

今後における日本下水道事業団の
中期的な事業のあり方に関する答申

平成24年3月15日

日本下水道事業団評議員会

目 次

I. 背景	P. 1
II. 下水道の役割と下水道事業を取り巻く環境	P. 1
III. JSの使命・経営理念と経営環境	P. 2
IV. JSの目指すべき長期的な方向性	P. 3
V. JSの中期的な事業のあり方	
1 地方公共団体への直接的な支援である施設整備、経営・技術支援の一層の強化	
(1) 再構築事業の支援強化と新增設事業の支援継続	P. 4
(2) 下水道事業経営の支援	P. 5
(3) 技術開発・新技術導入の促進	P. 5
2 震災からの早期再生と安全・安心の確立に向けた支援強化	
(1) 東日本大震災からの復旧・復興の支援	P. 5
(2) 防災力強化の支援	P. 5
3 下水道事業の発展に寄与する分野の新展開	
(1) 研修の多角化	P. 6
(2) 国際展開の支援強化	P. 6
VI. JSの経営基盤と情報発信力の強化	
1 経営基盤の強化	P. 7
2 情報発信力の強化	P. 7

I. 背景

日本下水道事業団（Japan Sewage Works Agency。以下「JS」という。）は、下水道に関する全国各地の多岐にわたるニーズに対応した支援を行う中で、独自の実践的な知見を蓄積し、様々な事態への対応力を培ってきた我が国唯一の下水道に係る地方公共団体の支援機関であり、世界有数の下水道インフラ関連技術者集団である。平成15年10月1日に「地方共同法人」となり、「お客様第一の経営」、「自立的な経営」を経営理念として掲げてきた。

この間、下水道普及率の高まり、国と地方の財政事情などから、受託事業費の減少に対応した経営改善を主たる内容とした「中期経営改善計画」（平成15年度～平成17年度）、「新中期経営改善計画」（平成18年度～平成20年度）を策定して事業を展開し、計画に定めた様々な経営の効率化方策を実施することにより執行体制のスリム化を図り、収支の均衡を達成してきた。

その後、「第3次中期計画」（平成21年度～平成23年度）を策定し、更に厳しさを増すと考えられる地方財政の状況等を踏まえ、新たな技術や支援ツールの開発に努め、下水道の普及、再構築事業、下水道経営などの支援に重点的に取り組んできているところである。

本答申は、第4次中期経営計画の策定に際し、平成23年3月23日に諮問のあった「今後における日本下水道事業団の中期的な事業のあり方」について評議員会において調査審議を重ねた結果、これを明らかにするものである。

II. 下水道の役割と下水道事業を取り巻く環境

（下水道の役割）

下水道の整備が「都市の健全な発達」と「公衆衛生の向上」に寄与し、「公共用水域の水質の保全」に資すると下水道法に定められているところであり、今日的な理解としては、下水道は「安全で安心な暮らしの実現」、「良好な環境の創造」、「快適で活力のある暮らしの実現」という役割を担っている。

これらの下水道の役割に対する時代の変化に伴う社会的ニーズは、更に「地震、津波、集中豪雨等に対する防災力の強化」、「資源・エネルギーの循環」へと大きく広がりを見せている。

（下水道事業を取り巻く環境）

国の厳しい財政状況を背景として、引き続き国の公共事業予算は厳しい状況が続くものと見込まれるほか、これまでの個別補助金は大幅に縮小され、新たに交付金制度が導入されるなど、地方公共団体の下水道整備は大きな環境変化にさらされている。

また、多くの地方公共団体においては、下水道事業に係る起債未償還残高が高水準で推移し、厳しい財政運営が求められる中で、耐用年数を経過し、更新

時期を迎える下水道施設が増大するとともに、下水道担当職員の減少と高齢化が同時に進んでいる。こうした状況の中、下水道のライフライン機能を維持し、新たなニーズに応えるためには、従来にも増して効率的で信頼性が高く、また先進的な下水道施設の整備・管理・運営が課題となっている。

一方、政府の「新成長戦略」の一環として、地方公共団体を含めた官民連携による水ビジネス・水関連技術の国際展開が進展していくとともに、平成23年3月に発生した東日本大震災からの復旧・復興や、震災を契機とした災害予防対策が喫緊の課題となっているほか、気候変動への対応や節電、省・創エネルギー、資源の再利用への社会的なニーズもますます高まっている。

