

概要版

諏訪市

# 下水道事業経営戦略

【改定版】

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

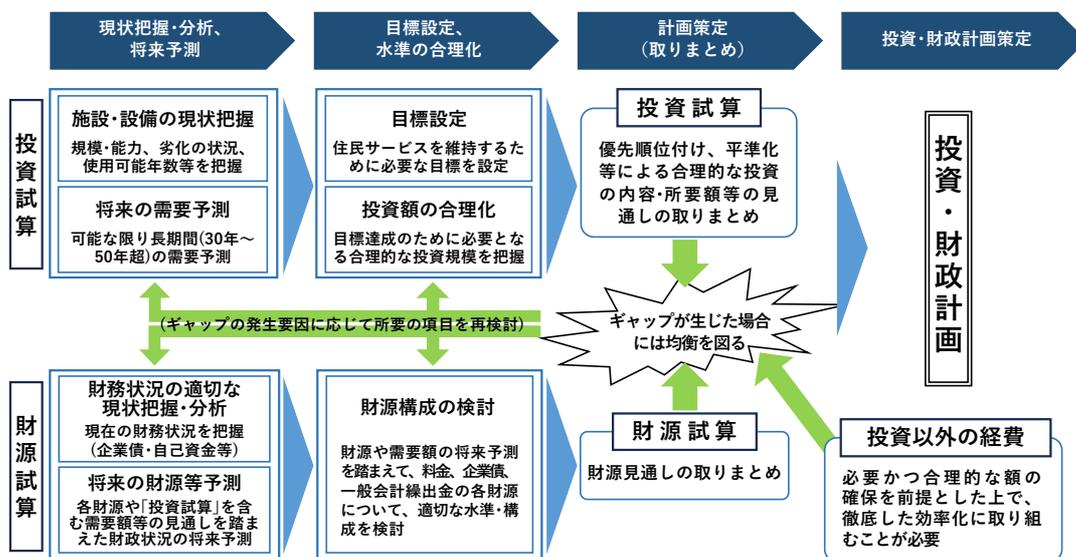
諏訪市

### 経営戦略策定・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。
- 諏訪市の下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年間の計画期間とする「諏訪市下水道事業経営戦略(平成29年3月)」を策定しています。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、「**諏訪市下水道事業経営戦略【改定版】**」を策定し、下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。



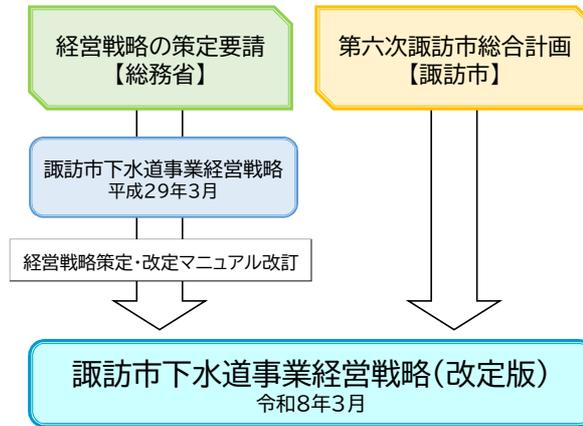
図：経営戦略検討イメージ(出典：総務省資料)

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3月に策定した「諏訪市下水道事業経営戦略」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、持続可能な下水道事業を実現するための新たな方針を示すものです。



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公共下水道事業を対象とします。市の一般会計とは異なる、諏訪市下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
諏訪市下水道事業会計	諏訪市公共下水道事業	法の全部適用

- 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3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)													
下水道経営計画																				
経営戦略(当初)		諏訪市下水道経営戦略 平成29～令和8年度(10カ年)																		
経営戦略(今回改定)										改定	諏訪市下水道事業経営戦略【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、諏訪湖をはじめとした公共水域の汚濁防止と快適な生活環境の整備を図ることを目的に、下水道法に基づいた「公共下水道事業」を運営しています。
- 諏訪市公共下水道事業は、昭和54年10月に一部供用開始となりました。現在、諏訪地方6市町村に立科町を加えた7市町村が諏訪湖流域下水道の関連市町村となっており、クリーンレイク諏訪において下水の高度処理が行われています。
- 当市の公共下水道事業全体計画では、令和6年度に18回目の変更認可を受け、令和11年度までの計画汚水処理量は29,459m<sup>3</sup>/日、事業計画人口は42,500人となっています。令和6年度末の下水道普及率は99.6%となっており、下水道施設の整備は大きく進展している状況です。

