

# **五所川原市水道事業経営戦略 (2024 (令和 6) 年度改定)**

**【計画期間】** 2025 (令和 7) 年度～2034 (令和 16) 年度

2025 (令和 7) 年 3 月  
五所川原市



## 五所川原市水道事業経営戦略 (2024(令和6)年度改定)

# 目次

### I 経営戦略の位置付け

- 1. 当市の概況と水道事業の歩み----- 1
- 2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的----- 2

### II 五所川原市水道事業の現状

- 1. 本経営戦略の事業の現況-----5
- 2. 経営状況分析----- 8
- 3. 施設・管路の状況----- 18

### III 今後の予測と経営理念等

- 1. 今後の事業環境の予測----- 21
- 2. 現状の課題 ----- 26
- 3. 経営理念、基本方針及び実施目標----- 27

### IV 投資・財政計画

- 1. 投資・財政計画の計算根拠-----28
- 2. 投資・財政計画（シミュレーション） ----- 28
- 3. シミュレーション実践のための取組、目標及びロードマップ----- 32

### V 経営戦略の取組体制

- 1. 経営推進体制-----36
- 2. PDCA サイクルの実行----- 37
- 3. 次回以降の見直し----- 38

本文中、各図表の金額は表示単位未満を四捨五入しており、端数処理の関係上合計が一致しない場合があります。



# 経営戦略の位置付け

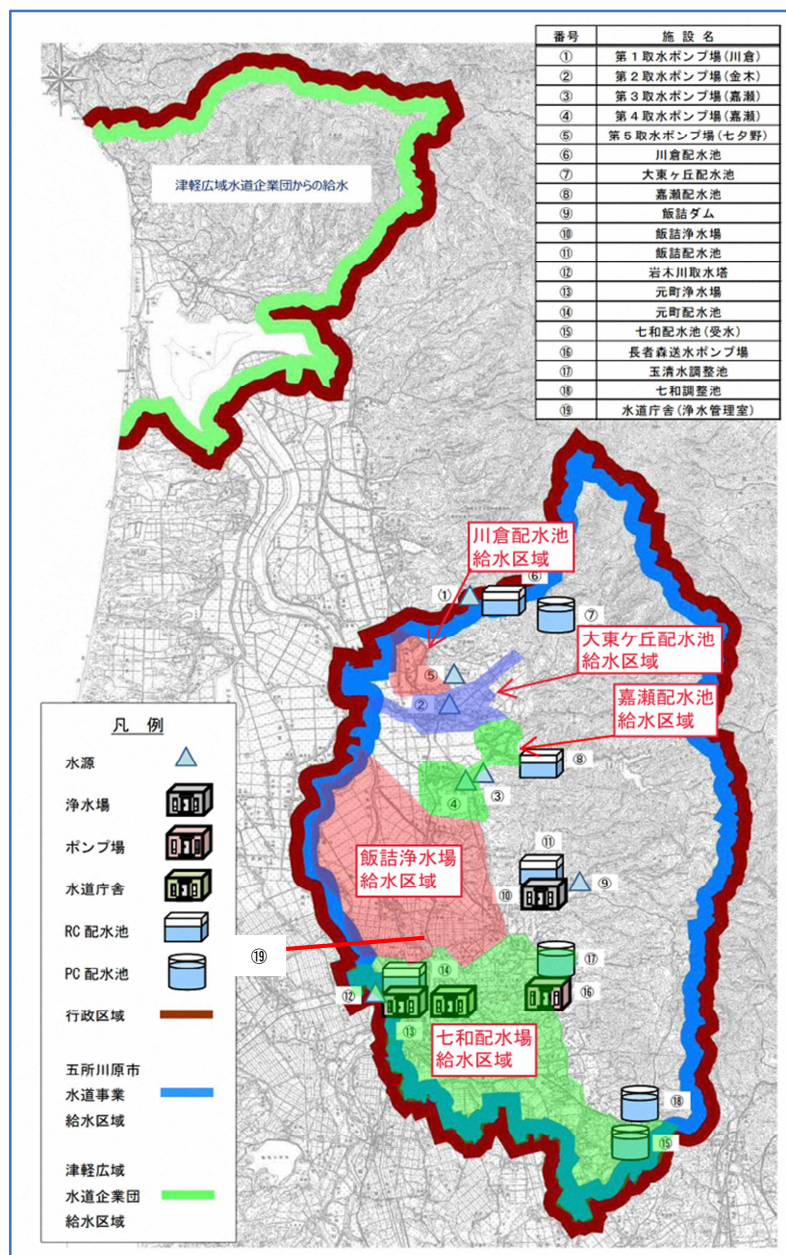
## 1. 当市の概況と水道事業の歩み

当市は、津軽平野のほぼ中央に位置する旧五所川原市及び旧金木町と、津軽半島北西部日本海沿いに位置して南に十三湖を抱える旧市浦村が合併し、2005(平成17)年3月28日に誕生しました。東は津軽山地を挟んで県都青森市に、西は岩木川を挟んでつがる市に、南は鶴田町にそれぞれ接し、北は当市市浦地域が中泊町中里地域と同町小泊地域に挟まれた飛び地となっています。当市の面積は、404.20k m<sup>2</sup>であり、総人口(国勢調査による人口)については、1960(昭和35)年の70,222人をピークに現在まで減少が続いています。

当市の水道事業は、1924(大正13)年に大臣認可を受け、供用を開始しましたが、2005(平成17)年3月の市町村合併時に旧五所川原市と旧金木町の水道事業を経営統合しています。人口の減少とともに給水人口も減少し、2023(令和5)年度には5万人を下回っています。

今後は、更なる給水人口の減少により減収が見込まれる一方で、水道施設の老朽化や耐震化に伴う維持・更新費の増大が予測されるなど、様々な課題に対応しながら、将来にわたり持続可能な水道事業を維持確保していくことが必要です。

※ 市浦地域にあっては、市町村合併以前から津軽広域水道企業団西北事業部の末端給水事業の給水区域となっています。



■図表1-1 五所川原市水道事業給水区域

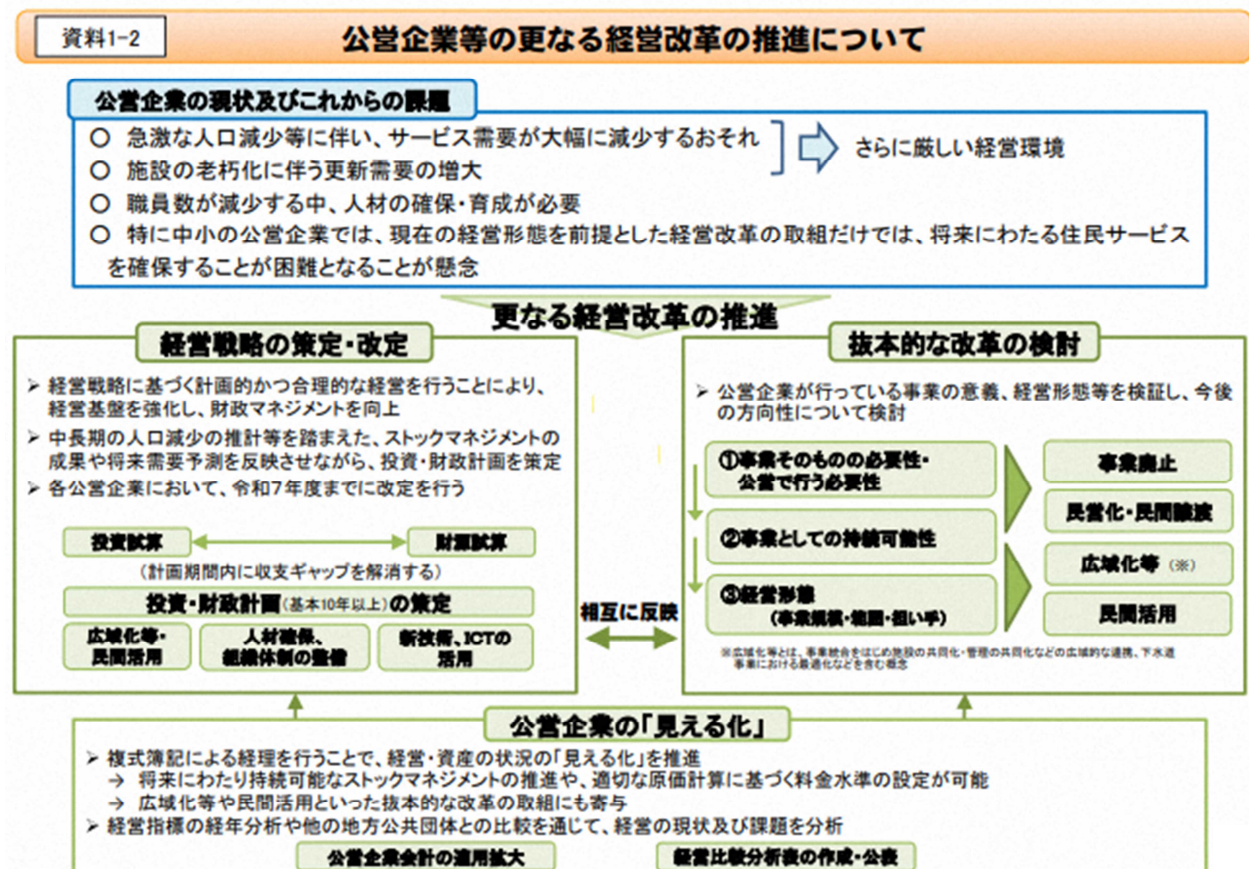
## 2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的

### (1) 背景

我が国においては、今後、急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、公営企業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増す状況にあります。

将来にわたり市民生活に必要なサービスを安定的に提供していくためには、経営比較分析表に基づく現状分析を行い、公営企業の経営改革に向けた経営戦略の策定や改定、抜本的な改革等の取組による経営基盤の強化と財政マネジメントの向上が求められています。

■図表 1－2 公営企業等における更なる経営改革の推進について



※総務省「令和6年度の公営企業関係主要施策に関する留意事項」より



## (2) 目的

公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたりその本来の目的である公共の福祉を増進していく必要があります。

このため、経営環境が厳しさを増す中にあっても、事業・サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが重要となっています。

これらの課題や現状に対して総務省は、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことを強く求めています。

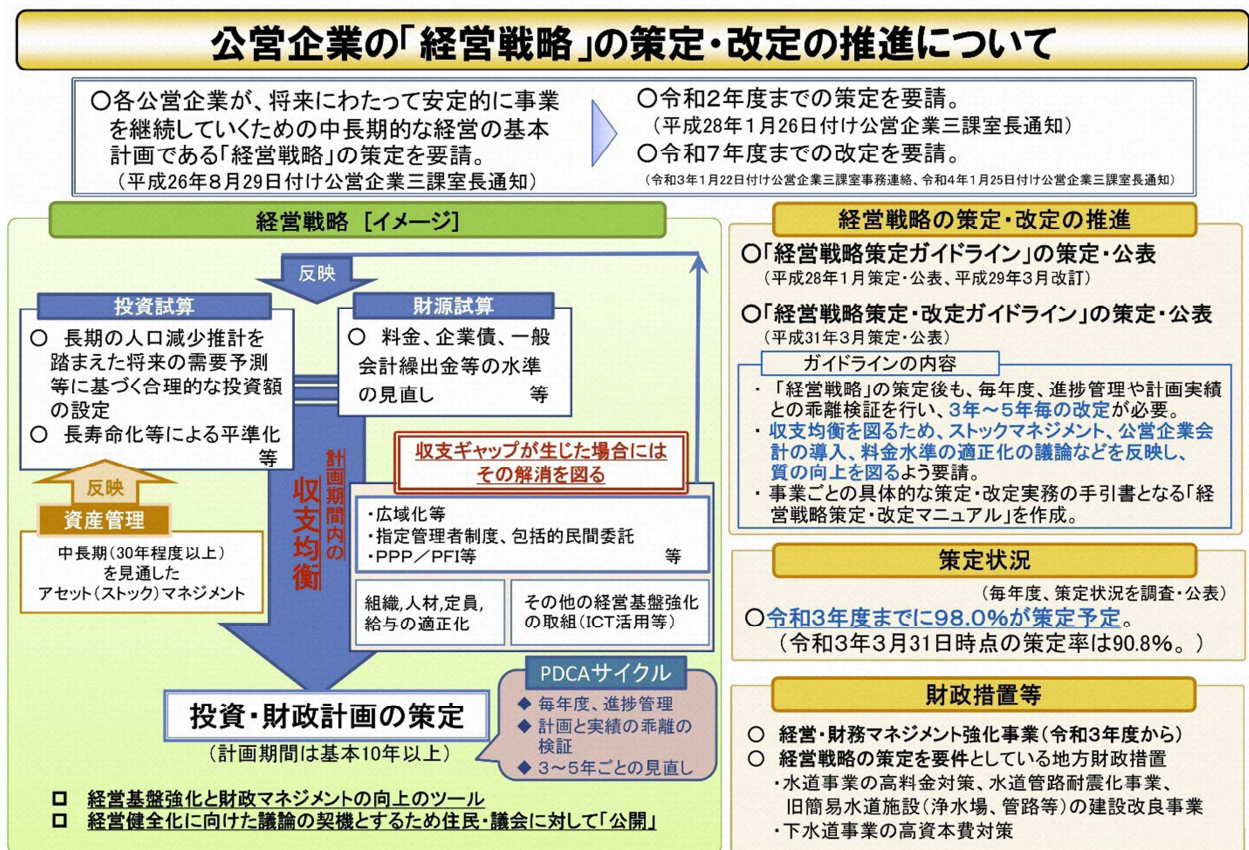
2022(令和4)年1月に総務省の「経営戦略策定・改定マニュアル」が改定され、取組の進捗状況と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、次の①から④に記載されている項目の視点により実効性のある見直しが必要とされています。

- ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
- ③ 維持管理費、委託費、動力費等への物価上昇等の的確な反映
- ④ ①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革(料金改定、広域化、民間活用及び効率化、事業廃止等)の検討

※これらの内容を反映して策定・改定した経営戦略については、経営の効率化、健全化のため、その取組状況についてPDCAサイクルを実行し、5年ごとに見直しを行うことが重要とされています。

上記を踏まえ、2017(平成29)年度(平成30年1月)に策定した五所川原市水道事業経営戦略を改定します。

■図表1－3 公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について



※総務省「地方公営企業の現状と課題」より

## Ⅱ

# 五所川原市水道事業の現状

## 1. 本経営戦略の事業の現状

### (1) 事業の現状（事業概要）

本経営戦略の対象となる五所川原市水道事業の概要は、次の図表のとおりです。

■図表 2－1 事業の現状（事業概要）

|           | 水道事業                      |
|-----------|---------------------------|
| 事業創設認可    | 1924（大正 13）年 5 月 31 日     |
| 供用開始      | 1927（昭和 2）年 2 月 1 日       |
| 法適用・非適用区分 | 法適用（全部適用）                 |
| 計画給水人口    | 69,600 人                  |
| 現在給水人口    | 45,944 人                  |
| 有収水量密度    | 0.09 千 m <sup>3</sup> /ha |

※総務省の 2023（令和 5）年度地方公営企業決算状況調査に基づく算出となります。

### (2) 料金体系の状況

当市の水道料金体系は、五所川原市水道事業給水条例に定められており、市町村合併における旧五所川原市の地域（以下「五所川原地域」という。）と旧金木町の地域（以下「金木地域」という。）とで異なる料金体系を維持しています。これは、旧五所川原市と旧金木町の料金体系をそのまま引き継いでいるためであり、五所川原地域ではメーターの口径別に基本料金と従量料金を徴収する料金体系、金木地域では用途別に基本料金と超過料金を徴収する料金体系となっています。

また、金木地域ではメーター口径別で量水器使用料金を毎月徴収しているなど給水料金以外の部分でも体系が異なります。なお、詳細は、次の図表のとおりとなります。

料金改定に関しては、2015（平成 27）年 4 月の五所川原地域の基本料金の一部見直しを行った後は、現在まで改定はありません（消費税率及び地方消費税率の引き上げに伴う改定を除く。）。

■図表 2 - 2 料金体系（税抜き）

○五所川原地域の料金体系（税抜き）・・・給水料金表に掲げる用途及びメーターの口径により算定した基本料金及び従量料金の合計額

給水料金表

| 区分     |          | 基本料金      | 従量料金(1㎡につき)       |       |       |         |         |
|--------|----------|-----------|-------------------|-------|-------|---------|---------|
| 用途     | メーター口径   | (1 か月)    | ～10 ㎡             | ～20 ㎡ | ～30 ㎡ | ～4500 ㎡ | 4501 ㎡超 |
| 一般用    | 13 mm    | 1,019 円   | 106 円             | 174 円 | 222 円 | 300 円   |         |
|        | 20 mm    | 2,038 円   | 116 円             | 213 円 | 310 円 | 378 円   |         |
|        | 25 mm    | 2,733 円   |                   |       |       |         |         |
|        | 30 mm    | 3,873 円   | 465 円             |       |       | 581 円   |         |
|        | 40 mm    | 7,383 円   |                   |       |       |         |         |
|        | 50 mm    | 15,509 円  |                   |       |       |         |         |
|        | 75 mm    | 38,175 円  |                   |       |       |         |         |
|        | 100 mm   | 64,611 円  |                   |       |       |         |         |
|        | 150 mm以上 | 117,475 円 |                   |       |       |         |         |
| 浴場用    | 一般用と同じ   |           | 145 円             |       |       |         |         |
| 公設プール用 |          |           | 145 円             |       |       |         |         |
| 工業用    |          |           | 一般用の例による<br>329 円 |       |       |         |         |

○金木地域の料金体系（税抜き）・・・給水料金表に掲げる用途により算定した基本料金及び超過料金並びに量水器使用料金表に掲げるメーター口径により算定した量水器使用料金の合計額

給水料金表

| 用途        | 基本料金(1 か月につき)         |          | 超過料金<br>(1m <sup>3</sup> につき) | 適用        |
|-----------|-----------------------|----------|-------------------------------|-----------|
|           | 水量                    | 料金       |                               |           |
| 家事用       | 10 m <sup>3</sup> まで  | 2,309 円  | 234 円                         | 一般家庭用     |
| 団体用       | 10 m <sup>3</sup> まで  | 2,309 円  | 284 円                         | 官公庁、事務所   |
| 営業用       | 10 m <sup>3</sup> まで  | 2,309 円  | 284 円                         | 料理飲食店、理髪店 |
| 工業用       | 10 m <sup>3</sup> まで  | 2,309 円  | 284 円                         | 製造業用      |
| 浴場、公設プール用 | 100 m <sup>3</sup> まで | 16,700 円 | 189 円                         | 公衆浴場      |
| 臨時用       | 10 m <sup>3</sup> まで  | 4,000 円  | 400 円                         | 工事現場用     |
| 私設消火栓     | 10 m <sup>3</sup> まで  | 2,309 円  | 234 円                         |           |

量水器使用料金表

| メーター口径 | 料金(1 か月につき) |
|--------|-------------|
| 13 mm  | 154 円       |
| 20 mm  | 244 円       |
| 25 mm  | 254 円       |
| 30 mm  | 329 円       |
| 40 mm  | 374 円       |
| 50 mm  | 949 円       |
| 75 mm  | 1,889 円     |



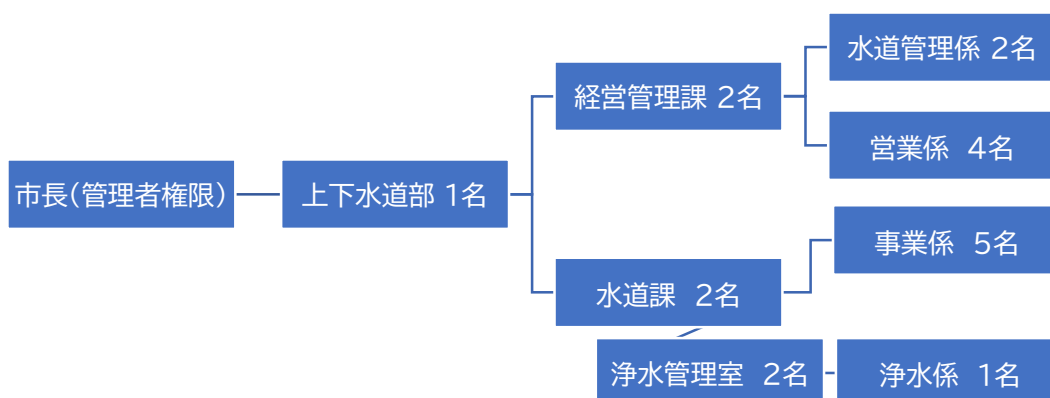
### (3) 組織の状況

当市の水道事業は、上下水道部が所管し、経営管理課が経営部門、水道課及び浄水管理室が施設・設備等の更新や維持管理をそれぞれ担当しています。

2024(令和6)年度の組織体制は、水道事業の管理者の権限を有する市長をトップに、次の図表のとおりとなっています。

水道事業担当職員の内訳に関しては、損益勘定職員が16名、資本勘定職員が3名となっています。

■図表 2 - 3 組織の状況



### (4) これまでの主な経営健全化の取組（過去 10 年）

■これまでの主な経営健全化の取組

- |               |                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ・2013(平成25)年度 | 五所川原市水道ビジョン策定                                                         |
| ・2015(平成27)年度 | 水道料金改定(五所川原地域の基本料金の一部見直し等による改定)                                       |
| ・2017(平成29)年度 | 五所川市水道事業経営戦略策定                                                        |
| ・2019(令和元)年度  | 五所川原市水道事業ビジョン策定(市水道ビジョンを改定して市水道事業ビジョンを策定。元町浄水場及びその関連施設の廃止の方向性を盛り込んだ。) |
| ・2019(令和元)年度  | 五所川市水道事業経営戦略改訂(内容の一部を改訂)                                              |

## 2. 経営状況分析

### (1) 財務分析（収支等の経年分析）

図表2-4は、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間の実績に基づいた財務分析のための決算推移です。経常的な活動の収支を示した収益的収支、投資や企業債の活用及び償還を示した資本的収支のほか、企業債元金残高及び給水人口等の推移を分析しています。

■図表2-4 決算推移

(単位：千円、人)

| 科目         | 2019(令和元)年度 | 2020(令和2)年度 | 2021(令和3)年度 | 2022(令和4)年度 | 2023(令和5)年度 |
|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 【収益的収支】    |             |             |             |             |             |
| 営業収益①      | 1,350,868   | 1,340,381   | 1,329,769   | 1,311,178   | 1,306,187   |
| うち料金収入     | 1,346,992   | 1,336,380   | 1,326,000   | 1,307,380   | 1,302,307   |
| 営業外収益②     | 81,431      | 74,278      | 69,287      | 72,725      | 72,328      |
| 経常収益①+②…A  | 1,432,299   | 1,414,659   | 1,399,056   | 1,383,903   | 1,378,515   |
| 営業費用③      | 1,163,408   | 1,144,818   | 1,237,252   | 1,168,826   | 1,260,196   |
| うち職員給与費    | 149,854     | 135,557     | 130,865     | 137,869     | 134,344     |
| うち動力費      | 24,836      | 21,866      | 22,335      | 24,706      | 19,897      |
| うち修繕費      | 34,193      | 33,172      | 32,659      | 55,098      | 58,064      |
| うち委託料      | 143,964     | 178,298     | 182,404     | 156,870     | 205,813     |
| 営業外費用④     | 96,550      | 86,250      | 77,973      | 71,225      | 68,043      |
| うち支払利息     | 95,951      | 85,531      | 77,323      | 70,626      | 67,938      |
| 経常費用③+④…B  | 1,259,958   | 1,231,068   | 1,315,225   | 1,240,051   | 1,328,239   |
| 特別収支…C     | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 経常収支A-B…C  | 172,341     | 183,591     | 83,831      | 143,852     | 50,276      |
| 【資本的収支】    |             |             |             |             |             |
| 資本的収入⑤     | 490,900     | 640,746     | 589,900     | 472,300     | 608,893     |
| うち企業債      | 455,900     | 563,000     | 589,100     | 458,800     | 575,000     |
| うち国庫補助金    | 35,000      | 0           | 0           | 0           | 33,893      |
| うち都道府県補助金  | 0           | 72,000      | 800         | 13,500      | 0           |
| 資本的支出⑥     | 958,589     | 1,145,400   | 1,055,884   | 908,533     | 1,077,597   |
| うち建設改良費    | 549,893     | 748,957     | 658,433     | 531,610     | 698,920     |
| うち企業債償還    | 407,236     | 393,278     | 397,451     | 376,923     | 377,383     |
| 資本的収支⑤-⑥…D | △ 467,689   | △ 504,654   | △ 465,984   | △ 436,233   | △ 468,704   |
| 【企業債元金残高】  |             |             |             |             |             |
| 企業債元金残高    | 5,109,097   | 5,278,819   | 5,470,468   | 5,552,345   | 5,749,962   |
| 【給水人口等】    |             |             |             |             |             |
| 行政区域人口     | 51,557      | 50,871      | 50,198      | 51,263      | 50,257      |
| 給水人口       | 48,833      | 48,190      | 47,560      | 46,823      | 45,944      |

