富良野市水道事業
経営戦略

【計画期間：令和7年度～令和16年度】

令和7年4月改定

富良野市建設水道部上下水道課

■経営戦略の改定について

上下水道事業は市民生活に直結する重要なインフラです。将来にわたり安定かつ継続的な事業運営を実現するための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」に基づき、計画的かつ合理的な経営を行うことによって、経営基盤の強化を図る必要があります。

富良野市においては、平成 28 年度に水道事業・簡易水道事業・公共下水道事業・特定環境保全公共下水道事業の経営戦略（計画期間：平成 28 年度～平成 37 年度（令和７年度））を策定しました。

経営戦略策定後の上下水道事業を取り巻く環境は、予想を上回る急速な人口減少や新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う観光客入込減少等により、料金・使用料収入が大きく減少したことに加え、施設や設備の老朽化に伴う更新・耐震化改修が必要であるなど、ますます厳しさを増しています。こうした社会状況の変化による計画値と実績値の乖離を検証し、経営健全化の進捗管理を行うとともに、効率的な事業運営を行うために定期的な見直しが必要であることから、経営戦略を改定するものです。

さらに、上位計画である「第６次富良野市総合計画」や、水道事業・簡易水道事業については、経営や基本的な考え方などの長期的な方向性を定めた「富良野市水道ビジョン」、下水道事業については長期的な視点で下水道施設老朽化の進展状況を予測し、リスク評価等を通じて優先順位付けを行った上で、施設の点検・調査や修繕・改築等を実施し、計画的かつ効率的に管理するための「ストックマネジメント計画」など、各計画との整合性を図りながら、投資・財政計画を見直し、経営戦略の計画期間内における収支均衡を目指す手法を検討します。

富良野市水道事業経営戦略

団　体　名　：　富良野市
事　業　名　：　水道事業
策　定　日　：　令和7年4月
計画期間　：　令和７年度～令和１６年度

１．事業概要

（１）事業の現況

①給水

供用開始年月日	昭和39年11月1日	計画給水人口	15,700人
法適（全部・財務）・非適の区分	法適（全部）	現在給水人口	14,239人
		有収水量密度	0.69千㎥／ha （有収水量1,529千㎥、計画給水区域2,202ha）

②施設

水源	□表流水　□ダム　■伏流水　■地下水　□受水　□その他					
施設数	浄水場設置数	2	配水池設置数	3	管路延長	153.3千m
施設能力	9,000㎥／日				施設利用率	57.6%

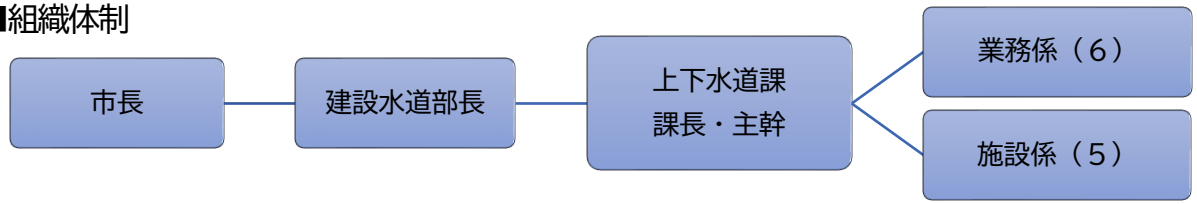
③料金

料金体系の概要・考え方	料金体系は基本料金と使用水量による従量料金、用途別料金（一般用・福祉用・営業用・団体用・浴場用）にて算定している。また、資産維持費については、社団法人日本水道協会策定の「水道料金算定要領（平成20年3月）」を参考に、料金原価に含めています。 ○福祉用～生活保護世帯や高齢者世帯、母子・父子家庭等で、かつ非課税世帯については、申請行為により減額しています。
料金改定年月日 （消費税のみの改定は含まない）	平成22年4月1日

用途	基本料金（１ヶ月）		超過料金（従量）	
一般用	8㎥まで	1,474円	1㎥につき	220円
営業用	16㎥まで	3,421円	1㎥につき	264円
団体用	16㎥まで	3,553円	1㎥につき	264円
浴場用	100㎥まで	10,626円	1㎥につき	121円
臨時用	1㎥当たり	451円		

④組織

■組織体制



■上下水道課職員数及び年齢構成

上下水道課として１３名体制

うち水道事業会計職員６名（簡易水道事業を含む。）

・業務係＝料金調定や収納、経営管理を担当

・施設係＝事業施行や施設管理を担当

職　種	職員数
事務職員	７名
技術職員	６名
計	１３名

年齢構成	職員数
20～29 歳	２名
30～39 歳	３名
40～49 歳	２名
50～59 歳	４名
60 歳～	２名
計	13名
平均年齢	４４歳

（２）これまでの主な経営健全化の取組

施設維持管理に係る収益的支出の増加と施設整備に係る資本的支出の増加により経常収支比率が悪化する状況から、平成 15 年度に水道課と下水道課を統合しました。また、課の統合に伴い OA 機器の統合、車両の削減も実施しています。平成 19 年度には利率の高い企業債について「公的資金補償金免除制度」を活用した繰上償還を実施し、後年度負担の軽減を図っています。同時期に公営企業経営健全化計画を策定し、給与費削減（富良野市としての独自削減）・料金改定（H22.4.1 実施）を行ってきています。

平成 29 年度から水道事業及び簡易水道事業において、設計・施工・維持管理を一体化した DBM 方式により動力計装機器の更新、維持管理を実施し、経費の削減を図っています。

令和２年 10 月からコンビニ収納・コード決済を導入し、収納率の向上を図っています。

令和６年度から簡易水道事業に地方公営企業法の規定を適用し、水道事業会計と会計統合しています。

（3）経営比較分析表等を活用した現状分析

直近の経営比較分析表は別添のとおり

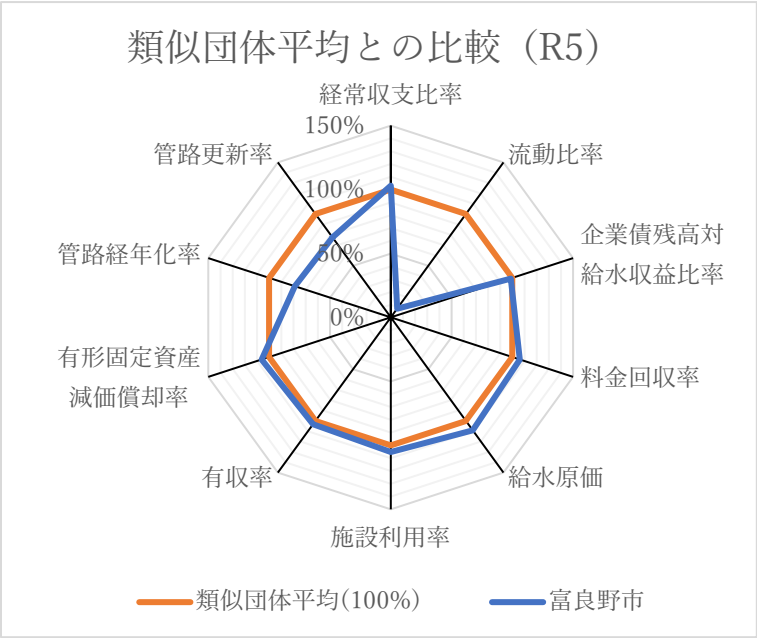
【現状と課題】

・経常収支比率は100%を超えていますが、料金回収率は100%を下回っています。給水に係る費用を料金収入だけで賄うことができていないことを示しています。

・流動比率が非常に低い状況です。これは短期間で現金化できる資産よりも、短期間に支払わなければならない負債の方が多く、資金ショートの発生リスクが高い状況となっており早急に経営の改善が必要となっています。

