

第4回阪南市下水道事業経営戦略策定審議会 議事録

1. 開催日時 令和3年3月26日（金）午後2時00分～午後4時00分
2. 開催場所 阪南市役所 全員協議会室
3. 出席者(敬称略)
〈委員〉下村泰彦（会長）・楯田泰子（副会長）・川原尚子・米田伊津雄・寺田雄揮
〈事務局〉西川事業部長・木元課長（司会）・西村課長代理（説明）・山本主事
・平田生活環境課長（関係課）、委託先トーマツ（井谷氏・青野氏）
4. 傍聴者 なし
5. 次第
 - (1) 開会
 - (2) 阪南市下水道事業経営戦略素案のパブリックコメントの結果について 資料1
 - (3) 阪南市下水道事業経営戦略（案）について 資料2（本編）
資料3（概要）
 - (4) 答申について 資料4
 - (5) その他 参考資料1
6. 資料
 - 資料1 阪南市下水道事業経営戦略素案のパブリックコメントの結果について
 - 資料2 阪南市下水道事業経営戦略（本編）（案）
 - 資料3 阪南市下水道事業経営戦略概要（案）
 - 資料4 阪南市下水道事業経営戦略の策定について（答申案）
 - 参考資料1 素案からの変更点について（修正事項一覧表）
 - 参考資料2 広報はんなん令和3年6月号広報記事原稿（案）
7. 議事内容
 - 次第1 開会
 - 司会より配布資料の確認
 - 会長より委員の出席状況、傍聴者の確認

次第2 議題

(1) 阪南市下水道事業経営戦略素案について

会 長	<p>早速だが議事を始める。</p> <p>まずは、阪南市下水道事業経営戦略素案のパブリックコメントの結果について、事務局から説明をお願いします。</p>
事 務 局	<p>阪南市下水道事業経営戦略素案のパブリックコメントの結果について、資料1もとづき説明する。</p> <p>阪南市下水道事業経営戦略策定にあたり、パブリックコメントを実施した。</p> <p>実施方法については、広報はんなん令和3年2月号やホームページにて、周知の上、素案の本編・概要版を、下水道課、市民情報コーナー、本市ウェブサイトにて公開した。</p> <p>2、実施状況として、令和3年2月9日(火)から3月3日(水)まで、実施したが、意見の提出はなかった。</p> <p>簡単であるが以上で説明を終わる。</p>
会 長	<p>パブリックコメントの実施結果について、何か意見はあるだろうか。</p> <p>意見の人数がゼロということで、非常に残念な結果にはなっているが、これは報告事項だが、何か意見等はあるか。</p>
各 委 員	<p>(意見なし)</p>
会 長	<p>では、議題の二つ目、阪南市下水道事業の経営戦略(案)について、事務局から説明をお願いしたい。</p>
事 務 局	<p>経営戦略案について、説明する。</p> <p>資料2、資料3を参考としていただきたい。</p> <p>本資料については、前回審議会での意見を踏まえ、事務局で見直し、下村会長にお時間を頂いた上で、確認をしていただき、パブリックコメントや議会説明用の素案としたものを、さらに精査をし、本日、提示させていただいている。</p> <p>主な変更点について、参考資料1、修正一覧をもとに、説明する。</p> <p>A、Bは本編の修正一覧で、Aは前回審議会での意見に伴う修正、Bは前回審議会を踏まえた上で、事務局修正、C、Dは、概要版の修正一覧で、本編の修正に伴うものもあるが、Cは前回審議会の意見に伴う修正、Dは事務局での修正となる。</p>

次に、一番左には、前回審議会での意見や指摘のあったところ、事務局の修正内容、その右隣の修正前は、前回の審議会での素案での内容となり、その右隣の修正後（2021年1月28日時点）は、下村会長にご確認頂き、修正し、議会へ提示した資料とパブリックコメント用の資料となる。

そして、一番右端が本日提示している内容となる。

まず、前回の素案において、誤字脱字などが多数あったことを深くお詫び申し上げます。

指摘いただいたところについては、概要版・本編ともに修正しているので、説明は割愛させていただく。

次に、グラフの表記については、「H、令和」の表記が混在していたが、「H」と「R」に統一し、西暦も表記するようにするとともに、グラフの軸も工夫をした。

このような変更などが多数あり大変申し訳ない。

まずは、A本編から説明する。

1. 水洗化率が低い課題については、水洗化の促進を図る旨を記載した。

2. 第2章については、外部環境や内部環境といった区分がわかりにくく、話の流れもつかみにくいこともあり、事業の概要と、現状と課題として、普及率、人口や水需要の減少、施設の老朽化、厳しい財政事情などとし、関連付けられるように修正した。

概要版と本編の事業概要を合わせるとともに、はなていのイラストも適宜、挿入した。

9. 次世代につなぐ下水道、の経営理念の説明で、次世代に負担を残さず事業をつなぐため、経営戦略が不可欠との表現を追記した。

10. 収支均衡という意味がわかりにくい、とのご指摘を頂き、新規投資について、市全域の整備を行うことは、人口減少が進む現状においては困難、である旨を明記し、収支のバランスのとれた経営、をめざすことを明記した。

なお、下段には、水質保全となどのその他のご意見に対する、対応を記載している。

裏面をお願いしたい。

B、本編事務局修正としては、6. 有収水量の現状で、有収率85.5%を記載していたが、有収水量、特に有収率については、減少傾向とではなく、あくまで横ばいである記載に変更した。

また、第4章の見出しについては、見通しや将来推移といった表現となっていたが、「将来推移」という表現に変更した。

次に、概要版について、説明する。

本概要版については、レイアウト等を大幅に変更している。

C1. 目次構成に対する説明がなく、説明文の評価、～だから～である、という部分については、事実関係の列挙のみだけでなく、評価を入れるなど大幅な変更をした。

このようなことも踏まえ、概要版の変更点について、前回審議会での意見と事務局での大幅修正を併せて、説明をする。

第2章、現状と課題については、事業概要の説明文を修正し、現状と課題として、普及率、人口と水需要の減少、施設の老朽化、厳しい財政事情、を主な課題として、概要版に掲載した。

