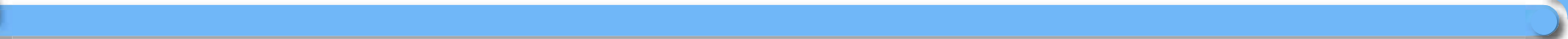


大阪市下水道事業 経営改革

～ 基本方針と実施計画 ～

(平成24 - 27年度)

(案)



平成24年11月

大阪市建設局

 目次

1	はじめに	・・・3
2	府市統合本部会議での検討経過と確認された方向性	・・・4
3	経営理念と経営改革の基本方針	・・・5
3-1	経営理念実現に向けた下水道事業の重点施策	・・・6
3-2	大阪市の下水道事業：現在のポジション	・・・7
3-3	大阪市の下水道事業：今後の課題と経営改革の視点	・・・8
4	上下分離による「新たな経営形態」への移行	・・・9
5	ゴール（新たな経営形態）への全体計画	・・・10
6	（財）都市技術センターの役割と業務	・・・11
7	新組織の設立と事業方針	・・・12
8	新組織の設立理念	・・・13
9	実施工程	・・・14



1 はじめに

- インフラとは、人間が人間としてふさわしい豊かな生活をおくるために必要な基盤を整備して運営する事業であり、下水道事業は、「水」にかかわる衛生面、環境面、防災面から、まちとくらしを支える都市インフラの要（かなめ）の一つである。
- 大阪市下水道事業は、明治27年の事業開始以来、ネットワークの拡充とサービスの向上に努め、快適で、安心・安全な市民のくらしに寄与してきた。現在、関連法令に基づき、市域一体のトータルシステムとして、高普及率で高水準のサービスを低廉な料金で提供し、「汚水は私費（下水道使用料）・雨水は公費（市税等）」を前提に、自立した経営を行っている。
- 本市下水道事業は、人口減少や節水による収入減などの課題に直面し、他方では、事業継続の観点から、施設の計画的な修繕や改築更新、耐震化の促進が求められている。こうした厳しい経営環境においても、本市下水道事業は、ネットワーク型インフラの特性を発揮しつつ、将来にわたって必要な維持更新投資を行い、適切な料金で安定したサービスをお届けする使命がある。
- 昨年12月に、大都市制度改革の一環として、「大阪府市統合本部」が設置され、本年2月に、経営形態の見直しを行う事業の一つとして下水道が位置付けられた。建設局は、同年6月に本部会議で出された基本方針に基づき、一層の費用削減や投資効率化を図ると同時に、100年を超える歴史の中で積み上げてきた下水道の経営資源を国内外に活用する広域的・国際的なビジネス展開も視野に入れ、事業の運営に民間原理を取り込む「上下分離方式の導入」による経営形態の見直しを行う。
- かかる経営形態の変革は先例がない。しかし、長年培ってきた公益事業としての技術や運営の知見・ノウハウを最大限に発揮し、引き続き安心して安全なサービスを安定して提供するために、民間原理を適切に導入し、新しい事業形態の実現を図る。同時に、本市が保有する内部資源を活用して、他地域の下水道の技術や運営のサポートを行い、経営の新事業の柱として育成する。
- 下水道分野での技術開発は目覚ましく、早い時期に高普及化を達成した本市下水道は、汚水処理技術はもとより、防災、エネルギー創出、水環境の創生など、様々な付加価値を有する「スマート下水道システム」への変革を遂げつつあり、今後とも、大阪を支え、国の内外に貢献する次世代型の下水道事業として持続的に発展できるよう、経営改革を進める。



