

2026年改定

佐世保市水道VISION

経営戦略

— 概要 —

水道供給の持続性を確保し

暮らしと街の安心と安全を守る。

佐世保市水道局



目次

第1章 経営戦略の位置づけ

- 1 経営戦略の位置づけ … P.1

第2章 佐世保市水道事業の経営環境・経営課題

- 1 能率性の追求 … P.2
- 2 人口減少と給水収益 … P.2
- 3 施設の一斉更新 … P.3
- 4 水源不足と節水型の経営 … P.4～P.5

第3章 長期ロードマップ

- 1 長期ロードマップ … P.6
- 2 長期目標とフェーズの考え方 … P.7～P.9

第4章 中期の投資と財政の計画

- 1 投資の計画（主なもの） … P.10～P.12
- 2 財政の計画（主なもの） … P.13～P.14

第5章 短期集中的な取組み

- 1 短期集中的な取組み … P.15～P.16

第6章 小括（長期戦略～中期戦略～短期戦略）

- 1 小括（長期戦略～中期戦略～短期戦略） … P.17

第7章 評価の目的と枠組み

- 1 経営戦略の評価と見直し … P.18
- 2 経営評価のタイミングと主な視点 … P.19～P.22
- 3 主な様式 … P.23

第8章 経営戦略（シート）

- 1 経営戦略（シート） … P.24～P.34

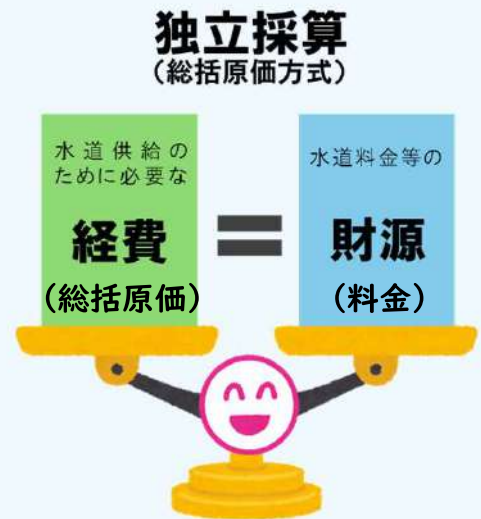
公営企業の能率的経営のための羅針盤

水道事業は、地方公営企業法の適用を受けた「独立採算制」の企業会計であり、水道料金によって必要な経費を賄う「総括原価方式」に基づき運営されています。

能率的な経営によって総括原価を抑制しなければ、その負担は水道料金に転嫁されることになります。

そのため、中長期的かつ戦略的な視点から、経営目標や課題解決の道筋を立て、それに基づき、毎年の確実な組織的な取り組みが不可欠です。

『水道ビジョン・経営戦略』は、こうした目的意識を組織全体で共有し、能率的な経営を確保するための羅針盤となるものです。



《これまでの水道ビジョンとの違い》

従来水道ビジョン、長期的な理念や展望、施策体系と代表的な事業・取組を示した、水道局版総合計画（市総合計画の分野別計画）として定めたものでした。

人口減少が続き、施設の一斉更新の時期を迎え、一層厳しい経営環境に晒されていくことが予見されている中で、安全・安心な水道供給を守りつつ、可能な限り市民負担（水道料金）を抑制していくためには、具体的な経営目標を定め、長期計画的な事業の遂行とたゆまぬ経営努力を、共通認識のもとで進めていかなければなりません。

そのため、従来の長期的な理念等を定めた「水道ビジョン」と、中期的な投資・財政の戦略・目標・計画を定めた「経営戦略」を統合しました。

長期ビジョン



中期経営戦略

事業・経営の評価の枠組みを一新

経営戦略の確実な実行を担保するために、評価の枠組みを一新し、評価の目的、時期、項目を明確にし、評価ツールとして用いる様式を定めます。

- 投資計画に沿って確実に事業が実施できているか？
- それにより予定していた成果・効果があがっているか？
- しっかりと経営努力が講じられているか？
- 財政運営が的確に行われているか？
- それにより予定の収益を確保できそうか？
- 経営目標や投資財政計画を改める必要がないか？

予算の根拠

決算の評価軸

2 佐世保市水道事業の経営環境・経営課題

能率的な事業・経営を行っていく上で、本市水道事業を取り巻く経営環境や、抱えている経営課題等についての共通認識が不可欠です。

県北地域の中心都市として、他都市以上の能率性の追求が不可欠

本市は、長崎県内で第2位の人口規模を有する中核市であり、「西九州させば広域都市圏」を牽引する連携中枢都市の役割を担っています。佐世保市政の停滞は県北地域全体に影響することになりかねず、重い責任を担っています。

本市は、県内で2番目に市域が広く、中心部以外は広域に需要が点在しています。また、全体的に平野部が殆どない斜面都市で、立体的な供給効率が悪く、配水池等の保有施設数は全国最多水準となっています。

他都市以上に能率性を追求し、公共インフラとして市の政策を支える重要な役割を果たしていかなければなりません。



出典：佐世保市都市計画マスタープラン

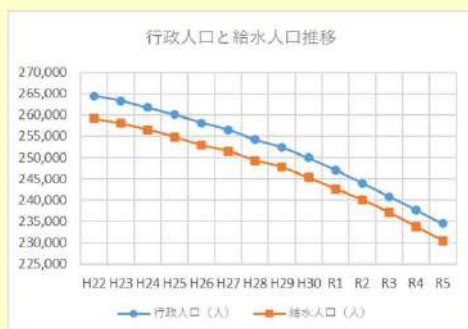
人口減少の進行による給水収益の縮小傾向が続く見通し

少子高齢化による人口減少が続いており、コロナ禍を経てその傾向はさらに加速しています。それに伴い給水収益の減少が続く見通しとなっており、何もしなければ、総括原価に基づく市民一人当たりの負担増となることは避けられません。

《行政人口》

コロナ禍以降、人口減少が加速

近年は、
△3000人/年
ペースで減少



《給水収益》

10年間で
約10%の減収

H23年度と比べ、R5年度は
△5億円以上の減収。



佐世保市では、子育て支援、企業誘致や雇用の創出、観光振興等の人口減少対策に力を入れています。水道は、公共インフラとしてこれらの政策を下支えする役割が求められています。

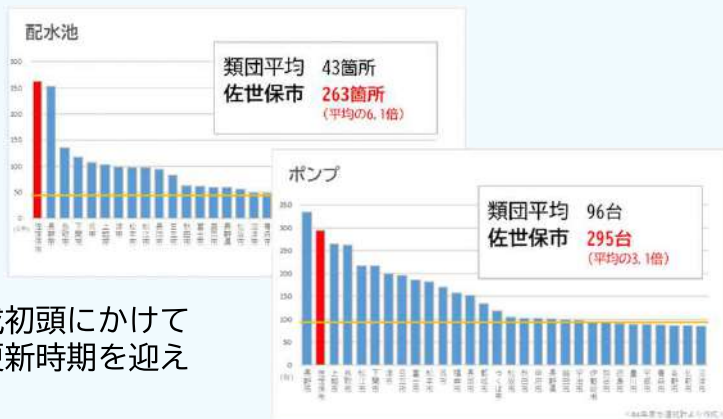
収益の減少が続く見通しの中で、水道供給を維持しつつ、可能な限り低廉な料金を実現することをいかに達成していくかが課題となっています。

施設の一斉更新への対応

前述のとおり、市域の大部分が峻険な斜面地で構成されており、市域も広いため、全国最多水準の施設を抱えています。

これらの施設は、昭和の高度成長期から平成初頭にかけて集中的に整備されたもので、それらが一斉に更新時期を迎えています。

本市水道施設の大部分を占める管路については、今のままだと20年後には約8割が法定耐用年数を超過した老朽管となります。



現状：約3割



20年後：8割超

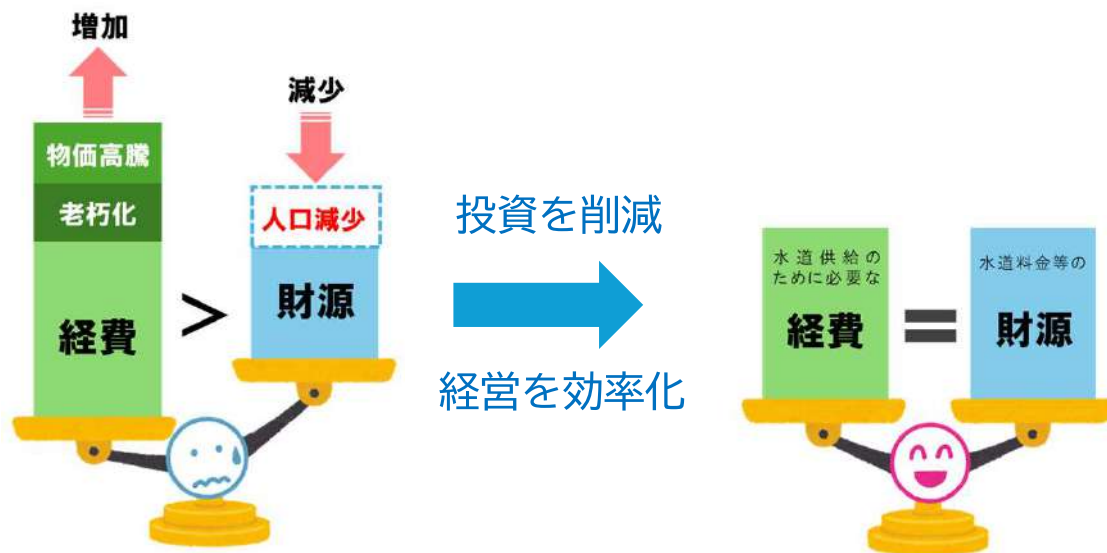
給水の安全を守るためには、これら膨大な更新需要に対応していかなければなりません。既に本市の水道料金は、県内でも高い水準にあり、市民の料金負担の高騰に繋がることも避けなければなりません。

一斉更新と人口減少の経営環境の中で、「給水の安全の確保」と「市民負担の抑制」という相反する二つの目的をいかにして達成していくかが最大の課題です。

給水サービス水準を維持しつつ 「どうやって総括原価を抑えるか」が課題

老朽施設の一斉更新に、近年の物価高騰も加わり、経費が増大していきます。一方で、料金収入は、人口減少が進むことによって縮小していきます。

長期戦略的に投資を削減・平準化し、料金への転嫁を可能な限り抑えていかなければなりません。経営戦略は、その基本的な方向性や計画を示すものです。



深刻な水源不足と節水型の経営

本市は市政施行以来、水源不足に悩まされており、石木ダムの当初完成予定年度であった昭和54年度以降でも3回の給水制限を実施しています。

現在も、ほぼ2年に一度の頻度で渇水対策を講じなければならない状況に直面しています。



《経営面に与える影響》

①コストよりもダム貯水の温存を優先した取水運用

常にダムの貯水を温存するために、河川から直接水を優先する取水運用を行っています。

河川直接取水は、ダムと比べて取水コストや浄水コストが高く、料金の低廉性を阻害する要因のひとつとなっています。



②「量」を抑えて「単価」に求める料金体系

料金収入は「使用した水の量×料金単価」で決まりますが、本市は、配水量を抑える事業経営を強いられているため、必要な財源を「単価」に求めざるを得ません。



③大きな渇水が大幅な料金改定の引き金に

節水優先の経営を続けてもなお、給水制限を伴う大きな渇水に見舞われてきています。

給水制限となると、強制的に配水量が抑えられ料金収入が大きく落ち込む一方で、渇水対策に多額の経費を投じるため、収支が急激に悪化し、大幅な料金改定を余儀なくされてきた経過があります。



