

## 令和5年度第4回企業庁経営評価委員会 議事概要

- 1 日 時 令和5年12月21日(木) 10:00 ~ 12:00
- 2 場 所 兵庫県庁3号館6階 第6委員会室
- 3 議 事 (1)兵庫県企業庁経営戦略(案)  
(2)地域整備事業のあり方の検討  
(3)今後の進め方について

### (1) 兵庫県企業庁経営戦略(案)

#### (i) 経営戦略全体について

(委員)

- ・ 第1回委員会の資料2「経営戦略の策定について」において、「広域化等・民間活用」、「人材確保、組織体制の整備」及び「新技術、ICTの活用」の三点が「策定のイメージ」の中に記載されていたが、今回ご提示いただいた経営戦略の案(資料2-2)においては、「人材確保、組織体制の整備」及び「新技術、ICTの活用」に関する記載がほとんど見当たらない。これらの内容について、もう少し具体的な記載を入れた方が良いと思う。

(事務局)

- ・ 「人材確保、組織体制の整備」については、ご指摘のとおり記載がないので、記載内容の追加を検討する。「新技術、ICTの活用」については、人口衛星画像を活用した広域漏水探知技術を一例として挙げているが、改めて記載内容を精査する。

(委員)

- ・ 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、経営戦略の概要版(資料2-1)の「II 経営の基本方針」に公共性に関する記載がないのはなぜか。

(事務局)

- ・ 経営戦略の策定に当たり、公共性についての記載を意図的に除外しているわけではない。記載内容の追加を検討する。

(委員)

- ・ 今回策定する経営戦略は、本委員会がこれまでのように単年度について数値目標の

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・財政計画にある数値の達成度合いも評価していくことが大きな特徴であると思うが、その旨が概要版（資料2-1）には記載されているものの、経営戦略の本編（資料2-2）には2ページ目にわずかに言及されているのみである。このような本委員会の評価方法が拡充される特徴について本編でもっと強調すべきだと考える。

## (ii) 水道用水供給事業について

（委員）

- ・ 水道料金について、二部料金制を採用しており、固定費を回収するための基本料金と、変動費を回収するための使用料金に区分されている。令和6年に県水の水道料金を2円引き下げるとのことだが、その内訳は基本料金が▲11円、使用料金が+9円となっている。すなわち、基本料金の割合が下がることになるが、これは将来の原価回収の観点からリスク要因になると思われる。今回の料金改定が水道用水供給事業の将来の経営に与える影響について、どのように考えているか。

（事務局）

- ・ 水道料金については、4年に1度、各受水団体の使用見込水量に応じて料金設定を行っている。今般の基本料金の値下げは、主にダム等の設備の減価償却費の減少に起因するものである。また、料金は将来の設備更新費用を捻出できる水準に設定している。

（委員）

- ・ 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のか。

（事務局）

- ・ 今般の料金改定について、受水団体から今後8年間分の見通しの報告を受けており、その中では水量が維持される想定となっているが、給水先区域においては加重平均で年3%程度のペースで人口が減少している状況であり、ご指摘のようなリスクも存在すると考えている。今後、受水量が減少する場合には、4年おきの料金の見直しの際にそれを反映させていく。

(事務局)

- ・ 少し補足すると、給水先の市町の中には市町単位で浄水施設を維持していくことが困難になってきているところもある。そのような市町が県水に切り替えていくことも想定して、最大給水量を一定値に設定している。

(委員)

- ・ 各市町から8年間の計画水量を提出してもらっているとのことだが、各市町には計画水量を買う義務が生じるのか。

(事務局)

- ・ 最初の4年分については義務があるが、その後の4年分には義務がない。

(委員)

- ・ 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。

(委員)

- ・ 水道用水供給事業の投資財政計画について、令和12～13年度に収益が落ち込み、令和14～15年度には回復するとのことだが、それは資料中のどの部分を指しているのか。

(事務局)

- ・ 収益的収支の当期損益が令和12～13年度にかけて1億円になっていることを指している。

(委員)

- ・ 令和14～15年度には損益が回復するとのことだが、1億円が2億円に微増しているだけで、それ以前と比べて大きく落ち込んでいる点は変わらない。令和16年度以降には回復する見込みなのか。

(事務局)

