

## 3 経営の基本方針と経営健全化の取組み

### 3.1 経営の基本方針

本市の公共下水道事業は、第五次藤井寺市総合計画の基本目標の1つである「住み続けたいまち」の実現を目指し、「快適で良好な生活空間のあるまちづくり」の基本方針に基づき、整備に努めていますが、整備済人口普及率（平成29年度79.40%）が大阪府内平均の普及率（平成29年度96.30%）を大幅に下回っていることから未普及地域の解消が必要となっています。

さらに、今後はこれまでに整備した公共下水道施設の老朽化対策及び耐震化への取組みも必要ですが、少子高齢化や人口減少の進行、生活様式の変化、省エネルギー化、経済成長の鈍化等、様々な社会の変化によって今後の経営環境は大変厳しくなることが予想されます。

しかし、公共下水道事業は、快適で良好な市民生活には必要不可欠なインフラであり、将来にわたり安定的に事業を継続する必要があることから、下記の3点を基本方針として実施していきます。

#### （1）公共下水道の整備及び水洗化の普及促進

快適な生活環境の確保と河川等の水質保全を図るため、整備手法の再検討を行い、建設事業費及び維持管理費を勘案し、経済性を配慮した結果を踏まえた整備を進めていきます。

下水道の処理区域内の水洗化は、公衆衛生の向上と地域の環境保全にも大きく貢献するものですが、経済的な理由や建物の老朽化、世帯の高齢化等の事情により、下水道に接続せずそのまま放置されている事例があります。負担の公平性を確保するため、供用開始区域における戸別訪問による水洗化の啓発及び促進に努め、更なる水洗化率の向上を図ります。

#### （2）雨水・浸水対策の充実

近年多発している局地的な集中豪雨等による浸水被害を解消するため、雨水ポンプ場の修繕・改築及び雨水幹線の整備等を計画的に進め、市民の安全な暮らしを支えます。

また、下水道施設が被害を受けた場合に備えて、「藤井寺市公共下水道事業業務継続計画（藤井寺市公共下水道BCP）」を策定し、災害に対する体制を整備します。

#### （3）適正で効率的な公共下水道事業の運営

ストックマネジメント計画に基づき、公共下水道施設・設備の計画的、効率的な管理体制の強化を図ります。

また、平成31年4月から地方公営企業法を一部適用し、経営成績（損益情報）や財政状態（ストック情報）等の経営状況をよりの確に把握することにより、経営の健全化に取り組めます。

## 3.2 経営健全化の取組み

本市の公共下水道事業を安全で快適に、かつ持続的・安定的に事業運営していくためには未普及地域の解消を図る一方、既存施設の適正な維持管理が必要となりますが、多額の資金が必要になるため、投資の試算だけではなく、財源（国庫補助金、企業債等の見通し）の試算とのバランスが重要になります。

そのため、収入面では下水道使用料収入等を中心に確保を図り、支出面では工事費や維持管理に要する費用を削減することで経営基盤の強化を図る必要があります。

また、災害や事故等の発生時に、下水道がその機能を果たすことができなくなった場合には、トイレが使用できなくなる等、市民生活に大きな影響を与えると同時に、汚水の滞留や未処理下水の流出による公衆衛生被害、雨水排除機能の喪失による浸水被害等、市民の生命・財産に係わる重大な事態を生じる恐れがあります。

