

# 経営戦略 2024

HANSHIN WATER SUPPLY AUTHORITY  
水を創る

阪神水道企業団



# CONTENTS

## CHAPTER 01

### 経営戦略 3

経営戦略の位置付け	4
経営戦略の計画期間	4

## CHAPTER 02

### 現状と課題 5

経営戦略2020の総括	6
企業団が抱える課題	8
企業団を取り巻く経営環境	10

## CHAPTER 03

### 経営戦略2024 13

経営戦略2024の基本方針	14
主要施策	15
水源や施設の適切な管理	16
災害時の対応能力の強化	18
経営基盤の強化	19
阪神地域のより良い姿の追求	21
経営戦略の実行	22
水量と分賦割合	23
財政収支の見通し	25

## CHAPTER 04

### 資料 29

SDGsの取組み	30
財政収支	31
財政収支（詳細）	31
積算根拠	33
施設整備計画	35
業務指標一覧	40
応援協定等の締結状況	41
用語解説	42
参考文献	45

# 1

## 経営戦略

Section 1

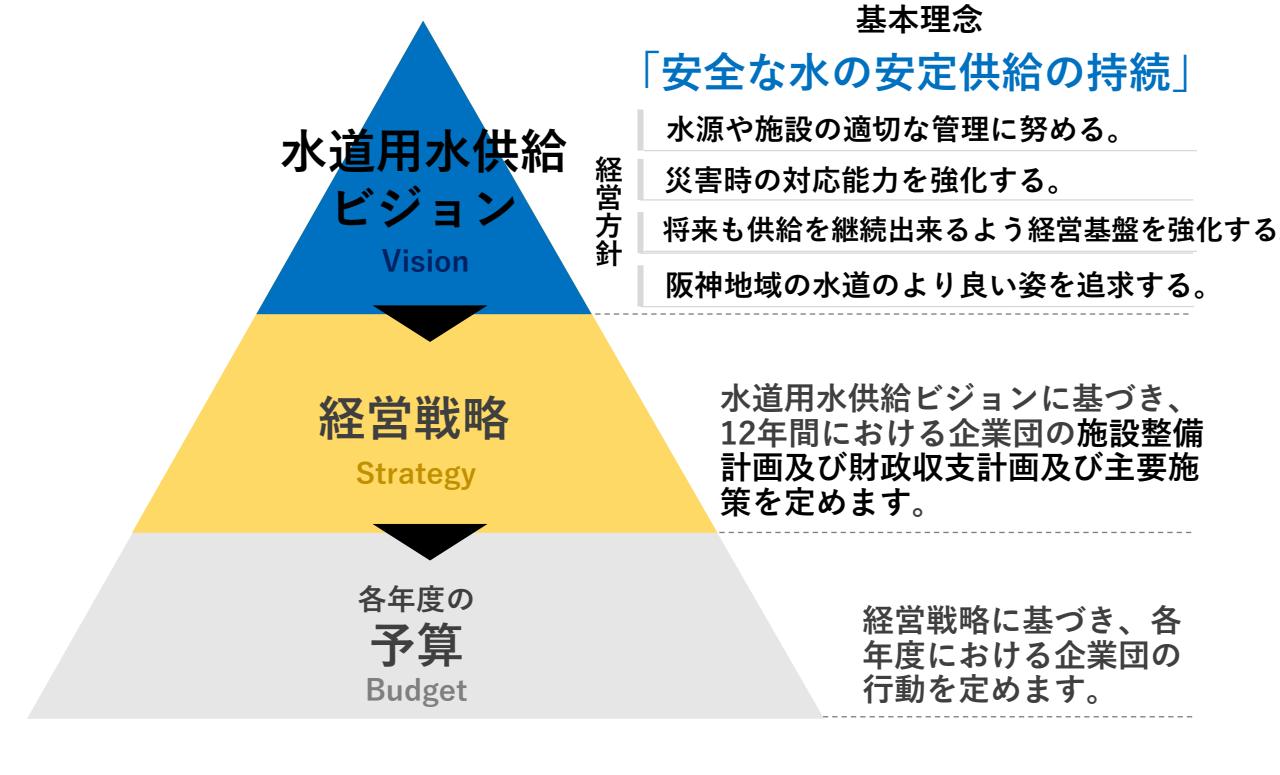
経営戦略の位置付け

Section 2

経営戦略の計画期間

## 経営戦略の位置付け

阪神水道企業団水道用水供給ビジョン2017の基本理念である「安全な水の安定供給の持続」の実現に向けて、投資・財政の見通しを踏まえた中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定するものです。



## 経営戦略の計画期間

2024年度～2035年度までの12年間を計画期間として見通した上で、2024年度～2027年度の4年間の水量と分賦割合(単価)を確定します。

経営戦略は、企業団を取り巻く環境の変化等を踏まえ、4年毎に見直し、策定します。

2020～2023 2024～2027 2028～2031 2032～2035 2036～2039



# 02

## 現状と課題

- Section 1 経営戦略2020の総括
- Section 2 企業団が抱える課題
- Section 3 企業団を取り巻く経営環境

# 経営戦略2020の総括

～2020年度から2023年度の振り返り～

## 総括

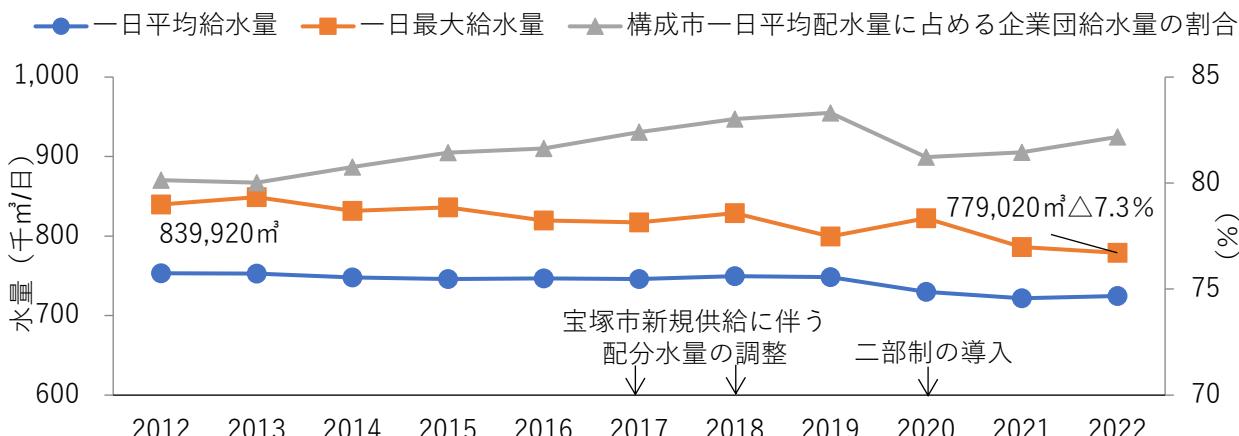
「安全な水の安定供給の持続」の基本理念の下、施設整備等を着実に実施するとともに、効率的な事業運営に努め、耐震化や財政等に係る目標値はおおむね達成することができました。その一方で、物価上昇、電力・ガス料金の高騰等の影響で、経営環境は楽観視できる状況ではありません。

また、2022年度に実施した構成市需要量の調査結果に基づき、構成市と協議・調整の上、2027年度以降の分賦基本水量及び施設規模を決定しました。

このほか、分賦基本水量の見直しに伴う分賦金制度の見直しや2025年度からの明石市への新規供給に向け、関係者間で協議・調整を行い、必要となる手続き等を進めました。

## 水需要の動向

企業団の給水量は減少傾向にあります。なお、構成市一日平均配水量に占める企業団給水量の割合は、約80%で推移しています。



## 財政収支の状況

物価及び電力料金等の高騰の影響により、収支に係る指標は目標を若干下回りました。金利や労務単価も含め、今後の物価等の動向を注視する必要があります。

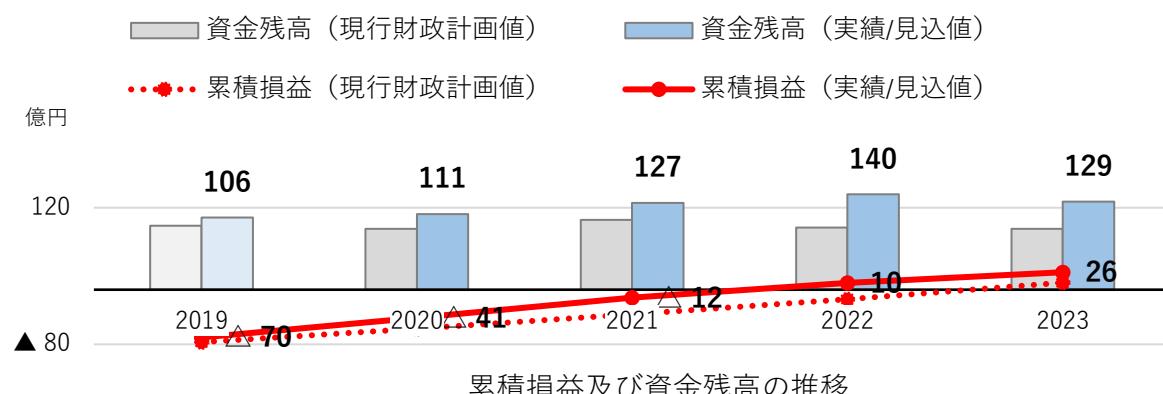
業務指標 (PI)	2023年度末		目指すべき 方向	評価
	目標値	見込値		
営業収支比率 (%)	112.7	106.5 <sup>※1</sup>	増加	B
経常収支比率 (%)	115.2	109.2 <sup>※1</sup>	増加	B
総収支比率 (%)	115.2	109.2 <sup>※1</sup>	増加	B
累積欠損金比率 (%)	0.0	0.0	減少	A
給水収益に対する減価償却費の割合 (%)	41.6	40.6	減少	A

A : 「目標達成」 B : 「おおむね目標達成」 C : 「目標を大きく下回る」

<sup>※1</sup>物価高騰等に伴う浄化費、動力費等の増加により、目標を若干下回りました。

累積欠損金の解消は、2023年度末を見込んでいましたが、2022年度末に1年前倒しで達成することができました。

2023年度末の資金残高は、計画に対して増加し、約129億円となる見込みですが、施設整備（約60億円）を2024年度以降に延伸することが主な要因です。



企業債借入の対象を「管路更新」に限定することで、**企業債残高の削減**を図り、財政負担の平準化を行いました。

業務指標 (PI)	2023年度末		目指すべき 方向	評価
	目標値	見込値		
給水収益に対する 企業債残高の割合 (%)	183.5	172.8	減少 	A
給水収益に対する 企業債利息の割合 (%)	3.5	3.2	減少 	A
給水収益に対する 建設改良のための 企業債償還金の割合 (%)	22.3	22.3	減少 	A

A : 「目標達成」 B : 「おおむね目標達成」 C : 「目標を大きく下回る」

## 主要施策の進捗状況

### 耐震化及び老朽化対策

計画的な耐震化及び老朽化対策に取り組み、**管路及び構造物の耐震化率**は目標をおおむね達成しました。

業務指標 (PI)	2023年度末		目指すべき 方向	評価
	目標値	見込値		
管路の耐震化率 (%)	60.4	60.3 <sup>*1</sup>	増加 	B
ダクタイル鋳鉄管・鋼管率 (%)	99.0	98.8 <sup>*1</sup>	増加 	B
浄水施設の耐震化率 (%)	28.9	53.9 <sup>*2</sup>	増加 	A
ポンプ所の耐震化率 (%)	42.3	83.6 <sup>*3</sup>	増加 	A
配水池の耐震化率 (%)	54.8	80.8 <sup>*3</sup>	増加 	A

A : 「目標達成」 B : 「おおむね目標達成」 C : 「目標を大きく下回る」

<sup>\*1</sup>管路更新工事の一部区間で更新時期を延期したことにより、目標値を若干下回りました。

<sup>\*2</sup>5期施設の耐震診断の結果を反映させたことにより、目標値を大幅に上回りました。

<sup>\*3</sup>5期施設の耐震診断の結果を反映させたことや、猪名川浄水場改修工事の一部（ポンプ室及び浄水池の改修）を先行して実施したことにより、目標値を大幅に上回りました。

### 施設規模の適正化（ダウンサイ징）

構成市が企業団に求める水需要の減少を踏まえて、**2027年度に施設規模の適正化を実施**することを決定しました。

### 組織体制の強化

今後、老朽施設の更新や耐震化等の更新需要の増加に伴う業務量の増大が見込まれるため、採用枠の拡大による必要な**人材の確保**や研修やセミナーによる**ベテラン職員が持つ技術・ノウハウの継承**を実施しました。

### 経営改善の取組み

従来の経営改善を引き続き推進することに加え、**新たに職員数の削減、不要資産の売却や債券による資金運用等**を実施しました。

### 阪神地域を俯瞰した広域連携

明石市への新規供給について、既存構成市、明石市及び企業団間で協議・調整を行い、**2025年度に明石市が構成市として加入**することとなりました。

宝塚市より、企業団から受水量の増量要望がありました。既存構成市と企業団で協議・調整を行い、**2024年度からの宝塚市の受水量の増量**が決まりました。

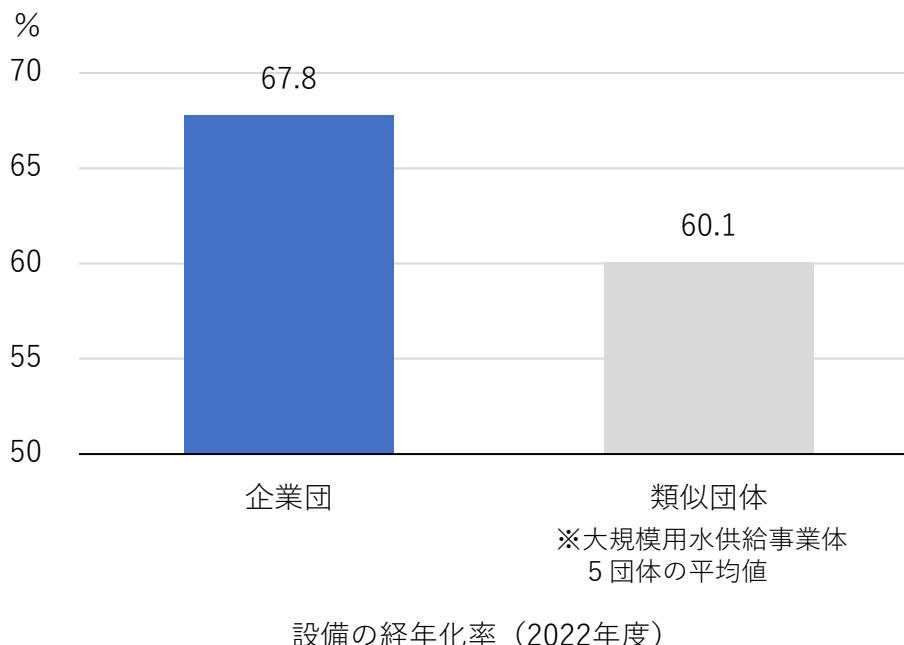
### 工業用水道事業者との連携

施設規模の適正化に伴い、**停止する企業団施設を工業用水道施設として有効活用する案について、工業用水道事業者と協議を進めました**。しかし、検討過程において、当初と状況に変化が生じたことから、**活用を見送ること**となりました。

# 企業団が抱える課題

企業団では、これまで阪神地域の水需要の増加や、水源水質の悪化に対応すべく、施設の拡張や浄水施設の導入を進めてきました。これら施設のうち、特に設備機器は耐用年数が短いことなどから、老朽化が進んでいます。企業団と類似の大規模水道用水供給事業者と比較しても、老朽化の度合いは高い傾向にあります。

