小松島市水道事業経営計画（経営戦略）

平成 29 年３月策定

【 概 要 版 】

1．本計画の策定趣旨と位置付け

- 小松島市では平成 21 年に「小松島市水道ビジョン」を策定し、安全・安心な水を安定的に供給するための方策を定めました。しかし事業環境の変化（人口減少の進行、南海トラフ巨大地震の脅威の高まり等）や厚生労働省の「新水道ビジョン」策定等を踏まえた見直しが必要となっていました。
- そこで、平成 28 年 6 月に小松島市水道事業経営等審議会へ今後の経営計画等について諮問し、審議会からは平成 28 年 12 月に「小松島市水道事業経営計画等について（答申）」とする事業運営への提言をいただきました。
- この『小松島市水道事業経営計画』は、審議会の提言にもとづいて、今後 10 年間の建設改良事業や財政収支を具体的に計画し、経営効率化のための取組方針を定めています。
- また、本計画と同時に策定（見直し）した「小松島市新水道事業ビジョン」の実施計画となるものです。
- さらに、平成 26 年総務省通知「公営企業の経営にあたっての留意事項について」に沿った経営戦略としても位置付けるものです。

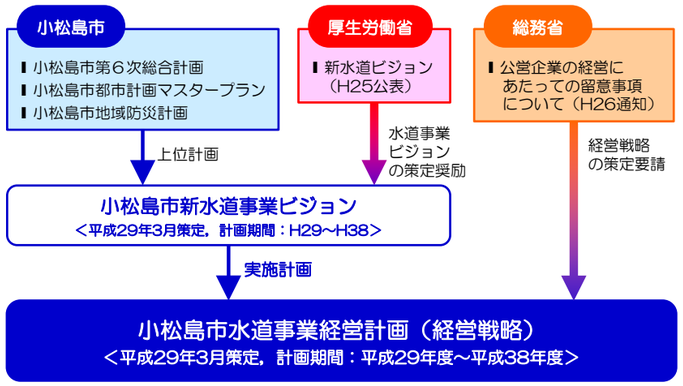


図 1　小松島市水道事業経営計画（経営戦略）の位置付け

2．小松島市水道事業の現状と将来見通し

- 今後も給水人口と給水量は減少し、一日平均給水量は 10 年後（平成 38 年度）には現在の約 84%となり、50 年後（平成 78 年度）には半減する予測です（図 2）。
- 水道施設全体については、1 浄水場 1 配水区域というシンプルなシステムであるうえにバックアップ機能を備えておらず、事故や災害に対して非常に脆弱であることが大きな課題です（図 3）。

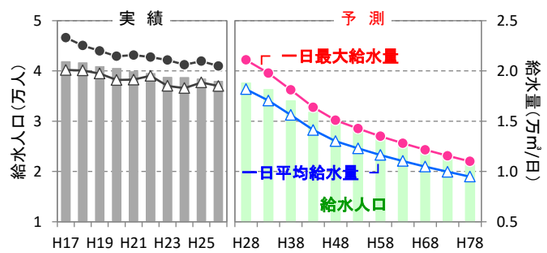


図 2　給水人口・給水量の実績と予測

4．財源と財政計画

- 水道施設整備・更新事業のための多額の財源を確保するとともに、今後も健全な経営を維持していくために、計画期間内の財政計画を表 1 のとおり策定しました。
- 水道事業の持続のためには収支の均衡を図ることが重要です。財源確保の考え方としては、水道事業の特性（装置産業であり固定費の割合が高い、施設の耐用年数が長い）を踏まえ、建設費用については低金利の企業債等を活用して将来の利用者にも負担して頂くことを基本としています。
- しかし、企業債残高は現在もやや多く、できるだけ抑制していく必要があります。また、前述の審議会答申でも「将来世代に対し過度に負担を先送りしないよう配慮が必要」との提言を頂きました。
- そこで、他事業体の料金水準等も参考に、現在の利用者にもご負担を頂きながら、少しでも起債額が少なくなるよう財源を計画しました。その結果、平成 29 年度に平均値上げ率 25%の料金改定が必要となりました（図 11）。この改定により、企業債に依存する場合と比較して 10 年後の企業債残高は約 8.8 億円抑えることができます（図 12）。
- 併せて、業務の効率化が期待できる包括委託の活用や職員数の見直し等を実施し、さらなる経営効率化に取り組んでいきます。

