
6章

経営の見通し

6-1. 経営戦略の概要.....	92
6-2. 投資計画.....	93
6-2-1. 投資計画の前提条件.....	93
6-2-2. 令和15年度までの投資計画.....	94
6-3. 財政計画.....	96
6-3-1. 財政計画の前提条件.....	97
6-3-2. 令和15年度までの財政計画.....	98

6章 経営の見通し

6-1. 経営戦略の概要

将来においても健全な事業運営を維持していくために、経営の基本計画となる「経営戦略」を策定し、この計画に基づき事業運営を行っていきます。

経営戦略とは、将来にわたって安定的に事業を継続していけるよう、総務省が水道事業体等の地方公共団体に対して策定を求める中長期的な経営の基本計画のことで、「投資・財政計画（収支計画）」が主な内容となります。

投資・財政計画とは、事業効率化や経営健全化の取組み方針である「投資以外の経費」を反映させて、施設・設備の投資見通しである「投資試算[※]」等の支出と財源見通しである「財源試算[※]」が均衡するように調整した収支計画です。

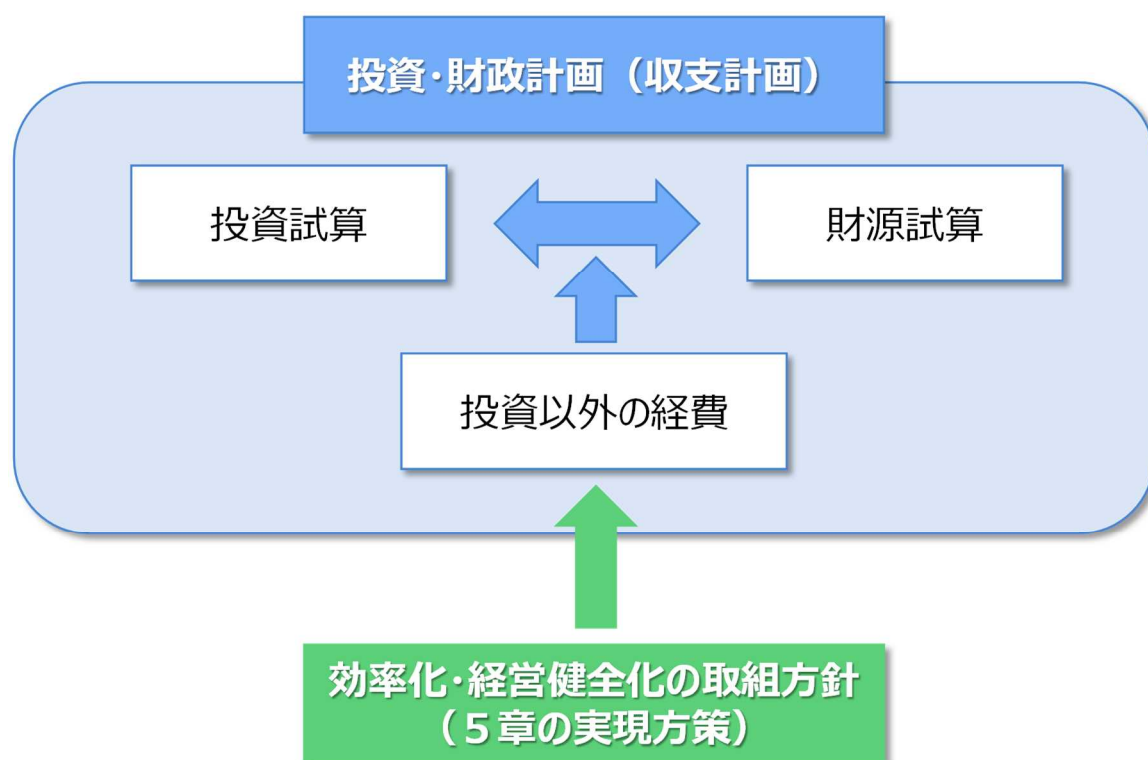


図 6-1 経営戦略のイメージ

6-2. 投資計画

6-2-1. 投資計画の前提条件

企業団では、令和2年度の水道料金審議会にあわせてアセットマネジメントを実施しており、水道施設の長期の更新需要を把握しています。本経営戦略では、令和6年度までの施設再構築に係る事業とアセットマネジメントで検討した長期の更新需要を踏まえて、令和15年度までの具体的な投資計画を策定します。

以下にアセットマネジメント検討時のポイントを示します。

(1) 施設再構築に伴い更新不要となる資産の整理

現在実施している施設再構築により、廃止する水道施設や配水場化する浄水場の取水・浄水関連の資産（取水ポンプ、ろ過池等）は、更新対象から除外することができます。これらの資産を整理した結果、令和元年度価格で約100億円の更新費用を削減できる見込みとなっています。

なお、更新不要となる資産については、廃止時期が未定のため、毎年一定額の撤去費を追加計上します。

(2) 実使用年数による更新

法定耐用年数で更新を進めることは、事業量や財政の面で困難であるため、多くの事業者が、資産の更新基準を工種や管種の特性に応じて、法定耐用年数を延命化させた耐用年数（実使用年数）を設定して更新を進めています。

