

## 第3回経営基本計画委員会 会議結果の概要（公開版）

日 程：令和2年11月18日（水） 午前10時30分～

場 所：県庁29階 295会議室

出席者：（委 員）

伊勢委員、宇野委員、風間委員、柳澤委員、八田委員 計5名

（企業局）

企業管理者、企業局長、技監、本局各課長、経営戦略課次長

計7名

内 容：第2次群馬県企業局経営基本計画の策定に向けた計画案（素案）等に対する外部有識者からの意見聴取を実施したもの。

### 1 開 会

### 2 あいさつ（企業管理者）

### 3 議 事（進行：宇野座長）

#### （1）群馬県企業局経営基本計画の評価について

資料1に基づき経営戦略課長が説明。

#### （2）次期群馬県企業局経営基本方針の素案について

資料2に基づき経営戦略課長が説明。

### 4 質疑応答（進行：宇野座長）

#### （1）群馬県企業局経営基本計画の評価について

##### （施設管理事業について）

##### ●委員意見1

公舎ビルの会議室について、コロナウイルスが流行する中、利用率が減っているイメージか。

##### ○技監兼団地課長

年度当初の4月や5月はほとんどキャンセルという状況になっていた。今のと

ころ、昨年並みまではまだ戻ってないが、だんだん戻りつつある。

### **(団地造成事業について)**

#### **●委員意見 2**

東洋大学の板倉キャンパス撤退についてだが、今後の計画に影響を与える問題と思う。何とかならなかったものか。

#### **●委員意見 3**

東洋大学撤退については、今後の事業のリスク要因として次期経営基本計画にも加えた方がよいのではないかと思った。

#### **○企業局長**

一時期、国の政策もあり、都内から大学が地方に移転するという流れになったが、現在は都心回帰という形になり、群馬県だけではなくて、各県でも同じような事例が出ている。

まだ大学は撤退という方針を発表したところであり、知事部局の計画と整合性を持たせながら、取り組んでいきたいと思う。

## **(2) 次期群馬県企業局経営基本方針の素案について**

### **(財政計画について)**

#### **●委員意見 4**

財政計画について、五つの事業を個別にご説明いただいたが、収支項目を整理しても構わないので、「五つの事業をまとめて一つにした」企業局事業全体の財務計画を掲載してほしい。

#### **○経営戦略課長**

どういうまとめ方ができるか等を考え、検討したい。

### **(組織体制の整備と適正な定員管理について)**

#### **●委員意見 5**

資料の 66 ページに、企業局の職員の推移があるが、事業がなくなったのか。民間委託したのか、政策の関係か、一時 400 人いたのが 280 人ぐらいになっている。

## ○企業局長

ピーク時は400人ほど職員がいた。

この当時は団地造成のほかに水道事務所の建設など、様々な事業が展開されており、地域に東毛建設総合事務所、西毛建設総合事務所といった二つの大きな事務所があり、大規模に事業展開していた時期。

また民間委託等によって、効率化を図って職員数を減らしていき、大体300人程度で推移し、令和2年の4月に東部地域水道と新田山田水道を太田市が中心となっている東部水道企業団に事業譲渡したため、その関係で人数が大幅に減っている。

## (板倉ニュータウンにおける新エネルギー活用住宅モデル事業について)

### ●委員意見6

板倉ニュータウンの新エネルギー活用住宅モデル事業における新エネルギー、再生可能エネルギーはどんなイメージか。

## ○企業管理者

まだ勉強段階だが、水素を使おうと思っている。

群馬県は内陸なので、なかなか大量の水素は入手しづらい。

蓄電池的な使い方、或いは燃料電池の燃料にする使い方がある。太陽光パネルで作った電気によって水素を発生させるというようなことを考えている。

## (計画期間における数値目標について)

### ●委員意見7

基本計画の目標として、いくつかの項目があるが、達成が難しい項目はどの項目か。

## ○発電課長

まず、厳しいと思っているのは新規発電所。今は5ヶ所ほど、毎月現地に行って流量調査をしているが、年間を通して流量を把握することと、利害関係のある河川利用者もいることも含め、かなり目標は高めである。

