

岡崎市水道事業及び下水道事業経営委員会
第 6 回 会議録

1 日時

平成 29 年 10 月 5 日（木） 14 時 00 分～16 時 00 分

2 会場

岡崎市役所西庁舎 7 階 702 号室

3 出席者

（委員）6 名

委員長	畑田 康則	：愛知学泉大学現代マネジメント学部教授
副委員長	内藤 公士	：公認会計士・税理士
委員	高丸 清志	：中部電力株式会社岡崎営業所契約課長
委員	河合 雅之	：東邦ガス株式会社岡崎営業所お客さま保安課長
委員	木俣 弘仁	：市民公募委員
委員	内田 裕子	：市民公募委員

（欠席委員）1 名

委員	清水 啓子	：岡崎商工会議所女性部前会長
----	-------	----------------

（傍聴者）0 名

なし

（事務局）11 名

本多 克裕	：上下水道局長
小林 昭彦	：上下水道局技術担当局長
柴田 清博	：上下水道局総務課長
小林 立明	：上下水道局サービス課長
田口 富隆	：上下水道局水道工事課長
小野 栄司	：上下水道局水道浄水課副課長
大久保和浩	：上下水道局下水施設課長
荻野 恭浩	：上下水道局下水工事課長
岡本 秀樹	：上下水道局総務課副課長
杉浦 幹夫	：上下水道局総務課財務 1 係係長
神尾 清達	：上下水道局総務課財務 2 係係長

4 開会

事務局

（本日の会議が、委員の半数以上が出席していることにより成立している旨を報告。また、本会議の公開について説明し、傍聴希望者がなかった旨を報告。）

(以降、岡崎市水道事業及び下水道事業経営委員会設置要綱第5条に基づき、会議の議長を委員長が務める。)

テーマ1 下水道事業の今後のあり方について (資料1)

【委員長】

経営基盤の強化と財政の健全化ということで、3つの(点について)事務局からの提案と。それから組織作り、特に委員会ですね、組織は、委員会を変えて、委員会から審議会を設置したいと、その理由は、経営委員会は事務局側からすると意見を聞くだけであり、もう少し突っ込んだ議論をしたいということで、もうちょっと語ることができるような組織へ変更したいということで審議会を設置したいという意見がありました。

それと関わるかどうか分からないが、事務局案ということで市長宛ての意見書の素案を出してもらった。

私の名前が入っているが、私が考えたものではありません、それだけは伝えておきたい。残念ながら私の考えとはだいぶ違う。

それです、1の経営基盤の強化と財政の健全化ということで、3つの視点で資料を作成していただいたが、不断の経営努力については当たり前のことであって、何も記載しなくてもいいのではないかと。もっと具体的な内容を記載した方がいいのではないかと思います。2と3は、資本費平準化債の活用と下水道使用料を検討するというので、これは具体的になっている。それと審議会をつくるということも具体的になっている。

資金不足ということとはかねてから事務局から報告がありまして、それについて議論が進められてきました。

当初、流動比率が非常に悪いという決算のところからことが始まったと思うのですが、老朽管対策という新しいことをやろうとしても資金がないとできないということですが、流動比率は、私のほうから(流動比率の指標を用いるのは)違うのではないかと、言った、会計上は、流動資産、流動負債、固定資産、固定負債という概念はあるのですが、問題はそういった資産ということではなくて、この指標が使われるのは、運転資金の問題である。運転資金というのは設備資金に対して運転資金という概念があって、ここの事業(下水道事業)は、買掛金も売掛金も手形決済もないわけだから、運転資金の問題に関しては別に(問題はない。)問題は、設備の資金の投資と回収がうまくいっていないことであって、そこから、資本収支の差額に目を付けて、そして、それを補てんしていく、差額を補てんしていく留保資金が見込めないと、そういう意味で、料金

の問題も考えていかないといけないという流れになっている。で、お金の問題だけなら、資金不足の問題だけだったら、借換えをどんどん進めていけばいいわけであって、借りることができるならば、永遠に負債は負債ではないわけである。問題はそこではないだろうと、そういう意味で言うならば、資本費平準化債というのは、一時的な対応策、資金不足を解消することにおいては意味がある。借換えというわけですから、で、問題は、3（今後の投資需要に見合う適正な下水道使用料の検討）の方だと思います。重要なこと、第一義的に重要なこと、第二義的に重要なことがあるはずです。今、資本費平準化債を活用するぞという、話をいただきましたが、これについて皆さん御意見がありましたら、質問がありましたら、いただきたいと思います。いかがでしょうか？

【委員長】

資本費平準化という説明をいただいたわけですが、償却期間と償還期間にズレがあるという、それを解消するということでこういう名称（資本費平準化）がつくわけですが、お金を借り換える、借換えということで間違いがないのですが、これ（資本費平準化債）を活用して、やっていただくしか仕方ないのですが。

料金の問題は、下水については、（26年度から）4年関わっていますが、任期のうちに、料金の改定をしないといけないと思っていましたが、また、4年先になりました。それは、次の課題ということですが。資金的な問題はこれで（資本費平準化債の活用）で解決してしまったのか？当座は？

【事務局】

今の見込み、推移という点では、添付させていただきました資料のとおり、資本費平準化債を最大限活用するという、実際の借入れにつきましては、当初予算編成等、各年での実際の借入額は精査するのですが、MAX数字、精一杯の借入れをして、この数字であるという状況であります。

【委員長】

長期的、根本的に事業として改善しないかんののは、経営の努力をなされて、3番（今後の投資需要に見合う適正な下水道使用料の検討）に関係することだよ。これが、第一義的で、これを進めていくためには、まずは、組織的なこと（審議会の設置）を提案されていることだと思いたすが。

【事務局】

私どもから言いますと、資本費平準化債は、ここにあります資料のとおり、昭和56年から資本費平準化債の制度がありまして、平成16年からは国のほうで

も発行可能額を増額したということがございまして、（岡崎市の）下水道事業では、今までは、（資本費平準化債）を活用してきませんでした。

これは、公営企業会計に移行したのが、平成 24 年度に（地方公営企業法を）一部適用、平成 26 年度に（地方公営企業法を）全部適用ということですが、どちらかというと、特別会計の時には不足分の資金については一般会計から補てんされてきたという経緯があり、こうしたこと（資金不足）を考える必要がなかったということがございまして、ただ、特別会計の時も、（資本費平準化債を）活用できたわけですし、経営的な観点から資本費平準化債というものに思い立っていなかった。

