

「兵庫県企業庁経営戦略」修正案（各委員ご意見の反映）

資料3-1

No.	委員意見	修正案等
	P. 2 I 兵庫県企業庁経営戦略策定の趣旨 4 進捗管理 ※関連ページ：P. 2・11・28・48・60	
1	<p>○今回策定する経営戦略においては、経営評価委員会がこれまでのように単年度の数値目標の達成度合いを中心に評価していただくだけではなく、計画期間（10年間）に亘る投資・財政計画上の数値目標の達成度合いも評価していくことが大きな特徴である。この特徴について、本編でもっと強調すべきだと考える。</p> <p>○過去の失敗を繰り返さないための仕組みについて、もう一步踏み込んで検討した上で、それを「地域整備事業のあり方検討についての報告書」と経営戦略の両方に記載していく必要がある。（田中会長）</p>	<p>P. 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ご意見を踏まえ、経営評価委員会の役割やPDCAサイクル、経営評価・経営戦略の改定に係るプロセス等について、以下のとおり明確化しました。 <p>「○ 経営戦略の効果的な推進を図るため、外部委員によって構成する「企業庁経営評価委員会」において、毎年度、各事業の経営状況の評価を行うとともに、経営戦略について定期的に改定を行うことで、「計画（Plan）－実施（Do）－評価（Check）－見直し（Action）」のPDCAサイクルを確立していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営評価及び経営戦略の改定にあたっては、そのプロセスを丁寧にわかりやすく公開することで、県民への説明責任を果たしていく。 <p>（1）経営評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営戦略で設定した数値目標の達成状況や投資・財政計画の進捗状況等を踏まえ、「企業庁経営評価委員会」において、毎年度、各事業の経営状況の評価を行っていく。 <p>（2）経営戦略の改定</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営戦略については、原則として3年から5年毎に改定に取り組む。 ○ 数値目標及び投資・財政計画が当初の計画から逸脱する場合には、その原因を究明し、以後の経営改善につなげる。 ○ 経営評価結果や社会経済情勢により経営の見通しに大きな変化が生じた場合には、別途改定を検討する。特に、地域整備事業については、事業のあり方を引き続き検討の上、改定を実施していく。」
2	<p>○事業の検証のための何らかの仕組みを導入すべき。また、数年後に再度収支の試算をしないといけないことも踏まえて、検証の方法について情報公開し、PDCAサイクルを回していく必要がある。</p> <p>○経営評価委員会も検証のための仕組みの一つ。委員会においては、単年度だけでなく、中期的な目線で検証を行う必要がある。（上村委員）</p>	<p>P. 11・28・48・60</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、地域整備事業と同様の事例が発生しないようにするためのチェック項目として、企業資産運用事業を除くすべての事業について、数値目標に用いる評価指標に「資金残高」を追加しました。
3	<p>○地域整備事業と同様の事例が発生しないようにするため、従来と比べてどのように仕組みが変わったのか、具体的にはどのようなチェック体制やチェック項目を設けたのかを明確にしてほしい。（藤嶋委員）</p>	<p>P. 11・28・48・60</p> <ul style="list-style-type: none"> ・また、地域整備事業と同様の事例が発生しないようにするためのチェック項目として、企業資産運用事業を除くすべての事業について、数値目標に用いる評価指標に「資金残高」を追加しました。

