

# 四万十市水道事業経営戦略

令和7年度－令和16年度

**令和7年3月改定**

**(令和2年3月策定)**



# 目次

<b>第1章 経営戦略の改定趣旨と位置づけ</b> .....	<b>1</b>
1. 経営戦略の改定趣旨.....	1
2. 位置づけ.....	2
3. 計画期間.....	3
<b>第2章 水道事業の現状と課題</b> .....	<b>4</b>
1. 事業の概要.....	4
2. 給水の状況.....	6
3. 水道施設及び管路の状況.....	9
4. 料金の状況.....	14
5. 組織の状況.....	16
6. 経営の状況.....	18
<b>第3章 経営の基本理念と基本方針</b> .....	<b>23</b>
1. 基本理念.....	23
2. 基本方針.....	23
<b>第4章 水道事業の効率化・健全化への取り組み</b> .....	<b>24</b>
1. 投資計画.....	24
2. 財政計画.....	28
3. その他の取り組みの内容.....	32
<b>第5章 投資・財政計画</b> .....	<b>34</b>
1. 前回計画と実績の比較.....	34
2. 投資・財政計画シミュレーションモデルの作成.....	36
3. 収益的収支.....	37
4. 資本的収支.....	39
5. 原価計算表.....	41
<b>第6章 経営戦略の事後検証・更新等</b> .....	<b>42</b>
1. 経営戦略目標.....	42
2. 計画の推進の点検・進捗管理の方法.....	43
<b>第7章 用語集</b> .....	<b>44</b>

# 第1章 経営戦略の改定趣旨と位置づけ

## 1. 経営戦略の改定趣旨

本市の上水道事業は、大正10年に事業認可を受け、大正15年3月に供用を開始して以来、人口の増加や市民の生活水準の向上、市内の経済発展等に伴う水需要の増大に対応するために、現在までに8回にわたる拡張工事を実施しました。また、令和2年度より、経営の合理化を図るため、上水道事業と簡易水道事業を統合し、令和5年度末現在では、市内普及率は約95%となっており、多くの市民の皆様が安心して安全な水の供給を行っています。また将来にわたって安全・安心な水の供給を行っていくため、中長期的な経営の基本計画である四万十市水道事業経営戦略を、令和2年度から令和11年度までの10か年を計画期間として令和2年3月に策定しました。

この経営戦略については、計画期間における事後検証や計画の見直しが重要となることから、3年から5年を目途に計画の見直し（ローリング）を行い、PDCAサイクルを働かせ、実効性のある戦略としていくこととしております。

計画策定から5年が経過し、水道事業を取り巻く環境は大きく変化しており、人口減少を背景とした給水収益の減少や、物価高騰、人件費の上昇などの社会情勢の変化もあり、水道事業の経営は今まで以上に厳しくなっていくことが予想されます。

このような状況に対応し、水道施設や管路の計画的な更新を進め、施設や管路の健全性を維持していくためには、組織や事務事業の効率化、施設管理の見直し等、経営基盤強化のための取り組みを一層推進するとともに、投資費用の合理化を踏まえ、「投資試算」と「財源試算」を均衡させた収支計画を策定し、中長期的な視野で事業経営に取り組んでいくことが重要です。

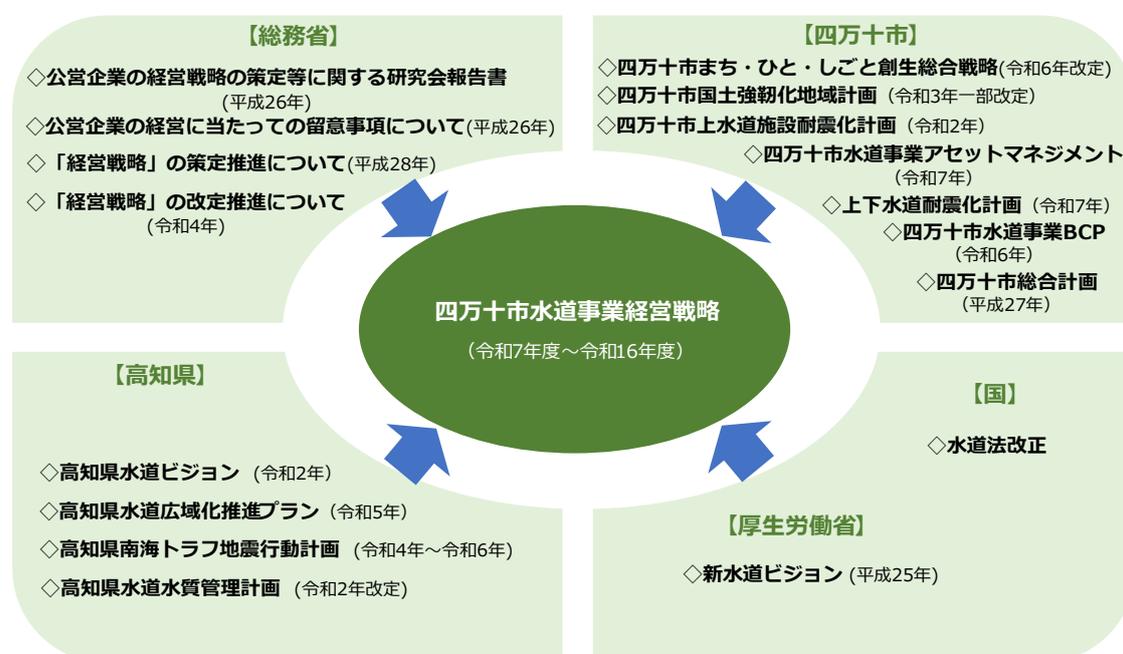
こうした状況を踏まえ、本経営戦略の中間年度において、各目標の達成状況と評価を実施するとともに、「四万十市水道事業アセットマネジメント（令和7年2月策定）」等に基づき投資・財政計画を見直し、本経営戦略を改定します。

## 2. 位置づけ

厚生労働省は、水道を取り巻く環境の大きな変化に対応するため、これまでの「水道ビジョン（平成16年策定、平成20年改訂）」を全面的に見直し、50年後、100年後の将来を見据え、水道の理想像を明示するとともに、取り組みの目指すべき方向性やその実現方策、関係者の役割分担を提示した「新水道ビジョン」を策定し、安全（水道水の安全の確保）、強靱（確実な給水の確保）、持続（供給体制の持続）の3つの観点から、各水道事業体に水道事業ビジョンの策定を求めています。

総務省からは、「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書」（平成26年3月付け）、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日付け）、「経営戦略の策定推進について」（平成28年1月26日付け）が公表され、経営の基本計画として、「経営戦略」を令和2年度までに策定するよう求めています。また、「経営戦略」の改定推進について」（令和4年1月25日付け）が示され、令和7年度までに経営戦略の見直しが求められています。

こうした流れの中、本市では、中長期的な経営の基本計画である「四万十市水道事業経営戦略」を改定しました。



図表 1-1 四万十市水道事業経営戦略の位置づけ

## 3. 計画期間

---

令和7年度から令和16年度までの10年間

「経営戦略策定・改定ガイドライン（総務省）」における「中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、計画期間は10年以上を基本とする」という考え方を踏まえ、令和7年度から令和16年度までの10年間を本計画の計画期間とします。

## 第2章 水道事業の現状と課題

### 1. 事業の概要

(令和6年3月31日現在)

供用開始年月日	大正15年3月1日
法適・非適の区分	法適用
計画給水人口	31,856人
現在給水人口	30,040人
給水戸数	15,835戸
配水能力	18,639 m <sup>3</sup> /日
一日平均配水量	14,320 m <sup>3</sup> /日

図表 2-1 水道事業の概要

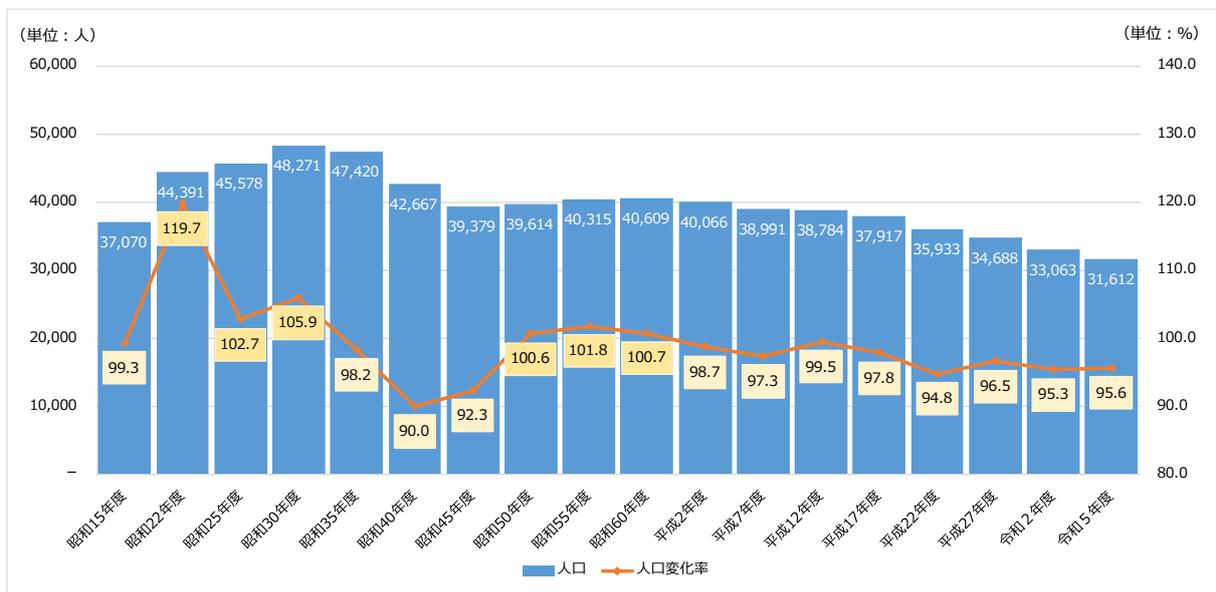
年月	内容
大正 8 年	中村水道株式会社創立
大正 10 年 5 月	水道事業布設認可
大正 15 年 3 月	水道事業給水開始
昭和 21 年 12 月 21 日	昭和南海地震
昭和 22 年 5 月	水道事業の中村町営移行
昭和 23 年 4 月～昭和 25 年 4 月	水道事業第一次拡張改良事業 地盤沈下対策事業
昭和 29 年 3 月	中村市発足 水道課設置
	簡易水道事業認可
昭和 29 年 8 月	簡易水道給水開始
昭和 24 年 4 月～昭和 56 年 3 月	水道事業第二次～第六次拡張改良事業
昭和 55 年 4 月～昭和 60 年 3 月	水道事業第七次拡張改良事業 計画給水人口 27,000 人 1 日最大給水量 14,500 m <sup>3</sup>
平成 6 年 4 月～平成 14 年 3 月	水道事業第八次拡張改良工事 有岡方面給水計画
平成 16 年	耐震性貯水槽整備（岡の下公園）
平成 17 年 4 月 10 日	四万十市発足
平成 20 年～平成 23 年	久山配水池バイパス管布設
平成 24 年～平成 30 年	耐震性貯水槽整備（中村小学校他 6 基）
平成 28 年度～	基幹管路更新
平成 28 年度～令和 3 年度	岩田簡易水道（蕨岡地区）施設整備事業
令和 2 年度～	具同新水源整備事業
	江川崎地区水道施設整備事業
令和 3 年度～	遠方監視システム整備事業
令和 4 年度～	百笑送水管更新事業
	耐震性貯水槽整備（大用集会所他 8 基）

図表 2-2 水道事業のあゆみ

## 2. 給水の状況

### (1) 行政区域内人口と給水人口

本市の総人口（行政区域内人口）は、「四万十市まち・ひと・しごと創生人口ビジョン」に記載されているとおり、昭和45年度から平成2年度までは4万人程度で安定して推移していましたが、平成22年度は35,933人、令和5年度には31,612人と減少傾向に転じています。そのため、将来においても少子高齢化により、本市の総人口は減少していくことが見込まれます。



