

庄内広域水道企業団水道事業 経営戦略

令和8年度～令和17年度

令和8年3月

庄内広域水道企業団

- 目次 -

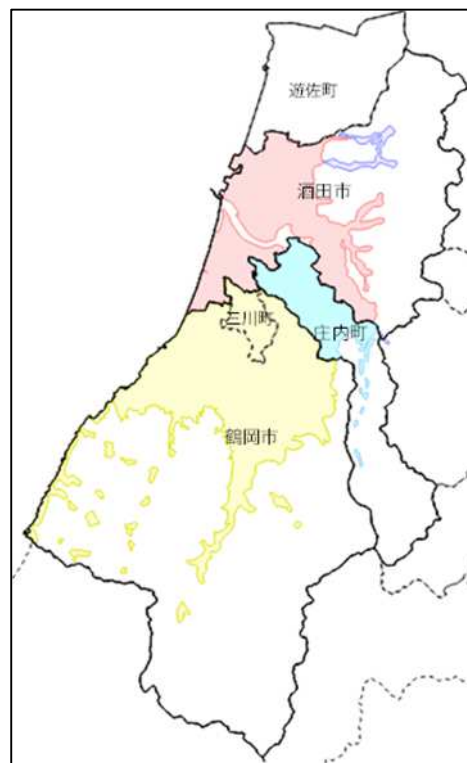
第1章	はじめに	
1.1	経営戦略策定の趣旨	1
1.2	経営戦略の計画期間	2
第2章	事業概要	
2.1	事業の現況	3
2.2	これまでの主な経営健全化の取り組み	11
2.3	経営比較分析表を活用した現状分析	12
第3章	将来の事業環境	
3.1	給水人口と水需要の予測	14
3.2	料金収入の見通し	15
3.3	施設の見通し	15
3.4	組織の見通し	17
第4章	経営の基本方針	
4.1	基本理念	18
第5章	投資・財政計画(財政収支計画)	
5.1	投資・財政計画(財政収支計画)	19
5.2	投資・財政計画の策定にあたっての説明	21
5.3	投資・財政計画に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組み	27
第6章	経営戦略策定の事後検証、更新等に関する事項	
6.1	フォローアップ	28

第1章 はじめに

1.1 経営戦略策定の趣旨

水道事業を取り巻く環境は、人口減少に伴う収益の減少や、施設・設備の経年劣化による維持・更新費用の増加、また、事業運営に携わる人材の不足や、近年多発している災害への対策や対応が求められるなど、多くの課題があります。

そのため、鶴岡市、酒田市及び庄内町（以下、「構成市町」という。）では、同事業の広域化による経営基盤の強化を目指し、平成28年度から実現方策について検討を重ねてきました。その結果、令和8年4月から構成市町の水道事業は「庄内広域水道企業団（以下、「企業団」という。）として新たに事業を開始し、今後さらに、令和7年1月に山形県が策定した「庄内圏域水道基盤強化計画」の実現方策に基づき、県企業局が運営する「庄内広域水道用水供給事業」との垂直統合を予定しています。



庄内圏域 位置図

水道事業の経営は、独立採算制が原則です。経営環境の悪化が予想される中でも、住民生活に必要な水道事業を次の世代に繋いでいくために、経営状況を正確に把握したうえで、中長期的な視野に基づいた経営の効率化や適正化に取り組み、将来にわたる持続性を確保していく必要があります。そのための基本計画として「経営戦略」を策定しました。

※令和8年4月1日の事業開始後、料金統一時までには構成市町毎に区分経理を行うことから、本経営戦略を原則とし、構成市町における経営戦略を承継するものとします。

1.2 経営戦略の計画期間

計画期間を令和 8 年度から令和 17 年度までの 10 年間とします。

なお、策定からおおむね 3 年ごとに事業の進捗状況について点検、評価を行い、経営環境の変化に対応しながら計画を見直していきます。

※令和 8 年 4 月 1 日の事業開始後、直ちに料金水準について検討を開始することから、料金水準の検討経過を踏まえ、必要に応じ適宜見直しを行います。



図 1-1 経営戦略の改定年次（予定）

第2章 事業概要

2.1 事業の現況

(1) 水道事業の沿革

本地域では、広域化による経営基盤の強化を図るため、これまで構成市町においてそれぞれで運営していた以下の3つの水道事業を統合し、令和8年4月から企業団として事業を開始します。

① 鶴岡市水道事業

鶴岡市水道事業は、昭和6年12月に計画給水人口40,000人、計画一日最大給水量5,000 m^3 /日の認可を受け、昭和8年11月に給水を開始しました。

その後、昭和の市町村合併による市域の拡大や産業経済の発展、生活水準の向上などによる水道の大幅な普及に対応するため、4次にわたる拡張を重ねてきました。平成の大合併により鶴岡市、藤島町、羽黒町、櫛引町、朝日村、温海町の1市4町1村が合併し、新「鶴岡市」が発足したことを受け、平成21年4月には、旧藤島町及び三川町を給水区域としていた月山水道企業団と事業統合を行うとともに、鶴岡市内の6水道事業と17簡易水道事業を統合する創設認可を取得しています。（目標年次：平成40年度、計画給水人口145,580人、計画一日最大給水量68,418 m^3 /日）

② 酒田市水道事業

酒田市水道事業は、昭和4年2月に計画給水人口50,000人、計画一日最大給水量5,500 m^3 /日の認可を受け、昭和5年10月に給水を開始しました。

その後、市勢の発展と生活水準の向上に伴う給水量の増加に対応するため、8次にわたる拡張を重ねてきました。平成の大合併により酒田市、八幡町、松山町、平田町の1市3町が合併し、新「酒田市」が発足したことを受けて、平成22年3月には、旧松山町、旧平田町にあった2水道事業と1簡易水道事業の全部の譲り受けに伴う軽微な変更（届出）を行っています。（目標年次：平成31年度、計画給水人口110,960人、計画一日最大給水量54,484 m^3 /日）

③ 庄内町水道事業

庄内町水道事業は、平成 17 年に旧余目町と旧立川町が合併したことに伴い、平成 21 年 3 月に計画給水人口 27,200 人、計画一日最大給水量 15,402 m³/日の創設認可（全部譲受）を受け、事業を承継しました。その後、平成 29 年 4 月には旧立川町にあった 9 簡易水道事業を水道事業に統合する変更認可を取得しています。また、令和 4 年度に工藤沢地区の膜ろ過設備の整備による浄水方法の変更に伴う軽微な変更（届出）を行っています。（目標年度：平成 36 年度、計画給水人口 21,161 人、計画一日最大給水量 9,542 m³/日）

(2) 給水の状況

給水の状況は、表 2-1 のとおりです。

供用開始年月	令和 8 年 4 月
法適・非適の区分	全部適用
給水区域内人口 ^(※1)	239,104 人
計画給水人口 ^(※2)	200,302 人
現在給水人口 ^(※1)	238,417 人
給水区域面積	955.94 km ²
給水人口密度 ^(※1)	249.41 人/km ²
普及率 ^(※1)	99.7 %

(※1) 令和 5 年度決算値 (※2) 令和 17 年度推計値

表 2-1 給水の状況

(3) 施設の状況

施設の状況は、表 2-2 のとおりです。

水 源	表流水 12、伏流水 9、地下水 18、受水 2、その他 13
施設設置数	浄水場 28、配水池 128
施設能力	300,273 m ³ /日
施設利用率	45.9 %

※ 山形県庄内広域水道用水供給事業を含む（令和 5 年度決算値）

表 2-2 施設の状況

(4) 管路の状況

管路の状況は、表 2-3 のとおりです。

種別	総延長	法定耐用年数超過率	耐震適合率
導水管	61 km	31.1 %	4.7 %
送水管	128 km	24.3 %	30.9 %
配水管	2,473 km	22.1 %	14.8 %
計	2,662 km	22.4 %	15.4 %

※庄内圏域水道基盤強化計画より（R4 水道統計、R4 簡易水道統計※青龍寺簡易水道の導水管を除く。）

表 2-3 管路の状況

(5) 料金

① 水道料金の改定

企業団による事業開始後の水道料金は、統一までの間それぞれ構成市町の料金体系を継続します。なお、企業団は健全で持続的な事業運営を行うため、事業開始後直ちに料金水準について検討を開始し、適正な水準を設定していきます。

② 各料金体系の概要、考え方

a 鶴岡市

鶴岡市は、口径別料金体系、二部料金制を採用しており、口径ごとに基本料金と従量料金を設定しています。料金体系は、逦増制を採用しているため小口径の生活用水での低廉化を図る一方で、大口径の需要者負担が大きくなります。料金算定方法は、総括原価方式を採用しており、資産維持費を見込んでいます。なお、市町村合併に伴い平成 20 年に料金改定を実施しました。

