

1 策定の趣旨、位置付け及び計画期間

1 策定の趣旨

近年の水道・下水道事業（以下、「上下水道事業」）を取り巻く環境は厳しく、高度経済成長期以降に急速に整備された社会資本が大量に更新時期を迎えつつある中、人口減少等により収入が減少していく見込み。

こうした状況に対応し、上下水道事業を安定的に継続していくためには、中長期的な視点から現状を十分に把握し、社会環境や経済環境の変化に柔軟に対応するとともに、将来を見通して、経営基盤の強化を図っていくことが必要。

→中長期的な経営の基本計画として、
新たな「岐阜市上下水道事業経営戦略（経営戦略）」を策定

2 計画の位置付け

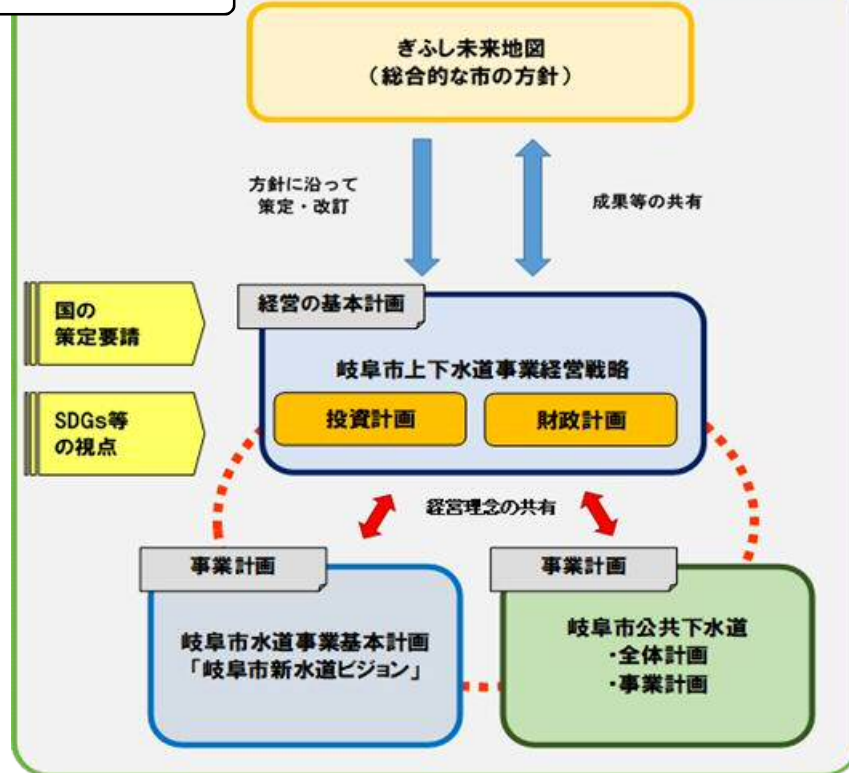
上下水道事業は「岐阜市上下水道事業中期経営プラン」、「岐阜市水道事業基本計画（岐阜市新水道ビジョン）」、「岐阜市公共下水道全体計画」に基づいて運営。

この戦略は、上下水道事業の事業運営の方針を明らかにするもので、施設整備計画に基づく「投資計画」とこの施設整備も踏まえた財源見通しを試算した「財政計画」の収支が均衡するよう策定。

岐阜市の都市づくりの総合的な方針である「ぎふ未来地図」を踏まえて策定したものであり、国連サミットにおいて持続可能な開発目標として採択されたSDGs（Sustainable Development Goals）の視点からも取り組む。

