事例No.	1617
公表年度	H30
団体の属性	一般市
団体名	三重県鈴鹿市

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・下水道事業 ・歳入確保

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

鈴鹿市上下水道事業経営戦略の策定と料金・使用料の改定について

出典

平成３０年度地方自治体財政セミナー雑誌公営企業

地方公共団体金融機構（JFM）の最近の取組み

地方公営企業法の適用拡大及び経営戦略の策定に係る先進事例（兵庫県香美町・三重県鈴鹿市）の紹介

～第11回 JFM 地方自治体財政セミナー（仙台市）から～

地方公共団体金融機構　調査企画課長
久 代 伸 次

１．はじめに

地方公共団体金融機構（以下「機構」という。）では、地方公共団体の政策ニーズにあわせて地方支援業務を実施しています。

地方支援業務のうち、地方公共団体にとって関心の高い地方財政に関するテーマを取り上げ、制度を所管する関係省庁や先進的な取り組みを行っている地方公共団体からの報告や講演を実施する「JFM 地方自治体財政セミナー」を、今年度は全国６会場で開催し、そのうち地方公営企業に関するセミナーを仙台、東京、神戸の３会場で開催しました。

各セミナーに出席されなかった方々にも参考にしていただけるよう、各会場で報告をしていただいた先進的な取組事例について、その概要を取りまとめ、紹介します。本号では、平成30年10月17日に宮城県仙台市のホテルメトロポリタン仙台で行われたセミナーで報告していただいた先進事例（兵庫県香美町・三重県鈴鹿市）を紹介し、２月号以降では11月に行われたセミナーについて紹介をする予定です。

２．地方公営企業の現状

今年度のセミナーにおける地方公営企業に関するテーマは「地方公営企業会計の適用」及び「経営戦略の策定」の２点です。

⑴　地方公営企業会計の適用

地方公営企業会計の適用については、公営企業が自らの経営･資産の状況等を把握した上で、中長期の視点に立った経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に、より的確に取り組むことができるようにするため、民間企業の会計基準と同様の公営企業会計を適用し、経営・資産等の状況の正確な把握、弾力的な経営等を実現することが必要との観点から、平成26年度に総務省から地方公共団体に対して要請があったところです（「公営企業会計の適用の推進について」（平成27年１月27日付け　総務大臣通知）及び「公営企業会計の適用の推進に当たっての留意事項について」（平成27年１月27日付け　総務省自治財政局長通知））。

これらの通知において、平成27年度から平成31年度まで（平成32年度予算･決算まで）を「集中取組期間」とし、次のとおり公営企業会計へ

の移行が求められました。

＜要請内容＞

1　下水道事業及び簡易水道事業を「重点事業」と位置づけ、以下のとおり公営企業会計に移行することが必要であること。

・都道府県及び人口３万人以上の市区町村等については、下水道事業（公共下水道及び流域下水道）及び簡易水道事業について集中取組期間内に移行することが必要であること。

　なお、集落排水及び合併浄化槽についても、できる限り移行対象に含めることが必要であること。

・人口３万人未満の市区町村等については、下水道事業及び簡易水道事業についてできる限り移行することが必要であること。

2　その他の公営企業については、集中取組期間内に各地方公共団体の実情に応じて移行することが望ましいこと。

ここで、総務省がとりまとめた平成30年４月１日時点での公営企業会計適用の取組状況を見てみると、３万人以上の地方公共団体で公営企業会計を「適用済」及び「適用に取組中」と回答した団体の割合は下水道事業が99.4％、簡易水道事業が95.8％であったのに対し、３万人未満の地方公共団体において、公営企業会計を「適用済」及び「適用に取組中」と回答した団体の割合は、下水道事業が27.6％、簡易水道事業が42.9％となっています。

このような状況に対し、総務省では、小規模団体における公営企業会計適用推進に向け、下水道事業及び簡易水道事業について、人口３万人未満の団体においても公営企業会計の適用が一層推進されるよう、新たなロードマップを平成30年度中に策定するとしています。

⑵　経営戦略の策定

経営戦略の策定については、平成26年８月29日付け公営企業三課室長通知において、各公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定が要請され、さらに、平成28年１月26日付け公営企業三課室長通知により、「経済・財政再生計画」の「集中改革期間」である平成28年度から平成30年度までの間、集中的に策定を推進し平成32年度までに策定率が100％となるよう要請されました。

