

令和 8 年度

第 1 回上尾市上下水道事業審議会

「上尾市水道事業経営戦略」の改定について

上尾市上下水道部

令和 8 年度
第 1 回上尾市上下水道事業審議会
資料構成

1. 経営戦略

2. 次回以降の審議事項

1. 経営戦略

経営戦略の目的

前回計画から水道事業を取り巻く環境は大きく変化しており、中長期的な視点から経営の方向性を改めて見直すことが求められている。また、令和7年度に「上尾市水道事業ビジョン」を策定し、各種計画についても見直しを行ったことから、これを踏まえた経営戦略の見直しを行う。



将来にわたり安全で安心な水の安定供給を維持していくため、将来の見通しを踏まえ、経営の健全性を確保しながら計画的かつ効率的に事業を推進するための指針として、「上尾市水道事業経営戦略」を改定

計画期間

計画期間 : 2026（令和8）～2035（令和17）年度の10年間
長期見通し : 2026（令和8）～2065（令和47）年度の40年間

1. 経営戦略

経営環境を取り巻く課題について

課題①投資費用（老朽化した水道管や浄水場等の更新・整備費用）の増大

老朽化施設の更新や耐震化対策等に対し、更新需要は年平均で15.9億円/年程度必要となり過去の水準よりも多くの投資費用を確保する必要がある。

課題②給水収益（水道料金収入）の減少

給水量の減少に伴い、給水収益（水道料金収入）も今後減少する見通しである。

課題③維持管理費の増加

物価・人件費の上昇や、埼玉県営水道の令和8年4月からの料金改定（約21%）に伴い、維持管理費は増加傾向にある。

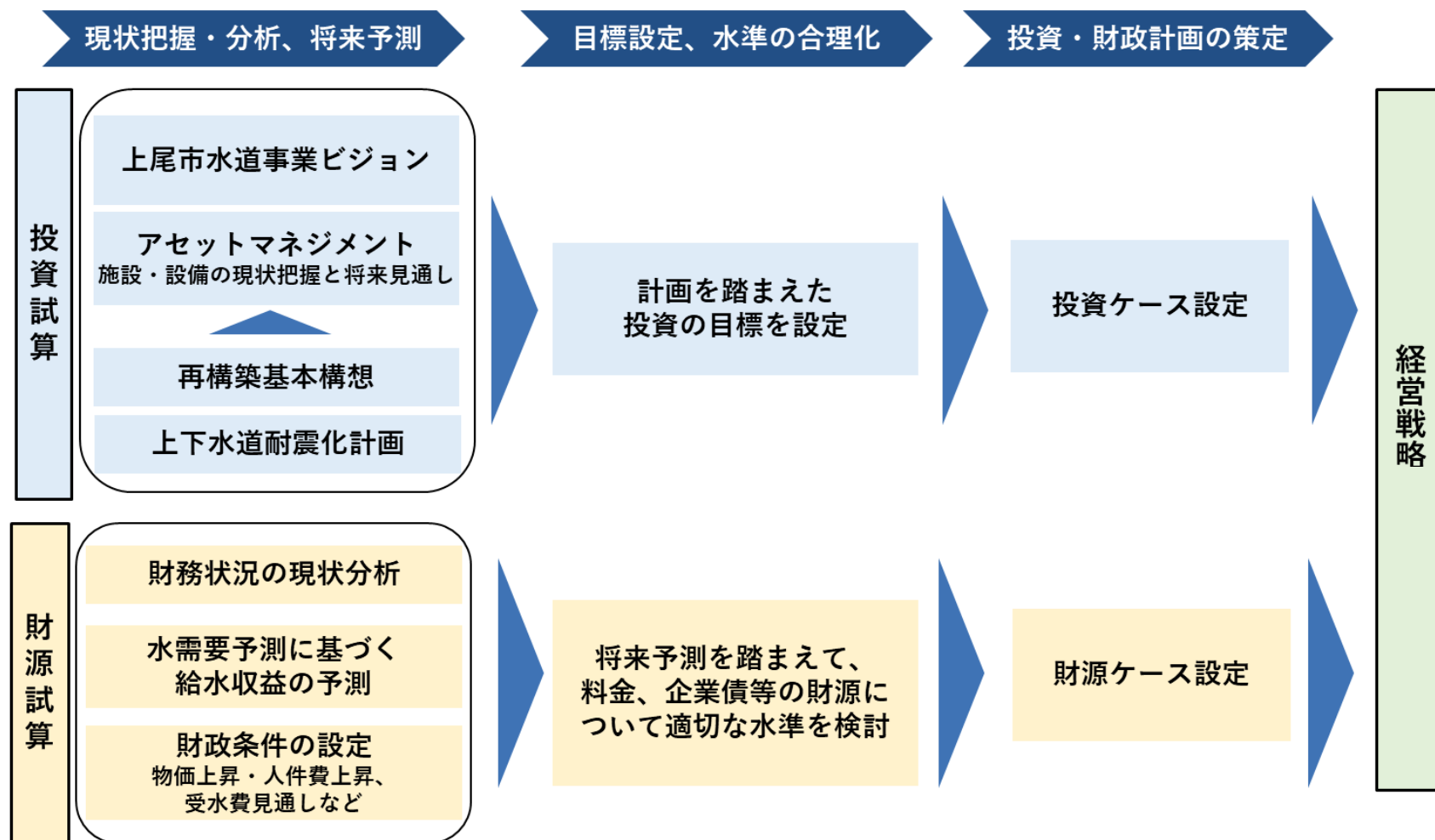


**現状及び将来見通しを踏まえた財政計画シミュレーション
の実施と適正な料金水準の検討が急務である**

1. 経営戦略

経営の基本方針

投資計画を反映した投資試算と将来見通しを踏まえた財源試算に基づき、投資及び財源の目標を達成するための投資・財政計画を策定する。



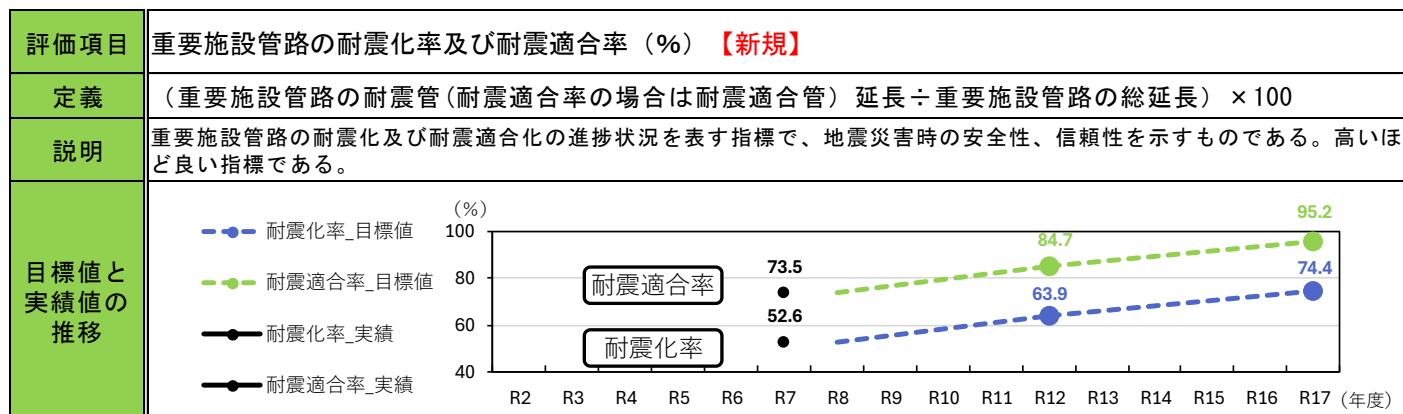
1. 経営戦略

投資の目標

● 重要施設管路耐震化率の向上

52.6 % (R7) ⇒ 74.4 % (R17)