1. 普及率については、低い状況で今後の整備に相当の費用と年月が必要となり、2. 人口と水需要の減少については、人口減少社会を迎え、有収水量は横ばいで、人口減少に伴う水需要の低下が見込まれる旨を記載している。

3. 施設の老朽化については、標準耐用年数を迎える管きよが増大し、更新への効率的な対策が必要である旨を記載、4.では、厳しい財政事情の現状と課題を記載している。

裏面をお願いしたい。

第4章は、章のタイトルを変更するとともに、各項目の説明を加筆した。

1. 投資計画として、「人口減少が進んでいく中、市全域を整備していくことが困難で、新規投資については、「立地適正化計画」が策定されたことも踏まえ、立地適正化計画を優先的に整備、認可区域の見直し、浄化槽を含めた効率的な汚水処理手法の検討、といった方向性で新規投資をしていくこととした。

また、更新投資についても、ストックマネジメント計画にもとづく、効率的な投資を実施していくこととし、参考図を掲載した。

2. 財政計画として、経費回収率73%とし、繰入金を現状以下とする財源目標とその他の取組として、下水道の「見える化」、広域化・共同化や民間活力の検討を進めていく、としている。

3. 財政試算として、これは前回と変わらないが、投資、繰入金、企業債、経費回収率、試算としている。

ここで、委員の方から、質問があったので、補足説明する。

グラフ⑦投資内訳の推移として、令和4・5年の事業費が増えているのではないかと、との質問があった。

これは、社会資本整備計画として、提出している計画にもとづくもので、今のところの予定で、JRの軌道敷を横断する整備計画がある。

会
長
委
員

その後は、立地適正化区域を中心に整備していく予定であるため、このような試算となっている。

また、グラフ⑩経費回収率が1%ほど上がる試算が出ているのはなぜか、との質問があった。

このことに対しては、下水道使用料については、若干ながら下水道使用料が微増し、支払い利息が減少するため、経費回収率少し上がる見込みである。

以上が、概要版の変更点の説明となる。

素案からの変更点を中心に説明を受け、何か質問や意見はないか。

前回審議会から、頑張っって修正していたたたいと思うが、気づいた点について、意見を述べる。

概要版、第3章のところの、基本理念と基本方針、イラストの部分で、一番トップで、「経営理念」とあるが、これは、文章上、基本理念だと思うが、どうだろうか。

第5章、一番下から2行目、「住民及び利用」となっているが、「市民及び利用者」という形の方がいいのではないか。

資料2本編、一番右上のタイトルの部分、「下水道事業経営戦略策定について」という部分の文字があるが、もう少しはっきりさせた方がいいのではないかと思う。これは全ページにわたって、グレーになっているので、はっきりさせた方がいいと思う。

4ページの図について、これについては、6ページなどにあるが、すこしばやけているので、もう少し、はっきりさせた方がいいのではないだろうか。

17ページの年間有収水量の状況、一番上の文章で、有収率とは、という説明がいきなりあり、次のページには枠で定義が出ているが、有収率の説明について、「ウ」として、別建てしてみればどうだろうか。ただ、もしそうすとなれば、18ページの「ウ」の「水洗化の状況」が「エ」、に変わることになる。

次に20ページだが、(3)の施設の老朽化というところで、雨水管は29km、汚水管が116kmとなっているが、グラフで計算してみると雨水管が29.150Kmとなるので、約29kmといったように、「約」をつけた方がいいと思う。

また、このグラフでは、雨水管「29km」と表示されているが、これを「約29km」とし、汚水管についても「116km」を「約116km」とした方がいいと思う。

24 ページ、「ウ. 収益性の状況」の本文では、経常収支比率と経費回収率収があります、となっているので、この説明の表が逆だと思うので、先に経常収支比率の説明の表で、後に経費回収率の説明の表がくるのではないか。

25 ページ。「エ. 繰入金の状況」の本文で、「近年 3.8 億円から 5.2 億円」とあるが、これも「約 3.8 億円から約 5.2 億円」とした方がいいのではないか。

27 ページ。現在の取り組みの枠内で、2 段目、「平成 31 年 4 月より」は、「平成 31 年度」として、下水道使用料は、「約 3.4 億円」とした方がいいのではないか。

28 ページ。ア. 組織の状況、1 行目、本市は「平成 31 年 3 月まで」は、「平成 31 年度末」ではなかろうか。

その下の 2 行目、「平成 31 年 4 月から」は、「平成 31 年度」からとした方がいいのではないか。

33 ページ。イ. 投資に関する状況、ここの投資に関する経営指標の表で、「※」で、「上向きの三角が高い方が良好、下向きの三角が低い方が良好」という指標となっているが、この表の中には、下向きの指標がないで、これは必要がないと思う。

ウ. 財政に関する状況で、2 行目、「できおらず」ではなく「できておらず」で、「て」が抜けていると思う。

34 ページ。これは、概要版のところでも述べたが、三角形イラストで、一番上の「経営理念」、これは「基本理念」だと思う。

また、本文において、「これに基づき各種取り組み実施されます」において、上の二つには「」で囲っているが、これも、「」で囲い、「各種の取組」という形がいいのではないか。

45 ページ。(2) 投資内訳の将来推移だが、2 行目、「1.3 億円」は、「約 1.3 億円」で、「毎年 2.1 億円から 3.3 億円」は、「毎年約 2.1 億円～約 3.3 億円」となると思う。

