

1. 経営戦略策定の目的と位置づけ

（経営戦略策定の目的）

老朽化した施設の改築・更新に多額の費用が必要となっ
ていく中、人口減少等、使用料収入の減少も予測され、今
後、下水道経営環境は厳しさを増していきます。

こうした下水道事業を取り巻く環境が変化していく中、
下水道サービスを安定的に行っていくため、経営基盤強化
の取り組みを推進するために、下水道ビジョンに掲げる
「公共下水道により快適な生活ができるまちにします」を
実現するために経営戦略を策定しました。

（位置づけ）

本経営戦略は、市の総合計画、国、
府の策定する諸計画を元に策定した
「下水道ビジョン」を上位計画とし、
実現化に向けた、投資計画と財政計画
を均衡させた経営の基本計画です。

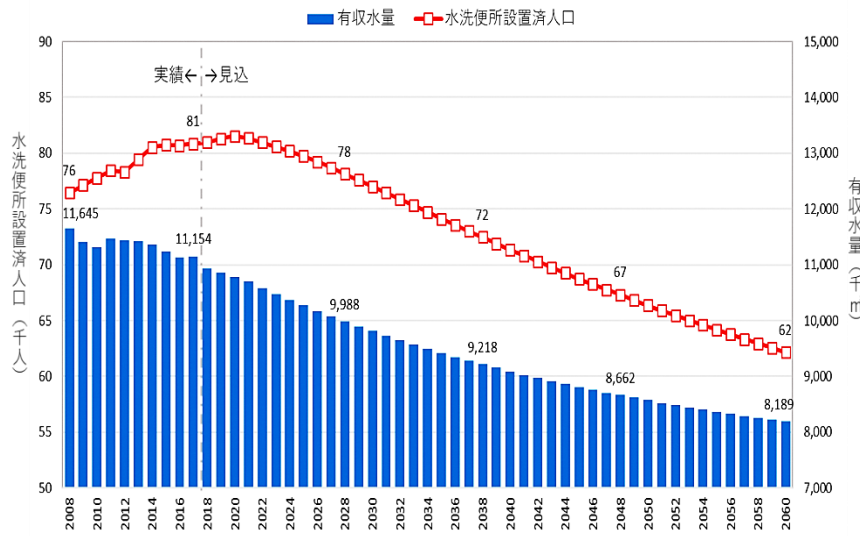
（計画期間）

平成31（2019）年度
～平成40（2028）年度（10年間）

2. 下水道事業の現状と課題

（水需要の見通し）

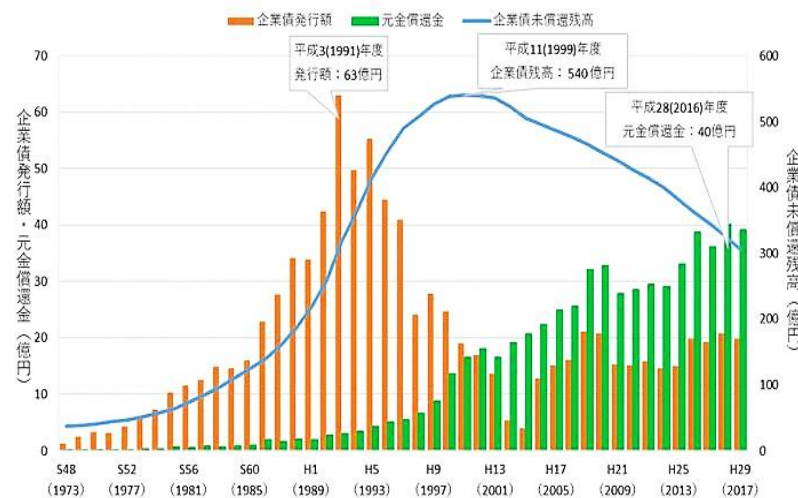
下水道整備は概成しているた
め、今後は、人口減少等の影
響で使用料収入が減少してい
く見込みです。



（企業債（借入金）残高の推移）

下水道事業は、昭和後期から平
成初期にかけて集中的に整備を
実施したため、未だ借入金の残高が
多く、支出の大部分を元金償還金
が占めています。元金償還金は減
少傾向であるものの、当面はこの
傾向が継続します。

