

## 阪神水道企業団経営懇談会（平成 27 年度第 5 回）会議要旨

【開催日時】 平成 27 年 12 月 24 日（木）14:00～16:00

【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

西尾 宇一郎 委員

道奥 康治 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]

公田 明 みずほ総合研究所株式会社 社会・公共アドバイザー一部  
PPP 事業推進室 次長 主席研究員

飯田 啓史 みずほ総合研究所株式会社 社会・公共アドバイザー一部  
PPP 事業推進室 主席研究員

### 【懇談会内容】

- 企業団の将来の方向性について
  - ・ 広域連携・公民連携等に関する検討について
  - ・ 水道用水供給ビジョン見直しに向けた動き
- 報告事項
- その他

### 【資料】

- 資料① 第 4 回阪神水道企業団経営懇談会会議要旨（案）
- 資料② 広域連携・公民連携等に関する検討について
- 資料③ 水道用水供給ビジョンの見直しについて
- 資料④ 決算特別委員会各市分科会及び協議会意見一覧

### 【参考資料】

- I 経営懇談会としての「企業団の将来の方向性」の検討について（H27. 5. 15 懇談会資料）

## 【主な意見等】

(企業団)

本日も、年末押し迫ったお忙しい中、御出席いただき、誠にありがとうございます。

さて、本懇談会では「企業団の将来の方向性」をテーマに、これまで先生方から御意見、御助言をいただいておりますが、その内容を踏まえまして、「広域連携・公民連携等に関する検討」を進めておりますので、これらにつきまして、現在の状況を御説明させていただきます。

また、平成 28 年度に予定しております「水道用水供給ビジョンの見直し」の状況につきましても、御説明させていただいております。

一点、御報告させていただきます。

先週、決算議会が終了し、議会としての「平成 26 年度決算」の認定をいただきました。

「平成 26 年度決算」は、約 9 億円の純損失でございましたが、「会計制度の見直し」の影響を除きますと、約 8 億円の純利益でございます。

今期財政計画当初では、平成 24 年度が純損失、その後の 3 年度は純利益を予定しておりますが、全体では約 18 億円の利益を見込んでおりました。

現在のところ、「会計制度の見直しの影響」、「電気料金の値上げ・再値上げによる費用の増加」を吸収し、少し利益を達成することができる見込みであり、収支は概ね均衡しておりますので、財政状況といたしましては、平成 13 年度以降の厳しい状況からは、脱することができたと考えております。

しかし、多額の累積欠損金を有し、また、構成 4 市からは、給水収益の減少に伴い、「受水費負担の軽減」を要請されており、企業団の経営状況は、引き続き厳しいと考えております。今後も、経営改善に努めるとともに、「広域連携」や「公民連携」といった新たな取組みも必要であると考えております。

本年、最後の懇談会ということで、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～

(企業団)

～自己紹介～

(委員)

今日は、年末のお忙しい中、全員お集まりいただいた。現役の先生方にとっては、公務がそろそろ終わり、年末が案外と集いやすいので、好ましいとは思わないがお許しいただきたい。

本日は、「広域連携」・「公民連携」のシミュレーションの進捗状況等について報告を受けて意見を述べるのが、我々の一番の仕事であると思っている。それを受けて、次に進みたい。

また、「水道用水供給ビジョン」の見直しについては、「スケジュール」について、経営懇談会との関わりが、現段階でどれだけ明確に出来るのか確認を行いたい。「次第」の裏にタイムスケジュールがあるが、できるだけそれに沿って進めていきたい。

報告事項の資料④関係についても、非常に興味のあることなので、若干時間をとり、事務局から報告いただきたいと考えている。

では、資料②「広域連携・公民連携等に関する検討について」を事務局から、出来るだけ簡潔に説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【広域連携・公民連携等に関する検討について】～

(企業団)

～事例実地調査結果について報告～

(企業団)

事例実地調査については、仮設シナリオについては検討中であり、企業団にどのようにして取り込むのかという視点も捉えながら、モニタリングしたことを補足させていただく。

(委員)

今の所で、何かあれば、意見を伺いたい。

(委員)

経営上を中心に検討する前提があると思う。導入効果や技術的なメリット、施設のスケールメリット等、例えば、維持管理で一括化出来る等、「広域化」については、九州の事例について安全面での効果も期待していると思うが、技術的な効果が今の説明では見えてこない。

(委員)

現段階では、シミュレーションの途中段階なので、なかなか見えないのではないかと。

(企業団)

基本的に『ヒト、モノ、カネ』としてまとめており、「施設面」では、『モノ』であり、「広域化」では『モノ』、「公民連携」は『ヒト』の視点になると考えている。

(委員)