2 府市統合本部会議での検討経過と確認された方向性

府市統合本部会議での検討経過

-  **2011年12月27日 大阪府市統合本部会議の設置**
 - ・ 広域行政・二重行政に関する経営形態の見直し対象事業（11事業）をA項目として設定

-  **2012年 2月13日 第6回府市統合本部会議**
 - ・ 下水道事業をA項目（経営形態の見直し対象事業）として追加

-  **4月24日 第9回府市統合本部会議**
 - ・ 下水道事業の上下分離による経営形態変更について報告

「府市下水道事業のあり方について」
http://www.city.osaka.lg.jp/toshiseido/kaikakushitsu/cmsfiles/contents/0000165/165914/9shiryu2_1.pdf

-  **6月19日 第14回府市統合本部会議**
 - ・ 経営形態の見直し項目（A項目）基本的方向性（案）について確認

「府市下水道事業のあり方について」
http://www.pref.osaka.lg.jp/attach/15336/00101638/03-12_shiryu-gesui.pdf

-  **9月 4日 第16回府市統合本部会議**
 - ・ 経営形態の見直し項目（A項目）の基本的方向性（案）工程表について確認

「基本的方向性（案）工程表」
<http://www.city.osaka.lg.jp/toshiseido/kaikakushitsu/cmsfiles/contents/0000165/165921/16shiryu3vusei.pdf>

- ・ 維持管理と投資の両面から事業の効率化を進めつつ、府・市・周辺自治体の課題に対して能動的に対応できる体制構築を目指し、市下水道事業に対して、上下分離・コンセッション型による運営管理を含めた経営形態を検討。
- ・ スピード感のある経営形態変更を目的として、当面、都市技術センターを暫定活用した上下分離の実現に向けた検討を進めつつ、将来的に管理運営を行う新組織設立に向けて検討を進める。

第16回府市統合本部会議 基本的方向性（案）工程表より抜粋



3 経営理念と経営改革の基本方針

経営理念



ビジョン

まちと水の安心・安全な関係を良好にマネジメントし
豊かで快適な水環境を暮らしにお届けする



ミッション


都市インフラのかなめとして事業継続性を有し
低廉で品質の高い下水道サービスを安定して確保するとともに
下水道トータルシステムとして培ってきた経営資源を活かし
国の内外に貢献する


- 大阪市は、法に定める下水道管理者として、「雨水@公費、汚水@私費」のもと、自立した下水道事業の運営に努めてきた。
- しかし、下水道使用料の減少、改築更新費用の増加、直営による運転維持管理体制の課題など、事業を取り巻く経営環境は厳しく、このまま収益減が継続すると、資金不足が発生し、自立した事業運営に支障が出るのが懸念される。
- こうした現状維持のリスクを回避し、将来にわたって下水道管理者の使命を果たしていくためには、民間原理を導入した一層の経営強化が喫緊の課題である。
- そのため、「民間にできることは民間に」との観点から、上下分離による経営形態の見直しを行い、「経営理念」に基づく事業の持続性を確保する。





3-1 経営理念実現に向けた下水道事業の重点施策

まちとくらしの快適、安心・安全を支える下水道サービスを、将来にわたって低廉かつ安定してお届けするため、事業経営の持続性を確保し、重点施策を推進する

-  浸水対策を推進する
 - 10年に一度、1時間に60mmの大雨に備え、下水道幹線、雨水排水ポンプ場を新增設する
 - 近年多発する集中豪雨による浸水被害を軽減するため、局地的な浸水対策を実施する

-  施設の信頼性を確保し、地震・津波対策を推進する
 - 切迫する東海・東南海・南海地震に備え、下水道施設の耐震化、耐水化を進める
 - アセットマネジメントにより施設の保全を図るとともに、老朽施設の改築更新を促進する

-  公共用水域の水質を保全し、まちの良好な水環境を創出する
 - 雨水を一時貯留する施設や雨天時下水の処理施設等を建設し、雨天時に河川等に放流される未処理下水の軽減を図る
 - 河川や海の水質環境基準の達成をめざし、高度処理施設を整備する

