

# 西条市水道事業経営戦略

令和8年3月改定  
西条市環境部水道業務課

**LOVE SAIJO**  
まちへの愛が未来をつくる

# 目次

## 1 経営戦略改定の背景と内容

- (1) 経営戦略改定の趣旨 ..... 1
- (2) 経営戦略のイメージ ..... 1
- (3) 計画期間 ..... 2

## 2 西条市水道事業の概要

- (1) 水道事業の状況 ..... 3
- (2) 組織体制 ..... 7
- (3) 料金体系 ..... 9
- (4) これまでの経営改善の取組 ..... 11
- (5) 経営状況の分析 ..... 11
- (6) 水道施設等の状況 ..... 14

## 3 将来の事業環境

- (1) 給水人口の予測 ..... 17
- (2) 水需要の予測 ..... 17
- (3) 給水収益の予測 ..... 18
- (4) 施設老朽化の見通し ..... 19
- (5) 施設更新費用の見通し ..... 19
- (6) 収支の見込み ..... 20
- (7) 組織の見通し ..... 21

## 4 経営の基本方針

- (1) 経営戦略の基本理念 ..... 22
- (2) 方向性 ..... 22

## 5 効率化・健全化に向けた今後の取組

- (1) 料金改定 ..... 23
- (2) 民間資金・ノウハウの活用 ..... 23
- (3) 広域化 ..... 24
- (4) 防災・安全対策 ..... 24
- (5) 資金管理・調達 ..... 24
- (6) 施設管理 ..... 24

## 6 投資・財政計画（収支計画）

(1) 投資について.....	25
(2) 財源について.....	27
(3) 財政試算.....	27
(4) 収支計画.....	32

## Ⅰ 経営戦略改定の背景と内容

### (1) 経営戦略改定の趣旨

西条市(以下、「本市」という。)の水道事業は、昭和25年の禎瑞簡易水道事業の創設にはじまり、いくつもの事業創設、拡張・合併を行ってきました。平成16年の市町合併後は、市内各地区における老朽送配水管布設替工事のほか、西条地区では東部地区上水道整備事業、東予地区では緊急時給水拠点確保事業等の大型事業にも着手するなど、安心して安定した水を市民の皆様にお届けするため事業に取り組むとともに、平成22年9月には「西条市水道ビジョン」を策定・公表し、「市民に愛される水道」を目指して事業を行っているところです。

本市の水道事業は、市民生活を支えるライフラインとして重要な役割を担っています。しかしながら、近年の水道事業を取り巻く環境は、人口減少や節水意識の定着に伴う水需要の減少による料金収入の伸び悩みに加え、施設の老朽化に伴う更新需要の増大、さらには急激な物価高騰により、これまで以上に厳しい経営状況に直面しています。また、東日本大震災をはじめとする大規模地震の教訓を踏まえ、発生が予測されている南海トラフ地震などの災害に備え、ライフライン機能をより一層強化することも喫緊の課題となっています。

これらの中長期的な経営課題に取り組むため、本市では令和2年度に「西条市水道事業経営戦略」を策定しました。総務省は「『経営戦略』の改定推進について(令和4年1月)」において、PDCAサイクルにより策定後3~5年の間に見直しを行うことが重要であるとしています。本市においても、策定から5年が経過したことを踏まえ、今回、令和8年度からの10年間を対象とする次期の「西条市水道事業経営戦略」(以下、「本経営戦略」という。)として改定を行うこととしました。

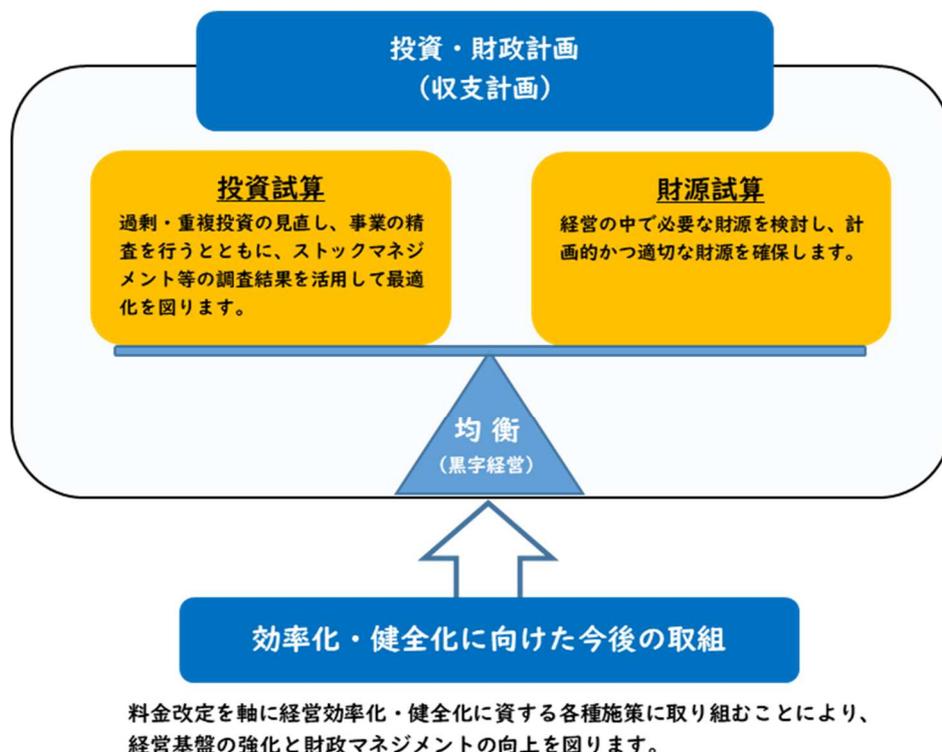
本改定は、市民の皆様安全で安定した水をお届けし続けるため、現状把握、分析及び将来予測を行い、適切な財源確保と投資の合理化を図ることで、将来にわたり健全で持続可能な経営を確保することを目的としています。

なお、本経営戦略は、総務省から通達されている「経営戦略策定・改定ガイドライン」の内容に沿って取りまとめています。

### (2) 経営戦略のイメージ

本経営戦略は、施設・設備投資の見通しである「投資計画」と財源の見通しである「財政計画」に今後の取組を反映させた、健全な経営を持続するための「投資・財政計画」を中心に位

置付けています。この「投資・財政計画」に基づき、中長期的な視点から経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組みます。

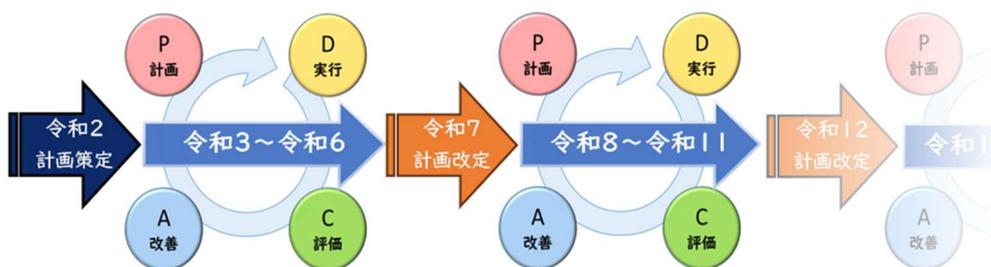


図表 Ⅰ 経営戦略のイメージ

### (3) 計画期間

本経営戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間です。

この計画期間は、中長期的な視点で経営基盤の強化等に取り組むことができるよう設定しています。また、PDCAサイクルを活用し、3~5年ごとに点検・評価を行い、その結果に基づき、必要に応じて見直しを行います。点検・評価に当たっては、後述する各経営指標を用います。

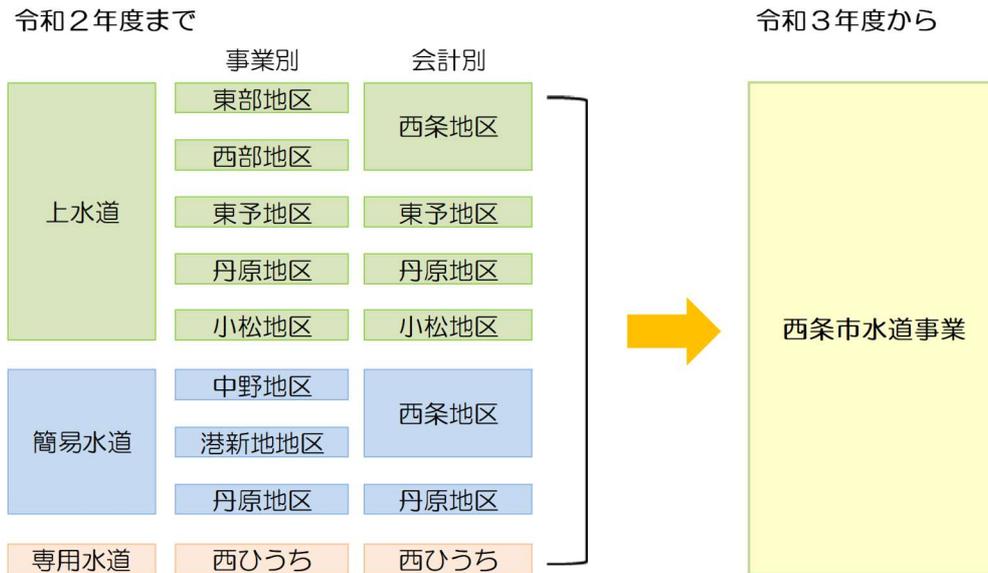


図表 2 計画見直しのイメージ

## 2 西条市水道事業の概要

### (1) 水道事業の状況

本市の水道事業は、効率化及び経営基盤の強化を図るため、令和3年度から上水道事業、簡易水道事業及び専用水道事業を統合し、事業運営を行っています(経営(会計)統合)。



図表 3 令和3年度経営(会計)統合のイメージ

- ・上水道 計画給水人口が、5,001人以上の水道
- ・簡易水道 計画給水人口が、101人以上、5,000人以下の水道
- ・専用水道 社宅等の自家用の水道で100人を超える者に給水するもの、または、1日の最大給水量が20m<sup>3</sup>を超える水道

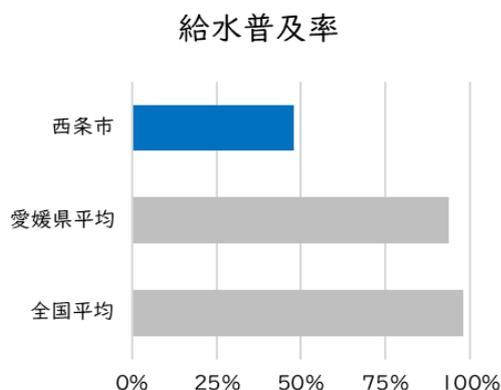


### 西条市水道事業の特徴

本市では、石鎚山系や高縄山系の山々に多量に降った雨が長い年月をかけて地下で浄化されることにより、清涼で豊富な地下水が市の中心部を中心に飲用水・生活用水等に活用されているため、市の中心部に水道施設がありません。そのため、普及率は全国平均98.2%に対し、47.9%と低くなっています(図表 4)。全水量を自己水源で賅っているため受水の必要がなく、その水質は清浄なため大規模な浄水施設はありません。