「兵庫県企業庁経営戦略」修正案（各委員ご意見の反映）

資料3-1

No.	委員意見	修正案等
4	<p>P. 3 II 経営の基本方針 1 地域振興・県民福祉の向上・健全経営の維持</p> <p>○企業庁はこれまで経済性と公共性の両立に苦勞してきたとのことだが、「II 経営の基本方針」に公共性に関する記載がない。（兒山副会長）</p>	<p>P. 3</p> <p>・ご意見を踏まえ、見出しを「1 健全経営の維持」から「1 地域振興・県民福祉の向上・健全経営の維持」に修正するとともに、文頭に「公営企業として地域の振興、県民の福祉の向上を図るとともに」を追記しました。</p>
5	<p>P. 3 II 経営の基本方針 3 持続的経営を支える人材の育成・確保 ※関連ページ：P. 13・15・16・29・31・60</p> <p>○「人材確保、組織体制の整備」及び「新技術、ICTの活用」について、具体的な記載を入れた方が良い。（高橋委員）</p>	<p>・ご意見を踏まえ、以下の事業において、取組内容を追加しました。</p> <p><水道用水供給事業></p> <p>P. 13 「○ ドローンを活用した水管橋の点検、AIを活用した漏水調査や浄水処理における薬品注入の効率化など、ICT・AI技術の導入を進め、業務の効率化・省力化を図る。」</p> <p>P. 15 「○ 漏水事故への対策として、漏水箇所の早期発見のため、管路の巡回点検、音調による漏水調査を定期的実施するほか、管路マッピングシステムや電子台帳の活用により早期復旧に努める。」</p> <p>P. 16 「○ 研修や交流会などによる技術継承を進め、専門知識を有する人材育成に取り組む。 ○ 平成30年5月に県内の水道用水供給事業者である阪神水道企業団と締結した連携協定に基づき、技術交流及び県内水道事業の広域化に関する情報共有等を行う。」</p>

「兵庫県企業庁経営戦略」修正案（各委員ご意見の反映）

資料 3 - 1

No.	委員意見	修正案等
5		<p><工業用水道事業> P. 29 「○ ドローンを活用した水管橋の点検、AIを活用した漏水調査など、ICT・AI技術の導入を進め、業務の効率化・省力化を図る。」</p> <p>P. 31 「○ 漏水事故への対策として、漏水箇所の早期発見のため、管路の巡回点検、音調による漏水調査を定期的を実施するほか、管路マッピングシステムや電子台帳の活用により早期復旧に努めていく。」</p> <p><地域創生整備事業> P. 60 「○ 工期の短縮、品質の確保といった生産性の向上のため、各事業実施にあたっては、設計段階から3次元データを用いて計画図を作成し、造成工事に活用するなど、ICT技術の導入を推進していく。」</p>

「兵庫県企業庁経営戦略」修正案（各委員ご意見の反映）

資料3-1

No.	委員意見	修正案等
	P. 5～23 Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 1	水道用水供給事業 ※関連ページ：P. 6・10・16・21
6	<p>○（1）②の給水の状況において、県営水道依存率が令和3年度実績である一方、同文中の最大給水量は令和5年8月時点のデータとなっているが、水道依存率は古い時点のデータを使わざるを得ない事情があるのか。（堀内委員）</p>	<p>P. 6 ・県営水道依存率は毎年3月頃公表の「水道施設現況調査」を基に算定しており、現段階では令和3年度実績が最新となります。そのため、以下のとおりそれぞれ文章を独立させる形で修正しました。</p> <p>「○ 令和5年8月1日現在、1日最大417,850m³の給水を行っている。（申込水量／計画給水量：87.0%） ○ 受水団体の平均県営水道依存率は令和3年度実績で18.7%となっている。」</p>
7	<p>○水道用水供給事業にも工業用水道事業にも当てはまるが、人口減少が続いているのにもかかわらず、今後の最大給水量の目標値が一定になっている。地域整備事業と同じように、ある程度保守的な想定をすべきではないのか。（上村委員）</p>	<p>P. 10 ・投資・財政計画の算定においては、県内の人口は減少するものの、市町の水道施設の維持管理費や老朽化による更新費用等に対し、県営水道への転換による負担軽減を働きかけることにより、給水量は維持するものとして試算しております。</p> <p>P. 16 ・この場合、令和12年度及び令和13年度において収支差がなくなるものの、以降は徐々に資金繰りも回復していき、令和16年度以降も安定して黒字経営が行える見込みです。しかしながら、現行の見込みから下方修正する必要がある場合には、料金引き上げ、もしくはアセットマネジメント推進計画の変更を行う必要があると認識しており、その旨を追記しました。</p>
8	<p>○8年間の計画水量のうち、後半の4年分については市町に購入義務が生じないので、「念のため多めに見積もっておこう」という心理が働く可能性がある。その点も考慮に入れると、ギリギリな経営計画を立ててしまうと、将来的に経営が行き詰まることも想定される。そのため、計画策定時にはワーストケースも想定しておく必要がある。</p> <p>○今後人口が減少して厳しい経営環境になると記載する一方で、詳しい説明もないままに、市町からの需要や最大給水量が今後も一定であることが示されており、違和感がある。（田中会長）</p>	<p>P. 21 ・参考データとして、給水量維持を見込まず、国立社会保障・人口問題研究所の推計に基づき給水人口が減少する場合を想定した試算結果も追加しました。この場合も、令和12年度から当期損益において赤字となるものの、収益的収支には減価償却費等の実際の支出を伴わない支出があるため、企業債残高に対する資金残高は不足しないものと見込んでいます。</p>

