

# 牧之原市水道事業 経営戦略

令和7年度～令和16年度

令和7年2月

牧之原市水道課

# 牧之原市水道事業 経営戦略 令和7年度～令和16年度

## 目 次

~~~~~	~~~~~
1 経営戦略策定の趣旨と位置付け .....	1
1.1 経営戦略の位置付け .....	2
1.2 計画概要 .....	2
2 水道事業の概要 .....	3
2.1. 事業の現況 .....	3
2.2 これまでの主な経営健全化の取組 .....	5
2.3 現状分析 .....	6
3 将来の事業環境 .....	28
3.1 水需要の予測 .....	28
3.2 料金収入の見通し .....	29
3.3 施設の見通し .....	30
3.4 組織の見通し .....	34
4 経営の基本方針 .....	35
5 投資・財政計画(収支計画) .....	37
5.1 投資・財政計画(収支計画) .....	37
5.2 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明 .....	37
5.3 今後検討予定の取組の概要 .....	40
6 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項 .....	42

## 1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

本市水道事業は、平成17年10月11日に旧相良町と旧榛原町の合併に伴い、旧相良町上水道事業及び旧榛原町上水道事業を統合し、「牧之原市上水道事業」として認可を受け、創設されました。

平成19年度に牧之原市上水道事業としての運営方針を示す中長期的な計画である「牧之原市上水道事業基本計画（牧之原市水道ビジョン）」を策定し、その後、平成30年度に見直しを行った「牧之原市水道事業ビジョン」（以下「水道ビジョン」とする。）を策定しました。

また、国から地方自治体や公営企業に対して、将来における効果的な施策整備計画と経営戦略の策定を促されていたことを受け、合わせて「牧之原市水道事業経営戦略」（以下「H30経営戦略」とする。）を策定しました。

今回、H30経営戦略の策定から5年が経過し、人口減少、水需要減少に加え、労務費の上昇、資機材等の物価高騰により水道事業を取り巻く環境に変化がみられるため、今後も水道事業が安定的に継続できるよう、H30経営戦略の見直しを行い、『牧之原市水道事業経営戦略』を更新するものです。

## 1.1 経営戦略の位置付け

経営戦略の見直しにあたっては、今後の効率的な施策の実施、事業運営の強化のためには、平成30年度に策定した水道ビジョンとの整合を図りつつ、安定した事業経営を持続するため、「経営戦略策定ガイドライン・改定ガイドライン(平成31年3月)」および「経営戦略策定・改定マニュアル(令和4年1月25日改定)」に沿い策定します。

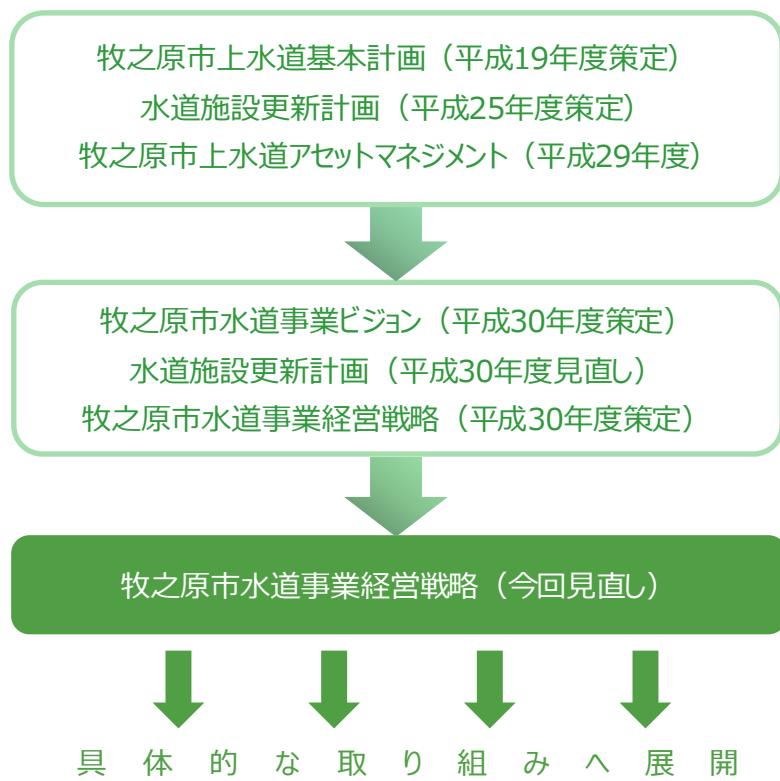


図 1.1 経営戦略の位置付け

## 1.2 計画概要

- (1) 団体名：静岡県牧之原市
- (2) 事業名：牧之原市水道事業
- (3) 策定日：令和 7 年 2 月
- (4) 計画期間：令和 7 年度～令和 16 年度（10 年間）

## 2 水道事業の概要

### 2.1 事業の現況

#### (1) 給水

供用開始年月日	平成17年10月11日	計画給水人口	44,500 人
法適(全部・財務) ・非適の区分	法適(全部)	現在給水人口	35,564 人
		有収水量密度	0.92 千m <sup>3</sup> /ha

※ 有収水量密度 = 年間有収水量(m<sup>3</sup>) / 給水区域面積(ha)

$$= 4,492,370 / 4,884 = 919.81 \approx 0.92 (\text{千 m}^3/\text{ha})$$

※2023年度(令和5年度)実績値

#### (2) 施設

水源	受水			
施設数	浄水場設置数	0	管路延長	282.89 km
	配水池設置数	14		
施設能力	28,500 m <sup>3</sup> /日		施設利用率	55.7 %

※ 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)

$$= 15,880 / 28,500 = 0.55719 \approx 55.7\%(\%)$$

※2023年度(令和5年度)実績値

#### (3) 料金

本市の水道料金はメーター口径別に一定の使用量までは定額の基本料金に含まれており、それ以降は使用水量に応じた超過料金が発生する二部料金制を採用しています。

以下に、本市水道事業の現行の水道料金を示します。なお、料金は消費税を含みます。

口径	基本料金 10m <sup>3</sup> まで	従量料金				
		11~25 m <sup>3</sup>	26~50 m <sup>3</sup>	51~100 m <sup>3</sup>	101~500 m <sup>3</sup>	501m <sup>3</sup> 以上
13~20mm	1,760円	192.5円	198.0円	203.5円	209.0円	214.5円
25mm	2,816円					
30mm	4,543円					
40mm	6,952円					
50mm	10,725円					
75mm	20,735円					
100mm	35,365円					
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)					2012年(平成24年) 3月24日	

#### (4) 組織

本市では、令和5年度末現在、水道課は業務係6名(課長1名、会計年度任用職員2名含む)、工務係5名(会計年度任用職員1名含む)の計11名で、水道事業の運営を行っています。

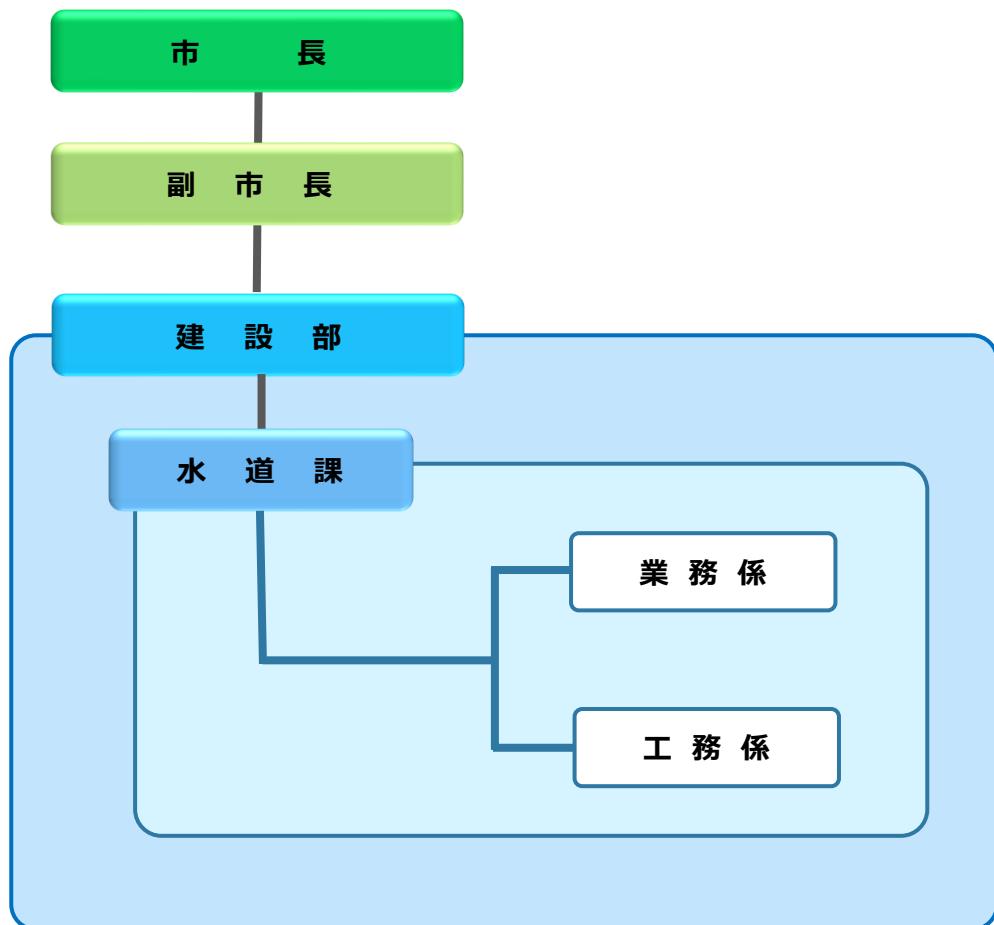


図2.1 行政執行機構構成【2023年(令和6年)4月1日現在】

## 2.2 これまでの主な経営健全化の取組

### (1) 水道料金の適正化

本市水道事業では、平成24年3月に水道料金の改定を行い、経営の健全化を図っています。

平均改定率	11.88%
-------	--------

### (2) アセットマネジメントの実施

本市水道事業では、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」(計画期間：平成29年度～令和38年度の40年間)を平成29年度に実施し、水道事業が保有する資産の中長期の更新需要見通しの検討を行いました。

今後は、適切な維持管理を実施し資産の長寿命化を図り、資産の更新を「実使用年数※で更新した場合」で実施することで、更新費用の削減に努めます。

### (3) 水道施設更新計画の策定

本市水道事業では、平成25年度に水道施設更新計画を策定し、平成29年度に実施した「アセットマネジメント」を受け、平成30年度に水道施設更新計画の見直しを行いました。

今後も、水道施設更新計画に則って更新事業を推進するとともに、適切な維持管理により、水道施設の健全性の確保に努めます。

### (4) お客様サービスの向上

水道料金の支払い方法は、従来からの口座振替、金融機関やコンビニエンスストア等での振り込みに加え、お客様サービスの向上のために、令和2年4月より「LINE Pay」・「PayPay」での水道料金の支払いを開始しています。

### (5) 広域化・広域連携

本市水道事業では、大井川右岸地域（島田市、菊川市、御前崎市、大井上水道企業団及び本市）で公営企業会計システムの共同調達や、営業・窓口業務の共同発注による業務の効率化、コスト縮減に向けた検討を進めています。

### (6) 有収率の向上

本市水道事業では、AI管路劣化診断などの最先端の技術を使用して、漏水を早期に発見し、有収率の向上を図っていきます。

※実使用年数：法定耐用年数と実際の施設の使用年数が異なることから、他事業の事例や各種文献を参考に、設定した本町水道事業における使用年数

## 2.3 現状分析

### (1) 水道事業の現況

#### 1) 普及の状況

令和5年度末の給水普及率は99.9%であり、全国の平均値(類型区分:A5)及び静岡県内の事業体の平均値と比べて高い水準となっています。

なお、全国及び静岡県の普及率の平均は「令和4年度 水道の基本統計（国土交通省）」に示されている総人口に対する水道事業（上水道、簡易水道及び専用水道の合計）給水人口の割合を示した水道普及率となっています。

$$\text{給水普及率} (\%) = \frac{\text{給水人口 (人)}}{\text{給水区域内人口 (人)}}$$

表 2.1 給水普及率

年度	行政区域内人口 (人)		給水区域内人口 (人)		給水人口 (人)		給水普及率 (%)	
		増減率(%)		増減率(%)		増減率(%)		増減率(%)
R1	45,350	-	37,904	-	37,862	-	99.9	-
R2	44,560	-1.7	37,172	-1.9	37,135	-1.9	99.9	+0.0
