

阪神水道企業団経営懇談会（平成 28 年度第 3 回）会議要旨（案）

【開催日時】 平成 29 年 1 月 13 日（金）14:00～15:30

【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】

- 平成 27 年度決算について
- 報告事項
- その他

【資料】

- 資料① 平成 28 年度第 2 回阪神水道企業団経営懇談会（H28. 7. 22）会議要旨（案）
- 資料② 平成 27 年度決算の概要
- 資料③ Annual Report ー経営レポート 2015ー
- 資料④ 決算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見一覧
- 資料⑤ 企業団の供給点における必要水量に関する調査結果について
- 資料⑥ 阪神水道企業団の基本理念と経営方針について（案）
- 資料⑦ 水道用水供給ビジョン改定に向けた動き

【参考資料】

- 水道産業新聞掲載記事（H28. 12. 8）

【主な意見等】

（企業団）

本日は、まだ年始めのお忙しい中、経営懇談会に御出席をいただき、誠にありがとうございます。
させていただきます。

さて、企業団では、昨年末に開催されました企業団議会において、平成 27 年度決算を認

定していただいたところです。

本日は、平成 27 年度決算に関しまして御報告させていただきますとともに、現在、改定検討委員会を設置して作業を進めております企業団の水道用水供給ビジョンの改定に関する検討状況等につきまして、御報告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)

本年もどうぞよろしく申し上げます。

経営懇談会は 2 時間での開催が通例ではあるが、本日は委員に急用が入ったこともあり、15 時 30 分の会議終了を目指して、ご協力をお願いしたい。出来るだけ効率的に進めていきたい。

次第の 1 つ目として「平成 27 年度決算について」ということで、いくつかの資料が関連するようだが、事務局に説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【資料② 平成 27 年度決算の概要】～

(企業団)

～資料説明【資料③ Annual Report ー経営レポート 2015ー】～

(委員)

「経営レポート」の類似団体比較については、何年か前に我々がこういった資料も付けて欲しいと要求したことで、実現したものだと思う。

(企業団)

～資料説明【資料④ 決算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見一覧】～

(委員)

資料④については、各構成市議会が決算やビジョンについて、意見を出したものになると思う。ビジョンについては、また後で触れたいと思う。

以上の決算に係る資料について、質問や意見があればお願いしたい。

(委員)

1つ確認だが、累積欠損金の解消は何年になる予定なのか。

(企業団)

平成 39 年度の予定である。

(委員)

「経営レポート」の P35（行動計画 16 「組織の状況に係る検証・評価・見直しを継続する。」）と P39（行動計画 24 事業連携について、構成市とともに研究・検討する。）の進捗状況に「△」が記載されており、出来ていないということだと思うが、経営レポートを継続する中で、「○」と「△」の付け方は整合しているのか。P35 や P39 のような現在進行形の課題に対する評価になるのだが。

(企業団)

平成 27 年度の検証になるので、P39 に関しては、最適化研究会を設立したに留まるので、「△」とさせていただいた。目標としては、「研究・検討を行う」なので、まだ出来ていない。平成 28 年度は「○」で良いかもしれない。

(委員)

今までの評価方法と変わらないということか。

(企業団)

平成 23 年度からの流れを踏まえて「△」としている。整合するものと考えている。

(委員)

他に何かあるか。

(委員)

阪神水道企業団の新しいビジョンを作るための委員会の委員長をやらせてもらっているが、経営レポート P23 からの部分で、現在の水道用水供給ビジョンがあり、5つの目標から、アクションプランの評価を行っている。事業の性格からして、継続的にやっていくものになると思うが、現行のビジョン・アクションプランの評価を基にして作り変えていくのだと思うが、ここで評価されたものが、どのように新ビジョンに反映されているのか教えてほしい。新ビジョンの委員会でもその辺りは詳しく聴いていない部分になる。アクションプランに掲げたことで、「達成出来たので、この項目は削除する。」とか「継続します。」とか「目標を変更します。」というものがあれば教えていただきたいと思う。

(委員)

今言われたのは、それぞれの具体施策に対する評価や実績がどうなのかということ、総括していた方が「新ビジョン」に繋がるだろうということだと思ふ。

(企業団)

ビジョンに関しては、本年度改定作業を行っており、経営懇談会でも昨年度からその方向性について議論いただいている。内部でも経営レポートを毎年作成して、その中でアクションプランの評価を行っている。その辺りを各係と議論・総括して、内部で取りまとめている。次の具体施策についてもどうあるべきか、議論を行っており、それを受けてビジョンに方向性を示していく予定である。関係性についても議論をして進めているところである。ビジョン改定検討委員会では、その中身まで説明は出来ていない。