・給水原価が高い水準で推移しています。修繕費や動力費等の維持管理費が大きくなっているため、1㎥の水を供給するために必要な費用が高くなっている状況です。

・有形固定資産の減価償却率が類似団体平均を上回り、また管路更新率も低くなっています。拡張事業において整備された施設等の更新が進まず、資産の老朽化が進んでいる状況です。



	富良野市	類似団体	比率（%）
経常収支比率	109.22	105.97	103.07
累積欠損金比率	0.00	8.52	0.00
流動比率	32.37	378.87	8.54
企業債残高対給水収益比率	424.99	430.23	98.78
料金回収率	96.30	90.66	106.22
給水原価	217.44	199.33	109.09
施設利用率	57.64	54.80	105.18
有収率	80.53	77.98	103.27
有形固定資産減価償却率	55.47	52.27	106.12
管路経年化率	19.22	25.67	78.87
管路更新率	0.31	0.40	77.50

経営比較分析表（令和5年度決算）

北海道　富良野市

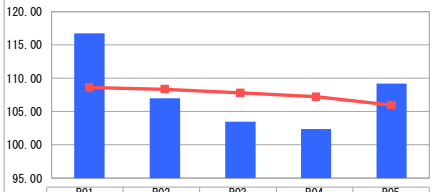
業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	水道事業	末端給水事業	A7	非設置
資金不足比率(%)	**自己資本構成比率(%)**	**普及率(%)**	**1か月20m³当たり家庭料金(円)**	
-	51.08	73.41	4,114	

人口（人）	面積(km²)	人口密度(人/km²)
19,949	600.71	33.21
現在給水人口(人)	**給水区域面積(km²)**	**給水人口密度(人/km²)**
14,417	22.02	654.72

1. 経営の健全性・効率性

①経常収支比率(%)

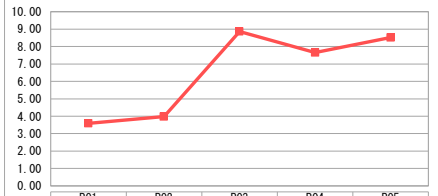
【108.24】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	116.73	107.00	103.47	102.37	109.22
平均値	108.61	108.35	107.81	107.21	105.97

②累積欠損金比率(%)

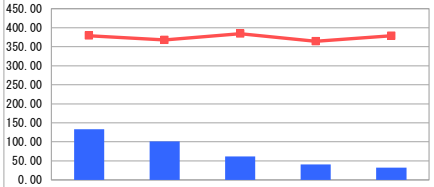
【1.50】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均値	3.59	3.98	8.86	7.65	8.52

③流動比率(%)

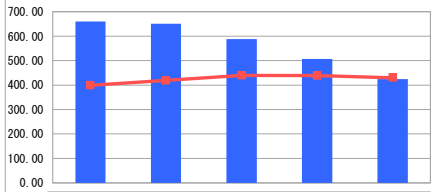
【243.36】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	133.41	101.11	61.59	40.71	32.07
平均値	379.08	367.55	384.23	364.30	378.87

④企業債残高対給水収益比率(%)

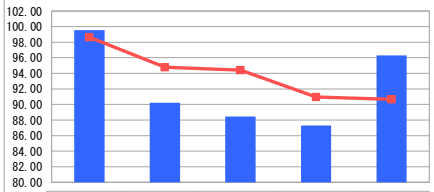
【265.93】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	659.97	651.23	588.37	506.91	424.99
平均値	398.98	418.68	439.43	438.41	430.23

⑤料金回収率(%)

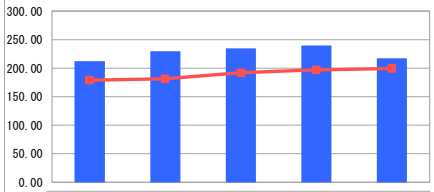
【97.82】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	99.57	90.24	88.46	87.30	96.30
平均値	98.64	94.78	94.41	90.96	90.66

⑥給水原価(円)

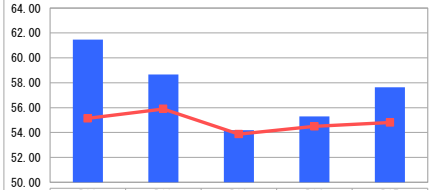
【177.56】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	212.14	229.47	234.96	239.46	217.44
平均値	178.92	181.30	192.13	197.04	199.33

⑦施設利用率(%)

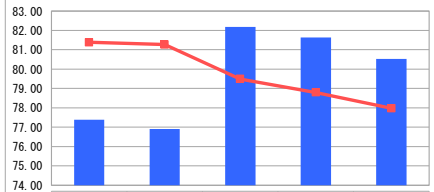
【59.81】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	61.48	58.67	54.20	55.30	57.64
平均値	55.14	55.89	53.87	54.49	54.80

⑧有収率(%)

【89.42】

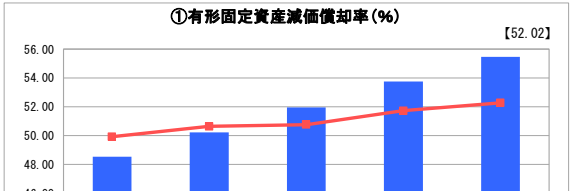


	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	77.38	76.91	82.18	81.64	80.53
平均値	81.39	81.27	79.49	78.80	77.98

2. 老朽化の状況

①有形固定資産減価償却率(%)

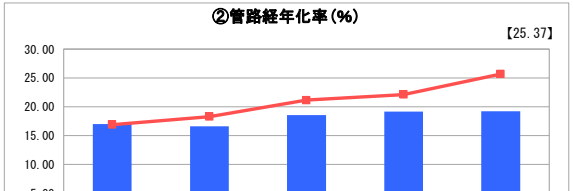
【52.02】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	48.53	50.21	51.96	53.74	55.47
平均値	49.92	50.63	50.75	51.72	52.27

②管路経年化率(%)

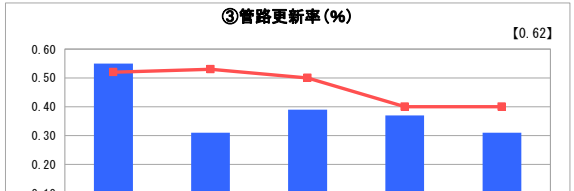
【25.37】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	17.00	16.62	18.54	19.14	19.22
平均値	16.88	18.28	21.14	22.12	25.67

③管路更新率(%)

【0.62】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	0.55	0.31	0.39	0.37	0.31
平均値	0.52	0.53	0.50	0.40	0.40

