

(素案)

松山市下水道事業 経営戦略

平成29年度～平成38年度

～ お客様の声に謙虚に耳を傾け、
知恵と工夫により、絶えず事業改善を行い、
将来にわたり、持続可能な下水道経営を目指す ～

(概要版)



平成28年(2016年)11月
松山市

第1章 経営戦略の概要

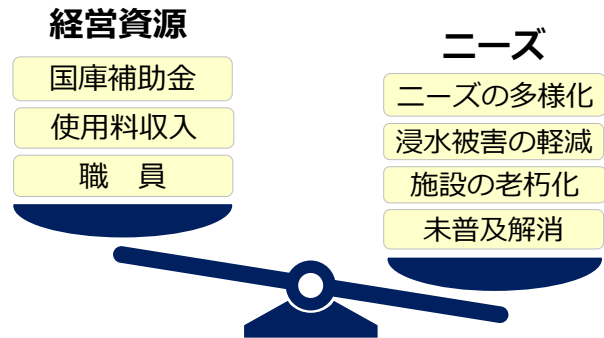
Q1. 経営戦略とはどのようなものですか。

- 経営戦略は、元々は営利を目的とする民間企業の経営計画ですが、公営企業である下水道事業では、営利目的ではなく、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になります。

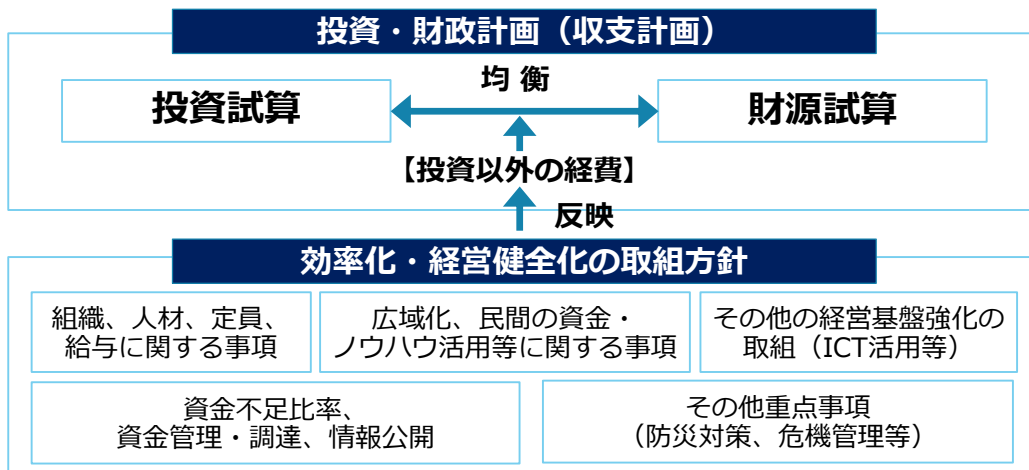
全国の下水道事業を取り巻く環境

老朽化に伴う更新費用の増加や人口減少等に伴う使用料収入の減少に加え、市民ニーズの多様化により経営環境は厳しさを増しています。

下水道の職員数は減少傾向のため、技術継承が懸念されています。



◎ 経営戦略の構成要素 (出典：総務省)



※総務省通知では、中長期的な経営の基本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に取組むとともに、経営戦略の策定率を平成32年度までに100%とする方針が示されています。

Q2. 計画期間はいつからですか。

また、上位計画や既存の下水道計画と経営戦略はどのような関係ですか。

- 平成29年度から平成38年度までの10年間を計画期間としています。
- 本市の上位計画である「第6次松山市総合計画」や「松山創生人口100年ビジョン先駆け戦略」、「松山市公共施設等総合管理計画」、「松山市人材育成・行政経営改革方針」などを反映させました。
- 「第11次松山市下水道整備五箇年計画」や「公共下水道事業の経営健全化のためのガイドライン」の取組を基礎とし、国土交通省や総務省など関係省庁のビジョン等との整合を図り策定しました。

