

「中期経営プラン」最終報告書

－水の安全安心を基盤とした効率的な経営基盤の確立を目指して－

平成23年7月

西播磨水道企業団

西播磨水道企業団中期経営プラン最終報告書

平成23年7月

水道事業は、独立採算による経営を基本理念に、清浄にして豊富低廉な水の安定供給を行うため、適切かつ効率的な事業運営の観点から、今後より一層の経営改革と経営基盤の強化に取り組み、経営の健全化及び事業の活性化に努める必要があります。

こうした状況を踏まえ、平成18年3月に策定した西播磨水道企業団中期経営プラン（計画期間：平成18年度から平成22年度）に基づき、その経営内容の改善に向け取組を進めてまいりましたので、以下のとおり最終報告します。

1 中期経営プラン策定と中間報告及びその後の経過

西播磨水道企業団中期経営プランは平成17年3月に総務省から「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」が示され、行政改革大綱の見直しと大綱に基づく具体的な取組を示した集中改革プランを策定するよう通知があり、その水道事業版として策定したものです。

計画策定から5年が経過し、計画策定時から水道事業を取り巻く状況は変化しました。

プラン策定から2年後の平成20年7月にまとめた中期経営プラン中間報告では、プラン達成状況について財政収支の観点から計画と実績を比較した結果、平成18年度は、収入が計画を大きく下回り、支出は計画より大きな経費削減となったこと。また、平成19年度は、収入が計画より増え、支出では微増であったことを報告した。

平成21年2月には職員による「経営改善検討委員会」が設置され、平成21年9月の「業務委託の見直しに関する報告書」により、業務委託の見直しと、事務・技術の継承や技術水準の向上のため、直営で行うべき業務の内容を整理し、技術力の更なる向上を目指すため、人材育成を強化する必要があること。また、水源施設の整備、老朽化施設の更新について、アセットマネジメント手法を導入した基本計画を作成し、企業団の中長期的計画を作成する必要があると報告を受けた。

その後、平成22年4月には機構改革により、新たに浄水係を設け4課9係制とし、徴収業務委託のうち滞納整理業務と検定満期量水器取替業務委託のうち取替個数の半分を直営で実施することとした。

平成19年度から平成22年度の4年間において、高金利企業債の補償金免除繰上償還を実施し、今後の支払利息が大幅に軽減された。

平成22年1月には職員による「西播磨水道企業団水道事業基本計画策定委員会」が設置され、平成23年3月に「水道ビジョン」を策定し、今後12年間の政策課題の明示と企業団が進むべき目標を掲げた。また、アセットマネジメント手法を導入した中長期計画として、「水道事業基本計画」を策定した。

2 事業計画及び実績

(1) 中期財政収支

別紙の中期財政収支計画実績比較表により、計画と実績数値を比較した。

(2) 中期指標

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
経常収支比率 (%)	計画	103.6	107.4	101.3	99.6	98.5
	実績	103.9	106.6	101.0	98.4	98.1
	増減	0.3	△ 0.8	△ 0.3	△ 1.2	△ 0.4
職員1人当たり 営業収益(千円)	計画	38,531	42,026	41,946	41,881	41,815
	実績	39,222	43,636	42,038	41,570	40,497
	増減	691	1,610	92	△ 311	△ 1,318
事故件数	計画	10	8	5	0	0
	実績	0	2	1	14	7
	増減	△ 10	△ 6	△ 4	14	7

(3) 定員管理

業務委託の見直しを行い一部直営施行とし、事務・技術継承等の人材育成に伴い、平成20年度に1人増加した。

(単位：人)

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
採用者見込み (A)	計画	2	2	0	0	0
	実績	2	2	1	0	0
	増減	0	0	1	0	0
退職者見込み (B)	計画	4	0	1	0	0
	実績	4	0	1	0	0
	増減	0	0	0	0	0
純減数 (B) - (A)	計画	2	△ 2	1	0	0
	実績	2	△ 2	0	0	0
	増減	0	0	△ 1	0	0