ただ、今回、平成 26 年に全部適用しまして、平成 26、27、28 年度の 3 年間の決算を打つ中で構造的な問題が顕在化してきた。

これを回避するためにはどういう方法が取れるのかという中で、資料の 3 ページにありますとおり、減価償却と企業債償還の差に基づく資金不足に構造的な問題があるとそれを解消するために何がいいのかということですが、直接的に足らずまいの分だけ（料金を）値上げをするのか、資本費平準化債をまず活用して、世代間公平を図るのが先か色々な観点から検討させていただく中で、まず優先すべきは構造的な問題が顕在化したという中では、資本費平準化債を活用し、世代間の公平を図ることの方が優先すべき取組であるという形で提案させていただいた。

その後、活用していく中で、その後については下水道使用料を考えていく、下水道使用料については、平成 29 年 3 月に資産維持費についても国から初めて使用料算定経費の中に認められるようになった、これまでは、そういうものが認められていなかった。そういったもの（資産維持費）を使用料の中に付加していく、こうした新しい考え方を見据えながら、まず、資本費平準化債を活用した中で、次のステップとして、下水道使用料の、適正な使用料というものを考えていく、で、追加資料 2 で出させていただいたが、今が企業債の元利償還のピークでございまして、これが資本費平準化債を活用して返済していくと、長期的な視点で試算していくとピークを越えると今度はどちらかというと（資金の）回収の時期を迎える、3 ページのような回収の時期を迎えることになりまして、私どもは、これまで、ここまでの長期的な視点でシミュレーションをしてこなかったが、長期的な視点でシミュレーションをすると、私どもが思っていた程、将来的な展望は厳しいという程ではなかった。一定のピーク時を過ぎると回収の方向に向かうというこういったシミュレーションをする中で見えてきたことも事実である。

そういうことを踏まえ、まずは今、返済のピーク時である時に資本費平準化債を活用して、負担の公平性と資金の確保を図って、経営基盤を安定させるのが優先すべき対応ではないかと、これ（資本費平準化債）を活用することを考えている。

【委員長】

いかがですか？

【委員】

難しすぎてよく分からない。この、元々事業債を借りていて、元金償還が23年から25年という中で、この資本費平準化債を借りることによって、償却期間の44年で払うということ？ ということ？ これ（資本費平準化債）は、何年間の支払いなのか？

【事務局】

資本費平準化債の返済としては20年の返済対象です。

【委員】

差額分だけを借りるということ？

【事務局】

改めて、（差額分を）借り入れる。

【委員長】

本来ならば、設備を買ったのだから、そのお金を設備が生きている耐用年数の間、44年で、順次回収できたらいいのだけれど、返すのが先だということ、それは20年ほどの差が出てしまうということです。

【委員】

ということは、現在の施設に対する借入をこれでやるということか？ 今後の改修とか、改修で借りるお金の返済はどうなっているのか？

【事務局】

更新する時にまた借りて、新たな借り入れを起こすことになる。

【委員】

それはこのグラフに載ってくるということか？ 資料には今後、借りる分も入っているのか？

【事務局】

この表に今後借りる分も載っている。

【委員】

予想して今後の見込も入れたグラフとなっているのか？

【事務局】

この表をもう少し説明させていただくと、青い棒グラフを見てください。右側に元利償還金というのがありまして、仮に平成 29 年度を見ると、37、38 億円である。これは順番にまだまだ 42、43 億円まで上がっていく形になっている。お金がたくさんいるわけであるから、借金返済のお金がいるということはその時に何をしたらいいかということ、先ほどから出ている、料金をうんと値上げするか、または本来やるべき事業をやめておくか、支出を抑えるか、収入を上げるかしかないわけである。

実際、また 10 年後、15 年後を見てみるとうんと下がってくるわけである。

料金を値上げして事業をやめたツケが将来、下がった時に料金下げました、事業やりました、こういった事業ではいけない。やるべき事業はやっていかなければならない。老朽管対策は今やっていかなければならない。事業を回していくためにはお金がうまく回っていく経営をしていく必要がある。そういう意味では青いピークのところを今、迎えようとしているわけですが、この期間従来であれば 30 億円程度だったものが今から 40 億円以上になろうとしているので、このピークの時だけ何とか乗り切りたいということで、こういうことが世代間の公平にもつながるということで、何とか今からやるべき事業もやりたい、使用料については適正な価格を算定したい、そういうための費用だが、いかんせん、今まで借金のための借金という形のことを岡崎市はしたことがない。こういうところへ踏み込むのに、経営委員会の皆様のご意見を聞いて、これは仕方がないんじゃないか、やるべきではないかということをお願いいただくと大変ありがたい。いやそんなことはない、それはやってはいけない、という意見があれば、それはそれで貴重なご意見をいただきたいと思う。

【委員】

このグラフだと、（平成）40 年まで毎年借りなければいけないのか？

【事務局】

今のシミュレーションでは（平成）40 年まで数字が入っている。

【委員長】

実はこれ皆さん覚えておられるか分からないが、この場（経営委員会）か打ち合わせの場かは忘れましたが、僕も資本費平準化債は使ってはどうかと提案した方である。しかもそれは当初、事務局側が資金問題だと言うので、それであれば資本費平準化債を使えばいいじゃないのと、でもこれは事業体で見れば皮

膚のような問題である。お金の問題は。

だけど、内臓、内部の問題が大きな問題があって、そこに目を向けないと根本的な継続した事業ができないのではないか。そうすると損益構造、原価の問題、ここが肝心だと思う、だから、その辺の意見を僕は申し上げた。僕は、これ（資本費平準化債の活用）が出てきたことは、別に何ともない、不思議ではない、当座をしのぐためには。だけど、もっと課題は別のところにあるというのが私の考えである。

【事務局】

今、言っていた部分については、確かに、使用料の問題が一番関わってくるかと思うが、色々、算定を事務局としてもしていたが、3月に国が新しい考え方を示してきた、そういう中でもう一度、見直す時間を欲しいというところがある。ただ、このまま事業をたくさんやっていかなければならない、返済もたくさんあるという中では、やはりその部分はいつまでも先延ばしできるわけではないので、検討する体制を作っていく必要があるというのが、次の議題になろうかと思います。

