

第5回大山崎町上下水道事業審議会 会 議 録

日 時：令和7年5月23日（金）午後3時00分～5時12分

会 場：大山崎町役場 3階中会議室

出席者：委員7名（オンライン出席者1名）

西谷委員・佐藤委員・清水委員・藤原委員・細井委員・佐々谷委員、齋藤委員

事務局（環境事業部長・上下水道課長・業務・府営水道係リーダー・上水道係リーダー・業務・府営水道係）

傍聴者：なし、報道機関：なし

1. 開 会（省略）

2. 議 題

（1）水道事業の経営戦略案のたたき台について

各議題について、事務局から説明後の議事は以下のとおり。

発言者	内 容
事務局	水道事業の経営戦略案のたたき台について（省略）
会長	では質問などございましたら、忌憚なくいただければと思います。
委員	水道料金を減免するという内容を広報で見たとありますが、財政に余裕がないという話なのに、余裕があるような印象になりますか。
会長	まず減免についてご説明いただいてよろしいですか。
事務局	大山崎町では、令和2年度から上下水道料金の減免措置を実施しています。 この措置は、当初の新型コロナウイルス対策から始まり、その後は物価高騰対策として継続されています。財源は国の補助金を活用した町の一般会計からの補填によるものであり、水道事業が単独で行って

	<p>いるわけではありません。</p> <p>水道事業単体の経営状況は厳しいため、国や一般会計からの支援があつて初めてこの減免が実現できています。</p>
会長	<p>なので、水道事業の方で余裕があるから減免しているわけではないということです。</p>
委員	<p>(余裕があると) 思っています。</p>
会長	<p>そうですね。広報のやり方も問題だと思います。</p>
副会長	<p>資産を売却する遊休地の候補が3つぐらいありましたが、具体的にもし売却するとするならば、どれくらいの利益が出る予想っていうか、見込めるかっていうようなところがわかれば教えていただきたいと思います。</p>
事務局	<p>土地売却による利益がどれくらいになるかについては、現時点で見通しは立っていません。理由は主に2つあります。</p> <p>売却対象地は元々水道用地だったため、井戸や建物、配管などが残っています。売却先の用途によっては町がこれらを撤去する必要があり、その費用がいくらになるか不明確です。</p> <p>一部の土地は一般会計での活用も検討されており、売却するかも含めて利活用の方針がまだ定まっていません。</p> <p>これらの不確定要素があるため、具体的な利益額を算出することが困難な状況です。</p>
副会長	<p>地下埋設管などの撤去費用を考慮すると、この土地を売却しても大きな利益は期待できず、資産価値はそれほど高くない可能性があるという考えでよろしいですか。</p>
事務局	<p>あまり良い場所とは言えないのではと、こちらが考えるような場所もありますし、Cの第3浄水場跡地なんかは土地面積が広く立地も悪</p>

	<p>くないので、良い場所と言えるのではという遊休地もあります。</p>
会長	<p>ここ（Cの場所）はすぐデベロッパーとか買いそうですね。マンションとか。</p>
事務局	<p>大山崎町本体が利活用するのかとかとかそういう話もありまして、参考のほうにつけさせていただいております、12号取水用地というものにつきましても、取得価格約20万円の土地が約3000万円で売却でき、多額の利益が出た事例もあります。</p> <p>多くの土地は取得時期が50年以上前と古く、取得価格が非常に低いので、実際に売却すればかなりの利益が出る可能性もあります。</p>
副会長	<p>わかりました。参考の12号取水用地よりは、あまり売却に適さない土地という考えですか。</p>
事務局	<p>比較的12号取水用地というのがこちらとしては売却しやすい条件が整っていたという部分もありますので売却しましたが、他の部分に関しましてはちょっといろいろと課題はあるのかなというふうには認識をしております。</p>
副会長	<p>16・17ページのところで、令和7年度より建設改良の10%を国庫補助金として見込むというふうに書かれているのですが、その次のページですが、資金回収率100%以上というものが要件ということですが、資金回収率100%を超えるのが、10年度からだと思いますが、この7年度から見込みということで大丈夫ですか。</p>
事務局	<p>国からの補助金として、主に「水道総合地震対策事業」と「上下水道基盤強化」の2つの活用を目指しています。</p> <p>現在の計画では、将来の事業規模が不確定なため、補助金収入を暫定的に「一律10%」として計上しています。</p> <p>しかし、今後は指摘を踏まえ、実際の事業計画に基づいた、より詳細なシミュレーションを行い、経営戦略に反映させていく方針です。</p>