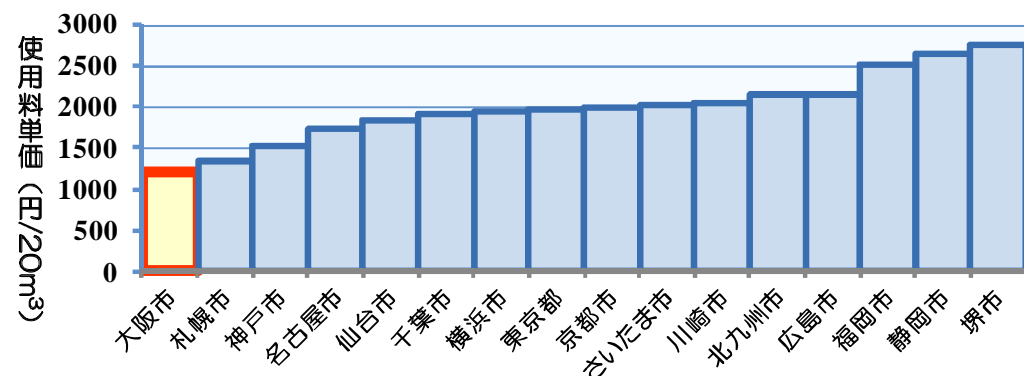
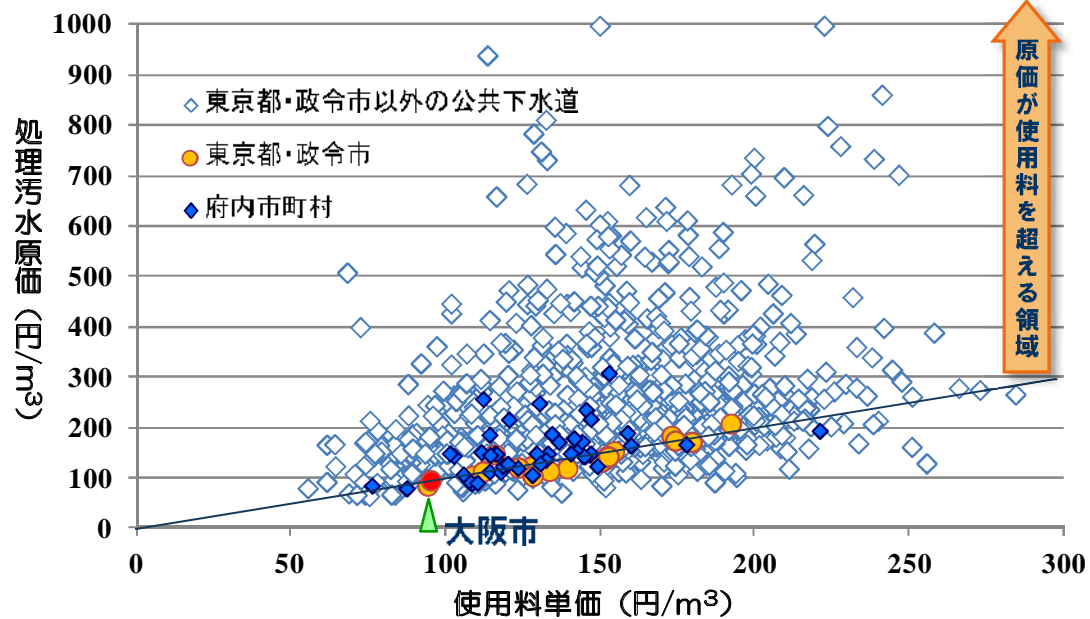
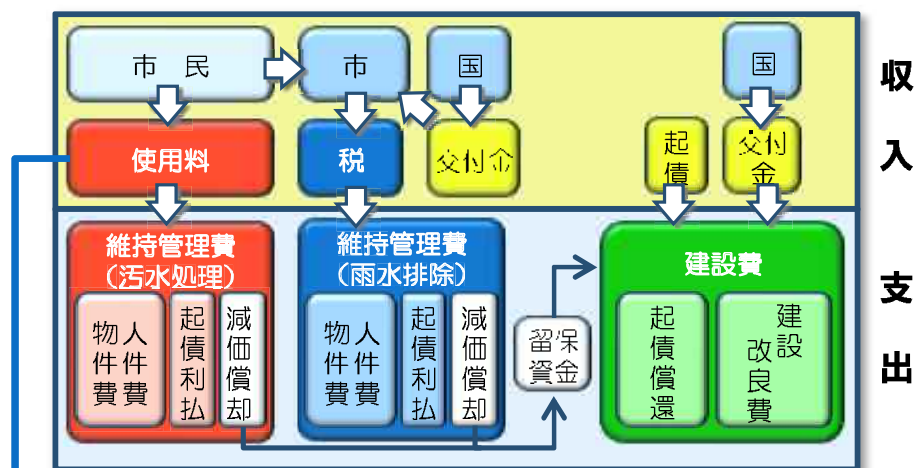
-  下水道技術の継承・人材育成により、高品質の下水道サービスを維持し、国内外の下水道事業に広く貢献する



