

令和4年度第1回静岡県企業局経営評価委員会 会議録

日 時	令和4年8月1日（月）午後1時30分～午後3時
場 所	企業局東部事務所5F大会議室
出席者	<p>【委員（敬称略、五十音順）】</p> <p>朝月雅則、石巻幹子、鎌田素之、小泉祐一郎、上坂美乃、樋口徹、古郡英治、山田慎也、山本麻美</p> <p>【事務局】</p> <p>小野田企業局長、内藤次長、尾崎参事、岩井経営課長、青山水道企画課長、福石地域整備課長、太田東部事務所長、海野西部事務所長 ほか</p>
議 題	令和3年度 企業局3会計決算概要 ほか
配布資料	別添のとおり

●開会あいさつ 小野田企業局長

●議事

（樋口会長）

本日は所用により途中退席することとなります。退席後は小泉委員に進行をお願いいたします。

本日の議題は、報告事項7件です。

まず、事務局から報告事項1から6の説明を行い、一括して質疑といたします。次に、報告事項7の説明を行い質疑とします。

それでは、次第に沿って、報告事項の説明をお願いします。

（経営課長）

報告事項の1と2について報告いたします。資料1ページをお開きください。

工業用水道事業会計の決算概要です。収益は未利用地売却による特別利益が3億8,200万円あったため、前年度から3億6,800万円増の45億2,100万円。費用は維持管理費の増等により前年度から5,200万円増の41億7,100万円となりました。

その結果、損益は約3億5,000万円の黒字で、前年度から3億1,600万円増となりました。

給水収益につきましては、今後の減少が見込まれますので、引き続きコスト削減や新規顧客開拓などに取り組んでいきます。下の参考のところに事業別の決算がございます。

令和3年度末に事業統合いたしました富士川工業用水と東駿河湾工業用水を除く5つの工業用水において黒字となりました。そのうち、柿田川工業用水と西遠工業用水については、未利用地の売却がございましたので、特別利益により、前年度より損益が改善しております。

2ページを御覧ください。

水道事業会計決算になります。収益は有価証券利息の減などにより、前年度から3,200万円減の64億9,600万円となりました。

費用は支払い利息の減などにより前年度から1,300万円減の54億4,200万円となりました。

その結果、損益は10億5,400万円の黒字で、前年度から1,900万円の減となりました。今後も健全経営を維持できますようコスト削減に取り組んでまいります。

また下の参考は、事業別の決算でございます。前年と比較しまして、遠州水道でやや損益が減少しましたが、これは主に浄水発生土の処分費用の増、それから減価償却費の増などにより費用が増加したことによるものです。

3ページを御覧ください。

地域振興整備事業会計の決算ですが、藤枝高田工業団地の引渡しにより、土地売却収益と土地売却原価を計上いたしましたことから、収益は31億7,200万円、費用は30億4,700万円で、損益は1億2,500万円の黒字となりました。

造成工事を進めた富士大淵工業団地につきましては、令和4年度中の富士市への引渡しを予定しております。

4ページは工業用水道事業の経営概況でございます。

令和4年3月25日現在で、1日あたりの給水能力146万6,290<sup>m</sup>³に対し、契約水量は61万9,239<sup>m</sup>³、使用水量は43万4,282<sup>m</sup>³で、給水能力に対する契約率は42%、契約水量に対する使用率は70%となっています。単年度損益は会計全体で黒字を維持しておりますが、ピーク時からは大幅に減少しています。

5ページを御覧ください。

(1)の収益です。収益の大半は受水事業者からの料金収入による給水収益ですが、給水収益の基礎となる有収水量、折れ線グラフですけれども、受水事業者の撤退などにより年々減少しております。

(2)の費用でございます。費用は減少傾向にありましたが近年は横ばいで推移しております。今後は、施設更新の本格化に伴い増加する見込みでございます。

6ページを御覧ください。

平成13年度から平成22年度にかけては、棒グラフの白い部分になりますが、主に内部留保資金により工事を行ったことから、企業債残高、資金残高ともに減少傾向にありましたが、近年は建設改良工事の財源として、企業債を活用していることから、企業債残高は増加傾向にあります。

7ページを御覧ください。水道事業の経営状況でございます。

令和4年3月25日現在で、1日当たりの給水能力41万9,100<sup>m</sup>³に対し、契約水量は41万9,100<sup>m</sup>³、使用水量は21万1,411<sup>m</sup>³で、給水能力に対する契約率が100%、契約水量に対する使用率が50%となっています。

損益につきましては、7億円から12億円の黒字を維持しております。

8ページを御覧ください。

(1)の収益です。収益の大半は、市町からの料金収入による給水収益です。概ね55億円から60億円で推移しております。有収水量イコール使用水量ですが、人口減少や節水機器の普及により、減少傾向にあります。

令和元年度は少し減っておりますが、これは台風 19 号による断水、浜松市における受水量の減により、駿豆水道と遠州水道の使用水量が減少したことによるものであります。

(2) の費用です。費用は、減価償却費が増加傾向にありますが、施設や管路が更新時期を迎えることから、今後も増加していく見込みとなっております。

9 ページを御覧ください。

平成 20 年度までは遠州水道の増設工事等により多額の建設改良工事を実施しましたが、平成 21 年度以降は減少傾向にあります。

建設改良費は平成 20 年度以前と比較すると少ない金額で推移していますが、これに伴い企業債残高は減少傾向、資金は増加傾向にあります。

10 ページを御覧ください。地域振興整備事業の経営状況でございます。

バブル経済崩壊後、売れ残り用地を抱え、造成原価を割り込む価格での分譲により大きな赤字を計上しておりましたが、オーダー、セミ・オーダーメード方式導入により団地単位に利益を生む仕組みに改善してきた結果、近年では黒字を維持しております。