本市の水道水の用途としては、家庭用の割合が82%を占めており、水道水の多くが市民の日常生活を支える生活用水として利用されていることが分かります(図表 5)。

項目		数値
人口	行政区域内人口 (A)	102,924人
	計画給水人口	52,700人
	給水人口 (B)	49,339人
給水普及率 (B)/(A) × 100		47.9%
年間配水量 (C)		6,798,589 <sup>m</sup>
年間有収水量 (D)		5,657,988 <sup>m</sup>
有収率 (D)/(C) × 100		83.2%
1人1日平均使用水量		314ℓ

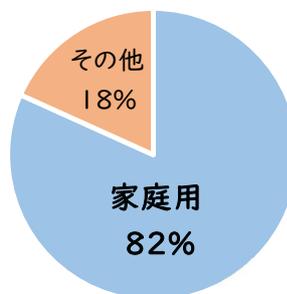


図表 4 西条市水道事業の基本データと給水普及率の比較(令和6年度)

出典:国土交通省「令和5年度 現在給水人口と水道普及率」(各平均値)

※給水普及率については、本市は令和6年度、各平均値は令和5年度で比較

用途	計
家庭用	4,622,763 <sup>m</sup>
その他	1,035,225 <sup>m</sup>
合計	5,657,988 <sup>m</sup>

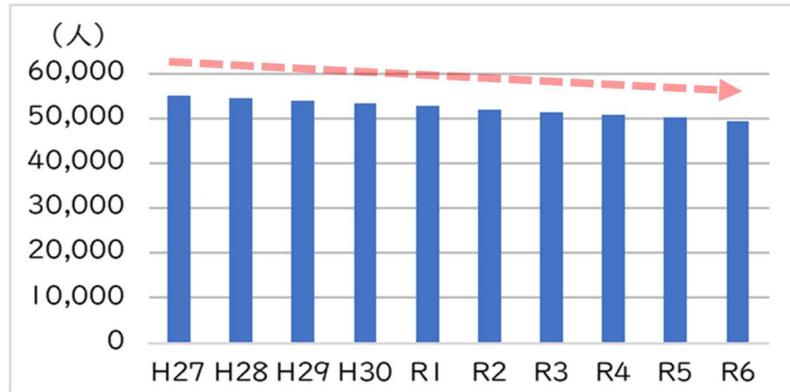


図表 5 年間有収水量の内訳(令和6年度)



### 給水人口の推移

給水人口は、平成27年度以降の10年間で10.4%減少しています。

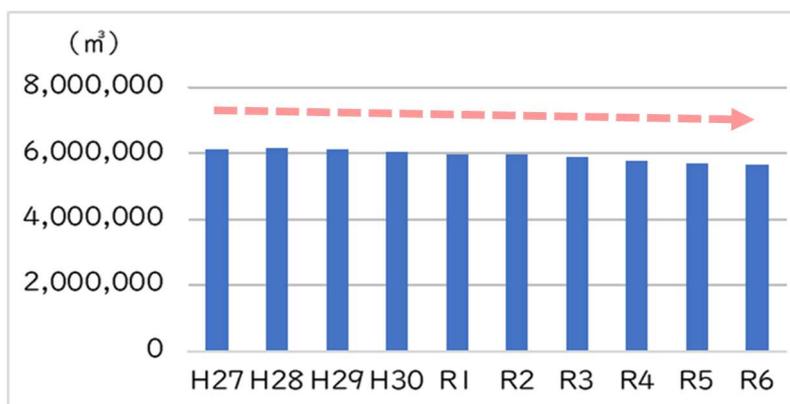


項目	年度	H27	R6	増減率
給水人口		55,082人	49,339人	△10.4%

図表 6 給水人口の推移

### 使用水量の推移

使用水量については、給水人口の減少、環境問題に対する意識の高まり及び水回り関連機器に係る節水技術の向上等に伴い、平成27年度以降の10年間において、8.0%減少しています。



項目	年度	H27	R6	増減率
有収水量		6,149,332m³	5,657,988m³	△8.0%

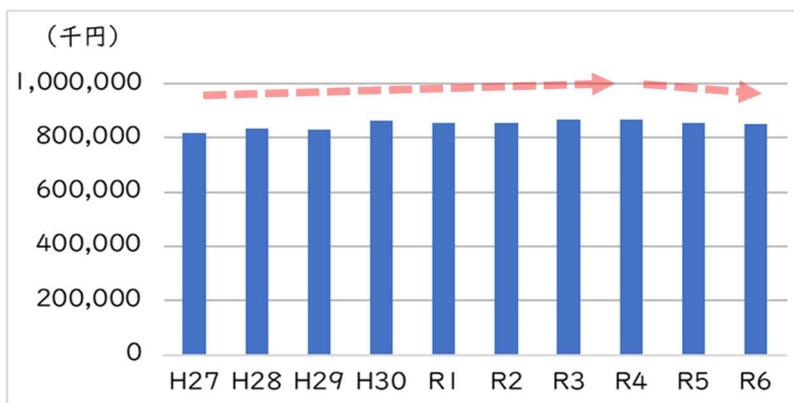
図表 7 有収水量の推移



### 給水収益の推移

給水収益については、平成27年度、平成30年度及び令和4年度に料金改定を実施したことにより、概ね維持している状況です。また令和6年度は、平成27年度対比で4.0%増加となっています。

しかし、使用水量が年々減少していることに伴い、給水収益も令和4年度をピークに緩やかに減少しており、令和6年度対比では、1.9%減少しています。



年度	H27	R4	R6	増減率 (H27vsR6)	増減率 (R4vsR6)
項目					
給水収益	817,249千円	866,619千円	849,947千円	4.0%	△1.9%

図表 8 給水収益の推移 (税抜き)

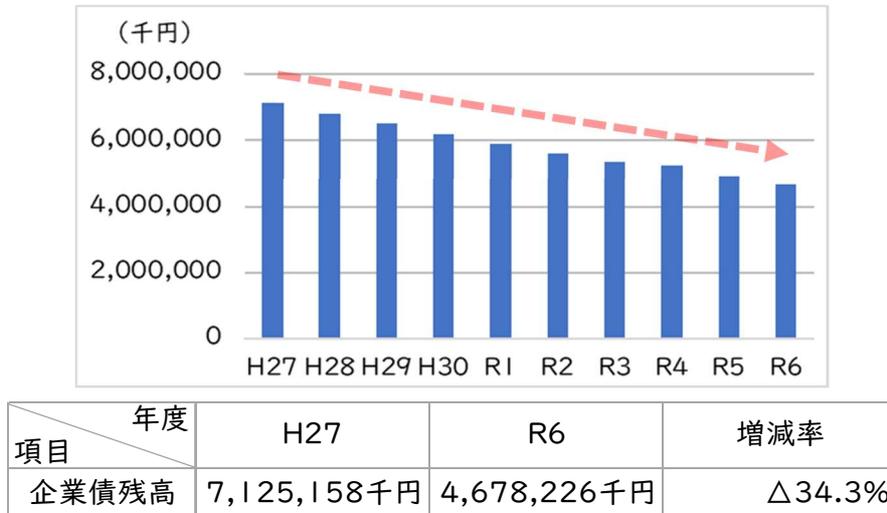


### 企業債残高の推移

企業債は、水道事業等の地方公営企業が、施設の整備・更新等に必要のため、国等から借り入れる資金のことです。

本市の企業債残高は、東部地区上水道創設に伴う借入額が影響した平成21年度の87億円をピークに減少しています。しかし、類似団体と比べると企業債残高対給水収益比率は依然高い状況です。比率改善のため、令和2年度策定の経営戦略に基づき、企業債充当率<sup>1</sup>を50%程度とする取組を実施した結果、直近10年間で平成27年度の71.3億円から令和6年度には46.8億円(△34.3%)に減少しました。

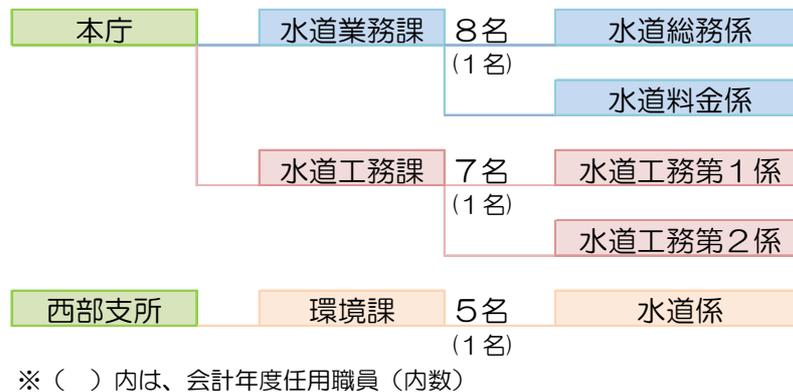
<sup>1</sup> 工事等に必要の費用のうち、企業債(借入金)で賄っている比率のことを指す。



図表 9 企業債残高の推移

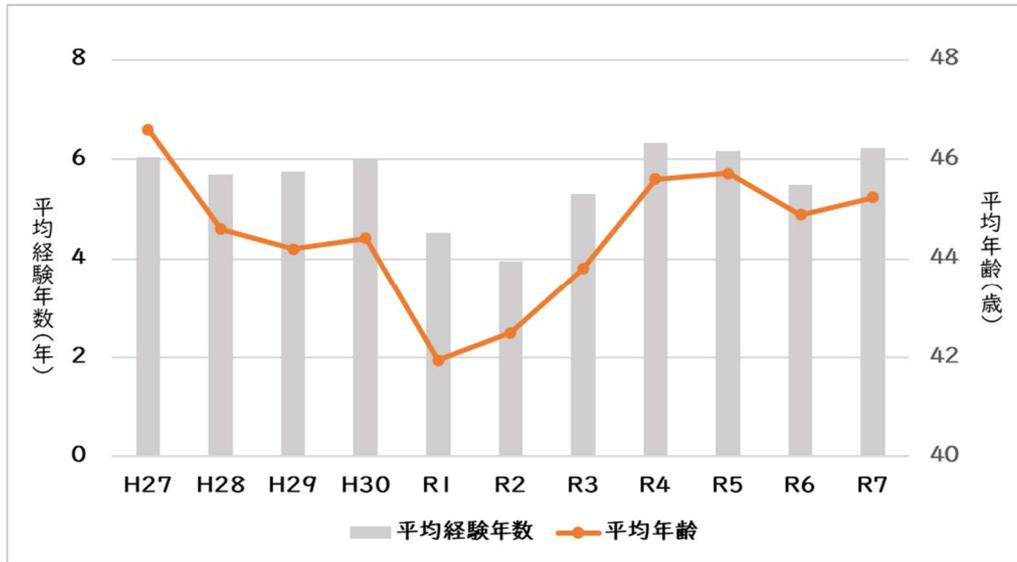
## (2) 組織体制

料金収納や各種申請等の窓口対応及び給水サービス提供のため、本庁及び西部支所で業務を行っています。正規職員数は、令和4年度の支所再編の取り組みに伴い、前回戦略策定時（令和2年4月1日現在）と比較して3名減の17名です（令和7年4月1日現在）。全体では、会計年度任用職員3名を加えた20名体制で事業を運営しています。



