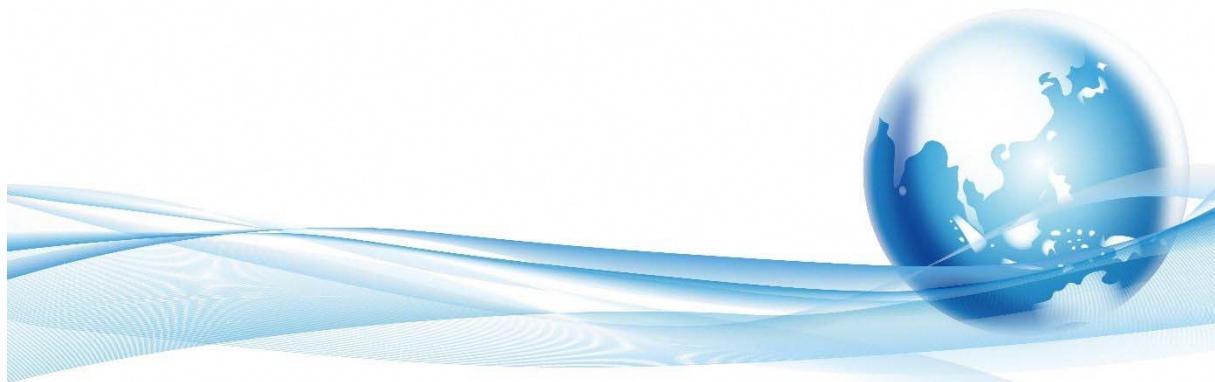


# 袋井市水道事業 経営戦略 (中間見直し) 【案】

2021年度（令和3年度）～2030年度（令和12年度）



2026年（令和8年）3月

袋井市環境水道部水道課

## 目 次

<b>1 経営戦略策定の目的と位置付け</b>	1
(1) 計画期間	2
(2) 計画の位置付け	2
(3) 水道料金等懇話会からの意見	3
<b>2 事業概要</b>	4
(1) 水道事業の現況	4
(2) これまでの主な取組	15
(3) 経営指標の状況と評価	20
<b>3 将来の事業環境</b>	37
(1) 給水人口と水需要の予測	37
(2) 収益的収支の見通し	38
(3) 施設の見通し	40
(4) 水道事業の課題	42
<b>4 経営の基本方針</b>	43
<b>5 投資・財政計画（収支計画）</b>	46
(1) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	46
(2) 投資についての説明	49
(3) 財源についての説明	52
(4) 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要	54
(5) 投資・財政計画	56
<b>6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</b>	59

## 1 経営戦略策定の目的と位置付け

水道事業を取り巻く環境は、人口減少が懸念される中、水需要の減少や施設の老朽化、地震等の災害への対応といった厳しい経営環境に直面しており、将来も安定した事業運営を継続することが大きな課題となっています。

このような中、本市水道事業は、2018年度(平成30年度)に袋井市水道事業基本計画を策定し、中長期的な水道事業の基本方針を示し、給水サービスのより一層の向上を実現させるために、施設耐震化、老朽施設の更新及び水道料金の適正化等の各種施策を盛り込みました。

そして、2020年度(令和2年度)には水道事業が将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、「袋井市水道事業経営戦略」を策定しました。

現在も主要施設の耐震化や更新を進め、2022年度(令和4年度)には平均改定率11.4%の料金改定を実施、2023年度(令和5年度)にはアセットマネジメントの更新、2024年度(令和6年度)には次期の水道料金改定に向けた水道料金等懇話会を設置し今日に至っています。

「経営戦略」は、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であり、今後、給水人口や水需要の減少が予測される中、これまでの成果や検討結果を踏まえ、経営の基本方針や投資財政計画を明らかにして、事業計画の適切な執行と業務の効率化に取り組んでいくために策定するものです。

今回の経営戦略の見直しは、策定から5年が経過したことから、以下に示す経営戦略見直しに係る主要な検討項目を踏まえ、見直しを行うものです。

### **【総務省が求める経営戦略見直しに係る主要な検討項目】**

- ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ② 減価償却費や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
- ③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等を上昇傾向等の的確な反映
- ④ ①②③等を反映した上で収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

## (1) 計画期間

現行の計画期間は、2021年度(令和3年度)から2030年度(令和12年度)の10年間となっています。今回は現計画の中間見直しであることから、2026年度(令和8年度)から2030年度(令和12年度)の見直しを行います。

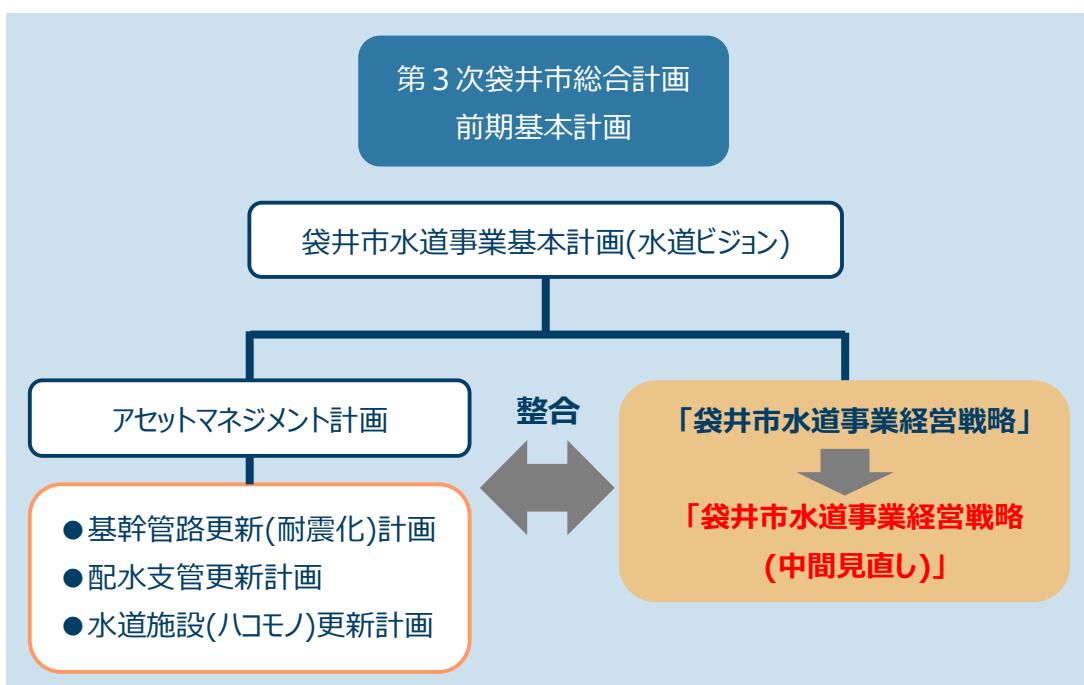
**対象期間：2026年度(令和8年度)～2030年度(令和12年度)**

現行計画の対象期間：2021年度(令和3年度)～2030年度(令和12年度)

## (2) 計画の位置付け

本計画は、市の上位計画である「第3次袋井市総合計画」や、2018年度(令和30年度)に策定した「袋井市水道事業基本計画（以下、「水道ビジョン」という）」を踏まえ、水道事業の健全経営を持続するための中期的な投資・財政計画の目標とその実現方策を示す経営の基本計画として位置付けます。

なお、策定にあたり、水道施設の資産管理に関する「アセットマネジメント計画」（2023年度(令和5年度)策定）、水道施設の更新事業に関する「基幹管路更新（耐震化）計画」（2023年度(令和5年度)見直し）、「水道施設（ハコモノ）更新計画」（2023年度(令和5年度)見直し）、「配水支管（口径100mm・75mm）更新計画」（2023年度(令和5年度)見直し）との整合を図ります。

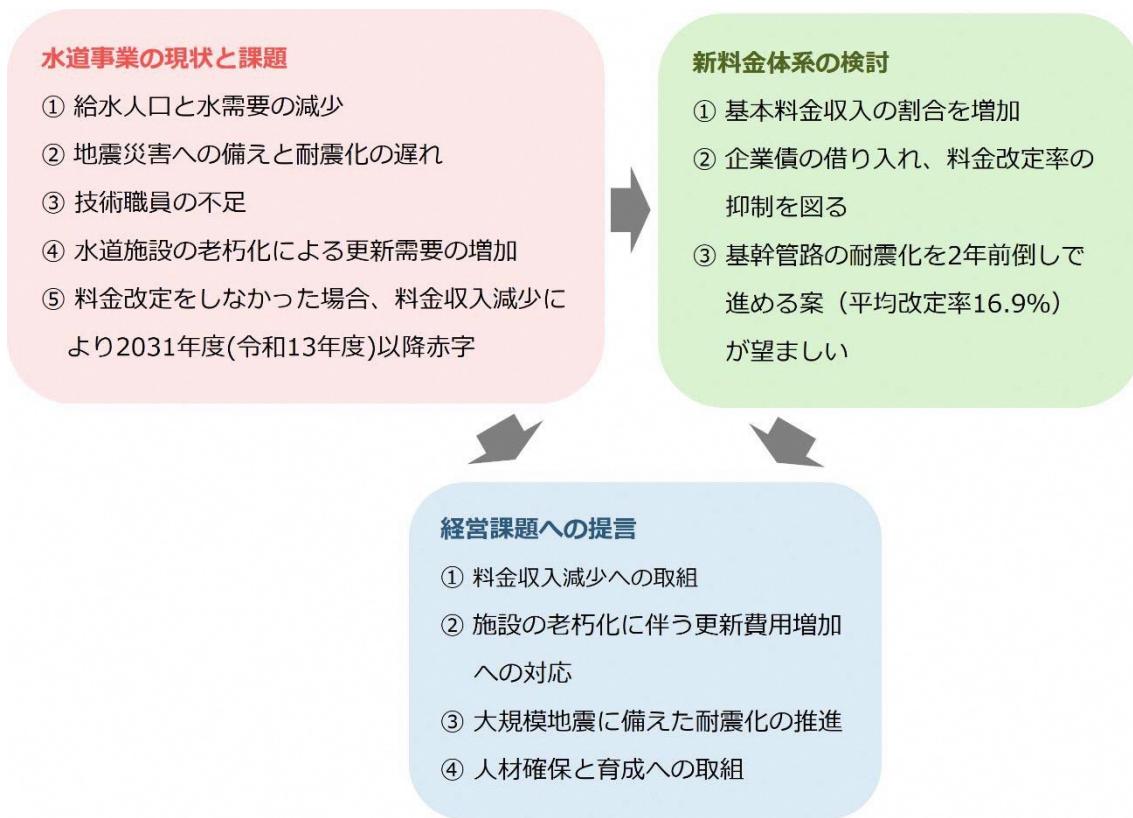


### (3) 水道料金等懇話会からの意見

本市水道事業では、水道事業の安定経営と水道料金の適正化を目的に、2024年度(令和6年度)に「袋井市水道料金等懇話会」を設置し、学識経験者や市民の代表、事業所の代表等から広く意見を頂き、適切な水道料金や経営改善への取組等の議論を行いました。

議論の結果、懇話会としては、「基幹管路の耐震化を2年前倒し(2031年度(令和13年度)完了)で進める案(平均改定率16.9%)が望ましい」との意見を頂くとともに、様々な経営課題への取組に関する要望も頂きました。

今後は懇話会で頂いた意見や要望を念頭に置き、水道の安定供給と事業の安定経営に努めます。



## 2 事業概要

### (1) 水道事業の現況

#### ア 給水の状況

供用開始年月日	2005年(平成17年)	計画給水人口	91,470 人
	4月1日		
法適(全部・財務) ・非適の区分	法適(全部)	現在給水人口	87,673人

出典：2024年度(令和6年度) 袋井市水道事業会計決算書

※ 供用開始年月日は市町合併時

#### イ 普及の状況

2024年度(令和6年度)末の給水普及率は100.0%です。

表2.1 給水普及率

年度	行政区域内人口		給水人口		給水普及率	
	(人)	増減率(%)	(人)	増減率(%)	(%)	増減率(%)
2020	88,144	-	88,037	-	99.9	-
2021	87,983	-0.2	87,891	-0.2	99.9	+0.0
2022	88,278	+0.3	88,197	+0.3	99.9	+0.0
2023	88,047	-0.3	88,016	-0.2	100.0	+0.1
2024	87,635	-0.5	87,673	-0.4	100.0	+0.0

出典：袋井市水道事業会計決算書

※ 2023年度(令和5年度)の静岡県平均：99.1%

2023年度(令和5年度)の全国平均：98.2%

※ 2024年度(令和6年度)に給水人口が行政区域内人口を上回っているのは、掛川市の一部に給水しているためです。

## ウ 使用水量の状況

過去5年間の実績では、1日最大給水量、1日平均給水量ともに減少傾向にありましたが、2024(令和6年度)はどちらの水量も2023年度(令和5年度)と同程度となりました。

1日最大給水量 ( $m^3/日$ ) : 1日当たり給水量の年間最大値

$$1\text{日平均給水量 } (m^3/\text{日}) = \frac{\text{年間総配水量 } (m^3)}{\text{年間日数 } (\text{日})}$$

表2.2 使用水量

年度	1日最大給水量		年間総配水量 (千 $m^3$ )	1日平均給水量	
	( $m^3/日$ )	増減率(%)		( $m^3/日$ )	増減率(%)
2020	33,963	-	11,413.91	31,271	-
2021	33,774	-0.6	11,300.25	30,960	-1.0
2022	33,706	-0.2	11,132.04	30,499	-1.5
2023	32,502	-3.6	11,044.27	30,176	-1.1
2024	32,952	+1.4	11,018.14	30,187	+0.0

出典：袋井市水道事業会計決算書

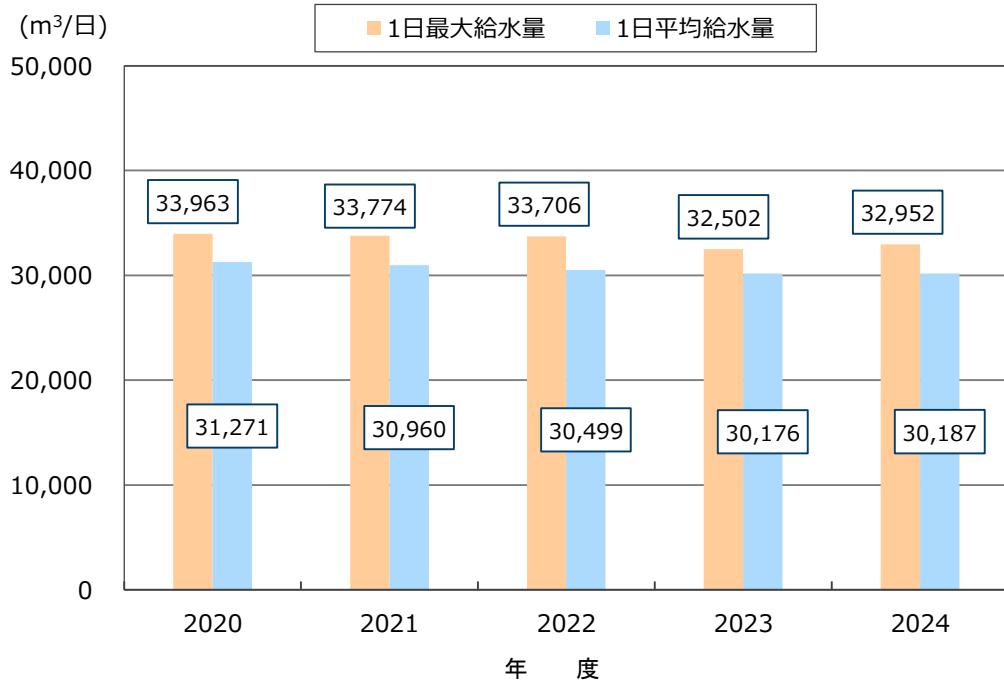


図2.1 使用水量の推移

## 工 施設の状況

水源	地下水・受水		
施設数	浄水場設置数	4	管路延長 742.85 千m
	配水池設置数	11	
	受水点	13	
施設能力	48,280 m <sup>3</sup> /日	施設利用率	62.52%

出典：2024年度(令和6年度) 袋井市水道事業会計決算書

※ 浄水場は、消石灰注入施設（PH調整）や除鉄・除マンガン設備が設置されている施設を浄水場としています。

※ 施設能力 = 自己水源(地下水)水量10,080m<sup>3</sup>/日 + 計画受水量38,500m<sup>3</sup>/日  
- 未受水量(浅岡700m<sup>3</sup>/日) + 山崎400m<sup>3</sup>/日 = 48,280m<sup>3</sup>/日

※ 施設利用率 = 1日平均配水量(m<sup>3</sup>/日) / 1日配水能力(m<sup>3</sup>/日)  
= 30,187 / 48,280 = 0.6252 ≈ 62.52(%)  
〔1日配水能力 = 施設能力〕

### 施設一覧

浄水場	上田浄水場、第7水源、三川水源、第3水源
配水池	第1、第2、第3、第4、第5、萱間、三川、小笠山、平芝、笠原、観音山
受水点	上田、堀越、宇刈、山梨、小笠山、太田、山崎、浅名、浅羽、平芝、諸井、梅山、西同笠

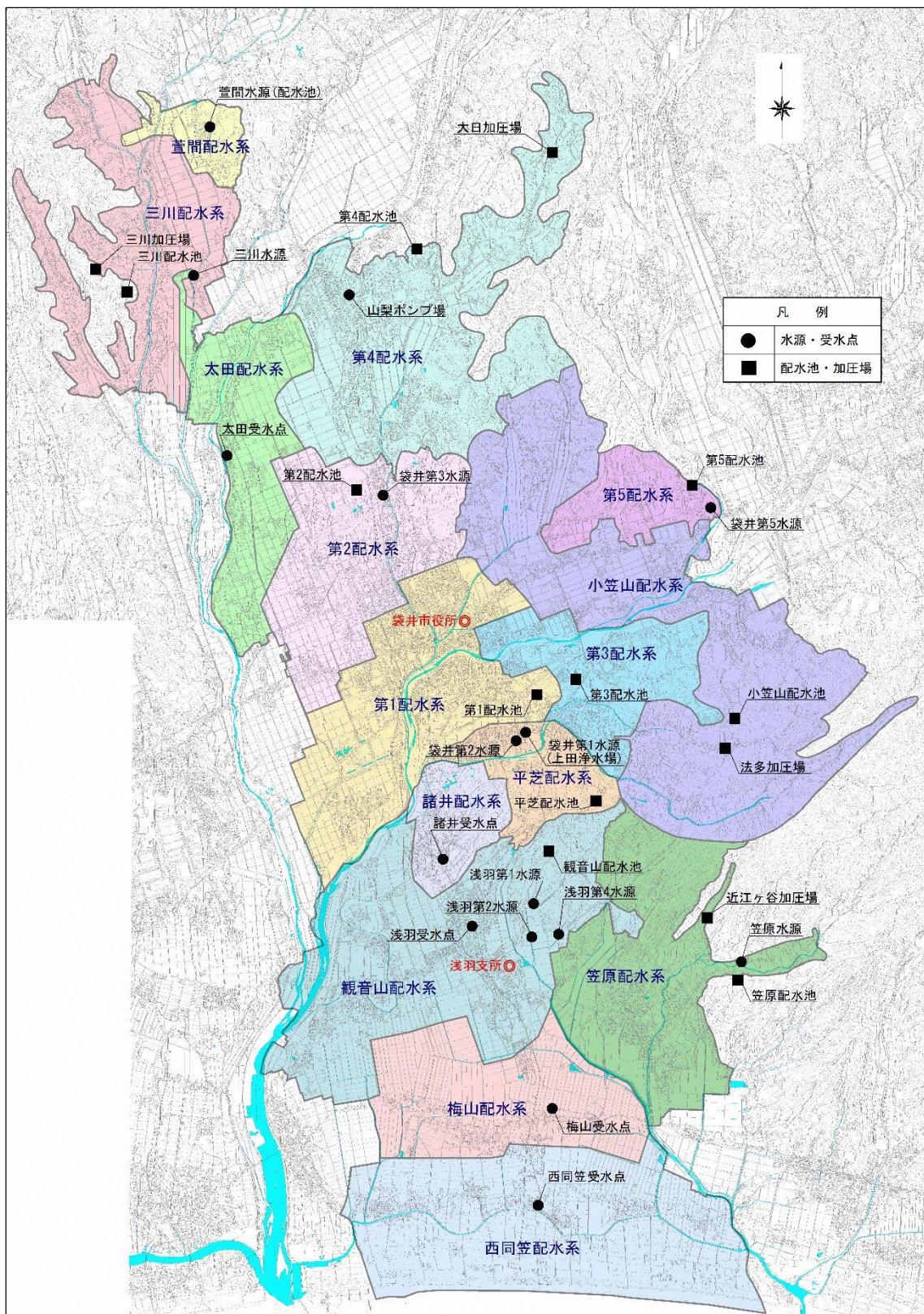


図2.2 施設配置図

## **工 水道料金体系と給水収益の状況**

### **(ア) 水道料金体系**

本市の水道料金は、メーターの口径別に設定された基本料金と、使用水量段階別に設定された従量料金の二部料金制を採用しています。

基本料金は、人件費や減価償却費等の固定的費用を賄う目的のもので、使用水量にかかわらず一定の料金を納めていただくものです。固定的費用は全体の費用に対して9割を占めていますが、これらすべてを基本料金では賄えませんので、市民の負担に配慮して、料金収入の3割としています。

