

令和3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3年7月9日（金）午前10時～午前11時30分
場 所	静岡県庁別館9階特別第二会議室
出席者	<p>【委員（敬称略、五十音順）】</p> <p>朝月雅則、井熊芽久美、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>松下企業局長、田中次長、天野参事、内藤経営課長、青山水道企画課長、福石地域整備課長、宮越東部事務所長、海野西部事務所長 ほか</p>
議 題	令和2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 松下企業局長

●議事

（樋口会長）

本日の議題は、報告事項6件と協議事項1件です。

まず、事務局から報告事項1から5の説明を行い、一括して質疑といたします。次に、報告事項6の説明を行い質疑とします。その後、協議事項について説明の後、御協議いただくこととします。

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）

資料1ページをお開きください。令和2年度企業局3会計決算概要について説明いたします。まず工業用水道事業会計です。総収益は大口受水企業の利用廃止に伴いまして給水収益の減少等により、前年度から1億4,600万円減の41億5,300万円、総費用は修繕料等の維持管理費の増加があった一方で、企業債支払利息の減少等もあったため、前年度と同額の41億1,900万円となりました。

この結果、損益は、前年度から1億4,600万円減の3,400万円となりました。今後も、受水企業の生産規模の縮小、移転、水源転換等による給水収益の減少が予想されます。令和3年度は、単年度損益が赤字となっている富士川工水と東駿河湾工水の事業統合を進める等収支の改善に努めてまいります。

2ページをお開きください。水道事業会計です。総収益は、給水収益が前年と同額、有価証券利息の増加等により、前年度から3,600万円増の65億2,800万円、費用は、修繕料等の維持管理費の増加等により、前年度から1億3,100万円増の54億5,500万円となりました。この結果、損益は、前年度から9,500万円減の10億7,300万円となりました。経営は比較的安定していますが、水需要が減少しており、施設更新も控えていることから、今後もコスト削減に取り組み、健全経営に努めてまいります。

3ページを御覧ください。地域振興整備事業会計です。令和2年度は富士山麓フロンティアパーク小山及び藤枝高田工業団地をそれぞれ2区画、計4区画の分譲、引渡しを行いました。収益は11億1,100万円、費用は9億8,400万円で、損益は1億2,700万円の黒字となりました。

4ページ以降は過去20年の損益等の状況を会計別にグラフ化した資料ですので、参考にさせていただきたいと思えます。

なお事前に送付した資料の5ページ及び8ページの一番下、費用構成の円グラフにおいて、印刷が不明瞭であった箇所や記載内容の誤謬がありました。修正したものを、本日の資料として配布しておりますので、御承知おきください。

### (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です。7つの工業用水のうち、累積赤字を抱える静岡、中遠、西遠、湖西の4工水については料金改定を行った結果、全て経常ベースで黒字となりました。一方で、富士川工業用水と東駿河湾工業用水は大口ユーザーの利用廃止により経営状況が悪化し、単年度損益が赤字となりました。特に富士川工業用水は令和2年度に大口ユーザー2社が利用を廃止したため、契約水量が前年度と比較して8割減少しました。こうしたことから富士川工業用水と東駿河湾工業用水の一体的な水運用の検討を始めています。濁度の低い富士川工業用水の余剰水を、東駿河湾工業用水に活用することで維持管理経費を削減するというを目的に一体運用の方法を検討してまいりました。6つの運用案を検討した結果、トータルコストの削減など、運用6案の中で、一番良い案が表の(1)です。ポイントとしては富士川工水については今までどおり原水供給を維持します。滝戸分水場に日量22,000m<sup>3</sup>送っているのが富士川工水で、それ以外は駿河湾工水です。滝戸分水場に新しいポンプを設置し、余剰水を厚原浄水場に上げて岳南地域に供給します。富士川工水の水で足りない部分は富士川水源からの水を上げていきます。この案をユーザーの皆様にお示ししたところ、賛同を得たことから正式案として決定いたしました。これにより(2)コスト削減効果として、芝川水源の水をブレンドすることによる浄水コストの削減が60年間で92億4,500万円、富士川浄水場の動力費の削減が65億8,500万円、施設更新費の削減による減価償却費の削減が31億2,400万円見込まれます。

次のページを御覧ください。水運用の変更に向けたスケジュール案です。御覧のとおり令和6年に暫定的運用を開始、本格的運用は令和11年の見込みです。3の事業統合と料金改定について、一体的運用によるコスト削減だけでは経営改善が図れないため、現状での経営状況の悪化を阻止するため、料金改定を実施します。料金改定については(1)のとおり、事業を統合しても、富士川工水と東駿河湾工水はそれぞれ別料金となります。水が違うために単価が違います。ユーザー説明会を2回ほど実施し、現在、ユーザー様の同意を待っているところです。なお、料金改定にあたっては、水需要が減って契約水量と実使用の差があるユーザー様につきましては、料金を上げるが、25%までの減量を認める、ということで調整しています。

続きまして15ページの料金改定による収支の見通しですが、富士川工水単独では単年度損益を黒字化することは困難ですが、真ん中の表のとおり、事業統合後は、5年間で収支が均衡する見込みとなっております。今年度のスケジュールにつきましては、ユーザー様の同意を待っているところでございます。同意が得られなければ訪問して丁寧に説明し、説得してまいります。また、経済産業省と協議し、今年度末の県議会で条例改正し、契約変更の手続きを3月に行い、4月分の料金から新しい料金とし、事業も統合する予定で進めております。