今後は、事業開始後50年経過す
るため、管渠が標準耐用年数の50
年を迎え、改築・更新事業の財源
確保が課題となっています。

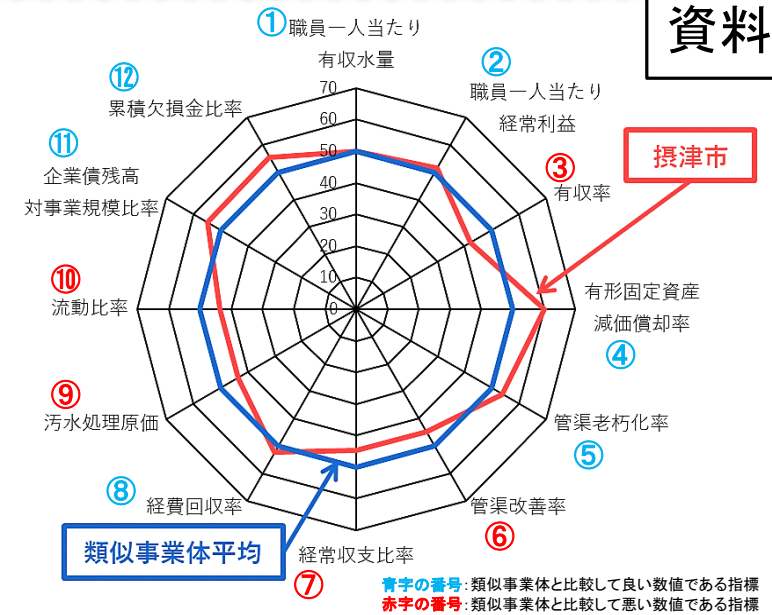


（類似事業体との比較）

人口、水量、整備年数が類似した他
事業体との比較結果を右に示します。
【ヒトの要素を表す指標（①、②）】
類似事業体に比べ、同程度であり、
問題のない状況です。

【モノの要素を表す指標（③～⑥）】
類似事業体に比べ、有収率が低い
数値となっています。また、今後管
渠の老朽化に関する項目の悪化に注
意が必要です。

【カネの要素を表す指標（⑦～⑫）】
起債（借入）残高が多いことに起因
し、類似事業体に比べ、汚水処理原
価及び流動比率が課題となってま
す。今後は、投資抑制等により企業債
残高を減少させる必要があります。



3. 経営戦略の基本理念と基本方針

摂津市下水道ビジョンの将来像 公共下水道により快適な生活ができるまちにします！

（基本理念）ストックマネジメントの実践による健全な運営の実現

（基本方針）

- ① 施設総量の最適化
- ② ライフサイクルコストの最適化（投資の平準化）
- ③ 民間の資金・ノウハウなどの活用
- ④ 適切な財源の確保

4. 下水道事業の効率化・健全化への取り組み

下水道の投資事業に必要な財源を確保し、「投資試算」（投資事業にかかる費用の見通し）と財源試算（下水道使用料収入などの財源の見通し）を均衡させるためには、徹底した「下水道事業の効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的なコストの削減を進めることで、「経営基盤の強化」を図るとともに、管路の計画的な改築・更新など「投資の合理化」を進めることが必要となります。

（投資抑制策）

- ① 施設総量の最適化
⇒ 将来の人口や有収水量の見通しを踏まえた、適切な下水道整備を実施
⇒ 下水道人口普及率と雨水面積整備率の目標達成
- ② ライフサイクルコストの最適化（投資の平準化）
⇒ スtockマネジメント計画を策定し、計画に基づいた点検、調査、修繕及び改築更新を実施
- ③ 民間の資金・ノウハウなどの活用
⇒ 管路の整備、維持管理、改築更新の効率化を図るため、官民連携手法の導入の検討を実施