図表2－4の財務分析の結果として挙げられるポイントは、次の図表のとおりです。

■図表 2－5 財務分析

【営業収益】

料金収入…給水人口の減少に伴って2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間は減収で推移しています。

(単位：件、千円)

| 項目 \ 年度    | 2019<br>(令和元) | 2020<br>(令和2) | 2021<br>(令和3) | 2022<br>(令和4) | 2023<br>(令和5) |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 調定件数       | 269,794       | 268,593       | 268,405       | 268,091       | 267,816       |
| 料金収入       | 1,346,992     | 1,336,380     | 1,326,000     | 1,307,380     | 1,302,307     |
| (うち五所川原地域) | 1,167,842     | 1,158,641     | 1,152,294     | 1,137,421     | 1,133,007     |
| (うち金木地域)   | 179,150       | 177,739       | 173,706       | 169,959       | 169,300       |

【営業費用】

動力費…2022(令和4)年度は、エネルギー価格等の物価上昇に伴い前年度と比較して増加しています。翌年度の2023(令和5)年度は、元町浄水場及びその関連施設の運転休止の影響で大幅に減少しています。

【企業債元金残高】

各施設・設備の更新により直近5年間の企業債元金残高は、毎年度増加している状況です。

## (2) 有収水量及び有収率の推移

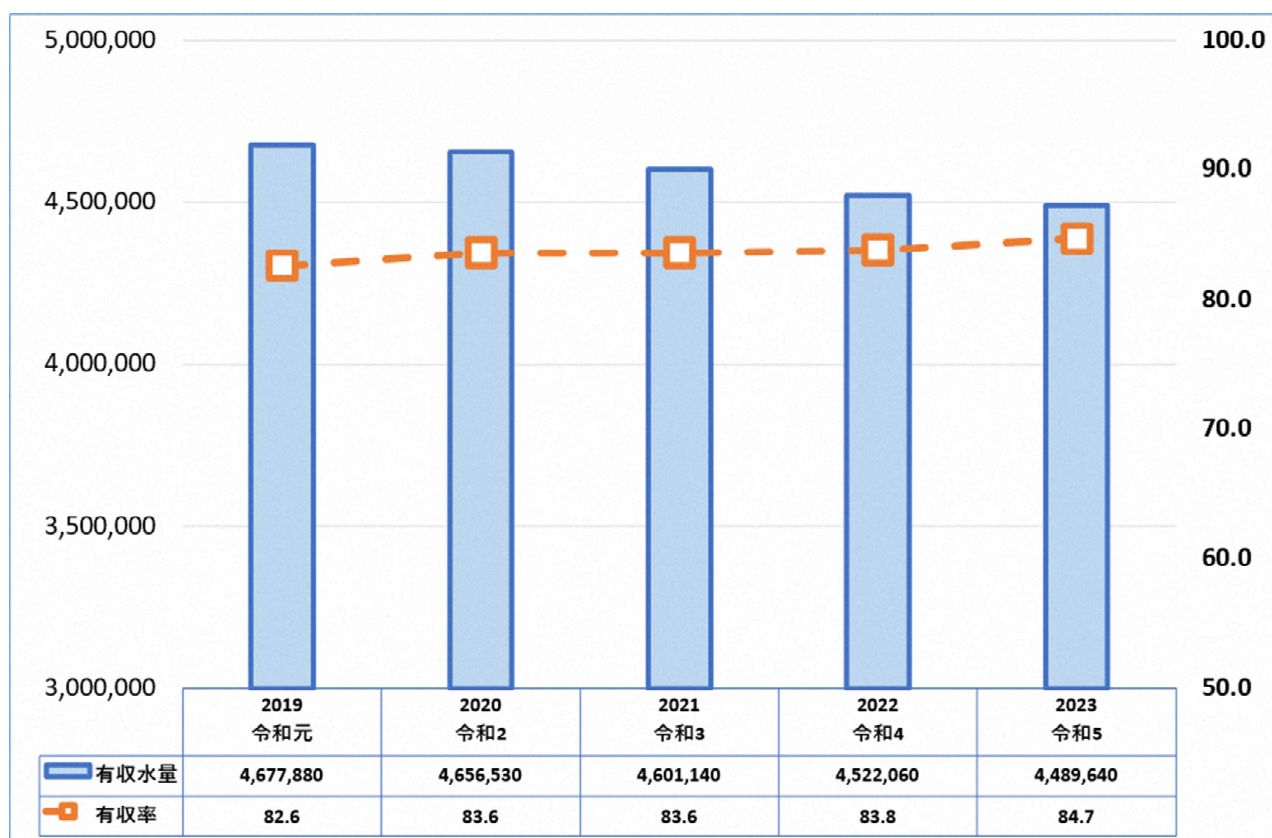
料金収入に影響を与える有収水量及び有収率の推移については、図表2－6のとおりであり、給水件数及び給水人口の推移については、図表2－7のとおりです。いずれも2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間で分析を行っています。

有収水量は、配水量のうち料金徴収の対象となる水量を示しており、有収率は、配水量のうち有収水量の割合を示しています。有収率が高いほど料金徴収の対象にならない無収水量・無効水量が少なく、効率的ということになります。直近5年間における有収水量は、2019(令和元)年度以降は減少しており、直近5年間の平均値は4,589千 $\text{m}^3$ となっています。また、有収率は、2019(令和元)年度から増加傾向にあり、直近5年間の平均値は83.7%となっています。

給水件数及び給水人口については、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度まで減少傾向で推移しています。

■図表2－6 有収水量及び有収率の推移

(単位： $\text{m}^3$ 、%)



■図表2－7 給水件数及び給水人口の推移

(単位：件、人)

| 年度   | 2019<br>(令和元) | 2020<br>(令和2) | 2021<br>(令和3) | 2022<br>(令和4) | 2023<br>(令和5) |
|------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 給水件数 | 22,396        | 22,331        | 22,275        | 22,230        | 22,157        |
| 給水人口 | 48,833        | 48,190        | 47,560        | 46,823        | 45,944        |



### （３）経営比較分析表による現状分析～青森県内各市との比較～

経営比較分析表は、総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他公営企業との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況をわかりやすく説明するために作成し、公表しているものです。

本経営戦略においては、経営比較分析表のうち次の経営指標について分析しています。

なお、他公営企業との比較については、当市と青森県内各市（以下「県内各市」という。）との2022（令和4）年度の経営状況について、県内各市の平均値を算出して比較しています。

#### ■本経営戦略における経営指標

##### ①経常収支比率

##### ②料金回収率

##### ③給水原価

■図表２－８ 2022（令和４）年度 県内各市の指標一覧

| 団体名   | 現在給水人口<br>(人) | 有収率<br>(%) | 家庭料金<br>13mm口径<br>20㎡ (円) | 経常収支比率<br>(%) | 料金回収率<br>(%) | 給水原価<br>(円) |
|-------|---------------|------------|---------------------------|---------------|--------------|-------------|
| 五所川原市 | 46,823        | 83.82      | 4,200                     | 111.60        | 109.32       | 264.47      |
| 青森市   | 268,238       | 87.71      | 2,728                     | 105.35        | 99.77        | 191.03      |
| 弘前市   | 159,512       | 86.55      | 3,922                     | 109.89        | 105.19       | 201.43      |
| 黒石市   | 28,075        | 88.31      | 4,708                     | 118.86        | 115.61       | 247.45      |
| 三沢市   | 37,628        | 83.62      | 3,080                     | 115.47        | 98.20        | 160.80      |
| 十和田市  | 57,809        | 88.61      | 4,035                     | 120.88        | 107.38       | 207.95      |
| むつ市   | 50,098        | 78.28      | 4,675                     | 102.56        | 87.64        | 253.54      |
| 平川市   | 26,957        | 90.96      | 4,510                     | 145.15        | 145.36       | 162.99      |
| 平均    | 84,392        | 85.98      | 3,982                     | 116.22        | 108.56       | 211.21      |

※各団体の経営比較分析表より作成

## ①経常収支比率

$$\text{基本算式: 経常収益} \div \text{経常費用} \times 100(\%)$$

法適用企業に用いる経常収支比率は、その年度において、料金収入や一般会計(他会計)からの繰入金等の収益で維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標となっています。この経常収支比率は、基本的に単年度の収支が100%以上であれば黒字であることを示し、単年度の収支が100%未満の場合は赤字であることを示しています。

このため、経常収支比率は100%以上になることが求められ、100%未満の場合は経営改善や健全化の取組が急務となります。

経常収支比率が100%以上の場合であっても、将来の施設・設備の更新費用の増大等に備え、更なる経費削減のほか、投資等に充てる財源がしっかり確保されているかなど、今後も健全な経営を続けていくための改善点の洗い出しといった観点から分析が必要です。

■ 図表 2 - 9 経常収支比率等の推移

| 科目     | 2019(令和元)年度 | 2020(令和2)年度 | 2021(令和3)年度 | 2022(令和4)年度 | 2023(令和5)年度 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経常収益   | 1,432,299   | 1,414,659   | 1,399,056   | 1,383,903   | 1,378,515   |
| うち料金収入 | 1,346,992   | 1,336,380   | 1,326,000   | 1,307,380   | 1,302,307   |
| 経常費用   | 1,259,958   | 1,231,068   | 1,315,225   | 1,240,051   | 1,328,239   |
| 経常損益   | 172,341     | 183,591     | 83,831      | 143,852     | 50,276      |
| 経常収支比率 | 113.68      | 114.91      | 106.37      | 111.60      | 103.79      |

### ■ 当市と県内各市平均値との経常収支比率の比較

【ポイント】総務省公営企業年鑑の令和6年10月時点での最新値である2022(令和4)年度の数値で比較した場合

県内各市の平均値(116.22%)より低くなっている(当市は111.60%)

経常収支比率の推移は、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間に於いて全て100%を超えており、健全な経営を維持している状態となっています。

また、2022(令和4)年度の当市の経常収支比率111.60%と県内各市の平均値116.22%とを比べると4.62ポイント低くなっています。

■図表 2－10 五所川原地域における経常収支比率等の推移

(単位：千円、％)

| 科目     | 2019(令和元)年度 | 2020(令和2)年度 | 2021(令和3)年度 | 2022(令和4)年度 | 2023(令和5)年度 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経常収益   | 1,242,473   | 1,227,179   | 1,216,374   | 1,204,693   | 1,199,978   |
| うち料金収入 | 1,167,842   | 1,158,641   | 1,152,294   | 1,137,420   | 1,133,007   |
| 経常費用   | 1,068,700   | 1,040,446   | 1,140,825   | 1,042,013   | 1,126,518   |
| 経常損益   | 173,773     | 186,733     | 75,549      | 162,680     | 73,460      |
| 経常収支比率 | 116.26      | 117.95      | 106.62      | 115.61      | 106.52      |

■図表 2－11 金木地域における経常収支比率等の推移

(単位：千円、％)

| 科目     | 2019(令和元)年度 | 2020(令和2)年度 | 2021(令和3)年度 | 2022(令和4)年度 | 2023(令和5)年度 |
|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 経常収益   | 189,826     | 187,480     | 182,682     | 179,210     | 178,537     |
| うち料金収入 | 179,150     | 177,739     | 173,706     | 169,960     | 169,300     |
| 経常費用   | 191,258     | 190,622     | 174,400     | 198,038     | 201,721     |
| 経常損益   | △ 1,432     | △ 3,142     | 8,282       | △ 18,828    | △ 23,184    |
| 経常収支比率 | 99.25       | 98.35       | 104.75      | 90.49       | 88.51       |

