

## 令和5年度第5回企業庁経営評価委員会 議事概要

- 1 日 時 令和6年1月31日(水) 10:00 ~ 12:00
- 2 場 所 兵庫県庁3号館6階 第6委員会室
- 3 議 事 (1) 地域整備事業のあり方検討についての報告書(案)  
(2) 兵庫県企業庁経営戦略(案)

### (1) 地域整備事業のあり方検討についての報告書(案)

(委員)

- ・ これまでの委員会の中でご提示いただいた多くの資料の中でも特に重要だと思うのは次の4点である。1つ目は企業債償還スケジュール(表6)。2つ目はワーストケースにおける令和20年度までの長期収支(表7)。3つ目は主要事業別の収支(別添資料2~6)。4つ目は進捗調整地の帳簿価格と未売出土地収入見込額<sup>※1</sup>を示した表である。本報告書案には、1つ目から3つ目までは含まれているが、4つ目が含まれていない。4つ目の資料は、進捗調整地の資産計上額の含み損を考慮すると、実質的に地域整備事業会計が債務超過状態にあることが端的に分かる資料。進捗調整地の問題が重大であることをより明確にするため、報告書の9ページ~10ページ辺りに載せるべき。

※1 地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行規則第9条第3項のEに基づく近傍類似の土地価格の変動を勘案して帳簿価格を減算した額

(事務局)

- ・ 進捗調整地の帳簿価格を示す資料を報告書案に追加する。

(委員)

- ・ 私が抱いていた危機感をまとめてもらえたと感じており、県と問題意識を共有できたと思う。本報告書の内容を是非とも今後の施策に活かしてほしい。

(委員)

- ・ 13ページの地域整備事業の課題に関して、事業別の情報開示が機能していなかったこと、投下資本に対する収益性の評価を正しく実施していなかったことが問題の要因だと考える。個別事業について、いくら細かくチェックしたところで、適切な

成果指標を設定しなければ真に有効性のある評価はできない。既存の指標が効果的に機能しなかったことを踏まえ、今後は適切な指標を用いて経営評価を行うことが望ましい。なお、投下資本に対する収益性評価の指標の具体例としては、ROIC<sup>※2</sup>が挙げられるが、今後も厳しい経営状況が続くことが予想される中、この指標を導入するには相当な覚悟が必要になると思われる。個人的にはこの指標を導入してほしい思いがあるものの、導入にあたっては経営戦略の方向性と整合するか、慎重に検討する必要がある。

※2 投下資本利益率。税引後営業利益÷投下資本により算出。

- ・ 9ページの2(2)資産の状況に関連して、地域整備事業会計における資産の一部について、規定された評価基準に沿って資産計上が行われていなかった可能性がある。これまでの評価方法で資産価値を適正に計上できていなかったのであれば、そのことについて報告書の中で触れるのはよいと思う。

(事務局)

- ・ 事業別収支等、これまでの委員会の中でご指摘を受けた点について、十分な検証が行われてこなかったことは事実である。委員会でのご指摘を受け、一部は試算に基づく部分もあるが、それらについて算定、分析を行った。今後については、委員からのご指摘を踏まえ、財務数値の算出や経営分析の方法について検討をしていきたいと考えている。

(委員)

- ・ これまでの事務局とのやりとりを振り返ると、開示すべき資料は全て開示するという姿勢で地域整備事業の問題と向き合っており、総じて丁寧な対応であったと思う。企業庁の事業経営においては、透明性を確保することが非常に重要であるが、その点が全面的に反映された報告書になっていると思う。また、第1回の委員会で、過去にとらわれ過ぎず、未来志向で改革を行うべきだと発言したが、本報告書は未来志向で抜本的な改革を目指すものになっており、私は高く評価している。本報告書の完成はゴール地点ではなく、スタート地点である。是非ともここから改革に取り組んでいただきたい。

(委員)

- ・ 地域整備事業のあり方検討については、本日の委員会での審議をもって区切りをつけ、委員会としての報告書を取りまとめていくこととしたい。今後のスケジュール等について事務局から説明いただきたい。

(事務局)

- ・ 本委員会でとりまとめていただく「報告書」については、委員会を代表して会長及び副会長から、齋藤知事に手交していただきたいと考えている。議会日程等の関係もあり、2月2日の15:30~16:00に手交の場をセットしたい。したがって、本日の議論を踏まえた修正を速やかに行う必要があり、一両日中には報告書の内容を確定していただく必要がある。