また、総務省では「経営戦略策定ガイドライン」の策定公表が平成28年１月になされ、平成29年３月には、策定の定義の明確化、事業別ガイドラインに実務的な策定手順等の記載の充実、事業別ガイドラインに駐車場整備事業の追加等の改訂が行われました。

総務省が取りまとめた経営戦略の策定状況によれば、平成30年３月31日時点での策定状況は、47.9％となっており、事業別の策定率を見ると水道や工業用水道、ガス、下水道が40～60％であるのに対し、交通や電気、ガス、港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成、駐車場が０～25％となっています。なお、当該調査では、全事業の95.0％が平成32年度までに経営戦略の策定を予定していますが、まだ、策定予定年度が未定の事業も全体の5.0％あり、平成32年度までに一層の策定推進が必要となっています。

３．地方公営企業法の適用に係る取組（兵庫県香美町）

発表者：上下水道課副課長　森垣　文裕　氏

⑴　香美町の概況

兵庫県北部に位置する香美町は、日本海に面する地域で、内陸部は1,000ｍ級の中国山脈に囲まれ、林野が86.0％を占めています。町の中心を南北に縦断する矢田川水系沿いに耕地や居住地を形成し、日本海に至る町で、総人口は18,070人（Ｈ27国勢調査）、総面積は368.77㎢となっています。

また、山陰海岸国立公園に指定され、波蝕海岸風景を代表する香住海岸がある一方、山間部は氷ノ山後山那岐山国定公園、但馬山岳県立自然公園など自然公園区域が約６割を占める山と川と海の多様な自然環境を有しています。

⑵　下水道事業の地方公営企業法適用に至った背景

香美町は平成17年に香住町、村岡町、美方町の３町が合併し､香美町となりました。当時は、「行財政改革大綱」を策定するなど、厳しい財政状況であり、平成18年度の実質公債費比率は28.8％と全国ワースト７位となっていました。このような中、公営企業部門においても健全化を進めるため、簡易水道事業において、平成19年度に厚生労働省に「簡易水道事業統合計画」を提出し、平成25年度から上水道事業に経営統合し、運営を行っていくことを決定しました。

また、これにあわせて、下水道事業についても資産・負債の状況や経営状況を把握することが必要であると町内部で判断し、簡易水道事業の法適用への移行と合わせて下水道事業も法適用を実施することとなりました。

⑶　香美町での法的化に向けての準備

人口３万人未満の団体である香美町では下水道事業に公営企業法を適用するためには、職員数が少ないなどの事情から外部委託の活用が不可欠であると考えていました。香美町では固定資産台帳の整備と会計システムの構築について委託を活用しましたが、森垣氏は、香美町での法適用の経験等を踏まえると、移行事務の準備の段階で、委託を検討し業者選定を始めることで、スケジュールの構築をはじめとした事務を円滑に進めることが可能となり、また、実際に移行事務に取りかかった際にも、委託契約を生かし、進捗管理も円滑に進めることができると振り返っていました。

