

第 9 章

經營戰略

第9章 経営戦略

1 経営の基本方針

水道は、住民の生活や社会経済活動に欠かすことのできない施設となっており、将来にわたって安全で良質な水を供給していくことが、水道事業者に課せられた重要な使命です。しかし、近年、少子化による人口減少、使用水量の減少に伴う給水収益の低迷、水道施設の老朽化対策や耐震化への対策、水道に対するお客様のニーズの高まりなど、水道事業を取り巻く環境が大きく変化しており、高度化、多様化する課題への取組が求められています。

経営の基本方針としては、これらの経営環境に対応するために、本ビジョンの基本理念「誰もが安全・安心にして やすらぎのある暮らしを支える水道」に基づき、安定的な水道サービスを将来にわたり提供できるように、中長期的な更新計画及び財政状況の見通しを踏まえて、収支バランスを考慮した事業運営を行います。

また、本企業団では、2020年（令和2年）7月に「北名古屋水道企業団水道事業経営戦略」を策定し、水道事業を運営してきましたが、本ビジョンの策定に合わせて「経営戦略」の見直しを行い、新たに10年間の投資・財政計画を策定します。





投資・財政計画

(1) 投資計画

ア. 投資計画の考え方

本ビジョンにおける投資計画は、20年間の計画である「配水場施設等更新計画」、「管路再整備計画」のうち該当期間10年分の投資計画を策定します。

① 新中央配水場の整備

新中央配水場に配水施設を統合するために、既設中央配水場の代替施設として、中央配水場に隣接する北側田地に新中央配水場を整備します。その後、既設中央配水場の配水機能を停止し、師勝配水場の代替配水池の築造と配水機能の整備を進めます。

② 基幹管路の更新

「管路再整備計画」では、新中央配水場から配水区域の東側への配水を計画しており、既設の基幹管路では口径が不足するため、配水量に合わせた口径の基幹管路への更新整備を図ります。また、重要給水施設へ配水する基幹管路の耐震化整備を実施する計画とします。

③ 重要給水施設配水管路の耐震化

配水場から重要給水施設への全線耐震化を目指し、計画期間内の10年間に43箇所のうち、24箇所の重要給水施設に向けた配水支管を整備します。

④ 中心市街地の配水ブロック化

中心市街地は3ブロックに分け、中心市街地北部を東配水区、中心市街地南部と線路西側を西配水区とする計画としています。本計画期間内には、中心市街地北部と南部（一部線路西側）への配水支管の整備を図ります。

イ. 投資計画の目標

投資計画の達成度を評価するために、業務指標により目標値を設定します。

① 基幹管路の耐震管率

基幹管路の耐震管率は、13.2%から33.4%への向上を目指します。

② 重要給水施設配水管路の耐震管率

重要給水施設配水管路の耐震管率は、26.4%から61.2%への向上を目指します。

表9-2-1 投資計画の目標

指標	現況値 2022 (R4)	目標値 2033 (R15)	説明
基幹管路の耐震管率	13.2%	33.4%	(基幹管路のうち耐震管延長／基幹管路延長) ×100 単位：%
重要給水施設配水管路 の耐震管率	26.4%	61.2%	(重要給水施設配水管路のうち耐震管延長 ／重要給水施設配水管路延長) ×100 単位：%

※配水場から重要給水施設まで全線が耐震化された施設数は2033年度（令和15年度）には0箇所ですが、2034年度（令和16年度）に新中央配水場直下の基幹管路が完成すると43箇所中19箇所（44.2%）となります。

