

松阪市水道事業経営戦略

2020 年度～2029 年度

(令和 2 年度～令和 11 年度)



令和 2 年 3 月

松 阪 市

目 次

第 1 章 事業概要	1
1.1 事業の現況	1
1.1.1 水道事業の沿革	1
1.1.2 施設.....	2
1.1.3 料金.....	4
1.1.4 組織.....	5
1.2 これまでの主な経営健全化の取り組み.....	7
1.2.1 工事のコスト縮減.....	7
1.2.2 維持管理費のコスト縮減	7
1.2.3 事務の効率化と人件費の削減	7
1.2.4 有収率の向上	7
1.2.5 企業債の借換償還及び繰上償還.....	7
1.2.6 水道施設の効率化.....	8
1.2.7 施設管理の効率化.....	8
1.2.8 水道事業の広域化.....	8
1.3 経営比較分析表を活用した現状分析	9
第 2 章 将来の事業環境.....	11
2.1 水需要予測	11
2.2 将来の事業環境	13
2.2.1 給水人口の予測	13
2.2.2 水需要の予測	13
2.2.3 料金収入の見通し.....	14
2.2.4 施設（更新需要）の見通し	15
2.2.5 組織の見通し	16
第 3 章 経営の基本方針.....	17
第 4 章 投資・財政計画.....	18
4.1 投資・財政計画（収支計画）	18
4.2 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明.....	25
4.3 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組みの概要	27
第 5 章 経営戦略の事後検証・更新等に関する事項.....	29

第1章 事業概要

1.1 事業の現況

1.1.1 水道事業の沿革

松阪市の水道事業は、昭和 26 年 6 月に給水を開始して以来、高度経済成長期の急速な人口増加や水需要の増加に対処するため、5 度の拡張事業及び 4 度の変更を行ってきました。

その後、平成 17 年 1 月の合併創設認可事業により計画給水人口 193,500 人、計画最大給水量 124,700m³/日とし、平成 29 年 4 月には飯高簡易水道事業（東部簡易水道、西部簡易水道、統合波瀬簡易水道）を水道事業に統合し、計画給水人口 164,717 人、計画 1 日最大給水量 71,528m³として、現在、水道事業を運営しています。

表 1-1 松阪市の事業概要（給水）

供用開始年月日	昭和 26 年 6 月	計画給水人口	164,717 人
法適（全部・財務）	法適用	現在給水人口	161,587 人
・非適の区分		有収水量密度	0.68 千 m ³ /ha



図 1-1 松阪市内の位置図

1.1.2 施設

(1) 浄水方法

<本庁>

自己水源系について、第一水源地及び第二水源地では伏流水と地下水から取水し、塩素滅菌しています。

浄水受水系（県水）について、射和受水系、六呂木受水系では南勢志摩水道用水供給事業から浄水を受水しています。受水した浄水は、残留塩素濃度を管理し、残留塩素濃度が低下した場合に、追加塩素注入により対応しています。

<三雲>

浄水受水系（県水）について、三雲南部受水系、三雲北部受水系では北中勢水道用水供給事業から浄水を受水しています。受水した浄水は、残留塩素濃度を管理し、残留塩素濃度が低下した場合に、追加塩素注入により対応しています。

<嬉野>

自己水源系について、川原木造浄水場及び中原団地浄水場では浅井戸と深井戸から取水し、塩素滅菌しています。

浄水受水系（県水）について、嬉野上野受水系、天花寺受水系では北中勢水道用水供給事業から浄水を受水しています。受水した浄水は、残留塩素濃度を管理し、残留塩素濃度が低下した場合に、追加塩素注入により対応しています。

<飯南>

自己水源系について、相津浄水場では河川水を取水し、急速ろ過・塩素滅菌しています。

また、有間野浄水場、南俣浄水場では河川水を取水し、緩速ろ過・塩素滅菌しています。

浄水受水系（県水）について、中央配水系では、南勢水道用水供給事業から浄水を受水しています。受水した浄水は、残留塩素濃度を管理し、残留塩素濃度が低下した場合に、追加塩素注入により対応しています。

<飯高>

自己水源系については、田引浄水場では膜ろ過・塩素滅菌、東又浄水場、西部浄水場では河川水を取水し、急速ろ過・塩素滅菌しています。

また、伊予原谷浄水場、宮前浄水場、富永浄水場、月出浄水場、波瀬浄水場では河川水を取水し、緩速ろ過・塩素滅菌しています。

(2) 給水方法

<本庁>

第一水源地及び第二水源地の水は、送水ポンプにより天王山配水池に送水し、そこから自然流下にて配水するとともに、標高が高い地域については、送水ポンプを用いてさらに高い位置にある久保山配水池に送水し、そこから自然流下にて配水しています。

射和受水系、六呂木受水系の水は、それぞれ射和第一配水池、六呂木配水池で受水し、そこから自然流下にて配水しています。また、一部の地域には送水ポンプを用いて高い位置にある配水池に送水し、そこから自然流下にて配水しています。

<三雲>

三雲南部受水系、三雲北部受水系の水は、三雲南部受水池及び三雲北部受水池で受水し、加圧ポンプを用いて配水しています。

<嬉野>

川原木造浄水場及び中原団地浄水場の水は、加圧ポンプを用いて配水しています。

嬉野上野受水系、天花寺受水系の水は、天花寺配水池及び上野配水池で受水し、そこから自然流下にて配水するとともに、標高が高い地域については、加圧ポンプを用いて配水しています。また、一部の地域には送水ポンプを用いて高い位置にある配水池に送水し、そこから自然流下にて配水しています。

<飯南>

相津浄水場、有間野浄水場、南俣浄水場の水は、配水池から自然流下にて配水しています。また、一部の地域には送水ポンプを用いて高い位置にある配水池に送水し、そこから自然流下にて配水しています。

中央配水系の水は、配水池から自然流下にて配水しています。また、一部の地域には加圧ポンプを用いて配水しています。

<飯高>

田引浄水場、東又浄水場、西部浄水場、伊予原谷浄水場、宮前浄水場、富永浄水場、月出浄水場、波瀬浄水場の水は、配水池から自然流下にて配水しています。また、一部の地域には送水ポンプを用いて高い位置にある配水池に送水し、そこから自然流下にて配水するとともに、加圧ポンプを用いて配水しています。

表 1-2 松阪市の事業概要（施設）

水源	伏流水、地下水、表流水、浄水受水			
施設数	浄水場設置数	15	管路延長	1,443,600 m
	配水池設置数	47		
施設能力	136,238.4 m ³ /日		施設利用率	60.5 %

1.1.3 料金

本市は、県営水道の受水費の引き下げに伴い、平成 27 年 7 月に 3%の水道料金の値下げを行っています。

飯高地域については、平成 29 年 4 月に簡易水道事業を本市水道事業に事業統合したため、平成 29 年度から令和 3 年度まで(5 ヶ年)の激変緩和において調整し、令和 4 年度から上水道料金に統一します。

料金体系については、基本料金と従量料金からなる二部料金制を採用しており、水道施設への投資を安定して回収できるようにしています。

表 1-3 松阪市の水道料金（2 か月）

基本料金（消費税除く）

用途	メーター 口径	基本料金 (2か月)
一 般 用	13mm	800円
	20mm	1,600円
	25mm	2,800円
	30mm	4,360円
	40mm	9,000円
	50mm	15,000円
	75mm	39,400円
	100mm	78,000円
	150mm	170,000円
公衆浴場用	一般用に準じる	
臨 時 用	一般用に準じる	
船 舶 用	一般用に準じる	

従量料金（消費税除く）

用途	使用量 (2か月)	1 m単価
一 般 用	1～20 m ³	75円
	21～40 m ³	159円
	41～60 m ³	168円
	61～120 m ³	195円
	121～200 m ³	205円
	201～400 m ³	216円
	401～600 m ³	226円
	601 m ³ 以上	235円
公衆浴場用	1 m ³ 当たり	71円
臨 時 用	1 m ³ 当たり	469円
船 舶 用	1m ³ 当たり	300円

