

加古川市上下水道事業経営戦略

【概要版】

計画期間：令和7年度～令和16年度

令和7年3月

加古川市上下水道局

加古川市上下水道事業経営戦略【概要版】

1 経営戦略改定の趣旨

本経営戦略の改定によって、さまざまな環境の変化に対応しながら、持続可能な水道事業・下水道事業の運営を継続することを目指します。

■経営戦略とは

経営戦略は、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す。

■改定の趣旨

総務省発出の「経営戦略策定・改定ガイドライン」（平成31年3月）では、3～5年毎の改定が求められています。平成30年に策定し、令和元年度に改定した「加古川市上下水道事業経営戦略」は、改定後5年経過しており、物価上昇などの社会情勢の変化が生じています。これらを踏まえ、今般、「加古川市上下水道事業経営戦略」の見直しを行うことにしました。

■計画期間

計画期間は、10年間（令和7年度～令和16年度）とします。

■計画の事後検証・更新

本経営戦略は、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、5年に一度を目安として見直し（ローリング）を行います。

2 経営の基本方針

<水道事業>

キーワード	基本方針
安全	安全で良質な水道水の供給
強靱	危機に強く安定供給ができる水道の構築
持続	信頼される健全な経営

<下水道事業>

キーワード	基本方針
快適	快適な生活環境の創出
安心	危機に強い安全・安心な下水道の実現
持続	信頼される健全な経営

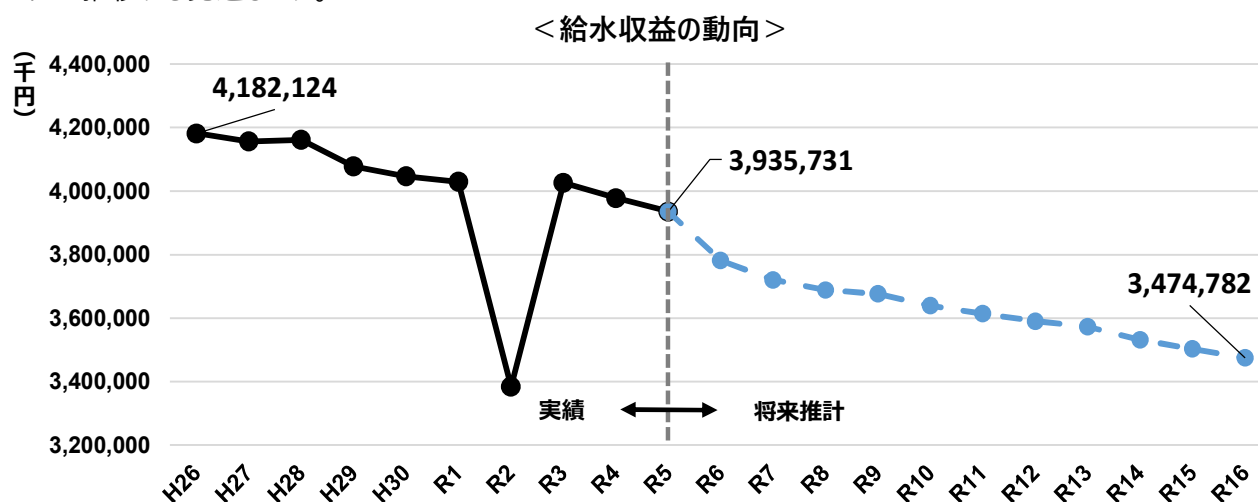
3 現状と課題 <水道事業>

■給水・施設の状況

給水状況（令和5年度）			
地方公営企業法適用	法適用	事業区分	末端給水事業
計画給水人口	265,000人	現在給水人口	250,363人
給水区域面積	116.8km ²	給水人口密度	2143.0人/km ²
施設状況（令和5年度）			
水源	表流水、地下水、県受水		
管路延長	導送水管路延長：6.5km、配水管路延長：1136.1km		
一日最大給水量	82,094m ³ /日	施設利用率	66.1%