このため、施設の点検、修繕、更新等を適切に実施するとともに、資産を効果的に管理し、ライフサイクルコストの抑制にも努めていく必要があります。



## 施設の老朽化及び更新需要の増加

### 影響を受ける経営方針

水源や施設の適切な管理に努める。

- 施設の適切な維持管理及び着実な更新

経営戦略2024の施設整備計画では、猪名川浄水場1系統相当の停止、関連する取水、導水及び送水施設のポンプや管路のダウンサイジングを反映していますが、それでもなお、老朽化した施設の更新需要が今後増加します。

物価高騰の影響もあり、施設整備費用の大幅な増加が見込まれるとともに、これら大量の更新需要に限られた職員数で対応していかなければなりません。

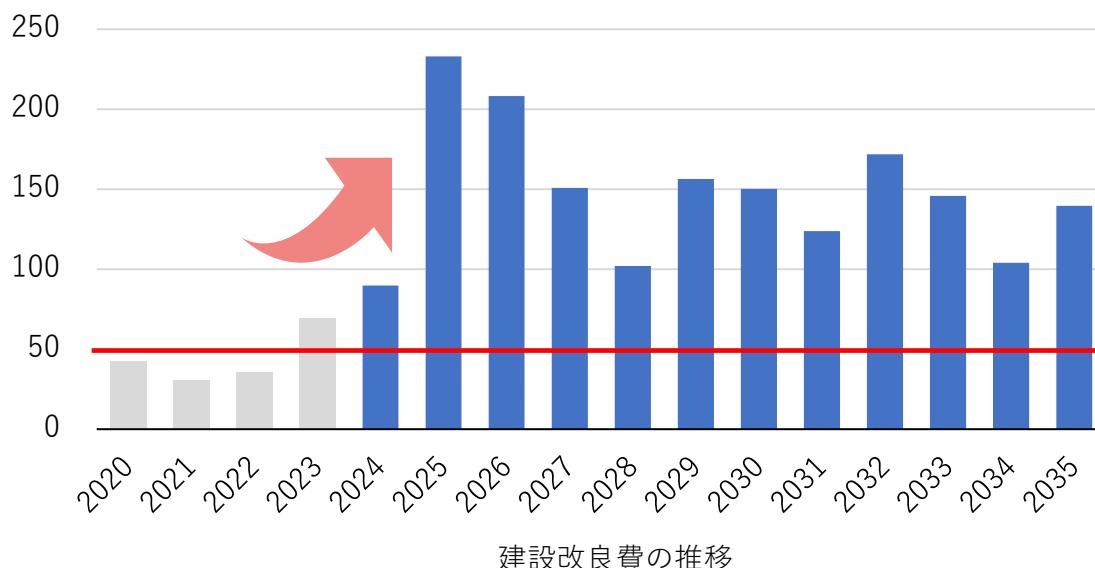
限られた職員数で施設の更新を着実に進めていくため、人材の確保・育成を進めるほか、デジタル技術や官民連携手法を活用することで、業務の効率化を図る必要があります。

### 影響を受ける経営方針

将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。

- 職員の確保
- デジタル技術の活用
- 官民連携
- 資金支出増加への対応

億円(税込)

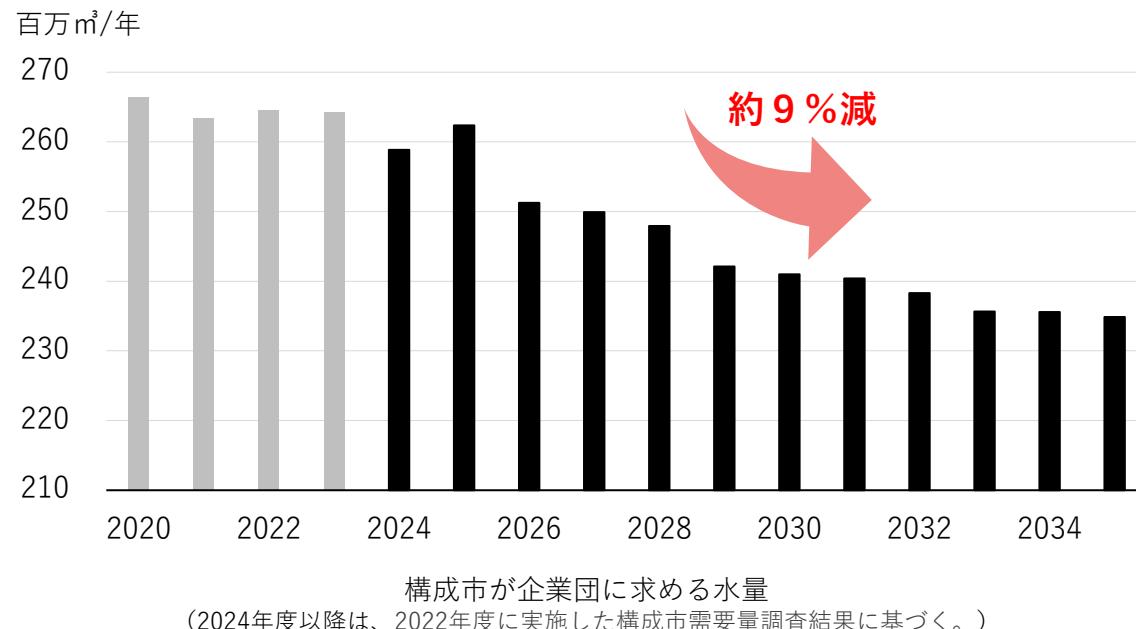


# 企業団が抱える課題

## 水需要の減少

構成市が企業団に求める水量が減少傾向にあります。

2022年度に実施した構成市需要量調査の結果からすると、2024年度から2035年度までの12年間の計画期間において、構成市が企業団に求める水量は約9%減少する見通しです。



### 影響を受ける経営方針

将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。

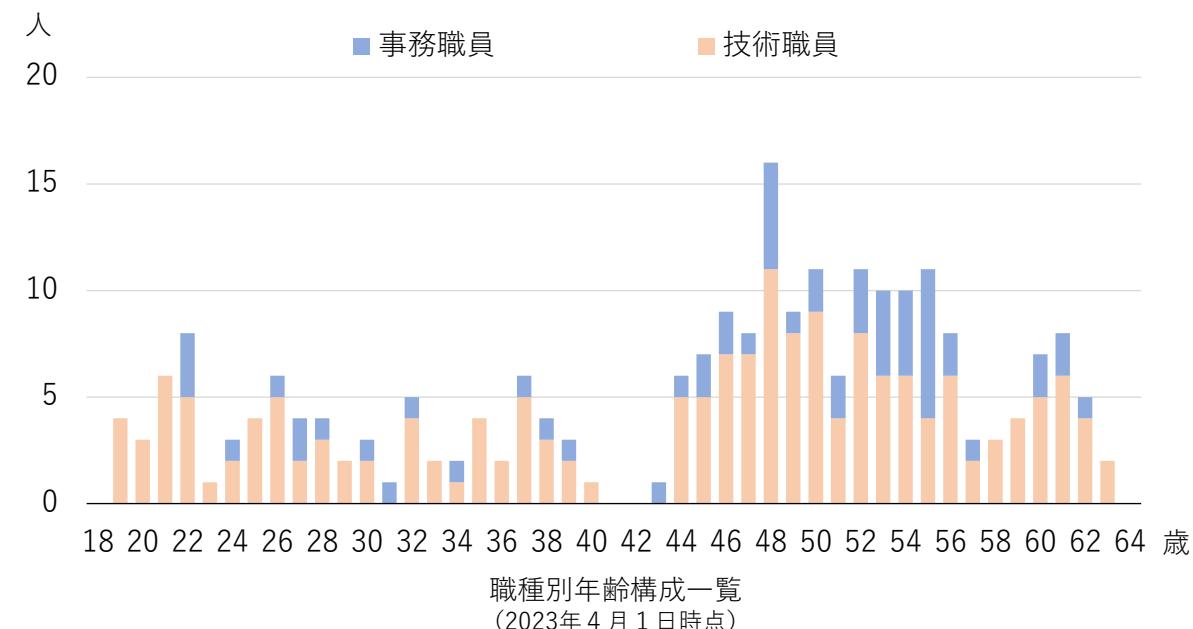
- 施設の適正化/費用負担の見直し

今後、老朽化した施設の更新等に伴う事業量の増大が見込まれる中、必要となる人材の確保、ベテラン職員が持つ技術・ノウハウの継承を着実に行なうとともに、水道事業を取り巻く環境の変化にも対応できる職員を育成する必要があります。

### 影響を受ける経営方針

将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。

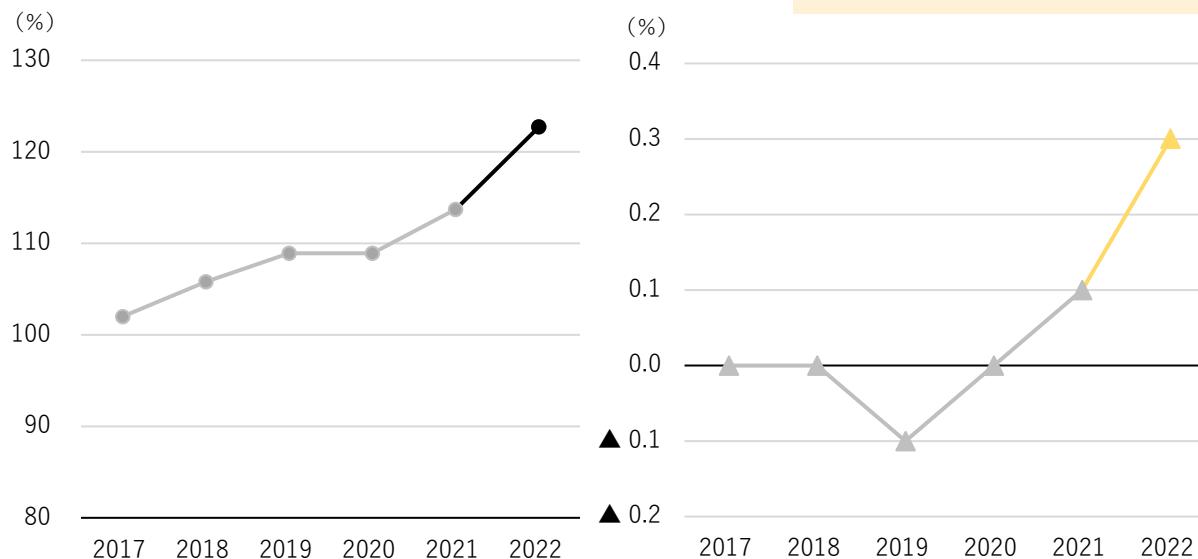
- 人材確保・育成
- 技術継承



# 企業団を取り巻く経営環境

## 物価（電力料金等）及び金利が高水準で推移しています。

物価高騰の影響で、建設改良費等の費用が従来より増加しています。また、長期金利が上昇傾向にあり、建設改良費の財源となる企業債の金利も上昇が見込まれます。



建設工事費デフレーター（上）は、国土交通省（2023）のデータに基づき作成  
(注) 2015年度を100として表示

建設工事費デフレーターの推移

名目長期金利は、内閣府（2019、2020、2023b）のデータに基づき作成

名目長期金利の推移

### 影響を受ける経営方針

#### 将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。

- 資金支出増加への対応
- 不確実性の考慮
- 経営努力

### 様々なリスクが顕在化しており、将来における不確実性が高まっています。

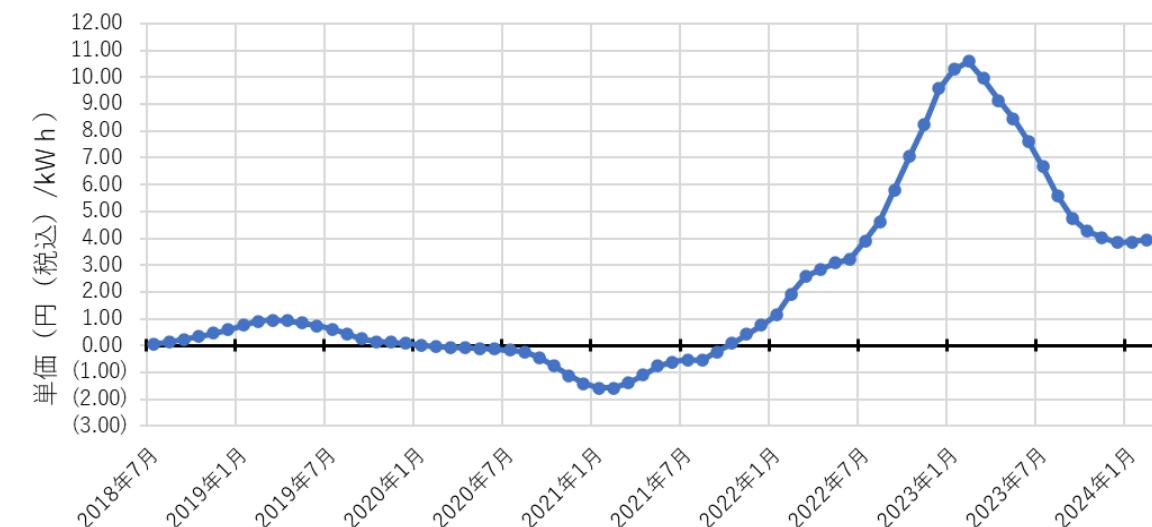
わが国の物価を巡る不確実性がきわめて高い状況にあることが指摘されています（日本銀行、2023）。

他にも、サプライチェーンリスク（経済産業省、2023）、労働人口の減少（内閣府、2023）等の課題を抱えているとの指摘もあります。

### 影響を受ける経営方針

#### 将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。

- 資金支出増加への対応
- 不確実性の考慮
- 経営努力



電力料金の燃料費調整単価の推移

# 企業団を取り巻く経営環境

## 自然災害の激甚化

地震、集中豪雨等の**自然災害が激甚化**しています。



東日本大震災における応急給水活動

### 地震

2011年に発生した東日本大震災以降、能登半島地震（2024年）等の大規模な地震が各地で多発しています。

また、南海トラフ地震、首都直下地震等が遠くない将来に発生する可能性が高まっています（内閣官房、2023）。

### 風水害

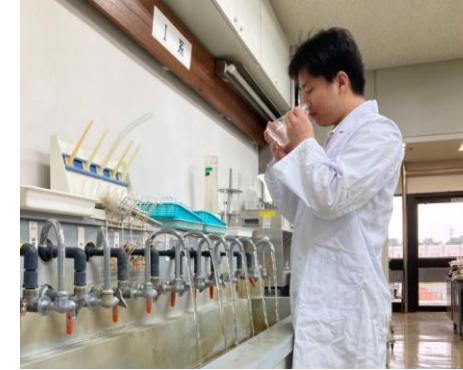
近年、わが国では、気候変動の影響等により水災害、土砂災害が多発しています。また、今後、地球温暖化の進行に伴って、その強度と頻度が増加することが懸念されています（内閣官房、2023）。

### 影響を受ける経営方針

#### 災害時の対応能力を強化する。

- 施設の耐震化
- 停電対策・浸水対策・土砂対策
- バックアップ機能の向上
- 危機管理体制の強化

低水温期の**かび臭**及び**有機フッ素化合物**への課題に対応する必要があります。



臭気試験

### 低水温期のかび臭

2022年冬期において、琵琶湖南湖及び淀川本川で、かび臭原因物質の 2-MIB の濃度が増加し、淀川本川では最大 35ng/L、浄水では水道水質基準（10ng/L以下）は満たしていたものの、最大 4ng/L が検出されました。

