

# 牛久市下水道事業 経営戦略

令和5年3月

牛久市建設部下水道課



# 目次

---

<b>1 はじめに</b> .....	1
(1) 経営戦略策定の趣旨 .....	1
(2) 位置づけと計画期間 .....	1
<b>2 下水道事業の現状と課題</b> .....	2
(1) 事業の概要.....	2
(2) 使用料 .....	3
(3) 組織.....	5
(4) 民間活力の活用等.....	6
(5) 経営比較分析表を活用した現状分析.....	7
① 経営比較分析表について.....	7
② 経営の健全性・効率性について .....	12
③ 全体総括 .....	12
<b>3 将来の事業環境</b> .....	13
(1) 行政区域内人口の予測.....	13
(2) 処理区域内人口の予測.....	13
(3) 有収水量の予測.....	14
(4) 使用料収入の見通し .....	14
(5) 施設の見通し .....	15
(6) 組織の見通し .....	15
<b>4 経営の基本方針</b> .....	16
<b>5 投資・財政計画（収支計画）</b> .....	17
(1) 投資計画.....	17
(2) 財政計画.....	19
① 投資計画及び財政目標達成に必要な財源の確保.....	19
② 目標設定 .....	19
③ 財源の推計方法 .....	20
④ その他の推計条件 .....	21
(3) 投資・財政計画（収支計画） .....	22

① 収益的収支.....	22
② 資本的収支.....	23
③ 経営の健全性・効率性.....	24
(4) 投資・財政計画の総括.....	25
<b>6 今後の取組み.....</b>	<b>28</b>
(1) 投資についての検討状況等.....	28
(2) 財源についての検討状況等.....	28
(3) 投資以外の経費についての検討状況等.....	29
<b>7 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項.....</b>	<b>30</b>
(1) 経営戦略の進捗管理.....	30
(2) 経営戦略の見直し.....	30

# 1 はじめに

## (1) 経営戦略策定の趣旨

下水道事業の「経営戦略」は、公営企業が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であり、この計画に基づき計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることを目的としています。

総務省は、「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）、「経営戦略の策定推進について」（平成 28 年 1 月 26 日）等の通知によって「経営戦略策定ガイドライン」を示しており、各地方公共団体に対して令和 2 年度までに経営戦略の策定、令和 5 年度までに経営戦略の見直しが要請されています。

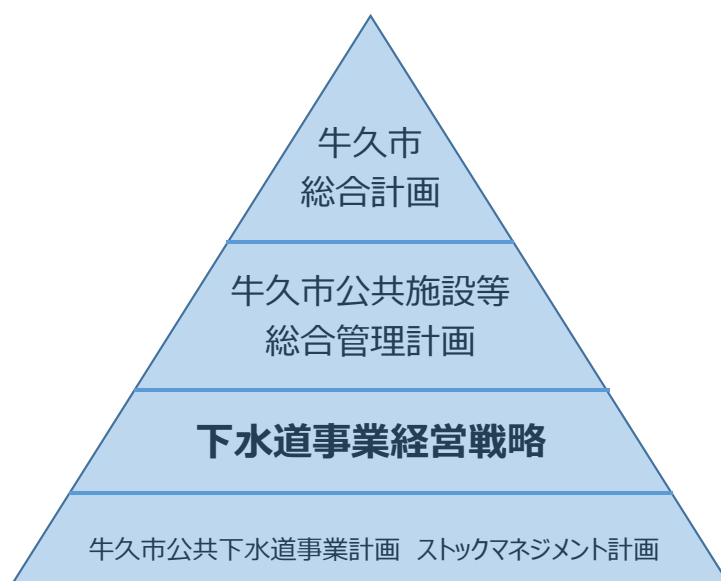
牛久市（以下「本市」という。）におきましては、令和 2 年度より地方公営企業法適用会計に移行し、財務状況の明確化を進め、明確化された財務状況を基に経営戦略を改定し、中長期的な視点に基づく計画的な経営基盤の強化と財政マネジメントの向上などに取り組んでいるところです。

## (2) 位置づけと計画期間

下水道事業経営戦略は、本市の上位計画である「牛久市第 4 次総合計画」（以下、「総合計画」という。）や「牛久市公共施設等総合管理計画」を基に下水道事業の経営計画を示すものです。

また本経営戦略は、「牛久市公共下水道事業計画」及び「ストックマネジメント計画」と整合を図りつつ、中長期的な視点から計画期間は、令和 5（2023）年度～令和 14（2032）年度の 10 年間とします。

