

## 第6章

# 經營戰略

---

総務省では、下水道事業をはじめとする公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくために、各企業の実情に対応した中長期的な視野に立った経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、それに基づき施設、財務、組織、人材等の経営基盤を強化することが必要であるとの考えから、平成 28 年 1 月に、経営戦略の策定を推進する趣旨の通達がなされている。

武蔵野市の下水道事業においても、総務省の意向を受けて、平成 29 年度に「経営戦略」を策定する方針とし、その内容については、総合計画見直しにおける収支計画との整合を図るものとした。

次頁より、今回策定した「経営戦略」の素案を示す。

## 武蔵野市下水道事業経営戦略

団 体 名 : 東京都武蔵野市

事 業 名 : 公共下水道事業

策 定 日 : 平成 30 年 3 月

計 画 期 間 : 平成 30 年度 ~ 平成 39 年度

### 1. 事業概要

#### (1) 事業の現況

##### ① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	昭和45年1月1日	法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適用 (平成32年4月1日に一部適用にて法 適用予定)
処理区域内人口密度	134.8人/ha	流域下水道等への 接続の有無	有
処理区数	3処理区		
処理場数	なし(東京都が管理する落合、森ヶ崎、清瀬の各水再生センターにて処理)		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	荒川右岸東京流域下水道及び多摩川左岸野川流域下水道に接続		

\*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。

「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中枢都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。

「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

##### ② 使用料

一般家庭用使用料体系の 概要・考え方	現行使用料体系は平成28年4月1日に改定。 基本使用料と従量使用料を併用する二部使用料制を採用。 基本使用料には、基本水量8m <sup>3</sup> を設定。従量使用料には、累進制を採用。				
業務用使用料体系の 概要・考え方	一般家庭用使用料体系と同じ。 ※公衆浴場のみ別使用料体系を設定。				
その他の使用料体系の 概要・考え方	生活保護法や児童扶養手当法に基づく受給者への減免措置を設定。				
条例上の使用料*2 (20m <sup>3</sup> あたり) ※過去3年度分を記載	平成26年度	1,102 円	実質的な使用料*3 (20m <sup>3</sup> あたり) ※過去3年度分を記載	平成26年度	1,616 円
	平成27年度	1,134 円		平成27年度	1,613 円
	平成28年度	1,156 円		平成28年度	1,665 円

\*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20m<sup>3</sup>あたりの使用料をいう。

\*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20m<sup>3</sup>を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

③ 組織

職 員 数	18人(損益勘定所属13人、資本勘定所属5人)
事業運営組織	環境部下水道課にて、下水道事業を運営。

(2) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	管路施設の点検等の維持管理業務については、民間業者に委託。
	イ 指定管理者制度	採用事例はなし。
	ウ PPP・PFI	採用事例はなし。
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等) *4	採用事例はなし。
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等) *5	採用事例はなし。

\*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた収入増につながる取組を指す。

\*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

(3) 経営比較分析表を活用した現状分析

※直近の経営比較分析表(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(公営企業三課室長通知))による経営比較分析表を添付すること。

※添付した「経営比較分析表」に補足事項等がある場合は記載すること。

## 2. 経営の基本方針

下水道事業の経営の基本方針については、「武蔵野市下水道総合計画」にて次のように位置付けている。

先の下水道の基本理念である“次世代へつなぐ、くらし支える下水道”を踏まえ、「安全・安心なまちづくり」、「良好な環境への貢献」、「持続的な下水道経営」、「市民とのパートナーシップ」の4つを基本方針として掲げる。

### I 安全・安心なまちづくり

- ・下水道施設の機能の維持・向上、防災に関して地域、流域等と一体となった取り組みにより、安全・安心なまちづくりに貢献する

### II 良好な環境への貢献

- ・水環境の保全、創出や臭気対策に関する地域と一体となった取り組みにより、良好な都市環境の保全・創出に貢献する

### III 持続的な下水道経営

- ・下水道の適正管理と、財政見直しに基づく下水道の経営基盤強化、そして公営企業会計の移行・運用により、安定したサービスと下水道の経営を持続させる

### IV 市民とのパートナーシップ

- ・水環境や下水道施設の果たしている重要な役割を市民に分かりやすく伝える
- ・様々な市民団体や近隣の他自治体と連携を図り、良好な水環境の創出を目指す

## 3. 投資・財政計画(収支計画)

### (1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

※赤字がある場合には(3)において、その解消方法が示されていることが必要

### (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### ① 収支計画のうち投資についての説明

今後10か年における建設投資として以下の事業を予定しており、総事業費は約105億円を予定している。

1. 下水道施設のストックマネジメント(管路施設の再構築、ポンプ施設の再構築)：約31億円
2. 浸水対策(小中学校への雨水貯留浸透施設設置、雨水幹線整備)：約8億円
3. 広域的な汚水処理(建設負担金、流域幹線への接続管渠の整備)：約62億円
4. その他人件費、事務費等：約4億円

