

### 1.1 策定の趣旨

この経営戦略は、本市の上下水道が、市民生活を支えるインフラとして、その役割を着実に果たしていくための中期的な経営の基本計画です。具体的には、必要な施設・設備への投資見通しである「投資試算」と、その財源の見通しである「財源試算」に基づき、上下水道事業の経営基盤を強化し、事業の安定化を図ることを目的としています。

### 1.2 計画期間 令和8年度～令和17年度(10年間)

◆5年ごとに経営状況を検証し改定を実施

### 2.1 現状と課題

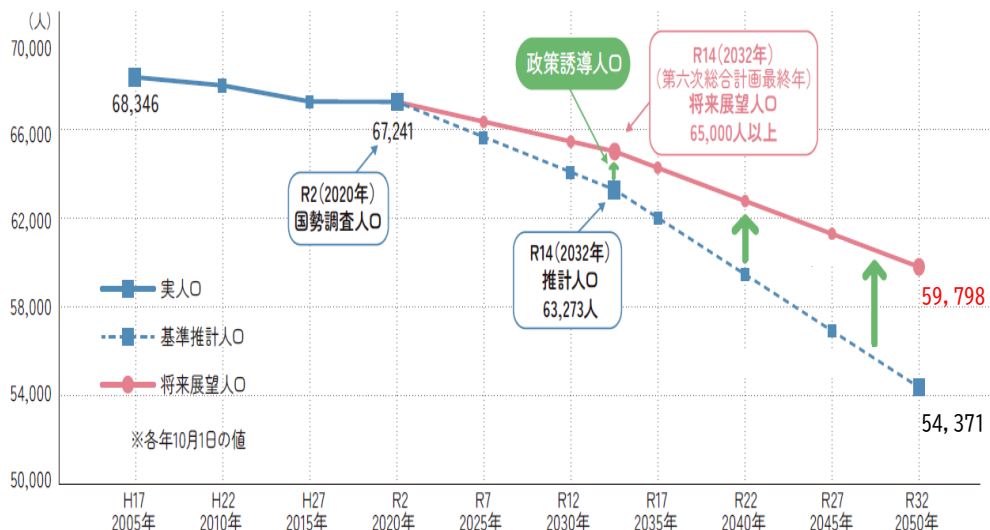
#### (1) 社会情勢の変化

本市の上下水道は、これまでの普及拡大から、持続的なサービス提供へと局面が変化しています。今後は、管路(管渠)や施設の更新費用が大幅に増大する見込みです。さらに、大規模な地震や大雨による災害に備えるため、施設等の耐震化に努め、これらのリスクへの対応を強化していくことが求められています。

#### (2) 人口減少

人口の減少に伴い、上下水道事業の主な収入である水道料金や下水道使用料が減収することが見込まれます。

図2.1.1 第六次総合計画における基準推計人口と将来展望人口



#### (3) 上下水道事業の主な課題

##### 職員の減少

- ・人材の確保・育成、技術の継承
- ・安定的な運営体制の構築(広域化など)

##### 施設の老朽化

- ・更新投資の優先度を把握
- ・事業の平準化、投資の合理化

##### 災害対策

- ・大規模地震や風水害等の自然災害への対応

##### 適正な維持管理

- ・経営基盤の強化
- ・民間活力の活用、DX活用による業務の効率化

##### 利益の確保

- ・料金で回収すべきコスト水準の把握(料金算定)

##### 財源の確保

- ・投資財源の確保(自己財源と借入金とのバランス)
- ・一般会計からの繰入金、補助金の検討

# 第3章 水道事業

### 経営比較分析表を活用した令和5年度の経営分析

(本編P9の経営比較分析表を基にしたイメージ図)

計画的な水道管更新が十分に行えていない状況となっています。上西条浄水場再構築事業への大規模投資を見越し、管路更新への投資規模を縮小したことが要因です。

管路更新率  
R5 0.21% (0.53%)

管路経年化率  
R5 11.86% (23.19%)  
( )内は類似団体平均

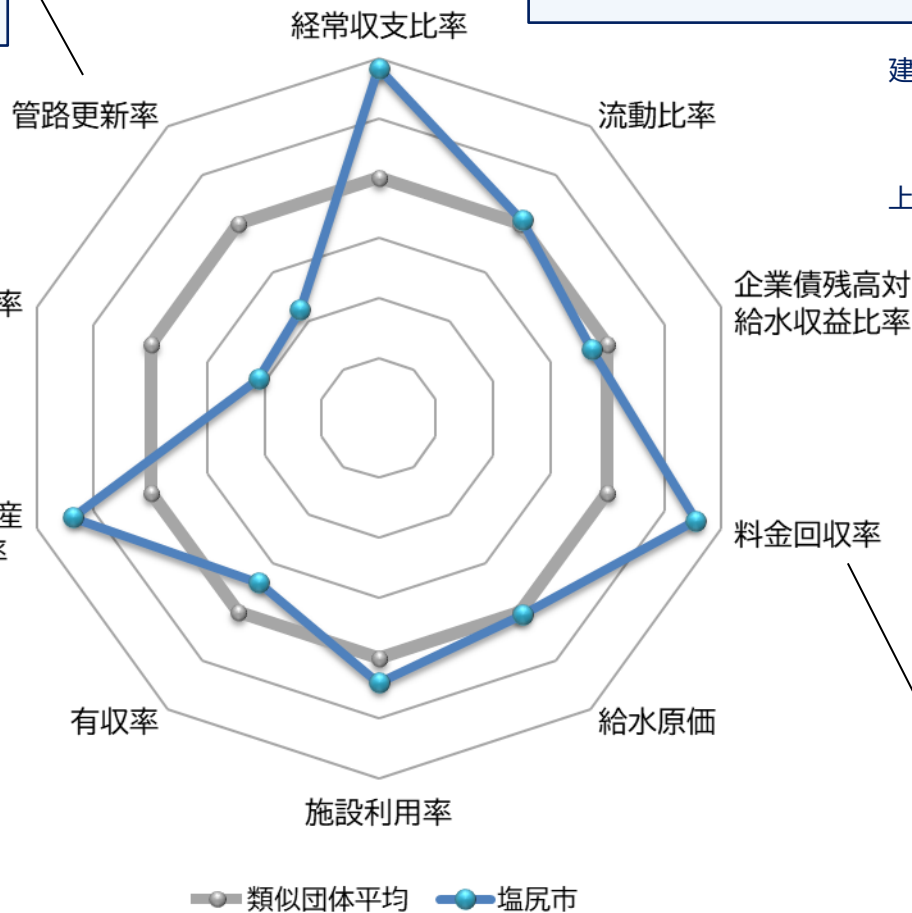
類似団体と比べて老朽化率は低いものの、今後、法定耐用年数の40年を超える管路の割合が増加し、老朽化の進行が加速します。

有形固定資産減価償却率

市内で5箇所の浄水場を運営・維持しており、耐用年数が比較的短い機械・電気設備の比重が高いことから、減価償却の負担(減価償却費の比率)が大きくなっています。

日常的な人件費や施設の維持管理費は賄えています。R5~R6に施設の大規模改修に備え、純利益を建設改良積立金として積み立てましたが、長期的に必要な資金は依然として不足しています。

建設改良積立金  
R4残高 3億円  
R5 2億円  
R6 2億円 計7億円  
上西条浄水場再構築事業等へ活用



企業債残高対給水収益比率

料金回収率

料金回収率 108.09%  
(類似団体平均 98.89%)