表:事業概要

事業	供用開始年月	計画1日最大処理水量	計画処理人口
諏訪市公共下水道事業	昭和54年10月	29,459m <sup>3</sup> /日	42,500人

※ 下水道法認可決定第18回変更

使用料の状況(体系)

- 本市の下水道使用料は、使用水量(排出量)に関わらず徴収される基本料金と、使用水量(排出量)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「一般」、「温泉のその他」、「温泉の公衆浴場」の3種類の設定となっており、種類別の使用料体系となっています。
- 直近の使用料改定は平成21年度に実施しており、前回改定から15年以上も現行使用料体系を維持してきました。

表:下水道使用料表(m<sup>3</sup>/2ヶ月:税抜)

種別	区分	基本使用料 (円)		従量使用料 (円/1m <sup>3</sup> あたり)	
		排出量	使用料	排出量	使用料
一般	20m <sup>3</sup> まで	2,612 円		21m <sup>3</sup> ~60m <sup>3</sup>	153 円
				61m <sup>3</sup> ~100m <sup>3</sup>	168 円
				101m <sup>3</sup> ~200m <sup>3</sup>	183 円
				201m <sup>3</sup> ~600m <sup>3</sup>	200 円
				601m <sup>3</sup> ~1,000m <sup>3</sup>	214 円
				1,001m <sup>3</sup> ~	221 円
温泉	公衆浴場	-	-	1m <sup>3</sup> につき	59 円
	その他	20m <sup>3</sup> まで	2,612 円	21m <sup>3</sup> ~60m <sup>3</sup>	153 円
				61m <sup>3</sup> ~100m <sup>3</sup>	168 円
				101m <sup>3</sup> ~200m <sup>3</sup>	183 円
				201m <sup>3</sup> ~600m <sup>3</sup>	200 円
				601m <sup>3</sup> ~1,000m <sup>3</sup>	214 円
				1,001m <sup>3</sup> ~	221 円

### 使用料の状況(比較)

- 使用料水準が長年据え置かれている状況もあり、下水道使用料比較の際に代表的に用いられる一般用で2ヶ月20㎡(基本使用料内)使用時の下水道使用料では、県内19市で2番目に低廉な水準です。

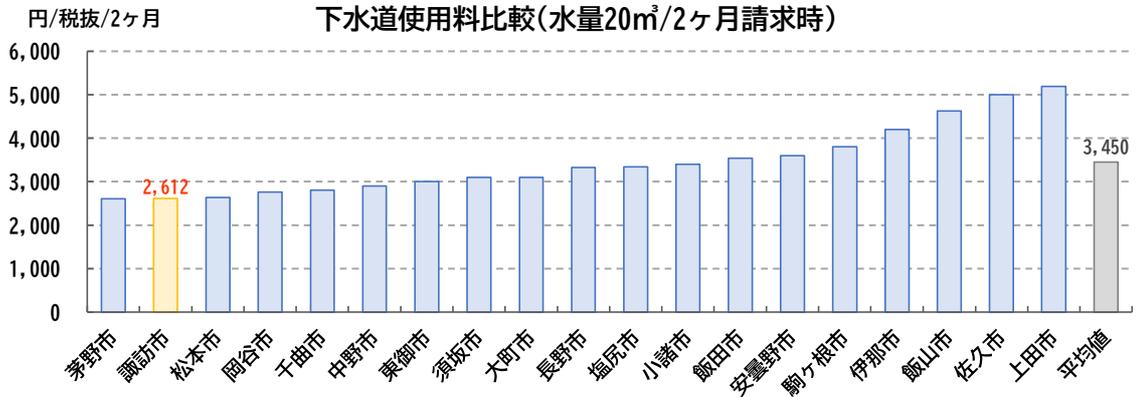
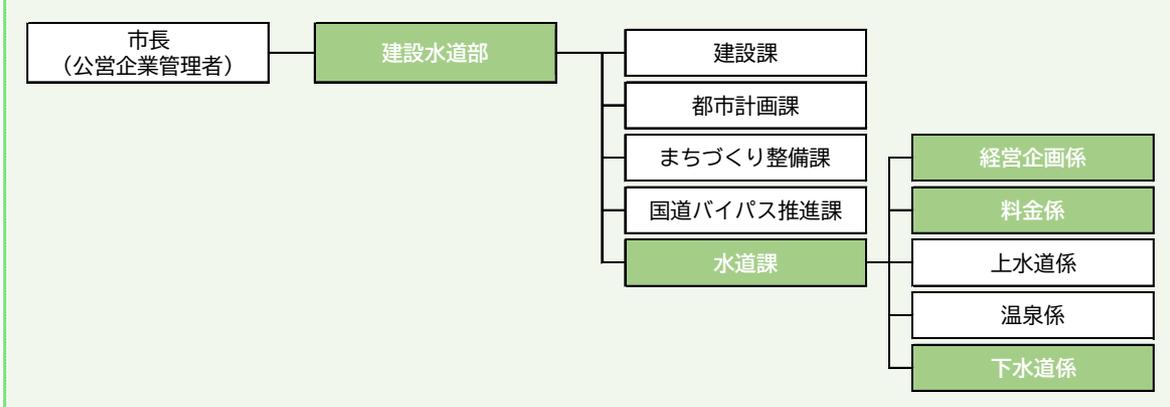


