

「いわき市下水道事業経営戦略」の概要について

1 策定の背景について

下水道事業は公営企業であるため、その料金収入（下水道使用料）により、経営を行う独立採算制を基本としながら、住民に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを将来にわたり持続的に提供する必要がある。

現状、下水道事業をめぐる経営環境は、施設・設備の老朽化に伴う更新投資の増大、少子高齢化・人口減少による料金収入の減少等、その厳しさを増しつつある。

このような中で、自らの経営についての確な現状把握を行ったうえで、徹底した効率化、経営健全化を行う必要があり、長期的な視点に基づいた経営計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図る必要がある。

2 経営戦略の策定について

(1) 策定の必要性について

国の公営企業改革の取組みにおいて、下水道事業（人口 3 万人以上の市町村）に対し、平成 31 年度までの企業会計の導入を、全ての公営企業に対し、平成 32 年度までの経営戦略の策定を要請している。

本市については、平成 28 年 4 月に企業会計へ移行し、平成 29 年 4 月に企業会計方式による決算が調製されたことから、その決算を踏まえながら、経営戦略の策定に取り組まなければならない。

(2) 経営戦略に必要とされる内容について【国の「経営戦略策定ガイドライン」より】

ア 投資・財政計画(収支計画)※を基本としたものであること。

イ 計画期間は 10 年間以上を基本とすること。

ウ 投資・財政計画において計画期間内に収支均衡を図る必要があること。

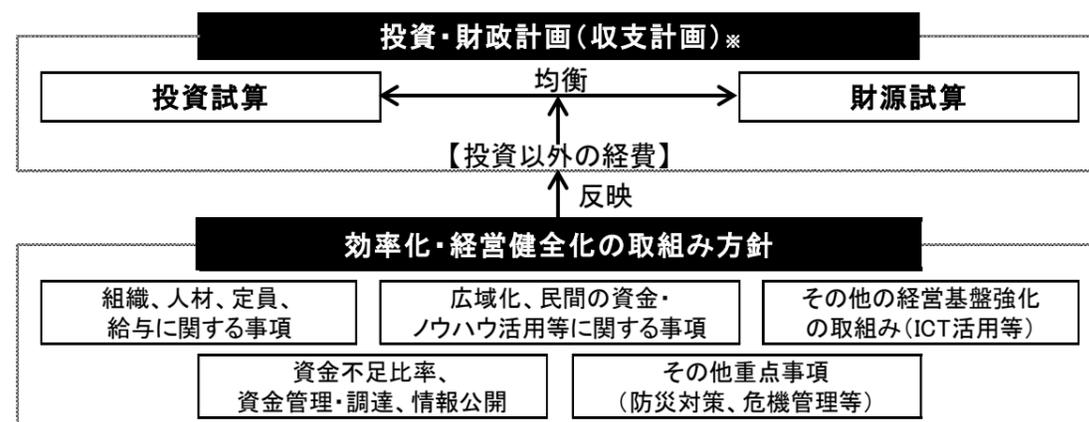
エ 収支均衡が図られない場合には、収支ギャップの解消に向けた取組みの方向性が示されていること。

オ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること。

カ 進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の戦略の事後検証や更新等に関する考え方が記載されていること。

キ 議会・住民への説明が必要であること。

図一経営戦略 [イメージ]



※ 投資・財政計画(収支計画)とは、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と、財源見通しである「財源試算」からなる収支計画のこと。

3 策定の取組み状況について

本市の下水道事業については、平成 22 年度に策定した「いわき市下水道中期ビジョン」（計画期間：平成 23 年度～27 年度）や、平成 18 年度に策定した「いわき市総合生活排水対策方針（平成 28 年 3 月改定）」により、各種施策の方向性や位置付けを行い、事業の進行管理を図ってきたところである。

中期ビジョンについては、計画期間の終了にあたり行った総括において、推進すべき施策は引き続き取組みを進めながら、戦略策定作業の中で集約化を図ることとしていることから、経営戦略の早期の策定が望まれる状況にある。