## ○水道課長

工業用水道事業の年間契約水量と水道事業の年間協定水量は相手があつての数字のため、目標達成は厳しいかもしれない。

## ○技監兼団地課長

団地事業については先ほど企業管理者から説明があった新エネルギー活用住宅モデル事業、これは本当にチャレンジングな目標設定だと考えている。

施設管理事業の、ゴルフ場の 45 千人という目標は、実際これからコロナ禍の中でどうなるかという不確定さがある。チャレンジングな高い目標設定だと考えている。

## ○企業管理者

補足します。

新規発電所の開発 5 ヶ所については、例えば民間と共同開発するなど、やり方はいろいろあると思うが、民間のノウハウとスピードをうまく使えないかと思っている。

また工業用水に関しては相手があつての話ではあるものの、企業局は産業団地をやっているのです、そういったところとの組み合わせで、何か産業を誘致して、需要を掘り起こさないといけないと思っている。

具体的には、例えばデータセンターがある。

群馬県は比較的災害が少ないということに「電源群馬水力プラン」という再生可能エネルギー電源による電力の供給も加えると、キーワードは「再生可能エネルギー電源」、「災害の少ない産業団地」、「工業用水」の三つ。これらは企業局のプラットフォームでできる。

新しい取り組みによって、工業用水の契約水量を追加するなど、いろいろ目の前にある課題を解決していきたいと思っている。

## ●委員意見 8

産業団地には、工業用水もセットで考えてほしい。

## (計画期間について)

### ●委員意見 9

計画期間は 10 年で、5 年後に計画見直しということになっている。

県の総合計画と歩調を合わせなければならないところがあると思うが、見直しを 5 年でなくとも 3 年 4 年とか、そういうこともできるのではないかと。

## ○企業管理者

委員のおっしゃるとおり、時代の変化という意味では、かなりこのスパンは長いという認識は持っている。

5年で結論かということはまた議論はさせていただくが、こと私どもの事業がインフラ事業であることで考えると、ちょっと長いスパンで見なければならぬという側面もあり、その辺をご理解いただければと思う。

## (素案の全体的な内容について)

### ●委員意見 10

前回の2月に議論したことから比較すると、大きく変わっていて、非常に面白く拝見させていただいた。

チャレンジングなことがたくさん入っていて、非常に面白く良いものになってきたと思う。その上で、いくつかお話を伺いたい。

「4. 経営の基本方針」の上の文章のところ、横の「5. 20年後に目指す企業局の将来像」とかなり重なっていて、ブレイクダウンされてるのか、それとも新しいものなのか、もう少し整理した方がいいと思った。

その上で、1番目の経営の基本方針としては「収益力の向上」、2番目が「効率的な運営」ということだが、この二つが似ているようにも感じて、この意味と関係をまず教えていただきたい。

## ○企業管理者

委員のご指摘のとおり、似たようなところだと思う。

具体的なところでご説明した方が分かりやすいと思うが、発電の事業は長期契約の中でやっているが、ここには競争原理を入れていきたいと思っている。

一方で、支出の方もやはり効率化を図るということで、コスト、原価経費なども見直していきたい。

2番の、効率的な運営ということは、マネジメント、つまり企業局内の経営ということも視点に入れていただければと思う。

今回の基本計画も20年後に目指す企業局の将来像を描いているので、20年後に、県企業局、或いは県庁を支えていく職員の方々、こういった方々が何を考えてどうしたいのかという意見の吸い上げなども始めている。

こういったことが、運営に当たって、どういう方向性にするかというところを考える上でヒントになったりする。

## ●委員意見 1 1

3 番目で「変化の時代における柔軟な対応」となっているが、収益力を上げて、効率的な運営を行って、それで変化の時代に柔軟に対応していった、「その先に何があるのか」というところが、具体的に言えば、どういう将来像を企業局として目指すのかに繋がってくると思う。

この新総合計画ビジョンのところにも地域経済循環をしっかりと作ろうということもあるので、とりわけこの地域経済循環というのをどういうふうに考えていくのか。これも、企業局として今後、将来を考えていくときには重要なかなと思っている。

どういう企業にしていくのか、どういう事業領域を考えていくのかというのを再定義することも、中長期的には必要なかなと思いながら聞いていた。

ステークホルダーへの対応というのをきちんと考えることが基本方針にも必要と思っている。とりわけ電力事業というのを考えると、その利益というのをどうやって配分するかというのが、かなり重要なことなのではないか。

例えば、何か新しい取り組みを費用として行っていくというのも、おそらくここで言う利益に入ると思う。

絞って経営していけばそれが利益として出てくるわけなので、企業の費用として、もっといろんなことをやってこうという部分がまず1番目にあると思う。

安定のために積み立てる、フリーキャッシュフローで投資をしていくというようなことも、もちろんその「安定」に入ってくると思う。

電力関係のノウハウを使って、市町村の新エネルギーの会社などに対するコンサルティングとか、技術供与などの協力も一つである。プラスアルファでコストをかけて地域に還元していくということもある。

