

## 阪神水道企業団経営懇談会（平成 29 年度第 1 回）会議要旨

【開催日時】 平成 29 年 9 月 8 日（金）10:00～11:50

【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

道奥 康治 委員

[阪神水道企業団]

谷本 光司 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

### 【懇談会内容】

#### 1. 確認及び検討事項

① 阪神水道企業団経営懇談会設置要綱の確認

② 今後のスケジュール

#### 2. 今期の経営懇談会における「懇談テーマ」について

#### 3. 報告事項

① 阪神地域の水供給の最適化研究会について

② 兵庫県水道事業のあり方懇話会 中間報告

③ 阪神水道企業団宝塚市通水開始及び創立 80 周年記念情報交換会

### 【資料】

- ・資料① 平成 28 年度第 4 回阪神水道企業団経営懇談会会議要旨（案）
- ・資料② 阪神水道企業団経営懇談会設置要綱
- ・資料③ 今後のスケジュールについて
- ・資料④ 阪神地域の水供給の最適化研究会について
- ・資料⑤ 兵庫県水道事業のあり方について 中間報告
- ・資料⑥ 阪神水道企業団宝塚市通水開始及び創立 80 周年記念情報交換会
- ・資料⑦ [参考] 水道用水供給ビジョン 2017（案）及び概要
- ・資料⑧ [参考] 兵庫県水道事業のあり方について 中間報告

## 【主な意見等】

(企業団)

一言、御挨拶を申し上げます。

出席の皆様におかれましては、引き続き経営懇談会の委員を引き受けていただき、本日はお忙しい中、御出席いただきありがとうございます。

本日は平成 29 年度第 1 回経営懇談会ということで、まず、再整理をした設置要綱と今後のスケジュールを御確認いただきたいと思います。

その後、今期の懇談テーマということで、事務局で整理しているキーワードも参考にしながら御議論賜りたいと考えている。

また、阪神地域の水供給の最適化研究会の進捗状況、兵庫県水道事業のあり方懇話会中間報告についても報告したい。

限られた時間ではあるが、貴重な御意見を賜りたい。

(企業団)

～資料確認～

(委員)

なかなか日程調整が合わなかったということだが、9月に入りさわやかな気候になり、ある意味では、よい時期に開催できたと思っている。

まず、次第の最初にある「設置要綱」の確認ということで、実質的な内容の検討は前回で終わっていると思うが、改正内容について事務局から一応説明をお願いしたい。

(企業団)

改正内容について、以前は要綱と細目という形で整理していたが、要綱の方に集約している。細目から要綱に追加したものが、「第6条（会議の公開）」、「第7条（会議の傍聴）」、「第8条（会議録）」であり、要綱の方で明確化することにより再整理している。

なお、下線を引いている箇所について、先生方に事前に確認した内容では「定足数」ということで経営懇談会が委員の半数以上の出席がなければ開催できないという内容であったが、柔軟に対応ができるようにということで、「原則として委員の半数以上の出席により開催するものとする。」という表現に修正している。

仮に急遽、委員が欠席となり、半数以下の出席となった場合でも、意見や助言を賜ることができるよう最終的に表現を修正したものである。

(委員)

この条文を文字通り読むと、「原則として」という表現があるが、半数以上の出席により開催するというので、事務局は委員の半数以上から出席の返事があった場合に、開催す

と思うが、急遽、委員が欠席となった場合、流会になることが懸念される。以前、国の審議会で経験があったが、出席者が定足数を満たさなかったときに、「勉強会」という名目で、事務局が関心を持っている時事問題等を議論したことがあった。

経営懇談会においても今後このような対応をすればいいと思っているが事務局はどうか。

(企業団)

審議会の場合は、最終的に答申を出す際に過半数の議決が必要になるので、定足数が絶対的に必要になっている。事前の調整では、できる限り多くの委員が出席できるようにするが、万が一の場合に経営懇談会が開催されないのは、もったいないと思うので、「原則として」という文言を加えたものである。

(委員)

「原則として」ということは、半数の出席者がいない場合でも、勉強会にせずに、経営懇談会自体を開催するという事ではないのか。

(委員)

事務局の方はどのように考えているのか伺いたい。

(企業団)

