

## 基本方針 2 効率的で持続可能な工業用水道づくり

### 基本政策 2-1 経営基盤の強化

工業用水道事業は、産業基盤として社会経済活動を支える重要なライフラインであり、企業の生産活動に欠かすことのできない重要な役割を担っています。今後も、低廉な料金を維持しながら安定的な経営を続けるために、引き続き業務の効率化、施設のダウンサイジングや民間活力の導入など事業運営の効率化を推進することにより経営基盤の強化を図ります。

#### ■ 経営戦略における主な施策

##### (1) 効率的な事業の推進 (その1)

###### ◇ 経費の節減

老朽化した施設の改築更新に当たっては、ユーザーとのコミュニケーションを円滑にすることで将来の水需要を予測し、管路更新時に合わせた管路の口径縮小、管路統合など適切な規模での整備、また、機器類の更新については、必要な点検、整備、修繕等を行い、可能な限りの長寿命化を図ることによって改築・更新経費を節減します。

###### ◇ 企業債借入れの抑制

大口ユーザーの全設備休止等により減少した水需要に合わせた適切な規模で施設を更新し、また、施設の長寿命化等により建設投資を抑制するとともに、内部留保し保有している資金等を活用することにより、企業債の発行を抑制し、将来の利息負担の軽減を図ります。

###### ◇ 保有資産の有効活用

今後も安定的に事業を継続していくため、施設の最適化により発生した遊休資産（三坂地水源地、越畑調整池用地等）について、売却や貸付を行うなど、有効活用することで経営基盤の強化を図ります。

- 計画期間中の売却目標：三坂地水源地、越畑調整池など

###### ◇ 料金制度の見直し

呉市の料金制度は、基本使用水量に応じて負担をしていただく「責任水量制」を採用しています。現経営計画策定時に実施した聞き取り調査において、ユーザーからは、節水努力を少しでも反映できる料金制度の導入を要望されています。ユーザーの要望を踏まえた料金制度を引き続き研究するとともに、今後の円滑な事業運営に必要な資金確保が可能となる適切な料金水準について検討します。

**(1) 効率的な事業の推進 (その2)**

◇減損処理

令和5年9月に大口ユーザーが全設備を休止したことにより、一部の施設が使用されなくなるとともに、収益性が著しく低下しました。

このことから、公認会計士など専門家から助言をいただき、経営環境の著しい変化により減損の兆候があると認識しました。

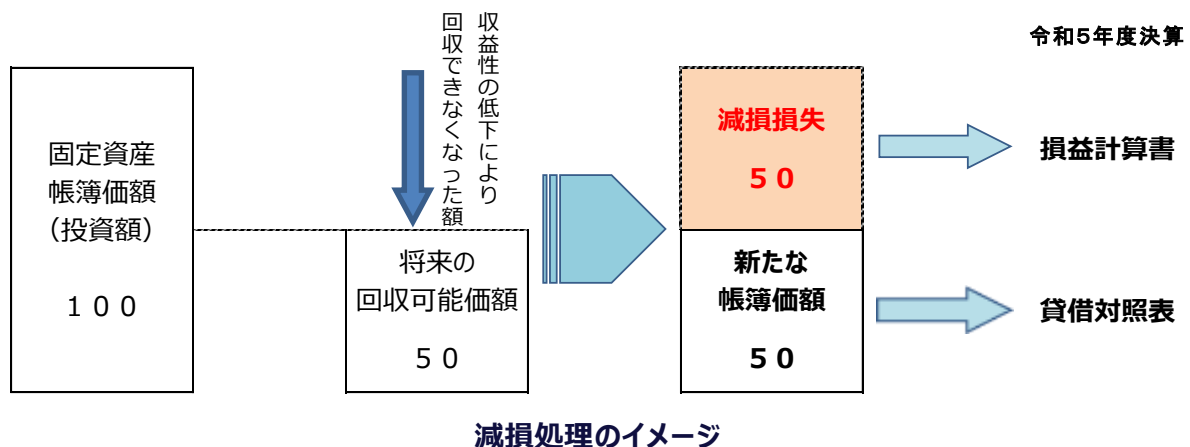
その後、一定の条件で将来キャッシュフローを算定した結果、大口ユーザーの基本使用水量の減量に伴う料金収入の減少が、回収可能価額を著しく低下させる要因となり、収益性が低下したため投資額の回収が見込めない状況となり、減損損失を認識することとなりました。

