

ペットボトル事業庁内検討結果報告書

平成 29 年 2 月 6 日

ペットボトル事業庁内検討会

検討会座長 経営総務課長

1 検討会の目的

本市の「おいしい秦野の水 丹沢の雫」は、当初の製造目的が「名水の里・秦野の P R」と「個人備蓄の促進」でしたが、平成 28 年 3 月の環境省名水百選選抜総選挙「おいしさが素晴らしい部門」において第 1 位となって以後、販売量がこれまでの 5 倍に伸びました。

議会からの意見もあることからこのおいしさ全国 1 位となった機会を捉えて、「秦野名水」の象徴であるペットボトル事業の今後の展開の方向性を検討するものです。

2 検討会組織

役 割	組 織	事 業 主 体 検 討	P R 効 果 検 討
座長	上下水道局経営総務課長	○	○
副座長	政策部企画課長	○	○
	行政経営課長	○	
	市長公室防災課長		○
	財務部財政課長（財務部長）	○	○
	資産経営課長		欠
	環境産業部環境保全課長	代理	代理
	産業政策課長	代理	○
	上下水道局営業課長	欠	欠
事務局	上下水道局経営総務課課長代理	○	○

3 検討会の開催状況

回	開催日	議 題
第 1 回	8 月 10 日	事業主体の方向性
第 2 回	8 月 30 日	各部のマネジメント、倉庫の整備
第 3 回	11 月 17 日	各部のマネジメント、倉庫の整備

4 検討内容及び結果

(1) 事業主体の検討について

ア 結論

事業主体は市として、事業展開するには、事業には差別性が少ないため、市場の価格競争に参入することになります。原価を引き下げるには市内に製造工場を設けるべきですが、これには設備投資、人材の確保等多額な財政的負担があり、リスクが大き過ぎます。

一方、事業を民間に移譲するには、本市で必要とする量を原価で納品させることを条件に企業誘致を行うこととなります。

しかし、「秦野名水の利活用指針」により、民間事業者が新規に井戸を掘ることは認められないことや、採算を確保できる最低限の敷地（2,500㎡程度）に未使用の既存井戸の存在がないことから、民間移譲は困難です。

現在、事業は水道事業の付帯事業として実施していますが、一般会計で事業を所管するには、原料となる水道水確保や倉庫、フォークリフトなどの運転者などのトータルで考えた場合、経費やリスクなどが存在し、水道事業の付帯事業の範囲内で展開するべきであると考えます。

イ 検討内容

(ア) 水道事業としての課題

ペットボトル事業は、製造委託費に対する売上額の差では黒字となりますが、間接経費（人件費、販促品、保険料等）を含むと赤字となります。この損失分はペットボトル収益から回収できないので、水道料金等の財源で補てんしています。

現在程度の規模は、秦野名水としてのPR効果があることから、許容範囲内ですが、今後さらに事業規模を拡大することは、企業会計で負担（水道利用者が負担）する結果となり、企業会計の原則として避けなければなりません。

全国1位を受けて、ペットボトルの販売が増加していますが、市内に製造設備を設けた場合の採算ベースと言われる200万本から300万本を製造及び販売することは、困難な状況にあります。

す。

この事業は、名水の里秦野のPRとして重要な役割を担っていますが、水道事業として実施することには課題が多く、財源負担を水道事業会計だけでなく一般会計も含めて検討するよう議会から意見を受けています。

このため、ペットボトル事業を水道事業から切り離して実施するなど事業展開を見直す必要があります。

(イ) 本市事業による製造拠点を本市に設置することについて

北海道（産業振興課）が実施した「水資源事業可能性調査」では、このミネラルウォーター類の事業は商品の差別化が難しく、最終的には価格競争となります。本市が収益により利益を確保する収益化事業として展開する場合、この市場競争に勝ち抜く販売戦略が必要です。そのためには、水源のある本市内に自社製造工場を設置し、製造コストと輸送コストを下げた原価を安価にし、大量消費における販売価格を安価とする戦略を採用することになります。

○ 製造ラインについて

大量生産として、製造能力を毎分 50 本、製造原価 51.81 円/本を採用し、用地を仮に上下水道局庁舎跡地（3,469 m²）とした場合、ミネラルウォーター製造ライン設備費で約 5 億円、土木建築費で約 5 億円、ペットボトル製造設備費で約 4 億円、計 14 億円の投資が必要であると考えます。

また、日 24 時間体制は必要であり、10 人×3 シフトとなると、30 人の確保となります。（人件費年 1 億 8,000 万円）

○ 販路について

毎分 50 本における年間製造本数は、約 1,200 万本であり、今年度約 12 万本、国内最多の横浜市では約 120 万本です。つまり、大量消費ができる大規模小売店で販路を拡大する必要があると考えます。

