

# 中期経営計画

平成 17 年度 ~ 平成 21 年度

平成 18 年 1 月

近江八幡市水道事業所

## 目 次

1	中期経営計画策定趣旨	1
	社会的背景	1
	事業の現状	1
	事業の課題	3
2	事業運営の基本方針	4
	(1) 計画の位置付け	4
	(2) 計画策定の期間	4
	(3) 事業運営の目標	4
	財政運営の目標	4
	目標とするサービス水準	5
	(4) 経営基盤強化への取組に係る基本方針	5
	経営改善への取組方針	5
	中期経営計画の改定	5
	アウトソーシング等民間的手法の導入等について	6
3	事業計画	7
	(1) 中期財政収支計画	7
	収益的収支予算	7
	資本的収支予算	8
	建設改良事業計画	8
	資本的収支計画	8
	内部留保資金の推移予測	8
	企業債残高	9
	(2) 経営分析指標	9
	(3) 将来需要予測及び中期指標	10
	(4) 定員管理に関する計画	10
	(5) 給与の適正化に関する計画	10
	(6) 主要施策及び設備投資計画	10
4	経営基盤強化への取組	11
	(1) 経営改革への取組	11
	(2) 人材育成の推進と職員の意識改革	11
5	経費節減等の取組による効果額	12
6	環境保全等への取組	12
7	計画達成状況の公表	12
	(1) 公表時期	12
	(2) 公表方法	12

# 1 . 計画策定趣旨

## 社会的背景

地方公営企業を取り巻く環境は、長引く経済不況に加え地方分権制度の確立や国の「三位一体改革」の影響から、地方財政を急激に圧迫し、地方における水道事業の経営は、これまでにない厳しい状況下に置かれるようになってきた。このような状況を踏まえ、地方公営企業も今後より一層の経営改善と経営基盤の強化に取り組み、経営の健全化及び事業の活性化を図ることが求められており、そのため、市の行政改革並びに集中改革プランの一環として、水道事業における中期経営計画を策定し、水道事業会計の経営健全化を図るものである。

## 事業の現状

施設面においては、水道事業計画では計画給水人口73,200人、計画給水量1日40,700立方メートルで、最大では年間総配水量1,486万立方メートルまで稼働能力を有している。しかしながら、近年の水需要は、平成10年度の総配水量1,013万立方メートルをピークに、平成11年度から年々減少傾向にあり、最近ではピーク時の95から97パーセント台を推移しているのが現状である。これは、長引く景気の低迷による大口需要者の使用量低下や市民の根強い節水意識などが影響しているものと思われる。

また、配水系統は、びわ湖水を水源に牧浄水場から市北西部に給

水している牧系統と、地下水を水源に岩倉浄水場から長福寺配水池に送水し、県水と合わせて市南東部に給水している長福寺系統、及び、県水を受水して円山配水池から市北東部に給水している円山系統の3系統になっている。このうち、牧浄水場と岩倉浄水場については自己水であるのに対し、円山配水池と、長福寺配水池の多くは県水を受水で賄っている。しかし、近年では県との受水契約に基づく県水受水率は、責任水量の増加とともに年々受水率が高くなってきているのが現状である。

経営面では、平成12年1月に12.1パーセント値上げの料金改定を実施し、それまでの赤字経営を脱却、それ以降平成16年度まで黒字経営を維持してきた。しかしながら、料金改定時の経営予測においては、水道事業収益が大幅に増加しない限り、平成15・16年度から再び赤字経営に転じるとの予測であったことから、平成15年度に「水道事業会計経営改善策の取り組み」を策定し、徹底した経費削減と事業の効率化・合理化に取り組んできたところである。

それに加え、水道事業経費の大きな支出割合を占めている県水受水費が、平成16年度からそれまでの1立方メートル当たり115円から105円となり、約10パーセントの値下げとなったことなどから、現在では健全経営を維持している。しかしながら、今後においても現行の料金体系を出来る限り長く維持することが求められている。