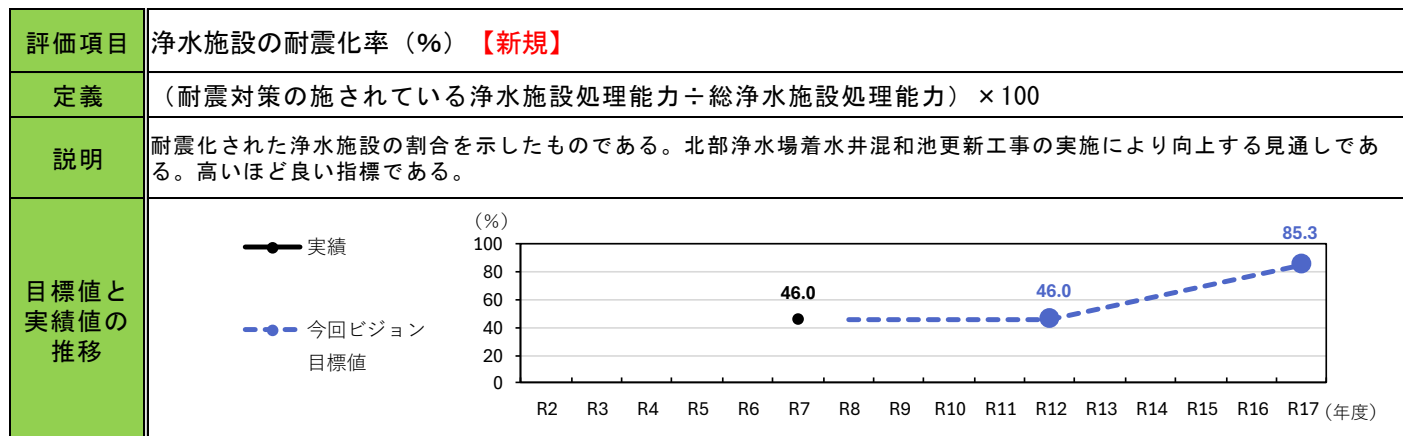
※「上尾市水道事業ビジョン」64ページ記載



● 浄水施設耐震化率の向上（北部着水井混和池更新工事完了に伴う）

46.0 % (R7) ⇒ 85.3 % (R17)

※「上尾市水道事業ビジョン」64ページ記載



1. 経営戦略

投資試算：再構築基本構想に基づく投資計画

(百万円)

概算事業費	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12	R 13	R 14	R 15	R 16	R 17
	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
集中監視設備	172.0	100.0	923.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
東部浄水場	0.0	0.0	271.5	271.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
再構築基本構想	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他	0.0	0.0	271.5	271.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
電気設備	0.0	0.0	271.5	271.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
北部浄水場	320.8	0.0	0.0	638.3	852.7	638.3	1,140.2	638.3	0.0	88.2
再構築基本構想	0.0	0.0	0.0	638.3	638.3	638.3	638.3	638.3	0.0	0.0
浄水施設（着水井・混和池、ろ過設備）				475.9	475.9	475.9	475.9	475.9		
薬品注入設備				68.8	68.8	68.8	68.8	68.8		
排水設備				53.5	53.5	53.5	53.5	53.5		
場内整備				40.0	40.0	40.0	40.0	40.0		
その他	320.8	0.0	0.0	0.0	214.4	0.0	501.9	0.0	0.0	88.2
電気設備（受変電設備、ポンプ盤、自家発電設備など）	320.8	0.0	0.0	0.0	214.4	0.0	501.9	0.0	0.0	88.2
西部浄水場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	250.0	250.0
再構築基本構想	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	250.0	250.0
県水受水配管									250.0	250.0
原市ポンプ場	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	267.7	267.7	267.7	0.0
再構築基本構想	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	267.7	267.7	267.7	0.0
受水施設（撤去）							14.4	14.4	14.4	
配水施設（増圧ポンプなど）							131.2	131.2	131.2	
管理棟							17.7	17.7	17.7	
電気設備（受変電設備・自家発電設備など）							82.0	82.0	82.0	
計装設備							0.6	0.6	0.6	
場内整備							21.9	21.9	21.9	
取水設備	23.6	159.8	171.5	123.2	30.1	86.5	21.9	33.3	35.7	44.5
水源井戸	23.6	159.8	171.5	123.2	30.1	86.5	21.9	33.3	35.7	44.5
管路	636.4	636.4	636.4	727.3	727.3	727.3	727.3	727.3	727.3	727.3
総計	1,152.7	896.1	2,002.7	1,760.2	1,610.0	1,452.1	2,157.2	1,666.6	1,280.7	1,109.9

1. 経営戦略

投資の合理化や費用の見直し、財源についての取り組み

(1) 広域化

埼玉県広域化ブロック会議に参加し、情報共有を図る。また、技術継承面での連携強化方策について検討する。（ビジョン施策 目標3 (5) ①を参照）

(2) 民間の資金・ノウハウ等の活用（PPP/PFI等の導入等）

集中監視制御システムの更新ならびに運転監視・保守点検業務においてDBO手法による事業を実施することで、財政負担の軽減・業務効率化を図るとともに、民間事業者のノウハウ活用による技術力の確保を図る。（ビジョン施策 目標3 (5) ④を参照）

(3) アセットマネジメントの充実

更新事業等の実施状況をアセットマネジメントに反映し、定期的に見直しを行う。また、施設補修や運転管理に関する情報を蓄積し、アセットマネジメントの精度向上を目指す。（ビジョン施策 目標3 (5) ②を参照）

(4) 水道施設の統廃合・合理化

今後の水需要や災害等を考慮し、施設全体の将来像を見据えた再構築の構想を反映させ、施設規模の適正化を図る。（ビジョン施策 目標2 (2) ①を参照）

(5) 資産の有効活用等による収入増加の取組

将来、施設縮小・廃止等により不要となった用地は、売却や貸付等の有効活用を検討する。

1. 経営戦略

財源（資金）の目標

内部留保資金確保水準の設定

内部留保資金は、損益勘定留保資金や利益剰余金等を原資として企業内部に留保される資金であり、資本的収支不足額の補填財源や災害時等における事業継続のための資金として充てられるものである。

本経営戦略では、災害時等非常時における運転資金や、施設整備のための財源として、令和8年度予算を基準に「給水収益の半年分＋資本的収支不足額の1年分」の金額にあたる**30億円を内部留保資金の確保水準**として設定する。

※給水収益の半年分の根拠

東日本大震災の際、約6か月の応急給水支援があり、当該期間は十分な料金収入が得られなかったことを踏まえて設定した（国交省資料より）。

内部留保資金確保水準

$$\begin{aligned} &= \text{給水収益の半年分（約19.3億円）} \quad \text{※減免を見込まない} \\ &+ \text{資本的収支不足額の1年分（約9.3億円）} \\ &\div \mathbf{30\text{億円}} \end{aligned}$$

1. 経営戦略

財政計画シミュレーションの試算条件①

【物価・人件費・労務単価・利率】

- 物価・人件費上昇率：令和17年度まで毎年2%の上昇※を見込む
※中長期の経済財政に関する試算 高成長実現ケース（内閣府）より
- 労務単価上昇率：令和17年度まで毎年6.0%（工事請負費に対し1.4%）
の上昇を見込む
- 企業債利率：直近の公的資金貸付利率を参考に設定

【投資】

- 建設改良費：上尾市水道事業ビジョンを基に、再構築基本構想やアセットマネジメントの試算結果を反映し設定

【財源】

- 給水収益：有収水量×供給単価にて算定
現行料金ケースの他、財源の目標を達成するための料金
ケースを複数設定
- 補助金：令和17年度まで予定額を見込む
- 企業債：資金確保のために必要な借入を行う

