

第1章 経営戦略の中間見直しに当たって

本市では、中長期的な視点に立った経営の基本計画となる名張市水道事業経営戦略を2021（令和3）年度に策定しています（計画期間は、2021（令和3）年度から2030（令和12）年度までの10年間）。

計画期間の5年目にあたる2025（令和7）年度に、経営戦略で掲げた「投資目標・財源目標」、「経営健全化の取組」や「投資・財政計画」について、進捗確認を行うとともに、必要な見直しを行い、中間見直し版として取りまとめます。

第2章 名張市水道事業の現状

本市の水道事業を取り巻く現状を見ると、投資、財源・財政及び人的資源の各面で課題が顕在化しています。

【投資に関する問題や課題】

設備や管路の更新需要が増加する見通しであり、これらの更新需要に対応するためには、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、設備等の延命化や長寿命化、水需要の減少を考慮したダウンサイジングなどの検討が必要です。

【財源、財政に関する問題や課題】

本市の水道料金は、20年以上改定を実施しておらず（消費税の増税に伴う改定を除く）、人口減少等に伴う水需要の減少のため、2018（平成30）年度以降は収益的収支が赤字の状態が続いています。その後、本戦略の策定と共に料金改定を検討してまいりましたが、コロナ禍後の市民生活への影響を考慮して改定を見送ってきたという経緯があります。

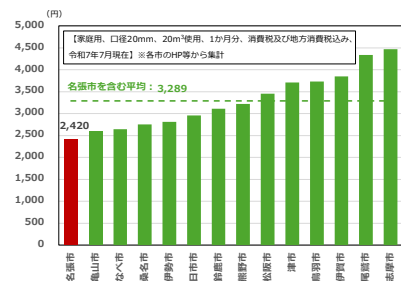
そのため、現在は県内14市において最も安価な水道料金となっていますが、一方で財政状況は非常に厳しい状態が続いています。

2023（令和5）年度における財政状況に関する指標（料金回収率や経常収支比率）は、県内14市で最も悪い値となっています。

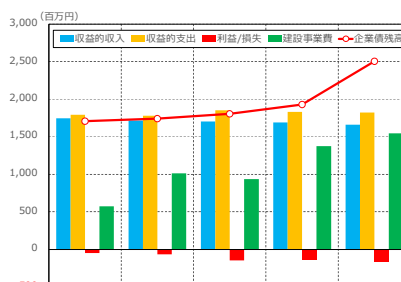
人口減少に伴う給水収益の減少や、更新需要の増加によって、今後も益々厳しい財政状況となる見通しであり、料金改定を含めた財源確保策の検討が必要です。

【人的資源に関する問題や課題】

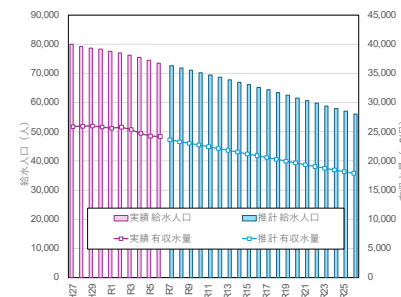
組織体制の見直しや民間活用等により、効率的な事業を実施してきましたが、災害時対応や更新需要の増加を考慮すると、事業執行体制の見直しが必要です。また、経験豊富な職員の退職による技術力の低下も懸念されます。確実な事業推進のための取組（事業執行体制の確立）として、公民連携や広域化などによる人的資源の確保、技術継承などによる人的資源の育成などの検討も必要です。



県内14市との水道料金の比較



決算状況の推移



給水人口及び有収水量の実績値の推移と見直し

第3章 経営戦略

「投資目標・財源目標」及び「経営健全化の取組」の前半期間における進捗状況を確認し、後半期間における目標や取組内容を見直しました。さらに、投資・財政計画についても、10年以上先の見通しを踏まえて、見直しを行いました。これらの見直しに当たっては、名張市上下水道事業運営審議会から頂いたご意見を参考としました。

【投資目標・財源目標の進捗確認と見直し】

・投資目標

目標の内容	前半期間の進捗状況	後半期間の目標
法定耐用年数超過設備率：2030（令和12）年度に54%以下	未達 (R6実績 65%)	2030（令和12）年度に65%以下 ⇒設備ごとに設定した更新基準年数での更新を基本とし、さらに点検結果から健全性の確保が可能と判断される場合には、更新基準年数を超えた更新を行い、更なる延命化を図ります。
管路の更新率：1%以上を継続	達成継続中 (R6実績 1.40%)	1%以上を継続 ⇒引き続き、1%以上の確保を目指します。