56 ページ。これも、概要版のところでも述べたが、三角形イラストで、「住民及び利用者」は「市民及び事業者」となると思う。以上である。

事 務 局

ご指摘に感謝する。そして何人も確認をしたつもりだったが、確認不足であった。本当にいろいろご指摘いただいて、ありがたく思っている。

質問の方であるが、45 ページ、投資内訳の将来推移において、毎年 2.1 億円から 3.3 億円と現行の水準を上回る形での投資という意味で、幅を持たせた表現をしているので、ご理解をいただきたい。

第3章の三角形イラストの「経営理念」は、確かに、こちらの方は、「基本理念」であると思う。何回もこのような誤りがあり、大変申し訳ない。

また、第5章の本文では、「住民及び利用者への積極的に」となっているが、三角形イラストは「市民」「利用者」となっており、本文を「市民及び利用者の方」と訂正する。

他にもいろいろとご指摘をいただいたが、本編17ページ、有収水量の状況において、「ウ.有収率について」と、別建てしてみればどうだろうかとのことだが、別建てとした場合、有収水量と有収率は関連が高く、説明文が複雑になると考えられるので、こういった形で、ご理解をいただきたい。

また、他のイラスト図は、かなり鮮明にしたつもりだが、少し明確でないところもあろうかと思うが、あくまでイメージ図であり、文字をわかりやすくしたで、ご理解をいただきたい。

「約」という表現については、再度見直した上で、わかりやすいように表現していく。

28ページにおいて、平成31年3月までは、上下水道部であったという意味なので、年度での表現ではないので、このような表現でご了承をいただきたい。

また、各ページ右上の各章の明示が分かりにくいのではないのか、とのご指摘については、もう少しわかりやすいような形で、表示をしていくので、ご理解をいただきたい。

会長 以上については、軽微な修正であると考えられるので、適切に事務局の方で修正をしていただきたい。

他にも、審議に関わることでなくて、微修正で気づいたところがあれば、この二日位のうちに、事務局へ個別に連絡を取っていただければ、対応してもらえらると思うがいかがか。

事務局 対応させていただきます。

会長 委員の方から、ここがこうじゃないのか、などの修正があれば、頂ければと思う。

今、いただいた意見に対しては、先ほど申し上げたように、特に本論の論構成に関わること以外であり、微修正であると考えられ、事務局として、対応できるとのことなので、特段、大幅な修正でないという形になると思うが、こういう扱いでよろしいだろうか。

各	委	員	(意見なし)
委	員		<p>27 ページの課題のところ、下水道普及率を高め下水道使用者を増やし、汚水処理にかかる経費の低減に努めると書いてある。</p> <p>汚水量が増減してもそんなに経費は変わらないと思う。ここで言うのは、対汚水量あたりの汚水処理費用だと思う。例えば、汚水 10 トンで、経費が 100 万円としたら、15 トンでも 110 万ぐらいだと思うので、対汚水量あたりなら、費用は低減できることになるのではないかな。ここは、対汚水量あたりの処理費用ということになると思うがどうか。</p>
事	務	局	<p>確かに、対汚水量あたりの費用の低減だと思うが、収入を増やすためには、流入の水量を増加させて、処理にかかる費用を軽減させるという意味を示しており、汚水処理全体にかかる費用の低減に努めていくという一般論として記載をした。もし、「対汚水量」と書くのとわかりにくくなるかもしれないので、こういう書き方で、ご理解をいただきたい。</p>
委	員		<p>34 ページの経営理念のところ、私も民間の企業の検証をやるが、民間の会社は、「経営理念」としている。下水道事業も公営企業体で一つの経営体であるので、逆にここは「経営理念」ということで統一したほうが良いと思う。ご検討いただきたい。</p> <p>同じく 34 ページで、「(1) 経営の基本方針と施策目標の項目」となっているが、「基本理念」、私は「経営理念」と提案したいが、10 年・20 年続く崇高なもので、会社の壁に経営理念が掲げられているところを、よく見るので、まず、最初の (1) に、「経営理念」の項目がくるのではなかろうか。</p> <p>また、38 ページの地図をみると、さつき台は汚水処理（下水道の供用）がされていると思うが、色付けされていないと思う。概要版は色付けされている。修正してほしい。</p>
会	長		<p>この 34 ページのご指摘は、非常に大事な指摘だと思う。単に文字が違いましただけではないと思うが、どうだろうか。</p> <p>第 3 章のタイトルが「基本理念と基本方針」となっている。そのうちの 1 番目（基本理念）が、3 の 1（の項目）に該当することになる。1 番目 (1) が基本理念、ここに「経営の基本方針と施策目標」と書いてある。その次が、(2) 経営戦略の基本理念と、また次に、「基本理念」が出てくる。すると、基本方針はどこにあるのだろうか。</p>

確かに、少し組み方に違和感がある。ご指摘の通り、言葉の違いだけではないようにも見えてしまう。

このベースを作っていたいただいたコンサルの方はどうだろうか。何か思惑があるのだろうか。どちらに聞いたらいいのだろうか。

事務局

「経営理念」か「基本理念」か、といったところのご指摘に関しては、公営企業においては、「経営」という観点が、通常の自治体の一般組織よりも高い。しかしながら、下水道においては、繰入金が必要で、なかなか使用料収入だけでは経営できないという実態もある。

いずれかを採用するのかは、最終的には事務局の判断になるのかと思うので、再度、検討をさせていただきたい。

会長

再度、ご説明いただく時に、その右の見開きのところ (p35) に「2. 基本方針と各種計画」と書いてある。このあたりの記載と下の内容がどう該当しているのか、そのあたりも加えて説明していただきたい。

事務局

まず、第3章の大きな構成として、34 ページに「1. 基本理念について」、35 ページに、「2. 基本方針と各種計画について」と位置付けし、記載している。

1. 基本理念の中に、(1) の方で、まず「基本理念」、次に、「基本方針」、そして「各種取り組み」というような3段階の構造になっているというところを示している。

そして、一番大きな基本理念については、(2) で説明している。

その下にぶら下がる基本方針と各種取り組みを、35 ページのところでも説明しているという建付けである。このあたりの整理が必要ということであれば、検討させていただきたい。

