

(2) 実施した監査手続

- ① 将来計画の策定方法について、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を行い、合理性・実現可能性を持った計画が策定されているかを検討した。
- ② 計画の進捗管理方法について、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を行い、PDCA サイクルを活用した適切な事業経営が行われているかを確認した。
- ③ 総務省が要請している「経営戦略」に位置づけられている水道事業の中長期経営計画について、担当者へのヒアリング及び関連資料の閲覧を行い、「経営戦略」の要件を満たす計画となっているかを確認した。

(3) 監査の結果及び意見

(水道事業)

- ① 「大津市水道ビジョン・重点実行計画」(平成 24 年度から平成 27 年度)について

(ア) 「主要施策の成果・進捗状況」の記載の不備等(結果)

「大津市水道ビジョン・重点実行計画」(以下、「水道ビジョン」という。)では、目標の達成状況を定期的に検証・評価し、計画の進捗状況や見直しの状況などを公表している。

これについて、平成 28 年 10 月 31 日付けで企業局ホームページに公表された「平成 27 年度大津市水道事業の中期経営計画等の達成状況について」を確認するとともに、目標の達成状況等に関する企業局の見解を聴取したところ、当該公表資料における取り組み項目に対する主な実績の記載内容について、改善すべき事項があった。

なお、水道ビジョンの計画期間は平成 24 年度から平成 27 年度であることから、当該計画期間全体の記載内容を検討している。

(i) 計画の変更等が行われていたが、その旨の記載がないもの

水道ビジョンに記載されている計画から変更等が行われていたが、その旨の記載がなかったものは、以下のとおりである。

取り組み項目		実績内容と企業局の見解	
水道施設等の耐震化	浄水場と配水池の耐震整備 膳所浄水場	平成 24 年度では「平成 25 年度…に実施予定」と記載されているが、平成 25 年度では実績なしと記載されている。また、水道ビジョンの 57 ページに記載されている今後のスケジュールとの関係も不明確である。 水道ビジョンの計画から、膳所浄水場高区系浄水池の耐震補強は平成 27 年度に実施する等、設備更新改良工事との調整を実施し、施工時期の見直しを行っていた、とのことである。	
バックアップ機能等の強化	配水池の整備と貯留容量の確保	(仮称)南小松配水池の新設	水道ビジョンの 60 ページでは平成 24 年度から平成 25 年度に実施を計画していたが、平成 25 年度で完了していない。 南小松配水池の新設は、地元住民との協議・調整により水道ビジョンの計画スケジュールを変更し、平成 26 年度で完了した、とのことである。
	配水ブロックの構築		水道ビジョンの 61 ページに記載の配水ブロック整備予定数と、主な実績欄に記載の配水ブロック整備予定数に不整合が生じている。 配水ブロック数の計画に修正・変更が生じていた、とのことである。
危機管理体制の強化	浄水場等の保安設備の整備	浄水場施設の覆蓋化	平成 26 年度に新瀬田浄水場の覆蓋化を予定していたが、平成 26 年度の記載は実績なしとなっている。 浄水場維持管理体制を考慮し、見直しを行った、とのことである。
		防犯設備の設置	実績欄の記載が、水道ビジョンの 62 ページに記載の計画スケジュールに対応するものとなっていない。 浄水場維持管理体制を考慮し、見直しを行った、とのことである。

取り組み項目			実績内容と企業局の見解
	応急給水施設の整備		水道ビジョンの 63 ページでは平成 26 年度に仰木高区配水池の整備を予定していたが、平成 26 年度の実績欄は平成 25 年度で完了とあるだけで、仰木高区配水池に関する記載がない。 再検討・見直しを行った結果、仰木高区配水池の緊急遮断弁の整備に対する喫緊の必要性が認められないことから、当該整備事業は、平成 25 年度の瀬田公園配水池の完成をもって完了した、とのことである。
環境施策の推進	省エネルギーの推進と自然エネルギーの導入	太陽光発電設備の設置	水道ビジョンの 88 ページでは太陽光発電設備の設置を計画していたが、実績はなく、計画から変更が生じている。 太陽光発電設備の設置計画については、導入効果や経済性を考慮し、見直しを行った、とのことである。

水道ビジョンにおいて計画された取り組み項目について、計画の変更等が行われた場合には、その旨の記載がなければ成果・進捗状況を適切に判断することができない。

年度ごとの成果・進捗状況の公表に際して、前提となる計画が変更されている場合には、目標の達成状況を適切に評価し得る情報を、分かりやすく公表する必要がある。

(ii) 実績の記載が不十分であるもの

水道ビジョンに記載の取り組み項目に対して、実績の記載が不十分であると認められるものは、以下のとおりである。

取り組み項目			実績内容と企業局の見解
良好な水源の確保	良好な水源確保への関与	関係機関との連携	水道ビジョンの 65 ページに記載されている関係機関との連携に対し、京都市との情報交換のみが毎年度実績として記載されている。 京都市との情報交換以外には、関西水道水質協議会及び淀川水系汚濁防止連絡協議会に毎年参加し、水源水質等の情報交換を行っていた、とのことである。

