



基本目標 健全で持続可能な経営を目指します

施策目標 経営基盤の強化

## 施策3-1-1 財務体質の強化

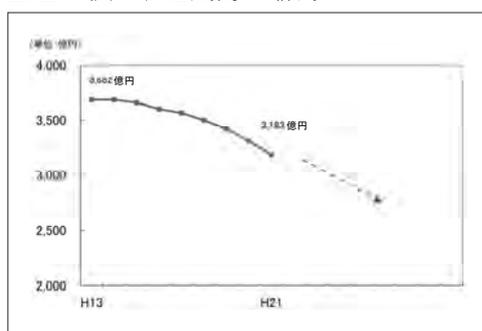
### 背景

景気の低迷や人口の減少、節水意識の高まりなどにより使用料収入の増加が見込まれない中、老朽化した施設の修繕、改築への対応が必要となることから、下水道の財政状況はますます厳しくなることが予想されます。このような中、良質な下水道サービスの提供を続けていくためには、公営企業としての健全性を維持するという観点から、中長期的な視点に立った事業運営を行うことが必要です。

### 取組内容

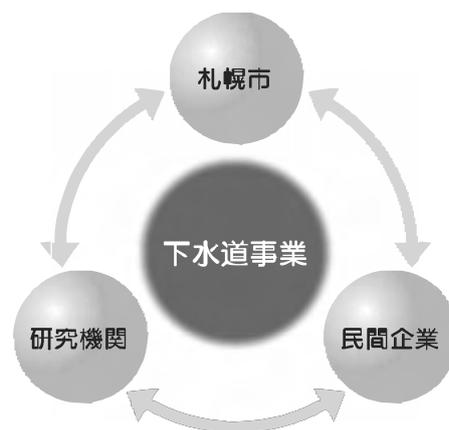
- コスト意識を徹底し、事業の選択と集中及び維持管理の効率化を進めます。
- 設計業務や施設運転管理業務などにおいて、民間企業や研究機関が持つノウハウを積極的に取り入れます。
- 業務執行体制については、常に簡素で効率的な体制の構築に努めます。
- 企業債の新規発行の抑制に努め、企業債未償還残高を縮減することで、将来にわたる負担軽減を図ります。
- 財政状況を踏まえながら、適正な受益者負担のあり方について検討します。

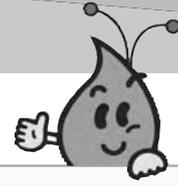
### ■ 企業債未償還残高の縮減



平成13年度末に3,682億円であった企業債未償還残高は、平成21年度末では3,183億円となっています。今後も未償還残高を縮減していきます。

### ■ 民間企業や研究機関との連携





## 下水道財政のしくみ

### ○ 下水道のおサイフ

下水道事業会計の平成21年度の収入支出を1万分の1に縮小し、家計に例えて表すと…

収入		支出	
●給料	426万円	●食費(人件費)	57万円
基本給(下水道使用料)	205万円	●光熱水費、衣類や電化製品の修理	
諸手当(一般会計繰入金)	221万円	(維持管理経費)	109万円
●親からの援助(国庫補助金)	49万円	●家の増改築(建設改良経費)	135万円
●ローン(企業債)	125万円	●ローンの返済(企業債元利償還金)	332万円
●その他(雑収入)	12万円	●その他(雑支出)	4万円
収入総額	612万円	支出総額	637万円

→不足額には、これまで蓄えてきた貯金(内部留保資金)を充当します。

平成21年度末内部留保資金残高:63億円  
(貯金残高:63万円)

平成21年度末未償還残高:3,183億円  
(ローン残高:3,183万円)

- ローンの返済が大きな負担となっているため、支出が収入を上回り、将来のための貯金をする事ができない状態です。
- 過去に集中して下水道施設を整備した影響により、ローンの残高が大きなものとなっています。

### ○ 雨水公費・汚水私費

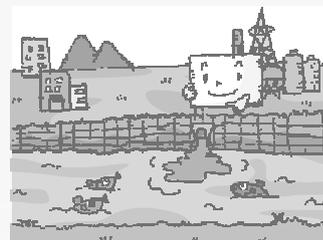
下水道が担う重要な役割として、浸水から都市を守る「雨水排除」と、生活排水を排除するための「汚水処理」があります。このうち「雨水排除」は、税金で、「汚水処理」は皆さまからいただいている下水道使用料でまかなうこととしています。