#### （水道企画課長）

17ページを御覧ください。「管路更新手法改革の取組状況」についてです。水道・工業用水道事業は厳しい経営状況の中、「既設管を撤去せず将来にわたり有効活用する」という発想の転換で、管路整備手法の革新に取り組んでいます。その具体的な取組状況について3つ紹介します。1つ目は、既設管を撤去せず新管と併用する「二重化プラン」の試行です。中遠工業用水道の一部管路で、平成30年度から試行的に工事着手し、従来手法と比べ約4か月の工事期間の短縮と、約1億8,000万円の工事費削減の効果が得られました。2つ目は、既設管の内面に更生材を形成し延命化する、企業局で初めて採用した「自立型管更生工法」です。静清工業用水道の一部管路で令和2年度から工事着手し、従来手法と比べ約1か月の工事期間の短縮と、約2,300万円の工事費削減の効果が見込まれます。3つ目は、既設管の内側に新管を布設する、企業局で初めて採用した「パイプインパイプ工法」です。静清工業用水道の一部管路で令和3年度から工事着手する予定で、従来手法と比べ約3か月の工事期間の短縮と、約4,500万円の工事費削減の効果が見込まれます。

今後も最新の技術を取り入れながら職員の叡知を結集して、マスタープランに対して1,000億円の更新費削減を目指してまいります。

#### （水道企画課長）

次に19ページを御覧ください。「新たな契約方式の導入と効果」についてであります。設備工事とその後の保守点検業務の一括発注、ビルドメンテナンス契約の導入について効果を報告いたします。水道設備の保守点検業務は設備ごとに毎年入札をしておりますが、実際は予定価格に近い高落札率で設備工事を実施した会社、又は関連会社の一者応札が常態化しているのが実情です。そこで昨年度、企業局では、大規模な工事で点検費用も高額な駿豆水道と柿田川工業用水道の中央処理装置更新工事が予定されていたことから、発注段階で何か工夫ができないか全国の先進事例を調査しました。その中でBM契約の情報を入手し、調査・検討の結果、導入を決定しました。企業局だけでなく静岡県初の発注方式であり、仕様書や入札公告書、入札方法など手探りな面がありましたが、全体でチームを組んで研究し、課題を解決してまいりました。事業の効果としては19ページ真ん中太字の部分、10年間で約4,000万円の削減効果が見込まれました。また、これに付随した効果として、落札率は工事費で87.5%の効果がございました。この結果を受け、

今年度は遠州水道で3件のBM契約の発注を行う予定です。今後も維持管理の向上やコストカットの観点から、BM契約を積極的に進めるだけでなく、設計施工一括のDB方式にメンテナンスを加えたDBM契約などによる発注も検討してまいります。

#### （地域整備課長）

21ページを御覧ください。地域振興整備事業、企業局の工業用地造成事業の状況について説明します。まず項目1のフロンティアパーク小山の完売と成果についてです。今年の2月16日、最終区画の分譲は終了し、造成完了から2年4か月で完売しました。委員の皆様方から様々な御意見、御助言をいただきました。この場をお借りしてお礼を申し上げます。企業ニーズに応える区画分割や、さまざまな創意工夫を取り入れた企業誘致に取り組んでまいりました。分譲状況は(2)のとおりです。(3)の成果について、成長産業の県外企業誘致に成功しました。10社の新規雇用が591人、直接投資額が269億円、この数値は各企業の分譲申込書の数値を合計したものです。さらに進出企業の設備投資などによる県内への経済波及効果は400億円、さらには操業による事業活動効果は220億円を見込んでおります。

22ページを御覧ください。企業局では2つの工業団地の整備を進めています。いずれも市が企業誘致を行うセミ・オーダーメイド方式を採用しています。まず、藤枝高田工業団地ですが、A工区は予定より約5か月早い昨年12月に引渡し完了しています。さらにB工区につきましても、この6月で造成工事が完了しており、現在事業全体の終了に向けた手続きを進めているところです。

23ページを御覧ください。富士大淵工業団地です。昨年9月に造成工事に着手し、現在まで計画どおりに進捗しています。市が行う企業誘致ですが、今年1日から8月末までの2か月間、企業の募集を行い、審査選考を経て10月下旬には進出企業が決定する予定となっています。一日も早い完成を目指して、造成工事を進めてまいります。

24ページをお開きください。企業局では、工業用地等開発可能性調査費補助金という制度を使いまして、開発候補地の掘り起こしを進めています。この制度は、資金面での市町への支援はもちろんですが、それにとどまらず、職員が、技術的支援をしながら調査を進めていくということに最大の特徴があります。また、この補助金制度には基本調査と詳細調査の2つがあります。令和3年度は湖西市の基本調査、牧之原市の詳細調査への助成等を行いますとともに、今後の基本調査の実施や、開発構想の具体化に向けて市町が行う調査検討に対する技術的支援を行ってまいります。項目5を御覧ください。今後の取組方針についてです。項目1で説明した富士山麓フロンティアパーク小山は、リーマンショック後の景気低迷期に準備に入り、その後の景気のピーク時における企業進出ニーズを的確に予測することができたと考えております。これにより高い経済効果が期待されているところです。こうした実績や経験を踏まえ、現在は社会経済活動に大きな影響が出ている状況ですが、まさに今が新たな用地供給に取りかかる準備であるととらえております。企業局では、他県に例のない多彩な造成方式を整備し、様々な用地需要に対応しているところです。