従量料金は、動力費や薬品費等の変動的費用を賄う目的のもので、使用する水量に応じて納めていただくものです。本市の従量料金は遅増制を採用しており、使用水量に応じて3段階で設定しています。ただし、遅増度(一番安い単価に対する一番高い単価の比率)は1.1( $\frac{205.70\text{円}}{181.50\text{円}}$ )となっており、使用水量によって生じる料金格差は小さい状況です。

口径13mm及び20mmは、一般家庭の基本水量に係る料金の低廉化を図るため、 $16\text{m}^3$ の基本水量制を採用しています。

次頁に、現行料金と2026年(令和8年)4月に予定している料金改定後の水道料金を示します。なお、料金は消費税を含みます。

表2.3 現行の水道料金（2ヶ月分 消費税10%込）

口径	基本水量	基本料金	従量料金(使用水量段階別、1m <sup>3</sup> につき)			
			1~16m <sup>3</sup>	17~50m <sup>3</sup>	51~100m <sup>3</sup>	101m <sup>3</sup> 以上
13mm	16m <sup>3</sup>	1,980円	基本料金に 含む	165円	176円	187円
20mm		3,300円				
25mm	なし	3,960円				
30mm		6,050円				
40mm		12,870円				
50mm		22,990円				
75mm		66,330円				
100mm		141,240円				
料金改定年月日			2022年(令和4年) 4月1日			

表2.4 料金改定後の水道料金（2ヶ月分 消費税10%込）

口径	基本水量	基本料金	従量料金(使用水量段階別、1m <sup>3</sup> につき)			
			1~16m <sup>3</sup>	17~50m <sup>3</sup>	51~100m <sup>3</sup>	101m <sup>3</sup> 以上
13mm	16m <sup>3</sup>	2,519円	基本料金に 含む	181円50銭	193円60銭	205円70銭
20mm		4,191円				
25mm	なし	5,038円				
30mm		7,689円				
40mm		16,346円				
50mm		29,205円				
75mm		84,249円				
100mm		179,377円				
料金改定年月日			2026年(令和8年) 4月1日			

表2.5 水道料金の比較

(口径13mm 使用水量40m<sup>3</sup> 2ヶ月分 : 消費税10%込)

事業体	基本料金	従量料金	40m <sup>3</sup> 使用時の水道料金
湖西市	2,210円	4,168円	6,378円
浜松市	1,555円40銭	3,454円	5,009円
磐田市	2,310円	2,855円60銭	5,165円
森町	2,420円	2,904円	5,324円
掛川市	1,100円	2,199円96銭	6,598円
菊川市	2,514円	4,776円	7,290円
御前崎市	2,266円	3,124円	5,390円
牧之原市	3,520円	3,850円	7,370円
袋井市 (現行)	1,980円	3,960円	5,940円
袋井市 (新料金)	2,519円	4,356円	6,875円

出典：2025年(令和7年)11月現在（各市町のHPより）

※ 水道料金は基本料金と従量料金を合計し、1円未満は切り捨てています。

※ 本市水道料金は2026年(令和8年)4月に改定予定です。

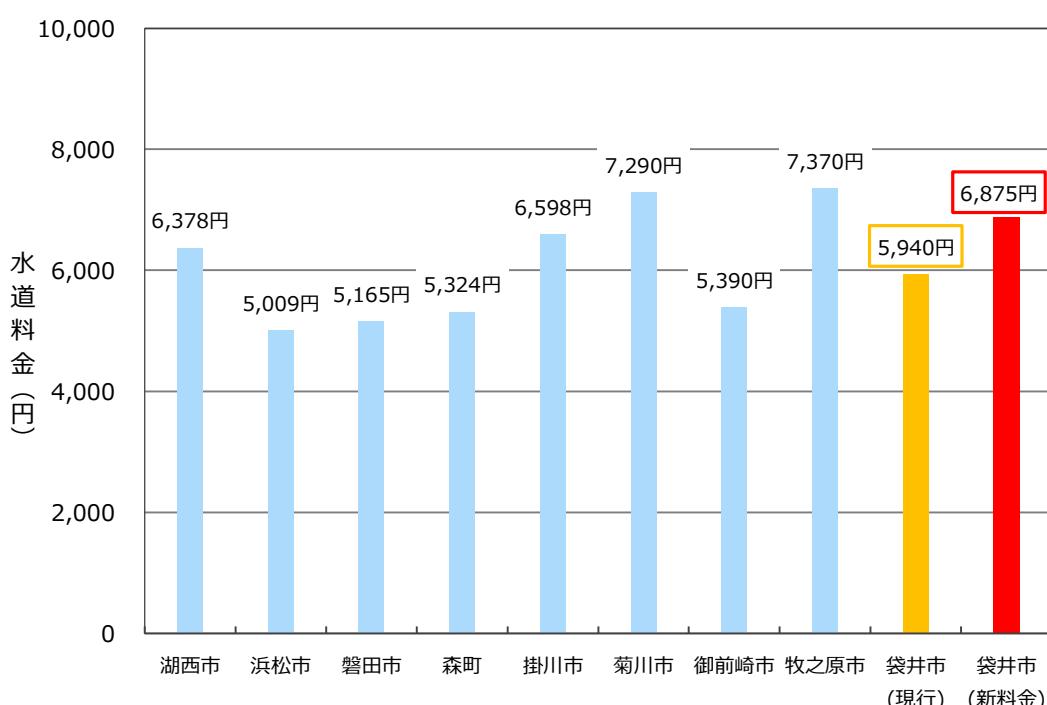


図2.3 水道料金の比較

## (イ) 給水収益の状況

水道料金による給水収益は2024年度(令和6年度)で約15.7億円であり、概ね横ばい傾向となっています。

なお、2022年度(令和4年度)に水道料金改定を実施したため前年度と比較して約1.2億円給水収益が増加しました。

表2.5の近隣事業体との水道料金の比較を見ると、本市は高めの料金設定となっています。

表2.6 給水収益（税抜）

年度	給水収益	
	(億円)	増減率(%)
2020	14.60	-
2021	14.44	-1.1
2022	15.61	+8.1
2023	15.75	+0.9
2024	15.72	-0.2

出典：袋井市水道事業会計決算書

(億円)

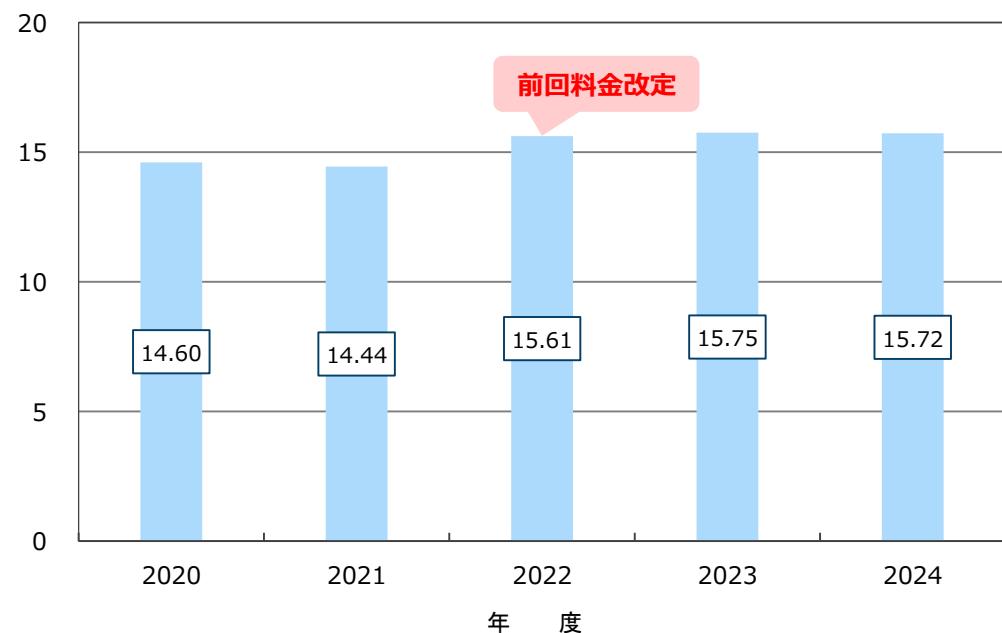


図2.4 給水収益の推移

## オ 企業債残高の推移

2024年度(令和6年度)末の企業債残高は約30.8億円であり、過去5年間の実績を見ると減少傾向にあります。

水道事業では、今後も施設の整備・更新・耐震化を継続的に実施していくため、必要に応じて企業債を借り入れる見通しです。

表2.7 企業債残高

年度	企業債残高	
	(億円)	増減率(%)
2020	31.94	-
2021	31.30	-2.0
2022	31.03	-0.9
2023	30.85	-0.6
2024	30.78	-0.2

出典：袋井市水道事業会計決算書

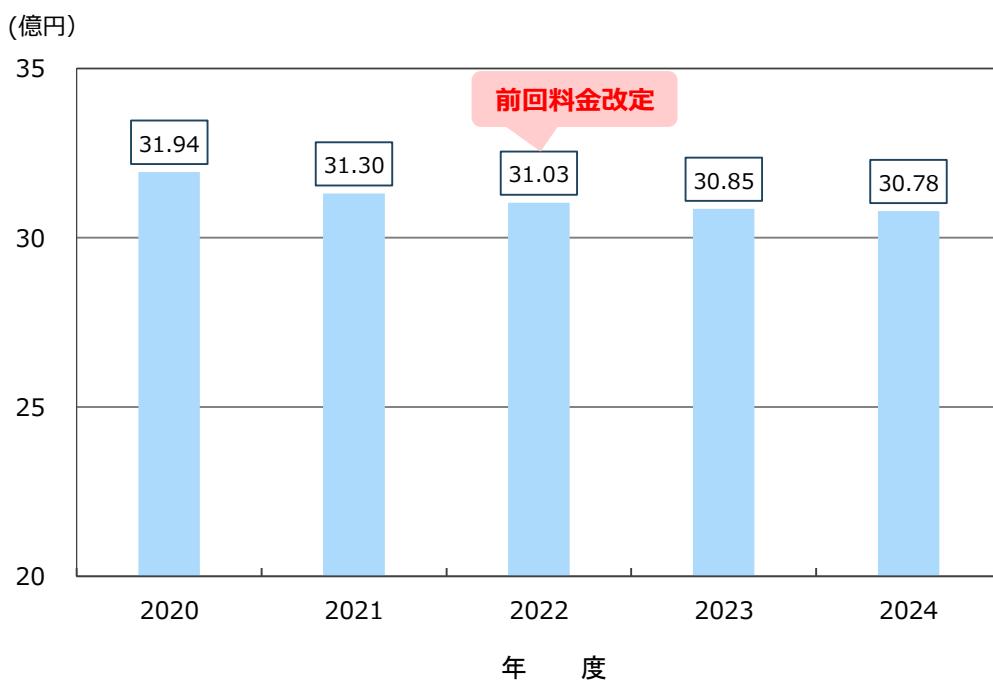


図2.5 企業債残高の推移

## 力 組織の状況

### (ア) 水道事業組織体制

本市では、市長が水道事業管理者の職務を担っており、水道事業の管理者の権限に属する事務を処理するため、下記組織体制で運営しています。

2025年(令和7年)4月1日現在、水道課は課長以下19名で水道事業の運営を行っています。

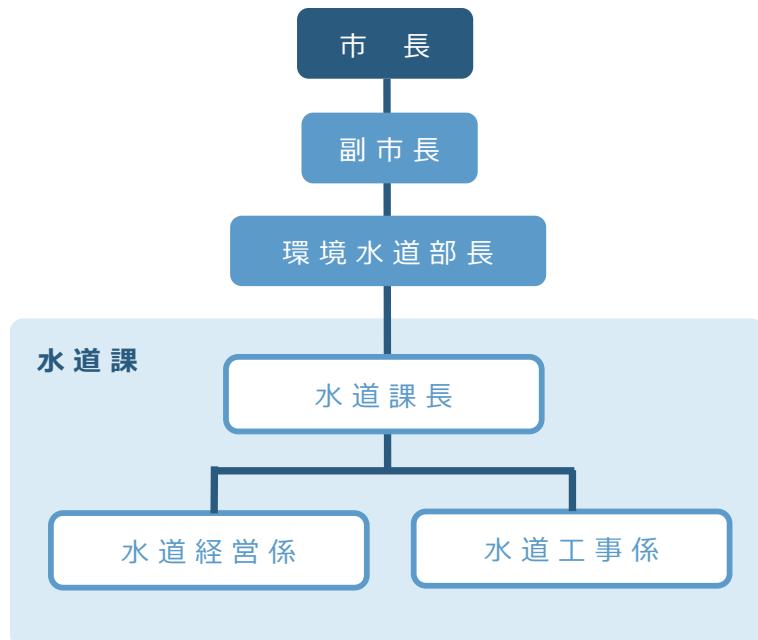


図2.6 水道事業組織体制

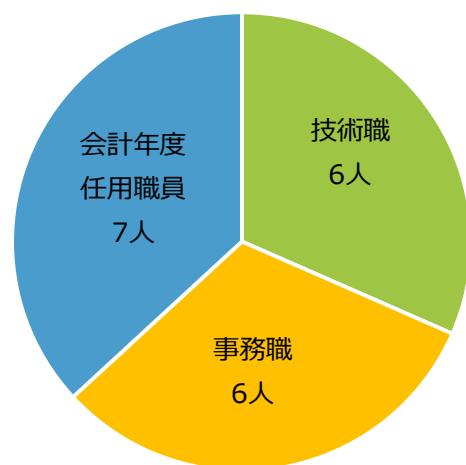


図2.7 2025年度(令和7年度)の職種別構成比

## (イ) 水道課技術職員の年齢構成

技術職員の年齢層は50代が最も多く、20代以下の技術職員はいない状況です。一方、水道課の通算在籍年数は、1年未満と5～7年在籍の職員が2名ずつ在籍していますが、11年以上のベテラン職員も在籍しており、バランスがとれている状況です。

水道事業は、施設の建設から運転や維持管理まで、幅広い知識と経験が必要となります。水道事業の安定経営のために、今後は若手職員の採用や育成、技術継承の計画的な実施等の対策が求められます。

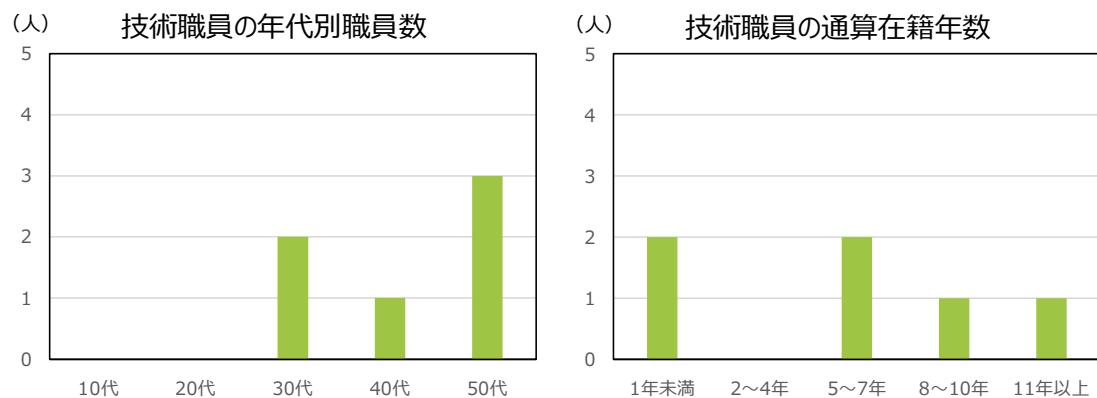


図2.8 技術職員の年齢構成及び通算在籍年数

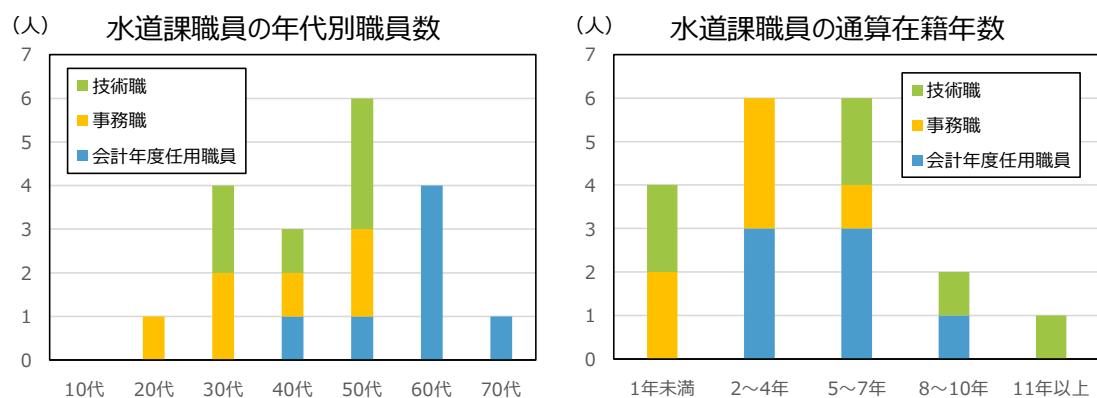


図2.9 水道課職員の年齢構成及び通算在籍年数

## (2) これまでの主な取組

### ア 数値目標に対する達成状況

2020年度(令和2年度)に策定した経営戦略（以下、「R2経営戦略」という）で定めた数値目標に対する達成状況としては、財源に関する4つの項目については達成していますが、投資に関する以下の2つの項目は達成できていない状況です。

#### (ア) 基幹管路耐震適合率

基幹管路耐震適合率については、近年の労務費の上昇や物価上昇に伴う資材単価の高騰に加え、経費の増加により工事費が上昇したことが主な要因で、事業が計画通りに進められないためです。

#### (イ) 管路更新率

管路更新率については、現在、本市では基幹管路のうち特に災害時重要拠点への耐震化を重点的に進めているため、多くの工事費用を要する、口径の大きな管路更新を優先的に実施していることから、管路更新率が低くなっています。

