

A vertical column of decorative elements on the left side of the page, including several blue water droplets of various sizes, some with smiling faces, and small blue icons of a faucet and a glass of water. There are also small white star-like sparkles interspersed among the droplets.

神栖市水道事業経営戦略

計画期間：2027年度～2036年度（令和9年度～令和18年度）

A stylized, light blue and white illustration of a coastal landscape. In the foreground, a winding blue path or river flows from the bottom left towards the center. To the right of the path is a sandy beach area. In the background, a row of white wind turbines stands on the beach, facing the ocean. The sky is light blue with soft white clouds and a few small white birds flying. The overall style is clean and modern, with a focus on water and sustainable energy.

神栖市水道事業
令和8年7月

目 次

第1章 経営戦略策定方針	1
1-1. 経営戦略策定の趣旨.....	1
1-2. 経営戦略のイメージ.....	2
1-3. 経営戦略の位置づけ.....	3
1-4. 計画期間	3
第2章 水道事業の現状と課題	4
2-1. 水道事業の現状.....	4
(1) 事業の概要.....	4
(2) 施設の概要.....	5
(3) 組織・職員の概要.....	6
(4) 水道料金の現状.....	6
(5) 給水人口と普及率の現状.....	7
(6) 年間有収水量の現状.....	7
(7) 整備の現状.....	8
(8) 給水収益の現状.....	9
(9) 繰入金の現状.....	9
(10) 企業債残高の現状.....	10
2-2. 経営指標による評価・分析.....	11
2-3. 前回計画と実績の比較.....	15
2-4. 水道事業の課題.....	16
第3章 将来の事業環境の見通し	17
3-1. 将来人口及び配水量（有収水量）の見通し.....	17
(1) 行政区域内人口と給水人口の予測.....	18
(2) 年間有収水量の予測.....	19
3-2. 施設の見通し	19
3-3. 組織の見通し	19
第4章 投資・財政計画	20
4-1. 収支計画策定の条件と考え方.....	20
4-2. 投資計画	21
(1) 施設・設備への投資計画.....	21
(2) 管路への投資計画.....	22
(3) 全体投資計画.....	24
4-3. 水道料金の適正化に向けた財政シミュレーション.....	25
(1) 収入・支出に係る課題.....	25

(2) 経営指標に係る課題.....	25
(3) 経営評価指標の目標.....	26
(4) 水道料金適正化に向けたシミュレーション.....	26
4-4. 収益的収支の見通し.....	28
(1) 収益的収入の見通し.....	28
(2) 収益的支出の見通し.....	28
(3) 収益的収支の見通し.....	29
4-5. 資本的収支の見通し.....	30
(1) 資本的収入の見通し.....	30
(2) 資本的支出の見通し.....	30
(3) 資本的収支の見通し.....	31
4-6. 経営の健全性・効率性.....	34
(1) 経常収支比率.....	34
(2) 流動比率.....	34
(3) 企業債残高対給水収益比率.....	35
(4) 料金回収率.....	35
(5) 給水原価.....	36
(6) 経営指標の比較.....	36
第5章 経営基盤強化に向けた基本方針	37
5-1. 基本方針	37
5-2. 経営目標及び健全化、効率化のための取組.....	37
(1) 経営基盤の強化.....	37
(2) 投資の合理化.....	39
(3) 危機管理体制の強化.....	40
5-3. SDGs 達成に向けた施策の推進	41
第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	42
6-1. 進捗管理及び見直しの方法.....	42
(1) モニタリング.....	42
(2) ローリング.....	42

第1章 経営戦略策定方針

1-1. 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、総務省から「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26（2014）年8月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）、「経営戦略」の策定推進について」（平成28（2016）年1月26日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）及び「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」（平成31（2019）年3月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）が発出され、公営企業の経営戦略の策定に取り組むことが求められました。

さらに、「経営戦略」の改定推進について」（令和4（2022）年1月25日付総務省自治財政局公営企業課長等通知）では、質を向上させるための取り組みとして、人口減少や物価上昇等を反映した経営戦略の見直しを令和7（2025）年までに実施することが要請されています。

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（2023）年5月に改訂し、本年度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。

図表 1-1 経営戦略策定に関する国の動き

通知		通知名	概要
平成26年8月29日付	総財公第107号 総財営第73号 総財準第83号	公営企業の経営に当たっての留意事項について	公営企業に対し経営戦略の策定の要請
平成28年1月26日付	総財公第10号 総財営第2号 総財準第4号	「経営戦略」の策定推進について	令和2年度までに策定率を100%とする
平成31年3月29日付	総財公第45号 総財営第34号 総財準第52号	「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について	「経営戦略策定・改定ガイドライン」 「経営戦略策定・改定マニュアル」の公表
令和4年1月25日付	総財公第6号 総財営第1号 総財準第2号	「経営戦略」の改定推進について	令和7年度までに見直し率を100%とする

（総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）

1-2. 経営戦略のイメージ

① 投資試算の検討

水道施設・設備の合理的な投資の見通しであり、計画期間において必要な投資額を試算します。

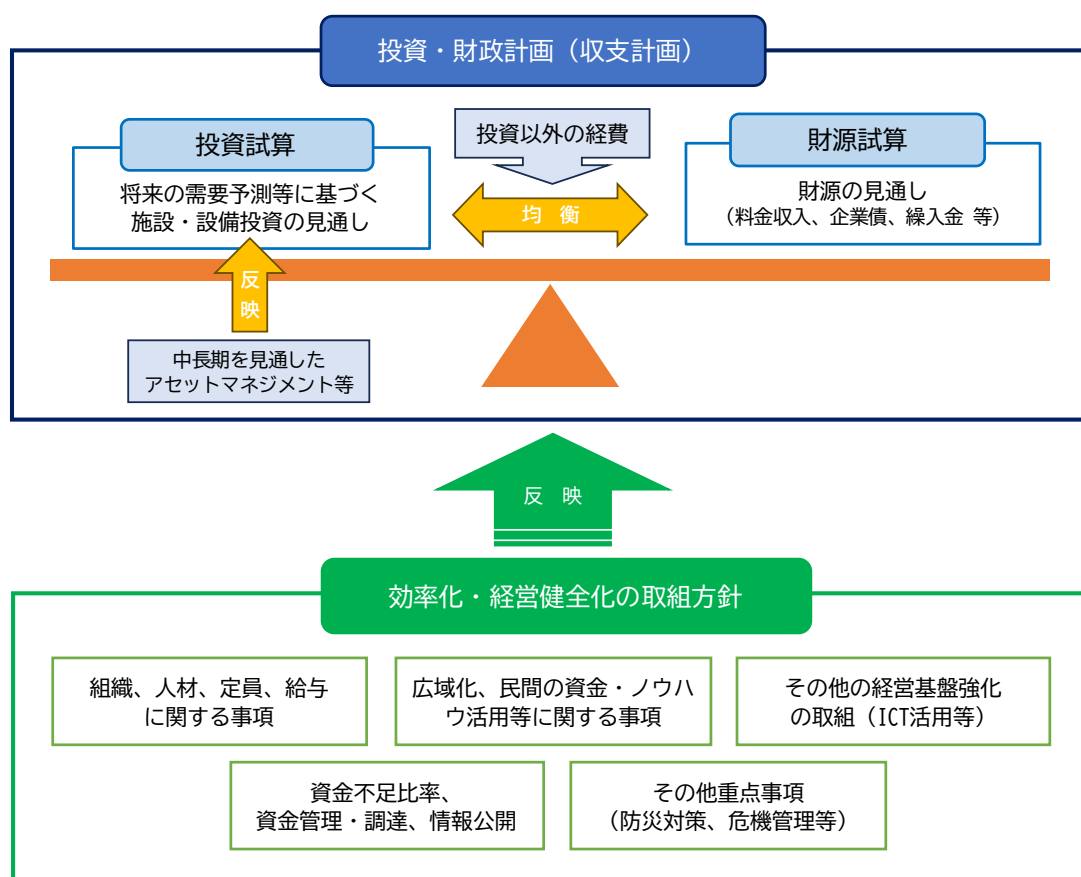
② 財源試算の検討

投資試算を踏まえて、必要な財源（料金、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金など）についての適切な水準・構成を検討します。

③ 効率化・経営健全化の取り組み

投資と財源が収支均衡した「投資・財政計画」となるように、投資試算と財源試算の検討を行います。収支を均衡させるために、料金水準の大幅な引き上げや、将来世代への負担を負わせるような起債や投資の先送りがないよう、安定的に事業を継続していくための収支ギャップの解消に向け、効率化・経営健全化の取り組みに関して検討を行います。

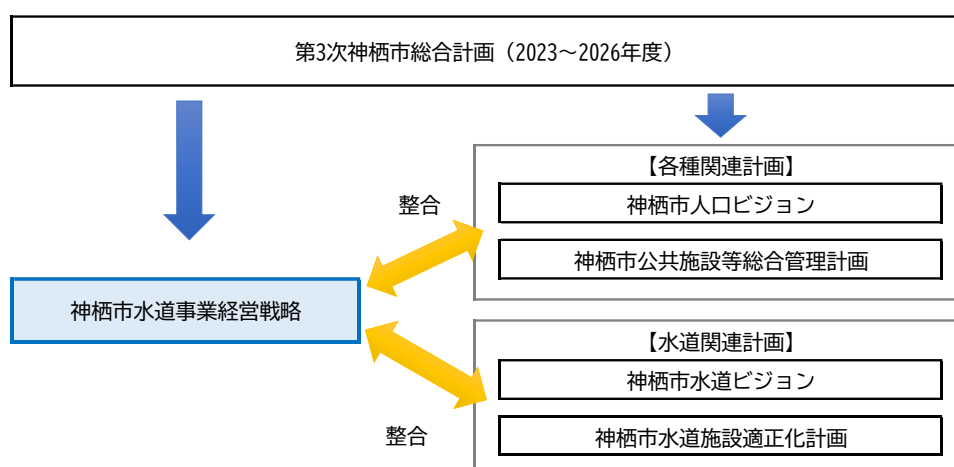
図表 1-2 経営戦略のイメージ



1-3. 経営戦略の位置づけ

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。

図表 1-3 計画の位置づけ



1-4. 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和9（2027）年度から令和18（2036）年度までの10年間とします。また、長期目標を設定するために、令和9（2027）年度から令和58（2076）年度の50年間で試算期間とし、複数の検討パターンによる可能な限り長期間の将来試算を行います。

- 計画期間：令和9（2027）年度から令和18（2036）年度
- 試算期間：令和9（2027）年度から令和58（2076）年度

第2章 水道事業の現状と課題

2-1. 水道事業の現状

(1) 事業の概要

平成17年8月1日に、神栖町と波崎町の合併により神栖市が誕生しました。水道事業も神栖市の経営となり、平成19年3月に旧町別であった事業の統合、さらに平成19年12月には料金も統一化され、現在の水道事業の形となりました。事業統合時の計画給水人口は94,300人、計画一日最大給水量は51,200 m³/日でした。平成28年5月には、財政面の健全性を確保するために料金改定を実施しました。

事業概要及び令和6（2024）年度末の現状値は、図表2-1に示すとおりです。

図表 2-1 神栖市水道事業の概要

事業概要		
法適用年月日		昭和57年4月1日
水源		受水
現状値 (令和6年度末)	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m ³
	年間有収水量	9,922.36 千m ³
	普及率	93.6 %
	有収率	88.7 %

(2) 施設の概要

本市の水源は、全て茨城県企業局からの受水で賄われているため、浄水施設はありません。現在、配水施設は、神栖地域に知手配水場と鰐川配水場、波崎地域に土合配水場と別所配水場があります。これらの施設では、茨城県企業局の浄水を受水して配水を行っています。また、波崎地域への配水の中継として、波崎中継ポンプ所（県企業局の施設）があります。

一方、本市の管路は、令和6年度末時点の総延長がおおよそ734kmとなっています。茨城県企業局の直送エリアの解消に向けて管路整備に取り組んでいますが、現在も一部の地域において直送エリアが残っています。

施設の概要は、以下のとおりです。

図表 2-2 神栖市水道事業の施設概要

地域	施設名	施設	規模	構造	配水方式
神栖地域	知手配水場	配水池	7,000m ³ ×2池	ステンレス鋼板製	—
		高架水槽	2,000m ³ ×1塔	RC造 (水槽：ステンレス鋼板製)	自然流下
	鰐川配水場	配水池	2,200m ³ ×2池	PC造	ポンプ加圧
波崎地域	土合配水場	配水池	3,000m ³ ×1池	PC造	ポンプ加圧
	別所配水場	配水池	1,300m ³ ×1池 2,060m ³ ×1池	PC造	ポンプ加圧

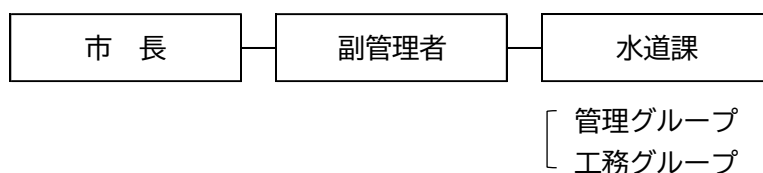


(3) 組織・職員の概要

本市においては市長が水道事業の業務を執行し、その職務を補佐するため副管理者がおり、事業に係る各種事務処理のため水道課が設置されています。令和 6（2024）年 4 月 1 日時点の職員数は、14 名となっています。水道課では、次の事項を主要事務として所掌しています。