○ まとめ

コストや卸価格等の算定はできないが、価格競争ができる事業化には投資額の財源とリスクの大きさから困難と考えます。ま

た、大規模小売店で販路拡大には、民間企業の掛売りに対応し、商品の輸送体制を作る必要もあります。そのため、本市事業としての事業化はきわめて困難であると考えます。

(ウ) 事業主体を市等出資による第3セクターとして設置することについて

事業継続には、市場の価格競争に勝てる事業主体とする必要があります。それには販路拡大ができる事業主体の必要があります。そのため、大量消費ができる大規模小売店に安定的に事業経営ができるには、民間企業の掛売りに対応し、商品の輸送体制を作る第3セクターの設置には効果が見込まれます。

しかし、20年～40年もの間減価償却を行う大きな投資を必要とし、この業界で市場競争を勝ち抜くには、北海道（産業振興課）が実施した「水資源事業可能性調査」にもあったように、大きな資本金があることが最も大切であり、さらに事業経営のノウハウのある人材等の確保がまず基盤設置に必要と考えます。

第3セクター設置には、大きな資本投下、優れた人材確保がまず、困難であると考えます。

(エ) 民間企業に事業を移譲することについて

本市の製造する「おいしい秦野の水・丹沢の雫」の事業を本市内に製造事業所を民間企業により事業化して設置する場合、事業を移譲することとします。

○ 課題

① 取水量

民間企業への移譲は、本市の水道水源に影響を及ぼさず、企業が収益を確保できる年間製造本数の約1,200万本を条件に地下水の取水を認めた場合、販売量が増大することによって、相当の取水量となることが見込まれます。その場合、水道水源への影響が懸念され、自己水量を減量して、民間企業の取水を認めた場合、本市水道は議会・市民から希望されていない県水の受水量を大きく増加させる必要があります。

② 移譲費用

「おいしい秦野の水・丹沢の雫」の事業権利の移譲について、

価格設定が困難です。

③ 地下水利活用

現在の地下水利活用指針では、大量採水・自己利益では利活用が認められません。ただし、本市のPRと防災備蓄品の製造権の移譲という点から大量採水・公共性の点で利活用を認められる可能性があると考えます。その場合、本市のPRと防災備蓄品として、本市買い上げ分は原価とする協定が必要であると考えます。

④ 地下水利用協力金

本市では、地下水を取水して事業を行う場合、日 20 m³以上の事業者にはm³当たり 20 円の協力金を賦課しています。これは、企業が事業化する場合、本市を選択しづらいことが予想されます。

⑤ 企業誘致

北海道（産業振興課）が実施した「水資源事業可能性調査」から最低でも年間製造が約 1,200 万本できる製造設備であり、これに要する面積は 2,500 m²の敷地を確保するべきと想定します。このため、ペットボトル事業ができる企業の誘致には相当の時間等がかかり、困難が予想されます。

○ 新規に井戸設置を認め、地下水の利活用が認められるか

現在の地下水利活用指針では、大量採水・自己利益では利活用が認められません。最終的には秦野名水利活用推進会議に諮り市長が決定することになりますが、ペットボトル事業は市場の価格競争に勝てるように事業拡大の傾向となるのが特徴であり、取水量を制限するようでは企業が事業を継続的に進めることは困難であると考えます。一旦地下水の利活用を認めた場合、地下水保全が困難になる危険が想定できます。

○ 使用していない既存井戸のある遊休地に企業誘致をしてはどうか

民間企業を市内に誘致し、事業の委譲に当たっては、本市で必要とする量を原価で納品させることを条件とすることと考えます。

その前提で、次の条件に該当する土地の調査を行いました。

ア 市内にある約 40 か所の既存井戸を活用すること

イ 地下水の水収支が赤字とならない汲み上げ量とすること

ウ 誘致する企業が採算を確保できる最低限の敷地（2,500 m²程度）で、工場立地が可能であること。

調査の結果、工業系未利用地で、2,500 m²以上の用地は数か所あるものの井戸はなく、既存井戸はすべて利用中であり、ペットボトル事業への転換は困難な状況であると考えます。

このため、現時点では、民間企業を誘致する適地がないことから民間に事業を委譲することは当面困難であると考えます。

(オ) 「名水の里・秦野」の象徴であるペットボトル事業をさらに拡大できるようにすると共に間接経費の赤字を水道料金で補う現状を改めることについて

市場の価格競争への参入はしないことと本市事業として製造ラインを市内に設置することは行わないこととします。しかし、本市において最も価値の高いものは「水」であり、この水の価値を市として、また、市民にとってももっと高める事業展開を行うべきと考えます。それには、この事業を水道事業から切り離すべきと考えますが、水源を水道に求めている現在の事業手法は事業展開のリスクも少なく、水道事業の付帯事業の位置づけを変えないこととし、その範囲内で事業を継続することが現状では最良の選択であると考えます。

この水道事業の付帯事業としての事業展開をする以上、卸価格の設定は間接経費分の回収などを考慮して決定することとするべきと考えます。

しかし、「名水の里・秦野」のPRは市にとって観光をはじめ、シティプロモーションなど、水道事業以外の効果が大きいと考えます。そのため、今後の事業展開では、水道事業と切り離し、市として、「名水の里・秦野」のPRと「名水」の価値を市民に還元する施策の展開を図る手法をとることとし、その負担については、一般会計から負担する仕組みを構築することとするべきと考えます。