100%以上を維持することが良好な経営状況とされています。

● 類似団体平均 ● 塩尻市

### 経営比較分析表を活用した令和10年度の経営分析 (令和5年度と比較したイメージ図)

R10目標値 0.28%  
配水管改良 約1.8km/年

R5実績値 0.21%  
配水管改良 約1.3km/年

上西条浄水場再構築事業が完了するR14以降は、管路更新率0.40%を目指します。

R10管路経年化率  
目標値 28.20%  
(R5の類似団体平均値に追いつく)  
経営戦略最終年度のR17には約40%に達すると見込まれます。

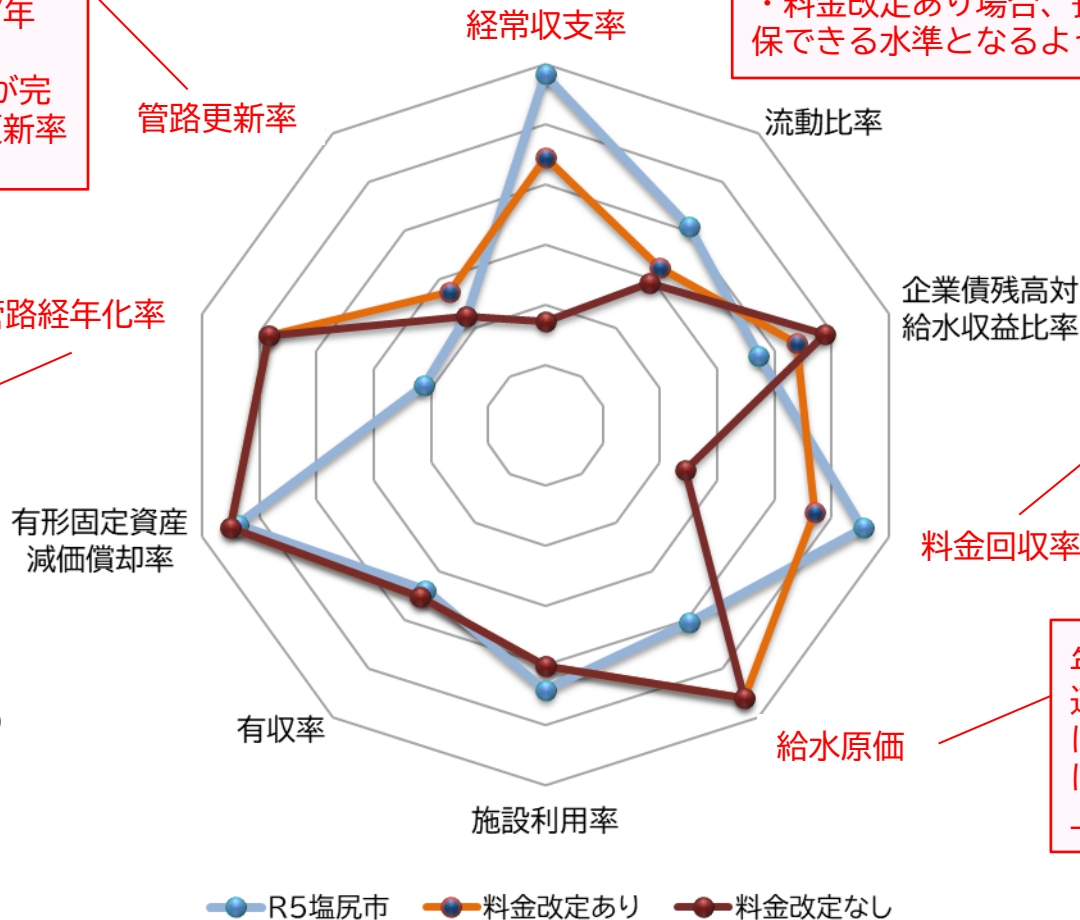
#### ●経営戦略の考え方

- ・計画的に設備を直していく(どこから優先するかを決める)
- ・ムダなコストを減らす(統合・省エネ・予防保全)
- ・必要な投資への財源をどう確保するか決める(料金・企業債・補助金等)

・料金改定なしの場合、日常的な人件費や施設の維持管理費を賄うことができず、赤字経営に転じます。  
・料金改定あり場合、長期的な投資財源を確保できる水準となるよう試算しています。

料金改定することで良好な運営状況と判断できる100%以上を目指します。  
R10料金回収率  
目標値 103.05%

年間総有収水量の減少や水道施設の維持管理費の増加に加え、物価上昇等の影響により、給水原価は今後も上昇する見込みです。



### 3.1 事業概要

①給水現況(令和6年度末現在)

行政区域内人口	給水区域内人口	現在給水人口	給水区域内普及率
65,033人	65,025人	64,989人	99.9%

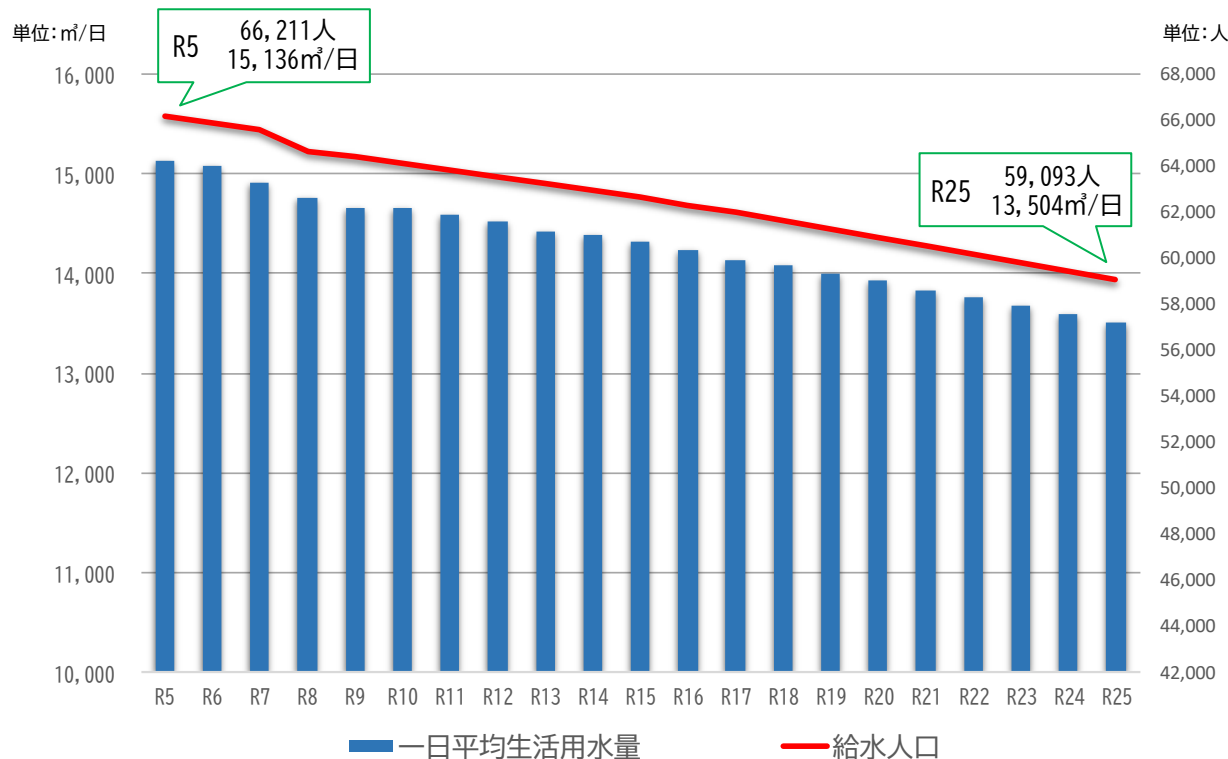
②施設現況

浄水場設置数	配水池設置数	管路延長
5箇所	34箇所	638km

給水区域内面積	年間総配水量	年間有収水量	有収率
103.0km <sup>2</sup>	8,335,035m <sup>3</sup>	7,138,732m <sup>3</sup>	85.6%