## 事業の課題

近江八幡市の水道は、昭和29年に滋賀県下で2番目の上水道として給水を開始し、その後、第5次までの拡張事業を経て現在に至っている。上水道の普及率は99.8パーセントと高く、管路網もほぼ全域に行き渡っているが、その反面、管路を中心に老朽化した施設が多く、良質で安全な水道水を安定的に供給するための建設改良事業と、地震災害などに強い施設の整備や対策等が課題となっている。

## 2. 事業運営の基本方針

### (1) 計画の位置付け

本計画は、平成17年8月25日付け、総務省「地方公営企業の経営の総点検について」の一部改正についての通知に基づき策定するもので、本計画をもって「集中改革プラン」の地方公営企業にかかる部分とする。

また、本計画の内容は、平成17年度策定の近江八幡市総合発展計画に盛り込むとともに、今後5年間における水道事業の経営指針として位置付ける。

### (2) 計画策定の期間

開始年度	終了年度
平成17年度	平成21年度

### (3) 事業運営の目標

#### 財政運営の目標

- ・独立採算制の堅持
- ・健全経営（黒字経営）の維持
- ・計画的な引当金（退職・修繕）の積み上げ
- ・職員が一丸となった経費削減策の実施
- ・収納率及び有収率の向上

## 目標とするサービス水準

- ・鉛給水管の5カ年計画による全面更新
- ・石綿セメント管の年次計画による全面更新
- ・安心・安全でおいしい水の安定的供給の推進

## ○水道事業所が目指す経営の5本柱

信頼と安全で満足いただける水道

水の暮らしを創造する水道

お客さまの視点に立った水道

経営体質の強い水道

業務の迅速な対応

## (4) 経営基盤強化への取組に係る基本方針

### 経営改善への取組方針

水道職員一人ひとりが、常にコスト意識を持ち、工事関係から消耗品に至るまで徹底して経費節減を行うとともに、委託事業や維持管理事業などこれまでに行ってきた事務事業全般にわたって見直しを図り、出来る限りの経費削減策を講じる。

### 中期経営計画の改定

中期経営計画の期間中において、社会情勢の変化や行政改革の進行状況に応じて、新たな取組みを加えるなど必要に応じた計画の改定を行う。

## アウトソーシング等民間的経営手法の導入等について

水道事業における民間委託事業については、先のアウトソーシング実施状況調査項目の全14事業のうち、検針・開閉栓・給水装置修繕・漏水防止調査・水質検査の5業務を全部委託、料金徴収・滞納整理・メーターの維持管理・浄水施設の保守点検の4業務を一部委託として既に実施済みであり、残りの浄水場の運転管理・汚泥排水処理・開閉栓受付・給水工事受付審査・配水施設の保守点検の5業務を、検討中もしくは現在委託化していないものとしている。

しかしながら、現在委託化していない業務においても、今後は内容を精査しながら委託化する方向で検討するとともに、現在委託化している事業についても、委託料や委託先、委託業務の内容など全般にわたって見直しを図っていく。ただし、委託化するにあたっては、人件費の抑制や職員定数の削減などあくまでも経費の縮減につながる業務のみを精査しながら、アウトソーシングの導入に積極的に取り組む。

### 3. 事業計画

#### (1) 中期財政収支計画 収益的収支予算(3条予算)

(単位:千円)

