

播磨町水道事業経営戦略 (2019～2028 年度)

平成 31 年 3 月

播磨町上下水道グループ

目次

第1章	はじめに	
1.	経営戦略策定の背景	- 1 -
2.	経営戦略とは	- 1 -
3.	経営戦略策定の必要性	- 2 -
4.	経営戦略の位置づけ	- 2 -
5.	計画期間	- 2 -
第2章	播磨町水道事業の概要	
1.	沿革	- 3 -
2.	事業の現況	- 3 -
3.	組織	- 4 -
4.	これまでの主な経営健全化の取組	- 6 -
第3章	足元の事業環境	
1.	水需要の推移	- 7 -
2.	現有資産の状況	- 12 -
3.	水道料金水準	- 13 -
5.	経営比較分析表を活用した現状分析	- 14 -
第4章	将来シミュレーション	
1.	給水人口の予測	- 17 -
2.	水需要の予測	- 17 -
3.	給水収益の見通し	- 18 -
4.	施設・設備の更新見通し（更新需要）	- 18 -
第5章	経営課題の整理	
1.	ヒト視点 ～ 職員の確保と育成 ～	- 24 -
2.	モノ視点 ～ 施設・設備の効率化と強靱化、事業費総額の削減 ～	- 24 -
3.	カネ視点 ～ 財源の確保のための起債と料金改定の検討 ～	- 25 -
第6章	経営課題の解決策の検討	
1.	人材育成と民間活力の活用	- 26 -
2.	更新事業の平準化の検討	- 27 -
3.	施設のダウンサイジングの検討と耐震化	- 26 -
4.	財源の確保	- 28 -
5.	広域化・広域連携の検討	- 28 -
第7章	目標の設定と経営方針	
1.	本計画における目標	- 28 -
2.	経営方針	- 32 -

第1章 はじめに

1. 経営戦略策定の背景

播磨町水道事業は、昭和50年の創設から町の発展とそれに伴う人口急増により、水道施設の整備・拡充に努めてきました。当時に集中整備した水道施設が老朽化してきており、これから本格的な更新期を迎えますが、山崎断層地震や南海トラフ地震の発生が懸念されており、それに備えた水道施設の耐震化についても計画的に進めていく必要があります。

一方で、少子高齢化社会を迎え、本町でも人口は頭打ちとなり、今後は人口が減少していくことが見込まれており、それにより収益の柱である給水収益が減少し、更新に必要な財源が十分に確保できない恐れがあります。

また、本町では団塊世代の一斉退職により、水道の技術経験者が不足しており、技術の継承や事業を担う若手職員の育成が大きな課題となっています。

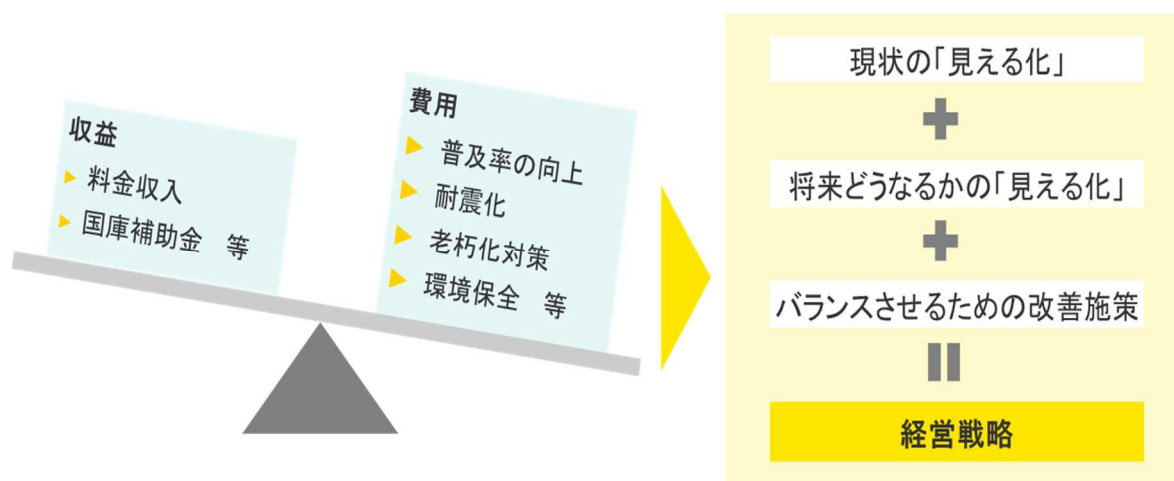
以上のような事業環境の変革期において、将来にわたり安全・安心な水道水を安定的に供給していくためには、事業の運営体制と経営基盤の強化が必要となります。

このような状況は播磨町だけではなく、全国的に大きな問題となっており、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（総務省 平成26年8月29日付）において、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を進めるため、経営戦略を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むよう要請されています。

2. 経営戦略とは

経営戦略とは、収益・費用に関する現状の「見える化」・将来の「見える化」と財務・投資バランスを取るための施策立案を合わせたものです。

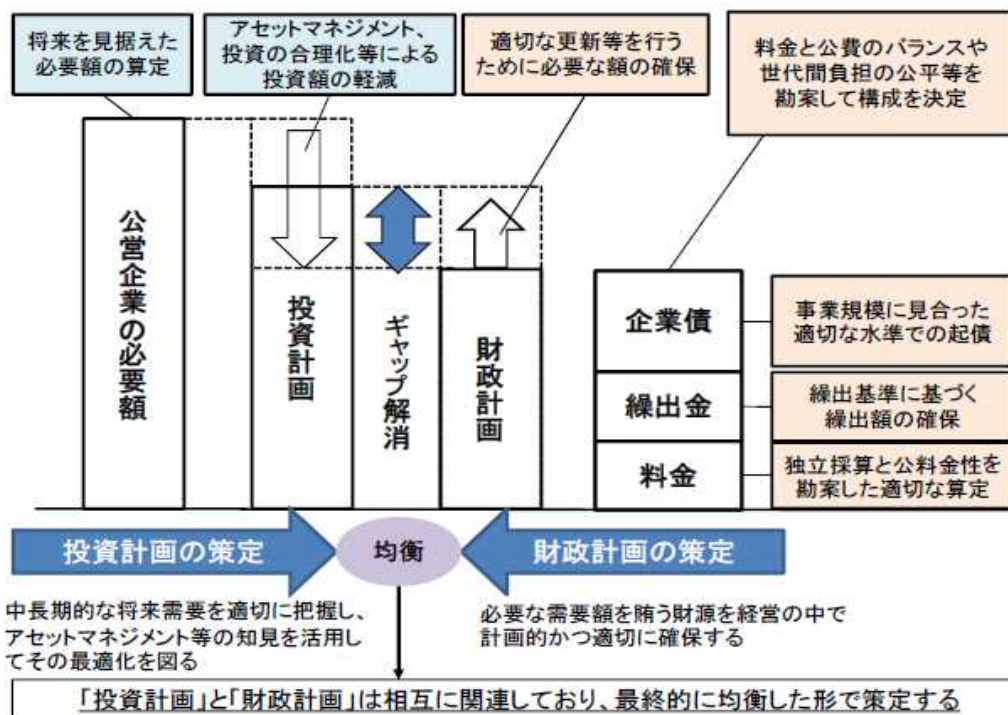
長期的に見て、水道事業の「収益」と「費用」のバランスを取ることが重要であり、経営戦略では、現状どうなっているか、将来どうなるかの「見える化」を行い、バランスを取るための経営改善施策を立案することが求められています。



3. 経営戦略策定の必要性

水道事業は、料金収入をもって経営する独立採算を基本原則としながら、住民に欠かすことができないライフラインとして重要な役割を担っていますが、全国的に保有する資産の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等に伴う料金収入の減少等により、経営環境は厳しさを増しており、将来にわたり安定的に水道水の供給を維持していくために健全な財政運営及び計画的な更新事業の実施が求められています。

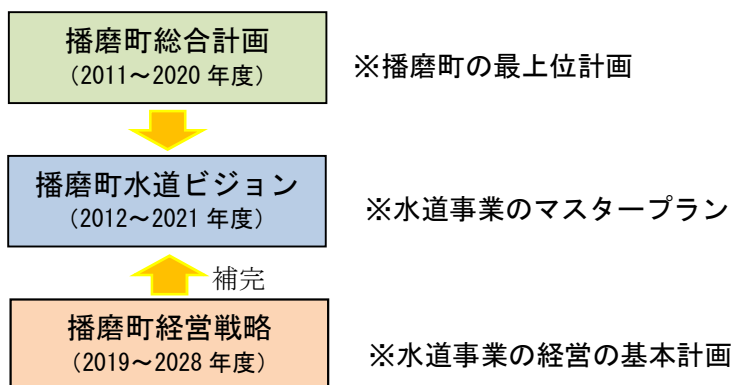
経営戦略は、投資とその財源に生じるギャップを解消するために、改善施策を講じた上で投資計画と財政計画を収支均衡する形で策定します。



(出典) 総務省「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会報告書」

4. 経営戦略の位置づけ

経営戦略は、「播磨町水道ビジョン（2012年度～2021年度）」を補完する下位計画に位置付け、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とします。



5. 計画期間

計画期間は、将来の見通しを踏まえ、2019年度から2028年度までの10年間とし、必要があれば見直しを行うこととします。

第2章 播磨町水道事業の概要

1. 沿革

播磨町では、昭和45年に新島が埋め立て造成され、そこに給水するため町営水道が発足し、昭和47年の拡張工事により第2浄水場が完成しました。一方で、当時は町内全域で簡易水道組合により給水していましたが、海岸付近の水源井戸の塩水化や急激な人口増加による水需要に対応するため、昭和50年に上水道創設事業の認可を受け、昭和52年には16組合の簡易水道を廃止し、全域が上水道に移行されました。これにより、急ピッチで水源の開発、配水管の布設など水道施設の拡充を進め、昭和53年には第3浄水場が完成しました。

それ以降も人口は増加し続け、昭和40年に11,095人だった人口は、昭和60年には29,757人となり、20年間で約2.7倍となったことから、県営水道からの受水することとし、昭和63年に第2配水池、平成10年には第3配水池を整備しております。

現在では、第3浄水場のみが稼働し、計画給水人口39,300人、計画1日最大給水量22,000 m^3 とし、その水源として自己水19,000 m^3 、兵庫県用水供給事業より4,000 m^3 の計23,000 m^3 で事業を行っています。

2. 事業の現況

給水開始		昭和52年4月		
最新認可年月		平成7年3月	※第2回変更（水源の位置の変更）	
法適(全部・財務)・非適の区分		全部適用		
人口	計画給水	39,300 人		
	行政区域内	34,569 人		
	現在給水	34,569 人		
	行政区域内普及率	100.00 %		
給水量	計画1日最大給水量	22,000 $\text{m}^3/\text{日}$	1人当たり 560 L	
	実績1日最大給水量	11,109 $\text{m}^3/\text{日}$	1人当たり 321 L	
	実績1日平均給水量	10,124 $\text{m}^3/\text{日}$	1人当たり 293 L	
	実績1日平均有収水量	9,714 $\text{m}^3/\text{日}$	1人当たり 281 L	
	有収率	96.0 %		
	有収水量密度	3.88 $\text{千m}^3/\text{ha}$		
	負荷率	91.1 %		
施設概要	水源種別	<input type="checkbox"/> 表流水 <input type="checkbox"/> ダム <input type="checkbox"/> 伏流水 <input checked="" type="checkbox"/> 地下水 <input checked="" type="checkbox"/> 受水 <input type="checkbox"/> その他		
	浄水場	1 箇所	急速ろ過方式	
	配水池	3 池	13,500 $\text{m}^3/\text{日}$	実績1日最大に対して19.7時間分
	総管路延長	193,932 m		
	導水管	5,519 m		
	送水管	8,769 m		
	配水管	179,507 m		

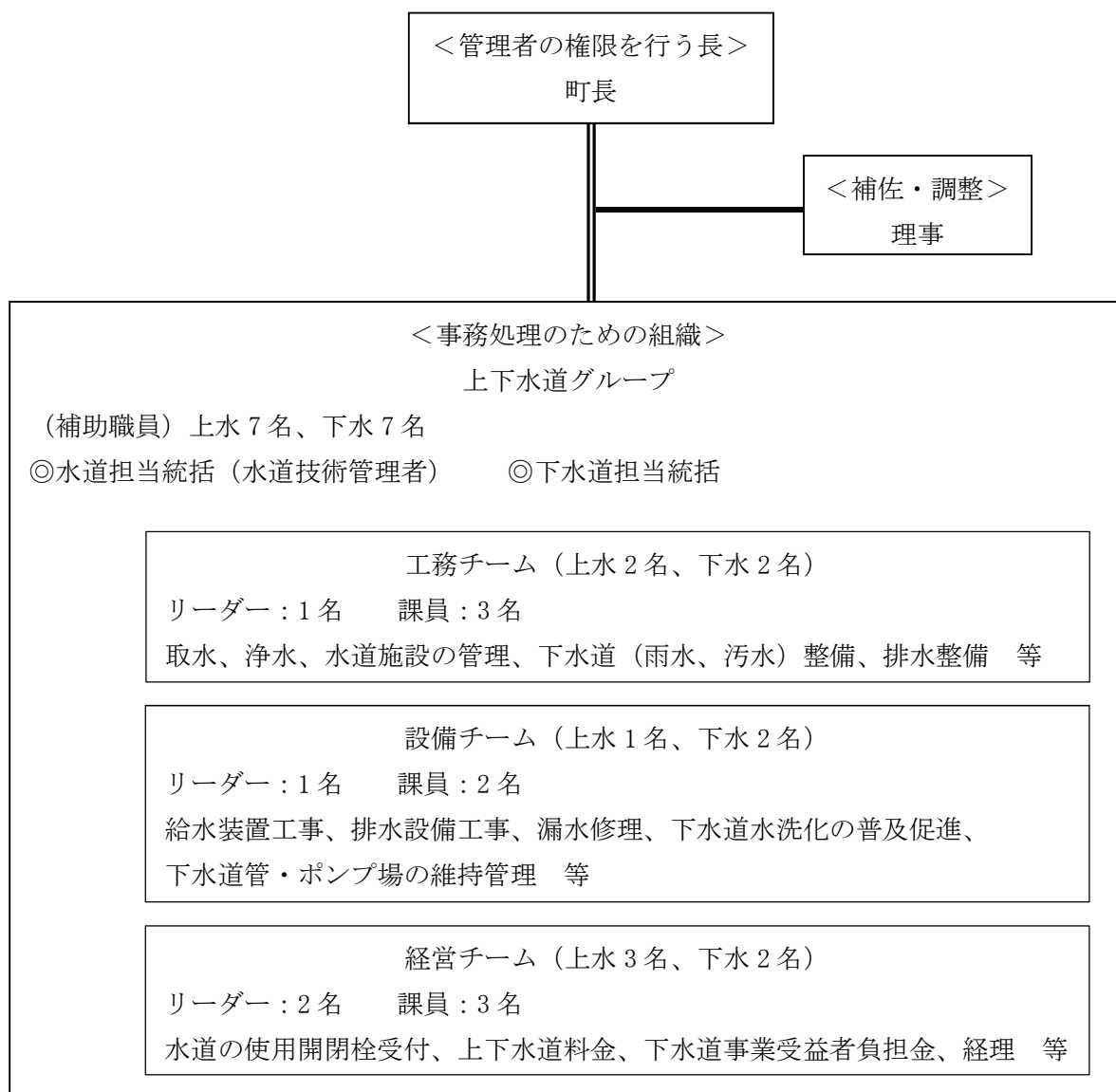
経営関連	料金体系の概要	口径別段階別料金	
	料金改定年月日	昭和 58 年 10 月 1 日	消費税のみの改定は含まない
	10 m ³ 水道料金 (税抜)	1,400 円	口径 13mm 1ヶ月分
	給水収益	505,173 千円	
	給水原価	129.23 円/m ³	
	供給単価	142.26 円/m ³	