11 ページを御覧ください。

下段ですが、建設改良費は内部留保と前受金を財源としていますが、レディメードにより整備した富士山麓フロンティアパーク小山の完売等により、資金残高は80億円まで増加しました。

### (経営課長)

13 ページを御覧ください。工業用水道事業の取組状況になります。

まずは、静清工業用水道の料金改定についてであります。

(1) の現状と課題でございますが、静清工業用水道は 60 年余の歴史を持つ最も古い工業用水道であり、他の工業用水と比較し、施設・管路の老朽化に伴う更新工事が進んでいることから累積資金の赤字が 37 億円に膨らんでいます。

平成 22 年に起きた 2 回の大きな漏水事故を受け、平成 23 年度から 10 年間の計画で管路の更新を実施してきましたが、供用開始により今後、減価償却費が増加することから、令和 5 年度以降、損益の赤字が見込まれております。

また、他の工業用水と同様に、使用水量が減少していることから、ユーザー様からは契約水量の見直しを希望する声が大きくなっております。

料金改定案の概要ですが、中段の表にあるとおり、料金算定期間は令和 5 年度から令和 9 年度までの 5 年間で、現行の 1 m<sup>3</sup>あたり 20 円の基本使用料金を 26 円とし、超過料金は現行の 40 円を 52 円とするもので、契約水量につきましては、減量を希望しないユーザー様との公平性を考慮し、現在の契約水量の 10% を上限に減量をお認めするという案になっております。

イの収支見通しですが、料金改定案をお認めいただければ、給水収益は、5,900 万円の増収が見込まれます。これにより令和 5 年度から令和 9 年度までの 5 年間、単年度損益の黒字を維持することができると見込んでおります。

14 ページを御覧ください。

ウのスケジュールですが、昨年度末の1回目のユーザー説明会において概要説明を行いました。また、6月23日の2回目の説明会において具体的な改定案を提示しました。

現在、「同意の取得」ということで、ユーザー様に対し同意書の提出を依頼しているところですが、今後、同意いただけなかったユーザー様に対しては個別訪問を行い、料金改定の必要性を丁寧に説明し、同意していただけるよう働きかけていく予定でございます。全ユーザー様から同意が得られましたら、国への協議を開始し、国の承認後、2月の県議会で使用料条例の改正を行う予定でございます。

2つ目になりますが、15 ページを御覧ください。ふじさん工業用水における官民連携手法の導入検討になります。

「工業用水道事業における課題」ということで(1)に記載しておりますが、経営戦略におきましては、工業用水道事業における課題として、「人材の育成と組織体制の充実」、「適正な維持管理の実施と施設・管路の計画的な更新」、「経営基盤の強化」を掲げておりますが、企業局職員の高齢化が進んでおり、人材の確保と技術力の向上が必要となっております。また、今後、施設の更新に莫大な費用を要することから、経費の削減と収益の確保も必要となります。

このような課題への対応の一つとして、昨年度改訂した経営戦略において、「官民連携手法の導入も視野に入れ、運営手法や組織体制等について検討が必要」としております。

(2)の「官民連携手法導入についての考え方」であります。平成28年2月の「工業用水道事業のあり方検討会」提言書におきましては、民間的経営手法の導入について、「大規模な施設改修の際には、PFI方式の導入などを検討すべき」という提言をいただいております。

(3)の「官民連携手法導入検討の背景」であります。水需要が大きく減少しているという中で、旧富士川工業用水と旧東駿河湾工業用水については、昨年度末に「ふじさん工業用水道」として事業を統合し、今後の一体的な水運用に向けて新たにポンプ場の整備を行うこととしております。

16 ページを御覧ください。

現在、全国的に導入案件の形成が進んでおりまして、宮城県や熊本県等でコンセッション方式の導入の動きが見られます。

(4)にありますとおり、こうした背景があることから、国の調査事業を活用し、ふじさん工業用水への官民連携手法導入を検討いたしました。

令和2年度に、経済産業省の調査事業として、富士川工業用水と東駿河湾工業用水を対象に調査が行われました。表にあります「施設のデザインビルド+包括委託」と「コンセッション」の2つの方式を導入した場合の効果についての検証が行われました。その結果、20年間の定量評価として、「コンセッション方式」は、コスト削減額もある程度は見込まれますが「デザインビルド+包括委託」よりも少ないという結果になりました。

(5)にありますとおり、この調査結果を踏まえ、現在、新設するポンプ場を含む、ふじさん工業用水の施設について「デザインビルド+包括委託」をベースに、官民連携手法の導入可能性を総合評価するとともに、最も効果的な事業範囲、事業期間、事業スキーム等について、調査を行っております。

この結果を踏まえ、年内にはふじさん工業用水への官民連携手法の導入について方針を決定する予定であります。私からの報告は以上になります。

#### (水道企画課長)

資料の17ページを御覧ください。

3、水道施設の耐震対策でございます。

企業局では、予想される南海トラフ巨大地震や、近年多発する風水害を想定し、施設の強靱化、早期復旧、復旧状況の見える化の3つを大原則として、第3期耐震計画等に基づき、地震対策に取り組んでおります。