図:県内19市使用料比較(20㎡/2ヶ月請求時) ※各市の下水道使用料表より試算、実際と異なる場合あり

### 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 公営企業法の適用や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
④ 修繕・改築計画、耐震化対策に向けた計画策定
⑤ 雨水時浸入水対策事業の推進
⑥ 各種マニュアルの整備

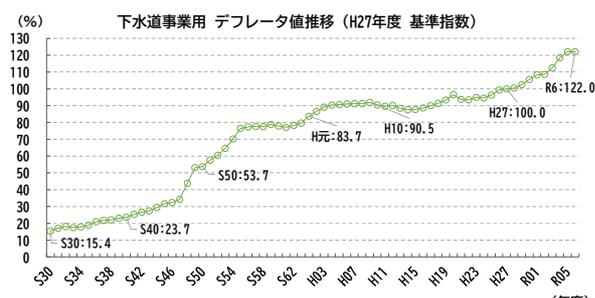
## 取り巻く環境変化

### (1) 物価上昇・流域下水道維持管理費負担金の増加

⇒ 下水道事業運営においては、建設費や維持管理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。本市の公共下水道事業だけでなく、流域下水道事業においても令和5年度より物価や労務単価等の上昇を理由とし、維持管理費負担金の単価が大幅に改定され、それに伴い維持管理費負担金の支払額が2割以上増加しています。

