

第4. 監査の結果及び意見

1. 経営管理・経営戦略

(1) 概要

①これまでの中期経営計画

(水道事業：大津市水道ビジョン・重点実行計画（平成24年3月改訂）)

(ア) 計画策定の背景

大津市の水道は、昭和5年に給水開始して以来、市勢の発展や市域の拡大などに伴って増大する水需要に対応するため、8次にわたる拡張事業で浄水場をはじめとする水道施設の整備を進めてきた。また、平成18年3月には志賀町との合併に伴い、同町の水道事業を統合している。これらの結果、普及率は99.9%となり、「拡張」から「更新・維持管理」の時代に移行しつつある。

水源確保や施設整備に長い期間と多くの費用を要する水道事業の特性を踏まえると、水需要予測については慎重に検討を重ねていかなければならない。なお、水道施設の多くが戦後から高度経済成長期にかけて建設されており、既に更新時期を迎えていることから、早急にその更新に取り組む必要がある。また、更新には、施設の耐震化・高機能化などを図った再構築が求められるとともに、水道に対して多様化する市民のニーズを的確に把握し、それに応えていくことも必要となる。

一方、厚生労働省は、平成16年6月、水道関係者の共通の目標となる水道の将来像を明示した「水道ビジョン」を公表した（平成20年7月改訂）。その中で提起されている「安心」「安定」「持続」「環境」「国際」の政策課題に関する目標を達成するため、各水道事業者は、自らの事業の現状と将来の見通しを分析・評価し、目指すべき将来像を描き、その実現の方策などを示す「地域水道ビジョン」の作成を推奨している。

こうした状況のもと、大津市水道事業の現状を分析・評価し、その将来像と実現のための施策目標や施策方針などをまとめた「大津市水道ビジョン・重点実行計画」（計画期間8年間：平成20年度から平成27年度）を平成20年3月に策定した。

その後、前期4年間（平成20年度から平成23年度）における各事業のレビュー（振り返り）及び進捗管理を行い、社会情勢や経営環境の変化を踏まえた上での後期4年間（平成24年度から平成27年度）に向けてのフォローアップ及び計画の見直しを目的として、「大津市水道ビジョン・重

点実行計画」（平成 24 年 3 月改訂）（以下、「水道ビジョン」という。）を策定した。なお、当該改訂版において、「第Ⅲ期大津市（水道事業）中期経営計画」を新たに加えている。

（イ）基本方針と施策方針

水道ビジョンでは、「琵琶湖と結ぶ水道」「お客様と結ぶ水道」「次代へ結ぶ水道」を基本方針に掲げ、施策方針を以下のとおり定めている。

基本方針と施策方針

<p style="text-align: center;">琵琶湖と結ぶ水道</p> <p>安定水源の確保 水道施設などの耐震化 バックアップ機能などの強化 危機管理体制の強化</p>	<p style="text-align: center;">お客様と結ぶ水道</p> <p>良好な水質の確保 水質監視、管理の強化 事業経営の透明性確保 お客様サービスの向上</p>
<p style="text-align: center;">次代へ結ぶ水道</p> <p>効率的な施設整備の推進 経年化施設などの計画的な更新 事業経営と業務効率化 環境施策の推進</p>	

（出典：大津市水道ビジョン・重点実行計画）

（ウ）計画の位置づけ

水道ビジョンは、以下の 3 層構造で構成されている。

（i）大津市水道ビジョン

大津市水道事業の将来像とその実現のための基本方針や施策方針などをまとめたもので、その位置づけは、大津市のこれからのまちづくりの指針となる「大津市総合計画基本構想」において定められた将来都市像の実現を目的とした、大津市水道事業の指針となるものである。

（ii）重点実行計画

「大津市水道ビジョン」に示した大津市水道事業の将来像を実現するための主要施策や実施計画をまとめたものである。

「重点実行計画」の期間は、水道事業計画の基礎となる水源水量を定める「第 5 次淀川水系水源開発基本計画」の計画期間に一致させ、その中間

点で検証と評価を行い、計画の見直しができるよう、前期・後期の各4年間に区分している。

(iii) 中期経営計画（「第Ⅲ期大津市（水道事業）中期経営計画」）

「中期経営計画」は、前述の「重点実行計画」のうちの後期計画部分と、これに掲げる施策を実施した場合の収支計画などをまとめたもので、「大津市行政改革プラン」における集中改革プランの公営企業部分を包括したものである。

