

A photograph of a water treatment facility with various pipes and valves in the foreground. In the background, Mount Fuji is visible under a clear blue sky. The image is framed by a blue curved border at the top and bottom.

# 第一次富士市水道事業 経営戦略プラン (概要版)

平成31年3月  
富士市上下水道部



# 第一次富士市水道事業経営戦略プランの概要

## 1. 策定の経緯と位置づけ

本市水道事業は富士山からの豊富でおいしい地下水を水源とし、これまで利用者に安全・安心な水道水を供給してきました。一方で、人口減少や節水機器の普及などにより料金収入が減少するなか、水道施設及び管路の老朽化対策や南海トラフ地震に備えるための耐震化等、必要な費用が増大しており、今後の水道事業を取り巻く状況は厳しさを増しています。

このような背景のもと、平成 26 年 8 月の総務省通知『公営企業の経営に当たっての留意事項について』に基づき、富士市水道事業基本計画（地域水道ビジョン）を包含した水道事業の新たなマスタープランとして、サービスの提供を将来にわたり安定的に持続することを目的とした経営戦略プランを策定しました。

## 2. 計画期間

計画期間は、中長期的な視点から経営基盤の強化を図るべく、平成 31 年度（2019）から平成 42 年度（2030）までの 12 年間としました。

### 3. 現状と課題

現在の水運用状況や推計人口により、将来の水需要予測を行うとともに、全施設に対する耐震度・老朽度を含む物理評価やコンクリート圧縮強度試験、既設管の腐食調査などを実施し、現状分析及び課題抽出を行いました。

#### 現 状

- ・ 人口及び有収水量の減少・・・20年後にはそれぞれ約11%、約10%減少
- ・ 老朽施設の増加、老朽管路更新の遅れ・・・経年化管路率は29.5%
- ・ 耐震性の不足、耐震化の遅れ・・・管路耐震化率は28.6%
- ・ 施設規模の過不足・・・規模の過大・過小な施設が存在
- ・ 簡易水道組合の災害対応などの脆弱性・・・災害等からの復旧が困難
- ・ 低い水準の有収率・・・有収率は71.2%と類似団体平均を大きく下回る
- ・ 人材の不足、職員技術力の低下・・・民間委託拡大や人事異動により技術継承が困難  
など



#### 課 題

- ・ 料金収入減少による経営への影響
- ・ 老朽化施設の更新の検討
- ・ 管路及び施設の耐震化の推進
- ・ 施設規模の適正化
- ・ 簡易水道組合統合の推進
- ・ 有収率の改善
- ・ 職員の技術継承  
など

## 4. 基本理念

これからも安全・安心な水道水を持続的に供給していくという思いを込め、経営戦略プランの基本理念を以下のとおり設定しました。

また、この基本理念を実現化できるよう、基本的な考え方について 3 つの視点（安全、強靱、持続）から設定しました。



## 5. 各種ビジョン、基本方針、具体的施策

基本理念を元に、現状の様々な課題をグループ化し、各種ビジョンとしてまとめるとともに、対策方針を策定しました。

課題	各種ビジョン	基本方針
<ul style="list-style-type: none"> <li>施設及び設備能力合理化</li> <li>管路老朽化対応</li> <li>施設及び設備老朽化対応</li> <li>収益性改善</li> <li>職員技術継承</li> </ul>	1 合理化ビジョン (P43)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 施設規模適正化方針</li> <li>2 施設及び管路長寿命化方針</li> <li>3 民間活力活用方針</li> <li>4 業務効率化方針</li> <li>5 収入増加及び支出削減方針</li> <li>6 事業広域化方針</li> <li>7 人材育成及び組織効率化方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>管路老朽化対応</li> <li>施設及び設備老朽化対応</li> </ul>	2 老朽化対策ビジョン (P51)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 施設老朽化対策方針</li> <li>2 設備老朽化対策方針</li> <li>3 管路老朽化対策方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>管路耐震化推進</li> <li>施設耐震化推進</li> </ul>	3 耐震化ビジョン (P53)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 施設耐震化方針</li> <li>2 設備耐震化方針</li> <li>3 管路耐震化方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>有収率の改善</li> </ul>	4 有収率向上ビジョン (P56)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 有収率向上方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>簡易水道組合統合推進</li> </ul>	5 簡易水道統合ビジョン (P57)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 簡易水道統合方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道庁舎更新</li> </ul>	6 水道庁舎更新ビジョン (P59)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 水道庁舎更新方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>水道水利用促進</li> <li>水道料金納付方法検討</li> </ul>	7 サービス向上・水道水利用促進ビジョン (P60)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 サービス向上方針</li> <li>2 水道水利用促進方針</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時飲料水備蓄促進</li> <li>災害時対応方法周知</li> </ul>	8 災害対応ビジョン (P62)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 災害対応方針</li> <li>2 災害対応広報方針</li> </ol>