単位：円/m³(税込み)

	基本料金	従量料金				
		0-10m ³	11-20m ³	21-30m ³	31-60m ³	61m ³ -
13mm	1,100	70.4	209.0	221.1		
20mm	1,716					
25mm	2,299					
30mm	5,412	221.1				
40mm	8,096					
50mm	15,136					
75mm	45,067					
100mm	71,379					
150mm	193,688					
200mm	222,178					

表 2-4 鶴岡市の水道料金表

b 酒田市

酒田市は、用途別・口径別併用料金体系、二部料金制を採用しており、口径別では、口径ごとに基本料金と従量料金、用途別では従量料金のみを設定しています。料金体系は逦増制を採用していますが、特に 13mm から 20mm の従量料金を低く設定しているため、小口径の生活用水の低廉化を図る一方で、大口径の需要者負担が大きくなります。料金算定方法は、総括原価方式を採用しており、資産維持費は見込んでいません。なお、市町合併に伴い平成 20 年に料金改定を実施しました。

単位：円/m³(税込み)

	基本料金	従量料金				
		0-10m ³	11-20m ³	21-30m ³	31-60m ³	61m ³ -
13mm	1,144	66	176	176	275	308
20mm	1,903					
25mm	2,970	231			275	308
30mm	4,180					
40mm	7,700					
50mm	13,750	308				
75mm	33,000					
100mm	55,000					
湯屋用	22,000	200m ³ を超える分 308円				
船舶用	-	308				
臨時用	-	330				
プール用	-	220				

表 2-5 酒田市の水道料金表

c 庄内町

庄内町は、用途別・口径別併用料金体系、二部料金制を採用しており、口径別では、口径ごとに基本料金と従量料金、用途別では従量料金のみを設定しています。料金体系は、逦増制を採用しているため小口径の生活用水での低廉化を図る一方で、大口径の需要者負担が大きくなります。料金算定方法は、総括原価方式を採用しており、資産維持費は見込んでいません。なお、隣町との合併に伴い平成 17 年に料金改定を実施しました。

単位：円/m³(税込み)

	基本料金	従量料金				
		0-10m ³	11-20m ³	21-30m ³	31-60m ³	61m ³ -
13mm	1,100	104.5	229.9	235.4		
20mm	1,760					
25mm	2,420	235.4				
30mm	-					
40mm	6,820					
50mm	13,420					
75mm	24,200					
催芽、育苗ハウス用	-	254.1				
臨時用	-	506.0				

表 2-6 庄内町の水道料金表

(6) 組織

① 企業団本部及び事務所

広域水道事業の運営組織として企業団を設立し、企業団本部を庄内町に置きます。また、事業区域が広範囲となることから、効率的な維持管理体制を確立するため、鶴岡事務所を南ブロック、酒田事務所を北ブロックの施設整備、維持管理の拠点とします。(図 2-1)

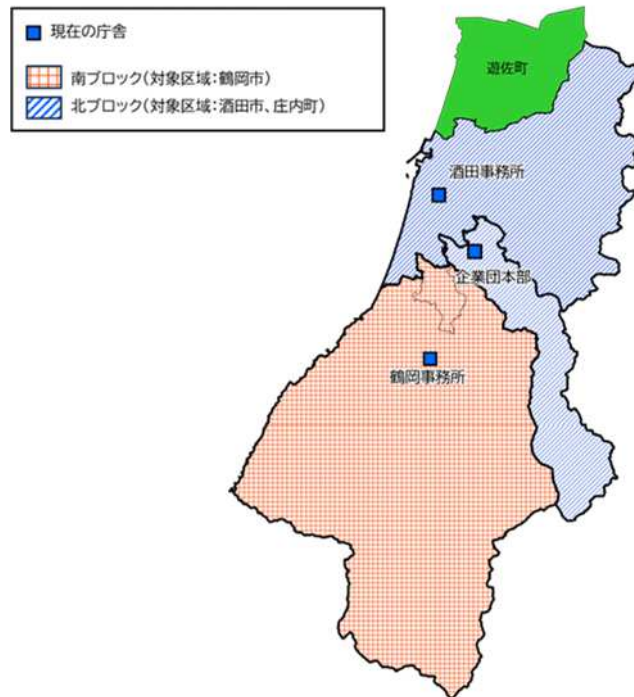


図 2-1 企業団本部及び事務所

② 組織体制

執行機関として、企業団の管理者である企業長を置き、その補佐として副企業長を置きます。また、補助職員として事務局長及びその他職員を置きます。

企業長は構成市町の首長から選出し、副企業長は、企業長となる構成市町の首長を除く構成市町の首長をもって充てることとします。

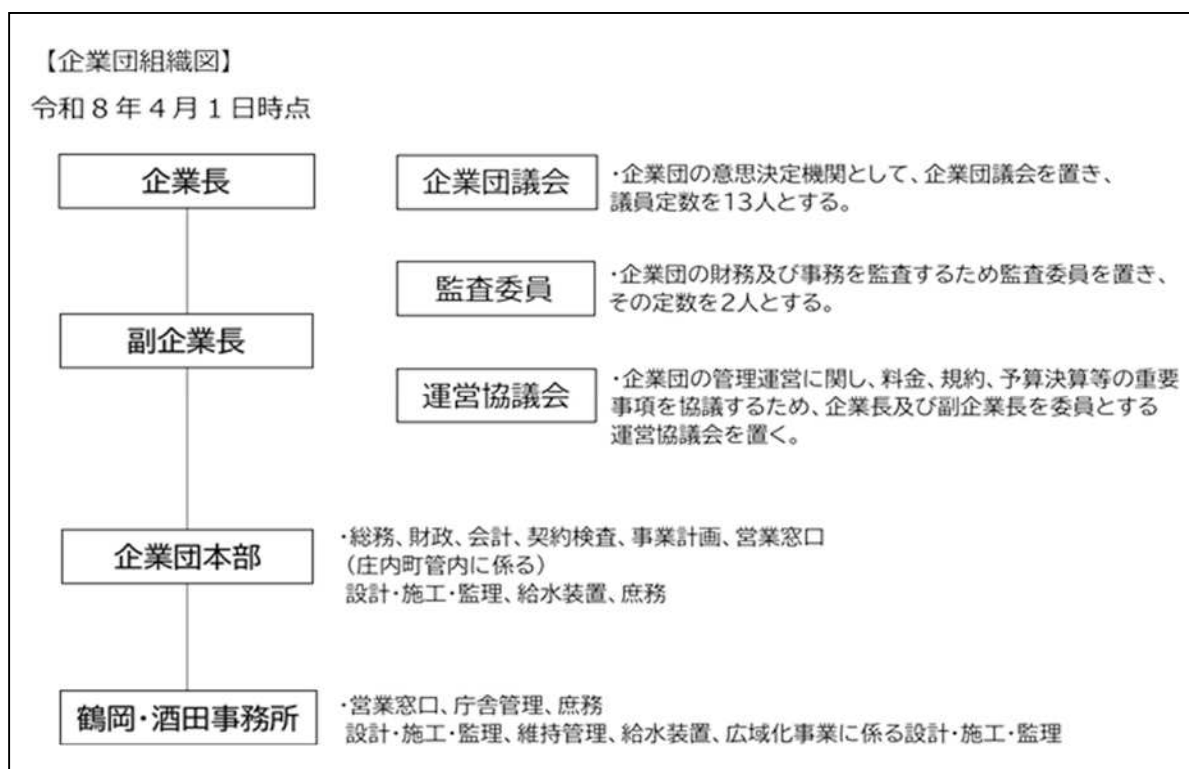


図 2-2 企業团组织図

③ 職員の身分

企業団設立時における職員の身分は、地方自治法第 252 条の 17 の規定による構成市町からの職員派遣（出向）とします。

④ 職員数

これまで収納等窓口業務の包括的民間委託、浄水施設運転管理業務に係る第三者委託、上下水道部門統合に伴う組織体制の見直しなどによる経営の効率化を図ってきたことで、職員数は平成 25 年度から令和 4 年度にかけて 4 割減の 62 人となっています。（表 2-7）

企業団による事業開始後は、広域化事業や組織体制の変更等に対応するため事務量が一時的に増加することが想定されることから、当面は現行と同程度の職員数を確保し、順次業務の効率化等を図りながら、組織の改編に合わせて適正な規模の職員数を目指します。