２．将来の事業環境

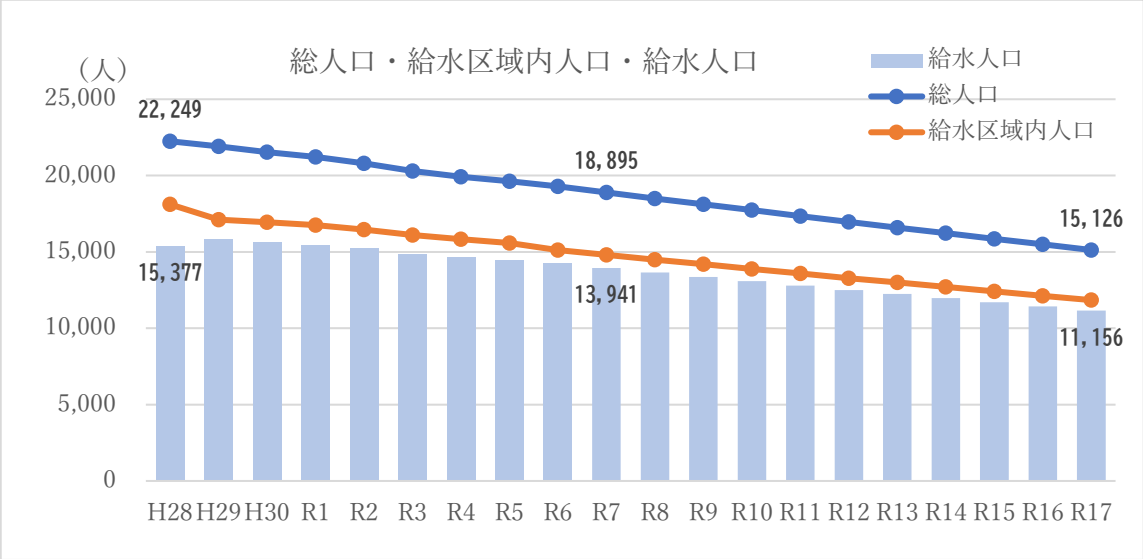
（１）給水人口の予測

富良野市の人口は、急速な少子高齢化の進展により、当初計画を上回るペースで減少しています。

令和５年 12 月公表の国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）の推計（2020）においても、以前の推計（2015）より大きく減少する見込みとなっています。

社人研の将来人口推計（2020）では、令和７年 18,707 人、令和 17 年 15,722 人、令和 32 年 11,574 人、第６次富良野市総合計画（以下「総合計画」という。）策定時の将来人口推計では令和７年 18,895 人、令和 17 年 15,126 人、令和 32 年 10,084 人まで減少する見込みとなっています。

平成 28 年から令和５年の総人口は総合計画策定時の推計に近い値で推移していていること、また社人研の推計（2020）と比較し、将来的には低位となる総合計画の人口推計を基に、給水人口を推計しています。



当初の計画では、給水人口は緩やかに減少する見込みでしたが、人口推計と同様に大きく減少となり、令和７年に 13,941 人、令和 17 年に 11,156 人、令和 32 年 7,433 人と見込んでいます。

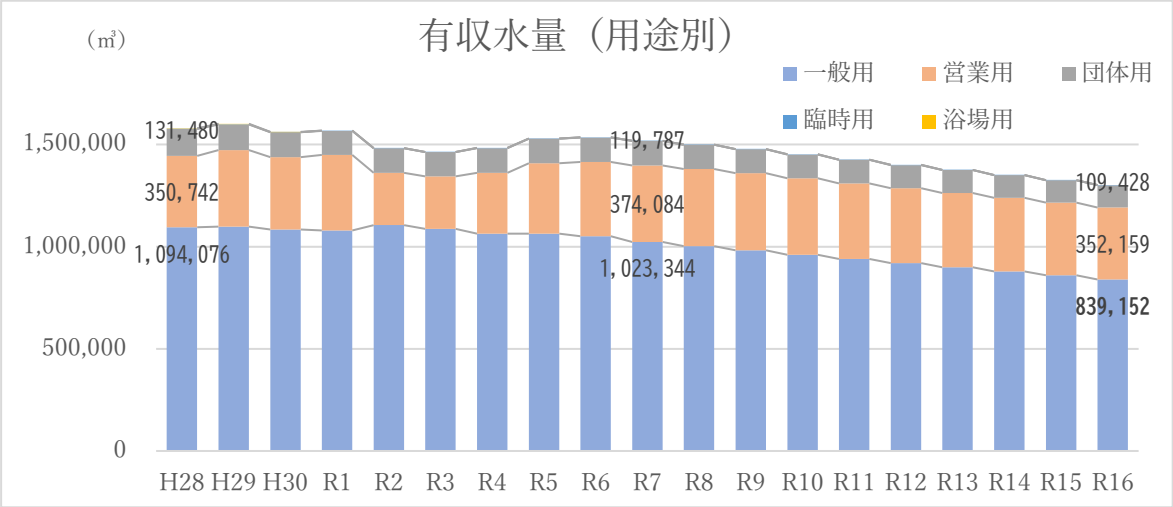
※社人研及び総合計画の推計値は、５年毎の推計値のため、中間年は直線補間により算出しています。

（人）

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
総人口	22, 249	21, 910	21, 535	21, 230	20, 796	20, 293	19, 923	19, 639	19, 299	18, 895	18, 508	18, 122	17, 735	17, 349	16, 962	16, 595	16, 228	15, 860	15, 493	15, 126
給水区域内人口	18, 113	17, 124	16, 955	16, 749	16, 473	16, 111	15, 825	15, 590	15, 113	14, 798	14, 495	14, 192	13, 889	13, 586	13, 284	12, 996	12, 709	12, 421	12, 134	11, 845
給水人口	15, 377	15, 795	15, 638	15, 442	15, 208	14, 857	14, 620	14, 417	14, 239	13, 941	13, 655	13, 369	13, 083	12, 797	12, 511	12, 240	11, 969	11, 698	11, 427	11, 156

（２）水需要の予測

令和２年度～４年度において新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響を受け営業用の利用が大幅に減少し、富良野市は、営業用の割合が高いため大幅な減収となりました。令和５年度からは、観光客入込の回復により営業用の利用が増えていますが、コロナ禍前の水準までは回復していません。営業用は、回復から横ばいののち微減、団体用は、横ばいから微減するものと見込んでいます。有収水量総体としては、給水人口の減に伴い、一般用の減少が、営業用の増を上回り減少していく見込みです。