1. 経営戦略

財政計画シミュレーションの試算条件②

【その他経費】

- 動力費・薬品費：水需要予測に基づく水量×令和8年度予算単価(円/m³)
- から算定
- 受水費：令和8年4月に21%の値上げ、令和11年度以降は物価上昇
- 相当分の値上げを見込む
- 委託費：令和8年度予算値（税抜）に対し再構築に関わる費用を見込む
- その他経費：令和8年度予算値（税抜）を設定

1. 経営戦略

財政計画シミュレーション

以下の4ケースで、財源（資金）の試算を行う。

【ケース1】 現行料金を維持

【ケース2】 料金回収率100%以上を維持

【ケース3】 経常収支比率100%以上を維持

【ケース4】 5年毎に収支均衡となる料金水準を維持

1. 経営戦略

料金回収率とは

料金回収率とは、給水に係る費用がどの程度料金収入等（給水収益）で賄えているかを表した指標であり、**100%**を下回っている場合、給水に係る費用が料金収入等（給水収益）で賄えていないことを意味する。独立採算制の観点では**100%**以上が望ましい。

$$\text{料金回収率} = \frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$$

経常収支比率とは

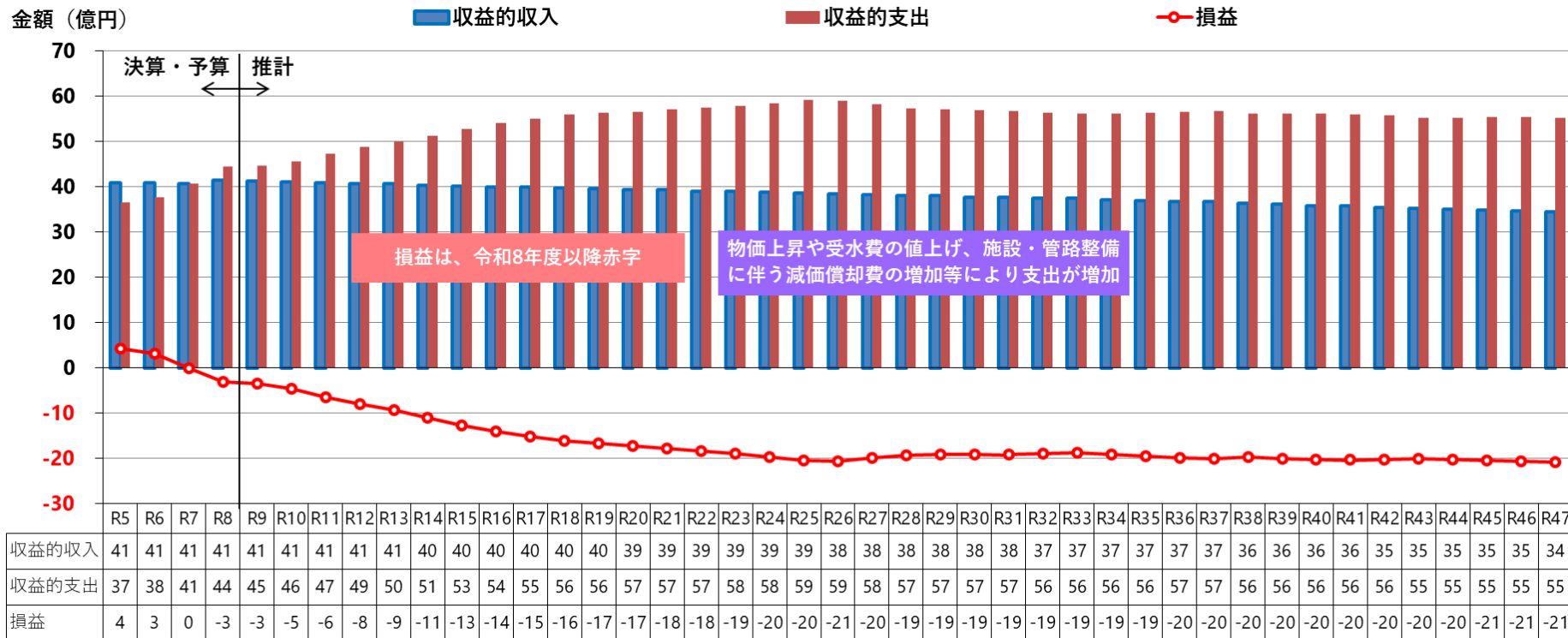
経常収支比率とは、事業の健全性を収益性の観点から見る際の代表的な指標であり、この比率が高いほど経常利益率が高く、**100%**未満の場合は経常収益が経常費用を下回っており、経常損失が生じていることを意味する。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{営業収益} + \text{営業外収益}}{\text{営業費用} + \text{営業外費用}} \times 100$$

1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース1】現行料金を維持

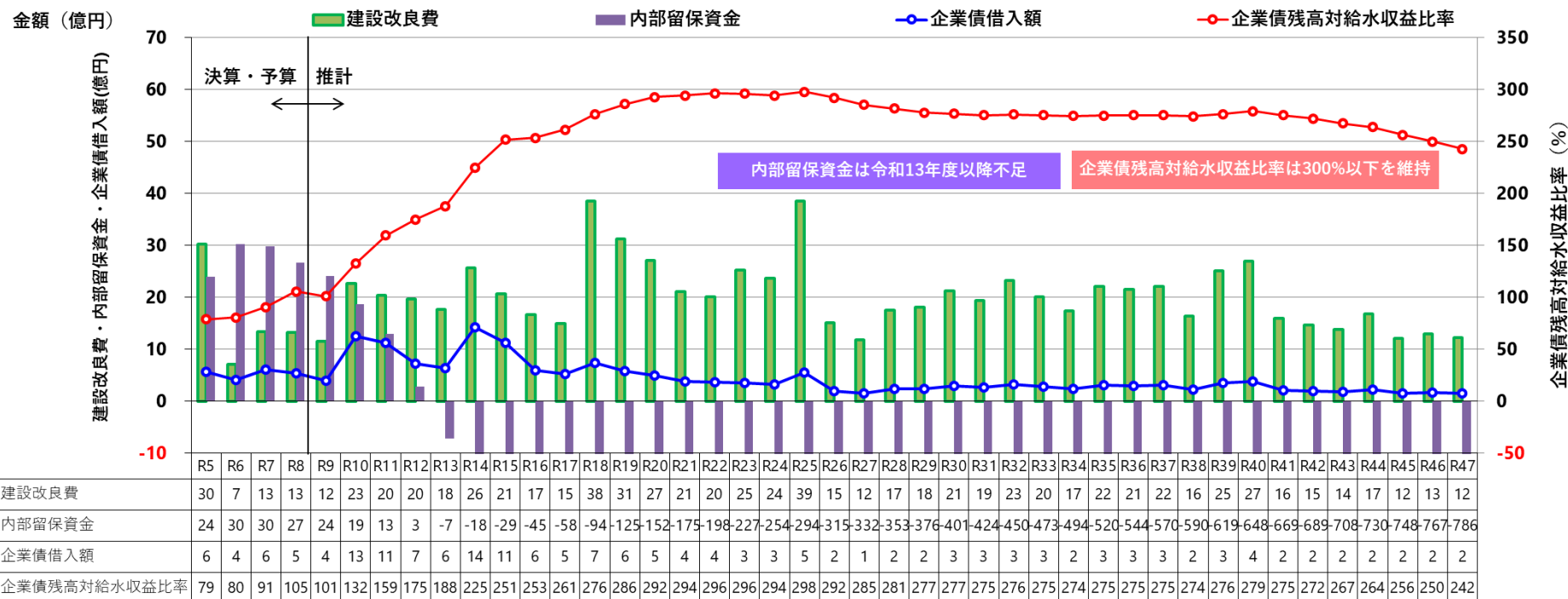
収益的収支について、現行料金を維持した場合、令和8年度以降は赤字が継続する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース1】 現行料金を維持

