令和５年度阪神水道企業団経営懇談会

【開催日時】令和５年 11 月 13 日（月）14：55～16：55
【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］
水谷　文俊　委員（座長）
伊藤　禎彦　委員
道奥　康治　委員
足立　泰美　委員
浦上　拓也　委員
井上　定子　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．懇談事項
３．その他

【配付資料】
・資料①　　阪神水道企業団経営懇談会（令和５年度第１回）会議要旨（案）
・資料②　　「経営戦略 2024」の策定に向けて

（企業団）
令和５年度第２回阪神水道企業団経営懇談会を始めさせていただく。
本日は６名の委員が出席されており、経営懇談会設置要綱第５条に基づく開催要件を満たしていることをご報告する。
それでは、企業長から挨拶をさせていただく。

（企業団）
大変お忙しい中、本日は経営懇談会にご出席をいただきまして誠にありがとうございます。
本日は前回に引き続き、経営戦略 2024 に関して、御意見を賜ればと思います。特に、昨今の水道事業を取り巻く環境や課題、次期経営戦略期間で取り組むべき事項、長期財政シミュレーションにおける物価上昇率等の前提条件などについて、御意見を賜ればと考えています。
今日の時点では、経営戦略 2024 の全体像はまだ固まっておりませんが、年明け頃には委

員の皆様方にお示しをさせていただいた上で、議会に説明をできればと思います。
本日も限られた時間ではありますが、どうぞよろしくお願いして冒頭の挨拶とさせていただきます。

（企業団）
企業長からの挨拶をさせていただいた。
座長に進行をよろしくお願いする。

（委員）
資料①に関して、令和５年度第１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に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。

（座長）
異議なしとのことで、当案で企業団のウェブサイトに公表させていただく。
続けて、懇談事項の「経営戦略 2024」の策定に向けてということで、事務局から説明をお願いする。

（企業団）
～資料説明【資料②】～

（委員）
説明の最後にあげられていた、懇談をお願いしたい事項を中心に意見をいただければと思う。何かあるだろうか。

（委員）
21 ページの長期の財政シミュレーションの主な条件の低位シナリオについて、物価の上昇率を見込まないとしているが、物価上昇率を見込もうという形のシナリオであれば、例えば 0.1%/年でも見込む方が現実味があるように思う。

（企業団）
あくまで低位のシナリオなので、現時点では、物価上昇率を見込まない考えであるが、ご指摘を踏まえて、構成市の事例なども参考に検討をしたいと思う。

（委員）
国土強靭化については、地域強靭化計画を各都道府県・市町村が策定している状況にあり、都道府県は全 47、市町村は 1,741 のうち 1,730 が策定をしている。国土強靭化は、一定の

オブリゲーションがあると思うので、その点が参考になると思う。水道事業に関わるものでは、防災・安全交付金というものがある。下水道の事例ではあるが、富山県富山市は浸水対策で 1,700 万円の補助金を申請している。

国土強靭化については、実施事例を基にしながら、阪神水道としてできることがあるかなと思う。

（企業団）

国土強靭化に関して、補助金や交付金、繰出金といった制度はあるが、水道事業は基本的に総括原価方式で運営しているので、国土強靭化にあたる費用をどこが負担すべきか、という議論になる。今の交付金や補助金では、要件に資本単価があり、全ての事業体が対象にならない状況にある。交付金についても、一定の繰出し基準はあるが、まずは各市町村に交付金が下り、その中で水道の優先順位によって交付金が当たるかどうかが決められる。現状としては、国土強靭化というのは水道料金の中で進めていく話になってきていると感じている。

（委員）

雨水公費・汚水私費という考えの下でいくと、発言にあったように大抵は確かに公費の部分は雨水を優先しており、そのとおりかなと思った。

しかし、そうなると、国土強靭化を一定進めていく中で、自分たちの管理体制の中で、自分たちがある程度財政負担をすることが前提になるので、方向性としては、今まで行ってきた内容と重なる形での国土強靭化になるだろうか。

（企業団）

目標に向かって進めていくものなので、どのように財政負担をするかによって、スピードやレベルが変わると思う。現状としては、企業団の強靭化については、停電対策や浸水対策については説明したような考え方で進めていこうと考えている。