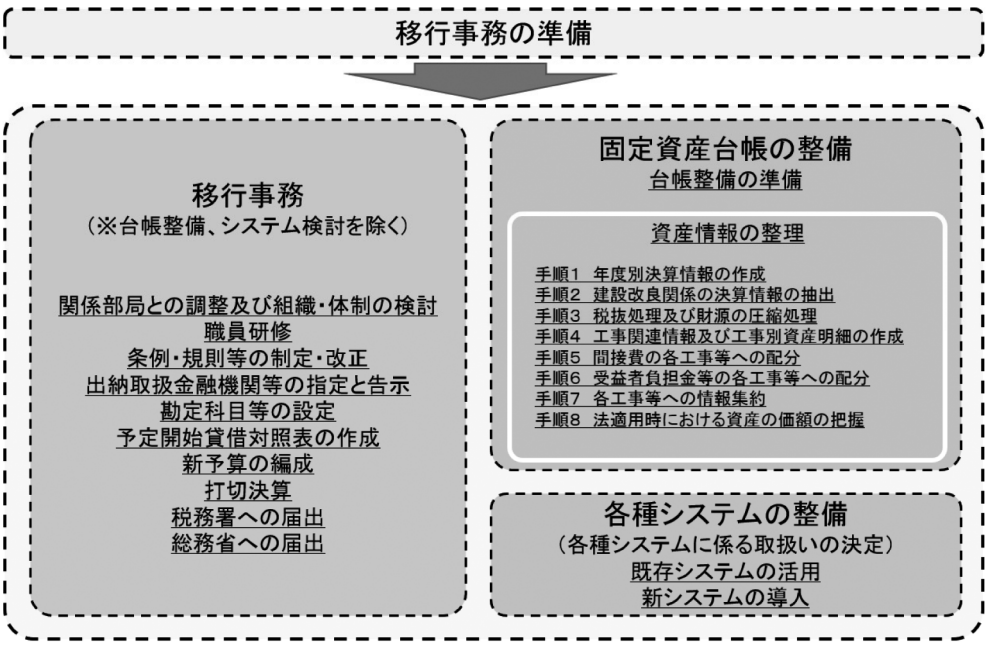
移行事務はどの自治体の担当者も１度しか経験することができません。それに対して、コンサルタント会社や公認会計士の中には移行事務の経験が豊富な方もいらっしゃいます。そういった方々と全体スケジュールの管理を共有することで、進捗管理が容易になることが期待できるということです。

法適用に係る事務には大きく３つあり、１つめは条例や規則、予定開始貸借対照表の作成などの移行事務、２つめは固定資産台帳の整備、３つめは各種システムの整備です（図１）。

この３つの事務を円滑に進めるため、森垣氏は以下のようなポイントを挙げられていました。

１つめの「移行事務」については、法適用前年度に事務が集中することになりますが、可能な限り早めに、事務や各種の内、外の協議を進めておくことが重要です。特に、内部に向けては、財政部局、総務部局、会計･監査部局など、多くの部局が関係部局になりますが、法適用に向けて、「委員会」などを設置し、関係部局の

図１　移行事務の準備



担当課長や担当者などが顔をあわせて、法適化の必要性やスケジュールを把握することをおすすめすることを強調されていました。

２つめの「固定資産台帳の整備」については、委託業者を活用する場合、業務期間が複数年にわたることから、移行に係るスケジュールの根幹となるため、業務期間中は、委託先の業者と連絡を密にする等、進捗状況について注意を払う必要があります。特に、法適用初年度における減価償却費、長期前受金戻入は、下水道事業資本費平準化債の発行可能額に影響することから、早期に把握する必要があるため、委託期間の設定にあたっては、注意が必要です。香美町では、この期間を法適用前年度の12月までと設定しましたが、その頃には既に新年度に向けての法適用後の予算書や財務書類などを作成しなければなりません。６～９月に移行に係る固定資産台帳の整備作業が完了するよう、期間を設定することをおすすめすると振り返っていました。