市内地域別(五所川原地域・金木地域)の経常収支比率等の推移では、図表2－10及び図表2－11のとおりとなりますが、金木地域では直近5年間で2021(令和3)年度以外は経常損益に損失が発生している状況であり、今後、両地域の料金体系の統合について検討していくことが必要です。

■図表 2－12 2022(令和4)年度 県内各市の有収水量1 m<sup>3</sup>当たりの経費(費用計)

(単位：円)

| 団体名   | 維持管理費  | 資本費    | 費用計    |
|-------|--------|--------|--------|
| 五所川原市 | 140.19 | 134.03 | 274.22 |
| 青森市   | 124.13 | 74.93  | 199.06 |
| 弘前市   | 111.28 | 94.44  | 205.72 |
| 黒石市   | 151.11 | 113.08 | 264.19 |
| 三沢市   | 143.11 | 54.18  | 197.29 |
| 十和田市  | 121.11 | 102.2  | 223.31 |
| むつ市   | 186.79 | 123.33 | 310.12 |
| 平川市   | 106.65 | 68.79  | 175.44 |
| 平均    | 135.55 | 95.62  | 231.17 |

※総務省公営企業年鑑より編集

公営企業における有収水量1m<sup>3</sup>当たりの経費(費用)は、1m<sup>3</sup>当たりの維持管理費と資本費(減価償却費＋支払利息)に大きく区分されますが、2022(令和4)年度の当市と県内各市の状況を比較してみると、1m<sup>3</sup>当たりの維持管理費及び資本費ともに県内各市の平均値より高くなっており、また、資本費に限っては県内各市の中で最も高い数値となっています。

これは、施設の長寿命化や老朽化対策等の取組を積極的に行っていることが大きな要因と考えられます。

しかしながら、累積欠損金もなく、一般会計(他会計)からの繰入金も少ない状況であることから、給水収益で事業費が賄えている状態となっています。

■図表 2 - 1 3 2022（令和 4）年度 県内各市の経常収益に対する長期前受金戻入の割合

（単位：千円、％）

| 団体名   | 経常収益      | 長期前受金戻入 | 割合   |
|-------|-----------|---------|------|
| 五所川原市 | 1,383,903 | 44,111  | 3.2  |
| 青森市   | 5,773,118 | 217,859 | 3.8  |
| 弘前市   | 3,802,287 | 69,948  | 1.8  |
| 黒石市   | 717,594   | 38,225  | 5.3  |
| 三沢市   | 869,674   | 138,301 | 15.9 |
| 十和田市  | 1,572,231 | 89,405  | 5.7  |
| むつ市   | 1,646,686 | 292,889 | 17.8 |
| 平川市   | 563,233   | 27,519  | 4.9  |
| 平均    | 2,041,091 | 114,782 | 5.6  |

※総務省公営企業年鑑より編集

2022(令和4)年度の当市と県内各市の経常収益に対する長期前受金戻入の割合を比較してみると、当市の割合は、県内各市の平均値より低くなっています。これは、投資的経費の財源を企業債に依存していることが要因といえます。

## ②料金回収率

基本算式：供給単価／給水原価×100(％)

当該指標は、供給単価と給水原価との関係を見るものであり、料金回収率が100％を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益以外の収入で賄われていることを意味しています。数値が低く、繰入基準に定める事由以外の繰入金により収入不足を補填しているような公営企業においては、適切な料金収入の確保が求められることになります。当該指標が100％以上の場合であっても、経常収支比率と同様に更なる経費削減や更新費用等の投資等に充てる財源が確保されているかなど、今後も健全な経営を続けていくための改善点の洗い出しといった観点から分析が必要です。

■図表 2 - 1 4 料金回収率の推移

（単位：円、％）

| 年度<br>項目 | 2019<br>(令和元) | 2020<br>(令和2) | 2021<br>(令和3) | 2022<br>(令和4) | 2023<br>(令和5) |
|----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 供給単価     | 287.95        | 286.99        | 288.19        | 289.11        | 290.06        |
| 給水原価     | 259.23        | 255.07        | 276.57        | 264.47        | 285.85        |
| 料金回収率    | 111.08        | 112.51        | 104.20        | 109.32        | 101.47        |

## ■ 当市と県内各市平均値との料金回収率の比較

【ポイント】総務省公営企業年鑑の令和6年10月時点での最新値である2022(令和4)年度の数値で比較した場合

県内各市の平均値と同じ水準を保っている

料金回収率の推移は、2019(令和元)年度と2020(令和2)年度では110%を超えていましたが、2021(令和3)年度から2023(令和5)年度では110%を下回り、2023(令和5)年度には101.47%まで減少しています。

2022(令和4)年度の当市と県内各市の状況を比較してみると、当市の料金回収率109.32%に対して県内各市の平均値は108.56%とほぼ同じ水準になっています。

## ③ 給水原価

$$\text{基本算式: 経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) \\ \text{／年間有収水量(m}^3\text{)}$$

給水原価は、有収水量1m<sup>3</sup>当たりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。

当該指標が県内各市の平均値との比較で高くなった場合には、県内各市の平均値以下を目指していく必要があり、低くなった場合であっても、有収水量や経常費用の経年の変化等を踏まえた現状分析を行い、今後の状況について将来推計していくことが重要です。

## ■ 当市と県内各市平均値との給水原価の比較

【ポイント】総務省公営企業年鑑の令和6年10月時点での最新値である2022(令和4)年度の数値で比較した場合

県内各市の平均値(211.21 円)より高く(264.47円)、県内各市の中では最も高くなっている

給水原価の推移は、図表2-14のとおり、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間の全てで250円以上となっています。

2022(令和4)年度における当市の給水原価は、県内各市の平均値を大幅に上回っており、県内各市の中では最も高くなっています。



## 【参考】

給水原価の現状分析以外に原価計算の方法によって経営状況を分析した場合、次の図表のとおりとなります(上下水道やガス、電気といった公共料金における原価は、全ての費用を総括原価として捉え、この原価に基づいて料金水準を検討していくための材料となっています。また、総務省においても、料金の適正化を図る上で原価計算を推奨しています。)

原価計算には複数の計算方法がありますが、今回、原価を基準として更に健全な事業経営のための内部留保資金を資産維持費として上乗せすることにより料金を決める総括原価主義に基づき、総務省から示された様式で2023(令和5)年度を対象に原価計算を行っています。

この計算により算出された原価(料金対象経費)が料金収入でどの程度賄えているのか試算すると、その割合は101.48%という結果になりました。

■図表2-15 原価計算表(2023(令和5)年度)

| 原価計算表              |                       |              |                    |
|--------------------|-----------------------|--------------|--------------------|
| 収入の部 (単位:千円)       |                       |              |                    |
| 項 目                | 2023(令和5)年度<br>の実績(A) | 公費負担分<br>(B) | 料金対象収支<br>(A)-(B)  |
| 料 金 収 入 (X)        | 1,302,307             |              | 1,302,307          |
| 受 託 工 事 収 入        | 0                     |              | 0                  |
| 長 期 前 受 金 戻 入      | 44,892                |              | 44,892             |
| そ の 他              | 30,038                |              | 30,038             |
| 合 計                | 1,377,237             | 0            | 1,377,237          |
| 支出の部 (単位:千円)       |                       |              |                    |
| 項 目                | 2023(令和5)年度<br>の実績(A) | 公費負担分<br>(B) | 使用料対象収支<br>(A)-(B) |
| 原 水 及 び 浄 水 費 計    | 520,163               | 0            | 520,163            |
| 配 水 及 び 給 水 費 計    | 122,188               | 0            | 122,188            |
| 受 託 工 事 費 計        | 0                     | 0            | 0                  |
| 一 般 管 理 費 計        | 128,899               | 0            | 128,899            |
| 減 価 償 却 費          | 476,871               | 44,892       | 431,979            |
| 資 産 減 耗 費          | 12,075                | 0            | 12,075             |
| 支 払 利 息            | 67,938                | 0            | 67,938             |
| そ の 他              | 105                   | 0            | 105                |
| 合 計 (Y)            | 1,328,239             | 44,892       | 1,283,347          |
| 資 産 維 持 費 (Z)      |                       |              |                    |
| 料金対象経費(Y)+(Z)      |                       |              | 1,283,347          |
| (X)÷((Y)+(Z))*100= |                       |              | 101.48%            |

## (4) 経営状況分析から見える当市の特徴

前ページまでの検証結果をまとめると、次のとおりとなります。

### ①給水人口・料金収入等が減少

○当市の特徴と今後の対策

給水人口の減少等に伴い、料金収入は減少していますが(調定件数は微減)、今のところ、事業の経営に大きな影響を与えるような大幅な減収には至っていません。

しかしながら、給水人口、料金収入が減少してきている中では、より一層の収益確保に努めていくことが重要です。そのためには、有収率向上、給水原価抑制の取組とともに、今後は、五所川原地域と金木地域の料金体系の統合を含めた水道料金の見直しについて検討していくことも必要です。

### ②経費が増加傾向

○当市の特徴と今後の対策

経費は、動力費が物価上昇の影響により増加傾向であるほか、施設・設備の老朽化等に伴う修繕費の増加が目立っており、今後は、省エネ機器の導入など施設・設備等更新に係る実施計画等の見直しによりコスト削減を検討していく必要があります。

### ③企業債元金残高が増加

○当市の特徴と今後の対策

これまで施設・設備の更新等の財源には企業債を活用していることから、企業債元金残高は増加しています。

今後も、施設・設備の更新や管路の更新・耐震化が予定されていることから、健全な経営を継続していくためにも、企業債以外の財源の活用可否を検討するなど、企業債元金残高の減少に努めていく必要があります。

### 3. 施設・管路の状況

#### (1) 重要施設の状況

水道施設の状況については、五所川原地域では、飯詰ダムからの取水及び津軽広域水道企業団津軽事業部からの用水受水(ダム水)が水源となっており、飯詰浄水場、飯詰配水池、七和配水場が重要施設となっています。また、同地域の元町浄水場及びその他関連施設については、2024年(令和6)年度から5年間の計画で解体を行います。

金木地域では、川倉取水場(第1取水場)、金木取水場(第2取水場)、嘉瀬取水場(第3・第4取水場)、七夕野取水場(第5取水場)の深井戸からの地下水取水が水源となっており、川倉配水場、嘉瀬配水場、大東ヶ丘配水場が重要施設となっています。

また、五所川原地域にある旧上下水道部庁舎に、水道事業の施設・設備全体(両地域)を監視する中央監視室が置かれています。

なお、重要施設の耐震化については、解体予定の元町浄水場を除き全ての施設において耐震化済みとなっています。

■図表 2 - 1 6 重要施設の状況

| 施設類型・名称 |         | 取得年度(西暦) | 取得年度(和暦) | 耐震化状況 | 耐用年数 | 経過年数 |
|---------|---------|----------|----------|-------|------|------|
| 浄水管理施設  | 水道庁舎    | 1991     | 平成3      | 耐震化済み | 50   | 32   |
| 浄水施設    | 元町浄水場   | 1957     | 昭和32     | 解体予定  | 50   | 66   |
|         | 飯詰浄水場   | 1993     | 平成5      | 耐震化済み | 50   | 30   |
| 配水施設    | 七和配水場   | 1988     | 昭和63     | 耐震化済み | 50   | 35   |
|         | 川倉配水場   | 1976     | 昭和51     | 耐震化済み | 50   | 47   |
|         | 嘉瀬配水場   | 1976     | 昭和51     | 耐震化済み | 50   | 47   |
|         | 大東ヶ丘配水場 | 1995     | 平成7      | 耐震化済み | 50   | 28   |

## (2) 管路の状況

管路の状況については、次の各図表のとおりですが、2023(令和5)年度末現在の当市の管路総延長は約480kmであり、また、同年度の重要施設に接続する管路の耐震状況は対象管路延長13.35kmに対して、耐震適合管延長が11.59kmと耐震適合率が87%となっています。

国土交通省においては、水道施設の耐震化を推進していることから、当市においても対応を進める必要があり、災害対策等に向けた重要施設に接続する管路等の耐震化や耐震管の更新が重要となっています。