「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日総務省通知）で策定を要請された経営戦略と位置付け。

各計画の関係

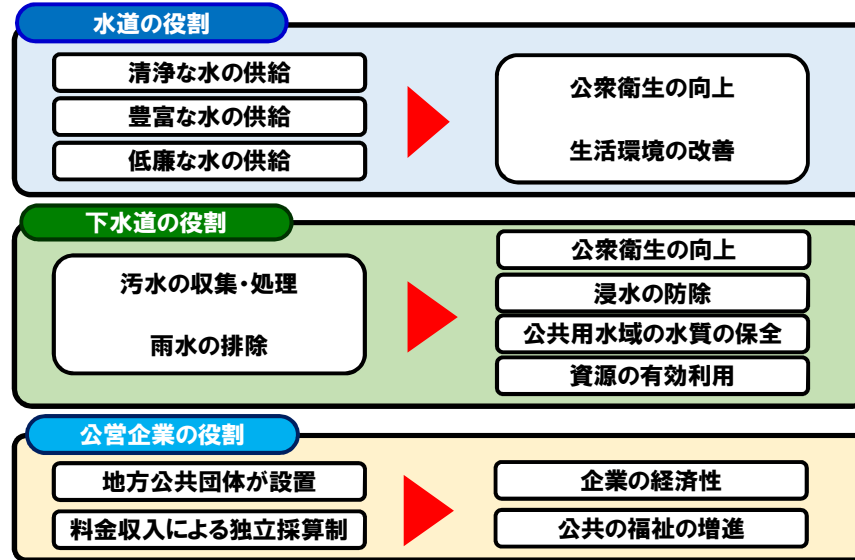


3 計画期間

令和2（2020）年度から令和11（2029）年度までの10年間

2 上下水道事業部の役割

水道法、下水道法、地方公営企業法の規定により以下のとおりの役割。



3 事業の現状と課題

水道事業

- 法定耐用年数を超過した土木施設は少ないが、約50年を経過する施設（昭和40年代建設）が、今後更新時期を迎える。法定耐用年数を超過する水道管の増加が見込まれ、計画的な更新が必要（図1）。
【法定耐用年数】土木施設：60年、水道管：40年
- 水道の整備や世帯数の増加により給水戸数は増加しているが、料金収入につながる有収水量は減少傾向（図2）。
- 企業債残高は徐々に減少しているが、過去に整備が集中した時期の借入金により償還金が多額（図3）。
- 料金回収率、給水原価、管路更新率は、類似団体の平均値より良好な値。企業債残高が多いため、流動比率、企業債残高対給水収益比率が平均値よりかなり低位。効率性の指標である施設利用率、有収率が平均値より低位（図4）。

図1 年度別管路布設延長

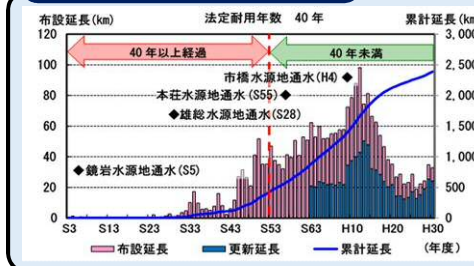


図2 給水戸数・有収水量

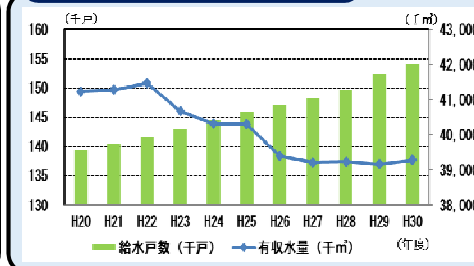


図3 借入金、償還金及び企業債残高

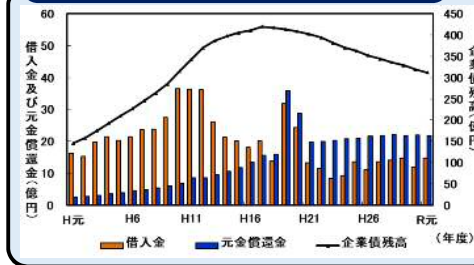
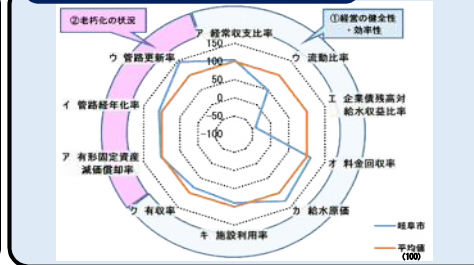