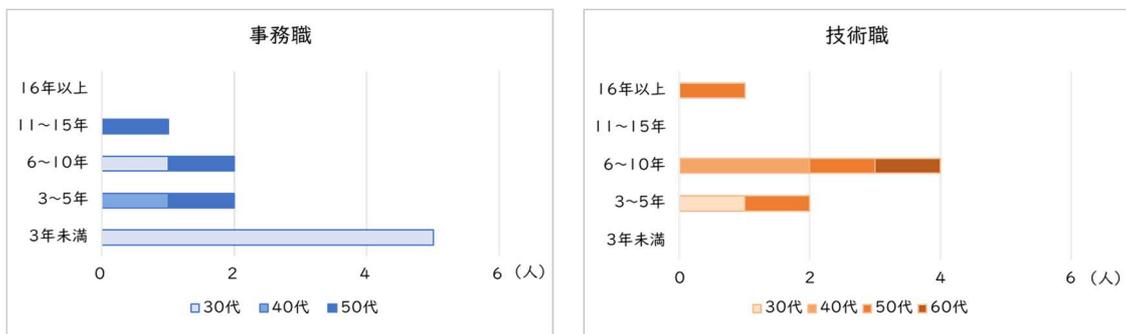
図表 10 西条市水道事業組織体制図（令和7年4月1日現在）

正規職員の平均年齢は45.2歳で、40代以上の中堅・熟練職員が全体の6割を占めています。ベテラン職員の退職や異動に伴い、平成28年度以降、平均経験年数や平均年齢が低下傾向にありましたが、令和3年度からは再び上昇しています（図表 11）。



図表 11 平均経験年数・平均年齢の推移 (正規職員)

事務職は、10名中6名が30代の若手職員であり、そのうち5名が経験年数3年未満となっており、現在将来を担う職員の育成を図っているところです。技術職は、経験年数3年以上の職員のみで構成されていますが、7名中6名が40代以上で若手層が非常に薄く、引き続き職員の育成が必要な状況です。また、正規職員17名中7名と半数以下であり、今後、施設の更新期を迎えるに当たり、耐震化事業等の推進に必要な人員の不足が見込まれています。安全でおいしい水を継続して市民の皆様にお届けするためには、適正な人員数を確保した上で、技術を継承する仕組み作りが必要となっています。



図表 12 職種別経験年数ごとの年齢構成

### (3) 料金体系

本市の水道料金は、2市2町合併前の料金体系をそれぞれ引き継いだため、地区ごとに異なっていました。このことによる地域間格差を是正するため、平成27年度及び平成30年度に段階的な料金改定を行い、令和4年度に市内全域で料金と料金体系（口径別）の統一を達成しました。

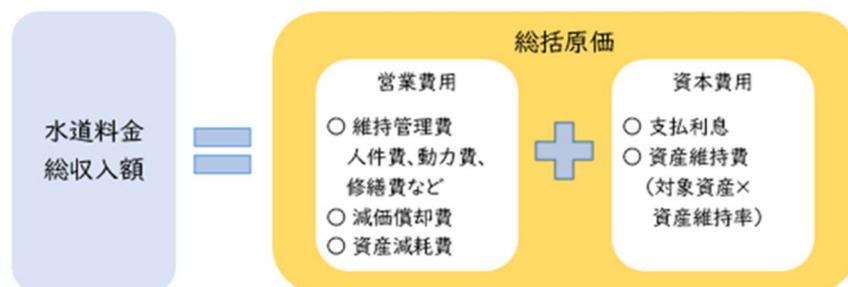
令和7年度には、前回の改定に当たって開催された使用料等審議会からの答申と、令和2年度策定の経営戦略に基づき、4年ごとの料金見直しを行いました。その結果、令和8年6月請求分から料金改定を実施することになりました（令和8年3月1日施行）。

メーター口径	基本水量	基本料金	従量料金(1㎡当たり)
13mm	8㎡まで	900円	基本水量を超えるもの 168円
20mm		990円	
25mm	10㎡まで	1,360円	
30mm		1,760円	
40mm		2,250円	
50mm		3,700円	
75mm		4,400円	
100mm		5,300円	

図表 13 令和8年6月請求分からの料金表(税抜き)

料金改定に当たっては、公益社団法人日本水道協会が作成した『水道料金算定要領』に基づく総括原価方式（維持管理費に加え、減価償却費など、将来の施設更新に備えるために必要な費用も含めて料金を算定する方式）を採用しています。本市では、この方式により資金収支のシミュレーションを重ね、適正な料金水準について検討しています。

#### 【参考】総括原価方式の料金算定イメージ



本市水道事業では、安心・安全な水道水を提供するため、施設更新や水道管の耐震化を進めています。給水人口の減少に伴い、給水収益の減少が見込まれる中、将来の施設更新等にかかる費用を確保するため、今後も定期的な料金の見直しをしていく必要があります。

### 【 水道料金のあゆみ(条例施行日ベース) 】

平成16年11月～	2市2町が合併し、新「西条市」誕生 「水道料金は随時調整する」とし、 合併前の各地区の料金を引き継ぐ
平成19年 4月～	西条地区 平均改定率17.3% 値上げ
平成27年 7月～	西条地区 平均改定率10.6% 値上げ 東予地区 同 4.7% 値上げ 丹原地区 同 5.0% 値下げ 小松地区 同 4.3% 値下げ
平成30年 3月～	西条地区 平均改定率12.7% 値上げ 東予地区 同 5.1% 値上げ
令和 4年 3月～	市内料金及び料金体系統一 西条市 平均改定率 1.1% 値上げ 西条地区 平均改定率 4.6% 値上げ 東予地区 同 3.1% 値上げ 丹原地区 同 1.8% 値下げ 小松地区 同 8.7% 値下げ
令和 8年 3月～	西条市 平均改定率 8.4% 値上げ

### (4) これまでの経営改善の取組

---

水道事業の経営健全化を図るため、これまで人件費・事務費など経常的な経費の削減、定期的な保守点検及び修繕による施設の長寿命化、利率の高い企業債の繰上償還による将来負担の軽減、給水停止を柱とした収納対策による収納率の向上などに取り組んできました。

平成21年度には、5つの簡易水道を統合し東部地区上水道を創設することで、施設を集約し経営の効率化を図りました。その後も、令和3年度に5つの上水道事業、3つの簡易水道事業及び1つの専用水道事業を事業統合（経営（会計）統合）し、更なる経営効率化等を推進しています。

令和3年度の事業統合に合わせ、各地区（西条地区、東予地区、丹原地区及び小松地区）内での水道料金を統一し、令和4年度から市全体で料金及び料金体系（口径別）を統一することで、不公平感のない水道事業を実現しました。あわせて、未納者には給水停止措置を柱として適切に対応することで、徴収率を向上し公平性を確保しています。

また、令和2年度からコンビニエンスストアでの収納取扱いやキャッシュレス決済を導入し、市民の利便性の向上と更なる収納率の向上に取り組んでいます。

### (5) 経営状況の分析

---

経営の状況や課題を把握するため、経営指標<sup>2</sup>により全国平均を100（基準）として、類似団体<sup>3</sup>との比較を行いました。

経常収支比率と料金回収率は、これまで段階的な料金改定を行ってきたことにより全国平均を上回る水準となっています。また、給水原価については、水質の良い地下水を利用しているため、高度な浄水施設がなく、低く抑えられています。流動比率は各平均値を下回っているものの、一般的に健全な水準とされる200%を上回っており、短期的な支払能力において問題はありません。これらのことから、現在の経営状況は概ね健全な状態です。

しかし、企業債残高対給水収益比率は、類似団体や全国平均値と比べて高い数値であり、利子や元金の償還が今後の経営を圧迫するおそれがあります。これは、過去に水道の普及促進に伴う拡張事業や簡易水道統合に伴う上水道の創設事業など、大規模な事業を行うため、多額の企業債の借り入れを行ったことによるものです。令和3年度以降は、企業債充当率を5

---

<sup>2</sup> 総務省が定めた書式である経営比較分析表を活用した。

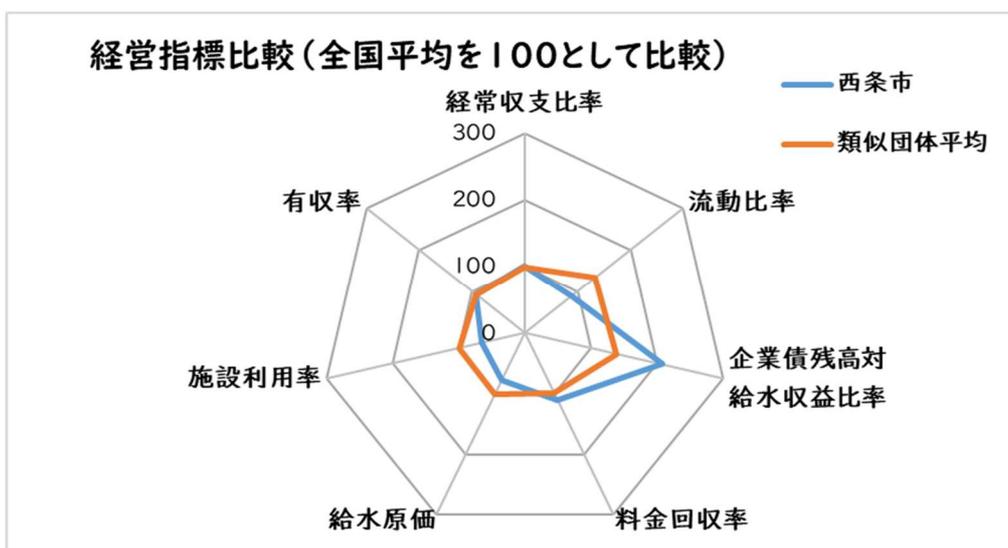
<sup>3</sup> 給水人口規模で分類されており、本市は3万人以上5万人未満の区分に属している（全国で194団体（令和6年度現在））。

