

上下水道、ガス事業の 中長期経営計画（経営戦略）の改定について



くらし 支えるパートナー

大津市企業局

目 次

- 1. 中長期経営計画（経営戦略）改定について . . . 3
- 2. 水道事業中長期経営計画（経営戦略）の改定概要 . . . 6
- 3. 下水道事業中長期経営計画（経営戦略）の改定概要 . . . 22
- 4. ガス事業中長期経営計画（経営戦略）の改定概要 . . . 38

1. 中長期経営計画（経営戦略）改定について

1 策定の趣旨

● 事業を取り巻く環境の変化への対応
● 将来に向けた持続可能な事業運営

湖都大津・新水道ビジョン

重点実行計画
中長期経営計画(経営戦略)

【令和2年度 改訂版】
令和 3年度から
令和 4年度まで



大津市 下水道事業
中長期経営計画
(経営戦略)

【令和2年度 改訂版】
令和 3年度から
令和 4年度まで



大津市 ガス事業
中長期経営計画
(経営戦略)

【令和2年度 改訂版】
令和 3年度から
令和 4年度まで



【厚生労働省】

※現国土交通省

水道事業者等や都道府県の役割分担を改めて明確にし、水道事業者等の取組を推進するため、「水道事業ビジョン」の作成を推奨。

【総務省】

各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。

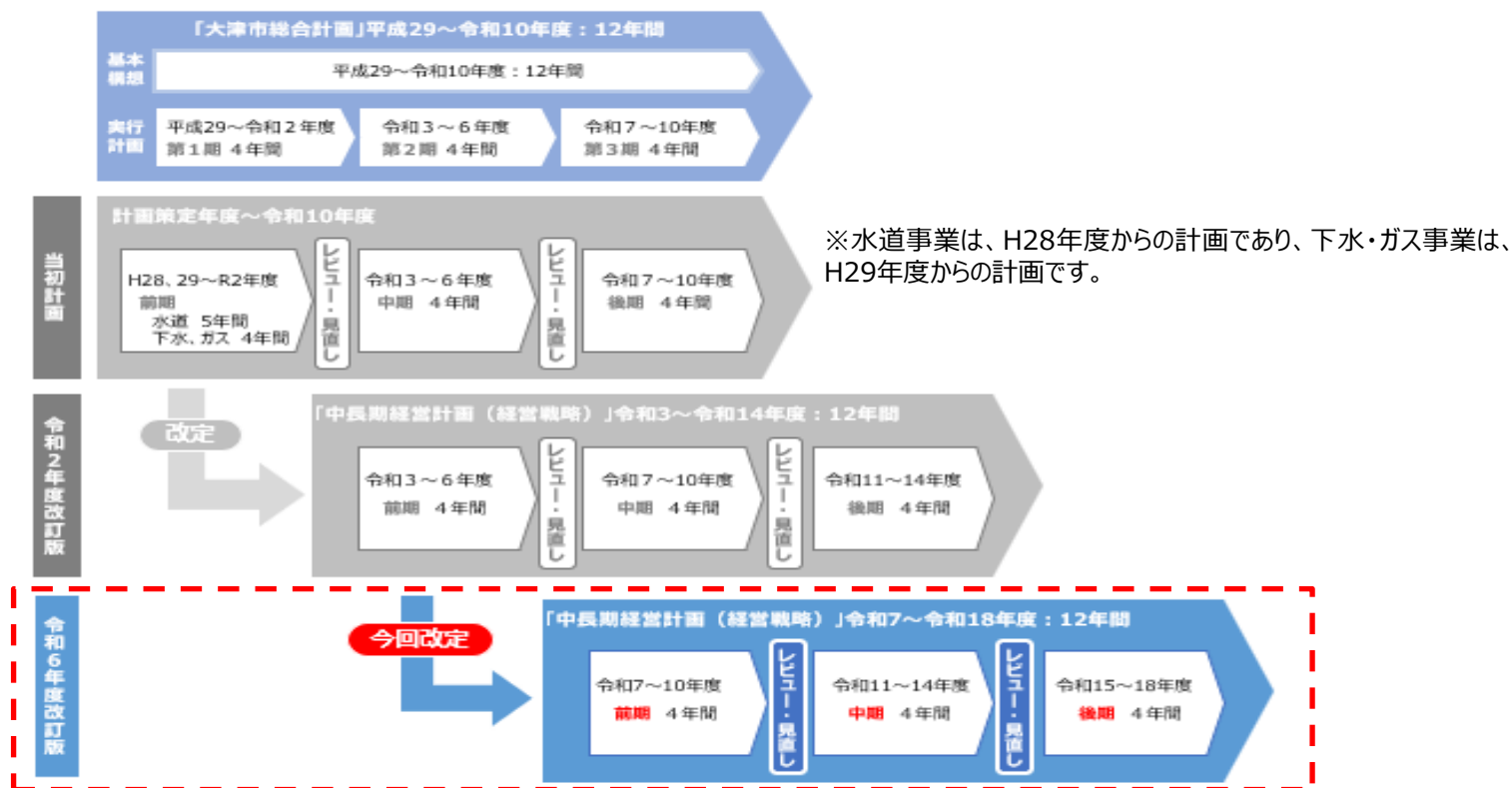
2 計画の改定及び計画期間について

(1) 令和6年度の改定について

国において「経営戦略は策定して終わりではなく、毎年度、進捗管理を行うとともに、3～5年毎に改定していく必要がある。」としていることを踏まえ、これまでの取組を検証及び評価し、今後の施策や投資・財政計画を見直し、より質の高い計画とするため、令和2年度改訂版を今年度（令和6年度）中に改定します。

(2) 計画期間

国が示す「経営戦略策定・改定マニュアル」に基づき、計画期間は令和7～18年度までの12年間とします。



2. 水道事業中長期経営計画（経営戦略）の 改定概要

1 基本方針と施策体系

(1) 将来像と基本方針

- ・当初策定（H27年度）から8年が経過し、需要想定の結果を踏まえると、今後より一層厳しい経営状況となることが想定されるが、「目指すべき将来像」や「基本方針」は、現時点においても不変であることから、現行のまま継承する。

【令和2年度改訂版】

【令和6年度改訂版】

将来像

お客様との信頼を未来につなぐ湖都大津の水道

安全で安心な湖都大津の水道

全てのお客様がいつでもどこでも安心して、おいしく
飲める水道を未来につなぎます。

強靱な湖都大津の水道

自然災害等による被害を最小限にとどめ、被災した場合
にあっても、迅速に復旧できるしなやかな水道を実現し、
未来につなぎます。

健全で**持続**可能な湖都大津の水道

水道を担う人材の確保と経営基盤の強化を図り、健全かつ
持続可能な水道を実現し、未来につなぎます。

基本方針

現行のまま
継承します。

(2) 施策方針

- ・ 「安全」「強靱」は現行のまま継承。
- ・ 「持続」は項目の整理、人材の確保、DXの推進などの内容を充実。

【令和2年度改訂版】

安全

I 水質管理の充実と強化

II 給水装置の水質確保

強靱

I 水道システムの再構築

II 水道施設の計画的な更新

III 水道施設の耐震化

IV 危機管理体制の強化

持続

I 安定水源の確保

II 広報・広聴活動の充実と
お客様サービスの向上

III 事業経営と業務の効率化

IV 人材育成と
活力ある組織づくり

V 広域化の推進

VI 環境施策の推進

【令和6年度改訂版】

安全

I 水質管理の充実と強化

II 給水装置の水質確保

強靱

I 水道システムの再構築

II 水道施設の計画的な更新

III 水道施設の耐震化

IV 危機管理体制の強化

持続

I 人材の確保と技術の継承

II 広域化・官民連携の推進

III 健全経営の維持

IV 広報・広聴活動の充実と
お客様サービスの向上

V DXの推進

VI GXの推進



2 主要施策（具体的な取組）

（１）概要

安全

《基本方針Ⅰ》 安全で安心な湖都大津の水道

（１）水質管理の充実と強化

- ① 水安全計画の運用と浄水管理センターによる総合監視体制の強化
- ② 水質検査体制の充実と強化
- ③ 水源水質の監視と保全活動
- ④ 水道施設の保安対策の強化
- ⑤ 水質を維持するための管路の洗浄作業
- ⑥ 水道未普及地域の解消