- ・ 水道用水の供給に関すること
- ・ 水道施設の維持管理に関すること
- ・ 水道施設の設計及び工事施工に関すること
- ・ 配水場に関すること
- ・ 水道料金に関すること

図表 2-3 神栖市 水道課 組織図



(4) 水道料金の現状

本市の水道料金は、基本料金と使用量に応じた従量料金からなる口径別の料金体系を採用しています。

図表 2-4 水道料金（税込）

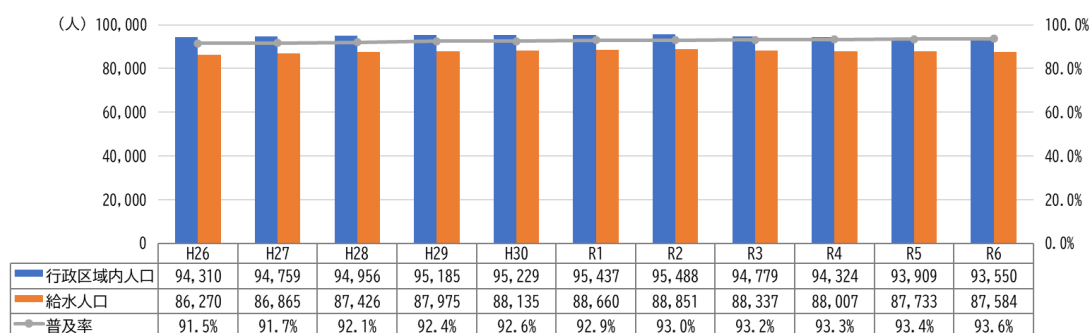
基本料金		従量料金				
口径	金額	1㎡あたり金額				
		～10㎡	11～20㎡	21～50㎡	51～100㎡	101～㎡
13mm	770 円	121.0 円	198.0 円	242.0 円	264.0 円	302.5 円
20mm	1,100 円	143.0 円	209.0 円			
25mm	1,430 円	165.0 円	231.0 円			
30mm	3,850 円	181.5 円	247.5 円	258.5 円	280.5 円	
40mm	8,580 円					
50mm	13,805 円					
75mm	30,250 円					
100mm	51,810 円					
150mm	112,090 円					
200mm	166,320 円					

(5) 給水人口と普及率の現状

令和 6 (2024) 年度における本市の行政区域内人口は 93,550 人であり、年々減少しています。このうち、給水人口は 87,584 人となっており、近年においては、行政区域内人口の減少に伴い減少傾向にあります。

行政区域内人口に対する給水人口の割合である普及率は 93.6%となっています。前述のとおり行政区域内人口、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。

図表 2-5 行政区域内人口と給水人口及び普及率の推移

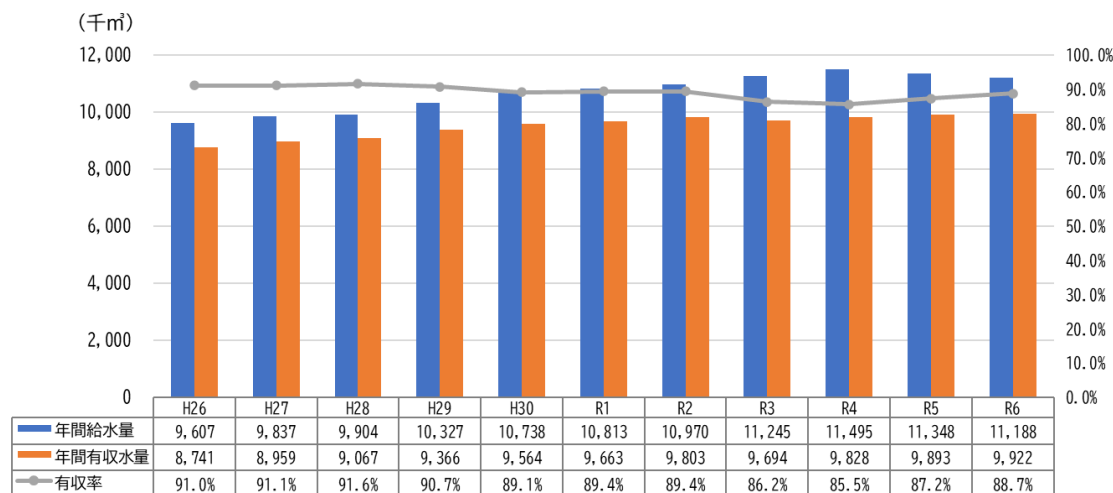


(6) 年間有収水量の現状

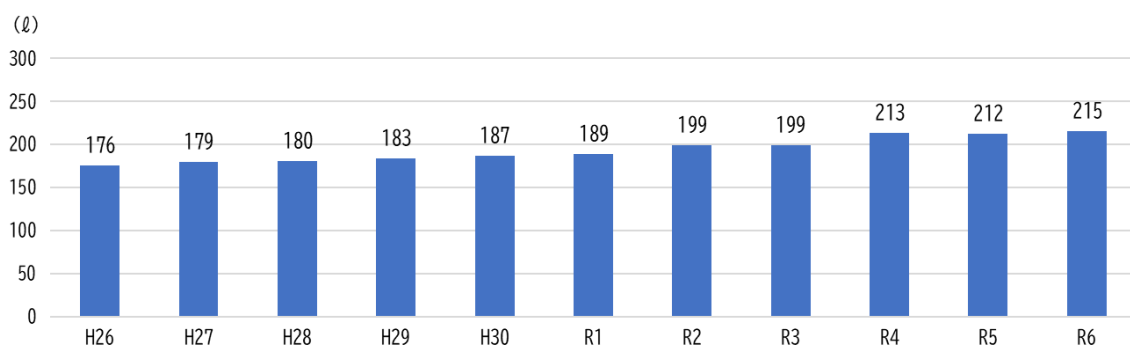
令和 6 (2024) 年度における本市の年間有収水量は 9,922 千 m^3 となっています。平成 26 (2014) 年の 8,741 千 m^3 と比較すると 13%以上増加しております。

また、一日平均有収水量（家庭用）を給水人口で除した一人一日当たりの有収水量は、令和 6 (2024) 年度において 215 l となっており、同じく増加傾向にあります。

図表 2-6 年間有収水量の推移



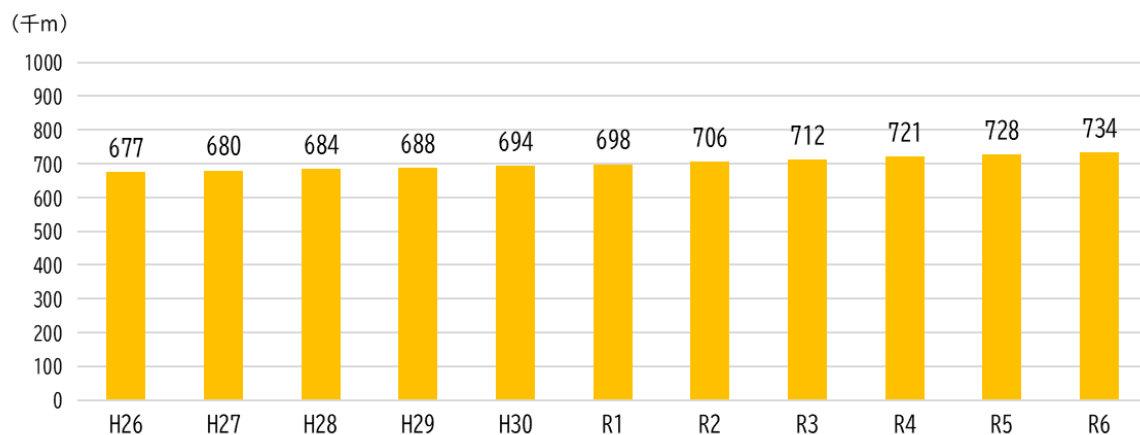
図表 2-7 一人一日当たり有収水量の推移



(7) 整備の現状

令和 6（2024）年度末における配水管延長は 734 千mであり、平成 26（2014）年度の 677 千mから年々増加しています。昭和 45(1970)年代の高度経済成長期に整備され、法定耐用年数（40 年）を超える管路も多く、近年老朽化が進んでいます。

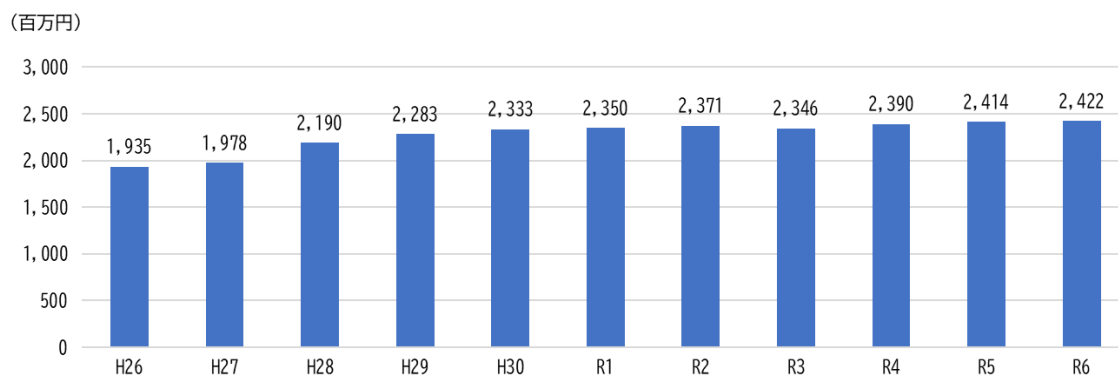
図表 2-8 配水管延長の推移



(8) 給水収益の現状

令和 6（2024）年度の給水収益（税抜）は 24.2 億円となっています。有収水量の増加により、平成 26 年度の 19.4 億円から、令和 3 年度を除いて年々増加しています。

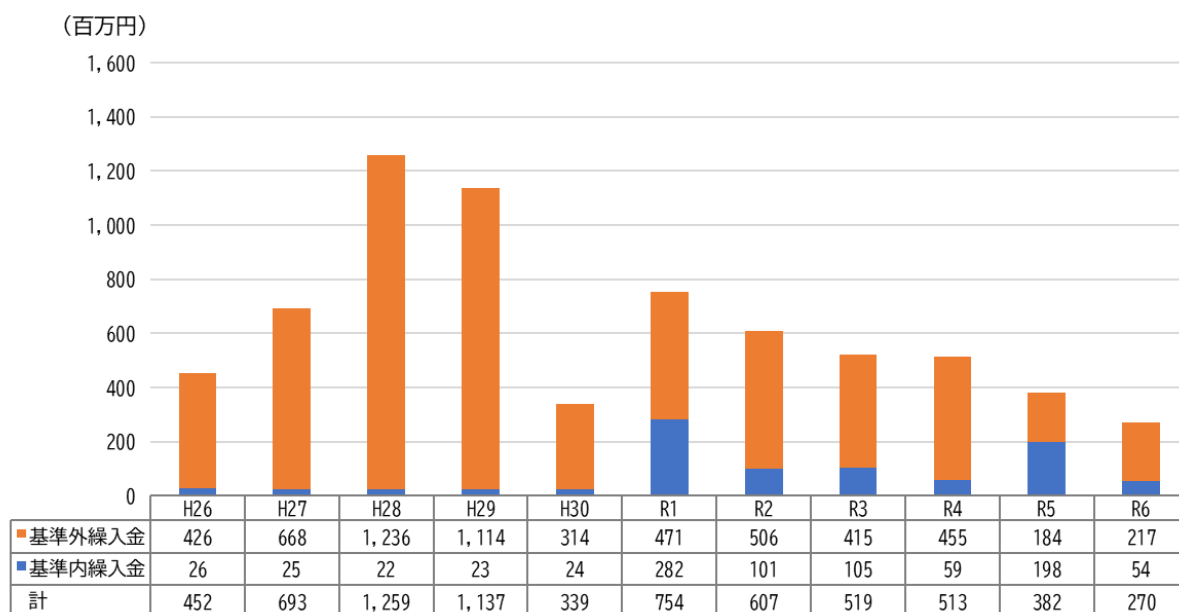
図表 2-9 給水収益（税抜）の推移



(9) 繰入金の現状

令和 6（2024）年度の一般会計からの繰入金は、全体で約 2.7 億円となっており、建設工事費や営業費用の一部を繰入金で賄っています。このうち、基準外繰入金は約 2.2 億円で繰入金全体の約 80%を占めています。繰入金全体で見ると、令和元年度以降は減少傾向にあります。