取り組み項目		実績内容と企業局の見解	
事業経営の透明性確保	広報活動の充実	水道ビジョンの 73 ページに記載の主な広報活動に対し、広報紙の発行とホームページの活用のみが毎年度実績として記載されている。 実際にはこの他に、浄水場の一般公開や出前講座の実績があった、とのことである。	
お客様サービスの向上	お客様サービスの向上	水道ビジョンの 75～76 ページに記載されているお客様サービスの向上策に対し、クレジットカードの収納割合のみが毎年度実績として記載されている。 この他の実績としては、平成 25 年より平日の電話受付時間を延長し、平成 26 年よりインターネットによる開閉栓受付を実施していた、とのことである。	
事業経営と業務の効率化	職員の育成と技術の伝承	研修生の受入れ	水道ビジョンでは、国際貢献への取組みの一環として海外研修生の受入れが計画されているが、実績欄には毎年度受け入れなしとの記載のみである。 これについては、従来 JIAM（全国市町村国際文化研修所）等より委託を受けて研修生を受け入れていたが、その依頼が平成 24 年度以降なかった、とのことである。

年度ごとの目標に対する達成状況の検証・評価に当たっては、所管部署が実績情報を漏れなく収集できる体制を構築し、適切な評価を行う必要がある。

また、目標に対する実績を分かりやすい形で公表する必要がある。

②「湖都大津・新水道ビジョン」（平成 28 年度から平成 40 年度）について
 (ア) 「投資・財政計画」の記載の不備（結果）

「湖都大津・新水道ビジョン」（以下、「新水道ビジョン」という。）の資料編「7 中長期経営計画（経営戦略）投資・財政計画」に記載されている料金改定前の収益的収支において、平成 29 年度からは継続して当年度純損失を計上する計画となっているが、純損失が累積し、累積欠損金を生じる経営状態は想定していないことから、以下のとおり計画期間のいずれの年度で欠損金が生じ、累積欠損金が発生したとしても、その金額が表示されない算定表となっている。

【中長期経営計画（経営戦略） 投資・財政計画（料金改定前）】

（単位：百万円）

	H27	H28	H29	H30	(省略)	H38	H39	H40
当年度純利益 (又は純損失)	348	150	▲19	▲92		▲364	▲369	▲430
繰越利益剰余金 又は累積欠損金	0	0	0	0		0	0	0

（出典：新水道ビジョン資料編より該当部分を抜粋して加工）

経営戦略の中核をなす投資・財政計画においては、あらゆる経営状況を考慮する必要があり、累積欠損金が生じた場合には投資・財政計画としてその金額を明示する必要がある。

(ガス事業)

①「第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画」の進捗状況について

(ア) 公表数値の誤り（結果）

企業局では、「第Ⅲ期大津市（ガス事業）中期経営計画」（計画期間：平成 25 年度から平成 28 年度。以下、「第Ⅲ期計画」という）において、毎年、事業進捗状況を公表することとしている。

平成 27 年度に公表された第Ⅲ期計画の進捗状況のうち、設備投資計画の進捗状況は以下のとおりであった。

(単位：百万円、税込)

区 分	計画値 (a) H25～H28	実績 (b) H25～H27	進捗率
新設管の布設事業	1,854	1,000	53.9%
既設管の布設替等施設改良事業	2,542	2,534	99.7%
ガスショールーム改修事業	53	0	0.0%
供給管布設工事	176	203	115.3%
その他	104	82	78.8%
合 計	4,729	3,819	80.8%

平成 27 年度の進捗率について、新設管の布設事業及び既設管の布設替等施設改良事業の進捗状況（色付き箇所）に計画と乖離があることから、理由及び今後の対応策について聴取したところ、誤りであったことが判明した。

当該進捗率の適正な数値は以下のとおりである。

(単位：百万円、税込)

区 分	計画値 (a) H25～H28	実績 (b) H25～H27	進捗率
新設管の布設事業	1,854	1,543	83.2%
既設管の布設替等施設改良事業	2,542	1,991	78.3%
ガスショールーム改修事業	53	0	0.0%
供給管布設工事	176	203	115.3%
その他	104	82	78.8%
合 計	4,729	3,819	80.8%

当該公表数値は、中期経営計画の進捗状況のうちガス導管整備状況に係る重要な指標であり、利害関係者（市民、議会、ガス事業に係る業者等）にとってガス事業の運営状況を理解するために必須の指標であることから、厳重なチェックを経て適正な数値を報告する必要がある。

なお、企業局では誤りの判明後、訂正報告をホームページ上で実施している。

上記の原因について、企業局では、新設管の布設事業の一部を誤って既設管の布設替等施設改良事業に含めてしまい、公表前の確認作業においても誤りに気付かぬまま公表したためと分析している。

確かに、大量のデータを集計処理する上で同種の布設事業について誤集計が発生することは考え得る。しかし、公表される数値についてのチェック機能が有効に働いている限り、このような誤りは発見することができたものと考えられる。

更に、上記誤りは進捗率を歪めるものであり、中期経営計画上の主要数値については、集計後の結果について、目標達成状況を検証・評価し、その結果について実施手法の改善や計画の見直しを行うとする PDCA サイクルが適切に機能していたならば、上記誤りには容易に気付いたはずである。

このような状況は、中期経営計画に必須のものとされている PDCA サイクルが機能していないことを示唆しているとも言え、長期安定的な健全運営のためには改善が求められる事項である。