## 2 西条市水道事業の概要

0%程度に抑える取り組みを行ったことにより、改善が一層進みました。企業債は、今後も事業を行う上で重要な財源であることから、計画的な借入を行い、残高の抑制と将来負担の軽減に努めていきます。

また、施設利用率については、類似団体や全国平均値を下回っています。これは、上水道を必要としない世帯が多いためです。今後人口減少に伴って給水人口も減少することが予測されるため、将来的には施設のダウンサイジングなどを念頭に入れて、計画的に施設の更新を進めていく必要があります。

最後に、有収率については改善傾向にあるものの、各平均値を下回っており漏水調査を行うなどして原因を特定し、引き続き改善を図る必要があります。



指標	西条市	類似団体平均	全国平均
経常収支比率	108.40%	107.15%	107.26%
流動比率	212.64%	319.99%	239.69%
企業債残高対給水収益比率	550.41%	365.55%	264.86%
料金回収率	107.82%	95.42%	97.59%
給水原価	139.33%	184.25%	181.66%
施設利用率	39.03%	60.44%	60.21%
有収率	83.22%	83.39%	89.21%

図表 14 経営指標比較(令和6年度)

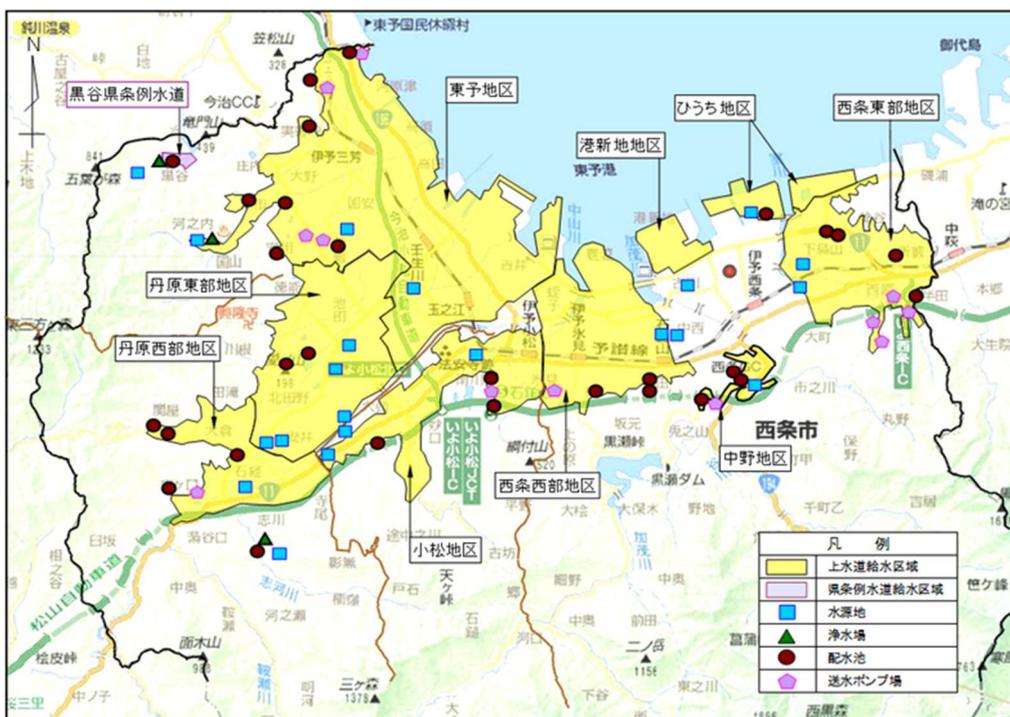
### ● 経営分析の用語解説 ●

指標	説明
経常収支比率	施設の維持管理費などの経費を収益でどの程度賄えているかを表す。単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっている必要がある。
流動比率	短期債務に対する支払能力を表す。1年以内に支払うべき債務を支払うことができることを示す100%以上となっている必要がある。
企業債残高対給水収益比率	給水収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す。
料金回収率	給水に係る費用がどの程度給水収益で賄えているかを表す。
給水原価	水1m <sup>3</sup> 当たりの生産コストを表す。
施設利用率	施設の効率性を表す。高い方が良い。
有収率	配水池等から配水する水量のうち、水道料金の徴収対象となった水量の割合を示す数値で、施設の稼働が収益に繋がっているかを表す。高い方が良い。



### (6) 水道施設等の状況

本市の水道事業では、地下水または河川表流水を取水し、各地区に整備した水源地及び浄水場で塩素処理等の浄水処理を行った後、これらの施設や配水池等の水道施設を結んだ管路により市民の皆さんに水をお届けしています。給水区域は広範囲にわたり、面積は100㎢を超え、様々な施設が点在しています。



水源地（玉津水源地）



配水池（上市配水池）



地区	水源地	ポンプ場	配水池
西条東部	2	4	4
西条西部	2	1	3
中野	1	1	3
港新地	1	0	0
ひうち	1	0	1
東予	5	4	8
丹原東部	3	0	2
丹原西部	4	1	5
小松	3	1	3
合計	22	12	29

※水源地に、予備水源及び浄水池を含む。

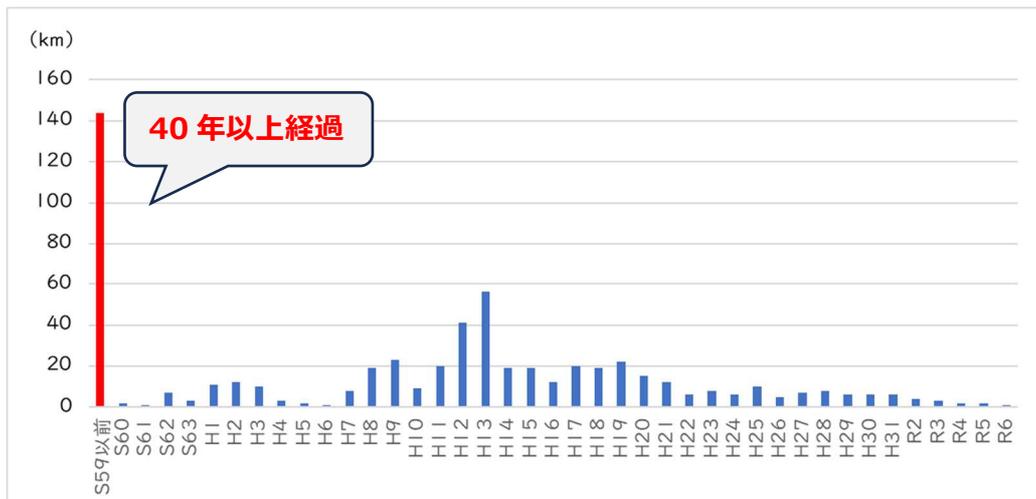
図表 15 給水区域と施設の概要



### 管路の布設状況

本市の水道管路延長は、令和6年度末時点で590kmとなっています。

管路延長のうち144km、全体の24.4%の管路が、耐用年数を経過しています。また、今後10～20年の間に、東予地区上水道1次拡張期、丹原地区上水道2次、3次拡張期及び西部・東部地区上水道創設期などに布設した管路が、順次、耐用年数を経過していく状況です。



図表 16 布設年度別管路延長

本市の水道管路延長は、

本市から 新潟県上越市 までの直線距離とほぼ同じ長さです。



## 水道施設耐震化の状況

災害時にも安定的に水を供給するため、水道施設の耐震化を進めており、また、配水池へ緊急遮断弁を設置するなど、災害対策に取り組んでいます。

令和6年度末時点の水道施設耐震化率は、浄水場46.9%、配水池62.6%、基幹管路<sup>4</sup>66.9%となっています。

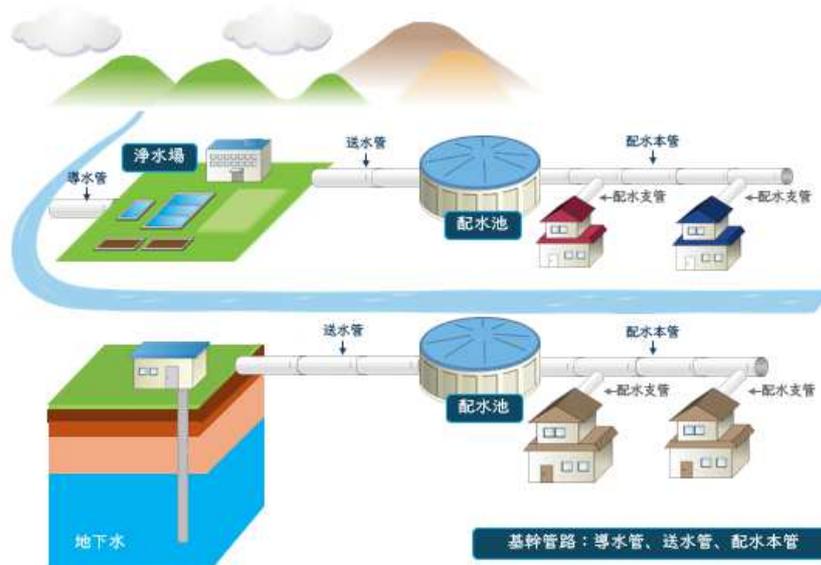
区分	西条市	全国平均
浄水場	46.9%	44.5%
配水池	62.6%	64.7%
基幹管路	66.9%	43.3%

図表 17 水道施設の耐震化(耐震適合)率

出典:国土交通省「水道施設の耐震化の推進」

※本市は令和6年度、全国平均は令和5年度で比較

### 【参考】水道施設のイメージ



素材提供：水道 PR パッケージ

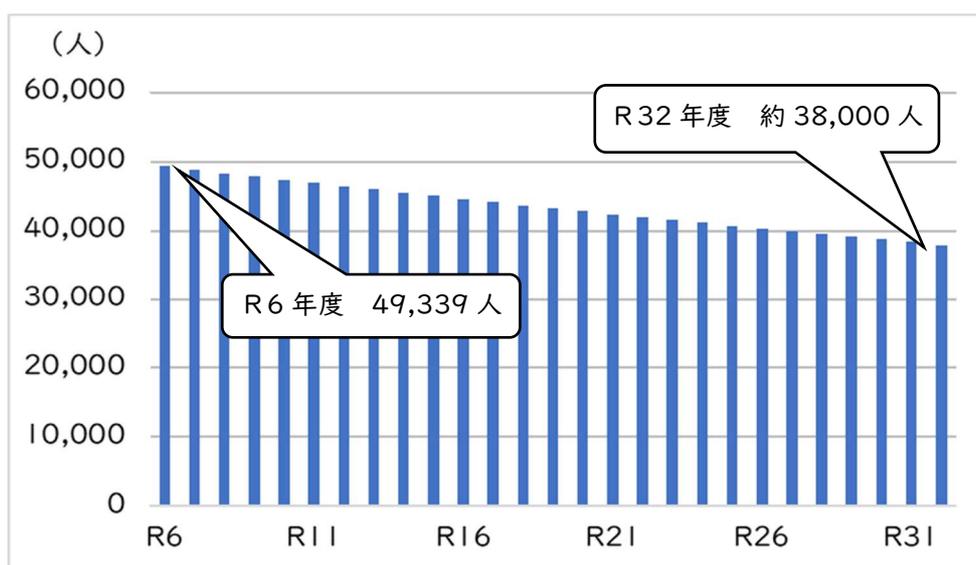
<sup>4</sup> 水道施設にとって重要な管路である導水管・送水管・配水本管のことを指す。

