

4 大津市企業局中長期経営戦略検討（平成 25 年度）

大津市企業局中長期経営戦略検討（平成 25 年度）

1 目的

本市では、節水機器の普及、また水道を大量に使用する事業者（大口利用者）が地下水等の利用へ転向するなど、様々な要因により水道使用量や水道料金収入が減少傾向にあります。加えて、近い将来、人口が減少局面を迎えることで更なる減収が予想されるほか、水道管の老朽化や災害への対策など、安心・安全な水道水の供給に必要な事業を行っていくためには今後も多額の経費がかかることから、水道事業の経営は今後より一層厳しくなることが考えられます。

この「大津市企業局中長期経営戦略の基礎検討」は、今後もお客様に安心・安全な水道水を供給し続けるために、現在の水道事業の経営のあり方を見直し、長期にわたって持続可能な事業運営を行うための「経営戦略」を検討・立案することを目的に実施しました。

2 内容

企業局内に作業チームを立ち上げ、次の3つの点について調査・検討を行いました。

① 水道事業の現状分析及び課題の洗い出し

他の自治体との比較を通して、経営状況や料金水準、投資の効率性などあらゆる観点から事業の分析を行い、大津市の水道事業が抱える課題を洗い出しました。

② 経営目標の設定と長期経営シミュレーションの実施

洗い出した課題を基に、長期にわたり持続可能な水道事業の経営を行うために必要な経営目標を設定し、目標達成のために収入と費用のバランスをどのようにとるかについて、経営シミュレーションを実施することにより把握しました。

3 水道事業の現状分析及び課題の洗い出し

他の自治体との比較を通して、次の課題が浮き彫りとなりました。

収益・需要・顧客環境

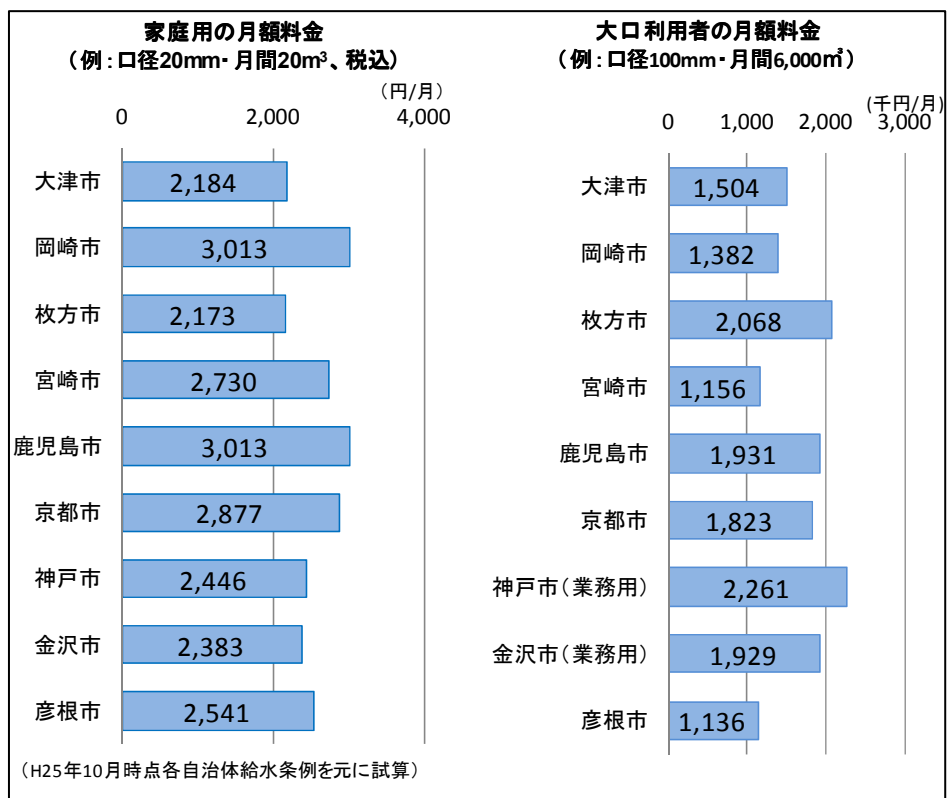
- ・人口増加の傾向を受けて、給水戸数は増加傾向が続いている。
- ・給水量は減少傾向が続いている。
- ・特に大口利用者の給水量の減少が顕著である。
- ・収益性は平成 17 年度以降低下し、平成 21 年度に行った料金改定で一旦は持ち直したものの、それ以降も低下が続いている。

