

令和8年5月19日
産業建設委員会協議会資料③
上下水道部 経営総務室

名張市水道事業経営戦略

2021（令和3）年度～2030（令和12）年度

2026（令和8）年 中間見直し版

名張市上下水道部

名張市水道事業経営戦略

中間見直し

【目次】

第1章 経営戦略の中間見直しに当たって	1
1. 名張市水道事業経営戦略について	1
2. 中間見直しについて	1
第2章 名張市水道事業の現状	3
1. 水道事業の概要	3
2. 施設及び管路等の状況	13
3. 水需要の見通し	22
4. 経営の状況	23
5. これまでの取組	34
6. 現状の問題と課題	36
第3章 経営戦略	38
1. 経営戦略の中間見直しの概要	38
2. 基本方針	39
3. 各項目の進捗確認	40
4. 投資試算と財源試算による見通し	60
5. 目標設定	67
6. 投資・財政計画	72
7. 経営健全化の取組	85
8. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	88

第1章 経営戦略の中間見直しに当たって

1. 名張市水道事業経営戦略について

本市の水道事業は、1965（昭和40）年2月2日に一部給水を開始し、高度経済成長期の拡張時期を経て、給水開始から既に60年を経過しています。

現在の水道事業を取り巻く環境は依然厳しく、人口減少と節水機器の普及などによる給水量の減少傾向は継続しており、それに伴う給水収益の減少が事業経営に及ぼす影響も大きくなっています。一方で、異常気象の発生頻度増加による風水害などのこれまで想定されていなかったリスクへの対応や、高度経済成長期以降の水需要の増加に対応するために整備された水道施設が経年化等による更新対象となり、その更新への対応に多額の投資が必要となっています。

このような状況において、本市の水道事業が将来にわたって、安定的に継続していくためには、事業運営の効率化を図るとともに、事業経営に必要な財源を確保し、経営の健全化を図る必要があります。そのため、中長期的な視点に立った経営の基本計画となる名張市水道事業経営戦略（以下「現行版」という。）を2021（令和3）年度に策定しました。

現行版では、上位計画となる第2次名張市水道ビジョンで掲げた基本理念「**くらしと未来を支え続ける 名張の水道**」とその理念を実現するために掲げられた目指すべき三つの理想像「**安全で信頼される水道**」「**災害に負けない強靱な水道**」「**健全で安定的に持続可能な水道**」を基本理念としています。また、計画期間は、2021（令和3）年度から2030（令和12）年度までの10年間です。

2. 中間見直しについて

現行版において、計画期間の5年目にあたる2025（令和7）年度に中間見直しを実施することとしています。そこで、現行版で掲げた、「投資目標・財源目標」、「経営健全化の取組」や「投資・財政計画」について、進捗確認を行うとともに、必要な見直しを行い、中間見直し版として取りまとめます。なお、中間見直しに当たっては、現行版策定後に総務省から公表された経営戦略策定・改定マニュアルと整合を図ります。

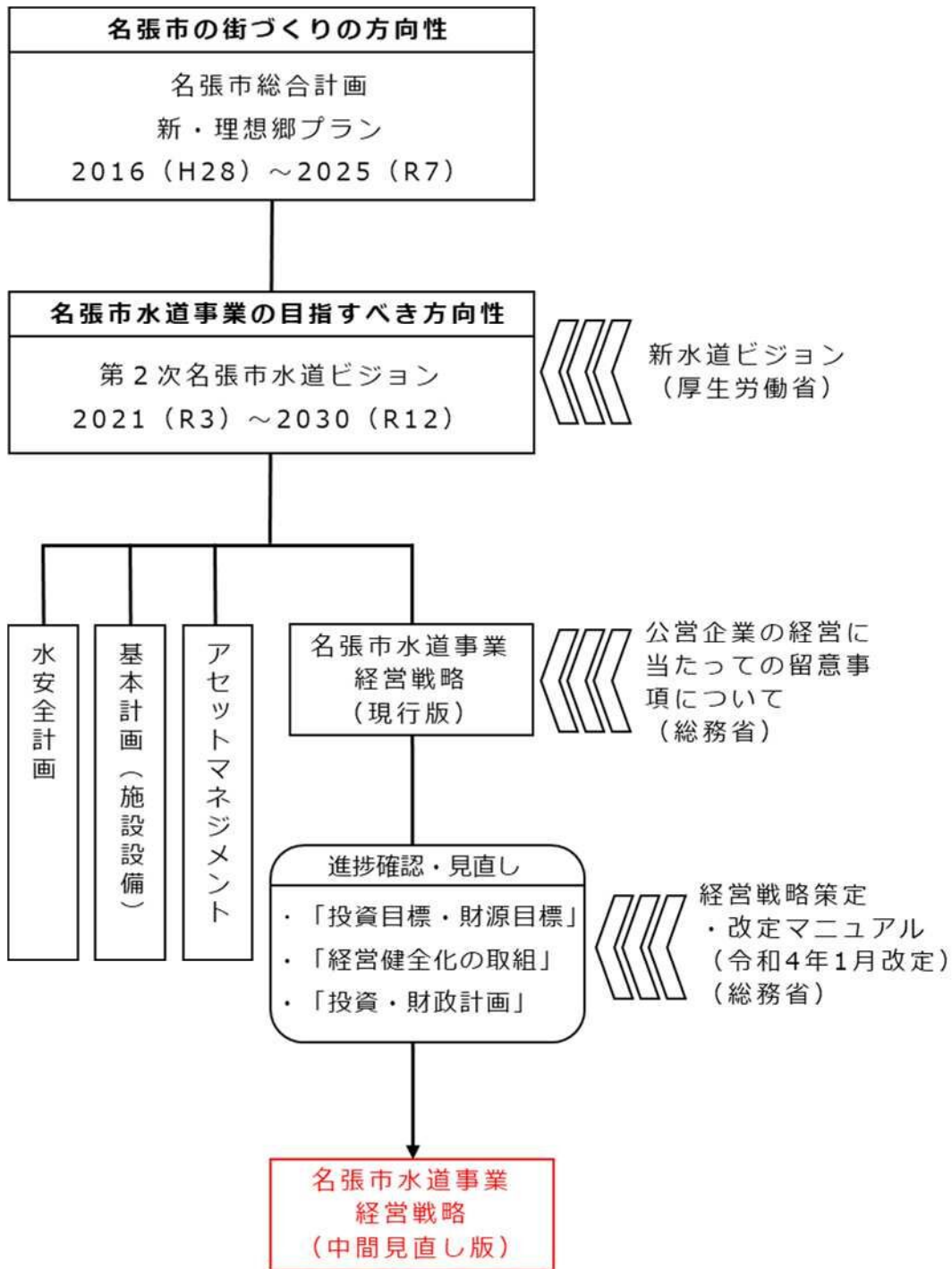


図- 1 名張市水道事業経営戦略の位置づけ

第2章 名張市水道事業の現状

1. 水道事業の概要

本市の水道事業は、1963（昭和 38）年 12 月に創設事業認可を受け、1965（昭和 40）年 2 月 2 日に一部給水を開始し、その後の水需要の増加等への対応、未普及地域の解消や簡易水道事業の統合に対応するため、1971（昭和 46）年に第 1 次変更認可、1980（昭和 55）年に第 2 次変更認可、1991（平成 3）年に第 3 次変更認可、2001（平成 13）年に第 4 次変更認可により事業規模を段階的に拡大し、完了しました。しかし、既に多くの水道施設の更新時期を迎えており、2011（平成 23）年には第 1 次名張市水道ビジョンを策定し、2021（令和 3）年には第 2 次名張市水道ビジョンを策定し、本格的な維持管理を行っています。

1991（平成 3）年の第 3 次変更事業で、計画給水人口 100,000 人、計画一日最大給水量 54,100m³/日としましたが、2001（平成 13）年度に給水人口 82,559 人、2000（平成 12）年度に一日最大給水量 38,102m³/日をピークとして、その後は減少に転じ、2024（令和 6）年度には給水人口は 73,505 人、一日最大給水量は 28,479m³/日となっています。

1. 1 水道料金

現在の水道料金を表- 1 に示します。安全で信頼される水を安定的に供給できる体制を継続するために固定的に掛かる経費として負担していただく基本料金（基本水量 10m³ 含む）と、水の使用量に応じて必要となる経費を負担していただく超過料金から構成される二部料金制を採用しています。

また、消費税の増税に伴う水道料金の改定を除くと、2004（平成 16）年 4 月 1 日の改定以降、20 年以上水道料金の改定を行っていません。

表- 1 水道料金表（1 か月分 消費税及び地方消費税抜き）

用途	基本料金		超過料金（1m ³ につき）		
	水量	料金	11～20m ³	21～50m ³	51m ³ 以上
家事用	10m ³ まで	1,050 円	115 円	145 円	170 円
業務用	10m ³ まで	1,050 円	130 円	170 円	195 円
浴場用	10m ³ まで	1,050 円	110 円		
臨時用	1m ³ につき	480 円	-		

水道料金を県内 14 市で比較した結果を図- 2 に示します。

県内の他市の水道事業体とは、事業の成り立ちや水源等の条件の違いなどにより、水道料金にばらつきはありますが、家庭用の一般的な口径 20mm で 1 か月 20m³ 使用における水道料金では、県内 14 市において最も安価な料金となっています。

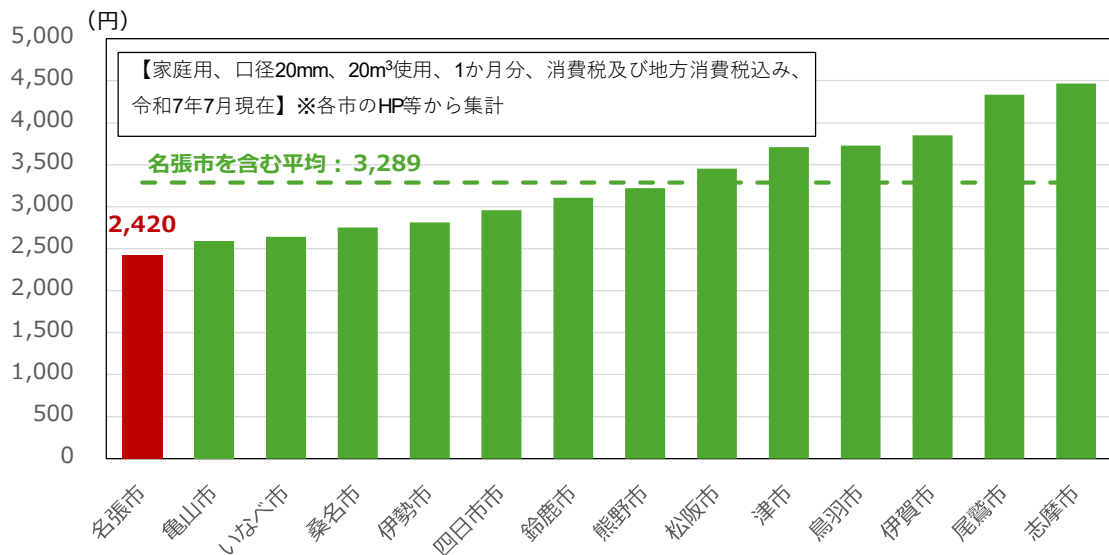


図- 2 三重県内 14 市の水道料金の比較

1. 2 組織

2008（平成 20）年度の上下水道部統合以降、水道事業においては、経営総務室、水道工務室、浄水室で事業運営を行っています。

経営総務室は事業及び予算の調整、会計など部全体に関わる業務を行い、水道工務室は配水施設の改良工事や漏水対策、基幹施設の設計・施工、給水装置工事の審査等の業務を行い、浄水室は浄水場やポンプ所等水道施設の運転保守、水質検査、浄水施設等の工事に関わる設計、施工及び監督の業務を行っています。

2024（令和 6）年度の職員数は、再任用を含めて 20 名です。その年齢構成は表- 2 に示すとおり、9 名が 50 歳以上となっています。また、事務職員の 30 歳以上 40 歳未満の職員が 0 人となっており、世代間のギャップが生じていると考えられます。今後は、世代間ギャップの解消に努めるとともに、水道事業運営に必要な技術の継承を適切に行える組織体制づくりが必要といえます。

表- 2 職員の年齢構成

(人)

	30歳未満	30歳以上 ～40歳未満	40歳以上 ～50歳未満	50歳以上 ～60歳未満	60歳以上	合計
事務職員	1	0	1	5	0	7
技術職員	3	4	2	2	2	13
合計	4	4	3	7	2	20

※2025（令和 7）年 3 月 3 1 日時点（会計年度任用職員、嘱託職員は含みません。）

また、本市の水道事業の創設期からの職員数の推移を、図- 3 に示します。

創設時には 17 名でしたが、水道事業の拡張に合わせて職員数は増加し、第 4 次変更事業を実施していた 2002（平成 14）～2003（平成 15）年の 43 名がピークとなりました。

その後は、市の行財政改革の一環（後述）で、組織体制の見直し、民間活用等により職員数は減少し、2024（令和 6）年度には創設期と同程度の 19 名（再任用 1 名を除きます。）となっています。

しかし、今後は管路等の更新が増加していくことから、それらを推進するための人的資源の確保方策を検討する必要があると考えています。

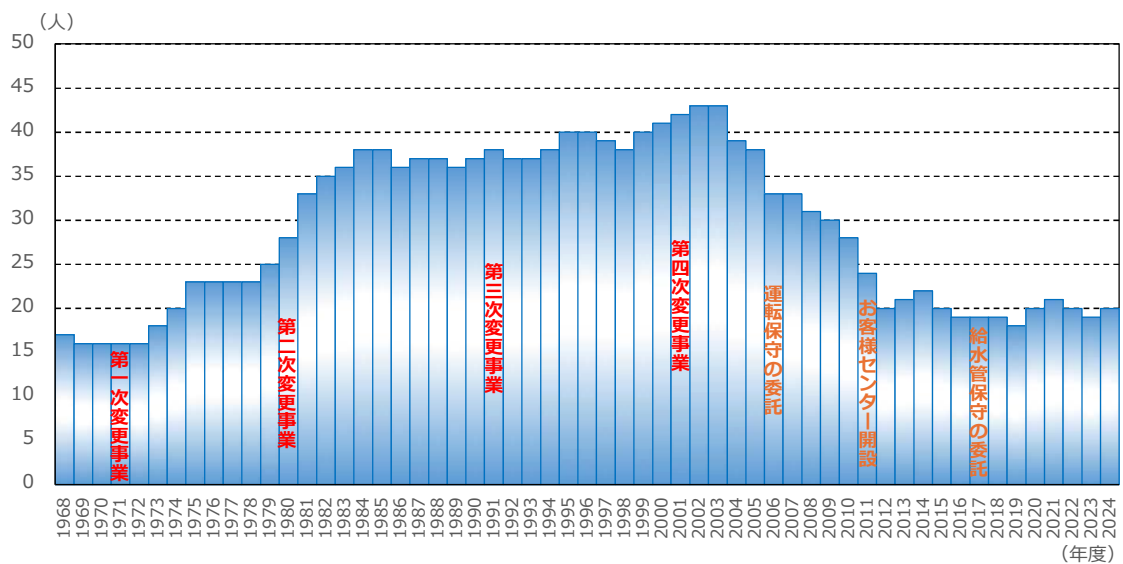


図- 3 職員数の推移

ここで、事業運営の状況として、損益勘定職員一人当たりの業務量を示す指標について、県内 14 市の事業体で比較した結果を、表- 3 に示します。

外部委託状況などの背景事情が異なるため単純な比較はできませんが、職員一人当たりの業務量が多く、効率的な事業運営が行われている傾向にあるといえます。

表- 3 損益勘定職員一人当たりの業務量等

	名張市	津市	四日市市	伊勢市	松阪市	桑名市	鈴鹿市
現在給水人口 (人)	74,521	268,041	306,597	119,157	155,445	138,659	194,858
1日最大配水量 (m ³)	28,111	115,748	113,371	47,459	60,678	58,556	69,325
損益勘定所属職員数 (人)	15	101	100	29	27	22	57
資本勘定所属職員数 (人)	8	16	26	10	20	8	19
合計 (人)	23	117	126	39	47	30	76
1人1月当たり職員給与 (円)	496,571	535,388	535,661	440,143	453,520	477,723	548,452
職員1人当たり給水人口 (人)	4,968	2,654	3,066	4,109	5,757	6,303	3,419
職員1人当たり有収水量 (m ³)	591,885	309,664	342,969	471,999	676,621	733,590	377,813
職員1人当たり営業収益 (千円)	84,015	65,323	65,276	76,427	119,377	111,507	63,655
備考	受水なし						

	尾鷲市	亀山市	鳥羽市	熊野市	いなべ市	志摩市	伊賀市
現在給水人口 (人)	15,701	49,127	16,636	14,058	44,552	44,115	84,909
1日最大配水量 (m ³)	10,349	26,746	12,822	9,383	20,068	21,196	41,255
損益勘定所属職員数 (人)	10	18	13	9	9	22	38
資本勘定所属職員数 (人)	-	-	-	3	3	4	5
合計 (人)	10	18	13	12	12	26	43
1人1月当たり職員給与 (円)	502,475	586,000	469,213	509,148	470,439	387,239	537,257
職員1人当たり給水人口 (人)	1,570	2,729	1,280	1,562	4,950	2,005	2,234
職員1人当たり有収水量 (m ³)	225,458	428,173	254,118	211,012	572,659	254,756	289,072
職員1人当たり営業収益 (千円)	41,081	64,845	73,186	28,280	88,727	65,395	58,153
備考	受水なし			受水なし	受水なし		受水なし

※令和 5 年度地方公営企業年鑑より

※受水とは用水供給事業から浄水を購入することであり、浄水場の保有状況などに関連して水道事業の運営に関わる職員数に影響を及ぼす可能性があることから、備考欄に用水供給事業（三重県営水道）からの受水の有無を記しています。

1. 3 水道システム

(1) 給水区域

事業創設以降、市勢の発展に合わせて段階的に給水区域を拡張し、現在では、計画給水区域の水道普及率は99.7%となっています。

図-4に示すとおり、創設時は桔梗が丘住宅地と合わせ名張市街地、蔵持、箕曲の一部を給水区域として供給を開始しました。第1次変更事業以降、周辺地域、住宅地や工業団地、簡易水道事業や専用水道などを取り込む形で給水区域の拡張を行い、現在の給水区域となっています。

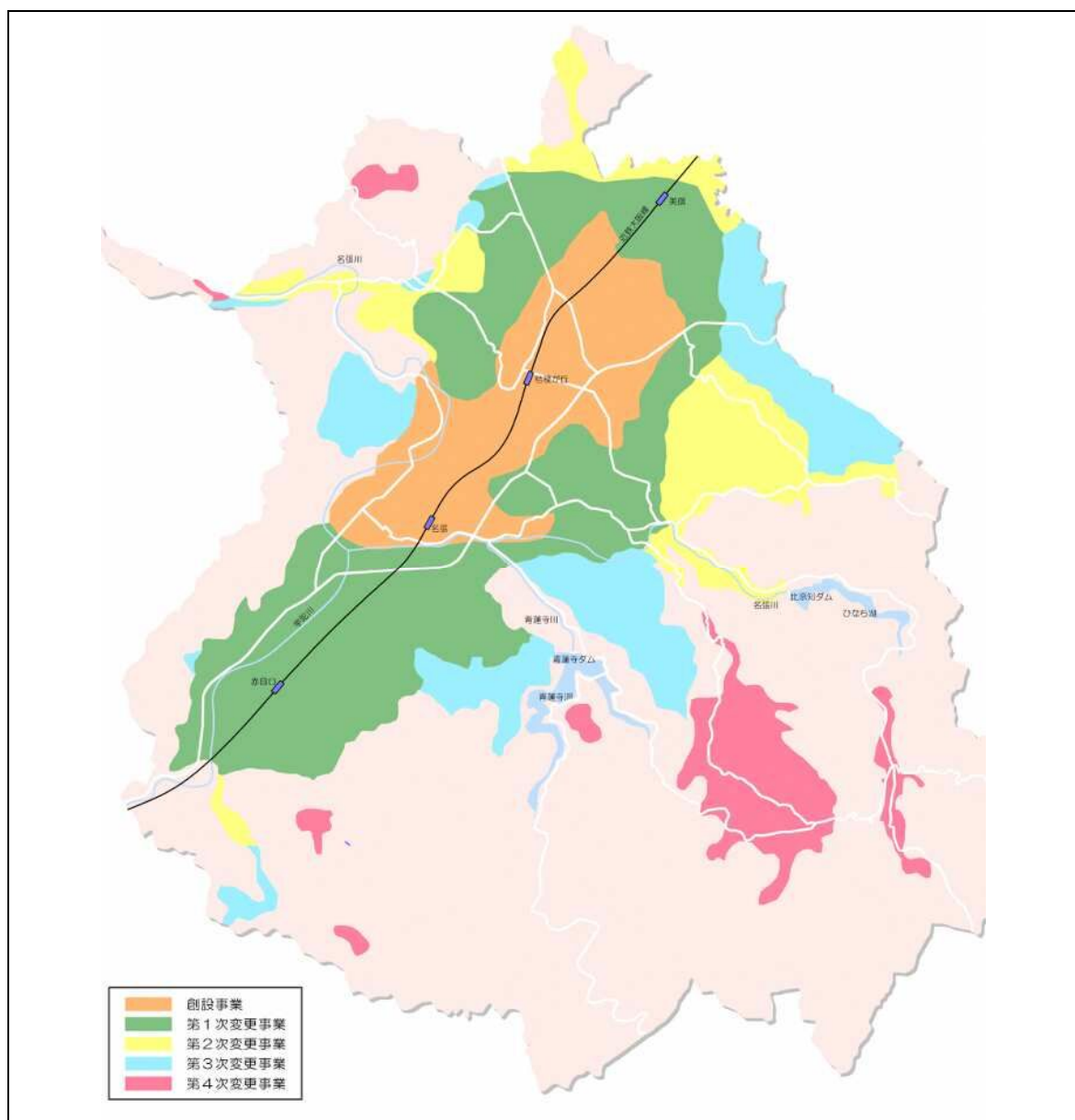


図-4 給水区域とその拡張の経緯

(2) 水源

本市の水道事業の水源は、図- 5 に示すとおり大屋戸浄水場系、富貴ヶ丘浄水場系、長瀬浄水場系及び赤目浄水場系に分類できます。

大屋戸浄水場系と富貴ヶ丘浄水場系は名張川表流水(自流、青蓮寺ダム、比奈知ダム)を取水しています。長瀬浄水場系は名張川表流水(自流)、赤目浄水場系は滝川表流水(自流)を取水しています。

系統	水源	取水地点	水利権水量
大屋戸 浄水場系	名張川自流 青蓮寺ダム 比奈知ダム	大屋戸 取水所	19,958m ³ /日 (0.231m ³ /s)
富貴ヶ丘 浄水場系		桜ヶ丘 取水所	41,299m ³ /日 (0.478m ³ /s) 37,066m ³ /日 (0.429m ³ /s)
長瀬 浄水場系	名張川自流	長瀬 取水所	168.9m ³ /日 (0.002m ³ /s)
赤目 浄水場系	滝川自流	赤目 取水所	220.0m ³ /日

※大屋戸及び桜ヶ丘の両取水所の名張川表流水の水利権は、合計 41,299m³/日(0.478m³/s)であり、大屋戸と富貴ヶ丘の両浄水場での相互融通を考慮して、両取水所での最大取水量がそれぞれ設定されています。

図- 5 系統別水源等の整理

(3) 主な水道施設など

図-6・図-7に主な水道施設を示します。浄水場4か所、配水池37か所、ポンプ所32か所を有しています。

本市は元々起伏の激しい地形状況であり標高も高く、更に高低差のある大規模な住宅地開発が数多く行われたことから、多段階の送配水形態となったことや、市街地と離れている標高の高い小集落への給水を行ったことから、事業規模から考えると施設数が多いことが、特徴の一つといえます。



