

阪神水道企業団経営懇談会（平成 29 年度第 2 回）会議要旨

【開催日時】 平成 30 年 1 月 12 日（金）10:00～11:55

【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]

佐々木 弘 委員（座長）

水谷 文俊 委員

伊藤 禎彦 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. 確認事項
2. 「懇談テーマ」に基づく懇談
 - ・ 水道事業経営について
3. 報告事項
 - ① 平成 28 年度決算について
 - ② AnnualReport 「経営レポート 2016」について
 - ③ 「水道用水供給ビジョン 2017（案）」について
4. その他

【資料】

- ・ 資料① 平成 29 年度第 1 回阪神水道企業団経営懇談会会議要旨（案）
- ・ 資料② 経営懇談会における懇談テーマのキーワード
- ・ 資料③ 公営企業に対する国の動き（施策）
- ・ 資料③-2 経営比較分析に関する資料
- ・ 資料③-3 地方公営企業の抜本的な改革等の取組状況
- ・ 資料④ 平成 28 年度決算の概要
- ・ 資料④-2 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 AnnualReport 「経営レポート 2016」

【主な意見等】

(企業団)

おはようございます。

改めまして、明けましておめでとうございます。本年もよろしくお願い申し上げます。

今回の経営懇談会は、新年早々の開催となってしまいましたが、大変お忙しい中、御出席をいただきました委員の皆様方には、心から感謝申し上げたいと思います。

昨年9月の経営懇談会におきまして、今後の「懇談テーマ」について、色々とご意見を出していただきました。

事務局の方で、いただいたご意見を、いくつかキーワード的に整理をさせていただいた上で、企業団として少し資料を準備しております。この資料を少しご説明させていただきますので、改めて、いろいろな視点で、ご意見・ご助言をいただきたいと考えております。

また、昨年末に企業団議会において認定されました「平成28年度決算」等について報告させていただく予定です。本日も限られた時間ではございますが、忌憚のない御意見、御助言を賜りますよう、どうぞよろしくお願い申し上げます。簡単ではございますが、御挨拶とさせていただきます。よろしくお願いいたします。

(企業団)

～資料確認～

(委員)

改めまして、私の方からも、本年もどうぞよろしくお願い致します。

経営懇談会の式次第に、タイムスケジュールがある。大きなテーマは、本日の「懇談テーマ」に基づく検討になるが、会議の半分をここに費やしていきたいと考えており、会議全体で1時間40分ぐらいを予定している。それでは、会議次第に従って進めていきたいと思う。

先ず、確認事項として、前回の「平成29年度第1回経営懇談会会議要旨」だか、皆のご発言については、個別に確認を取っているということなので、これはこのままでよいと思う。

それでは、大きなテーマである「懇談テーマ」に基づく懇談だが、今までも、「ビジョン」や「阪水の経営の将来像」等、色々とテーマは掲げてやってきてはいるが、ある程度の「懇談テーマ」を決めて、委員から意見やご指摘をいただけたらという部分で、改めて今後を考えたときに、皆さんから前回いくつかのアイデアが出た。それを事務局と私で、1から5までのキーワードをグルーピングしたものをまとめてみた。それをどの辺りからやっていくのかということになるが、事務局と相談をして、「4 水道事業経営」について、公営企業に対して、国も色々な施策や方策を打ち出している。その辺りを見ていくと、阪水の

今後の企業経営のあり方にとって重要なテーマがいくつかあり、国の動きをある程度追っていると思うので、それを手掛かりに、「4 水道事業経営」について意見を交わしていければと思います、今日は資料を「4 水道事業経営」についてという形で整えてもらった。その後、これ以外のキーワードについても、事務局として資料が整えば、そのテーマをやっていく。或いは、我々の方から、材料を提供することもあり得る。この辺りは、流動的に考えて、ある程度資料がそろった段階で、その他のテーマについても、今後やっていけばいいと考えている。

今日は、「4 水道事業経営」について取り上げたいと思うので、掻い摘んで事務局から資料説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料【資料②、資料③、資料③-2 及び資料③-3】説明～