表 1　財政計画（収益的収支・資本的収支）

			H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
収益的収支（億円・税抜）	経常収支	経常収入 計	7.9	7.9	7.8	7.8	7.7	8.2	8.1	8.0	7.9	7.8
		営業収益	7.5	7.4	7.3	7.3	7.2	7.7	7.6	7.5	7.4	7.3
		営業外収益	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
		経常支出 計	6.5	6.6	6.6	6.7	6.8	6.8	6.9	7.1	7.2	7.3
		営業費用	5.6	5.8	5.8	5.9	5.9	6.0	6.1	6.3	6.4	6.5
		職員給与費	*1.2*	*1.2*	*1.0*	*1.0*	*1.0*	*1.0*	*1.0*	*1.0*	*1.0*	*1.0*
		経費	*1.6*	*1.7*	*1.9*	*1.9*	*1.9*	*1.9*	*1.9*	*1.9*	*1.9*	*1.9*
		減価償却費	*2.7*	*2.9*	*3.0*	*3.1*	*3.1*	*3.1*	*3.2*	*3.4*	*3.5*	*3.6*
		営業外費用	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
		支払利息	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*	*0.6*
		その他	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*
	経常損益		1.4	1.2	1.2	1.0	0.9	1.4	1.2	0.9	0.7	0.5
	特別損益		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	当年度純利益		1.4	1.2	1.2	1.0	0.9	1.4	1.2	0.9	0.7	0.5
	繰越利益剰余金		11.0	11.5	11.9	12.5	12.9	13.3	13.1	13.3	13.2	12.5
資本的収支（億円・税込）	資本的収支	資本的収入 計	4.0	5.8	6.0	5.1	5.2	4.9	6.2	4.1	4.1	5.6
		企業債	3.3	5.3	5.6	4.5	4.5	4.3	5.4	3.5	3.6	5.2
		補助金	0.5	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.6	0.4	0.3	0.2
		その他	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
		資本的支出 計	6.9	9.5	9.8	8.6	8.8	9.0	11.0	8.1	8.2	10.5
		建設改良費	5.0	7.5	7.8	6.5	6.6	6.7	8.5	5.5	5.5	7.8
		企業債償還金	1.9	2.0	2.0	2.1	2.2	2.3	2.5	2.6	2.7	2.7
		資本的収支不足額	2.9	3.7	3.8	3.5	3.6	4.1	4.7	4.0	4.2	4.9
	補填財源	補填財源 計	2.9	3.7	3.8	3.5	3.6	4.1	4.7	4.0	4.2	4.9
		損益勘定留保資金	2.3	2.4	2.5	2.6	2.6	2.7	2.8	3.0	3.1	3.1
		利益剰余金処分額	0.3	0.7	0.8	0.4	0.5	1.0	1.3	0.7	0.8	1.2
		その他	0.3	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.6	0.3	0.3	0.5
	企業債残高		32.9	36.1	39.7	42.1	44.4	46.4	49.3	50.2	51.1	53.6

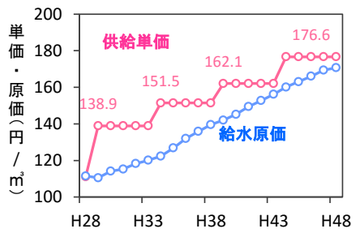


図 11　供給単価※の見通し

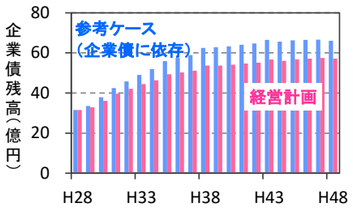


図 12　企業債残高の見通し

5．計画のフォローアップ

- 経営計画を着実に進めるため、ＰＤＣＡサイクルによって、進捗管理と見直しを行います。
- 具体的には、耐震管率等の指標と数値目標を用いて、毎年度の進捗状況を確認し、その結果に基づき、計画期間の前期終了前（平成 33 年度後半）に計画に必要な見直しを施します。