水源不足の解消は喫緊の経営課題

水源不足は市民の料金負担に直接的に繋がっており、水源不足を解消することは既存の老朽ダム（取水設備）の更新・改修を行うための前提条件ともなっています。

本市のダムは、耐用年数を大幅に超えており、喫緊の経営課題となっています。

- 全国最多水準の施設数と一斉更新への対応
- 人口減少の進行による給水収益の縮小の見通し
- 水源不足に伴う節水型の経営と渇水による料金高騰



●県内上位の料金水準（令和7年度末時点）

右表は、令和7年度末時点の県内の20m³/日料金と比較したもの。
本市の料金は、令和8年4月から段階的な改定（17.5%⇒22.5%
⇒27.5%）に対応した額を表記。



このような課題に対応し、長期的な持続可能性を確保するための「**羅針盤**」として経営戦略を策定しました。

高い順	市町名	(円)/20m ³
1位	新上五島町	5,940
2位	佐世保市(27.5%増)	5,348
2位	佐世保市(22.5%増)	5,134
2位	佐世保市(17.5%増)	4,932
3位	平戸市	4,820
4位	西海市	4,596
5位	長崎市	4,515
6位	杵岐市	4,240
7位	対馬市	4,230
	佐世保市(現行)	4,195
8位	小値賀町	4,090
9位	波佐見町	4,070
10位	大村市	3,905
11位	東彼杵町	3,900
12位	南島原市	3,800
13位	五島市	3,685
13位	時津町	3,685
15位	長与町	3,630
16位	諫早市	3,590
17位	川棚町	3,520
18位	佐々町	3,190
19位	雲仙市	3,150
20位	島原市	3,135
21位	松浦市(松浦地区)	2,524

課題解決に向けた 長期・中期・短期の考え方

長 期

50年～100年先を見据えて、負担の世代間格差を生まず、給水サービスを維持していくことを考えます。

中 期

長期戦略に基づいた具体的な事業・取組の計画を策定し、適宜ローリングしながら精度を確保します。

短 期

確実な実行性を確保するとともに、集中的に取り組むべき課題等に対応していきます。

この3つの視点から、進捗管理や評価を行い、予算の根拠や決算の評価軸としていきます。

3 長期ロードマップ

水道は、市民生活や経済活動・都市活動を支えるナショナルミニマムのインフラですので、水道供給の維持は、私たちに課せられた当然の責務です。

一方で、人口減少（収益減少）が続くことが想定される中で、安易に料金に転嫁することは避けなければなりません。

本市水道を取り巻く現代の経営環境のもとでは、従来と同じ手法で、同じ水準のサービスを維持し続けることは困難です。

そのため、経営戦略では以下のこと基軸に据えたロードマップを策定しています。

・「選択と集中」による支出の抑制と平準化

施設の一斉更新時期を迎えるにあたり、全ての施設に対応しようとすると短期間に多額の財源を要し、料金高騰や世代間格差を招きますので、まずは影響度の高い基幹施設を優先的に更新し、その他の施設については、限界まで長く使用を続け、事後保全に重きを置いた対応で、サービス水準の維持と支出の抑制・平準化を図ります。

・施設数の削減やダウンサイジングによる支出総額の削減

効率的な施設配置や人口規模に見合った規模の最適化を図る再構築計画に基づいて、施設の更新に際に統廃合やダウンサイジングを行い、将来の負担の削減を図ります。

・リスクマネジメントの拡充と徹底

当面は基幹管路の更新を優先するため、小口径管路等のリスクが高まることが想定されますので、管路モニタリングを拡充し、リスクへの対処を徹底することで、給水サービス水準を維持していきます。

・水源確保を早期に達成し、節水型経営から脱却した新たな経営に

料金水準を引き上げる要因となっている水源不足は、早期に解消しなければなりません。節水型の経営から脱却し、過度に「単価」に頼らない安定した経営スタイルを構築します。

また、水源確保は、再構築や老朽ダム対策を進めるための前提条件でもあります。



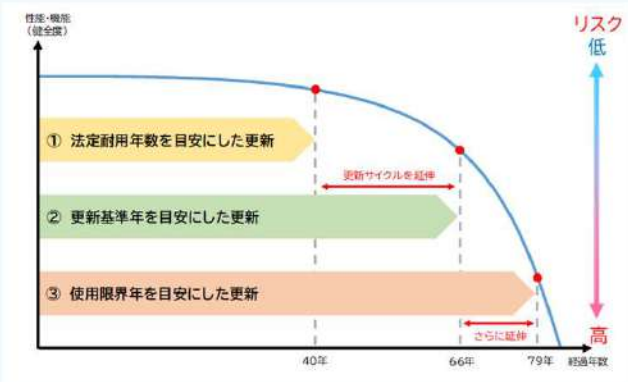
<<長期目標とフェーズの考え方>>

①基幹施設優先の更新と施設数削減

当面は、基幹施設の更新を優先しますが、法定耐用年数によらず、施設の健全度に応じて、できるだけ長く使用することで、ライフサイクルコストを抑えます。（右図②）

小口径管路は、使用限界年を定めず、事後保全に重きをおいて限界まで使用を続けることで、さらにコストを抑えます。（右図③）

【ダクタイル鋳鉄管の場合】



管路

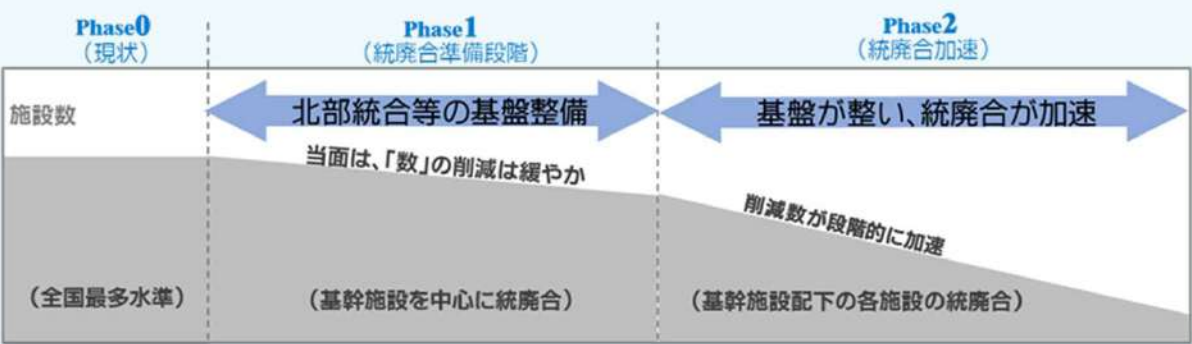
	管種	法定耐用年数	更新基準年	使用限界年
大口径管	ダクタイル鋳鉄管	40年	66年	79年
	鋳鉄管	40年	51年	77年
	鋼管	40年	66年	95年
小口径管	硬質塩化ビニル管	40年	80年	—
	ポリエチレン管	40年	80～100年	—

施設

施設	法定耐用年数	更新の目安
構造物	60年	80～100年以上
電気設備	15年	25年
機械設備	15年	35年
建築物	50年	90～100年以上

更新に合わせて統廃合やダウンサイジングを行います。当面は浄水場等の基幹施設から優先的に進めますので、北部エリアの配水系統の統廃等の基盤整備が整うまでの間は、施設数の削減は緩やかなものとなります。（下図Phase1）

基盤が整うと、数が多い小口径管路や小規模施設の更新に移行しますので、施設数を大きく削減していくことが可能となります。（下図Phase2）



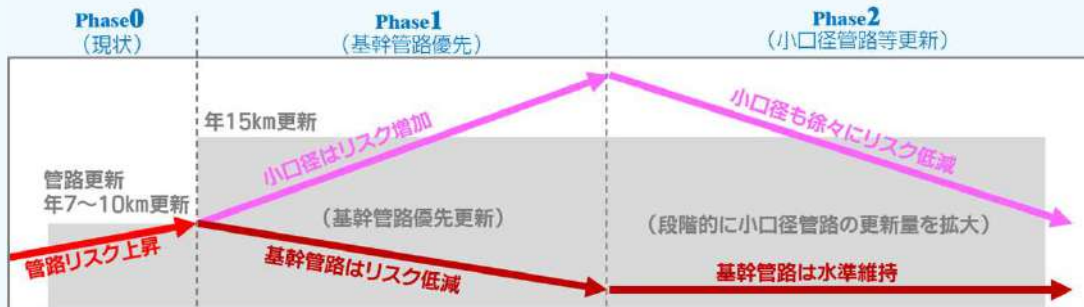
人口減少を見据えて、長期的に持続可能なパッケージとして、最終的な削減目標を右記のように定めています。

<<現状>>		<<将来目標>>	
管路	2323km	-800	管路 1523km
浄水場	28箇所	-24	浄水場 4箇所
配水池	327池	-30	配水池 297池
ポンプ	155箇所	-30	ポンプ 125箇所

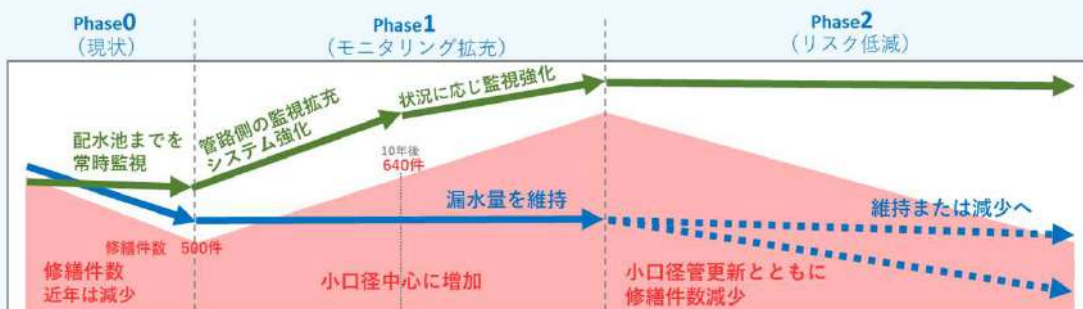
②小口径管路リスクとモニタリングの拡充

基幹施設の更新を優先する「Phase1」では、小口径管路の老朽化リスクが高まることが想定されます。

基幹管路の更新に目途が立ち、小口径管路の更新量を拡大できるようなる（Phase2）までは、小口径管路リスクに対応していかなければなりません。

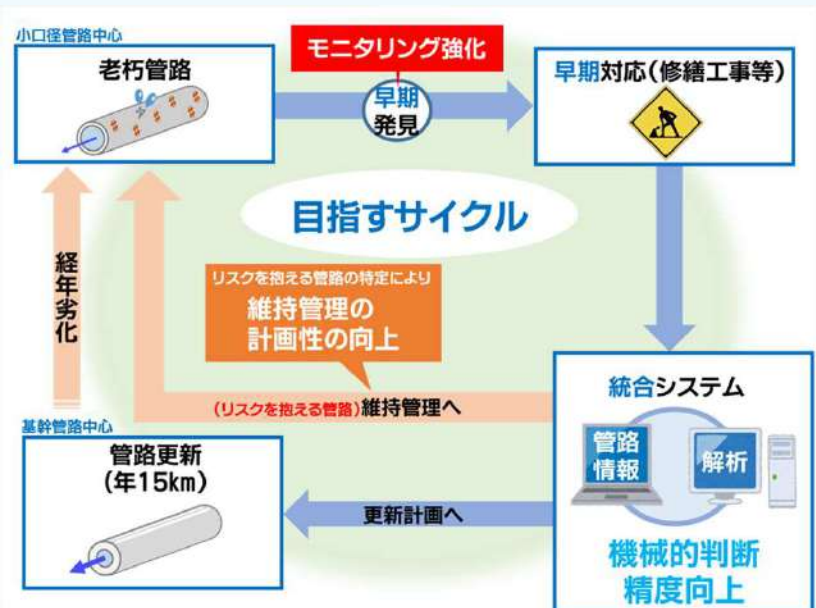


「Phase1」の間は、小口径管路の破損等の件数が増えることが想定されますが、管路モニタリング等を拡充し、事後保全対応の効率化・高速化を図ることで、給水サービス水準を維持していきます。（その判断指標として、漏水量の維持を目標としています。）