企業団においても、実状に合わせた更新需要を算出するため、実使用年数をベースとした更新で事業を進めます。

表 6-1 法定耐用年数と実使用年数の設定方法の比較

	法定耐用年数	実使用年数
構造物及び設備	◆ 土木は約60年、機械は約20年等資産ごとに設定されています。	◆ 法定耐用年数の1.5倍を設定します。 ◆ 老朽化資産に区分される前に更新する形となります。
管路	◆ 一律40年で設定されています。	◆ 石綿セメント管は経年化による劣化の影響が大きいため40年、ダクタイル鋳鉄管は耐震管として丈夫な管種であるため80年と、管種の特性に応じて年数を設定します。

(3) 投資の合理化に関する取組み

- ✓ 更新対象となっている資産の重要度を整理して、故障等の不具合が発生しても特に支障のない資産は修繕等で対応することで、更新需要の削減に努めます。
- ✓ 口径300mm以上の配水管（配水本管[※]）については、水需要減少を考慮してダウンサイジングを実施します。
- ✓ 重要度の低い末端の管路である配水支管[※]については、適切な維持管理のもと、実使用年数から10年延長した年数で更新します。

6-2-2. 令和15年度までの投資計画

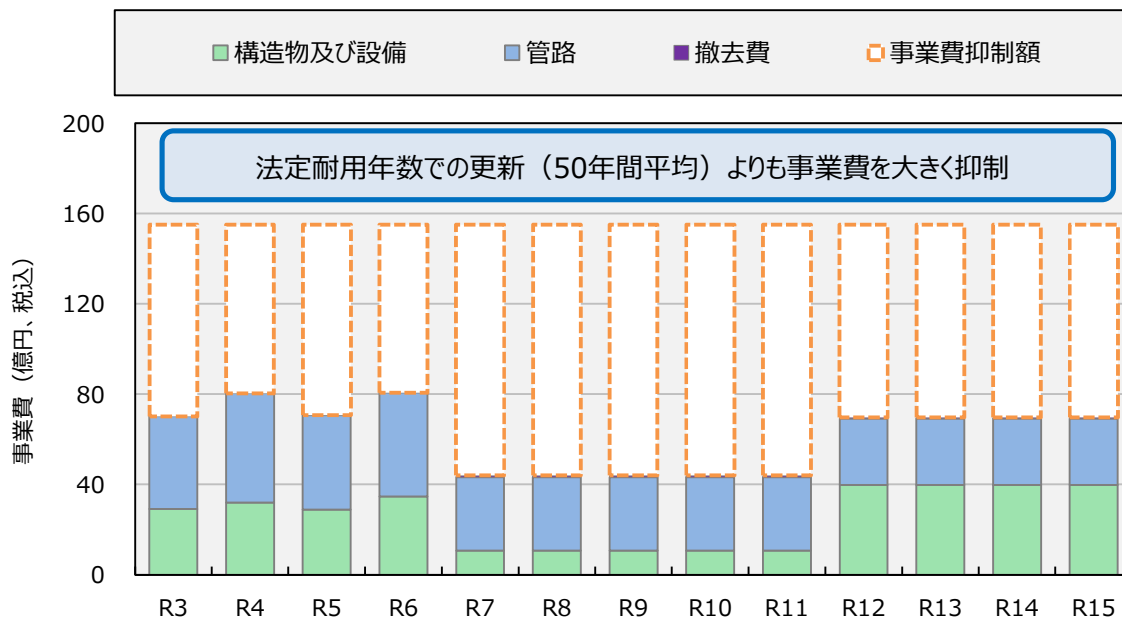
(1) 投資額（建設改良費）の見通し

令和3年度から令和6年度までの事業費は、「垂直統合基本計画」で整理した金額（交付金計画に基づいた再構築に係る事業費と既設施設の更新事業費等）を計上します。

令和7年度以降の事業費については、アセットマネジメントでの検討結果に基づく更新需要と、施設再構築に伴い更新不要となる資産の撤去費を計上します。

令和6年度までは再構築事業に伴い事業量が増加していますが、広域化に伴う国庫補助金が交付されるため、補助金を活用して事業を進めることができます。令和7年度から令和11年度まで事業量が一時的に減少しているのは、令和5年度の実施予定の料金改定における改定率を抑制するためです。この期間は、更新優先度の高い資産を対象として効率的に更新事業を進めます。

推計期間(令和3~15年)における1年当たりの事業費は約61.6億円となる見込みであり、法定耐用年数に基づき更新した場合の事業費約155.1億円（税込）と比較すると、事業費を大きく抑制していることが分かります。



単位：億円（税込）

年度	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
構造物及び設備	29.1	31.9	28.8	34.6	10.7	10.7	10.7
管路	41.0	48.5	41.9	46.1	32.6	32.6	32.6
撤去費	0.0	0.0	0.0	0.0	0.7	0.7	0.7
合計	70.2	80.4	70.7	80.7	43.9	43.9	43.9