(委員)

要するに、ビジョンの委員会が昨年9月に発足していて、その中で見直しを進めていくことになるという説明だと思ふ。

(企業団)

作業としては、前の評価を行って、次の行動計画（アクションプラン）を議論していくことになる。しかしながら、ビジョンには行動計画までは入らないので。

(委員)

他に何かあるか。

(委員)

2点よろしいか。決算概要について、水源水質の状況については簡単に報告いただいているが、水質事故について気候変動で経年的に淀川水系の硝酸態窒素などの項目の数値が上昇していたり、貧酸素が進んでいたり、変化を抑えることが出来ない問題、あるいは、原水水質の変化を受けて、浄水や施設を対応させるなどの視点も必要ではないか。変化が緩やかなので、毎年反映させることは難しいかもしれないが。

それから、水道事業なので、どうしてもCO₂排出にも関係してくると思うが、低炭素化に対して東京都などは要綱を改正して、取り組みが進んでおり、昨今のパリ協定でも「脱炭素化」といった厳しい方向に変わってきている。世界の動向なども反映させていく必要があるように思う。

また、昨年から労働環境の話が世の中を騒がせているが、阪神水道のビジョンではもっぱら職員の資質向上に係る記載がなされているのだが、大学でも就職する学生に対して、労災や労働管理の研修会開催が求められており、それに敏感に反応するのが良いかわからないが、これからもこのような問題は起こり得るものであり、行動計画に盛り込むことも

必要ではないか。職員能力の開発や研修、人事管理の適正化といった資質向上に関することは記載されているが、当然人員削減の問題もあり、それに伴う労務管理といったケアも考えると、効率向上にも繋がるかと思う。厳しくなり過ぎると作業効率は落ちる。

(委員)

「経営レポート」の P50 にある課題（研修時間等）になるだろうか。

(委員)

新たにそのグラフを作成するまでもないが、行動計画に盛り込むことは可能と思う。

(委員)

今指摘があったのは、1つは水質に関わることで「経営レポート」の P6、決算概要の P4 に記載がある内容になる。淀川水質が経年的に変化していることについての対応について記載してはどうかということ。それから、低炭素化ということが言われてきたが、東京都などでは既存の施設の再配置ということを経済性だけではなくて、環境負荷という観点から見直していることや、パリ協定の内容踏まえると、「低炭素化」ではなく排出自体が問題であるという世の中の流れになってきている。

もう1つは、労務管理に関して「経営レポート」の P50 に関わることをおっしゃったと思う。

以上2点について、今の範囲で回答できることはあるだろうか。

(企業団)

2点目の超過勤務に関することだが、ビジョン改定検討委員会に出した素案（重点施策）の中で、「的確な執行体制の構築」に「ES（職員満足度）の向上」という項目も設けている。直接的に「超過勤務の削減」ということではないが、現行ビジョンの「行動計画 16 組織の状況に係る検証・評価・見直しを継続する」や、「行動計画 17 職員計画（詳細計画 2）を推進する」の「職員採用・人材確保」にも関連してくる。現在考えている案としては、そのようなところだ。

(企業団)

1点目の水質の経年的な変動に関する指摘だが、経営レポート P27 に「行動計画 2 水源の長期的な水質変動の把握に努める。」とあり、淀川水系の事業体で情報共有を行うということはこの部分に記載している。淀川の長期的な水質の変化ということとは少し視点が違うかもしれないが、ご指摘いただいた水源水質の事故に近い論点として、局地的なゲリラ豪雨により濁度が急上昇することへの対応は苦慮している部分があり、記載はないのだがそういったことへの取組みも行っている。

(企業団)

補足になるが、水質試験所で水質年報というものを出していて、その中で原水水質の動向も公表させていただいているのと、エネルギーに関しては、阪神水道企業団の場合、淀川から神戸市まで遠距離送水を行っており、エネルギー・動力を使ったシステムとなっている。低炭素化に向けて取り組みを行っているものの、淀川の最下流から水を取っていることから、効率化に向けては非常に大きな投資が必要になることもあり、なかなか難しい。省エネルギー化に向けた取り組み、努力はさせていただいている。また、阪神地域の水供給の最適化研究会でも省エネルギーという観点で施設の配置を考えているところである。

(委員)

他になれば、次の次第に移らせていただく。

(企業団)

～資料説明【資料⑤ 阪神水道構成団体の水源の推移（1日最大給水量）】～

～資料説明【資料⑥ 阪神水道企業団の基本理念と経営方針について（案）】～

～資料説明【資料⑦ 水道用水供給ビジョン改定に向けた動き】～

(委員)