### (2) 社会資本整備総合交付金等における交付要件

⇒ 国土交通省では「社会資本整備総合交付金等」の要件に対して、経営のあり方を重視する方針を掲げています。以下、求められる経営のあり方を記載します。



図：建設物価デフレータ値推移

#### 【使用料改定の必要性の検証の実施】

⇒ 少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料改定の必要性に関する検証の実施。

#### 【経費回収率向上に向けたロードマップ策定】

⇒ 経費回収率向上のロードマップを策定、定めた業績目標を達成していること。

#### 【ウォーターPPP等の導入が決定済みであること】

⇒ 公共施設等運営事業及び同法に準ずる効果が期待できる官民連携方式(両者総称「ウォーターPPP」)の導入が決定済みである場合のみ対象。

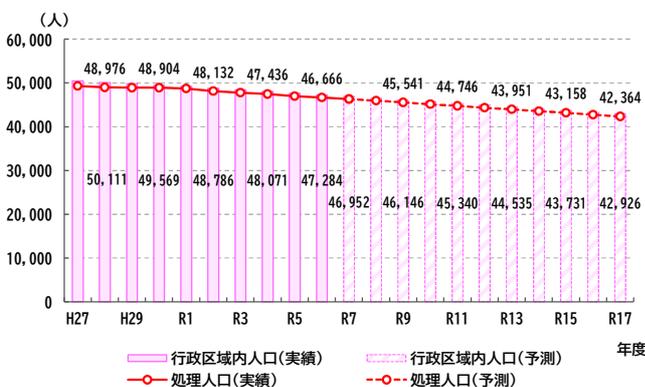
## 将来の事業環境予測

### (1) 処理人口・有収水量・使用料収入の見通し

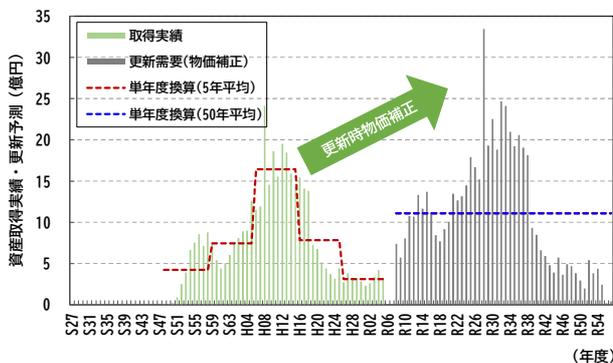
⇒ 本計画最終年度である令和17年度において、処理人口は約9%の減少、有収水量は約10%減少する予想です。  
⇒ 仮に今後使用料改定を行わなかった場合においては、令和6年度実績で約11.6億円あった使用料収入が、計画最終年度である令和17年度において約10.4億円まで減少する見込みです(約10%減少)。

### (2) 施設の健全度・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51%の資産が耐用年数を超過した状況となります。  
⇒ 全ての資産を会計上の法定耐用年数で更新した場合、年間11億円を超える建設改良費の需要が試算されます。将来の改築や更新需要の増加に備え、重要度や優先度を考慮した上で、ストックマネジメント計画における投資が可能となるよう、目安額を約5億円として老朽化対策の着実な実施と防災減災対策の加速化が求められています。



図：処理人口の将来予測



図：更新需要見通し(法定耐用年数で更新した場合)

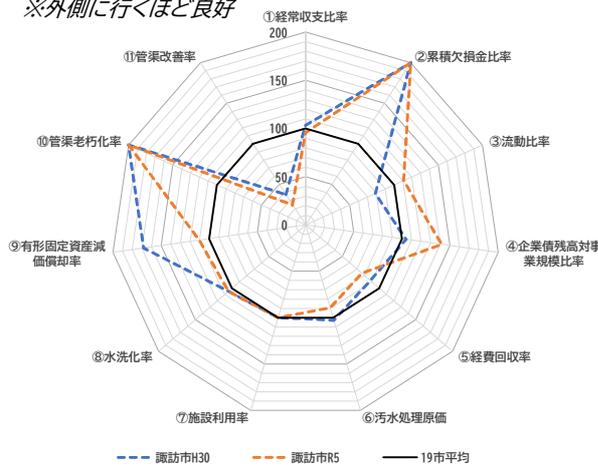
経営状況の分析・把握

□ 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。

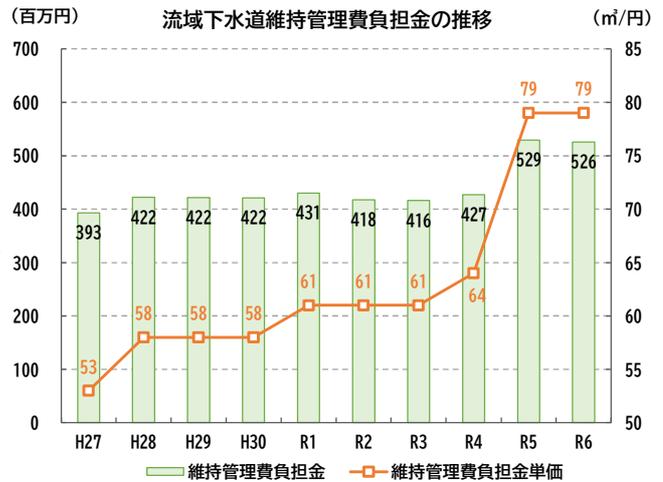
表：諏訪市経年変化・県内19市・全国平均比較

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	116.67	108.15	↓	113.02	↓	105.91	↑
	②累積欠損金比率	0.00	0.00	—	21.81	↑	3.03	↑
	③流動比率	93.70	131.83	↑	119.00	↑	78.43	↑
	④企業債残高対事業規模比率	697.19	514.84	↑	727.56	↑	630.82	↑
	⑤経費回収率	98.87	85.90	↓	112.40	↓	97.81	↓
	⑥汚水処理原価	172.02	197.90	↓	177.04	↓	138.75	↓
	⑦施設利用率	—	—	—	62.84	—	58.94	—
	⑧水洗化率	99.54	99.43	↓	94.87	↑	95.91	↑
施設の老朽化	⑨有形固定資産減価償却率	22.89	34.86	↓	38.48	↑	41.09	↑
	⑩管渠老朽化率	0.00	0.00	—	1.08	↑	8.68	↑
	⑪管渠改善率	0.06	0.04	↓	0.16	↓	0.22	↓

