

大阪市水道事業中期経営計画 (平成 23 ~ 27 年度)

- 事業の持続性と信頼性の確保に向けて -

平成 23 年 3 月

大阪市水道局

目 次

中期経営計画の策定にあたって	1
経営状況について	
1 水需要の動向	2
2 これまでの改革の成果	3
3 今後の経営の見通し	6
事業運営の目標 ～事業の持続性と信頼性の確保～	
1 事業の持続性の確保	7
2 お客さまからの信頼性の確保	8
主な取り組み	
1 安心・安全で良質な水の安定供給	9
2 お客さまの視点に立ったサービスの向上	15
3 国内外の水道事業や環境への貢献と事業化の追求	17
4 少数精鋭体制の確立と水道技術の継承・発展	21
5 経営の効率化	23
収支計画(平成23～27年度)	28

本文中、特に断りのない限り、金額については税抜きです。

中期経営計画の策定にあたって

大阪市は、水の都として、水とともに歩み、水によって育まれてきた長い歴史を持っており、特に水の世紀といわれる 21 世紀にあって、豊かな水環境を創造し、都市のクオリティを高めることは、「いちばん住みたいまち大阪」をつくるための大切な要件の一つです。

とりわけ本市水道は、創業 115 年にわたる歴史の中で、取水から給水までのトータルシステムとしての技術と資産を培いながら、豊かな市民生活や高度な都市活動を支える都市基盤としての役割を果たしつづけてきました。

今後は、本市の「水」と「技術」をさらに活用し、安全、安心はもとより環境、広域、国際を視野に入れた新たな都市政策にも寄与しながら、日本、ひいては世界に貢献できる水道を目指していきたいと考えています。

水道は代替性のないライフラインであり、低廉で良質な水を安定して供給し続ける使命を有しており、何よりも事業の持続性が求められます。

そのため、事業運営にあたっては、公共性と経済性の両面に立った透明性の高い経営改革を行い、明確な説明責任を果たすことはもとより、水道事業経営の現状と見通しなどの経営情報や、管路耐震化や鉛給水管取替の必要性などの事業上の今日的課題、さらに、国内外への広域展開など将来の方向性を明らかにしながら、戦略的な情報発信を進めていくことにより、市民の皆さまに、水道のユーザー兼オーナーとして、水道事業に対する認識を事業者と共有していただくことが重要と考えています。

この中期経営計画では、現行改革の最終年度（平成 22 年度）を迎え、これまでの改革の取組成果と大阪市水道グランドデザイン（平成 18 年 4 月策定）を踏まえつつ、水需要の減少が続く厳しい経営環境にあっても、培った資産や技術を継承しながら「事業の持続性」を確保・向上させるとともに、大阪市水道おいしい水計画を通じた市民、お客さまとの双方向コミュニケーションを深めて「信頼性」を確保していくことを目標にしています。

この目標に向け、さらなる経営の効率化と技術継承に取り組みながら、お客さま志向の水道づくりの視点に立った施策の推進はもとより、本市のトータル技術や資産を最大限に活用した高い経済合理性を追求し、大都市大阪市が果たすべき広域的、国際的な水道経営を掲げるなど、今後 5 年間の取り組むべき施策と改革、それを反映した収支計画を織り込んで本経営計画を策定いたしました。