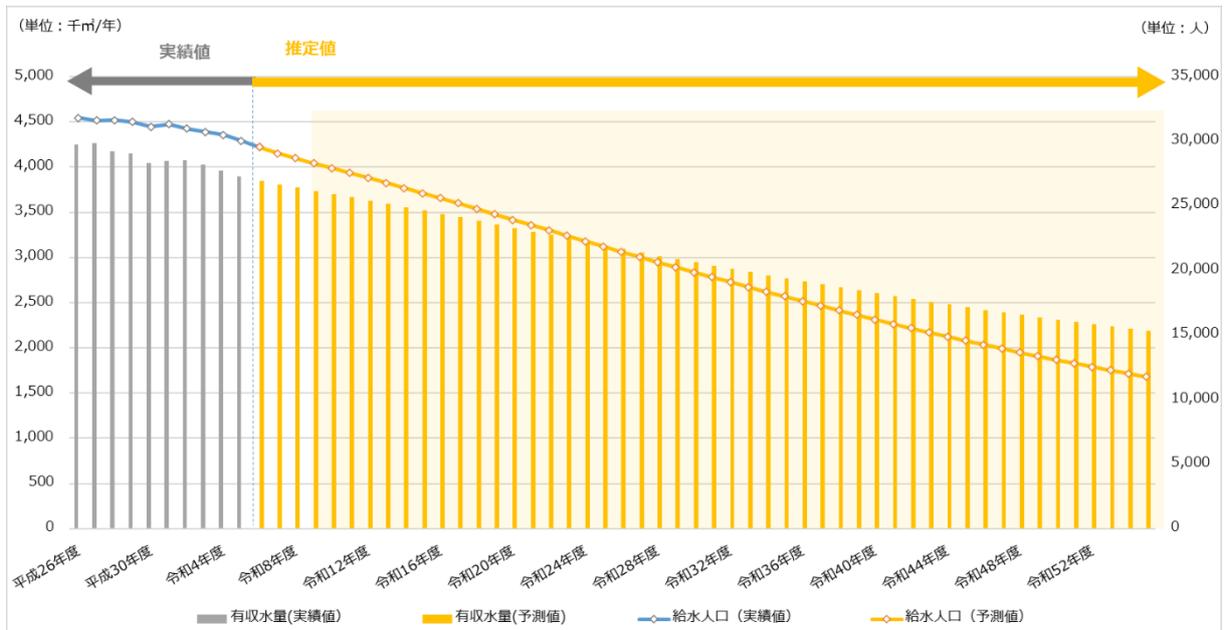
※平成27年度・平成30年度、令和2年度、令和5年度は、決算統計の行政区域内現在人口の数値を使用しています。

図表 2-3 四万十市人口推移

給水人口は、令和5年度は30,040人でしたが、四万十市人口ビジョンの総人口の予測（すう勢人口）を加味すると、令和15年度には25,984人、令和25年度には21,848人、令和55年度には11,755人と、50年間で約18,285人と、令和5年度から60.9%の減少が見込まれます。

有収水量についても、令和5年度は3,901千 $m^3$ でしたが、令和15年度には3,518千 $m^3$ 、令和25年度には3,131千 $m^3$ 、令和55年度には2,187千 $m^3$ と、給水人口同様に年々減少していくことが予測されます。

また、節水意識の向上及び省エネ・節水機器の普及により、給水人口が横ばいでも有収水量が低減する可能性もあります。こうした変化により水需要が低迷し、給水収益の減少につながれば、水道事業の経営状況に影響を及ぼします。さらに、施設の利用に対して施設の規模（能力）が過大になることで施設利用率が低下し、効率的な経営に影響を及ぼします。そのため、水道施設の更新の際には、水需要に応じて施設規模の適正化を図る必要があります。

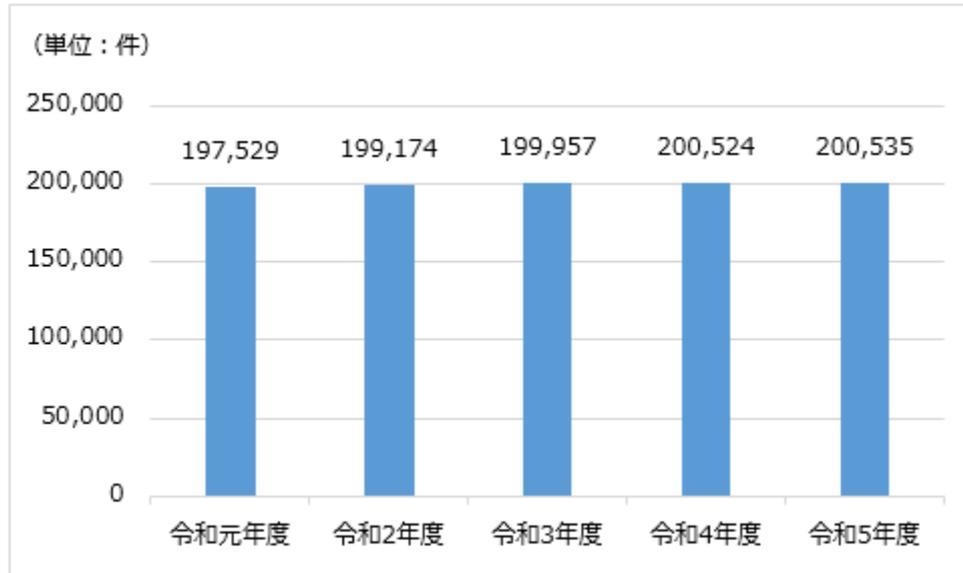


図表 2-4 給水人口と有収水量の見通し

## (2) 水利用の状況

### ① 給水件数

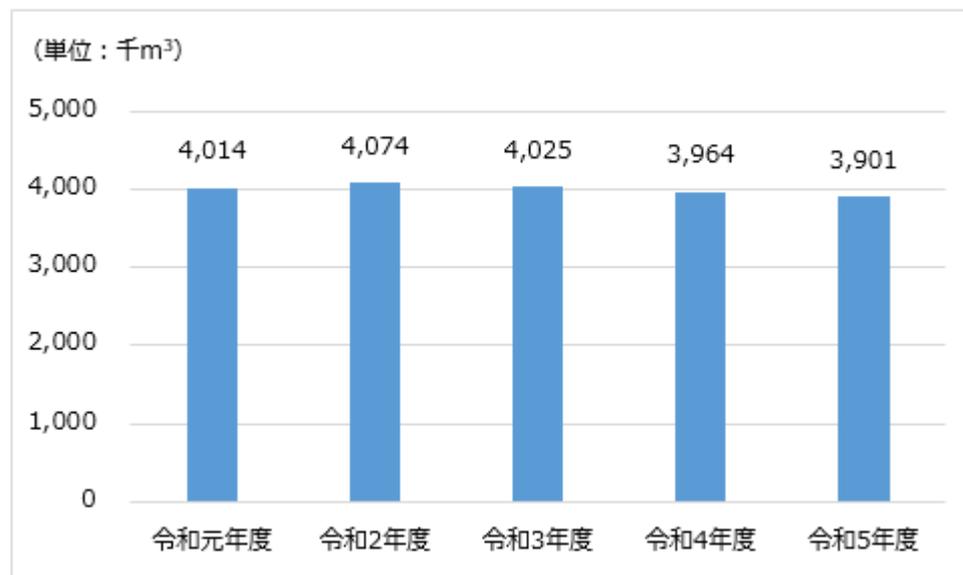
給水件数は、令和元年度から令和5年度にかけては微増しています。これは令和2年度後半から、蕨岡地区に給水を開始したことによるものです。



図表 2-5 給水件数の推移

### ② 使用水量

使用水量は、令和3年度以降減少傾向にあります。給水件数が微増であるのに対して、使用水量が減少しているということは、人口減少による影響が大きいものと考えられます。



図表 2-6 使用水量の推移

### 3. 水道施設及び管路の状況

#### (1) 水道施設の状況

四万十市の水道事業は令和6年3月末現在、旧上水道2施設と旧簡易水道27施設、旧飲料水供給施設9施設を有しています。

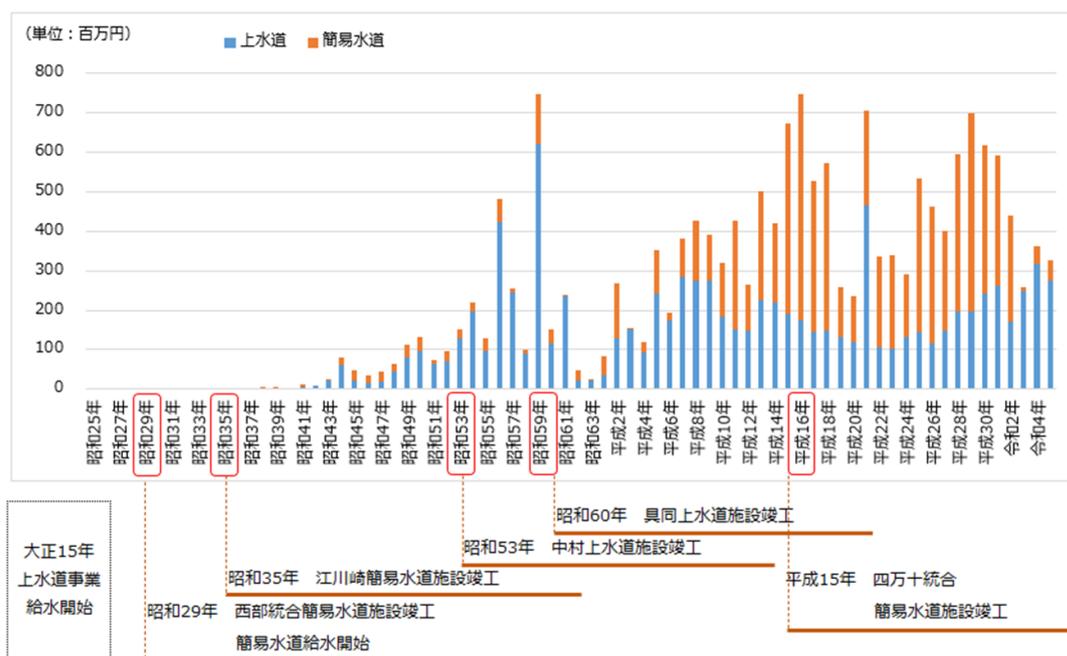
名称	給水開始年月	経過年数	配水能力
中村上水道施設	大正15年3月	99年	14,500 m <sup>3</sup> /日
具同上水道施設	昭和60年7月	39年	10,000 m <sup>3</sup> /日

図表 2-7 旧上水道施設の状況

名称	給水開始年月	経過年数	配水能力
西部統合簡易水道施設	昭和29年4月	70年	800 m <sup>3</sup> /日
江川崎簡易水道施設	昭和35年4月	64年	273 m <sup>3</sup> /日
四万十統合簡易水道施設	平成15年4月	21年	500 m <sup>3</sup> /日

図表 2-8 主な旧簡易水道施設等の状況

現在有している施設の年度別取得価額は以下の通りです。昭和59年度から昭和60年度にかけて施設及び設備の取得価額が多くなっていますが、これは具同上水道施設が竣工したことによります。また平成15年度から平成16年度にかけて、取得価額が最も多くなっていますが、これは四万十統合簡易水道施設の竣工に伴うものです。施設（浄水場及び配水池等）の耐用年数は50～60年であるため、今後は法定耐用年数を経過したものに対して、多額の更新投資が必要となる見込みです。



図表 2-9 年度別の施設の取得価額



図表 2-10 丸の内ハイランド配水池



図表 2-11 百笑旧水道課庁舎（電気室及び管理室庁舎）



図表 2-12 具同配水池及びばっ気塔



図表 2-13 西部統合簡易水道配水池

《関連指標の推移》

指 標	令和 元年度 ※1	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	用語説明（算式）
施設利用率 （%）	87.7	81.2	77.4	80.2	77.0	<b>1日平均給水量(m<sup>3</sup>)÷計画1日 最大給水量(m<sup>3</sup>)×100</b> 施設がどれだけ効率的に利用さ れているかを表す指標。数値が 高いほど施設効率が高い。
有形 固定資産 減価償却率 （%）	51.6	43.8	45.1	47.2	47.3	<b>有形固定資産減価償却累計額÷ 有形固定資産のうち償却対象資 産の帳簿原価×100</b> 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 いるかを表し、資産の老朽化度 合いを示す指標。