このため、下水道の業務レベルが低下した場合であっても、実施・継続するとともに、被災した機能を早期に復旧出来るよう危機管理体制の強化も重要となります。

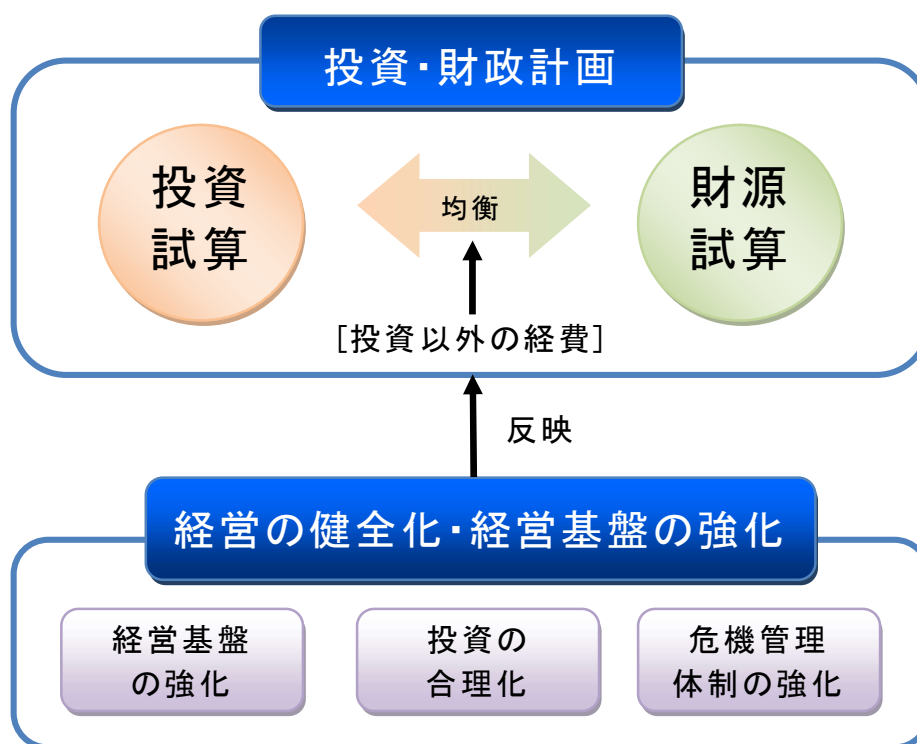


図 3-1 経営戦略のイメージ

表 3-1 経営健全化に向けたこれまでの主な取組み内容

項 目	内 容
<b>水洗化の促進</b> (平成 19 年度～)	未水洗家屋の実態把握調査や再任用職員による訪問指導等の手段により、処理区域内での早期水洗化の促進に努めてきました。また、水洗化工事を行った世帯に交付している水洗便所改造助成金について増額も含めて検討します。 ○主な取組 ・処理区域内での早期水洗化指導の継続(未水洗家屋の実態把握調査、訪問指導) ・水洗便所改造助成金の見直し検討
<b>収納率の向上</b> (昭和 62 年度～) (平成 24 年度～)	下水道使用者間の負担の公平性を図るとともに、下水道事業に要する経費の財源を確保するため、下水道使用料等の収納率の向上に取り組んできました。 下水道使用料：徴収事務を委託している本市水道局と連携を図り、収納率向上、滞納額の減少に努めてきました。 下水道受益者負担金：滞納対策として、催告書の送付、コールセンターによる電話催告、戸別訪問等を行い、滞納額の減少に努めてきました。 ○主な取組み ・滞納対策の継続(電話催告、戸別訪問等)
<b>不明水対策</b> (平成 30 年度～)	下水道の管渠等からの不明水は、下水の処理経費がかさむ原因の一つとなることから、平成 30 年度に不明水調査を実施しました。今後も引き続き、費用対効果等を総合的に検証し、効果的な不明水対策を実施していきます。
<b>職員の定数管理 職員給与の適正化</b> (平成 18 年度～)	定員適正化に取り組む、職員数を最大 44 名から 14 名に 30 名削減しました。 ○主な取組み ・定員適正化の推進 藤井寺市行財政改革推進プラン 2016(計画期間：平成 28 年度～平成 31 年度(2019 年度))に基づき、給与等の見直しにより適正な水準の確保に努めており、引き続き定員適正化を推進していきます。
<b>地方公営企業法適用 (一部適用)</b> (平成 31 年度～)	平成 31 年 4 月から、民間企業の会計基準と同様の公営企業会計を適用し、下水道事業サービスを将来にわたって継続するため、経営状況の見える化を図ります。
<b>民間委託</b> (昭和 63 年度～)	ポンプ場とマンホールポンプ・貯留施設の維持管理を委託することにより経費の削減を図ってきました。
<b>利子償還額の削減</b> (平成 19 年度～ 平成 21 年度)	公的資金補償金免除繰上償還を利用し、約 23 億円の繰上償還を実施しました。これにより利息を約 5 億円削減しました。
<b>公共工事のコスト削減</b> (平成 17 年度～ 平成 21 年度)	積算方法及び設計方法の見直し、新工法の採用等により、平成 17 年からの 5 年間で対象となる工事費について 12%コストの削減を目標とし、結果 13.4%の削減を実現しました。
<b>前納報奨金のカット</b> (平成 20 年度～)	従来 14%であった受益者負担金前納報奨金の率を 7%に減率し、経費を抑制しました。今後は廃止も含めて検討していきます。

