

# 伊東市水道事業経営戦略

令和元年 11 月

静岡県 伊東市 水道課

－ 目 次 －

第1章 経営戦略の目的と趣旨 .....	1
1.1 経営戦略について .....	1
1.2 策定の目的と趣旨 .....	1
第2章 伊東市水道事業の現状と課題 .....	2
2.1 水道事業の概要 .....	2
2.2 組織体制 .....	3
2.3 これまでの主な取り組み .....	3
2.4 経営比較分析表を活用した現状分析 .....	4
第3章 将来の事業環境 .....	10
3.1 水需要の見通し .....	10
3.2 料金収入の見通し .....	11
3.3 施設整備等の見通し .....	11
3.4 組織体制の見通し .....	11
第4章 基本方針 .....	12
第5章 投資財政計画 .....	13
5.1 将来の投資額 .....	13
5.2 財政収支の見通し .....	14
第6章 今後の検討事項他 .....	17
6.1 今後の検討事項 .....	17
6.2 事後検証・更新等 .....	17

## 第1章 経営戦略の目的と趣旨

### 1. 1 経営戦略について

経営戦略とは、水道事業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画であり、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画です。

### 1. 2 策定の目的と趣旨

近年、水道事業を取り巻く環境は、大きく変化しており、より安全でおいしい水の供給、地震や水害などの自然災害の発生を契機とした危機管理体制の充実など、水道事業に求められるニーズは多様化かつ高度化しています。

本市においても事業創設時から整備してきた施設の老朽化に伴う更新事業費の増加や、地震対策としての施設の耐震化事業への投資など多くの事業費が必要となってきました。一方で、将来的な人口減少時代の到来に伴う、給水収益の減少が予想されており、健全な水道事業経営の継続が課題となっています。

このような背景のもと、中長期的な経営の取り組みや財政収支の見通しを明らかにするため、令和10年度を目標年度とする「伊東市水道事業経営戦略」を策定しました。

2. 1 水道事業の概要

1) 給水の状況

表 2-1 給水の状況

項目	状況
給水開始年月日	昭和 5 年 4 月 1 日
法適（全部・財務）・非適の区分	法適
計画給水人口	63,870 人（平成 27 年度 届出値）
現在給水人口	59,945 人（平成 29 年度）
有収水量密度	1.70 千 m <sup>3</sup> /ha（平成 29 年度）

2) 施設の状況

表 2-2 施設の状況

項目	状況
水源	ダム水、表流水、湧水、深井戸、浅井戸
施設数 浄水場設置数	1 箇所（鎌田片平大川浄水場）
施設数 配水場設置数	配水池 63 池、配水場 49 箇所（水道統計より）
管路延長	約 507km（平成 29 年度）
施設能力	78,213m <sup>3</sup> /日
施設利用率	42.2%（平成 29 年度）

3) 水道料金

伊東市の現在の水道料金は、平成 26 年 4 月に消費税率改定に伴い変更しており、口径別段階別逦増従量料金制を採用しています。料金体系は、表 1-3 に示すとおりです。

表 2-3 水道料金表

口径	基本料金	従量料金(1m <sup>3</sup> について)			
	0～10m <sup>3</sup>	11～30m <sup>3</sup>	31～50m <sup>3</sup>	51～100m <sup>3</sup>	101m <sup>3</sup> 以上
13mm～20mm	1,018.44 円	143.64 円	174.96 円	194.40 円	206.28 円
25mm～30mm	2,118.96 円				
40mm～50mm	7,293.24 円				
75mm 以上	15,706.44 円				

※上記表の基本料金と従量料金の合計額が水道料金となる。

## 2. 2 組織体制

水道に関わる職員数は、平成 19 年度は 29 名でしたが、維持管理業務の民間委託化による業務の効率化に伴い、近年は 20 名以下となっています。また、平均年齢は、平成 23 年以降は 45 歳前後で推移しています。

勤続年数は、平成 19 年度の 30 年（技術者の平均勤務年数は 25 年）をピークとして減少傾向にあり、ここ数年は 10 年前後で推移しています。

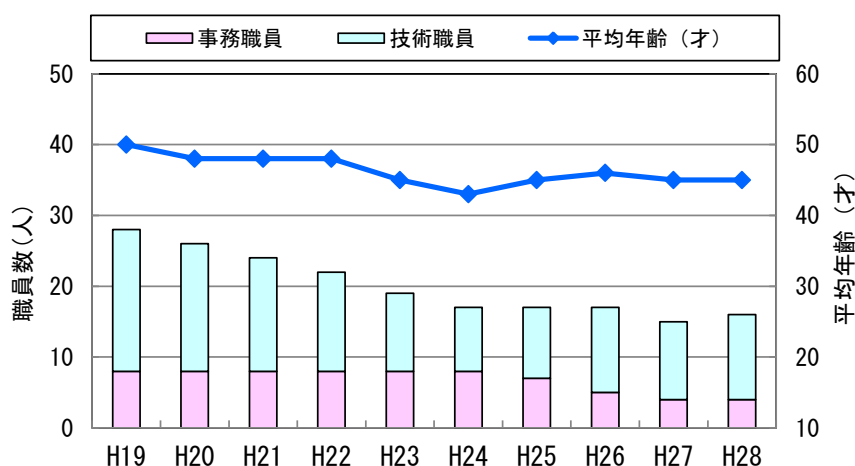


図 2-1 職員数の推移

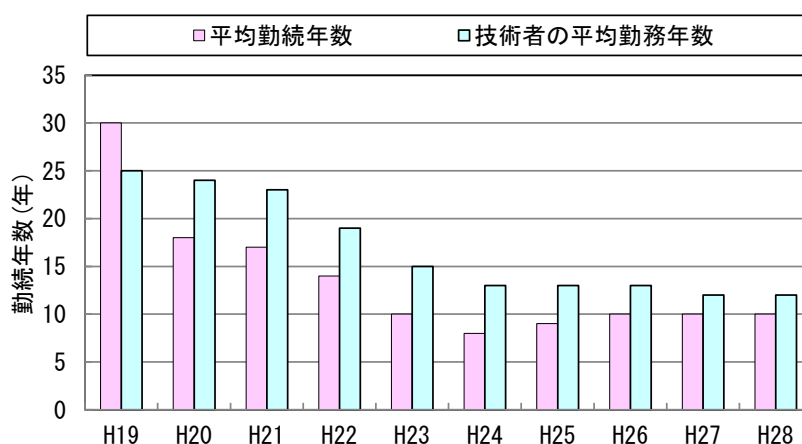


図 2-2 勤続年数の推移

## 2. 3 これまでの主な取り組み

### 1) 計画的な施設及び管路の更新

重要給水管等の計画的な更新及び耐震化の実施、施設の耐震化などを行っています。

### 2) 広域連携に関する勉強会への参加

県主催の広域連携に関する勉強会（静岡県行政経営研究会「水道事業の広域連携等」課題検討会駿豆地区別検討会）へ参加し、将来の連携方策について議論しています。

## 2. 4 経営比較分析表を活用した現状分析

### 1) 経営の健全性・効率性について

- ◆ 経常収支比率は、単年度収支の黒字を示す 100%を上回っており、累積欠損金も生じていません。
- ◆ 伊東大川水利使用変更許可に伴い建設仮勘定から本勘定に振り替えられた奥野ダム関連資産や、民営水道事業者との統合により移管を受けた水道施設に係る減価償却費が計上されたことにより経常費用が増加したため、経常収支比率は前年度を下回りましたが、類似団体平均や全国平均を上回っており、経営状況は健全な水準が保たれています。