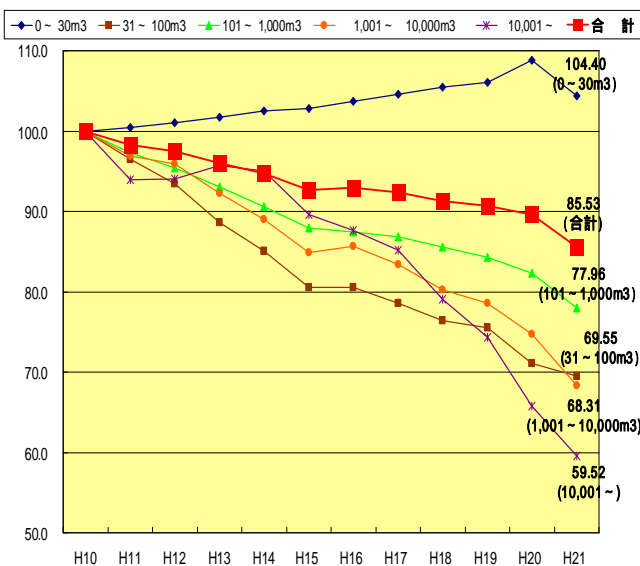
経営状況について

1 水需要の動向

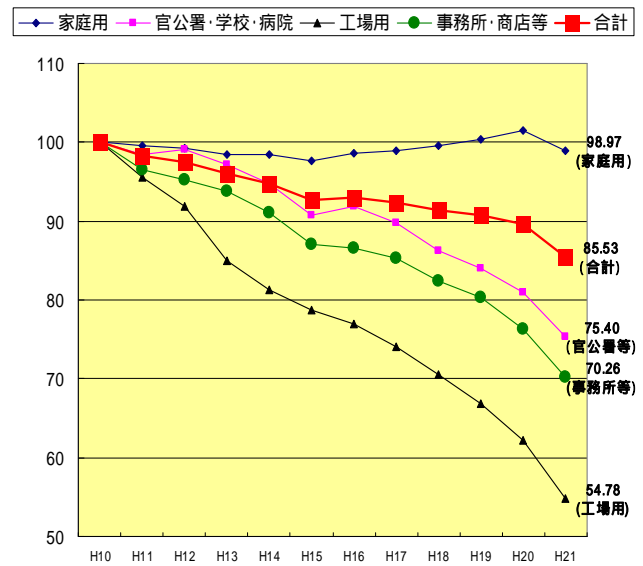
- ・ 大阪市の水道料金は、使用量が多くなるほど料金単価が高くなる「逦増制料金」を採用しており、大半のお客さまの料金が給水原価を下回っており、わずかな数の「多量使用のお客さま」の料金収入の動向が経営に大きな影響を及ぼす、収益構造となっています。
- ・ 一方、水需要の動向は、家庭用など給水原価を下回る料金の「少量使用のお客さま」の需要が微増傾向にあります。一方、企業など給水原価を上回る料金の「多量使用のお客さま」の需要は長引く景気低迷や節水機器の普及等により落ち込み、水需要全体として減少傾向が続いています。

給水原価・・・水道水を1m³お届けするためにかかる費用

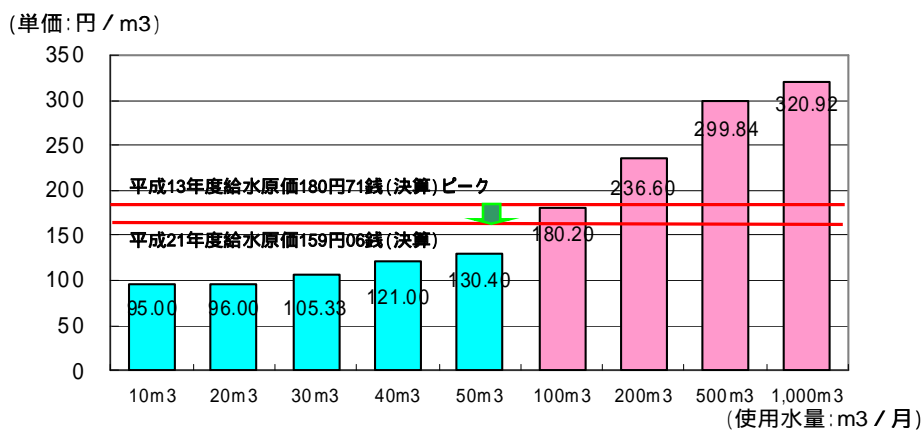
水量区画別調定水量の推移 (H10 = 100の場合)



用途別調定水量の推移 (H10 = 100の場合)

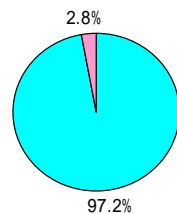


給水原価と使用水量1m³あたりの料金 (一般用)

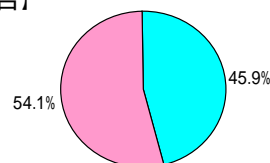


水量区画別世帯・金額内訳 (平成21年度決算)