（２）給水装置の水質確保

- ⑦ 鉛製給水管の解消
- ⑧ 給水装置、貯水槽水道の管理強化
- ⑨ 直結給水方式の拡大

強 靱

《基本方針Ⅱ》 強靱な湖都大津の水道

(1) 水道システムの再構築

- ① 浄水場の廃止・規模の縮小
- ② 浄水場連絡管の更新・規模（口径）の適正化

(2) 水道施設の計画的な更新

- ③ 水道施設（浄水場、配水池、加圧施設）の計画的な更新
- ④ 水道管路の計画的な更新
- ⑤ 送配水施設の効率的な整備
- ⑥ 配水ブロックの構築

(3) 水道施設の耐震化

- ⑦ 水道施設（浄水場、配水池）の耐震化
- ⑧ 水道管路の耐震化
- ⑨ 上下水道一体施策の推進

(4) 危機管理体制の強化

- ⑩ 応急給水施設の整備
- ⑪ 停電対策の強化
- ⑫ 災害対応力の強化

持続

《基本方針Ⅲ》 健全で持続可能な湖都大津の水道

(1) 人材の確保と技術の継承

- ① 人材の確保と魅力ある職場づくり
- ② 人材育成と技術継承
- ③ 官学連携（企業局×大学）の取組

(2) 広域化・官民連携の推進

- ④ 広域化の推進と他水道事業者等との連携促進
- ⑤ 民間的経営手法の活用検討

(3) 健全経営の維持

- ⑥ アセットマネジメント活動の継続推進
- ⑦ 保有資産の有効活用と財源の確保
- ⑧ 最適な料金水準・料金体系の継続的な検討

(4) 広報・広聴活動の充実とお客様サービスの向上

- ⑨ 広報活動の充実
- ⑩ お客様ニーズの把握とお客様サービスの向上

(5) DXの推進

- ⑪ ICT技術を活用した業務効率化の更なる推進

(6) GXの推進

- ⑫ 資源・エネルギーの有効利用
- ⑬ 漏水防止対策の推進

(2) 主要施策（具体的な取組）のトピックス

基本方針Ⅰ 安全で安心な湖都大津の水道

《施策方針》 水質管理の充実と強化

- 有機フッ素化合物（PFAS）の検査を継続的に実施するとともに、今後の国の動向に応じて必要な対応を行う。（本編 P. 64）

《施策方針》 給水装置の水質確保

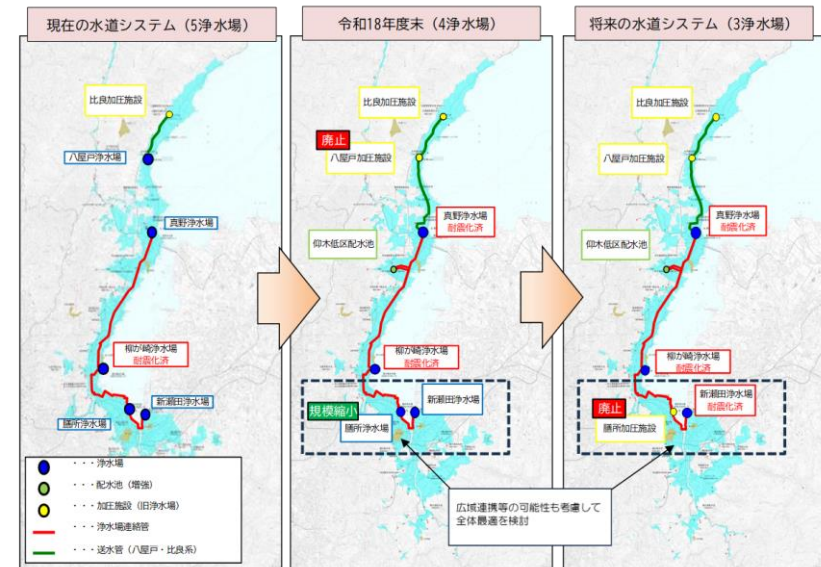
- 鉛製給水管の更新を継続的に実施（本編 P. 69）

基本方針Ⅱ 強靱な湖都大津の水道

《施策方針》 水道システムの再構築

- 八屋戸浄水場を令和14年度に廃止するとともに、膳所浄水場の施設規模を令和18年度を目途に縮小（本編 P. 74）
- 将来的には、真野、柳が崎、新瀬田の3つの浄水場を核とする強靱な水道システムの構築に向け、段階的に整備を実施（本編 P. 77）

【本市の目指す水道システムの概要】



《施策方針》 水道施設の計画的な更新

- ・ 真野浄水場では令和8～17年度までの期間で設計・施工・運転維持管理一括発注方式（DBO方式）により発注（本編 P.78）
- ・ 一部の基幹管路更新工事については、設計・施工一括発注方式（DB方式）での発注を検討（本編 P.82）

《施策方針》 水道施設の耐震化

- ・ 浄水場、配水池ともに計画的な耐震化を実施（本編 P.86）
※施策目標：浄水施設耐震化率46.8%、配水池耐震化率87.3%（いずれも令和18年度末）
- ・ 漏水事故時に影響が大きい基幹管路の計画的な耐震化を実施（本編 P.89）
※施策目標：基幹管路耐震化率49.6%（令和18年度末）
- ・ 重要給水施設等への管路について、上下水道一体の効果的な耐震化を検討（本編 P.91）

《施策方針》 危機管理体制の強化

- ・ 近年の全国各地の風水害の被害状況を踏まえ、長期間にわたる停電を見込んだ対策の強化を図るため、高圧発電機車を配備（本編 P.96）

基本方針Ⅲ 健全で持続可能な湖都大津の水道

《施策方針》 人材の確保と技術の継承

- 職員の採用についての認知拡大と採用区分に応じたターゲット層への直接的なアプローチの2つの視点から積極的に人材確保に取り組む（本編 P.102）
- 中堅職員を対象としたオフサイトミーティングの実施など、職場の現状把握や改善に対するアイデアを得ることで、職場や組織風土の改善に取り組む（本編 P.103）
- 技術部、施設部及び企業総務部の組織体制から、水道部門、下水道部門、ガス部門及び総務部門の4つの部門に再編（本編 P.103）
- 大学と連携し、水道工学を専攻する学生などへ学習や研究の機会を提供することより、人材育成への貢献と、学生の新たな就職先として本市を選択してもらえるような取組を実施（本編 P.106）

《施策方針》 広域化・官民連携の推進

- 「公営企業会計システム共同化協議会」（令和3年度設立、12事業体（令和6年度末）で構成）において、将来の広域連携の素地に向けた取組・活動を継続的に実施（本編 P.108）

《施策方針》 健全経営の維持

- ・ 「大津市企業局財産現況調査・有効活用検討プロジェクト」（令和6年度設置）において、遊休地などの最適な利活用を検討（本編 P.113）
- ・ 水道という重要なライフラインを将来にわたって維持するため、経営の効率化と経費削減を行うとともに、今後の事業環境の変化に対応した最適な料金水準を検討（本編 P.115）

《施策方針》 広報・広聴活動の充実とお客様サービスの向上

- ・ 手続きのオンライン化を更に推進（本編 P.120）
- ・ スマートフォンを利用した新たなサービスの提供を検討（本編 P.120）

※上下水道・ガスの「ひとり暮らし等高齢者宅安全点検事業」については、ガス事業法の改正や住宅設備の高度化などにより、職員による対応が困難となったため廃止。

《施策方針》 DXの推進

- ・ 電子契約の導入やAIの活用など、ICT技術を積極的に活用し、業務の効率化を推進（本編 P.122）
- ・ スマートメーターの導入に関する調査・研究の継続的な実施（本編 P.123）

《施策方針》 GXの推進

- ・ オンサイトPPAの導入を検討（本編 P.124）
- ・ 水需要に応じた設備能力への縮小及び施設統廃合を継続的に実施（本編 P.124）
- ・ 漏水防止対策への水道DXやAI技術の活用を検討（本編 P.128）

3 施策目標

- 「安全」は3項目、「強靱」は6項目、「持続」は9項目を設定。

(1)「安全」で安心な湖都大津の水道

目標項目	令和5年度末実績	令和10年度 目標 (前期)	令和14年度 目標 (中期)	令和18年度 目標 (後期)
水安全計画の評価の実施率(%) (評価実施浄水場 / 全浄水場数)	100	100の維持		
水質基準不適合率(%)	0	0の維持		
鉛製給水管率(%) (PI A401)	4.0	2.6	1.6	0.9

(2)「強靱」な湖都大津の水道

目標項目	令和5年度末実績	令和10年度 目標 (前期)	令和14年度 目標 (中期)	令和18年度 目標 (後期)
浄水場数(箇所)	5	5	5	4
浄水施設耐震化率(%) (PI B602)	23.5	23.5	23.5	46.8
配水池耐震化率(%) (PI B604)	65.6	70.2	74.9	87.3
管路の耐震化率(%) (PI B605)	33.2	35.9	37.6	39.2
基幹管路の耐震化率(%) (PI B606)	37.5	41.3	44.2	49.6
応急給水時の確保水量(m ³)	24,993	24,993	28,741	30,441

