

## 第6回宇都宮市上下水道事業懇話会

日 時：平成17年9月28日（水）

午後2時30分～

場 所：上下水道局5階大会議室

### ＝　　　　　次　　　　　第　　　　　＝

1 開 会

2 懇 話

(1) 経営戦略プラン策定に向けた取組状況について

(2) 外部委託推進計画策定に向けた取組状況について

3 閉 会

## 経営戦略プランの策定について

### 【 策定の目的 】

上下水道事業を取り巻く環境を分析，制度や事業のあり方等を検討し，今後の経営の方向性を明らかにする，経営戦略プランを策定する。

### 【 策定の背景 】

- ・ 上下水道事業のグローバル化や規制緩和，人口減少時代の到来を迎えようとしているなど，上下水道事業を取り巻く環境は大きく変化している。
- ・ 国外においては，フランス等の水道企業が海外進出を図っており，経済のボーダーレス化を見据え，上下水道事業の国際規格化（ISO TC 224）の作業が進められている。
- ・ 国内においては，平成13年度の水道法の一部改正により，電力会社が水道料金事業に本格参入するなど，民間企業が業務委託を第一歩に，事業運営への参入に向けて動き出している。
- ・ 膜ろ過等浄化技術の進展により比較的安く地下水を浄化できるようになったことによる地下水ビジネスの参入や，ペットボトル産業の台頭などがみられ，これまで地域独占的に行われてきた上下水道事業が競争の時代を迎えている。
- ・ 本市の上下水道事業は，料金収入が伸び悩む一方，膨大な企業債残高による元利償還や施設の老朽化に伴う維持管理費が増加し，厳しい財政状況にさらされている。