単位：億円（税込）

年度	R10	R11	R12	R13	R14	R15	合計
構造物及び設備	10.7	10.7	39.7	39.7	39.7	39.7	336.8
管路	32.6	32.6	29.4	29.4	29.4	29.4	458.0
撤去費	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	5.9
合計	43.9	43.9	69.7	69.7	69.7	69.7	800.7

図 6-2 令和15年度までの事業費の見通し

(2) 健全度の見通し

実使用年数ベースでの更新を進めていくことから、経年化資産の割合は徐々に増加していく見込みです。これらの資産は、適切な維持管理を行うことで健全性の維持に努めます。

また、一部資産については、その重要度に応じて修繕対応とするため、老朽化資産の割合も増加します。ただし、これらの資産は故障等の不具合が生じても影響度の小さいものであるため、そのリスクは許容できるものとします。

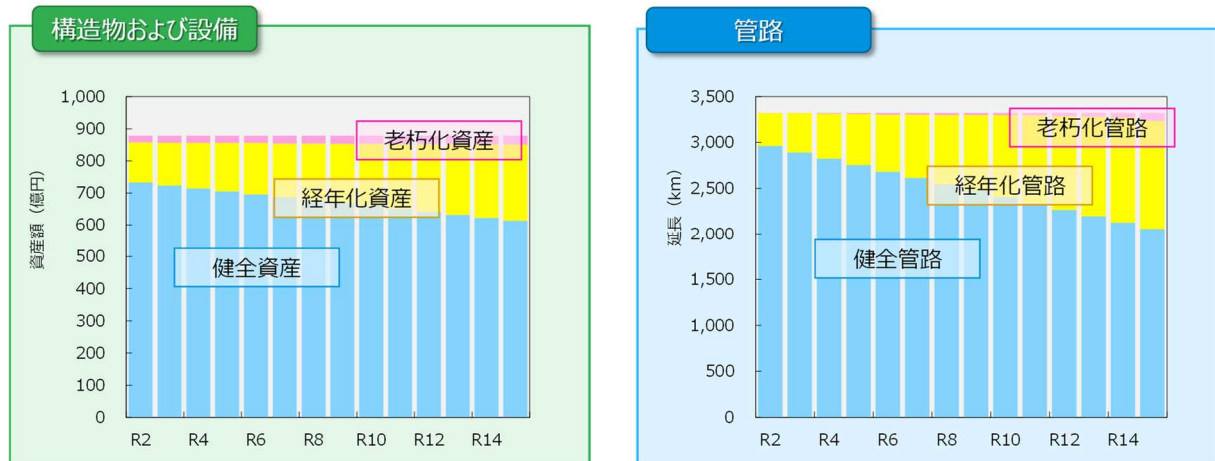


図 6-3 健全度の見通し

6-3. 財政計画

財政計画では、安定した事業運営が継続できるよう、投資計画で算定した更新需要等の支出を賄うための財源の見通しを試算します。

水道事業の主な財源は、水道利用者の皆さまから頂いた料金収入です。この財源をもとに、人件費や動力費等給水に係る経費を賄うとともに、純利益や現金を伴わない支出である損益勘定留保資金を内部留保資金として積み立てていき、更新需要といった将来の建設改良費の補填財源としています。

また、建設改良費に対する財源には、国からの補助金や企業債（借金）等があります。水道事業では、浄水場や管路等の資産を長期間にわたって使用するため、企業債の借入によって、現在の世代だけでなく将来の世代にも公平に費用を負担してもらう仕組みとなっています。ただし、将来の人口は減少傾向にあるため、企業債に頼りすぎた事業運営は将来世代の大きな負担につながります。今後の事業運営は、適正な料金収入で財源を確保していくことで、企業債という借金に頼りすぎないようにしていく必要があります。