(3)「健全で持続可能な湖都大津の水道」

目標項目	令和5年度末実績 (又は前回)	令和10年度 目標 (前期)	令和14年度 目標 (中期)	令和18年度 目標 (後期)
職員数(人)	238	245	245	245
他水道事業体と共同で行う 研修・訓練の年間開催回数 (回/年)	3	3	3	3
大津市水道事業アセット マネジメントの改定	平成24年度に策定	令和8年度に改定	—	令和16年度に改定
お客様アンケート (需要家意識調査)の実施	令和5年度に実施	令和9年度に実施	令和13年度に実施	令和17年度に実施
パブリックコメントの実施	令和6年度に実施	令和10年度に実施	令和14年度に実施	令和18年度に実施
1年間の全施設の電力消費量(kwh)	19,709,669	19,600,000以下	19,500,000以下	19,300,000以下
配水量1m ³ あたりの電力消費量 (kwh/m ³) (全施設での総電力消費量/年間配水量)	0.50	0.50以下		
浄水発生土の有効利用率(%) (有効利用土量/浄水発生土量)×100 (PI B305)	100	100の維持		
有収率(%) (PI B112)	95.8	96.0の維持		

※水道、下水道及びガス事業の経営戦略を実行するために必要となる人員を人材確保の目標値として設定しています。

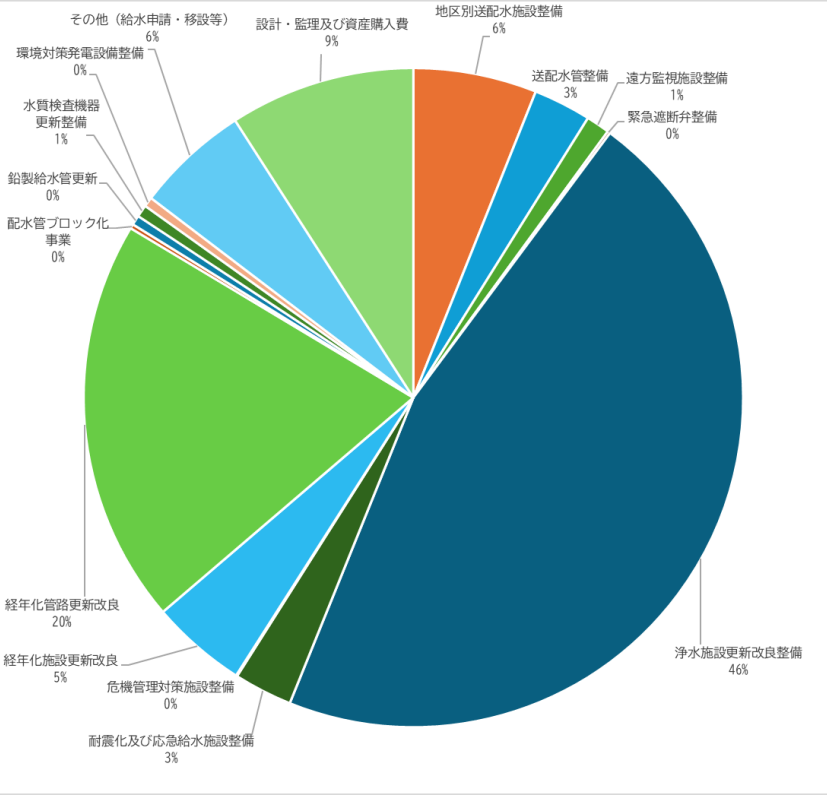
4 総事業費

- 令和7～18年度までの12年間の総事業費は637億円を計上。
- 真野浄水場の更新改良事業をはじめ、浄水施設更新改良整備に約46%（293億円）の事業費を見込んでいる。

【総事業費】

整備内容	事業費（百万円）			
	前期 令和7～10年度	中期 令和11～14年度	後期 令和15～18年度	計
地区別送配水施設整備	863	1,992	1,000	3,855
送配水管整備	928	679	196	1,803
遠方監視施設整備	656	80	0	736
緊急遮断弁整備	10	45	30	85
浄水施設更新改良整備	3,631	17,948	7,697	29,276
耐震化及び応急給水施設整備	125	569	1,130	1,824
危機管理対策施設整備	37	0	0	37
経年化施設更新改良	1,135	810	1,047	2,992
経年化管路更新改良	2,359	2,563	7,731	12,653
配水管ブロック化事業	46	46	46	138
鉛製給水管更新	177	85	40	302
水質検査機器更新整備	171	105	105	381
環境対策発電設備整備	225	75	0	300
その他（給水申請・移設等）	1,350	1,065	1,124	3,539
設計・監理及び資産購入費	2,299	1,665	1,830	5,794
合 計	14,012	27,727	21,976	63,715

【項目別事業費の割合】



5 経営目標

- 経営目標については、「現預金残高」「当年度純利益」に関する目標は現行のまま継承する一方、「企業債残高」に関する目標は変更。
- なお、「現預金残高」については、過去の事例を参考に、地震災害が発生してから復旧するまでの無収入期間への対応として、月平均支払額の4ヵ月分である40億円を目標金額に設定。また、増大する浄水場等の更新費用に対応するための資金として計画期間後半は60億円以上を維持する。
- 「企業債残高」に関する目標については、計画期間を通じて（毎年）同じ目標とするため、指標を「企業債残高対給水収益比率」に変更。
- 「企業債残高対給水収益比率」は、一般会計における「将来負担比率」に性質が近いことから、将来負担比率の基準の一つである「350%以下」を目標とする。

【令和2年度改訂版】

- 経営目標① 現預金残高40億円を確保する。
- 経営目標② 企業債残高を181億円以下とする。
- 経営目標③ 健全な収支バランスを維持
（当年度純利益を確保）する。

【令和6年度改訂版】

- 経営目標① 現預金残高40億円を確保する。
- 経営目標② 当年度純利益を確保する。
- 経営目標③ 企業債残高対給水収益比率を
350%以下とする。

6 投資・財政計画

○収益の収支

(単位：百万円)

		前期				中期				後期			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
収益	営業収益	5,961	5,947	5,959	5,938	5,933	5,928	5,934	5,908	5,898	5,888	5,893	5,862
	料金収入	5,883	5,868	5,880	5,859	5,854	5,849	5,855	5,829	5,819	5,809	5,814	5,783
	受託工事収益	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	その他の	57	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	営業外収益	1,080	1,019	1,006	1,014	1,003	1,021	1,028	1,001	929	749	662	614
	他会計繰入金	18	15	15	14	13	13	12	11	11	10	10	9
	長期前受金戻入	724	658	658	659	661	663	663	620	562	402	305	271
	その他の	338	346	333	341	329	345	353	370	356	337	347	334
	収入計	7,041	6,966	6,965	6,952	6,936	6,949	6,962	6,909	6,827	6,637	6,555	6,476
	営業費用	6,685	6,609	6,586	6,461	6,478	6,582	6,599	6,509	7,155	7,112	6,756	7,062
収支	職員給与費	629	682	658	679	671	700	693	709	705	705	705	705
	経費	3,187	3,038	3,020	2,912	2,923	3,005	2,994	2,971	3,484	3,637	3,334	3,153
	減価償却費	2,869	2,889	2,908	2,870	2,884	2,877	2,912	2,829	2,966	2,770	2,717	3,204
	営業外費用	313	301	285	291	284	314	359	393	411	421	451	483
	支払利息	230	232	230	226	228	259	289	312	339	366	386	427
	その他の	83	69	55	65	56	55	70	81	72	55	65	56
	支出計	6,998	6,910	6,871	6,752	6,762	6,896	6,958	6,902	7,566	7,533	7,207	7,545
	経常損益	43	56	94	200	174	53	4	7	△ 739	△ 896	△ 652	△ 1,069
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）		41	56	94	200	174	53	4	△ 739	△ 896	△ 652	△ 1,069	
現預金残高		3,320	3,511	3,686	3,808	5,285	6,008	6,519	6,928	6,454	5,834	6,437	5,370

○資本的収支

(単位：百万円)

		前期				中期				後期			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
資本的収支	企業債	1,657	1,529	1,609	1,930	4,828	4,852	4,764	5,510	4,350	3,747	6,437	3,923
	他会計出資金	75	39	57	248	778	895	545	521	116	195	356	155
	他会計負担金	16	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	国（都道府県）補助金	13	0	11	22	57	55	0	0	27	36	57	0
	工事負担金	59	90	90	90	90	90	38	38	38	38	38	38
	収入計	1,820	1,668	1,777	2,300	5,763	5,902	5,357	6,079	4,541	4,026	6,898	4,126
	建設改良費	3,164	3,209	3,506	4,133	7,022	7,089	6,351	7,265	5,223	4,597	7,318	4,838
	企業債償還金	1,308	1,354	1,399	1,426	1,435	1,595	1,830	2,088	2,403	2,571	2,719	3,057
	支出計	4,472	4,563	4,905	5,559	8,457	8,684	8,181	9,353	7,626	7,168	10,037	7,895
	企業債残高対給水収益比率（％）	283.8	287.5	290.5	300.1	358.3	414.3	464.0	524.8	559.2	580.4	643.8	662.2