### 有機フッ素化合物

企業団では、PFOS・PFOA について定期的に水質検査を実施しています。近年の検出状況としては、国の定める暫定目標値を下回っていますが、国において、暫定目標値の取扱いについて検討が進められています。

### 影響を受ける経営方針

#### 水源や施設の適切な管理に努める。

- 適切な水質管理

# 企業団を取り巻く経営環境

## 国の政策

国が推進する「国土強靭化」「広域連携」「脱炭素化」「働き方改革」への対応が必要です。

### 国土強靭化

国は、「国土強靭化基本計画」を策定し、災害に対する国全体の強靭性（レジリエンス）の向上を目指しています。

### 広域連携

国は、水道法の一部を改正する法律（平成30年法律第92号）に基づき、広域連携を推進しています。

### 脱炭素化

国は、「地球温暖化対策推進法の一部を改正する法律（令和3年法律第54号）」を施行するとともに、「地球温暖化対策計画（環境省、2022）」を策定し、脱炭素化の推進に取組んでいます。

### 働き方改革

国は、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する「働き方改革」を推進しています。

#### 影響を受ける経営方針

災害時の対応能力を強化する。

- 施設の耐震化
- 停電対策・浸水対策・土砂対策

阪神地域の水道のより良い姿を追求する。

- 広域連携（新規供給等）
- 地域住民への情報発信
- 更なる脱炭素化に向けた検討・実施
- 働き方改革への対応

# 03

# 経営戦略2024

Section 1

経営戦略2024の基本方針

Section 2

主要施策

Section 3

経営戦略の実行

Section 4

水量と分賦割合

Section 5

財政収支の見通し

# 経営戦略2024の基本方針

企業団では、「経営戦略2020」に基づき、構成市と協議・調整を図りながら、計画的に事業を運営してきました。

この間、水需要が減少したほか、新型コロナウイルス感染症、ウクライナ侵攻をはじめとする世界情勢、自然災害の激甚化、物価高騰など、経営環境が大きく変化しています。また今後は、更新需要の増加に加え、物価高騰の影響で、建設改良費が大幅に増加する見込みです。

このような経営環境の変化等を踏まえ、『水道用水供給ビジョン』に掲げる「経営方針」に基づき、様々な施策を推進していく必要があります。「経営戦略2024」では、「施設の適切な維持管理及び着実な更新」「災害対策の推進」「人材の確保/育成及び業務の効率化」「収支改善策の実施・検討」に重点的に取り組みます。

このほか、デジタル技術を活用した業務の効率化・高度化や、構成市との連携強化、DX（デジタルトランスフォーメーション）に向けた取組みを推進します。

また、企業団は用水供給事業者として水輸送に多くの電力を消費していることから、安定供給を前提とした上で、脱炭素化に向けた取組みも進めています。

## 水道用水供給ビジョン

### 基本理念 “安全な水の安定供給の持続”

#### 経営方針

- 1 水源や施設の適切な管理に努める。
- 2 災害時の対応能力を強化する。
- 3 将来も供給を継続出来るよう経営基盤を強化する。
- 4 阪神地域の水道のより良い姿を追求する。

#### 経営環境

企業団を取り巻く  
“経営環境”的把握

#### 経営戦略2024

「経営環境」を踏まえ、  
『経営戦略』を策定

## 【重点取組事項】

### 1 施設の適切な維持管理及び着実な更新

特に設備機器の老朽化が進行しつつある中、今後、施設の更新需要が増加します。2027年度の施設規模の適正化に伴い、施設稼働率の水準が現在より上昇することも踏まえ、「安全な水の安定供給の持続」の基本理念の下、更新・点検整備基準に基づき、施設の適切な維持管理及び着実な更新を実施します。

### 2 災害対策の推進

地震、集中豪雨等の自然災害が激甚化しています。引き続き、施設の耐震化を計画的に進めることに加え、停電対策、浸水対策及び土砂災害対策にも取り組みます。

### 3 人材の確保/育成及び業務の効率化

施設の更新需要の高まりに伴い、技術職員の業務量が増加します。人材を確保した上で、業務を着実に遂行できる職員を育成していきます。また、デジタル技術の活用等による業務の効率化など、限られた職員数で工夫しながら業務を着実に実施します。

### 4 収支改善策の実施・検討

電力料金や物価の高騰により、資金支出の増加が見込まれます。

分賦金（変動費）は、実績給水量に基づき負担するもので、4年ごとに実勢に合わせて見直すこととしており、電力料金の増加により、2024年度からの分賦割合（単価）が上昇します。

一方、分賦金（固定費）は、2024年度から2027年度までの4年間については、物価等の動向が極めて不透明であることから、保有資金の充当や企業債の借入等の財源措置により、現行水準を維持します。しかしながら、現在の物価高が継続する場合、将来的に水準の引き上げの検討が必要となる見通しです。そこで次の4年間は、水準の引き上げ規模を抑制すべく、これまで実施してきた経営努力を継続するとともに、更なる収支改善に向けた取組みを検討・実施していきます。

# 主要施策

## 水道用水供給ビジョン

基本理念 “安全な水の安定供給の持続”

### 企業団の課題・経営環境

施設の老朽化及び更新需要の増加

水需要の減少

人材の確保・育成

物価等の高騰及び不確実性の高まり

自然災害の激甚化

水質課題の顕在化

国の政策

### 水道用水供給ビジョン 経営方針

#### 水源や施設の 適切な管理

#### 災害時の 対応能力 の強化

#### 経営基盤 の強化

#### 阪神地域の水道の より良い姿の追求

### 経営戦略2024の主要施策

- 適切な水質管理  
(定期検査・水質監視、粉末活性炭自動注入装置等の導入の検討)
- 施設の適切な維持管理及び着実な更新

- 施設の耐震化
- 停電対策・浸水対策・土砂災害対策の強化
- バックアップ機能の向上
- 危機管理体制の強化

- 施設規模の適正化/費用負担の見直し
- 経営努力の継続等
- 組織体制の強化(職員の確保、人材育成、技術継承等)
- 進歩する技術への対応
- 官民連携

- 阪神地域を俯瞰した広域連携(明石市への新規供給等)
- 地域住民に対する情報の発信
- 更なる脱炭素化に向けた検討・実施

## 水源や施設の適切な管理

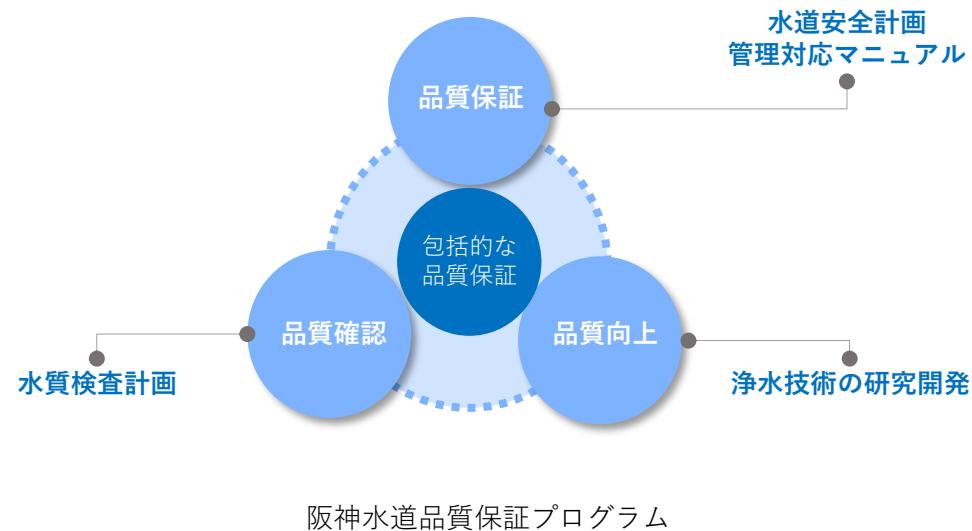
## 適切な水質管理



「阪神水道品質保証プログラム」の運用を継続することで、適切な水質管理に努めます。

また、近年顕在化した低水温期のかび臭や有機フッ素化合物等への備えとして、粉末活性炭自動注入装置等の導入を検討します。有機フッ素化合物については、環境省等で専門会議を設置して検討されていることから国の動向を注視していきます。

さらに、2024年度の水道行政の省庁移管によって、上下水道が一体とした管理になることから、水道水源の保全に対する国の施策に注視しつつ、より良い水供給の持続に努めていきます。



## 施設の適切な維持管理及び着実な更新



自然災害が激甚化しているとともに、南海トラフ巨大地震の発生リスクが高まっています。また、施設規模の適正化に伴い、2027年度以降は施設稼働率の水準が上昇することとなります。そのため、安定供給に支障を来たさないよう、施設を適切に維持管理するとともに、必要な更新を着実に実施します。

## 構造物及び管路

2016年度から約40年間の施設整備に関する基本方針や工程等を示した「施設整備長期構想2055」を踏まえつつ、構成市と協議・調整を実施した上で、施設の更新を計画的に進めます。

## 施設整備長期構想2055における整備工程（構造物）

## 施設整備長期構想2055における整備工程（管路）

## 経営戦略2024

経営戦略2024										
2016 ~ 2019 2020 ~ 2023 2024 ~ 2027 2028 ~ 2031 2032 ~ 2035 2036 ~ 2039 2040 ~ 2043 2044 ~ 2047 2048 ~ 2051 2052 ~ 2055										
管路 弱点箇所解消 老朽管更新、耐震化 機能向上	鉄管更新									
	初期DIP更新									
	3・4期までの管路更新（トンネルを含む。）									
5期の管路更新 (今回の計画期間以降も継続実施)										
系統連絡管・広域連絡管など										

経営戦略2024の計画期間においては、着手済みの猪名川浄水場改修工事や3期芦部谷送水路更新工事が完了し、その後、構造物では、甲東ポンプ場調整池改修や西宮ポンプ場配水池改修、管路では、大道導水管や1期越木岩送水路更新工事に着手します。

また、施設点検を計画的に実施することで、不具合箇所の早期発見に努め、適切な補修等を行うことにより、可能な限り施設の延命化に努めます。



3期芦部谷送水路更新工事

## 設備

施設規模の適正化に伴い、施設稼働率の水準が上昇することとなるため、これまで以上に、設備機器の不具合箇所の早期把握・修繕や、計画的な更新が重要となります。

そのため、点検整備を適切に実施し、予防保全に努めます。点検においては、傾向管理にデジタル技術を活用するなど、業務の効率化も図ります。

また、企業団の更新・点検整備基準に基づき、計画的に更新を行います。経営戦略2024の計画期間においては、浄水処理設備や排水処理設備のほか、受配電設備、センター設備等の更新を実施します。

設備の更新や点検補修時期の基準となる更新・点検整備基準については、維持管理の実績や故障等の履歴も踏まえ定期的に見直しを行い、安定供給を前提としながらライフサイクルコストの抑制にも努めます。



建築物の外壁検査



タブレットを利用した点検作業

# 災害時の対応能力の強化

## 施設の耐震化

施設更新を計画的に進め、管路や構造物の耐震化を進めます。耐震化にあたっては、工法や施工規模を勘案の上、老朽化対策や供給安定性の向上に必要な機能改善も併せて実施します。



指標	2023年度末 見込値	2027年度末 計画値	2035年度末 計画値	目指すべき 方向性
管路耐震化率 (%)	60.3	66.5	70以上	増加 ↑
浄水施設耐震化率 (%)	53.9	87.2	87.2	増加 ↑
ポンプ所耐震化率 (%)	83.6	90.2	100	増加 ↑
配水池耐震化率 (%)	80.8	80.8	94.9	増加 ↑

## 停電対策・浸水対策・土砂災害対策の実施

### 停電対策

停電対策の施設規模として200L/人/日を目安に、停電対策に係る整備を進めます。経営戦略2024の計画期間においては、まず、100L/人/日までの整備を目標として非常用発電設備等の整備を進めます。

200L/人/日までの具体的な整備時期や内容については、構成市の施設の状況や費用に留意し、構成市と引き続き協議・調整を進めます。



指標	2023年度末 見込値	2027年度末 計画値	2035年度末 計画値	目指すべき 方向性
全施設停電時に 確保できる配水能力 (m³/日)	0	80,000	240,000 (100L/人/日相当)	増加 ↑

### 浸水対策

これまでに浸水防止パネルを設置するなど、豪雨等による浸水への対策を行っていますが、今後も降雨想定の見直しを踏まえ、浸水防止パネルの嵩上げや重要設備の建屋の浸水対策など、対策強化を進めます。



浸水防止パネル

### 土砂災害対策

豪雨や地震等による土砂災害を防ぐために、3期甲東送水路の上ヶ原水管橋付近で対策を実施します。今後も情報収集を継続的に行い、検討の結果、危険性が確認できれば、施設整備に合わせて対策を実施していきます。

### バックアップ機能の向上

猪名川浄水場系統である3期甲東送水路から、尼崎浄水場系統である甲山調整池への連絡施設を整備し、両浄水場系統の連絡機能を強化します。また、貯留施設等を更新する際には、貯留能力の増強に努めます。

これらの取組みにより、企業団内の水融通の柔軟性を確保し、供給安定性の向上を図ります。



### 危機管理体制の強化

ハード面から災害時の対応能力を強化することに加えて、ソフト面でも災害時の対応能力を強化します。具体的には、企業団内の危機管理訓練や危機管理研修、応援協定に基づく実地訓練を実施します。それにより、国土の強靭性（レジリエンス）にとって重要な「速やかな復旧」ができるよう、危機管理体制の強化に努めます。

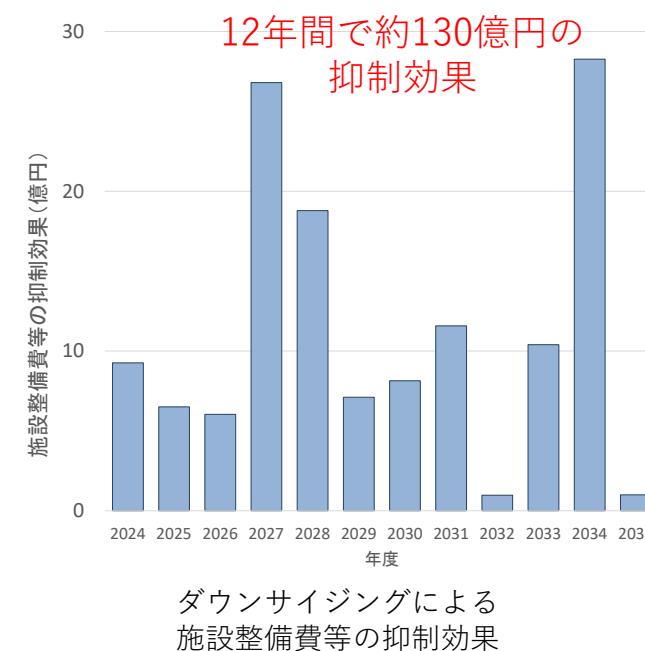
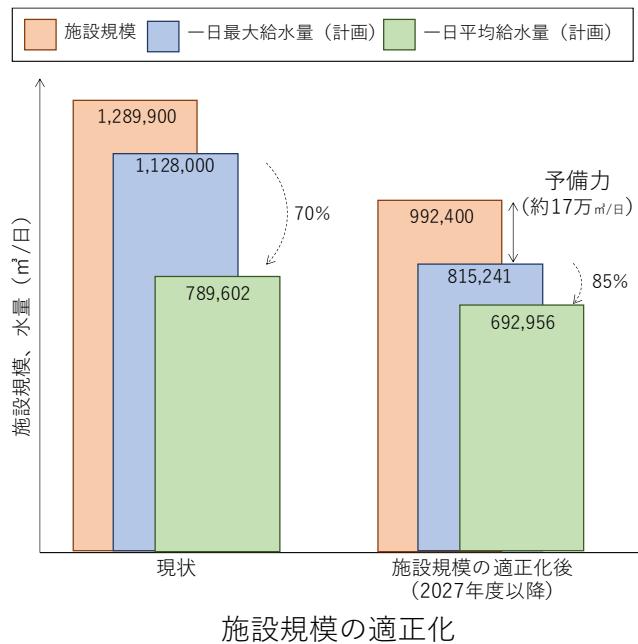
また、災害発生時等における人材確保の観点から、構成市内に所在する企業への工事発注の取組みを継続します。