大屋戸浄水場



富貴ヶ丘浄水場

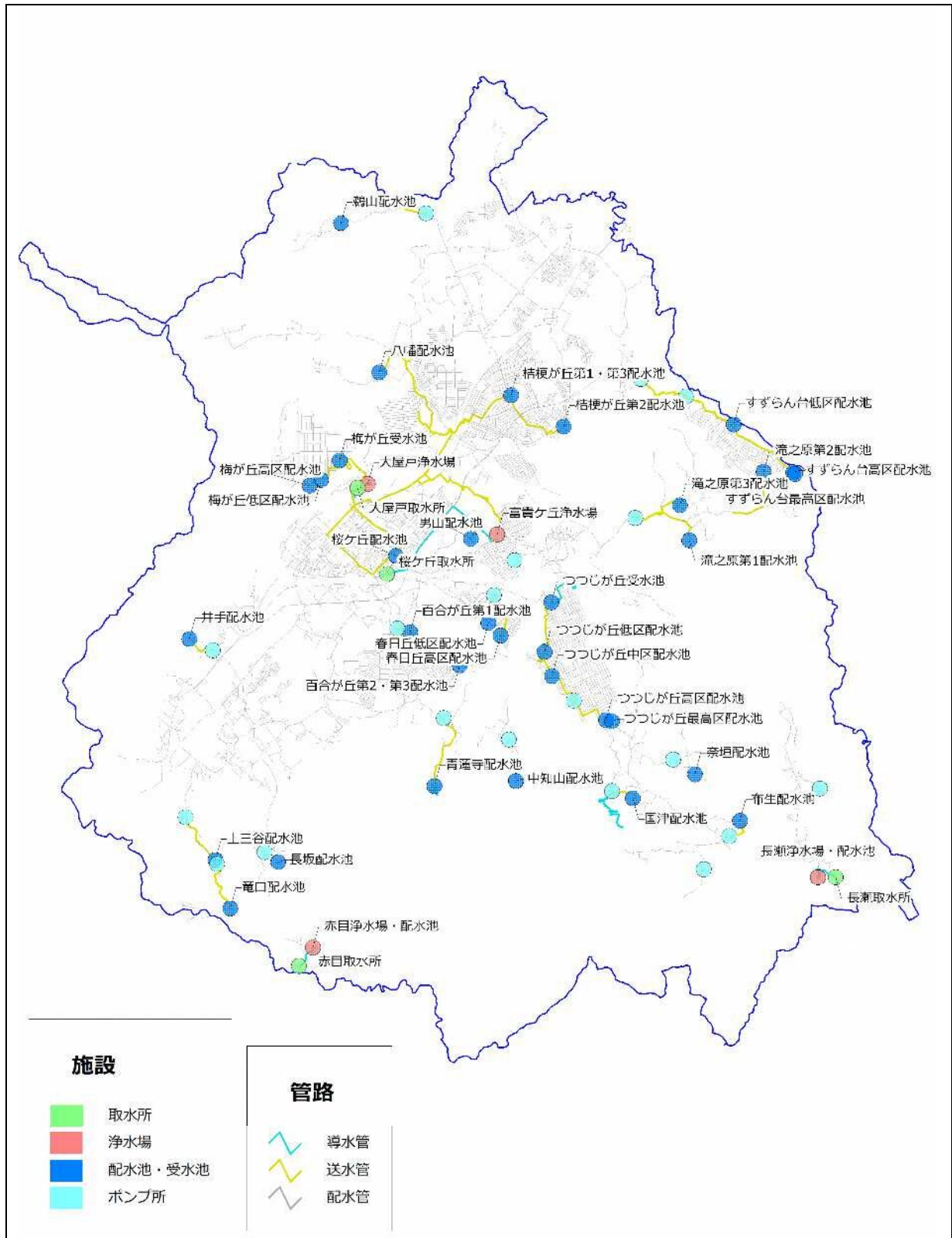


図- 6 主要な水道施設の位置

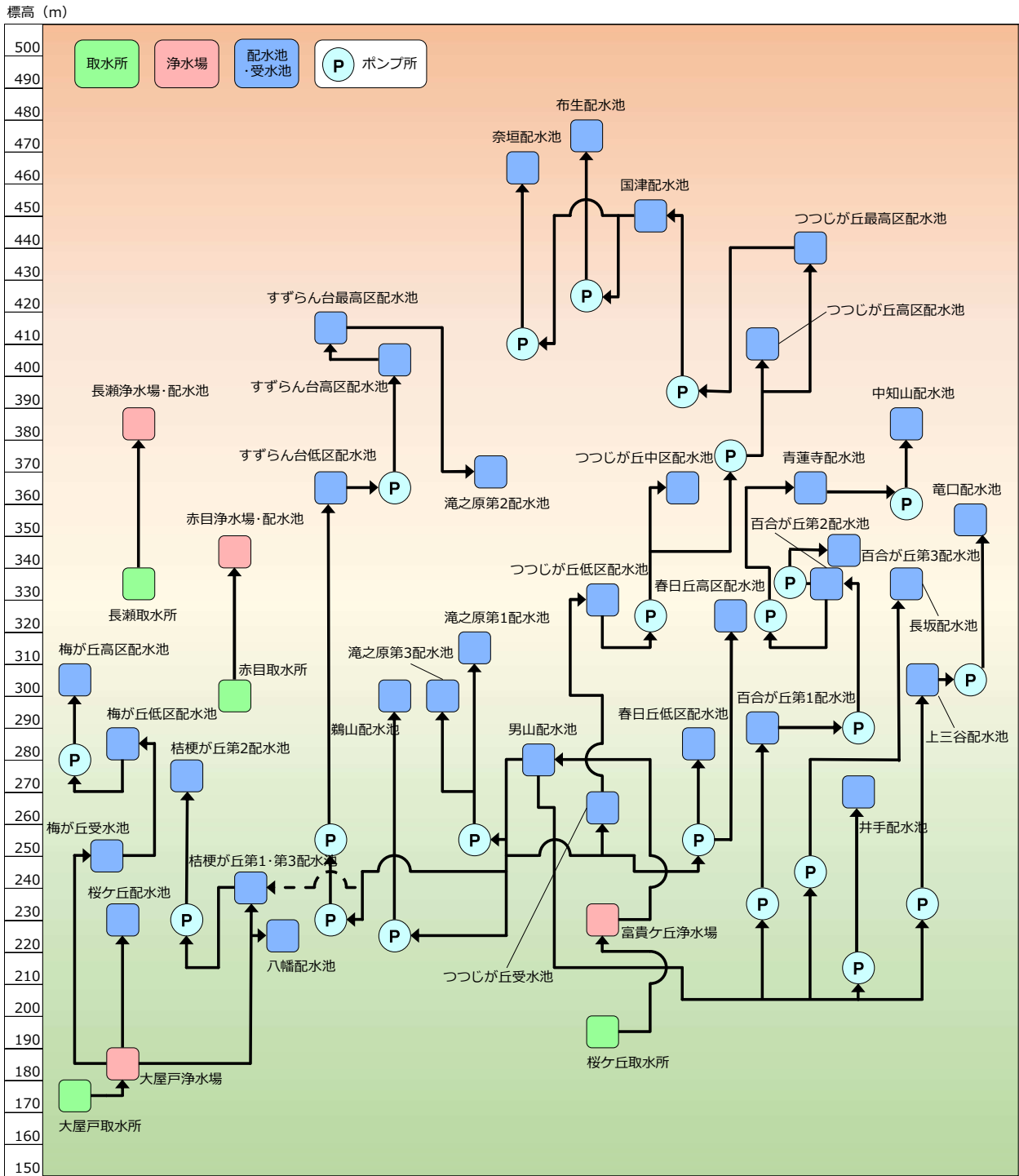


図- 7 主要な水道施設の水位高低

2. 施設及び管路等の状況

第2次名張市水道ビジョンの策定において検討した更新需要の検討（アセットマネジメント¹）結果を見直しました。

2.1 施設等の状況

固定資産台帳に基づいて整理した取得年度別取得価額（デフレーター²による補正済み）を図-8に示します。

1982（昭和57）年度（第二次拡張事業基幹施設竣工（富貴ヶ丘浄水場、男山配水池など）、2005（平成17）年度（大屋戸浄水場全面更新など）に取得した資産が多いものの、そのほかの年度はおおむね一様に資産取得を行っているような状況であることがわかります。

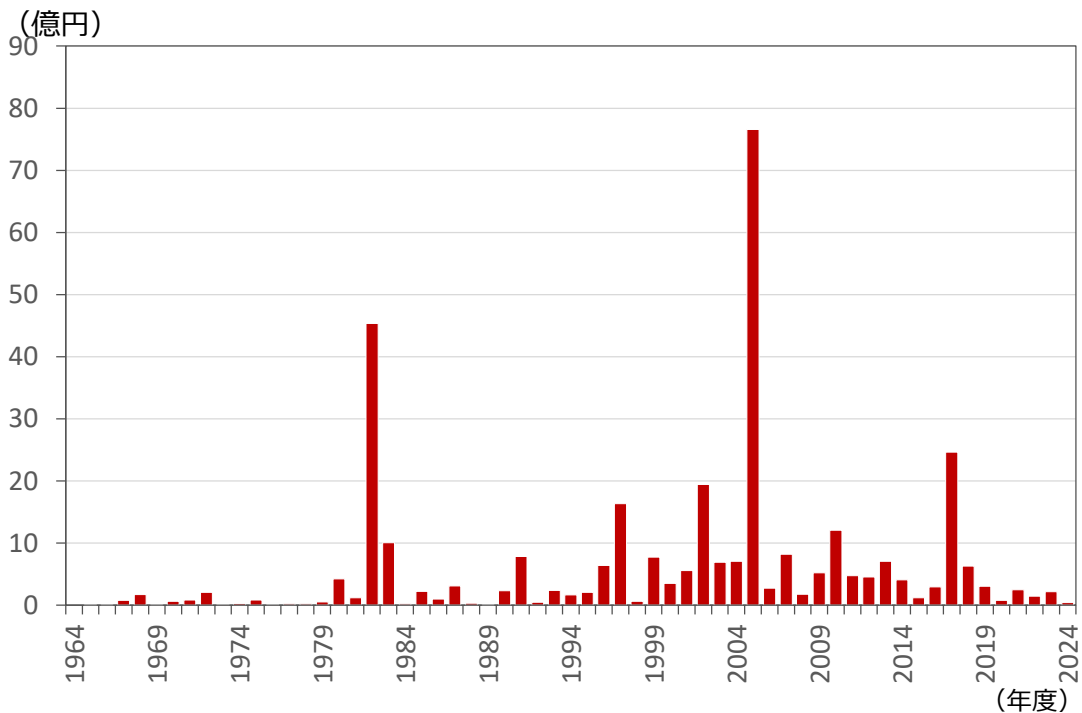


図-8 構造物及び設備の取得年度別取得価額

¹ アセットマネジメント：水道におけるアセットマネジメント（資産評価・管理）は、持続可能な水道事業を実現するために中長期的な視点に立ち、水道施設の設置から廃止まで（ライフサイクル）を全体にわたって効率的に水道施設を管理運営する体系化された実践活動を指しています。

² デフレーター：物価変動分の影響を除いて実質の価格の動きをみるために用いられる指標のことで、ここでは国土交通省の建設工事費デフレーターを使用しています。

これらの資産を法定耐用年数で更新した場合における、今後 100 年間の更新需要を整理したものを図- 9 に示します。

2030（令和 12）年度までの直近 5 年間で法定耐用年数を超過する（既に超過しているものを含む）機械設備・電気設備・計装設備で合計約 100 億円以上の更新需要が発生することになります。更新需要のピークは 2026（令和 8）年度～2030（令和 12）年度以外に、2066（令和 48）年度～2070（令和 52）年度、2086（令和 68）年度～2090（令和 72）年度、2106（令和 88）年度～2110（令和 92）年度などで 100 億円を超過しています。これらは 20 年ごとに発生し、電気設備・機械設備・計装設備の法定耐用年数の周期とほぼ一致しています。

また、資産の取得年度に偏りがあるため、5 年単位での更新需要には、ばらつきが大きくなっていますが、2026（令和 8）年度～2065（令和 47）年度の 40 年間では約 644 億円（年平均 16 億円）の更新需要が発生する見込みとなっています。

一方で、土木、建築構造物と比べ、機械・電気・計装設備の更新需要が 1.8 倍程度となり、全体に占める割合が大きいです。これは、法定耐用年数が短く、更新周期も短くなるためです。

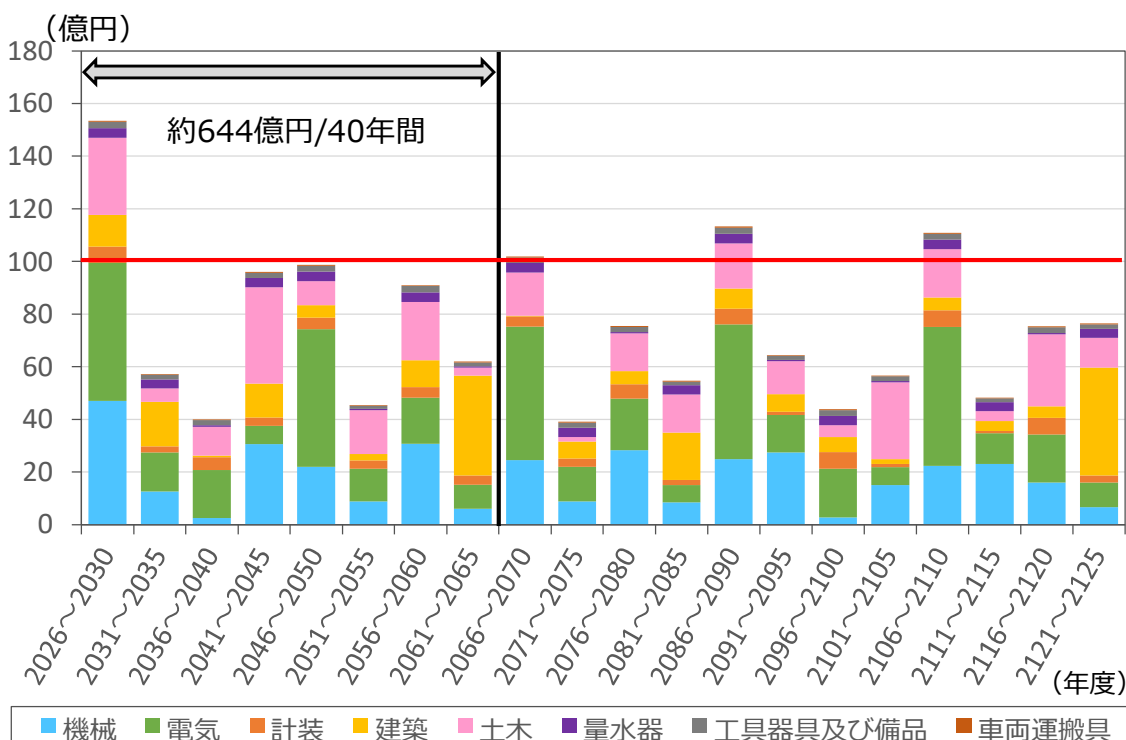


図- 9 法定耐用年数で更新する場合の構造物及び設備等の更新需要

2.2 管路の状況

本市で導入しているマッピングシステム（管路情報管理）のデータに基づいて整理した取得年度別管路延長を、図-10 に示します。

大規模住宅地が整備された1980（昭和55）年度に集中（全管路延長の約13%）し、同様にその前後の年度の延長も長くなっていることがわかります。これ以降の管路整備延長は減少傾向にあるといえます。

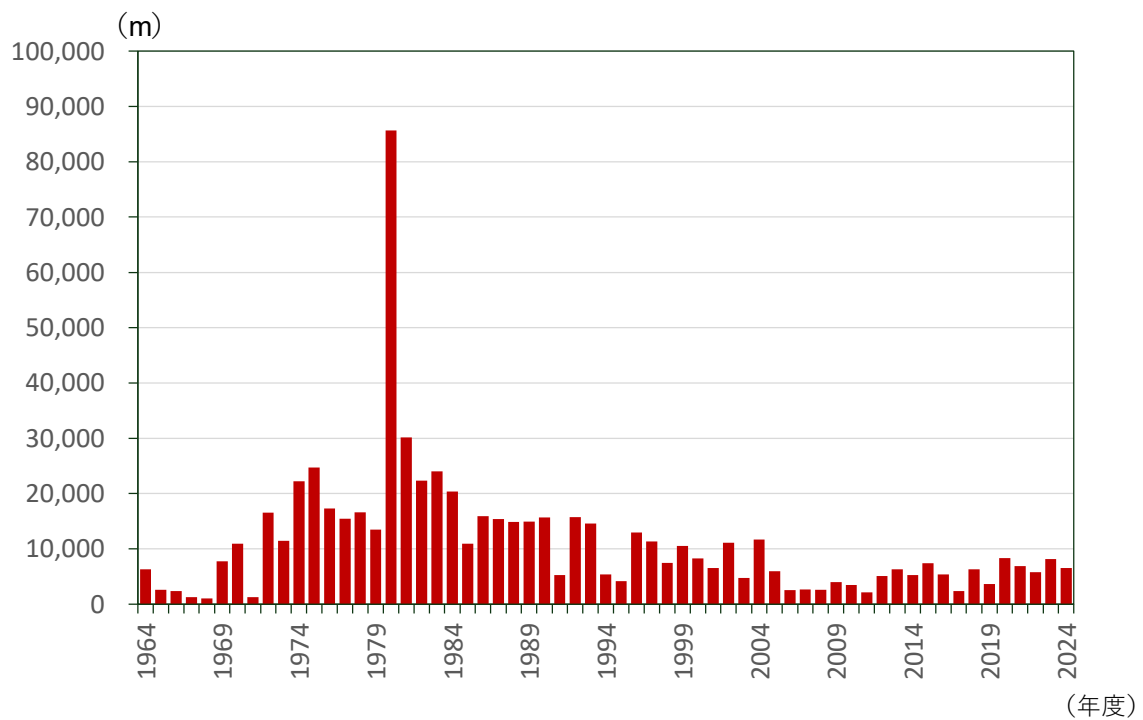


図-10 管路の取得年度別延長

これらの資産を法定耐用年数（40年）で更新した場合における、今後100年間の更新需要を整理したものを図-11に示します。なお、更新費用は対象延長と更新単価から試算しています。

1980（昭和55）年度に布設された管路が既に更新対象となることから、今後5年間で総額400億円程度の費用が必要となり、2026～2065年の40年間では約600億円程度の費用が必要となります。

図-9と同様に100億円を目安として比較すると、図-10に示すように管路は整備時期にばらつきがあるため、特定期間の管路更新に多額の費用が必要となります。また、今後の管路更新においては、更新延長を平準化した事業の実施を目指し、次回更新需要の平準化を図ることも必要であることがわかります。

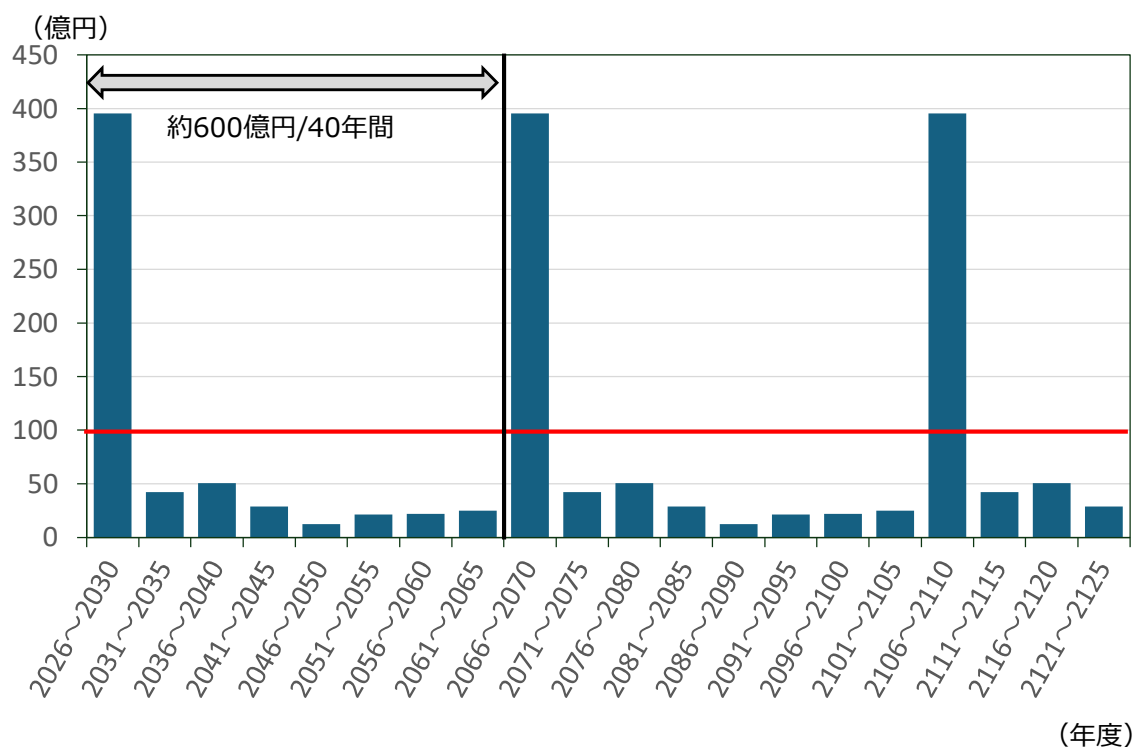


図-11 法定耐用年数で更新する場合の管路の更新需要

2.3 更新需要の見直しへの対応

法定耐用年数で構造物や設備、管路等を更新していくためには多額の費用（多額の投資）が必要になるとともに、これらの更新事業の執行体制を確立する必要があるといえます。一方で、法定耐用年数は地方公営企業法で定められた減価償却計算に用いられる耐用年数であり、対象資産の寿命の目安にはなりますが、技術的な側面からは、現実として法定耐用年数を超過して使用されている資産も多く、維持管理などによってその延命化も可能といえます。

これを受けて、第2次名張市水道ビジョンでは、更新需要の増加への対応（経年化資産への対応）に関する具体的な方策として、老朽化などにより定期的な更新が必要となる設備や埋設されていることにより状況が把握できない管路などについては、法定耐用年数や独自に設定する更新年数に基づいて更新を行う「時間計画保全」を適用します。

また、構造物や機械設備など目視等によりその状態を正確に把握することができる資産については、定期点検などの維持管理とその結果に基づく修繕などによる延命化も視野に入れた「状態監視保全」を適用します。これらのように、更新対象となる資産の特性に合わせた対応に取り組んでいきます。

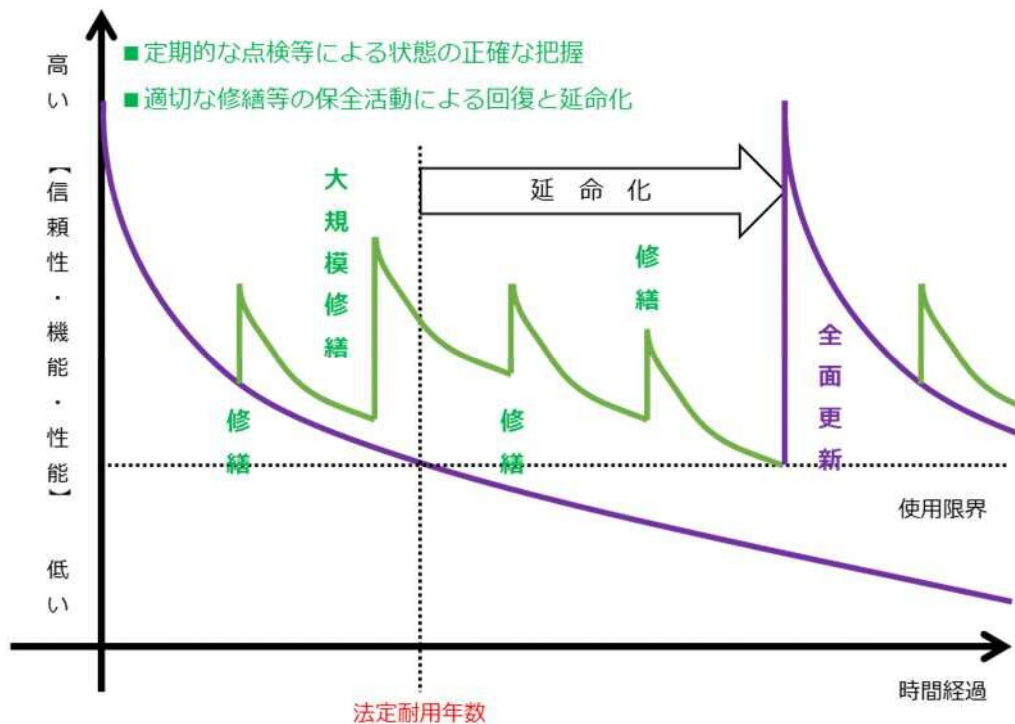


図- 12 状態監視保全による延命化のイメージ

2. 4 経年化

施設や設備、管路等の経年化の状況については、「経営比較分析表(令和5年度決算)」に基づいて整理します。

なお、類似団体とは「給水人口規模が5万人以上10万人未満の事業」となり、188事業体あります。

(1) 有形固定資産減価償却率

有形固定資産減価償却率は図-13のとおりです。保有する有形固定資産(管路を含みます。)のうち、減価償却の進捗の割合を示しています。つまり、有形固定資産の経年化割合を示しています。

近年はおおむね増加傾向にあり、全国平均値や類似団体平均値よりも少し高い値となっています。経年化資産の増加による信頼性の低下などが懸念されるため、資産の延命化を図りながらも、経年化資産の削減に向けた取組が必要です。

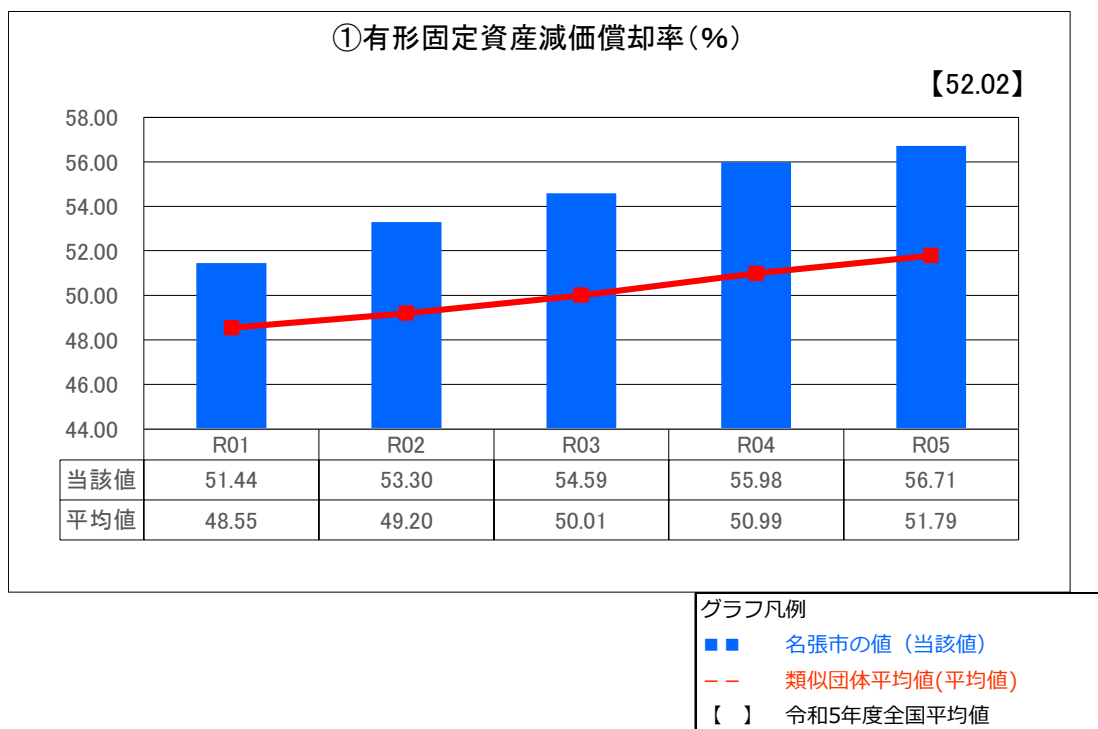


図-13 有形固定資産減価償却率の推移

(2) 管路経年化率

水道事業の資産の大部分を占める管路に着目して、その経年化率を図- 14 に示します。保有する管路資産のうち、法定耐用年数を超過している割合を示しています。

整備が集中した 1980（昭和 55）年度に布設された管路が、2021（令和 3）年度に経年化資産となったため、経年化率は大きく増加しました。また、2023（令和 5）年度には 50%を超え、管路の約 1/2 が法定耐用年数を超過し、経年化が進行していることがわかります。また、全国平均値や類似団体平均値よりも高い値で推移しています。

経年化管路の削減に向けた取組が必要です。

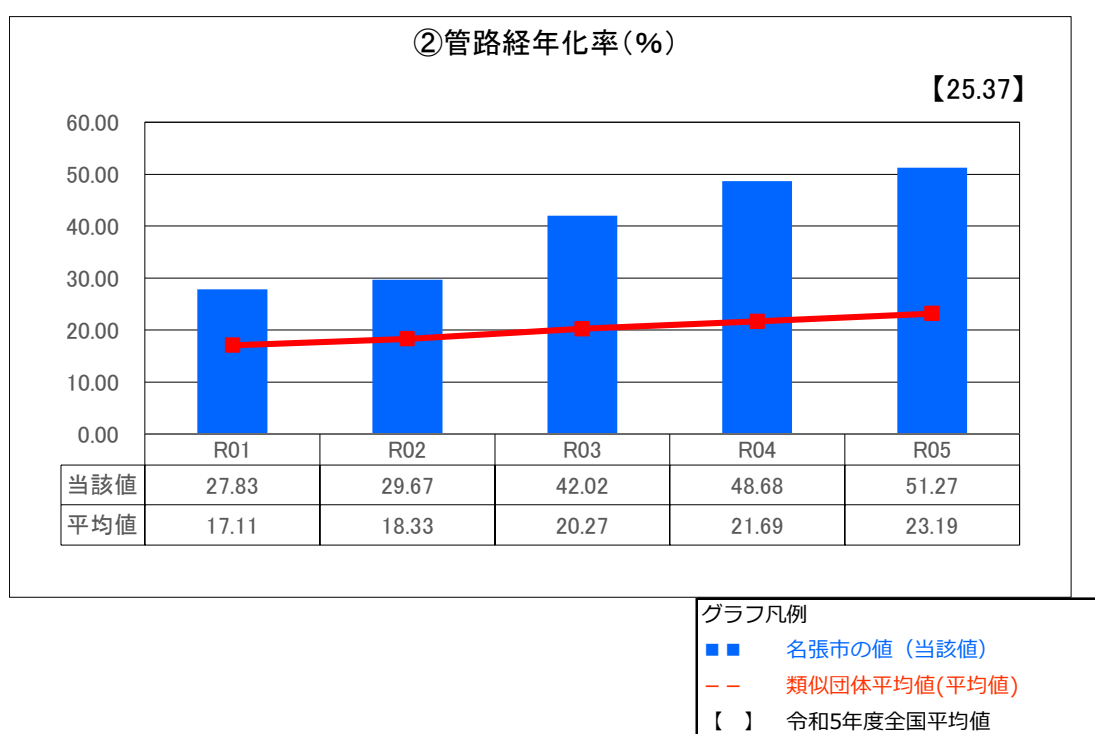


図- 14 管路経年化率の推移

(3) 管路更新率

管路の更新率を図- 15 に示します。保有する管路資産のうち、全管路延長に対する当該年度での更新延長の割合を示しています。

管路更新率は、他の事業との兼ね合いで増減はありますが、1%前後で推移しています。全国平均値や類似団体平均値よりは高い水準ですが、更新率1%で推移すると、全ての管路の更新に100年以上掛かることとなります。法定耐用年数を大幅に超過する管路を使用することで、漏水などの管路事故等のリスクが高くなることが予想されることから、積極的に管路を更新する必要があります。

