

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）

令和元（2019）年度
～令和10（2028）年度
(10年間)

2.経営戦略の基本理念と基本方針

摂津市上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

3.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）

- ⇒ストック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

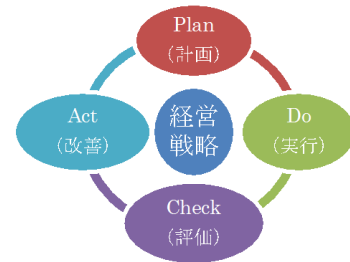
（財源確保）

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

4.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＞―Act＜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。



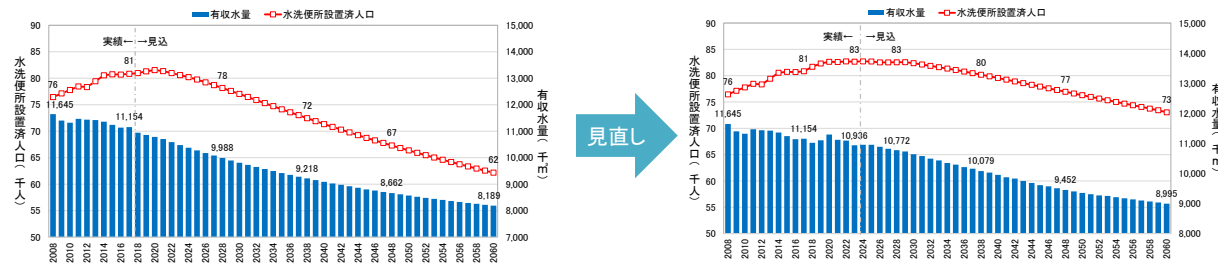
5.経営戦略の中間見直しについて

上述のPDCAサイクルに基づき、下水道事業を取り巻く環境の変化を踏まえて、改めて投資・財政計画（収支計画）の策定を行い、別途見直しを行っている摂津市上下水道ビジョンとの整合を図りつつ、経営戦略の中間見直しを行いました。なお、中間見直しは策定から5年を経過した令和5年（2023）度に行う予定でしたが、燃料価格の高騰の影響により動力費などの費用が急激に増加し、それらの上昇分を将来予測に反映させると実態とかけ離れた予測となる恐れがあったことから1年見送り、令和6年（2024）度に行いました。見直し後の計画期間は令和7（2025）年度～令和10（2028）年度の4年間とします。

6.下水道事業を取り巻く環境の変化

（水需要の見通し）

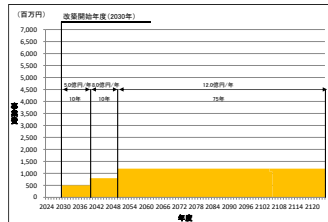
従来の見通しと比較して、水洗化人口の減少幅が緩和するため、水需要の減少幅も緩和されます。ただし、処理区域内人口が減少する見通しであることに加え、節水型水使用機器の普及などによって水需要も減少する見通しであるため、有収水量は減少し続ける見通しです。



