

上下水道実務者が持続的経営を考えるウェビナー
「変化の時 求められる経営戦略とは」

大津市の水道事業運営と 経営戦略の検討、改定のポイント



くらし 支えるパートナー

大津市企業局

経営戦略室 澤田 靖人

2022年6月28日

◆ 本日はお話をさせていただくこと ◆

- I 大津市の概要 … 3
- II 湖都大津・新水道ビジョン（令和2年度改訂版）の概要 … 7
- III 経営戦略の検討、改定における3つのポイント … 21

I 大津市の概要

位 置 本州のほぼ中央にあり近畿圏の北東部
琵琶湖の南西に位置

市 域 約464.5 k m²
南北45.6 k m
東西20.6 k m

人 口 343,817人 (2022.3.31現在)
世帯数 154,306世帯 (〃)



①比叡山延暦寺



④石山寺



⑤大津港



②園城寺（三井寺）



⑥びわ湖バレイ
(びわ湖テラス)



③浮御堂



⑦おごと温泉





ボトル給水型冷水機

- ・ボタンを押すと冷水が出ます
- ・車いすの方も使える
ユニバーサルデザイン

手洗いスタンド

- ・自動水栓です
- ・冷水ではありません



Ⅱ 湖都大津・新水道ビジョン（令和 2年度改訂版）の概要

1 策定の趣旨

● 今後の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

【厚生労働省】

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

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)〕
平成27年度策定

2 計画の改定及び計画期間について

《1》 改定について

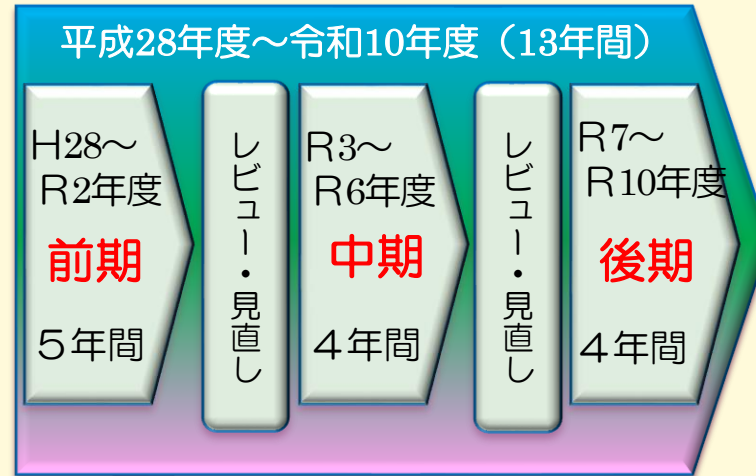
国において「経営戦略は策定して終わりではなく、毎年度、進捗管理を行うとともに、3～5年毎に改定していく必要がある。」としていることを踏まえ、これまでの取組を検証及び評価し、今後の施策や投資・財政計画を見直し、より質の高い計画とするために改定する。