■人口・水量・給水収益の動向

近年、給水人口・有収水量は、減少が続いており、給水収益についても、これらの減少に伴い、この10年間にわたり減少傾向が続いています。今後も現行の料金水準を維持すると仮定した場合、給水収益は減少傾向で推移する見通しです。



■経営指標

経営の健全性	・経常収支比率 ・料金回収率 ・給水原価	現状は、類似団体と同水準であり、概ね効率的な経営が行われているといえます。しかし、近年の急激な経営環境の変化により、年々悪化することが見込まれます。
債務の状況	・企業債残高対給水収益比率	類似団体と比べて、やや高い水準となっており、長期的な支払い負担が増大している状況にあります。今後、その他の財源の確保策を検討し、企業債残高をコントロールする必要があります。
老朽化の状況	・有形固定資産減価償却率	類似団体平均を下回る水準となっているものの、施設、管路の老朽化が進んでいる状態です。今後、計画的な更新投資が必要です。

■事業の課題

- ・施設等の老朽化対策・耐震化のための計画的な更新投資の実施
- ・事業実施に必要な技術力の確保
- ・収支の均衡を実現する財源の確保

3 現状と課題 <下水道事業>

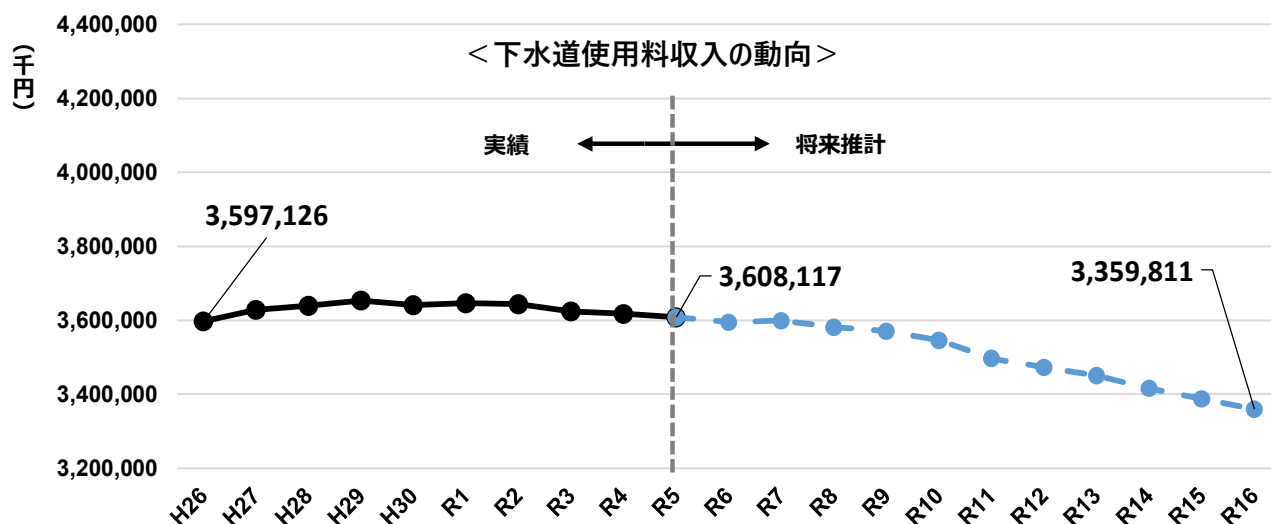
■施設・普及等の状況

施設・普及等状況（令和5年度）			
地方公営企業法適用	地方公営企業法全部適用（平成27年度）		
処理区域内人口	240,327人	処理場数	2施設
水洗化人口	232,133人	接続件数	119,074件
普及率	92.7%	水洗化率	96.9%

※普及率・水洗化率は農業集落排水事業の2地区（八幡・志方中部）を除いた数値

■人口・水量・使用料の動向

水洗化人口、有収水量は、近年は概ね横ばいで推移しており、下水道使用料収入も同様に、概ね横ばいで推移しています。今後は、未普及地区への整備拡大による増加の効果よりも、人口減少による影響が大きく、水洗化人口、有収水量の減少に応じて下水道使用料収入も減少傾向で推移する見通しです。