- ・ 令和16年度以降には回復する。収益的収支は令和12～13年度を底として一時的に悪化するが、その後、資金残高は増加し、資金繰りも回復する。

(委員)

- ・ 阪神水道企業団との競争・協力関係について教えてほしい。

(事務局)

- ・ 阪神水道企業団は阪神地域の南東部に、県はそれ以外の地域に対し、水道水の供給を行っており、供給区域が隣接するエリアにおいては競争関係になることもあるが、基本的には地域別に棲み分けられている。事故や渇水等の有事の際には互いに協力すべき相手であり、近年は技術交流も行っている。

(委員)

- ・ 経営戦略(資料2-2)の7ページの表に県営水道依存率が載っているが、県営水道依存率を上げるための具体的なプランは何かあるか。

(事務局)

- ・ 県の立場から、戦略的に市町の自己水源を県水に切り替えさせるのは現実的には困難。明石市において、令和6年度の明石浄水場の廃止に伴い一部県水に切り替える事例があるが、そのように設備の切り換え時期や必要に迫られたタイミングにおいて検討を行うことになると思う。

(委員)

- ・ 市町から必要水量について報告を受け、県の給水能力の範囲内で給水できるか判断していくと言うことか。

(事務局)

- ・ そのとおりである。

(委員)

- ・ 経営戦略(資料2-2)7ページの県営水道依存率が令和3年度実績である一方、同資料6ページの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。

(事務局)

- ・ 現時点で最新の水道統計は令和3年度のものである。県営水道依存率だけは実績に基づき算出するものであるため、他の数値と時点が異なっている。なお、計画水量及び申込水量は4年に一度の料金改定の際に決定する。計画水量は条例により令和2年度から5年度までの期間、同じ量が定められており、申込水量は協定により令和2年度から5年度までの期間、年度ごとの水量が定められている。

(委員)

- ・ 水道用水供給事業について、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。

### (iii) 工業用水道事業について

(委員)

- ・ 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。令和 14 年度に企業債残高が資金残高を上回り、単年度黒字は確保できているものの資金繰りが悪化することが予想されている。これは現在の地域整備事業を想起させる状況である。令和 15 年度の当期損益は 1,500 万円と予想されており、これは同年度の企業債残高の 0.18% に相当する。すなわち、利息が 0.18% 上がると、当期損益がゼロになるということである。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。また、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。

(事務局)

- ・ 工業用水については、経営懇談会の場においてアセットマネジメント計画について説明しており、設備のダウンサイジングも含めて総合的な検証を行っている。
- ・ 工業用水道事業の年度別投資計画については、記載を検討する。

(事務局)

- ・ 料金収入の確保について、加古川工業用水の受水企業が少なく、設備が過剰になっている状況がある。今後、受水の増加に向けた働きかけを行うとともに、アセットマネジメント計画に沿った投資費用と料金収入の両方を勘案しながら、適正な料金設定を行っていく。基本的には本経営戦略に沿って経営を行いながらも、経営に影響を及ぼす環境変化が生じた際には、その要素を利用料金に反映せざるを得ないと考えている。

(委員)

- ・ このままでは工業用水道事業についても持続可能性がないことが明らかである。そのことが読み取れるという点で、現在ご作成いただいている経営戦略には価値があると思う。

## (2) 地域整備事業のあり方の検討

(委員)

- ・ 資料4は、前回の委員会において議論した中間報告の内容を充実させるため、ワーストケースにおける長期収支及び資金不足への対策案を事務局で検討したものである。また、資料5は、前回の委員会でこれまでの地域整備事業の成果についての記載が不十分との指摘を受けて、事務局で作成したものである。資料4を中心に、幅広い観点からご意見を頂戴できればと思う。

### (i) 長期収支（資料4の5ページ）について

(委員)

- ・ 令和20年度の資本的収支の地域整備費として167億円と多額の支出が想定されているが、これは何によるものか。

(事務局)

- ・ 167億円は、地域整備事業で所管する播磨科学公園都市や淡路夢舞台などの施設の大規模修繕費等を一括して計上しているものである。

(委員)

- ・ 令和20年度にこれらの具体的な修繕計画があるわけではないということか。

(事務局)

- ・ 通常行っている修繕費とは別に、時期は未定なものの大規模改修を行う可能性があるため、令和20年度に仮計上しているものである。したがって、実際には令和20年より前に発生する可能性もあり、後に発生する可能性もある。