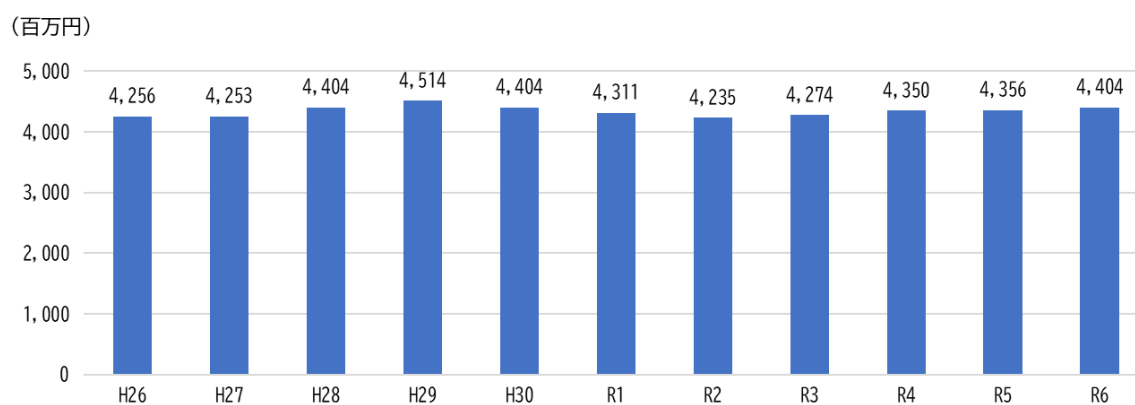
図表 2-10 一般会計繰入金の推移



(10) 企業債残高の現状

令和 6（2024）年度末の企業債残高は約 44.0 億円となっています。管路の拡張・更新を進めており、企業債残高は近年増加傾向にあります。

図表 2-11 企業債残高の推移



2-2. 経営指標による評価・分析

総務省が公表する経営比較分析表の各経営指標について令和元(2019)年度から令和6(2024)年度の指標を決算の状況から整理しました。合わせて、類似団体の平均値と比較して、評価・分析しました。

図表 2-12 経営指標一覧

項目		単位	望ましい方向	計算式	指標の意味
経営の健全性	① 経常収支比率	%	↑	経常収益/経常費用 ×100	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表します。
	② 累積欠損金比率	%	↓	当年度未処理欠損金/ (営業収益－受託工事収益) ×100	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こと）の状況を表す指標です。
	③ 流動比率	%	↑	流動資産/流動負債 ×100	短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。
	④ 企業債残高対給水収益比率	%	↓	企業債現在高合計/給水収益 ×100	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。
経営の効率性	⑤ 料金回収率	%	↑	供給単価/給水原価 ×100	給水に係る費用が、どの程度給水収益で賄えているかを表した指標であり、料金水準等を評価することができます。
	⑥ 給水原価	円	↓	経常費用－（受託工事費＋材料及び不用品売却原価＋附帯事業費）－長期前受金戻入 /年間有収水量	有収水量1 mあたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。
	⑦ 施設利用率	%	↑	一日平均配水量/一日配水能力 ×100	一日配水能力に対する一日平均配水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。
	⑧ 有収率	%	↑	年間総有収水量/年間総配水量 ×100	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。
老朽化の状況	⑨ 有形固定資産減価償却率	%	↓	有形固定資産減価償却累計額/ 有形固定資産のうち償却対象 資産の帳簿原価×100	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。
	⑩ 管路経年化率	%	↓	法定耐用年数を経過した管路 延長/管路延長 ×100	法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標で、管路の老朽化度合を示しています。
	⑪ 管路更新率	%	↑	当該年度に更新した管路延長 /管路延長 ×100	当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できます。

図表 2-13 経営指標

項目			単位	望ましい 方向	神栖市						類似団体 平均値 (R6)	差異
					R1	R2	R3	R4	R5	R6		
経営の 健全性	①	経常収支比率	%	↑	107.32	107.33	107.37	106.23	106.48	103.74	107.61	▲ 3.87
	②	累積欠損金比率	%	↓	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.24	▲ 1.24
	③	流動比率	%	↑	464.96	619.59	639.09	357.73	512.52	474.32	326.02	148.30
	④	企業債残高対給水 収益比率	%	↓	183.40	178.62	182.20	181.98	180.47	181.85	300.54	▲ 118.69
経営の 効率性	⑤	料金回収率	%	↑	84.21	90.81	94.37	96.29	96.83	94.36	99.25	▲ 4.89
	⑥	給水原価	円	↓	288.85	266.31	256.41	252.56	251.97	258.69	178.92	79.77
	⑦	施設利用率	%	↑	57.70	58.70	60.17	61.51	60.56	59.87	59.17	0.70
	⑧	有収率	%	↑	89.36	89.37	86.21	85.50	87.18	88.69	86.58	2.11
老朽化の 状況	⑨	有形固定資産減価 償却率	%	↓	40.78	40.40	40.87	41.18	41.86	42.26	52.02	▲ 9.76
	⑩	管路経年化率	%	↓	26.43	26.42	29.80	29.18	29.40	28.81	24.61	4.20
	⑪	管路更新率	%	↑	0.23	0.17	0.48	0.58	0.48	0.42	0.54	▲ 0.12

【経営の健全性】

- ・ 経常収支比率は健全経営の基準とされる 100%を上回っていますが、減価償却費の増加等により近年低下しており、類似団体平均値より低い水準となっています。
- ・ 流動比率は類似団体平均値より高い水準を保っており、債務に対する支払い能力が確保できている状況です。
- ・ 企業債残高対給水収益比率は 180%程度で推移しており、類似団体平均値と比較すると低く、給水収益に対する企業債の規模は低い傾向にあります。

【経営の効率性】

- ・ 料金回収率は近年 95%前後で推移しています。100%を下回っており、給水に係る費用を給水収益で賄えていない状況です。
- ・ 給水原価は近年 250 円台で推移しており、類似団体平均値より高い傾向にあります。要因として受水費用が高額であることが挙げられます。
- ・ 施設利用率は令和元年度以降、給水量の増加に伴い上昇傾向にありましたが、近年は 60%前後で推移しています。
- ・ 有収率は令和 5 年度に漏水調査を実施し無効水量が減少したため、90%に近い水準まで上昇しました。

【老朽化の状況】

- ・有形固定資産減価償却率は、主に配水場の更新が進んでおり、類似団体平均値に比較すると新しい資産の割合が高いと言えます。ただし、管路の老朽化により、今後数値は上昇する見込みです。
- ・管路経年化率は、類似団体平均値より高く、法定耐用年数を超えた管路の割合が高い状況です。
- ・管路更新率は、類似団体平均値より低い状況です。

図表 2-14 経営比較分析表（令和6年度決算）

茨城県 神栖市

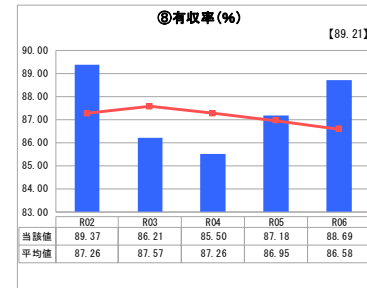
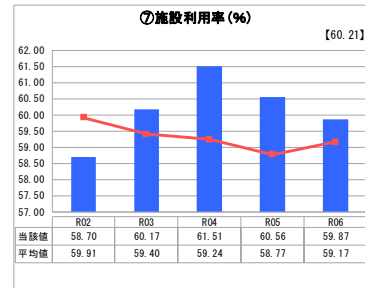
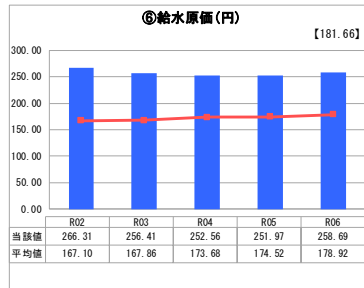
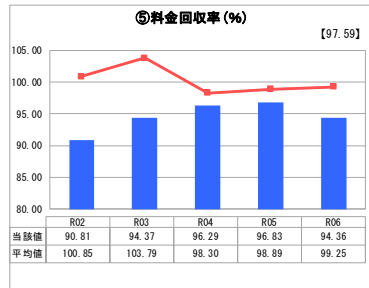
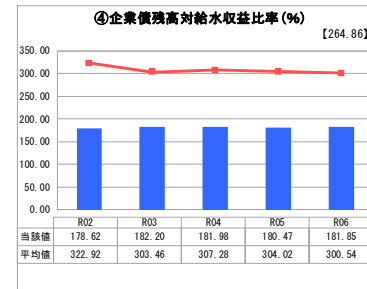
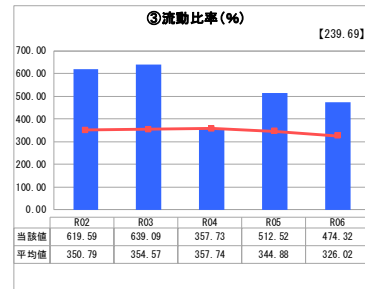
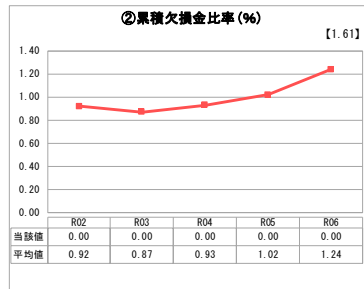
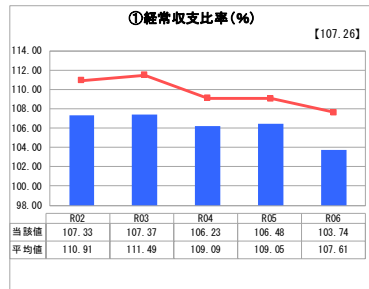
業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	水道事業	末端給水事業	A4	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ³ 当たり家庭料金(円)	
-	77.76	93.62	3,960	

人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
93,786	146.97	638.13
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
87,584	146.97	595.93

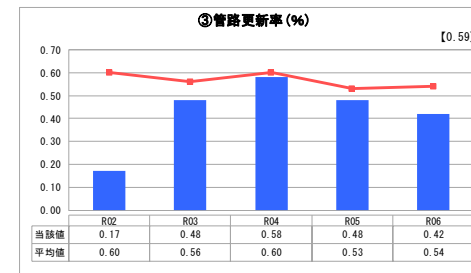
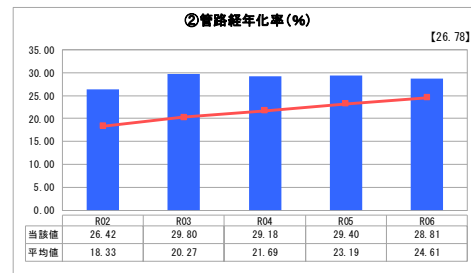
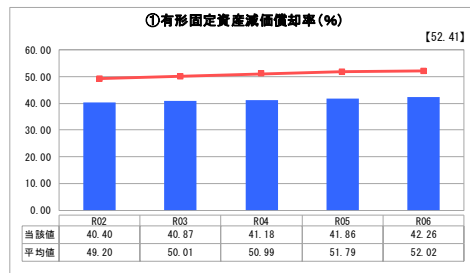
グラフ凡例

- 当該団体値（当該値）
- 類似団体平均値（平均値）
- 【】 令和6年度全国平均

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

- ①経常収支比率については、減価償却費や漏水修繕費用の増加により、前年度に比べ値が低下した。
- ③流動比率については、企業債償還金の増加により前年度に比べ値が低下したが、全国平均値及び類似団体平均値よりも高い値となっている。
- ⑤料金回収率については、減価償却費や漏水修繕費用等の経常費用の増加により、前年度に比べ値が低下した。
- ⑥給水原価については、減価償却費や漏水修繕費用等の経常費用の増加により、前年度に比べ高い金額となった。また、全国平均値及び類似団体の平均値よりも高い金額となっている要因として、受水費用が高額であることが挙げられる。
- ⑦施設利用率については、水道使用者への給水量は増加しているものの、漏水量等の減少により総配水量が減少したため、前年度に比べ値が低下した。なお、令和4年度は寒波により漏水量が増加したため、値が一時的に上昇した。
- ⑧有収率については、令和5年度に実施した漏水調査等により無効水量が減少したため、値が上昇した。今後も引き続き漏水調査の実施と計画的な管路の更新を進め、漏水による無効水量の低減に務める。

2. 老朽化の状況について

- ①有形固定資産減価償却率については、老朽化した配水場の更新が進んでおり、新しい資産の割合が高いため全国平均値及び類似団体平均値に比べ低い値となっている。今後は、管路の老朽化が進むため数値は上昇する見込みである。
- ②管路経年率については、全国平均値及び類似団体平均値に比べ高い値を示している。令和元年度に策定した「水道施設更新計画」に基づき管路の更新を進めていく。
- ③管路更新率については、全国平均値及び類似団体平均値に比べ低い値となっている。②と同様に「水道施設更新計画」に基づき管路の更新を進めていく。

全体総括

経営の健全化を図るため、平成28年度5月分から料金改定（平均9.9%の値上げ）を実施した。しかし、依然として給水原価の水準は高く、料金回収率が100%を下回っていることや、今後の人口減少に伴う給水収益の減少が予測されることから、経常費用の削減や料金水準の適正化について、引き続き検討していく必要がある。また、老朽化の状況については、管路経年率率が上昇傾向にあるため、管路の更新を計画的に行っていく必要がある。これらを踏まえ、令和5年度に更新した「神栖市水道ビジョン」に沿って、持続的で安定した水道事業経営に努めていく必要がある。

2-3. 前回計画と実績の比較

前回策定（令和5（2023）年5月）の経営戦略における見込値と実績の比較は、下記に示すとおりです。収益的収入は給水収益の影響により見込値より多く、収益的支出は見込値より少ない結果となりました。

