

1 策定趣旨

天津市では平成18年度から、3～4年ごとに中期経営計画を策定し、計画の達成状況の検証や計画内容の見直しを重ねながら、経営の効率化や健全化に取り組んできました。

第4章でも記述したとおり、今後、給水人口の減少に伴い水需要が減少していく一方で、水道施設の老朽化に伴い改築・更新事業に多額の費用が必要になることから、水道事業をとりまく経営環境はますます厳しさを増すことが予想されます。

この厳しい経営環境にあっても、持続可能な水道事業を運営するためには、中長期的な視点で必要となる施設や設備に関する投資の見通しと、投資のために投入できる財源の見通しを試算し、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画を立て、経営の効率化・健全化に徹底して取り組む必要があります。このことから、「中長期経営計画(経営戦略)」(以下、本計画という。)を新たに策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。

2 計画の位置づけ

本計画は、総務省から通知された「公営企業の経営に当たっての留意事項について」※1(平成26年8月)の中で策定が推奨されている「経営戦略」に位置づけられるものです。

本計画における「投資」に係る費用については、第6章「重点実行計画」で掲げる主要施策の実施に必要な費用を中長期的な視点から試算したものです。なお、「重点実行計画」には投資や経営の効率化・健全化の取り組みが含まれています。

本計画と「重点実行計画」を一体的に推進することで、「湖都大津・新水道ビジョン」に掲げる将来像の実現を目指します。

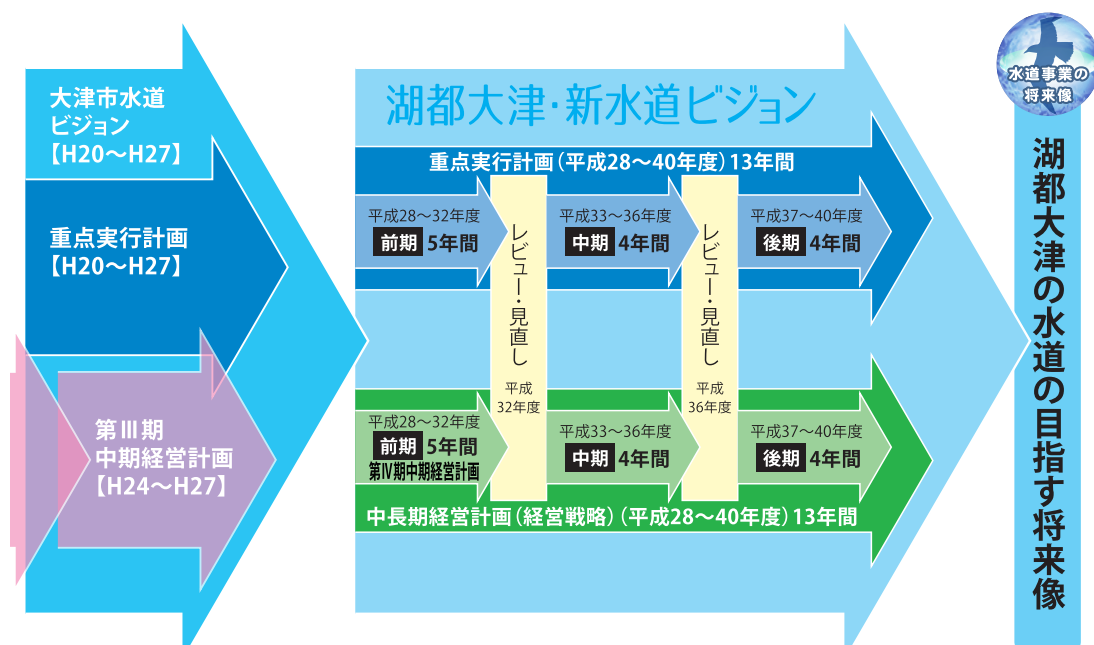
3 計画期間

第1章「3 計画期間」(P3)で示しているとおり、全体の計画期間は平成28年度から平成40年度までの13年間とします。そして計画期間を「前期」、「中期」、「後期」の3期に分けて、それぞれを「第Ⅳ期」、「第