### 3.2 将来の事業環境

図3.2.2 一日平均生活用水量と給水人口の見通し(水道ビジョンより)

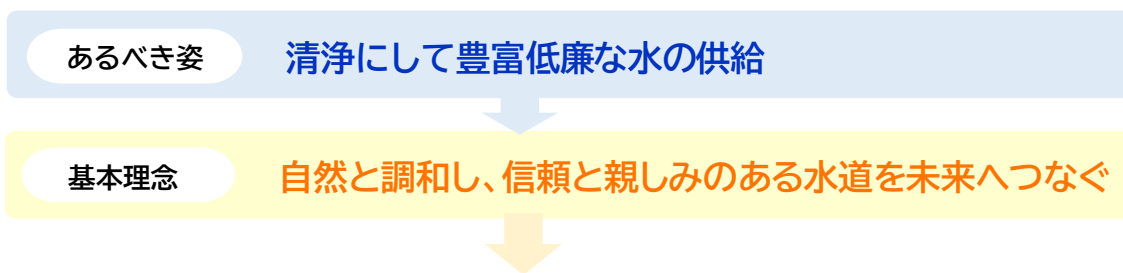


- 給水人口の減少や節水型機器の普及など社会の生活様式等の変化に伴い水需要は減少  
令和25年度までに  $\Delta 10.8\%$
- 水需要の減少は、料金収入の減少に繋がる

### 3.3 経営の基本方針

第2期水道ビジョンの基本理念に基づき

- ①効率的・効果的な施設整備に向けた計画策定⇒ ・優先順位の高い施設から耐震化、更新 ・施設の統廃合の検討
- ②水道事業広域化の積極的な推進⇒ ・研究会等での協議を継続 ・課題解決に向けた取組 ・施設や経営管理システム等の統廃合
- ③官民連携や民間活力の活用⇒ ・職員の減少や技術継承に関する課題解決に向け、先端技術や民間活力の導入を推進



分類・施策目標	実現方策(施策大区分)	主な取組方針(●は、主な投資計画)
<b>【安全】</b> 施策目標 安全でおいしい水道	施策1 水道水源の保全 施策2 水道水質の維持向上	○中央監視設備の更新にあわせ水源監視カメラの設置等を検討し、水源監視を徹底 ○水質劣化の防止のため、配水池や配水管等の定期的な洗浄を実施
<b>【強靱】</b> 施策目標 災害や事故に強い しなやかな水道	施策3 施設の耐震化 施策4 危機管理体制の強化	●上西条浄水場再構築事業を推進 ●管路の耐震化、老朽管の更新 ○漏水調査の取組を強化 ●緊急時に備え、檜川浄水場に自家発電設備を設置
<b>【持続】</b> 施策目標 健全な経営で 信頼される水道	施策5 水道システムの効率化 施策6 財政基盤の強化 施策7 技術基盤の強化 施策8 給水サービスの向上 施策9 環境に配慮した事業の推進	○将来の水道システムの見直しにより床尾浄水場を廃止する方向で検討 ○効率的な投資を進めるため、アセットマネジメント計画の見直しを実施 ○安定した事業経営を持続するため、料金改定を見据えた適正な水道料金水準の検討 ○事業基盤の強化のため、広域化による効果や実現に向けた課題、問題点等を検討 ○水道DX(スマートメーター等)の導入の可能性や水道システムのクラウド化を検討

### 3.4.2 水道事業の投資・財政計画(収支計画)

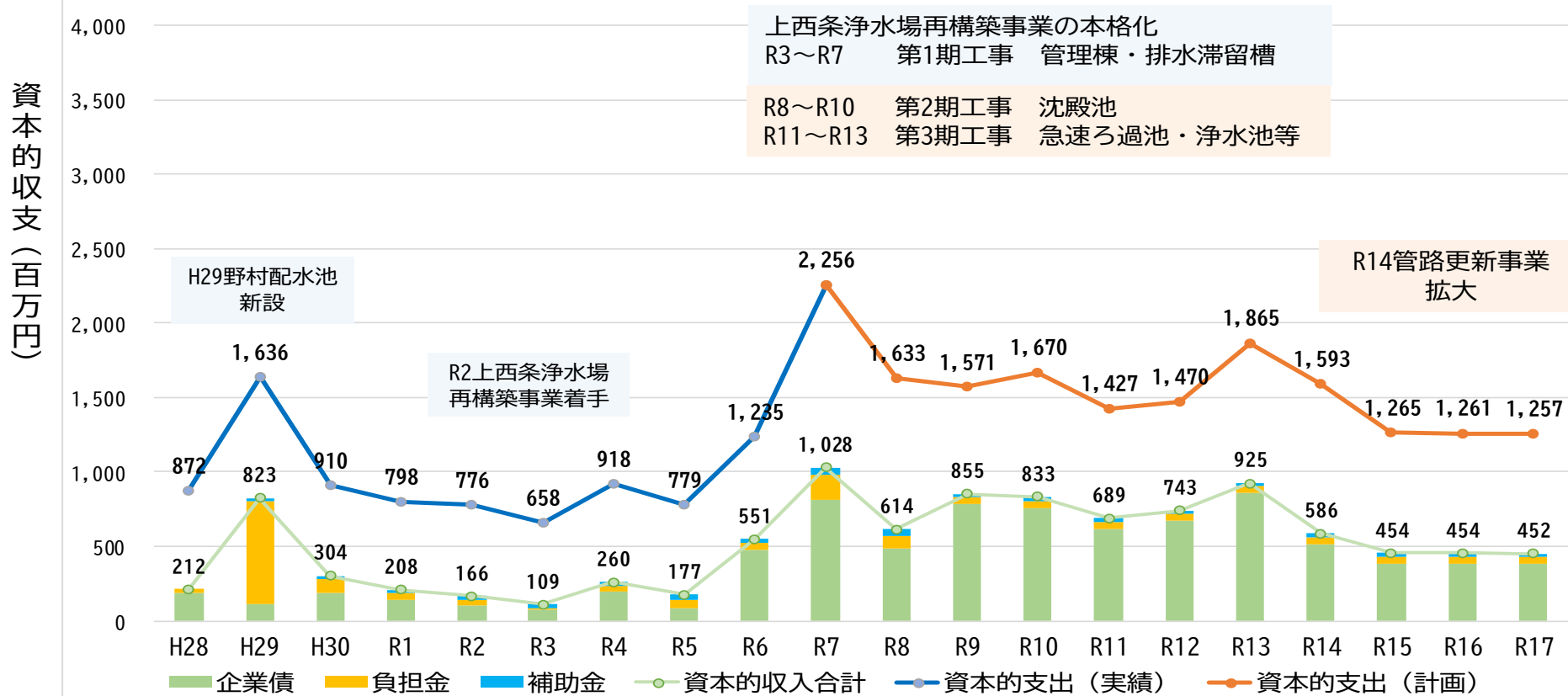
資本的収入の主なものは、企業債（借入金）です。毎年度の資本的支出に対して資本的収入が不足する額は、水道事業会計内に保有する資金残高（内部留保資金）で補てんします。

