

堺市上下水道事業懇話会（第2回） 議事概要

- 1 開催日 令和4年7月6日（水）午前10時00分から午前11時10分まで
- 2 場 所 堺市上下水道局災害対策会議室A・B
- 3 出席者 ○委員（構成員）（敬称略 五十音順）
川原 尚子
北詰 恵一
畑山 満則

○堺市

上下水道事業管理者	出未 明彦
上下水道局次長	幸田 省吾
経営企画室長	太田 倫己
サービス推進部長	藪下 一義
サービス推進部理事	最相 一郎
水道部長	門田 卓三
下水道管路部長	島原 勝利
下水道施設部長	架場 雅志

ほか 17名

○その他

一般傍聴者 0名
報道関係者 0名

4 議事概要

議事（１）①構成員の紹介

議事（１）②開催における注意事項

議事（１）③配布資料の確認

議事（２）①第１回懇話会の振り返り

（経営企画室長）

第１回懇話会においては、時間の関係で、本来懇話会の最後に行うべき委員の皆さまからいただいたご意見の取りまとめができなかった。

これらの内容について、既に議事概要等でご確認いただいているが、改めて、意見内容をまとめてご紹介する。

第１回懇話会でいただいた意見は概ね６点である。

１点目は、畑山委員から、施策「震災に強いまちの実現」において、「配水池の耐震化」に重点をおき、施策評価を「B」としているが、計画以上の進捗があった水道管や下水道管きよの耐震化についても適切に評価すべきではないか、との意見をいただいた。

２点目として、川原委員から、単年の評価を行うにあたり、前年度比較のみでは、その要因が短期的要因か、長期的要因か等、どういったトレンドの中にあるのか判断ができない。また、文章等の定性的な評価のみでは、その評価が本当に妥当なのか判断できない、との意見をいただいた。

３点目として、北詰委員から、経営分析における、収益性・安定性・効率性・料金の４つの区分をバランスよく運営していく中で、経営分析指標と計画評価指標の関連性の強化について、ご意見をいただいた。

４点目として、川原委員から、事業の特質を踏まえた全体を統括するような記載として、内部環境や外部環境の現状と、将来的な見通しについても、経営診断書で記載すべき、とのご意見をいただいた。

５点目として、川原委員から、第１回でお示しした原価内訳について、経営診断書にも記載すべき、とのご意見をいただいた。

６点目として、川原委員から、雨水整備の経営状況について、ご意見をいただいた。

議事（２）②第１回懇話会意見を受けた対応の説明

（経営企画室長）

資料７「第１回懇話会意見を受けた対応」に基づき説明

(経営戦略担当課長)

資料9「補足説明資料(2)」に基づき説明

議事(2)③第1回懇話会意見を受けた対応への質疑応答

(川原委員)

前回の私の意見に対しても、適切に対応していただいたと拝察している。

また、雨水事業についても、セグメントによる適切なお説明をいただき、法・規定に沿って適切な対応をしていることについても十分なお説明をいただいたと感じている。

(畑山委員)

私の意見についても、しっかりと分析していただいたうえで、「震災に強いまちの実現」の施策評価については「B」を維持ということであるが、内容を検討・精査していただいたものと受け取っている。

個別の事業評価では「s」もあるため、詳細については中身を見れば判断でき、適正な措置をとっていただいたと感じている。

(北詰座長)

収益性・安定性・効率性・料金の4つの区分でバランスよく運用するという点について、計画評価との関連性についても、令和5年度からの新たなビジョンの中で十分に検討していただきたい。

収益性・安定性・効率性については、経営に対する性質を表すものである一方で、料金については、適正な料金設定や収支への影響などを考察するものであり、性質を表すものではない中で、他の3つの項目とは異なる区分であると思われるが、この4つの項目を横並びで選定した理由についてお示しいただきたい。

(経営戦略担当課長)

毎年度の経営診断は、議会や市民など、対外的に毎年の経営状況をご説明することを目的に開始したものである。

水道事業や、雨水事業を除く下水道事業は、市民から料金等をいただいて運営しているため、いただいた料金でどのような成果が出ているのかをご説明する必要があると考えており、その中で一番身近な「料金」についても指標としているところである。

(北詰座長)

市民向けの情報ということで、特に取り上げている項目として理解する。

収益性、安定性、効率性の3つの指標は、両立する場合もあるが、相反する場合も多々あると思われる。

その都度判断するということだと思われるが、例えば、収益性と安定性が相反する状況になった場合、どちらを優先するのか、どのような視点で判断するか等の大方針も必要かと思われる。

