

ヤッタくんが解説「経営戦略」

今の子や孫たちが大人になっても、今と変わらない下水道の恩恵を受け、安心・安全なまちに住みつづけられるように。そんな願いを「大切な下水道 大切にいつまでも」という理念に込めて、下水道経営の基本計画である「経営戦略」を策定しました。ヤッタくんが、「経営戦略」について分かり易く説明します。



八尾市下水道キャラクター
ヤッタくん

①「経営戦略」って何？

本市の公共下水道事業において、経営の健全化、効率的な事業運営、経営基盤の強化を図るために策定した中長期の経営の基本計画のこと。計画期間を平成 30(2018)～42(2030)年度の 13 年間で設定しました。



ポイント

下水道を長く使いつづけるために、何を目標にして、何にお金をつかって、どのくらいの期間で取り組んでいくのかを説明する経営の計画書のことだよ。

②どんな計画なの？

経営戦略は、「5つの柱」から構成されます。



第1の柱「経営戦略の基本事項」で経営の基本理念と方針と目標、計画期間、施策体系を説明し、
第2の柱で「**公共下水道事業の現状と課題**」を整理、
第3の柱「投資財政計画」で第1と第2の柱に基づいた投資計画とこれを支える財政計画、この両輪を数字で表します。

第4の柱「効率化・経営健全化の取り組み」では投資の効率化、人員配置の適正化、広報戦略を説明し、「投資財政計画」のさらなる強化に触れ、

第5の柱「経営戦略の進捗管理」では、経営戦略の定期的な PDCA(計画⇒実行⇒評価⇒改善)サイクルを働かせ、実務ツールとしての活用に触れています。

ポイント

公共下水道経営への考え方や思い、現状と課題を整理して投資（どんな風にお金を使うか）と財政（どうやってお金を集めてくるのか）の計画を具体的にした計画だよ。特に「投資財政計画」は大切だね。



③経営戦略の基本事項って何？

「経営の基本理念」に基づき、これを実現するための活動方針が「経営の基本方針」です。そして、公共下水道経営の目的とこれを達成するための戦略的な将来像を「経営の基本目標」で示しています。「経営の基本目標」を「モノ」、「カネ」、「ヒト・情報」に分類し基本・実施施策によって支えていきます。

経営の
基本理念

「大切な下水道 大切にいつまでも」

経営の
基本方針

- 下水道の役割「汚水の排除により清潔で快適な環境をつくる、浸水被害からまちを守る、河川や海などの水質を大切に守る、資源を有効活用する」を果たすよう努めます
- 下水道を適切に維持管理し、安定した事業継続ができるように努めます
- 持続可能な下水道サービスを提供するため、経営の健全化、効率的な事業運営に努めます
- 下水道の大切な役割の周知と正しい使用法の啓発に努めます

経営の
基本目標

快適、安心なまちを守るために公共下水道事業の健全な経営を目指す

投資の効率化

- ・新設整備事業に対して集中的な取り組み

計画的、効率的な
維持管理の実施

- ・「八尾市公共下水道ストックマネジメント計画」に基づく施設の点検・調査、修繕・改築を実施

安定した経営ができる
財政基盤の確保

- ・平成42年度末に内部留保資金を40億円確保
企業債残高を500億円以下を目標

戦略的な広報の実施

- ・地域連携による情報発信の推進
- ・産官協働による広報実施

ポイント

公共下水道経営の基本的なことを「理念」、「方針」、「目標」と段階的に説明しているよ。経営をしっかりやれば、長く下水道が使えるね。



④公共下水道事業の現状と課題って何？

収益的収支の現状と課題

- ・平成32(2020)年度接続率92%
- ・下水道使用料の検証
- ・新たな企業債の発行に伴う利息の変動
- ・流域下水道維持管理費負担金の動向
→負担方式変更による負担増の懸念
- ・計画的な維持管理によるLCC(ライフサイクルコスト＝施設に係る生涯費用)の低減
- ・広報について

資本的収支の現状と課題

- ・平成32(2020)年度整備人口普及率100%
→国補助金の不足
- ・改築事業（施設の老朽化への対応）
→長寿命化計画からストックマネジメント計画への移行
- ・各種企業債の活用
→長期借入債の検討

ポイント

「**収益的収支**」は、下水道管(資産)の点検、修繕などの下水道管の機能を維持するための支出とこれに対する収入(下水道使用料、一般会計負担金)のことだよ。地方公営企業法施行規則の予算様式第3条に規定されているので「3条収支(予算)」ともいうよ。

ポイント

「**資本的収支**」は、下水道管(資産)を新しくつくりかえたり(資産の増加)、つくりかえたり(価値・耐用年数増加)に対する支出とこれに必要な収入のことだよ。地方公営企業法施行規則の予算様式第4条に規定されているので「4条収支(予算)」ともいうよ。