【副委員長】

資本費平準化債と難しい名前を使っていますが、これは、民間（企業）だと借入金のリスク（リスクジュール）と一緒になんですよ。要は、借りて、期間を延ばして、一回の支払い額を減らしてという、やっていることはそれと同じような話であるので、良いも悪いも普通の企業経営であれば、ある話ではあるので、短期的に見ればこれはやるべきかなと思います。短期的に見ればですね。まあ、お話が出ているように、長い期間、まあリスクを行った会社だって、そのままだったら、それ以上は持たないので、当然、そこで、改善とかして、それをやらないといけないので、当然、そこで、料金の話には踏み込まないといけないと思うのですが、今言われていました、国の標準モデルはあるのですか？

【事務局】

資産維持費を下水道も料金の算定において、加えても良いという、新しく出てきたものである。水道事業会計は、今までもあったが、下水道事業会計ではそういう項目がなく、算定するにしても低く抑えられておった、国も一生懸命、各自治体の下水道経営を企業会計化しなさいと、厳しく指導を受けているわけですが、岡崎市は企業会計したと、その中にあって、各自治体の言い分としては資産維持費をくれないと正しい料金設定ができず、経営としても苦しいということを訴えましたし、国もそのことはそうだよねということで、新しく方針を変えてくれたわけです。そういうことがあり、国の方針に基づき、算定をして料金の適正かどうかを事務局案を作成し、それを積算のところで審査しても

らい、反映していきたいというのが、ここ数年の流れである。

【委員】

国として、コスト計算において、モデル的なものが出たわけではないのか？

【事務局】

そこまで立派なものではない。ただ単に、言葉で数行の説明が書いてあるだけなんで、なかなか各自治体、状況が違うのですが、少なくとも前よりは（良くなった。）

【委員長】

理由は、下水は、公共事業ということから始まっている。これを地方公営企業にシフトしたいと、だから、特に下水に関しては、随分税金が、雨水の分は入っているから、水道みたいにきちんと資産維持費という概念を使えなかった。方針が変わったというか、曖昧であった。で、資産維持費というのは、言葉を変えたら、事業者報酬、企業利益という部分になる。

【事務局】

まさに委員長の言われるとおり、今まで水道事業では事業報酬分、資産の3%が認められていた。一般の民間企業と同じような形で、そういったプールといった形で、料金の中に含めることができたわけですが、いわゆる下水道事業については、事業報酬分は算定経費の中に入っていなかった、まさに投資したものを回収だけという、それしかできなかったのが料金体系であった。だから、投資したものが、各下水道事業者で違いますので、だから、そういう資産維持費を原価参入項目、維持管理費、資本費、減価償却費と支払利息というものが、下水道事業における使用料の算定経費であると示されていた。これも減価償却費が投資した施設は自治体によって違いますので、そこまでしか認められていなかったのが、新たに、今、委員長の言われた事業報酬が（下水道使用料に）添架できるようになった。

【副委員長】

報酬というとなんかもらってもいいようなお金みたいに思っていますが。実際はキャッシュフローですね、企業で言うと、有償資金みたいなものですよ。お金は、次の投資に回すものですよ。

【事務局】

そうです。

【委員長】

分配しない。

【副委員長】

投資のために使うのですよね。

【事務局】

事業報酬分にプールしたものについては、将来的には、重点的にやっていく事業に充てるべきであると考えている。

事業報酬につきましても、いわゆる客観的な数値を持ってということを国は示しているの、では、客観的な数値とは何が基になるかと言いますと、どういう形でどういう年次計画に基づいてこういった老朽化について対策を講じていくのかですとか、それに対してどれくらいのコストが当該年度にどれくらい発生してくるのか、こういったものを策定する必要がございます、まさしく、下水施設課で、今、策定しているのですが、下水道のストックマネジメントシステムというものがございまして、ストックマネジメント、これを策定しておるところで、これは管路、下水道施設の今後掛かるものについて全ての下水道施設に対する総費用に対してマネジメントしていくものを今作っているところです。で、こうした計画において、当該期間においてどれくらいの維持管理費が必要となってくるのか、だから事業報酬はその期間でどれだけをONできるのか、そのもととなるものを今まさに策定している最中でございます、これが、平成31年までの期間に策定するということをやっておりますので、そういう意味からすると、資産維持費が、（下水道使用料に）添架することができるようになったことと今ストックマネジメントを作っている、それを基に、適正な使用料の検討とそれを踏まえて、それを資産維持費という形で下水道使用料の方で算定の中で組入れっていくという考えでございます、下水道使用料の適正化については、ストックマネジメントをまず策定することが前提で、今取り組んでおりまして、それを踏まえてからという考えでございます。

【委員長】

今、マネジメント構築の途上であるというわけでございますか？当座はとにかく資金問題で言えば、資本費平準化債を活用して、乗り切ろうというわけですね。

【委員】

今の話で、施設があって、維持管理していく上で、近いうちに今後、お金が足りなくなるから料金を上げるという話は大きいことであると思うのですが、今の借りたお金、過去に起債を起こしてお金を借りて、返す、利息も付いている、

それを償還していくのに借り換えでならして返していきましょう、元々、企業会計になる前は岡崎市としてやっていたわけでないですか、岡崎市としては、時にはどんどんやれ、お金を借りろでやってきて、企業会計にしました、後のケツはお前たちでやっておけ、というのはちょっとどうなのかなと思って、ここで償還していくのに、どれくらい市は出してくれる分があるのか知りたい。

【事務局】

これにつきましては、一般会計から言いますと繰出し、下水会計から言いますと繰入でございますが、先程、雨水公費、污水私費ということで、基本的には、雨水については、全額公費で繰出し、下水でいうと繰入であって、污水につきましては、基本的には私費ということで下水道使用料で賄うということが本来の趣旨ですけど、ただ、その中で公共用水域の保全という、これは広い意味で言う、公共が担うべき役割という、あとは雨水、雨水合流管の部分がございまして、（合流管は）雨水を処理しています。こういった部分もございまして、一定のものについては、污水の分についても繰入というものがあります。ただ、総務省の基準に基づいた形での繰入でございまして、では、事業経営が赤字だったら、あるいは、污水だけを見るとあまり（良くない）、污水と雨水が合算しているので、こういう（黒字）決算になっている。では、污水だけの部分では、事業経営的にはあまりよろしくない部分がございまして、では、その分の赤字補てん的なものとして一般会計からのその分の補てんがあるかということではない。繰出しについては、各自治体の基準内の繰入れは、総務省が定めている基準内の部分についてはどこの自治体でも同じだが、それ以外の部分は基準外になり、それぞれの自治体がそれぞれの考え方に基づいて、基準を超える部分を出しているが、岡崎市の場合については、基本的には基準外の（一般会計からの）繰出しはない。