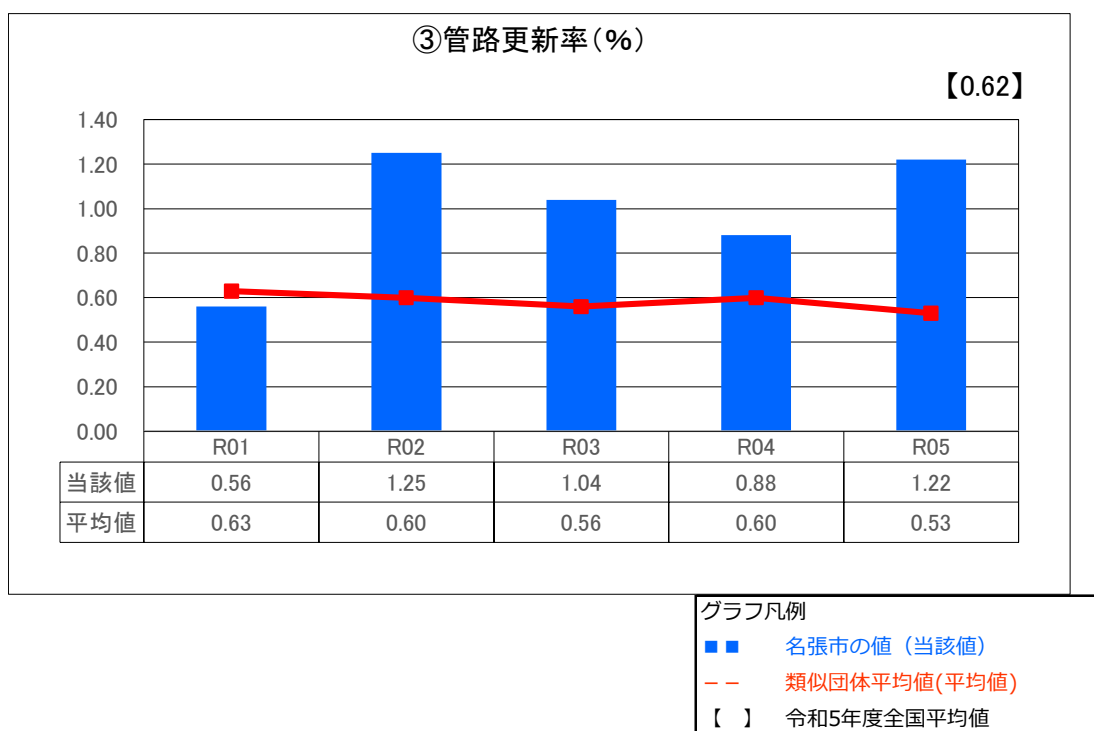


図- 15 管路更新率の推移

(4) 県内の他市との比較

令和5年度経営比較分析表（老朽化の状況）に基づいて、県内14市で比較した結果を表-4に示します。単純に値のみの比較ではなく、事業体ごとの事業背景や水道システムの違い、近年の取組状況等を踏まえて評価する必要があります。

管路の更新状況を示す③管路更新率は、県内14市で最も高い値となっています。しかし、有形固定資産の経年化度合いを示す①有形固定資産減価償却率や、管路の経年化度合いを示す②管路経年化率は、かなり悪い水準となっています。

延命化を図りながらも、設備や管路の更新を進めていく必要があります。

表-4 令和5年度経営比較分析表の指標値の比較

	名張市	津市	四日市市	伊勢市	松阪市	桑名市	鈴鹿市
① 有形固定資産減価償却率 (%)	56.71 (12位)	54.89	54.87	46.44	51.09	58.24	48.50
② 管路経年化率 (%)	51.27 (12位)	36.25	35.34	28.03	24.04	36.09	18.32
③ 管路更新率 (%)	1.22 (1位)	0.50	0.77	1.00	0.96	0.45	0.54

	尾鷲市	亀山市	鳥羽市	熊野市	いなべ市	志摩市	伊賀市
① 有形固定資産減価償却率 (%)	60.12	54.78	55.42	47.92	56.60	56.67	52.08
② 管路経年化率 (%)	29.73	27.42	43.08	73.94	9.26	51.79	14.00
③ 管路更新率 (%)	0.20	0.23	0.41	0.91	0.09	0.31	0.22

※本市の（ ）の値は14市における順位

※指標①②は低い値が望ましく、指標③は高い値が望ましいものです。

※本市の値は2024（令和6）年度の値を算出していますが、他市の値が公表されていないため、2023（令和5）年度値で比較しています。

3. 水需要の見通し

給水人口及び有収水量の実績と見通しを図- 16 に整理します。

まず、実績値は、給水人口は2024(令和6)年度で73,505人、有収水量は24,197m³/日となっています。給水人口は、2015(平成27)年度と比較すると約6,500人減少しています。有収水量は業務用の水量が増加した影響で一時的に増加傾向があったものの、2015(平成27)年度と比較すると9年間で約1,700m³/日減少しており、全体として減少傾向が継続しています。

次に、給水人口の見通しは、2034(令和16)年度には約65,200人となり、現状より8,300人程度の減少、2044(令和26)年度には約56,100人となり、10年間で更に9,100人程度の減少となります。なお、人口の推計は国立社会保障・人口問題研究所による「日本の地域別将来推計人口 令和5年推計」に基づいています。

有収水量の見通しは、2034(令和16)年度には約20,900m³/日となり、現状より3,300m³/日程度の減少、2044(令和26)年度には約17,900m³/日となり、更に3,000m³/日程度の減少となります。

給水人口・有収水量は、現行版策定時の見通し(前回予測)よりも、さらに減少する見通しです。

今後、更新需要の増加などで投資額が増加する見通しの中で、その投資に対する財源の一つである給水収益が減少する見込みであることから、必要な投資を行うためには、財源の確保が必要となり、水道事業経営に大きな影響を与えることが予想されます。

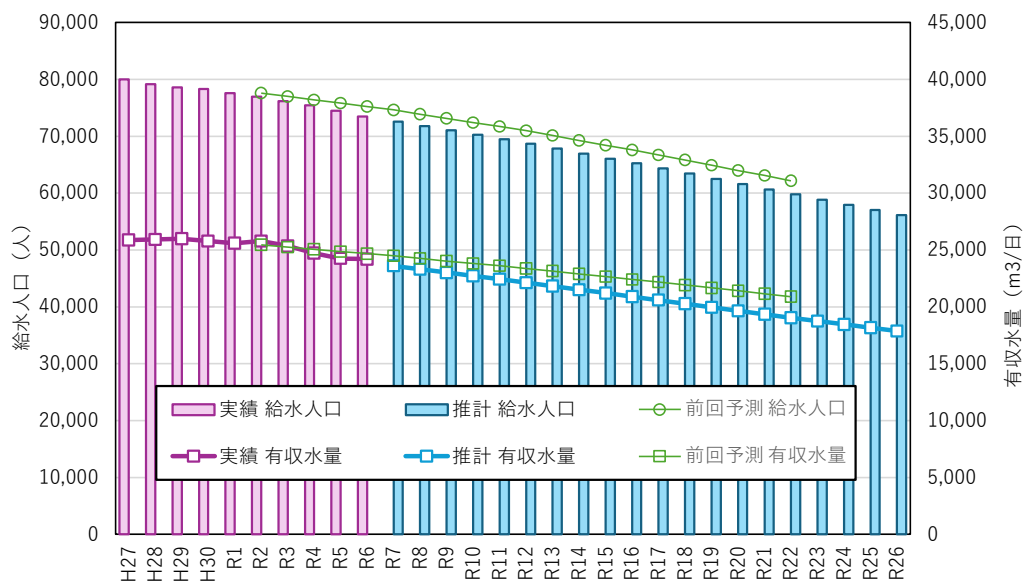


図- 16 給水人口及び有収水量の実績値の推移と見通し

4. 経営の状況

4. 1 決算状況

2024（令和6）年度の決算状況を整理します。

収益的収支においては、収益的収入が給水収益、長期前受金戻入や他会計補助金等の減少に伴い前年度より減少し、施設維持管理に掛かる費用が増加したことにより、約162,000千円の純損失（赤字が2018（平成30）年度から7年連続）となりました。また、資本的収支においては、資本的支出が資本的収入を上回り約709,000千円の収支不足となりました。この収支不足については、過年度分損益勘定留保資金等により補填しています。

ここで、近年の決算状況の推移を図-17に示します。

収益的収入は減少傾向であり、施設維持管理に掛かる費用や企業債支払利息の増加によって収益的支出は増加傾向にあります。そのため、純損失が毎年発生し、赤字が拡大しています。また、増加する建設事業費に対する財源として、新規企業債を発行しているため、企業債残高が増加傾向にあります。

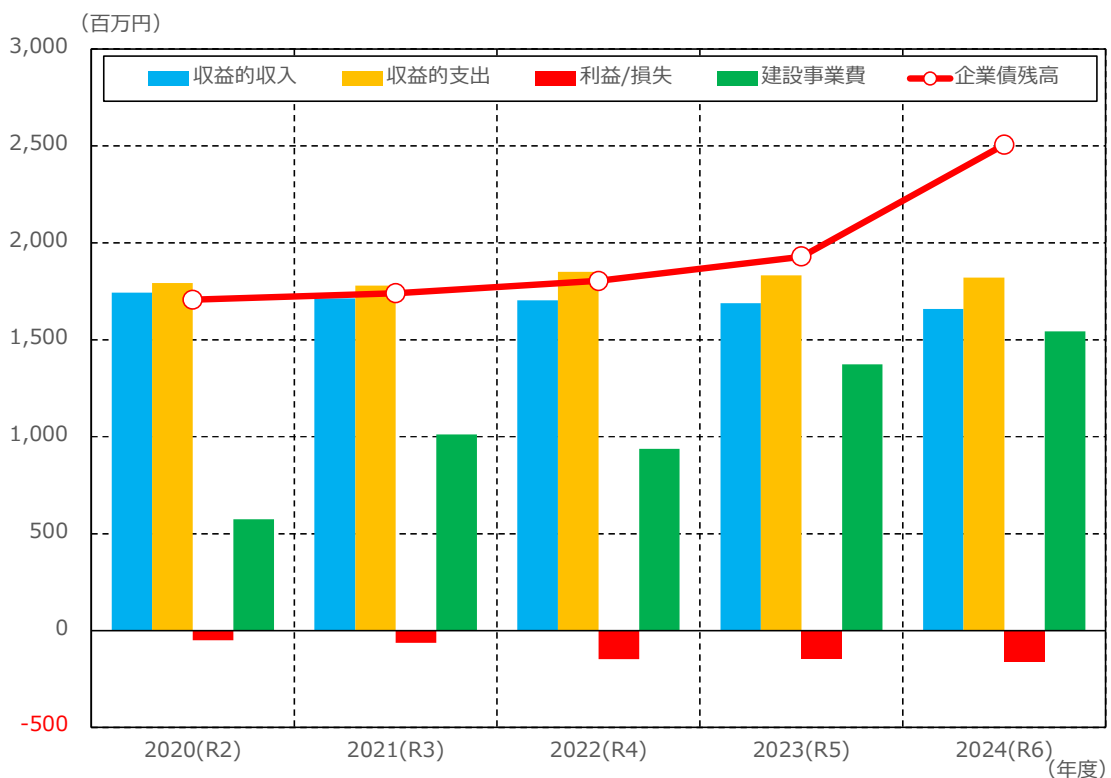


図-17 近年の決算状況の推移

4. 2 経営比較分析による比較

前述と同様に、「経営比較分析表（令和5年度決算）」に基づいて整理します。

(1) 経常収支比率

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。

単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要で、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るため、経営改善に向けた取組が必要です。

$$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

経常収支比率の推移は、図- 18 に示すとおりです。

営業収益の減少、施設維持管理に掛かる費用や企業債支払利息の増加によって、100%を下回る状態が継続しており、経営改善を目指した取組が必要です。

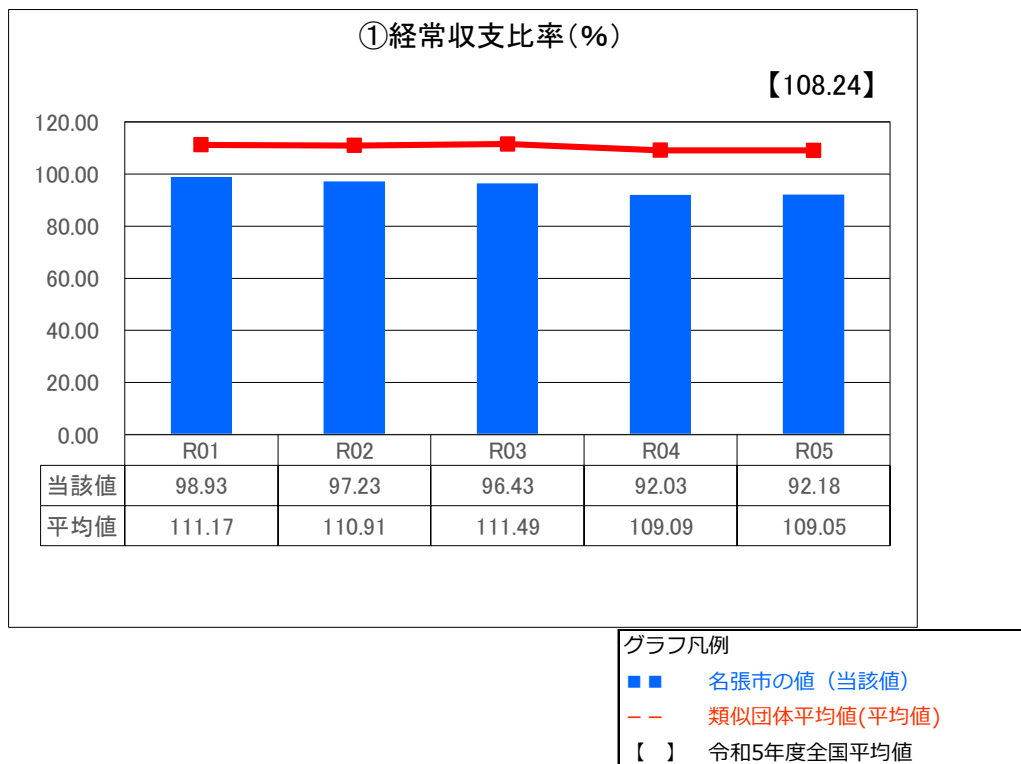


図- 18 経常収支比率の推移

(2) 累積欠損金比率

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、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失）の状況を示す指標です。

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。累積欠損金を有している場合は、経営の健全性に課題があるとはいえ、経年の状況も踏まえながら 0%となるよう経営改善に向けた取組が必要です。

$$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$$

累積欠損金比率の推移は、図- 19 に示すとおりです。

近年、経常収支比率は 100%を下回り、経営状況は悪化しつつあるものの、累積欠損金は発生していません。

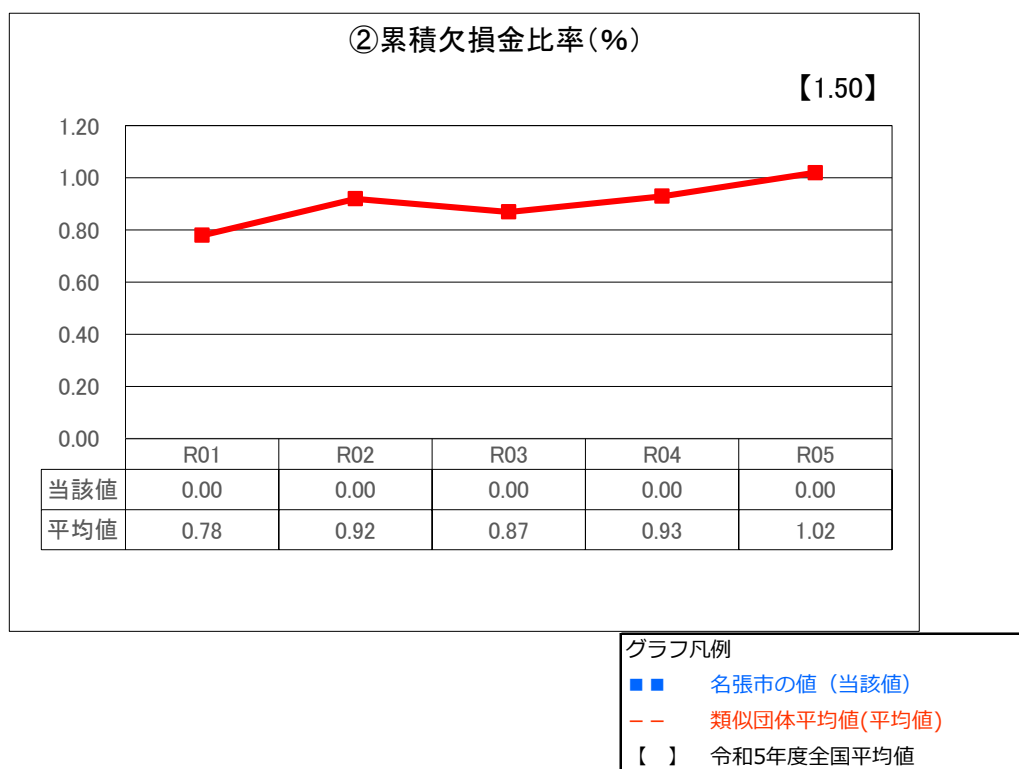


図- 19 累積欠損金比率の推移

(3) 流動比率

短期的な債務に対する支払能力を示す指標です。

1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す100%以上であることが必要で、一般的に100%を下回るということは、1年以内に現金化できる資産で、1年以内に支払わなければならない負債を賄えておらず、支払能力を高めるための経営改善に向けた取組が必要です。

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

流動比率は、図-20に示すとおりです。

近年は増加傾向となり、類似団体の平均値を上回る水準を維持しています。

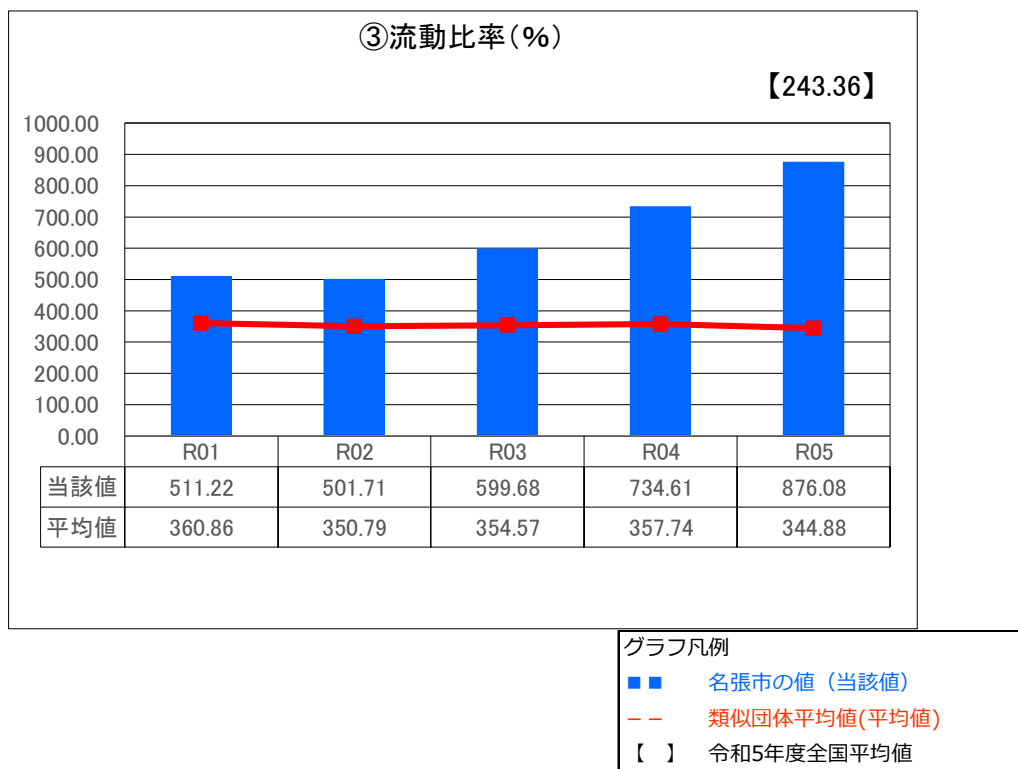


図-20 流動比率の推移

(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で、企業債残高の規模を示す指標です。

一般的な数値基準は示されていませんが、給水収益に対する企業債残高の割合が大きくなることは望ましい傾向ではありません。よって、経年比較や類似団体との比較等により置かれている状況を把握及び分析し、対外的に説明できることが求められます。

$$\frac{\text{企業債残高}}{\text{給水収益}} \times 100$$

企業債残高対給水収益比率は、図- 21 に示すとおりです。

近年では、管路耐震化事業の財源として新規企業債を発行しているため、増加傾向にあります。なお、全国平均値や類似団体平均値よりは低い水準を維持しています。

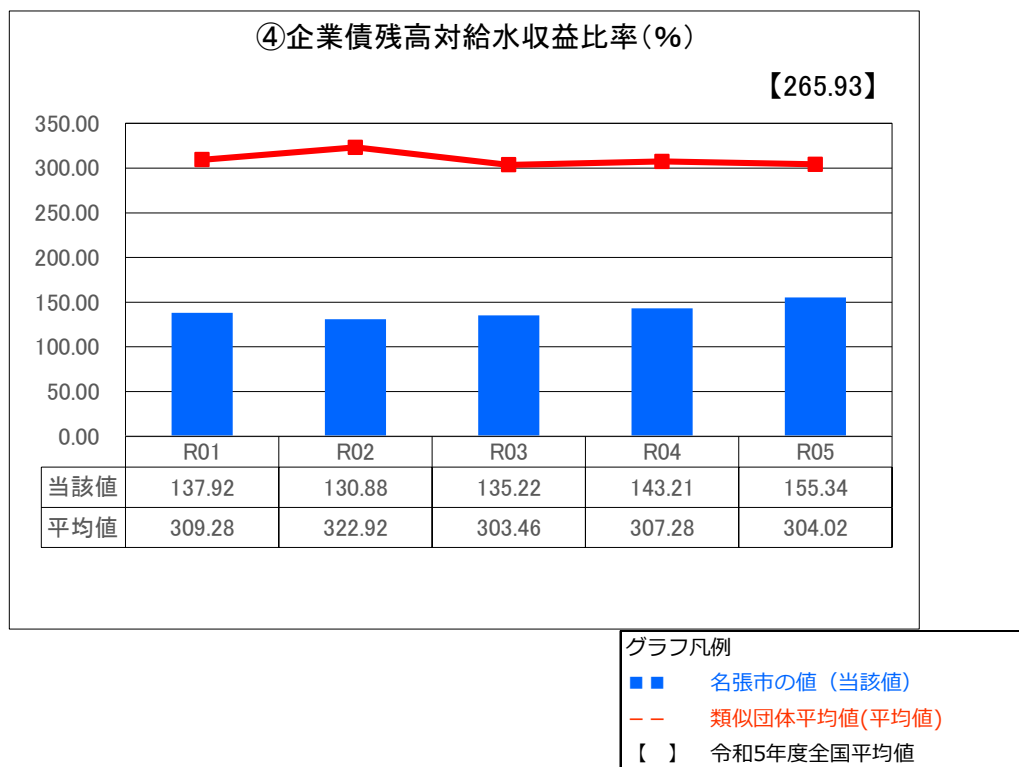


図- 21 企業債残高対給水収益比率の推移

(5) 料金回収率

給水に掛かる費用がどの程度給水収益で賄えているかを表し、料金水準等を評価する指標です。

供給単価と給水原価との関係を見るものであり、料金回収率が 100%を下回っている場合、給水に掛かる費用が給水収益以外の収入で賄われていることを意味します。

$$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$$

料金回収率は、図- 22 に示すとおりです。

100%を下回っており、給水原価よりも供給単価が安価となっている状況(原価割れ)で推移しています。料金回収率が 100%を下回することは、給水に掛かる費用を給水収益で賄えていない状況であり、健全な状況とは言い難いことから、料金回収率の改善を目指した対応策の検討が必要となっています。

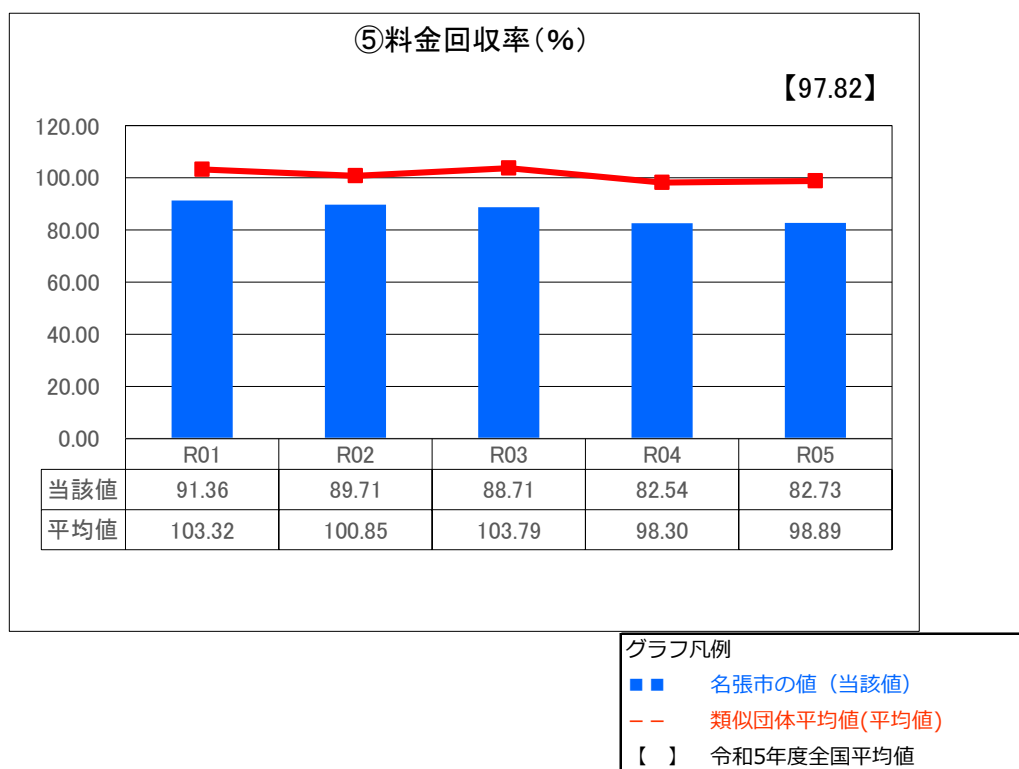


図- 22 料金回収率の推移

(6) 給水原価

有収水量 1 m³ 当たりについて、どれだけの費用が掛かっているかを示す指標です。

用水供給事業からの受水の有無、ダムの有無（建設費用や維持管理費用の負担の有無）など、事業体の水道システムの特徴によって、大きく変わる可能性があります。

$$\frac{\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{付帯事業費}) - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間総有収水量}}$$

