

1. 経営戦略の策定にあたって

現在の水道事業を取り巻く環境は依然厳しいものであり、給水量の減少傾向は継続し、それに伴う給水収益の減少が事業経営に影響を及ぼす一方で、異常気象の増加による風水害などのリスク対応、老朽化した水道施設の莫大な更新に伴い多大な整備費用が必要となっています。

このような状況において、本市の水道事業が将来にわたって、安定的に継続していくため、事業運営の効率化を図るとともに、事業経営に必要な財源を確保し、中長期的な視点に立った経営の基本計画となる名張水道事業経営戦略を策定します。

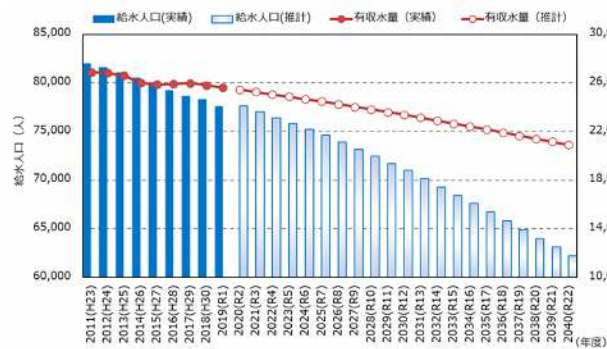


図1 水需要の見通し

2. 水道事業の問題や課題

【投資に関する問題や課題】

令和13年度以降の10年間で管路の更新対象が更に増加して、ピークを迎えるため、この計画期間内での対応が重要となってきます。

これらの事業を推進するためには、莫大な投資と人的資源が必要となります。効率的な事業実施のための取組として、事業費の平準化、水道施設の延命化や長寿命化による事業費の縮減などの検討が必要です。

【財源、財政に関する問題や課題】

収益的収支は、今後の水需要の減少による給水収益の減少、更新需要に対応するための投資の増加に伴い、赤字が継続する見通しです。

資本的収支は、管路を中心とした更新事業を実施するためには莫大な投資が必要です。

本市の水道事業は、今後も益々厳しい財政状況になっていくと考えています。料金改定を行わない場合の試算では、単年度の赤字が継続し、補填財源残高が不足（資金ショート）します。

【人的資源に関する問題や課題】

これまで、組織体制を見直し、効率的に事業を実施してきましたが、災害時の対応や更新需要の増加に伴う業務量の増加、資産の延命化・長寿命化に伴う維持管理業務や修繕対応などの日常業務の増加に対する備えとしての人材確保は十分ではなく、事業執行体制の見直しが必要といえます。