〔参考〕 1 カ月の水道料金 = (基本料金 + 従量料金) × 消費税率 ÷ 2

1.1.4 組織

本市では、上下水道事業管理者以下、事務職 13 人、技術職 28 人の計 41 人によって水道事業を運営しています。

技術職 28 人のうち、50 歳以上の職員が 12 人（43%）を占めています。

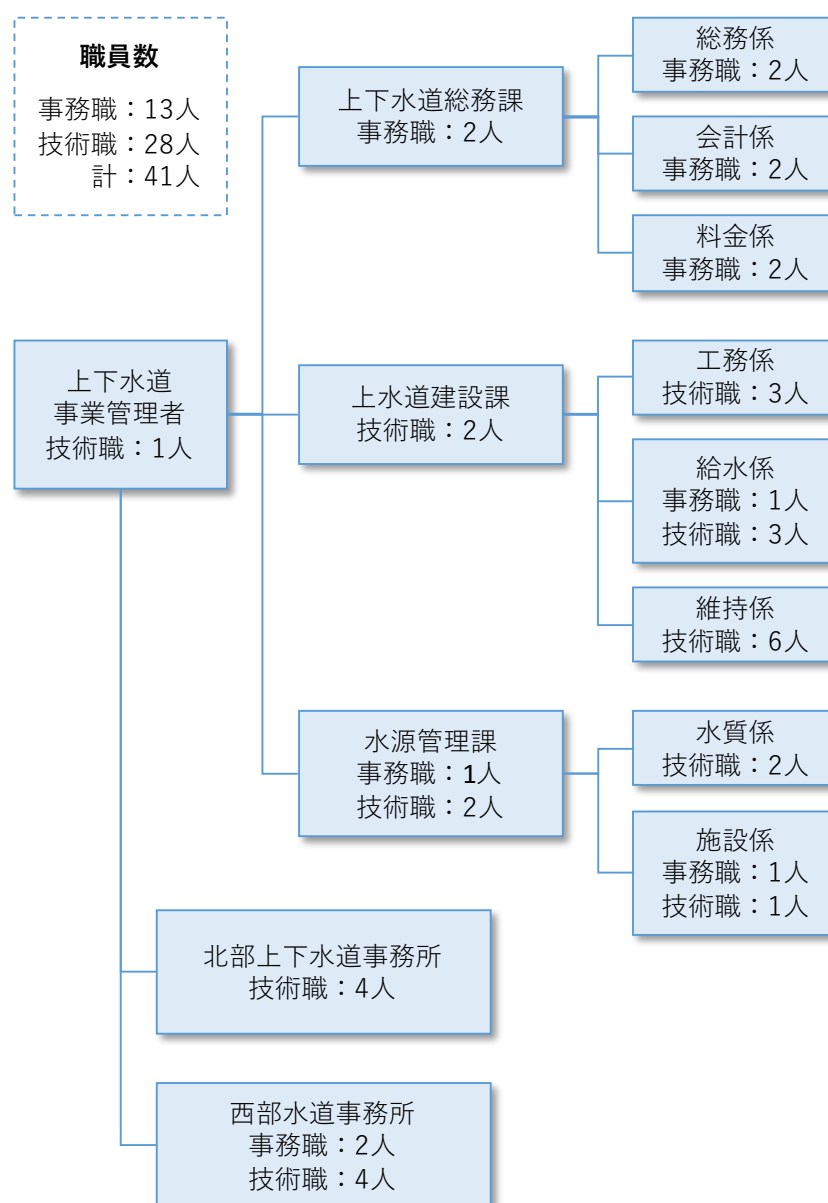


図 1-2 松阪市の組織図（平成 30 年度）

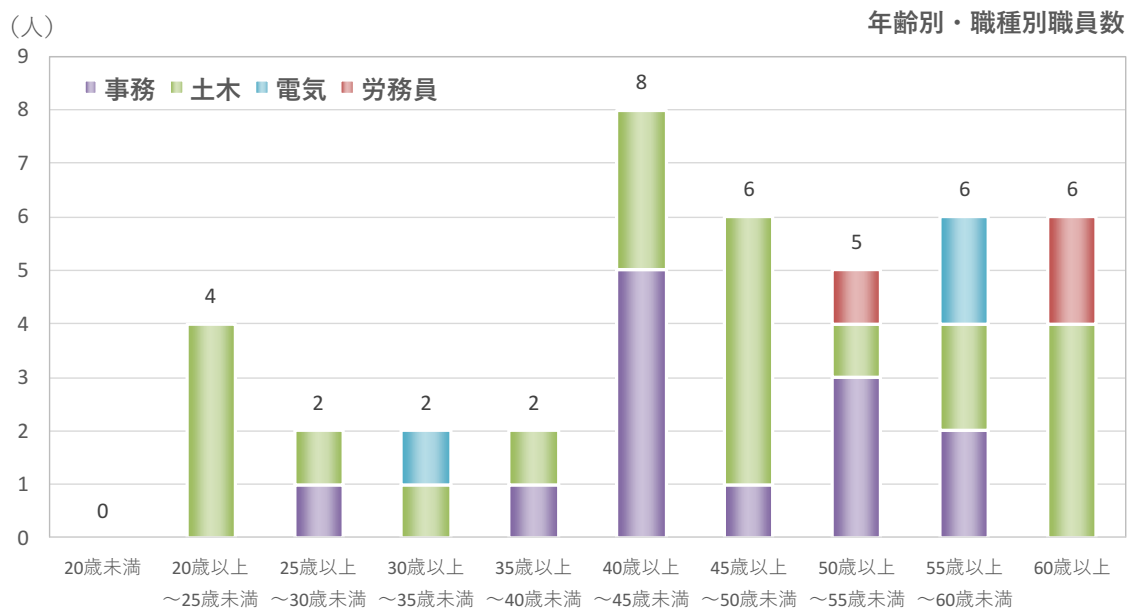


図 1-3 松阪市の年齢別・職種別の職員数（人）

表 1-4 松阪市の年齢別・職種別の職員数（人）

年齢別	事務	土木	電気	労務員	計
20 歳 未 満	0人	0人	0人	0人	0人
20 歳 以 上 ～25歳未満	0人	4人	0人	0人	4人
25 歳 以 上 ～30歳未満	1人	1人	0人	0人	2人
30 歳 以 上 ～35歳未満	0人	1人	1人	0人	2人
35 歳 以 上 ～40歳未満	1人	1人	0人	0人	2人
40 歳 以 上 ～45歳未満	5人	3人	0人	0人	8人
45 歳 以 上 ～50歳未満	1人	5人	0人	0人	6人
50 歳 以 上 ～55歳未満	3人	1人	0人	1人	5人
55 歳 以 上 ～60歳未満	2人	2人	2人	0人	6人
60 歳 以 上	0人	4人	0人	2人	6人
合 計	13人	22人	3人	3人	41人

1.2 これまでの主な経営健全化の取り組み

1.2.1 工事のコスト縮減

現場の状況と条件を考慮して、浅埋設やコスト縮減を意識した使用材料を採用し、また、他の事業との同時施工や工事手法の見直し等も含め、十分な調整や検討を行い工事コストの縮減に努めています。

また、発生した建設副産物については、再生処理施設で再資源化を図り、リサイクルの促進にも努めています。

1.2.2 維持管理費のコスト縮減

水道水の送配水や施設の運転管理に必要な電気代については、本市のクリーンセンター（ごみ焼却所）で発電した電力を中心として、その電力を既存の電気料金よりも低価格で市の公共施設へ供給することを目的として設立した、松阪新電力株式会社へ電気料金を切り替えたことにより、経費の削減を行っています。

1.2.3 事務の効率化と人件費の削減

事務の効率化については、市民サービスの向上や業務の効率的運営を目的として、平成 20 年度から、開・閉栓、検針、調定・更正、滞納整理、給水停止などの、営業関連業務を民間に委託したことにより、水道料金収納率を向上させました。

また、平成 21 年度に営業関連業務の民間委託と下水道部との統合により職員を 12 名削減して、その後の出先機関の組織統合によっても職員を 4 名削減し、現在の上下水道部として運営しています。

1.2.4 有収率の向上

漏水調査等により、漏水の早期発見並びに修繕を実施し、継続的な漏水対策を進めており、有収率の向上を図っています。

有収率の向上により、これまで配水過程で失われていた、水資源や薬品費、動力費の削減につながっています。

1.2.5 企業債の借換償還及び繰上償還

平成 19 年度に作成した、公的資金補償金免除繰上償還に係る財政健全化計画に基づき、企業債の借換償還及び繰上償還を行い、支払い利息を軽減しました。

1.2.6 水道施設の効率化

- 八重田配水池及びポンプ場の廃止
- 下滝野・加波・落方・生辺・波留・畑井・魚瀬浄水場の休止
- 本郷浄水場を配水池として使用
- 横谷浄水場のポンプ機能のみ使用

1.2.7 施設管理の効率化

全水道施設を 24 時間の管理体制が出来るように、遠方監視装置を整備しました。

1.2.8 水道事業の広域化

三重県が中心となり開催している、三重県水道事業基盤強化協議会や中勢地域水道事業広域研究会に参加し、本市の水道事業の広域化のあり方について、協議・検討しています。

1.3 経営比較分析表を活用した現状分析

本市の経営状況については、経常収支比率は 100%を上回り、累積欠損金も発生していません。また、支払い能力を示す流動比率は全国平均を上回り、現状では経営の健全性は保たれています。

しかしながら、自己資本構成比率は 59%と全国平均の 72%を下回るとともに、企業債残高対給水収益比率が 415%と全国平均を 100%を超えて上回っていることから、本市は他の水道事業体よりも企業債への依存度が高いことが伺えます。

施設については、施設利用率や有収率でみると全国平均と同程度の効率性を有しているとともに、施設の老朽度を示す有形固定資産減価償却率と管路経年化率は全国平均を下回る水準となっています。

しかしながら、今後は人口減少等による水需要の減少とそれに伴う料金収入の減少が見込まれるとともに、施設の老朽化に伴い施設や管路の更新費が増加すると予測されます。また、水需要の減少に伴い、施設の効率性が低下することも想定されます。

これらのことから、施設利用率の向上を目指した施設規模の適正化や、企業債への依存度を抑制した支払利息の低減、コスト縮減等による経営の効率化、適切な財源の確保を基本として、健全な経営を維持していくことが重要と考えています。

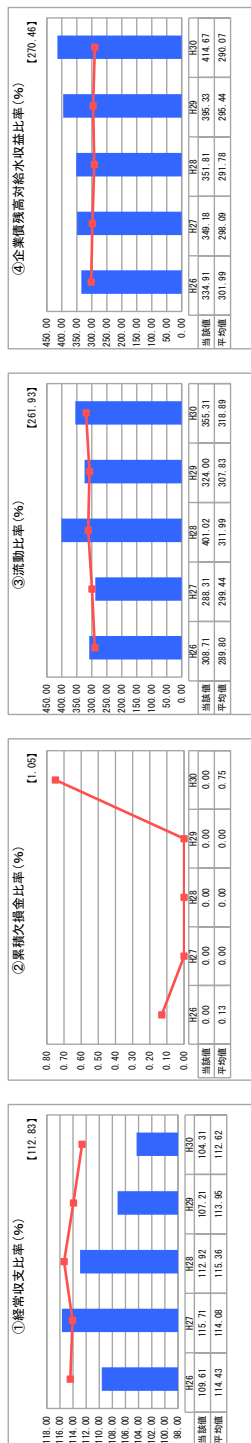
表 1-5 経営比較分析表（平成30年度決算）

三重県 松阪市	事業名	業種名	類似団体区分	管理者の情報
	法適用	水道事業	A2	自治体職員
	資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ³ 当たり家賃料金(円)
-	58.55	98.48	2.959	