前期と比較し、人件費や物価上昇に加え、大型投資（上西条浄水場再構築事業）に取り組むため36%の増額を見込んでいます。

経営戦略 H28～R7 資本的支出 約110億円

経営戦略 R8～R17 計画総額 約150億円（36%増）

図3.4.2 資本的収入・資本的支出の見通し



上西条浄水場再構築事業の本格化  
 R3～R7 第1期工事 管理棟・排水滞留槽  
 R8～R10 第2期工事 沈殿池  
 R11～R13 第3期工事 急速ろ過池・浄水池等

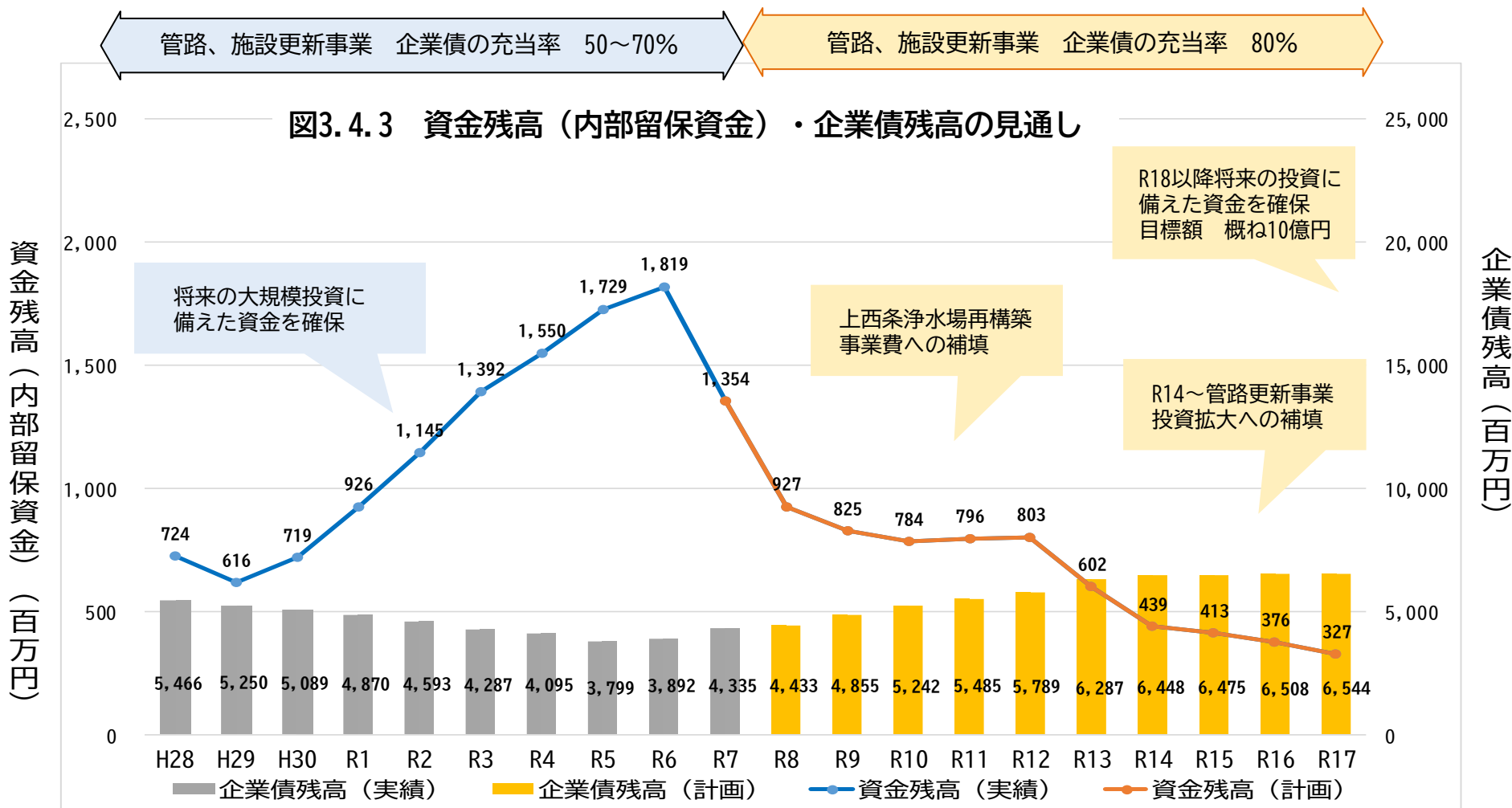
H29野村配水池  
新設

R2上西条浄水場  
再構築事業着手

R14管路更新事業  
拡大

### 3.4.2 水道事業の投資・財政計画(収支計画)

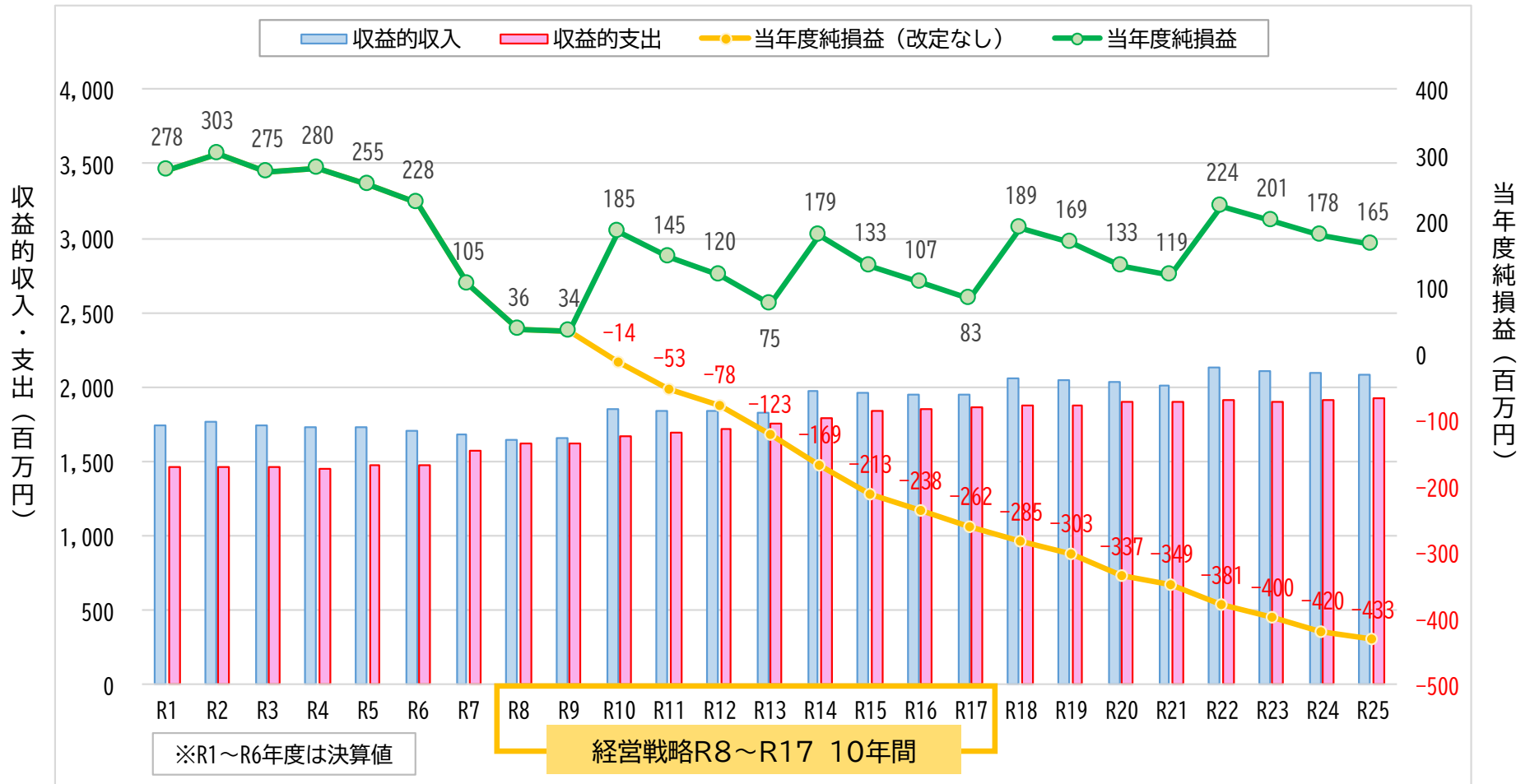
大規模な資産投資には、多額の費用が必要になるため、長期的な投資計画を見越した資金調達が必要です。令和8年度から17年度の借入総額は充当率を80%に引き上げ、約59億円を見込んでいますが、今後増加する資産投資に備え、利用者にも一定の負担をお願いすることで必要な資金を確保し、将来の企業債（借入金）を抑えていきます。