会長

検討する内容が重過ぎると、この会議をもう一度開催しないといけない。できたら、ここで明確に修正してほしい。その上で、微修正については、会長預かりとさせていただく方がいいと思う。コンサルの方にもご協力いただいて、事務局で検討してほしい。

三角形イラストの一番上は、「経営理念」となっている。この三角形の上の部分は、先ほどは、「基本理念」という話もあり、一方、経営も大事だという話もあった。

もし、「経営理念」と記載すれば、見開きの右のページ 35 ページの一番上は、経営の基本方針が経営理念にもとづき、どのように経営されていくのかということになる。

下水道をどう戦略的に経営をしていくのかという本審議会の議論の中で考えると、第3章のタイトルは、「基本理念」としていいのであろうか。やはり、「経営理念」ではなかろうか。

「基本理念」の中の、「経営理念」なのか。そのあたりの言葉の使い方と、論構成を整理しないといけない。単語によってイメージが違ってくる。

ちょっと時間をとるかもしれないが、会長一任の修正で大丈夫という訳にはいかない。皆さんから意見を聞いておいて、ご提案いただくということでいいかと思う。

また、このように修正しますといった、いわば修正動議みたいな形にして、修正案を出していただき、皆様に了解してもらった方が、いいと思う。

この件については、時間を残しておくので、コンサルの方のお知恵を拝借させていただいて、事務局の方で、こういう整理の方がいいのではないかというようなご提案をいただきたい。

まだ審議中なので、修正案が出てきたということによって、今回はそれを検討するという運びにさせていただくと、今日の会議で審議を終えられると思う。

他にも、意見があるかもしれないので、こちらで会議しているので、修正案を作成することはできるだろうか。

事務局

対応したいので、お時間をいただきたい。

委員

ここで提案だが、第3章の、タイトル自体は、「基本理念と基本方針」となっており、その1の(2)は「経営戦略の基本理念」となっている。そうすると、経営理念か基本理念かといった話もあったので、第3章のタイトルを「経営の基本理念と基本方針」とすると、「経営理念」なのか「基本理念」なのかということは、そのまま「基本理念」として使えると思う。あくまで私案であるが、三角形イラストは、「基本理念」にするとどうだろうか。

経営にあたっての経営戦略上の基本理念と基本方針、こういう位置付けでいくと、(2)のところは、「経営戦略の基本理念」と書かれて「基本理念」だけとする。(1)の方も、「基本理念、基本方針、各種取組の構造」とか、はっきりと書いてもらう。施策目標はタイトルにはあるが、文章の中にはない、三角形イラストの中にもないので、政策目標をどこに書いてあるのかとも思った。出てきている言葉と整合させるとしたら、そういうことだと思う。

会

長

大きな観点から今、提示していただいた。

これは経営戦略のプランなので、経営ベースで書いていくのか。それとも、市民の方に対する下水道として快適なまちづくりをしていくプランとするのか。どちらにするのかで取り組み方が少し変わってくると思う。

今回は経営戦略なので、やっぱりトップダウン的な計画とすべきなのではないか。そして、市民の方々には、理念としては、やはり快適に下水道環境事業も含めた下水道環境整備をきちんと実施していくような意思表示はしておかなければならないことは確かである。

これから下水道事業を管理マネジメントしていく上で、やはり収支を鑑みながらどうやって実施していくのかという戦略を今回考えているので、基本理念の書き方は要注意だと思う。

「下水道整備、市民のための下水道整備計画」というタイトルだったらちょっと違うかもしれない。あくまで経営戦略の案である。

その辺りの単語の出し方については、今日のご指摘で気づいた点もあるが、どう対応していくのかは、できたら早急に、案を考えていただきたい。

このあたりが変わるということは、目次も変わることになる。目次の変更ぐらいは微修正なので、会長預かりで大丈夫だという。

しかし、中身の構成、第3章の構成、単語の出し方は、検討しておかないといけないと思うので、何人かの委員の皆様からご指摘いただいているところを踏まえて、できるだけ一本化にし、こういう案でどうかという案を提示していただきたい。

あと20～30分位しかないかもしれないが、それくらいの時間でできたら、案を再検討させていただきたい。

他に何かあるか。今は第3章の修正の話であるが。

委

員

37ページで、(2) 新規投資の方向性というところの、文章で、この文章の一番下の方で、現段階で始まるところの2行目、関係部局と連携し、その後、「浄化槽を含めた、より効率的な手法で、汚水処理整備を検討していく」この文言は、非常に重要な意味を持ち、これまでの委員会の方での議論を踏まえて、入れていただいたものだということで非常に前進した記載だと思う。

それに合わせて、経営戦略の概要版案の方で、裏面、第4章、「1. 投資計画」の「今後の投資の方向性」「新規投資」の表中、赤丸の三つ目。

「浄化槽を含めた、効率的な手法の検討」となっており、本編37ページの記述と違う記載になっている。

本編の文言は、「より」という言葉をつけている、本編 37 ページの方の文言を抜くのを、忘れられたのか、または、意図的に本編 37 ページの方は、「より」を入れているのだろうか。

この「より」という言葉が入ることで、随分、意味合いが違ってくると思うので、しっかりとこの場で議論をした方がいいと思う。

なぜかと言うと、この浄化槽を含めた手法が「より効率的」だというふうに、読めないこともないと思うからである。

そうではなく、今、浄化槽という話も含めて、今後、「より効率的な手法を検討していく」というように読めばよいのだろうか。

私自身は、浄化槽が分散型により効率的であるというふうに考える人も出てくると思うので、「より効率的な」とあると、浄化槽の利用が、「より効率的な手法」だとも思われるかもしれない。