企業局としましては、新方式セミ・レディーメード方式を含む多彩な造成手法と、局独自のノウハウを活用して、用地供給を加速化していく方針です。

説明は以上です。

#### （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。

#### （小泉委員）

まず、小山町の事業では、完売されたということは非常に画期的だと思います。なぜかというと、県の場合、平成10年に経済状況が悪くなり、県の企業局も、新規事業をやめました。土地開発公社もやめました。私が当時関わりのあった浜松市や、県内のゼネコンも開発部門のリストラをしました。また、土地区画整理事業も、難しくなりました。要は、静岡県内において、企業用地を新たにつくるプレーヤーが消滅に近い状態に陥りました。まだ平成10年の頃は土地が塩漬けされて残っていたのですが、平成20年の時には2区画くらいしかない、という状況にまでなっていたと記憶しています。このような中で、今回企業局でレディーメード方式を実施し、これがうまくいきました。静岡県においては、まだプレーヤーが限られているため、課題が多いです。全て企業局でやるわけにはいかず、県外のゼネコン、全国のゼネコンが、実際は活躍されているという状態です。景気が悪い時に準備に入り景気回復期に売るという企業局の認識は非常に正しいと思いますが、県全体にそういう共通認識がないと、企業局は頑張ってるけど、土地が売れ残ったら、企業局は何をやってる、と言われてしまいます。今こういう時にこそ、事業展開をやっておいて、景気が良いときに対応する、景気がよくなれば当然土地は高くなります。そういう意味でも、是非、県全体で認識を共有してほしいと思います。

#### （地域整備課長）

御意見ありがとうございます。静岡県には次長をトップとする「国内産業振興プロジェクトチーム」という部局横断組織があります。ここでは造成のノウハウも共有化していますし、現状も分析しています。小泉委員から御意見いただいたとおり、そのような場を通じて、積極的に情報共有してまいります。

#### （古郡委員）

17ページの管路更新費用改革の関係のページについて、よろしいでしょうか。二重化プランということですが、工期を4か月、1か月、3か月と短縮しています。本来の工期がどの程度で、それをどのようにしてこれだけ短縮した、という事がわかりません。短縮率みたいなもの、例えば20か月を4か月だったら2割しかないですが、10か月から4か月だったら4割ですから、その辺の短縮のレベルがどの程度か教えていただきたい

いです。劇的に短縮したのかそれともわずかであったのか、ということなど、もう少しわかるようにしていただくと、資料として納得するところが深くなるのではないかと思います。

#### （水道企画課長）

工期についてお答えします。17ページの一番上の二重化プランは、従来工法で16か月半くらい。それが今回12か月半で、4か月の短縮です。短縮率の計算をすると24%です。真ん中の自立型管更生工法は、1か月の工期短縮と記載していますが、通常1か月半が半月で、1か月の短縮です。率にすると、60%余です。最後の、パイプインパイプ工法は、従来8.6か月が5か月強かかり、期間にすると3か月、率にすると30%です。交通規制の期間の短縮になり、地元迷惑をかけないという面も含まれています。次に、工事費削減についてお答えします。一番目の二重化プランは、6億円程度の工事費が4億2,000万円、自立型管更生工法は3,800万円であったものが1,500万円、パイプインパイプ工法は、2億1,000万円の予定が1億6,500万円、削減額が4,500万円という結果が出ています。

#### （古郡委員）

説明資料の作成方法について、工夫されたいと思います。そこが分かれば、画期的だという度合いが、より深く認識できると思います。

#### （朝月委員）

局長の御挨拶の中でもありましたが、企業局の皆様の、日頃の経営改革や企業努力には水道事業のユーザーとして、感謝申し上げます。一方で、浜松市水道事業者としての一面もありますので、その立場から、企業局の取組の中で、関心、興味を持ったものについて2点伺います。資料17ページの管路更新手法改革についてです。2の概要に工業用水と記載されています。今後、水道事業における取組も予定されてるのか、ということが1点。もう1点は、19ページのBM契約で、資料の「5今後の展開」の2点目に、今年度、3件で総額7億円程度を予定、ということですが、他の資料を見ると、水道事業も予定されている様に見受けられますが、どちらの水道事業で実施を予定されているのでしょうか。以上の2点、教えていただければと思います。

#### （水道企画課長）

17ページの管路更新手法改革の取組状況の件についてお答えします。二重化プラン、自立型管更生工法、パイプインパイプ工法、これらは、今の段階では工業用水に着手したところです。当然、水道事業にも拡大する話だと思っております。自立型管更生工法については、工法がいろいろある中で、水道事業、飲み水に使うという観点から、全ての工法が使えるということはないかもしれませんが、使えるものは極力使うという方針です。布設替の計画を立てる時には全て比較検討し、使えるものは使うという考えでい

ます。

19 ページの新たな契約方式の導入の件について、今年度実施する 3 件は、いずれも遠州水道に関するものです。1 つが都田浄水場の電気設備工事、もう 1 つは森ポンプ場の高圧受電設備、3 件目は寺田浄水場の水質監視装置の工事です。工事プラス 10 年から 15 年のメンテナンスを含めた契約を交わす計画です。