■経営指標

経営の健全性	・経常収支比率 ・経費回収率 ・汚水処理原価	類似団体と比べて概ね同水準でしたが、年々悪化しています。今後も経営環境の変化により、悪化する見通しです。
債務の状況	・企業債残高対事業規模比率	近年、未普及地区解消に向けて大規模投資を実施しているため企業債は増加傾向にあります。今後、他の投資財源の確保と、企業債残高の適切な管理が課題となっています。
老朽化の状況	・有形固定資産減価償却率	本格的な布設事業の着手が遅かったこともあり、類似団体より良好な水準にあるものの、徐々に上昇しています。今後、施設の更新や耐震化を進めるために、計画的な投資が必要です。

■事業の課題

- ・下水道の普及と更新・長寿命化に向けた建設改良投資の実施
- ・下水道施設・管路の安定的な維持管理に向けた費用の確保
- ・収支の均衡を実現する財源の確保
- ・安定的な事業運営に向けた流動資産の確保

4 投資・財政計画 <水道事業>

■投資・財源に関する方針

持続可能な事業運営のため、投資・財源に関して以下の方針を設定します。

投資に関する方針	- 安定的な事業運営に向けて、特に、水源地・浄水場・配水池整備更新事業、老朽管の更新、配水管の耐震化などの優先度の高い事業に必要な投資額を確保します。 - 厳しい経営環境の中、持続可能な事業運営のために、施設のダウンサイジングや統合などにより、投資水準の抑制・平準化を図りながらも更新事業を進めていく必要があります。
財源に関する方針	- 今後、更なる人口減少や大口使用者の水源転用等が予想されており、給水収益は年々、減少する見通しです。 - このため、水道事業の経営状況は、年々厳しくなることが予想され、現行の料金水準では、下記で設定する財源目標を達成することが困難となることが想定されます。 - そのため、今回の投資・財政計画の策定にあたって、料金改定を実施しないパターンと財源目標を達成するために必要な料金改定を実施するパターンを推計します。 - また、本市水道事業の企業債残高の水準は、類似団体比べて高い水準にあります。将来世代への負担の先送りとならないよう、必要事業の実施にあたり企業債も財源として考慮するものの、他の財源とのバランスを図り企業債の発行抑制に努めます。 - 計画期間内に実施する一部の建設改良事業については、国の補助事業に該当することから、国庫補助金の積極的な活用を図ります。

■投資・財源に関する目標

持続可能な事業運営のため、投資・財源に関して以下の目標を設定します。

指標	令和5年度 (実績)	令和10年度 (目標)	令和16年度 (目標)	備考
投資に関する目標				
浄水施設の耐震化率	78.8%	78.8%	—	令和11年度以降については、社会情勢等を勘案し、施設規模の適正化を図りながら現在の施設更新ペースを維持する。
配水池の耐震化率	21.5%	100.0%	—	同上
基幹管路の耐震化率	32.2%	50.0%	—	同上
配水支管の耐震化率	30.7%	31.2%	—	同上
財源に関する目標				
経常収支比率	109.4%	100%以上	100%以上	
料金回収率	101.5%	100%以上	100%以上	

■投資・財政の見通し

収益的 収入	給水収益は、人口減少、大口使用者の水源転用の影響で、減少傾向で推移する見込みです。
収益的 支出	- 減価償却費は、近年増加傾向にあるが、今後も更新投資が継続して実施されるため、令和14年度にかけて年々増加し、その後、減少に転じる見込みです。 - その他の営業費用についても、物価上昇等により増加傾向で推移する見込みです。
資本的 収入	料金収入が年々減少する一方で、基幹管路の耐震化等の更新を実施するため、財源として企業債を一定程度発行することとなり、企業債残高は年々増加する見通しです。
資本的 支出	建設改良費は、計画期間における工事が多い年度で44億円程度の建設投資が実施される見込みです。
まとめ	- 料金改定を実施しない場合、今後、収益的収支が悪化し、令和10年度に赤字となる見通しであり、計画期間中に収支ギャップが生じる見込みです。 - その後も、赤字幅は拡大する見込みであり、計画期間中の令和14年度には資金残高も枯渇し、事業継続が困難となる見通しです。 - 目標として設定した経常収支比率は、令和10年度に目標値を下回り、同じく目標として設定した料金回収率についても令和7年度に目標値を下回る見通しです。