ウ. 事業計画

投資計画の考え方に基づいた事業計画を策定します。本事業計画における投資額は85.6億円を見込みます。

① 施設整備事業（新中央配水場整備）

中央配水場の隣接地に新中央配水場を造成し、配水池と管理棟の築造、東配水系統の受変電設備とポンプ設備の整備を図ります。

師勝配水場については、ポンプ設備が老朽化していることから、新中央配水場の完成までの対策として必要な整備を図ります。

概算工事費 3,558,898千円

事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

② 施設統合基幹管路更新事業

配水施設の統合に必要な基幹管路7路線の耐震化整備を図ります。

概算工事費 1,421,317千円

事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

③ 重要給水施設基幹管路更新事業

重要給水施設に配水する基幹管路14路線の耐震化整備を図ります。

概算工事費 853,795千円

事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

④ 重要給水施設配水管路更新事業（配水支管）

24箇所の重要給水施設に配水する配水支管の耐震化整備を図ります。

概算工事費 610,830千円

事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

⑤ 中心市街地管路更新事業（配水支管）

中心市街地を3ブロックに分け、中心市街地北部と南部（一部線路西側）の配水支管の整備を図ります。

概算工事費 313,300千円

事業年度 2025年度（令和7年度）～2029年度（令和11年度）

2031年度（令和13年度）～2033年度（令和15年度）

⑥ 老朽管更新事業（配水支管）

配水支管の漏水対策として、配水支管の耐震化整備を図ります。

概算工事費 600,000千円

事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

⑦ 支障移転事業（下水道支障移転）

公共下水道事業の事業計画に合わせ、配水支管の耐震化整備を図ります。

概算工事費 1,197,500千円

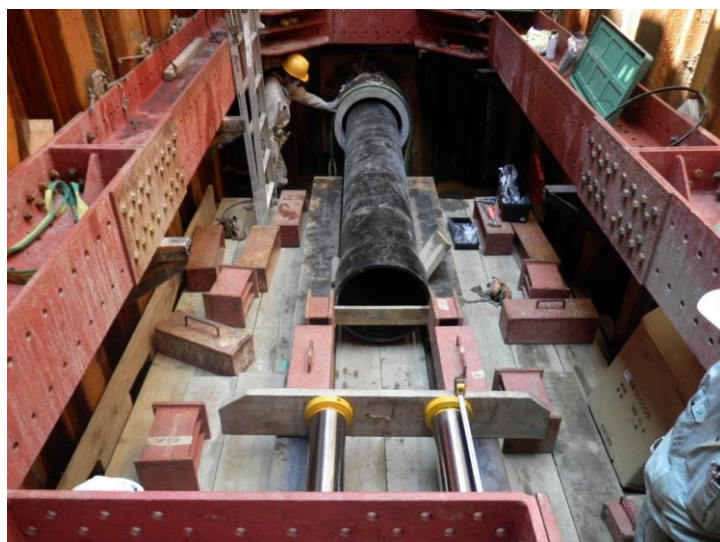
事業年度 2024年度（令和6年度）～2033年度（令和15年度）

工. 経費の考え方

投資以外の経費について、以下に整理します。

表9-2-5 投資以外の経費の考え方

区分	考え方	具体的指標
人件費	職員数は現状維持とする	昇給率 0.26%
事務費	現状の事務費の水準が継続する	2023年度（令和5年度） 予算値
委託費	現状の委託費の水準が継続する	2023年度（令和5年度） 予算値
修繕費	現状の修繕費の水準が継続する	2023年度（令和5年度） 予算値
動力費	単位水量当たり動力費×給水量	2023年度（令和5年度） 4～9月平均単価
受水費	基礎水量料金+その他水量料金+使用料金	料金の値上げを見込む
減価償却費 資産減耗費	過去の施設整備と事業計画に基づき試算	実績予測値
企業債償還金・利息	償還金計算により償還金と利息を計算	利率 2.0%



管路更新工事（推進工）

(2) 財源の見通し

ア. 財源の考え方

① 給水収益

給水収益は、水道事業の最も主要な財源となります。料金収入の見通しでは、給水量の減少に伴い、給水収益も減少していく見通しとします。

② 企業債

「配水場施設等更新計画」と「管路再整備計画」による長期間にわたる事業を実施するために、実質的な世代間負担の公平という観点により、企業債の借入れを実施します。

③ 補助金

投資計画の整備において、生活基盤施設耐震化等交付金の対象事業に該当するものは、国庫補助金を積極的に活用します。配水施設の統廃合は、水道事業運営基盤強化推進等事業に該当し、事業費の1/3の補助を見込む計画とします。重要給水施設配水管の整備は、水道施設等耐震化事業に該当し、事業費の1/4の補助を見込む計画とします。

イ. 財源に関する目標

財源確保の取組について評価するために、財源に関連する目標値を設定します。

① 経常収支比率

経常収支比率 = 100%以上

経常収支比率は、水道事業の収益性を表す指標で、収益を確保するために100%以上を確保します。経常収支比率が100%未満の場合は、経常損失が生じていることを示しています。

② 料金回収率

料金回収率 = 100%以上

料金回収率は、経営状況の健全性を表す指標で、健全性を確保するために100%以上を確保します。料金回収率が100%未満の場合は、給水にかかる費用が料金収入以外の収入で賄われていることを意味し、適正な料金収入を確保することが必要となります。

③ 企業債残高

企業債残高 = 40億円以内

企業債残高は、企業債の返済が経営に及ぼす影響を考慮して、40億円以内に収めることを目指します。また、企業債残高が40億円を超過しないように、建設改良費の財源確保に向けた収益的収支における利益の確保に努めます。

④ 純利益の確保

収益的収支利益 = 2億円以上

収益的収支における各年度の純利益は、長期前受金戻入を差し引いても単年度利益の黒字が確保可能な2億円以上を目標とします。収益的収支の利益は、将来の施設整備事業に備え、建設改良積立金に積み立てます。

