

概要版

# 諏訪市 水道事業経営戦略

## 【改定版】

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

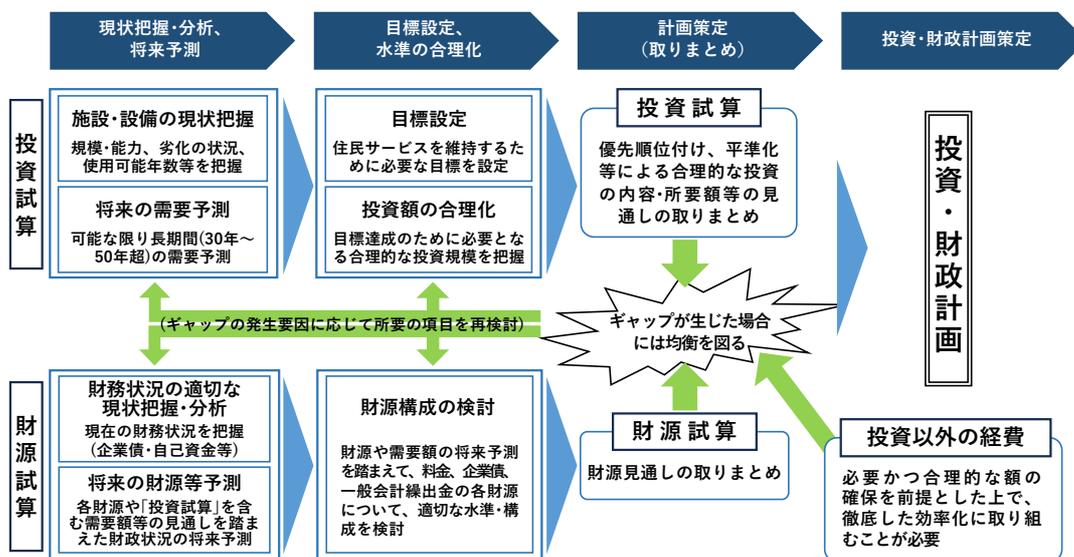
諏訪市

### 経営略策定・改定の目的

- 公営企業の経営にあたっては、総務省より「公営企業の経営に当たっての留意事項について(平成26年8月通知)」が示され、公営企業はサービスの安定的な提供を継続できるように中長期的な視点に立って経営を行い、徹底した効率化、経営の健全化に取り組むことが求められています。
- 諏訪市の水道事業においては、経営の基本計画として、平成29年度から令和8年度までの10年間を計画期間とする「諏訪市水道事業ビジョン(ビジョンと経営戦略)(平成29年5月)」を策定しています。水道事業ビジョンと経営戦略を策定して以降、約9年が経過し、その間に新型コロナウイルスの流行や、今般の物価高騰、エネルギー価格高騰などの影響により、事業を取り巻く環境にも変化が生じてきている状況にあります。
- こうした状況の変化や国からの改定要請を受け、令和8年3月、「**諏訪市水道事業経営戦略【改定版】**」を策定し、水道事業を安定的に運営できるよう、経営の健全化、事業の更なる経営基盤強化と財政マネジメントの向上を図っていきます。

### 経営戦略の概要

- 経営戦略とは、公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画であり、事業の現状把握・分析を行い、将来の需要予測を踏まえた、今後必要となる投資(支出額)の見通しに対し、財源(収入源)見通しを比較し、計画期間内の収支均衡(収支ギャップの解消)を目指すものです。
- 経営戦略の構成については、「経営戦略策定・改定マニュアル 総務省」に基本構成が示されています。本計画においても各項目を網羅する形で作成します。



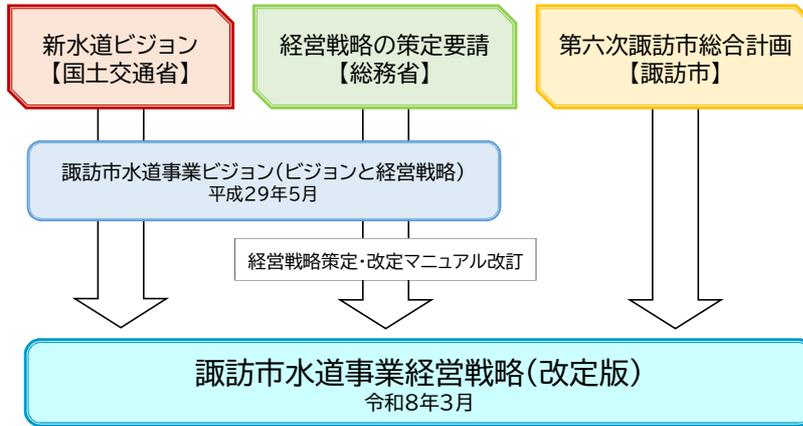
図：経営戦略検討イメージ(出典：総務省資料)