# 経営基盤の強化

## 施設規模の適正化

2022年度に実施した構成市需要量の調査結果に基づき、2027年度以降の施設規模を992,400m<sup>3</sup>/日とします。このダウンサイ징後の施設規模は、大規模更新時等においても構成市需要量を安定して供給できるよう、予備力（約17万m<sup>3</sup>/日）も考慮して設定したものです。また、負荷率（一日平均給水量と一日最大給水量の比）についても、構成市需要量の調査結果及び過去の実績を踏まえ、これまでの70%から85%に見直します。

浄水施設については、猪名川浄水場改修工事完了後の2027年度に、猪名川浄水場の1系統相当を停止します。管路やポンプ等の施設については、更新するタイミングで施設規模の適正化を図ります。これら施設規模の適正化により、施設整備費等が12年間で約130億円抑制できる見込みです。

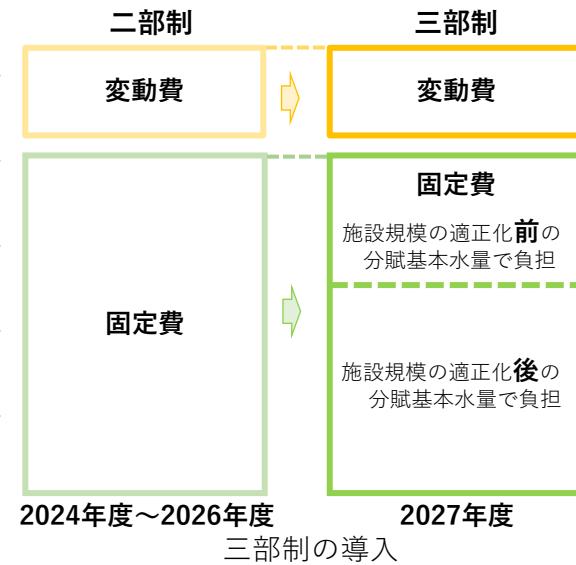
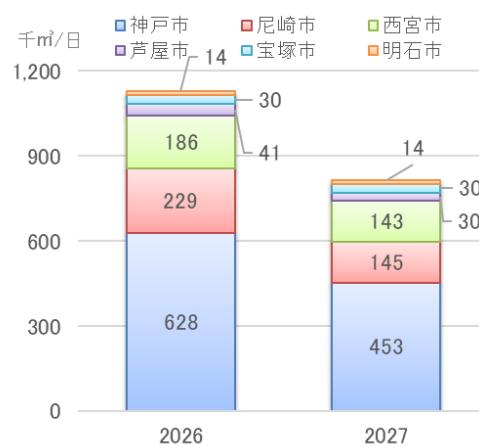


## 施設規模の適正化に伴う停止予定施設（猪名川浄水場）

## 費用負担の見直し

2027年度の施設規模の適正化に伴い、構成市の分賦基本水量が大きく見直されるため、分賦金制度も見直します。

2027年度以降は、固定費を施設規模の適正化前の分賦基本水量と施設規模の適正化後の分賦基本水量で負担する部分に2分割する仕組み（三部制）を導入します。具体的には、2026年度以前に借り入れた企業債の元利償還金や水源確保に関する費用を施設規模の適正化前の水量で負担し、それ以外の建設改良費等を施設規模の適正化後の水量で負担するものです。



## 経営努力の継続等

水道施設上部空間の有効活用による収益確保等、これまで実施してきた経営努力を継続します。

今後も、保有する土地等の有効活用等に取組むとともに、施設整備のための財源として、交付金（補助金）等の確保に努めます。



## 組織体制の強化



現在の企業団職員の年齢構成は、40歳代以上が70%となっています。職員採用方針や職員計画に基づき、採用人数の平準化により、引き続き、年齢構成に留意しつつ、計画的な人材の確保に努めます。事務の効率化の取組みに努め、事務職員を削減し、2027年度までに229名体制とします。

人材育成については、「人材育成方針」に基づく施策として、「多様な人材確保のための採用活動」、「職員の主体的な能力開発と能力発揮を促すための研修制度」、「ICTツール・システム等を活用した人材育成」、「定年引き上げを踏まえた高齢期職員の活躍促進」等の取組みを進めます。

また、構成市との連携強化や職員の意識改革等のため、構成市や他の用水供給事業体、中央省庁等との人事交流や職員派遣を引き続き実施します。

情報共有の充実を図るとともに、「働き方改革」の推進を踏まえ、多様な人材が活躍できる環境を整備します。



## 進歩する技術への対応

これまで同様、技術開発の動向を注視しつつ、費用対効果も見極めた上で、設備等の更新の際には新技術を導入し、維持管理の効率化等に取組んでいきます。また、新技術に関する調査研究等を積極的に行い、技術研鑽に努めます。それらに加えて、職員が進歩する技術を吸収して業務に活かせるように、リスクリングにも取り組みます。



## 官民連携



更新需要の増加が見込まれる中、限られた職員数で効率的に整備を進めていくための手段の一つとして、設計、施工等に係る一括発注方式の導入を検討していきます。

また、「民間事業者とのパートナーシップ構築ガイドライン」に基づき、民間事業者から連携のアイデアを常時受け付けるとともに、企業団からも新技術の共同研究を提案していきます。

# 阪神地域の水道のより良い姿の追求

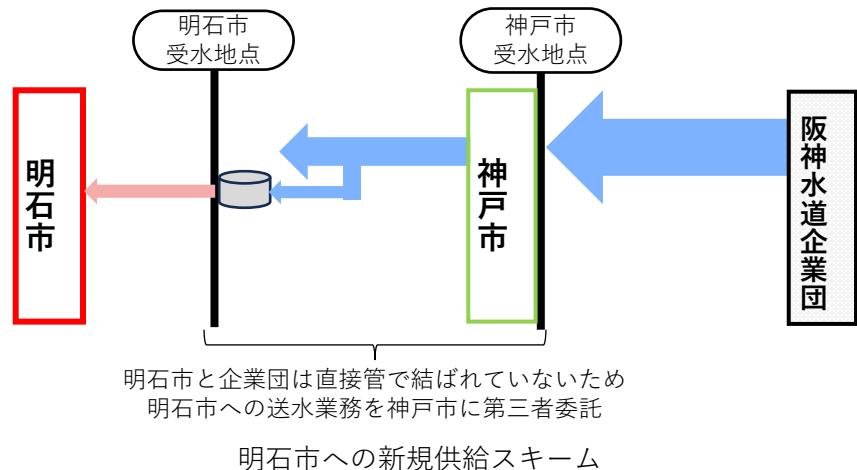
## 阪神地域を俯瞰した広域連携

今後も水需要の減少が見込まれる中、水源や施設を有効活用するため、近隣水道事業体への用水供給に向けた協議・調整を推進しています。

これまで明石市への新規供給について、既存構成市を含めて協議・調整を重ね、2025年度から明石市に新規供給（一日最大給水量14,400m<sup>3</sup>）することとなりました。

供給方法については、明石市は企業団の施設に直結する施設を有していないことから、神戸市の施設を使用し、水道法の第三者委託制度により、神戸市の受水地点から明石市の受水地点までの送水業務を神戸市に委託することとしています。

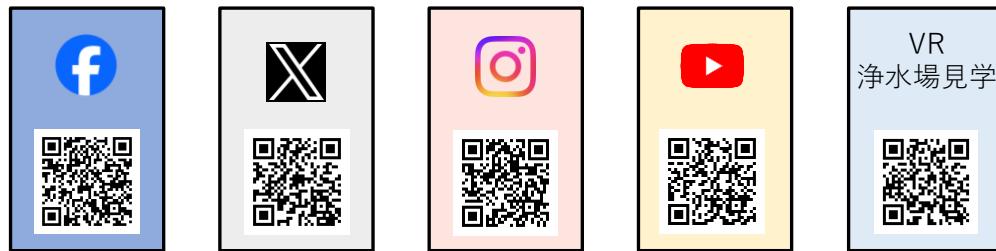
明石市への供給開始に向けた施設整備及び第三者委託契約の締結等の準備を着実に進めています。



また、既存構成市、阪神地域において同じ用水供給事業を担っている兵庫県企業庁や近隣水道事業体とともに、効率的な事業運営を念頭に、情報交換や連携協力の取組みの検討・実施を進めています。

## 地域住民に対する情報の発信

構成市と連携した水道事業の広報・PR活動を実施します。改定した広報戦略2023を運用し、構成市の水道利用者に対しても、情報の受・発信を行うなど、引き続き、企業団の「見える化」を図っていきます。



SNS等を通じた情報発信

## 更なる脱炭素化に向けた検討・実施



企業団では、これまで高効率設備やインバータ装置など省CO<sub>2</sub>効果の高い設備機器の導入といった環境を配慮した取組みを実施してきました。

今後も設備等に関する新たな技術開発の情報に注視しつつ、施設の改修や更新にあわせ、省エネ機器の導入や断熱性能の向上を図ります。

また、導送水ポンプにおいて、効率的な水量帯で運転を行い、系統連絡管の活用や調整池などによる貯留水を活用した水運用により、電力使用量の抑制に努めます。

現在、太陽光発電設備を導入していますが、今後も、再生可能エネルギーのさらなる活用を検討し、推進していきます。

取組み内容は、企業団のエネルギー消費量や温室効果ガス排出量、環境負荷低減への取組み等をまとめた『環境への取組』を活用して、情報発信します。

# 経営戦略の実行

## 水道用水供給ビジョン2017

基本理念 “安全な水の安定供給の持続”

経営戦略2020

## 経営戦略2024

経営戦略2028

経営戦略及び経営環境の変化を踏まえた  
「行動計画（予算）」及び「実際の行動（決算）」

2024  
予算

2025  
予算

2026  
予算

2027  
予算

2024  
決算

2025  
決算

2026  
決算

2027  
決算



経営戦略の  
進捗状況を  
チェック



経営懇談会等  
決算書：財務情報中心

Annual Report：財務情報・非財務情報

## 経営戦略を実行するための仕組み

### 経営戦略を踏まえた予算編成

各年度において、経営戦略の基本方針等を踏まえるとともに、経営環境の変化や新たに生じた課題等に的確に対応した予算編成を行います。

これを着実に実施することにより、経営戦略に掲げる主要施策を推進していきます。

### 経営戦略の進捗管理

実施した施策等の内容や進捗状況については、「Annual Report -経営レポート-」を活用して発信します。

また、毎年度の決算等において、経営懇談会など外部の意見も踏まえ、総括的に評価を行います。

### PDCAサイクル

毎年度、予算で行動を計画（Plan）し、計画を実行（Do）し、企業団内部の検証及び外部の意見を通じて、実行の結果を評価（Check）します。

加えて、評価結果に基づいて、経営戦略の進捗状況を踏まえた行動を実行できるように、翌年度の行動を見直し（Action）ます。

<b>P</b>	Plan	計画
<b>D</b>	Do	実行
<b>C</b>	Check	評価
<b>A</b>	Action	見直し

# 水量と分賦割合

## 水量

2024年度～2027年度の4年間の水量を定めます。三部制に対応して、2027年度は施設規模適正化前の分賦基本水量である「旧分賦基本水量」も定めます。

自 2024年度から  
至 2027年度まで

1日最大給水量及び分賦基本水量

(単位 立方メートル)

市別	神戸市	尼崎市	西宮市	芦屋市	宝塚市	明石市	合計
区分	1日最大給水量	1日最大給水量	1日最大給水量	1日最大給水量	1日最大給水量	1日最大給水量	1日最大給水量
年度	分賦基本水量	分賦基本水量	分賦基本水量	分賦基本水量	分賦基本水量	分賦基本水量	分賦基本水量
2024年度	636,844	231,963	188,050	41,143	30,000	—	1,128,000
	162,713,715	59,266,875	48,046,775	10,512,365	7,665,000	—	288,204,730
2025年度	636,844	231,963	188,050	41,143	30,000	—	1,128,000
	628,492	228,921	185,584	40,603	30,000	14,400	1,128,000
	160,761,151	58,555,455	47,470,291	10,386,113	7,665,000	3,366,720	288,204,730
2026年度	628,492	228,921	185,584	40,603	30,000	14,400	1,128,000
	160,579,925	58,489,425	47,416,785	10,374,395	7,665,000	3,679,200	288,204,730
2027年度	452,922	144,887	142,863	30,169	30,000	14,400	815,241
	140,904,144	45,074,364	44,444,844	9,385,704	9,333,000	4,479,840	253,621,896

(注) 上段は1日最大給水量とし、下段は分賦基本水量とする。ただし、2025年度の上段は2025年3月31日までの1日最大給水量とし、中段は同年4月1日からの1日最大給水量とし、下段は分賦基本水量とする。

2027年度

旧分賦基本水量

(単位 立方メートル)

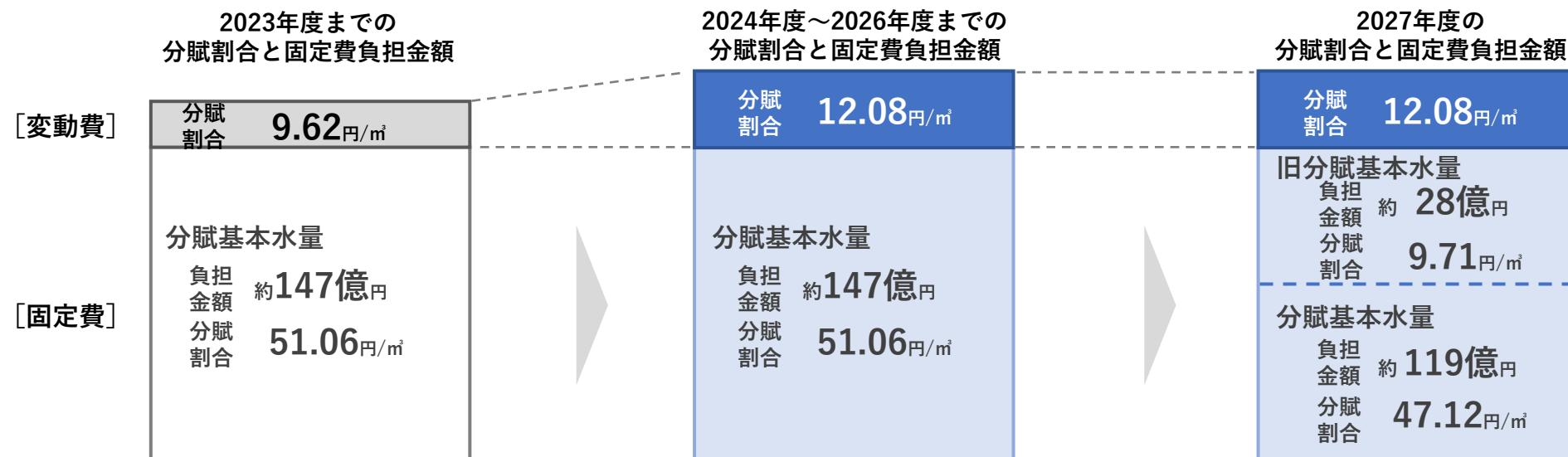
市別	神戸市	尼崎市	西宮市	芦屋市	宝塚市	明石市	合計
年度							
2027年度	161,019,870	58,649,670	47,546,694	10,402,818	7,686,000	3,689,280	288,994,332

