

外郭団体に関する特別委員会記録

- | | |
|------------|-----------------------------|
| 1. 会議の日時 | 令和8年8月21日（金）午前10時0分～午後2時41分 |
| 2. 会議の場所 | 第4委員会室 |
| 3. 会議の議事 | 下記のとおり |
| 4. 出席委員の氏名 | 下記のとおり |

協議事項

（水道局）

1. 報 告 一般財団法人神戸市水道サービス公社について

（港湾局）

1. 報 告 阪神国際港湾株式会社について
2. 報 告 株式会社神戸ウォーターフロント開発機構について
3. 報 告 株式会社神戸フェリーセンターについて

出席委員（欠は欠席委員）

委員長	門 田 まゆみ			
副委員長	浅 井 美 佳			
理 事	宮 田 公 子	原 直 樹	松 本 のり子	か じ 幸 夫
委 員	森 田 たき子	坂 口 有希子	平 田 正	山本 のりかず
	うえなか美貴子	山下 てんせい	あわはら 富夫	欠川 内 清 尚
	河 南 忠 和			

議 事

（午前10時0分開会）

○委員長（門田まゆみ） ただいまから外郭団体に関する特別委員会を開会いたします。

本日は、水道局関係1団体、港湾局関係3団体の審査を行うため、お集まりいただいた次第であります。

なお、川内委員より、病気療養のため、欠席する旨の申出がありましたので、御報告申し上げます。

最初に、写真撮影の許可についてお諮りいたします。

自由民主党さん、公明党さん、日本維新の会さん、日本共産党さん、つなぐさんより、本日の委員会の模様を写真撮影したい旨の申出がありましたので、許可したいと存じますが、御異議ございませんか。

（「異議なし」の声あり）

○委員長（門田まゆみ） それでは許可することにいたします。

（水道局）

○委員長（門田まゆみ） これより水道局関係団体の審査を行います。

一般財団法人神戸市水道サービス公社について当局の報告を求めます。

○坂田水道局長 水道局でございます。よろしくお願いいたします。

○委員長（門田まゆみ） 着席されたままで。

○坂田水道局長 それでは着座でよろしくお願いいたします。

それでは、令和8年度一般財団法人神戸市水道サービス公社の事業概要について御説明いたします。

1 ページを御覧ください。

I 公社設立の趣旨でございますが、公社は、神戸市内における水道の円滑な利用の促進と適正かつ合理的な維持管理を行うために必要な事業を行うなど、神戸市水道事業の合理的な運営と市民福祉の向上に寄与するために設立いたしました。

II 公社の概要でございます。

3. 設立は昭和40年8月に財団法人神戸市給水普及協会として設立いたしました。平成25年4月には、公益法人制度改革に伴い、一般財団法人に移行いたしました。

4. 出捐金は1億1,000万円で、全額神戸市からの出捐でございます。

5. 機構は、理事長、常務理事の下、2課構成としております。

2 ページを御覧ください。

6. 本年7月現在の役職員数は表の右下、52名で、うち水道局からの派遣職員は8名でございます。

7. 評議員及び役員はそれぞれ記載のとおりでございます。

3 ページから8 ページにかけましては、III 定款を記載しております。

9 ページを御覧ください。

IV 令和7年度事業報告でございます。

昭和60年に市民皆水道達成以降、主要事業であった水道メーター検針、未納整理、メーター取

替業務の管理的業務については、順次競争性を導入し、民間事業者に移行してまいりました。一方で、施設更新の需要増加や技術者不足による広域連携の要請など新たなニーズに対応するため、水道施設の設計・積算・工事監督等の技術的業務へと主要事業を転換してまいりました。

令和7年度は、漏水調査や施設巡回等を受託し、民間事業者の育成等を検討するとともに、他都市等からの事業も受託するなど、自立的な経営の確立に努めているところでございます。

次に、事業の内容でございます。

(1)施設管理事業では、①水道施設用地の草刈り・植栽の剪定業務の監理を、また、②淡路島への給水に伴う送水施設の維持管理等を実施いたしました。

(2)調査・システム管理等業務では、①水管橋塗装の更新工事の監理を行ったほか、②水道施設の防草対策工事、③水道施設内の建築物の維持補修工事等を行いました。

10ページを御覧ください。

本市他部局からの受託により、④学校施設補修工事の工事監理を行ったほか、⑮兵庫県内の水道事業を支援するため、兵庫県と本市が開設している兵庫県内水道事業ワンストップ相談窓口の運営支援を行いました。

11ページを御覧ください。

このほか、⑯他都市支援業務として、播磨町との水道事業に関する包括的な技術支援協定に基づき、水道管整備の工事監理を行いました。

(3)管工事業では、①水道局の老朽化した配水管取替工事を推進するため、設計及び工事監理を行ったほか、③明石市が阪神水道企業団から新規に受水するための水道管整備工事における工事監理等を実施いたしました。

12ページを御覧ください。

2. 令和7年度の正味財産増減計算書でございます。

金額は1万円未満を省略させていただきます。

収益では経常収益が5億7,919万円、支出では経常費用が5億5,296万円、これらを差し引きしました税引前当期一般正味財産増減額は2,623万円となり、ここから法人税、住民税及び事業税を差し引きした当期一般正味財産増減額は2,610万円でございます。

13ページには3. 貸借対照表、15ページには4. 財産目録、16ページには5. 収入明細書、6. 支出明細書、17ページには7. 事業別収支、18ページには8. 財務状況を記載しております。

19ページを御覧ください。

V 令和8年度事業計画でございます。

令和8年度は、配水管取替工事や送配水管工事を受託するほか、水道局が民間移転を進めている業務に関して民間事業者の育成や技術移転を推進するなど、神戸市水道事業の効率的な運営に資する役割を担ってまいります。あわせて、近隣市町からの工事監理業務等の受託を通じて、兵庫県下の水道事業体への技術支援を行ってまいります。

以降、21ページにかけては実施予定の事業を記載しております。事業内容につきましては、令和7年度事業報告とおおむね重複してございますが、新規・拡充としまして、(1)水道施設等整備事業では、⑥市内の防火水槽設置工事の設計を消防局から受託するほか、⑧他都市工事監理では、新たに宝塚市及び太子町からの工事監理等を受託し、近隣水道事業体への技術支援を拡充いたします。

22ページを御覧ください。

２．経営改善の取組状況でございます。

さきに述べましたとおり、時代のニーズとともに公社の主要事業は変遷をたどっております。４段落目に記載しておりますが、本市から公益貢献と経営改善の２つの視点からのミッションを示したことを受け、公社では令和８年度経営改革プランを策定いたしました。

今後も水道局の諸課題に対応し、補完することが公社の役割であるという考えの下、経営の自立と継続的安定化を図るため、経営改革プラン等に掲げました技術的業務を担う人材の育成・確保に取り組み、他都市等からの業務受託の拡大を図るとともに、効率的な執行体制の構築など、経営改善に取り組んでまいります。

また、本市からの業務受託を通して民間事業者の育成と技術の移転を推進するなど、市の水道事業の効率的な運営を補完する役割を担ってまいります。

24ページを御覧ください。

３．令和８年度予定正味財産増減計算書でございます。

収益では経常収益が12億9,198万円、支出では経常費用が12億3,236万円、これを差し引きした税引前当期一般正味財産増減額は5,962万円となり、ここから法人税、住民税及び事業税を差し引きしました当期一般正味財産増減額は5,950万円でございます。

25ページには４．予定貸借対照表を、26ページには５．予定収入明細書、６．予定支出明細書、27ページには７．予定事業別収支を記載しております。

以上、令和８年度一般財団法人神戸市水道サービス公社の事業概要につきまして御説明いたしました。何とぞよろしく御審議のほどお願い申し上げます。

○委員長（門田まゆみ） 当局の報告は終わりました。

これより質疑を行います。この際、当局に申し上げます。

委員会運営の効率化のため、答弁は適当なものについては当該団体の幹部職員からも答弁されるよう特に申し上げておきます。

また、委員各位におかれましては、質疑の要点をおまとめの上、簡潔にお願いいたします。

それでは、一般財団法人神戸市水道サービス公社について御質疑はございませんか。

○理事（かじ幸夫） こうべ未来のかじ幸夫です。よろしくお願いいたします。

まず、局長、この間、熊本に対して水道局のほうで早期に対応いただいていること、そしてまた、職員の皆さんが今、現地でしっかりと支えていただいていること、これ改めて敬意を表しておきたいというふうに思います。ぜひ職員の皆さんに引き続き熊本に寄り添っていただくことをお願いしておきたいと思います。

公社への質問ということで、他都市への支援であつたり受託、これがずっと増えてきてるという関連、その辺を少し聞きたいんですが、まず、事業報告には他都市支援業務として淡路島への送水管の維持管理業務、それから播磨町も、これはデザインビルドということで、いわゆるコンサルタントなのかなというふうに感じてるんですが、そういった発注の支援、明石市からの——これは阪神の水道かな——との連携という意味で、いろいろ神戸市域だけではなくて、幅広く公社としていろんな仕事を受託をいただいて、御活躍をされてるんだなというふうに感じてます。

また、加えて、令和８年度の計画の中には、新たに宝塚市とか太子町とか、こういったところからも工事や監理監督業務等々の受託をされてるということで、近隣の水道事業体への技術支援もしくは受託業務というのがどんどん拡充をしてきてるんだなというふうに受け止めてます。まさにこれは公社の皆さんがしっかりと営業をかけた営業力の結果だというふうに思ってますし、

水道事業全般でやっぱり公社の信用力が僕、上がってきてるんだろなというふうに評価をしています。

これまでサービス公社は神戸の市内でいろいろノウハウを培っていただいて、その結果ということで私も思ってるんですけども、このように他都市からずっと受託が増えてきているということに対する公社の受け止めであったり、例えばそれぞれの現地の自治体に赴くことによって、どのような効果、もしくは貢献ができていますと捉えているのか、まず伺いたいと思います。

○**杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事** 公社の杉山です。ありがとうございます。

公社、水道事業の支援という形の他都市の支援ということなんですけど、市の水道事業、こちらのほうの支援というのが最優先という中で、安定経営と人材育成の観点から、他都市の支援というのは可能な限り拡大していくという方針で今動いております。

令和8年度現在で言いますと、公社は淡路広域水道企業団ですとか、播磨町、明石市、太子町及び宝塚市から工事監理ですとか施設の維持管理の業務というものを受託しております。これらの業務を受託するに当たって、どういう経緯かと言いますと、公社が運営しておりますワンストップ相談窓口ですとか、あと日本水道協会での取組ですとか、兵庫県が県下を8ブロックに分けてます。そのブロック会議のほうに出席しまして、他都市の市町との関係づくりやニーズの把握を行っておるというところなんです。その中で公社の支援実績ですとか対応可能な業務というものを紹介する形によって、今回の受注に結びついているような状況になっております。具体的な状況で言いますと、播磨町なんかで言いますと、令和6年12月に協定を結びましたので、それを広報することによって、水道の業界新聞であったりですとか論文等で紹介しまして、それを見た他の自治体のほうから公社のほうに御相談いただくというようなケースがあります。

公社、どのような受注で、現在どのような役に立っているのかということになるんですが、ヒアリングとかそういうのを聞いていく中で、やはり小規模の事業体というのでは、やはり技術職員が少なくなっておったり、経験豊富な職員の減少という形で、水道施設の維持管理に関しましては実質的に苦慮しているというような状況を聞いております。公社のほう、定款にもありますように、技術的能力を活用して国内外の水道事業を支援していくという形ですので、これが広域連携というのも1つの公社の役割であるというふうに考えております。

その中でいろんな取組をしてきまして、現在でいきますと、他都市にある老朽化した水道施設の着実な更新ですとか、適切な維持管理、これらの水道事業の安定に寄与しておったり、先ほど言いました播磨町でありますと、水道会計の負担軽減という観点から、国庫補助申請に関する申請の補助なんかも手伝っております。なので、それぞれの自治体が抱える課題に応じた技術支援というのを実施しておる状況です。

このような相談窓口ですとかブロック会議を通じましての情報発信とか支援というのを引き続き続けていきまして、公社の体制の採算性ですとか継続性なども十分考慮しながら、新たな業務受託に努めてまいりたいと考えております。

○**理事（かじ幸夫）** やっぱり営業力が高まってるんだなというふうに思いましたので、ぜひそれぞれ担当いただいている固有社員の皆さんにはしっかりとその評価をしていただけたらと思いますし、るる御答弁にあった、やっぱり水道ってライフラインの中でも、やっぱり今回の熊本の災害を見てたら本当に痛感しますけど、やっぱり基礎インフラですね。

この老朽化に対してどのように手を打っていくかというのがやっぱり各都市の今大きな課題だというのは本当にいろんなところで見られるなというふうに思うんですけども、やっぱり計画

的に更新をしていく、そのための専門性を有する技術職員——技師、技術職っていうんですかね。その確保と育成というのは本当大きな課題になってきてるんだなというのを感じています。まさに各都市共通の課題だと思いますし、特に中小規模——答弁にもありました小さな基礎自治体等であれば、この人材不足でなかなか必要な更新工事ができてないということも仄聞しております。

そこで、公社のこの技術力ということが期待をされてるんだろうなというふうに思うので、この公社の技術力とか信用力、そしてまたマンパワーということをしっかり訴えていく。随分ロビー活動もされているということなので、しっかりこれは続けていただきたいですし、その期待に応えることで公社のまた収益力につながっていけば、これは本当にいいことだなというふうに思います。

各自治体のニーズはいろいろ違うんかもしれませんが、土木工事をしっかりやってほしいのか、コンサル的にお手伝いしてほしいのか、申請業務にまで今、支援をされてるというふうに答弁もありました。こういういろんなニーズは違うんでしょうけど、しっかり酌み取っていただいて、受注を増やす、そしてまた受託費をしっかり頂くということで、収益力を上げていってほしいというふうに思います。

もう1点の質問は、この他都市の事例というのは、本当に僕は先進的に公社頑張っていたいてると評価する立場で、じゃあそれぞれで培ってきたノウハウをやっぱ最後は神戸市の市内に生かしてほしいんですね。事業説明、計画の中でもありました。公社はやっぱ水道局の事業をしっかりと補完をしていく、こういう役割があるんだとすると、神戸の中で他都市から求められているようなこと、それをしっかり今度は神戸でもやると。神戸でも還元してもらおうということと重要だというふうに思ってるんですけど、その点に関して公社のお考えをお伺いしたいと思います。

○有馬一般財団法人神戸市水道サービス公社工務課長 御指摘いただきましたとおり、他都市支援を通じて得られた知見や技術というのを神戸市へ還元するというのは非常に重要であるというふうに認識しております。他都市からの受託業務では、多様な案件に関わることで、効率的な事例の共有や、神戸市では導入していない先進的な事例というのに触れる機会もありまして、公社の技術力向上につながっていると考えております。

具体的には、現在、播磨町では工事監理業務で実施しているんですけども、民間事業者から提案のあったICTを活用した施工管理システムや、受注者と発注者間で施工の写真をリアルタイムで共有できるような取組というの導入しております。これらの技術というのは、施工管理業務の効率化につながるということに加えて、現場の安全管理でありましたり、民間事業者との円滑なコミュニケーションにもつながっているというふうに考えております。他都市支援を通じて得られたこういった技術とかノウハウというのは、結果として水道局に対するより高レベルな支援であったり、効率的な支援にもつながるものと考えております。

今後も収入源の多様化を図りまして、安定的な経営を目指す観点から、他都市支援の拡充に取り組むとともに、支援の中で得られた先進的な技術や優れた取組については神戸市の水道事業に積極的に提案するとともに、神戸市に還元してまいりたいというふうに考えております。

○理事（かじ幸夫） よく分かりました。ありがとうございます。

他都市のそういう積極的な取組をしっかり神戸に生かしていただくということ、そこは受け止めた上で、やはり前の質問でも言いましたけど、そういう他都市、近隣都市へのしっかりとしたアプローチで営業力を上げていっていただいて、収益を上げてほしい。それを神戸にも還元して

ほしい。少しボリュームたっぷりに今お願いをしました。ここに人材というのが関わってきますので、しっかり公社の人材の確保、もっと言えば、今働いている固有社員に対する評価、これしっかりしていただいて、やっぱりやりがいのある仕事なんだ、このことが神戸市の水道、もっと言えば近隣市町の水をしっかり守ってるというのを、強い思いを公社に持っていただいて、ぜひ1人1人の固有社員しっかり評価をしてあげてほしいというふうに思っております。

それが最終的には神戸の水や、さっきも言いましたけど、近隣都市の水、命の水につながっていくというふうに思っておりますので、ここは本当に人を大切にしてほしいということを——それぞれのキャリアプランをしっかりと提案をして、やりがいのある職域・職場をつくってほしいということを最後に要望して、質問を終わりたいと思います。委員長、ありがとうございます。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質問は。

○委員（坂口有希子） 女性が活躍できる環境づくりについてお伺いいたします。

事前の説明でお伺いしたところ、公社の職員の3割は女性とお聞きしました。技術系の職場でありながら女性職員が多い印象で、最近の採用でも若手女性を雇用されているともお聞きしております。昨年度はフレッシュミモザ企業の認定も取得され、公社を挙げて女性活躍に取り組んでいると認識しておりますが、どのような環境整備を図っておられるか、お伺いいたします。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 ありがとうございます。公社のほう、おっしゃっていただいたように、フレッシュミモザ企業というのを取得しておったり、また後出しすけど、ユースエール認定企業というのも取得しております。

現在、公社52名の常勤職員のうち14名が女性職員でございます。令和3年度から新規採用職員の技術職の募集しておるんですけど、今まで9名採用しまして、そのうち6名が女性職員という形になっております。この女性職員も含めて、環境整備としまして、例えば週4回上限に累計8回までの在宅勤務制度であったりですとか、中学校就学までの15分単位で1日2時間まで取得可能な育児部分休業ですとか、前後30分、1時間出勤をずらせるような時差出勤ですとか、資格支援制度と資格の給与制度への反映など、多様な働き方を実践できるような環境整備というのに努めてまいりました。

これらの取組をしていく中で、過去3年で正規職員の女性比率が増加しているだとか、非正規従業員から正規に転用した実際に従業員がいるですとか、在宅勤務、フレックスタイムなどの場所・時間にとらわれない働き方をした従業員がいるなどの9項目を評価されたことによって、委員のおっしゃっていただいた女性の活躍や多様な働き方など積極的に取り組む企業が認定されますひょうご・こうべ女性活躍推進企業認定制度のフレッシュミモザ制度というのを今年の3月に取得したところでございます。

改めて言いますと、若者の採用・育成に積極的で若者雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定するユースエール企業、こちらにつきましても神戸市の外郭団体として初めて取得させていただきました。こういうことによって、水道サービス公社としての独自色を出しておるところでございます。

これらの取組によりまして、公社としての付加価値を高めるとともに、女性を含む全ての職員にとって働きやすい職場というのを目指しております。特に柔軟な働き方の推進ですとか、キャリアの形成支援など、女性が安心して働き続けることができるような環境整備ということについては引き続き取り組みたいと考えております。

○委員（坂口有希子） ありがとうございます。様々な努力もしてくださっておりまして、働きや

すい環境づくりに力を入れてくださっていることが分かりました。ありがとうございます。

しかし、一般的には出産・育児等で離職される方がやっぱりなかなか——社会も変わってきたけれども——多いことが課題になっていると思うんですけども、出産や育児を理由として離職された方はおられますでしょうか。また、将来的には女性にも管理職を担ってもらうことを期待したいと思いますが、どのように考えているかお伺いいたします。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 離職等のことについてですが、先ほど言いましたように、公社に14名の女性職員がいて、そのうち今3名が育児をされている状況でございます。先ほど新規採用を開始した令和3年度からで言いますと、出産や育児を理由とした離職者という方はいらっしゃらなくて、産・育休の取得率というのは100%となっております。

この離職者がいないというところにつきまして言いますと、手だてとしまして、人材育成などについては派遣職員やベテラン職員によるマンツーマンの実践的なOJTとか、公社内外の研修というのをしてもらう形ですとか、資格取得のサポートなど、水道技術に関する知識やスキルというのの効率的な取得を図って離職を防いだりしているところでございます。

