

神栖市水道事業経営戦略【概要版】

1 経営戦略の策定方針

(1) 経営戦略策定の趣旨

水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少や節水機器の普及による給水収益の減少、施設の老朽化に伴う更新費用の増加などにより厳しさが増すことが予想されます。このような中、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むために、経営戦略の策定に取り組むことが求められています。

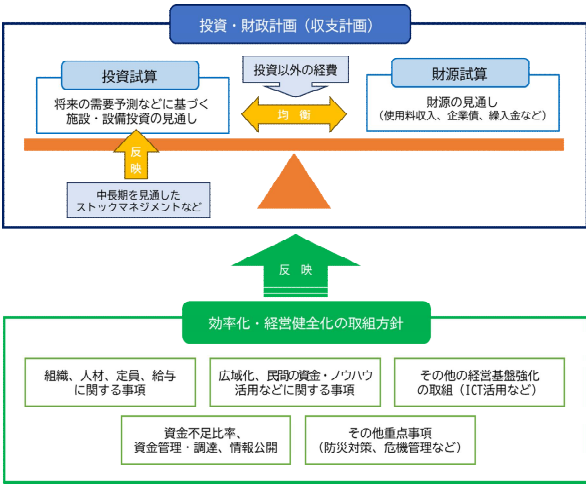
本市においては、平成30（2018）年3月に「神栖市水道ビジョン2018-2027」に含めて「経営戦略」を策定、令和3（2021）年3月、令和5年5月に改訂し、本年で3年が経過しました。今回、これまでの取り組みを評価するとともに、新たに策定した「神栖市水道施設適正化計画」に基づく投資計画を反映して、様々な社会情勢の変化に伴う財政計画の見直しなども踏まえた実効性のある計画とするため、本計画の見直しを行いました。

(2) 経営戦略のイメージ

将来にわたって安定的かつ効率的に運営し続けるために、「投資」と「財政」の両面から今後の経営の方向性を明らかにし、経営基盤の強化を図ることが、経営戦略の策定目的です。

(3) 計画の位置づけ

本経営戦略は、最上位計画の「第3次神栖市総合計画」や、関連計画である「神栖市公共施設等総合管理計画」等との整合性を図るとともに、水道事業で策定した「神栖市水道ビジョン2018-2027」「神栖市水道施設適正化計画」の内容を反映し、財政的な裏付けのもと実現可能な計画として結びつけながら、将来にわたり安定的に事業を継続していくための収支均衡を図る中長期的な経営の基本計画となります。



(4) 計画期間

- **計画期間** 令和9年度から令和18年度（10年間）
- **試算期間** 令和9年度から令和58年度（50年間）

2 水道事業の現状と課題

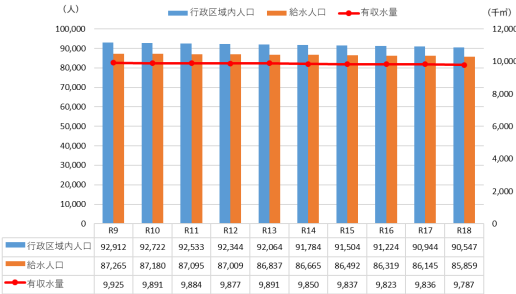
(1) 水道事業の現状

- 本市の水源は、全て茨城県企業局からの受水で賄われており、浄水施設はなく、現在4箇所の配水施設で、茨城県企業局の浄水を受水して配水を行っています。
- 人口減少の影響を受け、行政区域内人口、給水人口ともに減少していますが、特に行政区域内人口の減少割合が大きいため、普及率としては上昇しています。
- 管路の拡張・更新を進めており、配水管延長は年々増加していますが、合わせて企業債残高も近年増加傾向にあります。

項 目	令和6年度末時点
行政区域内人口	93,550 人
計画給水人口	94,300 人
現在給水人口	87,584 人
給水戸数	35,910 戸
年間総配水量	11,188.20 千㎡
年間有収水量	9,922.36 千㎡
普及率	93.6 %
有収率	88.7 %
一般会計繰入金	270 百万円
企業債残高	4,404 百万円