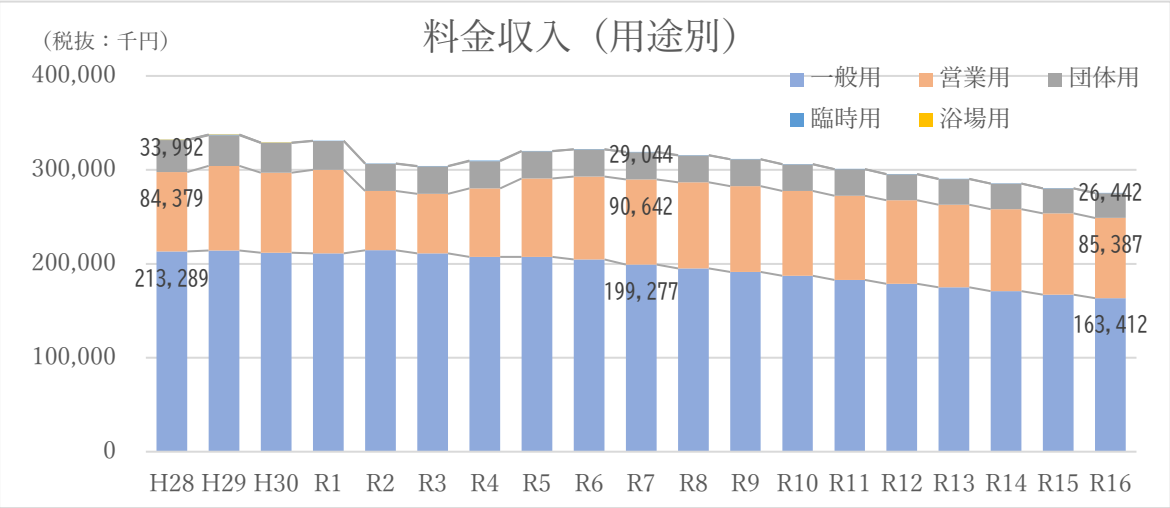
（㎥）

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
一般用	1, 094, 076	1, 098, 247	1, 083, 898	1, 078, 803	1, 105, 105	1, 086, 583	1, 063, 050	1, 063, 702	1, 050, 569	1, 023, 344	1, 002, 464	981, 525	960, 586	939, 647	918, 708	898, 819	878, 930	859, 041	839, 152
営業用	350, 742	374, 128	353, 549	370, 484	256, 375	257, 218	297, 573	344, 254	363, 188	374, 084	377, 825	377, 825	374, 047	370, 307	366, 604	362, 938	359, 309	355, 716	352, 159
団体用	131, 480	125, 425	122, 028	116, 775	119, 948	118, 540	120, 428	120, 389	120, 389	119, 787	118, 589	117, 403	116, 229	115, 067	113, 916	112, 777	111, 649	110, 533	109, 428
浴場用	2, 612	2, 320	1, 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
臨時用	201	1, 346	613	1, 037	778	826	1, 940	456	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
合計	1, 579, 111	1, 601, 466	1, 561, 088	1, 567, 099	1, 482, 206	1, 463, 167	1, 482, 991	1, 528, 801	1, 534, 646	1, 517, 715	1, 499, 378	1, 477, 253	1, 451, 362	1, 425, 521	1, 399, 728	1, 375, 034	1, 350, 388	1, 325, 790	1, 301, 239

（３）料金収入の見通し

水需要の予測により、現行の料金体系を維持した場合、今後最も大きく占める「一般用」の減少が、「営業用」の増加を上回ることから、令和７年度以降減収となる見込です。

令和５年度の 320,130 千円（100%）と比較し、令和 16 年には 44,689 千円の減収となり、275,441 千円（86.0%）となる見込みです。



（千円）

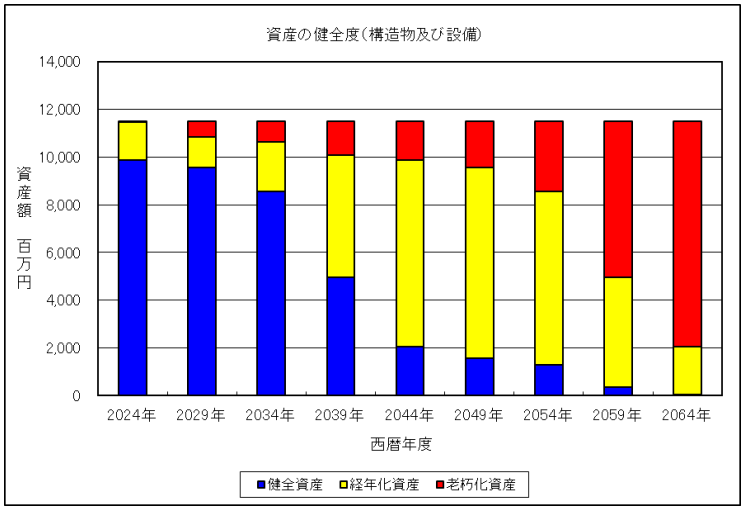
	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
一般用	213,289	214,193	211,858	210,998	214,396	211,278	207,507	207,313	204,574	199,277	195,225	191,277	187,110	182,682	178,894	174,968	171,079	167,227	163,412
営業用	84,379	90,051	85,093	89,161	63,091	63,272	72,617	83,502	88,220	90,642	91,556	91,535	90,594	89,937	88,956	88,020	87,067	86,378	85,387
団体用	33,992	32,596	31,679	30,431	29,130	29,244	29,115	29,128	28,978	29,044	28,730	28,332	28,158	27,974	27,485	27,306	27,119	26,642	26,442
浴場用	273	248	111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
臨時用	82	551	251	425	319	339	795	187	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
合計	332,015	337,639	328,992	331,015	306,936	304,133	310,034	320,130	321,972	319,163	315,711	311,344	306,062	300,793	295,535	290,494	285,465	280,447	275,441

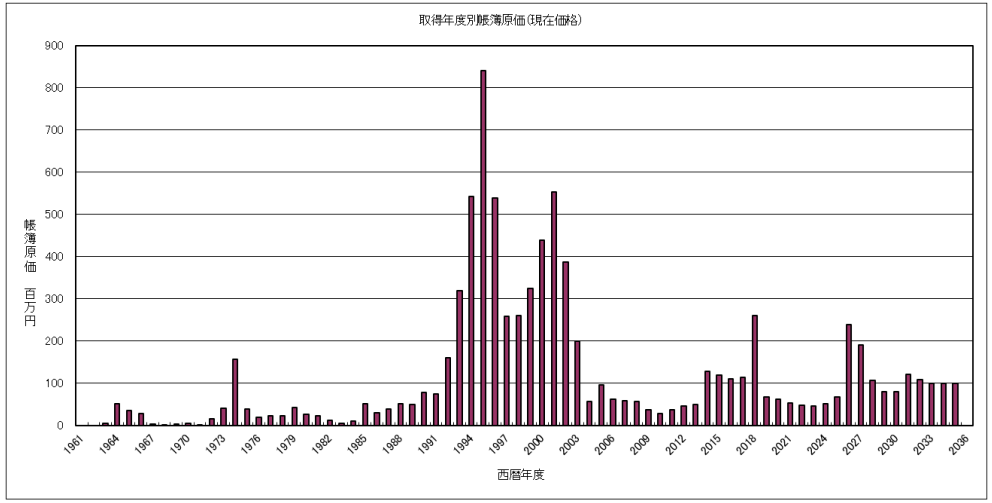
（4）施設の見通し

■水道事業の浄水場は下五区、中五区の２ヵ所、配水池は北の峰地区スキー場内の高区、朝日ヶ丘の低区、中御料の中区の３ヵ所、配水管等総延長は令和５年度末で 153,286m、となっています。

■昭和、平成にかけて行われた拡張事業において整備された施設・設備・管路の老朽化が進み、大量に更新を必要する時期を迎えていますが、更新の遅れから老朽化が進んでいます。

■現時点では、構造物及び設備については健全資産が多くを占め、経年化資産・老朽化資産は比較的少ない状況ですが、今後、平成５年からの第２次拡張事業（変更）で整備された「中五区水源送水場」、第３次拡張事業で整備された「中区配水池」の設備の多くが耐用年数を迎えるため、急速に経年化資産が増えていく見込みです。また、近年激甚化する災害への対策として耐震化が急務となっています。