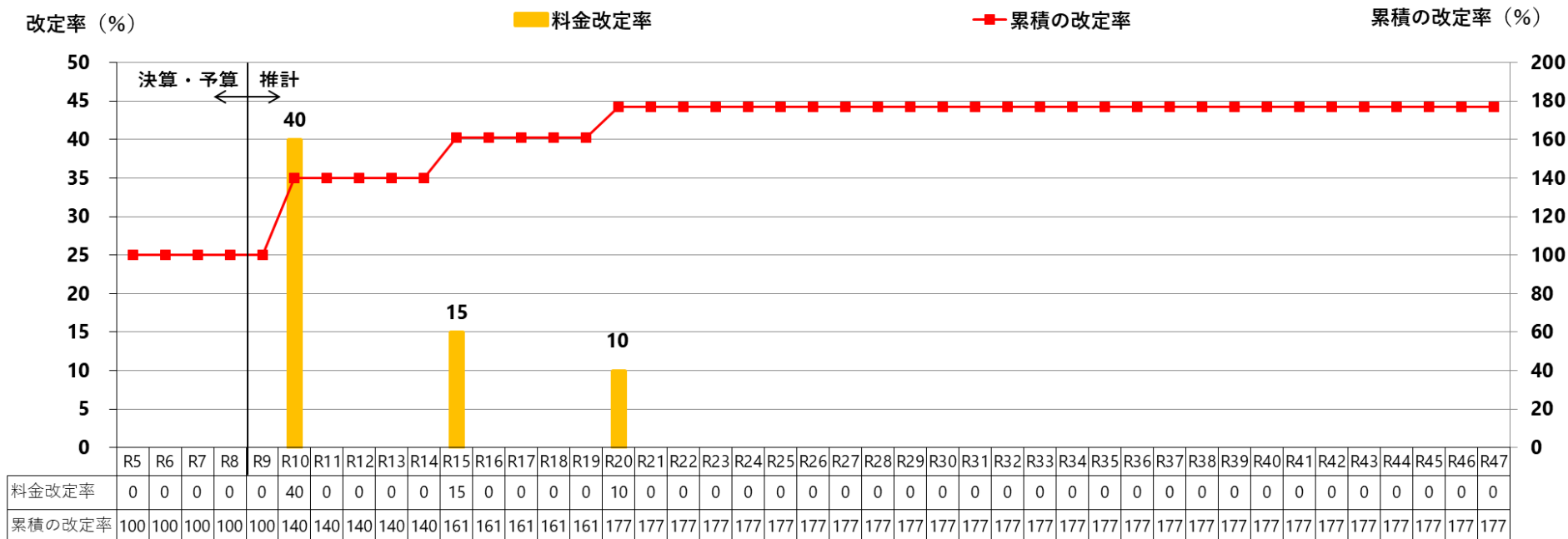
内部留保資金は令和9年度以降確保水準を下回り、令和13年度以降枯渇する見通しとなる。なお、仮に企業債借入率を100%としても純損失が継続するため企業債のみでの資金の補填は困難であり、内部留保資金は枯渇する見通しである。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース2】料金回収率100%以上を維持

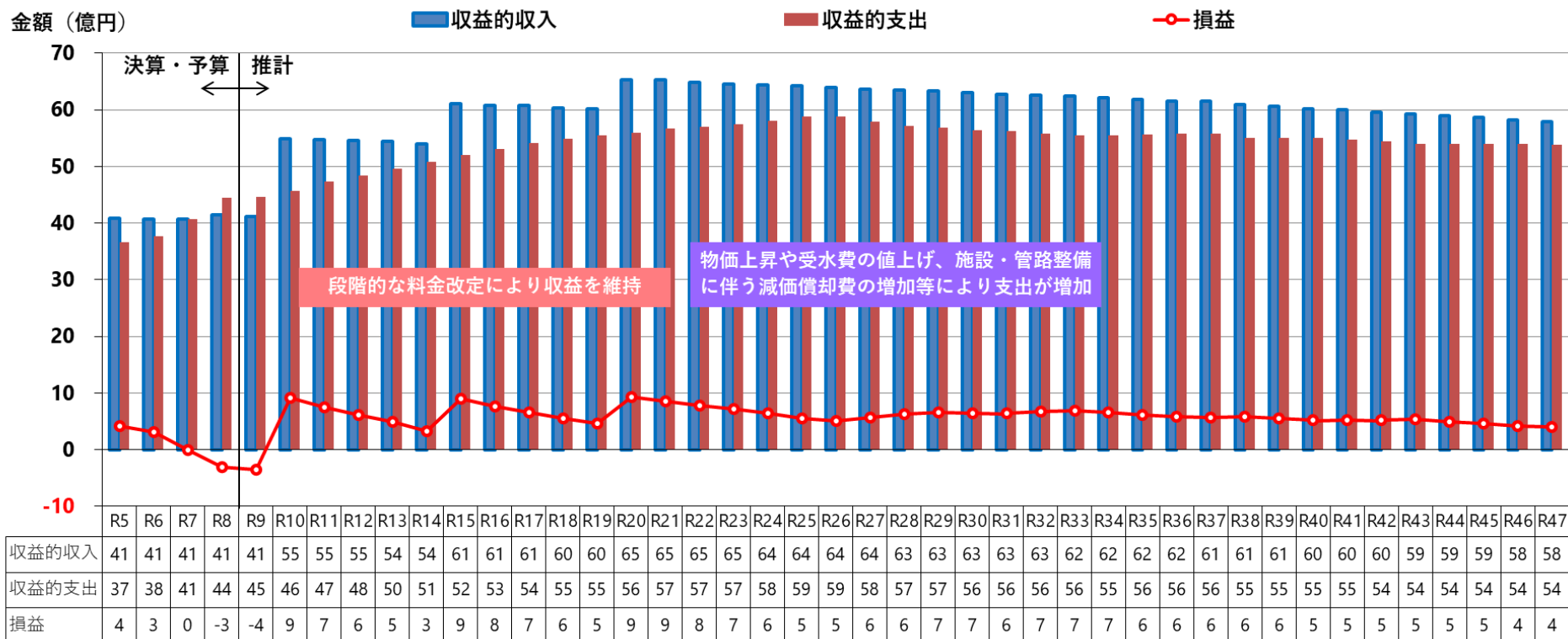
令和10年度に40%、令和15年度に15%、令和20年度に10%の改定を行い、累積の改定率は177%となる。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース2】料金回収率100%以上を維持