(2) 将来の事業環境の見通し

- 給水人口は、行政区域内人口の減少に伴い減少する見通しです。
- 給水人口の減少に伴い、年間有収水量も減少する見通しであり、給水収益の減少が予想されます。
- 配水管の法定耐用年数は40年とされていますが、本市においては、昭和43（1968）年の供用開始から58年が経過しており、多額の更新費用が発生することが見込まれます。



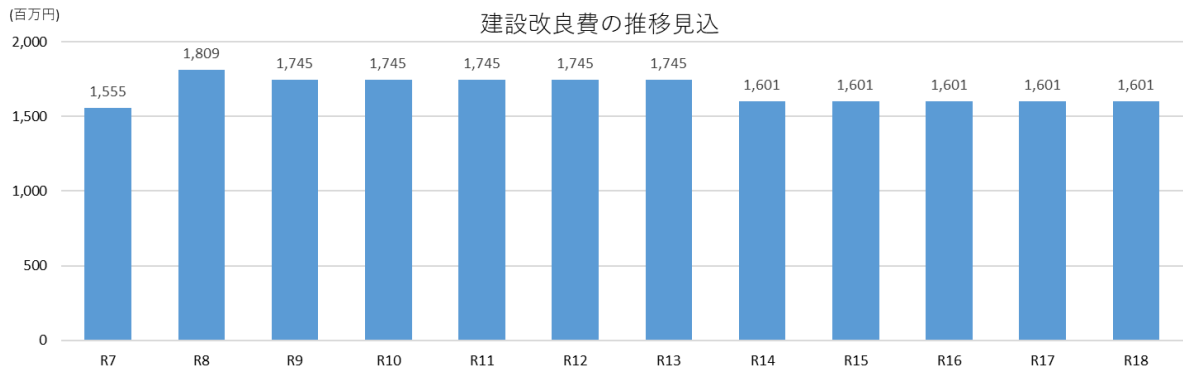
(3) 水道事業の課題

- 人口減少に伴う給水収益の減少及び施設の老朽化に伴う更新費用の増加により、事業環境はより厳しくなることが予想されます。
- 管路の老朽予測を行ったところ、30年後の令和36（2054）年度には老朽管（法定耐用年数の1.5倍を超える管路）が増大することが判明しており、管路の更新を加速的に実施する必要があります。
- 独立採算制ののっとり安定した事業運営を継続していくためには、自主財源の確保が急務といえます。一方で、将来世代の負担が過剰にならないよう、事業投資の効率化と平準化を図りながら、必要な財源について適切な水準と構成を見直す必要があります。

3 投資財政計画

(1) 投資計画

- 配水池や配水場などの施設・設備への投資計画については、「神栖市水道ビジョン2018-2027後期計画」に準じます。同計画では、施設・設備の特性に応じて設定した実使用年数を更新基準年数と定義し、更新基準年数に到達した施設・設備を順次更新するため投資していくこととしています。
- 管路（配水管）への投資計画については、「神栖市水道施設適正化計画」に準じます。同計画では、管路の重要度と管種等から更新基準年を設定し、特に重要度の高い重要度A1（基幹管路と重要給水施設管路）を優先的に更新することとしました。
- 概算費用として、本計画期間内の工事予定額は総額167.3億円を見込んでいます。



(2) 水道料金の適正化に向けたシミュレーション

- 現状の料金体系で将来の収支をシミュレーションした場合、営業収益は緩やかに減少する見込みである一方で、営業費用は物価高騰や減価償却費増加の影響により増加する見込みとなっています。さらに、資産の老朽化対策が至急の課題とされる中、設備更新にも多額の支出が見込まれ、持続可能な運営が困難な状況となります。
- 持続可能な水道事業運営を確保し、将来にわたる安定供給を維持するため、「経常収支比率100%以上」「補填財源残高14億円程度」「企業債残高対給水収益比率200%程度」を健全な経営の目標として設定します。