表：経営戦略の基本構成

構成	内容
(1) 事業概要	事業の概要や施設の現況、経営状況など
(2) 将来の事業環境	将来の水需要や老朽化の状況など
(3) 経営の基本方針	事業の課題を踏まえた経営方針や施策
(4) 投資・財政計画	投資試算及び財源試算の結果
(5) 経営戦略の事後検証、改定に関する事項	計画の進捗等の確認方法 次回改定の予定や経営改善に向けたロードマップ

計画の位置づけ

- 本計画は、平成29年5月に策定した「諏訪市水道事業ビジョン(ビジョンと経営戦略)」の内容を踏襲するとともに、諏訪市の最上位計画である「第六次諏訪市総合計画」との整合を図り、持続可能な水道事業を実現するための新たな方針を示すものです。なお、本改定より計画名称を「諏訪市水道事業経営戦略」とし、水道事業ビジョンの内容を包括して策定します。



図：計画の位置づけ

対象事業・計画期間

- 本経営戦略においては、本市が経営する諏訪市水道事業及び諏訪市簡易水道を対象とします。市の一般会計とは異なる、諏訪市水道事業会計として運営しており、地方公営企業法の全部を適用し、公営企業会計方式にて経理を行っています。

表：対象事業(会計)

会計名	対象事業	地方公営企業法の適用
諏訪市水道事業会計	諏訪市水道事業	法の全部適用
	諏訪市簡易水道事業	

- 経営戦略の計画期間は10年間以上が基本とされています。また、策定した経営戦略については、国より令和7年度までの改定が要請されているところです。
- これらを踏まえ、平成29年5月に策定した経営戦略の計画期間である平成29年度から令和8年度を見直し、新たに令和8年度から令和17年度の10年間を本経営戦略の計画期間とします。

経営戦略【改定版】計画期間：令和8年度から令和17年度

表：計画期間

計画名称	年度	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
市上位計画																				
第六次総合計画							令和4～8年度(5カ年)													
水道経営計画																				
水道事業ビジョン・経営戦略(当初)		諏訪市水道事業ビジョン 平成29～令和8年度(10カ年) (ビジョンと経営戦略)																		
経営戦略(今回改定)										改定	諏訪市水道事業経営戦略【改定版】 令和8～17年度(10カ年)									
(国要請) 経営戦略改定期限							令和7年3月未までの改定を要請													

事業の概要

- 本市では、市民の生活に必要不可欠な飲用に適する水を水道により供給することを目的とし、水道法に基づき、給水人口5,001人以上を対象とした「水道事業(通称:上水道)」及び給水人口5,000人以下を対象とした「簡易水道事業」を運営しています。
- 諏訪市上水道事業は、大正9年12月に創設されました。その後、給水区域の拡張、給水人口及び水需要の増加に伴い、上水道事業の拡張及び整備を重ねてきました。平成25年2月には、第7次拡張として事業変更認可を受け、現在は計画給水人口50,400人、計画給水量34,800m<sup>3</sup>/日の規模として運営しています。
- 諏訪市簡易水道事業は、平成31年4月に経営の効率化を図るべく、霧ヶ峰簡易水道事業、上野簡易水道事業、後山簡易水道事業、硯石飲料水供給施設の4事業を統合して創設された簡易水道事業です。統合後は、計画給水人口229人、計画給水量152m<sup>3</sup>/日の規模となっています。

表:事業概要

事業	創設年月	計画1日最大給水量	計画給水人口
諏訪市(上)水道事業	大正9年12月	34,800m <sup>3</sup> /日	50,400人
諏訪市簡易水道事業	昭和35年11月	152m <sup>3</sup> /日	229人
全体	—	34,952m <sup>3</sup> /日	50,629人

料金の状況(体系)

- 本市の水道料金は、使用水量に関わらず徴収される基本料金と、使用水量に応じて徴収される従量料金で構成される二部料金制を採用しています。
- 用途は「家事用」、「営業用」、「官公署・学校・病院・工場用」、「浴場用」、「臨時用」の5区分に設定されており、それぞれ料金体系が異なります。
- 現在の料金は令和6年10月より適用されたものであり、改定前と比べ平均16.79%の値上げとなっています。