女性管理職のことについてなんですけど、現時点で公社プロパー職員では係長級までしかいない状況でございます。人材育成に努めまして、将来的には課長級以上の管理職も務めてもらいたいと考えています。そのためには、女性職員も含めて公社の若手職員、こちらが経験を積んで、どのような業務ができるかですとか、ステップアップしていくようなことを体系化して、何年目でどのような業務ができるかという次に何をを目指すかという育成ロードマップで見える化というものを図っております。それらの実践と改善を繰り返しながら職員の意欲向上を図っていきたいと考えております。

その上で、先ほど言いましたような出産・育児を経験した女性職員についてでは、育児をしながら働いていけるという形での——20歳前後の若手の職員もいますので、若手職員のロールモデルになるようなことを目指して、働きやすい職場というのを目指していききたいと思っております。このような実践の中で、将来的には女性管理職を目指すような取組をしていきたいと考えております。

○委員（坂口有希子） ありがとうございます。出産・育児で離職された方が1人もおられないということで、本当に働きやすい職場なんだなと思いました。ありがとうございます。

また、女性管理職のお話なんですけれども、今1人もおられなくて、若手の方にはもしかして最近では管理職とかなりたくないとおっしゃる方もおられるかもしれないんですけども、やはり女性でもキャリアを積んでいくと上を目指される方も中にはいらっしゃると思います。

私の知り合いの方も、育児休業して職場に復帰すると、すごいいろんな仕事をしたかったんですけども、結局、こうしたらどうですかっていういろんな意見言ってもなかなか評価してもらえなくて、自分の考えが採用されなくて、本当に雑用の仕事しか与えられなくて、退職されてしまった方が知り合いでいらっしゃるんですけども、やはりそうならないように、頑張れば管理職にもなれるんだという道も開いていただけたら大変うれしく思いますので、よろしく願いいたします。

以上です。ありがとうございます。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑はありますか。

○委員（平田 正） ありがとうございます。よろしくお願いいたします。

今回、北区の生野橋の水管橋の塗装の工事のための補修ということで視察させてもらいまして、

暑い中、理事長はじめ職員の皆様、御対応いただきまして誠にありがとうございます。

ちょっと拝見させていただきまして、それを含めてというところなんですけれども、水管橋の塗装更新についてなんですが、配管橋の腐食を防いで、結果として水道インフラの寿命を延ばすための極めて重要な事業であるということがよく分かりました。こうした保守点検・更新業務はエッセンシャルワーキングそのものであり、これからの神戸市の水道事業を支えるためにしっかりと技術者を確保していくことが重要であると考えております。

水道サービス公社さんでは高卒や高専卒などへの採用活動にも力を入れてきたと聞いておりますが、現在は民間企業の初任給引上げや採用活動の早期化が進み、従来、比較的確保しやすかったとされてきた高卒・高専卒人材についても人材確保の競争が大変激しくなっているところでございます。公社では、現在の採用活動をこれまでの採用活動と比較しまして、どのようにアップデートしていくのか、分析しているのか、お聞かせいただきたいのが1点です。

そして、2040年問題による大量退職により自治体の水道事業が維持困難になると国も警鐘を鳴らしているところでございます。水道サービス公社においても、技術系人材の年齢構成や退職見込みを踏まえた2040年問題への危機認識をどのように持っておられるのか、お伺いをさせていただきます。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 いろいろな御指摘ありがとうございます。

御指摘あったように、公社は非常に採用厳しい状況になっております。これは少子化の進行ですとか企業の人手不足というのを背景に、理系技術職員の新卒者の獲得競争というのが非常に激しくなっているというところなんです。

これにつきましては、大手企業をはじめ、初任給の大幅な引上げというのにも影響しておりますが、公社として、大学卒業生——大卒というのは非常に採りにくいというの——困難な状況であるということになってますので、ここ数年は地元の工業高校などの学生を主な対象にして採用を進めております。令和3年度から先ほども新卒の採用を始めましたという形ではございますが、毎年1名から2名の技術系の採用をさせていただいてまして、これまで9名の獲得をできているという形です。

直近で言いますと、令和7年度は新卒1名と中途採用1名の2名の採用、令和8年度につきましては、今年度につきましては、残念ながら新規採用というのは獲得できませんでした。ただ、中途採用については募集中でございまして、現在、数名の募集を受けているという状況でございます。新規採用につきましては、この人手不足の背景ですとか、大手企業が高卒や高専卒のほうの採用のほうにまで範囲が広がってきておるという形で、この影響というのは今後も継続されるであろうというふうに考えております。

あわせて、先生がおっしゃられました2040年問題という形での1970年代前半生まれの団塊のジュニアが65歳以上になるというようなこの問題については、産業全体の大きな問題であるというふうな認識をしておりまして、水道という基幹インフラの維持に関わる公社にとっても、今以上に技術系職員の確保というのが喫緊の課題になっているというふうに考えております。

また、公社におきましては、年齢構成上、管理的業務から技術的業務の転換の中で、採用というのでできてなかったことがありまして、30代・40代の層が非常に薄くて、この2040代を乗り切るためにも、この中堅層の確保というのが取り組む必要があると考えております。ですので、現在実施しております中途採用枠、これは年間を通じての募集をしておるんですけど、ここでの即戦力の技術者の採用というのが最も効果的であるかなと考えておりますので、今後はこの中途採

用枠というのをも最大限に活用していくと考えております。

また、新規採用の高卒なんかの子供たちについては、採用環境のさらなる激化というのに対応するためにも、様々な工夫を行って、公社の対応をしていく必要があると考えております。

○委員（平田 正） ありがとうございます。先ほどもユースエール認定受けられた——3月ですかね、受けられたということで、ちょっとこれ拝見させてもらったら、認定企業のアンケートを見させてもらおうと、38%の企業がユースエール認定を受けてから応募者数が増えましたと。これ実際、令和5年のデータみたいなんですけれども、そういうアンケート結果があるみたいです。

実際に若手と、先ほどおっしゃった中途採用というか、経験者というところを右手、左手で取り組んでいただきたいところと、やはり女性活躍推進という部分と、あとは、確保だけじゃなくて、やっぱりその定着ですか——退職された方が非常に少ないということなんですけれども、やっぱりその辺の魅力向上というところで、防災インフラに関わる尊い仕事だと思いますので、神戸らしい発信の仕方でもできると思いますので、引き続き取り組んでいただくことを要望させていただきます。

以上です。

○委員（山下てんせい） よろしくをお願いします。

先ほどから議論のほうを聞いていると、やはり人材の確保というのが喫緊の課題であるというのは非常に明らかな問題点だと思うんですけれども、やっぱり神戸市水道事業を支える技術体制の維持というものは一方で非常に大切な課題であると思っております。

昨年度、局長からは、水道局と水道サービス公社が車の両輪となって役割分担を進めていくとの答弁がございました。一方で、やはり全国的に技術職員不足、あるいは委託先不足、そういった課題から、水道インフラの維持管理に苦慮する自治体も増えております。将来的には本市及び公社も例外ではないと思っております。

そのような中で、公社として今後5年・10年ほど先を見据えて、本市や他都市の施設の維持管理、工事監理業務を継続的に受けることができる技術・ノウハウは確保・継承できる見込みなのかというところをお伺いしたいと思います。ベテラン職員のノウハウ継承の進捗など、課題の対応について伺いたいと思います。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 委員から言っていましたように、昨年度、局長のほうから局と公社が車の両輪でやっていくということが、この役割を担っていくということが将来にわたって技術力を維持していくためには重要であるという形で考えております。

全国的な話、先ほども言いましたように、技術職員の担い手不足というのは課題になっておりまして、技術・ノウハウを確保・継承していくということ、これにつきましては、公社にとっても重要な課題であると考えております。

公社、今現在、人材育成と技術継承の取組としましては、先ほど言いましたように、これまで公社というのが管理業務を中心にやっておったのが、配水管更新に伴いまして、設計・積算・工事監督などの技術的業務にシフトしている状況でございまして、このような業務に対応するためにも令和3年度からの新規採用を始めたという形になっております。

その中で、先ほど言いましたように、どのような採開した後の職員育てていくかというところでいきますと、派遣やOB職員によるOJTですとか、研修への参加や資格取得を通じての人材育成などで技術継承に取り組んでおるという状況でございます。

また、昨年度から水道局と人材の交流という形で人材交流というのを開始しております。これ

は公社の職員が水道局の技術的な業務に直接携わることで、業務を通じた、実務を通じた技術力の向上というのを図る取組としております。

先ほど言いましたように、公社、中核を担う中間層の確保・育成というのが課題になっております。固有職員が技術的業務を主体的に担うことができるように、人材育成の、先ほど言いましたロードマップですとか、キャリアパスの見える化というものを進めておりまして、計画的な採用・育成・配置に加えまして、資格取得ですとか、働きやすい職場という人材定着にも取り組んでいるところでございます。

技術の継承、これにつきましては、一定の時間をどうしても要するものだと思っておりますが、この令和3年度から着実にこのような取組を進めてますので、このような継承は着実に進んでおると考えておりまして、引き続きこのような取組を進めることで、継続的な体制の維持に努めてまいりたいと思っております。

○委員（山下てんせい） 公社ですので、やはり公社の維持ということを考えないといけないので、当然、ですから、仕事量とか売上げとか、そういったものはやっぱり考えないといけないんだろうと思っています。一方で、公社としての使命ということを考えたときに、エッセンシャルワーカーの育成というのは、これは今後の日本を、あるいは——そうですね、日本のみならず、世界中でも結局そういう技術力というものは求められていると思うんですね。

ただ、実は私、水インフラ事業というのがかつてありまして、その水インフラ事業で日本の飲める水を世界に売っていくんだっていったときは、意外と世界にそんな需要がなく、結局、日本ほどの技術は必要ないというふうな話を聞いたことがあるんですけど、それって結局、白物家電のときもそうなんですけれども、何かいろんな機能をたくさんつけて、こんなすごい技術があるんだよって言いながら、いや、洗えたらいいとか、そういうふうなところがあるんで、やはり本当基本の基本の、とにかく日本の緻密な技術というところにフォーカスを当てて、その技術の継承をもって、世界の水インフラの維持あるいは更新というものを担っていけるという人材が日本から羽ばたいていったら、それはそれで水インフラビジネスになるんじゃないかなというふうな青写真を持っております。

そこで、水道業界全体の担い手・ノウハウの確保について伺いたいと思います。昨年度も水道サービス公社だけでなく、指定給水装置工事事業者や管工事業界を含めた水道に関わる全ての事業者が一体となって担い手を育成することが重要であると申し上げました。公社としては主に管工事、あるいは水道施設の維持管理を担っていただくことになっていきますけれども、例えば水道局から委託を受けている水道施設内の巡回点検・管理業務などは将来的に民間企業が担える分野でもあろうかと思えます。これは現在、公社が民間にノウハウ移転を行っていると同っておりますが、このノウハウ移転に当たってどのように取り組んでいるのか、ノウハウ移転の状況、見込みなどについて伺いたします。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 先生御指摘いただいたように、将来にわたって水道事業ということを維持していくためには、局、公社だけでなく、民間も含めた業界全体で担い手の確保というのが非常に重要であるということは認識しております。

今現在の民間事業者の技術移転の取組状況なんですけど、先生から言っていただきました水道施設の巡回点検・管理業務、こちらにつきましては、内容のうちの民間事業者が担うことのできる業務につきましては公社のほうで技術移転に取り組んでおるんですが、こちらのほうは具体的に言いますと、公社で整備しました業務マニュアル、これを活用するとともに、業務開始時には

研修ですとか同行指導というのを行っております。さらに、定期的な会議ですとか業務確認を通じまして、安全管理ですとか施設管理に関する知識やノウハウの継承というのを進めております。あと、さらに言いますと、漏水調査なんかで言いますと、民間事業者からの派遣を受け入れて、公社と共同で業務を実施する中で、公社が指導・助言を行いながら技術移転を進めているというような形で着実に進んでおる状況でございます。

技術移転の今後の見通しなんですけど、状況に応じて民間事業者が担うことができる業務の対象のエリア、こういうものを段階的に拡大して、現在でも広がっていける形を取っておるというところでございます。その意味では民間の技術移転というのはおおむね順調に進んでおるかと思っておりますが、また、一方で、水道施設の管理というのは市民生活に直結する重要な業務でございます。安全性ですとか水質の確保というのを最優先に考える必要がまずありますので、業務の実施状況ですとかのいわゆる民間の業者の習熟度、こちらを確認しながら、民間が担う業務というところの対象エリアというものについては、水道局と調整の上、今後も段階的に拡大していきたいと考えております。

○委員（山下てんせい） ありがとうございます。民間会社からの派遣を受け入れるというのは、言わばサッカーでいうところのレンタル制度みたいなので、結局、公社としては、人材をお借りしながら、リソースを使いながら、当然、人材の育成をしてもらおうと同時に仕事をやってもらうというメリットがあって、先ほどありましたいわゆる公社としての人材不足というものは一定そこで埋められると思うんです。

また、あるいは、中途の採用は通年でやっているということなんですけど、先ほど薄いと言われた中間層と言われる層の人たちに、エッセンシャルワーカーとしての生き方とか、リクルートしていくことがすごく大事だと思うんですね。実際にやっぱり管工事組合等に聞きますと、十分御飯が食べられる収入が得られる仕事である、ただし、きついと。ただし、世界でもいわゆるAIが台頭する中で、やっぱりAIに奪われない仕事という観点で考えると、ブルーカラーは見直されております。そういったこともしっかりと踏まえて、こういった民間会社の旺盛ないわゆる採用活動というものもやってもらいたい——喚起してもらいたいなというふうに思っています。

これはだから、結局、公社が当然、自分のところの人材を確保したいという思いもありながら、仕事量をこなす1つの策であるというふうに私は考えております、これはあくまで私の考えですけども。ただ、水道は市民生活を支える最も重要なライフラインの1つであります。施設や管路の維持に重要なのは、お金もそうですけれども、やはり人材がいないとどうにもならないと思います。ですので、水道局と水道サービス公社、さらには関連事業者が一体となって次世代の担い手を育成して、将来にわたって神戸の水道を守る体制づくりにまず取り組んでいただきたいということをまず要望したいと思います。

加えて言いますと、やっぱり神戸の品質というものに、当然、高いものを求めたいと思うんです。震災を経験したというのがありますが、神戸の水道の技術というものは非常に高いというふうに思っていますが、一方で、やはりマニュアルに縛られないアップデートというのはすごく大切だと思うんですね。

今後、恐らく管の更新等は多くなると思いますし、近年の自然災害等、何が起こるか分からないということも考えると、やはり強靱化というものは非常に大切になってくると思いますので、そういった強靱化に向けたBCPというものも加味しながら、技術の向上を図っていただきたいと思います。

以上です。

○委員長（門田まゆみ） ほかに。

○理事（松本のり子） 私のほうも人材確保の観点から1つ質問をいたします。

サービス公社はこれまで過去、メーター検針だとか未納整理、またメーター取替作業がずっとありました。一定の職員の方もいらっしゃいましたけれども、それを全部今、民間に丸投げしてしまった結果、職員が非常に削減されてると。公社内部では技術力が維持できているのかということが、やはりこういう削減していった中においては技術力の維持が疑わしいと私は考えます。

民間への技術移転の前に、まずは公社自身が職員の採用——先ほども令和7年度は1人、けれども、令和8年度では新規採用が獲得できなかったというようなことがいろいろ言われてましたけれども、きちんと給料の待遇の面で神戸市の水道局と同じ待遇にすれば、こういった人材不足いうことはあり得ないと思うんですね。

まず、公社は市の水道局の職員と同じ——給料面の待遇なのか、それとも違って、同等に引き上げようという考え方はあるのか、そこをまずお聞きします。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 給与面ですとか公社の待遇面のことが局とどうなのかということになりますけれども、基本的には公社のほうの待遇というものは神戸市の待遇を参考にさせていただいているというところがあります。ですから、一部上回っている部分もあれば、下がっている部分もあるという形になります。

給与表というところではいきますと、神戸市の給与表を参考にして給与表というのも活用させていただいていますので、100%同等かと言われると、やはりそこは民間であれ、一般財団法人と公務員という形での違いがあるというところになりますので、現在の状況としてはそういう状況になっておるというところがございます。

○理事（松本のり子） 下がってるのもあれば上がってるのもあると。給料ね。上がってるのはどういうところなのか、下がってるのは何なのか、ちょっと教えて——具体的にお願いします。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 待遇について上がってる、下がってるというのは給与の面ではなくて、例えばこちらのほうで言いますと、フレックスタイムというのが神戸市の場合はあるんですけど、こちらの場合で——すみません、先ほど言ったような女性職員の出勤のところにしまして、時差出勤ですとか、そういうところの部分の制度ですとか、そういうところについては神戸市を上回っている部分というのがあるというところなんです。ちょっと今、具体的に手元に資料がないのであれですけど、そういうところでは上回っている部分もあるというところになります。ただ、時差出勤とかになりますと、神戸市は月10日というところが、公社では8日という形になっておったりするところでの若干差はあるというところはあります。

○理事（松本のり子） 私がお聞きしたのは給料面でどうなのかということなんで、給料面で、じゃあ例えば新規採用の方、あるいは20年たった人、その面でどうなのか教えてください。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事 先ほど言いましたように、給与表は神戸市のほうとほぼ一緒に、準用させていただいていますので、その意味で言うと、新規採用等の給与表というのはほぼ同等です。いわゆる改定があっても、その給与表を流用させていただいたりして、参考にさせていただいていますので、その意味では変わらないと思っております。

○理事（松本のり子） でも、結構、外郭団体の人は神戸市よりもお給料少ないんだということはよくこれまで、ずっと議員している期間聞いてきたんですけど、じゃあ20年・30年たってきたらだんだん変わってくるということですか。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事　基本給の給与の給与表というのはほぼ一緒なんですけど、例えば賞与ですね。賞与につきましては、過去、公社というのは経営が非常に厳しい時期——赤字決算を打ったりというときがありましたので、賞与につきましては、神戸市は法定で今4.何%ついてますけど、公社の場合、3.何%というか、3.何か月分という形で、一月ぐらい少ないという形になってますので、そういうところでは、やはり経営状況に応じて給与というのは変わってくる部分がありますので、違っているところがございます。

○理事（松本のり子）　じゃあ年収にすればやはり差が出てきていると思うんです。

仕事内容は本当に技術職の方が絶対に必要な、そして市民にとっても必要な仕事をなさっているところ、外郭団体だと思いますので、やはり8年度、全く新規採用がなかったと。あるいは、民間からちょっと派遣か何かで来てもらってするみたいなことも先ほどおっしゃってましたけれども、そんなことするんじゃないくて、きっちり自分のところの公社で待遇もしっかり見直して、職員を獲得していかないと、今後この配水管工事とか、そういった工事というのは、これから老朽化したのがどんどん増えてくると言われている以上、そこはやっていかないと、職員を確保するということが今後も困難だと思うんですね。なかなか見えないと思うんです、今のお話聞いてても。そこは獲得ちゃんとできていくという自信がおりないんでしょうか。

○杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事　派遣等、ちょっと誤解がある部分があるかと思うんですけど、先ほど派遣というところで言いますと、それは公社から民間に事業を移管するというところの部分についての派遣ですので、公社が派遣を受けて何かしているというわけではないということです。

公社としまして、先ほど言いましたように、中途採用というところにつきましては、応募が今も来ている状況です。これは先ほどから説明させてもらってますように、ユースエールですとかフレッシュミモザ企業という形で、全ての職員が働きやすい職場というようなことを目指して、そういうところのアピールということをしていこうという形での職員確保ということをしていこうとしてますので、その意味では、今の段階で公社として働きやすい職場づくりを目指しているというところでの募集が来ているというような状況というふうに考えております。

○理事（松本のり子）　何か楽観的だなと思うんですけれども、今、神戸市や国のほうでも技術職員が採用できない、欠員状態になってるということが言われてる中で、やっぱしちゃんと、まず1つは何といってもやはり待遇というのは大きな——人が仕事をしていくのに待遇面というのは大きな問題だと思いますので、ここはもう少し——市と違うからとかおっしゃらないで、これは検討し直していただきたいということを申し上げて終わります。

○委員長（門田まゆみ）　ほかに。

○委員（森田たき子）　お願いします。私のほうからは、水道施設の整備事業のほうについてお伺いしたいと思っています。

配水管など水道施設の多くが1960年代後半から整備をされていたために、今、老朽化が大変大きな問題になってきております。公社は水道局から配水管取替工事、これを受託されているんですけれども、市の配水管の総延長4,900キロだというふうに言われました。そのうちの更新基準年数超過している管路が約、今770キロほどあるということで、そのうち今年度の工事は50キロ弱だとお伺いしています。今年度、公社はどの程度工事に関与しているのか、そして、その工事費と工事箇所についても併せて教えていただきたいと思います。