(委員)

簡単にこのテーマを選んだ理由を申し上げますと、資料③P. 2 (公営企業に対する国の動き(施策))に省庁毎の国の動きをわかりやすいようにまとめてもらった。この中で、水に関係する国の動きに注目して、我々が検討している企業団(阪水)の今後の経営のあり方等に一番関連があるところはどこか見たときに、まず「厚生労働省の水道ビジョン」については、従来のものを見直して作っている。「国土交通省」は、一つの経営の単位ではなく、「水資源」や「水系」等、もう少し広い範囲のことを扱っている。勿論、阪水の今後の経営とも絡むが、直接的には絡まないのではないかと思う。それに対して、「総務省」は、かなり経営の詳細な部分に関わるようなことを次々とやっている。それも単発的に出ているのではなく、次々と継続してやっている。これについて、各自治体や水道事業者の取組状況はどうかといったデータをも公表している。

阪水の今後の経営を考えたときに、総務省の動きに対し、それゆえ重視していく必要があるのではないかと考えている。P. 3 (公営企業に対する国の動き)を見ても、企業団ということと関連すると「総務省」のところがより強い関心事となる。P. 4にも「公営企業の抜本的な改革への取組」として、具体的ないくつかのキーワードが並んでいる。これは今後の阪水の経営について考えていくときに、敏感にならざるを得ないと思っている。以上の理由から、資料③-2 (経営比較分析に関する資料)を色々と揃えてもらっている。

次に、資料③-3 (地方公営企業の抜本的な改革等の取組状況(平成29年度3月31日時点))として、阪水と5つの構成市の取組状況が整理されている。阪水の今後を考えていくときに、構成市の状況を横目で見ながら、皆様のご意見が出てくるのではないかと思われる表になっている。これまでのところで、特に資料③についても意見や質問等、何かないか。

一つは国の施策、基本的に「総務省」に視点を置いて資料は作られているが、これでいいかどうか伺いたい。阪水の立場にたって、国の動きをどのように見るかが非常に重要

だと思う。個人的には、このような国の方向性に対し、批判的にみる見方もあり得るのではないかと思うが、その点はまた、時間があったら、申し上げたいと思う。

(委員)

資料③-2(経営比較分析について)の中の構成市の状況についてだが、これは、各構成市が自己評価したものなのか、阪水が色々な数値を見て評価したものなのか伺いたい。

(企業団)

これ(資料③-2)は、公表されている「経営比較分析表」を確認しながら、阪水の方で整理をした。

(委員)

必ずしも、書かれている言葉とデータが一致しないのではないか。芦屋市の「管路経年化率」は「大幅に高い」となっている。それに対し、尼崎市、宝塚市及び阪水は「高い」となっている。この類似とは、人口規模で比較していると思うが、経年化率を%でみると、「高い」や「大幅に高い」はこの資料と一致しない。同じような人口規模の構成市と比較すると「非常に高い」となる。本来は、「経年化率」や「管路更新率」は、類似の人口規模と比べて、「高い・低い」、「良い・悪い」と評価するものではなく、あるべき数字を持って比較する。類似団体で比較して評価するのは、慎重にした方がよい。

例えば、資料③-2(経営比較分析表)の「管路更新率」でいうと、1%で100年、0.5%だと200年かかるスピードといわれている。各構成市のここ5年間で比較されているが、神戸市や宝塚市は、ちょっと厳しい。それに対して、芦屋市は(全体総括で)「大量更新など厳しい状況が見込まれる。」とあるが、ここ5年間の平均が1%以上ある。だから類似団体で比較して評価するのは、慎重にしたほうがよい。

(企業団)

先ず、グラフについて、構成市比較をしているが、単純には比較出来ないとは思っている。神戸市については、平成27年度に完成した大容量送水管に力点を置かれていたということもあり、「管路更新率」は0.5%を下回る実績となっているが、グラフの右側に各構成市が自己分析をした「分析欄」にあるとおり、平成31年度までに年間20kmから40kmと倍にすることを目指されているようである。なかなか実績からではわかりにくいところもあり、ご指摘のとおり、分析及び表現については慎重にしなければならないと思っている。