図4 レーダーチャート



下水道事業

- 昭和12年に処理を開始した中部プラントは、令和元年度に全面改築工事が完了し、処理開始から約50年を経過した北部プラント、南部プラントは、今後再構築の取り組みが必要。布設から50年を超過する下水道管の増加が予測され、計画的な更新が必要（図5）。
【法定耐用年数】土木施設：50年、下水道管：50年
- 下水道の整備や世帯数の増加により利用戸数は増加しているが、料金収入につながる有収水量は減少傾向（図6）。
- 企業債残高は徐々に減少しているが、過去に整備が集中した時期の借入金により償還金が増加傾向（図7）。
- 流動比率、汚水処理原価、施設利用率は、類似団体の平均値より良好な値。有形固定資産減価償却率、管渠老朽化率、管渠改善率が平均値より低位で、老朽化の進行を示す（図8）。

図5 年度別管渠布設延長

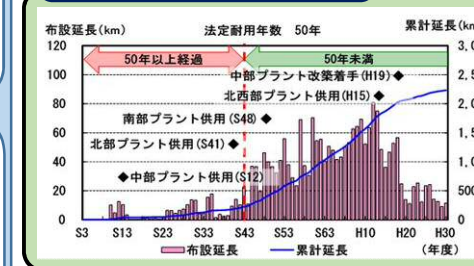


図6 利用戸数・有収水量



図7 借入金、償還金及び企業債残高

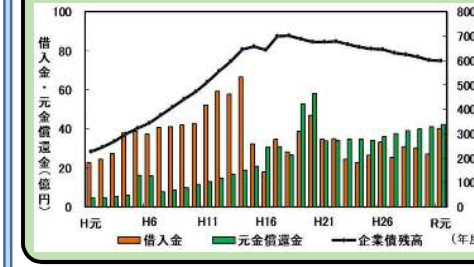
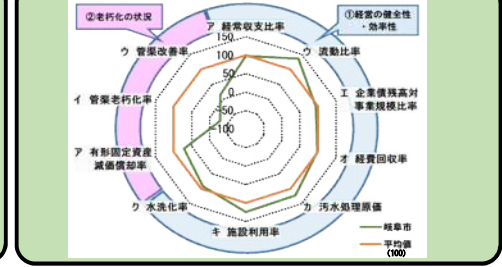


図8 レーダーチャート



課題の抽出と方向性

事業の概況、経営比較分析表を踏まえた課題と方向性は以下のとおり。

課題・方向性① 施設の老朽化への対応

施設の老朽化が進み、今後大量更新期に直面するため、施設全体の計画的、効率的な管理が必要。

課題・方向性② 人口・有収水量の減少への対応

令和17（2035）年の岐阜市の人口は、平成27（2015）年より4.4万人減の36.3万人と推計されており、今後料金収入は減少する見込み。このような中、施設の老朽化に適切に対応するため、事業効率化、経費削減に努め、収益の確保が必要。

課題・方向性③ 自然災害への対応

発生が想定される南海トラフ巨大地震や頻発する異常な局地的大雨など巨大自然災害の脅威が高まる中、災害時にも、水道・下水道に求められる機能を維持するため、施設の強靱化への取り組みが必要。

課題・方向性④ 技術力の確保、人材育成への対応

経験により培った高度で専門的な技術や技能を有する職員が退職するため、技術力の確保が課題。将来を見通した適正な施設規模の検討とともに、組織体制を充実・強化し、組織力向上が必要。