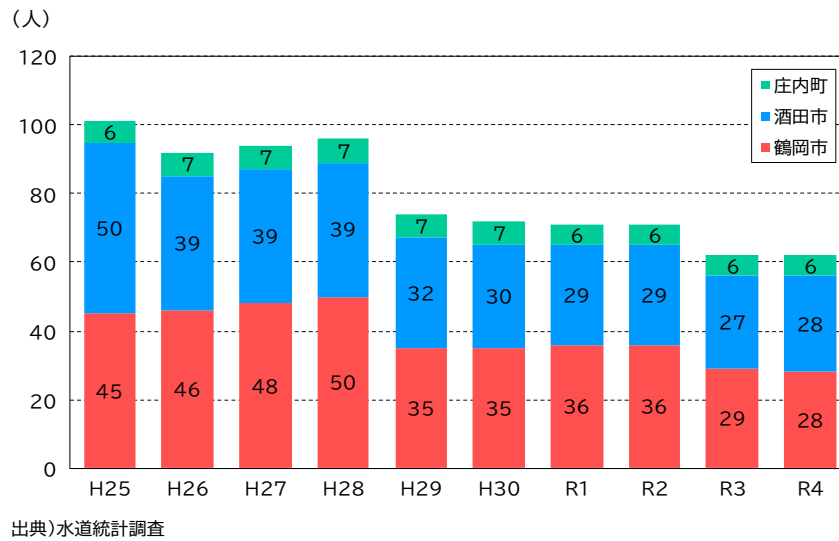
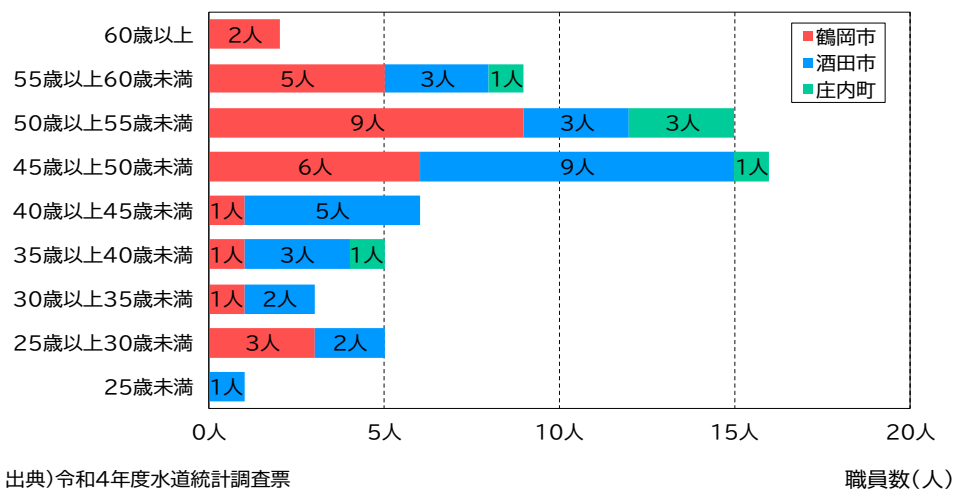


表 2-7 職員数の推移（臨時・嘱託・会計年度任用職員は含まない）

⑤ 職員の年齢構成

職員の年齢構成は、表 2-8 のとおりです。職員数 62 名のうち 60 歳以上が 3.2%、50 歳代が 38.7%、40 歳代が 35.5%となっており、会計年度任用職員 9 名を加えると 40 歳以上が 8 割以上となっています。

一方、今後の水道事業を担う 30 歳代以下の若手職員が少なく、40 歳以上の職員の割合が高く年齢構成に偏りがあるため、経営や技術継承に支障が出る前に若年層の確保・育成に力を入れ、組織の適正化を図る必要があります。



※ 臨時職員・嘱託職員・会計年度任用職員を含まない。

表 2-8 職員の構成（臨時・嘱託・会計年度任用職員は含まない）

2.2 これまでの主な経営健全化の取り組み

(1) 広域連携の推進

構成市町で組織する庄内地区受水団体協議会では、平成28年度に垂直・水平統合を念頭に置いた勉強会を立ち上げ、広域化に向けた活動をスタートしました。その後、平成30年3月に「山形県水道ビジョン」が策定され、県内を4ブロックに分けて水道事業の広域連携を進める「庄内圏域水道事業広域連携検討会」での協議が始まりました。

その協議をもとに、令和5年3月には「山形県水道広域化推進プラン」が策定され、構成市町ではその基本方針に基づいて「庄内広域水道事業統合準備協議会」を設置しました。令和7年1月には「庄内圏域水道基盤強化計画」が策定され、令和7年10月に構成市町は広域水道企業団（一部事務組合）として水平統合を行いました。現在、「庄内圏域水道基盤強化計画」の実現方策に基づき、垂直統合に向けた県との協議を進めてきました。

(2) 官民連携の推進

官民連携の状況は、表2-9のとおりです。酒田市では、平成16年から浄水場の運転管理業務を民間事業者へ委託し、平成22年度から第三者委託に移行しています。鶴岡市及び酒田市では、窓口業務等の包括委託、また、構成市町では計装設備等の保守点検業務の個別委託を行っています。

これらにより、民間のノウハウと技術力を活用するとともに、組織のスリム化と経費の縮減に努めています。

事業名	一般的な業務委託		第三者委託 ^{※1}
	個別委託	包括委託	
鶴岡市	○	○ 窓口業務	
酒田市	○	○ 窓口業務	○ 浄水場の運転管理
庄内町	○		

表 2-9 官民連携の状況

※1 第三者委託浄水場の運転管理業務などの水道の管理に関する技術上の業務について、技術的に信頼できる他の水道事業者等や民間事業者といった第三者に水道法上の責任を含め委託すること

2.3 経営比較分析表を活用した現状分析

(1) 収益性について

令和5年度決算による経営比較分析表のうち、収益性に関する指標として、経常収支比率、料金回収率は100%を上回っており、黒字経営を確保しています。給水原価が全国平均と比較して高い理由は、離島や山間部等の地理的条件による費用に加え、水需要の減少が続いていることにより単位当たりの原価を押し上げているものです。

	鶴岡市	酒田市	庄内町	全国平均
経常収支比率※1	112.66 %	109.64 %	104.56 %	108.24 %
料金回収率※2	106.96 %	100.04 %	101.15 %	97.82 %
給水原価※3	194.28 円	220.45 円	198.00 円	177.56 円

表 2-10 収益性に関する指標（過去5年平均）

- ※1 経常収支比率は、給水収益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です。単年度の経常収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要です。
 ※2 料金回収率は、給水に係る費用がどの程度給水収益で賄えているかを表した指標であり、料金水準等を評価することが可能です。当該指標が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ます。
 ※3 給水原価は、有収水量1 m³当たりにかかる費用を示す指標です。

(2) 効率性について

令和5年度決算による経営比較分析表のうち、効率性に関する指標として、有収率は高い水準を維持しており、漏水等による損失を抑えられています。施設利用率は、水需要の減少に比例して低下傾向にあるため、広域化による統廃合を推進して施設規模の適正化を図る必要があります。

	鶴岡市	酒田市	庄内町	全国平均
有収率※4	85.63 %	91.17 %	95.27 %	89.42 %
施設利用率※5	41.66 %	40.82 %	40.38 %	59.81 %

表 2-11 効率性に関する指標（過去5年平均）

- ※4 有収率は、施設の稼働が収益につながっているかを判断する指標です。有収率が低い場合は、漏水やメーター不感等といった要因を特定し、その対策を講じる必要があります。
 ※5 施設利用率は、一日配水能力に対する一日平均配水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。

(3) 経営の安全性について

令和5年度決算による経営比較分析表のうち、経営の安全性に関する指標として、累積欠損金比率、流動比率、企業債残高対給水収益比率は、良好な値で推移しており、経営の安全性を確保しています。

	鶴岡市	酒田市	庄内町	全国平均
累積欠損金比率(※6)	0 %	0 %	0 %	1.50 %
流動比率(※7)	617.29 %	614.57 %	182.70 %	243.36 %
企業債残高対給水収益比率(※8)	117.00 円	116.53 円	282.79 円	265.93 円

表 2-12 経営の安全性に関する指標（過去5年平均）

※6 累積欠損金比率は、営業収益に対する累積欠損金(営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失)の割合を表す指標です。この指標は、累積欠損金が発生していないことを示す0%であることが求められます。

※7 流動比率は、流動負債に対する流動資産の割合であり、短期的な債務に対する支払能力を示す指標です。当該指標が100%を下回る場合は、1年以内に現金化できる資産で1年以内に支払わなければならない負債を賄っていない状況を示すので、注意が必要です。

