事例No.	935
公表年度	R1
団体の属性	町村
団体名	岩手県矢巾町

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

「矢巾町水道事業経営戦略」の特徴と考え方

出典

人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会

YAHABA TOWN IWATE

資料５



「矢巾町水道事業経営戦略」の特徴と考え方

つながるまち。
やはば

岩手県矢巾町企画財政課
課長　兼　未来戦略室長
吉　岡　律　司

目指している「地域で支える水道事業」

水道を起点に住み良い「まちづくり」
について考える機会の創出

安全で信頼される水道の供給



My水道やはば
大好き！水



適正な水道料金

水道料金を納得して支払う意思

単なる使用者（ユーザー）から
所有者（オーナー）へ

よくある状況

水安全計画

耐震化計画



納得いく水道システムを構築したい（内部的要因）

技術系職員

意識していない



水道は出るのが当然（外部的要因）

住　民

修繕計画

水道事業ビジョン

財政計画

事業継続計画

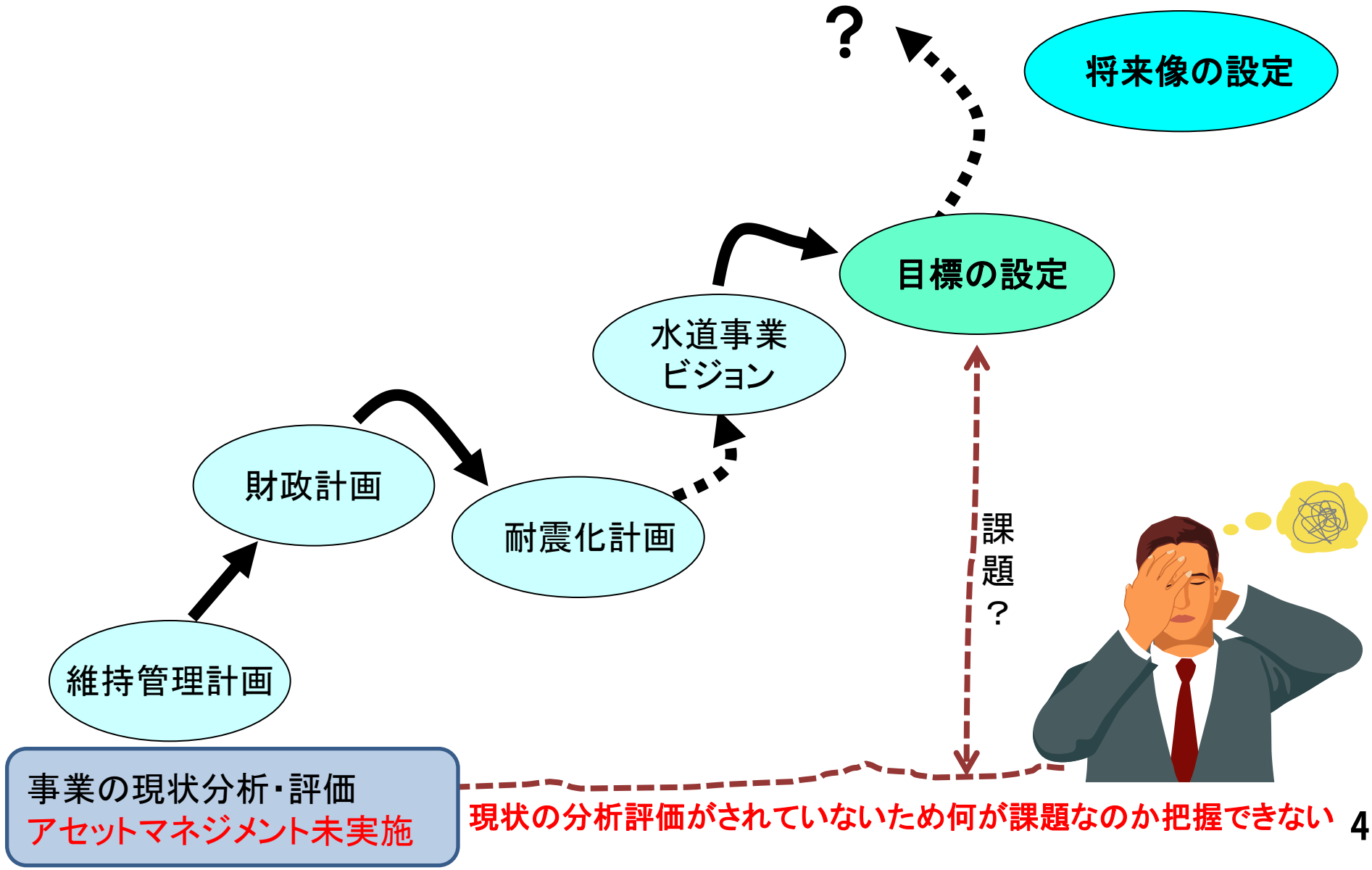


経営計画

先立つ財源がない（内部的要因）

事務系職員

現状のままで諸計画に取り組んでも・・・



矢巾町で
経営戦略が必要
だった理由

基本理念

大好き！水

経営戦略

矢巾町
上水道
職員

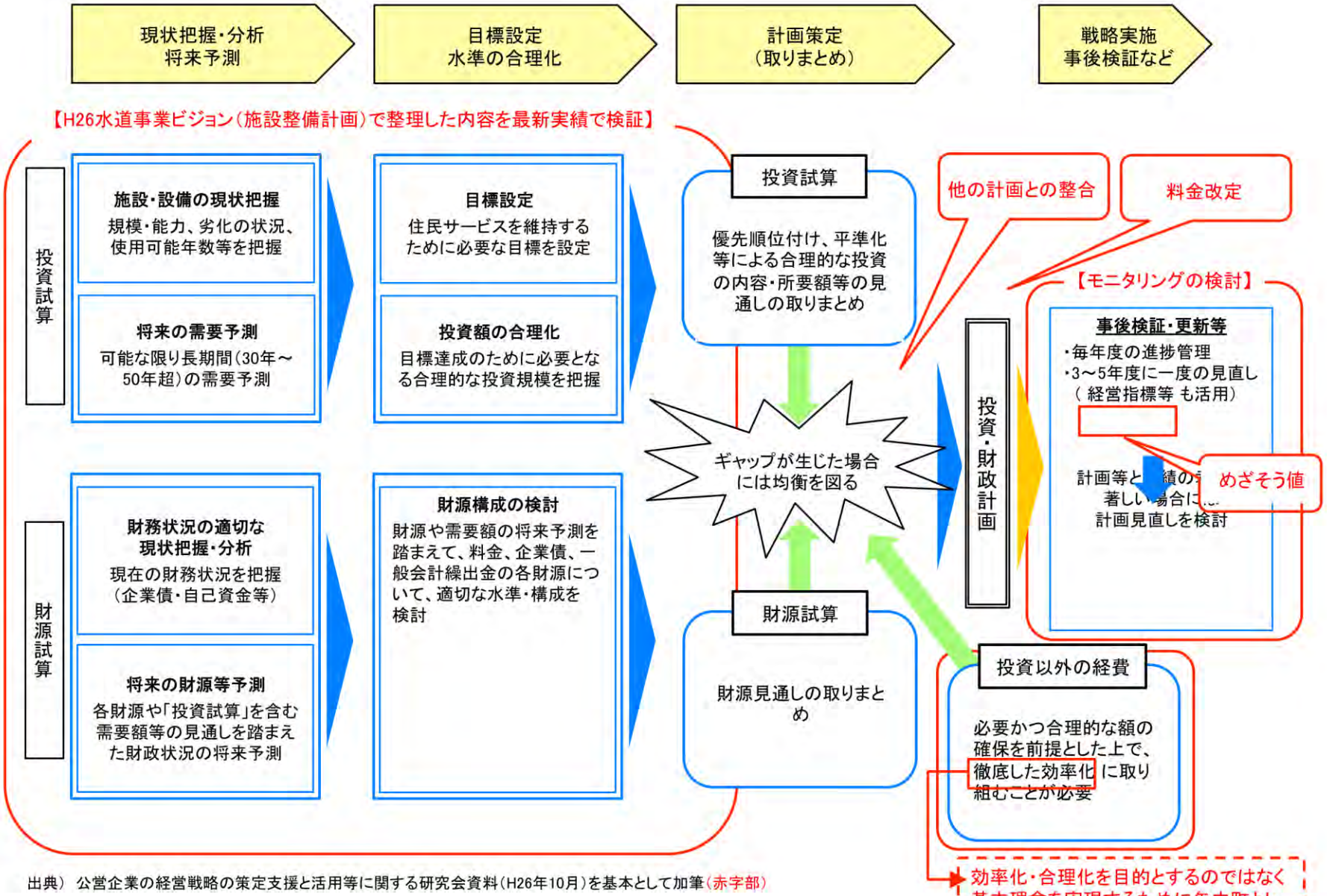
住民

【水道事業ビジョン】

安心	安定	持続	住民参加	広域連携
水安全計画	施設耐震化計画 事業継続計画	ｱｾｯﾄﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ(AM) 維持管理計画 人材育成/技術継承 財政計画	水道サポーター 住民参加型評価 アウトリーチ手法	岩手紫波地区 水道事業協議会
水安全計画 (H25)	施設整備計画 事業継続計画 (H26)	料金算定要領 (H25) ｸﾗｳﾄﾞ技術を活用したAM (H28)	ー継続中ー プラーヌンクスツェレ (H26)	