表2.8 R2経営戦略で定めた数値目標の達成状況

指 標		経営戦略策定時		現状 (2024年度)	達成 状況
		策定時実績 (2019年度)	目標 (2030年度)		
投 資	基幹管路耐震適合率	47.5%	63.8%	51.7% (2024年度目標値：54.0%)	×
	管路更新率	0.92%	1 %以上	0.68%	×
財 源	営業収支比率	100.9%	100.9%	104.2%	○
	経常収支比率	110.1%	110.1%	114.1%	○
	企業債残高対給水収益比率	221.5%	300%以下	195.8%	○
	内部留保資金残高	15.4億円	6億円以上	11.1億円	○

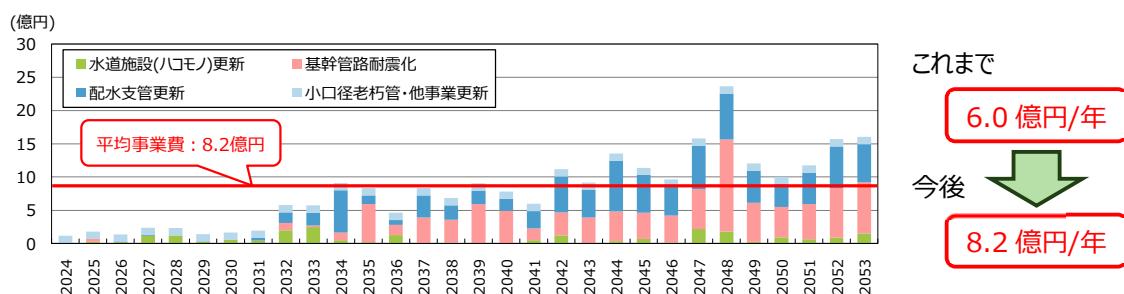
## イ 主な経営健全化の取組

### (ア) アセットマネジメント計画等の見直し

本市水道事業では、2018年度(平成30年度)に水道事業が保有する全資産を対象とした「アセットマネジメント計画」(計画期間：2019年度(平成31年度)～2048年度(令和30年度))を策定し、水道事業が保有する資産の状態・健全度を適切に診断・評価し、中長期の更新需要見通しの検討を行いました。

その後、水需要の減少や物価上昇による工事費の高騰、更新対象施設の増加等、水道事業を取り巻く環境の変化に対応するため、2023年(令和5年)にアセットマネジメント計画の見直し(計画期間：2024年度(令和6年度)～2053年度(令和35年度))を行いました。見直しの結果、更新需要は約110億円の増額となり、年平均の事業費としては約6億円から約8.2億円に増額となりました。

また、アセットマネジメント計画の見直しに併せて、関連する「水道施設(ハコモノ)更新計画」、「基幹管路更新(耐震化)計画」、「配水支管(口径100mm・75mm)更新計画」も時点修正を行いました。今後は、これらの計画に則り、計画的に施設更新を行っていきます。



### (イ) 水道料金等懇話会の実施

本市では、水道事業と下水道事業を安定的に持続するために、水道料金等懇話会を定期的に設置し、効率的な経営への取組や適正な料金等の検討を行っています。2019年度(令和元年度)に設置した懇話会の審議内容を受け、2022年度(令和4年度)に平均改定率11.4%の料金改定を実施し、経営の健全化を図りました。

また、2024年度(令和6年度)には前述のアセットマネジメント計画の見直しを受け、次期料金改定に向けた水道料金等懇話会を設置し議論を重ねた結果、2026年度(令和8年度)に平均改定率16.9%の料金改定が必要との提言を受け、市として検討した結果、料金改定を実施することとなりました。



写真 1 水道料金等懇話会からの意見書提出

## (ウ) 新電力の活用

高圧電力の電気料金削減を目的に、2019年度(令和元年度)から新電力を導入し、2024年度(令和6年度)には契約先の見直しを行い、動力費の削減に努めてきました。



写真2 袋井第3水源



写真3 山梨ポンプ場

## (エ) 収納率向上への取組

収納率向上を目的に、2015年度(平成27年度)から専任の料金徴収職員を配置し、過年度分の滞納額の削減に取り組んでいます。また、2018年度(平成30年度)からは市外転出者等を対象に、弁護士事務所に委託し料金回収を行っています。

表2.9 滞納繰越額

(単位：千円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
滞納繰越額	34,447	38,970	29,869	27,001	24,335	22,896	22,151	20,656	18,590	16,980	16,140

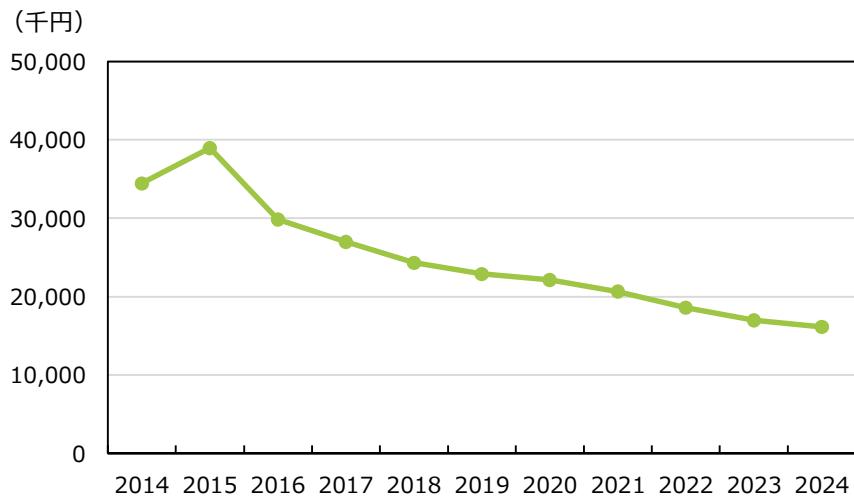


図2.10 滞納繰越額の推移

## (オ) 受水費低減への取組

遠州広域水道を受水している4市1町(袋井市、浜松市、磐田市、湖西市、森町)で「遠州水道受水市町水道担当課長研究会」を組織し、遠州水道の受水費に係る基本料金・使用料金に関する事について、研究・協議を行っています。

2023年度(令和5年度)には基本料金と使用料金について静岡県企業局に要望を行い、物価上昇の影響から単価値上げの方針が示されていましたが、現状の料金で据置となりました。

## (カ) 広域化の検討

利用者サービスの向上や安定的な業務体制の確保、民間のノウハウを活用した業務の効率化を図るため、掛川市・菊川市・御前崎市と水道料金システムと窓口業務委託の共同発注に向けた取り組みを進めています。

## (キ) お客様サービスの向上

水道料金の支払いに関して、2019年度(令和元年度)にスマートフォンアプリを利用した決済サービスを導入し、対応する決済アプリの拡充を行ってきました。2027年度(令和9年度)からは地方税共通納税システム(eL-QR)の導入を予定しており、利便性の向上と支払手数料の削減が見込まれます。



#### (ク) 更新費用の削減

水道施設の老朽化による更新需要の増加とともに、近年では物価上昇に伴う水道資材の高騰により、工事費が増加傾向となっています。

本市水道事業では、工事費の削減を目的として、耐震性に優れ、かつ鉄管よりも安価な樹脂管(ポリエチレン管)を積極的に採用し、コストの削減に努めています。

また、更新に際しては、適正な施設規模を検討したうえで、既存施設に余剰能力がある場合には、規模を縮小して更新することで、コストの削減に努めています。



写真 4 ポリエチレン管の工事写真

#### (ケ) 民間活用

現業職員の退職に伴い、2024年度(令和6年度)から浄水場や配水池などの維持管理に要する人員不足の解消を目的に、施設運転管理業務を民間企業に委託しています。

### (3) 経営指標の状況と評価

#### ア 経営指標の分析

経営戦略を策定する上では、経営の現状や課題を的確に把握することが必要です。 「投資」と「財源」の両面において、現状と課題を把握するため、投資に関する指標と財務安全性を示す指標を用いて、経営状況を評価します。

比較する団体については、総務省の経営比較分析表の類似団体と、本市の近隣事業体と比較することで、客観的に経営状況を測り、経営課題を把握する指標とします。

##### 【類似団体区分（水道事業）】

水道事業の類似団体区分については、事業区分、給水形態区分、現在給水人口規模区分により類型化されています。

袋井市水道事業[給水人口：87,673人（2024年度(令和6年度)）]は、以下の区分に該当し、類似団体区分は「A4」※となります。

- ① 事業区分 ⇒ 上水道事業
- ② 給水形態区分 ⇒ 末端給水事業
- ③ 現在給水人口規模区分 ⇒ 5万人以上10万人未満

次頁以降に本市と同じ類似団体区分「A4」に分類されている事業体と近隣事業体※の経営指標平均値を比較した各指標の分析結果を示します。

※ 類似団体「A4」事業体：伊東市、島田市、御殿場市、湖西市（県内）など

※ 近隣事業体：浜松市、磐田市、掛川市、島田市、菊川市

## (ア) 経営の健全性・効率性の指標

### ① 経常収支比率 <収支や経営の効率性を示す>

$\text{経常収支比率 (\%)} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向  
経常収益：営業収益 + 営業外収益 経常費用：営業費用 + 営業外費用	

#### 【指標の解説】

給水収益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示す指標です。数値は、高い方が良く、100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しますので、経営改善に向けた取り組みが必要です。

#### 【袋井市の場合】

本市の経常収支比率は100%を超えており、近隣事業体等の平均値よりも上回っていることから、経営状況は健全です。

なお、前述のとおり、2024年度(令和6年度)実績値は「R2経営戦略」で設定した目標値の「110.1%」に対しても上回っている状況です。

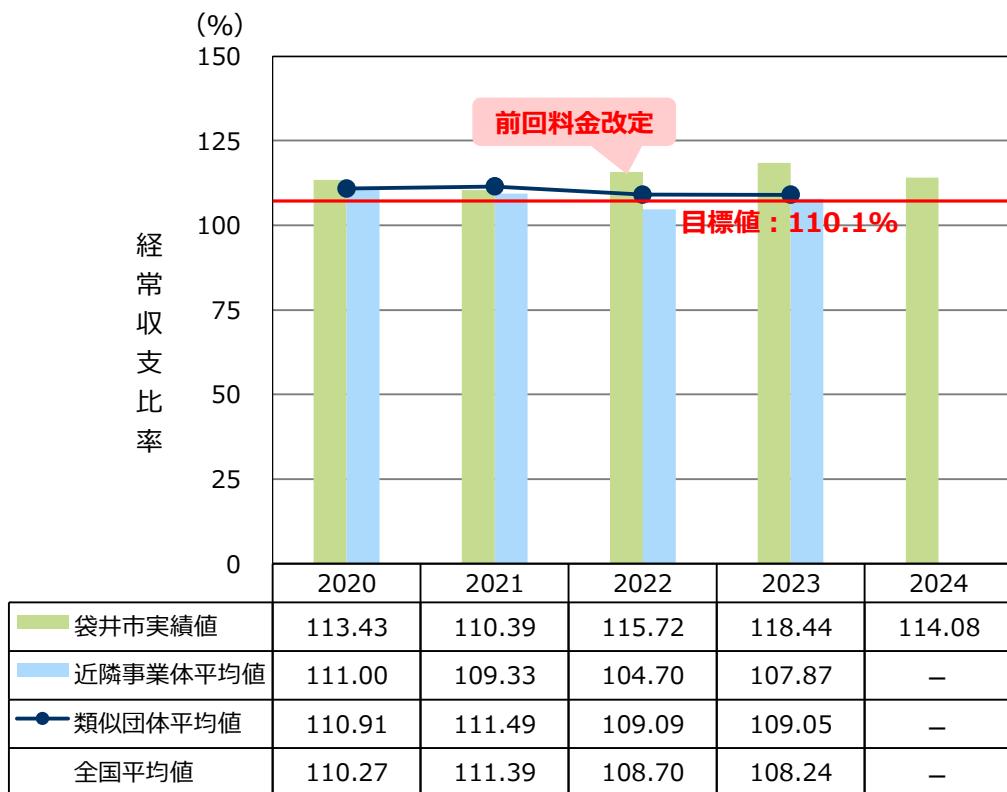


図2.11 経常収支比率の推移

② 累計欠損金比率 <営業収益に対する累積欠損金の割合を示す>

$$\text{累積欠損金比率 (\%)} = \frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$$



【指標の解説】

営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失で、複数年度にわたって累積したもの）の状況を表す指標です。累積欠損金が発生していないことを示す0%であることが求められます。

【袋井市の場合】

本市は累積欠損金が発生していないため、0%となっています。

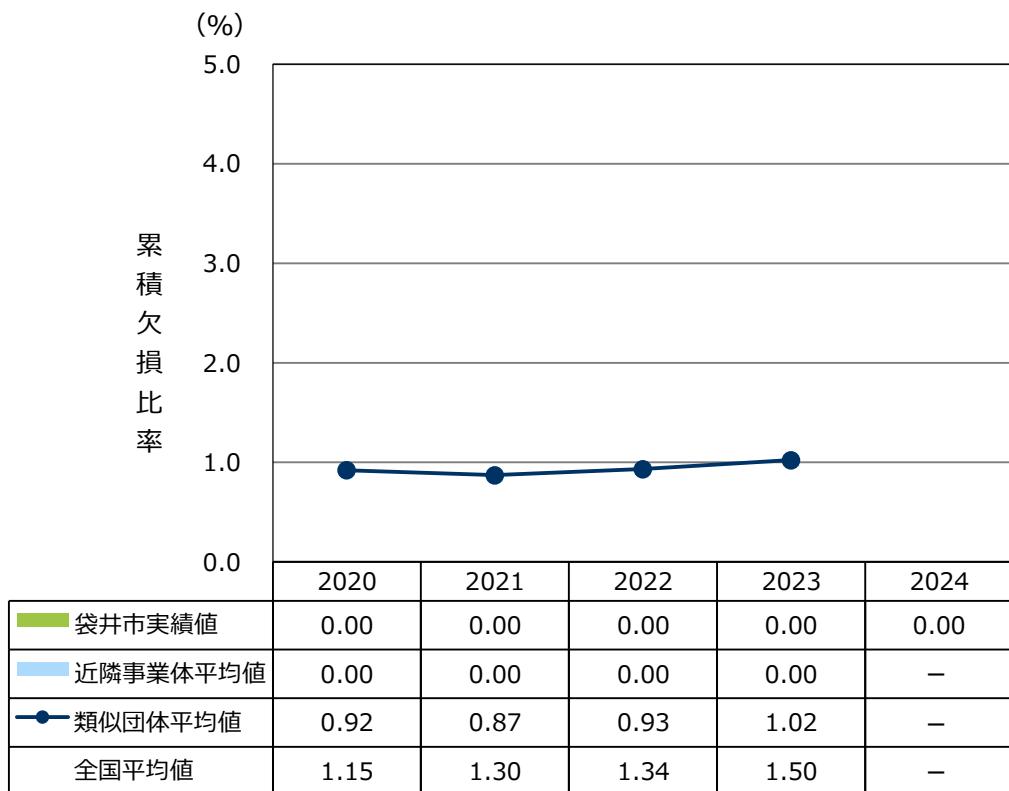


図2.12 累積欠損比率の推移

### ③ 流動比率 <短期的な債務に対する支払能力を示す>

$\text{流動比率 (\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向  
---	--

#### 【指標の解説】

借入金に対する返済能力を表す指標です。100%以上であることが必要であり、数値が高いほど支払能力が高いことを示し、継続して安定した数値を維持していることが重要な指標です。

#### 【袋井市の場合】

本市の流動比率は、近隣事業体等の平均値より低い値となっていますが、100%以上であることから経営上は問題ありません。

なお、本市の流動比率は減少傾向を示しており、主な要因としては工事関連の次年度に支払う未払金の増加による流動負債の増加によるものです。これは、施設の更新や耐震化事業の進展に伴うものであり、投資の結果といえます。一方で、後述する事業収益対資金残高比率は100%を超えており、十分な資金が確保されていることから、財務状況は安定していると評価できます。

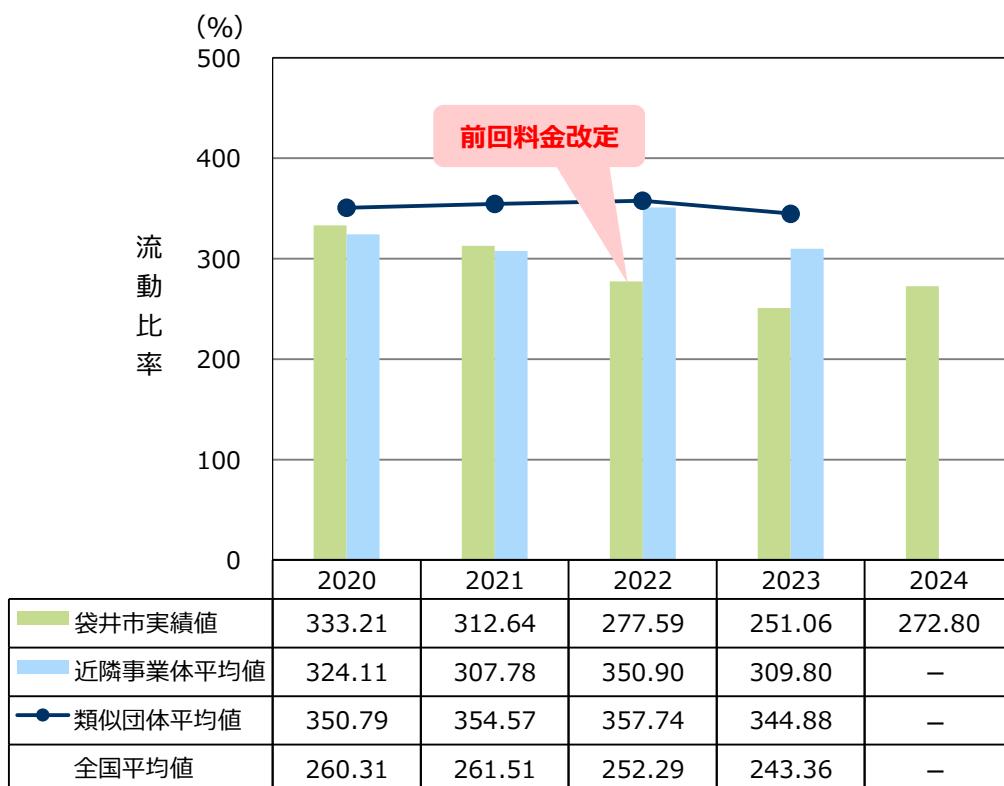


図2.13 流動比率の推移

④ 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>

$\text{企業債残高対給水収益比率 (\%) = } \frac{\text{企業債現在高}}{\text{給水収益}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向	
--	--------------------	--

【指標の解説】

給水収益に対する企業債残高を示し、企業債残高の規模及び経営に及ぼす影響を表す指標です。当該指標に明確な基準はありませんが、高すぎる場合は借入れが多く、低すぎる場合は必要な投資が行われていない状態であるといえます。

【袋井市の場合】

本市の企業債残高対給水収益比率は、近隣事業体等の平均値より下回っており、企業債借入額が比較的少なく、計画的な返済により比率は減少しております。ただし、今後は更新事業の増加による企業債の借入額の増加が見込まれるため、比率の上昇が想定されます。また、給水人口の減少が見込まれることから、後述する給水人口1人当たり企業債残高についても増加が見込まれます。

なお、本市では当該指標の目標値を「300%以下」と設定しています。これは、「R2経営戦略」策定時の類似団体平均値が「314.87%(2018年度(平成30年度)実績値)」であることと、経営状況が厳しい事業者に対して国が交付する防災・安全交付金の採択基準に当該比率が「300%以上」とあることから、目標値を「300%以下」としています。

