

留萌市水道事業経営戦略

団体名：留萌市

事業名：水道事業

策定日：令和8年3月

計画期間：令和7年度～令和16年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 給水

供用開始年月日	昭和3年5月1日	計画給水人口	36,700	人
法適(全部・財務) ・非適の区分	法適(全適)	現在給水人口	17,938	人
		有収水量密度	1.183	千m ³ /ha

② 施設

水源	<input checked="" type="checkbox"/> 表流水, <input type="checkbox"/> ダム, <input checked="" type="checkbox"/> 伏流水, <input type="checkbox"/> 地下水, <input type="checkbox"/> 受水, <input type="checkbox"/> その他 (複数選択可)			
施設数	浄水場設置数	1箇所	管路延長	197
	配水池設置数	2箇所(6池)		
施設能力	14,800	m ³ /日	施設利用率	51.1%

③ 料金

料金体系の概要・考え方	留萌市の水道料金は以下の考え方に基づき、料金を徴収している。				
	1. 料金の構成：二部料金制 留萌市の水道料金は、以下の2つの合計で決めている。 基本料金：水の使用量に関わらず、浄水場などの施設から水道管や自宅の水道メーター交換までにかかる維持管理に必要な「固定費」をまかなうための料金。 超過料金：使用した水の量に応じて支払う「変動費」であり、水を作るための薬品代や電気代などに充てている。				
2. 用途別の区分 使用目的(家庭用か営業用かなど)によって、水道施設にかかる負荷や負担能力が異なることから、利用目的ごとに料金単価が異なる「用途別料金制」を採用。					
3. 節水を促す「通増制(ていぞうせい)」 以下の目的から留萌市の料金体系は、「使えば使うほど、1立方メートルあたりの単価が高くなる」という通増制の考えを取り入れている。 目的1(資源保護)：水の無駄遣いを防ぎ、限られた水資源を大切に使うよう促すため。 目的2(公平性)：大量に水を使う世帯や事業者は、それだけ水道施設(ポンプや管)に大きな負荷をかけるため、より多くの費用を負担してもらう必要があること。					
料金体系の概要(税抜き)					
用途区分		基本料金(1ヶ月につき)		超過料金	
		基本水量	料金	超過水量	料金
家事用	8m ³ まで	1,549円	1m ³ 増すごとに	223円	
営業用	20m ³ まで	4,233円	〃	256円	
団体用	20m ³ まで	4,233円	〃	288円	
公衆浴場用	100m ³ まで	12,698円	〃	173円	
臨時用	10m ³ まで	6,483円	〃	648円	
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	令和4年2月1日				

④ 組織

留萌市水道事業は都市環境部上下水道課(業務係、事業係)が担っており、上下水道課長、主幹各1名と業務係5名、事業係3名の合計10名が水道業務を担当している。

組織体制等

区分		事務職員 人	技術職員 人	計 人	付記
部長		(1)		(1) 0	都市環境部長併任
上下水道課	課長	1		(0) 1	市長部局職員併任
	主幹		1	(0) 1	
	業務係	5		(0) 5	
	事業係		3	(0) 3	
	計	(0) 6	0 4	(0) 10	
会計課	会計管理者	(1)		(1) 0	
	会計係	(3)		(3) 0	
	計	(4) 0	0 0	(4) 0	市長部局職員併任
合計		(5) 6	0 4	(5) 10	

(2) これまでの主な経営健全化の取組

平成30年度の経営戦略策定当時から技術職・事務職の職員数は年々減少しており、令和7年度現在で10名となっている。職員数の削減に伴う費用の削減があるが、必要最小限の職員数で対応している状況である。
 民間活用としては、常時・夜間休日を含めた沖見配水場を中心とした配水施設の管理に加え、令和3年度より浄水場の維持管理を目的とした施設監視業務を民間へ委託している。
 機器の保守点検についてはすべての施設において、専門業者への委託により対応している。
 その他の取り組みとしては、令和4年度からのスマートメーター検針を導入したことで、検針業務の効率化と検針員不足の解消、システム通知機能の活用による検針票の廃止に伴う人件費および印刷費用の削減を行ってきた。

*1 水道事業の広域化とは、水道法(昭和32年法律第177号)第2条の2第2項の市町村の区域を超えた広域的な水道事業者間の連携等に当たるものである。その具体的な方策としては、経営統合(事業統合及び経営の一体化をいう。以下同じ。)、浄水場等一部の施設の共同設置や事務の広域的処理等がある。

(3) 経営比較分析表等を活用した現状分析

※ 直近の経営比較分析表(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(公営企業三課室長通知)による経営比較分析表)を添付すること。

