

4 事業会計の決算の概況

4 事業の組織体制

4 事業会計の決算の概況

1 損益の状況

損益計算書総括表

(単位：百万円)

区 分	水道事業会計	工業用水道 事業会計	下水道事業会計	モーターボート 競走事業会計
営業収益	8,929	1,427	9,876	42,984
営業費用	7,659	1,332	10,199	40,350
営業損益	1,270	95	△323	2,634
営業外収益	189	156	2,623	46
営業外費用	244	23	679	999
経常損益	1,215	228	1,620	1,681
特別利益	164	222	-	-
特別損失	3	77	2	-
総収益	9,283	1,805	12,499	43,030
総費用	7,906	1,432	10,880	41,349
純損益	1,377	374	1,619	1,681

2 財政の状況

貸借対照表総括表

(単位：百万円)

区 分	水道事業会計	工業用水道 事業会計	下水道事業会計	モーターボート 競走事業会計
資産	42,075	20,265	159,676	18,421
固定資産	31,631	10,972	145,241	8,376
流動資産	10,444	9,293	14,434	10,045
負債	17,373	3,872	89,752	2,115
固定負債	12,815	1,873	28,651	203
流動負債	2,125	424	6,737	1,543
繰延収益	2,433	1,575	54,364	369
資本	24,702	16,393	69,923	16,305
資本金	20,408	12,641	42,195	2,462
剰余金	4,293	3,752	27,728	13,844
負債・資本合計	42,075	20,265	159,676	18,421

3 資金収支の状況

キャッシュ・フロー計算書総括表

(単位：百万円)

区 分	水道事業会計	工業用水道 事業会計	下水道事業会計	モーターボート 競走事業会計
業務活動による収支	2,109	701	5,796	1,930
投資活動による収支	△1,727	22	△1,935	3,840
財務活動による収支	△58	-	△2,301	△172
現金・預金増減額	324	723	1,560	5,598
現金・預金期首残高	8,546	8,416	11,735	3,702
現金・預金期末残高	8,870	9,139	13,294	9,300

水道事業、工業用水道事業、下水道事業及びモーターボート競走事業の4事業会計における当年度決算については、全て黒字決算となっており、比較的安定した経営状況である。

しかしながら、各事業を取り巻く経営環境は、人口減少や少子高齢化による需要の減少、モーターボート競走事業にあってはファン層の固定化など、中長期的に見て今後の収益面などにおいて厳しい状況が想定される。

さらには、施設能力等の見直し、施設・設備の老朽化に伴う更新需要の増大及び災害時対策の推進などの経営課題にも直面しており、より長期的な展望を持った効率的・効果的な経営が求められている。

なお、決算状況や各事業の具体的な経営課題及びその取組については、各事業会計の中で説明している。

4 事業の組織体制

1 趣 旨

本市の水道事業、工業用水道事業、下水道事業及びモーターボート競走事業の4事業は、人口減少など環境が変化する中で、収益の減少に加え、今後は施設の更新需要が増大するなど厳しい経営課題に直面している。

