

## 8章 未来へつなぐ戦略的な経営の改革

7章では、水道事業の現状及び将来の事業環境における課題を解決するために必要となる推進方策を実施した場合の、今後10年間の財政収支見通しの試算結果を示しました。

しかし、将来の人口減少に伴い、現行の料金水準のままでは料金収入は年々減少し、水道事業を運営するための資金も2023（平成35）年度には不足する見通しにあり、現行通り水道事業を運営するには厳しい経営環境を迎えることとなります。

「水道」は人々の生活に欠かすことができない重要なライフラインの一つです。今後の水道事業としては、高度経済成長期に建設した水道施設の老朽化進行を抑制するための計画的な更新事業、さらに耐震性を有していない配水池や管路等の耐震化事業など、現有施設の機能向上、健全化が求められます。

これは、将来にわたって市民の皆さまに安全かつ安心して持続的な水道サービスを提供していくための事業内容であり、実施すべき水道事業に必要となる更新財源の確保と、更なる事業の効率化・健全化の取り組みを早急に具現化させ、財政環境の改善につなげなければなりません。

これまでの本市ビジョンで示した課題を解決するために必要となる推進方策だけでは、厳しい事業環境を克服していくことはできません。

今後、事業者として不退転の決意で未来へつなぐ戦略的な経営の改革に取り組む覚悟です。

以下では、早急に改善すべき経営改革について示します。具体的な改革を構築した上で、本水道ビジョンの見直しにつなげていきます。

## 8-1 市民との連携・協働・信頼の確保

水道は市民生活に密着した必要不可欠なライフラインです。

本市では、市民の皆さまが、いつでも、どんなときでも安心して良質な「水」を飲むことができるまちを目指しており、水道水の安全確保「安全」、確実な給水確保「強靱」、供給体制の持続性確保「持続」の観点から、水道事業の安定運営を目指しています。

本市水道事業は地域のニーズに応えるべく創設し、数度の拡張事業を経て発展してきました。

今後、持続的な水道サービスを提供していく上では、水道事業への理解を深め、将来にわたって市民の皆様の信頼を得続けることが肝要です。特に、経営情報の開示においては、現在の経営状況だけでなく、将来の経営見通しを含めた経営情報について、透明性の高い説明を行うことが求められます。

本市における、現在の水道事業環境は厳しい経営状況であり、現行のままでは事業継続が困難な見通しにあります。このことから、お客様である市民の皆さまに対し、水道事業の実情を理解していただけるよう積極的に情報の発信・共有に取り組み、定期的な説明会の実施や、広報紙への掲載、ホームページの活用などを通じた情報の開示に努めます。

また、企業局上下水道事業運営審議会や市民アンケート、市民の水道事業に対するニーズや情報共有の場として住民参加型ワークショップ等を実施するなど、コミュニケーションの場を形成する事業展開を図ることを検討します。

さらに、本市が推進するESD（持続可能な開発のための教育）の活動を踏まえ、水道を通して、環境や社会の面において、持続可能な社会づくりを担うことができる人材を育成する視点から連携を図ります。

大牟田市に住む市民がいつでも、どんなときでも安心して良質な「水」を飲むことができるように、市民と連携・協働し、信頼ある“大牟田の水道”を目指します。

### <経営の改革にあたっての課題>

- ◇ 市民と連携・協働し、信頼ある「大牟田の水道」を目指します。
- ◇ 将来にわたって市民の信頼の確保に努めます。

## 8-2 経営戦略の策定

総務省では、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むため、中長期的な経営の基本計画として「経営戦略」を策定するよう助言しています。

