

阪神水道企業団経営懇談会（平成 28 年度第 1 回）会議要旨

【開催日時】 平成 28 年 5 月 24 日（火）14:55～15:40

【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

西尾 宇一郎 委員

[阪神水道企業団]

山中 敦 阪神水道企業団企業長

安藤 伸雄 阪神水道企業団副企業長

その他、部課長級職員等

[事務局補佐]

谷口 信介 新日本有限責任監査法人
大阪公会計部 マネージャー

清水 真美 新日本有限責任監査法人
大阪公会計部 マネージャー

松村 隆司 新日本有限責任監査法人
インフラストラクチャー・アドバイザーグループ
シニアコンサルタント

【懇談会内容】

- 企業団の将来の方向性について
 - (1)経営懇談会の意見とりまとめ
 - (2)水道事業の広域連携推進の動き
 - (3)阪神地域の水供給の最適化研究会
- 水道用水供給ビジョンの見直しについて
 - (1)阪神水道企業団経営状況分析評価
 - (2)関係団体等の水道ビジョン策定状況
- その他

【資料】

- 資料① 第 6 回経営懇談会（H28. 3. 29）会議要旨（案）
- 資料② ビジョン（素案）作成に向けた経営懇談会の進め方について

- 資料③ 経営懇談会の意見とりまとめ（案）
- 資料③（別紙１） H28 多様な経営手法の可能性
- 資料③（別紙２） 広域連携（シナリオ仮設の概要パターン①～③）及び補足資料
- 資料④ 広域連携の推進について
- 資料④－２ 水道事業の広域連携の推進について（「公営企業」抜粋）
- 資料⑤ 【課長通知】水道事業の基盤強化に向けた取組について
- 資料⑥ 水道事業のあり方懇話会（仮称）について（H28.5.12）
- 資料⑦ 阪神地域の水供給の最適化研究会について
- 資料⑧ 経営状況分析評価業務結果概要（A4 項目別）
- 資料⑧（参考資料） 経営状況分析評価業務結果概要
- 資料⑨ 関係団体等のビジョン策定状況（H28.4）

【主な意見等】

（企業団）

本日も、お忙しい中、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。

さて本日は、これまで経営懇談会で御議論をいただきました「企業団の将来の方向性（将来像）」に関して、経営懇談会としての御意見をとりまとめていただきたいと考えております。

本日の資料の「経営懇談会の意見とりまとめ（案）」につきましては、佐々木先生に御作成いただき、他の先生方の御意見も、その中に反映させていただいております。

このたびの資料作成に当たり、佐々木先生には、何から何までお願いをしまい、改めて深く感謝申し上げる次第でございます。

また、本日は、広域連携に関する検討の国や兵庫県の動き等と、企業団として今年度実施いたします「水道用水供給ビジョン見直し」に関連する事項につきまして、御報告をさせていただきます。

本日も限られた時間ではございますが、御意見、御助言をいただきますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。

（企業団）

～資料確認～

（委員）

本日の私たちの主たる議題は、これまでいろいろ議論を行ったり、外部のコンサルに委託したりして検討を進めてきた、「企業団の将来の方向性について」経営懇談会としての意見をまとめることだ。この問題にあまり時間をかけたくなく、今日のうちにできれば、決

着をつけることができればよいと思っている。それに関連して、議題1の(2)と(3)で、「(2)水道事業の広域連携推進の動き」については、『公営企業』という雑誌に掲載された細見氏（前総務省自治財政局公営企業経営室長）の記事を事務局から説明してもらえないかと私から事務局に依頼したところ、「記事抜粋をスライドにまとめた資料④」と「雑誌をコピーした資料④-2」を準備してもらった。

我々の意見をとりまとめた後に、それらの記事や資料⑤の国の「通知」と我々の「とりまとめ」とが、どこが似通っていて、どこが違っているのか、確認しながら進めるのがよいかと思っている。

