

# 第1章 経営戦略の概要

1. 策定の趣旨
2. 位置付け
3. 計画期間
4. 対象事業





# 1. 策定の趣旨

## (1) 下水道事業を取り巻く環境

我が国の下水道は、高度経済成長期以降、都市化の進展や産業の急速な発達等に伴う衛生問題、水環境問題の解決のため、短期間で急速に整備が進められてきました。その結果、施設ストック量は下水道管路45万km（地球約11周分）、下水処理場約2,200箇所にのぼっており（平成24年度末）、今後、急速に施設の老朽化が進行し、改築更新\*需要が年々増加していきます。

一方、国や地方の財政状況の逼迫により、下水道事業予算は、平成10年度のピーク時と比較して3分の1程度にまで落ち込んでいます。また、いわゆる団塊の世代の退職、行政組織のスリム化等により、事業主体である地方公共団体の下水道担当職員数は、ピーク時である平成9年度の約3分の2程度まで減少しています。

このように、今日の下水道を取り巻く「人（人材）」、「モノ（施設）」、「カネ（財政）」の面での制約（例えば、「ベテランの大量退職と体制縮小」「施設の老朽化」「投資縮小」等）が、時間の経過とともに、静かに、しかし確実にその深刻度を増しており、下水道事業はその持続可能性の危機を迎えています。

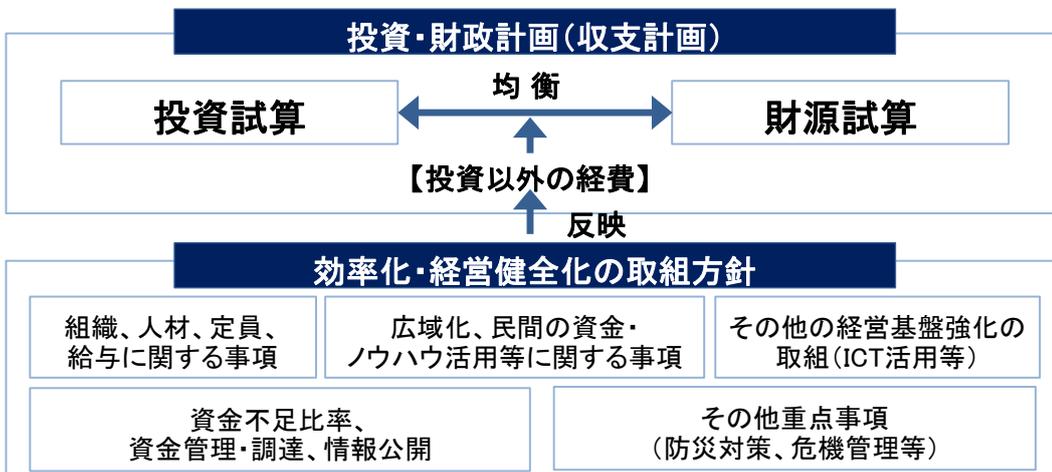
【新下水道ビジョン（国土交通省）を引用】

## (2) 国（総務省）の方針

平成26年8月に、総務省は公営企業をめぐる経営環境が厳しさを増しつつあるため、「中長期的な視野に基づき計画的な経営に取り組み、徹底した効率化・経営健全化を行うことが必要」として、全国の公営企業に対し、「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」に取り組むよう要請しました。

また、平成28年1月には、「全ての事業において、経営戦略の策定率を平成32年度までに100%とすること」や「経営戦略策定ガイドライン」なども示しています。

図表1 経営戦略[イメージ]



### (3) 本市の下水道経営に係るこれまでの取組及び今後の見通し

#### ① これまでの取組

本市の公共下水道事業は、平成20年度に四国で初めて企業会計\*を導入し、経営状況を明らかにした上で、平成21年度に本市独自の「公共下水道事業の経営健全化のためのガイドライン」を策定し、下水処理場の包括的民間委託\*や借入金残高の縮減など、積極的な経営改善を行っています。

また、不足分の汚水処理費を賄うため平成25年度に下水道使用料の改定を行うとともに、新規に「私道共同排水設備設置助成金制度」を立ち上げ接続勧奨の取組を拡充し、下水道接続率の向上を図ったほか、平成27年度からは、下水汚泥を活用した消化ガス売電事業\*にも着手し、収支向上を図っています。