※供給単価：有収水量 1m³ あたりの給水収益（つまり平均的な料金単価）

2．小松島市水道事業の現状と将来見通し（つづき）

- 耐久性が低く漏水が発生しやすい旧型の塩化ビニル管（VP）が全延長の約 5 割を占めており（図 4）、このままでは経年化に伴って漏水事故の発生リスクが急速に高まります。そのため 管路の更新を進めていますが、それを上回るスピードで経年化が進んでいるため、十数年後には経年化・老朽化資産が急激に増える見込みです（図 5）。
- これらの課題に対応するための施設整備・更新には多額の費用が必要となりますが、そのための財源の確保も大きな課題となります。
- 現在の経営状態は健全であると考えますが、損益の悪化と資金残高（自己資金）の減少が緩やかに進みつつあります（図 6、図 7）。しかし、今後も水需要の減少は止まることがなく、それに伴い給水収益も減少する見通しであるため、このままでは近い将来に収益的収支が赤字となることが確実です。
- 近年は企業債の発行を抑えているにもかかわらず、同規模事業体と比較して企業債残高が多い傾向にあります（図 8）。あわせて資金残高が少ないことも踏まえると、平成 19 年に改定した現行の水道料金の見直しは避けられません。

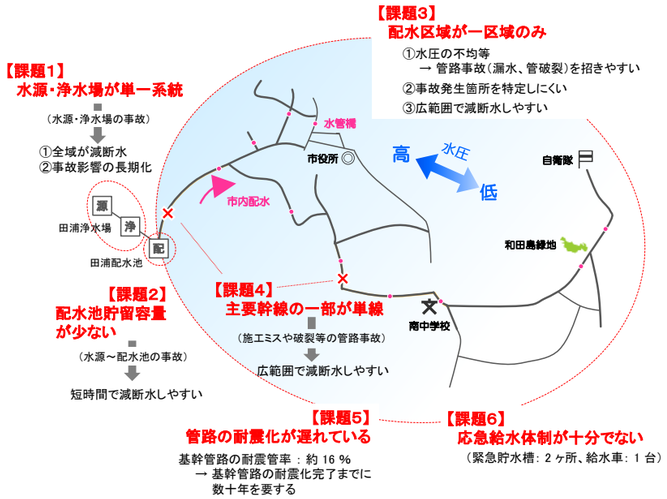


図 3　水道システムの課題（事故に対する脆弱性）

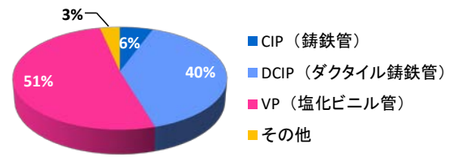


図 4　管種の内訳（延長ベース）

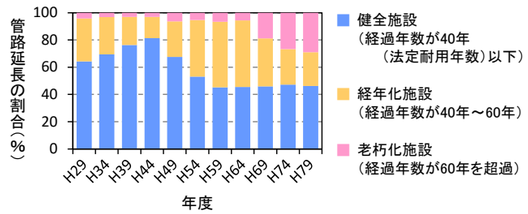


図 5　管路の経年化の見通し（現況更新ペース）

3．事業方針と施設整備・更新事業計画

- 「小松島市新水道事業ビジョン」に掲げる「持続・安全・強靭」の理想像に向け、次の方針のもと事業運営を行ってまいります。
  - ① 供給安定性の確保・向上 … 事故や災害に対しても強靭な水道システムを構築します
  - ② 健全経営の維持 … 未来の世代に小松島市の水道を引き継ぎます
  - ③ 水道関係者との連携強化 … みなさまのご理解やご協力を得ながら課題解決に取り組みます
- この事業方針と今後予想される経営環境を踏まえて、施設整備・更新の方向性を図 9 のとおり設定しました。事業量が膨大な管路更新（耐震化）については、重要な路線を優先的に実施します。
- 今後 10 年間の事業計画については、図 10 のとおり策定しました。事業の実施にあたっては施設規模や管種の適正化等によって、投資の抑制を図っていきます。