別紙、経営比較分析表のとおり

2. 将来の事業環境

(1) 給水人口の予測

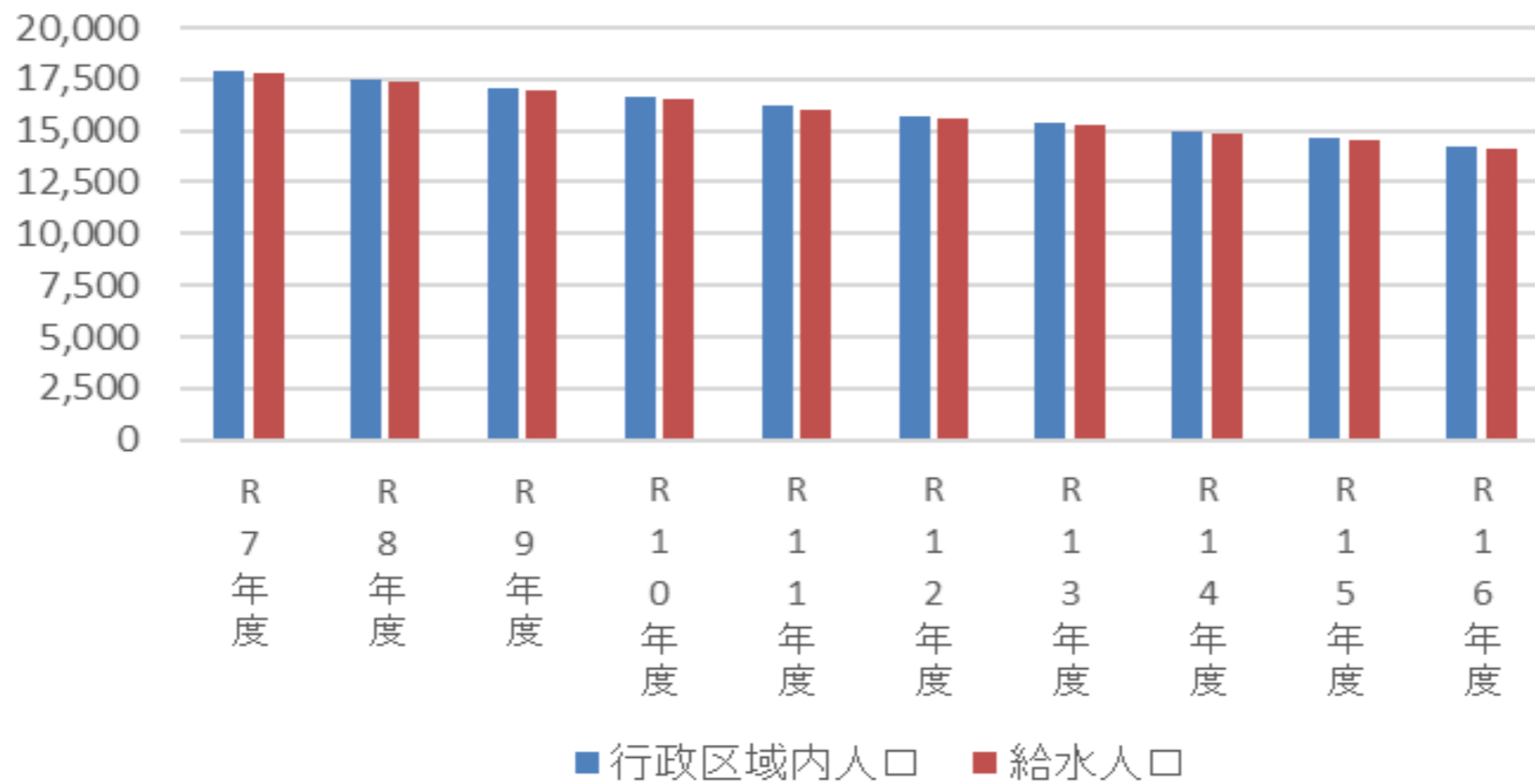
行政区域内人口×給水普及率により給水人口を推計した結果を以下に示す。
給水普及率は令和2年度以降は約99.3%の一定値であるため、給水区域内人口の減少に伴い給水人口も減少する結果となる。
最終年度の令和16年度の給水人口は14,148人となる。

給水人口の推移結果

【単位：人】

年度	行政区域内人口	給水人口	普及率
R7年度	17,938	17,812	99.3%
R8年度	17,497	17,374	99.3%
R9年度	17,057	16,937	99.3%
R10年度	16,616	16,499	99.3%
R11年度	16,176	16,062	99.3%
R12年度	15,735	15,624	99.3%
R13年度	15,363	15,255	99.3%
R14年度	14,992	14,886	99.3%
R15年度	14,620	14,517	99.3%
R16年度	14,249	14,148	99.3%