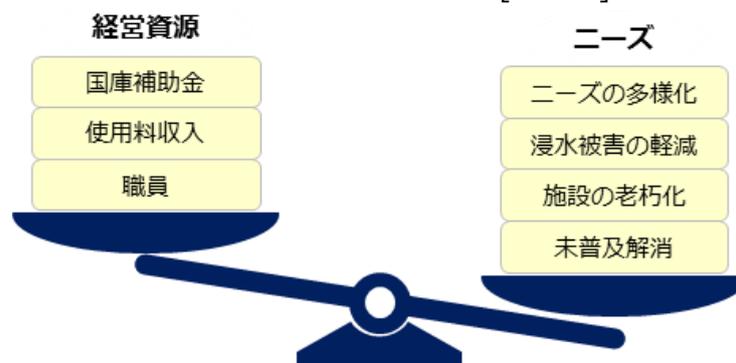
これらの結果、単年度収支（税抜）は、平成20年度の約23億円の赤字から約8億円（平成27年度決算見込）の黒字が出るまで改善しましたが、依然として、これまでの累積欠損金（約70億円）や、借入金残高も約1,341億円あり、厳しい状況となっています。

#### ② 今後の見通し

今後約10年間は、国の「汚水処理10年概成\*」の方針を受け、下水道整備の拡大に取り組むため、下水道使用料は増収傾向ですが、それ以降は人口減少等の影響により、徐々に減収する見通しとなっています。

また、施設の老朽化に伴う改築更新\*事業費の大幅な増加や、熟練職員の退職による技術継承の途絶も懸念されます。さらに、現在では下水道整備が一定進んできたことで、下水道の重要な役割やその付加価値に対する市民の関心や認識が薄れつつあるなど、事業を取り巻く環境は大きく変化しており、これらに対応した施策の立案が求められています。

図表2 下水道事業の経営課題[イメージ]



「下水道サービスの安定提供」と「健全経営の維持」を両立させ、持続可能な下水道事業をしていくためには、中長期的な経営を見通した上で下水道経営のあるべき姿と経営の基本方針を示し、先を見据えた施策に取り組むことが重要です。