4 経営理念と基本方針

市民の安全で安心かつ快適な生活を今後も支えていくための「経営理念」、「基本方針」は次のとおり。

1 経営理念

「水」を通じて、当たり前の暮らしを未来まで支えます

～水道・下水道によって、安全・安心・快適な生活を支え続けます～

生活に不可欠な「水」を届け、使い終わった「水」を浄化して自然に還す上下水道事業が、ひとたび途絶えれば、市民生活に大きな影響。

自らの事業の重要性を改めて認識し、将来にわたって24時間、365日休むことなく市民生活を支えていくことを目指した経営理念。

2 基本方針

基本方針① 施設の機能維持
～適切な維持管理、老朽化対策、強靱化～

これからも事業を継続していくため、施設の適切な維持管理を確実に行うとともに、大規模災害時に機能を確保できるよう、老朽化対策や耐震化などにより災害に強い施設整備。

基本方針② 財政基盤の強化
～支出減・収入増による持続可能な財政基盤の確立～

有収水量の減少が見込まれるため、これまで以上に能率的で合理的な事業運営に努めるとともに、安定的な料金収入を確保することによる持続可能な財政基盤を確立。

基本方針③ 組織の整備・人材育成
～組織体制の見直し・職員育成～

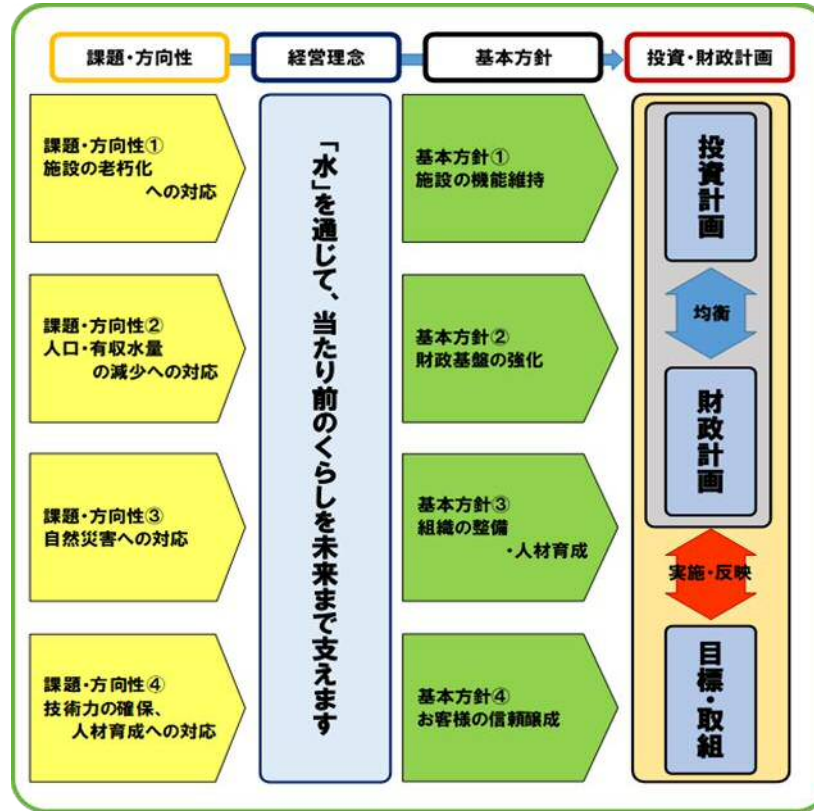
効果的で効率的に事務事業を処理する組織とするため、組織体制を見直す。その際、公営企業が果たすべき役割に留意しながら、本市に適した民間活用を検討。

これまで培ってきた技能を確実に継承するとともに、時代の変化に対応し、新たな役割の担い手となる職員を育成。

基本方針④ お客様の信頼醸成
～わかりやすく積極的な広報～

事業内容について丁寧に広報を実施し、説明責任を果たすとともに、今後ますます厳しくなる経営環境を見込んだ経営状況や将来の課題について市民から理解を得よう広報に取り組む。

3 体系図



5 投資計画及び財政計画

「経営理念」実現のため「基本方針」に沿った投資計画・財政計画を策定

水道事業 投資・財政計画 ▶▶▶ 別紙1

下水道事業 投資・財政計画 ▶▶▶ 別紙2

6 経営指標と目標達成に向けた取組

4つの基本方針を実現していくため、経営指標を選定し、取組・検討。

(1) 施設の機能維持

経営指標

指標名		水道・下水道	現況 (平成30年度実績)	令和11年度 達成目標
老朽化対策	管路経年化率	水道	18.6%	26%※ (37%)
	管渠老朽化率	下水道	10.2%	24%※ (26%)
強靱化	水源地の耐震化率	水道	52.3%	88%
	基幹管路の耐震管率	水道	45.8%	49%
	重要な幹線等の耐震化率	下水道	42.5%	46%