○橋上水道局副局長　委員御指摘のとおり、水道施設の老朽化というのは全国的な課題ということ

で、本市においても配水管の計画的な更新を着実に進めていく必要があるというふうに考えております。

現在、本市では更新事業について、年間50キロ相当のペースになるように段階的にペースアップをしているところで、このペースアップに伴う業務量の増加に対応するために、サービス公社に対しても配水管工事の取替えの委託を行っているという状況でございます。サービス公社へ委託している業務ですけれども、今年度は今現在、西区のほうで実施をする配水管取替工事の一式について委託をしているというところです。

委託する工事の路線の選定についてですけれども、これについては、小口径の標準的な取替工事、こういったもの、あるいは、施工時の断水時に住民の影響が小さな工事、また、水道局の事務所から移動距離が遠くて効率的に工事を実施しにくい、そういった地域の要素も勘案して委託対象を決めております。

この委託の具体的な業務内容につきましては、来年度の――翌年度ですね、その工事の配水管の更新工事の詳細設計業務でありますとか、その工事の発注に伴います積算、あるいは発注業務、また発注後の工事の監督といった工事監理業務、こういったものを担っていただくというふうに考えておまして、現在、西区、今年度の分でいきますと、2件の工事を発注しておまして、工事監理を含めまして、設計も含めたトータルになりますけれども、6億円程度の規模になるかと考えております。

以上です。

○委員（森田たき子） ありがとうございます。今やらなければならないこの770キロですね、これを私ちょっと、50キロずつやっていこうとすれば、単純に計算しても15年以上かかるんじゃないかというふうに思うんですよね。その間にもまた更新をしなきゃならないというふうなところがどんどん増えてくるというふうに思うんですよね。

そんな中で、先ほどから出てますけれども、技術者不足というふうなことも非常に言われていて、本当に安全・安心な水を市民の皆さんに安定して届けていくために、今の配水管の本当に更新というのは急がれていると思うんですよね。市内での公社の果たす役割というのはその辺でも非常に大きくなってきているのではないかと思います。

公社が受ける水道局からの工事の委託なんですけど、今、今年度については西区のほうでそういうふうにあるということでお聞きもしているんですけれども、今後どういうふうに委託の割合について見通し持たれているのか、その辺伺いしたいと思います。

○橋上水道局副局長 今後の公社への役割というか、委託の程度ということになりますけれども、公社に小口径の標準的な管路設計の工事等を一部担っていただくということは、今後、配水管工事のペースアップに対応していくという中では継続していきたいというふうに考えております。全体で年間、配水管の取替工事といいますのは30件から40件程度、今現在発注しておりますが、今のところは職員で対応できない部分、1～2件という形で継続していきたいと考えております。

○委員（森田たき子） 今、局が対応できないところを公社のほうにお願いをして、そういう状況になっているということなんです。今後もそういう今の割合的な状況で行くということなんです。その辺伺いします。

○橋上水道局副局長 今後も公社とそういった割合、どのぐらいの割合になるかということは明確にはちょっと言えませんが、公社を通して民間にも委託をさらに進めていくということも含めまして、公社には今程度は当面の間は継続して委託をしていく必要があるかなと考えております。

す。

以上です。

- 委員（森田たき子） 今程度の状況でしばらくはやっていくけれども、この人材不足だとか、そういう実際の局の状況を見ていけば、今後やっぱし公社の受ける割合というのは増えてくるだろうというふうな、そういうふうには私は認識させてもらったんです。それでよろしいですか。
- 橋上水道局副局長 確実に増えていくというふうなことはまだ今のところちょっと何とも言えませんが、現在の時点で考えている更新ペースを継続するというのであれば、効率的に進めていくというふうな取組も水道局としても実施しておりますので、その辺りも含めて公社への委託の件数等については検討していきたいと思っております。
- 委員（森田たき子） ちょっと具体的なところでお聞きしたいんですけども、先ほど今年は西区のほうで工事を設計も含めてやっていこうというふうな計画を持たれているということなんで、この西区はどうも桜が丘の地域というふうなことでお聞きしてるんですけども、この地域、50年以上既に開発からたっているような地域でして、昨年度もこの地域で配水管工事を幾つかしていただいているというふうに地元の方からも伺ってるんですけども、この桜が丘の地域で今後、更新設計をしていこうというふうな、そういった計画というのはどういうふうになっているのか、お伺いします。
- 橋上水道局副局長 西区の桜が丘地区の更新ということですが、これ数年前からこの地区の配水管の取替えというものは必要であるという判断をしまして、連続して、継続して工事を実施しているところです。その中で、来年度はその部分につきましてサービス公社に委託という形で実施をしていく予定ですが、これにつきましては、この地区も管路延長も相当ございますので、もうしばらくは更新工事を継続する必要があるというふうに考えております。
- 委員長（門田まゆみ） 森田委員に申し上げます。公社の質問になりますので。
- 委員（森田たき子） すみません。分かりました。
- 今、大変不安定な中東情勢というのがあるんですけども、そんな中で、ナフサ不足なんかによって工事の資材調達、本当に大変になっているというふうな報道がいろいろ聞かれるんですけども、配水管工事の計画変更というふうなことについては公社のほうはないのかどうか、その辺についてちょっとお尋ねをしたいんですが。
- 橋上水道局副局長 中東情勢等で材料等は非常に入手しにくいというふうなことも一時期はかなり言われていた頃もございますけども、現時点では工事が止まってしまうというふうな状況にはないというふうに考えております。

以上です。

- 委員（森田たき子） 非常に物価高騰が続いている中ですので、資材調達というふうなことで言えば、工事費用もこれから大変になると、増えてくるんだというふうに思うんですけども、やはり水の安定供給、特に災害時の市民生活の影響が大きい、こういった事業でありますので、局の財政支援しっかり含めまして——さっきから局が答えていただいているんですけど、対応していただきたいというふうに求めていると思います。

それで、もう1点なんですけど、関連して、漏水調査のほうですけども、これも公社のほうから局から受けてやってることなんですけど、管理をしている実際の管路というのが4,900キロですよね。これを1年で約1,200キロをめどに、4年に1回調査をして、特にその中でも学校とか避難所につながるようなところ、そして病院とか影響が大きいところ、こういったところは毎

年調査はしてるんだというふうにお伺いをしてるんですけれども、更新基準年数を超えている今の770キロの漏水調査ですね、公社のほうがやられてますけども、これは毎年この調査の対象になっているのかどうか、お伺いします。

- 橋上水道局副局長** 漏水調査につきまして、更新基準年数を超えている770キロの管路の漏水調査をどういう状況でしているかということについてですけども、漏水調査は基本的には4年に1度の漏水調査というのをベースに考えておりまして、これらの基準年数を超えた管路につきましては、管路の口径等にもよりますけども、おおむね1年ないし2年という形で漏水調査の頻度を上げるように実施しております。

以上です。

- 委員（森田たき子）** 私の要望としても、やっぱり770キロ、これについては非常に急がれている工事でもありますので、公社としてもしっかりと受けていただいて、調査も積極的にやっていただくようお願いしたいと思います。

本当に災害とか事故の備えというのは、今、熊本も千葉もそうなんですけども、非常に公的責任が今問われています。神戸市も蛇口からいつでも水が飲めるように、市民福祉の向上を目指してやっていきたいということですので、臨機応変やっていただきたいということを求めて終わりたいと思います。

- 委員（あわはら富夫）** すみません、ちょっと時間もあれなので、簡単に質問させていただきます。

今日ずっとやっぱり技術能力を高めていくというところにこの公社の役割というのが強調されて、そういう方向にどんどん行っているというところについては評価したいと思います。しかも、神戸市内の工事ではなかなかもうやれないような工事を、例えば他市のほうでその工事に実際に触れることもできるということになれば、そういう新人の皆さんの技術向上ということにも役立つんじゃないかなということで、前からこういうのはもっともっとやるべきだということを主張させていただいてましたので、そういう方向で行っているということはまずもって評価したいと思います。

ただ、例えばこの2ページの役職員数、常勤というところを見て、1つは嘱託が16人——工務課のほうですね。それから職員のほうでは16人で、そのうち2人、市のほうから出向という形で出されてるんですが、1つは、この出向で神戸市のほうから来ている人の役割——工務課での役割ですね、これがどうなのかということと、嘱託16人いらっしゃるんですけど、かなりもう高齢化してきてるんじゃないかなというふうに思うんですが、この16人の中の大体年齢構成みたいなものはどうなってるのかなというのをちょっとお聞きしたいと思います。

- 永田水道局副局長** 私のほうからは、工務課長の働きといいますか、出向している職員の役割について御説明したいというふうに思います。

派遣しております工務課長なんですけれども、水道局が委託しております技術的業務の総括を担っておるという状況でございます。これにつきましては、工事の支援を中心といたしました水道局の事業を補完・支援する、こういった役割を果たすということでございますので、これは安全な水の供給を図ります行政責任の遂行、こちらのほうに資するということで考えておりますので、神戸市としましても、人件費は神戸市のほうで負担しながら出向させておるという状況でございます。

- 杉山一般財団法人神戸市水道サービス公社常務理事** 嘱託職員の年齢構成のところで言いますと、

嘱託職員は60歳以上の職員という形になりまして、5歳刻みで言いますと、60歳から65歳と66歳から70歳というのがおおむね5割・5割というような人数調整になっているというところでございます。

- 委員（あわはら富夫） だから、1つはやっぱり嘱託がかなり高齢化してきて、これは市のほうで退職された方を順次入れていくようなパターンになると思うんですけど、市のほうもちょうどこの技術職員が不足している年齢層とちょっと重なってくるのかなというふうに考えていくと、なかなか嘱託職員でさえやっぱりなかなか獲得が難しくなってくるんじゃないかなというのが1つと、それともう1つは、私、何で出向のことを聞いたかという、別に出向がけしからんとか、そういう意味ではなくて、課長レベルではなくて、本来の神戸市の職員レベルの人たちも出向して交流をさせていくというか、よく水道局の技術者の方とちょっといろいろ話をする、今、実際にやっているのはほとんど監督業務というのが中心で、本来、自分たちは若いときは水道管の布設に対しても直接的に関わったりとか、そういうことを直接的に関わってないと監督業務ってなかなか難しいんやと。ところが、今の職員はなかなかそこを——技術職員がまずそこから始まるということは、実態、神戸市の水道はもうほとんど出来上がってるわけですから、そうなかなかならないと。

だから、そういうことを経験できるような場に——例えばこの公社の中で、例えば播磨町のそういう仕事を受けたり、明石で阪水のやつを直接受けたりというところに、本職というか、市の職員の技術向上も含めて、そういう交流も逆に行う手もいいんじゃないかなというふうに思うんですが、その辺はどうなんでしょう。

- 坂田水道局長 今、委員から御指摘があったとおり、人材交流という形で、神戸市職員であってなかなか経験できないことを公社に行けば経験できるということで、非常に将来のためになるというふうに考えています。ですので、昨年度から、1人1人ですけど、公社と水道局の職員、交流するという形で今やっております、今、実際行ってる職員は、播磨町の業務であるとか、他都市業務も経験させていただいてまして、本人からも非常に勉強になっているという言葉聞いております。

逆に神戸市のほうに派遣していただいている公社職員についても、じかに配水管の更新工事の監督とか、その他付随するいろんな業務を——これも公社では経験できない、今後、公社にもお願いするかもしれないような業務も含めて、いろんな経験ができてるので、その職員も公社に帰れば周りの職員を指導する立場になれるということで、非常にいい交流ができていますので、これに関しては、ちょっとどこまで広げれるかというのはまだちょっと検討しないといけないところでございますけれども、決して悪くないなと思ってますので、検討してまいりたいと思っております。

- 委員（あわはら富夫） そういうのを積極的に僕はやって、そこに——水道局にいてはなかなかその仕事に触れられないと。ところが、公社であれば触れられるというものというのが今の話でよく分かりましたけれども、そういう枠をやっぱり僕は拡大していくべきではないかなというのが1つと、それとともに、水道局に就職したら、例えば水道サービス公社に——神戸市ですね、就職したら、そういう技術というものもキャリアとして積み上げていくことができるんだというのを積極的に例えば打ち出して、それがやっぱり職員採用というところにもつながってくるんじゃないかなと。

確かに初任給の高さだったら民間のほうが高くなってきてるというのは、これはあると思うん

ですね。ただ、やっぱり技術者を目指す人というのは、やっぱり自分のキャリアを高めたいと。キャリアを高めるにはどこに行ったほうがキャリアを高めることができるのかと。そういった場合に、神戸市としてはこういう——水道局としてはこういうのをやっていますよと。水道公社としてはこういうことがやっぱり実際にできて、そういう中でキャリア形成ができてますよというのが、実は職員採用でも一番力になるんじゃないかなというふうに思いますが、その辺はどうでしょう。

○坂田水道局長　やはり新規採用であったり、転職して神戸市のほうに来ていただける職員などの意見聞いても、やはりどういったことを経験できるのかというのを非常に興味を持ってまず聞かれる場面があります。ですので、神戸市に入ればどういうキャリア形成できるのかとか、そういうのは明確にお示しして、我々もできるだけいろんな経験ができるような場面をつくっていくというのは、今後の人材確保にも非常に大事ではないかと思っておりますので、この辺もできる工夫をしながら人材確保してまいりたいと思っております。

○委員（あわはら富夫）　もう質問は終わりますけれども、そういうことを、せっかくこの水道サービス公社というのがこんな形で頑張っていて、いろんな自治体なんかにも行って仕事をし、しかもそこで技術力を磨いてるんですから、それがまた市の水道局と一体となってそういう技術力が担保されると。そのことが結果として採用にもつながっていくことを目指して一層頑張りたいと思います。

以上です。

○委員（河南忠和）　すみません、1問だけ御質問させていただきます。

この18日に私、熊本に災害ボランティアとして入っております。八代市には水道局から給水車出てましたんで、ボランティア活動入る前に激励に行こうと思って、鏡コミュニティセンターというところに給水車が行ってたんですけども、そちらのほうにも寄らせていただきまして、現場のことをよく見させていただきました。

その中で1点ちょっと——全てお伝えすることはここではしませんけども、1点だけお伝えしたいと思うのが、その避難所でNPOのリーダーの方がいらっしゃいまして、その方がおっしゃってたのが、行政職の方が震災が起きてから三日三晩寝ずでお仕事をされてましたということをおっしゃってたんですね。

神戸市水道サービス公社も含めて、水道局も含めて、震災が起きたときにいかに職員の方働いてもらうかということと同時に、やはりそのローテーションというのをしっかり考えていかないと、三日三晩——それはアドレナリンが出てから3日間ぐらいいけるのかもしれないですけども、それではちょっと職員の方にとって負担が大き過ぎると思いますんで、その辺りしっかりと考えていかなくちゃいけないなということを私、課題でもらったんですけども、ここで言うべきなのか、あるいは行財政なり、所管がもう少し違うのかもしれないですけども、水道局あるいは水道サービス公社の立場として、震災が起きたときの職員の配置とかローテーションどのお考えか、お聞かせいただけますでしょうか。

○坂田水道局長　実際、神戸で熊本のような災害が起きた場合、水道局職員の役割分担というのは明確にマニュアルで決まっております。やはり水道サービス公社も非常に貴重な人材というか、災害時の体制を維持するための貴重な人材だと思っております。

やはり阪神・淡路のときに比べると、神戸市の水道局の職員自体も非常に減っております。当時のような体制が維持できるかといいますと、非常に難しい状況でございますので、当然ながら、民間企業も含めた——水道サービス公社も当然のことながら、必要なところに配置させていただ

いて、必要な体制を組むということが必要かなと思っております。

- 委員（河南忠和） この公社の趣旨とか事業概要を見ても、防災とか災害という言葉が1文字も入ってないんで、これはやはり水道局はもちろんマニュアルをつくってらっしゃるという、これは行政として、今の御時世、当然かなとは思いますが、こういった、公社にもいざとなったときのやはり職員の働き方というか、そういうのは、こういう御時世なので、考えていかなくちやいけないんじゃないかなと思いますので、これは要望とさせていただきますので、ぜひその辺も含めて防災対策というのをお願いしたいと思います。

以上でございます。

- 委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑がなければ、水道局関係団体の審査はこの程度にとどめたいと存じます。

当局、どうも御苦労さまでした。

委員の皆様申し上げます。

ここで、次の港湾局が入室するまでの間、暫時休憩をいたしたいと存じます。

（午前11時14分休憩）

（午前11時18分再開）

（港湾局）

- 委員長（門田まゆみ） ただいまから外郭団体に関する特別委員会を再開いたします。

これより港湾局関係団体の審査を行います。

初めに、阪神国際港湾株式会社について当局の報告を求めます。

- 山本理事兼港湾局長 港湾局でございます。よろしくお願いいたします。

- 委員長（門田まゆみ） 着席されたままで結構です。

- 山本理事兼港湾局長 ありがとうございます。

それでは、阪神国際港湾株式会社の事業概要につきまして御説明申し上げます。

事業概要の1ページを御覧ください。

I 設立趣旨でございます。

阪神港が国際コンテナ戦略港湾政策の下、日本のハブポートとしてその役割を最大限発揮するため、物流機能の強化に努めるとともに、国や港湾管理者、物流事業者との連携により、取扱貨物量の増加に向け、民の視点による効率的かつ一体的な港湾運営に取り組むために設立したものでございます。

2ページから4ページにはそれぞれ概要、機構、社員数及び役員を、5ページから13ページには定款を掲げておりますので、御参照ください。

14ページを御覧ください。

IV 令和7年度事業報告、1 事業実績の概要でございます。

中東情勢等の地政学的な不確実性が高まる中、サプライチェーンを過度に海外に依存しない体制は、我が国の経済安全保障の観点から重要な課題となっております。また、国際海上物流においては、基幹航路への大型船投入が一段と進み、1万2,000TEUを超える船型が汎用化する中、大水深バースの整備や荷役機械等の高度化による受入態勢の確保、寄港地選定に必要な貨物量の確保が一層求められております。

このような中、令和7年の神戸港の外貿コンテナでは前年比2.7%の減少となっております、依然

として厳しい状況が続いております。

一方、経営状況については、投資及び維持修繕における資機材コスト並びに人件費の高騰等により費用が増加し、厳しい収支となりました。

（１）国際コンテナ戦略港湾政策の推進でございます。

ア集貨では、神戸・大阪の両港湾管理者と連携しながら、国際基幹航路の維持・拡大並びに集貨施策に取り組むとともに、サプライチェーンの安定化を図るため、荷主・物流事業者に対し阪神港への集貨を促進いたしました。

特に国際フィーダーの集貨においては、日本諸港利用促進事業を推進し、新たに10港の地元港湾と連携し、連携港湾数の合計は24港に拡大いたしました。さらに、地元港湾とのさらなる連携強化や集貨を目的として、ブルーアライアンス港の提携に関する覚書を熊本港、八代港、新潟港及び直江津港と締結しました。また、国際フィーダー航路については、九州航路において福岡の三池港にも新規寄港を開始するなど、阪神港への集貨ネットワークを強化するとともに、輸送ルートを選択肢を増やすことで利便性の向上を図りました。

また、国内では、鹿児島、秋田においてポートセールスを開催するとともに、海外では、メガキャリアの本社があるシンガポールなどへのトップセールスのほか、マレーシアにおいてポートセールスを港湾管理者とともに開催するなど、神戸港の取組をPRいたしました。

これらの集貨施策の取組の成果が実を結び、令和８年度にはメガキャリアによる神戸港への国際基幹航路の開設が実現いたしました。

15ページに参りまして、イ創貨では、食の輸出商談会等の対面及びオンラインでの開催や、神戸港を活用した食の輸出サービス支援事業を行ったほか、ウ競争力強化では、ポートアイランド第２期のPC-13から17コンテナターミナルにおいて遠隔操作RTGに対応した荷さばき施設やリーファー施設等が完成したほか、PC-14ターミナルのガントリークレーン３基も完成いたしました。

16ページに参りまして、コンテナターミナルのゲート搬出入の予約等が可能となる新・港湾情報システムCOMPASについては、令和８年３月にPC-15から17コンテナターミナルにおいて運用を開始し、利便性向上を図りました。