人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
164,568	623.58	263.91
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
161,587	270.92	596.44

グラフ凡例
■ 当該団体値 (当該値)
- 類似団体平均値 (平均値)
□ 平成30年度全国平均

1. 経営の健全性・効率性



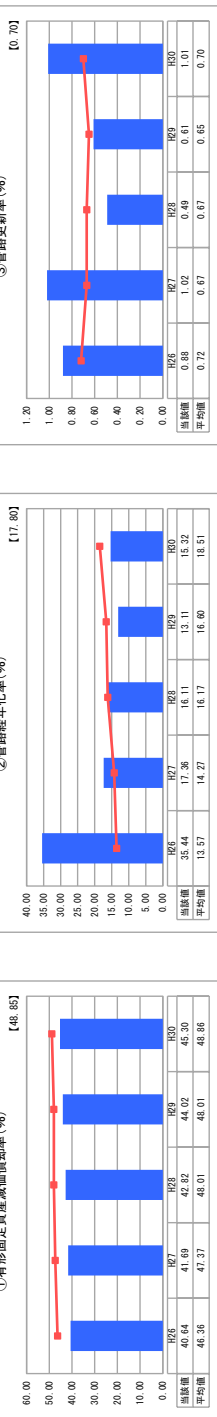
分析欄

1. 経営の健全性・効率性について
 経常収支は類似団体、全国平均値を下回りましたが、100%を越えており、累積欠損金も生じていません。また、支払能力を示す流動比率は、前年と比較して増加し、類似団体、全国平均値を上回っており、経営の健全性は保たれています。この比率は前年と比較して増加しましたが、これは平成30年10月より隔月給料・隔月請求が始まったことにより平成30年度の給水収益の一部が平成31年度に持ち越されたことによるものが主な要因です。

上記の給水収益の一部が平成31年度に持ち越されたことによる有収水量の減少と、簡易水道料金を2022(令和4)年度の上水道料金単一まで減額料金を措置を講じたことや資本費などを引き継いだ影響があるため、企業価値高対給水収益比率は類似団体、全国平均値と比較して低減傾向にあり、53%となり減少しました。配水量は毎年減少していることから、今後施設利用率は前年と比較して0.50ポイント減少しました。配水量は毎年減少していることから、今後施設利用率は減少していくと考えられます。

2. 老朽化の状況について

配水池等の基幹水道施設の耐老化を早期に実施した結果、有形固定資産減価償却率は類似団体、全国平均値と比較して低い数値であります。管路経年化率は15.32%と類似団体、全国平均値より下回っており、管路更新率も全国平均値を上回るものの低い水準にあります。



2. 老朽化の状況

全体総括
 人口減少、節水意識の定着により給水収益が年々減少する中、将来にわたって安全、安心な水の供給のため、老朽施設、老朽管の更新が急務となっております。料金の増加が望まれないことから、更なる経費の削減、収益の動向も踏まえながら事業運営を進めていく必要がありますが、令和3年度には、より給水収益の増大を図るべく、水道事業の健全な運営を推進し、管路更新率を向上させること、経費削減を進め、この計画に沿って事業を進めていくこととなります。

第2章 将来の事業環境

2.1 水需要予測

給水区域内人口については、市の上位計画である「松阪市まち・ひと・しごと創生総合戦略（H28.3）」の行政区域内人口の推計値を基に実績との乖離を補正するとともに、補正した行政区域内人口から給水区域外人口を差し引いて予測しています。

また、給水量については、平成 20 年度から平成 30 年度までの実績値を用いて、時系列傾向分析等の手法を用いて予測しています。有収水量の用途を、生活用、業務営業用、工場用に区分し、それぞれの用途ごとに予測を行い、これらを足し合わせています。

表 2-1 水需要予測の検討結果

項 目／年 度		実 績										予 測					算 定 根 拠										
		H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4			R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11		
行政区域内人口（人）		170,883	170,843	170,376	169,923	169,681	168,987	168,163	167,047	165,918	165,040	164,089	163,278	162,396	161,330	160,264	159,198	158,132	157,061	155,900	154,739	153,578	152,417	「松阪市まち・ひと・しごと創生総合戦略（H28.3）」の推計値に、平成29年度の実績値と推計値の差分を加算			
給水区域外人口（人）		722	802	792	766	741	730	700	680	656	636	617	596	579	560	540	521	503	483	465	446	427	409		実績に基づき、平均的に減少すると仮定		
給水区域内人口（人）		170,493	170,372	169,915	169,486	169,261	168,571	167,775	166,677	165,563	164,699	163,832	162,968	162,100	161,049	159,998	158,947	157,896	156,841	155,693	154,546	153,400	152,254		本庁・飯高…行政区域内人口×（給水区域内人口／行政区域内人口） 磯野・三雲・飯南…行政区域内人口＋行政区域外人口－給水区域外人口		
給水人口（人）		168,034	167,945	167,472	167,066	166,872	166,245	165,467	164,395	163,313	162,477	161,587	161,898	161,048	160,016	158,982	157,947	156,913	155,875	154,742	153,610	152,480	151,347			給水区域内人口－未給水人口	
給水普及率（％）		98.56	98.58	98.56	98.57	98.59	98.62	98.62	98.63	98.64	98.65	99.34	99.34	99.35	99.36	99.36	99.37	99.38	99.38	99.39	99.39	99.40	99.40	給水人口÷給水区域内人口×100			
有 効 水 量	原単位（L／人／日）	254.3	253.4	253.9	250.1	246.2	246.9	243.2	244.3	245.3	245.8	244.5	244.2	243.9	243.5	243.3	243.1	242.8	242.5	242.4	242.2	242.0	241.8	時系列傾向分析			
	生活用	42,735	42,549	42,523	41,777	41,091	41,045	40,234	40,154	40,055	39,931	40,756	39,528	39,275	38,967	38,674	38,391	38,098	37,807	37,502	37,201	36,901	36,600		生活用原単位×給水人口		
	業務営業用（m3／日）	14,355	13,804	13,946	13,480	13,337	13,384	13,198	12,688	12,705	12,602	9,351	12,753	12,694	12,641	12,591	12,546	12,502	12,463	12,425	12,390	12,356	12,324			時系列傾向分析他	
	工場用（m3／日）	932	941	1,033	1,054	991	954	902	742	724	709	715	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712	712				過去の実績値の平均他
	その他（m3／日）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				見込まない
有収水量 計（m3／日）		58,022	57,294	57,502	56,311	55,419	55,383	54,334	53,584	53,484	53,242	50,822	52,993	52,681	52,320	51,977	51,649	51,312	50,982	50,639	50,303	49,969	49,636	上記合計			
無収水量（m3／日）		2,820	3,075	3,118	3,093	3,416	3,351	3,476	3,366	3,322	3,124	3,060	3,012	2,985	2,957	2,931	2,903	2,877	2,850	2,824	2,798	2,771	2,745	有効水量－有収水量			
有効水量 計（m3／日）		60,842	60,369	60,620	59,404	58,835	58,734	57,810	56,950	56,806	56,366	53,882	56,005	55,667	55,278	54,908	54,553	54,189	53,832	53,463	53,101	52,741	52,382	「日平均給水量×有効率			
無効水量（m3／日）		5,539	4,841	4,648	4,974	4,769	4,705	4,351	4,489	4,142	3,377	5,299	3,129	3,002	2,875	2,751	2,629	2,509	2,391	2,274	2,159	2,045	1,934	「日平均給水量－有効水量			
1日平均給水量（m3／日）		66,381	65,210	65,268	64,378	63,604	63,439	62,161	61,439	60,948	59,743	59,181	59,134	58,669	58,153	57,659	57,182	56,698	56,223	55,737	55,260	54,786	54,316	有効水量÷有効率			
1日最大給水量（m3／日）		76,987	76,354	75,251	74,167	71,134	72,516	74,151	69,948	68,192	65,848	69,271	69,851	69,299	68,687	68,102	67,535	66,961	66,397	65,821	65,255	64,693	64,135	「日平均給水量×負荷率			
1人1日平均給水量（L／人／日）		395	388	390	385	381	382	376	374	373	368	366	365	364	363	363	362	361	361	360	360	359	359	「日平均給水量÷給水人口			
1人1日最大給水量（L／人／日）		458	455	449	444	426	436	448	425	418	405	433	431	430	429	428	428	427	426	425	425	424	424	「日最大給水量÷給水人口			
有効率（％）		87.41	87.86	88.10	87.47	87.13	87.30	87.41	87.21	87.75	89.12	89.44	89.62	89.79	89.97	90.15	90.32	90.50	90.68	90.85	91.03	91.21	91.38	有効率＝無収率			
有効率（％）		91.66	92.58	92.88	92.27	92.50	92.58	93.00	92.69	93.20	94.35	94.54	94.71	94.88	95.06	95.23	95.40	95.58	95.75	95.92	96.09	96.27	96.44	各管内で目標値まで直線補間			
負荷率（％）		86.22	85.40	86.73	86.80	89.41	87.48	83.83	87.84	89.38	90.73	84.65	84.66	84.66	84.66	84.67	84.67	84.67	84.68	84.68	84.68	84.69	84.69	各管内実績10ヶ年最低値			