令和3年度末の耐震化率は、工業用水道事業、水道用水供給事業合わせて、浄水場などの施設は(1)の表のとおり79.3%、管路につきましては、(2)の表の通り、48.8%でございます。

2の計画に対する進捗状況、(1)浄水場などの施設の耐震対策につきましては、平成26年度から10年間の第3期耐震計画の期間内で46施設の耐震化を計画しており、令和3年度末までに42施設の対策を実施いたしました。

残る4施設は、令和5年度末までに耐震化し、耐震化率80.5%の達成を目標としております。

(2)管路につきましては、第5期長期修繕・改良計画に基づき、386kmの耐震化を計画しており、令和3年度末までに延べ365.2kmの対策を実施いたしました。

残る20.8kmを、令和9年度までに耐震化し、耐震化率51.5%の達成を目標としております。

なお、万が一、耐震化を行っていない管路が被災した場合には、常に確保しております第4次地震被害想定に対応した備蓄資材を利用し、早期復旧を図ることとしております。

今後の方針といたしましては、浄水場などの施設について、引き続き「第3期耐震計画」に基づき、計画的に対策を進めてまいります。

また、管路につきましても、管路整備の優先順位を、耐震性、重要度、老朽度など勘案してマスタープランで定めたことから、計画的な更新に合わせて耐震化を図っていきたいと考えております。

#### (水道企画課長)

続きまして、19ページを御覧ください。

4、水道施設における早期復旧の取組強化についてでございます。

企業局では、被災時の早期復旧を目的として、これまで55団体等と、独自の災害協定

を締結してまいりました。

今般、新たに2つの団体と災害協定を締結し、非常事態に対する備えが、更に強化されましたので御紹介いたします。

まず1つ目は、独立行政法人水資源機構との協定でございます。

企業局では、水資源機構中部支社との協定を、令和4年1月11日に締結いたしました。水資源機構が地方自治体と個別に締結した協定としては、全国で初めての事例となります。

協定の対象は、水資源機構が全国に保有する資機材となっており、大型のポンプ車や、車載タイプの発動発電機などの機材、市販品による代用ができない管材について、非常時の早期調達が可能となりました。

2つ目は、日本水道鋼管協会との協定で、令和4年5月17日に締結いたしました。鋼管協会が、地方自治体と個別に締結した協定としては、全国で5つ目の事例となります。

この協定により、企業局の自前備蓄が手薄な鋼管資材について、協会員が保有する備蓄資材や、技術支援が可能となり、非常事態における備えがさらに強化されることになりました。

これらにより、本年5月に発生した愛知県の明治用水の大規模漏水や、菊川市でおきました大規模断水のような突発的な事象に対しましても、迅速な対応が可能となったものと考えております。

今後、本協定が有事において実効性のあるものとなるよう、引き続き、最新情報の共有や定期的な情報連携訓練などの充実を図ってまいります。

### **(地域整備課長)**

21 ページを御覧ください

まず、地域振興整備事業の今後の取組方針についてです。

地域振興整備事業に関しましては、昨年度改定した企業局経営戦略「第4期中期経営計画」において、今後10年間で100ヘクタールの工業用地造成を行い、この100ヘクタールの工業用地に、成長産業などを呼び込むことで、1,000億円の直接投資と、毎年1,000億円の生産活動効果の獲得を目指すという、戦略的な事業展開を掲げております。

目標に掲げた100ヘクタールは、造成に向け協議中の地区、開発に向けた検討を開始した地区などの面積を合計した数値です。

また、2つの1,000億円については、直近の企業局造成における実績を踏まえて、設定いたしました。

目標の達成に向け、現在検討中の地区について、確実に事業化を実現させるとともに、市町と連携し、新たな開発候補地の掘り起こしも進めてまいります。

なお、参考に、最近の2つの工業団地の実績、経済効果を掲載させていただきましたので、改めて御覧ください。

**(地域整備課長)**

23ページを御覧ください。

「富士大淵工業団地」の進捗状況についてであります。

午前中、現場を御視察いただきありがとうございました。

富士大淵地区では、企業局が造成した用地を一括で市が買い取る、セミ・オーダーメイド方式により、事業を実施中ではありますが、御確認いただいたとおり、すでに造成工事が完了しており、さらに次のページ（4）のとおり、全6区画に進出企業がすでに決まっております。

富士市への用地引渡しに向け、現在、登記手続きや精算事務などを進めております。

**(地域整備課長)**

25ページを御覧ください。

企業局が用地造成を行うためには、まず、市町の開発構想を把握する必要があり、用地造成の要望を受けた場合には、迅速に対応する必要があります。

企業局では、市町の開発構想の把握と迅速な用地供給を図るため、市町が実施する工業用地等開発可能性調査への補助金による助成と、企業局職員による技術的支援を実施しております。

企業局が造成事業を開始するためには、市町からの要望があることが大前提となりますが、要望をいただくためには、まず、市町の担当者の方々に、企業局のことや我々が行っている事業のことを知っていただく必要があります。

そこで、(2)に記載したとおり、毎年、産業振興を担当する市町の職員が参加する研修会や説明会の場で、企業局事業について周知しております。

また、毎年秋頃、市町の予算編成の時期に、政令市を除く全市町に対し、企業局補助金の活用に関する調査を実施して、補助金活用の要望を聞くとともに、市町の考えや現状などを、直接確認しております。