(4) 給与の適正化

計画にある特殊勤務手当の廃止については、平成18年度までに実施し、さらに、平成22年度には、特殊勤務手当を全て廃止した。

区分	実施内容	計画	実績
特殊勤務手当 の廃止	(1) 電気主任技術員手当の廃止	平成18年4月	平成18年4月
	(2) 現場監督業務従事手当の廃止	平成18年4月	平成18年4月
	(3) 年末年始勤務手当の廃止	平成18年4月	平成18年4月
	(4) 滞納整理手当の廃止	—	平成22年4月

(5) 将来需要予測

給水人口の減少や長引く景気の低迷などの影響で給水需要の減少が続き、年間総給水量及び1日平均配水量は、計画値を下回った。

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
給水人口 (人)	計画	57,870	57,750	57,630	57,510	57,390
	実績	57,468	56,937	56,592	56,095	55,636
	増減	△ 402	△ 813	△ 1,038	△ 1,415	△ 1,754
年間総給水量 (m ³)	計画	9,502,000	9,575,800	9,505,600	9,490,400	9,423,000
	実績	9,117,193	9,313,568	8,957,149	8,654,977	8,730,318
	増減	△ 384,807	△ 262,232	△ 548,451	△ 835,423	△ 692,682
1日平均配水量 (m ³)	計画	26,033	26,161	26,043	26,001	25,816
	実績	24,979	25,447	24,540	23,712	23,919
	増減	△ 1,054	△ 714	△ 1,503	△ 2,289	△ 1,897

(6) 主要施策

クリプトスポリジウム対策として、平成18年度から平成19年度に市場水源地高度浄水処理施設整備工事を、平成20年度から平成21年度に野田水源地高度浄水施設整備工事をを行った。

揖保水源地高度浄水処理施設整備については、水道事業基本計画策定委員会から老朽化が進む坂越水源地の整備・更新等の事業を実施する必要があるとの報告を受け、優先順位を坂越水源地、真広水源地とし、揖保水源地は、平成30年度の着手とした。

施策名	実施予定時期	理由
市場水源地高度浄水施設整備	平成18年度～平成19年度	クリプトスポリジウムを除去し、安全な水を提供するため
野田水源地高度浄水施設整備	平成20年度	
揖保水源地高度浄水施設整備	平成21年度～平成22年度	

3 経営基盤強化への取組

(1) 経営改革への取組

ア 業務の改善及び事務の効率化への取組

- ・ 業務委託の見直し 平成22年4月実施
徴収業務委託のうち滞納整理業務を直営施行
検定満期量水器取替業務委託のうち取替個数の半分を直営施行
- ・ 水道料金収納率向上対策の推進
水道料金システムの更新 平成21年4月実施
コンビニ収納の導入 平成22年4月実施
- ・ 補償金免除繰上償還の実施 平成19年度から平成22年度実施
公営企業経営健全化計画を策定し、企業債の補償金免除繰上償還をしたことにより支払利息を軽減をした。

- ・ 企業団例規集類の電子化 平成21年4月
例規システムの導入により、冊子の加除に掛かる経費を削減し、例規改正事務の迅速化・効率化を図った。
- イ 使用者の視点に立った事業改善の取組 平成21年4月実施
ホームページ等による情報提供の充実を図った。
- ウ 施設の効率的管理運営
市場水源地等の運転維持管理業務について、包括委託として長期継続契約を締結しているが、市場水源地及び野田水源地の高度浄水施設整備が完成したことにより、委託料が増大していることから平成22年4月に浄水係を設け、市場水源地等の運転維持管理業務の事務・技術継承等を行うべく人材を育成し、平成23年4月から市場水源地等の運転維持管理業務の一部を直営施行とすることで委託料の軽減を図ることとしている。

(2) 人材育成への取組

職員研修

企業団職員の事務・技術の向上及び効率化を目指すため、次の研修に参加した。

実施機関	参加人員 (人)				
	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
(社)日本水道協会	11	10	9	12	12
播磨自治研修協議会	3	8	8	10	9
(財)兵庫県自治協会	2	5	10	10	10
庁内研修	0	2	0	0	0
その他	0	0	5	7	9