《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、計画期間を令和3～14年度までの12年間に改める。

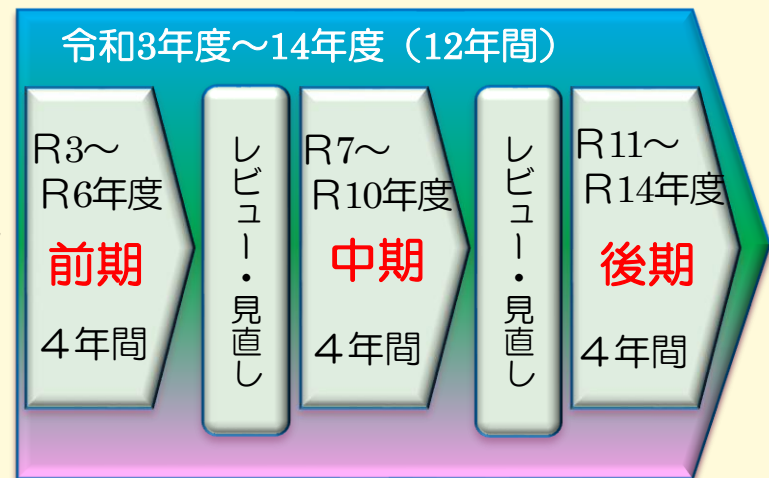
【各計画の期間】

【当初計画】



改訂

【令和2年度改訂版】



3 水道事業の現状と課題

① 給水人口と給水量

給水人口 342,689人 2022.3.31時点
給水量 38,149千m³ 2021年度実績

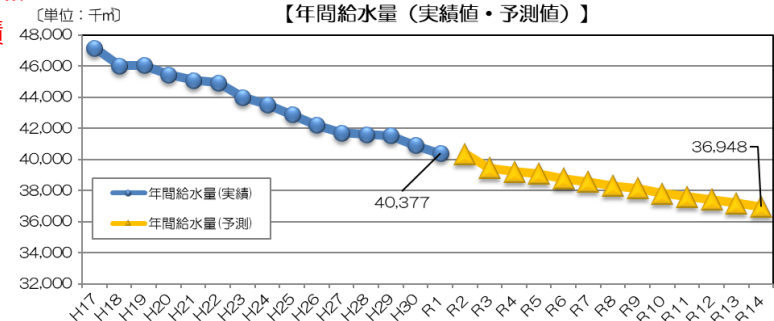
- 人口減少、節水型社会及び地下水への移行などによる水需要の減少

② 水道施設

- 水需要の減少に対応した効率的な施設整備
- 水道施設の耐震化、基幹管路の老朽化に伴う漏水事故の未然防止
- 更新時期を迎える水道施設（構造物、管路、電気・機械設備）の計画的な更新

