

会		議		記		録	
会議の名称		産業建設常任委員会			会議場所 全員協議会室		
					担当職員 相原		
日	時	令和8年4月28日（火曜日）			開 議 午前10時28分		
					閉 議 午後 0時13分		
出席委員		◎山木、○林、法貴、片山、梅本、齊藤、菱田					
出席理事者		【上下水道部】吉村課長					
		〔総務・経営課〕松野課長					
		〔お客様サービス課〕小西課長					
		〔水道課〕形部課長					
		〔下水道課〕清水課長					
		〔年谷浄化センター〕西田所長					
		【産業観光部】松本部長					
		〔商工観光課〕川内課長、橋本商工振興係長					
		〔農林振興課〕川田課長、荒美オーガニック推進担当課長					
出席事務局		小野議事調査係長、相原主任					
傍聴者	可	市民1名	報道関係者0名		議員1名（木村）		

会 議 の 概 要

10:28

1 開議（山木委員長あいさつ）

[事務局日程説明]

2 行政報告

[上下水道部入室]

[上下水道部長あいさつ]

（1）亀岡市上下水道ビジョンの中間見直しについて

[総務・経営課長 説明]

10:32

[質疑]

<菱田委員>

答申書では、今後、安定経営に向けて市民の理解を求めるとともに、適切な時期に料金改定を行うべきであるというようなことが書いてあるが、そのあたりの考え方はどうか。

<総務・経営課長>

近年の物価高騰により、管理や施設の更新を含む維持管理費が高騰している。それにより、経営状況が苦しくなっている。経営に余裕があるときは、黒字余裕分を返済積立金として借金の返済に一部充当し、健全経営を守ってきたが、このままの状況が続くと、持続可能な事業運営の確保が困難になることが予想される。ビジョンの後期では、適切な料金負担のあり方について検討を進めていきたい。

<菱田委員>

議会でもいろいろ指摘が出ているとおり、管路の更新、特に耐震化は遅れており、更新・改良するには事業収益を上げなければならない。今の水道の需要状況を見ると、需要が増えて収益が上がるということは望めない状況の中で、料金改定について検討すべきだが、いきなり上げるのではなくて、その都度丁寧に説明を行い、市民の理解・事業者の理解を得ることが重要である。

<上下水道部長>

委員の意見に同感である。何にどれだけお金がかかっているか、どれだけ私どもが健全経営に向けて取り組んでいるかを含めて、皆さんへの説明が絶対に必要だと考えている。答申書にもあるように、市民に対する広報が重要である。委員の皆様にご理解をいただいても、需要者からは理解を得られないことがあるため、機会があるごとに現在の経営状況を発信していきたい。

<齊藤委員>

管路更新の必要性が増す中、水道料金の値下げを求める意見もあるが、市民理解を得るための広報が必要である。亀岡市の水道料金が他市と比較して安いことや、水のおいしさといった魅力を伝え、老朽化した管路更新の必要性を訴えるべきである。議会としても強力にバックアップしていきたい。一方で、18ページに書いてあるように、経営の効率化をしっかりとやっていただきたい。収益だけではなく、経費も減らしていくことが要だと思っている。経営の効率化は、民官連携を含め、今後のビジョンに経営効率化が入っているのか。

<総務・経営課長>

58ページでは、今後の水道事業の財政運営の目指す方向性を3つのトライアングルでお示しし、維持管理、効率的な経営に取り組むこととしている。これまでも全期間において取り組んでいるが、後期でも経費削減を含めた取組を継続していきたい。

<法貴委員>

菱田委員と齊藤委員と全く同じ意見である。水道事業で最も大事なものは、安全な供給をすることだと思う。今後、10年間で法定耐用年数を超える管路が300キロ以上、全体の46%となることは既に分かっていることであるが、こういったデータを知らない方も多いと思う。水道はライフラインなので、本当に一番困るのは市民の皆さんなので、安定供給のためには料金を改定していく必要がある。急に上げるのではなく、段階的な引上げを検討すべき時期に来ているのではないかと。

<梅本委員>

今回、人材不足対策として民官連携強化が挙げられているが、具体的にどこから着手し、どのように進めていく考えなのか。

<総務・経営課長>

上下水道分野での連携強化の一環として、お客様センターの業務、浄化センターや浄水場の維持管理などを民間へ包括的に委託して業務効率化を図ってきた。将来的な人手不足が懸念されるため、DXの活用が重要と認識しており、衛星データやAIによる管路の老朽化予測などの技術が進化してきている。また、ウォーターPPP（官民連携）の適切なレベルを検討し、経営にどう資するかを踏まえながら進めたい。

<梅本委員>

現在の連携と将来の取組は区別すべきと思うが、将来の取組は、既存の取組の充実なのか、新たな取組なのかを図式化するなどすれば、民間の方にも分かりやすくな

るのではないかと思います。それは要望として付け加えさせていただく。

<片山委員>

亀岡市の水道事業について、上水道は地域的に地下水に恵まれ、おいしい水が安価で供給できていると認識している。下水道はこれから本格的な更新時期を迎えるとのことだが、経営の改善や効率化に向けて、民間との連携も考えていくべきとの記載がある。城陽市がウォーターＰＰＰをやっているが、経営改善に向けて、民間委託がどのような分野で、どれくらい経営改善に資するかいうところは、非常に重要な点だと思う。今後、最も経営改善に資すると考えている部門、分野はどこをか教えてほしい。