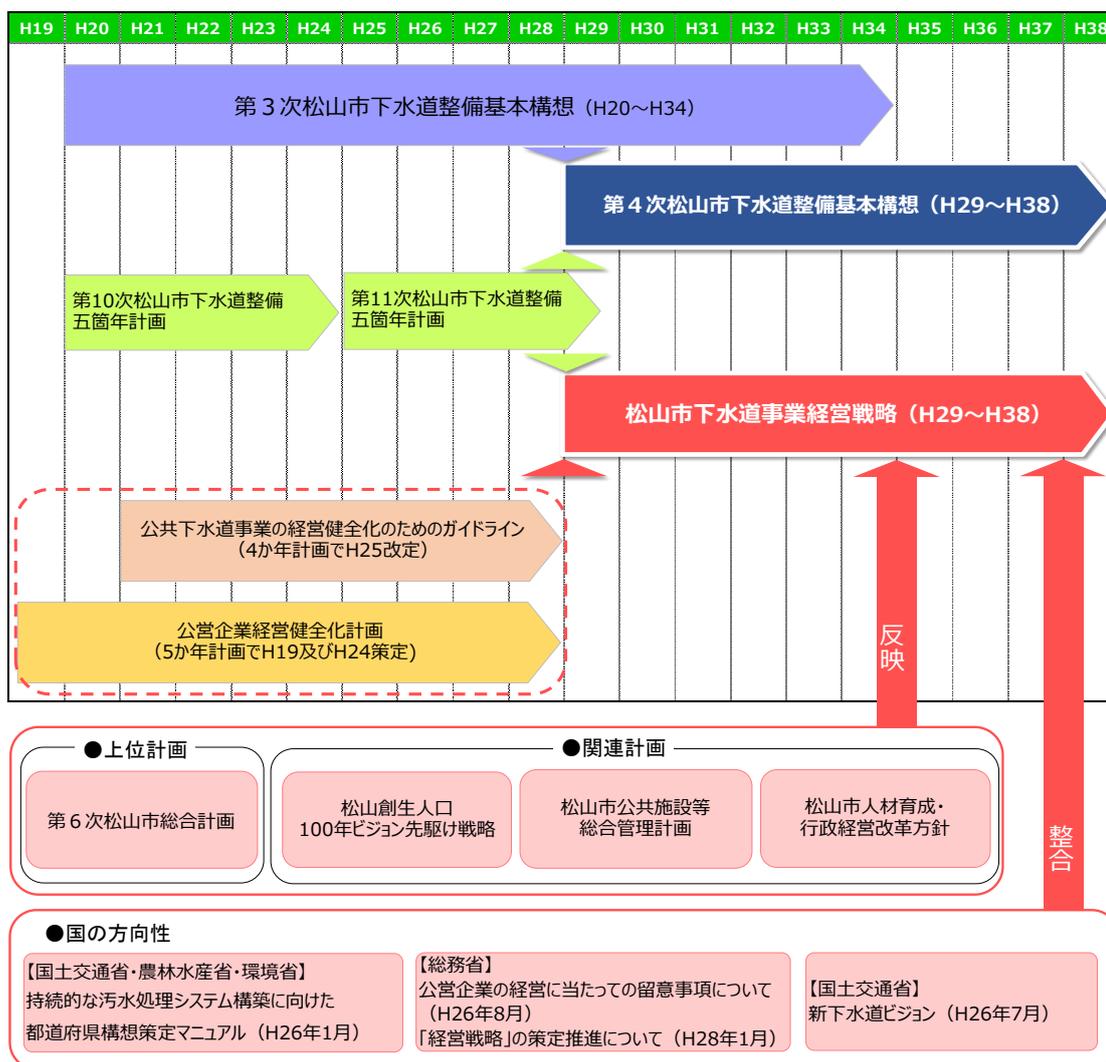


## 2. 位置付け

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」など各種の関連計画を反映しています。

また、「第11次松山市下水道整備五箇年計画」及び「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ています。

図表3 松山市の上位計画等と経営戦略の位置付け



経営戦略は、効率化・経営健全化の取組を反映させたいうで、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」が均衡するように調整した収支計画です。一方、基本構想は、経営戦略で決定した投資金額の配分方針や事業内容などを定めています。



### 3. 計画期間

経営戦略は、将来にわたり安定的に事業を継続していくための中長期的な経営計画であり、国も「計画期間は10年以上を基本」との方針を示しているため、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。

また、今後の社会情勢の変化等に対応するため、本計画期間を前期（平成29年度から33年度までの5年間）、後期（平成34年度から38年度までの5年間）に分け、平成33年度の中間年には、達成度の評価と見直しを行います。

図表4 計画期間



### 4. 対象事業

公共下水道事業、特定環境保全公共下水道事業\*、農業集落排水事業\*を対象としています。





## 経営比較分析表

「経営比較分析表」は、各公営企業の経営及び施設の状況を表す主要な経営指標をとりまとめて分析したもので、平成26年度の決算から新たに策定し、公表されています。

この分析表を活用し、他の公営企業との比較や分析を行うことで、経営状況の現状や課題を的確に把握できるため、この結果を経営戦略などの施策に活かすことや、各公営企業の現状や課題等が明らかになることで、経営状況の「見える化」が進展することが期待されています。

### 経営指標

経営指標は、(1) 経営の健全性、(2) 経営の効率性、(3) 老朽化の状況の観点から以下の11項目を選定しています。

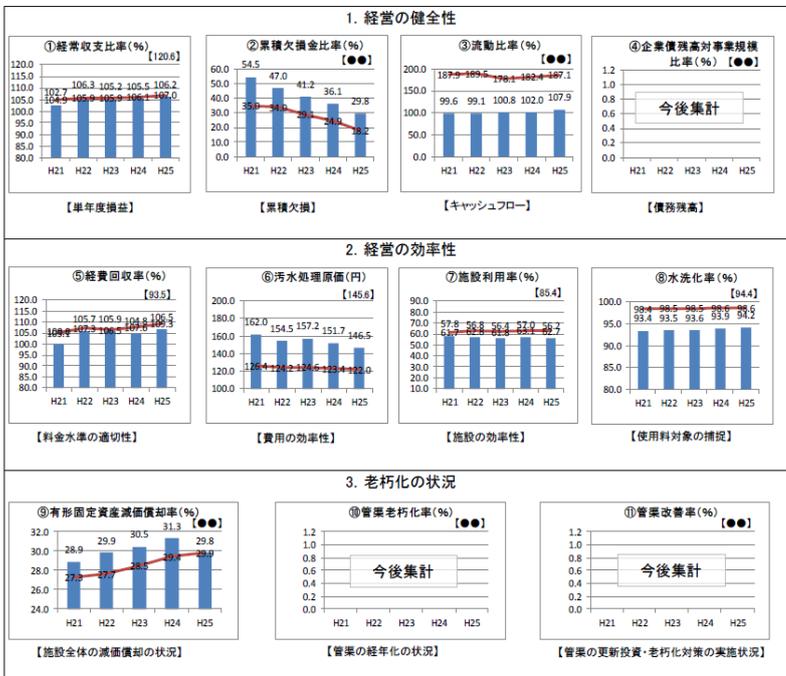
### 経営比較分析表[イメージ]

下水道事業 経営比較分析表

都道府県名	団体名	事業名	類似団体	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
C県	D市	公共下水道	—	—	—
処理区域内人口(人)	資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20㎡当たり家庭料金(円)
—	—	—	—	—	—

〈参考〉公表イメージ

■ D市  
— 類似団体平均  
【】平成25年度全国平均  
団体分析欄



1. 経営の健全性について

2. 経営の効率性について

3. 老朽化の状況について

全体総括

【出典：総務省】