したがって、企業局には、以下の点について改善を求めたい。

- ✓ 外部公表数値について、集計等の一次作業後に、改めて作業員以外の者ないし上位者が数値の適正性をチェックする体制を整備し、確実に運用する。
- ✓ PDCA サイクルの役割分担、責任関係を明確にし、PDCA サイクルを確実に回すための具体的な方法、実施手続を明文化して、毎年のスケジュールの中で確実に運用される体制を整備する。

(イ) 主要施策の評価（結果）

企業局では、第Ⅲ期計画の主要施策について、毎年項目ごとにその成果及び進捗状況を事後評価して公表している。平成 27 年度の主要施策の成果・進捗状況として公表された評価内容は、以下のとおりである。

平成27年度 Ⅲ期 大津市（ガス事業）中期経営計画

主要施策の成果・進捗状況

平成25年度～28年度		平成27年度	
取り組み項目	年度	主な実績	達成値 評価
ガス導管の整備計画	所管課		
ガス導管の整備計画	25	平成25年度は18.3kmの導管を整備しました。	A 5
	26	平成26年度は12.9kmの導管を整備しました。	
	27	平成27年度は12.3kmの導管を整備しました。	
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		
	25	和邇地区、伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、田上東部地区、上田上地区、青山区の導管整備を実施しており、一部供給を開始している伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、上田上地区に合わせ、平成25年度は青山区の一部で供用を開始しました。	
	26	和邇地区、伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、田上東部地区、上田上地区、青山区の導管整備を実施しており、一部供給を開始している伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、上田上地区、青山区に合わせ、平成26年度は和邇地区の一部で供用を開始しました。	A 5
	27	和邇地区、伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、田上東部地区、上田上地区、青山区の導管整備を実施しており、一部供給を開始している和邇地区、伊香立地区、仰木地区、田上西部地区、上田上地区、青山区に合わせ、平成27年度は田上東部地区の一部で供用を開始しました。	
地震、保安対策の充実 地震対策			
	25	災害等発生時における業務継続力の向上を目的として、「大津市企業局業務継続計画（BCP）」の策定を開始するとともに、「大津市企業局新型インフルエンザ等対策業務計画」を見直したほか、広報活動要領の改正を行いました。また、応急対策にあたる職員の安否確認を迅速に行うことを目的とした「企業局職員安否確認訓練」や、地震発生時の避難活動及び初期体制を検証するべく「庁舎防災訓練」を実施しました。	
危機管理体制の整備	危機管理室		
	26	「企業局業務継続計画」の策定を行うとともに、「企業局職員情報伝達訓練」及び「企業局庁舎防災訓練」を実施しました。また、平成26年度は「滋賀県総合防災訓練」に参画し、「企業局災害対策本部設置・初動対応訓練」を実施しました。	A 5
	27	「企業局災害対策要綱」を見直し、危機管理体制の強化を図りました。また、大津市総合防災訓練時に企業局防災訓練として災害対策初期活動訓練を実施しました。更に、「職員参集訓練」を実施しました。	
ガス導管の耐震化の推進	ガス計画管理課		
	25	地震時にガス漏れの恐れのある管（非耐震管）の布設替えを実施しており、平成25年度は6.8kmの導管を布設替えしました。	A 5
	26	地震時にガス漏れの恐れのある管（非耐震管）の布設替えを実施しており、平成26年度は7.3kmの導管を布設替えしました。	
	27	地震時にガス漏れの恐れのある管（非耐震管）の布設替えを実施しており、平成27年度は6.2kmの導管を布設替えしました。	
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		
	25	平成25年度は、導管の延伸に伴い、復旧ブロックの変更はありませんでした。	-
	26	平成26年度は、復旧ブロックの変更はありませんでした。	-
	27	平成27年度は、復旧ブロックの変更はありませんでしたが、料金システムにブロック番号を反映し、災害発生時に、より迅速な対応が図れるようになりました。	
関係機関との相互協力体制の維持構築	ガス施設課		
	25	平成25年度は、新たに相互協力体制の構築を図った実績はありません。	-
	26	平成26年度は、新たに相互協力体制の構築を図った実績はありません。	-
	27	平成27年度は、新たに相互協力体制の構築を図った実績はありません。	
保安対策			
改良事業及び保安対策	ガス計画管理課		
	25	土壌による腐食等の恐れがある管（経年管）の布設替えを実施しており、平成25年度は2.2kmの導管を布設替えしました。	A 5
	26	土壌による腐食等の恐れがある管（経年管）の布設替えを実施しており、平成26年度は2.0kmの導管を布設替えしました。	
	27	土壌による腐食等の恐れがある管（経年管）の布設替えを実施しており、平成27年度は2.2kmの導管を布設替えしました。	
需要家保安対策事業（経年導管改善推進）	ガス施設課		
	25	平成25年度は、1,095件の改善計画に対し、484件の改善を実施しました。	C 3
	26	平成26年度は、1,300件の改善計画に対し、341件の改善を実施しました。	
	27	平成27年度は、680件の改善計画に対し、373件の改善を実施しました。	
需要家保安対策事業（安全点検）	ガス施設課		
	25	平成25年度における計画地域の全てを訪問し、対象件数31,047件のうち、28,335件の点検を完了しました。	A 5
	26	平成26年度における計画地域の全てを訪問し、対象件数31,358件のうち、28,730件の点検を完了しました。	
	27	平成27年度における計画地域の全てを訪問し、対象件数32,712件のうち、29,442件の点検を完了しました。	
ガス保安啓発	ガス施設課		
	25	ガス事業法に基づき周知は機会あることに実施し、また、「広報おおつ」や「ハイブライン」に安全使用啓発記事を計6回掲載しました。	A 5
	26	ガス事業法に基づき周知は機会あることに実施し、また、「広報おおつ」や「ハイブライン」に安全使用啓発記事を計6回掲載しました。	
	27	ガス事業法に基づき周知は機会あることに実施し、また、「広報おおつ」や「ハイブライン」に安全使用啓発記事を計4回掲載しました。	