■収支ギャップの解消に向けて

経営戦略を策定するうえで、「計画期間内の収支均衡」が「経営戦略策定・改定ガイドライン」にて要件として求められているため、収支ギャップの解消等を図る目的で計画期間中に1度だけ料金改定を実施する場合の投資・財政計画を試算しました。

収支ギャップの解消、運転資金の確保、設定した財源目標の達成を実現できる料金水準の試算として、令和10年度に料金改定率30.0%の料金改定をすることとします。



この場合、計画期間にわたって純利益が計上されるため、

- ①収支ギャップの解消、運転資金の確保、設定した財源目標の達成が可能となります。
- ②料金収入を必要な建設事業の財源として一定程度充当することができるため、企業債の発行を抑制することが可能となります。
- ③料金回収率などの国庫補助金の採択要件を満たすことが可能となります。

料金改定における留意点	- 今後、物価や金利の動向、水需要の動向によって、計画よりも早期に収支の均衡を保つことが困難となる可能性もあります。そのため、経営改善の取り組みを継続的に実施し、安定的な事業運営につなげていきます。 - 状況の変化に応じて投資・財政計画の内容について見直しをかけ、機動的な対応を実施します。 - 実際の料金の見直しにあたっては、その時点における経営状況に基づいて料金改定の必要性を慎重に検討する必要があります。市民負担と料金水準（料金改定率）のバランスを改めて検討し、市民・事業者の理解及び議会の議決を得て、適切な料金体系を実現する必要があります。
-------------	--

4 投資・財政計画 < 下水道事業 >

■投資・財源に関する方針

持続可能な事業運営のため、投資・財源に関して以下の方針を設定します。

投資に関する方針	- 残された未普及地区の解消に向けた整備を進めながら、施設の維持管理・更新も進める必要があり、安定的な事業運営に向けて、当該事業に必要な投資額を確保することが求められます。 - 厳しい経営環境の中、持続可能な事業運営のために、投資水準の抑制・平準化を図りながらも更新事業を進めていく必要があります。
財源に関する方針	- 施設・管路の維持管理に係る費用の増加や、未普及地区解消に向けた投資をまかなうためには、使用料、一般会計繰入金、企業債、国・県補助金、借入金等、さまざまな手段で財源を確保することが求められます。 - 流動負債に比べ流動資産の保有水準が低く、資金繰りが課題となっていることから、今後の投資等のための財源を確保する必要があります。 - 下水道使用料については、下水道の面整備や宅地開発に伴う水洗化率の上昇を見込むものの、全体としては水洗化人口の減少により徐々に減少していくことが予測されます。現行の料金体系を維持しつつ、適正な料金水準であるかについて継続して検討する方針とします。 - 一般会計繰入金については、繰出基準に基づいた金額を見込みます。 - 企業債については、今後も償還期間30年で借入れることとし、各年度における企業債元利償還金の負担を抑制・平準化していく方針とします。また、安定的な経営のために資金の確保に向けて、資本費平準化債は下水道の面整備完了見込みである令和9年度までは、年8億円程度を発行する方針とします。

■投資・財源に関する目標

持続可能な事業運営のため、投資・財源に関して以下の目標を設定します。

指標	令和5年度 (実績)	令和10年度 (目標)	令和16年度 (目標)	備考
投資に関する目標				
水洗化率	96.9%	100%	100%	下水道普及率の向上を図り、安定的な事業運営につなげる
財源に関する目標				
経常収支比率	104.6%	100%以上	100%以上	
経費回収率	98.9%	100%以上	100%以上	経費回収率向上に向けたロードマップを策定