2.2 将来の事業環境

2.2.1 給水人口の予測

今後の給水人口は、減少傾向を示しており、令和 11 年度には令和元年度の 93%にまで減少する見込みとなります。

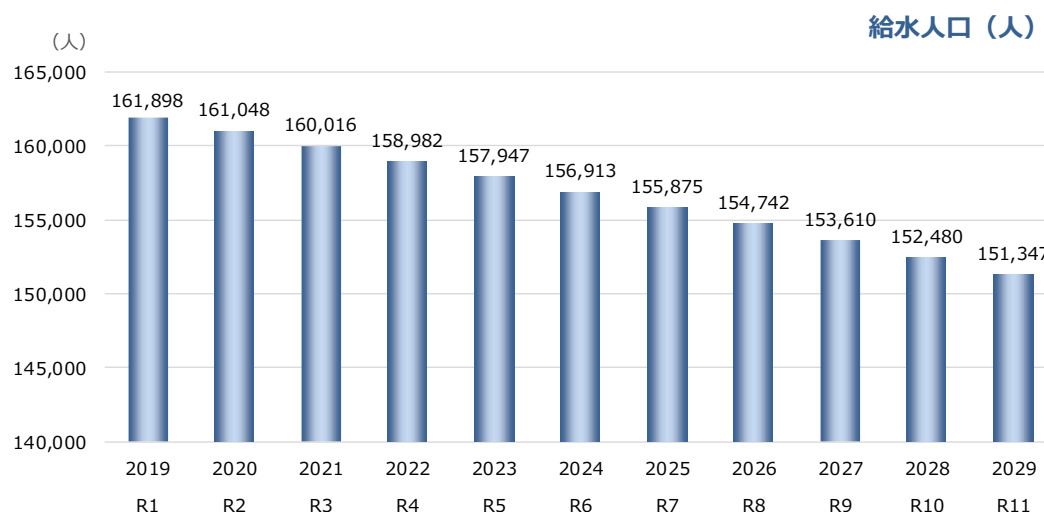


図 2-1 給水人口の予測

2.2.2 水需要の予測

有収水量についても、今後は減少傾向を示しており、令和 11 年度には令和元年度の 93%にまで減少する見込みとなります。

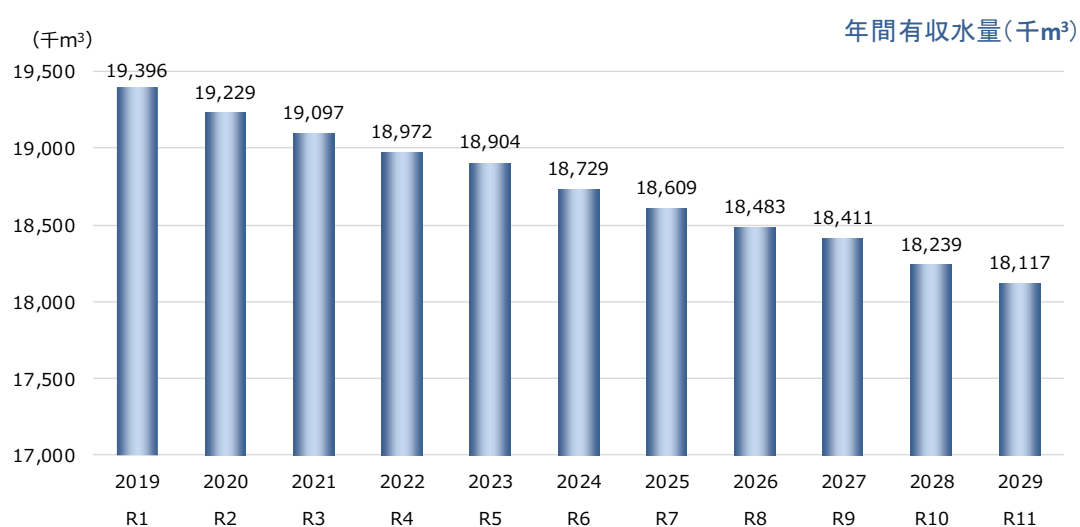


図 2-2 有収水量の予測

2.2.3 料金収入の見通し

料金収入については、現状の料金水準を維持した場合、今後は減少傾向を示しており、令和 11 年度には令和元年度の 93%にまで減少する見込みとなります。

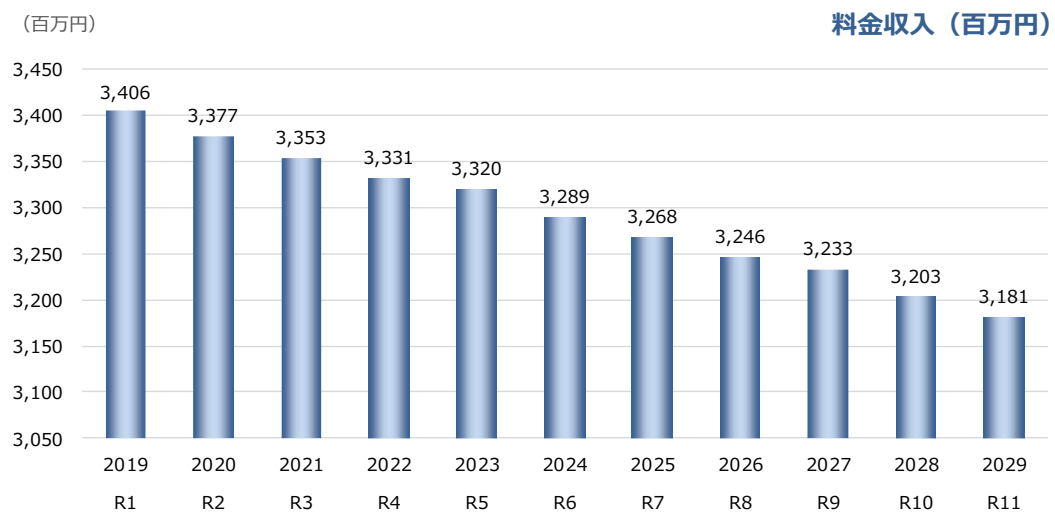


図 2-3 料金収入の予測

2.2.4 施設（更新需要）の見通し

取得してきた建設資産に対して、法定耐用年数を経過した時点で更新した場合の更新需要は、今後の 100 年間で 3,614 億円と試算されます。

一方、アセットマネジメントの手法を用い、厚生労働省の実使用年数に基づく更新基準並びに公共補償基準に準じた更新基準年数により、施設を延命化した場合の更新需要は 100 年間で 1,749 億円と試算され、法定耐用年数で更新した場合の約半分にまで抑制できる見込みとなります。

本市では、さらに管路更新費の見直しや施設の統廃合により、事業費の削減を行うことによって、100 年間で 1,496 億円（年間での平均が約 15 億円）にまで抑制する計画としています。

しかしながら、現状の年間費用は主に管路更新となる約 12 億円で、今後は施設の老朽化に伴い、さらなる事業費の確保が必要となるため、アセットマネジメントによる計画的な改良や更新が必要です。

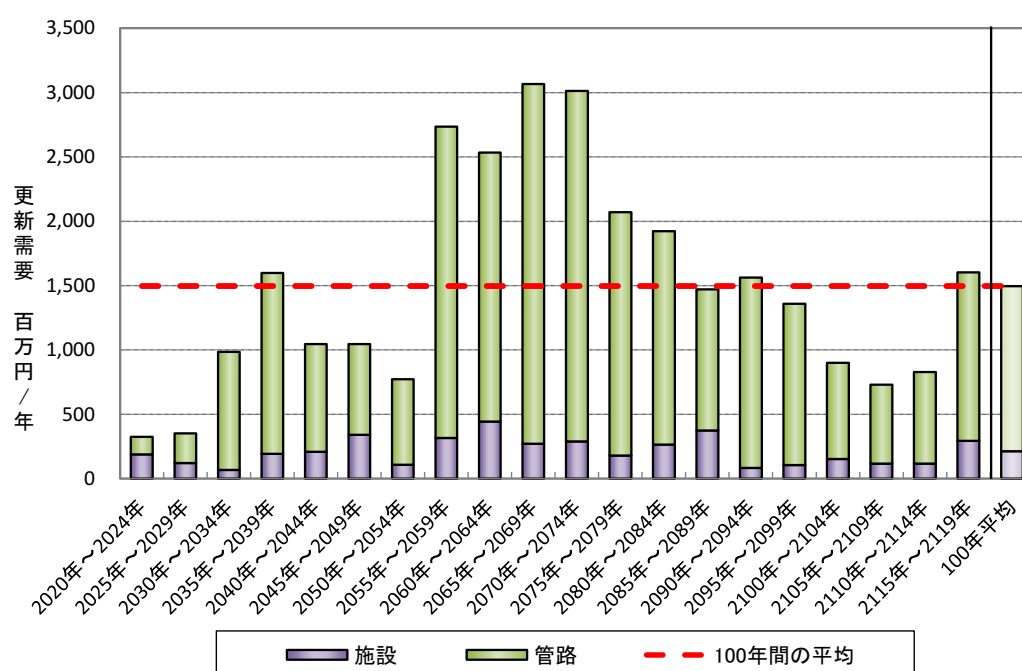


図 2-4 更新需要の見通し（施設延命化と事業費を削減した場合）

2.2.5 組織の見通し

本市の職員一人あたりの給水人口は、類似団体や全国平均よりも多く、職員一人あたりの生産性は高いと言えます。つまり、少ない職員数で業務を遂行できていると考えます。

さらに、人口や産業構造が類似している事業体と比較すると、本市の市域面積は平均的な市域面積の2倍以上となっており、中でも飯高管内及び飯南管内の山間エリアを管理する西部水道事務所では、広域で施設も多いため、職員の負担が大きくなっています。

一方で、今後は施設の老朽化に伴い、さらに事業費が増加する見通しであり、また、全国では地震や水害による水道施設の災害等も発生しており、非常時における応急給水や応急復旧も視野に入れた組織計画が必要となります。