### 3.4.2 水道事業の投資・財政計画(収支計画)

財政状況は極めて厳しい見通しであることから、今期の経営戦略においては、安定した事業運営を行うために必要な財源を確保できるよう、料金改定の実施も含めて検討します。令和10年度は、料金改定により約1億8,500万円の利益を見込んでいます。

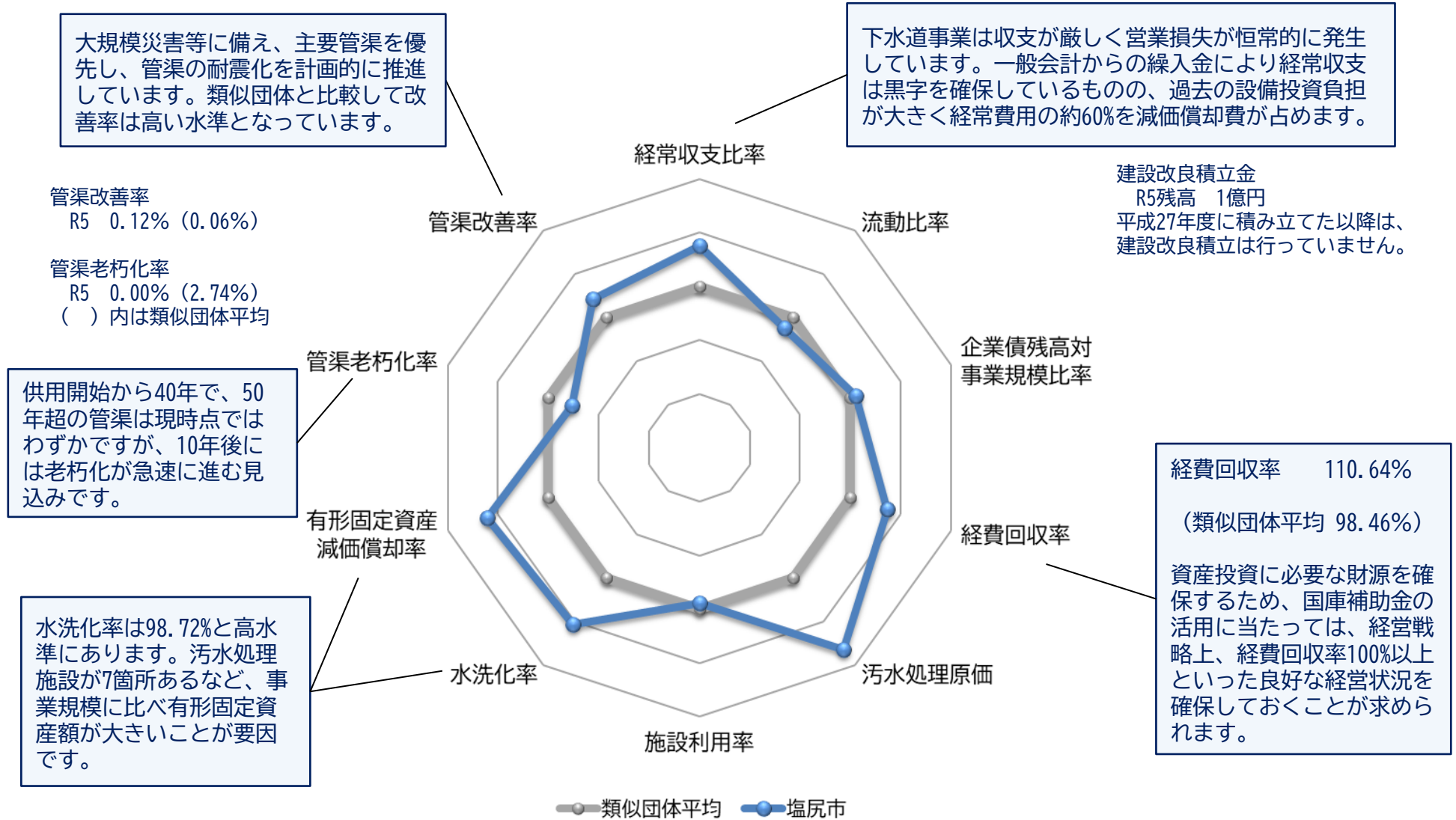
図3.4.4 収益的収支及び当年度純利益の見通し



# 第4章 下水道事業

### 経営比較分析表を活用した令和5年度の経営分析

(本編P38の経営比較分析表を基にしたイメージ図)



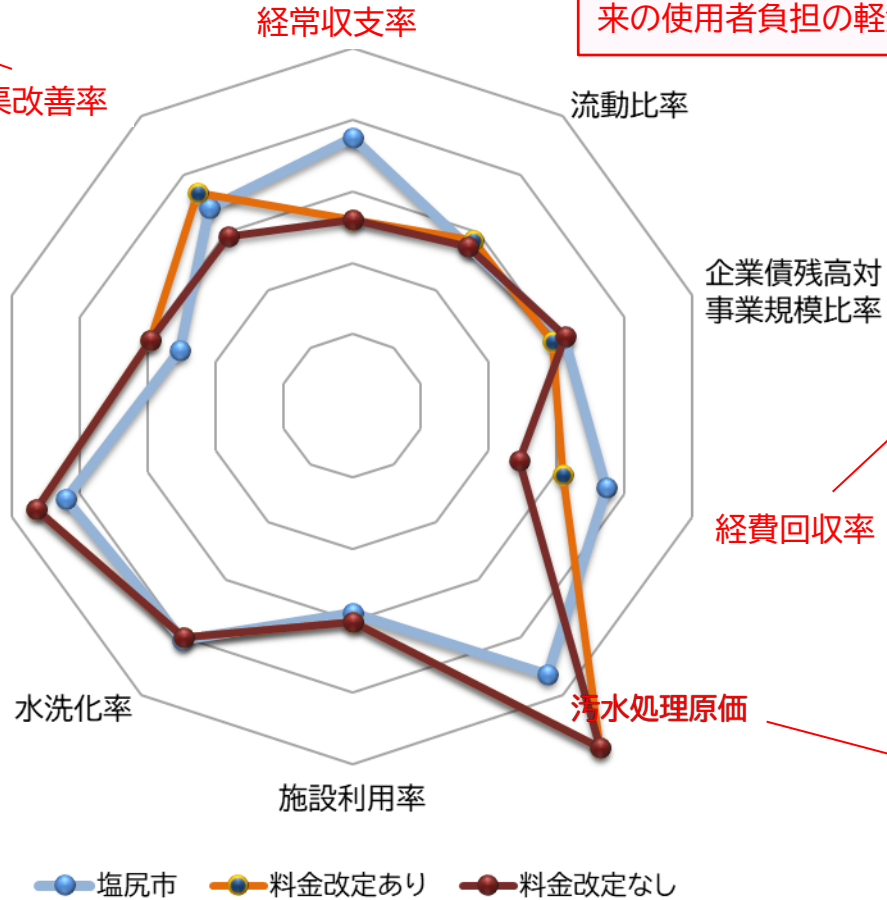
### 経営比較分析表を活用した令和10年度の経営分析 (令和5年度と比較したイメージ図)

