

# 第4章

## 健全で安定した経営への取組

### 1 経営基盤の強化

#### 財務体質の強化

- 昭和40年代から50年代にかけて集中的に整備した多くの下水道施設は、今後、いつせいに耐用年数を迎え、維持管理費用や改築費用の増加が見込まれます。
- 節水意識の高まりなどにより、使用料収入は減少傾向である一方、改築費用の増加が見込まれ、今後も厳しい財政状況が続く見通しとなっています。
- 施設の延命化により将来的なトータルコストの縮減を図り、より一層、経営の効率化に取り組むとともに限られた財源や人的資源を有効に活用し、下水道サービスの維持、向上に努めます。

#### ■ 5年間の主な取組

##### 1 施設の延命化とトータルコストの縮減

- ・ 調査、修繕を計画的に行い、下水道施設を可能な限り延命化することで、将来の改築費用も含めたトータルコストの縮減に努めます。
- ・ 新しい技術の導入を積極的に進め、経費の縮減に努めます。

##### 2 民間委託の推進（民間活力の利用の推進）

- ・ 工事の設計・工事監理などの民間委託を継続して行います。
- ・ これまでに民間委託を実施している下水道施設の委託化の検証を行うとともに、さらなる民間活力の活用方法の検討を進めます。

##### 3 他の事業との連携

- ・ 河川を横断する管路整備を橋梁の整備や修繕に合わせて行うなど、他の事業との連携を図り、効率的な整備に努めます。

##### 4 財源確保の取組

- ・ 国が定めた「下水道長寿命化支援制度」、「下水道浸水被害軽減総合事業」などにに基づき、**社会資本整備総合交付金\***の積極的な活用に努めます。
- ・ 未利用地や金属スクラップの売却など、積極的な財源確保に努めます。

##### 5 適正な受益者負担のあり方の検討

- ・ 近い将来、人口が減少傾向に転じる見込みであることや近年の社会経済状況を踏まえて、今後も、健全で安定した下水道事業を継続していくため、下水道使用料の体系を含め、受益者負担のあり方について調査・研究を進めます。

## 組織力の向上

- 健全で安定した下水道サービスの提供を継続していくために、人材育成と技術の継承を図り、職員全員が一体となってチームワークを発揮できる体制の構築に努めます。
- より高い技術や知識を習得するために、他の自治体や民間企業及び大学などの研究機関と連携し、技術交流を深めるとともに、新たな技術開発についての検討を進めます。
- 災害発生時において、下水道機能の早期復旧を果たすため、迅速に対応できる体制を構築するとともに、危機管理対応能力を磨きます。

### ■5年間の主な取組

#### 1 技術・知識を高める機会の充実

- ・新規採用職員や異動職員を対象とした下水道基礎研修・水再生プラザ見学会を実施します。
- ・下水道実務発表会を通して、各職場の取組事例などについての情報共有を図ります。
- ・OJT<sup>\*</sup>を充実させ、職員の実務能力の向上を図ります。
- ・経営研修を実施し、コスト意識、経営感覚を磨きます。
- ・イントラネット<sup>\*</sup>などを活用し、技術情報の配信や共有を図ります。
- ・技術開発に関する調査・研究や情報共有に積極的に取り組み、職員の知識の向上を図ります。



下水道基礎研修

#### 2 技術交流の推進

- ・他の自治体や民間企業及び大学などの研究機関との技術交流の機会を作り、技術や知識の習得及び向上に努めます。
- ・下水処理の効率化、下水道エネルギーや資源の有効利用などについて、民間企業や大学などの研究機関と連携し、新たな技術の開発に向けた取組を進めます。

#### 3 危機管理対応能力の強化

- ・「札幌市下水道BCP（平成28年（2016年）3月策定）」に基づき、地震発生時などにおける応急復旧体制を構築し、下水道機能の維持や早期復旧を目指します。
- ・災害発生を想定した災害対策本部訓練を実施し、災害対応能力の向上に努めます。



## 2 中期財政見通し

下水道事業の会計は、施設の維持管理にかかる収入と支出（収益的収支）と施設の建設・再構築などにかかる収入と支出（資本的収支）により構成されています。

札幌市下水道事業では、厳しい財政状況のもと、これまで施設の無人化や委託化、汚泥処理の集中化などのさまざまな経営改善を行ってきました。さらに、建設事業の選択と集中に努め、新たな**企業債\***の発行を抑制してきた結果、**企業債未償還残高\***は減少してきました。

平成28年度（2016年度）からの5年間は、下水道施設の老朽化対策に係る費用などが増加し、維持管理費、建設事業費ともに前5年間を大きく上回る見込みです。それに伴い、企業債の新規発行額は増加していますが、償還額が上回るため、計画期間中の未償還残高は減少する見込みです。