※ページ数は本編の掲載ページ

表 施策及び実施目標一覧

ビジョン	方針名	具体的な取り組み	実施目標		
			施策指標	年度等	目標値
合理化ビジョン	施設規模適正化	配水池等の統廃合	廃止する配水池数	H42(2030)まで	6 池
		施設のダウンサイジング、 設備のスペックダウン	(適宜実施)	-	-
		管路のダウンサイジング	ダウンサイジングする管路延長	H42(2030)まで	12.2 k m
	施設及び管路 長寿命化	台帳の整備	施設台帳整備	H42(2030)まで	台帳整備
			設備台帳整備	H42(2030)まで	台帳整備
		継続的な点検業務の実施	水管橋台帳整備	H42(2030)まで	台帳整備
	民間活力活用	水道料金徴収	水道料金等徴収委託の拡大、 推進	H31(2019)まで	検討、 方針決定
		水道施設及び管路の維持管理	水道施設管理等委託の業務 内容の精査	H32(2020)まで	
		水道施設及び管路の更新、耐震化	水道施設等の更新、耐震化に おける民間活力活用の検討	毎年度	検討、 実施
	業務効率化	定型業務手順の再点検及び マニュアル化	マニュアル新規作成業務数	H42(2030)まで	10
		時間外勤務時間の適正化	業務効率化の推進	毎年度	検討、 実施
		スマートメーターの導入検討			
	収入増加及び 支出削減	既存事業の見直し等による 支出削減	収入増加、支出削減手法の 検討	毎年度	検討、 実施
債権運用等による収入増加					
事業広域化	行政経営研究会 「水道事業の広域連携等」への参加	行政経営研究会参加 延べ回数	H42(2030)まで	36 回	
人材育成及び 組織効率化	研修体制の構築及びマニュアル、 対応事例の整備	外部専門研修会等への参加率	H31(2019)	85.0%	
老朽化対策 ビジョン	施設老朽化対策	物理評価点の低い施設の耐震化	更新基準超過施設はない	-	-
	設備老朽化対策	更新基準年数及び事業費平準化を 考慮した設備の計画的更新	更新基準年数を超過している ポンプ数	H42(2030)	0 基
	管路老朽化対策	口径 75mm 以上の老朽管路を 計画期間内で 108km 更新	更新計画延長 108km に 対する進捗率	H42(2030)	100.0%
耐震化 ビジョン	施設耐震化	配水池耐震化	配水池施設耐震化率	H42(2030)	61.5%
		建築施設耐震化	建築施設耐震化箇所数	H42(2030)	10 箇所
		ポンプ井・受水槽等耐震化	ポンプ井・受水槽等耐震化 箇所数	H42(2030)	3 箇所
	設備耐震化	伸縮可とう管の設置	水源地耐震化率	H42(2030)	87.8%
	管路耐震化	主要管路の耐震化	主要管路耐震化率	H42(2030)	74.4%