また、カーボンニュートラルポートの実現に向け、コンテナ内航EV船に対応するため、電力供給体制確保に向けた整備を進めました。

さらに、阪神港のLNGバンカリング拠点形成の推進に向けて普及啓発の取組等を進めたほか、同コンテナターミナルではヤード照明のLED化を完了させました。

（２）フェリー埠頭の活性化では、大阪・関西万博の開催による交流人口の拡大を好機と捉え、魅力向上につながるプロモーションを実施いたしました。

（３）埠頭施設の運営管理では、阪神港の一元的運営について効率的・機動的な運営を行うことにより、サービス向上に取り組みました。

そのほか、17ページにかけまして、（４）海外港湾の運営への参画、（５）人材育成と組織づくりの取組を記載してございます。

18ページを御覧ください。

２投資の状況として、当事業年度の主な投資の状況を記載しております。

19ページを御覧ください。

３損益計算書・貸借対照表のうち、（１）損益計算書でございます。

なお、御説明に際しましては、1万円未満の数字は省略させていただきます。

右の欄の営業収益は170億3,417万円、営業外収益は1億5,802万円、左の欄の営業費用は158億4,719万円、販売費及び一般管理費は18億2,656万円、営業外費用は6,722万円でございます。

この結果、税引き後の当期純利益は4億7,780万円の赤字と厳しい収支となり、繰越利益剰余金は68億1,746万円となっております。

20ページには(2)貸借対照表を、21ページには損益明細書を掲げておりますので、御参照ください。

22ページを御覧ください。

V令和8年度事業計画、1事業計画の概要でございます。

阪神港が基幹航路の直航サービスを維持・拡大していくため、外部環境の変化を的確に捉え、海運情勢や利用者ニーズを踏まえつつ、国際コンテナ戦略港湾政策を着実に推進し、西日本のゲートウェイとして、国民生活や経済活動に必要不可欠である物流機能を安定的に確保してまいります。

(1)国際競争力の強化といたしまして、ア集貨施策の推進では、船社から求められる貨物量の確保に対応するため、データを活用し、ターゲット貨物を設定した効果的な集貨などに取り組んでまいります。

23ページに参りまして、イ創貨施策の推進では、農林水産物や食品の輸出拡大に向け、セミナーや商談会を実施するとともに、引き続きリーファー輸出混載サービスへの支援を行うなど、食の輸出促進に取り組んでまいります。

また、新たな貨物需要の創出に向けて、社会的要請や利用者のニーズを的確に捉え、六甲アイランドにおいて複合ターミナル形成の検討を引き続き進めてまいります。

ウ、ターミナルの高規格化・効率化の推進では、効率的かつ生産性の高いコンテナターミナルの運用を目指し、ターミナルの一体利用等を推進するとともに、コンテナターミナルの機能強化に向け、着実に取組を進めてまいります。

なお、PC-13から17コンテナターミナルにおける再整備は令和8年6月末に完了し、運用開始については、借受者の移転作業等を経て、9月1日より本格的な運用を開始いたします。

また、COMPASのさらなる普及、神戸港全体の早期展開に向けて、専用端末に代わるアプリケーション提供等の検討を国や港湾管理者、各事業者等と連携・協力して実施してまいります。

さらに、カーボンニュートラルポートの形成に向けて、ターミナル及びガントリークレーンの照明のLED化を順次進めるとともに、令和8年4月のLNGバンカリング船就航に伴い、LNGバンカリング拠点形成事業を推進し、脱炭素化に配慮した港湾機能の高度化を進めてまいります。

24ページに参りまして、(2)フェリー埠頭の活性化でございます。

さらなる旅客増加とフェリーに対する認知度向上を図るため、プロモーション事業の実施等を進めてまいります。

(4)経営基盤の強化といたしまして、今後も維持管理費の増大が見込まれ、経営に大きな影響を及ぼすことが予想されることから、より一層優先順位を明確にし、また、維持補修の計画的執行によるトータルコストの削減等に取り組むとともに、イベントリスクに対応できる内部留保の確保、経営基盤の強化に向けた取組を進めてまいります。

25ページを御覧ください。

（１）管理運営計画として、神戸港及び大阪港において管理運営を行う埠頭を28ページにかけて掲げております。また、29ページには（２）投資計画として令和８年度の主な投資計画を掲げております。

30ページを御覧ください。

３ 予定損益計算書・予定貸借対照表のうち、（１）予定損益計算書でございます。

右の欄の営業収益は160億3,282万円、営業外収益は１億3,152万円を予定しております。

左の欄の営業費用は136億6,128万円、販売費及び一般管理費は20億9,536万円、営業外費用は１億64万円を予定しております。

この結果、税引き後の当期純利益は２億1,042万円となり、繰越利益剰余金は70億2,789万円となる予定でございます。

31ページには（２）予定貸借対照表を、32ページには予定損益明細書を、33ページから35ページにかけてはⅥ主要事業の推移を、36ページには財務状況推移を、37ページには埠頭位置図を掲げておりますので、御参照ください。

以上で、阪神国際港湾株式会社の事業概要の説明を終わらせていただきます。何とぞよろしく御審議のほどお願い申し上げます。

○委員長（門田まゆみ） 当局の報告は終わりました。

これより質疑を行います。この際、当局に申し上げます。

委員会運営の効率化のため、答弁は適当なものについては当該団体の幹部職員からも答弁されるよう特に申し上げておきます。

それでは、阪神国際港湾株式会社について御質疑はございませんか。

○委員（山本のりかず） 神戸港の競争力の強化として、カーボンニュートラルポートとしてコンテナ内航船のEV化に対応するため、電力供給体制に向けた整備を実施しておりますが、今年度、ハンブルク港を視察させていただいた際に、岸壁のコンクリート下にケーブルダクトを整備しております。ケーブルダクトの中を高圧電力ケーブルが通る構造と理解させていただいた次第です。

そこで、今後、神戸港として岸壁の例えば改修や更新の際に、海外の事例などを参考にしながら、つまり電力需要対応型共同管路の標準化などの検討の余地はあるのか、まず確認させてください。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 ハンブルク港での事例ということで御紹介いただいたんですけども、ちょっと私も詳細がよく分からないので、今ちょっとコメントのしようもないんですけども、もしそういった需要とか船社からの要望があれば、そういったことには応えていきたいと思いますが、恐らくは陸上からの船舶への電気供給とか、そういったものに対応する設備かなというふうには——ちょっと推測でありますけども、陸上電力の点でいきますと、阪神港でも日本全国の港でもいろんなところで検討はされてるんですけども、やはり電気代が高くなるとか、いろんな課題がありまして、日本ではなかなか進んでいない。神戸港におきまして、小さな船舶に対する陸上電気というのはあるんですけども、なかなか進んでいないのが現状でして、そういった課題も踏まえつつ、船社からの要望があれば応えていきたいというふうに考えているところです。

以上です。

○委員（山本のりかず） 船社の民間の会社とも情報共有しながら、海外の事例も参考にしながら

いろいろと検討していただきたいと思います。

その中で、先週、神戸港を会派で視察させていただき、暑期中、職員の対応ありがとうございました。そこで、遠方から遠隔操作RTGやリーファー施設、CONPASなどを拝見させていただきました。先ほども災害のお話もありましたが、神戸港の脱炭素化と災害対応を一体化するような、例えば神戸港マイクログリッド、つまり神戸港で電気をつくり、使用し、必要な外部電力網と連携する仕組みを構築することも必要と考えます。

例えば、私、先週会派で視察させていただいた際に、新しく構築した建物の上屋に太陽光パネル敷設されておりました。そういった太陽光も活用しながら、港湾で自前でできる電力をつくり使用する、足りなければ、先ほど申し上げましたとおり、民間の会社から外部の電力を引っ張ってくる、そういった脱炭素に向けた取組も必要と考えております。今後——阪神・淡路大震災、我々経験しましたが、南海トラフいつ生じるか分かりませんので、その辺りのお考えあればお聞かせください。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社におきましても、カーボンニュートラルという観点では、我々どもの中期計画にカーボンニュートラルを目指していくということを目標に掲げておりまして、当社が管理運営するポートアイランド・六甲アイランドの上屋がございます。その屋根を太陽光パネルの設置で利用できるのではないかとということも考えられますけれども、ただ、その上屋が40年以上前に整備された古い建築物でございまして、そういったところで、太陽光パネルの重量を見込んだ設計となっていないというところですし、加えて、阪神・淡路大震災で構造体の被災を受けて、抜本的な建て替えではなくて、応急処置的な対応で復旧を行っているので、構造体の補強なしではパネルの設置はちょっと難しいのかなと。ちょっとコスト的にも難しいところがあるというところです。

ただ、コンテナターミナルのゲートで、あと、御覧いただいたKICTの上屋ですね、そういったところで借受者自身がユーザー工作物として太陽光パネルを設置した事例がありまして、現在のところ、太陽光パネルの設置は借受者自身の御判断によるものかなというふうに思っております。借受者の声を聞きながら、ほかのターミナルのゲートにおきましても、事業主体であるとか、コスト回収ですとか事業費、そういったことも含めて検討していければというふうには思っております。

以上です。

- 委員（山本のりかず） 現状では難しいのかなという答弁という認識をしております。新しい技術、ペロブスカイトの太陽光もありますので、そこは民間会社といろいろと話しながら検討を進めていただきたいと思います。

一方で、違う切り口で質問したいと思ってます。海外港湾運営の参画として、平成30年、カンボジア王国のシハヌークビル港湾公社に出資していますが、経済的効果について確認させてください。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 シハヌークビルの出資といいますか、これは海外インフラ展開法の施行に伴いまして、当社におきまして当社の経験とか技術、それを生かした国際貢献を行う目的に出資したものでございまして、経済効果といたしまして、出資を5億しております、その配当を頂いているというところございまして、令和5年、6年、7年度というところで1億2,000万の配当を頂いているというところでございます。

以上です。

○委員（山本のりかず） ありがとうございます。出資への見返り、配当についての金額は確認させていただきました。

そこで、例えば東南アジア集貨という視点で、MOU締結港への戦略的な——今回の事例を踏まえて、新たな出資とか、阪神国際港湾株式会社として考えているのか、もし御意見あればお聞かせください。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 そのほかの海外諸港への出資ということですが、それはちょっと海外諸港の状況とかいろいろ研究しながら、必要に応じて検討してまいりたいというふうには思っております。

以上です。

○委員（山本のりかず） 昨今、ベトナムやフィリピン、御承知のように、半導体産業の誘致により経済成長しており、2026年7月には上位・中位所得国として昇格した背景を考えると、将来的に東南アジア港と神戸港の発展を見据えれば、様々な検討の余地があると考えてますので、いろいろな経済指標を鑑みながら、国とも相談しながら進めていただきたいことを要望させていただきます。

以上です。

○理事（宮田公子） よろしくお願ひいたします。

阪神国際港湾の令和7年度決算が約4億8,000万円の純損失となっておりますが、前年度は5億5,000万円超の純利益だったために、10億円以上も収支が悪化したこととなります。特別損益によるものではなく、営業損益が悪化したことが影響しているため、経営状態が不安定になっていないか懸念がありますが、要因をどのように分析し、評価されているのか、お伺いしたいと思います。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社の令和7年度決算でございますけれども、営業収益におきまして、賃貸料5%値上げに伴う埠頭営業収入の増加がありまして、営業費用におきましては、P C-13から17の再編に伴う資産の取得、あるいはP C-14のガントリークレーンの取得、さらには維持修繕費の増加がありまして、結果的に当社設立以来初の赤字決算ということで、4億8,000万円の純損失となりました。

その要因ということでございますけれども、維持管理費の大幅な増加があったことによるものでして、特にガントリークレーンですね、これの補修などの維持修繕につきまして、コスト縮減や事業見直しを行いながらも、維持修繕における資機材コスト、人件費の高騰によりまして費用が増加し、赤字を計上することとなりました。

とはいえ、当社は国際コンテナ戦略港湾政策を実現するため、国策により設立された港湾運営会社でありまして、安定的な財政体質の確保は必要ではあるものの、当社の経営理念である阪神港の物流機能の強化を通じて国際競争力を高めることで西日本経済の発展と市民生活の向上に貢献する、これを実現していくことが重要だと認識しているところでございます。

以上です。

○理事（宮田公子） ありがとうございます。いろんな修繕にかかる費用と、また資材、人件費の物価高騰によるということで、7年度に発生した維持修繕費、こういう増大のことが要因ということでお伺いしましたが、物価高騰などはなかなか今後も続くことでもありますし、今後の見通しについてはどのように考えておられるのか、また、長期的に一定の計画性を持って進めなければ、集貨など今後の会社の取組に影響が出ないのかなど、今後のことをどのようにお考え

になっているか、お伺いしたいと思います。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 御指摘のとおり、今後も資機材コスト、人件費の高騰が見込まれる中、その動向を注視しながら、施設の適切な維持管理に取り組んでいく必要があると考えております。

先ほど申し上げました当社の経営理念、これを実現するための今後の新たな投資を踏まえ、今後の見通しとしては、現状では厳しい状況と考えております。このため、まずはやはり優先順位を明確にするとともに、コスト抑制を踏まえた工法選択、維持修繕の計画的執行によりましてトータルコストの抑制に取り組むこと、これが一番重要なことというふうに考えています。

特にガントリークレーンでございますけれども、阪神・淡路大震災によりほぼ全てのガントリークレーンが被災を受けまして、その際、一斉に新規リプレイス——取替えの整備を行ったために、現在、老朽したガントリークレーンを数多く抱えていると。これらを新たに整備するには、物価上昇により過去の費用と比べて多額の費用がかかることが見込まれております。当社が整備する場合には、今後、必要な収入を確保することが必要だと考えているところであります。

いずれにしましても、今後、集貨であるとか、船舶の大型化に伴う新たな投資、当社が求められる役割、イベントリスクへの対応、こういったことを踏まえた長期的な収支の観点から必要な収入を確保しまして、中長期的な経営基盤の強化を進めていきたいと考えておるところでございます。

以上です。

- 理事（宮田公子） ありがとうございます。クレーンの補修が一気に来るというふうにもお伺いしておりますので、計画的なそういう修繕のほうとか、賃料も5%アップの交渉とかもされたとお伺いしましたので、そういう収益に関してもまた計画的にさせていただきまして、安定的な経営のほうよろしくお伺いしたいと思います。ありがとうございます。

- 理事（かじ幸夫） こうべ未来のかじ幸夫です。よろしくお伺いいたします。3点伺います。

1点は、ブルーアライアンス港として熊本港・八代港、これと連携をしているんですけど、このたびの震災を受けて、会社として何か対応というのはされていますか。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社は令和8年3月に国際フィーダー定期航路で結ばれる阪神港と熊本・八代港におけるコンテナ取扱貨物量の増加を目的としまして、阪神港と両港をブルーアライアンス港として位置づけまして、ポートセールス、その他関連活動に関しまして相互に連携・協力することを合意したところでございます。

このような提携の覚書を締結したことがありまして、熊本県において地震が発生した際には、当日、その翌日にかけて両港の被災状況をヒアリングしまして、熊本港では特に被害がなく、八代港においては岸壁、ヤード、ガントリークレーンが被災しまして、船の係留ができないことをそのとき確認しております。

当社としましては、発災翌日には社長からのお見舞いのメッセージであつたり支援の申出を行うなどの対応を行っておりまして、さらに、昨日でございますけれども、被災地の復旧・復興に役立ていただくために、熊本県に200万円の寄附を行うことを決定しまして、あわせまして、当社役職員による義援金の募集も実施しまして、寄附する予定である旨を昨日プレスリリースさせていただいたところでございます。

当社はブルーアライアンス港のパートナーとして、被災地の復旧・復興のため、経済的な可能な限りの支援に取り組んでまいりたいと考えているところでございます。

以上です。

○理事（かじ幸夫） 今できることというのは限られてるかもしれませんが、長い目でやっぱり復興、もしくは元に戻すというところにしっかりアンテナ張っていただいて、どのような需要、ニーズがあるのかというのを定期的に確認いただけたらというふうに思います。よろしくお願いします。

2点目ですが、コンテナターミナルの高規格化、これは競争力強化の視点で少し伺いたいんですが、ちょっと昨年のおさらいをしておきたいんですけど、昨年この委員会でメガキャリアの所有船舶、これが近年大型化をしているということで、その更新された船がどんどん大きくなっている中で、神戸港においてもそれら大型船に対応するというので、現有の水深16メートルを17メートルもしくは18メートル、こういうようなことに、その岸壁を造っていく早期整備の可能性について提起をさせていただいて、会社のほうからは、18はともかく17メートルに関しては、可能性について前向きな考えが示されたんだろうと私は捉えました。

今回の報告、それから計画を見ても、このコンテナターミナルの高規格化に向けて広く捉えて——前の質疑ではガントリークレーンのことも触れられてましたけれども、広く捉えて、計画的かつ着実に整備を進めるというふうに記載をされています。ぜひこの岸壁の整備についても、これは早期にスケジュールを示すというような具体的な計画として進めてほしいと私は思っているんですけども、この水深を深く掘るっていうのは、ちょっとガントリークレーンにかかる費用に比べると桁が違うというふうに事前にお伺いをしました。多額の費用が要するという事なので、恐らく会社としても必要な財源確保の見通しを立てた上で計画実施になるんだろうなということでは理解をしています。

しかし、昨今の土木とか建築関連費用の、建設改良費なんかも見てみると、物件費であったり労務費がどんどん上がってて、短期間で著しくその費用が増加をしているなというふうに見てらるんですけども、例えば去年判断していればこの額だったけど、1年たった今、決断したら、3割、5割上がってる、もっと言えば倍になってる、そういったことも仄聞をするんです。

今後、これ下がることはもうないんだろうなと思ってるんで、このトレンドが。ちょっとインフレ基調でしょうし、まだまだ上がり続けるっていうこの予測をする中では、やっぱりこの整備計画の検討にあまりに時間をかけ過ぎると、今の想定以上に建設費もしくは事業費が膨れ上がっていくんじゃないかなっていうのを、それをすごい懸念をしています。

そこで、ちょっと抽象的ですけど、神戸のまちが港で立ち上がってきたんだっていう歴史と、神戸が港のいわゆる成果、果実によって市民生活に随分これまで寄与してきたんだということを思えば、やっぱり今、港に投資をするということは、これはやっぱり時期を誤ったらあかんのじゃないかなって私は思うんです。そういった意味で、今後、国とか県とか、もっと言えば市当局も巻き込んで、この水深の部分についてはしっかりと対応いただきたい。やはり船舶の大型化へしっかり神戸港が対応する、それについて生産性も向上していく、港が活性する、最終的には市民に還元される——ここまでのビジョンを持って、早く投資の判断ですかね、戦略的に挑戦をしていただきたいというふうに強い要望を持ってるんですが、いかがでしょうか。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 船舶の大型化に対応する対応ということで、昨年も御質問をいただいて、今回も新たに御質問いただいたということなんですけども、ハード整備という観点とは別に、実はメガキャリアから1万5,000TEU級の船舶を神戸港に受入れできないかという打診を受けております。これを断ると、そのままスキップしてしまいまして、また二度と戻ってこないようなことがありますので、とはいえ、やっぱり整備には一定の時間がかかるとい

うことで、現状では受け入れられないので、受入れを検討するに当たりまして、ターミナルオペレーターの協力をいただきながら、海上保安部と協議を行いまして、岸壁能力の上限引上げであるとか、潮待ち、喫水調整の一定の制約があるものの、受入れ喫水の上限を引き上げることによりまして、1万5,000TEU級の船舶受入れの運用が拡充された現状になっております。

ただ、これはあくまでも暫定的な措置でございまして、将来的に大型船受入体制がなければメガキャリアとしては抜港の判断となりかねないため、大型船が制限なく入港できるよう、メガキャリアの要請にしっかり応えていくことが重要だというふうに考えておるところであります。

実際の整備につきましては、今御指摘ありました岸壁であるとか、そういった整備は基本は国の直轄整備というところでございます。我々としましては、1万5,000TEU級の船を円滑に受け入れるための整備が必要であろうというふうなことを考えておりまして、当社としましては、港湾法上の港湾運営会社による港湾計画の変更を港湾管理者に提案することが可能であることから、必要に応じて17メートル水深の施設計画の提案を検討していきたいというふうに考えているところであります。

また、当社としましては、ガントリークレーンの大型化、これがやっぱり必要ということで、その社内での検討を進めておりまして、御指摘のとおり、昨今の建設資材の高騰、これが非常に著しいということで、当社の財政状況を踏まえながら速やかな決断を行ってまいりたいと考えております。