今後どのような方針を立てていくか、あるいは過去の事例でこのような事例に対して、どのような重み付けをしたのか、その理由などの一例があればお示しいただきたい。

(経営戦略担当課長)

多額の投資をすれば、企業債借入の増加や資金の圧迫というような、相反することになると想定されるように、投資と借金の問題がある。

これについては、現在策定している新たなビジョンの中で、50年先を見た長期的な視点のもとに8年間の計画を策定しており、アセットマネジメント手法を活用した投資と資金の平準化を大方針としている。

また、企業債と料金という課題があり、自己資金が多ければ借金の償還や利息の返済が進んでいくこととなるため、料金の適正化を図っていく際に、企業債利息対料金収入比率や経常収支比率といった指標のバランスを分析している。

資金調達の中では、自己資金(料金)によって調達するのか、企業債の活用かの判断については、長期間のトレンドの中で判断していくもので、適切な時期に解決策を講じていく方針としている。

(北詰座長)

お示しいただいた大方針等を、こういった場で情報共有しておくことが、バランスについて検討する際に役に立つと考える。

様々な指標の設定や、考え方を整理しておくことは非常に有用なことであり、それをベースにして短期的な計画を進めることは重要である。

長期的に4つの指標のバランスについて、トレンドの中で変えていく際に、個々の指標の見直しのベースやガイドラインが整理されていれば、大きなズレなく見直しが行えると考える。

議事(2)④全体を通した質疑応答

(川原委員)

第1回懇話会を受けて、経営診断書(案)を改定するなどのご対応をいただき、経営分析の4つ区分のバランスをとりながら、透明性が一段と高まったと感じている。

「料金」という区分は、ほかの「収益性」「安定性」「効率性」と性質が異なり違和

感があったが、ご説明いただいたとおり、「料金」に関する指標を使用することで、市民に分かりやすくなり、また今回の対応で原価内訳を掲載いただいたことで、より経営の透明性を確保できる経営診断書となったと感じている。

(畑山委員)

主に計画や危機管理についてであるが、堅実にこなし、公営企業として成長していただけている。また、計画的に実施されている。

気候変動の影響で水害や台風被害が増えるなど災害リスクが上がっている中、今後は、いかに社会の変化に対応した予算編成をするかが重要であると思う。

現状は十分に対応いただいております、今後も継続・拡充で経営診断書もまとめていただいているので、引き続きご対応をお願いしたい。

(北詰座長)

1つ目の質問として、経営診断書は、どれくらいの人に見ていただき、どのような情報の伝わり方をしているのか、ステークホルダーがどのような用途で使用されているのか、たくさんの人に見ていただくためにどのような努力をしているのか。また、経営診断書という情報ツールを作成した際の想定どおりに浸透しているのかという点については把握しているか。

この情報収集だけのために改めて活動する必要はないと思うが、普及の度合いを図るための機会があれば、ご紹介いただきたい。

2つ目の質問として、丁寧に作ることと、評価疲れを起こすことのバランスについてご検討いただきたい。

沢山の項目にかなりのエネルギーを使用して評価し、方針を検討していると、ボリュームが増え続け、本来の事業に大きく影響を与える恐れがあるため、どこかで歯止めをかけないといけない。

一方で、上下水道事業は、現実としては市民の関心があまり高くない事業であるため、より市民に知ってもらうためには、事業の評価はオープンな活動であるべきであり、本来の事業に大きく影響を与えない範囲で、重要な事業評価は確実にを行い、それ以外についてはバランスを見て行っていただきたい。

堺市は、現状かなり力を入れて経営診断をされている。簡素化や、評価の効率化を視野に入れた検討をされているか。

(上下水道事業管理者)

経営診断書は、公営企業としてどのようにPDCAを実施すべきか考えた際、地方独立行政法人に移管した病院事業の評価の手法を参考に、策定した計画をどのように

評価し、どのように次に活かすのかを考えた。

その中で、PDCAのうち、Check（チェック）とAction（アクション）が十分でなかったため、ここを強化することを目的としたほか、経営診断書は公営企業としての透明性を示すことも目的としている。