管路モニタリングの拡充によって、漏水を早期に発見・修繕することで、断水等のリスクを抑えます。

また、各種システムの統合運用により、更新計画の精度を高めるとともに、維持管理の計画性の向上を図ります。



③水源確保による水道事業経営の変化

石木ダム令和14年度の確実な完成により、水源不足を解消しなければなりません。

水源不足解消後（下図Phase2）では、現在の配水量を抑えて単価に求める料金や、コストよりもダム温存を優先した取水運用等の節水型経営から脱却した、新たな経営スタイルにより、採算性を高めて市民負担を緩和していく必要があります。



「節水型の料金体系からの脱却とは？」

現在は、配水量を抑えてダムを温存するために、月10m³以下に節水された世帯を優遇した料金体系としています。

給水世帯全体の約5割がこの階層に収まっており、収益の安定性よりもダム温存を優先する形となっています。

水量が抑制される分、必要な財源を単価に求めざるを得ず、県内上位の料金水準となっています。

「水を使い易い料金体系」を検討し、水源確保後に速やかに移行していく準備が必要です。



また、水源不足の現状では、ダムの水位低下や運用休止を伴うような工事に容易に着手できませんが、水源不足解消後（Phase2）には、既存ダムの取水施設の更新・改修に着手していく必要があります。

負担の集中を生まず、給水の維持が確保できるよう、計画的に進めていく必要があります。

	建設主体	建築年次	経過年数 (R7.4時点)	法定耐用年数	
				ダム本体	取水設備
山の田ダム	旧海軍	明治４０年	１１８年	６０年	４０年
転石ダム	旧海軍	昭和２年	９８年	８０年	
菰田ダム	佐世保市	昭和１５年	８５年		
相当ダム	旧海軍	昭和１９年	８１年		
川谷ダム	佐世保市	昭和３０年	７０年		
下の原ダム	佐世保市	昭和４３年	５７年		

4 中期の投資と財政の計画

①投資の計画（主なもの）

石木ダム関連事業

長崎県の主体事業である石木ダム建設に対しては、令和14年度完成を前提とした県の取組みに協力して対応していきます。

本市の主体事業である浄水場等の施設整備は、既存広田浄水場との統合型で2期に分けて整備します。

R8 (2025)	R9 (2026)	R10 (2027)	R11 (2028)	R12 (2029)	R13 (2030)	R14 (2031)	R15 (2032)	R16 (2033)	R17 (2034)
石木ダム建設									
統合型浄水場建設									

【チェックポイント】

- ・工期どおりの確実な完成に向けた本市の取組みができているか？
- ・ダム本体と連動して、浄水場等の関連施設の計画が進んでいるか？ など

山の田水系施設統合事業

平成27年度に統合更新した山の田浄水場配下の諸施設の統合整備事業で、令和9年度に完結予定としています。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)
配水池・送水管整備		
	完結	

広田水系基幹管路更新事業

広田水系の基幹管路の更新事業で、石木ダム完成後の再構築の基礎となる事業です。当初10年は協崎までを予定しており、次の10年で福石まで整備していく予定としています。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
配水管分岐工事(中原町、若竹台町など)									
広田浄水場線									
早岐駅～協崎									

ともに各水系の再構築の中心となるため、計画どおりの確実な完了が不可欠です。

【チェックポイント】

- ・計画どおりの進捗が得られているか？
- ・実施上の課題や事業費の変動等が生じていないか？ など

小佐々地区送水管整備事業

北部エリアと中部エリアの配水系統を統合するための送水管整備事業です。
当初10年では小佐々地区、次の10年で鹿町～江迎地区までを統合します。

北部エリアの小規模浄水場を廃止するための前提条件であり、石木ダム建設による水源不足解消のためにも不可欠な事業です。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
送水管整備(田原)						送水管整備(矢岳)			

【チェックポイント】

- ・計画どおりの進捗が得られているか？
- ・送水ルート確保や事業費等に変更を要する事象が生じていないか？ など

水運用総合監理事業

管路モニタリングの拡充による事後保全対応の強化を図る事業です。

基幹管路を優先更新とすることに伴う小口径管路のリスクに対応するもので、将来の市民負担の抑制を図るうえで、基盤整備との両輪をなす重要な事業です。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
①システム検討		②1期整備(ブロック化・モニタリング増設) 年3箇所増設(5,000万円/箇所) (13箇所増設)					③効果検証		2期整備箇所選定
修繕対応・漏水調査									
		(モニタリングの拡充に伴う対応の最適化)							

【R 8～9年度】管路モニタリングの枠組みやシステムを検討し、整備計画を策定します。

【R 10～13年度】第1期の整備として4年間を想定しています。整備した箇所は、適宜、効果の検証に移ります。

【R 14～16年度】第1期整備範囲の効果の検証結果に基づき、整備計画や手法の見直しの必要性を検討し、第2期の整備範囲の選定に移行します。

事後保全対応は、モニタリングの拡充段階に合わせて、経年的に対応を続けます。

【チェックポイント】

- ・計画どおりの進捗が得られているか？
- ・事故等の件数は、現行の体制で対応可能な範囲に収まっているか？
- ・給水サービス（漏水量）は維持できているか？ など

ダム長寿命化対策事業

既存の老朽ダムの長寿命化を図る事業です。

石木ダム完成までの間は、水位低下や運用休止を伴わない範囲での実施となるため、基本検討や予備設計等の準備を進めていくことを予定しています。

また、令和元年の集中豪雨で被災した歌ヶ浦ダムの改修工事を行います。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
歌ヶ浦改修						石木ダム完成			
山の田 基本検討・予備設計・実施設計							再整備		

【チェックポイント】

- ・予定どおり準備が進んでいるか？
- ・破損リスク等の緊急性が高い事案が生じていないか？ など

導水管更新事業

基幹管路である導水管の更新を行う長期継続事業です。

当初10年では、菰田・吉福・柚木水系の更新を予定しています。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
菰田導水管									
吉福導水管									

経年化施設更新事業・老朽施設対策事業

優先順位に沿った、老朽施設の更新事業です。

従来より事業規模大して実施していきます。

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
配水池等の更新(毎年の継続事業)									
管路の更新(毎年の継続事業)									
15km	15km	15km	15km	15km	15km	15km	15km	15km	15km

【チェックポイント】

- ・優先順位に基づいて実施されているか？
- ・予定の事業量を実施できているか？
- ・体制面を含めて、事業の実行性を確保できているか？
- ・または、実行性を阻害する事案が生じていないか？ など

②財政の計画（主なもの）

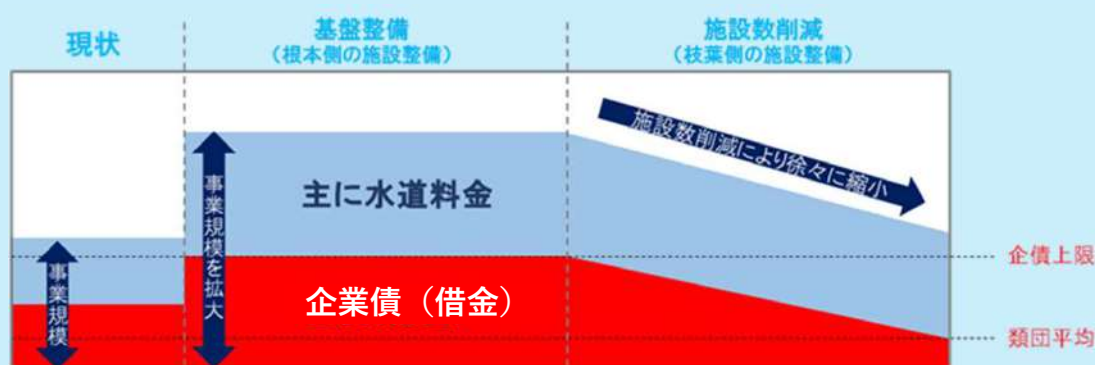
令和8年4月の料金改定は、算定期間3年間の総括原価（投資計画等）と想定している収益及び財政運営に基づき、“財政上のゆとり”を持たない最小限の改定としています。

したがって、収益を含む財政の計画が、当初の想定どおりに進められなければ、投資計画の実行性を担保することができなくなります。

このことは、施設数削減等の将来の負担軽減の効果の発揮を遅らせることに繋がり得るため、公営企業の経営努力として最大限の取組みが必要です。

財政運用の計画

料金負担の世代間格差を避けるため、基盤整備の期間は、企業債を最大限活用し、負担の長期平準化を図ることとしています。



特に当初3年間（今回の算定期間）は、料金改定幅の最小化を図るため、企業債を活用可能なものは、全て企業債に財源を求める運用としています。

【チェックポイント】

- ・ 企業債最大活用の方針に沿った運用ができているか？
- ・ 他都市と比較して、経営上のリスクが管理可能な範囲となっているか？ など

非常時対応にかかる財政リスク

経営戦略では、料金への転嫁を最小化するため、当初3年間は資産維持費を料金に求めておらず、想定外の収益減少や、事故・災害等の不足の事態に対応する財政的な余力がありません。