※8 企業債残高対給水収益比率は、給水収益に対する企業債の割合を示すもので、企業債残高の規模を示す指標です。

(4) 施設の老朽化状況について

令和5年度決算による経営比較分析表のうち、施設の老朽化状況に関する指標として、有形固定資産減価償却率は、全国平均と比べて高い水準にあり、年々増加傾向にあります。また、管路経年化率、管路更新率においては、このままのペースでは管路の老朽化に歯止めがかからない状況であるため、重要度や優先度等を勘案したうえで、適切な投資を継続する必要があります。

	鶴岡市	酒田市	庄内町	全国平均
有形固定資産減価償却率(※9)	62.76 %	57.91 %	55.22 %	52.02 %
管路経年化率(※10)	23.13 %	19.89 %	9.90 %	25.37 %
管路更新率(※11)	0.43 %	0.77 %	0.35 %	0.62 %

表 2-13 施設の老朽化状況に関する指標（過去5年平均）

※9 有形固定資産減価償却率は、有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度を示します。

※10 管路経年化率は、法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標で、管路の老朽化度を示しています。

※11 管路更新率は、当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できます。

第3章 将来の事業環境

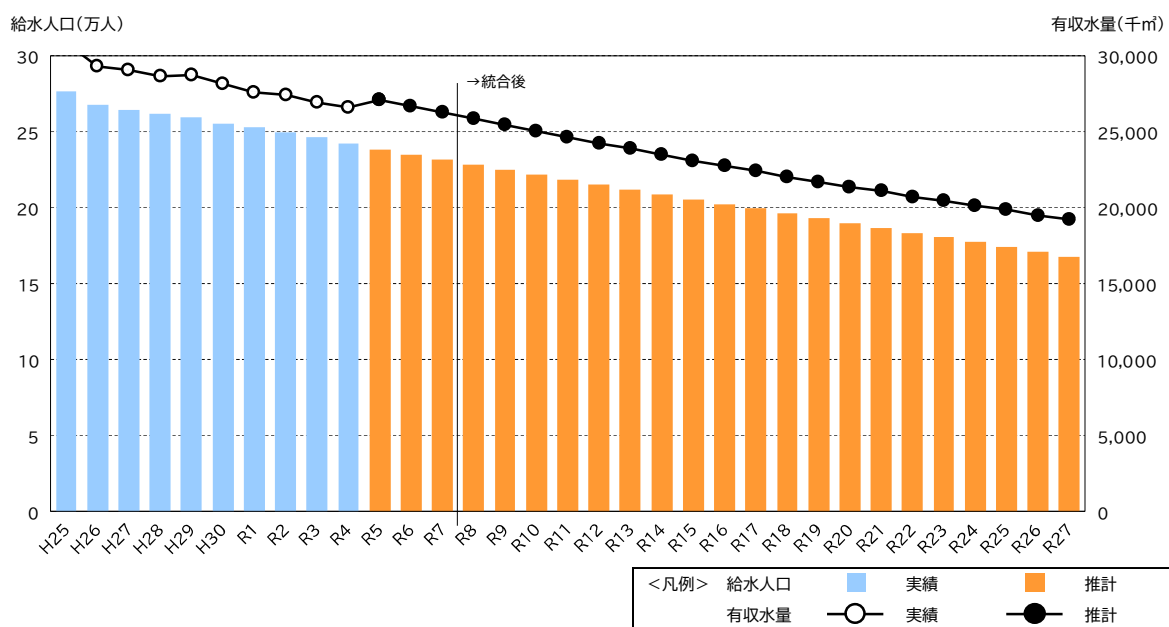
3.1 給水人口と水需要の予測

給水人口の減少や節水機器の普及により、構成市町の有収水量は減少傾向で推移しており、この10年間で約10.9%減少しています。

国立社会保障人口問題研究所による日本の将来人口（令和5年度）に基づいて、給水人口を推計した結果、人口減少の影響から、令和4年度の242,288人から、令和27年度には168,266人となり、今後約20年間で約30%減少すると見込まれています。

また、本地域の水需要を用途別に時系列傾向分析等を用いて推計した結果、節水機器の普及等により、令和4年度には26,650千 m^3 であった有収水量は、令和27年度には19,294千 m^3 となり、今後約20年間で約28%減少すると見込まれています。

今後さらに給水人口や有収水量の減少傾向が続くことが予想されることから、将来的な給水収益の減少に対応していく必要があります。



※実績値は各年度の決算状況調査から引用

表 3-1 給水人口と有収水量の実績と将来推計

3.2 料金収入の見通し

企業団の水道料金は、最初の料金改定（統一）までの間、構成市町の現行料金を継続することとしています。しかし、前項のとおり、水需要の減少傾向は、今後も継続することが予想され、現行料金で推計した場合の給水収益（料金収入）は、令和8年度の5,582百万円から令和17年度では4,853百万円となり、10年間で729百万円、13.1%減少することが予想されます。

（表 3-2）

また、料金回収率は令和10年以降100%を下回ることから、広域化による抜本的な改革をすすめるとともに、適正な料金水準の検討を早急に始める必要があります。

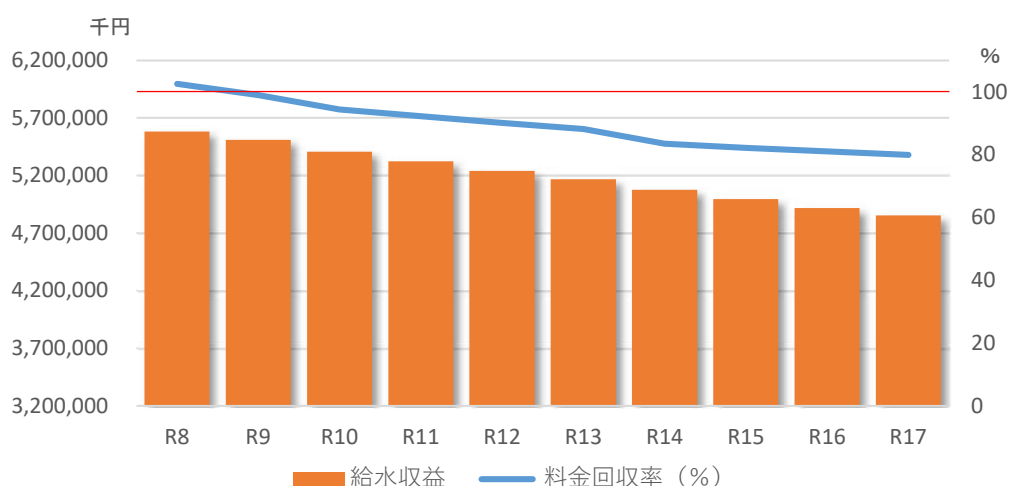
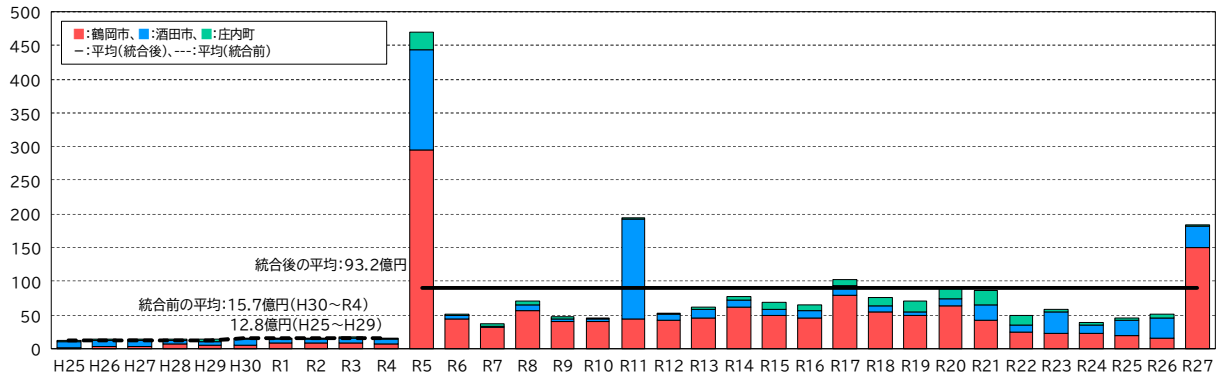