現在、自己評価し、外部の意見をいただいたのち、まとめたものは、監査、議会に情報提供をするほか、議会の決算認定後は上下水道局ホームページに公表している。

しかし、エネルギーをかけて作成したにも関わらず、見ていただけていない実感はある。

いかに市民にわかりやすく伝え、理解してもらうことが上下水道局の使命であり、質疑などにより理解が深まるようになることが理想であり、今後は、水道料金の改正も予想されることなど、市民の皆さんに伝わる手法を考えていきたい。

事業と評価のバランスについては、今後の効率性を考慮し、事業実施と評価手法のバランスを踏まえて進めてまいりたい。

そのほか、北詰委員からのご発言にあった「収益性」「安定性」「効率性」「料金」の評価区分のバランスについては、現状、それぞれ独立して評価している。

今後は、例えば「収益性」「効率性」の評価が相反する場合、「料金」の評価はどのようなようになるのか、「料金」の評価についてどの評価区分の影響によるものなのかなど、評価区分ごとの関係性が分かる仕組みを検討していきたい。

（北詰座長）

評価疲れの件については、管理側の役割になると思われるので、是非取り組んでいただきたい。

（経営企画室長）

第1回にいただきました意見の対応について、委員の皆さまにご評価いただきありがとうございます。表現が足りない部分について気づかせて頂き、対応させていただきます。いいものが仕上がったと思っている。

（川原委員）

市民の方への事業説明は、既に様々な機会を設けてやっていただいております。継続して実施されることを期待している。

上下水道局での市民へ向けた啓蒙活動については、経営診断書の一部について全体像をお示しすることで、安全に継続して生活できる地域社会を担う重要な仕事であることや、公と民との協力が必要な事業であることなど、SDGs教育に活かしていただきたい。

また、これだけ立派な経営診断書をまとめていただいているので、他市の方を含め

たような場や、大学の授業などで、公表していただければと思う。

(経営戦略担当課長)

市民への啓発について、昨年度、全利用者に初めて局の情報誌を配布した。

情報誌には、なぜこのような料金になっているのかなど、市民からよく質問をいただく内容を掲載している。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大により現在は中止しているが、上下水道の施設見学から、原価や料金の使われ方など経営の仕組みを含めた、市民講座を実施していた。

SDG s の視点では、過去からずっと行ってきた下水道処理場の見学についても、海や川の水環境を守るという観点で今日的であり、本質的に SDG s と親和性が高い取組である。

そのほか、経営診断書の普及については、6年間この取組を繰り返してきたことで、一連の流れが局内に定着したことが大きな成果である。

計画の進捗や経営の状況を局内で共有し、対外的に公表することで、職員もより一層勉強することになる。経営診断書の簡素化は、今後の課題ではあるものの、局内で蓄積があったことが一番大きな成果だと感じている。

議事（3）意見発表

(畑山委員)

計画評価の基本方針1の「安全で安心なライフラインの確保」について意見発表する。

上下水道は、市民生活や経済活動を支えるライフラインであることから、震災をはじめとする災害発生時に安全で安心なサービスを届けるため、ハード・ソフトの双方からの取組が重要となる。令和3年度には、和歌山市での水管橋崩落事故など市民生活に大きな影響を与える災害が発生している。これらの情報収集を積極的に行い、日々の点検や更新計画に反映すると同時に、同様の災害が生じた際の対応策やマニュアル整備を進めるなど、平時からの取組が非常に重要となる。

この分野の評価では、4項目中3項目で「A評価（目標を達成した）」としており、適切な水質管理、上下水道施設の耐震化、浸水対策、応急給水対策をはじめとする危機管理対策を概ね計画どおり進められている。

「安全・安心な水道水」では、水道事業者として最も重要な責務となる、確実な水質監視と水質事故等のリスク管理を徹底するため、計画的な水質検査に加えて、鉛製給水管の取替についても積極的に行い、計画どおり事業を推進している。今後も継続して進めていきたい。

「震災に強いまちの実現」では、家原寺配水池の更新工事に遅れが生じており、「B」

評価となった。今後の工程管理や施工を工夫することで、遅れた工期を短縮できるよう努めていただきたい。

一方で、水道の優先耐震化路線の構築や下水道施設の耐震化は計画値以上に進捗している。良い点についても適切に評価し、次年度計画などに反映していただきたい。

「雨に強いまちの実現」では、浸水危険解消重点地区の対策事業などを計画どおり実施している。

雨水事業の今後の整備方針については、一般会計との財源調整が必要となると思われるが、激甚化する降雨災害に向けた効率的な整備を進めていただきたい。

「危機管理対策の推進」では、業務継続計画の見直しやコロナ禍を踏まえた複合訓練等のソフト対策に加え、水道事業と下水道事業が連携して、避難所となる全小学校などにおける「給水」と「トイレ」機能を確保したことについては、防災機能の強化という点で、非常に大きな効果があると言える。