# 水量と分賦割合

## 分賦割合

2024年度～2035年度（12年間）の財政収支の見通しを踏まえ、2024年度～2027年度の4年間の分賦割合を定めます。三部制に対応して、2027年度は旧分賦基本水量の分賦割合も定めます。  
(税抜き)

2024年度～2026年度の分賦割合 [二部制]		2027年度の分賦割合 [三部制]	
[固定費] 分賦基本水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>51円06銭</b> (± 0円00銭)	[固定費] 分賦基本水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>47円12銭</b> ( - )
[変動費] 給水量（実績給水量）	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>12円08銭</b> (+ 2円46銭)	[変動費] 給水量（実績給水量）	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>12円08銭</b> (± 0円00銭)
[固定費] 1日最大給水量を超えた場合の加算水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>51円06銭</b> (± 0円00銭)	[固定費] 1日最大給水量を超えた場合の加算水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>56円83銭</b> (± 5円77銭)
[固定費] 分賦基本水量を超える水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>61円27銭</b> (± 0円00銭)	[固定費] 分賦基本水量を超える水量	1 m <sup>3</sup> 当たり <b>68円19銭</b> (± 6円92銭)



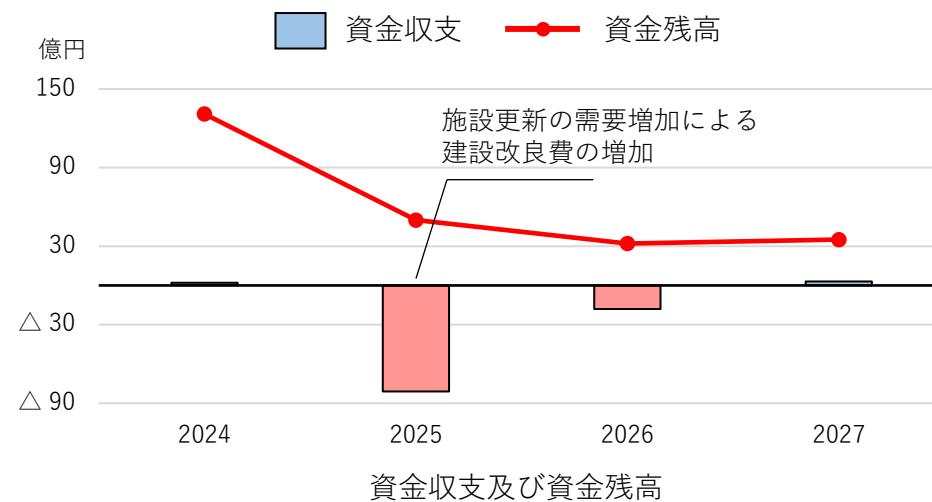
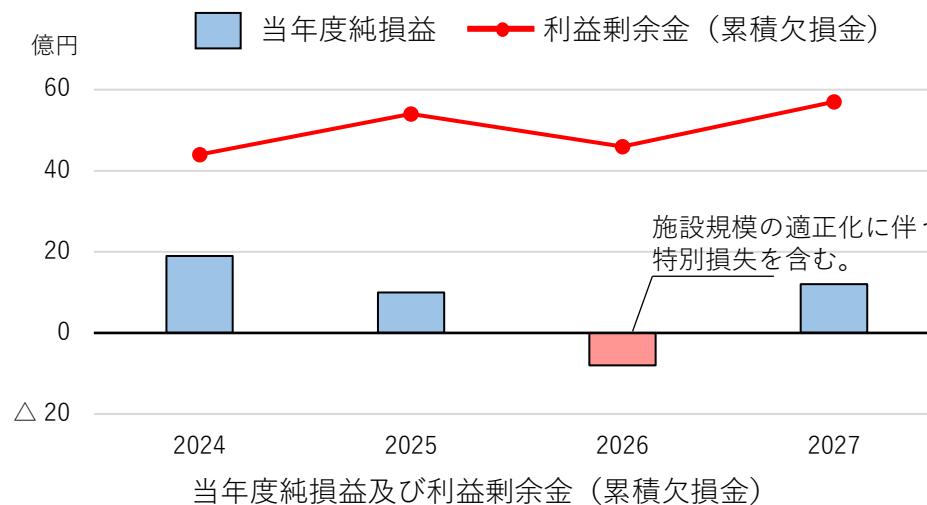
## 財政収支の見通し（2024年度～2027年度）

## 財政收支

高水準の物価及び施設の更新需要の増加により、建設改良費等が増加する中で、2026年度（施設規模の適正化に伴う特別損失を計上する年度）を除き、**当年度純利益を計上できるとともに、資金残高も最低限確保すべき30億円を確保できる見込みですが、資金残高は減少していきます。**

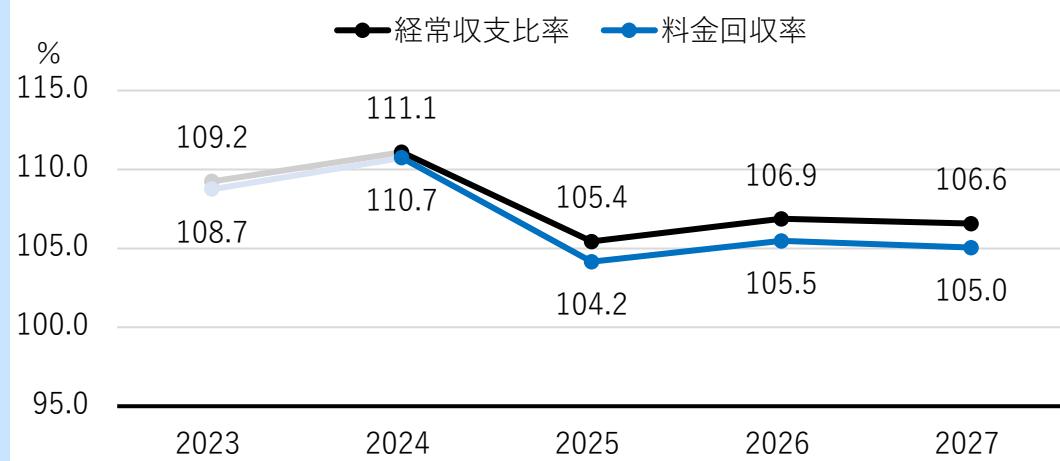
(単位 千円)

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2024年度-2027年度
<b>当年度純利益 又は純損失 (△)</b>	1,850,380	1,006,050	△838,839	1,165,771	3,183,362
<b>当年度利益剰余金 又は繰越欠損金 (△)</b>	4,406,461	5,412,511	4,573,672	5,739,443	5,739,443
<b>前年度末資金残高 (△)</b>	12,909,351	13,078,701	5,001,380	3,240,744	12,909,351
<b>当年度資金過不足額 (△)</b>	169,350	△ 8,077,321	△ 1,760,636	267,961	△ 9,400,646
<b>当年度末資金残高 (△)</b>	13,078,701	5,001,380	3,240,744	3,508,705	3,508,705



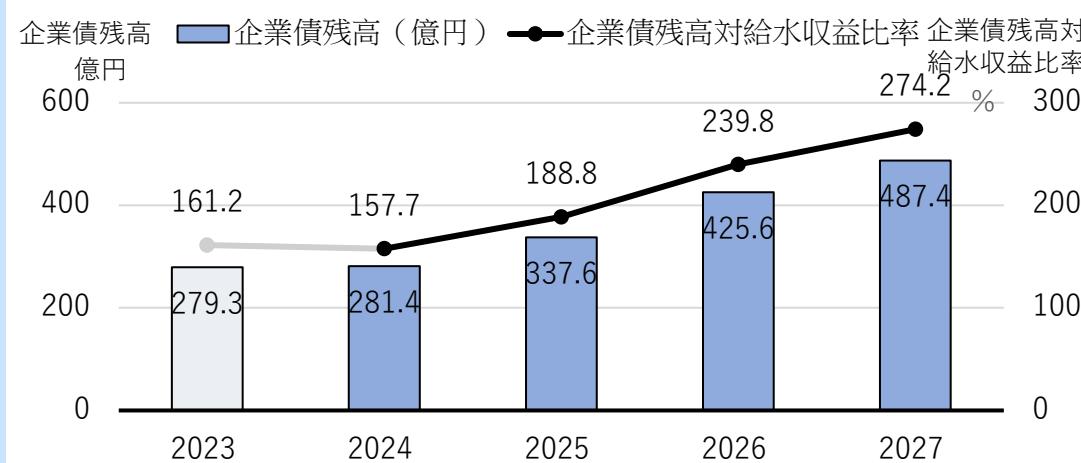
## 財務指標

### 経常収支比率及び料金回収率



指標	意味	企業団の状況	目指すべき方向
経常収支比率	経常費用（営業費用 + 営業外費用）が経常収益（営業収益 + 営業外収益）によって、どの程度賄われているかを示す。	両指標について、企業団では10年以上指標値100%以上を保っていますが、今後、施設整備による減価償却費の増加や企業債借入による企業債利息の増加等が見込まれているため、これらの指標の動向に留意する必要があります。	100%以上
料金回収率	給水に係る費用が給水収益によって、どの程度賄われているかを示す。		100%以上

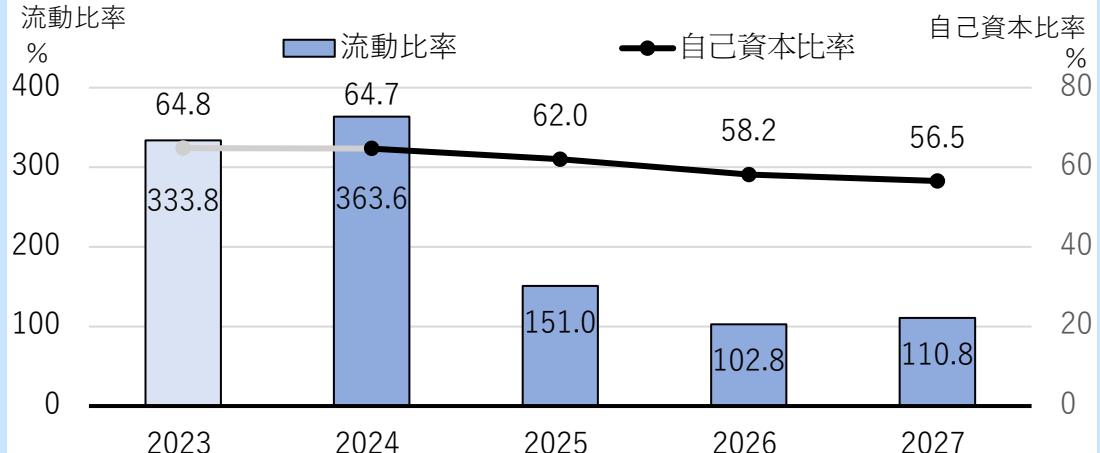
### 企業債残高対給水収益比率及び企業債残高



指標	意味	企業団の状況	目指すべき方向
企業債残高対給水収益比率	給水収益に対する企業債残高の割合を示す。	企業債残高対給水収益比率について、企業団では、これまで企業債の借入抑制に努めた結果、類似団体平均を下回っていますが、今後、企業債借入の増加が見込まれているため、償還が可能な水準となるよう管理を行う必要があります。	減少
企業債残高	借入れを行った企業債の残高を示す。		減少

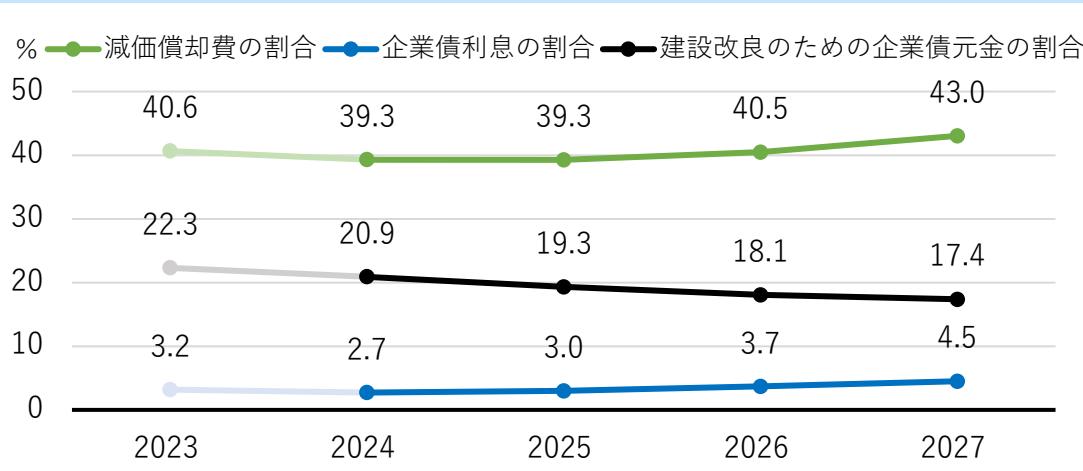
## 財務指標

### 流動比率及び自己資本比率



指標	意味	企業団の状況	目指すべき方向
流動比率	短期的な債務に対する支払い能力を示す。事業の財務安全性を表す指標。	両指標について、企業団では、企業債償還の進捗等により、指標値を遞増させてきましたが、今後、企業債借入の増加や資金残高の減少が見込まれているため、指標に留意し、資金ショートを起こさないよう管理する必要があります。	100%以上
自己資本比率	総資本（負債 + 資本）に対する自己資本の割合を示す。事業の長期的安全性を表す指標。		増加

### 給水収益に対する減価償却費、企業債利息、建設改良のための企業債償還元金の割合



指標	意味	企業団の状況	目指すべき方向
給水収益に対する減価償却費の割合	給水収益に対する減価償却費の割合を示す。	これらの指標について、企業団では、減価償却の完了、企業債償還の進捗等により、指標値を遞減させてきましたが、今後、施設整備による減価償却費の増加、企業債借入の増加等が見込まれているため、指標の動向に留意する必要があります。	減少
給水収益に対する企業債利息の割合	給水収益に対する企業債利息の割合を示す。		減少
給水収益に対する建設改良のための企業債償還元金の割合	給水収益に対する建設改良のための企業債償還元金の割合を示す。		減少

# 財政収支の見通し（2024年度～2035年度）

2024年度から2027年度の4年間は、  
分賦金（固定費）を維持します。

今後も高い物価水準が継続した場合、  
将来的には、分賦金（固定費）の引き上げの検討  
が必要となる見通しです。

特に設備機器の老朽化が進行しつつある中、今後、10年以上にわたり施設の更新需要が増加します。2027年度の施設規模の適正化に伴い、施設稼働率が現在より高くなることも踏まえ、「安全な水の安定供給の持続」の基本理念の下、更新・点検整備基準に基づき、適切な維持管理及び着実な施設更新を実施する必要があります。

