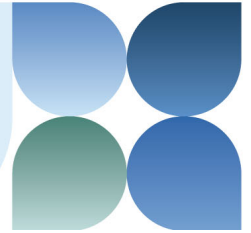


# 健全な下水道事業経営に向けて



## 戦略的な下水道事業経営への転換

下水道事業は、下水道の普及促進を目的とした高度経済成長期の「建設の時代」から「維持管理・経営の時代」を迎えています。将来にわたって下水道サービスを提供するためには人・モノ・カネを関連付けた「戦略的な事業経営への転換」が重要です。各事業体を取り巻く課題は様々であるため、オーダーメイド型の持続性向上施策の検討が必要です。

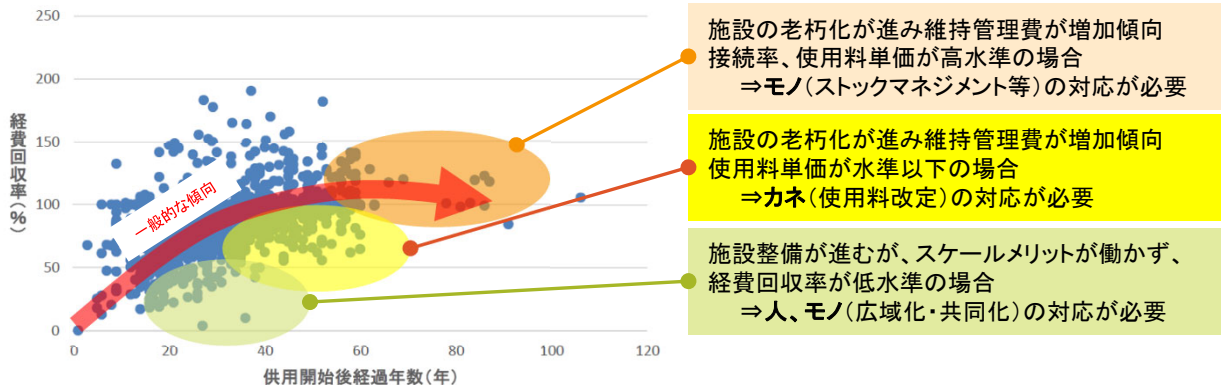


図1 事業の経過年数と経費回収率からみた課題の抽出イメージ

## 下水道ビジョン・経営戦略の策定

### 下水道ビジョンの策定

「下水道ビジョン」は、事業の持続的運営のための道標として重要な役割を果たします。この下水道ビジョンは、事業の目標像・方針を設定し、施策の体系化や財務評価による優先順位等を明確にしたものです。策定に当たっては、市民説明会やパブリックコメントを実施し、市民の意見を広く反映させていきます。市民と情報を共有し、事業の現状と今後の計画について相互理解を深め、効率的・効果的な事業運営を目指すものです。

下水道ビジョン策定に当たっては、現状分析を踏まえて課題を抽出し、施策を整理していくことになります。この際、各施策の目標は、市民にもわかりやすい形で伝えられるアウトカム目標で設定します。

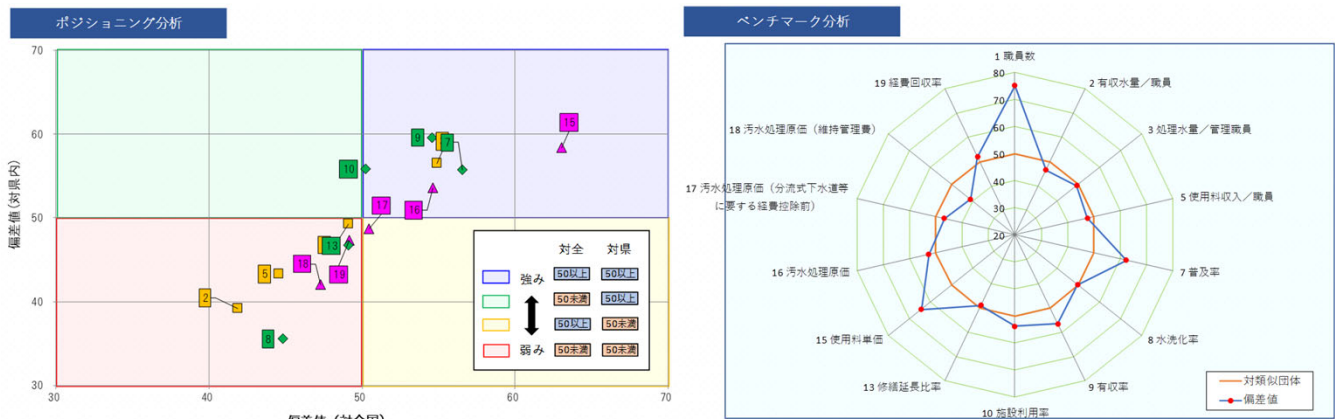


図2 現状分析の一例(左:ポジショニング分析、右:ベンチマーク分析)

### 経営戦略の策定

「経営戦略」は、中長期的な経営の基本計画であり、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けられるものです。策定後は掲げた取組みを進めるとともに、状況を踏まえつつPDCAサイクルを通じた見直しを図る必要があります。また、総務省からは経営戦略への記載事項として経営戦略確認リストが示されており、実効性のある経営戦略の策定・改定が求められている点にも留意が必要です。なお、経営戦略は上記の下水道ビジョンの内容を踏まえたものと位置付けられますが、実態としては両者を統合した形で策定する団体も数多くあります。