例えば、停電時の水量に関して、今、国は平均給水量を目標としているが、企業団の計画では１日当たり１人 100Ｌ程度になる。半量程度の目標になると思う。基本的には停電が解消されれば、すぐに一定の給水ができるような状況は確保しておこうというイメージになっている。

（委員）

それ以上は難しいということになるのだろうか。

（企業団）

そうである。交付金や補助金をいただくことができれば、もう少しできることもあると思う。もしくは、水道料金を上げればできると思う。

（委員）

受水費の負担増は構成市に影響を与えることになると思う。

構成市の中で、例えば水道事業で一定、補助金や交付金を確保できるような事業があれば、そこにサポートする形で企業団が勧誘するという発想もあるのだろうか。今の話では、あくまでも構成市であれば交付金や補助金があるが、企業団にはないというのが前提にあると思う。構成市が一定、紐付けた対応を見つけていこうとしているところで、企業団をサポートする形での勧誘の可能性はあるのだろうか。

（企業団）
繰出金と同じようなイメージになると思うので、財源としては少し余地があるのかなと思う。

（委員）
企業団は一部事務組合であることを考慮すると、構成市の向いている方向にサポートするということ以外で国土強靭化に介入するのは難しいと思う。

（企業団）
例えば構成市のどこかが自市の水道の強靭化を進めたいとなった際に、その市に対して我々がサポートできるのではないかということだろうか。現在、構成市が５つあるが、一部の市だけがそうなるということも考えられる。

（委員）
そうなった場合は、そういう話し合いの場を作らざるを得ないかもしれない。

（企業団）
全体がそうなればということだろうか。

（委員）
そうである。

（企業団）
国に意見を申し上げようと動いているのは、国土強靭化は国の施策なので、国としてサポートをせずに、各水道事業体で進めて欲しいというのは、厳しいのではないかということである。
水道事業体にもそれぞれの優先順位があるが、それらを水道料金の収入の中でやらなければならない。今は強靭化のメニューではない老朽管の更新を先にやらなければならない。

（委員）
企業団同士で連携して意見しているのだろうか。

（企業団）
今のところ、企業団という枠組みの中でやろうとしている。

（委員）
実際に話し合いの場を設けたのだろうか。

（企業団）
話し合いの場というよりは、報告をしていこうとしている。

（委員）
分かった。

（委員）
長期財政シミュレーションについて、丁寧に色々なパターンを検討されており、また、施設整備について、計画的に考えられており、特に申し上げるとことはない。
先日、企業長とも一緒に盛岡の水道事業研究会に参加したが、そのときのテーマの一つに人材育成、人の確保というものがあった。
以前、阪神水道の資料を見たが、職員の年齢構成が割と歪であり、阪神水道自体の高齢化が進んでいるような状況にあると思う。そのような中で、向こう 10 年間で大きく人の配置も変わっていくと思う。先日の研究会でもこの先の 10 年を見たときに、日本の社会が大きく変わっていき、水道事業を取り巻く人材不足が非常に深刻になっていくだろうとしていた。水道事業を支えてきたのは人であり、これからの水道事業を支えていくのも人であるので、人をどうやって育て、周りの事業体と連携をどう深めていくのかを考えなければならない。
さらに、官民連携に取り組むということではなく、民間との意見交換もより深めていく必要がある。私たち学識に対しても、阪神水道は常々、これからの水道を担う学識者を何とか育成できないかという相談もいただいている。
水道を支えていく人をどう確保し、育成していくのかに対しての戦略は、どの程度考えられているだろうか。

（企業団）
企業団は今後、設備の更新需要が令和６年度以降に急増する一方で、令和９年度に施設をダウンサイジングする。その辺りを鑑みて、企業団としてどのように、人材の確保をしていくのがいいのか、定年延長の問題も実際に始まっている中で、将来における年齢構成をどうしていくのかということをまずは企業団として考えなければならない。
阪神地域のエリアの定義とはということもあるが、事業体毎ではなく、阪神地域のエリア全体で水道の人材を確保していく考えになると思う。企業団がどのような役割を担うのかは、今後、構成市との協議や阪神地域の最適化研究会の中で考えていくことになるのかと思う。
本日の資料にその辺りを記載できていないが、経営戦略 2024 をまとめるにあたっては、重要な項目であるという認識はしている。１月の経営懇談会で内容をお示しできればと考えている。