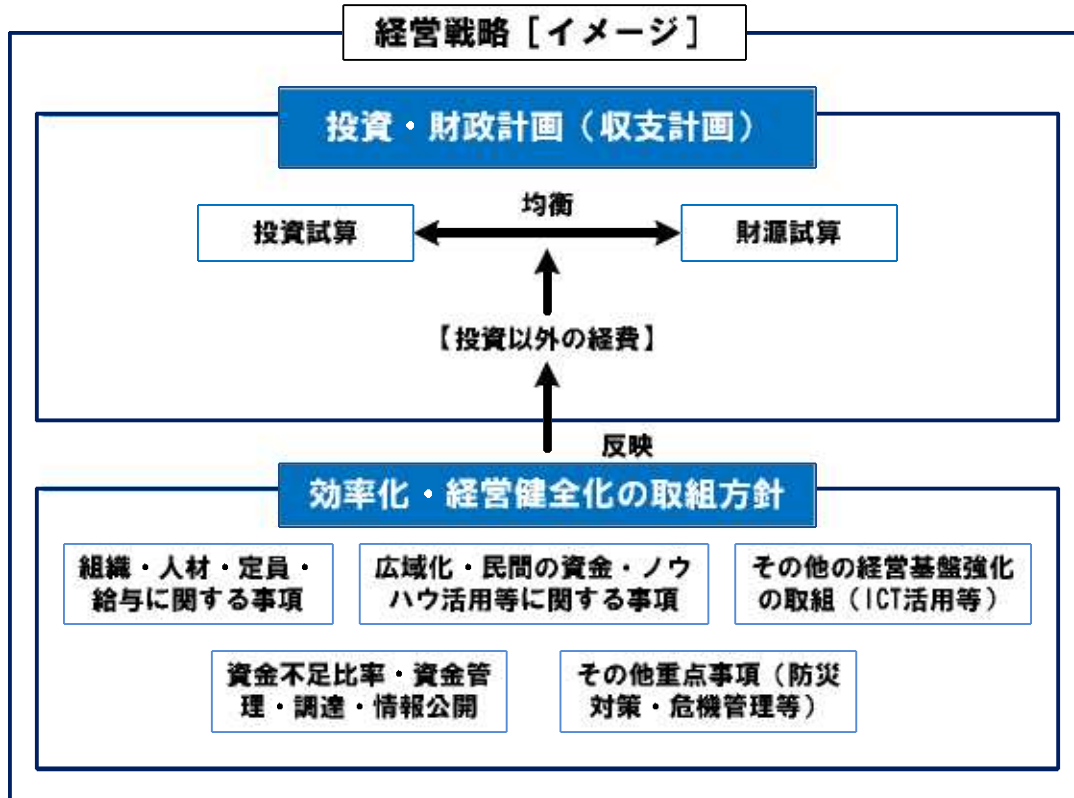


図-8.2.1 経営戦略のイメージ図

「経営戦略」は、更新需要を試算した「投資計画」と財源構成などを試算した「財政計画」を構成要素とし、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画とされ、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取り組みも記載するよう求めています。

7章で示した、本市の今後10年間における厳しい収支見通しを踏まえ、更なる事業の効率化・健全化の取り組みを具現化させ、更新需要への対応と収支の改善を図るため、早急に、「理想像実現のための施策と推進方策」を着実に実行していくための基盤とする「経営戦略」を策定する必要があります。

なお、策定にあたっては、以下の視点に留意する必要があります。

### 1) 民間活力の活用

民間活力の活用においては、官民の責任を分かりやすく明示し、包括的委託、第三者委託、指定管理者制度などを活用して、質の高いサービスの調達、事業の効率性の向上など、官民のマッチングによる効果的な事業を検討する必要があります。

## 2) 官民連携の推進

技術基盤の維持を実現する方策として、人員・ノウハウ等の公共の持つ能力に応じて弱点を補填する「多様なPPPの活用」や官民の人事交流、外部の人材を活用する「官民のレベルアップ」などの「官民連携の推進」も有効な手段と考えられます。今後においては、退職者の活用等の内部的な取組だけでなく、官民パートナーシップによる相互の技術・ノウハウ・人材を活かした事業を推進するなど、官民連携による人材の育成や水道技術の継承など多様な方策を検討する必要があります。

## 3) 発展的広域化

将来における広域化については、大牟田市の「有明圏域定住自立圏」の取り組みの枠組みも念頭に、事業の統合や新たな広域化（経営の一体化、管理の一体化、施設の共同化）のように連携形態にとらわれない多様な広域連携を目指す「発展的広域化」を検討する必要があります。

### <経営の改革にあたっての課題>

◇ 早急な「経営戦略」の策定が必要です。

### 8-3 財源確保としての料金水準等（料金体系のあり方）

水道事業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制が基本です。

また、料金は、公正妥当であり、かつ、能率的な経営の下で適正な原価でなければならず、その改定は、市民に理解が得られるよう、十分な合理化を行ってもなお収入で賄うことができない場合に実施すべきものです。

まずは、事業者として、最小の費用で最大の効果をあげる経営の改善・合理化をより一層徹底させ、原価を極力抑制しなければなりません。

そのために、早急に「経営戦略」を策定することとしています。

一方では、現在の料金体系は、2008（平成20）年度に改定し、これまで人件費の削減、業務の民間委託等による経費縮減や企業債の繰上償還制度の活用による支払利息の軽減などに取り組み、徹底した経費節減を図ることで適切な原価回収と経営の健全性を維持してきました。

しかし、現行の料金体系は、固定費の多くを従量料金で賄っており、また逓増型の料金体系であるため、水需要が減少傾向にある現状においては、水需要減少以上の速さで収益の減少を招き、老朽化する管路や施設の更新・耐震化に要する財源が大きく不足することが見込まれます。

このため、投資の調整、合理化や経営基盤強化の取り組みを推進し、財源確保に努めていきますが、将来の世代に安全で安定した水道を引き継いでいくためには、水需要の減少に給水収益が影響を受けにくい料金体系への転換や適正な水準の検討も必要となっています。

#### <経営の改革にあたっての課題>

◇ 水需要の減少に影響を受けにくい料金体系、適正な料金水準の検討が必要です。