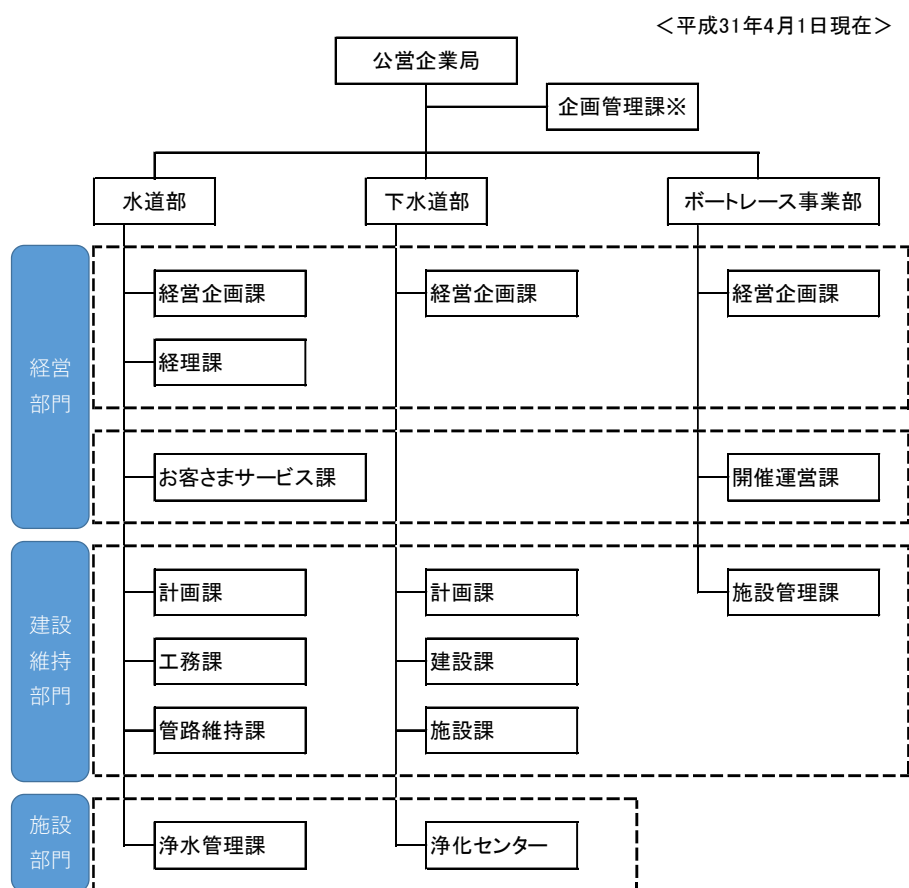
将来にわたり安定的に事業を運営するため、地方公営企業法の適用を受ける事業を集約し、管理部門を共通化するなどによって、これらの公営企業の効率化を図るため、平成30年度から公営企業局が設置されている。

これを受け、各事業会計の事業報告における「職員に関する事項」等に関して、公営企業局の組織運営の状況、さらなる改善として検討を行っている組織体制の将来の展望について、重点的に審査を行った。

2 組織・職員の現状と課題

(1) 組織図

本市の公営企業局は、水道部、下水道部、ボートレース事業部、それぞれに経営企画課等の経営部門、施設の建設維持管理等の建設維持部門等の各部門が置かれている「分離型組織」となっている。



※企画管理課は、人事、給与、法規を担っており、契約・検査事務は市長部局で行っている。

(2) 職員数

平成31年3月末時点での職員数は次表のとおりである。

平成30年度	職員	嘱託員	合計
水道事業	110	10	120
工業用水道事業	27	3	30
下水道事業	110	5	115
モーターボート競走事業	28	9	37
合計	275	27	302

※管理者は水道事業に含まれる。

※再任用短時間勤務職員は含まない。

(3) 公営企業局の取組について

統合初年度である平成30年度は、「人材の育成など運営基盤の強化」、「事業の独自性を生かしつつ効率的・効果的な組織体制の構築」、「お客さまサービスの向上」等といった組織統合における基本視点に基づき、局内事業相互間の人事交流による人材の効果的な育成、総務機能や人事・給与機能の集約化、料金等に係る窓口業務の一本化等の取組を行っている。

その結果、職員数は前年度と比べ、現員ベースで14人減となっている。

現員(人)	29年度	30年度	差引
水道事業	128	110	△18
工業用水道事業	28	27	△1
下水道事業	108	110	2
モーターボート競走事業	25	28	3
合計	289	275	△14

※管理者は水道事業に含まれる。

嘱託職員、再任用職員(短時間職員)は含まない。

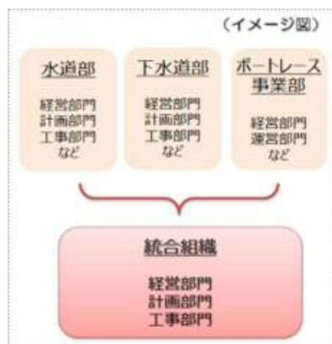
この内訳は、水道事業・工業用水道事業では組織統合等による6人減、お客さまサービス課の設置等に伴う11人減、退職等に伴う2人減によるものである。下水道事業では現員が2人増しているが嘱託職員等を含んだ全体の人数は29年度と同数である。モーターボート競走事業では施設の大規模改修等の事業量の増によるものである。

