

平成 30 年度

包括外部監査結果報告書

要約版

水道事業及び下水道事業に係る財務事務の

執行及び管理の状況

平成 31 年 2 月

新潟市包括外部監査人

神代 勲

第 1 . 包括外部監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項に基づく包括外部監査

2. 選定した特定の事件

(1) 監査テーマ

水道事業及び下水道事業に係る財務事務の執行及び管理の状況

(2) 監査対象年度

原則として平成 29 年度を対象として、必要に応じて他の年度も対象とした。

(3) 監査対象部局

水道局及び下水道部

ただし、必要に応じて関連事務を行うその他の課等も対象とした。

3. 特定の事件を選定した理由

水道及び下水道は、現代社会においては必要不可欠なインフラであり、新潟市の水道事業及び下水道事業は、新潟市民の生活に密着した非常に重要な事業である。

水道及び下水道施設の維持・更新には多額の資金が必要となるが、新潟市の水道及び下水道は、高度経済成長期以降に整備が進められ、今後、耐用年数の超過や老朽化による維持・更新費用の発生が見込まれることから、計画的・効率的な維持管理・更新を行うことが必要となる。

また、超高齢化社会の到来や人口減少、頻発する大規模災害、環境保全意識の高まりなど、新潟市の水道事業及び下水道事業を取り巻く環境の変化に対しても適切に対応するとともに、持続可能な事業運営のためにバランスのとれた投資を行うことが求められる。

よって、水道事業及び下水道事業に係る財務事務の執行及び管理が、適法かつ適切に行われているかどうかを包括外部監査人の立場から検討を加えることは、市民にとって非常に意義のあることと考え、特定の事件として選定した。

4. 監査の着眼点

以下の項目について、水道事業及び下水道事業に係る財務事務の執行及び管理が法令、規則及び条例等に準拠して適切に行われているか、経済性、効率性及び有効性が確保されているかを監査する。

- 事業計画
- 組織
- 災害対策
- 料金設定及び徴収
- 財産管理及び物品管理

- 入札及び契約
- 人件費の管理
- 会計処理
- 情報システム

5. 包括外部監査の方法

関連部署の責任者及び担当者に対してヒアリングを行うとともに、関連文書を閲覧した。また、必要に応じて運用現場の視察を行った。

6. 包括外部監査の実施期間

平成 30 年 6 月 1 日から平成 31 年 1 月 31 日まで

7. 包括外部監査人並びに補助者の氏名及び資格

包括外部監査人	神代 勲	公認会計士
補助者	安藤 武	公認会計士
補助者	岩崎 竜也	公認会計士
補助者	五十嵐 隆敏	公認会計士
補助者	猪股 嶺	公認会計士
補助者	大崎 卓哉	公認会計士
補助者	武藤 聡美	公認会計士
補助者	樋口 翔子	

8. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

9. その他

報告書中の表は、端数処理の関係で、総数と内訳の合計とが一致しない場合等がある。

第 2 . 監査対象の概要

1. 水道事業

(1) 水道事業の概要

沿革

新潟市の水道は、全国で 19 番目の近代水道として明治 43 年に給水を開始し、平成 22 年 10 月には 100 周年を迎えた。その間、市勢の発展や生活水準の向上に伴う水需要の増加に対応するために 5 回にわたる拡張事業を行い、平成 17 年の市町村合併を経て現在では日量 44 万 m³の施設能力を有するに至っている。

配水系統図

新潟市の水道事業は、信濃川とその支川及び阿賀野川を水源として、新潟市内各所に水道水を送っている。

新 潟 市 の 水 道 施 設



(出 典 : 新 潟 市 「 配 水 系 統 図 」)

業務の概要

事業報告書で開示されている業務の概要のうち、主なものは以下のとおりである。給水人口は減少傾向にあるものの、給水世帯数が増加していることから、給水収益は必ずしも減少傾向にはなっていない。なお、平成 29 年度は、1 月からの寒波による水道管の凍結、破裂による漏水の発生や凍結防止のための水道使用量の増加により、配水量も増加している。

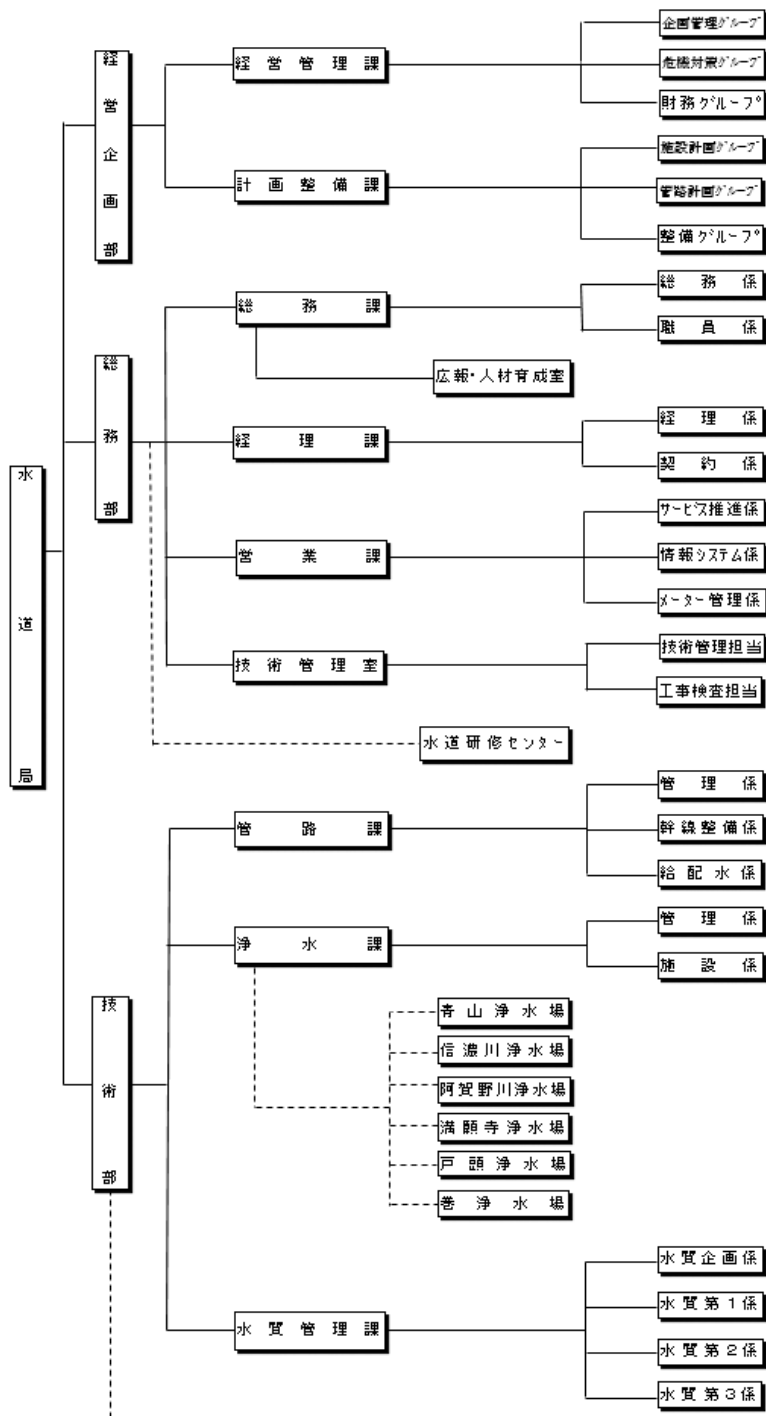
区分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
給水人口	796,135 人	793,157 人	791,137 人
給水世帯数	329,865 世帯	332,532 世帯	335,522 世帯
給水戸数	321,255 戸	323,736 戸	325,644 戸
取水量	96,809,062 m ³	96,725,388 m ³	97,807,513 m ³
受水量	8,575,033 m ³	8,531,206 m ³	8,545,124 m ³
配水量	101,812,927 m ³	101,664,482 m ³	102,866,565 m ³
有収水量	96,130,230 m ³	95,982,888 m ³	95,962,680 m ³
有収率	94.42%	94.41%	93.29%
給水収益	13,883,872 千円	13,878,670 千円	13,899,603 千円