昨年度行った広報活動や要望調査の結果、(3)に記載のとおり、4市町から、補助金活用の要望をいただき、すでに、一部の地区では基本調査を開始しております。

また、例年、年度途中で、市町から「補助金を活用して調査を実施したい」という要望を受けております。

(4)の「なお書き」以下に記載したとおり、今年度の当初予算では、補助金の枠を例年の6地区から8地区に拡充し、年度途中での要望に対し、さらに柔軟に対応できるように準備しております。

報告は以上です。

**(樋口会長)**

ありがとうございました。ただいま説明のあった内容について御意見、御質問があればお願いします。

### （山田委員）

1 ページの工業用水道事業会計の決算について、今の説明にあったとおり、未利用地売却益が3億8,200万円ということですが、これは特別収益であるので、それを除いた経常的な部分で決算がどうだったかを確認する必要があると考えます。

仮に単純計算で3億8,200万円がなければ3,200万円の赤字ということで、前年度から比べると6,600万円の減少だと思えます。

収支の増減を項目別に見ると、収益については、大口受水企業の利用廃止と言うことでマイナス3,000万円あり、もう一つ費用については委託料の増加で、1億5,200万円の増と言うことで、これらが要因だったと考えます。

この資料では委託料の増の内容がわからないので説明していただきたいと思えます。

あと、資料の作り方として、特別利益を除いた経常的な事業収支がどうだったかということが分かるように、分けて書いた方がいいかと思えます。

### （経営課長）

維持管理費の1億5,200万円の増は、備考に委託料の増と書いていますが、これにつきましては、富士川浄水場の汚泥処理の委託が増えたことが主な原因であります。富士川浄水場の中に、浄水発生土が堆積をしていましたが、昨年度は特別利益があることが見込まれていたため、仮置場にある泥をこれを機に解消しようということで、通常よりも汚泥処理の量を増やしたことで、1億5,200万円の増になりました。

経常利益につきましては、委員御指摘の通りのため、資料に反映させます。

### （鎌田委員）

16 ページ、官民連携の話について、色々なところで検討されてると思いますが、一方で企業はリスクが高じてなかなか入りづらいところもあるので、少し企業の裁量だったり公募がしやすい形で入っていただく方が、色々な業者からの応募があったりするのかなと思います。表を見るとDB+包括委託とコンセッションを調査されています。多分、ある程度やることが決まっているとDBだけだと難しいとは思いますが、DBOにしないで別途委託にしている理由があるのか教えていただきたいと思えます。企業としてはまとめてやった方が工夫がしやすいのかなと思います。DB+委託はまた別ということで、その辺どういう経緯でこの2つを使い分けたのかということをお教えください。

### （経営課長）

これにつきましてはわかりやすい表示としてDB+包括委託として表示していますが、基本契約としては一つの契約となります。浄水場の運営という部分を入れると包括委託となります。



### （小泉委員）

総務省の外郭団体の地方自治研究機構が建設発生土の規制のあり方に関する研究会を設置しており、委員として参加しています。研究会では、建設発生土の分類を行っており、まず、物理的に土砂と泥土に分類し、泥土を化学的に、汚泥と汚泥でない泥土に分類しています。企業局では、呼び方として汚泥と言いますか、泥土と言いますか、それとも他の言い方がありますか。

### （水道企画課長）

浄水場で発生する浄水発生土につきましては、状態としては泥土という状態だとは思いますが。ただし、浄水の過程で、パックという薬品を入れて（浮遊物を）沈殿させています。それを集めて水分を抜いていることから、状態としては産業廃棄物ということで、一般的には汚泥と称しております。

### （小泉委員）

地域振興整備事業の関係で、非常に成果が出ていて、コストも相当削減していただいたようです。オーダーメイドやセミ・オーダーメイドの場合は、コスト削減の利益を享受するのは企業局ではなく、その発注者である富士市や藤枝市、オーダーメイドであれば、企業に直接還元されているわけです。企業立地という面では素晴らしいことは分かりますが、企業局の経営という点で見ると、レディーメイドもやって収益をあげていくことが必要だと思います。レディーメイドでやろうとする場合は、人手の部分が重要で、以前レディーメイドをたくさんやっていた頃はそういう体制があったと思いますが、レディーメイドをやらなくなったことで人員を削っているのです、今の体制でレディーメイドをやっていくとすると、人員とか専門性とか体制の確保が重要かと思います。このことについて、これからのお考えがあれば教えてください。

### （地域整備課長）

御質問いただきました組織の関係でございますけども、毎年秋頃に組織の関係は、来年度、またその先も見据えて、どのぐらいの事業のボリュームがあってどれぐらいの人員が必要であるかということは、人事課を通して計画をしております。

当然今の事業がいきなり大きくなるわけではなくて、調査があって、設計があって、現地の方に入っていくという段階をふみますので、我々としては1年後2年後を見据えて、組織を編成しているところでありますので、いきなり10も20も用地造成を開始するのはなかなか難しいところがございますが、今調整しているところは、まさに目の前で見えているところがございますので、そういったところを順次調整をしていくということで、確実に事業が回るような人材、人員というのは要求していくということになります。それは事務も技術も同じになります。

**(内藤次長)**

企業局の職員はみな静岡県の職員として採用されて知事部局から出向で来てるとい  
う形態ですが、工業用水とか水道の事業に従事する職員はある程度定数というのがあり  
まして、事業規模から決まっていますが、この地域振興整備事業は、いわゆる時限定数  
ということで、毎年知事部局とこういう事業なのでこれだけの人数が必要だと協議して  
います。確かに急にレディーメードをやるというって、それで人が来るのかという問題は  
ありますが、それは知事部局の方と協議、連携をしてやっていきます。