③ 災害対策・危機管理

- 耐震性の低い水道施設への地震対策（耐震診断、耐震補強）
- 停電対策、応急給水体制の強化
- 水道施設の保安対策、危機管理体制の強化



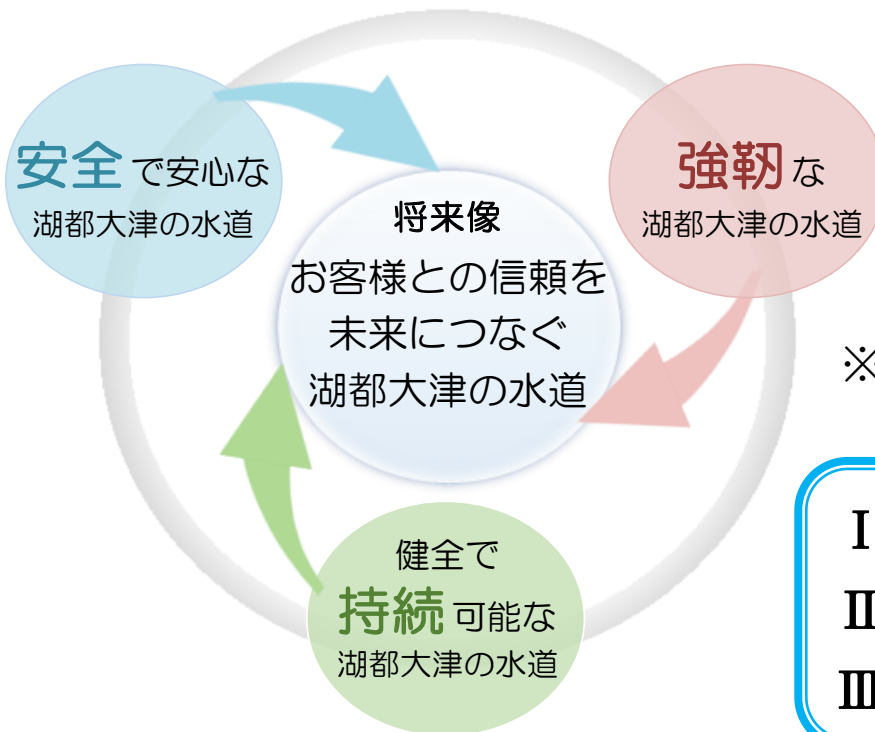
【大津市付近の活断層分布図】

断層線は『近畿の活断層』（岡田・東郷編、2000）を一部変更したもの
（出典 大津市地域防災計画）

4 施策体系と基本方針

《1》基本方針（継続）

将来像と3つの基本方針



取り組み姿勢

- ・人口減少社会等の
今後の事業環境への「挑戦」
- ・他水道事業者等の
水道関係者との「連携」促進

※引き続き、平成27年度に定めた
3つの基本方針を継続

- I **安全**で安心な湖都大津の水道
- II **強靱**な湖都大津の水道
- III 健全で**持続**可能な湖都大津の水道

【施策体系図】**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水源水質の監視と水源の保全活動
- 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

《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（6浄水場を3浄水場へ）
- ②浄水場連絡管による相互融通機能の強化

(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

(4) 危機管理体制の強化

- ⑨応急給水施設の整備
- ⑩停電対策の強化 **【新】**
- ⑪災害対応力の強化

強
靱

《基本方針Ⅲ》 健全で持続可能な湖都大津の水道

(1) 安定水源の確保

①琵琶湖表流水水利権の確保

(2) 広報・広聴活動の充実とお客様サービスの向上

②広報活動の充実

③お客様ニーズの把握とお客様サービスの向上

(3) 事業経営と業務の効率化

④アセットマネジメント活動の継続推進

⑤民間的経営手法の活用検討

⑥局資産の有効活用と資金管理の効率化

⑦料金体系の見直しの継続的な検討

(4) 人材育成と活力ある組織づくり

⑧人材育成・技術継承と組織体制の最適化

(5) 広域化の推進

⑨広域化の推進と他水道事業体との連携促進

(6) 環境施策の推進

⑩資源・エネルギーの有効利用

⑪漏水防止対策の推進

持
続

《2》 主要施策の主な改訂の内容

【基本方針Ⅰ】 安全で安心な湖都大津の水道

《施策方針》水質検査体制の充実と強化

- **【充実】** 平成28年度に認定取得した水道GLPの認定継続

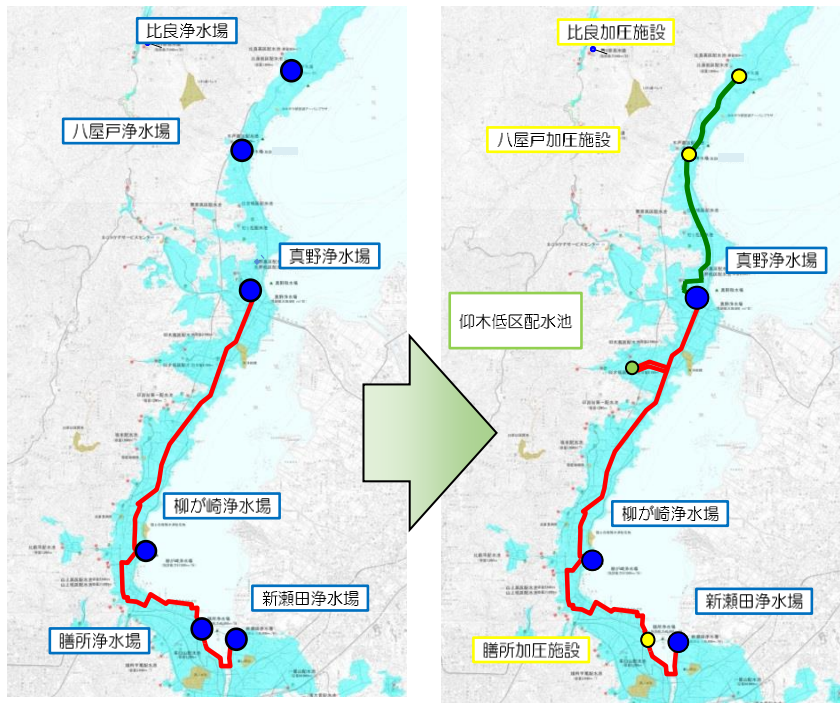
※水道GLPとは、「水道水質検査優良試験所規範」のことである。

【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 浄水場の廃止(6浄水場を3浄水場へ)