(2) P R 効果を高める検討について

ア 結論

「名水の里・秦野の P R」や防災力を高めるために製造量を増加することで、ペットボトル事業の間接経費も多額となり、これを水道事業の付帯事業で実施すると、水道料金で補てんすることになります。

そのため、この事業は水道事業の付帯事業での展開とは別に、名水の里・秦野らしい防災力を高める手法に加えて、商品の賞味期限内でのより秦野の P R に効果を生み出す方法による事業を展開するべきと考えます。

イ 検討内容

(ア) 防災備蓄品としての備蓄量の拡大

本市は、名水の里であることについて、ペットボトルを通じて示すため、他自治体への支援物資の中心を水と位置づけ、公助としての災害備蓄を拡大するための必要数を見込む必要があります。

(イ) 各部等のマネジメントとして活用

名水の里であることをより一層 P R するため、各部のマネジメントとして、市民等がボランティア、イベント、会議等で本市事業へ参加した際にペットボトルを配布するなど積極的に活用する必要があります。また、シティセールスとしても積極的に活用をする必要があります。

この検討に際しては、各部等に対しペットボトルの活用数のニーズを調査し、次のとおりの結果がありました。

(各部におけるペットボトル必要数調査結果)

調査期間 平成 2 8 年 9 月 2 6 日～ 1 0 月末

NO	部 等	必要数 (本)	主な活用事業
1	政策部	120	審議会等の会議
2	市長公室	960	広報 P R
3	財務部	0	

4	市民部	5,060	水無マラソン、ピースキャンドルナイト、秦野・坡州友好協等
5	福祉部	2,960	戦没者追悼、福祉大会、審議会等
6	こども健康部	249	審議会等、保育士就職説明会
7	環境産業部	3,054	植樹祭、河川浄化、審議会等
8	建設部	0	
9	都市部	459	審議会等
10	会計課	0	
11	議会事務局	300	行政視察対応
12	行政委員会	0	
13	教育部	1,011	公民館ボランティア、新規採用教職員研修、はだのっ子アワード、秦野検定
14	消防	150	家庭防火クラブ、幼年消防クラブ等
	合計	14,323	

(ウ) 一般会計の負担

これまでの水道事業の付帯事業としての枠を超えた対応については、水道企業会計が負担するのではなく、一般会計で対応の負担をするために水道事業として活用する必要数を含めて単価設定をしたうえで、平成29年度予算に反映することとします。

(エ) 事業展開の集約

「名水の里・秦野」としての災害時備蓄量の増加と名水のよりPR効果を高める目的を各部等のマネジメントで活用する事業展開を進める。

本市のペットボトルは、「名水の里・秦野」をPRするための中

心的な役割を担っており、全国１位となったことを受けて、さらに、市内外の多くの方に秦野を知っていただくため、これまで以上に幅広く活用して行くことが求められます。

まず、災害対策用のための備蓄量は、都心南部直下地震の想定避難者数に対し、１人１日３ℓの水（貯水槽を設置している避難所と隣接していない５か所は３日分）をペットボトルで確保した場合、約５万本が必要となります。

また、災害支援用物資としての確保数を２万本として算定し、合わせて、７万本とすることが適切であると考えます。

この７万本を基本に、平成２９年度は、平成２８年度末の防災備蓄倉庫に保管している量が２万本であることから、平成２９年度のペットボトル購入数は、５万本とします。

なお、ペットボトルの賞味期限が２年間であることから、平成３０年度以降は、毎年３万５千本を入れ替えるように毎年度の予算措置をしていくこととします。

次に、各部等での活用については、この備蓄品を製造から１年経過後に活用することを原則とし、賞味期限が満了する日までに、防災備蓄倉庫に備蓄しているペットボトルを搬出して、各部等の事業において活用するものとします。

なお、予算措置については、防災備蓄を第一の目的としますので、防災としての予算措置を行うこととして、各部等での予算措置は行わないものとします。

（ウ）今後の対応について

○ 平成２９年度の製造数及び一般会計での購入単価等について

平成２８年度の製造量は、１８１，４４０本であり、この内今年度末の在庫量を約７１，０００本と見込んでいますので、平成２９年度の水道事業における製造量は１６１，２８０本を予定することとします。

この製造量から人件費を含む間接経費を含めた１本当たりの単価は、約８２円を見込んでいますが、一般会計での購入価格は、９５円での予算を確保するものとします。

これは、市民が市内小売店舗から購入する単価が少しでも引き

下げられるよう水道事業の卸価格を引き下げることを見込んだためです。

製造量が増加することにより、ペットボトルの保管、配送等に係るフォークリフトの利用、倉庫の確保、配送費用の負担が増加します。これの対応については、今後、費用対効果を検証したなかで別途対応していくものとしします。

但し、平成２９年度の予算措置については、市長査定の結果によるものですので、担当課の予算案の作成の方針とするものです。

なお、この単価は、製造量によって変更するとから一定の期間で見直すものとしします。また、この備蓄に関する執行について数量や保管場所などの詳細な検討については、それぞれの所管課等に委ねることとしします。