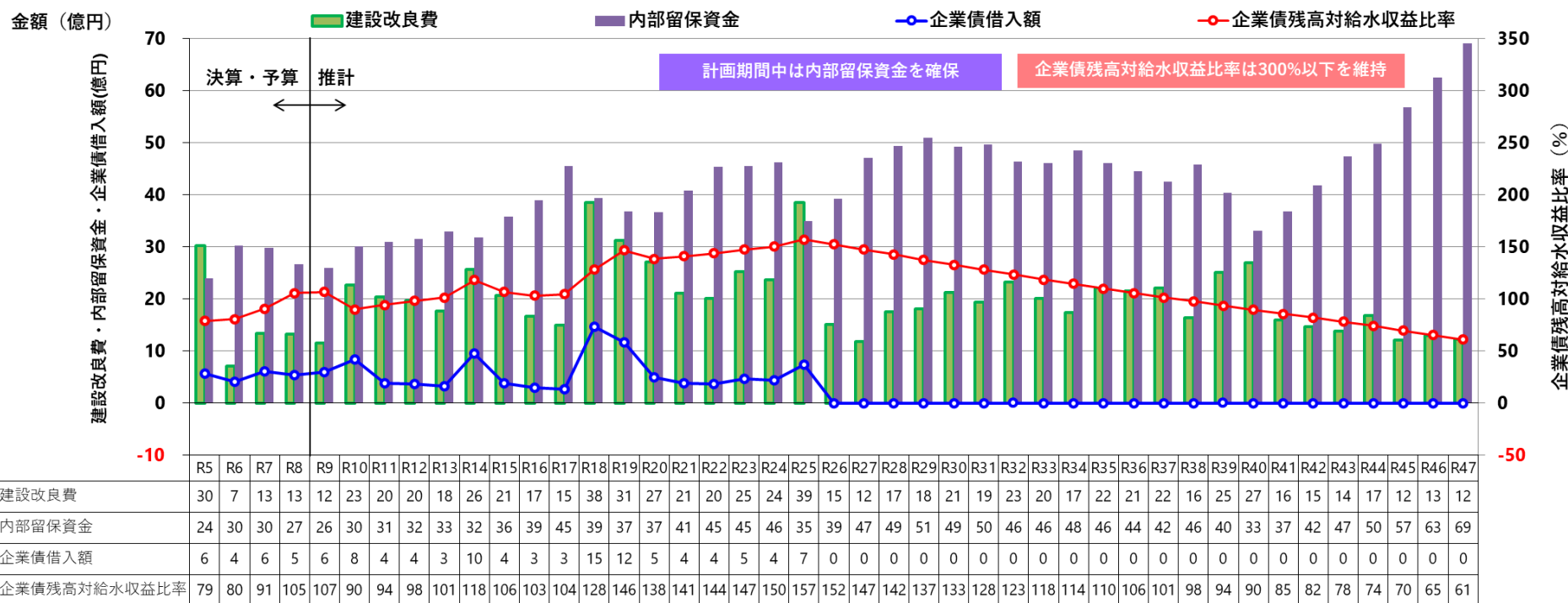
収益的収支について、料金回収率を100%以上保つ水準で料金改定を行った場合、推計期間内は黒字で推移する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース2】料金回収率100%以上を維持

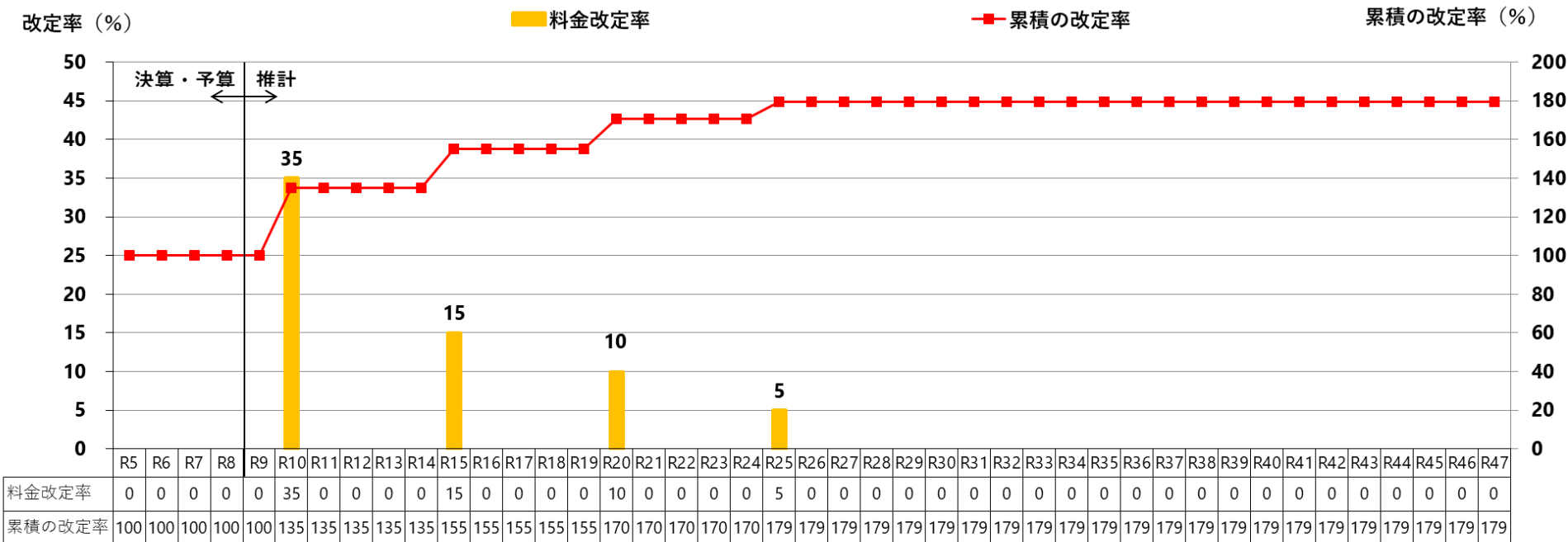
内部留保資金確保水準を維持するために必要な企業債の借入を行った場合、企業債残高対給水収益比率は最大**157%**まで増加する。また、令和26年度以降企業債借入率は**0%**となる。内部留保資金は**30億円**以上の水準で推移する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース3】経常収支比率100%以上を維持

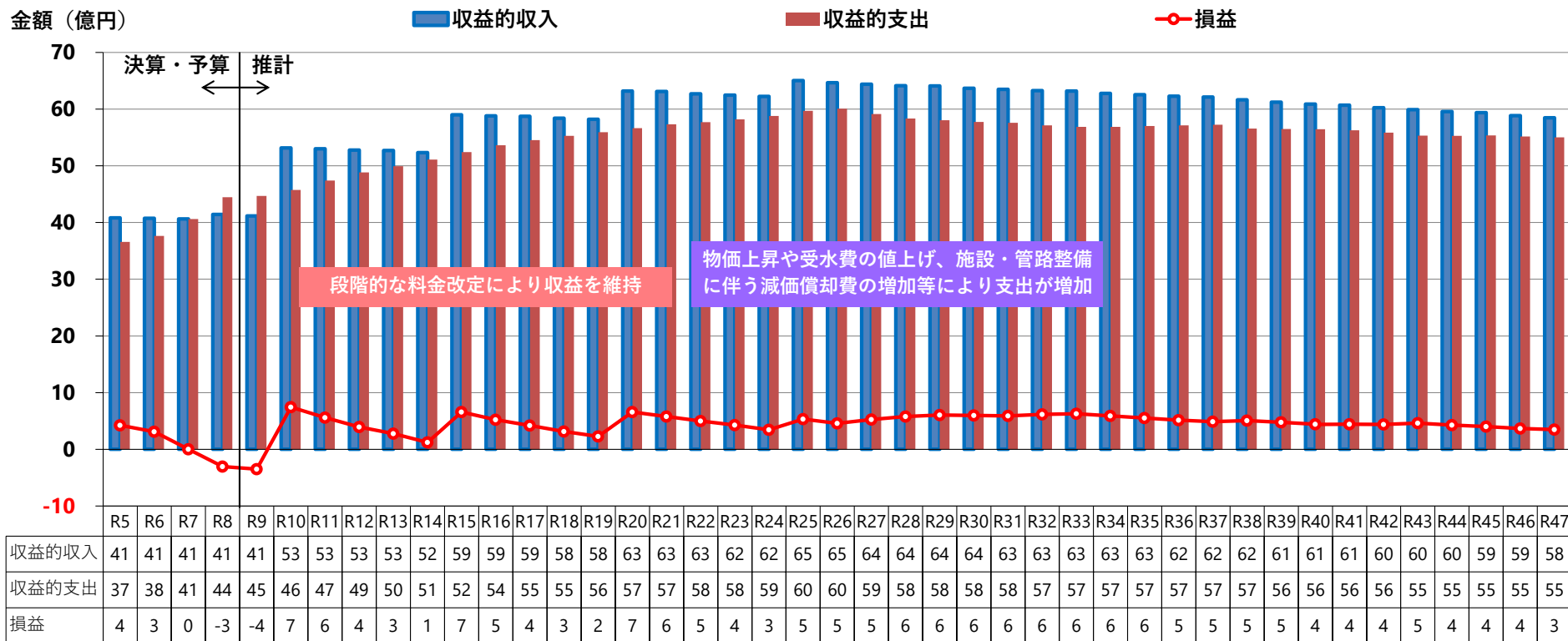
令和10年度に35%、令和15年度に15%、令和20年度に10%、令和25年度に5%の改定を行い、累積の改定率は179%となる。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース3】経常収支比率100%以上を維持

