

第7章 経営戦略

7-1 基本方針

1. 事業を取り巻く経営環境

本市の水道施設は高度経済成長期に整備されたものが多く、これらが老朽化による更新時期を迎えつつあることに加え、近年激甚化している災害への備えもせざるを得ず、今後水道施設の更新等に多額の費用が発生します。一方で、節水機器の普及等による水需要の減少により給水収益が年々減少傾向にあることから、将来の経営環境はさらに厳しさを増すことが見込まれます。

2. 経営の基本方針

水道は市民生活を支える重要なライフラインであり、その安定供給は水道事業に課せられた責務です。本市水道事業が掲げる基本理念及び将来像の達成に向けて、経営基盤の強化を図り、引き続き健全経営の維持に努めていきます。

3. 計画期間

計画期間は令和4年度(2022年度)から令和13年度(2031年度)までの10年間とします。

4. 経営の基本方針に基づいて実施する施策

4-1 適正料金の検討

給水収益の減少が予想される一方、施設や管路の更新に伴う大規模な支出が必要という水道事業の経営環境が厳しさを増す中で、経営の効率化を最大限図ったとしても、将来的な水道料金の見直しをせずに経営の健全性を維持することは困難な状況になると予想され、令和13年度までの計画期間内に水道料金改定が必要と見込まれます。

そのため、給水収益の見直しについて5年を目途に見直しを行い、適正な料金の設定について検討していきます。

4-2 広域連携の検討

令和元年10月施行の水道法の一部を改正する法律(平成30年法律第92号)の趣旨である水道の基盤強化を念頭に置き、神奈川県主導のもと、県内水道事業体における事業の広域化やコストダウンにつながる業務の共同化の取り組みについて検討していきます。

4-3 デジタル技術の活用

業務の一層の効率化を図るため、水道情報活用システム(水道標準プラットフォーム)や水道スマートメーターといったデジタル技術の活用について検討していきます。

4-4 投資の平準化、企業債の活用

持続的かつ強靱な水道事業を実現するため、適切な時期に事業を実施しつつ投資額を可能な限り平準化するアセットマネジメント計画を投資計画の基礎とします。

また、その財源として企業債を活用しますが、元金償還に据置期間を設定しないことで利子負担の縮減を図るほか、過度の借入れによる残債負担を将来世代に先送りすることのないよう、企業債未償還残高の管理を徹底します。

4-5 保有資産の利活用

遊休資産など、現在収益を生み出していない資産の洗い出しを行った上で利活用を検討し、保有資産の適正化と収益化を図ります。

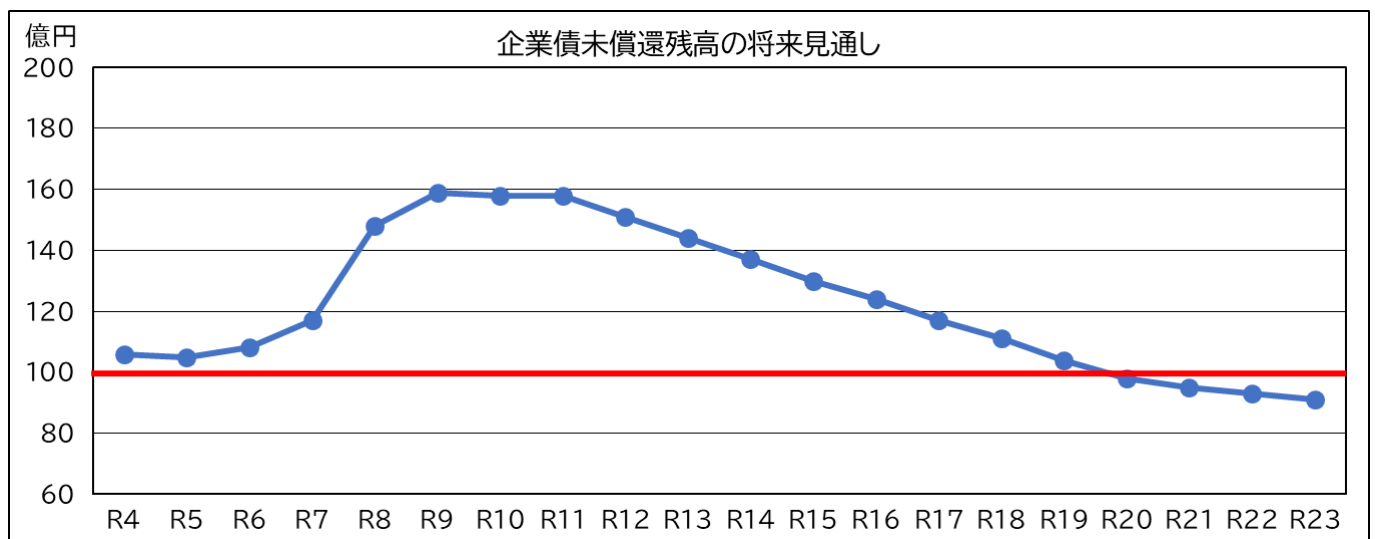
5. 財政目標の設定

【目標1】 内部留保資金の確保

事業を将来にわたり安定的に経営していくためには、内部留保資金を確保することが不可欠です。そのため、本計画の最終年度である令和13年度末時点において、内部留保資金として12億円を確保することを目標として設定します。