投資計画の実行と市民負担の抑制の双方の視点から、厳格な予算編成・執行管理をしていく必要があります。

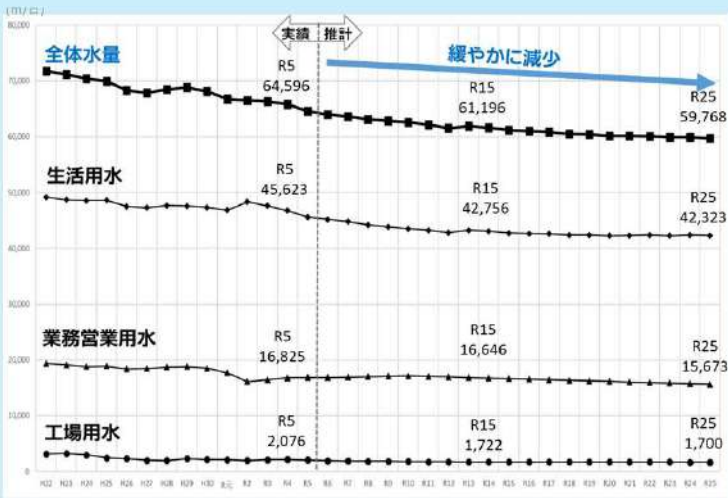
【チェックポイント】

- ・ 収益や支出において、経営の支障となり得る想定外の事象が生じていないか？
- ・ それに対して、投資・財政両面において、事前の対応策はあるか？ など

料金収入の計画

料金算定の根拠となる収益については、今後も人口減少が継続する見通しのもと、緩やかな減収となることを想定しています。

また、広告収入や遊休資産の売却等の料金外収益の獲得に注力し、少しでも料金への転嫁を抑えることとしています。



【チェックポイント】

- ・ 経営戦略で想定していたものと同等以上の収益が確保できているか？
- ・ 広報活動等の収益安定化の取組みを実行できているか？
- ・ 収納率は維持できているか？
- ・ 増減が生じた場合、その原因は何か？（構造的要因か？継続性があるか？）
- ・ 増減に対して投資計画の実行性に影響が生じていないか？ など

財務指標

投資計画や収益の想定のもとに、算定期間3年間は、財政上のゆとりを持たない最小限の範囲で料金算定を行っています。

想定 of 財政状況から下振れした場合、投資計画の縮小や料金水準の引き上げなどの対応が求められることとなるため、財政状況の指標管理をしっかりと行っていく必要があります。

①経常収支比率

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)
113.0%	109.0%	104.2%	118.8%	110.7%

②料金回収率

R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)
99.9%	100.7%	99.5%	115.7%	106.5%

【チェックポイント】

- ・ 財務指標は想定どおりに推移しているか？
- ・ 増減が生じている場合、その原因はどこにあるか？ など

5 短期集中的な取組み

本経営戦略をもとにした、令和8年4月からの料金改定に際しては、市議会や諮問機関から様々な意見や指摘を受け、今後、短期集中的な取組みにより、経営環境の抜本的な改善・改革に取り組んでいくことを前提に承認を受けたものです。

以下の内容については、概ね向こう3年以内に結論を得て、経営戦略に組み込んでいかなければなりません。

節水型の事業経営からの脱却を図ること

現在は水源不足のため、収益の安定性よりも配水量の抑制を優先し、それにより「単価」に求めざるを得ない経営環境にあります。水源確保の確実な進捗を得ることを前提に、できるだけ水を使い易い料金の枠組みを設け、「単価」に求めるウェイトを軽減していく新たな形を検討します。

- 脱節水型の事業運営の手法
- それによるコスト削減や配水量増加の見通し
- 基本水量の見直し
- 基本料金と従量料金の配分
- 逓増度の見直し など

【3年間の主な達成目標】

- 令和8年度 … 水源確保後の「水を使いやすい」料金体系や水運用の検討
- 令和9年度 … 新しい料金体系及び水運用に基づく経営シミュレーションの実施
- 令和10年度 … シミュレーション結果に基づく課題等への対応検討

※新しい料金体系の導入は水源確保後の令和15年度以降を予定

経営統合等の抜本的な広域連携の進展を図ること

人口減少や施設老朽化等の経営環境において、市町単独での事業経営は限界を迎えつつあることから、経営統合等による抜本的な広域化により、ヒト・モノ・カネの融通性を高め、スケールメリットを最大化することで、経営の効率性を高めるとともに、県内の料金格差の緩和や解消を図ります。

広域連携の推進役である長崎県に対して、より主体的な関与と抜本的な対策への方針転換を求め、各市町との連携・協力により、早期に実現を目指します。

【3年間の主な達成目標】

- 令和8年度 … 県内各市町との連携による県広域化推進プランの見直し等
- 令和9年度 … 経営統合等に向けた県の推進検討への協力
- 令和10年度 … 県主導の広域化推進に係る検討・取り組みへの協力

事業経営と市政策の“すみ分け”により採算性向上を図ること

市の政策として展開すべき部分を明確にし、市長部局とすみ分けることにより、独立採算の水道事業の採算性を高め、料金負担の緩和・抑制を図ります。

- 低所得者層への料金的な配慮
- 地域経済や生産活動への料金的な配慮
- 水源確保等の政策的事業の位置づけ
- 採算性確保と政策的許容範囲の均衡を図る料金体系 など

【3年間の主な達成目標】

- 令和8年度 … すみ分け箇所の特定と基本的枠組みの構築
- 令和9年度 … 政策展開等の検討・準備
- 令和10年度 … 料金の枠組みや経営戦略への反映

第三者による経営評価の枠組みを設けること

水道事業経営について、第三者からの専門的・客観的な評価を受けることで、透明性の向上や幅広い知見の獲得を図り、市民の皆さまへの情報発信と併せて、経営の信頼性を高めます。

【3年間の主な達成目標】

- 令和8年度 … 先進事例等の基礎調査
- 令和9年度 … 調査結果に基づく評価方法等の枠組みの検討
- 令和10年度 … 第三者の選定や具体的な導入準備

その他、官民連携の拡大等の経営の効率化を模索していくこと

W P P Pをはじめとする官民連携の拡大、省エネやペーパーレス化等の更なる経費の削減、DX推進による効率化など、あらゆる面において経営の効率性を高める経営努力を続けていきます。

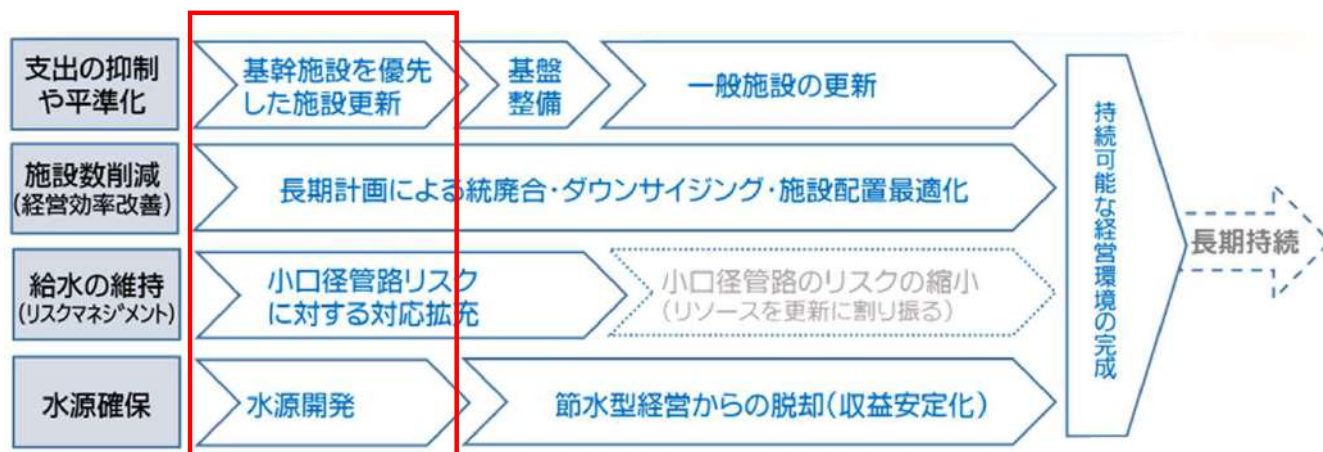
【チェックポイント】

- ・コスト削減や効率化等を図れるエリアはないか？
- ・あらゆる事務事業においてコスト削減等の工夫が講じられているか？ など

6 小括（長期戦略～中期戦略～短期戦略）

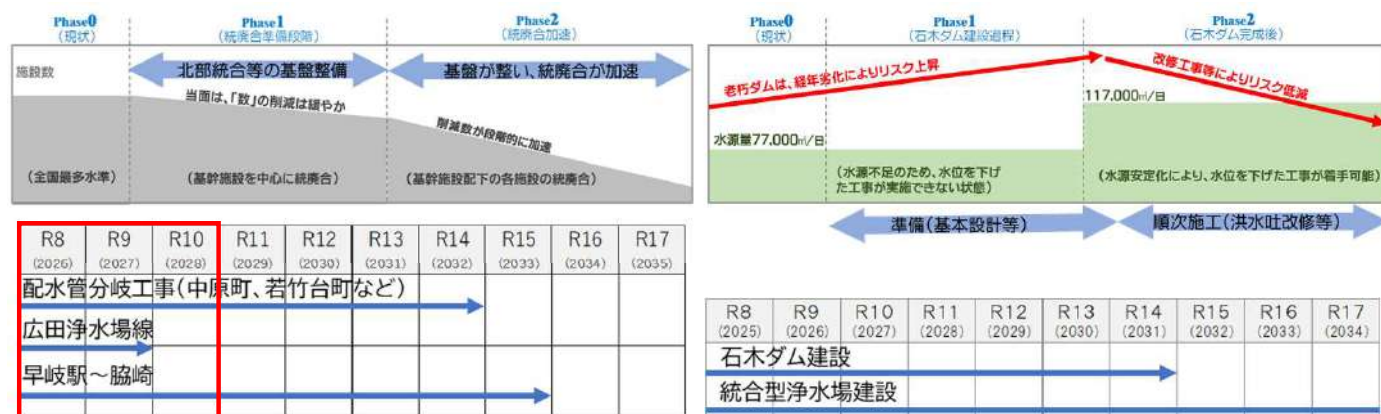
長期戦略

○長期・戦略的に持続可能な事業経営を整えていきます。



中期（10年）計画

○長期戦略に基づいた具体的事業計画を進めていきます。



短期（3年）集中的取組み

○広域化等による経営環境の改善・改革を進めます。

・節水型経営からの脱却 ・広域経営の推進 など

水道事業の事務・事業は、上記の枠組みの中で進めていきます。予算編成や決算評価等においても、このような考え方に適合し、効果的なものであるかを厳格に判断していきます。