このことから、業務の効率化を図りつつ、増加する見通しである更新工事の業務等に配置するなど、事業の運営に人員を確保する必要があると考えています。

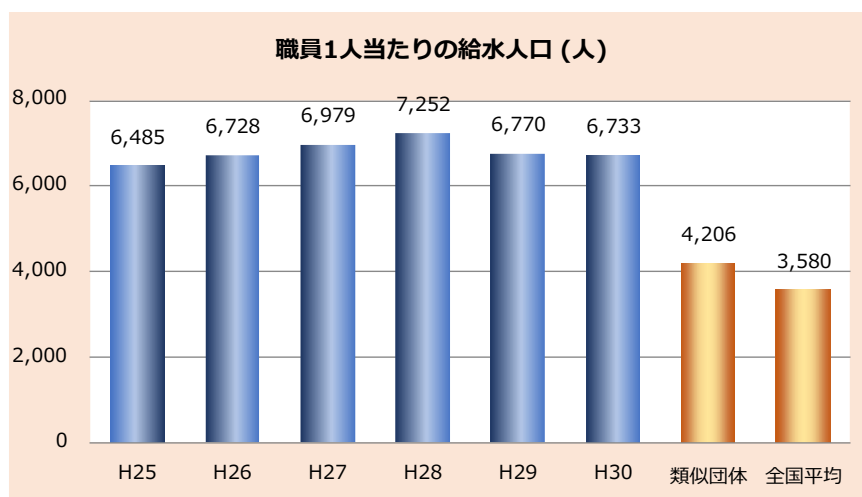


図 2-5 職員1人当たりの給水人口 (人)

-
- ・ 類似団体平均：【類型区分】「人口規模 15 万人以上 30 万人未満」、「水源は受水を主とするもの」、「有収水量密度全国平均未満」の 8 事業体の平均値
 - ・ 全国平均：全国 1,269 事業体の平均値
 - ・ →水道事業経営指標（平成 29 年度）総務省編 より
-

第3章 経営の基本方針

松阪市水道事業経営戦略での基本方針は、松阪市水道事業ビジョンとの整合を図り、以下のとおりとします。

計画期間：2020 年度（令和 2 年度）から 2029 年度（令和 11 年度）

基本理念：未永く市民に信頼され続ける安全で安定した水道事業

目標：（安全）安全で良質な水を供給する水道
（強靱）災害に強い健全で安定した水道
（持続）環境にやさしい持続可能な水道

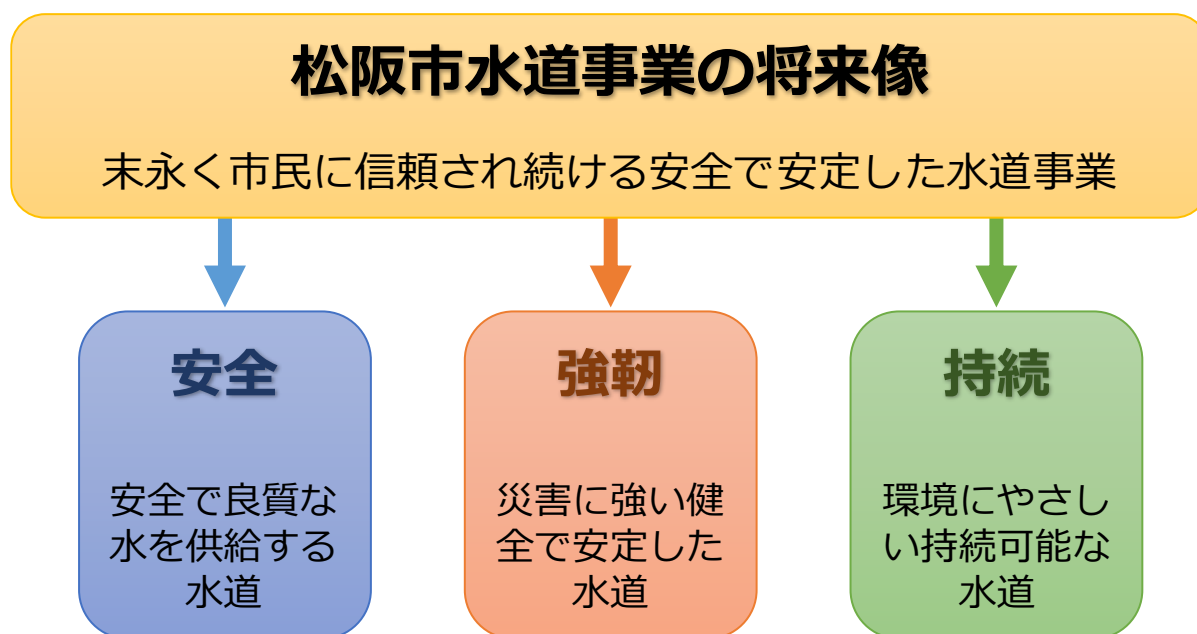


図 3-1 松阪市水道の基本方針

第4章 投資・財政計画

4.1 投資・財政計画（収支計画）

本計画の計画期間である令和 11 年度までに加え、令和 21 年度までを見通した収支計画を次ページに示します。

この収支計画は今後 40 年を対象としたアセットマネジメントの財政シミュレーションに基づいて作成しています。

水需要の推移と県の受水費等により算出した今後 40 年間の財政シミュレーションでは、給水収益が減少し、令和 12 年度に赤字になる見込みのため、適正な料金水準を見直すなど、対策を講じていく必要があります。

企業債の借入を増やさず、かつ内部留保資金残高を現状程度に維持するように調整を実施しながら、40 年後の企業債残高を減少させるように財政シミュレーションを行った結果、令和 8 年度と令和 18 年度に料金見直しが必要となる見込みです。

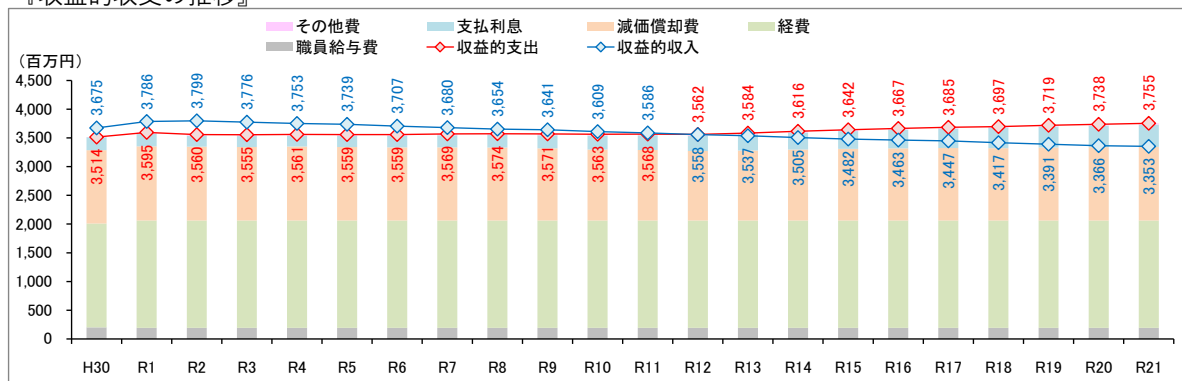
これらにより、令和 11 年度までは、資金ショートを起こすことなく、黒字で水道事業の経営ができる見通しです。

ただし、給水収益の減少や県の受水費など、今後の流動的な要素が多くあるため、今後は実際の給水収益等を踏まえた財政シミュレーションを定期的の実施し、経営状況を逐次分析しながら、料金見直しの時期を検討していく必要があります。

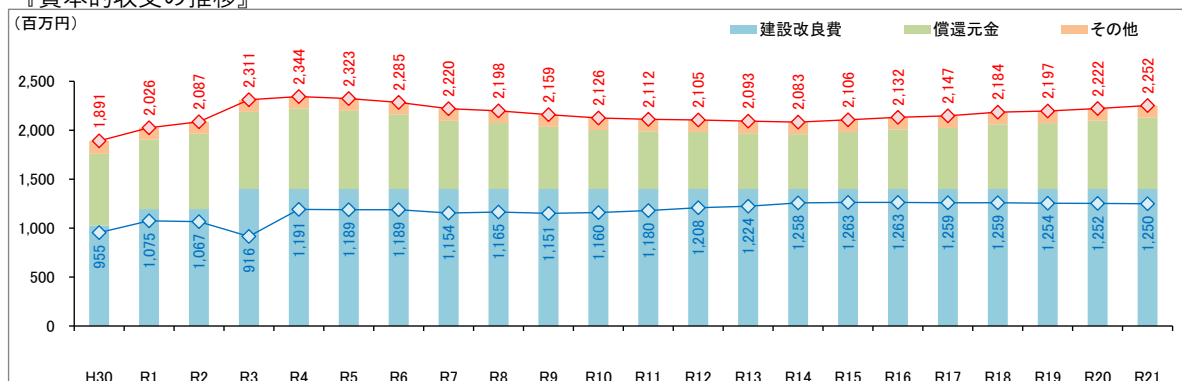
【次ページ以降に示す収支計画図表】

- ・ 図 4-1 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し
- ・ 表 4-1 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し（収益的収支）
- ・ 表 4-2 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し（資本的収支）
- ・ 図 4-2 料金見直しを行う場合の収支計画の見通し
- ・ 表 4-3 料金見直しを行う場合の収支計画の見通し（収益的収支）
- ・ 表 4-4 料金見直しを行う場合の収支計画の見通し（資本的収支）