表9-2-6 財源に関する目標

指標	現況値 2022 (R4)	目標値 2033 (R15)	説明
経常収支比率	117.4%	100%以上	$(\text{営業収益} + \text{営業外収益}) / (\text{営業費用} + \text{営業外費用}) \times 100$ 単位：%
料金回収率	119.2%	100%以上	$\text{供給単価} / \text{給水原価} \times 100$ 単位：%
企業債残高	21.6億円	40億円以内	
純利益の確保	3.0億円	2億円以上	



中央配水場自家発電設備

(3) 収支バランス

ア. 収益的収支

収益的収入は、2022年度（令和4年度）と比較すると、主要な財源である給水収益の減少に伴い、2033年度（令和15年度）に1.0億円減少する見込みとなります。収益的支出は、2022年度（令和4年度）と比較すると、受水費は県営水道の値上げにより、動力費も燃料価格の高騰により費用の増加が見込まれ、また、減価償却費は更新計画の推進により増加するため、2033年度（令和15年度）に2.3億円増加する見込みとなります。

収益的収支のバランスとしては、2022年度（令和4年度）の単年度利益である3.0億円程度から年々減少し、2032年度（令和14年度）以降赤字となり、翌年度以降の整備事業に備える積立てができなくなる見込みとなります。

イ. 資本的収支

資本的収入は、施設整備事業と重要給水施設配水管事業への補助金の活用や、企業債の借入れにより増加する見込みとなります。資本的支出は、本ビジョンにおける投資計画を進めるため、2022年度（令和4年度）以前と比較すると、工事費が単年度平均8.6億円となり、大幅に増加する見込みとなります。資本的収入が支出に対して不足する額は、毎年4.4～11.6億円となり、過去の減価償却費の積立である内部留保資金と建設改良積立金で補てんする計画とします。

ウ. 資金残高と企業債残高

資金残高は、2022年度（令和4年度）の15.6億円から2033年度（令和15年度）の5.2億円まで減少する見込みとなります。企業債残高は、2022年度（令和4年度）の21.6億円から2033年度（令和15年度）の42.0億円まで増加する見込みとなります。

投資計画の財源は、現行の料金水準を継続すると収益的収支の利益が減少し、建設改良積立金に積み立てることができなくなるため、内部留保資金と企業債に頼ることとなり、資金残高が減少する一方で、企業債残高は増加していくこととなります。

今後、給水量の低下による料金収入が減少する場合には、収益的収支の赤字が発生することが予測され、安定した事業運営に向けた料金水準の改定について検討していく必要があります。

表9-2-9 資金残高と企業債残高

(単位：千円)