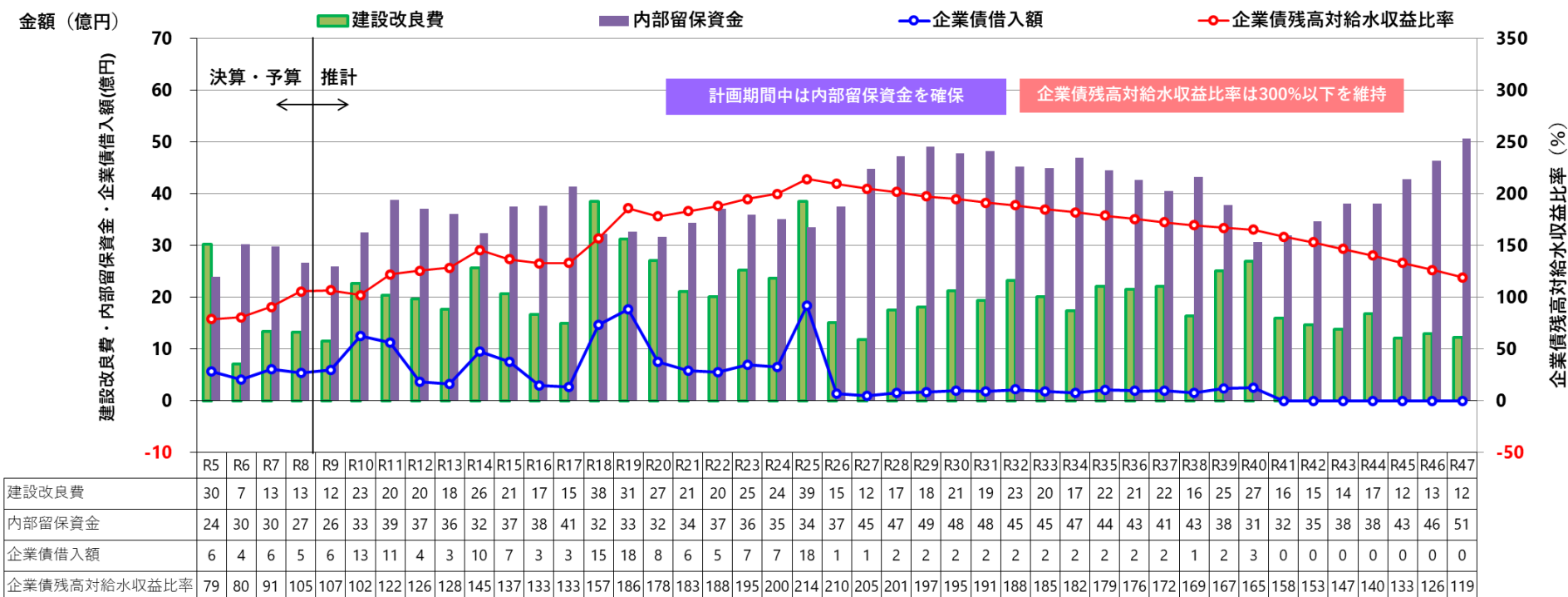
収益的収支について、経常収支比率を100%以上保つ水準で料金改定を行った場合、推計期間内は黒字で推移する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース3】経常収支比率100%以上を維持

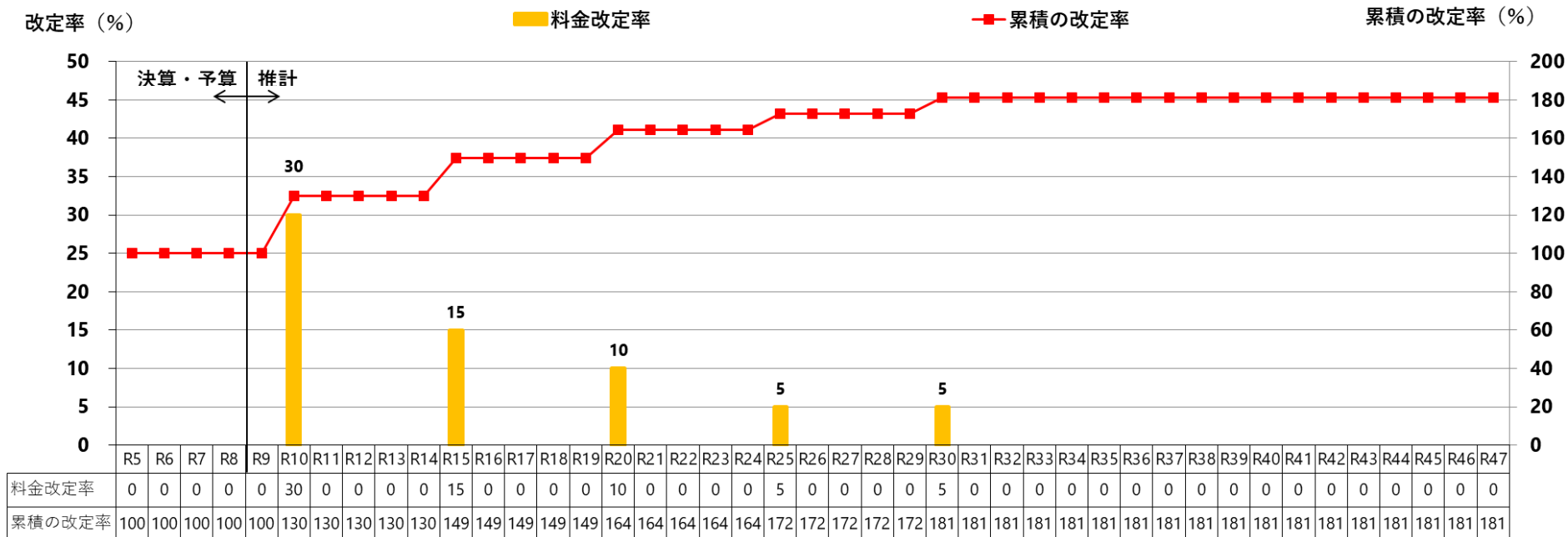
内部留保資金確保水準を維持するために必要な企業債の借入を行った場合、企業債残高対給水収益比率は最大214%まで増加する。また、令和41年度以降企業債借入率は0%となる。内部留保資金は30億円以上の水準で推移する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース4】5年毎に収支均衡を維持