「原則として」という文言を加えたことにより、勉強会ではなく、経営懇談会自体を開催することができると考えている。欠席の委員に対しては別途、対応させていただく。

(委員)

事務局から説明があったが、これについて、他の委員から何か意見はあるか。

(企業団)

審議会ではなく、懇談会ということなので、問題ないと考えている。

(委員)

それでは資料③「今後のスケジュール」について事務局から説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【資料③ 今後のスケジュールについて】～

(委員)

「今後のスケジュール」について各委員から何か御意見もしくは御質問があればどうぞ。

(委員)

「ビジョン」についてパブリックコメントを実施しているとのことだが、「どのような意見が出たか」、「類型化するとどのような傾向があるか（どのような意見が多かったか）」、「ビジョンのどの部分を修正したのか」以上の3点について、どこかのタイミングで経営懇談会にも報告してほしい。

(企業団)

了解した。

(委員)

次の議題は「今期の懇談テーマについて」とのことだが、委員会として受動的に意見を出すだけではなく、できれば任期中に「独自のテーマ」を設定して議論をしたいと考えている。我々外部の者は企業団とは違う視点を持っていて、これが経営懇談会の存在意義になっていると考えている。事務局からの提案に加えて「懇談会独自のテーマ」を議論するということで、答えはどこまで出るか分からないが、答えを集約できなかった場合には、次期にテーマを繰り越す方法もあると思うし、集約できなかったとしても何かの役に立つかもしれない。

そのようなこともあり、「独自のテーマ」を持ちたいと思っている。これまでの事例では、「アニュアルレポート」があり、これはイギリスの公企業を例に懇談会が提案したもので、現在、実現している。

開催に際して事務局と打ち合わせを行ったが、その際に事務局からは、「公共性」に絡んだ案を提案してもらった。何か検討するための材料はあるかということで、これまでの経営懇談会の議論を振り返って、「公共性」に関連したキーワードをピックアップしてみようということになった。

事務局の方で案としてまとめているようなので、委員に配布及び説明をしてほしい。

(企業団)

資料説明

(委員)

大きくは3つに分かれていると思う。

1つ目のキーワード「水道用水供給事業」について、我が国においては、水道の問題は末端給水の方に重点を置いて研究が進んでいる。企業団は卸売である用水供給事業者であるが、そのような事業者は我が国においてそれなりの数がある。それらを横断的に考えた場合、用水供給事業特有の問題というのがあり、実際これまでも費用負担等の問題ということで懇談会でも話があったと思う。

そのようなものを用水供給事業特有の問題として、他の卸売事業者との横断的な視点で

まとめることができないかということで、抽出してもらっていると思う。

次のキーワードは、「C S R (Corporate Social Responsibility)」ということで、「経済性」だけではなく、「非経済的観点」、「公共性」という観点からの提案だと考えている。

3つ目のキーワードは「水資源」ということで、これは重要なテーマだが、壮大なテーマであり、懇談会の手には余るかもしれない。

もし、4つ目のキーワードを付け加えていいということであれば、「公営企業」に対して、特に総務省の方から様々な通知が出されている。特に最近のキーワードでは、「経営の抜本の見直し」とか「経営戦略」といったものがある。水そのものではなく、地方公営企業全体に関わることで、「国の動向」、すなわち、国が公営企業に対して何をやろうとしているのか、国の通知等を踏まえながら、ここで研究していくことは企業団に対しても意義があるかもしれない。

以上の4つの中から研究したいテーマ、他に提案するべきテーマ等があれば御意見をいただきたい。今日テーマを絞ることができればありがたいと思う。そして、どのテーマにしてもある程度資料がないと議論が難しいので、事務局とも相談してある程度議論ができる資料がそろえば、資料がそろったテーマから当面議論してもいいと思う。