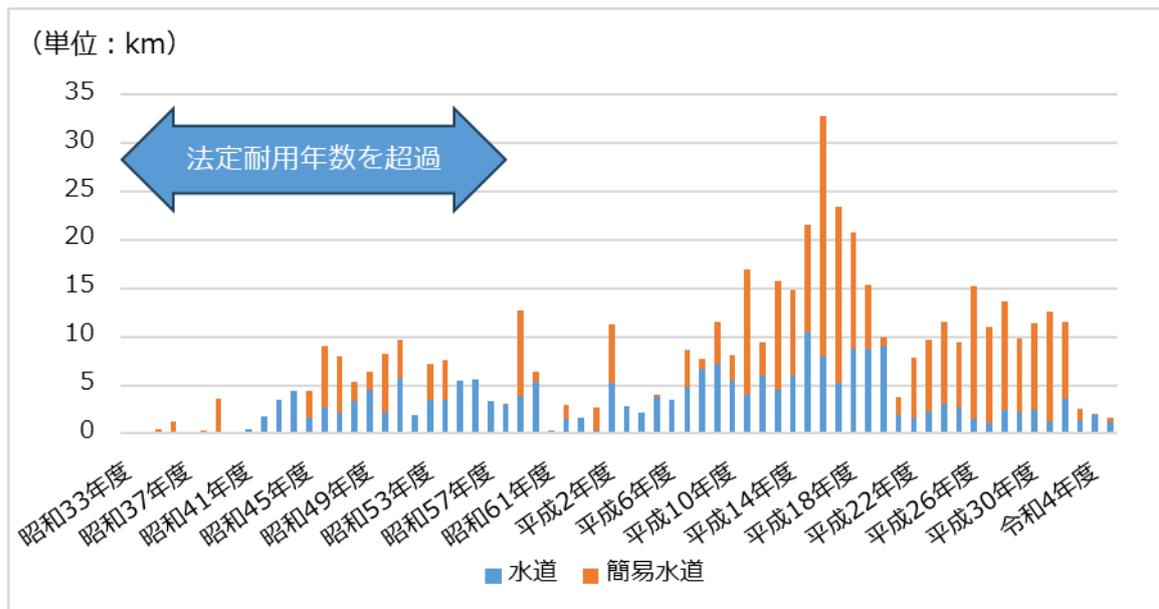
※1 令和元年度指標は旧上水道及び旧簡易水道の合計数値で計算しています。有形固定資産減価償却率については、有形固定資産のデータがないため、旧上水道の値で計算しています。

施設利用率は80%前後で推移しており、類似団体平均62.2%（第2章6.（3）他団体と比較した経営状況を参照）と比較しても施設効率が高くなっています。これは、令和元年度に具同上水道の新施設建設に伴って配水能力を見直したことによるものです。一方で、有形固定資産減価償却率は、令和元年度時点よりも改善しているものの、依然として高い水準にあります。

したがって、今後も継続して施設の効率的な利用及び合理化（スペックダウン）等の検討が必要であり、計画的に資産を更新していく必要があります。

## （2）管路の状況

令和5年度末の市内の管路総延長は556kmで、布設年度別にみると、以下のグラフのようになります。管路の法定耐用年数は40年であることから、現時点において、管路経年化率は27%となっており、多くの管路が老朽化しています。そのため、将来において、多額の更新需要が見込まれることから、計画的に管路の更新を行ってまいります。



図表 2-14 年度別布設延長

### 《関連指標の推移》

指標	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	用語説明（算式）
管路経年化率 (%)	25.4	25.2	26.1	27.0	27.3	<b>法定耐用年数を経過した管路延長 ÷ 管路延長 × 100</b> 法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標。数値が高いほど管路の老朽化割合が高い。

### (3) 耐震化の状況

本市では、耐用年数の40年を経過した基幹管路から耐震基準を満たすものに更新しており、令和元年度までに中村地区内の大口径基幹管路更新を実施し、平成30年度より令和5年度にかけて、下田・竹島地区の基幹の更新を実施しました。

今後は、四万十市上下水道耐震化計画に基づき、令和5年度より着手している百笑水源の基幹管路の更新並びに、老朽化対策及び水質の向上を目的とした具同新水源整備事業に併せて、令和6年度より40年を経過する具同地区の基幹管路の更新に取り組んでいます。

これまで整備してきた耐震性貯水槽のほか、新たに令和4年度より山間地域を対象にした耐震性貯水槽の整備に取り組んでいます。整備が完了した耐震性貯水槽については、地域住民の連携による自主防災組織の活動に应急演练訓練も取り入れていただき、非常時には、地域住民自ら給水できるノウハウの維持に取り組んでいます。

## (4) 施設・管路の見直し

本市では、四万十市総合計画及び四万十市国土強靱化地域計画等に基づき、ライフラインの強靱化や耐震化に取り組んでおり、水道事業では、耐用年数を経過した施設・基幹管路から耐震基準を満たすものに更新し、災害時の飲料水等の確保対策を推進するとともに、水道の未普及地域の解消に努めてきました。

施設の更新では、老朽化による更新及び水質の向上を目的として、令和2年度より具同新水源整備事業に着手しました。

管路の更新では、中村地区で令和元年度までに大口径基幹管路の更新を終えましたが、今後は百笑送水管の更新及び具同送水管の更新に取り組んでおり、さらにその後は重要給水施設配水管の更新に取り組むことを検討しています。

未普及地域の解消では、令和2年度までに工事を終了し、水道の未普及地域であった蕨岡地区の全域で給水を開始しました。未普及地域の解消のため、計画されていた事業については、この給水により完了しました。

今後は、人口減少に伴う給水収益の減少と、物価高騰や人件費上昇、老朽化した施設・管路の維持管理のために経費の増大が予想されることから、水道事業の経営はより厳しくなることが見込まれており、健全な事業運営を図るよう計画的な更新・改修が一層求められます。

## 4. 料金の状況

### (1) 現在の料金体系

本市水道事業の水道料金は、口径別（メートルの大きさ）で基本料金及び超過料金が異なっており、基本料金と使用水量に応じた超過料金と消費税相当額で構成されています。

（単位：円、税抜額）

口径別基本料金 (10m <sup>3</sup> まで)		超過料金
メートル口径	基本料金	1 m <sup>3</sup> 当たり単価
13	972	120
20	1,008	120
25	1,068	168
30	1,704	168
40	1,848	168
50	3,372	168
75	3,900	168
100	4,320	168

図表 2-15 料金体系（水道）

### (2) 料金についての考え方

地方公営企業では経営に要する経費は経営に伴う収入（料金収入）をもって充てる独立採算制が原則とされています。このため、経営改善に取り組みつつ黒字経営を行い、資金不足が生じないよう適切な水道料金を設定する必要があります。

### (3) 料金改定の状況

老朽化した水道施設の更新や耐震化などの整備を先送りすることなく確実に実施し、水を安定的に供給するため、平成 28 年 4 月 1 日に基本料金及び超過料金を一律 20%増額改定しました。

その結果、本市水道事業の料金回収率は 100%程度の水準を維持できていましたが、給水人口の減少による料金収入の減少は今後も継続するとともに、更新投資や物価上昇等により給水に係る費用は増加していくことが見込まれており、今後、料金回収率は

100%を下回ると予想されます。今後も本市水道事業を安定的に継続させるためには、一層の経営効率化に取り組むとともに、料金改定の必要性について検討することが必要です。

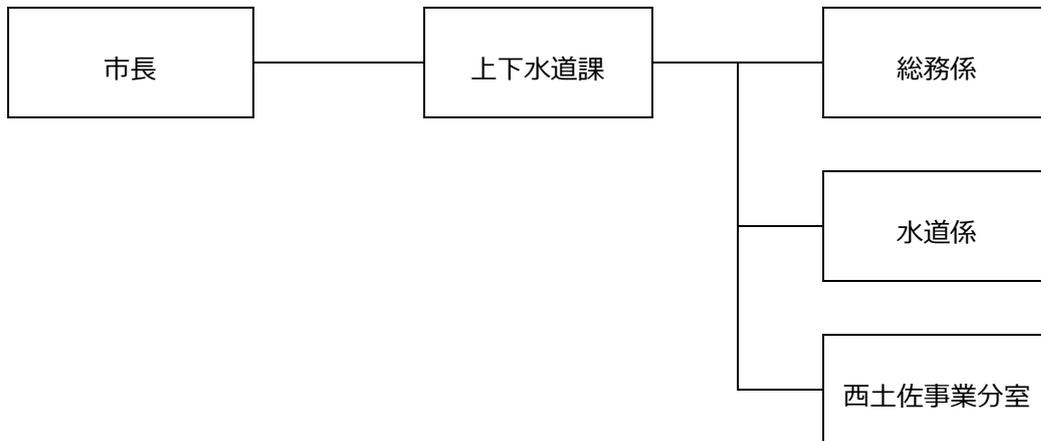
《関連指標の推移》

指 標		令和 元年度 ※	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	用語説明（算式）
料金回収率 (%)	水道	111.4	97.5	100.0	101.9	100.0	<b>供給単価÷給水原価×100</b> 供給単価の給水原価に対する割合を示す。水道事業の経営状況の健全性を示す指標の一つである。料金回収率が100%を下回る場合、給水にかかる費用が料金収入以外の収入で賄われていることを示す。
	旧簡易水道	34.4	-	-	-	-	

※令和元年度の水道は旧上水道の数値、旧簡易水道の料金回収率は、法非適用の数値を記載しています。

## 5. 組織の状況

### (1) 組織の状況



図表 2-16 組織（令和6年4月現在）

課名	係名	主な事務
上下水道課	総務係	水道事業の計画に関する事、企業職員の身分取扱いに関する事、水道事業会計の予算・決算に関する事、水道事業会計の出納その他会計事務に関する事、水道事業会計に属する契約に関する事、水道事業の広報宣伝に関する事、水道事業の文書及び公印の管理に関する事、水道事業に係る決算統計・国県補助金及び起債事務に関する事、水道事業業務統計に関する事、水道料金の調定及び徴収に関する事
	水道係	水道施設の設計及び施工並びに施行済み施設の維持管理に関する事、給水装置に関する事、給水記録の整理報告に関する事、耐震性貯水槽に関する事
	西土佐事業分室	西土佐総合支所所管区域内に係る上下水道課総務係及び水道係の分掌事務

図表 2-17 主な事務分掌

## (2) 職員の状況

本市の水道事業に従事する職員は令和2年度から令和6年度まで11～12名で安定的に推移しています。そのうち、40歳以下の職員も8名となっており、年齢構成についても偏りは比較的少ないと考えられます。

水道事業には専門的な知識・技能等が必要になるため、今後も次世代への継承と専門知識・技能等の向上を図ることで、体制を維持できるように努めます。また、より効率的な経営を行うために民間への業務委託範囲の検討や、技術継承のための研修等の充実を図ります。

(令和6年4月1日時点)

(単位：人)

	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度
事務職員数	6	6	5	5	6
技術職員数	6	6	6	6	6
合計	12	12	11	11	12

図表 2-18 職員数の年度別推移（管理者及び再任用職員を除く。）

(令和6年4月1日時点)

(単位：人)

年 齢	事務職員	技術職員	合 計
40歳以下	4	4	8
41～45歳	-	1	1
46～50歳	1	-	1
51～55歳	-	1	1
56歳以上	1	-	1
合計	6	6	12