<総務・経営課長>

城陽市では、レベル３、５でウォーターＰＰＰの取組をされている。その取組では、処理場の包括民間委託であるとか、浄水場の運営、維持管理に関することを全てＪＶであるが、一つの事業者には委託して効率性を図っている。亀岡市でも各部門で民間委託を実施しているが、事業者が異なるため、城陽市ほどの効率化は図れていない。今後、これらの点を含め、さらなる効率化にどのように取り組むか検討していきたい。

<片山委員>

処理場の民間委託は理解しているが、ウォーターＰＰＰという民間では設備更新のための減価償却積立は行わないので、所有者である亀岡市が減価償却積立をしなければならないため、全体的な収支を見ると経営にどれだけ資するか判断が難しい点も出てくるのではないかと。技術者確保の点も含め、慎重な対応が必要だと考える。今回の上下水道ビジョンの見直しでは、簡易水道や合併処理浄化槽といった個別処理の見直しは含まれていないという理解でよいのか。

<上下水道部長>

上下水道ビジョンでは、現在の上水道事業と下水道事業の経営に関するものであり、ご指摘の簡易水道や浄化槽は含まれていない。今後、水道法や下水道法の改正により、それらが位置づけられれば、このビジョンの中に含めていくことになると考えている。

11:13

(1) 地域商社「株式会社 ONE かめおか」について

[産業観光部長 説明]

11:18

[質疑]

<法貴委員>

本市の人口減少や産業の縮小といった現実に向き合う中で、地域資源を生かして外貨を獲得する挑戦は非常に評価するものの、市の補助金が出ている地域商社ということで、３年間の収支計画では、売上げに応じた補助金になるとの説明を受けた。個人的には、補助金は３年なら３年、５年なら５年を目途に区切るべきではないか

<商工観光課長>

時限を切って目標を置く必要はあると考える。それがなければ売上げを上げていく本気度も生まれにくい。ただ、地域商社は民間企業と異なり、地域課題を解決するという公共性も持ち合わせているため、その状況によっては、補助や委託といった形で市が事業を担うこともあり得ると考えている。

<法貴委員>

市職員の派遣に関しても、軌道に乗るまでと曖昧なので、明確に期限を定めるべきである。独立して運営するほうが、公共性を理解しつつも、目標を明確に立てられるのではないかと。これは意見としてとどめておく。

<梅本委員>

地域商社は、地域の課題を解決する部分があり、民間の利益だけを追求する部分とは、切り分けたいとのことであった。例えば、有機米に限っては、有機農業の推進にも市が補助を行っており、二重三重の補助が重なることはあってはならないのではないかと。商社として成り立たせるには、明確に利益を追求していくことが必要である。市からの繰入金がなくとも運営できる体制が必要ではないかと。

<商工観光課長>

稼ぐことが当然必要であり、トライアンドエラーを繰り返しながら売上げが上がるものを探していく。地域商社が自走するには3年程度を要すると思われ、その間に自主財源を確保できる手法を構築し、市の補助に頼らない運営を目指したい。今後、社長以下で市場マーケティング調査を行い、どのような商品開発を行うか検討したい。また、もうけにつながる商品を地域の事業者とも連携して開発するとともに資金調達の仕組みについても整備していきたい。地域商社が担うのは、有機米の出口戦略である。現状は給食米として活用しているが、亀岡市外から資金を呼び込むことが最も重要であり、こうした出口戦略を十分に検討しながら事業を進めたい。

<梅本委員>

ONEかめおかで一番大事なものは、O I C Kを例に挙げると、O I C Kが入り口で、ONEかめおか出口という構造なのかなと思っている。販路改革が最重要課題である。いろいろな事業をしても、補助金がなくなれば、事業転換されないこともあり、事業を成功させるための出口戦略が不可欠である。例えば、O I C Kは最初に4年と区切って、現在自走しており、これを一つのモデルとして検討すべきである。

<齊藤委員>

私も収支計画で補助金が3年間入っていることに非常に納得できない。補助金は令和8年度のみ限定すべきであり、その中で開発を進め、売上げで事業を継続していくべきである。補助金は足りない部分を補う程度にとどめて、必要であれば補正で対応すべきである。3年間の補助金が確保されていると、事業者には危機感や緊張感が生じないし、市民の税金を用いる以上、切羽詰まった覚悟で取り組む状況をつくるべきである。それから、有機米については、現在、学校給食でさえ全量が確保できない中で、有機米を商品化すると学校給食への供給がさらに減少する懸念がある。