（5）組織の見通し

組織ついては、現在のところ変更となる予定はありません。企業会計精通者や技術職員が不足することが予測されている中で、現在数を確保することが必須となります。

【課題】

・業務係＝料金調定や経営管理を担当　　水道事業会計（企業会計）事務の継承

・施設係＝事業施行や施設管理を担当　　施設管理技術の継承

３．経営の基本方針

■『富良野市水道ビジョン』に沿った事業運営

上位計画の「富良野市総合計画」を踏まえ令和２年度に『富良野市水道ビジョン』を策定しました。

『富良野市水道ビジョン』の基本理念に基づく、３つの基本目標と８つの方針に沿って施策を展開します。

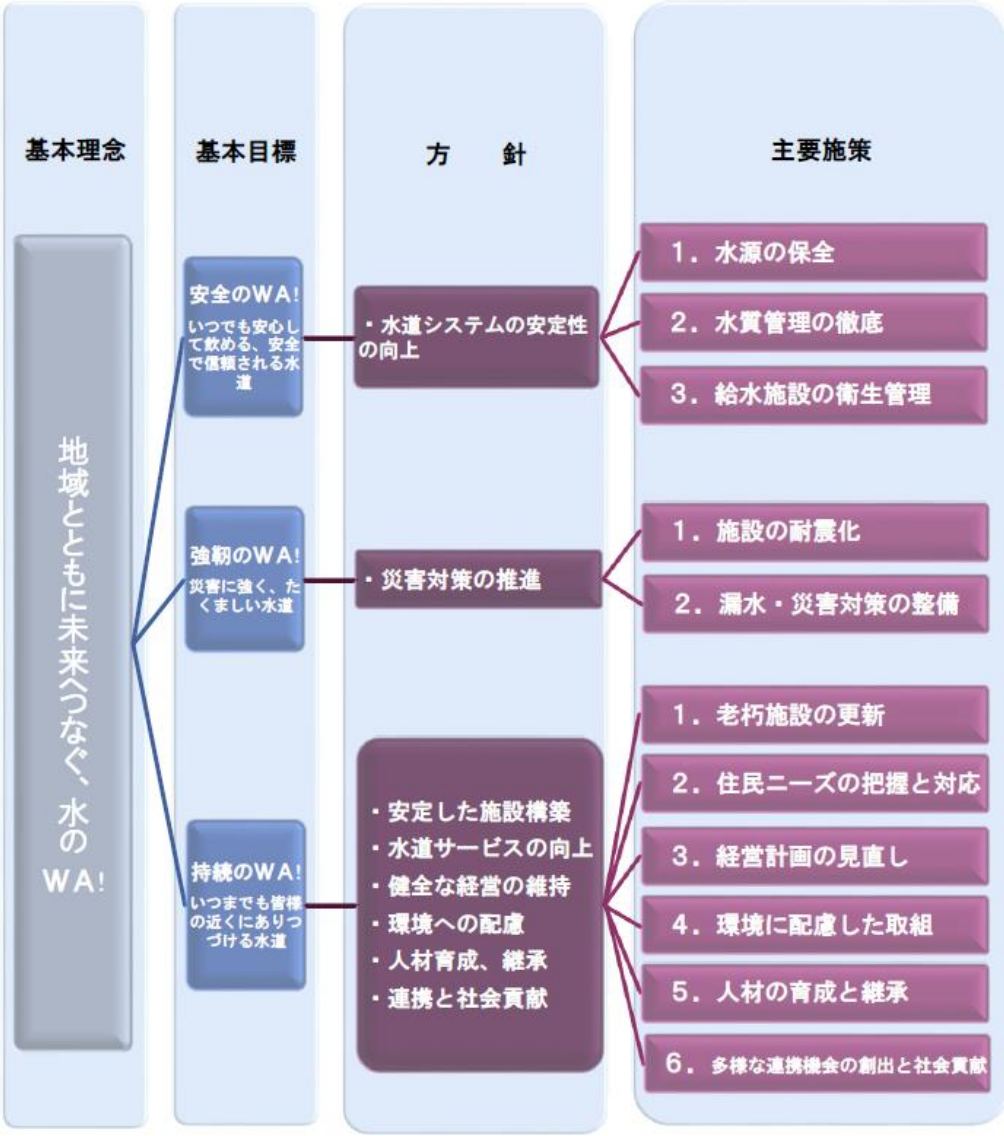
◆基本理念「地域とともに未来につなぐ、水のWA！」

◆３つの基本目標と８つの方針

・（安全のWA！）いつでも安心して飲める、安全で信頼される水道

・（強靭のWA！）災害に強く、たくましい水道

・（持続のWA！）いつまでも皆様の近くにあり続ける水道



■今後の経営目標

安定した経営を持続的に行うためには、水道事業の「効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的なコストの削減と適正な料金の設定を進めることで「経営基盤の強化」を図ります。

■経営健全化に向けた取組

（１）収入の確保に向けた取組

・収納率の向上に向けた料金の支払方法拡大の検討

・滞納対策の強化

・適正な料金体系の検討

（２）費用の低減に向けた取組

・有収率の向上に向けた漏水対策

・民間資金・ノウハウの活用の検討

・水道施設・設備の長寿命化

・経常経費の削減

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

<table>
<tr><td>目　標</td><td>

■安全安心な水道を安定供給するため、水道施設等の適切な更新を行う。

今後増加する老朽化施設の計画的な更新を実施し、災害時でも安定した水道水の供給ができるように努めます。

■経営指標における目標

・有収率の向上に向けた漏水対策
・施設・設備・管路の計画的な更新
・老朽化資産の増加防止

<table>
<tr><th>項目</th><th>R5（実績）</th><th>R11（目標値）</th><th>R16（目標値）</th></tr>
<tr><td>有収率</td><td>80.5%</td><td>82%以上</td><td>84%以上</td></tr>
<tr><td>有形固定資産減価償却費率</td><td>55.5%</td><td>60%以下</td><td>60%以下</td></tr>
<tr><td>管路経年化率</td><td>19.2%</td><td>25%以下</td><td>25%以下</td></tr>
<tr><td>管路更新率</td><td>0.3%</td><td>0.6%以上</td><td>0.6%以上</td></tr>
</table>

</td></tr>
</table>

■主な事業計画

これまでの拡張事業において整備された施設・設備の老朽化が進んでいることから更新、耐震化が急務となっています。特に中五区水源の電気設備等、老朽化が進むと重大事故につながる施設・設備の他、重要給水施設に供給する管路の更新・耐震化が必要です。

管路については、本管漏水が増えてきており、有収率の維持、向上のためには継続して漏水調査及び更新を実施していく必要があります。総延長と耐用年数から計算すると年３～４㎞更新する必要がありますが、労務単価の上昇や資材価格の高騰により工事費が上昇しており、古いものから順にすべての管を更新することが困難な状況です。重要な施設までの管路、基幹である管路の他、漏水調査や修繕履歴、AI 等の新技術を活用する等により選定した漏水の可能性が高い管路等の優先順位をつけ、計画的に更新を実施する必要があります。

また、NTT の専用線サービスが令和 10 年度をもって廃止されることから、簡易水道を含め監視システムの通信環境の改修が必要となっています。

計画期間において、修繕費等を含む事業費総額約 22 億円の内、建設改良費 13 億円の投資を見込んでいます。

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	事業費（千円）
中五区水源動力計装機器更新											272,800
高区配水池耐震化											60,000
低区配水池動力計装機器更新											6,270
中区配水池外壁修繕											10,000
水管橋長寿命化工事											15,000
下五区水源動力計装機器更新											20,000
高区ポンプ場ポンプ更新											8,000
中五区水源送水ポンプ更新											42,000
老朽管更新（道路改良）											213,000
老朽管更新											606,000
量水器取替											728,076
その他修繕等											215,230
計											2,196,376

②収支計画のうち財源についての説明

<table>
<tr><td>目　標</td><td>

■中長期的に健全な経営を行うため、効率的な事業運営と投資、維持管理に必要な財源を確保することにより経営基盤の強化を図る。

・収益的収支の黒字を維持し、収支均衡を図る。
・資金不足とならないよう、事業運営に必要な資金を確保
・将来世代への負担増とならないよう、企業債残高の増加を抑制
・適正な料金設定