(エ) 主要施策

水道ビジョンにおける主要施策は、以下のとおりである。

【将来像】

大津市水道ビジョン 改訂版（平成24年3月）
琵琶湖と結び、お客様と結び、次代へ結ぶ結の湖都・大津の水道

基本方針	施策方針	主要施策	
(1) 琵琶湖と結ぶ水道	ア 安定水源の確保	①安定水源の確保	
	イ 水道施設などの耐震化	①浄水場と配水池の耐震整備	
		②管路の耐震整備	
	ウ バックアップ機能などの強化	①浄水場連絡管の整備	
		②配水池の整備と貯留容量の確保	
		③配水ブロックの構築	
	エ 危機管理体制の強化	①浄水場などの保安設備の整備	
		②応急給水施設の整備	
		③応援給水体制の強化	
	(2) お客様と結ぶ水道	ア 良好な水質の確保	①良好な水源確保への関与
			②水質を維持する管路の整備など
			③直結給水方式の拡大
④鉛製給水管の更新			
⑤水道の未普及地域の解消			
イ 水質監視、管理の強化		①浄水管理センターなどの整備	
		②水質検査体制の充実	
		③給水装置、貯水槽水道及び未規制水道の管理強化	
ウ 事業経営の透明性確保		①広報活動の充実	
		②情報公開などの推進	
エ お客様サービスの向上		①お客様ニーズの把握	
		②お客様サービスの向上	
(3) 次代へ結ぶ水道		ア 効率的な施設整備の推進	①浄水処理能力の向上
			②水道施設の統合と廃止
			③送配水施設の効率的な整備
		イ 経年化施設などの計画的な更新	①経年化施設の計画的な更新
	②経年化管路の計画的な更新		
	ウ 事業経営と業務の効率化	①定員管理の適正化と組織体制の見直し	
		②職員の育成と技術の継承	
		③健全財政の持続	
		④民間的経営手法の導入	
		⑤料金体系の見直し	
	エ 環境施策の推進	①省エネルギーの推進と自然エネルギーの導入	
		②浄水汚泥の有効利用と建設副産物の再利用の推進	
		③漏水防止対策の推進	

(オ) 収支計画

(i) 将来予測

平成 27 年度を目標年次とした水需要予測は、以下のとおりである。

【平成 27 年度水需要予測】

計画給水人口	356,000 人
計画一日最大給水量	185,500 m ³ /日

【平成 27 年度用途別水量予測】

項目名	数値	推計手法など
生活用水量	96,142 m ³ /日	給水人口×生活用原単位水量
生活用原単位水量	270 l/人・日	過去 10 年間の平均値
業務・営業用水量	29,560 m ³ /日	実績値の最大値程度
工場用水量	10,371 m ³ /日	大口需要家：計画値 大口需要家以外の工場用：実績値の最大値程度
その他用水量	1,947 m ³ /日	時系列傾向分析による推計値
有収率	93%	目標有収率平成 27 年度：93%
負荷率	80%	過去 10 年間の最低値（平成 18 年度：80%）

(ii) 収益的収支

収入については、節水型社会の進展による水需要の減少が予測されることから、給水収益が減少傾向で推移すると想定されるため、ゆるやかに減少していくものと見込んでいる。

一方支出については、企業債の補償金免除繰上償還の実施による支払利息の減少や事業の見直しによる経費の節減はあるものの、大規模な施設の更新改良などによる固定資産の増加に伴い、減価償却費の増加が想定されるため、全体として増加するものと見込んでいる。

上記の結果、平成 24 年度から平成 27 年度の 4 年間については、平成 26 年度には赤字となり、平成 27 年度までの純損失の累積額は約 200 百万円となる見込みになっている。なお、この純損失は、利益積立金により補填する見込みである。