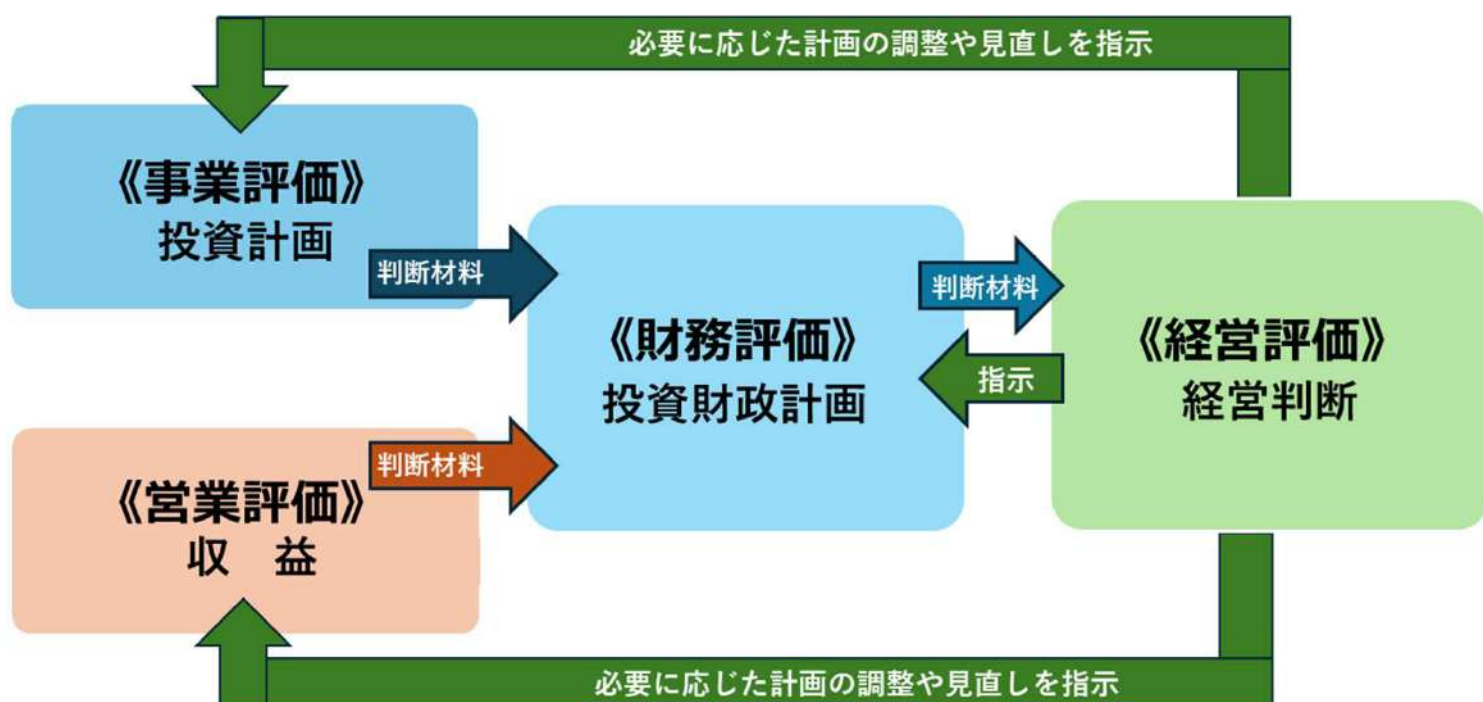
経営戦略の評価と見直し

令和8年4月の料金改定においては、現在の厳しい経営環境を踏まえて算定期間をまずは3年としており、投資は先送りの余地がない「待ったなし」の事業のみで構成し、財源についても全くの余剰を持たない必要最低限の財源確保策として市民に負担を求めています。

このように投資及び財源ともに「余裕」を持たない状況においても、給水サービスを維持しながら健全な事業経営を維持していくためには、本経営戦略の考え方を踏まえたロードマップに沿って着実に取り組みを進めていくことが重要であり、また、様々な要因により今後の経営環境に変化が生じた場合は、必要に応じてロードマップを適宜ローリングして計画の精度を維持していくことも重要です。

経営戦略の実践にあたっては、様々な取組みの進捗状況や内的外的要因を含めた様々な情勢変化を的確に把握したうえで適切な評価を行い、必要に応じた見直し等を行っていきます。

《経営評価の全体フロー》



経営評価のタイミングと主な視点

《予算》

- ・予算の内容は投資財政計画に沿った取り組みとなっているか？
- ・事業費及びその財源については計画に沿っているか？
- ・予算と計画との間に差異がある場合の対応策は図られているか？

《中間》

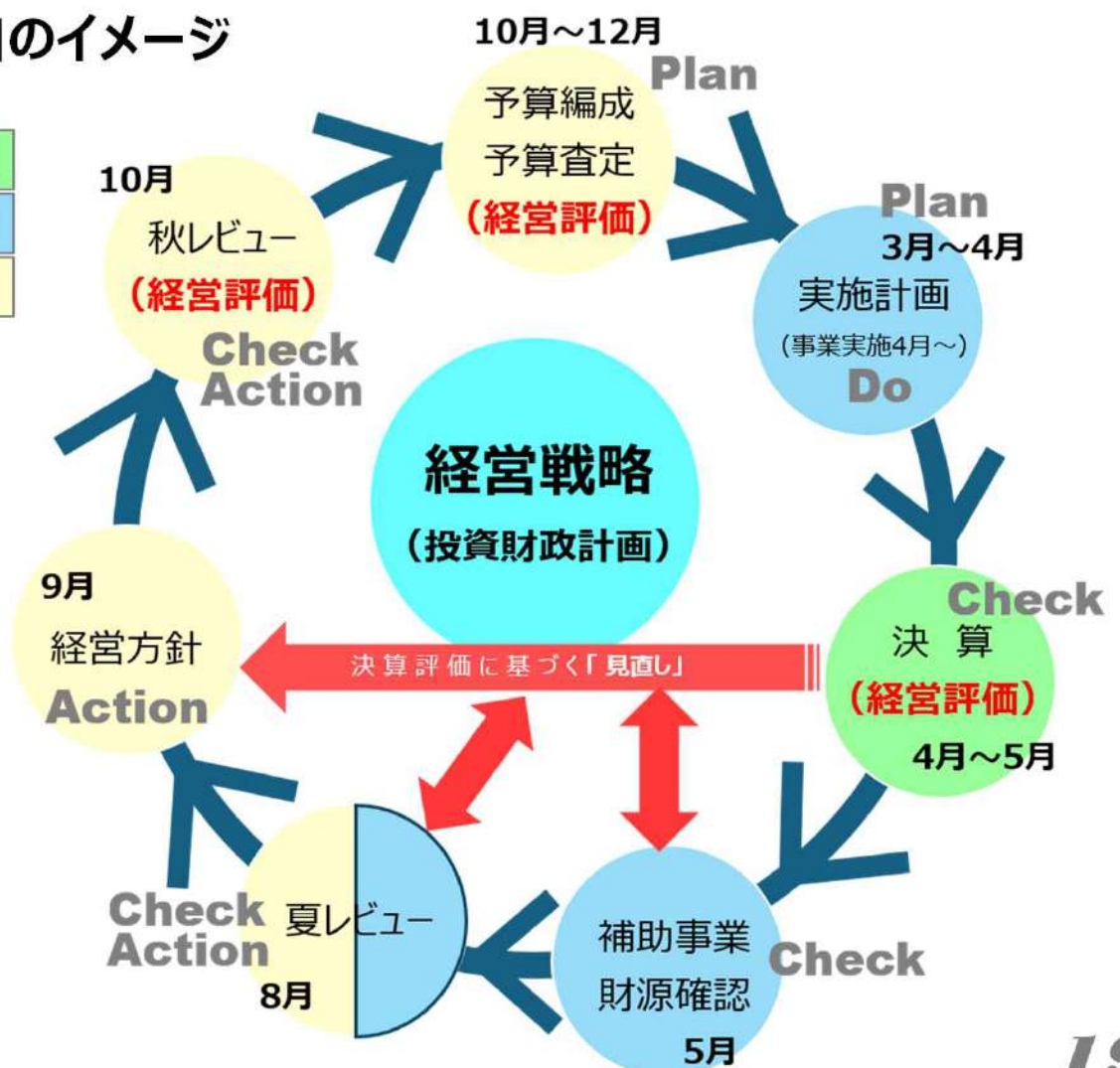
- ・事業の実施状況はスケジュールどおりに進捗しているか？
- ・もしもスケジュールと差異がある場合の原因とその対応策は？
→当該年度内にリカバー可能か？次年度以降の事業への影響は？

《決算》

- ・事業はスケジュールどおりに完了しているか？（活動/成果）
- ・もしもスケジュールと差異（特に遅れ）がある場合の原因とその対応策は？
- ・次年度以降の事業への影響の有無は？
- ・各種計画の見直しの必要性は？

「PDCAサイクル」のイメージ

「前年度に関すること」
「現年度に関すること」
「次年度に関すること」



《事業評価》

経営評価（経営判断）の根拠の一つとなる「投資計画の実行状況」の評価

・投資計画の進捗状況（活動量）

管路の更新延長や更新率をはじめとした投資計画で予定していた事業が計画どおりに進捗しているかを確認します。

・投資効果の検証（成果）

投資計画に基づく事業実施の成果として、予定していた成果が得られているかを確認して、予定の成果が得られていない場合は原因と対応策の検討を行います。

・事業環境の評価（内的外的要因の変化等）

投資計画で想定していた事業に対して、財源の変更や新規突発的な事象の有無、物価等の変動などによる投資計画への影響について確認します。

・投資計画の修正等の要否判定

上記検討の結果を踏まえて投資計画全体の進捗を確認し必要な対応策を検討します。

①投資計画内で対応（一部修正でリカバー可能）

②投資計画の見直し

③その他（投資財政計画の見直し含む）

指標		目指す方向性
活動指標	管路更新延長	管路の一斉更新時期を乗り越えるため、今後は管路の年間あたり更新延長を拡大（最終的に15km/年）していきます。
	管路延長	更新需要を削減するため、今後は管路延長を削減していきますが、今後の10年間においては北部エリアの送水管整備に伴い管路延長は一時的に増加する見通しです。
	リスクマネジメント	今後の事故件数は増加するものの当初10年間については現行体制で対応可能（漏水量の維持が可能）であるとしており、次の10年に備えてリスクマネジメントの具体的手法について整備を進めていきます。
状態指標	漏水量	当面は管路更新が老朽化に追い付かず今後の事故件数は徐々に増加しますが、リスクマネジメントを強化して事故の早期発見・対応を行うことで漏水量を維持していきます。
	事故件数	今後の事故件数は徐々に増加していくものの、これからの10年間は現行体制で対応可能な見通しです。
	大規模断水事故件数	事故発生の影響が大きな基幹管路を優先的に更新していくことで大規模な断水事故の発生を抑制していきます。

《営業評価》

経営評価（経営判断）の根拠の一つとなる「（収益含む）財政の計画の動向」の評価

・収益の実績評価

給水人口や有収水量をはじめとした各種指標の実績（動向）については、様々な面から分析検証を行い、投資財政計画で想定していた数値とのギャップを確認し、もしもギャップが生じている場合はその原因と対応策の検討を行います。

・収益確保の取り組みの評価

収益確保の取り組みの実績（活動量と内容）及びその効果を確認し、更なるアクションが必要な場合はその対応策を検討します。

・収益予測の修正等の要否判定

上記の結果として、収益予測全体の状況を確認し、必要な対応策を検討します。

- ①新たな収益確保策の検討と実施
- ②その他（投資財政計画の見直し含む）

	指標	目指す方向性
活動指標	営業外収益	経営努力の一つとして、新たな手法の検討を含めて取り組みを進めていきます。
	収納率	収納率の減少は給水収益の減少に直結することから、現行の高い水準を維持していきます。
状態指標	給水人口	想定していた収入が得られなかった場合には、必要な事業が実施できない等の問題を抱えることになるため、平時の収入に対して「下振れリスク」を評価した将来予測をすることで、財政運営の安全性を確保しています。 また、給水収益を確保するために水の利用を促進する取り組みを行います（渇水期を除く）。
	給水世帯数	
	有収水量 （生活用） （業務営業用） （工場用）	
	原単位（生活用）	
	給水収益	