どうやって
基本理念を
達成するかの
手段





出典） 公営企業の経営戦略の策定支援と活用等に関する研究会資料（H26年10月）を基本として加筆（赤字部）

投資・財政計画策定までの流れと検討状況

矢巾町経営戦略のポイント



総務省に言われたから策定したのではなく、自らの必要性で策定した。
自らの必要性で策定した経営戦略は、次の４点がポイントです。

①どこが経営主体であるべきか追及した
②今後の組織体制の維持の具体化
③理念達成のための戦略広報
④住民参加型評価とモニタリングの採用

現状把握・分析・将来予測　当たり前
目標設定・水準の合理化　当たり前
ギャップを埋めるの　当たり前
事後検証も　当たり前

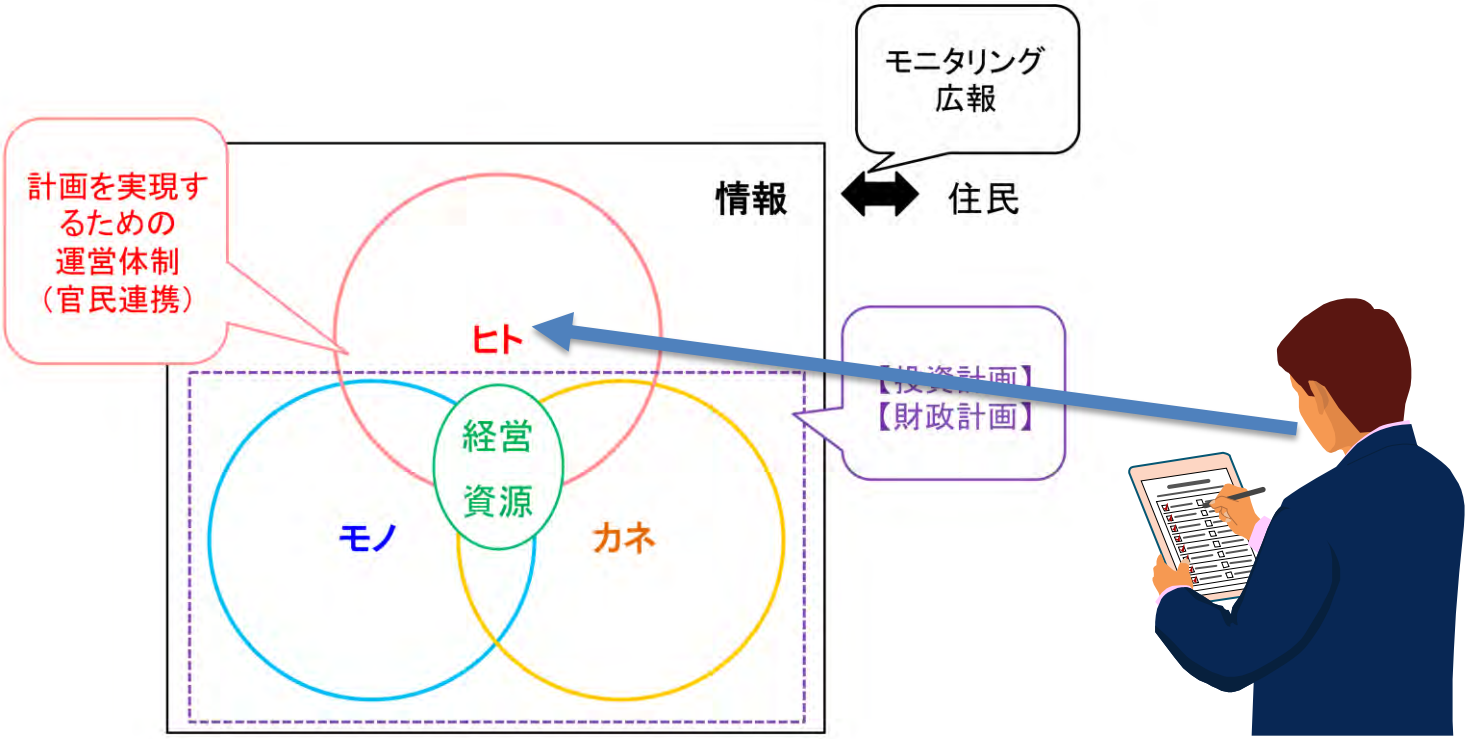
①どこが経営主体であるべきか追及した

経営資源の整理・ヒト（運営体制／官民連携）

・投資計画及び財政計画を実行に移すために必要な運営体制について、官民連携も選択肢として検討を行う。