（企業団）
人材確保と人材育成について、補足である。
市町村と企業団で状況が違うが、人材確保に関して、市町村での採用については、大きいところは市全体で採用するので、それなりに人を確保できているが、小さいところでは、そもそも人を確保できない。一方、企業団の採用は、阪神水道はまだ何とか確保できている状況だが、市に就職する人が多いことに加え、企業団というのは何をしているのかが見えておらず、そもそもの認知度が低い状況にあり、年々厳しくなってきている。
人材育成に関しては、市町村の場合は、水道の人材も一括で採用しているケースが多いが、水道で人を育てても、すぐに優秀な人間は市長部局に異動してしまい、なかなか人が育ちにくい。さらには、先輩・後輩の関係もなかなか築きにくいという悩みもあるようだ。企業団の場合は、入庁した人材は、基本的に水道事業一筋になるので、水道には詳しい人間が育っていく。しかし、水道以外の一般的な行政の他分野にはなじみがないので、広い視野を持ちにくい。
人材の確保が特に深刻であり、今後、考えていくべき大きな課題だと思う。

（委員）
これまでに、阪神水道企業団の認知度の向上に繋がる取組みがあったのかは把握していないが、知られていないことは大きな課題だと思う。しかし、私の指導する学生の中には、水道の企業に就職したいという学生もいる。若い人たちにその存在、その役割、その将来的な必要性というものが理解されれば、就職したいと志してくれる学生はいると思う。そことのマッチングをできるように、何とか課題を乗り越えられるような仕組みをこれから考えていく必要があるのかなと思った。
具体的な方法のアドバイスはないが、私も可能な範囲で協力をさせていただくし、もっと水道の認知度を上げていかないといけないというのは、全国的な課題であると思うので、他事業体も含めてやり方を考えていければと思う。

（委員）
12 ページの経営改善の主な取組みの中で、平成 16 年から今まで職員削減が続いているが、今後は方向性が変わり人材を確保する時代になるのかなと感じたが、それらを踏まえて二つ教えて欲しい。
一つ目は、用水供給や末端供給、企業団や構成市と色々な立場はあると思うが、他事業体との人事交流はあるのだろう。実際にあるのであれば、どのように進めているのだろうか。
二つ目は、これだけの職員の削減をしてきた中で、人材を確保しようにも、普通の方法では難しいと思う。今ある人材を有効活用するという視点でデジタル化への取組みがあると思うが、どのように考えているだろうか。

（企業団）
一つ目の人事交流については、特に構成市との間で行っている。現在、神戸市と人事交流をしており、双方とも事務職の係長級を派遣している。神戸市とは、過去に、課長級を含め

た人事交流を行った実績もある。他には、尼崎市が土木の職員が不足していたとのことで、土木の職員を阪神水道からの一方の派遣ではあるが行ったことがある。尼崎市とは他に、課長級の派遣を受けた実績もある。企業団としても、末端給水のことが全く見えていないという状況にはならないように、人事交流を進めていければと考えている。

二点目の人材の有効活用については、デジタル化に関して、企業団として令和６年度から９年度のＤＸ推進計画というものを今年度中に策定するべく動いている。まずは、環境整備から始めて、段階的に進めていこうと考えている。

（委員）

今、国が問題認識しているのが標準化である。例えば、阪神水道は、構成市とのやり取りが多いと思うが、今後、仮に官民連携や公費化の方向に進むのであれば、企業団と構成市で同じようなデジタル化の標準化をしておかなければ、追加で費用が必要になることもあると思う。

愛知県豊田の方では、各市町が水平で標準化を図ったが、結果としてうまく機能していないという例もある。一方で、都道府県の誰かがリーダーになり、標準化を進めているところは、数年先には共有できるという状況にあり、本来のデジタル化の効率化がある程度見えてきている。

阪神水道もデジタル化を進めるのであれば、10 年後を見据えた標準化をしてもいいのではないかと思った。

（企業団）

標準化については、まず企業団内部での標準化を進めるべく動いている。

システム関係では、標準化プラットフォームというものがあり、経済産業省と厚生労働省が中心になり、数年前から進められているが、有用性が見えにくい部分もあり、企業団として参画ができていない状況ではある。しかし、例えば、公営企業会計システムにしても各事業体で同じことをしているはずであるが、それぞれでシステムを持っており、他には、給与表や賃金計画についても、それぞれで持っているという状況である。