以上です。

○理事（かじ幸夫） 財源もしくは財政状況ということもあるんでしょう。ただ、やっぱり大きく前向きにチャレンジをしてほしいということは重ねて要望しておきたいなというふうに思います。やっぱり港湾事業者、もしくはメガキャリアも含めて、神戸港に対する期待というのは今上がってきてると私見てますんで、今を逃さずに早く決断をして、できるだけ安く施工していただくというところ、やっぱりこれは会社だけじゃないと思いますよ。局長いらっしゃいますから、当局にもしっかりと訴える。これは国直轄のこともいろいろあるんでしょうし、国へのロビー活動もすごく大事だと思います。阪神港全体を見たときの神戸港に今この岸壁が必要なんだっていうのをぜひ力強く訴えてほしいなということも要望して、終わっておきたいと思います。

最後、ちょっと視点を変えます。会社の固有社員の皆さんについては、やはり港についてのプロフェッショナルですから、その人材育成、もしくは組織づくりというのは大事かというふうに私は思うんですが、令和8年度の取組の中に新たな人材育成方針を策定をされると記載をされます。これを少し具体的に教えてください。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社はこの10月に設立12年目を迎えてまして、その間、固有社員が順調に育ってきております。その中、国交省に社員が派遣されるまでに至る中、さらなる社員育成を進めていくために、社長のリーダーシップの下、社長のタスクフォースとして新たな人材育成方針を掲げたところでございます。

当社の社長は長らく外航海運業に身を置かれ、邦船3社のコンテナ統合会社の初代日本法人社長を務めた経歴を持っておりまして、海運業の知見、幅広い人脈だけでなく、組織のマネジメントにも精通した方でございます。このようなバックグラウンドを持つ社長が当社に就任して以降、当社の今後の発展のためには、固有社員の人材育成を重視しまして、おのおのがしっかりした自らの考え、意見を持ち、社内外で自ら考えて発信するようなボトムアップ型組織を目指しておりまして、社長のこのような強い思いの下、今年度、人材育成方針を策定したところでございます。

我々が掲げる経営理念・経営方針を実現するため、協調性、積極性、チャレンジ精神等の行動基準を定めまして、変化を恐れず、責任感を持って周囲を巻き込みながら、ミッション達成に向けて自ら考え、率先して行動できる人物を求める人材像としておりまして、さらに、自ら主体的に挑戦し続ける社員に公平な機会と支援の場を提供しまして、社員も会社も共に成長し続けることを目指すこととしております。

今後、このような人材育成方針の下、社員の各役職に求められる役割や能力要件を踏まえた研修、実習等を通じまして、計画的かつ実効性の高い人材育成を推進しまして、当社の経営理念である阪神港の国際海上物流を通じまして競争力を高め、西日本経済の発展と市民生活の向上に貢献していくこと、これを実現してまいりたいと考えておるところでございます。

以上です。

○理事（かじ幸夫） トップ、社長の心意気といいますか、そういう組織であれば、働くモチベーション、もしくは働く固有社員の方にとってはやりがいがあるんだろうなというふうに今の答弁で察しましたので、ぜひ会社のキャリアプランの中に、いろいろ幹部登用も含めて、今までは神戸市からも出向もされてますし、社長は会社から来ていただいているんですけど、できればプロパーの社員が到達できることを少し高く見積もっていただいて、やりがいをしっかり持って、責任を持って働いていただく、それが神戸の港の元気につながるというふうに思ってますので、この人材育成の方針について、より具体的などころで、社員の方が分かりやすく、自分は5年後にどういうキャリアについてるのか、どういうプランがあるのか、こういうのを分かりやすく提示をいただいて、そういう職場環境をつくっていただきたい、そういうことも併せて最後に要望して終わりたいと思います。ありがとうございました。

○理事（原 直樹） よろしくをお願いします。

先ほど経営成績の面から質問ありましたが、私のほうから財政状態ですとか自己資本比率という点から質問させていただきたいと思います。

2025年から2029年度までの第4期中期経営計画において、阪神港の貨物量を560万TEUに増やすという高い目標を掲げる一方で、財務健全性の指標である自己資本比率の目標を10%以上確保と、基準年の16.5%から見えて一見余裕のある目標に感じます。ところが、物価が高騰する中、施設整備に伴い、無利子資金も含めた借入金を毎年増加させることで、分母である総資産が膨張することになります。

一方で、神戸港の貨物量が3年連続で右肩下がりに減少していることから、560万TEUという集貨目標が未達成に終わった場合、増えるはずの営業収入も入らなければ、積み上がった借入金と減価償却費の重荷だけが残りと、当期純利益もマイナスが続くことで、いずれ自己資本比率も10%を割り込み、不安定な経営状態に陥るのではないかと心配しておりますが、この点について見解をお伺いします。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社は集貨・創貨・競争力強化を柱としまして国際コンテナ戦略港湾政策を推進しており、競争力強化におきましては、国の無利子貸付制度、これを活用しまして埠頭施設の投資を実施しているところでございます。

御指摘のとおり、当社の第4期中期経営計画では、コンテナ取扱貨物量、安定的な財務体質の確保等の計画目標を掲げておりまして、その中の1つの項目として自己資本比率10%以上確保というのを掲げておるところでございます。

今後も阪神港の国際競争力を高めまして、選ばれる港となるためには、必要な施設整備を進め

ていかなければならないと考えているところでございまして、また、過年度の負債、これにつきましては確実な返済を進めるとともに、新たな投資に対する負債については、経営状況を見極めながら、適切な貸付料を借受者から頂くなど、適切な経営判断を実施していく必要があると考えておるところでございまして。

なお、当社の主要業務の1つは国や港湾管理者等から借り受けた施設や当社が整備した施設を借受者に貸し付け、適切な貸付料を頂く業務でございまして、御指摘のように、貨物量の増減によって当社の埠頭営業収入が変動することは少ないということでございます。

当社の中期経営計画に掲げている計画目標でございますけれども、これは国際コンテナ戦略港湾政策を推進するに当たりまして、当社の主たる取組などを定め、国にも認可をいただいている運営計画を達成していくために定めたものでございまして、自己資本比率につきましては国や管理者にも意見をいただきながら設定しているものでありまして、自己資本比率10%以上という目標数値、これは妥当であるというふうには認識しておるところでございまして、同じ——我々と兄弟会社でありますけれども、横浜川崎港湾の株式会社におきましても、同じ10%以上を目標に掲げているというところでございます。

引き続き阪神港が選ばれる港であり続けるため、会社の経営基盤の強化にも努めながら、戦略港湾を推進してまいりたいと考えているところでございます。

以上です。

○理事（原 直樹） この中期経営計画ですが、前回の計画目標の達成状況を見ますと、コンテナ取扱貨物量が目標550万TEUであったところ、2024年の実績としましては508万TEUということで、目標が未達でありました。ここ最近の阪神港のコンテナ取扱貨物量というのは、大体500万TEUから530万TEUのあたりで推移していると思います。

その中で、今回の560万TEUというこの数値目標が設定されているわけですが、これが果たして実現可能なものなのかどうなのかというところが不安に感じておりまして、その自己資本比率の面で言いますと、御社の総資産が570億円程度であると思いますので、その10%といたしますと、大体57億円が自己資本の額になるという計算になります。

この57億円という自己資本の額が多いのか少ないのかというところなんですけれども、私は決してそんな高い数字じゃないと思うんですね。といいますのも、御社はやはり規模が大きいですから、取引もとにかく金額が大きいんですよ。ですから、その中で何か歯車が崩れた場合、そういう場合には、今期もそうですけれども、やはり億単位の赤字というのがやっぱり連続してしまう可能性というのがあるんですね。

そう考えますと、それ以外の要因としても物価高騰などもありますので、そういう状況が続きますと、この自己資本比率10%という目標さえも、これが果たして達成できるのかどうなのかというところも不安に感じております。もしも自己資本比率が10%割るようなことがありますと、やはり最悪、債務超過——これはないと思うんですけどね。マイナスになってしまいますと、債務超過というところも見えてしまうような、そういう崖っ縁の状況にもなりかねないという状況にありますので、ですので、そういった状況を考えますと、やはり御社の財政状態というのはなかなか厳しい状態にあるのかなというふうには感じております。ですので、そのような中で限られたお金を有効に使っていくためには、その使い方は当然、優劣をつけていく必要があると思います。

その中で、先ほど御答弁にもありましたけれども、まずは効率化のための設備投資ですね。遠隔

操作などのそういった設備投資については、海外の港湾施設に追いつくためにも、やはり優先度は高めていくべきであると思います。それに対して、カーボンニュートラルポートに関する投資についてはどうなのかなというのが思うところありますので、この点について質問を続けていきたいと思います。

国実証事業である神戸港における水素エンジンR T Gなどの先進的なカーボンニュートラルポートへの取組は評価しておりますが、これから設備投資額がかさむ中、ビジネスとしての持続可能性に疑問を感じております。実証後の社会実装を考えると、現時点で従来のディーゼルエンジン・軽油燃料に比べ、水素エンジン機械の導入コスト及び水素燃料のランニングコストはどれほどの価格差があり、最終的に誰が負担する予定でしょうか。

R T Gは荷役事業者の資産とはいえ、普及促進に向け、仮に阪神国際港湾が何らかの負担支援をすれば、阪神国際港湾の経営を圧迫することになり、船社や港湾運送事業者にも価格転嫁をすれば、神戸港のコスト競争力を下げてしまうことになります。この二律背反を克服し、どのようにして選ばれる港と環境投資を両立させるのか、現実的なコスト回収の見通しをお伺いしたいと思います。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 神戸港におきまして神戸港港湾脱炭素化推進計画、これが策定されておまして、その中の長期的な方針の1つとしまして、産業プロセスの脱炭素化への転換や水素などの導入促進、これが掲げられておまして、当社としましても、中期経営計画におきまして、基本戦略として脱炭素社会実現に向けたカーボンニュートラルポート形成支援、これを掲げているところでございます。

国の実証事業でございますけれども、当社が令和5年度から7年度にかけまして、国から阪神港における荷役機械高度化実証事業、これを受託しまして、タイヤ式門型クレーン——R T Gでございますけれども、これの水素エンジン発電機を換装しまして、水素を燃料とした荷役機械の稼働実証を行ったところでございまして、この実証事業終了後の今現在におきまして、国において実証の成果を生かしまして、港湾のターミナルにおける水素を燃料とする荷役機械の安全かつ円滑な導入や普及に向けまして、港運事業者、ターミナル事業者などが活用できるガイドライン、これを作成する——進めているということをお伺いしております。

実証事業で実施したような水素を燃料としたR T Gの社会実装に向けましては、水素タンクなどの設備導入コスト、それと水素調達といったランニングコスト、これが必要でございまして、当社の試算としましては、設備導入コストは1.5倍以上、ランニングコストは30倍以上となりまして、どちらも従来の軽油よりも非常に高額になっておるところでございまして、近年、物価高騰などの影響によりまして、脱炭素社会の実現に向けた取組の重要性が広く社会全体で認知されるまでの間は、設備面での導入などに係る経費負担は課題であると考えておるところでございまして、港湾エリアの脱炭素化に向けたコスト面での課題は全国的な課題でありまして、解決に向けて当面の間は国による財政支援が重要であると考えておりまして、神戸市と連携しまして、国家予算要望などの機会を捉えて働きかけを行っているところでございます。

なおですけれども、当社としましては、国や港湾管理者が掲げるカーボンニュートラルポート形成を推進するため、既にガントリークレーンなどの照明のLED化、LNG燃料船にLNGを供給する取組、あるいは内航船のEV対応、そういうような取組を通じまして港湾機能の高度化を進めているところでございます。

カーボンニュートラルポートの推進は、世界の脱炭素化の潮流や、荷主や船社などグローバル

企業を中心としたSDGsの考え方の浸透に伴いまして、これまで以上に重要な取組と考えておりまして、我々としても運営会社としまして取り組んでまいりたいというふうに考えているところでございます。

以上です。

○理事（原 直樹） 御説明ありがとうございます。この水素事業に関して、今、水素の単価、非常に高騰しているというのがありますし、これからの目標として、水素の価格を下げていく目標設定もされているとは思いますが、アメリカとの価格の面でも比較しますと、やっぱり日本どうしても価格競争力ということでなかなか厳しい面あると思いますので、本当に水素事業を自立してビジネスにつなげていくというのは、ちょっと将来的に見てもなかなか難しいというのはあると思いますので、今の御社の厳しい財政状況と照らし合わせますと、やはりまず優先すべきは港湾施設の最新化ですね。この点を重点的に設備投資に向けていただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

以上です。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質問。

○理事（松本のり子） 3点ほどお聞きしたいんですが、まず最初に1点目は、先ほどいろんな方の議論の中でちょっと感じたことなんですけども、日本の大手海運会社——日本郵船、川崎汽船、商船三井の3社が統合した会社のオーシャンネットワークエクスプレス——ONEのことなんですけども、このONEが横浜港も神戸港も欧州航路をなくして、日本の邦船の会社が日本から韓国に移ったというのは私自身も本当びっくりしたんですけども、このONEの先ほど出てました社長を、ちょっと今出てたから、ちょっと見ると、このONEの——オーシャンネットワークエクスプレスジャパンの社長であったり、あるいは、このONEの東アジア地域統括をやっておられたり、今回、'23年からこの阪神国際港湾の社長になったということで、この方が、ONEが欧州航路をなくす、神戸港から出ていくと言ったときに、韓国に移る言ったときに、何ら手だてを社長さん自身打たなかったんだらうかと率直な疑問を今感じましたので、その点いかがなんでしょうか。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社の社長も、オーシャンネットワークエクスプレスの今御紹介のありました社長、東アジアの代表ということで務められまして、この一報を聞いたときも社長も非常に悲観といいますか、かなり悩んでおられたといいますか、そういうこともありまして、当然のことながら、日本代表の社長に何とかできないのかというようなことも申入れをさせていただいたところでございますけども、やはり民間の経営に関わることで、このまま続けていくと、やはり会社自体が成り立たないというようなこともありまして、合理化を図ったというところでございます。

1つには、やはりその要因としましては、やはり中東情勢の悪化によりましてスエズ運河が通れなかったというところで、どうしてもヨーロッパと日本をつなぐスエズ運河が通れないということで、喜望峰回りで航行しないといけないということで、喜望峰回りだとやっぱり波が非常に高いということで、スケジュールが遅れてしまうというようなことで、このスケジュールの遅れがやっぱり日本の荷主にとっては非常に問題があったということで、欧州航路と当時あったFP1という航路サービス——欧州から北米に行くサービスなんですけど、これを切り離したというところでして、そういったところで、やむを得ないということは事情は承知はしつつも、日本代表の社長に申入れを行っていただいたというところでございます。

以上です。

○理事（松本のり子） 阪神国際港湾のここの社長さんの、かつて役員なんかしてた方が申し訳ないだけで済むかなというふうに——私の率直な意見ですよ。

ほんで、じゃあお聞きしたいんですが、中東情勢が普通に元に戻っていったら、戻ってくるのでしょうか。その約束ってあるんでしょうか。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 もちろんのことながら、欧州航路の立て直しを図られた段階には戻ってきてほしいというふうなことは社長のほうから申入れを行っていただいているところでございます。

以上です。

○理事（松本のり子） どうなるか、要するに欧州から北米までずっと回ってたのを切り離したとおっしゃってましたから、そういう意味では、今後のことにおいては戻ってくるかどうか分からないと思うんですね。そこから考えて言えることは、どんなに水深を深く掘っても、どんなにガントリークレーンを立派にしても、荷物がなければ出ていくということですよね。本当にもう非情だなと思うんですよ。荷物がなかったら駄目なんですよ、どんなに立派なものを受皿つくっても。

だから、そういう意味では、今後この荷物をどう集めてくるかということは非常に大切なことだなと思うんですが、その中で、次、2点目に、東南アジアからの集貨を図るというふうにおっしゃってるんです。マレーシアでのセミナーも行ったということも言われてるんですけども、本当に東南アジアといったら、上海、シンガポール、釜山、高雄、インドなどなど、もう日本の神戸港の10倍・20倍の荷物量、すごい荷物量を誇っているところがわんさかある中で、ここからの荷物をどういうふうな利点で、神戸だったらいいよって、ここから北米に持っていきますからってというようなことを、どういうセールスをされてるんでしょうか。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 当社としまして、成長著しい東南アジアからの集貨は非常に重要だと考えておりまして、これは神戸港に接続する基幹航路に積み替える、いわゆる国際トランシップ貨物、これを促進していくことが重要だと考えておりまして、国のデータによりますと、東南アジアから米国へは年間約320万TEU、これが海外港湾経由のトランシップにより輸送されているというデータがございます。これをターゲットとした集貨に取り組んでおりまして、当社はこれまでこの獲得のために集貨事業を活用しまして各船社に働きかけを行いまして、神戸港経由への転換を実現した、こういった事例もございます。

神戸港に就航する東南アジア航路でございますけども、やはり先ほどありました荷物が来ないということでございますので、これはこれまでも御説明させていただいておりますフィーダー航路の、これを活用しました西日本諸港との貨物、これを獲得しまして、この豊富な国際フィーダー航路、この強みを生かしましてセールスを行っておりまして、その結果、現在、週34便の東南アジア航路、これが神戸港に就航しておるところでございます。

今後も、残念ながらオーシャンネットワークの基幹航路は減りましたですけども、新たに就航した基幹航路がございます。これと豊富な東南アジア航路、この強みを生かしまして、集貨事業と併せまして、さらに東南アジア圏にもポートセールス、これを行いながら、さらなるアジア-北米間の国際トランシップ貨物、この獲得を目指していきたいと考えております。

以上です。

○理事（松本のり子） 新たに基幹航路には多分、CMA CMGフランスの、このことだと思う

んですけども、これにしても何かちょっとネットで調べてたら、もう国挙げて、政府挙げてもう一生懸命やってるじゃないですか。だから、そこまでしないと、今の日本のこの海運業というのか、貨物の量獲得するのは、もう国挙げてやらないと駄目な状況になってるのかなと。

昔は本当に神戸港だけでどう頑張ったらいいかって、神戸港はよその港と比べてすごく丁寧に荷物を扱ってくれるからここに来るんだというようなことも入った当初はよく聞きました。でも、今は国挙げないと神戸港が存続しない、こんな状況だと、何か変えていかないと駄目だろうなと思うんですけども、そこで、先ほどフィーダーの話も出ました——西日本の。本当に資料をもらいますと、集貨インセンティブの実績で、令和5年度が30万TEU、令和6年度が28万TEU、令和7年度が27万TEUと、どんなにここでインセンティブをかけても何か減ってきてるんだなと。

インセンティブでちょっと聞いたんですけども、令和7年度で27万TEUで、神戸市とこの阪神とで合わせて12億6,000万円の補助を出しているということは、ざっと単純に計算して、1TEU当たり4,000万円の補助を出してるということでもいいんですか。率直に割ったら私は4,000万になったんですけど。

○**松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** この12億の中には航路に対する支援と貨物に対する支援がございますので、これを単純に割って1TEU当たり今おっしゃった金額ではないです。

以上です。

○**理事**（松本のり子） そうしましたら、大体これは、毎年毎年インセンティブ出していますが、1TEU当たりどのぐらいになるんですか。会社によって違うんでしょうけれど。

○**松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** いろんなケースがありますけども、1TEU2万円であるとか、もう少し安い3,000円とか5,000円とか、そういった金額で支援をしているところです。

以上です。

○**理事**（松本のり子） いずれにしても、年間、令和7年度で12億6,000万円助成して、27万TEUの荷物を神戸港に集めてきていると。もしこの集貨インセンティブを廃止した場合は、どの程度の貨物が神戸港から流出すると推計なさっているんでしょうか。

○**松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** なかなか仮定の御質問にはお答えにくいのですが、やはり日韓フィーダーというのは非常に競争力が高いサービスでございますので、多くの貨物が釜山に流れていくだろうというふうなことは予想しております。

以上です。

○**理事**（松本のり子） 仮定のことだから言えないとおっしゃいましたが、やはりそういうものをしっかり計算していかないと今後の見通しも立たないと思うんですよね。やっぱし検証する必要はあると思うんですよ。これだけのお金を投入していたら。大半のいうことは、全部なくなることはないにしても、大半がなくなると。だから、ずっとこれをやり続けるわけですよね。ずっと、神戸港が存続する限りずっとこの——10何億かどうか知りませんが、ずっと続けると。それによって得られるものというのは、雇用なのか、企業の張りつきなのか、どういうこととお考えなんですか。