・検討に際しては、矢巾町の水道事業を取り巻く概況を中長期的に見通したうえで、現在の管理体制について、その強みと弱みを整理する。

・将来の運営体制は、採算性（リスク評価）とガバナンスの観点から複数のケースを検討し、経営形態を変更する必要性について整理を行う。



水道事業の制度的特徴と水道の事業特性

水道事業がもつ制度的特徴

- ✓ 公営主義
- ✓ 地方レベルの企業
- ✓ 多数の事業数
- ✓ 事業規模のバラツキ
- ✓ 直営形態
- ✓ 公的独占
- ✓ 内々格差

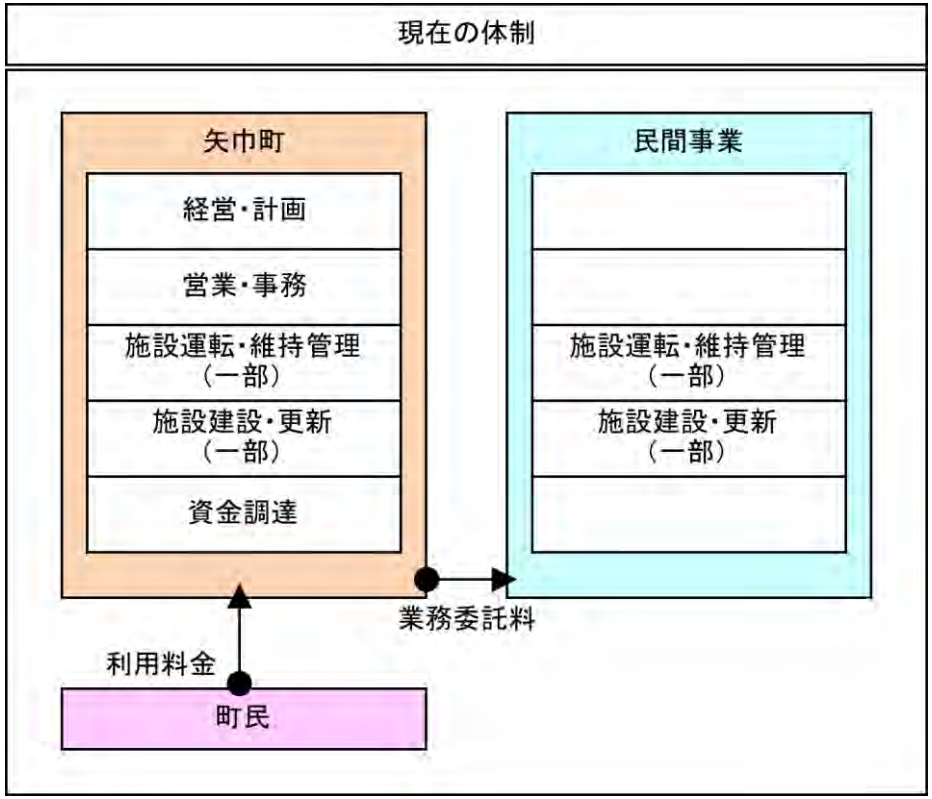
水道の事業特性

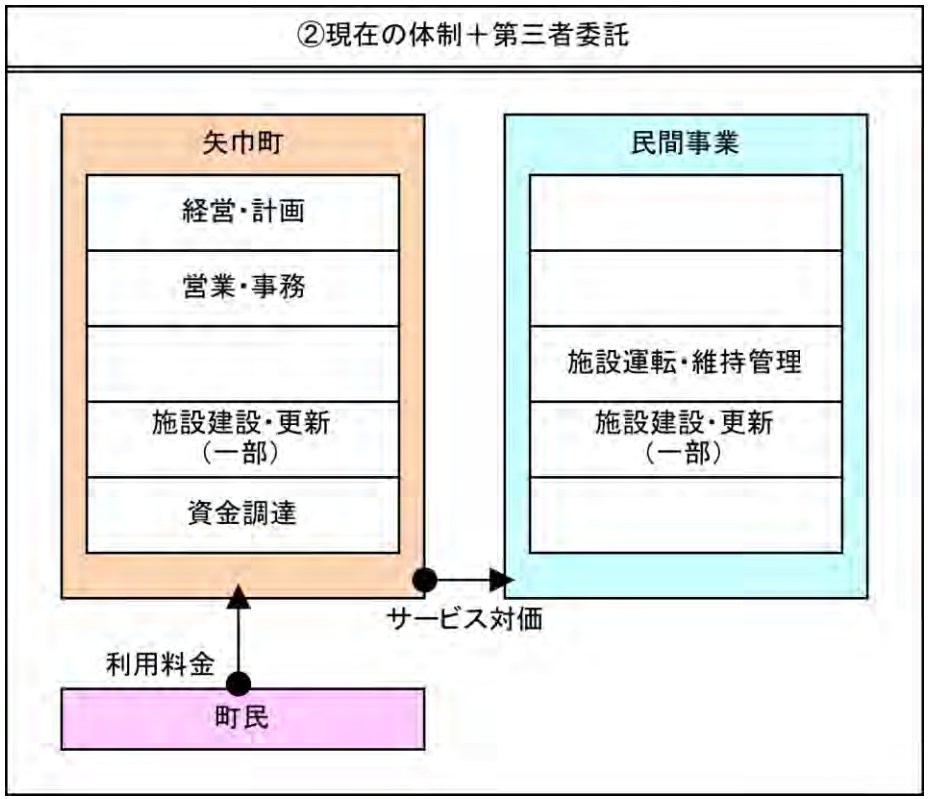
- ✓ 自然の循環の中の水
- ✓ 行政との一体性
- ✓ 規模の経済、サンクコストの存在
- ✓ ネットワークの一体的調整の必要性



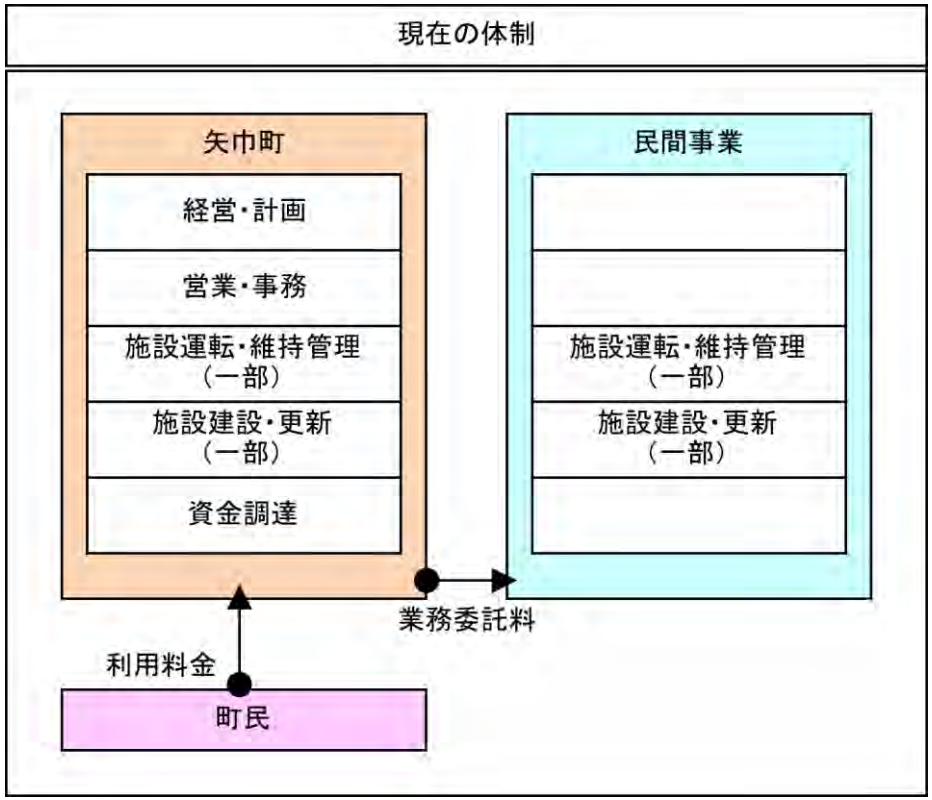
出典：佐々木弘「わが国水道事業改革の方向性」『公営企業』398号、2002年5月を基に作成