## 下水道使用料改定の検討

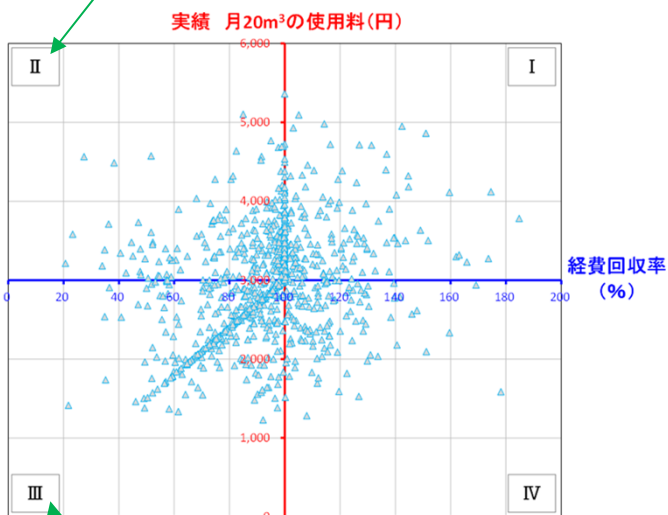
下水道事業は、地方財政法上の公営企業に位置づけられており、その事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく「独立採算制の原則」が適用されます。下水道使用料の対象となる経費の負担区分は、汚水私費・雨水公費の考え方に基づくことが原則となっています。使用料が適切なものであるか、また将来の料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、経費回収率の目標及び原価の内訳等を記載し、見える化を図ることが重要です。

また、国土交通省では下水道事業における経営健全化サイクルの構築を推進するため、社会資本整備総合交付金等の活用に際して、下水道使用料の改定が要件化されているので留意が必要です。具体的には、公営企業会計適用済の地方公共団体において、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料改定の必要性を検証し、経費回収率の向上に向けたロードマップを策定し、国土交通省に提出することとなっています。

このように適切な下水道使用料改定の検討が求められていますが、その際には以下のような事項に留意が必要です。

- ・今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ・減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
- ・物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映

使用料は総務省基準以上に設定も経費回収率が100%未満  
独立採算が図れず、事業運営の効率化が求められるグループ  
(民間委託や広域化・共同化といった業務効率化対策が必要)



使用料が総務省基準未満で経費回収率が100%未満  
適正な使用料改定が必要なグループ  
(使用料改定が困難な場合は事業運営の効率化対策が必要)

図3 使用料単価と経費回収率の関係

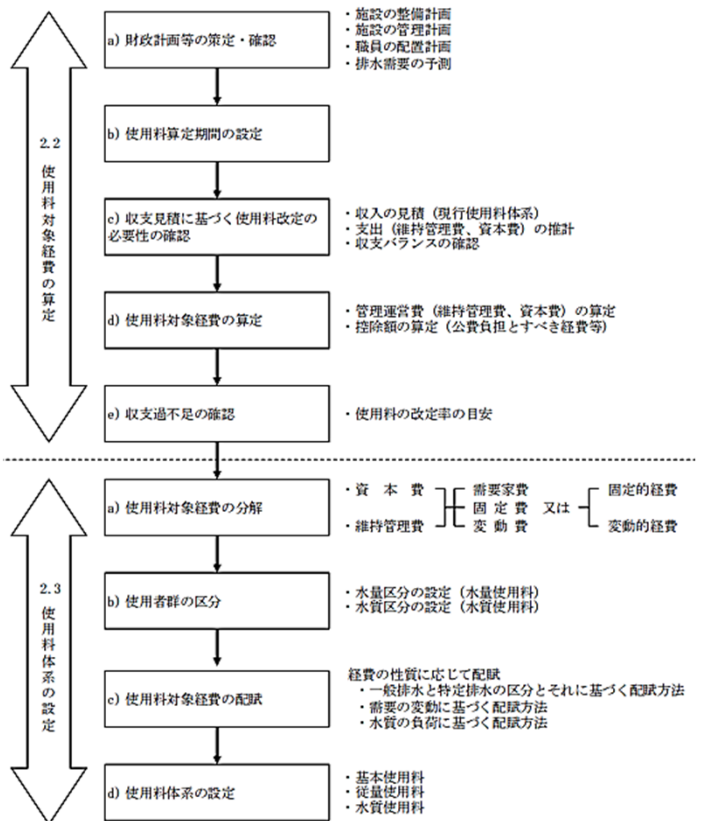


図4 使用料算定の作業フロー

出典：公益社団法人日本下水道協会「下水道使用料算定の基本的考え方(2016年度版)」

## 業務実績

受注年度	発注者	業務名称
2020	北海道札幌市	札幌市下水道事業中期経営プラン2025策定検討支援業務
2021	鹿児島県始良市	下水道使用料改定及び委員会支援業務委託
2022	国土交通省	新下水道ビジョン加速戦略のフォローアップに係る支援業務
2023	静岡県富士市	富士市公共下水道事業経営戦略プラン改定業務委託
2024	岩手県北上川上流流域下水道事務所	岩手県流域下水道事業経営戦略策定業務委託