示し方として、水道については、全国的な中長期的切り口で効果を整理すれば、わかりやすい。

(委員)

効果について、どの程度の期間や幅（範囲）を考え、どの程度の期間で効果をシミュレーションするのか伺いたい。

(企業団)

現段階では、期間より、施策を取り入れることによる効果のシミュレーションになると思っている。

(委員)

効果は、実施した時点で違う。どの程度の幅の効果を考えているのか。

(企業団)

今回は、『カネ』の効果の視点もあり、「10年」を一つの指標として考えている。シナリオ仮説により検討する必要も変更することもあり、現在、阪神水道企業団と調整中である。

(委員)

「3C分析」は、現状分析だけに用いるのか。シナリオ設定後に効果を計測した後にも、「3C分析」を検討しているのか。付加価値が出てくる。包括シミュレーションをした後にも「3C分析」をする予定があるか伺いたい。

(企業団)

詳細な現状分析は、別の業務委託にて行っていると認識している。我々としては、「広域連携・公民連携」を検討するに当たり、必要になる部分の分析を行っている。先進事例の現地事例調査を受けて、パターンに応じ、効果の検証を行う際に、実体的な効果を検証していきたいと考えている。

(委員)

課題抽出のために「3C分析」をしているが、効果については、全体的に検証することで良いか。

(企業団)

はい。

(委員)

(資料②P. 8の)【パターン③】が、新たな構成市として、登場することになるが、何か想定しているのか。想定してシミュレーションするとなると、一定の何かを考える必要がある。

(企業団)

近隣周辺都市を候補先として想定している。

(委員)

理由があってヒアリング対象としたと思う。また、企業団の考え方と比較しながら進めたと思うが、「広域連携」も「公民連携」においても、先進事例の委託背景の、どの事例が阪神水道に近い話になるのか。

(委員)

伊藤委員が言われた、先行事例の中で、今後の阪神水道企業団の将来像を考えるうえで、一番参考になると言う事例が、今の段階で出ているのであれば伺いたい。

(企業団)

企業団の課題としては、「年齢構成の是正、技術継承」及び「安定供給を保ちながらの更新需要」、また、「構成市との連携強化」が一番大事になってくると考えている。

現状として、そのまま適用するのは難しいので、事例を参考にして、「経緯、体制、期待した効果」等を分析して、今後の取組に反映していきたいと考えている段階で、具体的には、まだ分析している状態である。

(委員)

阪神水道が変わりたいという希望だと思う。期待した効果がシミュレート出来なかった場合、現状のままもあり得るのか。それとも「広域化」、「公民連携」ありきの話なのか。変わろうとする強いリーダーシップの思考の下に動いているのか。

(企業団)

基本的には、「変わらなければならない」と思っている。水需要の環境変化が大きいので、手法として、制度的に効果が出れば、色々取り入れて行きたい。次の段階で、構成市との合意形成を図ることになる。

(委員)

シミュレーション検討結果で「効果がない」となれば、「広域化」の考えは、捨てることになる。「広域化」がありきではないが、課題があるという事なので、違うことを考える事になる。

(企業団)

想定として、何らかの効果があるだろうという出発点はある。

(委員)

「広域化」と「公民連携」をキーワードとして、将来のシナリオで分析したものを見ていくと、なぜ、このパターンが出来たのか理解できない。(資料②P 8)【パターン①】と現在の企業団との違いがわからない。

「広域化」を考えると、現在の方式でやるやり方や、参画を緩やかに進めるやり方など想定があるのか。なぜ、八戸圏域水道企業団や岩手中部水道企業団、北九州市上下水道局及び(株)水みらい広島の先進事例先を、企業団に適用するのか。「公民連携」についても理解しにくい。整理された上でのことか。

(企業団)

(資料②P 8)【パターン①】は「垂直統合」、【パターン②】は「株式会社を設立し構成市の業務を請負う形式」であり、(資料②P 9)【パターン①・②】については、「施設整備(PFIやDBO)を含めた管理業務のあり方」を視点として捉えており、【パターン③・④】は「包括的に委託」をする仕方による整理と考えている。

(委員)

バリエーションのあるやり方として、水を生産して末端給水までのプロセスとして、通常、公益事業の構造改革は、「ストラクチャルリフォーム」で「アンバンドリング」という言葉があるように、一体化した物を分解し、上下を分離して競争を導入する流れである。その中で、今、分離しているものを、どう一体化するのかを考えたとき、最初にする仕事として、プロセスの中でどの所有形態、「パブリックセクター」か「プライベートセクター」か。また、どの部分を一体化することが最も効率的であるか。