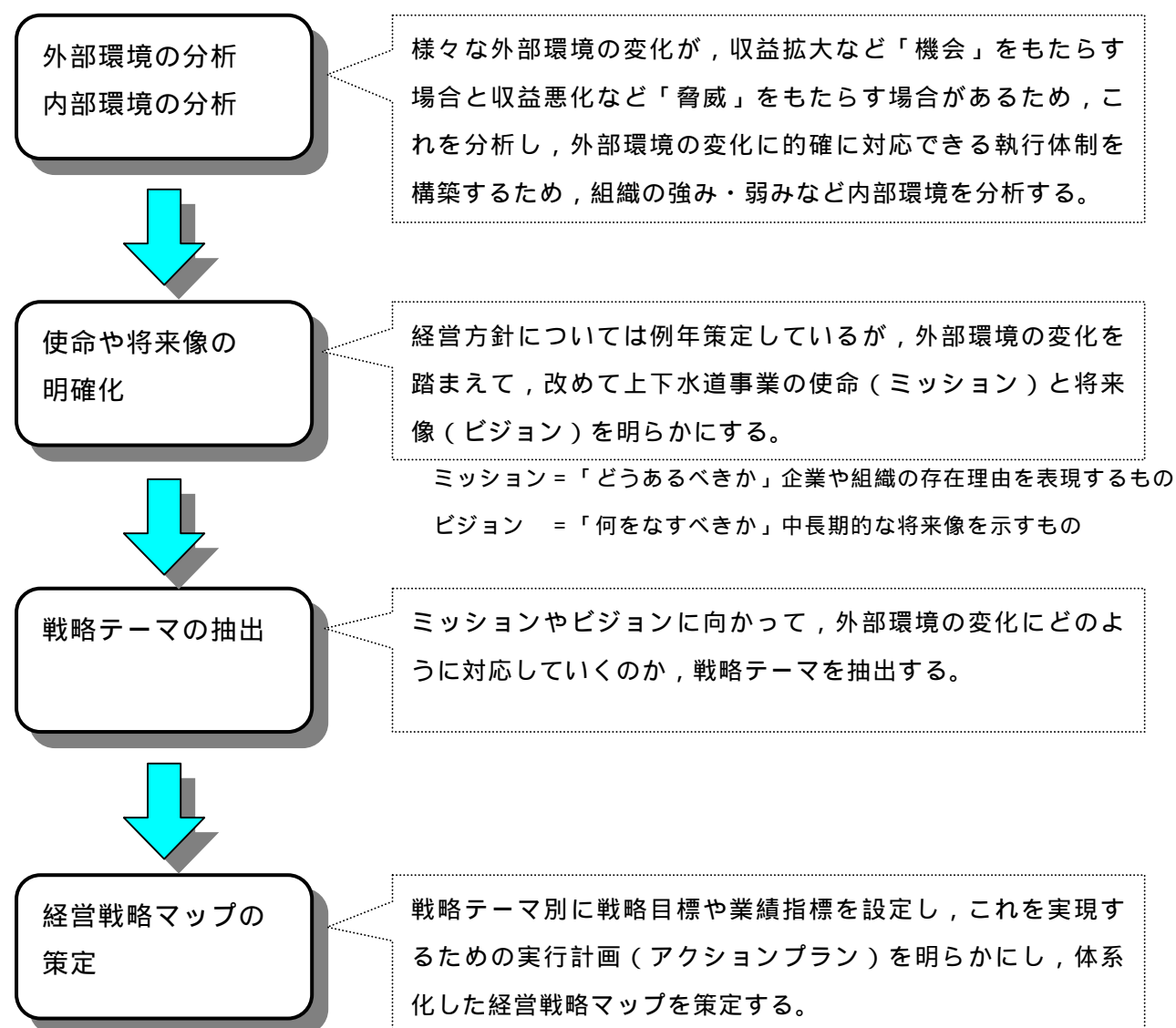
### 【 経営戦略プランの位置付け 】

- ・ 経営戦略プランは，今後の経営の方向性を明らかにする計画とする。
- ・ 経営の視点から，上下水道基本計画に掲げる施策を戦略的に体系化するものである。

### 【 経営戦略プランの概要 】

- 1 経営戦略とは  
事業を取り巻く外部環境や組織内部のシステムを分類し，様々な角度から見つめ直し，パーツにまで分解し事業の使命，目的に向かって再構築し，経営の方向性を明確化するものである。