これまで実施してきた取組みについて、今後も引き続き継続するとともに、一層の経営健全化に努めていきます。

## (1) 施設について

本市では、長期的な視点で下水道施設全体の今後の老朽化の状況を考慮し、リスク評価等による優先順位付けを行ったうえで、施設の点検、調査、修繕、改築を実施し、施設全体を対象とした最適な管理を行うことを目的として、平成30年3月に「藤井寺市下水道ストックマネジメント基本計画」を策定しました。続いて平成31年3月には「藤井寺市下水道ストックマネジメント実施計画」を策定しております。

今後はこれに沿って、施設管理を行うとともに施設の修繕・改築及び耐震化を図る方針です。

### ①ポンプ場

市内には、小山雨水ポンプ場（昭和63年6月供用開始）、北條雨水ポンプ場（平成11年4月供用開始）の2か所の雨水ポンプ場を設置しています。

両雨水ポンプ場とも適切な維持管理を実施していますが、小山雨水ポンプ場はすでに供用開始から31年が経過し、北條雨水ポンプ場についても供用開始から20年が経過し、経年による施設の劣化が進行している状況にあります。

雨水ポンプ場については、今後とも施設の現状を調査し、適切な維持管理に努めるとともに、長寿命化を含めた修繕・改築を計画的に進めます。また、管路整備に合わせて、施設・整備の増強等必要な性能を確保します。

### ②管路

下水道管路総延長は、約172km（平成29年度）となっておりますが、現在も整備途上にあることから今後も整備に多額の費用を要することが予想されます。

現在、耐用年数の50年を経過している管路はありませんが、古いものは供用開始から30年以上経過しています。一般的に30年を経過すると劣化による道路陥没が増えると言われていたため、老朽化対策が今後の課題となっております。

管路は、計画的な整備を進めるとともに、現有施設の現状を調査し、長寿命化を含めた改修・行為を計画的に進め、耐震性を有しない管路については、計画的に耐震化を進めます。

## (2) 組織について

本市の令和元年度における公共下水道事業の組織を以下に示します。

表 3-2 公共下水道事業の組織

部・課名及び職員配置		主な業務
都市整備部	下水道工務課 (8名)	公共下水道の企画、調査及び整備計画ならびに工事等の設計、施工及び監理、流域下水道計画との調整等に関すること。
	下水道総務課 (9名) うち3名再任用職員	公共下水道事業の予算及び決算、公共下水道に係る受益者負担金及び使用料、流域下水道に係る協議及び負担金の調整、宅内水洗化工事、公共下水道の管理等に関すること。

### ① 効率的な組織の整備

本市では、社会経済状況に応じた柔軟な組織体制づくりに取り組んでいますが、更なる効率的な業務の遂行に向けて、組織構成・事務分掌の定期的な見直しを行うことにより、自ら課題を発見し、解決できる現場力の強い組織を構築します。

### ② 人材の確保・育成

熟練技術職員のノウハウ継承が課題となっていることを踏まえ、技術部門におけるノウハウの体系化や、研修体制の拡充を図ります。また、既存のノウハウの継承だけでなく、先進的な管路・施設の維持管理、災害対応等に関する新技術の習得に向けた研修や他団体・有識者等との連携も推進します。

### ③ 定員管理の推進

安定的な経営の維持を図るため、「藤井寺市行政改革大綱」に基づき、職員定数の適正化に取り組んできました。公共下水道事業は平成31年4月1日から地方公営企業法一部適用のため、組織編成等の権限は引き続き有しませんが、今後も全庁的な取り組みの中で引き続き効率的な人員配置に努め、定員適正化を推進し、効率的な業務体制の構築に努めます。