図表 2-19 職員年齢構成（管理者及び再任用職員を除く。）

## 6. 経営の状況

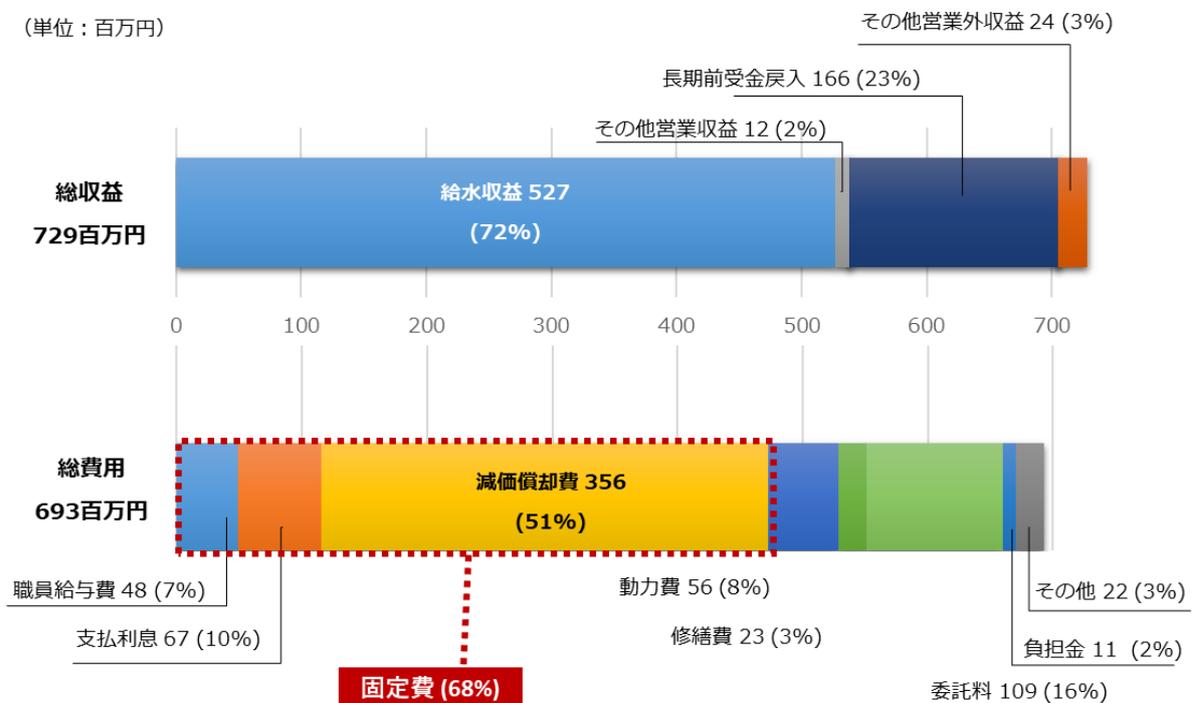
### (1) 財政状況

#### 総収益・総費用の内訳

令和5年度の総収益の内訳をみると、全体の72%が給水収益（水道料金収入）であり、収益の大半を給水収益が占めています。一方、総費用の内訳は、減価償却費が51%を占めており、次に支払利息10%、職員給与費7%となっています。

減価償却費、支払利息、職員給与費は、大半が水量の変動に左右されにくい固定費であり、これら固定費が全体の68%を占めています。

固定費は、事業活動の効率化等で削減することが難しく、今後、施設等の合理化（スプレッドダウン）等の経営効率化が進まない場合、更新投資による減価償却費の増加や物価高騰・人件費上昇による維持管理費の増大により、経営状況が悪化する可能性があります。

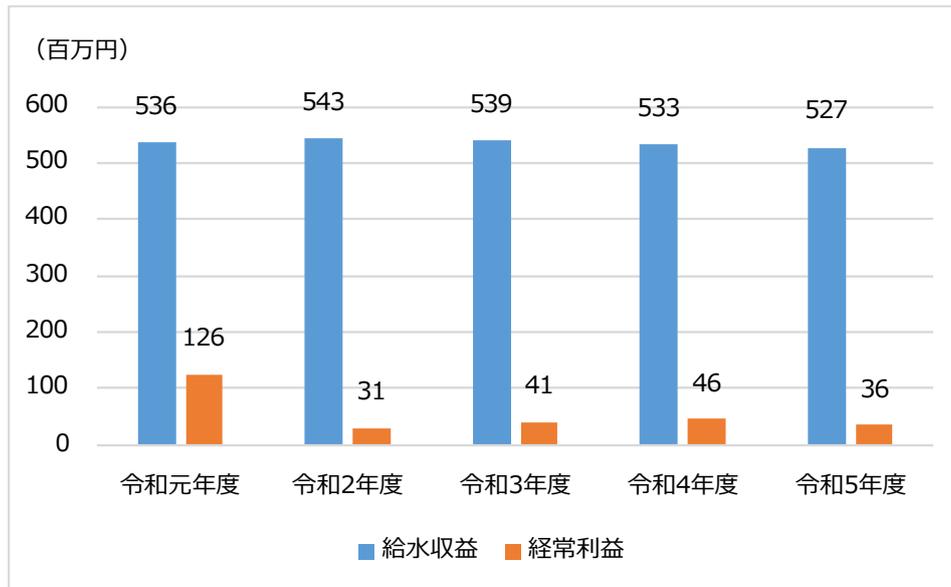


図表 2-20 総収益と総費用（令和5年度）の内訳

### 給水収益・経常利益の推移

給水収益は、給水人口の減少に伴う有収水量の減少により、減少傾向にあります。

経常利益については、旧簡易水道事業は令和2年度より法適化（旧上水道事業と統合）しているため、図表 2-21 の令和元年度の経常利益には、簡易水道事業の減価償却費、長期前受金戻入が計上されていないため、他の年度よりも高い水準となっています。令和2年度から令和5年度までは、30～40 百万円程度の経常利益の水準を維持していますが、今後、更新投資による減価償却費や支払利息の増加等が見込まれます。

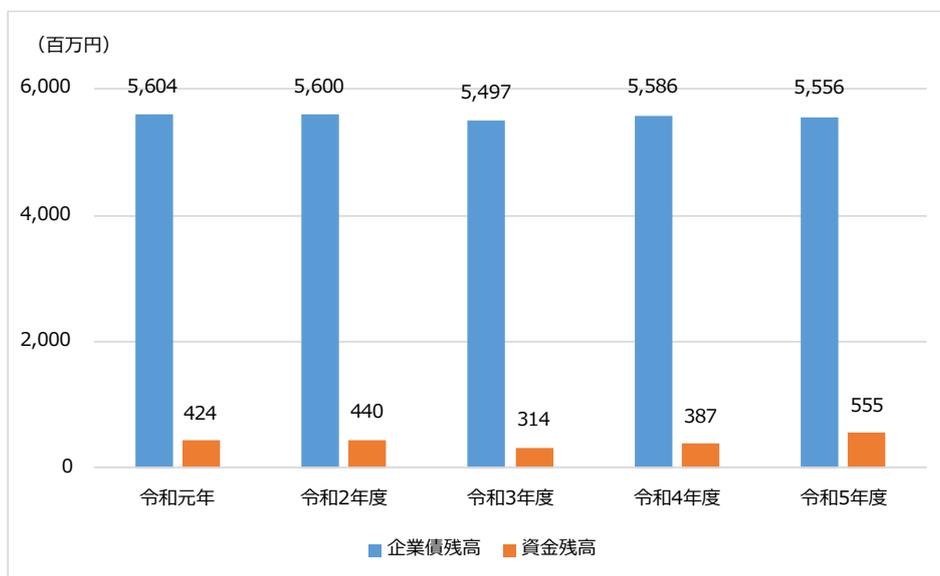


図表 2-21 給水収益と経常利益の推移

## (2) 企業債残高・資金残高の推移

企業債残高は、令和元年度から令和5年度にかけて約55億円前後で推移しています。設備投資等の資金の多くを企業債の発行により賄うことは、将来世代へ負担を繰り延べることになるため、世代間負担の公平性を考慮しつつ、更新投資に係る資金を計画的に積み立てていくことが必要です。よって、今後は、設備更新投資等が必要となる一方で、必要資金の増加を自己財源で賄える水準の料金水準を検討し、企業債の発行を抑えることにより、企業債残高の減少に努めていく方針です。

また、資金残高については、前回経営戦略の目標5億円程度を保有できていますが、今後の物価上昇等に備えて、水道事業を安定的に継続できる水準を検討し、その確保に努めていきます。



図表 2-22 企業債残高と資金残高

## (3) 他団体と比較した経営状況

経営指標について類似団体と比較を実施しました。類似団体比較の対象として、総務省「経営比較分析表」における類似団体区分 A5 (3万人以上5万人未満) の法適用 201 団体の平均値としています。

### （財務の状況）

『財務の状況』を示す指標は、「経営の健全性（経常収支比率）」、「資金の余力（事業収益対資金残高比率）」、「債務の状況（企業債残高対給水収益比率）」が類似団体平均を下回っている一方で、「料金の水準（料金回収率）」は類似団体平均を上回っています。

「経営の健全性（経常収支比率）」は類似団体平均を下回っているものの、100%を超えており、「料金の水準（料金回収率）」も100%程度となっていることから一般会計からの繰入金に頼らない経営を実行しています。しかし、「債務の状況（企業債残高対給水収益比率）」が依然として改善しておらず、企業債に頼らない経営の実現に向けた取組みの検討が必要です。

### （施設の状況）

『施設の状況』を示す指標では、「施設等の効率性」を示す指標のうち、「施設利用率」が類似団体平均を上回っています。これは、令和元年度に具同上水道の新施設建設に伴って配水能力を見直したことによるものです。今後も、施設更新のタイミングで配水能力の見直しを実施することで、効率的な経営に努めていきます。

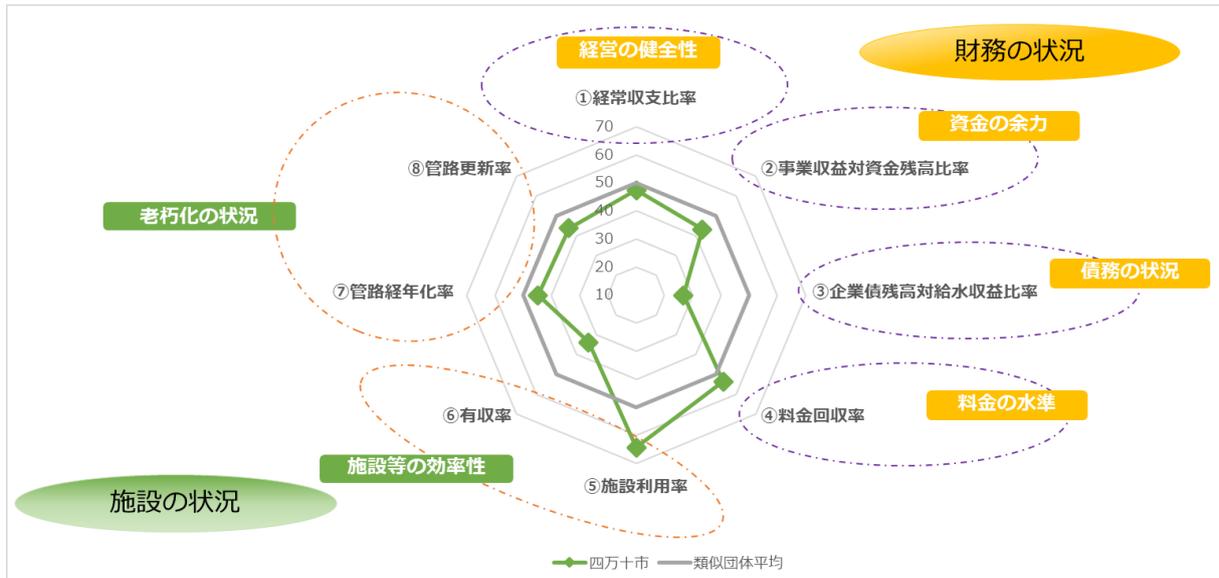
一方、「施設等の効率性」を示す指標のうち、「有収率」及び「老朽化の状況（管路経年化率、管路更新率）」は類似団体平均を下回っています。

「有収率」は総配水量に対する料金収入を収受した水量の割合を示しており、管路の老朽化による漏水等により、配水量に対して料金収入を収受できていない水量が多くあることを示しています。また、「管路経年化率」は、耐用年数を超えた管路が延長ベースでどれだけあるかを示した指標です。本市においては管路更新を随時実施してはいるものの、依然として耐用年数を超えた管路が多く、管路総延長に対する当年度中に更新した管路延長の割合を示す「管路更新率」を向上させていく必要があります。

### （まとめ）

- ・『財務の状況』を示す指標では、「料金回収率」以外の指標はいずれも類似団体平均を下回っています。「料金回収率」が100%を超えており、一般会計からの繰入金に依存した経営とはなっていませんが、企業債残高対給水収益比率は前回から改善しておらず、企業債残高を今後減少させていく必要があります。
- ・『施設の状況』を示す指標では、「施設利用率」を除き、類似団体平均を下回っています。老朽化した管路への対応及び有収率向上のために、計画的な管路更新を実施していきます。
- ・本市では、今後、管路の老朽化に対応するため更新投資が増加することが見込まれるため、適切な財源の確保と財源構成について検討していく必要があります。

グラフは標準偏差方式であり、外側に行くほど良好な数値を示しています。



※四万十市：令和5年度決算、類似団体平均：令和4年度決算

図表 2-23 経営指標の類似団体比較 (レーダーチャート)