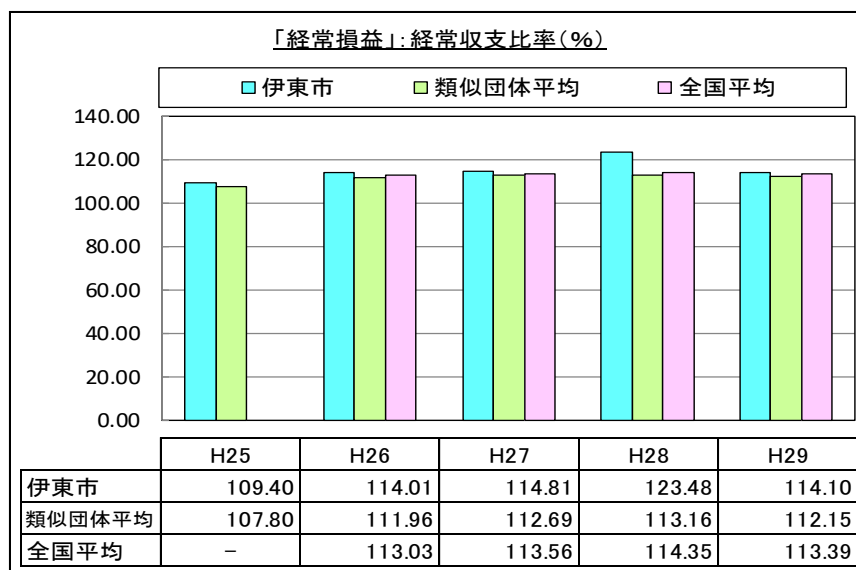


図 2-3 経常損益

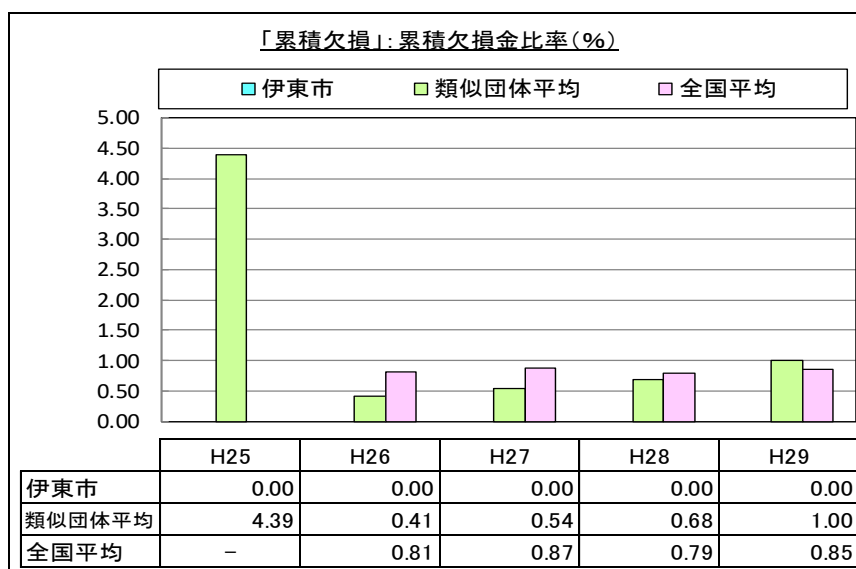


図 2-4 累積欠損

- ◆ 流動比率は、類似団体平均を下回っていますが、全国平均とほぼ同水準にあり、必要な支払能力は確保されています。

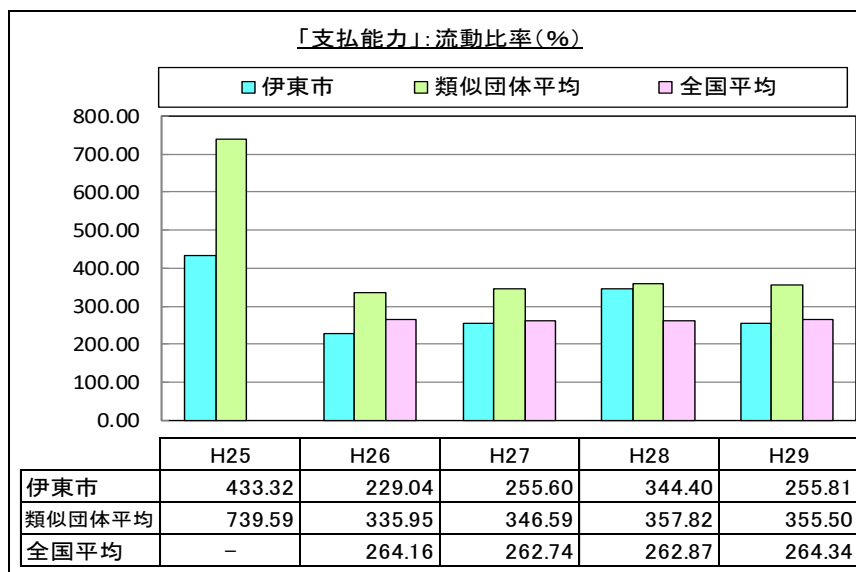


図 2-5 支払能力

- ◆ 企業債残高対給水収益比率は、類似団体平均を上回っていますが、75%を超える自己資本構成比率を維持しており、企業債に対する依存度は低いものと考えられます。

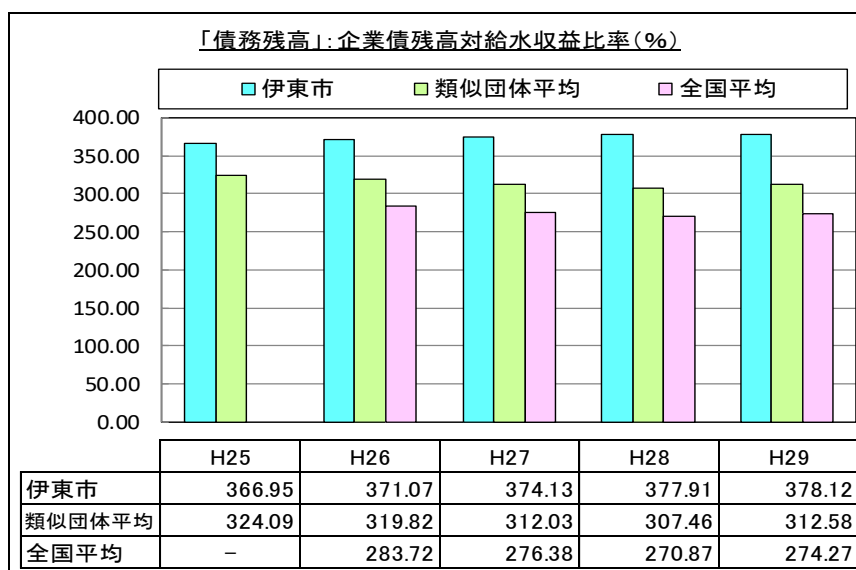


図 2-6 債務残高

- ◆ 料金回収率は100%を上回っており、経営に必要な経費を水道料金収入で賄うとともに、給水原価については、類似団体平均を下回る水準を維持しています。

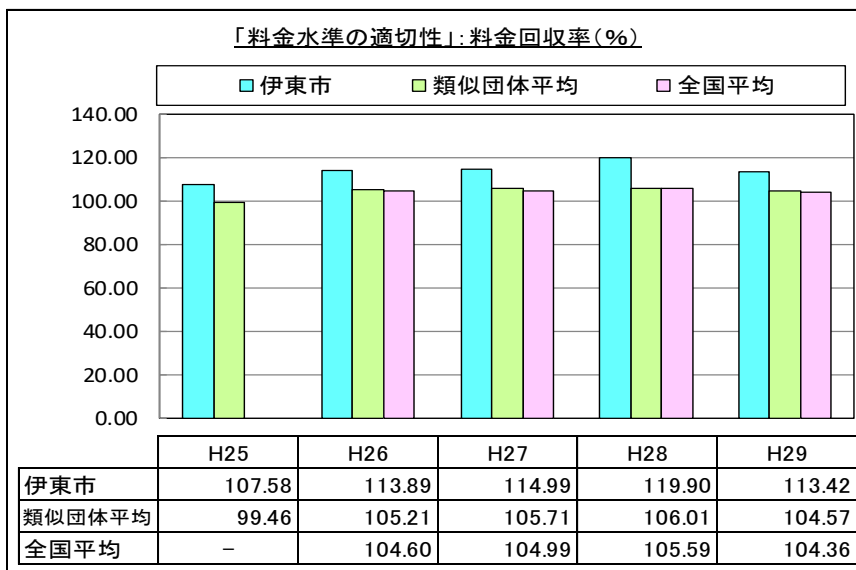


図 2-7 料金水準の適切性

- ◆ 平成 29 年度における給水原価の上昇は、減価償却費の増加に伴う経常費用の増加によるものです。

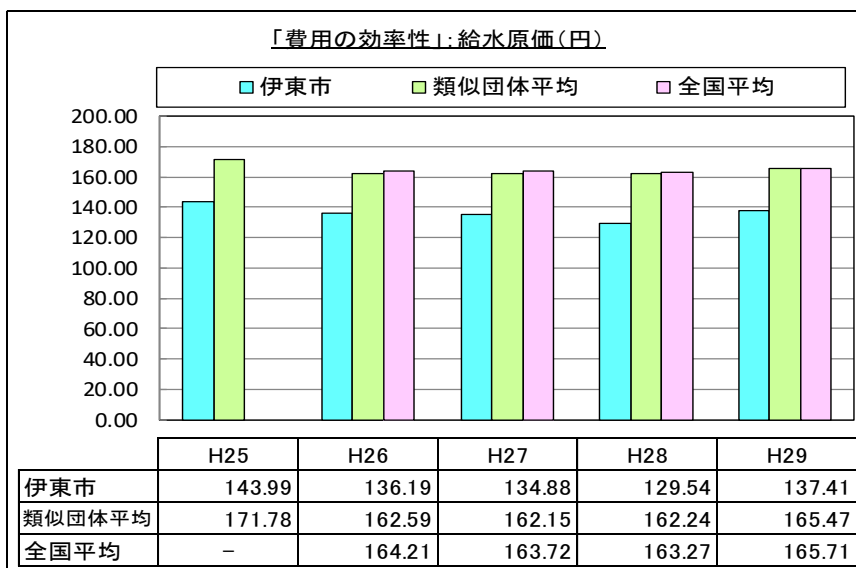