平成27年度 第Ⅲ期 大津市（ガス事業）中期経営計画

主要施策の成果・進捗状況

平成25年度～28年度		平成27年度		達成値	評価
取組項目	年度	所管課	主な実績		
経営改革の推進 料金その他収入に関する事項					
ガスの値下げ改定	25	経営戦略課	平成25年6月1日より、小口部門で平均9.96%の引き下げ改定を行いました。		
	26		平成26年度は、引き下げ改定は実施しませんでした。	-	-
	27		平成27年度は、引き下げ改定は実施しませんでした。		
	25		平成24年1月請求分より開始した「ガ」取納が増大するなど、きめ細かなお客様サービス徹底することで、取納率アップを実現しました。		
	26		滞納整理に努めた結果、滞納繰越分については目標値をやや下回ったものの、現年分については目標値を上回ることが出来、現年・滞納繰越分合わせて前年度取納率を上回りました。	A	5
	27		滞納整理に努めた結果、現年分については前年度取納率を下回ったものの、滞納繰越分については前年度取納率を上回ることが出来、現年・滞納繰越分いずれも目標値を上回りました。		
	25		未利用物件を一般競争入札による売却を実施しましたが、入札参加者がありませんでした。広報紙「ハイブライ」への広告掲載を募集しましたが、平成25年度の実績はありませんでした。		
自主財源の確保	26	経営戦略課 契約管理課	未利用物件を随時契約により売却を行い、また広報紙「ハイブライ」への広告掲載を募集し実績が1件あり、収入の確保を図りました。	C	3
	27		一般競争入札、随時契約の対象となる物件はありませんでしたが、広報紙「ハイブライ」への広告掲載を募集し実績が1件あり、収入の確保を図りました。		
	25		独立採算制のもと、繰出基準（総務省通知）に基づくもののみで運営を行いました。		
	26		独立採算制のもと、繰出基準（総務省通知）に基づくもののみで運営を行いました。	A	5
	27		独立採算制のもと、繰出基準（総務省通知）に基づくもののみで運営を行いました。		
	25		引き続き、メーター出入庫業務の包括委託の準備を進めています。メーター払出し場所等の条件整備等、準備が整い次第着手予定です。		
	26		引き続き、メーター出入庫業務の包括委託の準備を進めています。メーター払出し場所等の条件整備等、準備が整い次第着手予定です。	A	5
27	メーター出入庫業務の包括委託について、業務委託に向けた条件整備等の準備が整いましたので、平成28年4月より業務委託を開始することとなりました。				
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	25	経営経理課	平成26年度からの新会計基準の適用にとり、キャッシュフロー経営・管理手法を導入し、経営状況の実態把握と分析を行いました。		
	26		平成26年度から新会計基準の適用をおこない、キャッシュフロー経営・管理手法を導入し、経営状況の実態把握と分析を行いました。	A	5
	27		平成26年度から新会計基準の適用をおこない、キャッシュフロー経営・管理手法を導入し、経営状況の実態把握と分析を行いました。		
	25		上下水道・ガス料金システム再構築について、先進地（6市）に視察調査を実施しました。		
	26		水道・ガス・下水道料金システム再構築に向けた調査仕様書・関連業務概要・システム要件を作成しました。	A	5
	27		料金システム再構築業務委託契約を締結し、平成29年1月稼働に向け、システム要件定義・設計を実施しました。		
	25		平成26年度中に見直し作業を実施予定です。		
	26		見直し作業を終了しました。（平成27年4月より実施）	A	5
	27		見直し作業を終了しました。（平成27年4月より実施）		
	25		負担の公平性を図ることから、平成25年6月に見直しを実施しました。	A	5
	26		平成25年6月に見直しを実施しました。		
27	平成25年6月に見直しを実施しました。				
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	25	ガス計画 管理課	計画段階から工事場所の調整を行い、管工事と同時に施工したり、舗装復旧工事を共同で実施するなど経費の削減に努めました。		
	26		計画段階から工事場所の調整を行い、管工事と同時に施工したり、舗装復旧工事を共同で実施するなど経費の削減に努めました。		
	27		計画段階から工事場所の調整を行い、管工事と同時に施工したり、舗装復旧工事を共同で実施するなど経費の削減に努めました。	A	5