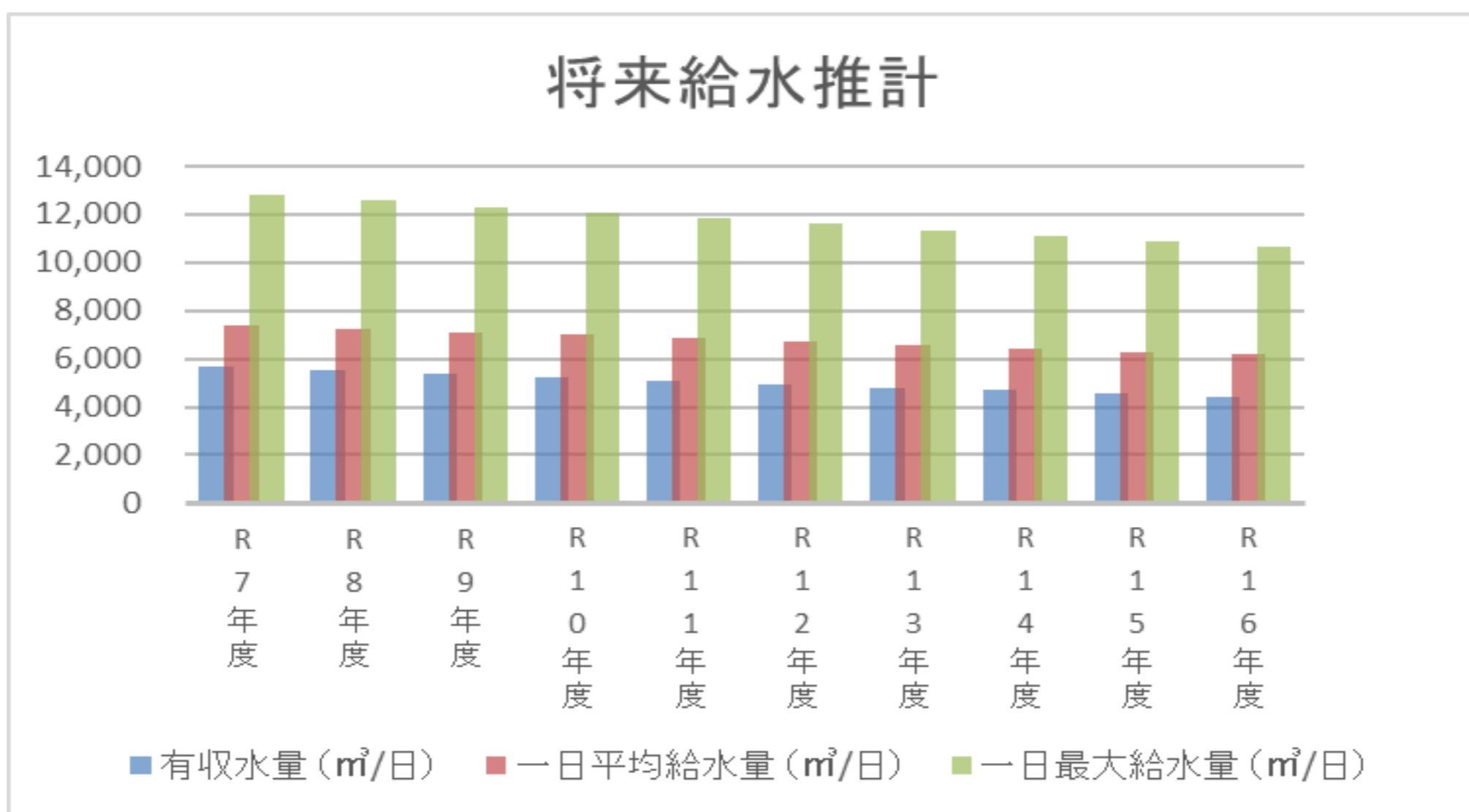
行政区域内人口・給水人口



(2) 水需要の予測

有収水量、一日平均給水量、一日最大給水量を推計する。
 令和6年度以前の直近5か年決算数値から有収率・有収水量を推計し、計画一日平均給水量および計画一日最大給水量を算出する。

年度	有収水量 (m ³ /日)	一日平均給水量 (m ³ /日)	一日最大給水量 (m ³ /日)
R7年度	5,656	7,413	12,823
R8年度	5,506	7,264	12,567
R9年度	5,361	7,119	12,315
R10年度	5,219	6,977	12,069
R11年度	5,080	6,837	11,828
R12年度	4,945	6,701	11,591
R13年度	4,813	6,567	11,359
R14年度	4,685	6,435	11,132
R15年度	4,560	6,306	10,910
R16年度	4,437	6,180	10,691



(3) 料金収入の見通し

給水人口及び有収水量が減少傾向であることから、料金収入も減少する見通しである。近年見られる物価高や燃料費の高騰、人件費の増加などの影響により運営費用も年々増加していくため、5年毎に料金改定を検討する。

年 度	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
料 金 収 入 (千円)	466,370	454,693	443,326	518,691	508,317	498,151	488,188	478,424	555,747	544,633
有 収 水 量 (千 m^3 /年)	2,064	2,010	1,957	1,905	1,854	1,805	1,757	1,710	1,664	1,620
供 給 単 価 (円/ m^3)	226	226	227	272	274	276	278	280	334	336

(4) 組織の見通し

留萌市水道事業では平成30年度当初において14名体制で運営していたが、令和7年度現在は10名体制で運営している。浄水場から配水場までの技術的な管理について部分委託の拡大を行ってきており、将来的には下水道施設との連携を強化した上下水道一体運営(WPPP)の実施を検討していく。
ほかにも広域化の推進や委託の拡大により今後も職員数を削減することが考えられるが、委託体制を整える施設更新ができてからの話となり、数年の整備期間が必要と考えられ、広域化の推進や委託方法・拡大についても慎重に検討していかなくてはならない。このことから計画期間中は10名体制を維持していく必要がある。
また、事務職と技術職を含めた職員の平均年齢は36歳となっており、組織全体の若返りが見られる反面、今後の水道事業の安定運営を図るためにも、長年にわたり培われてきた技術やノウハウを次世代へ正確に継承していくことが重要な課題となっている。

3. 経営の基本方針

留萌市水道ビジョンに示される基本理念として、

- 安心・快適な給水の確保
 - 災害対策の充実
 - 市民満足度の向上と運営基盤の強化
 - 環境エネルギー対策の強化
- の4つを掲げている。

この基本理念に基づき、基幹管路や重要施設につながる水道管路の更新や施設の耐震化等を進め、施策の実現のためにも事業への投資や財源のバランスを図りながら状況に応じて水道料金の見直しを行うものとする。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1)投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

(2)投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目 標	
	安全で安定した給水を目指すための施設耐震化や設備更新、管路更新などの投資を行う。

水道管の老朽化が進んでおり、令和6年度決算時点の管路経年率は47.47%となっていることから、管路更新・耐震化にかかる投資が必要。直近では取水施設の更新も実施しており、機械及び電気設備を含めた水道施設の更新も合わせて行っていくため、令和6年度に策定した留萌市上下水道耐震化計画に沿った投資を進めていく。

また、最近ではIoTなどのデジタル技術を導入し、市民の利便性向上や業務の効率化が図られていることから、今後も積極的に取り組んでいく。

② 収支計画のうち財源についての説明

目	標	借入により建設財源を確保し、料金改定により財源不足の解消と収支の均衡を図る。
---	---	--

計画期間中の建設改良費に対しては、補助金や他会計からの出資金を除く金額を企業債でまかなうものとした。給水人口が年々減少しており、料金収入も減っていく見込みであることから5～10年ごとの料金改定を実施し、収益的収支の黒字を維持し、収支均衡を図る。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