※平成 28 年度決算数値

3. 組織

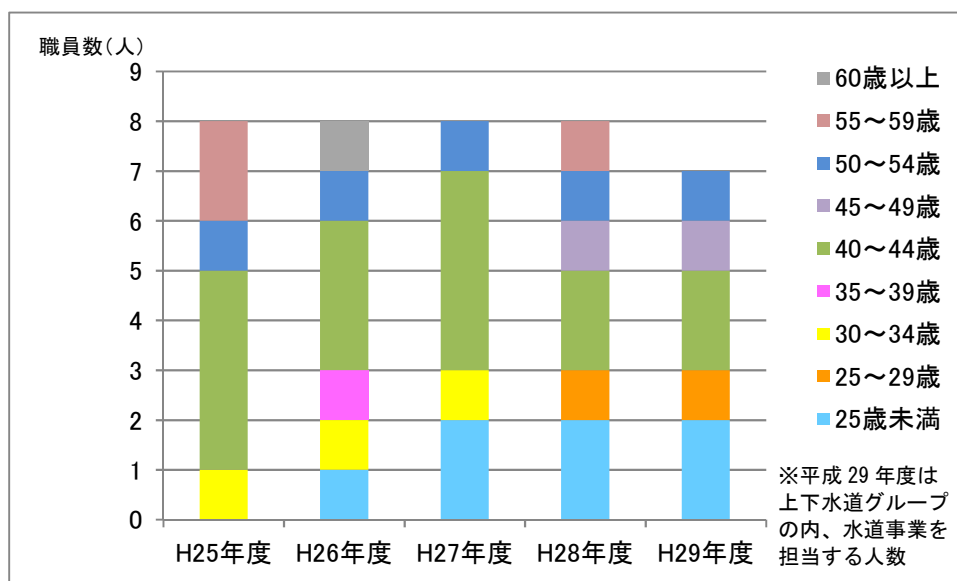
本町では、管理者は設置せず、町長が水道事業の管理者の権限を行っています。また、その事務を処理するため上下水道グループを設置し、効率的に運営を行うため、下記の区分によりチームを編成しています。平成 29 年 10 月の水道グループと下水道グループとの統合により職員数は 14 名となり、その内上水道を担当する職員は 7 名となっています。

(1) 播磨町水道事業組織図



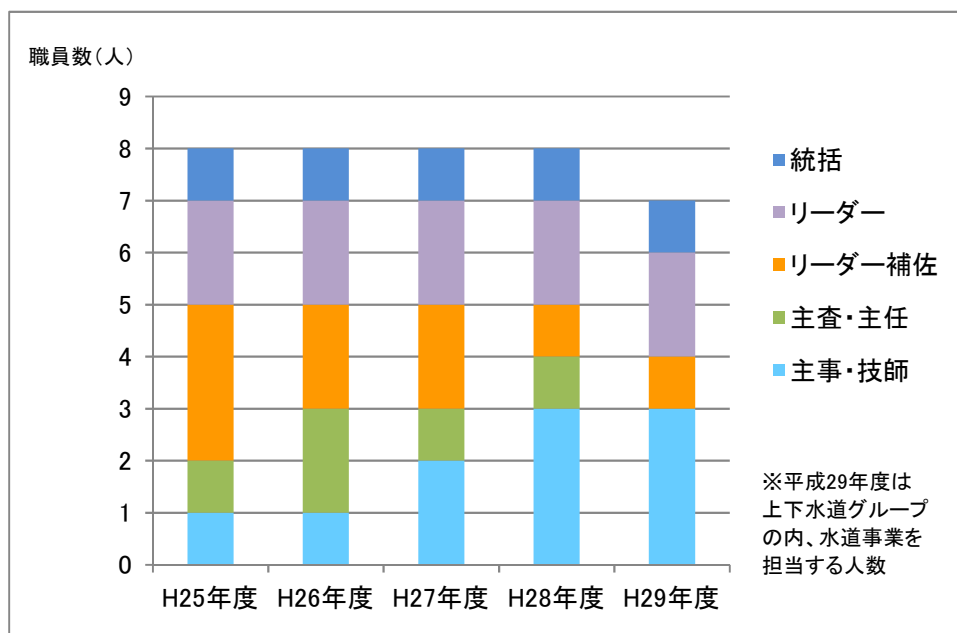
※組織見直し（平成 29 年 10 月 1 日）時点の構成

(2) 水道事業に係る正規職員の年齢構成（年度末時点）



平成 29 年度より 1 名減となっています。また、新規職員の採用により 20 代の職員が増加し、30 代の職員がいなくなっていますが、比較的バランスのとれた年齢構成になっています。

(3) 水道事業に係る正規職員数及び役職別人員



中堅職員のリーダー補佐及び主任・主査が減少し、新規職員の採用により主事・技師が増加しています。

4. これまでの主な経営健全化の取組

公営企業である水道事業は、公共の福祉の増進とともに、企業の経済性を発揮することが求められています。本町においても、事務の効率化・経費節減のため、下記のような取り組みを行ってきています。

(1) 石綿管の更新、鉛給水管の布設替

漏水が多発していた石綿管を高機能耐震管等に布設替を行うことで、漏水の減少、長寿命化を図る。平成 18 年度から 10 年間で計画的に鉛給水管の布設替を実施している。

(2) 第 3 浄水場の運転管理業務委託

公募型プロポーザル方式により、民間のノウハウの導入を行うとともに委託範囲の拡大を図る。

(3) 徴収の強化

滞納整理事務をマニュアル化。「水道料金滞納整理事務の取扱い」策定（平成 20 年 3 月）
交渉経過記録に基づく滞納者への納付指導、及び徴収を行い、支払誓約不履行者に対する停水業務の迅速化を図る。

(4) 使用電力量の削減

配水ポンプをインバータ方式に順次更新し、動力費の削減を図る。

平成 26 年度 第 3 浄水場 4 基 平成 27 年度 第 3 配水池 2 基

(5) 隣接市町との緊急災害時における協定（応援連絡管の接続）

【協定による運用開始日】

平成 10 年 4 月 1 日 加古川市 平成 26 年 6 月 1 日 明石市

(6) 公的資金補償金免除繰上償還（平成 19 年度、平成 20 年度実施）

過去に借り入れた高金利（5%以上）の公的資金（旧資金運用部資金・旧公営企業金融公庫資金）の繰上償還を行う。

(7) 職員の削減

最も多かった平成 11 年度の一般職 13 名、現業職 1 名から、平成 29 年度には一般職 7 名、短時間再任用職員 1 名に削減。

(8) 借入企業債の抑制

施設の延命化により建設改良費の抑制を図り、平成 12 年度以後の借入を行わず、内部留保資金で事業を実施。

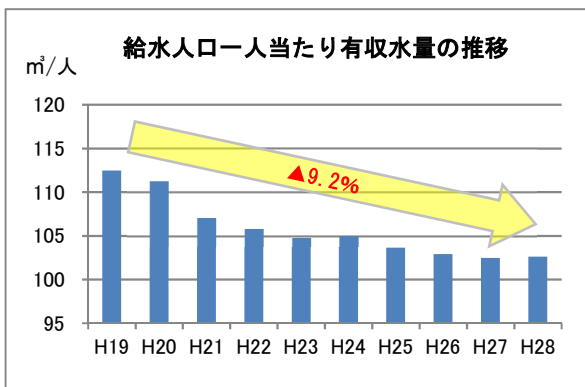
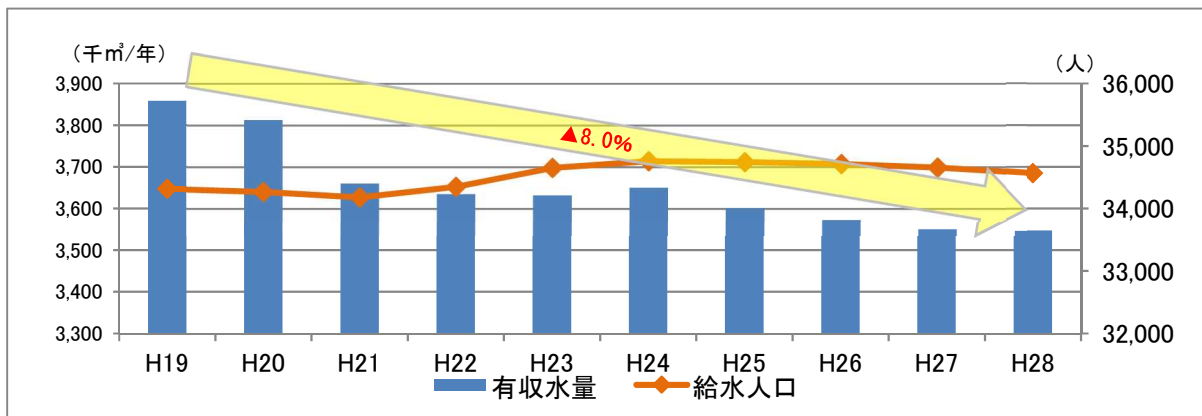
(9) 財務分析・アセットマネジメントの実施（平成 28 年度、平成 29 年度実施）

経営戦略策定のため、監査法人による財務分析を実施し、今後の経営方針の検討を行う。その後、建設コンサルタントに委託し、現有施設の経年化、将来的な水需要の動向を踏まえ、更新方法や施設の規模・能力の適正化について検討を行う。

第3章 足元の事業環境

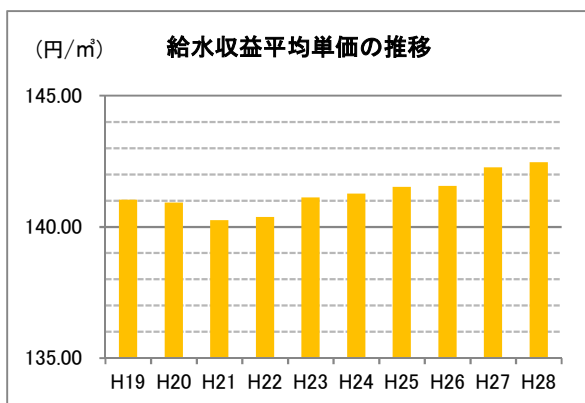
1. 水需要の推移

(1) 有収水量及び給水人口の推移



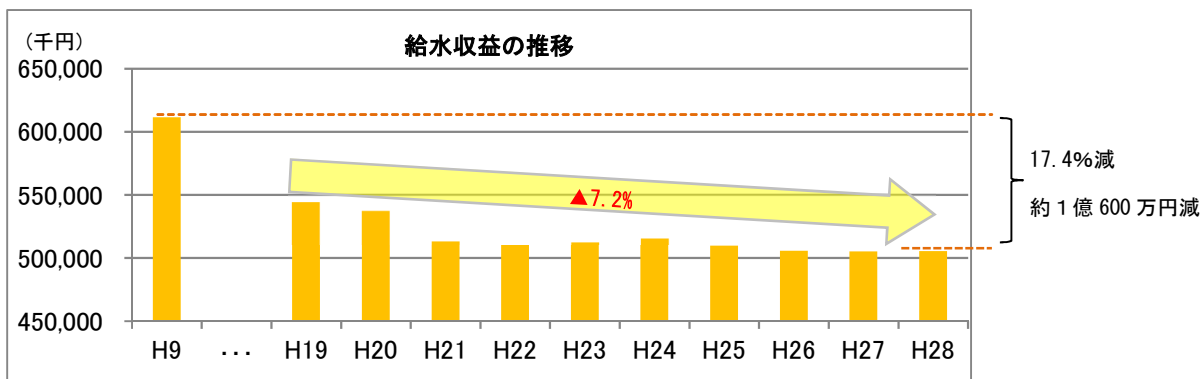
給水人口は、過去10年を概ね同水準で推移対H19年度比0.7%増)していますが、ここ数年では若干の減少傾向が見られます。一方で、有収水量については減少(対H19年度比8.0%減)しています。その要因は節水機器の普及や利用者の節水意識の向上により利用水量が減少しているものと考えられ、この傾向は当面続くと分析しています。

(2) 給水人口一人当たり有収水量及び給水収益の推移



給水収益平均単価(供給単価)については、昭和58年を最後に、料金改定を行っていないことから、141~142円程度で推移しています。

一方で、ほぼ一定の金額で水道水の供給を行う中、有収水量が減少していることから、給水収益については、平成19年度から7.2%減少で、最も給水収益が多かった平成9年度からは17.4%の減となっており、厳しい経営環境にあります。

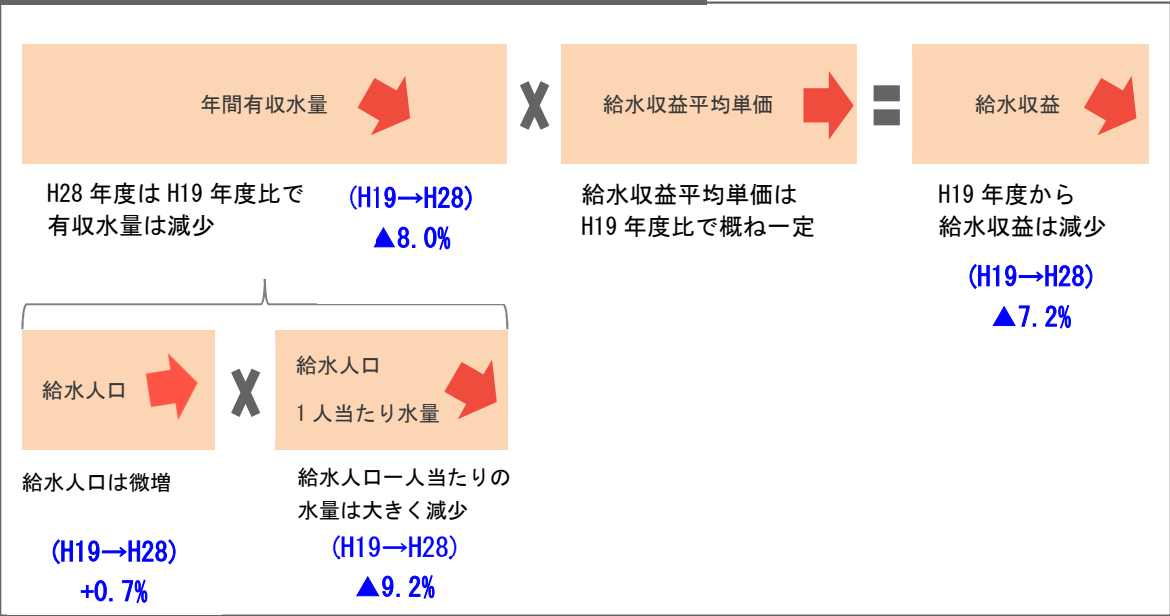


< 給水収益への影響のまとめ >

平成 19 年度から 28 年度までの給水収益への影響をまとめると下記のとおりとなります。給水収益は、有収水量にお客様からいただく水道料金の平均単価をかけることで計算します。給水人口については 0.7% 増加していますが、一人当たりの使用水量が 9.2% 減と大きく落ち込んでいることから、有収水量全体では 8.0% の大幅減となっています。一方で、この間水道料金の改定は行っていないので給水収益平均単価は一定で、給水収益は 7.2% の減少となっています。