第2章 下水道事業の現状と課題

Q3. 現在、松山市ではどのような課題を抱えていますか。また、将来どのような課題がありますか。

- 資産・業務 (モノ) は、将来的に施設の老朽化が進み、改築更新事業費が増大することが予測されます。
- 組織・人材 (ヒト) は、ベテラン職員の退職で技術継承に課題が生じています。
- 財務 (カネ) は、中長期的には人口減少による収入減等により、収支ギャップ (赤字) が発生する見通しです。
- 広報 (情報) は、情報提供の方法や情報量で課題を抱えています。



【資産・業務（モノ）の課題】

- ・ 維持管理業務のさらなる効率化
- ・ ストックマネジメントの導入と実施体制の構築
- ・ 最適な施設規模の検討（周辺自治体との協働も視野）

【財務（カネ）の課題】

- ・ 資本費（支払利息や減価償却費など）の多額な負担
- ・ 借入金残高に関する経営指標の改善
- ・ 将来的に増大する更新事業費の財源確保

【組織・人材（ヒト）の課題】

- ・ 若年層が少なく中堅層に支えられている組織構造であるため、長期的に体制を維持することが困難
- ・ 過去に蓄積された技術やノウハウの継承
- ・ 「職員育成のための体系的な研修体制」の確立

【広報（情報）の課題】

- ・ 「あって当たり前なもの」という感覚で、必要性や役割の認識度が低い。（特に若年層）
- ・ お客様目線に立った情報公開
- ・ 定期的な情報発信の機会が不足

第3章 下水道経営の基本方針と4つの戦略

Q4. 今後、どのような方針で下水道経営を進めるのですか。

- ・ 経営戦略の策定にあたり下水道事業経営の根底にある考えを経営理念や使命、行動規範として明文化しました。今後は、これらを全ての職員で共有し、下水道経営を進めていきます。

経営理念

お客様の声に謙虚に耳を傾け、知恵と工夫により、絶えず事業改善を行い、将来にわたり持続可能な下水道経営を目指す。

使命

- ① 安定した事業経営を確立する。
- ② お客様サービスの充実と下水道事業の見える化を行う。

行動規範

- ① 市民生活や企業活動を支える大切なインフラである下水道サービスを24時間365日途切れることなく提供し続けることを目指します。
- ② お客様の声に謙虚に耳を傾け、工夫を加えて業務改善に努めます。
- ③ アイデア、情熱、スピード感を持って、経営感覚やコスト意識の高い職員を目指します。

Q5. 経営戦略ではどのような点を重視していますか。

- ・ 下水道サービスの安定提供と健全経営の維持を両立するため「松山市独自の経営戦略」を策定しました。策定にあたり、①中長期的な安定経営の実現、②成果重視の計画の策定、③説明責任の向上、という3つを中核的な柱とし、10項目にわたる視点を盛り込みました。

中長期的な
安定経営の実現
(4項目)

- ・ 50年間の長期財政シミュレーションの策定
- ・ 世代間の公平性に配慮した借入金残高の削減
- ・ 組織の活性化と技術・ノウハウの継承
- ・ リスクマネジメント型経営の実践

成果重視の
計画の策定
(3項目)

- ・ 経営の効率化の追求
- ・ 目標設定による達成水準の明確化
- ・ 「挑戦」的な施策への取組

説明責任
の向上
(3項目)