#### （古郡委員）

時節柄の話で恐縮ですが、富士大淵工業団地について伺います。工業団地の用地ですが、この区画のうち、盛土はどのくらいの率でありますか。例えば購入者が、盛土についてこだわった場合にはどう対応する、というのはありますか。万全だとは思っておりますが、熱海市の盛土問題があり、盛土は嫌だという危機感がありかねないと思います。今後、このようなことを踏まえて、この事業に対して何らかの注意点をより強化する、という考えは今後出てくるのか、ということもお聞かせいただきたいです。

#### （地域整備課長）

富士大淵の場所は溶岩地帯です。本来は切り盛りをして、バランスを確保するというのが通常の見方です。こちらについては、岩掘削に伴う騒音粉塵等が懸念されることから、盛土という計画にはなっています。全体としては、もちろん削る部分もありますが、割合はすぐ出ませんが、少し高くする計画になっています。

#### （古郡委員）

下が頑丈だから、盛土による何らかの影響はほとんどない、ということですね。

#### （地域整備課長）

富士大淵は平均 4 m から 5 m の盛土です。一般的な対応ですが、企業局が行っている開発行為については、都市計画法、森林法等、開発基準を遵守することになっています。また我々の行う開発行為は、建物、特定工作物の建築を目的とした盛土、切土になるので、相当厳しい基準が課されています。盛土の安定が確保されるよう、計画しています。具体的には、計画段階において、盛土法面勾配 30 度以下にするよう計画し、盛土材料の土質条件に応じた安定解析により安全性を確認しています。もう 1 つ造成工事の面ですが、例えば傾斜した地盤を盛土する場合には、地盤に断切りを施し、滑りの発生を抑制している他、谷部を埋めたてるような場合には、雨による浸透水を速やかに排除し、盛土の安定を確保する必要があるため、地中に雨水排水用の暗渠排水施設を設置することとしています。さらに高さ 15m 以上の高盛土をする場合には、盛土の先端部にアースダムと同等の締固めの管理基準となる盛土を施し、安全性を確保しています。ですので、具体的な場所ということではなく、一般的に技術基準以上のものを施して対応しているということです。

### （古郡委員）

技術的には、当然そうだという事は分かっているのですが、買う方の立場になると、しばらくの間はなんとなく気になるものがあるのかな、と感じた次第です。

### （小泉委員）

私も以前開発許可の関係に携わっておりました。昔の企業局の開発は、しっかりやり過ぎたところがあるのかな、と思います。やはり公共土木の発想も入るので、民間に比べ、少ししっかりやり過ぎてコストが高くなりがちのところがありました。設計の段階でも民間よりもしっかり、工事の施工監理もしっかりやっています。

もう1点は、セミ・レディーメードについてです。市町の要請で実施した場合、小規模団体の場合は、一定期間企業局で持って、販売をして、どうしても残った区画については市で受け取るということですね。新たにこの形を導入された事は、結構です。また、これは企業局所管ではありませんが、市町が余った区画を買おうとした時の財源措置について、起債をしなくてはなりません。今の起債の仕組みだと、数年間だけ持って売却する、ということなので、なかなか難しいところもあると思います。県からの貸付制度があれば、と思います。以前は、市町村振興資金といい、県が市町村に貸し付ける制度がありました。今は廃止されています。企業局所管ではありませんが、県として、小規模団体の資金確保については少し課題があると思っています。

### （企業局長）

まずコスト高につきましては、手を抜くことは一切ありません。やはり合理的な見極めを大事にしていこうと思っています。課長が思っていることが部下に伝わりきらない部分もありますので、徹底的に紙に残して次の工事の時に、使っていく。ユーザーの皆様、特に土地を購入される皆様は、まず価格がこうでない駄目、と言われることもあります。もう1つ大事なのが、スピード感です。12月にできるのを例えば、9月末にという事は、企業の皆様には喜ばれます。総合力と信用性、これまでのノウハウを次の時につぎ込んでいく事が大事です。そのために紙に残すような形で、随時進めてまいります。

市町村財政支援については、全体の中でいつも小泉先生にはアドバイスをいただき、ありがたい限りです。ただ、分かっていただけなものもありますので、実績を見せながら、当局にわかってもらえるような形でやるとともに、企業局の関係者が部長や戦略監のところに行くこともありますので、全体の枠組みの中で補助金を出してもらったり、企業立地の方でさらに手厚くしてもらったり、ということもあります。いろいろな形で構想を出すときに、他県にはない、補助を入れてもらうこともありますので、その意味で全体の総合力と、我々の実績を示しながら、当局に対して働きかけていくことで、精一杯やってまいります。

### （井熊委員）



工業用水道事業会計についてお伺いします。収支改善といった時に、当然ながら、収益の確保か、費用の削減になると思います。費用削減について積極的な姿勢は素晴らしいと思います。一方で、収益の方をもう少し御説明いただきたいと思います。令和2年度については、増加1社、減少4社となっています。前年度いただいた資料では、令和元年度は増加4社、減少9社です。そこで、減少が多くなっている理由と、それに対する改善策について教えてください。