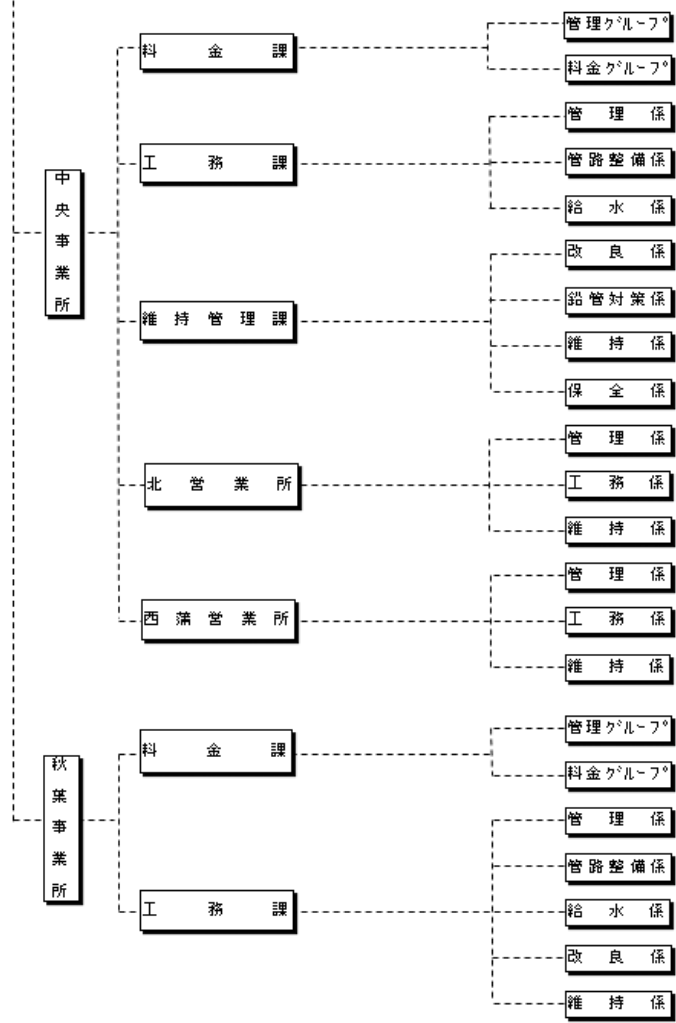
(出典：「新潟市水道事業報告書」)

(2) 水道事業の組織

組織図

新潟市の水道事業は、新潟市水道局によって行われている。新潟市水道局は、沿革に記載のとおり、昭和 27 年 10 月に地方公営企業法の適用を受けて発足した組織である。新潟市水道局の組織図は以下のとおりである。





(出典：新潟市水道局作成資料)

職員数

(平成30年3月31日現在)

		特別職	職員	計
局長		1		1
経営企画部	部長		1	1
	経営管理課		12	12
	計画整備課		20 (1)	20 (1)
総務部	部長		1	1
	参事		3 (1)	3 (1)
	総務課		18 (4)	18 (4)
	経理課		11	11
	営業課		14 (1)	14 (1)
	技術管理室		9 (4)	9 (4)
技術部		部長	1	1
		参事	3 (1)	3 (1)
		管路課	22 (3)	22 (3)
		浄水課	84 (14)	84 (14)
		水質管理課	19 (3)	19 (3)
	中央事業所	事業所長	1	1
		参事	2	2
		料金課	15	15
		工務課	28 (4)	28 (4)
		維持管理課	28 (1)	28 (1)
		北営業所	14	14
		西蒲営業所	14 (1)	14 (1)
	秋葉事業所	事業所長	1	1
		料金課	9 (1)	9 (1)
		工務課	29 (2)	29 (2)
計		1	359 (41)	360 (41)

()はうち再任用職員数

(出典:「新潟市水道事業報告書」)

(3) 水道事業の財務状況

以下は、新潟市の3年間の経営指標の推移を、同期間の他政令市等平均の推移とともに比較したものである。給水原価が他政令市等平均と比較して低く抑えられており、これが、良好な経常収支比率や料金回収率につながっていると考えられる。一方、企業債残高対給水収益比率は他政令市等平均と比較して高いことから、企業債残高の抑制などにより企業債残高と給水収益のバランスをとることが望まれる。

指標		H26	H27	H28	算出式
経常収支比率(%)	新潟市	110.86	112.92	116.92	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$
	平均値	113.97	114.38	114.50	
累積欠損金比率(%)	新潟市	0.00	0.00	0.00	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$
	平均値	0.00	0.00	0.00	
流動比率(%)	新潟市	141.69	143.02	145.96	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$
	平均値	178.43	168.99	159.12	
企業債残高対給水収益比率(%)	新潟市	326.30	320.28	321.29	$\frac{\text{企業債現在高合計}}{\text{給水収益}} \times 100$
	平均値	220.35	212.16	206.16	
料金回収率(%)	新潟市	111.49	110.05	115.08	$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$
	平均値	104.05	104.16	104.03	
給水原価(円)	新潟市	129.31	131.24	125.65	$\frac{\{\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却外科} + \text{付帯事業費}) - \text{長期前受金戻入\}}{\text{年間総有収水量}}$
	平均値	171.57	171.29	171.54	
施設利用率(%)	新潟市	63.50	63.22	63.30	$\frac{\text{1日平均配水量}}{\text{1日配水能力}} \times 100$
	平均値	58.97	58.67	59.00	
有収率(%)	新潟市	94.51	94.42	94.41	$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$
	平均値	92.91	93.36	93.69	
有形固定資産減価償却率(%)	新潟市	44.39	45.37	46.22	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿価額}} \times 100$
	平均値	46.73	47.39	48.05	
管路経年化率(%)	新潟市	15.15	17.26	18.42	$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$
	平均値	15.33	16.74	17.97	
管路更新率(%)	新潟市	1.28	0.79	0.64	$\frac{\text{当該年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$
	平均値	1.23	1.23	1.18	

注：「平均値」は、他政令市等の加重平均値である。

(出典：新潟市「経営比較分析表」)

(4) 水道事業の課題

新潟市では、平成 19 年 3 月に、平成 19 年度から平成 26 年度までを計画期間とする「新潟市水道事業中長期経営計画～マスタープラン～」(以下、「マスタープラン」という)を策定した。平成 27 年 3 月には、「マスタープラン」の計画期間の終了を受け、マスタープランの計画を継承する「新・新潟市水道事業中長期計画～新・マスタープラン～」(以下、「新・マスタープラン」という)を策定した。

「新・マスタープラン」においては、水道事業を取り巻く環境の変化とこれからの水道事業の課題として、以下のような認識を持っている。

【水道事業を取り巻く環境の変化(想定される将来の事業環境など)】

- 人口減少
- 安全・安定的な水源の確保・維持
- 頻発する大規模災害(広域災害)
- 環境への配慮

【これからの水道事業の課題】

- 水需要の減少
- 浄配水施設の老朽化
- 管路施設の老朽化
- 厳しさを増す経営環境
- お客さまニーズの把握と情報提供

このような現状、課題認識のもと、これからの事業運営における基本理念として「すべてのお客さまに信頼される水道」を設定し、目指す方向性として「安全でおいしい水道水の供給(安全)」、「強靱な施設・体制による給水の確保(強靱)」、「環境の変化に柔軟に対応した健全な事業運営の持続(持続)」を掲げている。そして、これを実現するために 8 つの「施策」を設け、31 の具体的な「事業・取り組み」を行うことを計画している。施策の体系は以下のとおりである。

方向性	施策	事業・取り組み
安全	I. 水質管理の充実・強化	1. 水源水質の監視
		2. 水安全計画の充実・適切な運用
		3. 水質管理体制の強化
		4. 新潟市独自の管理目標による水質管理
		5. 分かりやすい水質情報の提供
	II. 給水装置における水質保持	1. 学校施設の水飲み水栓の直結給水化
2. 貯水槽清掃率向上に向けた新たな啓発活動の検討・実施		
3. 指定給水装置工事事業者の技術力向上		
強靱	III. 水道施設の計画的更新	1. 浄配水施設の計画的更新
		2. 管路施設の計画的更新
		3. 鉛給水管の計画的更新
	IV. 災害対策・体制の強化	1. 浄配水施設の計画的耐震化
		2. 管路施設の計画的耐震化
		3. 重要施設向け配水管の耐震化
		4. 配水管網のブロック化の推進
		5. 大ブロック間の相互連絡管の整備
		6. 事故・災害時における復旧体制の強化
		7. 復旧体制の強化
持続	V. 経営基盤の強化	1. アセットマネジメントによる適正な資産管理
		2. 定員・給与の適正化
		3. 業務効率化に向けた民間委託の検討・実施
		4. 遊休資産の有効活用
		5. 時代に即した料金制度等の検討・実施
		6. 水道事業経営審議会の効果的運用
	VI. 積極的な情報提供とお客さまニーズの把握	1. 戦略的な広報の実施
		2. お客さまの意見・要望の把握
		3. 分かりやすい経営情報の開示
		4. 放射性物質を含む浄水汚泥の適切な管理と情報提供
	VII. 技術・知識を有する人材の確保と育成	1. 人材育成と専門性の強化
		2. 諸外国との水道技術研究交流
	VIII. 環境に配慮した事業運営	1. 建設副産物の再利用促進
		2. 水道局環境計画の策定と推進