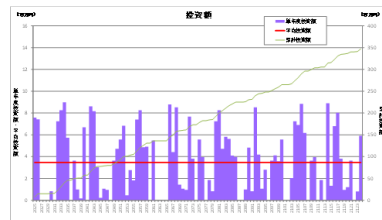
（更新需要の見通し）

材料単価や労務単価の高騰を考慮しつつ、ストックマネジメント計画に基づく事業量（修繕・改築）を設定しています。

【管渠】令和12（2030）年度～ 5.0億円/年
令和22（2040）年度～ 8.0億円/年
令和32（2050）年度～12.0億円/年



【マンホールポンプ場】上限9百万円/年
（平均3百万円/年）



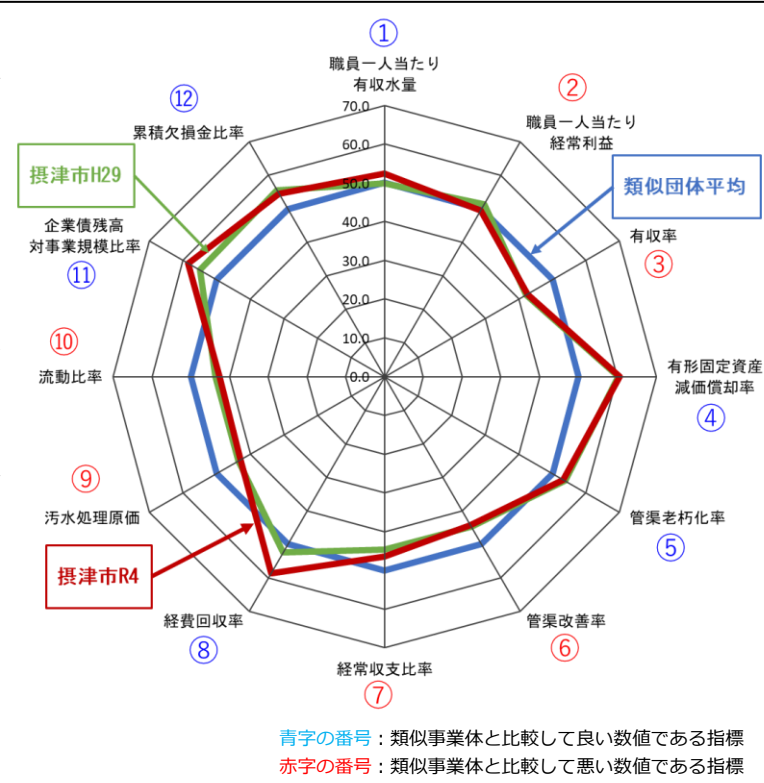
7.経営指標の分析

【ヒトの要素を表す指標（①、②）】
職員一人当たりの利益状況に課題が出てきはじめています。

昨今の物価高騰の影響もあり費用が増加傾向にある中で、経営努力が必要となっています。

【モノの要素を表す指標（③～⑥）】
依然、有収率に課題があり、改善策を検討する必要があります。

【カネの要素を表す指標（⑦～⑫）】
債務残高や支払能力、経常損益に課題があります。企業債償還のピークは過ぎましたが、企業債残高が多額であることには変わりませんので、今後、管路の改築更新費用の増加や下水道使用料の減少が見込まれる中で、バランスが取れた投資・財政計画の立案、実践が求められています。



8. 投資・財政計画の見直し

汚水事業では、市街化調整区域などの下水道未整備区域の整備を行う「未普及対策」、SM計画に基づき施設の点検、調査、修繕、改築を行う「老朽化対策」、摂津市下水道総合地震対策計画に基づき耐震診断、マンホールトイレの設置を進める「地震対策」を予定しています。

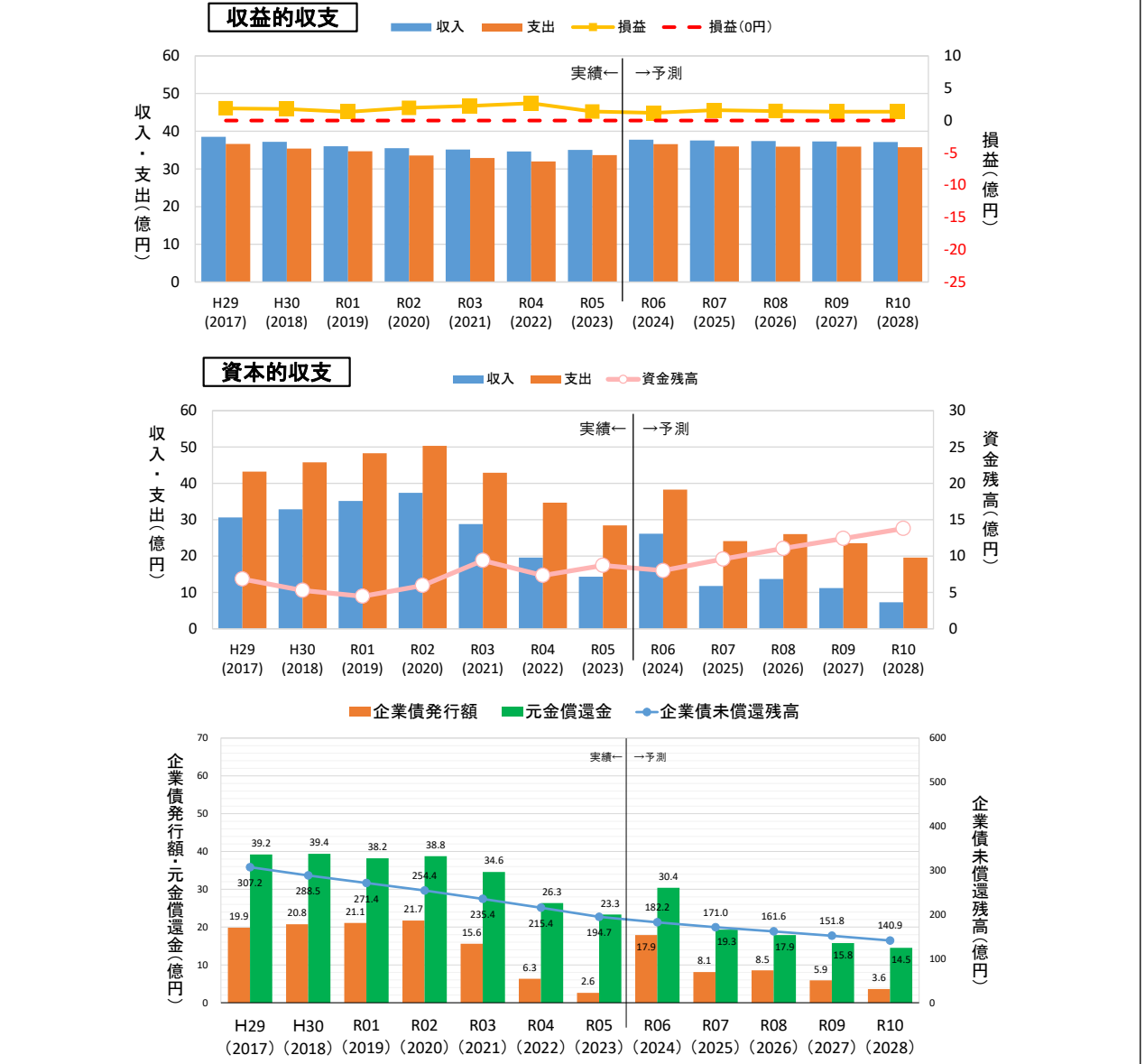
雨水事業では、「東別府雨水幹線周辺の雨水整備」、SM計画に基づき施設の点検、調査、修繕、改築を行う「老朽化対策」、摂津市下水道総合地震対策計画に基づき耐震診断を進める「地震対策」を予定しています。