主要施策の成果・進捗状況

平成25年度～28年度		平成27年度		達成値	評価
取組項目	所管課	年度	主な実績		
経営健全化への取組 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	25	平成25年4月1日、効率的な企業経営と迅速な意思決定を図るため、局内に「企業総務部」、「水道部」、「下水道部」及び「ガス部」を設置しました。	A	5
		26	水道、下水道及びガス事業の営業と普及活動を一体的に行い、効率的かつ効果的な営業体制の強化を図るため、企業総務部に営業推進課を設置しました。		
定員管理の適正化	企業総務課	27	組織マネジメントの観点から、意思決定の一元化及び技術交流・情報共有を図るため水道部とガス部を統合しました。また、ガス小売全面自由化を見据えた経営基盤の強化を策定するためガス自由化対策準備室を設置しました。	A	5
		25	水道・下水道・ガス事業の3事業を経営しているため、企業局全体として定員管理目標を定めています。その定員管理目標に基づき、適正な人員配置を実施しました。企業局全体284名、ガス事業105名（平成25年度）		
人材の育成と技術の伝承	企業総務課	26	水道・下水道・ガス事業の3事業を営んでいるため、企業局全体として定員管理目標を定めています。その定員管理目標に基づき、適正な人員配置を実施しました。企業局全体283名、ガス事業04名（平成26年度）。なお、平成26年度企業会計制度改正に伴い、総務系職員の水道、下水道、ガス事業会計への人員配分率を見直したため、会計上の人員は、対25年度比でいくと、水道事業△9名、下水道事業△9名、ガス事業△1名となり、企業局全体では、△1名の減となっています。	A	5
		27	水道・下水道・ガス事業の3事業を営んでいるため、企業局全体として定員管理目標を定めています。その定員管理目標に基づき、適正な人員配置を実施しました。企業局全体276名、ガス事業101名（平成27年度）		
市長部局、県、国等との連携	各課	25	階層別研修では4種、実務・専門別研修では9種の内部研修を実施するとともに、40種の外部派遣研修を実施しました。	A	5
		26	階層別研修では5種、実務・専門別研修では11種の内部研修を実施するとともに、35種の外部派遣研修を実施しました。		
資金管理・調達に関する事項	経営総務課	27	階層別研修では5種、実務・専門別研修では12種の内部研修を実施するとともに、25種の外部派遣研修を実施しました。	A	5
		25	ひとり暮らし高齢者宅の安全点検を老人福祉月間に合わせて担当関係機関と協力体制のもと実施しました。		
資金管理・調達に関する事項	経営総務課	26	ひとり暮らし高齢者宅の安全点検を老人福祉月間に合わせて担当関係機関と協力体制のもと実施しました。	A	5
		27	ひとり暮らし高齢者宅の安全点検を老人福祉月間に合わせて担当関係機関と協力体制のもと実施しました。（1,084件/年）		
資金管理・調達に関する事項	経営総務課	25	ひとり暮らし高齢者宅の安全点検を老人福祉月間に合わせて担当関係機関と協力体制のもと実施しました。	A	5
		26	公金管理運用会議の決定を踏まえ、安全性の高い国債や定期預金等による運用をはかりました。また、資金調達を行わず自己財源で賄いました。		
資金管理・調達に関する事項	経営総務課	27	公金管理運用会議の決定を踏まえ、安全性の高い国債や定期預金等による運用をはかりました。また、資金調達を行わず自己財源で賄いました。	A	5
		25	平成27年度より資金調達及び資金運用についての管理方針を定めるとともに、資産の安全性及び効率性の実現を図ることを目的として、資金管理プロジェクトを設置しました。運用面では、マイナズ金利政策導入の影響などで空前の低金利市場となり、運用収益を得ることが難しくなりました。このような中、できる限り多くの運用収益を得るため、定期預金や譲渡性預金等による運用のほか、有価証券による運用も積極的にを行い、保有債券の受取利息以外にも、債券の売却に伴う売却益も獲得しました。そのほか、一般会計への貸付による受取利息もあり、その結果、受取利息等で60,678千円の運用利益を計上し、運用利回りは0.409%となりました。調達面では、平成19年度以降、新たな借入は行わず、平成27年度についても新たな借入は実施していません。なお、企業債の償還については、160百万円の定期償還に加えて、平成29年度より実施されるガスの小売全面自由化を見据え、企業体力をつけるため、1,798百万円の一括繰上償還を実施したことにより、平成27年度末の企業債残高は100百万円より無借金となりました。		

