| | |
|---|---|
| 事例No. | 1200 |
| 公表年度 | R2 |
| 団体の属性 | 中核市 |
| 団体名 | 大阪府八尾市 |

| | |
|---|---|
| 事例区分 | 公営企業 |

| | |
|---|---|
| タグ | ・下水道事業<br>・財政指標の設定<br>・適切な資産管理 |

| | |
|---|---|
| 事例種類 | 料金改定 |

事例内容・タイトル

八尾市の資産維持費を考慮した下水道使用料改定と経営戦略策定の取り組みについて

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（令和２年4月号）

先進事例紹介



# 八尾市の資産維持費を考慮した下水道使用料改定と経営戦略策定の取り組みについて

八尾市都市整備部下水道整備課課長補佐
**黒田哲夫**

## 1．はじめに

本市は、大阪府の中央に位置し大阪市に隣接する人口約26万６千人の中核市です。中枢中核市にも選定されており、河内音頭の盆踊りではギネス記録を持っています。

工業が盛んで、出荷額は、大阪市、堺市に次いで、３位を東大阪市と競っています。歯ブラシの生産量は日本一で全国生産量の４割を占めています。オンリーワンの技術を持った企業が多く、USJ の地球儀のオブジェ、かに道楽の動く看板、東京スカイツリーエレベーター内の鏡面加工などは有名です。農業特産品の八尾えだまめは収穫量、出荷量ともに近畿トップシェアであり、八尾若ごぼうは全国でもトップクラスの出荷量を誇っています。




本市の下水道事業は、市内中心部を対象として昭和35年に事業を開始し、60年目を迎えています。令和元年度末の整備人口普及率は94.6%、管路延長は約826km、都市浸水対策達成率は91.8%に達しています。下水処理場、ポンプ場は有しておらず、排水は主に流域関連下水道にて処理されます。下水道整備を合流式で進めた結果、浸水被害は大幅に解消され「浸水の防除」に関しては、平成16年度以降、床上浸水は１件もなく、安定した産業の発展、魅力あるまちづくりに大いに貢献しています。また、市内を流れる河川の水質は向上し「生活環境の改善」および「公共用水域の水質保全」でも成果を挙げています。

本市では、平成27年度の地方公営企業法の財務規定等の適用（以下、「法適化」という。）を

契機に持続可能な下水道事業サービスを将来にわたって提供するため、災害時の緊急対応や改築更新事業に必要な「資産維持費」を盛り込んだ「下水道使用料の改定」に取組み、これをベースに中長期の収支を考慮した投資財政計画を核とする「八尾市公共下水道事業経営戦略（以下、「経営戦略」という。）」を策定しました。以下、下水道使用料改定と経営戦略策定について、述べていきます。

## 2．最近の下水道関連トピックス

最近の本市の下水道事業に関するトピックスを（図－１）に示します。本市の下水道事業は、平成27年４月に法適化し、公営企業会計を導入しました。同年９月には「八尾市公共下水道事業経営審議会」（以下、「審議会」という。）を条例に基づく市の附属機関として設置しました。同年12月には、財政基盤の強化を目的に審議会より「緊急提言」が市長に提出され、これに基づき、平成28年度には下水道使用料の改定を実施しました。

法適化、審議会設置、審議会から市長への緊急提言、下水道使用料改定は全て平成27年度の出来事です。通常は、経営戦略の策定によって資金不足を認識し、審議会設置による諮問・答申など、２～３年かけて議論を深め、結果、下水道使用料改定の流れになると思います。しかしながら、本市は逆の手順でかつ数か月という短期間で下水道使用料改定を実施しました。この流れは、特徴的だと考えられます。改定案の作成作業は、審議会から緊急提言が出されたクリスマスの日から、翌年２月までの２ヶ月足らずで行いました。

平成28年３月議会にて下水道条例改正が承認され、同年８月より新下水道使用料が施行されています。平成28年７月には経営戦略策定を審議会に諮問。平成29年３月には経営戦略の骨子を策定しました。平成29年度には経営戦略の本案を策定し、審議会より答申が出され平成30年度より経営戦略に沿った事業運営を開始しています。経営戦略と同時にストックマネジメント実施方針を策定しています。平成29年度、平成30年度には広報活動の一環として「やお80映画祭」に下水道のPR映画を出展し２年連続で入賞を果たしており、ユニークな取り組みとして国土交通省や日本下水道協会により全国に紹介されています。公益事業学会へ入会し、公営企業の知見を深めることにも努めています。また、国土交通省主催の「下水道キャラバン」、「人口減少下における維持管理時代の下水道経営のあり方検討会」では本市の取り組みが先進事例として紹介されています。