【目標2】 企業債未償還残高の抑制

事業の実施にあたり企業債を活用していきますが、残債負担が将来世代へ先送りされることを回避するため、可能な限りプライマリーバランスを確保するよう努めます。この結果として、令和23年度末時点における企業債未償還残高が100億円を下回るよう目標を設定します。



7-2 投資計画

今後の10年間で、約190億円の設備投資(間接費含む)を計画しています。

分類	内容	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	合計	
施設	水源開発、浄水場、配水池更新	750	551	1,065	1,782	4,908	2,477	796	1,097	70	70	13,565	
管路	基幹系管路及び配水本支管	432	450	450	450	450	450	410	410	410	410	4,322	
その他	人件費等	165	114	114	115	114	115	115	115	115	115	1,197	
合計		1,347	1,115	1,629	2,348	5,472	3,041	1,320	1,622	595	595	19,083	
主な事業実施期間	久野配水池更新事業	→											
	高田浄水場再整備事業	→											
	第二水源地改良事業			→									
	水道管路整備事業	→											
	その他施設・設備更新事業	→											

7-3 財政収支算定基準

財政収支算定基準を以下のように設定し、財政収支の見通しを試算しました。

項 目		算 定 方 法
収益的 収入	給水収益	水需要予測に基づき積算
	受託工事収益	直近3か年平均値
	その他収益	直近3か年平均値
	他会計補助金	年度別に予測値を積算
	長期前受金戻入	減価償却費予測値を基に直近実績値比例配分により算定
	その他	直近3か年平均値
収益的 支出	職員給与費	令和2年度決算額と同額
	退職給付費	年度別に計画値を積算
	修繕費	年度別に予測値を積算
	動力費	有収水量予測値に比例
	薬品費	有収水量予測値に比例
	その他経費	直近3か年平均値
	減価償却費	取得済資産予測値＋年度別建設改良費からの新規取得分見込値 耐用年数：構造物58年、管路38年、機械電気設備16年
	資産減耗費	除却費…事業費×残存5%×デフレーター 撤去費…年度別に予測値を積算
	支払利息	既発債＋新発債利息額(元利均等半年賦・年利1%・据置なし) 償還年数：構造物・管路＝35年、機械電気設備＝12年
	その他	過去3か年平均値
資本的 収入	企業債	概算事業費と内部留保資金年度末残高目標を勘案した最低限必要な借入額
	他会計補助金	年度別に予測値を積算
	国庫(県)補助金	年度別に予測値を積算
資本的 支出	建設改良費	投資計画の概算事業費に人件費・固定資産購入費等を加算
	企業債償還金	既発債＋新発債元金償還額(元利均等半年賦・年利1%・据置なし) 償還年数：構造物・管路＝35年、機械電気設備＝12年
流動資産		キャッシュ・フロー計算により算出
流動負債		キャッシュ・フロー計算により算出
内部留保資金年度末残高		年度末残高＝前年度繰越額＋当年度発生額－当年度使用額

7-4 投資・財政計画

(単位：千円)