		平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
		決算額	見込み	見込み	見込み	見込み	見込み
収 入	給水収益	1,335,489	1,342,100	1,348,800	1,355,500	1,362,200	1,369,000
	その他の営業収益	35,082	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
	他会計繰入金	3,218	3,225	3,233	3,240	3,248	3,255
	受取利息	266	250	250	250	250	250
	他会計負担金	22,491	21,288	26,340	35,799	45,462	54,830
	雑収益	863	570	570	570	570	570
	収益的収入合計	1,397,409	1,402,433	1,414,193	1,430,359	1,446,730	1,462,905
支 出	人件費	179,544	160,860	162,972	165,116	167,292	169,501
	(内退職給与引当金)	40,766	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	(内実人件費支出額)	138,778	140,860	142,972	145,116	147,292	149,501
	支払利息	116,957	114,674	119,145	125,863	133,064	134,750
	減価償却費	205,915	227,082	235,327	244,201	250,655	252,511
	資産減耗費	50,238	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
	動力費	27,961	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
	光熱水費	2,360	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
	通信運搬費	3,846	3,800	3,800	3,800	3,800	3,800
	修繕費	86,296	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000
	材料費	6,589	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
	薬品費	2,177	2,300	2,300	2,300	2,300	2,300
	路面復旧費	9,477	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
	委託料	49,177	49,200	49,200	49,200	49,200	49,200
	受水費	609,209	619,905	625,166	630,591	634,975	614,095
	その他	21,968	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
収益的支出合計	1,371,714	1,368,121	1,388,210	1,411,371	1,431,586	1,416,457	
当年度純利益又は雑損失		25,695	34,312	25,983	18,988	15,144	46,448

#### 積算の概要

- ・給水収益については、平成12年度の料金改定から年々減少しているものの、平成15年度を最低に下げ止まりとなり、平成16年度から少しづつではあるが、増加傾向に転じてきている。また、給水戸数なども増加傾向となっていることから、平成17年度以降も極端な異常気象が発生しない限り回復基調と見込み、対前年度比0.5%増としました。
- ・他会計負担金については、鉛管対策事業等における企業債利子補給金です。
- ・人件費については、平成16年度に1名減員となったことから、定員管理計画に基づく算定とし、退職手当については、今後における退職者の増加の影響を平準化するため、所要額の平均額で予算化しました。
- ・減価償却費については、鉛管や下水関連事業等の増加により、年々増加するとともに、支払利息についても企業債借入の関係で増加傾向となります。
- ・受水費については、責任水量の増加に伴い年々増加しますが、平成21年度は県水受水費の再値下げを見込んでいます。

## 資本的収支予算（4条予算）

### 建設改良事業計画

(単位;千円)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
	(税込額)				
○ 起債借入額	411,900	490,000	490,000	300,000	130,000
石綿更新	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
鉛管更新	341,900	360,000	360,000	170,000	
震災対策		60,000	60,000	60,000	60,000
○ 設備改良費	320,000	400,000	400,000	400,000	400,000
○ 鉛管更新事業費	350,000	380,000	380,000	180,000	
(内舗装分)	160,000	170,000	170,000	170,000	
○ 建設拡張費	35,000	50,000			

### 資本的収支計画

(単位;千円)

	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
収入	企業債	411,900	490,000	490,000	300,000	130,000
	工事負担金	140,000	150,000	150,000	150,000	150,000
	加入金	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
	他会計負担金	15,000	16,000	25,000	37,000	48,000
	国庫負担金	20,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	収入合計	621,900	741,000	750,000	572,000	413,000
支出	設備改良費	320,000	400,000	400,000	400,000	400,000
	鉛管更新	350,000	380,000	380,000	180,000	0
	営業設備費	6,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	建設拡張費	35,000	50,000	0	0	0
	企業債償還金	148,000	160,000	174,000	175,000	184,000
	支出合計	859,000	1,000,000	964,000	765,000	594,000
収支不足分	-237,100	-259,000	-214,000	-193,000	-181,000	

## 内部留保資金の推移予測

(単位;千円)

年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
4条収支不足分	-237,100	-259,000	-214,000	-193,000	-181,000

### 内部留保資金の内訳

減価償却費	227,082	235,327	244,201	250,655	252,511
資産減耗費	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
留保資金残高	463,284	474,611	539,812	632,467	738,978