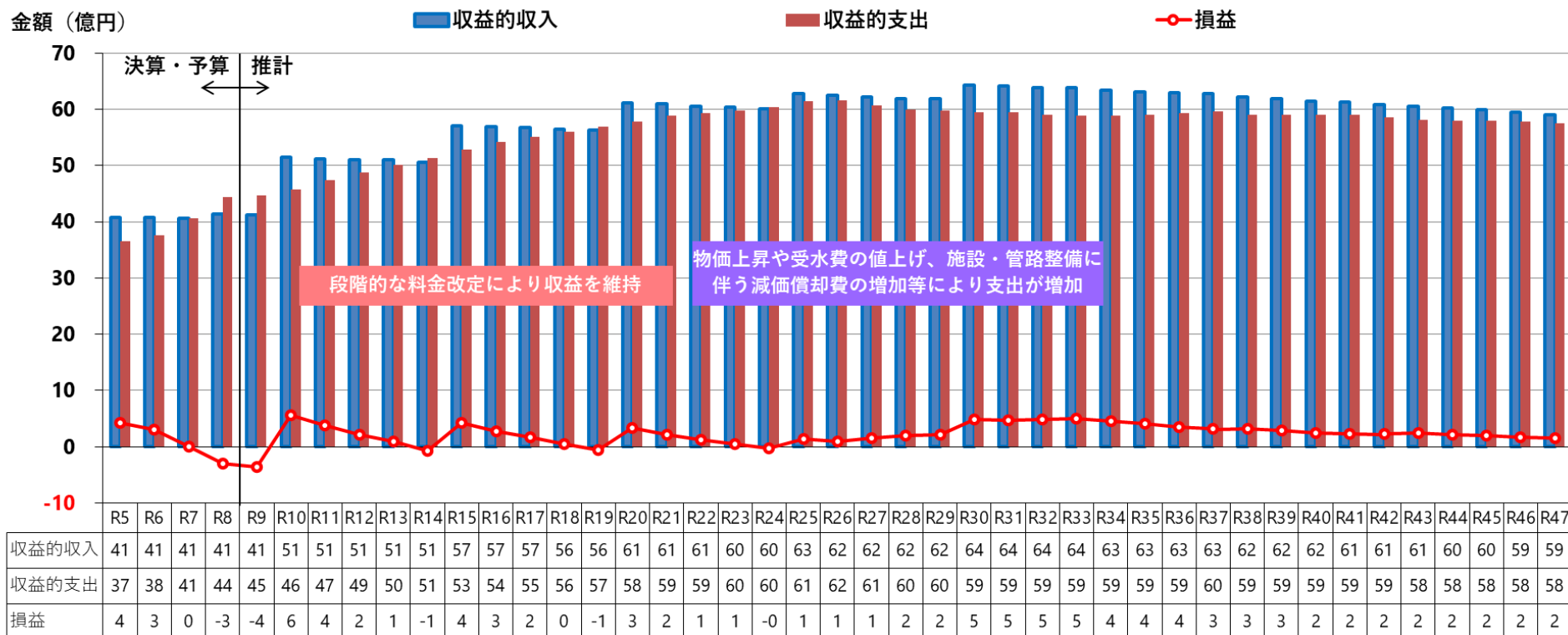
令和10年度に30%、令和15年度に15%、令和20年度に10%、令和25年度、令和30年度に5%の改定を行い、累積の改定率は181%となる。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース4】5年毎に収支均衡を維持

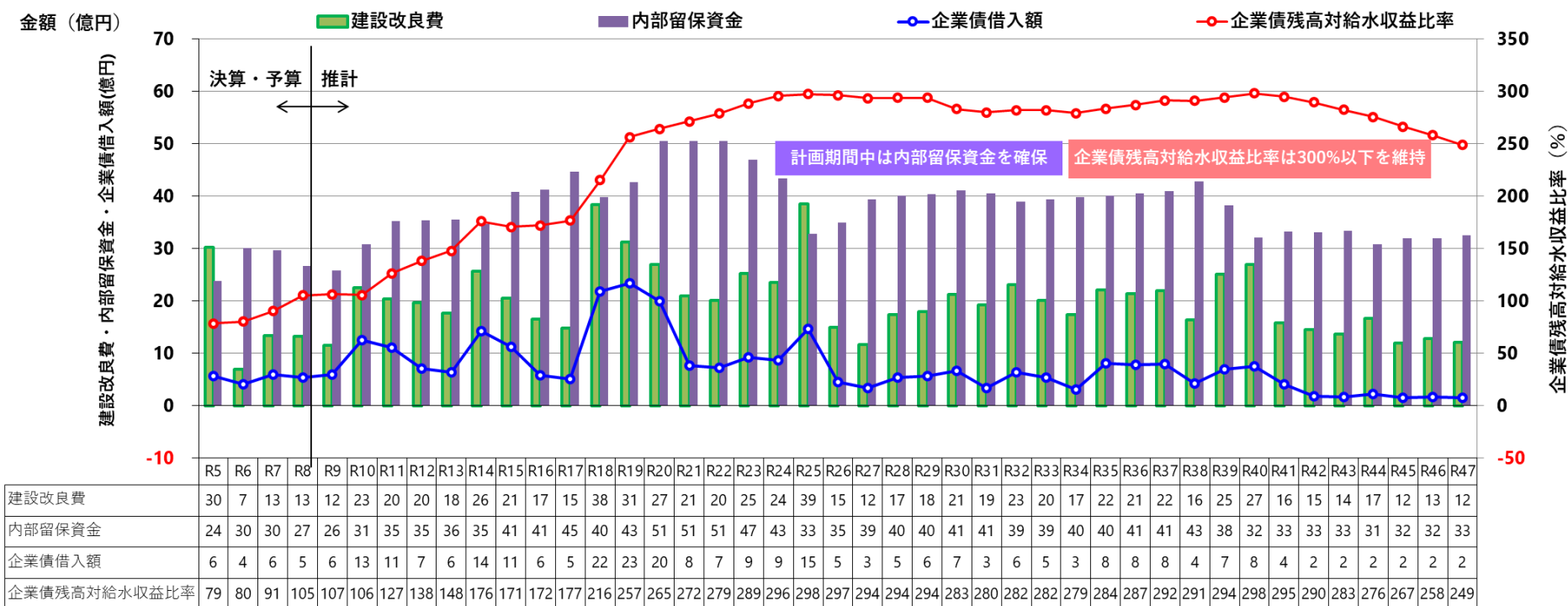
収益的収支について、5年毎に収支均衡を維持できる水準で料金改定を行った場合、推計期間内に短期間の赤字年度が発生する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション【ケース4】5年毎に収支均衡を維持

内部留保資金確保水準を維持するために必要な企業債借入を行った場合、企業債残高対給水収益比率は最大298%まで増加する。内部留保資金は30億円以上の水準で推移する。



1. 経営戦略

財政計画シミュレーション結果の比較

ケース	赤字発生 年度	内部留保資金の水準		R17 経常収支比率	R17 料金回収率	企業債残高対 給水収益比率 【最大】
ケース1	R8以降	R9以降確保水準を下回り、R13以降枯渇	×	72.5%	64.5%	298%
ケース2	なし	R9は確保水準を下回るが、以降は常に確保	○	112.3%	105.8%	157%
ケース3	なし	R9は確保水準を下回るが、以降は常に確保	○	107.7%	101.1%	214%
ケース4	断続的に発生	R9は確保水準を下回るが、以降は常に確保	○	103.0%	96.2%	298%
(参考) R6決算	-	-	-	108.3%	100.5%	-

1. 経営戦略

ケース別の料金改定率及び累積の改定率（現行料金に対する改定率）

ケース		1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	累積の改定率
ケース1	改定率						100%
	改定年度						
ケース2	改定率	40%	15%	10%			177%
	改定年度	令和10年度	令和15年度	令和20年度			
ケース3	改定率	35%	15%	10%	5%		179%
	改定年度	令和10年度	令和15年度	令和20年度	令和25年度		
ケース4	改定率	30%	15%	10%	5%	5%	181%
	改定年度	令和10年度	令和15年度	令和20年度	令和25年度	令和30年度	