給水原価は、図- 23 に示すとおりです。

施設維持管理に掛かる費用や企業債支払利息の増加によって、給水原価は増加傾向にあります。全国平均値や類似団体平均値よりはやや安価であることから、給水に掛かる費用が抑制されているといえます。

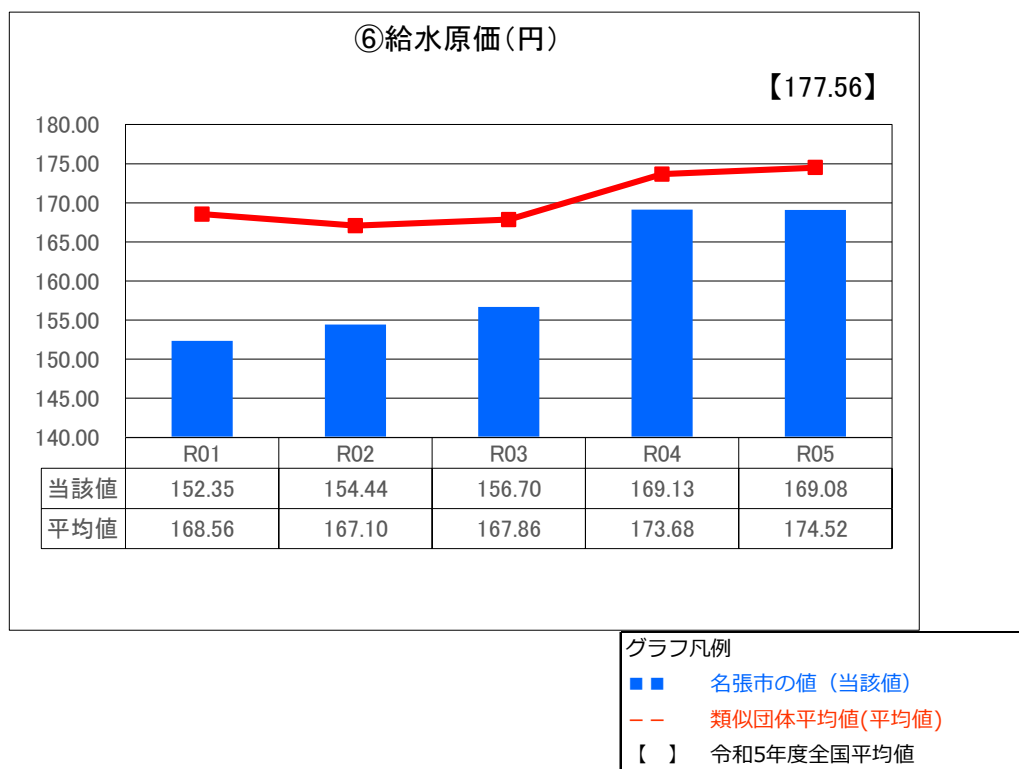


図- 23 給水原価の推移

(7) 施設利用率

一日配水能力に対する一日平均配水量の割合で、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。

一般的な数値基準は示されていませんが、高い値の方が施設をより効率的に利用できているといえます。よって、経年比較や類似団体との比較等により置かれている状況を把握・分析するとともに、最大稼働率、負荷率と併せた判断（適切な施設規模等）が必要です。

$$\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力}} \times 100$$

施設利用率は、図- 24 に示すとおりです。

節水や人口減少により配水量は減少傾向であり、現在の施設の能力に余裕がある状況となっていることから、類似団体や全国平均値より低い値で推移しています。

施設の効率的な運用、施設更新時には能力の最適化（ダウンサイジングも含みます。）を図るなど、効率性の向上を目指した取組が必要です。

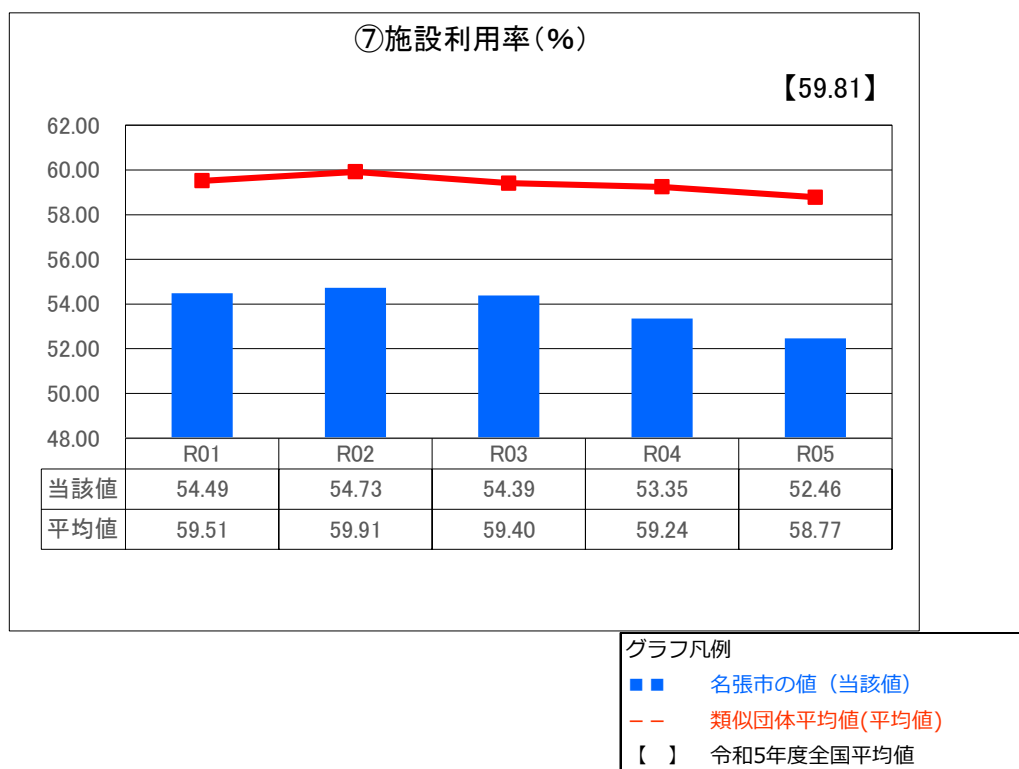


図- 24 施設利用率の推移

(8) 有収率

水道施設から送り出された浄水が皆様の蛇口等まで無駄なく届いているかを示す指標で、言い換えれば、施設の稼働が収益につながっているかを判断する指標です。

有収率が 100%に近いほど、主に漏水による無駄がなく供給されていることを示しており、施設の稼働状況が収益に反映されているといえます。一方で、数値が低い場合は、漏水等による無駄が多く、供給に要した費用が給水収益に結びついていないといえることから、漏水調査等により原因を特定し、対策を講じる必要があります。

$$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$$

有収率は、図- 25 に示すとおりです。

計画的に漏水調査並びに老朽管の更新を進めていることで漏水量が抑えられていると考えられ、やや減少傾向にはあるものの、全国平均値や類似団体平均値と比べ高い数値となっています。

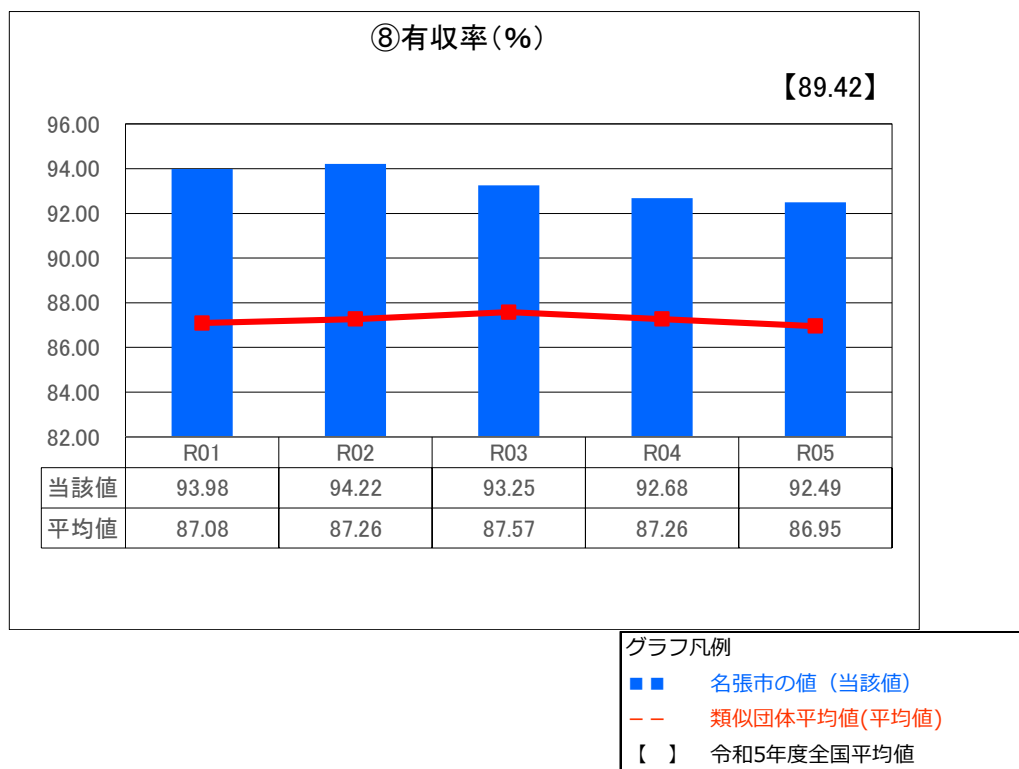


図- 25 有収率の推移

4.3 県内事業者との比較

令和5年度経営比較分析表（経営の健全性・効率性）に基づいて、県内14市で比較したものを表-5に示します。

ただし、単純に値のみの比較ではなく、事業者ごとの事業背景や水道システムの違い、近年の取組状況等を踏まえて評価する必要があります。

①経常収支比率及び⑤料金回収率は県内14市では最も低く、給水に掛かる費用に対して給水収益が少ない経営となっています。

一方で、⑧有収率は県内14市で2番目に高く、漏水量が少なく水資源が効率的に使用されているといえます。

また、③流動比率が県内14市で最も高い値、④企業債残高対給水収益比率が県内14市で4番目に低い値となっていますが、これまでは建設投資が抑えられたことにより企業債の発行も抑えられていたと考えられます。今後、更新需要が増加することから、建設投資額や企業債発行額が増加し、これらの指標値が悪化していくと考えられ、今後の推移を注視する必要があります。

表- 5 令和 5 年度経営比較分析表の指標値の比較

	名張市	津市	四日市市	伊勢市	松阪市	桑名市	鈴鹿市
① 経常収支比率 (%)	92.18 (14位)	112.94	107.19	110.92	103.78	109.77	115.39
② 累積欠損金比率 (%)	0.00 (1位)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
③ 流動比率 (%)	876.08 (1位)	194.19	160.19	311.81	359.18	402.27	286.17
④ 企業債残高対 給水収益比率 (%)	155.34 (4位)	242.72	179.09	250.32	404.47	327.16	343.86
⑤ 料金回収率 (%)	82.73 (14位)	106.14	99.60	108.98	100.79	105.84	114.28
⑥ 給水原価 (円)	169.08 (7位)	197.79	185.50	146.48	171.95	143.39	146.88
⑦ 施設利用率 (%)	52.46 (10位)	49.11	65.36	54.58	57.44	58.88	58.67
⑧ 有収率 (%)	92.49 (2位)	79.74	89.69	86.36	88.27	80.01	91.29

	尾鷲市	亀山市	鳥羽市	熊野市	いなべ市	志摩市	伊賀市
① 経常収支比率 (%)	96.67	115.09	116.41	94.60	102.40	113.80	105.64
② 累積欠損金比率 (%)	0.00	0.00	0.00	7.27	0.00	0.00	0.00
③ 流動比率 (%)	189.49	390.73	571.77	141.81	700.83	683.17	247.04
④ 企業債残高対 給水収益比率 (%)	481.98	63.16	137.87	428.98	335.76	72.65	460.50
⑤ 料金回収率 (%)	91.33	111.26	114.69	91.17	94.68	114.88	96.52
⑥ 給水原価 (円)	198.44	129.65	250.83	145.84	153.08	222.47	207.92
⑦ 施設利用率 (%)	58.64	74.16	20.85	74.05	61.38	43.12	48.70
⑧ 有収率 (%)	67.08	97.58	88.37	57.63	81.81	86.62	80.10

※本市の () の値は 14 市における順位

※指標②④⑥は低い値が望ましく、指標①③⑤⑦⑧は高い値が望ましいものです。

※本市の値は 2024 (令和 6) 年度が算出されていますが、他市の値が公表されていないため、2023 (令和 5) 年度値で比較しています。

5. これまでの取組

本市では、2002（平成 14）年の財政非常事態宣言以降、市政一新プログラム及び財政健全化緊急対策、財政早期健全化計画等の行財政改革に取り組んできました。水道事業においても同様であり、以下に示すとおり組織及び体制の見直し、職員数の適正化、内部管理経費の削減、民間活用の推進等により、効率的な事業運営に向けて取り組んできました。

■ 組織及び体制の見直し

市民サービスの向上や簡素で効果的・効率的な組織運営の確立を目指して、2008（平成 20）年度に水道部と下水道部の統合を行いました。

経営管理部門については、水道事業及び下水道事業の両事業を扱う「経営総務室」を設置し、建設部門については、各事業で工事手法や普及率が違うことから、水道事業では「水道工務室」、「浄水室」を設置しました。

■ 民間活用による経営の合理化・効率化の推進

・2006（平成 18）年度には、上水道施設の全面的な運転保守を民間企業に委託しました。

・2011（平成 23）年度には、上下水道料金の徴収業務や窓口業務を民間企業に委託（お客様センターを開設）しました。

・2017（平成 29）年度には、給水管等の保守業務を民間企業に委託しました。

ここで、図- 3 で示した職員数の推移に、民間活用（外部委託）による人員数の推移を加えたものを図- 26 に示します。なお、お客様センター業務委託の人員数には、下水道事業分、検針員は含めていません。

職員数は、行財政改革の取組により、2003（平成 15）年度の 43 名をピークに減少し、近年は 20 名程度で推移しています。

一方で、富貴ヶ丘浄水場の運転管理委託は 1983（昭和 58）年度から始まり、その後の事業拡張による業務量の増加などに対応する形で委託範囲が拡大され、委託人数は増加傾向にあります。現状では、水道事業運営に掛かる人員のうち、50%以上が民間への委託により対応していることがわかります。

また、近年の人員の推移傾向から考えると、サービス水準を維持し、水道事業運営に必要な人員数は 40 人程度必要であり、今後の更新需要の増加に対応するためには、より多くの人員数の確保が必要になると推測できます。

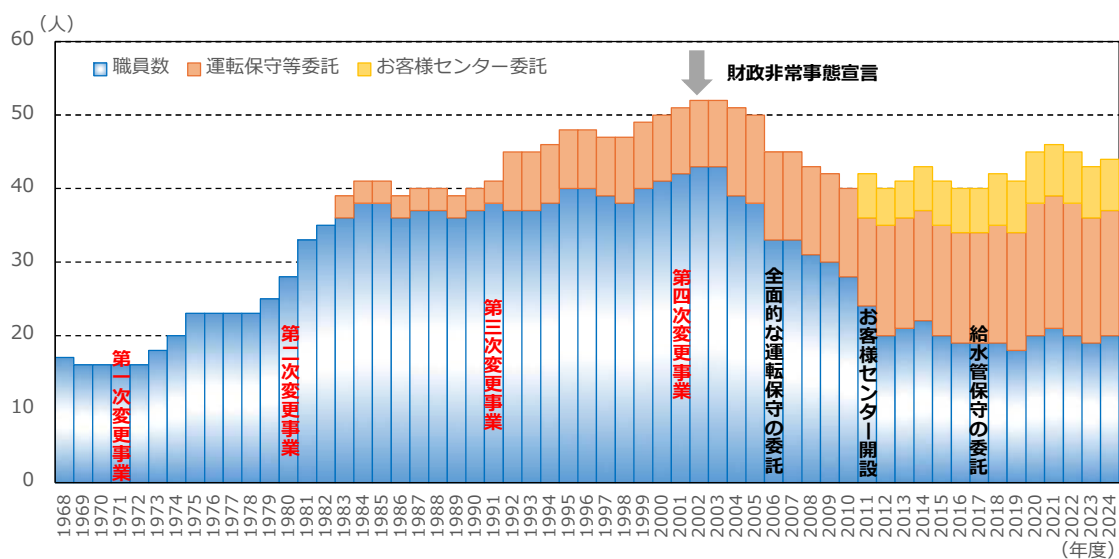


図- 26 水道事業運営にかかる人員数の推移 (職員+外部委託)

効率的な事業運営に向けて職員数の適正化が行われていますが、職員は水道事業運営におけるコア業務・準コア業務（専門性が高い、非定型など）への対応がより求められることとなります。しかし、施設の維持管理や窓口対応など、ICT の活用により効率化は図られているものの、水道事業運営には一定量のマンパワーは必要であり、職員以外での人員確保が不可欠であることがわかります。

6. 現状の問題と課題

ここで、経営資源であるヒト（組織体制や人材関係）、モノ（水道施設関係）、カネ（財源や財政関係）の視点で、問題や課題を整理します。

6. 1 投資に関する問題や課題

アセットマネジメントによる長期的な更新需要の見通しにより、設備及び管路の更新需要が増加することが明らかになりました。

これまでも管路更新の取組は積極的に行ってきましたが、2031（令和 13）年度以降の 10 年間で管路の更新対象が更に増加して、ピークを迎えるため、この計画期間内での対応（更新しなければならない管路の先送りの回避）が重要です。

また、これらの事業を推進するためには、多額の投資と人的資源（後述）が必要となります。効率的な事業実施のための取組として、事業費の平準化、水道施設の延命化や長寿命化による事業費の縮減などの検討が必要です。

6. 2 財源、財政に関する問題や課題

本市の水道料金は、20 年以上改定を実施しておらず（消費税の増税に伴う改定を除く）、人口減少等に伴う水需要の減少のため、2018（平成 30）年度以降は収益的収支が赤字の状態が続いています。その後、本戦略の策定と共に改定を検討してまいりましたが、コロナ禍後の市民生活への影響を考慮して改定の実施を見送りました。

そのため、現在は県内 14 市において最も安価な水道料金となっていますが、一方で財政状況は非常に厳しい状態が続いています。

2023（令和 5）年度において、財政状況に関する指標（料金回収率や経常収支比率）は県内 14 市で最も悪い値となっています。

人口減少に伴う給水収益の減少や、更新需要の増加によって、今後も益々厳しい財政状況となる見通しです。料金改定を含めた財源確保策の検討が必要です。

6.3 人的資源に関する問題や課題

これまで、全庁的な行財政改革の流れで、組織体制の見直し、民間活用等により職員数を減少し、効率的に事業を実施してきましたが、災害時の対応や更新需要の増加に伴う業務量の増加、資産の延命化・長寿命化に伴う維持管理業務や修繕対応などの日常業務の増加に対する備えとしての人材確保は十分ではなく、事業執行体制の見直しが必要といえます。

また、20名の職員のうち9名が50歳以上となっていることから、経験豊富な職員の退職によって技術力の低下も懸念されます。小規模事業体では、定期的な人事異動などが人材育成や技術力低下の大きな要因となっています。

確実な事業推進のための取組（事業執行体制の確立）として、公民連携や広域化などによる人的資源の確保、技術継承などによる人的資源の育成などの検討も必要です。

第3章 経営戦略

1. 経営戦略の中間見直しの概要

第2章で整理したとおり、本市の水道事業は、給水収益の減少が見込まれる一方、施設・管路の更新需要の増加が見込まれます。さらに、2023（令和5）年度に計画していた料金改定を社会情勢等により先送りしたこと等から、計画との乖離（収益的収支の改善の遅れ等）が生じ、経営状況は厳しさを増しています。

そこで、現行版における「投資・財源目標」、「投資・財政計画」や「経営健全化の取組」について進捗確認を行ったうえで、上下水道事業運営審議会の意見を聞いて見直しを行います（図-27参照）。

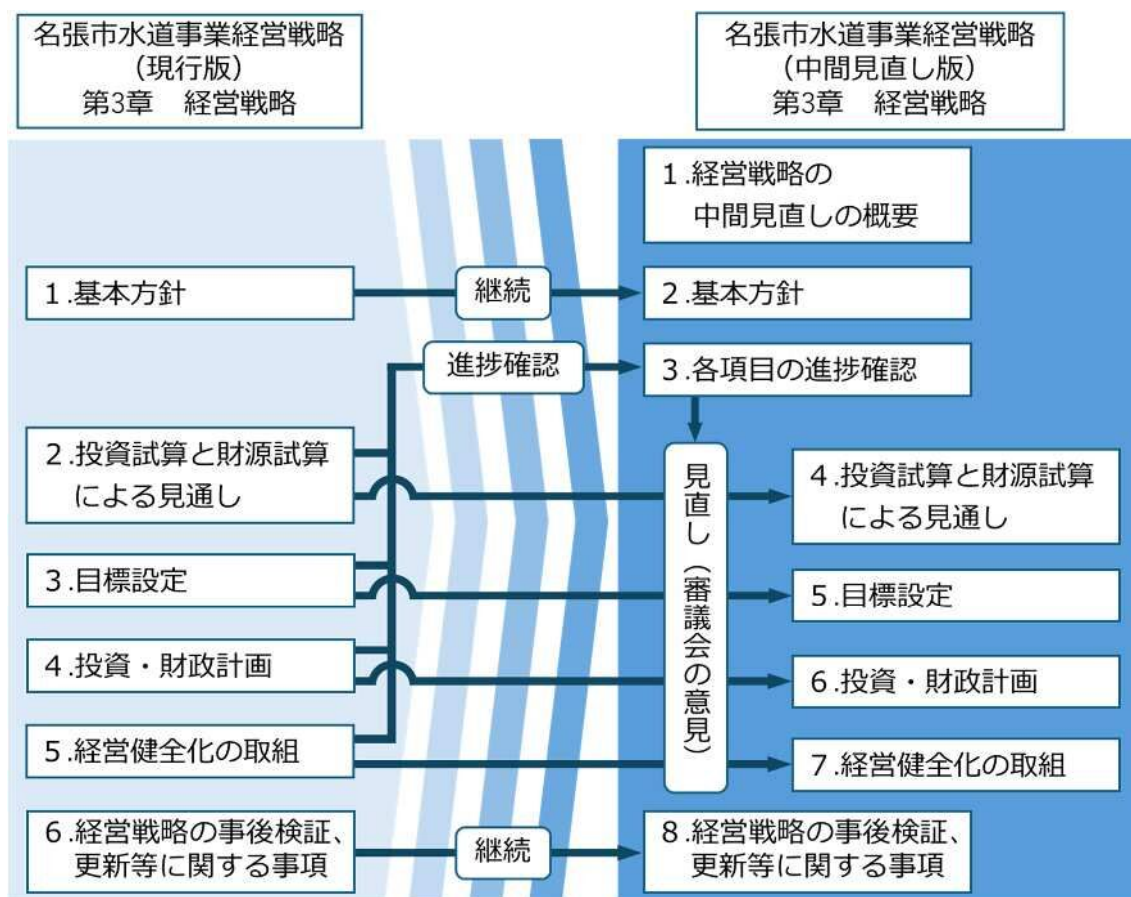


図-27 中間見直しのイメージ

2. 基本方針

現行版においては、次のとおり基本方針を設定しています。中間見直し版においても、この基本方針を継続するものとします。

■ 投資計画の基本方針

くらしと未来を支え続けるための、安全で信頼される水の安定供給を継続するために必要となる設備や管路の更新などへの投資が不可欠である中で、施設等のダウンサイジングや統廃合、長寿命化された製品の採用及び維持管理の強化などによる延命化の取組により、投資額の平準化を含む中長期的な視点での効率的・効果的な投資を基本方針として、投資計画を検討します。

■ 財政計画の基本方針

投資計画における投資額の増加や水需要の減少に伴う給水収益の減少が見込まれる中で、水道事業の持続が可能となるよう経費削減などの経営努力を前提として、能率的な経営の下における適正な原価を独立採算の原則により賄うことを基本方針として、水道料金の適正化、企業債の発行、補助金（交付金）の確保による財政計画を検討します。

3. 各項目の進捗確認

現行版で掲げた「投資目標と財源目標」、「投資・財政計画」及び「経営健全化の取組」について、進捗を確認します。

3. 1 投資目標と財源目標

(1) 現行版の投資目標の概要

現行版における投資目標の概要は以下のとおりです。また、具体的な数値目標として、次ページに示す2つを設定しています。

- 第2次名張市水道ビジョンで掲げた基本理念「くらしと未来を支え続ける 名張の水道」とそれを実現する三つの理想像のうち「災害に負けない強靱な水道」では、投資が必要な施設整備に関連する方策が多いといえます。
- 技術的な側面から第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画で示した事業内容を確実に実施します。
- 法定耐用年数で更新を実施するのではなく、設備等の状態を監視しながら適切な維持管理による延命化や長寿命化の取組を行い、事業費の抑制や平準化を図ります。
- 適切な投資によりこれらの方策を推進し、水道システムを健全な状態に維持することを目標とします。

【数値目標 業務指標 (PI) ¹】

■ **法定耐用年数超過設備率 (PI B502) 2030 (令和 12) 年度 54%**

機器の老朽度、更新の取組状況を表す指標です。名張市水道事業基本計画における検討結果から、近年の取水及び浄水設備は約 30%となっています。投資計画にも反映した設備更新を実施すると、2030 (令和 12) 年度には 54%となる見込みであることから、これを数値目標とします。なお、2018 (平成 30) 年度水道統計に基づいた場合、全国平均値：41.9%、県内 14 市：14.5～71.7% (平均値：39.2%) となります。

また、名張市水道事業基本計画において設定した基準更新年数を基準とした場合、取水及び浄水設備の基準更新年数超過設備率は、近年は 3～4%、2030 (令和 12) 年度では 9%となります。

■ **管路の更新率 (PI B504) 1%以上を継続**

事業体の当該年度における管路更新の執行度合を示す指標で、前述の経営比較分析表の管路更新率と同じ意味です。1%以上を継続し、経年化管路の割合を抑えることを目指します。

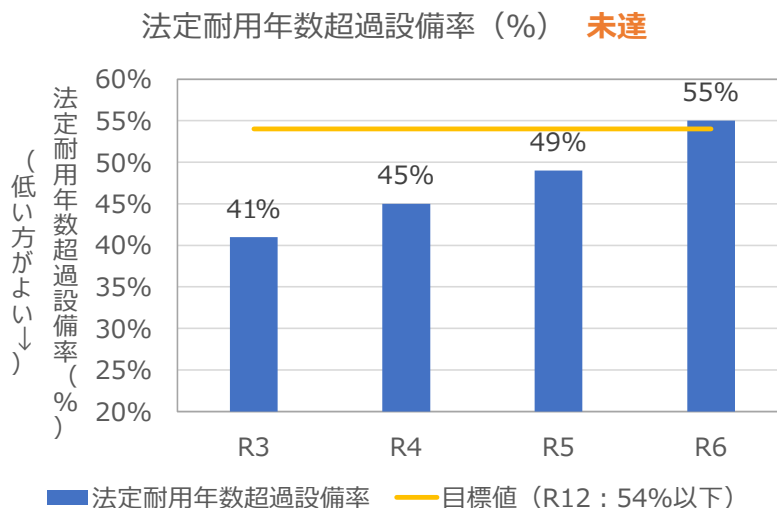
¹ 業務指標とは、日本水道協会規格である「水道事業ガイドライン JWQA Q 100」(2005 年 1 月制定、2016 年 3 月改正) に基づいて算出される値で、水道事業体の事業活動を定量的に評価するための指標 (PI : Performance Indicator) です。ここでは、平成 30 年度水道統計に示されている値を用いて算出しました。