図 1-1 下水道事業経営戦略の位置づけ



## 2 下水道事業の現状と課題

### (1) 事業の概要

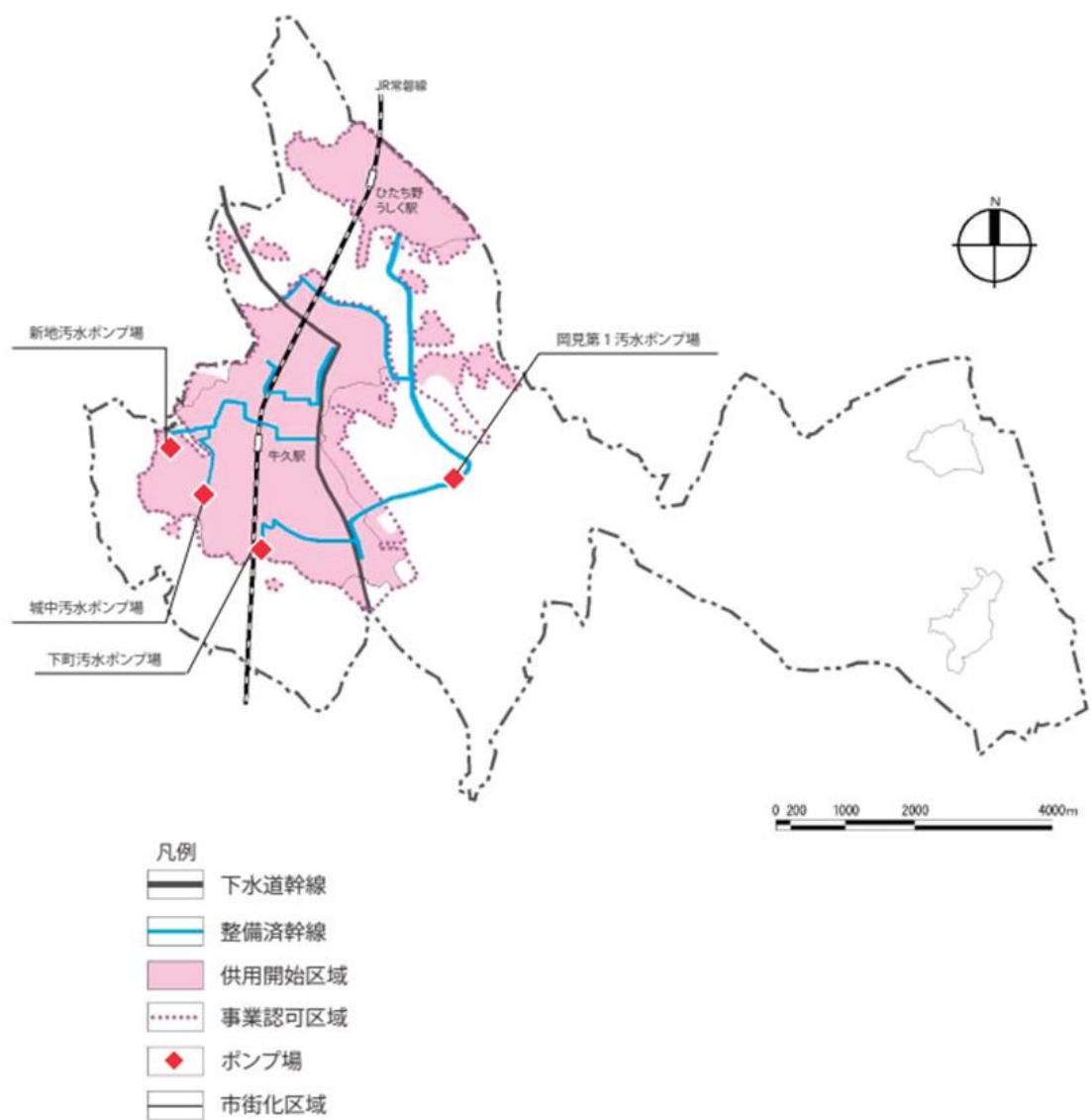
本市の下水道事業は、昭和 51 年度に建設事業を開始し、一部区域の供用を開始し、現在は「牛久市公共下水道事業計画」、「ストックマネジメント計画」に基づき整備を進めています。

令和 4 年 3 月末時点の状況は、全体計画面積に対する処理区域面積の割合である整備率は 49.89%、処理区域内人口のうち、実際に公共下水道へ接続して汚水処理している人口の割合である水洗化率は 98.05%となっています。

また、汚水処理につきましては、近隣自治体であるつくば市、龍ケ崎市、稲敷市、利根町、河内町と本市を含む 6 市町により『霞ヶ浦常南流域下水道』を構成し、茨城県流域下水道事務所・利根浄化センターに接続しています。

表 2-1 事業の現況 (令和 4 年 3 月末時点)

供 用 開 始 年 月 日	昭和 51 年 2 月 9 日
法適（全部・財務）・非適の区分	法適（財務）
行 政 区 域 内 人 口	84,478 人
現 在 処 理 区 域 内 人 口	74,494 人
水 洗 化 人 口	73,039 人
全 体 計 画 面 積	2,281ha
現 在 処 理 区 域 面 積	1,138ha
処 理 区 域 内 人 口 密 度 (現在処理区域内人口/現在処理区域面積)	65.46 人/ha
普 及 率 (現在処理区域内人口/行政区域内人口)	88.18%
水 洗 化 率 (水洗化人口/現在処理区域内人口)	98.05%
流域下水道等への接続の有無	霞ヶ浦常南流域関連公共下水道へ接続
処 理 区 数	1 処理区
処 理 場 数	流域関連公共下水道事業のため該当なし
広域化・共同化・最適化実施状況	・事業当初より広域化を実施 ・料金徴収業務において共同化を実施



