事例No.	1473
公表年度	R3
団体の属性	一般市
団体名	千葉県八千代市

事例区分	公営企業

タグ	・（公営企業）水道事業 ・税財政 ・組織改革

事例種類	経営戦略策定

事例内容・タイトル

料金改定と経営戦略の改定

出典

地方公営企業の
抜本的な改革等に係る
先進・優良事例集

水道：事例82

○ 事例名等

事例名	料金改定と経営戦略の改定
団体名	千葉県八千代市
事業名（事業区分）	水道事業）

○団体及び事業の概要

行政区域内人口（人）	202,176	行政区域内面積（㎢）	51.39
供用開始年月日	昭和42年4月1日	給水人口（人）	200,822
施設利用率(%)	80.5	有収率（%）	95.8
職員数(人)	34	営業収益(千円)	3,452,208
営業費用(千円)	3,206,101		

※上記表中の「行政区域内人口」は、令和3年1月1日時点。「行政区域内面積」は、令和2年10月1日時点。それ以外の計数は、令和3年3月末時点。

1．取組の背景、検討を開始した契機・導入過程

(1)取組の背景

近年の節水意識の高まりや節水機器の普及、大口需要者の減少などにより、1人当たりの使用水量は減少しており、また、近い将来に人口も減少し、将来的な給水収益の減少が見込まれた。一方で、浄・給水場、管路の耐震化や老朽化対策を行っていくために多額の事業費が必要となり、事業を継続していくにあたり、資金が不足する見通しとなった。さらに、年々、企業債残高が増加している状況もあり、企業債残高の増加を抑制する必要があった。

(2)検討を開始した契機・導入過程

- 平成28年3月に、本市の最初の経営戦略である「八千代市上下水道事業経営戦略」を策定し、この中で実施したアセットマネジメントの結果、10年以内に損益収支が赤字となり、資金も底をつくという厳しい見通しとなり、浄・給水場の統廃合や管路更新費の平準化などの投資の合理化に取り組みつつ、令和元年度に料金改定（平均改定11.4%）を行うことを念頭に置き、料金改定の検討を行っていくこととした。
- 平成30年12月に「八千代市水道施設再構築基本計画」及び「八千代市水道管路施設耐震化計画」を策定したが、再構築計画内では財政シミュレーション（管路耐震化計画の事業費も考慮）を行っており、同計画を策定するにあたって平成30年5月と6月に開催した審議会で、令和元年10月に料金改定が必要となる旨を説明 した。
- 平成30年10月に審議会で料金改定の必要性等を説明し、平成30年11月に審議会に料金改定について諮問、12月に答申を受けた後、平成31年2月に議員説明会を開催し、平成31年3月議会に上程し可決され、令和元年10月に料金改定（平均改定率8.57%）を行った。
- 最初の経営戦略の策定から4年目を迎え、再構築計画などの策定や、料金改定の実施など、水道事業における大きな変化があり、これらの変化を経営戦略に反映するため、経営戦略の改定について、令和元年12月に審議会で内容を説明し、令和2年2月に「第2次八千代市水道事業経営戦略」を策定した。

2．取組の具体的内容とねらい、効果

(1)取組の具体的内容とねらい

①料金改定について

- 算定期間を5年間（令和元年度から5年度）とし、日本水道協会の「水道料金算定要領」に基づき、総括原価方式にて算定。
- 令和5年度に赤字となることや、保有資金の減少が見込まれ、これを解消できるような料金体系とした。
- 基本料金について、料金算定要領に基づく算定の結果、従前の基本料金に比べ安くなったが、従量料金が高額になってしまうことから、従前の基本料金と同程度の収入となるような基本料金体系となるよう調整した。
- 従量料金は大口需要者に配慮し、101㎥以上の区分の単価を引き下げた。
- 資産維持費については、算定期間内での純利益及び保有資金が確保できることが見込まれたため、算入していない。
- 昭和59年以降、料金改定をせずに一般家庭へ安い料金で水道水を提供してきたこと、改定後も県内で安い方であることを説明。

●基本料金（1か月あたり、税抜き）

メータ口径	旧料金	新料金
13mm	490円	600円
20mm	1,370円	1,220円
25mm	2,320円	1,810円
30mm	3,600円	2,830円
40mm	7,400円	4,830円
50mm	12,700円	10,150円
75mm	33,800円	19,790円
100mm	68,600円	33,270円
150mm	185,000円	77,530円