○**松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** もちろん神戸港で働いている港湾労働者の皆さんの雇用の場というのがありますし、もちろん市民経済、これを支える神戸港ということでもありますし、荷主の企業の皆様のための神戸港ということで、神戸港がそういったことを支えているというふうな理解であります。

以上です。

- 理事**（松本のり子） この今の置かれている状況を見る限り、黙っていても荷物は増えないのも先ほどのお話で分かりました。だから、絶えず補助金を何か出していかなきゃ荷物を維持できない。維持もできなくて、前年度よりも貨物量は97.3%で減ってますよね。このインセンティブにしたって減ってます。

だから、そういう中で、今後継続していくために、どういうことを目的として——何ていうのかな、これを集貨することが——集めることが目的なのか、支援を終了後も、1年たってお金はもう出さなくなってもずっと継続して利用してもらえようにするのが目的なのか、今のままやったら、何かお金を出して荷物を集めてるのが目的のように思えちゃうんですけども、どちらが目的なのか、その辺はどのようにお考えなんでしょうか。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** もちろん神戸港の港勢拡大という意味でこの集貨インセンティブを実施しておりまして、インセンティブの実施によって集貨を進めていくということでございまして、もちろん継続的な利用を条件としましてこのインセンティブを実施しているところでございます。

以上です。

- 理事**（松本のり子） 神戸の——何ていうのかな、物流戦略上の第1選択肢にする——神戸はこれだからいいんだという、荷主とかよりも企業さんね。利用する企業を私は増やすしかないんじゃないかなと。人口減少の中、東南アジアからお荷物を取ってくる中、お金をどんどんかけていくんじゃないくて、ここがすばらしいんだ、神戸港なんだという企業を増やす。

かつて神戸港はそうだったと思うんですよね。丁寧な仕事をするとか、何かいろいろ聞きましたから、そういう企業さんと呼んでくるような神戸港のよさ、それを戦略にしていくということが、それしか今後の神戸港の方向性——人口が減っていく中、アジアの国々がどんどん今、経済が豊かになっていく中、それしかないのかなと、方向性は。企業にとってメリットがある神戸港というのしかないのかなと思うんですけれども、だから、その意味でも、この今、補助金を出しているインセンティブの効果をきちんと私はぜひ検証していただきたいと思いますが、いかがでしょうか。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** もちろん当社といたしましても、インセンティブの支援をする以上は、効果的な支援ということを常々考えながら実施しているところでございまして、実際、来年度のインセンティブをどうするかということを議論しておりまして、そういったことを当社社長を含めまして、当然のことながら、議論しているところでございまして、そういった効果なども今後見極めていきたいということを考えているところです。

以上です。

- 理事**（松本のり子） そうしましたら、令和5年度、30.6万TEUに助成——補助金出してるんですけども、この船が1年たって、6年、7年も引き続きお金が出なくなっても神戸港を利用しているというのはどの程度あるんでしょうか。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** 一応令和6年度の貨物の状況でございまして、1年目は87%の定着をしているというふうなことで確認はできております。

以上です。

- 理事**（松本のり子） 5年度の30.6万TEUの分は検証されてないんですか。どのぐらい残ってるかというのは。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 すみません、5年度は確認はできておりませんでして、確認できなかったのを、それを改めまして6年度から確認しておるといった状況です。

以上です。

○理事（松本のり子） じゃあその87%が残ってると。補助金出さなくても残って、引き続き神戸港を使ってくれてるというのは、これは会社としては多いと見てるのか、やっぱり減っていったと見てるのか、どういうふうに見てるんですか、この数字を。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 継続的に補助金を出しておりますので、これまで展開していた貨物も含めまして支援をしているという状況でして、87%という数字は、いろんな荷主企業の生産休止や減産とか出荷計画の変更など、やむを得ない事情ということで、致し方がないというふうには認識しているところです。

以上です。

○理事（松本のり子） ぜひ今後とも本当にインセンティブの効果をやっぱりきちんと検証してもらって、それがやった分だけしっかりと神戸港に反映できるような、そういったことをしていただきたいということを申し添えて終わります。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質問。

○委員（あわはら富夫） 一番ここの会社ができた、よさだったかというのはちょっと一回聞いてみたいと思ってたんですが、実はもともと阪神港、神戸港・大阪港を一体にして管理するほうが国際競争力高まっていくし、いろんな港同士を行き交う船の制限もあったりとか、いろいろ過去にあって、阪神港としてこれからは対応していこうということで、この株式会社が発足した大きな要因だったと思うんですね。

大阪港ってどちらかというと輸入港と。神戸港は輸出港と。その役割分担をちゃんとしたほうが、両方で荷物の取り合いをして、要らない埠頭を山ほど造ったりという過去の歴史があって、やっぱりそれを反省をして、阪神港という取組の中で国際的な競争力を高めていこうという考え方があったと思うんですね。

これが発足して相当の年数がたったという中で、そうしてうまくいってるところ、問題点というのは具体的にどういうふうに把握しておられるのか。過去の課題ですわな。阪神港というこの会社ができてよくなったところというのはどういうところなんですか。

○松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 統合しまして、小さいことかもしれませんが、いろんな工事の発注、これに関しまして共同で発注するとか、そういったところでの経費の削減であるとか、事務所とか、そういったところでの統合効果があったのかなというふうに思いまして、今後という観点からすると、今御指摘のありました大阪・神戸の役割、これを十分に踏まえつつ、特にやっぱり船舶の大型化が進んでおりまして、神戸港でもなかなか入港が厳しい船が来ているということで、その辺りの役割分担というのも今後きっちり議論していく必要があるのではないかとこのふうには考えているところでございます。

以上です。

○委員（あわはら富夫） 要するに、大阪はどちらかというと輸入港と。神戸の場合は輸出港と。その役割をそれぞれ分担をして、きちっとやっぱり整理していこうじゃないかというのがもともとあったと思うんですね。その辺のところでは具体的な効果があったのかなと思ってちょっとお聞かせいただいたんですが、ちょっと今の答弁ではその辺がいまひとつ分かりにくいということと、今回の例えば18ページの投資状況を見ると、全体の投資額92億のうちの76億円が大体神戸港

の投資ということになって、案外、大阪港と神戸港で見た場合に、この投資的なところは神戸港が中心になってるのかなというふうに思うんですけど、その辺も含めて、何かその辺の一緒になったところの神戸市的利点みたいなものが具体的にどんなのがあるのかなというふうに思うんですが、その辺も輸出港・輸入港も含めて、その辺どうなんですかね。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員　今ありました大阪港は輸入港で、神戸が輸出が主体というところがございます。大阪が輸入ということなので、どうしても空コンテナが多く発生するというので、過去にはそれを神戸港に持ってきて、その空コンテナを実入りに転換しまして、それで輸出していく、いわゆるコンテナのラウンドユース的な話もいろいろあって、実際に実証的な実験等とかもしましたですけども、やっぱりなかなかコスト面でうまくいかなかったというようなところがありまして、今後はそういったこともきちっと役割分担をいろいろ議論しながら、今後議論していきたいというふうなところでございます。

投資の面では、やはり神戸港はいわゆるオーシャンネットワークエクスプレスが就航する、基幹航路も就航している港というところがございますので、それが就航可能なターミナルの効率性とか、先日もありましたP C－13から17の拡張も、オーシャンネットワークエクスプレスが3か所あったところを2か所に集約するといった、そういった効果的な投資をしていくというところと、あわせまして、神戸のほうが施設量も多い——大阪と比べて多いというところで、このような投資の状況になっているというところがございます。

以上です。

- 委員（あわはら富夫）　いやいや、ちょっと質問の仕方が悪かったのかもしれないけども、例えば輸入港である大阪港で実際には輸出貨物みたいなものがあつた、それを神戸港のほうに回したとか、相互融通するとか、そういうようなこともあるのかなというふうに思ったので、企業の問題ですから、そう簡単にはいかないの、それ以上そのことはお聞きしませんけれども、ただ、先ほどからちょっと神戸港の今後の在り方の問題の議論もあって、この埠頭公社として1つ関わっていて、私が昔からずっと言っている創貨ですよ。

要するに港を通過地点にするのではなくて、港の中で付加価値をつけて、要するに滞留時間を長くすることによって、そこに働く人たちの雇用にもなってくるし、しかも収入になり、それが税収にもなると。創貨ということをちょっと考えないと、いわゆるコンテナをどんどん扱っても、とにかく通過していただくと。港がどんどん通過の時間が早くなっていくというね。そうではなくて、港でやっぱり滞留時間を増やすための取組というところに埠頭公社としての役割を果たしてほしいなというふうに——これは港湾局ももちろんなんですけど、埠頭公社としての役割というのが、今回の事業計画の中に——今は要するに果物だとか野菜だとか、そちらのほうの話——食べるものの話のほうに行ってるんですけども、やっぱりそうではない創貨というのもこれから研究したいということを今度の事業計画の中に盛られてるんです。具体的にどんなことが検討されてるのか、ちょっとお答えいただきたいと思います。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員　具体的には、R C－4番・5番で今——ポートアイランドのコンテナターミナルの拡張が終わりましたので、そちらのほうに9月1日から移転するというので、その跡地を利用して、創貨等、取組をしていきたいというところがございます。令和4年に管理者のほうで策定しました神戸港中期計画におきましても、貨物の高付加価値化やR O R O貨物など多様な輸送モードの充実を図る複合ターミナルの形成ですね、これを掲げておりまして、このエリアで流通加工、混載、再混載、そういった複合機能を有したターミナル

というのを形成していこうというところでございます。

例えば建設機械をこちらのほうで扱うターミナルとしまして、その部品をコンテナで輸入してきて、それをひっつけるような、そういった作業、こういったことができないかとか、そういったところを考えておるところでございまして、保税区域内でございますので、こういったところで加工・組立てできないかということを開税局とも相談しながら検討を進めておるところでございます。

以上です。

○委員（あわはら富夫） 今日の議論でもちょっとありますけど、僕は前から集貨ということで――昔はトランシップ貨物が神戸港全体の3割ぐらい占めてて、今はもう数%ぐらいに落ち込んでいると。それを何とかしようということで、先ほどのフィーダーをいろいろかけてと。かけても、さっきの話じゃないですけど、なかなか今増える状況にはない。

これは言い過ぎたらいけないかもしれませんが、やっぱり東南アジア諸港がどんどん港湾整備進めてきて、直接的にそれぞれ動けるという状態になってきて、もう1回神戸港にトランシップを付加させられるかという、若干の荷物が集まってきたとしても、昔の3割も集めるということは、これはあり得ないと思うんですね。

そう考えた場合に、やっぱりこれだけの港湾用地、背後地、いろんなものを持って、総合的な技術力もあるということを考えた場合に、やっぱりそれを活用して、そこにやっぱり付加価値をつける。そして荷物を集める。今、建設機械の神戸港からの輸出って物すごい伸びているし、これ今、全国一じゃないですかね。全国一のレベルになってると。そのために、例えば今言われる部品を集めてきて、ここでやっぱり建設機械を組み立ててというふうな工夫をどんどんしていくことによって港湾を活性化させていくという、そこに埠頭公社がもうちょっと役割を果たすべきじゃないかなと。

どうしてもこの会社は大きなターミナルを管理している会社で、しかも基幹航路を何とか持つてこないというところに全ての力を集中してるところがあるから、そうではなくて、私は次の港を考えるようなところにもう少し頭をシフトするときに来ているんじゃないかなというふうに思うんですが、その辺は局長も含めてどうでしょう。

○山本理事兼港湾局長 まさに今日もいろいろ御議論いただきましたですけども、我々にとって一番大事なことは、やはりこの神戸港をどうやってもう1度元気な港にしていくのかということだと本当に思っております。

その中で、今の御質問に対してお答えしますと、やはりこれからの神戸港をにらんだ中で、当然ながら、コンテナをしっかり集めて基幹航路を維持・拡大していくこと、これは大事です。それに加えて、やはり神戸港の強みといったものはやはり技術力――荷役の技術だと思ってございますので、こういったこともしっかりこれからも伸ばしていく。

さらには、先ほど常務からもありましたように、複合ターミナル――だんだん輸送モードといったものが画一的なものから複層化するような新しい輸送モードという物流形態が発生してございますので、こういったことをどこの港よりもいち早くこの神戸港で実現して、輸送モードの多様化と、それに併せて保税工場のような組立て・加工、こういったことも一体でできるような、これまでどこにもないような――国内においてどこにもないような新しい取組にもどんどんチャレンジしていきながら、この神戸港をもう1度かけがえのない選ばれる港にしていきたいなと思っております。

以上でございます。

- 委員（あわはら富夫） 今ちょっと決意聞かせていただいたので、私ももう神戸港は総合港としての生き方を選ぶべきときに来てて、埠頭公社としてもそこにもう少し力を入れていくというーそれは基幹航路は大事なんです。これは全然俺も否定しないので、基幹航路を確保するためには、阪神埠頭公社——株式会社としての力というのはまだまだ要るし、大事だというふうには思うんですけども、そろそろやっぱりそういうところも含めて、埠頭公社のほうもそういうところに、何ていうんですかね、アクセスできるところに1つは来たわけですから、それをもうちょっと伸ばす努力をしていただきたいなというふうに思います。

以上です。

- 理事（松本のり子） すみません、1点だけちょっと言い忘れてました。オーシャンネットワークエクスプレスがこの神戸港に3か所、六甲アイランドに2か所とポートアイランドにあったのが、川崎汽船、六甲アイランドがK I C Tに移りましたが、日本郵船もじゃあ移ってくるんじゃないかなとちょっと心配してるんですけども、その辺の動きって何かあるんでしょうか。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員 特に今はありません。

以上です。

- 理事（松本のり子） K I C Tがかなり立派な国際コンテナターミナルを造られましたので、川崎汽船も移ったんだと思うんですが、もう本当に言いたくないけれども、ここの阪神国際港湾の社長さんはもともとは川崎汽船出身ですよ。でも、平気でぽんと移ってくるというね。平気かどうか分かりませんが、日本郵船も14メートルから水深16メートルに深く掘って、結構な金額使ってますから、ちゃんと日本郵船はここにおれというぐらいのこと、強気でやらないと、でないと、もう本当、六甲アイランドのほうは何のためのー何というのかな、何のための港になっていくのか分からなくなってくると思いますので、そこはK I C T 1つにまとめるようなことは、絶対にこれはやめるようにしていただきたいということを申し上げておきます。

- 委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑がなければ。

- 委員（平田 正） すみません、さっきの原委員の質問にちょっと加えて質問したいんですが、先ほどからちょっとお話をお聞きしていると、優先順位が収益の最大化というか、やっぱり神戸の港ってこんなもんじゃないという意識が何か伝わってこないというか、そういう感じを受けるんですよ。さっきのちょっと局長のお話聞いてちょっと安心した部分はあるんですけども、何が言いたいかというと、私の印象としては、港湾機能の維持とか、そういうところが優先高いように伝わってきました、私は。

やっぱりちょっとお聞きしたいのは、収益の最大化というか、正直、国の基準が自己資本比率10%満たしてますというところというのを、ちょっとあんまり、それ聞いて残念なんですけど、自己資本比率10%って吹けば飛ぶレベルですよ、はっきり言って。

ちょっと海運会社の話なんか出ましたけど、海運会社なんて日本郵船とか川船とか商船三井とか見てみてくださいよ。50%、60%とかってざらですけど、何となく収益の最大化というところが社内で劣後してるんじゃないかなという印象をちょっと私は受けたんですけども、その辺りの心意気というか、社内での、この令8の事業計画の中にも、経営基盤の強化というところにも内部留保の確保、経営基盤の強化に取り組むというところもあります。正直、何かイベントリスクがあったり、地政学リスクが何かあると、さっきも原委員も言ってましたけれども、正直ちょっと財務リスクがぱんと上がっちゃうような水準でまた今推移されてるところだという意識が

何となくちょっと低いんじゃないかなと僕は思ったんですけど、その辺りのところちょっと御意見聞かせてほしいんです。

- 松木阪神国際港湾株式会社常務執行役員** 当社の生い立ちといいますか、昔は阪神外貿埠頭公団と神戸港埠頭公社を経まして、今、阪神国際港湾株式会社ということになるんですけども、もともとはコンテナ化が進みまして、そのコンテナに対応できない港整備ということで、外貿埠頭公団が創設されまして、それによりまして港湾施設を整備していく——埋立てから岸壁、上物も含めまして前身の公団が造ってきたというような経緯がありまして、時代の変遷とともに船舶の大型化に伴いまして、そういった整備を今の会社がすると、なかなか国際的競争力が劣後するというようなこともありまして、当社としましては、今現状では土地とか岸壁とか、そういった施設を国から借り受けまして——国なり管理者から借り受けまして、その上物を当社が整備しまして、それをユーザーさんに貸し付けると。それがちょっと主な業務、柱となっております、そういうことですので、自然とやはり借り受けるユーザーさんからターミナルリース料というのが収益の柱というふうなことでございます。

これは横浜川崎港湾も同じようなスキームでございまして、当社がいわゆる不動産業という形態になってございまして、そこは非常にいろいろなイベントリスクとか、そういったことを考えますと、非常に厳しい状況でございますので、そういったところで、いろんな支出を削減しながら、必要な収入を確保しながら、船舶の大型化、そういった新たな投資に対応していきたいというふうには考えているところでございます。

以上です。

- 委員（平田 正）** 先ほどの局長の熱いお話とは何かすごい温度差があるなというふうに僕は感じてしまうんですね、今の話聞いても。神戸の港ってこんなもんじゃないし、昔はやっぱり港がもっともっと盛んで、三宮歩いて元町歩いて船乗りさんがうろうろしてて、お金落としてくれたっていう、経済が回ってたっていう歴史がやっぱりあるわけですね。

今の御答弁にもありましたけれども、私はやっぱり収益の最大化というのは、僕は神戸というまちにとっては港湾事業というのはやっぱり収益が劣後してはいけないと僕は思っております。その辺りのちょっと認識を強く共有していただきたいということを要望して終わります。

- 委員長（門田まゆみ）** ほかに御質疑がなければ、阪神国際港湾株式会社についての審査はこの程度にとどめたいと存じます。

委員の皆様申し上げます。

午前中の審査はこの程度にとどめ、この際、暫時休憩をいたします。午後 1 時 45 分より再開いたします。

（午後 0 時 44 分休憩）

（午後 1 時 45 分再開）

- 委員長（門田まゆみ）** ただいまから外郭団体に関する特別委員会を再開いたします。

休憩前に引き続き港湾局関係団体の審査を行います。

それでは、株式会社神戸ウォーターフロント開発機構について当局の報告を求めます。

- 山本理事兼港湾局長** それでは着座にて御説明させていただきます。

それでは、株式会社神戸ウォーターフロント開発機構の事業概要につきまして御説明申し上げます。

1 ページを御覧ください。

会社設立の趣旨でございます。

エリアマネジメントや地域活性化等の先導的役割を担い、魅力的で持続性のある都心・ウォーターフロントの形成を目指すことを目的として設立いたしました。

2 ページから 3 ページにはそれぞれ概要、社員数及び役員を、4 ページから 11 ページには定款を掲げておりますので、御参照ください。

12 ページを御覧ください。

令和 7 年度事業報告でございます。

1 事業実施の概要でございます。

(1) まちづくり事業では、地域企業により構成される新港エリアマネジメントプロジェクトチーム会議において、ウォーターフロントエリアにおける回遊性向上、新港町周辺エリアでの滞在時間拡大を目標とする 2 つの分科会を設置し、にぎわいの創出や魅力の発信に関する取組を実施いたしました。神戸ルミナリエと連携したイルミネーション企画では、前年度から参画団体及び実施エリアを大幅に拡大するとともに、観光庁の補助金制度を活用し、今後の継続的な実施に向けた対応を進めました。

また、ウォーターフロントエリア全体の情報発信を一元的に行うウェブサイトを活用し、戦略的かつ効果的なブランディングを図ったほか、エリア内の夜間景観整備について、光と音の演出 K O B E N i g h t M i r a g e を民間施設にも拡大するなど、ナイトタイムエコノミーの推進に取り組みしました。