Ⅲ. JSの使命・経営理念と経営環境

（JSの使命と経営理念）

JSは、地方共同法人として下水道事業における地方公共団体の期待とニーズに対し、地方公共団体の「下水道ソリューションパートナー」として、長期にわたり蓄積された技術力、人材力、知財力、マネジメント力、危機対応能力等を総動員して、機動的かつ積極的に優れた価値あるソリューションを提供する使命を帯びており、引き続き「お客様第一の経営」、「自立的な経営」という経営理念を堅持すべきである。

さらに、JSは、地方公共団体にとって頼りがいのある存在として地方公共団体の下水道整備についてニーズの発現を待つのではなく、地方公共団体において必要であるものの、いまだ顕在化していないニーズにも焦点を当てるなど積極的にリードしていくことも期待されていることを付言する。

（JSの経営環境）

JSにおける経営環境の変化としては、今後、新增設事業と再構築事業の比率が逆転し、再構築事業が主力事業となることが見込まれていることがある。また、再構築事業を中心としてプロジェクトの小規模化が進むとともに、時代の変化に伴い施設整備支援や経営・技術支援に関するニーズも一層多様化してきている。さらに、東日本大震災を契機として今後の災害対策への支援要請も増大することが見込まれている。その一方で、厳しい財政状況を背景として、受託事業費が伸び悩んでいるほか、国・地方公共団体からのJSへの補助金が激減しており、事業ごとの収支構造も大きく変化している。

このような大きな転換点にあるものの、地方公共団体は、引き続き下水道に関するあらゆる課題を解決する「下水道ソリューションパートナー」として、JSの活動に大いなる期待を寄せている。

特に平成23年に発生した東日本大震災で被災した下水道施設の災害復旧について、発災直後からのJSの迅速かつ的確な支援が被災地方公共団体等から

高く評価されており、J S の存在価値が改めて認識されるに至っている。J S は、このような経営環境の変化を先取りし、引き続きたゆみない経営改革を通じた健全な経営を図りつつ、地方共同法人として下水道事業における地方公共団体の期待とニーズに積極的かつ的確に対応していくという使命を果たすべきである。

IV. J S の目指すべき長期的な方向性

以上の下水道を取り巻く環境やJ S の使命・経営理念を踏まえ、10年先を見据えたJ S の目指すべき長期的な事業の方向性は「健全で持続可能な下水道事業経営を実現するための支援」とし、施設整備と管理・運営を一体的に捉え、今後の下水道事業最大の課題である効率的な施設の管理・運営への対応として、以下の事業を将来的に展開すべきである。

1. 下水道経営の総合支援

下水道の施設整備から管理・運営まで、さらには以後の再構築という下水道経営を総合的に捉えた支援に踏み込むべき。具体的には、新技術導入の際に設計・建設と一定期間の運転管理をJ S が行う「J S 版DBO⁽ⁱ⁾」による支援、下水道施設に関する体系的・時系列的なデータ蓄積・活用による効率的な事業計画の策定や、下水道事業に関する財務・会計を含めた下水道事業経営に関する様々な支援を行うとともに、一つの流域内の複数の地方公共団体による広域的な処理場等の管理・運営を一括した支援、さらには、計画、設計、建設、維持管理、再構築、研修、人材育成を一括した支援、施設整備から管理・運営までのアセットマネジメントの実践支援や接続率向上等の下水道経営全般の幅広いシームレスな総合支援等を行うこと。併せて、こうした施策を実現できる体制の構築や民間企業との連携。

2. 施設整備支援の拡大

より効率的で地方公共団体のニーズにかなう処理場やポンプ場の設計・建設の支援に加え、一定条件下の管きょ施設整備の支援や目標設定型事業による支援⁽ⁱⁱ⁾を行うこと。

3. 技術発展の更なる牽引

地球環境問題対応、資源エネルギー創出、省資源省エネルギー、安全対応等の分野の技術発展の牽引によるエネルギー自立型及び資源循環型の処理場の実現、持続可能な下水道システムの構築等を目指すための技術支援を行い、我が国の下水道インフラ関連技術の発展の牽引役を果たすこと。