※外側に行くほど良好



図：経営指標レーダーチャート



図：流域下水道維持管理費負担金の推移

【経営の健全性・効率性に関する評価】

- ⇒ ⑤経費回収率の指標が低下しており、本来私費で賄うべき経費に対し、使用料収入の不足が大きくなっていることから、適正な使用料水準への見直しに取り組むことが必要な状況です。
- ⇒ 1㎡当たりの原価を示す⑥汚水処理原価は他団体に比べ高く、平坦で軟弱な地盤による地域特性に加え、流域下水道維持管理費負担金の増加により、年々処理コストが増加している状況にあります。

【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管渠老朽化率から見える施設の老朽化の進行は現時点で他団体よりも高くありませんが、毎年度耐用年数に近づいている資産の割合が増加している状況です。
- ⇒ 耐用年数を超過した管渠が存在しないことが要因としてあげられますが、⑪管渠改善率は他団体に比べ低い水準です。将来の改築や更新需要の発生に備え、長寿命化や耐震化対策に取り組むことが重要な段階を迎えています。

経営課題の整理

- 処理人口、使用水量の減少が想定されており、それに伴う下水道使用料収入の減少が見込まれます。
- 今後段階的に耐用年数を迎える資産が増えることが予想されており、保有資産の健全性の低下により、管渠を埋設する道路環境への悪影響や、適切な下水処理に支障を来す恐れがあります。
- 更新需要の増大が見込まれる中、ストックマネジメント計画や地震対策事業を踏まえ、これまでの実績以上に建設改良事業における老朽化・耐震化対策の加速化が求められます。
- 本市の下水道使用料は長野県19市中2番目に安価な水準により利用者へは低廉な価格での下水処理環境を提供していますが、私費で賄うべき原価を使用料で賄っていない状況にあります。適正な使用料水準確保へ向けて定期的な使用料の検証・改定を実施し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。
- 今後、社会資本整備総合交付金の要件として、国が推進する官民連携手法である「ウォーターPPP」導入が追加されます。本市においても、今後の技術職員の世代交代と減少に伴う課題に対応するため、ウォーターPPP導入に向けた取組を実施していく必要があります。

経営の基本方針

□ 本経営戦略としては以下の基本方針・施策目標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
いつもの生活と清らかな湖、足もとで支えて次の世代へ	安全・安心な下水道	◆下水道未普及地域の解消
		◆重要施設に接続する下水道管渠の耐震化率向上
		◆雨天時浸入水の防止
		◆危機管理対策の強化
	下水道事業の持続	◆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・実施
		◆適正な経営状況の維持
		◆定期的な下水道使用料検証・改定の実施
	◆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・安心な下水道

1-1 下水道未普及地域の解消	1-1-1 整備困難地域における対応工法の検討や 浄化槽方式制度活用の検討
1-2 重要施設に接続する下水道管渠の 耐震化率向上	1-2-1 耐震診断の実施 1-2-2 施設更新、補強による耐震化
1-3 雨天時浸入水の防止	1-3-1 本管部等の異常ならびに誤接続の確認による要因特定
1-4 危機管理対策の強化	1-4-1 マンホールトイレシステムの整備 1-4-2 災害に備えた資機材の確保 1-4-3 流域下水道を管理する県及び関連市町村との連携

基本方針：下水道事業の持続

2-1 有収率の維持・向上	2-1-1 不明水調査の継続推進
2-2 経年化した設備・管路の更新	2-2-1 スtockマネジメント計画に基づく改築・更新
2-3 多様な手法による広域化の検討	2-3-1 広域連携の検討
2-4 官民連携の検討・実施	2-4-1 包括的な窓口業務委託の実施 2-4-2 ウォーターPPP導入の検討
2-5 適正な経営状況の維持	2-5-1 経営指標を活用した経営状況の管理
2-6 定期的な下水道使用料検証・ 改定の実施	2-6-1 総括原価方式に基づく使用料検証
2-7 人材不足に対する体制強化・技術継承	2-7-1 技術職員の確保 2-7-2 内部及び外部研修参加、熟練職員と若手職員でのOJT 2-7-3 DX化の推進による業務効率化

