

第99回 神戸市上下水道事業審議会（令和4年6月9日）議事記録

議事(1) 令和4年度 神戸市水道事業会計予算の概要について

議事(2) 最近の経営状況について

議事(3) 令和4年度 神戸市下水道事業会計予算の概要について

【議事(1)】【議事(2)】

(委員)

令和4年度の予算についての説明だったが、令和3年度の決算見込みはでているのか。また、予算との乖離はあるか。例えば、予算に対し総給水量が上振れる等のことはなかったのか。

(幹事)

現在、決算の数値を算出しているところであるが、長期前受金戻入を除いた金額で概ね収支均衡、収益的収支では30億程度の黒字と見込んでいる。

(幹事)

給水収益について回答させていただく。給水収益の令和3年度予算は280.6億円であるのに対し、現在の決算見込みは288.1億円ということで、予算に対して一定回復傾向である。しかし、新型コロナウイルスの影響がなかった令和元年度の295.9億円と比べると、一定回復しているがコロナ禍以前までは回復していない状況である。

(委員)

予算よりは若干上振れているとのこと、いろいろな要因があると思うが、令和4年度予算は令和3年度決算見込みより慎重に設定しているということか。

(幹事)

令和3年度上半期までの実績見込値で令和4年度予算を設定しているため、令和3年度決算見込みほどの回復とはならないものの、一定の回復を見込んだ予算値に設定した。

ちなみに、令和3年度の決算見込みを288.1億円と申し上げたが、具体的に説明させていただく。学校、ホテル、旅館といった業態がコロナ以前ほどではないが令和2年度に比べると回復している。一方で、飲食店は令和2年度、令和3年度と連続して減少している。また、家庭用についてはコロナ以前より増えている。

これら水量や収益は日々変化しているため、注視し分析していく。

(委員)

たちばな研修センターが廃止と書かれているが、今後活用されるのか。売却された場合は代金が水道事業会計に入るのか。

(幹事)

現中部センターの3、4階にたちばな研修センターがあり、令和3年春に閉館した。今後は水道局の事務室として活用する予定である。現在、3階は給水担当の事務所としており、最終的に3階の一部と

4階に、本庁の各部門が移転する予定である。このように、庁舎として利活用していく予定である。

(委員)

たちばな研修センターからは人気を感じられず、活用されているのか疑問があったため質問させていただいた。今後事務室として活用されていくということか。

(幹事)

その通りである。

(委員)

それなりの活用をしていただければと思う。

(委員)

特別利益で令和3年度予算に4億円を計上しているが、どのような資産を売却したのか。また、今年度はゼロとなっているが、水道局に今の時点で売却できる資産はないという認識で問題ないか。

(幹事)

2か所の用地売却を予定していた。1か所は旧メーター資材事務所の跡地で昨年度売却を行った。もう1か所は北区藤原台の土地であり、他部局の事業用地の候補となっているため、動向を注視している。今年度については用地売却の見込みはないため、令和4年度予算はゼロとしている。

(委員)

先ほどの説明において、今後、収支の見通しが厳しくなり、数年後には支出超過に陥るとのことであった。この状況を踏まえ、次の計画をどう見直すか等、対応のタイムスケジュールをどのように考えているか。

(幹事)

今現在は、令和2年度から4年間の中期経営計画期間であり、今後の計画のあり方については、これから考えていくことになる。現在の考え方を踏襲するのであれば、次の4年間の計画を策定することになると考えている。

(委員)

コロナの影響もあるが、ウクライナ情勢等でさらに世界の経済状況が変わってきている。私たちのような神戸の企業においても、今までの計画が厳しくなり、読み直さないといけない部分が多くなっている。水道事業においても、原料費高騰が今後の予算にどう影響していくか等の細かいシミュレーションを用意しておく必要があると考えているが、いかがか。

(幹事)

おっしゃる通り、コロナの影響もそうだが、ウクライナ情勢などの世界情勢により、動力費が非常に大きく影響を受けている。それ以外にも、建設改良工事を行う際、労務単価や諸経費の上昇が大きく影

響している。資料にも示したが同じ工事を行った場合でもコストが上昇する。このあたりも踏まえて、コストがどこまであがるか、給水収益がどう推移していくのかについて、予測するのは難しいが、様々なパターンを検証していきたい。

(委員)