表 3-2 給水収益と料金回収率の将来推計

3.3 施設の見通し

高度経済成長期に整備した水道施設及び管路が更新時期を迎えており、アセットマネジメントによる更新需要の試算では、直近5年間と比べて、今後約6倍程度の更新費用が必要となる見込みです。特に管路は、令和5年度末時点で法定耐用年数40年を超えた管路の割合を示す管路経年化率が22.7%に増加しており、管路の計画的な更新が求められます。一方で、管路更新率は0.47%（更新サイクルとして約200年で一巡）と低く、今後も管路経年化率は増加していくことから、耐震化・老朽化対策事業にあたっては、進捗を引き上げることが必要です。（表 3-3）また、水需要の減少に伴って浄水施設の稼働率も低下していることから、地域全体で効率的な水運用を図るための水道施設の再編が必要です。（図 3-1）

建設改良費【実績】・更新需要(億円)



※建設改良費【実績】は建設工事費デフレータにより令和4年度価格に換算した。

表 3-3 建設改良費【実績】・更新需要

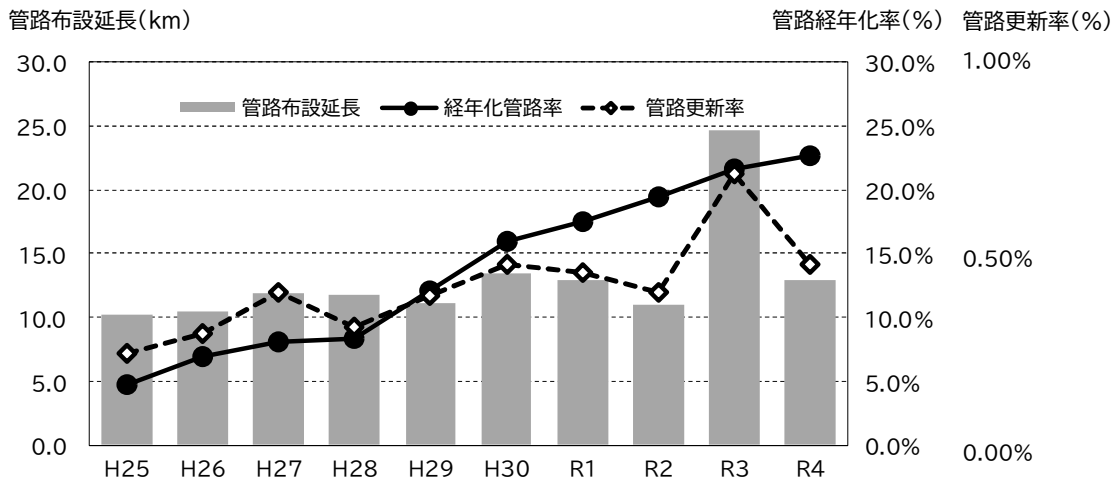


表 3-4 管路布設延長・経年化管路率・管路更新率

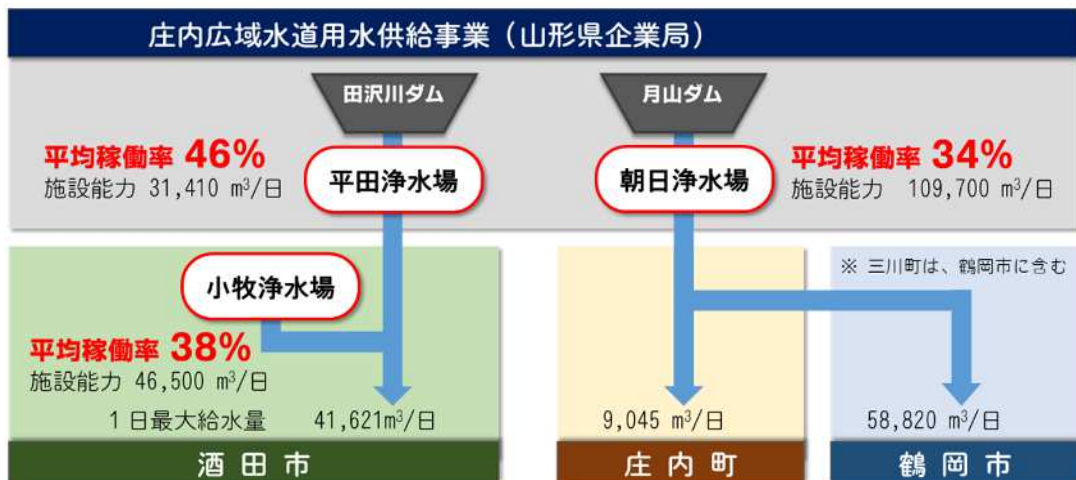


図 3-1 水道施設の平均稼働率

3.4 組織の見通し

企業団では、構成市町による統合（水平統合）に引き続き、山形県企業局が運営する庄内広域水道用水供給事業との垂直統合（譲り受け）に向けた協議をしています。

現在は県が水道用水を各市町へ供給し、構成市町はその水道用水を購入してそれぞれの地域に水道を供給する、卸と小売りの関係ですが、今後は、水源から各家庭の蛇口までを一貫して管理する体制を再編し、水道にかかる流通、生産コストの効率化、適正化に取り組みます。



図 3-2 広域化による組織統合のイメージ

第4章 経営の基本方針

4.1 基本理念

企業団の基本理念として、「持続」可能な水道経営、「安全」な水の供給、「強靱」な水道の構築の、3つを柱に経営基盤の強化を図ります。（図 4-1）

持続：常時事業運営の効率化、業務プロセスの改善に努め、適正な水道料金を設定します。経営、技術継承により次世代を担う人材を確保します。

安全：地域住民に安全・安心な水道水を安定して供給します。

強靱：適切な投資により施設、管路の耐震化を図ります。リスク管理体制を確立し災害時の緊急対応力を強化します。

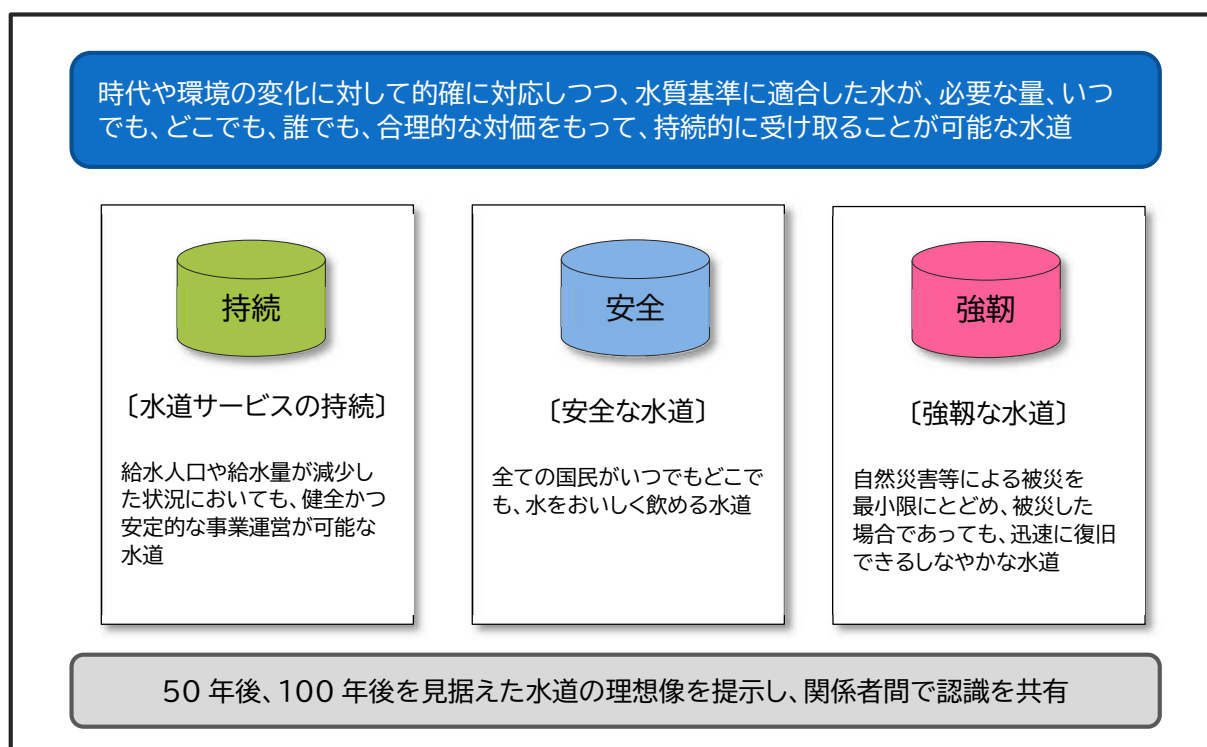


図 4-1 水道の理想像（新・水道ビジョン）

第5章 投資・財政計画(財政収支計画)

5.1 投資・財政計画(財政収支計画)

