

第1章 経営戦略の概要

【本編 P1~P2】

経営戦略策定および改定の趣旨

- ▶ 給水人口の減少、節水意識の高まりや節水型機器の高性能化と普及による水道使用量の減少、老朽化した水道施設の改良・更新等による経費の増加等、経営環境は年々厳しいものとなっています。
- ▶ 喫緊の課題である老朽化した水道施設の更新を計画的に行い、将来にわたって持続可能なサービスを提供できるように、平成28年度から平成37年度（令和7年度）までの10年間を計画期間とした「加西市水道事業経営戦略」を策定しました。

【改定の背景】

- ▶ 経営戦略の策定後数年が経過し、新型コロナウイルスの蔓延を経た生活スタイルの変化、物価高騰等の社会情勢の変化などにより、水道事業を取り巻く状況はますます厳しいものとなっています。
- ▶ 令和3年度には「加西市上水道アセットマネジメント」の2回目の見直しを実施しました。
- ▶ これらの影響を踏まえた中長期の収支見直しを作成し、より精緻化した実行性のある計画とするため、「加西市水道事業経営戦略」の改定を行います。

計画期間

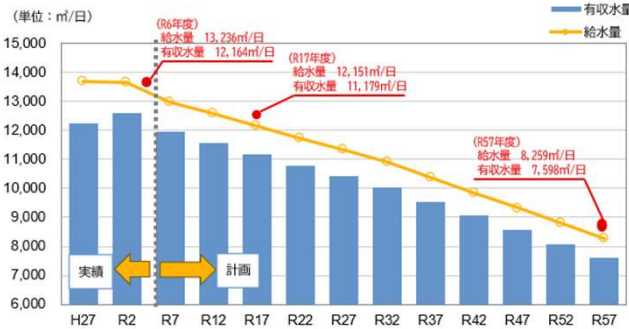
令和8年度から令和17年度までの10年間

第2章 水道事業の現状と課題

【本編 P3~P21】

給水人口と給水量

- ▶ 給水人口は、平成27年度から令和6年度までの10年間で約4千人（8.7%）減少しました。今後も減少が続く予測となっています。
- ▶ 給水量や有収水量も、給水人口の減少や節水機器の普及、節水意識の高まりによって、減少傾向になると予想されます。
- ▶ 有収水量の内訳は、全体の約7割が家庭などで使用される家庭用、約2割がサービス業や公共施設などの業務・営業用、残りの1割が工場用となっています。



【一日あたり給水量と有収水量の推移】

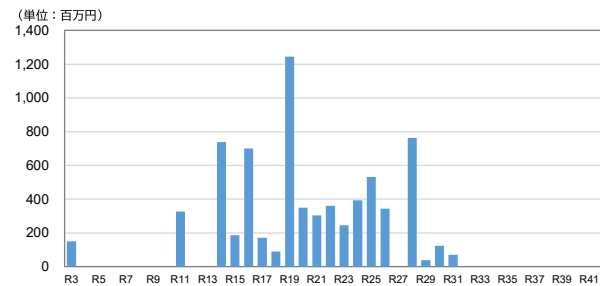
水道施設

○ 配水池、ポンプ場

- ▶ 加西市は、自己水源を持っていないため全ての水道水を他の水道事業から受水しています。受水元は、兵庫県営水道、市川町（ただし、令和7年度末で受水を終了）、姫路市です。
- ▶ 市川町からの受水終了に伴い配水池の統廃合を進め、3施設を廃止しました。令和8年度以降稼働するのは新設の鴨谷配水池を含めて6施設となります。
- ▶ これまで市川町から釜坂峠を越えて受水するために必要であった3つのポンプ場施設が、受水終了により不要となったため廃止しました。令和8年度以降は、新設の栗田ポンプ所を含めて4施設が稼働します。

○ 管路施設

- ▶ 管路の総延長は約463Km（令和6年度末時点）です。
- ▶ 耐震性の低い塩化ビニル管や石綿管や老朽化が進んでいる送水管の更新と、更新のための財源確保が今後の課題となっています。
- ▶ 令和3年度に策定したアセットマネジメントによると、今後40年間で必要とされる管路の更新費用の総額は約71億円で、1年あたりで平均すると約1億8千万円となります。



【管路の更新需要】

料金体系

- ▶ 加西市の料金体系は、用途別増型で、基本料金と従量料金を設定した2部構成となっています。
- ▶ 家庭用の場合、1か月につき20㎡使用する場合の水道料金は3,055円（税込）となります。
- ▶ 直近の改定は令和4年4月で、家庭用・業務用など全ての用途で基本料金と従量料金を一律10%引き下げました。
- ▶ 今後、料金収入の減少が予想されていますが、将来にわたって持続的に水道サービスを提供し続けるために、料金水準の見直しは避けて通れない課題となってきます。