## 企業債残高

### 企業債償還金

	(単位;千円)				
	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
元金	148,214	160,524	174,414	175,305	183,909
利息	114,674	119,145	125,863	133,064	134,750
借入予定額	411,900	490,000	490,000	300,000	130,000
年度末残高 (16年度末)3,284,876	3,548,562	3,878,038	4,193,624	4,318,319	4,264,410

## (2) 経営分析指標

	近江八幡市		滋賀県平均	全国平均
	平成16年度	平成15年度	平成15年度	平成15年度
1. 事業の概要				
普及率 (%)	99.8	99.8	97.6	92.8
平均有収水量 (リットル)	315.0	313.0	-	324.0
有形固定資産減価償却率 (%)	21.0	21.8	-	33.8
2. 施設の効率性				
施設利用率 (%)	63.6	63.0	62.6	61.8
有収率 (%)	82.9	82.6	87.4	89.2
配水管使用効率 (m3/m)	29.4	29.2	23.7	26.8
3. 経営の効率性				
総収支比率 (%)	101.9	100.5	101.3	105.8
経常収支比率 (%)	101.9	100.5	101.5	105.7
累積欠損金比率 (%)	0.0	0.0	7.2	3.3
供給単価 (円/m <sup>3</sup> )	168.9	168.0	142.9	173.3
給水原価 (円/m <sup>3</sup> )	172.9	173.5	151.6	180.3
職員1人当たり給水人口 (人)	4,031	4,015	2,744	2,429
職員1人当たり給水収益(千円)	78,558	76,989	50,410	49,941
給水収益に対する割合				
うち職員給与費 (%)	10.4	10.8	-	18.7
うち企業債利息 (%)	8.8	9.0	-	14.6
うち減価償却費 (%)	15.4	14.2	-	25.5
料金回収率 (%)	97.7	96.8	-	96.1
1ヵ月20m <sup>3</sup> 当たり家庭用料金 (%)	2,908	2,908	2,806	3,116
4. 財務の状況				
当座比率 (%)	448.0	243.4	-	368.1
自己資本構成比率 (%)	66.0	65.8	62.4	56.7
固定資産対長期資本比率 (%)	93.9	94.6	91.4	92.8

- 経営分析指標における近江八幡市の数値は、平成15年度・16年度とも全国平均並びに滋賀県平均を、どの数値もほぼ上回っており経営的に安定していると考えられる。しかしながら、有収率だけは平均を下回っているため、今後の課題として目標値を設定し、有収率向上対策を講じることが必要と考える。

### (3) 将来需要予測及び中期指標

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
給水人口 (人)	68,738	68,945	69,150	69,360	69,570
年間総配水量 (m <sup>3</sup> )	9,613,300	9,709,000	9,806,000	9,929,500	10,001,000
年間有収水量 (m <sup>3</sup> )	8,007,800	8,126,400	8,246,800	8,400,300	8,510,800
1日平均給水量(m <sup>3</sup> )	26,338	26,600	26,866	27,130	27,400
有収率 (%)	83.3	83.7	84.1	84.6	85.1
経常収支比率 (%)	102.5	101.9	101.3	101.1	103.3
給水収益に対する割合					
うち職員給与費 (%)	10.5	10.6	10.7	10.8	10.9
うち企業債利息 (%)	8.5	8.8	9.3	9.8	9.8
うち減価償却費 (%)	16.9	17.4	18.0	18.4	18.4

- ・給水人口については、近年の動向と比較して、年0.3%の増加とした。
- ・年間配水量及び給水量については、近年やや増加傾向にあることから年1%増とした。
- ・有収率については、今後の課題であり漏水調査等向上に力を入れ、5カ年計画で85%まで引き上げることを目標とした。
- ・経常収支比率については、今後、種々の経費削減策の取り組みにより100を下回ることはないと考え
- ・給水収益に対する割合は、職員給与費はほぼ横ばいとし、企業債利息及び減価償却費は事業の関係で徐々に増加する見通しである。