■図表 2 - 1 7 管路の状況

(単位：m)

| 項目 \ 年度   | 2019<br>(令和元) | 2020<br>(令和2) | 2021<br>(令和3) | 2022<br>(令和4) | 2023<br>(令和5) |
|-----------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 総延長       | 477,193       | 478,663       | 479,746       | 479,944       | 480,422       |
| 耐震化済み     | 11,657        | 11,657        | 11,664        | 11,666        | 11,666        |
| 非耐震       | 465,536       | 467,006       | 468,082       | 468,278       | 468,756       |
| 総延長のうち老朽管 | 95,467        | 91,428        | 92,337        | 99,790        | 106,371       |

※令和5年度五所川原市上下水道部水道統計調査資料より作成

■図表 2 - 1 8 県内各市の老朽管の状況(2022(令和4)年度末現在)

(単位：km、%)

| 項目                | 五所川原市  | 青森市    | 弘前市    | 黒石市   | 三沢市   | 十和田市  | むつ市   | 平川市   |
|-------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 導送配水管延長           | 480    | 1,435  | 1,075  | 199   | 300   | 859   | 499   | 209   |
| うち法定耐用年数を経過した管路延長 | 103.73 | 660.22 | 332.05 | 51.66 | 97.35 | 83.17 | 66.27 | 55.04 |
| 法定耐用年数を経過した管路の割合  | 21.6   | 46.0   | 30.9   | 25.9  | 32.5  | 9.7   | 13.3  | 26.4  |
| うち当該年度に更新した管路延長   | 4.23   | 15.21  | 4.47   | 0.34  | 2.51  | 4.51  | 3.75  | 0.13  |

※総務省公営企業年鑑より編集

■図表 2 - 1 9 2023(令和5)年度 県内各市の重要施設に接続する水道管路の耐震化状況

| 自治体名  | 対象管路延長<br>(km) | うち耐震適合管延長<br>(耐震管含む)<br>(km) | 耐震適合率<br>(%) | 耐震管率<br>(%) |
|-------|----------------|------------------------------|--------------|-------------|
| 五所川原市 | 13.35          | 11.59                        | 87%          | 87%         |
| 青森市   | 25.28          | 15.95                        | 63%          | 36%         |
| 黒石市   | 7.29           | 0.27                         | 4%           | 0%          |
| 弘前市   | 87.17          | 51.62                        | 59%          | 42%         |
| 三沢市   | 4.49           | 2.23                         | 50%          | 50%         |
| 十和田市  | 25.00          | 22.24                        | 89%          | 26%         |
| 平川市   | 34.66          | 1.77                         | 5%           | 5%          |

※国土交通省 上下水道施設の耐震化状況に関する緊急点検結果より編集

### (3) 重要施設・管路の状況に関するまとめ

#### ①重要施設

##### ○現状と今後の対策

重要施設については、耐震化や給水効率を考慮した施設更新を実施しており、耐震化されていない元町浄水場及びその他関連施設については、2024年(令和6)年度から5年間の計画で解体を行います。

今後は、10年から30年先の見通しを予測した、更に精度の高い更新計画等を作成し、これらの実施計画に基づいて老朽化対策を行っていくことが重要です。

#### ②管路

##### ○現状と今後の対策

県内各市と比較して重要施設に接続する管路の老朽化の割合は低いものの、今後は国が主導する災害対策に向けた耐震管の更新等が必要となります。

重要施設と同様に10年から30年先を見通した更新計画や耐震化計画等を作成し、これらの実施計画に基づいて老朽化対策及び耐震化を進め、安定供給の継続を図っていくことが重要です。



# Ⅲ

## 今後の予測と経営理念等

### 1. 今後の事業環境の予測

今後の事業環境の予測は、2025（令和7）年度からの10年間を対象に行います。

#### （1）有収水量の予測

有収水量の予測に当たっては、次の前提条件により予測しています。

##### ■有収水量の予測のための前提条件

##### ●総人口、給水人口

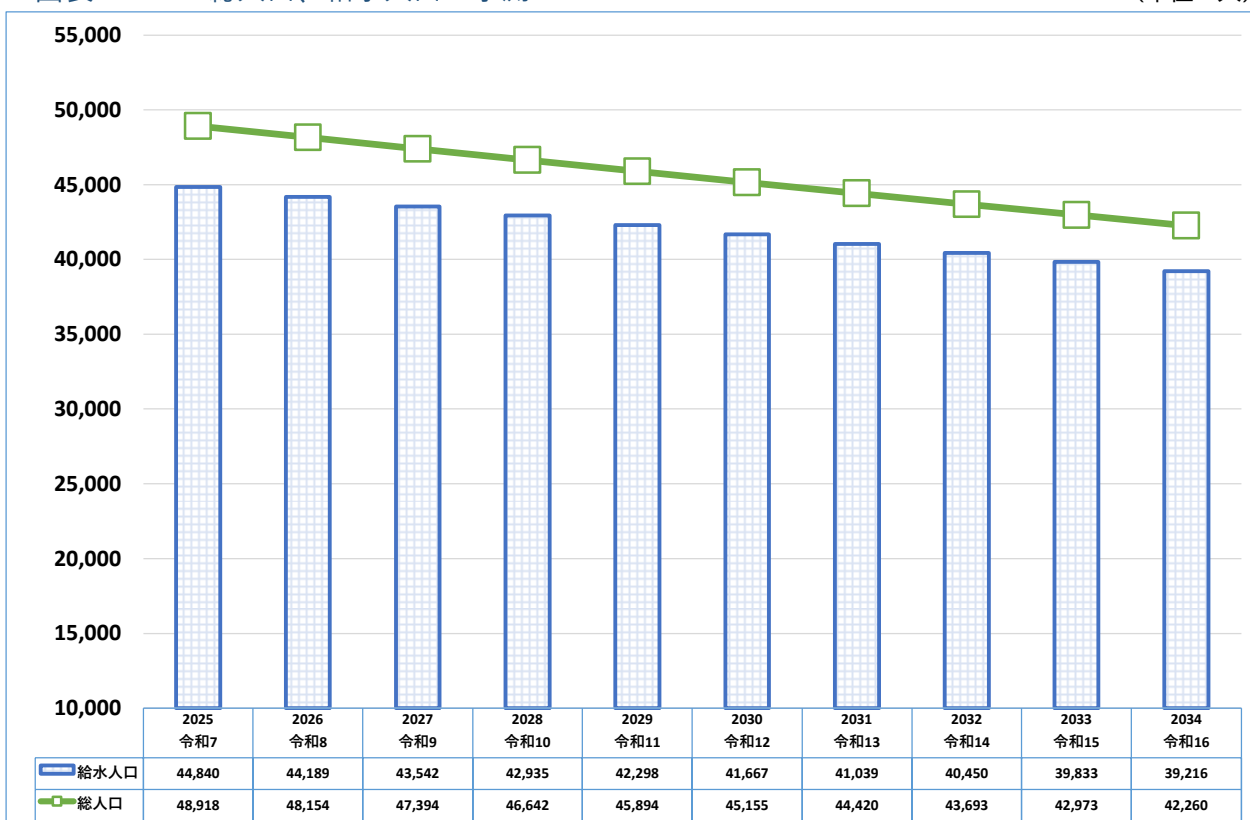
2023（令和5）年度の水道事業の変更認可に用いている人口推計に基づき、総人口、給水人口を推計（予測）しています。

##### ●年間有収水量

2025（令和7）年度から2034（令和16）年度までは、2022（令和4）年度の「給水人口1人当たりの有収水量」×「給水人口」で推計（予測）します。

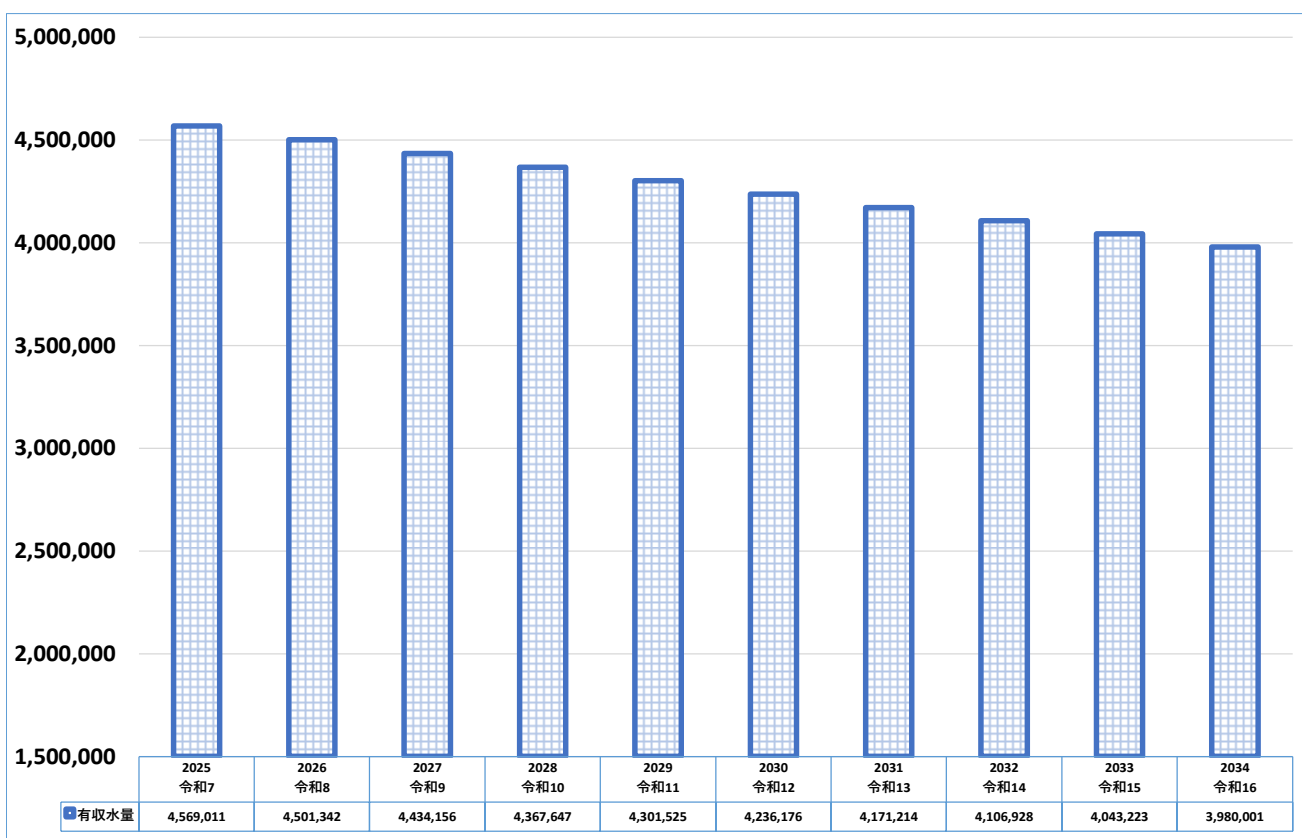
■図表3－1 総人口、給水人口の予測

（単位：人）



■図表 3－2 年間有収水量の予測

(単位：㎡)