なお、2つ目のテーマについて、一般的に経営学では、「C S R (Corporate Social Responsibility)」というが、最近、ジャーナリズムでは、「S D G s (Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標))」ということで、これは2年前に国連総会において全会一致で決まったことである。「持続可能な開発目標」、「Goals」ということで複数形になっているが、これは主要な分野が17あるということで、環境や生物多様性等があるが、17の大きなテーマを掲げて、その分野の中でそれぞれ具体的な個別のテーマを設定している。それを合わせると全体で169項目程度に分かれる。達成を目指していかなければ人類に未来はないということだが、水に関係する項目も結構多い。テーマによっては資料が豊富なので、資料をダイジェストしながら研究を行うという観点では実施が簡単だと個人的には考えている。

なにか、質問又は意見があれば。

(委員)

S D G s、「国連開発目標 2030」だが、国連ということで、全世界を対象に非常に水に困窮している地域を踏まえて作成されている。そのような観点からは阪神の水道事業に合致するか疑問があるが、「サステナビリティ」というキーワードはこれからどのような事業にも求められると感じている。

今まで「サステナビリティ」は開発に対する持続可能性ということで、「開発」に対する「対案」的な位置にあったと思うが、そのような中で「サステナビリティ」の要素としては、「自然共生」と「資源循環」、「低炭素」と言われていた。しかし、現在は特に災害社会であり、これらに対して「レジリエンシー」が担保されないのでは3つは維持できないということになる。企業団においても南海トラフ地震等を想定して、施設面の「レジリエンシ

一」を検討してきたが、「サステナビリティ」や「レジリエンシー」ということで「ハード面」だけの「レジリエンシー」ではなくて、「マネジメント面」ということで、災害が起こった場合の企業団の組織としてのマネジメントについて議論があってもいいと思う。

(委員)

私の理解では、水資源の中の「幅を持った」システムということで国の方でも先にいろいろと議論をしたことがある。

(委員)

幅を持ったという意味では「リダンダンシー（多重性）」ということだと思う。

(委員)

「サステナビリティ」という話は「公共性」にも「水資源」にも関わると思う。あえて限定しなくてもいいかもしれない。

(委員)

それはもう少し広い範囲、あるいは水道事業全体が抱える課題で、すぐに議論が発散する可能性があり、バランスが難しいと思う。

テーマとしては、「公共性」や「国の動向」にも関わるが、社会インフラ全体のサービス水準を維持するのが難しくなっており、日本の水道業界が真剣に検討すべき課題として、「どの程度のサービス水準を維持するのか。」ということと、それに対する「市民の負担」、これが日本の水道事業全体の問題となっている。

料金ということでは、日本政策投資銀行が見積もっており、今後 30 年間で全国平均 60 パーセント値上げしなければ、持たないということになっている。それは 30 年で止まるわけではなく、その後も上がり続けるということである。水道業界としては、アセットマネジメント等の観点から市民に理解を求める立場だが、あるアンケート調査では、人口減少が続く自治体において、移住する理由としては、公共交通機関の廃止よりも、水道料金の大幅な値上げの方が若干多い結果になっている。どこまで、国民負担、市民負担が求められるのか、社会インフラのサービス水準と市民負担の許容範囲は水道業界として考える必要がある問題だと考えている。

用水供給事業というよりは末端給水における問題とも考えられるので、企業団の枠を飛び越えるかもしれないが、議論する意義はあると思う。

(委員)

企業団は用水供給事業ということで、卸売を行っているが、末端給水に対して決して無関係ではないと思う。価格の問題のみに重点を置くよりもむしろ重要なのは、今後の「サービス水準のあり方」だと思う。一般家庭に対して、どれくらいの質と量が求められるの

か、そのような観点で5番目の問題として取り上げるのは面白いと思う。

今まで自治体の行財政改革に関わってきた。最近総括を行い、検証を実施したが、期間が経過すると効果が小さくなってきている。それは当然の話で行財政改革の実績は基本的に「貨幣額」で判断している。そうすると一番簡単に効果を上げることができるのは「人件費の削減」ということになり、簡単に数値が出る。さらに「民間委託」ということで、これを委託することにより人件費が削減されるので、それも効果になる。さらに資産の「売却」についても、簡単に「効果額」として表示することが可能となる。しかし、一度行うともう売却するものがなくなり、効果が出なくなる。つまり、永久に続くのではなく、どこかで頭打ちになる。「効果」という観点では、貨幣で算出できないものを除外すると徐々に減ることになる。

