

1.経営戦略策定の目的と位置づけ

（経営戦略策定の目的）

老朽化資産の更新や施設の耐震化などに多額の投資が見込まれる中、水需要の減少などに伴って給水収益が減ることが予測され、経営環境は厳しさを増してきています。

水道事業を取り巻く環境が変化していく中、将来にわたってサービスの提供を安定的に継続するために、経営基盤強化の取組をさらに推進し、水道ビジョンに掲げる「安全な水を安定的に供給できるまちにします！」を実現するために経営戦略を策定しました。

（位置づけ）

本経営戦略は、「摂津市水道ビジョン」を上位計画とし、実現化に向けた、投資計画と財政計画を均衡させた経営の基本計画です。

（計画期間）

令和元（2019）年度
～令和10（2028）年度
(10年間)

2.経営戦略の基本理念と基本方針

摂津市上下水道ビジョンの将来像 安全な水を安定的に供給できるまちにします！

（基本理念）アセットマネジメントの実践による健全な運営の実現

（基本方針）

- ①施設総量の最適化（スペックダウン）
- ②ライフサイクルコストの最適化（投資の平準化）
- ③機能の集約化（ダウンサイジング）
- ④民間の資金・ノウハウなどの活用
- ⑤適切な財源の確保

3.水道事業の効率化・健全化への取り組み

水道の投資事業に必要な財源を確保し、「投資試算」（投資事業にかかる費用の見通し）と財源試算（給水収益などの財源の見通し）を均衡させるためには、徹底した「水道事業の効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的なコストの削減を進めることで、「経営基盤の強化」を図るとともに、施設及び管路の更新・耐震化を計画的に行うなど「投資の合理化」を進めることが必要となります。

（投資抑制策）

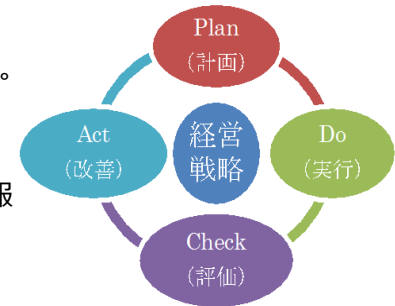
- ①施設総量の最適化(スペックダウン)
⇒給水人口及び給水量の見通しを踏まえた水道施設及び管路の最適化
- ②ライフサイクルコストの最適化(投資の平準化)
⇒適切な監視に基づいて資産を長期間使用
⇒優先度・重要度に基づいた計画的な更新
⇒年度別費用の平準化
- ③機能の集約化(ダウンサイジング)
⇒各施設の機能を踏まえた施設の統廃合
⇒災害時における供給安定性の確保
- ④民間の資金・ノウハウなどの活用
⇒民間事業者の資金やノウハウなどの活用
⇒効果的・効率的に行うことが望める業務における官民連携手法の検討

（財源確保）

- ⑤適切な財源の確保計画
⇒各種経費節減
⇒世代間の負担公平性などを勘案した適切な財源確保

4.経営戦略の事後検証・更新等

策定した経営戦略は、毎年度進捗管理（モニタリング）を行い実施状況について評価・検証を行い、3～5年毎に見直しを行います。見直しにあたっては、「投資・財政計画（収支計画）」と実績との乖離を検証し、PDCAサイクル（Plan＜計画＞—Do＜実行＞—Check＜評価＞—Act＜改善＞）を活用します。また、最新の情報により事業を取り巻く環境の変化を把握したうえで将来を予測し、必要に応じて経営健全化のための新たな取り組みを検討します。