(i) DBO=設計 Design, 建設 Build, 運営 Operation の頭文字で、施設の設計、建設、運営を一体で行うこと。

(ii) 目標設定型事業=プロジェクト着手時に環境負荷軽減等の明確な目標を設定し、その目標達成のために設計・建設に対してあらゆる工夫を行う支援事業。

4. 災害に強い下水道づくりの支援

東日本大震災の災害復旧・復興と今後の災害に対する防災力強化の支援に留まらず、より全国的な災害支援体制の受け皿づくりなど迅速かつ柔軟な災害支援制度の導入や災害査定への「AMDB⁽ⁱⁱⁱ⁾」の活用など、災害に強い下水道づくりの牽引役を果たすこと。併せて、そのための体制強化。

5. 下水道事業の発展に寄与する分野の支援

下水道事業の健全な経営を支える技術的基礎力・実践力を備えた人材の養成を今後とも継続的に実施し、研修を通じた人的ネットワークを通じて我が国下水道事業の発展に寄与することや、J Sがこれまで国内で築き上げた、技術力、知財力、マネジメント力等を活用した主体的な国際展開による海外水インフラプロジェクトの包括的支援を行うこと。

V. J Sの中期的な事業のあり方

以上のようにJ Sが目指すべき長期的な方向性に沿って事業を展開していくため、J Sの今後5年程度の期間における中期的な事業のあり方として、地方公共団体への直接的な支援である施設整備及び経営・技術支援の一層の強化、震災からの早期再生と安全・安心の確立に向けた支援強化、下水道事業の発展に寄与する分野の新展開に関して、それぞれ以下の基本方針に基づき、各事業に臨むべきである。

1 地方公共団体への直接的な支援である施設整備、経営・技術支援の一層の強化

(1) 再構築事業の支援強化と新增設事業の支援継続

地方公共団体の処理場等の新增設に対して引き続き質の高い支援を行い、未普及地域の解消等を図るとともに、更新時期を迎える施設が増大する中、財政状況が厳しく、また技術職員も減少している地方公共団体の実情を踏まえ、再構築によりライフサイクルコストの最小化が図れるよう、創意工夫を図りつつ積極的に支援すべきである。

その際、地方公共団体のニーズを的確に捉え、根幹的な管きよを再構築の支援対象とすることや、エネルギー・温暖化対策や地震・津波対策等、新しい機能を備えた下水道施設の提案により、効果的かつ効率的な再構築を目指すべきである。

⁽ⁱⁱⁱ⁾ AMDB=Asset Management Database system アセットマネジメントデータベースシステム

「下水道」を資産として捉え、下水道施設の状態を客観的に把握、評価し、中長期的な資産の状態を予測するとともに、予算制約を考慮して下水道施設を計画的、かつ、効果的に管理（「アセットマネジメント」）するために必要な情報をデータベース化したもので、資産台帳や設備台帳としても利用可能。

(2) 下水道事業経営の支援

アセットマネジメント導入支援、長寿命化計画策定支援や、企業会計化移行支援等の下水道事業経営に関する提案等を通して、地方公共団体の実情を踏まえた効率的な計画策定及び下水道事業経営を積極的に支援すべきである。

その際、多様化する地方公共団体のニーズを的確に捉え、エネルギー・温暖化対策、地震・津波に対する点検・提案及び収支構造の改善に向けた提案等、支援メニューを充実させるとともに、下水道事業のトータルサポートに向け、AMDBの更なる活用のためのシステム・運用方法の改善や体制の整備を行うべきである。

(3) 技術開発・新技術導入の促進

省・創エネルギー、資源循環、持続的な下水道システムの構築などに関するテーマを中心に、地方公共団体のニーズの高い技術開発を展開し、迅速な実用化を図るべきである。また、小規模処理場の新・増設、改築・更新に適した省エネルギー、低コスト化技術の開発を引き続き行うべきである。

事業実施に当たっては、新技術導入制度^(iv)、J S版DBOを中心に、地方公共団体への積極的な技術支援を行い、技術開発が終了し実用可能となった技術を迅速に導入すべきである。さらに、J Sの保有する特許等の知的財産を適切に管理し、積極的に活用することにより建設事業の品質向上、事業費の確保を図るべきである。

2 震災からの早期再生と安全・安心の確立に向けた支援強化

(1) 東日本大震災からの復旧・復興の支援

下水道施設の東日本大震災からの復旧・復興に向けてJ S一丸となって支援するとともに、復興支援に当たっては、様々な分野における防災対策とも連携しつつ、今後の再構築のモデルケースとなるよう、新しい機能を備えた下水道施設の提案を行うべきである。なお、放射性物質により汚染された廃棄物に係る対策についても、国等の行う調査研究に積極的に関与することに加え、これらで得た知見を活用して広範な技術的支援を行うべきである。