また、経験豊富な職員の退職によって技術の継承も懸念されます。

確実な事業推進のための取組（事業執行体制の確立）として、公民連携や広域化などによる人的資源の確保、技術継承などによる人的資源の育成などの検討も必要です。

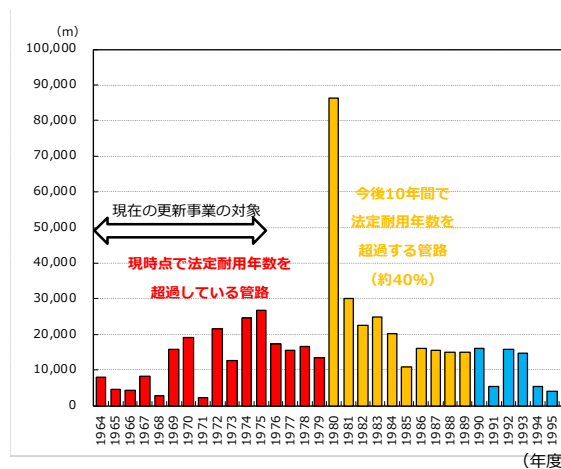


図2 管路の更新需要の見通し

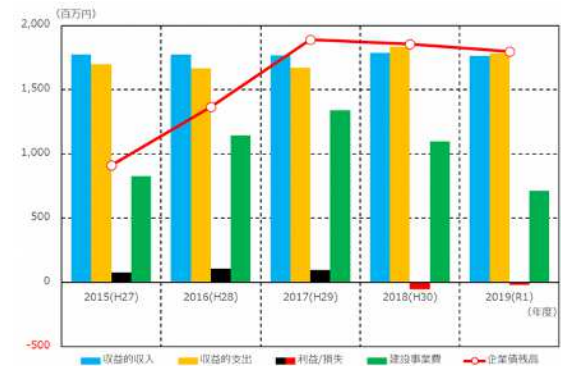


図3 近年の決算状況

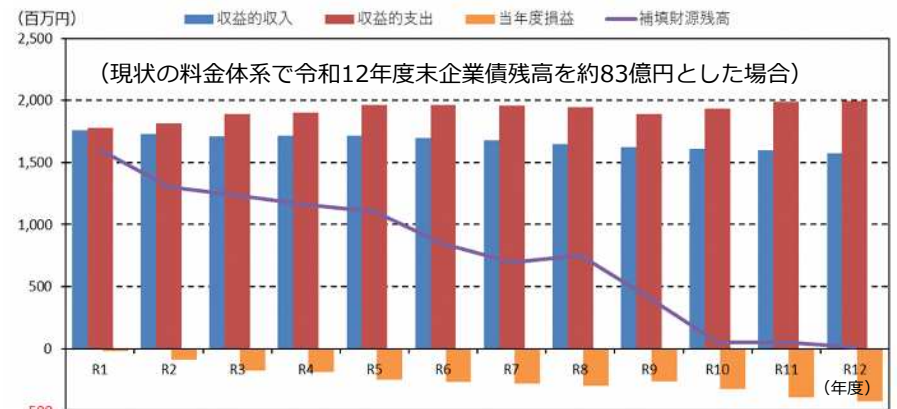


図4 収益的収支と補填財源残高の試算

3. 経営戦略の基本方針

【投資計画の基本方針】

暮らしと未来を支え続けるための、安全で信頼される水の安定供給を継続するために必要となる設備や管路の更新などへの投資が不可欠である中で、施設等のダウンサイジングや統廃合、長寿命化された製品の採用及び維持管理の強化などによる延命化の取組により、投資額の平準化を含む中長期的な視点での効率的・効果的な投資を基本方針として、投資計画を検討します。

【財政計画の基本方針】

投資計画における投資額の増加や水需要の減少に伴う給水収益の減少が見込まれる中で、水道事業の持続が可能となるよう経費削減などの経営努力を前提として、能率的な経営の下における適正な原価を独立採算の原則により賄うことを基本方針として、水道料金の適正化、企業債の発行、補助金（交付金）の確保による財政計画を検討します。

4. 経営戦略の目標設定

【投資目標】

- 第2次名張市水道ビジョンで掲げた基本理念「暮らしと未来を支え続ける 名張の水道」や理想像を実現するために、水道システムの健全な状態に維持します。
- 技術的な側面から第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画で示した事業内容を確実に実施します。
- 法定耐用年数で更新するのではなく、状態を監視しながら、長寿命化の取組を行い、事業費の抑制、平準化を図ります。

【財源目標】

- 経常収支比率：100%以上
- 安定経営の指標として、経常収支比率100%以上を目標とします。
- 料金回収率：100%以上
- 安定経営の指標として、毎年度の料金回収率100%以上を目標とします。
- 補填財源残高の確保：毎年度10～15億円程度を確保
- 恒常的に発生する支出に加え、災害時の備えとして、毎年度の補填財源残高10～15億円程度を確保することを目標とします。

5. 経営戦略（投資計画と財政計画）

経営戦略の計画期間である令和3年度から令和12年度までの10年間のうち、次の取組により安定的な水道事業運営の継続を図ります。

令和3年度から令和7年度：『経営基盤強化期間』

収益的収支の赤字の改善と増加する投資への財源の確保を目指します。

令和8年度から令和12年度：『経営の合理化期間』

前半5年間の事業進捗を踏まえた投資の見直しとともに経営基盤強化の効果の持続を目指します。

【投資計画】

第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画で掲げた、必要となる機械・電気設備の更新事業、管路の更新（耐震化）事業を、状態監視や長寿命化の取組を行い、事業費の抑制、平準化を図りながら推進します。

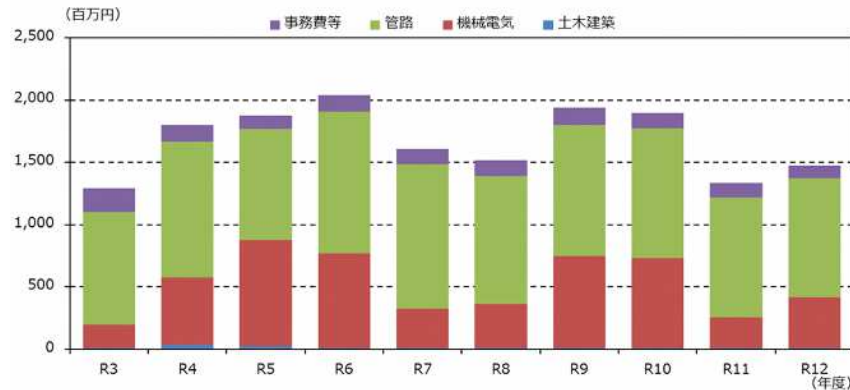


図5 投資計画

【財政計画】

検討事項である料金改定について、料金算定期間を5年間とし、計画期間においては、令和5年度と令和10年度に改定すると仮定して検討を行いました。なお、ここで示される改定時期、改定率は決定事項ではありません。