| 年度 | 月 | トピックス |
|---|---|---|
| H27 | 4 | **地方公営企業法の一部適用(財務規定等)：「法適化」** |
| | 9 | **八尾市公共下水道事業経営審議会設置（会長　近畿大学経営学部　浦上拓也教授）：「審議会」** |
| | 12 | **審議会より市長への「緊急提言」：財政基盤の確立と強化の提言** |
| | 3 | **下水道使用料改定の条例改正議会承認** |
| H28 | 7 | 市長より審議会へ経営戦略策定の諮問 |
| | 8 | 新下水道使用料施行（平均改定率19.8%　2,512円/20㎥） |
| | 3 | 八尾市公共下水道事業経営戦略骨子策定 |
| H29 | 11 | 「やお80映画祭」入賞 |
| | 3 | **八尾市公共下水道事業経営戦略策定（平成30年～令和12年　13年間）** |
| | | 審議会より市長へ経営戦略の答申 |
| | | ストックマネジメント計画(実施方針)策定 |
| H30 | 8 | 広域化・共同化の議論を開始 |
| | 11 | 「やお80映画祭」入賞 |
| | 1 | 公益事業学会入会・発表 |
| | 3 | 近畿大学経営学部との官学連携協定の締結 |
| R元 | 10 | 国土交通省　下水道キャラバン：事例発表 |
| | 12 | PPP/PFI事業検討開始：国土交通省の検討会参加 |
| | 1 | 人口減少下における維持管理時代の下水道経営のあり方検討会：事例発表 |

図－１　最近の下水道関連トピックス

## ３．下水道使用料改定の契機

### ３－１．下水道使用料改定の背景

平成23年度に下水道使用料の見直しを行った際、収支均衡で黒字でもあったことから、下水道使用料改定を見送りました。それから４年後の平成27年度は、従来の考え方である３～５年の期間からすれば、見直し検討を行う時期でした。

下水道会計が法適化の準備を進めていた平成26年度、本市の財政は地方交付税受入見込み額が大きく下回り、厳しい財政運営を余儀なくされていました。過去より慢性的な一般会計事業費の不足とこれに伴う基金残高の減少がありました。一般会計は毎年、厳しい財政運営を強いられる状況でした。

このような背景から、10年以上に渡り、「一般会計の下水道会計への繰り出しが負担になっている」という、常に同じ議論が繰り返されてきました。

本市は、公害防止対策事業債の対象であったことから、地方財政措置は企業債の元利償還金に対して50％が交付されています。また、下水道事業における資本費に対する繰出基準については毎年、総務副大臣通知により、厳格なルールが設定されています。一般会計と下水道会計はともに毎年協議を重ねながら、これら厳格なルールに沿って下水道事業を経営していたのですが、下水道会計への一般会計からの繰出金のあり方について、これを契機にあらためて検討することになりました。

### ３－２．「出せる額」から「負担すべき額」へ

一般会計の「出せる額」から「負担すべき額」へ転換し、長年続いている「下水道事業に係る負担金・繰出金議論を決着」するために、下水道使用料を含めた下水道財政のあり方について取り組むことにしました。

まず第一歩は、雨水と汚水、つまり一般会計と下水道使用料の負担割合を「７：３」であると認識を同じにすることでした。本市は市域のほとんどが合流式の事業計画であることから、負担割合については「身替り建設費法」により算出していました。平成18年度、平成21年度、平成24年度にて検討し、いずれも負担割合「７：３」の結果を得ていました。この前提を踏まえ、平成25年度の包括外部監査ではこれまでの運用を踏まえ、負担比率を「７：３」に確定しました。これについて、再度、認識を同じにしました。

次に、下水道普及率が90％を超え概成が近づきつつあったことから、これを機に整備拡大から維持管理への経営転換を図る必要について検討することにしました。総務省の研究会の考え方を参考に、損益ベース（総括原価方式）に基づき下水道経営していくことについて、審議会を設置し公開の場にて経営戦略策定を視野に入れた議論をすることにしました。

## ４．審議会での議論

### ４－１．審議会からの指摘事項

法適化した平成27年度には、審議会が設置された９月から12月まで毎月開催しました。９月の第１回、10月の第２回では、本市の下水道事業の経過や特徴、過去からの経営改善、企業会計予算など、勉強もかねた説明と議論が行われました。

審議会からは、特別会計から脱却できていない資金ベース（資金収支主義）の経営に対して指摘されました。これまでの下水道使用料改定は概ね３～５年の収支で決定し、黒字の場合は

改定を見送っていました。黒字の要因は、主に整備拡大による下水道使用料収入の増大であり、３～５年の短期計画での下水道使用料改定には合理性がありました。しかし維持管理への移行にあっては中長期の視点、つまり現在と将来の使用者における世代間負担のバランスに関する視点が必要でした。起債償還期間30年と減価償却期間50年との差による繰入金のキャッシュアウトへの対応が出来ていないこと、開始貸借対照表より現金預金が約360万円程度であり資金ベースでの収支均衡の経営では脆弱な財政基盤であること、令和13年度以降に増加傾向になる、将来の下水道施設老朽化に対する資金不足の懸念があり対応が困難であることなどの指摘がなされました。特に純利益が内部に留保されることなく、ほぼ使いきりの財政運営がなされてきている点は厳しく指摘されました。審議会からは、現状の下水道使用料で十分かどうかを中長期の期間で判断できる資料提示が要請されました。