(2) 投資目標の進捗確認

2つの投資目標について、進捗を確認します。

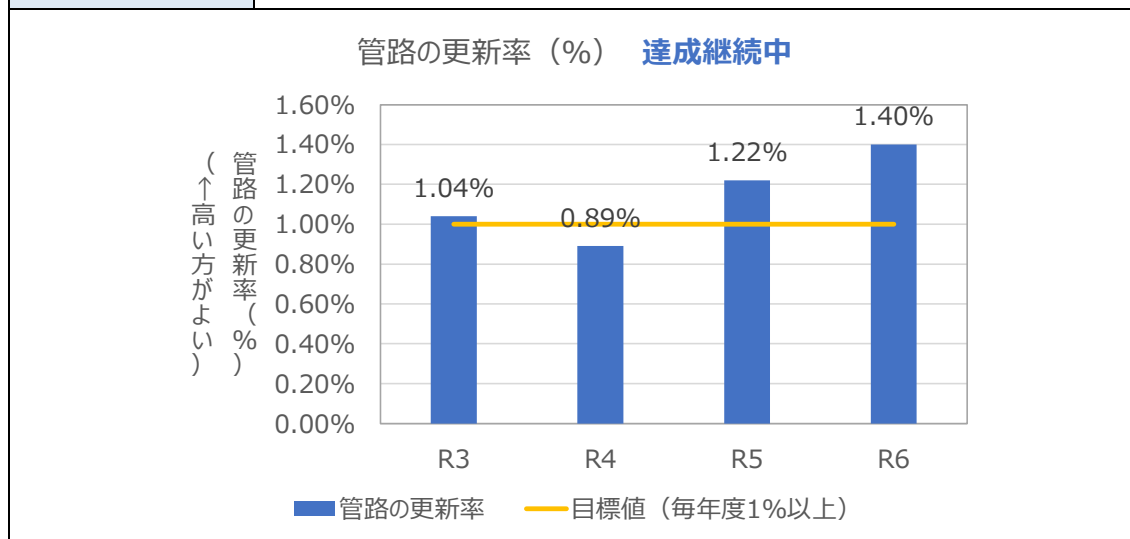
① 法定耐用年数超過設備率

目標	法定耐用年数超過設備率：2030（令和12）年度に54%以下
定義	$\frac{\text{（法定耐用年数を超えている機械・電気・計装設備などの合計数）}}{\text{（機械・電気・計装設備などの合計数）}} \times 100$
進捗状況	<p>未達</p> <p>ポンプや電気盤のオーバーホール等によって、法定耐用年数を超えた延命化を実施したこと等から、目標値の54%を2024（令和6）年度に超過しました。</p>



② 管路の更新率

目標	管路の更新率：1%以上を継続
定義	$(\text{当該年度に更新された管路延長}) \div (\text{全管路延長}) \times 100$
進捗状況	達成継続中 2022（令和4）年度を除き、1%以上を確保しています。第2章で示したとおり、全国平均値や三重県内の他市の値と比べて、高い値を維持しています。



(3) 現行版の財源目標の概要

現行版における財源目標の概要は以下のとおりです。

■経常収支比率

安定経営の指標として、経常収支比率 100%以上を目標とします。

※今後の投資の増加により、収益的支出では減価償却費や支払利息の増加が見込まれるため、収益的収入の大部分を占める給水収益の確保が必要です。

■料金回収率

安定経営の指標として、毎年度の料金回収率 100%以上を目標とします。

※今後の投資の増加により、収益的支出では減価償却費や支払利息の増加が見込まれるため、給水原価も増加することから、供給単価の見直しが必要です。

■補填財源残高の確保

恒常的に発生する支出に加え、災害時の備えとして、毎年度の補填財源残高 10～15 億円程度を確保することを目標とします。

※投資の増加に対する財源として、補填財源残高を指標として、新規企業債の発行や国庫補助金、収益的収支における利益確保（利益を建設改良積立金などに）などの財源の確保が必要です。

(4) 財源目標の進捗確認

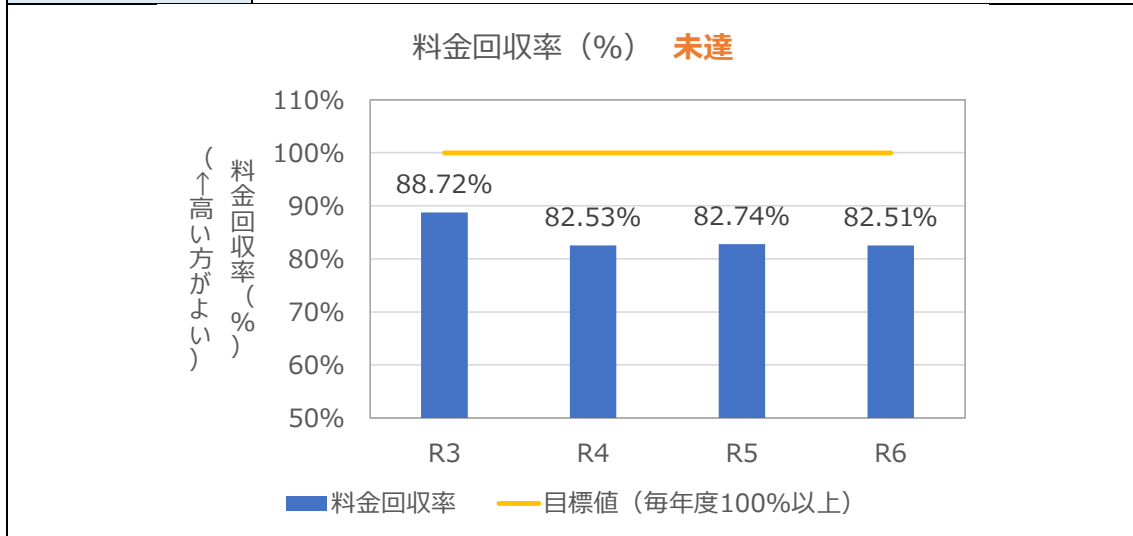
3つの財源目標について、進捗を確認します。

① 経常収支比率

目標	経常収支比率：100%以上										
定義	$(\text{経常収益}) \div (\text{経常費用}) \times 100$										
進捗状況	<p>未達</p> <p>現行の経営戦略では、2023（令和5）年度に平均改定率25%の料金改定を実施する計画でした。しかし、新型コロナウイルス感染拡大や急激な物価上昇による市民生活への影響を考慮し、料金改定の実施を先送りしました。</p> <p>そのため、給水収益の減少に歯止めがかからず、経常収支比率の減少が続き、目標の100%以上を維持できていません。</p>										
<p style="text-align: center;">経常収支比率（%） 未達</p> <table border="1"> <caption>経常収支比率（%）</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>経常収支比率（%）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>96.43%</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>92.03%</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>92.18%</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>91.11%</td> </tr> </tbody> </table>		年度	経常収支比率（%）	R3	96.43%	R4	92.03%	R5	92.18%	R6	91.11%
年度	経常収支比率（%）										
R3	96.43%										
R4	92.03%										
R5	92.18%										
R6	91.11%										

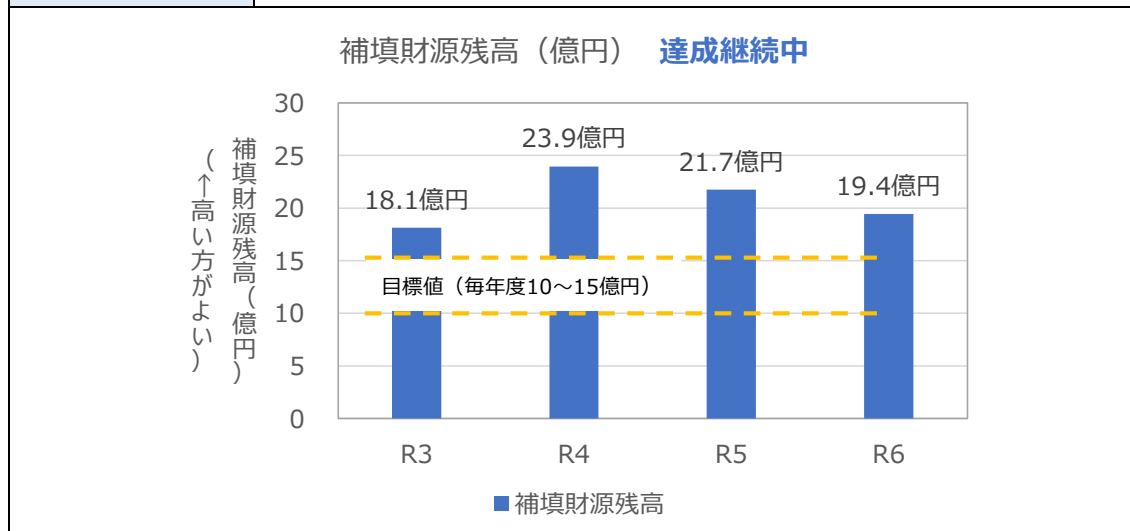
② 料金回収率

目標	料金回収率：100%以上
定義	$(\text{供給単価}) \div (\text{給水原価}) \times 100$
進捗状況	未達
	経常収支比率と同様に減少が続いており、目標の100%以上を維持できていません。料金回収率が100%を下回ると、給水にかかる費用を料金収入で賄えていないことを意味します。



③ 補填財源残高の確保

目標	補填財源残高の確保：10～15 億円程度を確保
定義	将来の更新投資や企業債元金の償還、災害などの不測の事態に備えるための資金
進捗状況	達成継続中
	目標額以上の補填財源残高を確保することができています。



3. 2 投資・財政計画

(1) 現行版の投資・財政計画の概要

現行版の経営戦略では、20年間の投資試算と財源試算を行った上で、10年間の投資・財政計画を策定しています。

計画期間のうち、前期（2021（令和3）年度から2025（令和7）年度までの5年間）は、収益的収支の赤字の改善と増加する投資への財源の確保を目指す『**経営基盤強化期間**』、後期（2026（令和8）年度から2030（令和12）年度までの5年間）は、前期の事業進捗を踏まえた投資の見直しとともに経営基盤強化の効果の持続を目指す『**経営の合理化期間**』と位置付けていました。

投資計画（図-28）では、第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画で掲げた、「**くらしと未来を支え続ける 名張の水道**」を継続するため、機械・電気設備の更新事業、管路の更新（耐震化）事業を中心に計画していました。

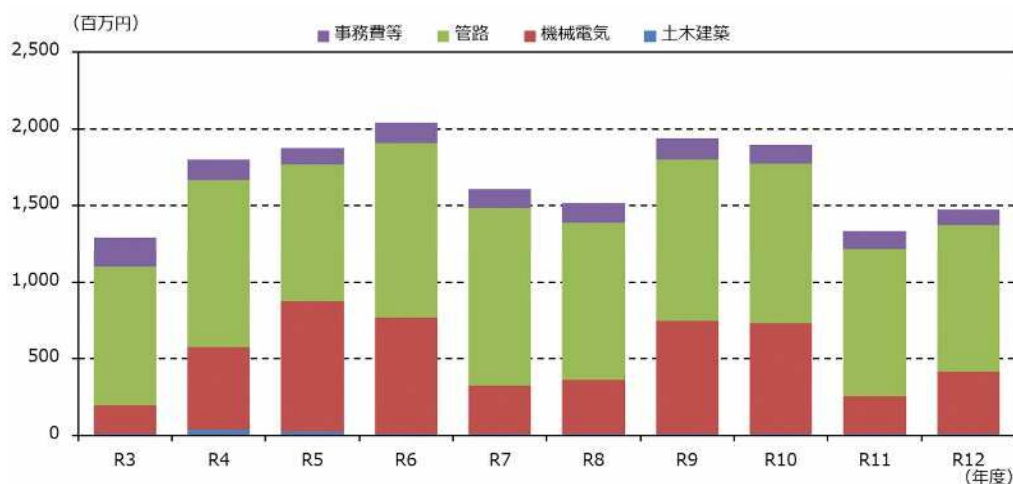


図-28 現行版における投資計画

また、財政計画（図-29及び図-30）では、投資計画を推進するための財源として、2回の料金改定による給水収益の確保に加えて、新規企業債の発行や補助金（交付金）の活用を計画していました。

なお、料金改定は、2023（令和5）年度に平均改定率25%の改定と、2028（令和10）年度に平均改定率20%の改定の計2回を計画していました。しかし、新型コロナウイルス感染拡大や急激な物価上昇による市民生活への影響を考慮し、1回目の2023（令和5）年度の改定実施は先送りしています。

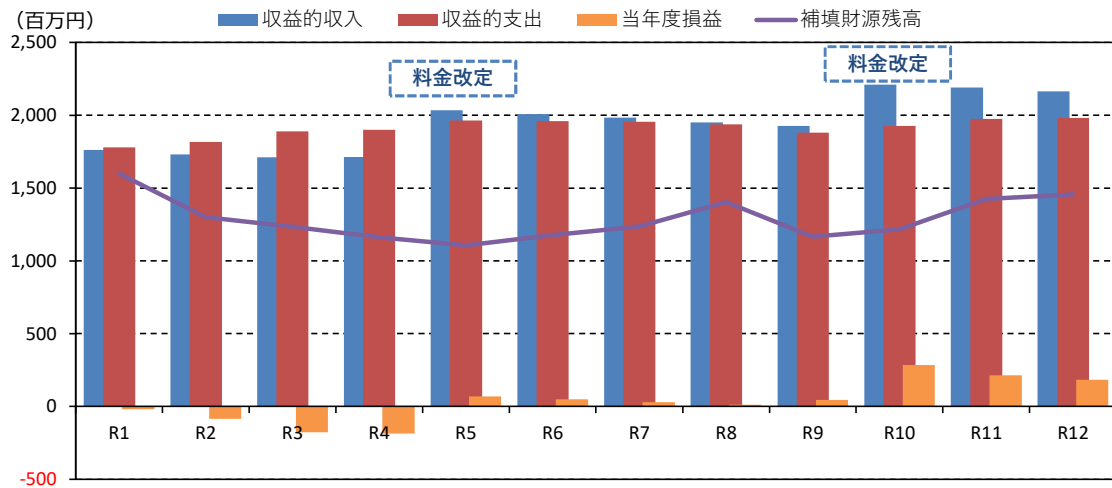


図- 29 現行版における財政計画（収益的収支と補填財源残高の見通し）

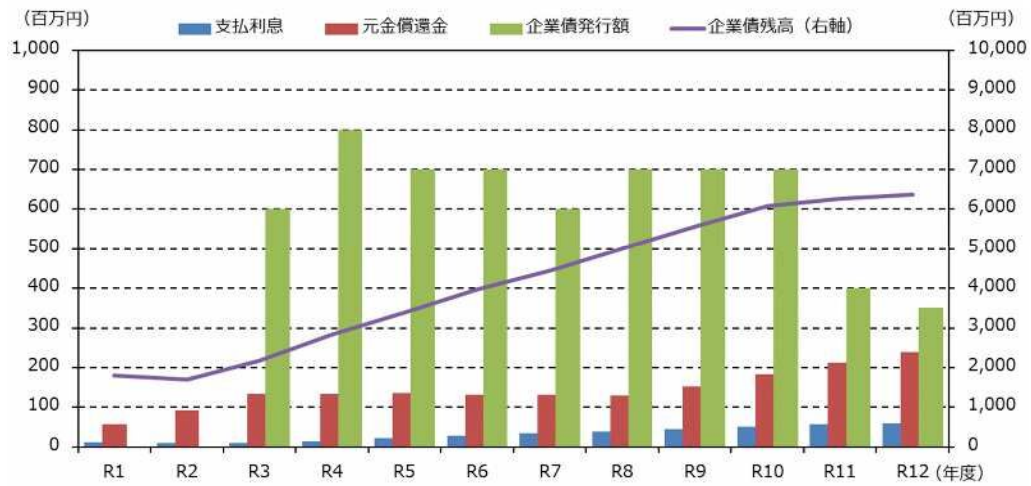


図- 30 現行版における財政計画（企業債発行額と償還状況、企業債残高の見通し）

(2) 投資・財政計画の進捗確認

投資・財政計画における代表的な項目について、計画と実績値との比較結果を示します。なお、実績値は、中間見直し検討時の最新年度である2024（令和6）年度までの決算値を使用します。

建設事業費（投資計画）（図-31）は、実績値も増加傾向にありますが、計画値を下回っています。ただし、投資目標の一つである「管路の更新率：1%以上を継続」については、2022（令和4）年度を除き達成できています。年度ごとに実施事業の見直しや施設の延命化など、経費の節減に努めていることから、計画値と実績に差異が生じています。

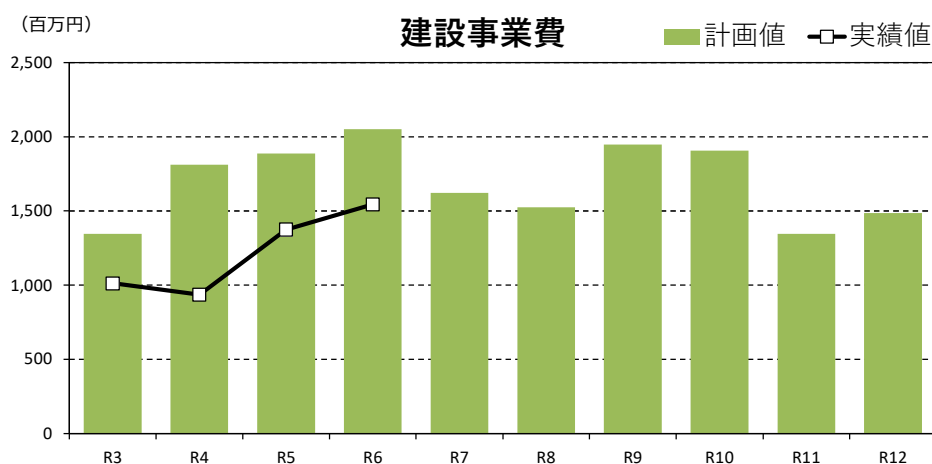


図-31 計画値と実績値の比較（建設事業費）

収益的収支（図-32）は、2023（令和5）年度に料金改定によって増加する計画となっていました。しかし、コロナ禍後の市民生活への影響を考慮して、料金改定を先送りしたため、実績値は減少傾向が続いています。一方、収益的支出（図-33）は、計画値をやや下回っていますが、大きな増減は見られませんでした。

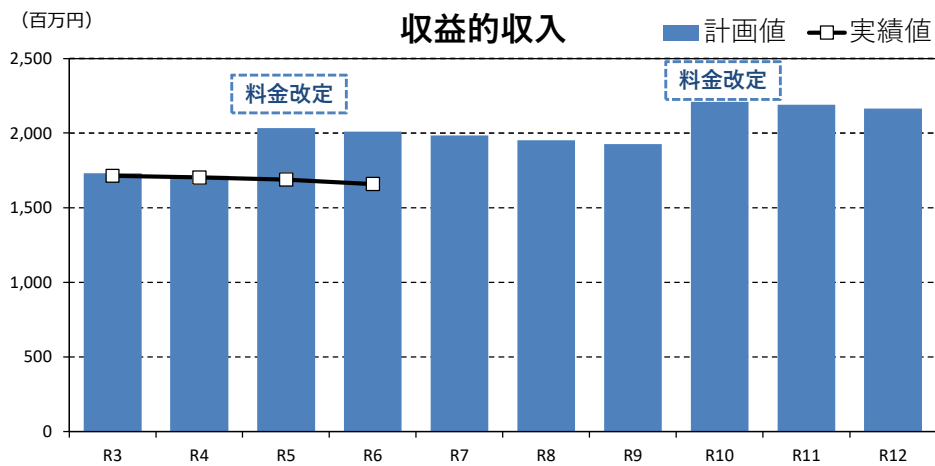


図- 32 計画値と実績値の比較 (収益的収入)

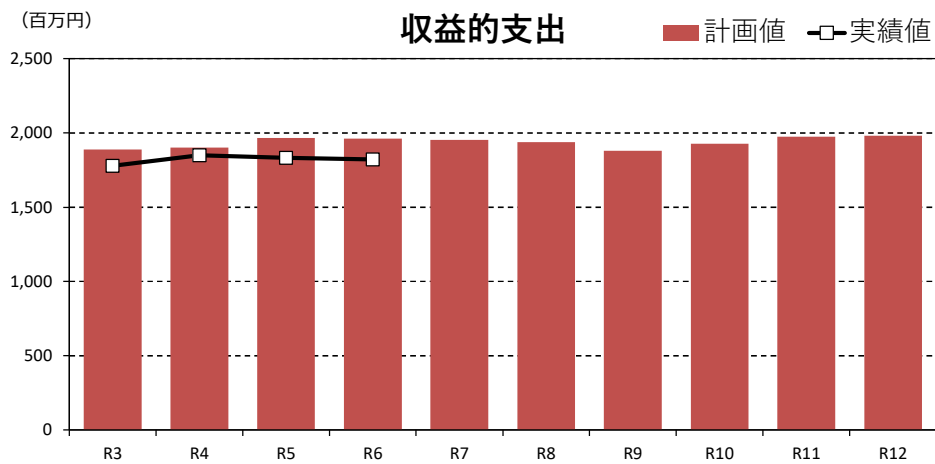


図- 33 計画値と実績値の比較 (収益的支出)

企業債残高 (図- 34) は、計画値を下回っており、建設事業費が抑制されたことで、企業債の発行額も抑制されました。

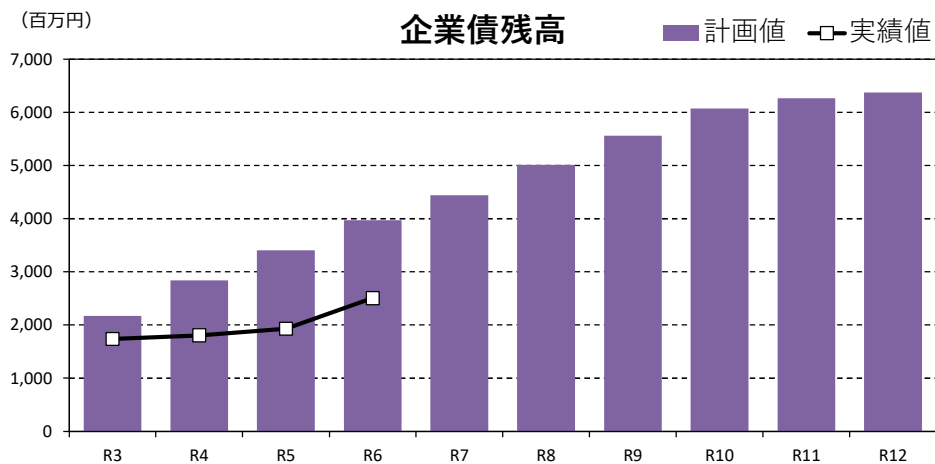


図- 34 計画値と実績値の比較 (企業債残高)

3.3 経営健全化の取組

現行版においては、投資計画、財政計画の実現に向けて、また、人口減少に伴う水需要の減少とそれに伴う給水収益の減少、水道施設の老朽化、人材不足等の水道事業が抱える課題に対し、より一層の効率的な経営を実現するための、「経営健全化の取組」を設定しています。これらの取組について、進捗を確認します。

(1) 現行版の経営健全化の取組の概要

現行版で掲げた「経営健全化の取組」の内容を以下に示します。

① 延命化や長寿命化等による効率的な投資

今回の投資計画においては、更新需要の増加に対して、既に維持管理の強化と併せて本市独自の更新基準年数の設定を行い、延命化に取り組んでいます。管路は管種などを考慮して、法定耐用年数の40年より長い50年以上経過した管路を対象として、重要性、耐震性や漏水発生状況などにより管路更新計画を立て実施しています。また、機械・電気設備のうち、現在の状態が監視できるものについては、法定耐用年数を1.5倍以上超過して使用しています。

今後は、延命化の取組に加えて、更新の際に長寿命化された材料等¹を積極的に採用し、次の更新需要の平準化を見据えた長期的な視点で取組を進めます。さらに、水需要が減少する見通しの中で、施設や設備の最適配置を検討し、それに伴う統廃合や能力の適正化といったダウンサイジングについても、積極的に検討します。

これらの取組により、投資額の平準化や削減による効率的な投資は収支ギャップの解消に寄与し、経営基盤が安定します。また、経年化した施設や設備の維持管理、老朽化した管路等の積極的・効果的な更新により水道システムの信頼性が向上します。さらに、経年化や老朽化により引き起こされるサービスの低下(水質障害、漏水などの事故発生)を抑制することも期待できます。

¹ 日本水道協会等が公表している「寿命100年」としている管路を積極的に採用して、長寿命化による更新需要の平準化に努めています。

② 公民連携

これまで、上水道施設の運転保守や上下水道料金の窓口業務を民間企業に業務委託を行い、経営の合理化・効率化を進めてきました。今後も包括的な民間委託の検証を行い、水道事業の基盤強化の取組を進めます。

また、投資計画では更新需要の増加が想定されており、それに伴う事業推進に対する人的資源不足への対応方策の一つとして、公民連携¹（行政と民間が協働して施設の運営や維持管理を行う手法であり、PPP（Public Private Partnership）とも言われます。）は有効であり、事業進捗の観点からも、検討を進めます。

これらの取組により、組織体制（事業執行体制、事業運営体制等）の強化が可能となり、また、民間の持つノウハウの活用により、サービスの向上効果が期待できます。

③ 情報の提供

水道事業は、地方公営企業法に従い原則として独立採算により運営される事業であるとともに、利用者の皆様にとってなくてはならない重要なライフラインです。水道事業が健全に継続するために必要となる決算状況や事業の進捗状況などの説明を十分に行うとともに、水道事業としての取組についても適切な広報活動を行います。

④ 新技術の活用

事業の効率化に寄与する新技術の導入については、メリットとデメリットを比較検討しながらトータルコストを意識し、慎重に検討を進めます。

具体的には、自動検針によるコスト縮減、漏水情報の収集など間接的なコスト縮減にも寄与することが期待されているスマートメーター²（通信機能のある自動検針メーター）や利便性の向上が見込まれる新たな決済方法などの導入について、検討を行います。

これらの取組により、主業務への優先的配置など人的資源の最適配置が可能となり、より効率的な事業の実施が可能となります。また、ICT等の活用により、利用者の皆様の利便性を高め、サービスの向上が期待できます。

¹「水道財政のあり方に関する研究会」報告書では、今後の具体的な取組方策の一つとして民間活用の推進が挙げられています。

²「水道財政のあり方に関する研究会」報告書では、今後引き続き検討すべき課題として、ICT、IoT等の先端技術の活用が挙げられており、その事例として、スマートメーターの導入が記されています。

⑤ 広域化や広域連携

三重県、伊賀地域で、水道事業基盤強化協議会が設置され、広域連携¹（隣接市町の事業体との広域的な連携）の有効な取組について協議が進められています。今後も技術協力や災害時の資材の共同管理など効率的な事業運営について研究を進めていきます。

広域連携の推進により、薬品、緊急時用の資機材等の効率的な確保・管理が可能となり、調達量が増加することによるスケールメリット（規模拡大による効果・利益）も期待でき、効率的な水道事業運営にも寄与します。

⑥ 水道料金の適正化

水道事業の経営は「地方公営企業の経営に伴う収入をもって充てなければならない。」（地方公営企業法第17条の2第2項）とする独立採算制の原則により運営しており、水道料金は、「公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならぬ。」（同法第21条第2項）とされています。

投資・財源試算の結果、投資計画に対する財源確保方策として、財政計画においてはコスト縮減などの経営努力に関する取組を継続するとともに、水道料金の最適化についても検討する必要があることを明らかにしています。水道料金の最適化については、将来にわたり安定的な経営が可能となり、水道事業の基盤強化及び水道事業の持続に資することができる方策であると考えています。