※1 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」 P3脚注※1参照

V期]、「第VI期」の「中期経営計画」と位置づけ、期末ごとに経営環境や財政状況を踏まえながら計画のレビュー・見直しを行っていきます。

「前期」である平成28年度から平成32年度までの5年間は、「第IV期中期経営計画」とし、「第III期中期経営計画（平成24～27年度）」の後継計画とします。



4 経営の基本方針

今後、より一層厳しい経営環境が続くことが予想される中、次世代に健全な施設を引き継ぎ、お客様に継続して安心・安全な水道水をお届けするために、経営の効率化・健全化の取り組みを実践していきます。そして徹底した経費の削減と財源の確保を図りながら、「湖都大津・新水道ビジョン」が掲げる将来像「お客様との信頼を 未来につなぐ 湖都大津の水道」の実現に向けて、安心してお使いいただける水道水を（安全）、災害などに強い施設・体制で（「強靱」）、これからもお届けできるよう（「持続」）事業経営を行います。

5 経営目標の設定

本計画の策定にあたり、平成25年度に実施した「中長期経営戦略検討」（資料編4参照）において設定した経営目標を基に、計画期間が終了する平成40年度末時点までに、又は継続的に達成すべき経営目標として次の3つを設定します。

3つの経営目標

①現預金残高40億円を確保する。

安定した経営のために確保すべき運転資金として30億円、他都市の事例などを踏まえ災害などの非常時への備えとして10億円の計40億円を確保します。

②企業債残高を181億円以下とする。

今後、人口減少社会が進展すれば、一人当たりの企業債の償還にかかる負担は重くなります。次世代に過度な負担を残さないために、平成40年度の企業債残高の削減目標を平成26年度決算額の20%とし、181億円以下とします。

③健全な収支バランスを維持（当年度純利益を確保）する。

必要な事業にあてる資金を確保するため、継続的に健全な収支バランスを維持（当年度純利益を確保）します。

6 投資と経営の効率化・健全化の取り組み

(1) 投資に関する取り組み

投資に関する費用を可能な限り抑えるため、第1章「4 これまでの取り組み」(P5)に示しているとおりに投資の合理化に努めています。

平成24年度「アセットマネジメント」(資料編3参照)において、施設や管路のダウンサイジングや耐用年数の見直しなどを行い、今後必要な事業費の大幅な縮減と平準化を踏まえた投資額の見直しを行いました。

また、平成25年度「中長期経営戦略検討」において、中長期的な投資・財政シミュレーションを行い、更なる事業費の縮減の可能性について検討しました。その結果を受けて、平成26年度「経営改革プロジェクト会議」(資料編5参照)において、浄水場等の施設の統廃合や施設更新計画の更なる精緻化など、あらゆる角度から事業費の縮減策を検討しました。それら投資の効率化に関する施策については、第6章「重点実行計画」に反映しています。

(2) 経営に関する取り組み

第3章「8 経営 (3) 経営の効率化」(P31・32)で示しているとおりに、これまで職員の定員管理の適正化や、民間的経営手法の導入などにより、業務の効率化と費用の削減を図ってきました。

これに加え、「(1) 投資に関する取り組み」と同様、投資以外の経費の効率化についても、「中長期経営戦略検討」及び「経営改革プロジェクト会議」において検討しました。その結果を受けて、浄水場等の施設の統廃合による維持管理費の削減や、収益事業として、広域化を見据えた周辺都市からの水質検査業務の受託や広告事業など、経費抑制や収益拡大につながる具体的な取り組みを「重点実行計画」に反映しています。

(3) 効率化・健全化の取り組み一覧

効率化・健全化の具体的な取り組みについては、第6章「3 主要施策（具体的な取り組み）」に示しています。

投資の効率化・健全化の取り組み	掲載頁
強靱①浄水場の廃止（6浄水場を3浄水場へ）	P.61
強靱②浄水場連絡管の整備	P.63
強靱④水道管路の計画的な更新	P.67
強靱⑤送配水施設の効率的な整備	P.69
持続④アセットマネジメント活動の継続推進	P.85