11月に開催された第３回の議論の趣旨は「財政基盤の改善」でした。10年間の事業計画想定に基づき資金ベースと損益ベースの５ケースの財政収支見通しを提示しました（図－２）。すべてのケースで資金不足は発生しました。特にケース④の改定率47.5％はインパクトがありました。議論の結果、ケース⑤をベースに資金ベースから損益ベースへ転換し、下水道使用料改定、資本費平準化債の活用により財政的な安定を図ることが経営戦略策定を諮問する際の最優先事項とし、財政的担保が無ければ経営戦略策定は困難との結論を得ました。至急、12月に開催された第４回の審議会にて方針が取りまとめられ、緊急提言として市長に提言書が提出されました。

### ４－２．審議会からの緊急提言

緊急提言の主な内容は、①経営戦略における財政計画と投資計画は両輪ともいえる非常に重要な計画であるが、財政基盤の確立と強化につ

**【財政収支見通し（平成28～令和7年度・10年間）】**

**・想定される事業計画に基づき資金ベース（資金収支主義）と損益ベース（総括原価主義）の５ケースを提示**

**ケース①　資金ベース（現行予算）**
**⇨ 令和3年度以降収支は赤字**

**ケース②　損益ベース（使用料改定なし、平準化債なし）**
**⇨ 平成28年度以降収支は赤字**

**ケース③　損益ベース（使用料改定なし、平準化債満額）**
**⇨ 令和2年度のみ収支は赤字**

**ケース④　損益ベース（使用料改定47.5％、平準化債なし）**
**⇨ 平成28年度のみ収支は赤字**

**ケース⑤　損益ベース（使用料改定と平準化債活用）**
**・改定率　平成28～令和元年度=5％、令和2～5年度=16％、令和6～7年度=4.1％**
**・平準化債　15億円から減額し、最終年度は5億円**
**⇨ 令和元～2年度、令和4～5年度、令和7年度の収支は赤字**

図－２　10年間の収支見通し

いては経営戦略立案に先行する必要がある②一般会計からの繰入金の算定方法を企業債償還期間（30年）から減価償却期間（50年）に変更（資金ベースから損益ベースへ）③資本費平準化債を活用（世代間の公平性）④下水道使用料の改定に早急に取り組むべき⑤膨大な下水道施設の長寿命化事業や災害・緊急事象等に対応するための内部留保資金の確保が必要、との提言でした。市長は全面的にこれを受け入れ、緊急提言は非常に重いものとし、これに基づき早急に財政基盤の強化に取り組むことにしました。次年度にあたる平成28年度の下水道使用料改定の議案を３月議会に提出し、苦渋の選択をしていただき、承認されました。

## ５．下水道使用料改定の内容

### ５－１．経営基盤の強化に係る方策

緊急提言の内容を踏まえ、財政基盤の強化を目的に経営戦略を策定し、世代間の負担の公平性、将来にわたる持続可能な下水道サービスの提供を図るために、審議会にて提示した財政収支見通し（平成28年度～令和７年度までの10年間）におけるケース⑤（下水道使用料改定と資本費平準化債の活用）をベースに取り組むべき方策を設定しました。

#### ５－１－１．資金ベースから損益ベースへの転換

第一は資金ベースから損益ベースへの転換でした。一般会計と下水道会計の間では、負担割合の公費：私費＝７：３を確定しました。下水道会計は普及特別対策分、臨時財政特例債等分などの有利な繰り入れを放棄し、資本費に対する繰り入れから減価償却費に対する繰り入れに変更しました。結果、下水道会計は10年で123.5億円の資金不足となりました。

#### ５－１－２．内部留保資金の確保

令和13年度以降は、減価償却期間を超える下水道施設が急激な増加傾向になることから、この時点までに年間使用料収入の40億円を内部に留保することにしました。令和８年３月の貸借対照表における流動資産の現金預金を内部留保資金（＝資本報酬）と定義し、下水道使用料改定では、期間按分により40億円／年×10/15年分＝26.6億円を令和７年度末までに留保することにしました。数字の採用根拠は水道に関する文献と事例を参考にしました。資産の１％、東京都は料金収入半年分、関東のある団体は料金収入１年分などでした。財政規模が大きい東京都の考え方は本市にはなじまないと考え、１年分の使用料収入を留保しておけば緊急時の対応や当面の支払いにも対応できると判断し、これを内部留保資金の根拠とし採用しました。当時、日本下水道協会発刊の「下水道使用料算定の基本的考え方2007」にはこの概念はありませんでした。