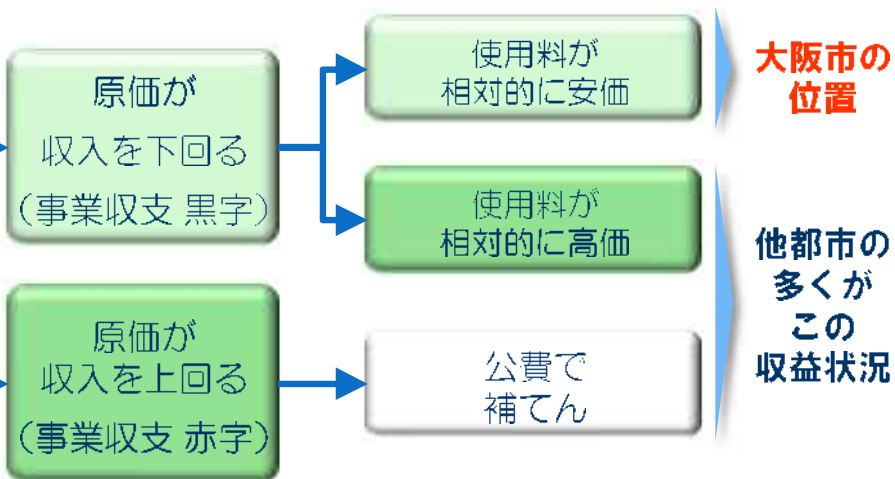
3-2 大阪市の下水道事業：現在のポジション

- 大阪市下水道事業は、汚水処理に対する使用料、雨水排除に対する一般会計、建設費に対する国庫補助で運営されており、現在は、使用料単価と汚水処理原価がバランスした黒字経営にあるため、公費の補てんはない。
- また、月20m³クラスの一般家庭の使用料を見ても、他都市に比べて安価であり、現在のところ、健全かつ低廉な経営による自立した公益事業となっている。
- ただし、こうした状況を持続するためには、当面する課題を認識し、その解決に向けた経営改革が不可欠である。