- ・ 積極的な情報開示による経営の見える化
- ・ 様々な媒体を通じた広報活動の充実
- ・ お客様満足度の向上

持続可能な
下水道経営へ

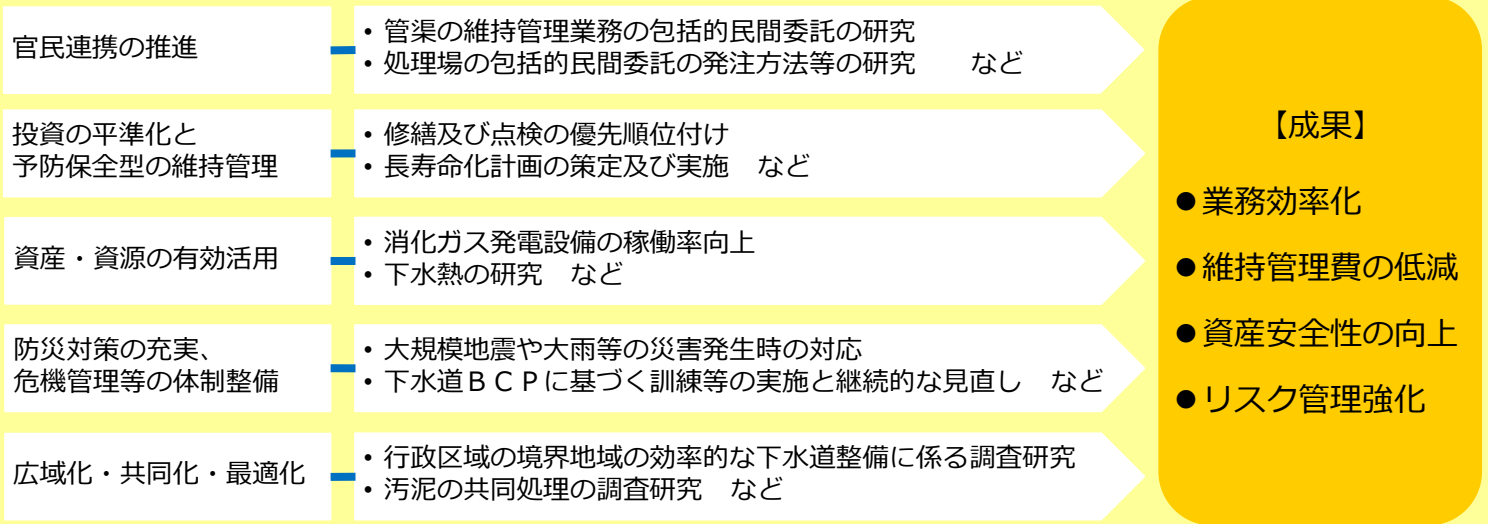


Q6. Q3の課題解決に向けて、具体的にどのような施策を実行しますか。

- 本市の課題を4つの戦略（資産・業務戦略、組織・人材戦略、財務戦略、広報戦略）に落とし込み、基本方針を立てたうえで具体的な施策を立案しました。
- これら各種施策を着実に実施することで、将来にわたり持続可能な下水道経営を目指していきます。