収益的収支の令和4年度の予算を見ると、令和3年度と比較して、人件費が7.1億円減となっており、14.5%の減となっている。また、昨年度も人件費が削減されており、8.8億円の減で前年度比15.2%減となっている。つまり、この2年間をあわせると人件費が30%削減されている。コロナの影響や動力費の上昇により経営環境が厳しい中、組織再編を行い費用の削減について努力をされていると思うが、一方で人件費を30%減らすことにより、安定して事業を継続していくためのマンパワーに問題は生じないのか。

(幹事)

この2年間、緊急経営改革で人件費の削減を行ってきたところである。削減というよりも、業務の見直しを行ってきており、単に無駄を省くということもあるが、庁舎の統合や組織再編等ではいわゆる効率化・省力化を図っている。また、DX・ICTを活用し、センターに来なくとも様々な申請手続きができるように工夫を行っている。この緊急経営改革を行うにあたり、市民サービスに影響がないように留意して進めてきたため、ご心配があると思うが、今後も留意しながらしっかり進めていきたい。

(委員)

逆に言うと、今までは余剰人員を抱えていたという認識でよろしいか。2年間で30%削減できたということは、今まで人件費がかかりすぎていたと思われる可能性もある。

(幹事)

その件について、この2年間だけで取り組みを進めてきたわけではない。令和2年度から緊急経営改革を実施してきたが、それまでも一部事業の委託化や効率化を進めてきている。水道事業は市民の皆さんの生活に密接したサービスであるため、事業の委託化において、窓口部門で本当に職員が削減できるのかということや、リモート検査や電子申請を受け付けている給水部門についても、事前受付を実施するなど、しっかりと業務ができるのか状況を観察した時期があった。この度新型コロナの影響もあり、これまでの取り組みを形にしたというのが実情であり、タイミングが合致したというのが正直なところである。

(委員)

人件費削減は今後もしばらく続くと考えてよいのか。

(幹事)

職員削減は約100人の数字であるが、ほとんどが営業系の事務職員で66人である。技術系の職員は会計年度職員が大半であり、水道技術の継承をしていく職員についてはほとんど削減をしていない状況である。タイミングが合致し人員を削減はこの2年間でほぼ終了しており、今後は技術継承に取り組んでまいりたい。

(委員)

「2年間で人件費 30%削減」という数字だけでは、妥当な範囲か中々判断できない。他の類似団体との比較を資料で示していただいで初めて判断できる。また、事前に質問した際の回答では、令和4年度で65人の職員を削減し、うち18名が技術職員であり3割ほどに当たるとのことだが、技術の継承や災害時の対応という面において大丈夫なのか。

(幹事)

まず、他都市の状況との比較について、水道事業は各自治体で運営の仕組み・施設数など状況がかなり異なっており、あくまで参考程度となるが、よく用いられる指標では、令和2年度時点の本市職員一人当たりの給水人口が2,358人に対し、人口規模が同程度の京都市、川崎市、福岡市では、それぞれ2,206人、2,716人、3,028人である。これは、緊急経営改革前の数字であるが、緊急経営改革後の数字は、2,638人となり、川崎市の数値とほぼ同程度となる。ほぼ同じ程度ということは言えるが、サービスの内容がそれぞれ異なるため、参考程度にお伝えする。

また、技術職員の人数だが、約100人のうち労務職員も含め技術職員の正規職員は8人であり、ほとんどが会計年度任用職員など退職した職員の削減である。

そのような状況の中、水道技術という採用区分を設けた。水道技術というのは特殊な技術や作業が多くなるため、水道に特化した行政職の技術職員を令和4年度から採用している。新陳代謝を含めて、若い人を多く計画的に採用していき、ベテラン職員とのバランスをとりつつ技術継承を進めていきたい。

(委員)

退職する職員の削減であれば理解できる。今後とも技術継承に関する問題が起こらないように、安定して職員の採用に努めていただきたい。

(参与)

予定貸借対照表についてお聞きする。資産合計が3,207億円に対して、負債合計が1,187億円となっている。これだけ見れば財政状況が非常に悪いとは言い難い。コロナと物価上昇で市民の暮らしが大変な中、福岡市が下水道使用料を2か月分減免すると発表されている。神戸市は減免について、配水管や施設の更新に多額の費用が発生するため、減免できないと言っているが、長期的に減免をしると言っているわけではない。夏場を何とか乗り切れるよう減免を行うことを考えていただきたい。

(幹事)