平成27年度 第三期 大津市（ガス事業）中期経営計画

主要施策の成果・進捗状況

平成25年度～28年度	取組み項目	所管課	年度	主な実績	達成値	評価			
平成27年度 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 料金照会サービスの実施 情報提供の充実 情報公開及びお客さま意見の活用 お客センターの充実 家庭用省エネアドバイザー訪問の充実 出前講座、出張教室の実施 需要開発計画・販売促進計画 家庭用需要開発 ガスルームを営業拠点とした販売促進活動 分散型エネルギーシステムの普及・拡大 エネルギーシステム化の推進 新規需要の開発 業務用需要開発	料金収納課 営業推進室 経営戦略課 企業総務課 営業推進室 料金収納課 営業推進室 ガス計画 管理課 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室 営業推進室	25	平成26年3月1日より、インターネットによる電子申請を開始しました。					
			26	平成26年3月1日より、インターネットによる電子申請受付を実施しました。					
			27	平成26年3月1日より、インターネットによる電子申請受付を実施しました。	A	5			
			25	企業用ガスルームでは、ご来場して頂いたお客様に対して光熱費メール等のサービスを提供しています。（27件/年）					
			26	平成25年度と同様のサービスを実施しました。（28件/年）	A	5			
			27	平成25年度と同様のサービスを実施しました。（61件/年）					
			25	広報紙「バイブライズ」を年4回発行するとともに、ホームページを活用しリアルタイムな情報の発信に努めました。					
			26	広報紙「バイブライズ」を年4回発行するとともに、ホームページを活用しリアルタイムな情報の発信に努めました。	A	5			
			27	広報紙「バイブライズ」を年4回発行するとともに、ホームページを活用しリアルタイムな情報の発信に努めました。					
			25	ショールーム来場者にアンケート調査を実施し、お客様ニーズを把握し事業運営に反映しました。（2,868件/年）なお、パブリックコメントの対象となる計画及び条例等はありません。					
			26	平成25年度と同様のアンケート調査を実施しました。（1,305件/年）	C	3			
			27	請求に応じて、平成27年度は6件の公文書公開を実施しました。また、平成25年度と同様のアンケート調査を実施しました。（754件/年）					
			25	平成25年度より委託業務が第二期を迎え、人員配置を充実させると共に、平日の電話受付時間を延長（17時25分まで→18時30分まで）しました。					
			26	平成25年度より委託業務が第二期に入り、人員配置を充実させると共に、継続して業務に取組みました。	A	5			
			27	平成25年度より委託業務が第二期に入り、人員配置を充実させると共に、継続して業務に取組みました。					
			25	平成25年度は未実施です。					
			26	需要家を訪問し、省エネアドバイザーやガス機器のお手入れ方法について説明しました。（100件/年）	E	1			
			27	平成27年度は事業見直しに伴い、実施しておりません。					
			25	小学校及び中学校に出張教室を実施しました。（4回/年）					
			26	平成26年度は、実績がありませんでした。	A	5			
			27	市民団体を対象に出張教室を実施しました。（2回/年）					
			25	必要開発計画・販売促進計画 家庭用需要開発					
			25	ガスルームを営業拠点とした販売促進活動	営業推進室	25	ガス県等各種イベントを実施しました。（年間動員実績 21,138人）		
			26			26	ガス県等各種イベントを実施しました。（年間動員実績 15,931人）	A	5
			27			27	ガス県等各種イベントを実施しました。（年間動員実績 15,674人）なお、ガスショールーム「ネットエコ」は、平成28年9月31日に閉鎖しました。		
			25	分散型エネルギーシステムの普及・拡大	営業推進室	25	家庭用ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（導入実績207台、累計1419台）	B	4
			26			26	家庭用ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（導入実績107台、累計1526台）		
27			27	家庭用ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（導入実績107台、累計1526台）					
25	エネルギーシステム化の推進	営業推進室	25	ダブル発電システムの普及促進・エネルギー「見える化」の推進を図りました。（ダブル発電導入実績162戸、累計489戸。）	C	3			
26			26	ダブル発電システムの普及促進・エネルギー「見える化」の推進を図りました。（ダブル発電導入実績119戸、累計582戸。）					
27			27	ダブル発電システムの普及促進・エネルギー「見える化」の推進を図りました。（ダブル発電導入実績70戸、累計652戸。）					
25	新規需要の開発	営業推進室	25	拡張地区への都市ガス普及活動を実施しました。（IPG⇒都市ガス助替実績 47件。）					
26			26	拡張地区への都市ガス普及活動を実施しました。（IPG⇒都市ガス助替実績 51件。）	A	5			
27			27	拡張地区への都市ガス普及活動を実施しました。（IPG⇒都市ガス助替実績 38件。）					
25	業務用需要開発	営業推進室	25	ガス空調システム、ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（GHP導入実績 22施設 11000HP、吸気式 1施設 248RT。）					
26	分散型エネルギーシステムの普及・拡大	営業推進室	26	ガス空調システム、ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（GHP導入実績 38施設 18100kW、吸気式 2施設 220RT。）	B	4			
27			27	ガス空調システム、ガスコープ・エネルギーシステムシステムの普及促進を図りました。（GHP導入実績 9500kW、吸気式 2施設 990RT。）					
25	業務用ガス営業の競争力の強化	営業推進室	25	GHP導入補助金制度、吸気式導入補助金制度を活用し営業力の強化を図りました。（補助金利用 5施設）	A	5			
26			26	GHP導入補助金制度、吸気式導入補助金制度を活用し営業力の強化を図りました。（補助金利用 39施設）					
27			27	GHP導入補助金制度、吸気式導入補助金制度を活用し営業力の強化を図りました。（補助金利用 31施設）					
25	新規需要の開発	営業推進室	25	GHP-20物件、ボイラー-2物件、業務用給湯設備-66物件、業務用厨房設備-16物件を新規に契約しました。					
26			26	GHP-38物件、吸気式-2物件、ボイラー-3物件、業務用給湯設備-61物件、業務用厨房設備-51物件を新規に契約しました。	A	5			
27			27	GHP-29物件、吸気式-2物件、ボイラー-8物件、業務用給湯設備-77物件、業務用厨房設備-57物件を新規に契約しました。					