「(3)阪神地域の水供給の最適化研究会」については、これから会議に動きがあるのだろうが、懇談会の意見のとりまとめを具体化する中で、阪水や構成市の事務局の意見を合わせて、以前の外部委託シミュレーションよりも、より内部的で実現性の高いシミュレーションをしていく必要があると思っているが、その役割の一部を最適化研究会が担っていくと私は考えている。それについて、資料⑦でどのように動いているのかということの説明してもらおう。

それができれば、議題2「水道用水供給ビジョン見直し」について進んでいきたいと思うが、こちらは本日の主たる議題ではない。ビジョンの検討については、別に議論を行う場があるようなので、そちらの意見を伺いながら経営懇談会としては、それを聞いたうえで、意見を申し上げることになるだろう。進み方を確認しつつ、以降の議題となると理解している。

早速だが、議題1について事務局に説明をお願いしたい。

（企業団）

～資料説明【資料①、資料②、資料③】～

（委員）

前回の懇談会の後に、とりまとめを作成し、各委員にも確認してもらった。それがこの資料③になるが、現行体制を大きく離れていない案となっていると思うので、現実性に富むものと考えられると思う。「シミュレーション」という言葉が出てくるが、外部ではなく構成市等と事務局との間での内部的で現実的なシミュレーションが必要になってくるであろうということで、先ほど申したように最適化研究会はその役割の一端を担うことになるだろう。

先に外部委託で行ったシミュレーションについても、短期的で検討可能なものについては、我々のとりまとめに関連して活用が可能ではないか、ということも書かせてもらった。

資料③別紙1の図では、「第3段階」や「第4段階」の検討は、当面のとりまとめの対象からは外して、後日の検討とすれば良いだろう。その点で一つ気になったのは、「第4段階」が「中期」と書いているものは「長期」のミスプリントと思う。

委員の皆さんから何かご指摘があれば言っていただきたい。

(委員)

シミュレーション自体は終わっているのか。

(委員)

短期から長期のシミュレーションをしてもらった。その中でもパターン①～③は我々が射程としているものになる。活用できるものは活用していきたい。

(委員)

H27年度までのシミュレーションは既にあるのだが、それに加えて必要な部分はシミュレーションを行っていかうというものか。

(委員)

それは利害関係のある阪水と構成市の中で行った方が良いと考えている。

(委員)

私としては、シミュレーションがお金の計算だけで終わらないようにということを気にかけているが、まとめの中で言葉として挙がっているのでそれはいいのだが、コストとして計算されない項目もあるので、それは意識的に強調しておくことが必要だ。『非経済的要素並びに「公」としての役割』は、意識的に表に出すことをしないと、それらは後回しになってしまう。

シミュレーションのできないメリットもあるのではないか。例えば、用水供給事業の歴史的役割が一段落ついた段階では、用水供給から末端供給まで行うのは水道事業としてあるべき姿である。用水供給事業であっても、市民とコミュニケーションをとって、満足度等を事業に反映させていくのが好ましい。それができるようになるというメリットはシミュレーションでは出しにくいと思う。シミュレーション結果とともに、そういったことについても見えるようにしていただきたい。

(委員)

伊藤委員の言われたことは基本的には、我々の考えに非常に近いと思う。いろいろな手法や今後のあり方のメリット・デメリットを考えるときに、「非経済的な要素」も考慮に入れなければならないということだ。もしそれを強調するのであれば、資料③の⑥、⑦のシミュレーションのところで「非経済的要素」を加えてもらおうと良いのではないか。事務局にそのように工夫して手直しをしてもらいたい。

用水供給事業が利用者と接することが生むメリットについても、経済的効果以外の要素

になるが、シミュレーションのやり方の中には入ってくるものになるだろう。

それらについても、「とりまとめ」に加えてより良いものにしてほしい。

(委員)