「兵庫県企業庁経営戦略」修正案（各委員ご意見の反映）

資料3-1

No.	委員意見	修正案等
	P. 24～35 Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 2	工業用水道事業 ※関連ページ：P. 19・29・32・35・64
9	○アセットマネジメント計画における40年間の投資総額1,100億円について、水道用水供給事業と同様に、工業用水道事業についても年度別の投資額を示すべきと考える。（高橋委員）	P. 29 ・ご意見を踏まえ、平成21年度から令和30年度までの5年ごとの投資額がわかる表を追加しました。
10	○水道用水供給事業にも工業水道事業にも当てはまるが、人口減少が続いているのにもかかわらず、今後の最大給水量の目標値が一定になっている。地域整備事業と同じように、ある程度保守的な想定をすべきではないか。（上村委員）	P. 32 ・アセットマネジメント推進計画に基づく施設の更新・修繕に伴い、令和12年度から企業債を新規発行する見込みではありますが、令和15年度まで当期損益は黒字を確保できる見通しです。 しかしながら、施設の更新・修繕費用の増大により経営状況の悪化が見込まれるため、令和11年度頃に予定する大規模更新着手までに、施設のダウンサイジングやアセットマネジメント推進計画、料金等の見直しを検討します。
11	○現在、金利上昇リスクの増大に伴って支払利息の上昇リスクが高まっていることを勘案すると、工業用水道事業は相当のリスクを孕んでいると考えられ、抜本的な経営改善策を講じる必要があると考える。（高橋委員）	
12	○投資計画の前提条件について、企業債の新規発行分の支払利息が1.3%に設定されているが、その設定根拠は何か。（高橋委員）	P. 35 ・ご意見を踏まえ、地方公共団体金融機構30年元利均等償還金の支払利息を根拠にしている旨を追記しました。 P. 19・P. 64 ・水道用水供給事業及び地域創生整備事業についても、支払利息の根拠の記載がなかったため追記しました。
	P. 36～55 Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 3	地域整備事業 ※関連ページ：P. 48・49
13	○経営戦略案において、地域整備事業に係る財務面の課題について記述されており、透明性の観点からは一定の進展があるものとする。そのうえで、当該事業が経営戦略全体に与える影響については記載がないように思われる。（楡井委員）	P. 48・49 ・ご指摘のとおり、他会計からの資金融通といった資金不足対策は、地域整備事業が経営戦略全体に影響を与える可能性があるため、「② 地域整備事業のあり方に関する検討」において、「委員会報告」を踏まえた資金不足対策を行いつつ、今後の事業のあり方について抜本的な見直しの検討を進め、その内容について随時、経営戦略へ反映する旨を追記しました。