給水収益 = 有収水量 × 単価

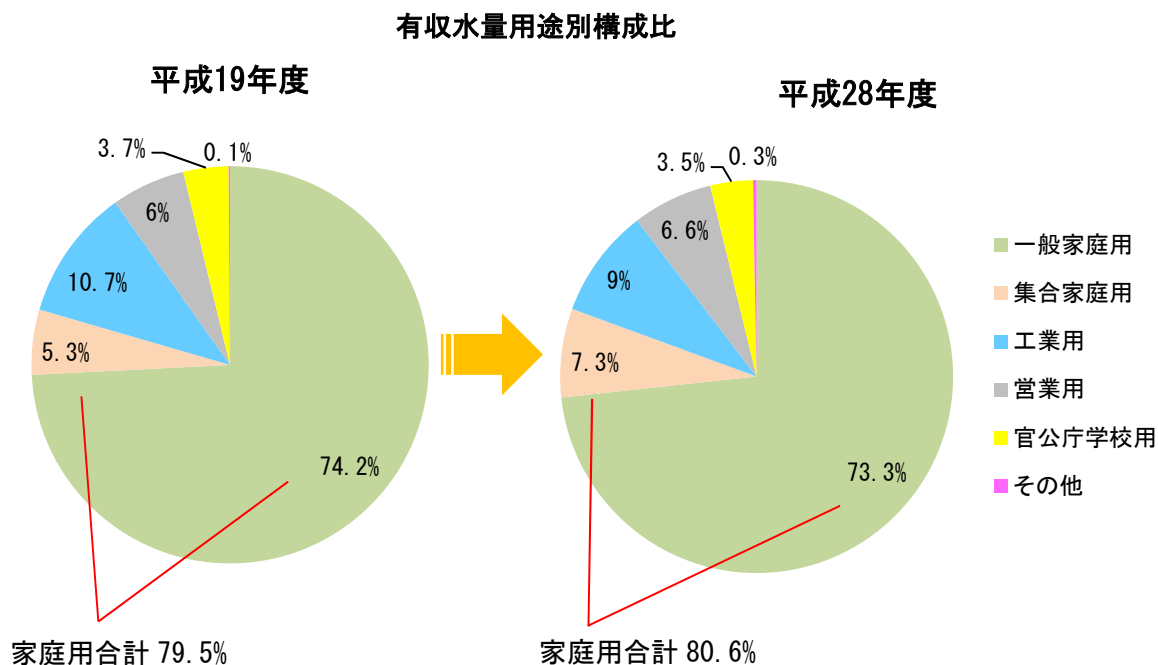
H19 年度から H28 年度の有収水量・給水収益の推移



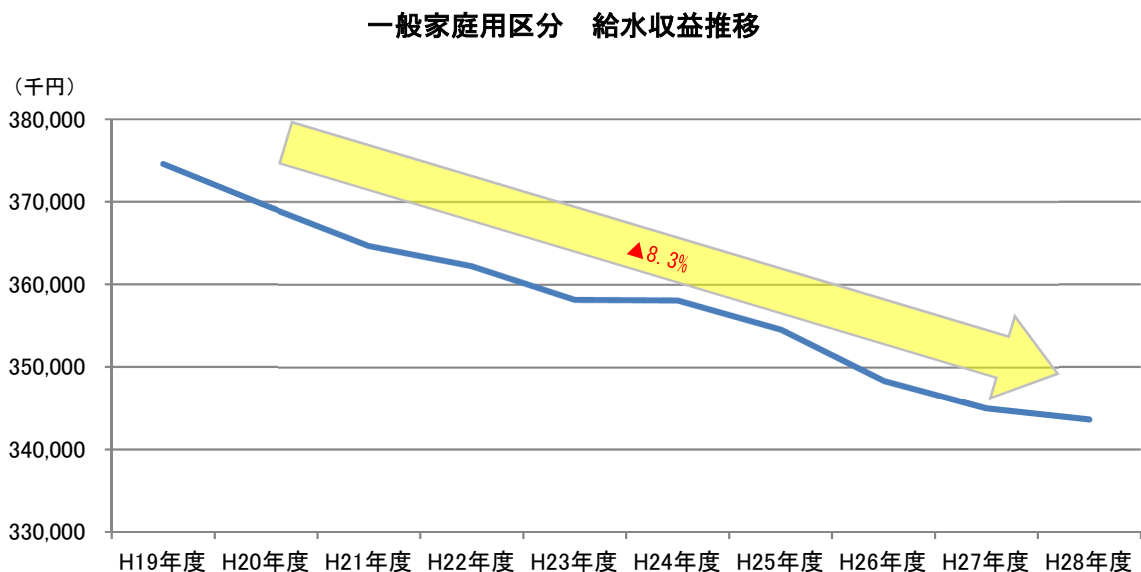
(3) 用途別水量の推移

有収水量用途別構成比は、「一般家庭用」が最も多く 73.3%を占めています。また、「集合家庭用」と合わせると平成 28 年度で 80.6%となります。

次に「工業用」の比率が高くなっていますが、近年の集合住宅の増加もあり、平成 19 年度と比較すると構成比率は低下している状況です。

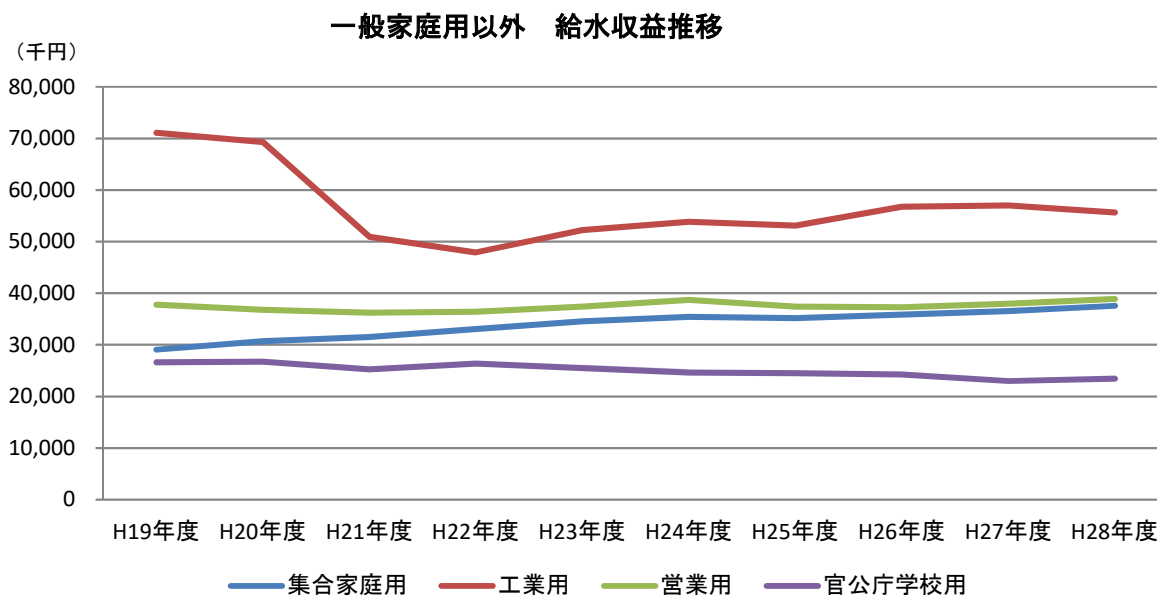


最も構成比率の高い「一般家庭用」の給水収益の推移については、下図のとおり年々減少しており、平成 19 年度比で 8.3%の減少となっています。これは、前述のとおり節水機器の普及や利用者の節水意識の向上によるものと考えられ、特に「一般家庭用」にその傾向が顕著に表れています。



一般家庭用以外の給水収益の推移については、集合住宅の建設が続いていることから「集合家庭用」は増加しており、「営業用」「官公庁学校用」は横ばいとなっています。

「工業用」については、リーマンショック後の不況により平成20年度から平成21年度にかけて大きく落ち込み、その後は増加傾向にありましたが、近年は横ばい傾向にあります。



(4) 水量区分別の推移

下記のとおり使用水量に応じて「大口」、「中口」、「小口」に分類し、水量区分別の使用者動向を分析しました。

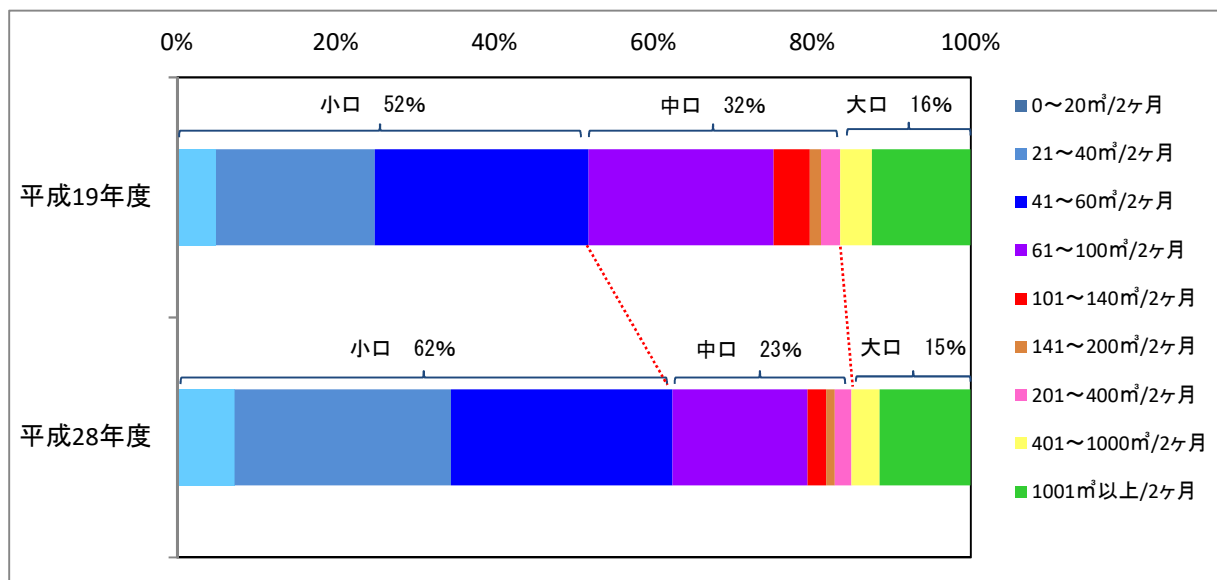
水量区分 (2ヶ月)	使用者区分
0m ³ ～20m ³	小口使用者
21m ³ ～40m ³	
41m ³ ～60m ³	
61m ³ ～100m ³	中口使用者
101m ³ ～140m ³	
141m ³ ～200m ³	
201m ³ ～400m ³	
401m ³ ～1000m ³	大口使用者
1001m ³ 以上	

使用水量区分別の
使用者動向

平成 19 年度と平成 28 年度を比較すると、小口が増加し、中口・大口が減少しています。

特に中口の「61～100 m³」、大口の「1000 m³以上」の使用区分が大幅に減少し、小口の「0～20 m³」「21～40 m³」の使用区分が大幅に増加しており、中口から小口へのシフトが顕著になっています。

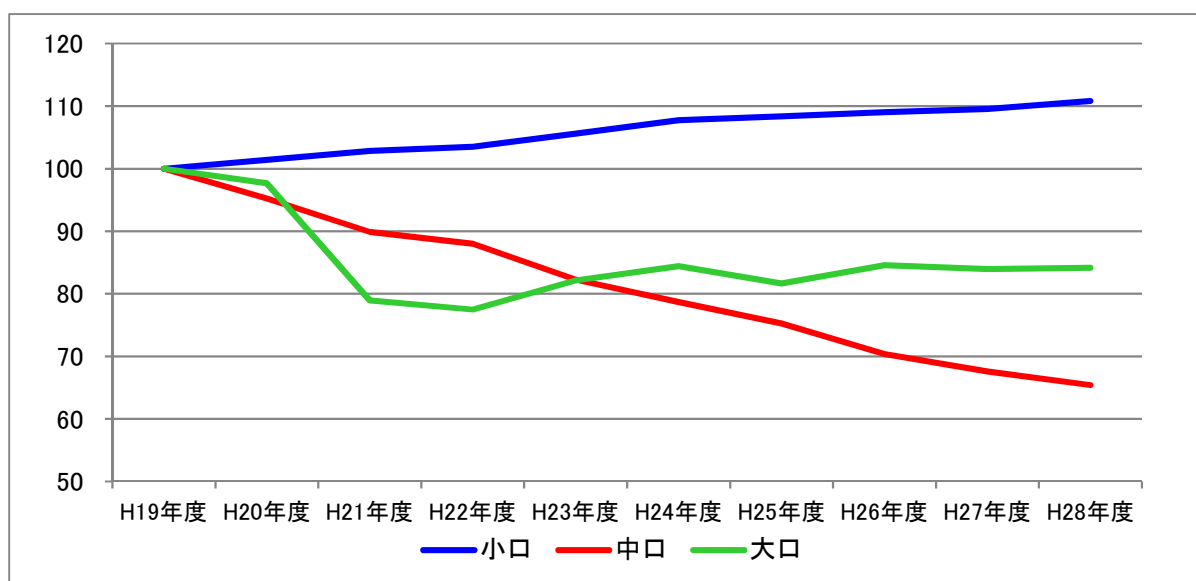
使用水量区分別割合



下図では、平成 19 年度の数値を 100 とし、それぞれの区分の年度毎の推移を表していますが、小口は緩やかな増加基調にあり、中口は早いペースで減少してきています。大口については、平成 21 年度にかけて大幅に減少していますが、それ以降は持ち直しの傾向にあります。