（財源確保）

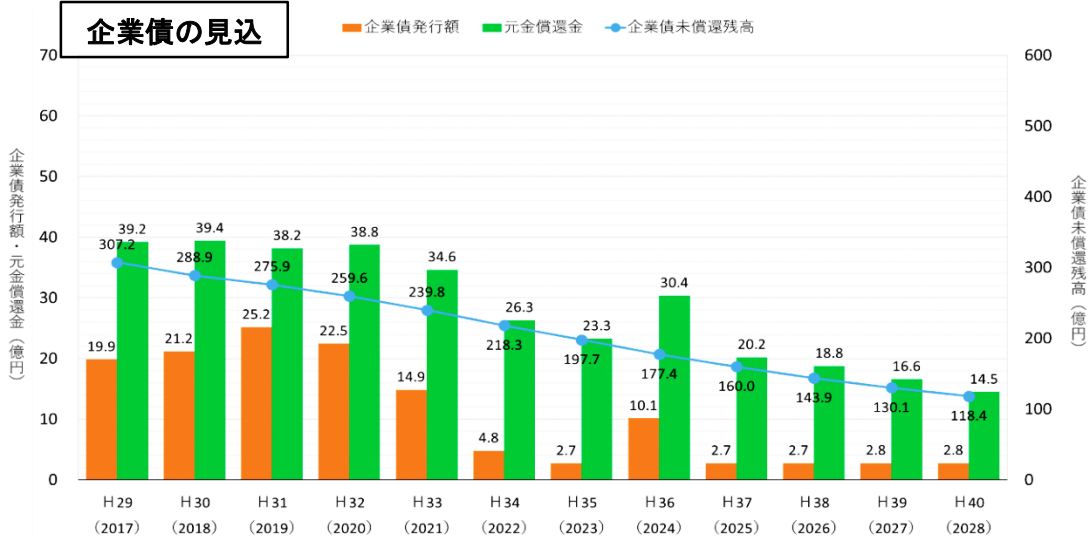
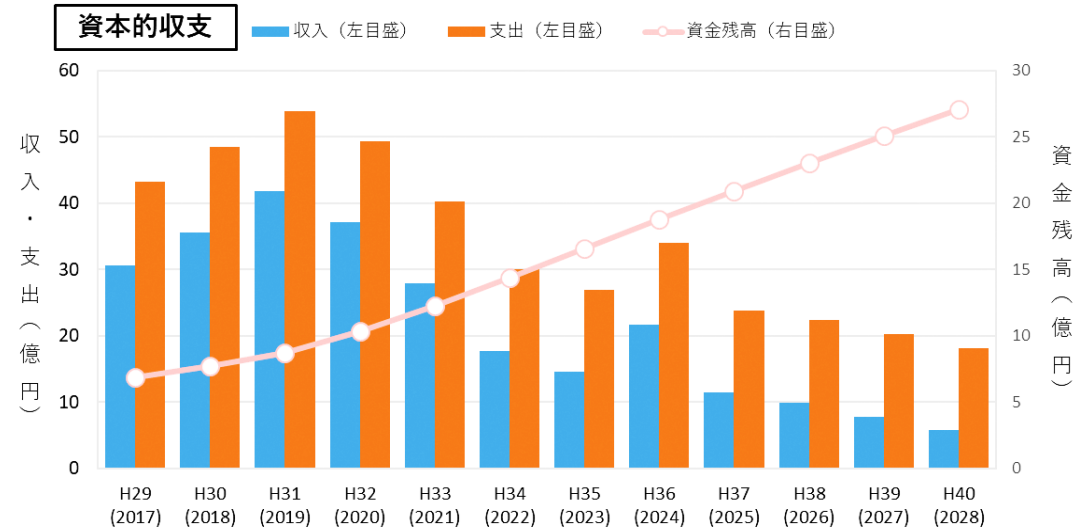
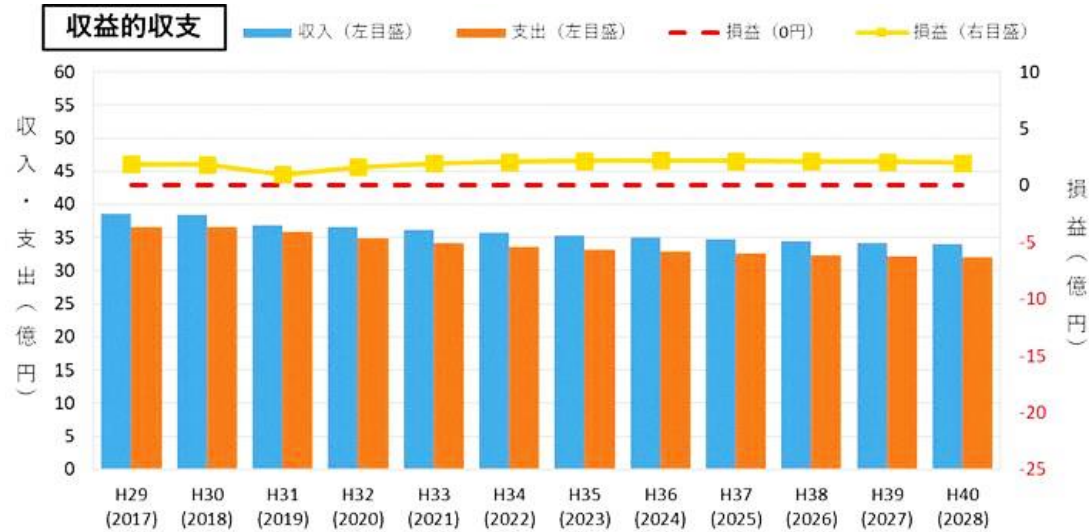
- ④ 適切な財源の確保計画
⇒ 整備、改築更新の財源確保を図る
⇒ 各種の経費削減を図る
⇒ 不足財源については、世代間の公平性などを考慮した適切な財源確保を図る