貨幣で測定するという考え方を一度止めて、市民に対しての「公共サービス、市民の福祉の満足度等」を行財政改革の柱とすることが今後の一つの大きな柱になると思う。そのことと、今後の水を中心とした社会インフラのサービス水準のあり方は関係があるかもしれない。

もしかしたら今までの我が国の水の使い方は贅沢だったのかもしれない。統計でも現れているが、イギリスの水の使い方は日本と比べて非常に少ない。日本は戦後アメリカと同じような水の使い方をしたが、イギリスはそうではなく、節水を続けていた。私は、留学時にも、現地の人はそれが当たり前となっていたことを実感した。

このような観点から「今後の負担とサービス水準」は大きなテーマになるかもしれない。

(委員)

「社会インフラのサービス水準と市民負担」について、市民には分からない部分があると思う。すなわち、安ければいい、値上げを実施しない範囲でサービス水準を維持できればいいということだけであって、水が止まることまでは想像できないと思う。

市民に対してこのままではまずいということを知らせる努力をしていかなければならないと考えている。しかしながら、用水供給事業である企業団の経営懇談会でこのようなテーマをまとめるのもどうかと思う。

また、末端給水事業の研究は多いが、用水供給事業に対する研究は少ないということで、「用水供給事業についての横断的な研究」もいいと思う。

また、「企業性（経済性）」についてとあるが、「企業性」は、「営利性」と同じような意味だと思うが、企業団ではあり得ないことだと思う。「企業性」は利益を獲得して株主に配当することだと考えている。

「公共性」と「経済性」という観点では、「公共性」について、いいものを安く供給するという意味でとらえるのであれば、企業団は「経済性」を追求することでそれを達成できるのではないかと感じている。

(委員)

「公共性」と「企業性」や「経済性」は難しいところだと思うが、公営企業の場合は、「企業性」や「経済性」を狭い意味で独立採算や収支を合わせることに理解し、「公共性」について、それを度外視した場合ということで理解をすると「公共性」と「企業性」や「経済性」が対立すると考えられなくもない。

(委員)

対比としては、このような考え方だと思う。水を持続して供給するための利益は必要だと思うが、それを超えた「利益追求」という意味での「企業性」は、公営企業には合致しないと思う。

「経済性」について、公共物を提供している事業体は、「経済性」を追求することで「公共性」も波及していることになるので、「経済性」は「公共性」の一部ではないかと考えている。

(委員)

「経済性」と「公共性」については、引っかかる部分があった。「利潤追求」という意味での「経済性」は公営企業にはないと思うが、公営企業としての「経済性」は続けなければならないと考えている。そのような観点では行財政改革の効果計測の話も5年、10年という期間で測定をしたから効果が計測できなかったのだと思っていて、本来「経済性」の評価は100年等さらに中長期的な視点で考える必要があると思う。

そのような視点で考えると、公共事業は、災害によって発生する経済的ダメージを抑制することになるので、中長期に考えれば「経済性」を追求していることになると思う。

どのような時間軸で計測するかで経済的価値は変わってくるかもしれない。

(委員)

簡単に言うと「CSR」における「非経済的観点」というのは「環境」問題とか、「文化」、「地域貢献」その他もろもろのものである。

(委員)

本来は人間社会にとって利益だが、それを考えていくということか。

(委員)

そうである。大体意見は出そろったと思う。この中で事務局の方で材料が整うような段階になれば一度議論して、次にまた別のテーマで議論する形でもいいのではないかと考えている。



(委員)

「水道法改正」の考え方についての議論もあるのではないかと考えている。

(委員)

これは国の動向とも絡むかもしれないが、事務局としては資料を集めることが簡単ではないかと思う。

それでは次の「報告事項」について事務局から説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【阪神地域の水供給の最適化研究会について】～

(委員)

今の説明を踏まえて、委員の方から意見または質問があればどうぞお願いします。

(委員)

拠点化のデメリットとして記載されている「水道行政から外れる」ことについてどのようなことなのか伺いたい。

(委員)

最適化ということで、それぞれ3つのワーキンググループがそれぞれの目的関数を最適化しようとしている。それぞれの目的同士が相互に関係していると思うので、そのことを考慮した全体的な最適化が必要になると思う。