R3	43,696	-1.9	36,489	-1.8	36,453	-1.8	99.9	+0.0
R4	43,284	-0.9	36,212	-0.8	36,176	-0.8	99.9	+0.0
R5	42,758	-1.2	35,600	-1.7	35,564	-1.7	99.9	+0.0

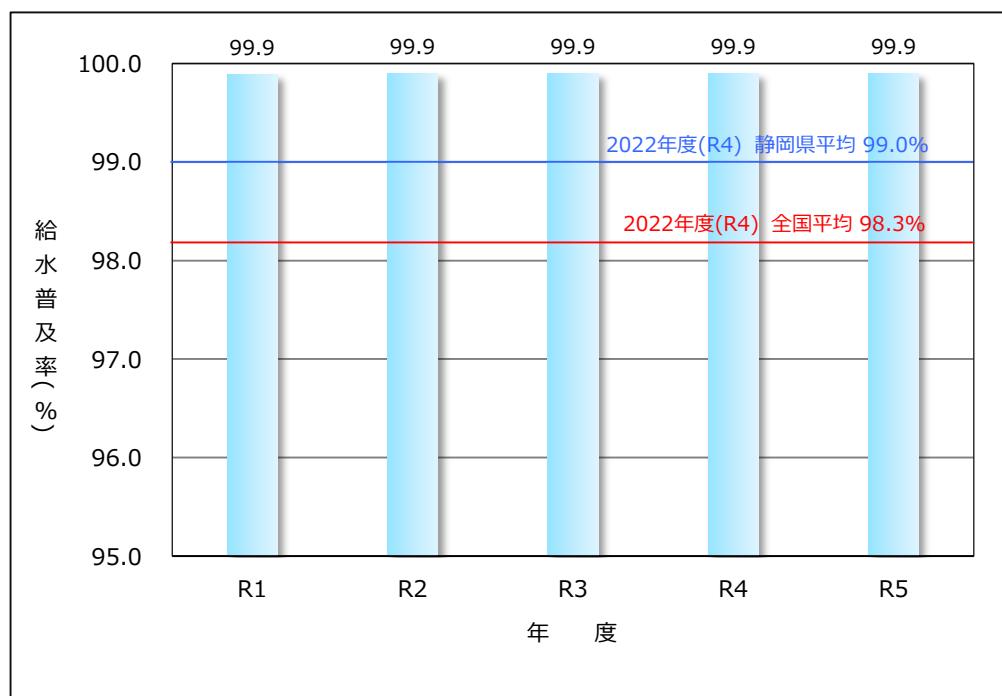


図 2.2 給水普及率の推移

## 2) 使用水量の状況

令和元年度以降の実績では、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す。

1日最大給水量 ( $m^3/日$ ) : 1日当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		1日平均給水量	
	( $m^3/\text{日}$ )	増減率(%)	( $m^3/\text{日}$ )	増減率(%)
R1	19,276	-	17,195	-
R2	18,185	-5.7	17,373	+1.0
R3	17,525	-3.6	16,901	-2.7
R4	17,536	+0.1	16,561	-2.0
R5	17,444	-0.5	15,880	-4.1

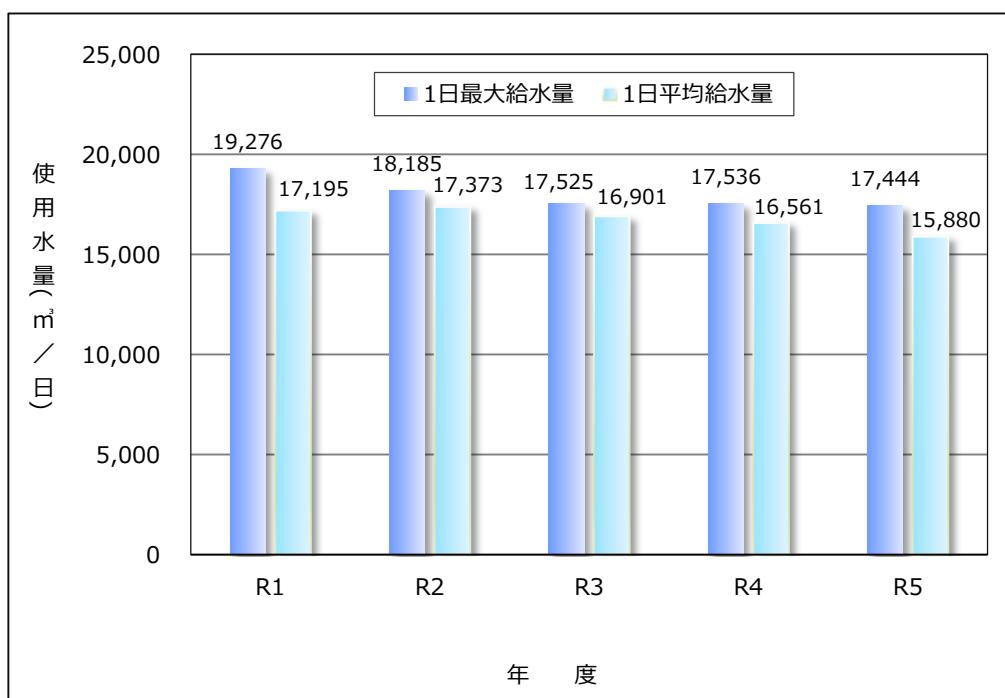


図 2.3 使用水量の推移

### 3) 経営の状況

#### ア 給水収益の状況

水道料金による給水収益は令和元年度が約 9.1 億円、令和 5 年度が約 8.6 億円となっており、令和元年度以降減少傾向となっています。

表 2.3 給水収益(税抜)

年度	給水収益 (億円)	増減率(%)
R1	9.08	-
R2	8.94	-1.5
R3	8.74	-2.2
R4	8.59	-1.7
R5	8.58	-0.1

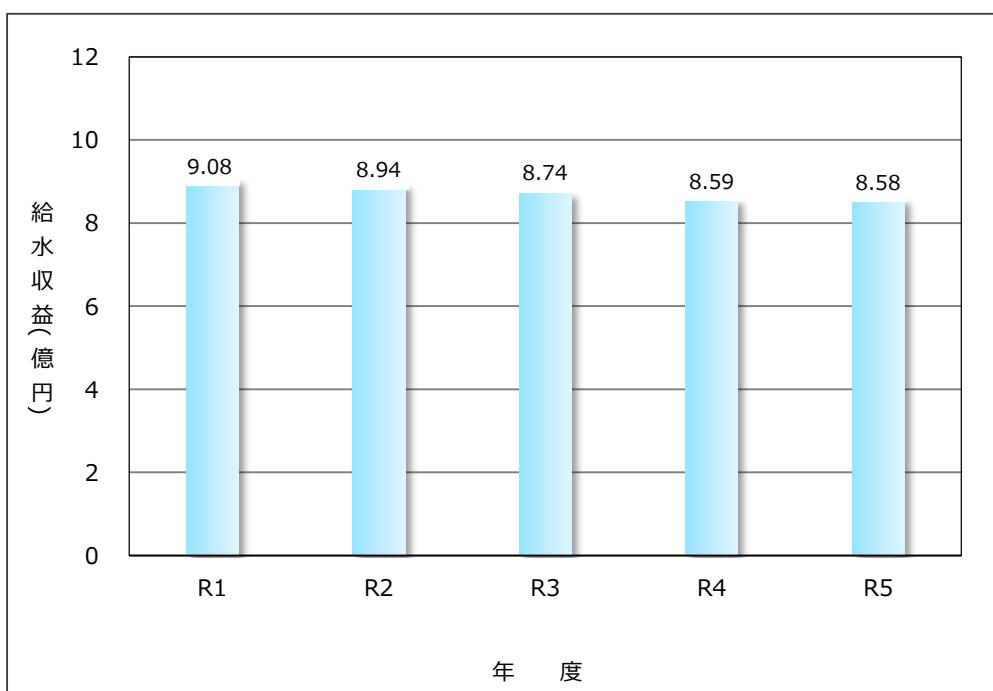


図 2.4 給水収益の推移(税抜)

なお、本市の水道料金(1ヶ月  $20m^3$  当たり)は、3,685円となっており、全国の平均値(類似団体区分:A5)及び静岡県内の事業体の平均値と比べても高い水準となっています。

表 2.3.4 水道料金の比較(静岡県内)

都市名	水道料金 円/ $20m^3$ 月
牧之原市	3,685
静岡市	2,607
浜松市	2,156
熱海市	2,615
裾野市	2,475
函南町	2,310
伊豆の国市	1,584
長泉町	1,150
吉田町	2,266
御前崎市	2,420
菊川市	3,645
掛川市	3,299
島田市	2,545
2022年度(R4) 静岡県平均値	2,456
2021年度(R3) 全国平均値	3,317

※1 R4 静岡県水道の現況より

※2 R4 総務省 経営比較表-類似団体区分 [A5]

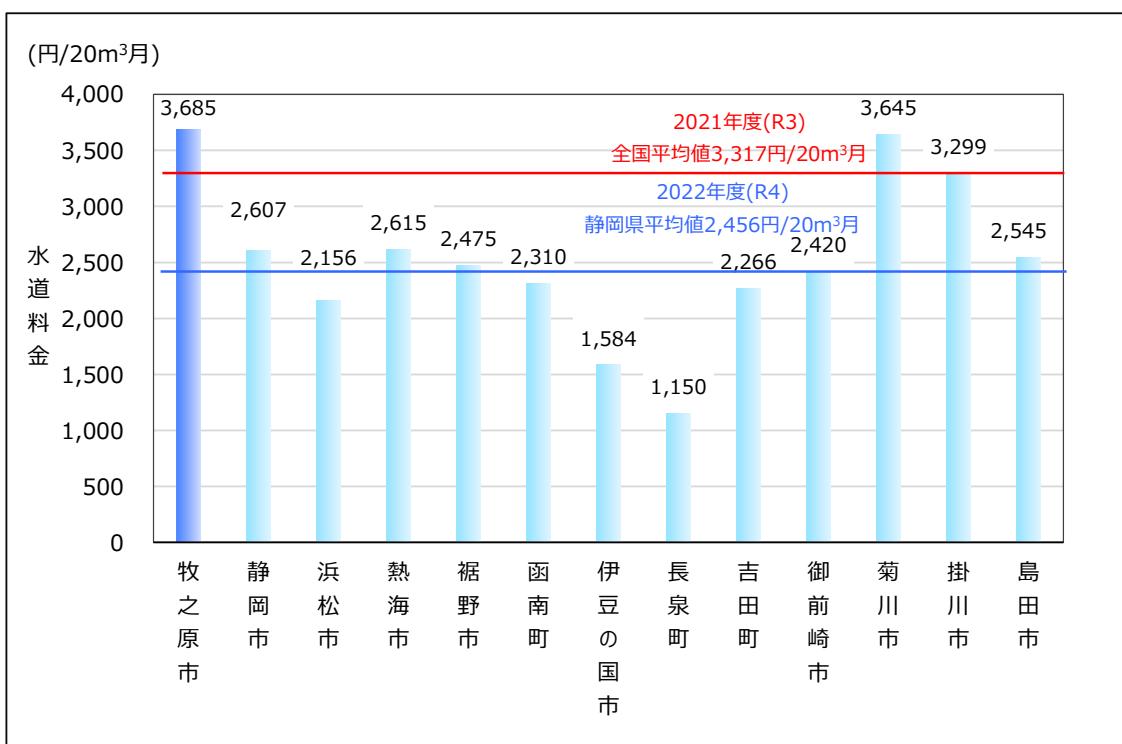


図 2.5 水道料金の比較(静岡県内)

## イ 企業債残高の推移

令和 5 年度末の企業債残高は約 22.6 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 2.5 企業債残高

年度	企業債残高	
	(億円)	増減率(%)
R1	23.74	-
R2	23.49	-1.1
R3	23.39	-0.4
R4	23.01	-1.6
R5	22.58	-1.9

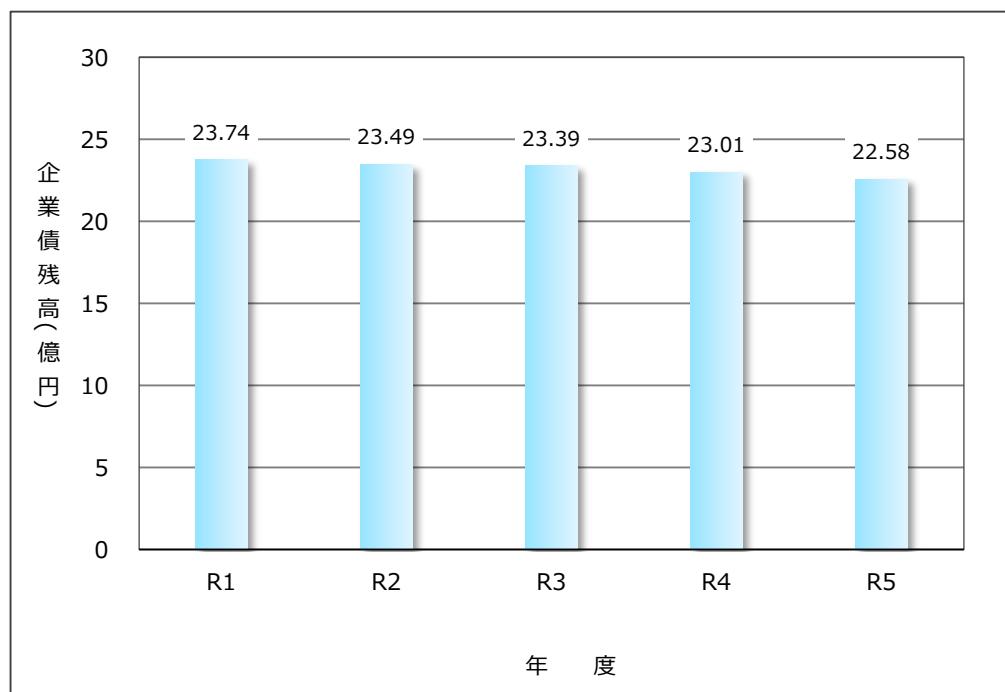


図 2.6 企業債残高の推移

#### 4) 組織の状況

水道課職員の全体数や構成人数については、11～12人で推移しています。

表 2.6 水道課職員数

年度	技術職 (人)	事務職 (人)	合計 (人)
R1	5	7	12
R2	4	7	11
R3	5	7	12
R4	4	7	11
R5	5	6	11

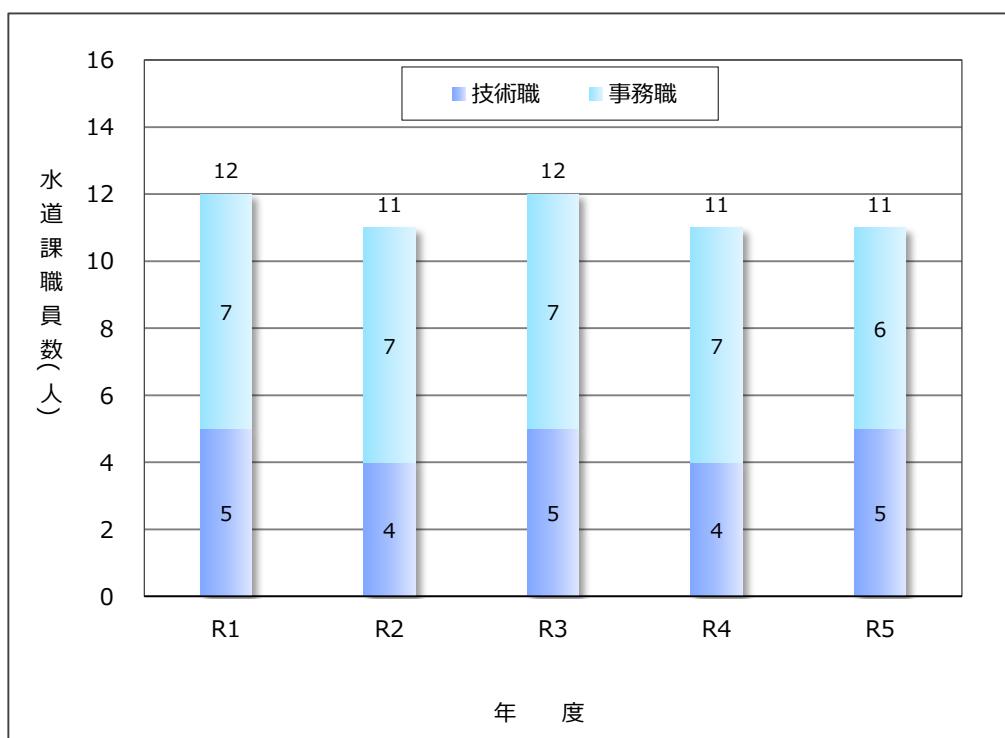


図 2.7 水道課職員数の推移

## (2) 経営指標

水道事業経営指標は、総務省が行う地方公営企業決算状況調査の結果に基づき、収益性、資産・財務状況、効率性・生産性等の多様な観点から水道事業を分析したものであり、毎年総務省から公表されています。

本指標は、水道事業をいくつかの要素により類型化し、同類型に属する事業体及び類型ごとの平均値を一覧として示しています。そのため、個々の水道事業体は、経営環境の類似した事業体の平均値及び全国平均値との比較を行うことにより、自らの事業体の特徴や問題点を把握することができます。

### 【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。

牧之原市水道事業は、以下の区分に該当し、類似団体区分は『A5』となります。

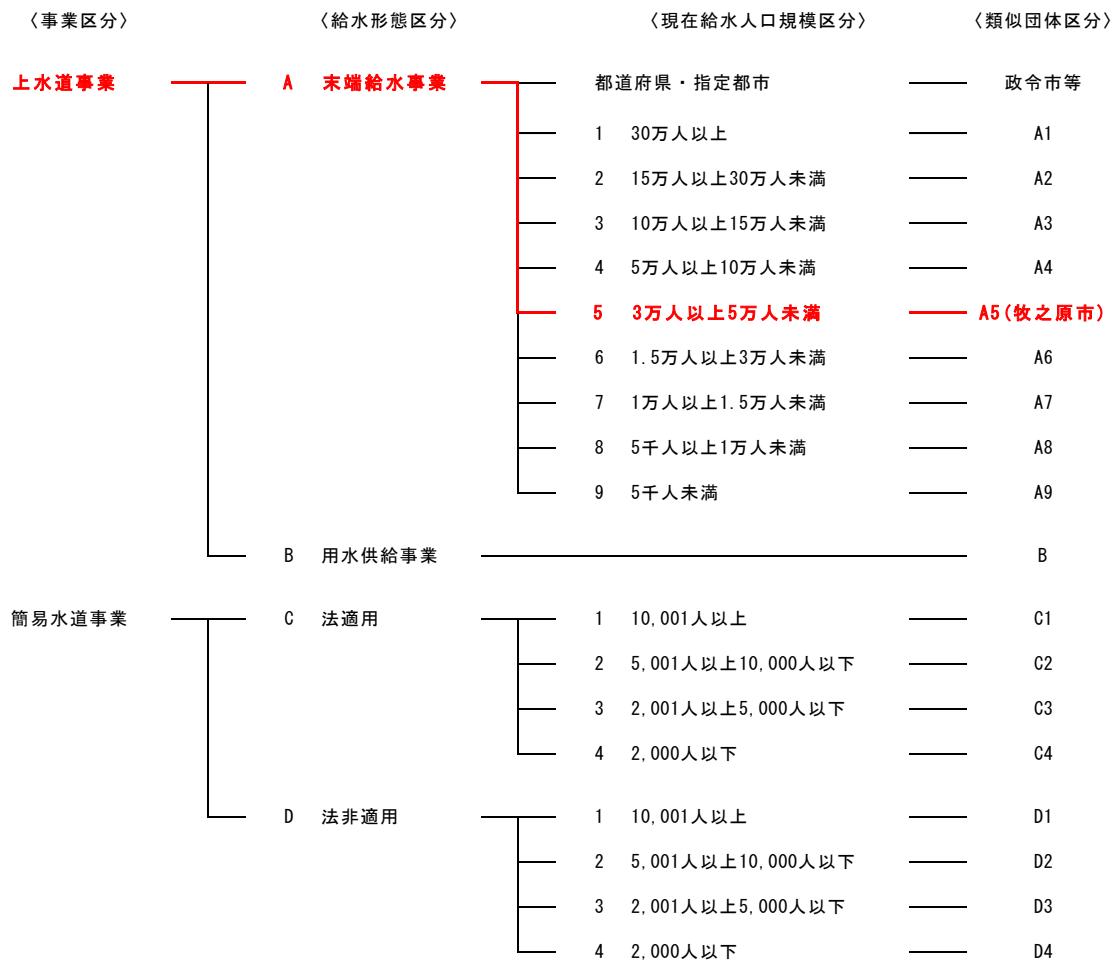
- ① 事業区分 ⇒ 上水道事業
- ② 給水形態区分 ⇒ 末端給水事業
- ③ 現在給水人口規模区分 ⇒ 3.0万人以上 5万人未満

### 類似団体区分

A5

次頁に、類似団体区分(水道事業)を示します。

表 2.7 類似団体区分(水道事業)



次頁に本市と同じ類似団体区分「A5」に分類されている事業体のうち、給水人口が20,000～40,000人の同規模事業体の経営指標平均値と比較した各指標の分析結果を示します。

## 1) 経常収支比率

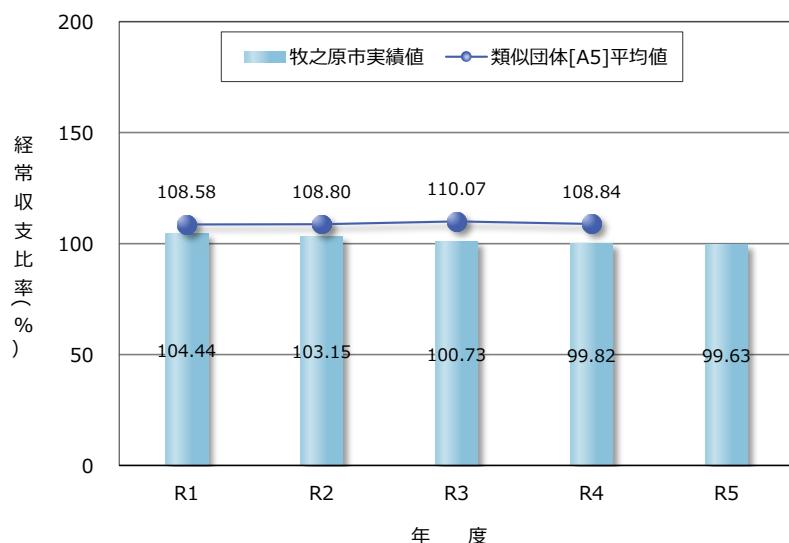
$$\text{経常収支比率 } (\%) = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

### 【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。数値が100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示していますので、経営改善に向けた取り組みが必要です。

### 【牧之原市の場合】

本市の経常収支比率は令和4年度以降100%を下回っています。費用は経営努力により削減傾向にありますが、費用の削減以上に収益が減少している状況であるため、適切な料金設定等の経営改善に向けた取り組みが必要な状況となっています。



年度	経常収益 (千円)	経常費用 (千円)	経常収支比率 (%)	平均値 (%)
R1	957,711	917,012	104.44	108.58
R2	942,048	913,248	103.15	108.80
R3	922,674	915,965	100.73	110.07
R4	911,216	912,819	99.82	108.84
R5	904,372	907,745	99.63	-

図 2.8 経常収支比率 (%)

## 2) 累積欠損金比率

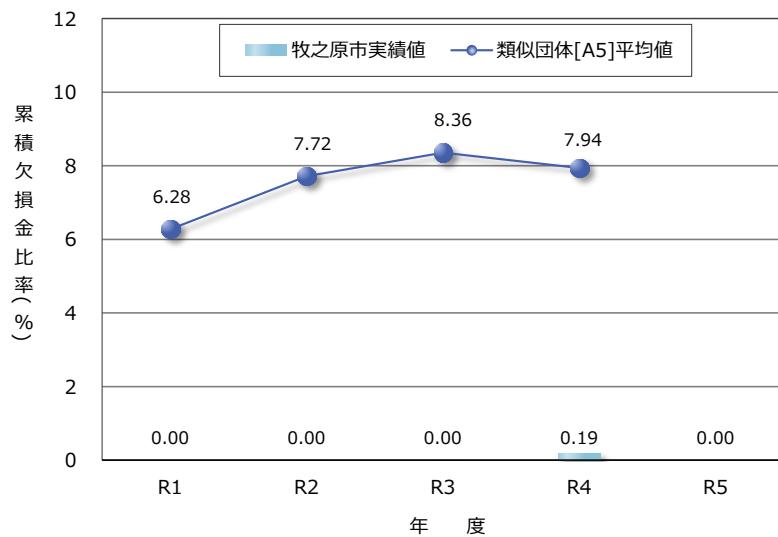
$$\text{累積欠損金比率 (\%)} = \frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$$

### 【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。累積欠損金比率は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。

### 【牧之原市の場合】

令和4年度に純利益が赤字となり一時的に欠損金が生じていますが、翌年度には、利益積立金にて補填し解消していることから、現時点では健全な経営状況であるといえます。



年度	当年度未処理 欠損金 (千円)	営業収益 (千円)	受託工事収益 (千円)	累積欠損金比率 (%)	平均値 (%)
R1	0	908,673	0	0.00	6.28
R2	0	894,112	0	0.00	7.72
R3	0	874,756	0	0.00	8.36
R4	1,602	860,101	0	0.19	7.94
R5	0	858,335	0	0.00	-

図 2.9 累積欠損金比率 (%)

### 3) 流動比率

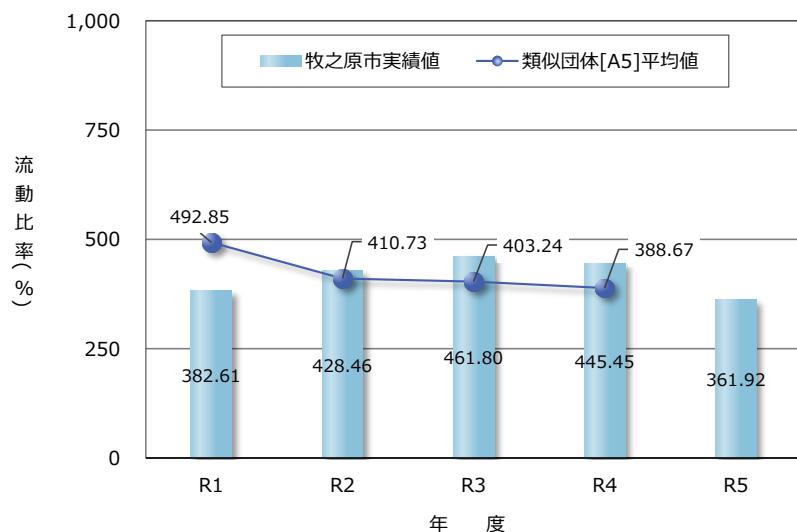
$$\text{流動比率 (\%)} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

#### 【指標の解説】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。100%以上であることが必要であり、また、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。

#### 【牧之原市の場合】

本市の流動比率は、100%以上であり、概ね類似団体平均値を上回っていることから、短期債務に対する十分な支払能力を有しているといえます。



年度	流動資産 (千円)	流動負債 (千円)	流動比率 (%)	平均値 (%)
R1	1,050,477	274,559	382.61	492.85
