

次期米原市下水道事業経営戦略の策定について

1 経営戦略とは 総務省「経営戦略策定・改定ガイドライン」より

「経営戦略」は、各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である。その中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（以下「投資試算」という。）と、財源の見通しを試算した計画（以下「財源試算」という。）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画である。

（中略）

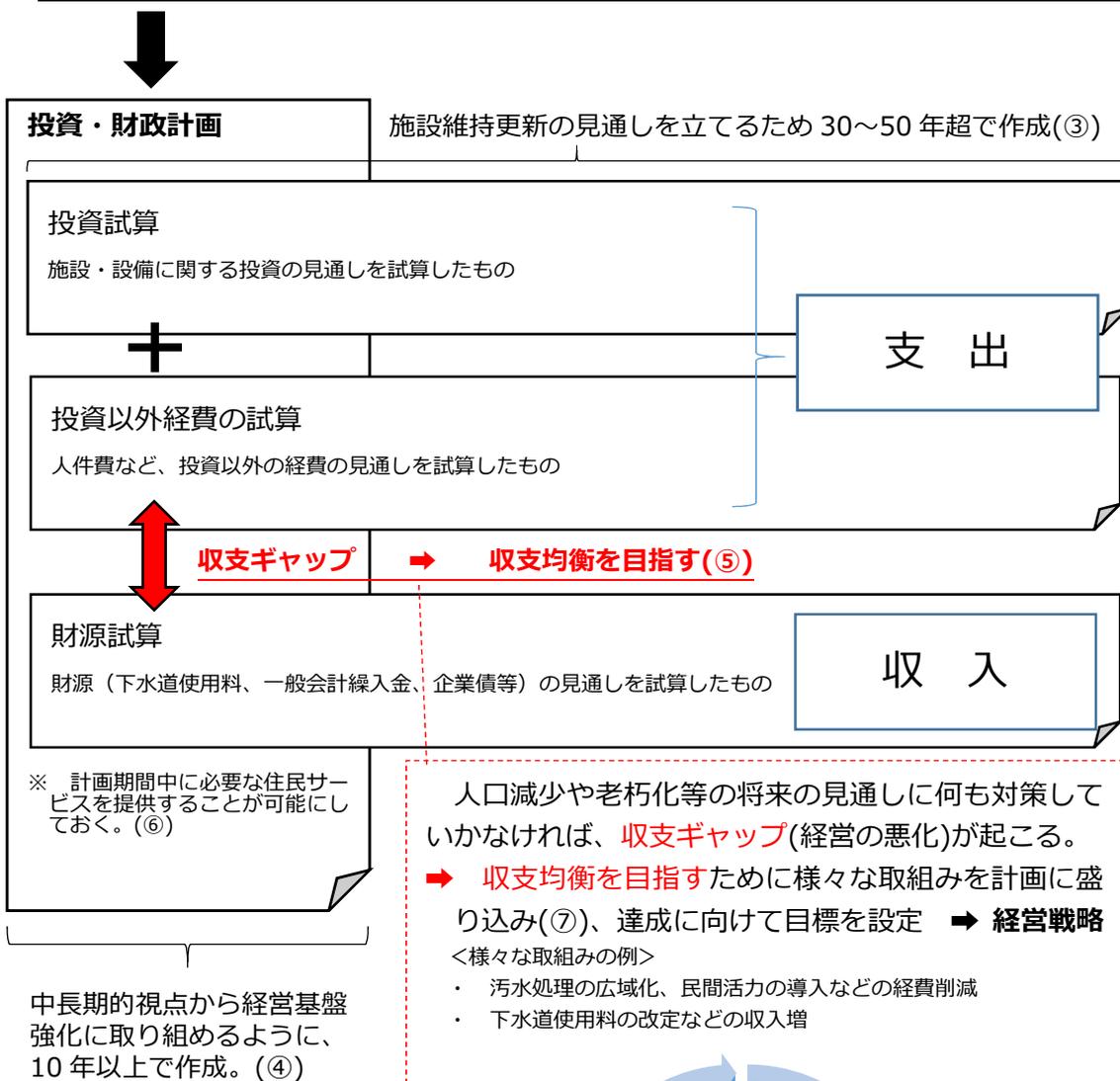
具体的に示せば、「経営戦略」は以下の点を踏まえて所要の検討を行った上で策定し、また改定することが適当である。