(委員)

- ・ ワーストケースはどのレベルの「ワースト」を想定した条件で算出しているのか。例えば令和20年度に想定されている支出167億円は最大値なのか、最小値なのか、

それともその中間値なのか。

(事務局)

- ・ 最悪の条件下における金額を試算している。先ほどの 167 億円の例で言えば、想定しうる最大の支出額を記載している。

(委員)

- ・ 土地売却収益等の収益については、ほぼ確実に得られる最低金額との認識で間違いないか。下振れはしないものと考えてよいか。

(事務局)

- ・ ご認識のとおりである。

## (ii) 資金不足への対策案（資料4の6ページ）について

(委員)

- ・ ワorstケースにおける長期収支について、以下のとおり①～④の4つのフェーズに分けられる。

①	令和7年度	(何も対策を打たない場合に) 資金残高がはじめてマイナスになる年度
②	令和10年度	一般会計との貸借関係を整理した場合、資金残高がはじめてマイナスになる年度
③	令和11～15年度	企業債償還の第二の山となる時期。現在の企業債残高の約半分の350億円程度の償還が必要になる時期
④	令和16年度以降	残りの企業債を償還する時期

その上で、各対策案を上記①～④のどの時期に、どれだけの金額にて実施するのかを明確にする必要がある。さらに、他会計からの資金融通等の企業庁だけで完結する対策、貸借関係の解消等の企業庁と一般会計で完結する対策、それ以外の相手がある対策の3パターンに分ける必要がある。

(委員)

- ・ 資料4の長期収支計画はワorstケースの想定の下で作られている一方、資金不足への対策案には楽観的な予測が入っているように見える。対策案は「ベースとなる対策」と「さらなる対策」に区分されており、前者には未成事業資産の売却が含ま

れているが、土地売却には相手先との交渉が必須となることから、実現しないリスクも孕んでいるのではないか。また、後者では固定資産の売却に言及しているが、例えば淡路夢舞台の施設の売却を考えても実現可能性は不透明であると言わざるを得ず、県民から見通しが甘いと捉えられる恐れがある。

(事務局)

- ・ 「ベースとなる対策」における未成事業資産の売却については、実現可能であると判断したもののみを償還財源として計上している。産業用地については売却や予約が進んでおり、また、定期借地権の期間が満了する土地があり、これらについては売却可能と判断して償還財源に含めている。一方、住宅用地については、販売が順調とは言えない地域もあることから、近年の売却実績の平均値を計上している。

(委員)

- ・ 他会計からの資金融通額 96 億円は、最大限に見積もった金額か。

(事務局)

- ・ 最大額ではなく、保守的に見積もった金額である。融通元の会計において想定より多くの余剰資金が発生すれば、その分だけ融通可能額も増えることになる。
- ・ 「ベースとなる対策」及び「さらなる対策」を実施してもなお償還財源が不足する場合には、一般会計からの繰り入れについて検討する。

(委員)

- ・ 資金不足への対策については、ワーストケースだけでなく、何パターンかに分けて検討されるものと理解している。

### (iii) 環境林化について

(委員)

- ・ 環境林について、資料 4 には「計画的に取得管理を実施」とあるが、知事部局側の取得計画と企業庁の思惑が合致しない可能性がある。その場合には企業庁が願う形で調整を進めていくのか。また、前回の委員会でも同様の発言をしたが、本来は必要に応じて環境林の指定をすべきところ、利用の目途が立たない山林を「環境林」と名付けて、悪いイメージを抱かせないように処分してしまおうという意図があるようにも見えかねない。県が利用見込みのない土地を抱えてしまっているの



は事実であるため、「環境林」と「未利用地」に分けた形で保有する方が県民に対する透明性は高いように思う。ちなみに知事部局において未利用地という形で保有している県有地はあるのか。

(事務局)

- ・ 知事部局にも未利用地はある。都市部であれば、施設の廃止に伴う遊休地も存在する。山林についても、すべてを環境林にしているわけではない。ただし、知事部局が企業庁の土地を「未利用地」として取得する可能性は低い。

#### (iv) 事業の検証の仕組みについて

(委員)

