

## 令和7年度第1回企業庁経営評価委員会 議事概要

- 1 日 時 令和8年9月1日（火曜日）13：15～15：05
- 2 場 所 兵庫県庁3号館6階・第6委員会室
- 3 議 事 (1)令和7年度企業庁事業の経営評価

### 3(1)令和7年度企業庁事業の経営評価

#### （委員）

- ・ 企業債残高と資金残高について、各事業とも達成状況としては良好に見えるが、金額の表記だけでは実態が把握ににくいのではないかと感じている。例えば、企業債残高については、前年度末残高に対して当年度の借入額や償還額がどの程度あったのか、また、資金残高についても、当年度の経営成果によって増えたのか、それとも一時的な要因なのかなど、当年度の収支による増減がどうなっているのかといったフローの部分が分からない。
- ・ 今後、計画値だけではなく、当年度の増減要因や実績の内訳が分かるような資料になればより分かりやすくなるのではないかと。
- ・ 水道用水供給事業及び工業用水道事業について、参考指標を見ると、最大稼働率は比較的高い水準で推移している一方で、料金回収率や経常収支比率が低下傾向にあり、あまり好ましい状態ではない。これについては、物価上昇やコスト増加の影響が大きいと考えられる。
- ・ 給水原価も上昇していることから、今後はコスト構造を十分分析した上で、今後の計画の見直し等々を行っていただきたいと思う。

#### （事務局）

- ・ 料金設定については、水道料金は総括原価方式により設定しており、必要経費を料金で回収する仕組みとなっている。
- ・ 料金設定については、おおむね4年ごとに見直しを行っている。
- ・ 料金回収率と経常収支比率の令和6年度の令和5年度と比べた悪化については、料金を見直したため結果的に数値が悪化したものであり、経営状況とは直接関係がない。
- ・ 経常収支比率や料金回収率の令和7年度が令和6年度と比べ低下している要因としては、電力料金や薬品費などの物価上昇の影響が大きい。
- ・ 経費節減に努めながら、こうした状況が続くようであれば、次回料金設定で反映させる。

**(事務局)**

- ・ 企業債残高については、基本的には計画に基づいて償還を進めている。
- ・ 現在の資料では、目標を達成できなかった項目については要因や対策を記載しているが、達成項目については達成状況のみを記載している。
- ・ ご指摘いただいたフローの視点については、今後の資料作成の参考とさせていただきます。

**(委員)**

- ・ 水道用水供給事業について、資料 1 ページの事業概要を見ると、計画給水量が 48 万 m<sup>3</sup>/日に対して、施設能力が 45 万 m<sup>3</sup>/日となっている。
- ・ 一見すると、計画給水量に対して施設能力が不足しているように見えるが、申込水量が 42 万 8 千 m<sup>3</sup>/日なので、施設能力に収まっている。よって、計画はもっと伸ばしたいということであるのか。
- ・ 工業用水道事業についても同様に伺う。

**(事務局)**

- ・ 計画給水量は、受水団体において将来的に必要とされる給水量を基にした数値であり、申込水量は今現在欲しい量。
- ・ 一気に施設整備をすると、使われない施設が生じてしまうため、施設については、実際の需要に応じて段階的に整備していく考え方をとっている。

**(委員)**

- ・ アセットマネジメント計画では今後 40 年間で約 2,000 億円規模の投資が見込まれているとのことであるが、これは収支計画にも反映されているのか。

**(事務局)**

- ・ 収支見通しに反映している。ただし、その後の資材価格や人件費の上昇などにより状況は変化しているので、今後も定期的に見直しを行う予定である。

**(委員)**

- ・ 収支に跳ね返るので、見直しは定期的をお願いしたい。

#### (委員)

- ・実績評価における黒字の質について伺う。今回、多くの指標で目標達成となっているが、その内容が重要だと思う。例えば、修繕費や更新費が計画より少なかったため利益が増加した場合、それが本当に効率化によるものなのか、それとも単に翌年度以降へ先送りされたものなのかによって評価は大きく異なる。資料上では黒字になっていても、その内容を確認しないと将来的なリスクを把握できないのではないかな。
- ・目標設定そのものについて（目標の妥当性）について伺う。人口減少や物価上昇など外部環境が大きく変化している中で、設定した目標値自体の妥当性も検証する必要がある。達成したかどうかだけでなく、前提条件が変わっていないかを確認することも重要である。
- ・工業用水道事業では全体としては良好な結果となっているが、個別事業で見ると契約率などに大きな差が見られる。平均値だけでは見えない課題もあるので、今後は事業単位の分析も重要ではないかと考える。