#### ５－１－３．資本費平準化債の活用

資金不足額を全額下水道使用料で負担すると、現役世代の負担が過大になるため、資本費平準化債を活用し、将来世代へも一定の負担を求め、世代間負担の公平性を図ることにしました。初年度の平成28年度は15億円を発行し、最終年度の令和７年度には５億円へ段階的に減額することにしました。下水道使用料算定期間の前半５年間は資本費平準化債により資本費のピークによる資金不足を集中的に補完し、将来に負担が増大しないよう、10年間で廃止し、発行額は89億円に設定しました。

#### ５－１－４．平均改定率19.8％の下水道使用料改定

資金ベースから損益ベースへの転換、内部留

保資金確保、資本費平準化債の償還により資金不足額を計算し、下水道使用料改定必要額の算定を行いました（図－３）。

基本使用料（450円／月）は改定せず、基本使用料と従量使用料の二部使用料制で従量使用料のみ、平均改定率19.8％の改定を行いました。また、福祉的な配慮から20年間据え置いていた公衆浴場の使用料を改定しました。

もちろん、基本使用料も含めた改定を検討したのですが、過去より福祉的な観点から下水道会計支出による基本使用料の減免を行っていたため、従量使用料のみの改定としました。

下水道使用料改定については、議会承認は得られたものの、大きな社会情勢の変化がない限り、改定期間の10年間、令和７年度まで、下水道使用料改定は行わないとの条件を設定しました。

### ５－２．有収水量と逓増度の考え方

多くの下水道事業者は、企業など大口利用者への負担を増やすという方針を選択しますが、本市は企業の負担を減らすことを選択しました。

有収水量の約80％を占める50m$^3$以下の下水道使用料を25～40％の改定率とし、1000m$^3$以上の大口使用者の下水道使用料を７％と低めに設定しました。有収水量の多いレンジの負担を大きくすることで経営を安定させ、中小企業への配慮、逓増度の緩和を行いました。

議会承認後すぐ、重要な大口利用者、数社へ説明に伺いました。個別に年間増加額を提示し理解が得られるよう努めるとともに丁寧に説明させていただきました。ある、全国展開されている、大手小売業さまからは、大変なお叱りを受けました。「八尾市から出ていく」とまで言われたのですが、出店されている他の自治体の下水道使用料についての質問に答えたり、下水道事業を「経営する者」としての考えや将来ビジョンを説明したり、と誠意を込めて詳細に説明させていただきました。最終的には、ご理解をいただくことができました。もちろん他の大口利用者さまからも同様にご理解をいただきました。下水道使用料値上げにより、市内から優良な企業が撤退、という心配された事態は回避できました。

## ６．経営戦略の策定

### ６－１．経営戦略の概要

下水道使用料改定の議論にて経営戦略の骨子はほぼ完成していました。平成29年度の「大阪府流域下水道の経営戦略策定」を待って、本市

**【下水道使用料改定必要額の算定】**

**資金不足額 ＝ 経営転換に伴う不足額 ＋ 内部留保資金**
**＝ 123.5億円 ＋ 26.6億円**
**＝ 150.1億円**

**下水道使用料改定必要額 ＝ 資金不足額 － 資本費平準化債発行額 ＋ 資本費平準化債元利償還額**
**＝ 150.1億円 － 89億円 ＋ 9.4億円**
**＝ 70.5億円**

**（10年間の中長期の収支見通しにより、平均19.8％の改定）**

図－３　下水道使用料改定必要額の算定

の経営戦略を策定しました。流域市の一員として大阪府の経営戦略との整合を図るためでした。

経営戦略の策定に当たり、職員がバイブルとして傍らに置き、常に内容を確認できる実用性重視の計画書の策定を目指しました。

投資財政計画については、下水道使用料改定時の考え方がベースです。下水道使用料改定時の目標であった「内部留保資金を40億円確保」に加えて、「企業債残高を500億円以下」を目標に掲げました。また、人員計画については総数を45人で維持しつつ、13年間で資本的収支から収益的収支へと配置転換するとしました。