ビジョン	方針名	具体的な取り組み	実施目標		
			施策指標	年度等	目標値
有収率向上ビジョン	有収率向上	老朽管更新事業の加速化	有収率	H42(2030)	78.2%
		検針時同時漏水調査			
		長区間修繕の実施			
		河川等の伏せ越し箇所の調査及び対策			
		修繕緊急度の可視化			
		給水管接続調査の実施			
統合ビジョン 簡易水道	簡易水道統合	配水池建設	配水池の整備数	H42(2030)まで	1 池
		水源地整備	水源地の整備数	H42(2030)まで	2 箇所
		管路整備	整備延長 6.55 km に対する進捗率	H42(2030)	100.0%
水道庁舎更新 ビジョン	水道庁舎更新	本庁舎更新時の移転検討	本庁舎への移転検討	H42(2030)まで	検討
水道水利用促進 サービス向上・ ビジョン	サービス向上	水道料金収納方法の拡大	電子決済による納付の検討	H32(2020)まで	検討
		多言語への対応	各種申請書等の多言語化	H31(2019)まで	検討
		積極的な広報活動の推進	新たな広報媒体の検討	H31(2019)まで	検討
	水道水利用促進	出前講座、イベント参加等による広報	富士市の水が安全と思う人の割合	H42(2030)	90.0%
			富士市の水がおいしいと思う人の割合	H42(2030)	95.0%
			富士市の水に満足だと思う人の割合	H42(2030)	90.0%
災害対応 ビジョン	災害対応	水道業務継続計画の見直し、防災訓練の実施	水道業務継続計画に基づいた防災訓練の延べ実施数	H42(2030)まで	12 回
	災害対応広報	給水車及び非常用給水栓使用訓練実施	給水車及び非常用給水栓の使用訓練の延べ実施回数	H42(2030)まで	12 回
		水道事業広報紙等による啓発	災害時用飲料水を7日分備蓄している世帯の割合	H42(2030)	60.0%
		災害時用飲料水備蓄啓発用ペットボトル配布			
		災害時用飲料水袋配布			

## 6. 投資・財政計画

各種ビジョンの具体的な取り組みを実施するための費用を盛り込み、投資計画及び財政計画を策定しました。投資計画は設備投資に係る費用の見通しで、財政計画は投資計画とその収入及び経常的な収益費用を含めた水道事業全体の経費の見通しです。

### ① 投資計画

投資計画における建設改良費は、管路や施設の耐震化事業と老朽化対策事業に重点を置いています。

耐震化事業は、管路耐震化 48 k mや岩松第 3 配水池整備を含む総事業費約 122.7 億円を見込んでいます。

老朽化対策事業は、管路更新延長 108 k mを含む、総事業費約 139.7 億円を見込んでいます。

12 年間の総事業費は、約 326.2 億円（約 27.2 億円／年）の見込みです。

表 年度別建設改良費

(単位:千円、税込)

年度	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)	H35 (2023)	H36 (2024)	H37 (2025)
老朽化対策事業	1,164,750	1,162,750	1,166,750	1,166,750	1,166,750	1,162,750	1,164,750
耐震化事業	674,670	756,345	976,793	1,048,084	1,501,280	1,721,730	972,050
簡易水道統合事業	100,166	121,346	182,898	205,493	69,196	73,197	107,653
その他の事業	854,298	342,639	427,734	326,241	322,969	296,034	293,694
合計	<b>2,793,884</b>	<b>2,383,080</b>	<b>2,754,175</b>	<b>2,746,568</b>	<b>3,060,195</b>	<b>3,253,711</b>	<b>2,538,147</b>
年度	H38 (2026)	H39 (2027)	H40 (2028)	H41 (2029)	H42 (2030)	総計	
老朽化対策事業	1,164,750	1,164,750	1,164,750	1,162,750	1,162,750	13,975,000	
耐震化事業	989,440	948,872	993,507	836,970	851,390	12,271,131	
簡易水道統合事業	69,197	70,898	243,728	313,722	291,851	1,849,345	
その他の事業	301,551	306,537	374,706	377,281	299,053	4,522,737	
合計	<b>2,524,938</b>	<b>2,491,057</b>	<b>2,776,691</b>	<b>2,690,723</b>	<b>2,605,044</b>	<b>32,618,213</b>	

## ② 財政計画

### 【 収益的収入 】

収益的収入は、平成 31 年度（2019）以降水道料金収入の減少傾向に伴い年々減少していくと見込んでいます。計画期間内の収益的収入の総額は、約 423.9 億円（約 35.3 億円／年）を見込んでいます。