款	項	目	節	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度
				2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
				計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目	計画6年目	計画7年目	計画8年目	計画9年目	計画10年目
1	水道事業収益(税抜)			3,228,569	2,883,172	2,825,502	2,779,120	2,732,092	2,686,319	2,637,236	2,595,522	2,554,292	2,511,965
	1	営業収益		2,592,054	2,458,295	2,408,822	2,365,373	2,323,476	2,287,345	2,241,985	2,203,699	2,165,742	2,127,154
		1	給水収益	2,552,833	2,419,314	2,369,974	2,326,355	2,284,528	2,248,407	2,203,017	2,164,748	2,126,789	2,088,196
		2	受託工事収益	29,278	30,351	29,788	29,806	29,981	29,859	29,882	29,907	29,883	29,891
		3	その他営業収益	9,943	8,630	9,060	9,212	8,967	9,079	9,086	9,044	9,070	9,067
	2	営業外収益		636,515	424,877	416,680	413,747	408,616	398,974	395,251	391,823	388,550	384,811
		1	加入金	109,290	113,501	110,765	111,185	111,817	111,256	111,419	111,497	111,391	111,436
		2	受取利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3	他会計補助金	9,392	2,947	1,562	644	158	7	0	0	0	0
		4	長期前受金戻入	209,296	184,079	179,292	175,476	171,357	162,116	158,058	154,775	151,519	147,720
		5	受託工事収益	178,624	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6	雑収益	129,913	124,350	125,061	126,442	125,284	125,595	125,774	125,551	125,640	125,655
1	水道事業費用(税抜)			3,097,795	2,734,635	2,754,828	2,723,522	2,860,727	3,002,412	3,108,012	2,924,269	2,850,066	3,040,510
	1	営業費用		2,797,580	2,596,207	2,623,837	2,593,633	2,724,328	2,834,686	2,929,123	2,748,344	2,674,846	2,874,347
		1～5	維持管理費	1,524,974	1,352,756	1,381,580	1,350,638	1,327,047	1,331,370	1,325,776	1,330,846	1,286,947	1,298,514
			職員給与費	369,745	346,208	346,208	346,208	346,208	346,208	346,208	346,208	346,208	346,208
			退職給付費	82,333	22,689	22,689	22,689	22,689	22,689	22,689	8,814	8,814	8,814
			経費	576,329	534,481	542,134	550,260	542,292	544,895	545,817	544,336	545,015	545,055
			修繕費	255,900	252,386	277,110	241,012	228,458	232,698	229,669	253,035	211,359	225,737
			動力費	205,222	168,653	165,611	163,068	160,441	158,283	155,298	152,781	150,296	147,855
			薬品費	35,445	28,339	27,828	27,401	26,597	26,597	26,095	25,672	25,255	24,845
		6	減価償却費	1,237,258	1,229,542	1,228,535	1,230,435	1,340,604	1,395,619	1,388,530	1,383,763	1,377,911	1,565,845
		7	資産減耗費	35,348	13,909	13,722	12,560	56,677	107,697	214,817	33,735	9,988	9,988
	2	営業外費用		300,215	138,428	130,991	129,889	136,399	167,726	178,889	175,925	175,220	166,163
		1	支払利息及び企業債取扱諸費	158,424	134,527	126,899	125,833	132,383	163,671	174,847	171,887	171,175	162,121
		2	受託工事費	137,615	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3	雑支出	4,176	3,901	4,092	4,056	4,016	4,055	4,042	4,038	4,045	4,042
			当年度純利益	130,774	148,537	70,674	55,598	△ 128,635	△ 316,093	△ 470,776	△ 328,747	△ 295,774	△ 528,545
1	資本的収入(税込)			995,448	792,735	1,190,493	1,728,914	4,147,728	2,270,447	930,000	1,170,000	370,000	370,000
	1	企業債		866,800	720,000	1,160,000	1,710,000	4,140,000	2,270,000	930,000	1,170,000	370,000	370,000
	2	工事負担金		1,352	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	補助金		114,296	72,735	30,493	18,914	7,728	447	0	0	0	0
	4	その他資本的収入		13,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	固定資産売却代金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	資本的支出(税込)			2,195,958	1,888,256	2,368,976	3,041,323	6,178,487	3,967,029	2,378,133	2,697,594	1,703,693	1,714,949
	1	建設改良費等		1,364,662	1,128,033	1,642,384	2,360,844	5,485,354	3,054,764	1,333,754	1,634,811	608,094	608,101
	2	企業債償還金		831,296	760,223	726,592	680,479	693,133	912,265	1,044,379	1,062,783	1,095,599	1,106,848
			資本的収支差引(消費税込み)	△ 1,200,510	△ 1,095,521	△ 1,178,483	△ 1,312,409	△ 2,030,759	△ 1,696,582	△ 1,448,133	△ 1,527,594	△ 1,333,693	△ 1,344,949
			流動資産	3,638,868	3,731,675	3,973,746	4,175,770	4,520,638	3,489,194	2,506,782	2,139,389	1,537,452	1,150,996
			流動負債	1,763,918	1,637,120	1,725,360	1,911,440	2,906,981	2,432,313	2,019,345	2,128,439	1,874,229	1,887,773
			内部留保資金当年度発生額	1,289,761	1,298,409	1,270,895	1,325,701	1,583,911	1,290,767	883,720	1,070,550	983,843	942,806
			消費税資本的収支調整額	96,677	91,500	138,256	203,584	487,622	266,660	110,207	137,574	44,237	44,238
			損益勘定留保資金	1,062,310	1,058,372	1,061,965	1,066,519	1,224,924	1,340,200	1,244,289	1,261,723	1,235,380	1,427,113
			繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			利益剰余金	130,774	148,537	70,674	55,598	△ 128,635	△ 316,093	△ 470,776	△ 328,747	△ 295,774	△ 528,545
			内部留保資金合計(繰越額+当年度発生額)	3,194,581	3,292,480	3,467,854	3,615,072	3,886,574	3,146,582	2,333,720	1,956,137	1,412,386	1,021,499
			当年度使用額	△ 1,200,510	△ 1,095,521	△ 1,178,483	△ 1,312,409	△ 2,030,759	△ 1,696,582	△ 1,448,133	△ 1,527,594	△ 1,333,693	△ 1,344,949
			内部留保資金年度末残高	1,994,071	2,196,959	2,289,371	2,302,663	1,855,815	1,450,000	885,587	428,543	78,693	△ 323,450

※令和13年度末に内部留保資金12億円を確保するためには、計画期間内の水道料金改定が必要と見込まれます。