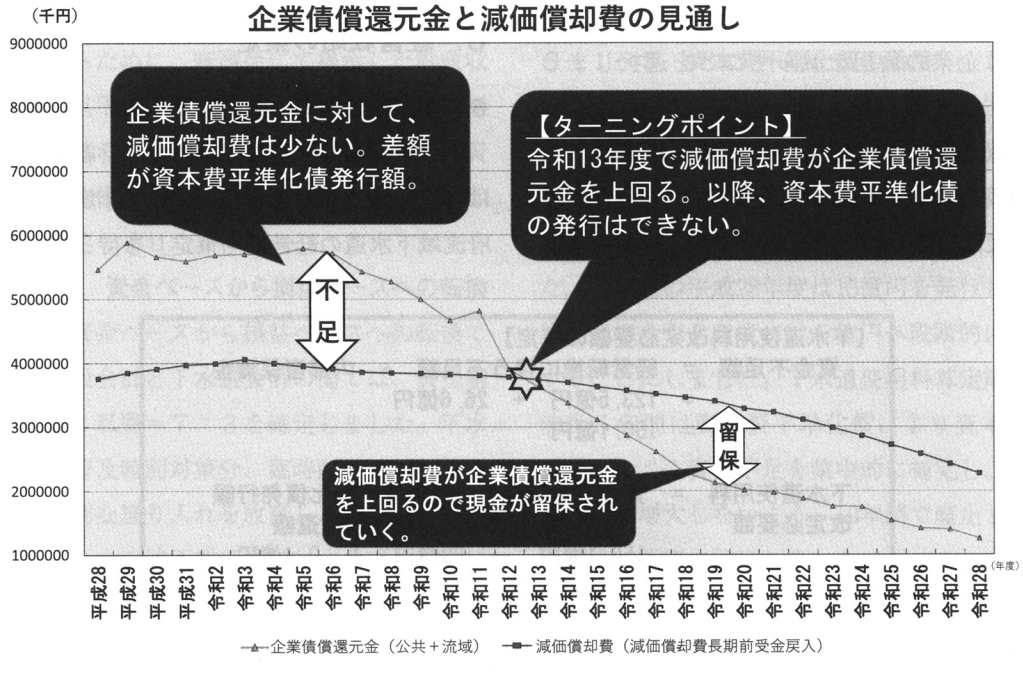
「今後取り組むべき事項」として、特に、産・官・学など他団体との連携による経営効率化の検討をあげ、自治体間、産業界、そして大学との連携を、具体的に取り組むことを明記しています。また、「新下水道ビジョン加速戦略」にも明記されている、広報活動を重要施策と位置づけています。実際、様々な取り組みを行っています。

本市では、経営戦略を「下水道ビジョン」として位置づけています。中長期の視点を踏まえた、実効性ある投資財政計画の策定が、持続可能な下水道サービスの提供へ向けた財政基盤強化を実現しています。

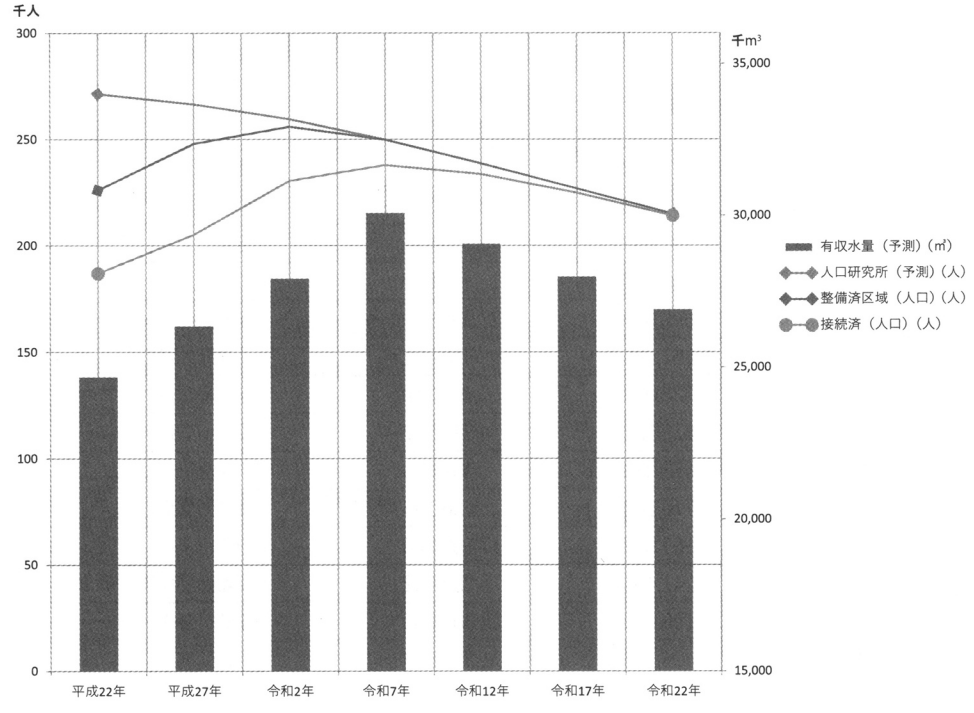
投資財政計画期間の根拠に企業債償還元金と減価償却費の見通しがあります（図－４）。減価償却費が企業債償還元金を上回る分岐点以降、減価償却費が確実に収益化されます。この分岐点を投資財政計画の目指す地点としました。また、投資財政計画の基本データになる人口減少、有収水量については、シビアな将来予測を踏まえています（図－５）。