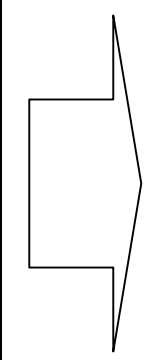
#### 2 戦略プランの策定のフロー -



# 水道事業

## 【経営環境分析 (SWOT 分析)】

	好 影 響	悪 影 響
外部環境	<p><b>機会</b></p> <p>(A) 水道業界においては、浄水場の運転管理等の外部委託化や水道事業の広域化により、経営の効率化や経営基盤の強化を推進する動きが広がっている。</p> <p>(B) 電気、電話等業界において料金選択制が広がる中、水道業界においても基本水量制の廃止や口座割引制、料金選択制など料金制度の多様化が進んでいる。</p> <p>(C) ペットボトル水の需要が伸びている中、規制緩和が進み、水道業界においても「動く蛇口」としてペットボトルを小売店で販売する動きが出てきている。</p> <p>(D) 高品質な水需要の高まりの中、浄水場設備の高度化や、家庭用浄水器の高性能化・普及が進んでいる。</p> <p>(E) 鬼怒川東部地域には県の鬼怒水道用水供給事業から受水し供給しているが、受水単価を見直す機会を迎えている。</p> <p>(F) 精神的な「癒し」、「豊かさ」を活かした需要が増加している。</p>	<p><b>脅威</b></p> <p>(a) ISO-TC224の動きなど水道事業のボーダーレス化や民間業者の水道事業への参入、地下水ビジネスの台頭など、水道事業が競争の時代を迎えている。</p> <p>(b) 人口の減少傾向や節水器具の拡大、生活様式の多様化等により、水需要が伸び悩み水道料金収入の減少が危惧される。</p> <p>(c) 基本水量制への不満（基本水量 10m<sup>3</sup>まで定額料金のため、10m<sup>3</sup>に満たない利用者は節水努力が報われない）や大口需要者から逡増制に対する不満（例えば使うほど 1m<sup>3</sup>当りの単価が高くなる）、料金が高いイメージの定着など、中核市と比較し高水準にある料金への不満が高まっている。</p> <p>(d) 水道水の安全性への漠然とした不安や高品質な水需要の高まり等により、ペットボトル産業が台頭し、飲料として水道水需要の低下が見込まれる。</p> <p>(e) ゴミの不法投棄や都市化の進展等により、水道水源が汚染され、将来の水質悪化が懸念される。</p> <p>(f) 最近の大規模地震の災害発生により、危機管理に関心が高まっている。</p>
内部環境	<p><b>強み</b></p> <p>(あ) 市民生活を支えるライフラインとして、信頼を確保している。</p> <p>(い) 水道普及率が 97%を超えており、宇都宮市のほとんどの地域に良質な水を安定供給している。</p> <p>(う) 水道水のおいしい都市に選定、ISO9001 の取得など、水道水のおいしさや安全性に対するアピール度は高い。</p> <p>(え) 表流水と地下水、異なる水源を持っているため、渇水への対応が取れる水源構成となっている。</p> <p>(お) 毎月納付も実施し、コンビニでも料金支払いができ、電話受付サービスが充実、修繕工事には 24 時間対応できるなど、顧客サービスの充実に取り組んでいる。</p> <p>(か) 応急給水拠点の整備や、災害対策用ペットボトルの作製、災害には直営で対応できるなど、緊急時管理体制の整備を進めている。</p> <p>(き) 浄水場が高所に位置し、配水動力費が廉価で、水の高低差をエネルギーに活用できる。</p> <p>(く) 事務事業評価による目標管理、実績管理を行っている。</p> <p>(け) 水道事業従事年数の長い職員が多く、職員のスキルが高く、県内有数の技術力を持っている。</p>	<p><b>弱み</b></p> <p>(ア) 615 億円の企業債残高の元利償還金と人件費（退職金を含む）が経営を圧迫している。</p> <p>(イ) 今後の水道管網整備は、水道管が整備されても水道に加入する率が低く、人口密度も低いため滞留水の発生する地域が対象となることから投資効果が低い。</p> <p>(ウ) 施設が老朽化し補修も多い、将来的な施設の更新に多額の経費が想定される。</p> <p>(エ) 水源への監視を十分行っているが、行政区域内に水源がないため、法的な規制ができない。</p> <p>(オ) 単一料金体系となっているため、顧客に選択権がない。</p> <p>(カ) 水道事業は装置産業であることから、地震によるダメージを受けやすい。</p> <p>(キ) ベテラン職員の退職・異動などにより、技術力の低下が危惧される。</p>