水道料金については、独立採算制である。特定の世代に減免すると、他の利用者や将来世代に転嫁しなければならない構造となっている。今般の困窮に対して減免ができないかという話であると思うが、こういった社会的配慮による料金減免を実施する場合については、この審議会でも過去答申をいただいている通り、水道事業会計からではなく、一般会計からの負担が原則であると考えている。

また、先日、6月補正予算が市から発表されており、子育て世帯の生活給付金・学校給食・商品券のような水道料金減免とは違ったメニューで対策を講じていくとされている。社会政策的な配慮は、原則、一般会計で負担するべきであり、水道事業単独での減免は予定していない。

(参与)

水道事業会計予算の経常状況を見ると、経営が厳しいといわれるが、受水費の 106 億円で水を買ひ、給水収益の 285 億で市民の皆様へ売っていることになる。そうであるなら、かなり余裕があるのではないかと。また、収益合計が 341 億円に対し、費用合計が 315 億円であり、26 億円の黒字になるとの説明があった。減価償却費等の 109 億円を足すとかなりの黒字となる。一般会計での負担と言わずに、これだけあるのであれば、夏場のエアコンの電気代が高くなるこの時期に、市民の皆さんにしのいでいただくため、水道事業会計のみで減免を実施することを提案していくべきではないのか。

(幹事)

参与がおっしゃられた受水費というのは阪神水道企業団等からの受水に関する費用のみであり、その水をオペレーションする等の作業費用は入っていない。また、阪神水道企業団以外の自己水源で水を作る費用も入っていない。

確かに、収益的収支で比べると 26 億円の黒字となる。しかし、収益の中に長期前受金戻入という欄があり、令和 4 年度だと 30.6 億円となっている。これは会計制度の変更に伴って計上することになった非現金収入である。非現金収入であるため、25.9 億円の黒字からこの長期前受金戻入を引くとマイナスになり、減価償却費でためたはずの資金が、マイナスの分たまらないということになる。とても技術的な話となったが、会計制度変更前の考えであれば赤字ぎりぎりのラインとなっている。

(参与)

水はいらないから使わないというわけにはいかない。コロナ禍と物価上昇で二重に大変な状況の中、減免を検討していただきたいということは申し上げておく。

(参与)

予算や決算の委員会でお聞きしていることであるが、緊急経営改革で東部センターを廃止し、中央区橋通にある中部センターに集約するとあった。私が危惧しているのは、東部センターがなくなることで、例えば事故などが起きた時にすぐに現場へ駆けつけることが難しくなることである。それに対して、橋通から高速道路を使う、東灘区で現場の作業をしている職員に事故現場へ赴いてもらうなどのシミュレーションを行うと聞いていたが、現在のシミュレーション結果について教えて頂きたい。

(幹事)

センター再編による遠距離化への対応だが、5つの対応を考えている。具体的には、①有料道路を積極的に使う、②管路図をプリントアウトして持ち出していたが、タブレットを用いて移動しながら確認できるようにする、③大規模災害時での活用を想定した緊急時対応拠点を本山浄水場・狩場台配水場に設ける、④GPS によって現場近くにいる職員を把握し急行させる、⑤緊急車両で赤いサイレンを鳴らしながら現場へ急行することである。

現場への急行の検討状況であるが、昨年 11 月までに、まずはナビアプリでの机上シミュレーションと、延べ 160 人の職員が参加し実走試験を行った。それ以後、各センターに 2 台ずつ配布したタブレットを活用し、宿直業務の出動の際に職員に慣れていただくようにしている。現在、必要な台数を配備できる状況になってきているため、速やかに実務に活用できるよう、運用ルールの整理や操作方法の浸透を図っていく予定である。GPS の運用については、現場へ急行するための補助的な手段の一つと考えて

おり、アプリの使用にあたって、契約方法の検討や条件の整理を行っている。補助的な手段であるため、センター再編までに必ずいるというものではないかもしれないが、運用に向けて検討調整を進めている。

今まで行ってきた訓練を確実に実践できるよう、操作方法の研修等を行い、対策を職員に浸透させている。

なお、実際に移動に掛かる時間等はこれまでの机上シミュレーションと訓練で把握している。一番時間がかかる所で最大 40 分程度までであり、できる限り早く行けるようにということで対策を進めている。例えば東部センターの直近であれば、これまで 0 分で着いていたところが 26 分かかることになるが、より早く現地に行けるように取り組んでいるところである。

(参与)

問題ないと自信をもっていえるレベルと考えてよいのか

(幹事)

そのように対策を取っている。

(委員)