(出典：新潟市「新・マスタープラン」)

2. 下水道事業

(1) 下水道事業の概要

沿革

新潟市の下水道事業は、昭和 27 年に船見処理区から着手した。その後、昭和 33 年からは地盤沈下対策事業として整備区域を拡大し、昭和 39 年 5 月には船見下水処理場を開始したが、その直後の新潟地震により下水道施設も壊滅的な被害を受けた。その後の懸命な復旧作業により、昭和 42 年 4 月には船見下水処理場の運転を再開したが、この地震による影響と軟弱地盤による事業費の増大のため下水道整備は大きく立ち遅れてしまった。

平成 3 年に策定した第 7 次下水道整備 5 カ年計画に基づき、下水道処理人口普及率年 3% 向上を目標として急ピッチに整備を進めたことにより、平成 10 年度にはようやく全国平均に達した。

あわせて、急速に進んだ都市化と豪雨による度重なる浸水被害に対応するため、平成 3 年度より本格的な雨水事業に着手したが、平成 10 年 8 月 4 日の記録的な集中豪雨により甚大な浸水被害を受けたため、これを契機に市内全域での総合雨水対策整備に着手することとした。

平成 17 年の広域合併で市域が拡大し、現在は市内を 8 つの処理区に大別し整備を進めている。

下水道整備の現状

「沿革」に記載した8つの処理区の区分は以下のとおりである。なお、以下の施設のうち、新潟浄化センター、新津浄化センター、新井郷川浄化センター及び西川浄化センターの4施設については、新潟市ではなく新潟県管理の施設である。

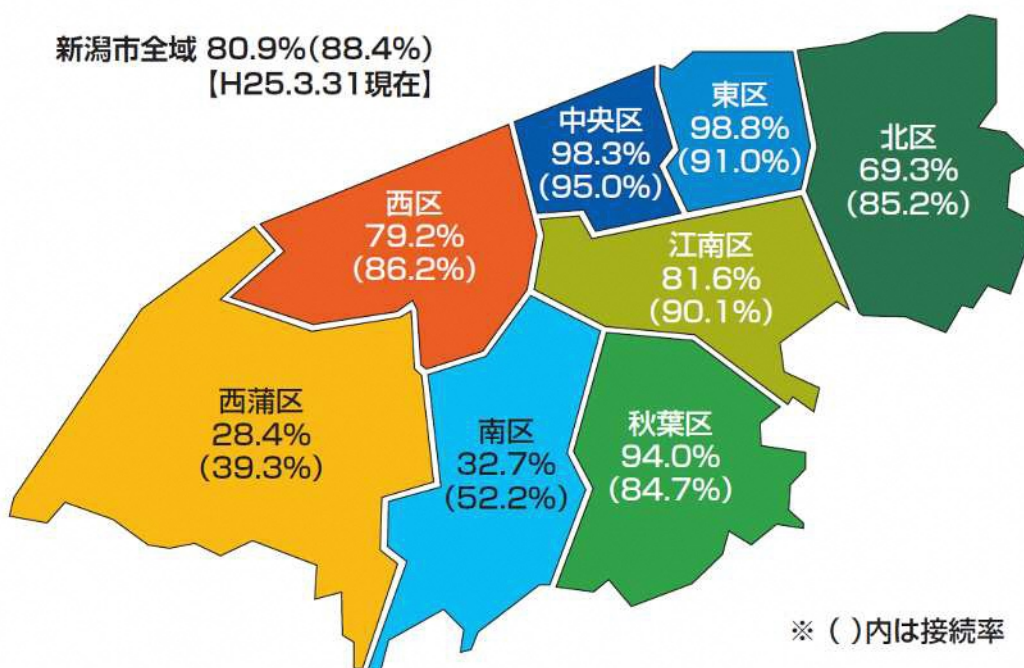


(出典:「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」)

新潟市の行政区ごとの下水道処理人口普及率及び下水道接続率は以下のとおりである。下水道処理人口普及率とは、行政区域内の総人口に対して、下水道により汚水を処理できる人口の割合である。また、下水道接続率とは、下水道処理区域内における世帯のうち、下水道へ接続している世帯の割合である。

中央区や東区は普及率及び接続率ともに 90%以上を達成していることから、9 割以上の人口が下水道により汚水を処理でき、かつ、そのうち 9 割以上の世帯が実際に下水道へ接続しているということである。一方、南区や西蒲区は普及率及び接続率ともに低水準であることから、下水道により汚水を処理できる人口の割合が少なく、かつ、下水道処理区域内であっても、実際に下水道へ接続している世帯の割合が少ないということになる。

そのため、行政区域内の人口に対して実際に下水道を使用している人口の割合という観点でみると、行政区ごとに相当な格差があることがわかる。新潟市では、現在、普及率と接続率の向上に取り組んでいるところである。



(出典:「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」)

業務の概要

事業報告書で開示されている業務の概要のうち、主なものは以下のとおりである。行政区域内人口は減少傾向にあるものの、下水道未普及地域の解消を進めていることから、処理区域内人口は増加傾向にあり、事業規模は緩やかではあるものの拡大基調にある。

区分	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
行政区域内人口（人）	799,345	796,269	794,166
処理区域面積（ha）	12,471.93	12,612.84	12,756.52
処理区域内世帯数（世帯）	306,486	310,654	315,214
処理区域内人口（人）	669,866	672,733	677,719
下水道処理人口普及率（％）	83.8	84.5	85.3
年間総処理水量（ m^3 ）	120,214,932	119,084,631	129,119,267
1日平均処理水量（ m^3 ）	328,456	326,259	353,751
年間有収水量（ m^3 ）	70,856,547	71,625,033	72,058,281
下水道への接続世帯数（世帯）	273,891	278,549	283,812
下水道への接続率（％）	89.4	89.7	90.0
下水管布設延長（m）	3,300,403	3,338,336	3,353,318

行政区域内人口、下水道処理人口普及率は、外国人を含む。

年間総処理水量、1日平均処理水量、年間有収水量は、農業集落排水施設分を含む。

下水道への接続世帯数、接続率は、公設浄化槽・農業集落排水施設への接続世帯数は含まない。

平成 27 年度下水管布設延長は、開発及び区画整理による整備延長 20,254mを含む。

平成 28 年度下水管布設延長は、開発及び区画整理による整備延長 28,600mを含む。

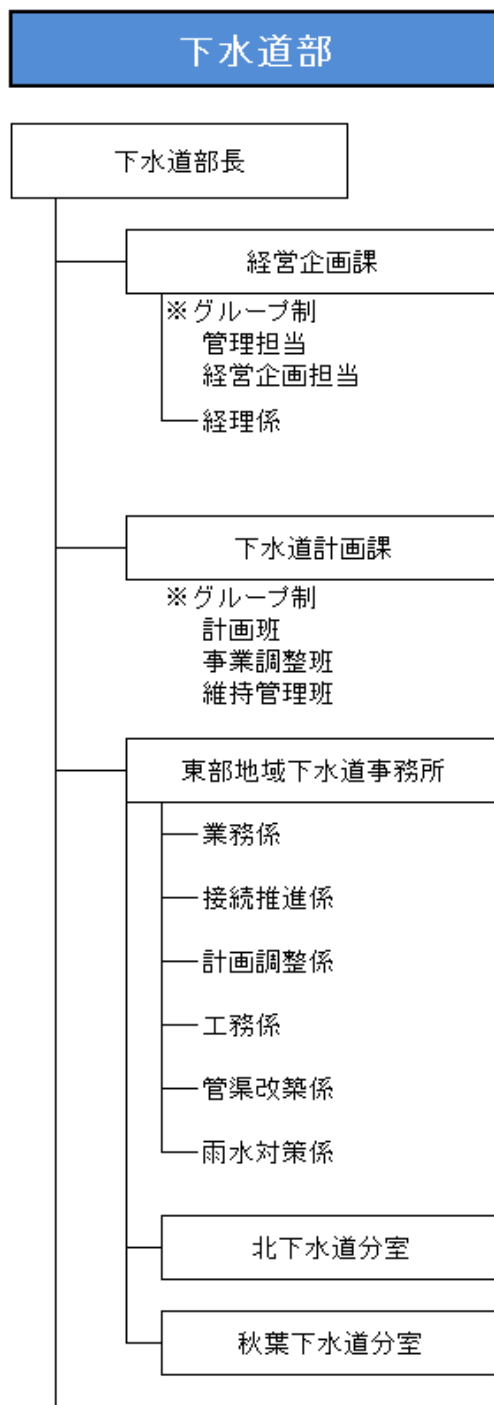
平成 29 年度下水管布設延長は、開発及び区画整理による整備延長 4,274mを含む。