R10目標値	0.16%
管路整備	約0.8km/年
R5実績値	0.12%
管路整備	約0.6km/年

一般会計からの繰入金で経常収支は黒字となっているが、今後増加する資産投資に備え、使用者にも一定の負担をお願いすることで、積立金を確保し企業債への依存度を抑え、将来の使用者負担の軽減に繋がります。

耐用年数を超過する管渠は、R17には約10%、R27には約40%に達する見込みです。

既存施設・設備は償却が進んでいる資産の割合が高い状況です。投資計画では、維持・延命を基本とし、更新投資は目標耐用年数を設定した上で、平準化しながら段階的に実施します。



料金改定することで、良好な運営状況と判断できる100%以上を目指します。  
R10目標値 100.01%

固定資産の規模が大きいためにより維持管理費の増加が見込まれることに加え、物価上昇等の影響も踏まえると、汚水処理原価は今後も上昇する見込みです。

### 4.1 事業概要

①処理現況(令和6年度末現在)

行政区域内人口	処理区域内人口	処理区域内面積	処理区域内人口密度
65,033人	64,510人	20.27km <sup>2</sup>	3,182.54人/km <sup>2</sup>

対象区域内普及率	流域下水道等への接続	処理区数	処理場数
99.9%	無	9処理区	7箇所

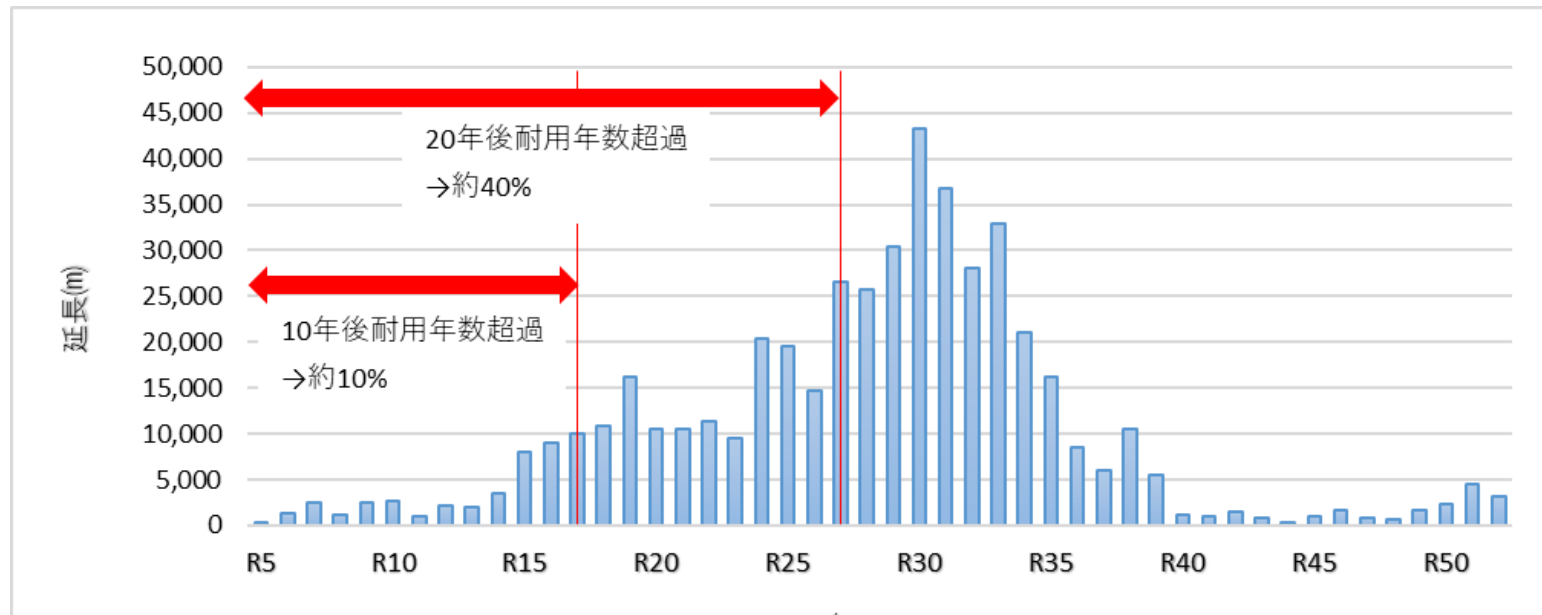
②事業(セグメント)の現況

事業名	処理区名
公共下水道事業	塩尻処理区
特定環境保全公共下水道事業	片丘処理区、太田・洗馬処理区 檜川処理区、小野処理区
農業集落排水事業	勝弦処理区、東山処理区、贅川処理区
小規模集合排水処理施設整備事業	若神子処理区

### 4.2 将来の事業環境

- ・施設の老朽化が進行
- ・これまで大きく問題の起きていないマンホールポンプ、圧送管及び雨水管渠についても、ストックマネジメントを強化していく必要があります。

図4.2.1 耐用年数超過管渠の延長



### 4.3 経営の基本方針

第2期下水道ビジョンの基本理念に基づき

- ① 公営企業として持続可能な健全経営を目指す⇒ ・経営の黒字化(収益的収支)を継続する・運営資金不足を発生させない。
- ② 世代間負担の公平性を確保する⇒ ・企業債借入残高を平準化する・適正な使用料水準を維持する。
- ③ 適切な施設・設備の管理を行う⇒ ・コストとリスクのバランスのとれた事業計画を策定する。

ありたい姿

- ・多彩な暮らしの基盤として、下水道がまちの質と幸福感を高め続けていける。
- ・老朽化・災害リスクに備え、強靱かつ安定した下水道サービスが確保されている。
- ・脱炭素・資源循環などの取組を通じ、本市の持続可能な発展に貢献している。