（委員）

人材確保に関しては、民間企業の採用スケジュールが前倒しになっていることも異常だが、民間企業との競合関係になれていないことが大きな問題と思う。就職活動は、学部生は３年生、院生は修士の１年生が対象になり、12 月ぐらいから本格的に始まってしまう。つまり、12 月頃には、令和７年４月採用の募集要領などの情報を学生の目につくところ、例えばリクナビとかマイナビといった媒体に出ていないといけない。民間企業は、令和６年４月頃に、令和７年４月入社の内々定を出す。そこで競合して選考を行い、同時期に内々定を出せるようにしなければならないと思う。

本気で良い人材を確保しようとするなら、今までの方法では難しいので、抜本的な変更が必要になると思う。

（企業団）

企業団もリクナビといったような媒体は活用しているが、解禁日との兼ね合いもある。ご指摘頂いたように、早いうちから情報を発信していくことは、学生に企業団を選択肢の１つとして考えてもらうには必要であるということは認識している。できる範囲で対応を考えたい。

（委員）
インターシップは行っていないのだろうか。

（企業団）
行っているが、インターシップが採用に効果的かどうかというのは、いつも議論をしている。以前はそこまで効果的ではなかったと考えており、インターシップに参加をしていただいたものの採用試験を受けてもらえないということが散見されていた。
一方で、近頃は、インターンシップに参加した上で入庁している職員もおり、採用に繋がるケースが少しずつ増えてきているように感じる。今は、兵庫県のインターシップの制度かを利用して企業団に学生を受け入れている。積極的にインターンシップを受け入れたいと思ってはいるが、受け入れを増やすのも難しい部分がある。

（委員）
技術職と事務職は、同じタイミングで同じような形式で採用をしているのだろうか。
不足しているのはどちらの職種だろうか。

（企業団）
年に複数回採用を行っているが、１回目は同じタイミングで募集をかけている。
不足しているのは技術職である。

（委員）
先ほど説明のあった、人事交流ではどちらの職種が派遣されているのだろうか。

（企業団）
神戸市とは事務職員であるが、尼崎市とは一方的な派遣であるが技術職員である。

（委員）
昔、阪神水道は拡張事業ごとに人を雇っていた時代があり、拡張工事が終われば、施設の維持管理になるので、その方たちは次の違うところに転職したりということを繰り返していた。特に、昭和 40 年代の事業が終わったときが顕著であった。昭和 53 年から始まった５期拡張工事については、そのようなことはやめようということで、あまり人は雇わずにコンサルタントを活用したりし、人をあまり増やさずに工事を進めていったという経緯がある。そのときは、不足していた工事担当者については、各構成市から技術職員を何名か派遣していただいていた。考え方としては、今と一緒であり、企業団の工事量が谷間のときは各構成市に職員を派遣し、企業団が山になったときは構成市から派遣をしていただくということ

をしており、構成市間と阪神水道の人事交流というのは、以前からやっていた。
しかし、構成市も水道をずっとやられているという職員が減っていることや、そもそも技術職員が減っている現状がある。さらに、企業団は今後、仕事量が大変増えるような状況にあり、人を派遣することが難しく、以前のような構成市との人事交流というのは難しくなっている。他には人事交流の対象になることが多い40代前後の人間が少ないという状況もある。本来はもっと人事交流ができればいいが、このような現状がある。

（委員）
人材確保に関して、コンスタントにサスティナブルに新規採用していくというのは、企業団の組織サイズを鑑みると難しそうに思う。予算額だけ見ても大分変動があり、建設改良の業務量も結構波があるように思うので、波に応じて、不足分を補てんできるような、弾力性のある人事交流があればいいのではないと思う。
構成市との人事交流も一つあるとは思うが、特に技術系の人材を確保しようと思うのであれば、水道ビジネスに関わっている民間のゼネコンやメーカーも対象にして、柔軟な雇用形態を考えてもいいのではないだろうか。
新規採用の方法として、公募のように平たく人を求めて待ち構えるのではなく、ヘッドハンティングのように取りにいくのも手だと思う。