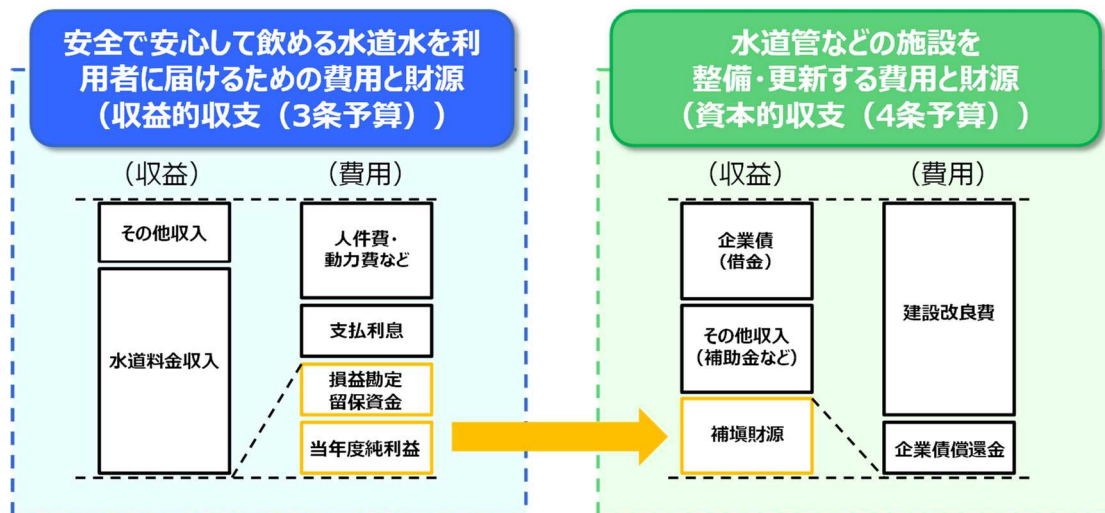


図 6-4 水道事業における収益と費用のイメージ

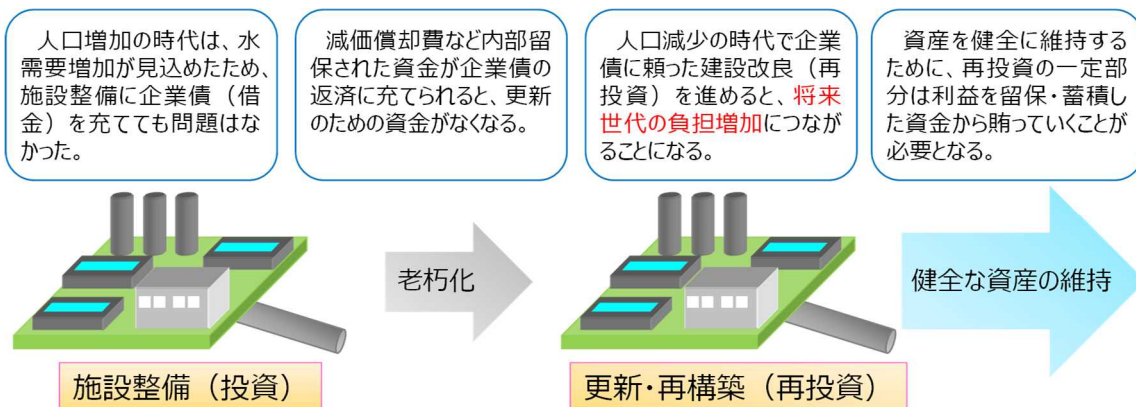


図 6-5 今後の財源確保の考え方

6-3-1. 財政計画の前提条件

(1) 財政目標と考え方

【財政目標】

- ✓ 収益的収支において、常に黒字を維持する。
- ✓ 運転資金として最低限確保しなければならない資金残高を40億円とする。
- ✓ 企業債の借入額は、既存企業債残高から減少可能な額とする。

【考え方】

計画期間内において、健全な事業運営を継続できるよう、収益的収支における黒字の確保や自己資金残高の確保等の条件下で検討します。自己資金残高については、実際に水道を使用してから料金を収納するまでのタイムラグを考慮して、直近の水道料金収入である約80億円の6ヶ月分にあたる40億円を設定します。

また、企業債の借入額については、将来世代の負担の平準化を図る観点から、既存の企業債残高から減少可能な額とします。

この目標を達成できない場合は、料金改定を実施し、健全性の維持を図ることとします。

(2) 令和2年度の水道料金審議会で使用した財政計画からの変更点

令和2年度の水道料金審議会における財政計画では、令和2年度予算を最新値として将来値設定に用いていましたが、この財政計画では令和2年度決算を最新値としています。

6-3-2. 令和15年度までの財政計画

(1) 収益的収支の見通し

垂直統合に伴う受水費削減により支出は大きく減少しますが、水需要減少に伴う水道料金収入の減少や減価償却費の増加等、今後も厳しい財政状況が続く見込みです。

財政目標を達成するためには、令和11年度に15%の料金改定を実施する必要があります。健全な事業運営のためには定期的に水道料金の適正化を行う必要がありますが、利用者の皆さまの大きな負担増加とならないよう、引き続き経営努力を行い、改定率増加の抑制に努めます。

①収入（財源）について

- ✓ 給水収益（水道料金収入）は、「供給単価（税抜）×年間有収水量」の算定式で算出します。
- ✓ 令和5年度に実施予定の料金改定については、激変緩和措置を適用します。このため、令和5年度から令和8年度にかけて段階的に供給単価が上昇します。
- ✓ 令和5年度に実施予定の料金改定では、太田市のみに適用されている口座振替による50円（税抜）割引を料金統一に合わせて3市5町に100円（税抜）割引で適用する予定です。このため、口座振替割引の適用者増加による収益減少を想定して、財政計画に反映します。
- ✓ 営業収益には、給水収益の他に、水道管を引き込む際に頂く加入金、太陽光発電や小水力発電等の発電事業での収益を一定額計上します。
- ✓ 営業外収益における長期前受金戻入[※]は、広域化に伴う国庫補助金等を収益化したものです。あくまで帳簿上の処理のため、実際の現金収入はありません。