さらに、整備して終わりではなく、校区や地元の方とともに実践的な訓練を行い、コミュニケーションを活発化するなど、設置した設備が十分に機能するよう取り組んでいるとのことであり、今後も継続して進めていただきたい。

以上のことから、「安全で安心なライフラインの確保」は、一部事業で遅れが生じているが、概ね計画どおり取り組んだことから、着実に事業が推進していると評価できる。

(北詰座長)

次に、基本方針2「将来に向けた快適な暮らしの確保」に対し、意見を述べさせていただきます。

施設の経年化が進む一方で、人口減少や水需要の減少などに起因する料金・使用料収入の減少が見込まれる中、今後も一定量の設備投資が必要となるため、事業の平準化・最適化や経営改善の取組により、収支均衡を保っていく必要がある。

このような厳しい経営環境の中、現在、令和5年度を開始とする新たなビジョンを策定しておられ、令和3年・4年度は次期ビジョンに移行するための準備として、非常に重要な期間となっている。この分野の評価では、6項目全てにおいて「A評価(目標を達成した)」としており、施設の維持管理と更新を計画的に行ったうえで、持続的な企業経営を維持することができ、環境負荷低減などにも貢献している。

「川や海の水環境が良好に保たれるまちの実現」では、水再生センターにおける処理水質を経済的かつ安定的に維持するための取組に積極的に取り組んでいる。

下水道が公共用水域の水質向上に寄与している環境パフォーマンス指標についても、積極的に公開していただきたい。

「上下水道が安定的に機能するまちの実現(施設の維持管理と更新)」では、老朽化した水道管路の更新や下水道管きよ・設備の改築更新、及び維持管理・調査業務を

概ね計画どおり実施した。なお、1年に多くの事業を実施することで計画指標が上昇しても、コストの増加により経営指標が低下する恐れがあるため、単年度の評価を継続して実施するとともに、中長期にわたる評価もバランスよく行い、事業運営していただきたい。

「持続的な企業経営」では、様々な経営改革の取組により、予算以上の純利益を確保できた。中でも「受水費の削減」では、老朽管の更新や計画的な漏水調査、不明水対策検討委員会における継続的な取組により、目標を上回る有収率となったことは、評価に値する。有収率の向上が支出の削減に繋がることから、今後も引き続き、現状の水準を維持することで、経営改善に貢献にしていきたい。

「地球温暖化対策を推進するまちの実現」では、陶器山分岐の整備による受水圧を利用した送水システムや、小水力発電設備の運用、水再生センターの運転管理の工夫により、公営企業として環境負荷低減に大きく貢献した。

また、太陽光発電設備を設置するなど、保有資産を活用した環境対策にも取り組んでおり、場所貸しによる収入確保や、自家消費による費用削減にも繋がるなど、経営改善にも効果あるため、持続的な企業経営を支える意味でも、今後も積極的に取り組まれない。

以上のことから、「将来に向けた快適な暮らしの確保」は、計画どおりに取り組んでおり、着実に進んでいると評価できる。

最後に、基本方針3「しんらいを築く堺の上下水道への挑戦」に対して、意見を述べさせていただく。

この分野は、市民生活に密着した上下水道事業において、適切な利用者ニーズの把握と局事業への理解を推進するとともに、ニーズに対応できるような組織・運営体制の整備と人材育成を行い、利用者との信頼を築いていく分野である。

この分野の評価では、3項目中1項目で「先進的な取組への挑戦」で「S評価（目標を越えて達成した）」、残る2項目で「A評価（目標を達成した）」としており、利用者との双方向コミュニケーションや、人材育成や運営体制の強化を推進したほか、デジタル技術などを活用した先進的な取組にも積極的に取り組んでいる。

「お客さまとのパートナーシップの形成」では、対面型広報のオンライン化や「上下水道局情報誌」の配布など新たな広報手法の推進に積極的に取り組んでいる。また、広聴として利用者の声を事業に反映（クレジットカード払いなど）することで、デジタル技術の活用などと合わせて、利用者サービスの向上や業務効率化に繋げている。

