

大阪市水道経営戦略（2018-2027）の概要 《水道事業編》

位置付け	・総務省から策定を要請されている中長期的な基本計画（「経営戦略」） ・「大阪市水道・グランドデザイン」（2006（平成18）年）と合わせ、大阪市の「水道事業ビジョン」と位置付ける	計画期間	2018年度～2027年度（10年間）
------	--	------	---------------------

Step 1 現状分析と課題抽出 (SWOT分析等)

（克服すべき主な「弱みと脅威」）

- ・南海トラフ巨大地震の切迫性
- ・低い管路耐震管率
- ・水源水質の汚染事故（浄水処理対応困難物質等）
- ・節水や将来の人口減少に伴う水需要の減少
- ・同規模の都市に比べ未だ高い企業債残高と多い職員数

持続 に向けた取組へ

- ▶ 「リスクマネジメント」の強化
- ▶ 「業務・財務マネジメント」の強化

成長 に向けた取組へ

- ▶ 「組織・経営マネジメント」の強化
- ▶ 「資源活用マネジメント」の強化

（成長の土台となる主な「強みと機会」）

- ・ISO22000や水道G L Pの認証・認定取得など高い品質管理体制
- ・お客さまセンター（コールセンター）によるワンストップサービスの提供
- ・ICT・IoT技術の進歩
- ・他の水道事業者からの技術支援ニーズの高まり

Step 2 課題解決に向けた戦略・取組

各マネジメントにおける基本施策

基本施策 1

市民・お客さまの安心安全に向けた「リスクマネジメント」の強化

- (1) 管路耐震化の促進
 - ・南海トラフ巨大地震の脅威に備え非耐震管を短期集中的に解消
- (2) 浄・配水施設の耐震化
 - ・浄水場の耐震化、自家発電設備の整備
- (3) 事業継続計画の拡充
 - ・他都市からの応援受入れ計画の策定
 - ・市民と協働した防災力の向上
- (4) 事故リスクの軽減・未然防止対策
 - ・総合水運用システム高度化、水質管理体制強化
- (5) 日常業務全般にわたる品質管理体制の構築
 - ・ISO22000等に基づく品質管理、内部統制 など

基本施策 2

新たな価値の創造に向けた「組織・経営マネジメント」の強化

- (1) お客さまサービスの向上
 - ・ICT活用によるニーズに応じたきめ細かな対応
 - ・直結給水の拡大（衛生問題の解消）
- (2) お客さまとの双方向コミュニケーション
 - ・見学や体験を通じた理解の促進
- (3) 人材育成と技術継承による組織力強化
 - ・経験・ノウハウの可視化につながるナレッジマネジメントシステムの構築
- (4) 新技術の導入による水道イノベーション
 - ・技術開発、ICT活用によるイノベーション
- (5) 公的ガバナンスの強化
 - ・官民連携に向けた公的組織の強化 など

今後の収支見通し

- ・給水収益が減少していく中、経常利益は減少していくものの、経常費用の増加を抑制することで、今後10年間は黒字を確保できる見通し。
- ・なお今後、経営環境の変化や、新たな経営手法の検討により、収支に大きな影響を及ぼす場合には、見直し・更新。

基本施策 3

国内外事業・環境への貢献に向けた「資源活用マネジメント」の強化

- (1) 広域連携の推進
 - ・連携協定に基づく技術支援の拡大
- (2) 体験型研修センターの活用
 - ・広域・国際研修拠点としての定着
- (3) 海外貢献及び海外水ビジネスの推進
 - ・官民連携による事業展開
- (4) 官民連携による事業推進
 - ・受注実績・機動性を有する外郭団体・民間との連携による国内外事業展開
- (5) 環境対策の推進
 - ・「パリ協定」を踏まえた地球温暖化対策 など

基本施策 4

持続性の確保に向けた「業務・財務マネジメント」の強化

- (1) アセットマネジメントの推進
 - ・浄水場のダウンサイジングや効果的な施設維持管理
- (2) 職員生産性の向上
 - ・職員数▲200人以上削減（1,388人→1,188人以下）
- (3) 企業債残高の削減
 - ・企業債残高▲400億円以上削減（1,479億円→1,079億円以下）
- (4) 物件費等の抑制
 - ・システム統合等による経費圧縮
- (5) 収入の確保
 - ・資産の転活用、未収金対策 など

（今後10年の経常損益の推移）



Step 3 抜本的対策への見直し・進化

経営環境の変化

- ・景気・施策に伴う水需要動向の大きな変化
- ・物価変動、技術革新 など

新たな経営手法の検討

【なお残る課題】

- 次の課題について、現行の制度・体制のもとでは一定の限界
- ・南海トラフ巨大地震の切迫性に対する管路耐震化の大幅なペースアップの必要性
- ・技術継承の課題が深刻化する他の水道事業者からの支援ニーズの高まり

【検討の方向性】

- 市会からの意見を踏まえ、改正水道法による運営権制度を含む新たな経営手法等の検討
- ▶ 民間ノウハウの積極的な活用による飛躍的な管路耐震化の促進
- ▶ これにより生み出される人的資源を広域連携の拡大等に集中

P D C Aサイクルによる見直し

- ① 毎年の進捗管理（モニタリング）
 - ・「局運営方針」を活用
- ② 中間年での見直し（ローリング）
 - ・2022年度中に後半の計画を見直し・修正
 - ・新たな官民連携手法の導入など経営環境に大きな変化があれば、上記を待たず直ちに見直し・修正