②支出（経費）について

- ✓ 人件費は、令和2年度現在の職員数の人件費を前提としつつ、令和元年度人事院勧告による人件費の上昇率を考慮して計上します。
- ✓ 動力費・薬品費は、令和2年度実績より算出した単価と年間配水量の積により算出するとともに、物価上昇率を考慮して計上します。
- ✓ 修繕費と委託料は、令和2年度実績に物価上昇率を考慮して計上します。なお、実績では委託料の中に動力費・薬品費が含まれているため、推計値は別々に算出して計上します。
- ✓ 受水費については、令和2年度の垂直統合に伴い、群馬県企業局から購入していた費用が削減されています。ただし、一部地区にて桐生市から受水しているため、令和2年度実績一定として計上します。
- ✓ 減価償却費は、現在所有する資産の償却予定額のほかに、新たに取得する有形固定資産額と資産工種別の償却年数から算出した償却予定額を計上します。
- ✓ 支払利息は、企業債の新規借入によって新たに発生する額を、既定の支払予定額に加算して計上します。
- ✓ その他の費用は、実績等を基に設定して計上します。

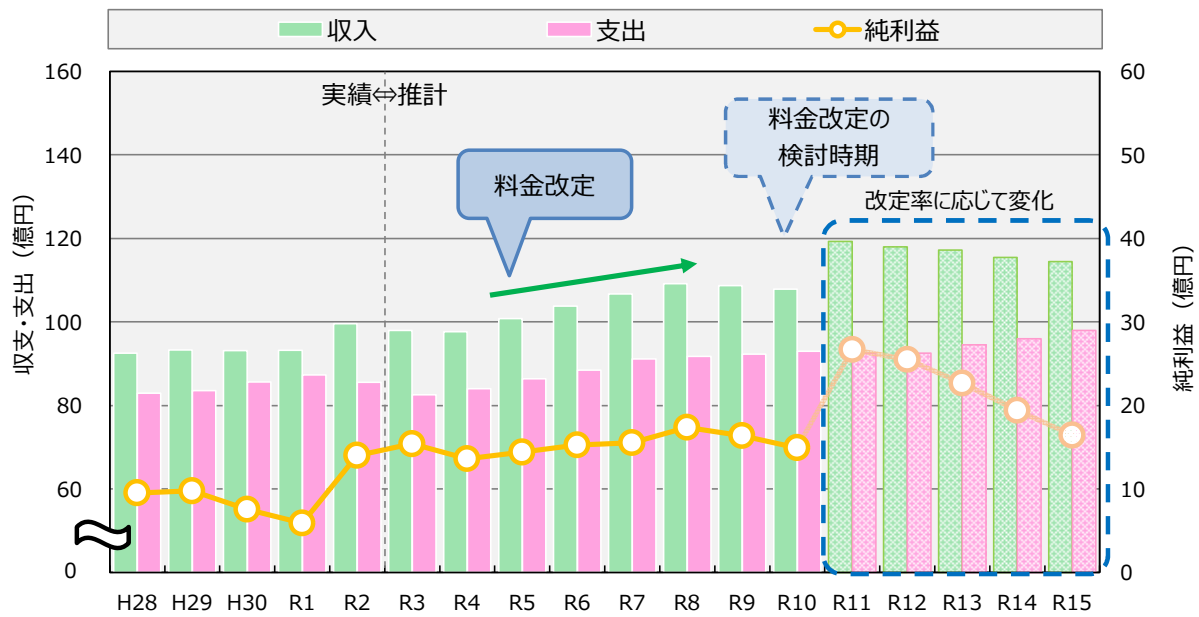


図 6-6 収益的収支と純利益の見通し

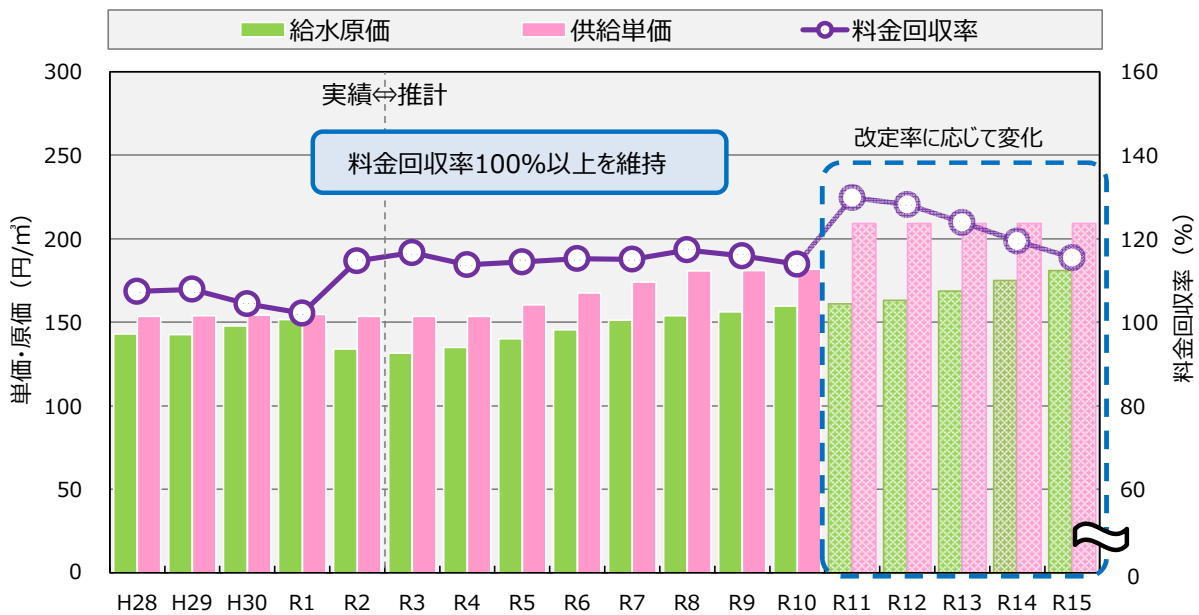


図 6-7 給水原価、供給単価、料金回収率の見通し

- 1 章
- 2 章
- 3 章
- 4 章
- 5 章
- 6 章
- 7 章
- 資料編

表 6-2 収益的収支の見通し

単位：億円（税抜）

年度	実績					推計			
	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6
収益的収入	92.5	93.3	93.2	93.2	99.6	98.0	97.7	100.8	103.8
営業収益	85.2	85.6	85.3	84.6	84.5	82.7	82.1	85.3	88.1
うち給水収益	82.3	82.5	82.4	81.6	82.0	79.9	79.4	82.5	85.3
営業外収益	7.3	7.6	7.9	8.6	15.1	15.3	15.5	15.5	15.6
うち長期前受金戻入	6.1	6.5	6.7	7.4	13.9	14.0	14.3	14.3	14.4
特別利益	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益的支出	82.9	83.5	85.7	87.3	85.6	82.6	84.0	86.4	88.5
営業費用	78.0	78.6	81.5	83.5	81.1	78.5	80.4	83.0	85.5
人件費	2.9	2.7	2.6	2.4	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
動力費・薬品費	2.1	0.0	0.0	0.0	0.0	6.7	6.7	6.7	6.7
修繕費	1.5	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
委託料	19.1	22.9	25.5	26.1	32.1	25.8	26.1	26.4	26.7
受水費	18.8	18.0	18.0	18.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
減価償却費	30.1	31.0	31.7	33.3	39.2	38.6	40.1	42.4	44.5
資産減耗費	0.7	1.4	1.2	1.0	3.4	1.8	1.8	1.8	1.8