### 3 将来の事業環境

#### (1) 給水人口の予測

国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口（令和5年4月公表）を基に将来の給水人口を予測しました。

給水人口は、令和6年度の49,339人に対し、26年後の令和32年度（2050年）には約23%減少し、約38,000人になると推計しています。



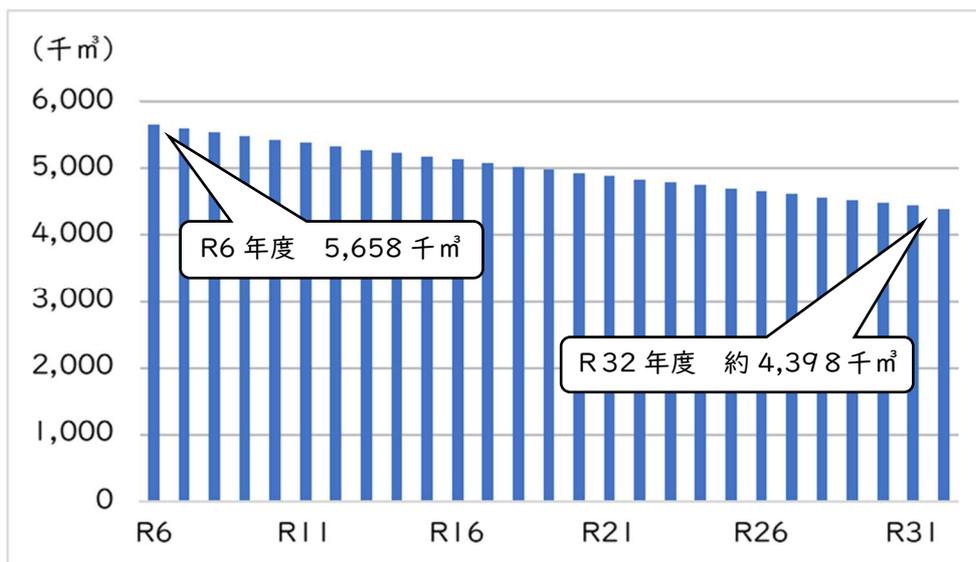
図表 18 給水人口の予測

#### (2) 水需要の予測

水需要の推計は、過去の利用実績から一人当たりの平均使用水量を計算し、将来給水人口の推計を加味し算出しています。

使用水量は、令和6年度の5,657,988 $\text{m}^3$ に対し、26年後の令和32年度（2050年）には約22%減少し、約4,398,000 $\text{m}^3$ になるものと推計しています。



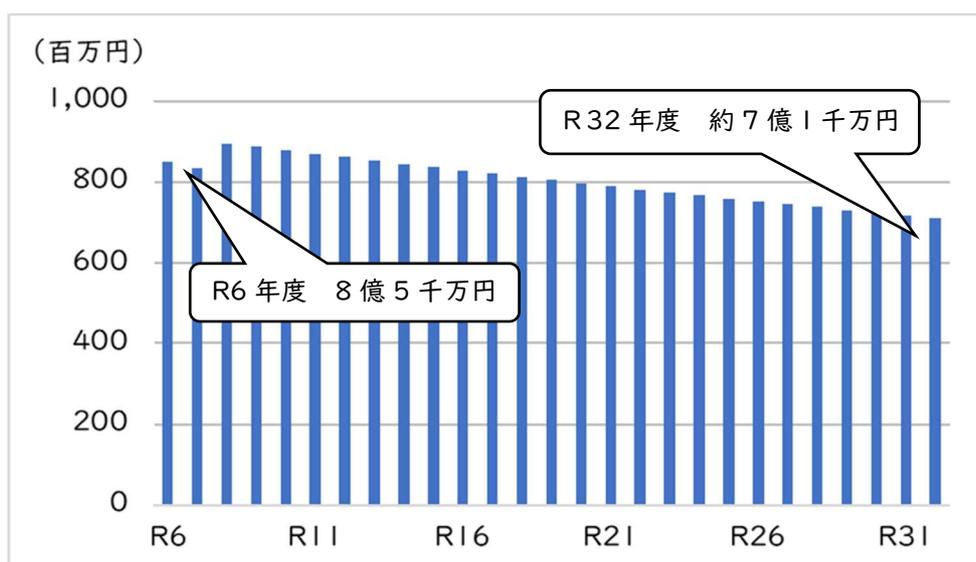


図表 19 水需要の予測

### (3) 給水収益の予測

平成27年度から水道料金の段階的な見直しを行い、経営基盤の強化を図ってきましたが、給水人口の減少に伴って給水収益は減少しています。

現行料金を前提に推計した場合、令和32年度(2050年)には令和6年度の8億5千万円と比べて約16%減の約7億1千万円になると予測しています。これは、家庭で使用する水量が全体の使用水量の82%を占め、人口減少による影響を受けやすいことによるものです。施設の更新に伴う費用の増加が見込まれる中、安全・安心な水を継続して供給するためにも適正な料金水準を維持していく必要があります。

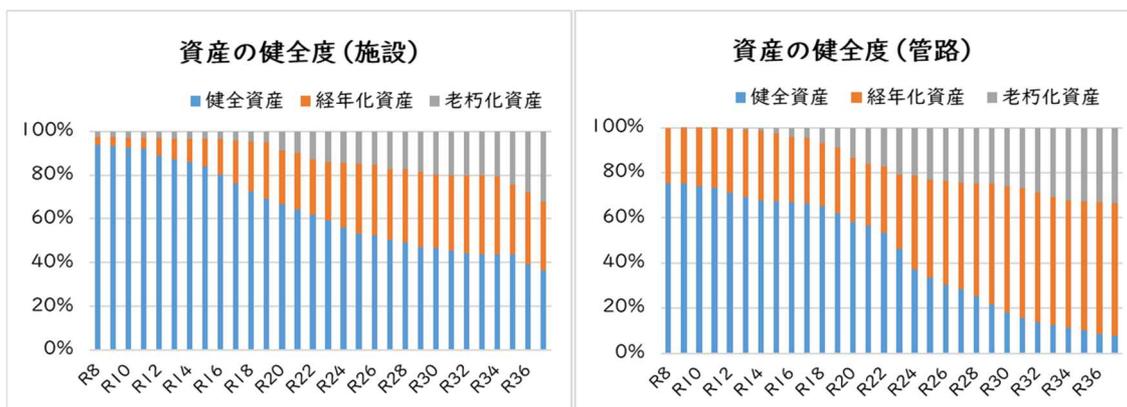


図表 20 給水収益の予測(税抜き)

#### (4) 施設老朽化の見通し

水道事業が有する現在の施設について、更新を全く実施しないと仮定した場合の資産の健全度を表しました。更新しなかった場合、施設は約20年後、管路は約15年後に50%の資産が法定耐用年数<sup>5</sup>を超えることになります。

なお、法定耐用年数は一律に定められた基準であり、実際の耐用年数は施設・管路の構造や種類、設置環境、劣化の進行状況、重要度、維持管理の状況などにより異なります。



健全資産	経過年数が法定耐用年数以内の資産
経年化資産	経過年数が法定耐用年数を超え1.5倍までの資産
老朽化資産	経過年数が法定耐用年数の1.5倍を超えた資産

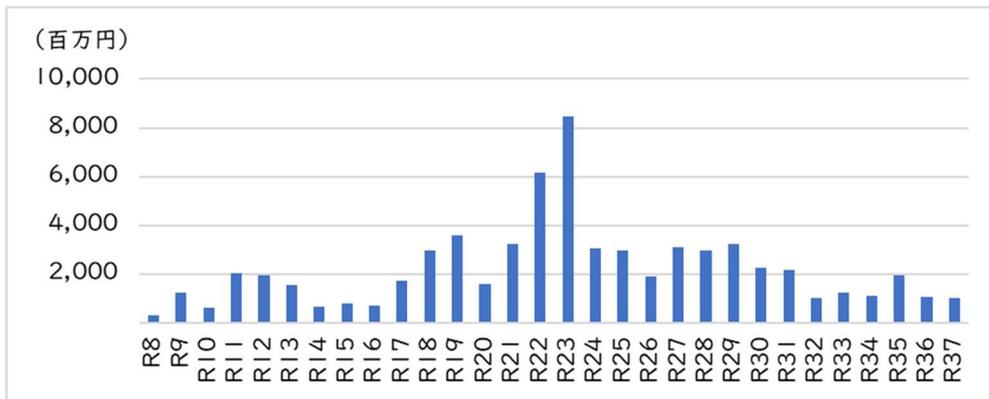
図表 21 資産の健全度(施設・管路)

※施設は取得価格、管路は延長を基に試算

#### (5) 施設更新費用の見通し

既存の水道施設を法定耐用年数で更新すると仮定した場合、今後30年間で約666億円(1年間当たり約22.2億円)の費用が必要となり、また、年度によって大きく偏りが生じる見込みです(更新のピークは令和23年度)。修繕による施設の長寿命化や費用の平準化を図るなど、計画的に施設の更新を進めていく必要があります。

<sup>5</sup> 会計上の減価償却期間を表す地方公営企業法上の耐用年数(地方公営企業法施行規則別表第2号)のことを指す。

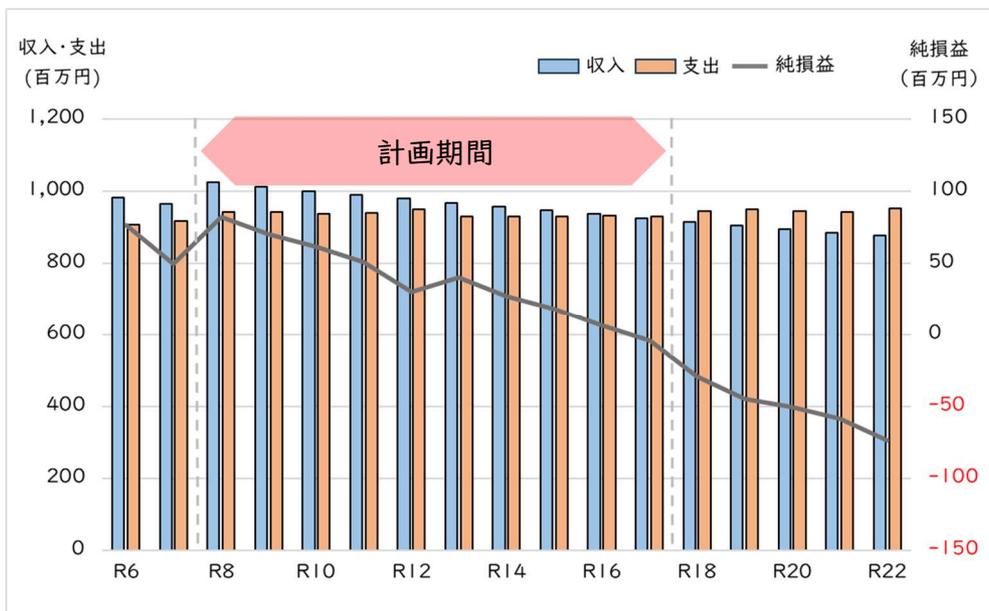


図表 22 施設・管路更新需要推計 (法定耐用年数)