【世帯割合】



【収益割合】



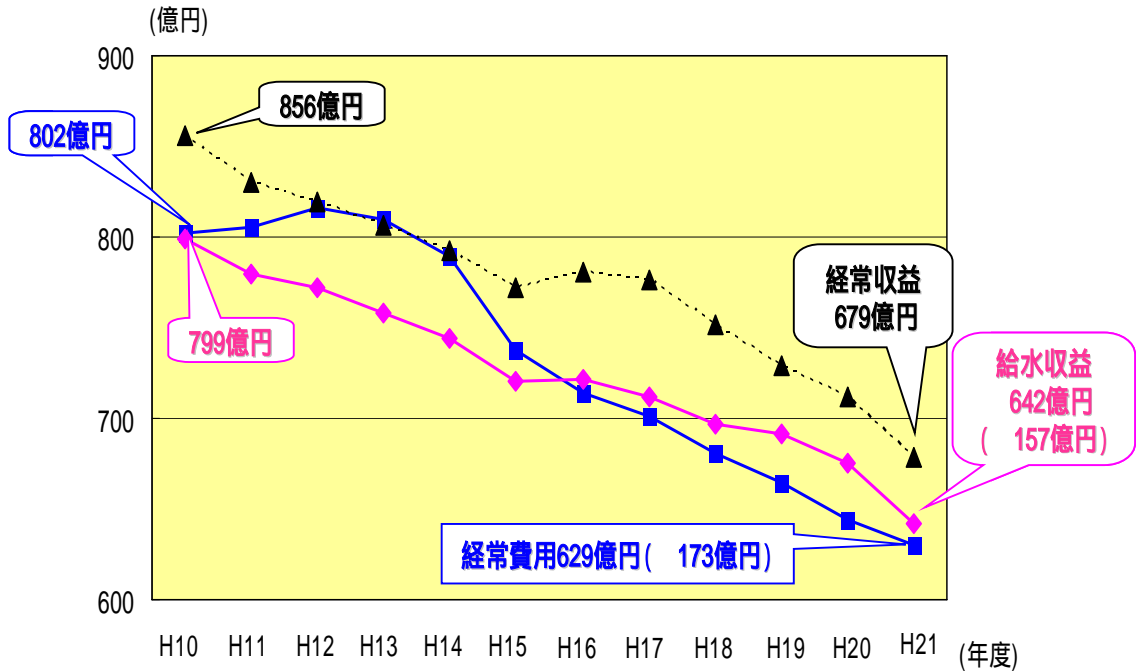
■水量区画0-50m³ □水量区画51m³以上

■水量区画0-50m³ □水量区画51m³以上

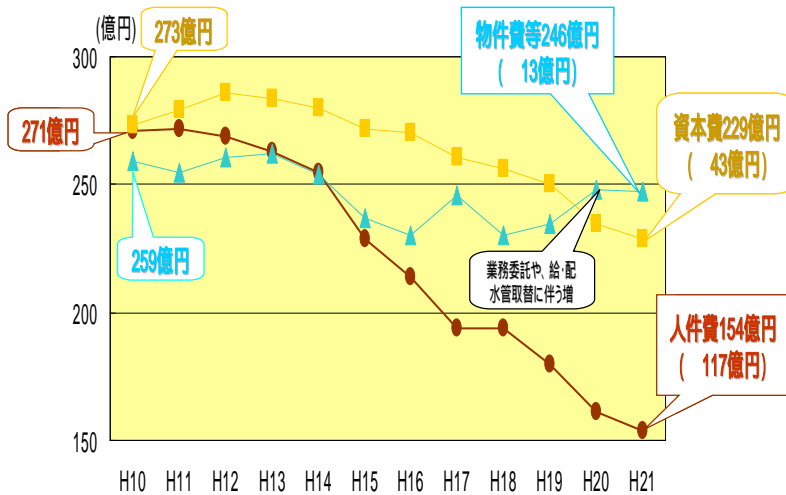
2 これまでの改革の成果

- ・多量使用のお客さまを中心とした水需要減少の影響により、料金改定（平成9年6月）の翌年の平成10年度と平成21年度を比較すると、年間の給水収益は157億円減少しましたが、一方、経常費用については人件費削減等により、これを上回る173億円の削減を行ったことにより、経常利益を確保するとともに、企業債発行の抑制、既借入債の繰上償還などにより財務体質を強化してきました。

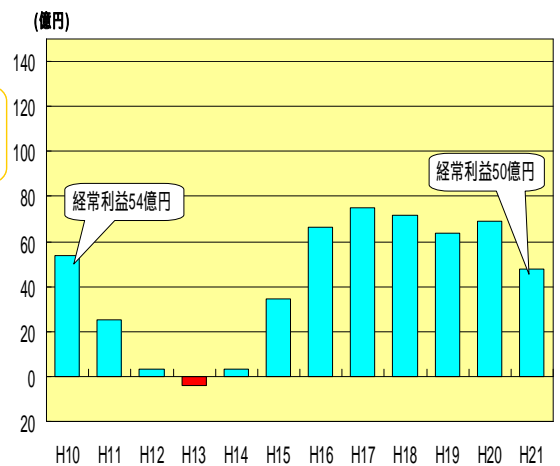
経常収益、給水収益と経常費用の推移



上記、経常費用の内訳
(人件費、資本費と物件費等の推移)



