

# 第1編 経営戦略策定の背景

## 1. 公営企業を取り巻く状況

佐賀市上下水道局（以下「上下水道局」という。）では、水道事業、下水道事業及び工業用水道事業の経営を行っている。これらの事業は、水道法や下水道法などの事業法だけでなく「公営企業」として、地方公営企業法の規律に基づいた経営を行わなければならない。

この公営企業を経営するための原則とは、料金収入をもって経営を行う独立採算制と、将来にわたって社会資本の整備・住民サービスの提供等により、公共の福祉を増進していくことである。

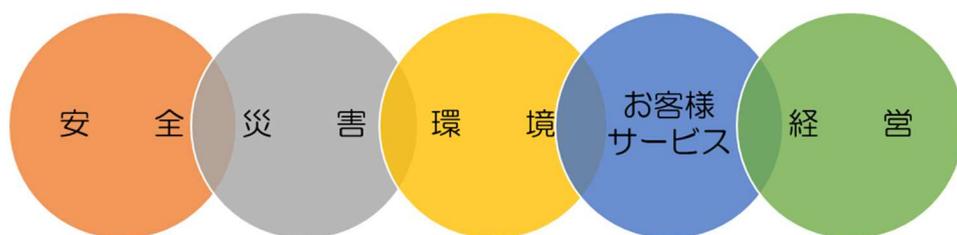
ところが、収入面では、今後、人口減少を要因として料金収入の減少が見込まれるとともに、支出面では、集中的に整備した施設・設備等の老朽化に伴う更新投資の増大、更には、大規模災害に備えた安全で強靱な施設の構築が求められるなど、全国的にも公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増しているところである。本市も同じ状況に直面することが見込まれている。

## 2. 佐賀市上下水道ビジョンの策定（平成27年3月）

そこで、このような経営課題に適切に対処するための経営的視点に立ったビジョンとして、平成27年3月、将来にわたって安定的に事業を継続していくための上下水道事業の目指すべき姿とそれを実現するための方向性を示す計画である佐賀市上下水道ビジョン（以下「ビジョン」という。）を策定した。