小口の増加は集合家庭用の増と関係しているものと考えられ、中口の減は一般家庭用の減と同様の傾向にあります。

使用水量 区分別推移



※平成 19 年度の水量を 100 とし、各区分における推移を記載

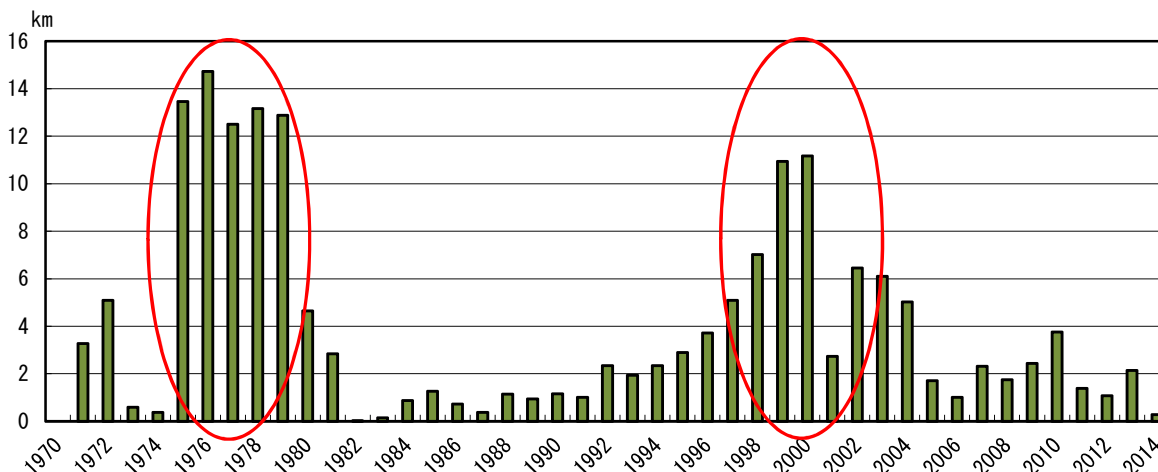
2. 現有資産の状況

(1) 管路（導水管・送水管・配水管）の状況

播磨町水道事業の創設期の1975～1979年度に布設した管路が多く、5年間の平均では1年当たり13km以上となっています。これらの管が法定耐用年数の40年を経過してきており、今後当該管路の更新費用が急激に増加する見込みです。

2000年度前後には、下水道工事に伴い配水管の布設替を行っていることから、2つの大きな山で布設工事のピークは形成されています。

布設年度別管路延長

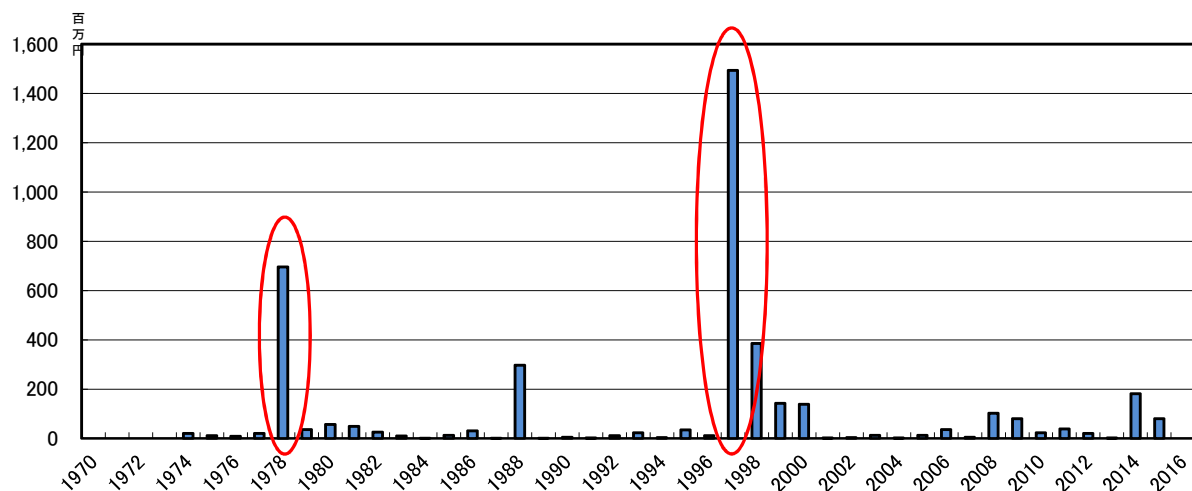


(2) 建物・機械設備等（管路以外）の状況

固定資産台帳に登録されている管路以外の資産については、建設工事費デフレーター（国土交通省公表）を用いて現在価値を計算した結果を取得年度別に集計しています。

1978年度では、第3浄水場の建設を行い、第1配水池や排泥池、管理棟等の取得があったため、投資金額が大きくなっています。1997年度では、第3配水池（本体及び外溝合わせて6億800万円）や中央監視システム（1億4,500万円）、コントローラ盤（場内及び場外合わせて1億1,000万円）等の取得があったため、投資金額が大きくなっています。

取得年度別設備等帳簿原価（現在価値）



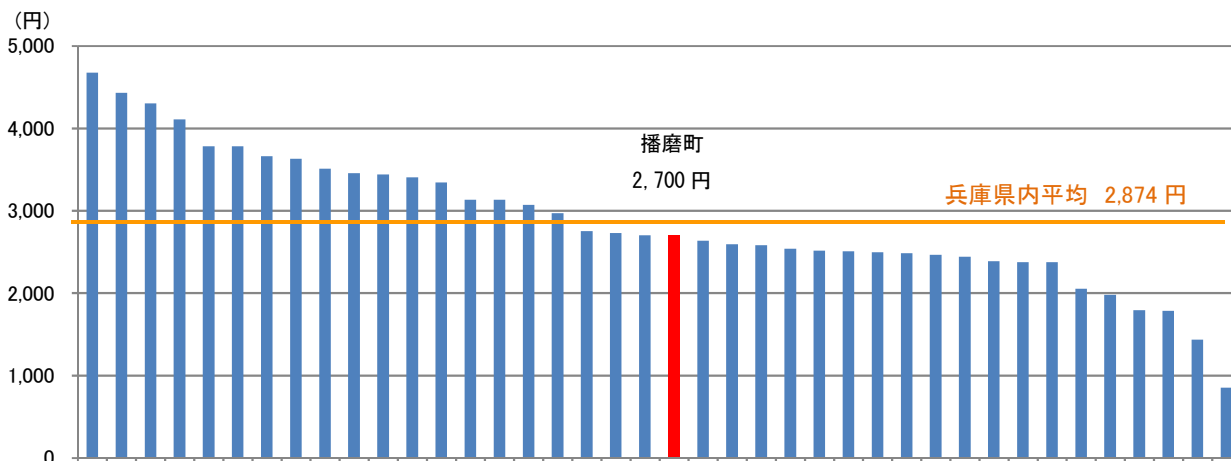
3. 水道料金の水準

水道事業は、原則として市町村が経営することとなっていることから、水源や地形、その他の条件により給水するためのコストが大きく異なります。下図の兵庫県内の家庭用 1 か月当たりの水道料金では最も高い事業体と安価な事業体とでは 5 倍以上の較差が生じています。

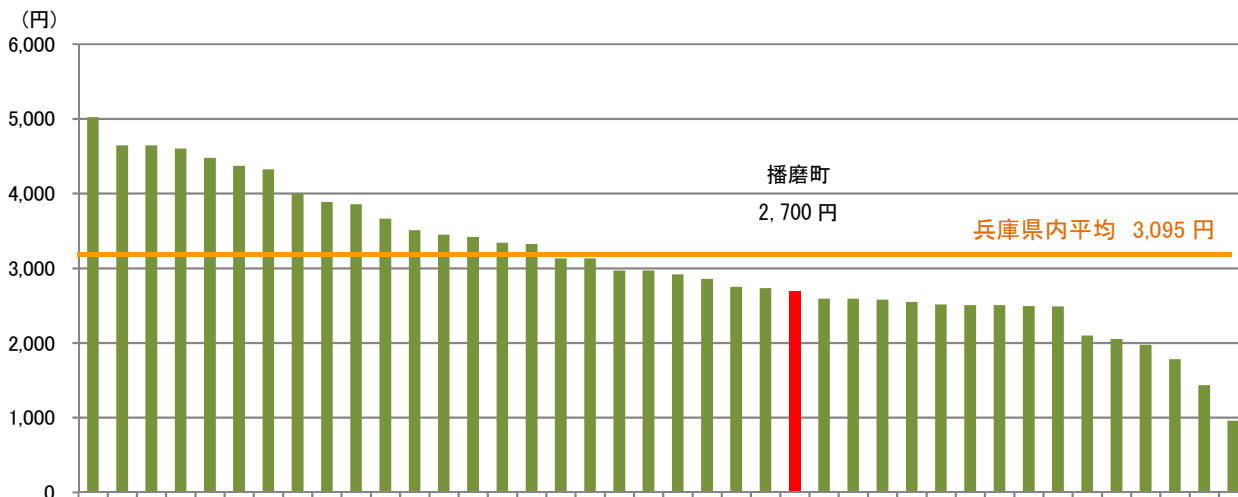
本町の水道料金は、昭和 58 年を最後に料金改定以降実施していないこともあり、一般家庭用の口径 13mm、口径 20mmとも兵庫県内の各事業体との比較ではやや低い水準にあります。

家庭用 1 か月当たり水道料金

◎口径 13 mm、水量 20 m³



◎口径 20 mm、水量 20 m³



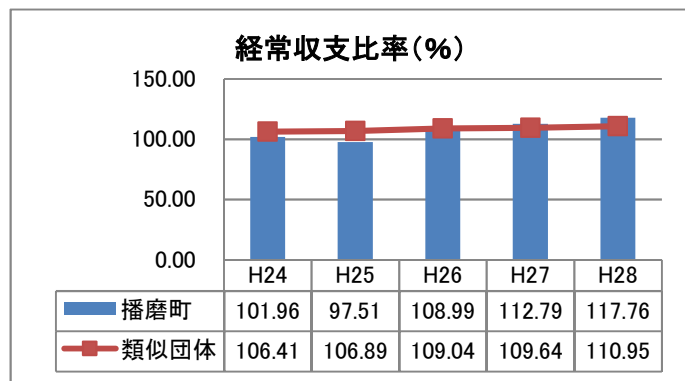
※平成 28 年度決算統計数値

5. 経営比較分析表を活用した現状分析

水道事業は、全国的に施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、経営環境は厳しさを増しており、経営基盤強化に取り組むこと等により、必要な住民サービスを安定的に継続することが求められています。そこで、経営指標を活用して経営の現状や課題等を的確に把握するとともに、使用者の皆様にはわかりやすく説明するため、平成26年度決算から経営比較分析表を公表しています。

(1) 経営の健全性・効率性について

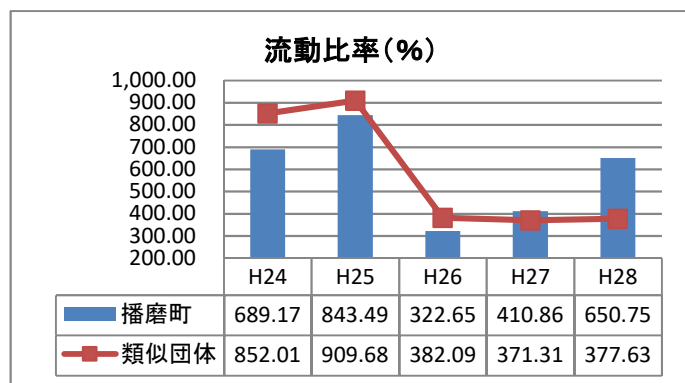
① 経常収支比率 (%)



平成25年度まで100%を下回っていましたが、会計基準の見直し（加入負担金や工事負担金に係る長期前受金戻入の計上）により指標が改善しています。

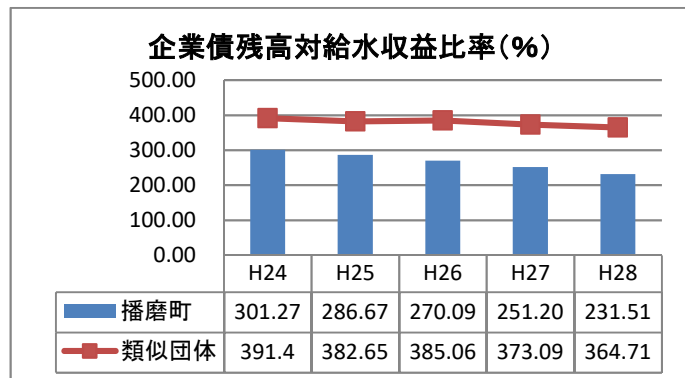
現状では類似団体の水準を、やや上回る数値となっています。

② 流動比率 (%)



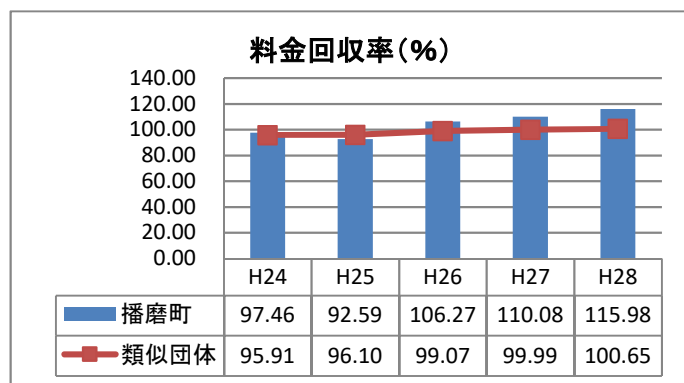
会計基準の見直しにより大幅に低下した後、平成28年度には類似団体平均値を上回り大幅に上昇しています。その要因は、建設改良工事に繰越が生じたこと、投資有価証券が満期を迎えたことにより、一時的に流動資産に4億円超の増加要因が生じたためです。今後、施設の更新に伴い、低下していく見込みです。

③ 企業債残高対給水収益比率 (%)



平成12年度以降企業債の借入を行っていないため、数値は類似団体平均より大幅に低くなっていますが、今後、老朽施設の更新が急増する見込みのため、企業債の借入を行う必要があり、数値は上昇する見込みです。

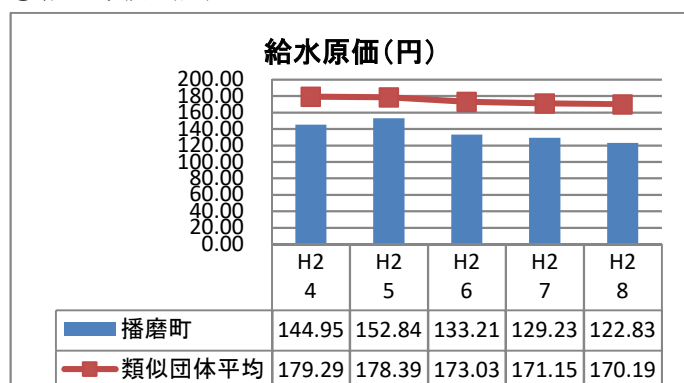
④料金回収率 (%)