7 経営目標の達成見込みと投資・財政計画の収支均衡を図るための今後の取組

(1) 経営目標の達成見込み

経営目標		前期	中期	後期
①	現預金残高 40 億円を確保する。	△	○	○
②	当年度純利益を確保する。	○	○	×
③	企業債残高対給水収益比率を 350%以下とする。	○	×	×

○：達成 △：概ね達成 ×：未達成

(2) 投資・財政計画の収支均衡を図るための今後の取組

将来像として掲げた「お客様との信頼を未来につなぐ湖都大津の水道」を実現するためには、「安全」「強靱」「持続」の3つを基本方針として、喫緊の課題である水道施設の老朽化、耐震化などの施策を計画的に進めていく必要があるとともに、お客様サービスの向上に努めなければなりません。

一方で、これらの施策を実施していくためには、その財源確保が必要不可欠ですが、人口減少に伴い給水収益は減少傾向にあります。加えて、昨今の急激な物価高騰等の影響により水道施設の運転維持管理などに必要となる経費は増嵩しています。

このような状況下においては、経費の削減や効率的な事業運営に努めたとしても、現行の料金水準（平成29年4月改定）では、近い将来において、健全経営が維持できない非常に厳しい見通しとなっています。

以上のことから、本計画期間中に、水道料金の改定について検討を進めざるを得ない状況となりましたが、最適な料金改定の時期、料金水準や改定方法などについては、長期的な視点でお客様の負担を考慮しながら検討していきます。

今後実施する収益（収入）の向上や経費（支出）の削減に資する主な取組は次のとおりです。

【収益（収入）の向上に資する主な取組】

収益（収入）の向上に資する主な取組	掲載頁
保有資産の有効活用	
遊休地等の最適な利活用方法を検討し、検討結果を踏まえて実施	P. 113
隣接する水道事業者から水質検査業務を受託	P. 113
広報紙「パイプライン」への広告掲載を実施	P. 113
効率的な資金管理の実施	
資金運用の実施	P. 113
水道料金の収納率の向上	
弁護士催告（滞納者に対して弁護士名で催告状を送付）の実施	P. 113
一般会計からの繰入金確保	
適切に予算措置されるよう市の財政部局と協議を実施	P. 114
国庫補助金の確保	
他の事業者等とも連携し、国県等に対して補助要件の適用拡充などを要望	P. 114

【経費（支出）の削減に資する主な取組】

経費（支出）の削減に資する主な取組	掲載頁
水道施設の規模の縮小（ダウンサイジング）による更新経費の削減	
八屋戸浄水場の廃止（令和14年度）	P. 74
膳所浄水場の施設規模の縮小（令和18年度を目途）	P. 74
水需要の減少を踏まえた配水池、加圧施設の統廃合	P. 78
水道管路の口径の適正化（ダウンサイジング）による更新経費の削減	
浄水場連絡管の管口径の適正化	P. 76
水需要の減少を踏まえた更新管路の管口径の縮小	P. 82
企業会計システムの共同化による更新経費の削減	
県内の水道事業者等との企業会計システムの共同調達（令和11年度を目途）	P. 108
下水道・ガス工事との連携による更新経費の削減	
下水道管渠、ガス導管の更新工事との同時施工や舗装復旧工事の一括発注	P. 109
公用車両の管理に係るランニングコストの削減	
公用車両の管理をリースから購入に切り替え	P. 113
ICT技術を活用した業務効率化によるランニングコストの削減	
電子契約の導入による紙の削減	P. 122
他工事に関する受付業務等のデジタル化による紙の削減	P. 122
水道施設の省エネルギー化によるランニングコストの削減	
施設の更新時における省エネルギー型設備機器の導入	P. 124
水道メーターの再利用によるランニングコストの削減	
リサイクルメーターの活用	P. 127
漏水防止対策の実施によるランニングコストの削減	
漏水調査の実施による漏水の抑制及び損失の低減	P. 128

3. 下水道事業中長期経営計画（経営戦略）の 改定概要

1 基本方針と主要施策

(1) 将来像と基本方針

- ・ 汚水や雨水の排除を通じ、お客様の生活や環境を支え、守るという、下水道の特性を踏まえた将来像を新たに設定する。
- ・ 「生活環境の保全や水環境の再生」は「安全、安心で安定した大津の下水道」に包含することとし、近年課題となっている浸水対策について設定する。

【令和2年度改訂版】

将来像

下水道の目指す将来像

※設定なし

基本方針

I.安全で安定した下水道サービスの確保

II.生活環境の保全や水環境の再生

III.持続的な健全経営の維持

将来像

【令和6年度改訂版】

下水道の目指す将来像

お客様の暮らしを支え守り続ける大津の下水道

基本方針

I.安全、安心で安定した大津の下水道

II.まちの浸水から暮らしを守る大津の下水道

III.健全で持続可能な大津の下水道

(2) 主要施策

- 基本方針Ⅰは、項目の整理に加え、新たに「上下水道一体施策の推進」を設定。
- 基本方針Ⅱは、浸水対策として施策を新たに設定。
- 基本方針Ⅲは、「持続」は項目の整理、人材の確保、DXの推進などの内容を充実。

【令和2年度改訂版】

<基本方針>

Ⅰ 安全で安定した下水道サービスの確保

<主要施策>

- (1) 下水道の災害対策
- (2) 下水道施設の改築更新
- (3) 危機管理体制の強化

<基本方針>

Ⅱ 生活環境の保全や水環境の再生

<主要施策>

- (1) 未普及地域の解消
- (2) 水環境の再生

<基本方針>

Ⅲ 持続的な健全経営の維持

<主要施策>

- (1) 事業経営の適正化
- (2) 経費の削減及び業務の効率化
- (3) お客様サービスの向上
- (4) 情報公開及びお客様ニーズの活用
- (5) 広報活動の充実
- (6) 人材育成と活力のある組織づくり
- (7) 他事業者との連携
- (8) 環境施策の推進
- (9) 建設工事業者における施工技術及び品質の向上

【令和6年度改訂版】

<基本方針>

Ⅰ 安全、安心で安定した大津の下水道

<主要施策>

- (1) 下水道施設の地震対策
- (2) 上下水道一体施策の推進
- (3) 下水道施設の改築更新
- (4) 危機管理体制の強化
- (5) 未普及地域の解消

<基本方針>

Ⅱ まちの浸水から暮らしを守る大津の下水道

<主要施策>

- (1) 浸水対策の充実と強化
- (2) 雨水渠施設の整備
- (3) 関係機関との連携
- (4) ソフト面での対策

<基本方針>

Ⅲ 健全で持続可能な大津の下水道

<主要施策>

- (1) 人材の確保と技術の継承
- (2) 健全経営の維持
- (3) 経費の削減及び業務の効率化
- (4) お客様サービスの向上
- (5) 広報・広聴活動の充実
- (6) DXの推進
- (7) GXの推進
- (8) 建設工事業者における施工技術及び品質の向上
- (9) 近隣事業者との連携

【施策体系図】**安全****《基本方針Ⅰ》 安全、安心で安定した大津の下水道****(1) 下水道施設の地震対策**

- ① 管路施設の地震対策
- ② 大津終末処理場（水再生センター）及び中継ポンプ場の地震対策
- ③ 減災対策

(2) 上下水道一体施策の推進**(3) 下水道施設の改築更新**

- ① 下水道管渠の改築更新
- ② 中継ポンプ場の改築更新
- ③ 大津終末処理場（水再生センター）の改築更新

(4) 危機管理体制の強化

- ① 防災訓練の実施
- ② 被災時における支援体制の強化
- ③ 災害時等における職員間の円滑な情報共有
- ④ 災害時等におけるお客様への迅速な情報発信
- ⑤ 新感染症対策の強化

安全

(5) 未普及地域の解消

- ①未普及対策
- ②水洗化率の向上

《基本方針Ⅱ》 まちの浸水から暮らしを守る大津の下水道

(1) 浸水対策の充実と強化

- ①雨水管理総合計画の策定
- ②浸水対策における河川・下水道の役割分担

(2) 雨水渠施設の整備

(3) 関係機関との連携

- ①滋賀県との連携
- ②大津市河川担当部局との連携
- ③道路管理者との連携
- ④大津市危機防災担当部局との連携

(4) ソフト面での対策

- ①画像監視サービス・水位監視サービスの導入
- ②内水ハザードマップのデジタル化
- ③氾濫リアルタイムデータの活用
- ④データ活用環境の構築
- ⑤雨水貯留浸透施設の設置への助成