(2) 再開発事業では、前年度に引き続き民間活力を取り入れた神戸ポートタワーの適切な施設維持管理を行ったほか、人気キャラクターやアーティストとタイアップしたイベントの取組を実施し、集客を図りました。

さらに、次期再開発に関する企業誘致活動を実施し、事業スキーム及び事業要件の検討を進めました。

13 ページに参りまして、(3) 公共空間活用事業では、神戸ポートタワーなどのライトアップ事業について、これまで企業やイベントとコラボレーションしていた演出を個人向けにも拡大したほか、エリア内で開催されるイベントと連動した街路灯フラッグの展開により、一体的な景観形成と回遊性の向上を図りました。

そのほか、野外音楽イベントの誘致や、ジーライオンアリーナ神戸及び T O T T E I の開業 1 周年を記念したイベントを周辺事業者と実施するなど、さらなるにぎわい創出に向けたエリアプロモーションを実施いたしました。

14 ページを御覧ください。

損益計算書でございます。

なお、御説明に際しましては、1 万円未満の数字は省略させていただきます。

右の欄の営業収益は 3 億 3,011 万円、営業外収益は 1,462 万円、左の欄の営業費用は 2 億 9,974 万円、特別損失は 8 万円でございます。

この結果、税引き後の当期純利益は 2,935 万円、繰越利益剰余金は 5,282 万円となっております。

15 ページから 16 ページには貸借対照表、損益明細書を掲げておりますので、御参照ください。

17 ページをお開きください。

令和 8 年度事業計画でございます。

令和9年3月末の事業終了に向けた手続に着手するとともに、これまで実施してきた事業の課題と対応策を精査した上で、神戸市及び民間事業者に発展的に継承してまいります。

（1）まちづくり事業では、プロジェクトチームを中心とした新港エリアビジョンの実現に向けた取組を推進するほか、ウェブサイトの活用による戦略的かつ効果的なブランディングの形成を進め、これらの取組について令和9年度以降の運営体制の確立に向けた対応を行ってまいります。また、エリアの認知度向上を目的とした取組や、多様な媒体を通じたプロモーション活動を実施いたします。

（2）再開発事業では、民間企業のノウハウ活用による神戸ポートタワーの運営を行うとともに、次期再開発の具体化に向けた事業スキームの検討を神戸市と連携し進めてまいります。

（3）公共空間活用事業では、メリケンパーク内ステージに設置された大型ビジョンによる情報発信や神戸ポートタワーなどのライトアップを活用したにぎわいの創出、イベントスペースの活用等によるエリアへの誘客を進めるなど、公共空間の活用によるにぎわいの創出を進めてまいります。

18ページを御覧ください。

予定損益計算書でございます。

右の欄の営業収益は2億9,536万円、営業外収益は610万円を予定しており、左の欄の営業費用は2億8,410万円を予定しております。

この結果、税引き後の当期純利益は1,153万円となり、繰越利益剰余金は6,435万円となる予定でございます。

19ページから21ページには予定貸借対照表、予定損益明細書、財務状況推移を掲げておりますので、御参照ください。

以上で、株式会社神戸ウォーターフロント開発機構の事業概要の説明を終わらせていただきます。何とぞよろしく御審議のほどお願い申し上げます。

○委員長（門田まゆみ） 当局の報告は終わりました。

これより質疑を行います。

株式会社神戸ウォーターフロント開発機構について御質疑はございませんか。

○委員（河南忠和） 前回質問をさせていただいた改善状況も含めて質問をさせていただきたいと思います。

まず1点目なのですが、前回の委員会で再委託の問題の議論がございました。その際に私は、再委託の割合が高いからといって直ちに丸投げだという評価をすることに対しては少々違和感があるということを申し上げて、民間の会社でもそうですけども、外郭団体でも同じだと思ひまして、そういう発言をしました。

つまり、全ての業務を自前の人員だけで行うことが必ずしも効率的だと私は思いません。専門性の高い業務に関して外部の力を借りることは当然あり得ることだと思っています。大事なのは、元の受託者である神戸ウォーターフロント開発機構が何を担っているのかということと、それと、それぞれの役務と責任の問題、そして、その対価について第三者にしっかりと説明できる状態になっているのかどうかというのが問題やと思います。

前回私も申し上げましたけども、商社勤務時代に海外のエージェントにコミッションを支払う場合でも、何の役務に対してなぜその金額を支払うのかというのを契約書の中でかなり慎重に整理をしてつくっておりました。今回の議題に出た、前回議題に出たことも本質的にはそれと同じ

だと私は思っているんですね。

そこでお伺いをしたいのですが、以前御質問に出て、改善してますということをおっしゃってたんですけども、具体的にどのように今現在改善して運用されているのかということをお伺いしたいと思います。

続けまして質問をさせていただきます。それと、全庁的な再委託管理の仕組みも私必要だと思ってまして、今回のウォーターフロント開発機構や港湾局の問題としてではなくて、神戸市全体の委託とか再委託管理に関する、私、問題だと思ってまして、港湾局だけの対応でとどまらず、これを役務の分担とか金額とか責任体制とか、元請が担う付加価値とかを全庁共通の何かチェックリストとか標準様式をつくるべきだと私思うんですけども、各局によって判断がばらばらになったり、一定の共通ルールを設ける必要があると思うんですけども、その辺の横のつながりというか、横への展開は今どうなっているのか、してるのかしてないのか、お伺いをしたいと思います。

○小沢港湾局副局長 今、委員のほうから御紹介ありました再委託の事案ですけれども、この事案を受けまして、今、委員から御紹介あった全庁的な意味で、今年の1月に実は行財政局から通知が発出されております。それに基づいた今、対応をしているということなんですけれども、1つは、まず委託の事前審査である委託審査会ですね、この仕組みがあるんですけども、この委託審査会において、まず再委託の内容とか理由について慎重に厳正に審議をします。当然、その前提となる契約内容もできる限り詳細かつ具体的に記載をした上でそういった審議をしているということ、これが1つです。

そして、この再委託の手続、事前申請を受けて再委託するという手続になっていくんですけども、その際には委託先、それからその先の再委託先の役割分担、これをしっかり把握した上で承諾するというようなことで、これも厳格な確認を行っている。これが2段階目です。

3段階目、この再委託の事前申請、この承認ですね。承認を出すというタイミングがあるんですけども、こちらについても、委託先、それからその先の再委託先の役割分担、これをきっちり確認することはもとより、それぞれ業務の重要性ですね、どちらも重要ですというようなことも確認をする。それから、再委託がそもそもこれ必要なんですか、必要性ありますかというところを明確に、かつ客観的に明示をするということで、大部分の再委託ではないというふうに判断した、これを先生が以前、委員会で御指摘いただいたとおり、対外的に説明できるということが大事なので、それだけの十分な根拠を承認の決裁に明記をするというようなことで、既に改善を図っているということでございます。

今後、不適切な委託と疑われるようなことのないように、引き続き適切な事務を徹底してまいりたいと考えています。

以上です。

○委員（河南忠和） 今、審査会にかけてという話がありましたけども、これは私、委託率の問題じゃないと思ってまして、いかに説明できるかというところだと思いますので、そこで当然、議論されてると思いますので、ぜひこれをしっかりやっていただきたいと思いますけども、これは行財政局が発出してらんで、港湾局だけじゃなくて、全局と考えてよろしいんですか。確認をお願いします。

○小沢港湾局副局長 全局の扱いになります。

○委員（河南忠和） ということでぜひ、今回指摘をされてますけども、ぜひお願いしたいと思います。

ます。よろしくお願いいたします。

続きまして、新港第1突堤と第2突堤の間にできますマリーナに関しまして、ウォーターフロント開発機構のお立場でちょっとお伺いをしたいと思います。

今回、計画ではSUPERYACHT BASE KOBESANさんというところが事業者として魅力を高めていくということで、非常に期待できる事業だと思っているんですけども、ある市民の方から、あまりにもスーパーヨットというところで、我々一般市民からかけ離れたものになるのではないかという御懸念がございました。

今回行われている事業の内容とかをホームページとかで見ると、レストランとかクラブハウスとか、そういった部分で緑地空間も整備されていくということなんですけども、やはり市民が気軽に立ち寄れるスペース、カフェとかも、海を眺めながら休憩できる親水空間を、ヨットを利用しない一般市民でも日常的に利用できる機能を確保していく必要があると思っています。もう来年できるわけですから、今の計画に沿ってやっていかれるんでしょうけども、開業後も市民利用の状況とかニーズを把握しながら、エリアマネジメントの中で必要な改善を図っていくお考えがあるのか、併せてお伺いをいたします。

○山本理事兼港湾局長 私の方から御答弁させていただきます。

委員御指摘のとおり、スーパーヨット利用者だけでなく、しっかりと市民に親しんでいただける空間にすることは重要だというふうに考えています。そもそもこのたびの事業は、スーパーヨットの係留施設とともに、陸上部での取組もセットとして実施してございます。陸上部では、市民の方々が海を眺めながら利用できる、御指摘いただきましたようなカフェやレストランなどの施設の立地ですとか、ヨットを借景に市民が気軽に集い、憩えるようなオープンスペースの整備も計画しているところでございます。また、スーパーヨットの市民向け乗船体験なども事業者のほうで計画しております。

委員御指摘の開業後につきましても、今後のエリアマネジメントにおきましては、これらを継続的に実現できるよう、恒常的なイベントの開催ですとか、市民が親しめる快適な環境を維持するためのスキームなど、委員の御指摘の点も踏まえまして、エリアマネジメントにおける工夫を積極的に検討してまいりたいというふうに考えてございます。

以上でございます。

○委員（河南忠和） 今回造って終わりじゃなくて、エリアマネジメントがやはり育てていかなくちゃいけないと思いますので、その辺で、できた状態が最善にすばらしい状態であつたらいいですけども、やはり人の入りとか市民からのコメントとかで変更したほうがいいのであれば、ぜひまた手を加えていくと。事業者とともにその辺を議論していただきたいという要望でございます。

続きまして、またエリアマネジメントに関して続いて質問させていただきたいと思うんですけども、ジーライオンアリーナができて、かなり多くの方が第1突堤に向かわれていると思うんですけども、イベントがあるときの交通渋滞がひどいんですね。これはタクシーに乗ることもかなりままならなくなってきましたし、聞くところによると、タクシーの事業者さんもピストン輸送するのが、売上げがあまり上がらないというか、何かそういうことでちょっと嫌がられているということもちょっと聞いておるんですね。

ですので、これはやはりイベントのときの交通渋滞を解消するというのは、都市局とか、そういうところともう1回よく――私、交通のこと、京橋のインターのことも前から言ってますけども、もう1度ちょっと今の現状を踏まえて、交通渋滞の解消ということを考えていただきたいと

思うんですけども、これもエリアマネジメントの観点から御答弁いただければと思います。

- 山本理事兼港湾局長 委員御指摘のように、特にイベントの終了時におきまして交通混雑が発生していると我々も認識しております。イベントによりましては、東西道路の片側2車線、そのうちの歩道側1車線に迎えの一般車ですとかタクシーなんかが停車いたしまして、交通混雑の要因をつくっていると、そのような状況だと思ってございます。

このようなことから、対策といたしましては、来場者にできるだけ公共交通を使ってくださいというお願いをするとともに、現地ではガードマンなんかが誘導しまして、分散誘導といったこともやっているところでございます。

御指摘の車に対する対策というところに行きますと、今現在も警察と協議しまして、路側帯側にコーンのようなもの——コーンパイプ、カラーコーンですとかバリケードを設置しまして、また、特に交差点周りではなかなかそこでタクシーを呼ぶというのが——アプリでタクシーを呼ぶというのが今はやりでございますけども、現地ではなかなか——特に交差点付近ではその手配ですとか乗車ができないように、つまりは車が停車しないというようなことの取組をやっているところでございます。

いずれにいたしましても、我々港湾局だけで取り組めることではないと思ってございますので、庁内でいけば都市局、建設局、さらには警察とも連携しながら、交通渋滞についても万全を期していきたいというふうに考えてございます。

以上でございます。

- 委員（河南忠和） 今、公共交通への誘導ということがありましたけど、イベントをやるときにですわね。そのときの公共交通のキャパシティを明らかにオーバーしているんですね。歩いて行かれるけど、どの辺に達しているのかも分からないんで、近くの市民の方にここからタクシー乗れますかねっていうような質問が出たりするということなんで、やっぱりイベントが起きるときは、やはり公共交通もその時間帯にはできるだけ増便していただくとか、あるいは、タクシーも今止まらないようにっておっしゃいましたけど、もうちょっとう、何ていうんですかね、やっぱり今、アプリでタクシーを呼べれますんで、それが呼べないとなったらフラストレーションたまると思いますので、その辺のやっぱり確保も——ゼロにするのではなくて、考えていただきたいなと思っています。回答はないと思いますので、いろいろ試行錯誤いただきたいなと思っています。ぜひよろしく願いいたします。

最後になりますけども、来年は何の年でしたっけ。どうぞ。

- 山本理事兼港湾局長 合っているかどうか分かりませんが、開港160年でございます。

- 委員（河南忠和） 言っていたかったことなんです。来年、神戸開港160年なんですね。そのときに、やはり150年からしたらもう10年、あつという間だなと私は思っているんですけども、いろんなイベントなり周年事業をお考えになっていると思うんですが、私が以前から提案しているのが、夏期巡回ラジオ体操を神戸に誘致して、それで港のハーバーの近くで神戸市民の方にラジオ体操を楽しんでもらうということをやったらどうかということを文化スポーツ局を中心に発言しているんです。

やっぱりこれ港、開港を祝うことですから、これは特別なことですので、港の周辺でどこが適している場所かは私のほうから特には言いませんけども、やはり適材適所の場所でみんなの体操会、ラジオ体操をやったら面白いんじゃないかなと思います。

今年は実は垂水の区制80周年の記念事業で、垂水区で実は——舞多聞小学校であったんです。

私それ見に行きましてね、大変地元の方のみならず、いろんなところからいらっしゃっているのが分かりまして、非常に盛り上がったんです。そのときの体操の講師が、岡本先生という方が前で、女性の方が体操指導をしてくださったんですけども、言っていたのが、この体操はブラジルまで届いてますよということをおっしゃられたんですよ。やっぱり神戸っていう言葉が世界各国に広がるいい機会だと思います。神戸160年なんだと、開港して、という言葉が世界に通じると思っていますのでね。ぜひ前向きに、積極的に文化スポーツ局と一緒に考えてもらえないかなと思うんですけども、何か答弁あればお願いいたします。

○**山本理事兼港湾局長** まず初めに、ちょっと先ほど答弁少し不足していた部分がございますので、少し追加させていただきますと、交通渋滞のところでございますけれども、今現在もイベントに合わせまして、事業者さん、我々と連携しまして、また都市局と連携いたしまして、イベント終了時を狙って臨時のシャトルバスを出すというようなこともやっておりますので、そういったことは状況を見ながら、拡充すべきは拡充していくということをやっていきたいと思ってございます。

本題のほうに入ります。160年につきましては、具体的な取組といったものはこれから固めていくことになってまいります。ただ、我々にとって非常に——港湾局にとって非常に大事な160年ですけども、これは我々だけではなくて——我々の力だけではなくて、やっぱり庁内を挙げて手伝ってもら、連携してやっていくべきものだというふうに思っておりますので、今、非常に文化スポーツ局ともいい関係を構築しているつもりでございますので、しっかりと連携しまして、御提案のありましたラジオ体操につきましても、どのようなことができるか、文化スポーツ局がどのようなことを考えているかといったことを少しアンテナを張りながら、連携すべきは連携していききたいというふうに考えてございます。

以上でございます。

○**委員（河南忠和）** 垂水の区制80周年記念事業でも見てみたけども、大変やっぱり楽しそうに市民の方やってらっしゃいましたし、これはぜひ160年事業としてはいい形だと思いますので、ぜひ実現できるようによろしく願いしたいと思います。

以上でございます。

○**委員長（門田まゆみ）** ほかに御質疑はございませんか。

○**理事（かじ幸夫）** こうべ未来のかじ幸夫です。よろしくお願いいたします。

まずは、これまでこのウォーターフロント開発機構で神戸市の施策に基づいて、いわゆるウォーターフロントの活性化、回遊性の向上、いろんなイベントをやっていたこと、私というか、我が会派としてこれまでナイトタイムエコノミーについてはいろんな場面で、神戸は港が顔だから、まちの顔だから、もっと夜のにぎわいをということで訴えてきたことを見事に実現をさせていただいて、それぞれ1つ1つのイベントについては御苦労があったと察するんですけど、やっぱり市当局の意を思いながら、市民のことを考えていただきながら、機構としてそれぞれ対応いただいたことをまずは敬意を表しておきたいというふうに思います。

今年の6月ですか、この解散という方針が出た。これね、私の感覚でいくと、ちょっと唐突だったなというふうには思ってます。これはあくまでも、今ここに来てるんで、感想というか、意見です。

とはいえ、これからはあの周辺の民間の事業者の皆さんの力、そして神戸市がもう少し主体的に取り組んでいくというふうに受け止めてますので、発展的に解散をする——書いてるとおりだ

ろうなというふうには思うんですけども、本音で言いますと、もう少し機構として頑張っていて、一緒に私たちも応援をしながら盛り上げていきたくったなという、そういうのを前もって伝えておきます。

8年度の計画に、全ての大きな3つの事業それぞれに9年度以降の運営体制の確立に向けた対応を行う、これも定型句のように書かれています。当然、このウォーターフロントのにぎわいを停滞をさせないということ、そして、今、これまでの質疑でも河南委員からも出たように、まだまだ課題がある部分について、もっとてこ入れをしないと駄目。この大事な時期なんですね、今、この令和8年度、9年度って。当然、解散に当たっては、例えば機構とそれぞれ民間の事業者、もしくは機構と市当局、この連携かつ引継ぎというのが本当に大事やと思ってるんですけど、少し取り上げられてる文言が定型句なので、もう少しこの引継ぎとか今後の状況について、今分かる範囲で結構ですから、状況をお聞かせいただきたいと思います。

○藤原株式会社神戸ウォーターフロント開発機構常務取締役 市や民間企業との連携・引継ぎについて御答弁させていただきます。

6月30日に解散方針を決議いたしました。その決議の後、速やかに我々はエリア内の企業の皆様、それからこれまで我々が実施してきた事業の関係者の皆様を中心に、今後のウォーターフロントエリアのまちづくりに関する方向性を御丁寧に御説明し、御理解を得るとともに、御意見を伺ってまいりました。これと併せて、私どもの実施事業の継承につきまして、個別の事業ごとに継承先も含めて調整を進めているところでございます。

中でも、神戸ポートタワーのように市の所有施設に関する事業を当社複数持っておりますので、こちらにつきましては基本的に市に継承していくという形で既に具体的な整理を進め、一部は詳細部分も詰めているというような状況でございます。

また、エリアマネジメントの運営、こちらにつきましては、エリア内の企業、施設の皆様が主体となって運営していく形、こちらに向けて検討を進めていくというところでございます。具体的にどんな体制で運営をしていくのが一番いいのかと。これは複数の選択肢も考えられる中、メリット・デメリットを丁寧に比較検証していきたいということを考えてございます。こちらについては、何よりもやはりエリア内の企業・施設の皆様の御意見をより丁寧にお聞きしていきたいというふうに考えてございます。市とも連携しながら、既に検討・協議を始めているところでございます。

このほか、再開発に関する企業誘致につきましては、当社が複数年にわたりまして様々な企業訪問、誘致活動を行ってまいりました。それらの情報につきましては、確実に市に共有するとともに、必要に応じて市に引き合わせを行うというような形で、今後の再開発の事業化に最大限生かしていきたいという形で考えているところでございます。

いずれにいたしましても、これまで当社が培ってきました取組、こちらを継続しまして、にぎわいづくりを停滞させるということではなく、さらなる発展につなげるように、着実に準備を進めてまいりたいと考えております。

○理事（かじ幸夫） よく分かりました。これまでイベント等々にも全てとは、ちょっとごめんなさい、言えませんが、よく顔を出させていただいて、本当ににぎわいがついてきて、これからというふうに本当思ってますので、ぜひそこは堂々と、各民間の事業者であったり、神戸市当局に対して我々が培ってきたこのことをちゃんと頼んだでという意味での引継ぎをちゃんとやっていただきたいと思いますし、自信を持って、そういう意味での発展的な解消——私的には残念ですけど