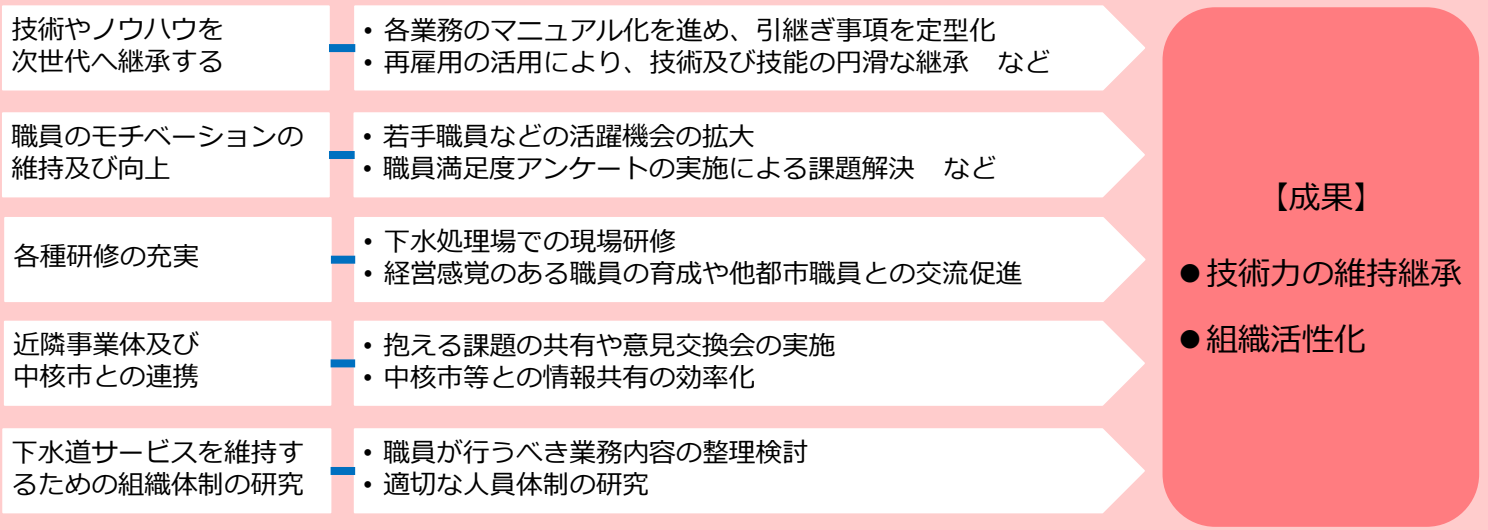
① 資産・業務戦略

- ◆ 官民連携の推進や防災対策等を充実し、業務効率化やリスク管理強化を行う。
- ◆ 長寿命化や資産・資源の有効活用を推進し、資産の安全性や効率性を追求する。



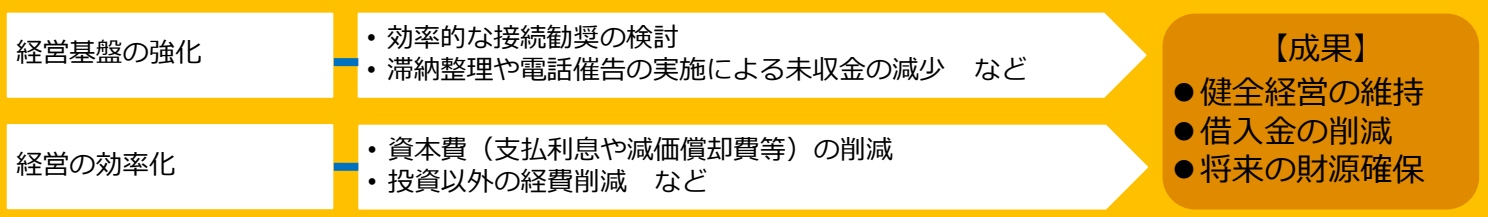
② 組織・人材戦略

- ◆ 若手職員などの活躍機会の拡大やアンケートの実施により、組織を活性化させる。
- ◆ 各業務のマニュアル化や研修の充実により、技術力などの維持・継承を行う。