表:水道料金表(m<sup>3</sup>/2ヶ月:税抜)

種別	区分	基本料金 (円)		従量料金 (円/1m <sup>3</sup> あたり)	
		基本水量	料金	超過水量	料金
家事用	20m <sup>3</sup> まで	1,880 円	21m <sup>3</sup> ~40m <sup>3</sup>	119 円	
			41m <sup>3</sup> ~100m <sup>3</sup>	173 円	
			101m <sup>3</sup> ~	221 円	
営業用	20m <sup>3</sup> まで	2,664 円	21m <sup>3</sup> ~40m <sup>3</sup>	148 円	
			41m <sup>3</sup> ~100m <sup>3</sup>	194 円	
			101m <sup>3</sup> ~	221 円	
官公署用 学校用 病院用 工場用	40m <sup>3</sup> まで	5,924 円	41m <sup>3</sup> ~100m <sup>3</sup>	194 円	
			101m <sup>3</sup> ~	221 円	
浴場用	20m <sup>3</sup> まで	1,888 円	21m <sup>3</sup> ~	119 円	
臨時用	16m <sup>3</sup> まで	2,484 円	17m <sup>3</sup> ~	221 円	

### 料金の状況(比較)

- 平成30年及び令和6年に料金改定による値上げを実施していますが、水道料金比較の際に代表的に用いられる家事用で2ヶ月20m<sup>3</sup>(基本料金内)使用時の水道料金では、県内19市で最も低廉な水準を維持しています。

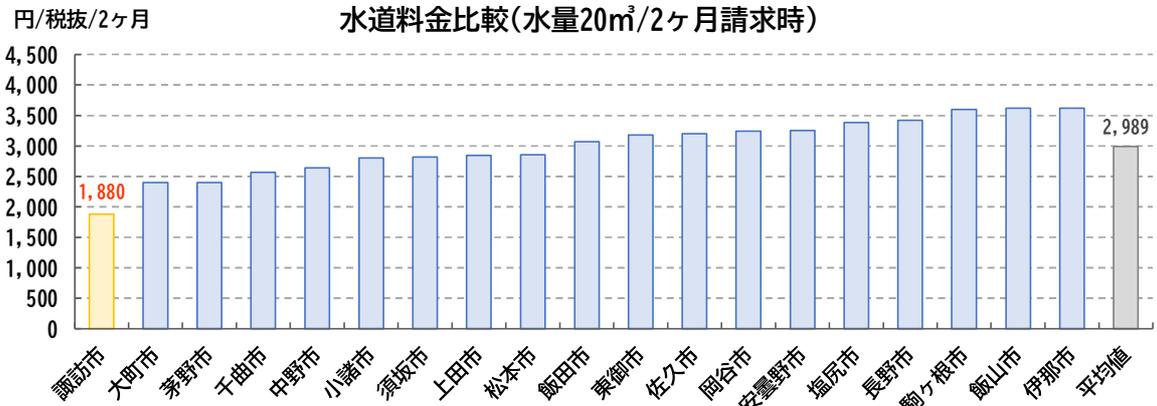
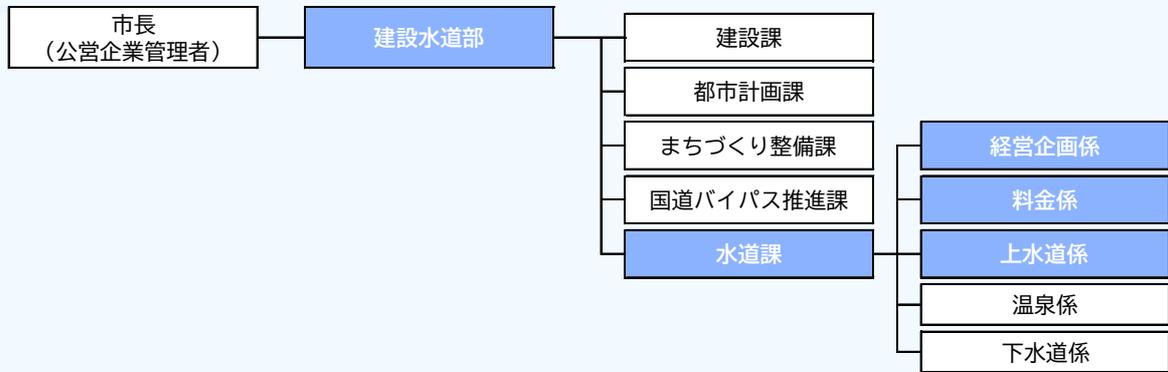