浸水対策

《基本方針Ⅲ》 健全で持続可能な大津の下水道

(1) 人材の確保と技術の継承

- ①人材の確保
- ②魅力ある職場づくり
- ③効果的な組織体制の構築
- ④職員の育成と技術継承
- ⑤新技術の導入検討等に関する調査及び研究の推進
- ⑥日本下水道事業団等との人材交流
- ⑦官学連携（企業局×大学）の推進

(2) 健全経営の維持

- ①下水道使用料の検証
- ②下水道使用料の収納率の向上
- ③一般会計からの繰入金の確保
- ④国庫補助金等の確保
- ⑤保有資産の有効活用と自主財源の確保
- ⑥資金管理の効率化
- ⑦無届け排水の防止
- ⑧琵琶湖流域下水道維持管理負担金の精査

(3) 経費の削減及び業務の効率化

- ①水道やガスの工事との連携
- ②民間委託の推進
- ③民間的経営手法の活用検討
- ④下水道維持管理システムの運用
- ⑤公用車両の管理コストの削減

持
続

持 続

（４）お客様サービスの向上

- ①お客様サービスの向上
- ②お客様サービスへのICT活用の推進

（５）広報・広聴活動の充実

- ①広報活動の充実
- ②お客様ニーズの把握
- ③情報公開の推進

（６）ＤＸの推進

- ①データの利活用の推進
- ②事務の積極的な見直しの実施
- ③業務のデジタル化の更なる推進
- ④新しい技術の積極的な調査検討

（７）ＧＸの推進

- ①下水熱の利用
- ②工事施工時における環境負荷の低減
- ③下水道施設の省エネルギー化と再生可能エネルギーの導入

（８）建設工事業者における施工技術及び品質の向上

持 続

（９）近隣事業体との連携

- ① 管渠整備における連携
- ② 汚泥の共同処理
- ③ 不明水対策における連携
- ④ 経理事務担当者会議の定期開催
- ⑤ 企業会計システムの共同化
- ⑥ 広域化・共同化の検討



【経理事務担当者会議】



【公営企業会計システム共同化協議会】

(2) 主要施策（具体的な取組）のトピックス

基本方針Ⅰ 安全、安心で安定した大津の下水道

《主要施策》 管路施設の地震対策

- ・ 災害時に急所となる特に重要な施設として、大津赤十字病院、大津市民病院及び滋賀医科大学附属病院を選定し、上下水道一体施策として、その下流にある下水道管渠について重点的に耐震化に取り組む。（本編 P.49）

《主要施策》 下水道施設の改築更新

- ・ 大津終末処理場水処理施設再構築について、将来的な計画処理人口の減少を見据え、処理能力の縮小など施設規模の適正化の検討を行いながら段階的に推進する（本編 P.60）

※令和2年度改訂版にあった「水環境の再生」は、瀬田浦クリークの水質改善が一定図られ、新たな水質浄化施設の建設を取り止めたことから項目を削除。今後は、萱野浦地区において整備した水質浄化施設の適正な維持管理に努めていく。

基本方針Ⅱ まちの浸水から暮らしを守る大津の下水道

《主要施策》 雨水渠施設の整備

- ・ 大津市雨水管理総合計画に基づき、優先して実施する重点対策地区を検討など、地域の状況に応じた雨水対策などを実施（本編 P.75）

《主要施策》 ソフト面での対策

- ・ 雨水管渠や浸水が発生しやすい箇所にネットワークカメラや水位計を設置し、リアルタイムで水位を監視できるシステムを導入（本編 P.78）

基本方針Ⅲ 健全で持続可能な大津の下水道

《主要施策》 人材の確保と技術の継承

- 職員の採用についての認知拡大と採用区分に応じたターゲット層への直接的なアプローチの2つの視点から積極的に人材確保に取り組む（本編 P.82）
- 中堅職員を対象としたオフサイトミーティングの実施など、職場の現状把握や改善に対するアイデアを得ることで、職場や組織風土の改善に取り組む（本編 P.82）
- 技術部、施設部及び企業総務部の組織体制から、水道部門、下水道部門、ガス部門及び総務部門の4つの部門に再編（本編 P.83）
- 下水道事業団との人材交流や大学が進める研究への参画など、職員の技術力の向上に取り組む（本編 P.85）

《主要施策》 健全経営の維持

- 「大津市企業局財産現況調査・有効活用検討プロジェクト」（令和6年度設置）において、遊休地などの最適な利活用を検討（本編 P.87）

《主要施策》 D Xの推進

- 電子契約の導入やAIの活用など、ICT技術を積極的に活用し、業務の効率化を推進（本編 P.95）

《主要施策》 G Xの推進

- 下水処理水による下水熱の利用や下水道施設の省エネルギー化、オンサイトPPAなどの再生可能エネルギーの導入検討（本編 P.96）



【下水熱を利用した空調システムのイメージ図】



【消毒槽への熱回収管敷設状況】



【大津湖畔なぎさ公園（市民プラザ）施設に対する再生水・下水処理水供給フロー図】

3 施策目標

- 基本方針Ⅰは、新たに污水管渠（災害時、特に重要な施設の下流）の耐震化率など11項目を設定。
- 基本方針Ⅱは、1項目を設定。
- 基本方針Ⅲは、経営戦略を実行するために必要な職員数を目標値として設定。

Ⅰ. 安全、安心で安定した大津の下水道

目標項目	令和5年度末実績	令和10年度目標（前期）	令和14年度目標（中期）	令和18年度目標（後期）
污水管渠(災害時、特に重要な施設の下流)の耐震化率(%) ＝耐震化延長／重要な幹線管渠（約9.7km）	24.0	48.6	76.4	99.1
処理場・中継ポンプ場耐震化率(%)	85.7	92.9	92.9	92.9
マンホールトイレシステム用管渠整備数累計（基分）	80	120	140	140
管渠調査延長累計（km）	253	337	399	441
管渠更新延長累計（km）	11.1	18.7	23.2	29.4
中継ポンプ場設備の対策設備数累計	194	376	464	485
処理場設備の対策設備数累計	49	157	210	262
高度処理率（窒素除去含）（%）	62.1	100.0	100.0	100.0
下水道BCP訓練実施回数（回/年）	5	5	5	5
人口普及率（%）	98.5	98.6	98.6	98.6
水洗化率（%）	98.3	98.5	98.6	98.8

Ⅱ. まちの浸水から暮らしを守る大津の下水道

目標項目	令和5年度末実績	令和10年度目標（前期）	令和14年度目標（中期）	令和18年度目標（後期）
雨水渠整備面積（ha）	1,334.3	1,361.5	1,364.8	1,383.8

Ⅲ. 健全で持続可能な大津の下水道

目標項目	令和5年度末実績	令和10年度目標（前期）	令和14年度目標（中期）	令和18年度目標（後期）
職員数（人）	238	245	245	245

※水道、下水道及びガス事業の経営戦略を実行するために必要となる人員を人材確保の目標値として設定しています。

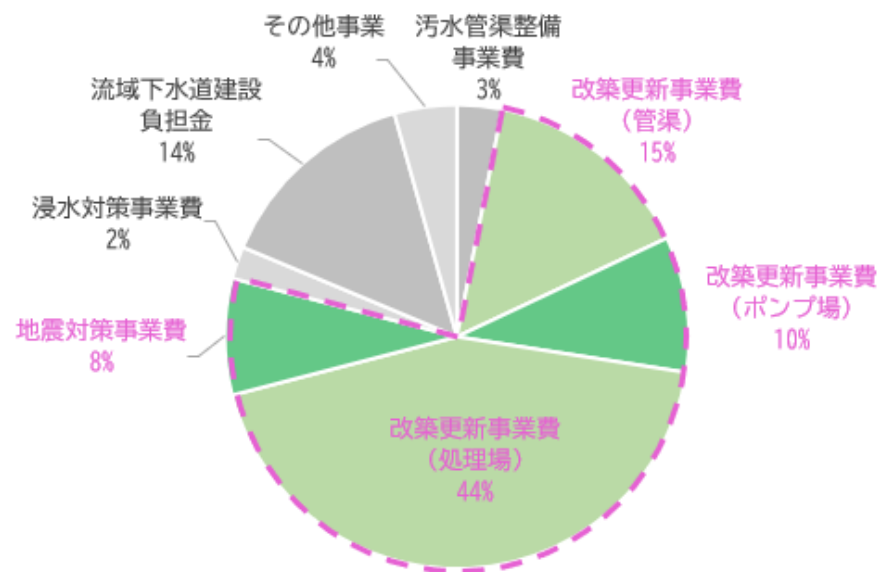
4 総事業費

- 令和7～18年度までの12年間の総事業費は497億円を計上。
- 「施設の建設」から「施設の維持管理及び改築更新」の転換を進めた結果、改築更新事業費（地震対策事業費を含む）が7割以上を占める。