(委員)

表現で誤解をまねかないように、気を付けていただきたい。他の委員から何か意見はあるか。

(委員)

質問だが、資料③-3（地方公営企業の抜本的な改革等の取組状況）の阪水と各構成市の取組状況についてだが、「阪神地域の水供給の最適化研究会（以下「最適化研究会）」はなかなか効果を数字に表しにくく、評価しにくいと思うが、民間活用について、神戸市は非常に取り組んでいるように見えるが、中身を見ていくと、水の科学博物館の管理運営、検針業務の委託及びPPPの活用とそれぞれ事業規模で効果は違うと思う。その辺りの大きさ関係がこの資料だとわからない。項目として挙げているが、民間活用の効果が上がっているのかどうかわからない。わかる範囲で教えていただきたい。

(企業団)

おおよそ、委員が言われた感じになるが、取組状況としてこの項目だけが公表されており、あまり規模的なことはわからない。

(企業団)

少しでも取り組んでいれば、実施していることになる。

(委員)

企業団の戦略を考えると、その辺りの情報もあった方がよい。

(委員)

資料③-2（経営比較分析について）について、この主な目的は、各事業体の経営の健全性、効率性及び施設の維持管理等について確認するためだと思うが、この中で取り上げている指標が、なぜ、これだけに限っているのかがちょっとわかりにくい。経営の健全性を見るために、経常収支関係が最初にくるのは理解できるが、水道として水を造る給水原価は明記されているが、それに対する水道料金の水準については表記しなくていいのか。例えば、事業体によって、料金水準が大きく違うと思うが、単に経営比較分析表で見ると、料金水準がどうなのかは必要だと思う。一般論として、公営企業と民間企業で、同じようなサービスを提供するときに、大きな効率性の違いはあまりないが、資本を過剰に抱えるかどうかで、民間企業と公営企業の差が結構ある。そのような観点で考えると、施設の利用率や稼働率に無駄があるのか、リスクに対して確保した上でのスラックとしてやっているのかどうか等、その辺りがわかる指標があった方がいいのではないかと思う。ファイナンスを考える場合には、現金なのか企業債等を活用するのか、その辺りのチョイスのやり方についても入れたほうがよい。項目に関して再度見直す必要がある。

もう一点、現状の時点でターゲットとしているところとの、レベルとしての現状把握と、時間の流れで見たときに、将来に向かって、良い方向か悪化していく方向なのかの観点か

あると、より解りやすい。現状の位置と将来に向かっての観点について、その辺りを区別する必要があると感じた。

また、(資料③-3) 改革の取組に関してまとめられているが、この効果がどれくらいあるのかわからない。例えば、民間活用として、指定管理者制度、包括的民間委託、PPP/PFI方式の活用など、これを導入することによって、どれほどの効果があるのかを踏まえた上で、整理するとより理解し易いと思う。例えば、神戸市の場合、包括的民間委託とあるが、メーター委託等種類がある。その内容によって、民間委託する範囲が料金に限ってなのか、或いは工事まで含めた民間委託なのか、全然違う話になってくる。それを区別しておかないと、どの程度の効果なのか測定出来ない。今現在は必要ないかもしれないが、その辺も整理しておいた方がよい。この大きな二点について、考えていただければと思う。

(委員)

先ず、一点目として、(資料③-3)の「経営比較分析表」の指標について、料金の実態や施設の稼働率、ファイナンスのあり方、目標設定の進捗管理及びターゲットとの関連性についてなども、項目や指標を加えながら考えていった方が、今後の阪水の施策等、あり方を考えていくときに必要ではないかということだったと思う。

二点目として、(資料③-3)「取組状況」の方は、各事業体が色々な施策に取り組んでいるが、その効果のことも、経費の削減や、民間からの新規の提案など、効果を添えた資料や分析が出来れば、今後の阪水の包括的委託等を考えていくときの参考になるのではないかということだと理解した。何か事務局から意見はあるか。