- ① 特別会計ごとの策定を基本とすること。
- ② 企業（事業）及び地域の現状と課題、これらの将来見通しを踏まえたものであること。
- ③ 「投資試算」や「財源試算」は、経営に不可欠の主要な施設の維持更新の見通しを立てるため、施設の耐用年数等を踏まえて、計画期間に限らず可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年から50年超）かつ複数の推計パターンで行い、その推計結果及びそれに基づく長期目標も設定すること。
- ④ 「投資試算」や「財源試算」を踏まえ、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、「投資・財政計画」の期間は10年以上を基本とすること。
- ⑤ 「投資試算」及び「財源試算」に基づきながら、**原則として、期間内に支出と収入が均衡した形で「投資・財政計画」が策定されていること。**「投資試算」及び「財源試算」の作成に当たっては、法令等に基づき策定された各事業の事業計画やアセットマネジメント・ストックマネジメント等と整合が取れた試算とすること。
- ⑥ 計画期間中に必要な住民サービスを提供することが可能となっていること。
- ⑦ 「投資・財政計画」の支出と収入を当該期間内に均衡させるために必要な効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること。
- ⑧ 策定期限は平成32年度末であること。なお、平成33年度以降に新たに事業開始し、特別会計を設置した場合は、その時点で「経営戦略」を策定されていることが望ましい。
- ⑨ 改定に当たっては、「経営戦略」に基づく取組における毎年度の進捗管理と一定期間（3～5年毎）の成果の検証・評価した上でを行い、より質の高い「経営戦略」にすること。

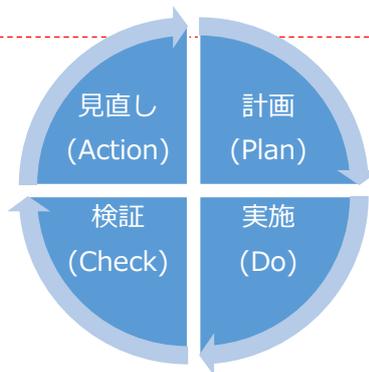
<イメージ図>

下水道事業や地域の現状と課題、これらの将来見通しを踏まえる。(2)

現状と課題	将来の見通し
人口減少	有収水量(使用料対象水量)の減少、下水道使用料収益の低下
施設の老朽化	施設の維持更新経費が必要となる。
...	



計画策定後は、「経営戦略」に基づく取組における毎年度の進捗管理と一定期間(3~5年ごと)の成果の検証・評価した上で行い、より質の高い「経営戦略」にしていく。(9)



2 現行の米原市下水道事業経営戦略と次期経営戦略の策定について

○ 策定期間

令和元年度～2年度に策定し、令和3年4月公表。

○ 現行経営戦略の概要

【下水道事業の現状と課題】

- ・ 処理区域内人口の減少に伴う有収水量の増加が見込まれない。
- ・ 一般会計からの繰入金への依存度が他団体に比べて高い。
- ・ 老朽化に備えて計画的な更新が必要

【投資方針・目標】

- ・ 更新投資額の平準化に努め、計画的に更新する。現在布設している全管渠を更新。
- ・ 農業集落排水施設の公共下水道への切替えを全て完了する。

【財源の課題・目標】

- ・ 原価に対して繰入金を除く収入の水準が低く、基準外繰入金への依存度が高い。
- ・ 繰入金以外の収入の増加、原価削減による収益拡大を図り、基準外繰入金の抑制に努める。