<p>会長</p>	<p>遊休地一覧で挙げている土地は、デベロッパーなどに高値で売却できる可能性があります。最大の懸念は、その土地が一般会計に「物々交換」という形で移管されてしまうことです。物々交換は取得原価での評価となるため、そうすると水道事業には利益も現金も入らず、実質的に資産を奪われることになってしまいます。</p>
<p>副会長</p>	<p>(交換になると) 現金が入ってこないのですか。</p>
<p>会長</p>	<p>交換になると水道事業には現金が入ってこないです。土地を売却して得られる可能性のある現金収入は、水道料金の値上げ率を抑制するために必要です。もしこの土地が一般会計に物々交換などで移管され現金収入がなくなれば、住民に大幅な料金値上げをお願いせざるを得なくなります。この関係性を理解してもらい、資産を守って現金収入を確保できるよう、庁内でしっかり交渉してもらいたい。</p> <p>あと収支ギャップの話で、将来の国の補助金額は、国の財政事情に左右されるため予測が困難です。楽観的な見通しで料金改定計画を立てると、後で資金が不足するリスクがあります。そのため、補助金の見積もりは慎重かつ保守的に行っていただきたい。</p>
<p>委員</p>	<p>3 ページ目と 4 ページ目のところですね、現状のところだったら収益的収支がマイナスになると。もう 1 つ、次の 4 ページ目の資本的収支のところがプレーンに長期的収支とこういうものなんですけれども、これって繋がっています。ここの資金残高があって、資本的収支のマイナスの部分っていうのは、このいわゆる資金残高から出しているということですか。</p>
<p>会長</p>	<p>収益的収支というのは、水を販売する日常の事業活動における損益のことであり、現状はコストが収入を上回るため赤字です。資本的収支というのは、水道管工事などの設備投資に使うお金の出入りです。工事で支出が多いため、基本的に赤字になります。この 2 つの収支は連動しており、資本的収支で不足した資金 (赤字) は、収益的収支で</p>

	<p>生じた利益や借入金（企業債）で補います。</p> <p>委員の質問の意図としては、収支計画が、将来の設備投資計画（アセットマネジメント）や借入計画と一体で作成された結果なのかということを確認されたいということだと思いますがどうですか。</p>
委員	<p>まず初めに、3 ページ、4 ページの数字のところと A3 のところの数字が違うので確認させてください。</p>
事務局	<p>3 ページ、4 ページの数字は、前回審議させていただきました投資財政計画の中身になりまして、今回お配りさせていただきました A3 のものっていうのが、収支改善施策のほうを盛り込んだ形の財政計画になっております。</p>
委員	<p>令和 7 年ぐらいから例えば収益的収支が、多分今回のパワーポイントのスライドだったら、マイナス 1000 万ぐらいなっているんですけども、A3（収支計画表）のところだった令和 7 年のところで、900 万ぐらいのプラスになっていますよね。</p> <p>これは、A3 の収支計画表は施策ありになっているということでしょうか。</p>
事務局	<p>そのような理解をお願いします。</p>
委員	<p>「収益的収支」（日常の事業活動での損益）と「資本的収支」（設備投資の資金繰り）は連動しており、現状は両方の収支が赤字という非常に厳しい状況だと理解しています。</p> <p>これまで事業を継続できたのは、過去に蓄積した利益や減価償却費などの「内部留保資金」を取り崩し、建設工事費に充ててきたためです。しかし、その頼みの綱である資金残高は年々減少しており、このままではいずれ枯渇してしまいます。</p> <p>したがって、資金が尽きる前に収益的収支の赤字を解消することが最優先課題となります。この財政状況を踏まえた上でも、配水池の統合や管路更新といった課題は収支計画に反映されていますか。</p>