水道施設

- ・浄水施設の耐震化率が比較的低く、水道管の更新や耐震化も引き続き必要である。
- ・施設の稼働率は比較的高い。

料金水準と料金体系

- ・家庭用などの小口利用者の水道料金は比較的安い。
- ・水道使用量が増えるほど料金単価が高くなる度合い（逓増度）が高いため、大口利用者の負担が重い。
- ・水道料金収入のうち基本料金が占める割合が低いため、水需要の増減が収入に与える影響が大きい。



費用

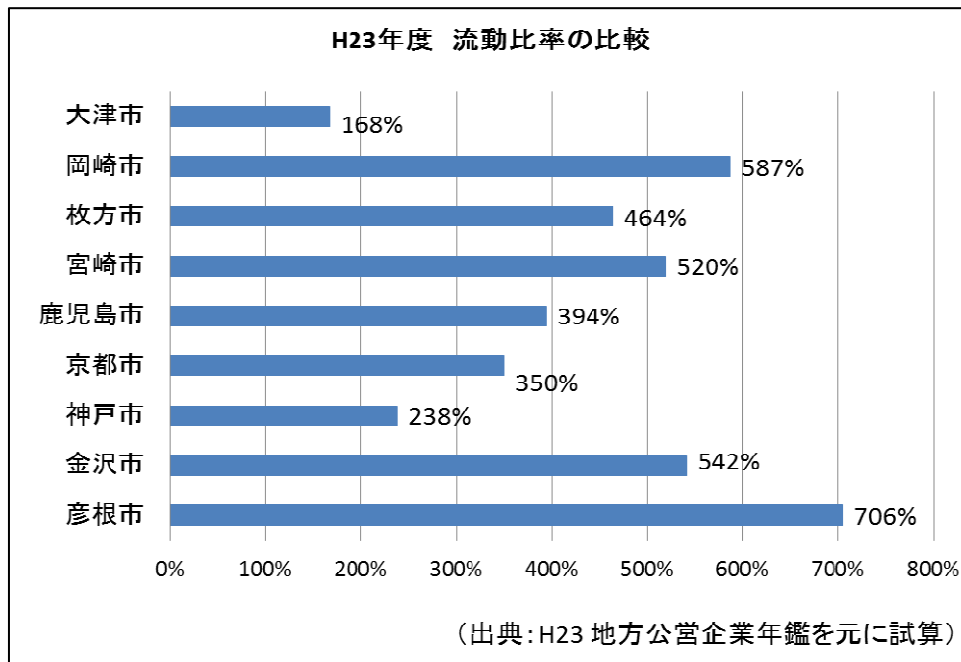
有収水量の減少により、有収水量 1 m³ あたりの建設改良費は比較的高い水準にある。

人員効率

若手職員の割合が少ないため、技術やノウハウの継承への配慮が必要である。

財務状況

建設改良費が増加するに伴い、企業の健全性を示す指標の一つである流動比率（短期の負債に対する企業の支払い能力）が低下しており、財務の健全性に不安があるため、早急に改善策をとる必要がある。



4 経営目標の設定と長期経営シミュレーションの実施

水道事業の分析を行った結果、平成 21 年度以降に多額の設備投資を行ったために、財務の健全性に懸念があることがわかりました。このため、財務状態を改善するために次の3つの経営目標を設定しました。

① 平成 36 年度までに現金 40 億円を確保する

当面の運転資金や非常時への備えのために十分な現金を確保することが必要であることから、平成 36 年度までに現金 40 億円を確保します。

② 平成 44 年度までに企業債残高を平成 26 年度比 30%削減する

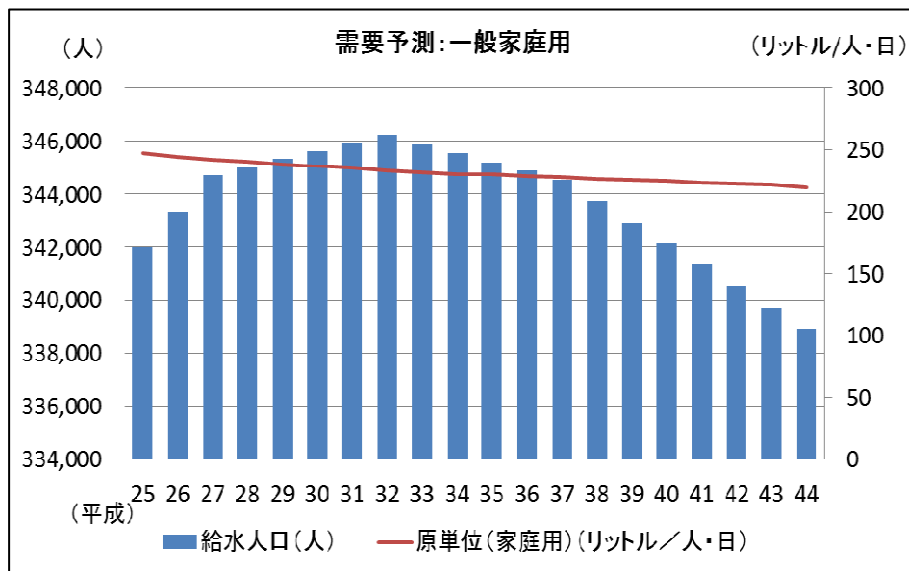
これから人口減少局面を迎えるにあたり、後年に負担を先送りできないことから、借金である企業債の残高を低く抑えます。