基本理念

多彩な暮らしを支え続ける下水道

分類	基本方針	目標	主な施策(●は、主な投資計画)
「循環のみち下水道」の <b>持続</b>	(1)アセットマネジメントの実践	目標1 持続可能な施設管理 目標2 経営基盤の強化 目標3 管理体制の強化 目標4 生産性・利便性の向上	●管路施設、処理場施設ともにストックマネジメント計画に基づき、効率的な改築を実施 ○将来の更新費用を含む財政確保など経営基盤の強化策を検討 ○民間活力の導入範囲の拡大、管路と処理場を一体的に維持管理・更新を行うウォーターPPPの導入を検討 ○下水道DXの推進(施設台帳閲覧システムなど)
	(2)安心・安全な暮らしの実現	目標5 大規模災害への取組推進	●下水道総合地震対策計画の防災目標に対し、施設の重要度や優先度に応じ耐震化対策を実施 ○雨水浸水対策として、浸水被害の軽減を目指し、雨水整備事業を継続的に推進
「循環のみち下水道」の <b>進化</b>	(3)健全な水循環の構築	目標6 ふるさとの清流継承	○適正な汚水処理の継続
	(4)効率的な汚水処理システムの構築	目標7 汚水処理システムの最適化	○下水道へ接続可能な農業集落排水施設を統合 ○既存施設のダウンサイジングを行い資産量を減少
	(5)低炭素・循環型社会への取組推進	目標8 温室効果ガス排出量削減	○ゼロカーボン電気の利用、省エネルギー機器の導入により、既存施設からの温室効果ガス排出量を削減 ○汚泥消化と消化ガス発電事業の導入及び太陽光発電設備の導入について検討

### 4.4.2 下水道事業の投資・財政計画(収支計画)

資本的収入は、企業債（借入金）のほか、国庫補助金や一般会計繰入金があります。毎年度の資本的支出に対して資本的収入が不足する額は、下水道事業会計内に保有する資金残高（内部留保資金）で補てんします。更新需要の平準化に努め、ストックマネジメント等の計画を定期的に見直し、計画期間内で収支が均衡するように調整します。

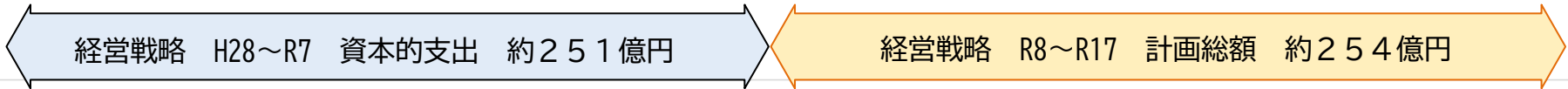
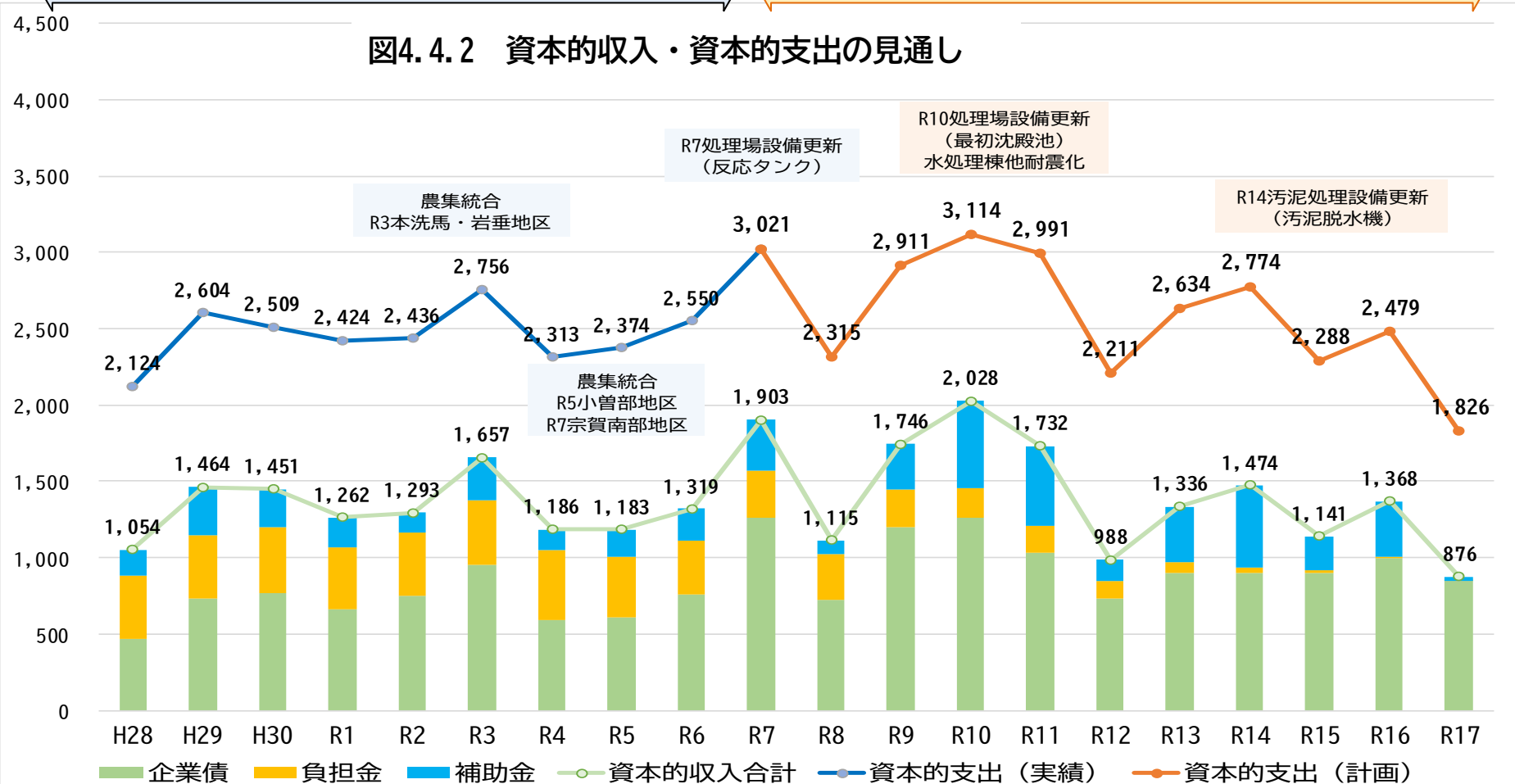