その他では、大阪府への安威川流域下水道建設負担金の支払いを予定しています。

財源は、「国庫補助金」「負担金」「企業債」「一般会計繰入金」「下水道独自財源」を見込んでいます。

事業内容			事業費概算（税込） 令和7～令和10年度	
汚水事業	未普及対策	・市街化調整区域の汚水整備 ・下水道未整備区域の汚水整備	約	140百万円
	老朽化対策	・ストックマネジメント計画に基づく点検・調査 ・異常個所の改築、修繕	約	172百万円
	地震対策	・耐震診断 ・マンホールトイレ設置	約	263百万円
	小計			575百万円
雨水事業	幹線周辺の雨水整備	・東別府雨水幹線周辺の雨水整備	約	700百万円
	老朽化対策	・ストックマネジメント計画に基づく点検・調査 ・異常個所の改築、修繕	約	220百万円
	地震対策	・耐震診断	約	14百万円
	小計			934百万円
その他		・安威川流域下水道建設負担金	約	953百万円
合 計				2,462百万円

財源内訳		事業費概算（税込） 令和7～令和10年度	
国庫補助金	老朽化対策、地震対策、幹線周辺の雨水整備に充当	約	621百万円
工事負担金	地震対策に充当	約	126百万円
企業債	未普及対策、老朽化対策、その他に充当	約	1,447百万円
その他	一般会計繰入金や下水道独自財源	約	268百万円
合 計			2,462百万円



9.経営戦略中間見直しのまとめ

経営戦略上の計画期間である令和10（2028）年度までは、現在の料金水準を維持しながら、収益的収支の黒字及び約14億円の自己資金を確保しつつ、企業債残高を約140億円まで減少させることができる試算となりました。しかしながら、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必要があることには変わりありません。これまでは一般会計からの基準外繰入金で対応していましたが、令和6（2024）年度から資本費平準化債の発行基準が変更となったことで再度発行が可能となり、基準外繰入金はゼロとなりました。ただし、管路の修繕・改築費用で計画期間後の令和12（2030）年度以降は年間約5億円、令和22（2040）年度以降は年間8億円、令和32（2050）年度以降は年間12億円の改築更新費用が必要となり、今後の財源確保は厳しい状況が予想されています。

本市では、令和2（2020）年度にストックマネジメント計画を策定、令和6（2024）年度に中間見直しを行い、今後本格的に老朽化を迎える下水道施設に対しての、具体的な行動計画ができたところです。これからは、本計画に基づく点検・調査、改築・修繕を実施することで、適切な管理を行っていきます。更に、人口減少に伴う下水道使用料の減少が続く中で、物価上昇による支出の増加も続き、計画期間後には赤字に転落する予想となっています。上下水道ビジョン（下水道編）の実現化方策に示したように、ウォーターPPPの導入検討やデジタル化の取組を含む業務効率化を行うなど、経営努力を続けていきます。