

(財) かながわ廃棄物処理事業団経営改善検討委員会・報告書の概要

1 検討委員会の趣旨

- 平成21年2月に、神奈川県、横浜市、川崎市が共同で設置し、経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証、強化・充実策の検討、産業廃棄物処理に関する公共関与のあり方の検討を行ってきた。
- 本報告書は、これまで8回にわたり当委員会において検討した経営改善の検証とともに、事業団の今後の方向性についてまとめたものである。

2 結論（まとめ）

—— 事業団の民間事業者への事業譲渡を早急に検討すること ——

- 事業団は経営改善努力により、搬入量の増加などに尽くしてきたが、周辺に大型民間施設の設置が進むなど、産業廃棄物処理を取り巻く急激な状況変化の中で、このまま事業を継続することは困難である。
- 三公共団体にあっては、公共負担をこれ以上増加することができないならば、事業団を解散し、その事業を民間事業者に譲渡することを基本に、対応を早急に検討すべきである。

3 事業団の役割

(1) 設立の目的

- 事業団が設立された平成8年当時、多量に発生する産業廃棄物の処理のための中間処理施設の設置が急務となっていたが、用地の確保や住民合意形成の難しさなどから困難な状況にあった。
- 事業団は、公共関与という信頼性のもと、民間施設設置促進のモデルとして設立され、その公共的位置づけによる役割を果たしながら運営されてきた。

(2) 事業団の公共的役割

- 県内処理100%の推進、民間施設設置促進のモデル、中小企業、医療機関の産業廃棄物の中間処理の受け皿、新型インフルエンザや災害時といった緊急事案等への備えとしての役割を今まで果たしてきた。

4 状況の変化

(1) 経済状況とリサイクルの進展

- 昨年秋以降の世界的経済不況の影響で、産業廃棄物の発生量は、建設業を始め大幅に減少するとともに、各種リサイクル法の整備によるリサイク

ルの促進で中間処理量が減少している状況にある。

(2) 民間施設の進出

- 平成18年度以降、東京湾岸地域には大規模焼却施設の進出がみられ、県内においても(株)シンシアなど大型施設の設置が進んでおり、民間施設の設置促進という役割は果たしたと言えるが、中間処理量の減少にあいまって、事業者間の競争が激化し、今後も事業団の経営環境は厳しいことが予想される。

(3) 事業の形態

- 民間事業者は、収集運搬や分別、リサイクル等も併せて複合的な事業展開をすることで、経営を行っているが、事業団では焼却中心の中間処理で経営を行っているため、収益の確保が厳しい状況となっている。

5 経営改善の状況

(1) 搬入量の確保、収入の確保

- 事業団では、搬入量、収入の確保に向けての経営改善計画に沿った取り組みとともに、当委員会が提案した改善策についても取り組んでおり、さまざまな経営努力を行ってきた。
- このため、搬入量は、平成21年6月以降増加傾向にあり、ほぼ計画量3万8000トンを確保できる見込みとなっている。
- しかし、平均処理単価は、前年度に比べ下落していることから、平成21年度上半期の累計収入額は、前年度同期と比べ下回っており、経営改善は困難な状況である。

(2) 経費の削減

- 現状においても運転委託費や人件費等の削減が図られているが、収支均衡を図るような更なる大幅な支出削減は難しい状況にある。

(3) 収支の状況

- 平成21年度上半期の収入額は、計画対比で約2億円の減収となっており、事業団による事業継続の可能性を探るべく、さまざまな経営改善策の検討を行ったが、いずれも抜本的な改善にはならないという結論に達した。
- 現在の社会経済状況や事業団の経営状況からして、事業団による事業継続は、今後、新たな資金支援等がない限り、極めて困難である。

6 今後の方向性

(1) 新たな公共負担について

- 公共負担については、世界的な経済不況で、三公共団体の財政状況が極めて厳しい状況であり、また、事業団が民間施設の設置促進という一定の役割を果たした中で、今後、更なる公共負担を求めていくことには、県民・市民に対する合理的な説明が必要となる。

(2) 事業の譲渡について

① 民間譲渡の可能性

- 民間事業者による、自社関連施設及び収集運搬業のネットワークを利用した効果的な搬入量確保やリサイクル事業等の展開、また、自社による焼却炉の運転管理を含めた経営手法による経費削減等により、柔軟な経営を行うことができれば、安定した経営が可能と考える。
- 三公共団体には、円滑な事業譲渡ができるよう、適切な対応を図ることが望まれる。

② 事業譲渡にあたっての公共的役割の継承

- 県内処理100%の推進や、中小企業、医療機関の中間処理の受け皿として、また、処理困難物の適正処理や災害時の対応などの公共的役割を、民間事業者へ円滑に継承していくことが前提となる。

③ 事業譲渡にあたっての条件

- 譲渡に関する一連の手続については、県民・市民の理解を得られるよう、透明性・公平性を担保していくことが望ましい。
- かながわクリーンセンターは、今後も利用可能な施設であり、これからも有効に活用するとともに、公共的役割をしっかりと継承させていくことが望ましい。

(財) かながわ廃棄物処理事業団経営改善検討委員会

報 告 書

平成21年11月

目次

1	趣旨	1
2	結論（まとめ）	2
	（1）結論	2
	（2）事業団の設立と役割	2
	（3）状況の変化	2
	（4）判断	2
	（5）事業の譲渡	3
	（6）公共的役割の継承	3
3	事業団の役割	3
	（1）設立の目的	3
	（2）事業団の公共的役割	4
	① 県内処理100%の推進	4
	② 民間処理施設設置促進のモデル	4
	③ 中小企業、医療機関の中間処理の受け皿	5
	④ 緊急事案等への備え	5
4	状況の変化	5
	（1）経済状況とリサイクルの進展	5
	（2）民間施設の進出	6
	（3）事業の形態	6
5	経営改善の状況	7
	（1）搬入量の確保、収入の確保	7
	（2）経費の削減	8
	（3）収支の状況	8
6	今後の方向性	9
	（1）新たな公共負担について	9
	（2）事業の譲渡について	9
	① 民間譲渡の可能性	10
	② 事業譲渡にあたっての公共的役割の継承	10
	ア 県内処理100%の推進	10
	イ 中小企業、医療機関の中間処理の受け皿	10
	ウ 感染性廃棄物の適正処理	11