令和 2 年度から中期経営計画に取り組んでいるが、どのくらいのコスト抑制となったか、金額の見える化が必要である。要するに、中期経営計画を進めていなかったら、どのくらいのコスト増になっているかを出していただきたいと思っている。というのは、今回の資料で建設改良費が掲載されているが、単純にとらえると支出が増えているように思われてしまう。しかし、その裏で中期経営計画や緊急経営改革が進んでいて、そこでコスト抑制がなされているわけである。このような経営努力を見える化できなければ、今の水道局の経営を正しく評価できないのではないかとと思っている。

2 点目であるが、私が上水道に対し危機感を覚えているのは、今回の資料では令和 11 年度までしか収支の予測が入っておらず、自己資金の推移については令和 4 年度で止まっており、これ以降どうなるかを示していく必要がある。また、一番の関心事は自己資金である。令和 2 年度決算で 463 億円、令和 4 年度予算で 297 億円であり、2 年間で 166 億円、1 年で 83 億円の減少となっている。297 億円を 83 億円で割り算すると 3.6 年であり、4 年ともたないことになるため、危機感を持たないといけない。今後やるべきことはいくつかあり、企業債の発行も早急に検討しないとけない。ただ、企業債も打ち出の小槌ではなく借金であるため、しっかり収益の上がる資金的収支にのみ認められるものである。そのため、収益性の担保が必要である。

3 点目に、前回も申し上げていることであるが、人口減少が進む中、全ての上下水道のインフラをそのまま維持するということには限界が来る。人口が減っていく地域とそうでない地域のインフラを同じように維持することが本当に効率的かどうか議論を始めるべきである。優先順位をつけることも大切である。人口減少社会の中では都市のコンパクト化を進めなければならない。そうでなければ行政はなかなか効率化できず、むしろ非効率になっていく。この点は上下水道部局で考えることは難しく、他部局との連携が重要である。また、災害リスクの高い地域についてもインフラ更新のあり方を考えていく必要がある。もはや前例踏襲型の感覚をもって行政を行うと、財政的には破綻を招くため、効率的に、かつ、ダウンサイジングを図り、上下水道のサービスを保つことが重要になる。

(幹事)

中期経営計画の効果、コストの見える化に関しては、確かに今回の予算の説明や、最近の経営状況の資料において、実態の説明に特化しすぎている部分があったと思っている。コロナを受け、緊急経営改革を行っており、令和4年度は年間約7億の効果があるが、このような緊急経営改革の効果も収支の見込みには含んでいる。一方で、令和2年度以前より取り組んできた内容もあるため、そのあたりについては見せるようにしていきたい。

また、令和11年度までしか収益的収支の見通しが出ていないことや、資金の見込みが令和4年度までしかないということについては、今回中期経営計画の財政計画期間に合わせて令和11年度まで表示をさせて頂いているところではあるが、しっかりとその先を見据えて計画を出していきたいと考えている。

令和4年度予算では、自己資金を297億としているが、その後資金がどうなるか、企業債の発行をどのような形でやっていくのかについて、あらゆるケースを想定及び検討し、示していきたいと考えている。

(幹事)

上下水道のインフラ投資について、市全体であたっていくべきという指摘に関してだが、これまでも他部局と情報共有しながら事業を進めているところである。人口動態含めて水道事業が今後どうあるべきかについては、上水道だけでなく下水道や他部局と連携し、情報共有を進めていきたい。

### 【議事(3)】

(委員)

先ほどと同じ質問で、5ページ(3)経営収支の下水道使用料の令和3年度の決算見込みについて、速報値でもわかれば教えていただきたい。

(幹事)

決算作業中ではあるが、水道事業と同様に回復傾向にある。決算見込値としては、資料9ページの計画値(黄色線)に、ほぼ近づいていくと見込んでいる。

(委員)

上水道とも被る内容にもなるが、二つコメントさせて頂く。第一に、下水道事業の経営計画を進めているわけなので、この経営計画でいけばどのくらいの目標設定になっているかの見える化ができておらず、見える化が重要ということ。二つ目に、上水道と同じく、下水道についても人口減少社会を踏まえた組織のコンパクト化、行政の在り方について市全体で考えることが重要かと思う。

(幹事)

