

平成 26 年度行政経営分析 ～水道事業～

今後の取組方針

小牧市

1. 経営分析結果に対する今後の取組方針

平成26年度に実施した「水道事業」を対象とした経営分析の結果を踏まえて、各課題に対する今後の取組方針を策定しました。

2. 課題に対する取組み

1	「投資計画」について
行政経営課による分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ・小牧市においては、経年化管路率が県内平均よりも高く、県内他市に比べて、更新投資が近い将来に多額に発生する可能性がある。 ・安定的な更新充当可能資金を保有しているが、長期的な資金繰りは環境変化等に留意する必要がある。 ・資金残高は減少傾向にある。 ・給水原価は低い水準であるが、供給単価はより低い水準であるため、料金回収率が100%に満たない。 ・直近で給水原価が給水収益を下回る状況が発生しており、今後も赤字が発生する可能性がある。
水道事業 今後の取組方針	
前 提 素	<p>①分析結果・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本市水道事業は、人口増加、企業誘致や短期間に施設整備を行った桃花台地区等の水需要に対応する拡張の時期から、維持管理、更新の時期へと変遷している。 ・浄配水施設が更新時期を迎えていることや、経年化管路率が高いことから、今後施設の更新に多額の費用を要する。 ・総配水量の減少傾向が続いていることや、桃花台地区については計画人口の変更により実使用水量が少ないこと等の水需要減少に伴い、施設更新に当たっては、施設能力の縮小や施設の効率化を図るダウンサイジングが必要となる。 ・東部地区における多様な開発による水需要に対応するため、施設を局面ごとに追加した構成となっている。 ・経済成長期における整備・拡張時期が集中していたことから、更新時期も集中する。 <p>②施設更新</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設更新に当たり、ダウンサイジングとともに、施設の機能や能力の見直しや効率的な施設運転のための施設構築が必要。
改善の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・将来の水需要の見極め ・各施設の能力と機能の見極め ・災害に強く、早期の復旧ができる施設 ・効率的な運転ができる施設構成
方策の趣 旨	<ul style="list-style-type: none"> ・各種調査・分析の結果に基づく、各施設の機能や能力の見直しと施設の再編成 ・地震災害に強く、復旧力に優れた水道の構築 ・工事発注方法(使用機器、発注時期)の研究 ・提供するサービスの向上

取組年度	取組内容	取組主体
H27 ～H28	①施設の能力調査と機能の見直し ・施設更新にあたり、地震など大災害への対応力が高い施設とするだけでなく、将来の水需要や各施設の機能や能力を見極め、ダウンサイジングや運転効率に優れた施設とするために、最適な施設構成とするための見直しを進めていきます。	水道課
H27 ～H28	②施設更新計画の推進 ・管路更新については、「主要配水幹線ループ化事業」や「耐震化事業」を継続し、地震災害に強い管網整備を進めていきます。 ・浄配水施設については、最適な施設配置による整備を進めていきます。	水道課
H27 ～H28	③更新投資の集中の防止 ・中長期的財政収支見通しに基づいた施設の更新を計画的に実行するため、アセットマネジメントによる成果を参考に、更新需要の平準化を図り、更新投資時期が集中しないよう進めていきます。 ・浄配水施設に使用する使用機器の選定や各種工事の発注時期の最適化など、調達経費（更新費用）の縮減につながる検討を進めていきます。	水道課
H27 ～H28	④民間委託の拡大の研究 ・民間委託している業務についての評価・検証を行い、市民サービス等の向上を目指して、本市水道事業にとって最適な民間委託の研究を進めていきます。	水道課 料金課

2	「財政計画」について
行政経営課による分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の企業債残高、企業債償還負担は比較的高い水準である。そのため、将来的にも企業債償還負担は継続して高い負担水準となる可能性がある。 ・ 有収水量の減少及び更新コストの増加を考慮すると、現状の料金回収率を維持・向上することは困難である。今後の有収水量の減少及び更新コストの増加を考慮した料金の取扱いの検討が必要である。 ・ 財政状況将来予測において、設定した全目標をクリアするための料金改定案は 2037年以降約20年間で8回もの引き上げを行う案となり、2060年には+50%の料金改定が必要となる。ただし、この案は、頻繁な料金改定が必要になることから現実的ではないため、余力のある時期に事前に料金改定を行っていくことが望ましい。
水道事業 今後の取組方針	
前 提 素	<ul style="list-style-type: none"> ①分析結果・課題 <ul style="list-style-type: none"> ・ H25まで料金回収率が100%を下回っている。 ・ 有収水量の減少や更新コストの増加を考慮した料金の取扱いの検討が必要 ・ 企業債残高及び企業債償還負担は県内平均に比して高い水準 ②企業債発行の考え方 <ul style="list-style-type: none"> ・ 企業債残高、償還負担を考慮し、世代間の負担の均衡を図る ③事業経費の縮減 <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後実現可能なコスト縮減への取り組み
改善の方向性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 将来の水需要を勘案した収益見込みによる財政計画 ・ 経営戦略の策定による経営基盤の強化と財政マネジメントの向上 ・ 事業推進の原資の確保 ・ 将来の水需要に対応した料金体系への転換
方策の趣 旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全国的な要因だけでなく本市特有の要因を織り込んだ収入を見込むことにより、収支が均衡 ・ 事業経費の縮減 ・ 能率的な事業運営下で水道事業が健全な状態で持続可能となる料金体系の検討