組織体制

- ▶ 水道事業の業務は、環境部内の2課2係（上下水道管理課・管理係と上下水道課・上水整備係）が行っています。
- ▶ 2課2係の職員数は12名で、このうち水道事業会計所属職員は9名です。
- ▶ 平成18年度から検計、料金調定、滞納整理、収納業務など、お客様と接する窓口業務を民間委託し、上下水道お客さまセンターで行っています。
- ▶ 職員の半数が50代以上で、20代30代の若手職員が少ないことから、技術承継の面が大きな課題となっています。

経営状況

○ 資産、負債、資本の状況

- ▶ 令和6年度末の貸借対照表は資産96億円に対して、負債が57億円、資本が39億円となっています。
- ▶ 資産の主な内訳は、有形固定資産72億円、無形固定資産3億円、他会計への貸付金8.6億円、現金預金11.4億円です。
- ▶ 負債の主な内訳は、企業債22億円、繰延収益33億円です。
- ▶ 資本の主な内訳は、資本金21.2億円、積立金17.5億円です。

○ 当年度純損益の状況

- ▶ 令和4年度以降は赤字決算となっています。
- ▶ 令和4年4月から10%の料金値下げを実施したことに加え、鴨谷配水池の供用開始に伴う受水費の増加等により営業費用が増加したことが主な要因です。

○ 経営指標による分析

- ▶ 「①経常収支比率」は令和4年度以降100%を下回っており、類似団体よりも悪い値となっています。
- ▶ 「⑤料金回収率」は物価高騰対策減免の実施や料金値下げにより低い状態が続いています。
- ▶ 「⑦施設利用率」「⑧有収率」は類似団体平均と比較しても良好な値となっています。
- ▶ 「⑨有形固定資産減価償却率」「⑩管路経年化率」とともに徐々に増加している一方、「⑪管路更新率」は、近年、鴨谷配水池や栗田ポンプ所の建設を優先的に実施してきたこともあり、低い水準に留まっています。



【経営比較分析】

第3章 これまでの主な経営の取組

【本編 P22~P26】

- ▶ 受水費削減のため、受水先である兵庫県営水道と市川町には、供給単価や責任水量の引下げを求めて継続的に協議、要望を行ってきました。
- ▶ 有収率向上のため、市内全域をブロックに分けて計画的に漏水調査を行い、漏水箇所での修繕を行ってきました。
- ▶ 人件費抑制のため、窓口業務の民間委託、上下水道事業担当課の統合による業務見直し、臨時職員の配置による職員数の削減などを行ってきました。
- ▶ 官民連携の検討を行いました。
- ▶ 経営努力の成果を水道使用者の皆様へ還元すべく、料金水準の見直しを実施してきました。
- ▶ 受水体制を見直し、市川町から県営水道に切り替えたことにより、配水池やポンプ場などの建設費を大幅に低く抑えることができました。また、6施設（3配水池、3ポンプ場）を廃止することができたため、動力費や施設に係る修繕費等もこれまでより抑えることが可能となりました。さらに、耐震性に不安があった施設を廃止することができたため、ポンプ場や配水池などの水道施設に占める耐震化施設の割合を大幅にアップさせることができました。

第4章 経営の基本方針

【本編 P27～P28】

基本理念

～ これからもずっと安心、加西の水道 ～

投資目標

問題点・課題	指標	現状	前期目標	後期目標
		R6	R8～R12	R13～R17
老朽施設の更新、耐震診断・耐震化の推進	基幹管路耐震適合率	83.0%	85.0%	86.0%
継続的な漏水調査、老朽管路の更新	有収率	91.9%	92%以上	92%以上
	管路更新率	0.15%	年0.2%	年0.2%

財源目標

問題点・課題	指標	現状	前期目標	後期目標
		R6	R8～R12	R13～R17
収益確保、適正な料金水準の設定	料金回収率	71.2%	85%	100%
	流動比率	387.3	200%以上	200%以上

第5章 今後の経営健全化の取組

【本編 P29～P34】

管路施設のダウンサイジング

- ▶ 将来の水需要に合わせた管路の廃止や口径のダウンサイジングを検討します。
- ▶ 口径に応じた適切な管種の選定を行うことにより、建設工事費の低減を図ります。

投資の平準化

- ▶ 財政破たんを未然に防ぎ、健全な財政運営を継続していくために、令和3年度に策定したアセットマネジメントを踏まえて、各年度の投資額の偏りを可能な限り平準化します。

遊休施設の活用

- ▶ 廃止後の遊休施設については、災害発生時の非常用貯水池として活用していく予定ですが、その他、太陽光発電などの自然エネルギー施設や資産売却も含めて検討していきます。