R2	1,066,576	248,931	428.46	410.73
R3	1,018,816	220,619	461.80	403.24
R4	1,005,752	225,784	445.45	388.67
R5	1,040,702	287,551	361.92	-

図 2.10 流動比率 (%)

#### 4) 企業債残高対給水収益比率

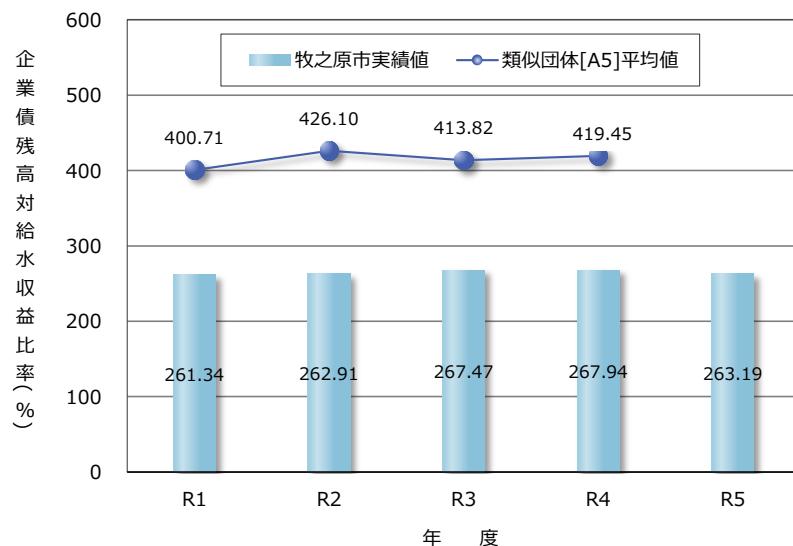
$$\text{企業債残高対給水収益比率 (\%)} = \frac{\text{企業債現在高}}{\text{給水収益}} \times 100$$

##### 【指標の解説】

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。明確な数値基準はありませんが、投資規模とのバランス、料金水準とのバランス、老朽化施設の量等を踏まえて評価することが必要です。

##### 【牧之原市の場合】

本市の給水収益に対する企業債残高の割合は、類似団体平均値より小さい値となっていることから、元金償還金や支払利息が経営に及ぼす影響は比較的小さいといえます。



年度	企業債現在高 (千円)	給水収益 (千円)	企業債残高対 給水収益比率 (%)	平均値 (%)
R1	2,373,715	908,271	261.34	400.71
R2	2,349,454	893,632	262.91	426.10
R3	2,338,615	874,332	267.47	413.82
R4	2,301,304	858,882	267.94	419.45
R5	2,257,603	857,785	263.19	-

図 2.11 企業債残高対給水収益比率 (%)

## 5) 料金回収率

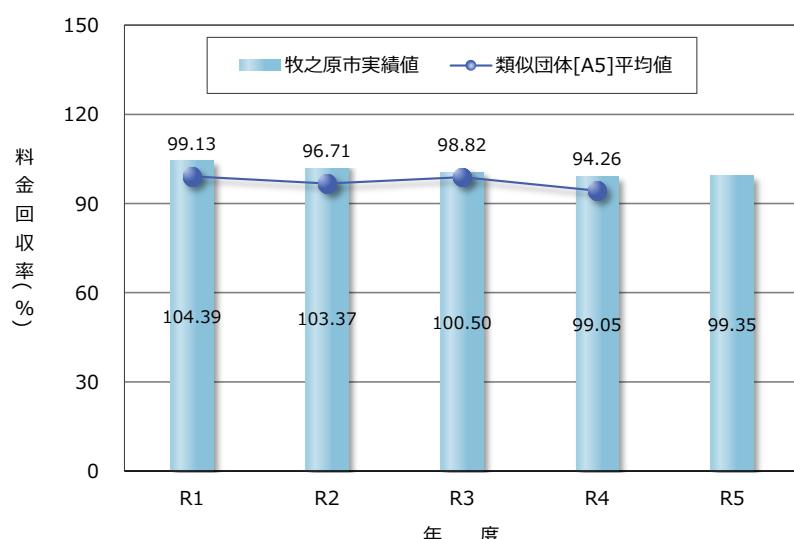
$$\text{料金回収率 (\%)} = \frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$$

### 【指標の解説】

給水に関する費用を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。経営の安定化のためには 100%以上であることが望ましい指標です。

### 【牧之原市の場合】

本市の料金回収率は類似団体の平均値を上回っているものの、令和4年度以降 100%を下回っている状況です。物価高騰や人件費の上昇により給水原価が上昇している状況で、料金収入が支出に追いついていない状況となっているため、健全経営のために水道料金の見直しが必要な状況といえます。



年度	供給単価 (円/m <sup>3</sup> )	給水原価 (円/m <sup>3</sup> )	料金回収率 (%)	平均値 (%)
R1	190.17	182.18	104.39	99.13
R2	189.48	183.30	103.37	96.71
R3	189.71	188.77	100.50	98.82
R4	190.98	192.81	99.05	94.26
R5	190.94	192.19	99.35	-

図 2.12 料金回収率 (%)

## 6) 納水原価

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

費用合計 = 経常費用 - ( 受託工事費 + 材料及び不良品売却原価

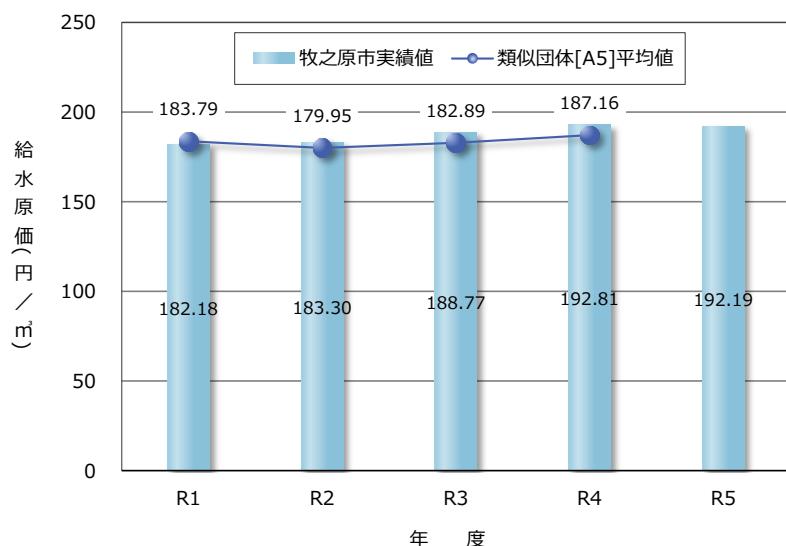
+ 附帯事業費 )

### 【指標の解説】

有収水量 1m<sup>3</sup>あ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。事業環境に依存するために明確な基準はありませんが、事業効率やサービス水準等を示す値です。

### 【牧之原市の場合】

本市の給水原価は 182 円/m<sup>3</sup>から 192 円/m<sup>3</sup>へと上昇傾向にあり、これは近年の労務費や物価上昇に伴うものと考えられ、類似団体平均値より高い値になっています。



年度	費用合計 (千円)	長期前受金戻入 (千円)	年間総有収水量 (千m <sup>3</sup> )	給水原価 (円/m <sup>3</sup> )	平均値 (円/m <sup>3</sup> )
R1	917,012	46,891	4,919	182.18	183.79
R2	913,248	46,283	4,716	183.30	179.95
R3	915,965	45,993	4,609	188.77	182.89
R4	912,819	45,683	4,497	192.81	187.16
R5	907,745	44,345	4,492	192.19	-

図 2.13 納水原価 (円/m<sup>3</sup>)

## 7) 施設利用率

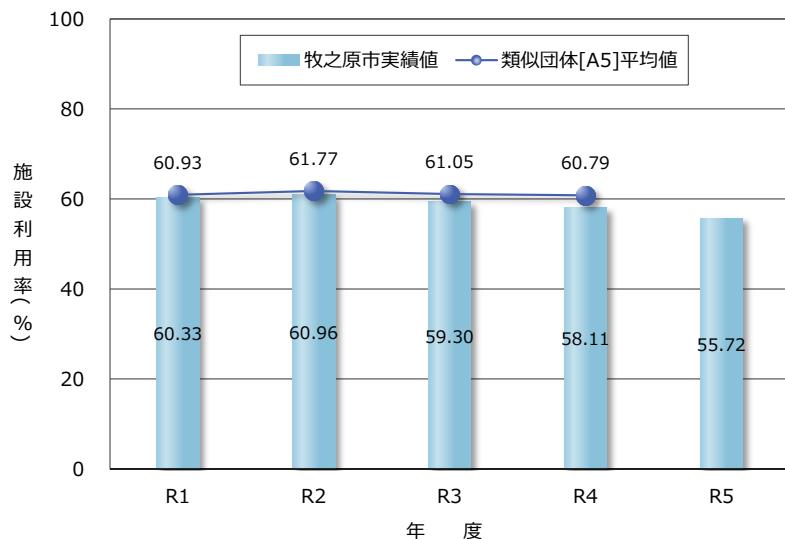
$$\text{施設利用率} (\%) = \frac{\text{1日平均配水量}}{\text{1日配水能力}} \times 100$$

### 【指標の解説】

施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。明確な数値基準はないと考えられますが、一般的には高い数値であることが望まれます。一方で、数値が100%に近い場合、非常時等における施設の予備力がないと評価する場合もあります。

### 【牧之原市の場合】

本市の施設利用率は1日平均配水量の減少に伴い減少傾向にあり、類似団体平均値より低い値になっています。



年度	1日平均配水量 (m <sup>3</sup> /日)	1日配水能力 (m <sup>3</sup> /日)	施設利用率 (%)	平均値 (%)
R1	17,195	28,500	60.33	60.93
R2	17,373	28,500	60.96	61.77
R3	16,901	28,500	59.30	61.05
R4	16,561	28,500	58.11	60.79
R5	15,880	28,500	55.72	-

図 2.14 施設利用率 (%)

## 8) 有収率

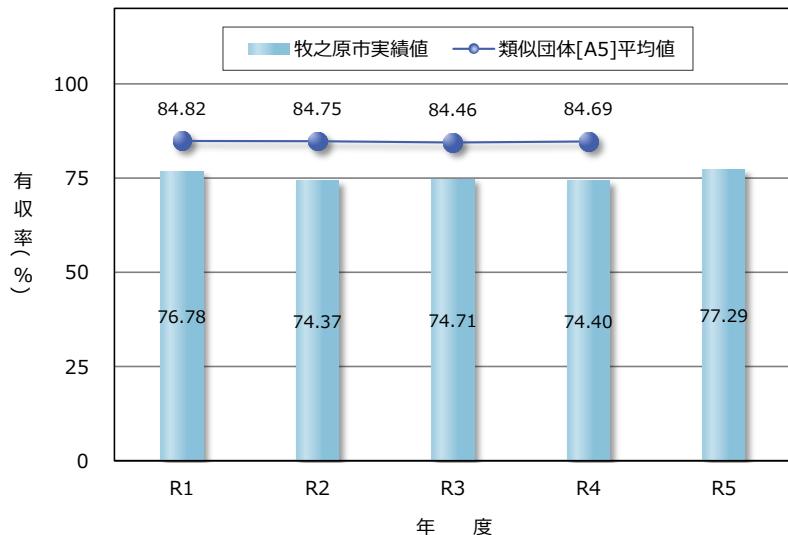
$$\text{有収率 (\%)} = \frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$$

### 【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。数値が低い場合には、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。

### 【牧之原市の場合】

本市の有収率は 80%未満であり、類似団体平均値と比べても低い水準です。有収率の低下の主な要因は老朽管からの漏水と想定されることから、老朽管の更新を効率的に進める必要があります。



年度	年間総有収水量 (千m <sup>3</sup> )	年間総配水量 (千m <sup>3</sup> )	有収率 (%)	平均値 (%)
R1	4,919	6,407	76.78	84.82
R2	4,716	6,341	74.37	84.75
R3	4,609	6,169	74.71	84.46
R4	4,497	6,045	74.40	84.69
R5	4,492	5,812	77.29	-

図 2.15 有収率 (%)

## 9) 有形固定資産減価償却率

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

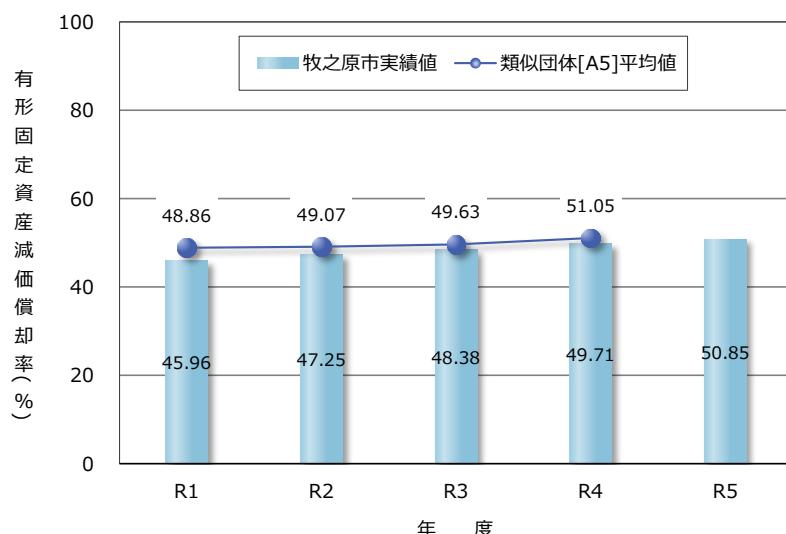
### 【指標の解説】

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、資産の老朽化度合を示しています。明確な数値基準はありませんが、適切な更新が実施されていれば数値が安定します。

### 【牧之原市の場合】

本市の有形固定資産減価償却率は45~50%程度と類似団体平均値と同程度であり、標準的な水準にあることが分かります。

なお、微増傾向にあることから、更新すべき施設が増加している状況となつたため、老朽化施設を計画的に更新していく必要があります。



年度	減価償却累計額 (千円)	償却資産 (千円)	有形固定資産 減価償却率 (%)	平均値 (%)
R1	5,632,222	12,254,101	45.96	48.86
R2	5,888,770	12,462,424	47.25	49.07
R3	6,143,561	12,698,921	48.38	49.63
R4	6,401,155	12,878,054	49.71	51.05
R5	6,650,422	13,079,089	50.85	-

図 2.16 有形固定資産減価償却率 (%)

## 10) 管路経年化率

$$\text{管路経年化率} (\%) = \frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$$