## (2) 使用料

本市における公共下水道の使用料体系は、前回改定の平成9年度以降、以下（表2-2）に示すとおりです。基本料金と超過料金で構成されています。

基本料金については、使用量が10 m<sup>3</sup>までは一定金額とし、10 m<sup>3</sup>を超える超過料金については、使用量が多くなるほど1 m<sup>3</sup>当たりの料金が高くなる累進使用料方式を採用しています。この方式は小口使用への配慮を目的としており、多くの公共下水道事業が採用しています。

表 2-2 現行の使用料金表

(消費税抜)

使用料体系	1 m <sup>3</sup> あたり使用料	
基本料金	1 m <sup>3</sup> を超え 10 m <sup>3</sup> まで	1,000 円
超過料金	10 m <sup>3</sup> を超え 30 m <sup>3</sup> まで	100 円
	30 m <sup>3</sup> を超え 50 m <sup>3</sup> まで	120 円
	50 m <sup>3</sup> を超え 100 m <sup>3</sup> まで	140 円
	100 m <sup>3</sup> を超えるもの	160 円
井戸水利用状況		使用量
井戸水 (メーター有)		井戸水メーター量
水道+井戸水 (メーター有)		水道使用量+井戸水メーター量
井戸水 (メーター無) 水洗トイレ有		世帯一人当たり 6 m <sup>3</sup> (6 m <sup>3</sup> ×世帯人数)
井戸水 (メーター無) 水洗トイレ無		世帯一人当たり 5 m <sup>3</sup> (5 m <sup>3</sup> ×世帯人数)
水道+井戸水 (メーター無)		水道使用量+世帯一人当たり 3 m <sup>3</sup> (水道使用量+3 m <sup>3</sup> ×世帯人数)

「条例上の使用料」と「実質的な使用料」を比較するため、20 m<sup>3</sup>あたりのそれぞれの使用料を以下に示します。条例上の使用料とは、実際に 20 m<sup>3</sup>使用した際に賦課する金額であり、実質的な使用料とは、1 年間の使用料収入の総額を年間有収水量の総量で除し、20 m<sup>3</sup>を乗じて算定した金額です。

表 2-3 条例上の使用料及び実質的な使用料

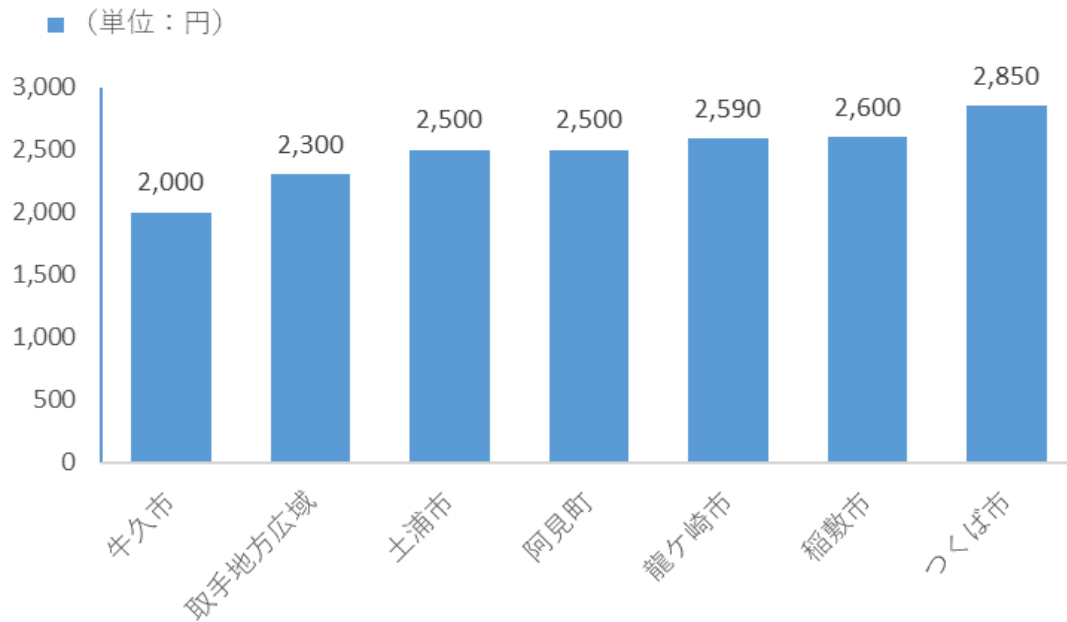
(消費税抜)

年度	20 m <sup>3</sup> あたりの使用料	
	条例上	実質的
令和元年度	2,000 円	2,286 円
令和 2 年度	2,000 円	2,237 円
令和 3 年度	2,000 円	2,248 円