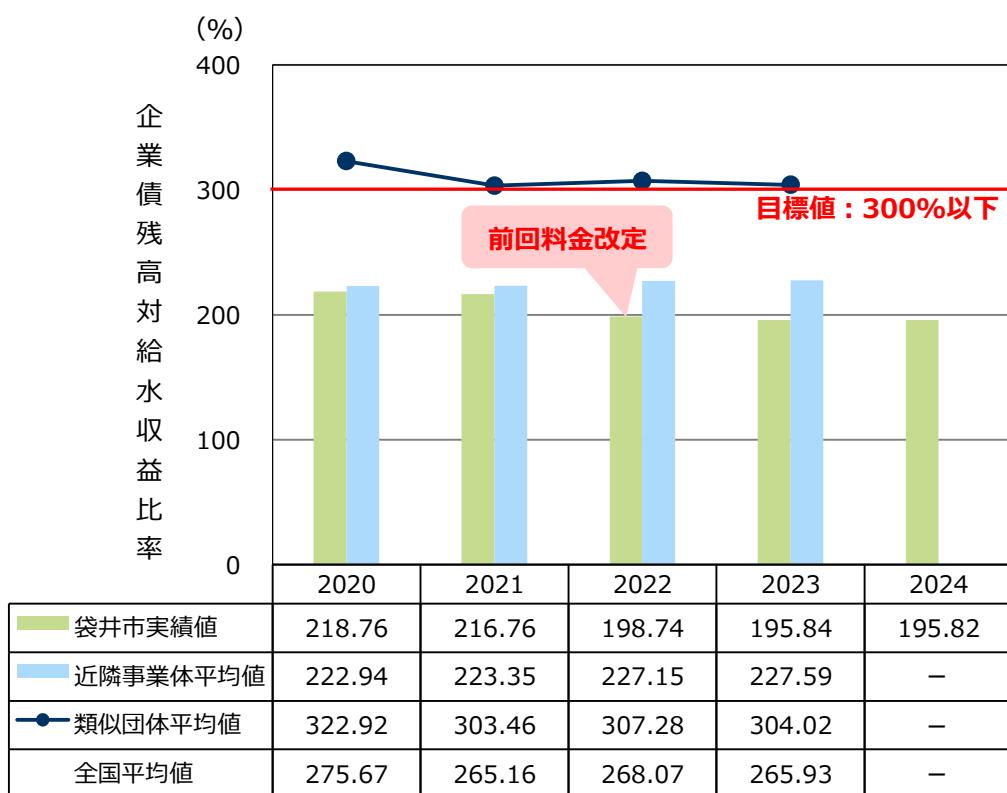


図2.14 企業債残高対給水収益比率の推移

⑤ 料金回収率 <有収水量 1m<sup>3</sup>当たりの費用に対する収入の割合を示す>

$\text{料金回収率 (\%)} = \frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向	
--	--------------------	--

供給単価：有収水量 1m<sup>3</sup>当たりの収入単価

給水原価：有収水量 1m<sup>3</sup>当たりに必要な費用

【指標の解説】

給水に関わる費用がどの程度給水収益で賄えているかを表した指標であり、料金水準等を評価することができます。数値が低いと資金調達に余裕がなく、数値が高いと資金調達を着実に行えている状態であるといえます。

【袋井市の場合】

本市の料金回収率は100%を上回っていることから、供給単価が給水原価を上回っており、費用を回収できています。特に2022年度(令和4年度)には料金改定を実施しており、その効果もあって、近隣事業体の平均値と比較しても高い水準を維持しています。これにより、今後増加が見込まれる施設の更新需要や、設備投資に伴う給水原価の上昇、さらには物価上昇などの外的要因に対しても、安定した財政基盤のもとで、水道事業を安定的かつ計画的に継続できる体制が整っていると評価できます。

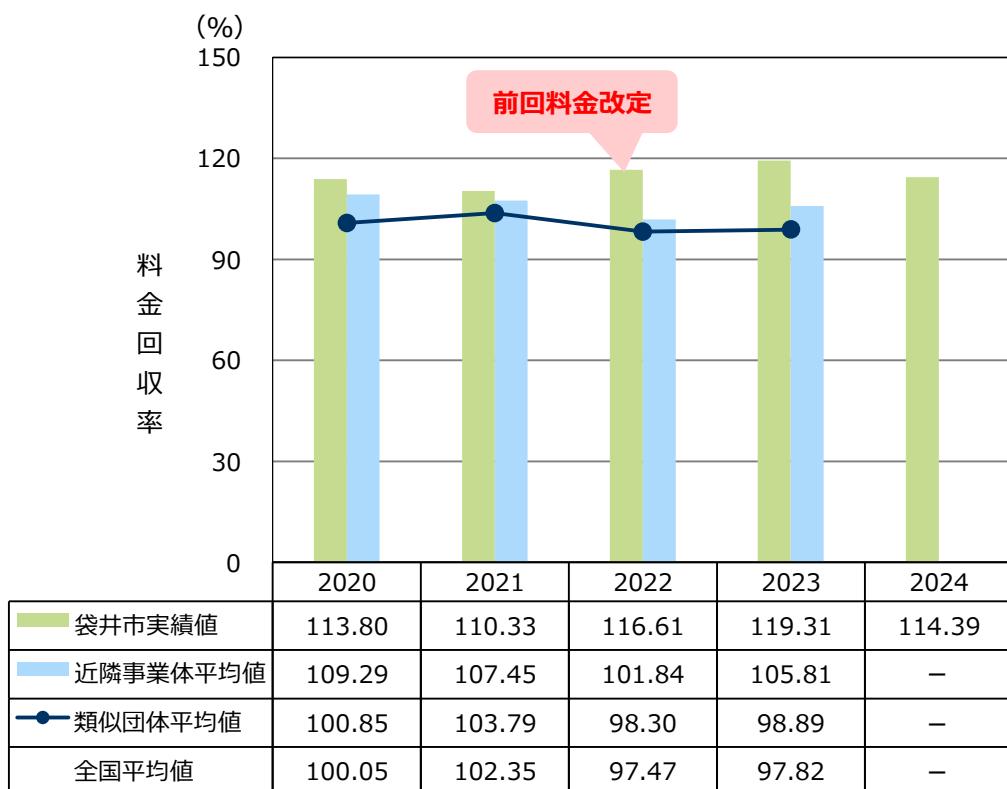


図2.15 料金回収率の推移

## ⑥ 納水原価 <有収水量 1 m<sup>3</sup>当たりの費用を示す>

$$\text{給水原価 (円/m}^3) = \frac{\text{費用合計} - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間総有収水量}}$$

$$\text{費用合計} = \text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費})$$



### 【指標の解説】

有収水量 1 m<sup>3</sup>当たりどれだけの費用がかかっているかを表した指標です。河川や地下水状況等の地域環境により、浄水に必要な施設や費用が異なるため、単純な比較ができませんが、低い方が少ない費用で給水できていることを示す値です。

### 【袋井市の場合】

本市の給水原価は124～138円/m<sup>3</sup>を推移しており、近隣事業体等の平均値と比較し、少ない費用で経営できている状況です。

なお、給水原価が増加傾向となっている理由は、物価上昇等により動力費などの費用が増加している一方で、給水人口の減少等に伴い有収水量が減少しているためです。

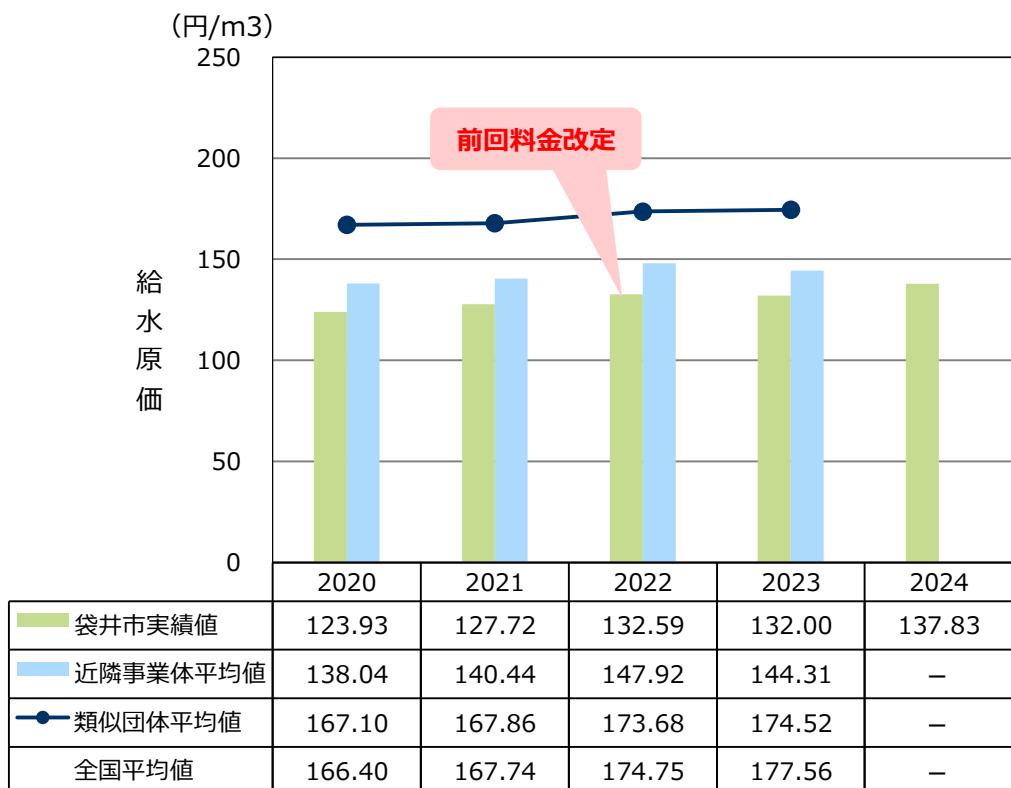
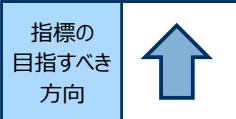


図2.16 納水原価の推移

## ⑦ 施設利用率 <施設の効率性を示す>

$$\text{施設利用率} (\%) = \frac{\text{1日平均配水量}}{\text{1日配水能力}} \times 100$$



### 【指標の解説】

配水能力に対して、1日平均でどのくらいの割合で配水しているのかを示す指標です。一般的には高い数値であることが望されます。一方で、数値が100%に近い場合、災害や施設メンテナンス等で設備が停止する際に対応するための予備力がないと評価する場合もあります。

### 【袋井市の場合】

本市の施設利用率は63～66%前後を推移しており、近隣事業体等の平均値と比較すると同程度となっており、平均的な状況です。ただし、水道ビジョンを策定した2018年度(平成30年度)の施設利用率は65.65%であり、当時と比較すると約3ポイント減少しております、施設能力に余剰が生じている状況であります。

施設利用率が減少した要因としては、給水人口減少に伴う一日平均配水量の減少が考えられます。今後は、施設更新時に適切な能力での更新や統廃合を実施することで、施設利用率の向上を図ります。

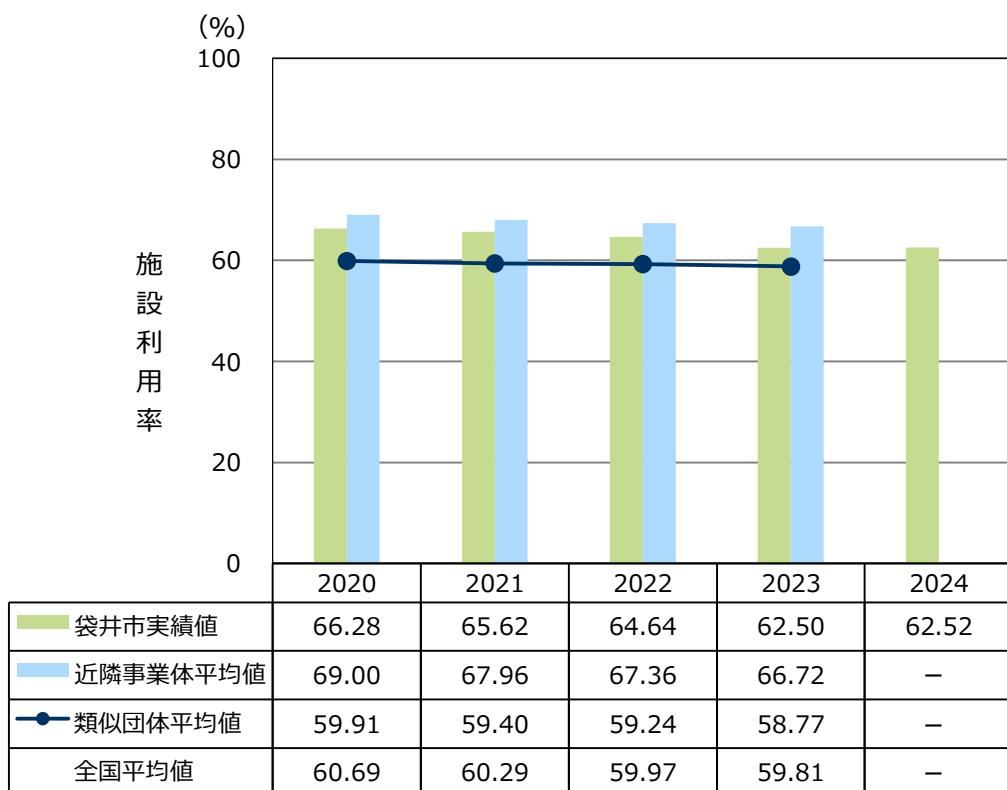


図2.17 施設利用率の推移

⑧ 有収率 <供給した配水量の効率性・収益性を示す>

$\text{有収率 (\%)} = \frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向	
---	--------------------	--

【指標の解説】

施設の稼働がどの程度収益につながっているかを判断する指標です。数値が低い場合は水道施設や給水装置を通して給水される水量が収益に結びついていないため、原因を特定し、その対策を講じる必要があります。

【袋井市の場合】

本市の有収率は90%を超えており、計画的な老朽管更新の推進や漏水修繕の迅速な対応により、近隣事業体等の平均値と比較すると高い水準です。

今後も有収率の向上に向けて老朽管の更新を効率的に進めていく必要があります。

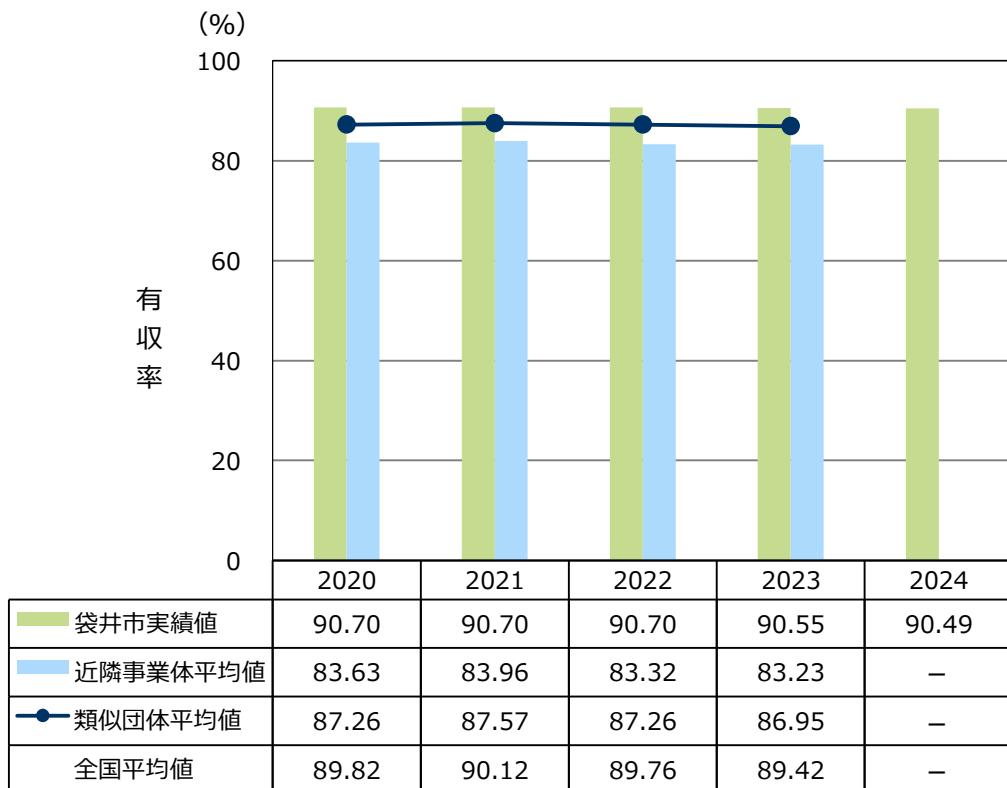


図2.18 有収率の推移

⑨ 有形固定資産減価償却率 <施設の老朽度合を示す>

$$\text{有形固定資産減価償却率 (\%)} = \frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産}} \times 100$$



【指標の解説】

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す指標で、数値が高いほど法定耐用年数を経過した資産が多く、老朽化度合が高いことを示しています。経過観察する中で、数値の増減を注視し、資産の老朽化度合を把握しておくことが肝要です。

【袋井市の場合】

本市の有形固定資産減価償却率は、近隣事業体等の平均値と比較すると同程度となっていますが、増加傾向を示しています。アセットマネジメント計画に則り、法定耐用年数での更新ではなく実耐用年数での管路や施設の更新を行っていくため、比率は今後も増加傾向となる見込みです。

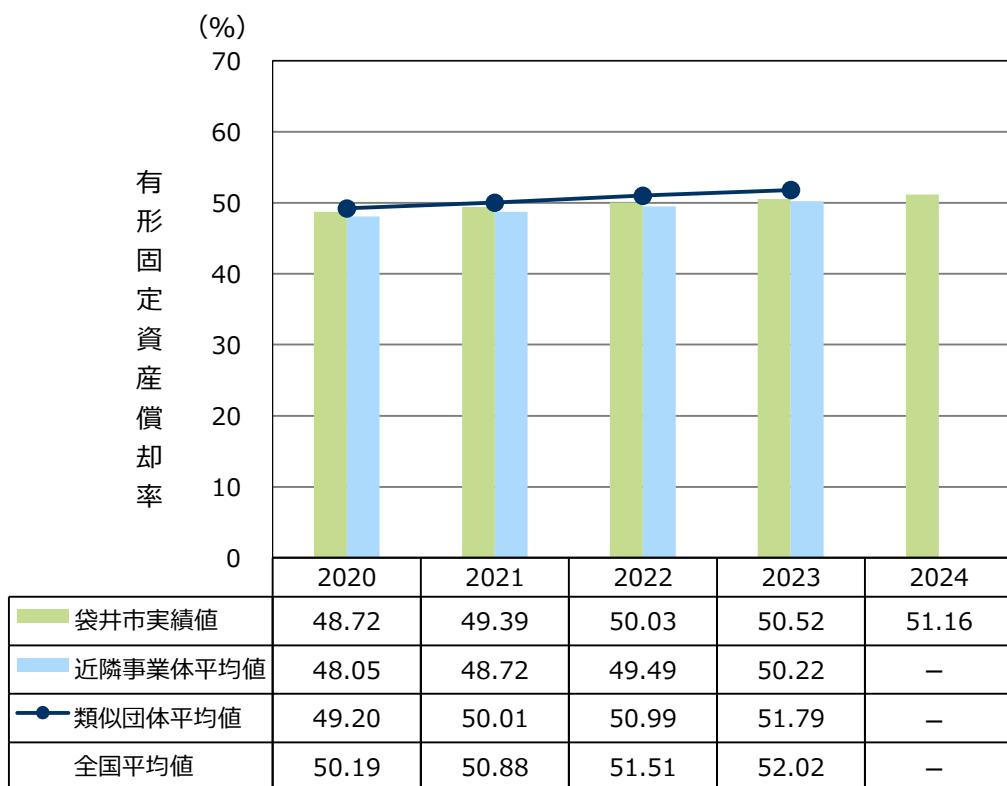


図2.19 有形固定資産減価償却率の推移

## (イ) 老朽化の指標

### ① 管路経年化率 <管路の経年化度合を示す>

$\text{管路経年化率 (\%)} = \frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	<span style="background-color: #ADD8E6; padding: 2px 5px;">指標の 目指すべき 方向</span>
--	--