③ 財務戦略

- ◆ コスト削減及び収益の拡大のための施策を展開し、健全経営を維持する。
- ◆ 建設投資規模の削減等により、借入金の削減や財務の安全性を確保する。



④ 広報戦略

- ◆ お客様に対して、積極的な情報公開及び発信により、説明責任を果たします。
- ◆ 経営成績の公開等により、お客様への下水道事業に対する理解向上を図ります。

広報・広聴活動の充実

- ・ 市内小学校の出前講座等の充実
- ・ お客様に対する積極的な情報公開及び発信 など

下水道情報の見える化の推進

- ・ ホームページの内容を充実
- ・ 経営成績などの公開と将来の課題の見える化 など

お客様サービスの充実

- ・ お客様対応業務委託の拡大の研究
- ・ 幅広い層のお客様ニーズの把握 など

【成果】

- 説明責任
- 理解向上
- サービス向上

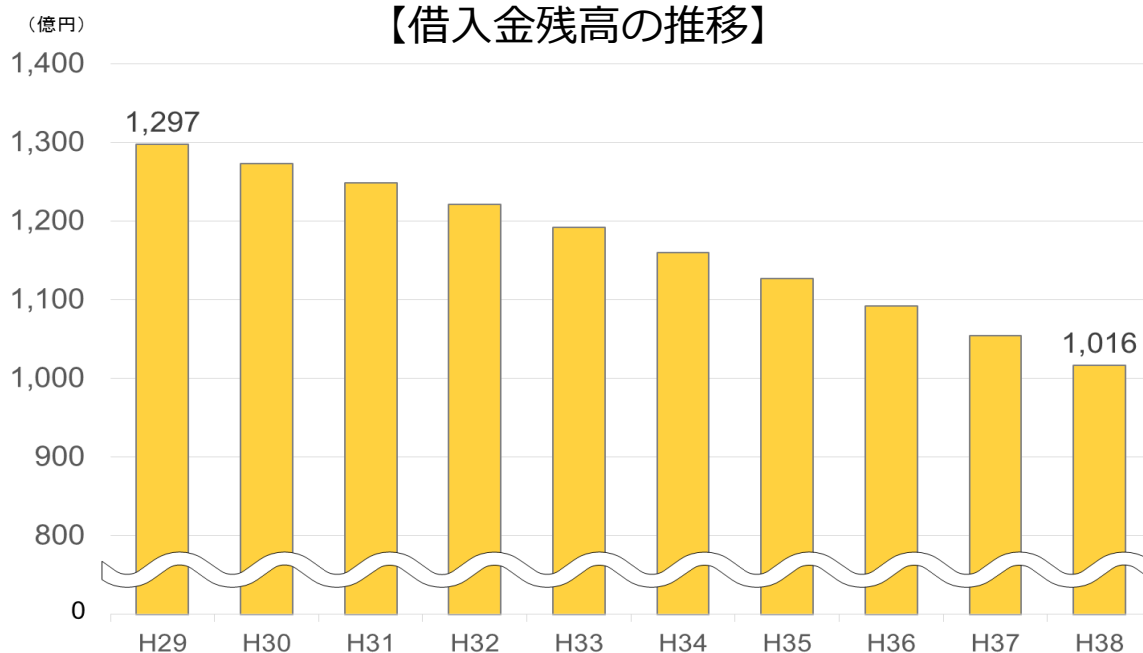
第4章 投資・財政計画

Q7. 経営戦略期間内の経営成績や財政状態の見通しはどうか。

- ・ 健全経営（黒字）は維持できる見通しで、借入金残高も10年間で約281億円削減する見通しです。
- ・ 将来世代への負担を減少させるため、建設改良費は65億円から60億円へと抑制したうえで、10年概成（汚水処理を10年程度で概成させる国の方針）に向けて、未普及解消への配分を増加させます。

項目	経営戦略期間内の見通し
下水道使用料	普及拡大により有収水量の増加が見込まれるため、平成29年度の約59億円から平成38年には約62億円に増加する。
建設改良費	財務の安全性を保つため投資総額を約65億円から60億円へと抑制するが、未普及解消への配分は、今後10年間、平均31億円程度に増額する。
元利償還金	平成33年度までは増加傾向であるが、企業債の借入方式の変更等により減少し、平成38年度には平成29年度と同水準に戻る。
借入金残高	投資規模の抑制などにより、平成29年度の約1,297億円から平成38年度には1,016億円となり、約281億円削減させる。

【借入金残高の推移】



第5章 経営指標と目標値

Q8. どのような指標で管理し、目標値を設定していますか。

- ・ 4つの戦略ごとに、重要業績評価指標（KPI）を設定しています。
- ・ 技術継承を確実に進めるため、「引継ぎ実施率」や「マニュアル化率」も初めて設定しました。
- ・ 安全性は、多面的な視点から確保する必要があるため、複数の指標で管理します。