企業債残高は、物価高騰や資材不足の影響により建設改良費の支出が少なく、企業債の発行も抑えられたため、計画より低い水準となりました。この影響により、一般会計からの繰入金（出資金）も計画より少なくなっています。企業債残高については、「神栖市水道施設適正化計画」に則った管路の更新費用とのバランスを考慮しつつ、適切な水準を維持していくことが必要です。

図表 2-15 前回計画値と実績の比較

項 目	単位	前回計画時 見込	令和6 (2024) 年度 実績	差異
収益的収入	億円	27.55	28.12	0.57
給水収益	億円	23.74	24.22	0.48
一般会計補助金	億円	1.30	1.31	0.01
長期前受金戻入	億円	1.37	1.44	0.07
収益的支出	億円	27.24	27.10	▲ 0.14
受水費	億円	13.65	13.62	▲ 0.03
減価償却費	億円	6.82	6.76	▲ 0.06
資本的収入	億円	10.43	6.28	▲ 4.15
企業債	億円	5.25	3.28	▲ 1.97
出資金	億円	3.05	0.90	▲ 2.15
資本的支出	億円	16.67	15.51	▲ 1.16
建設改良費	億円	13.79	12.69	▲ 1.10
償還金	億円	2.62	2.80	0.18
供給単価	円／m ³	243.30	244.09	0.79
給水原価	円／m ³	265.10	258.69	▲ 6.41
経常収支比率	%	101.10	103.74	2.64
企業債残高	億円	48.02	44.04	▲ 3.98

2-4. 水道事業の課題

財政基盤の強化

人材確保と育成

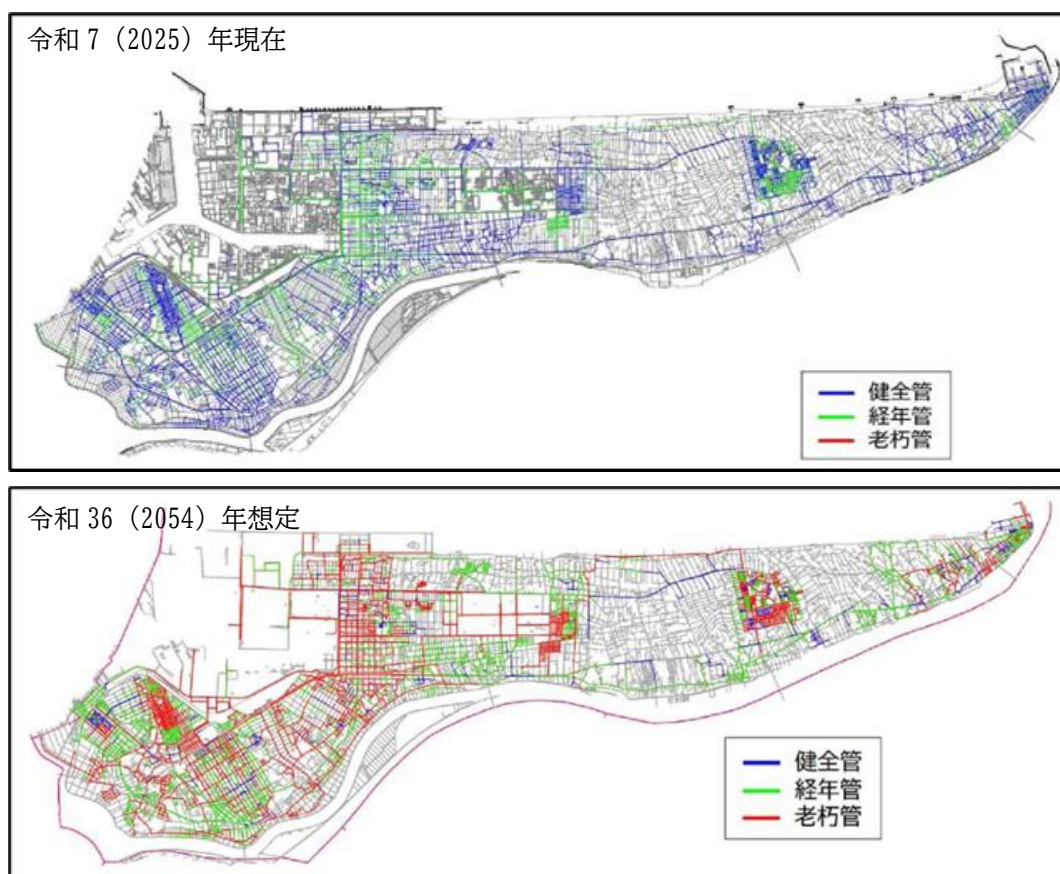
災害対応能力の向上

設備台帳の電子化

本市では、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、令和 7(2025)年度現在は健全管（法定耐用年数以内の管路）が多い状況でも、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います。そのため、管路の更新を加速的に実施する必要があります。

独立採算制に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言えます。一方で、将来の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（料金、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金など）について適切な水準と構成を見直す必要があります。

図表 2-16 管路の老朽化予測



国土交通省「水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）に関する手引き」より、法定耐用年数 40 年を経過した管を「経年管」、法定耐用年数の 1.5 倍（=60 年）を経過した管を「老朽管」と定義

第3章 将来の事業環境の見通し

3-1. 将来人口及び配水量（有収水量）の見通し

財源試算の前提条件となる将来人口及び配水量（有収水量）の見通しは、下記の将来設定条件に基づき推計しました。

図表 3-1 将来予測の条件

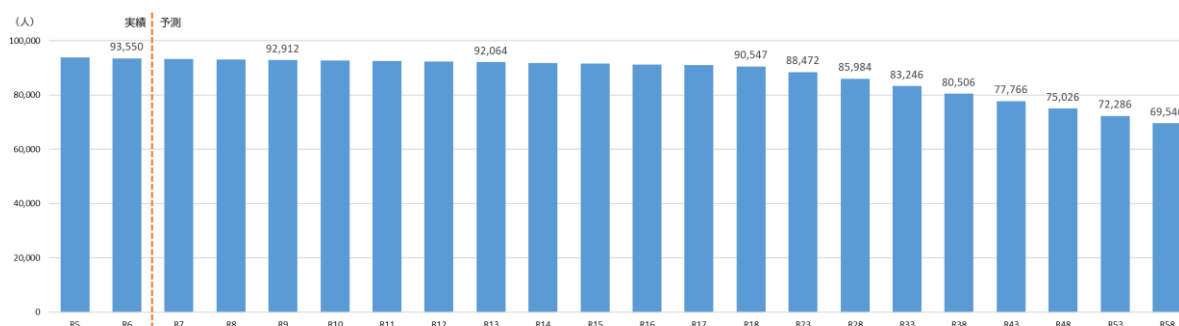
項 目	将来設定条件
推計期間	令和 9（2027）年度～令和 58（2076）年度
行政区域内人口	国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和 5（2023）年推計」の人口推計
給水人口	行政区域内人口×普及率 ・普及率は総合計画の目標値である 95.1%に達するまで年 0.1% の上昇を見込む
年間有収水量	一日当たり有収水量×年間日数
一日当たり有収水量	家庭用＋工場用＋その他
うち家庭用	一日一人当たり有収水量（家庭用）×給水人口 ・一日一人当たり有収水量は令和 6 年度の実績 215ℓで固定
うち工場用	令和 6 年度の実績 3,147 m ³ /日で固定
うちその他	令和 6 年度の実績 5,188 m ³ /日で固定

(1) 行政区域内人口と給水人口の予測

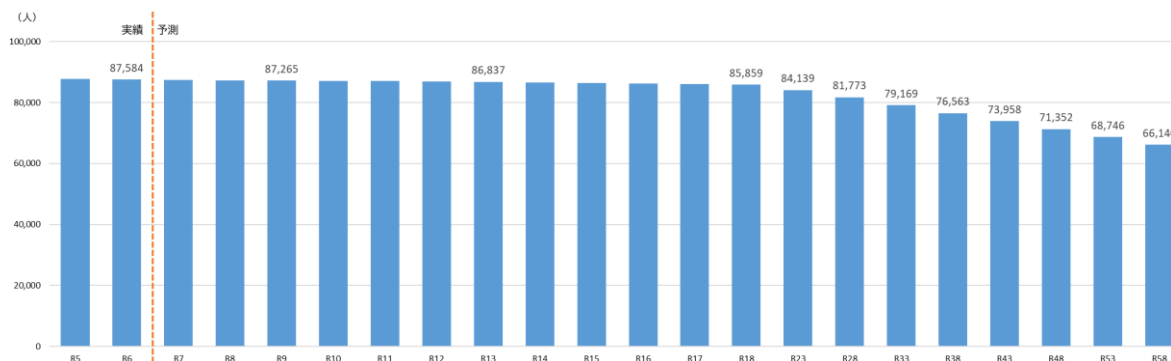
行政区域内人口は年々減少し、30年後の令和38（2056）年度には約1.3万人減少し80,506人、50年後の令和58（2076）年度には約2.4万人減少し69,546人となる見通しです。

行政区域内人口減少の影響により、給水人口も減少していくことが予想され、令和38（2056）年度には約1.1万人減少し76,563人、50年後の令和58（2076）年度には約2.1万人減少し66,140人となる見通しです。

図表 3-2 行政区域内人口の見通し



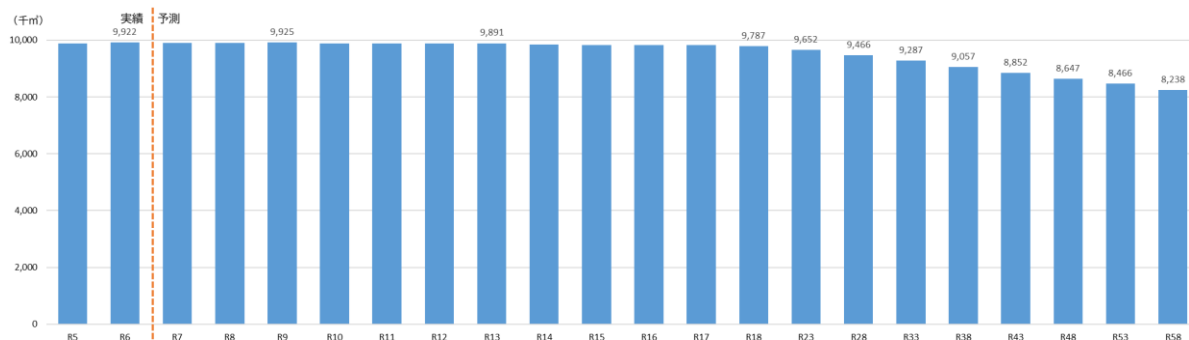
図表 3-3 給水人口の見通し



(2) 年間有収水量の予測

年間有収水量は、給水人口の減少に伴い減少し、令和 38(2056) 年度には約 8.7%減少し 9,057 千 m^3 、令和 58(2076) 年度には 17.0%減少し 8,238 千 m^3 となる見通しです。

図表 3-4 年間有収水量の見通し



3-2. 施設の見通し

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、築年数や用途・重要度、災害リスクを考慮の上、「神栖市水道施設適正化計画」に則り、配水管の更新投資を計画的・段階的に実施してきます。耐用年数に合わせて更新を実施した場合、特定の年度に集中して多額の投資が発生することが予想されるため、予算を調整の上、緊急度の高いものから順次更新を行い、資産の長寿命化と財源の平準化を図ります。

3-3. 組織の見通し

経営戦略の計画期間においては、「第 2 次神栖市行政経営計画」に則り適正な定員管理を推進します。

より効率的で質の高いサービス提供を目指し、業務量の適正規模に留意しつつ、必要な組織体制の見直しを定期的に行います。外部環境や事業の進捗状況を踏まえ、職務・職階のバランスが取れた効率的な職員配置を行います。

また、職員研修や人事評価制度の充実により、職員一人ひとりの知識や技術力の向上と意識改革を図り人材の育成に努め、円滑で効率的な業務執行を促進します。

第4章 投資・財政計画

4-1. 収支計画策定の条件と考え方

投資試算と財源試算を均衡させる収支計画策定にあたっては、向こう50年先までの更新需要や実施見込み、必要経費等を整理し所要額の将来予測を行いました。予測においての条件と考え方を下記に示します。

なお、総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」の書式で策定した収支計画は、章末の図表4-21に示しています。

図表 4-1 収支計画策定の条件と考え方

項 目		将来設定条件
1. 資本的収入		
企業債		・建設改良費の財源として、配水管拡張・更新工事の40%
出資金		・(基準内)1億円で固定
国庫補助金		・建設改良費の財源として、令和7(2025)年度予算の拡張費・更新費に対する割合を元に算出(拡張費の補助は令和13(2031)年度まで)
2. 資本的支出		
建設改良費		・(配水施設拡張費)拡張工事として令和13(2031)年度まで3.3億円、令和14(2032)年度以降2.2億円で固定 ・(配水施設改良費)改良工事として11億円で固定 ・(配水場建設改良費)総額1億円で固定
企業債償還金		・既往債は償還予定額 ・新規債は起債に対し据置1年、元金均等返済として算出
3. 収益的収入		
営業収益	給水収益	・年間有収水量×供給単価 ・供給単価は令和6(2024)年度実績を固定値とした
	他会計負担金	・令和7(2025)年度予算額で固定
営業外収益	他会計補助金	・(基準内)令和7(2025)年度予算額で固定 ・(基準外)1億円で固定
	長期前受金戻入	・既取得済資産については戻入予定額 ・新規取得資産については特定財源に基づき算出
4. 収益的支出		
営業費用	人件費	・令和7(2025)年度予算額をもとに賃金上昇率を加味し計画
	動力費	・動力費単価(令和7(2025)年度見込値)×年間給水量
	受水費	・基本料金+使用料金(年間水量を元に算出)
	その他経費	・令和7(2025)年度予算額を基本とし、必要に応じて物価上昇率や取引