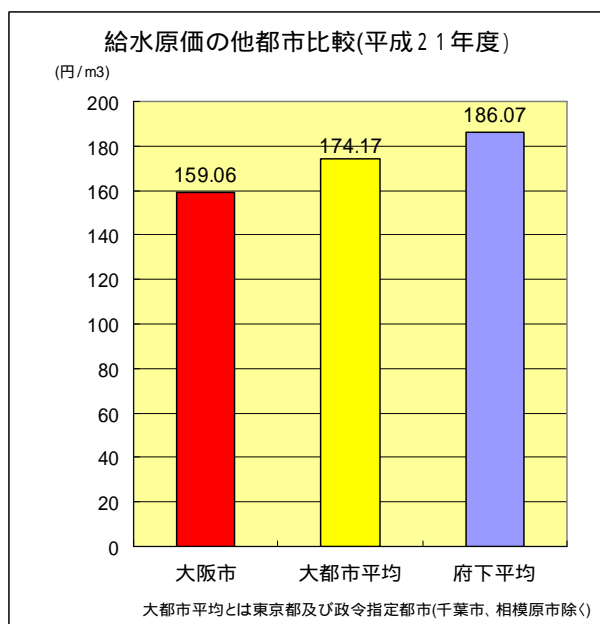
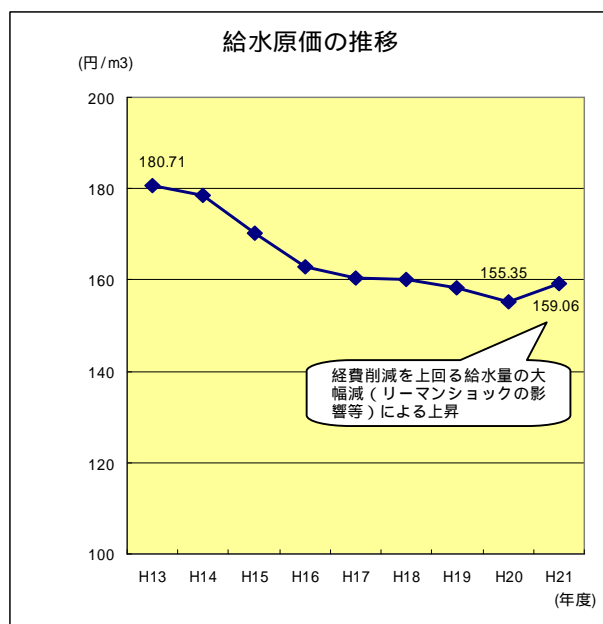
経常損益の推移



- ・平成 18 年度から 5 カ年の経営改革では、職員数や企業債残高などについて数値目標を定めて削減に取り組んでおり、改革期間最終年度の平成 22 年度予算では、目標を全て達成する見通しとなっています。
- ・経費削減の結果、水 1 m³当たりの製造コストである「給水原価」は低下しており、大都市（東京都と政令指定都市）及び府内市町村の平均を下回った水準にあります。

平成 18 年度～22 年度の改革達成状況(人員見直し、財務体質の強化)

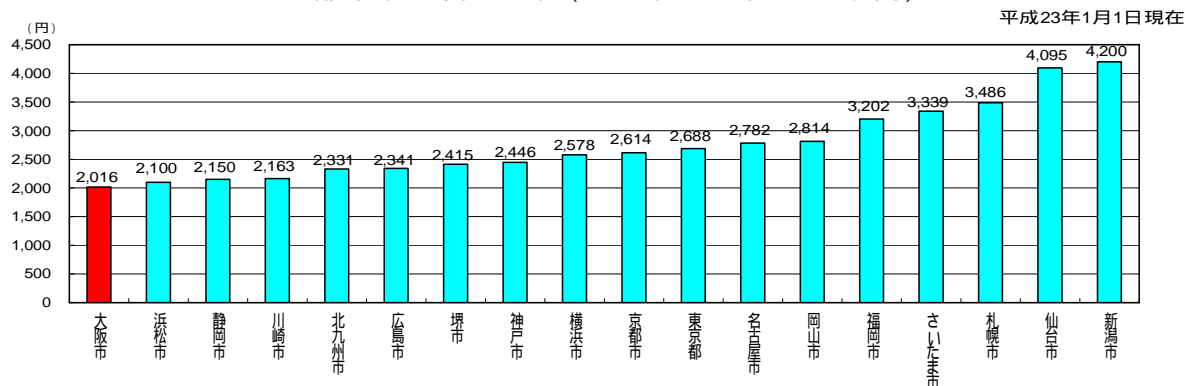
項目		5 年間の数値目標	22年度予算 22年5月時点	達成状況
職員数 (派遣・休職職員を含 み再任用を除く)		400人以上 (対17年7月時点 2,300人 22年度末 1,900人以下)	440人 (1,860人)	達成
		(最終達成目標) 約 800人 (対17年7月時点 2,300人 約1,500人)		
維持管理経費 (人件費含む)		20%以上 (22年度 / 対17年度予算308億円)	21.0% (65億円)	達成
施設整備事業		年平均計画事業費 25% (H19～28年度計画 / 対前計画の年平均267億円)	35.8% (96億円 / 年)	達成
企業債残高		10% (22年度末 / 対17年度末見込 2,805億円) (27年度末達成目標) 20% (27年度末 / 対17年度末見込 2,805億円)	13.3% (372億円)	達成
外郭 団体	派遣職員数	80% (41人) (22年度末 / 17年7月時点 51人)	84.3% (43人)	達成
	委託料	30%以上 (19年度 / 対16年度予算 38億円(税込み))	19年度予算 36.0% (14億円)	達成