第Ⅲ期計画において、その検証・評価方法については、「「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きます。また、この計画はお客さまとともにその実現を図っていくものですので、計画の進捗状況や見直しなどについて公表し、お客さまなどからのご意見を伺いながら事業運営に努めます。」とし、いわゆる PDCA サイクルの活用が謳われている。

一般的に PDCA サイクルが適切に機能していないと、中長期で掲げた計画項目が外部環境等によって変化する場合などに、適時に目標や事業運営上の優先事項について方向転換ができず、有効かつ効率的な事業運営が阻害されてしまう可能性がある。

そこで、企業局の PDCA サイクルの活用状況について検証するため、達成値がC以下である評価項目について、理由、改善の方向性、計画の変更等についてヒアリングを実施した。

上記のうち「需要家保安対策事業（経年埋設管改善推進）」「自主財源の確保」については、一定の努力を行っているものの、外部要因にも左右され企業局の努力だけでは目標指標の達成が難しい項目であることから、目標指標を変更することや、目標達成のための方法について抜本的に見直すなどの工夫が必要である。

また、「情報公開及びお客さま意見の活用」については、企業局の検討している方策のみならず、例えば Web の活用など、幅広い策が求められる項目である。

更に、「家庭用省エネアドバイス訪問の充実」については、平成 26 年度にガス普及促進業務に合わせて 1 年だけ実施されたものであり、平成 27 年度は実施されておらず、本来は平成 27 年度から取組み項目自体を削除し、他の取組みの優先順位を上げるような議論を行うべきであった。「エネルギースマート化の推進」については、そもそも企業局が行うべき事業であったかどうか、すなわちガス関連機器を販売しない企業局にとって、その事業範囲において政策・戦略の裁量の余地があるとは考えられず、目標として掲げるには疑問がある項目であることから、目標達成のための事務工数が無駄になっている可能性があり、目標自体の見直し等を検討する必要がある項目である。

上記について企業局では、平成 28 年度の目標、指標について、中期計画の最終年度であるとの理由で見直しを行っていない。しかし、「需要家保安対策事業（経年埋設管改善推進）」「自主財源の確保」のように目標指標や取組内容を変更すべき事業や、「家庭用省エネアドバイス訪問の充実」「エネルギースマート化の推進」のように企業局で事務工数をかけるにふさわしくなく、むしろ他の事業に経営資源を投入することで、企業局全体の事務執行の有効性と効率性が高まると考えられる項目もあり、本来第Ⅲ期計画の期間を通じて適時に見直しを図られるべきものであったと考えられる。

平成 29 年度以降の次期中期経営計画においては、PDCA サイクルの適切な運用に向けて、中期経営計画期間内であっても、適時に見直しを図られる必要がある。

②原価計算について

(ア) 「勘定外ガス」の原因分析 (結果)

ガス事業は、近年安定して利益を計上しており、過去5か年度の決算の状況は以下のとおりである。

(単位：円)

年度	23年度	24年度	25年度	26年度※	27年度	
販売量 (m ³)	186,587,132	174,958,014	169,148,095	170,854,276	161,528,395	
営業費用	売上原価	11,356,209,263	11,694,476,236	12,998,321,298	14,211,033,758	10,357,595,401
	供給販売費	2,884,083,426	2,676,552,195	2,774,321,458	3,147,441,152	2,800,373,808
	一般管理費	392,085,768	307,335,099	334,086,895	284,737,223	352,560,313
	計	14,632,378,457	14,678,363,530	16,106,729,651	17,643,212,133	13,510,529,522
営業外費用	107,635,288	99,946,089	89,245,497	70,655,796	30,695,414	
合計	14,740,013,745	14,778,309,619	16,195,975,148	17,713,867,929	13,541,224,936	
営業雑損益	△24,278,386	△25,575,742	△17,687,417	5,101,320	2,029,152	
営業外収益	376,289,715	384,722,287	256,160,811	155,032,924	105,860,790	
差引原価	14,388,002,416	14,419,163,074	15,975,501,754	17,553,733,685	13,433,334,994	
1 m ³ 当たり原価	77.11	82.41	94.34	102.74	83.16	
製品原価	15,830,452,329	16,247,150,604	17,054,903,588	18,072,763,312	14,161,594,384	
回収単価	84.84	92.86	100.83	105.78	87.67	

※ 平成26年度より新会計基準を適用している。

(出典：ガス事業年報より再掲)

また、ガス料金は、原料スライド制等により短いサイクルで変更されるが、小口部門全体の料金を平均約4%下げた平成25年6月の料金改定時には、将来の長期収支見通しを以下のように見ながら、一定の利益確保が続くことが想定できるとの判断の上、料金の引き下げを意思決定している。

<料金改定用資料>長期収支見通し（ガス事業、平成25年度～34年度） 【料金値下げ（3億）】

(1) 収益の収支

(単位：百万円)