３つめの「各種システムの整備」については、既存システムの活用、あるいは新システムを導入するかについて、検討が行われました。

⑷　移行事務

実際に香美町で行った移行事務について、紹介がありました。（図２）

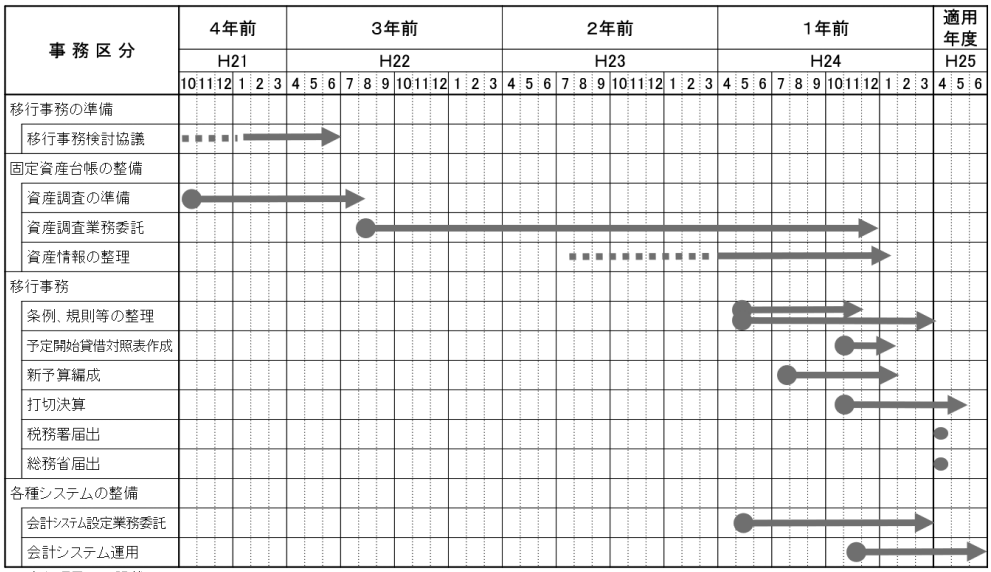
①　移行事務の準備

人事や、事務の取扱いについて４点の紹介がありました。

ア　「関係部局との調整及び組織・体制の検討」

想定される事務処理等について随時調整を行いました。また、組織体制については、特に検討がありませんでしたが、移行準備の段階からスケジュールや事務量について把握し、それをもとに人事当局と交渉することが望ましいと振り返っていました。

図２　香美町下水道事業の法適用に係るスケジュール



※主な項目のみ記載

イ　「職員研修」

法適用に関するセミナーの受講や企業会計システムのセミナーに参加、企業会計システムの運用指導を受けるなど、研修は最小限とし、日々の経理は全部適用による水道事業の例によることがほとんどであることから、連携をとることとされました。

ウ　「出納その他の会計事務」

香美町は管理者非設置の選択をしたため、町長が行うこととされました。

エ　「契約事務、人事・給与」

こちらも、管理者非設置の全部適用のため、町長が行うこととされました。

②　固定資産台帳の整備

こちらは、前述のとおり早期に整備を終えることを強調されていました。

③　移行事務

移行事務については６点紹介がありました。森垣氏は移行に関する事務は、移行前年度に集中してしまうため、スケジュールには特に注意が必要であると振り返っていました。

ア　条例・規則等の制定・改正

法令担当課と調整を図りながら進め、条例は、法適用前年度の12月定例議会に提案し、規則は、３月中に体裁を整え、４月１日付けで決裁、施行されました。

イ　出納取扱金融機関等の指定と告示

上水道事業と同様とするために必要な手続きを進め、法適用初年度の４月１日に指定に関する告示が行われました。

ウ　予定開始貸借対照表

職員が原案を作成し、最終段階では、資産調査業務を担当した業者を通じて、公認会計士の意見をもとに調整されました。

エ　新予算の編成

他団体の例を参考に検討し、勘定科目等の設定については、総務省通知等に基づき設定されました。

オ　打切決算

会計担当などの関係部署との連絡調整を図り、決算処理を行われました。

カ　各所への届出

税務署への届出は、「事業廃止届出書」と「消費税の新設法人に該当する旨の届出書」を税務署に提出し、新たにｅ-Taxの手続きを行われました。また、総務省への報告は、「地方公営企業法適用状況異動報告書」を兵庫県市区町村担当課に提出されました。

なお、地方公営企業法施行令第７条の規定により移行後、10日以内に事務の引き継ぎを行う必要がありますが、管理者非設置の全部適用のため、会計管理者から町長（管理者権限を執行）に対して引継が行われました。

④　各種システムの整備

最後に、各種システムの整備は企業会計システム及び固定資産システムは、既存の水道事業会計で使用しているシステムを活用されました。

⑸　まとめ

最後に、法適用に向けての留意事項をまとめた紹介がありました。

・法適化済みの団体からの情報収集
・スケジュールの明確化
・内部での委員会等の設置による進捗管理
・外部委託の効果的な活用と進捗管理
・地方債、財政制度の有効活用
・料金改定（香美町では法適用前に料金改定を行っていたため、見送られました）