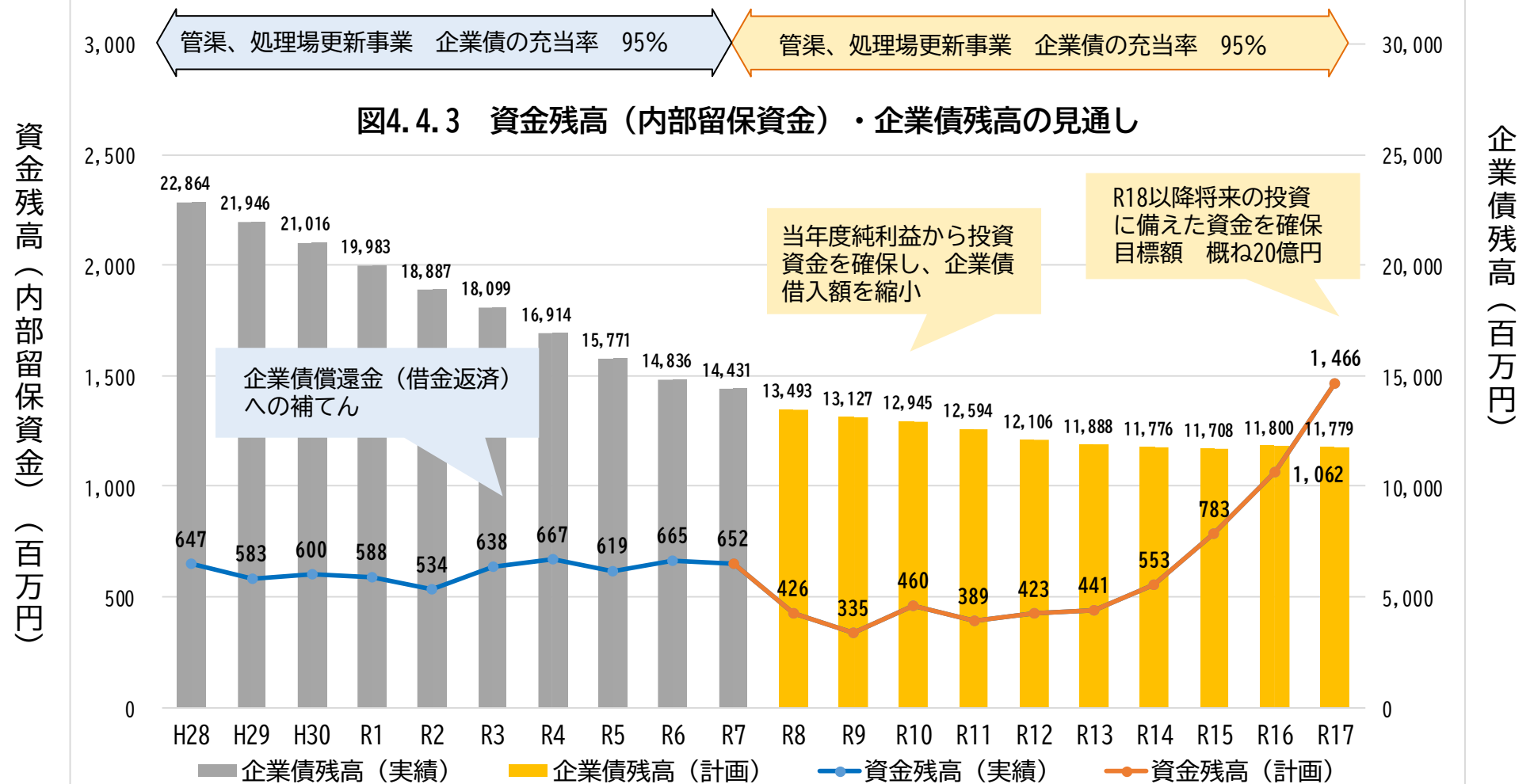
図4.4.2 資本的収入・資本的支出の見通し

資本的収支(百万円)



4.4.2 下水道事業の投資・財政計画(収支計画)

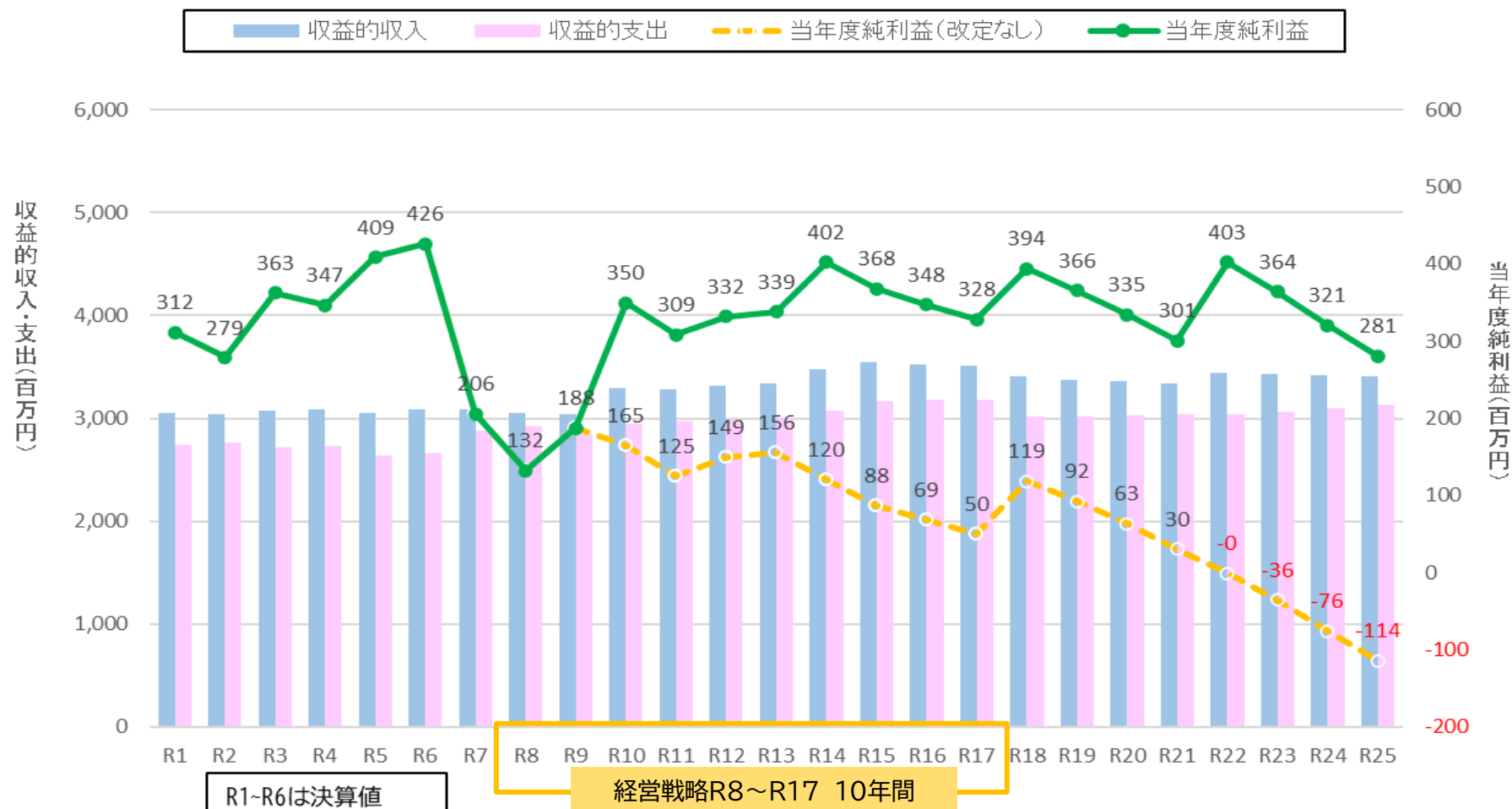
企業債残高は、30年前に集中して進めた下水道整備事業の償還が終了することに伴い、徐々に減少します。今後は、集中して整備した管路施設が一気に老朽化するため、更新整備に必要な資金の確保に努める必要があります。これまで平準化債（不足する額の借入金）により補てんを行ってきましたが、より健全な事業運営を継続するためには、定期的に使用料改定を検討し、使用者にも一部の負担をお願いすることで必要な資金を確保していきます。



### 4.4.2 下水道事業の投資・財政計画(収支計画)

このまま使用料改定をしない場合、次期経営戦略期間(令和18年度以降)には財政状況は更に厳しい見通しです。処理場等の安定的な維持管理と、管渠等の計画的・積極的な更新を進めていくためには、今期から使用料改定の実施も含めて検討していく必要があります。

図4.4.4 収益的収支及び当年度純利益の見通し



### 5.1 経営戦略の定期的な検証と改定

経営戦略においては、

#### 計画(P)－実施(D)－検証(C)－見直し(A)

のプロセスにより定期的な検証・改善を図りながら事業を実施するとともに、これを公表していくことで透明性を確保し、水道利用者・下水道使用者の理解を得ながら事業を進めていきます。

今後の経営状況による収支構造の適正化を図るために検証結果をもとに、5年ごとに経営戦略の改定を実施します。