- ・人件費については、現在の職員数を維持するものとし、令和10年度以降3%のベースアップで増加するものとした。
- ・その他の事務費・維持管理費については、決算額・予算額を考慮し令和10年度以降一定額とした。
- ・動力費については、実績から使用量は一定であるが、近年の燃料価格の不安定な状況から増加傾向としている。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

※ 投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。
また、(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間内の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュール等について記載する必要があること。

① 投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等

広 域 化	今後周辺事業体との協議を進める計画である。
民間の資金・ノウハウ等の活用 (PPP/PFI 等の 導入 等)	送水管の更新について、管路DBを検討する。また、浄水場・配水場の運転管理について部分的な民間委託を導入している。
アセットマネジメントの充実 (施設・設備の長寿命化等 による投資の平準化)	実施予定の耐震化、取水施設更新、設備更新、管路更新などの事業を平準化した投資計画となっている。
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	将来的な維持管理コストの減少、将来的な水需要の減少を見越し、2次施設を中心とした施設の統廃合に向けて検討する。
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	取水施設の更新、送水管の更新については、水需要予測の結果をもとにスペックダウンを検討する。
そ の 他 の 取 組	特になし。

② 財源についての検討状況等

料 金	令和10年（2028）年度に20%料金改定を予定する。
企 業 債	建設改良費に応じて補助金を除く額を借り入れる計画とする。
繰 入 金	送水管などの水道管路及び施設の耐震化等整備に対する出資金を見込んでいる。
資産の有効活用等(*2)による収入増加の取組	特になし。
その他の取組	特になし。

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	<p>水道事業の経営戦略を改定するにあたり、その実効性を高めるためには、策定後の継続的な検証と柔軟な見直しが不可欠である。目標達成と計画的・効率的な事業実行のため、これまでのPDCAサイクルに基づく進捗管理を一層強化し、経営戦略の進捗と成果を一定期間ごとに厳格に評価・検証する。</p> <p>この評価・検証結果に基づき、今後の人口減少が料金収入に与える影響を詳細に分析し反映させるとともに、施設の老朽化対策としてのストックマネジメントの取り組みを一層充実させることで、中長期の収支見通しをより精緻化していく。その上で、持続的な事業運営のための収支均衡を目指し、必要に応じた料金改定や事業特性に応じた広域化・民間活用といった抜本的な改革を含む具体的な取り組みを検討する。</p> <p>また、主要な投資計画（取水施設、重要施設管路、監視制御設備、送水管等の更新）において、関連する道路工事の進捗や河川管理者との協議などにより事業費や期間に変更が生じる可能性があるほか、社会情勢や法令改正といった外部環境の変化、国や都道府県などからの新たな施策展開、特に水道事業における広域化等の進捗状況が生じた際には、速やかに経営戦略を見直し、最適な事業運営を追求していく。これにより、市民の皆様に安全で安定した水を将来にわたって供給できる強靱な水道事業体制を確立する。</p>
---------------------	---