エ 災害時の対応-----	11
オ 微量PCB、特別管理産業廃棄物等の適正処理-----	11
③ 事業譲渡にあたっての条件-----	12

○資料編

1 開催状況-----	1
2 産業廃棄物の状況-----	2
(1) 県内産業廃棄物発生量、委託中間処理量の推移-----	2
(2) 産業廃棄物排出量の将来推計-----	2
(3) 産業廃棄物の再生利用量、減量化量及び最終処分量の推移-----	3
(4) 産業廃棄物の再生利用量、減量化量及び最終処分量の将来推計--	3
3 搬入量と収入-----	4
(1) 搬入量-----	4
(2) 処理単価-----	4
(3) 収入-----	5
4 施設の進出状況-----	6
5 検討状況-----	7
(1) 事業団の取り組み-----	7
① 収入確保に向けた取り組み-----	7
② 支出削減に向けた取り組み-----	7
(2) 経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証-----	8
① 現状の分析・精査の必要性-----	8
② 現場主義・顧客ニーズ-----	8
③ アピールの必要性-----	8
④ 重点的な営業・戦略-----	8
⑤ 近隣施設等の情報収集-----	9
(3) 経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討-----	9
① 特別管理産業廃棄物-----	9
② 非感染性廃棄物の受入-----	9
③ 一般廃棄物の受入-----	9
④ 顧客ニーズに合った営業-----	9
⑤ 更なる支出削減-----	10

(4) 今後の方向性について-----	10
① 経営の状況-----	10
② 状況の変化-----	10
③ 今後の方向性-----	10
④ 公共的役割の継承-----	10
6 委員名簿-----	11

(財) かながわ廃棄物処理事業団経営改善検討委員会
報告書

1 趣旨

- (財)かながわ廃棄物処理事業団(以下「事業団」という。)は、県内の産業廃棄物の適正処理の推進及び民間処理施設の設置促進を目的に、平成8年に神奈川県、横浜市、川崎市が中心となって設立し、平成13年度から産業廃棄物中間処理施設かながわクリーンセンターを稼働させ、県内処理の推進に寄与してきた。
- こうしたなか、リサイクルの進展等に伴う搬入量の減少など、事業団を取り巻く社会経済状況は設立当初とは変化し、近年は収益の下落により施設建設基金の取崩しが続いており、経営状況は厳しさを増してきた。
- 平成19年度に実施された神奈川県の包括外部監査においても、事業団の事業活動収入額が借入金返済支出額を大幅に下回っているために建設基金を毎年取り崩した結果、基金残高が急激に減少している厳しい資金状況から、早急に中期経営計画を見直して、今後の搬入量の確保等、収入の増加に向けた取組の必要性が指摘された。
- このような厳しい経営状況を改善する必要があることから、事業団は平成21年1月に、効率的な事業推進など、積極的な経営改善を図るため、事業団の設立者である三公共団体の協力を得て経営改善計画を策定し、その取り組みを進めているところである。
- しかし、世界的な経済不況の影響や、近隣への民間処理施設の進出など、事業団を取り巻く社会経済環境は急激に変化していることから、経営改善計画に基づく取り組みを、より一層強化・充実させるとともに、その取り組みを検証するため、神奈川県、横浜市、川崎市は、平成21年2月に、「(財)かながわ廃棄物処理事業団経営改善検討委員会」を設置した。
- 委員会は、専門的な視点から検討を行うため、大学教授、弁護士、公認会計士、廃棄物処理の専門家等の外部有識者からなり、経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証、強化・充実策の検討、産業廃棄物処理に関する公共関与のあり方の検討を行ってきた。

- 本報告書は、現状の事業団の経営状況等を踏まえ、平成21年2月から同年11月まで当委員会において検討した経営改善の検証とともに、事業団の今後の方向性についてまとめたものである。

2 結論（まとめ）

（1）結論

- 事業団は、経営改善に努め搬入量の増加などに尽くしてきたが、周辺に大型民間施設の設置が進むなど、産業廃棄物処理に関わる急激な状況変化の中で、このまま事業を継続することは困難であり、三公共団体にあっては、公共負担をこれ以上増加することができないならば、事業団を解散し、その事業を民間事業者に譲渡することを基本に、対応を早急に検討すべきである。

（2）事業団の設立と役割

- 事業団は、今まで県内の産業廃棄物の適正処理のために、大量に発生する産業廃棄物の県内処理の推進を図るとともに、民間事業者の設置促進のためのモデルとして設立されその役割を果たした。さらに、中小企業や医療機関からの産業廃棄物の受け皿として、また、災害時や鳥インフルエンザ等の緊急事案の対応の備えとして、その公共的な役割を果たしている。

（3）状況の変化

- しかし、現在、県内の産業廃棄物について、景気の悪化に伴い排出量が減少するとともに、リサイクルの進展に伴い中間処理量が減少するのにあいまって、近隣において大型民間施設が次々と整備されたことにより競争の激化がみられ、処理単価が大幅に低下する状況が進んでおり、中間処理のみならず複合的な経営ができる民間事業者に比べ、中間処理業のみで、経営を行っている事業団の経営は厳しい状況となっている。

- 事業団は経営改善計画に則り、搬入量の増加や経費の削減に努めてきたが、急激な処理単価の下落により収支の改善は難しい状況で、今年度の経営も困難な状況にある。

（4）判断

- このような状況で、施設建設の負担を負い、中間処理業のみを行う現在の事業団の枠組みにより、このまま経営を継続していくことは困難であり、一定の役割を果たした事業団に更なる公共負担をしていくことが難しいと思慮

されるならば、事業団を解散して、その事業を民間事業者に継承していくことが適当であると思われる。

(5) 事業の譲渡

- 事業団の枠組みでは、このまま経営は難しいものの、民間事業者によっては、その複合的な経営形態により一定の搬入量を確保できたり、収集運搬業と相まって効果的な運営がされたり、自社による焼却炉の運転が可能であったり、経営が十分成り立つ余地はあると思われ、事業を継承していくことは、十分可能と思われる。

(6) 公共的役割の継承

- なお、産業廃棄物の処理は産業の基盤であるとともに、生活環境の保全に重要な役割を果たしており、事業の譲渡にあたっては感染性廃棄物の適正処理や災害時の対応、中小企業、医療機関の受け皿としての役割等、事業団の果たしている公共的な役割を継承していくことが必要である。