経営の効率化・健全化の取り組み	掲載頁
組織、人材、定員、給与に関する事項	
持続⑧人材育成・技術継承と組織体制の最適化	P.89
広域化に関する事項	
持続⑨広域化の推進と他水道事業者との連携促進	P.91
民間の資金・ノウハウの活用に関する事項	
持続⑤民間的経営手法の活用検討	P.86
その他経営基盤の強化に関する事項	
強靱③水道施設（浄水場、配水池、加圧施設）の計画的な更新	P.65
持続⑥局資産の有効活用と資金管理の効率化	P.87
持続⑦料金体系の見直しの継続的な検討	P.88
持続⑩資源・エネルギーの有効利用	P.93
持続⑪漏水防止対策の推進	P.95
資金管理・調達に関する事項	
持続⑥局資産の有効活用と資金管理の効率化	P.87
情報公開に関する事項	
持続②広報活動の充実	P.82
その他重点事項	
持続③お客様ニーズの把握とお客様サービスの向上	P.83

投資・財政計画の作成にあたっては、経営の効率化・健全化の取り組みを踏まえながら投資と財源の試算を行い、必要に応じて試算の見直しを加えながら収支の均衡がとれた計画となるよう調整していきます。

(1) 投資・財源試算

ア 投資試算

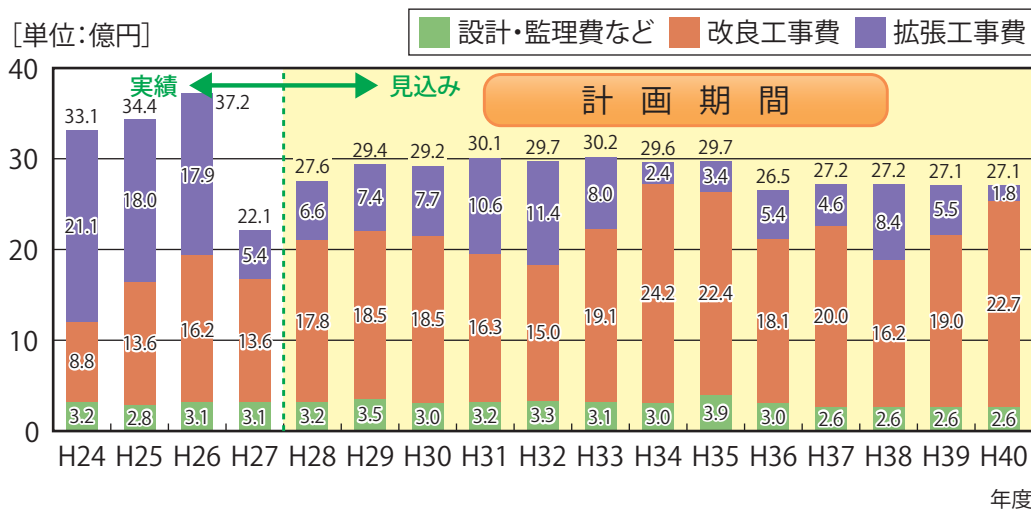
第Ⅲ期中期経営計画（平成24～27年度）では、浄水管理センターの建設や、簡易水道の上水道への統合事業、浄水場間の連絡管の整備事業など、大規模な事業を実施したことにより、平成27年度を除き、投資額（建設改良費）は33～37億円で推移していました。

これまで検討した投資の効率化と健全化の取り組みを踏まえ、今後13年間の投資額を試算したところ、各年度の投資額を26～30億円で縮減し、平準化を図っていく計画としています。主な事業は施設統廃合のための連絡管の整備や、基幹管路の更新、設備機器の更新、耐震化であり、事業の重点は拡張事業から改良事業へ移行します。

13年間の計画期間内で、投資額として371億円が必要になると見込んでいます。

項目	投資額
拡張工事	84億円
うち、連絡管関係整備ほか	32億円
改良工事	248億円
うち、経年化管路更新	107億円
設計・監理費など	39億円
投資額 計	371億円