経営比較分析表（令和6年度決算）

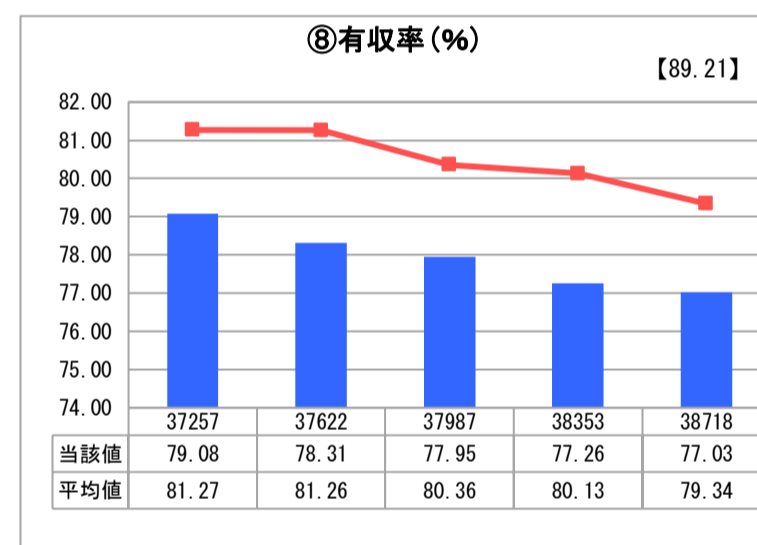
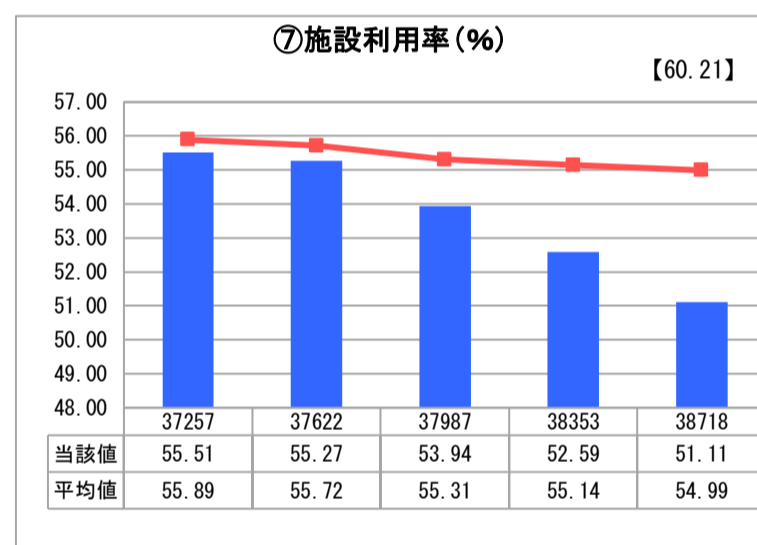
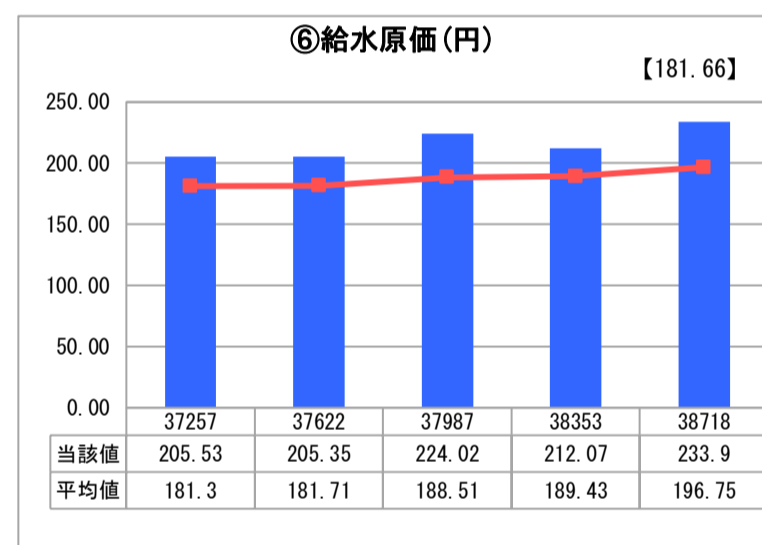
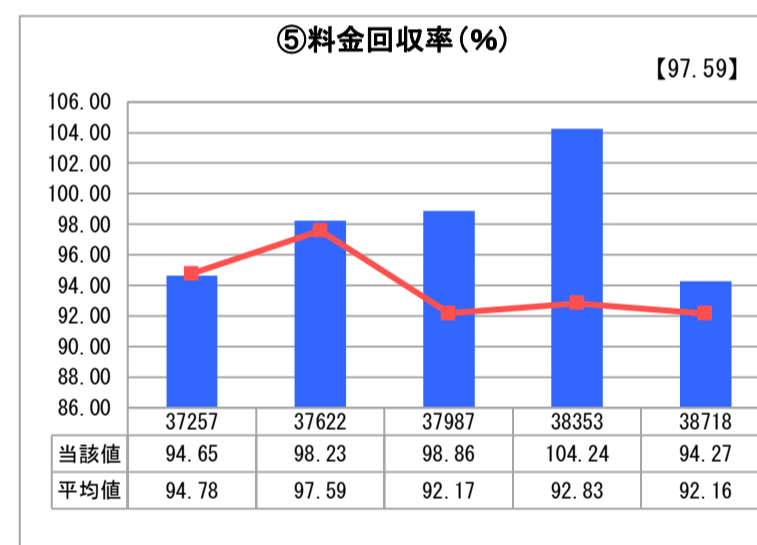
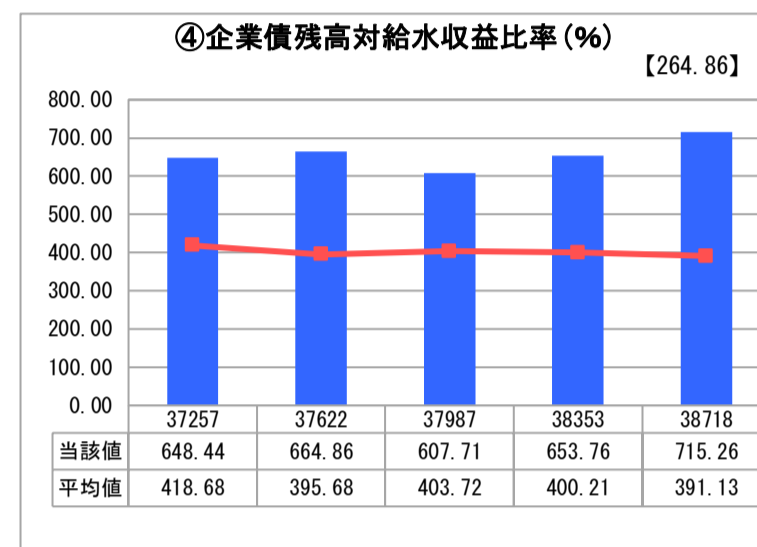
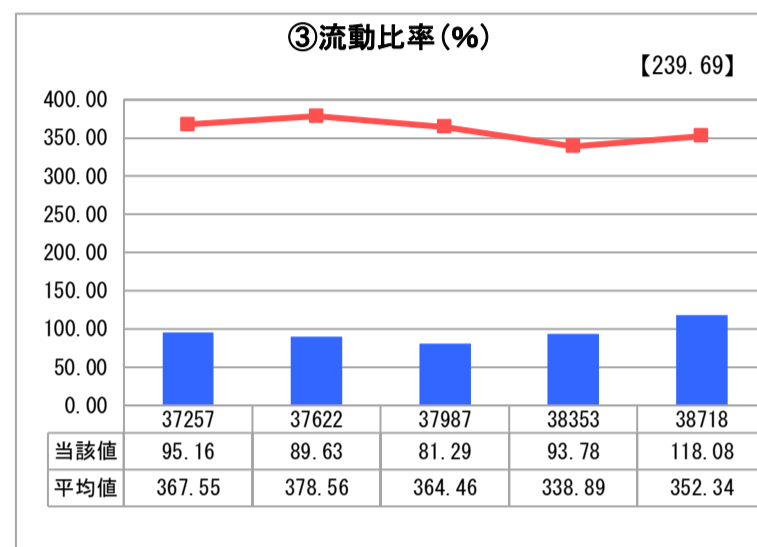
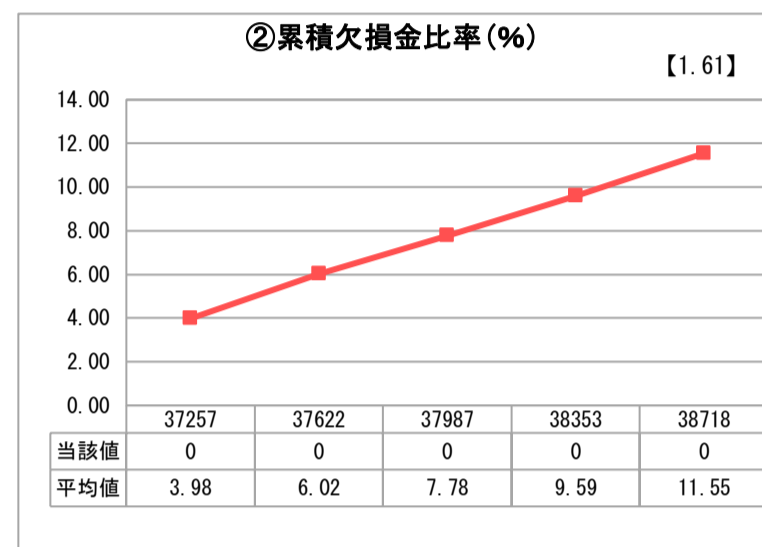
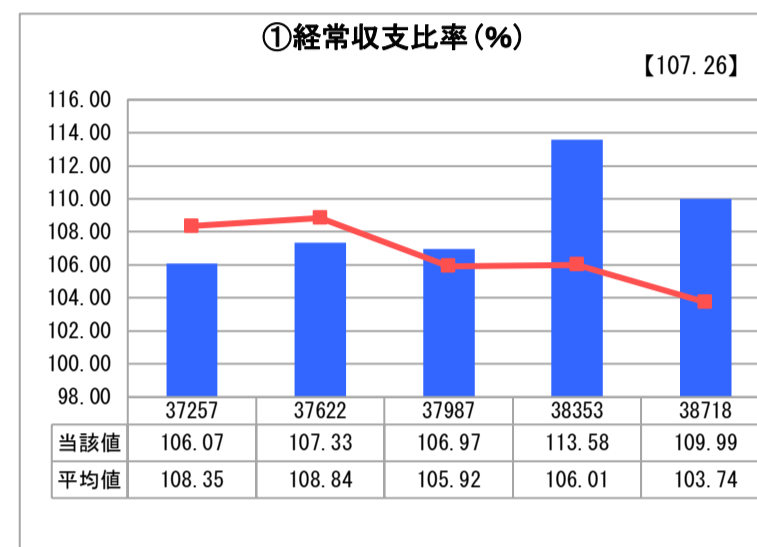
北海道 留萌市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	水道事業	末端給水事業	A6	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ³ 当たり家庭料金(円)	
-	45.27	99.31	4,647	