例えば、電力のように、小売り部分と供給する電力部分を分けるなど、垂直、水平のパターンが整理された上での結果でないといけないと思っている。次に、その整理された上で、事例としてはあげる事が出来ないが、可能性のある答えもあり得るので、仮定を基にシミュレーションをすることを残しながら、いくつかの仮定の基で可能性として、「広域連携」も「公民連携」も分け方を考えて残しておけば良いと思う。

(企業団)

セグメント的な意味合いではないのか。

(委員)

生産から需要者までの工程がある。いくつかのプロセスのあるパターンを押さえた上でないと抜け落ちることがあるのでいけないと思う。

(企業団)

他団体との比較で、セグメント的な分析を行い、企業団の特色を浮かび上がらせたいと考えている。

(委員)

経営形態というか、全体の構造をどのようにするのかである。

(委員)

本日事務局から説明のあったシミュレーションの中間報告を聞いていて、気になった点が、いくつかあった。

- ①. 先行事例を手広く網羅的に検討対象に入れているが、同一平面的に手をひろげすぎではないか。
- ②. むしろ、以下に指摘するように、優先順位を付けて一步一步進めて行く方が良いのではないか。
- ③. 「近隣」とか、「隣接」とか、「県水」との関係とか、「18自治体」とかの用語が出てくるが、今の段階から見ると、現実性に乏しいのではないか。現実に近いものから段階的にシミュレーションを進めるべきではないか。

(以下、白板を用いて説明する。)

国が言っていることを考えると、一番下に「施設の共同化」があり、その次に「管理の一体化」という考え方がある。順序としては、その上に「経営の統合」、最後に「組織統合」の4段階となる。現実可能性から考えると、「施設の共同化」から「組織統合」へという順序になる。レベルとして、現実に近い「施設の共同化」からスタートし、最終的に「組織統合」へ、という段階となる。

まずは、現行からあまり離れていない企業団と構成市の「施設の共同化」の効果についてのシミュレーションをはじめることが現実的である。その次に、「管理の一体化」のレベルで、シミュレーションを考えてみるという方向性で、進めて行けば良いのではないか。企業団と構成市を一つにする「組織統合」は、現実的にかなり難しい。現実的なシミュレーションを進める中で、色々な意見が出て、そこまで行くことなく途中でストップが掛か

るかもしれない。

また、「施設の共同化」でも、事業主体を考えると最初は「公と公」、その次に、一部「民」が参入してくる「公設民営」のようなレベルがありうる。さらには、「民営化」という段階もあるかもしれない。

時間的なことを思うと、もっと現実的なシミュレーションの仕方があるのではないか。シミュレーションのやり方に、優先順位をつけて一步一步やれば良いのではないか。

まずは、「公」とどのように連携していけるのか、考えていくべきである。

(委員)

電力で例えると、「発電、配電、末端供給」をどのように考えるのかと言うことで、一部がピックアップされているだけなので、その辺りを一度整理した上で、論理的にシミュレーションしなければ、抜け落ちる可能性がある。

太田市が浄水場で「総括的委託」を行っていると思うが、「管理部分」や「一部」のみ民間に委託するやり方が、シミュレーション結果は、企業団もその方が良いとの結果が出る可能性もある。

(企業団)

浄水場、導水管、工業用水等、「施設の共同化」という「施設の有効利用」について、メニューとしては色々出ている。「管理の一体化」的には、「水質検査の共同化」を進めているところでもあるので、手法として、もう少し整理しながら進めたい。

(委員)

「企業団」という現在の経営形態について、今回の資料では、シミュレーションで全く触れていない。阪水の将来像を考えるに当たっては、触れずにいくのか、シミュレーション結果が出た後、結論を出す際に、「企業団」の経営形態を含めたあり方について論及する必要がある、そのことを考えると、今からその辺りのことも考慮しておく必要がある。

(企業団)

岩手中部水道企業団などの事例を見ると、どこがリーダーになって動くのか、プロセスやガバナンス自体が非常に重要である。

(委員)

「企業団」というものの経営形態が有するメリット、デメリットについてどこまで議論しているのか非常に心配だ。



(企業団)

岩手中部水道企業団は、垂直統合することによって、半分ぐらい解決したと聞いている。ある程度「広域化」する場合は、県か企業団になると思うが、市民レベルまで含め、色々と議論が必要であると感じている。

(委員)

まだまだ意見はあると思うが、時間の関係もあり、次に進みたい。

前回の「経営懇談会」においても議論したが、資料③(水道用水供給ビジョンの見直しについて)の「スケジュール」について、我々の経営懇談会との関係について、その辺りを中心に簡潔に説明いただきたい。