・財源目標

目標の内容	前半期間の進捗状況	後半期間の目標
経常収支比率：100%以上	未達 (R6実績 91.11%)	100%以上 ⇒2023（令和5）年度に計画していた料金改定を先送りしたこと等から、100%を下回る水準で推移しています。今後も減少する見通しであることから、料金改定を含めた財源確保策を検討し、中長期（10年以上）には100%以上への改善を目指します。
料金回収率：100%以上	未達 (R6実績 82.51%)	
補填財源残高の確保：10～15億円程度を確保	達成継続中 (R6実績 19.4億円)	6億円を確保 ⇒収益的収支の改善が喫緊の課題でもあることから、目下の経営状況が改善されるまでは、6億円程度（現在の給水収益の約半年分）を確保水準とします。

評価基準…A：期間中の取組に対し、成果を得られた

B：取組に対する一定の成果はあったが、課題解決に至っていない

C：取組が遅れている、成果を得られていない

【経営健全化の取組の進捗確認と見直し】（抜粋）

・延命化や長寿命化等による効率的な投資

具体的な取組	前半期間の評価	後半期間の取組内容と目標（抜粋）
延命化の取組	A	○延命化や長寿命化に取り組みます。
長寿命化された材料等の採用	A	○施設能力の適正化を図ります。 ⇒効果的な更新と共に効率的な投資を目指します。 ・法定耐用年数超過設備率：65%以下を維持
最適配置やダウンサイジングの検討	A	・有収率：90%以上を確保 ・管路耐震化率：1年あたり1.0ポイント増加

・ 公民連携

具体的な取組	前半期間の評価	後半期間の取組内容と目標（抜粋）
包括的な民間委託の検証	A	○費用、生産性、職員の技術継承について検証し、委託内容の定期的な見直しを行うとともに多様な公民連携手法についても研究を進めます。 ⇒組織体制の強化や民間ノウハウの活用により持続可能な運営を目指します。
公民連携の導入の検討	C	

・ 新技術の活用

具体的な取組	前半期間の評価	後半期間の取組内容と目標（抜粋）
新技術の導入の検討	A	○AIを活用した効率的な管路更新計画を策定します。 ○新たな監視制御システムを活用した業務効率化を目指します。 ⇒業務効率化やDXの推進を図ることで人的資源の最適配置を目指します。 ⇒漏水などの事故発生を未然に防ぎ、水道システムの安定性の確保と利用者へのサービス低下の防止に努めます。
スマートメーターの導入の検討	C	
新たな決済方法の導入の検討	A	

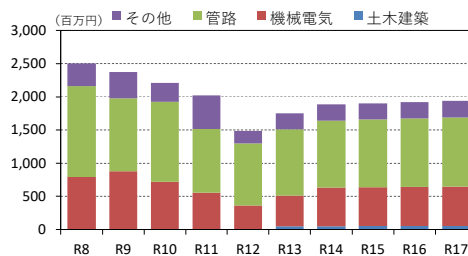
・ 水道料金の適正化

具体的な取組	前半期間の評価	後半期間の取組内容と目標（抜粋）
上下水道事業運営審議会の実施	B	○上下水道事業運営審議会を定期的で開催し、水道事業の運営に関する調査・審議を継続していきます。 ○水道料金算定要領に基づき、適正な料金設定に努めます。 ⇒上下水道事業運営審議会の年間2回以上の実施を目標とします。 ⇒財政の健全化及び料金負担の公平性の見地から必要に応じて料金改定を実施、水道料金の適正化を目指します。
水道料金適正化の検討	B	

【投資・財政計画】

・ 投資計画

第2次名張市水道ビジョンや名張市水道事業基本計画に従い、今後の投資計画を策定しました。設備の更新に当たっては、設備ごとに更新基準年数を設定し、点検結果等から健全性を確保できる場合は、延命化を図ります。管路の更新に当たっては、耐震性の高い管路を採用するとともに、水需要動向などを考慮した能力（口径）等の最適化を図ります。



投資計画

各ケースの改定率の考え方

ケース1	ケース2
○1回目のみ、35%（県内14市平均水準まで引き上げる） ○2回目以降は、経常収支比率の5年間の平均が概ね100%になるように設定	○1回目から、経常収支比率の5年間の平均が概ね100%になるように設定