経営戦略については、委託事業者の支援も得ながら、今回、「経営戦略（素案）」を審議会にお示しして、下水道事業の経営についてお諮りしたところである。

4 基本的事項について

(1) 計画名称	「いわき市下水道事業経営戦略」
(2) 位置付け	国や県の各種計画や通知等を踏まえ、本市の上位計画や下水道事業に関する計画との整合を図ったもの
(3) 策定期期	平成 30 年 12 月（目途）
(4) 計画期間	10 年間（平成 31 年度～40 年度）

5 各章の主な内容について

タイトル	主な内容
第 1 章 経営戦略の概要	策定の趣旨や位置付け、計画期間等の基本的事項について説明
第 2 章 事業の現状と課題	下水道事業の概要や経営課題等を整理
第 3 章 事業分析について	①資産・業務(モノ)、②組織・人材(ヒト)、③財務(カネ)の 3 つの分野で、時系列分析や他都市比較により分析し、現状と課題を把握
第 4 章 基本理念等について	基本理念 『くらしと未来を ささえつづける』 取組みの方向性 ①「維持管理を起点とした」マネジメントサイクルの確立 ②「見える化」の取組みの推進
第 5 章 具体的な各種施策(取組み)について	次の 4 項目により、課題を解決するための各種施策の内容を説明
	①快適・良好な環境をつくる 未普及の解消、水洗化の促進、資源の循環利用
	②安心・安全な暮らしをつくる 浸水被害の最小化、災害(地震等)被害の最小化
	③持続性をたもつ 適切な施設管理・運営、経営の健全化
	④推進体制をととのえる 市民との協働、計画の推進と目標管理
第 6 章 投資・財政計画	施設整備については各種計画に基づき、今後 50 年間の新設や改築・更新費用の将来シミュレーションを行った結果より、投資の方向性を設定し、計画期間内(10 年間)の収支見通し等を示す。
第 7 章 経営指標と目標値	取組み内容を事後検証するため、指標や目標値を設定（後日、設定する予定）
第 8 章 推進体制と進捗管理等	取組み内容の目標達成に向けた推進体制及び PCDA サイクル、並びに戦略の更新スケジュールを説明

6 「第 2 章 事業の現状と課題」の内容

(1) 事業の概要

区 分	事業計画 S33 年度～H32 年度	平成 28 年度末 現在	
		整備状況	進捗・普及率等
行政人口	318,000 人	327,956 人	—
処理面積 (四倉・平・内郷・常磐・小名浜・勿来)	4,834 ha	4,193 ha	86.7%
処理(区域内)人口	182,140 人	176,230 人	53.7%
ポンプ場 (雨水ポンプ場を含む)	41 箇所	40 箇所	—
浄化センター (北部・中部・東部・南部)	4 箇所	4 箇所	—

(2) 事業の現状・課題と社会の要請

項 目	主な内容	
事業の現状と課題	① 生活排水処理施設の未普及の状況	<ul style="list-style-type: none"> 平成 28 年度末の普及率は 53.7%、水洗化率は 91.2% 下水道を整備しても未接続の住宅があると、生活排水が適切に処理されない状態が続く
	② 人口減少等による厳しい経営状況	<ul style="list-style-type: none"> 収入面では、少子高齢化・人口減少等に伴い料金収入が減少 支出面では、借入金の残高 650 億円とその元利償還金など 同規模の他自治体に比べ、事業の効率性が低い地域特性を持つ
	③ 施設の老朽化による維持管理の重要性	<ul style="list-style-type: none"> これまでの累積事業費として 2,300 億円超を投入 多くの施設で老朽化が進行し、改築・更新に多くの費用がかかる 安定的な事業経営のため、維持管理の重要性が高まっている
	④ 職員やベテランの減少による技術継承の懸念	<ul style="list-style-type: none"> 団塊世代の大量退職等により、職員数はピーク時から半減 ベテラン職員の割合も減少し、技術の継承・組織の弱体化を懸念
社会の要請	① 「見える化」と積極的な情報公開への対応	<ul style="list-style-type: none"> 国は、経営状況の「見える化」と情報公開の取組みを推進 企業会計への移行や経営審議会の設置など、適切に対応しているが、今後も開かれた事業経営が必要
	② ICT(情報・通信)技術への対応	<ul style="list-style-type: none"> 様々な経営課題を抱え、効率的な事業経営が求められる ICT(情報・通信)技術を活用し、事業の質・効率性の向上が必要
	③ 環境配慮型社会への対応	<ul style="list-style-type: none"> 生活排水の処理過程で発生する資源を活用するなど、今後も環境に配慮した取組みが必要