防災対策

- ▶ 管路については、塩化ビニル管など耐震性の低い管種が残っていることから、今後、優先的に更新を行っていきます。
- ▶ 被災した場合に備えて、できるだけ早期に応急給水や応急復旧を行うため、水道用資機材の整備を行います。

広域化の検討

- ▶ 県の「兵庫県水道広域化推進プラン」における、北播磨ブロック（西脇市、三木市、小野市、加西市、加東市、多可町の5市1町）の枠組みの中で広域連携を推進していきます。

技術継承

- ▶ 水道事業特有の専門的な技術を継承していくために、日本水道協会が実施する研修プログラムや、「兵庫県水道災害相互応援に関する協定」に基づく災害訓練等に参加します。
- ▶ 職員のローテーションを考へながら長期的な視点で人員配置を行うなどにより、技術をスムーズに継承できるようにしていきます。

財源確保対策

- ▶ 水道使用者の負担の公平性に配慮しながら、収納率の向上に取り組んでいきます。
- ▶ 事業運営上の余裕資金については、定期預金に預入をするほか、他会計へ短期の貸付を実施し利息収入を得るなど、手許資金を有効活用していきます。

第6章 投資・財政計画(収支計画)

【本編P35～P41】

収支計画の策定にあたっては、今後の人口減少を踏まえて積算した給水収益と将来の物価上昇等を見越して積算した経費、更新需要を踏まえた所要の事業費をもとに50年間の試算を行いました。

財源について

- ▶ 給水収益は、人口減少に伴い徐々に減少していくことが予想されます。令和8年度から令和17年度の10年間で約3%減少する見通しです。
- ▶ 一般会計繰入金は、財務部局と協議のうえ一般会計が負担すべき額を計上しています。
- ▶ 建設改良費の財源として、企業債と国庫補助金を計上しています。

投資について

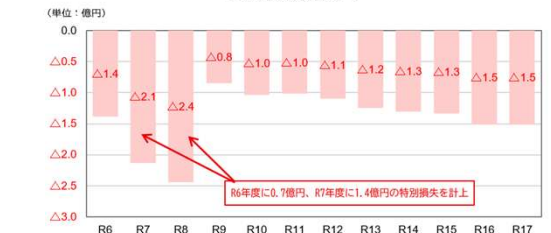
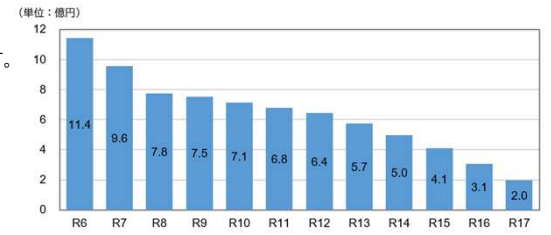
- ▶ 令和8年度から令和12年度には重要給水施設配水管の耐震化事業を進めるとともに、老朽化したポンプ等の機器や配水池を更新する計画です。
- ▶ 令和13年度以降は、令和3年度に策定したアセットマネジメントの結果にもとづき、水道機能を維持するために毎年2億円程度の投資を実施していきます。

投資以外の主な経費について

- ▶ 物価上昇等の影響により、増加していく見通しです。

現金預金残高、企業債残高について

- ▶ 現金預金残高は、令和6年度の11.4億円から令和17年度には2.0億円となり、9億円程度減少する見通しです。
- ▶ 企業債残高は令和6年度の22.1億円から令和17年度には32.6億円となり、10億円程度増加する見通しです。



収支ギャップ(赤字)解消に向けた取組について

- ▶ 令和4年度以降、料金値下げや物価高騰等の影響により当年度純損失が発生しており、計画期間内（令和8年度～令和17年度）においても赤字決算が続く予想です。
- ▶ 投資のダウンサイジングや平準化、周辺市町との広域連携など、経営健全化に向けた取組を実施し、継続的に収支ギャップの解消を進めていきます。
- ▶ 令和8年度から令和12年度の5年間で料金算定期間として原価計算を行った結果、経常費用から公費負担分を差し引いた料金対象経費（料金を賄うべき経費）に対して、72%しか給水収益が得られない見通しであり、給水収益が十分でないことがわかりました。
- ▶ このまま赤字が続けば、資金不足に陥ることも懸念されるため、今後、早期に適正な料金水準の設定を検討していきます。

第7章 経営戦略の事後検証・更新に関する事項

【本編 P42】

- ▶ 毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、少なくとも5年に一度見直し（ローリング）を行います。
- ▶ 見直しに当たっては、経営戦略の達成度を評価し、投資・財政計画やそれを構成する投資試算、財源試算と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を企業経営に反映させるPDCAサイクルを導入します。