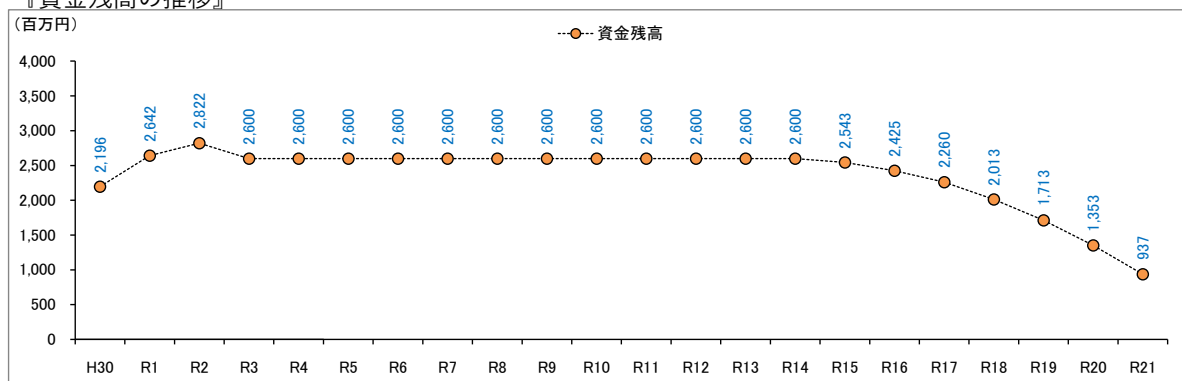
『収益的収支の推移』



『資本的収支の推移』



『資金残高の推移』



『企業債残高の推移』

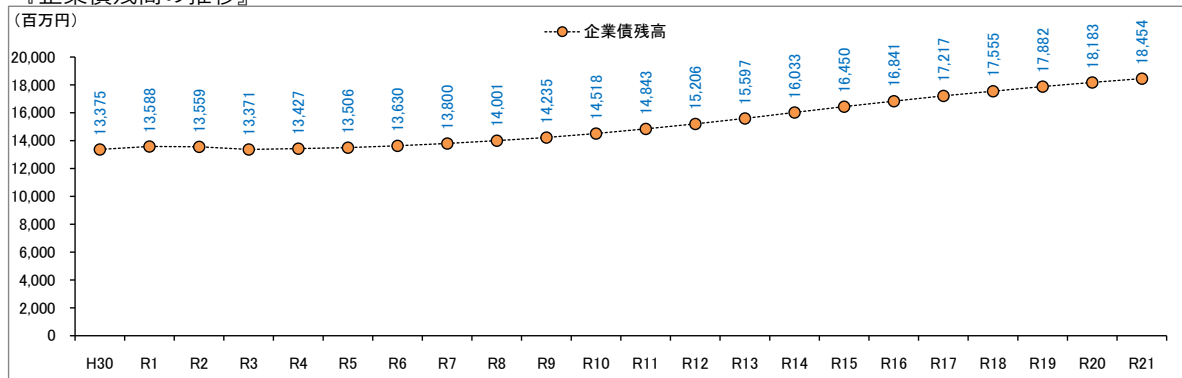


図 4-1 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し

表 4-1 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し（収益的収支）

区分		平成 30年度 (決算)	令和 元年度 (予算)	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	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	令和 19年度	令和 20年度	令和 21年度
収益	1. 営業収益	3,293,471	3,408,644	3,430,130	3,406,951	3,385,001	3,373,060	3,342,330	3,321,258	3,299,133	3,286,490	3,256,288	3,234,863	3,213,791	3,199,913	3,169,189	3,147,063	3,125,816	3,112,119	3,081,564	3,058,912	3,038,542	3,026,426
	(A) 料 金 収 入	3,225,929	3,355,126	3,376,612	3,353,433	3,331,483	3,319,542	3,288,612	3,267,740	3,245,615	3,232,972	3,202,768	3,181,345	3,160,273	3,146,401	3,115,671	3,093,548	3,072,298	3,058,601	3,028,046	3,005,394	2,995,024	2,972,908
	(B) 受 託 工 事 収 益	64,321	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518	53,518
収益	2. 営業外収益	381,320	377,024	368,976	368,020	367,753	365,443	364,579	358,022	354,684	354,548	352,681	351,623	343,990	337,567	336,001	334,443	336,726	335,378	335,018	331,590	327,528	326,045
	(1) 補助金	20,170	16,846	15,955	12,465	10,963	9,690	8,651	7,882	7,327	6,768	6,227	5,696	5,280	4,897	4,512	4,125	3,731	3,355	3,040	2,749	2,555	2,405
	(2) 他会計補助金 その他補助金	20,170	16,846	15,955	12,465	10,963	9,690	8,651	7,882	7,327	6,768	6,227	5,696	5,280	4,897	4,512	4,125	3,731	3,355	3,040	2,749	2,555	2,405
収益	(2) 長期前受金戻入	322,862	328,718	322,872	324,606	325,041	324,004	324,179	318,991	315,808	316,029	314,705	314,180	306,861	300,321	299,740	298,569	301,246	300,277	297,092	293,221	292,691	292,691
	(3) その他	38,288	31,460	30,149	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749	31,749
	(C) 1,674,791	3,785,668	3,799,107	3,775,771	3,752,753	3,728,503	3,706,008	3,679,880	3,654,017	3,641,037	3,608,967	3,568,483	3,557,882	3,537,488	3,505,190	3,461,508	3,462,542	3,447,497	3,416,580	3,390,502	3,368,068	3,353,271	3,344,216
収益	1. 営業費用	3,288,141	3,354,301	3,346,550	3,340,427	3,349,341	3,342,228	3,335,668	3,336,936	3,331,618	3,317,502	3,288,207	3,291,041	3,271,550	3,280,848	3,287,852	3,308,583	3,319,049	3,323,421	3,322,868	3,331,764	3,338,156	3,344,216
	(1) 職員給与	200,970	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935	191,935
	(2) 退職給付費用	169,414	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053	169,053
収益	(2) 経費	1,810,436	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284	1,871,284
	動力費	62,497	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704	78,704
	修繕費	23,841	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267	18,267
支出	(3) 減価償却費	9,540	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815	19,815
	(4) その他	1,714,558	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498	1,754,498
	(5) 減価償却費	1,276,735	1,291,083	1,283,332	1,277,208	1,286,123	1,279,108	1,272,450	1,273,678	1,268,400	1,254,283	1,234,989	1,227,822	1,208,332	1,217,430	1,234,633	1,245,364	1,255,831	1,260,203	1,259,468	1,268,546	1,274,638	1,280,998
支出	(2) 営業外費用	224,387	218,111	190,316	191,401	188,924	193,712	200,568	209,309	219,449	230,536	242,118	254,318	267,284	281,026	295,258	310,249	324,755	338,672	352,049	364,648	376,827	388,300
	(3) 減価償却費	224,387	218,111	190,316	191,401	188,924	193,712	200,568	209,309	219,449	230,536	242,118	254,318	267,284	281,026	295,258	310,249	324,755	338,672	352,049	364,648	376,827	388,300
	(4) その他	1,389	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737	22,737
経常	(D) 3,513,913	3,595,149	3,559,803	3,554,564	3,561,001	3,558,776	3,558,978	3,568,942	3,573,804	3,570,775	3,563,063	3,568,096	3,561,570	3,544,411	3,615,846	3,641,569	3,666,541	3,684,530	3,697,472	3,719,149	3,757,720	3,785,254	3,812,983
	(E) 160,874	190,519	239,504	221,207	191,753	179,727	147,936	110,938	80,213	70,262	45,905	18,392	△ 3,889	△ 46,925	△ 110,657	△ 160,063	△ 203,986	△ 237,333	△ 280,892	△ 328,647	△ 371,652	△ 401,983	△ 430,983
	(F) 160,874	190,519	239,504	221,207	191,753	179,727	147,936	110,938	80,213	70,262	45,905	18,392	△ 3,889	△ 46,925	△ 110,657	△ 160,063	△ 203,986	△ 237,333	△ 280,892	△ 328,647	△ 371,652	△ 401,983	△ 430,983
特別	(G) 当年度純利益(又は純損失)(E)+(F)	3,267,989	3,695,017	3,708,133	3,685,357	3,662,891	3,648,981	3,618,144	3,591,762	3,566,518	3,553,948	3,522,547	3,500,603	3,472,490	3,452,778	3,421,255	3,398,136	3,379,628	3,364,944	3,334,767	3,309,313	3,285,464	3,272,974
	(H) 繰越利益剰余金又は累積欠損金	1,095,922	1,075,587	1,064,952	1,063,445	1,065,371	1,064,705	1,064,764	1,067,746	1,069,201	1,068,295	1,065,987	1,067,493	1,065,541	1,072,374	1,081,779	1,089,475	1,096,946	1,102,418	1,106,200	1,112,885	1,118,241	1,123,487
	(I) うち一時借入金																						
累積	(J) うち未収金																						
	(K) うち建設改良費																						
	(L) うち未払金																						
地方	(1) 累積欠損金比率 (A)-(B)×100																						
	(2) 地方財政運営の比率 (L)/(M)×100																						
	(3) 健全化法施行令第15条第1項により算定した不足額																						
健全	(M) 営業収益一受託工事収益 (A)-(B)	3,289,850	3,408,644	3,430,130	3,406,951	3,385,001	3,373,060	3,342,330	3,321,258	3,299,133	3,286,490	3,256,288	3,234,863	3,213,791	3,199,913	3,169,189	3,147,063	3,125,816	3,112,119	3,081,564	3,058,912	3,038,542	3,026,426
	(N) 地方財政運営の比率 (L)/(M)×100																						
	(O) 健全化法施行令第16条により算定した不足額																						
健全	(P) 健全化法施行令第17条により算定した不足額																						
	(Q) 健全化法施行令第18条により算定した不足額																						
	(R) 健全化法施行令第19条により算定した不足額																						
健全	(S) 健全化法第22条により算定した不足比率 (N)/(P)×100																						
	(T) 地方財政運営の比率 (L)/(M)×100																						
	(U) 健全化法施行令第16条により算定した不足額																						