図 2-8 費用の効率性



- ◆ 施設利用率が類似団体及び全国平均を下回っていますが、これは本市が観光を中心とした第3次産業が主要産業であるため、行楽シーズンの水需要の増大を考慮しているためです。ただし、将来的な人口減少に伴う給水収益の減少なども想定されていることから、適正な施設規模についても検討する必要があります。

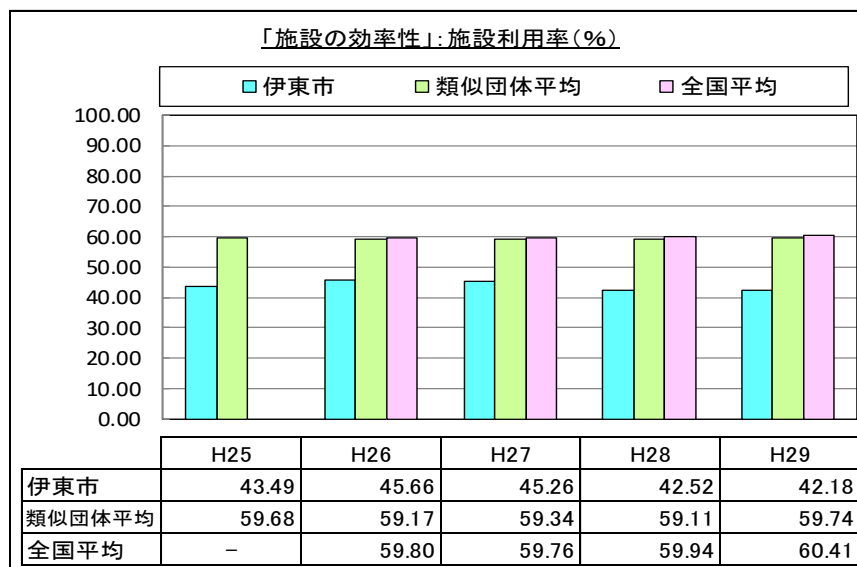


図 2-9 施設の効率性

- ◆ 有収率は、平成 28 年度から 0.43% 向上し、75.13% となりました。今後も、漏水調査や老朽管更新の計画的な実施により有収率の向上を図っていきます。

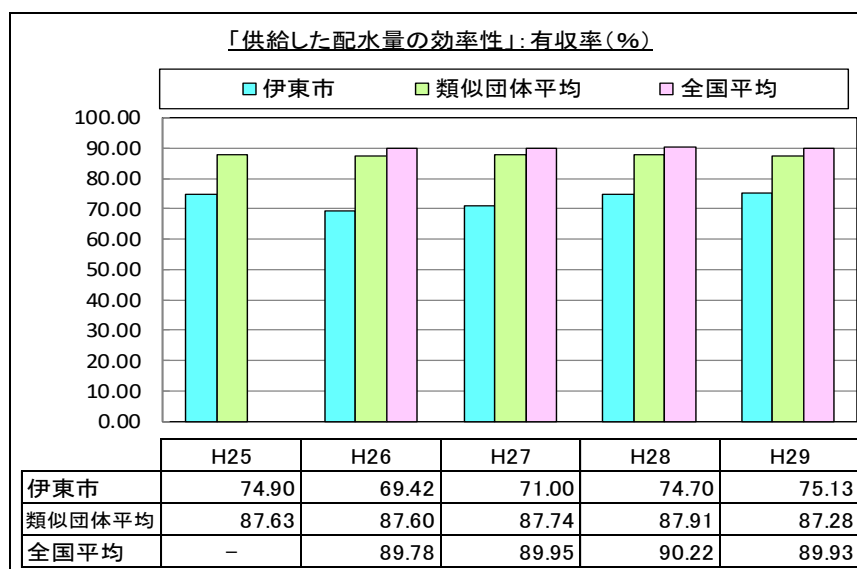


図 2-10 供給した配水量の効率性

2) 老朽化の状況について

- ◆ 有形固定資産の減価償却率は、類似団体平均値を若干下回っていますが、施設の老朽化の状況は他の事業体とほぼ同様の状況であると考えられます。今後は、施設の老朽度合いに注視し、老朽施設の更新に向けて財源の確保を検討する必要があります。
- ◆ 老朽管対策については、避難所や医療施設等の重要給水施設への給水確保や管路施設の老朽度合等を考慮し計画的に更新していきます。