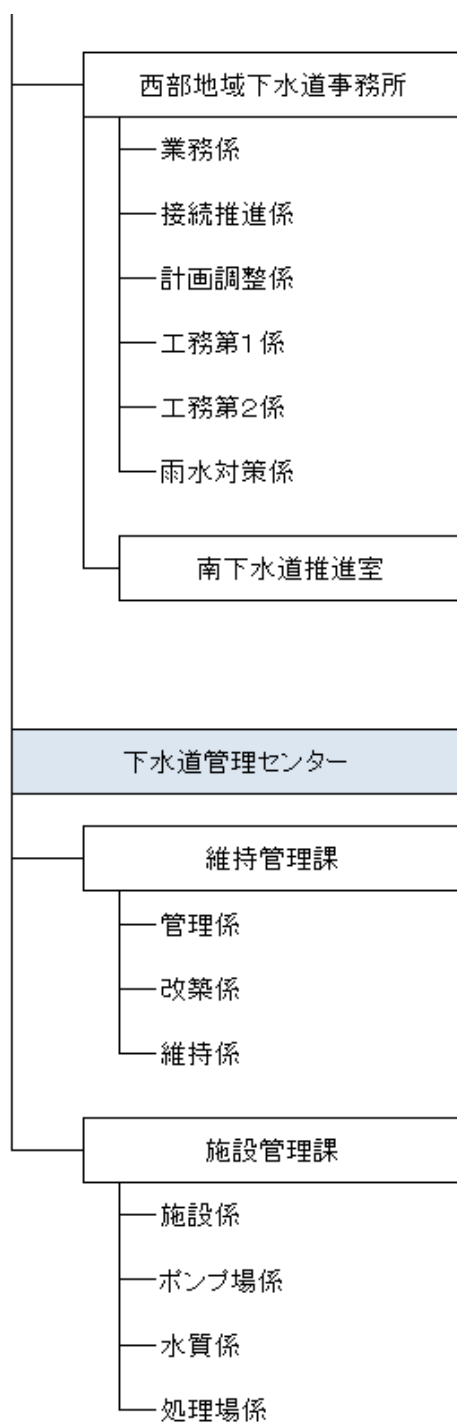
（出典：「新潟市下水道事業報告書」）

(2) 下水道事業の組織

組織図

新潟市の下水道事業は、新潟市下水道部によって行われている。新潟市下水道部は、沿革に記載のとおり、平成 18 年 4 月に地方公営企業法の一部適用を行っている。新潟市下水道部の組織は以下のとおりである。





(出典：新潟市下水道部作成資料)

職員数

(平成30年3月31日現在)

	職員		非常勤	臨時	合計
	正職員	再任用			
下水道部長	1				1
経営企画課	参事				0
	課長	1			1
	副参事				0
	その他	14		2	16
下水道計画課	参事				0
	課長	1			1
	副参事				0
	その他	13		1	14
東部地域 下水道事務所	所長	1			1
	参事	1			1
	課長	2			2
	副参事	1			1
	その他	42	3	7	4
西部地域 下水道事務所	所長	1			1
	参事	1			1
	課長				0
	副参事	2			2
	その他	33	3	8	4
下水道管理センター	所長	1			1
	参事				0
	課長	1			1
	副参事	1			1
	その他	69	8	1	3
計	186	14	16	14	230

(出典:「新潟市下水道事業報告書」)

(3) 下水道事業の財務状況

以下は、新潟市の3年間の経営指標の推移を、同期間の他政令市等平均の推移とともに比較したものである。経常収支比率や経費回収率、汚水処理原価などは他政令市等と比較して良くないものの、水洗化率の上昇とともにこれらの指標も改善傾向にあることがうかがえる。企業債残高対事業規模比率については他政令市等平均と比較して高いことから、水道事業同様、企業債残高の抑制などにより企業債残高と営業収益のバランスをとることが望まれる。

指標		H26	H27	H28	算出式
経常収支比率 (%)	新潟市	101.04	104.08	107.84	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$
	平均値	108.24	108.59	109.10	
累積欠損金比率 (%)	新潟市	0.00	0.00	0.00	$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$
	平均値	0.61	0.54	0.36	
流動比率 (%)	新潟市	22.19	23.85	20.83	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$
	平均値	55.68	56.18	59.45	
企業債残高対事業規模比率 (%)	新潟市	1,180.37	1,079.16	1,034.90	$(\text{企業債現在高合計} - \text{一般会計負担額}) \div (\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担額}) \times 100$
	平均値	627.59	594.09	576.02	
経費回収率 (%)	新潟市	99.66	104.87	110.40	$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費}(\text{公費負担分を除く})} \times 100$
	平均値	113.93	114.03	113.34	
汚水処理原価 (円)	新潟市	173.06	164.54	156.02	$\frac{\text{汚水処理費}(\text{公費負担分を除く})}{\text{年間有収水量}}$
	平均値	116.77	116.93	117.40	

指標		H26	H27	H28	算出式
施設利用率 (%)	新潟市	96.09	93.15	92.42	$\frac{\text{晴天時1日平均処理水量}}{\text{晴天時現在処理能力}} \times 100$
	平均値	59.58	58.79	59.16	
水洗化率 (%)	新潟市	89.87	90.31	90.61	$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$
	平均値	98.71	98.76	98.86	
有形固定資産 減価償却率 (%)	新潟市	21.20	23.25	25.11	有形固定資産減価償却累計額 ÷ 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿価額 × 100
	平均値	42.00	43.20	44.55	
管渠老朽化率 (%)	新潟市	1.05	1.03	1.07	法定耐用年数を経過した管路延長 ÷ 下水道布設延長 × 100
	平均値	6.95	7.39	8.25	
管渠更新率 (%)	新潟市	0.04	0.08	0.17	改善(更新・改良・維持)管渠延長 ÷ 下水道布設延長 × 100
	平均値	0.38	0.35	0.39	

注：「平均値」は、他政令市等の加重平均値である。

(出典：新潟市「経営比較分析表」)

(4) 下水道事業の課題

新潟市では、平成 20 年度に、平成 30 年度までを対象とした基本計画である「新潟市下水道中期ビジョン」を策定した。「新潟市下水道中期ビジョン」では、新潟市下水道が抱える課題として、以下の 7 点を認識した。

- 地域による整備状況の違いと未普及地域の解消
- 下水道接続率の向上
- 浸水被害の解消
- 合流式下水道の改善
- 地球温暖化対策と下水道資源の活用
- 施設の機能確保と計画的な改築・更新
- 経営の効率化と透明性の向上

このような課題認識のもと、3 つの基本方針を掲げ、基本方針の実現のための具体的手段として 9 つの施策を進めていく計画を立案した。

しかしながら、「新潟市下水道中期ビジョン」の策定後、依然として厳しい経済情勢、大規模災害の発生（東日本大震災、新潟福島豪雨など）、下水道に対する市民意識の多様化など、策定時の背景にあった社会環境の一部に変容がみられることから、当初に設定した施策目標、事業計画を見直す必要が生じてきていた。そこで、平成 25 年度において、これまでの施策、取組を評価・分析のうえ、社会環境の変容に応じて見直しを行った「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」を策定した。