【総事業費】

項 目	事業費（億円）			
	前 期 令和7～10年度	中 期 令和11～14年度	後 期 令和15～18年度	計
污水管渠整備事業費	7.9	5.6	2.1	15.6
改築更新事業費 管渠 ストックマネジメント	23.6	23.6	26.7	73.9
改築更新事業費 ポンプ場 ストックマネジメント	27.6	15.3	4.1	47.0
改築更新事業費 処理場 ストックマネジメント	99.8	47.2	69.2	216.2
地震対策事業費	13.5	13.9	12.9	40.3
浸水対策事業費	5.9	2.7	2.6	11.2
流域下水道建設負担金	24.0	20.6	26.7	71.3
その他事業	7.1	7.4	7.1	21.6
合 計	209.4	136.3	151.4	497.1

【項目別事業費の割合】



「施設の建設」から「施設の維持管理及び改築更新」への転換を進めた結果、改築更新事業費（地震対策事業費を含む）が7割以上を占める。

5 経営目標

- 「現預金残高40億円を確保する」については、過去の事例を参考に、地震災害が発生してから復旧するまでの無収入期間への対応として、月平均支払額の4ヵ月分の確保と、企業債残高の減少に伴い償還金などの資金需要が減少傾向であることから、60億円から40億円に変更。
- 「当年度純利益」については、現行のまま継承。
- 「企業債残高」については、計画期間を通じて（毎年）同じ目標とするため、指標を「企業債残高対下水道使用料比率」に変更。
- 「企業債残高対下水道使用料比率」は、一般会計における「将来負担比率」に性質が近いことから、将来負担比率の基準の一つである「350%以下」を目標とする。
- 「分流式下水道等に要する経費への繰入率を20%に下げる」については、内部規律的な目標であるため、経営目標としてではなく、「投資・財政計画」において進捗管理。

【令和2年度改訂版】

- 経営目標① 現預金残高60億円を確保する。
- 経営目標② 分流式下水道等に要する経費への繰入率を20%に下げる。
- 経営目標③ 企業債残高を160億円以下とする。
- 経営目標④ 当年度純利益を確保する。

【令和6年度改訂版】

- 経営目標① 現預金残高40億円を確保する。
- 経営目標② 当年度純利益を確保する。
- 経営目標③ 企業債残高対下水道使用料比率を350%以下とする。

6 投資・財政計画

○収益的収支

(単位：百万円)

		前期				中期				後期			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
収益的	営業収益	7,238	7,180	7,195	7,194	7,181	7,180	7,162	7,140	7,110	7,093	7,121	7,032
	使用料収入	6,655	6,645	6,654	6,640	6,637	6,634	6,637	6,618	6,606	6,594	6,594	6,565
	雨水処理負担金	572	525	531	544	534	536	515	512	494	489	517	457
	その他	11	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	営業外収益	3,209	3,239	3,317	3,336	3,226	3,238	3,235	3,242	3,215	3,205	3,190	3,087
	補助金	153	169	182	179	151	151	165	163	141	148	137	143
	長期前受金戻入	2,076	2,084	2,123	2,148	2,175	2,183	2,166	2,176	2,172	2,170	2,166	2,061
	その他	980	986	1,012	1,009	900	904	904	903	902	887	887	883
	収入計	10,447	10,419	10,512	10,530	10,407	10,418	10,397	10,382	10,325	10,298	10,311	10,119
	営業費用	8,640	8,858	9,133	9,307	9,325	9,390	9,384	9,461	9,385	9,356	9,400	9,247
収支	職員給与費	479	520	508	517	513	526	522	529	527	527	527	527
	経費	3,336	3,459	3,601	3,664	3,593	3,609	3,617	3,651	3,580	3,554	3,588	3,563
	減価償却費	4,825	4,879	5,024	5,126	5,219	5,255	5,245	5,281	5,278	5,275	5,285	5,157
	営業外費用	396	365	339	317	297	287	264	237	215	196	172	158
	支払利息	395	364	338	316	296	286	263	236	212	190	171	157
	その他	1	1	1	1	1	1	1	1	3	6	1	1
	支出計	9,036	9,223	9,472	9,624	9,622	9,677	9,648	9,698	9,600	9,552	9,572	9,405
	経常損益	1,411	1,196	1,040	906	785	741	749	684	725	746	739	714
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）		1,409	1,196	1,040	906	785	741	749	684	725	746	739	714
現預金残高		6,791	6,149	5,291	5,268	5,138	5,266	5,528	5,628	5,986	6,478	7,074	7,366

○資本的収支

(単位：百万円)

		前期				中期				後期			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
資本的	企業債	1,104	1,077	1,114	1,042	1,529	513	79	110	97	88	154	110
	他会計出資金	89	121	117	111	105	90	71	50	39	33	31	28
	国（都道府県）補助金	1,350	2,057	1,318	1,482	1,126	633	861	891	825	729	1,133	1,462
	工事負担金	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	21	21	9	11	6	5	4	4	3	2	2	2
	収入計	2,580	3,276	2,558	2,646	2,766	1,241	1,015	1,055	964	852	1,320	1,602
	建設改良費	5,052	6,461	4,615	4,809	4,005	2,743	3,449	3,428	3,236	3,148	4,173	4,576
	企業債償還金	2,655	2,475	2,349	2,184	2,094	1,900	1,725	1,590	1,454	1,298	1,151	1,045
	支出計	7,707	8,936	6,964	6,993	6,099	4,643	5,174	5,018	4,690	4,446	5,324	5,621
	企業債残高対下水道使用料比率	358.3%	337.8%	318.8%	302.2%	293.9%	273.1%	248.2%	226.5%	206.4%	188.4%	173.3%	159.8%

7 経営目標の達成見込み

- 計画期間内において、現行の使用料水準を維持しつつ、すべての目標を達成する見込み。

経営目標① 現預金残高40億円を確保する。

経営目標② 当年度純利益を確保する。

経営目標③ 企業債残高対下水道使用料比率を350%以下とする。



8 投資・財政計画の均衡を図るための今後の取組

今後実施する収益（収入）の向上や経費（支出）の削減に資する主な取組は次のとおりです。

【収益（収入）の向上に資する主な取組】

収益（収入）の向上に資する主な取組	掲載頁
下水道使用料の収納率の向上	
弁護士催告（滞納者に対して弁護士名で催告書を送付）の実施	P86
一般会計からの繰入金確保	
適切に予算措置されるよう市の財政部局と協議を実施	P86
国庫補助金の確保	
他事業者とも連携し、国県等に対して補助要件の適用拡充などを要望	P86
保有資産の有効活用と自主財源の確保	
遊休地等の最適な利活用方法を検討し、検討結果を踏まえて実施	P87
広報紙「パイプライン」への広告掲載を実施	P87
効率的な資金管理の実施	
資金運用の実施	P87
無届け排水の防止	
公共下水道接続時における届出の必要性について注意喚起・啓発の実施	P87

【経費（支出）の削減に資する主な取組】

経費（支出）の削減に資する主な取組	掲載頁
下水道管渠の改築更新	
下水道管渠の劣化調査に基づく改築更新	P53
不明水（雨天時浸入水）対策	
不明水（雨天時浸入水）対策による不明水量減少を通じた処理コストの削減	P57
中継ポンプ場の改築更新	
中継ポンプ場の改築更新における省エネ機器の導入や統廃合	P59
処理場の改築更新	
水処理施設再構築における将来の流入水量にあわせたダウンサイジング	P60
処理場設備の延命化による計画的な更新	P63
琵琶湖流域下水道維持管理負担金の精査	
滋賀県が行う5年に1度の負担金改定時における精査の実施	P87
水道やガス工事との連携による更新経費の削減	
水道配水管やガス導管の更新工事との同時施工や舗装復旧工事の一括発注	P88
民間委託の推進	
施設運転管理と管渠維持管理業務の包括委託による経費節減と業務の効率化	P88
公用車両の管理に係るランニングコストの削減	
公用車の管理をリースから購入に切り替え	P88
ICT技術を活用した業務効率化によるランニングコストの削減	
電子契約の導入による紙の削減	P95
他工事に関する受付業務等のデジタル化による紙の削減	P95
汚泥の共同処理による経費縮減	
滋賀県が管理する流域下水道汚泥処理施設での共同処理	P99
企業会計システムの共同化による更新経費の削減	
県内の下水道事業者等との企業会計システムの共同調達（令和11年度を目途）	P100

4. ガス事業中長期経営計画（経営戦略）の 改定概要

1 施策体系と基本方針

(1) 将来像と基本方針

- ・ 社会生活に欠かすことのできないエネルギーである都市ガスの安定供給を通じ、お客様に快適な暮らしをお届けするという、一般ガス導管事業の特性を踏まえた将来像を新たに設定する。
- ・ 基本方針については、現行計画の趣旨を継承しつつ、上下水道事業との整合を図る。