本市及び近隣市町における 1 ヶ月に 20 m<sup>3</sup>使用した場合の使用料は、次に示す通りです。近隣市町の平均は約 2,500 円であり、本市の使用料は平均の約 8 割と比較的安価と言えます。

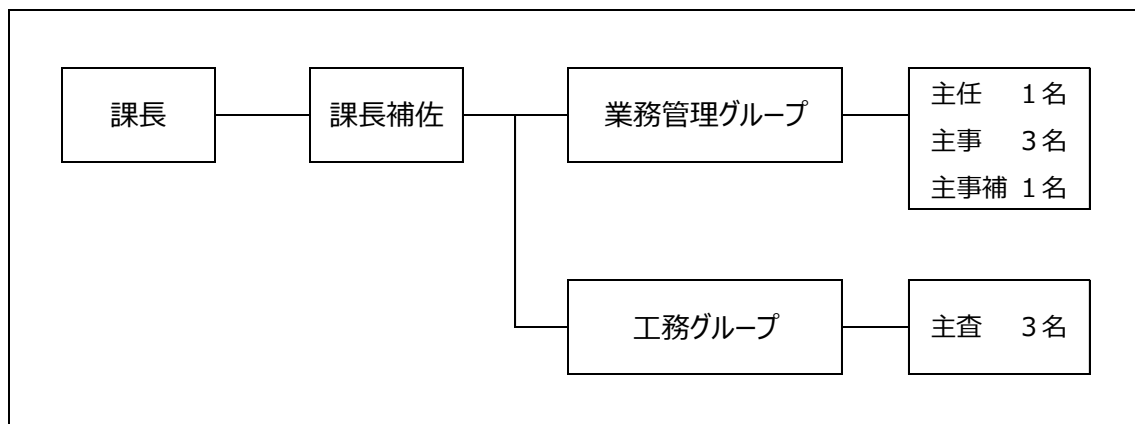
表 2-4 条例上の使用料による近隣市町との比較



### (3) 組織

本市の下水道事業は、建設部下水道課が運営しています。下水道課の令和 4 年度の職員数は 10 名で、課長 1 名、課長補佐 1 名、業務管理職員として主任 1 名、主事 3 名、主事補 1 名、工務担当職員として主査 3 名にて組織しています。

図 2-5 組織体制



#### (4) 民間活力の活用等

民間活用等による経営健全化の一環として考えられる項目及び本市の取り組み状況は以下のとおりです。

表 2-6 民間活力の状況

項 目	実施内容
ア. 民間委託	ポンプ場維持管理業務などを民間委託し、民間事業者の創意工夫やノウハウを活用し、効率的・効果的に維持管理を実施しています。
イ. 指定管理者制度	未実施
ウ. PPP/PFI	検討の結果、現時点では PPP/PFI の導入予定はなし。

表 2-7 資産活用の状況

項 目	実施内容
ア. エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等)	処理設備を有していないため該当なし
イ. 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)	未実施

## (5) 経営比較分析表を活用した現状分析

### ① 経営比較分析表について

当該分析は、公営企業における経営及び施設の状況を表す経営指標をとりまとめたものであり、当該事業体の経年比較や複数の指標を組み合わせた分析を行うことにより、経営の現状及び課題を的確かつ簡明に把握することが可能となります。

また、類似団体と比較することによって、現在の経営水準が把握できるとともに、自らの財政状況等に関する説明資料としても活用することができます。

#### 経営指標

##### 【経営の健全性・効率性】

- ① 経常収支比率／収益的収支比率 (%)
- ② 累積欠損金比率 (%)
- ③ 流動比率 (%)
- ④ 企業債残高対事業規模比率 (%)
- ⑤ 経費回収率 (%)
- ⑥ 汚水処理原価 (円)
- ⑦ 水洗化率 (%)

総務省が公表する経営比較分析表の各経営指標について、本事業体における平成 29 年度から令和 3 年度までの決算状況から各指標を整理しました。なお、令和元年度までは法非適用であり、令和 2 年度からは法適用であることから、算定式が異なるなどの相違があります。

また、類似団体の平均値との比較により、本事業体の評価・分析を行っています。

表 2-8 【経営の健全性・効率性】 収益的収支比率／経常収支比率

<b>①収益的収支比率 (%)</b> <b>経常収支比率 (%)</b> (望ましい向き「↑」) ・収益的収支比率：法非適用(～R1) ・経常収支比率：法適用 (R2～)	$\text{収益的収支比率} = \frac{\text{総収益}}{\text{総費用} + \text{地方債償還金}} \times 100$ $\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$																		
<b>【指標の定義】</b>	・使用料収入や一般会計からの繰入金などの収益により、維持管理費や支払利息などの費用がどの程度賄えているかを表します。なお、法非適用（～R1）と法適用（R2～）では算定式が異なります。																		
<b>【分析の考え方】</b>	・100%以上（＝黒字）が必要です。																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">経常収支比率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>牛久市</td> <td>74.32</td> <td>71.8</td> <td>82.02</td> <td>102.07</td> <td>104.57</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>106.67</td> <td>106.9</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%;"> <p>令和 2 年度以降においては収支比率が 100%を超えましたが、前年度までと同様に使用料収入の不足額を一般会計からの繰入金で賄っている状態のため、依然改善の余地があります。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	牛久市	74.32	71.8	82.02	102.07	104.57	平均値				106.67	106.9
	H29	H30	R01	R02	R03														
牛久市	74.32	71.8	82.02	102.07	104.57														
平均値				106.67	106.9														