このため、経営戦略の財政収支計画に減損損失を反映するとともに、呉市上下水道等事業の経営に関する懇談会や公認会計士から助言をいただきながら、令和5年度末に遊休資産となる資産を含め、固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、回収不可能となった部分を減損損失として特別損失に計上します。

このことで、令和6年度以降の支出経費の中で減価償却費が大幅に減少し、収支は好転し、純利益が発生する見込みとなりました。

なお、減損損失の計上は固定資産の帳簿価額を一定のルールで低下させる会計処理をするものであって、実際の現金等が変動するものではありません。

- 減損処理：収益性の低下によって投資額の回収が見込めなくなった場合、固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額する会計処理



## (2) 民間活力の導入の推進

### ◇民間活力の導入の推進

既に多くの業務をアウトソーシングしていますが、業務の効率化を図るため、新たなアウトソーシングの手法を検討するとともに、施設の更新時において、民間資金・ノウハウ等の良い提案があれば活用を検討します。

#### ●新たなアウトソーシング手法の検討

従来型の業務委託のみならず、効率的かつ効果的に社会資本整備を行う手法（PPP/PFI 手法）について、活用を検討します。

#### ●アウトソーシング業務の点検

アウトソーシングを行った業務について、当初の目的が達成されているか、また、効率的な業務執行となっているかなど、業務の履行状況を点検します。



宮原浄水場等指定管理者との協議風景

#### ●民間資金・ノウハウ等の活用の検討

民間資金・ノウハウ等の活用については、施設の大規模改築・更新に加え、管路の整備等においても活用を検討するとともに、良い提案があった場合は、積極的に活用します。

## 基本政策 2-2 組織力の強化

将来にわたり安定して工業用水を供給する体制を維持していくためには、人材育成や技術継承による組織力の強化が不可欠です。

組織力を強化するため、職員として必要な能力の維持・向上や経営環境の変化に対応できる人材の育成に努め、持続可能な運営体制の維持・向上に努めます。

### ■ 経営戦略における主な施策

#### (1) 人材育成・技術継承の推進

##### ◇ 人材育成の推進

第3次呉市上下水道局職員体制再構築計画に基づく取組によって、将来にわたり安定的な工業用水道サービスを提供できるよう、次世代を担う人材の育成に努めます。

- 職員研修の充実（派遣研修の実施）
- 上下水道局独自の研修等を実施することによる職員の資質向上
- 組織目標の達成や日常の業務遂行が人材育成につながる仕組みの構築

##### ◇ 技術継承の推進

公営企業として工業用水道事業を持続するために必要な技術・技能・知見・判断力を確実に継承します。

日常の業務を通じた知識、技術等の習得や、局内での研修、派遣研修により、引き続き技術継承や技術力の向上に努めます。

また、指定管理者への職員派遣を行うことで、局の保有する技術やノウハウ等を継承、向上させる「新たな技術継承」を行います。

#### 局内研修 風景



局内研修（座学）



技術研修基礎編（実技）

## (2) 機能的な組織体制づくり

### ◇機能的な組織体制の構築

将来にわたり、安定的なサービスを提供するためには、より業務効率を高める必要があることから、重複・類似部門の一元化、意思決定の迅速化及びアウトソーシングの効率的な実施といった観点から常に組織の見直しを検討します。

### ◇持続可能な職員体制の構築

将来にわたり、安定的な工業用水道サービスを提供するため、職員体制の構築を図ります。

#### ●第3次呉市上下水道局職員体制再構築計画

計画期間：令和5年度から令和10年度まで

数値目標：令和10年度当初192人体制

(常勤職員、再任用職員(短時間勤務)及び会計年度任用職員の合計)

・年齢構成の平準化

計画的に職員採用を行い、引き続き、年齢構成の平準化を図ります。

・多様な任用形態の活用と効果的な職員配置

多様な任用形態や職員の年齢層を考慮した効果的な職員配置を行い、組織力の向上を図ります。

#### ●定年引上げへの対応

令和5年4月から定年を1歳ずつ段階的に引き上げるため、制度が完成する(定年が65歳となる)令和13年度までは、定年退職者が2年に一度しか生じませんが、年齢構成の平準化を図り、持続可能な組織体制となるよう、毎年度の採用を実施します。