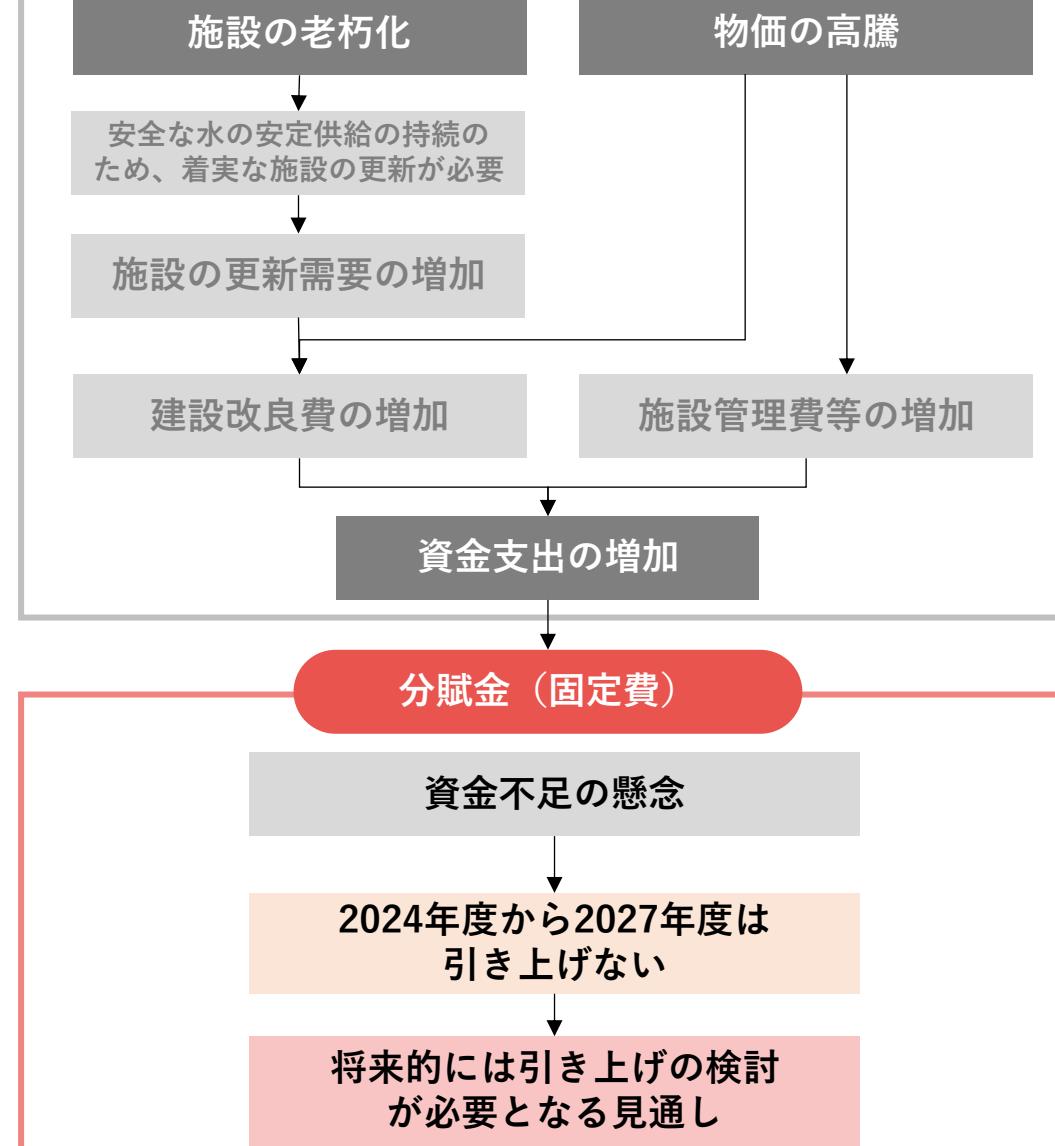
また、施設の更新需要の増加に加え、物価の高騰により、動力費（電力料金等）、施設管理費、建設改良費等が増加しており、資金支出の増加が見込まれ、企業団の経営環境は非常に厳しい状況になると見込まれます。

2024年度から2027年度までの4年間については、分賦金（変動費）の分賦割合が上昇し、構成市の厳しい財政状況が見込まれることや物価等の動向が極めて不透明であり、その傾向を注視する必要があるという現状を踏まえ、保有資金の充当や企業債の借入等の財源措置により分賦金（固定費）の引き上げは行わず、水準を維持します。

しかしながら、施設規模の適正化により施設整備費の抑制を図るもの、今後も高い物価水準が継続した場合、資金不足が発生し、事業の継続が困難になるため、将来的には分賦金（固定費）の水準の引き上げの検討が必要となることが見込まれます。

今後も更なる収支改善策の検討と実施、分賦金（固定費）の引き上げ時期や規模の検討のため、構成市との協議・調整を進め、連携の強化に努めます。

企業団における  
今後4年間の最たる課題



# 04 資料

Section 1

SDGs の取組み

Section 2

財政収支

Section 3

施設整備計画

Section 4

業務指標一覧

Section 5

応援協定等の締結状況

Section 6

用語解説

Section 7

参考文献

# SDGsの取組み

## 総括（2020年度から2023年度）

SDGs		取組状況	SDGs		取組状況
	安全な水とトイレを世界中に	神戸市水道局等との連携により、JICA関西課題別研修に企業団職員を講師として派遣し、途上国の研修員に対して、浄水処理等に関する説明等を実施しました。		つくる責任 つかう責任	※「7エネルギーをみんなにそしてクリーンに」の欄参照。
	エネルギーをみんなにそしてクリーンに	一部照明をLED照明に切替えました。また、淀川取水場、大道取水場及び猪名川浄水場の一部ポンプをセルビウス方式からインバータ方式へ更新したとともに、猪名川浄水場のオゾン設備の更新に併せて仕様を見直し、電力使用量の削減を図りました。		気候変動に具体的な対策を	※「7エネルギーをみんなにそしてクリーンに」の欄参照。
	働きがいも経済成長も	職員の「主体性」を育む工夫として、スキルアップ支援サイトの充実を図りました。		陸の豊かさも守ろう	淀川水質協議会や淀川水質汚濁防止連絡協議会の参加団体との連携で、水源水質調査、水質に関する情報共有及び水源水質に関する国への要望を継続的に実施しました。
	産業と技術革新の基盤をつくろう	猪名川浄水場ポンプ室及び浄水池の耐震補強工事、西宮ポンプ場配水池の耐震補強工事、送配水管の更新工事を実施しました。		パートナーシップで目標を達成しよう	民間事業者と2件の共同研究等を実施しました。
	住み続けられるまちづくりを				

# 財政収支

## 財政収支（詳細）

（単位：千円、税抜）

収益的収入及び支出	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2028-2031	2032-2035
<b>水道事業収益</b>	19,343,027	19,964,954	19,753,567	18,986,000	78,047,548	80,306,161	79,575,030
営業収益	17,860,472	18,481,302	18,035,171	17,935,717	72,312,662	76,211,977	75,871,680
分賦金	17,842,714	17,885,134	17,750,847	17,775,767	71,254,462	75,573,428	75,233,548
受託工事収益	10,300	455,546	131,343	0	597,189	0	0
その他の営業収益	7,458	140,622	152,981	159,950	461,011	638,549	638,132
営業外収益	1,094,654	1,109,376	1,116,326	1,050,282	4,370,638	4,094,180	3,703,346
長期前受金戻入	939,384	952,372	959,655	893,924	3,745,335	3,472,660	3,090,242
雑収益等	155,270	157,004	156,671	156,358	625,303	621,520	613,104
特別利益	387,901	374,276	602,070	1	1,364,248	4	4
<b>水道事業費用</b>	17,492,647	18,958,904	20,592,406	17,820,229	74,864,186	76,492,385	82,932,061
営業費用	16,552,090	18,021,455	17,244,027	16,995,403	68,812,975	72,345,602	77,178,325
職員給与費	1,926,940	1,921,568	1,910,886	1,878,005	7,637,399	7,334,448	7,840,210
浄化費	851,851	1,123,090	851,532	859,556	3,686,029	3,674,978	3,496,392
動力費	3,069,769	3,122,169	3,047,269	3,035,669	12,274,876	11,556,976	11,092,376
施設管理費	2,011,953	2,231,615	1,700,201	1,641,139	7,584,908	6,985,327	7,481,563
減価償却費等	8,691,577	9,623,013	9,734,139	9,581,034	37,629,763	42,793,873	47,267,784
営業外費用	510,746	558,170	675,337	819,822	2,564,075	4,126,767	5,733,720
企業債利息	485,372	535,624	653,729	799,172	2,473,897	4,052,241	5,676,212
割賦負担金利息等	25,374	22,546	21,608	20,650	90,178	74,526	57,508
特別損失	424,811	374,279	2,668,042	4	3,467,136	16	16
予備費	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000	20,000	20,000
<b>収益的収支差引</b>	1,850,380	1,006,050	△ 838,839	1,165,771	3,183,362	3,813,776	△ 3,357,031

前年度末利益剰余金又は繰越欠損金（△）	2,556,081	4,406,461	5,412,511	4,573,672	2,556,081	5,739,443	9,553,219
当年度純利益又は純損失（△）	1,850,380	1,006,050	△ 838,839	1,165,771	3,183,362	3,813,776	△ 3,357,031
当年度末利益剰余金又は繰越欠損金（△）	4,406,461	5,412,511	4,573,672	5,739,443	5,739,443	9,553,219	6,196,188

# 財政収支

## 財政収支（詳細）

（単位：千円、税込）

資本的収入及び支出	2024	2025	2026	2027	2024-2027	2028-2031	2032-2035
資本的収入	5,033,628	10,088,221	12,709,965	9,302,919	37,134,733	24,512,387	32,862,949
企業債	3,939,000	9,081,600	12,008,200	9,267,300	34,296,100	23,917,900	30,633,000
出資金等	1,094,628	1,006,621	701,765	35,619	2,838,633	594,487	2,229,949
資本的支出	13,696,512	27,734,093	24,546,393	18,692,732	84,669,730	66,285,431	71,394,837
建設改良費	9,379,401	23,709,663	21,239,548	15,488,907	69,817,519	54,885,433	57,764,639
企業債償還金	3,730,629	3,452,100	3,211,647	3,088,896	13,483,272	11,201,464	13,271,589
国庫補助返還金等	586,482	572,330	95,198	114,929	1,368,939	198,534	358,609
資本的収支差引（A）	△ 8,662,884	△ 17,645,872	△ 11,836,428	△ 9,389,813	△ 47,534,997	△ 41,773,044	△ 38,531,888
補てん財源（B）	21,741,585	22,647,252	15,077,172	12,898,518	95,995,235	84,719,116	79,060,276
消費税及び地方消費税資本的収支調整額	812,385	2,075,335	1,833,463	1,370,985	6,092,168	4,846,351	4,915,317
損益勘定留保資金	19,078,820	19,565,867	14,082,548	10,361,762	41,768,172	36,122,607	40,429,511
利益剰余金	1,850,380	1,006,050	△ 838,839	1,165,771	3,183,362	3,813,776	△ 3,357,031
当年度末資金残額（A）+（B）	13,078,701	5,001,380	3,240,744	3,508,705	48,460,238	42,946,072	40,528,388
前年度末資金残額（△）	12,909,351	13,078,701	5,001,380	3,240,744	12,909,351	3,508,705	3,009,690
当年度資金過不足額（△）	169,350	△ 8,077,321	△ 1,760,636	267,961	△ 9,400,646	△ 499,015	446,219
当年度末資金残額（△）	13,078,701	5,001,380	3,240,744	3,508,705	3,508,705	3,009,690	3,455,909

※高い物価水準が将来に渡って継続した場合を想定した収支を示しています。

# 積算根拠

項目	内容
期間	2024年度から2035年度までの12年間
施設能力	一日最大給水量：1,128,000m <sup>3</sup> /日（2027年度以降：815,241m <sup>3</sup> /日）
その他	建設改良費、修繕費に将来の物価上昇率（+0.1%/年）を反映した。消費税率を10%として積算した。

## ■収益的収入

項目	内容
営業収益	
分賦金	<p>2024年度から2026年度まで</p> <p>①分賦基本水量（固定費部分） 一日最大給水量（1,128,000m<sup>3</sup>/日）×70/100×当該年度日数 ×分賦割合（51.06円/m<sup>3</sup>）</p> <p>②実績給水量（変動費部分） 実績給水量（構成市が企業団に求める水量） ×分賦割合（12.08円/m<sup>3</sup>）</p> <p>2027年度</p> <p>①分賦基本水量（固定費部分） 以下の「2027年度の施設規模の適正化前の分賦基本水量に係る固定費部分」と「2027年度の施設規模の適正化後の分賦基本水量に係る固定費部分」の合計</p> <p>①施設規模の適正化前の一日前最大給水量（1,128,000m<sup>3</sup>/日） ×70/100×当該年度日数×分賦割合（9.71円/m<sup>3</sup>）</p> <p>②施設規模の適正化後の一日前最大給水量（815,241m<sup>3</sup>/日） ×85/100×当該年度日数×分賦割合（47.12円/m<sup>3</sup>）</p> <p>②実績給水量（変動費部分） 実績給水量（構成市が企業団に求める水量） ×分賦割合（12.08円/m<sup>3</sup>）</p> <p>2028年度以降</p> <p>固定費・変動費部分ともに、シミュレーション値を計上した。</p>

項目	内容
営業収益	
その他の営業収益等	受託試験収益として、水質試験料は2024年度予算額を基準に計上した。材料売却収益及び雑収益については、存目のため設定した。
営業外収益	
長期前受金戻入	国庫補助金及び工事負担金により取得した資産の減価償却費及び資産減耗費を基準に計上した。
雑収益等	明石市新規供給に係る第三者委託費相当額（明石市負担）※、地方公営企業繰出基準に基づく構成市からの補助金等を主な内容として計上した。※2025年度より計上
特別利益	明石市加入負担金分賦金相当額（2024年度、2025年度）及び施設規模の適正化に伴う特別利益（施設規模の適正化対象資産に係る長期前受金戻入額）を計上した（2026年度）。 その他存目のため設定した。

## ■収益的支出

項目	内容
営業費用	
職員給与費	職員採用・配置に基づく給料、手当、賞与引当金繰入額、退職給付費、法定福利費及び法定福利費引当金繰入額を計上した。2023年度給与改定を反映しており、以降の給与改定等は見込んでいない。また、資本的支出の業務量増加により、収益的支出支弁職員数を見直した。（17名減）

# 積算根拠

## ■収益的支出

項目	内容
営業費用	
浄化費	2022年度調査水量に基づく送配水計画に基づき、浄化薬品費を計上した。薬品単価は、直近の契約単価を基に価格の動向を加味し、薬品注入率は、過去の実績に基づき算出した。 その他、水質事故時に注入を行なうものとして粉末活性炭を、尼崎浄水場の高度浄水処理オゾン原料として酸素購入費を計上した。
動力費	2022年度調査水量に基づく送配水計画に基づき、所要額を計上した。電力料金単価は直近の契約単価を、燃料費調整単価については実績値を採用した。再生可能エネルギー発電促進賦課金は、2024年度20%の減免、2025年度以降は減免なしで計上した。 ガス料金単価については実績値を採用した。
施設管理費	施設の維持管理に必要な修繕費を計上した。また、上記、物価上昇を反映した。
減価償却費等	既存資産の償却及び建設改良費等に基づいた減価償却費、水資源機構の事業計画に基づいた水源管理負担金等を計上した。また、委託料として、明石市新規供給に係る第三者委託費※等を計上した。※2025年度より計上
営業外費用	
企業債利息	既借入企業債及び借入予定の企業債に係る支払利息を計上した。 借入予定の企業債に係る利率は以下とする。 ①管路/構造物 2024-2027年度 2.2% 2028年度以降 2.6% ②設備 2024-2027年度 1.4% 2028年度以降 1.8%
割賦負担金利息等	日吉ダム建設事業に係る割賦負担金利息等を計上した。

項目	内容
特別損失	明石市加入負担金分賦金相当額返還金（2024年度、2025年度）及びダウンサイジングに伴う特別損失（施設規模の適正化対象資産に係る資産減耗費（2026年度））を計上した。その他は存目的ため設定した。
予備費	2024年度予算額を基準に計上した。