#### 【指標の解説】

水道資産の大半を占める管路の老朽度を示す指標であり、数値が高いほど古い管路が多いことを表し、漏水や事故リスクが高いと考えられます。

#### 【袋井市の場合】

本市の管路経年化率は、近隣事業体等の平均値と比較すると低い水準で、管路が比較的新しい状態であるといえますが、増加傾向を示しています。前述の有形固定資産減価償却率と同様、アセットマネジメント計画に則り、実使用年数での管路更新を行っていくため、比率は今後も増加傾向となる見込みです。

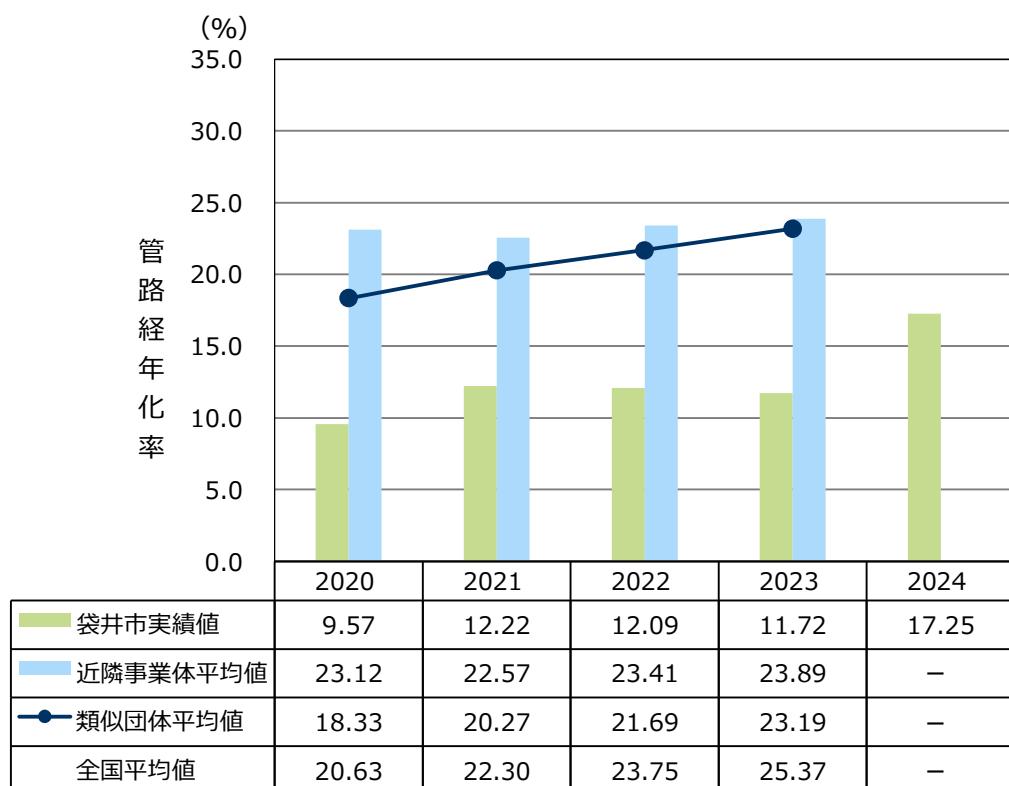


図2.20 管路経年化率

② 管路更新率 <1年間に更新した管路延長の割合を示す>

$\text{管路更新率} (\%) = \frac{\text{当年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	指標の 目指すべき 方向  
--	---

【指標の解説】

管路の更新ペースや状況を把握できる指標です。法定耐用年数の40年サイクルでの更新とすると年間2.5%の更新が必要ですが、管路の状態や管種等から適切な更新率を判断することが重要です。

【袋井市の場合】

本市の管路更新率は、近隣事業体等の平均値と比較すると概ね同程度の水準ですが、1.0%未満であり、アセットマネジメント計画で定めた本市の実使用年数である50～100年での更新を考えると、管路の更新率は1.0～2.0%以上となりますが、目標値に達していない状況です。

ただし、前述のように、本市では特に重要な基幹管路の耐震化を重点的に進めていることや、労務費の上昇、資材単価の高騰等の影響により、目標値に達していない状況です。

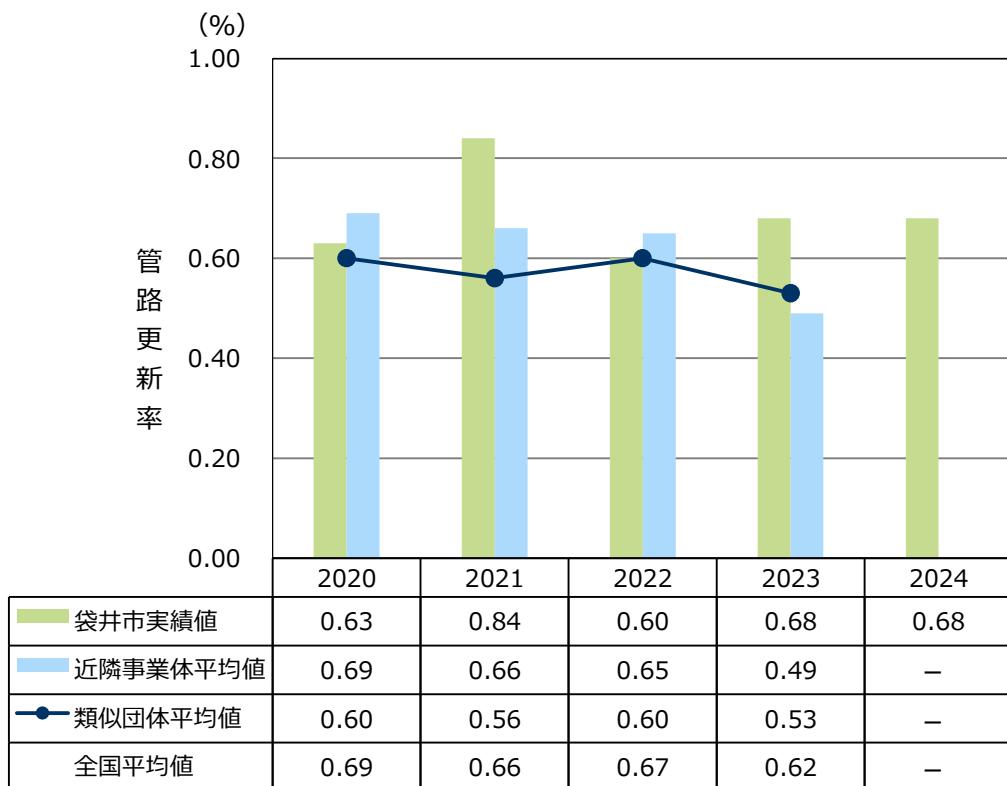


図2.21 管路更新率

## 【参考指標】

### ① 事業収益対資金残高比率

$\text{事業収益対資金残高比率 (\%) = } \frac{\text{現金預金残高}}{\text{事業収益}}$
事業収益 = 営業収益 - 受託工事収益 + 他会計補助金（収益的収入）

## 【指標の解説】

業務運営上必要な資金を確保できているかを示す指標で、日常業務に支障をきたさない範囲で、適切に資金を確保できているかを評価します。

総務省では、事業収益に対して3~4か月分(25%)は最低限必要と示しており、本市は十分な資金を確保できているといえます。

単位：%

	2020	2021	2022	2023	2024
袋井市実績値	118.29	117.52	117.42	133.22	127.29
近隣事業体平均値	-	97.67	93.92	107.12	-

※近隣事業体平均値は、HPで決算書が公開されている磐田市、掛川市、島田市、菊川市の平均値

### ② 給水人口1人当たり企業債残高

$\text{給水人口1人当たり企業債残高 (円/人) = } \frac{\text{企業債残高}}{\text{給水人口}}$
---

## 【指標の解説】

企業債残高を給水人口1人当たりに換算したもので、企業債残高対給水収益比率と同様に企業債残高の規模を表す指標です。数値が低いほど給水人口1人当たりが負担している企業債残高が少ないことを表します。

本市の給水人口1人当たりに対する企業債残高は減少傾向を示しており、近隣事業体平均値等よりも低い状況です。

単位：円/人

	2020	2021	2022	2023	2024
袋井市実績値	36,282	35,618	35,178	35,045	35,109
近隣事業体平均値	37,527	37,359	37,822	38,307	-
類似団体平均値	60,971	59,677	58,473	58,169	-

### ③ 最大稼働率

$$\text{最大稼働率（%）} = \frac{\text{1日最大配水量}}{\text{1日配水能力}} \times 100$$

#### 【指標の解説】

水道施設が1日に供給した水量が、施設の最大能力に対してどの程度かを示す指標です。高い数値は効率的な運用を意味しますが、100%に近い場合は余裕がなく、安定した給水に支障をきたす可能性があります。

本市の実績値は70%程度で推移しており、30%程度の余裕を有している状況です。

単位：%

	2020	2021	2022	2023	2024
袋井市実績値	71.99	71.59	71.44	69.39	68.25
近隣事業体平均値	79.93	77.89	77.92	77.00	-

## イ 分析結果のまとめ

### (ア) 経営指標のクロス分析

#### 【経営の健全性・効率性に関する分析】

- 前回(2022年度(令和4年度))の料金改定により、経常収支比率と料金回収率は、いずれも110%程度で健全な経営が維持されておりますが、一方で、最近の物価高騰による影響により、給水原価は年々上昇傾向にあることから収益を圧迫する要因となっており、今後、定期的な料金の検討及び見直しが必要です。
- 企業債残高対給水収益比率が約200%前後で、給水収益の約2倍の企業債残高を抱えている状況であるものの、経常収支比率が黒字であることを踏まえると、現時点では返済能力に問題ないとみられます。
- 施設利用率が60%前半と低い状況となっており、長期的な取組として配水池やポンプ場など施設規模の適正化や統廃合を行うとともに、有効率は90%以上と一定の水準となっていますが、老朽管更新や漏水対応など有効率向上に努めていく必要があります。

#### 【老朽化の状況に関する分析】

- 管路経年化率と管路更新率は近隣事業体等と比較して望ましい状況ですが、管路経年化率が増加傾向であるのに対し、管路更新率は横ばい傾向であることから、管路更新のさらなる推進が必要です。
- 施設の更新時期は、「実使用年数」による更新を行っていることから、有形固定資産減価償却率が年々上昇する一方で、流動比率が全国平均と同程度で維持されているため、現時点では投資ができている状況にあります。今後はアセットマネジメント計画に則った、計画的な更新が必要です。

## (イ) レーダーチャート

本市と同じ類似団体区分「A4」に分類されている事業体と近隣事業体の経営指標平均値（2023年度(令和5年度)実績値）と比較した結果を以下に示します。

なお、下記のレーダーチャートは全国平均値を100とした場合で示し、チャートの外側ほど望ましい状態であることを示します。また、「累積欠損金比率」については、累積欠損金がないためチャートからは除外しています。

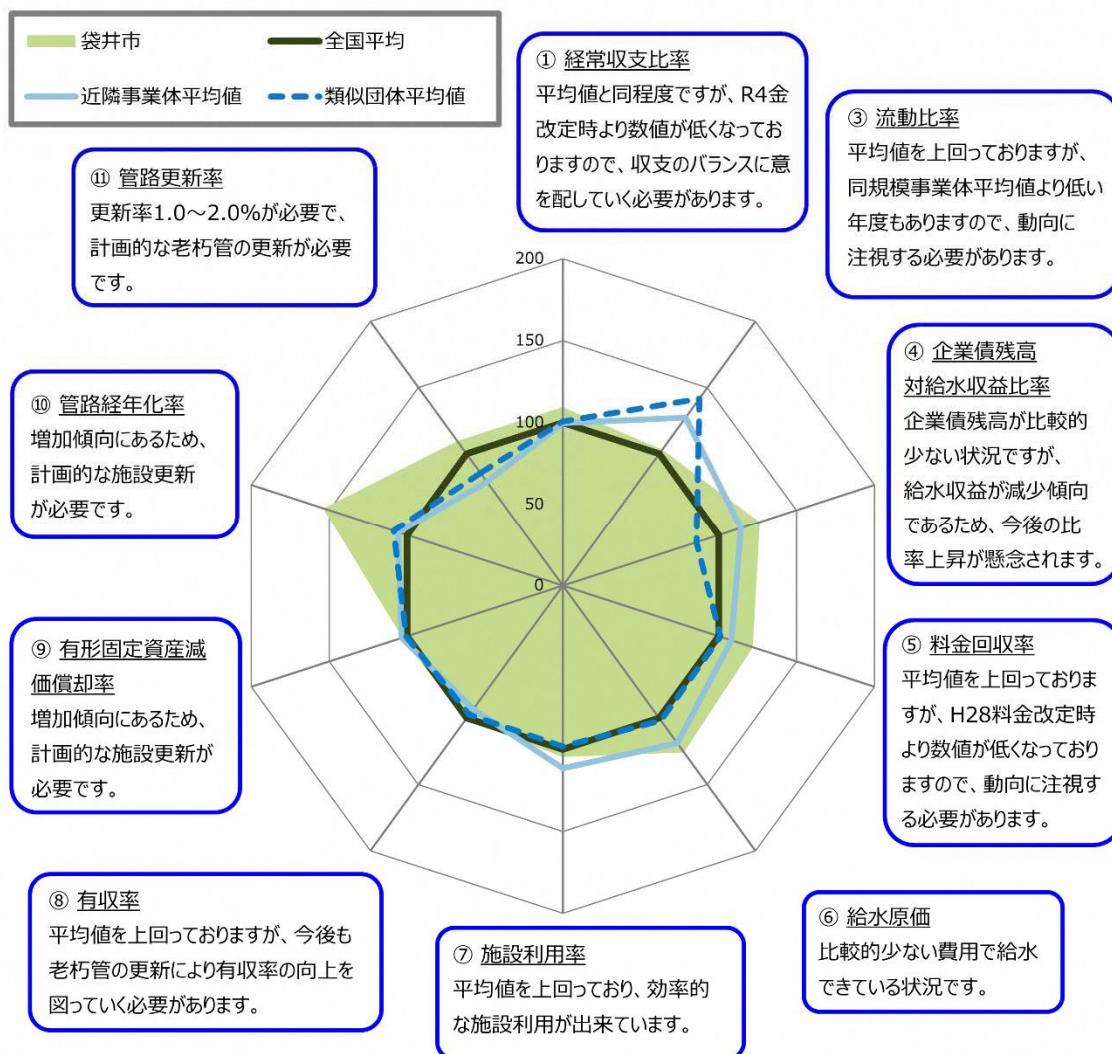


図2.22 袋井市水道事業 分析結果

表2.10 経営指標一覧表

区分	指 標	年 度					指標の 目指すべき 方向	
		2020	2021	2022	2023	2024		
経営の健全性・効率性	① 経常収支比率 (%)	実績値	113.43	110.39	115.72	118.44	114.08	
		近隣事業体 平均値	111.00	109.33	104.70	107.87	-	
		類似団体 平均値	110.91	111.49	109.09	109.05	-	
	② 累積欠損金比率 (%)	実績値	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
		近隣事業体 平均値	0.00	0.00	0.00	0.00	-	
		類似団体 平均値	0.92	0.87	0.93	1.02	-	
	③ 流動比率 (%)	実績値	333.21	312.64	277.59	251.06	272.80	
		近隣事業体 平均値	324.11	307.78	350.90	309.80	-	
		類似団体 平均値	350.79	354.57	357.74	344.88	-	
	④ 企業債残高対給水収益比率 (%)	実績値	218.76	216.76	198.74	195.84	195.82	
		近隣事業体 平均値	222.94	223.35	227.15	227.59	-	
		類似団体 平均値	322.92	303.46	307.28	304.02	-	
	⑤ 料金回収率 (%)	実績値	113.80	110.33	116.61	119.31	114.39	
		近隣事業体 平均値	109.29	107.45	101.84	105.81	-	
		類似団体 平均値	100.85	103.79	98.30	98.89	-	
	⑥ 給水原価 (円/m <sup>3</sup> )	実績値	123.93	127.72	132.59	132.00	137.83	
		近隣事業体 平均値	138.04	140.44	147.92	144.31	-	
		類似団体 平均値	167.10	167.86	173.68	174.52	-	
	⑦ 施設利用率 (%)	実績値	66.28	65.62	64.64	62.50	62.52	
		近隣事業体 平均値	69.00	67.96	67.36	66.72	-	
		類似団体 平均値	59.91	59.40	59.24	58.77	-	
	⑧ 有収率 (%)	実績値	90.70	90.70	90.70	90.55	90.49	
		近隣事業体 平均値	83.63	83.96	83.32	83.23	-	
		類似団体 平均値	87.26	87.57	87.26	86.95	-	
老朽化の状況	⑨ 有形固定資産減価償却率 (%)	実績値	48.72	49.39	50.03	50.52	51.16	
		近隣事業体 平均値	48.05	48.72	49.49	50.22	-	
		類似団体 平均値	49.20	50.01	50.99	51.79	-	
	⑩ 管路経年化率 (%)	実績値	9.57	12.22	12.09	11.72	17.25	
		近隣事業体 平均値	23.12	22.57	23.41	23.89	-	
		類似団体 平均値	18.33	20.27	21.69	23.19	-	
	⑪ 管路更新率 (%)	実績値	0.63	0.84	0.60	0.68	0.68	
		近隣事業体 平均値	0.69	0.66	0.65	0.49	-	
		類似団体 平均値	0.60	0.56	0.60	0.53	-	

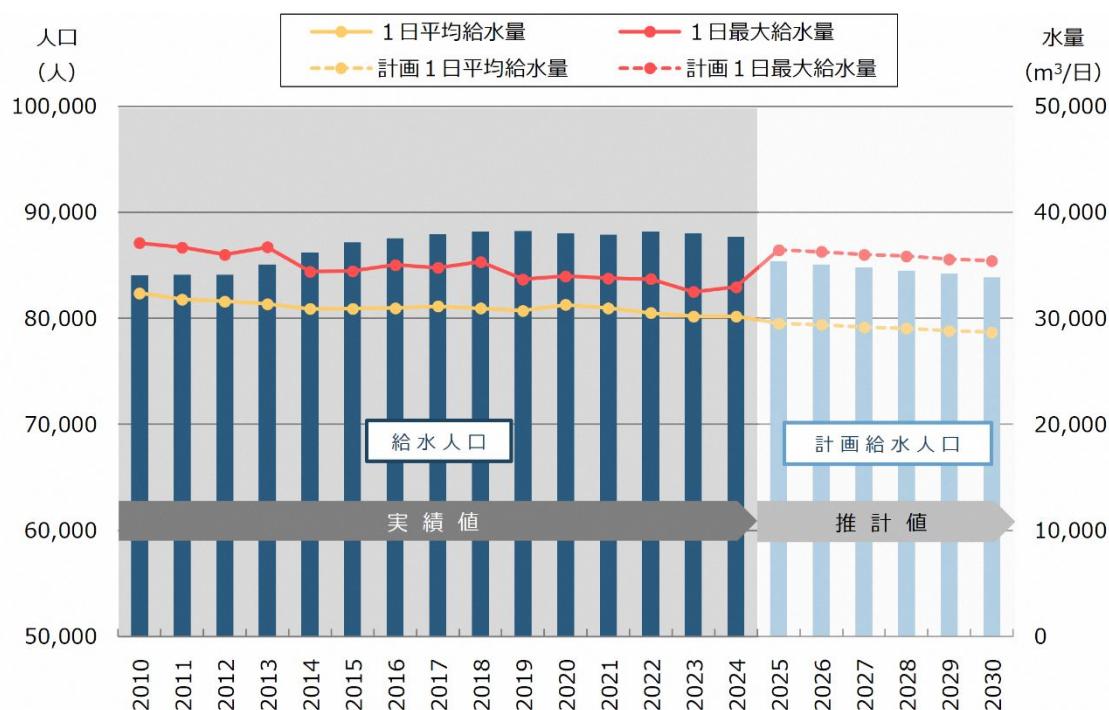
### 3 将来の事業環境

#### (1) 給水人口と水需要の予測

将来の給水人口は、「水道ビジョン」の需要予測に基づくものとします。

給水人口及び1日平均給水量の実績値としては減少傾向を示しています。1日平均給水量が減少傾向となった要因としては、単身世帯の増加や節水器具の普及、節水意識の高まり等により、1人当たりの使用水量が減少したことが挙げられます。