※資金の不足が発生していない場合は、空白表示

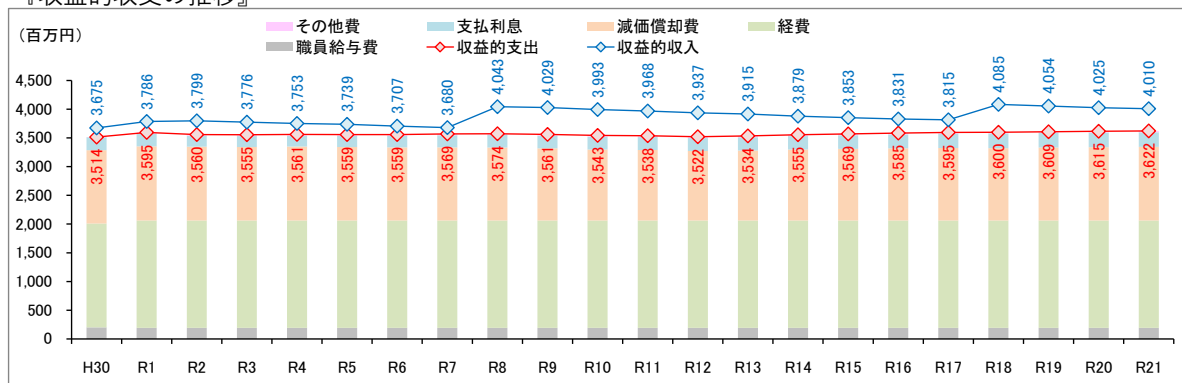
表 4-2 料金見直しを行わない場合の収支計画の見通し（資本的収支）

区 分		平成 30年度 (決算)	令和 元年度 (予算)	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	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	令和 19年度	令和 20年度	令和 21年度
資本的収入	1. 企業資本費平準化債	744,600	740,700	740,700	600,000	877,800	879,700	886,200	866,000	876,500	870,200	886,300	913,800	945,500	961,200	995,800	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
	うち資本費平準化債																						
資本的支出	2. 他会計出資金	102,926	99,306	87,260	77,133	74,765	70,034	63,801	49,380	49,936	41,698	34,575	26,909	23,503	23,639	23,741	24,016	24,317	20,160	20,475	15,082	13,117	11,024
	3. 他会計補助金																						
資本的収入	4. 他会計負担金																						
	5. 他会計借入金																						
資本的収入	6. 国（都道府県）補助金	107,000	96,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
	7. 固定資産売却代金																						
資本的収入	8. 工事負担金																						
	9. その他	217																					
資本的収入	計 (A)	954,743	1,074,916	1,066,870	916,043	1,191,475	1,188,644	1,188,911	1,154,290	1,165,346	1,150,808	1,159,785	1,179,619	1,207,913	1,223,749	1,258,451	1,262,926	1,263,227	1,259,070	1,259,385	1,253,992	1,252,027	1,249,934
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額																						
資本的収入	1. 建設改良費	954,743	1,074,916	1,066,870	916,043	1,191,475	1,188,644	1,188,911	1,154,290	1,165,346	1,150,808	1,159,785	1,179,619	1,207,913	1,223,749	1,258,451	1,262,926	1,263,227	1,259,070	1,259,385	1,253,992	1,252,027	1,249,934
	うち職員給与費	1,026,713	1,194,331	1,194,331	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
資本的支出	2. 企業償還金	732,012	708,680	769,598	798,393	821,320	800,448	762,156	696,882	675,118	636,341	602,960	588,716	582,413	570,332	559,701	583,418	608,704	624,303	661,453	673,505	699,219	729,019
	3. 他会計長期借入返還金																						
資本的支出	4. 他会計への支出金																						
	5. その他	132,750	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000	123,000
資本的収入	計 (D)	1,891,475	2,025,991	2,066,929	2,311,393	2,344,320	2,323,448	2,285,156	2,219,882	2,198,118	2,159,341	2,125,980	2,111,716	2,105,413	2,093,332	2,082,701	2,106,418	2,131,704	2,147,303	2,184,453	2,196,505	2,222,219	2,252,019
	(D)-(C)	936,732	951,075	1,020,059	1,395,350	1,152,845	1,134,804	1,096,245	1,065,592	1,032,772	1,008,533	966,175	932,097	897,500	869,583	824,250	843,492	868,477	888,233	925,068	942,513	970,192	1,002,085
資本的収入	1. 損益勘定留保資金	936,732	951,075	1,020,059	1,173,809	1,152,834	1,134,804	1,096,207	1,065,592	1,032,772	1,008,516	966,175	932,035	897,500	869,583	824,237	786,733	750,586	722,586	678,349	642,807	610,064	586,325
	2. 利益剰余金処分																						
資本的収入	3. 繰越工事資金																						
	4. その他																						
資本的収入	計 (F)	936,732	951,075	1,020,059	1,395,350	1,152,845	1,134,804	1,096,245	1,065,592	1,032,772	1,008,533	966,175	932,097	897,500	869,583	824,250	843,492	868,477	888,233	925,068	942,513	970,192	1,002,085
	(F)-(E)																						
資本的収入	補填財源不足額																						
	他会計借入金残高																						
資本的収入	計 (G)																						
	(G)-(F)																						
資本的収入	他会計借入金																						
	計 (H)	13,375,171	13,587,910	13,559,012	13,370,620	13,427,100	13,506,352	13,630,397	13,799,515	14,000,806	14,234,756	14,518,096	14,843,180	15,206,267	15,597,135	16,033,233	16,449,815	16,841,111	17,216,808	17,555,355	17,861,849	18,122,631	18,453,612

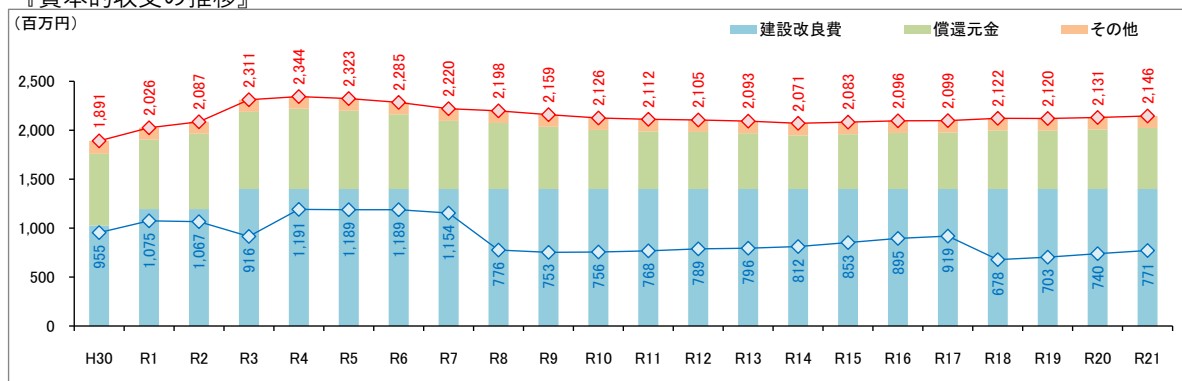
区 分		平成 30年度 (決算)	令和 元年度 (予算)	令和 2年度	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度	令和 13年度	令和 14年度	令和 15年度	令和 16年度	令和 17年度	令和 18年度	令和 19年度	令和 20年度	令和 21年度
収益的収入	1. 基準内繰入金	20,170	16,846	15,955	12,465	10,963	9,690	8,651	7,882	7,327	6,768	6,227	5,696	5,280	4,897	4,512	4,125	3,731	3,355	3,040	2,749	2,555	2,405
	うち基準内繰入金																						
収益的収入	2. 基準外繰入金	20,170	16,846	15,955	12,465	10,963	9,690	8,651	7,882	7,327	6,768	6,227	5,696	5,280	4,897	4,512	4,125	3,731	3,355	3,040	2,749	2,555	2,405
	うち基準外繰入金																						
資本的収入	1. 基準内繰入金	102,926	99,306	87,260	77,133	74,765	70,034	63,801	49,380	49,936	41,698	34,575	26,909	23,503	23,639	23,741	24,016	24,317	20,160	20,475	15,082	13,117	11,024
	2. 基準外繰入金	102,926	99,306	87,260	77,133	74,765	70,034	63,801	49,380	49,936	41,698	34,575	26,909	23,503	23,639	23,741	24,016	24,317	20,160	20,475	15,082	13,117	11,024
資本的収入	3. 基準内繰入金																						
	4. 基準外繰入金																						
資本的収入	計	123,096	116,152	103,215	89,598	85,728	79,724	72,452	57,262	57,263	48,466	40,802	32,605	28,783	28,536	28,253	28,141	28,048	23,515	23,515	17,831	15,672	13,429