**(小泉委員)**

行政の場合は忙しくならないと人員が増えないということがあるのですが、長期的な  
投資をするには先行的な段階から人員が確保されている必要があると考えます。

**(尾崎参事)**

レディーメードのようなものを大きくやっていこうということになった場合には、地  
域振興のまちづくりに資する工業団地であると思います。県の職員だけでなかなか急に  
できないと思いますので、市町の職員との連携でやっていくことになると思います。

**(山本委員)**

資料 15 ページの官民連携方式のことで、相手の事業者は県外の事業者なのか、どう  
いった事業者像なのか教えてください。

**(経営課長)**

現在マーケットサウンディングということで事業者から意見を聞くため、公募で事業  
者を募集し、つい先日 12 の事業者に対応していただきました。参加していただいた事  
業者は、水処理関係の大手メーカー等、県外の大手企業が中心となっています。

それから、浄水場の夜間休日の運転管理の委託をさせていただいている地元の事業者  
にも参加いただいております。

**(山本委員)**

こういった官民連携方式は効率が良い部分もありますが、相手方が大きくなればなる  
ほど早急な対応ができなくなる部分があると思いますので、官民連携方式自体は賛成で  
すが、相手の事業者の選定にあたって、小さなところにも目に向けてもらえればと思  
います。

**(樋口会長)**

ほかに御質問御意見あればお願いします。特にないようですので、次の報告事項に移  
ります。報告事項 7 について事務局から説明をお願いします。

## （経営課課長代理）

「企業局経営戦略4年間の実績評価」の資料を御覧ください。例年は、前年度の実績評価について報告していますが、昨年度、計画の改訂を行いましたので、本年度は、当初の計画の平成30年度から令和3年度までの4年間の実績について報告します。

1 ページ目を御覧ください。この4年間の主な取組になります。

1 について、計画策定当時からの経営環境の変化に対応するため、昨年度皆様方に御意見をお伺いしながら、経営戦略の見直しを行いました。

2 は駿豆水道の災害復旧です。令和元年10月に台風19号の被害で、水道管が破断したことから熱海市と函南町において7日間にわたり断水が発生しました。当初は10日間であった復旧工程を様々な取組により2日半短縮することができました。また今回の破断事故を契機に早期復旧が図れるよう体制強化も行いました。

2 ページ目を御覧ください。

3 は富士川工業用水と東駿河湾工業用水の事業統合です。相次ぐ大口ユーザーの利用廃止等により急速に経営状況が悪化したことから、一体的な水運用によるトータルコストの削減を目的に、昨年度末に「ふじさん工業用水」として事業を統合しました。

4 は料金改定です。今後も安定的に工業用水を供給していくためには、経営基盤を強化する必要があることから、概ね5年ごとに工業用水の料金の見直しを行うこととしていますが、この4年間の料金改定においては、契約水量と使用水量の乖離を縮小するため、併せて契約水量の見直しも行いました。

具体的には平成30年度に西遠工業用水、令和2年度に中遠工業用水、令和3年度に旧富士川工業用水と旧東駿河湾工業用水の料金を改定しました。

5 は工業団地造成事業の完了です。(1)の「富士山麓フロンティアパーク小山」については、13年ぶりとなるレディーメード方式で事業化しましたが、平成30年の造成完了後、様々な創意工夫による営業活動により、2年4ヶ月で全区画完売となりました。(2)の藤枝高田工業団地については、平成29年にセミ・オーダーメード方式で事業化し、昨年9月に藤枝市へ引渡を行いました。こちらについても様々な工夫を行い、大幅な事業費の縮減と引渡時期の前倒しを実現しました。この2つの工業団地の造成により、地域に大きな雇用効果と経済波及効果が創出されることが見込まれています。

3 ページを御覧ください。6 はノウハウ集を活用した経営革新です。

本日、皆様のお手元に令和4年度版の冊子をお配りしていますが、職員の日々の創意工夫から生まれる業務改善の取組を「創意工夫・コスト削減事例集」としてとりまとめ、情報発信を行ってきました。今後も県内外の先進事例の情報収集により、各事例をさらにブラッシュアップし、積極的な経営革新に取り組んでいきます。

7 は抜本的な改革です。(1)の新たな契約方法として、浄水場内における機械電気設備の更新工事と複数年の保守点検業務を一括発注する新たな契約方式「ビルドメンテナンス契約」を取り入れました。令和2年度に施行し、令和3年度も実施しましたが、概ね30%程度、コストを削減することができました。

(2)の新たな管路更新手法としては、今後の本格的な管路更新を迎える中、コスト

削減のため、「既設管を撤去せずに将来にわたり有効活用する」という発想の転換で、管路更新手法の抜本的な改革に取り組みました。

具体的には、既設管の隣にダウンサイジングした新たな管路を敷設する管路の二重化プランと、それが困難な場所においては新技術「自立型管更生工法」の活用に取り組みました。

4ページを御覧ください。8は榛南水道の広域化です。

榛南水道と大井川広域水道については、どちらも大規模更新の時期が近づいてきていることや、人口減少等により水需要が減少してきていることを踏まえ、平成30年から関係者で事業統合に係る協議を進め、昨年度末に企業局、大井川企業団、牧之原市と御前崎市の4者で基本協定を締結しました。この協定では令和11年4月1日を事業統合時期とし、榛南水道は廃止することとしています。本年度は、実施協定の締結に向け協議を進めています。