事務局	<p>第4回の前回の水道事業の財政計画の方で、令和8年から10年に掛けて10年11年ぐらいにかけて、配水地の統合等の投資計画の費用を見込んでおります。その内容につきましては基本的に今回の収支改善施策に反映しているのは変わりございません。</p>
委員	<p>この見通しの整備プランの計画を元に、財政的な部分でどうなるかということの説明いただいたという事でいいですか。</p>
事務局	<p>おっしゃる通りです。</p>
委員	<p>会長からも指摘のありました、補助金だけでなく、より金額の大きい「出資金」（約9000万円～1億円）の見積もりも、保守的（安全側）に行うべきだと思います。</p> <p>この出資金の額は、将来の料金改定率に与える影響が非常に大きいので、楽観的な見通しは避ける必要があると思いますので、安全を考慮して計算する、あるいは複数のシナリオを作成するなどご検討いただいた方が良くかなと思いました。</p>
会長	<p>将来の財政シミュレーションは、人生と同じで計画通りには進まない不確実性を多く含んでいます。</p> <p>その最大の要因は、出資金の額や土地の売却益など、計画の根幹をなす項目が、我々ではなく「町議会の意思決定」や「庁内の力関係」に左右される点です。これにより、数億円規模の収入が計画から外れるリスクがあります。</p> <p>このため、計画は保守的に見積もるべきであり、さらに町議会などの外部へ説明する際には、大きな課題があります。それは、議会が「自らの決定によって結果が変わる計画」を審議するという矛盾した状況になることです。</p> <p>町議会に水道事業の状況を理解してもらい、議論をするためには「何か（売却可能試算）を持っているのではないか」「余裕があるのではないか」と言われた時の準備・説明を対外的にも行う必要があるのではないかと思います。</p>

委員	<p>その辺りも踏まえて出資金が出なければもしかしたら企業債の割合をふやすことになるかもしれませんが、その辺りのバランスも踏まえながら、いろいろ副案などをご検討いただけたらなというふうに思います。</p>
会長	<p>町議会から「借金をしてでも事業をやれ」という安易な意見が出る可能性があります、無計画な借金は将来の財政破綻につながります。</p> <p>我々は、そうした最悪の事態を避けるため、町議会に健全な財政運営を促す「提案をする立場」です。</p> <p>したがって、こちらから具体的なシミュレーションに基づいた計画を主体的に示し、「こうなる前に手を打つべきだ」と議論をリードしていく必要があります。</p>
委員	<p>改善の必要性は理解しますが、提示された改善策（29 ページ参照）に基づくシミュレーションは、不確定要素が多すぎて「たられば」の話が多いと感じるのですが、このような「たられば」の多い資料をそのまま議会に提出しても、全然違う議論になってしまうことが懸念されます。</p> <p>したがって、この審議会での議論を踏まえ、今後どのような方法・説明の仕方で議会に提案していくべきだと考えていますか。</p>
会長	<p>将来計画を語るにはシミュレーションが不可欠ですが、その不確実性（たられば）を議会で追及されると議論が混乱するというジレンマがあります。</p> <p>なので、単一の案ではなく、「松・竹・梅」といった複数のシミュレーションを準備します。これにより、「最善のケースでも赤字になる」という事実を示し、対策の必要性を、説得力をもって訴えることができます。また、議会での様々な意見にも即座に対応できるため、議論を建設的に進められます。</p> <p>また、累積欠損金などの赤字が存在し、人口増などの好転材料もないため、財政状況の悪化は確実です。対策を先送りすればするほど、人口がより少なくなる将来世代の一人当たりの負担は激増してしまいます。「世代間の公平性」を保つためにも、今すぐ手を打つべきだと強</p>

	く主張していく必要があります。
委員	<p>複数の改善案（4, 5, 7, 8, 9）がありますが、例えばまず最優先で「9. 水道料金の改定」を実施した場合の財政見通しを示し、その上で他の改善策（4, 5 など）がそのシミュレーションにどう反映されるのかを具体的に説明するなど、施策の優先順位を明確にした段階的な説明が必要ではないですか。</p>
会長	<p>おっしゃる通りだと思います、ものすごい手間になるんですけども、例えば、「9. 料金改定をしない場合」や「特定の施策の組み合わせだけ実施した場合」など、複数のケースでシミュレーションを行い、何通りかのパターンを作成するのも手だと考えます。</p>
委員	<p>僕も自分の会社で、もしこうなったら、何から最初に手をつけるかということから、発想して考えていかないといけない。</p>
会長	<p>そうですね。</p>
委員	<p>複数の不確定なシナリオ（たれば）を提示しても、現実的な計画にはならないので、まず「9. 水道料金の改定」を行わなければ、他の改善策（4 など）も条件を満たせず実行できない可能性があると思います。</p> <p>したがって、議論を進めるには、まず料金改定という優先順位をはっきりさせないと、説明がつかないのではないですか。</p>
会長	<p>おっしゃる通りだと思います。なので、最も合意形成が難しい「料金改定」については、他の施策と分けた方がいいのではないですか。</p> <p>まず、「料金改定以外の施策を全て実行した場合」のシミュレーションを提示し、「これだけ努力しても財政状況はこれほど厳しい」という現実を示して、その上で、最終手段として料金改定の必要性を訴える、というワンクッションを置いた方が、なぜ料金改定が不可避なのかを明確になり、より理解を得やすくなるのではないのでしょうか。</p>