【経営健全化の取組】

- ・ 今後50年以内に一般会計からの基準外繰入を行わなくても黒字転換を見込める最低の改定率として、下水道使用料の改定率を10%と定め、さらに、コロナ禍の状況を鑑み、令和4年度に5%、令和9年度に5%改定する二段階方式を採用。ただし、経営状況によっては、第2段階目の改定期間や、改定率を20%まで段階的に引き上げることも検討することとした。

【経営戦略の事後検証・更新】

- ・ 経営戦略推進のため、毎年度目標指標の達成状況を把握することで進捗管理を行う。
- ・ 5年に一度、経営戦略の投資・財政計画と実績とのかい離および原因を分析し、その結果を経営戦略に反映させるPDCAサイクルを導入し、目標の達成状況やその結果を反映し、改定した経営戦略を市民に公表する。

- ➡ 現行経営戦略の策定から5年を迎えたことから、目標の達成状況等を検証します。また、現行経営戦略策定時からの社会情勢・経済環境の変化や各種制度改正など、下水道事業を取り巻く環境が大きく変化しています。このような取組の検証や事業環境の変化を踏まえ、次期経営戦略を策定するものです。

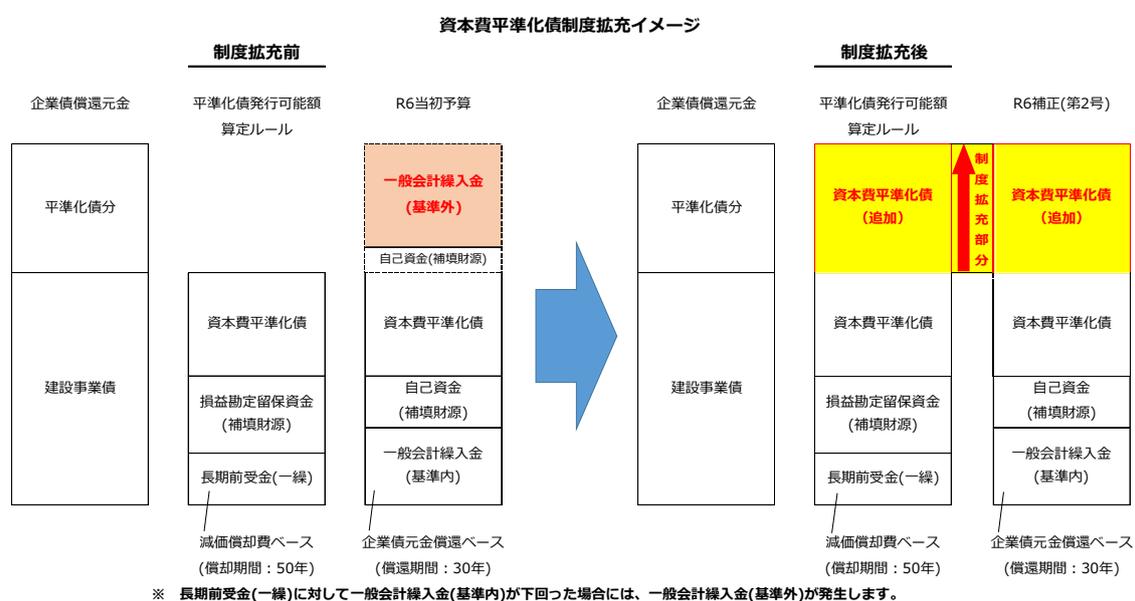
<令和6年度資本費平準化債の制度拡充>

資本費平準化債とは、過去に借入した企業債の元金償還のために借入する借金のことで、その年度中に返す元金から下水道事業で発生する自己留保資金を控除した額を上限に借入することができます。

これまでの制度では、過去に資本費平準化債で借入した元金分を対象として新たに資本費平準化債を借入することはできませんでした。そのために、元金償還資金に不足が生じることから一般会計から多額の繰入をして返済に充てていました。