給水原価・・・水道水を 1 m³お届けするためにかかる費用

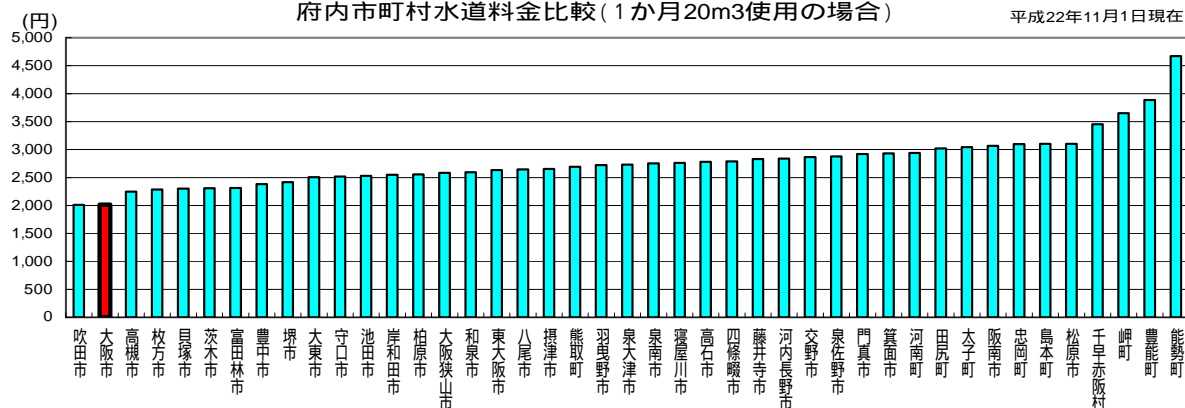
- ・こうした改革推進の成果として、現行料金を平成9年6月の改定以来10年以上維持しており、現在においても、一般家庭の1か月の標準的な使用量20³の料金は、大都市(東京都と政令指定都市)では最も低く、府内市町村のなかでも2番目に低い水準となっています。
- ・また、職員1人当たりの給与費(平成20年度「給与・定員管理等の調査」(総務省統一様式)より抜粋)についても、大都市(東京都と政令指定都市)の平均を下回っています。

大都市水道料金比較(1か月20m³使用の場合)



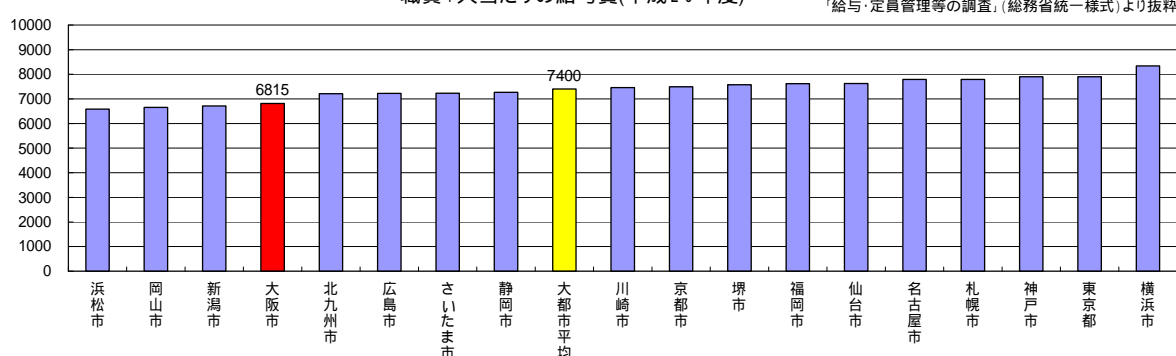
- 注1 千葉市・相模原市を除く政令指定都市及び東京都との比較です。
- 注2 料金のお支払いは、下水道使用料との合算となります。
- 注3 金額は、消費税及び地方消費税相当額を含んでいます。
- 注4 口径別料金体系の都市については、口径20mmの料金を適用しています。
- 注5 東京都には口座割引制度があります。(口座振替の利用により、1か月分当たり50円に100分の105を乗じて得た額が割引かれます。)
- 注6 川崎市は、月50円の割引(平成22年4月から3年間)を含めて算出しています。

府内市町村水道料金比較(1か月20m³使用の場合)



- 注1 大阪府内43市町村での比較です。
- 注2 金額は、消費税及び地方消費税相当額を含んでいます。
- 注3 口径別料金体系の自治体については、口径20mmの料金を適用しています。
- 注4 メータ料金がある自治体については料金に含まれています。