以上、法適用の先進事例として、香美町の経緯とその反省点を中心に、ご紹介しました。

※スライドはすべて香美町の報告資料から転載をしております。

４．鈴鹿市上下水道事業経営戦略の策定と料金・使用料の改定（三重県鈴鹿市）

発表者：上下水道局上下水道総務課
副参事兼総務グループリーダー
金丸　直志　氏

⑴　鈴鹿市の概況

昭和17年12月、軍都として２町12カ村が合併し、人口約52,000人から出発した鈴鹿市は、自動車産業など数多くの企業を誘致し、伊勢湾岸地域有数の内陸工業都市として発展してきました。また、農業においても、恵まれた豊かな大地で、茶や花木をはじめ、水稲などの生産が活発に行われ、農業と工業がともに成長した「緑の工都」として現在に至っています。さらに近年では、国際交流や市民文化の向上に力を入れるなど、あらゆる面からの発展を遂げてきました。

鈴鹿市は、東に伊勢湾、西に鈴鹿山脈と恵まれた自然環境の中にあり、伝統ある歴史と文化に育まれ、総面積は194.67㎢、人口196,403人（H27国勢調査）で、産業、経済、文化、市民生活など調和のとれた発展を続け、国際的な観光都市としても知られています。

⑵　料金・使用料の改定に係る背景

鈴鹿市の上下水道事業は、水道事業、公共下水道事業及び農業集落排水事業があります。これらの料金・使用料については、どの事業も20年以上前に制定された料金・使用料でした。

これに対し、平成24年10月と平成28年７月に「鈴鹿市行財政改革アクションプラン」で料金・使用料の改定が目標とされ、平成25年１月には、市議会から民間委託等の調査を行い、経営改善

への取り組みを進めるよう提言がありました。

このような中で、上下水道局においても水道事業では、給水収益の減少や留保資金の減少、施設更新費の増加、下水道事業では、繰入金の増加、下水道普及率が低い状況が続いていることから料金・使用料改定へ向け、動くこととなりました。

⑶　経営戦略と料金・使用料改定

水道・下水道事業は、住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供していますが、これからの施設の老朽化に伴う大量更新期や人口減少社会が到来し、将来にわたり、サービスの提供が安定的に継続することが可能となるよう、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定するよう、平成26年度に総務省から要請がありました。

鈴鹿市では、上下水道事業の資金不足や収支の不均衡の現状を示し、料金・使用料の重要性を、議会や住民に対して説明するための資料を作成し、それをもとに経営戦略の策定が行われました。

経営戦略策定と料金･使用料改定に向けては、平成28年３月に「鈴鹿市上下水道事業経営審議会の設置等に関する条例」が制定され、平成28年10月から平成29年10月までの間に全７回の審議会を開催し、また、５回の広報紙掲載や市役所でのパネル展示、３回の市議会議員への勉強会などを経て、平成29年12月に改正条例の提案が行われました。

⑷　審議会の経過（図３、４）

①　取組開始

審議会を開催する前に、まず、鈴鹿市には料金・使用料改定の経験者がいなかったので知見を有するパートナーを探すため、プロポーザル方式で委託業者を選定しました。その後、審議会の会長の選定にあたっても、委託業者の助言を得て、外部の方を会長としました。さらに、スケジュールについても、組織内で、ポイントとなる時期の確認・共有を審議会に入る前に委託業者とともに行われました。