今取り組んでいる、4年間で40億積み立てた「ぐんま未来創生基金」を積んでいくということも、利益の使い道である。

その他に考えてみると、「シュタットベルケ」のように、地域交通に対して何らかの貢献はできないのか。市町村が行っているデマンド交通みたいなものに対して、いかに貢献できるのか。頭の体操としては、考えてもよいのではないかと考えている。

そうした観点から言えば、新エネの新しい住宅モデル事業というのはとても面白くて、こういうようなところを使って、そうした新しい群馬のインフラのあり方というのを考えてみてもいいのかなとも思った。

そうした中で、DXというと、企業局としては、そうした県のインフラ全体を考えていく総合的な企業と考えれば、そうした点についても目配りが必要なかなと

も思う。

いずれにしても基本方針で示す1、2、3で柔軟な対応をしてその先に、企業局が収益を上げ、効率性を上げて、生み出される付加価値というのを、一体誰にどのように分配していくのか、使っていくのかいうところの戦略がまとまって見えてくると大変面白いのではないかと、群馬県にとって有意義なのではないかというふう考えた。

## ○企業管理者

委員がおっしゃった大きなポイントに関して、所感をお話できればと思う。少なくとも方針としてお話することで、そこのご理解を深めていただければと思う。

私どもの企業局の将来像としては、地域貢献、地域に貢献するインフラ事業をやっていくというものがあるが、県のインフラ事業をすべて引き受けるという体制ではないし、実際そういう体力もない。

発電事業での発電量は県内の総需要の約5%程度。県内の電力事業とか、電力需給というところは、さすがに届かないという体力感である。

だが一方で、電源群馬水力プランがある。1.06円を付加して、環境価値をつけてお売りするというプランだが、マーケットから見たらかなり安い。

県内のSDGsの意識の高い方々に買ってもらう。

県外の方に対しては、誘致のアイテムとする。再エネ電源ということを売り出すことによって誘致につなげる。

柔軟な姿勢については、先ほど水素のことを申し上げたが、今ある技術だとか、今求められてることや将来の展望を考え合わせると、水素のスタートが一番近いかなと考えている。

ご指摘のあったシュタットベルケだが、地方自治体としても、企業局としても、これをやっていくというのはかなりハードルが高い。今後いろいろ動きがあったり、社会の要求があると思うので、いろいろ検討はしたいと思う。

## ●委員意見12

地域経済循環という言葉もあって、短期的に企業局としてコストがカットできたということではなくて、群馬県内の産業や業務を受託してくれる事業者の方を育成することや、業務を通じてしっかりと協力関係を築いていくというような視点も、地域経済循環という意味では重要と思っている。

## ○企業管理者

承知した。ご指摘ありがとうございます。

### (経営の基本方針について)

#### ●委員意見 1 3

2050 年の脱炭素社会の実現ということがここに出てきている。国の方針に対して、県としてどういう形で協力していくかというようなものが、県単位で降りてくるのか。

## ○企業管理者

もともと、菅首相が宣言をされる前に、群馬県として「ぐんま 5 つのゼロ宣言」を昨年から掲げている。

私どもが再生可能エネルギー電源を持つてると言っても、県内の需要の 5 % である。CO<sub>2</sub> がゼロになるまで、企業局が主体的に何か大きく取り組むことができるかという、かなり桁の違う話だと思う。

小さなことを積み上げていくというのが大事なところで、私どもの強みである水力に少し力を入れていこうと思う。

そのほかにバイオマスや地熱などがあるが、地熱については、群馬の観光事情を考えるとなかなか難しい。バイオマスも相当木を切り出さなければいけないという問題がある。

ただそこも、何か工夫があるかもしれないし、何か貢献できればと思っている。

これらの一つひとつの小さな積み重ねにしかならないので、CO<sub>2</sub> を実際にゼロにすることに大きく何かできるというところまではいかない規模感だにご理解いただければと思う。

#### ●委員意見 1 4

菅首相の話を聞いたときに、最初の段階で「無理だ」と思った。

世界的には、中国にもっと CO<sub>2</sub> の削減をやってもらったら全然楽になるのではないのかなという気もするが、日本は日本として取り組みをしていくのだろうけども、その辺、県としてはどうなのかなと思った。

回答ありがとうございます。

## 4 閉会