	2020年		2021年		2022年		2023年		2024年		2025年		2026年		2027年		2028年		2029年		2030年		2031年		2032年		2033年				
	令和2年	決算	令和3年	決算	令和4年	決算	令和5年	予算	令和6年	予算	令和7年	計画	令和8年	計画	令和9年	計画	令和10年	計画	令和11年	計画	令和12年	計画	令和13年	計画	令和14年	計画	令和15年	計画			
補てん前資金明細	過年度損益勘定留保資金	359,027	550,566	739,191	914,889	468,849	339,314	321,871	437,043	472,361	405,615	431,398	452,276	511,944	486,258	482,426															
	当年度損益勘定留保資金	560,857	548,847	511,126	359,971	349,426	353,799	369,562	381,490	400,556	431,470	448,737	458,085	466,258																	
	減価償却費	521,576	511,495	485,062	492,759	481,701	474,983	484,550	493,358	510,354	539,257	554,392	582,383	588,755																	
	資産減耗費	39,281	37,352	26,064	20,636	20,818	20,636	20,636	20,636	20,636	20,636	20,636	20,636	20,636																	
	長期前受金戻入	0	0	0	153,424	153,093	141,220	135,624	132,504	130,434	128,423	126,291	124,934	123,133																	
	建設改良積立金残高	150,000	200,000	330,000	480,000	610,000	561,000	499,000	548,000	479,000	479,000	50,000	85,000	46,000	64,000																
	減債積立金残高	50,000	50,000	70,000	90,000	110,000	117,000	124,000	134,000	140,000	140,000	41,000	45,000	8,000	8,000																
	当年度利益	319,533	331,439	295,121	158,834	145,690	208,921	137,345	21,717	88,983	47,879	18,254	9,982	△ 8,688	△ 33,087																
	資本的収支不足額	△ 520,998	△ 391,221	△ 365,141	△ 872,000	△ 746,470	△ 703,892	△ 468,137	△ 636,386	△ 1,157,633	△ 540,249	△ 589,715	△ 439,214	△ 680,576	△ 486,938																
	補てん財源明細	消費税及び地方消費税調整額	520,998	391,221	365,141	872,000	746,470	703,892	468,137	636,386	1,157,633	540,249	589,715	439,214	680,576	486,938															
過年度損益勘定留保資金		359,027	360,222	335,428	806,011	468,849	339,314	254,390	346,172	467,302	405,615	427,859	398,417	511,944	369,665																
当年度損益勘定留保資金		10,291	0	0	0	10,112	31,928	0	0	0	72	0	0	96,593	61,490																
建設改良積立金		80,000	0	0	0	200,000	200,000	150,000	200,000	200,000	450,000	85,000	85,000	0	0																
減債積立金		20,000	0	0	0	0	0	0	0	100,000	0	39,000	0	0	0																
資金残高	過年度損益勘定留保資金	0	190,344	403,763	108,878	0	0	67,481	90,871	5,059	0	3,539	53,859	0	0																
	当年度損益勘定留保資金	550,566	548,847	511,126	359,971	339,314	321,871	369,562	381,490	400,556	431,398	448,737	458,085	369,605	420,936																
	建設改良積立金残高	200,000	330,000	480,000	610,000	561,000	499,000	548,000	479,000	479,000	50,000	85,000	64,000	74,000	74,000																
	減債積立金残高	50,000	70,000	90,000	110,000	117,000	124,000	134,000	140,000	140,000	41,000	45,000	8,000	8,000	8,000																
	未処分利益剰余金	66,017	75,795	73,231	58,098	58,932	59,622	59,543	59,888	59,605	59,588	59,467	59,721	51,035	17,948																
翌年度への繰越資金残高	866,583	1,214,986	1,568,120	1,246,947	1,076,246	1,004,493	1,178,586	1,151,249	556,220	620,986	565,743	643,665	502,700	520,884																	
企業債残高	2,151,601	2,151,123	2,155,475	2,165,094	2,190,461	2,844,377	3,092,311	3,437,962	3,680,873	4,027,145	3,873,794	3,905,025	4,046,877	4,195,413																	



さらなる経営健全化の取組

(1) 水道料金の検証

本企業団では、施設・管路の老朽化対策と効率的な運用を図るために、配水機能を新中央配水場に統合する計画を策定しました。今後、新中央配水場への施設の統合を確実に実施していくためには、財源の確保が必要となります。

近年、水道を取り巻く環境は、人口減少や節水型機器の普及、環境保護の観点から水需要は減少傾向であり、給水収益の低下を招く要因となっております。また、燃料費を始めとした物価の高騰、新たなサービス導入への対応等による費用の増加を招く要因が発生しており、安定した水道経営を持続するためには、経営戦略を基に収支バランスを確保していくことが重要となります。特に水道事業は、『拡張の時代』から『維持管理の時代』へと変化しており、適正な水道料金のあり方を、改めて議論していかなければならない状況と考えられます。

現在の水道料金は、基本料金と従量料金から構成されており、基本料金は主に水道施設等の維持管理に係る固定費、従量料金は主に水需要の増減に伴い変化する薬品費や動力費などの変動的経費を賄うものとされています。一般的に、従量料金は逓増型を採用しており、水源開発が未整備の時代に企業などの大口需要者による水需要を抑制する目的と、市民生活における家事、生活用水としての負担軽減を目的に導入されており、時代背景の変化とともに水道利用者がサービスの量に応じた負担を担う水道料金への転換を図ることが迫られています。

また、高度経済成長期においては、水道施設を拡張することにより、水需要の確保を目指して経営を安定させてきましたが、人口減少等による水需要の低下が予測される今後においては、水道施設における総括原価を踏まえた料金体系を明確にし、将来の更新費用の確保をすることが求められています。さらには、近年の大規模自然災害に備え、施設の耐震化を早急に進める必要があります。

これらの背景を踏まえ、水道事業のサービスを維持し、安定経営を持続させるためには、時代背景に応じた適正な料金体系を明確にし、お客様の理解を求めていく必要があります。

(2) 広域連携

現代の水道事業においては、経費削減に伴い職員数が減少しており、施設の更新、維持管理、各種サービスの提供を効率的、効果的に行わなければなりません。今後、人口減少や施設の老朽化に伴い、経営状況の改善が見込まれない状況においては、水道事業の広域連携が求められています。

市町村の枠組を超えた広域連携は、技術水準の確保や事務処理の効率化等に効果が期待できます。近隣市町の水道事業体と積極的に情報交換等を行い、合同講習会や合同防災訓練など実現可能な取組から連携強化を図り、理想的な広域連携の方策について検討していきます。