### (6) 収支の見込み

収支については、これまで概ね黒字で推移してきましたが、水需要の減少に伴う給水収益の減収や物価高騰等の影響により、令和17年度より赤字に陥る見込みとなっています。

また、長期的な推計では、更なる水需要の減少や維持管理費等の増加も見込まれることから、更に収支は悪化していく見込みです。令和8年度に料金改定を行います。今後も定期的な見直しを行い、収支状況や将来の見通しに応じて、適切な時期に料金改定を実施する必要があります。



図表 23 収支の見込み (税抜き)

### (7) 組織の見直し

---

水道事業職員数は、本市の定員適正化計画に基づく職員数の削減や支所再編などにより、合併後8名削減となっておりますが、今後も事業を継続していく上で、適正な職員数を確保する必要があります。また、企業会計事務や水道施設の管理など、専門的知識や技術が必要なことから、職員の能力向上に努めなければなりません。

将来的な組織の見直しなど、組織のコンパクト化に応じて、事業効率を最大限に高められる組織体制を構築する必要があると考えています。



## 4 経営の基本方針

本市水道事業の経営基本方針は、西条市総合計画及び西条市水道ビジョンに基づきます。

### (1) 経営戦略の基本理念

「西条市水道ビジョン～市民に愛される水道をめざして～」では、本市の水道が目指すべき将来像を「市民に愛される水道」と掲げています。この将来像は、水道のあるべき姿を示すものであるため、同ビジョンにおける「市民に愛される水道をめざして」を本戦略における基本理念とします。

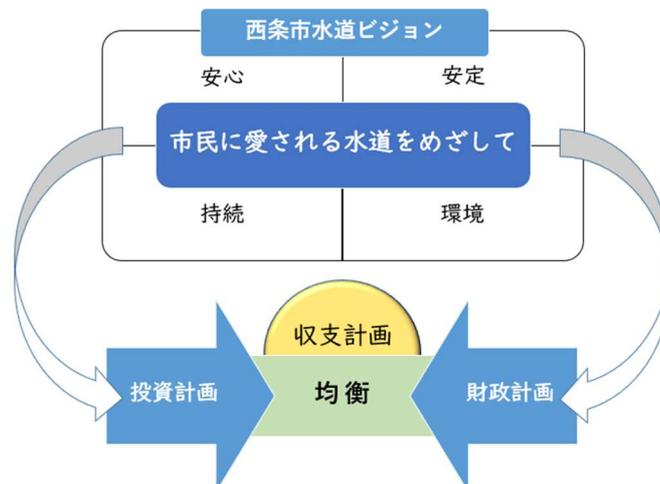
### (2) 方向性

「市民に愛される水道をめざして」を実現するには、加速する人口減少をはじめ施設の老朽化や大規模災害時の備えなど、水道を取り巻く状況の変化に対応していく必要があります。

本市は目指す将来都市像として「人がつどい、まちが輝く、快適環境実感都市」を掲げており、「第3期西条市総合計画」において「豊かな自然と共生するまちづくり」の基本目標の中で、「生活を支える水を安心して利用できるまち」を目指す姿としていることから、本経営戦略を基に経営基盤の強化、財政マネジメントの向上に取り組みます。

### 第3期西条市総合計画

- 安全な水を安心して利用できるよう、水道施設の整備を進めます。
- 将来にわたって水を供給できるよう、水道事業の経営基盤を強化し、財政状況の健全化に努めます。

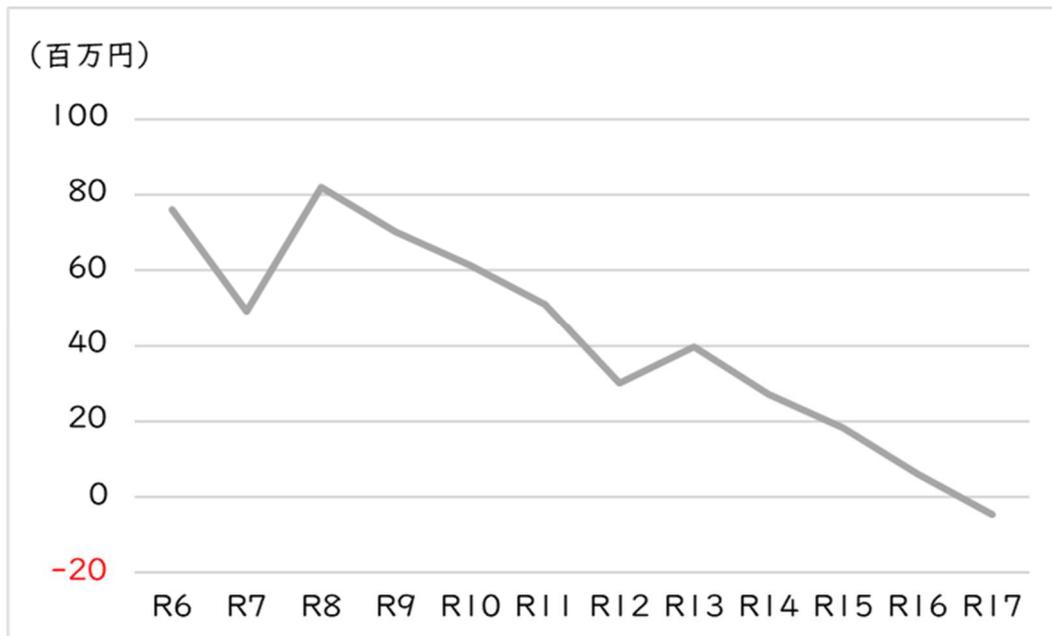


## 5 効率化・健全化に向けた今後の取組

### (1) 料金改定

「収支の見込み」で示したとおり、現在の料金水準では、令和17年度に赤字に陥る見込みです。今後も、人口減少に伴う給水人口の減少により、損益の悪化が見込まれるため、更なるコスト縮減策を検討するとともに、料金を定期的に見直し、収支状況や将来の見通しに合わせて適切な時期に改定を行うことが不可欠です。

施設の更新を先送りせず、長期的に安定して安全でおいしい水をお届けするには、将来の更新費用の確保が必要であると考えています。



図表 24 純損益の推計(税抜き)

### (2) 民間資金・ノウハウの活用

現在、検針業務や設計業務を委託し、民間活力を活用しています。水道事業は、持続性、安定性が重要であるため、本市が主体的に運営することを基本としますが、効率性や経済性、職員数の不足解消を視野に業務委託範囲の拡大等、更に活用の余地がないか検討します。

### (3) 広域化

---

平成28年から当市を含む20市町及び2企業団を構成メンバーとする「愛媛県水道事業経営健全化検討会」が設置され、水道事業に係る経営基盤の強化等について、事業統合や業務の共同実施、施設の共同利用などによる、スケールメリットを生かしたコスト削減及び効率的・効果的な事業運営の検討を行いました。

令和元年には、総務省及び厚生労働省通知（『水道広域化推進プラン』の策定について）を受け、各市町・企業団の区域を超えた連携及び広域化を推進するため、「愛媛県水道広域化推進プラン検討委員会」が設置され、令和4年に愛媛県版「水道広域化推進プラン<sup>6</sup>」を策定しました。引き続き、最適な連携形態を検討するとともに、情報収集に努めます。

### (4) 防災・安全対策

---

近年、頻発している豪雨災害や発生が予測されている南海トラフ地震に備えるため、「災害及び事故等における水道危機管理対策マニュアル」を定期的に見直し、災害時や管路の破損等による断水に備えます。また、給水タンク等を補充し非常用資機材を充実させるとともに、停電対策として自家発電設備の設置、浸水対策として設備更新時における電気ケーブル等の防水化を進めます。

### (5) 資金管理・調達

---

資金については、内部留保資金の中で事業を実施することを原則とするとともに、企業債を活用し適正な調達を行います。企業債については、年度ごとの借入額に制限を設け、企業債残高対給水収益比率や企業債残高を注視し、適正な借入れを行い、残高の抑制に努めます。

資金運用については、安全性の高い銀行等への預け入れを行っています。今後、安全面に配慮しつつ最大限の運用益を得られるよう、その他の方法についても検討を行います。

### (6) 施設管理

---

施設管理については、修繕により施設の長寿命化を図りながら、計画的な施設の更新を行います。更新の際には、費用対効果を考慮し、ダウンサイジングや施設の統廃合の可否も含めて検討し、重要度の高い施設から更新を行います。

また、機器等の更新時には省エネ機器を導入するなど、省エネルギー化を図ります。

---

<sup>6</sup> 広域化の多様な類型に応じたシミュレーションを実施し、効果を比較した上で、広域化の基本的な考え方やスケジュール等について定めた計画のことを指す。

## 6 投資・財政計画(収支計画)

### (1) 投資について

安全でおいしい水を供給し続けるためには、老朽化した施設の更新が必要です。

更新を法定耐用年数で実施しようとする、単年度に莫大な更新費用が必要となるなど、年度によって大きな偏りが生じ、安定した水道事業の経営に影響します(P19~20参照)。実際の施設の寿命は、構造や種類、設置環境等によって様々であるため、投資の合理化を図り、更新費用をできるだけ平準化します。