■経営指標における目標

・経常収支比率100%、累積欠損金ゼロの維持と料金回収率の向上
・企業債残高の抑制
・補てん財源、資金残高の増

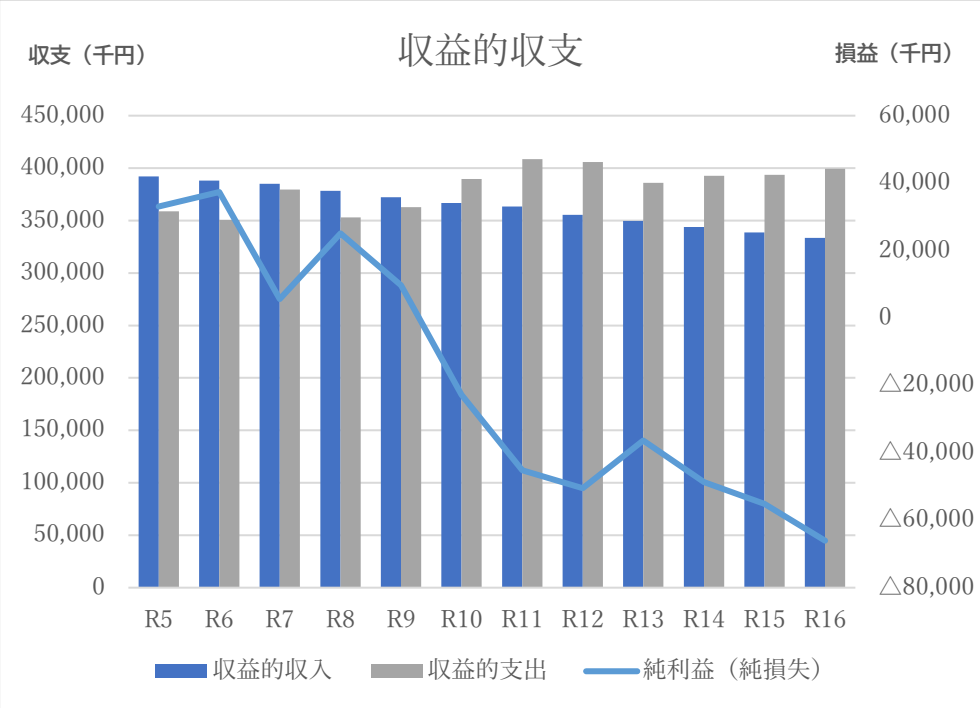
<table>
<tr><th>項目</th><th>R5（実績）</th><th>R11（目標）</th><th>R16（目標）</th></tr>
<tr><td>経常収支比率</td><td>109.2%</td><td>100%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>累積欠損金比率</td><td>0.0%</td><td>0.0%</td><td>0.0%</td></tr>
<tr><td>料金回収率</td><td>96.3%</td><td>100%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>流動比率</td><td>32.1%</td><td>70%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>企業債残高対給水収益比率</td><td>425.0%</td><td>400%以下</td><td>380%以下</td></tr>
<tr><td>補てん財源残高</td><td>36,759 千円</td><td>100,000 千円</td><td>200,000 千円</td></tr>
</table>

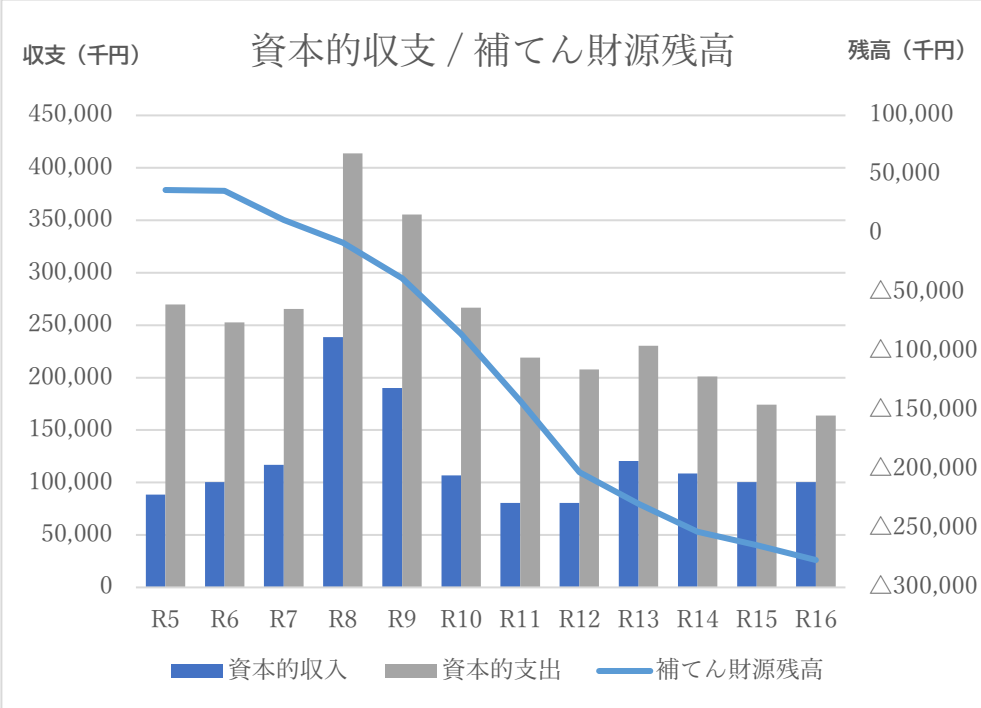
</td></tr>
</table>

■現在の料金体系で投資計画を実施した場合、令和８年度に資本的収支の不足を補てんする財源が不足、令和 10 年度以降に収益的収支に損失が発生し、そのため経常収支比率 100%を維持できなくなる可能性があります。

（単位：千円・税抜、%）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
給水収益	320,130	321,972	319,163	315,711	311,344	306,062	300,793	295,535	290,494	285,465	280,447	275,441
基準内繰入金	4,000	4,000	4,102	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
基準外繰入金	18,715	15,470	13,025	11,084	9,648	8,463	7,352	6,419	5,731	5,350	5,242	5,200
純利益（純損失）	33,093	37,346	5,656	25,109	9,651	△22,794	△45,198	△50,464	△36,393	△48,698	△55,112	△66,072
補てん財源残高	36,759	36,090	11,263	△7,927	△38,019	△85,299	△141,871	△202,322	△229,105	△252,714	△264,231	△276,816
企業債残高	1,360,534	1,183,207	1,064,107	1,141,201	1,181,400	1,148,893	1,111,799	1,086,194	1,117,983	1,155,144	1,190,583	1,230,022
経常収支比率	109.22	110.65	101.49	107.11	102.66	94.15	88.93	87.56	90.57	87.60	86.00	83.46
料金回収率	96.30	99.36	90.52	96.71	92.60	84.31	78.76	77.95	80.84	77.94	76.30	73.75





■経常収支比率、累積欠損金ゼロの維持と料金回収率の向上のためには、今後の料金収入の減少に伴い、経営の効率化によるコストの縮減に努めるとともに、財源を確保する方法を検討する必要があります。

・主な財源として、料金収入、企業債、繰入金があります。企業債は建設改良等に係る水道事業債の発行とし、繰入金については、独立採算制、応益負担の考えから安易に増額し、収支均衡を図ることは適当ではないため、料金改定を主として検討します。

・資本的収支を補てんする財源が不足となることが見込まれる令和８年度に平均 10%・15%・20%の３パターンの料金改定を試算しました。

【パターン１】料金改定平均 10%

令和８年度の補てん財源不足を回避できますが、令和 11 年度以降に収益的収支に損失が発生し、補てん財源も不足することが見込まれます。経常収支比率と料金回収率は一時的に向上しますが、これを継続することはできません。

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
給水収益	320,130	321,972	319,163	347,282	342,478	336,668	330,872	325,089	319,543	314,012	308,492	302,985
純利益（純損失）	33,093	37,346	5,656	56,680	40,785	7,812	△15,119	△20,910	△7,344	△20,151	△27,067	△38,528
補てん財源残高	36,759	36,090	11,263	23,644	24,686	8,012	△18,481	△49,378	△47,112	△42,174	△25,646	△10,687
経常収支比率	109.22	110.65	101.49	116.05	111.24	102.01	96.30	94.85	98.10	94.87	93.12	90.35
料金回収率	96.30	99.36	90.52	106.38	101.85	92.74	86.64	85.74	88.92	85.73	83.93	81.13