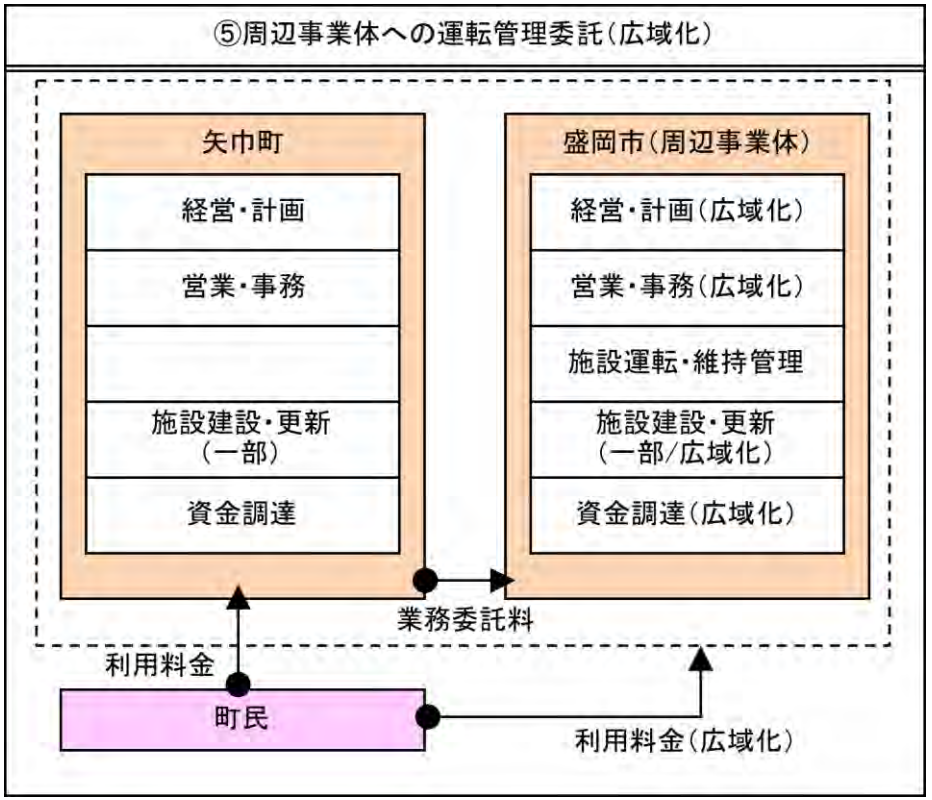
現在の体制＋第三者委託（例）



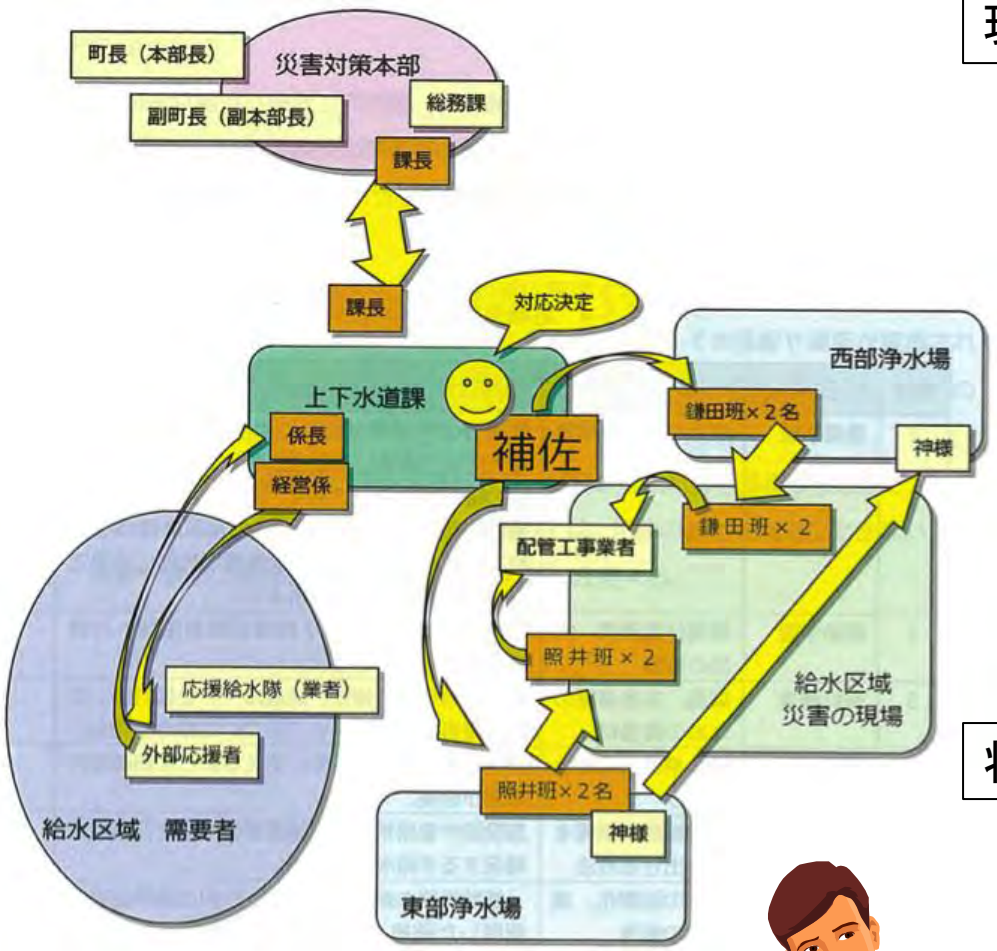


現在の体制→広域化（例）


現在の体制
矢巾町
経営・計画
営業・事務
施設運転・維持管理
（一部）
施設建設・更新
（一部）
資金調達
民間事業
施設運転・維持管理
（一部）
施設建設・更新
（一部）
業務委託料
利用料金
町民


⑤周辺事業体への運転管理委託（広域化）
矢巾町
経営・計画
営業・事務
施設建設・更新
（一部）
資金調達
盛岡市（周辺事業体）
経営・計画（広域化）
営業・事務（広域化）
施設運転・維持管理
施設建設・更新
（一部/広域化）
資金調達（広域化）
業務委託料
利用料金
町民
利用料金（広域化）

②今後の組織体制の維持の具体化



現状の体制

現在は「ゼネラリスト（水道事業全般に対して広範囲な知識・技術・経験を持つ職員／例；計画全般）」と、「スペシャリスト（特定分野に深い知識や優れた技術をもった職員／例；浄水場の運転管理（非常時の対応）」が、職員の役職も含めて適切に配置されている状況といえる。ただし、経営や技術に関して非常に精通したベテラン職員に依存している面もあり、持続性の観点から技術継承が急がれる。

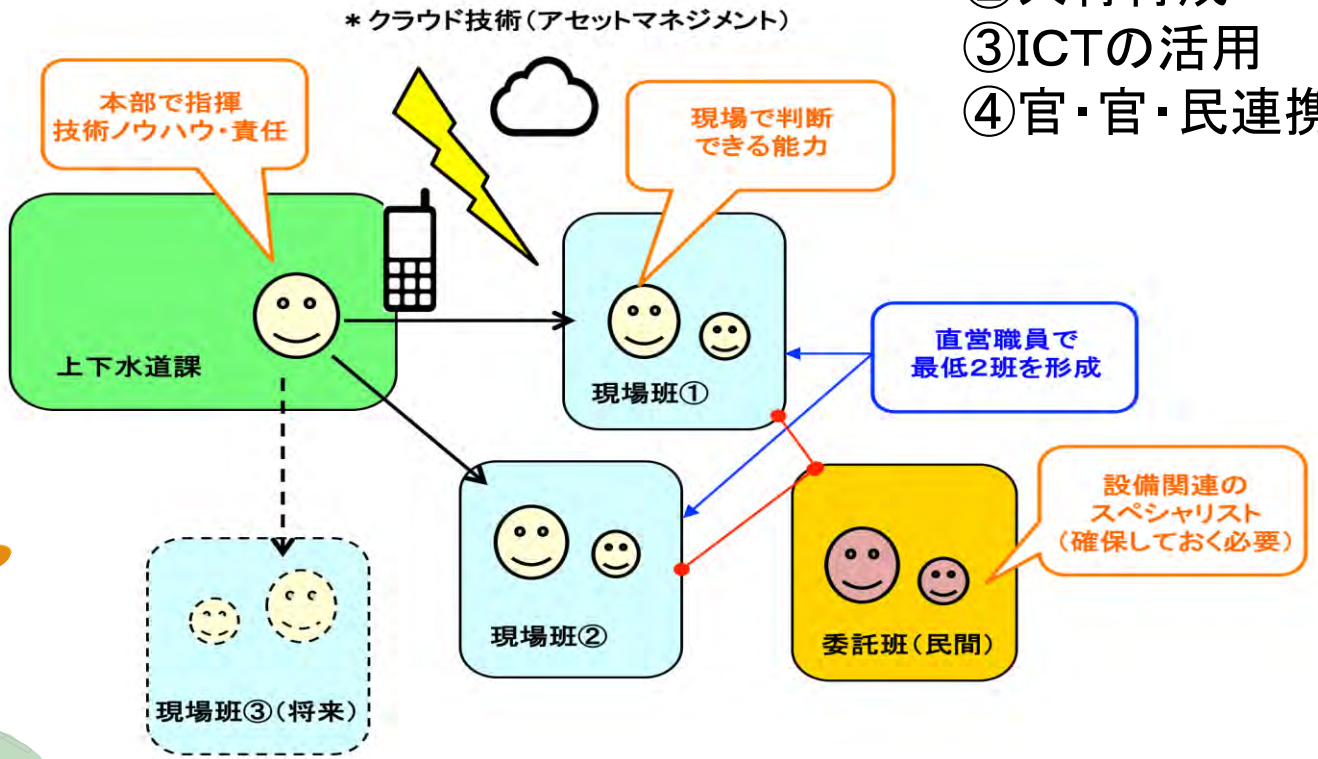
将来も維持するべき体制

非常時にも水を安定供給することが前提となる水道事業において、非常時にとるべき体制を将来に渡って維持し続ける。（BCPに示す体制の維持）



非常時の現場対応体制（目指すべき組織体制）

実現のための取り組み
①長期在籍職員
②人材育成
③ICTの活用
④官・官・民連携





その場で状況判断を行い、適切に対処する経験と知識をもった職員をそれぞれの現場班に配置する。

継承するべき技術の特徴と見極め



小規模事業体が求める技術継承は、5分野全てを満遍なくこなせる人材の育成である。
これに対し大規模水道事業体が求める技術継承は、1つの分野を深く知っている人材の育成である。