表 2-9 【経営の健全性・効率性】 累積欠損金比率

<b>②累積欠損金比率 (%)</b> (望ましい向き「↓」)	$= \frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100$																		
<b>【指標の定義】</b>	・営業活動により発生した損失で、利益により補填することができず、複数年度にわたって累積した損失の状況を示します。なお、法適用（R2）以降に算定される指標です。																		
<b>【分析の考え方】</b>	・0%（＝累積欠損金なし）であることが求められます。																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">累積欠損比率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>牛久市</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>3.68</td> <td>5.30</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%;"> <p>累積欠損金が発生しておりませんので比率は0%となりました。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	牛久市				0.00	0.00	平均値				3.68	5.30
	H29	H30	R01	R02	R03														
牛久市				0.00	0.00														
平均値				3.68	5.30														

表 2-10 【経営の健全性・効率性】 流動比率

③流動比率 (%) (望ましい向き「↑」)	$= \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$																		
【指標の定義】	・1年以内に支払うべき債務に対して、支払うことができる現金等の保有状況を示します。なお、法適用（R2）以降に算定される指標です。																		
【分析の考え方】	・100%以上であることが必要です。																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">流動比率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 牛久市</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>58.71</td> <td>54.56</td> </tr> <tr> <td>■ 平均値</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>67.86</td> <td>72.92</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%;"> <p>下水道事業は企業債の償還が多額なため 100%を下回るのが一般的であります。本市も低水準であり、さらに類似団体平均を下回っています。今後は短期的な支払い能力を高めるため、流動比率（内部留保）を向上させる必要があります。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	■ 牛久市				58.71	54.56	■ 平均値				67.86	72.92
	H29	H30	R01	R02	R03														
■ 牛久市				58.71	54.56														
■ 平均値				67.86	72.92														

表 2-11 【経営の健全性・効率性】 企業債残高対事業規模比率

④企業債残高対事業規模比率 (%)	$= \frac{\text{企業債現在高合計（地方債現在高合計）} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100$																		
【指標の定義】	・使用料収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。																		
【分析の考え方】	・明確な数値基準はありませんが、経年比較や類似団体比較等により、適切な数値となっているか対外的に説明することが求められます。																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">企業債残高対事業規模比率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 牛久市</td> <td>737.42</td> <td>701.14</td> <td>658.02</td> <td>653.51</td> <td>546.31</td> </tr> <tr> <td>■ 平均値</td> <td>610.17</td> <td>605.90</td> <td>653.69</td> <td>709.40</td> <td>734.47</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%;"> <p>類似団体平均より低い水準にあります。平成初期の大規模整備の財源となった企業債の償還が終了しつつあり、企業債残高の縮減を図ってきたことによりです。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	■ 牛久市	737.42	701.14	658.02	653.51	546.31	■ 平均値	610.17	605.90	653.69	709.40	734.47
	H29	H30	R01	R02	R03														
■ 牛久市	737.42	701.14	658.02	653.51	546.31														
■ 平均値	610.17	605.90	653.69	709.40	734.47														

表 2-12 【経営の健全性・効率性】 経費回収率

<p>⑤経費回収率 (%) (望ましい向き「↑」)</p>	$= \frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)}} \times 100$																		
<p>【指標の定義】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表します。</li> <li>・法非適用（～R1）と法適用（R2～）で算定式が税込みと税抜き、また、汚水処理費のうち資本費について、法非適用では元金償還金であったものが、法適用では減価償却費に置き換わります。</li> </ul>																		
<p>【分析の考え方】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適切な使用料収入の確保ができていないか分析します。100%を下回っている場合、維持管理費の削減や使用料の適正化が求められます。</li> </ul>																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>牛久市</td> <td>83.14</td> <td>82.12</td> <td>100.97</td> <td>78.73</td> <td>86.67</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>88.37</td> <td>89.41</td> <td>88.05</td> <td>91.14</td> <td>90.69</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%; font-size: small;"> <p>目標となる 100%を下回っており、汚水処理費に対して使用料収入が低いことを表します。類似団体平均を下回っており、維持管理費の削減及び使用料の適正化に努めます。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	牛久市	83.14	82.12	100.97	78.73	86.67	平均値	88.37	89.41	88.05	91.14	90.69
	H29	H30	R01	R02	R03														
牛久市	83.14	82.12	100.97	78.73	86.67														
平均値	88.37	89.41	88.05	91.14	90.69														