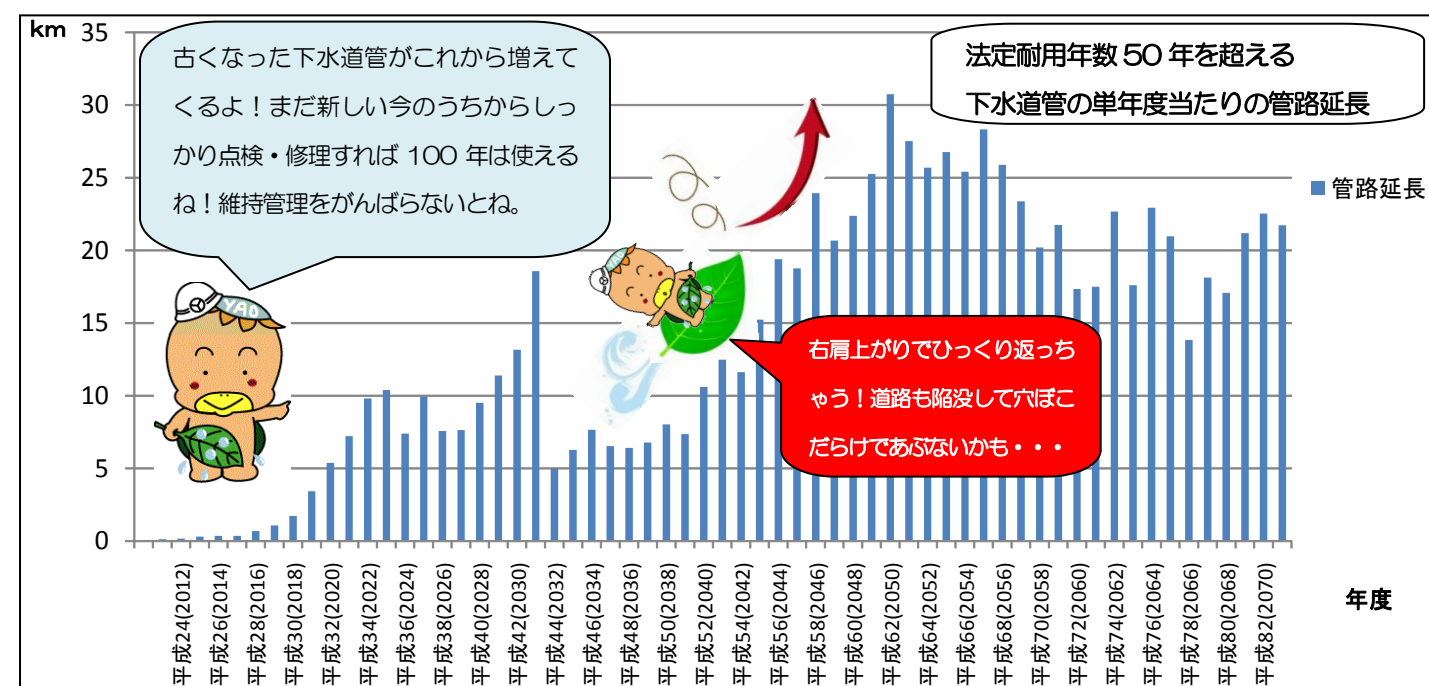
組織・人員に関する事項

今後取り組むべき事項

- ・市街化区域の整備
- ・市街化調整区域の整備
- ・下水道管渠の耐震対策
- ・下水道BCP（業務継続計画）
- ・資産活用の検討
- ・産官学連携による経営効率化への取り組み
- ・広報について

ポイント

「下水道管をどんどんつくっていく」事業体制から、「古くなっていく下水道管を維持していく」事業体制へ組織が変わっていく必要があるね。それから、地震への対応、災害時での業務継続、民間企業や大学とも協力するしくみづくり、いろんなひとに下水道の役割を知ってもらう広報など、新しく取り組まなければならないことがたくさんあるね。



⑤投資財政計画の考え方はどうなっているの？

基本的には平成 28(2016) 年 8 月 1 日より改定した下水道使用料のベースとなった投資財政見通し（平成 28(2016)～37(2025)年度）を基本とします。これに必要な投資、費用とこれに対応する財源を明確にし、より具体的な計画にしました。

近い将来に見込まれる下水道管等の老朽化等に伴う修繕・更新事業の増加等に対応できるよう、計画期間の最終年度である平成 42(2030) 年度末に内部留保資金 40 億円を経営の目標値として設定します。また、下水道使用料収入は、人口減少に伴い平成 38(2026) 年度以降は減少すると見込んでいます。

職員数につきましては、平成 29(2017) 年度の企業会計職員 45 人を平成 42(2030) 年度まで総数を維持し、事業量の増減と傾向に合わせて資本的収支から収益的収支へ職員を配置転換していくと仮定します。