しかし、令和6年度に資本費平準化債の制度拡充があり、これまで借入対象でなかった資本費平準化債の元金についても、新たに資本費平準化債を借りることができるようになりました。

そのため、元金償還資金を補うための一般会計からの繰入が不要になりましたので、現行経営戦略において計画していた第2段階目の下水道使用料の改定の意義を見直す必要が生じました。



<将来の施設更新のための資金の確保>

平成初期から供用開始した本市下水道事業では、令和5年度末において下水道管約437km、真空式ポンプ場3施設、農業集落排水処理場9施設を保有しています。市民の皆様将来に渡って安定して下水道サービスを提供していくためには、将来起こりうるこれらの施設の更新に備えて資金を確保していく必要がありますが、元金償還資金に不足が生じ、多額の一般会計繰入金を繰入していたこれまでの状況では、その貯蓄はできていませんでした。

令和6年度資本費平準化債の制度拡充に伴い、将来の更新費用に対する資金確保について現実的に検討することが可能になりました。そこで、次期経営戦略では、将来の更新費用に備えて段階的にどの時期にどの程度の積立をしていくかといった検討を進めていきます。

3 次期経営戦略の策定に向けて

次期経営戦略を策定するに当たり、公募型プロポーザル方式[※]により、業務の受託候補者を選定しました。

※公募型プロポーザル方式とは

業務の性質または目的が価格のみによる競争入札に適さないと認められる場合において、実績、専門性、技術力、企画力、創造性等を勘案し、総合的な見地から判断して最適な事業者を選定するため、一定の条件を満たす提案者から企画提案書の提出を受け、原則としてヒアリング、プレゼンテーション等を実施した上で、当該企画提案書の審査および評価を行い、当該業務等の履行に最も適した受託候補者を特定する方式をいいます。

公募型では、広くプロポーザルへの参加を募集し、当該募集に応募があった者のうちから、当該プロポーザルへの参加資格要件を満たす者により実施します。

<2次審査の実施日等>

令和7年1月15日(水) 米原市役所本庁舎会議室3Aにて

<審査基準および配点>

別表のとおり

<審査結果>

受付番号	企画提案者の名称	評価点
1	有限責任監査法人トーマツ大阪事務所	376/500

獲得した評価点が、配点合計500点に対して60%(300点)以上であることから、企画提案者として特定しました。

<審査講評>

全国規模で展開する事業者として豊富な実績や専門的知見を有しているという強みは、評価できる。色々な情報を有していることから、本件業務に十分に対応してもらえらるものと見受けられた。

一方で、米原市下水道事業における人口減少等の課題を捉えて、有益な提案であったかという点、特に大きな改善点は示されておらず、有益とまでは評価できなかった。

資料がわかりやすくまとめられており、効果的な住民説明に資するものと評価できた。

<受託候補者選定委員会>

区分	氏名	所属等
委員長	横山 幸司	滋賀大学経済学部 教授
委員	藤 崇之	藤公認会計士事務所 所長
委員	松若 伸哉	滋賀県琵琶湖環境部下水道課 経営管理係 係長
委員	西海 将一	滋賀県農政水産部農村振興課 地域資源活用推進室 室長
委員	高木 はづき	長浜水道企業団総務課 副参事