#### (事務局)

- ・目標達成の要因や内容については、今後より分かりやすく説明できるよう工夫していきたい。
- ・また、目標値については、毎年変更するものではなく、おおむね3年から5年程度の周期で見直しを行う考えである。

#### (事務局)

- ・まずは修繕について、アセットマネジメント計画に基づいて計画していたが、そのタイミングでは修繕する必要がなくなったもの、もうひとつは工法を見直しするため、事業が後ろ倒しとなったものの2つのパターンがある。
- ・企業債について、企業債残高の実績が下がっている理由が単に企業債を発行せずに済んだというのではなく、発行せずに済んだ要因を記載することで一定説明できるのではないかと考えている。
- ・ミクロで見るかマクロで見るかであるが、契約率は計画水量を基に算定しており、市川水系の100%に対し、加古川水系は39.8%と大きな差があるが、実際の施設は契約水量に一定の余裕を見込んだ規模で整備しており、過大な整備や費用とはなっていない。令和10年度にアセットマネジメント計画の見直しを予定しており、令和11年度からの更新工事を平準化することにより事業の持続性を確保したい。

(委員)

- 例えば更新や修繕の実施率のような指標があれば、利益の質や将来負担も見えやすくなるのではないかと思うので引き続き検討いただければと思う。

(委員)

- 地域整備事業について、1年間に分譲している数を見ていると、割とゆっくりに進んでいると思ったが、それについてはどのように考えているか。

(事務局)

- 播磨科学公園都市の住宅用地については現在7～8件残っているが、1年に1件売れるか売れないかの状態。需要の掘り起こし等おこなっており、引き続きPRを続け需要開拓を進めていきたい。
- 神戸三田国際公園都市では、住宅用地の分譲が比較的順調に進んでおり、多くの問い合わせや申し込みを受けている。一方で、契約後の辞退（資金計画上の理由による契約解除）も発生しているが、新規分譲自体は概ね順調に推移している。
- 播磨科学公園都市の産業用地については、1か所だけが残っていたが、令和7年度で完売した。
- 淡路津名地区に残っている2区画について、企業進出にあたり、土地規模、交通アクセス、電力供給、水の供給、通信インフラなど、企業が求める条件が多様化しており、企業ニーズと残存区画とのマッチングが課題となっている。

(委員)

- まずは意見として、4つ。
- 一つ目に、経営戦略について、一旦10年間のKPIを設定している以上、現時点において大きく変更する必要はないと思うが、おそらく中間時点となる5年目あたりで見直しが行われるものと理解している。その際に改めて検討すべき事項もあるのではないかと考えている。
- 二つ目に、今回の資料を見ていると、物価上昇の影響が非常に大きく表れていると感じる。特に給水原価は顕著に表れているので、物価上昇を踏まえ、名目と実質を分けて考えてもいいのではないと思う。
- 物価上昇は外部要因であり、経営努力とは異なる性質のもので、どの部分が経営努力で、どの部分が外部要因か分離できない。そのため、参考資料でも構わないので、どこまでが物価上昇による影響で、どこからが経営上

の要因なのかが分かるようになれば、より評価しやすくなるのではない  
か。

- 三つ目に、企業債残高のスケジュールについて、水道用水供給事業は比較的  
順調に推移しているが、工業用水道事業、地域整備事業、地域創生整備事業  
については目標を達成しているもののギリギリの状態である。
- 地域整備事業については今後大幅な残高圧縮が必要になると思われる。残高  
の差額を見ると、大変さが理解できる。
- 四つ目に、地域整備事業について、住宅用地と業務用地の活用について  
は、今後の人口減少を踏まえて、区分についても柔軟に検討する必要がある。  
現在住んでいる住民との調整は必要だが、現地を見ると、住宅用地と  
しては厳しい一方で、業務用地としての活用が期待できる場所も見受けら  
れる。
- 次に3つ質問したい。
- 一つ目は、他都道府県と比べて、兵庫県企業庁は職員数が少なく、また、抜  
本的に職員が増えることはないと思われる中、今後どのような体制で事業運  
営を行っているのか。
- 二つ目は、多額の企業債残高を保有している中で、金利は上昇している。  
資金運用についてどのような考え方で取り組んでいるのか。
- 三つ目は、青野運動公苑については売却が完了したが、今後は経営評価の  
対象からは外れるのか。

#### (事務局)

- 限られた人数の中で効率的な執行体制を構築しながら事業を進めている。  
特に、水道・工水技術者の高齢化や数が減っていることが課題である。県  
全体で人材を採用し、育てていく。数が少なくても、どうすればいいのか  
を考えないといけない。AI 活用や DX のほか、官民連携、広域化、ノウハウ  
の伝承などが考えられる。