「人材育成の推進・運営体制の強化」では、ライフラインを支える事業を継続させるための人材育成や民間活力も活用した運営体制の整備について、積極的な取組を行っている。人材育成については、インフラ事業を行う公営企業の持続性を考慮し、スペシャリストやゼネラリストの育成に取り組んでいる。

公民連携については、事業を支える「コア業務」を除き、民間活力の活用を進めているところであるが、留意事項として、単純に局の職員を減らす、技術やノウハウが消失するような事態は好ましくない。このリスクへの対応として、職員については、災害時に必要な人員を確保したうえで平常時の運営体制を組んでおり、技術やノウハウについては、委託業務のモニタリングを強化し、結果の見える化を推進する中で、技術継承を行っていくことが確認できた。委託業務の拡大にあたっては、引き続き、公民がともに育つ・育てる観点から、受注者からの技術提案を発注者が正当に評価できるよう、技術継承と合わせて進めていただきたい。

「先進的な取組への挑戦」では、スマートメーターや工事共同 WEB 受付システムの実証実験の実施などによる利用者サービス向上の取組と、下水道施設のアセットマネジメントシステムの構築などの業務効率化によって、DX を推進した。中でも、利用者サービスの向上として、「すいりん」に関する取組は「水道イノベーション大賞」の大賞を受賞するなど、外部からも高い評価を受けたことは、経営診断としても評価に値する。現在は、導入して間もない取組や実証実験を行っているものが多いと見受けられるが、今後は DX 推進により、サービスを向上させたうえで体制を適正化するなどの、費用対効果についても念頭におき、積極的な取組を行っていただきたい。

以上のことから、「しんらいを築く堺の上下水道への挑戦」は、計画以上の成果をあげたことから、利用者との信頼構築に貢献したものとして評価する。

計画評価の経営診断全般に対しては、経営診断の方法として、自己評価のクオリティを上げる取組についても積極的に取り組まれない。これまでも外部評価で聴取した様々な意見・評価を基に、評価方法の工夫・検討を進めてきたと見受けられるが、一度外部評価を受けた内容であれば、次回以降は自己評価で対応するなど、更なる自己評価の精度向上に努めていただき、よりよい経営診断手法の確立に努めていただきたい。

なお、経営診断における評価結果については、評価者である局職員全員が共通の解釈をもっておくことが重要であるため、評価結果だけでなく、評価方法や根拠についても局内で周知していただきたい。

(川原委員)

それでは「経営分析」に対し、意見を述べさせていただきます。

経営分析の評価方法について、「収益性」、「安定性」、「効率性」、「料金」、4つの評価区分について、あえて区分を追加とした場合、「公平性」を挙げるが、公営企業においては、「料金」で世代間の負担の「公平性」を確保するものと考えられるため、現状の4区分で妥当と考える。各評価区分における「指標の選定」も適切であると感じている。

第1回懇話会での議論を踏まえ、「資産規模や中期の投資方針」、「給水原価・汚水

処理原価の内訳」についても、追記いただき、より分かりやすく透明性の高い経営診断書となった。今後さらに「経営分析」を充実させるには、「財務諸表の掲載」「計画評価との連動」等が必要である。「経営診断書」による説明責任を果たせるよう、ビジョン本編・単年度実施計画・決算書などの役割ともバランスを取ったうえで、更なる改善を期待したい。

共通する事項としては、経営分析の指標上、令和3年度の成績として十分に成果を出していると読み取れる。ただし、単年度評価を目的とした経営診断書のみでは、長期的なトレンドの中での要因が判断できず、現行ビジョンに対する実績評価が難しいと感じる。また、一部指標においては、変化が大きいものがある。これらについては、経年比較を行うなど、原因が長期的要因か、あるいは短期的要因か、分析のうえ、動向を注視し、経営状況の分岐点（ターニングポイント）を見落とさないよう努めていただきたい。

水道事業については、令和2年度に実施した「水道料金減額」と「受水費の減額」に、前年度比に大きな影響が出ている。経営診断書には、これらの影響を除いた値も併記いただいている。経営分析においては、影響控除後の指標比較が望ましい。自己評価では、「収益性」に係る指標が下がっている要因を「給水収益」の減少としている。給水収益は事業の根幹を成す収入であるため、コロナ禍を受けた生活様式の変化による影響など、引き続き経年データを基に分析を続けていただきたい。「効率性」について、「有収率」は、近年上昇傾向にある。これは、計画的な経年管路の更新工事に加え、IoT技術を活用した漏水調査など、積極的な不明水削減の取組の成果と推察する。堺市は、水道水を全量購入しているため、不明水の削減が受水費の抑制に直結するため、今後も、現在の有収率の水準の維持、向上に努めていただきたい。