【収益的収支の見込み】

(単位：百万円)

	実績				計画			
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
営業収益	4,847	5,759	5,871	5,909	5,660	5,628	5,600	5,572
給水収益	4,785	5,708	5,827	5,821	5,576	5,548	5,520	5,492
受託工事収益	31	27	23	60	58	56	56	56
その他	31	24	21	28	26	24	24	24
営業外収益	573	576	633	537	444	440	440	440
経常収益	5,420	6,335	6,504	6,446	6,104	6,068	6,040	6,012
営業費用	4,945	4,994	4,962	5,442	5,465	5,525	5,539	5,603
人件費	1,287	1,305	1,166	1,112	1,148	1,120	1,115	1,118
維持管理費	1,606	1,546	1,566	1,963	1,869	1,854	1,764	1,724
減価償却費	2,052	2,143	2,230	2,367	2,448	2,551	2,660	2,761
営業外費用	664	553	531	536	528	528	537	546
経常費用	5,609	5,547	5,493	5,978	5,993	6,053	6,076	6,149
経常損益	▲189	788	1,011	468	111	15	▲36	▲137
特別利益	0	0	0	131	16	15	0	0
特別損失	4	3	4	0	5	10	5	5
当年度純利益 (純損失)	▲193	785	1,007	599	122	20	▲41	▲142

(iii) 資本的収支

建設改良費については、安心して安定した水の供給を維持するために施設の計画的な更新や耐震化などの事業に更に力を入れていく必要があるが、限られた財源の中で事業を実施していかなければならない。

平成 24 年度からの 4 年間は、給水収益が減少傾向で推移することが想定されるため、企業債発行額を適正な水準に保ちつつ、事業実施時期の先送り、実施期間の延伸並びに事業規模の見直しを行い、必要最小限の事業費を見込むものとしている。

建設改良費に多額の費用が必要となること、並びに円滑な事業運営を行うために資金を確保する必要があることから、企業債残高は、計画期間中は増加傾向となるが、将来に大きな負担を残さないために、可能な限り発行額の抑制に努めるとしている。

資本的収入の額が資本的支出の額に対して不足する分については、企業内に留保している資金で補填し、計画期間終了時点での企業内の留保資金は約 200 百万円となる見込みである。

【資本的収支の見込み】

(単位：百万円)

	実績				計画			
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
収入	3,797	1,992	1,708	2,413	2,443	2,637	1,925	1,914
企業債発行額	3,048	1,509	1,408	1,891	2,055	2,075	1,425	1,531
その他	749	483	300	522	388	562	500	383
支出	6,787	5,418	5,439	5,887	5,981	5,669	4,985	5,075
建設改良費	3,404	4,053	4,224	4,369	4,307	4,479	3,836	3,897
企業債償還額	3,383	1,365	1,215	1,518	1,674	1,190	1,149	1,178
収支差引	▲2,990	▲3,426	▲3,731	▲3,474	▲3,538	▲3,032	▲3,060	▲3,161

【補填財源の見込み】

(単位：百万円)

	実績				計画			
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
過年度分損益勘定留保資金	2,869	3,259	3,541	2,966	3,500	2,873	2,880	2,961
利益処分予定額	0	0	0	313	0	0	0	0
消費税資本的収支調整額	121	167	190	195	192	200	200	200
合計	2,990	3,426	3,731	3,474	3,692	3,073	3,080	3,161
当年度資金収支	0	0	0	0	154	41	20	0
累積資金収支	0	0	0	0	154	195	215	215