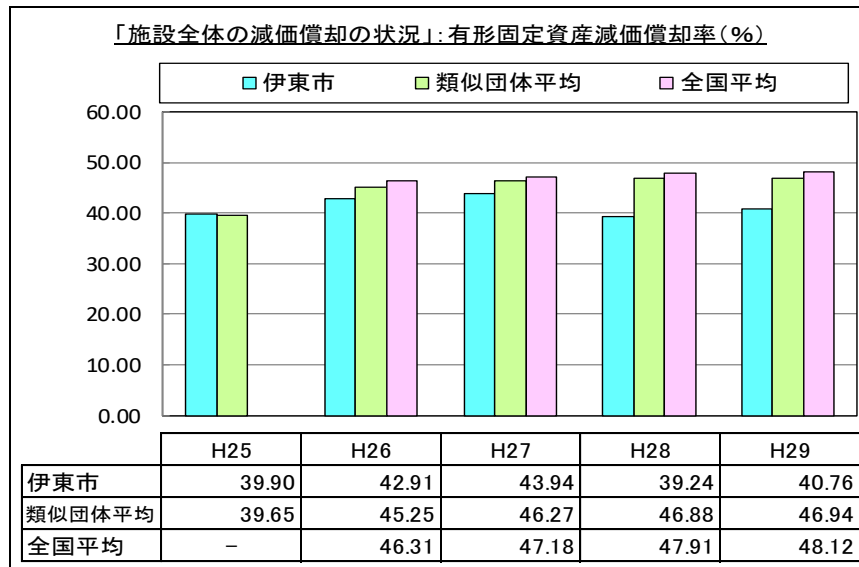


図 2-11 施設全体の減価償却の状況

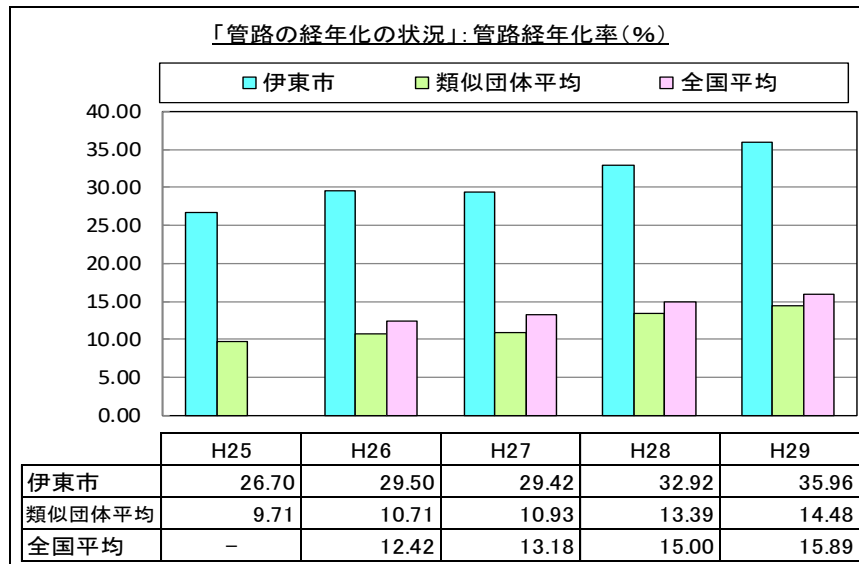


図 2-12 管路の経年化の状況

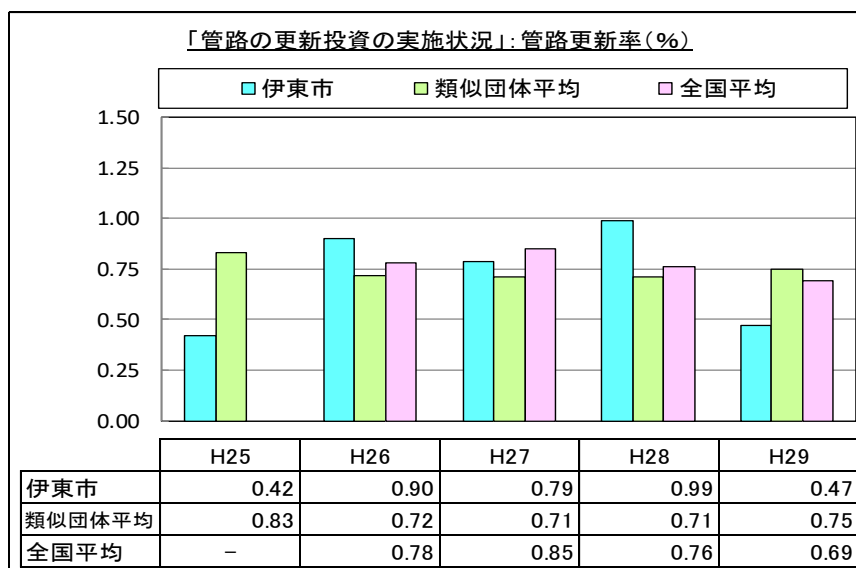


図 2-13 管路の更新投資の実施状況

### 3) 全体総括

- ◆ 経常収支比率、料金回収率が 100%を超え、累積欠損金も生じておらず、本市の経営状況は、引き続き健全な水準にあります。
- ◆ しかし、有収率や管路経年化率等は全国平均値や類似団体平均値と比較して厳しい数値を示しており、計画的かつ効率的な対策が求められています。
- ◆ 給水人口の減少等により給水収益が減少傾向にある中で、老朽化施設の更新や耐震化等を適切に進めていくため、業務の見直しによる更なる経常経費の節減や企業債残高の縮減を図るとともに、給水需要に応じた施設規模の見直しや施設の統廃合、管種や老朽度合に応じた更新の優先順位設定を検討し、施設、管路の長期的な更新計画を定め、更新事業費の抑制及び平準化や施設の長寿命化に努めます。

### 3. 1 水需要の見通し

#### 1) 給水人口の見通し

給水人口の実績は、減少傾向を示しており、近年は約6万人程度となっています。国の人口推計においても今後しばらくは同様の傾向が続くものと予測されています。

ただし、本市上水道事業では、今後10年間で複数の民営水道事業区域との統合を計画していることから、しばらくは給水人口が微増し、その後、行政区域内人口の減少に伴い目標年度である2028年度（令和10年度）では現在より約2,500人の減少が予想されます。