### (4) 定員管理に関する計画

	平成17年4月1日	平成22年4月1日
所長	1人	1人
課長	1人	1人
工務係	7人 (鉛管含む)	7人
給水係	3人	3人 (改修担当含)
料金係	3人	2人 (窓口委託化)
庶務係	3人	3人
計	18人	17人

### (5) 給与の適正化に関する計画

給与・手当等の適正化については、一般会計に準じて、見直しを進める。

### (6) 主要施策及び設備投資計画

主要施策名	実施時期	内容
鉛給水管更新事業	平成15年～19年度	5カ年計画で市内約1万戸の鉛製給水管を全面更新。総事業費約20億円。
石綿セメント管更新事業	～平成22年度	老朽化等により、市内全域の石綿管を年次的に全面更新。事業費毎年約1億円。
震災対策事業	平成18年度～	緊急遮断弁・自家発電設備・応急給水施設等を災害に備えて整備。毎年約1億円

## 4 . 経営基盤強化への取組

### ( 1 ) 経営改革への取組

取 組 内 容	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度
職員のコスト意識の徹底	←————— 実施 —————→				
事務経費の縮減	←————— 実施 —————→				
業務内容の改善・見直し	←————— 実施 —————→				
委託化した業務の見直し	←————— 実施 —————→				
民間委託の検討と導入 (窓口業務の委託化)	検討	検討	検討	導入	継続
PFI事業の活用	(牧浄水場の改修)		検討	検討	検討

### ( 2 ) 人材育成の推進と職員の意識改革

より安全で安心な水道水を安定的に供給できる水道のプロ意識を持った人材を育成するため、技術講習や研修会等に積極的に参加させるとともに、職場研修会等を通じて経営感覚の習得や専門技術の継承を図り、事業所職員の資質向上を目指す。

また、需要者ニーズの多様化とともに、給水サービスの内容や質に対する需要者の関心が高まっている今日においては、需要者である市民への説明責任（アカウンタビリティ）が従来にも増して求められる。以上のことから、需要者の視点に立った水道サービスの提供が図れるよう水道職員の意識改革を推進することが経営改革を取り組む上で最も重要で不可欠であると考えている。

## 5. 経費節減等の取組による効果額

項 目		17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	
収 入	未収金の徴収対策	16,000	18,000	20,000	20,000	20,000	
	料金の見直し	(料金改定は行わない)					
	未利用財産の売り払い等	0	0	0	0	0	
	その他(漏水減額の改定・電気負担金)	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
支 出	人 件 費 削 減	職員削減(議員含む)	4,000	4,000	4,000	8,000	8,000
		うち退職者不補充の場合の効果額	0	0	0	0	0
		嘱託、臨時、派遣職員等の活用の場合の効果額	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	給与等削減(引き下げ)	370	370	370	370	370	
	組織の統廃合	0	0	0	0	0	
	民間的経営手法の導入による事務事業費削減	0	0	0	3,000	3,000	
	その他(一連の経費削減策)	7,000	6,000	6,000	4,000	4,000	
合 計		28,870	29,870	31,870	36,870	36,870	

## 6. 環境保全等への取組

ISO14001・9000の取得・・・・・・・・・・既に認証取得済み

バリアフリーへの取組

水道事業所庁舎のバリアフリー化は、1階事務所部分について、今後市本庁と協議しながら、順次改修する。

琵琶湖の清掃活動等への取組

水源である琵琶湖の水質保全のための清掃活動や事務所の緑化運動など環境保全のための取り組みを推進する。

## 7. 計画達成状況の公表

### (1) 公表時期

	公 表 時 期
中 間 報 告	平成20年9月予定
最 終 報 告	平成22年9月予定

### (2) 公表方法

滋賀県の地方公営企業水道事業体の公表に準じるとともに、市の広報紙及びホームページに掲載する予定。