（企業団）
ご指摘のとおりと思う。水道事業に関わっている母数では、公務員よりは民間企業の方が多い状況と思うので、アウトソーシングをしながら工事を進めていく必要があると思うが、そこは比較的やってきたのではないかなと思っている。民間企業との人事交流はすべきだろうと思う。
一方で、懸念しているのは、民間企業側で水道事業に関わる人材が不足してきているのではないかということである。例えば、ポンプの入札にしても、応札する企業の数が減っているように感じる。民間業者も事業の選択と集中をしていっているところがある。今後、水道事業体側としては、できることを一生懸命に頑張っていくことになるが、民間企業の人材の確保というのは非常に大きな課題になっていくと思う。

（委員）
質問であるが、14ページに建設改良費の推移が示されており、およそ30年周期で山谷が来るという説明であったと思う。令和４年度、令和５年度までは実績の波を示されているが、それ以降の令和37年度までの波は、20ページに示されているように更新需要が増大する令和37年度に累積欠損金を解消するために波が来ている感じだろうか。過年度の実績の山のでき方と、それ以降での山のでき方が違うように思う。令和37年度で累積欠損金を解消するという考え方でいいのだろうか。

（企業団）
構造物について、法定耐用年数は60年であるが、企業団では、例えば非耐震性の構造物にコンクリートの強化等の耐震補強を施し、使用可能なものは60年以上使おうという方針

になっている。とはいえ、いずれ更新は必要になるので、令和 38 年度以降は一旦 100 年で更新しようとしている。なので、100 年間構造物の更新がなかったので、これまでは設備への費用が多かったが、今後は構造物の更新も出てくるよ。

（企業団）
設備と管路については、そこから手前の 30 年程度の建設改良費を年平均で割り当てて、各年度に計上している。設備の費用については、ご指摘のとおり、検証が必要であるかもしれない。

（委員）
周期が過年度と比較して長くなっていることが少し気になる。少し人為的にストーリーを作っているようにも思える。

（委員）
施設の長寿命化をある程度図った上で、ピーク時のアンバランスをできるだけ平準化したということでよろしいだろうか。

（企業団）
令和 37 年度以降はどちらかというとアセット的な考え方であり、それ以前は、次の更新が見えており、比較的確度のあるものと考えている。

（委員）
前程にその辺りを記載しているほうがいいと思う。

（委員）
水道事業は、環境課題に関連するかと思うが、前回の経営懇談会から半年ほど経っているが、この間にも幾つかの分野で新しい機運が出てきていると感じる。
脱炭素化に関して、先ほどの説明では、阪神水道としては省エネを粛々と進めていこうとしていると思う。全国水道研究発表会では今年度から脱炭素部門というのが新しくできて、４セッション 19 の発表があり、大半は省エネに関するものであったが、そこから一歩進んで、あるべき姿へ歩みを進めていこうでという機運が生まれつつある。
要するに、取水、浄水の上流化である。今年の 12 月に開かれた厚生労働省の有識者検討会は、このテーマだけが取り上げられた。さらに、水の安全保障会議でも主要テーマになっていた。会議では神奈川県の事例や愛知県の矢作川水系の事例が好例として紹介されていた。
阪神地域で考えると、琵琶湖の 85mの標高をいきなり全て利用するのではなく、段階的に考える選択肢がありうる。例えば、大阪市は浄水場が３つあり、庭窪、柴島の２つは標高２mから４m程度であるが、豊野浄水場は 40mある。庭窪及び柴島の機能を縮小して、豊野を増強することができれば、40mから配水できるようになる。
阪神水道が利用できる位置エネルギーはどの程度あるのだろうか。

（企業団）
そのような視点でいくと、一つの例として神戸市が上ヶ原浄水場の再整備事業を進めている。日量６万㎥から７万㎥規模の浄水場を新しく作るが、水源は千苅水源であり、自然流下で上ヶ原まで水が来て、自然流下で神戸市内に送る。結果として、阪神水道として一番エネルギーが必要な上ヶ原までの送水量が減ることになり、そのエネルギーの削減は構成市全体で共有できると思う。
阪神水道は猪名川浄水場と尼崎浄水場２つ浄水場があり、猪名川浄水場の方が若干上流側になるので尼崎浄水場よりエネルギーコストが低くはなるが、それほど大きくは変わらない。現在、水量の比率では尼崎浄水場と猪名川浄水場で３対１程度であり、令和９年度のダウンサイジングの以降は２対１程度になる予定である。しかし、エネルギー効率の観点から言えば、若干悪くなる方向にはなるとは思うが、冗長性を保つために水量のバランスを保つ必要があると考えている。