(1) 基本事項

財政収支計画の基本事項は以下のとおりとします。

- ① 料金回収率：料金回収率は100%を目標とします。統合後は、以下に示す会計セグメントのうち一つ以上の経常収支がマイナスとなるタイミングで料金を改定し、その後は5年ごとに料金改定時期を設定します。
- ② 会計セグメント：事業統合後、当面の期間は、構成市町ごとのセグメント経理により事業状況を把握します。
- ③ 資金残高：資金残高は、垂直統合までに給水収益の1年分を確保します。
- ④ 加入者負担金、各種手数料：加入者負担金や各種手数料は、事業開始時に統一します。

【 財政収支計画 】 (単位：百万円)

項目	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収入	5,673	5,582	5,511	6,294	6,197	6,098	6,015	5,907	6,432	6,335	6,250
給水収益											
その他	689	672	674	712	753	796	838	875	907	928	1,043
小計	6,362	6,255	6,185	7,006	6,950	6,893	6,853	6,782	7,339	7,263	7,294
支出	493	379	372	373	374	375	376	377	377	377	377
人件費											
受水費	1,670	1,667	1,668	1,731	1,727	1,723	1,724	1,716	1,712	1,709	1,787
委託料	910	910	988	988	988	988	988	1,165	1,165	1,165	993
減価償却費	2,035	2,001	2,068	2,177	2,266	2,342	2,416	2,476	2,518	2,517	2,800
支払利息	100	82	76	104	103	116	130	151	186	199	193
その他	641	742	741	741	740	740	744	744	705	706	643
小計	5,849	5,781	5,912	6,113	6,198	6,284	6,378	6,629	6,664	6,674	6,793
損益	513	473	273	893	752	609	475	153	675	589	501
資本的収入	0	432	2,049	493	1,126	1,015	1,390	2,035	981	66	445
国交付金	53	573	1,330	1,672	1,745	1,720	1,909	2,128	1,725	1,231	0
その他	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67
小計	120	1,072	3,447	2,232	2,939	2,803	3,366	4,230	2,774	1,365	512
建設	222	2,403	2,504	2,661	2,732	2,624	3,076	3,704	2,919	1,436	0
広域化事業											
運搬基盤強化等事業	0	1,820	2,583	2,583	2,583	2,583	2,679	2,679	2,258	2,258	0
単独事業	1,284	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,979
事務費その他	76	176	176	177	177	178	178	179	179	179	179
小計	1,581	4,399	5,264	5,421	5,493	5,385	5,934	6,562	5,355	3,872	3,158
支出	952	839	705	604	546	399	348	323	354	372	361
支払利息											
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
小計	3	5,238	6	6,026	6,039	5,785	6,282	6,885	5,709	4,244	3,519
損益	118	▲ 4,166	3,441	▲ 3,794	▲ 3,100	▲ 2,982	▲ 2,916	▲ 2,655	▲ 2,935	▲ 2,879	▲ 3,006
内部留保資金(資金残高)	8,215	6,700	6,700	6,100	6,100	6,100	6,100	6,100	6,240	6,240	6,240
企業債残高	4,795	4,388	5,732	5,620	6,200	6,816	7,857	9,570	10,197	9,892	9,975
供給単価	215.33	215.33	215.33	250.64	250.64	250.64	250.64	250.64	277.33	277.33	277.33

※本表の数値は、百万円未満を四捨五入しているため、各項目の和が合計に一致しない場合がある。

※本計画では、収益的収支に損失が発生する場合、収支均衡となるよう供給単価を設定しており令和10年度に16.4%、令和15年度に10.7%の供給単価の上昇を見込んでいる。

5.2 投資・財政計画の策定にあたっての説明

(1) 本部における集中管理及び業務の効率化

総務、経理事務など企業団の管理運営業務及び広報業務は、本部において集中管理を行い、業務の効率化を図ります。

(2) 事務システムの統一

本部及び営業所間のネットワークを構築して業務の効率化を図ります。また、各種事務システムは、以下のスケジュールを基本として広域化事業の枠組みにおいて整備します。（図 5-1）

システム名	令和6年度	令和7年度	令和8年度～
企業会計システム	仕様書作成・発注準備	システム構築	運用開始
料金管理システム	仕様書作成・発注準備		システム構築
設計積算システム	運用準備(既存の運用による)		運用開始
管路情報システム	仕様書作成・発注準備	ネットワーク構築	運用開始(ブロック単位)
HP作成システム	仕様書作成・発注準備	システム構築	運用開始
契約管理システム	仕様書作成・発注準備	システム構築	運用開始
事務管理システム	仕様書作成・発注準備	システム構築	運用開始

図 5-1 事務システム統一スケジュール

(3) 施設整備計画

本地域の課題である施設稼働率の向上、経年化管路の更新による耐震化の推進について、施設整備を合理的かつ経済的に進めるため、広域化の効果を発揮するとともに「社会資本整備総合交付金（防災・安全交付金事業）」を最大限に活用できるように計画します。

① 広域化事業、運営基盤強化等事業の概要

a 連絡管整備事業

広域化に伴い庄内広域水道用水供給事業の南部（朝日浄水場）系送水管と北部（平田浄水場）系送水管とを接続する連絡管を整備することにより、酒田市の小牧浄水場を廃止し、施設稼働率を改善します。（図 5-2）また、酒田市と庄内町を接続する連絡管、朝日浄水場系送水