(企業団)

先ず、施設の稼働率については、経営比較分析表には、「施設利用率」として明記されているが、集約した一覧表は抜けていた。委員の指摘された指標については、総務省が示している指標の中に入っている。あと、現状と将来の方向性については、確かに経営比較分析については、経年化の実績部分と現状しか比較分析をしていない。後ほど報告する「水道用水供給ビジョン 2017 (案)」を今年度末に「アクションプラン」と併せて公表する予定にしており、目標設定として、明確にできるものは、「アクションプラン」の中で指標等を示しながら明確にしていく必要があると認識はしている。

(企業団)

色々ご意見をいただいていた中で、事務局として考えているのは、総務省から「みえる化」ということで、経営比較分析 11 項目については、全ての水道事業体と同じような考え方で指標を出し、それぞれ水道事業体が、どのように見られているのか考えるように示されているのだと思う。例えば、「施設利用率」の、分子と分母を同じ考え方で出しているのか、認可上の一日最大給水量という考え方もある。施設の数についても変わってくるの

で、その辺りの考え方について、認可の問題があり、公営企業の場合、割と大きめに出しているところがあるので、実際、施設も持っていない所もあるのではないかと考えている。個々の項目についても、正しく評価されたものなのかどうかも疑問がある。ただ、このように評価されるということを意識しながらやっていかなければならないと考えている。

(委員)

ということは、もう少し国の動きを受けて、阪水の経営をどのように取り組んでいけばいいのか考えていくとき、各構成市の若手中心に平成28年度から実施されている「最適化研究会」で、もう少し構成市の実態に則した資料やデータ等、会計管理についてももう少し詳細に追っていけば、数値のガイドの違いや取扱の違い等もあり得るので、公表データを鵜呑みにして基礎にするよりも、ある程度歩み寄って、資料を出来るだけ分析可能や有効なデータを作っていく努力等を「最適化研究会」に期待できるということか。そうならば、ありがたい。

(委員)

水道統計には、全て指標が公表されているので、適切なデータは取れなくもないが、その基の基本的なデータがバラバラになると、本当の意味での実態を表しているかがわからないから、その辺りを注意する必要がある。あくまで、これを何に使用するのかというと、そもそもの目的が、阪水の経営をいかに無駄なく各構成市に適切な値段で供給されているのか見ていくことが目的であるから、それをうまく示せるような指標をターゲットにやっていくことが必要だと思っている。もし仮に過剰なものを抱えているようならば、それを効率的に利用するようなやり方を組み込めばいいと思っている。例えば、阪水が持っている余分な土地があったとき、それを売るのではなく、収入に繋げていけるように有効活用すれば、より効果がある。或いは、土地を利用して、太陽光発電等でコスト削減に持っていけばコスト的にも下げられるやり方になる等、そのような方向に持っていくように経営分析をすれば、悪いところではなく、良くなっていくところが見られるような実態が見えるような形にすることを心がけることが必要だと思う。我々としては、市民等から問題提起されたときに、「そうではない」といえる根拠になるようなものを、専門家としてお手伝いする役割があるのではないかと考えている。そのあたりを是非一緒に考えていければと思う。

(委員)

そのとおりだと思う。思案するための分析ではなく、今後の阪水の経営がどうあるべきかといった、より建設的な議論や提言をするためには、色々な分析をやることは、いいことだと思う。他に何かないか。

(企業団)

沢山のご意見をいただきありがとうございます。

委員が言われたように、二つの視点があって、一つは、国が指し示す方向性があり、それを公営企業や用水供給事業、或いは阪水のような用水供給事業だけをやる企業団に落とし込んで考えていったときに、阪水が目指すべき方向が見えてくるということだと思う。

もう一点は、現状のような経営が30年続くのであれば、このままでよいが、すぐ先に大きな変革が見えているので、我々としては問題意識を持って色々な勉強をしている。そちら(下)から出てくる課題等は、阪水だけで出来る話というよりも、厚生労働省や他の用水供給団体を巻き込む、或いは、国の法整備を待つといった、2つが同時並行でいくと思う。そこを今日は両面からご指摘いただけていることは、大変にありがたい。