		の個別事情を加味して計画
	減価償却費	・ 現況資産は予定額 ・ 新規取得資産は建築改良費に基づき算出 (管路 38 年、機械装置 16 年、車両・器具備品 5 年、量水器 8 年)
営業外費用	支払利息	・ 既往債は償還予定表に基づく ・ 新規債は元金均等返済、利率 2.0%にて算定

4-2. 投資計画

(1) 施設・設備への投資計画

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。

図表 4-2 更新基準の設定

工種	対象機器	法定耐用年数	更新基準年数
建 築	-	50年	70年
土 木	-	60年	73年
電 気	受変電設備	15年	23年
	非常用電源装置	15年	24年
機 械	ポンプ	15年	24年
	消毒設備	15年	18年
計 装	-	15年	18年

図表 4-3 想定更新費用

区分	H30～R9 2018～2027	R10～R19 2028～2037	R20～R29 2038～2047	R30～R39 2048～2057	R40～R49 2058～2067	計	左記期間 年平均
建 築	25	0	0	21	0	46	
土 木	0	0	119	3	0	122	
電 気	429	213	506	611	506	2,265	
機 械	18	295	221	131	334	999	
計 装	277	19	284	13	289	882	
計	749	527	1,130	779	1,129	4,314	86
年平均	75	53	113	78	113		

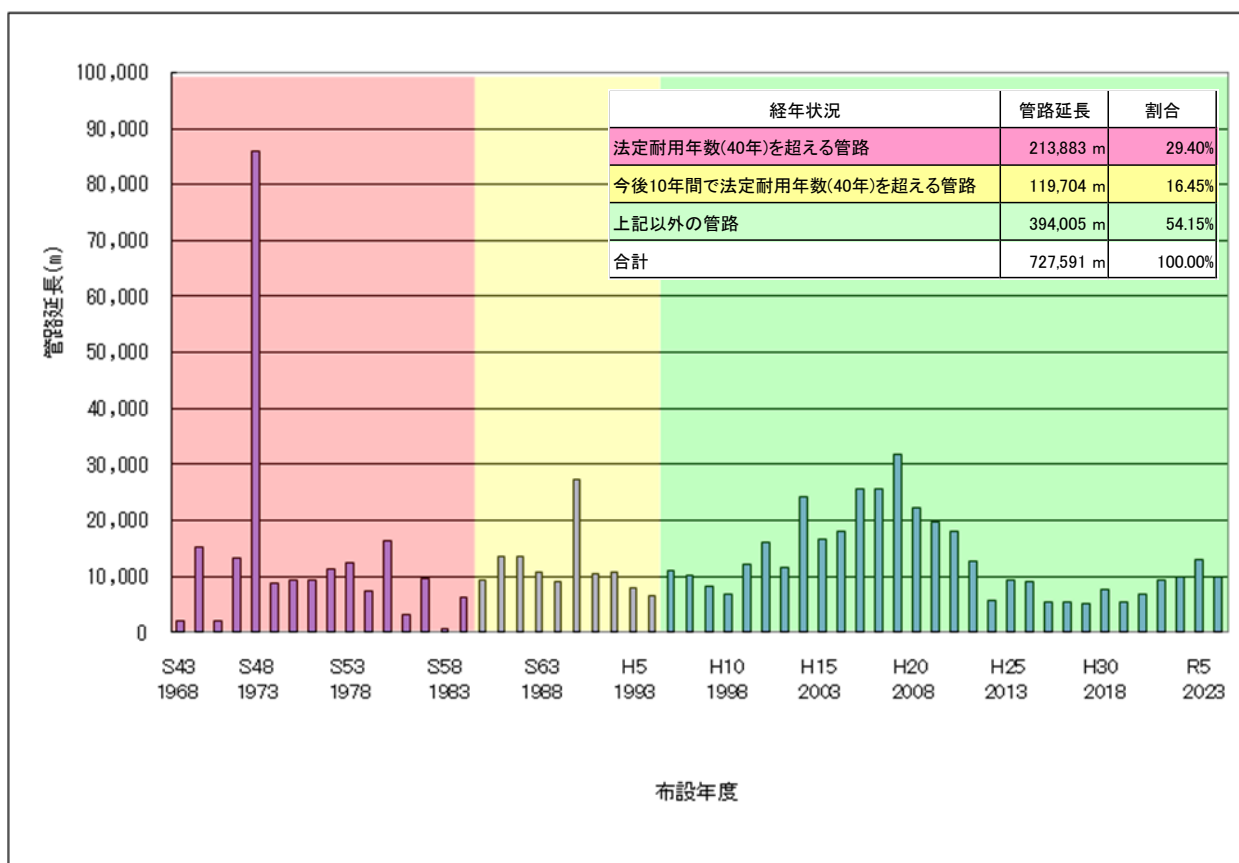
(2) 管路への投資計画

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。市には、法定耐用年数を超える管路が約 213km（令和 5（2023）年度末時点）現存しており、近年は老朽化による漏水や地震時の被災等が問題となっています。（図表 4-4）

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。（図表 4-5、4-6）

同計画における 60 年間で更新に必要となる投資額は、約 805 億円とされています。投資計画について、「令和 7 年度 神栖市水道事業料金等検討協議会」で検討を重ねた結果、図表 4-7 の案が採択されました。計画期間中の投資計画額は、約 10 億円（税抜）／年となっています。

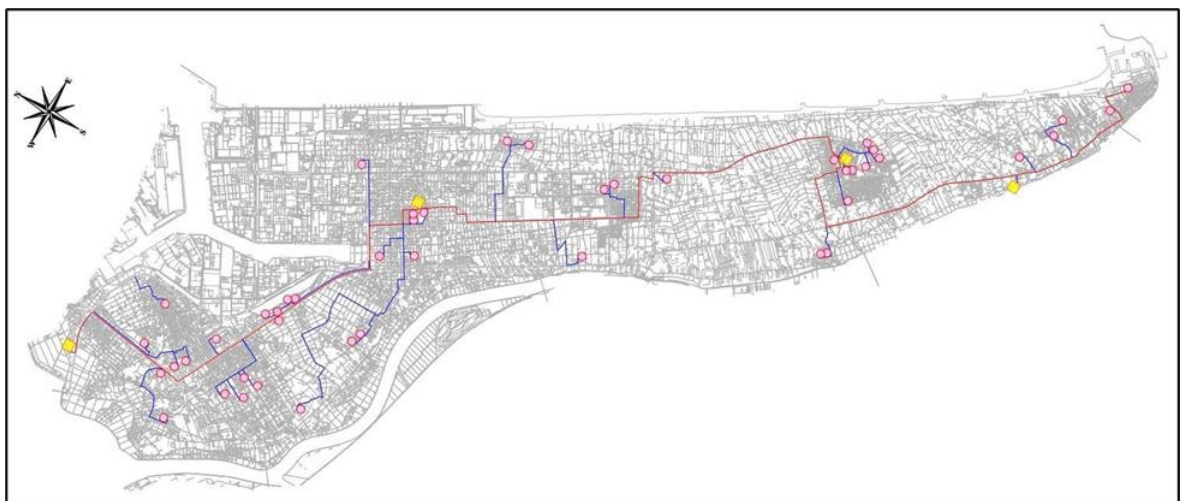
図表 4-4 布設年度別管路延長



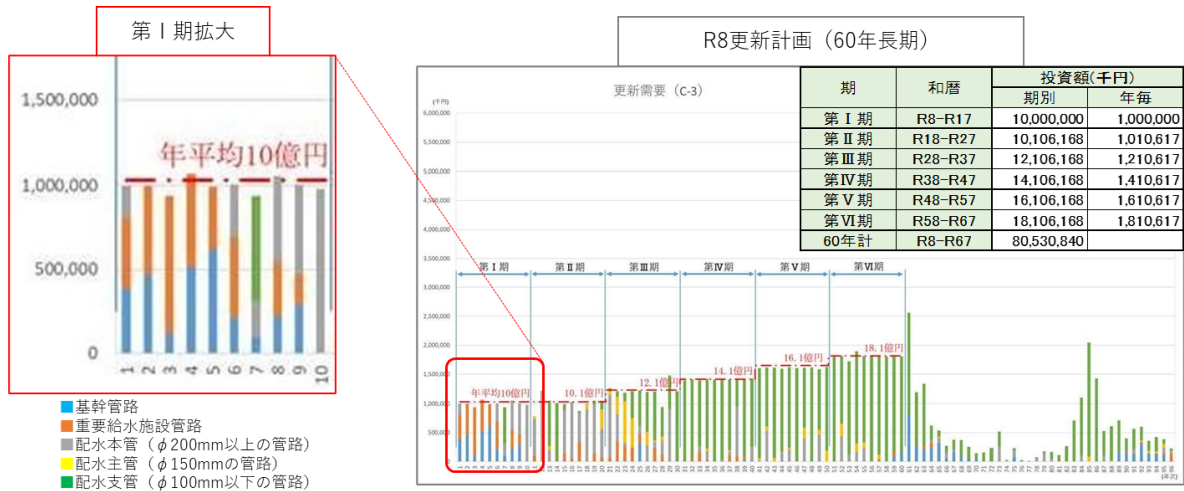
図表 4-5 管路の更新基準年

記号	管 種	継 手	布設条件	国交省				神栖市		
				設定例	設定案	L1	L2	A1	A2	B
Co	コンクリート管	Co		40	40	—	—			
	鉛管			40	40	—	—			
ACP	石綿セメント管	ACP		40	40	×	×	40	40	40
CIP	CIP	CIP		40-50	50	×	×	50	50	50
DIP	DIP A・T形（不明）	A・T	Psなし	60-80	60	○	×	60	70	70-90
	DIP K形 ポリスリーブ	K	Psなし	-	-	○	注1	60	70	70-90
	〃	K	Psあり	-	-	○	注1	70	80	80-100
	DIP K形 腐食性土壌	K	やや高い	-	-	○	注1			
	DIP K形 耐震適合型地盤	K	良い地盤	60-80	70	○	注1	60	70	70-90
	〃	K	悪い地盤	60-80	60	○	注1	60	70	70-90
	DIP NS・SII 耐震形	NS・SII	Psなし	60-80	80	○	○	80	90	90-100
	ポリスリーブ	NS・SII	Psあり	-	-	○	○	90	100	100
	DIP GX 耐震形	GX		60-80	80	○	○	100	100	100
SP	銅管 溶接接手	SP		40-70	70	○	○	60	70	70-90
	上記以外	SGP等		40-70	40	—	—	60	70	70-90
SUS	ステンレス鋼管 耐震型接手	SUS		-	-	○	○			
	ステンレス鋼管 上記以外	SUS		-	-	—	—			
VP	硬質塩化ビニル管 TS	VP	良い地盤	40-60	40	×	×	40	50	70
		VP	悪い地盤	40-60	40	×	×	40	50	70
	耐衝撃性硬質塩化ビニル管	HIVP-RR	良い地盤	40-60	50	○	×	40	50	70
		HIVP-RR	悪い地盤	40-60	50	○	×	40	50	70
	硬質塩化ビニルロング接手管	HIVP-RR-L	良い地盤	40-60	60	○	注2	40	50	70
		HIVP-RR-L	悪い地盤	40-60	60	○	注2	40	50	70
PEP	配水用ポリエチレン管	HPPE		40-60	60	○	注3	100	100	100
	1種2層ポリエチレン管	PEP-2		40-60	40	○	×			
	1種ポリエチレン管	PEP		40-60	40	○	×			
	その他（管種が不明なものを含む）			40	40	—	—			

図表 4-6 重要度 A1 管路



図表 4-7 管路の改築計画



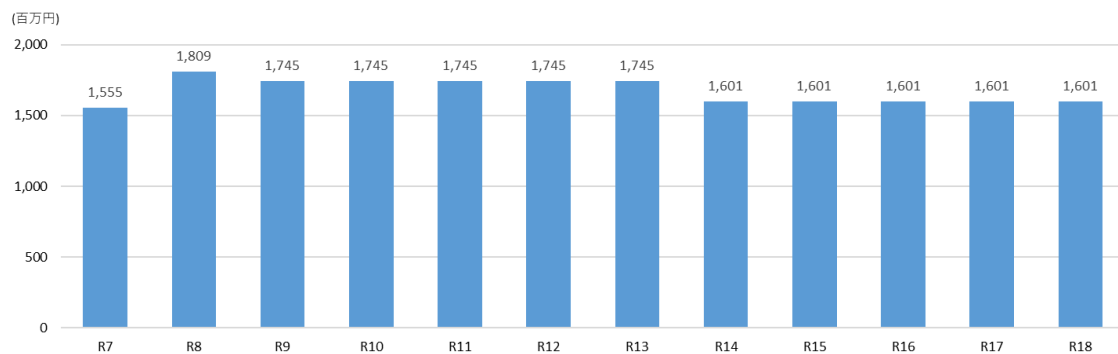
(3) 全体投資計画

以上の結果、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。

図表 4-8 計画に基づく改築計画

工事内容	計画期間内の工事予定額（税込） 令和 9 年度～令和 18 年度
配水管施設更新費	119.5 億円
施設拡張費	36.2 億円
設備改良費	1.7 億円
配水場建設改良費	10.0 億円
合 計	167.3 億円