図 収益的収入の見通し

### 【 収益的支出 】

収益的支出は概ね 29 億～35 億円で推移する見込みで、計画期間内の総額は約 389.8 億円（約 32.5 億円／年）と見込んでいます。

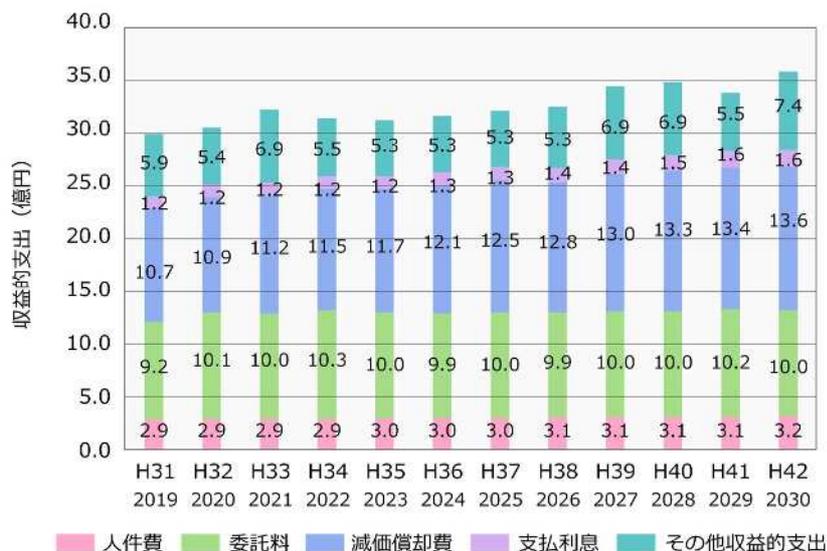


図 収益的支出の見通し

### 【 収益的収支（純損益）】

収益的収入から収益的支出を差引いた純損益は、平成 31 年度（2019）に約 6.1 億円の黒字ですが、収益的収入の減少と共に減少傾向となり、平成 42 年度（2030）には約 1.1 億円の赤字になると見込んでいます。計画期間内の総額は、約 34.1 億円と見込んでいます。

## 【 資金残高（補填財源残高）】

資本的収入から資本的支出を差引いた不足額を補う補填財源の残高（資金残高）は、平成 31 年度（2019）に約 10.3 億円ですが、次第に減少していき、平成 34 年度（2022）に約 6.3 億円の資金不足となり、その後も不足額は増加していくと見込んでいます。

表 収益的収支の見通し

（単位：千円、税抜）

年度	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
	(2019)	(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)
<b>収益的収入</b>	3,595,948	3,582,431	3,564,943	3,573,169	3,570,186	3,556,405	3,522,807
営業収益	3,288,183	3,261,432	3,236,357	3,227,535	3,238,231	3,224,207	3,188,082
営業外収益	307,765	320,999	328,586	345,634	331,955	332,198	334,725
<b>収益的支出</b>	2,984,227	3,044,733	3,215,514	3,139,988	3,125,144	3,157,671	3,211,990
営業費用	2,843,841	2,904,333	3,074,402	2,997,195	2,979,643	3,008,434	3,058,244
営業外費用	140,386	140,400	141,112	142,793	145,501	149,237	153,746
<b>収益的収支 (純損益)</b>	611,721	537,698	349,429	433,181	445,042	398,734	310,817
年度	H38	H39	H40	H41	H42	合計	
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)		
<b>収益的収入</b>	3,501,119	3,502,994	3,479,834	3,485,674	3,457,278	42,392,788	
営業収益	3,165,931	3,156,540	3,127,724	3,118,711	3,104,121	38,337,054	
営業外収益	335,188	346,454	352,110	366,963	353,157	4,055,734	
<b>収益的支出</b>	3,234,925	3,437,614	3,478,323	3,380,491	3,571,665	38,982,285	
営業費用	3,075,883	3,272,637	3,306,925	3,202,590	3,387,232	37,111,359	
営業外費用	159,042	164,977	171,398	177,901	184,433	1,870,926	
<b>収益的収支 (純損益)</b>	266,194	65,380	1,511	105,183	△114,387	3,410,503	

表 資本的収支の見通し

(単位:千円、税込)