図:県内19市料金比較(20m<sup>3</sup>/2ヶ月請求時) ※各市の水道料金表より試算、実際と異なる場合あり

### 組織の状況

- 令和8年4月より組織再編を予定しており、建設部と水道局を統合して「建設水道部」とし、道路・上下水道・温泉など生活の基盤であるインフラの整備、維持管理をより一体的、効率的に行う体制として、安心・安全な地域づくりを一層促進することを目的としています。

#### ■ 新組織体制(令和8年4月より予定)



### これまでの経営健全化の取り組み

表:主な経営健全化の取り組み概要

① 民間活力の活用
② 経営統合による財政基盤強化
③ 公営企業運営審議会施行・水道料金改定の実施
④ クリプトスポリジウム対策による浄水方法の変更による安全対策
⑤ 有機フッ素化合物(PFAS)対策
⑥ 各種マニュアルの整備
⑦ 資産の有効活用

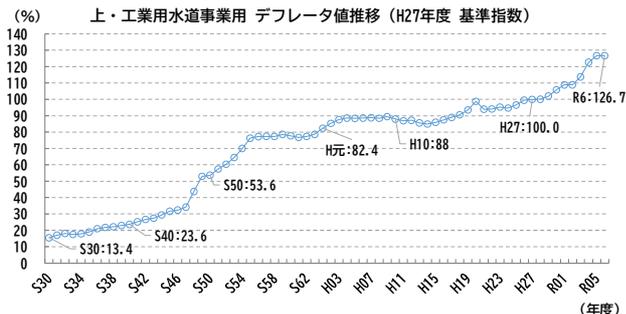
取り巻く環境変化

(1) 物価上昇

⇒ 水道事業の運営においては、建設費や維持管理費などの経費が必要になりますが、近年は建設資材や労務費、電気代等のエネルギー価格が高騰し、物価上昇が顕著となっています。

(2) 水道法改正

⇒ 人口減少に伴う水需要の減少、水道施設の老朽化、人材不足等の水道が直面する課題に対応し、水道の基盤強化を図るため、令和元年10月に改正水道法が施行されました。令和6年4月に水道整備・管理行政が厚生労働省から下水道を所管する国土交通省に、水質基準策定等が環境省へ移管されました。



図：建設物価デフレータ値推移

【広域連携の推進】

⇒ 施設や経営の効率化・基盤強化を図る広域化の推進。

【適切な資産管理の推進】

⇒ 施設を適切に管理するための施設台帳の作成・保管。

【官民連携の推進】

⇒ 事業の基盤強化の一つの手法として、PFIや業務委託等、様々な形での官民連携の実施。

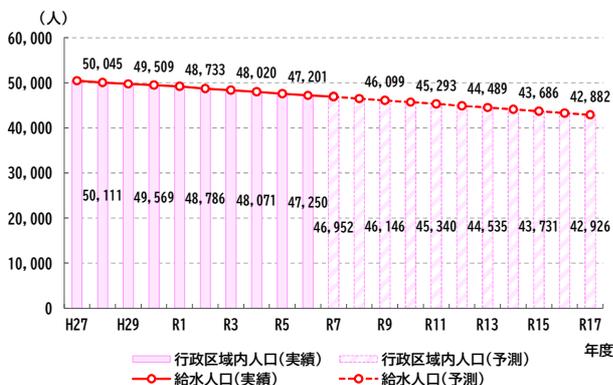
将来の事業環境予測

(1) 給水人口・有収水量・料金収入の見通し

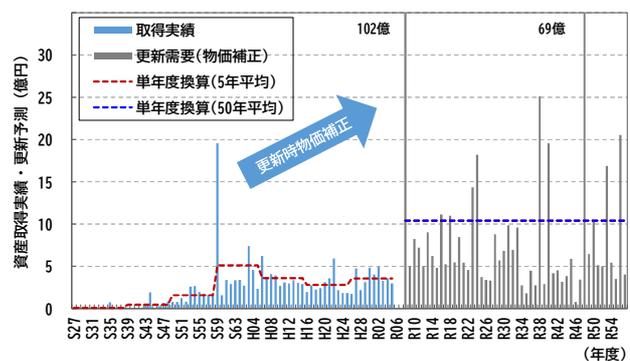
⇒ 本計画最終年度である令和17年度において、給水人口は約9%減少、有収水量は約8%減少する予想です。  
 ⇒ 平成30年、令和6年の料金改定により、水道料金収入を維持してきましたが、今後も年間有収水量は減少する見込みであるため、仮に今後料金改定を行わなかった場合においては、計画最終年度である令和17年度において約8.9億円まで減少する見込みです。