浄化槽を含めて「より」効率的な手法ということは、浄化槽の部分は効率的であって、今やっている総合的な下水道の処理の方が効率的でないと、裏読みもできないこともなく、いろいろと意見が出てくるかもしれない。

そうではなく、浄化槽を含めて本当にそれが効率的であるというのであれば、「より」というのを入れるのか入れないのか、この辺りをずっと審議しておく必要があると思う。

浄化槽についてはここでしか記述が出てこないなので、議論していただきたい。

会 長 「より」を取った方がいいのではないかな。

事 務 局 「より」を強調したいという意味で使っているので、特にこだわりはない。

会 長 問題なければ、「より」を取ってしまったほうがいい。勘違いされるという委員のご意見なので、「より」を取ってしまい、「効率的に」ということは、きちんとと書かれてあるので、対応できると思う。
他にないか。

委 員 今のご意見の中で、思ったのは、(P38 の参考図で) 浄化槽を検討、さらに、立地適正化計画区域は、優先整備をしていくともある。
これらについては、本文中にもいろいろと記述が出てくると思うが、今後、人口減少が進んでいく中で、年次の整備について、どうしていくのか。

会 長	<p>申し訳ないが、今は、先ほどの議論の続きで、「より」を入れるかどうかの議論をしているので、そのあたりの意見をいただきたい。</p>
委 員	<p>合併浄化槽以外に「より効果的な方法」があるだろうか。</p>
会 長	<p>申し訳ないが「より」を取るかどうかの結論を先に出したい。</p>
委 員	<p>取ってもいいと思う。</p>
会 長	<p>ここはもう、「より」を取るということで、ご同意いただけたということにしたい。 川原委員の意見には、そのように対応させていただきたい。 寺田委員、ご意見の途中で申し訳ない。</p>
委 員	<p>別の意見であるがいいか。 立地適正化区域を中心に下水道を整備していくと、いうところだが、それ以外の地域は、合併浄化槽での処理も進めていくということが、ここに書いてある。 より効率的な汚水処理を検討していくということで、合併浄化槽以外にいい処理方法があるのかと言えば、それ以外にないと思う。 したがって、立地適正化計画区域については、優先的に汚水処理下水処理をしていく、それ以外、外れたところについては、合併浄化槽を進めて参りますというところを明記してはどうか。 今から考えられるここ10年先の話として、合併浄化槽以外に、そういう、つまり汚水処理に適切な施設はあるかどうかはわからない。 したがって、こういうあまりもったいぶった書き方ではなく、もう単純に、合併浄化槽で処理していきます、と言い切った方がいいのではないか。</p>
会 長	<p>文章を変えるということであろうか。下水道整備についての審議を今日はしている。下水道で整備できないところについては、何もしい訳ではなく、合併浄化槽も使いながら効率的な方法で実施していくということである。修正ではないという様なご意見でいいだろうか。 今日の最終回でこの文言が、もうそのまま公表されるということになる。ご意見をいただいているのは、この文章に対して、修正すべきだというご意見か。それともこのような文章が大賛成だという意見、どちらだろうか。</p>

委員	単純に、合併浄化槽処理を実施していきますと、言い切った方がいいと思うだけである。
会長	事務局の意見としてはどうか。
事務局	<p>先ほど、下村会長も述べられたが、今回、ご審議いただいているのは、あくまで下水道事業の経営戦略であり、汚水処理の計画ではない。</p> <p>下水道課として、また下水道の事業として、「浄化槽を含めた整備」ということを記載し、かなり踏み込んだ記載であると考えている。</p> <p>あくまで汚水処理の計画ではなく、下水道事業の経営戦略であるので、浄化槽を含めた形で、効率的な手法で整備していきます、ということを書かせてもらっているので、ご理解をいただきたい。</p>
会長	<p>市民にとっては、結局、一緒のように見えてしまうが、雨水も汚水も、流さなければならないものをどうするのだということを本来は考えていく必要があると思う。</p> <p>しかしながら、今日は下水道をどうするのかというところを議論している。そのあたりもあるので、絞り込んだような形になってしまっており、合併浄化槽を含めて、あまり、書きすぎることができないというところも理解しておく必要があると思う。</p> <p>たくさん書いておきたいが、もっと大きな話になってしまうかもしれない。</p>
副会長	<p>本編も概要版もだが、多くのところに「管渠」という文字の「渠」が、漢字になっている。ワードで変換すると「管渠」は漢字で出てくるかもしれないが、国などのガイドラインや指針などは、「渠」はひらがなになっている。「渠」は、多分、常用漢字ではないと思う。</p> <p>いろいろな人に見てもらい、しっかり読んでもらうということを考えると、「管」は漢字、「渠」は「きょ」と小さなひらがなで記載するほうがいいと思う。他のいろいろな事業体の計画などを見ても、なかなか漢字で出てくることはないので、この計画は漢字で記載されているので、趣味の範囲になるかもしれないが、ご検討いただければと思う。</p>
会長	いかがか。全部、ワードの置換をしたら、対応はできると思うが。
事務局	申し訳ない。わかりやすさということで、「管渠」については、漢字とひらがなで「管きょ」と表示するように、統一する。

