

下水道事業の今後のあり方について (意見書)

平成 29 年 11 月

岡崎市水道事業及び下水道事業経営委員会

平成 29 年 11 月 20 日

岡崎市長 内田 康宏 様

岡崎市水道事業及び下水道事業経営委員会
委員長 畑田 康則

下水道事業の今後のあり方について（意見書）

岡崎市下水道事業は、地方財政法が定める一般行政部門から切り離された組織＝公営企業のもとで運営され、独立採算制が前提となっています。そして、平成 26 年度より地方公営企業法の全部適用を受け、法の主旨に沿った新たなマネジメント体制を確立すべく日々組織的努力を重ねているところです。

そうした状況のもとで、当経営委員会は、平成 28 年度及び 29 年度の 2 箇年にわたり、下水道事業の健全化や安定化を図る方策について、集中的かつ重点的に議論してまいりました。議論は多岐にわたりましたが、とりわけ重要と考えられる項目について、以下報告申し上げますので、積極的に取り組まれます。

（１）財政基盤の強化に向けた取り組み

資本費平準化債の活用

下水道事業債の元金償還期間（23～25 年）と下水道施設の減価償却期間（概ね 44 年）との差により、資金不足が構造的に生じ、これが設備資産の再生産維持を非常に困難なものとしています。その根本的解決に向けては、全体的かつ総合的な対応が求められます。しかし、当面の資金管理においては、元金償還がピークを迎え、資金不足が見込まれる期間に限り、事業計画遂行のために資本費平準化債を活用せざるを得ないものと考えます。

公費負担額（割合）ならびに下水道使用料の検討

公営企業の論理的な要求として、施設・設備の物理的維持（リプレースも含む）と強化（災害対策投資等）を図るためには、法にいう「適正な原価」を基礎として、公費負担割合ならびに使用料が決定されねばなりません。岡崎市の場合、決算書の分析からもこの点は重要項目となっています。ついては、その合理的算定方法の導入や組織の構築（詳細は後述）により、積極的に取り組んでいただきたい。

(2) マネジメント強化に関する取り組み

< 料金関連 >

適正使用料金の算定には、概ね次のような作業が必要となります。

合理的な原価計算方式に基づく「適正・必要処理原価」の合理的算定

(注1)「公企業会計」には、原価計算に関しての規定が不明瞭であるので、
補完的対応が求められる

(注2) 雨水・汚水ごとに資産分解や共通費の配賦基準について検討が必要
経営収入で充てるのが「適当でない経費」「客観的に困難であると認められ
る経費」の明確化

将来計画(雨水・汚水別)を考慮した資産維持費(事業者報酬・利益)の算
定

総括原価方式による「合理的な使用料金水準」の見積もり

以上のマネジメント作業を可能とするi) 会計管理システム(原価計算を含む)
の構築、ii) 組織づくり(経営管理・会計・地域公共・法制等の学識者と担当部門
上級職員の協働=トップマネジメント体制)、iii) 財務管理業務を十分に担える人
材育成(研究会・研修会の実施、資格取得の奨励)が肝要と思われるので、積極
的に取り組んでいただきたい。

< 開示情報関連 >

使用料問題に関連して、雨水・汚水区分したセグメント情報、料金設定期間
における設備投資計画(投資・調達額)の情報の開示が、これから求められますの
で、取り組んでいただきたい。

< 組織関連 >

今後、企業としての経済性および社会(厚生)性をより発揮するためには、与件
を設けずに新たな検討・改革を進めていただきたい。以下に具体的な検討項目を
示してみます。

下水道事業の企業ガバナンスは、すでに議会により担保されていると思い
ます。内部組織にあっては、事業管理者を新たに置き、一般的な管理原則に従
い、すなわち「権限と責任」を軸にトップマネジメント、ミドルマネジメント、
ローアマネジメントに階層化し、とくに意思決定を担うトップマネジメント
陣(=真の意味での経営委員会)には、外部役員(経営管理・財務・地域公共・
法制等の専門家)を加えては如何でしょうか。

または、事業の重要課題(施設計画・料金等)については、審議会を設置す
ることにより、その専門家的意見を仰いだ上で、議会の決定を得ることも一
つの方法であると考えます。

いずれにせよ、下水道事業については、企業=局にあっては経済性・マネジメント思考優先、議会にあっては地域の社会・厚生思考優先で検討が進められることで、一方が他方に影響を与えながら、真の意味での合理的運営が実現されていくものとなるが、その詳細なあり方については、検討すべき点が多々あるように思えてならない。

以上

資料

(1) 経営委員会委員名簿

(順不同 敬称略)

氏名	所属等	備考
畑田 康則	愛知学泉大学 現代マネジメント学部 教授	委員長
内藤 公士	公認会計士	副委員長
清水 啓子	岡崎商工会議所 女性部 前会長	
高丸 清志	中部電力株式会社 岡崎営業所 契約課長	
河合 雅之	東邦ガス株式会社 岡崎営業所 お客さま保安課長	
木俣 弘仁	市民公募委員	
内田 裕子	市民公募委員	

(2) 経営委員会開催経過

会議区分	開催日程	議事内容等
第 3 回	平成 29 年 2 月 14 日	水道事業及び下水道事業の経営について
第 4 回	平成 29 年 5 月 18 日	下水道事業の現状と課題について
第 5 回	平成 29 年 7 月 20 日	下水道事業の今後のあり方について
第 6 回	平成 29 年 10 月 5 日	下水道事業の今後のあり方について
第 7 回	平成 29 年 11 月 9 日	下水道事業の今後のあり方について