以上の説明について、何か意見はあるだろうか。

私からよろしいか。1つは資料⑤について、平成41年頃には企業団の水の需要は70万 m^3 /日程度になるとのことだったが、用水供給事業と構成団体との関係は複雑で、構成団体は一方で何らかの自己水を持っているので、一般論でいえば、構成団体が卸の水を買いたいと申し出てきたとき、用水供給事業者はそのことを勘案しながら全体の水需要を把握し、施設規模を考えていくこととなる。ところが、何年も経つうちに、構成市の発展・成熟の状況も変化したり、自己水の施設の老朽化の度合いもあり、水需要の内、自己水でどれだけ賄い、卸の水をどれだけ買いたいのか、そのバランスも変わってくることになる。資料を見ていると、平成35年頃から神戸市の自己水量が増えているのは、卸の水を買う方の団体の独自の判断・都合によるものであろう。しかし、そのようなバランスの変化は、企業団の経営に影響を及ぼすことになるが、その辺りのやり取りは議会で行うこととなるのだろうか。

もう1つは、資料⑥の「将来の方向性」について、いろいろ書かれているが、言葉は同じなのだが、資料⑦の上段を見ればわかるように、われわれ経営懇談会でも企業団の「将来の方向性」に関し議論を行ってきており、1枚の資料に検討結果をまとめたものが既に公表されている。その中で、経営懇談会が描いた「将来像」の、特に「短期」と「中期」について、シミュレーションをやってほしいということを申し上げてあるわけだが、そのことと、この「ビジョン」の資料⑥の中段にある「将来の方向性」の部分が整合しているのかどうか。文章を読んだだけでは、我々がお願いしたものが忘れられているのでは

ないかと思う。ビジョン改定検討委員会の動きも関係すると思うが。

それから、同じく資料⑥で「企業団を取り巻く環境」と「企業団の現状」があるが、この「環境」の中には国の動き、例えば、総務省が公営企業に中期経営戦略の策定を求めているようなことも一つの「環境」であると思う。それから、現行「ビジョン」の主な施策が5つあったと思うが、次の新しいビジョンでは、資料⑥の一番下の「経営方針」がそれに対応するような形になっているように見えるが、「国際」がなくなっているようだ。このあたりも議論されていいのかなと思う。

(企業団)

まず水量についてだが、水量はずっと落ちてきているわけだが、これまで構成市が何をやって来たかという、阪神水道の受水を優先するため、自己水施設の給水原価の高い部分を縮小したり、小さい浄水場は廃止したりしてきている。それがある程度限界に近づき、最低限の運転にとどめている状況で、各市のトータルコストを考えた場合のそれぞれの水量となっている。ただ、別で費用負担の議論も行われている。これは将来の水需要や資金需要を勘案して、また、分賦金制度を二部・三部といった料金制度に変更するといった議論に結論が出ていない。コストだけを考えれば、スケールメリットのある阪神水道を使えばコストは抑えられるが、水源リスクや大きな意味での政策を考慮すると、最適な形は変わってくる。まだ流動的だ。基本的には、これを基にお互い最適化研究会の中で研究をやっていこうとしている。現在のやり取りは、議会ではなく、構成市の実務者で行っている。研究結果が「水道料金」となって表れた際には、議会でも議論されることとなる。構成市は水道収益が落ちてきていて、このままだと赤字に陥る。宝塚市の加入によりそれがしばらく延長されたような状況だ。それらが、先程いわれた広域化のシミュレーションで明らかになれば良いのだが、そこまでは出来ていないという現状だ。

(企業団)

国際については、経営方針の下に「重点施策」に項目を設けて、「情報の受発信」のところで、「国際協力」を置いている。現行ビジョンの「環境」についても、「重点施策」に項目を設けている。

(企業団)

イメージ的には「将来像」だと思うが、将来像をどのような形で打ち出せるか考えたのだが、最終的な将来像を打ち出すには至っていない。強い方向性を持っているということの中で謳おうとなった。並行して、最適化研究会などのシミュレーションを利用して将来像を検討していくというところまでになるだろう。

(委員)

新しい「ビジョン」は今後、約10年を想定していると思うが、我々がこれまで描いてき

た「将来像」の「短・中期」はこの10年間の射程に入ってしまう。そうすると「広域連携」とか「共同化」とかがこの新しい「ビジョン」に入ってくると思うが、この「ビジョン」に入れ込んでいった方がおもしろいものができると思う。

(企業団)