#### 投資における基本的な考え方

##### 更新

重要度の高い施設・管路を優先して更新を進めます。更新に当たっては、省エネ、高効率な設備・機器を導入し、動力費の低減に努めます。

##### 長寿命化

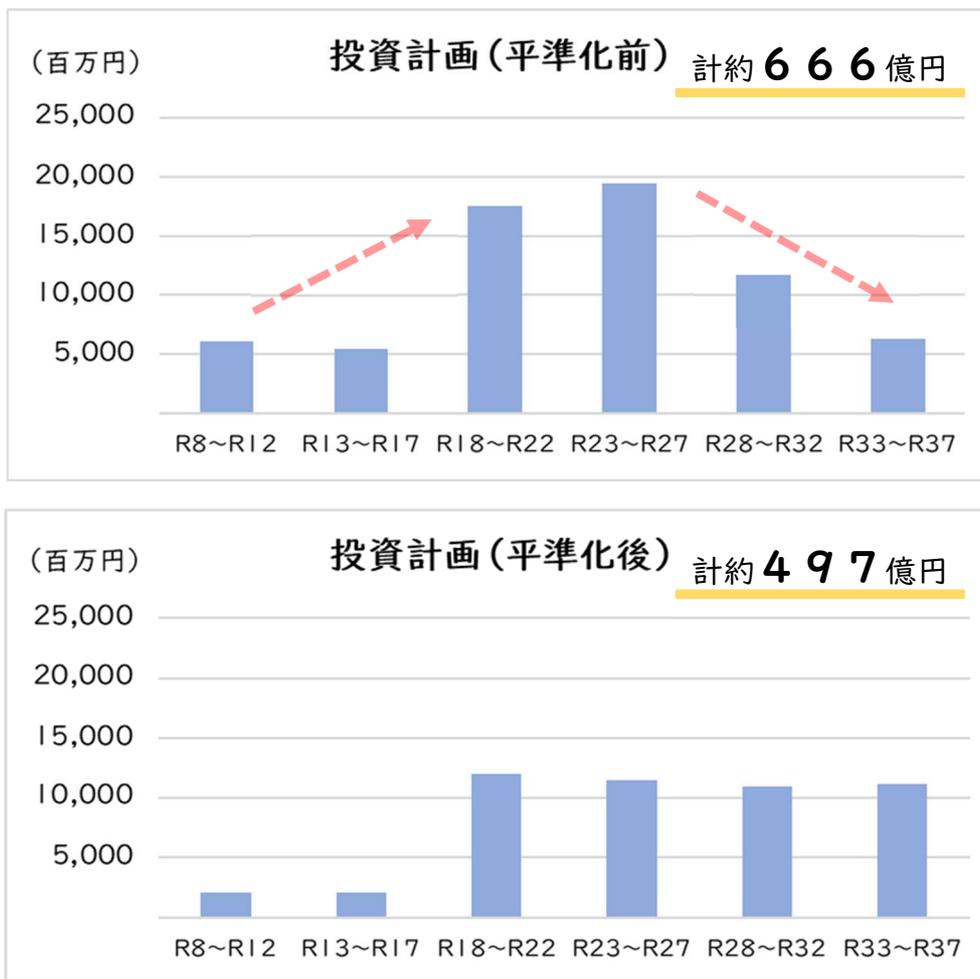
施設・設備の保守点検や管路の漏水調査を計画的に行い、結果を活用し、老朽化の状態等に応じた長寿命化を図ることで、将来の改築費用等、トータルコストの縮減に努めます。

##### ダウンサイジング

将来の給水人口及び水需要を踏まえて、施設の統廃合や性能の合理化を視野に入れた更新を行います。

厚生労働省公表の参考資料「実使用年数に基づく更新基準の設定例」を参考に、実耐用年数に近い年数で更新するよう計画に反映すると(管路:法定耐用年数の1.25倍、電気:同1.5倍、機械及び建物:同1.0倍と設定し、費用を平準化)、令和8年度から令和37年度までの投資額は約497億円となり、平準化前の約666億円と比較し、約169億円の縮減が見込まれます。このため、実耐用年数をベースとし、長寿命化を図りながら実施計画を立てることを基本とします。

この建設改良費には、中央監視装置やポンプ等の更新、また、大規模災害に備えた基幹管路の耐震化などを見込んでいます。



図表 25 投資計画(平準化前・平準化後)

更なる投資の合理化を図るには、投資額を均一にする方法が考えられますが、施設の更新整備には規模に見合った技術職員数の確保が不可欠であり、今後、適切な時期に職員数の確保が必要なことから、本計画期間においては可能な投資額に抑制し、今後の大型更新時期に向けて経営基盤を整備することとします。



漏水調査などを計画的かつ積極的に行い、その調査結果に基づいて管路の老朽化の程度に応じた修繕(長寿命化)や布設替え(更新)を適切に行うことで、有収率の向上と水道事業の安定的な経営に繋がります。

## (2) 財源について

地方公営企業である水道事業は、給水収益、企業債を主な財源とし、独立採算で経営を行っています。

水需要の減少に伴い給水収益の減少が見込まれる中、健全経営を続けるため、引き続き、経費の抑制に努めるとともに収益を確保し、経常収支比率の向上を目指します。

また、本市の水道事業は、企業債残高対給水収益比率が他市と比較して高い状況にあることから、今後も計画的に企業債の借入れを行い、同比率の抑制に努めます。

### 【参考】一般会計繰入金

給水収益、企業債以外の財源として、一般会計からの繰入金があります。これは、総務省の定める「地方公営企業繰出基準(一般会計等との負担に関するルール)」に基づいて繰り入れるものです。

当該繰入金以外の繰入れ(基準外繰入)については、本市の一般会計は厳しい財政運営が見込まれており、該当はないものとしています。



## (3) 財政試算

財政試算に当たっては、将来負担の適正化を図るとともに事業の持続性確保に重点を置くものとします。

### 財政試算における重点項目

企業債残高の適正化 (詳細はP28~29)

内部留保資金の確保 (詳細はP30~31)

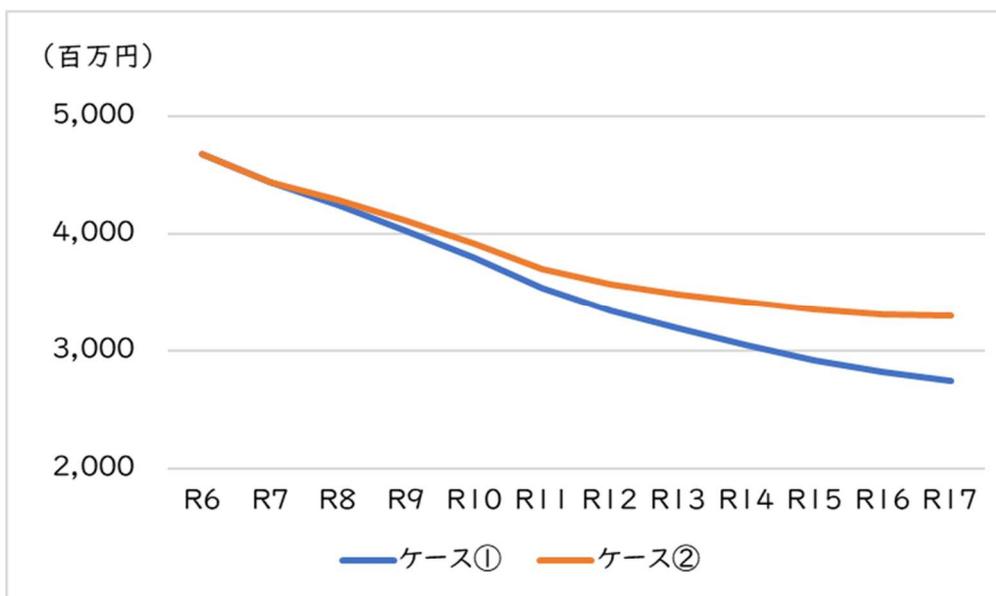


財政試算の前提条件は、次のとおりです。

前提条件		
収益的収入	給水収益	[3 将来の事業環境 (3)給水収益の予測]で使用した予測等
	長期前受金戻入	既存資産及び新規取得資産分
	負担金	一般会計繰入金 (利子支払に係るもの)
	その他	R3 ~R5 年度の平均値に人口減少を加味
収益的支出	人件費	R3 ~R5 年度の平均値
	維持管理費	R3 ~R5 年度の平均値に物価上昇を加味
	減価償却費	既存資産及び新規取得資産分
	支払利息	企業債の既借入額及び借入見込額に係る償還予定額 借入見込額に係る条件：償還期間…設備系10年/管路 30年、年利率…R7年度1.975%から年度毎に+0.1%
	その他	R3 ~R5 年度の平均値
資本的収入	企業債	事業費×企業債充当率
	出資金	一般会計繰入金 (元金償還に係るもの)
	負担金	他会計負担金
資本的支出	建設改良費	「6 投資・財政計画(1)投資について」で使用した予測
	企業債償還金	企業債の既借入額及び借入見込額に係る償還予定額 借入見込額に係る条件：償還期間…設備系10年/管路 30年、年利率…R7年度1.975%から年度毎に+0.1%

### 企業債残高の適正化

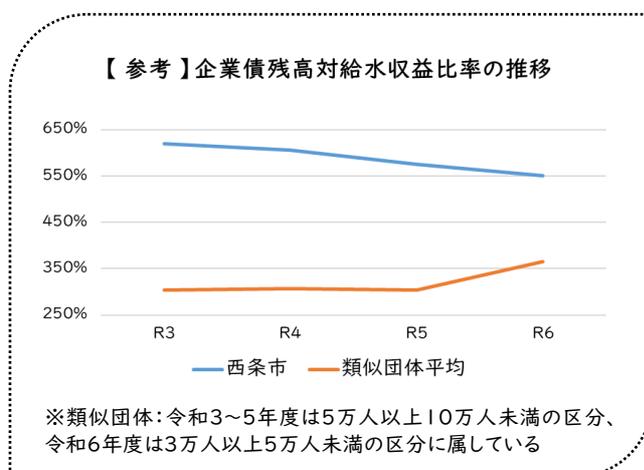
施設の更新に必要な資金の多くを企業債(借金)で賄えば、将来、企業債の償還額が多額となり、次世代の負担となります。一方で企業債充当率を抑制し過ぎると、安定的な経営に不可欠な現金預金残高も減少するため、現金預金残高と企業債残高のバランスを考慮します。その上で、過度な負担を先送りしないよう、将来負担の適正化(軽減)を図ります(内部留保資金の活用)。