コスト抑制の見える化につきましてはおっしゃる通り、数年先になるが、現在の経営計画の見直し作業を行う際に取り組んでいきたい。

人口減少社会への対策について、下水道事業においても、一人当たりの使用水量が減るとということと、人口減少という二つの要素を兼ね合わせて予測水量というのをたてているが、それは減少傾向にしている。先ほど事業概要で説明した「西部処理場北系整備」にもダウンサイジングの思想を取り入れており、元あったものをそのままリニューアルするという考えは取っていない。また、都市計画の中でコンパクトシティという考え方も当然出てくるので、それについては関係部局と協議しながら一緒に取り組んで

いきたい。

【その他（議事（１）（２）の続き等）】

（委員）

上水道の自己資金を非常に心配している。自己資金が２年で３分の１ほど減少しており、同時に予定貸借対照表の期末時点の現金預金残高が 34 億円となっている。この残高は上水道の給水収益の 1.5 か月分しかない。阪神淡路大震災のような災害が起きた場合、しばらく料金収入が入ってこないため、少なくとも 3 か月分くらいの現金をもっておくべきであると思う。このあたりのことをどのように考えているのか。一定の目標を設けて資金残高を管理していくという考え方があるのか。

（幹事）

自己資金については、150 億円程度もっておきたいと考えている。これを現金としていかに確保しておくかという点であるが、現金預金の 34 億円の他に、基金で現金として確保しているものや、未収金もあるため、この中で運用していきたいと思っている。

（委員）

上ヶ原浄水場の再整備事業を PFI で実施されている。コスト削減の一つの方策として、民間ノウハウを活かして PFI 事業を行っていると思うが、本当に民間委託してコスト削減されているのか、ぜひ直営の事業と比較分析して私たちに見えるような形で資料を出していただきたい。

民間委託をするとコスト削減になるといわれるが、そこに競争原理が働いていることが重要である。この事業に関しては、競争入札を実施した際、1 企業グループからしか応札が無かった。このような状況であれば、競争原理が働かない。是非、コスト削減になっているのか検討していただきたい。

（幹事）

コスト削減の見込みを VFM というが、上ヶ原浄水場の再整備事業では 8 % と見込んで事業を始めており、契約時点では 9.6 % のコスト削減を見込んでいる。また、ご意見をいただいている通り、直営浄水場との比較も、今後モニタリングをしていく中でチェックしていきたいと考えている。

モニタリング結果の詳細については、専門的で内容も多岐にわたる。概要版については、神戸市の PFI 指針に従い、他の神戸市が行っている PFI 事業とともに HP で公表することになる。設計のモニタリング結果については、すでに公表している。これら資料の本審議会での取扱いについては、事務局と会長とで相談させていただきたい。

（会長）

最近、他の自治体の浄水場再整備事業に関与したが、1 社も応札していただかず、流れてしまった。資材の高騰等、今の経済事情の中では受け入れてもらえなかったということで、神戸市はいい時期に PFI 事業をやったのではないかというのが、私の感想である。

（参与）

資料に令和 4 年度予算の自己資金が 297 億円とある。これを貸借対照表で探してみたが、中々わからなかった。ヒアリングして教えてもらったところ、基金とか投資とか有価証券、あるいは流動負債を引

く等、様々な計算の中で297億円があるとのことだった。もっと身近に、だれもが分かるような形で工夫して示していただきたいと思う。

(幹事)

おっしゃる通り、自己資金の数値の資料を作成する際、貸借対照表とどこの数字がリンクしているかを、自分自身でも確認していったが、なかなか難しい部分があった。経営状況をしっかり市民の方にも説明しなければいけないと思っているため、わかりやすく発信していきたい。

(委員)

参加が言われたことは重要である。貸借対照表の金額と自己資金の金額は完全にリンクしているわけではなく、自己資金の額は計算上でくるキャッシュフローということで非常にわかりにくい。できれば、わかりやすく示していただきたい。

(幹事)

よりわかりやすく説明できるよう検討していきたい。

(会長)

本日水道局から「最近の経営状況について」示していただいた。自己資金の見通しを示していただいたのは今までなかったことで、非常によかったと思っている。ただ、部門の統合・再編や庁舎を移転し、人件費も大幅に削減している中で、このような状況となっており、資金の推移に懸念がある。委員からの意見にもある通り、水道事業は長期的な視点で安定的に水を供給していくことが重要である。そのため、今後さらに議論を進めていくためには、より長期間にわたる収支・建設改良・資金の見通しについて整理していただいて、下水道が以前行ったように、上水道についても料金のあり方について本審議会でも議論が進められるようなご準備を水道局にご検討いただければと思う。

(幹事)

次回以降になるが、長期的な計画・見通しを資料で説明させていただくので、よろしく願います。