出典：照井義秀「小規模水道事業における人材育成の一考察」平成22年度水道フォーラム

中小水道事業で確立すべき職員像とその実現策

プラスの面→全体像が把握できる。様々な場面に対応できる。

マイナスの面→やはり専門性には劣る

事業体間の水平補完



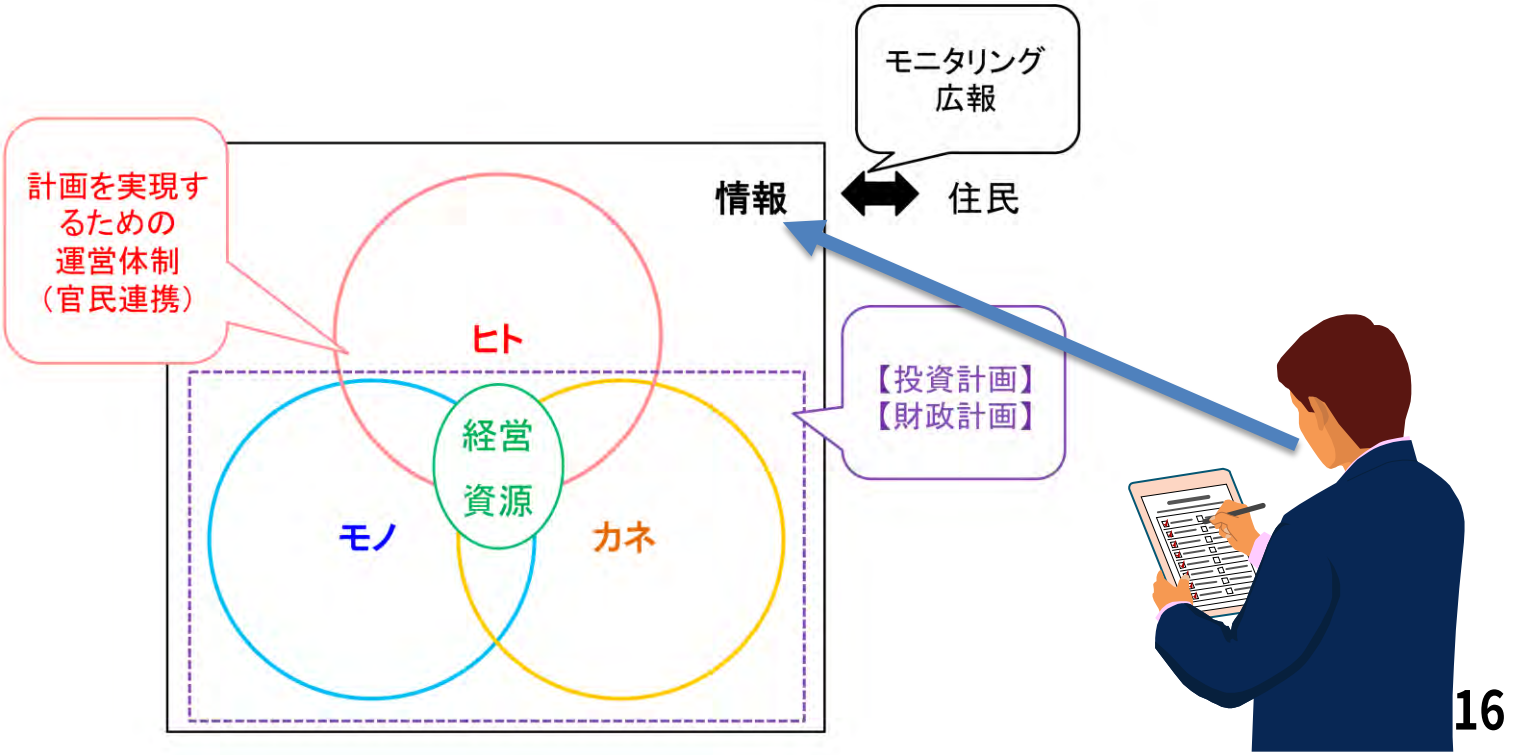


超広域連携
横浜市との包括協定

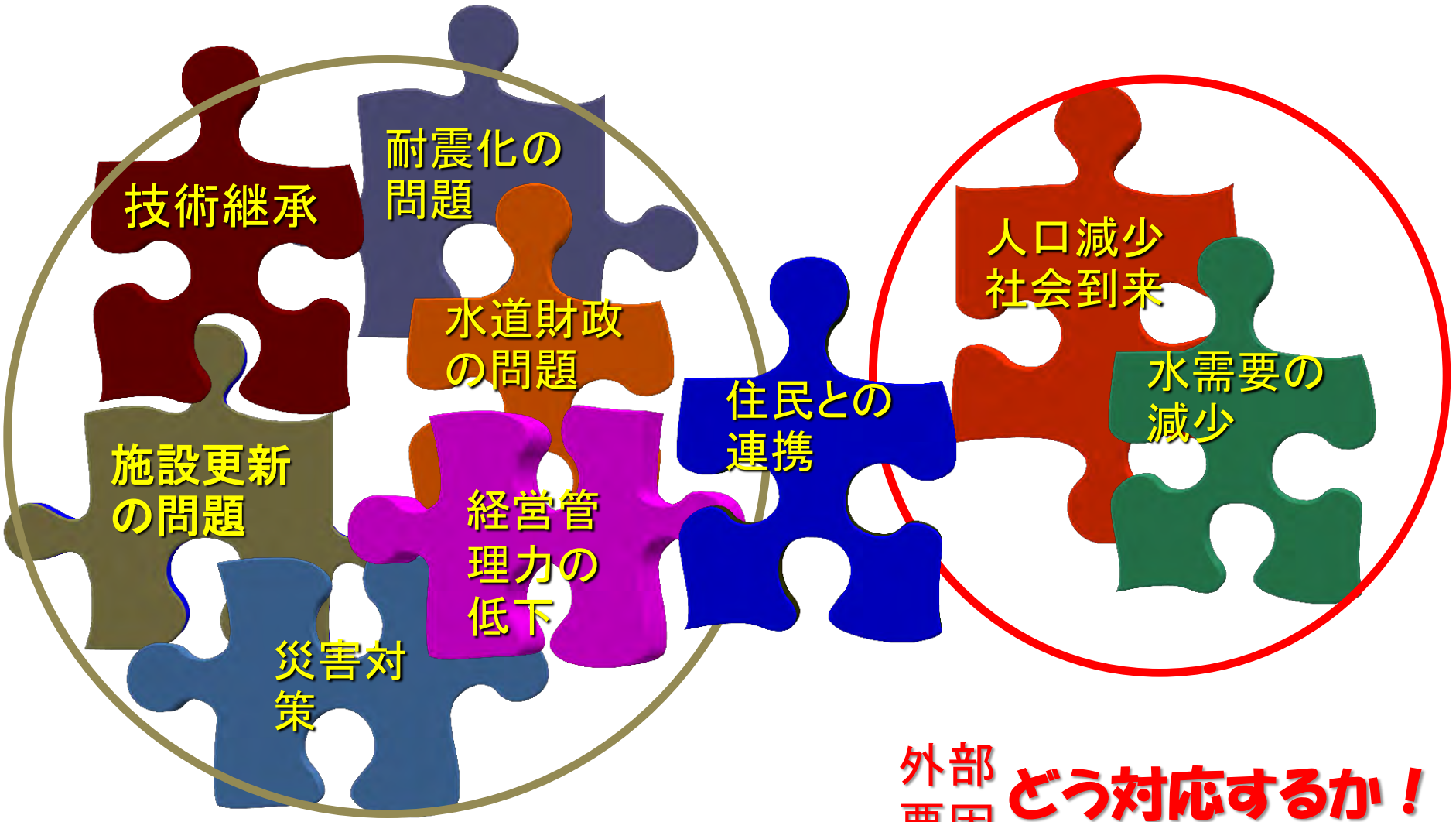
・効率的な水道事業に向けた技術に関すること
・技術継承に関すること
・効率的な水道事業経営に関すること
・戦略的な広報に関すること
・中小水道事業体への支援に関すること

③理念達成のための戦略広報

・ヒト・モノ・カネの各経営資源のバランスを図り持続的な経営を行っていく中で、現在の取組状況を住民に広く公表することを念頭においたうえでの具体的な広報戦略を検討する。