※上段：計画的な更新により増加を抑制した達成目標
下段：()内の数値は、更新しない場合

取組

- 老朽化・耐震化に対応した施設更新
- 持続可能な上下水道システムへの再構築（システムの最適化）

検討事項

- 市街化調整区域の整備のあり方
- 循環型社会への貢献（資源の有効利用、省エネルギー化）
- 広域化・共同化の検討
- 官民連携の検討

(2) 財政基盤の強化

経営指標

指標名	水道・下水道	現況 (平成30年度実績)	令和11年度 達成目標
補てん財源残高	水道	18.0億円	10億円以上を維持
	下水道	17.1億円	10億円以上を維持
企業債残高	水道	318.7億円	270億円以下
	下水道	601.6億円	450億円以下
収納率	水道	98.3%	↑
	下水道	98.2%	↑
給水普及率	水道	85.5%	↑
水洗化率	下水道	86.3%	↑
経常収支比率※	水道	121.4%	110%以上を維持
	下水道	107.8%	105%以上を維持
流動比率※	水道	126.5%	↑
	下水道	78.8%	↑
有収率	水道	74.5%	↑
	下水道	76.0%	↑

取組

※平成29年度実績

- 補てん財源の確保
- 企業債残高の縮減
- 収納率の向上
- 普及促進
- 広報活動による水利用の促進
- 遊休資産の活用
- 有収率の向上
- 補助制度の活用

検討事項

- 料金の適正化
- 資産の効率的運用

(3) 組織の整備・人材育成

経営指標

指標名	現況 (平成30年度実績)	令和11年度 達成目標
職員研修	17回	→

取組

- 職員研修等の実施
- 適正な人員配置
- 技術・技能の継承
- 組織体制の強化

検討事項

- IT、ICT、RPA等を活用した事務の合理化、サービスの向上の検討

(4) お客様の信頼醸成

経営指標

指標名	現況 (平成30年度実績)	令和11年度 達成目標
情報発信回数	5回	↑
意見聴取回数	2回	↑

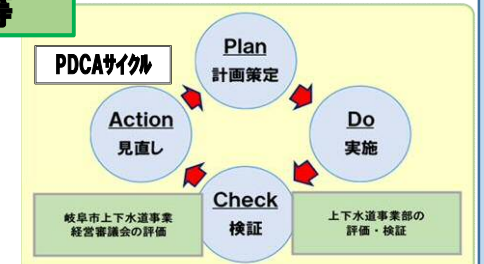
取組

- 積極的な情報発信
- お客様の意見の聴取と事業への反映

7 進捗管理及び事後検証等

本戦略の進捗状況を毎年度検証し、必要に応じ、見直しを行い、PDCAサイクルを実践。

大幅な見直しが必要な場合、経営戦略を改訂。



別紙1 水道事業 投資・財政計画

【現行】料金算定期間

(単位:億円)