平成 25 年度までは、比較的低い水準でしたが、地方公営企業会計基準の見直し（加入負担金や工事負担金に係る長期前受金戻入の計上）により大きく改善しています。

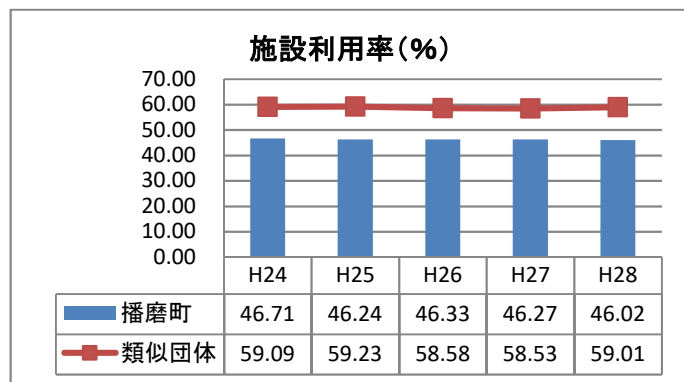
現状では給水原価を水道料金で賄えている状況であり、類似団体との比較でも高い状況にあります。

⑤給水原価 (円)



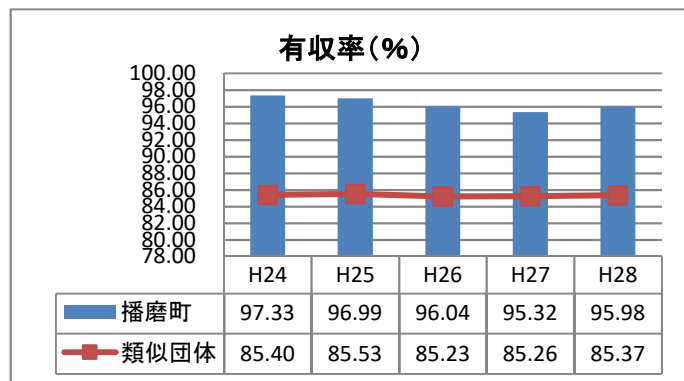
給水原価の算出方法が変更されたことにより、平成 26 年度から大幅に低下しています。現状は、企業債利息の減少等により低下傾向にあり、類似団体平均よりも低くなっていますが、施設・設備の更新が進むにつれて数値は悪化していくことが予想されます。

⑥施設利用率 (%)



類似団体と比較して低い水準にあり、能力の半分を利用していない状況です。本町では、人口が急増する中で大規模な投資を行い、配水能力を増強してきたが、節水意識の向上・節水機器の普及により、水需要が低下傾向にあり、今後、施設・設備の適正規模への見直しが必要と考えられます。

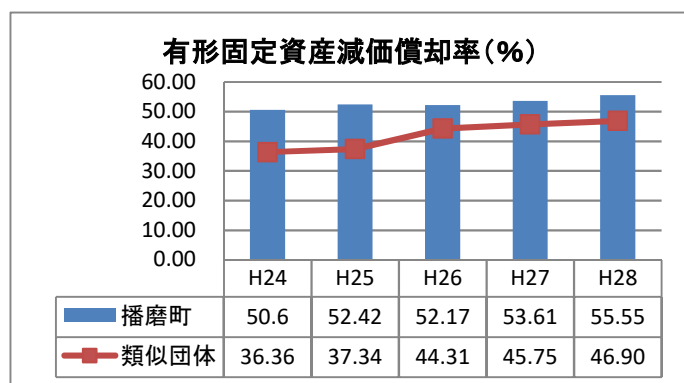
⑦有収率 (%)



漏水が多発していた石綿管や鉛給水管の布設替を計画的に実施してきたことにより漏水が減少し、有収率は類似団体と比較して高くなっています。しかし、人口急増期に布設した配水管の老朽化が進んでおり、漏水が増加するおそれがあります。

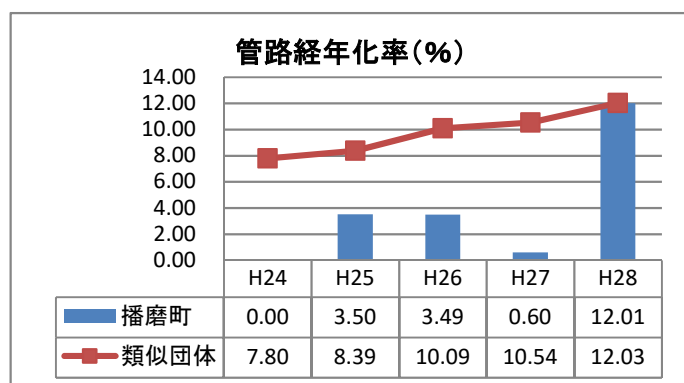
(2) 老朽化の状況について

⑧有形固定資産減価償却率（％）



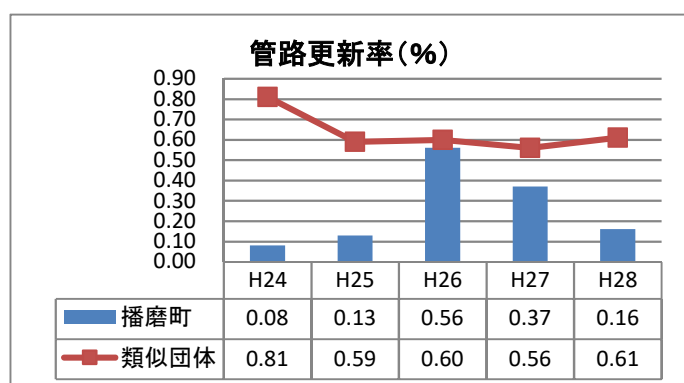
浄水施設や取水施設（深井戸）、導配水設備などの老朽化が進んでいることにより、類似団体と比較して高い状況にあります。今後、資産の長寿命化を図りながら、計画的に更新を行う必要があります。

⑨管路経年化率（％）



人口急増期の昭和 50 年代に集中的に布設した配水管が法定耐用年数の 40 年を経過し始めたことから一気に上昇しており、今後もその傾向が続く見込みです。今後、老朽化した基幹管路を中心に計画的に更新を行っていく必要があります。

⑩管路更新率（％）



H26 年度に更新率が上昇しましたが、類似団体と比較し依然として更新ペースは低い水準にあります。

アセットマネジメントによる計画的な更新と、必要な維持管理を行う必要があります。

<経営比較分析表における総括>

平成 28 年度までの決算数値では、大きな問題点はないように見えますが、長期的にみると、人口減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で経営の悪化が見込まれます。

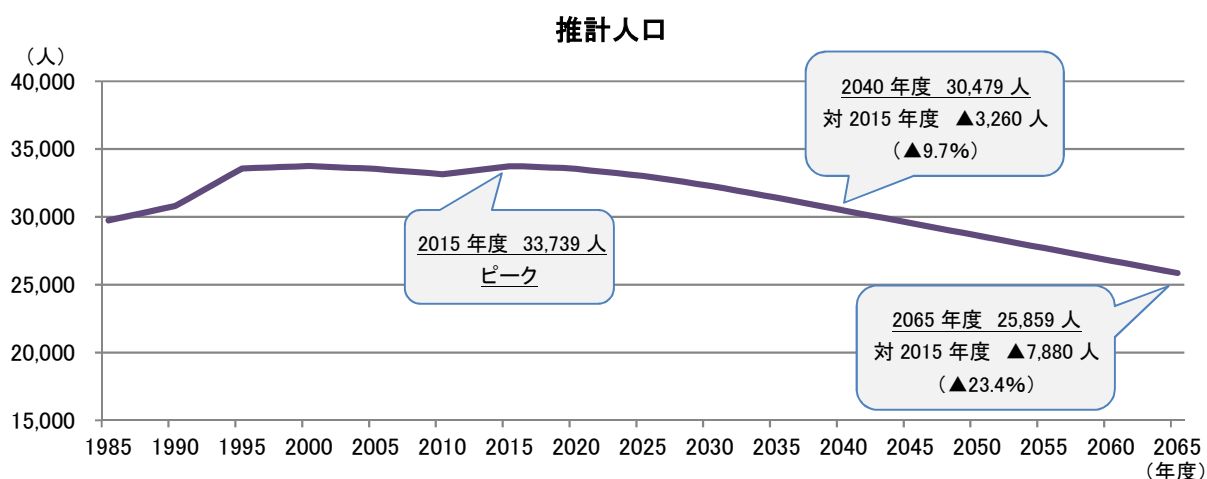
特に管路経年化率については、昭和 50 年代に整備した配水管が法定耐用年数を経過することで急速に悪化し、計画的な更新を行うための体制整備と財源確保が課題となります。

第4章 将来シミュレーション

1. 給水人口の予測

給水人口の予測は、国立社会保障・人口問題研究所（以下、社人研）に準拠し、2065年までの給水人口を推計しています。（※社人研が2010年の国勢調査を基に2045年までの推計を行ったものに加え、2065年までについて本町が独自に推計）

社人研ベースの推計によると、本町の人口は2015年度をピークに減少が続き、2065年度には2015年度比23.4%減の26,000人程度になると見込まれます。



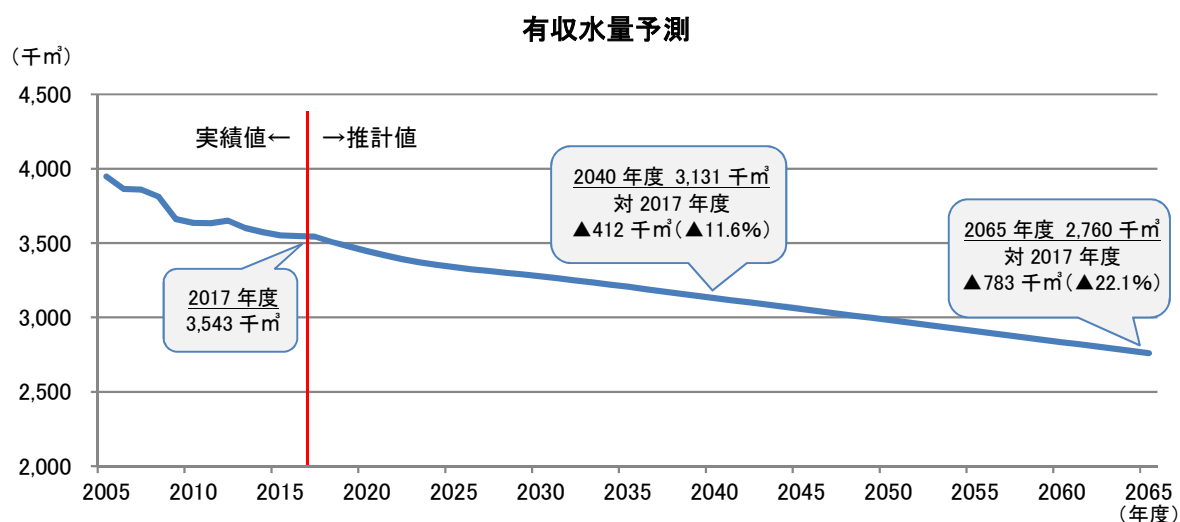
※2015年までは国勢調査数値、2045年度が社人研推計最終年度

2045年以降は2040～2045年の減少数（▲185人/年）が継続すると仮定して計算

2. 水需要の予測

水需要の予測に当たり、一般家庭用と集合家庭用については人口推計の減少率と、節水による影響を直近5年間（2013～2017年度）の1件当たり水量の減少率を2026年度まで加味しており、営業用、工業用、官公庁学校用については、直近5年間の平均値とし、下図のとおり予測を行っています。

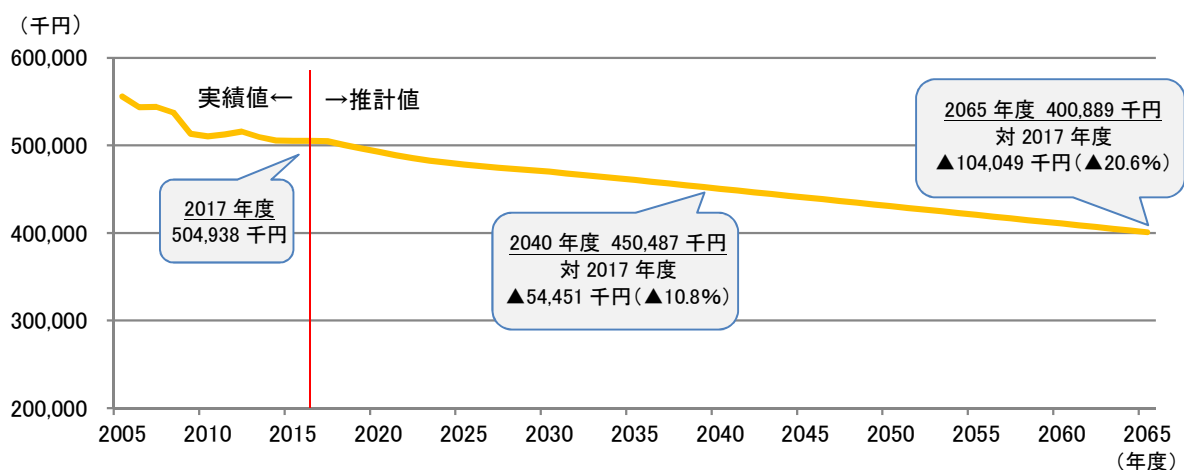
これによりますと、2040年度には2017年度比11.6%減の3,131千 m^3 、2065年度では22.1%減の2,760千 m^3 になる見込みです。



3. 給水収益の見通し

供給単価は一定として、将来の給水収益を予測すると下図のようになります。給水人口の減少、節水意識の向上による影響で一人当たり有収水量が減少し、給水収益は減少していくと予想されます。2040年度には2017年度比10.8%減の450,487千円、2065年度では20.6%減の400,889千円になる見込みです。

給水収益予測



4. 施設・設備の更新見通し (更新需要)

(1) 実使用年数設定による試算 管路 (導水管・送水管・配水管)