○他会計繰入金

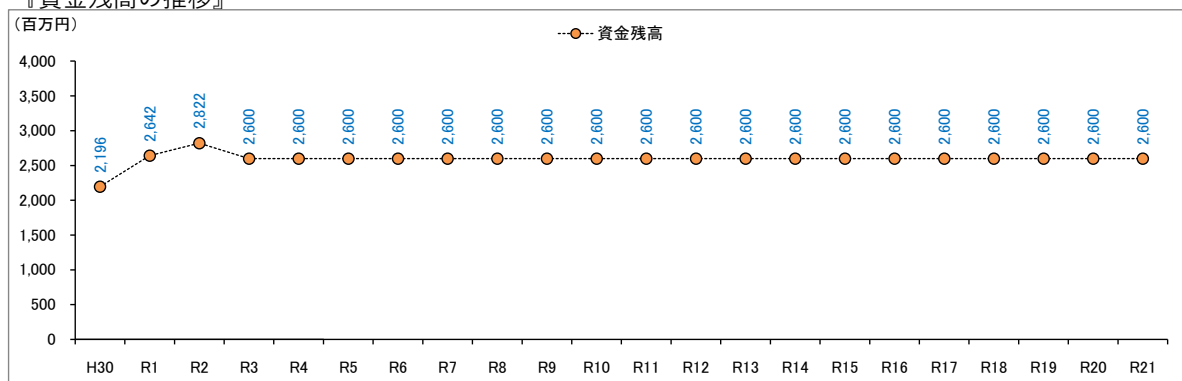
『収益的収支の推移』



『資本的収支の推移』



『資金残高の推移』



『企業債残高の推移』

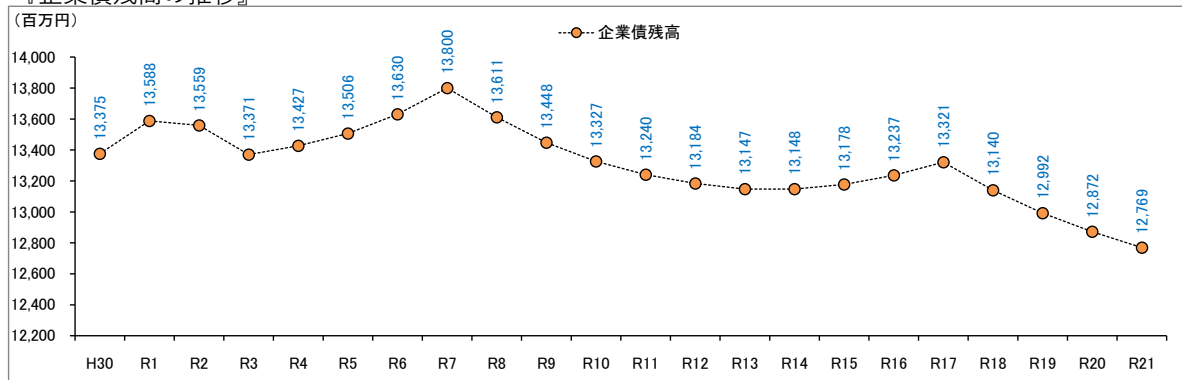


図 4-2 料金見直しを行う場合の収支計画の見通し

表 4-4 料金見直しを行う場合の収支計画の見通し（資本的収支）

年度区分		平成30年度(決算)																					令和元年度(予算)																					令和2年度																					令和3年度																					令和4年度																					令和5年度																					令和6年度																					令和7年度																					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																					令和19年度																					令和20年度																					令和21年度																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
		1. 企業平準化債権																					2. うち資本費平準化債権																					3. 他会計補助金																					4. 他会計負担金																					5. 他会計借入金																					6. 国(都道府県)補助金																					7. 固定資産売却代金																					8. 工事負担金																					9. その他																					(A) 計																					(B) 計																					(C) 計																					1. 建設改良費																					2. うち職員給与費																					3. 企業債償還金																					4. 他会計長期借入返還金																					5. 他会計への支出金																					6. 他会計の支出金																					7. 損益勘定留保資金																					8. 利益剰余金処分額																					9. 繰越工事資金																					10. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																					2. 利益剰余金処分額																					3. 繰越工事資金																					4. 繰越の他																					計																					1. 損益勘定留保資金																		

4.2 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目標	今後 40 年間を見据えたアセットマネジメントに基づいて、施設の延命化や水道施設の統廃合等を検討しつつ、必要となる水道施設や管路の更新を進め、基本方針で掲げた 3 つの目標の「安全」、「強靱」、「持続」を実現するための施設整備を実施します。
----	--

将来、減少傾向となる水需要予測に基づき、給水量の減少予測とそれに伴う水道施設の縮小化に向けて、老朽化が進む水道施設の統廃合等を検討し、更新費用の削減を行っています。

一方で、自己水源・浄水受水（県水）の有効活用に向けた北部管内への南勢水道エリア拡張計画を推進する管路整備、重要給水施設管路（病院や避難所に給水するルートの管路）や基幹管路の耐震化などを進めます。

さらに、アセットマネジメントに基づいて、計画的な施設や管路の更新を進めます。

表 4-5 今後において統廃合等を計画している主な施設

地区	施設及び内容	中期 (10年以内)	長期 (概ね40年以内)
北部	八田・薬王寺・島田ポンプ場の統廃合	←→	
北部	川原木造浄水場の廃止	←→	
市全体	集中監視更新計画の検討	←→	
本庁	第二水源地の廃止		←→
本庁	天王山1号配水池の廃止 (1号、2号、3号配水池の内、1号配水池のみ)		←→
本庁	久保山1号配水池の廃止 (1号、2号配水池の内、1号配水池のみ)		←→
本庁	新久保山ポンプ場の廃止		←→
本庁	阪内中区配水池の廃止		←→
本庁	御麻生菌ポンプ場・配水池の廃止		←→
北部	中原団地浄水場の廃止		←→
北部	天花寺低区配水池の廃止		←→
北部	三雲配水場の廃止		←→
北部	上野配水池の廃止		←→

※ただし、長期の計画については、水需要予測の見直しと併せて、施設の統廃合等の計画を再検討する必要があります。

② 収支計画のうち財源についての説明

目標	建設改良投資に対して、国の補助金や企業債の発行による借入れを活用し、財源を確保します。 ただし、内部留保資金残高を現状程度に維持しつつ、40 年後の企業債残高を減少させるよう、必要に応じて水道料金の見直しを検討します。
----	--

建設改良投資に対して、国の補助金や企業債の発行による借入れを活用しますが、40 年後の企業債残高を減少させるよう、それでも不足する財源については、水道料金の見直しを行い確保します。

事業開始当初や拡張期は世代間の負担の公平の観点から、投資財源を料金よりも企業債に頼ることが一般的です。

しかしながら、既に維持更新の時期に入った現在、また将来にわたり維持更新を続ける必要がある中で、投資財源を企業債に依存することは、余分に利息を払い続けることになります(平成 30 年度の実績では約 2 億円/年)。

さらに、将来的に人口が減少するため、企業債の返済に対する市民一人当たりの負担は増加します。

これらから、負担を次世代へ先送りしないよう、今から投資財源を起債から料金へシフトすることも重要と考えています。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

人件費については、営業業務の民間委託や下水道部との統合により職員を 12 名削減するとともに、出先機関の組織統合によっても職員を 4 名削減しています。今後は、老朽化する水道施設の更新工事が増加するとともに、近年多発している地震や水害による水道施設の事故や断水においても、市民への影響を抑制するため、現在の人員については維持する計画とします。

支払利息については、これまで企業債の繰上償還や借換を行い、軽減してきています。今後は、適切に企業債を活用することによって、支払利息の増加を抑制するよう留意します。

受水費については、自己水源と受水のバランスを適切にとることが重要と考えています。事故時には相互のバックアップとして活用する必要があり、現状を維持する計画とします。

維持管理費については、本市のクリーンセンターで発電した電力の活用により、削減してきています。また、有収率の向上により、薬品費や動力費の削減に努めてきました。今後、物価の上昇も考えられますが、このような取り組みを継続することによって、動力費、修繕費、材料費、薬品費、路面復旧費、委託料については、現状を維持する計画とします。

4.3 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取り組みや今後検討予定の取り組みの概要

① 投資についての検討状況等

広域化	三重県における水道事業の基盤強化の推進を図り取り組みを促進するため、三重県が中心となり開催してきた、これまでの勉強会を協議会へと移行し、取り組み内容の検討や協議を行っていきます。
民間の資金・ノウハウ等の活用 (PPP・PFI等の導入等)	業務委託については、PFI方式などによる民間の資金やノウハウの活用を視野に入れた検討を進めるため、官民連携の先進事例の調査・研究を行います。
アセットマネジメントの充実 (施設・設備の長寿命化等による 投資の平準化)	本計画では、施設や管路の更新基準年数を他の事例や本市の実績に基づいて、法定耐用年数よりも長く設定することによって、更新費用の削減を図っています。 また、今後100年間を見据えたうえで毎年に必要な更新費用を算出し、管路の更新延長を調整することによって、事業費の平準化を考慮しています。 今後、必要に応じて更新基準年数を適宜見直して、適正化を図ります。
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	本計画では、川原木造浄水場（水源能力が低下し、水源水質が低下している）、中原団地浄水場（水源能力が小さい）の廃止、八田・薬王寺・島田ポンプ場の統廃合等を反映しています。 今後、水需要の動向や浄水受水（県水）の有効活用を図り、施設の統廃合を考慮して、適宜見直しを行い、適正化を図ります。
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	本計画では、施設や管路の更新基準年数を他の事例や本市の実績に基づいて、法定耐用年数よりも長く設定することによって、更新費用の削減を図っています。 更新基準年数については、継続的に調査研究を進め、さらなる更新コストの削減を目指します。

② 財源についての検討状況等

料金	料金については、本計画期間のうちに見直しの検討を進める予定としています。 料金の見直しの検討に当たっては、基本料金と従量料金の比率や逓増制のあり方について、公正妥当な料金となるよう適切に配慮します。また、水需要が減少傾向にあること等を勘案して、料金収入がより安定度の高いものとなるよう留意します。
企業債	企業債は、不足する財源の確保として重要と認識する一方、今よりも少ない人口の将来世代において、支払利息を含め負担が増加すると認識し、適正かつ有効な活用を検討します。 補償金免除繰上償還が実施された場合は、活用することにより利息の縮減に努めます。
資産の有効活用等による収入増加の取り組み	今後検討する施設・設備の廃止・統合に伴い、用地売却等の可能性を検討します。

第5章 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

将来像に向かって、着実に前進するためには、目標に対する計画の進行管理が重要です。このため、定期的に進捗状況を確認するとともに、実績との乖離が顕著となった場合には、その原因を明らかにし、投資・財政計画を含めて経営戦略の見直しを実施します。

事業の実施に当たっては、進捗状況と併せて、事業の成果や効果を把握しておくことが重要であり、水道事業ガイドラインの業務指標などを有効に活用します。すなわち、本経営戦略で定めた施策（Plan）の進捗管理（Do）により、目標の達成状況を評価（Check）し、改善の検討（Action）につなげます。

このような、PDCA サイクルによる循環システムを構築することにより、変化する事業環境に着実に対応し、経営戦略のレベルアップを図っていきます。

なお、本経営戦略は、今後の10年間の施策を示したものでありますが、社会・経済情勢の変化を踏まえ、概ね5年程度の期間で、適宜、達成状況の確認を行います。

表 5-1 経営戦略の進捗を確認するための業務指標

基本目標	業務指標名	単位	実績値	目標値
			H30	R11
安全	水源の水質事故件数	件	0	0
強靱	管路の更新率	%	1.0	1.0 以上
	基幹管路の耐震適合率	%	36.6	44.5
	管路の耐震化率	%	20.1	29.8
持続	有効率	%	91.0	95.0
	経常収支比率	%	104.3	100 以上

松阪市水道事業経営戦略

令和2年度～令和11年度

令和2年3月 策定

松阪市上下水道部