③ 当期純利益の黒字を維持する

継続的に収支が黒字になることを目指します。

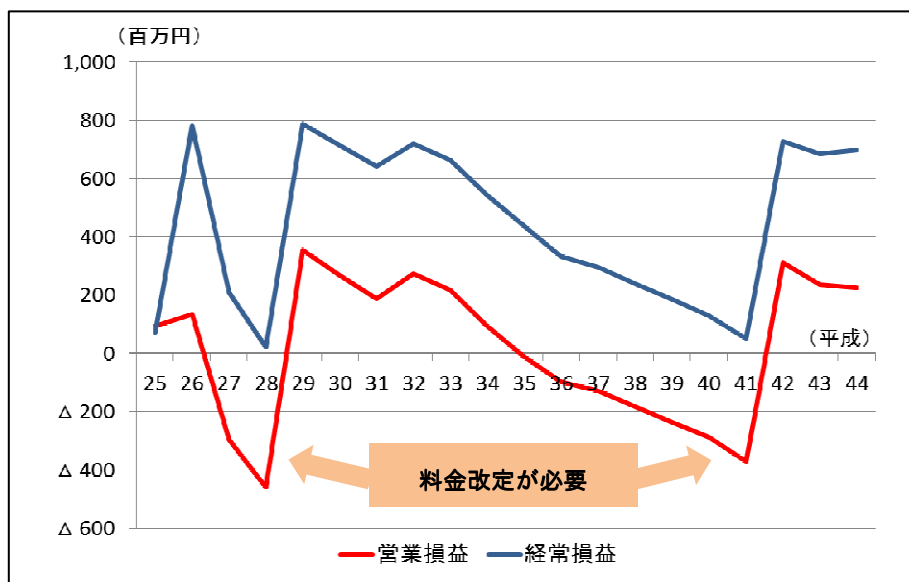
この経営目標の達成可能性、及び達成するために必要な施策を検証するために、平成 44 年度までの 20 年間の水需要や料金収入の予測、また費用の目標削減額などを加味しながら、様々なパターンでシミュレーションを行いました。

将来の水需要予測のシミュレーション



原単位：生活の中で使う水量を一人一日あたりに換算したもの

営業損益と経常損益の将来予測のシミュレーション一例



営業損益：本業での利益や損失を表す 経常損益：事業全体の利益や損失を表す

シミュレーションの結果は次のとおりです。

▶ **3つの経営目標が達成できれば、財務の健全性は改善する見込み。**

流動比率は、望ましいとされる200%を超え、250%程度に改善する見込みとなりました。

▶ **経費削減や設備投資の計画を見直しても、今後20年間で10～20%の料金改定を2回行う必要がある。**

- 可能な限りの経費削減、投資計画の見直しを行ったものの、長期的な財政状況を考えると料金改定は不可欠という結果となりました。
- 料金改定幅の抑制と企業債残高30%削減の両方を達成することは困難ということがわかりました。

水道事業の運営には膨大な施設が必要であり、維持管理費や修繕費、人件費など、作る水の量にかかわらず発生する費用（固定費）の割合が大きいため、経費削減の効果が現れにくく、また、お客様に安全な水を安定して給水し続けるためには、経費の削減にも限界があります。しかしながら、お客様への負担をできる限り抑えるために、今後も継続して料金改定率をなるべく小さくする努力や検討をすることが必要です。

5 安定経営に向けた改革施策の基礎検討

3つの経営目標を達成するために必要な改革施策について基礎的な検討を行いました。

▶ **事業の効率化**

浄水場の委託体制の見直しなど、費用の更なる削減に必要な事業の効率化の手法について検討を行いました。

▶ **大口利用者への対策**

大口利用者の水道使用量の減少を食い止めるための施策について、他都市の取組事例を踏まえて検討を行いました。

これらの経営シミュレーションの結果や改革施策の基礎検討の結果を土台にして、平成26年度に「**大津市企業局経営改革プロジェクト会議『プロジェクトK』**」を発足し、さらに具体的な施策の検討へとつなげていきました。