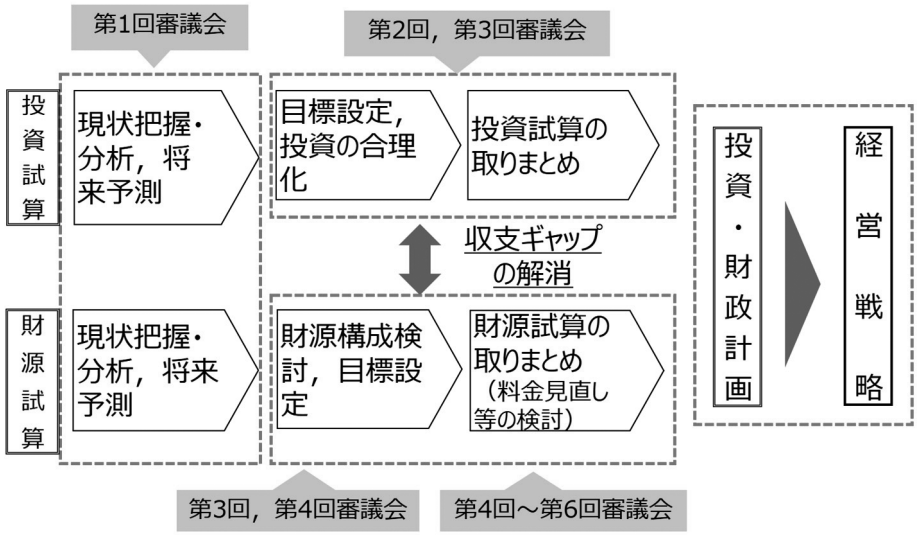
②　第１回審議会

金丸氏は、まず、第１回審議会では、経営改善や料金・使用料改定のために何を訴えるかがポイントになると考えたと振り返っていました。鈴鹿市では、「装置産業としての水道・下水道事業とは何か」を伝えるとともに、類似団

図３　鈴鹿市上下水道事業経営審議会の経過

	水道事業	下水道事業（公共･農集）
第１回	上水道事業の概要 （投資，財政の課題）	下水道事業の概要 （投資，財政の課題）
第２回	投資試算と目標設定	投資試算と目標設定
第３回	投資試算と目標設定	財源試算と目標設定
第４回	財源試算と目標設定 今後の取組み （鈴鹿市内部の取組み，料金改定）の提示	今後の取組み （鈴鹿市内部の取組み，使用料改定案）の提示
第５回	料金体系制度の概要 料金体系の現状分析 新料金体系の検討事項 （現状分析から）	使用料体系制度の概要 使用料体系の現状分析 新使用料体系の検討事項 （現状分析から）
第６回	新料金体系案の提示	新使用料体系案の提示
第７回	答申（案）作成	答申（案）作成

図４　経営戦略策定と審議会スケジュールの関係性



体と比較した収支や固定資産の老朽化の状況等の現状をありのままに示されました。

③　第２～４回審議会

第２～４回の審議会では投資試算及び財源試算と目標設定が議題とされました。

第２～３回審議会では、経営戦略を作成する上で、必要不可欠な投資方針と財源試算を作成するため、投資方針においては、技術部門も含め、今後どれくらい投資が可能であり、どのような姿を目指すかを議論し、財源試算については、現在でも多額の基準外の繰入金が発生している、水道、下水道事業は純粋な黒字ではないことを明らかにし、料金・使用料の改定につなげるため、水道では10年後の目標を補塡財源残高が約15億円とし、下水道では10年後の目標を経費回収率が85％となるよう料金・使用料改定に向けての目標設定をおこなわれました。

第４回審議会後には、料金・使用料にかかる受益と負担のあり方を検討するべき旨の意見書が提出されました。その内容については次のとおりです。

＜意見書の要約＞

１　上水道事業への意見

企業債への依存度が高く、将来負担を残さないよう抑制が課題。また、安定供給のため耐震化に伴う更新投資が見込まれるが、人口減少により料金収入が減少し資金不足となる見通し。

将来の事業継続及び安定的な経営に必要となる自主財源の確保に向け、水道料金等に係る受益と負担のあり方を検討されたい。

２　下水道・農業集落排水事業への意見

汚水処理に要する経費を自主財源で賄えない状況にあり、多額の繰入金が投入されており、基準外繰入金の抑制が課題。

公営企業は独立採算が原則であり、基準外繰入金に頼らない事業運営に必要となる自主財源の確保に向け、下水道使用料等に係る受益と負担のあり方を検討されたい。

④　第５～７回審議会

審議会からの意見書を受け、第５回審議会では、料金制度の概要について説明がなされたのち、第６回審議会において、新料金・使用料体系の案（図５）が示されました。この案では、パターン①として、現行の料金・使用料体系を維持した場合、パターン②として、水道料金算定要領などに基づき、料金（使用料）の適正化を図った理論的な体系とした場合、パターン③として、パターン②で算定した理論的な体系案を参考としつつ、現行体系と比較し、住民に急激な負担増が生じないよう（特に少量使用者に対して）、配慮した体系案とし、その結果、審議会としては、パターン③が採択され、水道料金の平均改定率が12.5％、下水道使用料の平均改定率が20％、農業集落排水処理施設使用料の平均改定率が38.9％となり、第７回審議会において、答申の作成となりました。