(2) 施設の健全性・更新需要の見通し

⇒ 仮に更新を全く行わなかった場合においては、計画期間である令和17年度が経過すると、約65%の資産が耐用年数を超過した状況となります。  
 ⇒ 全ての資産を法定耐用年数で更新した場合、年間10億円を超える建設改良費の需要が試算されます。管路や設備の老朽化に対応するため、重要度や優先度を考慮した上で、アセットマネジメント計画における投資が可能となるよう、目安額の約5億円を上回る施設更新の集中的な実施が求められます。



図：給水人口の将来予測



図：更新需要見通し(法定耐用年数で更新した場合)

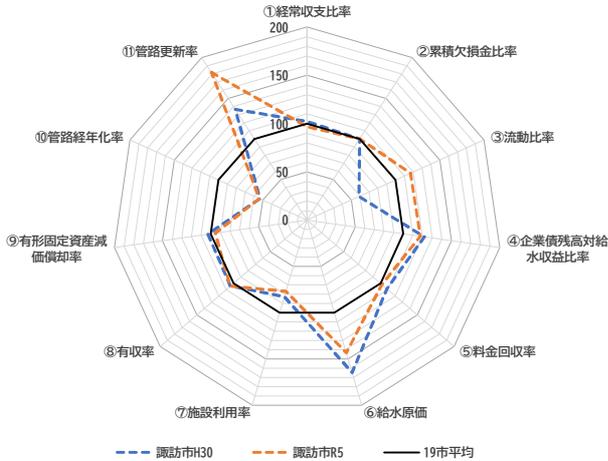
経営状況の分析・把握

□ 経営指標を用いて、本市における平成30年度と令和5年度の経年変化の傾向と、県内19市平均、全国平均との事業体間比較結果を以下に示します。

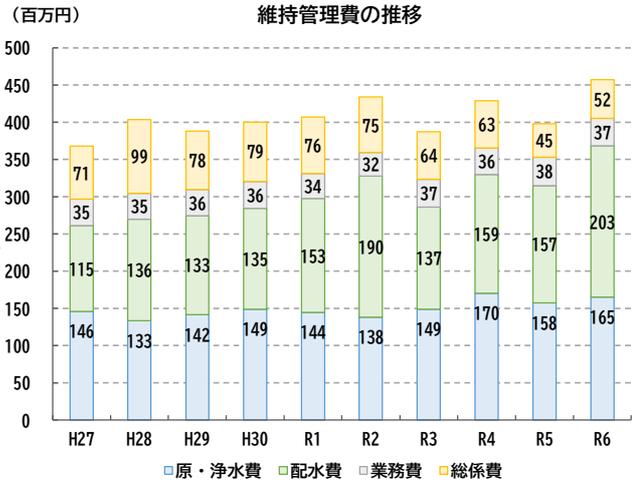
表：諏訪市経年変化・県内19市・全国平均比較

項目	諏訪市			県内19市平均		全国平均		
	H30	R5	経年変化	R5	比較	R5	比較	
経営の健全性・効率性	①経常収支比率	118.07	111.75	↓	115.55	↓	108.24	↑
	②累積欠損金比率	0.00	0.00	—	0.00	—	1.50	↑
	③流動比率	302.63	601.69	↑	514.67	↑	243.36	↑
	④企業債残高対給水収益比率	237.16	245.57	↓	289.04	↑	265.93	↑
	⑤料金回収率	119.56	112.14	↓	110.02	↑	97.82	↑
	⑥給水原価	98.48	113.32	↓	162.30	↑	177.56	↑
	⑦施設利用率	52.92	49.24	↓	64.00	↓	59.81	↓
	⑧有収率	82.98	83.14	↑	79.55	↑	89.42	↓
施設の老朽化	⑨有形固定資産減価償却率	52.32	56.59	↓	53.88	↓	52.02	↓
	⑩管路経年化率	34.14	33.82	↓	18.17	↓	25.37	↓
	⑪管路更新率	0.45	0.60	↑	0.33	↑	0.62	↓