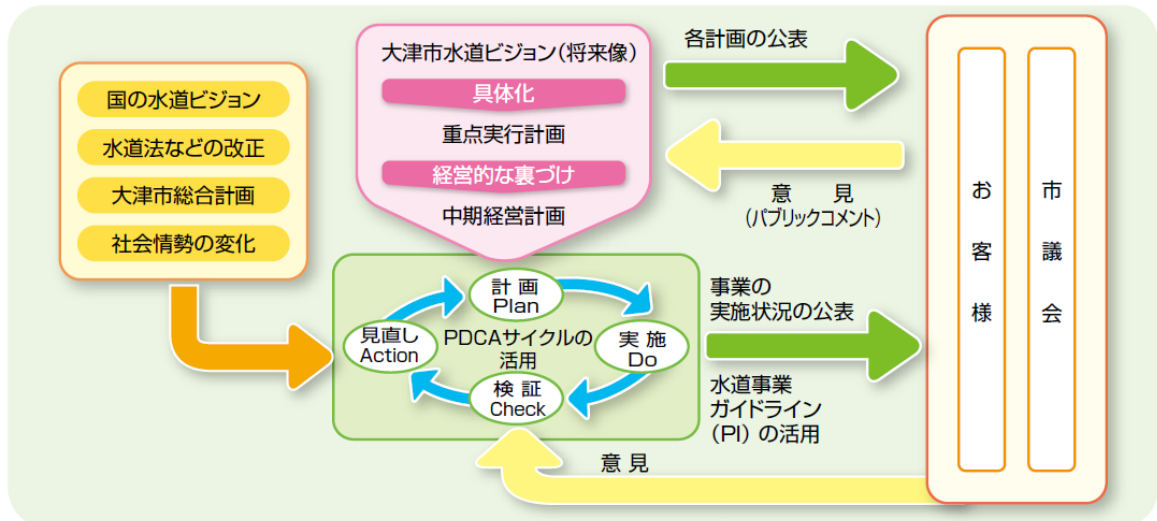
(単位：百万円、%)

	実績				計画			
	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
企業債残高	20,498	20,642	20,835	21,208	21,589	22,474	22,750	23,103
累積欠損比率	0	0	0	0	0	0	0	0

(カ) 計画の進捗管理

水道ビジョンの推進にあたっては、目標の達成状況を定期的に検証・評価し、その結果については、実施手法の改善や計画の見直しなどに反映させ、効果的に取り組んでいくこととしている（PDCAサイクルの活用）。

また、計画の進捗状況や見直しなどについては公表し、利害関係者からの意見を求めながら事業運営に努めることとしている。



(出典：大津市水道ビジョン・重点実行計画)

(ガス事業：第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画)

(ア) 計画策定の背景

大津市のガス事業は、昭和 12 年に民間から事業譲渡を受けて開始して以来、市域の拡大と市勢の発展とともに供給区域を拡大してきた。また、天然ガスが低炭素社会の実現に向け有効なエネルギーであるとして、業務用や産業用を中心に販売量を年々増加させ、概ね順調な経営を行ってきた。

しかしながら近年、エネルギー市場での規制緩和の進展等による事業者間競争の激化や昨今の景気低迷による生産調整等により、販売量は頭打ちの状況となっている。また、東日本大震災以降、原料高やエネルギー政策の不透明感が続くなど、ガス事業をとりまく状況は非常に厳しいものがある。

こうした事業環境の変化を踏まえ、平成 24 年度で満了する「第Ⅱ期大津市（ガス事業）中期経営計画」を継承する計画として、「第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画」（以下、「第Ⅲ期計画」という。）を策定した。ガス事業は、生活に不可欠な家庭用熱エネルギーを供給するという市民に身近な事業であるだけでなく、震災等の災害時には命を守るライフラインとしての役割を担っている。公営ガス事業者として安全で安定したガス供給の継続とお客さまサービスの向上を目指し、低廉なガス料金を可能な限り維持しつつ、計画的な導管網の整備や災害対策、ガス施設の安全管理等に努めることとしている。

(イ) 事業経営の基本方針

企業局では事業経営の基本方針として、第Ⅲ期計画において以下のとおり定めている。

私たちはガス事業を通じ、大津市総合計画基本構想で示す将来都市像である「人を結び、時を結び、自然と結ばれる 結の湖都 大津」の実現を目指し、公営ガス事業者として安全で安定したガス供給の継続とお客さまサービスの向上を目指すとともに、この営みを将来へ継続していきます。