会 長	<p>常用漢字ではないかもしれないので、「管きよ」の方がいいと思う。</p>
委 員	<p>漢字表現に付随して質問がある。43 ページ、オ、不明水対策のところ が 2 行目の、「溢水」とはどういう意味なのか。</p>
事 務 局	<p>申し訳ない。我々の方が、こういった表現、行政用語を使ってしまっ ている。 こちらの方は、「水があふれたり宅内の排水が流れにくくなる」とい う意味のことで、表現を変える。</p>
委 員	<p>40 ページ、「2. 財源計画」。財源目標で、上の表では、目標が三つ記 載されているが、下の説明文では、ア・イと二つの項目となっている。 上が三つであれば、そのまま文章を持ってきて、ア、イ、ウ、とし て、それぞれの説明をされた方が何となくわかりやすいと思う。</p>
事 務 局	<p>確かにそうであると思うが、経費回収率と経常収支比率はどうして もリンクをしているので、三つに分けて説明するのは、難しいという ふうを考えている。 確かに、ア、イ、ウとした方がわかりやすいが、目標値が経費回収率 73%以上、経常収支 100%以上ということで、このような表現とした。 この繰入金が多経費回収率とリンクするのではないかといえば、 確かにそうだが、繰入金を別項目とするということで、ご理解を願 いしたい。</p>
会 長	<p>上の表（財源目標）のポチ（●）二つを一緒にすることは、逆にでき ないだろうか。 「経理回収率 73%以上を維持するとともに」か「維持し、経常収支 比率 100%以上を維持する」にするとどうだろうか。「維持する」が 2 回出てくることになるが。 この二つを一つにするのは連動させ過ぎだろうか。「経理回収率 73% 以上、経常収支 100%以上を維持する。」これは「かつ」なのか「また は」なのかわからないので、つなぎの文言が必要かと思う。 ア. で両方のことを書いて続けているのであれば、ちょっと無理があ るだろうか。 これはやはり、別々のものなので、リンク（関連）しているが、箇条 書きを三つにして、説明文を二つにして記載する方がいいということ であれば、ご意見が出たものの、原案とおりとさせていただきたい。</p>

	<p>「経費回収率 73%以上にし、」もしくは「するとともに経常収支比率 100%以上を維持する。」という表現にするのはどうだろうか。</p> <p>つながっているかどうか「、」で区切ると、「及び」なのか「または」なのか、わからない。確かに表現しにくいかもしれないが。</p>
事務局	<p>経費回収率、経常収支比率も指標なので、「または」としたい。</p>
副会長	<p>どちらかがいいということではないと思う。</p> <p>経費回収率を 73%にしたうえで、経常収支比率を 100%とするべきではないのか。</p>
会長	<p>やはり「かつ (&)」の方がいいのではないか。</p> <p>そうなると、先ほどご意見があったように上の表の二つに対して、下の説明が展開できて、見やすいように思う。</p> <p>これはもう各委員にご了承いただいたので、少し構成は変わるが、修正に関しては、了承いただいたということにしたい。</p> <p>先ほどの「基本理念」のところの文言。そのあたりを後で、もう 1 回検討させていただきたい。</p>
事務局	<p>追加説明をさせてもらう。</p> <p>概要版の第 4 章、2. 財源計画、主な財源目標、経費回収率 73%以上を維持する、ということと、先ほどご意見を受け、こちらの方にも、「経常収支比率 73%以上かつ経常収支比率 100%以上を維持する」旨に修正したい。そのあたりをご理解いただきたい。</p>
委員	<p>61 ページの、用語解説のところでは、は行、BCP（業務継続計画）、とあるが、30 ページの本編では、下水道BCP（下水道業務継続計画）でなっている。下水道という文字が重なっている。下水道はなくてもいいと思う。簡単なことで申し訳ないが。</p> <p>本編 30 ページ、用語が 61 ページ。30 ページの、本編のこの括弧書きの中、下水道を取る、これで整合すると思う。</p>
会長	<p>ご指摘の通りでいいと思う。</p> <p>BCPというのは業務継続計画のことなので、BCPの説明で、下水道BCPを固有名詞の説明としては不要だと思う。BCPは、この業務継続計画の表現でいいと思う。</p> <p>先ほどの基本理念の件はどうか。少し整理できたか。</p>

事務局	あと 10 分ぐらいお時間をいただきたい。
会長	<p>各委員の皆様は、よろしいか。</p> <p>審議会を 2 時間と考えたらまだ時間があるので、ちょっと休憩に入りたい。答申のところで休憩に入る予定ではあるが、それも踏まえて、答申案を作成いただくということで、よろしいか。</p>
各委員	(了承)
会長	<p>本日、ご指摘があったものの、修正案にもとづき完成したと思うので、付議、付帯事項はないというような答申書になろうかと思う。</p> <p>通常、市長から諮問されたものに対して、今回、答申することになるが、付帯意見をつけるのであれば、意見をつけなければならない。</p> <p>今は、そのあたりを解消できると思うので、文章的には、付議のない答申案を作っていたらいいことになると思う。</p> <p>15 時 30 分頃から再開できるように休憩としたい。</p> <p style="text-align: center;">【暫時休憩】</p>
会長	<p>再開させていただく。</p> <p>まず、先ほど事務局をお願いした、第 3 章の修正案が出てきたので、これについて説明をお願いしたい。</p>
事務局	<p>大変お待たせして申し訳ない。</p> <p>本編 34、35 ページであるが、第 3 章のタイトルを「経営戦略の基本理念と基本方針」という形に改める。</p> <p>これは、ただ単に「基本理念」だけなら、下水道事業全般の基本理念かとも思われるかもしれない。しかし、今回はあくまで下水道の経営戦略であるので、あえて第 3 章のタイトルを「経営戦略の基本理念と基本方針」とした。</p> <p>それに伴い、「1. 基本理念」として、第 3 章のタイトル「経営戦略の基本理念と基本方針」のうち、「基本理念」について述べているという形にした。</p>

(1)、当初は「(1) 経営の基本方針と施策目標」となっていたが、わかりにくいというご指摘があったので、構成について、「経営理念、基本方針、各種の取組」から「基本理念、基本方針、各種計画」という形に再整理した上で、「(1) 基本理念、基本方針、各種計画の考え方」に変更した。

また、(1) の説明文であるが、下水道事業の現状と課題を整理した上で、最も基本的な考え方となる「基本理念」、具体的な方策となる「基本方針」を定め、これにもとづき、「」が抜けていたので、「」を追加し、「各種計画」が実施されるという形に修正した。