そこで、今後は名張市水道事業の諮問機関である名張市上下水道事業運営審議会に諮りながら、検討を継続していきます。

¹ 水道財政のあり方に関する研究会は、経営努力を推進する方策及び、それを前提とした水道事業における持続的な経営の確保のための対応等について検討することを目的として、学識経験者や民間の有識者、国及び地方自治体の水道関係者など、専門的かつ優れた識見を有する者に意見を伺いつつ、水道財政のあり方について検討を行うため、総務省で開催されています。2018（平成30）年12月に公表された「水道財政のあり方に関する研究会」報告書では、今後の具体的な取組方策の一つとして広域化の推進が挙げられています。

（２）経営健全化の取組の進捗確認

「経営健全化の取組」について、経営戦略の前半期間（2021（令和 3）年度～2025（令和 7）年度）における、取組の結果や効果を整理し、評価を行います。

○取組の評価

A：期間中の取組に対し、成果を得られた

B：取組に対する一定の成果はあったが、課題解決に至っていない

C：取組が遅れている、成果を得られていない

① 延命化や長寿命化等による効率的な投資（１）

具体的な取組	延命化の取組（評価：A）
取組の結果や効果	<p>○日頃からの適切なメンテナンスとともに、ポンプや電気盤はオーバーホールなどの予防保全を強化しました（延命化した設備：富貴ヶ丘浄水場 3 号送水ポンプ、粉末活性炭設備ほか）。</p> <p>○浄水場集中監視設備の大規模事業に国等の補助金を活用しました。</p> <p>○修繕費は年間約 1 千万円の増加となったが、更新事業費は 9 億円削減することができました（52 億円→43 億円）。</p> <p>○総事業費 23 億円のうち 7.6 億円の財政支援を受ける見込みであり、起債額を抑制することができました。</p>
具体的な取組	長寿命化された材料等の採用（評価：A）
取組の結果や効果	<p>○長期の寿命が期待される管種（水道配水用ポリエチレン管φ150mm 以下、ダクタイル鋳鉄管 GX 形φ200mm 以上）を採用しました（5 年間で 35,550m）。</p> <p>○管路更新の際に耐腐食性の高いポリエチレンスリーブ被覆を実施しました（5 年間で 5,541m）。</p> <p>○長寿命管路は耐震性を有しており、これらの管路への更新を行ったことで、管路耐震化率が 4.6 ポイント増加しました（2020（令和 2）年度→2024（令和 6）年度）。</p> <p>○有収率は 90%以上を維持することができました。</p>

① 延命化や長寿命化等による効率的な投資（2）

<p>具体的な取組</p>	<p>施設や設備の最適配置やダウンサイジングの検討（評価：A）</p>																		
<p>取組の結果や効果</p>	<p>○浄水場施設の運用方法の見直しを実施しました（施設利用率の低下に伴うポンプ運転時間の短縮や、電力の時間帯別料金を踏まえた最適化運用）。</p> <p>○運用見直しによって、配水量の3.4%減少に対し、それを上回る5.5%の電気使用量を削減することができました（実績から配水量と電気使用量は相関関係にあると考えます）。</p> <div style="text-align: center;"> <p>配水量・電気使用量の変化</p> <p>令和2年度 = 100</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>配水量 (%)</th> <th>電気使用量 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>令和2年度</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>令和3年度</td> <td>99.4</td> <td>98.2</td> </tr> <tr> <td>令和4年度</td> <td>97.5</td> <td>95.6</td> </tr> <tr> <td>令和5年度</td> <td>96.1</td> <td>94.7</td> </tr> <tr> <td>令和6年度</td> <td>96.6</td> <td>94.5</td> </tr> </tbody> </table> </div>	年度	配水量 (%)	電気使用量 (%)	令和2年度	100	100	令和3年度	99.4	98.2	令和4年度	97.5	95.6	令和5年度	96.1	94.7	令和6年度	96.6	94.5
年度	配水量 (%)	電気使用量 (%)																	
令和2年度	100	100																	
令和3年度	99.4	98.2																	
令和4年度	97.5	95.6																	
令和5年度	96.1	94.7																	
令和6年度	96.6	94.5																	

② 公民連携

具体的な取組	包括的な民間委託の検証（評価：A）
取組の結果や効果	<p>○浄水場運転管理委託では、委託内容の見直しと委託範囲の拡大を図りました（小修繕・採水などを含めた包括委託）。</p> <p>○料金窓口の民間委託では、受託者との定期的な打合せを実施することで、業務上の課題や解決に向けた取組に繋げることができました。</p> <p>○委託内容の見直し（大屋戸浄水場の昼間運転を無人化し、委託人数を1.5人分削減）によって、年間1,180万円の費用を削減することができました。</p>
具体的な取組	公民連携の導入の検討（評価：C）
取組の結果や効果	<p>○管路DB方式について一部事業者団体への調査をはじめ、協議・検討は試みましたが、本市の状況に適した事例を得られず、導入にまでは至っていません。</p>

（管路DB:管路の設計（Design）と施工（Build）を一括して発注する方式。従来は、設計と施工を分けて発注していましたが、一括して発注を実施し、民間事業者のノウハウ等を活用することで、工期の短縮等が期待されます。）

③ 情報の提供

具体的な取組	決算状況、事業の進捗状況や取組についての十分な説明、広報活動（評価：B）
取組の結果や効果	<p>○各年度の決算状況は議会への報告とともに、各種計画、水道事業に関する統計など水道事業の基本情報について、市民向けにホームページに掲載し、情報提供と周知を図りました。</p> <p>○水道施設の耐震化や水質検査結果などの各種の取組について適時ホームページなどを活用し市民への周知を図りました。</p> <p>○小学生向けの浄水場見学や地域向けの防災に関する研修等を行いました。</p> <p>○広報誌による情報の提供度（PI:C401）は年間3件</p> <p>○インターネットによる情報の提供度（PI:C402）は年間68件</p>

④ 新技術の活用

具体的な取組	新技術の導入の検討（評価：A）
取組の結果や効果	<p>○OAIによる管路の劣化診断を行いました。</p> <p>○浄水場の監視制御システムにおいて、水需要システムとの連携による自動制御等の検討を行いました。</p> <p>○管路の漏水危険箇所等を把握することができました。</p> <p>○上記の検討の結果、令和7年度からの導入を決定しました。</p>
具体的な取組	スマートメーターの導入の検討（評価：C）
取組の結果や効果	○検針に労力を要する一部のエリアでの試行的導入を検討したものの、導入や運用の費用が高額なため、導入には至っていません。
具体的な取組	新たな決済方法の導入の検討（評価：A）
取組の結果や効果	<p>○令和6年度からスマートフォンアプリによるバーコード決済を導入しました（R6実績7,138件が利用）。</p> <p>○お客様の料金支払いにおける利便性が向上しました。</p>

⑤ 広域化や広域連携

具体的な取組	技術協力や災害時の資材の共同管理など効率的な事業運営についての研究（評価：B）
取組の結果や効果	<p>○三重県と日水協三重県支部の主体的な調整の結果、県内自治体間の災害協定による非常時体制を構築することができました。</p> <p>○令和元年 10 月に設置された三重県水道事業基盤強化協議会による災害研修会の実施や検討会等に積極的に参加しました（5 年間で 25 回）。</p> <p>○県内自治体間の技術協力や資材の共同管理など、ソフト面での連携強化を進める事ができました。</p>

⑥ 水道料金の適正化

具体的な取組	上下水道事業運営審議会の実施（評価：B）
取組の結果や効果	<p>○水道事業に関する審議会（令和 6 年度 3 回、令和 7 年度 3 回予定）を開催し、事業運営に関する調査・審議を行いました。</p> <p>○各年度の決算書の反映や事業費の見直しも行いつつ、事務局として事業の現状と課題を整理した資料を作成し説明を行いました。</p> <p>○審議会では、人口減少、施設の老朽化、人材不足といった水道事業が直面する課題に対応するための施策調査のほか、料金改定について議論することができました。</p>
具体的な取組	水道料金適正化の検討（評価：B）
取組の結果や効果	<p>○経営戦略前半の経営基盤強化期間に予定していた料金改定は、コロナ禍や急激な物価上昇の影響を考慮して先送りすることとなりましたが、水道料金の最適化に向けた議論を深める事ができました。</p>

4. 投資試算と財源試算による見直し

現行版の経営戦略では、20年間の投資試算と財源試算を行った上で、10年間の投資・財政計画を策定しました。投資試算では、第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画に基づき、今後20年間で実施することが望ましい方策を設定して、年度別投資額を試算しています。財源試算では、試算した投資額に対して、料金据置（料金改定しない）での財政収支見直しを試算しています。

中間見直しに当たっては、投資・財政計画の計画値と実績値（決算値）を比較し、計画値との乖離状況を整理します。その上で、投資試算と財源試算による見直し及び投資・財政計画を見直すこととします。見直しのイメージを、図-35に示します。

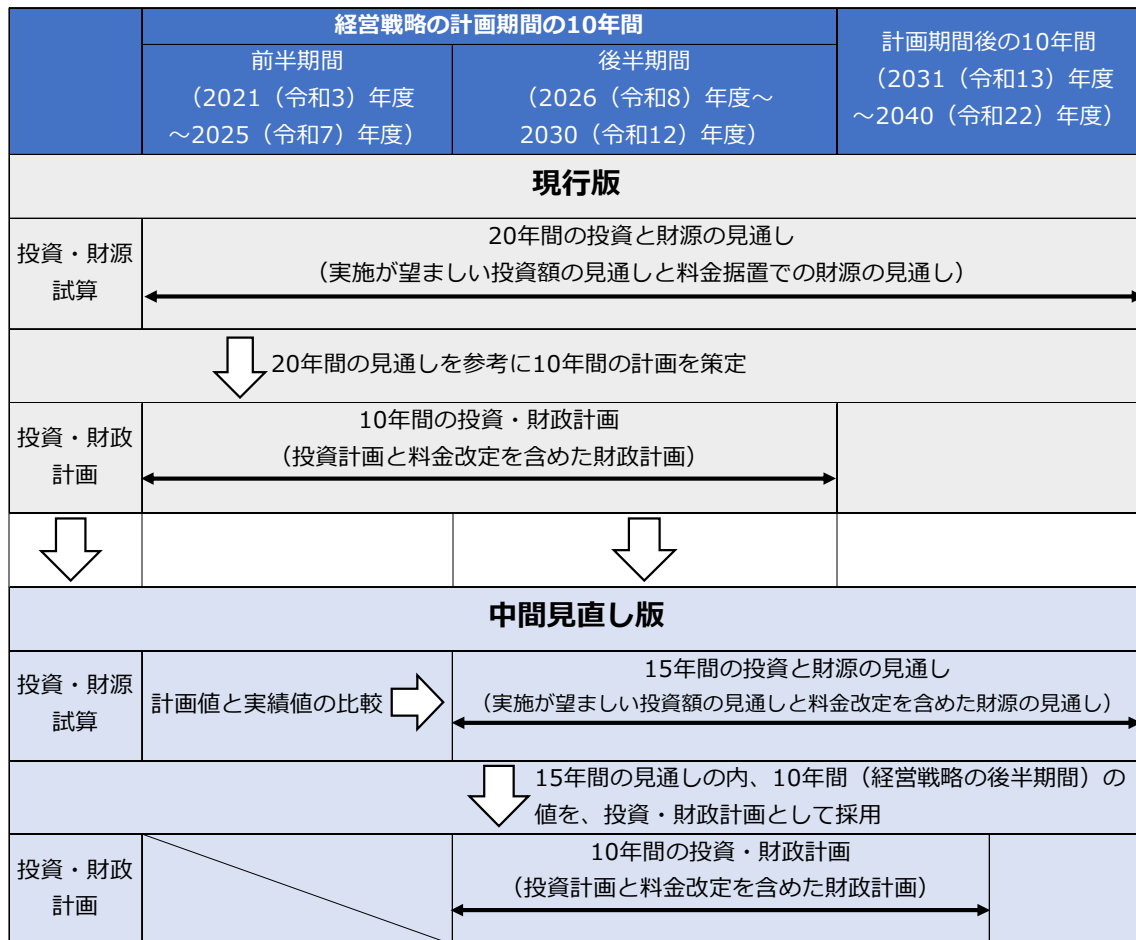


図-35 投資・財源試算及び投資・財政計画の見直しのイメージ

4. 1 投資試算の見直し

投資試算については、現行版と同様の方針で投資を計画します（図- 36）。なお、前半期間に実施できなかった事業については、優先度を考慮して実施します。

○機械・電気の更新

- ・設備ごとに更新基準年数を設定して更新します。
- ・点検結果等から健全性を確保できる場合は更新基準年数を超えて延命化を図ります。
- ・更新に当たっては、単純更新にとどまらず、水道システムとしての最適化（統廃合の可能性、ダウンサイジングを含めた能力等の最適化、新技術による効率化や長寿命化など）も検討します。

○管路の整備

- ・経年化した基幹管路の更新を中心に、順次実施します。
- ・更新時には、耐震性の高い管種や継手、長寿命化が期待される管路を採用するとともに、水需要動向などを考慮した能力（口径）等の最適化を図ります。
- ・従来は、布設年度を参考に更新優先度を設定していましたが、2025（令和 7）年度に導入した AI による管路劣化診断システムを活用し、様々な要素を考慮した更新優先度を参考に、より効果的な管路更新に努めます。

○その他の整備

- ・土木構造物、建築構造物は、法定耐用年数が前述の設備や管路よりも長く設定されていること、また構造物の劣化状況を確認できることから、状態監視保全での対応を基本とし、適切な維持管理や補修を行い、延命化に努めます。

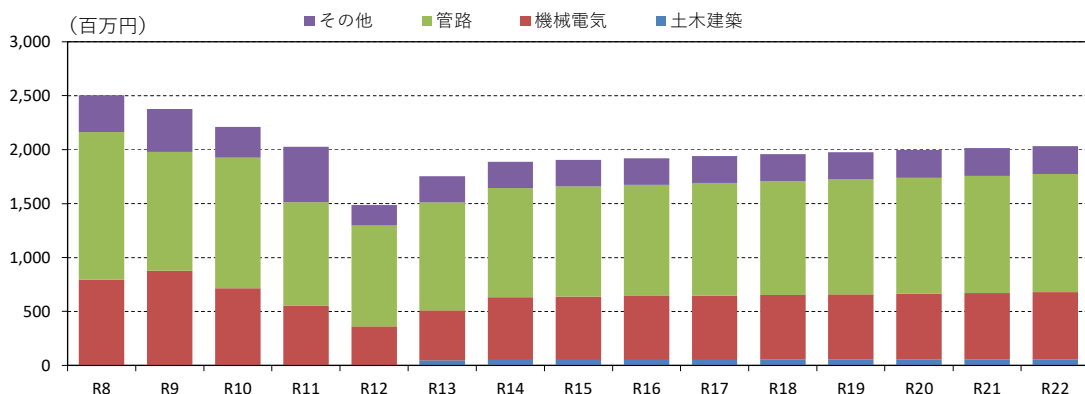


図- 36 見直し後の投資試算

4. 2 財源試算の見直し

財源試算については、2023（令和 5）年度に予定されていた料金改定が先送りされたことから、改定率や改定時期についても見直します。

本来、毎年の収益的収支が黒字（単年度の純損益がプラス）であることが、水道事業のあるべき経営状況です。しかし、本市の水道事業は収益的収支の赤字が長年続いており、単年度の黒字化を図るためには、料金水準の大幅な引き上げが必要となります。そこで、継続的な料金改定によって、経常収支比率の平均が概ね 100%（一定期間の純損益の合計が概ねゼロ）となる料金水準へ改善し、その水準を維持することを当面の目標とします。

財源試算の見直しにおける、料金改定の考え方を表- 6 に示します。目指すべき料金水準への到達を、2 回の改定で行う「ケース 1」と、1 回の改定で行う「ケース 2」の計 2 ケースを設定します。なお、「ケース 1」における 1 回目の改定率は、県内 14 市の平均水準への引き上げとなる 35%とします。

改定年度は、両ケースともに、2027（令和 9）年度を初回と仮定して、5 年間隔（※）で設定します。

（※「水道料金算定要領」（日本水道協会）において、料金算定期間の基準が 3 年から 5 年であることを参考に設定）

表- 6 料金改定の考え方

	ケース 1	ケース 2
改定率	○1 回目のみ、35%（県内 14 市平均水準まで引き上げる） ○2 回目以降は、5 年間の経常収支比率の平均が概ね 100%（純損益の合計が概ねゼロ）となるように設定	○1 回目から、5 年間の経常収支比率の平均が概ね 100%（純損益の合計が概ねゼロ）となるように設定
改定年度	2027（令和 9）年度を初回として、5 年間隔で設定	
イメージ		

財源試算の条件を表- 7 に示します。料金収入は、最新の将来人口推計を用いた水需要予測に基づき設定します。各費用は、物価上昇や賃金上昇を考慮して設定します。また、内部留保資金の確保水準も見直します。従来は、10～15 億円（現在の給水収益の約 1 年分に相当）を確保水準とし、財源目標としていました。しかし、経営状況の改善が喫緊の課題であることから、経営状況が改善されるまでは、確保水準を 6 億円に見直します。

表- 7 財源試算における主な設定条件

主要項目	設定
収益的収入	
料金収入	供給単価（令和 6 年度の供給単価×平均料金改定率（2 ケース）） ×年間有収水量
長期前受金戻入	長期前受金戻入計算
収益的支出	
人件費	令和 7 年度予算値×賃金上昇率 ※賃金上昇率：人事院勧告を参考
動力費	動力費単価（令和 6 年度予算値）×配水量×物価上昇率 ※物価上昇率：消費者物価指数を参考
支払利息	「予定償還表+新規企業債」に対して算定 ※新規企業債の利率： 2.2%（近年の地方公共団体金融機構の利率から設定）、30 年償還
減価償却計算	減価償却計算
資本的収入	
企業債	6 億円の内部留保資金を確保できるように発行
補助金・交付金	近年の実績を考慮して、見込み値を設定
工事負担金など	近年の実績を考慮して、見込み値を設定
資本的支出	
建設改良費	投資試算 ・令和 12 年度までは年間 15 億円～25 億円程度 ・令和 13 年度以降は年間 20 億円程度
企業債償還金	「予定償還表+新規企業債」に対して算出

※その他項目は、2024（令和 6）年度決算値、2025（令和 7）年度予算値に基づいて設定しています。

財源試算の見直し結果を、図- 37 から図- 40 に示します。

両ケースともに、今後の事業継続のためには一定規模かつ継続的な料金改定が必要という厳しい見通しとなりました。

「ケース 1」では、1 回目の 35%の改定で収益的収入が一時的に増加するものの、改定後 5 年間の純損益の合計はマイナスとなる見通しです。2 回目以降については、2 回目に 36%、3 回目に 22%の改定を行うことで、改定後 5 年間の経常収支の平均が概ね 100%（純損益の合計が概ねゼロ）となる見通しです。財源試算期間の最終年度である 2040（令和 22）年度には、企業債残高は約 89 億円、企業債残高対給水収益比率は約 410%へ増加する見込みです。

「ケース 2」では、1 回目に 47%、2 回目に 24%、3 回目に 22%の改定を行うことで、改定後 5 年間の経常収支の平均が概ね 100%（純損益の合計が概ねゼロ）となる見通しです。2040（令和 22）年度には、企業債残高は約 82 億円、企業債残高対給水収益比率は約 380%へ増加する見込みです。

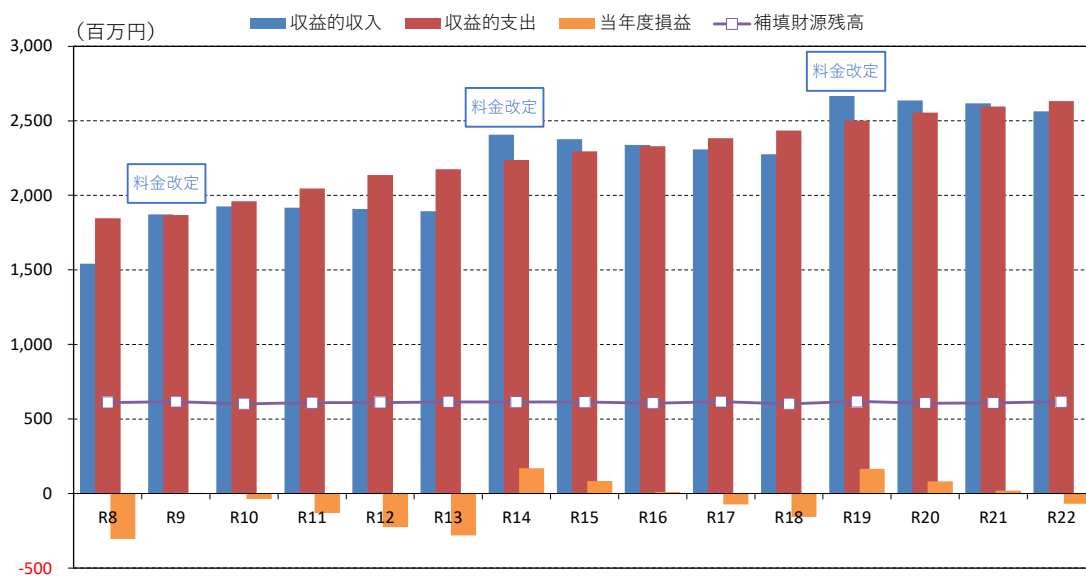


図- 37 財源試算ケース 1 (収益的収支と補填財源残高の見通し)

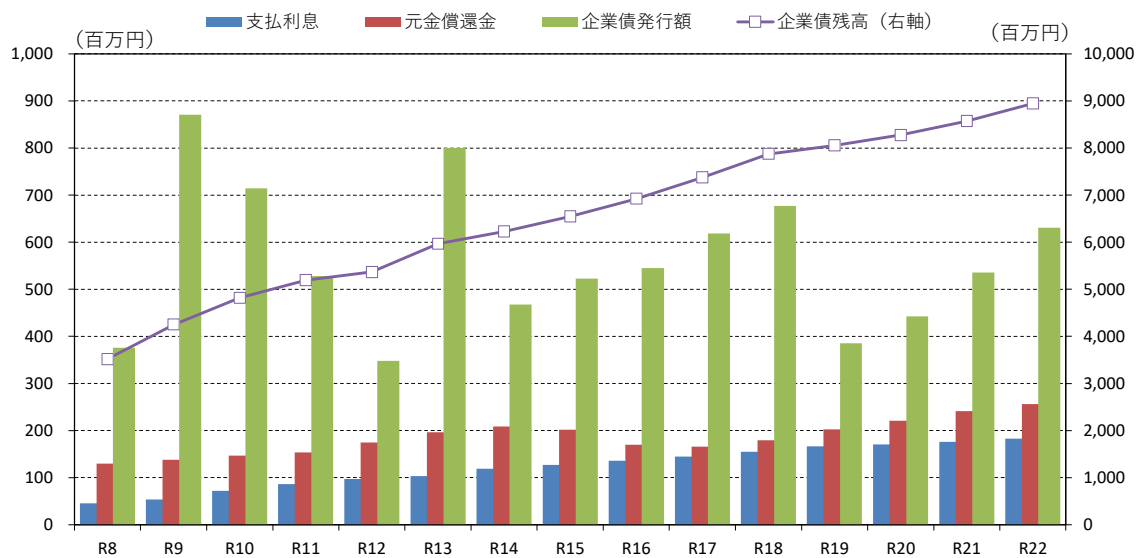


図- 38 財源試算ケース 1 (企業債発行額と償還状況、企業債残高の見通し)

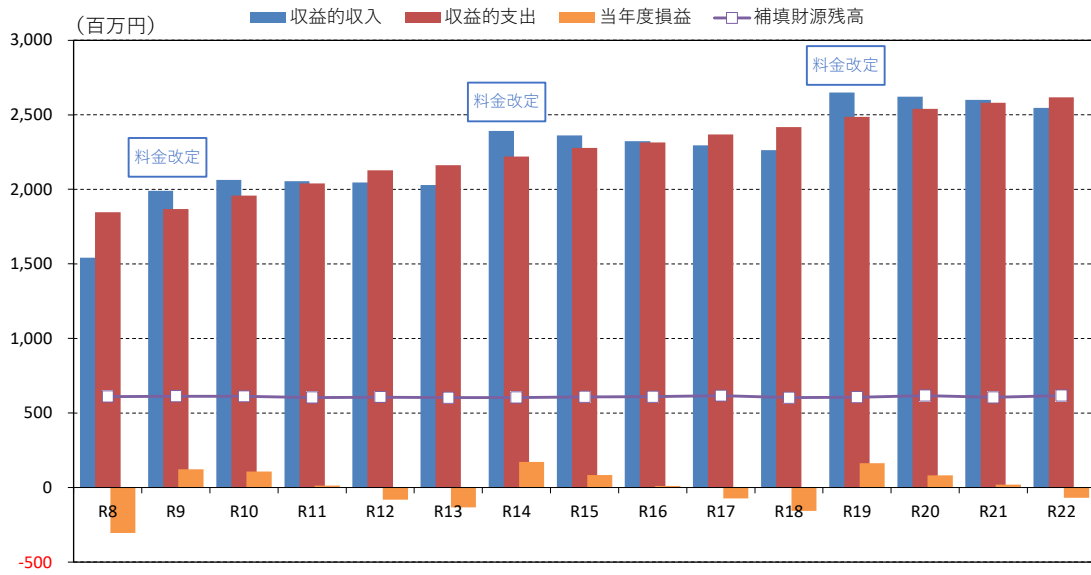


図- 39 財源試算ケース 2 (収益的収支と補填財源残高の見通し)

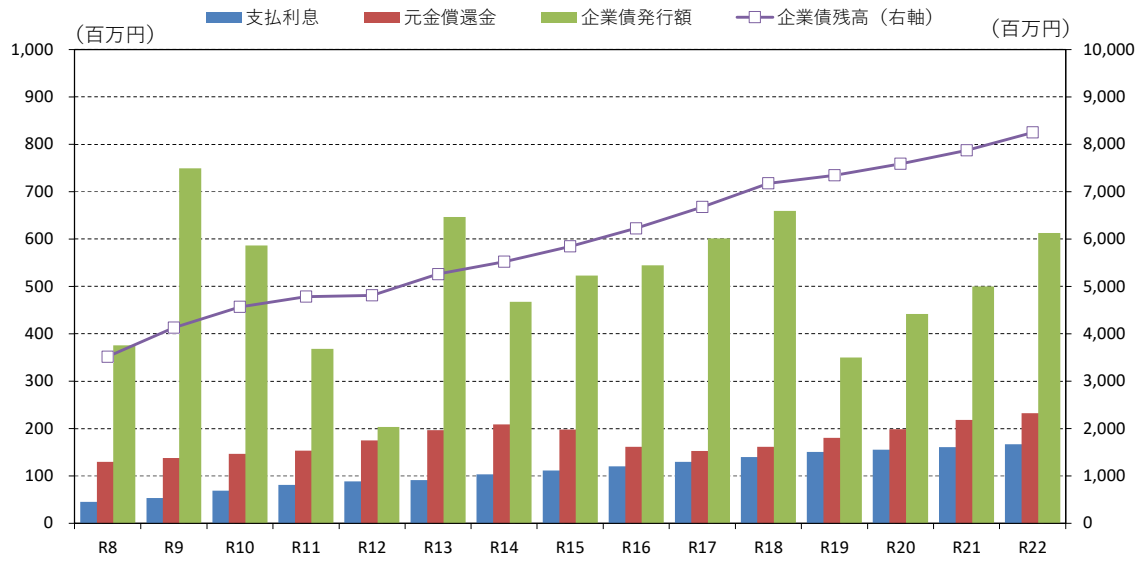


図- 40 財源試算ケース 2 (企業債発行額と償還状況、企業債残高の見通し)