今後の推計値としては、給水人口、1日平均給水量ともに減少傾向となることが予測されます。



#### 水需要の算出方法

- ① 過去の実績値をもとに、生活用、業務・営業用、工場用の各有収水量の推計値を時系列傾向分析等で推計
- ② 過去の実績値をもとに、有収率、有効率、負荷率の目標値を設定
- ③ ①で算出した有収水量推計値(=生活用+業務・営業用+工場用)を②で設定した有収率で除して、1日平均給水量の推計値を算出
- ④ ③で算出した1日平均給水量推計値を②で設定した負荷率で除して、1日最大給水量の推計値を算出

## (2) 収益的収支の見通し

収入については、前述の水需要の予測でも示したように、水需要が減少傾向であることから、料金収入が減少傾向となることが推測され、収入全体も減少傾向となる見込みです。一方、支出については、管路や施設更新に伴う減価償却費や企業債借入れによる支払利息の増加等、投資増加による影響のほか、人件費や動力費、材料費等の物価上昇の影響により、増加傾向となる事が予測されます。

その結果、料金改定をしなかった場合、収入は減少傾向、支出は増加傾向が見込まれることから、2030年度(令和12年度)における収益的収支は僅かに黒字の状況であるものの、2031年度(令和13年度)以降は赤字になると想定されます。また、純利益が減少し工事費の不足額を補填する内部留保資金を維持できなくなるため(後述54頁「図5.1」参照)、2026年度(令和8年度)に料金改定を行うことが必要となります。

※収益的収入：料金収入、他会計負担金、長期前受金戻入 等

収益的支出：人件費、動力費、薬品費、受水費、委託費、減価償却費、資産減耗費、支払利息 等

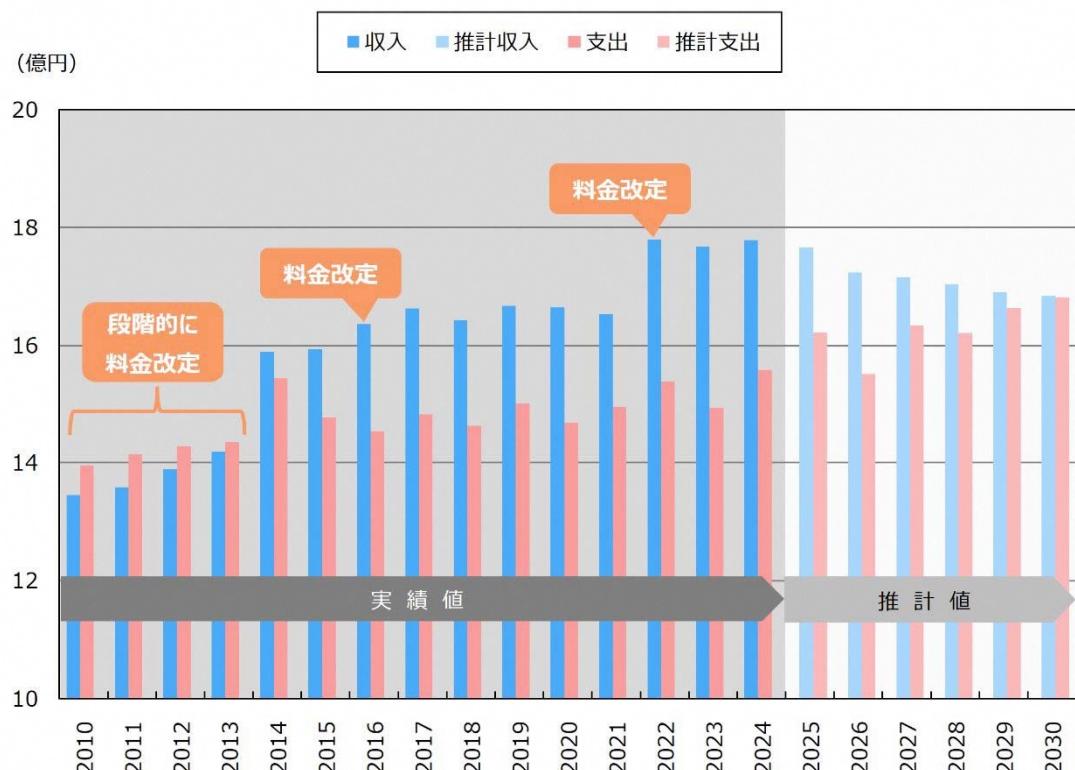


図3.2 収益的収支の実績値及び推計値(料金改定をしなかった場合)

※2025年度(令和7年度)は予算値とし、2026年度(令和8年度)以降の料金収入の見通しは、有収水量の推計値に2024年度(令和6年度)の供給単価を乗じて算出

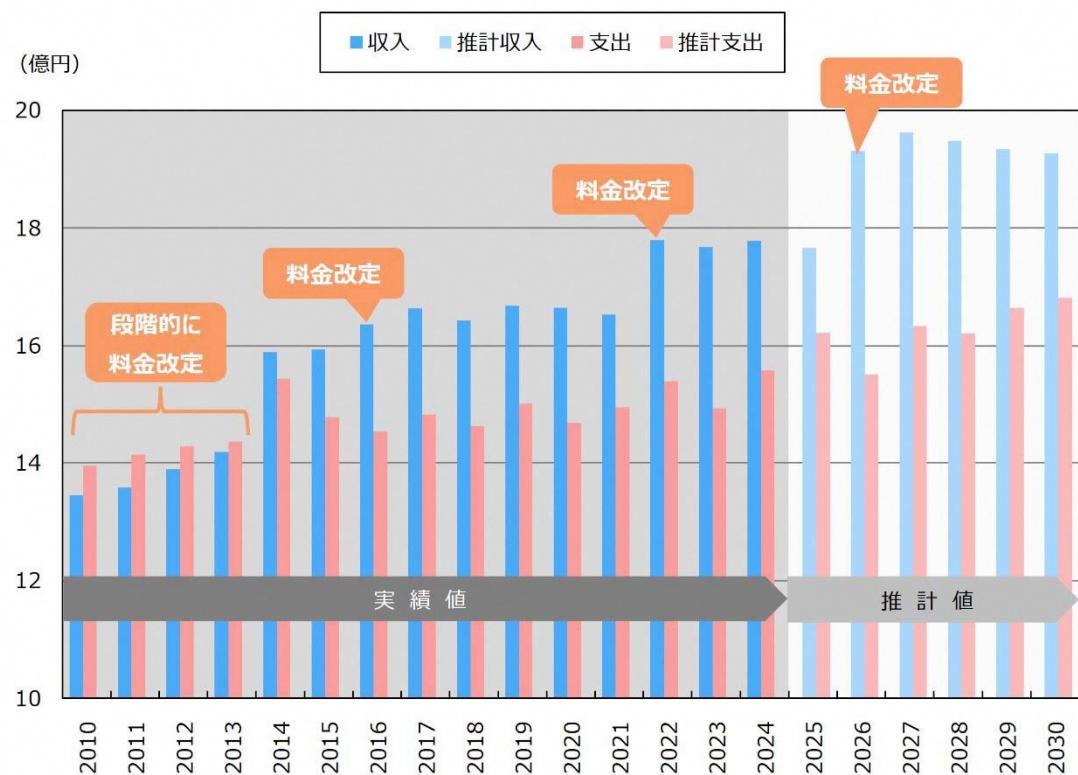


図3.3 収益的収支の実績値及び推計値(料金改定を実施した場合)

※2025年度(令和7年度)は予算値とし、2026年度(令和8年度)以降の料金収入の見通しは、有収水量の推計値に料金改定後の供給単価を乗じて算出

### (3) 施設の見通し

本市水道事業では、2018年度(平成30年度)に資産の老朽化や更新需要を見通す「アセットマネジメント計画」を策定し、2023年度(令和5年度)には水需要の減少や工事費高騰などの変化に対応するため計画を見直しました。更新時期の検討は「法定耐用年数」と「実使用年数」の2通りで行い、今後は更新費用の平準化を図るため、実使用年数に基づく更新を進める方針です。

「アセットマネジメント計画」の実使用年数に基づいた更新需要に基づき、水道施設(ハコモノ)と管路(基幹管路耐震化、配水支管更新)の更新事業に、小口径管路と下水道や区画整理事業の他事業に伴う管路工事を加え、事業費を平準化した結果、年間約8.2億円の更新事業費となります。

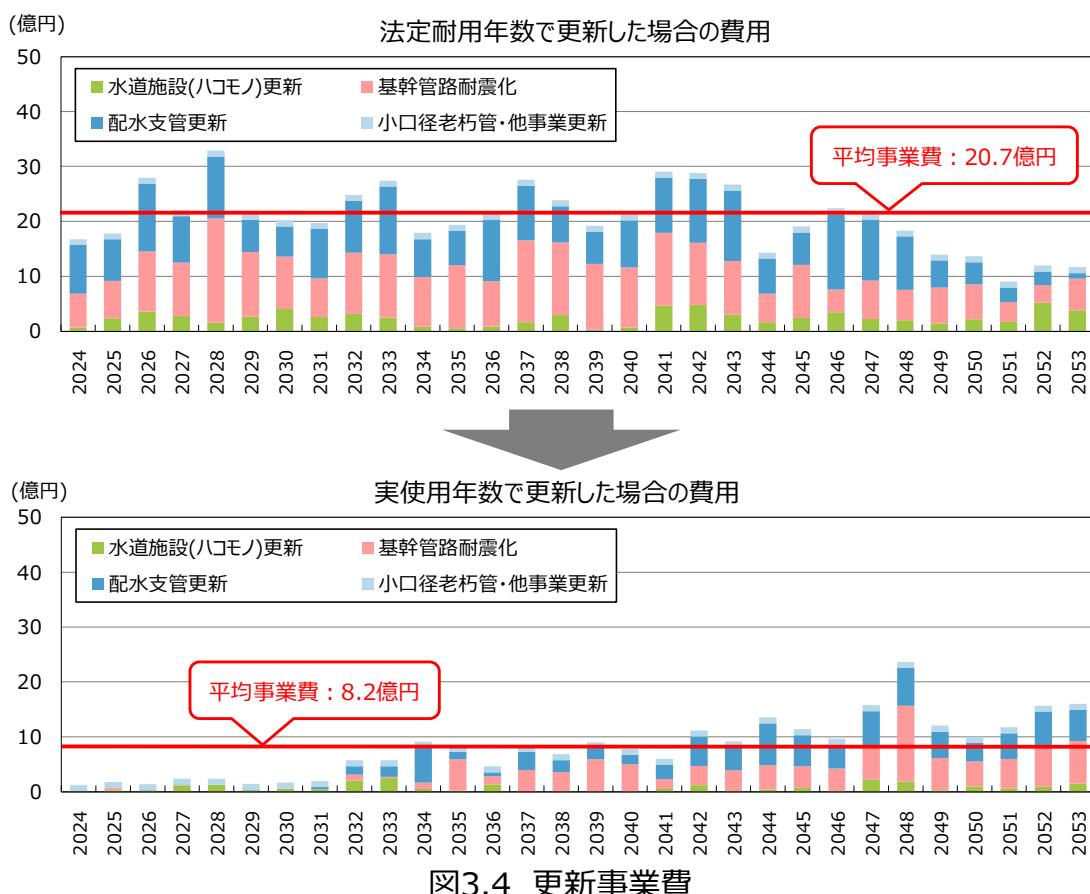
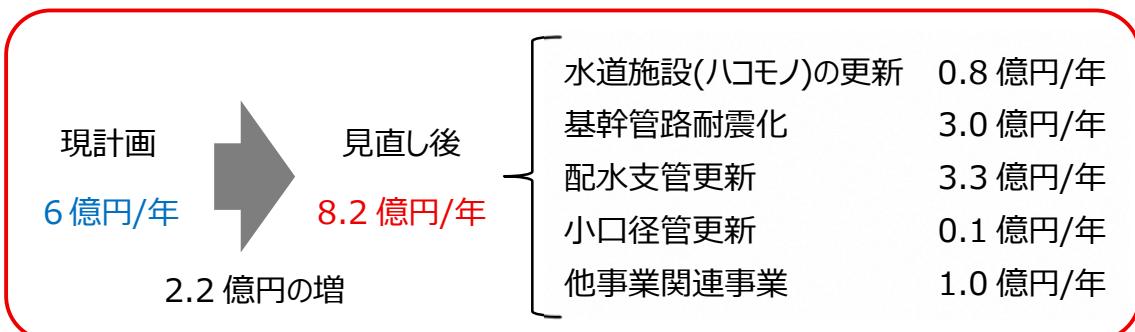


図3.4 更新事業費



なお、設定した実使用年数の区分基準は以下のとおりです。

### <実使用年数>

構造物および設備の実使用年数			管路の実使用年数			
	工 種	法定耐用年数	工 種	法定耐用年数	実使用年数	
	建築物	45	<b>70</b>	鋳鉄管	40	<b>50</b>
土木	池状構造物	60	<b>90</b>	ダクタイル鋳鉄管（耐震）	40	<b>100</b>
	さく井(井戸)※	10	—	ダクタイル鋳鉄管（非耐震）	40	<b>60</b>
	場内配管	40	<b>100</b>	硬質塩ビ管（V P）	40	<b>60</b>
機械	ポンプ	15	<b>25</b>	硬質塩ビ管（H I V P）	40	<b>60</b>
	薬注設備	15	<b>25</b>	ポリエチレン管（HPE）	40	<b>100</b>
電気	自家発電機	15	<b>40</b>	ポリエチレン管（PP・PE）	40	<b>60</b>
	自家発電機を除く電気設備	20	<b>40</b>	銅管(ライニング銅管)	40	<b>60</b>
計		10	<b>40</b>	銅管(上記以外)	40	<b>60</b>
※ 本市のさく井（井戸）は、必要な取水量を安定して確保できていることから、取水量を監視することで、取水能力に不足が生じてきた場合に更新するものとし、計画的な更新対象からは除外します。			ステンレス管	40	<b>100</b>	
			石綿セメント管	40	—	

## (4) 水道事業の課題

### ア 納水人口と水需要の減少

水道事業は独立採算事業であり、水道料金収入で運営されることを原則としています。よって、水道料金収入の減少は、事業の安定経営や継続性を脅かす状況となります。しかし、前述の将来の予測として、納水人口や給水量は減少傾向となるため、それに伴い水道料金も減少となる見込みです。

このような状況において、水道事業の安定経営のためには、経営の効率化や料金確保の取組が重要課題となります。

### イ 地震災害への備えと耐震化の遅れ

南海トラフ巨大地震等の大規模地震が発生した場合には、水道水は被災時の生活をはじめ、医療や救護、消防活動などのあらゆる場面で必要となります。

本市水道事業では、大規模地震に備えた取組として、各地域に配水するための主要な管路である基幹管路の耐震化を重点的に実施しています。しかし、近年の労務費の上昇や物価上昇に伴う資材単価の高騰、工事経費の上昇等の要因により、事業の進捗が計画より遅れている状況です。

### ウ 技術職員の不足

安全な水道水の安定的な供給や将来を見据えた経営効率化を推進するためには、知識と技術の継承が重要となります。しかし、近年では市全体として、施設の管理などをする技術職員は減少しており、新たな人材確保も困難な状況となっているため、職員の確保と専門人材の育成が課題となっています。

### エ 水道施設の老朽化による更新需要の増加

水道事業者の共通の課題として、施設の老朽化や大規模地震に備えた耐震化に伴う更新需要の増加と、それらに要する財源の確保が挙げられ、さらに、近年では人件費や材料費の高騰により更新需要は増加傾向となっています。

水道は重要なライフラインであるため、水道施設の更新や耐震化は必要な事業であります。一方で更新需要を抑える取り組みも必要です。ダウンサイジングによる管路口径の縮小や施設の統廃合、近隣市町との連携による施設の共有化等、更新需要縮小に向けた取組が課題となっています。

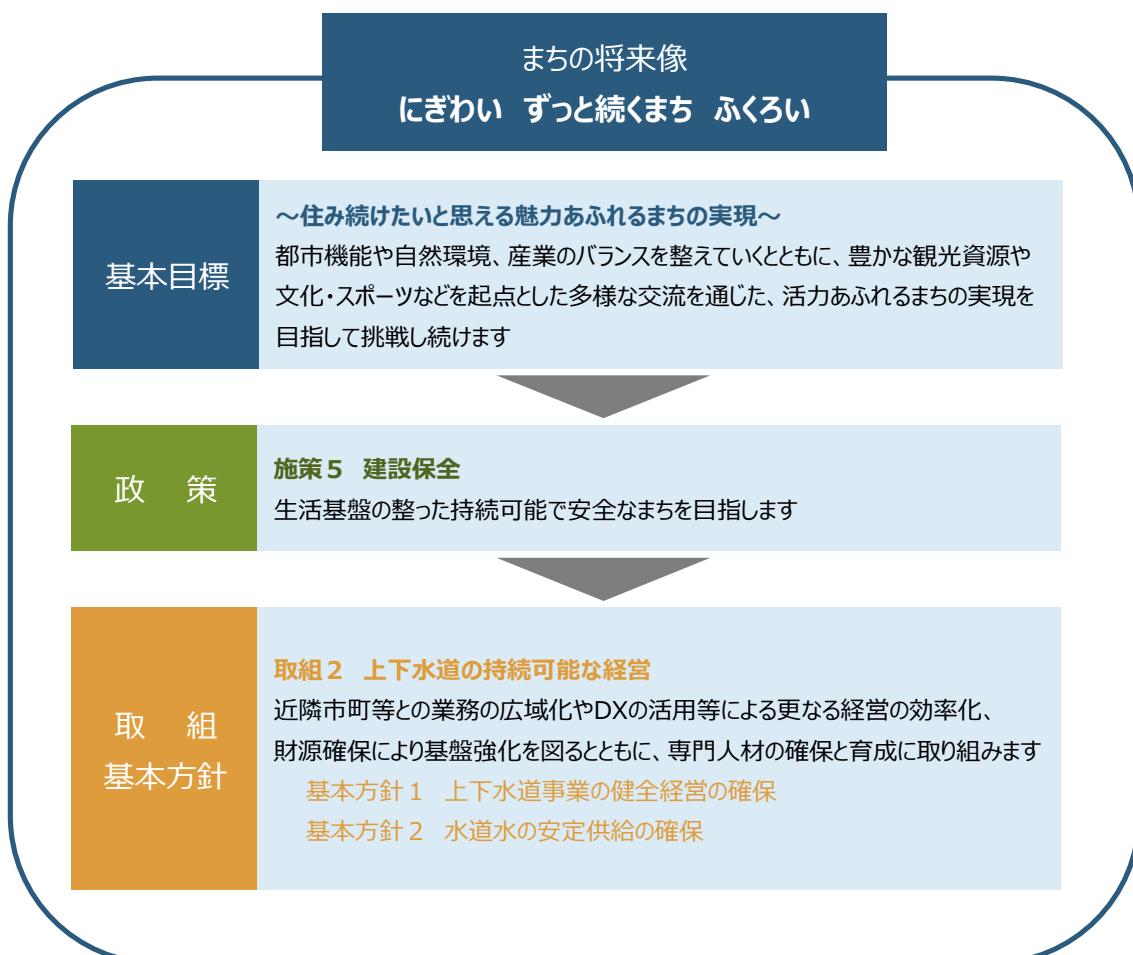
## 4 経営の基本方針

本市では、2025年度(令和7年度)に「第3次袋井市総合計画前期基本計画」を策定し、“にぎわい ずっと続くまち ふくろい”を将来像とし、まちづくりを進めていきます。