#### （企業局長）

減少の一番大きな原因は、大手ユーザーの撤退です。静岡県にとって困るのは、静岡県からその会社が離れてしまうことです。会社が離れることはないですが、水の関係の効率運用だったり、全国展開をしている製紙会社等が、他のところでその部分を集中的にやる方が効率的ということで、業務内容をよそに収斂するなど、静岡県での業務を変えられたりしています。企業が生き残りをかけることによる、やむを得ない事情だと捉えています。

ただ、企業局の収益が減少していくのは非常に困ります。富士川や東駿河湾は、比較的撤退が楽にできます。1年間水を使わないと撤退できることになっていますので、両工水を統合して効率化を進めて、コストを下げ、できる限り改善させていきます。インセンティブ制度を活用しながら、新たなユーザーを探す作業も同時に続けていますが、簡単にいかない部分があります。できる限り1本の工業用水にこだわらず、2本の工業用水を、納得してもらいながら効率的になるよう、CO2削減につながる、といったブランド価値も高めながら、企業に留まっていただけるよう、取り組んでまいります。

#### （古郡委員）

参考までに言いますと、水質の特定施設を持っている事業所の総排水量が、昭和52年は6億トンくらいありました。それが昨年は3億5,000万トンくらいです。半分程度になってしまいました。そのような状況もありますので、使用量が半分近くになってしまったのが一番大きな原因です。

#### （樋口会長）

それでは次の報告事項に移ります。報告事項6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）

経営戦略（第四期中期経営計画）の令和2年度の進捗状況です。計画の進捗状況について企業局内で検証、評価しましたので報告します。A3資料に、評価結果の概要をまとめましたので、こちらで説明いたしますが、欄外に、資料及び参考資料の関係するページを記載していますので併せて御覧ください。最初に令和2年度の主要な成果です。A3資料冒頭の枠で囲った部分を御覧ください。富士山麓フロンティアパーク小山が完

成から2年4か月の短期間で10区画が完売となりました。また、静岡県初となる、工事と完成後の維持管理業務を一括で発注するビルドメンテナンス契約を、駿豆水道、柿田川工業用水道の中央処理装置改築工事で採用し、4,000万円余の維持管理費の節減を図りました。事例集には新たな成果を追加し、これを活用して、県内市町への波及を図るとともに、フィードバックにより各手法をさらにブラッシュアップしてまいります。また、他都道府県に対しても、情報交換ツールとして活用し、最先端のノウハウを吸収し、さらなる革新をおし進めてまいります。

最初に、工業用水道事業の進捗評価です。(1) 指標の達成状況です。A4冊子、企業局経営戦略、令和2年度の進捗状況の2ページ、参考資料は1ページになります。資料2ページの冒頭にありますように、3つの課題のもとに設定された行動計画において、14項目の数値目標を定めています。目標数値の達成状況区分のうち、(1)は目標値の達成率を評価する指標で、AからDの区分に評価し、(2)は、財務指標にかかるもので、達成の有無を「○」、「×」で評価しています。工業用水道事業では、目標を9割以上を達成しているもの、区分で言いますと、A、B、或いは「○」に該当するものは11項目となっており、数値目標は概ね達成しております。未達であった3項目ですが、これは浄水場の見学者数、新規増量による契約水量の増、そして新規顧客獲得数になりますが、こちらについては後ほど御説明いたします。

まず工業用水道事業、水道事業について、各事業の概要を俯瞰しますと、令和2年度におきましては、ともに施設等を適正に維持管理し、年間を通じて安定して、基準を満たす水質での供給を行いました。また施設の耐震化や更新等の工事につきましても、必要な事業は概ね計画通り実施したところです。(2) 事業の実施状況です。ここでは令和2年度の新たな展開と、先の指標でD評価となった3項目について説明いたします。施設管路の更新につきましても、中遠工業用水道で、管路の二重化により、新設管をダウンサイジングするとともに、既設管の撤去費の削減効果を図る更新手法を前年度に引き続き試行しました。そして、冒頭申し上げたビルドメンテナンス契約については、令和3年度も3件の発注を予定しております。経営基盤の強化につきましても、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、浄水場の施設見学を見合わせたことから、浄水場施設の見学者数は目標未達となりましたが、浄水場施設を紹介する動画を公開し、令和2年度末時点で、1,297再生となっております。

それから中遠工業用水では、ユーザーから強い要望があった、契約水量の減量を25%まで認めることとあわせて、料金単価を25%増額することで、ユーザーの合意が得られたことから、この4月からの料金改定に必要な条例改正等の手続きを行いました。最後に、工業用水の新規事業の拡大についてですが、従来の方法に加え、雑水の掘り起こしとして、管路近傍のショッピングセンターや、植物工場等に利用を働きかけた他、不動産事業者による工水のPRの推進を図るなど、様々な利用促進を図りました。しかしながら新規増量水量は、日量488 $\text{m}^3$ と、目標の2,000 $\text{m}^3$ に届かず、新規ユーザーの獲得数も1件と、目標の5件に届かず、それぞれD評価となっております。今後は、令和2年度に創設した、新規ユーザーの紹介者に対して謝礼を支払う、工業用水利用促進インセ