4 まとめ

平成18年3月策定の「中期計画プラン」の達成状況は上記のとおりで、当企業団は、「水の安全安心を基盤とした効率的な経営基盤の確立を目指して」という目標に沿って改革を実行してきた。

平成18年度から平成22年度の維持管理費は、計画以上に効果があったように見えるが、減少し続ける水需要や施設の更新・整備に要する多額の投資などが不安定要素として見込まれていることに加えて、給水の安全性や安定性に対する社会的要求が一層高まってきていることなどから、今後の事業経営は、更に厳しくなることが予想される。

そのため、今後40年間の中長期的な視点に立った施設更新等により効率的な水道事業経営を行い、経営健全化及び経営基盤強化を図るため、アセットマネジメント手法を導入した「水道事業基本計画」を策定した。

現在は、「水道事業基本計画」を基に予算編成に反映させ、施設の整備・更新等の充実を図り、財政計画を樹立し、健全な水道事業の経営に努めているところである。

別紙 中期財政収支計画実績比較表

① 収益の収支及び資本の収支

単位:千円

区 分	平成18年度			平成19年度			平成20年度			平成21年度			平成22年度			
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	
収入	給水収益	1,039,053	1,007,408	△ 31,645	1,031,783	1,040,839	9,056	1,038,377	999,302	△ 39,075	1,052,077	945,784	△ 106,293	1,050,435	960,603	△ 89,832
	水道料金	951,160	919,514	△ 31,646	943,890	952,945	9,055	941,934	915,268	△ 26,666	955,634	869,475	△ 86,159	953,992	884,295	△ 69,697
	分水料金	87,893	87,894	1	87,893	87,894	1	96,443	84,034	△ 12,409	96,443	76,309	△ 20,134	96,443	76,308	△ 20,135
	受託工事収益	1,297	4,122	2,825	3,500	3,001	△ 499	3,500	4,490	990	3,500	362	△ 3,138	3,500	124	△ 3,376
	その他	53,571	55,196	1,625	45,000	62,767	17,767	45,000	60,723	15,723	45,000	62,734	17,734	45,000	66,587	21,587
計 a	1,093,921	1,066,726	△ 27,195	1,080,283	1,106,607	26,324	1,086,877	1,064,515	△ 22,362	1,100,577	1,008,880	△ 91,697	1,098,935	1,027,314	△ 71,621	
支出	維持管理費	551,938	502,311	△ 49,627	518,417	491,738	△ 26,679	528,928	477,901	△ 51,027	553,372	446,566	△ 106,806	577,948	466,469	△ 111,479
	人件費	254,914	228,704	△ 26,210	212,622	189,171	△ 23,451	204,347	183,431	△ 20,916	201,531	167,680	△ 33,851	206,297	187,166	△ 19,131
	委託料	83,697	79,069	△ 4,628	85,281	89,666	4,385	91,366	101,244	9,878	97,957	97,107	△ 850	104,555	97,453	△ 7,102
	動力費	54,058	51,039	△ 3,019	57,972	53,308	△ 4,664	67,390	67,177	△ 213	77,117	60,538	△ 16,579	86,854	62,057	△ 24,797
	受水費	44,629	42,330	△ 2,299	44,674	40,538	△ 4,136	44,719	40,179	△ 4,540	44,764	39,318	△ 5,446	44,809	41,836	△ 2,973
	その他物件費	114,640	101,169	△ 13,471	117,868	119,055	1,187	121,106	85,870	△ 35,236	132,003	81,923	△ 50,080	135,433	77,957	△ 57,476
	内部留保資金 ㄗ	421,394	443,967	22,573	425,665	475,786	50,121	468,935	530,053	61,118	469,552	534,886	65,334	462,576	539,533	76,957
	減価償却費	419,394	439,552	20,158	423,665	426,358	2,693	466,935	523,062	56,127	467,552	530,191	62,639	460,576	536,669	76,093
	固定資産売却費	2,000	4,415	2,415	2,000	49,428	47,428	2,000	6,991	4,991	2,000	4,695	2,695	2,000	2,864	864
	支払利息	82,895	81,546	△ 1,349	75,954	74,392	△ 1,562	81,931	46,825	△ 35,106	72,976	44,302	△ 28,674	66,235	41,876	△ 24,359