区分		H27 決算	H28 決算	H29 決算	H30 決算	R元 見込	R2 計画	R3 計画	R4 計画	R5 計画	R6 計画	R7 計画	R8 計画	R9 計画	R10 計画	R11 計画	R2-R11 平均		
収益的収支	収入	1	55.7	55.6	55.3	55.5	55.1	55.0	54.6	54.2	53.9	53.5	53.1	52.8	52.4	51.9	51.6	53.3	
	うち水道料金	2	52.6	52.6	52.6	52.7	52.4	52.2	51.9	51.5	51.2	50.8	50.5	50.2	49.9	49.5	49.2	50.7	
	うち一般会計繰入金	3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	
	うち長期前受金戻入	4	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.2	2.1	2.1	2.3	
	支出	5	46.5	46.2	45.5	46.5	47.1	47.5	45.5	45.6	45.3	45.2	45.8	45.5	45.6	45.1	45.1	45.1	45.6
	うち人件費	6	7.0	7.1	6.2	6.2	6.9	7.2	6.6	6.6	6.7	6.8	6.8	6.6	6.7	6.8	6.8	6.8	6.8
	うち動力費	7	2.9	2.5	2.7	3.1	2.8	2.8	2.8	2.7	2.7	2.6	2.6	2.6	2.5	2.5	2.5	2.5	2.6
	うち修繕費	8	2.8	2.9	3.2	3.4	3.5	3.6	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
	うち材料費	9	0.2	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
	うち減価償却費、資産減耗費	10	21.8	22.0	22.2	23.0	23.1	23.4	23.7	24.2	24.3	24.4	25.3	25.5	25.8	25.4	25.7	25.7	24.8
	うち支払利息	11	8.1	7.5	7.0	6.4	5.9	5.6	4.9	4.5	4.1	3.8	3.6	3.3	3.1	2.9	2.7	2.7	3.9
	経常損益	12	9.2	9.4	9.8	9.0	8.0	7.5	9.1	8.6	8.6	8.3	7.3	7.3	6.8	6.8	6.5	6.5	7.7
	特別損益	13	0.0	0.0	0.0	0.0	▲0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	純損益	14	9.2	9.4	9.8	9.0	7.9	7.6	9.1	8.6	8.6	8.3	7.3	7.3	6.8	6.8	6.5	6.5	7.7
	利益剰余金	15	18.0	18.3	19.0	24.7	17.7	16.6	17.0	16.2	17.7	16.9	15.9	15.6	14.1	14.1	13.3	13.3	15.7
	うち繰越利益剰余金	16	8.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	うち利益処分額	17	9.2	18.3	9.8	9.0	7.9	7.6	9.1	8.6	8.6	8.3	7.3	7.3	6.8	6.8	6.5	6.5	7.7
	うち変動額	18	0.0	0.0	9.2	15.7	9.8	9.0	7.9	7.6	9.1	8.6	8.6	8.3	7.3	7.3	6.8	6.8	8.1
資本的収支	収入	19	16.2	16.7	17.7	14.7	16.4	16.1	19.9	21.3	20.2	18.5	16.3	15.6	15.5	15.7	11.5	11.5	17.1
	うち企業債	20	13.5	14.2	14.7	11.9	14.8	13.8	18.3	19.6	17.5	17.2	14.8	13.9	13.2	13.3	10.4	10.4	15.2
	うち一般会計繰入金	21	2.3	1.9	2.2	1.8	0.6	1.6	0.6	0.8	2.0	0.7	0.7	1.0	1.6	1.7	0.4	0.4	1.1
	支出	22	44.3	46.5	48.6	46.6	51.3	48.2	53.9	51.7	53.0	57.0	48.5	49.1	48.6	47.7	42.5	42.5	50.0
	うち建設改良費	23	22.5	24.4	26.8	24.6	29.5	26.5	32.2	29.9	32.3	36.9	28.8	29.9	30.0	29.8	25.8	25.8	30.2
	うち企業債償還金	24	21.8	22.1	21.8	22.0	21.8	21.7	21.7	21.8	20.7	20.1	19.7	19.2	18.6	17.9	16.7	16.7	19.8
収支不足(補てん)額	25	28.1	29.8	30.9	31.9	34.9	32.1	34.0	30.4	32.8	38.5	32.2	33.5	33.1	32.0	31.0	31.0	33.0	
補てん財源残高	26	10.4	11.0	17.7	18.0	15.1	14.0	11.6	14.7	15.3	10.7	12.3	12.0	12.4	13.1	14.8	14.8		
企業債現在高	27	343.8	335.9	328.7	318.7	311.7	303.7	300.3	298.1	294.8	291.9	287.0	281.7	276.3	271.6	265.2	265.2		