その他営業費用	2.9	2.5	2.3	2.3	3.6	2.8	2.8	2.8	2.8
営業外費用	4.8	4.4	4.1	3.8	4.3	4.0	3.7	3.3	3.0
うち支払利息	4.8	4.4	4.1	3.8	4.3	4.0	3.6	3.3	3.0
特別損失	0.2	0.6	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
収益的収支（純利益）	9.5	9.8	7.5	5.9	14.0	15.4	13.6	14.4	15.3

単位：億円（税抜）

年度	推計								
	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収入	106.7	109.2	108.7	107.9	119.2	118.0	117.2	115.4	114.4
営業収益	90.8	93.4	93.1	92.6	104.4	103.6	103.1	102.0	101.2
うち給水収益	88.0	90.6	90.4	89.8	101.7	100.8	100.3	99.2	98.4
営業外収益	15.9	15.8	15.6	15.3	14.8	14.4	14.1	13.4	13.2
うち長期前受金戻入	14.6	14.5	14.3	14.1	13.6	13.2	12.9	12.2	12.0
特別利益	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益的支出	91.1	91.8	92.3	92.9	92.5	92.5	94.5	96.0	98.0
営業費用	88.4	89.3	90.1	90.9	90.7	90.8	93.0	94.6	96.6
人件費	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6
動力費・薬品費	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8	6.8
修繕費	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
委託料	27.0	27.3	27.6	27.9	28.2	28.5	28.8	29.2	29.5
受水費	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
減価償却費	47.1	47.7	48.1	48.6	48.0	47.8	49.6	50.9	52.6
資産減耗費	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
その他営業費用	2.8	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0
営業外費用	2.7	2.4	2.2	2.0	1.8	1.7	1.5	1.4	1.4
うち支払利息	2.7	2.4	2.2	2.0	1.8	1.6	1.5	1.4	1.3
特別損失	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益的収支（純利益）	15.5	17.4	16.4	14.9	26.7	25.5	22.7	19.4	16.5

※実績における動力費・薬品費の一部は、委託料に含まれている。

(2) 資本的収支の見直し

収益的収支の見直しと同じく、現時点では令和11年度以降の水道料金の見直しについては未定であるため、見通しが大きく変わる可能性があります。水道施設を健全に維持しつつ、利用者の皆さまに大きな負担を与えることがないよう、適宜計画を見直し、事業運営を行います。