ンティブ制度を活用し、ユーザー獲得を推進して参ります。

次に財政収支ですが、資料は6ページになります。こちらは、大口ユーザーの利用廃止等による、給水収益の減少により、利益が計画を下回ったことなどにより、損益は計画を下回りました。累積資金は、施設更新等の財源ですが、52億円の投資有価証券の残高を加えても、計画を下回っております。次に水道事業の進捗評価です。(1) 指標の達成状況です。こちら資料7ページ、それから参考資料4ページになります。水道事業につきましても、12項目の数値目標を定めており、目標を9割以上達成しているものは11項目であり、数値目標は概ね達成しております。浄水場施設の見学者数のみ、工業用水道と同じ理由で未達となっております。(2) 事業の実施状況です。令和2年度の新たな展開ですが、榛南水道と大井川企業団の統合について、榛南水道統合に関する検討会で検討を重ね、統合の必要性、基本方針等を検討会の中間報告にまとめました。今後は統合に向け、関係団体と必要な条件等を調整してまいります。水質分析のノウハウを応用した、掘削工事を行わずに漏水元を判定する技術の活用を図るため、湖西市と協定を締結いたしました。さらに今年に入ってから、森町とも協定を締結するなど、引き続き普及に努めてまいります。財政収支ですが、減価償却費の減少などにより費用が減少した結果、損益は計画額を上回りました。累積資金も投資有価証券残高70億円を含めれば、計画を上回っております。

最後に地域振興整備事業です。指標の達成状況ですが、数値目標5項目はすべて目標を9割以上達成しております。事業の実施状況です。事業全体を俯瞰しますと、令和2年度においても、関係部局や市町との情報収集、情報交換を通じて立地動向を把握し、市町に対しては、開発可能性調査の補助金を活用した様々な支援を行うなど、企業局が次の事業を獲得するための準備を確実に進めてまいりました。令和2年度の新たな展開といたしましては、藤枝高田地区のA工区につきましても、フロンティアパーク小山中で培った手法を活用し、5か月前倒しで引き渡しを行ったところです。富士山麓フロンティアパーク小山中につきましても、完売となり、その経済効果は、下に枠で囲って記載してあるとおりです。財政収支は藤枝高田の清算は後年度となりましたが、小山2区画の分譲を行ったことから、損益は計画を上回る黒字となり、累積資金も前受金が計画を上回ったことなどにより計画を上回っております。

最後に4、経費節減の取組です。下の表の最下段にありますように、単年度あたり2億7,200万円の経費節減を計画していたところ、電力料金の節約等により、計画額を1億3,800万円余を上回ったところです。実績評価の説明については以上です。よろしくお願いいたします。

#### (樋口会長)

はい、ありがとうございました。説明のあった内容について御意見があれば手短によるしくお願いします。

時間がありませんので、それでは続いて協議事項に移ります。協議事項について事務局から説明をお願いします。

### （経営課長代理）

それでは議事事項（１）の企業局経営戦略（第四期中期経営計画）の見直しについて説明いたします。現行の経営戦略では、県の総合計画の見直しや経営環境の変化等にあわせ、適時適切に計画を見直すこととしております。資料１を御覧ください。経営戦略の見直し案です。最初に、今後の課題と取組です。工業用水道につきましては、岳南地区での大口ユーザーの利用廃止により、富士川工業用水の単独運営が困難となったことから、東駿河湾工業用水との一体運用に向けた取組を行っているほか、水道事業では、榛南地域における最適化を目指し、榛南水道と大井川広域水道企業団との統合に向けた協議を行っているなど、経営環境は大きく変化しております。また、脱炭素社会の実現に向けた社会全体の動きなど、企業局を取り巻く社会情勢にも大きな変化が起こっています。さらに今後本格的な施設の更新を迎える中、安定した経営を維持するためには、費用の削減、収益の確保が喫緊の課題であり、現行の経営戦略策定後、管路の二重化による更新費用の削減や、包括・長期契約による動力費の削減など新たな手法を導入してまいりましたが、安定した経営を維持するためには、今後のたゆまない経営革新を推進していく必要があります。

地域振興事業におきましては、コロナ後の景気回復期における用地需要に迅速に応えるため、富士山麓フロンティアパーク小山の完売により回収した資金と、蓄積したノウハウを活用し、新たな造成方式であるセミ・レディーメード方式により、企業誘致に向けて造成を加速させていく必要があります。以上を踏まえ「２見直し方針（案）」により、見直しを行うことといたしました。工業用水道事業及び水道事業については、将来にわたり、廉価で安全安心な用水を安定供給するため、抜本的改革による管路設備等の更新費用の抑制とイノベーションマネジメントによる収支の改善により、経営基盤の強化を図る、地域振興事業については、これまでの造成事業のノウハウや成果を活かすとともに、セミレディーメード方式による戦略的な候補地選定と、企業局資金を活用した先行用地造成により、経済効果の高い公共用地の造成、働いて住んで幸せなまちづくりに取り組む、これらを念頭に見直しを行ってまいります。

資料２を御覧ください。経営戦略の見直し骨子案です。左側に現行戦略の構成、右側に見直し案による構成が記載してあります。基本的には現行の経営戦略の構成を踏襲するものとしています。見直しの主なポイントとその考え方ですが、まず第１章の「計画策定の趣旨」中、計画期間ですが、県の総合計画にあわせて、計画期間は、現行計画の期間である平成30年度から令和９年度を踏襲した上で、令和４年度以降を見直すこととします。第２章「各事業における現状と課題」については、冒頭に、経営環境の変化と課題として、戦略策定後の経営環境変化とそれに伴う課題として、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響や、脱炭素社会に向けた社会全体の取組など、企業局の経営に影響を及ぼす社会環境の変化、そしてそれに伴う課題について新たに記載することとしています。さらに４年間の事業評価として、各事業における、これまでの取組について評価を行います。これら経営環境の変化や４年間の事業評価を踏まえて、課題の見