図表 4-9 事業投資計画



4-3. 水道料金の適正化に向けた財政シミュレーション

(1) 収入・支出に係る課題

計画期間中における収益的収支は、現状の料金体系でシミュレーションした場合、人口減少により給水収益の増加が見込めない中、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。

資本的収支は、資産の老朽化対策が至急の課題とされる中、管路の更新費用を前回計画より多く見込んでおり、さらに多額の支出が見込まれます。

(2) 経営指標に係る課題

経常収支比率が100%以下のまま年々低下する見込みであり、企業債や繰入金の収入を考慮しても計画期間中に資金不足となり、持続可能な運営が困難な状況となります。将来必要な経費を見据えながら、財源構成の見直しと水道料金改定を見据えた収入計画が必要となります。

図表 4-10 指標の見込み

項目			単位	実績	見込				望ましい 方向	計画期間 内の傾向	見込・課題
				R6	R9	R13	R18				
経営の 健全性	①	経常収支比率	%	103.74	99.84	94.31	89.61	↑	↓	経常収益の増加が見込めない中、物価高や減価償却費の増加により経常費用が増加し、比率が低下する	
	②	累積欠損金比率	%	0.00	0.00	0.00	0.00	↓	↓	累積欠損金は発生しないが、マイナス収支が続き繰越利益剰余金は年々減少する	
	③	流動比率	%	474.32	281.86	45.71	-207.89	↑	↓	資金不足により流動資産が減少し、比率は減少する	
	④	企業債残高対給水収益比率	%	181.85	204.86	237.71	256.92	↓	↑	給水収益が減少するのに対し企業債残高が増加するため、比率は増加する	
経営の 効率性	⑤	料金回収率	%	94.36	91.58	85.93	81.45	↑	↓	供給単価が横ばいであるのに対し、給水原価が増加するため、料金回収率は増加する	
	⑥	給水原価	円	258.69	266.54	284.07	299.69	↓	↑	物価高や減価償却費の増加により年々増加する	
老朽化の 状況	⑦	有形固定資産減価償却率	%	42.26	42.85	44.22	47.34	↓	↑	計画に基づき順次更新を行うが、指標としては年々緩やかに上昇する	

(3) 経営評価指標の目標

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、以下の指標を健全な経営の目標として設定します。これらの目標を達成するために、後述のシミュレーションに基づき、水道料金の適正化を検討します。

図表 4-11 指標の目標

	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。

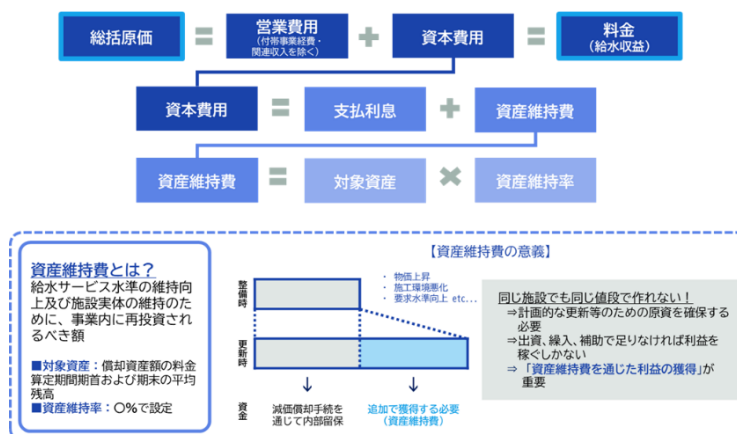
(4) 水道料金適正化に向けたシミュレーション

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。「投資・財政計画計上額」は令和 9（2027）年度から令和 13（2031）年度の 5 年間としました。また、資産維持率を①1.0%、②0.2%でシミュレーションしました。

算定の結果、対象経費は①14,419 百万円、②13,557 百万円となりました。これに対し、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①19.4%、②12.3%となります。

住民負担の増加を考慮し、次節以降では②の料金改定を令和 9（2027）年度に実施し、さらに同条件で令和 14(2032)年度から令和 18(2036)年度の総括原価を元に令和 14（2032）年度に料金改定を実施した場合の見通し・指標を示し、安定的な経営を維持できるか検証します。

【参考】総括原価の構成と資産維持費



図表 4-12 総括原価と現行料金

①資産維持率1.0%

総括原価14,419百万円			
維持管理費（△控除対象収入） 9,349百万円	減価償却費、資産減耗費 3,608百万円	支払利息 385百万円	資産維持費 1,077百万円
		改定率 19.4 %	
水道料金（現行） 12,075百万円		不足分 2,344百万円	

②資産維持率0.2%

総括原価13,557百万円			
維持管理費（△控除対象収入） 9,349百万円	減価償却費、資産減耗費 3,608百万円	支払利息 385百万円	資産維持費 215百万円
		改定率 12.3 %	
水道料金（現行） 12,075百万円		不足額 1,482百万円	

図表 4-13 資産維持費と影響額

	①	②
資産維持率	1.0%	0.2%
資産維持費（年額）	2.1億円	0.4億円
料金改定率（令和9年度）	19.4%	12.3%
給水収益増加額（年額）	4.7億円	3.0億円
補填財源残高（R18末時点）	33億円	14億円

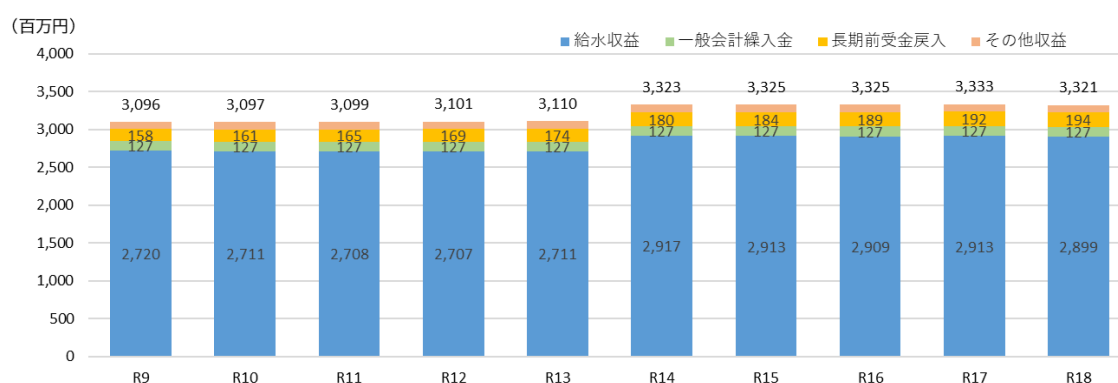
4-4. 収益的収支の見通し

(1) 収益的収入の見通し

収益的収入としては、給水収益、他会計補助金及び負担金に加えて、資産の減価償却費に含まれる補助金等相当額を収益化する長期前受金戻入があります。

前頁のシミュレーションにおいて、②資産維持費 0.2%を見込む料金改定を令和 9 (2027) 年度と令和 14 (2032) 年度に実施した場合、収益的収入は令和 13 (2031) 年度までは 31 億円、令和 14 (2032) 年度以降は 33 億円程度で推移する見通しです。

図表 4-14 収益的収入の見通し

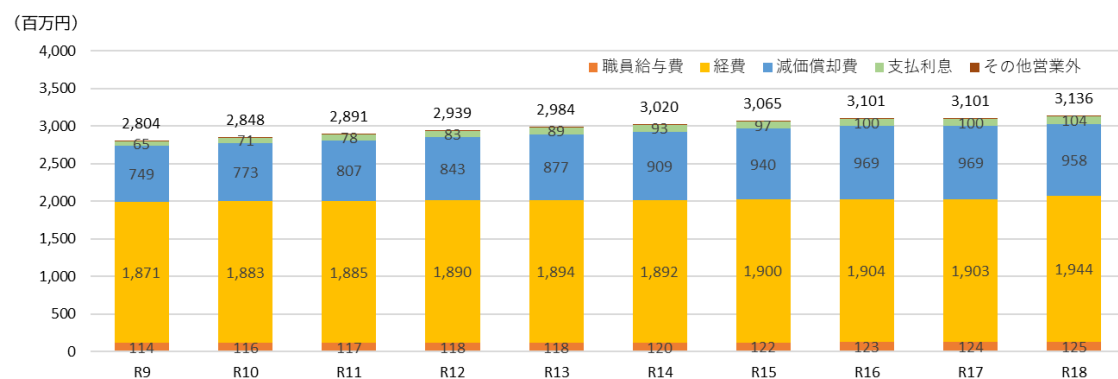


(2) 収益的支出の見通し

収益的支出としては、職員給与費、動力費・修繕費等の経費、支払利息のほかに、資産の減価償却費等があります。

収益的支出は、令和 9 (2027) 年度の 28.0 億円から、物価高騰や減価償却費増加の影響により年々増加し、令和 18 (2036) 年度には 31.4 億円となる見通しです。

図表 4-15 収益的支出の見通し

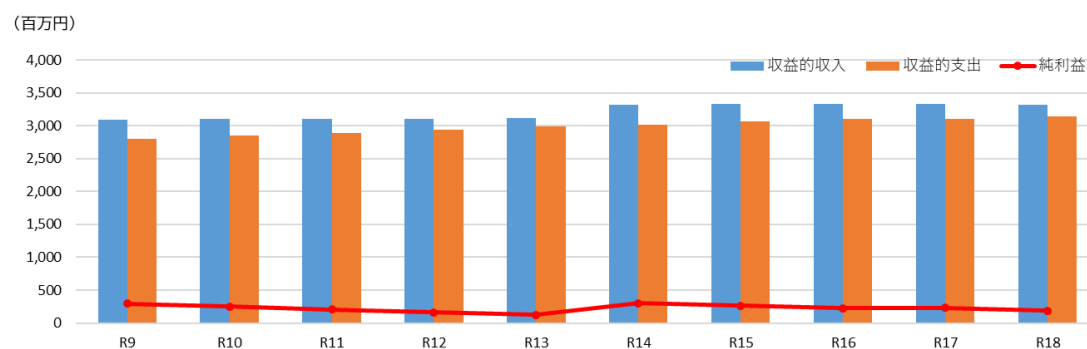


(3) 収益的収支の見通し

計画期間における収益的収支の見通しは下記のとおりです。

前頁記載の通り料金改定を実施した場合、収益的収支はプラスで推移し、経常収支比率100%以上を維持する見通しです。

図表 4-16 収益的収支 収支計画



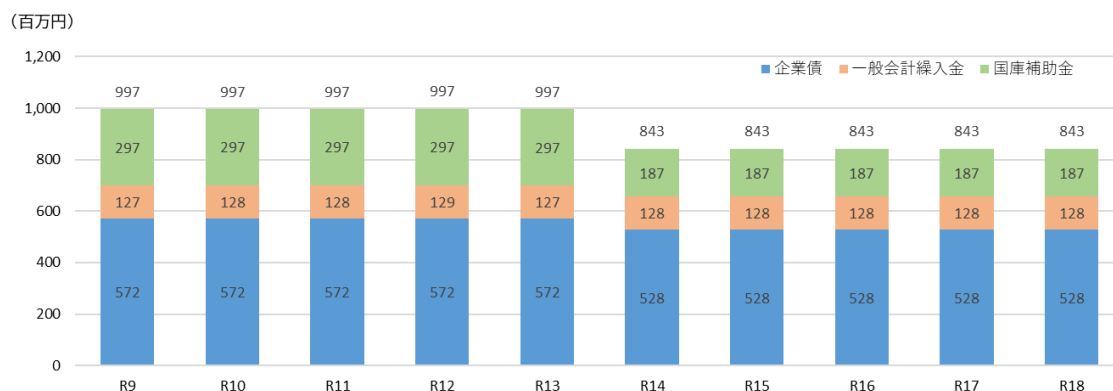
4-5. 資本的収支の見通し

(1) 資本的収入の見通し

資本的収入としては、建設改良費の財源である国庫補助金、企業債のほか、一般会計からの繰入金があります。

資本的収入は、令和 13（2031）年度までは 10 億円弱、令和 14（2032）年度以降は配水管拡張費に係る国庫補助金および企業債の減少により 8 億円台で推移する見通しです。