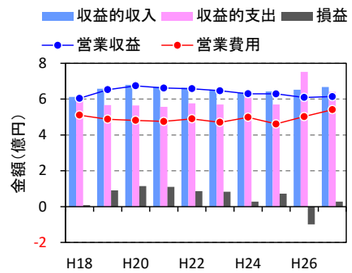


図 6　収益的収支の推移

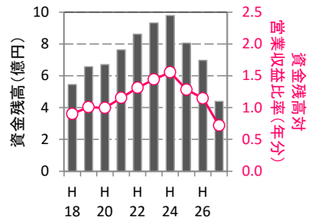


図 7　資金残高の推移

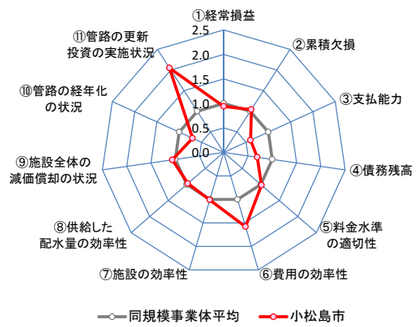


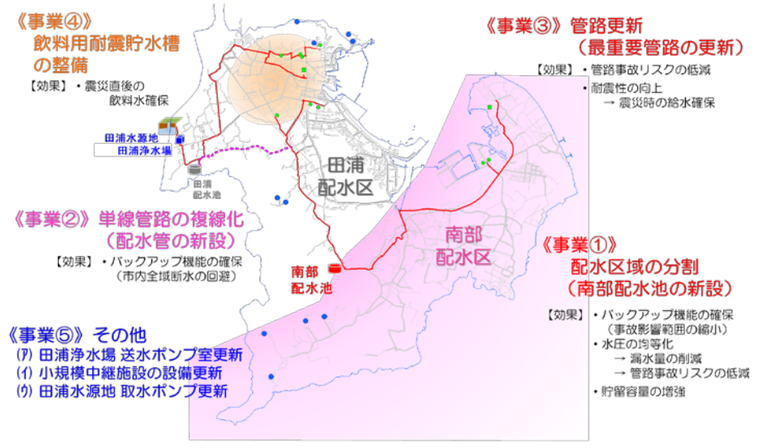
図 8　H27 の経営指標（同規模事業体との比較）

	目 標	具 体 的 施 策
当面の目標（10～20年後まで）	通常時における供給安定性の確保（管路破裂による市内全域断水の回避）	[A] 導水管、送水管の更新（耐震化） [B] 最重要給水施設配水管の更新（耐震化） ※単線区間は管路の複線化にて実施 [C] 配水区域の分割（送水管＋新配水池） ※ただし初期に水源分散（新浄水場）の実現性を調査 [D] 飲料用耐震貯水槽の整備 [E] 応急給水資機材の拡充
長期目標（50 年後まで）	震災時における供給安定性の向上	[F] 全ての重要給水施設路線と基幹管路（φ150 以上）の更新（耐震化） ※単線区間は管路の複線化にて実施
最終目標	震災時における供給安定性の確保	[G] 全ての管路・施設の更新（耐震化）

投資抑制
既存施設の延命化／長寿命管の採用
水需要減少を踏まえたダウンサイジング

図 9　施設整備・更新の目標と施策

《事業概要》事業期間：H29～H38　事業費：55.1 億円　《目標》通常時における供給安定性の確保（管路破裂による市内全域断水の回避）



（百万円）

	事業① 南部配水池整備		事業② 単線管路の複線化	事業③ 最重要給水施設管路の更新	事業④ 飲料用耐震貯水槽の整備	事業⑤ その他	調査・設計費	各年度計
	管路	管路以外						
H29				292		86	22	400
H30				451		141	35	627
H31				402	50	158	37	647
H32			283	168	50		30	531
H33			283	174	50		30	537
H34	211			248		55	30	544
H35	335			277		57	39	708
H36	148			259		2	24	433
H37	125	144		146			24	439
H38	163	435		10			36	644
10年計	982	579	566	2,427	150	499	307	5,510

図 10　水道施設整備・更新事業計画の概要