5.経営戦略の中間見直しについて

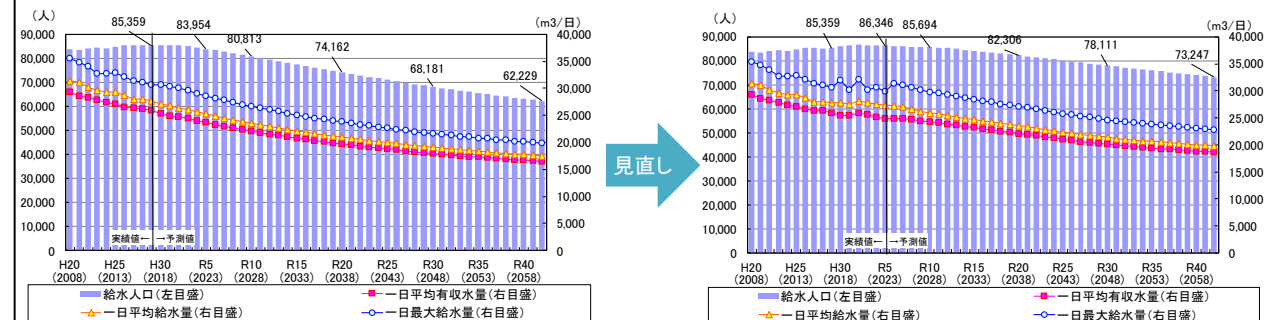
上述のPDCAサイクルに基づき、水道事業を取り巻く環境の変化を踏まえて、改めて投資・財政計画（収支計画）の策定を行い、別途見直しを行っている摂津市上下水道ビジョンとの整合を図りつつ、経営戦略の中間見直しを行いました。

なお、中間見直しは策定から5年を経過した令和5年（2023）度に行う予定でしたが、燃料価格の高騰の影響により動力費などの費用が急激に増加し、それらの上昇分を将来予測に反映させると実態とかけ離れた予測となる恐れがあったことから1年見送り、令和6年（2024）度に行いました。見直し後の計画期間は令和7（2025）年度～令和10（2028）年度の4年間とします。

6.水道事業を取り巻く環境の変化

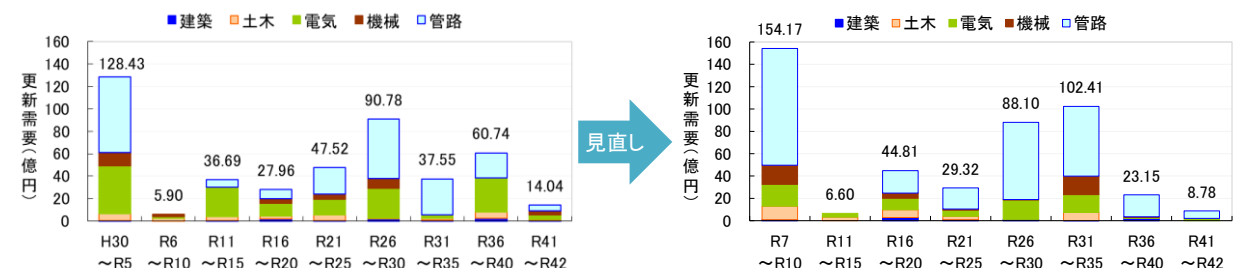
（水需要の見通し）

従来の見通しと比較して、給水人口の減少幅が緩和するため、水需要の減少幅も緩和されますが、給水人口や1人当たり原単位は減少するため、今後も水需要は減少し、給水収益が減少し続ける見通しです。