流動資産	28	39.6	42.2	45.2	41.3	40.8	40.7	40.5	40.2	39.9	39.7	39.4	39.2	38.9	38.7	38.4	38.4
うち未収金	29	6.5	6.9	6.3	6.6	6.6	6.6	6.5	6.5	6.4	6.4	6.3	6.3	6.3	6.2	6.2	6.2
流動負債	30	32.5	33.7	35.7	31.8	35.1	34.4	35.6	33.9	33.9	34.7	32.1	31.7	31.1	29.8	28.1	28.1
うち建設改良費分	31	22.1	21.8	22.0	21.8	21.7	21.7	21.8	20.7	20.1	19.7	19.2	18.6	17.9	16.7	16.1	16.1
うち一時借入金	32	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
うち未払金	33	9.7	11.2	13.0	9.2	12.6	11.9	13.0	12.4	13.1	14.3	12.1	12.4	12.4	12.4	11.3	11.3

経常収支比率	34	119.7%	120.4%	121.4%	119.4%	117.0%	115.8%	120.0%	118.9%	119.0%	118.4%	115.9%	116.0%	114.9%	115.1%	114.4%	114.4%
流動比率	35	121.8%	125.2%	126.5%	129.8%	116.4%	118.5%	113.7%	118.7%	117.7%	114.3%	123.0%	123.6%	125.2%	129.5%	136.6%	136.6%

(令和元年12月現在)

別紙2 下水道事業 投資・財政計画

(単位:億円)