5ページからは経営状況に関する資料となりますが、報告事項の1番目で決算概要を説明しておりますので、詳細な説明は省かせていただきますが、5ページのイに工業用水道事業の令和3年度決算の財政収支計画との比較を記載しております。

収益的収支については、給水収益が計画と比較して約マイナス10億円と大幅に乖離していますが、遊休資産の売却により、収益としては約マイナス5億4,000万円となっています。費用については計画と比較して約2億円の減となり、損益は約3億4,000万円の減となりました。資本的収支は、建設改良費や企業債の借入が減った一方で、有価証券の購入と償還により、収入、支出とも計画額をやや上回りました。累積資金残高は計画と比較して約70億円下回っていますが、有価証券残高を含めても下回る結果となりました。

13ページを御覧ください。水道事業の計画との比較になります。水道事業は収益は計画額を約4,000万円上回る一方で、費用は約3億円下回り、損益が約3億3,000万円上回りました。資本的収支は工業用水道事業と同様に、収入、支出ともに計画額をやや上回りました。累積資金残高は計画額を下回っていますが、有価証券残高を含めると計画額を上回ります。

19ページをお開きください。経営革新への取組になります。

1の経営基盤の強化と経費節減の取組です。(1)の「施設整備費の縮減」と(2)の運営コストの削減については、平成30年度から令和3年度までの4年間の実績の単年度平均を記載しています。(1)の①「新工法や低コスト工法の導入などによる施設整備費の削減」については、単年度平均で1億1,730万円のコストを削減できました。(2)の①「特殊な電気設備・機械設備整備費の削減については、計画では単年度2,000万円の削減となっていました、実績では36万円にとどまりました。これは減価償却費相当額を削減効果としており、計画額は10年分の施設整備にかかる減価償却費であるのに対し、実績は4年分の施設整備費にかかる減価償却費であることから、実績額が小さくなっています。②の「民間委託の導入」については、浄水場における休日、夜間の維持管理を民間に複数年の契約で委託していますが、令和3年度からの新たな契約で労務単価が上昇したことから計画額1,900万円の削減に対し、逆に756万円の増となりました。資料では

7,565万円となっておりますが、単位が誤っており、正しくは756万円になります。③の「電力費の節約」については、計画額1億2,900万円に対し、2倍以上の2億9,552万円を削減することができました。④の省エネルギー機器の導入については、概ね計画額と同額の2,646万円を削減することができました。

20ページを御覧ください。⑤の浄水場発生土の有効活用につきましては、有価販売量が計画よりも少なかったことから計画額7,800万円に対し、2,188万円の削減にとどまりました。(3) その他のコスト削減の取組として、課題解決型タスクフォースの主な取組と工業団地造成事業におけるコスト削減と早期引き渡しの取組について記載しております。工業団地の造成については、この4年間で実施した3つの事業で約3億3,400万円のコスト削減と最大5か月の引き渡しの前倒しを実現しました。これらの取組は先ほどのノウハウ集にも紹介されておりますので、詳細はそちらを御覧ください。

21ページから23ページにかけては、収益確保の取組を記載しています。①の工業用水の新規ユーザーの獲得については、様々な取組を行ってきましたが、諸条件が揃わないと、新規契約には至らないことから、苦戦をしており、22ページにあるとおり、4年間の実績としては新規契約数4件、契約水量は日量2,250m<sup>3</sup>にとどまりました。令和3年度は成功報酬型の情報提供制度を創設しましたので、引き続き1件でも新規ユーザーが獲得できるよう、営業活動に努めていきます。②の料金見直しについては、先ほど説明したとおり、4年間で4つの工業用水道において料金改定を行いました。③の未利用財産の売却については、事業用地、公舎用地を合わせて3か所売却し、約7億円の売却益を得ることができました。本年度も1件、公舎用地の売却を進めています。

23ページを御覧ください。④の資金運用については、購入対象債券の拡大等により大幅な増収を実現し、4年間で1億円以上の利息収入を得ることができました。⑤の小水力発電については、交通基盤部と連携し、太田川ダムの小水力発電事業に参画し、令和元年12月から発電を開始しています。試算では令和21年度までに9,200万円の利益が見込まれています。このほか、2にあるように国に対し補助制度の拡充や財政的支援についての要望を行いました。

24ページを御覧ください。計画では、事業ごとに行動計画を策定し、それぞれに数値目標を設定しておりました。この数値目標に対し達成率を評価する指標については、達成率100%の場合はA、90%以上100%未満の場合はB、50%以上90%未満の場合はC、50%未満の場合はDの4段階で4年間の評価を行いました。また、健全経営を測る財務指標については達成の有無を○と×で評価を行いました。

この評価ではAとBに○を加えた割合は工業用水道事業では全14項目中、11項目で78.6%、水道事業では、12項目中11項目で91.7%となりました。地域振興整備事業では、5項目中3項目で60%となりました。

25ページを御覧ください。工業用水道事業の評価になりますが、「人材の育成と組織体制の充実」、「適正な維持管理の実施と施設・管路の計画的な更新」については概ね計画を達成していますが、経営基盤の強化のうち、浄水場施設の見学者数や新規・増量の契約水量や新規顧客件数については、新型コロナウイルスの影響等により評価が低くなり