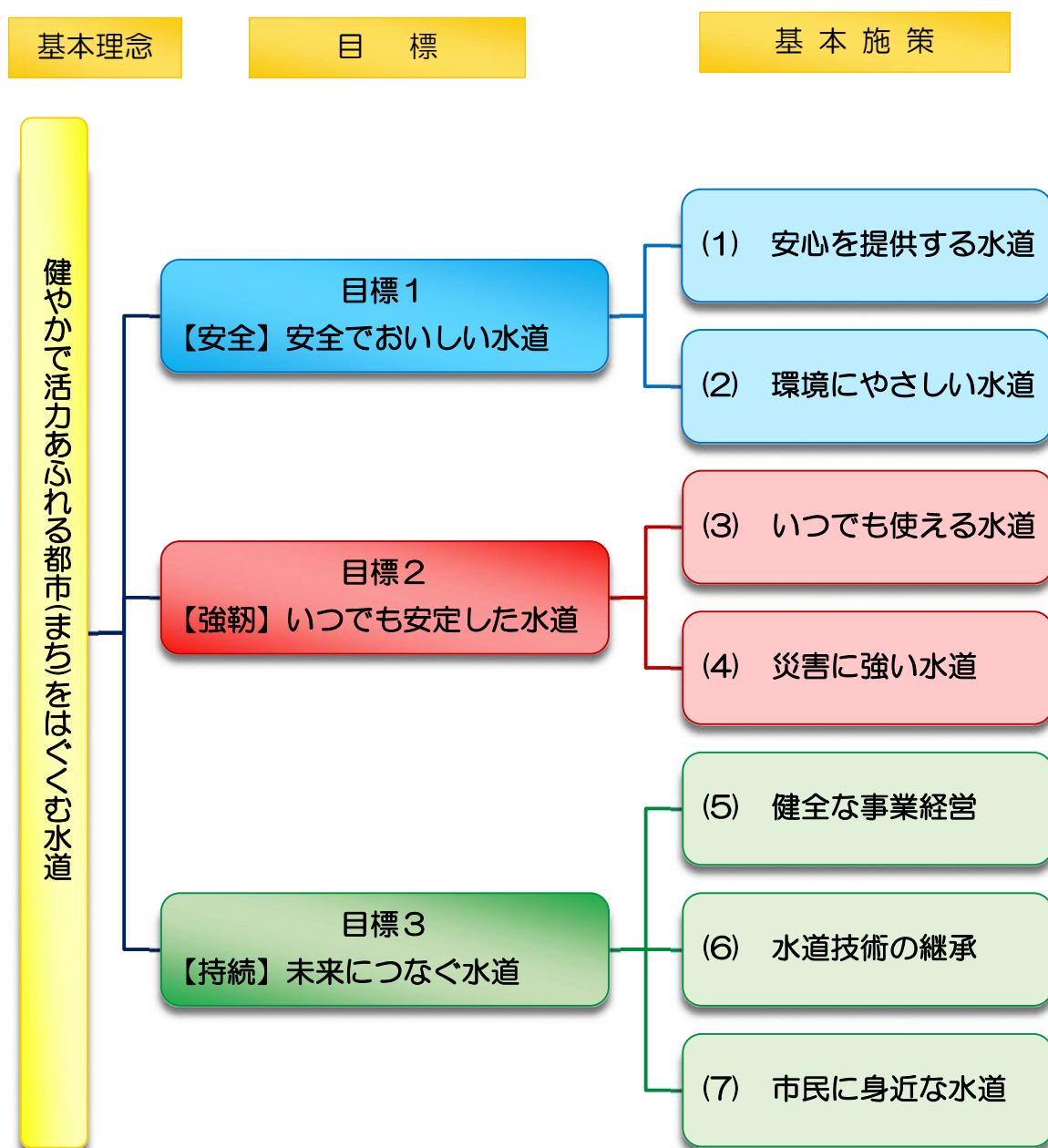
総合計画では、水道が市民生活や社会経済活動にとって、欠くことのできないライフラインとなっていることから、«上下水道の持続可能な経営»を取組とし、**<上下水道事業の健全経営の確保>**、**<水道水の安定供給の確保>**を基本方針としています。

さらに、「水道ビジョン」では、少子高齢化等の環境変化や大規模地震の発生に対応し、安全で安心な水道水を市民へ供給することを目指すため、「健やかで活力あふれる都市（まち）をはぐくむ水道」を基本理念とし、「安全」「強靭」「持続」を目標としています。「経営戦略」においても、これらを基本方針として取り組んでいきます。

### ◆「第3次袋井市総合計画前期基本計画」



◆「水道ビジョン」(2018年度(平成30年度))



目標・基本施策	今後5年間の取組
<b>目標1 【安全】安全でおいしい水</b>	
基本施策1 安心を提供する水道	水道施設運転管理業務委託による適切な水質監視・管理及び貯水槽水道設置者への管理指導
	PFOS・PFOAの水質検査の実施と市民への水質検査結果の周知 <b>重点</b>
	全水道施設への監視カメラの設置等による監視体制の実施
基本施策2 環境にやさしい水道	建設廃棄物の有効活用や機器更新に伴う省エネルギー機器の導入
	高圧電力使用施設での再生可能エネルギーの利用
<b>目標2 【強靭】いつでも安定した水道</b>	
基本施策3 いつでも使える水道	水道施設(ハコモノ)更新計画に基づく計画的な施設の更新
	配水支管(口径100mm・75mm)更新計画に基づく計画的な老朽管の更新及び小口径管の更新
	安価な資材の活用や施設更新時における最適な施設規模の見直し
基本施策4 災害に強い水道	水道施設の耐震診断の実施及び必要に応じた耐震補強等の実施
	計画的に基幹管路の耐震化を実施し、2031年度（令和13年度）までに耐震適合率66.5%を達成 <b>重点</b>
	被災地での応急給水活動等による被災時対応の知識や技術の蓄積及び応急給水・復旧訓練の実施
	災害に備えたソフト対策の充実（簡易受水槽の購入や給水袋の更新、復旧支援受入体制の充実など）
<b>目標3 【持続】未来につなぐ水道</b>	
基本施策5 健全な事業経営	水道料金等懇話会を設置し、財政収支見通しや投資費用、経営規模に見合った水道料金について検討
	経営戦略及びアセットマネジメント計画の定期的な見直し
	掛川市・菊川市・御前崎市との4市による水道料金システムと窓口業務委託の共同発注の実施 <b>重点</b>
	遠州圏域市町や企業局を含めた広域化の検討
	遠州水道の受水費に係る基本料金・使用料に関する研究、協議、県企業局への要望
	eL-QR導入による手数料削減 <b>重点</b>
	定期預金など資金運用の充実
基本施策6 水道技術の継承	AIの活用やDB（デザインビルド）方式などによる事務の効率化に向けた検討 <b>重点</b>
	内部研修や外部研修会を利用した水道技術の習得・継承・人材確保
基本施策7 市民に身近な水道	水道施設(ハコモノ)情報の電子化の継続
	広報やHP、イベントを活用したPRの継続、水道施設見学会の実施
	やさしい日本語等を活用した外国人への周知

## 5 投資・財政計画（収支計画）

### (1) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### ア 数値目標

「第3次袋井市総合計画」における基本目標、「水道ビジョン」で掲げた基本理念や目標、本計画の「3 (4) 水道事業の課題」等を踏まえ、投資・財政計画における進捗管理を行うために数値目標を定めます。なお、下表に示すように、経営戦略における目標値については、第3次袋井市総合計画の目標値の設定に合わせて、目標値の見直しを行いました。

「2 (2) これまでの主な取組」で示したように、財源に関する4つの項目については目標を達成している状況ですが、投資に関する2つの項目については達成できていない状況です。今後も労務費の上昇や資機材単価の高騰、土木業界全体の課題となっている技術者不足等、投資に関する環境はより厳しい状況となることが見込まれますが、適正な財源を確保し、官民で連携して投資目標の達成を目指します。

表5.1 投資および財源の数値目標

指 標		現状 (2024年度)	現目標値 (2030年度)	新目標値 (2030年度)
投 資	基幹管路耐震適合率	51.7%	63.8%	64.3%
	管路更新率	0.68%	1 %以上	1 %以上
財 源	営業収支比率	104.2%	100.9%	105.0%
	経常収支比率	114.1%	110.1%	114.7%
	企業債残高対給水収益比率	195.82%	300%以下	300%以下
	内部留保資金残高	11.1億円	6 億円以上	6 億円以上

#### <現計画との目標値の変更点>

- ・基幹管路耐震適合率は、完了時期を2031年度(令和13年度)とし、2年前倒しに伴う目標値に変更
- ・営業収支比率及び経常収支比率は、2021年度(令和3年度)～2024年度(令和6年度)の4年間の実績の平均値に変更

## イ 各費目の推計条件

財政収支における各費目の推計条件を以下に示します。各費目は過去の実績等を基に設定し、また、近年顕著になっている物価上昇の影響を考慮しています。

表5.2 収益的収支の算定条件

費　　目		算定条件
収 益 的 収 入	1 営業収益	下記(1)～(3)の合計
	(1)料金収入	供給単価×年間有収水量
	(2)受託工事収益	計上しない
	(3)その他営業収益	2020年度～2024年度の実績値の平均値に将来の見込み額を加算
	2 営業外収益	下記(1)～(3)の合計
	(1)補助金	計上しない
	(2)長期前受金戻入	過年度分+将来投資分の見込み額
	(3)その他営業外収益	2020年度～2024年度の実績値の平均値に将来の見込み額を加算
	収益的収入 計	営業収益+営業外収益
	1 営業費用	下記(1)～(4)の合計
収 益 的 収 支	(1)職員給与費	下記3項目の合計
	基本給	職員1人当たり給料の平均値に年3%の上昇を考慮し、職員人数の計画値を乗じて算出
	退職給付金	過去の実績を基に1年あたりに要する平均額を計上
	その他	職員1人当たり実績値の平均値に年3%の上昇を考慮し、職員人数の計画値を乗じて算出
	(2)経費	下記6項目の合計
	動力費	2024年度の自己水源単位水量当たり動力費に年2%の単価上昇を仮定し、将来配水量を乗じて算出
	薬品費	2024年度の自己水源単位水量当たり薬品費に年2%の単価上昇を仮定し、将来配水量を乗じて算出
	修繕費	2020年度～2024年度の実績値の平均値を基準に年2%の値上げと仮定
	材料費	2020年度～2024年度の実績値の平均値
	受水費	将来の受水量推計値を算出し、基本料金と使用料金を乗じて算出
	その他	2020年度～2024年度の実績値の平均値
	(3)委託費	2020年度～2024年度の実績値の平均値を基準に年2%の値上げ+個別の委託予定額
	(4)減価償却費	既存分+将来投資分の見込み額
	2 営業外費用	下記(1)～(2)の合計
	(1)支払利息	既存分+新規企業債借入れ分（利率3.5%と仮定）
	(2)その他	2020年度～2024年度の実績値の平均値
	収益的支出 計	営業費用+営業外費用
経常損益		収益的収入－収益的支出
特別利益		計上しない
特別損失		2020年度～2024年度の実績値の平均値
特別損益		特別利益－特別損失
当年度純利益(又は純損失)		経常損益+特別損益
繰越利益剰余金又は累積欠損金		同項目の前年度額+当年度純損益－積立金への振替額

表5.3 資本的収支の算定条件

費　　目		算定条件
資本的収支	1 企業債	建設改良費(工事請負費)の45%(2026年度以降)、利率3.5%、30年償還、据置期間なし
	2 他会計出資金	2020年度～2024年度の実績値の平均値（2025年度は予算値）
	3 他会計補助金	計上しない
	4 他会計負担金	簡水統合および企業立地に伴う水道事業起債元金償還金の見込み額を計上
	5 他会計借入金	計上しない
	6 国(県)補助金	2020年度～2024年度の実績値の平均値に、2027年度のみ42,600千円を加算
	7 固定資産売却代金	計上しない
	8 工事負担金	2020年度～2024年度の実績値の平均値
	9 その他	2020年度～2024年度の実績値(加入分担金)のうち、最も少ない2022年度実績値で一定と仮定(20,000千円)
	計	上記9項目の合計
	上記のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	計上しない
	資本的収入 計	上記2項目の合計
資本的支出	1 建設改良費	投資計画値に年2%の物価上昇を考慮
	うち職員給与費	職員1人当たり実績値の平均値に年3%の上昇を考慮し、職員人数の計画値を乗じて算出
	2 企業債償還金	既存分+新規企業債借入れ分
	3 他会計長期借入返還金	計上しない
	4 他会計への支出金	計上しない
	5 その他	2020年度～2024年度の実績値の平均値
資本的支出 計		上記5項目の合計
資本的収入額が資本的支出額に不足する額		資本的支出 - 資本的収入
補填財源	1 損益勘定留保資金	当年度発生分の損益勘定留保資金
	2 利益剰余金処分額	計上しない
	3 繰越工事資金	計上しない
	4 その他	建設改良積立金取り崩し額 + 消費税資本的収支調整額
	補填財源 計	上記4項目の合計
補填財源不足額		資本的収支不足額 - 補填財源計
内部留保資金残高		損益勘定留保資金残高(過年度・当年度) + 建設改良積立金残高
企業債残高		前年度残高 + 当年度発行額 - 企業債償還金

## (2) 投資についての説明

### ア 投資の概要

本市水道事業では、投資に関する事業計画として、「水道施設(ハコモノ)更新計画」、「基幹管路更新(耐震化)計画」、「配水支管(口径100mm・75mm)更新計画」を策定しており、これらの計画に基づいて、水道施設の更新を実施しています。

しかしながら、前述の水道事業の課題でも示したように、水需要の減少に伴う水道料金収入の減少、近年の労務費の上昇、物価上昇に伴う資材単価の高騰、工事経費の上昇等の要因により、事業の進捗が計画より遅れている状況となっています。

そのため、2023年度(令和5年度)に実施した「アセットマネジメント計画」の更新に併せて、これらの計画の見直しを行いました。今後は見直し後の計画に基づき、水道施設の更新を進めています。

なお、基幹管路の更新については、水道料金等懇話会からの提言を受け検討した結果、基幹管路耐震化の目標を2年前倒しで進める方針としたため、基幹管路耐震化事業は、2031年度（令和13年度）の完了を目指します。

表5.4 計画期間(2026年度～2030年度)における工事費

	工事費(千円)	年平均(千円)
水道施設(ハコモノ)更新事業	479,700	95,900
基幹管路更新(耐震化)事業	3,255,130	651,000
配水支管(口径100mm・75mm)更新事業	248,900	50,000
合計	3,983,730	797,000

※上記のほか、他事業関連で1億円/年、小口径管更新で0.3億円/年を計上

## イ 策定に反映した事業計画

### (ア) 水道施設(ハコモノ)更新計画

本市水道事業では、創設以来、水需要の増加ニーズに応えるため、配水池や水源等の水道施設を拡張してきました。しかしながら、近年は人口減少が急速に進み、本市においても使用水量(有収水量)の減少や水道料金収入の減少が課題となっています。このような状況の中で、拡張により建設してきた水道施設も老朽化し、更新時期を迎えることとなり、その更新に必要な財源の確保も課題となっています。

以上より、更新費用の抑制や平準化を目的とし、2023年度(令和5年度)に見直した「水道施設(ハコモノ)更新計画」に則り、今後の水需要減少にみあつた施設の統廃合やダウ NS サイジングを行います。

「水道施設(ハコモノ)更新計画の事業計画」の事業計画

計画期間：2024 年度(令和 6 年度)～2038 年度(令和 20 年度)

計画期間内更新費用：7 億 7,820 万円

※ 2026年度～2030年度の工事費 4億7,970万円

表5.5 水道施設(ハコモノ)更新計画の事業計画

配水系	施設名称	設備名称	実施年度
第 1	袋井第 1 水源	送水ポンプ	2027
	袋井第 2 水源	取水ポンプ（1 号井）	2027
		取水ポンプ（2 号井）	2027
第 2	袋井第 3 水源	電気・計装設備	2029
		送水ポンプ	2028
第4	山梨ポンプ場	電気・計装設備	2030
		高圧受電設備	2026
第 5	大日加圧場	配水ポンプ	2028
		取水ポンプ（1 号井）	2028
		取水ポンプ（2 号井）	2028
小笠山	第 5 水源	除鉄除マンガン装置	2026
		配水ポンプ	2028
三川	法多加圧場	取水ポンプ	2028
		送水ポンプ	2028
萱間	三川水源	配水ポンプ	2028
		取水ポンプ	2028
		除鉄除マンガン装置	2028
笠原	萱間水源	配水ポンプ	2028
		取水ポンプ	2028
		送水ポンプ	2029
観音山	笠原水源	配水ポンプ	2029
		取水ポンプ	2028
		送水ポンプ	2027
	浅羽第 1 水源	取水ポンプ	2027
		送水ポンプ	2027
		取水ポンプ	2027
	浅羽第 2 水源	取水ポンプ	2027
		送水ポンプ	2027
		取水ポンプ	2027

## (イ) 基幹管路更新(耐震化)計画

本市水道事業では、導送水管及び口径150mm以上の配水管を「基幹管路」と定義し、「基幹管路更新(耐震化)計画」に基づき、基幹管路の耐震化を重点的に進めます。

事業の進捗状況としては、2024年度(令和6年度)の目標値は54.0%(計画見直し前)であるのに対し、実績値は51.7%で目標に達していない状況です。また、前述のように、水道事業等懇話会において、基幹管路の耐震化を2年前倒し(2031年度(令和13年度)完了)で実施することが望ましいとの意見を頂いたことから、今後はこれまで以上に事業推進に努めます。

表5.6 基幹管路更新(耐震化)計画の事業計画(2年前倒し)

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	合計
更新延長(m)	5,571	5,242	5,138	5,445	6,154	5,327	32,877
工事費(千円)	649,530	647,800	672,100	605,700	680,000	756,200	4,011,330
耐震適合率目標値(%)	55.4	57.6	59.9	62.1	64.3	66.5	-

※ 2026年度～2030年度の工事費 32億5,510万円

## (ウ) 配水支管(口径100mm・75mm)更新計画

本市水道事業では、管路更新は基幹管路を優先して実施していますが、配水支管のうち約65%を占める口径100mmと75mmについても計画的な更新が必要であることから、「配水支管(口径100mm・75mm)更新計画」に基づき、更新を進めます。