投資額の推移

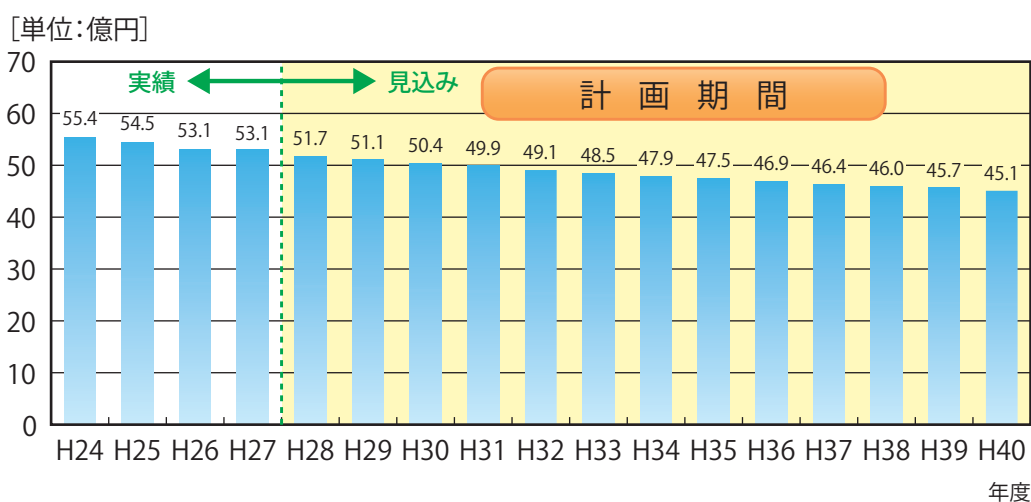


イ 財源試算

① 給水収益

平成18～27年度の実績に基づき予測した年間有収水量に、今後の供給単価の見込み値を乗じて給水収益の予測を行いました。その結果、年間有収水量の減少に伴い、給水収益は平成27年度の53億1,000万円から、平成40年度には45億1,000万円となり、今後13年間で約8億円減少する結果となりました。