ました。

なお、財務指標については目標を達成しております。具体的な指標と実績については、26ページから28ページを御覧ください。

29ページを御覧ください。水道事業の評価についても、新規ユーザーや契約水量に関する項目以外は概ね工業用水道事業と同じ評価になりますが、水道事業においては令和元年度の台風19号の影響により断水が発生したため、安全・安心でおいしい水道水の供給という項目がB評価となりました。具体的な指標と実績については、30ページから32ページを御覧ください。

33ページを御覧ください。最後に地域振興整備事業の評価になります。

1の「多様な企業ニーズに対応した工業用地等の適時・適切な供給」のうち、「市町への助言・支援地区数」については、目標値を上回りましたが、「用地の造成完了区画数及び面積」、「用地の供給区画数及び面積」については事業進捗の遅れによりそれぞれ、D評価とC評価になりました。経営の健全性については、工業用水道事業、水道事業と同様に目標を達成しています。具体的な指標と実績については、34ページを御覧ください。

以上で、企業局経営戦略の進捗状況について報告を終わります。

#### **(樋口会長)**

ただいま説明のあった内容について御意見等があればよろしく申し上げます

#### **(石巻委員)**

5ページ目以降の財政収支計画に対する決算値との乖離について、資本的収支の建設改良費の差が大きいかと思っておりますので、工業用水道事業と水道事業でその内容を教えてください。

#### **(経営課長)**

いろいろな理由が考えられると思いますけども、事業の先送りや繰越など、実際に管路や施設の状態をみて工事を先送りした場合や、実際に事業が繰越になった場合などがあります。

#### **(朝月委員)**

まず初めにお礼を申し上げたいと思ひまして、資料で言いますと、20ページの一番上の浄水場発生土の関係ですけど、昨年11月の第2回の経営評価委員会の中で、私どもも水道事業を行う中で、なかなか浄水発生土の処理等に苦勞してしまひて、これは工業用水道ですけど企業局では水道事業の方ではどうされてるかというような共通課題で、意見交換の機会をお願いしますということをお願いしたところ、4ヶ月間で2回その場を設けていただいたということと、また資料3ページの7(1)のビルドメンテナンス契約に関して、私ども非常に関心が高く、浜松市だけじゃなく遠州水道の受水市町を集めた説明会や勉強会を、これも4ヶ月間で2回開催をしていただいたことに、本当に感謝

申し上げます。また必要に応じてそういった形をとっていただければということでございます。

1点確認事項ですが、ただ今の3ページ7の(1)の中で、表が二つあります。

下の表で令和3年度実施ということで、遠州水道2件あがっておりますが、前回の委員会だったと思いますけど、確か3件取組をされるというお話を伺った記憶がございます。もう1件は、森ポンプ場の電気設備工事の話をお願いしたと思っておりますが、こちらの記載がないので、何かその辺の考えを確認させていただければと思います。

#### (水道企画課長)

委員のおっしゃる通り、昨年度はビルドメンテナンス契約3件行う予定で、契約の手続きを進め、上の遠州水道の表にある2件については、無事契約しましたが、もう一つの森ポンプ場の電気設備工事につきましては、昨年度、入札不調になり、契約に至りませんでした。ただこれにつきましても計画的に進めていかななくてはならないということで、今年度、6月議会で、急遽、債務負担行為を新たに議会で認めていただきまして、現在入札手続きを進めているところでございます。

#### (経営課課長代理)

ここで樋口会長がお時間になりますので、小泉委員よろしく申し上げます。

#### (小泉委員)

それでは、他に御意見御質問ございましたら、お願いします。

#### (山田委員)

5ページからの経営状況についてですが、下から二つ目の「・」で、「累積資金は投資有価証券残高の52億円を含めても計画額を下回り」と書いてありますが、これは累積資金には投資有価証券は入っていないくて、それを足したものが最終的な累積資金と言うことでよろしいのでしょうか。

#### (経営課長)

おっしゃる通りでございまして、R3決算と書いてあるところに関しましては、投資有価証券は入っておらず、財政収支計画というところには入っており、特に投資有価証券を分けておりません。決算のところの累積資金に、例えば工業用水道ですと30億5,400万円に投資有価証券52億円を足したものが、実質的な資金残高になります。

#### (山田委員)

累積資金という場合には現預金で持っているか投資有価証券にするかは運用の問題であって、累積資金のところの30億円に52億円を足して書いて貰えばよいかと思っております。それでないと非常にわかりにくいです。

もう一点は、工業用水と水道と地域振興整備と3つの事業について、民間事業だったらそれ全部足し合わせて、企業局としての経営状況がどうかという数字を見ると思いますが、企業局ではそのような考えはしないのでしょうか。

例えば、今言ったその累積資金も、3事業分を合計して、どのぐらいかという管理は特にしなくてよいのでしょうか。逆に一般の民間の事業ではそれが非常に重要で、あとはその3つの事業はセグメント決算として、セグメントごとにどのようなになっているかを分化して示していく感じになると思います。例えば、その資金残高を合計したらどうかとか、企業債残高を全部合計したらどうかとか、そのような管理はしなくていいのでしょうか。それとも、法律的にそのような管理はしないようになっているということであれば別なんですけど、いかがでしょうか。

**(経営課長)**

3事業にそれぞれ特別会計を持っておりまして、それぞれの特別会計ごとに決算を行うというところがベースにございまして、そのような建て付け上、合計で管理するという発想はないというのが実情です。

**(山田委員)**

何故そう思うかといいますと、事業全体で見ると水道事業は安定していますが、その安定している資金で例えば工業用水のメンテナンス費用を負担するとか地域振興にこの年だけは資金を融通するとか、企業局単位で考えれば、そのようなことができれば、より各事業がうまく回ると考えたのですけれども、それは各会計が全然違うからそういうことはできないということですよ。