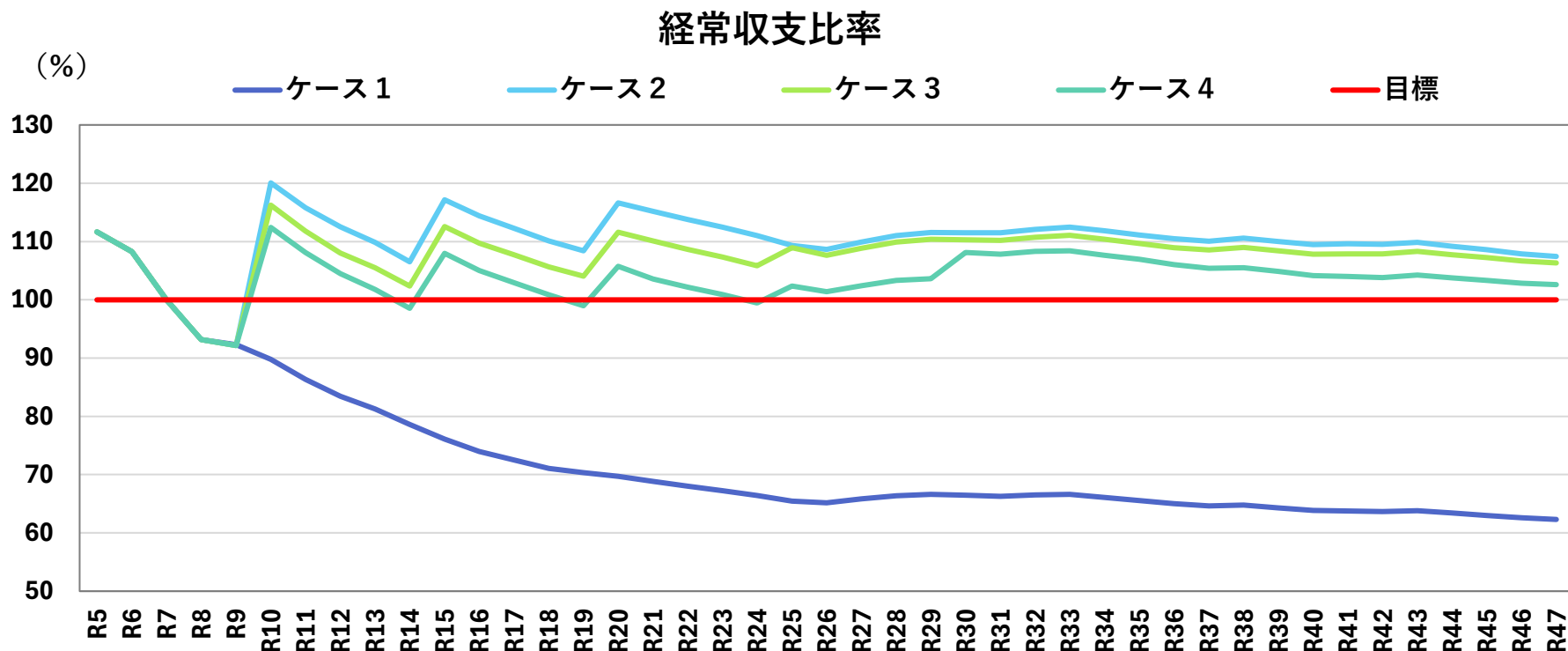
1. 経営戦略

各ケースの経常収支比率の推移

ケース2、3は長期見通し期間にわたり100%以上を維持。

ケース4は一時的に100%を下回るが、概ね維持。

ケース1は全期間100%を下回る。



1. 経営戦略

各ケースの料金回収率の推移

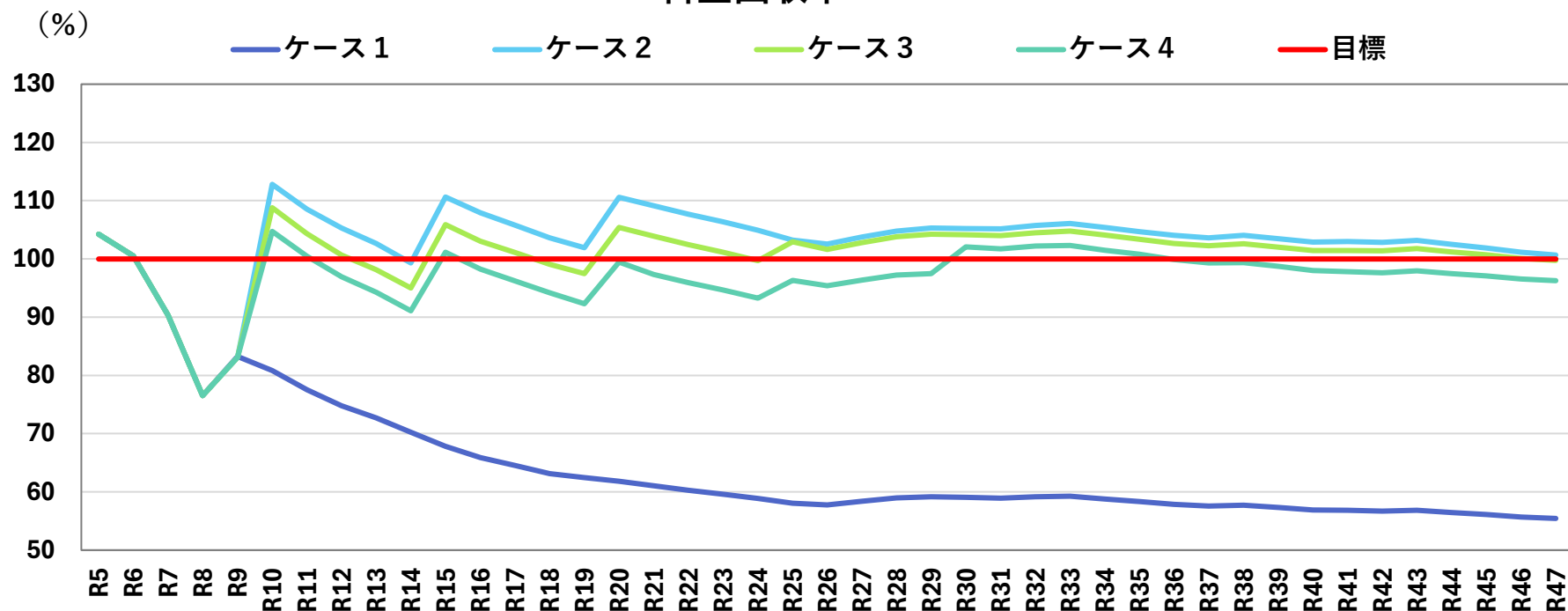
ケース2は長期見通し期間にわたり100%以上を維持。

ケース3は一時的に100%を下回るが、概ね維持。

ケース4は100%を下回る期間が長期間発生。

ケース1は全期間100%を下回る。

料金回収率



1. 経営戦略

改定時期による収益見通しの違い

- 料金改定時期について、早い時期に改定する方が、改定後料金での収益期間が長くなるため、収益総額が大きくなる。そのため、例えば令和10年に10%改定する場合と、令和20年に10%改定する場合とでは、トータルの改定率は同じでも前者の方が経営上は収益額を確保可能であり、結果としてトータルの改定率が低く済む場合がある。

(試算例)

- ・ 令和10年に10%改定⇒20年間の給水収益総額：743億円
 - ・ 令和20年に10%改定⇒20年間の給水収益総額：709億円
- ⇒同じ改定率でも収益額に34億円の差額が出る！**



理由なく料金改定を後ろ送りにすることは、結果的に将来の市民負担の増加や経営の悪化につながる可能性がある。

1. 経営戦略

ケースのまとめ

- 本経営戦略では、地方公営企業として地方公営企業法に基づき、独立採算制の原則を遵守し、「料金回収率100%」を目標とすることで、経営の健全性を確保したい。
- 全期間で料金回収率100%を達成可能なケースは【ケース2】であるが、令和10年度の料金改定率が大きいため、利用者への負担も考慮した上で適切な改定率を検討していきたい。



**今回の審議会でご審議いただいた上で、
経営戦略における採用ケースを決定します。**