3 事業団の役割

(1) 設立の目的

- 事業団が設立された平成8年当時は、最終処分場のひっ迫、県外での搬入抑制、海洋投入処分の原則禁止など、産業廃棄物をめぐる情勢が厳しさを増している中で、廃プラスチック類等を含む多くの可燃性の産業廃棄物は、資源化や減量化がなされずそのまま埋め立てられるなど、最終処分場の負荷となっていたため、資源化や減量化を促進する中間処理施設の設置が急務となっていた。
- 産業廃棄物処理は、「排出事業者の自己処理及び広域処理」を原則としているが、民間事業者による施設の設置は、用地の確保難やダイオキシン対策などの処理の高度化に伴う建設費の増大、住民合意形成の難しさなどから困難な状況にあったことから、公共関与による早急な対応が求められていた。
- このような状況下で、事業団は、神奈川県、横浜市、川崎市の三公共団体が中心となり、県内経済団体等の協力のもと産業振興策の一環としての事業活動の維持発展及び生活環境の保全を図るために設立された。

- かながわクリーンセンターの建設にあたっては、産業廃棄物の適正処理、民間処理施設の設置促進のモデル施設として環境に配慮した施設とするため、厳格な自主管理基準を満たすための施設整備や、震災に備えた耐震補強対策などを行ったことから、初期投資額は約102億円の借入金を含めて約132億円となり、多額の借入金を産業廃棄物の処理料金で返済する収支構造となった。
- 事業団は、公共関与という信頼性のもと民間施設の設置促進のモデルとして、県内産業廃棄物の適正処理を推進するという役割を果たすために運営されてきた。

(2) 事業団の公共的役割

- ① 県内処理100%の推進
 - 県内で発生する産業廃棄物の発生量は、平成10年度は1,845万トン、平成18年度は1,817万トンと、高水準で推移してきた。平成18年度における、委託中間処理量は726万トンで、104万トンが県外で処理され、そのうち焼却対象と考えられるものは28万トンである。(資料P2)
 - 平成21年4月における県内の焼却事業者は28社で、1日あたりの処理能力は、1,471トンであり、かながわクリーンセンターは3基の焼却炉により、県内焼却能力の約15%を有しており、その焼却能力を活かして、適正処理の推進を行ってきた。
- ② 民間処理施設設置促進のモデル
 - 県内では平成9年度から廃棄物処理法等によるダイオキシン排出濃度の規制強化が行われた影響で焼却施設が大幅に減少する中、なかなか設置が進まない状況であった。
 - そこで、三公共団体は、民間処理施設の設置促進のためのモデルとして事業団を設立した。
 - 近年は、近隣の東京湾岸地域で大型民間処理施設の設置が進み、県内では、平成21年10月に㈱シンシア(処理量:372トン/日)が稼動し、平成23年にはJFE環境㈱(処理量:200トン/日)が稼動を予定している。
 - こうして、事業団の民間処理施設の設置促進の役割は、一応果たしたといえる。

③ 中小企業、医療機関の中間処理の受け皿

- 事業団は、中小企業や個人医院、診療所などの医療機関を中心に約1,800の事業者と契約しており、それら排出事業者の産業廃棄物処理の受け皿としての役割を果たしている。

④ 緊急事案等への備え

- 事業団は、稼働当初から感染性廃棄物の処分業許可を取得し、処理困難とされる感染性廃棄物を処理してきており、鳥インフルエンザの発生時の汚染物焼却の協力先としてや、新型インフルエンザが大流行した場合等の廃棄物の処分先として想定されている。
- また、事業団は県内で唯一、公共関与の廃棄物処理センターとして指定を受けており、建物・施設整備にあたり、災害時に備えて、耐震補強を行っているため、大地震が発生した際には、大量の災害廃棄物が発生し、緊急的かつ大量処理が求められるため、耐震補強を行っているかながわクリーンセンターでは、率先してその処理をする役割が求められる。

4 状況の変化

- 事業団設立以降、現在に至るまで、産業廃棄物を取り巻く環境は、各種リサイクル法の整備によるリサイクルの促進、大型民間施設の設置などめまぐるしく変化し、それらの影響を受け、事業団の経営状況は厳しい状況となっている。

(1) 経済状況とリサイクルの進展

- 長期的には産業廃棄物の発生量は、高度成長期に建設された建築物等の建替需要の増加に比例して、建築廃材を中心として増加していくことが予測されている。平成19年度に実施した神奈川県産業廃棄物実態調査によると、平成18年度の産業廃棄物の発生量は、1,817万トンであったが、平成27年度には、1,985万トンとなる見込みとなっている。(資料P2)
- しかし、昨年秋以降の世界的経済不況の影響で、現時点では産業廃棄物の発生量は、建設業を始め大幅に減少している状況である。

- また、建設リサイクル法や食品リサイクル法の制定・普及によって、リサイクルが進展し、プラスチックや建設業から排出される木くずを中心にリサイクル量が増加しているため、中間処理量は大きく減少している状況である。

(2) 民間施設の進出

- 平成18年度以降、東京湾岸地域には大規模焼却施設の進出が進み、平成18年8月稼働の東京臨海リサイクルパワー(株)、平成21年4月稼働のエコシステム千葉(株)と設置が相次いでいる。
- 県内においては、平成21年10月稼働の(株)シンシアといった大型施設の設置がみられるとともに、平成23年には、JFE環境(株)が稼働を予定している。
(資料P6)
- 事業団がモデルとなって推進してきた民間施設の設置促進という役割については、一定の成果がみられ、事業団に期待される公共的役割は果たしたと言える。
- 今後、中間処理量の減少にあいまって、事業者間の競争はさらに激化していくと考えられ、今後も事業団の経営環境は厳しいことが予想される。

(3) 事業の形態

- 近年みられる大規模処理施設の設置が進む以前は、中小事業者が収集運搬のみや、中間処理のみなど、単一事業を行う経営形態が主であった。
- 大規模処理施設を運営する民間事業者は、一般的に中間処理だけでなく、収集運搬や分別、リサイクル等も併せて行うといった複合的な事業展開をすることで、経営を行っているが、事業団では焼却を中心とした中間処理で経営を行っているため、安定した運営に必要な収益の確保が厳しい状況となっている。
- 一方で、事業団が経営を継続していくために、民間事業者と同様に事業展開を拡大していくことは、当初の事業団の目的にはなかったことであり、事業団がこうした事業展開をしていくには、新たな公的資金を投入する必要があるとともに、本来、民間事業者が行う分野に進出を図ることとなり、適当

ではないと思われる。

- また、事業団では、処理料金について、適正処理を進める観点から処理原価を反映した料金設定をしているところであり、競争のため処理料金を大幅に下げるとは民業を圧迫することになり、適当とは思えない。
- 更に、処理料金を下げることにより、処理量を大幅に増加させることも、焼却炉の処理能力の限界があることや焼却炉の修繕・改善費の増大を招くことなど、経営改善にはつながらないと思われる。