※外側に行くほど良好



図：経営指標レーダーチャート



図：維持管理費の実績

【経営の健全性・効率性に関する評価】

- ⇒ ①経常収支比率は、100%を超えて黒字経営となっています。ただし、徐々に低下している傾向にあることから、注意が必要な状況です。
- ⇒ ⑥給水原価は他団体に比べ低く抑えられています。しかし、経費増加や使用水量の減少などにより、1m<sup>3</sup>当たりの原価が年々上昇傾向となっています。

【施設の老朽化に関する評価】

- ⇒ ⑨有形固定資産減価償却率や⑩管路経年化率から見える施設の老朽化が他団体よりも進行している傾向にあり、将来の施設の更新等の必要性が高い状況と言えます。
- ⇒ ⑪管路更新率の結果では、県内19市平均に比べ高い更新率を示しています。ただし、関連する⑩管路経年化率が高率であることから、更新投資のペースアップに向けた取組が必要な状況です。

経営課題の整理

- 給水人口、使用水量の減少が想定され、それに伴う**水道料金収入の減少が見込まれます。**
- 水道事業では耐用年数が短い機械・設備類を中心に、既に老朽化している資産が存在しており、今後更に**保有資産の健全性が低下することで、安心・安全な水道水の安定供給に支障を来す恐れがあります。**
- 建設物価の上昇や浄水場更新期を迎える状況において、**これまで以上に建設改良事業における集中的な投資が求められます。**
- 令和6年10月に行った料金改定後もなお、長野県19市中最も安価で、利用者へは低廉な価格での水道水供給を行っていますが、**今後も定期的な検証・改定を継続する必要があります。**  
また、社会情勢の変化に対応するため、**本市で採用中の「用途別料金体系」から、「口径別料金体系」への変更に向けた検証を行っていく必要があります。**
- 業務量の増加に対し、**技術職員は減少(人手不足)しているため、人材確保と熟練職員から若手職員に向けた技術継承が課題**として挙げられます。
- 水道分野における**ICTの活用が期待されており、業務効率化やサービス向上などを目的とし、スマートメーター等の新技術導入へ向けた対応が求められます。**
- 水道法改正や水道整備・管理行政の移管に伴う上下水道一体による経営基盤強化の取組として、近隣事業者との**広域化検討や更なる官民連携の推進が求められます。**

経営の基本方針

□ 本経営戦略としては、以下の基本理念・方針を念頭に事業経営を行います。

表:基本理念・方針と施策目標

基本理念・方針		施策目標
変わる時代に変わらぬ安心、未来も潤す諏訪の水	安全な水道	◆水源等の維持管理強化
		◆耐塩素性病原生物の指標菌が検出された水源における対策の実施
		◆有機フッ素化合物(PFAS)の監視強化及び対策
		◆水道施設の防犯対策の強化
	強靱な水道	◆重要給水施設管路の耐震化率向上
		◆急所施設の耐震化率向上
		◆水道施設の浸水災害対策強化
		◆危機管理対策の強化
		◆湧水減少や枯渇対策
	水道事業の持続	◆施設利用率向上
		◆有収率の維持・向上
		◆経年化した設備・管路の更新
◆多様な手法による広域化の検討		
◆官民連携の検討		
◆適正な経営状況の維持		
◆定期的な水道料金検証・改定の実施		
◆ICTの活用によるサービス向上		
◆人材不足に対する体制強化・技術継承		

実現方策

基本方針：安全な水道

1-1 水源等の維持管理強化	1-1-1 定期的な水源林の伐採及び管理用道路の整備
1-2 耐塩素性病原生物の指標菌が検出された水源における対策の実施	1-2-1 水質検査計画に基づく水質監視の徹底 1-2-2 高度浄水処理方法の導入
1-3 有機フッ素化合物（PFAS）の監視強化及び対策	1-3-1 PFOS、PFOAの水質検査継続 1-3-2 活性炭等を使用した除去
1-4 水道施設の防犯対策の強化	1-4-1 セキュリティシステムの導入 1-4-2 老朽化したフェンスや門扉の改修

基本方針：強靱な水道

2-1 重要給水施設管路の耐震化率向上	2-1-1 重要給水施設管路更新による耐震化
2-2 急所施設の耐震化向上	2-2-1 耐震診断の実施 2-2-2 施設更新、補強による耐震化
2-3 水道施設の浸水災害対策強化	2-3-1 嵩上げや止水壁等の設置
2-4 危機管理対策の強化	2-4-1 自家発電設備及び緊急遮断弁の設置 2-4-2 災害時に備えた資機材の確保 2-4-3 近隣事業者との連携
2-5 湧水減少や湧水対策	2-5-1 複数水源及びリダンダンシー（冗長性）の確保