経営や使用料に関する原則

□ 将来の事業運営を検討するための経営や使用料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。**

【下水道使用料の決定原則】

- 下水道法第20条第2項  
⇒ 使用料は下水の量及び水質その他使用者の使用の形態に応じて妥当なものであること。
- 下水道使用料算定の基本的な考え方(公社日本下水道協会)  
⇒ 使用料とは、**下水道事業の管理運営に係る経費のうち、私費で負担すべき経費を回収するために使用者から徴収するものである。**
- ⇒ 下水道の整備等に係る私費負担分については、必ずしもその全部が賅われているわけではなく、**私費対象とされるものについては、適正な使用料で徴収していく必要がある。**

下水道事業会計(公営企業会計)の構造

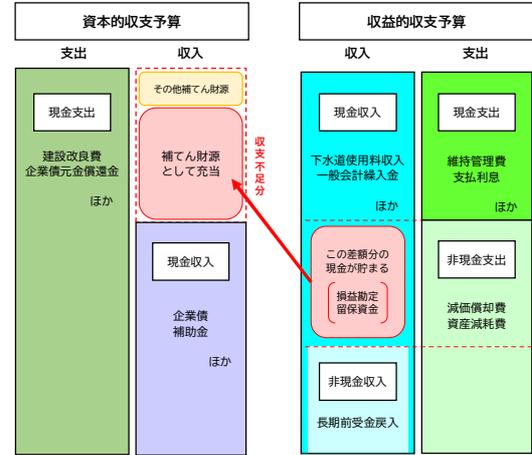


図: 公営企業会計の収支構造イメージ

投資・財政計画(収支計画)

□ 建設改良費については、更新需要の今後の増大に備え、ストックマネジメント計画の着実な実施と、防災減災対策の加速化に対応する計画とします。

- ◆ **ストックマネジメント事業** ⇒ 「下水道ストックマネジメント計画」に基づく、  
国庫補助金の活用による管渠等の更新事業の実施
- ◆ **総合地震対策事業** ⇒ 「下水道総合地震対策計画」に基づく、国庫補助金の活用による  
大規模地震発生時における被害軽減に資する下水道施設耐震化事業の推進
- ◆ **流域下水道建設負担金** ⇒ 諏訪湖流域下水道における建設事業について、  
関係7市町村により定められた負担に基づき建設費を負担

□ 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、適正な使用料水準への見直しの観点から、定期的な使用料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。

- ◆ **使用料水準の面** ⇒ 経費回収率の段階的な向上
- ◆ **経営成績の面** ⇒ 経常収支比率105%以上の確保
- ◆ **財務状況の面** ⇒ 年間使用料収入相当の資金残高を確保