【委員長】

たくさん借りたものを返す、返すと言っているのだから、いつになるのか、負債をゼロにするわけではないが、どの程度まで、資産構造の中で割合をもっていくかということで、落としどころですよ、それはどこで決めるのかということだと思うのですが、半々でいいのか。自己資金と借入の割合が、3対2がいいのか、それがマネジメントが必要かなと思う。

【事務局】

どこまでというのはなかなか言いにくいですが、グラフでは企業債残高は平成 55 年には 450 億円近くのレベルまでは、今のままでもいいけそう、もっと事業のやり方だとか料金の改定の仕方によっては下げることも上げることもできる、ということ。

【委員長】

問題はやはり、僕が思うのは地方公営企業法によると、能率的な経営を基における適正な原価を基礎としろと、料金の問題でも、そういう条文があるが。

要するに、お金を借りるだけだったらいくらでも借りればいい。国がやっているように、借り続ければいい。問題はその借りたら支払利息が生じる、その支払利息が原価の中でどのくらいの割合を占めるか。むしろ、それが料金に反映していくので、そこだと思う。借りている額よりもそのコストに占める割合をどう見るか。言葉だけかもしれないが、適正な原価を基礎にせよという言葉の意味は大きい。

だからそこですごくマネジメントが必要かなと思っていますけれども。

【事務局】

やはり、結局は料金の問題になると思う。一つ一つの原価を積み上げていって、じゃあどれくらいの料金が一番適正なのかという部分が核論となってくると思うので、今どのくらいが適正かというのは今の時点では見出してはないが、今は単純に資金が足りない部分については資本費平準化債も活用しながらということを提案させていただいた。その先にはやはり、諸々の事業というのがあり、それに対する料金の問題があります。

【事務局】

今、議会で平成 28 年度決算の認定を受けておりますが、汚水処理原価、公費を除いた分で汚水処理に係る費用 117 円 32 銭/m³、そのうち借金でこしらえた利息金が 19 円 37 銭である。割合としては約 16%という状態である。

【委員長】

今言われた、処理原価はダメなんですよ。そこ（原価）にも公費が入っているが、除いているから。だから、本当に汚水処理するためにかかった原価を求めてそこから公費で負担するものを、つまり、料金に反映する分というものをきちんと詰めていかないと情報としては不足です。それを（今まで）申し上げている。

そのところは、僕は流動的と思うのですよ、後の組織の問題にも関わっていくが、経費負担の原則、17 条の 2 みたいな、1 に経営の収入をもって充てることが適当でない経費ともう一つ、2 に能率的な経営を行ってもなおかつ、収入をもってのみ充てることが客観的に困難であると認められる経費とこれ、言葉としては 1 が、雨水のことを言っているのか、客観的に困難であると認められるとは具体的にはどういうことなのか、マネジメントを明確にしていとか、費用分類をきちんとやっていくというふうに思うが、法律に基づいたそれを一つ

ずつ明らかにしていく、それが、不断の経営努力の一コマになるのではないかと、思っています。

ただ不断の経営努力（という言葉）だけでは、何とか党の（公約の）ようになってしまい、何の具体策もない。そういう意味では、僕は、意見を述べるという意味ではこの辺のプロセスについて、マネジメントのプロセスについてはこうすべきということをいつも申し上げている。

当座は、お金を借り換えていったら、根本的な解決というのは語弊があるが、（借金返済の）ピークの時を乗り越えると、しかし、それは、根本的な解決ではなく、資金的な対応、金融的な問題である。

【事務局】

資本費平準化債は、永遠に借りられるわけではない。減価償却と償還の期間が逆転したら借りられなくなってしまう。

【委員長】

前の形容詞（減価償却と償還の期間の逆転）はそうでしょうが。そうでなくても、借りることができたら、いくつまでも借りられる、利息さえ払えば。だから、そういう意味では、いつでも借りられるということだから、金融的な対応、財務的な対応という意味かもしれないが、他の事業での積極的な対応という意味での、もっと違う方法、積極的な方法（が必要である。）

難しい、細かい問題になって申し訳ない。

【委員】

資本費平準化債を活用するのはいいが、さきほど他の委員がおっしゃったようにバランスを考えてよく検討すべきと思います。

これから、設備の維持管理とか災害時の対策が必要となってくると思いますので、そこを踏まえた上で資本費平準化債の活用のバランスを慎重に検討されたいと思います。

【事務局】

資本費平準化債は青空天井で借りられるわけではなく、一定の限度額がございまして、借りたくてもここまでしか借りられないというものがございます。

恐らく、借りられても10年間くらいで、その後は逆転し、回収時期に入ると借りられなくなる。

これくらい借りたいと思っても、限度額があり、借りられなくなる。減価

償却と償還の期間の差分しか借りられない。

【委員長】

それは国も制度を作ったときに認めたからね。支払利息の方が、料金に反映される程度がどうか？

【事務局】

最近の起債（の利率）を見てみると低利である。0.1%だとかそれを割るくらいである、今、やはり企業債の借入利息で、平成の初期に借りたものが、6.5%とか6.6%そういったのが非常に高いものである。

【委員長】

そういうのは借換えしたらいいのだけれども。できないのでしょ？

【事務局】

一時、そういった借り換え制度（補償金免除の繰上償還）というのがあったが、今でも、借り換えはできるが、うちが借り換えするには、今、6.6%で借りているものがあったとすると、繰り上げ償還をしましても、残債にかかる分の補償金を払えばできる。