「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」においても、3 つの基本方針と 9 つの施策という体系は変わらないが、内容については見直しが行われている。「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」における基本方針と施策の体系は以下のとおりである。

基本方針			施策	
1	安心・安全な暮らしを守る下水道	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害に強い都市づくりを推進します。 ● 安定した下水道サービスの提供に努めます。 	1	雨に強い都市づくり
			2	下水道施設の機能確保と計画的な改築・更新
			3	地震・津波対策の推進
2	美しい田園環境都市を守り育てる下水道	<ul style="list-style-type: none"> ● 誰もが快適に暮らせる生活基盤づくりを推進します。 ● 環境への負荷抑制を進めます。 ● 豊かな水循環を創造します。 ● 再生可能エネルギーの利活用を推進します。 	4	総合的な汚水処理の推進による未普及地域の解消
			5	下水道への接続の促進
			6	合流式下水道の改善
			7	温室効果ガスの削減と下水道資源の有効利用
3	市民と協働の力が育む下水道	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業や経営に関する説明責任を果たしていきます。 ● 市民とともに下水道を活かす体制づくりを構築します。 ● 持続的な事業経営に努めます。 	8	経営の効率化と経営基盤の強化
			9	下水道の「見える化」の推進

(出典:「新潟市下水道中期ビジョン [改訂版]」)

第3．包括外部監査の結果及び意見

1．結果及び意見の概要

1. 結果及び意見に関する総論

新潟市水道局は昭和27年10月に地方公営企業法を適用し、新潟市下水道部は平成18年4月に地方公営企業法を一部適用し、現在に至っている。水道事業も下水道事業も地方公営企業として、厳しい経営環境のなか、料金収入をもって経営を行う独立採算制を原則としながら市民に対して必要不可欠なサービスを提供している。地方公営企業においては、近年、経営健全化等のための様々な取組が求められており、新潟市水道局も新潟市下水道部も計画的に対応を進めているところである。

本包括外部監査では、水道事業及び下水道事業に係る事業計画、組織、災害対策、料金設定及び徴収、財産管理及び物品管理、入札及び契約、人件費、会計処理、情報システム等について、財務事務の執行及び管理が法令、規則及び条例等に準拠しているか、また、経済性、効率性及び有効性が確保されているかという観点から監査を行った。

監査の結果、「2. 指摘及び意見の要約」に記載したとおり複数の指摘・意見が発見されたが、全体的な傾向としては、上述のような近年要請されている新たな取組に対して、十分に対応できていない、またはより良い対応が望まれるといった内容が多い。経営戦略の策定、地方公営企業会計制度の見直し、アセットマネジメントなど、総務省をはじめ様々な機関から様々な法令・指針が示されているが、経営基盤の強化のために、更に一步踏み込んだ検討が望まれるところである。

また、限られた時間の中で予定した調査を実施できたことは、新潟市の担当者の方々の協力があったからこそであり、これについて心より感謝を申し上げたい。

2. 指摘及び意見の要約

包括外部監査の過程で発見された個別検出事項を「指摘」と「意見」に分けて記載している。なお、「指摘」と「意見」の根拠法令と包括外部監査における監査上の判断基準は、以下のとおりである。

区分	根拠法令	監査上の判断基準
指摘	監査の結果（地方自治法第252条の37第5項）	合規性（適法性と正当性）への違反となるもの。 すなわち、違法行為及び不当行為がこれにあたる。 （違法行為及び不当行為の説明は下記に記載）
意見	監査の結果に添えて提出する意見（地方自治法第252条の38第2項）	3E（経済性、効率性、有効性）の観点から、包括外部監査人が記載することが適当と判断したもの。

< 違法行為と不当行為の補足説明 >

違法行為	不当行為
法令、条例、規則等の形式的な違反あり。	法令、条例、規則等の形式的な違反なし。
法令等の実質的な違反がある場合 裁量権の逸脱あるいは濫用 行為の程度が法令等の予定している 程度を超えている場合で、客観的にみ て社会通念上、著しく適切を欠いた場 合に限って違法とされる	法令等の実質的な違反とは言えないが、 行為の目的が、その法令等の予定する ものとは別のものである。 法令等の運用の仕方が不十分である、 あるいは不適切である。 社会通念上、適切でないもの
< 事例 > 作為に基づく法令違反（不正） 法令等の解釈・適用の誤りに基づく もの（誤謬）	< 事例 > 通常の時価よりも著しく高い価格で の物品購入 公益性はあるが必要以上に多額な支 出

（出典：「地方公共団体の外部監査に関する Q&A」
 （平成 15 年 10 月 6 日 日本公認会計士協会））

< 指摘及び意見の要約一覧表 >

項目	区分	指摘又は意見の内容
水道事業及び下水道事業に共通する事項		
1. 組織		
水道事業と下水道事業の統合	意見 1	水道事業と下水道事業は共通する事務が多く、水道事業と下水道事業を統合している自治体は少なくない。財務管理強化、事務の効率化、人員削減等の観点から、水道局と下水道部の統合を検討することが望まれる。
2. 災害対策		
投資計画の見直し	意見 2	工事費の高騰などにより工事の施工年度が全体的に後ろ倒しとなっているが、優先順位の高い工事が確実に実施されるよう「新・マスタープラン」や「新潟市下水道ビジョン（改訂版）」を見直すことが望まれる。
3. 料金設定及び徴収		
料金算定方法の見直し	意見 3	<p>水道料金については、平成 13 年の料金改定時において、将来の資金不足額を解消するために必要な改定率を計算し、この改定率を準備料金及び水量料金に乗じるという考え方で算定されている。世代間負担、使用者間負担の公平性の観点から、給水需要予測と施設計画をもとに料金算定期間の総括原価を見積り、これを需要家費、固定費及び変動費に分解し、一定の基準により準備料金及び水量料金に配賦する方法を採用することにより計算された個別原価をもとに算定することが望まれる。</p> <p>また、下水道料金についても、平成 16 年の料金改定時において、雨水公費・汚水私費という考え方を除き、基本的に水道料金と同様の方法により算定されている。料金改定時は公営企業会計適用前であったためやむを得ないが、今後の料金改定においては適切に計算された原価をもとに料金を算定することが望まれる。</p>
4. 財産管理及び物品管理		
固定資産台帳と管路システムの整合性	意見 4	現状は、管路に関して、固定資産台帳と管路システム間の整合性を確認できる状況にはない。固定資産台帳も管路システムも、財務報告やアセットマネジメントの観点から重要なデータであることから、両者の整合性が確認できるよう固定資産の登録方法を改善することが望まれる。また、今後の課題として、登録情報の一元化や固定資産管理システ

項目	区分	指摘又は意見の内容
		ムと管路システムの連携等についても検討の余地があると考える。
固定資産の実査	指摘 1	水道局及び下水道部では、固定資産台帳の実査を行うことが定められているが、現状、実査までは実施されていない。固定資産の実査や識別コードの貼付など固定資産の実査に関する方針を明確化したうえで、定められた方針に従い、定期的に固定資産台帳と現物との突合を行うべきである。
5. 人件費の管理		
退職手当の負担	意見 5	水道局では、退職時に水道関係の所属であった職員に対して退職手当を負担している。また、下水道部では、下水道関係の所属で退職する職員で在職期間の 80%以上を下水道に関わっていた職員について退職手当を負担している。 地方公営企業は独立採算制が原則とされていることから、職員の退職手当について、在職期間等を基準に関係部局間で負担する方法を採用するなど、負担関係を見直す必要がないか一般会計等と協議・検討することが望まれる。
6. 会計処理		
遊休資産の評価	意見 6	固定資産の遊休状態の判定は、個々の資産単位ではなく、施設単位で行う方針となっていることから、遊休状態となっている個別の資産を遊休資産として識別しておらず、これらに対して減損会計の必要なプロセスが行われていない。 期末日時点の公営企業の財政状態を適切に表すため、固定資産の遊休状態の判定は、個々の資産毎に実施する方針とすることが望まれる。また、重要性の観点から施設毎に遊休状態を判断しているというのであれば、稼働している施設に含まれる遊休資産に重要性がないとの判断に至った経緯を適切に文書化しておくことが求められる。
7. 情報システム		
IT に係る組織体制	意見 7	システム計画の策定からその運用に至るプロセスにおいては、各業務システムの統括的な管理が可能な組織が主体となり、複数の業務システムを統括的に管理することで、個々のシステム毎に対応するよりも、より効率的・効果的な対応が可能になると考えられる。