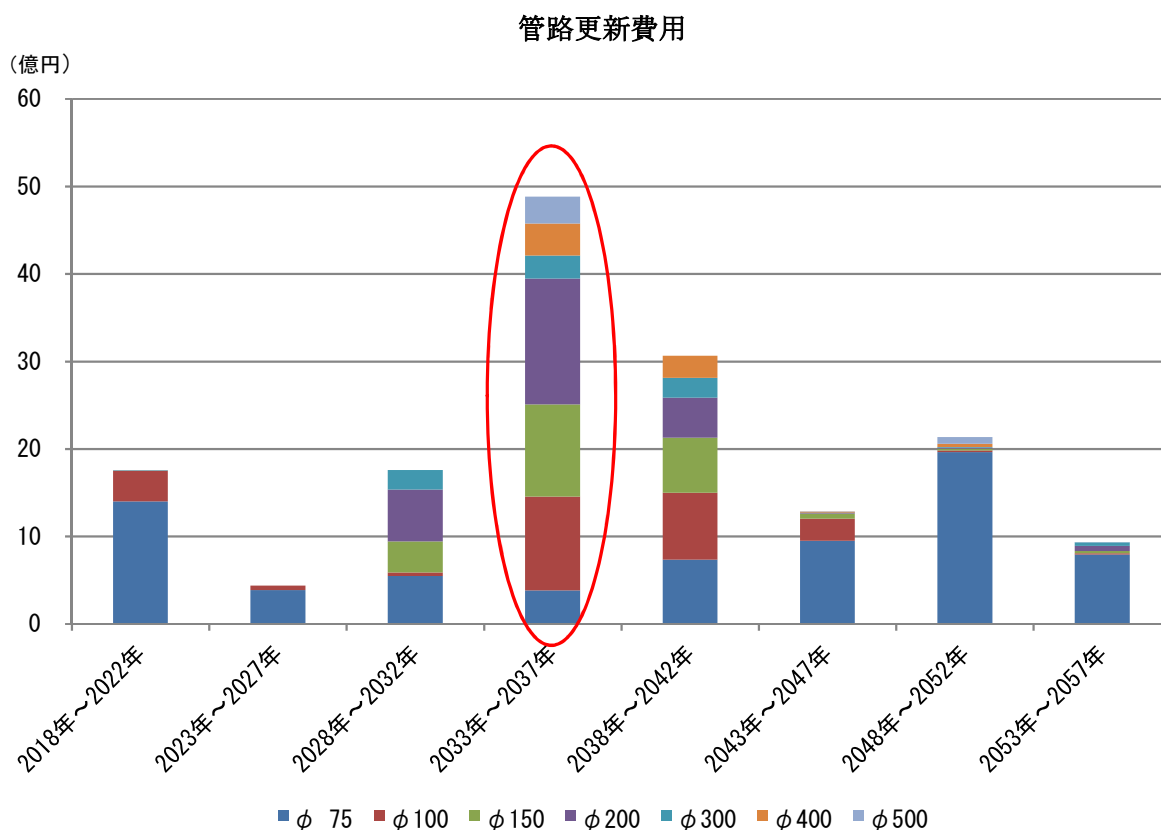
厚労省資料を参考に、下表のとおり実使用年数を設定した上で、いつ、どのくらいの更新費用が必要になるかを算出したものが次ページのグラフになります。

実使用年数設定一覧

管種	継手	実使用年数
ナイロンコーティング鋼管	ビクトリック継手	40
ビニルライニング鋼管	鋳鉄メカ継手	40
硬質塩化ビニル管	T S継手	40
鋼管	ねじ込み継手	40
石綿セメント管	ゴムソケット継手	40
耐衝撃性硬質塩化ビニル管	T S継手	40
硬質塩化ビニル管	R R継手	50
耐衝撃性硬質塩化ビニル管	R R継手	50
	S G R継手	50
ステンレス管	溶接継手	60
ダクタイル鋳鉄管 (モルタルライニング)	A形	60
ダクタイル鋳鉄管 (内面粉体塗装)	A形	60
	S. K F型	60
	T形	60
ポリエチレン管	融着接合 (EF 接合)	60
鋼帯がい装ポリエチレン管	フランジ	60
耐衝撃性硬質塩化ビニル管	R R継手ロング	60
ダクタイル鋳鉄管 (内面粉体塗装)	K形	70
塗覆装鋼管	溶接継手	70
ダクタイル鋳鉄管 (内面粉体塗装)	G X形	80
	N S形	80
	S II形	80

設定した実使用年数により、5年間毎に管路の更新費用を集計すると下図のとおりとなります。この条件では、2033～2037年は49億円余りとなり、1年当たり9億円以上の事業を行うことが必要になります。

一方で、2023年～2027年は年間平均約0.8億円程度と試算されており、年度毎に必要な更新費用はバラつきが大きい状況にあります。



口径別更新費用集計表

(千円)

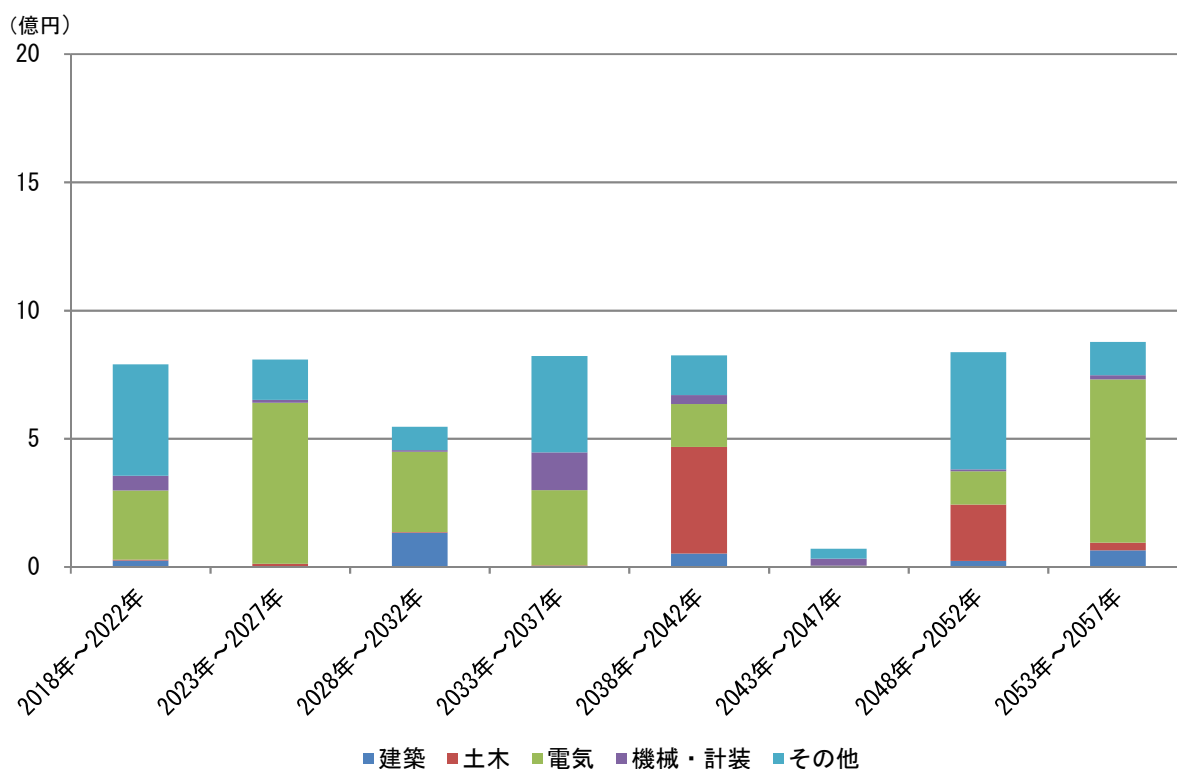
区分	2018～2022年	2023～2027年	2028～2032年	2033～2037年	2038～2042年	2043～2047年	2048～2052年	2053～2057年
φ 75	1,400,690	386,170	547,836	382,550	731,869	948,064	1,961,518	791,723
φ 100	346,983	51,295	40,463	1,071,074	767,917	251,989	20,294	15,439
φ 150	2,120	0	355,233	1,054,038	626,461	61,746	20,936	24,513
φ 200	1,012	0	589,560	1,438,354	459,655	7,803	11,561	59,246
φ 300	4,113	0	226,023	265,339	227,010	1,481	5,593	41,783
φ 400	0	0	0	364,573	251,658	9,963	38,376	0
φ 500	0	0	0	308,387	0	1,432	76,074	818
計	1,754,918	437,465	1,759,115	4,884,315	3,064,570	1,282,478	2,134,352	933,522

(2) 法定耐用年数の1.5倍で試算 構築物・設備等（管路以外）

固定資産台帳データを基礎データとし、建築、土木、電気、機械・計装、その他に区分しています。更新時に必要となる事業費（再取得価格）は現有資産の帳簿原価を基に、国土交通省公表の「建設工事費デフレーター」数値を利用して現在価値を算定し、更新基準期間は法定耐用年数の1.5倍で試算しています。

これによりますと、年度により多少の偏りがありますが、管路に比べると影響は軽微であると考えられます。しかし、水需要の減少により施設の能力が過大となってきているため、更新時には適正な規模・能力に見直す必要があります。

構築物・設備等更新費用



工種別更新費用集計表

(千円)

区分	2018～2022年	2023～2027年	2028～2032年	2033～2037年	2038～2042年	2043～2047年	2048～2052年	2053～2057年
建築	24,212	2,706	132,414	2,570	50,926	615	22,440	63,657
土木	3,462	9,374	2,462	3,023	416,229	2,688	219,761	30,082
電気	269,601	627,561	313,974	293,665	167,626	1,149	130,875	637,522
機械・計装	57,184	11,137	5,684	147,142	34,543	27,088	6,814	16,311
その他	435,146	157,162	91,828	375,334	155,747	39,182	457,795	129,896
計	789,605	807,940	546,362	821,734	825,071	70,722	837,685	877,468

(3) 成り行き財政収支シミュレーション

更新事業を前述の条件で実施し、将来どのような影響があるか財政収支シミュレーションを行います。なお、その他の条件は下表のとおりで試算します。

種別	区分	項目	単位	前提条件
業務量		年間有収水量	千 m ³	【一般家庭用、集合家庭用】 ・人口推計の減少を加味 ・直近5年間（2013年度～2017年度）の1件当たり水量の減少率を2026年度まで加味。（2027年度以降は節水影響0とする。） 【営業用、工業用、官公庁学校用、その他】 ・直近5年間（2013年度～2017年度）の平均値
		給水収益（料金収入）	千円	用途別年間有収水量×用途別供給単価
収益的収支	収入の部	供給単価	円/m ³	料金改定なし
		その他営業収益	千円	最新年度の値で一定
		長期前受金戻入	千円	（既設）予定額＋（新設）償却計算による
		その他営業外収益	千円	最新年度の値で一定
		特別利益	千円	見込まない
		支出の部	人件費	千円
	維持管理費		千円	最新年度の値で一定
	引当金		千円	最新年度の値で一定
	支払利息		千円	・（旧債、リース債）予定額＋（新債）償還計算による ・利率は1.0%で計算
	減価償却費		千円	既設＋リース資産＋新規分（法定耐用年数40年、全額償還）
	受水費		千円	最新年度の値で一定
	資本的収支	収入の部	その他	千円
企業債			千円	起債充当率一律（50%）で設定
一般会計出資金・補助金			千円	見込まない
他会計借入金			千円	見込まない
国庫（県）補助金			千円	見込まない
工事負担金			千円	2018年度までは前年度比10%減、2019年度以降は5%減
支出の部		その他	千円	見込まない
		事業費	千円	改良費＋更新事業費（更新需要）＋リース債務
		企業債償還金	千円	償還計算による（5年据置、30年返済）
		他会計長期借入金返還金	千円	見込まない
		その他	千円	見込まない

<シミュレーション結果> 収益的収支

供給単価は一定とする中、節水や人口減少により有収水量が減少する影響により料金収入は減少していく見込みです。

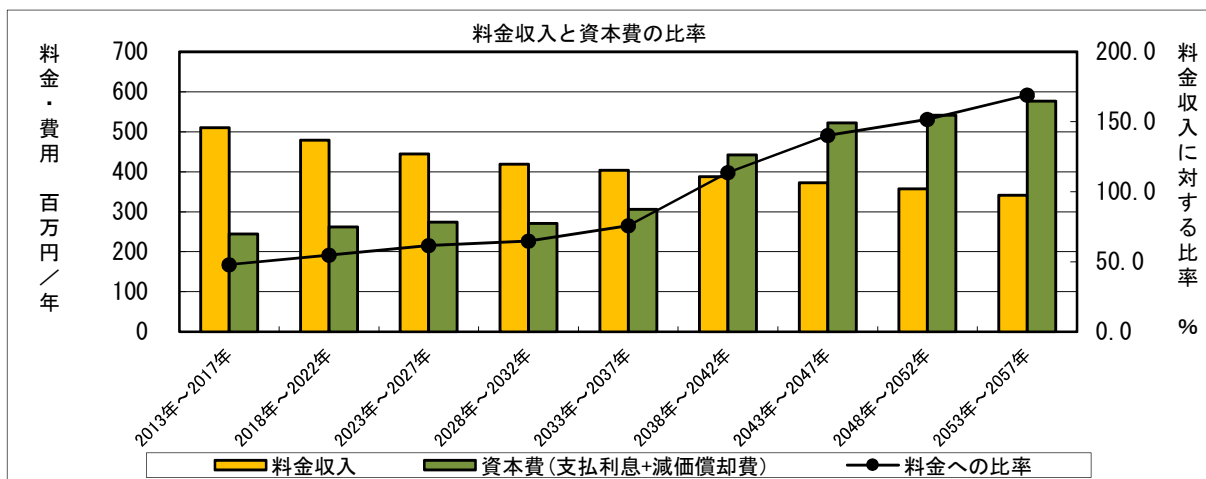
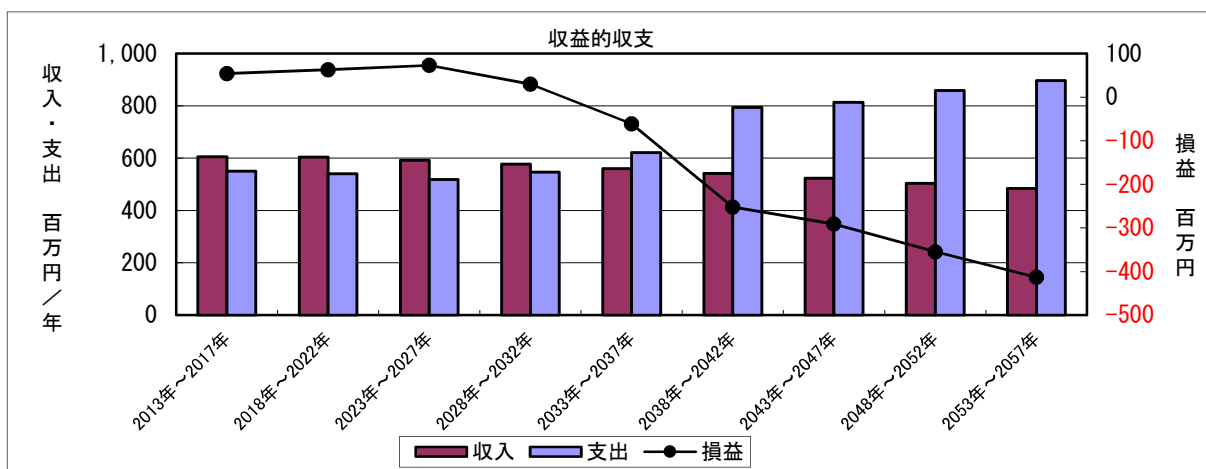
一方で、管路等の更新投資が増加するため減価償却費が年々大きくなり、2038～2042年には約2倍に増大する見込みで一気に損益が悪化します。2033年以降は赤字に転落し、2053～2057年には4億円以上の赤字になり、本シミュレーションのままでは事業継続は不可能な状況です。