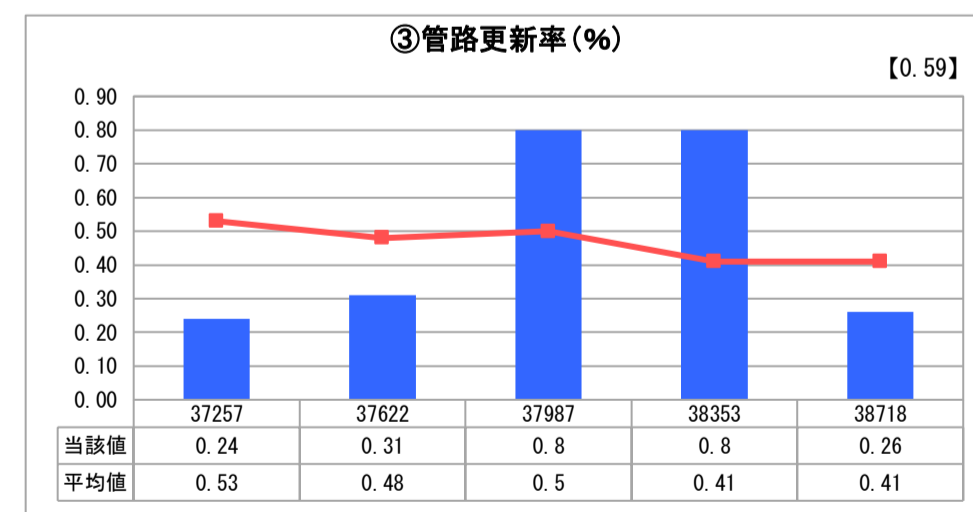
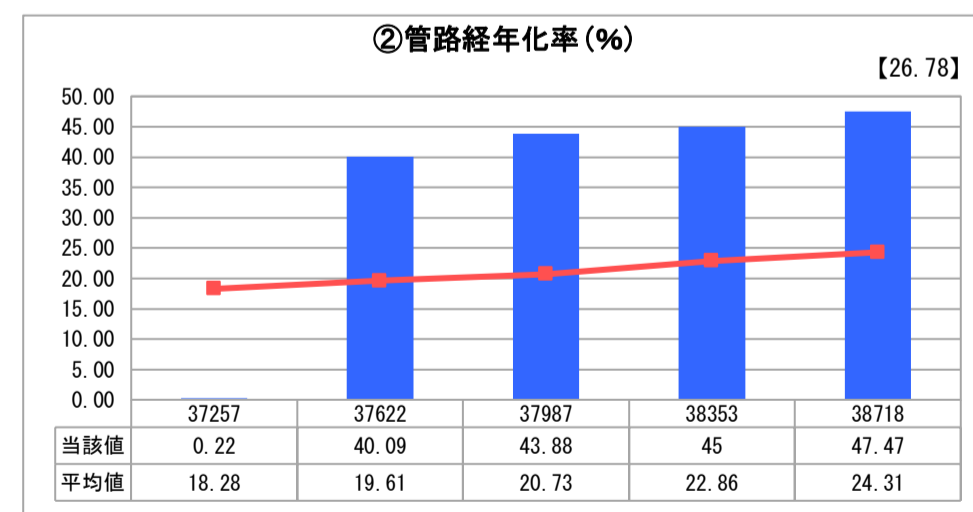
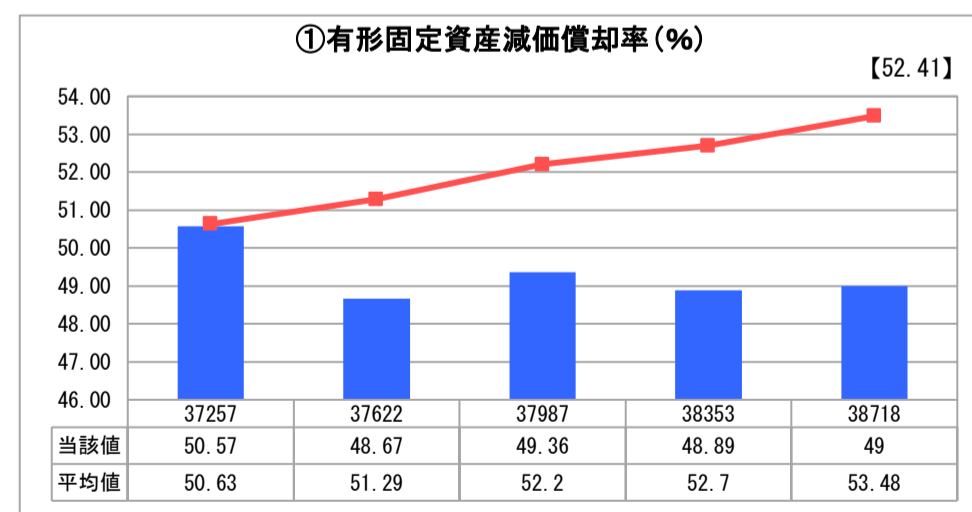
人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
18,169	297.81	61.01
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
17,815	17.98	990.82