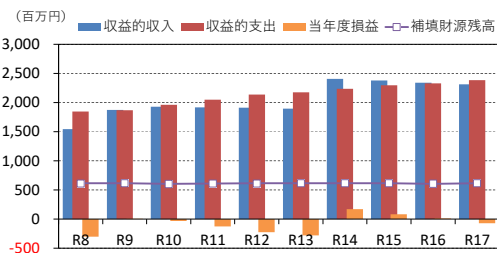
・ 財政計画

現在、名張市上下水道事業運営審議会において水道料金の改定なども含めた「持続可能な経営のあり方」に関する調査審議を継続して行っているため、本戦略取りまとめ時点における料金改定案（2ケース）を中間見直し版の財政計画として採用します。

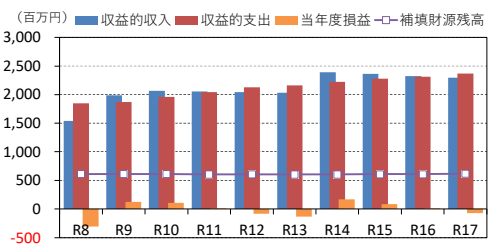
料金改定案の検討に当たっては、最新の将来人口推計に基づく給水収益の見通しや、近年の物価上昇や賃金上昇を考慮しています。

両ケースともに、今後の事業継続のためには、一定規模かつ継続的な料金改定が必要という厳しい見通しとなりました。また、企業債残高は増加していく見通しです。

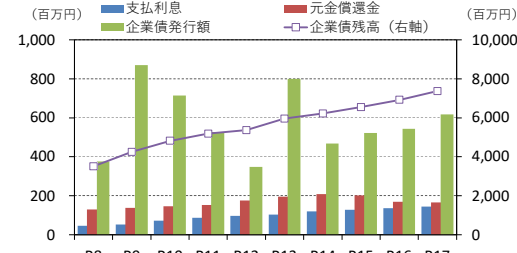
改定率の考え方に基づき、令和9年度を初回と仮定して5年間隔での料金改定で試算した場合、ケース1では1回目で35%、2回目で36%の改定となり、ケース2では1回目で47%、2回目で24%の改定となります。



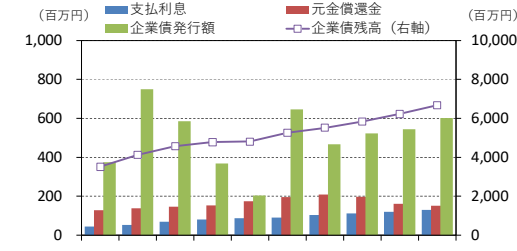
収益的収支と補填財源残高（ケース1）



収益的収支と補填財源残高（ケース2）



企業債残高等（ケース1）



企業債残高等（ケース2）

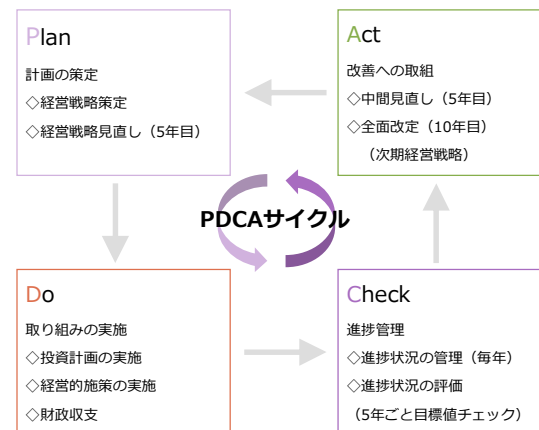
ただし、これらの料金改定率や改定時期は、決定事項ではありません。現在、名張市上下水道事業運営審議会において「持続可能な経営のあり方」に関する調査審議を行っており、引き続き、水道料金の適正化について利用者の皆様への影響を十分に考慮しながら検討してまいります。また、今後は概ね5年ごとに水道料金の見直しを含めた経営のあり方について検討を行うこととし、将来にわたって持続可能な水道事業の運営を目指します。

【経営戦略のマネジメント】

現行版の経営戦略において、PDCAサイクルによるマネジメントを実施することにしています。

2020（令和2）年度に経営戦略を策定（Plan）し、前半期間（2021（令和3）年度～2025（令和7）年度）では、進捗管理とともに適宜改善を加えながら、取組を実施（Do）しました。今回、進捗状況評価（Check）を基に、中間見直しを検討（Act）し、中間見直し版として取りまとめました（Plan）。

後半期間（2026（令和8）年度～2030（令和12）年度）では、中間見直し版に基づいて、取組を継続していきます。



PDCAサイクルによる管理（マネジメント）