(2) 防災力強化の支援

今後、発生が予想されている巨大地震に対応するため、下水道施設の地震・津波対策について支援を強化するとともに、頻発するゲリラ豪雨等への備えとして、下水道施設の耐水化や浸水対策施設の整備支援について引き続

^(iv) 新技術導入制度＝新技術のうちJ Sの受託事業に適用性のある技術を選定・導入する仕組み。

き取り組むべきである。また、災害発生時の迅速な対応に向けて、支援手法等についても充実させるべきである。

3 下水道事業の発展に寄与する分野の新展開

(1) 研修の多角化

下水道事業者全体の技術力レベルアップを目指し、地方公共団体が独自に研修を行うよりも効率的で、ニーズに沿った高品質の研修の実施に取り組むため、以下を実施すべきである。

- ① 下水道事業経営支援ニーズへの対応等地方公共団体のニーズに沿ったより魅力ある研修メニューへの再編
- ② 下水道法に定める資格要件を得られる指定講習^(v)の理解の浸透と、公務員・民間の区分を廃し民間技術者も受け入れた研修の実施
- ③ 国際展開の支援としての国際関連の研修の実施

併せて、J Sに対する国及び地方公共団体からの補助金の削減傾向を踏まえつつ、研修受講生の増加に努めることや受講料の見直し、地方補助金等、研修の継続的な実施に必要な収入源の確保を図る必要がある。

(2) 国際展開の支援強化

我が国の成長力の源泉ともなる水インフラ分野の国際展開に当たっては、官民連携の下で、

- ① 国際展開に向けた本邦技術の改良・開発の支援
- ② 本邦技術の信頼性を確保するための提案技術の確認・認証
- ③ 事業化後の設計・建設支援
- ④ 維持管理支援
- ⑤ 海外下水道技術者養成研修支援等

や、これらを組み合わせたパッケージ型支援を実施すべきである。その際、支援相手国の実情を十分配慮しながら相互の意思疎通を円滑化するとともに、関係機関と連携して国際的な下水道技術者ネットワークの構築に注力する必要がある。

また、地方公共団体の国際展開と連携して、技術開発、技術のショーケ

(v) 指定講習＝下水道法第22条は、下水道施設の設計、工事監督管理及び維持管理を行う場合は、政令で定める資格を有する者以外の者に行わせてはならない旨定めている。これに基づき、設計及び工事監督管理を行う者の資格として下水道法施行令第15条第6号、下水道法施行規則第17条第6号とこれに基づく建設省告示により、又は維持管理を行う者の資格として下水道法施行令第15条の3、下水処理開始の公示事項等に関する省令第2条の2第6号とこれに基づく建設省・厚生省告示により、それぞれ指定されたJS研修。

ース化、研修等の拠点を担う「水・環境ソリューションハブ^(vi)」の支援に取り組むべきである。

これらの施策と国・民間企業の要請に基づく J S 基準類を活用した国際標準化の支援により得られた成果等をこれからの下水道事業の推進に活かしていくべきである。

VI. J S の経営基盤と情報発信力の強化

1 経営基盤の強化

今後の J S における中期的な事業のあり方を実現し、「地方共同法人」として、地方公共団体のニーズに対し高い業務品質でサービスを提供するため、J S は、今後の環境変化に柔軟に対応しつつ、引き続き効率的な経営に努めるとともに、多様化する事業展開に対応した体制の見直しや管理諸費のあり方の検討、人材の育成など、不断の経営改革に取り組むべきである。

2 情報発信力の強化

下水道整備が進む一方で地方財政が逼迫している中、下水道のより一層の効率的整備及び適切な維持管理の重要性と、下水道の整備及び維持管理における J S の役割について、広く各層の理解を得ることの重要性が高まっていることを認識し、情報発信力を強化すべきである。

具体的には、地方公共団体への情報提供力の強化、地方公共団体の広報活動などの情報発信力強化への支援、各地方公共団体の下水道事業に関する好事例等のライブラリーの整備、I C T の一層の活用など幅広く訴求力ある情報発信に取り組むべきである。

^(vi) 水・環境ソリューションハブ＝世界の水・環境問題の解決に向けた我が国の上下水道インフラ等の展開を図るため、政策・技術等の我が国のソリューションツールの発信、情報集約等を行う拠点。