直しを図った上で、第3章の経営理念と経営の方向性を見直し、第4章の行動計画に反映させることとしています。第5章については、本格的な施設更新の時期を迎え、莫大な更新費用が必要となることから、廉価な用水を安定供給するためには、現行の経費節減ではなく、経営革新を推進する必要があることから、「経営革新の取組」と改めました。建設投資について、1,000億円の削減を目指す抜本改革、及び維持管理費等について毎年4億円の収支改善を目指すイノベーションマネジメントについて記載することとしています。第6章については、1,000億円の削減を目指す、抜本改革を反映させた長期修繕改良計画による投資計画に基づき、60年間を見通した上で、令和4年度以降について試算した財政収支計画に見直すこととしています。

最後に資料3を御覧ください。策定スケジュールです。年度内に計画が策定できるよう、今年度評価委員会を3回程度開催したいと考えております。

次回11月頃開催予定の委員会で、計画の全体像をお示した後、県民の意見を受け、2月頃開催予定の、第3回委員会で最終案をとりまとめるというスケジュールを進めていきたいと考えております。委員の皆様方におかれましては、お忙しいところ大変恐縮ではありますが、御協力をお願いいたします。

説明は以上です。

#### (樋口会長)

はい、ありがとうございました。経営戦略の進捗状況と見直しに関して、御意見、御質問があればよろしく願います。

#### (山田委員)

行政の一部署とは思えないくらいの経営手法を取り入れていると思います。特に管路更新工法、それからビルドメンテナンス契約、セミ・レディーメイド方式による用地造成など、新しい手法を積極的に取り入れて、さらにその成果を出しているということは素晴らしいことだと思います。企業局のベースとして、水の安定供給という役割があると思いますが、それを継続させていくためには経営基盤の強化が必要という方針のもと、基本的な役割に加えてプラスアルファの挑戦を積極的に行っていることは高く評価できると思います。民間企業と比べても、非常にレベルの高い取組だと思います。ただ、いろいろ課題があるということでした。例えば収益の問題で言えば、先ほど質問があったように、どのように収益を維持するのか。新規需要を拡大するために工業用水周辺エリアに営業をかけたが、今回はうまくいかなかったというお話もありました。そのような現状で、今後の方針として、需要を増やしていくのが難しいとなれば、需要に合わせてダウンサイジングしていくという観点も非常に重要だと思います。逆に、今県内に個別に営業しても需要拡大が難しいということであれば、水を使う県外の企業に向けて営業をかけていくことも検討しないと、水の利用者を確保していくのは難しい状況なのではないかと思います。

先ほど製紙会社の再編のお話がありましたが、再編の中で、県内で需要が減少してし

もう部分があれば、そこを埋める営業手法を考えていかなければならないということにもなると思いますので、PRの仕方、企業立地の部分も含めて、水を使う業種の企業を誘致するということも、重要かと思います。

もうひとつの観点として、公的な工業団地では大きな敷地を扱うことが多いと思いますが、小規模な開発についても丁寧に対応していく必要があるかもしれません。企業局自身が開発するというよりは、民間の開発事業とうまく連携していく、という選択肢もあるのではないかと思います。例えば県内の企業でも不動産開発を、資金の面ではリートを活用しながらやっていこうという動きもあります。それは宅地だけでなく、工業系の、小規模な開発もやろうとする県内企業もあります。そうした県内企業とうまく組んで、たとえば、大きな土地の開発は企業局自身で、小さい土地の開発については民間の開発業者等、上手く連携できると良いと思います。開発資金の調達が大変ならば、リートを利用するなど、民間の資金調達手法をうまく活用することも可能かもしれません。逆に、たとえば民間事業者が、水を使う企業を富士地区で小規模開発して誘致してくれたらこうする、といった連携の条件を出しながら、開発業者にもメリットを与えながらやる形も考えられます。

いずれにしても、これから設備更新等のコストがかかっていく中で、コストダウンに戦略に取り組んで1,000億円削減するという非常に大きな目標を立てていることを含めて、企業局の前向きな姿勢は非常に高く評価できると思います。

#### (企業局長)

まさにそのような方向で、いろいろな選択肢を考え、切磋琢磨しながら取り組んでいます。情報を集めること、職員がやる気を持って新たな知恵を出して変えていく、という2つの方向を持ち、委員の皆様からのそれぞれの立場からのお話を、真摯に受けとめて進めてまいります。

#### (鎌田委員)

見直しの、資料2の経営革新の取組で、イノベーションマネジメントという言葉が出ています。ここにBM、PFIというのがありますが、これらも検討していかないといけないと思います。今まで全く出てこなかったと思いますが、ここにあるということは、民間の活用も含めて、御検討されるということでしょうか。

#### (企業局長)

ビルドメンテナンスは、改築工事とともに、その後の維持管理を一体的に契約することで、維持管理を毎年実施するより更新の費用がかからないメリットがあります。民間活力の手法の1つとして、採用しています。実際の1,000億円の中身は、750億円が管を取り出さないだけで削減できるもの、それとは別に250億円のうちの100億円を民間のPFI等の活用を考えています。BMも民間活力の手法の1つで、維持管理業務を発注すると、設備工事の施工会社又は関連会社の一者応札で、高落札率が常態化してし