グラフ凡例	
■	当該団体値(当該値)
—	類似団体平均値(平均値)
□	令和6年度全国平均

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

経常収支比率は類似団体平均を上回っており累積欠損金も発生していない。
流動比率は類似団体に比べ低いが、建設改良費等に充てられた企業債によるものであり経営の健全性は維持されている。
企業債残高対給水収益比率は類似団体より高いが投資事業の大半を企業債で賄っているためであり、今後も投資に伴う企業債の借入れが必要となるが、経営戦略に基づく計画的な投資を行い起債残高を減少させる。

料金回収率は、類似団体より高い水準ではあるが、100%に達していない状況である。ただし、一般会計繰入金を充てる事業に係る経費負担分を経常費用から除くと料金回収率は100%を超えている。

2. 老朽化の状況について

近年は施設等の大型投資事業が続いているため、全体の帳簿原価増加(分母の増加)により減価償却率は落ち着いている。しかし、機械・電気設備など耐用年数を超過している資産も多数あるため、計画的な更新が必要である。
管網については施設等の投資事業が続いたため、更新を休止しており老朽化が進んでいる。大型の投資事業が落ち着いたため、今後、漏水調査を行い更新箇所の優先順位を決めて順次管網整備事業を再開し、②管路経年化率③管路更新率を上げていく。

全体総括

令和4年度の水道料金改定(10%増)により一時的に収入が増加したが、人口減少や企業などの使用水量減少が重なり、経営戦略で想定したもののより早いペースで料金収入が落ち込んでいる。
加えて、人件費上昇や物価高騰により、料金改定の効果が打ち消される状況である。
このように様々な要因で水道事業運営は厳しい状況にあるため経営戦略(収支計画・投資計画)を見直し、料金改定も視野に入れた改善を進めていく。

2. ②管路経年化率
R02 47.00%(決算統計調査の数値無記入による)

投資・財政計画

(単位:千円)