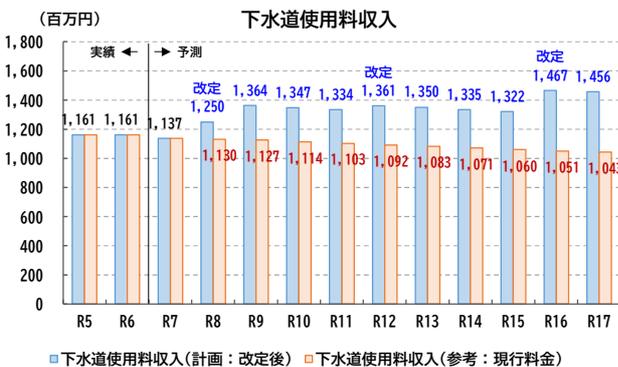


図: 下水道使用料収入の見直し

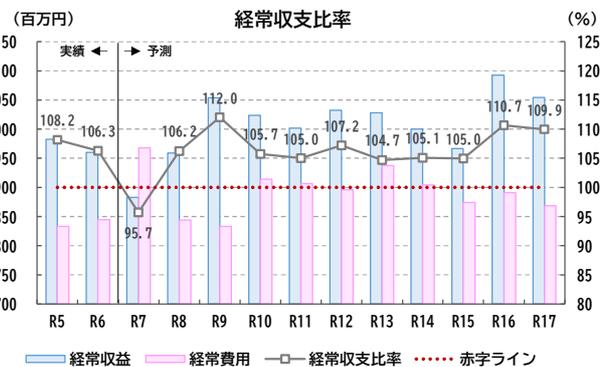


図: 経常収支比率の見直し

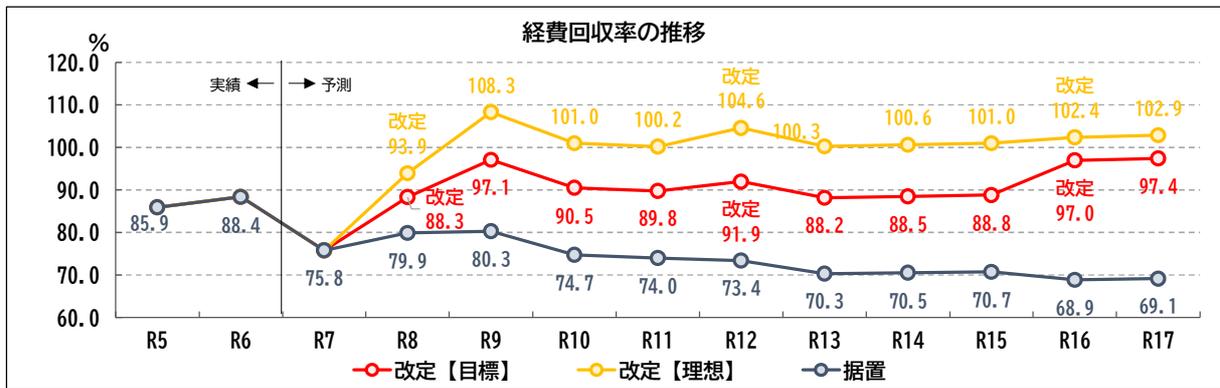
経費回収率向上に向けたロードマップ

- 経費回収率が100%を下回り、収支不足分を一般会計からの繰入金で補っている状況が続いています。
  - 今後は4年ごとに使用料算定期間を設け、使用料水準の検証・改定に取り組んでいきます。
  - 計画期間中において、経費回収率100%以上を常に維持することは使用者負担が著しく過大となることから、定期的な使用料改定を検討することで、段階的に経費回収率の向上を目指します。
- ※ なお、改定時期や改定率等については、下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：経費回収率向上に向けたロードマップ

(単位：%)

	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
経費回収率【据置】				79.9%	80.3%	74.7%	74.0%	73.4%	70.3%	70.5%	70.7%	68.9%	69.1%
経費回収率【改定：理想】	85.9%	88.4%	75.8%	93.9%	108.3%	101.0%	100.2%	104.6%	100.3%	100.6%	101.0%	102.4%	102.9%
経費回収率【改定：目標】				88.3%	97.1%	90.5%	89.8%	91.9%	88.2%	88.5%	88.8%	97.0%	97.4%
経営戦略見直し			●				●				●		
公営企業運営審議会審議			●				●				●		
使用料算定期間				→									
下水道使用料改定				●				●				●	

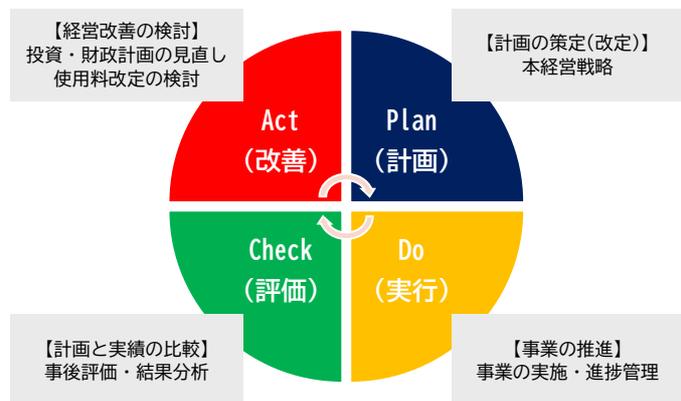


(単位：億円)

	実績	実績	見込	計画									
	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
使用料収入【現行】				11.3	11.3	11.1	11.0	10.9	10.8	10.7	10.6	10.5	10.4
使用料収入【改定：理想】	11.6	11.6	11.4	13.3	15.2	15.0	14.9	15.5	15.4	15.2	15.0	15.5	15.4
使用料収入【改定：目標】				12.5	13.6	13.5	13.3	13.6	13.5	13.3	13.2	14.7	14.6
改定率【改定：理想】				35%				5%				4%	
改定率【改定：目標】				21%				3%				12%	

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



# 諏訪市下水道事業経営戦略

## 【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/>