《財務評価》

※事業評価と営業評価を踏まえた財務状況の評価を行い、経営評価の根拠となるもの

・財務状況の評価（財務指標等）

各種財務指標等について、経営戦略で予定していた数値との比較を行いギャップが生じていないかを確認します。

・シミュレーション等による今後の見通し

前段の事業評価及び営業評価の結果を踏まえて、今後の収支シミュレーションを行い、収支不足が生じる場合は、その時期及び規模に応じた対応策を検討します。

・投資財政計画の修正等の要否判定

上記検討の結果として、投資財政計画全体への影響を確認し、必要な対応策を検討します。

指標	現状 (R6決算)	R8目標	R10目標	R17目標
経常収支比率	101.4%	113.0%	104.2%	—
純損益	92,506千円	865,180千円	301,330千円	—
料金回収率	96.8%	99.9%	99.5%	—
企業債残高	28,763百万円	34,792百万円	39,019百万円	—
自己資金残高	2,684百万円	3,309百万円	3,423百万円	—

《経営評価》

・経営戦略の全体評価

前段の各評価（事業／営業／財務）を踏まえて、経営戦略全体としての効果検証を行い、その検証結果に応じて能率的経営を持続していくために必要な経営判断を行います。

具体的には、様々な取り組みの結果として「投資財政計画」で想定していた収支や給水サービス（事故発生状況等）を達成できているのかを経営的視点で評価を行い、今後の事業経営に必要な手段や各種計画の見直しのほか、今後の市民負担の在り方を含めた判断を行います。

《主な様式》

事業シート（当初計画 - 中間評価 - 決算評価）													●●課	
事業名								中間目標						
								年間目標						
目的														
取組内容														
スケジュール		事業・取組		4月	5月	6月	7月	8月	9月					
			予定											
			実績											
				10月	11月	12月	1月	2月	3月					
			予定											
			実績											
中間評価		【進捗状況や決算見込み（実施上の課題）】												
決算評価		A評価（予定の90%以上実施）、B評価（予定の70%～89%実施）、C評価（予定の50%～69%実施、or 計画内での調整が必要）、D評価（予定の～49%実施、or 計画の見直しが必要）												
予算 決算		年度	R7		R8			R9			R10			
			予算額	決算額	計画事業費	予算額	決算額	計画事業費	予算額	決算額	計画事業費	予算額	決算額	
		事業費 （千円）												
		主な財源												

佐世保市水道事業経営戦略

団 体 名 : 長崎県佐世保市

事 業 名 : 水道事業

策 定 日 : 令和 8 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 8 年度 ~ 令和 17 年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況 (令和7年3月 現在)

① 給 水

供 用 開 始 年 月 日	明 治 40 年 9 月 日	計 画 給 水 人 口	238,300	人
法 適 (全 部 ・ 財 務) ・ 非 適 の 区 分	法適(全部)	現 在 給 水 人 口	227,030	人
		有 収 水 量 密 度	1.1	千m ³ /ha

② 施 設

水 源	☒ 表流水、 ☒ ダム、 ☐ 伏流水、 ☒ 地下水、 ☐ 受水、 ☒ その他(複数選択可)				
施 設 数	浄水場設置数	28	管 路 延 長	2,327	千m
	配水池設置数	260			
施 設 能 力	117,653	m ³ /日	施 設 利 用 率	61.51	%

③ 料 金

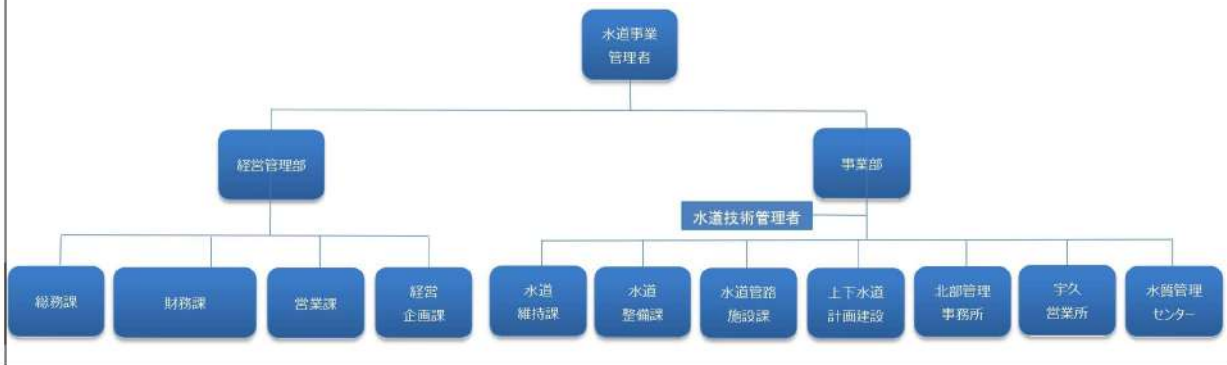
料 金 体 系 の 概 要 ・ 考 え の 方	【現行料金の考え方】※R8から新料金 ①算定期間を3年(R8~R10)として原価を算定 ②投資計画は基幹施設を優先とした最小限の事業規模で策定 ③資産維持費は資産維持率を0.14%で設定 ④一般会計からの段階的財政支援による激変緩和措置 ≪改定率≫R8:17.5% ➡ R9:22.5% ➡ R10:27.5% ≪支援額≫R8:5億1000万円 ➡ R9:2億5500万円 ➡ R10:無し 【料金体系の考え方】※料金体系は据え置き ①一般用と公衆浴場用に分かれる用途別料金体系 ②基本料金は小水量使用者に考慮した二段階基本水量制 ③超過料金は大量使用者に負担を求める段階別逓増制
料 金 改 定 年 月 日 (消費税のみの改定は含まない)	令 和 8 年 4 月 1 日

＜料金表＞ 1世帯又は1箇所ごとに1箇月につき、次の表により算出した額に消費税及び地方消費税の額を加えた額とする。

用途別	基本料金				超過料金 (1㎡につき)			
	基本水量	金額			水量	金額		
		R8	R9	R10		R8	R9	R10
一般専用又は共用	10㎡まで	1,744円	1,818円	1,892円	10㎡を超え20㎡まで	274円	285円	297円
	ただし、5㎡まで	1,015円	1,058円	1,102円	20㎡を超え50㎡まで	297円	310円	323円
					50㎡を超え100㎡まで	321円	334円	348円
					100㎡を超え200㎡まで	355円	370円	385円
					200㎡を超え500㎡まで	358円	374円	389円
					500㎡を超え1,000㎡まで	363円	379円	394円
					1,000㎡を超えるもの	367円	382円	398円
公衆浴場用	100㎡まで	3,923円			100㎡を超えるもの	60円		
私設消火栓	演習1回(10分間以内)につき	2,935円						
備考								
1 一般専用又は共用とは、一般家庭、官公署、学校、病院、事業所、工事その他次号に属しない営業に使用するものをいう。								
2 公衆浴場用とは、公衆浴場に使用するものをいう。								
3 使用期間の1箇月未満は1箇月、使用水量の1㎡未満は1㎡とみなして算定する。								
4 1世帯又は1箇所内に2個以上のメーターを設置する場合は、各メーターごとに料金を徴収する。								

④ 組織

水道事業担当者：171名（事務職：33名、技術職：138名（土木34名、電気7名、機械1名、建築2名、化学5名、技術89名））



(2) これまでの主な経営健全化の取組

【民間活用】

- ◆平成9年度 検針業務の委託化
- ◆平成12・13年度 水道管（口径50mm以下）破裂修繕業務の委託化
- ◆平成17年度 営業窓口・料金納付書等電算業務の委託化
- ◆平成19年度 滞納整理業務の委託化
- ◆平成21年度 広田・柚木浄水場の運転管理業務委託化
- ◆平成22年度 水道局本庁舎宿日直業務の委託化
- ◆平成27年度 山の田浄水場（旧山の田浄水場と大野浄水場の統合事業）の建設・運転管理の一括発注（DBO）・包括委託
- ◆平成27年度 管路維持管理業務の一部委託化（φ75以上の修繕工事の埋戻・舗装部分）

【施設の統廃合】

- ◆平成27年度 旧山の田浄水場と大野浄水場を統合新設した山の田浄水場の供用を開始
- ◆平成28年度 星和台配水池の廃止⇒美鳥ヶ丘団地配水池に統合
- ◆令和元年度 瀬戸越団地ポンプ所と瀬戸越団地配水池の廃止⇒春日配水池（第一）に統合
- ◆令和元年度 三川内山ポンプ所と三川内山配水池の廃止⇒三川内配水池に統合
- ◆令和元年度 潜木・戸平田地区簡易水道の水源の廃止⇒上水道へ統合

【事務所の統廃合】

- ◆平成22年度 西部営業所の廃止 ⇒ 本庁舎に統合
- ◆平成23年度 北部営業所を設置 ⇒ 旧合併町（吉井・世知原・小佐々・江迎・鹿町）の5営業所を統合

【企業債の繰上償還】

- ◆平成19～21年度 公的資金補償金免除繰上償還制度活用による低金利の企業債への借換

上記の取り組みを通じて過去20年間で「職員数71人削減」、「人件費5.5億円削減」

【水道料金以外の収益確保】

- ◆遊休資産や不用品の売却等
- ◆広告収入の獲得等

上記の取り組みを通じて直近10年間で「1.5億円を獲得」

(3) 経営比較分析表等を活用した現状分析

・経常収支比率や流動比率は100%以上を維持しており、短期的な経営の面では一定の健全性は保たれているものの、類似団体平均値を下回っています。

・近年、浄水場や基幹配水管の更新などの大規模事業の実施により財政的弾力性が逡減している。また水源不足の未解消や人口減少などにより増収要素がなく、給水収益が減少傾向にある一方で、広域化等によるコスト削減も進んでいないため、純利益の確保も難しくなっています。

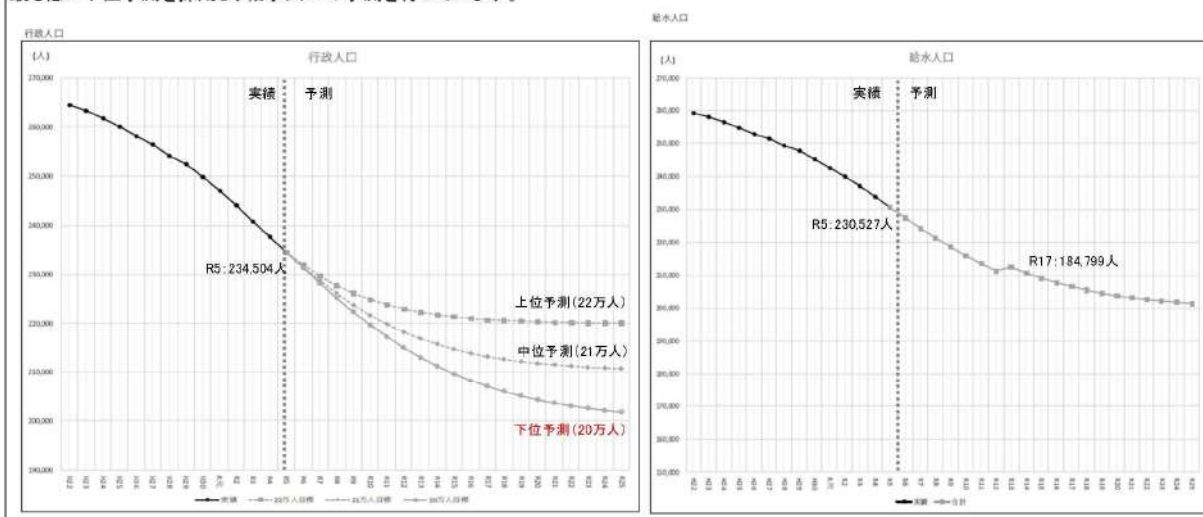
・老朽化の状況においても、管路経年化率は類似団体平均値を上回っており、機能維持のための適切な更新が課題となっています。