経営指標		四万十市	類似団体平均	数値の見方
財務の状況	① 經常収支比率	105.1%	109.2%	▲
	② 事業収益対資金残高比率	98.8%	163.2%	▲
	③ 企業債残高対給水収益比率	1,054.9%	392.0%	▼
	④ 料金回収率	100.0%	96.1%	▲
施設の状況	⑤ 施設利用率	77.0%	62.2%	▲
	⑥ 有収率	74.4%	84.7%	▲
	⑦ 管路経年化率	28.4%	21.0%	▼
	⑧ 管路更新率	0.2%	0.5%	▲

(▲：数値が高い方が良好、▼：数値が低い方が良好、緑は類似団体より悪化している指標)

図表 2-24 経営指標の類似団体比較 (実績値)

## 第3章 経営の基本理念と基本方針

### 1. 基本理念

---

人口減少などを背景に、今後給水収益の減少が避けられない中で、これまでに拡張・整備した水道施設や管路は老朽化が進んでおり、将来的に更新や耐震化が必要となるため、今後の財政状況は厳しくなっていくものと見込まれます。しかし、どのような状況であっても、水道事業は安全・安心な水道サービスを安定して供給する責任があり、その責任を果たすべく経営の効率化や健全化に取り組んでいく必要があります。

そのため、「命水 四万十川の水」の安定供給を基本理念に、持続可能な水道事業の実現に向けた中長期的な経営を計画します。

### 2. 基本方針

---

基本理念である「命水 四万十川の水」の安定供給を実現させるためには、本市の水道事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、将来にわたり事業を安定的に継続させる「経営戦略」を策定し、これに基づく計画的な経営を行っていくことが重要です。

このため、経営の基本方針である「四万十市水道事業経営戦略」を総務省「経営戦略策定・改定ガイドライン」等を踏まえて改定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいきます。

## 第4章 水道事業の効率化・健全化への取り組み

### 1. 投資計画

#### (1) 投資目標の進捗

前回経営戦略では、有収率と基幹管路耐震適合率を重要な投資目標として定めていました。投資目標に対する実績の進捗は以下のとおりです。

指標	令和5年度 実績	前回経営戦略 令和6年度目標	意味
有収率	74.4%	81.1%	施設の稼動が収益につながっているかを判断する指標
基幹管路耐震 適合率	46.1%	60.4%	基幹管路の総延長に対して耐震適合管路となっている 基幹管路の割合を示す指標

図表 4-1 投資目標の進捗（有収率・基幹管路耐震適合率）

有収率は、老朽化に伴う配給水管の破損等により令和5年度実績が約74.4%と前回目標81.1%から大きく乖離する結果となりました。今後も、漏水箇所の特定や管路の更新等により、有収率向上の取組みを継続していく必要があります。

基幹管路耐震適合率は46.1%となっており、前回経営戦略目標から大きく乖離しています。これは、前回目標の60.4%という数値には、旧簡水分の管路が含まれていないことが要因となっています。

## (2) 令和16年度までの投資目標

### 【重要な投資目標】

- ・有収率は80%以上とする。
- ・基幹管路耐震適合率は55%以上とする。

本市では、「第2章6.(3)他団体と比較した経営状況」で示したとおり、有収率が類似団体よりも低く、前回経営戦略の目標も未達の状況となっています。また、「第2章3.(2)管路の状況」で示した通り、耐用年数を超過する管路が全体の27%もあります。

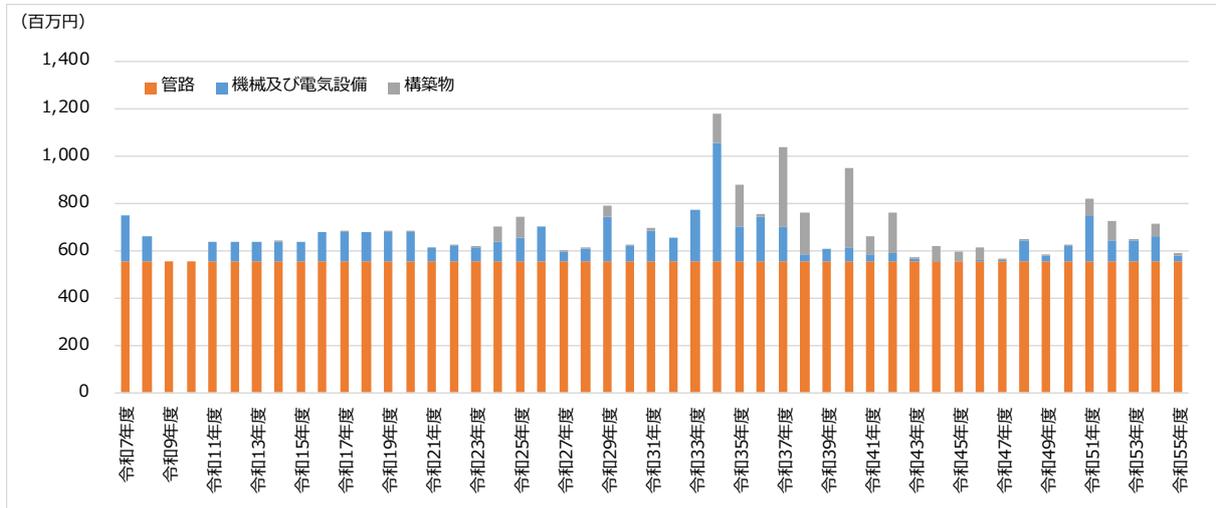
こうした状況を踏まえ、管路更新を計画的に実施し、あわせて管路の耐震化も進めていく必要があります。有収率向上のために、漏水調査や、基幹管路等の更新を実施しています。また、県主体で衛星等を用いた漏水調査技術の広域連携が検討されており、本市も導入を検討しています。これらの取組みを通じて、令和16年度までの投資目標を有収率80%以上、基幹管路耐震適合率55%以上とします。

## (3) 投資の基本方針

施設・管路の劣化状況を定期点検等により把握し、適宜、補修を行って維持管理を行い、長寿命化を図ります。また、令和6年度にアセットマネジメントを策定しており、本計画に基づいて施設・管路の更新を計画的・効率的に進めるとともに、更新時には耐震性や維持管理効率の向上を図ります。

## (4) 固定資産の投資計画

上述の投資の基本方針を受け、今後50年程度の中長期的な主な投資の予定は以下のとおりです。令和7年度から令和16年度の10年間で約64億円の更新投資が必要となる見込みです。



図表 4-2 今後の投資予定額

## (5) 今後の投資に関する取り組みの内容

### 民間のノウハウを活用

地方公営企業における厳しい経営環境の下、経営基盤の強化や効率化に向けての取り組みが要請される中で、民間企業へ任せた方が効率的かつ効果的な業務は民間委託を検討することが求められています。本市においても、メーター検針、休日における開閉栓業務に加え、管路の修理待機業務（休日の修繕工事、漏水トラブルの対応等）の民間委託に取り組んできました。

今後も引き続き効率化が可能な範囲やその効果、さらなる改善について検討し、業務の効率化を進めていきます。

### 施設・設備の合理化（スペックダウン）

これまで施設・設備更新計画を策定（基本計画、管路更新、配水拠点施設の運用方針、アセットマネジメント等）し、策定した計画に基づき、施設・設備の更新を実施してきました。また基幹管路を中心に、投資の平準化も含め耐震化計画を見直し、耐震化工事を進めてきました。

令和6年度にアセットマネジメントを策定し、本計画において令和7年度からの50年間の中長期的な整備方針と投資額の概要を定めました。今後は本計画に基づき、老朽化対策や耐震化事業を計画的に実施していきます。

今後は、アセットマネジメント計画の更新と経営戦略を鑑みつつ、限られた資金等を効率的かつ効果的に活用するために、配水拠点施設の運用方針等の検討を進めていき、施設・設備の合理化（スペックダウン）についても検討していきます。

### 広域化に関する項目

水道事業を取り巻く厳しい環境を踏まえ、様々な都道府県で多様な広域連携を目指し議論が行われていますが、本市も高知県水道ビジョン策定検討委員会に定期的に参加しています。令和5年に高知県が策定した高知県水道広域化推進プランでは、今後の広域化の推進方針として、県内事業者のシステム共同化、県全体で人員面をカバーする広域支援組織の構築と活用、その他の取組み（共同発注や共同委託の推進、施設統合の可能性の模索）の3点を中心に今後取組みが進められていくこととなっています。本市においても、広域化の一環として、令和6年度に近隣事業体との水道メーターの共同購入を実施し、令和8年度からは給水袋の共同購入を検討しています。

今後も引き続き、県計画等に基づき、水道基盤強化を図るために必要となる広域連携の施策について、検討を進めていきます。

## 2. 財政計画

### (1) 財政目標の進捗

前回経営戦略では、経常収支比率、企業債残高及び資金残高を重要な財政目標として定めていました。財政目標に対する実績の進捗は以下のとおりです。

指標	令和5年度 実績	前回経営戦略 目標※	意味
経常収支比率	105.1%	101.8%	料金収入や一般会計からの繰入金等の収益で、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
企業債残高	55.6億円	50億円以下	老朽化や耐震化等の必要な投資は実施しつつも、企業債負担を将来へ先送りしないために、投資財源を見直すことにより、企業債残高を減少させることを目標としていたもの
資金残高	5.5億円	5億円以上	運転資金、設備投資資金、災害等に備えた臨時資金の確保を目標としていたもの

※経常収支比率は令和6年度、企業債残高・資金残高は令和11年度の目標を記載しています

図表 4-3 財政目標の進捗（経常収支比率・企業債残高・資金残高）

経常収支比率と資金残高は前回目標を達成できています。しかし、経常収支比率は「第2章6.(3)他団体と比較した経営状況」で示したとおり、類似団体平均を下回っています。そのため、今後も経営効率化による費用削減や料金改定等による収益増加の検討を行い、経常収支比率を高める必要があります。企業債残高については前回目標が未達成となっており、今後の投資のため財源確保の方法と財源構成を再検討する必要があります。

## (2) 令和16年度までの財政目標

### 【重要な財政目標】

- ・経常収支比率を100%以上とする。
- ・企業債残高対給水収益比率を現状水準以下とする。
- ・資金残高を6億円程度とする。

令和5年度の経常収支比率は105.1%と100%以上の水準となっておりますが、給水人口の減少に伴って給水収益は減少するのに対して、物価高騰や人件費上昇、老朽化した資産の修繕費や更新投資、耐震化等で水道事業に要する費用は増加していくことが見込まれており、現在の料金水準で経常収支比率100%以上を維持することは困難と考えられます。経営効率化等の費用削減やアセットマネジメント計画に基づく更新投資の見直し等を実施しながら、あわせて原価を回収できる適切な料金水準を検討する必要があります。

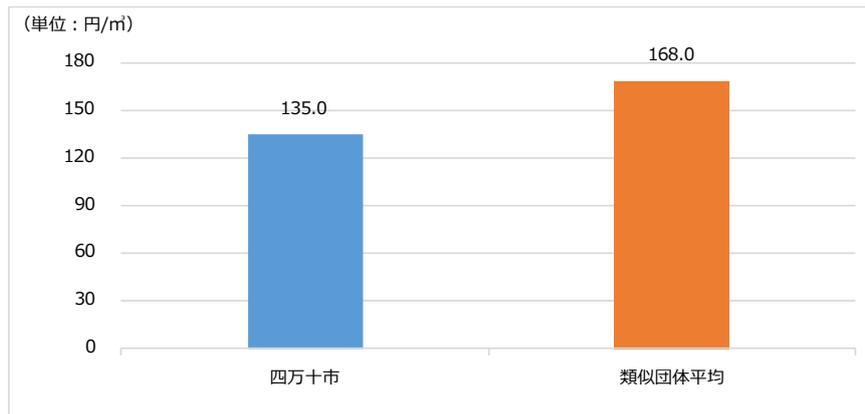
また、老朽化した施設・管路の更新投資や耐震化の取組み等により建設改良費が増加しており、それに伴って企業債残高も増加しています。収入に比して企業債残高が大きくなっており、一定の投資は実施しつつも、企業債負担を将来へ先送りにしないように、投資財源の見直しを行います。また、現在の料金水準では、将来の投資財源として企業債に大きく依存している状況を変えることは難しく、企業債残高対給水収益比率の目標を達成することは困難と考えられるため、料金改定の検討が必要です。