お客さまに信頼され、支持され続ける公営企業を目指して、次のとおり基本方針を設定しました。

- 安全、安心、安定したガス供給
- お客さまサービス向上
- 健全経営の維持
- 低廉な料金での最大のサービスの提供

(ウ) 計画の位置づけ

第Ⅲ期計画は、「大津市総合計画基本構想」（平成 19 年度から平成 28 年度）、「大津市総合計画第 3 期実行計画 結プラン」（平成 25 年度から平成 28 年度）、「（新）大津市行政改革プラン」（平成 22 年度から平成 28 年度）との関連計画として位置づけ、「（新）大津市行政改革プラン」における集中改革プランのガス事業部分を包括したものとして位置づけられている。

(エ) 主要施策

第Ⅲ期計画における主要施策の項目は、以下のとおりである。

	大項目	中項目		所管課
			小項目	
1	ガス導管の整備計画	ガス導管の整備計画		ガス計画管理課
		供給区域の拡大及び供給区域内の未供給地域への都市ガス供給計画		ガス計画管理課
2	地震、保安対策の充実	地震対策	危機管理体制の整備	危機管理室
			ガス導管の耐震化の推進	ガス計画管理課
			ガス導管のブロック化、ループ化への取り組み	ガス施設課
			関係機関との相互協力体制の維持構築	ガス施設課
		保安対策	改良事業及び保安対策	ガス計画管理課
			需要家保安対策事業（経年埋設管改善推進）	ガス施設課
			需要家保安対策事業（安全点検）	ガス施設課
ガス保安啓発	ガス施設課			
3	経営改革の推進	料金その他収入に関する事項	ガス料金の値下げ改定	経営戦略課
			収納率の向上	料金収納課
			自主財源の確保	経営戦略課 契約管財課
			一般会計からの繰入金と適正な経費負担区分	経営経理課
			民間委託の推進	料金収納課
		事務事業の見直しに関する事項	新会計基準に伴う管理手法の導入	経営経理課
			業務系システムの再構築	企業総務課
			受注工事単価の見直し	お客様設備課
			本支管負担額の見直し	お客様設備課
		経費削減への取り組みに関する事項	上下水道工事との連携	ガス計画管理課
4	経営健全化への取り組み	組織及び定員管理に関する事項	効率的な組織体制づくり	企業総務課
			定員管理の適正化	企業総務課
			人材の育成と技術の伝承	企業総務課

	大項目	中項目		所管課
		小項目		
		市長部局、県、国等との連携		各課
		資金管理・調達に関する事項		経営経理課
5	お客さまサービスの向上	情報通信技術の活用	開閉栓申込みのオンライン化	料金収納課
			料金照会サービスの実施	営業推進室
			情報提供の充実	経営戦略課
		情報公開及びお客さま意見の活用		企業総務課 営業推進室
		お客様センターの充実		料金収納課
		家庭用省エネアドバイス訪問の充実		営業推進室
		出前講座、出張教室の実施		ガス計画管理課 営業推進室
6	需要開発計画・販売促進計画	家庭用需要開発	ガスショールームを営業拠点とした販売促進活動	営業推進室
			分散型エネルギーシステムの普及・拡大	営業推進室
			エネルギースマート化の推進	営業推進室
			新規需要の開発	営業推進室
		業務用需要開発	分散型エネルギーシステムの普及・拡大	営業推進室
			業務用ガス営業の競争力の強化	営業推進室
			新規需要の開発	営業推進室

(オ) 収支計画

(i) 将来予測

第Ⅲ期計画における将来予測は、以下のとおりとされている。

項目	実績		見込み	計画			
	H22	H23		H24	H25	H26	H27
供給戸数※ (戸)	94,508	94,293	94,200	94,600	94,400	94,100	93,800
年間販売量 (千m ³)	195,414	186,587	175,976	171,541	170,274	169,268	168,004
本支管延長 (km)	1,192	1,212	1,230	1,242	1,253	1,263	1,274