戦略テーマの設定

# 下水道事業

## 【経営環境分析 (SWOT 分析)】

	好 影 響	悪 影 響
外部環境	<p><b>機会</b></p> <p>(A) 下水道業界においては、下水処理場の運転管理等の外部委託化、地方公営企業法の全部適用、水道事業との一元化など、経営の効率化や経営基盤の強化を推進する動きが広がっている。</p> <p>(B) 景気の回復基調や区画整理事業などによる小口需要の増加、テクノ事業等大規模開発などにより、排水戸数の増加が見込まれる。</p> <p>(C) 地球環境保全意識の高まりとともに資源の有効活用など環境負荷の少ない循環型社会の構築が求められている。</p> <p>(D) 情報化を推進し、効率的な事務の運用が求められている。</p>	<p><b>脅威</b></p> <p>(a) 人口の減少傾向や節水器具の拡大、生活様式の多様化等により、水道需要の伸び悩みに伴い、生活原単位下水道使用料収入の減少が危惧される。</p> <p>(b) 今後整備する特環下水道は、人口密度が低い地域が対象となるため、建設費に対する収益性が低く、投資効果が低い。</p> <p>(c) 老朽管渠更新事業に対する国庫補助の廃止に続き三位一体改革などにより、国庫補助金の減少が予想される。</p> <p>(d) 基本水量への不満や大口需要者から逓増制に対する不満、料金が高いイメージの定着など、中核市と比較し高水準にある料金への不満が高まっている。</p> <p>(e) 生活様式の変化により、家庭などから排出される汚水に油分が増加するなど汚水水質の変化が見られ、将来の処理能力の低下が懸念される。</p> <p>(f) 環境に配慮した、放流水質強化や水質基準の改正の動きが見られ、合流式下水道の緊急改善が求められている。</p> <p>(g) 京都議定書などを受けてエネルギー消費に対する規制の強化が予想される</p> <p>(h) 集中豪雨や都市化の進展により雨水流量が増大し、浸水被害が発生し、また、污水管への雨水の流入が汚水処理の負担を増大させるなど、悪影響を及ぼしている。</p> <p>(i) 最近の大規模地震の災害発生により、危機管理に関心が高まっている。</p>
内部環境	<p><b>強み</b></p> <p>(あ) 市民生活を支えるライフラインとして、信頼を確保している。</p> <p>(い) 下水道普及率が 84%を超えており、下水道普及地区の水洗化率は 91%を超え需要は安定している。</p> <p>(う) 下水道整備に要する費用のうち、一定額は国庫補助金等で補填できる。</p> <p>(え) 広大な下水道用地や処理水、消化ガス、下水熱を有するなど、下水道の資産や資源は豊富である。</p> <p>(お) 上下水道の一元化により、経営の効率化が図られている。</p> <p>(か) 職員のスキルが高く、下水道事業における経験が豊富であり、技術力がある。</p> <p>(き) 市全域における下水道整備手法が確立されている。</p>	<p><b>弱み</b></p> <p>(ア) 企業債残高が 1,013 億円あり、人件費や元利償還金が経営を圧迫している。</p> <p>(イ) 汚い・臭い・迷惑施設のイメージの改善ができていない。</p> <p>(ウ) 施設が老朽化し補修も多い。将来的な施設の更新に多額の経費が想定される。</p> <p>(エ) 地図情報システムなどの情報化が遅れているため、事務処理に時間を要している。</p> <p>(オ) 下水道事業は装置産業であることから、地震によるダメージを受けやすい。</p> <p>(カ) ベテラン職員の退職・異動などにより、技術力の低下が危惧される。</p>



戦略テーマの設定

## 上下水道事務事業外部委託推進計画の概要

### 1. 計画策定の目的

#### (1) 目的

上・下水道事業基本計画に掲げる各種事業を推進するための局の業務執行体制のうち、外部委託推進計画を明らかにし、ライフラインとしての危機管理を踏まえた、上下水道一元化の基本理念である経営の効率化や顧客サービスの向上を図るもの。

#### (2) 計画の位置づけ

「上・下水道事業基本計画」及び同計画を財政上補完する「上・下水道事業財政構造改革計画」に定める「給水・処理原価の抑制」を図るための局の業務執行体制の個別計画として位置づけ

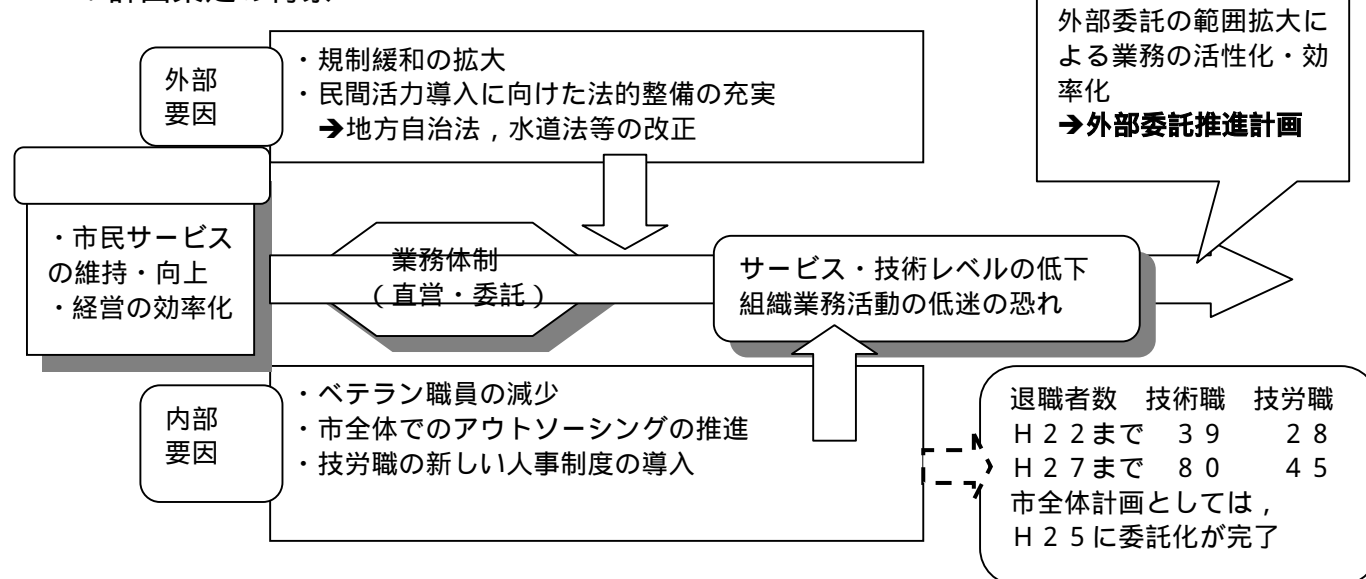
局の業務執行体制に関連した人事、給与、組織・定員計画等と整合が図れる計画として策定