【パターン２】料金改定平均 15%

令和 11 年度以降収益的収支に損失が発生する見込みですが、計画期間中において補てん財源の不足は生じないと考えられます。しかし、補てん財源残高は限られており、安定的な経営が難しい状況です。そのため計画期間以降の適切な維持管理、更新費用を確保できない可能性があります。

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
給水収益	320,130	321,972	319,163	363,068	358,046	351,971	345,912	339,865	334,068	328,285	322,514	316,757
純利益（純損失）	33,093	37,346	5,656	72,466	56,353	23,115	△79	△6,134	7,181	△5,878	△13,045	△24,756
補てん財源残高	36,759	36,090	11,263	39,430	56,040	54,669	43,216	27,095	43,886	63,097	93,647	122,378
経常収支比率	109.22	110.65	101.49	120.52	115.54	105.93	99.98	98.49	101.86	98.50	96.69	93.80
料金回収率	96.30	99.36	90.52	111.22	106.48	96.96	90.58	89.64	92.96	89.63	87.75	84.82

【パターン３】料金改定平均 20%

計画期間中に補てん残高の回復が見込まれます。しかし、令和 16 年度に収益的収支に損失が発生し、令和 11 年度以降料金回収率は 100%を下回る状況が継続する見込みです。

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
給水収益	320,130	321,972	319,163	378,853	373,613	367,274	360,952	354,642	348,593	342,558	336,536	330,529
純利益（純損失）	33,093	37,346	5,656	88,251	71,920	38,418	14,961	8,643	21,706	8,395	977	△10,984
補てん財源残高	36,759	36,090	11,263	55,215	87,392	101,324	104,911	103,567	134,883	168,367	212,939	255,442
経常収支比率	109.22	110.65	101.49	124.99	119.83	109.86	103.66	102.13	105.62	102.14	100.25	97.25
料金回収率	96.30	99.36	90.52	116.05	111.12	101.17	94.52	93.53	97.00	93.53	91.56	88.51

◆上記パターン１～３の試算の結果、令和８年度に平均 15%から 20%程度の料金改定を検討する必要があります。また持続的な事業運営、料金回収率の向上のためには、より一層の経費削減に取り組む他、再度の料金改定を検討する必要があります。水道事業単独かつ料金改定のみで収支均衡を図る場合、令和 11 年度・令和 14 年度に平均 10%の料金改定が必要です。

なお、改定時期、改定率等の検討に当たっては、令和６年度から簡易水道事業に地方公営企業法を適用し会計統合したため、簡易水道事業と併せて総合的に検討する必要があります。

【料金改定（R8 平均 20%、R11 平均 10%、R14 平均 10%）】

（単位：千円・税抜、%）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
給水収益	320,130	321,972	319,163	378,853	373,613	367,274	391,031	384,196	377,642	399,651	392,626	385,617
基準内繰入金	4,000	4,000	4,102	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
基準外繰入金	18,715	15,470	13,025	11,084	9,648	8,463	7,352	6,419	5,731	5,350	5,242	5,200
純利益（純損失）	33,093	37,346	5,656	88,251	71,920	38,418	45,040	38,197	50,755	65,488	57,067	44,104
補てん財源残高	36,759	36,090	11,263	55,215	87,392	101,324	134,990	163,200	223,565	314,142	414,804	512,395
企業債残高	1,360,534	1,183,207	1,064,107	1,141,201	1,181,400	1,148,893	1,111,799	1,086,194	1,117,983	1,155,144	1,190,583	1,230,022
経常収支比率	109.22	110.65	101.49	124.99	119.83	109.86	111.03	109.41	113.15	116.68	114.50	111.04
料金回収率	96.30	99.36	90.52	116.05	111.12	101.17	102.39	101.33	105.09	109.12	106.82	103.26

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

■委託料に関する事項	実績平均に物価上昇分を見込んで算定
■修繕費に関する事項	実施予定の修繕見込額及び実績平均に物価上昇分を見込んで算定
■動力費に関する事項	令和７年度の契約更新に伴う割引率の縮小により増額。以降物価上昇分を見込んで算定
■人件費に関する事項	令和７年度以降年 0.5%上昇を見込んで算定
■その他	実績平均に物価上昇分を見込んで算定

（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	広域化については近隣の事業体と共通の認識の下で検討する必要があります。各事業体との連携を深めながら課題の共有を図ります。
民間の資金・ノウハウ等の活用（PPP/PFI 等の導入等）	上水道、簡易水道施設の動力計装機器の設計・更新・保守点検を複数年契約による一括発注とすることで経費節減につながっており、今後も継続するものとします。また、中長期的にはウォーターPPP 導入の可能性について検討するものとします。
アセットマネジメントの取組（施設・設備の長寿命化等による投資の平準化）	拡張事業における施設・設備の整備費や量水器の設置・更新数が一定でないことから、各年度の費用に大きく差が生じています。アセットマネジメント簡易ツール等を効果的に活用し、投資の合理化、平準化に努めます。
施設・設備の廃止・統合・合理化（ダウンサイジング・スペックダウン）	施設更新時には、今後の水需要予測を踏まえ、安定供給の確保が可能な範囲で、規模の適正化等を検討します。
その他の取組	人口衛星や AI を用いた漏水調査や、スマートメーターの導入等の新技術の導入について検討します。

②財源についての検討状況等

料　　金	給水人口の減少に伴う水量減少による減収や増加する更新需要、社会情勢・人口動向に応じ、3～5 年毎に適切な料金体系について、財務状況等を見極めながら継続的に検討していきます。 原則として、水道料金収入による運営体制が構築できるよう、引き続き、市民生活への影響を配慮し理解を得ながら、適正かつ公平な負担となる料金体系を検討します。
企　業　債	現在償還額を超える借入を行っていないことから企業債残高は減少傾向となっていますが、今後の耐震化や更新事業に伴う新規借入のため増加する見込みです。給水収益の増収が難しい状況においては、企業債残高対給水収益比率が上昇し、企業債に対する依存度が高くなることから、安定的な事業運営のため、また将来世代に過度な負担を強いることの無いよう発行額を適切に管理します。
繰　入　金	一般会計からの繰入金については、国の定める基準に基づき算定した基準内繰入金と料金減免措置等の赤字補てん、政策的な補助金である基準外繰入金があります。基準外繰入金については、水源増補改良事業に係る企業債の利子相当額について計上していますが、償還とともに減少しています。独立採算制が基本であり応益負担の考えから、安易に増額し収支を均衡させることは適当ではありません。
資産の有効活用等による 収入増加の取組	今後、余剰資産が発生した場合には、資産の有効活用を検討します。 また、全庁的に CO2 削減の取組みを進めていることから、再生エネルギーの活用など、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取組みを行っていきます。
その他の取組	国などの動向を注視しながら、補助金や交付金の積極的な活用を行うなど、財源の確保に努めます。

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	将来にわたって安定的に事業を継続していくため、PDCA（計画・実施・検証・見直し）サイクルの考えに基づき、投資・財政計画の達成状況について進捗管理を実施し、計画と実績の乖離を検証するとともに必要な対策を講じます。また、料金体系の変更や民間活力の活用等により収支計画に大きな修正が必要となる場合においては、見直しを実施するほか、概ね３年～５年ごとに検証を行い、社会状況の変化などを考慮し、本戦略の改定を実施します。