どこかに「芯」がないことには、ぶれてしまうことがある。阪水の経営理念は「安心な水の安定供給の持続」だが、阪神水道企業団が企業としてどういったことを企業目標とするのかを一言で表し、それを実現しなければならない。例えば、企業団の本業に関係ない項目は外すことも必要だ。阪神水道企業団が目標とすべき経営理念をはっきりさせなければならない。理念とその下に項目が3つほど必要だろう。「安心な水の安定供給の持続」だけでは金額についても触れられていない。安くしていくことも考えていかなければならないかもしれない。

企業団の目的をはっきりさせておかなければならない。

(委員)

企業団を設置する時の主旨の中に、理念は入っているのではないか。

(企業団)

いつも申し上げているのは、水道法の「清浄にして豊富低廉」、それに加えて環境問題や経済問題の顕在化により「持続可能」という言葉が追加されつつある。安全な水の安定供給が一番重要だと思っており、それに比べると「低廉」は条件的なものになるだろうという理解をした上での理念となっている。持続の中には当然「低廉」も含まれている。それをブレイクダウンできるのかはまだわからないが、言われる主旨は理解したように思う。

(委員)

事務局は今の問題について意見はあるか。

(企業団)

次にビジョンをまとめる時には先生の見解も反映しながら、もう少しブレイクダウンしたことも理念として書ければと思っている。

(委員)

「とりまとめ」案の中に、企業団の経営理念を「将来に渡っても維持してやっていく」と書くか、「新たなものを加えたり、取り下げたりする」ことを書けば、将来像と関係すると思う。

(企業団)

阪神水道企業団が設立された経緯は、水需要に見合う水源が不足する阪神地域の維持発展に寄与するような水源を開発して水を送るというのを、もともとのビジョンや理念として事業を行ってきた。現状では水量の伸びも落ち着いており、これからは下がっていく。次の経営理念が必要になってきている様に考えられる。

(委員)

企業がどこへ向かおうとしているということ、何を基準に考えればいいのか。

企業の目的は儲けることであり、社会貢献である。阪神水道企業団は社会貢献の方が強いと思うが、この企業はどこで社会貢献していくのか、こういうことを考えている、ということが、今の経営理念だけでは、どこまでの範囲を含んでいるのかなど、わかりにくいところがあったので、意見させていただいた。

(委員)

資料③「意見とりまとめ」案は、これまでの経営理念を当然のものとして、更にそれが今後どうあるべきかという考えで書いている。基本的には継続するものになると思うが、ブレイクダウンしてみて、その中でも達成できているものには重点を置かず、新たな課題に重点を置くこととするなど、そういう書き方ができればおもしろいと思う。

(企業団)

先ほど話があったように、役割分担が出発点であり、その役割が一段落したところでその後どうするかということなので、理念なのか目標なのかぼやけるところはあるが、ビジョンの冒頭で柱として必要かもしれない。

最後にはユーザーがおり、役割を分担しながら満足度を高めてきたということだと思う。

(委員)

事務局と相談して修正したいと思う。

他になれば、議題1の(2)、(3)に移りたいと思う。

(企業団)

～資料説明【資料④、資料④-2、資料⑤、資料⑥、資料⑦】～

(委員)

我々の「とりまとめ」案と比べてそれぞれ何が違うのかということに興味がある。

私からそれを申し上げれば、細見氏の記事は、水道需要を担う主体として、地域全体をブロック単位化したものを考えている。「中枢都市圏」や「定住自立圏」という言葉を上手

く使いながら水道の「広域化」を図っていこうという意図が読み取れる。個人的には、それらの概念と水道の広域化・規模とは無関係であるように思う。本来は、「中枢都市圏」や「定住自立圏」を考える時に、水や交通のあるべき姿等の要素を考慮しながらブロックの単位を打ち出すことがあるが、我が国は必ずしもその様になっていないと思う。その様に考えると我々の考えと違っている。

「国の通知」については、あまりにも都道府県を重視しすぎている。主体が都道府県になっているが、我々の「とりまとめ」案の考え方では県に統合しようとは思っていない。都道府県が主役になるべきとも思っていない。重点の置き方が我々のものとは違っているように思う。