年度	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
	(2019)	(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)
<b>資本的収入</b>	910,178	910,205	903,758	902,724	897,901	866,738	866,766
企業債	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000
建設改良事業負担金	210,178	210,205	203,758	202,724	197,901	166,738	166,766
<b>資本的支出</b>	3,262,866	2,870,112	3,241,406	3,229,159	3,532,236	3,713,875	2,986,986
建設改良事業	2,793,884	2,383,080	2,754,175	2,746,568	3,060,195	3,253,711	2,538,147
企業債償還金	468,982	487,032	487,231	482,591	472,041	460,164	448,839
<b>資本的収支</b>	△2,352,688	△1,959,907	△2,337,648	△2,326,435	△2,634,335	△2,847,137	△2,120,220
年度	H38	H39	H40	H41	H42	合計	
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)		
<b>資本的収入</b>	866,794	864,607	848,835	848,864	848,894	10,536,264	
企業債	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000	
建設改良事業負担金	166,794	164,607	148,835	148,864	148,894	2,136,264	
<b>資本的支出</b>	2,958,283	2,906,022	3,187,891	3,100,442	3,015,513	38,004,791	
建設改良事業	2,524,938	2,491,057	2,776,691	2,690,723	2,605,044	32,618,213	
企業債償還金	433,345	414,965	411,200	409,719	410,469	5,386,578	
<b>資本的収支</b>	△2,091,489	△2,041,415	△2,339,056	△2,251,578	△2,166,619	△27,468,527	

表 その他経営状況の見通し

(単位:千円)

年度	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37
	(2019)	(2020)	(2021)	(2022)	(2023)	(2024)	(2025)
<b>資金残高</b>	1,027,388	776,382	15,370	△627,770	△1,515,907	△2,610,365	△3,093,365
企業債残高	6,288,115	6,501,083	6,713,852	6,931,261	7,159,220	7,399,056	7,650,217
年度	H38	H39	H40	H41	H42		
	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)	(2030)		
<b>資金残高</b>	△3,570,855	△4,182,779	△5,107,014	△5,843,649	△6,703,638		
企業債残高	7,916,872	8,201,907	8,490,707	8,780,988	9,070,519		

### ③ 財政シミュレーション

資金残高不足を解消するシミュレーションの一例を掲載します。

#### Case1

料金改定による水道料金の増と企業債借入額の増で対応することとし、資金残高を毎年度概ね 10 億円前後、企業債残高を平成 42 年度（2030）末に概ね 90 億円となるように、下記のとおり設定しました。

〔料金改定率・・・H33（2021）：18.0%、H38（2026）：12.0%〕

〔企業債充当率・・・H31（2019）-H36（2024）：35.0%、

H37（2025）-H42（2030）：22.0%〕※

※H35(2023)、H36(2024)は資本的支出額が多くなるため、上記充当率に加え、3 億円を加算しています。

表 財政シミュレーション(Case1)

(単位:千円)

年度	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)	H35 (2023)	H36 (2024)	H37 (2025)
収益的収入(税抜)	3,595,948	3,582,431	4,123,003	4,127,809	4,126,566	4,107,722	4,070,555
水道料金	3,146,162	3,119,515	3,658,392	3,635,976	3,647,380	3,614,192	3,590,790
収益的支出(税抜)	2,984,227	3,048,014	3,219,152	3,146,589	3,134,565	3,178,004	3,244,484
純損益	611,721	534,417	903,851	981,220	992,001	929,718	826,071
資本的収入(税込)	1,075,278	932,205	1,057,558	1,053,324	1,459,401	1,505,338	662,666
企業債	865,100	722,000	853,800	850,600	1,261,500	1,338,600	495,900
資本的支出(税込)	3,262,866	2,874,175	3,246,093	3,237,725	3,544,680	3,740,389	3,029,749
資本収支不足額	△2,187,588	△1,941,970	△2,188,535	△2,184,401	△2,085,279	△2,235,051	△2,367,083
資金残高	1,192,488	956,138	898,661	945,594	1,153,472	1,202,084	987,475
企業債残高	6,453,215	6,684,120	7,046,002	7,405,445	8,182,460	9,034,382	9,038,680
年度	H38 (2026)	H39 (2027)	H40 (2028)	H41 (2029)	H42 (2030)	総計	
収益的収入(税抜)	4,473,588	4,472,082	4,440,648	4,441,193	4,407,777	49,969,322	
水道料金	3,996,312	3,982,423	3,948,420	3,926,659	3,906,029	44,172,250	
収益的支出(税抜)	3,262,502	3,460,290	3,496,039	3,394,591	3,581,825	39,150,282	
純損益	1,211,086	1,011,792	944,609	1,046,602	825,952	10,819,040	
資本的収入(税込)	659,294	649,707	696,935	677,464	658,394	11,087,564	
企業債	492,500	485,100	548,100	528,600	509,500	8,951,300	
資本的支出(税込)	2,996,883	2,940,291	3,217,560	3,126,968	3,038,354	38,255,733	
資本収支不足額	△2,337,589	△2,290,584	△2,520,625	△2,449,504	△2,379,960	-	
資金残高	1,208,777	1,294,096	1,131,390	1,138,248	1,005,257	-	
企業債残高	9,059,235	9,095,101	9,202,332	9,294,687	9,370,877	-	