(委員)

- ・ 本委員会でとりまとめる報告書については、ご案内のとおり会長と副会長より齋藤知事にお渡しさせていただきたくことをご了承いただきたい。また、知事への手交まで時間もないことから、以後の報告書の修正については会長である私に一任いただくことで問題ないか。

(各委員)

- ・ 異議なし。

## (2) 兵庫県企業庁経営戦略（案）

### ① 「1 兵庫県企業庁経営戦略策定の趣旨」について

(委員)

- ・ 2ページのPDCAサイクルについて、各項目の主語が曖昧である。特にAction（見直し）の経営改善は誰が行うのか明記すべきである。おそらく主語は企業庁だと思うが、同じ図の中に経営評価委員会も登場するため、経営評価委員会が経営改善も担うという誤解を招く恐れがある。主語が企業庁であることを明記することで、責任の所在が企業庁にあることが明確になり、それが企業庁の経営の主体性を示すことにも繋がる。

(事務局)

- ・ PDCA サイクルの主語についてはご指摘の通りだと思ふ。主語を明記する方向で検討する。

(委員)

- ・ 経営改善を行う主体は企業庁だが、3～5 年おきに行われる経営戦略の改定を企業庁のみで行うのは問題だと考える。改定案を企業庁が示すのは当然だが、それに対する外部の評価は必須であると考えている。

(事務局)

- ・ 次年度以降も、投資・財政計画や単年度数値目標の進捗状況等について経営評価委員会の場で評価・検証を行い、経営戦略を修正する必要がある場合には事務局において改定案を作成して経営評価委員会に諮り、パブリック・コメント手続を経て改定するという流れになると考えている。

(委員)

- ・ PDCA サイクルの図について、Check (評価) の内容が経営評価委員会のみになっているが、限られた時間の中で委員会が経営状況の全てを評価することは不可能である。まずは企業庁自らが経営状況の評価した上で、それを経営評価委員会で評価すべきである。表現の仕方の問題かもしれないが、評価が外部委員のみというのは無理がある。

(委員)

- ・ P2 の 4(1)にも記載のとおり、従来も経営評価委員会の場で、数値目標の達成状況や投資・財政計画の進捗状況等を踏まえて各事業の経営評価を行ってきたにもかかわらず、地域整備事業の経営状況を見抜けなかった。この反省を元に、改善案を考える必要がある。これまでは収益性の評価がメインで、資本性の評価がほとんど行われず、委員から有用な指摘ができなかったことが要因の一つだと思う。また、これまで設定していた数値目標のほとんどが達成されており、達成できていなかったのは播磨科学公園都市の分譲率等、一部の項目のみであったが、その播磨科学公園都市についても「今回は達成できなかったので次年度頑張ります」の繰り返しで終わってしまった。当時、それ以上踏み込んだ指摘ができなかったのも、資本性

の評価が行われていなかったことが一因であると考えている。加えて、これまでは達成目標の評価のみが行われ、撤退目標が全く設定されていなかった点も改善すべきだと思う。撤退目標や、過去の委員会でも言及された収束目標を設定したら良いのではないか。

(委員)

- ・ 私も過去を振り返り、経営評価委員会が地域整備事業の経営状況を見抜けなかった原因を考えてみたが、評価項目が限定されていたことが要因のひとつではないかと考えている。地域整備事業の問題が明らかになった後、知事からは部分的ではなく、企業庁の経営全体を見てほしいと要望されていると認識している。アセットマネジメント推進計画についても、以前はその内容の詳細について、経営評価委員会の管轄外とされていて、それ以上踏み込むことができなかった。もちろん、企業庁がこれらを適正に運用していることが大前提だが、適正に運用されていたとしても、それを第三者委員会がチェックする体制を構築することが大切であると思う。今後の経営評価委員会では議論の対象とする範囲を限定せず、企業庁の経営全体について評価していくべきだと考えている。
- ・ 新たに撤退基準を設定すべきでは、という提案については、私も同意する。

## ② 「II 経営の基本方針」について

(委員)

- ・ かねてより申し上げていたとおり、企業庁の経営においては、その透明性の確保が重要である。そのことを踏まえ、経営戦略の基本方針に「経営方針の『見える化』」を入れていただいた点を高く評価している。