## ■資本的収入

項目	内容
企業債	建設改良費の財源としての借入予定額を計上した。借入条件は以下のとおり。 ①管路/構造物 元利均等償還（40年償還〔元金据置5年〕） ②設備 元金均等償還（15年償還〔元金据置なし〕）
出資金等	明石市加入負担金出資金相当額（2024年度、2025年度）を計上した。また、地方公営企業繰出基準に基づき、構成団体から繰出される出資金等を計上した。

## ■資本的支出

項目	内容
建設改良費	施設整備計画に基づき、所要額を計上した。また、上記、物価上昇を反映した。 事務費について、資本的支出の業務量増加により、資本的支出支弁職員数を見直した。（17名増）
企業債償還金	既借入企業債及び借入予定の企業債に係る償還額を計上した。
水利負担金等	日吉ダム建設事業に係る割賦負担金、明石市加入負担金出資金相当額返還金（2024年度、2025年度）等を計上した。

# 施設整備計画

## 構造物

2027年度までの4年間では、猪名川浄水場の改修を継続するとともに、淀川取水場管理棟の更新及び西宮ポンプ場第1配水池の更新に着手します。本庁舎改修工事では、断熱性能の向上、LED照明や高効率空調設備の導入等によって、脱炭素に向けた取組みを進めます。

→ 2036年度以降に完成する工事 ..... 設計

種別	年度	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036年度以降に完成する工事	設計	
															2036年度以降に完成する工事	設計	
構造物・建築物	尼崎系統	淀川取水場				管理棟											
		西宮ポンプ場				第1配水池											
		配水池等					越木岩受水池 (接合井・場内配管) (2036年まで)										
構造物・建築物	猪名川系統	大道取水場				場内配管											
		猪名川浄水場				浄水施設の一部撤去・浄水池場内配管・ポンプ井流入管・電気棟											
		甲東ポンプ場						第3調整池									
		配水池等				上ヶ原接合井 (移設) 甲山調整池連絡施設 (3期甲東送水路からの分岐増圧施設)				第2調整池 (2037年まで)							
		その他				本庁舎 (内装)						5期施設修繕					

## 管路

2027年度までの4年間では、昭和30年代に布設された3期管路（トンネルを含む。）など、経年管の更新を継続します。

→ 2036年度以降に完成する工事 ..... 設計

種別	年度	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036年度以降に完成する工事	設計	
															2036年度以降に完成する工事	設計	
管路・トンネル	尼崎系統	導水管															
		送水管 (トンネルを含む。)					4期西宮送水管 (断水対策)				4期西宮送水管 (2036年まで)						
		配水管 (東部)									1期越木岩送水トンネル (2036年まで)						
管路・トンネル	猪名川系統	導水管									配水管 (東部・西部) (2036年まで)						
		送水管 (トンネルを含む。)									配水管 (中部) (2036年まで)						
		3期猪名川送水管 (武庫川・藻川・金岡川)									4期大道導水管 (2039年まで)						
		3期甲東送水管															
		3期芦部谷送水路															
管路・トンネル	配水管	配水管 (東部)															
		配水管 (中部)									配水管 (中部) (2046年まで)						

## 施設整備計画

## 設備

2027年度までの4年間では、猪名川浄水場Ⅱ系オゾン処理設備や、大道取水場及び甲東ポンプ場の受配電設備、センター設備の更新等を実施します。

→ 2036年度以降に完成する工事 ..... 設計

# 停電対策

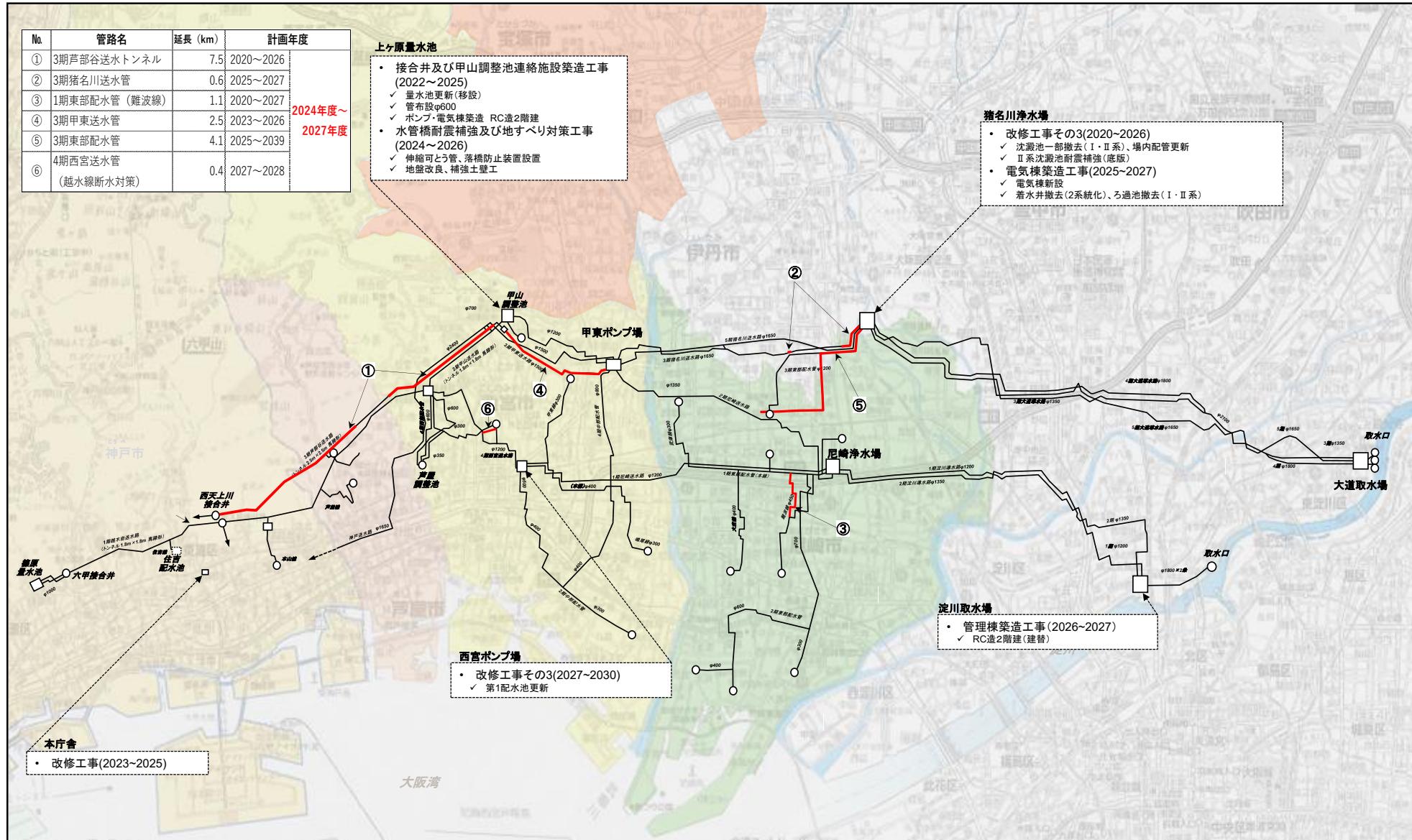
2027年度までの4年間では、尼崎浄水場に非常用発電設備を設置します。これにより、停電時において、約8万m<sup>3</sup>/日の供給が可能となります。また、西宮ポンプ場の送水用エンジンポンプ（吐出量15m<sup>3</sup>/分）のエンジンを更新します。

→ 2036年度以降に完成する工事 ..... 設計

種別	年度		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
停電対策	尼崎系統	尼崎浄水場			発電設備										
	西宮ポンプ場				エンジンポンプ										
猪名川系統	猪名川浄水場						発電設備								
猪名川系統	甲東ポンプ場						発電設備								

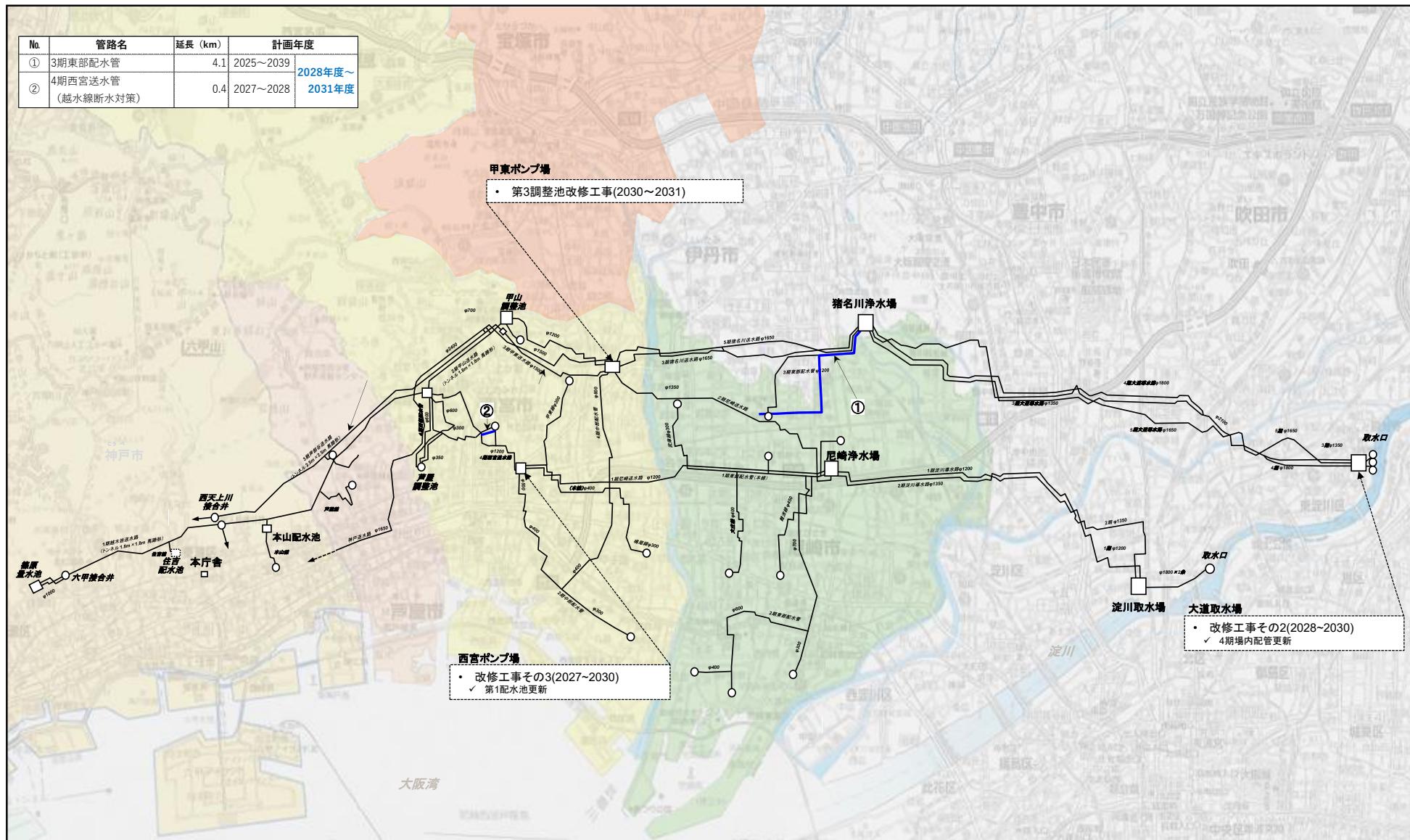
# 施設整備計画

## 管路・構造物（位置図） 2024年度～2027年度に実施予定の工事



# 施設整備計画

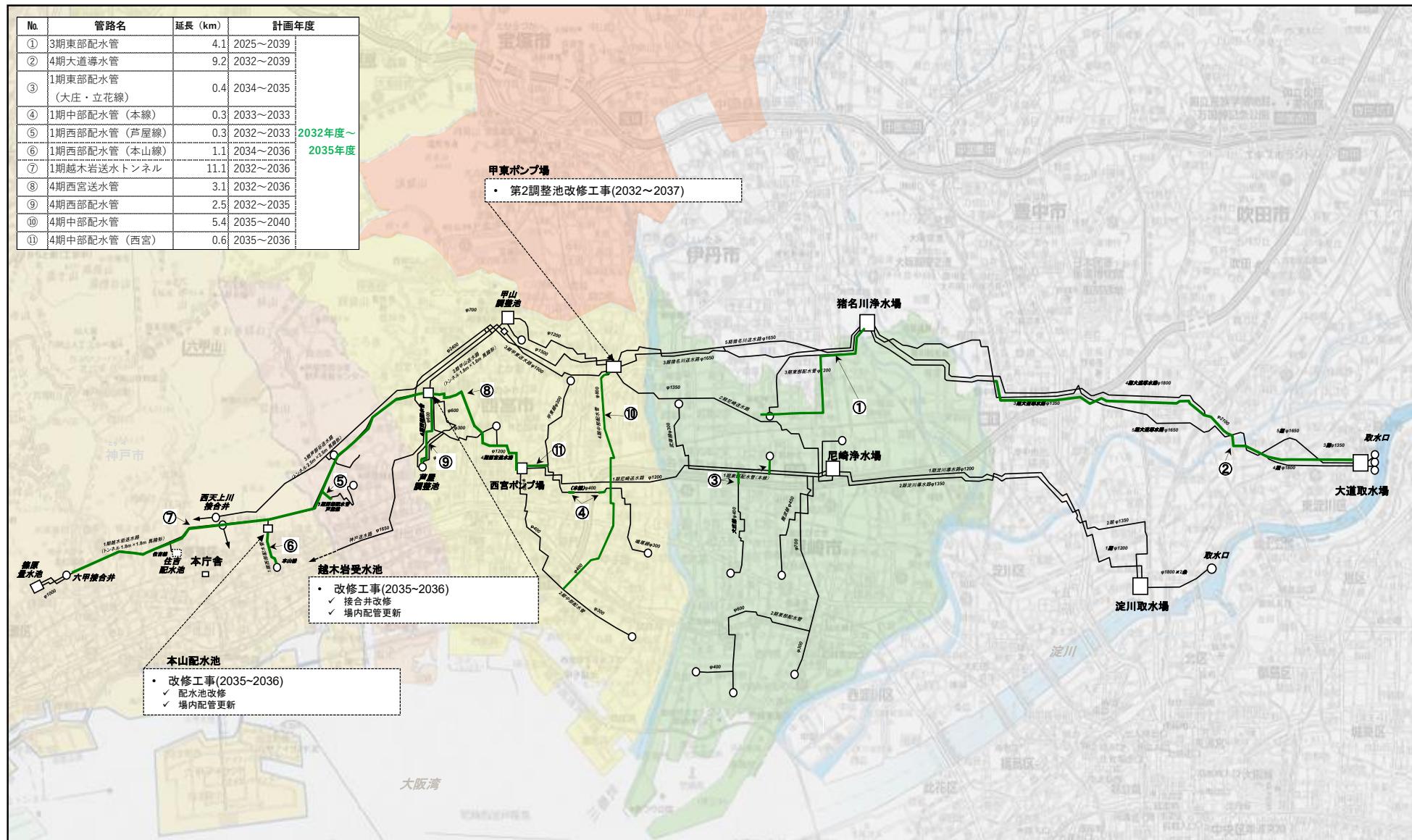
## 管路・構造物（位置図） 2028年度～2031年度に実施予定の工事



## 施設整備計画

## 管路・構造物（位置図） 2032年度～2035年度に実施予定の工事

No.	管路名	延長(km)	計画年度
①	3期東部配水管	4.1	2025～2039
②	4期大道導水管	9.2	2032～2039
③	1期東部配水管 (大庄・立花線)	0.4	2034～2035
④	1期中部配水管(本線)	0.3	2033～2033
⑤	1期西部配水管(芦屋線)	0.3	2032～2033
⑥	1期西部配水管(本山線)	1.1	2034～2036
⑦	1期越木若送水トンネル	11.1	2032～2036
⑧	4期西宮送水管	3.1	2032～2036
⑨	4期西部配水管	2.5	2032～2035
⑩	4期中部配水管	5.4	2035～2040
⑪	4期中部配水管(西宮)	0.6	2035～2036