項目	区分	指摘又は意見の内容
		<p>よって、水道局においては、ICT 政策課と緊密な連携を保持しつつ、水道局営業課が主体となり、関係各課と協議しながら、システム運用の効率化及びシステム最適化を検討することが望まれる。</p> <p>また、下水道部においては、システム統括課に該当する機関が設置されていないことから、IT の上位組織である ICT 政策課と各所管課間の連携を強化し、ICT 政策課のより一層の支援のもと、ICT 政策課及び各業務システムの所管課間の役割を明確化した上で、システム運用の効率化及びシステム最適化を検討することが望まれる。</p>
障害記録の保管及び障害管理台帳の整備	指摘 2	十分な障害記録の保管・管理が実施されていない。障害記録の保管においては、外部事業者の作業記録の保管に留まらず、発生原因、その影響範囲、暫定対応、恒久対応等の主体的な記録・保管を実施すべきである。
	意見 8	障害管理台帳等の標準ドキュメントを整備することで障害記録をナレッジ化し、特に大規模なシステム更改作業において、障害の未然防止策の検討、及び障害発生時のリスク低減策に活用することが望まれる。
OS 及びデータベースにおける特権アカウント管理	指摘 3	OS 及びデータベースにおける特権アカウント情報は各業務システムの所管課において、把握されてはいるものの、アクセス権限管理簿による点検及び管理が実施されていない。アクセス権限管理簿による主体的な点検及び管理を実施すべきである。
水道事業に関する事項		
1. 事業計画		
指標目標の適時見直し	意見 9	計画期間内に達成すべき目標は、将来的にクリアすべき水準を踏まえたものであることが重要であるため、「後期実施計画」の策定に際しては中期目標の進捗状況を踏まえ、後期目標の目標値の見直しの要否も検討することが望まれる。
企業債借入残高上限額設定の必要性	意見 10	<p>新潟市における企業債残高は全国平均・政令市平均と比較しても相対的に多額となっており、平成 32 年度には企業債残高対給水収益比率は 374.3% に達する見込みである(平成 29 年度時点での全国平均は 279.1%)。</p> <p>企業債は、料金収入にて償還することを原則としている</p>

項目	区分	指摘又は意見の内容
		<p>ため、給水収益に対する企業債残高が上昇していくことは、将来世代に過度な負担を強いることになり、世代間の公平性を害することになる。</p> <p>現状、新潟市において企業債借入残高に限度額を設定する等の方針は定められていないため、長期的な財務状況を見据え、企業債の限度額を設定することが望ましい。</p>
近隣市町村との連携強化	意見 11	<p>自己水源と広域水道は代替的な関係にあることから、施設再編基本構想の策定において、検討範囲を新潟市内の施設に限定せず、近隣市町村からの受水や施設の共同設置等も選択肢として、広域水道の代替性評価を行うことが重要である。</p> <p>まずは、近隣市町村と水需要予測や施設規模、配水能力等の情報を共有し、連携を強化することが望まれる。</p>
2. 料金設定及び徴収		
分納に関する手続の徹底	指摘 4	<p>「新潟市水道局水道料金等収納業務手順書」において、水道料金等未納者が分納を希望する場合には、水道局の承認をもって、「水道料金履行延期の特約申請書 兼 下水道使用料納付誓約書」（以下、「誓約書」という。）により受け付けることが明記されているが、未納者が「誓約書」の提出を拒否したため、「誓約書」の提出を受けることがないまま分納となっている事案が発見された。所定の手順に準拠せず口頭での分納約束を認めると、歯止めがきかなくなり、口頭での分納約束が増加してしまうリスクがあるため、「誓約書」の提出を受けただけで分納を認めるべきであったと考える。また、仮に例外的に口頭での分納を許容する場面が想定されるのであれば、そのような例外的なケースについて手順書で明確にし、口頭での分納約束が増加してしまわないような対策を行うべきである。</p>
3. 財産管理及び物品管理		
貯蔵品の補助簿の月次照合資料の保管	指摘 5	<p>「緊急修繕用備蓄材料表」と「貯蔵品管理システム」の照合を毎月実施し、照合結果資料を 5 年間保管するルールになっているが、照合結果が保管されていない。事後的な検証可能性を確保するためにも、資料保管ルールの周知を行うことが必要である。</p>
貯蔵品(材料)の	意見 12	<p>貯蔵品(材料)は、「貯蔵品管理システム」の他に「緊急修</p>

項目	区分	指摘又は意見の内容
効率的管理		<p>繕用備蓄材料表」を作成して管理している。これは、担当課の業務内容と貯蔵品管理システムへのアクセス権限にミスマッチがあることから、システム外で別途管理資料を作成しているものである。</p> <p>各系の業務内容と「貯蔵品管理システム」のアクセス権限を見直し、貯蔵品(材料)の管理を「貯蔵品管理システム」で一元化することが望まれる。</p>
貯蔵品の必要在庫数量管理	意見 13	<p>必要在庫数量の管理方法が担当課ごとに異なっている。別途管理資料を作成している担当課がある一方、必要数量の管理を行っていない担当課もあり、効果的かつ効率的な管理が行われていない。</p> <p>水道局として導入した「貯蔵品管理システム」で必要数量の管理は可能であることから、当該システムで一元管理することが望まれる。また、効果的な管理を行うため、担当課ごとに管理方法を変えるのではなく、水道局として統一した基準を設けることが望まれる。</p>
貯蔵品棚卸の事務フロー	指摘 6	<p>材料棚卸の管理事務フローと実際の運用に相違があった。業務内容の明確化、業務の引き継ぎ等を適切に行うためにも、管理事務フローを定期的に見直す仕組みを構築することが求められる。</p>
棚卸結果の保管	意見 14	<p>経理課長決裁後の最終の「たな卸明細表」については保管しているものの、材料棚卸において実際数量のカウント結果を記載した「たな卸明細表」は棚卸終了後破棄してしまっている。事後的な検証可能性を確保するためにも、実際のカウント結果を記載した「たな卸明細表」についてもあわせて保管しておくことが望ましいと考える。</p>
棚卸差異の検証	指摘 7	<p>新潟市水道事業会計規程では、棚卸差異が発生した場合には、不一致の原因等を記載した書類を作成のうえ管理者の決裁を受けることが定められている。しかし、平成 30 年 3 月の棚卸において棚卸差異が発生しているにもかかわらず、この書類が作成されていなかった。</p> <p>棚卸差異発生時の手順について、規程の周知・徹底を行うことが求められる。</p>
水道メーター棚卸の実施	指摘 8	<p>営業課が管理している水道メーターの一部について、事業年度末の棚卸が実施されていない。新潟市水道事業会計</p>

項目	区分	指摘又は意見の内容
		規程に従い、全ての水道メーターについて実地棚卸を実施すべきである。
太陽光発電設備の設置・稼働状況	意見 15	阿賀野川浄水場における太陽光発電設備の投資シミュレーションを行い、不採算であるとの結果であったが、「新・マスタープラン中期実施計画(平成 30 年度～平成 32 年度)」においては、依然として太陽光発電設備の設置を行うとされている。不採算であるとの投資シミュレーション結果を受け、投資計画を修正するなど、適時に実施計画に反映することが望まれる。
遊休資産の把握漏れ	意見 16	阿賀野川浄水場を現場視察したところ、遊休となっている資産が発見されたが、固定資産の減損会計の適用における遊休状態の判断を施設単位で行っていることもあり、当該遊休資産が遊休資産の一覧に集計されていなかった。 稼働中の施設に帰属する遊休資産を含めて、遊休資産を網羅的に把握するため、各施設において少なくとも年に 1 回資産の稼働状況及び今後の転用見込み等を検討のうえ、経営管理課に報告する体制作りが望まれる。
各浄配水施設の管理方法等の統一	意見 17	各浄配水施設の維持管理情報等に関して、新潟市水道局として管理方法等が統一されていない。今後のアセットマネジメントを行っていく上で、各浄配水施設の管理情報を統一し、効率的かつ効果的に計画を策定していくことが望まれる。
4. 入札及び契約		
一般競争入札の実効性の確保	意見 18	一般競争入札が行われているものの、多数の業者が同額での入札を行い、結果として、最終的な落札者の決定はくじ引きにより行われている案件が多数識別された。 案件の性質上、一般競争入札では競争性や経済性が確保されにくい案件については、「総合評価方式」を採用し、価格以外の要素を基に落札業者を選定することが望ましいと考えられる。
指名競争入札採用理由の明確化	指摘 9	業務委託の契約について、政府調達協定(WTO 協定)の対象となる案件以外は一般競争入札方式を採用せず、基本的には指名競争入札方式を採用しているが、一般競争入札を行わない理由の記載が不十分である案件が識別された。 指名競争入札方式を採用する場合には、一般競争入札で