（更新需要の見通し）

従来の見通しと比較して、材料価格や労務単価の高騰を考慮した結果、更新需要が増加する見通しです。



7.経営指標の分析 ※水源、人口などが類似した事業体との比較結果

【ヒトの要素を表す指標（①、②）】

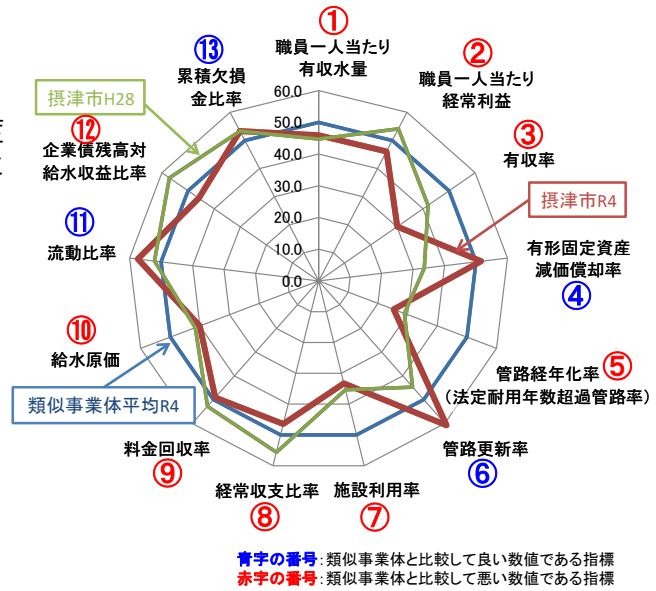
職員一人当たりの効率性は、類似事業体よりもやや劣ります。ただし、損益勘定所属職員数は令和元年度まで類似事業体と比べて10人程度多い状況でしたが、令和4年度はその差が4人となっています。

【モノの要素を表す指標（③～⑦）】

施設や管路の更新を推進しており、老朽化度合の改善が図られています。ただし管路については、更新率が大幅に改善されているものの、経年化のスピードも速く、さらに更新を進めていく必要があります。

【カネの要素を表す指標（⑧～⑬）】

給水収益が減少していることと経営戦略に基づいて施設や管路の更新に投資を行ってきたことから悪化の傾向にあります。

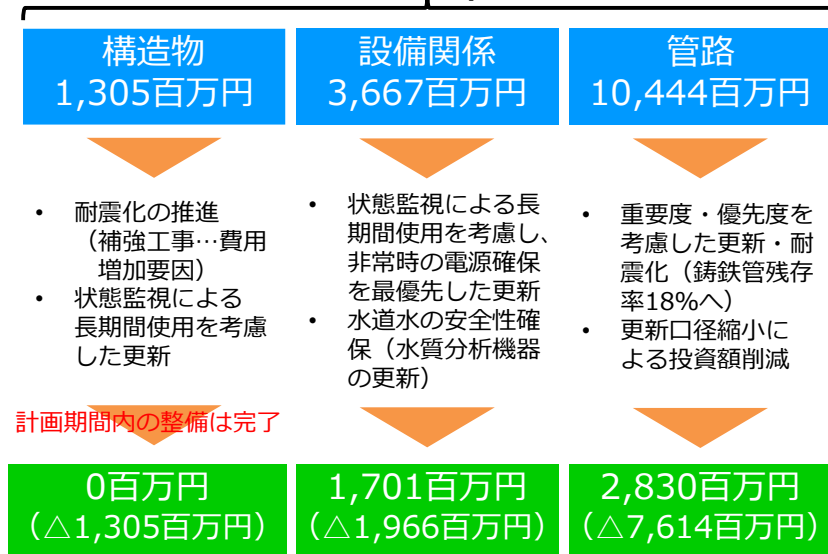


8.投資計画の見直し

中長期的な見通しで検討した令和7（2025）年度から令和10（2028）年度までの更新需要は約154億円でした。この更新需要に対応した場合、令和8（2026）年度には収益的収支がマイナスとなり、資金も令和9（2027）年度には残高不足となる試算結果となりました。