	指 標	目標値	設定内容
①	経常収支比率	100%以上	経常収益で経常費用を賄える状態を維持することで、計画期間中に懸念される資金不足を回避します。
②	補填財源残高	14億円程度	老朽化に伴う施設更新や借入金の返済を計画的に執行するため、裏付けとなる自己資金の残高を適切に管理します。
③	企業債残高対給水収益比率	200%程度	将来世代への過度な負担増加を抑えるため、給水収益に対する企業債残高を設定します。

- 令和4年1月25日付け総務省通知「「経営戦略」の推進について」の「経営戦略のひな型様式」に追加された原価計算表を参考に、総括原価の算定を行いました。算定期間を令和9（2027）年度から令和13（2031）年度の5年間とし資産維持率を0.2%で算定した結果、対象経費は13,557百万円となりました。一方、現行料金での給水収益は12,075百万円であり、この不足分を解消し適正な水道料金とする場合、必要な改定率は12.3%となります。



- この料金改定を令和9（2027）年度に実施し、さらに令和14(2032)年度から令和18(2036)年度の総括原価を元に同条件で令和14（2032）年度に料金改定を実施した場合の見通しを計画期間内の財政・収支計画として示し、指標等の分析により安定的な経営を維持できるか検証します。

4 財政・収支計画と経営指標の見通し

(1) 財政・収支計画

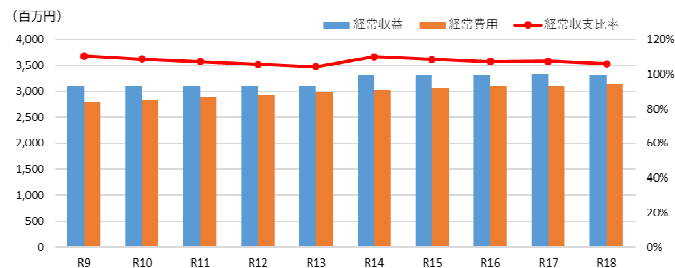
- 計画期間中は収益的収入が収益的支出を上回る状態を維持します。

(単位：百万円)

	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
収益的収入	3,096	3,097	3,099	3,101	3,110	3,323	3,325	3,325	3,333	3,321
収益的支出	2,804	2,848	2,891	2,939	2,984	3,020	3,065	3,101	3,101	3,136
経常損益	292	249	208	162	126	302	261	225	233	185
資本的収入	997	997	997	997	997	843	843	843	843	843
資本的支出	2,064	2,096	2,119	2,143	2,164	2,037	2,039	2,058	2,064	2,085
企業債残高	4,963	5,193	5,397	5,579	5,739	5,839	5,935	6,015	6,086	6,138
補填財源残高	2,369	2,272	2,141	1,972	1,776	1,776	1,734	1,663	1,539	1,417

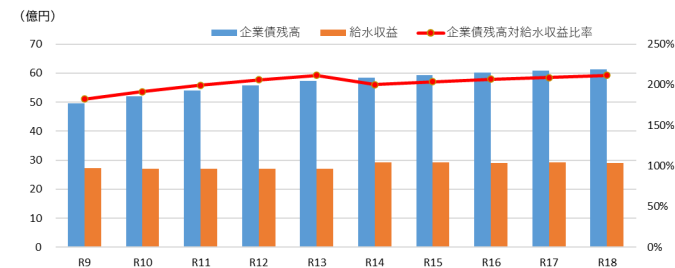
(2) 経常収支比率

- 給水収益や一般会計繰入金などの収益で、維持管理費や支払利息などの費用をどの程度賄えているかを表す指標です。
- 計画期間内は100%以上を維持する見通しとなります。



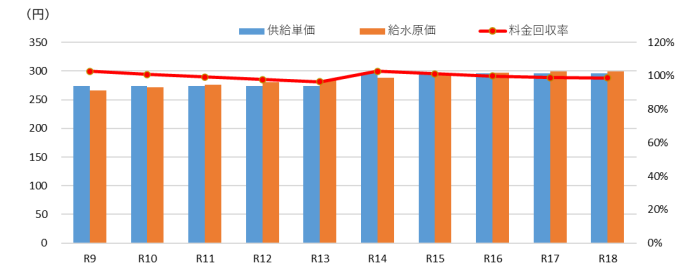
(3) 企業債残高対給水収益比率

- 給水収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。
- 企業債残高は増加しますが、給水収益も増加するため、200%程度で推移する見込みです。