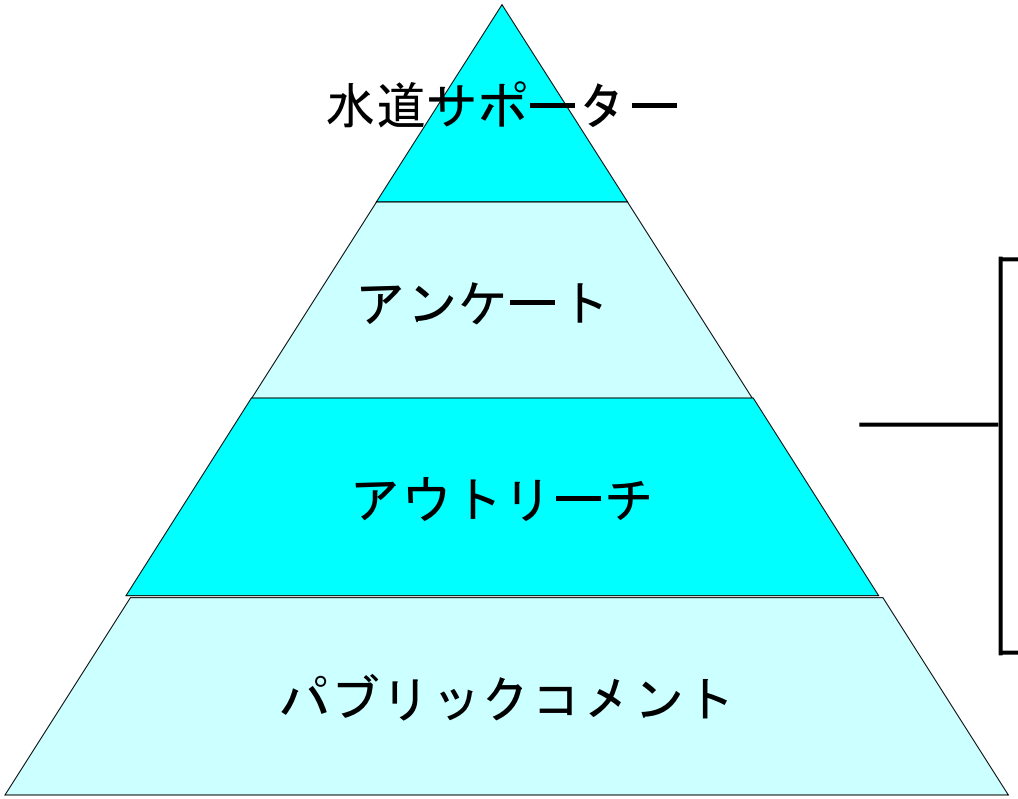
経営戦略に広報戦略が必要な理由



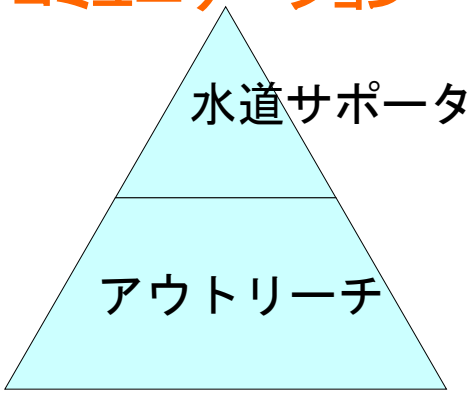
内部要因 どう解決するか！

外部要因 どう対応するか！

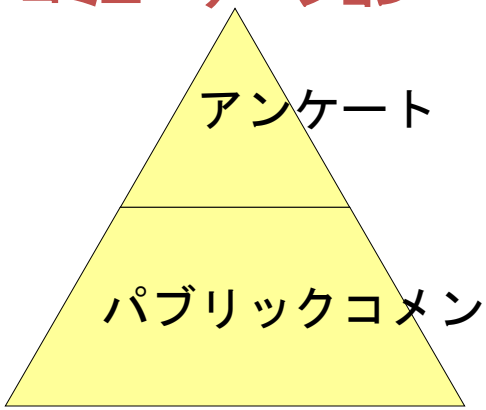
重層的な住民参加（矢巾町の双方向コミュニケーション）



相手が見える双方向コミュニケーション



相手が見えない双方向コミュニケーション



- 住民参加は関心のある少数派の意見が反映されやすく、声なき多数派の意見が反映されにくい構造となっている。

社会的ジレンマの存在



アウトリーチ
で把握したニーズ



水道サポーターの
当初のニーズ

共通

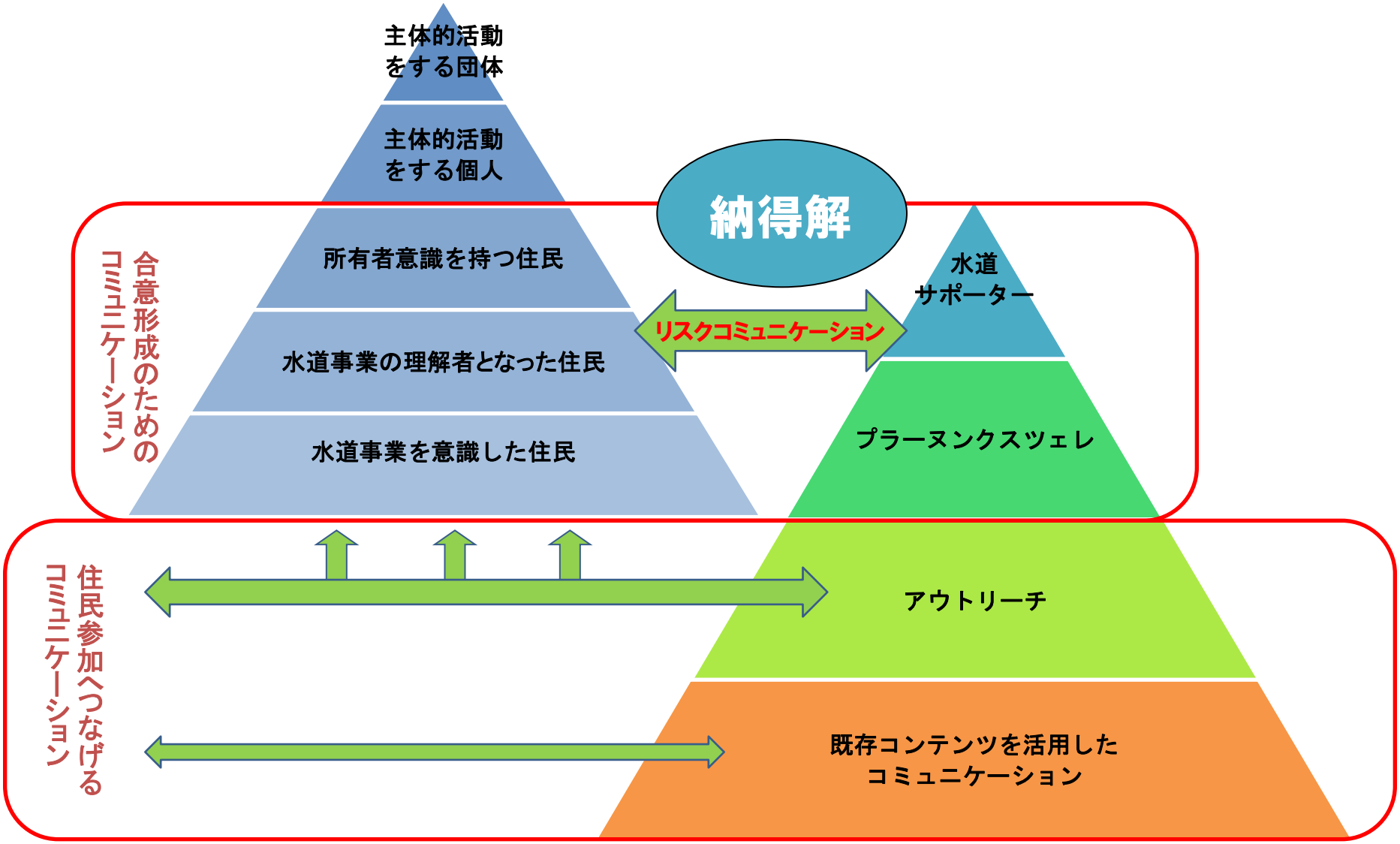
水道料金の値下げを主張する

水道の安全性やおいしさを求める

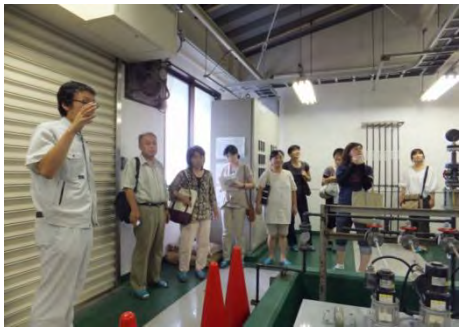


最後まで残るニーズは、
「水道料金の値下げ」

矢巾町水道事業広報戦略

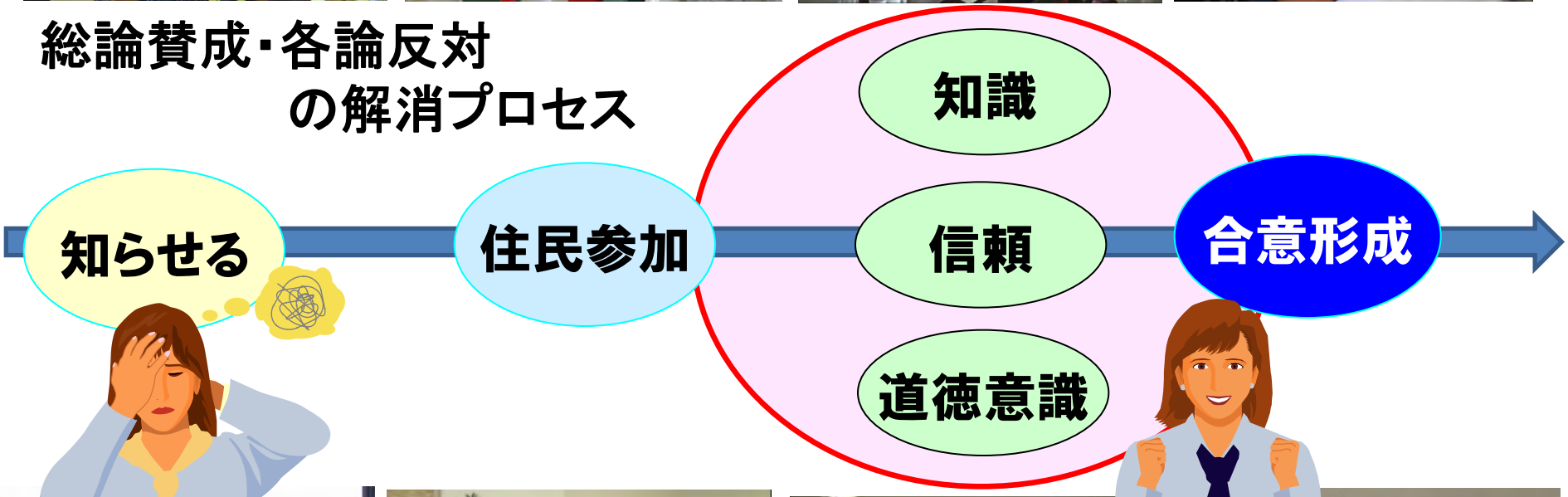


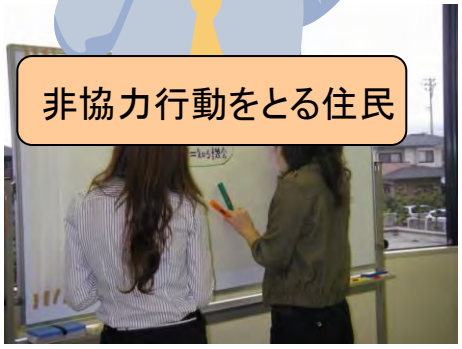
参加と合意形成は別物そして広報が重要



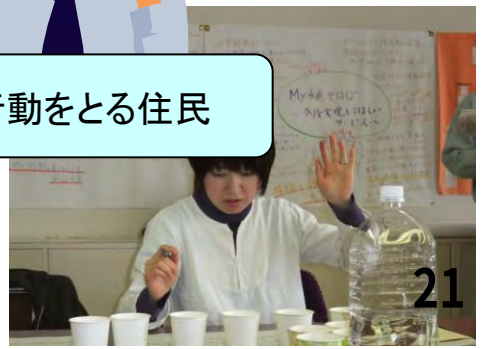
総論賛成･各論反対
の解消プロセス




非協力行動をとる住民



協力行動をとる住民



矢巾町が経営戦略に「理念達成のための戦略広報」をあげている理由

・これまでの経験から適切な情報提供により、住民は適正な水道料金水準や事業の必要性を理解してくれる。→さらに理解者を増やしていく継続的活動を戦略的に行うため

老朽化に伴う大更新・大規模改修の時期

人口減少社会へ突入

給水量の減少

水道料金値上げの必要性