（委員）
取水施設はどうなのだろうか。

（企業団）
取水については、５期拡張事業のときに、上流から取水したいということで当時の方々が相当な苦労をされていたと聞いているが、結果的には今の地点から取水となった経緯がある。取水地点というのを変えるということは導水管も全て敷設し直さなければならないが、今後そのような機運ができ、将来的に可能性が生まれれば検討はしていく必要はあると思う。とはいえ、府県を跨ぐ話になるので、調整が非常に難しいとは思う。

（委員）
あるべき姿に進んでいこうという機運が高まりつつあるという情報共有であった。阪神水道としても、どのような姿がありうるかを持っておいてもいいかもしれない。

（委員）
経営戦略には、阪神水道のスタンスや姿勢を広報する意味合いもあると思う。国土強靭化や脱炭素にどこまで取組むのかを経営戦略で示す意味でも、ＳＤＧｓの 17 項目の目標とその下にぶら下がっているアイテムにタグ付けしていくこともＰＲの方法だと思う。あえて意識的にＳＤＧｓに紐付け、見えやすい形でアピールしてもいいと思う。これまでに経営懇談会でも大分ＳＤＧｓの議論はしてきたが、今一度、考え直してもいいかもしれない。

（委員）
24 ページに構成市における料金改定の改定状況の一覧があるが、どの市も将来的には水道料金の見直しの必要性があるような状況かと思うが、14 ページに示されている企業団のシミュレーションは、構成市の今後のビジョンに大きな影響があると思う。波及効果が大きい印象があるが、構成市に対してはどのように伝えていくのだろうか。

（企業団）
基本的に各市とも令和６年度スタートの経営計画等を立てられていっているが、これらの内容については、まずは課長級で協議をしており、管理者に集まっていただく会議の中でも主要なポイントについては段階的に合意を得ていっている状況である。具体的には、令和９年度に実施するダウンサイジングに伴う費用負担の見直しによって、現在の分賦金の二部制が変わるという内容、令和６年度からの次期財政計画において、分賦金の変動費単価が現行の 9.62 円から 12.08 円になるようなことや、分賦金の固定費部分については、147 億円で据え置くというような内容、分賦金の固定費部分について、今の状況が続けば、将来的には 147 億円の水準からの引上げを検討せざるを得ないという内容である。

（委員）
構成市の中には兵庫県営水道からの受水をしているところもあり、影響があると思うが、県営水道、企業団及び構成市で話し合いの場は作っていくのだろうか。

（企業団）
企業団としては県営水道との間には連携協定があるので、話をする場は持っている。しかし、具体的に、費用負担の見直し、次期財政計画に関してや 147 億円の水準を維持してというような話は、構成市とはしているが、県営水道とはしていない。最終的に経営戦略が取りまとまれば、県営水道とも話をしていく必要があると思う。また、現時点で県営水道から供給単価を引き上げるというような話は聞いていないが、物価高騰の影響は我々と同様あると思う。

（委員）
分かった。
末端給水は、コロナの影響や人口減少で家庭用の水の需要が減っており、工業用水も大口需要家の使用料が少なくなっている状況にある。そのような厳しい状況にある中で、どのように受水負担の増をシェアしていくのかなと思い伺った。

（委員）
その他に何かあるだろうか。よろしいだろうか。
多角的に活発な意見をいただけたと思う。ありがとう。
それでは、３番目のその他について、事務局よりお願いする。

（企業団）
次回の経営懇談会については、令和６年１月中旬から下旬頃に、引き続き、経営戦略 2024 の策定に向けてということで考えている。追って、日程調整のご案内を送らせていただく。
企業団では各種会議等についてはペーパーレス化を推進しており、次回より、紙媒体の資料の配付はせず、こちらでタブレットを用意させていただこうと考えている。宜しくお願いする。

（委員）
その他に何かあるだろうか。ないだろうか。
それでは、以上をもって本日の経営懇談会を終了する。どうも活発な議論をありがとう。

以上