項目	区分	指摘又は意見の内容
		<p>はなく指名競争入札によることとした具体的な理由及びその適切性の検討過程、指名業者の具体的な選定基準及びその適切性の検討過程を入札調書に明確に記載し、事後的な検証可能性を確保することが必要である。</p> <p>また、建設工事及び物品の調達等の契約と同様に、金額の重要性の観点から指名競争入札を基本とする場合には、実施要綱を定め、当該要綱に則った対応を行うことが必要である。</p>
随意契約方式採用理由の合理性	意見 19	<p>契約に際して、随意契約方式を採用することの適切性・合理性についての検討過程の記載が不十分であると判断される案件が識別された。</p> <p>契約に際して随意契約方式を採用する場合には、相当程度の慎重さをもってその合理性を検討し、見積調書に明確に記載すべきである。</p>
随意契約に際しての契約金額の合理性	意見 20	<p>随意契約に際しての契約金額の合理性検討過程について、見積調書に明確な記載が行われていない案件が多数識別された。</p> <p>随意契約金額の決定に際しては、下記のような対応を行い、その検討過程の詳細を見積調書に明確に記載することが必要と考えられる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 予定価格の算定に際しては、随意契約先以外の同業他社からも参考見積書を入手して、随意契約先の参考見積額との比較衡量を行う ✓ 他社からの参考見積書を入手することが困難な場合には、随意契約先から入手した参考見積書について詳細な検討を行い、例えば、単価や数量・見積作業時間の合理性等について、同業他社のカタログ価格や過去の同様の業務実績と比較して、その適切性を検討する
一者随意契約審査委員会開催議事録の作成・保存	指摘 10	<p>一者随意契約審査委員会の開催議事録が残されておらず、開催実績を確認することができなかった。</p> <p>事後的にその審査内容を確認できるよう、委員会開催の都度議事録を作成し、一定期間保存することが必要である。</p>
契約書の収入印紙要否の確認	意見 21	<p>相手先から契約書を入手する際には、収入印紙の貼付の要否を含め、契約の当事者として契約書に不備がないかを確認すべきであると考えられる。</p>

項目	区分	指摘又は意見の内容
契約事務手続マニュアルの整備	指摘 11	平成 30 年 12 月時点で契約事務手続に係るマニュアルは策定中の段階であるため、早急に正式なマニュアルを策定するとともに、適時に変更・見直しが行われる体制を整備することが必要である。
契約実績等の推移分析	意見 22	水道局においては、各課や事業所ごとに契約案件管理を行っており、水道局全体での契約実績の推移や入札不調の発生状況の推移等をまとめた資料の作成は行われていない。 水道局全体での契約実績の推移や入札不調の状況推移をまとめた資料を作成し、今後の施策の立案に役立てることが望まれる。
5. 人件費の管理		
特殊勤務手当の支給基準	意見 23	特殊勤務手当の支給基準を見直し、制度の趣旨に合致しないものがあれば適正化を図ることが望まれる。
6. 会計処理		
固定資産の取得及び除却に係る会計処理を行う時期	指摘 12	水道事業においては、決算期をまたぐ長期プロジェクトに係る固定資産の取得又は除却について、個々の資産の取得又は除却が行われた時ではなく、プロジェクトが完了した時に会計処理を行っている。 プロジェクト完了時ではなく、個々の資産の使用開始時又は除却時に適時に会計処理を行うことが求められる。
貯蔵品の評価プロセス	意見 24	水道局では、期末決算にあたり、たな卸資産の毀損等の有無について、各管理部門から適切に情報収集する手続が実施されていない。 たな卸資産の実態を適切に表示し、公営企業の財政状態をより適切するために、決算に際して、たな卸資産の毀損等の有無を確認するプロセスを構築し、実施することが求められる。
. 下水道事業に関する事項		
1. 事業計画		
下水道事業における経営戦略	意見 25	「新潟市下水道中期ビジョン(改訂版)」において「経営戦略」の基礎となる「財源試算」と投資以外の経費の試算は、予算を基礎として行われており、将来予測に基づく試算は行われていない。そのため、「投資試算」等の支出と「財源試算」のギャップ(以下:「収支ギャップ」という。)を適切

項目	区分	指摘又は意見の内容
		<p>に把握することができず、収支ギャップ解消の取組の方向性を誤り、将来世代に過度な負担を繰り越してしまう可能性がある。</p> <p>将来にわたって安定的に事業を継続していくために、合理的な将来予測に基づいた「投資・財政計画」を策定することが望まれる。</p>
経営比較分析表の公表	意見 26	<p>「経営比較分析表」は公営企業の経営状況の見える化や恒常的な経営の分析ツールとして総務省より公表が推奨されている。政令市は総務省において取り纏め、総務省ホームページに掲載する他、各公営企業においても自らのホームページに掲載することとなっているが、新潟市の下水道事業に係る「経営比較分析表」は新潟市ホームページに掲載されていない。</p> <p>下水道事業の「経営比較分析表」を新潟市ホームページに掲載することが望まれる。</p>
2. 災害対策		
田んぼダムの整備	意見 27	<p>新潟市における「田んぼダム」の整備は、市街地周辺については下水道部、農村部については農村整備課が所管となっているが、市街地の浸水被害の抑制を図るための戦略的な連携が図られていない。</p> <p>「田んぼダム」について、新潟市全体として浸水対策の効果の高い地域を分析し、重点整備地域を決定し、下水道部と農村整備課が連携を図り、戦略的・計画的に事業を推進することが望まれる。</p>
市内の浸水対策状況	意見 28	<p>浸水対策施設の整備状況について、独自指標での取組状況の公表に加え、他市との比較可能性がある指標もあわせて記載することが望まれる。また、都市浸水対策達成率は政令指定都市平均を下回っていることから、今後の改善が期待される。</p>
浸水対策計画での総合的な浸水対策に関する取組の状況	意見 29	<p>中期ビジョンで示した総合的な浸水対策に関する取組の進捗状況は良好ではなく、いくつかの取組は導入しないことが決定している。財源の見通し等は厳しさを増しているものの、浸水対策は市民にとって重要なものであることから、既存の取組を拡大するか、代替するような取組を立案していくことが望まれる。</p>

項目	区分	指摘又は意見の内容
耐震化計画の進捗状況	意見 30	主要施設の耐震化率は低い水準となっている。ここ数年の日本国内の地震の被害状況等を勘案すると、耐震化のための施設整備の改築更新について早急な対応が必要だと考えられる。また、中長期計画を策定する際に十分考慮しておくことが望まれる。
3. 料金設定及び徴収		
下水道料金支払拒否者に対する下水道料金の徴収	指摘 13	下水道料金支払拒否者に対する下水道料金債権の滞納額が多額となり、一部の滞納債権が時効となっている事例があった。時効処理となる前のもっと早期の段階で、強制執行などにより滞納額を回収すべきであったと考える。
4. 財産管理及び物品管理		
規程及び事務フローの整備	指摘 14	下水道部においては、固定資産の管理・事務は「新潟市公有財産規則」「下水道事業の財務の特例に関する規則」に沿って業務を行っているが、実際の業務においては、下水道事業の実務に合わせて資料の内容やフローを適宜変更しており、必ずしも上記規則に厳密に従って事務が行われているわけではない。下水道事業における実務を踏まえ、マニュアルを整備することが求められる。
遊休資産の活用	意見 31	下水道部において、遊休資産の活用に関する方針・計画等が明確化されておらず、廃止から相当期間経過している資産の処分も進んでいない。 まずは、下水道部としての遊休資産の活用に関する方針等を明確化することが望まれる。その上で、必要に応じて、需要動向の把握や実際に遊休資産の処分を担当する部署を設置するなどの体制づくりが望まれる。
遊休資産の把握漏れ	意見 32	中部下水処理場を視察したところ、遊休となっている資産が発見されたが、固定資産の減損会計の適用における遊休状態の判断を施設単位で行っていることもあり、当該遊休資産が遊休資産の一覧に集計されていなかった。 稼働中の施設に帰属する遊休資産を含めて、遊休資産を網羅的に把握するため、各施設において少なくとも年に1回資産の稼働状況及び今後の転用見込み等を検討のうえ、経営企画課に報告する体制づくりが望まれる。
施設の管理	意見 33	各施設の維持管理情報等に関して、システム管理が可能であるが現状は紙ベースで管理を実施している。また、下水