#### 2) 水需要の見通し

一日平均給水量及び一日最大給水量の実績値は、過去10年間増減を繰り返しています。将来的には、給水人口の微増から減少する傾向と同様に推移するものと予想されます。

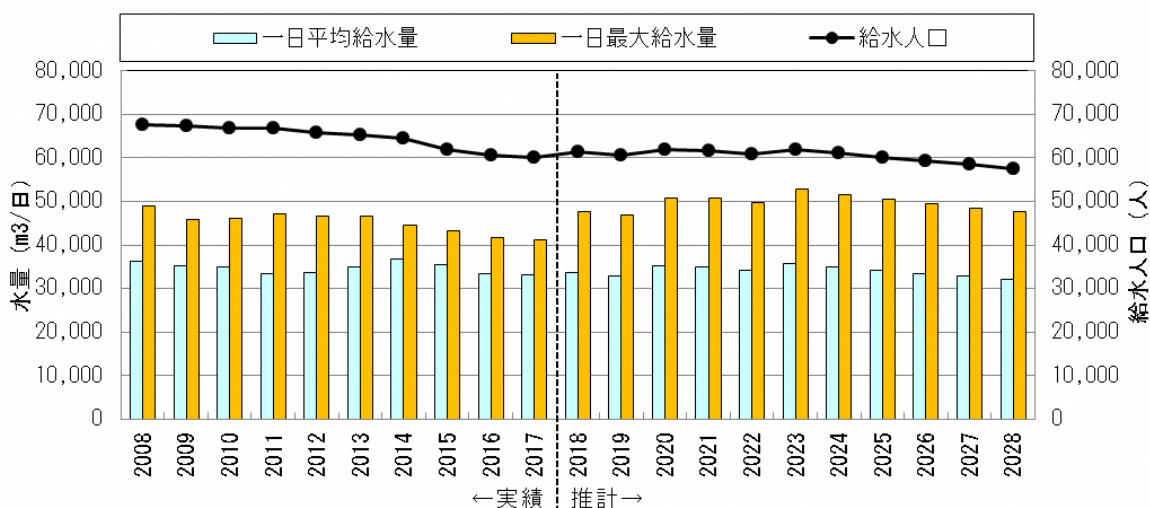


図 3-1 給水人口及び水需要の実績及び推計

### 3. 2 料金収入の見通し

2017年度（平成29年度）の給水収益は、1,409,832千円でした。現行の水道料金を維持した場合、計画期間最終年度である2028年度では1,467,386千円となり、2017年度（平成29年度）に比べると約4%の増加となります。一方で、その後は将来水量の推移と連動して減少傾向となり、40年後の2058年度（令和40年度）には1,064,721千円となり、2017年度（平成29年度）に比べると約25%の減少となります。

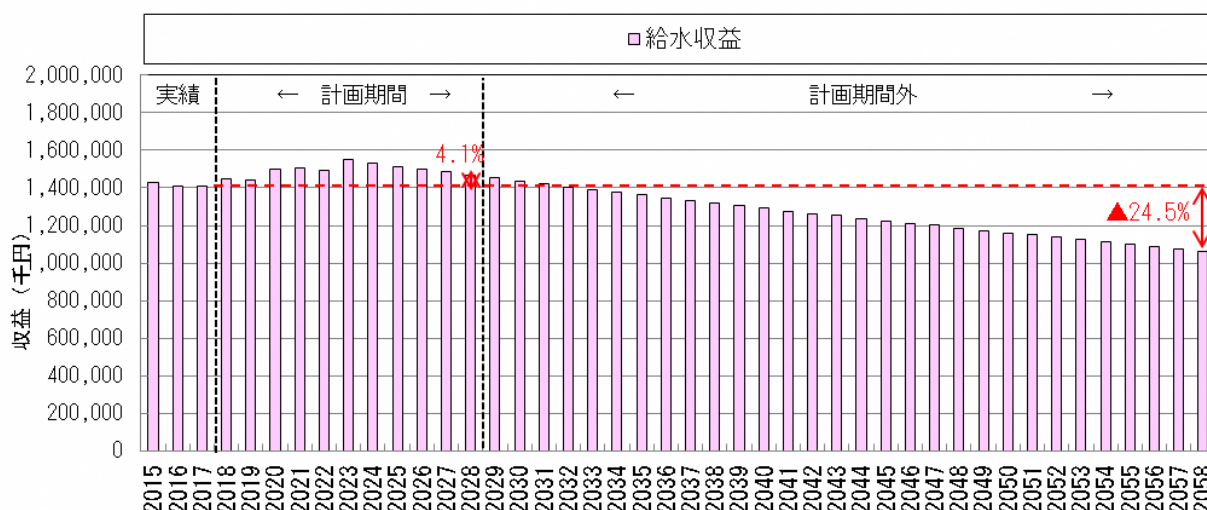


図 3-2 給水収益の実績及び推計

### 3. 3 施設整備等の見通し

管路整備は、更新計画に基づき計画的な更新を実施していきます。

施設整備は、既存配水池の耐震対策や老朽化対策、ポンプ設備や電気計装設備の計画的な更新を実施していきます。

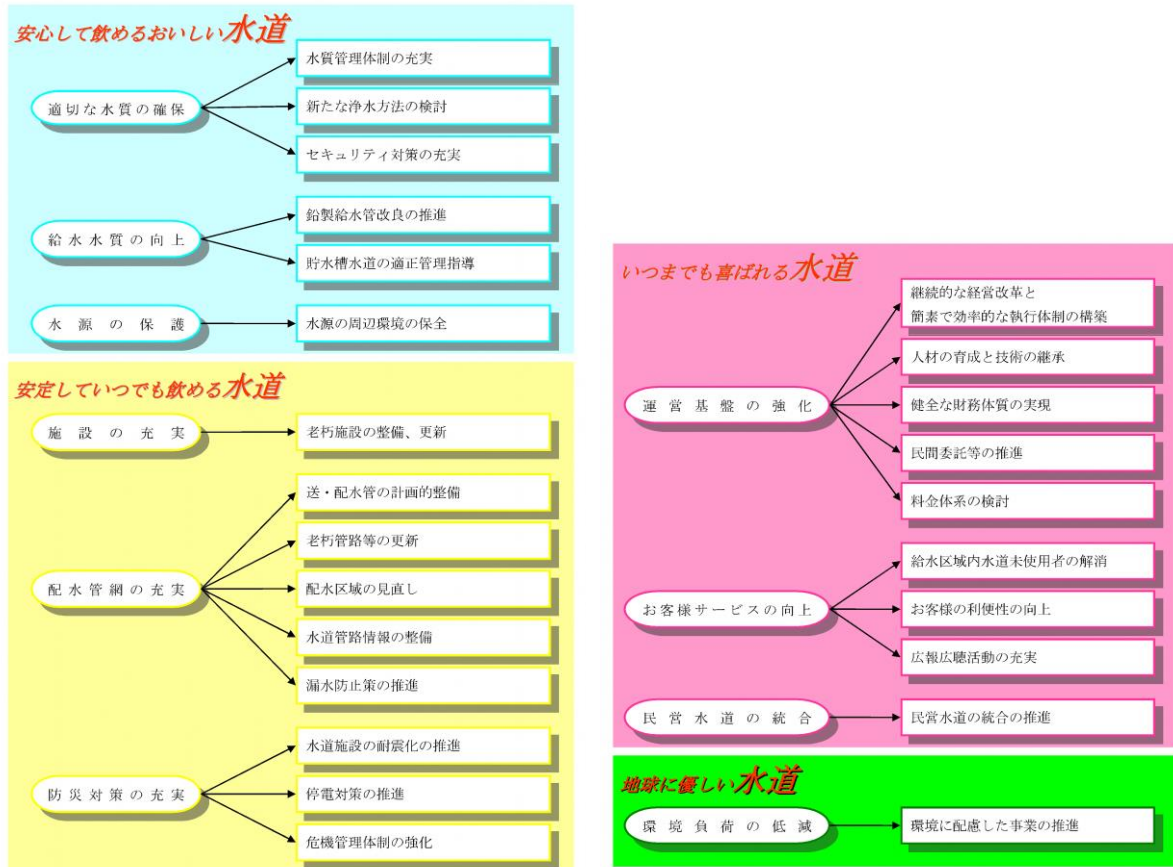
### 3. 4 組織体制の見通し

関係部署との連携を図りながら、将来的な更新事業の増加に対応するため、適正な人員配置について検討していきます。

また、さらなる事業の効率化を図るため個別委託の整理を行い、必要に応じて包括委託範囲の拡大や、PPPを含めたさらなる民間資金の活用についても検討していきます。

## 第4章 基本方針

平成26年度に改訂した「伊東市市水道ビジョン」では、「いつまでも 安心で おいしい水を」を目指す将来像に掲げ、「安心」、「安定」、「持続」、「環境」の4つのキーワードに基づいて基本目標を定め、市民に信頼される水道事業の展開を推進しています。