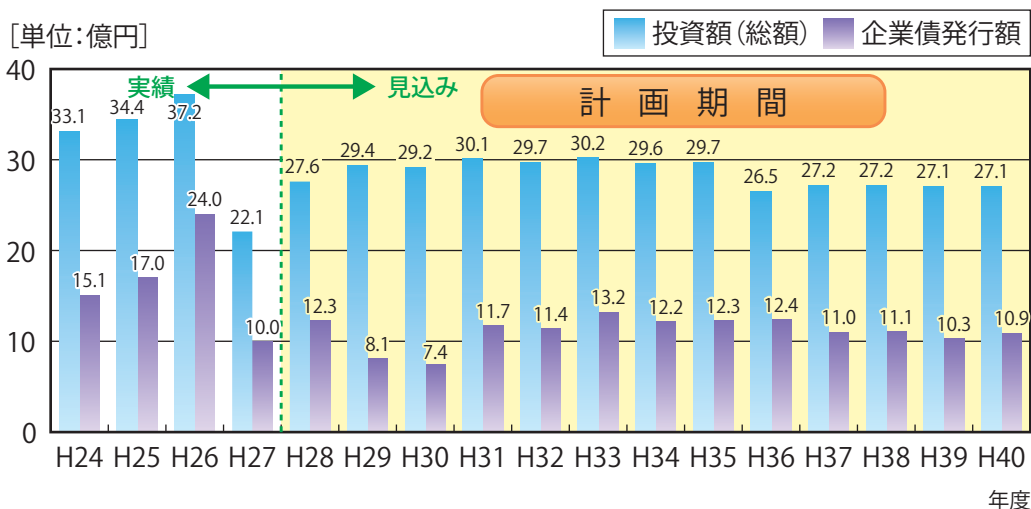
給水収益の見込



② 企業債

投資額の縮減に伴い、各年度の企業債の発行額を7～13億円に抑制しています。

投資額と企業債発行額の推移



③ 繰入金

一般会計からの繰入金については、市長部局と調整のうえ、総務省が定める繰出基準※2に基づく適切な水準の額を確保します。

※2 繰出基準 一般会計において負担すべき経費や負担の割合を定めたもの。

(2) 現行（平成29年3月まで）の水道料金を維持した場合の投資・財政見込み

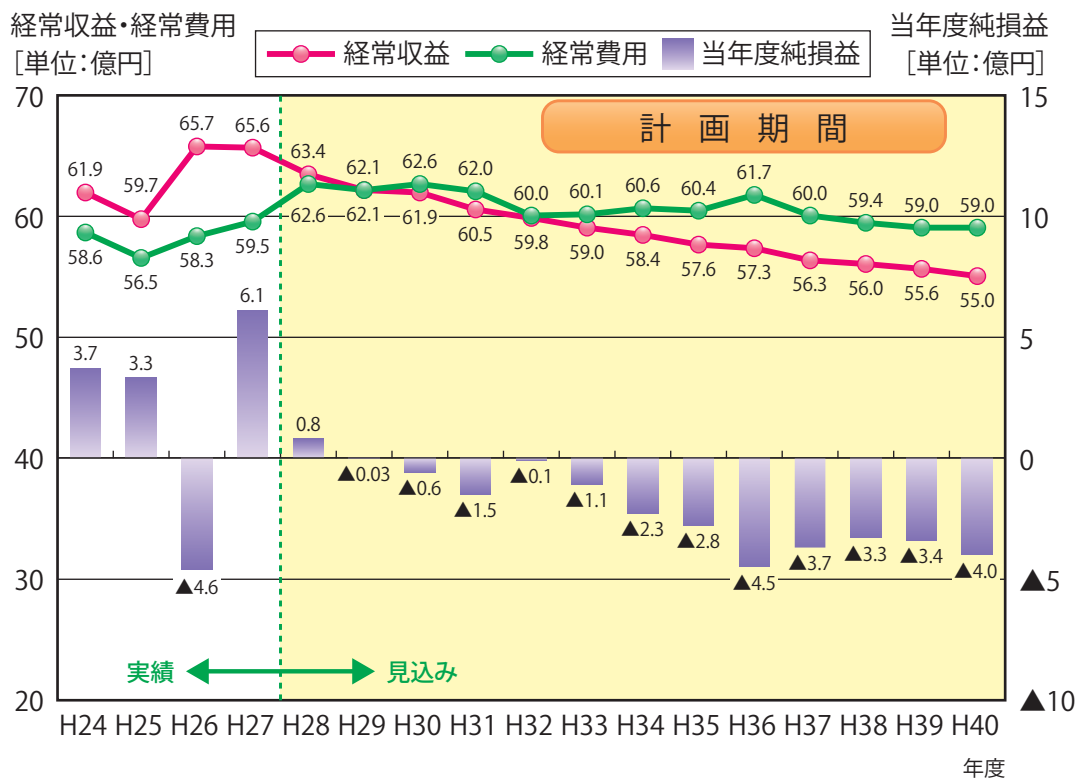
今後の経営環境や、投資と経営の効率化・健全化の取り組みを踏まえた投資・財源試算のもと、現行（平成29年3月まで）の水道料金を維持することを前提とした投資・財政見込みは次のとおりです。