表 2-13 【経営の健全性・効率性】 汚水処理原価

<p>⑥汚水処理原価 (円) (望ましい向き「↓」)</p>	$= \frac{\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)}}{\text{年間有収水量}}$																		
<p>【指標の定義】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・有収水量 1 m<sup>3</sup>あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表します。</li> </ul>																		
<p>【分析の考え方】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・明確な数値基準はなく、経年比較や類似団体との比較などを行います。</li> <li>・値が高い場合は、投資の効率化や維持管理費の削減といった経営改善が必要です。</li> </ul>																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>牛久市</td> <td>147.26</td> <td>148.86</td> <td>122.25</td> <td>142.06</td> <td>129.67</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>143.05</td> <td>142.05</td> <td>141.15</td> <td>136.86</td> <td>138.52</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%; font-size: small;"> <p>類似団体平均に比べ低い値となっていますが、施設の老朽化による維持管理費及び更新費用の増加が見込まれるため、引き続き健全化・効率化を図り、汚水処理原価の削減に努めます。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	牛久市	147.26	148.86	122.25	142.06	129.67	平均値	143.05	142.05	141.15	136.86	138.52
	H29	H30	R01	R02	R03														
牛久市	147.26	148.86	122.25	142.06	129.67														
平均値	143.05	142.05	141.15	136.86	138.52														

表 2-14 【経営の健全性・効率性】 水洗化率

<p>⑦水洗化率 (%) (望ましい向き「↑」)</p>	$= \frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$																		
<p>【指標の定義】</p>	<p>・現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置している人口の割合を表した指標です。</p>																		
<p>【分析の考え方】</p>	<p>・一般的に数値が 100%未満である場合には、単独処理浄化槽からの転換がされておらず水質保全の観点から問題が生じる可能性があり、また、使用料の適正化を図るためにも、水洗化率向上の取組が必要となります。</p>																		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">水洗化率</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>H29</th> <th>H30</th> <th>R01</th> <th>R02</th> <th>R03</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ 牛久市</td> <td>98.13</td> <td>98.26</td> <td>97.89</td> <td>97.92</td> <td>98.05</td> </tr> <tr> <td>—■ 平均値</td> <td>92.90</td> <td>93.91</td> <td>93.73</td> <td>94.17</td> <td>94.27</td> </tr> </tbody> </table> </div> <div style="width: 35%; padding-left: 20px;"> <p>類似団体平均を上回っており、下水道整備と併せて積極的な接続推進を行ったことにより、接続率の向上につながった結果であるといえます。</p> </div> </div>			H29	H30	R01	R02	R03	■ 牛久市	98.13	98.26	97.89	97.92	98.05	—■ 平均値	92.90	93.91	93.73	94.17	94.27
	H29	H30	R01	R02	R03														
■ 牛久市	98.13	98.26	97.89	97.92	98.05														
—■ 平均値	92.90	93.91	93.73	94.17	94.27														

## ② 経営の健全性・効率性について

公共下水道の普及を推進してきたことより、水洗化率は高水準を維持しています。しかしながら、経費回収率が100%を下回る水準であり、汚水処理に係る経費を使用料収入で賄うことができない状況となっています。また、流動比率も類似団体平均を下回る水準となっていることから、必ずしも健全であるとはいえません。経常収支比率についても、一般会計からの繰入金により一定の水準を維持している点に注意が必要です。

一方で、企業債残高対事業規模比率は類似団体平均を下回る水準であり、初期の大規模整備の財源となった企業債の償還が終了しつつあることから、元金・利息の償還の負担は逡減していくことが見込まれます。

令和元年度の決算は、令和2年4月に地方公営企業法の適用により、3月末日付で打ち切り決算を行っていることから、出納整理期間となる4月から5月分の収入支出が含まれていません。また、令和2年度からは地方公営企業法を適用して決算を行っていますので、令和元年度までの決算との比較が難しい状況にあります。

## ③ 全体総括

本市の下水道事業は、整備推進により公共下水道の普及が進んでいるものの、使用料収入で汚水処理費用を賄うことができず、一般会計からの繰入金に頼っています。したがって、本市の下水道事業の経営健全化を図っていくためには、経費削減や事務改善などの取り組みを強化していくとともに、将来の費用試算を行い、適正な収入を得るための使用料改定を検討することが重要な課題となります。

また、新規整備計画への投資が一段落した後は、施設の改築・更新が主な投資となりますが、これは下水道使用料の増収には結び付きません。この改築・更新投資については、効率的な更新計画とともに、投資の平準化を図っていく必要があります。