また、新規企業債の発行は前半5年間は投資額の50%を上限と考え、後半5年間は、その発行額を極力抑えることとしました。

持続可能な水道事業の運営のため、料金改定率は、令和5年度で平均25%のアップが必要となりました。令和12年度の企業債残高は約64億円であり、令和8年度には企業債残高対給水収益比率は300%超となります。

収支ギャップを解消するための取組により、収益的収支の赤字は解消され、補填財源の不足も発生せず、水道事業経営は安定し、継続可能となります。

水道料金の最適化については、将来にわたり安定的な経営が可能となり、水道事業の基盤強化、水道事業の持続に資することができる方策であると考えますが、今後は水道事業の諮問機関である名張市上下水道事業運営審議会に諮りながら、継続して検討を行います。

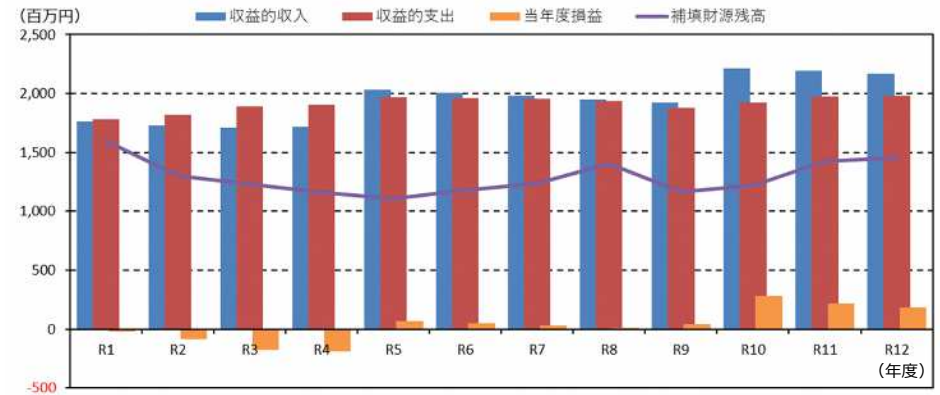


図6 収益的収支と補填財源残高の見直し



図7 企業債発行額と償還状況、企業債残高の見直し

【経営戦略のマネジメント】

名張市水道事業経営戦略では、今後20年間の投資・財源を予測した上で、2021（令和3）～2030（令和12）年度の投資・財政計画を策定しました。

経営戦略のPDCAサイクルによるマネジメントで、毎年度、投資・財政計画の進捗管理を実施します。また、投資目標と財源目標を基に5年毎に達成状況の評価を行い、実績と計画に乖離が生じた場合や、経営健全化に対する取組が具体化された場合など、必要に応じて中間見直し又は全面改定を実施します。

なお、第2次名張市水道ビジョンの計画見直しに合わせて中間評価を行い、相互に整合した見直し等を行います。

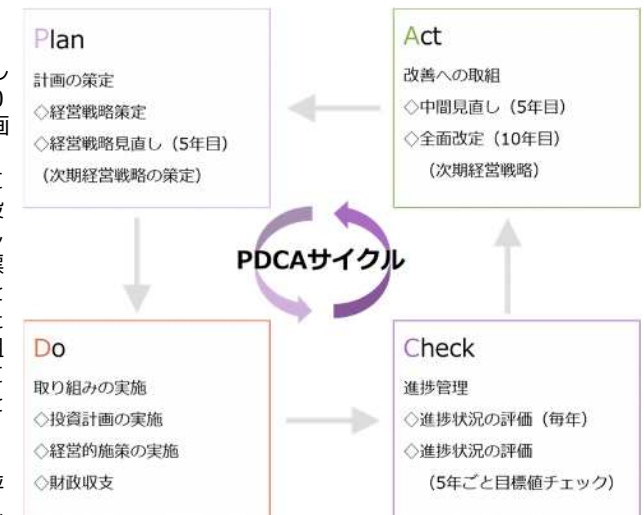


図8 PDCAサイクルによる管理（マネジメント）