【副委員長】

補償金って償却しないといけないのか？利息みたいに戻ってこないのか？

【事務局】

戻ってこない。

【副委員長】

それでは、（補償金は）利息とほぼ同じですね。

【事務局】

財投資金とか、そういったものを原資に国は（自治体に）貸しますので、（各自治体が）繰り上げ償還をすると、国が見込んでいた利息収入が入ってこないことになるので、利息収入相当を払ったら繰上償還を認めてやるというのが、国の考え方であります。だから、借換えしようにも、今後支払う利息と同じだけ、トータル費用を払わないといけない。一時、この補償金を免除してくれる時がありました、その時は実際に、借換え（繰上償還）をしました。だから、借換えと言っても借り換えするために全部同じ金額だけ払わないと借り換えができなく、民間の銀行とは状況が違います。

【委員長】

とにかく、委員会としては、意見は、資本費平準化債を活用して、急場を乗り越えていただきたいということをお願いしたい。

（休憩）

【委員長】

それでは次に、「事業経営のあり方」ということで、経営委員会は意見を述べるだけ、事務局は意見を聞いただけと、十分、事務局は（経営委員会の意見を）参考にされていると思いますが、特に料金の問題を改定するというこれから課題が出てくるのが十分想定される中で、現在のシステムではちょっと不備が多すぎるという意味で、委員会から審議会へ変えたいという説明を受けたわけですが、けれども、皆さん、資料をご覧になって質問とか、ご意見がありましたら、お願いをしたい。

【委員】

審議会にするに当たって、メンバーは新たに決めていくのか？

【事務局】

こちらとしては、人数とどういった方がいいのかということも改めて考えていくところとなります。基本的な考え方としては、豊田市も審議会形式を設置しておりまして、一つそうしたところを参考にさせていただきながら、学識経験者の方、有識者、地域の代表の方々、そういった構成をベースに考えているが、具体的にどういった構成がいいのか、そこまでは詰め切っていません。

【委員】

委員会と審議会では、全然、（役割、機能等が）違うと思う。審議会になれば、市長からの諮問をもらって、答申、答えを出す、（審議会が）市長に直接出すことになる、今の場合は（経営委員会は）部局とやっているだけで、部局が決めたことを順番に上（副市長、市長）に上げていくだけであるので、上に上げていく途中で、話が却下されることもある、市長まで話がいかないこともある。

【委員長】

ここ（経営委員会）で、（事務局が）良い意見を聞いても、事務局としてはそれを市長まで持っていけないのか？

【委員】

どこかでつぶされてしまうかもしれない。審議会となれば、市長への答申ですので（つぶされることはない。）

【委員長】

普通の企業でいえばガバナンスをどうするかということだと思うが、それが、審議会という形が一番ふさわしいのかということですが。なかなか審議会が（良いのかが）分からない。

【委員】

審議会になれば、こちら側（委員）の責任も重大になる。審議会の委員が、こういう意見を言ったんだなという話になってくる。

【委員長】

（そういう話に）なりますね。しかし、審議会にしても責任は問われない。

【委員】

施策の決定は、市長が決めるわけですから。

【事務局】

諮問、答申したから、全て行政の施策に反映するものではない。答申を受けて、事務局の方でどういう形で施策に反映させるか、反映の決定権限は市長である。市長が決定したとしても、前にも説明したように、内容によっては議会の議決を経なければ執行できないものもある。特に、使用料に関するものと議会の議決、条例改正になりますので、議会の議決が必要になる。答申を受けたからと言って、そのまま施策に反映できるかと言えばそうではない。

【副委員長】

岡崎市では入札監視委員会があり、入札監視委員会は、談合とかを廃止するところなんですけど、だんだん時代の流れにより、談合が表に出てこなくなり、見えなくなり、どちらかというと入札制度そのもののあり方を問うというか、あそこ（入札監視委員会）の場合は、抽出事案を見て内容をこうだ、こうだと議論し、ここはこう変えたらいいと議論する。最終的には市長に提案書みたいなもの、意見書を出しているけど、（審議会は）それに近い形となるのか。

【事務局】

審議会というのは市長に対する諮問・答申といった形で答申が出てくる。入札監視委員会は、附属機関に準ずる機関ということで設置要綱に基づいて設置さ

れており、元々は入札及び経営の適正化の推進に関する法律が平成 17 年にできて、そこで適正化指針が示されて、いわゆる入札契約の適正化について第三者機関を設置するという事で入札契約制度に対して意見を具申するという、そういう適正化指針に定められており、第三者の意見を具申する、それを入札契約に反映させなさいという指針の中にありますので、だから、諮問・答申とは関係なく意見を具申するというのが、入札契約適正化法に定める入札監視委員会の役割でありますので、その役割に基いて意見を具申するというものである。

【委員長】

経営委員会の目的は、意見を述べるという、事務局から情報をいただいて意見を述べるということである。そういう意味では来年の 3 月が最終で、区切りということで意見書の素案を提案ということで出ていますが、意見書を書くことは当然、我々の仕事の義務としてあるが、それはやぶさかではないのですが、意見書がどのような形で活用されるのか事業の改善に役立つものなのか？ 皆さん(事務局)が我々の意見書を持ってどういう風に皆さんが動かれるのか、そこを聞きたい。ただ、もらっただけで、終わってしまうのか。

【事務局】

もちろん提出していただいた折りに、提出というプロセスを経て、提案内容にもよるが、例えば資本費平準化債については、先程、比較的いいのではないかという意見も出ていたが、そういうことが書かれておればこういったことを経営委員会の皆様から聞いております、ということが私どもがこれから予算計上していく上で後押しになる。

【委員長】

質問なんです、事務局からいただいた資料、附属機関、附属機関に準ずる機関一覧によると、岡崎市全体の地方公営企業でいうと病院があるが、病院は経営会議、個別の問題に対しては倫理委員会、臨床研究審査委員会とかがあがあるが、僕は初めてこの仕事を上水を受けた時に当時の局長から色々夢も含めてお話を聞かせていただいて、これからは企業マインドを持って局を運営していかなければならないということで、委員会と名付けたと、委員会にしたと。で、ただ、要綱の条文のとおり、まず、意見を求めるというレベルで最初は出発しました、だけど、ゆくゆくはこれを何らかの意思決定の機関にしたい。で、僕は、ここ(上下水道局)が、市の福祉課といった機関であれば、審議会でもいいかなと思うのだけれども、やはり公営企業ということであれば、そのこのガバナンスをきちんとつくらないと、現在、管理者は市長なんですか？局長ですか？