委員の先生からも同様の意見をいただいているが、今の段階でそこまでは調整が出来ていない。3月のビジョン素案作成に向けて、費用負担や最適化研究会の話題をまとめて、具体的な行動計画の方へ移していきたいと考えている。

参考資料で管理者同士の対談の資料をお配りしているが、管理者の方向性も示している。はっきりしない言い方で申し訳ないのだが。

(企業団)

水道用水供給ビジョンは「地域」ビジョンではなく、「阪神水道企業団」のビジョンなので、構成市は密接に関係するけれども、企業団について責任を持てることを書く。構成市にコミットしていくことをどこまで書けるかはわからない。議論は全てしてほしいと思っている。3月までに議論を出し切った上で、企業団として出すビジョンを書くために、どこで線引きをおこなうか、その外側の議論として、最適化研究会があって、そちらでは地域全体の議論があるが、企業団の水が送られている地域での研究になる。資料⑤は各市の将来の水需要がどれほどで、それをどこで賄うか、宝塚市は平成29年度から企業団の水を取るから減っているし、神戸市は自己水を増やしていこうというので企業団は減っている。最適化研究会は部分最適ではなく、全体最適を目指すという方針だが、資料⑤は各市の部分最適を合計するところなるというグラフだ。平成35年から神戸市が自己水を増量することが神戸市にとっての最適になるかもしれないが、全体最適になるかという議論はまだ出ていない。どんどんデータを示して行って、企業団と構成市の全体の議論が出来るかどうか。そこに「将来の方向性に主体的な役割を果たす。」という想いを込めている。

(委員)

国が定めた新しい「ビジョン」を作るのに、「いつまでにつくれ」という期限があるのではないか。

(企業団)

企業団にはビジョンが既にあるので、期限はない。

(委員)

現行の「ビジョン」を作る時に、国が「いつまでに」という期限を定めていたと思うが。

(企業団)

見直しについては期限はない。経営戦略については、平成 32 年度までには作らなければならない。

(委員)

他に何かあるか。

(委員)

資料⑥「企業団を取り巻く環境」の「③構成市や周辺事業体の動き」の「構成市の企業団へ対する水量の依存度が高まってきている。」の言葉の意味がわからない。

それと、資料⑤については、神戸市もそうだが、尼崎市も自己水を増やしているようだ。リスク時の問題もあるが、料金体系の問題になってくると思う。以前、初めに約束した金額は払ってもらわないといけないとか、企業団が努力する部分が必要だとか、はっきりさせておかないと、公正な形での料金制度にしないと後々まずくなる。以前示された計算方法の中でも、良いと思えるものとそうでないものがあった。その辺りをちゃんとやってほしいと思う。

(委員)

資料④の中の「神戸市」の中で、構成市の費用負担のあり方云々とあり、これらにかかる意見であったと思う。

(委員)

先ず、論理的に正しいことをやっていないからならない。あとは、政治的判断もあると思うが、最初に説得力のある形にしないといけない。変動費、固定費を分けるのは正しいが、その中身についても考えておかなければならない。論理的に一番正しいものを掲示してほしいと思う。

(委員)

資料⑥の文章の表現について、事務局どうか。

(企業団)

この表現は、将来は減ってくるということだが、現状では企業団の依存度が高まっているということである。

構成市は自己施設を持っているが、稼働率を落として非効率となってきた部分があるので、現状分析の「取り巻く環境」として書かせていただいた。資料⑤と資料⑥は別の見方になる。

(委員)

依存度が低くなっていると書いてしまうと後が続かない。

(企業団)

実質的な水量は減少しているが、自己水を増やしたとしても各市の企業団への依存度は高くなっている。具体的にいうと、西宮市は浄水場を削減して、企業団の水を増量しており、南部地域に関しては、かなりのウェイトになっている。神戸市もウェイトは4分の3と知っているが、実質では8割以上となっている。

(委員)

他に何かあるか。

(委員)

資料⑥の「基本理念」と「経営方針」のバランスに違和感があり、理念とほぼ同じ内容のものが経営方針の1つ目に来ている。方針の1つが理念そのものであることに若干抵抗がある。

(企業団)

ビジョンの改定検討委員会でも同じ指摘があり、内部で調整中でもある。前のビジョンでも同じ構成になっており、「安全な水」と「安定供給」は水道の根本である。これが難しくなってきたこともあり、ここでは書かせてもらっている。

(委員)

事務局から何かあるか。

(企業団)

今回は3月の末になると思うが、日程調整をさせていただく。

(委員)

それではこれで経営懇談会を終了させていただく。

—以上—