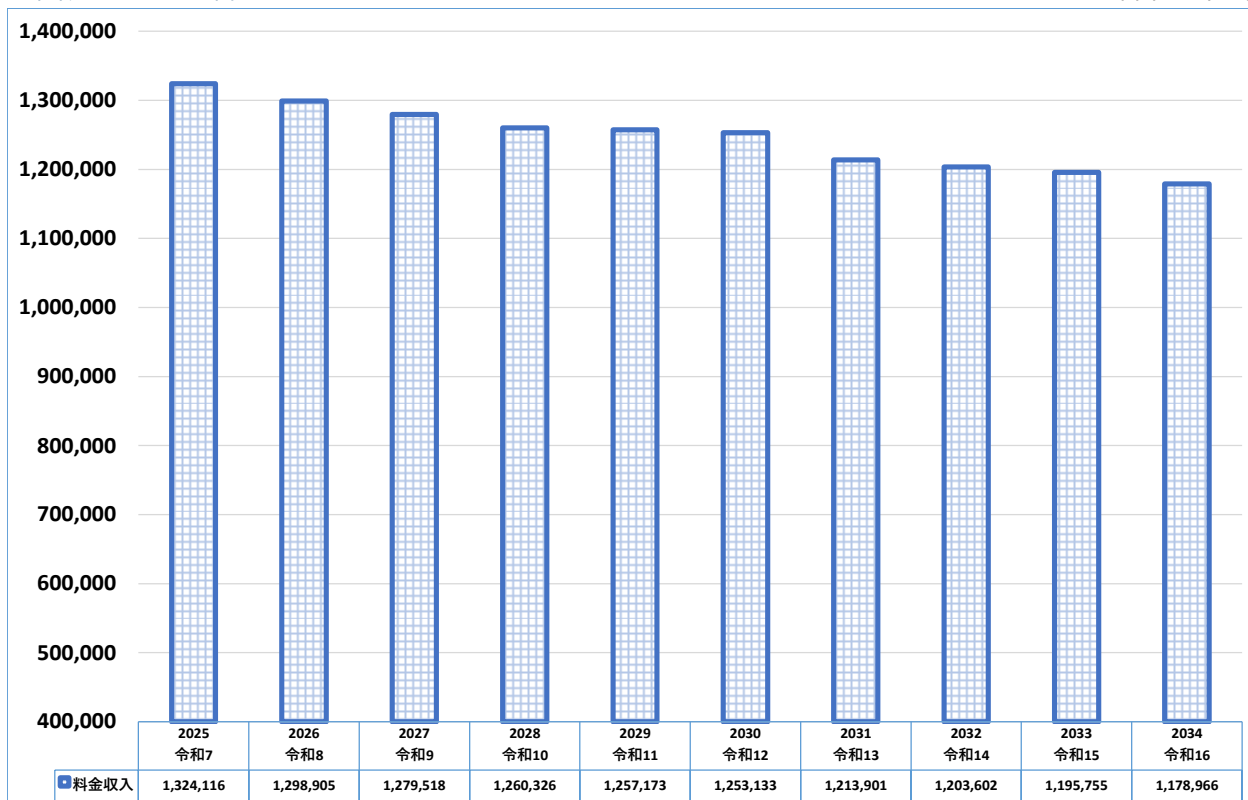


## (2) 料金収入の予測

総人口、給水人口及び年間有収水量の予測を踏まえ、料金収入が2023(令和5)年度の料金単価実績のまま推移した場合の状況について試算した結果、次の図表のとおり、料金収入は減少傾向の見込みです。

■図表 3 - 3 料金収入の予測

(単位：千円)



### (3) 投資の予測

水道事業では、安定的に水道供給を行うために施設や管路の健全性を維持することが極めて重要です。

また、人口減少や節水機器の普及等により、有収水量は将来的に減少することが予測され、今後の新規の投資に当たっては、効率性について十分考慮していく必要があります。

本経営戦略の計画期間である2025(令和7)年度から2034(令和16)年度までの10年間における投資総額は約41億円を予測しており、投資対象は耐用年数を超過した施設や関連設備、管路の更新等が中心となります。

管路更新については、水道施設全体の基礎調査等を行い投資の平準化を図りながら、重要度、優先度の高い箇所を整理し、当該箇所の詳細調査を行った上で緊急性の高い箇所から更新及び耐震化を実施していく必要があります。

■図表3-4 計画期間である2034(令和16)年度までの全体投資スケジュール

元町浄水場及びその関連施設の解体費用は、投資に含んでいません。

(単位：千円)

| 計画年次     | ①             | ②             | ③             | ④              | ⑤              | ⑥              | ⑦              | ⑧              | ⑨              | ⑩              |
|----------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 年度<br>内容 | 2025<br>(令和7) | 2026<br>(令和8) | 2027<br>(令和9) | 2028<br>(令和10) | 2029<br>(令和11) | 2030<br>(令和12) | 2031<br>(令和13) | 2032<br>(令和14) | 2033<br>(令和15) | 2034<br>(令和16) |
| ① 施設更新   | 239,700       | 139,700       | 80,000        | 132,910        | 225,199        | 107,500        | 0              | 0              | 0              | 0              |
| ② 管路更新   | 300,000       | 300,000       | 300,000       | 300,000        | 300,000        | 300,000        | 300,000        | 300,000        | 300,000        | 320,000        |
| ③ その他    | 51,700        | 0             | 25,590        | 4,840          | 17,198         | 0              | 70,000         | 20,000         | 45,190         | 0              |
| 事業費合計    | 591,400       | 439,700       | 405,590       | 437,750        | 542,397        | 407,500        | 370,000        | 320,000        | 345,190        | 320,000        |

#### (4) 投資に対する財源の予測

本経営戦略の計画期間である10年間における投資総額は約41億円を予測していますが、これに対する財源は、図表3-5のとおり、企業債を主なものとして見込んでおり、これを継続した場合の企業債残高(企業債元金残高)は、図表3-6のとおり予測しています。

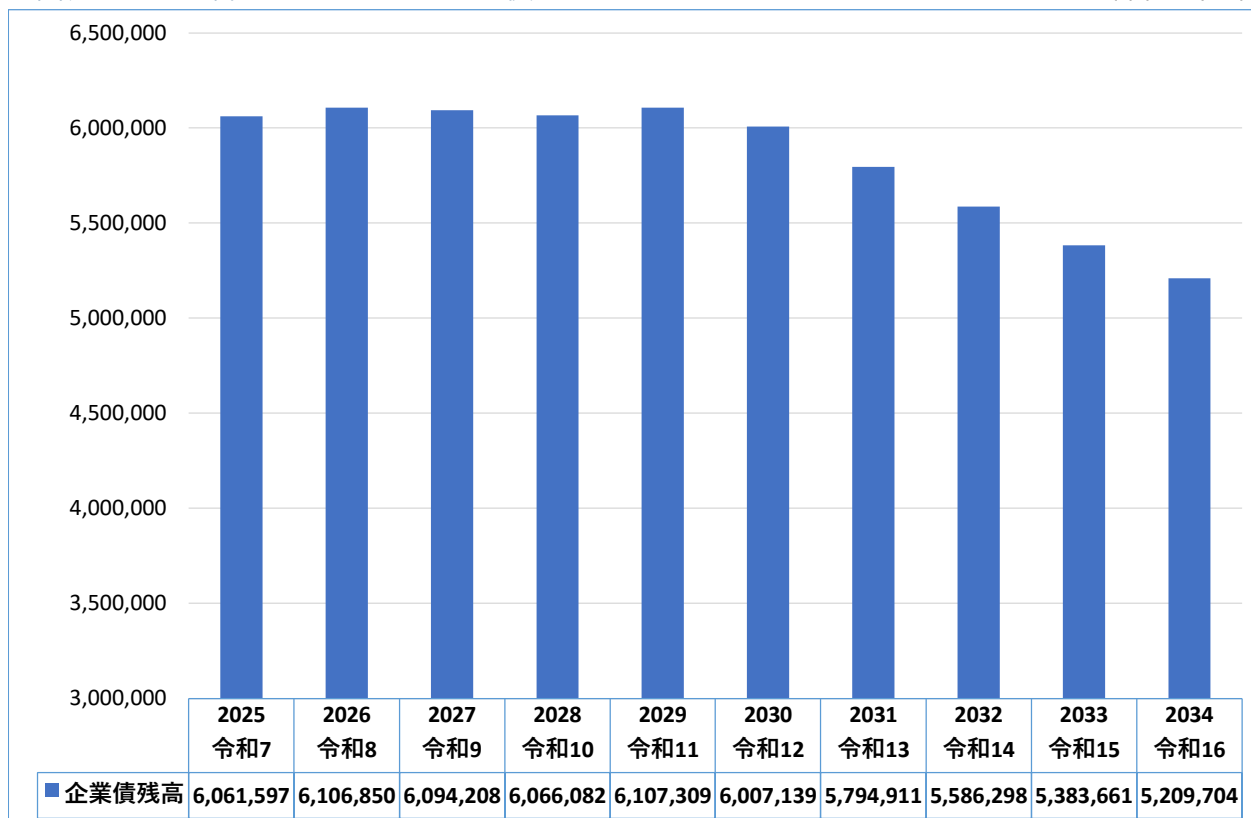
■図表3-5 計画期間における年度別投資財源

(単位：千円)

| 計画年次     | ①             | ②             | ③             | ④              | ⑤              | ⑥              | ⑦              | ⑧              | ⑨              | ⑩              |
|----------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 年度<br>内容 | 2025<br>(令和7) | 2026<br>(令和8) | 2027<br>(令和9) | 2028<br>(令和10) | 2029<br>(令和11) | 2030<br>(令和12) | 2031<br>(令和13) | 2032<br>(令和14) | 2033<br>(令和15) | 2034<br>(令和16) |
| ① 国・県補助金 | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| ② 自己財源   | 51,700        | 0             | 90            | 4,850          | 17,297         | 0              | 70,000         | 20,000         | 45,190         | 0              |
| ③ 企業債    | 539,700       | 439,700       | 405,500       | 432,900        | 525,100        | 407,500        | 300,000        | 300,000        | 300,000        | 320,000        |
| 事業費合計    | 591,400       | 439,700       | 405,590       | 437,750        | 542,397        | 407,500        | 370,000        | 320,000        | 345,190        | 320,000        |

■図表3-6 計画期間における企業債残高予測

(単位：千円)



## （５）組織の見通し

組織体制については、図表２－３のとおり、今後も上下水道部経営管理課、水道課及び浄水管理室で水道事業の運営を担うことを基本とし、本経営戦略計画期間は、引き続き現状の体制を維持しながら経営の効率化に努めていきます。

## ２．現状の課題

---

これまでの検証に基づき課題を整理すると、次のとおりとなります。

### ■現状の課題

- 人口・世帯数の減少、料金収入等の減少を踏まえた10年から30年先を予測した経営
- 経常収支比率及び料金回収率100％以上を維持・継続
- 給水原価の抑制
- 施設・関連設備等の更新や老朽管の更新・耐震化の対策
- 物価上昇による経費の増加、支払利息等の増加に対応していくための収益確保と経費削減
- 今後の投資及び企業債償還のための財源確保
- 効率性、継続性を重視した投資計画の作成と進捗状況の管理及び検証



### 3. 経営理念、基本方針及び実施目標

#### 【経営理念】

豊かな自然と安心を未来につなぐ水道水

#### 基本方針

【強靱】自然災害等による被災を最小限にとどめ、被災した場合であっても、迅速に復旧できるしなやかな水道

【安全】すべての国民が、いつでもどこでも、水をおいしく飲める水道

【持続】給水人口や給水量が減少した状況においても、健全かつ安定的な事業運営が可能な水道

給水人口の減少や節水機器の普及等に伴う料金収入の減少に加え、施設・設備の老朽化等による更新事業への投資の増大など、今後の水道事業を取り巻く経営環境は厳しくなることが予想されます。

安定した水道事業を運営していくためには、各種施設・設備、管路など多くの資産の健全性を維持することが前提条件となります。一方で、投資事業には多くの資金が必要となるため、その「投資試算（投資事業の費用の見通し）」と「財源試算（料金収入等財源の見通し）」を均衡させなければ事業を維持していくことはできません。このため、より一層の水道事業の効率化や経営の健全化に取り組み、事業運営に係る経常的費用の削減と適正な料金の検証・見直しを行い、経営基盤の強化を図るとともに、施設・設備等の投資の最適化を進めていくことが必要です。

これらの効率的で持続可能な水道事業の実現と健全な企業経営継続のための施策を推進していくためには、五所川原市水道事業ビジョンで掲げる方向性、視点により総合的に取り組んでいくことが重要です。このことから、五所川原市水道事業ビジョンの基本理念である「豊かな自然と安心を未来につなぐ水道水」を経営理念とし、基本方針についても五所川原市水道事業ビジョンと同様の方針を掲げます。

なお、本経営戦略の計画期間は、2025（令和7）年度から2034（令和16）年度までの10年間とするものです。

計画期間においては、次の実施目標を設定します。

#### ■計画期間における実施目標（数値目標） ※P34に再掲

- ・経常収支比率100%以上を維持・継続
- ・料金回収率100%以上を維持・継続
- ・給水原価の抑制

# IV

## 投資・財政計画

### 1. 投資・財政計画の計算根拠

---

投資・財政計画は、本経営戦略の計画期間である 2025(令和 7)年度からの 10 年間について掲載します。

#### (1) 収益的収支

投資・財政計画における収益的収支(水道施設等の維持管理に要する収支)の推計に当たっては、前章で示した予測に基づき算出しており、人件費以外の動力費、委託料等の経費については物価上昇を見込んでいます。