委員	10番の人件費の削減については、個人的な意見ですが、これだけは絶対するべきではない、人は財産だと考えています。
会長	これは決定ですよ。
事務局	令和7年から決定した配置職員数になります。
会長	<p>今全国的にも上下水道の職員数は不足状態であり、このままでは水道管破裂といった事故の発見が遅れるリスクがあり、特定の職員が一人でも欠けると業務が滞るような状況は、組織として持続可能ではないですよ。</p> <p>よって、安全な水道サービスを維持するために必要な「適正人員数」を算出し、その人件費もコストとして財政計画に盛り込むべきです。</p> <p>これにより、「安定した事業継続にはこれだけの人員が必要であり、その費用を確保するためにも料金改定が不可欠だ」という、人員確保を根拠とした説得力のある説明も可能になると思います。</p>
委員	人員減は確定ですか。
事務局	令和7年度の配置を反映したもののなので決定です。
副会長	<p>今までの意見を聞いて、料金改定をしなければ他の改善案、例えば国庫補助金の獲得なども難しいということを理解していただき、料金改定の必要性に理解を求めるといような形が、私も良いと思いました。</p> <p>もし、水道料金を改定すると標準的な家庭ではどのくらい上がるというイメージになるのでしょうか。</p>
事務局	はい、現在の状況で料金回収率を100%にしようと思えば、12%程度の料金改定を想定しておりますが、基本料金で言いますと、水道が3520円になりますので、大体350円から400円の増で、一般的な家庭で言いますと大体、1000円から1500円ぐらいの増になるのではな

	いかと考えています。
会長	2ヶ月料金ですか。
事務局	2ヶ月で1000円から1500円ぐらいです。
副会長	基本料金入れてですか。
事務局	はい、そのとおりです。
会長	<p>全国的に水道料金の20～30%の値上げが相次ぐ中、大山崎町の10%台という値上げ率は物価上昇を考えるとすぐに追いつかれてしまう可能性があります。</p> <p>そこで、値上げに対する住民や議会の理解を得るには、伝え方の工夫が不可欠です。「〇〇%の値上げ」という表現は抵抗感が大きいですが、「1ヶ月あたり750円のご負担」といった具体的な金額で示すと受け止め方が変わってきます。</p> <p>今後の説明では、金額を主軸に「〇〇円の値上げ（〇〇%）」と表記するなど表現を工夫することで、マスコミや議会の受け止め方も変わってくると思いますので工夫していただきたい。</p>
委員	<p>人件費削減部分で心配であるのが、今後の事業改革やダウンサイジングを進める過程で、逆に専門的な人材確保が必要となり、人件費が増加する可能性も考えられます。</p> <p>したがって、今後の財政収支計画においては、人件費を安易に削減対象と考えるのではなく、改革の過程で増加する可能性も視野に入れておくべきではないかと思えます。</p>
会長	<p>全国の自治体で、水道職員の配置についても役所全体の人事で決まる場合が多く、役所全体の人員削減の中で水道職員が安易に減らされる傾向にあります。その結果、漏水を発見するような専門技術を持つ職員が不足し、業者との交渉や見積もりの妥当性判断が難しい一般職員が増え、業務に支障をきたしています。</p>