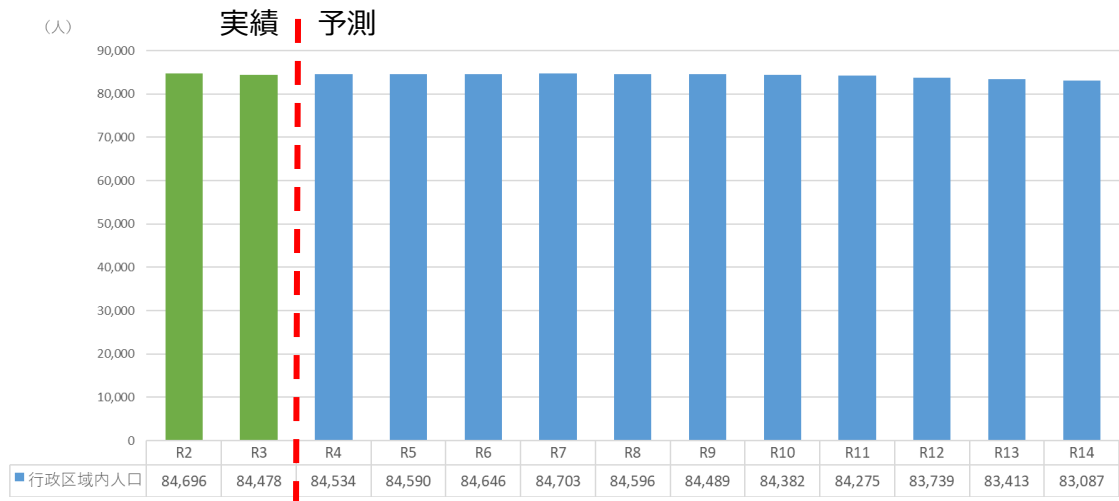


### 3 将来の事業環境

#### (1) 行政区域内人口の予測

行政区域内人口の推計は、国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）及び「牛久市人口ビジョン・人口の将来目標」と比較検討し、より実績値に近い「社人研」の推計にて予測しています。

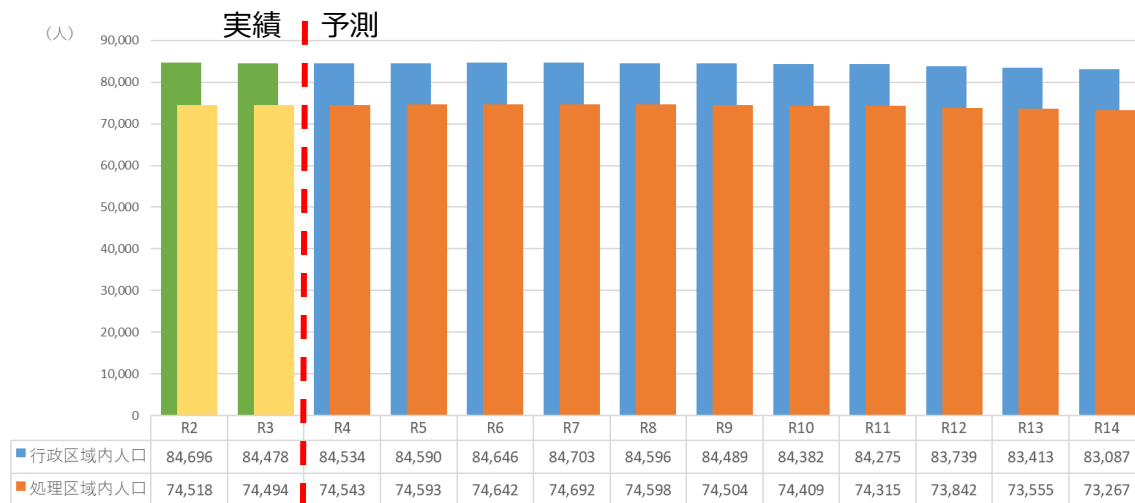
図 3-1 行政区域内人口予測



#### (2) 処理区域内人口の予測

処理区域内人口は、行政区域内人口の減少率を用いて算出しました。

図 3-2 行政区域内人口と処理区域内人口予測

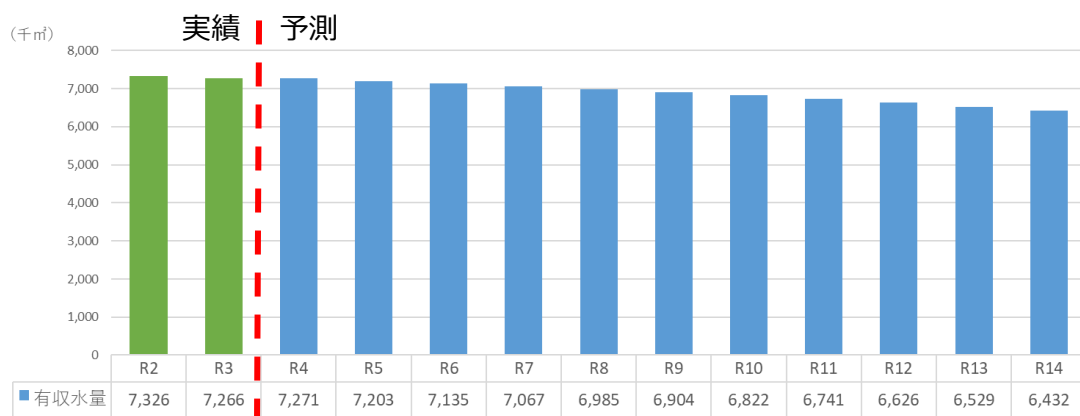


### (3) 有収水量の予測

有収水量については、処理区域内人口に水洗化率を乗じて水洗化人口を算出し、また、節水機器の普及などを想定し有収水量を予測しています。

予測の結果として、計画期間である令和 14 年度の年間有収水量は 6,432 千 $m^3$ の見込みとなり、令和 3 年度実績から 9 割程度まで減少するものと予測しています。