【事務局】

市長です。

【委員長】

市長から局長へ権限は、何も委譲されていないか？

【事務局】

管理者は、市長です。

【委員長】

市長から権限は何か委譲されていないのか？

【事務局】

通常の部長と同じ扱いです。ですので、経営の決定権は、市長です。

【委員長】

やはり、そのこのところを含めて、局長が、一般企業でいう社長ぐらいのことまで考えて、それにそれを取り巻く役員を持って、意思決定をするというところまでいかないと、何かまた、人任せとなってしまう、つまり、審議会の結果待ちという、僕は、具体的に言うと、何を考えているかということ、地方公営企業法の精神からしたら、地方公営企業は常に企業の経済性を発揮するとともにその本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならないとこう書いてある、とすると企業の経済性を発揮するという時に、これは、先の料金の問題というか、個別の問題にになってしまうかもしれないが、必要なコスト、どれだけコストがかかっているか、公費の負担があろうがなかろうが、そこをベースにしないといけないと先ほど申し上げたけど、企業の論理から言えば、求めなければならない原価がある、いくらで下水処理を行っているか、ここが一番基本である。で、その必要性を算定しなければならない。上水も下水も、それは必要性である、企業として、そこでいくらかかっているか、ということを求めるためにマネジメントを強化しなければならない、マネジメントを強化するという時に、僕、今回、はっきり言わさせていただきますけど、やはり、市役所って、全体で人事が動くじゃないですか、で、3年か4年でコロコロ変わるとか、それちょっとまずいと思う、責任がちょっと、どうなっているのかなと、責任を持って、誰が責任を持っているのか、市長かもしれないですが、やっぱり、現場、ミドルマネジメントで結構ですが、それでやらないと解決しないじゃないですか。そのときに外部の専門家を雇うこともあるだろうし、招聘することもあるだろうし、総務省のアドバイザー、総務省がアドバイザーを（自治体が）雇ったら、金を出すよという制度もあるし、そういうことを僕は提案をしました。

それから、やはり、委員会を強化する方法を考える、そういうことを皆さんが腹をくくって、皆さんがそこまで決意がありますかということです。ただ、意見書を書いて、出して、終わったということで動くなら全然変わらないじゃないですか。僕は、やはり、数字を見たときに、やはりかなりお金を借り換えして、乗り切れるのかなと思ひまして、本当に思っています。やはり、料金をきちんと決めなければならない、その時に企業の論理をやはり導入しなければならない、ただし、それは必要性ということで、企業の論理と言っても必要性ですよ、だけど、製品の料金は、公共料金ですよ、公共料金ということは、やっぱり、市民の生活を考えたり、状況を見たり、経済の情勢を見たりして、許容する。マネジメントからしたら、例えば、料金は、立方メートル 200 円とでもかもしれない、でも、情勢を見たときに 180 円でいかないといけない、170 円でいかないといけないとか、でも、それは、議会で決めること、でも、この中では、やはり 200 円ということを経算、はじき出すために相当努力しないと今の（事務局の）マネジメント力では絶対出ないですよ。たぶん公表されている数値からいきますとあやふやですよ。もっと、もっと緻密でやらないとダメだと思います。だから、やっぱり最終的には、議会というものが、株主総会かもしれないませんが、そういう公共料金を決めるときの許容性を議論していただく、だけど、内部では、現場ではこれだけ必要なんだ、お金がこれだけ必要なんだ、料金はこれだけ必要だとかかなり詰めた金額を算定しないといけない、そのためには、やはり経営委員会というものをもっと強化すべきであって、審議会という形で済むのかなあと逆に思いますね、企業の論理からいきますと。（審議会の設置は）行政の論理ではないですか。

【事務局】

私どもとしましては、今まで経営委員会で議論していただいている、このような内容も含めて審議会に、あくまでも「諮問・答申」だけをしていただくことだけで、あるいは、下水道使用料の問題だけを議論していただくとは思っていません。下水道使用料の問題については、「諮問・答申」という形でいきますが、事業経営の本質的な物事やいろんな観点からのものについては、当然、今までの経営委員会と同じように審議会の中でも（議論していく。）

【委員長】

そうしたら、我々がイメージしている審議会とは違うのか？

【事務局】

そこでは、議論していただくことは当然していただくことは考えています。すべてが、「諮問・答申」でいくものではない。

【委員長】

病院なんかは、はっきり分けてますよね、先ほど言ったように。全体とそれから個別と。

【事務局】

全体と倫理と臨床（に分かれています、）これは、病院の特性と言いますか、

【委員長】

病院は、全体が経営会議で、個別が委員会ですよね。

【事務局】

こちら（病院）については、委員構成も全然違うと思います。

【委員長】

意見を述べるだけですので、皆さん（事務局）が考えて、行動してもらえればいいです。

だから、その事業の課題に応じた形で、やっぱり組織、例えば、定期的にならないかもしれないですが、定期的には審議会を開催し、料金の問題については、料金の部会とか、料金検討部会を、そういうわりと細かい組織にしないといけない。

【事務局】

資料「岡崎市における附属機関、附属機関に準じる機関一覧」の1ページを見ていただきますと、福祉だと、社会福祉法の中で、社会福祉審議会というものを設置しないといけないよと、法的な要請に基づいて、審議会が設置されていて、その中では、今言われましたように、高齢者福祉の部分があたり、低所得者や障がい者の部分があたり、そういう分科会を設けてそれぞれのテーマに即した形で、分科会で議論し、大きいところの審議会で上げていって、最終的な吸い上げという手続きをやっていきます、これが、あくまでも福祉というのは、すそ野が広くて、それぞれ専門の分野が分かれていますので、こういった分科会の中で議論がされておる。

【委員長】

だから、僕が申し上げたのは、外に広い問題はいいのだけど、料金だとかを審議会で答申してもらったら、内部の問題ということに関して、審議会で、それは内部化できるのか、企業として。

【事務局】

委員長に大変ご提案いただいて、なかなか事務局がお応えできていないという実態はあると思うのですが、各資産の評価ですとか、ストックマネジメントの考え方ですとかのいった部分を適正に料金改定に向けた資料作りのために考え方にうまく反映できなければダメですよというおしかりだと思うのですけど。