職員1人当たりの給与費(平成20年度)

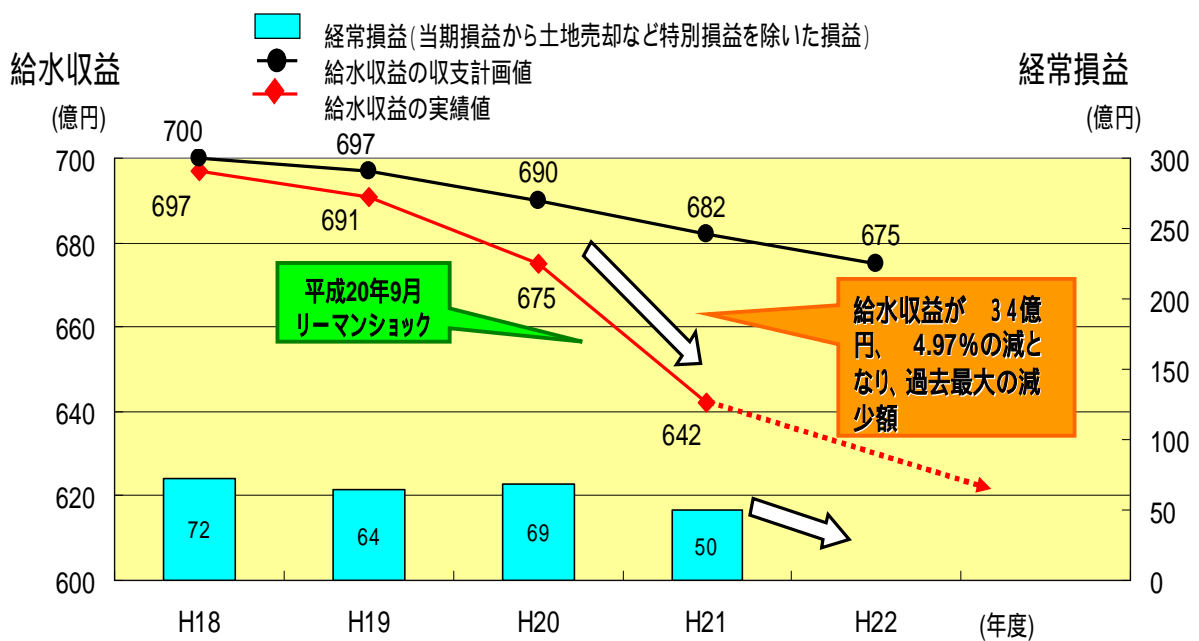


- 注1 大都市平均: 東京都及び政令指定都市(千葉市、相模原市除く)の平均。
- 注2 各地方公共団体のHPで公表されているデータ(給与・定員管理等の調査等)等を使用。
- 注3 福岡市については工業用水道事業を含んだ数値。
- 注4 退職給与・間接人件費は含んでいない。