【目指すべき姿】 大都市・大阪にふさわしい、持続と成長が可能な次世代水道の構築

大阪市水道経営戦略の主な数値目標一覧

番号	施策名	目標
1	管路耐震化促進 ・緊急10ヵ年計画	2027(平成39)年度末までに、鑄鉄管及び60年を経過するダクタイル鑄鉄管を解消 (参考)・全ての管路※における耐震適合性(南海トラフ巨大地震を前提)のある管路の割合 2016(平成28)年度末:約78% → 2027(平成39)年度末:約99% ・基幹管路における耐震適合性(南海トラフ巨大地震を前提)のある管路の割合 2016(平成28)年度末:約67% → 2027(平成39)年度末:約96% ※私道に布設された口径の小さい管路等は除く
2	重要給水施設管路の耐震化	重要給水施設に至る管路の耐震化 (2016(平成28)年度末) (2027(平成39)年度末) ・広域避難場所 2箇所 → 全34箇所 ・災害医療機関 1箇所 → 全99箇所
3	浄水場の耐震化	南海トラフ巨大地震被災時における浄水処理可能量: 24万㎡(2017(平成29)年度末見込) → 109万㎡(2027(平成39)年度末)※1日平均給水量に相当する浄水処理可能量 (内訳)庭窪浄水場1系 24万㎡ 豊野浄水場 45万㎡ 柴島浄水場下系3系 40万㎡
4	停電対策の推進	自家発電設備による浄水処理可能量: 0㎡(2017(平成29)年度末見込) → 109万㎡(2027(平成39)年度末)※1日平均給水量に相当する浄水処理可能量 (内訳)庭窪浄水場1系 24万㎡ 豊野浄水場 45万㎡ 柴島浄水場下系3系 40万㎡
5	鉛給水管の解消 ・啓発	残存する鉛給水管の早期解消 ※2016(平成28)年度末時点で代替対象としている道路部分に残る鉛給水管延長48km
6	次世代型コールセンターの構築	お客さまセンター満足度調査における「総合満足度」: 4点以上(5点満点)の評価90%以上を維持

番号	施策名	目標
7	年齢構成を考慮した職員生産性の向上	職員数:今後10年間で▲200人以上の削減 〔1,388人(2017(平成29)年度当初) → 1,188人以下(2027(平成39)年度当初)〕 この削減により「職員1人当たりの給水量」の4都市平均を目指す。 大阪市: 282千㎡/人(2016(平成28)年度) →309千㎡/人以上(2027(平成39)年度) (2027(平成39)年度の給水量予測に基づき算定) ※4都市平均:303千㎡/人(2016(平成28)年度) (4都市:大阪市を除く概ね給水人口200万人以上の都市(札幌市、東京都、横浜市、名古屋市))
8	自己資本構成比率の向上	企業債残高:今後10年間で▲400億円以上の削減 〔1,479億円(2017(平成29)年度末見込残高) → 1,079億円以下(2027(平成39)年度末見込残高)〕 この削減により「給水収益に対する企業債残高割合」の4都市平均を目指す。 大阪市:277%(2016(平成28)年度決算) → 190%(2027(平成39)年度見込) ※4都市平均:192%(2016(平成28)年度)
9	総合的な経費削減対策の推進	有収率の向上:92.2%(2016(平成28)年度) → 94%以上(2027(平成39)年度) 「有収率」の大都市平均を上回る水準を目指す。 ※大都市平均:93.5%(2016(平成28)年度) (大都市:東京都及び大阪市を除く給水人口概ね100万人以上の政令市(札幌市、仙台市、東京都、さいたま市、川崎市、横浜市、名古屋市、京都市、神戸市、広島市、北九州市、福岡市))
10	資産の転活用	局資産の転活用:今後10年間で100億円以上の収入を確保 (不動産売却:約70億円、貸付収入:約30億円)
11	未収金対策	水道料金にかかる収入率:99%以上を維持(翌年度5月末時点の現年度測定分)

市民・お客さまとの10のコミットメント(約束事)

- 切迫する南海トラフ巨大地震に対し、管路耐震化を促進し、市民・お客さまの安心安全を確保する耐震管路網を構築します。
- 大阪市水道事業を取り巻く様々な危機事象に対し、他都市連携や市民協働による災害対応力の強化など、常日頃からBCP事業継続計画の見直し・補強に努め、公助、共助、自助にバランスのとれた危機管理体制を構築します。
- 食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000に基づく世界最高基準の浄水処理と水質管理を徹底し、安定した配水管理を行うことにより、安全で高品質の水を確実にお届けします。
- 情報の受け手である市民・お客さまにとって分かりやすい広報や情報公開、様々な機会をとらえた双方向コミュニケーションを図り、いただいたご意見を事業に反映させながら、満足度の高いサービスをお届けします。進歩が著しいICTを様々な分野で活用し、業務改革や安全性の向上を図るとともに、利便性の高い新たなサービスをお届けします。
- 市民・お客さまから寄せられる様々な声やニーズに応えられるよう、常日頃から先進的で意欲的な調査研究に取り組み組織風土を醸成し、技術研鑽と人材育成に努めます。
- 大阪市で培われた技術・ノウハウ・人材・資産など、有形無形の経営資源を最大限に活用し、国内外における水道事業の基盤強化に貢献しつつ、大阪市水道事業の更なる成長を目指します。
- 地球環境への負荷低減による持続可能な社会づくりに向けて、省エネルギーの推進、再生エネルギーの活用など、地球温暖化対策に取り組みとともに、浄水発生土など資源の有効利用を促進することにより、循環型社会の形成に貢献します。
- 組織の少数精鋭化や経営効率化に向けた業務改革を推進し、低廉で公正な料金を支える経営基盤を強化します。
- 大阪市水道事業の運営を司る公的なガバナンスとマネジメント力を強化し、これを民間パワー(民間のもつノウハウや人的資源)と融合させる官民連携手法の導入など、経営改革を推進することにより、市民・お客さまの安心安全を守る上記の重点施策を着実に推進します。