【委員長】

おしかりではないですよ。もっと言ったら、外部の人間を内部に入れて、要するに、NHKのように、もっと権限を経営委員会に持たせたらいいと思うのだけど。企業の論理として、そこで、責任が出てくる、自分たちが決めた料金とか、でも今だったら、素通りじゃないですか、何か書面がいくだけで、何かむなしいなあと。意見書を書く立場からいうと、このペーパーがいくだけかと、頑張っ、意見書は書きますよ、責任上。だから、それがどれだけ実現するかどうか別ですけど、どれだけ皆さんが踏ん張って実現に向けてやっていけるかという期待を申し上げているのですよ。

【事務局】

今回のこの事務局の案という形でまとめさせていただき、この内容については委員長の考え方では、この内容では（賛成できない）というところもあると思いますが、私どもとしましては、先ほど言いました資本費平準化債を活用していくですとか、今後の下水道使用料の適正化というところで、御意見をいただくことによって、私どもが考えている進むべき道について、バックアップみたいなものを意見としてフォローしていただいているとか。

【委員長】

分かります。例えば、この（意見書の）表紙にしても、市長宛になっていますが、ただこれは本当は局長宛にしたい。

【事務局】

事業管理者に対して、意見書を提出してもらいたい。

【委員長】

現状はそうです。しかし、局長に権限委譲して、権限を持たせないとなことは乗り切れませんよと、料金を決めるのは。

【事務局】

事業管理者を置いている市町が一杯あります、岡崎市にあっては、事業管理者が市長ということでもあります。

【委員長】

それは、分かります。本当は、ここは、感想としては、局長さんに（意見書を）渡したいです。あとは、それを皆さんが持って、市役所の中で議論していただく。

【事務局】

そういう意味では、先ほど委員長の話にございましたけど、私も正直に言えば、上下水道事業に28年度に人事異動で来ましたけど、それまでこちら（上下水道事業）に携わっていたかという携わっておりません、そういう意味では、ど素人です。ですので、そういう中で私なりに一応考えさせていただき、取り組んでまいりましたが、まあそれで不十分だということだと思いますけど。

【委員長】

いや、権限が与えられて、責任が出てくるのです。

【事務局】

市役所という、枠組みの中で人事（異動）というのは避けて通れませんので、そういったポジションにつくものにつきまして、本来でいけば生え抜きであったり、長く（上下水道事業に）経験したものがつくのが本来でよろしいのですが、なかなかそういうわけにはいきません。で、先ほど言いました事業管理者ということになってまいりますと、そういった権限委譲もされて特別職になってきますので、4年間という任期が最初から与えられてまいります、そういった中で権限もあり、そういった期間もきちんと定められていく中では、委員長が言われるようなシステムづくりができるのではないかと思います。

【事務局】

それはもちろん、考え方として規模が大きい市町にあっては、比較的事業管理者を設置している自治体が多いですから、岡崎市にあっていつまでもこの体制かという見直しの時期が必ずくるわけです。

【委員長】

だからと言って、全部民営化してしまえという暴言をしたくはないですけど、やはり、もうちょっと、いい形がないのかなあと、ガバナンスの形態がないかなあといつも思っています。

【事務局】

民間事業と違って、利益の追求というわけではないですので、かといって、独立採算を公営企業では求められている、だから、なかなかこういう私から言う

と、二律背反的な要素がすごくあるのではないかと思いますながら、どのようにしていくのが良いかを模索していきながら、で、これがという数学でいう解はこれだというものはなかなか見出しにくい、見出しづらいです。

【事務局】

今日、初めて、ご覧いただいたこの事務局案を今まで議題にしたものを網羅的に書かしていただいていますので、実際には各委員さんの思いの中で、ここの部分をもっと強調すべきであるとか。

【委員長】

意見書は、仕事として、私、代表で書かせてもらわないとにならないですが、そういう意味では皆さんから意見をもらって、それを組み入れないといけないし、私自身の意見もあって、それをまとめて、それを皆さんに見てもらいたいし、その辺の作業をどのようにしたらいいのかなと。

【事務局】

先ほど開催予定を一番最初に御案内させていただいたが、こちらで、第7回、次回11月9日を予定させていただいております。で、のところに下水道事業の今後のあり方とあるのですが、括弧して「まとめ」、これが、いわゆる今おっしゃっていただきました、事務局案のまとめの作業を行っていきたいと考えていますので、今回、この事務局案を初めて御提出させていただきましたけど、次回の時には皆様から御意見をいただき、また、後にご紹介させていただきますが、毎回質問等の用紙をお配りしております、その中でこのお気づきの点があったら、そこに記入していただければ、事前に私どもの方も確認ができますので、来月の11月9日のこの時点を目標に向けて意見をまとめていきたいと考えています。

【事務局】

早めに、各委員さんの方から意見をもらって、委員長の方にお届けしないと委員長の方は見る時間がないぞという話ですよ。

【委員長】

だから、この時まとめるのだったら、それまでにいただいて、皆さんのをまとめて、自分の意見を入れて。で、皆さんに11月9日に見てもらって、これでいいとか、それで修正するとか、という形じゃないと。

【事務局】

今月10月の24日火曜日の日に委員長と（次回第7回経営委員会について）事

前に打ち合わせをさせていただく予定となっておりますので、この日より前に皆様から質問票で御返信いただければ、委員長の方にお話を持って行けるかなと思っています。

【事務局】

できれば、質問票を2週間で返してほしい。

【委員長】

皆様、お忙しいですが、御無理願えますでしょうか。これは、(30年)2月(第8回の経営委員会)では、具合は悪いですか？

【事務局】

先ほど、資本費平準化債の話をさせていただきました、これは来年度の予算に反映していく必要性が出てくる可能性もあるものですから、この予算編成は、この秋から始まっていきますので、2月ですと予算の編成に間に合わないこととなる。従いまして、11月の時点で(お願いします。)

【委員長】

予算を組む時に、経営委員会からも承認をいただきましたということが欲しいわけですか？

【事務局】

そういうことです。事務局だけが考えて、資本費平準化債を導入しているわけではなくて、経営委員会の中でも事業経営のあり方について御審議していただいた中で資本費平準化債の活用も必要ではないのかと、私どもの考えを補完していただいているという。

【委員】

報告書とは別に、資本費平準化債については、今日、委員会の中で決をとったということにすれば(いいのでは。)