### 【指標の解説】

明確な数値基準はありませんが、水道資産の大半を占める管路施設の老朽度を示す指標であり、数値が高いほど漏水や事故リスクが高いと考えられます。

### 【牧之原市の場合】

本市の管路経年化率は、類似団体平均値と比較して低い値を示すものの令和3年度以降は増加傾向にあり、管路の老朽化が進んできているため、老朽管の更新を効率的に進める必要があります。

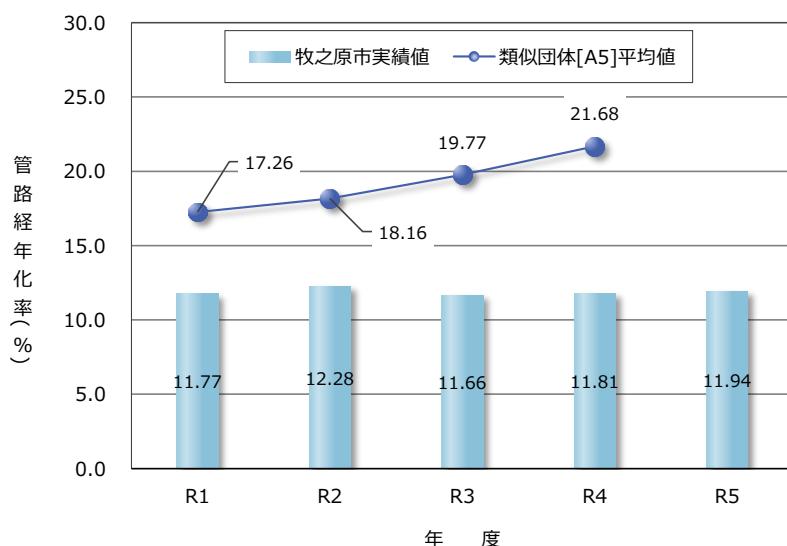


図 2.17 管路経年化率 (%)

## 11) 管路更新率

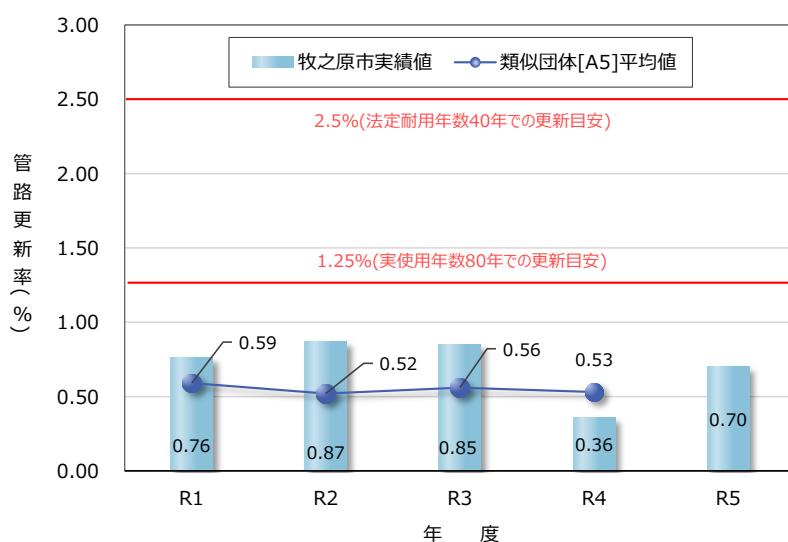
$$\text{管路更新率} (\%) = \frac{\text{当年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$$

### 【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。法定耐用年数を40年とすると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。

### 【牧之原市の場合】

本市の管路の更新率は、令和4年度を除き、類似団体平均値を上回っているものの、更新率1.0%未満で、アセットマネジメントで定めた本市の実耐用年数である40~80年での更新を考えると、管路の更新率は1.25~2.5%以上を維持する必要があります。管路経年化率が増加傾向を示していることからも、老朽管路の更新を計画的かつ効率的に進める必要があります。



年度	当年度に更新した管路延長(km)	管路延長(km)	管路更新率(%)	平均値(%)
R1	2.15	281.220	0.76	0.59
R2	2.46	282.570	0.87	0.52
R3	2.40	282.740	0.85	0.56
R4	1.01	283.030	0.36	0.53
R5	1.98	282.890	0.70	-

図 2.18 管路更新率 (%)

経営指標の算出、評価結果をまとめたものを下表に示します。

表 2.8 経営指標一覧表

区分	指標 (判断基準: 望ましい方向性)			年 度					単位	評価
	R1	R2	R3	R4	R5					
経営の健全性・効率性	1	経常収支比率 (100%以上で高い方が望ましい)	実績値	104.44	103.15	100.73	99.82	99.63	% △	
		算出式 $\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	平均値	108.58	108.80	110.07	108.84	-		
	2	累積欠損金比率 (0%であることが求められる)	実績値	0.00	0.00	0.00	0.19	0.00	% ○	
		算出式 $\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$	平均値	6.28	7.72	8.36	7.94	-		
	3	流動比率 (100%以上で高い方が望ましい)	実績値	382.61	428.46	461.80	445.45	361.92	% ○	
		算出式 $\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	平均値	492.85	410.73	403.24	388.67	-		
	4	企業債残高対給水収益比率 (基準はないが低い方が経営への影響が小さい)	実績値	261.34	262.91	267.47	267.94	263.19	% ○	
		算出式 $\frac{\text{企業債現在高}}{\text{給水収益}} \times 100$	平均値	400.71	426.10	413.82	419.45	-		
	5	料金回収率 (100%以上で高い方が望ましい)	実績値	104.39	103.37	100.50	99.05	99.35	% △	
		算出式 $\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$	平均値	99.13	96.71	98.82	94.26	-		
老朽化の状況	6	給水原価 (低い方が望ましい)	実績値	182.18	183.30	188.77	192.81	192.19	円/m3 △	
		算出式 $\frac{\text{費用合計} - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間総有収水量}} \times 100$	平均値	183.79	179.95	182.89	187.16	-		
	7	施設利用率 (100%が最大値で、一般に高い方が望ましい)	実績値	60.33	60.96	59.30	58.11	55.72	% △	
		算出式 $\frac{\text{1日平均配水量}}{\text{1日配水能力}} \times 100$	平均値	60.93	61.77	61.05	60.79	-		
	8	有収率 (100%が最大値で、高い方が望ましい)	実績値	76.78	74.37	74.71	74.40	77.29	% △	
		算出式 $\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$	平均値	84.82	84.75	84.46	84.69	-		
	9	有形固定資産減価償却率 (比較的低い値が望ましく、安定した推移が望ましい)	実績値	45.96	47.25	48.38	49.71	50.85	% ○	
		算出式 $\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産}} \times 100$	平均値	48.86	49.07	49.63	51.05	-		
	10	管路経年化率(低い方が望ましい)	実績値	11.77	12.28	11.66	11.81	11.94	% ○	
		算出式 $\frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	平均値	17.26	18.16	19.77	21.68	-		
	11	管路更新率(高い方が望ましい。更新年数40~80年で更新率は1.25~2.5%必要)	実績値	0.76	0.87	0.85	0.36	0.70	% ○	
		算出式 $\frac{\text{当年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$	平均値	0.59	0.52	0.56	0.53	-		

※平均値は総務省HPの『経営指標算出元データ(2019年度(令和元年度)～2022年度(令和4年度))』を基に、【類似団体区分:A5】で給水人口30,000～40,000人の事業体の平均値を算出。

※評価は、指標の望ましい方向性に対して、平均値と同程度以上で「○」、平均を下回る場合に「△」とする

1 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

6 費用合計 = 経常費用 - (受託工事費 + 材料及び用品売却原価 + 附帯事業費)

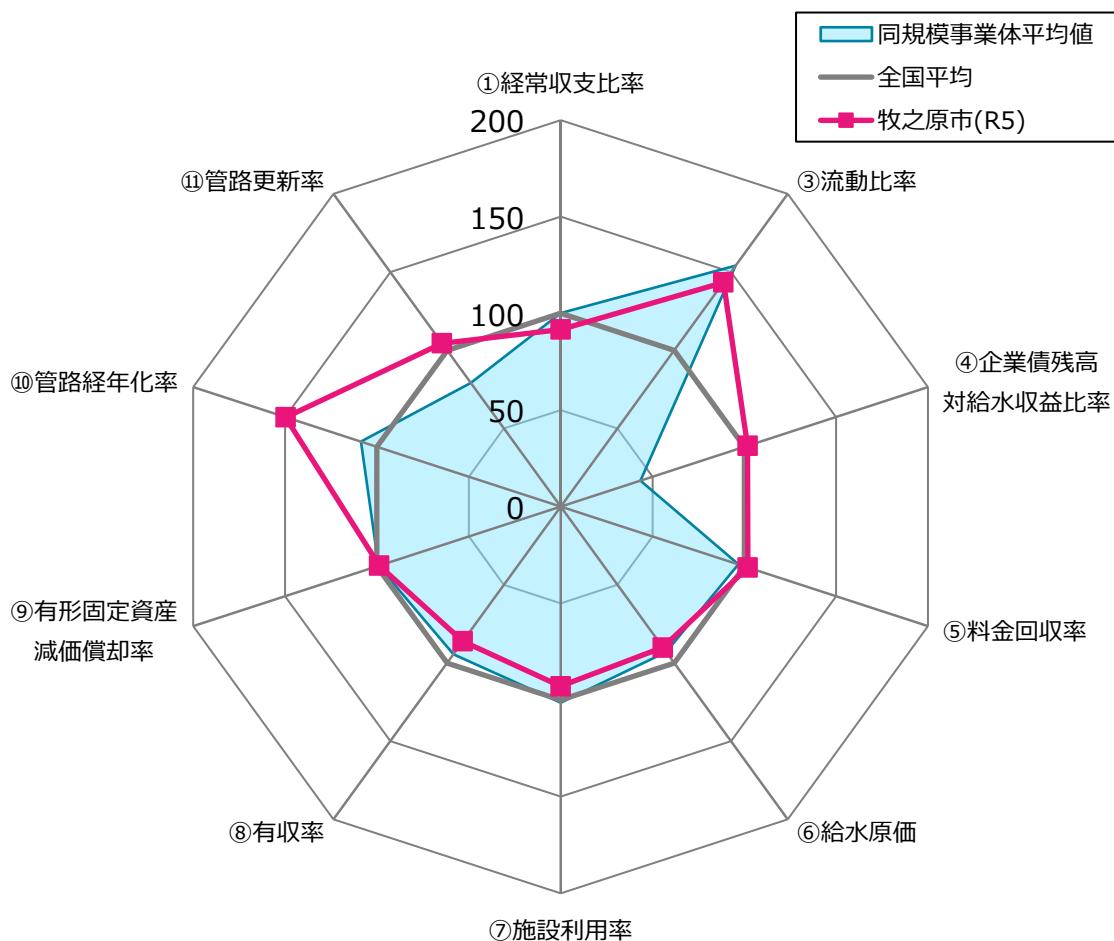
9 減価償却累計額 = 減価償却済みの有形固定資産累計額(減価するところない土地等は除く)

償却資産 = 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価 = 減価償却累計額 + 償却対象資産

本市と同じ類似団体区分「A5」に分類されている事業体のうち、給水人口が30,000～40,000人の同規模事業体の経営指標平均値と比較した結果をレーダーチャートとして下図に示します。

なお、下図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、チャートの外側程度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。

分析結果としては、チャートや前頁の経営指標一覧が示すように、同規模事業体や全国の平均値と比較して管路経年化率、管路更新率は良好な状態ですが、経常収支比率、給水原価の経営的な指標や施設利用率や有収率の施設の有効性の指標が低くなっていることが分かります。



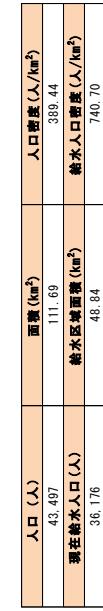
※同規模事業体及び基準とした全国平均の値は令和4年度の実績値

図 2.19 牧之原市水道事業 分析結果

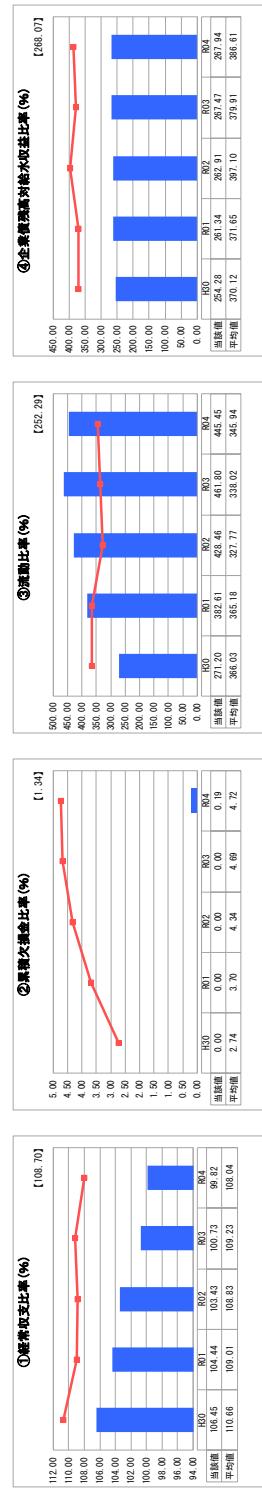
次頁に令和4年度の経営比較分析表を示します。

## 経営比較分析表（令和4年度決算）

黄金不足比率(%)



1 経営の健全性・効率性



1 招待の概念：特異性について

経営者たちは、料金回収率が100%を下回っておらず、料金回収率が100%未満では水道料金を競争するうえで不利となる。今後も料金回収のため、新たな販管費削減等の改善策の分析が必要である。