●収益的収支（総括表）

（単位：千円/年 ※5年毎の平均値）

西暦年度		2013年～2017年	2018年～2022年	2023年～2027年	2028年～2032年	2033年～2037年	2038年～2042年	2043年～2047年	2048年～2052年	2053年～2057年
業務量	年間有収水量(千m ³)	3,563	3,448	3,340	3,276	3,206	3,131	3,057	2,983	2,909
収入の部	給水収益(料金収入)	506,163	492,890	478,466	469,858	460,505	450,506	440,567	430,648	420,728
	其他営業収益	10,981	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863	7,863
	長期前受金戻入	69,499	83,669	86,017	79,555	72,079	63,819	54,952	45,614	35,913
	営業外収益	18,320	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754	19,754
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計①	604,964	604,176	592,100	577,030	560,201	541,942	523,136	503,879	484,258
支出の部	人件費	52,262	42,147	42,147	42,147	42,147	42,147	42,147	42,147	42,147
	維持管理費	188,130	195,700	195,700	195,700	195,700	195,700	195,700	195,700	195,700
	引当金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支払利息	29,786	26,603	19,188	20,658	33,595	62,093	64,066	63,852	60,713
	減価償却費	218,430	218,060	202,893	229,947	291,050	435,262	453,795	498,594	539,613
	受水費	59,755	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195	58,195
	其他費	2,776	553	553	553	553	553	553	553	553
	計②	551,138	541,258	518,676	547,200	621,239	793,950	814,456	859,041	896,922
損益	①-②	53,826	62,918	73,424	29,830	△ 61,038	△ 252,008	△ 291,320	△ 355,163	△ 412,664
	累計(2017年度基準)		191,879	537,769	784,800	710,879	△ 188,276	△ 1,596,347	△ 3,214,822	△ 5,194,700
原価・単価	供給単価(円/m ³)	142	143	143	143	144	144	144	144	145
	給水原価(円/m ³)	155	157	155	167	194	254	266	288	308

※5年毎の平均値を表示している。



<シミュレーション結果> 資本的収支

老朽管等の更新事業が急激に増えていき、ピーク時の2033～2037年には5年間で57億円以上(11億4千万円/年)の事業を行うことになり、急激に資金の流出が起こります。

2032年には資金残高が400万円となり、以降資金不足に陥ります。

また、更新事業の財源として企業債の発行を行うことから、2042年頃にかけて企業債残高は急激に増加し、63億8,100万円に達します。

本シミュレーションどおりに事業を実施するのは、人的にも財政的にも非常に困難な状況です。

●資本的収支(総括表)

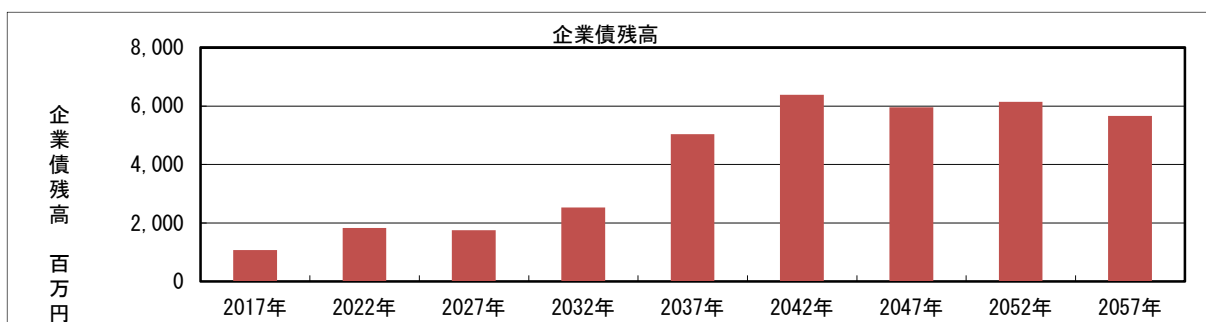
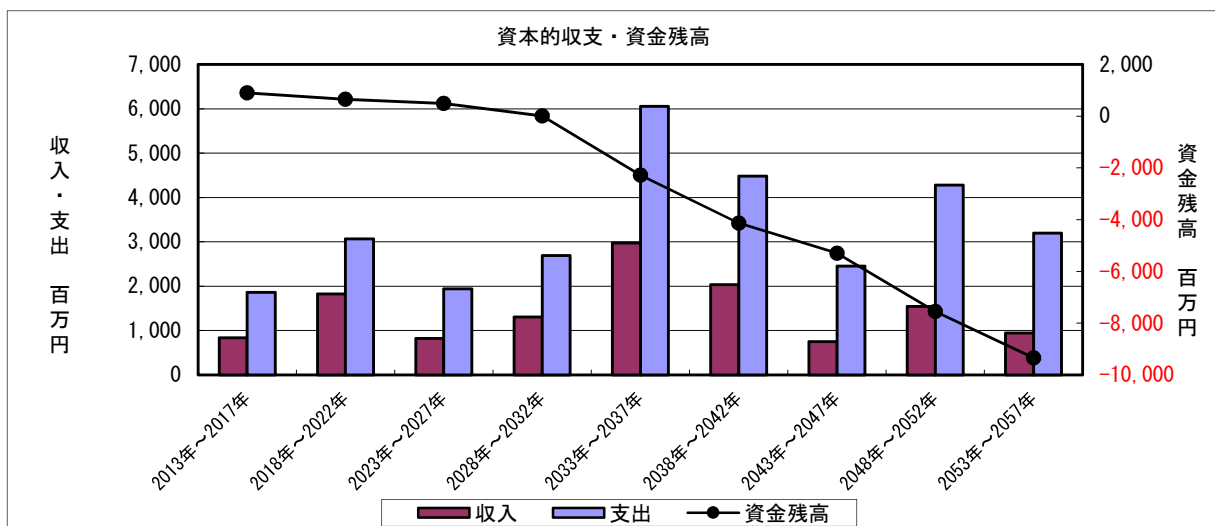
(単位:百万円 ※5年毎の集計)

西暦年度		2013年～2017年	2018年～2022年	2023年～2027年	2028年～2032年	2033年～2037年	2038年～2042年	2043年～2047年	2048年～2052年	2053年～2057年
収入の部	企業債	0	1,272	623	1,153	2,853	1,945	677	1,486	905
	他会計出資補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	国庫(県)補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	工事負担金	335	256	198	153	119	92	71	55	42
	その他	500	300	0	0	0	0	0	0	0
	計①	835	1,828	821	1,306	2,972	2,037	748	1,541	948
支出の部	事業費	875	2,545	1,245	2,305	5,706	3,890	1,353	2,972	1,811
	企業債償還金	486	519	692	383	347	592	1,102	1,305	1,382
	他会計長期借入金償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	500	0	0	0	0	0	0	0	0
		計②	1,860	3,064	1,938	2,688	6,053	4,481	2,456	4,277
不足額	①-②	△1,025	△1,235	△1,117	△1,382	△3,081	△2,445	△1,708	△2,737	△2,245
	累計(2017年度基準)	0	△1,235	△2,352	△3,734	△6,815	△9,260	△10,968	△13,705	△15,950

●資金残高・企業債残高(総括表)

(単位:百万円 ※年度末残高)

西暦年度		2017年	2022年	2027年	2032年	2037年	2042年	2047年	2052年	2057年
資金収支	企業債残高	1,068	1,822	1,752	2,522	5,028	6,381	5,956	6,136	5,660
	資金残高	899	651	485	4	△2,287	△4,135	△5,306	△7,553	△9,343



第5章 経営課題の整理

財政シミュレーションを行ったことで明らかになった課題をまとめると以下のとおりとなります。

1. ヒト視点 ～ 職員の確保と育成 ～

(1) 人材の確保

ライフラインである水道を将来に渡って守り、次世代に引き継いでいくためには、管路の更新や維持、機械設備の保守を行う技術職員と堅実な経営を行うために必要な知識・経験を有する事務職員を計画的に配置する必要があります。

しかし、団塊の世代の一斉退職などにより、庁内においては水道の実務経験を有する職員は少なくなっており、特に老朽施設の更新事業を控え、技術職員の不足が予想され、事業量に見合う職員の確保が必要となります。

(2) 人材の育成

水道法の規定では、水道技術管理者及び布設工事監督者の配置が必要となりますが、水道に関する技術上の実務経験（学歴、専攻科目により2～10年）が求められています。平成29年度末現在の正規職員の有資格者は、庁内に水道技術管理者及び布設工事監督者は5名おりますが、内4名については重複しており、年齢についても偏りがあるため、バランスのとれた年齢構成となるよう計画的に配置し、事業量の急増により不足する人員については、経験豊富な再任用職員等を活用するとともに、ベテラン職員からの知識・技術の伝承により若手職員の育成とノウハウの蓄積を行う必要があります。

(3) 組織統合による人員の有効活用

平成29年10月1日に下水道グループとの統合により、水道、下水それぞれの事業に必要な人員を柔軟に配置できる組織体制としましたが、大規模災害等により水道施設に被害が生じた場合などは、住民生活への影響を最小限に止めるため、技術や知識の共有とともに課員全員で対処できる体制づくりを行う必要があります。

2. モノ視点 ～ 施設・設備の効率化と強靱化、事業費総額の削減 ～

(1) 施設の耐震化の検討

本地域では、山崎断層地震や南海トラフ地震の発生が懸念されており、特に南海トラフ地震のマグニチュード8～9級の巨大地震が30年以内に発生する確率が「70～80%」と発表されています。（政府地震調査委員会）

これらの地震に備えて施設の耐震化を推進し、被害を最小限に留め、被害を受けた場合でもできるだけ早く復旧ができるよう計画的に更新を進めていく必要があります。

(2) 長寿命化及び事業量の平準化の検討

水道施設の更新には膨大な事業費が必要となります。人口減少が進む中、継続的に水道事業を運営していくためには、施設を適正に管理しながらできるだけ長期間使用していくことが経営の安定化と将来世代の負担の軽減につながります。施設を更新する際には、使用する機器や材料等について長期の使用に耐えるものを吟味した上でライフサイクルコストの低減が可能か分析を行

わなければなりません。

また、事業継続に必要な更新投資が実施可能となるよう、長期的にも事業量を平準化する方策を検討する必要があります。

(3) 施設能力の適正化の検討

現在の水道施設は、人口の急増による水需要に対応するため整備されたもので、節水機器の普及や人口減少により水需要の低下が見込まれる中では、過大な施設、過剰な能力になりつつあります。水需要に見合った配水能力とするため、施設・設備の統廃合などによりスリム化を図り、事業費総額の削減を検討する必要があります。

3. カネ視点 ～ 財源の確保のための起債と料金改定の検討 ～

(1) 企業債発行の検討

経営戦略策定においては、必要な投資を行うための財源構成を、企業債、繰出金、料金の順に検討する必要があると位置づけられています。水道施設については、長期に渡り施設利用することから、幅広い年代でその負担を行うという考え方によるものですが、大幅な人口減少が予想される中で、更新費用のすべてを企業債で賄うと膨大な借金を後世に残すことになり、現状よりも少ない人数で多額の返済をしないといけない事態に陥ります。

世代間負担の公平性を考慮し、財務安定性の確保、利子負担の軽減の観点からも、安易な起債比率の上昇は避けなければなりません。更新に必要な事業費に対し、どのくらいの割合を企業債で賄うか、長期的な視野に立ち、慎重に判断する必要があります。

(2) 料金改定の検討

更新に必要な事業費については、まず企業債の借入をどれくらいの割合とするか検討を行いますが、それでもなお不足する額は水道料金により賄わなければなりません。水道料金については、節水機器の普及や節水意識の向上に加え人口減少により、今後さらに減少していくことが見込まれます。本町では、消費税を除いて昭和 58 年度以降料金改定を行っておりませんが、本格的な更新事業を見越し、料金改定を行う必要があります。なお、更新は長期に渡り、要する事業費も膨大なため、できるだけ早期に改定を行い、必要な額を使用者の皆様にご負担いただく必要があります。

(3) その他の財源確保

水道事業は、公営企業として独立採算を基本原則とし、事業運営に必要な額をほぼすべて水道料金で賄っています。地方公営企業法の規定により、一般会計が負担する経費として公共の消防のための消火栓に要する経費等が認められていますが、今後老朽管の更新に併せて、消火栓の更新を行っていく必要があり、一般会計との負担の調整を行っていく必要があります。

第6章 経営課題の解決策の検討

1. 人材育成と民間活力の活用

平成29年10月に水道グループと下水道グループを統合し、上下水道グループを新たに設置しました。これにより、水道と下水道の別々に行っていた料金や負担金の賦課・徴収、及び工事の申請など窓口を一本化しました。

平成30年度より下水道事業が公営企業法を適用し、水道事業と同様に企業会計に準じた経理を行うことになったため、統合の効果により業務負担増による職員数の増加の抑制を行い、相互に補完することで効率的な事業運営を目指します。

水道事業のサービス水準を維持していくためには、事務系、技術系とも専門的な知識や経験を有する職員を継続的に確保していくことが必要となりますが、団塊世代の一斉退職により、豊富な知識や経験を有する職員が減少してきていることから、若手職員に対しては職務現場における指導育成に努めるとともに、職場外の研修にも積極的に参加し、必要な技能・知識の習得により能力の向上を図ります。

特に、今後老朽管の更新事業を本格的に実施していくためには、更新工事の設計・現場管理を行う布設工事監督者の確保が必要となることから、計画的な人材育成と人員配置が必要となります。技術職員については、グループ内での配置を適正化した上で、再任用職員の活用や業務の委託などを検討し、なお不足する人員については庁内での調整が必要となります。

その他、庁内の人員不足を補うとともに、民間が有する技術や知見の活用により、工期の短縮やコストの縮減が期待できることから、設計と施工を一括発注するDB（デザイン・ビルド）方式の導入について研究を行います。

2. 施設のダウンサイジングの検討と耐震化

将来における水需要予測を行う際の主な留意点としては、人口の動態や、使用者の節水志向、営業用及び工業用使用水量の社会的影響、老朽化に伴う漏水の発生による有収率の減など様々な要因がありますが、施設整備面から見ると能力不足が生じないよう多少の余力を考慮する必要があります。

一方で、財政面から見ると使用水量が様々な要因から下振れして収入が落ち込んだ場合でも、経営を維持していくために、シビアな予測を行う必要があります。

このように、施設整備面では一定の余力が必要であり、経営面では下振れリスクを想定する必要があるなど、相反する方向性を有していますが、水道施設のアセットマネジメントを実施した結果、本計画期間においては下記の方針で施設の見直しを行います。

(1) 管路

アセットマネジメントにおける管網計算の結果、配水エリアによっては、口径φ200以上の配水管については1ランクずつ口径を落としても流量・流速とも正常の範囲内に収まることから、可能な限り管口径のダウンサイジングを検討し、更新費用の削減を図ります。

なお、口径100mm以上の導水管、送水管、配水管については、ダクタイル鋳鉄管の耐震管を、口径100mm未満については耐震適合性のある耐衝撃性硬質塩化ビニル管（RR ロング継手）を基本として採用します。