計 b	1,056,227	1,027,824	△ 28,403	1,020,036	1,041,916	21,880	1,079,794	1,054,779	△ 25,015	1,095,900	1,025,754	△ 70,146	1,106,759	1,047,878	△ 58,881	
差引 a-b=i	37,694	38,902	1,208	60,247	64,691	4,444	7,083	9,736	2,653	4,677	△ 16,874	△ 21,551	△ 7,824	△ 20,564	△ 12,740	
繰越利益剰余金	666,382	677,958	11,576	726,629	537,649	△ 188,980	733,712	547,385	△ 186,327	738,389	530,511	△ 207,878	730,565	509,946	△ 220,619	
資本の収入	企業債	211,500	317,500	106,000	657,828	577,000	△ 80,828	31,140	0	△ 31,140	91,350	64,100	△ 27,250	250,200	0	△ 250,200
	出資金	71,000	100,110	29,110	215,000	164,422	△ 50,578	9,800	0	△ 9,800	32,500	0	△ 32,500	91,000	0	△ 91,000
	補助金	142,000	200,220	58,220	430,000	328,844	△ 101,156	19,600	7,376	△ 12,224	65,000	19,041	△ 45,959	182,000	0	△ 182,000
	工事負担金	59,747	98,749	39,002	46,532	77,078	30,546	46,532	52,723	6,191	46,532	32,163	△ 14,369	46,532	30,200	△ 16,332
	固定資産売却代金	1	0	△ 1	1	0	△ 1	1	0	△ 1	1	0	△ 1	1	0	△ 1
計 c	484,248	716,579	232,331	1,349,361	1,147,344	△ 202,017	107,073	60,099	△ 46,974	235,383	115,304	△ 120,079	569,733	30,200	△ 539,533	
資本の支出	建設改良費	657,027	768,558	111,531	1,497,123	1,400,190	△ 96,933	230,394	192,557	△ 37,837	366,636	206,864	△ 159,772	738,201	148,653	△ 589,548
	企業債償還金	209,732	235,510	25,778	177,671	593,610	415,939	145,852	70,633	△ 75,219	140,895	59,848	△ 81,047	137,154	184,474	47,320
	国庫補助金返還金			0			0			0		306	306		952	952
	計 d	866,759	1,004,068	137,309	1,674,794	1,993,800	319,006	376,246	263,190	△ 113,056	507,531	267,018	△ 240,513	875,355	334,079	△ 541,276
差引 c-d=e	△ 382,511	△ 287,489	95,022	△ 325,433	△ 846,456	△ 521,023	△ 269,173	△ 203,091	66,082	△ 272,148	△ 151,714	120,434	△ 305,622	△ 303,879	1,743	
補填財源 ㄗ+i=f	459,088	482,869	23,781	485,912	540,477	54,565	476,018	539,789	63,771	474,229	518,012	43,783	454,752	518,969	64,217	
年間収支 e+f	76,577	195,380	118,803	160,479	△ 305,979	△ 466,458	206,845	336,698	129,853	202,081	366,298	164,217	149,130	215,090	65,960	
差引累計 (流動資産-流動負債)	669,815	844,081	174,266	830,294	538,102	△ 292,192	1,037,139	874,800	△ 162,339	1,239,220	1,241,098	1,878	1,388,350	1,456,188	67,838	
資本費	61.87	65.69	3.82	61.61	62.05	0.44	67.49	73.25	5.76	66.63	76.72	10.09	65.13	76.98	11.85	

② 企業債残高

単位:千円

単位:千円

単位:千円

単位:千円

区 分	平成18年度			平成19年度			平成20年度			平成21年度			平成22年度		
	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減	計画	実績	増減
企業債総額	1,541,771	1,621,992	80,221	2,021,929	1,605,382	△ 416,547	1,907,218	1,534,750	△ 372,468	1,857,673	1,539,001	△ 318,672	1,970,719	1,354,528	△ 616,191