Case2

Case 1と同様、資金残高を毎年度概ね10億円前後となるように、料金改定による水道料金の増と企業債借入額の増で対応することとしますが、Case 1より料金改定率を低く、企業債充当率を高く設定しました。

〔料金改定率・・・・・・・・H33(2021):15.0%、H38(2026):10.0%〕

〔企業債充当率・・・・・・・・H31(2019)-H36(2024):37.0%、

H37(2025)-H42(2030):31.0%〕※

※H35(2023)、H36(2024)は資本的支出額が多くなるため、上記充当率に加え、3億円を加算しています。

表 財政シミュレーション(Case2)

(単位:千円)

年度	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)	H35 (2023)	H36 (2024)	H37 (2025)
収益的収入(税抜)	3,595,948	3,582,431	4,029,993	4,035,369	4,033,836	4,015,836	3,979,264
水道料金	3,146,162	3,119,515	3,565,382	3,543,536	3,554,650	3,522,306	3,499,499
収益的支出(税抜)	2,984,227	3,048,996	3,220,928	3,149,288	3,138,160	3,182,595	3,250,130
純損益	611,721	533,435	809,065	886,081	895,676	833,241	729,134
資本的収入(税込)	1,124,678	973,405	1,106,258	1,101,924	1,514,301	1,564,738	865,566
企業債	914,500	763,200	902,500	899,200	1,316,400	1,398,000	698,800
資本的支出(税込)	3,262,866	2,875,391	3,248,347	3,241,223	3,549,445	3,746,600	3,037,548
資本収支不足額	△2,138,188	△1,901,986	△2,142,089	△2,139,299	△2,035,144	△2,181,862	△2,171,982
資金残高	1,241,888	1,044,540	938,723	935,619	1,097,307	1,102,631	986,186
企業債残高	6,502,615	6,773,504	7,181,832	7,586,377	8,413,527	9,318,638	9,518,037
年度	H38 (2026)	H39 (2027)	H40 (2028)	H41 (2029)	H42 (2030)	総計	
収益的収入(税抜)	4,302,438	4,301,528	4,271,550	4,273,026	4,240,494	48,661,713	
水道料金	3,825,162	3,811,869	3,779,322	3,758,492	3,738,746	42,864,641	
収益的支出(税抜)	3,250,130	3,272,025	3,473,556	3,512,883	3,415,422	39,254,574	
純損益	1,030,413	827,972	758,667	857,604	634,130	9,407,139	
資本的収入(税込)	860,694	848,107	921,135	893,764	866,794	12,641,364	
企業債	693,900	683,500	772,300	744,900	717,900	10,505,100	
資本的支出(税込)	3,009,832	2,958,457	3,240,974	3,156,370	3,073,671	38,400,724	
資本収支不足額	△2,149,138	△2,110,350	△2,319,839	△2,262,606	△2,206,877	-	
資金残高	1,215,266	1,296,999	1,149,137	1,153,895	1,002,165	-	
企業債残高	9,727,043	9,943,143	10,251,160	10,530,413	10,779,686	-	



富士市

2019年(平成31年)3月  
富士市上下水道部

〒416-8686 静岡県富士市本市場441番地の1  
TEL 0545-67-2815(直通) FAX 0545-67-2890

富士市行政資料登録番号  
30-65