ケース①	企業債充当率を50%とする場合
ケース②	企業債充当率を令和8年度から60%、令和12年度から70%とする場合

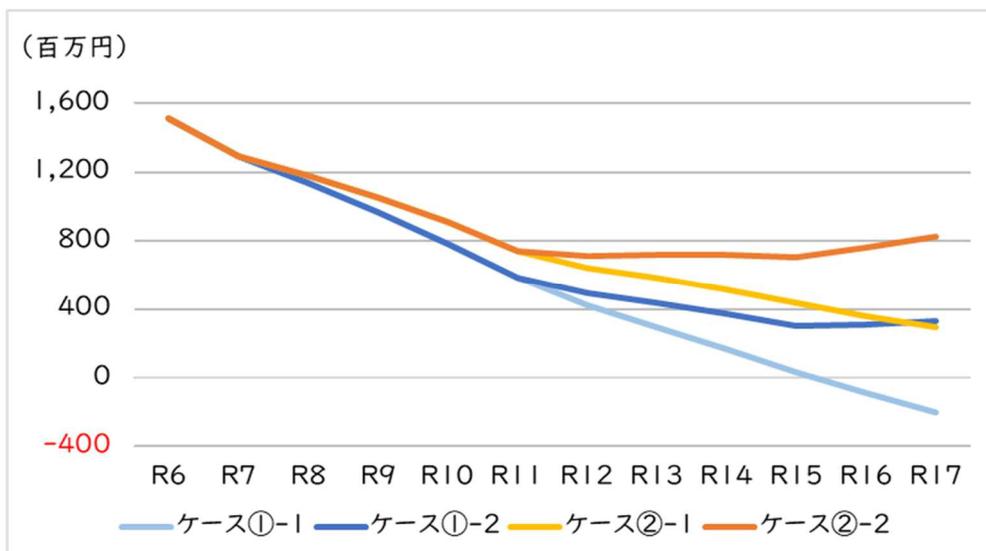
図表 26 企業債残高の推計

本市の水道事業では、令和3年度以降、企業債充当率を50%程度(ケース①)とし、企業債残高対給水収益比率の改善に取り組んできました。その結果、同比率は徐々に低下しています。今回の経営戦略改定では、前述のとおり、現金預金残高と企業債残高のバランスを考慮し、企業債充当率を令和8年度から令和11年度は60%、令和12年度以降は70%とするケース(ケース②)についても試算を行いました。その結果、企業債残高は令和8年度からの10年間で、ケース①では約15億円減少、ケース②においても約10億円減少する見込みとなりました。



内部留保資金の確保

水道事業は、企業債のほか利益等によって生み出される内部留保資金を財源として施設更新費用を賄い、また、内部留保資金を財源として企業債償還金を賄います。今後、給水人口減少の影響で利益水準が低下してくることが予測されるため、投資財源構成の適正化と料金改定による利益水準の維持をバランスよく図ることで、資金残高の確保を図ります。



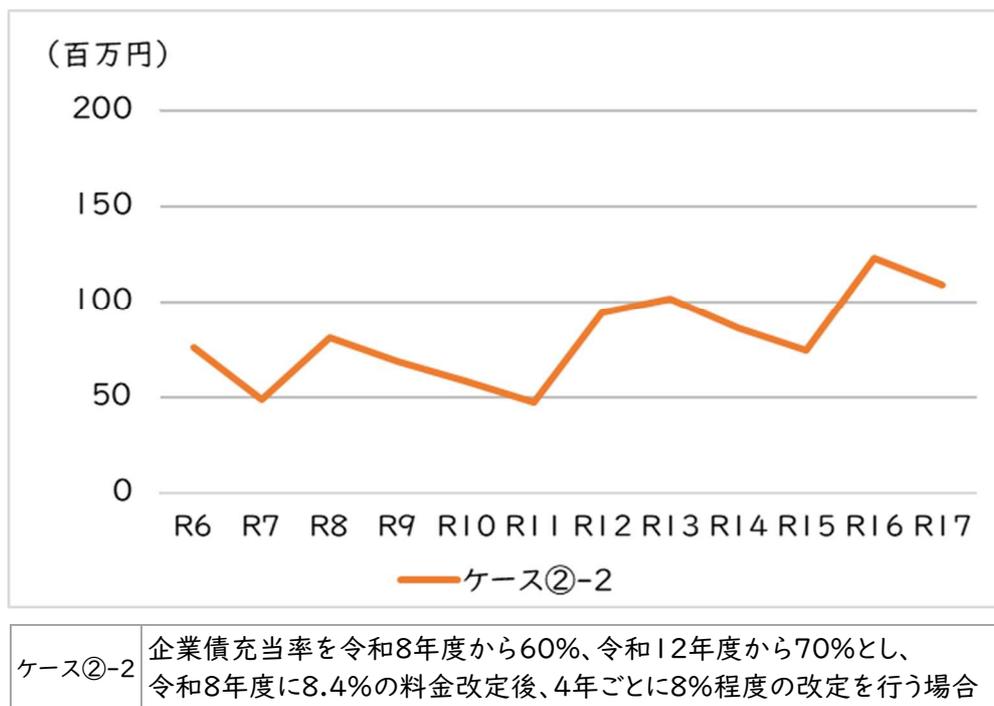
ケース①-1	企業債充当率を50%とし、令和8年度に8.4%の料金改定を実施し、その後改定しない場合
ケース①-2	企業債充当率を50%とし、令和8年度に8.4%の料金改定後、4年ごとに8%程度の改定を行う場合
ケース②-1	企業債充当率を令和8年度から60%、令和12年度から70%とし、令和8年度に8.4%の料金改定を実施し、その後改定しない場合
ケース②-2	企業債充当率を令和8年度から60%、令和12年度から70%とし、令和8年度に8.4%の料金改定後、4年ごとに8%程度の改定を行う場合

図表 27 資金残高の推計

令和17年度時点の資金残高について試算したところ、企業債充当率を50%とし、令和8年度に8.4%の料金改定を実施した後、改定を行わないケース①-1では、資金残高が令和8年度から約13億円減少し、さらに令和16年度に資金ショートする見込みとなりました。企業債充当率を50%とし、令和8年度に8.4%の料金改定を行った上で、4年ごとに8%程度の改定を実施するケース①-2や、企業債充当率を令和8年度から60%、令和12年度から70%とし、令和8年度に8.4%の料金改定を実施した後、改定を行わないケース②-1では、いずれも資

金ショートは回避できるものの、令和17年度の資金残高は約3億円にとどまり、安定した事業運営には十分とは言えません。これに対し、企業債充当率を高めつつ複数回料金改定を行うケース②-2では、令和17年度の資金残高は約8億円に達する見込みです。この結果、他のケースでは困難であった計画期間内の流動比率100%以上を維持でき、必要な資金流動性を確保できます。

資金は、今後の施設更新費用の財源であるとともに、大規模災害等の非常時における復旧や運転資金として不可欠です。また、水道料金は施設の建設・改良・再構築を可能とする財政基盤の強化を担うものであり、3~5年ごとに検証・見直しを行うこととされています。以上の検討結果から、資金不足に陥るケース①-1は採用できず、資金残高が不十分なケース①-2とケース②-1も適切とは言えません。よって、将来負担の軽減と資金の安定確保を両立できるケース②-2を採用することが妥当と判断します。



図表 28 純利益の推計(税抜き)

ケース②-2を採用した場合の損益について、試算しました。令和8年度に料金改定を行い、その後、令和12年度と令和16年度に8%程度の料金改定を行うケース②-2では、途中、人口減少等に伴う給水収益の減少による純利益の減少は見られるものの、計画期間内は黒字で推移する見込みです。

#### (4) 収支計画

財政試算の結果、企業債充当率を50%とした場合、企業債残高は大幅に縮減されるものの、資金残高も急激に減少し、令和8年度の料金改定後に改定しないケース(ケース①-1)では資金ショートに至ることが分かりました。また、令和8年度の料金改定後、4年ごとに8%程度の料金改定を実施すると仮定した場合(ケース①-2)においても、令和17年度時点の資金残高は令和6年度と比較して約12億円減少する結果となりました。

このことから、企業債充当率については、令和8年度から令和11年度は60%、令和12年度以降は70%と設定します。この水準は、令和6年度に95千円/人であった給水人口一人当たり企業債残高を令和15年度に類似団体平均値<sup>7</sup>(74千円/人)まで減少させることのできるものです。

ただし、このケースにおいても、料金改定を実施しなければ、安定した事業運営に必要な資金を確保できません(ケース②-1)。健全な経営を維持し、将来にわたり安心・安全な水道水を供給し続けるためには、料金改定を行う必要があることから、令和12年度と令和16年度に8%程度の改定を実施することを収支計画の基本とします(ケース②-2)。

水道事業の健全かつ持続的な経営を目指すためには必要な料金改定であると考えておりますが、市民の皆さまのご理解も得るべく、料金改定の時期及び改定率については、給水収益等の実績値を踏まえた財政試算を定期的実施するとともに経営状況の分析を行った上で、使用料等審議会に諮問し、ご審議いただくものとします。

以上のことから、本市水道事業の収支計画(計画期間:令和8年度から令和17年度)は、企業債充当率を令和8年度から60%、令和12年度から70%とし、令和8年度の料金改定後、4年ごとに8%程度の料金改定を行うことを基本的な考え方として作成します。

なお、水道事業の経営を取り巻く状況は、社会及び経済状況の変化により常に変化するものであり、さまざまな影響により、計画の見直しが必要となった場合は、見直しを行います。

<sup>7</sup> 本市が属している給水人口規模(3万人以上5万人未満)の水道事業の令和6年度決算値(出典:総務省「令和6年度地方公営企業決算状況調査」)から算出した。

## 6 投資・財政計画(収支計画)

試算条件 | 企業債充当率 令和8年度から60%・令和12年度から70%/令和8年度の料金改定後、4年ごとに8%程度の料金改定

### ○収益的収支

単位:百万円(税抜き)

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収入	982	965	1,024	1,012	999	989	1,048	1,036	1,025	1,014	1,066	1,052
給水収益	850	834	895	887	878	870	930	921	912	903	957	948
長期前受金戻入	118	115	114	111	108	108	107	104	103	100	99	95
負担金	6	4	3	2	2	1	1	1	0	0	0	0
その他	8	12	12	12	11	10	10	10	10	11	10	9
支出	906	916	943	943	940	941	954	934	938	939	943	943
人件費	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
維持管理費	256	268	290	288	284	285	295	284	290	290	296	296
減価償却費	455	456	464	469	472	475	480	471	468	468	465	463
支払利息	83	80	77	74	72	69	67	67	68	69	70	72
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益	76	49	81	69	59	48	94	102	87	75	123	109

### ○資本的収支

単位:百万円(税込み)

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収入	275	270	317	290	276	270	295	298	293	291	287	287
企業債	207	211	271	253	244	238	269	280	280	280	280	280
出資金	59	52	40	32	27	26	21	13	9	6	2	2
負担金	9	7	6	5	5	6	5	5	4	5	5	5
支出	821	896	892	865	864	872	805	778	765	762	737	715
建設改良費	381	456	468	438	423	414	402	417	417	418	418	418
企業債償還金	440	440	424	427	441	458	403	361	348	344	319	297
差引(不足額)	△ 546	△ 626	△ 575	△ 575	△ 588	△ 602	△ 510	△ 480	△ 472	△ 471	△ 450	△ 428
企業債残高	4,678	4,448	4,296	4,122	3,926	3,706	3,572	3,490	3,422	3,357	3,318	3,300

※不足額は、損益勘定留保資金等で補填

図表 29 投資・財政計画(収支計画)

## 西条市水道事業経営戦略

---

令和3年3月策定

令和8年3月改定

---



西条市水道事業経営戦略

西条市 環境部 水道業務課

793-8601 愛媛県西条市明屋敷164番地

TEL 0897-56-5151(代表) FAX 0897-52-1235