注：平成22年度から平成24年度は年度末時点での供給戸数の実績又はその見込み。平成25年度から平成28年度は各年度内の平均供給戸数の予測値。

(ii) 収益的収支、資本的収支及び設備投資計画

第Ⅲ期計画の収益的収支は、平成 25 年度から平成 28 年度の 4 年間については、利益を計上できる見込みとなっている。ただし、料金値下げを行ったこと、販売量が減少していくことなどにより、売上総利益は減収となる見込みであり、当年度純利益も減少していく見込みとなっている。

【収益的収支の見込み】

(単位：百万円)

	実績		見込み	計画			
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
営業収益	14,703	16,079	16,644	15,919	15,803	15,711	15,595
ガス売上	14,517	15,831	16,396	15,700	15,584	15,492	15,376
受注工事収益	177	248	243	219	219	219	219
その他	9	0	5	0	0	0	0
営業外収益	91	376	427	75	78	43	35
経常収益	14,794	16,455	17,071	15,994	15,881	15,754	15,630
営業費用	13,535	14,904	15,248	15,552	15,533	15,348	15,354
売上原価	9,925	11,356	11,900	11,981	11,927	11,856	11,801
人件費	1,071	1,156	1,054	1,059	1,049	1,065	1,096
維持管理費	1,040	1,010	1,137	1,338	1,437	1,281	1,270
減価償却費	1,296	1,110	892	933	901	927	968
受注工事費用	203	272	265	241	219	219	219
営業外費用	120	108	100	100	71	59	49
経常費用	13,655	15,012	15,348	15,652	15,604	15,407	15,403
経常損益	1,139	1,443	1,723	342	277	347	227
特別利益	835	0	0	0	0	0	0
特別損失	513	6	5	0	6	6	6
当年度純利益	1,461	1,437	1,718	342	271	341	221

資本的収支については、建設改良費は、安定供給や保安の確保を図るために導管網の計画的な整備や老朽管の布設替え、耐震化などの事業に更に力を入れていく必要があるものの、限られた財源の中で事業を実施していかなければならず、計画的な事業の推進に努めるとともに必要最小限の事業費を見込むものとしている。

企業債については、平成 18 年度以降新規借入を行っていないことから、定期的な償還により企業債残高は減少していくことを見込んでおり、計画期間終了時点での企業債残高は 13 億円になる見込みとしている。なお、資本的収入の額が資本的支出の額に対して不足する額については、企業内に留保している資金で補填していくものとしている。

【資本的収支の見込み】

(単位：百万円)

	実績		見込み	計画			
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
収入	1,103	1,020	1,011	1,032	1,043	1,043	1,043
企業債発行額	0	0	0	0	0	0	0
その他	1,103	1,020	1,011	1,032	1,043	1,043	1,043
支出	2,787	2,867	2,974	2,472	2,586	2,742	2,313
建設改良費	1,349	1,470	1,580	1,084	1,216	1,419	1,010
企業債償還額	438	397	394	388	370	323	303
その他	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
収支差引	▲ 1,684	▲ 1,847	▲ 1,963	▲ 1,440	▲ 1,543	▲ 1,699	▲ 1,270

【補填財源の見込み】

(単位：百万円)

	実績		見込み	計画			
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
損益勘定留保資金等	1,622	1,780	1,898	1,390	1,456	1,586	1,182
消費税資本的収支調整額	62	67	65	50	87	113	88
合計	1,684	1,847	1,963	1,440	1,543	1,699	1,270

(単位：百万円、%)

	実績		見込み	計画			
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
企業債残高	3,503	3,106	2,712	2,324	1,954	1,631	1,328
累積欠損比率	0	0	0	0	0	0	0