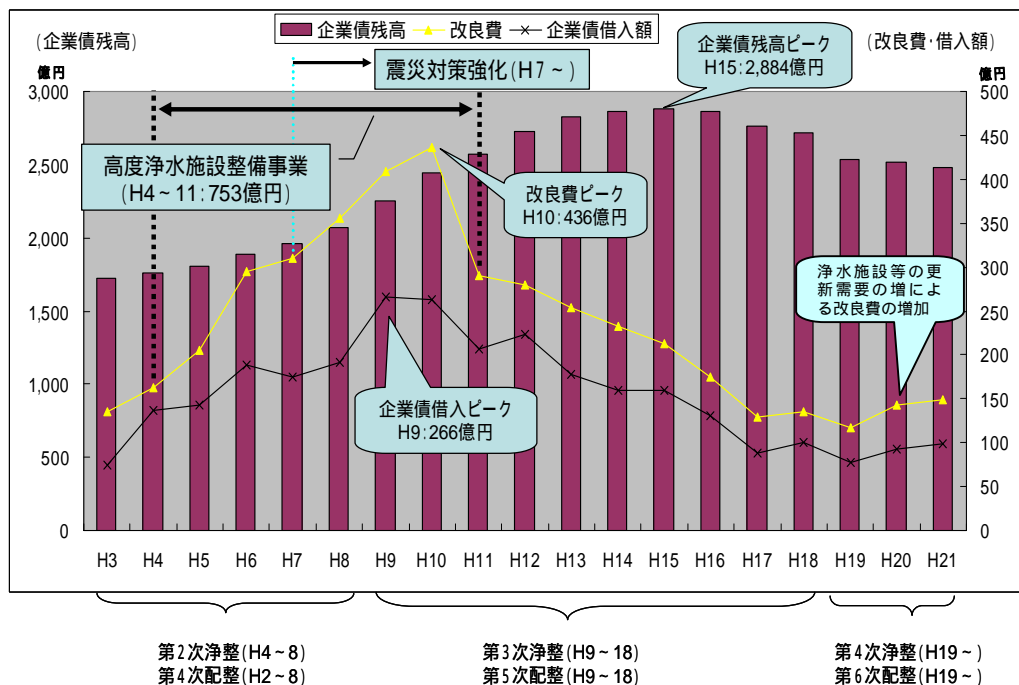
3 今後の経営の見通し

- ・水需要については、特に、平成20年9月のリーマンショック以降の景気悪化に伴って大幅に減少し、平成21年度の給水収益は、対前年度比で過去最高額となる34億円の減少となっており、今後においても景気の先行きが不透明であることや、節水社会の進展により、引続き「多量使用のお客さま」を中心に水需要、給水収益ともに減少傾向が続くものと見込まれます。
- ・また、建設改良費や企業債の借入れは抑制しているものの、これまで実施した高度浄水施設整備事業や震災対策強化など、安心・安全で良質な水の安定供給に必要な整備事業により、企業債残高はいまだ高水準にあり、その償還が今後の経営に影響するなど、引き続き厳しい経営状況が見込まれます。

給水収益・経常損益の推移



企業債残高、改良費及び企業債借入額の推移 (平成3年以降) (税込み)

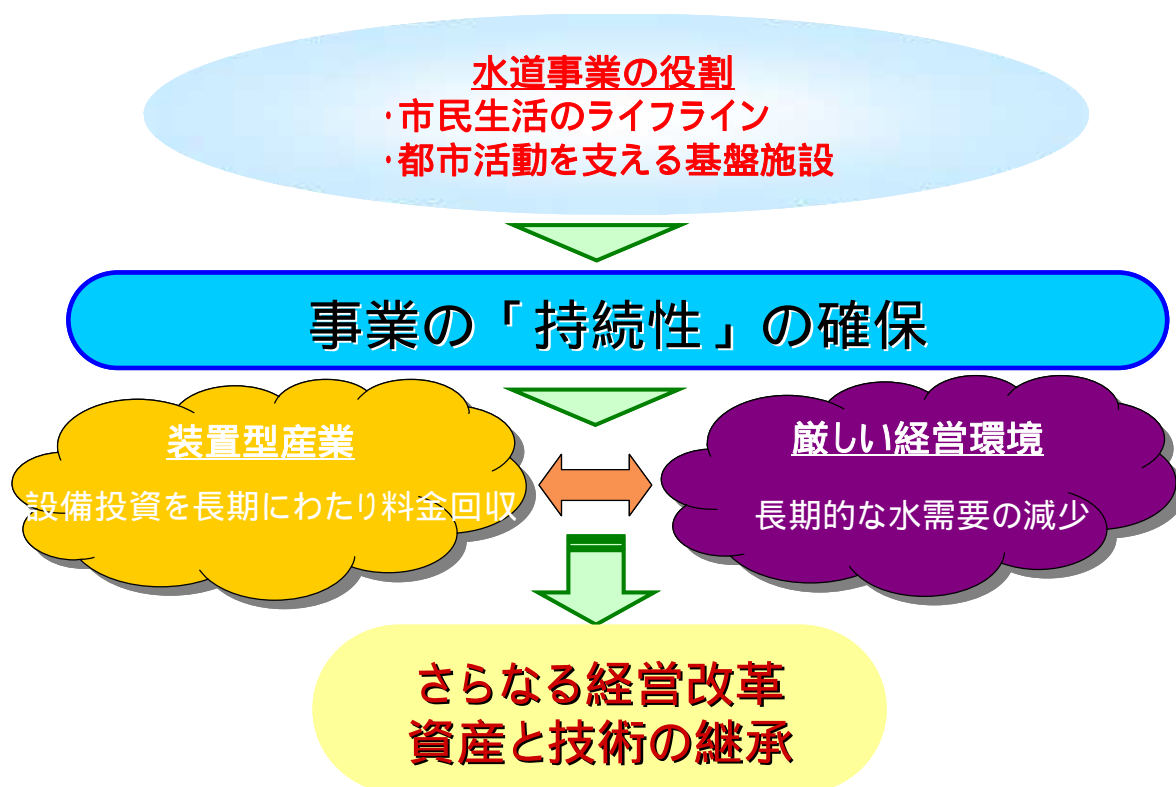


事業運営の目標 ～事業の持続性とお客さまからの信頼性の確保～

水道事業は、水道法第1条に定める「清浄にして豊富低廉な水の供給を図り、もって公衆衛生の向上と生活環境の改善とに寄与すること」を事業目的としており、その達成のためには、事業の持続性を確保するとともに、お客さまからの信頼の確保が不可欠であると考えています。