【令和2年度改訂版】

将来像

ガスの目指す将来像

※設定なし

基本方針

- I .安全、安心で安定したガス供給の確保
- II .持続可能な健全経営の維持

将来像

基本方針

【令和6年度改訂版】

ガスの目指す将来像

お客様に快適な暮らしを届ける大津のガス

- I .安全、安心で安定した**大津のガス**
- II .**健全**で持続可能な**大津のガス**

(2) 主要施策

- 基本方針Ⅰは、項目の整理に加え、新たに「大規模地震への備え」を設定。
- 基本方針Ⅱは、「持続」は項目の整理、人材の確保、DXの推進などの内容を充実。

【令和2年度改訂版】

<基本方針>

Ⅰ 安全、安心で安定したガス供給の確保

<主要施策>

- (1) ガス導管の新規整備
- (2) ガス導管の耐震化
- (3) 導管・施設の更新
- (4) 保安対策の充実
- (5) 危機管理体制の強化

<基本方針>

Ⅱ 持続可能な健全経営の維持

<主要施策>

- (1) 事業経営の適正化
- (2) 経費削減及び業務の効率化
- (3) お客様サービスの向上
- (4) 広報活動の充実
- (5) 情報公開及びお客様ニーズの把握
- (6) 高齢者宅安全点検の実施
- (7) 運営権者における業務実施状況の確認
- (8) 人材育成と活力ある組織づくり
- (9) 環境負荷低減施策の推進
- (10) 建設工事業者における施工技術及び品質の向上

【令和6年度改訂版】

<基本方針>

Ⅰ 安全、安心で安定した大津のガス

<主要施策>

- (1) ガス導管の整備
- (2) ガス施設の更新
- (3) 保安対策の充実
- (4) 危機管理体制の強化
- (5) 大規模地震への備え

<基本方針>

Ⅱ 健全で持続可能な大津のガス

<主要施策>

- (1) 人材の確保と技術の継承
- (2) 健全経営の維持
- (3) 経費削減及び業務の効率化
- (4) お客様サービスの向上と広報活動の充実
- (5) 運営権者における業務実施状況の確認
- (6) DXの推進
- (7) GXの推進
- (8) 建設工事業者における施工技術及び品質の向上
- (9) 近隣事業者との連携

【施策体系図】**安全****《基本方針Ⅰ》 安全、安心で安定した大津のガス****(1) ガス導管の整備**

- ①ガス導管の布設替え
- ②未供給地域のガス導管整備
- ③宅地開発等のガス導管整備
- ④新設道路等のガス導管整備

(2) ガス施設の更新

- ①ガス整圧器室及び整圧器
- ②電気防食設備

(3) 保安対策の充実

- ①保安確保のための連携及び協力
- ②ガス導管漏えい検査
- ③ガス供給に係る設備（整圧器、電気防食施設等）の整備点検
- ④保安体制の確保及び企業局保安センターの設置
- ⑤定期保安巡回の充実
- ⑥経年埋設内管改善の推進

安全

《基本方針Ⅰ》 安全、安心で安定した大津のガス

(4) 危機管理体制の強化

- ①災害対策
- ②関係機関との相互協力
- ③災害時におけるお客様への迅速な情報発信
- ④新感染症対策の強化

(5) 大規模地震への備え

- ①地震時におけるガス供給停止判断基準の最適化
- ②ガス導管の供給停止ブロックの更なる細分化
- ③地震発生後における早期復旧支援システム導入の検討
- ④導管のループ化整備



【ポリエチレン被覆鋼管布設工事状況】



【SGM継手部分からのガス漏えい状況】



【臨時供給訓練の様子】

《基本方針Ⅱ》 健全で持続可能な大津のガス

(1) 人材の確保と技術の継承

- ① 人材の確保
- ② 魅力ある職場づくり
- ③ 効果的な組織体制の構築
- ④ 職員の育成と技術継承
- ⑤ ガス工事におけるガス工事店の技術力の維持向上

(2) 健全経営の維持

- ① 託送供給料金の検証
- ② 一般会計からの繰入金と適正な経費負担
- ③ 資金管理の効率化
- ④ 保有資産の有効活用と自主財源の確保
- ⑤ 本市のガス事業の今後の在り方について

(3) 経費削減及び業務の効率化

- ① 上下水道工事との連携
- ② 新技術の活用
- ③ 民間委託の推進
- ④ 公用車両の管理コストの削減

持
続

《基本方針Ⅱ》 健全で持続可能な大津のガス

(4) お客様サービスの向上と広報活動の充実

- ①お客様センターの充実
- ②お客様サービスへのICT活用の推進
- ③広報活動の充実
- ④情報公開及びお客様ニーズの把握

(5) 運営権者における業務実施状況の確認

(6) DXの推進

- ①データの利活用の推進
- ②事務の積極的な見直しの実施
- ③業務のデジタル化の更なる推進
- ④新しい技術の積極的な調査検討

(7) GXの推進

- ①エネルギー・環境政策の推進
- ②工事施工時における環境負荷の低減
- ③ガスメーターの再利用
- ④資金運用を通じた環境課題解決の推進

持
続

《基本方針Ⅱ》 健全で持続可能な大津のガス

持 続

(8) 建設工事業者における施工技術及び品質の向上

(9) 近隣事業体との連携

- ①経理事務担当者会議の定期開催
- ②企業会計システムの共同化
- ③近隣ガス事業者との技術交流



【瀬田川共同橋のドローン点検の様子】

(2) 主要施策（具体的な取組）のトピックス

基本方針Ⅰ 安全、安心で安定した大津のガス

《主要施策》 ガス導管の整備

- 地震などによりガス漏えいの恐れがあるガス型継手鋳鉄管及びSE継手被覆鋼管を、耐震性に優れたポリエチレン管やポリエチレン被覆鋼管等に布設替えを行い、地震に強いガス導管網の整備を継続して進めます（本編 P.46）
- 未供給地域へのガス導管整備について、要望等の状況に応じ効果的な導管整備を継続するとともに、整備を完了した地域での都市ガス普及のための取り組みを実施（本編 P.48）

《主要施策》 大規模地震への備え

- 地震発生時にも継続してガスの使用が可能となるエリアを増やすべく、ガス供給停止判断基準を最適化（本編 P.54）
- 地震発生時に供給停止区域の最小化を目指すべく、現在構築している7エリアの停止ブロックをさらに細分化（本編 P.55）
- 地震発生後における早期復旧支援システム導入の検討（本編 P.55）
- 青山地区では、連結導管事業者と連結するループ化整備への見直し、市への都市ガス受入地点を増加（本編 P.55）

基本方針Ⅱ 持続可能な健全経営の維持

《主要施策》 人材の確保と技術の継承

- ・ 職員の採用についての認知拡大と採用区分に応じたターゲット層への直接的なアプローチの2つの視点から積極的に人材確保に取り組む（本編 P. 57）
- ・ 中堅職員を対象としたオフサイトミーティングの実施など、職場の現状把握や改善に対するアイデアを得ることで、職場や組織風土の改善に取り組む（本編 P. 57）
- ・ 技術部、施設部及び企業総務部の組織体制から、水道部門、下水道部門、ガス部門及び総務部門の4つの部門に再編（本編 P. 58）
- ・ ガス工事におけるガス工事店の技術力の維持向上（本編 P. 59）

《主要施策》 健全経営の維持

- ・ 「大津市企業局財産現況調査・有効活用検討プロジェクト」（令和6年度設置）において、遊休地などの最適な利活用を検討（本編 P. 60）
- ・ 大津市ガス特定運営事業等の事業期間は令和20年度で満了となるため、本計画期間内においては、事業期間満了に向け、本市のガス事業の今後の在り方を検討（本編 P. 61）

《主要施策》 D Xの推進

- ・ 電子契約の導入やAIの活用など、ICT技術を積極的に活用し、業務の効率化を推進（本編 P. 66）

基本方針Ⅱ 持続可能な健全経営の維持

《主要施策》 GXの推進

- 財務的な収益の確保とともに環境問題の解決に向けた資金調達を後押しし、持続可能な社会の発展に貢献するため、資金運用の一部を活用し、グリーンボンドを購入（本編 P.68）

《主要施策》 近隣事業体との連携

- 近隣のガス導管事業者との「人材育成の協定」による技術交流を促進し、ガス工事における最新工法を早期に採用できる土壌を形成（本編 P.69）

3 施策目標

- 基本方針Ⅰは7項目を設定。
- 基本方針Ⅱは経営戦略を実行するために必要な職員数を目標値として設定。

Ⅰ 安全、安心で安定した大津のガス

目標項目	令和5年度末 実績	令和10年度 目標 (前期)	令和14年度 目標 (中期)	令和18年度 目標 (後期)
耐震化率 (%) (耐震化延長／ガス導管総延長)	98.7	99.1	99.3	99.8
アスファルトジュート巻鋼管 残存延長 (m)	19,417	17,117	14,417	13,117
GM型継手鋳鉄管残存延長 (m)	147,380	145,030	141,630	140,180
SGM継手被覆鋼管残存延長 (m)	86,240	75,440	67,540	49,640
ガス整圧器室及び整圧器改修 (箇所)	—	3	8	7
外部電源装置更新 (基)	1	2	1	0
選択排流器更新 (基)	—	4	3	0