### ６－２．投資財政計画

投資財政計画については、以下【留意事項】




図－４　企業債償還元金と減価償却費の見通し




図－５　整備人口普及率・有収水量・人口減少の想定

①から⑨に留意し、投資財政計画（図－６）を策定しました。各年度の決算時に全額利益処分することとします。

**【留意事項】**

① 令和12年度末に「内部留保資金を40億円確保」、「企業債残高を500億円以下」にする。

② 大きな社会的情勢の変化が無い限り、令和７年度までは下水道使用料を改定しない。

③ 令和９年度以降の国補助金については、改築更新事業は事業計画に基づき交付されると想定する。都道府県構想の三省合意に基づく新設の未普及対策事業への交付は厳しいと考える。市単独事業により取得した資産に対しては減価償却費により収益化された内部留保資金により事業を運営していくという、企業にとって基本的な独立採算を目指す。

④ 職員数は令和12年度に想定している企業会計職員総数45人を維持し、事業量の増減と傾向に合わせて資本的収支から収益的収支へ配置転換する。

⑤ 施設の老朽化に伴う維持管理費用の増加を反映させる。

⑥ 大阪府流域下水道事業に係る費用の増加を見込む。

⑦ 有収水量については、令和７年度までは増加とし、これ以降は人口減少にあわせて減少傾向とする。

⑧ 下水道使用料改定で設定した資本費平準化債発行を平成28年度～令和７年度までとし、発行総額は89億円とする。

⑨ 改築更新事業の財源については、経営面での長期的な収支の観点から、令和10年度以降の改築更新にかかる資本的支出に対して、半分は内部留保資金を充当し、企業債発行と併用する。

●収益的収入及び支出　（単位：千円）

| | | 合計 | 経営戦略期間－1［H30～R2］【～第5次総計期間】 | 経営戦略期間－2［R3～R7］【～現使用料算定期間】 | 経営戦略期間－3［R8～R12］【～経営戦略期間】 |
|---|---|---|---|---|---|
| 収入 | 下水道使用料 | 55,672,822 | 12,414,647 | 21,610,980 | 21,647,195 |
| | 他会計負担金 | 52,301,363 | 12,251,355 | 20,421,325 | 19,628,683 |
| | 長期前受金戻入 | 22,707,961 | 5,270,871 | 8,823,471 | 8,613,619 |
| | その他 | 10,460 | 3,060 | 3,700 | 3,700 |
| | 収益的収入計 | 130,692,606 | 29,939,933 | 50,859,476 | 49,893,197 |
| 費用 | 職員給与費 | 5,061,686 | 718,888 | 1,827,357 | 2,515,441 |
| | 維持管理経費 | 24,733,068 | 5,493,349 | 9,470,559 | 9,769,160 |
| | うち、流域負担金 | 18,625,152 | 4,044,537 | 7,056,735 | 7,523,880 |
| | うち、工事請負費 | 2,079,320 | 459,010 | 810,155 | 810,155 |
| | うち、委託料 | 2,716,283 | 636,135 | 1,060,225 | 1,019,923 |
| | 減価償却費等 | 75,161,822 | 17,139,226 | 29,040,894 | 28,981,702 |
| | 支払利息 | 18,241,494 | 5,254,622 | 7,439,271 | 5,547,601 |
| | 収益的支出計 | 123,198,070 | 28,606,085 | 47,778,081 | 46,813,904 |
| 収支差引き（純利益） | | 7,494,536 | 1,333,848 | 3,081,395 | 3,079,293 |