	<p>少子化によりこの問題はさらに深刻化し、AIなどの新技術だけでは人材不足を補えません。</p> <p>したがって、この「専門技術の喪失と人材不足のリスク」を財政計画に明確に盛り込み、必要な人員確保の重要性を強く訴えていくべきです。たとえすぐに認められなくても、その必要性を主張し続けるべきだと思います。</p>
委員	<p>経営戦略とか一応最後答申という形で出しますか。</p>
会長	<p>出します。</p>
委員	<p>であれば、必要であるなら人数を確保するという点で、何か経営戦略などに盛り込むことも考えられますが、経営戦略で盛り込んだ次の年に人員を減らされたという例もあるので、結局審議会は何なんだということにもなることもあります。それでも声を上げるのは必要かなと思います。</p>
会長	<p>そうですね、だから、審議会の答申は、公表前に町長の意向で内容が修正されるという政治的な現実があり、現場職員は忖度しながらの調整を強いられています。</p> <p>しかし、この審議会の場合では、そうした制約を一旦度外視し、現場の要望（人員確保の必要性など）を正直に盛り込んだ答申を作成すべきです。</p> <p>たとえ後で修正される可能性があったとしても、その試みを応援しますので、やってみてもいいと思います。</p> <p>前回で、使っている水量の倍を府営水契約しているというのがあったので、浄水場に関しては、浄水場とるのか府営水をとるのかみたいな、一番シビアな話っていうのをどこかでしないといけないと思いますが、浄水場の廃止というのは今回シミュレーションから除かれたという認識でよろしいでしょうか。</p>

事務局	<p>浄水場廃止の是非については、現在議会でも議論されており、町長や議員も含め、関係者全員が将来的な判断の必要性を認識しています。</p> <p>しかしながら、現時点で結論を出すことは難しいため、今回の経営戦略の計画にその内容を盛り込むことは見送りました。</p>
会長	<p>「水道料金の値上げ」と「浄水場の廃止」は、どちらも大山崎町にとって極めて困難な、いわば「ジョーカー」のような議題です。どうせ料金値上げという非常に難しいカードを切るのであれば、浄水場廃止も交渉カードとして同時に提示し、「こちらを諦めるから、こちらを認めてほしい」といったように交渉の幅を広げるべきではないでしょうか。現時点では浄水場廃止は計画に盛り込まない方針とのことですが、この点については内部で検討いただいてよろしいでしょうか。</p> <p>また、改善施策案として挙げられている7番と10番は、すでに実施が決まっている「確定事項」です。これらは「改善案」としてではなく、計画の前提条件として収支に反映させるべきだと思いますが、特に10番については、本来3ページ目の収益的収支のところに入れるべきだと思います。3ページ目の数値に10番は入っていますか。</p>
事務局	<p>3ページの内容は、前回の内容になりますので含まれておりません。</p>
会長	<p>なので、1000万円減少（収支としてはプラス）となると、実は令和7年は、何とかプラマイとんとんぐらいになって赤字2連続の赤字とは主張できないということになります。7番の府営水道受水費の内容、これも確定ですよ。</p>
事務局	<p>はい確定です。</p>
会長	<p>ということは、これもプラス1000万ですよ。</p> <p>であれば、令和8年も、黒字になる可能性の方が高いんじゃないですか。</p>
事務局	<p>はい、現状の計画上はそうなります。</p>

<p>会長</p>	<p>なので、改善策として挙げられている 7 番と 10 番は、すでに決定している「確定事項」です。これを反映させずに赤字の収支計画を見せると、意図的に赤字を大きく見せ、ミスリードしていると誤解される恐れがあります。</p> <p>確定事項を反映させると、令和 8 年頃までは収支が黒字化する可能性があります。そうすると、「まだ余裕がある」と判断され、料金値上げの緊急性が薄れてしまい、議会から「数年間は様子を見るべきだ」と先送りの議論が出かねないので、議会から指摘される前にこちらから指摘すべきだと思います。</p> <p>しかし、計画上では令和 9 年以降に再び赤字に転落しており、先送りは問題解決になりません。そこで、まずは 7 番と 10 番を反映した正しいシミュレーションを作成します。その上で、「直近は黒字化するが、将来の赤字に備えて今から料金改定の議論を始めるべきだ」という論理で説得する必要があります。</p> <p>一方で、計画にある資産維持費率 (0.75%) は、他の自治体 (2%以上) に比べて低すぎ、帳尻合わせのために低く設定されているように思います。確定事項を反映させる代わりに、この資産維持費をより現実的な水準に引き上げるべきです。そうすれば、たとえ目先の収支が改善しても、将来にわたる財政の厳しさを客観的に示すことができますが、資産維持費を 0.75%にした場合の収入増はいくらでしたか</p>
<p>事務局</p>	<p>2700 万円です。</p>
<p>会長</p>	<p>現在の資産維持費率 0.75% (2700 万円) は、昨今の物価上昇率 (3.4%) や他自治体の水準 (2%以上) と比べても低すぎます。これを例えば倍の 1.5%に引き上げることは、架空の費用計上ではなく、他の団体でも設定されているものなので問題ないと思います。</p> <p>なので、まず、7 番・10 番の確定事項と、8 番の現実的な資産維持費を反映させた上で、なお不足する財源を補うために必要な「9 番：料金改定率」を最終的に算出するということになると思いますが、いかがですか。</p>