# 業務指標一覧

## 災害対応能力に関する指標

### <耐震化に関する指標>

指標	2023年度末 見込値	2027年度末 計画値	2035年度末 計画値	目指すべき 方向性
管路耐震化率 (%)	60.3	66.5	70以上	増加 
浄水施設耐震化率 (%)	53.9	87.2	87.2	増加 
ポンプ所耐震化率 (%)	83.6	90.2	100	増加 
配水池耐震化率 (%)	80.8	80.8	94.9	増加 

### <停電対策に関する指標>

指標	2023年度末 見込値	2027年度末 計画値	2035年度末 計画値	目指すべき 方向性
全施設停電時に 確保できる配水能力 (m³/日)	0	80,000	240,000 (100L/人/日相当)	増加 

## 財務に関する指標

指標	2023 年度末 見込値	2024 年度末 計画値	2025 年度末 計画値	2026 年度末 計画値	2027 年度末 計画値	目指すべき 方向性
経常収支比率 (%)	109.2	111.1	105.4	106.9	106.6	増加 
料金回収率 (%)	108.7	110.7	104.2	105.5	105.0	増加 
企業債残高 対給水収益比率 (%)	161.2	157.7	188.8	239.8	274.2	減少 
企業債残高 (億円)	279.3	281.4	337.6	425.6	487.4	減少 
流動比率 (%)	333.8	363.6	151.0	102.8	110.8	100% 以上
自己資本比率 (%)	64.8	64.7	62.0	58.2	56.5	増加 
給水収益に対する 減価償却費の 割合 (%)	40.6	39.3	39.3	40.5	43.0	減少 
給水収益に対する 企業債利息の 割合 (%)	3.2	2.7	3.0	3.7	4.5	減少 
給水収益に対する 企業債償還金 元金の割合 (%)	22.3	20.9	19.3	18.1	17.4	減少 

# 応援協定等の締結状況

阪神・淡路大震災以降、近隣の水道事業体だけでなく、広域災害を想定し遠方の事業体や民間企業とも災害時の応援協定を締結しており、応援協定に基づく実地訓練等を実施し、連携強化に努めています。

## 災害時相互応援協定

名称	締結日	協定先	内容
兵庫県水道災害相互応援に関する協定	1998.3.16	兵庫県、各市町、各水道企業団、日本水道協会兵庫県支部、兵庫県簡易水道協会	情報収集及び連絡調整、応急給水作業、応急復旧業務、資機材、その他
近畿2府5県の府県営及び大規模水道用水供給事業者の震災時等の相互応援に関する覚書	1997.10.30 2011.4.1改定	福井県、三重県、滋賀県、京都府、兵庫県、奈良県、大阪広域水道企業団	職員派遣、資機材、その他
災害時における相互応援に関する協定	2014.5.12 2022.3.31改定	埼玉県企業局、神奈川県内広域水道企業団、大阪広域水道企業団	職員派遣、資機材、その他

## 応急復旧業務等に関する協定書

名称	締結日	協定先	内容
災害時における応急復旧業務に関する協定書	2013.10.17	神戸市安全協力会	被災した施設の応急復旧業務
災害時における石油類燃料の供給に関する覚書	2014.12.15	兵庫県石油商業組合阪神支部	燃料の優先供給
災害時における応急復旧業務等に関する協定書	2017.4.10	協和テクノロジズ株式会社	設備等の被災防止、被災施設の応急復旧業務
災害時における応急復旧業務等に関する協定書	2019.9.25	三菱電機株式会社、月島テクノメンテサービス株式会社、他1社	設備等の被災防止、被災施設の応急復旧業務
災害等における水道施設に係る応急対応業務に関する協定	2023.6.27	日本水道鋼管協会	水道施設の破損状況の調査、復旧計画、応急措置、修繕、復旧材料の手配等

# 用語解説

用語	解説
【あ行】	
Annual Report -経営レポート-	企業団の事業経営の状況、決算概要を分かりやすく発信するとともに、アクションプランのPDCAサイクルの一環として進捗状況を発信している。
インバータ装置	直流または交流から周波数の異なる交流を発生させる電源回路、またはその回路を持つ装置のことで、省エネルギー効果が期待できる。
SDGs (Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標)	2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標のこと。 持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind) ことを誓っている。
エンジンポンプ	非常時用として燃料等を使用した動力源により駆動するポンプのこと。
【か行】	
割賦負担金	淀川水系において、水資源機構が事業主体となって実施した水源開発(利水)事業に係る事業費について、分割払いをしている負担金のこと。 現在、日吉ダム建設事業(1972年度から1997年度にかけ、淀川水系桂川で実施された事業(利水事業・総事業費約1,831億円)で、約146億円を負担)について、事業主体の水資源機構に分割払いを行っている。
官民連携 (Public Private Partnership)	公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの。
企業債	地方公営企業が行う建設改良事業等に要する資金に充てるために借り入れる地方債のこと。

用語	解説
経営懇談会	事業運営の現状や課題等について、外部の学識経験者から、客観的・専門的な視点による意見・助言を受け、企業団内部での計画立案等の参考とするため、2008年度に設置した。
工業用水道事業	製造業などの産業活動に使用される用水を供給する事業のこと。
高度浄水処理	従来の浄水処理に加え、オゾンの強力な酸化作用及び活性炭の吸着作用と表面に付着した微生物による、かび臭や有機物の除去を行う浄水処理のこと。
広報戦略	企業団の現状や取組、技術力等を広く周知し、阪神地域の水道事業のより良い事業運営につなげていくため、広報戦略を策定し、ターゲットや手法を明確にした戦略的な広報活動を行っている。
国土強靭化	地震や津波、台風などの自然災害に強い国づくり・地域づくりを行い、大災害が発生しても人命保護・被害の最小化・経済社会の維持・迅速な復旧復興ができるようを目指す取組のこと。企業団においては、水道施設の停電対策、土砂災害対策、浸水対策の実施が必要となる。
固定費	給水量の多寡には関係なく、水道施設を適正に維持していくために固定的に必要とされる費用のこと。
【さ行】	
施設規模の適正化(ダウンサイジング)	水需要の減少が全国的な問題となっており、施設能力と水需要の間に乖離が生じている場合に、施設の統廃合や施設規模を縮小することで、事業を効率化する手法のこと。
施設整備長期構想2055	2055年を計画目標年度として、企業団施設の整備に関する基本方針と重要施策などを示したもので、これから施設整備計画の基礎となるもの。
人材育成方針	2010年度に策定した職員育成方針について、企業団を取り巻く環境が変化したことから見直しを行い、2021年度に新たな人材育成方針を策定した。新たに策定した人材育成方針では、今後の事業環境・経営環境の変化や不測の事態に的確に対応できる「主体性」を持った人材の育成や、情報リテラシーを備えた人材を育成することとしている。

# 用語解説

用語	解説
水質検査計画	水質検査の項目、地点、頻度などを示した計画のこと。水質検査の適正化や透明性を図るために、毎事業年度開始前の策定が義務付けられている。
水道行政の省庁移管	「生活衛生等関係行政の機能強化のための関係法律の整備に関する法律」が成立し、2024年4月に水道整備・管理行政が厚生労働省から国土交通省及び環境省へ移管され、一部の事務を地方整備局等が担うこととなった。
水道用水供給事業	一般家庭や事業所などへ水道水を供給している事業（水道事業者）に対して、その用水（水道水）を供給する事業のこと。企業団はこれにあたる。
据置なし元金均等方式	企業債の償還方法の一つ。据置期間は少ないほど、通算での利息負担は少なくなり、また、元金均等は元利均等に比べ、通算での利息負担が少なくなる。なお、償還初期に資金支出が大きくなることに留意すべきである。
スキルアップ支援サイト	職員のスキルアップを目的に、今後の研修計画、過去のトラブル対応事例、研究発表資料等を誰でも閲覧できるように、企業団ポータルサイト内にまとめたもの。
生活基盤施設耐震化等交付金	地方公共団体が行う水道施設等の耐震化の取組や老朽化対策、水道事業の広域化の取組を支援することにより、国民生活の基盤を強化し、もって公衆衛生の向上と生活環境の改善に寄与することを目的として、厚生労働省において2015年度に創設された。
センター設備	制御の効率化と運転操作の合理化を目的に、企業団の送水センターから、導水・送水・配水ポンプ設備の自動運転等を遠隔管理するシステム。
【た行】	
第三者委託	水道法第24条の3に規定する第三者委託のこと。水道の管理に関する技術上の業務を委託するものであり、委託内容における水道法上の責任を受託者（受託水道業務技術管理者）が担うこととなる。

用語	解説
脱炭素	地球温暖化の原因であるCO <sub>2</sub> （二酸化炭素）の排出を実質ゼロにする取組みのこと。地域脱炭素の基盤となる重点施策を率先して実施することなど、地方公共団体の役割が拡大している。
調整池	送配水量の調整や非常時における安定供給継続を目的として浄水を貯留する池のこと。
DX（デジタルトランスフォーメーション）	デジタル技術やデータを活用することで、組織全体やビジネスモデル等を変革させること。
【な行】	
南海トラフ巨大地震	駿河湾から遠州灘、熊野灘、紀伊半島の南側の海域及び土佐湾を経て日向灘沖までのフィリピン海プレート及びユーラシアプレートが接する海底の溝状の地形を形成する区域を「南海トラフ」といい、この南海トラフ沿いのプレート境界を震源とする大規模な地震のこと。おおむね100～150年間隔で繰り返し発生しているが、昭和東南海地震及び昭和南海地震から70年以上が経過しており、南海トラフにおける次の大規模地震の切迫性が高まっている。
【は行】	
ハイブリッドポンプ	2種類以上の動力源（電力・燃料等）により駆動するポンプのこと。
阪神水道品質保証プログラム	水質の包括的品質保証を目的に、品質管理、品質確認及び品質向上を担う個別の取組みやプログラムを統合したもの。品質管理は水安全計画管理対応マニュアルが、品質確認は水質検査計画が、品質向上は浄水技術の研究開発が担うものとし、これら3つの個別プログラムを包括的に運用している。
非常用発電設備	自然災害等により広域的に停電が発生した場合においても、水道用水の供給を可能とするよう整備する、燃料式の発電設備のこと。
分賦基本水量	分賦金の基礎となる年間給水量で、構成市からの要請水量を基に定めた責任水量のこと。

# 用語解説

用語	解説
分賦金制度	一部事務組合である企業団の事業運営に必要な経費を、構成市毎の分賦基本水量に応じて各構成市に分賦し負担する制度のこと。
分賦金制度（二部制）	企業団における分賦金制度で、分賦金を分賦基本水量で負担する固定費部分と、実績給水量で負担する変動費部分で負担する仕組みのこと。
分賦金制度（三部制）	企業団における分賦金制度で、分賦金固定費部分を施設規模の適正化前の分賦基本水量と施設規模の適正化後の分賦基本水量で負担する部分に2分割した仕組みのこと。
分賦割合	分賦金の基礎となる分賦基本水量1m <sup>3</sup> あたりの単価のこと。
変動費	おおむね給水量の増減に比例する費用（動力費〔電力量〕、浄化費〔浄化薬品〕）のこと。
【ま行】	
水安全計画	水源から給水栓に至る水道システムに存在する危害を抽出・特定し、それらを継続的に監視・制御することにより、安全な水の供給を確実に行うシステムづくりを目指す計画のこと。
民間事業者とのパートナーシップ構築ガイドライン	民間事業者とのパートナーシップの構築によって企業団が推進したい事項や、パートナーシップの構築のための手順を取りまとめたガイドライン。
【や行】	
有機フッ素化合物	炭素とフッ素の結合を持つ有機化合物であり、代表的なものとして、PFOS（ペルフルオロオクタンスルホン酸）とPFOA（ペルフルオロオクタン酸）がある。PFOS及びPFOAは、撥水剤、消火剤、コーティング剤等に用いられており、環境中で分解されにくい。
淀川水質汚濁防止連絡協議会	淀川水系の水質改善等を目的として、国土交通省近畿地方整備局を始め、近畿地方の24機関及び団体で構成される協議会のこと。
淀川水質協議会	淀川の水質保全等を目的として、淀川から取水する9水道事業体で構成される協議会のこと。

用語	解説
【ら行】	
ライフサイクルコスト	施設の整備から運用及び廃止までの生涯（全期間）に要する総費用のこと。
利益剰余金	営業活動により生み出した利益を積み立てたお金で、企業内部に蓄積されているもののこと。企業会計において貸借対照表の純資産の部に記載される。
リスクリソース	今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適応するために、必要なスキルを獲得するまたはさせること。
累積欠損金	営業活動によって欠損を生じ、繰越利益や利益積立金、資本剰余金等で補填できなかった未処理欠損金を繰越欠損金といい、この繰越欠損金が多年度に渡って累積されたもの。
レジリエンス	地震や津波、台風などの自然災害に強い状態のこと。具体的には、「発災そのものを抑制する」「たとえ発災してもその被害を小さくする」「速やかに復旧する」という3つの取組みを効果的に連携して実施できている状態のこと。

# 参考文献

- ・環境省（2022）『地球温暖化計画（令和3年10月22日閣議決定）』<https://www.env.go.jp/content/900440195.pdf>（令和5年11月27日閲覧）.
- ・経済産業省（2020）『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～（令和2年9月）』[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo\\_kachi\\_kojo/pdf/20200930\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf)（令和5年11月27日閲覧）.
- ・国土交通省（2023）『建設工事費デフレーター（令和5年10月31日付け）』[https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/jouhouka/sosei\\_jouhouka\\_tk4\\_000112.html](https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/jouhouka/sosei_jouhouka_tk4_000112.html)（令和5年11月27日閲覧）.
- ・日本銀行（2023）『「通貨及び金融の調節に関する報告書」概要説明』（2023年11月17日衆議院財務金融委員会）[https://www.boj.or.jp/mopo/diet/d\\_state/data/dst231117a.pdf](https://www.boj.or.jp/mopo/diet/d_state/data/dst231117a.pdf)（令和5年11月20日閲覧）.
- ・内閣官房（2023）『国土強靭化基本計画（2023年7月28日閣議決定）』[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo\\_kyoujinka/pdf/kk-honbun-r057028.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/kokudo_kyoujinka/pdf/kk-honbun-r057028.pdf)（令和5年11月24日閲覧）.
- ・内閣府（2019）『中長期の経済財政に関する試算（令和元年7月31日 経済財政諮問会議提出）』<https://www5.cao.go.jp/keizai3/econome/r1chuuchouki7.pdf>（令和5年12月8日閲覧）.
- ・内閣府（2020）『中長期の経済財政に関する試算（令和2年7月31日 経済財政諮問会議提出）』<https://www5.cao.go.jp/keizai3/econome/r2chuuchouki7.pdf>（令和5年12月8日閲覧）.
- ・内閣府（2023a）『令和5年度年次経済財政白書（経済財政政策担当大臣報告）—動き始めた物価と賃金—（令和5年8月）（説明資料）』<https://www5.cao.go.jp/keizai3/2023/0829wp-keizai/setsumei00.pdf>（令和5年11月27日閲覧）.
- ・内閣府（2023b）『中長期の経済財政に関する試算（令和5年7月25日経済財政諮問会議提出）』[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2023/0725/shiryo\\_01-2.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2023/0725/shiryo_01-2.pdf)（令和5年12月8日閲覧）.

HANSHIN WATER SUPPLY AUTHORITY