も、発展的な解消だと捉えておきます。

それから、神戸市の港湾局のほうは、これ仕事に来るわけですから、人は来ませんから、職制上どういった体制でここを受け止めていくのか、受皿をどういうふうにマンパワーをつくっていくのかというのは、もう今からしっかりと来年度に向けて、人員の体制であったり、必要なものというのを検討ぜひいただきたいというふうに思っています。

最後に、固有の社員、少数ですけど、数名いらっしゃるの、どうも民間事業者からの出向だと伺っています。とはいえ、この方たちのこれまでの頑張りとかこれまでの努力というのをしっかりと受け止めていただいて、戻られる際にそご等がないように、円滑に、その辺が円満に進むように、各会社のほうともうまく連携をしてほしいなということ、これを最後に申し添えて終わりたいと思います。

以上です。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑ございませんか。

○副委員長（浅井美佳） すみません、さっき河南委員から神戸港開港160年というのがもう間もなくという話がありまして、すみません、1つだけ、私自身よくこのウォーターフロント開発機構さんが管轄されているエリアで、よく海王丸さんとか日本丸さんとかが神戸港に入られたり、あるいは神戸から出発されたりする際に旗振りに行っているんですけれども、その際に、やっぱり150周年のタイミングでは帆船パレードをしていただいて、フルセイルで、市民の方々も帆船以外のところ、例えばルミナスさんだったと思うんですけど——2かな、海上からパレードの様子も見れたりしたというのを記憶しているんですけれども、同じように160年を記念した160周年イベントが行われる際には、各国からぜひそういう帆船の船を呼んでいただいて、より大きなものを、そして、神戸港ここにありみたいなふうに思っていただけのように考えていただけたらなというのを前々からもお伝えさせていただいているんですが、そういうところも案には入ってき得るんでしょうか。

○和泉港湾局副局長 160年に関してでございますけれども、先ほど理事のほうから答弁申し上げたとおり、160年のメニューにつきましては、まさに今検討中でございます。今、副委員長のほうからお話のあった帆船等についても、今現在いろんなところと調整をしているところでございます。どういった形で、どれぐらいの規模でというのは、相手先もあることですので、なかなか難しいところはあるんですけれども、これから今お受けしたような御意見も踏まえて、企画等を考えていきたいと考えております。

○副委員長（浅井美佳） ありがとうございます。以上です。

○委員（あわはら富夫） もう廃止するところなので、質問する気もなかったんですが、1点だけね。ハーバーランドの株式会社ハーバーランドありますよね。これはこれから民間のほうにという話があって、それもエリアマネジメントを中心になって取り組んでいると。株式会社神戸ウォーターフロント開発機構もそういう役割を担ってきたというのは分かるんですけど、この2つの違いというのはどこにあるんですかね。ちょっと聞かせてください。

○山本理事兼港湾局長 すみません、去年度までハーバーランド株式会社を持っていたものですから、私のほうから。基本的にはハーバーランド株式会社というのは、フィールドがハーバーランドで、エリアマネジメントとともに不動産を運営していくという会社、一方、我々のKWDといったものは、ハーバーランドを直接というよりは、新港突堤西を中心としまして、このエリアのエリアマネジメントですとか、再開発の事業化を実施するための入り口部分をつくっていく会社、

そういった仕事の性格の違いはあると思っております。

ただ、共通して見えるところという意味でいくと、エリアマネジメントといったものが非常に共通している部分がございますので、そもそもどう違うのとか、そもそも一緒にできるんじゃないのかという議論がこれまで行われてきたということは私も当然ながら承知しております。

私の考え方といたしましては、やはりエリアマネジメントというのは、その地域を構成されている、その地域におられる企業の方々と組成させるべきだというふうに思っておりますので、KWDにつきましては、新港西なりメリケンパークなりのあのエリアを中心としたエリアのメンバーでもってエリアマネジメントをやっていくということを目指していたところでございます。ハーバーランドについてもしかりでございます。

ただ、それが、ある種言うならば、スモールエリマネと、それぞれの地域を構成する小さい意味でのエリアマネジメントがそれぞれのブロックごと、エリアごとに発生していきながら、我々が今これから目指そうと思っておりますことは、例えば三宮にも、駅前にもこのエリアを管轄されているエリアマネジメントの団体がおられたりしますので、ウォーターフロントもエリアマネジメント組織が残ってきます。このスモールエリマネをいかに一体のものとしてつなげていきながら大きなぎわいをつくっていくかという、まさにこういう新しい局面に今入っているんだなというふうに我々は解釈しております。

以上でございます。

○委員（あわはら富夫） 山本理事・局長、極めてうまく答弁されたんですけど、実は定款を見て、4ページかな、その中で7、8、9、特に8番と9番ね。ちょっと言うと、不動産の売買、賃貸借及び管理、9は知的財産権の取得、使用、管理及び使用許諾と。たしか開発機構をつくったときに、そこで新たな知的財産みたいな話も、僕は何でこんな機構をあの場所でつくる必要があるのかなと。

今、局長言われたとおり、民間の投資がどんどんあって、極めて大きな企業を中心に盛んに投資がされたわけで、そういうところが基本になって1つのまちづくりを——その人たちが声を上げて、そこでエリアマネジメントを構成していけばいいんじゃないかなと。その上にこの会社が要るのかなと、6人が一体何をやるのかなとって、つくったときにちょっといろいろな意見を言わせていただいたんですけど、そのときに、例えば知的財産の問題とか、不動産管理だとか、そういう話があったんですが、結局、この会社はそのことはほとんどできなかったんじゃないかなと。

だから、そういう意味で言ったら、つくった意味の趣旨みたいなことが本当に生かされたかという、ちょっとやっぱりそこにはいろいろ問題があって、発展的解消という言い方は別にいいんですけど、やっぱりこの会社自体の反省——この機構自体の反省というのもちっと要るんじゃないかなというふうに思うんです。その辺どうですか。

○藤原株式会社神戸ウォーターフロント開発機構常務取締役 反省、課題という御指摘でございます。まず、私自身、会社の立場から申し上げまして、率直に設立時と、それから設立から5年余りが経過した現在を比較して、やはり当社を取り巻く様々な環境がかなり劇的に変化したなというふうに捉えております。当社の設立当時といいますのは、御存じのとおり、コロナ禍の影響が色濃く残る中で、投資マインドが全く上がってこないというような状況でございました。今はどうかといいますと、御存じのとおり、この三宮エリアを中心としまして、都心・三宮の再整備、神戸空港の国際化も非常に順調に進んでいる。さらに、ポートアイランドではリボーンプロジェ

クトなる取組も進められていると。こういった大きな取組を同時並行で進めていくという新しい段階に入っております。

一方で、今御指摘いただいた不動産関連の事業環境でございますが、これも御承知のとおり、労働力不足というのが慢性化しておりますし、資材高騰というのも高止まりの状況でございます。

このような状況の中で、当社の立場として、いわゆる自主的な自立的経営というところをより進めていくためには、これはまさに設立当初には中長期的な視点で実施事業の選択肢の1つとして想定していました再開事業の出資であるとか、あるいは大規模な不動産事業への参画、こういったところに大きくかじを切らないといけないというような選択肢を迫られているというところでございます。その選択肢が全くないわけではないんですけども、果たしてそれが最適解かという、私は会社の立場としてもそうではないと考えてございます。

やはり企業誘致という面で捉えますと、全国的にかなり競争も激しい中で、より広域的に、効率的・効果的に進めていく必要性があると。そんな中で、市が部局を超えてプロジェクトチームのような体制で戦略的に企業誘致を進めていくという体制が整っているわけですから、今、私どもの会社が単体でそういった大規模経営に乗り出すということではなくて、私どもも含めて、オール神戸市としてより戦略的に企業誘致に取り組んでいくという面でも、今回の解散というのは適切な選択肢であったというふうに考えてございます。

○委員（あわはら富夫） おっしゃるとおりで、僕はだから、解散するのは今言われたとおりで、神戸市が全面的に出て、企業がやるような不動産売買だとか、そういうものに参画していくということじゃなくて、神戸市自身がそれを引っ張っていくということだと思うんです。

そういう意味で、解散というのは全然反対してないんですけど、やっぱり自立的企業を目指したけれども、それはやっぱりなかなかうまくはいかなかったというようなことの反省も、やっぱり僕はこの機構、発展的解消だけの言葉で済ますんじゃないくて、つくって5年間たって、一応定款として挙げた事業が本当はできたのかできなかったのかというふうな検証、できなかったとすれば、なぜできなかったのかというふうな検証も将来のためにはやっぱり必要なんじゃないかなというふうに思います。

もうだから、これ以上言いませんので、これ以上しつこくは言いませんが、やっぱりできなかったことはできなかったこととしての反省もちゃんとした上で、この今の情勢の中に合わせて発展的に市のほうが前面に出てやるんですよと、しかもエリアも広げてというふうな意味は分かるんですけど、企業として目指したものができなかったのであれば、それはそれとしての反省というのは必要なのではないかなというふうに思いますので、これ以上しつこく言うつもりはありませんので、終わります。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑がなければ、株式会社神戸ウォーターフロント開発機構の審査はこの程度にとどめたいと存じます。

委員の皆様申し上げます。

次の株式会社神戸フェリーセンターの審査に入ります前に、当局側の出席者の入退室がありますため、入替えの間、暫時休憩をいたしたいと存じます。

（午後2時25分休憩）

（午後2時27分再開）

○委員長（門田まゆみ） ただいまから外郭団体に関する特別委員会を再開いたします。

休憩前に引き続き港湾局関係団体の審査を行います。

それでは、株式会社神戸フェリーセンターについて当局の報告を求めます。

○山本理事兼港湾局長 よろしく願いいたします。着座にて御説明させていただきます。

それでは、株式会社神戸フェリーセンターの事業概要につきまして御説明申し上げます。

1 ページを御覧ください。

I 会社の設立趣旨でございます。

フェリー会社の埠頭使用、離着岸、乗船券の発売等の事業を一元的に運営し、車両並びに旅客・貨物の安全輸送に資することを目的に設立したものでございます。

2 ページから 4 ページにはそれぞれ概要、機構、社員数及び役員を、5 ページから 8 ページには定款を掲げておりますので、御参照ください。

9 ページを御覧ください。

令和 7 年度事業報告でございます。

フェリーターミナルの管理業務及びフェリー運航各社の窓口業務、陸上業務を担い、フェリーの円滑な運航に寄与するとともに、中期経営計画2026に基づき、経営基盤の強化に努めました。

(1)フェリー事業につきましては、高松・小豆島航路、宮崎航路、大分航路の計 3 航路の業務を行いました。

(2)駐車場等事業につきましては、臨港地区内においてポートアイランド中埠頭駐車場・青木北駐車場のほか、ポートアイランド・六甲アイランド・摩耶埠頭においてシャーシプールの管理運営を行いました。

10ページに参りまして、(3)指定管理者事業につきましては、神戸三宮フェリーターミナル・ポートターミナルの管理運営業務を行いました。

11ページを御覧ください。

損益計算書でございます。

なお、御説明に際しましては、1 万円未満の数字は省略させていただきます。

右の欄の営業収益は 8 億 7,637 万円、営業外収益は 210 万円、特別利益は 148 万円、左の欄の営業費用は 8 億 1,459 万円でございます。

この結果、税引き後の当期純利益は 4,731 万円となり、繰越利益剰余金は 2,373 万円となっております。

12ページには貸借対照表を、13ページには損益明細書を掲げておりますので、御参照ください。

14ページを御覧ください。

令和 8 年度事業計画でございます。

(1)フェリー事業では、フェリーを利用する旅客・運送事業者への案内や車両誘導などの窓口業務、陸上作業業務を確実かつ適切に実施してまいります。

(2)駐車場等事業では、駐車場やシャーシプールの管理運営を適切に行うとともに、利用者の確保に努めてまいります。

(3)指定管理者事業につきましては、神戸三宮フェリーターミナル・ポートターミナルにおける施設の維持管理に努めてまいります。

15ページを御覧ください。

続きまして、2 経営改善の取組状況でございます。

令和 7 年度におきましては、繰越利益剰余金のマイナスを解消いたしました。今年度におきま

しては、中期経営計画2026に基づき、財務基盤の強化を図ってまいります。

16ページを御覧ください。

令和8年度予定損益計算書でございます。

右の欄の営業収益は8億5,538万円、左の欄の営業費用は8億1,847万円を予定しております。

この結果、税引き後の当期純利益は2,441万円となり、繰越利益剰余金は4,814万円となる予定でございます。

17ページから20ページには予定貸借対照表、予定損益明細書、主要事業の推移、財務状況推移をそれぞれ掲げておりますので、御参照ください。

以上で、株式会社神戸フェリーセンターの事業概要の説明を終わらせていただきます。何とぞよろしく御審議のほどお願い申し上げます。

○委員長（門田まゆみ） 当局の報告は終わりました。

これより質疑を行います。

株式会社神戸フェリーセンターについて御質疑はございませんか。

○委員（山本のりかず） 駐車場等事業として、先ほど事業概要には説明がありませんでしたが、細かいことで申し訳ありませんが、会社ホームページを確認すると、セルフ式コイン洗車場がありますが、現状において、現状の確認と課題があれば教えてください。

○小沢港湾局副局長 今、委員から御紹介ありましたセルフ式コイン洗車場ですね、これポートアイランドのポートライナーの中埠頭駅の近くにあるんですけども、こちらはスプレー式の洗車機を5台置いて、コイン洗車ができるというような施設なんですけれども、ちょっと現状を見ますと、このセルフ式のコイン洗車場というのはちょっとニーズは変化してきているようなところがありまして、全国的にはやや減少傾向にあるのかなという話は聞いています。ところが、この洗車場に限って言いますと、毎年の収支の状況についてはここ何年かずっとプラスが続いていると、そういう状況で運営をしているというところでございます。

○委員（山本のりかず） 事業収益上はプラスということは確認させていただきました。

最初の質問で、課題があれば教えてくださいということでしたので、課題認識についてはどのように考えていらっしゃるでしょうか。

○小沢港湾局副局長 これ整備してから10年ぐらいがちょっとたってまして、やや、何ていうんでしょう、機能に問題があるというわけではありませんけれども、施設自体がやや古くなってきているかな、いつか更新の時期が来るかなという、そういう状況であるということを認識しています。

○委員（山本のりかず） 今、洗車場においては、そういうコインも入れる方式もありますけども、DX化によって、サブスク化とか、携帯で、DX化、QRを読み込んでできる対応もありますので、その辺りも含めて考えていただければ——御検討いただければと思います。

あと、別の御質問で、指定管理者として、クルーズ船が入港するポートターミナルにおいて築57年を迎えている中で、施設の修繕・更新という記載がありますけども、その中身について教えてください。

○小沢港湾局副局長 ちょっと今、委員から御紹介がありましたポートターミナルについては、大規模な改修工事でなくて、施設を維持——修繕といいますか、維持管理をしていくための細かい設備面の補修とか、そういったものをこのフェリーセンターにやっているということでございます。

○委員（山本のりかず） 細かいそういう設備面の修繕なり補修なりという認識で、御答弁いただきました。

その中で、指定管理者事業ですので、ポートターミナルに関しては港湾局が担っているという認識です。私どもよく他の国内港においてポートターミナルを視察させていただく機会がありますけれども、利用者目線で言うと、施設の利用も含めて多々参考になる点がありますので、他の港のポートターミナルも参考にしながら、港湾局と連携しながら日々の施設の管理維持に努めていただきたいことを要望させていただきます。

以上です。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質問は。

○委員（森田たき子） 私のほうからは神戸三宮フェリーターミナルについてお伺いをしたいんですけども、初めに、このターミナルはフェリーの大型化に伴う貨物量の増加への対応を理由にして、工事費28億円、当時かけましてね、2019年から2021年までの3年間、この間に拡張工事をしたという、そういう理解でよろしいのでしょうか。

○小嶋港湾局副局長 委員おっしゃるとおり、高まる貨物量の増加、これに対応するためにフェリー各社も新造船というのを検討されていた段階で、これに対応するために埋め立ててヤードを拡張したというふうに御理解いただいて結構です。

以上です。

○委員（森田たき子） その埋め立てたターミナル周辺の状況を私もちょうと見せていただいたんですけども、そしたらやっぱり中にコンテナの保管とか、そういうことが非常に多く活用されてるなということで、フェリー入りするトラックなどの貨物車両の乗り入れ、それから待機スペース、これがそれから見ると限られてるんじゃないのかなというふうに見えたんです。

やっぱりフェリーへの乗船というのは出港の1時間前からだというふうにお聞きしているんですけども、貨物車両の受入れについての今の現状——ここでのね、教えていただきたいと思います。

○小嶋港湾局副局長 貨物車両につきましては、ゲートのところでチェックをかけて、誘導員が、今回の新たな埋立地も含めたですけれども、ヤードの待機所、一時保管場所、一時待機所のところまで誘導を行っております。この誘導の業務につきましてはフェリーセンターのほうで実施しているというふうに認識しております。

以上です。

○委員（森田たき子） そういうふうに誘導して、ずっと待機所に止まっているという状況だと思うんですけど、埋め立てた後に、小豆島・高松行きのジャンボフェリーあおいですね、これがトラックの積載台数、今84台と。宮崎行きのフェリーたかちほ・ろっこうも今163台というふうに大型化をしているんですけども、私頂いた資料を見ますと、ターミナルの大型車両の駐車可能台数というのが約80台というふうにあります。現状からすると、大量の貨物車両をここでさばっていくというのは非常に難しい課題になってるんじゃないかというふうに思われました。

それで、やっぱりそういったことが続いていくと、輸送能力の低下とかにつながったり、また周辺道路への渋滞ということも心配になるんですけども、その辺の対応について検討していることがあれば教えてください。

○小嶋港湾局副局長 フェリーというのは1日に出発時間というのが定時で、毎日毎日運行しているようなものでございます。その意味で出発時間が読めますので、より一般的な、ウイングシャ

ーシと言われるようなコンテナとは別の類いのトラックなんかは、出発時間に合わせて割と新港第3突堤のゲートのところに来られる車両が多いというふうに認識しております。

待機場所ですけれども、埋立地以外に、当然、新港第3突堤の中、突堤を使ってそういう出発前の待機というのには利用いただいておりますので、フェリー会社からは適正な規模での待機場所というのが、埋立てによってですけれども、確保できるようになったというので御評価いただいているところでございます。

我々どもとしまして、当然、フェリーの大型化、あるいは、このフェリー輸送というのは当然、神戸港への貨物の集貨という目的のみならず、モーダルシフトによる環境負荷の低減であったりとか、あるいはトラックドライバー不足、こういう社会問題の解決にも資するような、非常に重要な輸送手段であるというふうに考えております。

当然、ゲートの前のところで、先ほど申し上げましたように、出発時間に合わせて皆さん来られるので、一時的にちょっと時間的には少し車両が待機時間が長くなるというようなことは我々どもも認識しておりますけれども、この辺りについてもフェリーセンターとよく協議をしながら、適切な誘導というものに今後とも努めていきたいというふうに考えております。

以上です。

○委員（森田たき子） 実際に誘導されている方のお声もお聞きしたんですけれども、やっぱり渋滞というのは時にして発生してくるというふうなことはお聞きしました。

やっぱりその辺は周辺の方々との関係もありますので、協議の課題として取り組んでいただきたいと思いますし、先ほど言われたトラックドライバーの方の労働時間の規制対策ですよね。それから二酸化炭素の排出量の抑制とかね、そういったことで、輸送手段としてこれからもっとやっぱり必要とされる部分もあるかと思うんです。そうなれば、またそういったことが課題として見えてくるというふうな状況が出てくると思いますし、今回最初に伺ったように、かなり費用をかけて埋立てもしてというふうなことなんです。だから、市民の皆さんがここを活用していく上で納得できるように、貨物輸送の安定に向けて、しっかりと土地活用も見直していただくことを求めておきたいと思います。よろしくお願いします。

以上です。

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑ございませんか。

（なし）

○委員長（門田まゆみ） ほかに御質疑がなければ、株式会社神戸フェリーセンターの審査はこの程度にとどめたいと存じます。

当局、どうも御苦労さまでした。

○委員長（門田まゆみ） 本日御協議いただく事項は以上であります。

次回の委員会は、8月31日月曜日午前10時より28階第4委員会室において、建築住宅局関係1団体、文化スポーツ局関係2団体の審査を行いますので、よろしくお願いいたします。

本日はこれをもって閉会いたします。

どうも御苦労さまでした。

（午後2時41分閉会）