5 経営改善の状況

(1) 搬入量の確保、収入の確保

- 事業団は、搬入量、収入の確保に向けての経営改善計画に沿った取り組みとして、(社)神奈川県産業廃棄物協会との連携を強化し、積極的な営業活動を実施するとともに、収集運搬業者や中間処理業者との連携による搬入量確保を進めており、さらに、(社)神奈川県医師会等への協力要請や弾力的な料金運営など、さまざまな経営努力を行ってきた。
- また、当委員会において提案した経営改善策についても、顧客ニーズに即した積極的な営業活動を営業顧問の活用により展開したり、福祉施設から排出される廃棄物を確保するために関係団体に搬入依頼をしたり、さらには、収入源となる特別管理産業廃棄物の処分量の許可取得等、積極的に取り組んでいるところである。
- こうしたことから、平成21年4、5月の月別搬入量は、経済不況の影響を受け、前年度同月を下回っていたが、6月以降は営業活動の成果が現れ始め、搬入量は増加傾向にあり、前年度比で約10%の伸びを示し、計画量38,000トンをほぼ確保できる見込みとなっている。(資料P4)
- 一方、平均処理単価は、前年度同期は、キログラムあたり30円台中～後半で推移していたが、平成21年度は、キログラムあたり20円台後半から20円台半ばまで下落しており、平成21年9月の平均処理単価は、前年度同月比で約30%ほど下落している。

- この結果、平成21年度上半期の累計収入額は、前年度同期と比べ下回っており、経営改善は困難な状況となっている。

(2) 経費の削減

- 支出削減に向けた経営改善計画に沿った取り組みとしては、競争入札の実施による運転委託費・薬剤消耗品費の削減、人員の削減（20名→16名）や給与のカット（役員報酬16%、職員給与8%カット）等による人件費の大幅な削減、緊急対応としての最終処分場の変更による処分委託費の削減を行い、ほぼ計画通りの削減を図っている。
- しかし、収入が伸び悩む中、収支均衡を図るためには、さらなる大幅な支出削減が必要であるが、現状においても削減が図られているなか、さらなる大幅な支出削減は難しい状況にある。

(3) 収支の状況

- 事業団の事業収入は、事業開始当初から平成15年度までは順調に推移してきた。しかし、平成15年度の18.5億円をピークに平成19年度は14.0億円と大幅な減少傾向にある。事業支出については、一定の削減努力をしてきたが、公共的役割を果たすための施設建設に必要であった初期投資の借入金について、日本政策投資銀行に対し毎年約6億2,000万円返済する必要があることなどから、平成17年度以降は、施設建設基金を取り崩すことで収支の均衡を図ってきた。
- 経済状況の変動により事業団を取り巻く環境も急変し、急激な単価の下落による収入の落ち込みの影響で、施設建設基金が、平成21年度当初では約3億円と少ない状況の中で、事業団の経営状態は、一刻の猶予もない状況である。
- 経営改善計画に基づく、積極的な営業活動による搬入量確保や経営改善努力により、事業団の搬入量は増加傾向にあり、計量子確保の見込みはたつものの、処理単価の著しい下落により、搬入量の増加が収入に結びつかないため、安定的な事業運営を維持するための収益の確保は非常に困難な状況にある。

- 平成21年度上半期の収入額は、計画対比で約2億円の減収となっているが、下半期に搬入量の確保をしてもなお、大幅な減収が見込まれる。
- 当委員会では、事業団による事業継続の可能性を探るべく、経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証、強化・充実策の検討を行ったが、いずれも抜本的な改善にはならないという結論に達した。（資料P8～10参照）
- なお、特別管理産業廃棄物や一般廃棄物の受入については、受入体制や受入施設の整備に時間や調整を要するため、経営改善への即効性は低く、資金面において余裕がない状況を考慮すると、現実的な解決策とはならない。
- 現在の経済不況による産業廃棄物の発生量の減少や、民間処理施設の進出による市場競争の激化、そして現在の施設建設基金の状況からして、事業団による事業継続は、今後、公共からの新たな資金支援等がない限り、極めて困難であると言わざるを得ない。

6 今後の方向性

(1) 新たな公共負担について

- 事業団が事業継続していくための方策として、公共による財政負担を追加していくことも考えられる。
- しかし、公共負担については、世界的な経済不況の中で、企業の収入が落ち込み自治体の税収が上がらない状況で三公共団体の財政状況が極めて厳しくなっており、議会や県民・市民に対して、事業団に対するさらなる公共負担をすることについて理解を求めていくことは、非常に難しいものと思慮される。
- 現在、県内や東京湾岸地域に大型民間処理施設の設置が進み、事業団が民間処理施設の設置促進という一定の役割を果たしているなかで、今後、さらなる公共負担を求めていくことには、県民・市民に合理的な説明をすることが必要である。

(2) 事業の譲渡について

- 当委員会は、事業団を民間事業者へ事業譲渡することが適切と考える。
 - 民間事業者が複合的に事業展開している中において、事業団が中間処理業のみで経営を図っていくことは、相当困難な状況である。
 - 一定の公共的役割を果たしたといえる事業団は解散し、事業団の有している公共的役割を含めて民間事業者へ事業継承することに、三公共団体と事業団は連携し、最大限、尽力すべきである。
- ① 民間譲渡の可能性
- 民間事業者が、その関連施設や収集運搬業のネットワークを利用して効果的に搬入量確保を図り、さらには新たな事業の展開等で収益を上げたり、自社による焼却炉の運転管理を含めた経営手法による経費削減といった、柔軟な経営を行うことができれば、安定した経営が可能と考える。
 - また、三公共団体には、円滑な事業継承ができるよう、事業団の施設建設時の借入金や、事業展開が可能な土地の貸借期間について、適切な対応を図ることが望まれる。
- ② 事業譲渡にあたっての公共的役割の継承
- 産業廃棄物の適正処理は、産業の基盤を構成する重要な要素であるとともに、生活環境保全の機能を担っており、社会の中で大きな役割を果たしているものである。
 - 民間事業者へ事業譲渡するにあたっては、今後も必要とされる公共的役割について、円滑に継承していくことが前提となる。
- ア 県内処理100%の推進
- 現在、まだ多くの産業廃棄物が県外で処理されているため、その県外処理分について、県内処理推進に向けての対応が考えられる。
 - 特に適正処理が求められる特別管理産業廃棄物のような、処理困難物に対する対応を図っていくことが必要である。
- イ 中小企業、医療機関の中間処理の受け皿
- 事業団の契約先は、中小企業や個人医院、診療所などの医療機関を中心に