5. 1 将来の投資額

現有の水道資産の建設年度、取得価格等を基本として、各施設及び設備ごとに更新基準を設定し、将来必要となる更新需要を算出しました(平準化前)。既に設定した更新基準を超過している資産もあり、計画期間内で平均約8.5億円/年の投資が必要となります。その後も本格的な管路更新などから約8.2億円/年が必要となります。

本市水道事業では、老朽化及び耐震化対策の推進や中長期的な経営の安定化を目的として、投資の前倒しや平準化を考慮し、計画期間内の投資額を約7.9億円/年、その後は年平均で約9.0億円/年の投資を行っていきます。

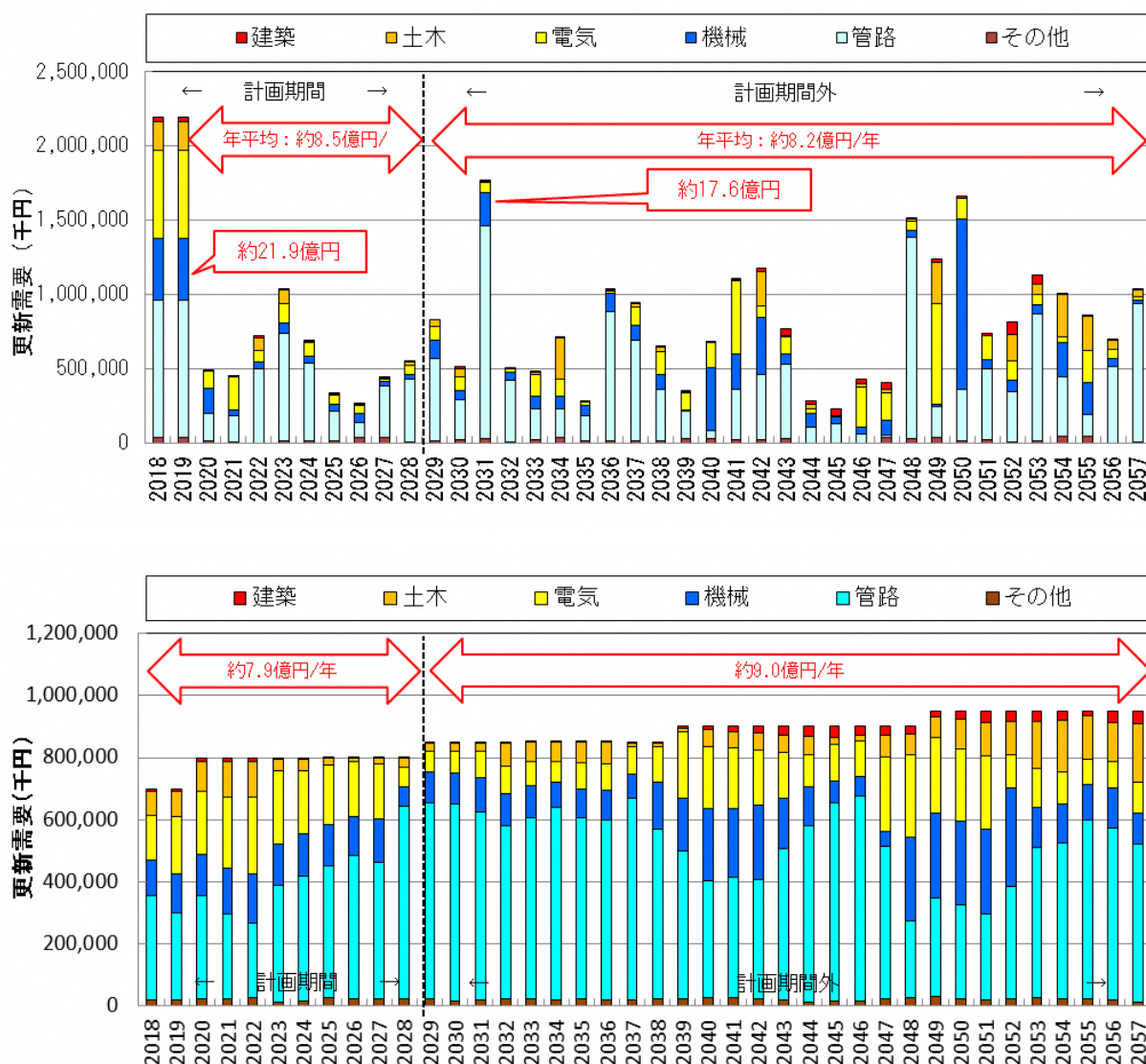


図 5-1 将来の投資額 (上段：平準化前、下段：平準化後)

## 5. 2 財政収支の見通し

計画期間前半は、給水収益増加の効果もあり損益の確保ができます。その後は、給水人口の減少が予想されることから収益が減少傾向となる一方で、投資額も増加することから減価償却費が増え、損益は減少傾向を示します。