#### ② 収支計画のうち財源についての説明

今後10か年における建設投資に対する財源は、以下のとおりとなる見通しである。

1. 国庫補助金：約33億円
2. 都補助金：約2億円
3. 市債：約51億円
4. 下水道使用料：約5億円
5. 一般会計繰入金：約14億円

#### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

今後10か年における総務費、維持費等の見通しは以下のとおりである。

##### 1. 維持費：約134億円

下水道施設の清掃・点検・調査等の維持管理、流域や他市への維持管理負担金等の支出を行う。なお、ストックマネジメント計画に基づく維持管理の強化により、維持費は増加傾向を見込む。

##### 2. 総務費：約33億円

人件費や事務費等の支出に加え、住宅への雨水貯留・浸透施設設置の助成、下水道臭気対策、公営企業会計移行・運用、水環境連続講座「水の学校」等を行う。

**(3)投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要**

(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

\* (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

**① 今後の投資についての考え方・検討状況**

\* 処理区ごとに考え方が異なる場合は、処理区ごとに記載すること

広域化・共同化・最適化に関する事項	現時点では具体化している事業はないが、今後は周辺の市と連携しながら、将来の広域化・共同化について検討する。
投資の平準化に関する事項	平成29年度からストックマネジメント計画の策定に取り組んでおり、主に老朽化対策を中心とする建設投資の平準化を図る。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)	現段階では具体化している事業はないが、国や他自治体等の動向を踏まえながら、民間活力を活用した持続的な下水道経営について検討を行う。
その他の取組	今後も市民に高い水準のサービスを提供できるよう、組織体制、人材教育、官民連携等について検討する。

**② 今後の財源についての考え方・検討状況**

使用料の見直しに関する事項	中長期的な観点から、財政見通しの検討を行い、建設投資等の財源不足が生じないように計画的な使用料改定を行う。
資産活用による収入増加の取組について	現段階では行っていないが、国や近隣自治体の動向等を参考にしながら、取り組みについても視野に入れる。
その他の取組	上記以外の取組については、現段階では想定していないが、国等の動向を踏まえ、必要に応じて導入を検討する。

**③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況**

民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)	将来的には、国の施策や近隣自治体の動向等を参考にしながら、民間活力の活用についても積極的に検討する。
職員給与費に関する事項	執行体制の強化を図りながら、適切な人員配置を行う。
動力費に関する事項	該当なし。
薬品費に関する事項	該当なし。
修繕費に関する事項	ストックマネジメント計画を踏まえて、計画的かつ予防保全的な維持管理を積極的に導入することにより、修繕費の削減を目指す。
委託費に関する事項	民間活力の積極的な活用等により、委託費の削減に取り組む。
その他の取組	人材育成にも積極的に取り組み、市民に下水道サービスを持続的に提供できるような組織体制の構築に努める。

**4. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項**

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	各年度決算状況をチェックし、PDCAサイクルによる進捗管理を行い、適切な時期に経営戦略の見直しを行う方針とする。
---------------------	--

(単位:千円,%)