約1,800の事業者となっており、それらの事業者の安定的運営の下支えとなっている。

- 事業団は県内に8,000以上ある個人医院のうち約1,100の医院と契約し、医療系廃棄物等を受け入れており、県内処理の受け皿としての役割を担っている。
- 少量の産業廃棄物や感染性廃棄物については、収集運搬等が非効率的になるため、費用対効果から民間事業者で受けたがらない傾向があるため、そのような廃棄物の処理を継承することが必要である。

ウ 感染性廃棄物の適正処理

- 現在、新型インフルエンザ対策として、国のガイドラインに基づき、県内で感染性廃棄物処理の許可を持つ11事業者による処理の連携体制が構築されており、発生時には事業団もその一翼を担うことが予定されているため、その役割を継承していくことが必要である。
- 今後、新型インフルエンザが大流行した場合、多量に発生する廃棄物を処分しなければならない場合等が想定され、事業譲渡先の民間事業者には、その対応に備えた事業運営が望まれる。

エ 災害時の対応

- 首都圏ではかねてから首都圏直下型大地震などの大地震の発生が危惧されているが、これまでの事業団の公共的役割を踏まえるとともに、事業団では、建物・施設整備にあたり、耐震補強を行っていることから、災害廃棄物の処理などの重要な役割を発揮することが可能であると考えられる。
- 阪神・淡路大震災時には、兵庫県内での倒壊家屋解体に伴う焼却処理量は、約200万トンと膨大な量となり、県内でも有数の焼却能力を持つ事業団は、同様に都市化の進んだ首都圏での災害時対応が想定されることから、事業譲渡先の民間事業者にその役割の継承が望まれる。

オ 微量PCB、特別管理産業廃棄物等の適正処理

- 微量PCBの処理については、環境省が処理体制の整備を進めており、平成19年度に国の要請で実証試験を行った事業団は、県内における拠点のひとつとなることが想定されている。

- 今後、処理が実用化された場合には、事業譲渡先の民間事業者が受け入れ先となることで、適正な微量PCB処理の遂行という社会的要請に応えることが期待できる。
- 特定有害廃油及び特定有害汚泥の処理については、公共的役割の一つとして円滑に継承することが必要である。
- ③ 事業譲渡にあたっての条件
 - 民間譲渡に関する一連の手続については、県民・市民の理解を得られるよう、透明性・公平性を担保していくことが望ましい。
 - 平成13年度より稼動したかながわクリーンセンターは、今後も利用可能な施設であり、さらに、微量PCB、特別管理産業廃棄物等の処理に対応していくことで、事業団の有している財産価値をより高め、これからも有効に活用されることが望ましい。
 - 事業譲渡先の民間事業者へ、三公共団体、事業団としても、公共的役割を確実に継承させていくことが望ましい。

資料編

1 開催状況

開催日時		検討内容
第1回	平成21年2月26日	・検討委員会の検討内容、進め方等について ・事業団の事業概要、運営状況等について ・その他
第2回	平成21年3月26日	・現地調査 ・経営改善について ・その他
第3回	平成21年4月21日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化 ・充実策の検討その他
第4回	平成21年5月14日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討 ・かながわグリーンセンターの公共的役割について
第5回	平成21年6月15日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討 ・かながわグリーンセンターの公共的役割について
第6回	平成21年9月28日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討 ・産業廃棄物処理に関する公共関与のあり方の検討
第7回	平成21年10月30日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討 ・産業廃棄物処理に関する公共関与のあり方の検討
第8回	平成21年11月13日	・経営改善計画に基づく取り組みの進捗状況の検証 ・経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討 ・産業廃棄物処理に関する公共関与のあり方の検討

2 産業廃棄物の状況

(1) 県内産業廃棄物発生量、委託中間処理量の推移

(万トン)

	H 5年度	H10年度	H15年度	H18年度
総排出量	2,040	1,845	1,785	1,817
委託中間処理量	588	648	692	726
県内処理	529	583	617	622
可燃物	36	49	52	50
不燃物	493	534	565	572
県外処理	59	65	75	104
可燃物	15	22	25	28
不燃物	44	43	50	76

H24年度	H27年度
1,979	1,985

(出典：神奈川県産業廃棄物総合実態調査報告書(平成5、10、15、18年度実績))

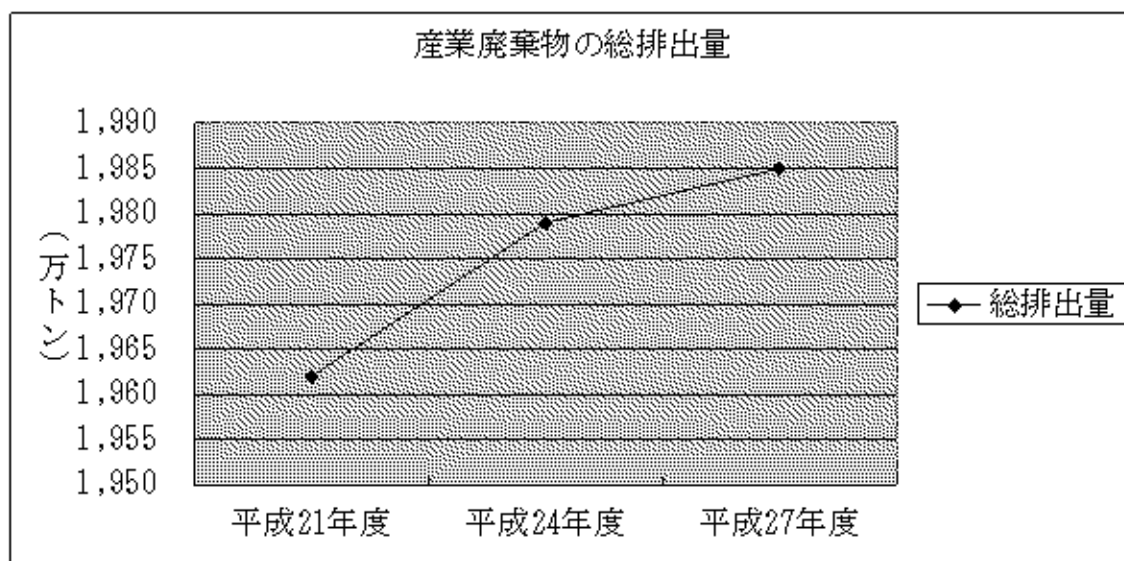
(2) 産業廃棄物排出量の将来推計

神奈川県における産業廃棄物排出量の将来推計

(万トン)