しかしながら、近年の節水意識の高まりなどから収入の根幹である下水道使用料収入は減少傾向にあり、**累積資金残高\***は徐々に減少していく見込みであることから、資金収支は厳しい状況が続く見通しです。

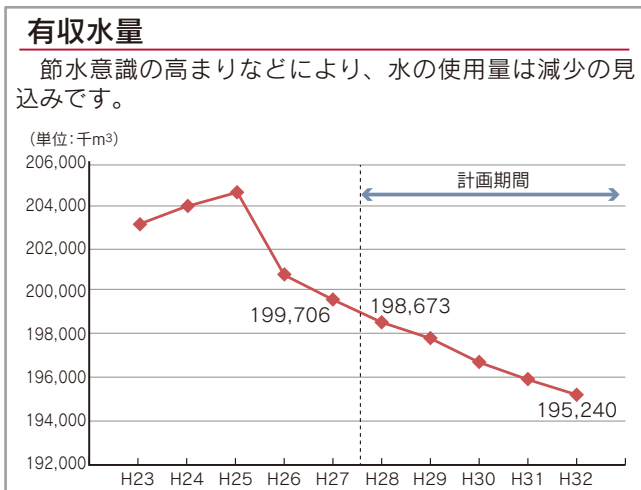
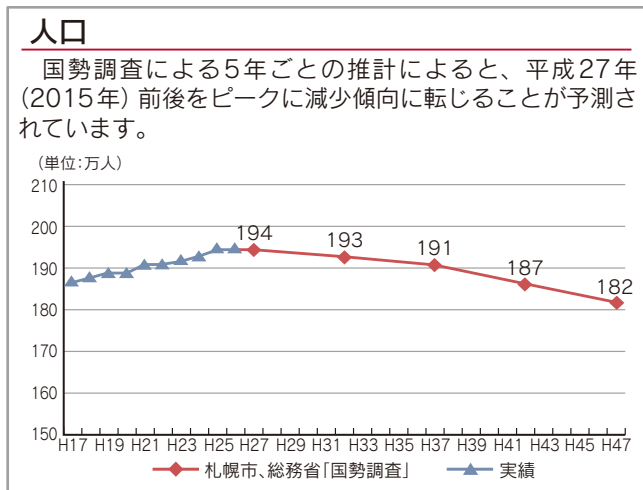
【5年間の収支計画】

(単位：億円)

項目	H28年度	H29年度	H30年度	H31年度	H32年度	計画期間計
<b>A 収益的収入</b>	534	529	530	519	513	2,626
下水道使用料	207	209	208	208	207	1,039
一般会計繰入金	204	196	197	186	181	964
長期前受金戻入	120	120	120	120	120	599
その他	4	4	5	5	6	25
<b>B 収益的支出</b>	503	502	502	500	498	2,505
維持管理費	190	193	196	197	197	973
減価償却費	255	255	255	255	255	1,274
企業債支払利息	52	48	44	42	39	225
その他	7	7	7	7	7	34
<b>C 収益的収支差引 (A - B)</b>	31	27	29	19	15	121
<b>D 資本的収入</b>	172	183	182	187	193	917
企業債の発行	103	120	133	138	145	640
国庫交付金	50	49	40	40	40	220
一般会計繰入金	8	7	6	5	4	30
その他	10	7	3	3	3	27
<b>E 資本的支出</b>	352	357	360	353	356	1,778
建設事業費	170	180	181	186	194	911
企業債元金償還金	181	175	178	165	160	858
その他	2	2	2	2	2	8
<b>F 資本的収支差引 (D - E)</b>	▲180	▲174	▲178	▲166	▲163	▲861
<b>G 補てん財源など (減価償却費など)</b>	141	138	142	141	142	704
<b>H 当年度末資金収支 (C + F + G)</b>	▲8	▲9	▲7	▲5	▲6	▲36
<b>I 累積資金残高</b>	41	31	24	19	13	-
<b>J 企業債元利償還金</b>	232	223	222	207	199	1,083
<b>K 企業債未償還残高</b>	2,562	2,507	2,462	2,436	2,421	-