そこで、構造物、設備関係及び管路のそれぞれで、重要度・優先度などを考慮した具体的な投資を検討することによって、約45億円まで費用を削減することとします。

更新需要（R7～R10） 約154億円（15,416百万円）



計画期間内の整備は完了

R7～R10事業計画（投資計画） 約45億円（4,531百万円）※1

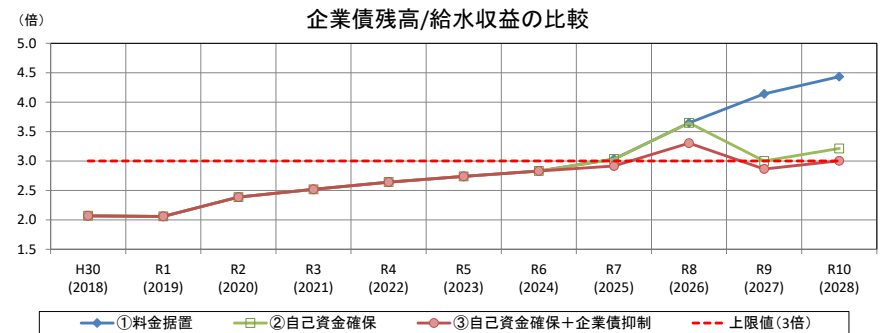
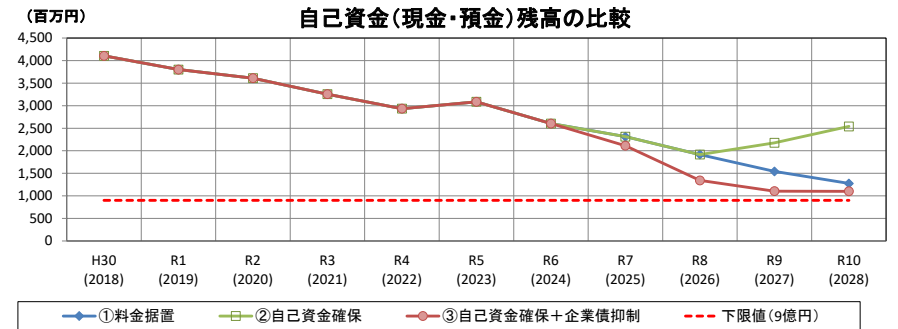
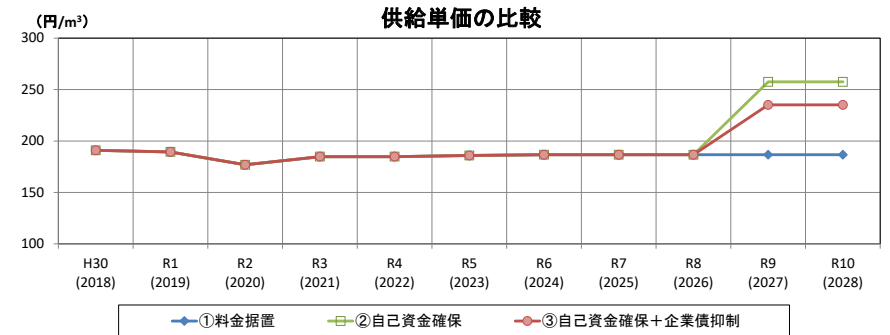
※1 税抜金額、調査費・事務費等を含まず。

9. 財政計画の見直し

最低限確保すべき自己資金を9億円とし、世代間の負担公平性も勘案して企業債残高は給水収益の3倍までとすることを目標とし、3つのケース（①料金据置、②自己資金確保、③自己資金確保＋企業債抑制）で財政シミュレーションをした結果、料金を据え置いた場合、令和8（2026）年度において収益的収支がマイナスとなり、さらに近い将来、資金不足となることが予想されました。

「②自己資金確保ケース」では、供給単価が最も大きくなり、自己資金にも余裕ができますが、料金改定率を38%としてもなお企業債残高が給水収益の3倍を上回ります。

大幅な料金改定を避けつつ目標を満たすためには、企業債の抑制を合わせて検討する必要があり、起債率を50%、料金改定率が26%となる「③自己資金確保＋企業債抑制」ケースを採用します。



10.経営戦略中間見直しのまとめ

シミュレーションの結果より、計画的に施設・管路の更新・耐震化を進めつつ、安全な水を安定的に供給し続けるためには、近い将来、料金改定が必要となることが予想されます

引き続き、水道ビジョンの数値目標達成に向けて、スペックダウンやダウンサイジングによる更新費用の削減など、さらに努力をしていきます。また、今後の料金改定については、国交付金などの財源の獲得や、デジタル化の取組を踏まえた業務効率化、官民連携手法の効果検証と見直し、府内水道事業との連携など、最大限の経営努力を続ける中で、実際の経営状況がどのように推移するかを見極め、適切な実施時期や改定率を検討していきます。