<商工観光課長>

一年でも早く、少しでも補助金が減らせるよう、地域商社としての売上げが上がるような事業展開をしていきたい。

<梅本委員>

3年間で売上げを10倍にする計画であるが、売上げが10倍になったら、その時点で採算が合うのか。

<商工観光課長>

そこまできっちりと採算が合うというほどの精度にはなっていない。あくまで売上げの目標として認識してほしい。

<梅本委員>

非常に心配な回答だ。1月か3月にあったかめおか共創支援プロジェクトでの学生らの発表では、その時点で収支の採算が合うかを図式化して発表していた。1年目、2年目は赤字になるけれど、3年目、4年目は採算ラインに乗せ、5年目からは黒字になるという発表だったと記憶している。それに比べると、今の説明は大変心配である。部長の見解を伺いたい。

<産業観光部長>

この事業は、この4月に政策企画部から産業観光部が引き継いだもので、現在、事務所の準備も整っておらず、4月から机をそろえるところから始めている状況である。4月に入ってから引継ぎを受けている状態であるため、まずは現状を報告させていただいた。計画段階のパックご飯についても、本当に売れるのかを含め、商品化を一から組み立て直している。単にパックご飯を作っても売れないため、ふるさと納税の流通をうまく生かさない、営業だけでは他社に負けてしまう。魅力ある商品化を商光観光課だけでなく、農林振興課など部内の連携も含めて進めている。これは政策企画部が立てたプランであるので、我々で組み立て直し、進捗は随時報告させていただきたい。現状での細かい指摘はご了承いただきたい。

<梅本委員>

後発企業として参入するためには、他社にない特徴を明確にし、取引先に認めてもらう必要がある。その住み分けや特徴をしっかりと捉えて、また報告してほしい。

<齊藤委員>

ふるさと納税は地場のものでないといけませんが、地域商社なのだから、地場産品にこだわる必要はないと思う。売れるものを作るべきで、亀岡のイメージに合うものなら、外部から入れてもよいのではないかと。他市の例では、売上げのために内部はぐちゃぐちゃでも、とにかくやっている。売上げを上げるために、有機農業や環境先進地を取り入れて、ふるさと納税とは違う視点で商品づくりをしてはどうか。また、補助金についても、会社なのだから市の予算のように年度内に使い切らずに残しておけば、次年度以降の補助金は不要になるということも考えられるのではないかと。

<菱田委員>

説明や資料から、そんながんじがらめで民間が仕事できるのかと思っていたが、部長の説明を聞いて安心した。これはスタートアップ事業であり、地域課題の解決に走りすぎると補助金頼みから抜け出せなくなる。ジビエのペットフードの開発も市場調査をしっかりと行い、ニーズがなければ違う方向を模索すべきである。今回、新潮プレス社が入っているので、その力を生かしてほしい。今回の報告は、出資者・株主である議会への説明と捉えている。今後も定期的な報告を求める。質問だが、年谷浄化センターの消化ガス発電のように、将来的に事業が安定すれば、市へ利益を還元する考えはあるのか。

<商工観光課長>

設立時は無配当としているが、株式の配当は可能な形にしている。市への還元方法としては、ふるさと納税の産品開発による貢献も考えられる。株式配当を今後全くとしないと決めているわけではなく、その可能性も含めて検討していく。

<片山委員>

地域商社の株式会社ONEかめおかと、民間の株式会社との違いは何か。

<商工観光課長>

地域課題の解決を一つの柱とし、単純に利益を追求するのではない。この地域商社

は何でもかんでもやる会社ではなく、一定のブランドビジョンを持ってやっていかなければならないと考えている。ブランドビジョンについては、現在模索している段階であり、次回の行政報告で報告できればと考えている。

<片山委員>

地域商社のビジョンは、全国にPRできる亀岡ブランドを確立していくという位置づけか。

<商工観光課長>

亀岡のビジョンに沿った商品を開発し、売上げを伸ばしていくというビジョンを構築中である。

<片山委員>

そこに税金を投入する意義は理解した。職員派遣について、市から2名が出向すると聞いているが、以前に説明があった参与はその2名に含まれるのか。

<商工観光課長>

参与は2名のほかである。内閣府の地方創生人材制度で来ていただく方で、サントリーから来ていただく。その方を亀岡市の非常勤参与という位置づけで、地域商社で常勤として働いてもらうこととしている。

<片山委員>

先ほどの収支計画書には、その方の人件費は含まれているのか。外部人材派遣元企業への協力金900万円とは別なのか。

<商工観光課長>

900万円がその方の人件費である。

<林副委員長>

始まったばかりで厳しい状況だと思うが、しっかり練り直すとのことなので見守りたい。公金を投入していることから、市民の皆さんが出資者となる。普通であれば、政策金融公庫で資金を用意して事業計画を携えてスタートすべきものである。スタートの時点で所管が変わったばかりであるが、部長を含め皆さんに頑張っていたきたい。

<山木委員長>

内容については、月例で報告してほしい。高い志と危機感を持って頑張ってもらいたい。

11:59

(2) 有機農業推進の取り組み状況について

[産業観光部長 説明]

11:59

[質疑]

質疑なし

12:05

[産業観光部退室]

3 その他

<山木委員長>

行政視察について、事務局説明を願う。

〔事務局〕説明

<山木委員長>

次回の月例は、5月27日（水）午前10時から開催するのでよろしくお願いします。

散会 ～12:13