①収入（財源）について

- ✓ 令和6年度までは広域化に伴う国庫補助金が交付されるため、財源として活用します。令和7年度以降は、将来的な制度改正等を考慮し、この推計では見込まないこととします。
- ✓ 企業債は、将来世代との費用負担を考慮しつつ、事業費にあわせて新規借入を行います。令和6年度までは、再構築事業に伴い借入額が増加しますが、長期的には企業債残高が減少していくよう借入額を調整します。
- ✓ 工事負担金は、構成団体から受託する配水管移設工事等に係るものを想定して計上します。
- ✓ 資本的収支不足額に対する補てん財源は、建設改良積立金と消費税資本的収支調整額を当年度不足額に充当するものとし、足りない場合は、損益勘定留保資金を充当します。
- ✓ 資金残高は、令和5年度に実施予定の料金改定において激変緩和措置を適用したことから、一時的に40億円を下回りますが、長期的には最低限確保しなければならない運転資金として40億円以上の維持に努めます。

②支出（事業費、企業債償還金等）について

- ✓ 建設改良費に係る事業費は、投資計画で整理した既存計画及びアセットマネジメントによる更新需要等を計上します。
- ✓ 建設改良費に係る人件費は、収益的収支における経費と同じく、人件費の上昇率を考慮して計上します。
- ✓ 水道メーターといった営業設備の購入費用は、物価上昇率を考慮して計上します。
- ✓ 企業債償還金は、企業債の新規借入によって発生する金額を、既往債の償還予定額に加算して算出します。なお、施設の新規債は据置3年・償還15年、管路の新規債は据置5年・償還40年で償還します。