取組年度	取組内容	取組主体
H27～ H28	① 将来の水需要の見込み ・平成29年度に予定されている消費税改定や、節水社会の浸透などによる水需要の減少がみられる中、各事業体の個別事情による違いがあります。顧客構成や企業需要の変化など、本市の個別事情による水需要動向などを勘案した将来の水道収益を見込みます。	料金課
H27～	② 事業経費の削減 ・全ての事務の見直しと改善 ・発注時期の見直しや機器選定の最適化など調達経費(更新費用)の縮減につながる検討を進める ・施設構成の最適化による効果額の見込	料金課 水道課 水道課
H27～	③ 経営戦略の策定 ・企業債の発行については、多額の起債残高がある状況下で給水収益の減少が続くことや、将来の増収益に向けた事業への起債とはならないことから、将来世代への過度な負担の回避を第一に考え、慎重な対応をします。 ・出資金については、繰出基準に基づいた出資金の継続を要望しつつ、「独立採算制の確保」を原則とします。 ・①及び②を踏まえた収支見込みで、効率的な投資計画、能率的な事業運営を行い、健全で持続可能な経営基盤を築くとともに、一定の自己資金が確保できるよう、柔軟な発想と新たな視点による「経営戦略」を策定します。	料金課 水道課
H27～	④ 経営基盤強化のための施策（料金体系の策定等） ・①～④の取り組みを推進しても、なお資金不足が見込まれる状況となった場合は、事業継続に必要な資金確保のため、本市の将来水需要を見込んだ料金体系による収入の確保に取り組みます。	料金課

3	「人材育成」について	
行政経営課による分析結果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本市では、水道事業の正規職員は減少傾向であり、再任用職員等に置き換わってきている。また、県内平均と比べても年齢の高い職員の割合が多く、臨時職員等も多いことから「業務実施者の見直し」、「ノウハウの蓄積及び継承」が課題として想定された。 ・ 県内団体及び類似団体を対象にアンケートを実施したところ、ノウハウの蓄積について、多くの他事業体が不安を感じているものの、対策を行っていないという回答を得た。 	
水道事業 今後の取組方針		
前 提 要 素	<p>① 分析結果・課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 他事業体に対するアンケート結果にあった「ノウハウの蓄積について、多くの事業体が不安を感じているものの、対策を行っていない」ということを踏まえ、将来を見据えた組織の構築 <p>②費用対効果の精査</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方公営企業の本旨である「最小の経費による最大のサービスを継続して提供」の実施 ・ リスクに対応するために必要となるコストを経費として考える 	
改善の方向性	<p>安全な水を安定して提供し続けるために、経営基盤の強化に資する効率的な組織体制の構築、全職員の連携、そして幅広いノウハウや情報の共有が欠かせません。技術と経験は短時間で身につくものではないことから、技術継承や人材育成への取り組みは喫緊の課題です。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 技術の継承や、課題やリスクに対して柔軟に対応できる人材育成が計画的に行われる持続可能な組織作り ・ 有機的な組織による適正、正確、迅速なサービス（事務）の提供 	
方策の趣 旨	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員によるコア業務（特に専門性が高く、安定・継続が重視される業務）の確実な実施と技術の継承と情報の共有 ・ 担当事務にとどまらず、水道事業に関する多種多様な事務ノウハウの習得 	
取組年度	取組内容	取組主体
H27～ H28	<p>①継続して適切なサービスを提供していくための職員育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・水道事業に従事する職員として備えておくべき技術や知識を共有し、幅広く習得すること、水道事業を網羅的に俯瞰して見ることができる人材として育てることを、計画的かつ組織的に取り組みます。 	料金課・水道課
H27～ H28	<p>②業務委託のベストバランス化の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コア業務（特に専門性が高く、安定・継続が重視される業務）を職員の適切な対応により継続していくため、職員が行う業務と委託する業務のベストバランス化を図ります。 	料金課・水道課