・今後、更なる人口減少、更新需要増加、物価・労務単価の上昇により経営環境はより厳しくなっていく。健全経営のため、将来の経営見通しに基づき適正な給水収益の確保に努めていく必要があります。

2. 将来の事業環境

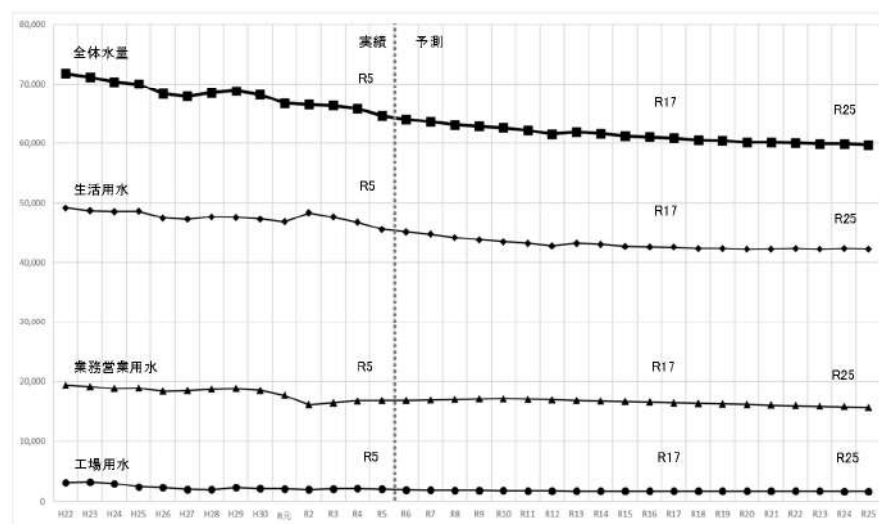
(1) 給水人口の予測

・給水人口を予測するにあたっての行政人口予測は、佐世保市総合計画に基づいておこないますが、現行の総合計画の数値は、コロナ禍以前に推計されたものであるため、現状を踏まえた見直しについて、計画を所管する市企画部に確認を行い、経営の安全性の観点から20年後の目標値として最も低い下位予測を採用し、給水人口の予測を行っています。



(2) 水需要の予測

・1日平均使用水量の予測は以下のとおりとしています。
過去実績値に基づき、時系列傾向分析にて今後の使用予測を立てています。
有収水量の推計に使用した実績値は、現在の市域となった平成22年以降のものを使用しています。
使用用途(生活用、業務営業用、工場用、その他)毎に推計を行うにあたり、コロナ禍の影響を受け平常時と異なる水使用となっているものについては、当該期間を除外した実績を使用しています。

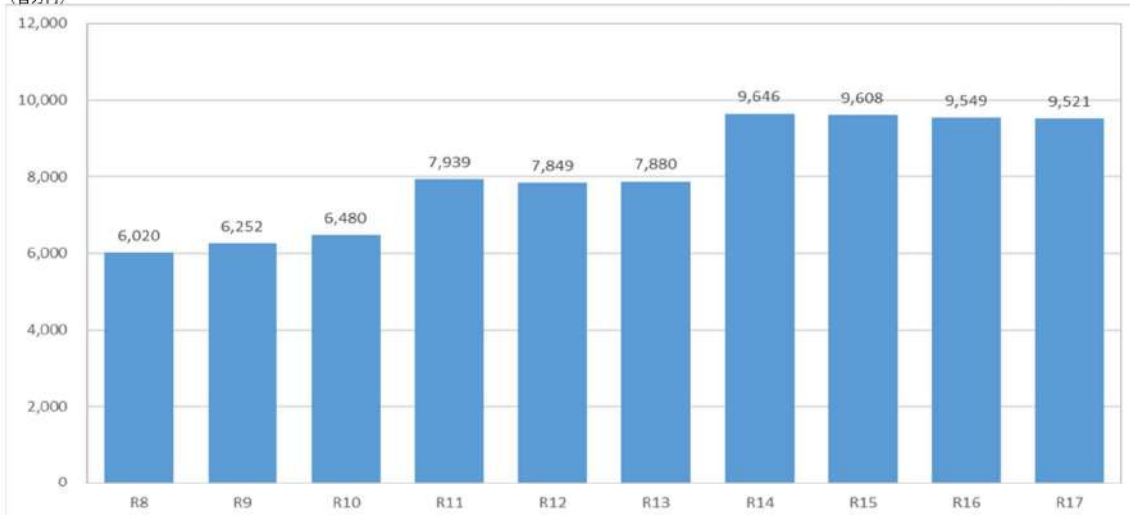


(3) 料金収入の見通し

- ・今後、料金収入は、人口減少等の影響により減少し、一方、更新需要の増大等により、費用は増加する見込みとなります。
- ・現時点における、料金収入の見通しとしては、数年に一度の料金改定を行わなければ、給水サービスの維持が困難となります。
- ・令和8年から3年間で事業環境の見極めを行いながら、経営改善を実施していくことで、改めて料金改定時期や改定率等について、検証を行います。

料金収入の推移

(百万円)



(4) 組織の見通し

- ・計画期間は、基幹施設の拡張及び再構築の大型事業を優先して実施します。
- ・同期間における事業規模に対応するため、組織・機構の最適化や、官民連携の強化などに取り組み、職員の適正な配置に努めます。

3. 経営の基本方針

【基本理念】

水道事業の安全・安定と健全な事業経営の長期持続を図ります。

【基本方針】

- ① 石木ダム建設による早期水源確保
- ② 基幹施設を優先した施設の更新と再構築(施設数削減と効率化)
- ③ モニタリング拡充等による事後保全対応強化(給水サービスの維持)
- ④ 経営環境や経営構造の抜本的改革(短期集中的な取り組み)
 - (1) 健全経営の持続の前提となる節水型経営からの脱却に向けた取り組み
 - (2) 広域化等の新たな経営手法の導入に向けた取り組み
 - (3) 市としての「政策」と水道局が担う「企業経営事業」の役割と棲み分け
 - (4) WPPPの可能性検討
 - (5) 経営努力の徹底

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・安定な水道サービスの確保、持続可能な水道事業の実現のため、先送りの余地がない最小限度の投資計画としています。 ・計画期間は水源確保(石木ダム建設促進及び関連施設の整備)、地域格差解消(北部エリア送水管整備)、施設再構築(山の田水系、広田水系水道施設統合)など、基幹施設の拡張・再構築を優先的に取り組みます。

・施設数の削減

→ 将来的な施設の統廃合に向けた基幹施設の整備・更新を優先するため、当初の期間は浄水場に近い基盤部分から着手するため施設数に大きな減少は見られず、むしろ北部地区の小規模浄水場廃止に向けた送水体制の構築等により、管路延長は一時的に増加する見通しです。これは将来の効率化を実現するための不可欠な先行投資と位置付けています。

・給水サービスの維持

→ 小口径管路においては、事後保全の比重を高めるため、破裂等の発生件数増加は避けられません。

最初の10年間は現行体制での対応により漏水量の維持が可能と見込んでいますが、その後の10年で予測される限界を見越し、今のうちからモニタリング体制の拡充を図り、将来の負荷増大に備えます。

・水源の確保

→ 石木ダム(水源確保)は令和14年度に完成予定であり、これにより水源不足の問題は解消されます。

水源確保後は速やかに老朽ダム対策へ移行できるよう準備を進め、更新・改修の優先順位を整理した上で、計画期間内での着手を目指します。

○計画期間中の主な建設事業

＜再構築(主に更新需要の削減にかかる事業)＞

- ・広田水系基幹管路更新事業 令和8年度～令和17年度
- ・山の田水系水道施設統合事業 令和8年度～令和9年度
- ・小佐々地区送水管整備事業 令和8年度～令和13年度
- ・ダム長寿命化対策事業 令和8年度～令和17年度
- ・水運用総合監理導入事業 令和8年度～令和17年度

＜給水維持(リスクマネジメントにかかる事業)＞

- ・モニタリングの拡充等による給水サービス水準の維持 令和8年度～令和17年度
- 水運用総合管理(モニタリング拡充＋システムの強化)＋事後保全対応の効率化

＜更新(安全確保にかかる優先事業)＞

- ・ダム長寿命化対策事業 令和8年度～令和17年度
- ・導水管更新事業 令和8年度～令和17年度
- ・経年化施設更新事業 令和8年度～令和17年度
- ・老朽化施設対策事業 令和8年度～令和17年度

＜新設(水源確保にかかる事業)＞

- ・九期拡張関連事業 令和8年度～令和14年度

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	①事業費の増加に際し、市民負担を抑制するため、当面は企業債(借入金)を最大限に活用します。これにより一時的に「給水収益対企業債比率」は上昇しますが、経営の転換点を見極めた後は段階的にその割合を減少させ、健全な財政状況の構築を目指します。 ②純損益の黒字の維持と健全経営に必要な自己資金額の確保のため、計画期間の適切な時期に水道料金のあり方を検討し、料金の適正化を図ります。
-----	--

①企業債

・当初3年間(R8～R10)については、企業債を最大限に活用することで当面の市民負担の抑制を図るとともに世代間の負担の公平性を確保します。

②水道料金

・本市では収益が微減で推移していく見通しとなっています。持続可能な水道事業を実現するためには、施設の更新に必要な財源を確保していく必要があり、その中で料金の適正化を進めていく必要があります。

・健全な経営の観点から収益的収支が赤字にならないよう、料金改定を考え方の一つとして試算しています。

③一般会計からの繰入金

・基準内繰入金については、毎年度総務省自治財政局長から通知される「地方公営企業繰出金について」に定める繰出基準に基づき試算しています。

・また、基準外繰入金については、市長部局と合意している内容を基礎に試算しています。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