■投資・財政の見通し

まとめ	- 下水道使用料は、水洗化率の上昇を見込むものの、全体としては水洗化人口の減少により徐々に減少していくことが見込まれます。 - 計画期間内の投資に伴う新たな企業債による借入を行うが、過去に借入した企業債の償還による減少が大きいことから、企業債元金残高は全体としては計画期間を通じて減少する見通しです。 - 計画最終年度の令和16年度末時点の現金預金保有額は約29億円となり、概ね健全な財政状態を維持できる見込みです。
-----	--



今後の留意点	- 物価や金利の変動、水需要の変動、一般会計の状況変化に伴う繰入金水準の見直し等が生じた場合にも、財政状態が悪化する可能性があります。 - こうした事態に備えるため、経費の抑制に加えて、業務改善、さらに水洗化率の向上や使用料・受益者負担金の収納率の向上等の取り組みを継続的に実施し、安定的な事業運営につなげていきます。 - また、状況の変化に応じて投資・財政計画の内容についても適宜見直しを行い、機動的に対応を図るものとします。
--------	--

■経費回収率の向上に向けたロードマップ

「社会資本整備総合交付金の交付にあたっての要件等の運用について」に基づき、「経費回収率向上に向けたロードマップ」を策定しました。

なお、経費回収率の目標として、現状値98.9%に対し目標値100%以上とし、健全な経営を確保できる水準となるようロードマップに記載した各施策を進め、5年ごとを目安に見直しを行う方針とします。

区分	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
経営戦略の改定	改定					改定					改定
経費回収率向上に向けたロードマップの改定	策定					改定					改定
施策											
ヒト	技術者研修等への積極的な職員派遣	継続									
	若手職員の指導育成（OJT）	継続									
	広域連携による人材育成の共同化	検討									
モノ	ストックマネジメント計画に基づいた点検調査等の推進	継続									
	点検調査修繕の包括的委託			検討	導入						
	未普及対策事業	継続									
	ウォーターPPPの導入可能性検討	検討									
カネ	未利用地の売却可能性検討	検討・実施									
	ICT活用（遠隔監視）による施設管理の効率化	継続									
	接続促進（水洗化率向上）による使用料収入の増加	継続									
	下水道使用料の改定					検討					検討

5 効率化・経営健全化の取組

広域化、民間活用に関する事項	
民間ノウハウの活用	- 窓口対応などの営業業務について、民間事業者に包括的委託を実施している。 - 上下水道施設の運転管理業務について、委託範囲を順次拡大しており、今後も引き続き包括的な委託の可能性を検討する。
広域化の検討	- 緊急時の応急給水方法を検討する。 - 各種薬品やシステム等の共同調達を検討する。
組織に関する事項	
効率的な組織の整備・定員管理の推進	業務の効率化・平準化を通じてさらに効率的な組織運営の実現を図る。
人材の育成・確保	技術部門におけるノウハウの継承を進めるとともに、若手、中堅、ベテラン職員等バランスの取れた職員の配置の実現を図る。
投資の効率化に関する事項	
施設設備の合理化	「アセットマネジメント計画」、「ストックマネジメント計画」の見直しに基づく、投資の平準化を図る。 - 水道事業（高区配水区域）のダウンサイジングによる維持管理、更新投資コストの適正化を図る。
施設の統廃合	農業集落排水施設の段階的な統廃合を進める。
その他の経営基盤の強化に関する事項	
経費削減、業務効率化	施設の運転管理業務等の委託範囲の拡大や受水費の適正化を進める。
その他の財源確保の取り組み	一般会計繰入金や国庫補助金等、料金収入以外の財源確保に向けた取り組みを継続して進める。
資産の有効活用	上下水道事業で保有する遊休地の有効活用を進め、不要資産の売却や貸駐車場としての運用などを推進
ICTの活用	- 水道事業において、スマートメーターの一部導入により業務の効率化を図る。 - 下水道事業において、管路を除く施設の運転状況のクラウド化拡大を検討する。
情報公開	- 本市ウェブサイト等で、上下水道事業に関する情報や経営状況についてわかりやすく情報公開する。 - 学識経験者等で構成された上下水道事業運営審議会を設置し、経営に関する事項等を審議し、議事内容を公開する。