●資本的収入及び支出　（単位：千円）

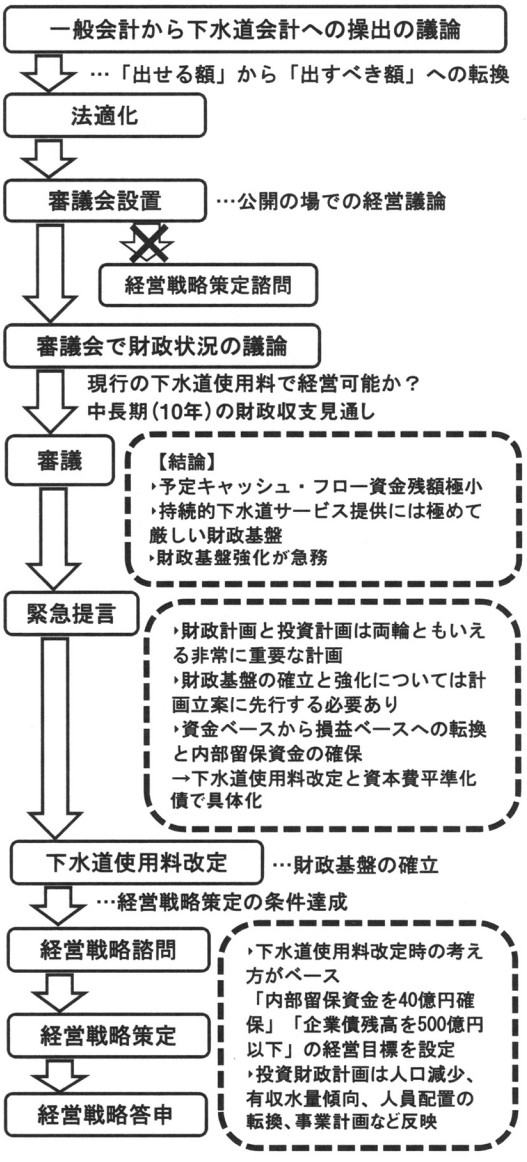
| | | 合計 | 経営戦略期間－1［H30～R2］【～第5次総計期間】 | 経営戦略期間－2［R3～R7］【～現使用料算定期間】 | 経営戦略期間－3［R8～R12］【～経営戦略期間】 |
|---|---|---|---|---|---|
| 収入 | 企業債 | 31,513,793 | 11,097,897 | 14,530,896 | 5,885,000 |
| | 他会計出資金 | 8,037,566 | 1,662,640 | 3,055,784 | 3,319,142 |
| | 国府補助金 | 3,552,000 | 1,776,000 | 1,776,000 | 0 |
| | 負担金等 | 602,506 | 244,203 | 276,803 | 81,500 |
| | 資本的収入計 | 43,705,865 | 14,780,740 | 19,639,483 | 9,285,642 |
| 支出 | 建設改良費 | 27,576,941 | 9,577,611 | 11,764,513 | 6,234,817 |
| | うち、職員給与費 | 1,576,709 | 471,915 | 573,336 | 531,458 |
| | 固定資産購入費 | 30,434 | 4,500 | 12,967 | 12,967 |
| | 企業債償還金 | 75,720,916 | 18,337,937 | 31,553,624 | 25,829,355 |
| | 資本的支出計 | 103,328,291 | 27,920,048 | 43,331,104 | 32,077,139 |
| | 資本的収支不足額 | 59,622,426 | 13,139,308 | 23,691,621 | 22,791,497 |
| 補填財源 | 損益勘定留保資金 | 52,757,736 | 12,010,455 | 20,375,412 | 20,371,869 |
| | 利益剰余金処分額 | 7,494,536 | 1,333,848 | 3,081,395 | 3,079,293 |
| | その他 | 1,739,008 | 511,062 | 742,675 | 485,271 |
| | 計 | 61,991,280 | 13,855,365 | 24,199,482 | 23,936,433 |
| 補填財源不足額 | | △ 2,368,854 | △ 716,057 | △ 507,861 | △ 1,144,936 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 補填財源残高（＝内部留保資金） | － | 2,530,360 | 3,038,221 | 4,183,157 |
| 企業債残高 | － | 86,768,674 | 69,745,946 | 49,801,591 |

図－6　投資財政計画

## 7．下水道使用料改定と経営戦略策定の流れ

ここまで述べてきました、下水道使用料改定と経営戦略策定の流れを（図－７）にて小括します。




図－７　下水道使用料改定と経営戦略策定の流れ

## 8．課題

### 8－1．下水道事業の執行体制

財務規定等の一部適用のため、企業会計であっても人事権を持ちません。下水道事業管理者は市長であり、人事権は本庁人事部門が所管します。水道事業は管理者を設置し、下水道部門とは別組織です。市長部局である都市整備部内で下水道担当部長が事務を担当します。令和２年３月現在、下水道職員は43人。企業会計職員は38人で内訳は収益的収支職員21人、資本的収支職員17人、一般会計職員５人です。使用料徴収業務は、水道局へ委託しています。

経営戦略では最低必要人員を45人としていましたが、平成27年度の法適化以降、資本的収支職員を中心に17人（うち技術職員は15人）、約30％の減員となりました。体制補完のための執行体制の見直し、官民連携、広域化・共同化などは喫緊の課題となっています。官民連携を含め、近隣市との維持管理等に係る広域化・共同化の議論を進めています。

### 8－2．今後の下水道使用料改定と経営戦略

今後の下水道使用料改定については、令和７年度までは下水道使用料改定はしない方針ですが、大きな社会的情勢の変化があれば改定の検討を行います。大阪府流域下水道の施設老朽化に伴う維持管理費の負担増は、下水道使用料改定時に見込んでおり、今のところは想定内に収まっています。その他、有収水量、投資や維持管理に関する費用は想定内の傾向です。しかし、最近の人件費の高騰による事業費の増加傾向、官民連携に係る費用など、下水道使用料改定時には想定していなかった新たな事案への対応や検討が必要になってきています。