事務局	<p>ご指摘いただいた 7 番と 10 番については、おっしゃる通りですので、経営戦略を策定する段階で計画に反映させることを前提に検討します。</p> <p>8 番については、日本水道協会が示す 3%という基準も認識していますが、料金改定への影響が大きいため、様々な要素を考慮した結果として 0.75%という数字を暫定的に設定しました。しかし、物価高騰などを踏まえるとこの数字が適切かというご指摘ももつともですので、0.75%という数字も含めて改めて検討させていただきます。</p>
会長	<p>資産維持費については、例えば「1%の場合」と「2%の場合」のように、複数のパターンでシミュレーションしてはいかがでしょうか。</p> <p>この資産維持費は、現役世代がコストを負担することで将来世代への負担先送りを防ぐという、「世代間の公平性」を保つための重要な費用であるのをご理解いただければと思います。</p>
委員	<p>資産維持費は A3 の収支表のところに入ってますか。</p>
事務局	<p>給水収益の中に含んでおります。</p>
会長	<p>資産維持費はどのように形で会計上計上していますか。</p>
事務局	<p>資産維持費は水道料金の給水収益に上乗せした形になりますので水道料金（給水収益）に含んだ形になります。</p>
副会長	<p>現在の財政収支計画は、将来の費用は人件費も含めて横置きですが、これは上昇を見込んで計画に盛り込んだ方が良いのではないですか。</p>
事務局	<p>これはすいません。本来は見込むべきものだと考えていますが、現状そのような計画になっていません。経営戦略策定に向けては、物価上昇や人件費上昇をしっかりと見込んだ計画で作成することを検討します。</p>

<p>会長</p>	<p>担当の方が様々な配慮をして資料を作成されている苦労は重々承知しています。その上で、今後の進め方として、まず政治的な配慮などを一旦抜きにした「本来あるべき財政の真の姿」を関係者内で正確に把握し、その「真実」を踏まえた上で、議会などにどう見せていくかを戦略的に検討するという、二段階で考えるべきではないでしょうか。</p> <p>これは担当の方に大変な手間をおかけすることになるため、部長からもぜひフォローをお願いします。</p>
<p>会長</p>	<p>本日の議論をもとに、最終的な答申案となる経営戦略の作成をお願いします。具体的には、ご指摘のあった点（確定事項の反映や資産維持費の再検討など）を盛り込んだ収支改善案と、それに基づく将来の財政シミュレーションをまとめた経営戦略案の作成を検討してください。</p> <p>議論を通じて明らかになった通り、財政状況は極めて厳しいのが現実です。過去の政治的な経緯にとらわれず、この現実を直視し、次の世代の負担を考えた未来志向の経営戦略となることを期待しています。</p> <p>事務局の皆様には大変なご負担をおかけしますが、よろしく願いいたします。</p>
<p>事務局</p>	<p>皆様お疲れ様でした。最後に事務局の方から第6回審議会の日程であります。今のところ7月中を候補日として調整のうえ改めてご案内の方、させていただきたいと思っておりますので、日程調整等今後ともよろしくをお願いします。委員の皆様におかれましては本日も公私ともに何かとご多忙のところご出席いただき誠にありがとうございました。ではこれもちまして、第5回大山崎町上下水道事業審議会を閉会いたします。誠にありがとうございました。お疲れ様でした。</p>

※ 発言者について、会長・副会長以外は委員と表記しています。

3. その他 なし
4. 閉会（省略）