(4) 今後のさらなる改善について

令和2年度からの組織は、管理者直下に4事業の総務部門や財務部門を各部から独立して設置するとともに、水道部と下水道部を統合し上下水道部を設けて、公営企業局設置の基本的な考え方である、簡素で効率的な組織に向けた取組をさらに進めていく予定としている。

(5) 長期的な視点での公益事業と収益事業とのさらなる統合について

ア 公営企業審議会における議論について



(第3回審議会資料より抜粋)

平成31年3月に開催した第3回公営企業審議会において、左の図のとおり、長期的な視点で、水道部、下水道部、ボートレース事業部の経営部門等を統合するイメージ図が示されている。

その会議の議事録の中には、水道事業及び下水道事業は公益事業であり、独立採算性の原則により原価計算に基づく受益者負担を求めているが、一方、収益事業であ

るモーターボート競走事業は目的が全く異なる性質の事業であるため、共通経費である間接経費の各事業への配賦に当たって、透明性・適正性が確保できるのかとの趣旨の指摘がなされている。

なお、現在、管理者や企画管理課の人的費等に係る事務関連経費は、各事業の職員定数によって按分し、各事業で負担している。

イ 他都市の事例について（M市のケース～事務局でヒアリングにて確認）

上下水道事業と競艇事業を統合しているM市では、管理者は競艇事業局長を兼務し、上下水道局には、管理者のもとに別途、本市でいう局長（技術系）を配置していることから、責任の所在が明確になっている。また、企画、経理などの経営部門も事業毎に設置している。

ウ 統合型組織の検討にあたっての課題について

地域全体の市民・事業者等のライフラインという命にかかわる事業を担う公益事業（上下水道事業）と、利用者限定で娯楽を提供する収益事業（モーターボート競走事業）は、組織の存在意義・使命といった経営理念・目的において全く次元の異なる組織であることから、特に、経営部門の統合にあたっては、上述した公営企業審議会の議論も含め、次のような課題について慎重に対応する必要がある。

① 非常時において責任体制が十分に機能するか

両事業において非常事態が同時に起こった場合の危機管理対応を想定すると、二つの事業は、非常事態そのものの内容が本質的に異なること、したがって、対応すべき内容および関係当事者が多岐にわたること等から、管理者とその直下にある統合した経営部門が、双方に対して同時進行で経営責任を果たしていくには混乱と困難が想定される。

② 各事業に求められる使命を最大限果たすことができるか

各事業に与えられたそれぞれの使命（命を守る使命と利益を最大化する使命）は、真逆とも言えるものであり、管理者とその直下にある統合した経営部門が、両方の使命を最大限果たすことができるか疑問である。

③ 共通経費である間接経費の各事業への配賦にあたって透明性・適正性が確保できるか

上下水道事業は、独立採算性の原則により原価計算に基づく受益者負担を求めていることから、共通経費である間接費の各事業への配賦にあたっては、利用者の理解・納得を得られる基準にするという難しいハードルをクリアする必要がある。

3 総括

本市は、平成 30 年度から、経営の効率化等による経営基盤の強化を目的として、地方公営企業法の適用を受ける、「水道事業」、「工業用水道事業」、「下水道事業」及び「モーターボート競走事業」の 4 事業を集約し、公営企業局を設置している。

統合初年度である平成 30 年度は、4 事業会計における当年度決算については、全て黒字決算となっており、また、管理部門の一部事務の集約化や、上下水道窓口業務の一本化を実施するなど、組織の効率化及び利便性の向上など統合効果を発揮するため、具体的な取組を実施したところである。今後は、さらに本格的な統合型組織を目指して、各部門の統合を図ることとしている。

しかしながら、統合型組織の検討にあたっては、上記 2 (5)ウで述べたような様々な課題があり、慎重に対応する必要があると考える。

以上の観点を踏まえ、次の二点について要請する。

第一に 公営企業局として組織統合したメリットを生かし、組織の目的達成及び経営基盤強化のため、更なる効率的・効果的な組織体制構築に努めること。

第二に ただし、組織体制の見直しに当たっては、上記の課題などについて十分検討すること。