(委員)

通知文書の中で、安全性の高い水は料金も高いということを改めて納得した。そういったことは改めて納得してもらわなければならない。

(委員)

『「低廉」は「強靱」な施設を確保し、「持続」的に供給することを可能とすることを前提としている』ということだが、「低廉」が法制定時、果たして最初から前提とされていたかということが、非常に問題であると思う。個人的な意見では、その時々で「低廉」の解釈が異なってきたというべきだ。

我々学究がずっと主張してきたことが、今になってやっと国が主張して明らかになってきたと思う。今までは事実がねじ曲げられてきた。「水は低廉でなければならない」という論理が市民にも経済界にも政治家にもあった。

(委員)

持続するための費用が原価であるということが認められてこなかった。持続するわけがない。

(委員)

感想であるが、佐々木先生の言われるとおり、都道府県が強調されすぎている。公営企業の経営という観点からこのように書かれているのだと思うが、水の利用圏や流域圏といった観点から、「定住自立圏」なりのブロック単位を考えるのが本来の姿であり、兵庫県などの都道府県単位ではなく、琵琶湖水を利用している 1,400 万人の単位でやれるともっと良いのだと思う。

(委員)

次の議題へ移りたいと思う。

(企業団)

～資料説明【資料⑧、資料⑧-2、資料⑨】～

(委員)

経営状況分析について、説明をいただいた。これから新しいビジョンを作っていく時の基礎資料になってくるだろう。資料⑨は構成市を中心に各団体のビジョンの改定状況がわかる表になっている。

(委員)

連結損益計算書を見ると、阪水で儲けを出して、他で損失を出しているということか。どのような手法が使われたかわからないが、正確な分析ができているのかと疑問に思うところがある。

(企業団)

企業団と構成市の収益と費用の内、分賦金と受水費というように相殺できるものは除かれる。そういったものを算出して、阪水グループだけの損益を算出している。

(委員)

数字を導き出した根拠というものを知りたい。もし今わかるのであればお願いしたい。

(企業団)

基本的には、阪神水道の経費の中で、神戸市にかかった分などと抜き出し、構成市でも阪神水道にかかった分を抜き出して、比較している。

(事務局補佐)

連結という概念は難しい概念であり、本来は構成市からの詳細な情報が必要になるのだが、今回は簡易版ということで、公表資料をベースに作成させていただいた。

阪神水道にかかった収益や費用というものは、阪水の水、県水の水、自己水という受水割合ベースで簡易に算出させていただいた。それにより構成市の阪神水道に係る損益を抜き出したのが、資料⑧連結損益計算書の(A)だ。それが、実際の構成市の損益(B)よりも成績が上がっているという結果を出させていただいた。

(委員)

それでは、表の営業費用には阪水の受水費や各構成市の固定費の部分も含まれるという

ことか。

(事務局補佐)

そうなる。どこまで詳細な分析ができたかということはあるが、これから実際にビジョンの話をする中で、数字を正確なものに置き換えてみて結果はどうなるかなど、発射台として簡易に作成させていただいたものになる。今後は、議論が発展する中で、構成市にも資料を頂戴しながら考えていく必要がある。

(委員)

本当にこのとおりであるなら、阪水で儲けて、他で損失を出していることになる。詳細の分析が必要であるが、確かにそうかもしれない。納得できる。

(委員)

後日、もう少し詳細を説明いただきたいと思う。
他に何かあるか。

(企業団)

次回懇談会について説明させていただく。次回は7月上旬で日程調整させていただく。
意見とりまとめ案について最終の確認を行いたい。また、ビジョン見直しの骨子がまとまりつつあると思うので、説明させていただく。昨年度、施設整備長期構想について案をまとめたので、あわせて説明をさせていただく。

(委員)

少し早いですが、他に何もなければこれで終わらせていただく。ありがとうございました。

—以上—