次に、流動比率を見ると、100%を超えており、収支能力には問題はない。

料金回収率は、給水料金の減少及び収取率の減少により年々下がっている。全国平均における向上対策を講じる用意がある。

料金回収率については、全国平均を少し下回っているため、最大地盤車や負荷車を更に導入していくため、施設規模が適正であると評価してある。

一方で、年々減少している全国平均には比べて高い水道であるが、見受けられる傾向は、経営上の需要を行い、有収率による上位対策を講じる必要がある。

今後、有収水量は、人口減少と共に伴い、年々減少していくものと思われる。このことは、同時に給水料金の収取率も下がっていくことによって、当市は既に給水料金が全国平均より高い位置に位置するところから、年々雨水貯留池などの対策が必要である。

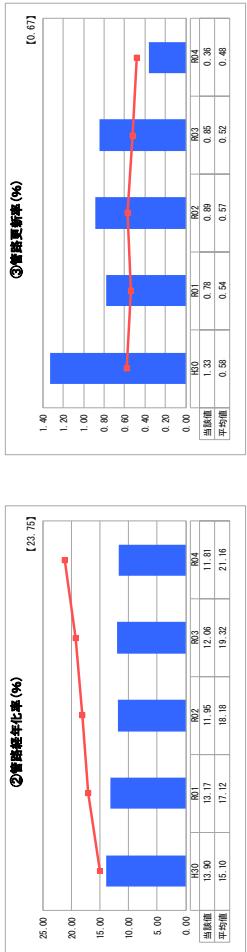
60.00



2. 老朽化の状況について

有形固定資産減価償却率、管路経年  
に、平均面より良い数値であるため、  
画面に沿つて適切に更新を行っていく。  
更新率は1%を下回り、更新後に  
かかるしては1%を下回り、更新速度を  
業を行っていく必要がある。

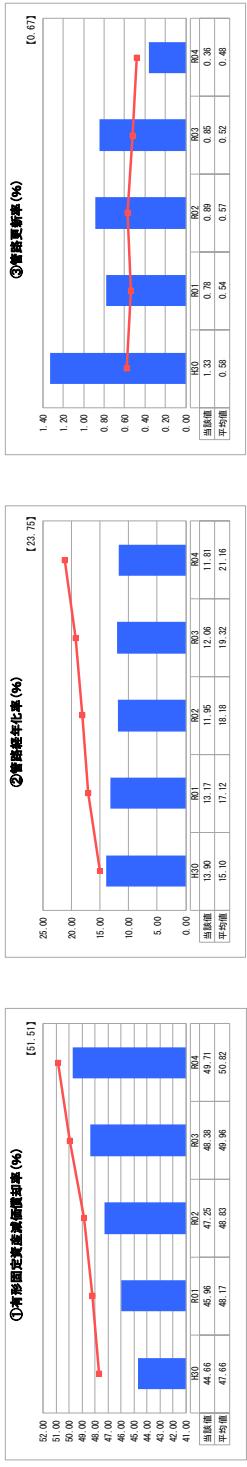
②管路經年化率(96)



1

**全体会議** 経常収支比率及び料金回収率は100%を下回り、R4年度は赤字経常損益となつた。人口減少や節水意識の向により、今後も人口が減少していく見込みである。従って、R4年度より、必要な段階で料金改定等の対策を早めに講じる必要がある。

### ③管路更新率(%)



100

### 3 将来の事業環境

#### 3.1 水需要の予測

将来の給水人口と給水量は、水道ビジョンの水需要予測に基づくものとしますが、令和5年に国立社会保障人口問題研究所（以下「社人研」という）が行政区域内人口の推計値を公表したことから、行政区域内人として社人研の推計値を採用し、これに合わせて給水人口、給水量の予測値を補正したものとします。

令和5年度に35,564人であった給水人口が令和16年度には約30,900人となり、約4,700人が減少する見通しとなっています。

また、人口減少に伴い給水量も減少が進み、令和16年度には、一日平均給水量が13,800m<sup>3</sup>/日となり、令和5年度実績15,901m<sup>3</sup>/日に対し約13%の減少、一日最大給水量※が16,600m<sup>3</sup>/日となり、令和5年度実績17,444m<sup>3</sup>/日に対して約5%減少となる見通しです。

水道事業の実績値と予測値

		実績値			予測値		
		2014 H26	2019 R1	2023 R5	2024 R6	2029 R11	2034 R16
給水人口	(人)	40,000	37,862	35,564	35,163	33,005	30,872
一日平均給水量	(m <sup>3</sup> /日)	17,097	17,205	15,901	15,686	14,720	13,800
一日最大給水量	(m <sup>3</sup> /日)	20,490	19,276	17,444	18,900	17,700	16,600

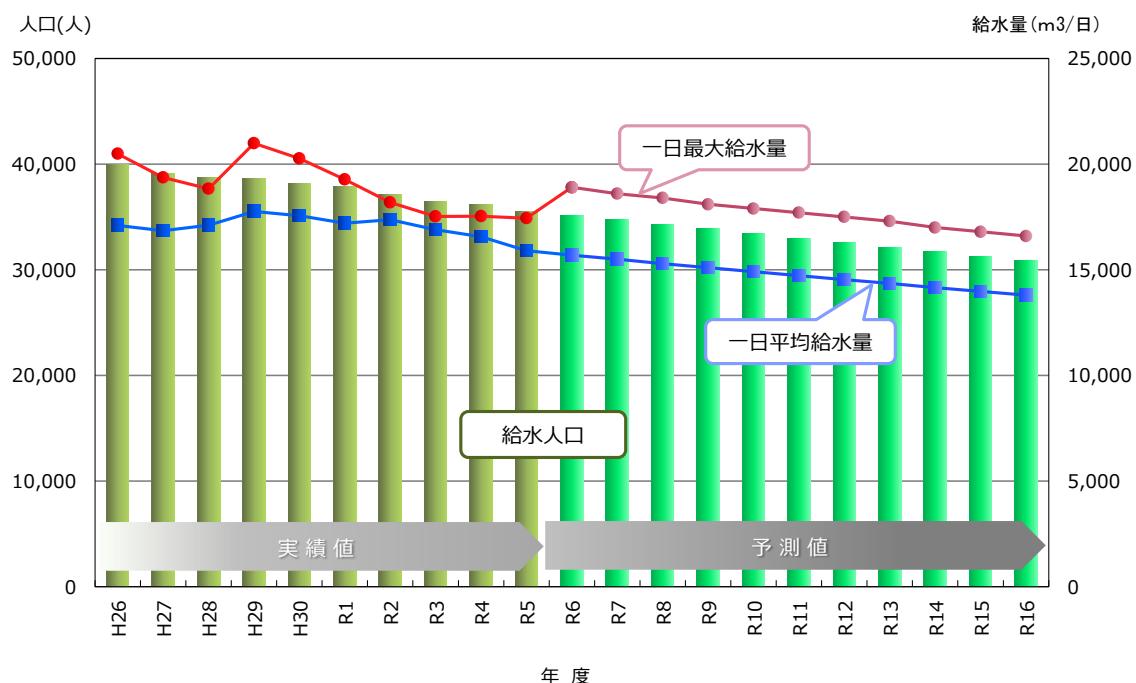


図3.1 給水人口と給水量の実績値および推計値

※一日最大給水量は施設規模を決定するものであり、一日平均給水量を負荷率で除して算出します。負荷率は安全な施設計画を策定するために、過去10年間の最小値を採用していることから、令和5年度の実績値より増加する予測値となっています。

### 3.2 料金収入の見通し

下図に示すとおり、過去10年間の有収水量は増減にバラつきがありますが減少傾向にあります。

料金収入の見通しは、有収水量の推計値に過去5年間(R1～R5)の供給単価の平均を乗じて算出しました。その結果、令和5年度に約8.6億円であった料金収入は、令和16年度には7.7億円まで減少する見通しです。

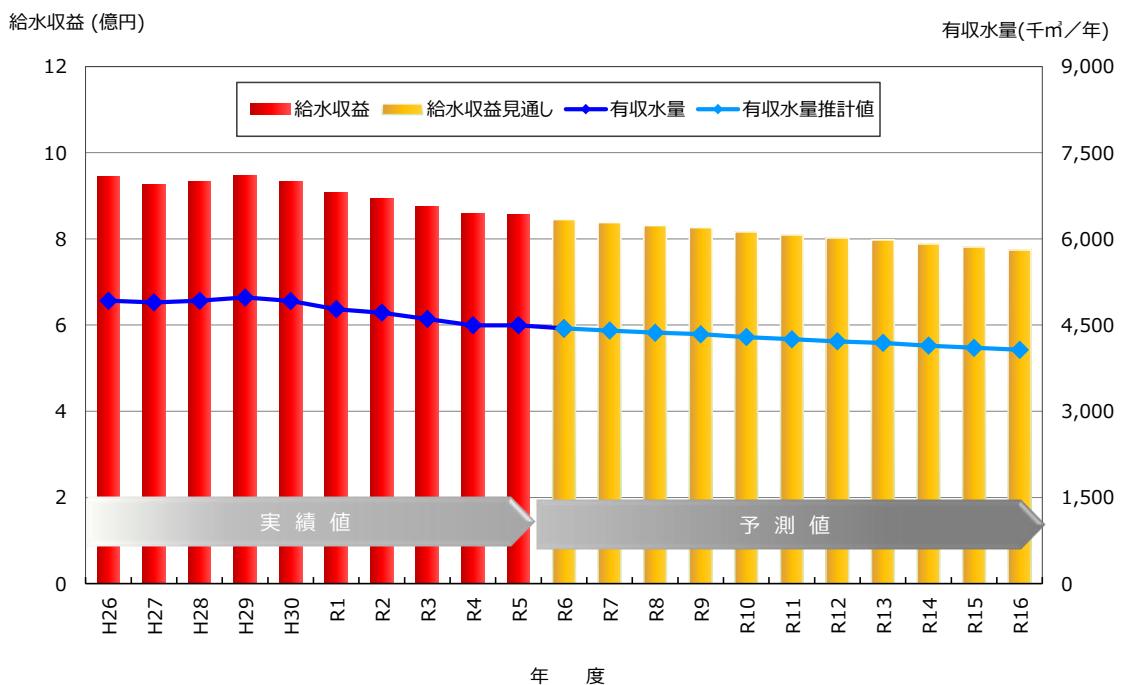


図3.2 料金収入の実績値および推計値

### 3.3 施設の見通し

#### 3.3.1 構造物および設備

##### (1) 老朽化の見通し

構造物および設備について、更新をまったく行わなかった場合の将来の健全度の見通しを下図に示します。

総資産約37億円(平成28年度価額)のうち、11年後の令和9年度には約8.1億円(22.1%)、21年後の令和19年度には約10.6億円(28.9%)の資産が法定耐用年数に達します。

※ 健全資産：経過年数が法定耐用年数以内の資産

経年化資産：経過年数が法定耐用年数の1.0～1.5倍の資産

老朽化資産：経過年数が法定耐用年数の1.5倍を超えた資産

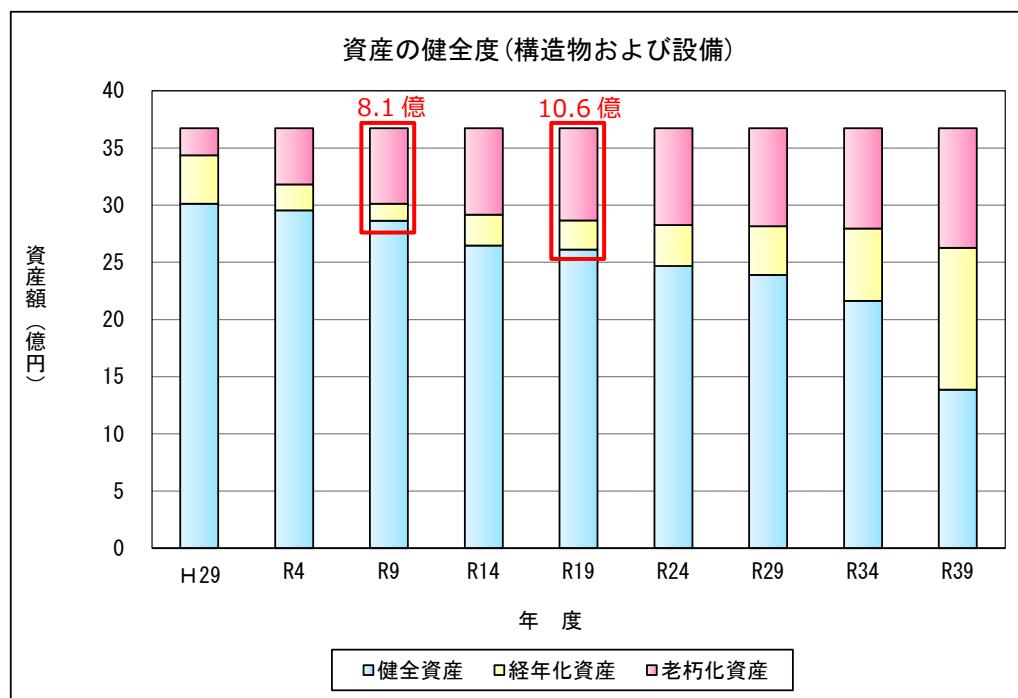


図3.3 更新をしなかった場合の健全度（構造物および設備）

## (2) 更新需要

構造物および設備について、「法定耐用年数で更新した場合」および「実使用年数で更新した場合」の更新需要を下図に示します。なお、現有資産で既に法定耐用年数を超過している施設は、平成29年の更新需要として計上しています。

法定耐用年数で更新した場合の更新需要は、今後40年間で約41億円となっていますが、実使用年数で更新した場合、更新需要は約15億円となり、約63%の更新費用が削減される見通しです。

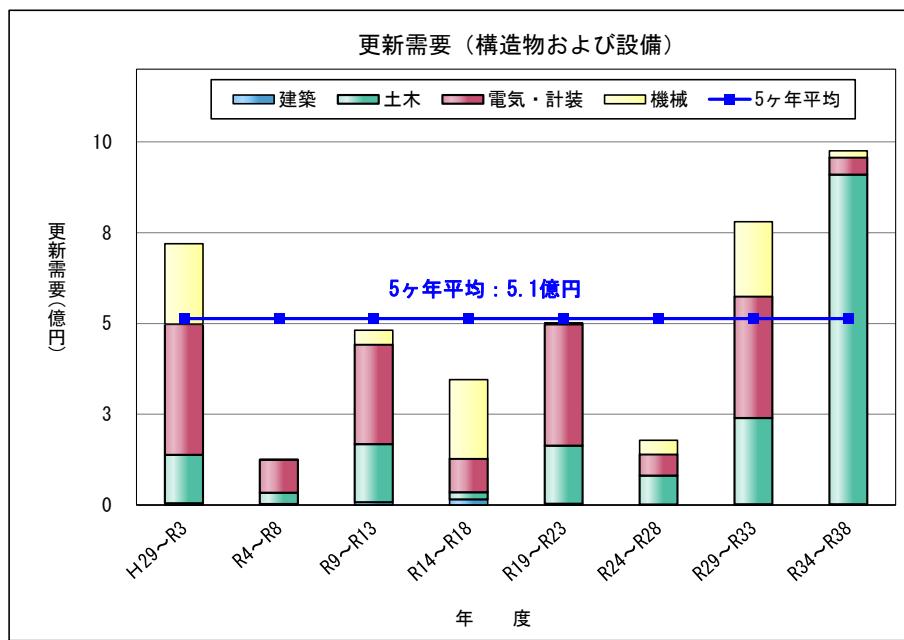


図3.4 法定耐用年数で更新した場合の更新需要（構造物および設備）

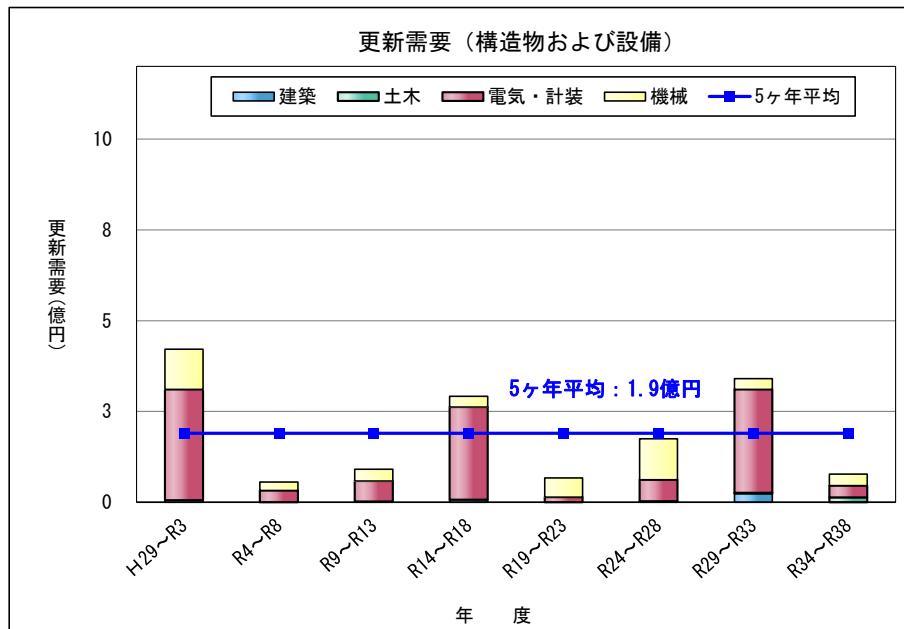


図3.5 実使用年数で更新した場合の更新需要（構造物および設備）

### 3.3.2. 管路

#### (1) 老朽化の見通し

管路について、更新をまったく行わなかった場合の将来の健全度の見通しを下図に示します。

総延長約334km(平成27年度末)のうち、12年後の令和9年度には、120.4km(36.1%)、22年後の令和19年度には、216.8km(65.0%)が法定耐用年数に達します。

※ 健全管路 : 経過年数が法定耐用年数以内の管路

経年化管路 : 経過年数が法定耐用年数の1.0～1.5倍の管路

老朽化管路 : 経過年数が法定耐用年数の1.5倍を超えた管路

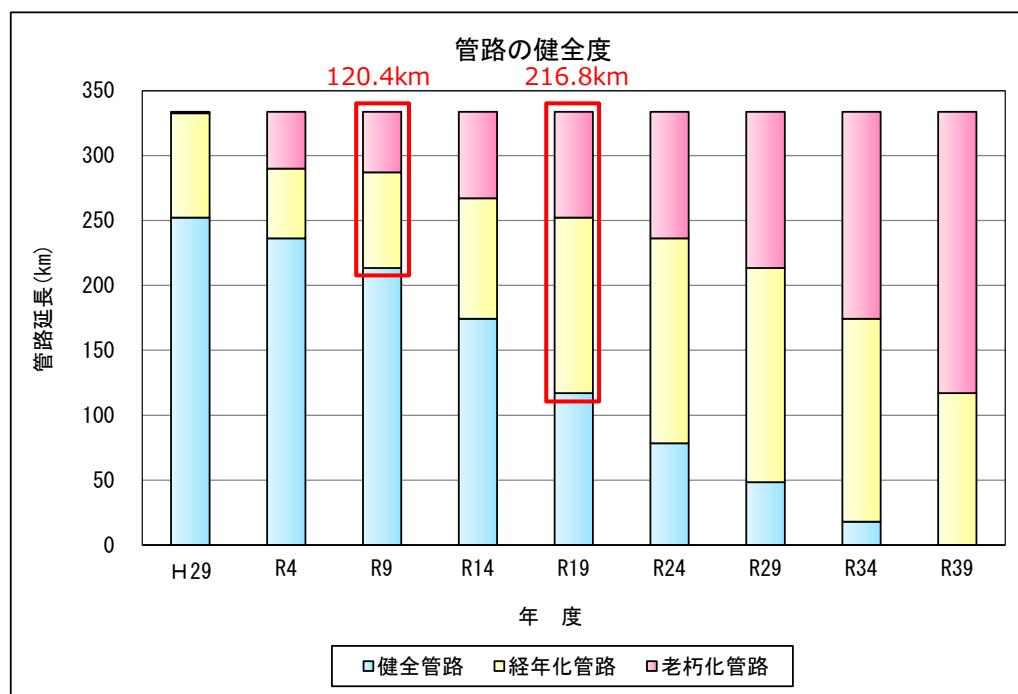


図3.6 更新をしなかった場合の健全度（管路）

## (2) 更新需要

管路について、「法定耐用年数で更新した場合」および「実使用年数で更新した場合」の更新需要を下図に示します。なお、現有資産で既に更新時期を超過している管路は、平成29年度の更新需要として計上しています。

法定耐用年数で更新した場合の更新需要は、今後40年間で約201億円となっていますが、実使用年数で更新した場合、更新需要は約146億円となり、約27%の更新費用が削減される見通しです。

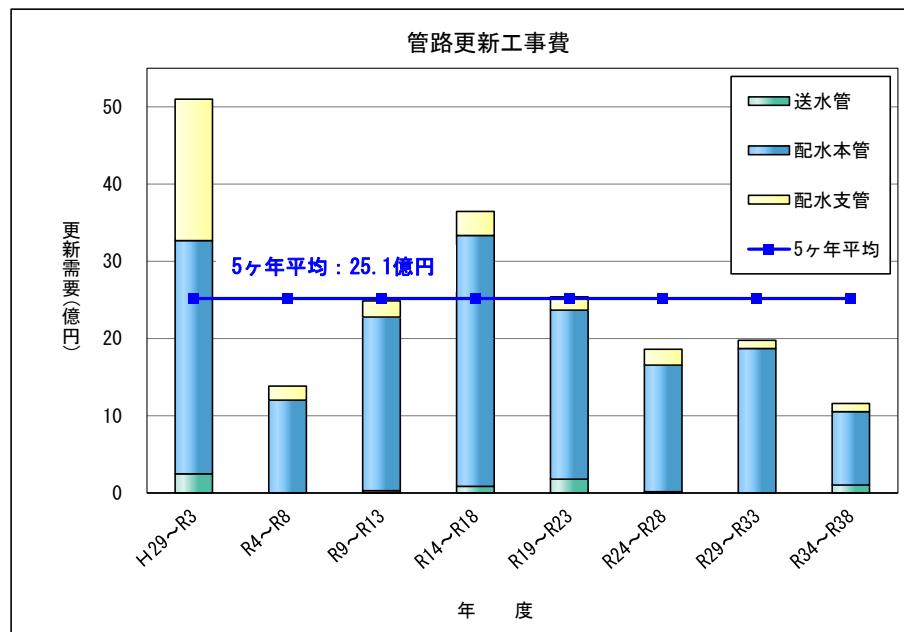


図3.7 法定耐用年数で更新した場合の更新需要（管路）

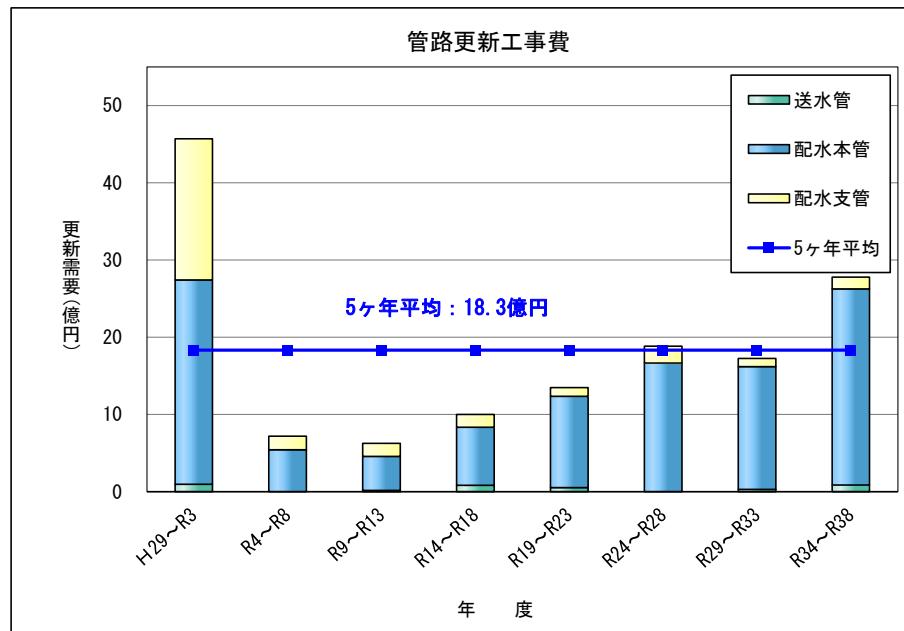


図3.8 実使用年数で更新した場合の更新需要（管路）

### 3.4 組織の見通し

水道施設全体を正常に機能させ、必要な事業を安定的に進めていくためには、適正な人員数で組織を構成する必要があります。当面は現状と同等規模の組織構成で事業を行っていく計画ですが、水道施設の更新・耐震化事業が増加していく見通しですので、状況に応じて組織の増員も検討します。

また、職員には、維持管理・運転・監視など幅広い専門知識や技術力が求められます。

今後も安全な水を安定的に供給し続けられるよう、また、職員の異動や退職があっても水道サービスの質を高い水準で維持できるよう、職員の技術力の維持・向上・継承のシステムを確立し、人員育成に計画的・継続的に取り組みます。

具体的には、日常業務におけるOJTの実施や、日本水道協会等が主催する外部研修への参加を計画しています。

## 4 経営の基本方針

本経営戦略はH30経営戦略の見直しであることから、経営の基本方針はH30経営戦略を踏襲し、水道ビジョンの基本理念でもある次のとおりとします。

幸せあふれるまちを支え続ける水道

次頁に水道ビジョンの目標・課題・実現方策リストをします。

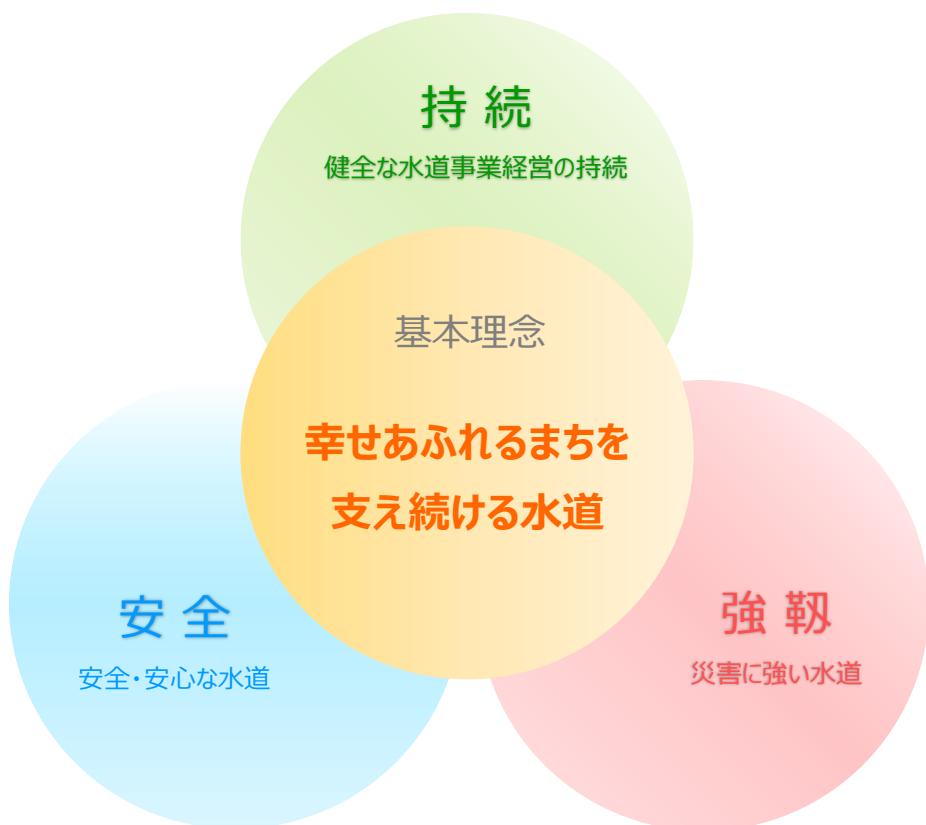


表 4.1 本市水道ビジョン 目標・課題・実現方策リスト

新水道 ビジョンの 理想像	目 標	課 題	実 現 方 策
安全	安全・安心な水道	給水水質の確保	水質監視の継続
		遠方監視項目の拡張	侵入者対応システムの導入の検討
		配水池の点検・清掃	配水池の定期的な点検・清掃の実施
		貯水槽水道	貯水槽水道設置者への指導の実施
		鉛製給水管の解消	鉛製給水管の布設状況の把握と更新
強靭	災害に強い水道	有収率・有効率	老朽管の更新 漏水調査の拡充・計画的な実施、漏水箇所の修繕