図表 4-17 資本的収入の見通し



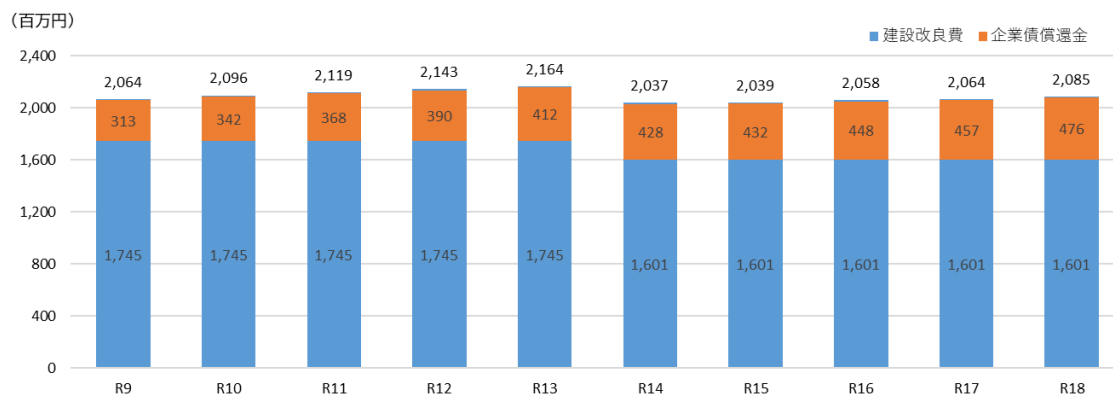
(2) 資本的支出の見通し

資本的支出としては、投資計画において見込んだ建設改良費の他に企業債償還金があります。

建設改良費は、令和 13（2031）年度までは 17 億円強、令和 14（2032）年度以降は配水管拡張費の減少により 16 億円程度で推移する見通しです。

企業債償還金は年々増加し、令和 18（2036）年度には 4.8 億円となる見込みです。

図表 4-18 資本的支出の見通し

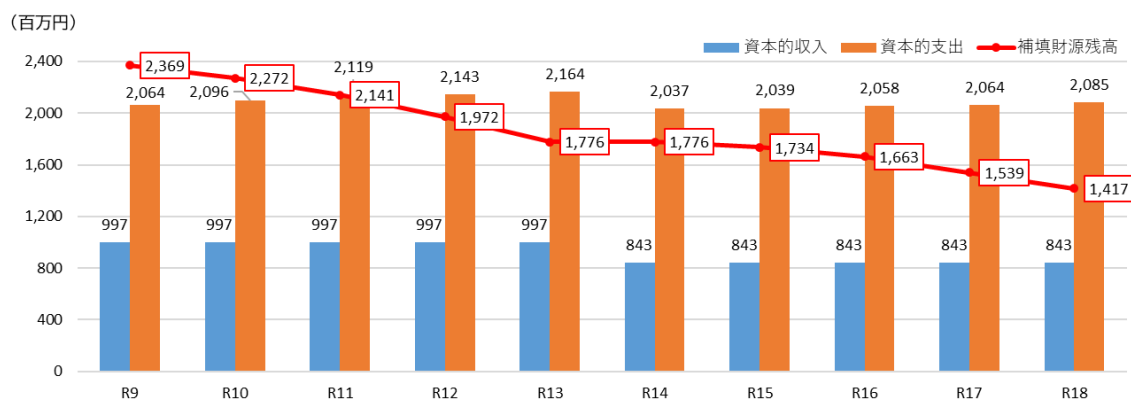


(3) 資本的収支の見通し

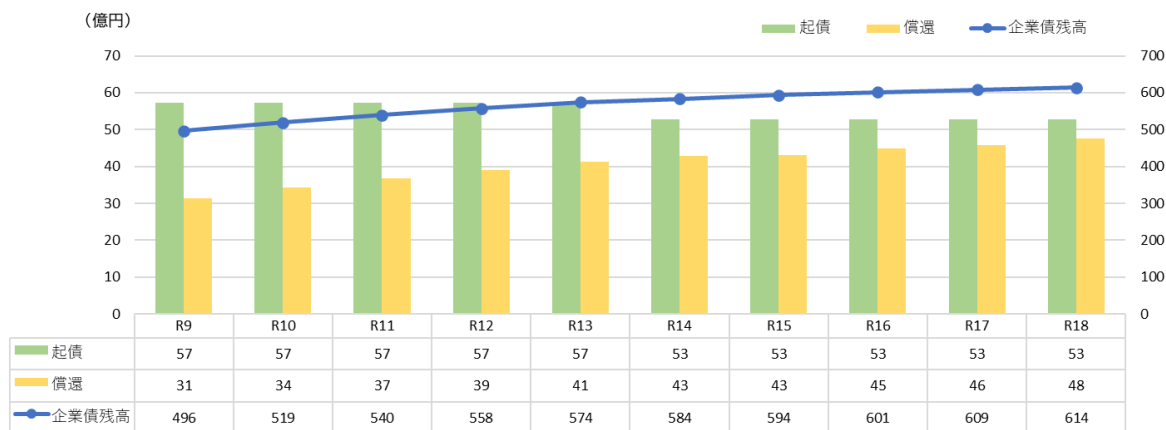
計画期間における資本的収支の見通しは下記のとおりです。

補填財源残高は年々減少しますが、令和 18（2036）年度に 14.2 億円と目標値を維持する見込みです。企業債残高は、管路の改築等の財源とするため起債が多くなり償還を上回るため、期間中は年々増加する見込みです。

図表 4-19 資本的収支 収支計画



図表 4-20 企業債残高



図表 4-21 収支計画

区 分		年 度	前々年度 (決 算)	前年度 (予 算)	本年度 (決 算 込)	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	2033 令和15年度	2034 令和16年度	2035 令和17年度	2036 令和18年度
収 入 的 収 益 的 支 出 的 経 常	収 入 的 収 益 的	1. 営 業 収 益 (A)	2,516,881	2,470,066	2,532,774	2,835,170	2,833,105	2,831,272	2,829,430	2,833,138	3,039,710	3,038,820	3,034,785	3,038,696	3,024,094
		(1) 料 金 収 入	2,421,993	2,374,155	2,417,543	2,719,939	2,710,661	2,708,828	2,706,986	2,710,694	2,917,266	2,913,244	2,909,209	2,913,120	2,898,518
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)													
		(3) そ の 他	94,888	95,911	115,231	115,231	122,444	122,444	122,444	122,444	122,444	125,576	125,576	125,576	125,576
		2. 営 業 外 収 益	294,820	305,495	257,752	260,816	263,693	268,128	271,238	276,935	282,871	286,580	290,567	294,570	296,641
		(1) 補 助 金	146,505	150,549	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044
		他 会 計 補 助 金	130,635	131,229	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044	101,044
		そ の 他 補 助 金	15,870	19,320	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入	143,544	152,961	154,723	157,787	160,664	165,099	168,209	173,906	179,842	183,551	187,538	187,538	191,541
		(3) そ の 他	4,771	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	1,985	4,056
		収 入 計 (C)	2,811,701	2,775,561	2,790,526	3,095,986	3,096,798	3,099,400	3,100,668	3,110,073	3,322,581	3,325,400	3,325,352	3,333,266	3,320,735
	支 出 的 経 常	1. 営 業 費 用	2,653,030	2,693,690	2,715,231	2,734,442	2,771,599	2,809,178	2,850,869	2,891,027	2,922,295	2,963,219	2,995,584	2,995,584	3,027,490
		(1) 職 員 給 与 費	101,744	109,402	112,415	113,965	115,425	116,788	118,053	119,216	120,391	121,577	122,775	123,985	125,207
		基 本 給 退 職 給 付 費	48,085	50,985	52,412	53,146	53,838	54,483	55,083	55,633	56,190	56,752	57,319	57,892	58,471
		そ の 他	53,659	58,417	60,003	60,819	61,587	62,305	62,970	63,583	64,201	64,825	65,456	66,093	66,736
		(2) 経 費	1,875,304	1,883,341	1,879,914	1,870,992	1,883,075	1,885,117	1,890,143	1,894,463	1,891,708	1,901,466	1,903,852	1,902,642	1,944,317
		動 力 費	49,886	53,965	50,740	51,354	51,690	52,172	52,658	53,257	53,569	54,030	54,495	55,114	55,386
		修 繕 費	87,024	87,581	89,245	90,137	91,039	91,949	92,869	93,798	94,735	95,683	96,639	97,606	98,582
		材 料 費	1,025	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713	4,713
		そ の 他	1,737,369	1,737,082	1,735,216	1,724,788	1,735,633	1,736,283	1,739,903	1,742,695	1,738,691	1,747,040	1,748,005	1,745,209	1,785,636
		(3) 減 価 償 却 費	675,982	700,947	722,902	749,485	773,099	807,273	842,673	877,348	910,196	940,176	968,957	968,957	957,966
		2. 営 業 外 費 用	57,350	61,808	62,272	69,165	75,914	82,100	87,798	93,048	97,845	101,510	105,030	105,030	108,266
		(1) 支 払 利 息	54,493	57,268	57,732	64,625	71,374	77,560	83,258	88,508	93,305	96,970	100,490	100,490	103,726
		(2) そ の 他	2,857	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540	4,540
		支 出 計 (D)	2,710,380	2,755,498	2,777,503	2,803,607	2,847,513	2,891,278	2,938,667	2,984,075	3,020,140	3,064,729	3,100,614	3,100,614	3,135,756
		経 常 損 益 (C)-(D) (E)	101,321	20,063	13,023	292,379	249,285	208,122	162,001	125,998	302,441	260,671	224,738	232,652	184,979
		特 別 利 益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		特 別 損 失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		特 別 損 益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	101,321	20,063	13,023	292,379	249,285	208,122	162,001	125,998	302,441	260,671	224,738	232,652	184,979
		繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	2,112,440	2,132,503	2,145,526	2,437,905	2,687,190	2,895,313	3,057,314	3,183,312	3,485,753	3,746,424	3,971,162	3,979,076	4,156,141
		流 動 資 産 (J)	3,408,164	2,911,214	2,497,640	2,490,962	2,395,688	2,265,289	2,096,844	1,901,748	1,901,329	1,861,434	1,790,185	1,789,963	1,674,250
		う ち 未 収 金	681,466	668,790	685,769	767,645	767,086	766,589	766,091	767,095	823,026	822,785	821,692	822,751	818,798
		流 動 負 債 (K)	718,543	734,196	740,567	767,937	795,657	817,876	841,539	857,958	861,232	879,690	889,054	888,832	915,158
		う ち 建 設 改 良 費 分	292,032	306,213	313,212	342,217	367,722	389,567	412,309	427,936	431,715	448,385	457,311	457,311	475,999
		う ち 一 時 借 入 金													
		う ち 未 払 金	343,690	345,162	344,534	342,899	345,114	345,488	346,409	347,201	346,696	348,484	348,922	348,700	356,338
		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 (A)-(B) (M)	2,516,881	2,470,066	2,532,774	2,835,170	2,833,105	2,831,272	2,829,430	2,833,138	3,039,710	3,038,820	3,034,785	3,038,696	3,024,094
		地 方 財 政 法 に よ る ((L)/(M) × 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 事 業 の 規 模 (P)													
		健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)													

(単位:千円)														
年 度 区 分		前々年度	前年度	本年度	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
		(決 算)	(予 算)	(決 算 見 込)	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	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度
資本的収入	1. 企業債	328,000	330,000	572,000	572,000	572,000	572,000	572,000	572,000	528,000	528,000	528,000	528,000	528,000
	うち 資本費平準化債													
	2. 他会計出資金	89,978	95,528	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	3. 他会計補助金													
	4. 他会計負担金	30,081	25,740	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911	27,911
	5. 他会計借入金													
	6. 国（都道府県）補助金	179,978	269,159	297,262	297,262	297,262	297,262	297,262	297,262	186,799	186,799	186,799	186,799	186,799
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金													
	9. その他													
	計 (A)	628,037	720,427	997,173	997,173	997,173	997,173	997,173	997,173	842,710	842,710	842,710	842,710	842,710
	(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)	628,037	720,427	997,173	997,173	997,173	997,173	997,173	997,173	842,710	842,710	842,710	842,710	842,710
	1. 建設改良費	1,268,608	1,555,323	1,809,460	1,744,900	1,744,900	1,744,900	1,744,900	1,744,900	1,600,600	1,600,600	1,600,600	1,600,600	1,600,600
	うち 職員給与費													
	2. 企業債償還金	279,737	296,107	306,213	313,212	342,217	367,722	389,567	412,309	427,936	431,715	448,385	457,311	475,999
	3. 他会計長期借入返還金													
	4. 他会計への支出金													
	5. その他	3,296	6,357	8,757	6,357	8,757	6,357	8,757	6,357	8,757	6,357	8,757	6,357	8,757
	計 (D)	1,551,641	1,857,787	2,124,430	2,064,469	2,095,874	2,118,979	2,143,224	2,163,566	2,037,293	2,038,672	2,057,742	2,064,268	2,085,356
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		923,604	1,137,360	1,127,258	1,067,297	1,098,702	1,121,807	1,146,052	1,166,394	1,194,584	1,195,963	1,215,033	1,221,559	1,242,647
補填財源	1. 損益勘定留保資金	827,270	1,077,467	1,005,770	900,743	970,832	992,692	1,017,454	1,036,951	1,044,332	1,070,601	1,089,467	1,098,909	1,114,352
	2. 利益剰余金処分量	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金													
	4. その他	96,334	59,893	121,487	166,553	127,870	129,115	128,598	129,442	150,252	125,361	125,566	122,650	128,294
計 (F)		923,604	1,137,360	1,127,258	1,067,297	1,098,702	1,121,807	1,146,052	1,166,394	1,194,584	1,195,963	1,215,033	1,221,559	1,242,647
補填財源不足額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)														
企業債残高 (H)		4,404,328	4,438,222	4,704,009	4,962,797	5,192,580	5,396,858	5,579,291	5,738,982	5,839,046	5,935,331	6,014,946	6,085,635	6,137,636