7 「第 3 章 事業分析について」の内容

(1) 分析手法・比較対象都市について

資産・業務(モノ)、組織・人材(ヒト)、財務(カネ)の 3 つの分野で、時系列分析や他都市比較により分析し、事業の現状と課題の把握を行う。

また、比較対象とする都市は、人口規模・密度、企業会計の適用状況、処理面積、下水道の整備方法等から**本市の経営環境に近い 11 都市を選定**。また、中核市 48 市の平均との比較を行う。

(2) 分析結果について

項 目	主な分析指標	分析結果(H28 年度末の数値)	
資産・業務(モノ)	① 管きよの現状	年度別整備延長	<ul style="list-style-type: none"> 現時点の管きよの総延長は約 1,100 km H40 年度に、そのうち 200km が法定耐用年数を超過
	② 資産の老朽化状況	有形固定資産減価償却率	<ul style="list-style-type: none"> 資産の老朽化の割合は低い
	③ 施設効率性	施設利用率	<ul style="list-style-type: none"> 施設の効率性はやや低い 将来の人口減少を見据え、施設規模の最適化が必要
	④ 業務効率性	損益勘定職員 1 人あたり使用料収入	<ul style="list-style-type: none"> 少ない職員数で効率的に維持管理 維持管理に占める委託費の割合は高い
		経常費用に占める職員給与費・委託費の割合	
	⑤ 業務継続性	特に指標なし	<ul style="list-style-type: none"> 下水道 BCP の継続的な訓練が必要
⑥ 広報業務	特に指標なし	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい経営状況について市民の理解が必要 広報紙の発行、施設見学の受け入れ等を実施 	
組織・人材(ヒト)	① 組織体制	職種別職員数の推移	<ul style="list-style-type: none"> 組織の再編や民間委託の拡大等により、職員数は 10 年間で 4 割弱減少 ベテランの割合も減少し、「技術の継承」を懸念
		年齢別人員構成の推移	
② 人材育成	特に指標なし	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い知識や経験を持つ人材育成が求められる 研修体制の充実や他自治体との連携が必要 	
財務(カネ)	① 借入金と支払利息の推移	借入金残高と元金・支払利息の推移	<ul style="list-style-type: none"> 残高は、借入抑制等により 10 年間で 70 億円減少 利息の支払いは、低金利の企業債への借換えにより削減
		借入金残高の利率別内訳	
	② 財務安全性	処理区域内人口 1 人あたり借入金残高	<ul style="list-style-type: none"> 1 人あたりの借入金残高は高い水準 残高を減少させる取組みが重要
	③ 下水道使用料	使用料・使用水量の推移	<ul style="list-style-type: none"> ここ 10 年間の使用料及び使用水量は、増加傾向 本市の使用料は、比較都市平均と同水準 小口利用者や単身世帯の割合が増加傾向にあり、使用水量・下水道使用料の減少が見込まれる
		20 m ³ /月あたり下水道使用料	
	④ 採算性(コスト)	経費回収率の推移	<ul style="list-style-type: none"> 汚水処理費用は、使用料だけでまかなえていない状況 普及率が低いことも一因
経常収支比率			
⑤ 採算性(収益)	水洗化率	<ul style="list-style-type: none"> 低い状況であり、水洗化の促進が必要 	
⑥ 効率性	有収水量 1 m ³ あたり有形固定資産残高	<ul style="list-style-type: none"> 施設の効率性が低い状況であり、施設規模の最適化を図るとともに、有収水量の増加が必要 不明水を減少させる対策が必要 	
	有収率		

8 「第 4 章 基本理念等について」及び「第 5 章 具体的な各種施策(取組み)について」の内容