これらに伴い、この三角形イラストは、「経営理念」を「基本理念」と変更し、その下に「基本方針」、そして最下段、「各種の取組」を、「各種計画」という形に修正した。

次に、(2)、「経営戦略の基本理念」となっていたが、第3章のタイトルに経営戦略と記載したので、(2) については、単に「基本理念」という形にした。

次の35 ページで、「2. 経営の基本方針と各種計画について」、を「基本方針と各種計画について」とタイトルを変更し、「(3)「基本方針と各種計画の整合について」と記載すると、少しややこしくなるので、こちらの(3) のタイトルを丸々削除した。

以上が本編に対する修正案となり、これに伴い、概要版の方も変更となる。

会 長

ちょっとここで一旦、説明を止めさせてもらう。

今の修正案に該当するところは、間違いなく、事務局側で、概要版や目次など他のところを修正していただくということをお願いしたい。

ここで各委員のご意見も踏まえ、検討を手短にしたい。

まず、本諮問を受けているのが「阪南市下水道事業経営戦略」という計画書である。事務局からも説明があったように、下水道の整備計画やこれから下水道をどうしていくというビジョンではなくて、あくまで「経営戦略」であるので、やはり経営面の要素が入っていることが重要であると思う。これ全体が「経営戦略」であるという位置付けとなる。このあたりは、全員で共有しておかなければならないと思う。

そこで、第3章のタイトルについては、「経営戦略」が重複することにもなるが、第3章「経営戦略の基本理念と基本方針」としてみればどうだろうか。

その次、「1. 基本理念」。ここから入るわけだが、三角形イラストでは、「基本理念、基本方針、各種計画」というようになっている。

それを(1)のタイトルに入れる必要があるのだろうか。

右の方(35ページ)を見ていると、これは、(2)の方で、右のページで言うと、「基本方針と各種施策について」というふうに「について」という表現にしている。

すると、この(1)に関しては「基本理念について」位にして、その基本理念の構造がこの三角形ピラミッドの構造になっているということが説明できれば、これを全部タイトルにする必要がないように思う。

したがって、(1)は、当初、「経営の基本方針と施策目標」であったが、「基本理念について」位に修正してもら方がいいのではないかと。

修正案は(1)「基本理念、基本方針、各種計画の考え方」であったが、三角形のピラミッドはこのままとして、(2)の、タイトル。これは「経営戦略」という文言を消していただいて、「基本理念」とし、この基本理念がこうだという説明となっているので、このタイトルはこのままでいったらいいと思う。

(1)は基本理念について、具体的に基本理念ってというのは、こうですよということになるので、いかがだろうか。

次のページ。35ページになるわけだが、一番上の「2.経営の基本方針と各種計画について」だか、基本理念だったら、「経営」は要らないと思う。

3章のタイトルで「経営戦略の基本理念と基本方針」と書いてあるので、「1.基本理念」だったら、2.は「基本方針と各種計画について」、または、「基本理念と各種計画」とするかであろう。基本理念と合わせた形にするならば。

したがって、少し提案であるが2、右の35ページの一番上は「2.基本方針と各種計画」他の言葉はなくすということはどうだろうか。

あとは、(1)が「基本方針」で「基本方針と各種計画について」は2番目、(3)のタイトルを削除してみてもどうだろうか。

修正の修正で恐縮なのが、ご提案申し上げて、委員の皆様からご意見いただきたい。いかがだろうか。

事務局の案に少し私見をいれてしまったが、この修正案について、委員の方々からご意見を頂ければと思う。

委員

会長のご提案に同意する。

さらに追加の意見として、34ページの「(2)基本理念」の説明文のところで、「次世代に負担を残さず事業つなぐため経営戦略が不可欠となります」となると、第3章のタイトルで「経営戦略」と記載されることになるので、何となく違和感があるがいかがだろうか。

会 長

要するに、基本理念を受けての経営戦略が必要となる。そうした時に、この三角形イラストと経営戦略は、また、再度、どこに出てくるのだろうか。

第3章のタイトルは「経営戦略の基本理念と基本方針」なので、34ページの「基本理念を…」というところは、「(2) 経営戦略の基本理念」としておけばどうだろうか。

何となくそのあとまだ経営戦略は続くようなニュアンスにならなくて済むのではないかと思った。このあたりはいかがだろうか。

ちょっとまた蒸し返すようで恐縮だが、経営戦略の基本理念と基本方針を言っているのにも関わらず、この理念を受けて経営戦略が不可欠となるというふうな流れになってしまっているようで、さらにこの下に経営戦略が続いて記載されているような流れで見えてしまう。これは私だけだろうか。ちょっと皆様のご意見を伺いたいと思う。

ご指摘のあったところ、例えば、P34 (2) 基本理念) の下から4行目のところから読むと、「基本理念を次世代につなぐ下水道としました」これは大きな四角で書いてある。この四角は少し大きい。

「つなぐという言葉には、過去から今へ、そして今から未来へと、次の世代へ引き継いでいくことだけではなく、今と次の世代をつなぎ、下水道と人をつなぐという意味」とあるが、ここで、「めざしています。」と文章を終えて、一番下の行 (P34 下一行) を削除する。これでどうだろうか。

経営戦略が必要なのはわかりきっている。ここは、理念について書いてあるので、「過去から今、今から将来にちゃんと繋いでいくことをめざします」などのように、理念の説明を少し加える位でいいと思う。経営戦略が必要かとか不要かとかではなく、必要だから策定しているのである。

この部分 (P34 下1行) は不要ではないかというご指摘だったので、削除したらどうだろうか。

文言については、「下水道と人をつなぐことを」この辺は少し考えてほしいが、「めざします」とか、「めざしていきます」など、「意味を込めています」ではなく、このようにしていきたい、といった目標を書いておいたらどうだろうか。