基本方針：水道事業の持続

3-1 施設利用率向上	3-1-1 施設更新時におけるダウンサイジングの検討・実施
3-2 有収率の維持・向上	3-2-1 漏水調査結果に基づく修繕計画
3-3 経年化した設備・管路の更新	3-3-1 時間計画保全及び状態監視保全による更新
3-4 多様な手法による広域化の検討	3-4-1 広域連携の検討
3-5 官民連携の検討	3-5-1 包括的な窓口業務委託の実施 3-5-2 ウォーターPPP導入の検討
3-6 適正な経営状況の維持	3-6-1 経営指標を活用した経営状況の管理
3-7 定期的な水道料金検証・改定の実施	3-7-1 総括原価方式に基づく料金検証 3-7-2 口径別料金体系へ移行した場合の影響度検証
3-8 ICTの活用によるサービス向上	3-8-1 スマートメーター等の新技術導入検討 3-8-2 キャッシュレス化等の多様な料金決済システムの検討
3-9 人材不足に対する体制強化・技術継承	3-9-1 技術職員の確保 3-9-2 内部及び外部研修参加、熟練職員と若手職員でのOJT 3-9-3 DX化の推進による業務効率化

経営や料金に関する原則

□ 将来の事業運営を検討するための経営や料金に関する原則は以下のとおりです。

【独立採算性の原則】

● 地方公営企業法第17条の2第2項

⇒ 原則、**公営企業経営に伴う収入をもって運営を行う。**

【水道料金の決定原則】

● 水道法第14条第2項

⇒ 料金が、適正な原価に照らし、**健全な経営を確保すること**ができる公正妥当なものであること。

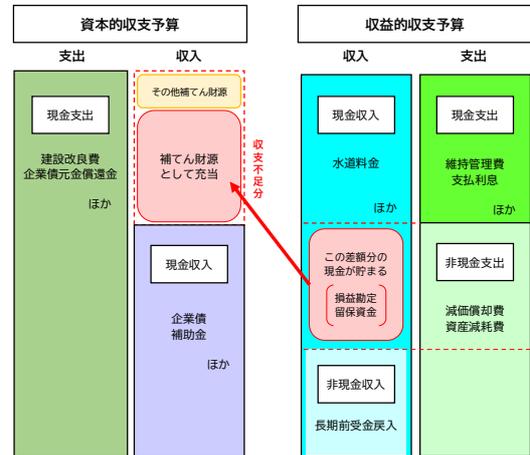
● 水道法第14条第2項に係る技術的細目（規則第12条）

⇒ **水道料金設定の算定方式は総括原価方式**によるものとし、算定基礎として資産維持費を含める必要がある。

● 水道料金算定要領（公社日本水道協会）

⇒ **料金算定は、概ね将来の3年から5年の算定期間での検証・改定が基本**とされている。

水道事業会計(公営企業会計)の構造



図：公営企業会計の収支構造イメージ

投資・財政計画(収支計画)

□ これまでアセットマネジメント計画での年間目標額を5億円として投資を続けていますが、今後は、更新積み残し分や浄水場の更新事業に着手し、目標額を上回る集中的な施設投資を行う計画とします。

◆ **新井浄水場更新事業** ⇒ 建物、機械・電気設備、場内配管の更新

老朽化に加え、耐水化、有機フッ素化合物及びサイバー対策等の整備

◆ **鑄鉄管布設替事業** ⇒ 緊急輸送路及びその他路線約2.2kmの鑄鉄管布設替

□ 複数の財政シミュレーション結果を踏まえ、計画期間内の健全な経営成績維持、適正な料金水準確保の観点から、定期的な料金改定も視野に入れながら、経営の管理目標を定めた財政計画を策定しました。