区分		【現行】料金算定期間					【新】料金算定期間											
		H27 決算	H28 決算	H29 決算	H30 決算	R元 見込	R2 計画	R3 計画	R4 計画	R5 計画	R6 計画	R7 計画	R8 計画	R9 計画	R10 計画	R11 計画	R2-11 平均	
収益的 収支	収入	1	80.3	85.0	83.6	83.7	82.6	84.3	84.5	84.2	83.8	83.5	82.0	82.3	82.0	81.8	81.2	83.0
	うち下水道料金	2	48.7	53.7	53.8	54.1	54.0	59.4	60.1	59.7	59.4	58.8	58.5	58.1	57.7	57.3	56.9	58.6
	(改定前)	2①					54.0	54.2	53.9	53.5	53.2	52.7	52.4	52.1	51.7	51.4	51.0	52.6
	(料金改定分)	2②					0.0	5.2	6.2	6.2	6.2	6.1	6.1	6.0	6.0	5.9	5.9	6.0
	うち一般会計繰入金	3	15.7	15.1	14.2	13.9	13.0	8.2	7.7	7.5	7.2	7.0	6.9	6.7	6.6	6.5	6.3	7.1
	うち長期前受金戻入	4	15.0	15.6	15.1	15.2	15.1	16.0	16.0	16.3	16.5	17.0	15.9	16.8	17.1	17.4	17.4	16.6
	支出	5	78.6	79.0	77.5	77.6	77.8	80.1	77.1	76.8	76.5	76.9	74.5	75.5	75.6	75.8	75.3	76.4
	うち人件費	6	6.9	7.5	6.6	6.6	6.8	7.0	6.6	6.7	6.8	6.9	6.9	6.7	6.8	6.8	6.6	6.8
	うち動力費	7	3.2	2.7	3.0	3.3	3.2	3.2	3.1	3.1	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.1
	うち修繕費	8	1.1	1.1	1.4	1.1	1.8	2.0	2.2	2.1	2.0	2.3	2.0	2.1	2.1	2.0	2.0	2.1
	うち材料費	9	0.9	0.8	1.0	0.7	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
	うち減価償却費、資産減耗費	10	36.6	37.5	36.3	36.9	36.2	37.7	38.1	38.6	39.0	39.8	38.3	39.9	40.4	41.0	41.0	39.4
	うち支払利息	11	13.6	12.7	11.8	10.9	10.0	9.7	8.4	7.6	7.0	6.4	5.8	5.4	4.9	4.6	4.2	6.4
	経常損益	12	1.7	6.0	6.1	6.1	4.8	4.2	7.4	7.4	7.3	6.6	7.5	6.8	6.4	6.0	5.9	6.6
特別損益	13	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
純損益	14	1.7	6.0	6.1	6.1	4.8	4.2	7.4	7.4	7.3	6.6	7.5	6.8	6.4	6.0	5.9	6.6	
利益剰余金	15	5.4	9.6	7.8	14.3	10.9	10.3	12.2	11.6	14.7	14.0	14.8	13.4	13.9	12.8	12.3	13.0	
うち繰越利益剰余金	16	3.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
うち利益処分額	17	1.7	9.6	6.1	6.1	4.8	4.2	7.4	7.4	7.3	6.6	7.5	6.8	6.4	6.0	5.9	6.6	
うち変動額	18	0.0	0.0	1.7	8.2	6.1	6.1	4.8	4.2	7.4	7.4	7.3	6.6	7.5	6.8	6.4	6.5	
資本的 収支	収入	19	35.8	46.8	45.3	39.8	63.0	40.3	43.4	53.8	53.3	50.7	53.2	42.7	44.8	45.1	40.7	46.8
	うち企業債	20	25.3	31.0	30.3	27.2	40.1	26.1	26.1	31.3	29.9	27.4	27.3	22.5	22.1	21.7	20.0	25.4
	うち国庫補助金	21	5.8	11.7	13.1	8.4	17.7	6.0	9.2	14.6	15.4	15.5	17.9	12.3	14.8	15.7	13.3	13.5
	うち一般会計繰入金	22	3.7	4.0	4.0	4.5	4.3	7.3	7.3	7.2	7.3	7.2	7.3	7.2	7.2	7.1	7.4	7.3
	支出	23	60.1	72.9	72.5	71.4	95.2	69.9	72.5	83.6	84.2	82.6	85.5	74.1	76.1	76.4	71.0	77.6
	うち建設改良費	24	22.5	34.0	32.6	30.3	52.8	26.2	28.2	39.3	40.6	40.0	43.6	33.9	37.5	39.2	35.3	36.4
	うち企業債償還金	25	37.6	38.9	39.9	41.1	42.4	43.7	44.3	44.3	43.6	42.6	41.9	40.2	38.6	37.2	35.7	41.2
	収支不足(補てん)額	26	24.3	26.1	27.2	31.6	32.2	29.6	29.1	29.8	30.9	31.9	32.3	31.4	31.3	31.3	30.3	30.8
補てん財源残高	27	12.4	12.2	18.7	17.1	14.3	12.2	10.4	11.9	12.5	12.3	10.5	10.8	11.0	11.2	11.9		
企業債現在高	28	633.0	625.1	615.5	601.6	599.4	581.7	563.5	550.5	536.8	521.6	507.0	489.3	472.9	457.5	441.7		

流動資産	29	31.4	44.2	46.6	43.4	43.4	48.6	49.2	50.9	50.8	50.8	50.5	50.2	49.8	49.3	48.9
うち未収金	30	10.9	12.0	10.8	11.5	11.5	12.9	13.0	13.5	13.4	13.5	13.4	13.3	13.2	13.1	12.9
流動負債	31	50.9	60.3	59.2	58.5	68.4	61.7	61.7	64.2	63.4	62.8	62.0	57.5	57.1	56.2	53.4
うち建設改良費分	32	38.9	39.9	41.1	42.4	43.7	44.3	44.3	43.6	42.6	41.9	40.2	38.5	37.2	35.7	34.2
うち一時借入金	33	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
うち未払金	34	11.3	19.8	17.4	15.4	24.0	16.7	16.7	19.9	20.2	20.1	21.1	18.2	19.3	19.8	18.6

経常収支比率	35	102.2%	107.6%	107.9%	107.9%	106.2%	105.2%	109.6%	109.6%	109.5%	108.6%	110.1%	109.0%	108.5%	107.9%	107.8%
流動比率	36	61.6%	73.3%	78.8%	74.2%	63.4%	78.8%	79.8%	79.2%	80.0%	81.0%	81.6%	87.4%	87.1%	87.8%	91.5%

(令和元年12月現在)