい。その際、各事業体が自らコア業務とノンコア業務を定義し、どこまでが公として持続し行うべき範囲なのか。また、どこからは民の力に頼るべきなのか整理する必要がある。

また、官民連携に関しては、規模の大きな事業体が兵庫県内の中核事業体として周辺地域を置き去りにしない支援を果たすのか。もしくは小規模事業体は民間に頼っていくのかということを探るなかで、阪神地域の事業体は一定の役割を求められると考えているため、広域的な視点を意識していただきたいと考えている。

(委員)

広域化に関して、水道は都市ガスと異なり水道法の下に管路が張り巡らされてきたという歴史がある。そのため、単純に広域に取り込む発想が常に最適とは限らない。阪神水道企業団の区域には、企業団の管路に加え、各構成市の独自の管路や工業用水管が淀川から長距離で敷設されており、エネルギー負荷が高く、非効率な状況となっている。また、そのいずれの管路も老朽化している状況にある。

企業団でも、過去には工業用水との協議が見送られた事例もあるとのことだが、今後は、企業団と各市の取水・浄水の利権や配水の使い方を再配分し、意図的に特定ルート「空」にして別ルートから融通することで、更新工事を加速すべきである。水道管更新は断水なくして進まないため、広域連携の枠組みの下で、こうしたネットワークの入れ替えを可能にするグラウンドデザインが不可欠であり、神奈川県に類するネットワーク再編の連携スキームを、阪神でも検討してはどうか。実行には様々な弊害があると思うが、今後の長期の水確保や更新費用も見据え、前向きな検討を行っていただきたい。

(委員)

利用者目線では、広域連携のメリット・デメリットが構成市ごとに異なり、水道料金が上がるのではないかという不安が強い。誰にとってもWIN-WINとなる均衡点を見出すのは難しく、ビジョンや掲げる題目は評価できる一方で、取組みの妥当性がわからないというのが率直な感想である。

(委員)

定期点検が義務づけられる一方で、人口減少により有収水量・利用料収入・技術職員が同時に減少し、自治体の柔軟な対応が困難になっている現状がある。ダウンサイジングや施設集約・撤去は長期戦であり、自治体の人事異動（数年周期）による担当変更や首長交代により、計画が頓挫しやすいという課題がある。国は2070年の居住地域縮小を可視化し、地域インフラ再生戦略のもと、広域化や人手不足時代を想定したマニュアルを提示しており、共同発注・協議会・協同組合などの連携手段、長期契約による団交の懸念や災害時のリスク管理までマニュアル化しているため、ご確認いただきたい。

また、お話しいただいたように、阪神水道企業団の広域化については、一部事務組合ならではの課題がある。現在、国が唱えている広域化は、どちらかと言うと自治体が行うような広域化になっているため、その点については区別して整理する必要があると考える。

(委員)

本懇談会は阪神水道企業団の経営を論じる場であり、広域化は、まず企業団の経営視点からあるべき姿を検討すべきである。国の政策や県水による小規模自治体支援の意義

は理解するが、他自治体支援のための経営一体化は、コスト増・受水費の上振れ等、利用者負担のデメリットを伴う一方、余剰水の受水拡大による収支改善などのメリットもあり、両面評価が不可欠である。広域化の選択肢は段階的であり、経営一体化に限らず、技術者派遣と対価取得等の軽い連携も検討対象とすべきである。まず、企業団として安定経営を確保するための要点と、地域への貢献可能な領域を整理し、そのうえで何をすべきかを判断する枠組みを持つべきである。

委員からの意見に対して、事務局から何か意見や質問はあるか。

(企業団)

様々な意見をいただき感謝する。

今回の広域化というテーマは、阪神水道企業団として今後の在り方を検討するために設定させていただいた。企業団は、阪神間の人口増加・産業発展による水資源不足を背景に、琵琶湖を水源として設立し、兵庫県営水道も周辺都市の需要増から整備されたという経緯がある。二重の用水供給という特異な地域特性を踏まえ、企業団が保有する水資源と人的資源を兵庫県民のためにどう活用し、県内で、どのように役割分担するかを、今後は議論していく必要があると感じている。