これを「雨水公費・汚水私費の原則」といいます。

#### 雨水公費(税金)



#### 汚水私費(下水道使用料)





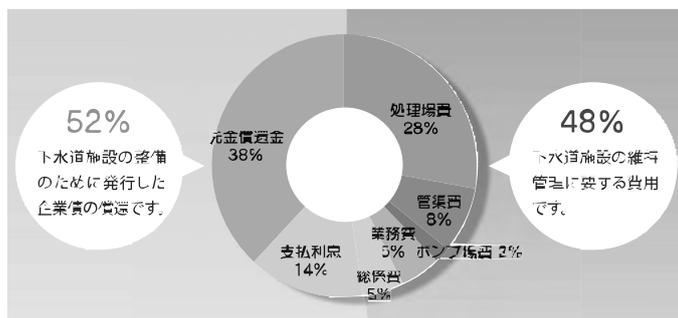
## 下水道使用料

下水道使用料は、汚水処理のために必要な施設の維持管理や、施設整備のために発行した企業債の償還（企業債元利償還金）にあてられます。

札幌市では、維持管理に年間104億円、企業債元利償還金に年間118億円を支出しています。（平成21年度決算）

### 下水道使用料の使い道

市民の皆さまに納めていただいている下水道使用料は、下の円グラフの割合で使われています。

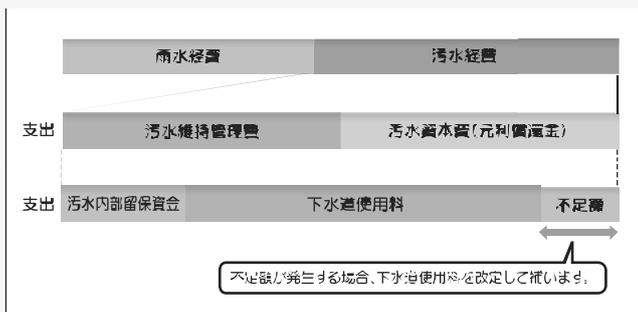


下水道使用料は、財政計画期間（概ね4～5年程度）における汚水分の資金状況を踏まえて決定しています。この計画期間内に資金が不足することが見込まれる場合に、使用料改定を実施します。