現在の水道システム（6浄水場）

将来の水道システム（3浄水場）



- ・・・浄水場
- ・・・配水池（増強）
- ・・・加圧施設（旧浄水場）
- ・・・浄水場連絡管
- ・・・送水管（八屋戸・比良系）

今後の水需要の減少に対応しながら、水道施設の更新及び耐震化を効率的で効果的に推進するため、現在6つある浄水場のうち3つの浄水場を廃止し、残る3つの浄水場を核とする水道システムの再構築を進めます。

《施策方針》水道システムの再構築(続き) 浄水場の廃止（6浄水場を3浄水場へ）

- **【変更】**水需要予測にあわせ、膳所浄水場の廃止予定を令和9年度から令和14年度に延伸
- **【充実】**真野・柳が崎浄水場間の連絡管の更新、仰木低区配水池の増強により、主要3浄水場の相互融通機能を強化

《施策方針》水道施設の計画的な更新

- **【充実】**大規模な更新を真野、柳が崎及び新瀬田浄水場の3つに重点化

《施策方針》危機管理体制の強化

- **【充実】**近年の全国各地の風水害の被害状況をふまえ自家発電機などの停電対策を強化

【基本方針Ⅲ】 健全で持続可能な湖都大津の水道

《施策方針》広報・広聴活動の充実とお客様サービスの向上

- **【充実】**大津市企業局広報戦略（令和元年度策定）に基づき、お客様とのコミュニケーションを高めることに重点を置き、SDGsを意識して戦略的に広報活動を実施

《施策方針》広域化の推進

- **【充実】**水道法改正を契機とし、滋賀県が策定する広域化推進プランへの参画など、種々の施策を実施

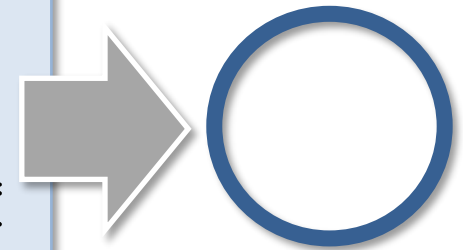
5 投資・財政計画

経営目標（継続）

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。



計画期間内において、現行料金水準を維持しつつ、全ての目標を達成！

○収益的収支

(単位：百万円)

年 度 区 分		前期				中期				後期			
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
収益的収支	営 業 収 益	6,116	6,108	6,096	6,052	6,024	5,992	5,976	5,929	5,898	5,868	5,847	5,795
	うち 料 金 収 入	6,031	6,023	6,011	5,967	5,940	5,907	5,891	5,844	5,813	5,783	5,762	5,710
	うち 受 託 工 事 収 益	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	うち そ の 他	60	60	60	60	59	60	60	60	60	60	60	60
	営 業 外 収 益	977	963	984	995	993	968	945	955	938	959	970	936
	うち 他 会 計 繰 入 金	19	19	18	17	17	16	15	15	14	14	13	12
	うち 長 期 前 受 金 戻 入	670	671	673	672	659	649	650	650	651	652	651	607
	うち そ の 他	288	273	293	306	317	303	280	290	273	293	306	317
	収 入 計	7,093	7,071	7,080	7,047	7,017	6,960	6,921	6,884	6,836	6,827	6,817	6,731
	営 業 費 用	5,839	5,868	5,914	6,114	6,037	6,142	5,983	5,894	5,971	6,172	6,265	6,211
	うち 職 員 給 与 費	633	700	704	750	740	711	677	669	658	717	730	693
	うち 経 費	2,522	2,371	2,362	2,466	2,392	2,499	2,352	2,252	2,283	2,371	2,410	2,407
	うち 減 価 償 却 費	2,684	2,797	2,848	2,898	2,905	2,932	2,954	2,973	3,030	3,084	3,125	3,111
	営 業 外 費 用	352	320	321	317	341	287	249	251	223	235	243	250
	うち 支 払 利 息	283	263	244	225	211	198	187	176	166	158	151	147
	うち そ の 他	69	57	77	92	130	89	62	75	57	77	92	103
	支 出 計	6,191	6,188	6,235	6,431	6,378	6,429	6,232	6,145	6,194	6,407	6,508	6,461
	経 常 損 益	902	883	845	616	639	531	689	739	642	420	309	270
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
特 別 損 益		△ 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当 年 度 純 利 益		900	883	845	616	639	531	689	739	642	420	309	270