様式第2号（法適用企業・収益的収支）

投資・財政計画
（収支計画）

【R8年度平均20%、R11年度平均10%、R14年度平均10%料金改定】

（単位：千円）

			令和5年度（決算）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
収益的収支	収益的収入	1．営業収益(A)	345,059	344,741	344,157	402,828	397,707	392,175	418,789	410,140	403,586	425,595	418,570	411,561
		(1) 料金収入	320,130	321,972	319,163	378,853	373,613	367,274	391,031	384,196	377,642	399,651	392,626	385,617
		(2) 受託工事収益(B)	2,377	2,000	2,009	1,210	1,210	1,210	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
		(3) その他	22,552	20,769	22,985	22,765	22,884	23,691	25,758	23,944	23,944	23,944	23,944	23,944
		2．営業外収益	46,948	43,300	41,032	38,541	36,942	35,825	34,714	33,822	33,089	32,570	32,147	32,000
		(1) 補助金	18,715	15,470	13,025	11,084	9,648	8,463	7,352	6,419	5,731	5,350	5,242	5,200
		他会計補助金	18,715	15,470	13,025	11,084	9,648	8,463	7,352	6,419	5,731	5,350	5,242	5,200
		その他補助金												
		(2) 長期前受金戻入	26,491	26,633	26,948	26,657	26,494	26,562	26,562	26,603	26,558	26,420	26,105	26,000
		(3) その他	1,742	1,197	1,059	800	800	800	800	800	800	800	800	800
		収入計(C)	392,007	388,041	385,189	441,369	434,649	428,000	453,503	443,962	436,675	458,165	450,717	443,561
	収益的支出	1．営業費用	333,990	329,875	360,725	337,151	346,352	372,644	391,462	389,132	369,434	375,253	375,182	379,995
		(1) 職員給与費	24,023	22,611	24,871	24,995	25,120	25,246	25,372	25,499	25,626	25,754	25,883	26,012
		基本給	12,069	11,540	11,740	11,799	11,858	11,917	11,977	12,037	12,097	12,157	12,218	12,279
		退職給付費												
		その他	11,954	11,071	13,131	13,196	13,262	13,329	13,395	13,462	13,529	13,597	13,665	13,733
		(2) 経費	167,806	168,593	196,923	175,736	185,297	194,491	219,260	226,733	208,219	214,728	214,460	219,716
		動力費	30,228	34,546	40,000	40,200	40,401	40,603	40,806	41,010	41,215	41,421	41,628	41,836
		修繕費	76,414	78,638	88,355	68,730	77,091	85,064	108,591	114,800	95,000	100,200	98,600	102,500
		材料費												
		その他	61,164	55,409	68,568	66,806	67,805	68,824	69,863	70,923	72,004	73,107	74,232	75,380
		(3) 減価償却費	142,161	138,671	138,931	136,420	135,935	152,907	146,830	136,900	135,589	134,771	134,839	134,267
		2．営業外費用	24,924	20,820	18,808	15,967	16,377	16,938	17,001	16,633	16,486	17,424	18,468	19,462
		(1) 支払利息	24,487	20,210	18,267	15,667	16,077	16,638	16,601	16,233	16,086	17,024	18,068	19,062
		(2) その他	437	610	541	300	300	300	400	400	400	400	400	400
		支出計(D)	358,914	350,695	379,533	353,118	362,729	389,582	408,463	405,765	385,920	392,677	393,650	399,457
	経常損益(E)		33,093	37,346	5,656	88,251	71,920	38,418	45,040	38,197	50,755	65,488	57,067	44,104
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)			33,093	37,346	5,656	88,251	71,920	38,418	45,040	38,197	50,755	65,488	57,067	44,104
繰越利益剰余金又は累積欠損金(I)			33,339	36,090	11,263	55,215	87,392	101,324	134,990	163,200	213,955	279,443	336,510	380,614
流動資産(J)			74,782	64,341	41,263	85,215	117,392	131,324	164,990	193,200	253,565	344,142	444,804	542,395
		うち未収金	9,348	9,352	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
流動負債(K)			233,150	216,899	198,095	188,474	183,510	162,027	150,669	133,406	116,167	97,324	86,965	80,211
		うち建設改良費分	195,127	176,300	149,606	133,801	128,707	107,094	95,605	78,211	60,839	54,561	50,561	50,211
		うち一時借入金												
		うち未払金	38,023	28,251	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
累積欠損金比率（$\frac{(I)}{(A)-(B)}$ ×100）														

様式第2号（法適用企業・資本的収支）

投資・財政計画
（収支計画）

【R8年度平均20%、R11年度平均10%、R14年度平均10%料金改定】

（単位：千円）

			令和5年度（決算）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	13,400	17,800	57,200	226,700	174,000	96,200	70,000	70,000	110,000	98,000	90,000	90,000
		うち資本費平準化債												
		2. 他会計出資金												
		3. 他会計補助金												
		4. 他会計負担金	25,027	33,073	9,800	12,000	16,000	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500	10,500
		5. 他会計借入金	50,000	50,000	50,000									
		6. 国（都道府県）補助金												
		7. 固定資産売却代金												
		8. 工事負担金												
		9. その他												
		計 (A)	88,427	100,873	117,000	238,700	190,000	106,700	80,500	80,500	120,500	108,500	100,500	100,500
		(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)	88,427	100,873	117,000	238,700	190,000	106,700	80,500	80,500	120,500	108,500	100,500	100,500
	資本的支出	1. 建設改良費	45,424	57,654	76,852	245,700	197,000	113,270	87,000	87,000	127,000	115,000	107,000	107,000
		うち職員給与費												
		2. 企業債償還金	224,457	195,127	176,300	149,606	133,801	128,707	107,094	95,605	78,211	60,839	54,561	50,561
		3. 他会計長期借入返還金			12,348	18,489	24,673	24,803	24,933	25,064	25,195	25,328	12,763	6,404
		4. 他会計への支出金												
		5. その他												
		計 (D)	269,881	252,781	265,500	413,795	355,474	266,780	219,027	207,669	230,406	201,167	174,324	163,965
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			181,454	151,908	148,500	175,095	165,474	160,080	138,527	127,169	109,906	92,667	73,824	63,465
補塡財源		1. 損益勘定留保資金	142,600	115,458	111,983	109,763	109,441	126,345	120,268	110,297	99,421	83,262	65,139	54,780
		2. 利益剰余金処分額	37,000	34,595	30,483	44,299	39,743	24,486	11,374	9,987				
		3. 繰越工事資金												
		4. その他	1,854	2,212	6,034	21,033	16,290	9,249	6,885	6,885	10,485	9,405	8,685	8,685
		計 (F)	181,454	152,265	148,500	175,095	165,474	160,080	138,527	127,169	109,906	92,667	73,824	63,465
補塡財源不足額 (E)-(F)				△ 357										
他会計借入金残高 (G)			100,000	150,000	187,652	169,163	144,490	119,687	94,754	69,690	44,495	19,167	6,404	
企業債残高 (H)			1,360,534	1,183,207	1,064,107	1,141,201	1,181,400	1,148,893	1,111,799	1,086,194	1,117,983	1,155,144	1,190,583	1,230,022

○他会計繰入金

（単位：千円）

	前年度（決算見込）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
収益的収支分	22,715	19,470	17,127	15,184	13,748	12,563	11,452	10,519	9,831	9,450	9,342	9,300
うち基準内繰入金	4,000	4,000	4,102	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
うち基準外繰入金	18,715	15,470	13,025	11,084	9,648	8,463	7,352	6,419	5,731	5,350	5,242	5,200
資本的収支分												
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金												
合計	22,715	19,470	17,127	15,184	13,748	12,563	11,452	10,519	9,831	9,450	9,342	9,300