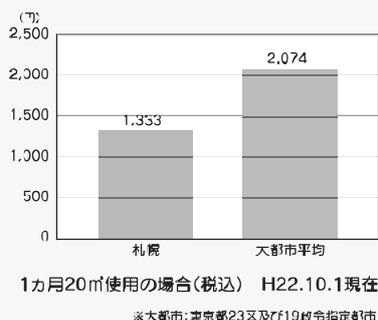
札幌市では経営の効率化に努め、平成9年度以降使用料改定を実施しておりません。

なお、札幌市の下水道使用料は、大都市\*平均でも低い水準となっています。

### ●使用料改定の考え方

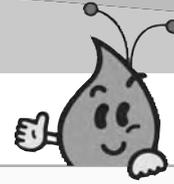


### ●大都市\*比較



### これまで実施してきた経営効率化策

- 組織体制の見直し
- 民間委託化(施設の運転管理など)の推進
- 人件費(手当など)の見直し
- 汚泥処理の集中化
- ポンプ場の遠方監視化

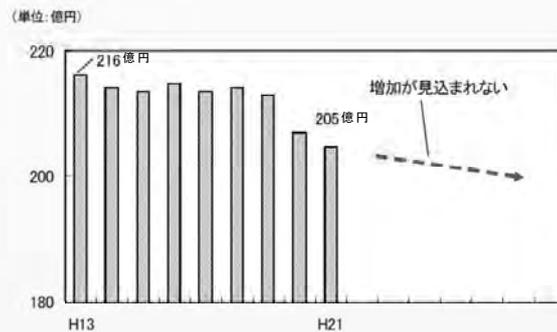


## 今後予想される厳しい経営環境

厳しい経営環境に対応するため、一層の経営効率化に努めるとともに、適正な受益者負担のあり方について検討します。

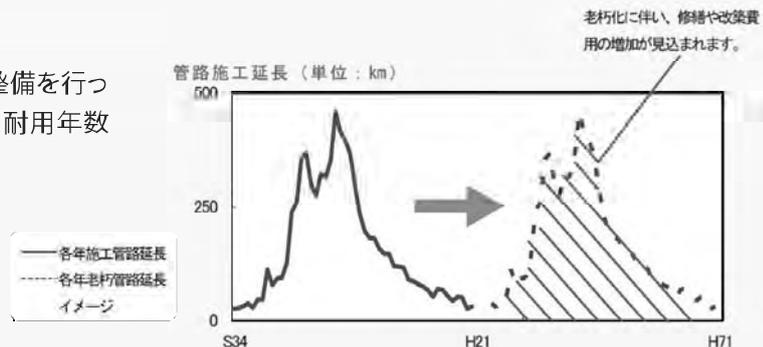
### ●使用料収入

平成13年度に216億円であった使用料収入は、平成21年度では205億円と減少傾向となっております



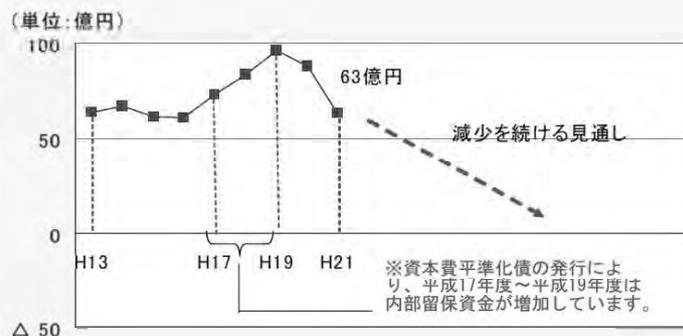
### ●施設の老朽化

昭和40～50年代に集中的に整備を行った施設が、近い将来に集中的に耐用年数(約50年)を迎えます。



内部留保資金(これまで蓄えてきた貯金)が減少

### ●内部留保資金の見通し



※資本費平準化債の発行により、平成17年度～平成19年度は内部留保資金が増加しています。



基本目標 健全で持続可能な経営を目指します

施策目標 経営基盤の強化

## 施策3-1-2 人材の育成

### 背景

今後も経験豊富なベテラン職員の退職が進むことが見込まれる中、安定した事業運営を継続していくためには、若手職員の技術レベルの向上が必要となります。

また、下水道事業を取巻く社会的な環境も大きく変化しており、経営的な視点からも職員の意識改革が求められています。

### 取組内容

- 従来の技術研修や業務事例発表会などの充実を図るとともに、新たにシミュレータを活用した実習研修を実施し、職員の技術・知識レベルの維持向上を図ります。
- 経営研修等を通して、職員のコスト意識の高揚を図ります
- 退職する経験豊富な職員を再任用により適正に配置し、その職員が有する技術・知識を継承します。
- 蓄積してきた経験・技術を持つ札幌市と、新しく高度な技術を持つ民間企業や研究機関との間で技術交流を深め、互いの技術力の向上を目指します。

### 職員研修の充実

#### ■ 下水道実務発表会

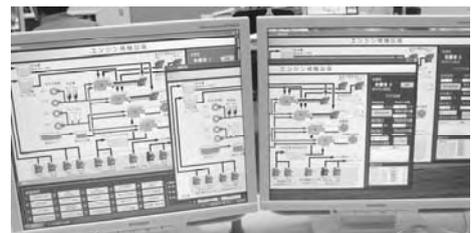


業務事例等についての各職場からの発表会

#### ■ 処理施設維持管理実習研修



模擬装置を活用した電気設備研修



シミュレータを活用した運転操作研修



## 職員研修について

### ○ 建設局研修に関する基本方針

少子高齢化の進行や地球温暖化対策など、札幌市を取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況へ対応するために、職員一人ひとりの能力開発が強く求められています。

建設局では、その使命である「道路・河川・下水道の整備、維持・管理等を通じて、市民の安心・安全で快適な生活を守る」ことを目的に、以下の基本方針を定め、研修を実施しています。

- 広い視野とコスト意識を持ち、市民の視点で取り組む職員の育成。
- 豊かなコミュニケーション能力を持ち、市民とともに行動する職員の育成。
- 環境に配慮し持続可能な社会の実現に向け挑戦する職員の育成。



### ○ 下水道事業での研修

下水道事業に携わる職員として求められる基礎的な知識や、各職場で求められる実務上必要な知識・技術等の習得を目的として研修を実施しています。

ここでは、これまでに実施した研修内容について、いくつか紹介します。

#### 下水道基礎研修

他事業から下水道事業関連部局に転入した職員に対して、下水道事業に関する各業務内容についての講義や施設見学会を行っています。

#### 下水道実務発表会

下水道事業関連部局の職員を主な対象として、業務事例、調査内容について各職場からの報告を行っています。

#### 処理施設維持管理実習研修

処理施設関連部局に新規に異動した職員に対して、効果的・効率的に育成するための体験型研修施設による実習を中心とした研修を行っています。