また、個人の意見とはなるが、必要なのは衛生的な水の供給であり水道ではない。このことを踏まえて、都市部と郊外部のそれぞれの水道について考える必要がある。人材面では、兵庫県内にまちづくり技術センターがあり、県内水道の課題をサポートする体制を整えている。

また、委員よりお話しいただいた民間の活用について、企業団においては入札不調や維持管理業務への受託者減少といった将来の不安があり、民間との対話を通じて、持続可能な解決策を検討していく必要があると感じている。

(委員)

国は水道・下水道で集約型・分散型を並行して検討しており、水道については、現在も将来も居住見込みがない場合に限り、計画給水区域の縮小が許容される。一方、計画給水区域内では、コストが高くても供給責務を維持し、運搬送水や分散型の手法への切替などで対応すべきという方針である。

区域外の広域化については、国の協議の中でも意見が分かれており、個人としては独立採算性を採用している以上、料金引上げを伴う拡大には反対の立場である。自立が困難な水道は、国の財政支援による福祉水道も検討するよう意見させていただいた。

(委員)

委員から水需要が減少する中での取組についてお話しいただいたが、阪神水道企業団では、水需要が計画値を上回っている。そのような状況で、国の示す広域化の方針に従

うことに疑問が生じる。直近の水需要について、なぜ計画値を上回る状況となっているのか。

(企業団)

水需要に関して、構成市の自己施設分を含む総配水量の評価は行えていないが、一因としては、構成市施設の稼働状況により、企業団からの受水量が増えていることが挙げられる。

(企業団)

広域化に関して、様々な参考となる意見をいただき感謝する。

阪神水道企業団の役割を検討するにあたり、メリット・デメリットを構成市という狭い視点で捉えるのか、あるいは兵庫県全体の広い視点で捉えるのかという線引きとバランスに悩んでいる。企業団として、デメリットばかりの広域化を行うという意図は全くないが、企業団としての将来像を一定のメリットを見込める範囲で検討すべきと考えており、この論点については、次回以降も継続的に意識・議論していただきたい。

(委員)

先ほどの話と重複するが、第一義的に阪神水道企業団は、自らの安定的な経営を全うすることを役割の中心に据えるべきであり、国や県の広域的視点は理解しつつも、デメリットの大きな広域化については、他の委員からの話のように、構成市から反対がされる懸念がある。したがって、広域的な支援は企業団に余力がある範囲で、段階的に検討・実施すべきだと考えている。全国を俯瞰した視点から考えることも重要と思うが、国には国の役割、県には県の役割、企業団には企業団の役割があり、まずは企業団の責務を確実に果たすことが優先されるべきだという認識である。

一方で、どこまでを企業団の支援対象・責任範囲とするかについては、グレーゾーンであり、その線引きは今後議論を行っていけばよいと考える。

(委員)

人材確保について、民間の採用競争が年々激化し、最近では修士1年・学部3年生が12月から面接し、2月に6割の学生が内定、4月にはほぼ全員決定する。このため、春の公務員募集には応募できる学生が誰もいない状況である。その対策として、合格の有効期間を複数年度にする制度や学校推薦制度の導入検討を提案させていただく。今後も、民間との競合が厳しくなる中で、「なりふり構わず」柔軟かつ実効的な施策を検討いただけたらと思う。

(企業団)

～資料説明【資料④】～

(委員)

報告書をご説明いただき、改めて昨年の収賄事件のことの重大さを認識した。

再発防止策について、修繕工事見積りの公募化や、複数人のチェックの導入等、様々な取組を進められているのは承知したが、これらの取組は人手不足の中で業務量が大幅に増え、現場を苦しめる恐れがある。事故防止と信頼性向上は不可欠だが、導入前に必要時間や負荷を具体的に評価し、可能であればチェックの仕方を工夫・変更するなど既存業務を大幅に増やさない改善を優先すべきであると考えている。目的は安全・安心な業務の確保であり、過度な追加業務で本末転倒にならないようご留意いただきたい。

(委員)

その他の項目で他に何かあるだろうか。無ければ事務局の方をお願いします。

(企業団)

次回の経営懇談会については、令和8年の6月頃をお願いしたい。なるべく早い時期に日程調整のご案内を行わせていただくため、ご協力をお願いします。

(委員)

以上で本日の懇談会を終了する。