5.投資・財政計画

効率的な改築更新計画（ストックマネジメント計画）を策定することで、改築更新に係る費用を抑制しながら、投資額の平準化を図ります。

経営面は、将来の改築更新費用の財源の確保に努めるとともに、借入残高の減少及び一般会計からの基準外繰入金に頼らない経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。

なお、現状本計画期間内における下水道使用料の改定は予定しておりません。



6.経営戦略のまとめ

財政シミュレーションの結果では、経営戦略上の計画期間である平成40（2028）年度までに収益的収支の黒字を確保しつつ、約27億円の自己資金を確保し、企業債残高を約118億円まで減少させることができる試算となりました。

一方で、元金償還金が減価償却費を上回る状態が続き、元金償還金の財源不足を埋めるために一般会計からの基準外繰入金に依存する状態を解消できず、加えて将来の改築更新に対する財源確保は困難となっています。

経営戦略上の計画期間後の平成42（2030）年度以降は、年間約3.5億円の改築更新費用が必要となりますが、今回の試算結果は、あくまでも全国平均に基づく劣化予測による試算であり、本市の地域特性、実際の管渠の状態に基づいたストックマネジメント計画の策定、そしてその計画に基づくより具体性のある改築更新計画の検討が必要です。

今後は、ストックマネジメント計画を策定し、更新需要に対するより具体的な改築更新計画を検討するとともに、将来の改築更新費用に備えるため、公債費抑制を継続しながら、留保している未処分利益剰余金の処分により損益勘定留保資金の確保を図ります。

また、下水道ビジョンにおける業務棚卸の結果を踏まえた業務効率化方策及び官民連携手法の導入可能性を検討し、経営努力を続けていきます。

7.経営戦略の事後検証・更新等

策定した経営戦略は、毎年度進捗管理（モニタリング）を行い実施状況について評価・検証を行い、3～5年毎に見直しを行います。

見直しにあたっては、「投資・財政計画（収支計画）」と実績との乖離を検証し、PDCAサイクル（Plan<計画>—Do<実行>—Check<評価>—Action<改善>）を活用します。また、最新の情報により事業を取り巻く環境の変化を把握したうえで将来を予測し、必要に応じて経営健全化のための新たな取り組みを検討します。

進捗管理に用いる指標

経営資源	項目	対応する経営指標	単位	現状 H29 (2017)	中期 H35 (2023)	後期 H40 (2028)
ヒト	職員一人当たりの処理水量の効率性	職員一人当たり有取水量	(千m ³ /人)	1,239	1,164	1,110
	職員一人当たりの利益状況	職員一人当たり経常利益	(千円/人)	22,295	25,430	24,613
モノ	処理した汚水の効率性	有取率	(%)	68.94	70.00	70.00
	施設全体の老朽化度合い	有形固定資産減価償却率	(%)	3.61	23.92	40.42
	管路の経年化の状況	管渠老朽化率	(%)	0.00	2.47	5.35
	管路の更新投資の実施状況	管渠改善率	(%)	0.01	0.01	0.01
カネ	経常損益	経常収支比率	(%)	105.50	106.56	106.23
	使用料水準の適切性	経費回収率	(%)	94.10	104.42	103.52
	費用の効率性	汚水処理原価	(円/m ³)	167.34	150.84	152.14
	支払能力	流動比率	(%)	21.64	59.38	194.17
	債務残高	企業債残高対事業規模比率	(%)	713.06	599.05	376.29
	累積欠損	累積欠損金比率	(%)	0.00	0.00	0.00