その中で、「みえる化」は非常に大事なことで、例えば、資料③-3(実施状況)で、項目に○だけついている。これが一番シンプルで解り易いが、どうしても独りよがりになってしまう。「みえる化」とは、「見せる」のではなく、このように「見てもらいたい」と作り手が作ってしまう。例えば、総務省が作る場合、それぞれ水道事業者は、先生から宿題をもらった生徒と一緒に、「夏休みに手伝いましたか」との問いに、一度だけ窓ふきを手伝っただけでも、「手伝った」と表現している。内訳をみると、実は、一度窓ふきを手伝っただけで、成果がないことが多い。「見える化」といっても、実は見えていない。事務局の説明でも、「この表だけでは単に比較できない」といっていたが、単純に比較できないのであれば、「みえる化」したことにはならない。今日の資料では、資料③-2(比較分析表)の各団体の自己分析欄をもっとクローズアップをして、比較や議論をしていかなければならないと、今日の議論を伺っていて、そう感じた。

(委員)

特に冒頭の資料③「公営企業に対する国の動き」P4の中央にある「公営企業の全面的に見える化」というこのあたりも、今言われたことに関連して、阪水の今後の経営のあり方を考えるときに、「みえる化」が非常に重要だと思う。特に具体策というのが重要になってくる。今日の後段で説明があると思うが、「AnnualReport」も一種の「みえる化」の手段になる。この構成をみると、資料③に一連の項目があったが、これと「AnnualReport」の内容とを今後どう整合性を取って、より阪水の真の姿、透明度を高めるかということで、もっと考えることは色々あると思う。そこも併せて、大きなテーマになろうかと思う。

(委員)

資料②(経営懇談会における懇談テーマのキーワード)では、5つキーワードがあるが、これは前回の懇談会に基づく整理だと思う。これに付け加えるならば、水道システムの技術的な話が入っていない。それは、どのように考えればよいか。将来を考えていくとき、技術をどのように造っていくのかというのは、経営に関することにもなると思うので、懇

談テーマに含めて考えることもあり得ると思う。

(委員)

水道システムの技術的な話で、もう少し、具体的なキーワードとして、委員の中でイメージしているものがあれば、いくつか教えていただけたらと思う。

(委員)

今まで、懇談会の中でも申し上げたが、一つは、浄水処理の方法について。高度処理が導入されているが、その次のプロセスについての検討は、勿論、企業団も検討してきている。しかし、世の中あるいは世界的にもどんどん変化しており、例えば、消毒方法についても、アメリカでは、この10年～20年の間に「クロラミン」が大変普及してきている。現在では、クロラミン使用率が50%ぐらいになっていて、急激に変化してきている状況である。

それから、今日の資料にも一部あるが、送配水系統について、老朽化が進んでいくし、水の滞留系統も進んでいくので、更新に加えて送配水系をどう管理していくのかという課題もある。

また、施設・設備の導入、設置についての考え方として、以前「長寿命化」という方向に加えて、逆の「短命化」といった観点も必要であると申し上げた。最近、水処理メーカーの方に対して、「10年間だけでもつ膜ろ過装置」はできないかをお話したこともある。そういった、施設整備や、設備導入の考え方について、情報収集や考え方の整理が必要ではないかと思う。

(委員)

非常に面白い話をしていただいたと思う。資料②（経営懇談会における懇談テーマのキーワード）の5つのキーワードについては、前回お話した中から、テーマをいくつか掲げて、皆さんからもご指摘やご意見をいただき、事務局と相談して5つにまとめたものであるが、今の委員からお話のあった、水道システムに関わる技術的ないくつかの話について、経営など社会科学をやっている私にとって、非常に面白い、ありがたいテーマでもあると思う。委員が、せっかくこの場にいるのだから、このような技術面からの考えも積極的にお話ししてもらえたらありがたい。今の段階で、加えることが許されるのであれば、6番目として、水道システムの技術的な話を加えて、水処理の今後のあり方として、どのような技術的展開が今後予想されるのか、或いは送配水系統や水の滞留の問題、地下水問題等を考えていくとよいだろう。