管と山添配水池（鶴岡市）を接続する連絡管を整備し、災害や事故発生時における、水運用の強化を行います。

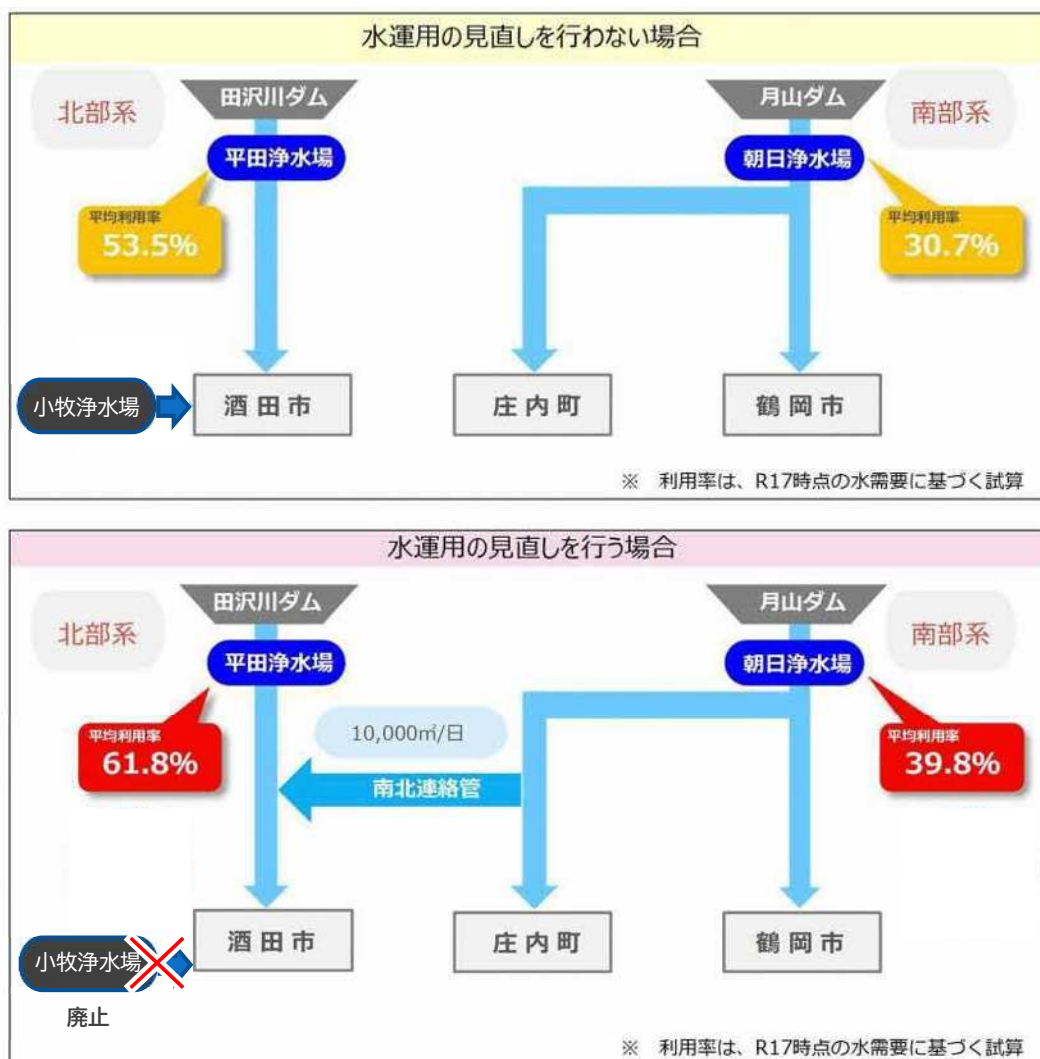


図 5-2 南北連絡管による水運用の見直し

b 集中監視設備更新事業

水道施設の運転や維持管理に係る監視機器を整備し、集中監視システムを構築します。

これにより、水道施設の運転状況を常時監視し、安定した水道水の供給を確保するとともに、業務の効率化を図ります。

c 水道施設の統廃合事業

水運用の見直しを行い、狩川高区配水池及び狩川低区配水池（庄内町）を廃止し、施設の維持管理や更新費用を削減します。

d その他事業

砂越地区、牧曽根地区（酒田市）へ配水するためのバイパス管を整備します。

小牧浄水場の廃止に伴い流入制御を行う必要が生じるため、黒森増圧ポンプ場（酒田市）を改造します。

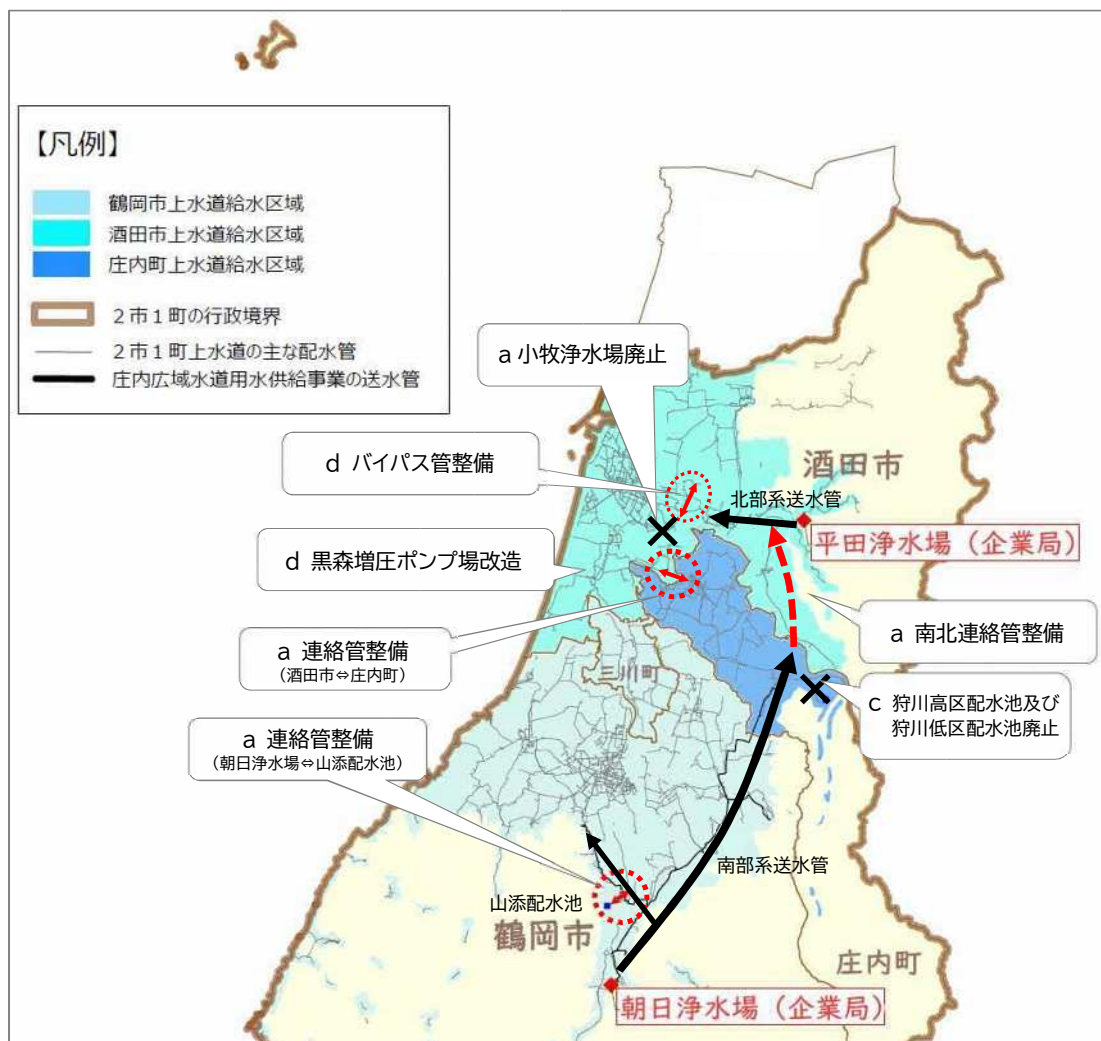


図 5-3 広域化事業、運営基盤強化等事業の概要

e 耐震化・老朽化対策事業

管路更新の見込みについては、構成市町の水道事業の施設整備計画、更新基準を基本として、以下のとおり設定します。

【鶴岡市】鶴岡市の管路延長は 1,384 km です。現行の管路更新の水準を段階的に引き上げていくこととし、令和 8 年度～令和 12 年度を 7.9 km/年（現行水準の 2.0 倍）、令和 13 年度以降を 8.6 km/年（現行水準の 2.2 倍）とします。

【酒田市】酒田市の管路延長は 1,043 km です。令和 8 年度以降を 9.0 km/年（現行水準を維持）とします。

【庄内町】庄内町の管路延長は 235 km です。現行の管路更新の水準を段階的に引き上げていくこととし、令和 8 年度～令和 12 年度を 1.6 km/年（現行水準の 1.3 倍）、令和 13 年度以降を 1.8 km/年（現行水準の 1.4 倍）とします。

② 概算事業費

広域化事業、運営基盤強化等事業にかかる概算事業費の設定は、以下のとおりです。

分類	事業名	概算工事費 (億円)	交付金見込額 (億円)	備考
広域化事業	南北連絡管整備	101.5	32.7	
	連絡管等整備	5.5	1.8	
	集中監視設備更新	15.7	5.0	
	小牧廃止に伴う整備	12.1	4.0	
	事務系システム統合	1.6	0.5	
	統合元の能力活用	106.4	32.9	
小計		242.8	76.9	
運営基盤強化等事業	耐震化・老朽化対策	220.2	63.9	
合計		463.0	140.8	

表 5-2 概算工事費、交付金の見込み

(4) 勘定科目の設定

財政収支計画を算定するため、以下のとおり設定しました。

款	項	目	節	設定方法	
水道事業収益	営業収益	給水収益		(供給単価) × (有収水量)	
		受託工事収益		3 市町の合計値	
		その他営業収益	手数料		3 市町の合計値
			他会計負担金		3 市町の合計値
			その他		3 市町の合計値
	営業外収益	受取利息及び配当金		3 市町の合計値	
		他会計補助金		3 市町の合計値	
		加入金		3 市町の合計値	
		長期前受金戻入		既存分は計画値、新規分は償還計算に基づき設定	
		雑収益		3 市町の合計値	
特別利益			見込まない		
水道事業費用	営業費用	人件費		「給料」「手当等」「法定福利費」「法定福利費・賞与引当金繰入額」「退職給付費」「賃金・報酬」の各項目について、各事業体の R4 職員単価×職員数 (人件費の上昇幅として 0.3%を 10 年間見込む)	
		受水費		設定した受水単価に受水量をかけて算出	
		委託費		H30～R4 の平均値 (契約期間ごとの労務単価上昇率を見込む)	
		修繕費		H30～R4 の平均値。ただし、R17 以降は小牧浄水場の修繕費として 64,429 千円を控除した。	
		動力費		R4 実績から配水量 1 m ³ あたりの単価を算出し、各年度の配水量をかけて算出した。	
		薬品費		浄水処理に用いる薬品：R4 実績から自己水量 1 m ³ あたりの単価を算出し、各年度の自己水量をかけて算出した。	
				浄水処理に用いない薬品：R4 実績から配水量 1 m ³ あたりの単価を算出し、各年度の配水量をかけて算出した。	
		負担金		3 市町の合計値	
		賃借料		3 市町の合計値	
		工事請負費		3 市町の合計値	
		受託工事費		3 市町の合計値	
		路面復旧費		3 市町の合計値	
		貸倒引当金繰入額		3 市町の合計値	
		減価償却費		既存分は計画値、新規分は償還計算に基づき設定	
		資産減耗費		建設改良費に資産減耗率 (4.1%に統一) をかけて算出。ただし、建設改良費のうち連絡管整備新設管等の新設分は資産減耗費に係る事業費から控除。	
	材料費および不用品売却原価		3 市町の合計値		
	その他営業費用		3 市町の合計値		
	営業外費用	企業債利息		既存分は計画値、新規分は償還計算に基づき設定	
		その他利息		3 市町の合計値	
		雑支出		3 市町の合計値	
特別損失			見込まない		