項目	区分	指摘又は意見の内容
		<p>道部として決まった管理方法等は存在していない。</p> <p>今後のストックマネジメントを行っていく上で、各施設の管理情報を統一し、効果的かつ効率的に計画を策定していくことが望まれる。また、過去の維持管理情報をシステムに反映させる方法を検討することが望まれる。</p>
ストックマネジメントへの取組	意見 34	<p>ストックマネジメントに関して、必要なデータの整備、蓄積などを段階的に向上させることが望まれる。</p>
5. 入札及び契約		
一者随意契約理由書の作成・保管	指摘 15	<p>一者随意契約を行っている案件について、随意契約理由書の作成・保管が行われていない案件が識別された。</p> <p>一者随意契約を行う場合には、一者随意契約を選択した理由の如何に関わらず、必ず随意契約理由書を作成し、入札調書として保存することが必要である。</p>
6. 人件費の管理		
特殊勤務手当の支給基準	意見 35	<p>下水道部では、労働安全衛生法上の危険物を取り扱う業務が定期的に行われているが、「新潟市職員の特殊勤務手当支給条例」では、有機りん製剤又はこれに類する薬品の取扱いのみ特殊勤務手当が支給される定めとなっている。</p> <p>下水道部においては、有機りん製剤以外にも様々な危険物を取り扱うということを念頭に、特殊勤務手当の内容の見直しを検討することが望まれる。</p>
7. 会計処理		
簿外資産	指摘 16	<p>平成 17 年の市町村合併により引き継いだ荻野町合併浄化槽、流通センター処理場、小新団地処理場の計 3 つの施設について、簿外資産となっている。資産の所属について調査・判断を行い、遅滞なく帳簿に反映することが必要である。</p>
減損の判定	指摘 17	<p>遊休状態となっている施設 9 件（早通南処理場、尾山ニュータウン処理場、葛塚東処理場、新崎団地処理場、柳原処理場、大夫浜処理場、美里処理場、新崎南処理場、横戸処理場）について、減損の判定が行われていない。</p> <p>公営企業の財政状態を適切に反映する為、遊休資産については、每期減損の判定を実施し、減損損失の計上が必要と認められる施設については、適切に減損損失を計上することが必要である</p>

・ 終わりに

今回の包括外部監査は、「水道事業及び下水道事業に係る財務事務の執行及び管理の状況」をテーマに行ったが、この過程で感じた新潟市の水道事業及び下水道事業に関連する課題を最後に記載する。

「第2. 監査対象の概要」でも触れたとおり、水道事業及び下水道事業ともに、中長期経営計画を策定しており、様々な課題が認識されている。そのなかでも、経営基盤の強化は両事業ともに課題として掲げており、経営分析結果でも企業債残高を事業収益等で除した比率が他政令市等平均と比較して高い結果となっているなど、優先度の高い課題の一つであると考えられる。持続的な事業経営のため、以下のような施策も検討のうえ、これまで以上に財務の健全化に取り組んでいただきたい。

1. 経営戦略の有効活用

水道事業は「新・マスタープラン」を、下水道事業は「新潟市下水道中期ビジョン（改訂版）」を中長期事業計画として掲げ、中長期的な視野に基づいた計画的な経営に取り組んでいるところである。事業計画は策定後も事後的な検証、更新等が重要であり、この点、総務省の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」では以下のように述べられている。

4 「経営戦略」の事後検証、更新等

「経営戦略」の期間は10年以上を基本とするが、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年に一度見直し（ローリング）を行うことが必要である。

見直しに当たっては、「経営戦略」の達成度を評価し、また、「投資・財政計画」やそれを構成する「投資試算」「財源試算」と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を「経営戦略」やそれを構成する各計画の修正、次期計画の策定等の形で企業経営に反映させる「計画策定（Plan）- 実施（Do）- 検証（Check）- 見直し（Action）」のサイクルを導入する必要があること。

「経営戦略」と実績の乖離が著しい場合には、「経営戦略」の見直しについて検討するとともに、経営のあり方、事業手法の見直しについて改めて検討すべきであること。

このサイクルの実効性を担保し、また、企業経営の中に定着させるためには、評価結果を予算編成や定員管理等に反映させるルールを確立することが望ましい。さらに、評価の過程において議会による審議、監査委員による監査等、学識経験者や地域住民等が参加した上での評価等の手順を踏むことによって、評価の客観性が確保されるように留意すべきであること。

あわせて、各種の経営指標等を活用して経営規模等の類似する民間企業を含む他の同種企業との経営状況の比較を行い、また同種企業における経営改善事例を積極的に活用

した経営分析を行い、計画の達成に向けた経営健全化・効率化の推進に努めることが望ましいこと。

(出典：総務省「公営企業の経営に当たっての留意事項について」)

水道事業においては3カ年ごとの実施計画を策定しており、下水道事業においては環境変化に応じて事業計画の改訂を行っていることから、水道局、下水道部ともに事業計画の見直しの重要性は認識していると思われるが、本報告書の個別の指摘及び意見でも触れている点も含めて、PDCAがより徹底されるような体制構築を期待したい。また、見直しや新たな中長期事業計画の策定時には、「公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会報告書(平成27年3月 総務省)」で紹介されているような先進事例等を十分に研究のうえ、新潟市でも活用できそうな事例がないか積極的な検討をお願いしたい。

2. 公営企業会計適用体制の高度化

上述のようなPDCAサイクルの徹底においては、まず公営企業会計を適用のうえ、自らの資産・損益等を正確に把握できるような体制を構築することが必要となる。新潟市水道局及び下水道部ともに公営企業会計は既に導入済ではあるものの、本報告書の個別の指摘及び意見でも触れているように、正確な会計処理を行う体制の構築という観点では、改善の余地があると考えられる。財務報告の信頼性を確保するような内部統制の整備及び運用について、さらなる改善が望まれる。

また、公営企業会計適用により算定された財務数値のさらなる活用という観点も重要である。「公営企業の経営のあり方に関する研究会報告書(平成29年3月 総務省)」でも「すでに公営企業会計が適用されているところでも、新しい会計基準に基づき財務諸表を作成するだけでなく、財務諸表や様々な経営指標等を組み合わせて、自らの事業の経営状況について把握・分析し経営に十分活用されているかどうか、点検を行い、より水準の高い経営に取り組むことが必要である。」と述べられている。新潟市水道局及び下水道部ともに、「第2. 監査対象の概要」で触れた経営分析については実施しているものの、料金算定のための原価計算の精緻化や管理会計の活用など、財務数値のさらなる活用という点については今後も検討を重ねていただきたいところである。

3. 広域化及び民間の資金・ノウハウ等の活用の検討

広域化については、経営基盤の強化、経営効率化、サービス水準の向上等の効果が期待でき、積極的に取り組むことが望まれる。本報告書においても、個別の意見として、「近隣市町村との連携強化」について触れているところである。広域化としては、緩やかなものも含めて様々な形態の連携が想定されるなか、実情に応じた連携の形を模索していくことが重要であると考えられる。

民間の資金・ノウハウ等の活用については、PPP/PFI手法の導入の是非など、新潟市でも

議論が行われているところである。国会での改正水道法の議論などもあり、本論点については今後もますます検討が重ねられていくことと思われるが、メリットとデメリットを慎重に検討のうえ選択していただきたい。また、民間のノウハウの活用という点においては、いわゆる民営化レベルの大きな話だけではなく、民間企業向けのセミナーの受講、民間企業出身者の採用、民間のアドバイザーの活用なども一考である。上述のような、経営戦略を活用した PDCA サイクルの徹底や、企業会計に係る内部統制の整備・運用、財務数値の有効活用といった点については、民間企業に一日の長があり様々なノウハウが蓄積されている。これらのノウハウを、公営企業が組織内に取り込むという形であれば、活用しやすいのではないか。

以上