(単位:千円)														
年 度 区 分		前々年度	前年度	本年度	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
		(決 算)	(決 算 見 込)	2026 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	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度
収益的収支分		150,208	156,972	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787	126,787
	うち 基準内繰入金	20,023	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787	26,787
	うち 基準外繰入金	130,185	130,185	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
資本的収支分		120,059	95,528	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	うち 基準内繰入金	33,543	95,528	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	うち 基準外繰入金	86,516												
合 計		270,267	252,500	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787	226,787

4-6. 経営の健全性・効率性

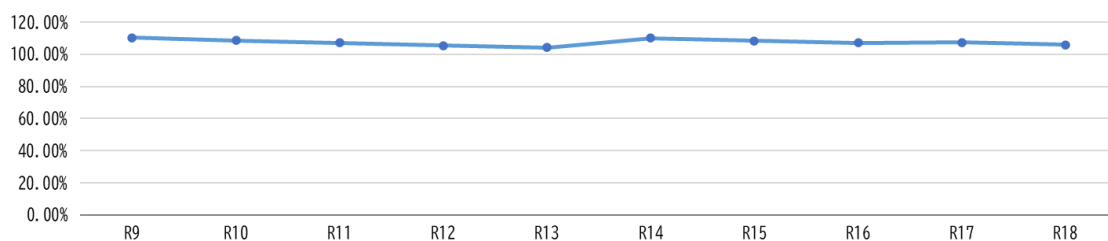
(1) 経常収支比率

経常収支比率は、当該年度において、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表す指標です。

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

本市では、令和 9（2027）年度と令和 14（2032）年度に料金改定を実施した場合、計画期間の 10 年間は、100%以上を維持する見通しです。

図表 4-22 経常収支比率の見通し



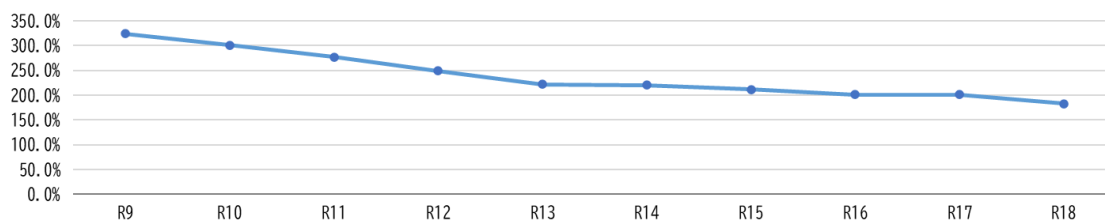
(2) 流動比率

流動比率は、短期的な債務に対する支払い能力を表す指標です。

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

本市では、現金預金の減少により流動資産が減少し、地方債償還額の増加により流動負債が増加するため、流動比率は年々減少する見通しです。

図表 4-23 流動比率の見通し



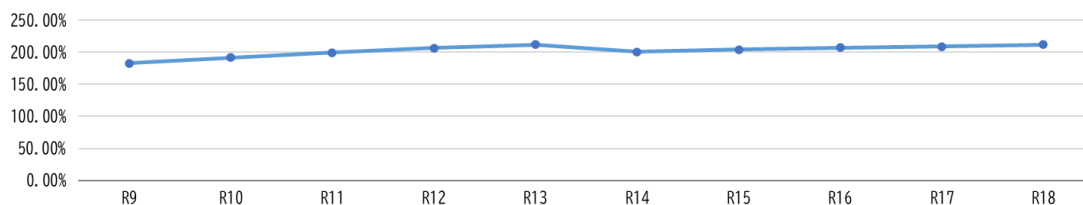
(3) 企業債残高対給水収益比率

企業債残高対給水収益比率は、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。

$$\text{企業債現在高合計} \div \text{給水収益} \times 100$$

本市では、企業債残高は増加しますが、料金改定を実施した場合、給水収益も増加するため、200%程度で推移する見込みです。

図表 4-24 企業債残高対給水収益比率の見通し



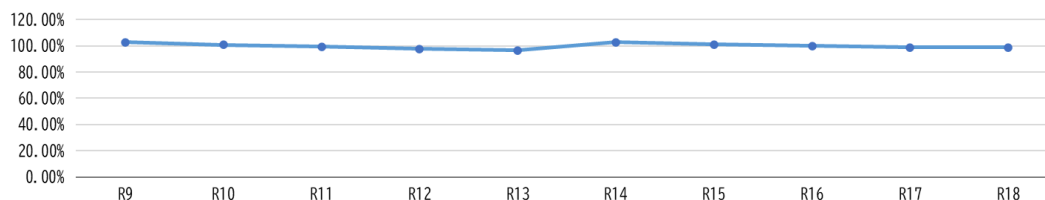
(4) 料金回収率

料金回収率は、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。本指標が 100%を上回るとは、給水に係る費用を給水収益で賄えていることを意味します。

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

本市では、料金改定を実施した場合、100%前後で推移する見込みです。

図表 4-25 料金回収率の見通し



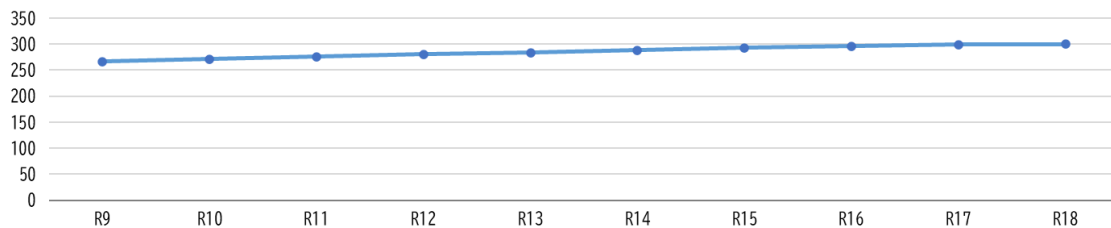
(5) 給水原価

給水原価は、有収水量 1 m³あたりについて、どれだけ費用がかかっているかを表す指標です。

$$\text{経常費用（受託工事費等を除く）} \div \text{年間有収水量（m}^3\text{）}$$

本市では、有収水量が人口減少により減少傾向にあるのに対し、経常費用が物価高騰や減価償却費増加の影響増加するため、年々増加する見通しです。

図表 4-26 給水原価の見通し



(6) 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は以下の通りです。(料金改定の影響を受ける指標のみ掲載)

図表 4-27 経営指標の見込

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	↑	

第5章 経営基盤強化に向けた基本方針

5-1. 基本方針

水道は、都市における基幹的な生活環境施設として、安全・安心な水の安定供給、公衆衛生の向上のため欠かすことのできない公共性、公益性の高い重要な施設です。

しかし、少子高齢化による人口減少、節水型社会の定着や生活様式の多様化などによる料金収入の減少、並びに高度経済成長期に整備された大量の施設の老朽化に伴う更新費用の増大等が見込まれ、水道事業を取り巻く環境は大変厳しい状況が予想されます。

持続可能な健全経営を基本としながら施設の再生による持続性の確保に努め、将来にわたり安定したサービスの提供を継続できるよう以下の内容を基本方針とします。

【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。

【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。

【持続】 健全な水道経営のための財政基盤の強化

将来的な人口減少や節水型社会の進展に伴う収益減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、経営の効率化・健全化による財政基盤の強化に取り組みます。

5-2. 経営目標及び健全化、効率化のための取組

(1) 経営基盤の強化

①組織の活性化と人材育成

地方分権が進展するなか、市民の行政(市役所・市職員)に対する要望や期待は質・量ともに高まってきています。限られた人員で、高度化・多様化する市民のニーズに対応し、質の高い市民サービスを提供していくためには、職員一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用するとともに組織の総合力を高めることが求められます。今後も、各種職員研修の実施や専門分野に精通した職員の育成などにより、職員の人材育成に取り組む業務の効率性を一層高めていきます。

- 主な取り組み：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

水道事業では、これまでも水道料金徴収事務、配水場の維持管理業務などの民間委託を行い、従前から事務・事業の合理化に取り組んできましたが、今後も業務改善や更なる民間委託の推進などにより、組織の効率化を進めていきます。

- 主な取り組み：
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

効率的な組織運営に向けた組織構成・事務分掌の見直しを行うとともに、定員管理の適正化に取り組んできました。今後も、「第2次神栖市行政経営計画」に基づき適正な人員配置を推進し、効率的な業務体制の構築に努めます。

- 主な取り組み：「第2次神栖市行政経営計画」に基づく適正な人員配置

④DXの推進

水道事業では、これまでもスマートメーターの導入や衛星画像・AIを活用した漏水箇所の発見等を行いました。今後もDXを推進し、住民の利便性向上を図るとともに、業務の効率化や人的資源の有効活用につなげていく方法について先進事例を研究していきます。

- 主な取り組み：eLTAXを活用した収納検討

⑤民間の資金・ノウハウの活用

水道事業では、これまでも維持管理業務、水道料金徴収等の委託を進め業務の効率化を図ってきました。今後も、「民間でできることは民間で」という考え方の下に、管路施設の調査・改築・維持管理実施など最適な手法を検討します。なお、検討に際しては、緊急時や災害時の体制、維持管理や運転管理の技術継承とのバランスにも留意します。

- 主な取り組み：官民連携、包括民間委託の検討

⑥水道水の利用促進

水道水の利用は、公衆衛生の向上と地域の環境保全にも大きく貢献するものですが、経済的な理由や世帯の高齢化、または井戸水を利用している等の事情により、普及していな

い地域もあります。地域住民の公平性を保つためにも、今後も未接続家屋の実態把握調査や啓発活動などの手段により、水道利用の促進に努めます。

●主な取り組み：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

水道使用者間の負担の公平性を図るとともに、水道事業に要する経費の財源を確保するため、水道使用料等の収納率の向上に取り組みます。市民のライフスタイルの多様化に合わせ、利便性を向上させるために様々な支払方法を提供し収納率の維持・向上に努めます。

徴収事務を委託している業者と連携を図り、高水準の収納率の維持に努めていきます。また、催告書の送付、電話催告、戸別訪問等を行い、未収金の減少に努めます。

●主な取り組み：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・調達に関する取り組み

企業債は、水道施設の受益世代と費用負担世代の世代間の負担の公平性を確保するために必要とされますが、その償還は将来の水道料金収入を原資とし、利子を付して償還することとなります。今後、配水場や管路が更新時期を迎える状況を考慮すれば、新たな企業債の発行は不可避です。しかし、人口が減少し将来の使用料収入の減少が見込まれる中では、将来を担う世代に過大な負担とならないよう、企業債残高に留意し、抑制を図ることが重要となります。そのため、計画的に起債管理を行い、健全な財務体質の維持に努めます。

●主な取り組み：計画的な起債による企業債残高の削減

(2) 投資の合理化

①計画的な投資

今後、供用開始時に整備した管路が一齐に更新時期を迎えるため、多額の更新費用が見込まれます。このため、費用の平準化を図り、計画的、効率的に進めていく必要があります。また、更新に当たっては、老朽化の状況や地域性を考慮し、整備効果が見込まれる区域を優先的に行うなど、投資の合理化に取り組みます。

「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」にのっとり整備・更新を実施します。

- 主な取り組み：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

工期、整備費用を圧縮して進める一括発注方式や性能発注方式を、他都市での導入事例を参考に、導入時の課題や導入の効果を研究し、検討を行うなど、未普及地域の早期解消に努めます。

- 主な取り組み：設計、施工一括発注方式や性能発注方式の導入の検討
PPP／PFI 提案の検討
管理・更新一体マネジメント方式の研究

(3) 危機管理体制の強化

水道事業は、安心・安全な水の供給や市民の健康な生活と清潔で快適な生活環境の確保など、市民の日常生活に欠くことができない重要なサービスを提供していることから、自然災害等に対する防災・減災等の対策に取り組む必要があります。

①危機管理等の体制整備

自然災害や事故等の不測の事態により水道施設が被害を受けた場合でも、被害を最小限に抑え、短期間で事業を復旧させる目的で BCP（業務継続計画）を策定していますが、これを基本として、定期的なマニュアルの見直しと実効性の向上を図っていきます。

- 主な取り組み：重要管路（基幹管路）の耐震適合化（耐震管への更新）
災害時応急給水体制の整備（給水車、可搬式給水タンクの確保等）

5-3. SDGs 達成に向けた施策の推進

SDGs（※）では、上下水道事業関連として「安全な水とトイレを世界中に」という開発目標が示されており、上下水道サービスを安定的に提供し衛生的な生活環境を守ることが、世界共通の課題として位置づけられています。

図表 5-1 SDGs17 の目標



※SDGs…Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。平成 27（2015）年 9 月の国連サミットにおいて採択された国際目標で、「誰一人残さない」持続可能で多様性・包括性のある社会の実現のため、令和 12（2030）年を期限とした 17 の目標、169 のターゲット、232 の指標が定められています。先進国・発展途上国関係なく、また、自治体や企業など様々な主体が取り組むべきとされる世界的な目標です。

第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

6-1. 進捗管理及び見直しの方法

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、下記に示すように、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）を行います。

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。

図表 6-1 PDCA サイクル