「次の世代へ引き継いでいくことだけでなく、今と次の世代を、つなぎ、下水道と人をつなぐという意味を込めています」とあるが、理念の説明なので、これでもいいような気もしてきたが。

皆様のご意見はどうだろうか。

最後の部分「経営戦略が不可欠となります」というところは、ご指摘があるということは、やはり誤解されがちだと思うので、下の一行を削除して、最後の文末をどのように表現していくのかになると思う。

「意味を込めています」という理念の説明だけでいいのだろうか。

理念というのは、こういう下水道、ここでは、「次世代につなぐ下水道」ということをめざしていくので、きちんと戦略を立てて、次世代へきちんと担保していくためには、予算を確保していきますということであると思う。

下水道を、さらに広げていって、環境的に良くしていきますとか、利便性を図りますとか、そういうことをめざしているのではなくて、経営をしていくために、という説明になる。

「下水と人をつなぐ」ということの意味を込めています。これでもいいかもしれない、という気もしてきたが、どうだろうか。

委員 的確かどうかはわからないが、企業理念というものは、抽象的な概念であり具体的なものではないと思う。

したがって、最後のところは「事業をつなぐため」、この後は、「つなぐためのものです」など、もう少しいい言葉があれば、いろいろと提示していただくとして、ここは、「つなぐ」ため概念であると思う。

崇高な概念にもとづいて、その基本方針を定めて、各種計画を立てていくことになるから、具体的に触れるのではなくて、こういうものなのである、という提示の方がいいと思う。

会長 どういう修正案があるかということを決めてしまいたい。

もし、ここに文言を入れるのであれば、「そして、次世代に負担を残さず事業をつなぐことが必要です」とか「不可欠です」とか、そこで、「経営戦略」の文言を抜いてしまって、「不可欠です」ということで収めるか。できれば、多数決ではないが、意見集約をして、できたら決めてしまいたいと思う。事務局に持ち越すことは避けて、ご意見を頂きたいと思う。

委員 「今と次の世代のつなぎ」という、どちらかというと概念的な曖昧な言葉の中には、「次世代に負担を残さず、財政的な負担を残さず、事業つなぐ」という意味が含まれていると考え、やはり会長がおっしゃった最後の4行目(P34 下1行)を全部削除するのが、一番すっきりしていると思う。

それと、「つなぐという言葉には」という主語があるとしたら、言葉尻は、「意味が込められています」とかというような表現になると思う。

会長	<p>委員の皆様からご同意いただければ、一番最後を削除して、最後は「意味が込められています」とするのか、それとも、誰が主語かによって書きぶりが変わるとは思うが、「という意味を込めています」というようになれば、作った人が意味を含めていることになる。</p> <p>ここでは、「言葉には」と書いてあるので、「つなぐという言葉には込められています」の方が、確かにご指摘にあるように、わかりやすいと思う。</p> <p>それでよろしければ、一番下の行は削除して、最後は、「意味が込められています。」という文言に変更させてもらいたい。</p> <p>先ほど、説明が抜けたが、一番上の「(1) 基本理念について」をご提案させていただいて、説明文の最後に、「各種計画」というのがあった。言い忘れていたのが、「これにもとづき各種計画が実施されます。」と記述されている。</p> <p>この各種計画、これを「」で括るということなのか。これはお任せしたいが、この枠組みの中では「」で括っておいた方がいいと思う。</p> <p>ここも含めて、ご同意いただけるだろうか。まだ、何かご意見があれば、ぜひ、お願いしたい。</p> <p>今、ここで修正案について、皆さんにご了解いただいて、進めていきいと思う。よろしいだろうか。</p>
全委員	<p>(意見なし)</p> <p>【承認】</p>
会長	<p>それでは、修正案に、私がまた少し修正させていただいた最終原案について、皆様にご同意いただけたということで、答申に持っていきたい。</p> <p>経営戦略の内容についての議論は、これだけが残っていたかと思う。それでは、次第にもとづいて、「3. 答申について」審議をしたい。事務局から、答申書の案を配布してほしい。</p>
事務局	<p>【答申書（案）（資料4）配布】</p>
会長	<p>答申の案を、全員に配布していただけたと思う。</p> <p>それでは、読ませていただく。</p>

全 員

「令和3年3月26日、阪南市長 水野健二様。
阪南市下水道事業経営戦略策定審議会会長下村泰彦。
下水道事業経営戦略の策定について（答申）
令和2年7月22日付、版下第162号にて諮問された下水道事業経営
戦略については、原案の通り承認いたします。」
という内容で、市長様に答申させていただきたい。
この答申内容について何かご意見があれば、お願いしたい。
よろしいだろうか。

【原案承認】

会 長

今日は皆様からのご協力をいただき、時間内にご議論いただけたお
かげをもって、かなり修正された原案であるが、付帯事項を記述する
ことなく、原案とおおり、答申ができることを、感謝申し上げる。
それでは、「原案とおおり」ということで答申させていただく。
本経営戦略策定審議会については、長期間にわたり、委員の皆様には
ご審議いただき、感謝申し上げます。
その他、何かあるか。

事 務 局

参考資料2として、このような形で、広報はんなんの方に掲載した
いと思っているので、ご覧いただければと思う。

会 長

それでは、いただいていた本日の案件については、これですべて終
了した。これで会議を終了する。
なお、本（阪南市下水道事業経営戦略策定）審議会については、本日
をもって終了となる。皆様から貴重なご意見を頂き感謝する。

次第3 閉会

事務局、西川事業部長より挨拶。
事務局から最後のお礼。

終了

8. 備考

本議事録は、審議会における発言内容を一言一字再現したものではなく、発言内容を
とりまとめたものである。また、略語等について、適宜、（ ）で説明を加筆した。

以上