また、施設の「長寿命化」に対する「短命化」問題も面白い話であると思う。これらは技術的な面のみでなく、経営とかコストにも非常に関係があることではないかと思うので、我々の経営懇談会のテーマに相応しいと思う。今日のテーマである「4 水道事業経営」を

次回もう一度懇談した後、今の水道システムの技術的なお話等について、委員から資料提供を受けながら、ここで、我々にも理解ができるような資料を作っただけならば、非常に面白いと思うので、是非お願いしたい。何か意見はあるか。

(企業団)

懇談テーマ「5 社会インフラのサービス水準」にも、委員のお話が少し関連しているようにも思うので、少し整理させていただきたい。

(委員)

では、次に、「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【資料④】説明～

(企業団)

～資料【資料④-2】説明～

(委員)

今報告いただいた中で、質問、意見等何かあるか。よろしいか。

では、一点、資料④-2（決算特別委員会各市分科会及び議員協議会意見一覧）の神戸市の「7 広域連携の検討」の意見について。この「広域連携の検討」の意味は、阪水が検討するということか。阪水が今後広域連携を検討するに当たって、自分の供給区域だけでなく、「兵庫県の各事業体のメリット」をも考えてやっていけという意味なのか。伺いたい。

(企業団)

「兵庫県の水道事業のあり方懇話会」において、どうしても人がいない事業体もあるので、そういったところに対する技術支援も、一つの項目として挙がっている。広域連携は、当然水供給ということもあるが、技術支援的なことも含めて、供給区域だけではなく、それぞれの事業体がメリットを得られるようにという意味である。

(委員)

「マンパワー」のことか。

(企業団)

それも含めて、水供給のことも含めてだと理解している。

(委員)

給与水準のことを各市が指摘している。言うのは簡単だが、新人を送り出す側からすると、若者にとって魅力ある職場に見えるようにしていただけるとありがたい。

(企業団)

色々とその辺りも考慮し、バランスもとりながら、やっていきたい。

(委員)

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【資料⑤】説明～

(委員)

この報告に対して、何か質問、意見はあるか。

この構成は大体例年とおりになっているのか。では、意見等あれば、後日、或いは、次回の懇談会等をお願いしたい。

次の報告事項「水道用水供給ビジョン 2017 (案)」は、「パブリックコメント」に対する意見について報告してほしいとの話だったと思う。事務局から説明をお願いしたい。

(企業団)

平成29年9月15日を期限に、パブリックコメントを募集したが、結果的に0件という結果であった。「水道用水供給ビジョン 2017 (案)」自体は、公表できる段階にあるが、下位にある「アクションプラン」について、企業団内部で協議調整を行っており、今年度末には、「アクションプラン」と併せて、「水道用水供給ビジョン 2017 (案)」を成案化、公表ということで進めている。また、経営懇談会でも、その辺りについてご報告したいと思う。

(委員)

見直す前の「水道用水供給ビジョン」も、「パブリックコメント」はしたのか。その時の結果はどうだったのか。

(企業団)

その時も0件であった。

(委員)

用水供給事業に対する皆さんの関心が薄いのかと感じるが。

(企業団)

そうだと思う。蛇口に対しては、色々と意見が出るが、我々に意見を出す消費者がいないのだと思う。

(委員)

小売りではないから、関心がないのかもしれない。交通などは、路線等色々利用者が強い関心をもつ事項が多いので、「パブリックコメント」をやるとたくさん意見が寄せられる。他に何かないか。事務局として何かあればお願いしたい。

(企業団)

次回の経営懇談会は、3月末にお願いしたいと考えている。委員の皆さんには、事前に確認をさせていただいたが、3月28日(水)が予定として挙がっている。時間については、再調整してご連絡させていただきたいと思っているので、ご予定をよろしくお願いしたい。

(委員)

他に特にないか。

それでは、以上で経営懇談会を終了したい。

ありがとうございました。

－以上－