ア 収益的収支

給水量の減少に伴う給水収益の減少は深刻で、平成26年度には地方公営企業の会計基準の見直しの影響※3も加わり、純損失を計上することとなりました。

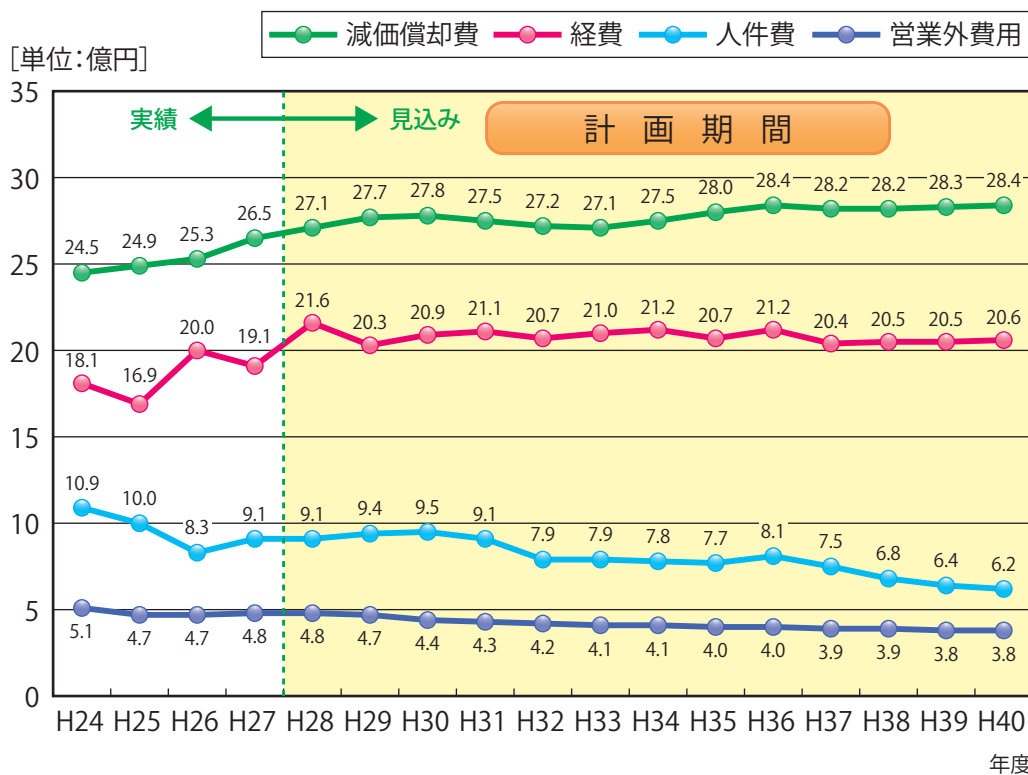
今後、人件費は減少傾向にあります。老朽化した管路や施設の更新需要の高まりにより、減価償却費がやや上向きに推移することから、経常費用については、多少の増減はあるものの概ね横ばい傾向となっています。一方で、前述のとおり、給水収益は右肩下がり減少することから、費用を収益でまかなうことができず、平成29年度以降赤字が続く見込みです。

経常収益・経常費用・当年度純損益の推移



※3 地方公営企業の会計基準の見直しの影響 会計基準の見直しにより、期末時点で発生している退職給付を「退職給付引当金」として費用計上することとなり、平成26年度に当該引当金を一括計上したため、費用が大幅に増加した。

経常費用の内訳



イ 資本的収支

前水道ビジョンの下で積極的に設備投資を行ってきたため、平成24年度から平成26年度までの投資額と企業債発行額は共に増加傾向にあり（P106の「投資額と企業債発行額の推移」のグラフ参照）、その結果、企業債残高も増加傾向にありました。

本計画では、投資の合理化により事業費の縮減と平準化を図ることで投資額を抑制し、企業債残高を平成40年度末の経営目標である181億円におさまるよう設定しています。

企業債残高を抑制するためには、企業債発行額を低く抑える必要があるため、現金残高は減少することとなり、企業債残高と現金残高の目標達成はトレード・オフの関係にあります。人口減少局面において、次世代に過度な負担を残さないようにするためには企業債の削減が必要であることから、ここでは企業債残高の目標達成を前提として試算しています。

企業債発行額の抑制により現金残高が減少し、また、収益的収支では純利益を確保できないことから、資本的収支の不足分を補てんする財源（収益的収支の純利益や現金支出を伴わない減価償却費など）は、平成32年度に枯渇する見込みです。

ウ 現金残高

平成25年度には現金残高は約25億円となり、運転資金として確保すべき30億円に届かない状況でしたが、平成26年度は企業債発行額の増加により、30億円を超えました。

今後、平成40年度末の企業債残高が181億円となるよう、企業債の発行額を抑制しているため、現金残高は急激に減少し、平成33年度に枯渇する見込みです。