結果として「住民が知らず知らずに不幸な選択をしている」ように扱われる。

水道財政の悪化と財源不足による事業先送り

「住民の理解が得られない」という言い訳

水道料金は安い方が良いという住民のニーズ



- 水道サポーターWSや無作為抽出型住民討議会等を開催（平成20年度～）
  一般的な住民のニーズの理解
  双方向コミュニケーションの重要性認識
- 矢巾町料金制度検討会（平成25年度）
  人口減少下における矢巾町にあった料金算定要領の作成
- 矢巾町水道施設整備計画検討会（平成26年度）
  水道事業ビジョンとして水道の施設更新の方向性と具体的な事業案作成
- 矢巾町水道事業経営戦略策定検討会（平成27年度）
  水道事業ビジョンを絵に描いた餅にしないよう「My水道やはば　大好き！水」という基本理念を達成するための戦略を作成（水道管70年サイクル更新に必要な財源として料金改定が必要）

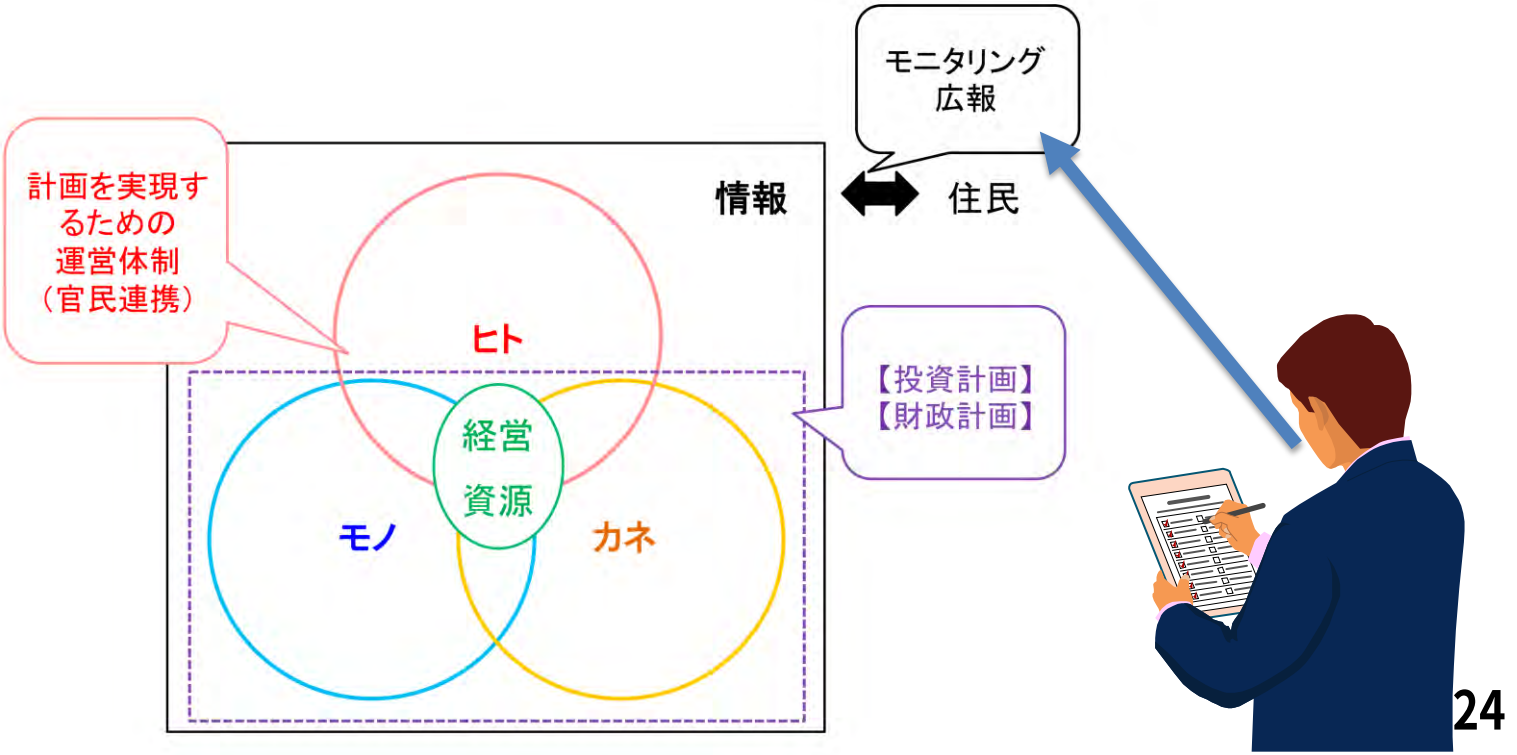
【検討会を通じた委員からの附帯意見】

- ✓ 運営体制の中では住民、官、民の「トリプルメリット」を活かすような仕組みの構築をすべき。
- ✓ 中長期的な視点から矢巾町水道事業が全国事業体をリードしていくことを望む。広い視点をもち、事業に取り組んでほしい。
- ✓ 料金値上げは重要なことであるが、それに見合ったサービスを提供すべき。
- ✓ 一般住民の私にも料金値上げの必要性が理解できた。丁寧な説明をすれば必ず理解してもらえるはずである。町の広報に自信をもって取り組んでほしい。
- ✓ 「大好き！水」を今後も使用していきたい。ただ、この基本理念は信頼関係が重要になるため、さらなる努力を継続していただき、顔の見える水道事業であってほしい。
- ✓ 他の事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業の進め方ができると強く感じている。大規模な事業体ではできない、矢巾町ならではの水道事業を確立していただきたい。全水道サポーターが応援している。