		水道施設維持管理	配水池、管路、バルブ等の定期的な点検の実施
		施設更新	老朽化施設の更新 老朽管の更新
		施設耐震化	管路の耐震化
			非常用発電機の設置(白井受水場)
			給水タンク等の応急給水設備の整備
		非常時対応	耐震性貯水槽設置の検討 非常時の他事業体との連携体制・受援体制の整備 非常時の広報活動の充実
持続	健全な水道事業経営の持続	財政	水道料金の適正化 適正な内部留保資金の確保 受水費抑制の検討 水需要の拡大 適正人員の確保・職務分担の見直し 中長期的な経営計画の策定
		広域連携	近隣4市の事務業務委託の検討
		技術確保	外部研修の活用
		利用者サービス	ホームページ・広報等の情報提供サービスの充実
			アンケート等による利用者の意見収集
			バリアフリーの推進

## 5 投資・財政計画(収支計画)

### 5.1 投資・財政計画(収支計画) : 章末参照

### 5.2 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### 5.2.1 投資についての説明

##### (1) 侵入者対応システムの導入

本市水道事業の遠隔監視装置での監視項目は施設の稼働状況と機能異常に特化しており、外部からの侵入者などセキュリティー対応のものでは無いため、侵入者対応システムの導入をしていきます。

##### (2) 老朽化施設の更新

老朽化した施設や管路は、能力低下、機能低下により安定供給に支障が生じる恐れがあります。そのため、水道水の安定供給を維持するため、老朽化施設の計画的な更新を図る必要があります。

本市水道事業では水道施設の更新事業を効率的・効果的に行うため、平成25年度に水道施設更新計画を策定し、平成30年度に見直しを行っています。

今後も、水道施設更新計画に基づき、計画的な老朽化施設の更新を進めていきます。

##### (3) 管路の更新・耐震化

本市の有収率は令和5年度で77.3%であり、令和4年度)の静岡県内の事業体の平均値83.7%と比べて低い水準です。有収率が低いということは、収益につながっていない給水量が多いことを意味しています。有収率の低下は管路からの漏水が主な原因ですので、老朽管の更新を積極的に進めます。

今後も、前述の水道施設更新計画をもとに計画的に管路の更新・耐震化を進めます。

以下に投資に係る主な事業スケジュールを示します。

主な事業スケジュール

目標・具体施策	2024 R6	2025 R7	2026 R8	2027 R9	2028 R10	2029 R11	2030 R12	2031 R13	2032 R14	2033 R15	2034 R16
安全・安心な水道											
遠方監視項目に侵入者対応システムの導入							●				→
災害に強い水道											
老朽化施設の更新	●										→
老朽管の更新(耐震化)	●										→

## 5.2.2 財源についての説明

財源の試算条件は以下のとおりです。

表5.2.2 財源の試算条件

項目	試算条件
料金収入	有収水量推計値に供給単価を乗じて算出します。
供給単価	令和元年から令和5年度の供給単価の平均を基準とし、必要に応じて料金改定を実施します。
企業債	工事費の60%程度を見込みます。

### (1) 料金収入

「第3 将来の事業環境」で示したように、今後も有収水量の減少傾向が見込まれており、それに伴い料金収入も減少する見通しです。

財政収支見通しでは令和6年度以降、経常収支がマイナスとなる見通しであるため、収支がプラスとなり、内部留保資金を確保できるように、次回の料金の見直し時期である令和9年度に20%の料金改定を見込んでいます。

### (2) 企業債

水道施設は将来にわたって長期間使用するため、施設整備に要する費用の負担は世代間で公平性を保つ必要があります。そのため、企業債を借り入れることで施設整備に要する費用を一時的に調達し、長期にわたって償還していくことで費用の平準化を図ります。

企業債の借入額は、内部留保資金を7億円程度確保できるように、施設整備に要する工事費の60%程度を見込みます。

なお、計画期間中は企業債発行額が同年度の企業債償還額を上回るため、企業債残高は、増加していく見通しです。

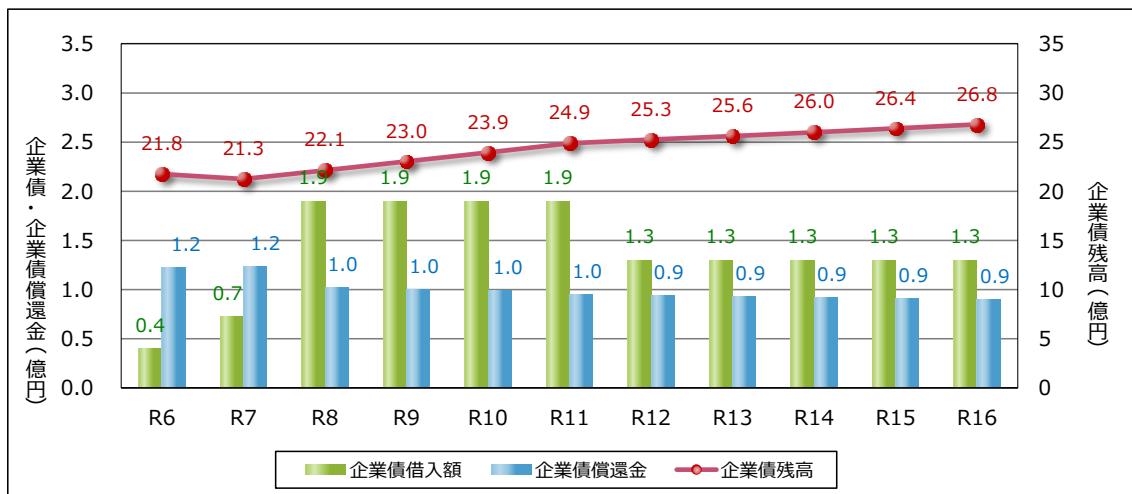


図 5.2.3 企業債・企業債償還金・企業債残高の推移

### 5.2.3. 投資以外の経費についての説明

#### (1) 職員給与費

事業運営は、今後も現在の職員数により遂行するものとし、職員給与費（人件費）は、近年の人事院勧告を考慮して毎年 1%の引き上げを見込むものとします。

#### (2) 動力費

動力費は、水需要予測の配水量に単位水量当り動力費を乗じて算出します。

単位水量当り動力費は、近年の燃料費等の物価上昇を考慮し、過去 5 年間の平均上昇率から、毎年 2.1%の上昇を見込みます。

#### (3) 受水費

受水費は、水需要予測の配水量から大井川広域水道受水分と榛南水道受水分の配水量を算出し、それぞれの令和 6 年度の料金体系に基づき算出します。

なお、大井川広域水道と榛南水道は令和 11 年度に統合を予定しており、合わせて受水量の見直しを予定しています。

配水量の減少及び受水量の見直しに伴い、減少傾向となっています。

#### (4) その他作業費

##### 1) 修繕費

施設の故障や漏水修繕、鉛製給水管解消等の費用であり、物価上昇による影響があるものの、老朽化施設や管路の更新により、漏水修繕箇所等は減少するものと考え、今後も過去 5 年間の実績の平均程度の額を見込みます。

##### 2) 委託費

実績（令和3年度～令和5年度）の平均額に加えて、以下の業務の委託費を見込みます。

令和8年度：料金審議会支援業務、水道施設合理化検討業務、水道ビジョン  
中間修正業務

令和9年度以降：包括委託費

令和11年度：水道ビジョン改定業務、施設更新計画策定業務

#### (5) 固定資産購入費

固定資産購入費として、令和 9 年度に水道料金システム改修費を見込みます。

## 5.3 今後検討予定の取組の概要

### 5.3.1 投資について

#### (1) 民間の資金・ノウハウ等の活用について

本市水道事業では、検針業務のみ外部委託しています。今後は、後述する4市1企業団での事務業務の共同委託導入の検討を進めていきます。

#### (2) 施設・設備の統廃合・合理化について

平成30年度に策定した水道事業ビジョンを見直すとともに、将来の水需要の減少を考慮した施設の統廃合（配水系統の再編）を含めた施設・設備のダウンサイジング、スベックダウンを検討する水道施設合理化計画を策定し、より効率的な施設運用を目指します。

- ・水道事業ビジョンの見直し
- ・水道施設合理化計画の策定

#### (3) 施設・設備の長寿命化等の投資の平準化について

アセットマネジメント計画において、実使用年数を設置し、施設・設備の長寿命化を図り、算出した更新需要を基に事業費の平準化を図っていきます。

#### (4) 広域化に関する検討

現在、大井川右岸地域（島田市、菊川市、御前崎市、大井上水道企業団及び本市）の4市1企業団で公営企業会計システムの共同調達や事務業務の共同委託導入の検討をしており、業務の効率化、コスト縮減に向け検討を進めています。

### 5.3.2 財源について

#### (1) 料金

本計画では、令和9年度に20%の料金改定を行うものと仮定していますが、実際の料金改定時には需要予測の見直しや財政シミュレーションを実施し、改定の有無と適正な改定率を検討します。

#### (2) 企業債

本計画では、企業債の借入額は、工事費の60%程度を見込んでおり、料金と併せて財政シミュレーションを実施し、内部留保資金残高7億円程度を確保するように設定します。

投資・財政計画(収支計画)【現行料金】										(千円)							
種目	項目	年度					予算					予算					
		2019 R1	2020 R2	2021 R3	2022 R4	2023 R5	2024 R6	2025 R7	2026 R8	2027 R9	2028 R10	2029 R11	2030 R12	2031 R13	2032 R14	2033 R15	2034 R16
損入益支勘定	収益的収支																
	水道料金	908,271	893,632	874,332	858,882	857,785	884,000	872,000	830,960	826,012	816,533	809,380	802,227	797,392	788,200	781,116	774,172
	補助金	340	0	240	240	20	380	480	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	長期前受金戻入	46,891	46,283	45,993	45,683	44,345	44,715	41,686	41,686	41,316	40,991	40,364	39,840	38,521	37,546	37,462	35,759