(単位：百万円)

○資本的収支

年度 区 分		前期				中期				後期			
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
資本的 収支	企 業 債	1,243	1,080	1,006	1,258	1,293	1,330	1,099	1,055	1,020	1,201	1,341	1,118
	他 会 計 出 資 金	79	71	363	358	281	95	96	121	184	171	199	134
	他 会 計 負 担 金	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	国（都道府県）補助金	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	工 事 負 担 金	89	93	93	93	93	93	93	93	93	93	41	41
	収 入 計	1,421	1,257	1,477	1,719	1,677	1,528	1,298	1,279	1,307	1,475	1,591	1,303
	建 設 改 良 費	3,963	3,252	3,601	3,922	3,817	3,439	3,179	3,478	3,607	3,597	3,630	3,222
	企 業 債 償 還 金	1,287	1,307	1,315	1,305	1,305	1,339	1,374	1,360	1,314	1,243	1,254	1,288
	支 出 計	5,250	4,559	4,916	5,227	5,122	4,778	4,553	4,838	4,921	4,840	4,884	4,510

○他会計繰入金

年度 区 分		前期				中期				後期			
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
収 益 的 収 支 分		46	47	46	45	45	44	43	43	42	42	41	40
資 本 的 収 支 分		89	81	373	368	291	105	106	131	194	181	209	144
合 計		135	128	419	413	336	149	149	174	236	223	250	184

○経営目標設定値の推移

年度 区 分		前期				中期				後期			
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14
経営目標① 現 金 ・ 預 金		3,638	3,410	3,576	3,574	3,558	3,553	3,656	3,733	3,711	3,832	4,007	4,053
経営目標② 企 業 債 残 高		16,603	16,376	16,067	16,020	16,008	15,999	15,724	15,419	15,125	15,083	15,170	15,000
経営目標③ 当 年 度 純 利 益		900	883	845	616	639	531	689	739	642	420	309	270

Ⅲ 経営戦略の検討、改定における 3つのポイント

【ポイント その1：組織】

管理者をトップとする庁内検討委員会を設置

 **スピード感のある意思決定が実現**

【ポイント その2：進め方】

30年間の水需要予測及び簡易な経営シミュレーションを実施し、本シミュレーション結果を基にあらかじめ投資上限額を設定

 **投資計画がスムーズに策定可能・計画期間外への安易な先送りを予防**

【ポイント その3：担当者】

公営企業会計に関して豊富な知識を有し、活用できる職員が担当

 **見た目だけでなく中身のある経営戦略の策定（改定）が可能**

ご清聴いただきありがとうございました！



大津市企業局企業総務部企業総務課経営戦略室

副参事 澤田 靖人

電話：077-528-2863

E-mail：[sawada yasuto@city.otsu.lg.jp](mailto:sawada_yasuto@city.otsu.lg.jp)

経営・財務マネジメント強化事業（公営企業関係）アドバイザー

【主な取組分野】

経営戦略の策定・改定（水道、下水道、ガス事業）

PPP/PFI（コンセッション（ガス事業））