年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度	平成36年度	平成37年度	平成38年度	平成39年度
区 分	1 総 収 入 益 (A)	2,149,755	2,144,683	1,995,000	1,979,000	2,016,000	2,001,000	1,989,000	2,021,000	2,020,000	2,016,000	2,015,000	2,012,000
	(1) 営 業 収 入 益 (B)	2,034,710	2,077,466	1,396,000	1,412,000	1,454,000	1,444,000	1,434,000	1,424,000	1,467,000	1,457,000	1,447,000	1,437,000
	ア 料 金 収 入	1,386,580	1,414,697	1,396,000	1,412,000	1,454,000	1,444,000	1,434,000	1,424,000	1,467,000	1,457,000	1,447,000	1,437,000
	イ 受 託 工 事 収 入 (C)												
	ウ そ の 他	648,130	662,769										
	(2) 営 業 外 収 入 益	115,045	67,217	599,000	567,000	562,000	557,000	555,000	597,000	553,000	559,000	568,000	575,000
	ア 他 会 計 繰 入 金	30,673	57,663	592,000	560,000	552,000	547,000	545,000	587,000	543,000	549,000	558,000	565,000
	イ そ の 他	84,372	9,554	7,000	7,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	2 総 費 用 (D)	1,688,744	1,783,144	1,826,000	1,823,000	1,817,000	1,807,000	1,800,000	1,836,000	1,787,000	1,792,000	1,800,000	1,806,000
	(1) 営 業 費 用 (E)	1,549,742	1,647,834	1,698,000	1,690,000	1,678,000	1,668,000	1,661,000	1,697,000	1,648,000	1,639,000	1,632,000	1,625,000
	ア 職 員 給 与 手 当	93,387	97,906	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	イ そ の 他	1,456,355	1,549,928	1,598,000	1,590,000	1,578,000	1,568,000	1,561,000	1,597,000	1,548,000	1,539,000	1,532,000	1,525,000
	(2) 営 業 外 費 用	139,002	135,310	128,000	133,000	139,000	139,000	139,000	139,000	139,000	153,000	168,000	181,000
	ア 支 払 利 息	139,002	135,310	128,000	133,000	139,000	139,000	139,000	139,000	139,000	153,000	168,000	181,000
イ そ の 他													
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	461,011	361,539	169,000	156,000	199,000	194,000	189,000	185,000	233,000	224,000	215,000	206,000	
1 資 本 的 収 入 (F)	896,608	1,030,966	820,000	1,023,000	713,000	717,000	701,000	685,000	1,907,000	1,916,000	1,934,000	1,924,000	
(1) 地 方 債 (G)	340,600	414,300	409,000	511,000	245,000	244,000	247,000	230,000	803,000	803,000	812,000	801,000	
うち 資 本 費 平 準 化 債													
(2) 他 会 計 補 助 金	163,435	152,241	279,000	353,000	312,000	317,000	324,000	325,000	433,000	442,000	451,000	452,000	
(3) 他 会 計 借 入 金													
(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金	359,365	390,068	132,000	159,000	156,000	156,000	130,000	130,000	671,000	671,000	671,000	671,000	
(6) 工 事 負 担 金	33,208	74,357											
(7) そ の 他			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2 資 本 的 支 出 (H)	1,160,433	1,312,344	922,000	1,145,000	847,000	853,000	844,000	829,000	2,097,000	2,110,000	2,133,000	2,123,000	
(1) 建 設 改 良 費	994,256	1,121,886	704,000	860,000	526,000	523,000	501,000	480,000	1,736,000	1,736,000	1,748,000	1,734,000	
うち 職 員 給 与 費	37,939	39,775	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	
(2) 地 方 債 償 還 金 (I)	166,177	190,458	218,000	285,000	321,000	330,000	343,000	349,000	361,000	374,000	385,000	389,000	
(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金													
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金													
(5) そ の 他													
3 収 支 差 引 (F)-(G) (J)	△ 263,825	△ 281,378	△ 102,000	△ 122,000	△ 134,000	△ 136,000	△ 143,000	△ 144,000	△ 190,000	△ 194,000	△ 199,000	△ 199,000	
収 支 再 差 引 (E)+(I) (K)	197,186	80,161	67,000	34,000	65,000	58,000	46,000	41,000	43,000	30,000	16,000	7,000	
積 立 金 (L)	289,519	140,468	67,000	34,000	65,000	58,000	46,000	41,000	43,000	30,000	16,000	7,000	
前 年 度 からの 繰 越 金 (M)	165,839	73,507											
前 年 度 繰 上 充 用 金 (N)													
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (O)	73,506	13,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源 (P)													
実 質 収 支 黒 字 (N)-(O) (Q)	73,506	13,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
収 益 的 収 支 比 率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	116	109	98	94	94	94	93	92	94	93	92	92	
地 方 財 政 法 施 行 令 第 16 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 (R)													
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 入 益 (B)-(C) (S)	2,034,710	2,077,466	1,396,000	1,412,000	1,454,000	1,444,000	1,434,000	1,424,000	1,467,000	1,457,000	1,447,000	1,437,000	
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((R)/(S) × 100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 (T)													
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (U)													
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (V)	2,034,710	2,077,466	1,396,000	1,412,000	1,454,000	1,444,000	1,434,000	1,424,000	1,467,000	1,457,000	1,447,000	1,437,000	
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((T)/(V) × 100)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)													
地 方 債 残 高 (X)			8,542,000	8,768,000	8,692,000	8,606,000	8,510,000	8,391,000	8,833,000	9,262,000	9,689,000	10,101,000	
〇他会計繰入金 (単位:千円)													
年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度	平成36年度	平成37年度	平成38年度
区 分	収 益 的 収 支 分	678,420	719,923	592,000	560,000	552,000	547,000	545,000	587,000	543,000	549,000	558,000	565,000
	うち 基 準 内 繰 入 金	659,471	676,727	592,000	560,000	552,000	547,000	545,000	587,000	543,000	549,000	558,000	565,000
	うち 基 準 外 繰 入 金	18,949	43,196										
資 本 的 収 支 分	163,435	152,241	279,000	353,000	312,000	317,000	324,000	325,000	433,000	442,000	451,000	452,000	
	うち 基 準 内 繰 入 金	9,107	23,717	279,000	353,000	312,000	317,000	324,000	325,000	433,000	442,000	451,000	452,000
	うち 基 準 外 繰 入 金	154,328	128,524										
合 計		841,855	872,164	871,000	913,000	864,000	864,000	869,000	912,000	976,000	991,000	1,009,000	1,017,000