	平成21年度	平成24年度	平成27年度	年度平均
総排出量	1,962	1,979	1,985	1,975

(出典：神奈川県廃棄物処理計画(平成20年3月改訂))



(3) 産業廃棄物の再生利用量、減量化量及び最終処分量の推移

再生利用量、減量化量及び最終処分量の推移

(万トン)

	平成5年度	平成10年度	平成15年度	平成18年度
総排出量	2,040	1,845	1,785	1,817
再生利用量	707	670	650	682
減量化量	1,086	958	979	989
最終処分量	247	217	156	146

(出典：神奈川県廃棄物処理計画（平成14年3月、平成20年3月改訂）)

※本文中に出てくる「リサイクル量」は再生利用量、「中間処理量」は減量化量に該当

(4) 産業廃棄物の再生利用量、減量化量及び最終処分量の将来推計

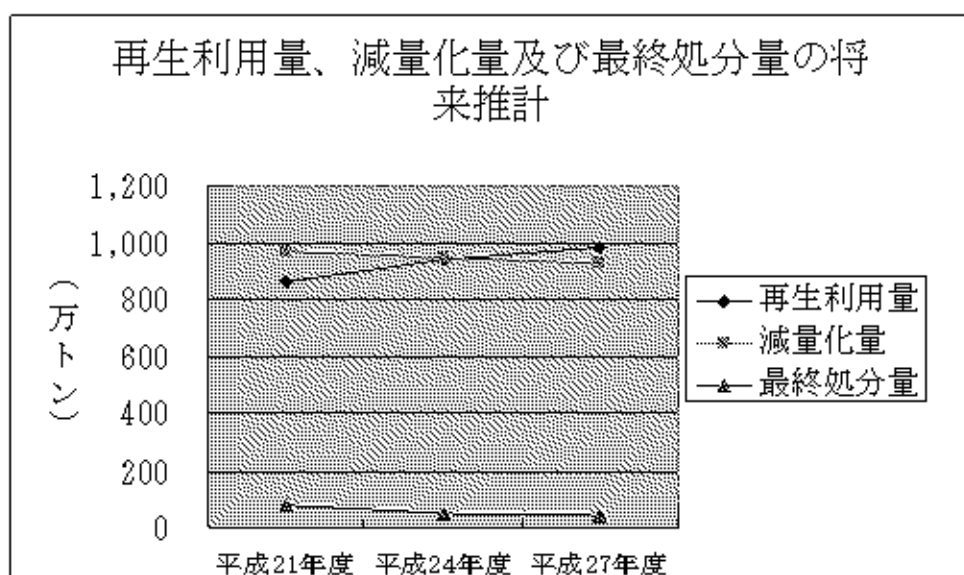
再生利用量、減量化量及び最終処分量の推移

(万トン)

	平成21年度	平成24年度	平成27年度
再生利用量	863	942	980
減量化量	967	948	928
最終処分量	74	52	43

(出典：神奈川県廃棄物処理計画（平成20年3月改訂）)

※本文中に出てくる「リサイクル量」は再生利用量、「中間処理量」は減量化量に該当



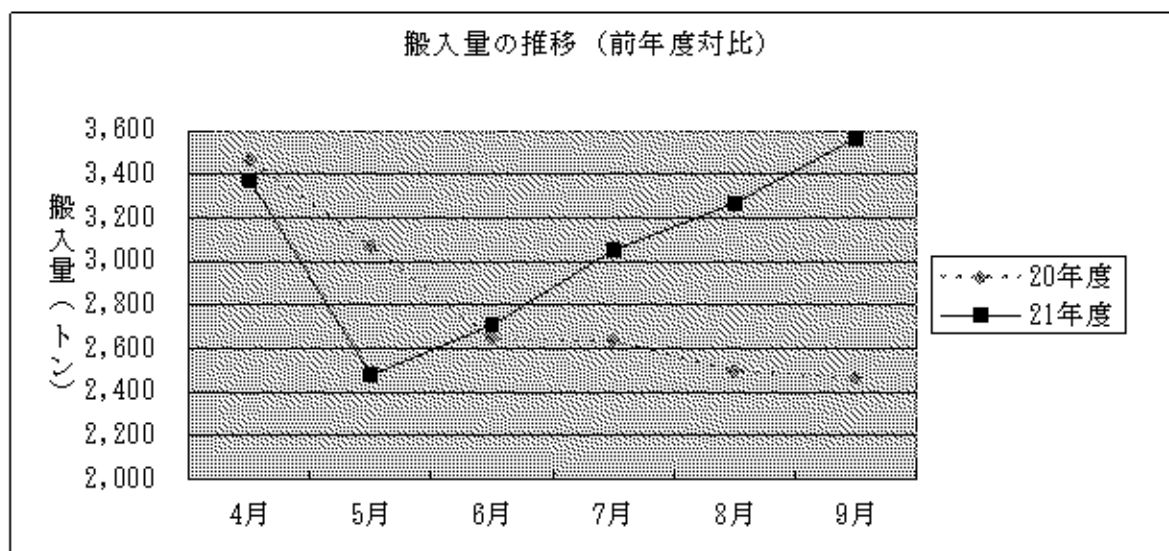
3 搬入量と収入

(1) 搬入量

月別搬入量の推移(前年度対比)

(トン)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	計
21年度	3,374	2,477	2,707	3,050	3,267	3,565	18,440
20年度	3,469	3,073	2,646	2,637	2,498	2,465	16,788