**(経営課長)**

他会計からの借入金という形で、一時的に例えば水道事業会計から別の会計にお金を貸して、利息を水道事業会計におさめるという、その都度都度、柔軟な貸し借りをを行うという対応は、過去にはありました。

**(山田委員)**

資金効率の観点でいえば、23ページの2の「国への制度改正等の要望」の表の2つ目の工業用水事業の健全経営の推進の「・」の2つ目が多分そうじゃないかなと思うんですけども、企業局全体で合計すると、それだけ資金残があるとすると借金を早く返せばいいんじゃないかと思いますが、それはできないので、国へ補償金免除繰上償還の案件緩和を要望していくということなんですね。

**(経営課長)**

補償金免除繰上償還は、過去利率が高い時期に企業債を借りたものがまだ残ってるんですけども、それを一括して返してしまう場合、そうすると通常利息相当の補償金を求



められるわけですが、国が過去、特例的に補償金を免除し、一括償還を認めたことがあります。我々の企業局の水道事業についてもまだ5%近い利率のものが若干残っているので、繰上償還を認めてくださいという国要望をしています。

#### (山田委員)

今まで意見として出させていただいたのは、ベースとなる統一した考え方がありまして、企業局を民間企業として捉えますと、今後、非常にメンテナンスコスト等がかかり財政的に厳しくなることが予想される中で、いろいろなコストを削減する方向性として、返せる借金は早く返した方がよいなど、3つの事業を統合した発想で効率的な経営を実施することが考えられないかといったことです。

例えば1つの事業で相当資金が余っていたら、その資金を活用して他の事業をうまく回したら、その分の資金が不要になるのではないかと思います。

いずれにしても民間発想でいろいろと出来ることがあるんじゃないかという感じがします。

#### (鎌田委員)

以前にも申し上げましたが、評価がDの浄水場施設見学の部分について、今はコロナの状況で仕方ないと思う部分もありますが、今後も記載されるのであればDの評価になると思われるので、載せるか載せないかの議論と、もし載せられるのであれば、オンラインの動画や動画を撮影して学校で見て貰うなど、ITの活用を御検討いただければと思います。

#### (小泉委員)

上坂委員と古郡委員は何かございませんか。

#### (古郡委員)

今日視察の中で疑問に思ったことですが、最終的にユーザーに給水するレベルの濁度、水質レベルは意外と幅が広い。例えば20度未満でも、5度のものや、場合によっては0度のものもありました。その水質にするまでにコストがどれだけかかるかと考えると、コストのかからないレベル、例えば15度でいいよというユーザーには、15度の水を供給できる方法がないのかと。例えば最終的に水を綺麗にする段階で、センサーか何かでこのレベルでいいだろうと止めることはできないのかと。最初から最後まできちんと作業をやって綺麗な水を供給したいというのは分かりますが、そこまでユーザーが求めているかどうか、確実にそうでなければいけないのかどうか気になりました。ユーザーによっても求めるものは違うと思うので、その辺を何かの方法で対応できるとコストも違うんじゃないかと思います。今のシステムやラインとかがあるので、すぐにどうこうという話ではないですが、そういうことをより効果的にやる方法も、考えてもいいのかなと少し思います。

### (水道企画課長)

非常に難しい御意見をいただきまして、水道は健康にも関わりがあるので綺麗にする必要があります。工業用水につきましては、委員御承知の通り、富士川原水と東駿河湾の浄水供給が2つあって、両方使っているユーザーはそういった選択をしていると思います。技術的に見ると、例えば濁度20でギリギリで供給すると、おそらく全て安くなるのかなという感覚もありますが、上限である濁度20を超えないようにするため、若干低く抑えた中で運転しなければならないのが現状だと思います。

その辺については、短期的な対策にはなりません、今後更新事業を進めていく中で、ユーザーとの意見交換会等で、意見聞きながら、落としどころを決めていきたいと思えます。

### (古郡委員)

ユーザーによってはもう一回工場施設内で、より求められるレベルまでに水を綺麗にするユーザーもあります。元々綺麗な方がユーザー自体もコストがかからないため綺麗に越したことはないと思いますが、求めるレベルに応じて提供するという方法が効率的にできれば、長い目で見ると、良い意味でコストカットができると感じました。

### (上坂委員)

午前中不在のため、視察のことはまた教えていただきたいと思えます。山田委員と被る意見が多かったのですが、最初の3会計決算のところと、今回の5ページの利益の考えですが、例えば、私の会社でもいろいろな事情で、クレーンを売却するときがありまして、そのような重機を売却したことで、売却益が出て、うまくいったように見える決算になるのですが、本業はどうだったのか、本当の営業利益、つまり、職員の皆様が努力した部分に関してはどうだったんだろうということを、切り離して考えないといけな思えます。本業に関して、PDCAのCとしてどうだったのか、そしてAとして今後の対策、改善として何をしていくか考えることが必要だと感じました。

それと、22ページ、水の値段について、すごく単純に黒字が確保できる見込みに、これから上げていくとありますが、これについて、全国で見たときに静岡のお水の値段はどうなのか、比較できる資料があれば良いと思えました。

### (小泉委員)

はい、どうもありがとうございました。本日の議題の審議はこれで終了します。事務局においては本日の各委員の意見を参考に、各事業の推進をお願いします。各委員の皆様、どうもありがとうございました。