5. 目標設定

投資目標と財源目標について、進捗確認の結果を踏まえて見直します。

5.1 投資目標

(1) 法定耐用年数超過設備率

目標	法定耐用年数超過設備率：2030（令和12）年度に54%以下										
定義	$\frac{\text{（法定耐用年数を超えている機械・電気・計装設備などの合計数）}}{\text{（機械・電気・計装設備などの合計数）}} \times 100$										
進捗状況	未達										
	目標の54%を2024（令和6）年度に超過しました。										
<p style="text-align: center;">法定耐用年数超過設備率（%） 未達</p> <table border="1"> <caption>法定耐用年数超過設備率（%）</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>法定耐用年数超過設備率（%）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>41%</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>55%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">■ 法定耐用年数超過設備率 — 目標値（R12：54%以下）</p>		年度	法定耐用年数超過設備率（%）	R3	41%	R4	45%	R5	49%	R6	55%
年度	法定耐用年数超過設備率（%）										
R3	41%										
R4	45%										
R5	49%										
R6	55%										
見直し後の目標	<p>法定耐用年数超過設備率：2030（令和12年度）に <u>65%以下</u></p> <p>法定耐用年数は、地方公営企業法で定められた減価償却期間であり、実際に使用可能な年数とは必ずしも一致しません。そこで、設備ごとに設定した更新基準年数での更新を基本とし、さらに、点検結果から健全性の確保が可能と判断される場合には、更新基準年数を超えた更新とし、更なる延命化を図ります。</p> <p>現在の設備に対して、過去の更新実績や点検結果に基づく延命化・修繕、更新を計画的に進めた場合、2030（令和12年度）に64%程度となる見込みであり、65%以下を維持することを目標とします。</p>										

(2) 管路の更新率

目標	管路の更新率：1%以上を継続										
定義	$(\text{当該年度に更新された管路延長}) \div (\text{全管路延長}) \times 100$										
進捗状況	達成継続中										
	2022（令和4）年度を除き、1%以上を確保しています。第2章で示したとおり、全国平均値や三重県内の他市の値と比べて、高い値を維持しています。										
<p>管路の更新率（%） 達成継続中</p> <p>↑高い方がよい</p> <table border="1"> <caption>管路の更新率（%）</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>更新率（%）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>1.04%</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>0.89%</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>1.22%</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>1.40%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 管路の更新率 ■ 目標値（毎年度1%以上）</p>		年度	更新率（%）	R3	1.04%	R4	0.89%	R5	1.22%	R6	1.40%
年度	更新率（%）										
R3	1.04%										
R4	0.89%										
R5	1.22%										
R6	1.40%										
<u>見直し後の目標</u>	管路の更新率：1%以上を継続（変更なし）										
	引き続き、1%以上の確保を目指します。										

5. 2 財源目標

(1) 経常収支比率

目標	経常収支比率：100%以上										
定義	$(\text{経常収益}) \div (\text{経常費用}) \times 100$										
進捗状況	<p>未達</p> <p>現行の経営戦略では、2023（令和5）年度に平均改定率25%の料金改定を実施する計画でした。しかし、新型コロナウイルス感染拡大や急激な物価上昇による市民生活への影響を考慮し、料金改定の実施を先送りしました。</p> <p>そのため、給水収益の減少に歯止めがかからず、経常収支比率の減少が続き、目標の100%以上を維持できていません。</p>										
<p style="text-align: center;">経常収支比率（%） 未達</p> <table border="1"> <caption>経常収支比率（%）</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>経常収支比率（%）</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>96.43%</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>92.03%</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>92.18%</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>91.11%</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ 経常収支比率 — 目標値（毎年度100%以上）</p>		年度	経常収支比率（%）	R3	96.43%	R4	92.03%	R5	92.18%	R6	91.11%
年度	経常収支比率（%）										
R3	96.43%										
R4	92.03%										
R5	92.18%										
R6	91.11%										
見直し後の目標	<p>経常収支比率：100%以上（変更なし）</p> <p>今後も経常収支比率の減少が見込まれるため、料金改定を含めた財源確保策を検討します。短期間で100%以上へ改善するためには大幅な料金改定が必要となるため、中長期（10年以上）には100%以上への改善を目指します。</p>										

(2) 料金回収率

目標	料金回収率：100%以上										
定義	$(\text{供給単価}) \div (\text{給水原価}) \times 100$										
進捗状況	未達										
	<p>経常収支比率と同様に減少が続いており、目標の100%以上を維持できていません。料金回収率が100%を下回ると、給水にかかる費用を料金収入で賄えていないことを意味します。</p>										
<div style="text-align: center;"> <p>料金回収率 (%) 未達</p> <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <caption>料金回収率 (%) 未達</caption> <thead> <tr> <th>期間</th> <th>料金回収率 (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>88.72%</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>82.53%</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>82.74%</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>82.51%</td> </tr> </tbody> </table> <p>↑高い方がよい)</p> <p>■ 料金回収率 — 目標値 (毎年度100%以上)</p> </div>		期間	料金回収率 (%)	R3	88.72%	R4	82.53%	R5	82.74%	R6	82.51%
期間	料金回収率 (%)										
R3	88.72%										
R4	82.53%										
R5	82.74%										
R6	82.51%										
見直し後の目標	料金回収率：100%以上 (変更なし)										
	<p>経常収支比率の目標と同様の考えに基づき、中長期(10年以上)には100%以上への改善を目指します。</p>										

(3) 補填財源残高の確保

目標	補填財源残高の確保：10～15 億円程度を確保										
定義	将来の更新投資や企業債元金の償還、災害などの不測の事態に備えるための資金										
進捗状況	達成継続中										
	目標額以上の補填財源残高を確保することができています。										
<p style="text-align: center;">補填財源残高（億円） 達成継続中</p> <table border="1"> <caption>補填財源残高の推移</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>補填財源残高 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R3</td> <td>18.1</td> </tr> <tr> <td>R4</td> <td>23.9</td> </tr> <tr> <td>R5</td> <td>21.7</td> </tr> <tr> <td>R6</td> <td>19.4</td> </tr> </tbody> </table> <p>目標値（毎年度10～15億円）</p>		年度	補填財源残高 (億円)	R3	18.1	R4	23.9	R5	21.7	R6	19.4
年度	補填財源残高 (億円)										
R3	18.1										
R4	23.9										
R5	21.7										
R6	19.4										
<u>見直し後の目標</u>	<p>補填財源残高の確保：<u>6 億円</u>を確保</p> <p>将来の更新投資等への資金確保が必要なことから、10～15 億円（現在の給水収益の約 1 年分）を確保水準としていました。しかし、収益的収支の改善が喫緊の課題でもあることから、目下の経営状況が改善されるまでは、6 億円程度（現在の給水収益の約半年分）を確保水準とします。</p>										


6. 投資・財政計画

投資・財政計画についても見直しを実施します。「4. 投資試算と財源試算による見直し」における15年間の見直し（2026（令和8）年度～2040（令和22）年度）のうち、10年間（2026（令和8）年度～2035（令和17）年度）の値を、投資・財政計画として採用します。

なお、名張市上下水道審議会では、2024（令和6）年度から料金改定について審議を行っています。経営戦略中間見直し版の取りまとめ時点においても、議論が継続しており、現在検討されている料金改定案が、財源試算における2つのケースとなります。そのため、財源試算の2つのケースを、財政計画として採用することとします。

また、現行版においては、計画期間（2021（令和3）年度～2030（令和12）年度）のうち、前半期間を『**経営基盤強化期間**』、後半期間を『**経営の合理化期間**』としていました。しかし、料金改定の先送り等により、計画との乖離が生じており、後期においても引き続き経営基盤の強化が必要であることから、後半期間も『**経営基盤強化期間**』と位置付けます（表-8）。

表-8 各期間の位置付け

前半期間 (2021(令和3)年度～2025(令和7)年度)	後半期間 (2026(令和8)年度～2030(令和12)年度)
現行版	
経営基盤強化期間	経営の合理化期間
収益的収支の赤字の改善と 増加する投資への財源の確保を目指す	前期の事業進捗を踏まえた投資の見直しとともに 経営基盤強化の効果の持続を目指す
	
中間見直し版	
	経営基盤強化期間（前期から継続）
	収益的収支の赤字の改善と 増加する投資への財源の確保を目指す

6.1 投資計画

投資計画は図-41 に示すとおりです。投資試算（図-36）で示した事業内容は実施しなければ、計画期間以降に影響を及ぼす内容であることから、第2次名張市水道ビジョン及び名張市水道事業基本計画に従って、設備更新及び管路更新を中心に実施します。

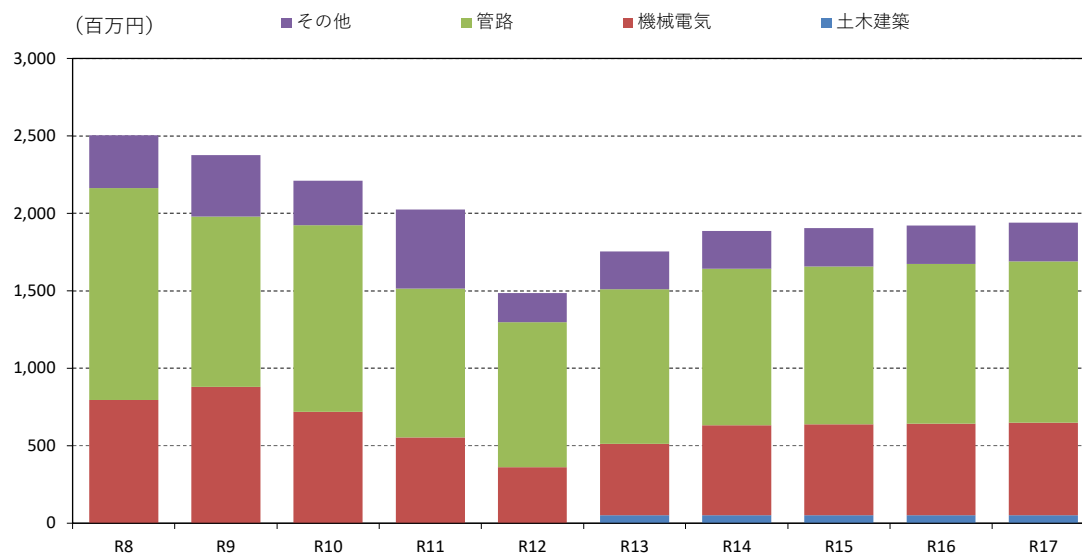


図-41 投資計画

6.2 財政計画

財政計画は、20年間の財源試算における2035（令和17）年度までの値を採用します。そのため、設定条件は財源試算と同一となります（表-9及び表-10に再掲）。

財政計画（ケース1）を図-42～図-43及び表-11～表-12に示し、財政計画（ケース2）を図-44～図-45及び表-13～表-14に示します。

財源試算による見通しで示したとおり、両ケースともに、今後の事業継続のためには一定規模かつ継続的な料金改定が必要という厳しい見通しです。

ただし、これらの料金改定率や改定時期は、決定事項ではありません。現在、名張市上下水道事業運営審議会において「持続可能な経営のあり方」に関する調査審議を行っており、引き続き、水道料金の適正化について利用者の皆様への影響を十分に考慮しながら検討してまいります。また、今後は概ね5年ごとに水道料金の見直しを含めた経営のあり方について検討を行うこととし、将来にわたって持続可能な水道事業の運営を目指します。

表- 9 料金改定の考え方

	ケース 1	ケース 2
改定率	○1 回目のみ、35% (県内 14 市平均水準まで引き上げる) ○2 回目以降は、5 年間の経常収支比率の平均が概ね 100% (純損益の合計が概ねゼロ) となるように設定	○1 回目から、5 年間の経常収支比率の平均が概ね 100% (純損益の合計が概ねゼロ) となるように設定
改定年度	2027 (令和 9) 年度を初回として、5 年間隔で設定	

表- 10 財政計画における主な設定条件

主要項目	設定
収益的収入	
料金収入	供給単価 (令和 6 年度の供給単価×平均料金改定率 (2 ケース)) ×年間有収水量
長期前受金戻入	長期前受金戻入計算
収益的支出	
人件費	令和 7 年度予算値×賃金上昇率 ※賃金上昇率：人事院勧告を参考
動力費	動力費単価 (令和 6 年度予算値) ×配水量×物価上昇率 ※物価上昇率：消費者物価指数を参考
支払利息	「予定償還表+新規企業債」に対して算定 ※新規企業債の利率：2.2% (近年の地方公共団体金融機構の利率から設定)、30 年償還
減価償却計算	減価償却計算
資本的収入	
企業債	6 億円の内部留保資金を確保できるように発行
補助金・交付金	近年の実績を考慮して、見込み値を設定
工事負担金など	近年の実績を考慮して、見込み値を設定
資本的支出	
建設改良費	投資試算 ・令和 12 年度までは年間 15 億円～25 億円程度 ・令和 13 年度以降は年間 20 億円程度
企業債償還金	「予定償還表+新規企業債」に対して算出

※その他項目は、2024 (令和 6) 年度決算値、2025 (令和 7) 年度予算値に基づいて設定しています。

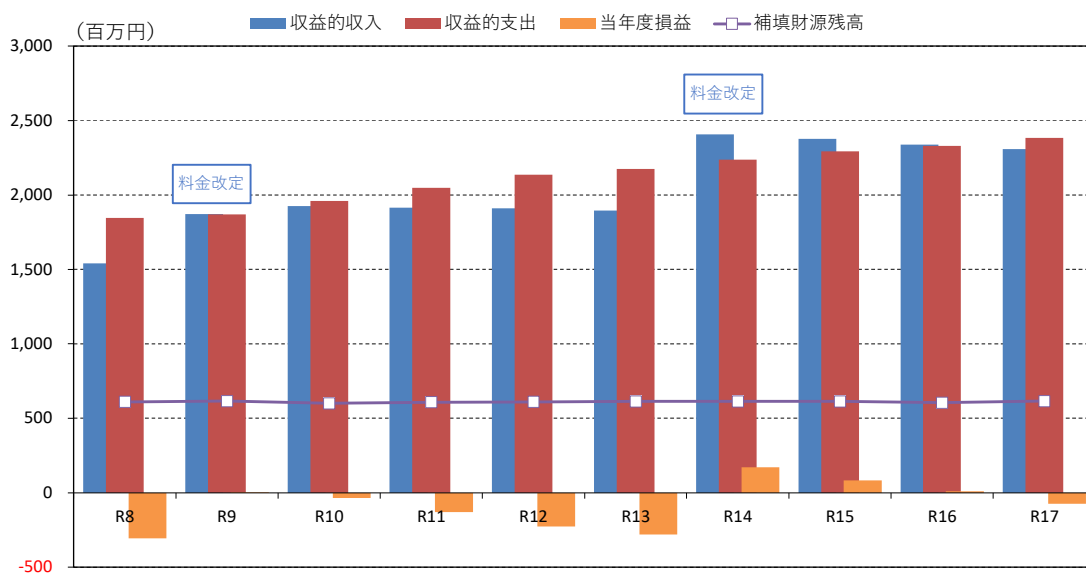


図- 42 財政計画ケース 1 (収益的収支と補填財源残高の見通し)

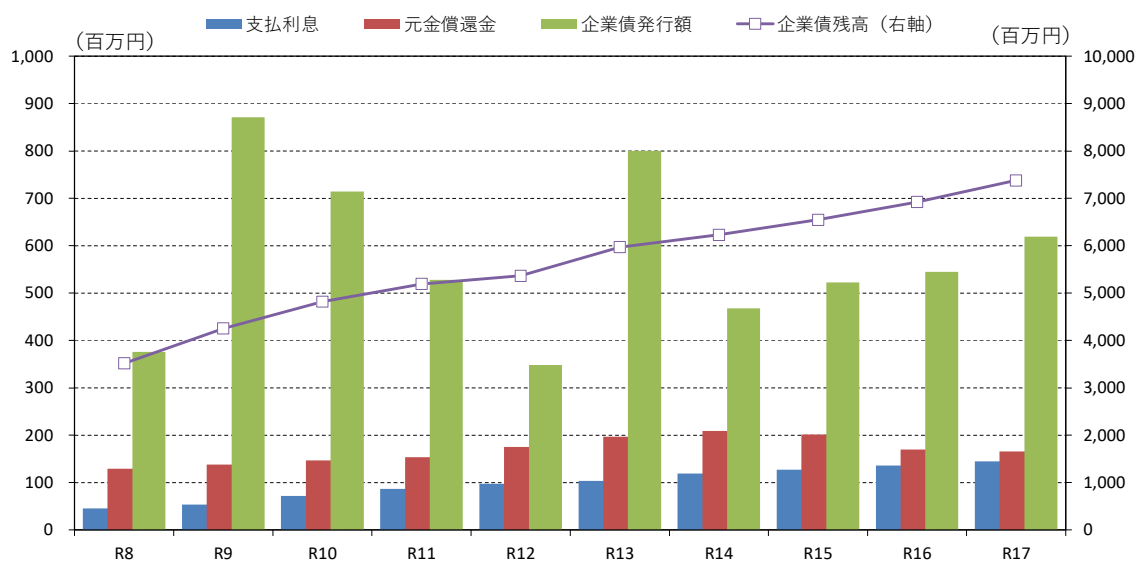


図- 43 財政計画ケース 1 (企業債発行額と償還状況、企業債残高の見通し)

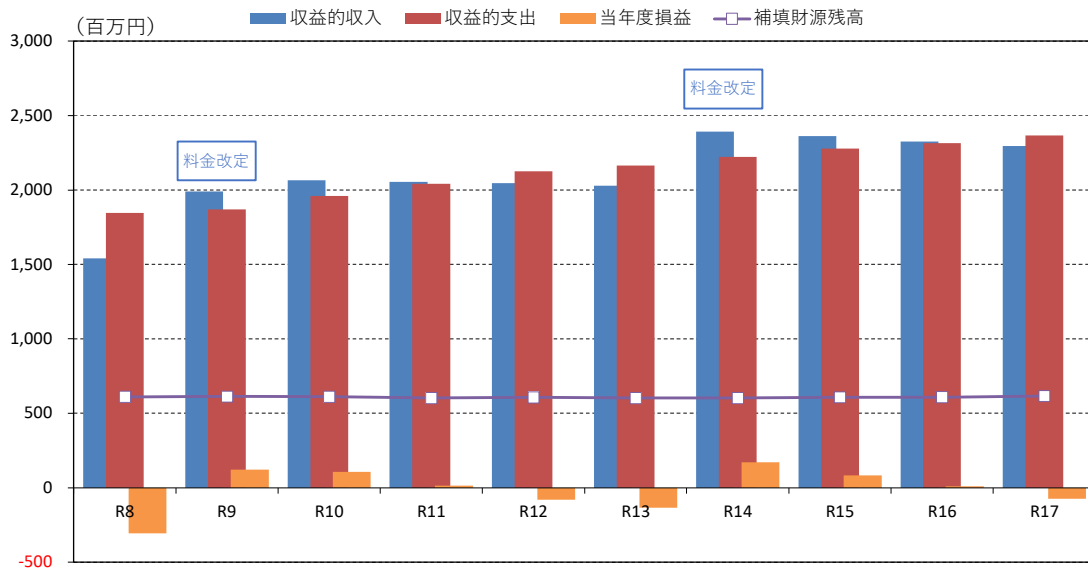


図- 44 財政計画ケース 2 (収益的収支と補填財源残高の見通し)

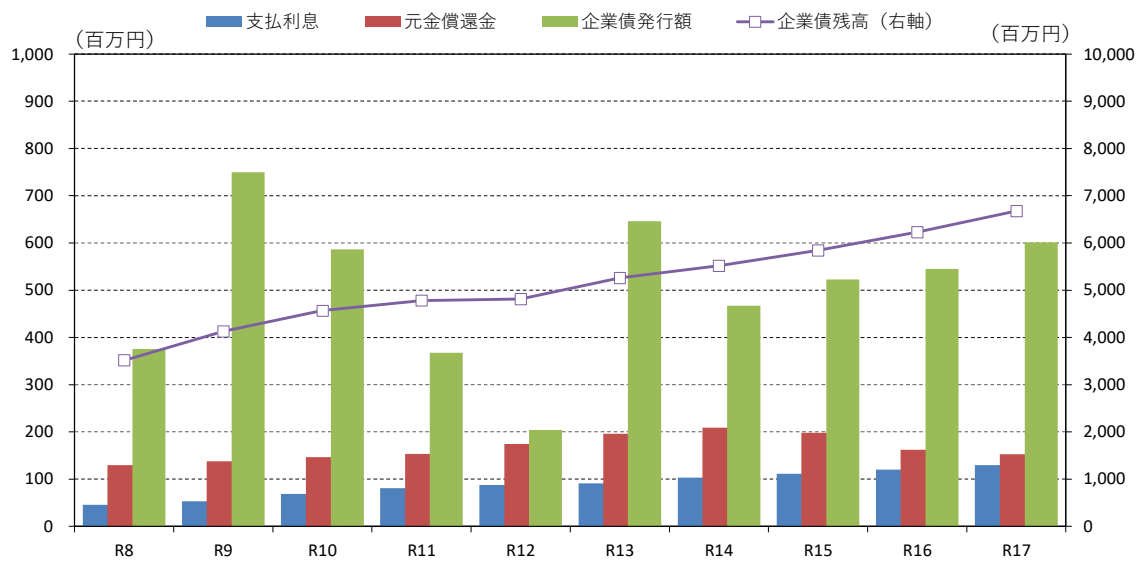


図- 45 財政計画ケース 2 (企業債発行額と償還状況、企業債残高の見通し)

表- 11 投資・財政計画ケース1（収益的収支）

区 分		年 度				
		令和3年度 〔 決 算 〕	令和4年度 〔 決 算 〕	令和5年度 〔 決 算 〕	令和6年度 〔 決 算 〕	令和7年度 〔 予 算 〕
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,319,733	1,288,952	1,260,965	1,260,104	1,257,007
	(1) 料 金 収 入	1,286,644	1,259,664	1,241,944	1,240,780	1,225,455
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	459	502	738	1,774	8,127
	(3) そ の 他	32,630	28,785	18,282	17,550	23,425
	2. 営 業 外 収 益	394,662	413,689	427,868	399,155	406,570
	(1) 補 助 金	11,485	29,846	23,140	16,885	9,747
	他 会 計 補 助 金	11,485	29,846	23,140	16,885	9,747
	そ の 他 補 助 金	-	-	-	-	-
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	327,386	323,701	330,427	317,099	302,895
	(3) そ の 他	55,792	60,142	74,301	65,172	93,928
収 入 計 (C)	1,714,396	1,702,640	1,688,832	1,659,259	1,663,577	
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	1,766,104	1,839,596	1,820,568	1,807,447	1,949,232
	(1) 職 員 給 与 費	112,797	115,467	121,452	119,958	120,033
	基 本 給	49,093	48,605	49,578	50,167	49,225
	退 職 給 付 費	10,219	13,829	12,760	14,028	10,273
	そ の 他	53,484	53,033	59,114	55,764	60,535
	(2) 経 費	602,392	650,043	628,586	669,025	837,530
	動 力 費	141,137	197,935	160,479	173,564	204,025
	修 繕 費	43,124	44,846	43,139	59,741	76,011
	材 料 費	4,257	3,696	5,640	6,162	6,046
	そ の 他	413,875	403,565	419,329	429,558	551,448
(3) 減 価 償 却 費	1,050,915	1,074,086	1,070,529	1,018,463	991,669	
2. 営 業 外 費 用	11,755	10,433	11,510	13,721	22,199	
(1) 支 払 利 息	11,745	10,421	11,495	13,663	21,689	
(2) そ の 他	10	12	15	59	510	
支 出 計 (D)	1,777,859	1,850,029	1,832,078	1,821,168	1,971,431	
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	-63,464	-147,388	-143,245	-161,909	-307,854	
特 別 利 益 (F)	107	340	20	20	10	
特 別 損 失 (G)	655	574	326	348	682	
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	-548	-234	-305	-328	-672	
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H) (I)	-64,011	-147,623	-143,551	-162,238	-308,526	
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (J)	6,457,793	6,310,170	6,166,619	6,004,382	5,968,210	
流 動 資 産 (J)	2,529,032	3,080,235	2,798,236	2,796,845	2,203,838	
	う ち 現 金 預 金	2,044,358	2,575,680	2,158,595	2,287,964	1,489,308
	う ち 未 収 金	285,579	149,497	187,649	207,928	207,928
流 動 負 債 (K)	446,744	432,914	325,110	402,688	264,267	
	う ち 建 設 改 良 費 分	134,636	135,576	132,057	131,574	129,403
	う ち 一 時 借 入 金					
	う ち 未 払 金	281,967	274,020	171,135	247,666	247,666
累 積 欠 損 金 比 率 $(\frac{I}{(A)-(B)} \times 100)$	-	-	-	-	-	
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)						
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (M)	1,319,274	1,288,450	1,260,227	1,258,329	1,248,880	
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 $((L)/(M) \times 100)$						
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)						
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (O)						
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 規 事 業 の 規 則 (P)						
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 $((N)/(P) \times 100)$						

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

(単位：千円、%)

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
1,213,697	1,547,185	1,591,581	1,571,298	1,551,015	1,533,487	2,044,069	2,014,789	1,985,791	1,962,293
1,195,413	1,528,901	1,573,297	1,553,014	1,532,731	1,515,203	2,025,785	1,996,505	1,967,507	1,944,009
817	817	817	817	817	817	817	817	817	817
17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467
327,386	325,106	333,461	344,655	358,413	360,780	362,774	361,546	353,009	345,887
9,402	9,017	8,639	8,243	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846
9,402	9,017	8,639	8,243	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
258,069	256,229	265,018	276,663	290,872	293,294	295,316	294,088	285,551	278,429
59,915	59,860	59,804	59,749	59,695	59,640	59,612	59,612	59,612	59,612
1,541,083	1,872,291	1,925,042	1,915,953	1,909,428	1,894,267	2,406,843	2,376,335	2,338,800	2,308,180
1,800,861	1,814,988	1,889,070	1,959,529	2,038,088	2,071,562	2,117,671	2,166,314	2,192,841	2,237,077
124,926	126,076	127,236	128,408	129,587	130,779	131,981	133,197	134,423	135,660
49,678	50,135	50,597	51,062	51,531	52,006	52,483	52,967	53,455	53,946
14,157	14,287	14,418	14,551	14,685	14,820	14,956	15,094	15,233	15,373
61,091	61,654	62,221	62,795	63,371	63,953	64,542	65,136	65,735	66,341
712,061	722,704	742,455	752,785	763,246	774,842	784,817	795,511	806,381	818,003
172,087	173,495	173,933	174,814	175,570	176,820	176,993	177,607	178,216	179,293
65,785	66,983	68,202	69,444	70,706	71,993	73,304	74,638	75,997	77,379
6,282	6,397	6,513	6,632	6,752	6,876	7,000	7,128	7,257	7,390
467,907	475,829	493,807	501,895	510,118	519,153	527,520	536,138	544,911	553,941
963,874	966,208	1,019,379	1,078,336	1,145,255	1,165,941	1,200,873	1,237,606	1,252,037	1,283,414
45,556	53,155	71,599	86,481	97,093	103,296	118,973	127,018	135,869	144,843
45,497	53,096	71,540	86,422	97,034	103,237	118,914	126,959	135,810	144,784
59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
1,846,417	1,868,143	1,960,669	2,046,010	2,135,181	2,174,858	2,236,644	2,293,332	2,328,710	2,381,920
-305,334	4,148	-35,627	-130,057	-225,753	-280,591	170,199	83,003	10,090	-73,740
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489
-305,823	3,659	-36,116	-130,546	-226,242	-281,080	169,710	82,514	9,601	-74,229
5,662,387	5,666,046	5,629,930	5,499,384	5,273,142	4,992,062	5,161,772	5,244,286	5,253,886	5,179,658
903,309	911,129	888,343	901,052	903,314	908,380	907,954	907,961	894,933	911,100
610,437	615,722	600,324	608,912	610,441	613,865	613,577	613,582	604,778	615,703
207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928
259,906	276,783	294,385	308,215	351,390	394,516	419,825	405,021	340,500	331,984
137,806	146,570	153,456	174,952	196,424	209,025	201,654	169,530	165,290	178,953
247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,212,880	1,546,368	1,590,764	1,570,481	1,550,198	1,532,670	2,043,252	2,013,972	1,984,974	1,961,476