表 5-3 勘定科目の設定 (収益的収支)

款	項	目	節	設定方法
資本的収入	企業債			新規債は利率 2%、据置期間なし、30 年償還
	出資金			見込まない
	補助金			広域化に伴う社会資本整備総合交付金を見込む
	負担金			3 市町の合計値
	寄付金			見込まない
	固定資産売却代金			見込まない
資本的支出	建設改良費	工事費		事業量の設定による
		事務費		「水道事業費用－営業費用－人件費」と同様に設定。 庄内町は 4 条職員がいないため、3 条職員の単価で設定
		負担金		3 市町の合計値
		資産購入費		3 市町の合計値
		その他建設改良費		3 市町の合計値
	企業債償還金			既存分は計画値、新規分は償還計算に基づき設定
	補助金返還金			見込まない
	その他			見込まない
	予備費			見込まない

表 5-4 勘定科目の設定（資本的収支）

(5) 資本的収支不足額の補てん財源及び内部留保資金の設定

資本的収入が資本的支出に不足する場合、その補てん財源は、主に企業債、内部留保資金とします。令和 6 年度以降の新規債は、利率 2%、据置期間なし、償還期間 30 年とします。また、後述する統合後の財政シミュレーションにおいて、垂直統合時点で給水収益 1 年分程度の内部留保資金を確保することを目標としていることから、単独シミュレーションにおいても、内部留保資金は給水収益 1 年分程度を確保することを目標とします。

建設改良費の財源については、国交付金の交付期間内において、3 分の 1 を交付金、残りの 3 分の 2 を企業債及び内部留保資金とします。なお、残りの 3 分の 2 のうち、9 割を企業債、1 割を内部留保資金と設定します。したがって、建設改良費の財源は交付金 33%、企業債 60%、内部留保資金 7%となります。

交付金の交付期間外については、建設改良費の財源に占める企業債の比率は交付金期間内と同様に 60%とし、残りの 40%を内部留保資金として設定します。

5.3 投資・財政計画に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組み

(1) 垂直統合

県企業局で所管している庄内広域水道用水供給事業（朝日浄水場及び平田浄水場の浄水及び送水業務）を企業団が引き継ぐことによって、水源から各家庭の蛇口までを一括して管理できるようになるため、水道施設の運転監視体制の効率化につながります。

そのため、構成市町による水平統合に加えて、さらに水道料金（供給単価）の値上げ幅を抑制することが可能となります。（表 5-5）

なお、垂直統合の時期については、県企業局と協議中のため、本経営戦略の計画期間内での効果は見込んでいません。

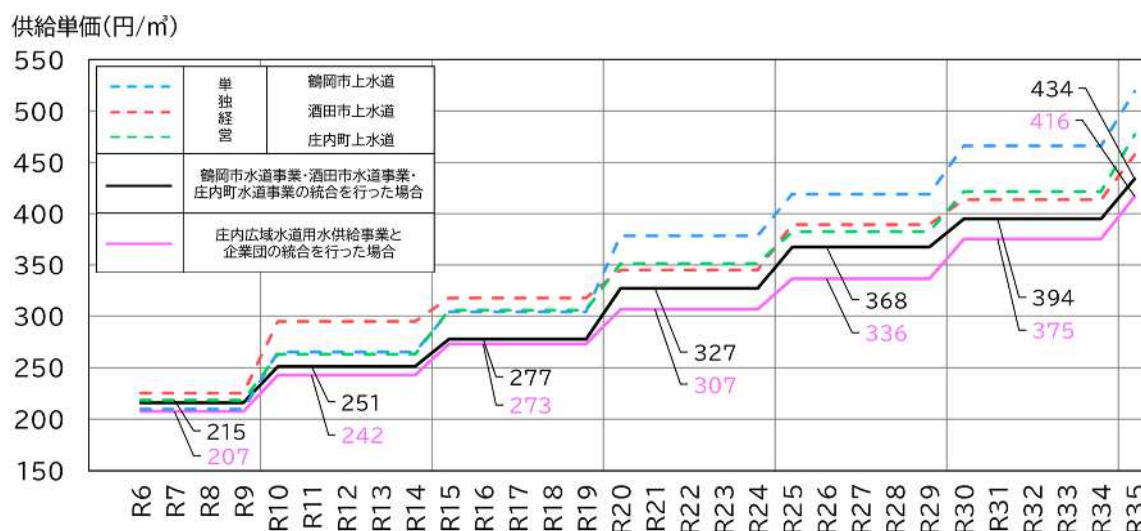


表 5-5 水道料金（供給単価）の見通し

(2) 料金改定（料金統一）

庄内地域水道事業統合基本計画（令和 6 年 10 月策定）では料金について、「事業開始後直ちに料金水準について検討を開始するものとする。」としており、その財政収支計画では、収益的収支に損失が発生する場合、収支均衡となるよう供給単価を設定しているため、令和 10 年度に 16.4%、令和 15 年度に 10.7%の供給単価の上昇を見込んでいます。

そのため、事業開始後直ちに料金改定に向けた検討を開始し、経営審議会による諮問・答申を経たうえで、おおむね 3 年を目途に経営戦略の見直しと併せて料金改定を予定しています。

第6章 経営戦略策定の事後検証、更新等に関する事項

6.1 フォローアップ

本経営戦略については、P D C Aサイクルに基づき運用します。、計画の策定（Plan）、事業の実行（Do）、達成度の評価（Check）、改善（Action）に基づいて、フォローアップを行い、このうち達成度の評価及び改善については、モニタリング及びローリングにより実施します。

(1) モニタリング

投資計画の進捗確認と財政状況（損益、資金残高、企業債残高）の確認を毎年度実施します。モニタリングにおいて計画との大きな乖離が認められた場合には、次に示す計画見直し（ローリング）を待たずに、計画の全体的な見直しや再検討を実施します。

(2) ローリング

将来的には更新需要が増大し収益的収支（損益）が赤字になる懸念があることから、おおむね3年ごとに本経営戦略の見直し（ローリング）を行うものとします。

見直しに当たっては、モニタリングを踏まえて、収支計画の計画値と実績の乖離状況について検証の上、投資計画をはじめ各支出項目を全体的に見直すとともに、その財源確保策など、必要な改善策を検討します。

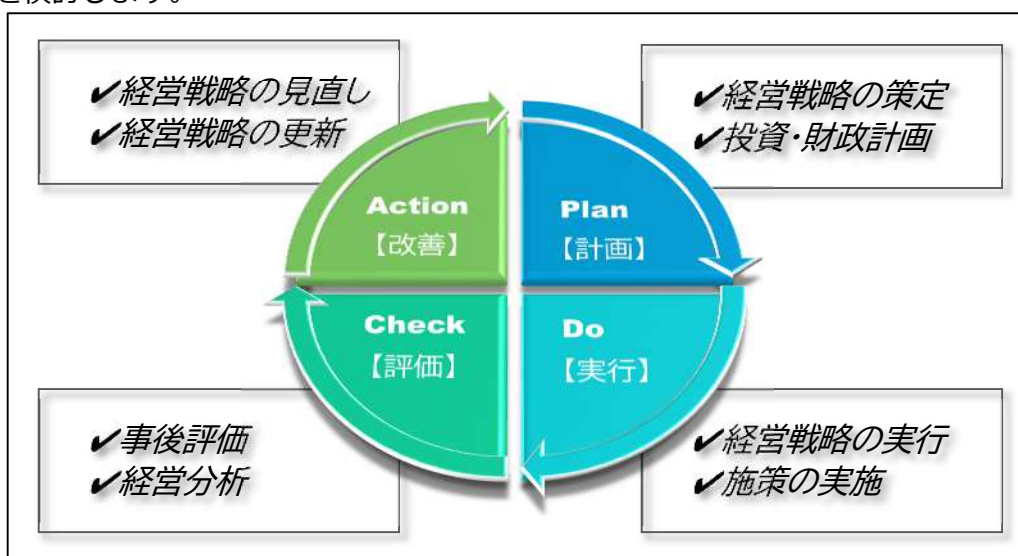


表 6-1 フォローアップイメージ