#### (2) 資本的収支

投資・財政計画における資本的収支(水道施設等の更新に要する収支)の推計に当たっては、前章で示した今後の予測に基づき算出しています。

### 2. 投資・財政計画 (シミュレーション)

---

#### (1) 今後の予測に基づく投資・財政計画 (シミュレーション)

図表4-1及び図表4-2は、前章での今後の予測に基づいた投資・財政計画(シミュレーション)となります。図表4-1(収益的収支)では、収益的収入である料金収入と長期前受金戻入が減少傾向にある一方で、収益的支出では動力費と支払利息が増加していくシミュレーションとなっています。

図表4-2(資本的収支)においては、資本的収入は企業債活用を見込んでいますが、計画期間内の最適な施設・設備等の更新事業実施計画に基づく投資の平準化により、2031(令和13)年度には企業債収入は減少する見込みです。これに伴い資本的支出の建設改良費も減少傾向で推移していくことを見込んでいますが、企業債償還金については増加傾向を予測しています。このため、資本的支出が資本的収入を上回る見込みとなりますが、これを補填財源(損益勘定留保資金等)で補填していくシミュレーションとなっています。

また、図表4-2(資本的収支)における企業債償還金の増加は、図表4-1(収益的収支)の支払利息の増加に影響を与え、計画期間内の収益的収支は全体的に厳しい内容ではあるものの、経常

収支比率、料金回収率はいずれも100%を超えており、収支均衡の健全な経営を維持する見通しとなっています。

この見通しに関しては、元町浄水場及びその関連施設の解体によって2025(令和7)年度から2028(令和10)年度に発生する見込みの多額の損失を、一時的な損失として特別損失に計上し、減損処理を行うことで、経常損失への影響が生じないように配慮していることが関係しています。

計画期間においては、経常収支比率及び料金回収率について100%以上の維持・継続を目指し、有収率向上、給水原価抑制による収益確保、国及び県からの補助金等の活用可否の検討など財源確保に努めるとともに、省エネ機器導入等の効率化によってコスト削減を図り、健全な経営を維持していく必要があります。

収支均衡の健全な経営のためには、今後の予測に基づく投資・財政計画(シミュレーション)を確実に実践していくことが不可欠であり、より一層の財政マネジメント向上の取組が必要です。

■図表4-1 今後の予測に基づく投資・財政計画【収益的収支】

(単位：千円、%)

| 区 分    |                           | 年 度     | 実績                |                   | 予算                |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    | 計画10年目 |  |
|--------|---------------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------|--|
|        |                           |         | 令和5年度<br>(2023年度) | 令和6年度<br>(2024年度) | 令和7年度<br>(2025年度) | 令和8年度<br>(2026年度) | 令和9年度<br>(2027年度) | 令和10年度<br>(2028年度) | 令和11年度<br>(2029年度) | 令和12年度<br>(2030年度) | 令和13年度<br>(2031年度) | 令和14年度<br>(2032年度) | 令和15年度<br>(2033年度) | 令和16年度<br>(2034年度) |        |  |
| 収 入    | 1. 営 業 収 益                | (A)     | 1,306,187         | 1,281,216         | 1,327,844         | 1,302,633         | 1,283,246         | 1,264,054          | 1,260,901          | 1,256,861          | 1,217,629          | 1,207,330          | 1,199,483          | 1,182,894          |        |  |
|        | (1) 料 金 収 入               |         | 1,302,307         | 1,276,637         | 1,324,116         | 1,298,905         | 1,279,518         | 1,260,326          | 1,257,173          | 1,253,133          | 1,213,901          | 1,203,602          | 1,195,755          | 1,178,966          |        |  |
|        | (2) 受 託 工 事 収 益           | (B)     |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |        |  |
|        | (3) そ の 他                 |         | 3,880             | 4,579             | 3,728             | 3,728             | 3,728             | 3,728              | 3,728              | 3,728              | 3,728              | 3,728              | 3,728              | 3,728              |        |  |
|        | 2. 営 業 外 収 益              |         | 72,328            | 69,397            | 66,733            | 66,353            | 65,441            | 64,473             | 63,834             | 63,168             | 62,214             | 61,898             | 61,502             | 61,192             |        |  |
| 収 入    | (1) 補 助 金                 |         | 1,278             | 1,110             | 1,110             | 1,110             | 1,110             | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              |        |  |
|        | 他 会 計 補 助 金               |         | 1,278             | 1,110             | 1,110             | 1,110             | 1,110             | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              | 1,110              |        |  |
|        | そ の 他 補 助 金               |         |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |        |  |
|        | (2) 長 期 前 受 金 戻 入         |         | 44,892            | 41,948            | 40,550            | 40,170            | 39,258            | 38,290             | 37,651             | 36,985             | 36,031             | 35,715             | 35,319             | 35,009             |        |  |
|        | (3) そ の 他                 |         | 26,158            | 26,339            | 25,073            | 25,073            | 25,073            | 25,073             | 25,073             | 25,073             | 25,073             | 25,073             | 25,073             | 25,073             |        |  |
| 収 入    | 1. 営 業 収 入                | (C)     | 1,378,515         | 1,350,613         | 1,394,577         | 1,368,986         | 1,348,687         | 1,328,527          | 1,324,735          | 1,320,029          | 1,279,843          | 1,269,228          | 1,260,985          | 1,243,886          |        |  |
|        | (1) 職 員 給 与 費             |         | 1,260,197         | 1,513,455         | 1,289,836         | 1,226,919         | 1,223,656         | 1,209,343          | 1,207,767          | 1,205,240          | 1,167,367          | 1,158,110          | 1,148,175          | 1,135,274          |        |  |
|        | 基 本 給 付 費                 |         | 134,344           | 135,376           | 141,571           | 141,571           | 141,571           | 141,571            | 141,571            | 141,571            | 141,571            | 141,571            | 141,571            | 141,571            |        |  |
|        | 退 職 給 付 費                 |         | 71,099            | 71,549            | 74,099            | 74,099            | 74,099            | 74,099             | 74,099             | 74,099             | 74,099             | 74,099             | 74,099             | 74,099             |        |  |
|        | そ の 他 費                   |         | 63,245            | 63,827            | 67,472            | 67,472            | 67,472            | 67,472             | 67,472             | 67,472             | 67,472             | 67,472             | 67,472             | 67,472             |        |  |
| 収 入    | (2) 経 費                   |         | 648,982           | 907,884           | 666,870           | 617,824           | 620,364           | 610,841            | 612,408            | 613,899            | 614,917            | 616,532            | 618,471            | 610,559            |        |  |
|        | 動 力 費                     |         | 19,897            | 25,451            | 25,705            | 25,962            | 26,222            | 26,484             | 26,749             | 27,017             | 27,287             | 27,560             | 27,835             | 28,114             |        |  |
|        | 修 繕 費                     |         | 58,063            | 57,278            | 52,023            | 52,023            | 52,023            | 52,023             | 52,023             | 52,023             | 52,023             | 52,023             | 52,023             | 52,023             |        |  |
|        | 材 料 費                     |         |                   | 500               |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |        |  |
|        | そ の 他 費                   |         | 571,022           | 824,655           | 589,142           | 539,839           | 542,119           | 532,334            | 533,636            | 534,859            | 535,607            | 536,949            | 538,613            | 530,422            |        |  |
| 支 出    | (3) 減 価 償 却 費             |         | 476,871           | 470,195           | 481,395           | 467,524           | 461,721           | 456,931            | 453,788            | 449,770            | 410,879            | 400,007            | 388,133            | 383,144            |        |  |
|        | 2. 営 業 外 費 用              |         | 68,042            | 60,439            | 74,830            | 77,159            | 82,059            | 83,897             | 84,057             | 82,878             | 81,565             | 80,207             | 78,899             | 77,701             |        |  |
|        | (1) 支 払 利 息               |         | 67,938            | 60,439            | 74,830            | 77,159            | 82,059            | 83,897             | 84,057             | 82,878             | 81,565             | 80,207             | 78,899             | 77,701             |        |  |
|        | (2) そ の 他                 |         | 104               |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |        |  |
|        | 支 出 計                     | (D)     | 1,328,239         | 1,573,894         | 1,364,666         | 1,304,078         | 1,305,715         | 1,293,240          | 1,291,824          | 1,288,118          | 1,248,932          | 1,238,317          | 1,227,074          | 1,212,975          |        |  |
| 特 殊    | 経 常 損 益                   | (C)-(D) | 50,276            | △ 223,281         | 29,911            | 64,908            | 42,972            | 35,287             | 32,911             | 31,911             | 30,911             | 30,911             | 33,911             | 30,911             |        |  |
|        | 別 利 益                     | (F)     | 594               | 1                 |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |        |  |
|        | 別 損 失                     | (G)     | 648               | 909               | 110,000           | 246,364           | 110,000           | 55,455             | 909                | 909                | 909                | 909                | 909                | 909                |        |  |
|        | 特 別 損 益                   | (F)-(G) | △ 54              | △ 908             | △ 110,000         | △ 246,364         | △ 110,000         | △ 55,455           | △ 909              | △ 909              | △ 909              | △ 909              | △ 909              | △ 909              |        |  |
|        | 当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) | (E)+(H) | 50,222            | △ 224,189         | △ 80,089          | △ 181,456         | △ 67,028          | △ 20,168           | 32,002             | 31,002             | 30,002             | 30,002             | 33,002             | 30,002             |        |  |
| 経常収支比率 |                           |         | 103.79%           | 85.81%            | 102.19%           | 104.98%           | 103.29%           | 102.73%            | 102.55%            | 102.48%            | 102.47%            | 102.50%            | 102.76%            | 102.55%            |        |  |
| 料金回収率  |                           |         | 101.47%           | 83.33%            | 100.00%           | 102.77%           | 101.03%           | 100.43%            | 100.24%            | 100.16%            | 100.08%            | 100.08%            | 100.34%            | 100.08%            |        |  |



### 3. シミュレーション実践のための取組、目標及びロードマップ

#### (1) シミュレーション実践のための取組及び目標

今後の予測に基づく投資・財政計画(シミュレーション)を確実に実践していくため、次の①から⑥の取組を実施します。これらの取組結果として、「経常収支比率100%以上を維持・継続」、「料金回収率100%以上を維持・継続」、「給水原価の抑制」を達成することを目標・指標として設定します。

##### ①投資の最適化・平準化

施設・設備の更新及び老朽管の更新、耐震化等は、重要度・優先度・老朽度に応じた整備計画・管路更新計画(アセットマネジメント計画)等により、投資の最適化・平準化を図りながら効率的かつ効果的な事業投資に努め、投資に当たっては、次の留意事項を念頭に置いて実施していきます。また、同時に施設規模の最適化についても検討を行います。

##### ※アセットマネジメント計画

中長期の更新需要や財政収支の見通しを把握し、施設の耐用年数及び更新財源としての企業債の償還期間を考慮しながら、30～50年程度の期間を見据え、投資の適正化・平準化を図っていく計画。

##### ■投資実施の際の留意事項

- 今後の維持管理費用(ランニングコスト)の低減化
- 総務省が推進する広域化・共同化
- PPP/PFIの推進(民間活力の活用)
- 省エネルギー(脱炭素化)を目指した設備等の導入
- 地域振興に寄与する用地の活用等
- 国の推進する脱炭素化、省エネルギー、広域化等に対する補助金等の確保

##### ②投資以外の経費の抑制

投資以外の経費は、経常的な経費であることから、毎年度の支出を抑制していくことが健全な経営を継続していく鍵になってきます。

このため、経費の抑制を図るために次の取組を進めていきます。

##### ■投資以外の経費の抑制

- 動力費… 動力費は、主に配水場等での支出の割合が高くなっているため、機器更新の際には省エネ機器の導入を検討していきます。
- 薬品費・修繕費・委託料等… コストの削減に努めていきます。



### ③水道料金の検証・見直し

給水人口が減少していく中、経常収支比率、料金回収率について100%以上を維持・継続していくためには、現状の水道料金が適切であるかどうかの検証と料金の見直しが重要であることから、これについて随時検討していきます。