### <配水支管の更新優先順位>

優先順位1：一般病棟(病床あり)、人工透析病院

優先順位2：福祉施設、支部

優先順位3：避難所

優先順位4：診療機関

優先順位5：公共施設

優先順位6：優先順位1～5以外の経年45年以上の管路

優先順位7：優先順位1～6以外の管路

「配水支管(口径100mm・75mm)更新計画」の事業計画

計画期間：2024年度(令和6年度)～2038年度(令和20年度)

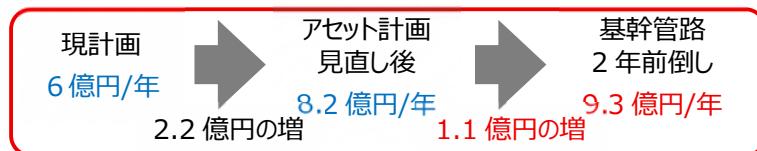
計画期間内更新費用：20億9,860万円

※ 2026年度～2030年度の工事費 2億4,890万円

### (3) 財源についての説明

水道事業の主たる収益である水道料金は、給水人口の減少や節水機器の普及、環境意識の高まり等を背景とした使用水量の減少により減少傾向にあり、料金改定により一時的に増加しますが、今後も減少傾向となることが見込まれます。

一方で、水道施設の老朽化や大規模地震に備えた耐震化に伴う更新費用は増加しており、それらに要する財源の確保が課題となっています。



#### ア 水道料金

2024年度(令和6年度)の水道料金等懇話会において新料金体系について議論をした結果、2026年度(令和8年度)に「平均改定率16.9%」の料金改定が必要との提言を受け、市として検討した結果、料金改定を実施することとしました。水道施設の更新や耐震化の重要性と料金改定の必要性について理解して頂けるように、市民に対して丁寧な説明を行うとともに、水道事業への関心を深めるための取組も行っています。

なお、水道料金収入に対する基本料金の割合について、安定した水道経営を実現するために、前回の水道料金等懇話会では、最大稼働率に基づく固定費の配分を行い、基本料金割合を「34.2%」とする目標としましたが、2022年度(令和4年度)の料金改定では、急激な負担増を避けるために、「28.6%」としました。

こうした経過を踏まえ、今回の料金改定では、水道料金収入に対する基本料金の割合は、前回の料金改定で示した「34.2%」としました。

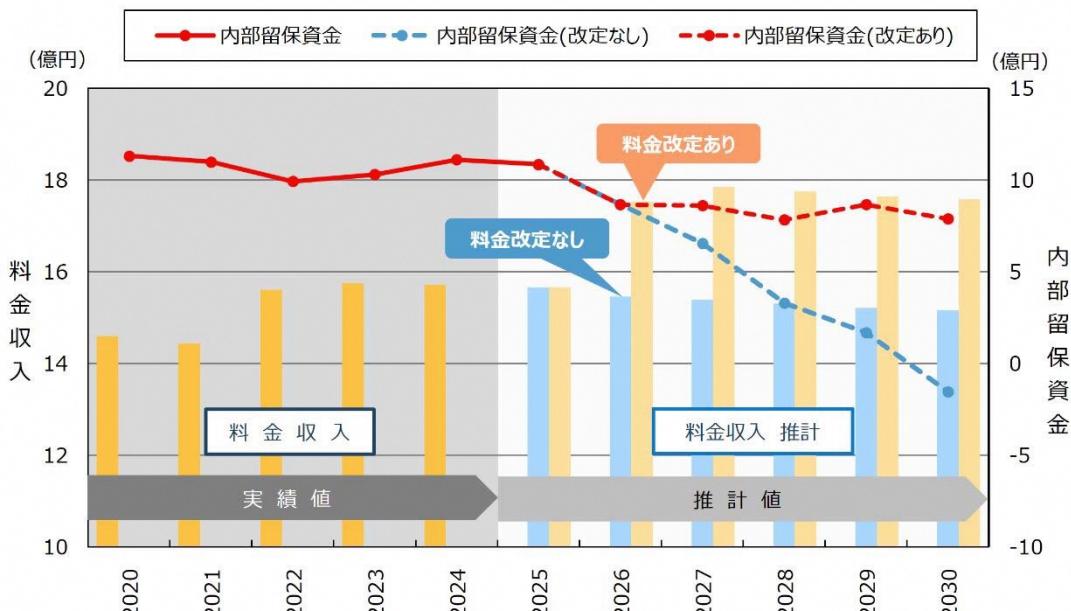


図 5.1 料金収入と内部留保資金の見込み

## イ 企業債

水道施設は現在から将来の世代に渡って使用する施設であるため、投資経費の将来負担の公平性を図るとともに、水道料金の抑制を図るために、一定額の企業債借入れを行っています。

今後は、工事費の35～45%の借入れが見込まれますが、将来の収益的収支の悪化や財政の硬直化が生じないよう、企業債残高対給水収益比率300%以下を維持できるよう、企業債の借入れを適切に行っていきます。



図5.2 企業債残高と企業債残高対給水収益比率の見込み

## ウ 内部留保資金

内部留保資金は、建設改良費等の資本的収支不足額の補てん財源として使用する資金のことで、損益勘定留保資金(減価償却費や資産減耗費のような現金支出のない費用)、利益剰余金(建設改良積立金等の積立金)等のことをいいます。

内部留保資金は、2024年度(令和6年度)末現在約11億円あり、企業債の借入額や水道料金の改定率を抑えるために、資本的収支不足額を補てんするために取り崩す計画としておりますが、緊急を要する大規模な修繕等、一時的な多額の支払いに対応できるよう、基幹管路の整備に要する費用3億円と日々の運転資金3億円の合計6億円は最低限確保するものとします。

#### (4) 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

##### ア 投資について

###### (ア) 広域化について

本市は静岡県水道広域連携全体会議において、遠州圏域検討部会に所属しており、近隣の遠州水道を受水している4市1町（袋井市、浜松市、磐田市、湖西市、森町）の水道事業体との広域連携について検討を行っています。

今後も4市1町の水道事業体及び静岡県企業局と連携し、広域連携の強化や受水費低減に向けた取組を行っていきます。

###### (イ) 民間活用について

民間事業者の技術力や経営に関する知識を活用できる官民連携の推進のため、さまざまな手法を検討します。

また、技術職員の確保が難しい状況にあることから、設計から施工までを一括して発注するDB(デザインビルド)方式の検討なども行います。

###### (ウ) DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

近年の水道事業では、スマートメーターの導入やAI技術を活用した業務効率化等、様々なデジタル技術が活用されています。

本市水道事業でも、業務効率化、経費削減、住民サービスの向上等を目的に、先進的な事例を参考に、DXを推進します。

###### (エ) GX(グリーントランスフォーメーション)の推進

水道事業では、水道水を各需要者へ供給するまでの過程で、ポンプの運転等により多くの電力を消費しています。

水道事業として脱炭素社会の実現のために、省エネ機器の採用や再生可能エネルギーの活用等を検討します。

## **イ 財源について**

### **(ア) 水道料金の設定**

本計画では、2026年度(令和8年度)に16.9%、2031年度(令和13年度)に6 %の料金改定を想定しています。2031年度(令和13年度)の改定率については現時点での改定値であるため、実際の料金改定時には水需要の見込みや事業計画の見直しを行い、それらに基づいた財政シミュレーションを実施し、適正な改定率を検討します。

### **(イ) 資産の有効活用等による収入増加の取組**

施設の統廃合により未利用地となった土地や不用品等の未利用財産については、売却やその他の有効活用について検討します。この他、定期預金をはじめとする資金運用の充実などを見込み、より効率的な資産運用の方法について検討を行います。

## (5) 投資・財政計画

本計画は、2020年度(令和2年度)に策定した「袋井市水道事業経営戦略(計画期間：2021年度(令和3年度)～2030年度(令和12年度))」の中間見直しですが、投資・財政計画については、次期の経営戦略策定や水道料金改定を見据え、2035年度(令和17年度)までの収支計画を策定します。

なお、収支バランスや資金残高を考慮し、令和13年度の料金収入は平均改定率6%を見込みシミュレーションしています。

投資・財政計画  
(收支計画)

区分		年 度		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )		( 決 算 )									
収益	1. 営業収益	(A)	1,539,733	1,587,659	1,584,079	1,772,531	1,805,781	1,795,161	1,783,815	1,778,141	1,875,819	1,863,815	1,856,952	1,844,217	1,842,405	1. 営業収益	(A)	1,575,022	1,571,928	1,565,840	1,752,691	1,785,941	1,773,321	1,763,975	1,758,301	1,855,979	1,843,915	1,837,112	1,824,377	1,822,565	1. 営業収益	(B)	
収益	2. 長期受託工事収益	(B)	14,711	15,731	18,227	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	19,840	1. 営業外収益	(C)	178,283	190,870	181,902	158,230	156,667	153,190	149,855	148,361	147,838	146,786	146,604	145,852	144,452	1. 営業外収益	(D)	
収益	3. その他の営業外収益	(D)	5,693	6,293	5,244	4,455	4,068	3,672	3,268	2,856	2,436	2,007	1,579	1,189	873	1. 他の補助金	(E)	1,768,016	1,778,329	1,765,981	1,930,761	1,962,448	1,948,351	1,933,680	1,926,502	2,023,657	2,010,801	2,003,556	1,980,069	1,986,857	1. 他の補助金	(F)	
収益	4. 营業費用	(F)	1,453,857	1,523,180	1,581,484	1,507,523	1,578,846	1,554,746	1,584,236	1,591,775	1,608,417	1,639,892	1,662,557	1,692,559	1,705,217	1. 前受金	(G)	184,577	176,658	153,775	152,599	149,518	146,597	145,505	145,402	144,779	145,025	144,663	143,579	1. 前受金	(H)		
収益	5. 職員給与費	(H)	93,156	96,640	108,725	96,710	80,670	82,900	85,170	87,620	90,060	92,610	95,220	97,910	97,510	1. 営業外費用	(I)	47,109	50,198	53,411	51,880	38,890	40,040	41,260	42,480	43,770	45,060	46,450	47,840	49,300	1. 営業外費用	(J)	
収益	6. 職員福利費	(J)	10,000	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	1. 営業外費用	(K)	36,047	39,442	48,314	38,830	33,620	34,630	35,640	36,690	37,850	39,000	40,160	41,380	42,610	1. 営業外費用	(L)	
収益	7. 経常費用	(L)	57,659	65,455	55,300	56,100	56,900	57,600	58,500	59,300	60,000	61,700	62,800	63,900	64,200	1. 営業外費用	(M)	2,106	2,273	3,433	2,190	2,230	2,250	2,280	2,310	2,340	2,400	2,420	2,460	2,490	1. 営業外費用	(N)	
収益	8. 動力費	(N)	69,962	81,710	81,895	71,000	72,000	73,000	74,000	75,000	77,000	79,000	81,000	83,000	85,000	1. 営業外費用	(O)	5,390	7,168	10,000	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	1. 営業外費用	(P)	
収益	9. 水料費	(P)	594,023	591,036	591,976	589,880	590,790	588,770	588,080	587,680	588,520	588,570	588,080	588,570	588,570	1. 営業外費用	(Q)	60,688	83,035	92,183	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	1. 営業外費用	(R)	
収益	10. その他費用	(R)	55,523	80,899	98,897	85,000	163,840	130,950	140,780	132,840	131,090	133,090	140,950	142,840	142,840	1. 営業外費用	(S)	521,286	522,760	525,833	533,766	540,596	556,665	568,665	580,887	607,242	620,977	650,790	670,977	694,057	1. 営業外費用	(T)	
支支	11. 支出	(T)	37,691	35,502	35,055	43,479	40,139	44,059	54,549	66,532	79,932	89,836	102,196	117,310	126,636	1. 営業外費用	(U)	1,492,705	1,558,552	1,621,623	1,551,759	1,633,395	1,621,273	1,664,168	1,681,611	1,710,613	1,757,202	1,793,163	1,828,340	1,850,119	1. 営業外費用	(V)	
支支	12. 常常損益	(V)	2,75,311	21,9,577	144,358	379,179	329,053	327,073	269,512	244,891	313,044	253,389	210,393	161,729	136,738	1. 営業外費用	(W)	70	78	365	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1. 営業外費用	(X)	
特	特別損益	(X)	△ 70	△ 78	△ 365	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	1. 純利益(又は純損失)(E)+(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	(F)-(G)-(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	219,499	143,933	379,099	328,973	326,993	269,432	244,811	312,964	253,319	210,313	161,649	136,658	136,658	1. 純利益(又は純損失)(E)+(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	(F)-(G)-(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	
特	繰越利益	(W)	275,241	2,181,257	2,103,822	1,869,811	60,000	1,938,081	1,901,653	1,897,910	1,940,972	1,886,734	1,855,591	1,969,100	71,808	71,808	1. 営業外費用	(Y)	255,891	253,414	246,776	240,598	229,691	223,688	212,120	211,747	209,372	204,642	195,179	198,061	198,061	1. 営業外費用	(Z)
資	1. 営業収益	(A)	1,589,733	1,587,659	1,584,067	1,772,531	1,805,781	1,795,161	1,783,815	1,778,141	1,875,819	1,863,815	1,856,952	1,844,217	1,842,405	1. 営業収益	(B)	1,575,022	1,571,928	1,565,840	1,752,691	1,785,941	1,773,321	1,763,975	1,758,301	1,855,979	1,843,915	1,837,112	1,824,377	1,822,565	1. 営業収益	(C)	
資	2. 長期受託工事収益	(C)	190,870	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	1. 営業外収益	(D)	1,768,016	1,778,329	1,765,981	1,930,761	1,962,448	1,948,351	1,933,680	1,926,502	2,023,657	2,010,801	2,003,556	1,980,069	1,986,857	1. 営業外収益	(E)	
資	3. その他の営業外収益	(E)	5,693	6,293	5,244	4,455	4,068	3,672	3,268	2,856	2,436	2,007	1,579	1,189	873	1. 他の補助金	(F)	1,768,016	1,778,329	1,765,981	1,930,761	1,962,448	1,948,351	1,933,680	1,926,502	2,023,657	2,010,801	2,003,556	1,980,069	1,986,857	1. 他の補助金	(G)	
資	4. 職員給与費	(G)	93,156	96,640	108,725	96,710	80,670	82,900	85,170	87,620	90,060	92,610	95,220	97,910	97,510	1. 営業外費用	(H)	47,109	50,198	53,411	51,880	38,890	40,040	41,260	42,480	43,770	45,060	46,450	47,840	49,300	1. 営業外費用	(I)	
資	5. 職員福利費	(I)	10,000	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	1. 営業外費用	(J)	36,047	39,442	48,314	38,830	33,620	34,630	35,640	36,690	37,850	39,000	40,160	41,380	42,610	1. 営業外費用	(K)	
資	6. 経常費用	(K)	57,659	65,455	55,300	56,100	56,900	57,600	58,500	59,300	60,000	61,700	62,800	63,900	64,200	1. 営業外費用	(L)	2,106	2,273	3,433	2,190	2,230	2,250	2,280	2,310	2,340	2,400	2,420	2,460	2,490	1. 営業外費用	(M)	
資	7. 動力費	(M)	69,962	81,710	81,895	71,000	72,000	73,000	74,000	75,000	77,000	79,000	81,000	83,000	85,000	1. 営業外費用	(N)	5,390	7,168	10,000	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	6,200	1. 営業外費用	(O)	
資	8. 水料費	(O)	594,023	591,036	591,976	589,880	590,790	588,770	588,080	587,680	588,520	588,570	588,080	588,570	588,570	1. 営業外費用	(P)	60,688	83,035	92,183	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	75,410	1. 営業外費用	(Q)	
資	9. 其他費用	(Q)	55,523	80,899	98,897	85,000	163,840	130,950	140,780	132,840	131,090	133,090	140,950	142,840	142,840	1. 営業外費用	(R)	521,286	522,760	525,833	533,766	540,596	556,665	568,665	580,887	607,242	620,977	650,790	672,449	644,057	1. 営業外費用	(S)	
資	10. その他費用	(S)	37,691	35,502	35,055	43,479	40,139	44,059	54,549	66,532	79,932	89,836	102,196	117,310	126,636	1. 営業外費用	(T)	1,492,705	1,558,552	1,621,623	1,551,759	1,633,395	1,621,273	1,664,168	1,681,611	1,710,613	1,757,202	1,793,163	1,828,340	1,850,119	1. 営業外費用	(U)	
資	11. 常常損益	(U)	2,75,311	21,9,577	144,358	379,179	329,053	327,073	269,512	244,891	313,044	253,389	210,393	161,729	136,738	1. 営業外費用	(V)	70	78	365	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	1. 営業外費用	(W)	
資	12. 常常損益	(W)	△ 70	△ 78	△ 365	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	△ 80	1. 純利益(又は純損失)(E)+(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	(F)-(G)-(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	219,499	143,933	379,099	328,973	326,993	269,432	244,811	312,964	253,319	210,313	161,649	136,658	136,658	1. 純利益(又は純損失)(E)+(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	(F)-(G)-(H)-(I)-(L)-(M)-(N)-(O)-(P)-(R)-(S)-(T)-(U)-(V)-(W)	
資	13. 繰越利益	(W)	275,241	2,181,257	2,103,822	1,869,811	60,000	1,938,081	1,901,653	1,897,910	1,940,972	1,886,734	1,855,591	1,969,100	71,808	71,808	1. 営業外費用	(Y)	255,891	253,414	246,776	240,598	229,691	223,688	212,120	211,747	209,372	204,642	195,179	198,061	198,061	1. 営業外費用	(Z)
資	14. 営業収益	(A)	1,589,733	1,587,659	1,584,067	1,772,531	1,805,781	1,795,161	1,783,815	1,778,141	1,875,819	1,863,815	1,856,952	1,844,217	1,842,405	1. 営業収益	(B)	1,575,022	1,571,928	1,565,840	1,752,691	1,785,941	1,773,321	1,763,975	1,758,301	1,855,979	1,843,915	1,837,112	1,824,377	1,822,565	1. 営業収益	(C)	
資	15. 長期受託工事収益	(C)	190,870	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	181,902	1. 営業外収益	(D)	1,768,016	1,778,329	1,765,981	1,930,761	1,962,448	1,948,351	1,933,680	1,926,502	2,023,657	2,010,801	2,003,556	1,980,069	1,986,857	1. 営業外収益	(E)	
資	16. その他の営業外収益	(E)	5,693	6,293	5,244	4,455	4,068	3,672	3,268	2,856	2,436	2,007	1,579	1,189	873	1. 他の補助金	(F)	1,768,016	1,778,329	1,765,981	1,930,761	1,962,448	1,948,351	1,933,680	1,926,502	2,023,657	2,010,801	2,003,556	1,980,069	1,986,857	1. 他の補助金	(G)	
資	17. 繰越利益	(G)	275,241	2,181,257	2,103,822	1,869,811	60,000	1,938,081	1,901,653	1,897,910	1,940																						

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)

## 6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

本経営戦略は、2020年度(令和2年度)策定の「袋井市水道事業経営戦略」の中間見直しをしたものです。今後も「経営戦略ガイドライン」(総務省)で示されている3～5年毎の進捗管理及び改定の必要性から、概ね5年毎に見直しを行い、社会情勢等の変化に迅速に対応し、計画のレベルアップに努めます。

なお、本経営戦略は、「水道ビジョン」や「アセットマネジメント計画」、「水道料金等懇話会」での検討結果等に基づく内容となっているため、これらの計画の策定や見直し及び水道料金等懇話会の設置に合わせて、「経営戦略」の改定を行います。

改定は、「経営戦略」の投資・財政計画に対する実績の評価・分析を行い、その結果を次の「経営戦略」に反映させるPDCAサイクルを導入し、さらなる経営の健全化に取り組みます。

【PDCA サイクルのイメージ】