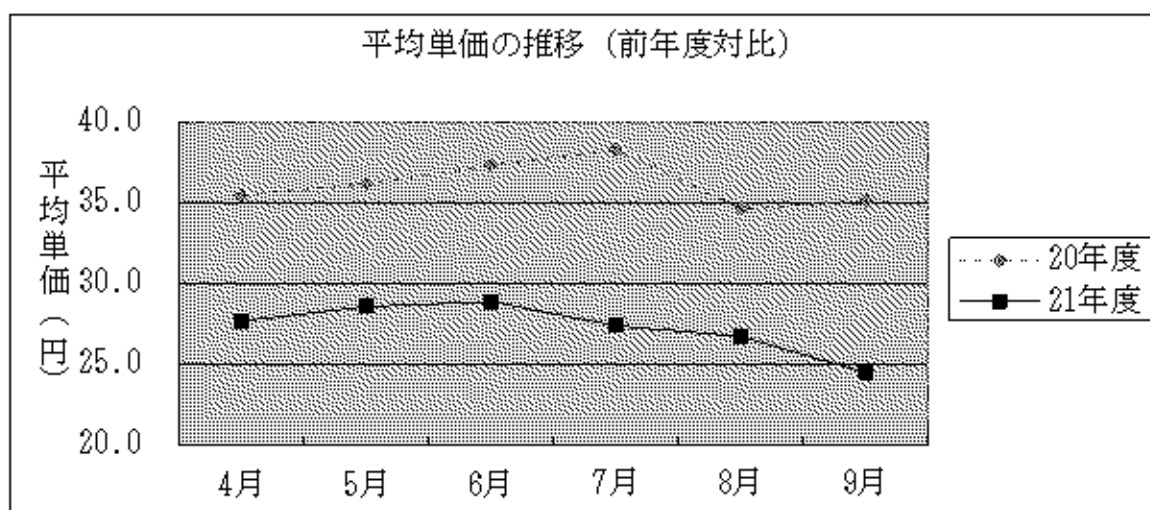


(2) 処理単価

月別平均単価の推移(前年度対比)

(円)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	年度平均 21年度は上半期
21年度	27.7	28.6	28.8	27.4	26.7	24.4	27.3
20年度	35.5	36.2	37.3	38.3	34.6	35.1	34.0

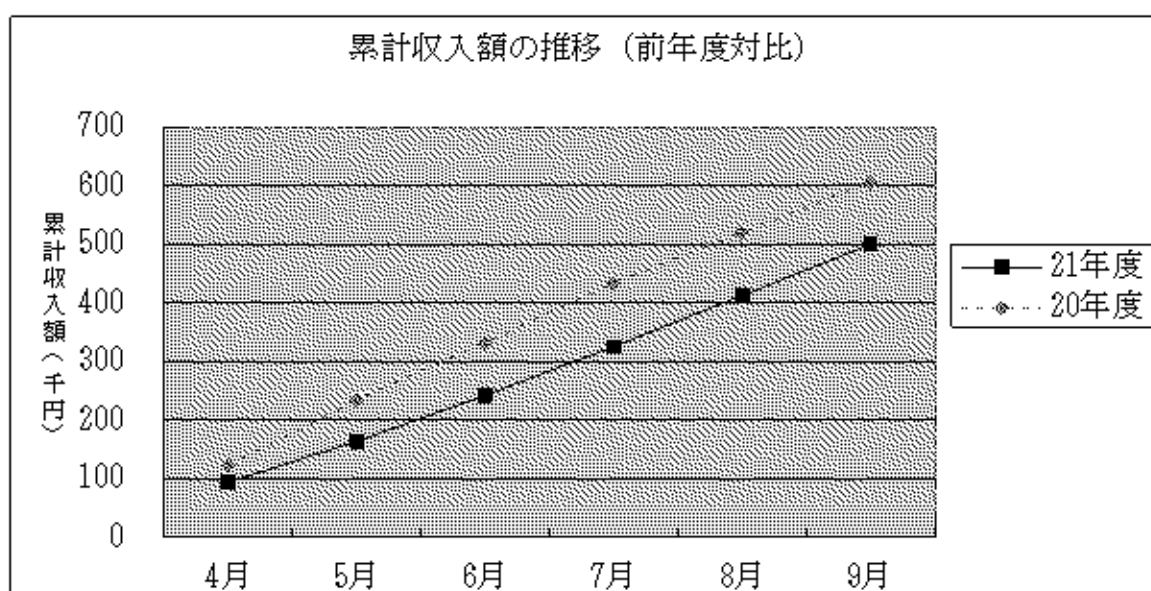


(3) 収入

累計収入額の推移(前年度対比)

(千円)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月
21年度	93,292	164,037	242,116	325,578	412,761	499,923
20年度	122,989	234,187	332,971	433,947	520,429	606,944



4 施設の進出状況

東京湾岸地域の産業廃棄物焼却施設の進出状況
(平成18年度以降に設置(予定)された大型焼却施設)

所在地	事業者名	施設所在地	処理能力
	稼働時期	許可品目	
神奈川県	(財) かながわ廃棄物処理事業団	川崎市川崎区千鳥町6-1	70 t × 3 炉 210 t / 日
	平成13年6月稼働開始	汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、動物系固形不要物、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、陶磁器くず、コンクリートくず、動物の死体、感染性廃棄物	
東京都	東京臨海リサイクルパワー(株)	東京都江東区青海2丁目先	275 t × 2 炉 50 t × 2 炉 650 t / 日
	平成18年8月稼働開始	燃え殻、汚泥、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、鋳さい、ばいじん、感染性廃棄物	
千葉県	エコシステム千葉(株)	袖ヶ浦市長浦字拓1-1-51	600 t × 1 炉 (既存含む) (840 t / 日)
	平成21年4月稼働開始	燃え殻、汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、金属くず、ガラスくず、鋳さい、がれき類、ばいじん、13号、特管廃油、特管廃酸、特管廃アルカリ、感染性廃棄物、特定有害	
神奈川県	(株) シンシア	横浜市金沢区幸浦1-8-2	186 t × 2 炉 372 t / 日
	平成21年10月稼働開始	燃え殻、汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、ばいじん、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、動物性固形不要物、感染性廃棄物	
神奈川県	J F E 環境協(鶴見エコクリーン事業)	横浜市鶴見区末広町2-1-5	200 t
	平成23年稼働予定	汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、ガラス・コンクリート・陶磁器くず、ゴムくず、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、燃え殻、ばいじん、金属くず、特管汚泥、特管廃アルカリ	

5 検討状況

(1) 事業団の取り組み（経営改善計画に沿った取り組み）

① 収入確保に向けた取り組み

○営業活動

収集運搬業者、中間処理業者、医療機関、製造業等延べ197社に対し、営業活動を（平成21年9月末現在）行っている。

○収集運搬業者との連携

県産業廃棄物協会との業務協定を締結（平成21年1月22日）し、現在、個別事業者との契約を進めている。（平成21年9月末現在契約状況：52社）

○中間処理業者との連携

県内中間処理業者28社に対して、焼却炉の点検や補修で焼却処理できない場合等に、代替処理施設として事業団の利用要請を行っている。

○弾力的な料金運営

基本となる設定料金をベースに搬入量や搬入品目による弾力的な料金運営により、利用拡大を図っている。

② 支出削減に向けた取り組み

○人件費の大幅な削減

効率的な運営体制確立等のため徹底した組織のスリム化、人員の削減を図り、役職員20名から16名体制への見直し、公共からの派遣職員2名を派遣元に配置転換したことにより、前年度比25,300千円の削減となった。さらに、役職員の報酬削減を実施している。