年 度		前々年度	前年度	本年度	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
区 分		(R5 決算)	(R6決算)	R7予算									
資本的収入	1. 企業債	378,000	415,200	273,600	480,900	255,800	248,500	183,300	238,600	360,000	360,000	450,000	400,000
	うち資本費平準化債	0	0										
	2. 他会計出資金	83,867	9,281	9,479	7,768	23,000	100,160	150,000	130,000	180,000	150,000	140,000	190,000
	3. 他会計補助金	0											
	4. 他会計負担金	1,661	0	2,743	3,414	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
	5. 他会計借入金	0											
	6. 国(都道府県)補助金	116,590	125,176	0	0	30,000	60,000	200,000	210,000	240,000	270,000	230,000	360,000
	7. 固定資産売却代金	0	0										
	8. 工事負担金	0	0										
	9. その他	21,778											
	計 (A)	601,896	549,657	285,822	492,082	311,000	410,860	535,500	580,800	782,200	782,200	822,200	952,200
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0											
	純計 (A)-(B) (C)	601,896	549,657	285,822	492,082	311,000	410,860	535,500	580,800	782,200	782,200	822,200	952,200
	資本的支出	1. 建設改良費	575,712	484,158	345,769	502,571	353,800	377,000	538,111	680,000	804,335	885,600	750,600
うち職員給与費		21,459	32,483	23,084	32,877	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000	22,000
2. 企業債償還金		254,540	241,725	243,744	216,325	199,930	242,840	247,680	260,770	278,730	291,280	312,890	327,450
3. 他会計長期借入返還金		0	0										
4. 他会計への支出金		0	0										
5. その他				3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
計 (D)	830,252	725,883	592,513	721,896	556,730	622,840	788,791	943,770	1,086,065	1,179,880	1,066,490	1,496,895	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	228,356	176,226	306,691	229,814	245,730	211,980	253,291	362,970	303,865	397,680	244,290	544,695	
補填財源	1. 損益勘定留保資金	156,670	146,531	259,058	208,922	223,391	192,709	230,265	329,973	276,241	361,527	222,082	495,177
	2. 利益剰余金処分量	21,291											
	3. 繰越工事資金												
	4. その他	50,395	29,695	47,633	20,892	22,339	19,271	23,026	32,997	27,624	36,153	22,208	49,518
計 (F)	228,356	176,226	306,691	229,814	245,730	211,980	253,291	362,970	303,865	397,680	244,290	544,695	
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他会計借入金残高 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高 (H)	3,180,425	3,353,900	3,383,756	3,648,331	3,704,201	3,709,861	3,645,481	3,623,311	3,704,581	3,773,301	3,910,411	3,982,961	

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度		前々年度	前年度	本年度	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
区 分		R5 決算	(R6決算 見込)	R7予算									
収益的収支分		19,712	20,579	24,617	29,915	29,915	29,317	28,730	28,156	27,592	27,040	26,500	25,450
	うち基準内繰入金	1,915	1,126	576	1,327	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
	うち基準外繰入金	17,797	19,453	24,041	28,588	28,789	28,191	27,604	27,030	26,466	25,914	25,374	24,324
資本的収支分		85,528	11,037	11,235	11,182	22,763	35,325	152,200	132,200	182,200	152,200	142,200	192,200
	うち基準内繰入金	76,441	1,756	1,756	3,414	17,200	32,200	152,200	132,200	182,200	152,200	142,200	192,200
	うち基準外繰入金	9,087	9,281	9,479	7,768	5,563	3,125	0	0	0	0	0	0
合 計	105,240	31,616	35,852	41,097	52,678	64,642	180,930	160,356	209,792	179,240	168,700	217,650	

原価計算表

供用開始年月日 昭和3年5月1日
 処理区域内人口 17,938人
 計算期間 自R7年4月 至R17年3月
 (10年間)

収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	料金対象収支(A)-(B)
料 金 (X)	千円 468,907	千円 495,654	千円	千円 495,654
長期前受金戻入 (X')	23,269	46,586		46,586
受託工事収益	0	0		0
その他	50,223	78,622		78,622
合 計	542,399	620,862	0	620,862

支出の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	料金対象収支(A)-(B)
維持管理費				
人件費	千円 19,749	千円 27,896	千円 0	千円 27,896
給料				
諸手当+福利費	35,635	39,658	0	39,658
動力費	13,891	16,082	0	16,082
修繕費	55,940	63,914	0	63,914
その他	156,910	182,355	0	182,355
小 計	282,125	329,905	0	329,905
資本費				
支払利息	29,098	34,038	0	34,038
減価償却費	208,483	266,556	110,417	156,139
企業債取扱諸費	999	3,545	0	3,545
小 計	238,580	304,139	110,417	193,722
合 計 (Y)	520,705	634,044	110,417	523,627

資産維持費(Z)	0
料金対象経費(Y)+(Z)	523,627

長期前受金戻入の算入なし (X)/((Y)+(Z))*100= 0.95
 長期前受金の算入あり ((X)+(X'))/((Y)+(Z))*100= 1.04

<料金水準についての説明>

令和7年度から令和16年度までの10年間の算定期間における水道料金のあり方は、今後のストックマネジメント計画や事業計画及び維持管理費用の将来予測に基づき、料金の改定を検討するものとしている。
 現在の料金は令和4年度に料金改定を実施し、家事用20㎡あたり単価4,647円(税抜)となり、北海道内35市中14番目に高い料金となっているが、当市を含めた近隣8市町村(留萌管内)と比較すると2番目に安い料金設定である。
 また、正確な原価計算を行うために長期前受金を加えた算定では1.04となり、料金収入が費用を賄っている状況である。
 本期間の投資・財政計画推計においても減少傾向にはあるが、純利益は確保できる見通しとなっている。しかし、各費用が上昇する中で人口減少により料金収入は減少することが明らかであるため、1年ごとに投資・財政計画を更新し、料金水準を検証する必要がある。

- 1 投資・財政計画計上額(A)欄は、直近の料金算定期間内における平均値を記載すること。
- 2 起債償還額が減価償却額を超えるときは、当分の間、その差額を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 3 資産維持費は、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化(耐震化等)等により増大することが見込まれる場合に、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用(増大分に係るもの)を、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築(更新)計画に基づいて算定し、計上するもの。そのため、資産維持費(Z)欄は、「下水道使用料算定の基本的考え方(2016年度版)」(公益社団法人日本下水道協会)を参考に、所有している資産の規模、経営環境等の実情に応じ、料金算定に適切に反映すべき費用を記載すること。