●従量料金（1か月あたり、税抜き）

単価区分（使用水量1㎥あたり）	旧料金	新料金
1㎥～10㎥	40円	60円
11㎥～20㎥	75円	100円
21㎥～30㎥	145円	155円
31㎥～50㎥	240円	240円
51㎥～100㎥	290円	290円
101㎥～	350円	330円

②経営戦略の改定について

・ 平成28年3月に策定した最初の経営戦略である「八千代市上下水道事業経営戦略（計画期間：平成28年度 ～令和7年度）」を改定し、「第2次八千代市水道事業経営戦略（計画期間：令和2年度～令和11年度）」を策定した。
・ これまでの経営戦略は、水道事業と下水道事業が一体のものとなっていたが、それぞれの事業における状況は異なっており、状況に応じて経営戦略の改定が行えるよう、水道事業と下水道事業に分けて策定した。
・ 改定にあたって、従前の経営戦略における計画と実績について、比較・評価を行った。（平成28年度から平成30年度まで）
・ 再構築事業や料金改定による収入・支出の変化を反映し、再構築事業の完了する20年後、さらにその10年先の見通しをつけるため、令和2年度から令和31年度までの30年間の収支計画を作成し、5年ごとに料金改定 （令和6年度、11年度、16年度）を行う計画とした。（実際には、毎年の決算状況や収支見通しを検証しながら、料金改定の時期や改定率を検討していく。）
・ 経営戦略をより実効性のあるものとするため、経営戦略本編とは別に、毎年度、将来の5か年度分の取組みを示した実施計画を策定し、各年度における事業の実施状況の検証・分析を行い、その結果を公表することとした。

（2）効果

①料金改定について

概ね想定通りの給水収益となり、また、純利益は想定より高くなり、必要な保有資金を確保することができた。

【給水収益の比較（改定時の想定と実績）（税抜き）】

令和元年度 ： 想定 3,077,149千円 、実績 3,047,841千円
令和2年度 ： 想定 3,232,768千円 、実績 3,252,049千円
※概ね想定通りの給水収益となった。

【純利益の比較（改定時の想定と実績）】

令和元年度 ： 想定 434,730千円 、実績 609,093千円
令和2年度 ： 想定 515,430千円 、実績 785,507千円
※想定よりも高い純利益となった。

②経営戦略の改定について

・ 改定後の第2次経営戦略に5年ごとに料金改定を行っていく旨を記載したことにより、そこを基準に料金改定の検討を行っていくということが職員に意識づけされ、確実な検討の実施につながっている。
・ 経営戦略本編とは別に、毎年度、将来の5か年度分の取組を示した実施計画を策定することにより、直近の 5年間にやるべきことが職員に強く意識づけされ、経営戦略の実効性の向上につながっている。

3. 他の自治体の参考となる点、今後の課題等

（1）他の自治体の参考となると考えられる点

今回の料金改定においては、一般家庭の使用する部分の料金を値上げし、大口需要者に関する部分の料金を値下げしたことについて、市民目線から見れば疑問が生じる部分であるので、なぜ一般家庭の使用する部分を値上げしたのか、大口需要者の水道水の使用を確保することが、一般家庭の負担増を抑制することにつながるなど、市民の理解を得られるような丁寧な説明が大切であると考えられる。

(2)今後の課題等
・ 今後も定期的に料金改定を行っていくことが予定されているが、次の料金改定においては、資産維持費の算入が必要になると思われ、資産維持率をどのように設定するかが課題である。
・ 大口需要者の地下水利用が増えている状況もある中で、よりベターな料金体系の検討が課題である。
・ 令和21年度の完了を目指し進めている再構築事業に遅れが生じるなど、当初の予定通り進んでいない部分もあるため、その状況を次の経営戦略に適切に反映していくとともに、料金改定の検討についても算定期間の5年間より、さらに先の見通しを立てた上で検討していくなど、中長期的な視点から、これらの対応を行っていく必要がある。

〇問合せ先

担当課	八千代市上下水道局経営企画課		
TEL	047-483-6572	MAIL	keiei1@city.yachiyo.chiba.jp