区 分		年 度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34
取 入	1. 営業収益 (A)		15,919	15,803	15,711	15,595	15,478	15,362	15,248	15,135	15,024	14,915
	(1) ガス売上		15,950	15,884	15,792	15,676	15,559	15,443	15,329	15,217	15,106	14,997
	【料金改定】		△ 250	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300	△ 300
	(2) 受託工事収益 (B)		219	219	219	219	219	219	219	218	218	218
	(3) その他		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 営業外収益		75	78	43	35	35	42	52	112	205	135
	(1) 補助金		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(2) その他		75	78	43	35	35	42	52	112	205	135
	取 入 計 (C)		15,994	15,881	15,754	15,630	15,513	15,404	15,300	15,247	15,229	15,050
	取 出	1. 営業費用		15,463	15,314	15,129	15,135	15,092	14,893	14,864	14,659	14,589
(1) 売上原価			11,981	11,927	11,856	11,801	11,711	11,622	11,535	11,449	11,364	11,280
(2) 職員給与費			1,059	1,049	1,065	1,096	1,160	1,061	1,136	1,039	1,068	1,077
給料			439	439	439	439	439	439	439	439	439	439
手当			419	415	431	462	526	427	502	405	434	443
うち退職手当			72	66	82	112	177	77	153	55	85	93
その他			201	195	195	195	195	195	195	195	195	195
(3) 経費			1,490	1,437	1,281	1,270	1,273	1,260	1,243	1,240	1,236	1,221
※修繕費			299	269	275	303	295	277	248	227	216	194
※委託作業費			516	520	519	520	520	521	521	522	502	504
※需要開発費			37	12	25	30	30	30	30	30	30	30
※はH25以降、供給販売費のみ												
需要開発費(学校空調補助)			175	250	60							
除却費(現金支出あり)			97	39	39	50	50	50	61	73	96	96
除却損(現金支出なし)			30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
負担金(道路占用料)			162	158	176	180	190	192	195	198	200	203
予備費			2									
その他			172	190	187	187	189	191	189	190	191	192
経費削減目標				△ 31	△ 30	△ 30	△ 31	△ 31	△ 31	△ 31	△ 30	△ 29
(4) 減価償却費		933	901	927	968	948	950	950	931	921	908	
2. 営業雑費用		241	219	219	219	219	219	219	219	218	218	218
(1) 職員給与費		39	40	40	40	40	40	40	40	40	40	
(2) 経費		202	179	179	179	179	179	179	178	178	178	
3. 営業外費用		100	71	59	49	40	33	28	24	21	18	
(1) 支払利息		72	58	46	36	27	20	15	11	8	5	
(2) その他		28	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
支 出 計 (D)		15,804	15,604	15,407	15,403	15,351	15,145	15,111	14,901	14,828	14,722	
経常損益 (C)-(D) (E)		190	277	347	227	162	259	189	346	401	328	
特別利益 (F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (G)		0	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
特別損益 (F)-(G) (H)		0	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	△ 6	
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)		190	271	341	221	156	253	183	340	395	322	

(出典：企業局作成資料)

各年度△3億円程度の料金改定があっても、長期収支見通し上安定的な収支バランスを保ち続けると考えられていた。

過去の実績を見ると、購入量と販売量の差（以下、「勘定外ガス」という。）による利益が各年度3億円から5億円程度含まれている。これは、ガス購入量と販売量の差に購入単価を乗じたものであると想定される。

本来企業局のガス事業においてガス在庫はないことから、販売量と購入量は一致するはずであるが、ガス需要者に対する販売計量合計と、ガス仕入先からの仕入計量合計に差があり、近年これが市にとってプラス（利益）側に生じているものである。

年度	販売量 (千 m^3) A	購入量 (千 m^3) B	差 (千 m^3) $C = B - A$	売上原価 (百万円) D	決算書上の 当期純利益 (百万円) E	想定される利益 (百万円) $F = D / B$ $\times (-C)$
平成 23 年度	186,587	178,604	-7,983	11,356	1,437	507
平成 24 年度	174,958	167,018	-7,940	11,694	1,828	556
平成 25 年度	169,148	163,263	-5,885	12,998	1,094	469
平成 26 年度	170,854	166,528	-4,326	14,211	1,930	369
平成 27 年度	161,528	156,718	-4,810	10,358	568	318

（出典：大津市ガス事業決算書より監査人作成）

一方で、勘定外ガスがマイナスとなる原因について聴取したところ、気圧差・気温等の影響が考えられるものの確かな原因は判明しておらず、科学的な原因分析は困難であるとのことである。過去のトレンドから推測すると、一定期間はマイナスの状態が続くと想定されるとのことであるが、原因が判然としないことから、プラスに転じる可能性もあり、マイナスからプラスへの逆転現象が生じると経営が圧迫され、長期収支見通しで想定する純利益を計上できない可能性がある。

このため、長期安定的な事業運営が求められる公営企業として、勘定外ガスの推移やメーターの精度向上などの技術革新等に注視するとともに、将来リスクを十分に認識した上での事業運営を実施し、必要に応じて経営計画の見直しを行う必要がある。また、平成 28 年 11 月に、ガス事業はコンセッション方式による官民連携出資会社の設立を目指すことを公表しているが、上記リスク評価が十分に検討できていないと、運営権者選定時のガス事業の価値が低く算定され、結果として市民の利益を損なう可能性もある。

このため、企業局は早急に勘定外ガスに対するリスク評価を行い、長期事業運営上、どのように対処するのか検討を始める必要がある。