	その他	2,208	2,133	2,108	6,411	2,222	1,591	1,822	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321
	小計(A)	957,710	942,048	922,673	911,216	904,372	930,686	915,988	874,987	869,669	859,865	852,085	844,408	838,254	828,087	820,919	812,272
	人件費	50,893	45,185	50,557	50,222	42,788	49,217	55,207	49,360	49,840	50,400	50,960	51,520	52,080	52,640	53,200	53,760
資産勘定	引当金繰入額	3,456	3,400	3,315	3,710	3,265	3,769	4,539	3,525	3,556	3,597	3,637	3,677	3,717	3,758	3,798	3,838
	作業費	8,818	8,475	9,014	11,998	8,808	15,859	12,454	12,600	12,700	12,800	12,900	13,000	13,100	13,200	13,300	13,300
	薬品費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他作業費	56,309	59,119	62,374	58,657	70,462	80,251	72,865	91,057	76,062	71,067	91,072	71,077	71,082	71,087	71,093	71,099
	計	65,127	67,594	71,388	70,655	79,270	96,110	85,319	103,657	88,762	83,867	103,972	84,077	84,182	84,287	84,393	84,399
	受水費	510,057	508,741	507,785	507,450	506,660	506,100	507,890	517,771	518,796	517,071	486,764	488,098	486,764	486,764	486,764	486,764
	受託工事費	0	0	0	0	0	19	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
出資勘定	減価償却費	258,778	260,598	259,875	260,668	257,283	265,200	259,700	255,172	257,998	261,074	262,479	261,683	260,545	257,748	256,098	253,433
	資産減耗費	1,169	904	1,329	806	1,734	4,761	1,254	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190
	支払利息	25,898	22,945	20,124	17,529	15,305	13,586	12,304	12,298	14,391	16,591	18,860	21,217	22,602	24,003	25,420	26,820
	その他支出	1,229	1,048	1,083	1,217	885	885	1,060	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092
	繰延勘定償却	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	貸倒引当金繰入額	405	360	509	562	555	565	600	480	480	480	480	480	480	480	480	480
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本勘定	小計(B)	917,012	910,775	915,965	912,819	907,745	940,212	927,892	944,545	936,105	935,362	929,434	911,700	913,986	911,962	912,435	911,776
	利益(A)-(B)	40,698	31,273	6,708	-1,603	-3,373	-9,526	-11,904	-69,558	-66,436	-75,497	-77,349	-67,292	-75,732	-83,875	-91,516	-99,504
	資本的収支																
	企業債	110,000	90,000	110,000	90,000	90,000	40,000	73,050	160,000	160,000	160,000	160,000	110,000	110,000	110,000	110,000	110,000
	工事負担金	16,700	890	5,227	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定資産売却代金	0	0	0	0	0	50,000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他収入	6,605	9,030	7,398	5,434	7,900	8,316	9,706	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270
出資勘定	国庫補助金	0	0	0	0	5,000	4,950	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	長期貸付金償還金	20,079	20,240	10,180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計(C)	153,384	120,160	132,805	95,434	102,900	103,276	82,776	172,270	172,270	172,270	172,270	122,270	122,270	122,270	122,270	122,270
	建設改良費	195,577	182,189	221,216	177,077	175,456	108,021	153,262	330,000	330,000	330,000	330,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000
	人件費	12,911	7,329	9,342	7,025	16,065	19,840	23,913	16,200	16,350	16,500	16,650	16,800	16,950	17,100	17,250	17,400
	その他	15,003	30,217	30,656	21,990	21,748	36,001	23,040	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710
	企業債務還金	111,302	114,262	120,839	127,311	133,701	122,115	123,335	102,182	99,849	98,718	95,325	94,084	93,326	91,343	89,147	86,726
補填財源	固定資産購入費	7,138	4,020	7,439	5,148	5,905	12,753	13,807	8,949	18,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949
	開発費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	補助金返還／その他の負担金	4,249	1,518	0	0	17,050	11,327	26,546	22,155	20,362	13,961	15,424	113,386	120,088	125,094	128,196	128,196
	引当金繰入額	1,063	605</														

## 投資・財政計画（収支計画）【料金改定 R9:20%・R14:10% 起債比率 60%】 (千円)

種 目	年度 項目	予算															
		2019 R1	2020 R2	2021 R3	2022 R4	2023 R5	2024 R6	2025 R7	2026 R8	2027 R9	2028 R10	2029 R11	2030 R12	2031 R13	2032 R14	2033 R15	2034 R16
損 入	収益的収支																
	水道料金	908,271	893,632	874,332	858,882	857,785	884,000	872,000	830,978	991,206	979,831	971,248	962,665	956,862	1,040,410	1,031,060	1,021,894