このビジョンは、計画期間（平成27年度～令和6年度）10年間で、安全・災害・環境・お客様サービス・経営の5つの基本方針により構成されている。

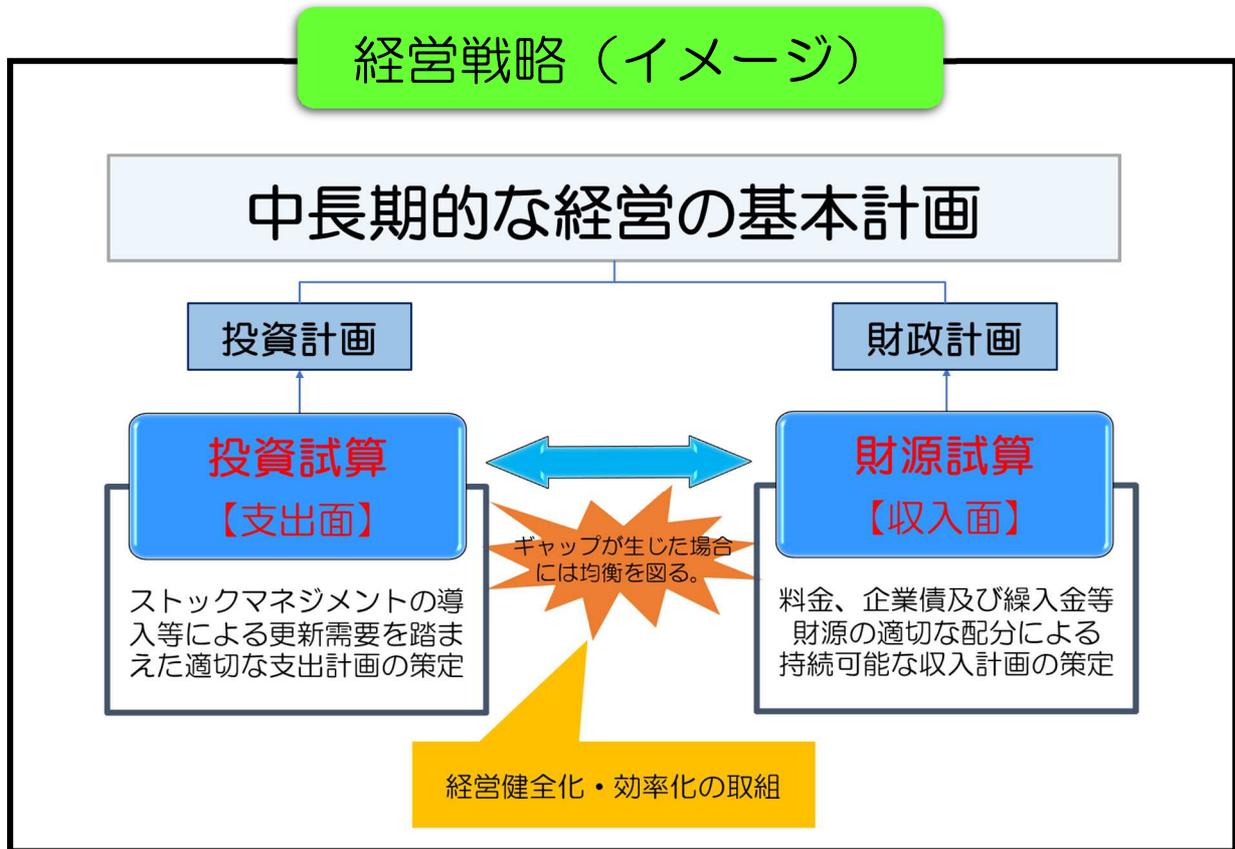
### < 基本方針 >



しかし、このビジョンを確実に実行していくには、より具体的・実践的な経営手段の策定が必要と判断したため、この度、上下水道局では、それぞれの事業の経営戦略を策定した。また、総務省においても、平成28年1月26日付け総務省通知により、令和2年度までに経営戦略を策定することを要請している。

### 3. 経営戦略とは

経営戦略とは、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」と定義され、投資計画と財政計画の2つの柱となる計画によって構成されている。



投資計画とは、建設改良事業が中心となるが、将来にわたって安定的に事業を継続していくために必要となる施設・設備に関する投資の見通しを試算した「投資試算」に裏付けられたもので、ストックマネジメント等による更新需要を踏まえた適切な支出計画のことをいう。

一方、財政計画とは、投資試算等の支出を賄うための料金、企業債及び繰入金等の財源についての見通しを試算した「財源試算」に裏付けられたもので、これらの財源の適切な配分による持続可能な収入計画のことをいう。

投資試算と財源試算を行い、収支ギャップが生じた場合においては、経営健全化・効率化等の取組により収支ギャップの解消を行い、その均衡を図ることが必要となる。

### 4. 上下水道局「経営戦略」の基本的な考え方

#### (1) 計画期間

本経営戦略の位置付けは、ビジョンを実行するための経営手段であるため、その計画期間は、ビジョンに合わせて令和6年度までの8年間としている。

ただし、将来的に想定される厳しい経営環境を見据える必要があるため、投資試算は、1回以上の施設

の更新サイクルを踏まえて 100 年間を見込んでいる。また、財源試算は、事業の主たる財源である料金収入を見込むための基礎となる給水人口及び汚水処理人口について、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計を基に見込んでいることから、その期間に合わせて 50 年で見込んでいる。つまり、50～100 年先を見据えた上での計画期間 8 年である。

## (2) 公開

上下水道事業は、市民の生活に密着したサービスを提供し、その対価としての料金による収入をもって経営を行う独立採算制を基本としていることから、市民・議会に対して、本経営戦略の意義・内容等を「公開」していくものである。

## (3) 適切な事後検証・見直し

経営戦略は、策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度、進捗管理を行うとともに、3～5 年ごとに見直しを行い、PDCA サイクルを働かせることが重要である。

## 5. 経営戦略の見直しについて

### (1) 下水道事業経営戦略の見直し

平成 29 年 3 月に策定した経営戦略では未反映の取組としていた公共下水道におけるストックマネジメント計画、管路・施設の耐震化計画及び圧送管の強靱化計画等を策定したことにより、令和 2 年 3 月、これらを反映した新たな経営戦略に見直した。