資産・業務戦略

項目	指標名	H27決算見込	数値目標等（H38年度）	望ましい方向
効率性	水洗化率	92.0%	93.0%以上	↑
生産性	損益勘定職員1人当たり使用料収入	1億1,860万円	1億2,600万円以上	↑
施設 安全性	管渠の改築更新率（新規）	—	長寿命化計画の計画終了年度 に改築更新率100%	↑

組織・人材戦略

項目	指標名	H27決算見込み	数値目標等（H38年度）	望ましい方向
能力開発 及び 技術継承	外部講習会参加率（新規） （新規配属者を対象とする）	—	100%（毎年度）	↑
	引継ぎ実施率（新規）	—	100%	↑
	マニュアル化率（新規）	—	100%	↑

財務戦略

項目	指標名	H27決算見込み	数値目標等（H38年度）	望ましい方向
コスト	処理区域内人口1人当たり汚水維持管理費	5,911円	6,090円以下（毎年度）	↓
収益性	経常収支比率	106.3%	115.0%以上	↑
安全性	累積欠損金（新規）	70億5,794万円	累積欠損金の解消	
	流動比率（新規）	39.2%	100.0%以上	↑
	借入金残高対使用料収入倍率（新規）	23.1倍	16.5倍未満	↓
	企業債依存度	57.8%	60.0%未満（毎年度）	↓
	処理区域内人口1人当たり借入金残高	424千円	292千円以下	↓
	自己資本構成比率	49.8%	58.8%以上	↑

広報戦略

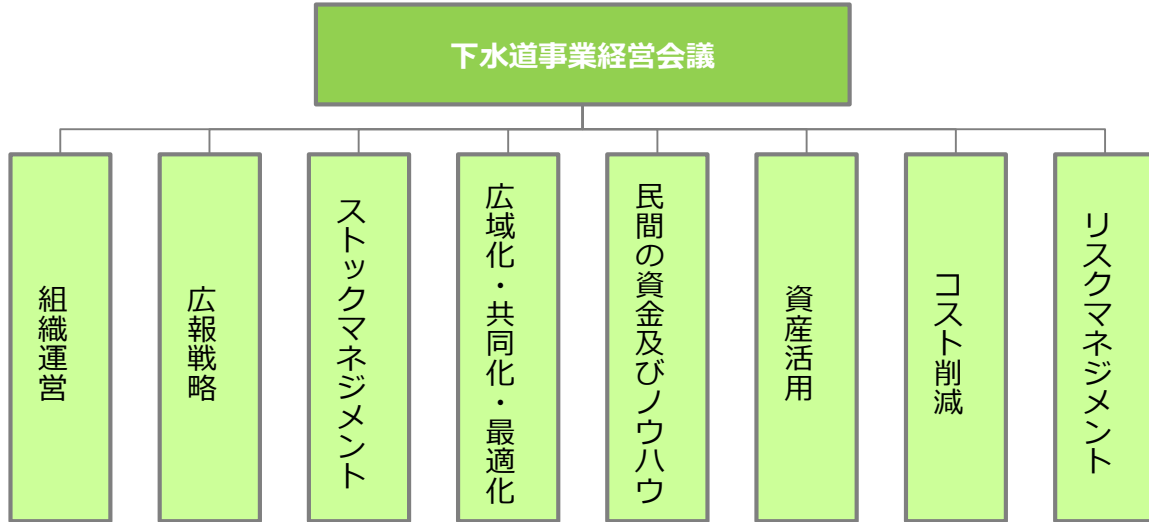
項目	指標名	H27決算見込み	数値目標等（H38年度）	望ましい方向
情報の量	延べ情報発信回数（新規） （ホームページを除く）	—	5回/年（毎年度）	↑
情報の質	広報満足度（新規）	—	H29～H31の取組を踏まえて アンケート等を実施し、 その結果に基づき方針を決定	↑
	下水道事業理解度（新規）	—		