(委員)

- ・ 企業債について。5年債の金利が令和4年4月以降、明らかに上昇している。令和4年12月には長期金利の変動幅が0.5%を超え、日本銀行はYCC（イールドカーブ・コントロール）の柔軟化を進めている。金利の上昇は企業債の利回りにも大きな影響を及ぼし、当初の想定より負担額が増加することも予想されるため、慎重に発行スケジュールを策定する必要がある。

### ③ 「Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 1 水道用水供給事業」について

(委員)

- ・ 水道用水供給事業における自然災害対応について、経営戦略案に追記されたことを高く評価している。万が一、県内で先日の能登半島地震のような災害が発生した場合にも、一定の対応ができるように備えておくことが肝要である。

(委員)

- ・ 水道用水供給事業の定義を加えてもいいのではないか。水道事業というと、一般的には末端給水事業団がイメージされるが、兵庫県の場合はそうではなく「卸売り」の立場であるので、一言でいいので定義を記載したらどうか。
- ・ 水道依存率について、猪名川町や三田市は県水の依存率が8割を超えている一方、阪神水道事業団の影響もあって、依存率の低い自治体も多く、県全体の平均依存率は18.7%にとどまっている。このように県内の各受水団体における県水の重要性にはばらつきがあり、水道依存率の平均値を前面に押し出すと、兵庫県の役割が過小評価されてしまう恐れがある。兵庫県の水道事業が非常に大きな役割を担っていることが分かるように何らかの記載を追加したらどうか。
- ・ 受水団体の人口減少に留意してほしい。特に県水依存率が大きい受水団体の人口減少が水道事業の経営に与える影響は大きい。県は責任水量制を採っているため、受水団体との契約水量には注意を払う必要がある。また、県が水道料金の値上げを行うと、他の用水事業団にも影響を及ぼすため、慎重な検討が必要である。

(委員)

- ・ 21 ページの給水量減少の場合の水需要の予測について、推計給水量の減少率が人口減少率よりも緩やかになっている点が気になる。これは人口減少する想定下においても、「その他の用水」の減少率を計画期間全体にわたって0%に据え置いているためであるが、需要見込みの想定が甘いのではないか。

(事務局)

- ・ 生活用水は人口減少による給水量の減少率を見積りやすい一方、その他用水は見積りが困難であるため、その減少率を0%に据え置いている。

(委員)

- ・ 「その他用水」は具体的にどのようなものか。

(事務局)

- ・ 企業が使用する事業用用水である。

(委員)

- ・ これまでの委員会での議論を踏まえると、「その他用水」の減少率についても保守的な想定をすべきではないのか。一般的には、人口が減ると経済規模も縮小する。「その他用水」の減少率を0%に据え置くことが適切であるか、疑問である。

(事務局)

- ・ 国立社会保障・人口問題研究所による人口減少率の推計値は高めに算定される傾向があるため、生活用水の減少率は保守的な数値になっていると考えており、仮に「その他用水」の給水量が減少したとしても、生活用水の上振れ分でカバーできると考えている。

(委員)

- ・ 同事業の当期損益は大きくないため、「その他用水」が下振れすると当期損益がマイナスになる年度が変わってしまう恐れがある。

(事務局)

- ・ 「その他用水」の給水量の増減と人口増減の関係性について、過去のデータを確認し、減少率の設定に問題があるようであれば、修正する。

(委員)

- ・ 水道用水供給事業及び工業用水道事業について、今後の需要予測は非常に困難である。今回の経営戦略で設定した各指標が、実績値とどの程度乖離したかを確認し、その乖離幅によって必要な対応を検討していかなければならない。

(委員)

- ・ 「強靱化・危機管理体制の確保」に関する数値目標として、給水支障件数0件を掲げているが、これは年度ごとに目標設定するような性質のものなのか。例えば大地

震が発生した場合に給水支障発生後 24 時間以内に断水を解消することは不可能であろうことを考えると、支障件数ゼロを目指す「意思表示」の類だと理解している。経営戦略における表現ぶりもそのようなものにした方が良いのではないか。

#### ④ 「Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 2 工業用水道事業」について

(委員)