○運転委託費の削減

経営改善計画に基づく競争入札の実施し、不調に終わったものの、事業者との交渉により、今年度の計画量と同じ38,000トンを受け入れた平成19年度との比較では、約5,300万円の削減を図っている。

○薬剤消耗品費の削減

包括的運転管理業務委託に含めた競争入札の実施により、約38,000トンを受け入れた平成19年度との対比で約6,200万円の削減を図っている。

○ 処分委託費の削減

川崎市の浮島最終処分場等を優先的に利用することで、平成19年度対比で約2億3,000万円の削減を図っている。

(2) 経営改善計画に基づく取組みの進捗状況の検証【委員意見】

○ 当委員会では、以下のとおり経営改善計画に基づく取組みの進捗状況の検証を行ったが、処理単価の著しい下落や市場競争の激化等でいずれも経営改善にはならないという結論に達した。

① 現状の分析・精査の必要性

- 景気後退の影響で廃棄物が減少し、中間処理事業者も大変な状況にあるという事実を認識したうえで、どのような努力をしていくのか検討しなければならない。
- 各事業者が何故、かながわクリーンセンターへの搬入を中止又は減少しているかを把握することが重要である。
- 営業活動をより有効にするには、基礎調査を行うことが大切である。

② 現場主義・顧客ニーズ

- 実際に営業に行き顧客ニーズを把握することが重要であり、そこで得た情報を整理して次に生かす体制の整備が必要である。
- 統計的に調べることもよりも、直接、事業者のニーズを把握することが重要であり、そうした情報が次の営業展開につながる。

③ アピールの必要性

- 県内処理という設立以来の理念があるなら、どうすれば廃棄物を確保できるのか、営業方針を策定し、交渉することが大事。
- 感染性廃棄物を集めるためには、事業団は第三セクターで信頼性が高いという点のアピールを工夫して行うことが必要。

④ 重点的な営業・戦略

- データ分析も重要だが、今後の営業活動に向けた具体的な行動計画を策定すべきである。
- 処理単価の下落対策として、行動計画に基づき処理単価の高い医療系廃棄物を獲得するため、訪問予定先を医療機関にシフトすることも必要である。

⑤ 近隣施設等の情報収集

- 競合する近隣の民間中間処理施設の処理料金については、情報収集を行う必要がある。
- 搬入量が落ち込んだ原因は、処理料金の値上げの影響が大きいと考えられるので、近隣の民間中間処理業者との競合を考慮して処理料金を下げれば、逆に搬入量が増加し、総収入が上がる可能性がある。

(3) 経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討【委員意見】

- 当委員会では、以下のとおり経営改善計画に基づく取り組みの強化・充実策の検討を行ったが、時間面や資金面の制約等でいずれも経営改善にはならないという結論に達した。

① 特別管理産業廃棄物

- 単価が高く収入源になる特別管理産業廃棄物は、処理業者が比較的少なく、処理方法も原則焼却となっているため、事業団の焼却能力と交通の便の良さをアピールして営業活動をし、この分野に進出することで、収益増につながると考えられる。

② 非感染性廃棄物の受入

- 県内に多数ある介護老人保健施設等から排出される廃棄物は、高齢化社会の中で、今後も安定した排出量が見込まれることから、積極的に受入れることで経営改善を図ることができると考えられる。

③ 一般廃棄物の受入

- 県内市町村の焼却炉の能力については、余力がある市町村がある一方、炉が老朽化している市町村も多く、今後、施設の改修等が進むと考えられ、事業団には、そのような場合の改修等工事期間の代替処理施設としての役割を担うことが期待される。
- 余力のある市町村でも一度、一般廃棄物の清掃工場を閉鎖すると再び造ることは予算面や地元住民合意の点で大変難しいため、今後、社会情勢の変化等で焼却施設が必要となった場合の補完的施設は必要だと考える。

④ 顧客ニーズに合った営業

- 顧客に提供できるサービスを、顧客の要望に合わせて整理していくことが経営の基本であり、大変重要なことである。

⑤ 更なる支出削減

- 経営改善計画に基づき、人件費、運転委託費、薬剤消耗品費、処分委託費について支出削減を図っているが、コスト競争はさらに厳しくなっていくことが予想されるため、これらの項目につき、更なる大幅な支出削減の可能性について検討する必要がある。

(4) 今後の方向性について【委員意見】

① 経営の状況

- 事業団は経営改善計画に則り、搬入量の増加に努めるとともに、一定の経費の削減を果たしてきた。
- 急激な処理単価の下落により現実として収支の改善は難しい状況で、今年度の経営も困難な状況にある。

② 状況の変化

- 現在、景気の悪化に伴う県内の産業廃棄物の排出量の減少とともに、リサイクルの進展による中間処理量の減少が進んでいる。
- 近隣地域への大型民間施設の整備による競争の激化がみられ、処理単価が大幅に低下する状況が進んでおり、この状況は当分、続くと思われる。

③ 今後の方向性

- 中間処理のみならず複合的な経営ができる大手の民間事業者と比べ、中間処理業のみで、経営を行っている事業団の経営は厳しい状況である。
- 一定の役割を果たした事業団に更なる公共負担をしていくことが難しいと三公共団体が思慮するならば、事業団を解散して、その事業を民間事業者に継承していくことが適当であると思われる。

④ 公共的役割の継承

- 産業廃棄物の処理は産業の基盤であるとともに、生活環境の保全に重要な役割を果たしている。
- 民間事業者へ事業譲渡するにあたっては感染性廃棄物の適正処理や災害時

の対応、中小企業、医療機関の受け皿としての役割等、事業団の果たしている公共的な役割をしっかりと継承していくことが必要である。

6 委員名簿

(財) かながわ廃棄物処理事業団経営改善検討委員会委員名簿

(五十音順、敬称略)

氏名	所属
石川 恵美子	弁護士
大久保 敏治	(社)神奈川経済同友会顧問
(副会長) 大塚 元一	前(社)全国産業廃棄物連合会専務理事
岡本 由美子	公認会計士
(会長) 柴田 悟一	横浜商科大学教授、横浜市立大学名誉教授
藤吉 秀昭	(財)日本環境衛生センター常務理事

【会議風景】