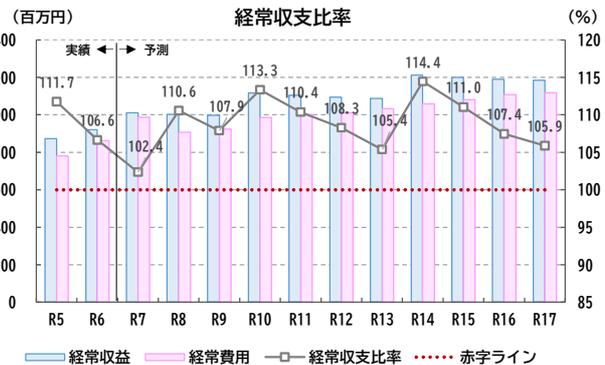
◆ **料金水準の面** ⇒ 料金回収率100%以上の確保

◆ **経営成績の面** ⇒ 経常収支比率105%以上の確保

◆ **財務状況の面** ⇒ 年間料金収入相当の資金残高の確保



図：水道料金収入の見通し



図：経常収支比率の見通し

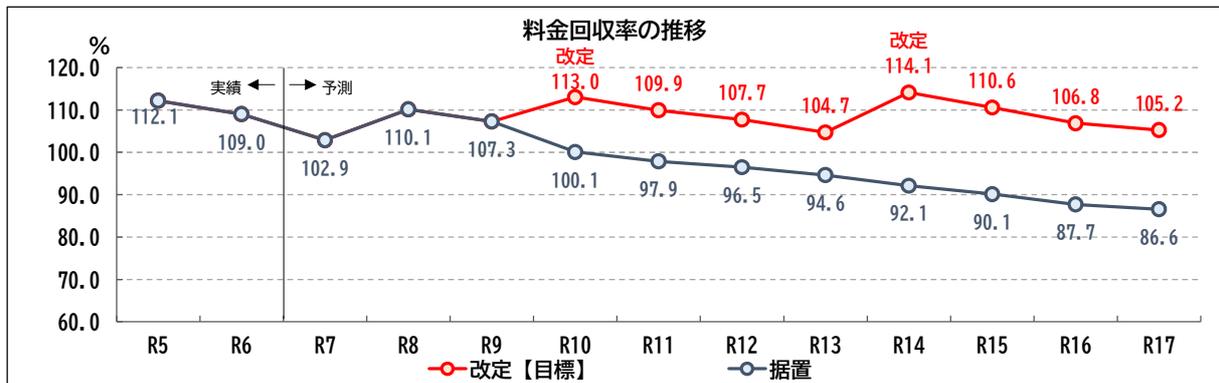
料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ

- 今後は4年ごとに料金算定期間を設け、料金水準の検証・改定に取り組んでいきます。
- 今後、厳しい事業環境が予想される中、料金収入の減少に伴う経営状況の悪化が懸念されます。そのため、料金改定による増収を行い、経営の安定化を図っていきます。
- ※ なお、料金の改定時期や改定率等については、水道事業の経営状況や社会経済情勢を考慮して慎重に判断していくとともに、公営企業運営審議会での審議や市議会での説明等、合意形成を図りながら進めていきます。

図表：料金回収率等の目標達成に向けたロードマップ

(単位：%)

	実績	実績	見込	計画									
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
料金回収率【据置】	112.1%	109.0%	102.9%	110.1%	107.3%	100.1%	97.9%	96.5%	94.6%	92.1%	90.1%	87.7%	86.6%
料金回収率【改定：目標】						113.0%	109.9%	107.7%	104.7%	114.1%	110.6%	106.8%	105.2%
経営戦略見直し			●				●				●		
公営企業運営審議会審議	●				●				●				
料金算定期間		→				→				→			
水道料金改定		●				●				●			



(単位：億円)

	実績	実績	見込	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
水道料金収入【現行】	8.1	8.5	9.5	9.5	9.4	9.3	9.2	9.2	9.1	9.0	9.0	8.9	8.9
水道料金収入【改定：目標】						10.6	10.5	10.5	10.4	11.6	11.6	11.5	11.4
改定率【改定：目標】						14%				13%			

経営戦略の事後検証、改定に関する事項

- 社会情勢の変化や自然災害など、外的要因による影響を大きく受けることから、年数が経過するごとに本経営戦略の内容と実績との間に乖離が生じてしまうことも想定されます。
- 本経営戦略の改定は5年ごと実施し、より精度が高い投資・財政計画を策定するとともに、PDCAサイクルによる進捗管理と経営改善を行っていきます。



図：PDCAサイクル

# 諏訪市水道事業経営戦略

## 【改定版】

令和8年3月策定

諏訪市

〒392-8511 長野県諏訪市高島一丁目22番30号 TEL:0266-52-4141(代) FAX:0266-57-0660(代)  
<https://www.city.suwa.lg.jp/>