	補助金	340	0	240	240	20	380	480	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	長期前受金戻入	46,891	46,283	45,993	45,683	44,345	44,715	41,686	41,686	41,316	40,991	40,364	39,840	38,521	37,546	37,462	35,759
	その他	2,208	2,133	2,108	6,411	2,222	1,591	1,822	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321	2,321
	小計(A)	957,710	942,048	922,673	911,216	904,372	930,686	915,988	875,005	1,034,863	1,023,163	1,013,953	1,004,846	997,724	1,080,297	1,070,863	1,059,994
勘 定	人件費	50,893	45,185	50,557	50,222	42,788	49,217	55,207	49,360	49,840	50,400	50,960	51,520	52,080	52,640	53,200	53,760
	引当金繰入額	3,456	3,400	3,315	3,710	3,265	3,769	4,539	3,525	3,556	3,597	3,637	3,677	3,717	3,758	3,798	3,838
	作業費	8,818	8,475	9,014	11,998	8,808	15,859	12,454	12,600	12,700	12,800	12,900	13,000	13,100	13,200	13,300	13,300
	薬品費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他作業費	56,309	59,119	62,374	58,657	70,462	80,251	72,865	91,057	76,062	71,067	91,072	71,077	71,082	71,087	71,093	71,099
	計	65,127	67,594	71,388	70,655	79,270	96,110	85,319	103,657	88,762	83,867	103,972	84,077	84,182	84,287	84,393	84,399
	受水費	510,057	508,741	507,785	507,450	506,660	506,100	507,890	517,771	518,796	517,071	486,764	486,764	488,098	486,764	486,764	486,764
	受託工事費	0	0	0	0	0	19	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	減価償却費	258,778	260,598	259,875	260,668	257,283	265,200	259,700	255,172	257,998	261,074	262,479	261,683	260,545	257,748	256,098	253,433
	資産減耗費	1,169	904	1,329	806	1,734	4,761	1,254	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190	1,190
	支払利息	25,898	22,945	20,124	17,529	15,305	13,586	12,304	12,298	14,991	17,791	20,660	23,617	25,402	27,203	29,001	30,763
	その他支出	1,229	1,048	1,083	1,217	885	885	1,060	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092	1,092
	繰延勘定償却	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	貸倒り引当金繰入額	405	360	509	562	555	565	600	480	480	480	480	480	480	480	480	480
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計(B)	917,012	910,775	915,965	912,819	907,745	940,212	927,892	944,545	936,705	936,562	931,234	914,100	916,786	915,162	916,016	915,719
	利益(A) - (B)	40,698	31,273	6,708	-1,603	-3,373	-9,526	-11,904	-69,540	98,158	86,601	82,719	90,746	80,938	165,135	154,847	144,275
資 産	資本的収支																
	企業債	110,000	90,000	110,000	90,000	90,000	40,000	73,050	190,000	190,000	190,000	190,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000
	工事負担金	16,700	890	5,227	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	固定資産売却代金	0	0	0	0	0	50,000	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他収入	6,605	9,030	7,398	5,434	7,900	8,316	9,706	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270	7,270
	国庫補助金	0	0	0	0	0	5,000	4,950	0	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	長期貸付金償還金	20,079	20,240	10,180	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計(C)	153,384	120,160	132,805	95,434	102,900	103,276	82,776	202,270	202,270	202,270	202,270	142,270	142,270	142,270	142,270	142,270
	建設改良費	195,577	182,189	221,216	177,077	175,456	108,021	153,262	330,000	330,000	330,000	330,000	230,000	230,000	230,000	230,000	230,000
	人件費	12,911	7,329	9,342	7,025	16,065	19,840	23,913	16,200	16,350	16,500	16,650	16,800	16,950	17,100	17,250	17,400
	その他	15,003	30,217	30,656	21,990	21,748	36,001	23,040	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710	37,710
	企業債償還金	111,302	114,262	120,839	127,311	133,701	122,115	123,335	102,182	99,849	98,718	95,325	94,084	93,326	92,279	91,039	89,592
	固定資産購入費	7,138	4,020	7,439	5,148	5,905	12,753	13,807	8,949	18,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949	8,949
	開発費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	補助金返還／その他の負担金	4,249	1,518	0	0	17,050	11,327	26,546	22,155	20,362	13,961	15,424	113,386	120,088	125,094	128,196	128,196
	引当金繰入額	1,063	605	682	736	1,244	1,746	2,180	2,180	1,799	1,799	1,799	1,799	1,799	1,799	1,799	1,799
	小計(D)	347,243	3														

## 6 経営戦力の事後検証、更新等に関する事項

本経営戦略は『牧之原市水道事業ビジョン』に基づく内容となっているため、『牧之原市水道事業ビジョン』の見直しに合わせて更新を行います。

今後も水道事業を安定的に経営するためには、需要予測の実績との乖離状況、整備事業の進捗状況、料金改定を含めた財政計画の見直し等を定期的に実施することが重要です。

このため、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。