目的関数同士が独立しているのであれば個別に実施すればいいと思うが、実際はそうではなく、全てが密接に絡んでいると思うので、ワーキング間の調整については、どのように行っているのか、伺いたい。

(委員)

感想だが、ハイブリッド型とオンリー型の評価額はほぼ同じだと思った。しかしながら、人件費等を含まない前提条件ということで、やむを得ないと思うが、実際は分からない部分があると思う。

逆に言うと、ほぼ誤差の範囲に収束しているということで、あまり極端な数値が出なくてよかったのではないかと考えている。

(委員)

運営体制のワーキングが「休止」になったのは、残念だと思う。なぜこのようになったのか考えると以前、企業団の「将来像」で申し上げた「時間」というファクターがあまり加味されていないような研究会になっているからではないかと思う。特に運営ワーキング

は「長期的」な検討が必要であり、「短期」ではできない。それに対して、「水質」は比較的短期で可能だと思う。そして次に「施設」、最後に「運営」ということになると思う。「運営」体制は最初から難しいと分かっていたと思うので、同時に始める必要があったのかどうか疑問に感じている。

まず、短期で実施しやすい水質検査を全員で最初に検討する。もしくはある程度の段階で施設を並行するという形でもよかったと思う。

また、この研究会は「経済性」を中心に行っていると思う。理念的にいうと、コストは高いけれども「環境にやさしい施設配置」もあると思う。また、リスク対応でコストはかかるが「強靱な施設」というものもあるだろうし、逆に壊れやすいが「回復が簡単な施設」もあると思う。「経済性」だけではない、コストファクターもいろいろとあると思う。

以前、環境に配慮した施設配置について、別の団体で勉強会をしたこともあったと思う。

(企業団)

「水道行政から外れる」については、「職員の検査員化」ということで、水質検査に特化した場合、水道事業から外れてしまうのではないかとということでデメリットとしたものである。

3つのワーキングの関連について、組織的には各ワーキングの上に、課長級で構成される全体会議がある。また、経営部門の担当者が各ワーキングにオブザーバーとして参加することで全体を関連させている。

(委員)

それでは次の「報告事項」について説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【兵庫県水道事業のあり方について 中間報告】～

(委員)

今の説明に対して、意見や質問はあるか。

(委員)

地域の活性化ということを考えると、人材を中央から地域に分散させる傾向にあるが、これは、中央でコントロールするようになる。国の地域活性化は、人材を過疎地域の要所に分配するような方法だが、水道事業はそのようにはいかないのかと感じた。

(委員)

県営水道の位置付けに関する部分について、兵庫県には市町村の役割を補完し、広域的に事業を行っている団体として、企業団と兵庫県営水道があるが、両者の役割分担が気に

なった。

(委員)

あり方懇話会で議論の対象となっている水道は、簡易水道以上の施設なのか伺いたい。

(企業団)

そうである。

(委員)

いわゆる「飲料水供給施設」ということで、水道法の適用を受けないような水道施設があるが、それらの施設に対して県はどのような立場なのか伺いたい。

厚生労働省の研究委員会の中では「飲料水供給施設」についても検討の対象にする方向に転換している。水道法の適用対象外なので、本来は検討の対象外だが、非常に数が増えているため、無視できない存在になっている。

(企業団)

県北部の方では、地域別協議会において飲料水供給施設を含んだ議論が出てくる可能性がある。提言の中ではそこまで踏み込んだ議論は今までなかった。

(委員)

それでは、次の資料について、説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【阪神水道企業団宝塚市通水開始及び創立 80 周年記念情報交換会】～

(委員)

今の説明に対して、意見や質問はあるか。

(委員)

他になにか「連絡事項」はあるか。

(企業団)

現在、決算の数値が確定しつつあり、11月から12月にかけて決算議会がある。決算の報告を行うと共に、費用負担の見直しについても作業を進めているので、その辺りについて、年末又は年明け位に日程調整を行い、次回経営懇談会を開催させていただきたいと考えている。

(委員)

他になにか「連絡事項」はあるか。特にありませんか。  
それでは、以上で経営懇談会を終了したい。

－以上－