【投資財政計画】

●収益的収入及び支出		(単位：千円)			
		合計	経営戦略期間-1 [H30～H32] 【～第5次総計期間】	経営戦略期間-2 [H33～H37] 【～現使用料算定期間】	経営戦略期間-3 [H38～H42] 【～経営戦略期間】
収入	下水道使用料	55,672,822	12,414,647	21,610,980	21,647,195
	他会計負担金	52,301,363	12,251,355	20,421,325	19,628,683
	長期前受金戻入	22,707,961	5,270,871	8,823,471	8,613,619
	その他	10,460	3,060	3,700	3,700
	収益的収入計	130,692,606	29,939,933	50,859,476	49,893,197
費用	職員給与費	5,061,686	718,888	1,827,357	2,515,441
	維持管理経費	24,733,068	5,493,349	9,470,559	9,769,160
	うち、流域負担金	18,625,152	4,044,537	7,056,735	7,523,880
	うち、工事請負費	2,079,320	459,010	810,155	810,155
	うち、委託料	2,716,283	636,135	1,060,225	1,019,923
	減価償却費等	75,161,822	17,139,226	29,040,894	28,981,702
	支払利息	18,241,494	5,254,622	7,439,271	5,547,601
	収益的支出計	123,198,070	28,606,085	47,778,081	46,813,904
収支差引き(純利益)		7,494,536	1,333,848	3,081,395	3,079,293

ポイント

借金を確実に減らして黒字経営できる計画だよ。下水道管が古くなって修理がたくさん必要になっても**最低限対応できる人員と資金**を見込んでいるよ。

●資本的収入及び支出		(単位：千円)			
	合計	経営戦略期間-1 [H30～H32] 【～第5次総計期間】	経営戦略期間-2 [H33～H37] 【～現使用料算定期間】	経営戦略期間-3 [H38～H42] 【～経営戦略期間】	
収入	企業債	31,513,793	11,097,897	14,530,896	5,885,000
	他会計出資金	8,037,566	1,662,640	3,055,784	3,319,142
	国府補助金	3,552,000	1,776,000	1,776,000	0
	負担金等	602,506	244,203	276,803	81,500
	資本的収入計	43,705,865	14,780,740	19,639,483	9,285,642
支出	建設改良費	27,576,941	9,577,611	11,764,513	6,234,817
	うち、職員給与費	1,576,709	471,915	573,336	531,458
	固定資産購入費	30,434	4,500	12,967	12,967
	企業債償還金	75,720,916	18,337,937	31,553,624	25,829,355
	資本的支出計	103,328,291	27,920,048	43,331,104	32,077,139
	資本的収支不足額	59,622,426	13,139,308	23,691,621	22,791,497
補填財源	損益勘定留保資金	52,757,736	12,010,455	20,375,412	20,371,869
	利益剰余金処分額	7,494,536	1,333,848	3,081,395	3,079,293
	その他	1,739,008	511,062	742,675	485,271
	計	61,991,280	13,855,365	24,199,482	23,936,433
	補填財源不足額	△ 2,368,854	△ 716,057	△ 507,861	△ 1,144,936
内部留保資金	-	2,530,360	3,038,221	4,183,157	
企業債残高	-	86,768,674	69,745,946	49,801,591	

内部留保資金 40 億円、企業債残高 500 億円以下の経営目標が達成できそうだね。

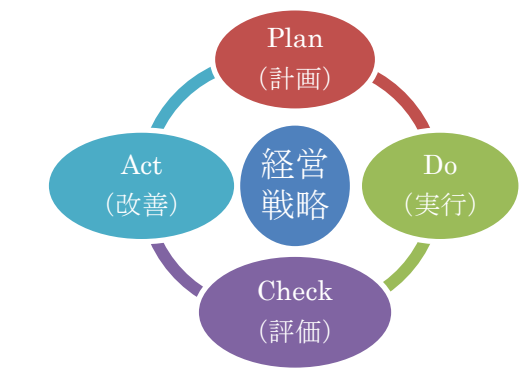
⑥効率化・経営健全化の主な取り組みは？

投資の効率化	・早期・低コスト型下水道整備手法(安く早くつくれる技術)の本格的導入 ・ライフサイクルコストを低減するための技術や管理手法の導入(ストックマネジメント) → ライフサイクルコストの低減
人員配置の適正化	・人件費等での過度なコスト削減が事業の安全性や安定性に悪影響を及ぼす事例がある ・下水道使用料改定時の人員配置をベースに適正な体制を検討 ・資本的収支から収益的収支への職員の配置転換
広報戦略	・広報戦略は投資財政計画を支える重要な戦略 ・下水道を知ってもらう ・下水道職員の広報意識の向上 ・下水道のイメージアップ



特に「**広報戦略**」にしっかり取り組んでいくよ。「職員の技術力」は長年培ってきた市の財産だよ。将来に引き継いでいかないとね。

⑦計画の進捗管理はどのようにしていくの？



つくりっぱなしではなくて、**毎年度の決算ごとに進捗管理・検証**を行うよ。それから、**3～5年ごとに見直し、調整等**をするよ。**職員の実務のツール**として利用するよ。