(2) 施設・設備

水源地（深井戸）については、取水能力が過大になってきていることから、浄水場からの距離が遠いものや老朽化し水量が見込めないものから順に廃止の検討を行います。

なお、それ以外の水源地については、適正にメンテナンスを行い、施設の延命化を図ります。

また、施設利用率が低下し過大な施設となってきていることから、第2、第3配水池に重点的に投資を行い、最も老朽化が進んでいる第1配水池については現状を維持しながら、将来的には廃止の検討を行います。

現時点で第3浄水場と第2配水池については、耐震化工事が終了しており、今後第3配水池の耐震化の検討を行います。

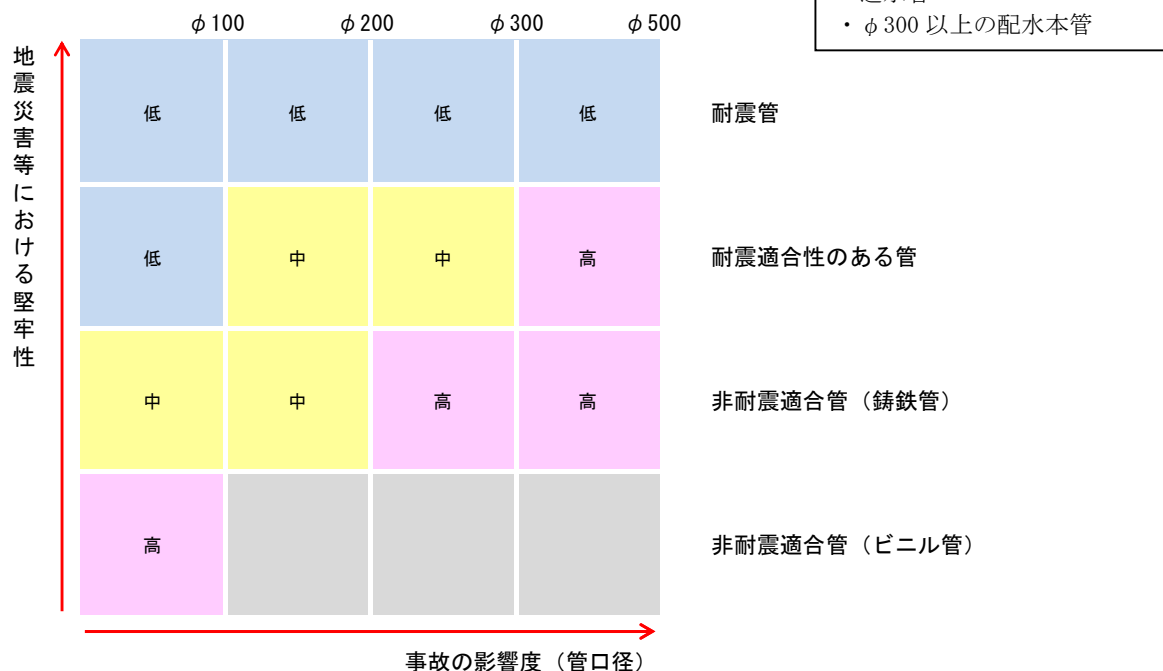
3. 更新事業の平準化の検討

財政収支シミュレーションでは、管路について管種毎に40～80年に振り分けて更新時期を設定しましたが、更新時期に偏りがあることから、平準化した上で前倒し・先送りを検討する必要があります。

具体的には「堅牢性が低いもの」については、現に漏水が頻発している箇所もありますので優先的に更新を行う必要があります。それから「一定の堅牢性は有するが、耐震管に分類されないもの」については、重要な基幹管路を優先的に更新（前倒し）し、その他の管は事業量平準化のため、先送りする必要があります。「耐震管に分類されるもの」については、本町では近年採用し始めた高機能で高寿命が期待できる管種であり、状況を見ながらできるだけ使用期間を引き延ばすことが必要です。

なお、今後20年間で更新時期を迎える管路の延長が約69kmで1年当たりには約3.4km、40年間の長期で見ると更新時期を迎える管路が約132kmで1年当たりでは約3.3kmとなり、長期に渡り相当な事業量が見込まれることから、着手が遅れたり、計画的な更新をせず先送りし続けると100年を経過しても更新できない管路が出てきてしまう恐れがありますので、着実に進捗させなければなりません。

<本計画期間における老朽管更新の優先度>



4. 財源の確保

(1) 企業債の発行と償還方法の検討

人口急増期には、急激な水需要の増加に対応するため施設の増強を行い、その財源として企業債の借入を平成11年度まで行ってきました。当時は借入金の元利金の償還については、給水収益の増加により賄うことが見込めましたが、節水意識の向上や人口減少による給水収益の減少が予想される現状で、償還の財源が見通せないまま過度に借入に依存すると将来世代に負担を押し付けることになりかねません。

本経営戦略を策定するに当たり、監査法人による財務分析を実施した結果、本計画期間内の企業債水準（起債比率）については、事業費の60%以内とし、その水準については継続的に検討を行います。なお、企業債の償還方法については、利息を含めた償還額総額を削減するため、据置期間なしの元金均等払とします。

(2) 水道料金の改定

老朽施設の更新や耐震化を長期に渡り実施していく財源を確保するためには、内部留保資金と企業債の借入だけでは賄うことはできません。不足する更新財源を確保するため、できるだけ早期の水道料金の改定が必要です。なお、本格的な更新時期は次期計画期間以降になることが見込まれており、本計画期間は必要な更新を行いながら更新事業の集中期の資金需要に備える必要があります。資金を維持することを目指します。改定に当たっては、住民・企業の代表者、学識経験者などを交えた「上下水道事業運営委員会」において検討を行います。

5. 広域化・広域連携の検討

水道事業は、経営の効率化やサービス水準の向上等を図る観点から、地域の実情に応じ広域化・共同化等の広域的な連携について積極的に検討することが求められています。

本町では、地震災害や水質事故などの非常時に自己水による給水ができない事態を想定して、県用水の受水や隣接する加古川市と明石市との非常時応援連絡管の接続を行い、広域での連携強化に努めてきました。また、現在、兵庫県が中心になり「兵庫県水道事業のあり方懇話会」で県内水道事業の広域化・広域連携の方策について検討を行っています。経費節減の可能性がある場合や本町のみでは施設規模・能力の適正化に限界がある場合については、積極的に県及び近隣の水道事業者と連携し、経営効率化の検討を行います。

第7章 目標の設定と経営方針

1. 本計画における目標

(1) 事業の実施体制と人材育成

経理や設計積算、工事監理などをはじめとした業務ノウハウを有する専門職員が不足しており、特に管路・施設の更新事業を着実に実施するためには、できるだけ早期に管路・施設更新事業を担当する技術職員を確保する必要があります。

また、これまでの人員抑制や団塊世代の一斉退職により、技術職員の年齢構成に偏りがあることから、水道の経験豊富な再任用職員等の活用により若手職員の指導・育成と技術水準の底上げを図り、水道法の規定により上水道の技術上の実務経験を要する有資格者の確保と専門性の高い知識や経験を有する職員の育成を行います。

○組織体制 ※上下水道グループ内職員の内、水道事業が人件費を負担する人数

		<2017年度時点>		<2028年度時点>	
上下水道グループ統括		1名		1名	
工務チーム	浄水場関連	1名		1名	
	管路更新	1名		4名	再任用・臨時職員含む
設備チーム	給水受付、維持・修繕	2名		2名	〃
経営チーム	総務・経理	2名		2名	〃
	水道料金賦課徴収	1名		1名	
計		8名		11名	

○技術職員

布設工事監督者（水道法第12条）の有資格者

<2017年度時点> 6名 → <2028年度時点> 6名以上 ※再任用職員を含む

（グループ内3名、他部署3名）

水道技術管理者（水道法第19条）の有資格者

<2017年度時点> 5名 → <2028年度時点> 4名以上 ※正規職員

（グループ内3名、他部署2名）

○事務職員

日商簿記検定3級以上取得者（経営チーム正規職員）

<2017年度時点> 6名中5名（取得率83%） → <2028年度時点> 5名中5名（取得率100%）

公営企業会計の経理に精通する職員（庁内 実務経験年数3年以上）

<2017年度時点> 3名 → <2028年度時点> 8名以上

（グループ内2名、他部署1名）

(2) 管路の更新率

担当する技術職員の育成や管路の更新計画の策定など、実施体制を整えるまでに時間を要するため本格的な更新時期は次期計画期間以降となりますが、必要な事業を先送りにはすることがないよう本計画期間は老朽管路や重要な基幹管路について優先的に更新を行います。

<2019～2028年度> 平均更新率 1.3%以上

(3) 基幹管路の耐震化率

浄水場及び配水池周辺からの大口径の送水管・配水本管が地震などにより損傷すると、町内の大部分で給水できなくなる恐れがあります。これらの管を最も重要な基幹管路と位置づけ計画的に耐震管へ更新します。

< 財政収支計画表 >

(単位 千円)

年 度		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
収益的 収 入	料金収入	500,295	499,283	492,705	488,891	558,388	555,098	552,319	550,048	547,752	545,961	544,158	
	受託工事収益	9,241	9,927	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350	5,350	
	その他	3,556	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	3,505	
	受取利息及び配当金	210	300	274	270	187	69	67	66	66	67	72	
	雑収益	19,603	22,186	19,359	17,907	17,951	17,981	18,194	18,033	17,932	17,904	17,910	
	特別利益	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	長期前受金戻入	87,612	89,481	78,656	74,680	72,783	71,769	71,167	70,953	71,369	70,312	69,582	
	計 (A)	620,517	624,683	599,849	590,603	658,164	653,772	650,602	647,955	645,974	643,099	640,577	
	支 出	人件費											
		給料	21,018	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811	18,811
		その他	27,133	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402	27,402
		物件費											
		動力費	49,039	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629	49,629
		薬品費	4,670	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602	4,602
		修繕費	62,909	39,021	34,341	34,321	35,001	35,190	38,115	35,798	34,496	34,348	34,328
		その他	109,801	140,446	105,290	105,509	106,671	108,161	113,611	108,368	106,303	106,050	105,964
		受託工事費	7,636	8,033	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
		県水受水費	58,195	58,256	58,195	58,195	58,195	58,255	58,195	58,195	58,195	58,255	58,195
減価償却費	223,168	224,759	193,403	183,858	183,024	186,732	196,387	202,354	209,799	217,388	219,477		
支払利息	23,111	20,769	20,482	20,070	19,533	18,869	18,076	17,213	16,560	16,410	16,830		
特別損失	463	455	455	455	455	455	455	455	455	455	455		
計 (B)	587,143	592,183	517,610	507,852	508,323	513,106	530,283	527,827	531,252	538,350	540,693		
差引(A-B) (C)	33,374	32,500	82,239	82,751	149,841	140,666	120,319	120,128	114,722	104,749	99,884		
資本的 収 入	企業債	0	116,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	
	他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	工事負担金	8,749	14,124	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	加入分担金	35,661	38,169	36,260	34,447	32,724	31,087	29,532	28,055	26,652	25,319	24,053	
	給水装置負担金	2,512	2,776	2,637	2,505	2,379	2,260	2,147	2,039	1,937	1,840	1,748	
	雑収益	6,264	10,028	9,526	9,049	8,596	8,166	7,757	7,369	7,000	6,650	6,317	
	固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	投資償還金	0	0	0	0	300,000	0	0	0	0	0	0	
	計 (E)	53,186	181,097	258,423	256,001	553,699	251,513	249,436	247,463	245,589	243,809	242,118	
	支 出	工事費他	39,652	704,636	385,486	385,493	385,500	385,508	385,516	385,524	385,532	385,540	385,548
		営業設備費	4,894	5,135	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
		企業債償還金	103,748	106,081	115,469	124,910	134,407	143,962	153,574	154,953	135,579	120,435	84,463
		長期借入金償還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
投資有価証券		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 (F)	148,294	815,852	504,455	513,903	523,407	532,970	542,590	543,977	524,611	509,475	473,511		
差引(E-F) (G)	△ 95,108	△ 634,755	△ 246,032	△ 257,902	30,292	△ 281,457	△ 293,154	△ 296,514	△ 279,022	△ 265,666	△ 231,393		
当年度発生補てん財源 (H)	168,669	259,397	224,503	219,667	288,029	283,776	273,876	280,046	281,840	280,675	278,784		
資金収支(G)+(H)	73,561	△ 375,358	△ 21,529	△ 38,235	318,321	2,319	△ 19,278	△ 16,468	2,818	15,009	47,391		
累 計	1,092,927	717,569	696,040	657,805	976,126	978,445	959,167	942,699	945,517	960,526	1,007,917		

2. 経営方針

(1) 経営理念 ～ いつまでもおいしく飲める水道を目指して ～

水道事業は、ライフラインとして住民生活や社会経済活動に欠かすことのできない最も重要な社会基盤施設であり、需要者のニーズに対応した信頼性の高い水道水の供給を次世代に継承するため、「安心」「安定」「持続」「環境」といった4本の基本目標として掲げ、水道事業の更なる改革・改善の取組みを計画的に進めていきます。これを実現するために、本経営戦略で設定する目標を達成できるよう経営課題を着実に解決してまいります。

(2) 経営の基本方針

水道事業は、経営の基本原則として「経済性を発揮するとともに、その本来の目的である公共の福祉を増進するように運営」することが求められています。(地方公営企業法第3条)

本経営戦略では、老朽化する施設を計画的に更新しながら、今後10年間の“収支均衡”を達成するよう策定を行いました。長期に渡るシミュレーションの中で明らかになったことは、老朽施設の更新事業費は膨大であることからできるだけ圧縮し、必要な財源を確保していかなければなりません。今後、経営理念を実現するために、県や近隣市町との広域連携や更新財源確保のための料金改定といった施策を盛り込み、播磨町水道事業が持続可能となる経営方針を定める必要があります。

本計画期間では、以下の取組みを重点的に進めてまいります。

ヒト（投資）

- ・今後の更新投資の増加に備え、技術職員の確保と育成を計画的に行う。
- ・事業に必要な人員を柔軟に配置し、効率的に事業の運営ができるようにするための組織づくりを行う。

モノ（投資）

- ・費用対効果の検証と事業の優先順位付を行う。
- ・必要な更新投資が実施可能となるよう、長期的に事業量を平準化する方策を検討する。
- ・水需要に見合った水道施設とするため、施設・設備の統廃合・ダウンサイジングを検討する。
- ・町単独での能力適正化が困難な場合、広域化・広域連携により事業費総額の削減を検討する。

カネ（財源）

- ・世代間の負担のあり方を考慮し、起債条件を最適化し、企業債関係支出を削減する。
- ・長期的な視点で事業継続に必要な財源を確保するため、料金水準の検証を継続的に行う。

(3) PDCAの徹底

本計画を着実に実行していくため、PDCAサイクル(Plan【計画】→Do【実行】→Check【検証】→Action【改善】)により継続的な評価・改善の仕組みを確立し、目標達成に向けた計画の推進を図ります。

なお、目標を数値化することで進捗状況の検証を行い、必要があれば本計画の見直しを行います。