(企業団)

～資料説明【水道用水供給ビジョンの見直しについて】～

(委員)

事務局の考えは、「水道用水供給ビジョン見直し検討委員会(仮称)」(以下「見直し検討委員会」とする。)をかなり大規模で作し、そこで、「水道用水供給ビジョン」の見直しをやりたいと考えているようだ。ビジョンの見直しの主役は「見直し検討委員会」であって、「経営懇談会」ではない。

資料③の関連スケジュール(案)について、「経営懇談会」から「見直し検討委員会」への矢印は無い方がよい。また、「見直し検討委員会」から「水道用水供給ビジョンの見直し業務委託(仮称)」(以下「業務委託」とする。)へ、「業務委託」から「見直し検討委員会」へと矢印の往復が、キャッチボールのようにあつて良いと考える。

「経営懇談会」としては、ビジョン見直し(素案)に基づいて、「見直し検討委員会」で議論した内容等を、中間段階で「経営懇談会」に報告していただけたらと思う。

「経営懇談会」は、引き続き「企業団の将来の方向性」を議論しながら、「用水供給ビジョン」についても、意見を述べていきたいと理解している。

(委員)

「経営懇談会」は、審議会ではなく決定する権限はない。「見直し検討委員会」の性格付けとして、用水供給ビジョンを決定する機関となるのか。

(企業団)

基本的には、「新用水供給ビジョンの見直し(案)」を決定する委員会と考えている。

(委員)

「見直し検討委員会」の構成の中には、企業団も入るのか。

(企業団)

現在、他事業体の事例も調査しており、内部で調整、検討中である。

(委員)

そうであれば、「見直し検討委員会」は「懇談する会」に近い。資料③の【HOW（推進イメージ）】では、「新・水道用水供給ビジョン（企業団案）」作成の後、「構成市との調整」を行い、「パブリックコメント」を経ている。修正した後の「確認」は、検討委員会ではしないことになっている。

(委員)

一般的には、「パブリックコメント」は、作成した機関が反映するかどうか決める。

(企業団)

現時点では、企業団単独では何も決められないのが現状であり、構成市と企業団で協議し、最終的には、「見直し検討委員会」設立の際に再度検討したい。

(委員)

最終決定までを「見直し検討委員会」が行うこともある。その辺りの構成の形について、整理しておいて欲しい。

(委員)

「業務委託」は、「見直し検討委員会」の組織間のことなので、内容的には一体になるものではないかと思う。

(委員)

「見直し検討委員会」と「業務委託」の関係性が明確になるよう、上下（「↑↓」）の矢印が必要だと感じたが、道奥委員は「見直し検討委員会」と一体なのではないかという事を言われている。

(委員)

企業団が業務委託するのであれば、作業となり、「業務委託」と「見直し検討委員会」の関係に関する記載の必要は無い。

(委員)

次に報告事項として、資料④の議会の意見等について、簡潔に説明をお願いしたい。

(企業団)

～資料説明【決算特別委員会各市分科会及び協議会意見一覧】～

(委員)

議会からの意見等については、企業団に対する力強いサポートと読み取れる。

(委員)

最初の議題になるが、将来の姿を検討するにあたって、実現性の面から検討することと、効果を『ヒト、モノ、カネ』の3つで測る時、足し算ではなく、掛け算になる。『ヒト』のように、致命的になるものは、最初から除外した上で、検討する方が良いのではないか。

(委員)

『ヒト』も『モノ』も基本は『カネ』に集約される。環境についても、『カネ』があれば出来る。どこかに集約するにしても、『カネ』が重要である。

(企業団)

リスクをどこかに集約することになる。何かの形で、定量化できないかと考えている。

出来るだけコストを抑えるため、どこまでバックアップ出来るのか、現実的な(案)を示していきたい。出来るだけ定量化できるように努力したい。

(企業団)

『カネ』についても、岩手中部水道企業団のように、「物さし一本」に出来れば良いのだが。

(委員)

岩手中部水道企業団は、そうするしか生き残れなかった。

(企業団)

「広域連携・公民連携等検討支援業務委託」は、来年3月末までの委託期間になるので、次回の経営懇談会で、結果と内容についてご報告したい。

なお、次期財政計画についても、3月議会には提示することになるので、併せて報告させていただく。また、改めて日程調整させていただきたい。

(委員)

ほかに何もなければ、これで終わる。

今日は、「みずほ総合研究所株式会社」に御礼を言いたい。ありがとう。

皆様今後ともよろしくお願ひしたい。

—以上—