#### (3) 計画期間

平成17年度から平成22年度（6年間）

- ・上・下水道基本計画の計画期間と整合
- ・「市外部委託（アウトソーシング）の推進に係る指針」を踏まえた計画。
- ・中間年次で、それまでの検証等を踏まえた見直しを実施。社会経済環境等、局事業を取り巻く状況に変化があった際は随時見直しを行う。

### 2. 計画策定の背景



### 3. これまでの委託業務の検証・評価

導入効果については、民間事業者のノウハウの活用による効率的な業務遂行、顧客ニーズへの的確な対応、経費の縮減、高度化する技術レベルへの対応（施設管理）などが掲げられ、「経営の効率化」や「顧客サービスの向上」の観点からも、危機管理体制の一層の強化を図りながら継続的な委託が可能であるとともに、他業務についても外部委託化を図っていくべきと考えられる。

### 4. 計画策定の基本方針

- (1) 基本的な考え方 「市民サービスの維持・向上」、「経営の効率化」の観点から、「技術力の維持」や「危機管理」、「緊急時への対応」、「ISO9001の考え方」等を十分考慮しながら将来の業務執行体制（直営・委託）を検討。  
年次計画策定の際は、各業務の内容等を踏まえ、円滑な委託への移行を考慮。
- (2) 対象業務 原則、上下水道局の全ての業務を対象
- (3) 業務選定の基準 政策形成及びその決定に関する業務、許認可や処分に関する業務、秘密性、公平性の確保が求められる業務は除外。費用対効果や受託者の状況に留意。
- (4) 実施優先順位（実施スケジュールの年次決定）  
先行実施：・他都市での高い委託率・実績がある業者の存在（「受け皿」が充実）  
・委託に関するガイドラインが策定されていること（監督官庁の指導）  
調査・研究後実施：・品質確保、管理対策が重要な業務 ・施設更新計画の存在
- (5) 発注・選考・契約方式  
・仕様発注方式から段階的に包括的な委託に。  
・「第三者委託」「指定管理者制度」は今後調査研究を進める。  
・提案内容の評価と経済性の評価をバランスよく組み合わせることができる、「技術提案型競争入札」に。  
・債務負担行為による複数年契約を導入し、期間については、原則3年

この基本方針を基に、現在、具体的な計画を検討中

#### 計画策定に当たっての留意事項

- (1) 委託先への指導・監督体制の整備  
職員の技術力確保のためにも、これまで以上の積極的な委託への関与が必要  
→ 業務マニュアルの作成及びマニュアルを活用した業務チェックの実施  
・受託者との定期的な意見交換の場の設置（パートナーシップの形成）
- (2) 局全体としての委託に対するチェック機能の強化  
委託業務のサービスレベルや技術レベルが確保されているかどうか等のチェック  
→ ISO9001の内部監査的なイメージ。いずれかの部署に業務として位置づけていく。
- (3) 危機管理体制の確立  
緊急時マニュアルによる職員のフォロー  
緊急連絡体制の確立 など  
→ 有事の際、受託者側で完結できるような体制整備の確立  
・緊急時マニュアル等に沿った教育・訓練の実施及び定期的な業務チェックの実施  
(ISO9001の考え方による継続的な事務改善)