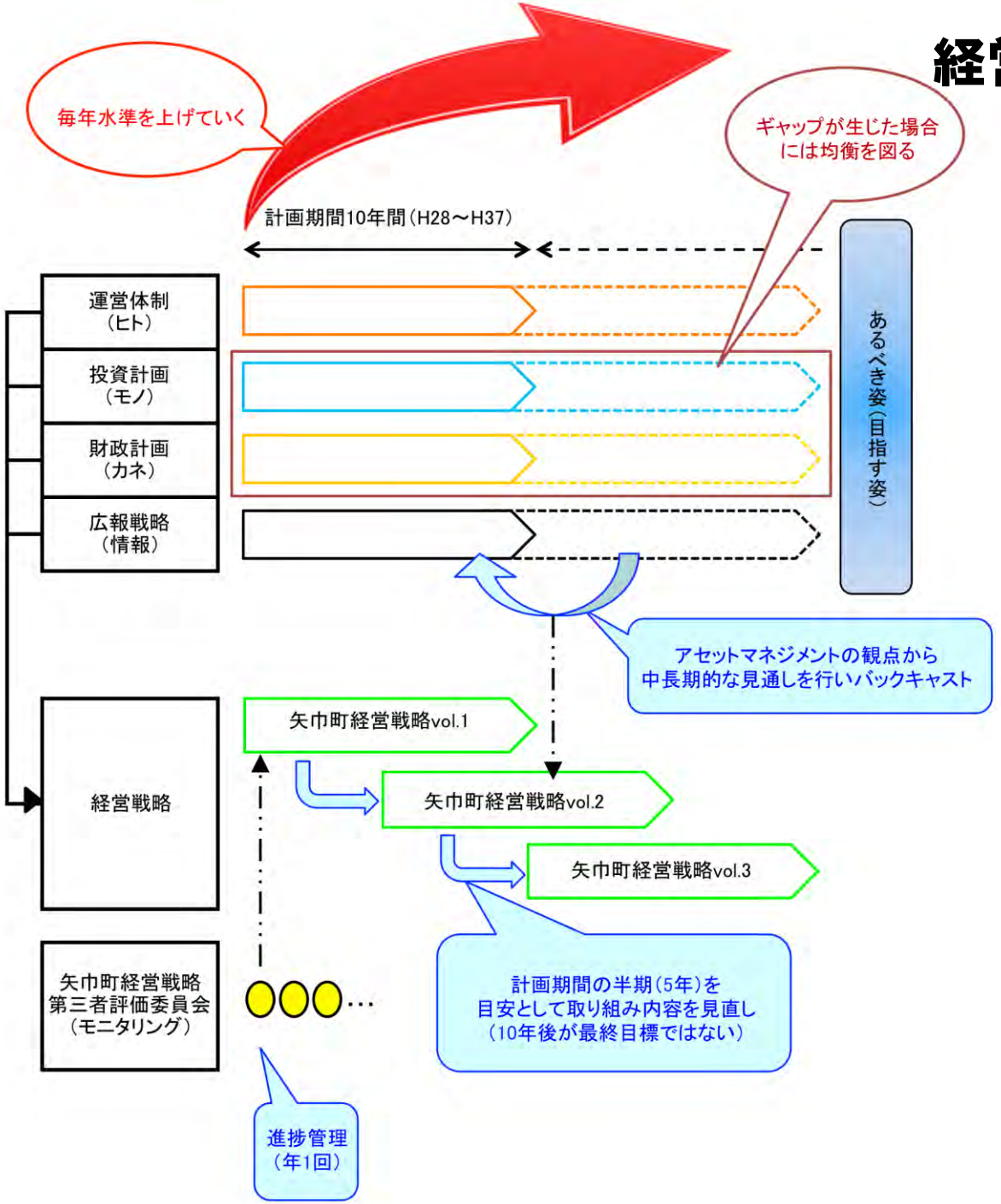
- 水道料金6%改定、議会全員協議会で説明（平成28年1月4日）
- 水道料金6%改定（平成29年2月議会可決）

④住民参加型評価とモニタリングの採用

・事業方針及び当該方針に基づく各種の取り組み状況を公表したうえで、ステークホルダーである住民が評価することを目的とする。
・モニタリングする成果指標（めざそう値）を抽出し、PDCAサイクルの実現に資する。
・指標は、可能な限りその効果が職員や住民にとって分かりやすいものであることが重要である。



経営戦略の見直しの実施



経営戦略を基本に安定給水及び健全経営を持続するが、各種の取り組みについてはPDCAサイクルを回して継続的に改善することが重要である。

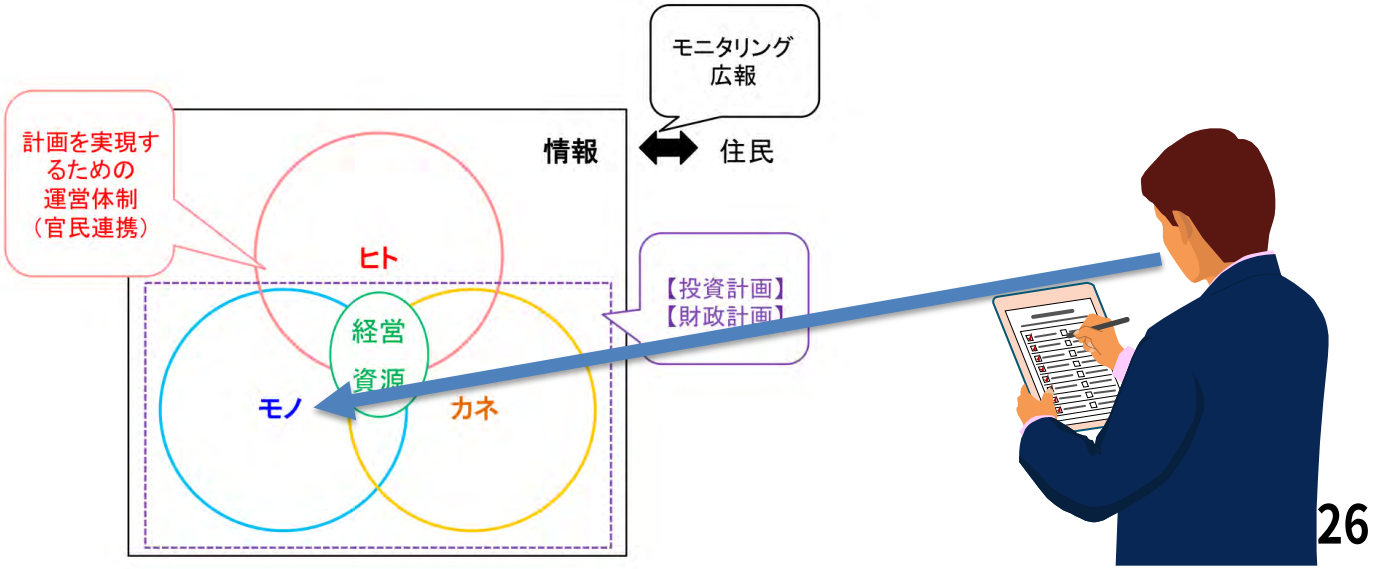
モニタリングは内部的な検討となって散漫な評価とならないよう、緊張感のある協議をする位置づけとして「（仮称）矢巾町経営戦略第三者委員会」を設置し、客観的な専門家の評価も加えることで、PDCAサイクルのCheckからActionへ活用する。

【参考】経営資源の整理・モノ（施設整備／投資計画）

・持続可能な事業として施設整備を計画的に実施していくために、短期的な視点で掲げた整備方針を網羅した中長期的な視点で将来像を描き、整備を行う。

・短期的な視点からは、将来の水需要が増加傾向で推移するため、安定給水を行うために需要に見合う一定規模の施設投資を行う。（H27年度～H35年度）

・中長期的な視点からは、投資の主要な事業でもあり、将来渡って更新需要の大部分を占める管路の更新について、更新優先順位を設定して計画的に事業を行う。（H27年度～H66年度）



【参考】経営資源の整理・カネ（財政計画／料金体系）

・短期的な視点から財政収支見通し（財政シミュレーション）を実施し、以下の２点を基本条件として将来の財政状況を見通す。
→水道水を供給するための費用は料金収入で賄う（収益的収支において欠損金（赤字）が生じないこと）
→事業運営のために最低限必要な金額は確保する
・投資計画との均衡を図りつつ、健全経営の実現に必要な方法を検討する。財源の確保手段（料金改定や企業債発行、受益者負担金等）について方針を整理する。
・将来の料金体系案は、「矢巾町水道料金算定要領」に基づく。