第6章 推進体制と進捗管理等

Q9. どのような体制で実施しますか。

- 具体的施策は、各課において立案・実施・改善を行います。
- 部内横断的な事業は、組織の枠を越えたワーキンググループを設置し、職員一丸となって取り組みます。



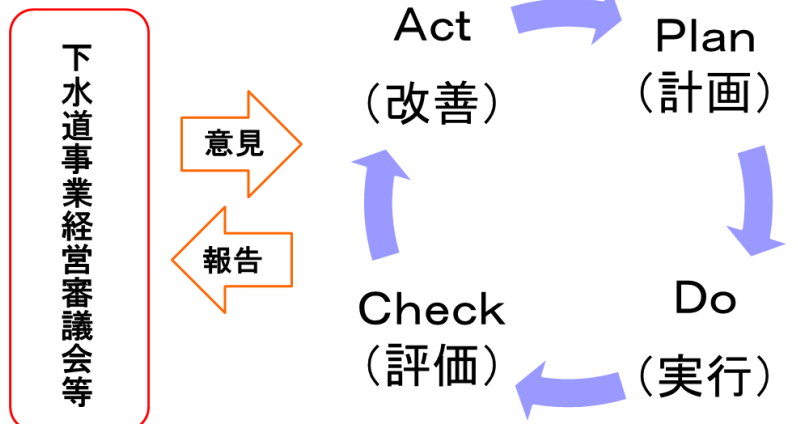
- 近年頻発する局地的な大雨や地震などの災害に対して、迅速かつ的確に対応していくため、「リスクマネジメント」ワーキンググループを設置し、被害の発生防止及び軽減を図ります。

Q10. どのように進捗管理を行いますか。

- P D C Aサイクルを実践しながら、継続的な改善を行います。
- 計画期間は10年とし、前期5年、後期5年に分け、平成33年度に見直しを行います。

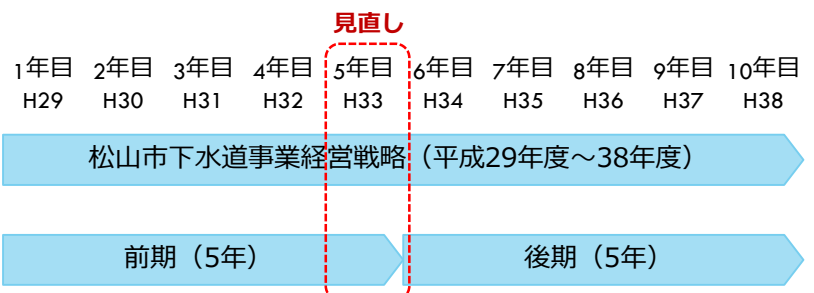
進捗管理及び継続的な改善

- 毎年度の決算時に経営戦略の目標達成状況等を評価し、その評価結果を翌年度の事業運営に反映させます。なお、当該年度の決算見込が出た時点でも、目標達成状況等の見直しを確認します。
- 「下水道事業経営審議会」等に、経営戦略の進捗状況を報告し、いただいたご意見をもとに改善方策を検討します。その後、検討結果をHPなどで公表するとともに、今後の事業計画や予算編成などへ反映させます。



戦略の見直し等

- 10年間の計画を前期5年、後期5年に分け、計画の中間年度となる「平成33年度」に見直しを行います。
- 見直しにあたっては、本戦略の達成度を評価し、実績との乖離及びその原因を分析します。





**松山市下水道事業
経営戦略
(概要版)**

発行日

平成28年11月

編集・発行

松山市下水道部下水道政策課

〒790-8571 愛媛県松山市二番町四丁目7番地2

TEL : (089)948-6533 / FAX : (089)934-5862

E-mail : gesuiseisaku@city.matsuyama.ehime.jp

<http://www.city.matsuyama.ehime.jp>