その他、資金残高については、運転資金、設備投資資金、災害等に備えた臨時資金を確保するために、6億円を維持するように努めます。

### (3) 財源確保のための取り組みの内容

#### 料金に関する項目

本市は、老朽化した水道施設の更新や耐震化などの整備を先送りすることなく確実に実施し、水道を安定的に供給するため、平成28年4月1日に基本料金及び超過料金を一律20%増額改定しましたが、依然として、水道事業の供給単価は類似団体平均と比較して低くなっています。

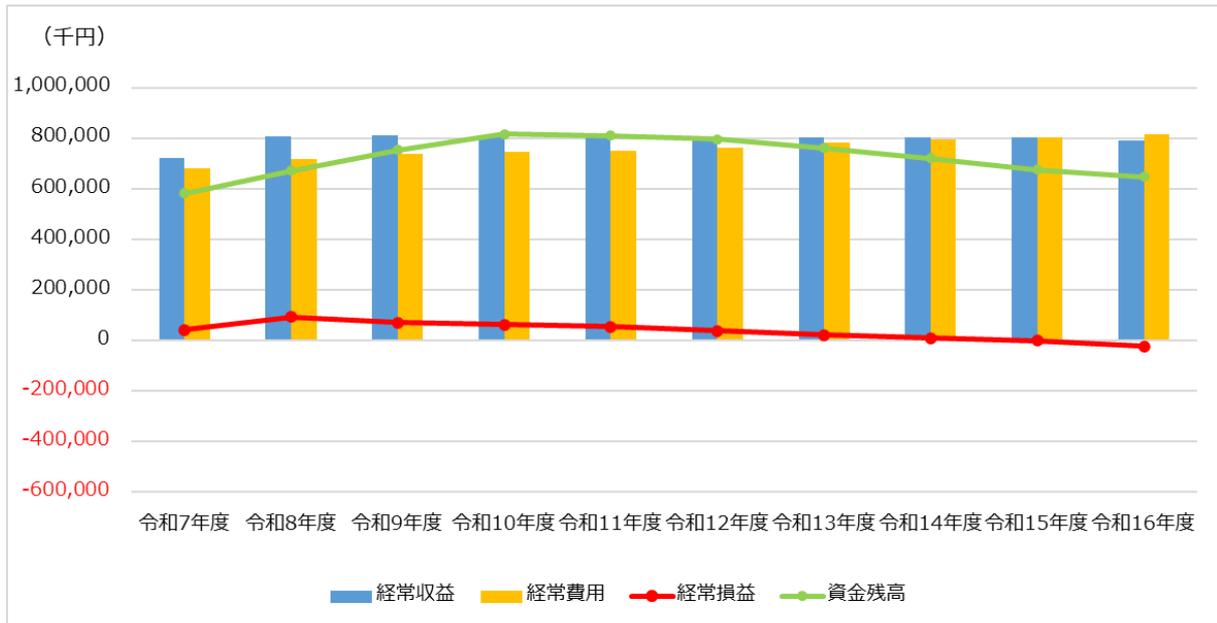


※四万十市は令和5年度、類似団体は令和4年度の実績により算定しています。

図表 4-4 供給単価の類似団体比較

令和7年度から令和16年度の投資・財政計画において、料金改定を一度も実施しなかった場合、「第5章3 収益的収支・4 資本的収支」で示すとおり、令和8年度以降、経常損益が赤字となり、令和15年度には資金ショートとなることが見込まれています。令和8年度から生じると見込まれる赤字を解消するために、計画期間内に料金改定を実施する必要があります。

具体的な改定時期や改定率等については、今後の四万十市水道料金審議会での議論に基づくこととなりますが、本経営戦略の計画期間内を概ね黒字にできるとともに一定の資金残高を維持できる料金水準を検討した結果、令和8年度に20%程度の料金改定が必要という試算となりました。



図表 4-5 経常損益の将来推移 (R8 年度 20%料金改定)

### 企業債・資金に関する項目

本市の企業債は、令和2年度から令和5年度までの4年間で約0.5億円減少しているものの、依然として企業債残高対給水収益比率は、「第2章6.(3)他団体と比較した経営状況」で示したとおり、類似団体平均と比較してかなり高い水準となっています。今後は、設備更新投資等の必要資金を自己財源で賄うこと等により、企業債残高を減少させ、令和16年度時点で企業債残高対給水収益比率を令和5年度実績である1,054.9%以下を目指します。

資金残高については、今後の物価高騰や人件費上昇等による維持管理費の増加、建設コストの増加や災害等が発生した場合でも安定的に事業を行うことを可能とするため、前回の資金残高5億円程度の目標から1億円積み増した6億円程度を確保することを目指します。

## 3. その他の取り組みの内容

---

### 組織・人材・定員及び給与に関する項目

水道事業は、市民生活に必要不可欠なライフラインであるため、安定的かつ持続可能な事業経営とともに、いかなる状況でも適切に対応できる危機管理能力と技能を必要とします。今後も、研修の充実を図るなど、技術やノウハウを正確に継承する体制を強化するとともに、県の広域支援組織の活用等についても検討していきます。

### 住民サービスの確保及び住民満足度の向上に関する項目

住民サービス向上の取り組みの一つとして、水道料金のコンビニ収納を令和2年度より開始しています。また住民満足度向上のための取り組みの一環として、水道料金の滞納者については確実な催促を行うことで公平感を保った徴収業務を行っています。その他、水道について知ってもらう取り組みとして小学校等への出前授業を実施しています。

今後も住民満足度アップに向けた様々な取り組みを検討していきます。

### 防災・安全対策に関する項目

水道事業は市民生活の維持に不可欠なライフラインであるため、災害時においても事業継続が可能な危機管理体制を確立する必要があります。本市においても、BCP（事業継続化計画）の策定、自家発電機及び給水車等の各種操作マニュアルの整備、近隣事業体間での給水車等の融通体制の整備、広域応援体制の整備、地元市民を交えた応急給水訓練の実施など、様々な対策を図っています。

今後の取り組みとしては災害時に備えた応急給水栓の整備も検討しており、引き続きより強固な危機管理体制の確立に向けて様々な取り組みを検討していきます。

また、漏水調査の頻度を増やすとともに、GIS（地理情報システム）を用いた漏水箇所分析結果に基づき老朽化している管路を優先的に更新するとともに、施設に監視装置を設置し、常時、施設の監視を図る体制を整備しています。漏水調査については、衛星等を用いた新技術の導入も検討しています。

安全対策に関しては、令和6年7月に有機フッ素化合物（PFAS）の検査を全水源で実施しました。検査の結果、具同水源でPFASが検出されたものの50ナノグラムが目標値以下であり、大きな問題は発見されませんでした。また、目標値未満のPFASが検出された具同水源は、令和9年度より新水源から給水開始する予定となっています。

**その他経営健全化や経営基盤の強化に関する項目**

経営健全化に向けた取り組みとして、工事請負業者に対して、建設副産物の再利用を指導することにより、再資源化率 100%を目指し、環境にも配慮した経営を行ってまいります。また、今後も新たな情報通信技術を活用し、経営基盤の強化を図ります。

# 第5章 投資・財政計画

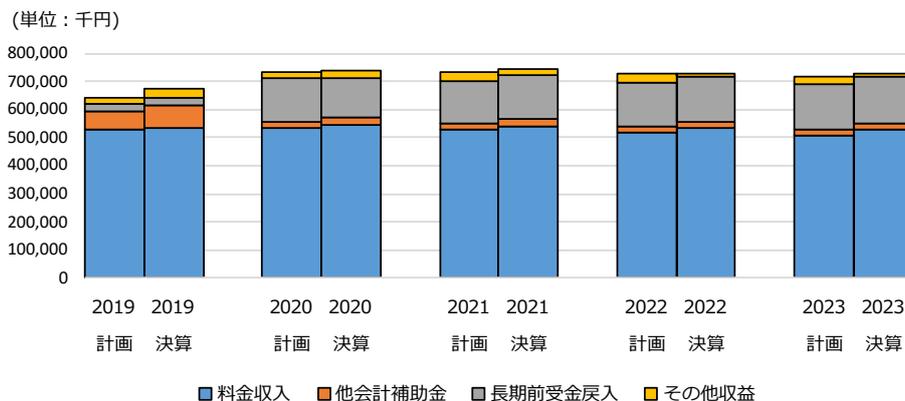
## 1. 前回計画と実績の比較

前回経営戦略の投資・財政計画と実績がどのように推移しているかについて、下表で示しています。

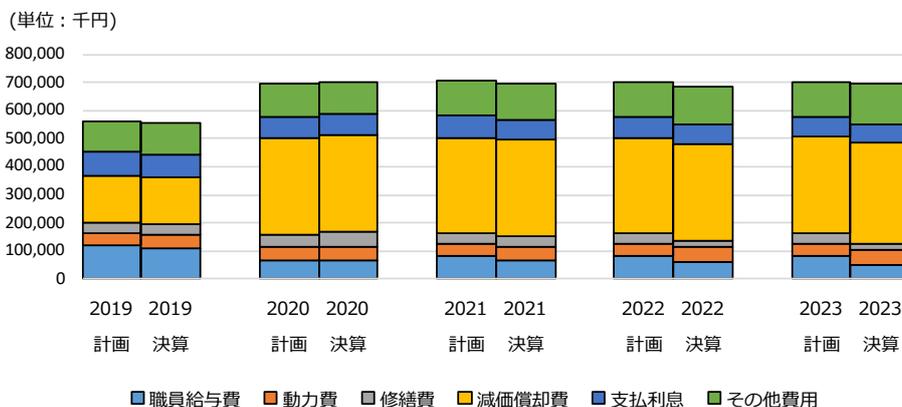
収益的収入では、料金収入の減少が前回計画よりも小さくなったことから、営業収益は5年間累計で+62百万円となりました。収益的支出については、エネルギー価格の高騰により動力費が増加し、更新投資の影響により減価償却費も増加しましたが、職員給与費を低く抑えられたことにより、営業費用は5年間累計で▲19百万円となり、当年度純利益は5年間累計で+1億円という結果となりました。

今後は、給水人口の減少に伴って料金収入が減少していくとともに、物価高騰等の影響による経費の増加、更新投資による減価償却費の増加が見込まれているため、これらの点を今回の投資・財政計画には反映させた推計を実施します。

〈収益的収入〉



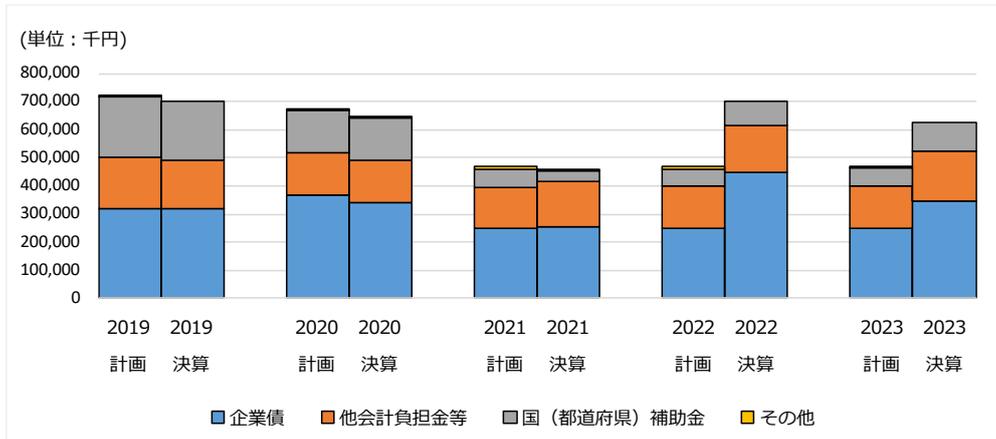
〈収益的支出〉



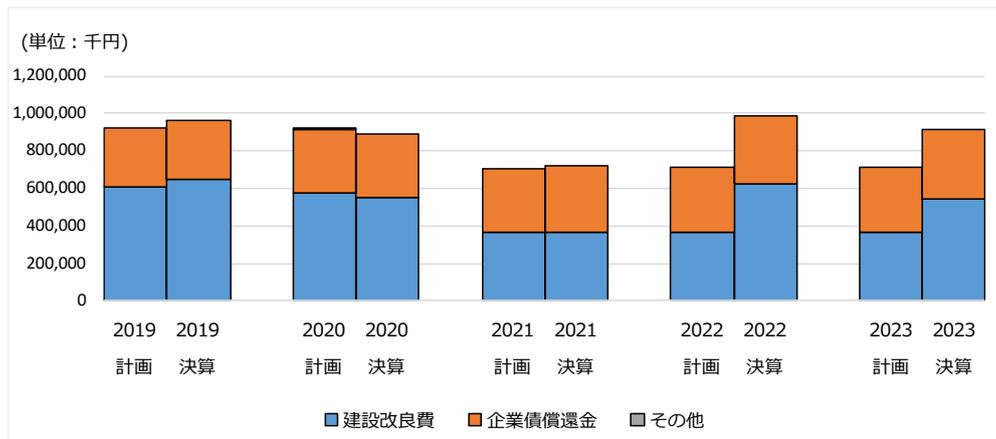
図表 5-1 収益的収支の前回計画と実績の比較

資本的収支では、老朽化対策、耐震化等で建設改良費が前回計画よりも多額に発生したことにより、差異が生じている年度があります。建設改良費の財源に対応して、資本的収入にも差異が生じています。今回の経営戦略においては、アセットマネジメント等に基づく投資を投資・財政計画に反映させています。