料金の見直しを検討する際は、総括原価による原価計算に基づいて行うこととし、総務省が求める次の事項を踏まえながら進めていきます。また、五所川原地域と金木地域で異なる料金体系の統合についても検討を行っていきます。

#### ■総務省が求める計画的な料金水準の改定に向けての留意事項

- ・社会情勢、経営環境の変化に応じた適切な料金となるよう3年から5年内の経営戦略の改定の際に料金水準等を検証し、必要な改定の検討を行うこと。その際、施設の老朽化の実態や経営の将来見通しについて、住民や議会にわかりやすく公表し、議論すること。
- ・総括原価主義の原則に基づき、狭義の原価に事業報酬を加えた原価を基礎とすること。その際、経営改善・合理化を一層徹底し原価を極力抑制するとともに、施設の計画的な更新の原資を確保するため、事業報酬として必要な資産維持費の算定を検討すること。
- ・人口減少等の経営環境の変化に対応するため、将来にわたり健全な経営を確保できる水準を維持していくとともに、料金体系（基本料金と従量料金の比率等）についても適切に配慮すること。

### ④水道事業の理解促進に向けた広報及び啓発活動

水道事業の内容や経営状況等について、多くの市民からより一層の理解を得るために、市ホームページ等を通じた広報及び啓発活動を推進し、理解促進に努めていきます。

### ⑤人材の育成等

今後、限られた職員数で安定した事業運営を行うためには、職員の新しい技術の習得に加え、これまで培った技術の継承等によるスキルアップと公営企業の経営に対して高い意識を持った職員の育成が重要かつ不可欠であることから、積極的な人材育成に取り組んでいきます。

今後も、水道施設等のインフラ資産の更新が一定量見込まれる状況にあるため、特に技術職員の確保（水道事業の職務経験者の配置を含む）に関しては、人材不足に陥ることや世代間に差が生じることがないように、職員の配置について人事部局と協議・連携を図っていきます。



## ⑥上記以外のその他の取組

上記以外のその他の取組については、次のとおりです。

### ■その他の取組

- ウォーターPPPによる管路更新、維持管理など複数業務の包括委託等の検討
- 青森県水道広域化推進プランに基づいた水道広域化会議における検討

ウォーターPPPは、国が定めた「PPP/PFI推進アクションプラン(令和5年改定版)」において推進されているものであり、今後、給水人口の減少、施設・設備等の老朽化等により見込まれる厳しい経営環境に対応し、持続可能な水道事業を維持していくためには、水道施設の維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うウォーターPPPの活用を検討していくことが必要です。民間の創意工夫等を活用し、資金の効率的な活用や行政の効率化を図っていくことが重要視されてきていることを踏まえ、管路更新や維持管理など複数の業務の包括委託等について検討していきます。

また、2023(令和5年)3月に策定された「青森県水道広域化推進プラン」に基づき水道広域化会議において検討を進めていきます。

※PPP/PFIとは、公共の施設とサービスに民間の知恵と資金を活用する手法であり、水道分野を対象とした官民連携方式で、コンセッション(公共施設等運営事業)方式と管理・更新一体マネジメント方式を合わせた総称です。

## 【目標・指標】

本経営戦略では、上記①から⑥の取組を実施していくことにより、次の3つの目標の達成を目指します。

### (1)経常収支比率100%以上を維持・継続

本経営戦略の計画期間である10年間に於いて、経常収支比率100%を毎年度達成していくことを目指します。当該目標に関しては、10年間継続した場合に目標達成(100%)とします。

### (2)料金回収率100%以上を維持・継続

本経営戦略の計画期間である10年間に於いて、料金回収率100%を毎年度達成していくことを目指します。当該目標に関しては、10年間継続した場合に目標達成(100%)とします。

### (3)給水原価の抑制

本経営戦略の計画期間の各年度に於いて、給水原価を県内各市の平均値以下に抑制していくことを目指します。当該目標に関しては、10年間継続した場合に目標達成(100%)とします。

## （２）目標達成に向けたロードマップ

本経営戦略の計画期間中の目標達成に向けたロードマップは、次の図表のとおりです。

なお、2029(令和11)年度には、原則5年に1回の経営戦略の見直しを行い、その際に料金改定の必要性について検討を行います。

■図表４－３ 目標達成に向けたロードマップ

| 年度           | 収益確保の活動    | 経費削減の活動                                                                              |
|--------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2025(令和7)年度  |            | 給水原価の抑制                                                                              |
| 2026(令和8)年度  |            |  |
| 2027(令和9)年度  |            |                                                                                      |
| 2028(令和10)年度 |            |                                                                                      |
| 2029(令和11)年度 | 料金改定の必要性検討 |                                                                                      |
| 2030(令和12)年度 |            |                                                                                      |
| 2031(令和13)年度 |            |                                                                                      |
| 2032(令和14)年度 |            |                                                                                      |
| 2033(令和15)年度 |            |                                                                                      |
| 2034(令和16)年度 |            |                                                                                      |

■図表４－４ ロードマップの目標値の推移

(単位：％)

| 年度           | 経常収支比率     | 料金回収率      |
|--------------|------------|------------|
| 2023(令和5)年度  | 現状値:103.79 | 現状値:101.47 |
| 2029(令和11)年度 | 100%以上     | 100%以上     |
| 2034(令和16)年度 | 100%以上     | 100%以上     |

※「給水原価の抑制」に関しては、PDCAサイクル実行の際に県内各市の平均値を算出していきます。



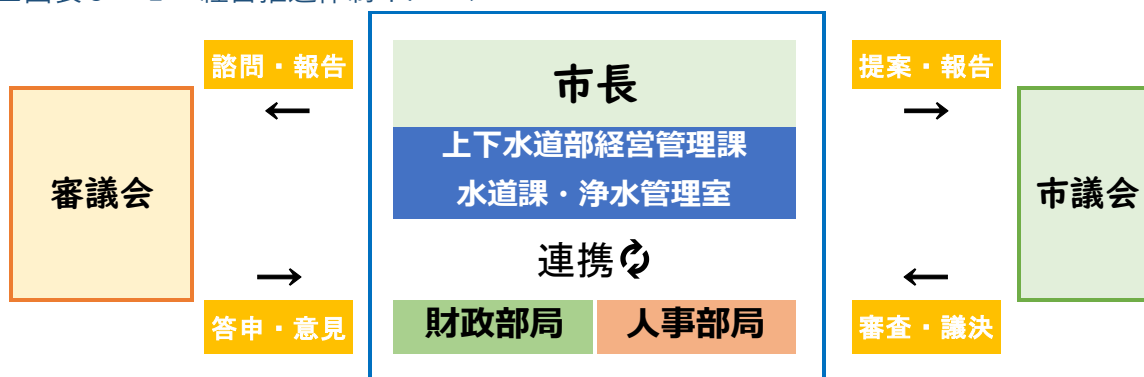
# 経営戦略の取組体制

## 1. 経営推進体制

本経営戦略における経営推進体制は、上下水道部経営管理課、水道課及び浄水管理室が取組を実施し、情報収集・進捗管理を行うほか、財政部局や人事部局など関係部局との連携を図っていきます。

また、経営管理課が事務局となり有識者と使用者をメンバーとする上下水道事業等経営審議会(以下「審議会」という。)や市議会に対し意見等を求め推進します。

■図表 5 - 1 経営推進体制イメージ



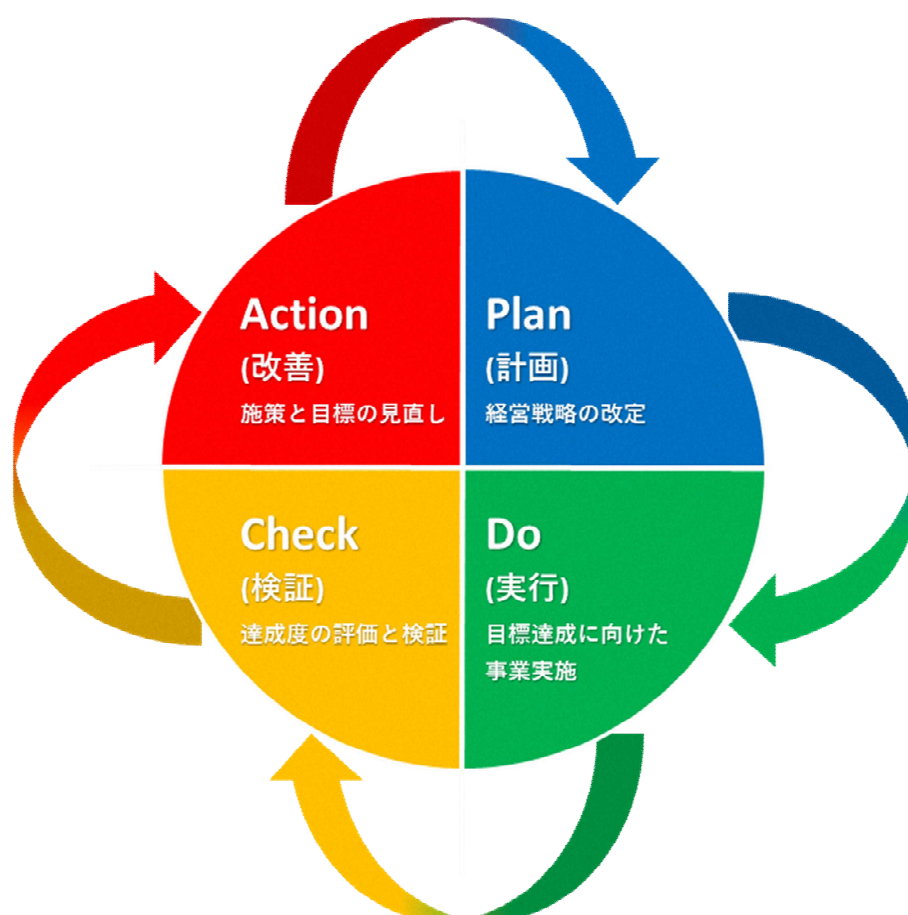
## 2. PDCA サイクルの実行

本経営戦略は、PDCAサイクルにおける計画(PLAN)に位置付けられます。今後は実行(DO)、検証(CHECK)、改善(ACTION)のPDCAサイクルを確実に実施することが重要であり、このPDCAサイクルにより経営状況を的確に把握し、経営の効率化及び健全化に取り組んでいきます。

検証においては、経営比較分析表を毎年度作成し、経営指標を用いた経営分析や県内各市との比較分析を行うとともに、審議会に経営状況を定期的に報告し、意見を求めるなど、チェック機能の充実を図っていきます。

なお、PDCAサイクルのイメージは、次の図表のとおりです。

■図表 5 - 2 PDCA サイクルイメージ



### 3. 次回以降の見直し

本経営戦略の次回以降の見直しについては、五所川原市水道事業ビジョンの改定状況、経営環境の変化や投資計画・事業計画の進捗を踏まえて、原則5年ごとに見直しを行います。

なお、自然災害等の突発的な事象が発生した場合は、次の図表のスケジュールにかかわらず適宜見直しを行っていきます。

また、見直しの際は、審議会や市議会に対して意見等を求め、改定後は、市ホームページへの掲載などの方法により公表を行います。

■図表 5 - 3 水道事業ビジョン、料金、経営戦略の見直し・改定等スケジュール

| 年度           | 2025<br>(令和7) | 2026<br>(令和8) | 2027<br>(令和9) | 2028<br>(令和10) | 2029<br>(令和11) | 2030<br>(令和12) | 2031<br>(令和13) | 2032<br>(令和14) | 2033<br>(令和15) | 2034<br>(令和16) |
|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 水道事業<br>ビジョン |               |               |               | 見直し<br>公表      |                |                |                |                |                |                |
| 料金           |               |               |               |                | 改定の必<br>要性検討   |                |                |                |                |                |
| 経営戦略         |               |               |               |                | 見直し<br>公表      |                |                |                |                | 見直し<br>公表      |

※五所川原市水道事業ビジョンの計画期間は、2019（令和元）年度から 2028（令和10）年度までの10年間となっています。

## 五所川原市水道事業経営戦略（2024（令和6）年度改定）

---

2025（令和7）年3月  
五所川原市上下水道部経営管理課