【事務局】

報告書の提出の日付は、11月となっている。

【委員】

報告書はまとめることが多いので、資本費平準化債は、皆が「いいよ」と言っているので、今日、「いいよ」という意見をもらいましたということではいけないのか？

【事務局】

私どもとしましては、経営課題全体をとりまとめていただきたい。

【委員長】

ペーパーがあるほうがいいんだ、やり易いの？議事録ではいけないの？弱い？その感触が分からないので。

【事務局】

やはり、新しいことですので、書面でいただいたほうがよりやり易い。

【委員長】

委員が言ったように、資本費平準化債のことだけ僕が書いて、出すよ。それでは、具合が悪い？全体は、2月で（意見書を出します。）

【事務局】

何度も個別にというよりは1回にまとめてもらったほうがいいかなと思います。

【事務局】

下水道使用料の議論を今まで、避けてきたというわけではないですが、今まできちんと議論をしてこなかった。そのため、今後は、下水道使用料について、常にきちんと議論していきたい。常にチェックして、議論していきたい。私どもだけでなく、皆さまからも意見をいただきたい。

【事務局】

資本費平準化債というものは、人の見方によっては、問題の先送りみたいな印象も与えるものですから、料金の見直しも検討すべき時期に来ている。しかもそういったものをしっかりと体制を持った審議会も控えていますよとセットで説明できると後押しとなります。

【副委員長】

意見書となると経営委員会全体の話ですよね、そうするとあと3回も経営委員会が残っており、その中にビジョンの進捗管理もあるので、その辺の説明を受けてから意見書をまとめていきたい。意見書は、本当は委員会の最終で出るものなので、真ん中より後半で意見書を出すのは、まだ残りの議題が終わっていないのに意見書を出すのはどうかと思う。本当は、最後の方に出すべきである。

【委員長】僕も、責任上、立場上、そうあってほしい。今、意見書を書くと僕

の意見ばかり書いてしまって、いけないと思う。

【事務局】下水道事業の今後のあり方について集中的に審議していただいて、また、後半の部分については、ビジョンだとか、そういったところを入れさせていまして、今回、私どもが意見として委員会のほうから御提出をお願いしたいのは集中的に審議した下水道事業のあり方について取りまとめたきたい。

【委員長】

そうしたら、皆さま、この案に対して、コメント、質問を書いてもらったものが事務局経由で私のところに来たら、それをまとめて、10月24日に事務局と折衝して、それを11月9日の前に出しましょうか？そして、（内容を見て）ここを少し変えてほしいというところがあったら、言ってください。しかし、チェックするのが2週間しかないけど、皆さん、どうでしょうか？無理なら無理で、言っていただいて結構です。ここが分からんとか。

【委員】

検討するという点について、いつまでにやるのかという期限を明記すべきである。いつというと、5年後なのか、10年後なのか。このままの料金でいつまで持つのかというのも我々は分かっていないし、このまま5年ぐらいは持つのか？

【事務局】

持つ、持たないも含めて定期的に検討する、定期的に4年ごとに検討する。

【事務局】

ストックマネジメントは、平成31年度に策定し、それに基づいて、使用料の検討ができるようになる。定期的に、4年ごとに適正な水道料金、下水道使用料の検討を行っていきます。水道料金、下水道使用料の検討を速やかに行うべきであるというならば、その内容を書いていただければ、その意見を受け止めさせていただきます。

【委員長】

この項目、ペケでもいいし、マルでもいい。しかし、そういった情報をいただかないと、間違ったことを書いてしまうことになる。

【事務局】

事務局案の2下水道事業の経営課題に対する対応策の提案の中で、(1)は資本費

平準化債の活用や適正な下水道使用料の検討、(2)は、受益と負担の公平性の確保ということで、使用料体系を見直していく中で、小口使用者の負担が少なく、大口の使用料の負担が過大となっている、こうした構造になっている。問題提起的な部分があるのですが、こうしたことも提起していただければ、私どもも使用料体系をどのようにすべきかということを私どもが考えて、反映していきます。(3)については、委員長の今の経営委員会でということをおっしゃいますが、私どもは諮問・答申という形で審議会というものを附属機関という形で、条例に基づいた形で設置すべきだということが私どもの考え方ございまして、審議会につきましては、先ほど言いましたように、附属機関でございますので、条例に基づいて設置する必要がございます。条例の制定時期ということになりますと、議会で条例制定は議決が必要となってきました、3月議会ということも一つの検討でありますけど、3月で条例を議決していただいた後に、例えば、附属機関につきましては、附属機関に準じる機関にしてもそうなんですけど、附属機関につきましては公募市民を入れることが必須になっておりまして、公募市民をそこから募ってまいりますと、少なくとも審議会の設置そのものが6月とか7月とかいう時期になってしまう懸念がございますので、審議会という形で設置するということになりますと、12月議会で議決し、条例を出して、議決いただいて、審議会に対しての人事と併せまして、新年度に向けての公募市民に対して募集だとかいう手続きをやっていく必要がございます、12月議会で設置条例を出していくことによって、新年度の30年度当初からのスタートが切れることになるというスケジュールになるのですが、私どもといたしましては、そういった事業経営に当たりまして経営委員会を発展的に、附属機関のほうに位置付ける審議会というものの設置については、条例の設置と併せまして準備期間、公募市民の募集を考えますと私どもといたしましては12月の議案として議会に上程を考えていきたいということを事務局としましては考えています。そういった中で、委員長さんにおかれましては、審議会がいいのかどうかということはまだその辺の議論があるかもしれませんが、私どもといたしましては、12月の議案として上程していくことを今考えていく中で、こうした下水道事業の今後のあり方についての意見集約については、予算と併せまして条例の上程時期までにこういった意見集約をしていただけないかということで、こういったスケジュールを提示させていただいたのが、実状です。

【委員長】

時間がまいりましたので、(これで終了にしたいと思います。)事務局から(皆さんの)素案に対するコメントをいただいてからでないと、僕も意見書を書けないので、それだけはお願いします。

【事務局】

質問票を机の上にお配りをしておりますので、黄色の返信用封筒に入れていただいて、返信してください。

【委員】

期限は、いつまでに。

【事務局】

質問票の返信期限は、10月20日金曜日までに事務局に到着できるようにお願いしたい。

（以上）