- ・ 32 ページの工業用水道事業の投資・財政計画について、過去の委員会でも指摘したとおり、今後、企業債残高が増加し、収支が悪化する見込みである。その点を踏まえ、令和 11 年度頃の大規模更新着手までに経営健全化を図る旨の記載を追記いただいたことを高く評価している。同事業の今後の収支見通しは良いものではないため、可能な限り早期に経営改善に向けたアクションを起こすことを要望する。また、16 ページの水道用水供給事業の投資・財政計画についても同様のことがいえる。

(委員)

- ・ 工業用水道事業は、今後のリスクが高い事業だと感じている。令和 11 年以降、企業債の償還額が増え、資金残高が減っていくことが見込まれている。一方、令和 11 年～30 年の修繕・更新費用の合計額は 744 億円と見込まれているが、同事業の財政状況を勘案すると、必要な資金の大半は企業債により調達することになるであろうと私は予想している。この金額は地域整備事業の企業債残高とおおよそ同等の規模にのぼり、何も手を打たないと工業用水道事業も地域整備事業と同じ轍を踏むことになる。また、令和 11 年頃の施設の大規模更新着手までに経営健全化を図ることだが、この時期は地域整備事業の企業債償還のピークの時期と重なる。問題のあるこれらの 2 つの事業を企業庁が抱えることは、県全体の視点から見てもリスクであるように思う。個人的には来年度にでも工業用水道事業の将来に向けた検討を始めないと手遅れになるのではないかと懸念しているが、現時点で具体的な検討時期は決まっているのか。

(事務局)

- ・ 来年度以降に各企業に給水量に関するアンケートをとり、その結果を踏まえてアセットマネジメント計画を策定し、その後に検討委員会を経て、令和 10 年度までには検討作業を完了させたいと考えている。なお、設備更新は事故率の実績などを見

ながら、実施時期を見極めていく。

(委員)

- ・ 令和 10 年度までは経営評価委員会の場で議論を行わないということか。

(事務局)

- ・ 整備の状況や検討状況について、経営評価委員会にも随時情報提供させていただく。

(委員)

- ・ 本件については来年度も含めて毎年度、審議の対象にしていただきたい。また、以前からアセットマネジメント推進計画の内容が公開されておらず、委員としては詳細が全く分からない。同計画について、水道用水供給事業と工業用水道事業のそれぞれについて、経営評価委員会の場に出していただきたい。

#### ⑤ 「Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 3 地域整備事業」について

(委員)

- ・ 49 ページに記載の「地域整備事業の今後のあり方」において、「多様な視点から抜本的検討を進める」ことに言及したことを高く評価している。過去の委員会の場で地域整備事業会計の存廃も含めた検討を要望したが、ご記載の方針に沿って検討を進めていただきたい。

(委員)

- ・ 36 ページの淡路夢舞台に関する記載について、(株)夢舞台への出資率が 82.9%もあるのに「一部」出資と表現することに違和感がある。「一部」を消した方が良い。

#### ⑥ 「Ⅲ 各事業の取組方針・主な取り組み等 5 企業資産運用事業」について

(委員)

企業資産運用事業は、地域整備事業の企業債償還資金の原資になるという意味で重要だと考えている。FIT 認定期間終了後も安定的に収益を得られるのか。

(事務局)

- ・ FIT 認定期間終了後も設備を稼働させて企業庁の施設で自家消費することも考えられるが、具体的な方針については、今後の委員会の場で情報提供させていただく。

(事務局)

- ・ 地域整備事業のあり方検討についての報告書の中で、企業資産運用事業からの資金融通額の原資として計上しているのは、FIT 認定期間終了以前の収入のみである。したがって同期間満了後に収入が発生すれば、当初計画よりも資金融通可能額が増えることになる。また、資金融通見込額の算定にあたっては一番厳しい条件を設定しており、同期間終了後の太陽光パネルの撤去費も計画に反映させている。

#### ⑦ 企業庁経営戦略策定までの流れについて

(事務局)

- ・ 今後の経営戦略策定までの流れについて。本日の議論の内容を踏まえて修正案を作成し、2月上旬を目途にパブリック・コメント手続きにより、3週間ほど県民等から意見を募集する。その後、寄せられた意見を反映した最終案を3月27日の第6回経営評価委員会に諮る予定である。

(委員)

- ・ 本日の委員会で出た意見を受け、パブリック・コメント手続きに向けて経営戦略(案)を修正する。当該修正の確認は、会長である私に一任いただくことで問題ないか。

(各委員)

- ・ 問題ない。