- ・ 資料3の4ページの論点5に加えるか、新たな論点として追加するかのいずれかになると思うが、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。

(委員)

- ・ 各事業の将来見通しに基づき、時間をかけて事業を選別していく必要があると考える。一方、現在の経営環境に目を向けると、マイナスの要因としては人口減少や建設コスト等の高騰が挙げられ、プラスの要因としてはBCP(事業継続計画)の観点から一部の企業が臨海部から内陸部への移転を検討していることが挙げられる。こういった環境要因を認識した上で、事業を推進するのか、場合によっては廃止せざるを得ないのか、メリハリをつけて判断する必要がある。判断に当たっては何らかのルールを定めるべきであり、そのルールも定期的に見直していく必要がある。また、物価変動の波などもあることから、事業継続の判断をするタイミングについても十分留意する必要がある。以上の点について、知事部局との縦割りをなくして県庁全体でスピード感を持ちながら、継続的に検討していくべき。

(委員)

- ・ 事業の存廃の決断は難しい。金融の分野では早期是正措置というものがあり、定められた指標を満たさない場合、強制的に是正措置が発動するような仕組みがある。数値のみをもって機械的に判断するわけにはいかないだろうが、存廃の判断が遅れ

ないような仕組みづくりが必要である。

(委員)

- ・ 県民目線での意見になるが、過去の事業の失敗の経緯よりも、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仕組みについてしっかり確認したいと思っている。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。加えて、各指標の数値結果を出すだけでなく、そのような数値になった要因について解説をつけるなど、わかりやすい情報開示に努めてほしい。

(委員)

- ・ 過去の失敗を繰り返さないための仕組みについて、現時点の資料の内容よりも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年度報告と経営戦略の両方に記載していく必要がある。

(事務局)

- ・ 経営戦略についても、地域整備事業の年度報告についても、ご指摘いただいた点を記載するようにする。

(委員)

- ・ 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。

(委員)

- ・ 本委員会での今後の経営評価について、これまでの単年度の数値目標と、新たに加える 10 年間の投資・財政計画の数値だけではなく、他にも何かしらの本委員会で経営評価するための材料がある方がいいように思う。

(委員)

- ・ 企業庁の業務の性質上、本来は B/C (費用便益比) を厳密に検証しないといけないところ、C (Cost: 費用) の検証がしっかり行われていなかった点が、地域整備事業においては致命的であった。また、一般的に行政機関においては B (Benefit: 便益) の部分を大雑把に計算してしまう傾向にあるが、ここも厳密に計算しないといけない。これからは将来に向けた多年度に亘る B/C を検証する仕組みを作っていく必要がある。

- ・ 過去に地域整備事業の計画が立てられた当時からは経済状況が全く変わってしまったため、地域整備事業会計を何年もかけて閉じていくことを大きな方針として打ち出すべきだと思う。その上で、個別事業をどのように閉じていくのか、優良事業はどのように継続していくのかについて、検証の仕組みを作った上で判断していくべきだと思う。というのも、明確な基準を定めないとただらだと事業を続けてしまうリスクがあるためである。また、そのようなリスクを排除するためにも、大胆かもしれないが「原則として事業を閉じる」という大方針を最初に定めることが肝要だと思う。

(委員)

- ・ 新しい事業はやらないという方針を出す選択肢もあるかもしれない。

### (3)今後の進め方について

(事務局)

- ・ 「経営戦略」については、本日の議論及び「地域整備事業のあり方検討の年度報告」の内容を反映した修正案を第5回経営評価委員会においてご確認いただく。その後、令和6年2月初旬を目途にパブリック・コメントを実施した上で、その意見を反映した最終案を第6回経営評価委員会においてご確認いただく予定。
- ・ 「地域整備事業のあり方検討の年度報告」については、第5回委員会の開催前に各委員に個別にご意見を伺い、それを反映した素案を第5回委員会の場で改めてご審議いただきたい。

(委員)

- ・ あり方検討の年度報告の検討スケジュールが特にタイトになるが、徹底した議論と県民への早期の情報開示を両立するために、まずは年度報告の素案について、各委員のご意見を聞く機会を設け、修正を行った上で改めて第5回の委員会に諮ってはどうかという提案がなされたが、いかがか。この調整作業には、会長としての立場で関わって進めていく。

(各委員)

- ・ 異議なし。