①物件費

現行の委託業務形態が当面継続することを前提に、今後かかる費用について試算しています。
また、施設の長寿命化対策による修繕や点検の増加等を加味して試算しています。

②人件費

今後の投資計画をベースとして必要な人件費を試算しています。

③減価償却費

現行の固定資産及び今後の投資計画に基づき試算しています。

(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

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	・人口減少や施設老朽化の影響により、長崎県内の自治体ごとの水道経営は厳しさを増し、結果として住む場所による「水道料金の格差」が生じています。この課題を解決し、将来にわたって安全な水を供給し続けるためには、市町の枠を超えた「広域化」が不可欠です。この状況を打破するため、広域化の推進主体である長崎県に対し、より積極的な関与とリーダーシップを強く求めています。
民間の資金・ノウハウ等の活用 (PPP/PFI等の導入等)	・ウォーターPPPは、民間企業の経営ノウハウやICT等の先端技術を活用することで、水道事業における諸課題に対し、施設の効率的な維持管理と経営基盤の強化を両立させ、将来にわたって安定的に水道供給を維持できることがメリットであり、本市においても持続可能な事業運営の実現に向けて、その導入に向けた具体的な検討を進めていくこととしています。
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)	・今後、施設の一斉更新時期を迎えるにあたり、施設や設備の長寿命化を図りつつ、まずは影響度の高い基幹施設から優先的に更新を進めていきます。その他の一般施設については、既存施設をさらに限界まで長く使用しながら、長期計画に基づき順次更新を進めます。これにより、支出の抑制と平準化を図ります。
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	・既存の老朽施設をそのまま更新するのではなく、更新にあわせて積極的に統廃合を行うことで施設数の削減を図っていきます。また、更新に際しては人口減少に応じたダウンサイジングを図ります。
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	・これらの取り組みにより長期計画的に将来の更新需要の総額を削減していきます。
その他の取組	・基幹管路の優先的な更新に伴い、小口径管路におけるリスクの増大が懸念されますが、これに対し、リスクマネジメント手法(モニタリング強化等)を拡充することで影響を最小限に抑え、給水サービスを維持していきます。

② 財源についての検討状況等

料金	・算定期間を3年(R8～R10)とした料金改定をR8年4月に実施することで収支均衡を図ります。 ・R11以降の料金については、R8から進める「経営環境や経営構造の抜本的改革」を見極めたうえで、それでもなお収支不足が生じる場合は、財源確保の最終手段として料金の適正化の検討を行います。 「経営環境や経営構造の抜本的改革(短期集中的な取組み)」 (1)健全経営の持続の前提となる節水型経営からの脱却に向けた取り組み (2)広域化等の新たな経営手法の導入に向けた取り組み (3)市としての「政策」と水道局が担う「企業経営事業」の役割と棲み分け (4)WPPPの可能性検討 (5)経営努力の徹底
企業債	・事業費の増加に際し、市民負担を抑制するため、当面は企業債(借入金)を最大限に活用します。これにより一時的に「給水収益対企業債比率」は上昇しますが、経営の転換点を見極めた後は段階的にその割合を減少させ、健全な財政状況の構築を目指します。
繰入金	・必要に応じて水道事業にかかる費用の性質について整理し、繰入金の調整を図ります。
資産の有効活用等(*2)による収入増加の取組	・所有している水道用地のうち利用する目的がなくなった用地については、売却等の検討を行っています。
その他の取組	・内部留保額については、企業債残高とも調整しながら適正な額の検討を行います。 ・これまで遊休資産の売却や有効活用、検針票への広告掲載など、多角的な収益確保に努めてきました。今後はこれまでの取り組みを継続・強化しつつ、さらなる収益向上に向けた新たな施策の検討・実施を推進していきます。

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	・経営戦略の実践に当たっては、各種取り組みの実施状況や外的・内的な情勢変化等をチェックし、計画の実行性を損なう事象が生じた場合には、その対応策の検討・立案を行い、または、リカバーが困難な場合には、投資財政計画の見直しを含めた経営戦略の見直し(＝改定)を行います。 ・水源確保や広域化等を含めた様々な取り組みの進捗状況によって今後の事業環境や諸条件が大きく変わる可能性があることと、R8年4月の料金改定が算定期間を3年(R8～R10)としていることから、次回の経営戦略改定はR11年4月を予定しています。
-------------------------	---

経営比較分析表（令和6年度決算）

長崎県 佐世保市

業種名	業種名	業種名	業種名	業種名
製造業	水産事業	流通業	建設業	自治体職員
自己資本増成比率(%)	98.27	1か月20㎡当たり賃料金(円)	4,195	人口(人)
資金不足比率(%)	60.56	定額給付事業	233,507	面積(km ²)
-	-	普及率(%)	現在給水人口(人)	426.01
			給水人口密度(人/km ²)	548.13
			給水区域面積(km ²)	219.92
			人口密度(人/km ²)	1,032.33

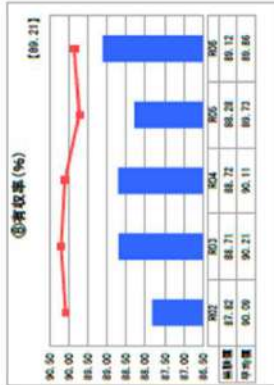
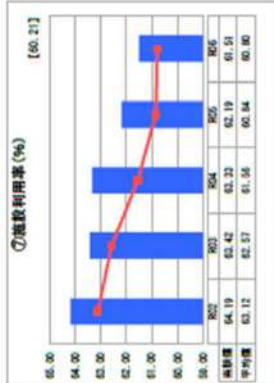
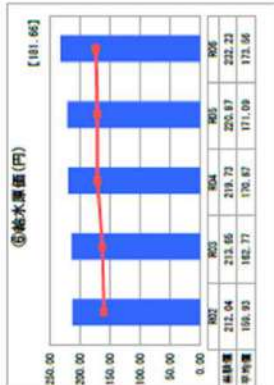
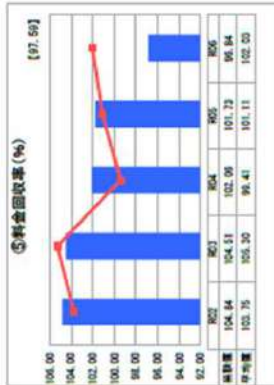
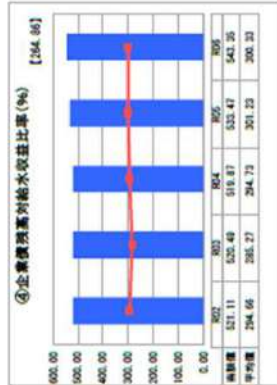
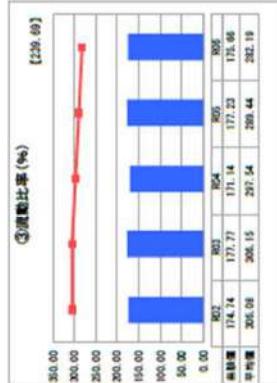
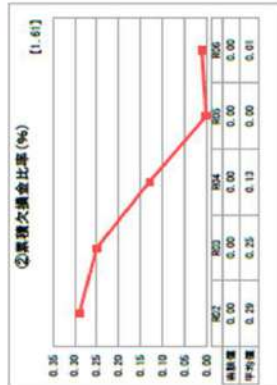
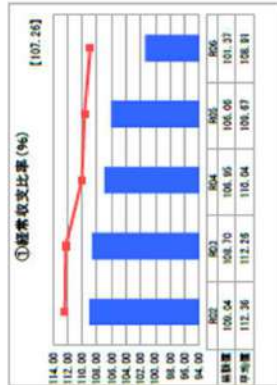
業種名	業種名	業種名	業種名	業種名
製造業	水産事業	流通業	建設業	自治体職員
自己資本増成比率(%)	98.27	1か月20㎡当たり賃料金(円)	4,195	人口(人)
資金不足比率(%)	60.56	定額給付事業	233,507	面積(km ²)
-	-	普及率(%)	現在給水人口(人)	426.01
			給水人口密度(人/km ²)	548.13
			給水区域面積(km ²)	219.92
			人口密度(人/km ²)	1,032.33

グラフ凡例

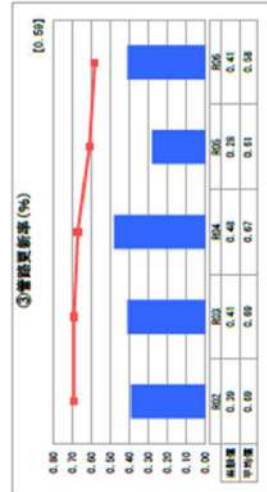
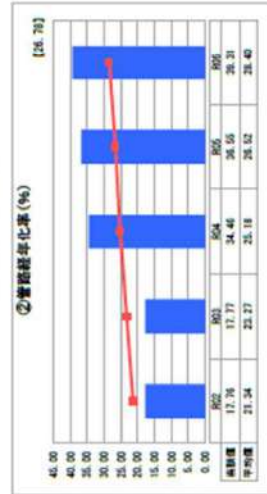
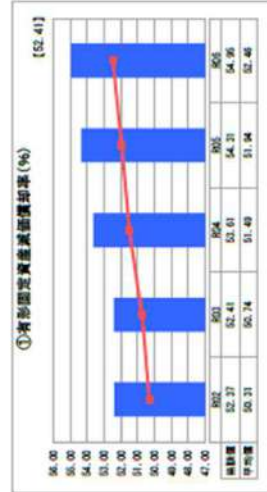
- 当年度実績（当年度値）
- 類似団体平均値（平均値）

【】 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

- 経営の健全性・効率性について
 - 経常収支比率 ①経常収支比率は経常収入と経常支出の差により、昨年度より低下している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
 - 累積欠損金比率 ②累積欠損金比率は、経常収支比率の低下により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
 - 流動比率 ③流動比率は、経常収支比率の低下により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
 - 企業債務返済内給水収益比率 ④企業債務返済内給水収益比率は、経常収支比率の低下により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
- 老朽化の状況について
 - 有形固定資産減価償却率 ①有形固定資産減価償却率は、有形固定資産の増加により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
 - 管線経年化率 ②管線経年化率は、管線の経年による劣化により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな
 - 管線更新率 ③管線更新率は、管線の経年による劣化により、昨年度より増加している。活動比率は類似団体平均値を下回っているものの、100%以上を維持できている。一時増入費もなく、累積欠損金が増加していないため短期的な支払能力に問題はな

33

投資・財政計画

年度		令和6年度 (決算)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
区	分	(単位:千円)											
収益的収支	分	40,239	46,469	562,885	316,281	76,548	87,506	102,049	119,455	124,579	128,299	135,917	139,897
	うち基準内繰入金	33,756	39,501	41,440	46,562	50,374	53,510	59,376	68,736	74,030	78,335	86,879	92,049
	うち基準外繰入金	6,483	6,968	521,445	269,719	26,174	33,996	42,673	50,719	50,549	49,964	49,038	47,848
資本的収支	分	317,089	416,255	474,552	526,641	584,493	647,456	582,826	637,955	734,395	1,128,405	2,981,703	4,170,796
	うち基準内繰入金	293,383	393,381	426,762	462,924	517,360	583,136	525,491	606,041	695,064	1,073,658	2,916,150	4,093,044
	うち基準外繰入金	23,706	22,874	47,790	63,717	67,133	64,320	57,335	31,914	39,331	54,747	65,553	77,752
合	計	357,328	462,724	1,037,437	842,922	661,041	734,962	684,875	757,410	858,974	1,256,704	3,117,620	4,310,693

(単位:千円)

策 定

経営戦略（佐世保市水道VISION）

2026年3月（令和8年3月）
佐世保市水道局