(注) 四捨五入の関係上、合計は一致しない場合があります。

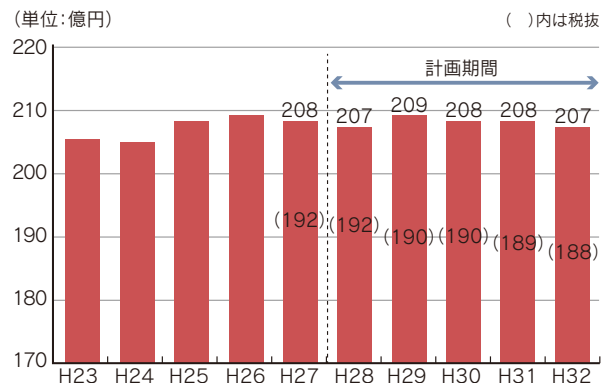
### ■人口・有収水量の見通し



## ■主要な収入の見通し

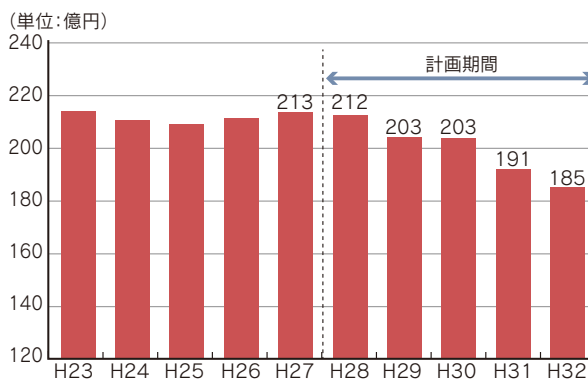
### 下水道使用料

節水意識の高まりなどにより、下水道使用料は減少する見込みです。



### 一般会計繰入金

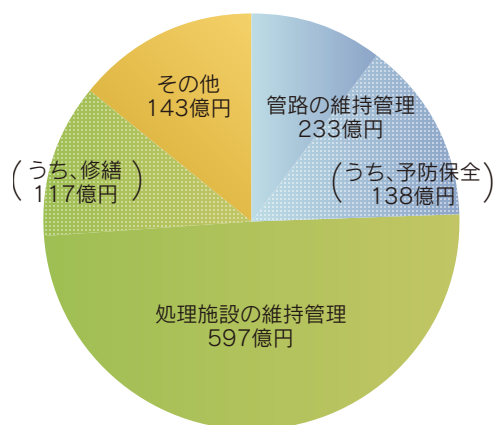
企業債元利償還金\*の減少に伴い、一般会計繰入金\*は減少する見込みです。



## ■維持管理費・建設事業費の見通し

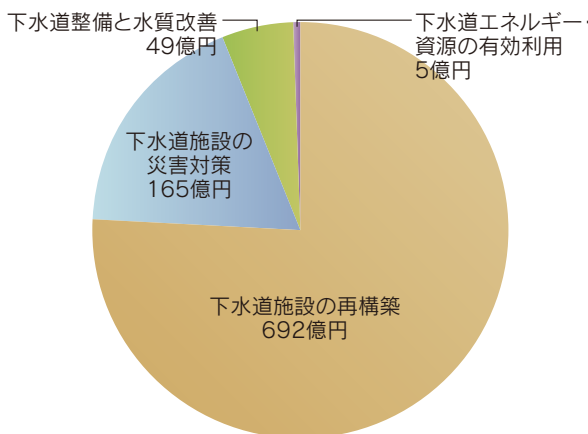
### 維持管理費 (973 億円)

管路の調査、修繕を重点的に行うほか、処理施設の老朽化に伴う修繕の増加が見込まれるため、総額では前計画値 (815 億円) よりも大きく上回る見込みです。



### 建設事業費 (911 億円)

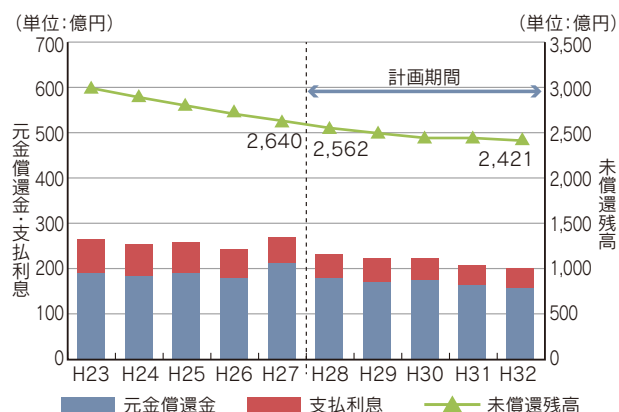
老朽化対策に係る費用などを増加させたことから、前計画値 (727 億円) よりも大きく上回る見込みです。下水道施設の再構築事業としては、692 億円を計上し、全体の76%を占めています。



## ■元利償還金・未償還残高・資金の見通し

### 企業債元利償還金・企業債未償還残高

再構築事業の増加に伴い、企業債の新規発行額は増加しますが、未償還残高は減少する見込みです。また、元利償還金は、高い水準にあります。減少する見通しです。



### 累積資金残高

事業の選択と集中、維持管理の効率化などに取り組むものの、使用料収入の減少や調査修繕費用の増加により、資金残高は減少する見込みです。