また、一定の資金残高を維持しながら必要な投資を行うためには、新たな企業債の借入が必要となります。

そのため、健全な事業経営の継続には、料金値上げを含む新たな財源の確保が必要となります。

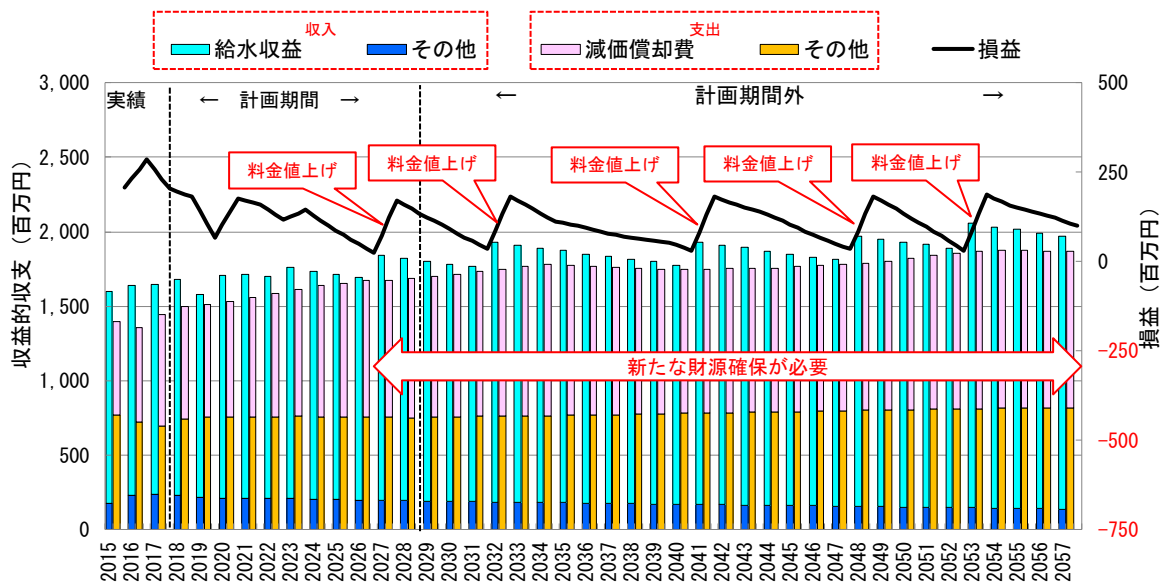


図 5-2 収益的収支の見通し

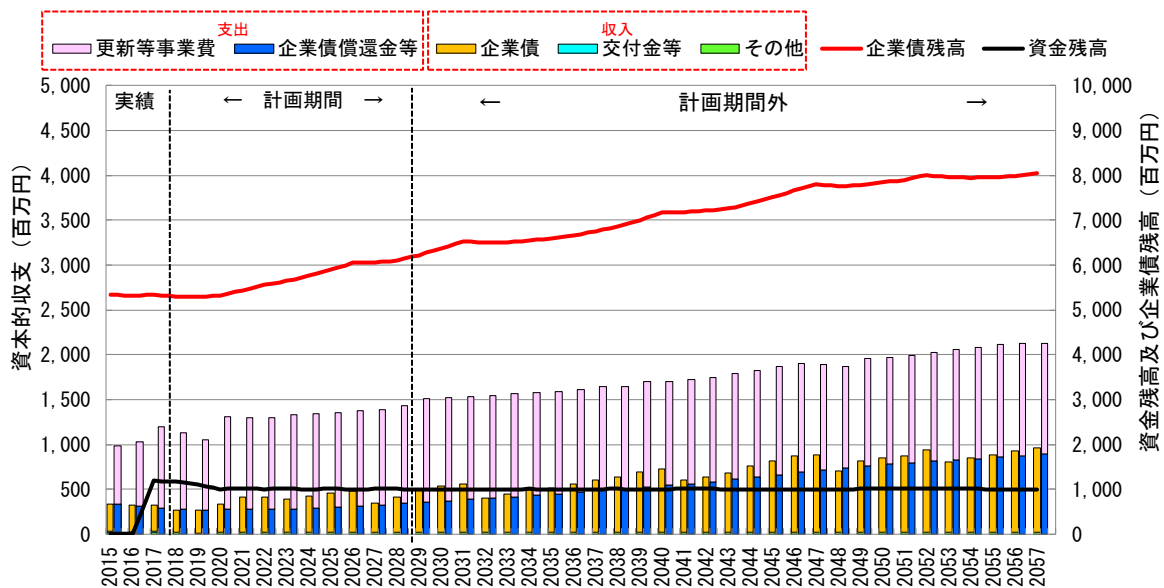


図 5-3 資本的収支の見通し



表 5-1 収益的収支の見通し

区 分	年 度		H29	H30	H31		(単位:千円、%)									
	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	前年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度		
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,448,879	1,489,657	1,397,927	1,537,294	1,545,316	1,529,343	1,591,608	1,570,593	1,554,370	1,538,063	1,689,556	1,667,492			
	(1) 料 金 収 入	1,409,832	1,450,307	1,362,525	1,498,601	1,506,623	1,490,650	1,552,915	1,531,900	1,515,677	1,499,370	1,650,863	1,628,799			
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	586	593	730	616	616	616	616	616	616	616	616	616			
	(3) そ の 他	38,461	38,757	34,672	38,077	38,077	38,077	38,077	38,077	38,077	38,077	38,077	38,077			
	2. 営 業 外 収 益	194,509	188,668	181,904	171,573	169,990	168,872	168,063	165,777	161,400	158,122	155,061	153,198			
	(1) 補 助 金	820	366	601	406	406	406	406	406	406	406	406	406			
	他 会 計 補 助 金	820	366	601	406	406	406	406	406	406	406	406	406			
	そ の 他 補 助 金															
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	188,325	183,491	178,658	166,718	165,135	164,017	163,208	160,922	156,545	153,267	150,206	148,343			
	(3) そ の 他	5,364	4,811	2,645	4,449	4,449	4,449	4,449	4,449	4,449	4,449	4,449	4,449			
収 入 計 (C)	1,643,388	1,678,325	1,579,831	1,708,867	1,715,306	1,698,215	1,759,671	1,736,370	1,715,770	1,696,185	1,844,617	1,820,690				
支 出 的 収 支	1. 営 業 費 用	1,246,542	1,256,081	1,300,447	1,297,882	1,322,509	1,349,259	1,381,741	1,401,931	1,418,766	1,437,288	1,437,970	1,454,053			
	(1) 職 員 給 与 費	74,483	80,012	79,764	79,449	79,449	79,449	79,449	79,449	79,449	79,449	79,449	79,449			
	基 本 給															
	退 職 給 付 費															
	そ の 他															
	(2) 経 費	424,243	424,517	465,395	441,600	442,288	440,918	446,260	444,457	443,065	441,666	440,627	438,922			
	動 力 費	113,940	117,248	123,601	128,576	129,264	127,894	133,236	131,433	130,041	128,642	127,603	125,898			
	修 繕 費	41,361	48,632	42,131	47,549	47,549	47,549	47,549	47,549	47,549	47,549	47,549	47,549			
	材 料 費	678	540	4,992	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281			
	そ の 他	268,264	258,097	294,671	264,194	264,194	264,194	264,194	264,194	264,194	264,194	264,194	264,194			
(3) 減 価 償 却 費	747,816	751,552	755,288	776,833	800,772	828,892	856,032	878,025	896,252	916,173	917,894	935,682				
2. 営 業 外 費 用	193,735	240,524	212,628	234,097	232,691	232,800	233,479	234,268	235,600	235,170	234,997	232,304				
(1) 支 払 利 息	102,955	95,450	91,514	87,315	85,909	86,018	86,697	87,486	88,818	88,388	88,215	85,522				
(2) そ の 他	90,780	145,074	121,114	146,782	146,782	146,782	146,782	146,782	146,782	146,782	146,782	146,782				
支 出 計 (D)	1,440,277	1,496,605	1,513,074	1,531,979	1,555,200	1,582,059	1,615,221	1,636,199	1,654,366	1,672,458	1,672,967	1,686,357				
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	203,111	181,721	66,757	176,889	160,106	116,156	144,451	100,171	61,404	23,728	171,650	134,333				
特 別 利 益 (F)																
特 別 損 失 (G)																
特 別 損 益 (F)-(G) (H)																
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)	203,111	181,721	66,757	176,889	160,106	116,156	144,451	100,171	61,404	23,728	171,650	134,333				
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	203,111	384,832	451,589	628,477	788,583	904,738	1,049,189	1,149,360	1,210,764	1,234,492	1,406,142	1,540,475				
流 動 資 産 (J)	2,282,238	2,259,143	2,241,242	2,219,013	2,196,784	2,174,555	2,152,326	2,130,097	2,107,868	2,085,639	2,063,410	2,041,181				
う ち 未 収 金	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224	92,224				
流 動 負 債 (K)	892,147	839,926	826,853	834,016	836,056	837,776	843,984	850,868	860,424	868,323	883,796	901,710				
う ち 建 設 改 良 費 分	280,133	280,133	267,060	274,224	276,264	277,984	284,191	291,076	300,631	308,531	324,003	341,917				
う ち 一 時 借 入 金																
う ち 未 払 金	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793	559,793				
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 不 足 額 (L)																
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)	1,448,293	1,489,064	1,397,197	1,536,678	1,544,700	1,528,727	1,590,992	1,569,977	1,553,754	1,537,447	1,688,940	1,666,876				
地 方 財 政 法 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 の 比 率 ((L)/(M) × 100)																
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 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 模 (P)	1,448,293	1,489,064	1,397,197	1,536,678	1,544,700	1,528,727	1,590,992	1,569,977	1,553,754	1,537,447	1,688,940	1,666,876				
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)																