### ④ 人事評価

本市はこれまで、公平・公正な人事評価を推進してきました。また、平成26年度に改正された地方公務員法とこの運用に関する通知<sup>1</sup>を踏まえ、より徹底して能力・実績に基づく人事管理を行うため、新たに藤井寺市職員人事考課実施規程（平成23年1月1日施行）の運用を抜本的に見直し、人事評価改革に取り組んでいます。公共下水道事業においてもこれに則した人事評価を実施しています。

<sup>1</sup>平成26年8月15日付け 総行公第67号、総行経第41号

### (3) 民間活力の活用等

本市は現在、マンホールポンプ及び雨水ポンプ場の維持管理業務を民間委託することにより、人件費を始めとした経費の削減に努めてきました。

#### ①本市の公共下水道事業の維持管理

- ・ 日常点検：巡視・点検、清掃、修繕
- ・ 住民対応：道路陥没、下水道管閉塞等の対応

#### ②現状の課題

未普及地域への下水道整備、老朽化施設の修繕・改築事業、浸水対策、既存施設の耐震化等の事業費の確保が必要となります。

しかし、下水道使用料収入は人口の減少に伴い減収が予想されることから、経営基盤の強化を図るためには、更なる公共下水道事業の効率化による事業費の縮減を目指す必要があります。

本市では現状、施設整備の資金調達から設計・施工、運営等を民間に委ねるPPP/PFIについて具体化している事業はありませんが、国や他自治体等の動向を踏まえながら、導入事例を参考に、課題や効果を検証し、下水道施設の老朽化に伴う修繕・改築事業の実施に合わせてPPP/PFI導入、民間の資金・ノウハウの活用、民間委託への可能性等について、先行事例を調査していきます。

表 3-3 に PPP/PFI 手法の比較、図 3-1 に手法導入までのフローを示します。

表 3-3 PPP/PFI 手法の比較

民間事業者が下水道施設の維持・修繕等を担う手法	民間事業者が下水道施設の設置・改築・維持・修繕等を担う手法	民間事業者が下水道施設の設置・改築を担う手法
<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設等運営権方式</li> <li>・指定管理者制度</li> <li>・包括的民間委託 (レベル1～3、管路包括等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公共施設等運営権方式</li> <li>・BTO方式(建設 + 移転 + 運営等)</li> <li>・BOT方式(建設 + 運営等 + 移転)</li> <li>・BOO方式(建設 + 所有 + 運営等)</li> <li>・DBO方式(設計 + 建設 + 運営等)</li> <li>・RO方式(改修 + 運営等)</li> <li>・民設民営方式</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・BT方式(建設 + 移転)</li> <li>・DB方式(設計 + 建設)</li> <li>・公的不動産の利活用</li> </ul>

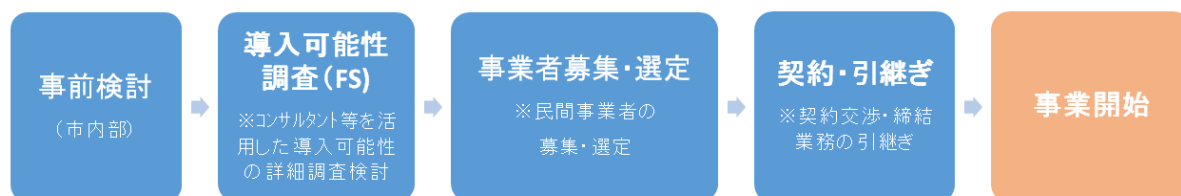


図 3-1 PPP/PFI 手法導入までのフロー

### ③今後、民間活力の導入が可能と考える公共下水道事業

適正な施設の維持管理及び財政状況に配慮した計画的な施設整備に基づいて、民間活力の導入が可能と考える業務を以下に示します。

- ・ 日常点検
- ・ 住民対応
- ・ 緊急時を含む計画的維持管理
- ・ 未普及地域への下水道整備
- ・ 浸水対策
- ・ 修繕・改築等
- ・ 耐震化