〈資本的収入〉



〈資本的支出〉



図表 5-2 資本的収支の前回計画と実績の比較

## 2. 投資・財政計画シミュレーションモデルの作成

投資・財政計画シミュレーションを実施するにあたり、以下の前提条件により今後10年間の投資・財政計画シミュレーションを実施しました。

＜投資・財政計画シミュレーションの前提条件＞

項 目		前提条件		
収益的収支	収入	営業収益	料金収入 用途別（家庭用・営業用・その他）に分けて有収水量を推計し、料金収入を算定。主な用途である家庭用の料金収入は、下記の方法で算定 給水人口（※1）×一人あたり有収水量×給水単価（※2） ※1 第2章での給水人口を使用（基本料金部分は調定件数の直近実績を使用） ※2 過年度の実績を踏まえ、基本料金単価、従量料金単価を算定	
			受託工事収益	過年度の実績を踏まえ算定
			その他	過年度の実績を踏まえ算定
		営業外収益	補助金	過年度の実績を踏まえ算定
			長期前受金戻入	過年度実績、本章の投資計画を踏まえ算定
	その他		過年度の実績を踏まえ算定	
	支出	営業費用	職員給与費	過年度の実績に高知県の人件費上昇率(0.86%※)を踏まえ算定 ※厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の高知県内の賃金推移の過去平均に基づき算定
			経費	過年度の実績に物価上昇率(1.0%※)を踏まえ算定 ※内閣府「中長期の経済財政に関する試算」の消費者物価上昇率0.9%（過去投影ケース）を参考に設定
			減価償却費	過年度実績、本章の投資計画を踏まえ算定
		営業外費用	支払利息	既存債は、既存債の返済スケジュールをもとに算定。新発債は、今後発行の企業債残高×直近利率で算定
その他			過年度の実績を踏まえ算定	
特別損益			過年度の実績を踏まえ算定	
資本的収支	収入	企業債	将来の起債計画を踏まえ算定	
		他会計出資金	将来の基準外繰入金の予定を踏まえ算定	
		国（都道府県）補助金	過年度の実績と投資計画を踏まえ算定	
		工事負担金	過年度の実績を踏まえ算定	
		その他	過年度の実績を踏まえ算定	
	支出	建設改良費	本章の投資計画（アセットマネジメント計画等）を踏まえ算定	
		企業債償還金	将来の返済計画に基づき算定	
その他		過年度の実績を踏まえ算定		

### 3. 収益的収支

投資・財政計画（収益的収支）

区 分		年 度		令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	
				( 決 算 )				
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)			538,236	531,687	529,198	524,777	
		(1) 料 金 収 入		526,670	523,211	520,434	518,162	
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		-	-	-	-	
	2. 営 業 外 収 益	(3) そ の 他		11,566	8,476	8,764	6,615	
		(1) 補 助 金	他 会 計 補 助 金	23,095	20,193	20,377	19,016	
			そ の 他 補 助 金	-	-	-	-	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入			166,387	166,442	171,617	159,686	
		(3) そ の 他		900	1,661	1,393	900	
		収 入 計 (C)		728,618	719,983	722,585	704,380	
	支 出	1. 営 業 費 用	(1) 職 員 給 与 費		48,414	27,071	33,743	52,529
			基 本 給 与 費	退 職 給 付 費	24,355	9,646	14,489	24,989
				そ の 他	4,616	6,703	5,032	1,441
		(2) 経 費	動 力 費		56,197	62,542	62,544	55,963
			修 繕 費		22,593	20,396	16,518	33,693
材 料 費			3,112	2,515	4,524	3,206		
そ の 他			138,698	156,519	137,342	106,332		
(3) 減 価 償 却 費		356,485	358,925	358,824	393,657			
2. 営 業 外 費 用		(1) 支 払 利 息		67,470	64,215	67,154	70,633	
		(2) そ の 他		67,247	64,215	67,154	70,410	
		支 出 計 (D)		692,969	692,183	680,649	716,014	
経 常 損 益 (C)-(D) (E)			35,649	27,799	41,936	▲11,634		
特 別 利 益 (F)			-	-	-	-		
特 別 損 失 (G)			-	-	-	-		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)			-	-	-	-		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)			35,649	27,799	41,936	▲11,634		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)			475,402	503,201	545,138	533,503		
流 動 資 産 (J)	う ち 未 収 金		745,152	753,316	772,198	759,568		
	流 動 負 債 (K)		181,787	183,779	188,385	185,304		
	う ち 建 設 改 良 費 分		681,596	684,907	675,858	670,121		
	う ち 一 時 借 入 金		370,219	372,143	366,884	363,551		
う ち 未 払 金		-	-	-	-			
累 積 欠 損 金 比 率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )			266,881	268,268	264,477	262,074		
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)			-	-	-	-		
営業収益 - 受託工事収益 (A)-(B) (M)			538,236	531,687	529,198	524,777		
地方財政法による資金不足の比率 ( (L) / (M) ×100 )			-	-	-	-		
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)			-	-	-	-		
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)			-	-	-	-		
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)			-	-	-	-		
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ( (N) / (P) ×100 )			-	-	-	-		

第5章 投資・財政計画

(単位：千円，%)

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
522,536	520,325	518,143	515,990	513,603	511,252	508,936	506,654
515,921	513,710	511,528	509,375	506,988	504,637	502,321	500,039
-	-	-	-	-	-	-	-
6,615	6,615	6,615	6,615	6,615	6,615	6,615	6,615
184,982	184,824	182,148	184,929	188,965	191,640	192,226	186,494
17,705	16,426	15,166	13,903	12,700	11,534	10,550	9,902
17,705	16,426	15,166	13,903	12,700	11,534	10,550	9,902
-	-	-	-	-	-	-	-
166,377	167,498	166,082	170,126	175,365	179,206	180,775	175,692
900	900	900	900	900	900	900	900
707,518	705,149	700,291	700,919	702,568	702,892	701,161	693,149
667,638	673,269	677,308	692,541	709,054	721,189	728,072	740,924
52,980	53,436	53,896	54,359	54,827	55,298	55,774	56,253
25,204	25,420	25,639	25,860	26,082	26,306	26,532	26,761
1,453	1,465	1,478	1,491	1,504	1,516	1,530	1,543
26,324	26,550	26,779	27,009	27,241	27,475	27,712	27,950
200,627	202,074	203,538	205,018	206,448	207,894	209,358	210,841
55,987	56,012	56,040	56,070	56,036	56,005	55,977	55,951
34,030	34,370	34,714	35,061	35,412	35,766	36,124	36,485
3,238	3,271	3,303	3,336	3,370	3,404	3,438	3,472
107,371	108,421	109,480	110,551	111,630	112,720	113,820	114,932
414,031	417,759	419,874	433,163	447,780	457,997	462,940	473,830
71,735	71,646	71,471	71,945	72,400	72,870	73,655	74,863
71,512	71,423	71,248	71,722	72,177	72,647	73,432	74,640
223	223	223	223	223	223	223	223
739,373	744,916	748,779	764,486	781,453	794,058	801,727	815,787
▲31,855	▲39,767	▲48,488	▲63,567	▲78,885	▲91,167	▲100,566	▲122,638
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
▲31,855	▲39,767	▲48,488	▲63,567	▲78,885	▲91,167	▲100,566	▲122,638
501,648	461,881	413,393	349,826	270,941	179,774	79,208	▲43,430
738,051	696,570	589,249	472,294	336,481	196,040	49,606	▲79,537
180,055	169,935	143,753	115,221	82,088	47,826	12,102	-
669,622	664,118	667,308	659,279	635,333	595,021	579,553	585,753
363,261	360,063	361,917	357,251	343,335	319,910	310,922	314,524
-	-	-	-	-	-	-	-
261,865	259,559	260,896	257,533	247,501	230,615	224,135	226,732
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
522,536	520,325	518,143	515,990	513,603	511,252	508,936	506,654
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

## 4. 資本的収支

投資・財政計画（資本的収支）

区 分		年 度		令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
				( 決 算 )			
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債		344,400	610,900	601,200	427,881
		うち資本費平準化債		-	-	-	-
		2. 他 会 計 出 資 金		95,297	87,013	87,495	73,508
		3. 他 会 計 補 助 金		-	-	-	-
		4. 他 会 計 負 担 金		82,323	80,093	83,676	89,803
		5. 他 会 計 借 入 金		-	-	-	-
		6. 国（都道府県）補助金		102,150	158,420	121,910	166,832
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金		-	-	-	-
		8. 工 事 負 担 金		-	5,864	14,550	-
	9. そ の 他		-	-	-	-	
	計 (A)		624,170	942,290	908,831	758,023	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)		-	-	-	-	
	純 計 (A)-(B) (C)		624,170	942,290	908,831	758,023	
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費		539,249	833,510	795,218	660,792
		うち職員給与費		26,579	47,438	44,946	26,579
		2. 企 業 債 償 還 金		374,738	370,219	372,143	366,884
		3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金		-	-	-	-
		4. 他 会 計 へ の 支 出 金		-	-	-	-
		5. そ の 他		-	-	-	-
計 (D)		913,987	1,203,729	1,167,361	1,027,676		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			289,817	261,439	258,530	269,653	
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金		222,409	192,558	187,282	231,543
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額		27,672	19,636	23,054	3,785
		3. 繰 越 工 事 資 金		-	-	-	-
		4. そ の 他		39,736	49,245	48,194	34,325
計 (F)		289,817	261,439	258,530	269,653		
補填財源不足額 (E)-(F)			-	-	-	-	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)			-	-	-	-	
企 業 債 残 高 (H)			5,555,789	5,796,470	6,025,527	6,086,524	

○他会計繰入金

区 分		年 度		令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
				( 決 算 )			
収 益 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分			28,145	25,100	25,716	19,115
	うち基準内繰入金		19,056	18,246	18,692	17,582	
	うち基準外繰入金		9,089	6,854	7,024	1,533	
資 本 的 収 支 分	資 本 的 収 支 分			177,620	167,106	171,171	163,311
	うち基準内繰入金		82,323	80,093	83,676	89,803	
	うち基準外繰入金		95,297	87,013	87,495	73,508	
合 計			205,765	192,206	196,887	182,426	

第5章 投資・財政計画

(単位：千円)

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
333,663	333,663	384,877	384,877	384,877	385,091	384,877	423,109
-	-	-	-	-	-	-	-
67,024	51,784	31,988	28,917	16,960	15,214	10,855	764
-	-	-	-	-	-	-	-
89,637	89,956	91,840	87,880	88,842	84,911	71,213	63,341
-	-	-	-	-	-	-	-
166,832	166,832	145,511	150,710	143,561	135,527	128,270	160,379
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
657,156	642,234	654,217	652,384	634,239	620,742	595,215	647,593
-	-	-	-	-	-	-	-
657,156	642,234	654,217	652,384	634,239	620,742	595,215	647,593
556,105	556,105	641,462	641,462	641,462	641,715	641,462	680,812
26,579	26,579	26,579	26,579	26,579	26,579	26,579	26,579
363,551	363,261	360,063	361,917	357,251	343,335	319,910	310,922
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
919,656	919,366	1,001,525	1,003,379	998,713	985,051	961,372	991,734
262,500	277,131	347,307	350,995	364,474	364,308	366,157	344,141
237,677	247,833	251,364	260,609	269,987	276,363	279,737	295,963
-	4,504	61,622	56,177	59,716	52,064	48,656	9,040
-	-	-	-	-	-	-	-
24,823	24,794	34,321	34,209	34,771	35,882	37,764	39,138
262,500	277,131	347,307	350,995	364,474	364,308	366,157	344,141
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
6,056,636	6,027,038	6,051,853	6,074,814	6,102,440	6,144,196	6,209,163	6,321,350