【設備投資計画の見通し】

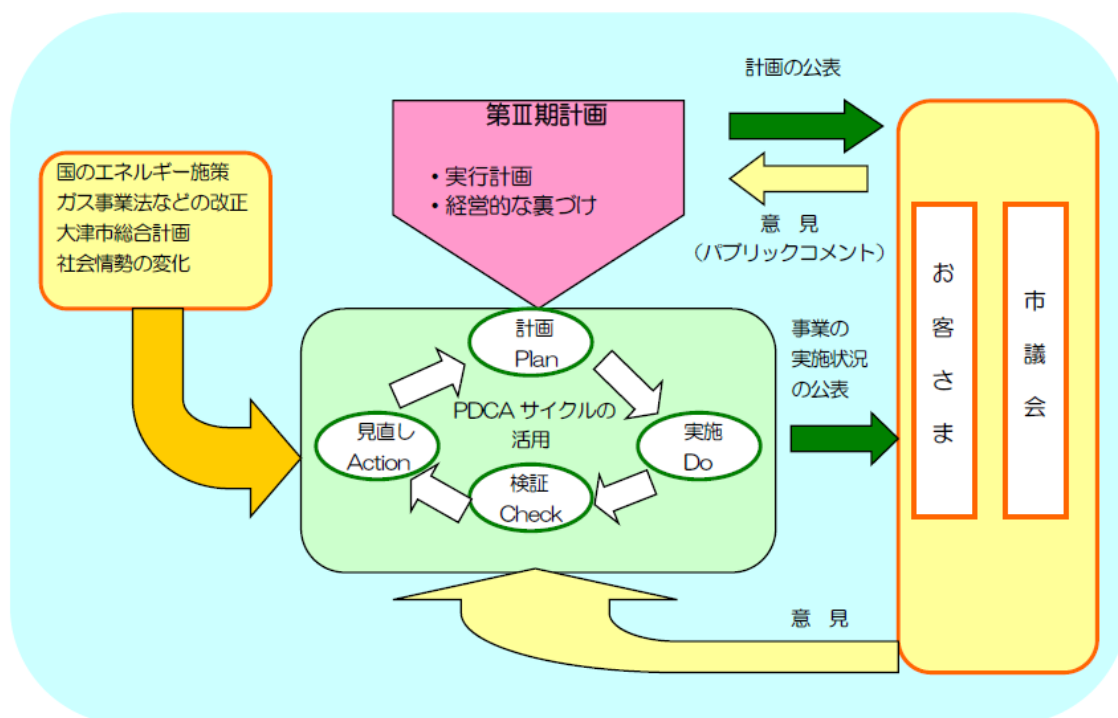
(単位：百万円)

	実績		見込み	計画			
	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28
新設管の布設事業	412	621	515	440	522	492	400
既設管の布設替等施設改良事業	885	777	928	568	625	804	545
ガスショールーム改修事業	0	0	11	0	0	53	0
供給管布設工事	29	43	40	51	41	42	42
その他	23	29	32	25	28	28	23
合計	1,349	1,470	1,526	1,084	1,216	1,419	1,010

(カ) 計画の進捗管理

第Ⅲ期計画の進捗にあたっては、目標の達成状況を定期的に検証・評価し、その結果については、実施手法の改善や計画の見直しなどに反映させ、効果的に取り組んでいくこととしている（PDCAサイクルの活用）。

また、計画の進捗状況や見直しなどについて公表し、利害関係者からの意見を求めながら事業運営に努めることとしている。



(出典：第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画)

②総務省が要請する「経営戦略」

近年、保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う料金収入の減少等により、公営企業の経営環境は厳しさを増しており、不断の経営健全化の取組が求められている。

このような中、住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしている公営企業が、将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続することが可能となるように、総務省では、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することを要請している。

公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたりその本来の目的である公共の福祉を増進していくことが必要です。

現在、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、各地方公共団体においては、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うことが求められます。

こうした中で、引き続き公営企業として事業を行う場合には、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要です。そのために、各公営企業において、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組まれるようお願いします。

(出典：平成 26 年 8 月 29 日 総務省自治財政局「公営企業の経営に当たっての留意事項について」)

中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」は、「投資試算」(施設・設備投資の見通し)等の支出と「財源試算」(財源の見通し)を均衡させた「投資・財政計画」(収支計画)が中心となる。この他、効率化・経営健全化の取組方針についても記載するものとされている。

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」の策定までの流れは、以下のとおりである。

「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ①

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備の合理的な投資の見通しである「投資試算」等の支出と、財源見通しである「財源試算」が均衡するように調整した収支計画。