下水道事業については、「安定性」について、近年、「企業債償還元金対減価償却費比率」が上昇トレンドであり、下水道事業の課題である「企業債の償還財源の不足」が読み取れる。今後、企業債借入水準を設定し、長期的な財務管理を行うとのものであるので、投資と財源のバランス取り、将来に同様の資金不足が生じないように、努めていただきたい。「効率性」の「今後の方向性」にある包括的民間委託については、経営分析に含めるべきという趣旨ではないが、民間事業者の技術水準を測定できるような指標を設定するなど、モニタリング手法を検討いただきたい。

議事（4）総括

（上下水道事業管理者）

令和3年度 堺市上下水道事業懇話会の閉会を前に、総括並びにご挨拶申し上げます。

委員の皆さまにおかれましては、お忙しい中、短期間での懇話会でしたが、非常に

有益なご意見を賜り、誠にありがとうございます。

それでは、私の方から、令和3年度の「堺市上下水道事業懇話会」を総括させていただきます。

計画評価では、3つの基本方針のうち、「安全安心なライフラインの確保」、「将来に向けた快適な暮らしの確保」については、「着実に進んでいる」、「しんらい築く堺の上下水道への挑戦」では、「目標を上回る成果があった」と高い評価をいただきました。

特に、「安全安心なライフラインの確保」では、優先耐震化路線の構築が目標以上に進捗したことや、危機管理対策として避難所となる全小学校などに災害時における「給水」と「トイレ」の上下両方の機能を確保し、防災機能を強化したことを高く評価していただきました。

これは、平成16年度の水道事業・下水道事業の統合以来、「水環境を基軸とした組織づくり」、「ライフラインとしての危機管理の強化」を掲げて取り組んできた「成果」のひとつであります。

特に、力を入れてきた危機管理体制の強化については、地震などの災害時においても安全で安心なサービスを提供できるように、ハード・ソフトの双方から引き続き積極的に取り組んでまいります。

経営分析においては、経営指標の選び方考え方や令和3年度の経営状況に対して評価をいただきました。一方、評価については、「毎年の経営診断を適切に行うことに加え、長期的な視点で見た分岐点などを見落とさないように」というご意見も頂戴いたしました。

特に、有収率については、計画的な経年管路の更新工事に加え、IoT技術を活用した監視型センサーの設置など、積極的な不明水削減に向けた取り組みについて高い評価をいただきました。

また、包括的民間委託においては、公民相互の強みを活かせる役割分担の最適化を図ってまいります。特に、委託業務の管理については、モニタリング手法を検討し、結果の見える化を図るとともに、併せて、技術継承もしっかり行い、持続可能な上下水道事業をともに創っていきたいと考えています。

今後も上下水道事業を取り巻く厳しい経営環境の中で、事業投資と財源のバランスを確保しつつ、さらなる収入確保などの経営改革に取り組んでまいります。

以上、令和3年度上下水道事業経営診断として総括させていただきました。

さて、今後の我々（上下水道局）の取組について、現在、令和5年度を開始年度とする「新たな上下水道ビジョン」の策定を進めております。

将来にわたる経営基盤を強固なものとしていくためにも、今回いただいた貴重なご意見を来年度の計画に適切に反映していく所存でございます。

特に、上下水道事業に公民問わず携わっている方への投資は喫緊の課題と考えて

います。技術継承を中心とした人材育成や働く環境の整備など引き続き積極的に取り組んでまいります。

結びとなりますが、委員の皆さまにおかれましては、上下水道事業の経営診断をしていただき、ありがとうございました。皆さまには、活発なご意見を頂き、大変有意義な懇話会になったと思っております。

また、全体的に良い評価をいただいたと認識しておりますが、今後取り組むべきご意見（宿題）もいくつかいただいているところですので、その点につきましては、今後、しっかりと取り組み、健全な事業運営に努めていきたいと思っております。

改めて、今後とも、私たち上下水道局に対して、ご指導・ご鞭撻をいただきますよう、よろしくお願い致します。

誠にありがとうございました。

議事（5）閉 会