(単位：千円)

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
17,804	16,525	15,265	14,002	12,799	11,633	10,649	10,001
16,475	15,388	14,320	13,252	12,245	11,275	10,492	9,998
1,329	1,137	945	750	554	358	157	3
156,661	141,740	123,829	116,797	105,801	100,124	82,068	64,105
89,637	89,956	91,840	87,880	88,842	84,911	71,213	63,341
67,024	51,784	31,988	28,917	16,960	15,214	10,855	764
174,465	158,265	139,094	130,799	118,600	111,758	92,717	74,106

## 5. 原価計算表

原価計算表は、料金算定期間内における料金水準が適切なものであるかを示すものであり、下表は令和7年度から令和11年度までの5年間を料金算定期間として試算したものです。

資産維持費とは、将来の更新投資が取得時よりも施工環境の悪化や高機能化（耐震化等）等により増大することが見込まれるため、その増加分を料金で回収するために追加的に算定する費用です。一般的に、原価計算表で算出される結果は、料金回収率よりも低い水準となります。下表では、工事費等の増加に対応できるように、投資・財政計画の推計に使用した物価上昇率1%を資産維持率として設定しています。

資産維持費を考慮した料金回収率は80%という結果となり、料金算定期間においては、料金収入で料金対象経費を回収できないという結果となりました。なお、下表の資産維持費も考慮した料金回収率を100%にするためには、30%程度の料金改定が必要と見込まれます。

原価計算表

給水人口 30,040 人  
計算期間 自R07年度 至R11年度

(5年間)

収入の部				
項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額 (A)	公費負担分 (B)	料金対象収支 (A) - (B)
料 金 (X)	千円	千円	千円	千円
	526,670	515,951		515,951
給水装置工事費	0	0		0
その他	11,566	7,045		7,045
合 計	538,236	522,996	0	522,996

支出の部				
項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額 (A)	公費負担分 (B)	料金対象収支 (A) - (B)
職員給与費	48,414	49,317		49,317
動力費	56,197	57,309		57,309
薬品費	2,181	2,196		2,196
委託費	108,550	81,396		81,396
修繕費	22,593	30,665		30,665
材料費	3,112	3,509		3,509
受水費	0	0		0
資産減耗費	361	304		304
その他営業費用	27,606	29,893	99	29,794
その他営業外費用	223	178		178
減価償却費	356,485	400,829	166,252	234,577
支払利息	67,247	70,350	16,393	53,957
小 計	692,969	725,946	182,744	543,203
合 計 (Y)	692,969	725,946	182,744	543,203

資産維持費 (Z)	98,552
料金対象経費 (Y) + (Z)	641,754

$$(X) / ((Y) + (Z)) * 100 = 80\%$$

## 第6章 経営戦略の事後検証・更新等

### 1. 経営戦略目標

経営戦略推進のため、各指標における目標値を設定しました。この指標はあくまでも目標値のため、第5章に記載した投資・財政計画シミュレーションと一部整合していない場合があります。

#### (1) 経営・財務面の指標

指標	意味	令和5年度 (実績)	令和11年度 (目標)	令和16年度 (目標)	算式
経常収支比率	経営の健全性	105.1%	110.3%	100.0%	経常収益÷経常費用
事業収益対 資金残高比率	資金の余力度	98.8%	102.0%	105.9%	現金・預金残高等の額÷事業収益
企業債残高対 給水収益比率	債務の重さ	1,054.9%	950.3%	1,015.4%	企業債残高÷給水収益
料金回収率	経営の効率性	100.0%	109.3%	97.3%	供給単価÷給水原価

#### (2) 事業・施設面の指標

指標	意味	令和5年度 (実績)	令和11年度 (目標)	令和16年度 (目標)	算式
施設利用率	施設の効率性	77.0%	61.2%	59.8%	1日平均給水量÷計画1日最大給水量
有収率	施設の効率性	74.4%	81.1%	80.0%	総有収水量÷総配水量
有形固定資産 減価償却率	施設老朽化状況	47.3%	50.4%	53.7%	有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価
管路経年化率	管路老朽化状況	27.3%	32.3%	36.8%	法定耐用年数を経過した管路延長÷管路総延長

#### (3) 災害対応面の指標

指標	意味	令和5年度 (実績)	令和11年度 (目標)	令和16年度 (目標)	算式
配水池耐震率	配水池耐震化状況	94.0%	96.1%	96.1%	耐震容量÷全施設容量
基幹管路耐震 適合率	基幹管路耐震化状況	46.1%	52.7%	67.2%	基幹耐震適合管路延長÷基幹管路総延長

## 2. 計画の推進の点検・進捗管理の方法

経営戦略の推進のため、毎年度目標指標の達成状況を把握することで進捗管理を行います。

また、5年に一度経営戦略における投資・財政計画と実績とのかい離及びその原因を分析し、その結果を経営戦略等に反映させるPDCAサイクル（計画策定（Plan）-実施（Do）-検証（Check）-見直し（Action））を導入し、目標の達成状況や見直した経営戦略を市民のみなさまへ公表します。



図表 6-1 PDCA サイクルのイメージ

## 第7章 用語集

用語	説明
あ	
アセットマネジメント	資産を効率的に管理することをいいます。
か	
拡張工事	人口の増加や市民生活水準の向上、産業の発展に伴い増大する水需要に対応するため、水道施設や管路を整備することで、給水区域を拡大したり、計画給水人口や計画一日最大給水量を増やすための工事のことです。
簡易水道事業	給水人口が5,000人以下の水道事業のことをいいます。
基幹管路	水道管路網のうち、特に重要な部分を意味し、「導水管」「送水管」及び「配水管」から構成されます。水源から送水場までをつなぐ管路を「導水管」、送水場と配水池をつなぐ管路を「送水管」、配水池から各家庭などに分岐する管路を「配水管」といいます。
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起こす地方債（国等から長期で借り入れる借金）のことです。
基準外繰入金	一般会計からの繰入金のうち、総務省の定める繰出基準に基づかないものをいいます。
基準内繰入金	一般会計からの繰入金のうち、総務省の定める繰出基準に基づくものをいいます。
給水原価	有収水量（漏水等除く水道料金収入となった水量）1 m <sup>3</sup> 当たりについて、どれだけ費用がかかったかを表しています。供給原価ともいい、計算は次式で算出します。 $\{ \text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) - \text{長期前受金戻入} \} \div \text{年間総有収水量}$
給水収益	水道事業会計における営業収益の一つで、水道事業収益のうち、最も重要な位置を占める収益です。通常、水道料金として収入となる収益がこれに当たります。
給水人口	給水区域（給水できる範囲）内に住んでおり、給水を受けている人口です。給水の範囲外からの通勤者や観光客は給水人口に含まれていません。
給水量	水道の利用者に給水する水量のことです。 また、一日最大給水量は、年間のうち一日給水量が最大であった日の給水量のことです。
供給単価	有収水量（漏水等除いた、水道料金となった水量）1 m <sup>3</sup> 当たりについて、どれだけ収益を得ているかを表します。給水単価ともいい、計算は次式で算出します。 $\text{給水収益} \div \text{年間総有収水量}$
行政区域内人口	3月31日時点の地方公共団体の住民基本台帳に記載されている人口のことです。
緊急遮断弁	一定震度を超える地震の揺れ、最大流量、異常な水圧低下を感知すると、配水池の配水弁を自動閉止し、配水管の損傷による水道水の流出を防止し、応急給水用の水道水を確保するための装置です。
経営戦略	各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画のことです。その中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画となっています。
経常利益	経営上生じる正常な収益や費用のことです。主たる営業活動に関する収益と費用（営業収益と営業費用）、主たる営業活動以外の収益と費用（営業外収益と営業外費用）があります。
減価償却費	固定資産（建物・水道管等）の減価（価値の減少）を費用として、その利用各年度に合理的かつ計画的に負担させる会計上の処理又は手続を減価償却といい、この処理又は手続によって特定の年度の費用とされた固定資産の減価額を減価償却費といいます。
さ	
財源試算	「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」の構成要素のうち、財源の見通しを試算した計画のことをいいます。
資本的収支	企業の将来の経営活動に備えて行う建設改良及び建設改良にかかる企業債償還金等の支出とその財源となる収入をいいます。
収益的収支	一事業年度の企業の経営活動に伴い発生する全ての収益とそれに対応する全ての費用をいいます。

浄水場	浄水処理に必要な設備がある施設のことです。原水の水質により浄水方法は異なります。
上水道事業	計画給水人口が5,000人を超える水道事業のことをいいます。
水源	水道として利用する水の供給源のこと、河川以外にもダム湖等を指すことがあります。
水道ビジョン	(新水道ビジョン) 平成25年3月に厚生労働省が策定したもので、「水道ビジョン」を全面的に見直し、50年後、100年後の将来を見据えた新しい水道ビジョンです。 (水道ビジョン) 平成16年6月に厚生労働省が水道の目指すべき方向性について示したもので、水道のあるべき将来像について、その実現のための施策や工程が明示されています。
総合計画	市の福祉や都市計画、環境といったすべての計画の基本となる計画のことです。
た	
耐震化	地震による影響を最小限にするための対策です。発災前及び発災後の対策に分けることができます。水道では、発災前における対策として、施設の耐震設計や耐震管の採用、システム面では基幹施設の分散や水源間の相互融通を可能とする連絡管の整備、電源の異系統化や複数化、自家発電装置の設置、緊急時対応の無線の整備、また配水池につながる主配水管の破損が引き起こす貯留水流出による二次災害を防ぎ、非常用の飲料水を確保するための緊急遮断弁の設置等があげられています。
地方公営企業	地方公共団体が住民の福祉を増進するために経営する企業。地方公営企業法では、水道事業(簡易水道事業を除く)、工業用水道事業、軌道事業、自動車運送事業、鉄道事業、電気事業、ガス事業の7事業を地方公営企業とし、同法の全部適用事業(法定事業)としている。なお、水道事業には水道用水供給事業を含み、簡易水道事業及び下水道事業は除かれる。地方公営企業法は住民福祉の増進(公共性)と独立採算の原則の下、経済性の発揮を経営の基本原則としている。
長期前受金戻入	固定資産取得のために交付された補助金等について、減価償却見合い分を収益化したものです。
帳簿原価	帳簿上の価額のことです。
投資試算	「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」の構成要素のうち、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画のことをいいます。
は	
配水池	浄水処理された水道水を貯留し、管路網を通して給配水する施設のことをいいます。通常は標高の高い場所に設置し、位置エネルギーにより水道水を自然流下させて、配水圧を確保します。
配水能力	配水施設から配水できる1日当たりの水量のことです。全需要者に対して、必要なときに必要な量の水を供給する必要があるため、瞬間的な需要に対して対応できる能力が求められる点が送水と異なります。
配水量	浄水場から送り出される水の量のことです。
法定耐用年数	地方公営企業法施行規則で定められている耐用年数のこと。経理上の基準であり、実際に使用できる年数は実情に応じて変動します。
法適用	地方公営企業法は、全ての公営企業に一律に適用されるわけではありません。具体的には、水道事業(簡易水道事業を除く)等の7事業については法の全部の規定が、また、病院事業については財務規定等のみが当然に適用されます。その他の事業については、条例により任意に法の全部又は一部(財務規定等)を適用することができます(任意適用事業)。 現在、法の規定を適用していない事業(法非適用事業)について、条例により任意に法を適用することを法適用と呼んでいます。そして、法の全部の規定を適用することを全部適用、財務規定等のみを適用することを財務適用と呼んでいます。
ま	
水需要	水道水の使用見込量のことです。
や	
有収水量	水道メーターにより計量され、料金収入に結び付く水量のことです。
有収率	総配水量のうち、水道料金の徴収対象となる有収水量の割合で、水道事業の効率性を示す指標です。