別表 審査基準

審査項目	審査基準	類持点	配点
(1) 事業者に関する事 こと (実績・技術者等) 計 100 点	事業者は、地方自治体の下水道事業経営戦略または経営計画の策定業務に係る豊富な実績を有していると認められるか。	5	25
	事業者は、特記仕様書の履行体制に定める資格要件を備えていると認められるか。	5	25
	事業者は、特記仕様書に定める「業務の内容」をよく理解して業務の円滑な達成に向けた工程表を策定しており、その進捗管理や品質管理のための体制が組めていると認められるか。	10	50
(2) 企画提案書に関する事 こと 計 250 点	下水道事業に関する専門性、公営企業会計に関する専門性の双方が担保されており、これら専門性に裏付けされた技術力の提供が期待できる提案であると認められるか。	10	50
	資料や成果物は、グラフなどの図表を用いながら視覚的にも分かりやすくする工夫や予測に使用した指標の根拠を示しておくなど、市民にわかりやすく説明する工夫がされる提案であると認められるか。	10	50
	「米原市下水道事業の課題」を踏まえて、人口減少下において経営の効率化を図っていくに当たり、有益な提案であると認められるか。	10	50
	「米原市下水道事業の課題」を踏まえて、社会情勢、経済環境、事業環境の変化を適格に捉えながら、本市下水道事業が、将来の施設更新に備えていくに当たって有益な提案であると認められるか。	10	50
	現行経営戦略からの改定に当たり、現行の経営戦略からの質の向上を図るための取組みに配慮された提案であると認められるか。	10	50
(3) 参考見積価格に関する事 こと 計 50 点	得点は、次の式により算出するものとし、小数点以下は、切捨てとします。 価格点 = (最低見積価格 ÷ 見積価格) × 50 点	10	50
(4) ヒアリングに関する事 こと 計 100 点	企画提案書の説明に当たり、提案内容の要点を的確にまとめ、限られた時間内での説明に努めていることが認められるか。	10	50
	質疑応答に当たり、質問者の意図を的確に把握し、わかりやすく丁寧な応答がされていることが認められるか。	10	50
合 計		100	500

<今後の予定>

経営戦略策定の流れ	米原市下水道事業審議会での予定(案)
	第1回審議会(R7.5月頃) <ul style="list-style-type: none"> ・ 審議会委員改選後の初回顔合わせ ・ 会長・副会長の選任について ・ 下水道使用料に関する審議会への諮問について ・ 経営戦略の改定について(改定の趣旨に関する説明)
① 過去5年間の決算情報や現行の経営戦略で定めた目標値に対する達成状況を分析し、経営の現状把握を行います。 ② 今後の人口推移や施設の老朽化状況等を踏まえ、将来の事業環境を把握します。	第2回審議会(R7.8月頃) <ul style="list-style-type: none"> ・ 本市下水道事業の事業概要について ・ 将来の事業環境について ・ 経営の基本方針について ・ 投資試算・財源試算の進め方について
③ ①、②の分析結果等を元に、令和8年度から向こう50年間で起こりうる投資や財源について試算し、その試算結果から10年間の投資・財政計画を策定します。 投資・財政計画の策定では、最初に何も経営改善の対策を講じなかった場合の投資・財源試算から収支ギャップを算出し、次に収支ギャップを0にしていくための様々な対策を検討し、その対策が生み出す改善効果額を積み重ねながら、最終的には収支ギャップを解消できる投資・財政計画を策定していきます。 様々な対策には、最初に経費削減策を検討し、それらの対策を講じてもなお、収支ギャップを解消できない場合には、使用料の改定を検討していきます。	第3回審議会(R7.10月頃) <ul style="list-style-type: none"> ・ 投資・財政計画(案)と収支均衡のための取組について ・ 下水道使用料収入の水準について ・ 下水道使用料改定の検討手順について
④ ③の検討結果から使用料としての必要額を算定し、その必要額を達成できるような使用料体系を検討します。 ⑤ ③、④の検討結果を踏まえ、様々な対策を進めていくための経営目標を定めます。	第4回審議会(R8.1月頃) <ul style="list-style-type: none"> ・ 下水道使用料体系(案)について (検討結果の報告、素案への質疑応答)
	第5回審議会(R8.2月頃) <ul style="list-style-type: none"> ・ 下水道使用料体系(案)について (決議) ・ 審議会答申(案)について

➡ 市長への答申(R8.3月頃)