(4) 料金回収率

- 給水に係る経費を、どの程度給水収益で賄えているかを表した指標です。
- 給水原価は増加しますが、供給単価も増加するため、100%前後で推移する見込みです。



(5) 経営指標の比較

- 計画期間内における経営指標について、現行料金の場合と料金改定を実施した場合の見込みは以下の通りです。

項目			単位	実績	現行料金の場合				料金改定を実施した場合			望ましい方向
				R6	R9	R13	R18	R9	R13	R18		
経営の健全性	①	経常収支比率	%	103.74	99.84	94.31	89.61	110.43	104.22	105.90	↑	
	②	流動比率	%	474.32	281.86	45.71	-207.89	324.37	221.66	182.95	↑	
	③	企業債残高対給水収益比率	%	181.85	204.86	237.71	256.92	182.46	211.72	211.75	↓	
経営の効率性	④	料金回収率	%	94.36	91.58	85.93	81.45	102.80	96.46	98.79	↑	

5 経営の基本方針

(1) 基本方針

【安全】安全・安心な水の供給

安全で良質な水を安定的に供給し、市民の健康な生活と清潔で快適な生活環境を確保するため、水道施設の適切な運用と水質管理を推進します。

- ① 危機管理などの体制整備（例：重要管路の耐震適合理化、給水車の確保など災害時応急給水体制の整備）

【強靱】水道施設の適正な整備と維持管理

高度経済成長期に整備された管路や施設が今後更新時期を迎え、水道施設の老朽化が進むことから、「神栖市水道ビジョン2018-2027後期計画」「神栖市水道施設適正化計画」に基づき、計画的な更新と適正な維持管理を推進します。

- ① 計画的な投資（例：更新費用の平準化、優先的に更新する箇所の精査）
- ② 民間のノウハウの活用（例：設計、施工一括発注方式の導入検討、PPP／PFI提案の検討）

【持続】健全な水道経営のための財政基盤の強化

将来的な人口減少が確実視される中で、将来にわたって持続可能な水道事業を実施していくため、長期的な視野に立って、徹底した経営の効率化・健全化により財政基盤の強化に取り組みます。

- ① 組織の活性化と人材育成（例：各種職員研修の実施、専門分野に精通した職員の育成）
- ② 効率的な組織の整備（例：業務改善・民間委託による効率的な組織運営）
- ③ 定員管理の推進（例：「第2次神栖市行政経営計画」に基づく適正な人員配置）
- ④ DXの推進（例：eLTAXを活用した収納検討）
- ⑤ 民間の資金・ノウハウの活用（例：官民連携、包括民間委託の検討）
- ⑥ 水道水の利用促進（例：水道利用啓発活動の継続、市広報誌、市ホームページ等での広報活動の強化）
- ⑦ 収納率の向上（例：未収金対策の継続（電話催告、個別訪問等）、債権回収対策部署との連携）
- ⑧ 資金管理・調達に関する取組（例：計画的な起債による企業債残高の削減）

6 経営戦略の事後検証、改定などに関する事項

本経営戦略については、PDCAサイクルに基づき、計画の策定（Plan）・事業の実行（Do）・達成度の評価（Check）・改善（Action）を行い、フォローアップしていきます。このうち達成度の評価及び改善については、モニタリング及びローリングにより実施します。

(1) モニタリング

- 投資計画の進捗確認と財政状況（損益、資金残高、企業債残高）の確認を毎年度実施します。
- モニタリングにおいて計画との大きな乖離が認められた場合には、次に示す計画見直し（ローリング）を待たずに、計画の全体的な見直しや再検討を実施します。

(2) ローリング

- 計画期間の内のおおむね5年ごとに本経営戦略の見直し（ローリング）を行うものとします。
- 見直しにあたっては、モニタリングを踏まえて、収支計画の計画値と実績の乖離状況について検証のうえ、投資計画をはじめ各支出項目を全体的に見直し、その財源確保策など、必要な改善策を検討します。