その後、平成29年12月に議会へ改正条例を提出し、平成30年４月１日に料金改定を行い、その後８月に経営戦略の公表に至りました。

⑸　料金改定後の経営戦略の位置づけ

「鈴鹿市総合計画」をもとに、上下水道局の計画として、「鈴鹿市上下水道事業経営戦略」があり、経営戦略の策定時に投資の方針を具体的に示す計画として、「水道ビジョン」と「下水道ビジョン」が位置づけられました。

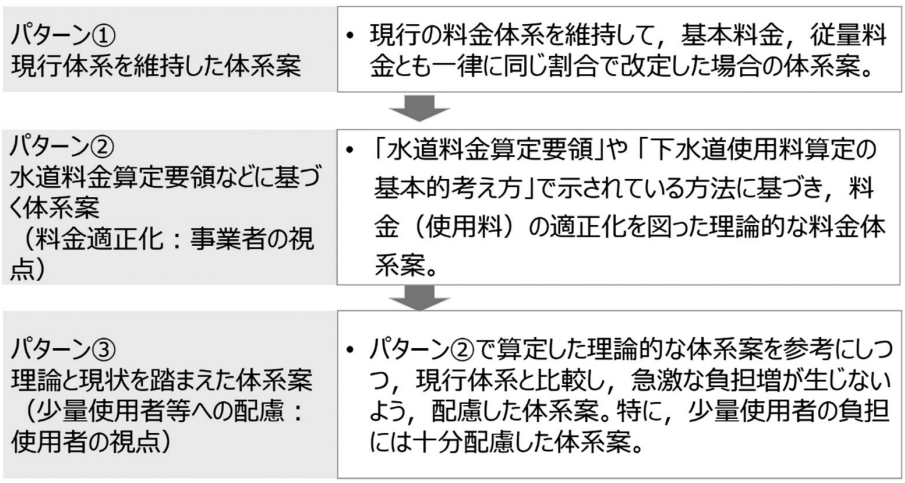
⑹　まとめ

最後に、料金・使用料改定から経営戦略の策定を振り返って、次のような効果を紹介されていました。

・投資の方針が明確となった。
・財政状況が明確となった。
（→資金不足　→料金・使用料改定　→収支均衡が図れた）
・経営戦略を軸とした事業運営（予算編成）が可能となった。
・職員のコスト意識が高まった。
・若手職員の育成に繋がった（経営意識、財政計画）
・水道事業、下水道事業ともに資料の整理方法などは、同じ方向で整理ができた。
・根拠を明確(事実)にした資料作りが有効だった。

以上、経営戦略策定の先進事例として、鈴鹿

図５　新料金・使用料体系について



市の料金・使用料の改定と、経営戦略の策定についてご紹介しました。

※スライドはすべて鈴鹿市の報告資料から転載をしております。

５．終わりに

本号では、平成30年10月に仙台で行われた、法適用の先進事例である香美町と、経営戦略策定の先進事例である鈴鹿市の事例を紹介しました。

一言に法適用、経営戦略といえども、各地方公共団体や各事業別に様々な地域事情があります。また、人員の限られた中で、日々の業務に加えて、経営改革を行うことは大きな負担になることかと思います。しかしながら、地方公営企業法適用や経営戦略を地域の実情に合わせ効果的に作成することは、公営企業の将来にわたる安定的な経営に必要であり、最終的には住民生活につながることとなります。

平成31年２月以降の「公営企業」では、平成30年11月に東京と神戸において開催した「JFM地方自治体財政セミナー」で報告をしていただいた、地方公営企業法適用の先進事例として、可児市と下松市、経営戦略の先進事例として、松江市と矢巾町の事例をご紹介します。

なお、各セミナーの資料については、当機構のホームページ（http://www.jfm.go.jp/support/seminar/seminar_record.html）に掲載しておりますので、ご参照ください。

また、地方支援部として、こうした地方公共団体の財政や公営企業に関するセミナーを平成31年度も開催する予定ですので、皆様の引き続きのご参加をお待ちしております。

＜お問い合わせ先＞
地方公共団体金融機構　地方支援部
ＴＥＬ：０３－３５３９－２６７６
ＦＡＸ：０３－３５８９－２６１８
E-mail：chihoushien@jfm.go.jp
ＨＰ：http://www.jfm.go.jp