Ⅱ 健全で持続可能な大津のガス

目標項目	令和5年度末 実績	令和10年度 目標 (前期)	令和14年度 目標 (中期)	令和18年度 目標 (後期)
職員数 (人)	238	245	245	245

※水道・下水道及びガス事業の経営戦略を実行するために必要となる人員を人材確保の目標値として設定しています。

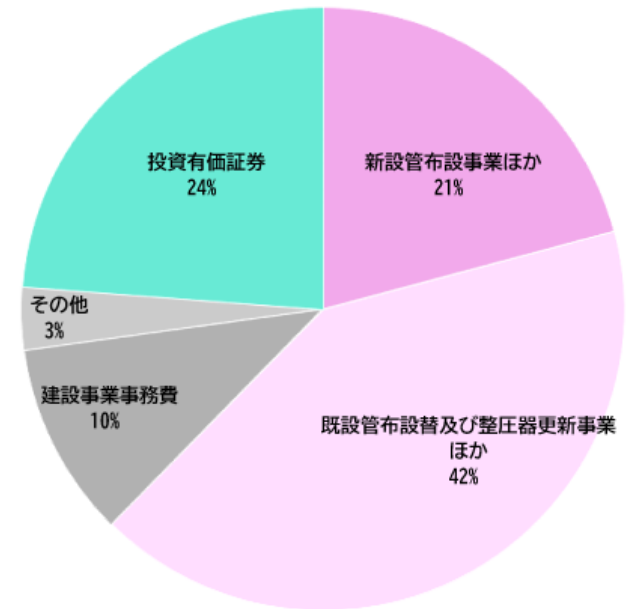
4 総事業費

- 令和7～18年度までの12年間の総事業費は206億円を計上。
- 主な建設改良事業は、導管の整備と耐震化、導管及び施設の更新であり、合わせて63%（約129億円）の事業費を見込んでいます。

【総事業費】

項 目	事業費（億円）			
	前期 令和7～10年度	中期 令和11～14年度	後期 令和15～18年度	計
新設管布設事業ほか	18.7	13.2	11.0	42.9
既設管布設替及び整圧器更新事業 ほか	27.9	27.9	29.8	85.6
建設事業事務費	7.1	7.2	7.2	21.5
その他	2.9	2.2	1.8	6.9
小 計	56.6	50.5	49.8	156.9
投資有価証券	16.0	17.0	16.0	49.0
小 計	16.0	17.0	16.0	49.0
合 計	72.6	67.5	65.8	205.9

【項目別事業費の割合】



5 経営目標

- 「現預金残高50億円を確保する」については、災害対策積立金の30億円に、過去の事例を参考に、地震災害が発生してから復旧するまでの無収入期間への対応として、月平均支払額の3ヵ月分である20億円を加えた50億円を目標金額に設定。
- 「当年度純利益を確保する」と「企業債の借入を原則行わない」については、現行のまま継承。

【令和2年度改訂版】

- 経営目標① 現状の現預金残高の水準を維持する。
- 経営目標② 企業債の借入を原則行わない。
- 経営目標③ 当年度純利益（収益的収支）を確保する。

【令和6年度改訂版】

- 経営目標① 現預金残高50億円を確保する。
- 経営目標② 当年度純利益を確保する。
- 経営目標③ 企業債の借入を原則行わない。

6 投資・財政計画

○収益的収支

		中長期経営計画（前期）				中長期経営計画（中期）				中長期経営計画（後期）			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
収益的 収支	営業収益	3,739	3,748	3,752	3,757	3,756	3,757	3,752	3,750	3,748	3,744	3,741	3,733
	ガス売上	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	託送供給収益	3,179	3,177	3,175	3,173	3,170	3,167	3,161	3,154	3,148	3,141	3,134	3,123
	営業雑収益	392	395	398	401	401	401	401	401	401	401	401	401
	附帯事業収益	166	174	177	181	183	187	188	193	197	200	204	207
	営業外収益	130	143	143	152	151	159	170	174	173	182	190	188
	他会計負担金	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	長期前受金戻入	36	34	30	29	29	30	29	29	26	23	21	20
	その他	88	103	107	117	116	123	135	139	141	153	163	162
	収入計	3,869	3,891	3,895	3,909	3,907	3,916	3,922	3,924	3,921	3,926	3,931	3,921
	営業費用	3,221	3,200	3,179	3,251	3,185	3,237	3,219	3,243	3,225	3,264	3,275	3,293
	売上原価	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	職員給与	379	405	390	400	393	407	396	416	412	412	412	412
	経減価償却費	1,747	1,725	1,722	1,781	1,716	1,756	1,752	1,761	1,745	1,789	1,804	1,804
	営業雑費用	1,093	1,068	1,065	1,068	1,074	1,072	1,069	1,064	1,066	1,061	1,057	1,075
	職員給与	392	395	398	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	経減価償却費	22	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	附帯事業費用	370	374	377	379	379	379	379	379	379	379	379	379
	職員給与	159	168	171	175	176	180	181	186	189	192	197	199
	経減価償却費	38	39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	その他	117	126	127	131	133	137	138	143	146	149	154	156
	営業外費用	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
	支払利息	25	25	24	27	20	19	25	24	19	24	27	21
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計	25	25	24	27	20	19	25	24	19	24	27	21
	経常損益	3,797	3,788	3,772	3,853	3,781	3,836	3,825	3,853	3,833	3,880	3,899	3,913
	特別利益	72	103	123	56	126	80	97	71	88	46	32	8
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	当年度純利益（又は純損失）	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	現金・預金	70	103	123	56	126	80	97	71	88	46	32	8
	現金・預金	10,613	10,335	10,403	10,377	10,213	9,950	9,719	9,413	9,108	8,855	8,575	8,274

○資本的収支

		中長期経営計画（前期）				中長期経営計画（中期）				中長期経営計画（後期）			
		R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
資本的 収支	企業債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	国（都道府県）補助金	9	0	11	0	14	0	0	0	0	0	0	0
	工事負担金	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	その他	400	400	400	400	400	400	500	400	400	400	400	400
	収入計	421	411	422	411	425	411	511	411	411	411	411	411
	建設改良費	1,532	1,535	1,275	1,316	1,284	1,246	1,258	1,261	1,283	1,208	1,258	1,234
	投資	400	400	400	400	400	400	500	400	400	400	400	400
企業債	支出計	1,932	1,935	1,675	1,716	1,684	1,646	1,758	1,661	1,683	1,608	1,658	1,634
	企業債残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

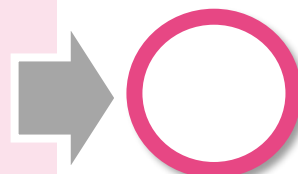
7 経営目標の達成見込み

- 計画期間内において、現行の料金水準を維持しつつ、すべての目標を達成する見込み。

経営目標① 現預金残高50億円を確保する。

経営目標② 当年度純利益を確保する。

経営目標③ 企業債の借入を原則行わない。



8 投資・財政計画の均衡を図るための今後の取組

今後実施する収益（収入）の向上や経費（支出）の削減に資する主な取組は次のとおりです。

収益（収入）の向上に資する主な取組

収益（収入）の向上に資する主な取組		掲載頁
効率的な資金管理に関する取組		
資金運用の実施		P. 60
保有資産の有効活用に関する取組		
遊休地等の最適な利活用方法を検討し、検討結果を踏まえて実施		P. 60
広報紙「パイプライン」への広告掲載を実施		P. 60

経費（支出）の削減に資する主な取組

経費（支出）の削減に資する主な取組		掲載頁
ガス導管の整備に関する取組		
耐久性に優れたポリエチレン管の採用による維持管理費の削減		P. 46
ガス導管更新時における口径のダウンサイジング		P. 47
未供給地域における要望等に応じた効果的な導管整備		P. 48
上下水道工事との連携		P. 61
ガス施設の更新に関する取組		
ガス整圧器室及び整圧器の更新に伴う施工費・維持管理費の削減		P. 49
公用車両の管理に関する取組		
公用車両の管理をリースから購入に切り替え		P. 61
DXに関する取組		
電子契約の導入による紙の削減		P. 67
他工事に関する受付業務等のデジタル化による紙の削減		P. 67
GXに関する取組		
ガスメーターの再利用		P. 68
近隣事業体との連携に関する取組		
企業会計システムの共同化		P. 69