今後の経営戦略に関しては、毎年の予算、決

算を経験することにより、職員の中に「経営者である」という意識が徐々に涵養されてきています。経営戦略に沿って日々数字を見ながら事業に携わっていると、企業会計というタイムマシーンに乗って未来を見るような感覚になります。そこから、今取り組まなければならないことが見えてきます。これが企業会計を導入することによる最大のメリットであると思います。何度でもタイムマシーンに乗って未来を見て、今にフィードバックしていく。これらを日々の執行管理を通じて行っています。結果、経営戦略を意識した事業運営につながっています。令和２年度にはこれまでの課題を踏まえて経営戦略の１回目のローリングを行う予定です。

内部留保資金については、下水道使用料改定時の試算では令和13年度以降、10年間で100～150億円と想定しています。本市の水道事業と比較すれば､資産規模としては妥当な試算です。現在、下水道使用料収入が若干見込みよりも低くなりつつあるため、企業へのヒヤリングや実態調査を行うなど、実務的な分析を行っていく必要があります。また、対外的には内部留保資金は補填財源の考え方で示される「公共的必要余剰の理論」に基づく資本造成の資源であり、将来にわたる持続可能な下水道サービスの改善及び拡充に対する社会的要請に応えるために企業体内部に再投資されなければならない余剰です。将来の市民のためのものであると説明し続け、常に財政や政治問題ではなく経営問題として説明し続けていきます。

## ９．まとめ

実際の下水道使用料改定、経営戦略策定作業は、管理職員から若い職員まで組織一丸となって取り組みました。将来を担う子どもや孫の世代へ負債を先送りすることの無いように、そして現在と将来の市民に対して、今と変わらない下水道サービスを提供し続けるにはどうすればよいのか。皆で考えに考え抜き、最善の答えを目指しました。職員の配置転換についての考え方や、維持管理に係る費用の設定も若い職員が主体となって取り組みました。下水道事業経営は一部の幹部職員や経理担当課などが担うものではなく、それに携わる者すべての職員が担わなければならないと学びました。そして、これらへの取り組みの中で、職員の中では職務に取り組む姿勢、意識の点でも様々な良い変化が生じました。公営企業会計導入だけでは意識改革は困難です。実務を通じて、業務上の必須スキルを自己研鑽と研修により習得し、技術職員は複式簿記、消費税計算、会計学などを学び、事務職員は下水道工事の設計書を研究するなど、良い融合が生まれなければなりません。本市の場合、良い融合が生まれ、経理や会計知識に精通した技術職員も増えてきました。今後は、この分野の人材育成と技術継承が課題になりつつあります。

下水道事業の舵取りを担う幹部職員は、次代を担う若い職員達に対し、将来、資金面の苦労をさせてはなりません。下水道事業経営に対して明るい将来を語り、夢を見るには、立場ある者が若い職員の意見に耳を傾けつつ、リーダーシップを発揮し、ともに取り組まなければならないのではないか。そんな思いを込めて、資産維持費を考慮した下水道使用料改定と経営戦略策定に取り組みました。

現在、本市は流域下水道の採用により処理場やポンプ場、マンホールポンプなどの施設を持たず、施設は管路のみであり、すべて自然流下により排水を処理しています。流域下水道への

建設改良費及び維持管理費を負担するのみで、大変効率的です。これは、先人達が下水道事業の黎明期に知恵を絞り、流域下水道を選択してくださったおかげだと今更ながらに感謝しています。既存の水路や道路排水の暫定整備を行いながら水害に対処し、自然流下にこだわり、処理施設などを持たない英断をしてくださったおかげであると誇りに感じています。そして、先人達の思いを忠実に引き継ぎ、整備拡大期を担ってきた職員達が、今度は次の維持管理時代を担う職員達へ下水道事業を確実にバトンタッチしていかなければなりません。

将来の市民、職員に負担を先送りしないためにも、経営戦略の投資財政計画を意識し、下水道使用料を適切に改定していくことは、持続可能な下水道サービスの提供のためには必須です。市民と向き合えるのは、その地域の職員だけです。今を託された職員が勇気をもって事を成す覚悟が必要です。そのうえで、毎年、下水道経営をモニタリングし、場合によってはローリングにより大胆に方針を転換してでも、持続可能な下水道サービスの提供を目指し、早い段階から課題への取り組みが必要です。本稿が、下水道使用料改定や経営戦略策定に苦慮する方々の一助になれば幸甚です。

最後に、審議会の委員の皆様に謝辞を記したいと思います。審議会の委員の皆様からは、いつも厳しい意見をいただきます。それだけ真剣に考えていただいている証拠だと感謝しております。ある委員の方が、「他の審議会ではシナリオに基づいて滞りなく進めるのに、八尾市では筋書きのない議論がなされる。だから八尾市の審議会は面白い。八尾市のファンになりました」と、お話しくださいました。審議会の会長である近畿大学経営学部教授の浦上拓也先生には、ご多忙な中、本市の下水道使用料改定や経営戦略策定には多大なるご尽力を賜りました。また、審議会の委員の皆様の素晴らしい知見と熱意が本市の指標の一助となっています。この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