#### (事務局)

- 資金運用について、譲渡性預金や、住宅供給公社、道路公社債、病院局へ  
の貸付を行っており、企業庁独自で積極的な資金運用を行う制度にはなっ  
ていない。県全体の資金運用方針に基づき、分散しながら、安全性を重視  
した運用を行っている。

#### (事務局)

- 企業庁だけでなく、県、外郭団体も含めて、資金の運用方針が決まっている。

独自に企業庁だけが株式を買って、ポートフォリオを組んでということとはできない。多くは、譲渡性預金、国債や地方債、内部運用の3パターンである。一般会計においても、基金を含め同じように運用をしている。

- ・ 先程、意見のところにあった物価上昇であるが、運用ではプラス、借り入れではマイナス、いずれにせよ物価上昇という外部要因の影響は大きい。令和7年度の決算も、薬品費などの物価が上がった部分は運用で取り返して、一定水準の収支となっている。
- ・ 目標については、毎年度というより、トレンドを押さえながら何年か毎に見直し、全体の目標を見直していく。そのトレンドを押さえるための分析の中で、もう少し短期で数字を追いかけてもいいのではないかと考えている。

#### (事務局)

- ・ 青野運動公苑については、令和7年11月末をもって事業を終了している。令和7年度は企業庁での運営実績があるため掲載している。令和8年度は、運営実績がないので、今後は経営評価の対象外となる。

#### (委員)

- ・ 播磨科学公園都市の「新たなあり方検討」について補足説明をお願いしたい。

#### (事務局)

- ・ 播磨科学公園都市については、「播磨科学公園都市の新たなあり方検討協議会」を設置し、今後の方向性について検討を進めている。
- ・ 令和7年12月には第3回協議会を開催した。
- ・ 都市フレームチーム、まちづくりチーム、イノベーションチーム、3つの作業部会で専門的に議論している。
- ・ 都市フレームチームにおいて、市町、組合、企業庁、県民局の行政間で都市の整備、都市の利用、未利用地の活用について検討している。産業用地は売れているが、業務用地は空き地になっているところがあり、住宅用地も暫定利用としてメガソーラーの用地になっているところがある。住宅用地をそのまま維持するのか、あるいは別用途への転換を図るのかなども含め、今後の方向性を検討しているところである。

#### (委員)

- ・ 現在は3年から5年程度を目安に見直す考え方とのことであるが、3年と5年ではかなり違う。民間企業ではだいたい3年ごとの見直しで、中期計

画を作られている。外部状況の変化がない場合は5年でもよいが、近年は物価、金利、為替、人件費などの前提条件が大きく変化している。

- ・ 計画と実績を比較することは重要であるが、環境変化が大きい場合には、計画そのものの前提条件を検証することも必要だと思う。
- ・ 外部環境が激しく変化する場合は、短いサイクルで見直しを行い、それほど変化がない場合は5年の見直しにするなど、柔軟な計画や戦略の設定を行うことがより有効ではないか。

#### (事務局)

- ・ 経営戦略については、原則として3年から5年程度を目途に見直しを行うこととしているが、地域整備事業については、昨年度の戦略改定において県政改革方針の変更を反映させる形で見直しを行った。
- ・ また、水道用水供給事業及び工業用水道事業についても、県営水道ビジョンやアセットマネジメント計画といった中長期的な計画の策定・見直しを予定しており、こうした動きも踏まえながら、経営戦略の改定をどうしていくべきか検討していきたい。

#### (委員)

- ・ 経営戦略だけでなくその他の計画もある中、計画を立てるだけでなくそれらの計画との整合性をとることも必要である。

#### (委員)

- ・ 水道の広域化について伺いたい。人口減少が進む中で、市町単独での水道事業運営が難しくなるケースも増えてくると思うが、県営水道として、今後どのような役割を果たしていくのか。

#### (事務局)

- ・ 水道の広域化については、土木部の上下水道課が所管課であり、水道広域化推進プランに基づく検討を進めている。
- ・ 企業庁は水道用水供給事業者として、県水を必要とする団体へ安定的に用水を供給する役割を担っている。一方で、市町の中には自己水源の維持や浄水施設の運営が難しくなる事例も想定される中で、水道用水供給事業者として我々ができることを考えていかなければならない。需要が減るからダウンサイジングするのではなく、ある程度の余力を確保し、不測の事態に対応できるようにしていかなければならない。

- ・ 水道用水供給事業者として、現在策定を進めている県営水道ビジョンの中でも、こうした将来的な役割について整理していく予定である。