表 5-2 資本的収支の見通し

年 度 区 分		H29	H30	H31									
		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
資本的 収入	1. 企業債	300,000	250,000	250,000	311,000	390,000	398,000	377,000	400,000	444,000	457,000	328,000	394,000
	うち資本費平準化債												
	2. 他会計出資金												
	3. 他会計補助金	2,430	4,079	2,475	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812
	4. 他会計負担金	4,000	4,277	7,000	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731	4,731
	5. 他会計借入金												
	6. 国(都道府県)補助金	3,426											
	7. 固定資産売却代金												
	8. 工事負担金			1									
	9. その他	17,468	12,451	3,001	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875	10,875
	計 (A)	327,324	270,807	262,477	330,418	409,418	417,418	396,418	419,418	463,418	476,418	347,418	413,418
	(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)	327,324	270,807	262,477	330,418	409,418	417,418	396,418	419,418	463,418	476,418	347,418	413,418
資本的 支出	1. 建設改良費	911,101	848,413	780,131	1,037,780	1,025,781	1,019,781	1,046,780	1,051,781	1,056,781	1,063,781	1,058,780	1,094,780
	うち職員給与費	22,582	22,289	22,426	22,312	22,312	22,312	22,312	22,312	22,312	22,312	22,312	22,312
	2. 企業債償還金	290,892	280,133	267,060	274,224	276,264	277,984	284,191	291,076	300,631	308,531	324,003	341,917
	3. 他会計長期借入返還金												
	4. 他会計への支出金												
	5. その他												
計 (D)	1,201,993	1,128,545	1,047,191	1,312,004	1,302,044	1,297,765	1,330,971	1,342,857	1,357,412	1,372,311	1,382,784	1,436,698	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	874,669	857,738	784,714	981,586	892,626	880,347	934,553	923,439	893,994	895,893	1,035,366	1,023,280	
補填 財源	1. 損益勘定留保資金	773,314	772,876	661,288	809,232	817,972	803,260	859,504	839,503	823,340	808,862	961,567	943,901
	2. 利益剰余金処分別												
	3. 繰越工事資金												
	4. その他												
計 (F)	773,314	772,876	661,288	809,232	817,972	803,260	859,504	839,503	823,340	808,862	961,567	943,901	
補填財源不足額 (E)-(F) (G)	101,355	84,862	123,426	172,354	74,654	77,087	75,050	83,936	70,654	87,031	73,799	79,378	
他会計借入金残高 (H)													
企業債残高 (H)	5,330,903	5,300,770	5,283,710	5,320,486	5,434,223	5,554,239	5,647,048	5,755,972	5,899,341	6,047,810	6,051,806	6,103,889	

○他会計繰入金 (単位:千円)

年 度 区 分		前々年度 (決算)	前年度 (決算見込)	本年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
収益的 収支分		820	366	601	406	406	406	406	406	406	406	406	406
	うち基準内繰入金	820	366	601	406	406	406	406	406	406	406	406	406
	うち基準外繰入金												
資本的 収支分		2,430	4,079	2,475	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812
	うち基準内繰入金	2,430	4,079	2,475	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812	3,812
	うち基準外繰入金												
合 計		3,250	4,445	3,076	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	4,218	

## 6.1 今後の検討事項

今後は、重要度、優先度などを踏まえた上で、将来の事業環境を考慮した適切な施設規模についても検討を行い、計画的な更新に努めます。また、将来的な資産の老朽化や耐震化対策は避けられないことから、以下について継続して検討を行っていきます。

- 今後増加する投資額の精査と必要となる財源の確保
- さらなる事業の効率化を図るため包括委託、民間資金の活用についての検討
- 中長期視点からみた周辺事業体との広域連携による効果の検討

## 6.2 事後検証・更新等

中長期的にも安定した経営状況を維持していくためには、経営戦略の進捗状況を管理することが重要です。そのため、定期的に進捗状況を確認し、事業の実施に障害が生じている場合には、その理由を分析するとともに、経営戦略の見直しを行います。なお、これらは、PDCAサイクルによって管理し、継続的な改善を図っていきます。また、進捗状況は、定期的にホームページや広報誌に掲載することで、積極的に情報提供いたします。

本経営戦略は、中長期的な視点から10年程度の財政収支見通しを示したものですが、社会・経済情勢の変化を踏まえ、概ね5年程度の期間で適切に見直します。

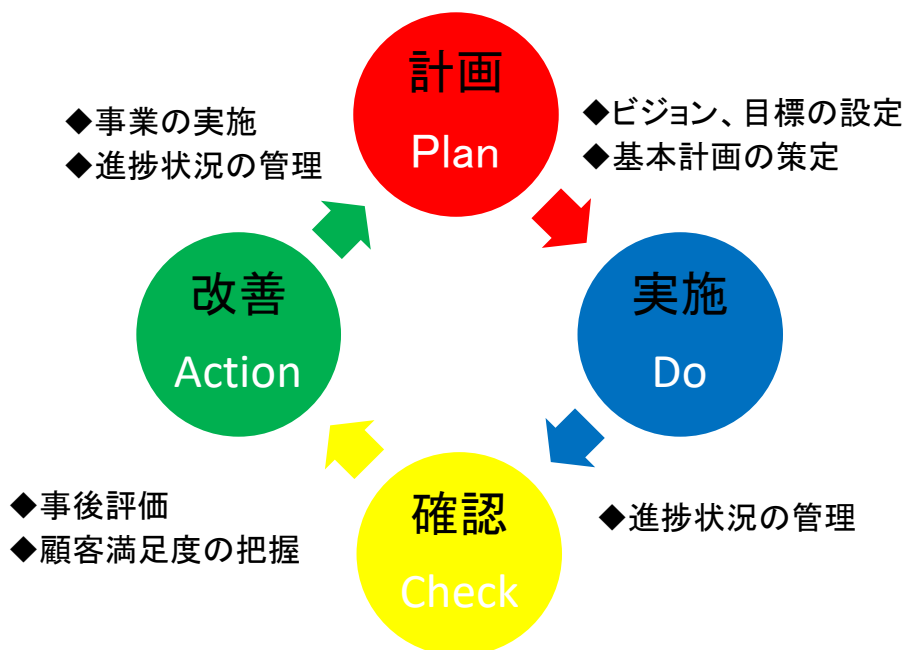


図 6-1 PDCA サイクル