【下水道事業における資金の流れ】



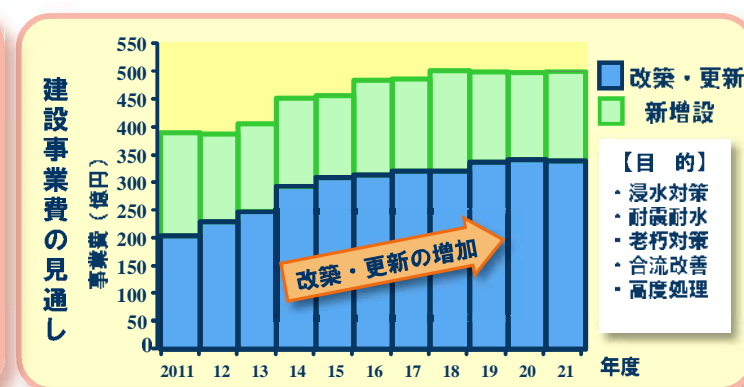
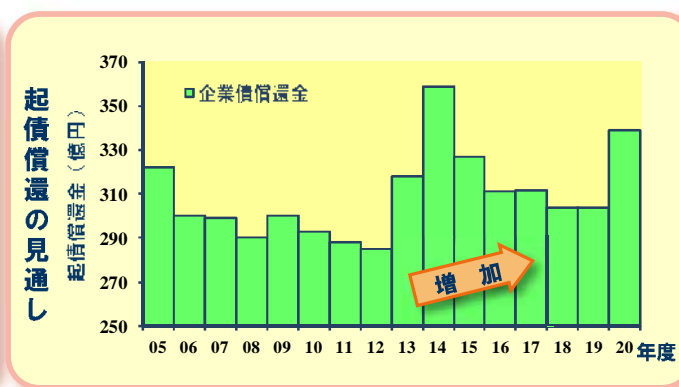
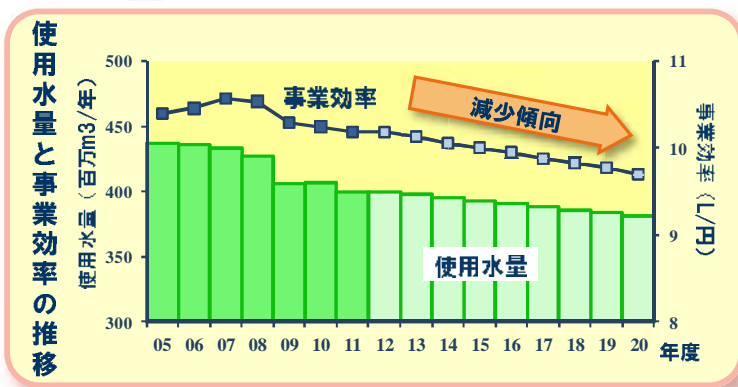
【収益状況のパターン】



3-3 大阪市の下水道事業：今後の課題と経営改革の視点

- 汚水処理費用の削減を上回る流入汚水量の長期的な減少に伴い、事業効率（費用あたりの処理水量）が低下傾向となるとともに、起債償還、改築更新投資の増加による将来の資金需要増が見込まれる。
- また、市の内部に留まっている資源（技術・ノウハウ）を外販し、国内外に貢献しつつ収益増を目指すことが強く求められているが、市が事業主体であるため、広域的な事業展開に対してインセンティブが働かない。

大阪市下水道事業の課題



経営改革の視点

民間原理の導入

・ 民間原理を取り込める組織形態とし、費用削減や投資効率化を目指す。

市が持つ資源の活用

・ 下水道に関する総合的な計画・運営・実施能力を強み（資源）として活用。

運営管理の分離

・ 会計上、設備投資や起債償還、利払が大きな割合を占めることから、施設所有と運営を分離し、運営管理の効率化が進みやすい仕組みを作る。

上下分離の導入による経営形態の見直し



4 上下分離による「新たな経営形態」への移行

- 現在の経営形態では、行政としての制約から民間原理の導入は限定的。また、技術力があっても市事業以外での活用に制約。
- 「新たな経営形態」では、上下分離により、行政との役割分担を明確にした新たなPPPの仕組みを構築し、さらなる民間原理導入による全体の効率化、事業制約の緩和による市の技術力活用を図る。
 - 広域的な事業展開へのインセンティブ発生、都市成長戦略への寄与
 - 行政区域を越えることがなかった下水道事業運営に対する都市間競争の発生、さらなる効率化



「新たな経営形態」(ゴール)

現在の経営形態