表- 12 投資・財政計画ケース1（資本的収支）

区 分		年 度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
				[決 算]	[決 算]	[決 算]	[決 算]	[予 算]
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債	166,800	198,800	260,800	708,400	896,000	
		うち 資本費平準化債	-	-	-	-	-	
		2. 他 会 計 出 資 金	109,689	106,079	210,785	170,065	56,888	
		3. 他 会 計 補 助 金	-	-	-	-	-	
		4. 他 会 計 負 担 金	-	-	-	-	-	
		5. 他 会 計 借 入 金	-	-	-	-	-	
		6. 国（都道府県）補助金	-	11,057	33,184	-	100,000	
		7. 固定資産売却代金	-	-	-	-	-	
		8. 工 事 負 担 金	79,932	31,230	9,880	24,607	41,096	
		9. そ の 他	206,559	672,104	126,743	86,403	86,480	
	計 (A)	562,980	1,019,270	641,392	989,474	1,180,464		
	(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)	562,980	1,019,270	641,392	989,474	1,180,464		
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	1,012,493	936,378	1,374,072	1,543,786	1,906,821	
		うち 職員給与費	-	-	-	-	-	
		2. 企 業 債 償 還 金	133,717	134,636	135,576	132,057	131,574	
		3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	-	-	-	-	-	
		4. 他 会 計 へ の 支 出 金	-	-	-	-	-	
5. そ の 他	166,736	27,489	16,907	23,036	23,856			
	計 (D)	1,312,946	1,098,503	1,526,555	1,698,879	2,062,251		
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	749,966	79,233	885,164	709,405	881,787		
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	723,529	79,233	740,103	701,364	688,774	
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	-	-	-	-	-	
		3. 繰 越 工 事 資 金	-	-	-	-	-	
		4. そ の 他	26,437	-	145,061	8,041	193,013	
	計 (F)	749,966	79,233	885,164	709,405	881,787		
	補填財源不足額 (E)-(F)	-	-	-	-	-		
	他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	-	-	-	-	-		
	企 業 債 残 高 (H)	1,739,836	1,804,000	1,929,224	2,505,567	3,269,993		

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

○他会計繰入金

区 分		年 度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
				[決 算]	[決 算]	[決 算]	[決 算]	[予 算]
収 益 的 収 支 分	収 益 的 収 支 分		11,689	30,196	23,331	16,941	11,797	
		うち 基準内繰入金	9,795	9,204	9,158	9,294	10,596	
		うち 基準外繰入金	1,894	20,992	14,173	7,647	1,201	
資 本 的 収 支 分	資 本 的 収 支 分		123,248	122,183	230,527	187,468	80,186	
		うち 基準内繰入金	112,926	112,160	220,322	178,779	65,743	
		うち 基準外繰入金	10,322	10,023	10,205	8,689	14,443	
	計	134,937	152,379	253,858	204,408	91,983		

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

(単位：千円)

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
375,618	871,032	714,546	528,040	347,752	800,427	467,528	522,608	544,663	618,645
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
411,963	323,273	284,866	334,302	220,113	175,000	176,610	178,235	179,875	181,529
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
255,130	311,128	339,001	384,880	246,742	175,000	176,610	178,235	179,875	181,529
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770
77,777	77,777	77,777	77,777	77,777	52,777	27,777	27,777	27,777	27,777
1,140,258	1,602,980	1,435,960	1,344,769	912,154	1,222,974	868,295	926,625	951,959	1,029,251
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,140,258	1,602,980	1,435,960	1,344,769	912,154	1,222,974	868,295	926,625	951,959	1,029,251
2,504,420	2,376,554	2,210,941	2,024,770	1,485,657	1,754,053	1,886,123	1,903,837	1,921,715	1,939,757
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
129,403	137,806	146,570	153,456	174,952	196,424	209,025	201,654	169,530	165,290
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11,467	11,533	11,602	11,672	11,743	19,314	19,389	19,463	19,538	19,616
2,645,290	2,525,894	2,369,113	2,189,898	1,672,352	1,969,791	2,114,537	2,124,954	2,110,784	2,124,663
1,505,032	922,914	933,153	845,129	760,198	746,817	1,246,242	1,198,330	1,158,824	1,095,412
705,805	709,979	754,361	801,673	760,198	746,817	905,557	943,518	966,486	1,004,985
-	3,659	-	-	-	-	169,710	82,514	9,601	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
799,227	209,275	178,792	43,456	-	-	170,974	172,298	182,738	90,427
1,505,032	922,914	933,153	845,129	760,198	746,817	1,246,242	1,198,330	1,158,824	1,095,412
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3,516,208	4,249,434	4,817,410	5,191,994	5,364,794	5,968,797	6,227,300	6,548,255	6,923,388	7,376,742

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
9,458	9,073	8,695	8,299	7,902	7,902	7,902	7,902	7,902	7,902
8,401	8,164	7,939	7,702	7,465	7,611	7,735	7,833	7,861	7,868
1,057	909	756	597	437	291	167	69	41	34
431,963	343,273	304,866	354,302	240,113	195,000	196,610	198,235	199,875	201,529
422,374	333,520	294,556	343,833	230,001	188,268	190,095	196,431	199,414	201,061
9,589	9,753	10,310	10,469	10,112	6,732	6,515	1,804	461	468
441,421	352,346	313,561	362,601	248,015	202,902	204,512	206,137	207,777	209,431

表- 13 投資・財政計画ケース2（収益的収支）

区 分		年 度				
		令和3年度 〔決算〕	令和4年度 〔決算〕	令和5年度 〔決算〕	令和6年度 〔決算〕	令和7年度 〔予算〕
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	1,319,733	1,288,952	1,260,965	1,260,104	1,257,007
	(1) 料金収入	1,286,644	1,259,664	1,241,944	1,240,780	1,225,455
	(2) 受託工事収益 (B)	459	502	738	1,774	8,127
	(3) その他	32,630	28,785	18,282	17,550	23,425
	2. 営業外収益	394,662	413,689	427,868	399,155	406,570
	(1) 補助金	11,485	29,846	23,140	16,885	9,747
	他会計補助金	11,485	29,846	23,140	16,885	9,747
	その他補助金	-	-	-	-	-
	(2) 長期前受金戻入	327,386	323,701	330,427	317,099	302,895
	(3) その他	55,792	60,142	74,301	65,172	93,928
収入計 (C)	1,714,396	1,702,640	1,688,832	1,659,259	1,663,577	
収 益 的 支 出	1. 営業費用	1,766,104	1,839,596	1,820,568	1,807,447	1,949,232
	(1) 職員給与与費	112,797	115,467	121,452	119,958	120,033
	基本給	49,093	48,605	49,578	50,167	49,225
	退職給付費	10,219	13,829	12,760	14,028	10,273
	その他	53,484	53,033	59,114	55,764	60,535
	(2) 経費	602,392	650,043	628,586	669,025	837,530
	動力費	141,137	197,935	160,479	173,564	204,025
	修繕費	43,124	44,846	43,139	59,741	76,011
	材料費	4,257	3,696	5,640	6,162	6,046
	その他	413,875	403,565	419,329	429,558	551,448
(3) 減価償却費	1,050,915	1,074,086	1,070,529	1,018,463	991,669	
2. 営業外費用	11,755	10,433	11,510	13,721	22,199	
(1) 支払利息	11,745	10,421	11,495	13,663	21,689	
(2) その他	10	12	15	59	510	
支出計 (D)	1,777,859	1,850,029	1,832,078	1,821,168	1,971,431	
経常損益 (C)-(D) (E)	-63,464	-147,388	-143,245	-161,909	-307,854	
特別利益 (F)	107	340	20	20	10	
特別損失 (G)	655	574	326	348	682	
特別損益 (F)-(G) (H)	-548	-234	-305	-328	-672	
当年度純利益（又は純損失）(E)+(H) (I)	-64,011	-147,623	-143,551	-162,238	-308,526	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (J)	6,457,793	6,310,170	6,166,619	6,004,382	5,968,210	
流 動 資 産 (K)	2,529,032	3,080,235	2,798,236	2,796,845	2,203,838	
	うち現金預金	2,044,358	2,575,680	2,158,595	2,287,964	1,489,308
	うち未収金	285,579	149,497	187,649	207,928	207,928
流 動 負 債 (L)	446,744	432,914	325,110	402,688	264,267	
	うち建設改良費分	134,636	135,576	132,057	131,574	129,403
	うち一時借入金					
	うち未払金	281,967	274,020	171,135	247,666	247,666
累積欠損金比率 $(\frac{I}{(A)-(B)} \times 100)$	-	-	-	-	-	
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (M)						
営業収益－受託工事収益 (N)	1,319,274	1,288,450	1,260,227	1,258,329	1,248,880	
地方財政法による資金不足の比率 $((L)/(M) \times 100)$						
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (O)						
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (P)						
健全化法施行令第17条により算定した事業の規 (Q)						
健全化法第22条により算定した資金不足比率 $((N)/(P) \times 100)$						

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

(単位：千円、%)

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
1,213,697	1,665,560	1,731,441	1,709,354	1,687,268	1,668,182	2,029,461	2,000,392	1,971,603	1,948,275
1,195,413	1,647,276	1,713,157	1,691,070	1,668,984	1,649,898	2,011,177	1,982,108	1,953,319	1,929,991
817	817	817	817	817	817	817	817	817	817
17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467	17,467
327,386	325,106	333,461	344,655	358,413	360,780	362,774	361,546	353,009	345,887
9,402	9,017	8,639	8,243	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846
9,402	9,017	8,639	8,243	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846	7,846
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
258,069	256,229	265,018	276,663	290,872	293,294	295,316	294,088	285,551	278,429
59,915	59,860	59,804	59,749	59,695	59,640	59,612	59,612	59,612	59,612
1,541,083	1,990,666	2,064,902	2,054,009	2,045,681	2,028,962	2,392,235	2,361,938	2,324,612	2,294,162
1,800,861	1,814,988	1,889,070	1,959,529	2,038,088	2,071,562	2,117,671	2,166,314	2,192,841	2,237,077
124,926	126,076	127,236	128,408	129,587	130,779	131,981	133,197	134,423	135,660
49,678	50,135	50,597	51,062	51,531	52,006	52,483	52,967	53,455	53,946
14,157	14,287	14,418	14,551	14,685	14,820	14,956	15,094	15,233	15,373
61,091	61,654	62,221	62,795	63,371	63,953	64,542	65,136	65,735	66,341
712,061	722,704	742,455	752,785	763,246	774,842	784,817	795,511	806,381	818,003
172,087	173,495	173,933	174,814	175,670	176,820	176,993	177,607	178,216	179,293
65,785	66,983	68,202	69,444	70,706	71,993	73,304	74,638	75,997	77,379
6,282	6,397	6,513	6,632	6,752	6,876	7,000	7,128	7,257	7,390
467,907	475,829	493,807	501,895	510,118	519,153	527,520	536,138	544,911	553,941
963,874	966,208	1,019,379	1,078,336	1,145,255	1,165,941	1,200,873	1,237,606	1,252,037	1,283,414
45,556	53,155	68,925	80,986	88,078	91,114	103,405	111,471	120,425	129,594
45,497	53,096	68,866	80,927	88,019	91,055	103,346	111,412	120,366	129,535
59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
1,846,417	1,868,143	1,957,995	2,040,515	2,126,166	2,162,676	2,221,076	2,277,785	2,313,266	2,366,671
-305,334	122,523	106,907	13,494	-80,485	-133,714	171,159	84,153	11,346	-72,509
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489	-489
-305,823	122,034	106,418	13,005	-80,974	-134,203	170,670	83,664	10,857	-72,998
5,662,387	5,784,421	5,890,839	5,903,844	5,822,871	5,688,667	5,859,337	5,943,002	5,953,859	5,880,860
903,309	906,447	904,795	893,146	897,438	892,070	893,064	900,239	900,422	911,777
610,437	612,558	611,442	603,569	606,470	602,842	603,514	608,362	608,486	616,159
207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928	207,928
259,906	276,783	294,385	308,215	351,390	394,516	419,825	397,604	325,093	306,472
137,806	146,570	153,456	174,952	196,424	209,025	197,961	161,859	152,587	161,598
247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666	247,666
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,212,880	1,664,743	1,730,624	1,708,537	1,686,451	1,667,365	2,028,644	1,999,575	1,970,786	1,947,458

表- 14 投資・財政計画ケース2（資本的収支）

区 分		年 度	令和3年度 〔決算〕	令和4年度 〔決算〕	令和5年度 〔決算〕	令和6年度 〔決算〕	令和7年度 〔予算〕
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	166,800	198,800	260,800	708,400	896,000	
	うち 資本費平準化債	-	-	-	-	-	
	2. 他 会 計 出 資 金	109,689	106,079	210,785	170,065	56,888	
	3. 他 会 計 補 助 金	-	-	-	-	-	
	4. 他 会 計 負 担 金	-	-	-	-	-	
	5. 他 会 計 借 入 金	-	-	-	-	-	
	6. 国（都道府県）補助金	-	11,057	33,184	-	100,000	
	7. 固定資産売却代金	-	-	-	-	-	
	8. 工 事 負 担 金	79,932	31,230	9,880	24,607	41,096	
	9. そ の 他	206,559	672,104	126,743	86,403	86,480	
	計 (A)	562,980	1,019,270	641,392	989,474	1,180,464	
	(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)	562,980	1,019,270	641,392	989,474	1,180,464	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	1,012,493	936,378	1,374,072	1,543,786	1,906,821	
	うち 職員給与費	-	-	-	-	-	
	2. 企 業 債 償 還 金	133,717	134,636	135,576	132,057	131,574	
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	-	-	-	-	-	
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金	-	-	-	-	-	
	5. そ の 他	166,736	27,489	16,907	23,036	23,856	
計 (D)	1,312,946	1,098,503	1,526,555	1,698,879	2,062,251		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	749,966	79,233	885,164	709,405	881,787		
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	723,529	79,233	740,103	701,364	688,774	
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	-	-	-	-	-	
	3. 繰 越 工 事 資 金	-	-	-	-	-	
	4. そ の 他	26,437	-	145,061	8,041	193,013	
計 (F)	749,966	79,233	885,164	709,405	881,787		
補填財源不足額 (E)-(F)	-	-	-	-	-		
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	-	-	-	-	-		
企 業 債 残 高 (H)	1,739,836	1,804,000	1,929,224	2,505,567	3,269,993		

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

○他会計繰入金

区 分		年 度	令和3年度 〔決算〕	令和4年度 〔決算〕	令和5年度 〔決算〕	令和6年度 〔決算〕	令和7年度 〔予算〕
収 益 的	収 支 分	11,689	30,196	23,331	16,941	11,797	
	うち 基準内繰入金	9,795	9,204	9,158	9,294	10,596	
	うち 基準外繰入金	1,894	20,992	14,173	7,647	1,201	
資 本 的	収 支 分	123,248	122,183	230,527	187,468	80,186	
	うち 基準内繰入金	112,926	112,160	220,322	178,779	65,743	
	うち 基準外繰入金	10,322	10,023	10,205	8,689	14,443	
合 計	134,937	152,379	253,858	204,408	91,983		

※表示単位未満を四捨五入しているため合計が一致しない場合があります。

(単位：千円)

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
375,618	749,493	586,294	368,028	203,855	646,499	467,528	522,608	544,663	601,460
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
411,963	323,273	284,866	334,302	220,113	175,000	176,610	178,235	179,875	181,529
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
255,130	311,128	339,001	384,880	246,742	175,000	176,610	178,235	179,875	181,529
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770	19,770
77,777	77,777	77,777	77,777	77,777	52,777	27,777	27,777	27,777	27,777
1,140,258	1,481,441	1,307,708	1,184,757	768,257	1,069,046	868,295	926,625	951,959	1,012,066
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,140,258	1,481,441	1,307,708	1,184,757	768,257	1,069,046	868,295	926,625	951,959	1,012,066
2,504,420	2,376,554	2,210,941	2,024,770	1,485,657	1,754,053	1,886,123	1,903,837	1,921,715	1,939,757
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
129,403	137,806	146,570	153,456	174,952	196,424	209,025	197,961	161,859	152,587
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11,467	11,533	11,602	11,672	11,743	19,314	19,389	19,463	19,538	19,616
2,645,290	2,525,894	2,369,113	2,189,898	1,672,352	1,969,791	2,114,537	2,121,261	2,103,112	2,111,960
1,505,032	1,044,453	1,061,405	1,005,141	904,095	900,745	1,246,242	1,194,637	1,151,153	1,099,894
705,805	709,979	754,361	801,673	854,383	872,647	905,557	943,518	966,486	1,004,985
-	122,034	106,418	13,005	-	-	170,670	83,664	10,857	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
799,227	212,439	200,626	190,463	49,712	28,098	170,014	167,455	173,810	94,909
1,505,032	1,044,453	1,061,405	1,005,141	904,095	900,745	1,246,242	1,194,637	1,151,153	1,099,894
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3,516,208	4,127,895	4,567,619	4,782,191	4,811,094	5,261,169	5,519,672	5,844,319	6,227,124	6,675,996

令和8年度 計画値	令和9年度 計画値	令和10年度 計画値	令和11年度 計画値	令和12年度 計画値	令和13年度 計画値	令和14年度 計画値	令和15年度 計画値	令和16年度 計画値	令和17年度 計画値
9,458	9,073	8,695	8,299	7,902	7,902	7,902	7,902	7,902	7,902
8,401	8,164	7,939	7,702	7,465	7,611	7,735	7,833	7,861	7,868
1,057	909	756	597	437	291	167	69	41	34
431,963	343,273	304,866	354,302	240,113	195,000	196,610	198,235	199,875	201,529
422,374	333,520	294,556	343,833	230,001	188,268	190,095	196,431	199,414	201,061
9,589	9,753	10,310	10,469	10,112	6,732	6,515	1,804	461	468
441,421	352,346	313,561	362,601	248,015	202,902	204,512	206,137	207,777	209,431

7. 経営健全化の取組

進捗確認結果を踏まえて、後半期間の経営健全化の取組についても見直します。

後半期間においては、以下の取組内容と目標を掲げて、実施していきます。

① 延命化や長寿命化等による効率的な投資

取組内容	<p>○延命化や長寿命化に取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none">・更新基準年数を設定して更新します。・点検結果から健全性を確保できる場合は更新基準年数を超えて延命化を図ります。・点検・修繕データや長寿命化された材料等を活用します。 <p>○施設能力の適正化を図ります。</p> <ul style="list-style-type: none">・水需要が減少する中で、非常時のバックアップ能力とのバランスを考慮した、施設や管路の最適配置やダウンサイジングについて検討します。 <p>○更新・耐震化を計画的に実施します。</p> <ul style="list-style-type: none">・投資の平準化や削減に取り組みつつ、重要度と優先度を考慮した計画的な実施に努めます。
目標	<p>○効果的な更新と共に効率的な投資を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none">・法定耐用年数超過設備率：65%以下を維持・有収率：90%以上を確保・管路耐震化率：1年あたり1.0ポイント増加

② 公民連携

取組内容	<p>○費用、生産性、職員の技術継承について検証し、委託内容の定期的な見直しを行うとともに多様な公民連携手法についても研究を進めます。</p>
目標	<p>○組織体制の強化や民間ノウハウの活用により持続可能な運営を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none">・現在導入済みの包括委託内容についての検証・新たなPPP導入可能性の検討

③ 情報の提供

取組内容	<p>○従来からのホームページや広報誌に加えて、SNS 等の利用者により身近な手段を用いた広報活動を行います。</p> <p>○小学生向けの浄水場見学や地域向けの防災に関する研修等を実施します。</p>
目標	<p>○利用者の皆様への適切な情報提供を目指します。</p>

④ 新技術の活用

取組内容	<p>○多様な技術の導入や活用について検討します。</p> <p>○AI による管路の劣化診断結果を活用した、効率的な管路更新計画を策定します。</p> <p>○新たな監視制御システムを活用した、自動制御や他システムとの連携による業務効率化を目指します。</p>
目標	<p>○業務効率化や DX の推進を図ることで人的資源の最適配置を目指します。</p> <ul style="list-style-type: none">・大屋戸浄水場の無人化による 1 名削減、AI 監視カメラの活用による 1 名削減の計 2 名の削減を目指します。・削減できた人員を別の施設等に配置し、人的資源の最適配置を行うことで、サービスの質の維持に努めます。 <p>○漏水などの事故発生を未然に防ぎ、水道システムの安定性の確保と利用者へのサービス低下の防止に努めます。</p> <ul style="list-style-type: none">・有収率 (PI:B112) : 90%以上・小規模ポンプ施設及び配水池における AI 搭載監視カメラによる遠隔点検の実施 : 10 か所程度 (市内全 69 施設のうち)

⑤ 広域化や広域連携

取組内容	○三重県や県内自治体の動向も踏まえながら、引き続き広域連携の検討協議を進めます。 (例：資機材等の共同購入の検討、水質検査機器・集中監視システム等の共同利用の検討)
目標	○経営資源の効率化を目指します。 ・広域化に関する補助要件の緩和（対象自治体が3以上から2以上へ）を受け、三重県、伊賀市と連携しながら施設統廃合や管路接続等のハード面についても積極的にシミュレーションを実施し、持続可能な水道事業の実現に向けて取り組んでいきます。

⑥ 水道料金の適正化

取組内容	○上下水道事業運営審議会を定期的に開催し、水道事業の運営に関する調査・審議を継続していきます。 ○水道料金算定要領に基づき、適正な料金設定に努めます。
目標	○上下水道運営審議会の実施回数：年間2回以上 ○財政の健全化及び料金負担の公平性の見地から必要に応じて期間内における料金改定を実施し、水道料金の適正化を目指します。

8. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

8.1 経営戦略のマネジメント

現行版の経営戦略において、PDCA サイクルによるマネジメントを実施することとしています。具体的には、投資・財政計画について毎年度の進捗状況の管理と、投資目標・財源目標の5年毎の達成状況の評価を実施します。

今回の中間見直し版に基づき、引き続き PDCA サイクルによるマネジメントを実施していきます。

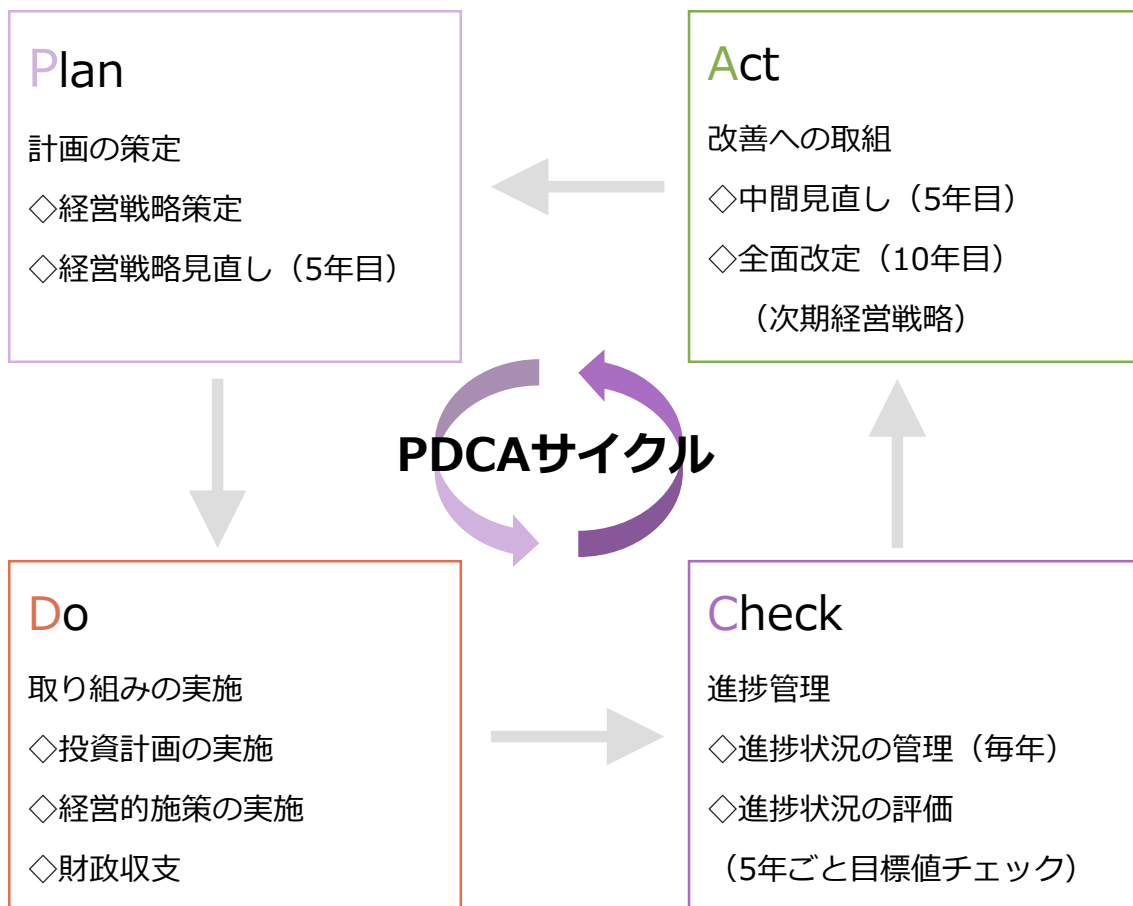


図- 46 PDCAサイクルによる管理 (マネジメント)

8. 2 PDCAサイクルによる進捗管理

進捗管理に着目してPDCAサイクルを年度毎に整理したものを以下に示します(表-15)。

2020(令和2)年度には、現状評価[C:Check]にもとづいた課題等への対応[A:Act]などを盛り込んだ経営戦略を策定[P:Plan]しました。

2021(令和3)年度～2025(令和7)年度の前半期間では、毎年の進捗管理[c:check]とともに適宜改善[a:act]を加えながら、取組を実施[D:Do]しました。

2025(令和7)年度には、5年間の進捗状況評価[C:Check]を基に、中間見直しを検討[A:Act]し、経営戦略中間見直し版として取りまとめました[P:Plan]。

2026(令和8)年度～2030(令和12)年度の後半期間では、経営戦略中間見直し版[P:Plan]に基づいて取組を継続していきます。

表-15 PDCAサイクルによる進捗管理の考え方

策定	計画期間前半	
2020(令和2)年度	2021(令和3)年度 ～2024(令和6)年度	2025(令和7)年度
・経営戦略を策定[Plan]	・経営戦略[Plan]に基づき取組を実施[Do]	
	・毎年の進捗管理[check]を実施 ・改善[act]等を適宜実施	・5年間の進捗状況評価[Check] ・中間見直しを検討[Act]・策定[Plan]

計画期間後半	
2026(令和8)年度 ～2029(令和11)年度	2030(令和12)年度
・中間見直し版[Plan]に基づいて取組を実施[Do]	
・毎年の進捗管理[check]を実施 ・改善[act]等を適宜実施	・5年間の進捗状況評価[Check] ・全面改定を検討[Act]・策定[Plan]