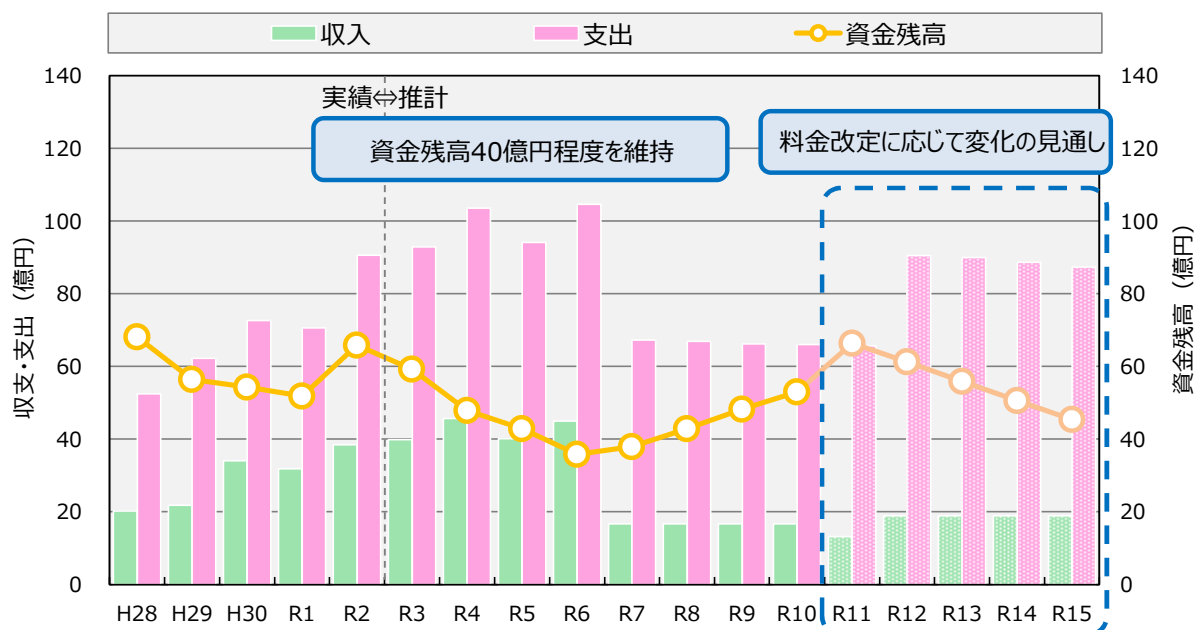


図 6-8 資本的収支と資金残高の見通し

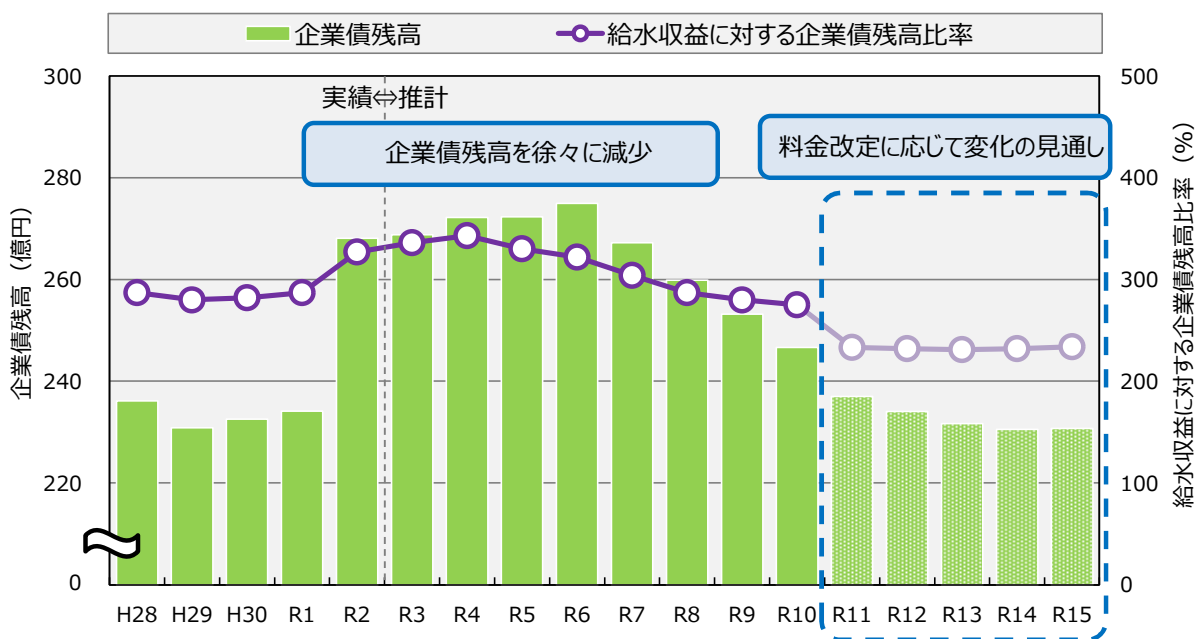


図 6-9 企業債残高と給水収益に対する企業債残高比率の見通し

表 6-3 資本的収支の見通し

単位：億円（税込）

年度	実績					推計				
	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	
資本的収入	20.2	21.8	34.1	31.9	38.5	39.9	45.6	40.1	45.0	
企業債	12.0	12.0	19.0	17.0	20.0	21.1	24.1	21.2	24.2	
国庫補助金	5.6	7.1	12.1	11.5	14.2	15.3	18.0	15.4	17.3	
工事負担金	2.6	2.6	2.9	3.4	4.2	3.5	3.5	3.5	3.5	
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
資本的支出	52.5	62.2	72.7	70.6	90.6	92.8	103.5	94.1	104.6	
建設改良費	33.3	44.8	55.3	55.1	68.4	72.5	82.7	73.0	83.0	
人件費	3.2	3.4	2.9	2.8	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1	
事業費	28.4	41.3	52.3	52.1	66.1	70.2	80.4	70.7	80.7	
営業設備費	1.6	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	
その他	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	
企業債償還金	18.1	17.3	17.3	15.4	20.2	20.3	20.8	21.1	21.6	
その他	1.0	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
資本的収支（資金不足額）	-32.3	-40.4	-38.6	-38.7	-52.1	-53.0	-57.9	-54.1	-59.6	
補てん財源	32.3	40.4	38.6	38.7	52.1	53.0	57.9	54.1	59.6	
引継金	12.8	0.0	0.0	0.0	28.2	0.0	0.0	0.0	0.0	
消費税資本的収支調整額	1.6	2.3	2.8	3.3	4.3	4.5	5.2	4.6	5.2	
工事繰越金	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
建設改良積立金	0.0	6.0	9.7	8.4	0.0	22.0	25.0	19.5	22.4	
損益勘定留保資金	17.9	32.0	26.1	27.0	19.6	26.4	27.7	30.0	32.0	
資金残高	68.1	56.4	54.3	51.8	65.8	59.3	47.9	42.9	35.8	
企業債残高	236.2	230.8	232.5	234.1	268.1	268.8	272.2	272.3	275.0	

単位：億円（税込）

年度	推計									
	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	
資本的収入	16.7	16.7	16.7	16.7	13.2	18.8	18.8	18.8	18.8	
企業債	13.2	13.2	13.2	13.2	9.7	15.3	15.3	15.3	15.3	
国庫補助金	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
工事負担金	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
資本的支出	67.2	66.9	66.2	66.0	65.6	90.4	89.9	88.7	87.4	
建設改良費	46.3	46.3	46.3	46.3	46.3	72.1	72.2	72.2	72.2	
人件費	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	
事業費	43.9	43.9	43.9	43.9	43.9	69.7	69.7	69.7	69.7	
営業設備費	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
その他	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
企業債償還金	20.9	20.6	19.8	19.7	19.3	18.3	17.7	16.5	15.2	
その他	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
資本的収支（資金不足額）	-50.5	-50.2	-49.5	-49.4	-52.5	-71.6	-71.1	-69.8	-68.5	
補てん財源	50.5	50.2	49.5	49.4	52.5	71.6	71.1	69.8	68.5	
引継金	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
消費税資本的収支調整額	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	4.5	4.5	4.5	4.5	
工事繰越金	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
建設改良積立金	13.4	12.4	11.0	10.2	13.4	30.6	28.0	24.8	21.6	
損益勘定留保資金	34.3	35.0	35.6	36.4	36.3	36.5	38.5	40.5	42.4	
資金残高	37.9	42.9	48.2	53.0	66.3	61.2	55.9	50.5	45.4	
企業債残高	267.2	259.8	253.2	246.6	237.0	234.1	231.7	230.5	230.7	