まいます。しかもその製品が壊れればそれだけ追加の出費になります。それを一体的にすれば、良い製品で手間がかからないものを出してくれる効果も期待されます。完全に10年終わった実績がないのですが、見込みとしては4割近く削減できる部分もありますので、試行錯誤しながらやっていきたいと思っています。

#### （鎌田委員）

BMはBMでいいのですが、例えば、デザインビルドまでやるのかとか、PFIではなくてPPP等いろいろあると思います。ここでは2つだけ出てきたので、そのあたりが、他にも活用するものがあれば、もう少し広く御検討いただいてもいいのかなど、質問させていただいた次第です。

#### （企業局参事）

富士川工水と東駿河湾工水の統合を令和11年に向けて、作業を始めているところです。その中でポンプの新設などの新たな施設も含めて、運用面で工水2つを1つにするという難しい部分があり、そちらに人手が必要となり、さらに今後、更新作業の手間がかかり、職員がそちらにも時間を費やしてしまうことが予想されます。そのような中で、BMだけではなく、DBOなど、オペレーションを含めるとか、DBプラス包括民間委託、PFIなど、幅広く勉強し始めているところです。委員のお話のとおり、いろいろな選択肢が増えていきます。企業局としては、人員を削減し、効率的に取り組んでいるところであり、現在これといった手段が見つからないのが現状ですが、検討を続けていきたいと思っています。

#### （鎌田委員）

工業用水なので構いませんが、宮城県等は水道の話（水道の運営権売却）で、世間の関心も高まっています。そのため、静岡県でもそういう話にもなるのではないかと、思いました。民間活用を否定することはありませんが、静岡県の特性をきちんと把握し、メリットデメリットを御検討いただければ良いと思います。幅広く、県民に情報を出して進めていただきたいと思います。

#### （樋口会長）

よろしいでしょうか。全体を通して何かございますか。

#### （朝月委員）

経営戦略の見直し、資料2、A3の第2章です。一番右の見直しの考え方の二重枠の中、経営環境の変化と課題の中の3点目に「DX」がありました。デジタルによる変革というものを課題として捉えている事だと思います。行政各分野のDXは避けて通れないところですので、それに対し、今後こうしていく、というようなものも第3章第4章以降で謳われるのかと思います。今お話していただける範囲で結構ですが、今後どのよ

うな内容が盛り込まれるのか、その想定イメージがあれば教えてください。

#### **（企業局長）**

D Xについては他県の動きも見えています。薬品投入量やいろいろな管理を最終的にD Xに任せて、非常勤職員でもできるような形に変えたり等ありますが、今いろいろな方とお話をしている段階でまだ具体的なものはありません。

ただ、朝月委員が別のところでお話されたように、気を抜いてると7年遅れてしまうのがデジタルの世界なので、乗り遅れないよう、常に情報を取っていきたいと考えています。今は他県が行っている中で、可能性があるものを拾っている段階で、御紹介ができるものがまだありません。幅広く情報は取っていますので、是非我々にアドバイスをいただければ、と思います。

#### **（樋口会長）**

概ね意見も出尽くしたようですから、これで審議を終了します。

#### **（企業局長）**

申し訳ありませんが、可能でしたら山本委員と上坂委員から一言ずつお願いします。

#### **（山本委員）**

創意工夫の部分で、工業用水受水企業の新規獲得が喫緊の課題だと思えます。そのような中、皆さんの創意工夫を感じます。記載がなかった事について、参考になればと思い発言します。ビジネスパートナーとなる企業の評価も、とても大事になります。これは、インセンティブ制度があるかないか、ということではなく、結果的に契約に繋がったという中で、どの人がビジネスパートナーになったかという事が、後から響いてくることです。例えば、不動産事業者、ここにも載っていますが、その不動産事業者がB to Bに長けてるかどうか、不動産事業者によってカテゴリーが分かれています。そういった不動産業者はものすごい情報を持っていることがあります。ビジネスパートナーになり得る事業者の選定というのは確かに利益には直接つながらないのですが、結果的には大きく響いてくることだと思えます。

#### **（上坂委員）**

6月から全国安全週間で、6月いっぱい準備月間、7月は本週間で、現場も回ったり、いただいた仕事に責任を持って取り組んでいます。その中には土木もあり、労働安全週間の持続可能な安全管理というテーマが、掲げられています。今までの長い間の中で初めてのテーマになった「持続可能な」、これはコロナ禍のことも含めてだと思えます。やれる事を続けていかれるように守っていこう、ということだと思えますが、その中で今回、このPDCAの見直し、アクションということになるのだと思えますが、この内容が、とても前向きだと思えました。局長をはじめ、皆さんの前向きな気持ちが書



かれている気がしました。ただ字が書かれているだけではなくて、例えば、経営戦略のA3資料を見ても、職員の育成を図り、経営革新の原動力とする企業局全体のレベルアップのためのタスクフォースや、日常業務を通じたブラッシュアップ、これにより努力した職員が輝ける場所を提供。また、好事例により、周囲の職員を啓発、このような中に、意見交換をたくさんしていると解釈できて、進んでいる様子がよくわかりました。

**（樋口会長）**

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。

それでは司会進行を事務局にお返しします。