1 事業の持続性の確保

- ・水道事業は、代替の効かない市民生活のライフラインであるとともに、都市活動を支える基盤施設であり、一日も欠かすことのできないサービスであることから、何よりも「持続性の確保」が求められる事業です。
- ・また、大阪市の水道は、通水から115年にわたる歴史の中で培った、取水・浄水・給水・料金業務のトータルシステムが可能となる貴重な「資産」や「技術・ノウハウ」を有しており、それを継承していくことが持続性確保の上で重要と考えています。
- ・一方、水道事業の特徴として、ピークの水需要に応えられるよう浄水場や管路などを整備し、投資した資金は長期にわたってお客さまにご負担いただく料金で回収していく「装置型産業」であることが挙げられますが、長期的な水需要の減少傾向が続いており、厳しい経営環境にあります。
- ・こうした中であっても、市内への「安心・安全で良質な水の安定供給」や「お客さまサービスの維持・向上」はもとより、「国内外の水道事業・環境問題への貢献」など社会的要請にも応え、都市環境の充実・向上に資することが、今日的な使命であると考えています。
- ・このため、さらなる経営改革に取り組み、培った「資産」や「技術・ノウハウ」の質を保ちながら、「事業の持続性の確保」に努めていきます。

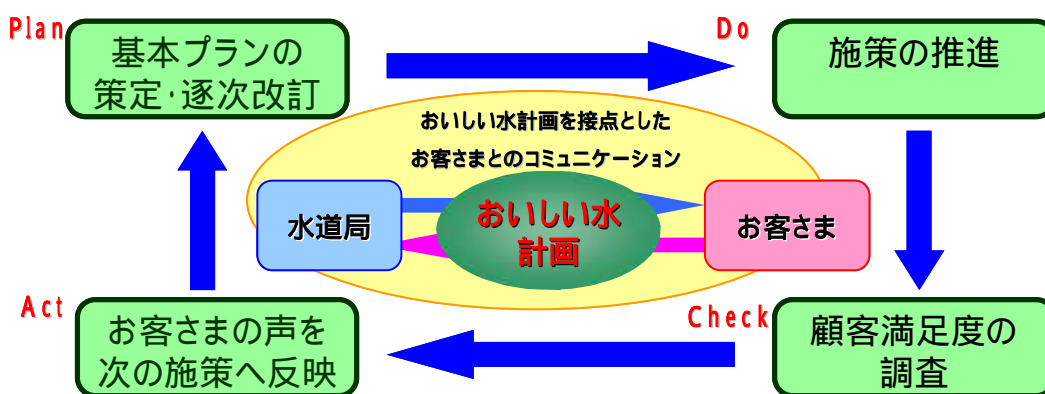


これらを支える自立的・持続的な改善の取組みとしてISO22000を活用

2 お客さまからの信頼性の確保

- ・事業持続性の確保に向けた取組みを進めるにあたっては、水道のユーザーでありオーナーでもあるお客さまからの「信頼性の確保」が不可欠であると考えています。
- ・信頼性確保のためには、分かりやすく効果的な情報発信により事業運営の透明性を高めるとともに、供給側の視点だけでなく、お客さまからの声に耳を傾け、双方向コミュニケーションを深めて認識を共有し、ニーズを踏まえたソフト・ハード両面の施策に反映するといった「お客さま志向」の視点に立った取組みが必要であると認識しています。
- ・その具体化に向けて「おいしい水計画」を推進しており、お客さまにとって最も分かりやすい概念である「おいしい水」という観点から、水道事業を見つめ直し、PR・コミュニケーション戦略と技術戦略の両面から体系的かつ持続的に各種施策を実施することにより、お客さま満足度の高い「お客さま志向」の水道づくりを目指しています。
- ・平成18年6月に「基本プラン」を、平成19年5月にお客さまとの間の信頼の回復・向上のための戦略的広報や技術戦略など30の「アクションプラン」を策定し、ペットボトル水「ほんまや」の販売などそれに基づく取組を推進しています。
- ・本計画の一環として、平成20年12月には、食品安全マネジメントシステムISO22000の認証を公営の水道事業体として世界で初めて取得し、継続的にマネジメントシステムの改善を図ることにより、水道水の安全、品質管理レベルの向上、より高レベルの水道事業の運営に努めています。
- ・今後一層、こうした取組みを積極的に展開し、「お客さまからの信頼性の確保」に取り組んでいきます。

おいしい水計画の推進(お客さまとの双方向コミュニケーションの充実)



おいしい水計画アクションプラン(体系的かつ持続的な取組み)

PR・コミュニケーション戦略 } 30のアクションプラン
技術戦略

- ・ ボトルドウォーター(ほんまや)の配布、販売
- ・ 各種イベントでのPR など

ISO22000の認証取得(水道水の安全、品質レベルの向上)