図 3-3 有収水量の予測

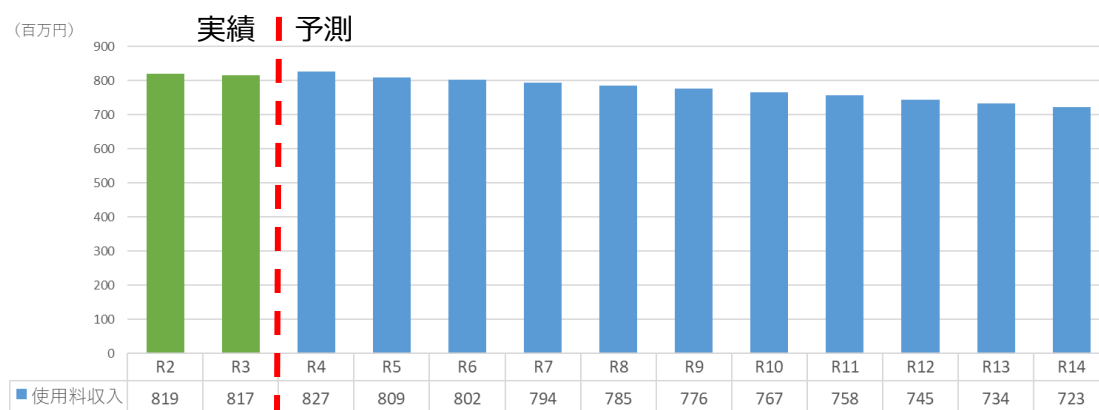


### (4) 使用料収入の見通し

使用料収入の見通しについては、前述(3)有収水量の予測値に、直近となる令和 3 年度の有収水量 1  $m^3$  当たりの使用料収入を乗じて予測を行いました。将来的な人口減少及び節水機器の普及などにより減少する見込みです。

予測の結果として、令和 3 年度実績の 817 百万円に対し、令和 14 年度の使用料収入は、723 百万円まで減少する見通しとなっています。

図 3-4 使用料収入の予測



## （５）施設の見通し

本市においては「牛久市公共下水道事業計画」及び「ストックマネジメント計画」を基本として下水道施設の設置及び改築を進めています。今後は「新規整備」から「維持管理」の段階へ移行することとなり、緊急性の高い施設を見極め、計画的な改築を推進し、投資の平準化を図っていきます。

また、近年では全国各地で豪雨などによる水害が頻発し、甚大な被害が発生しています。河川氾濫などの災害時においても一定の下水道機能を確保し、下水道施設被害による社会的影響を最小限に抑制するため「耐水化」を検討し、下水道施設浸水対策を実施していきます。

## （６）組織の見通し

下水道事業の職員数は、全国的に減少傾向にあり、技術の継承が課題となっています。一方、本市では、下水道施設の設置及び改築・更新における投資の平準化を図ることにより、現在と同程度の人員で、技術の継承を行いながら下水道事業を行っていく予定です。今後は、「新規整備」から「維持管理」の段階へ移行することとなりますので、状況に合わせた組織体制の検討を進めていきます。

## 4 経営の基本方針

上位計画である「総合計画」の中で、下水道は「すべての人が快適に暮らせるまちづくり」の基本施設の一つとして位置付けされています。この基本施設としてサービスを引き続き維持するとともに、前述で整理した本市の下水道事業の現状と課題及び将来の事業環境を踏まえ、次の項目を基本方針として設定します。

### 1 生活排水・事業用排水の適正な処理の推進

家庭や事業所の排水に対する監視・指導などにより、下水道施設の保全と水質汚濁の防止を促進します。

### 2 下水道施設の適切な維持管理・更新

ストックマネジメント計画に基づき、老朽化した下水道施設の計画的な点検・調査及び修繕・改築を行い、持続的な下水道機能の確保とライフサイクルコストの低減を図ります。また、公営企業として、適切な使用料対象経費を把握し、料金算定を行うことによって、安定した事業運営を図ります。

### 3 集中豪雨などによる浸水被害への対策推進

雨水管や排水施設の整備を推進し、集中豪雨などによる浸水被害の防止及び下流施設への負担の軽減を図ります。

## 5 投資・財政計画（収支計画）

### （1）投資計画

収支計画に反映した取組みとして、下記の事業を実施する予定です。計画期間内の投資額は、総額として約 52 億円を見込んでいます。

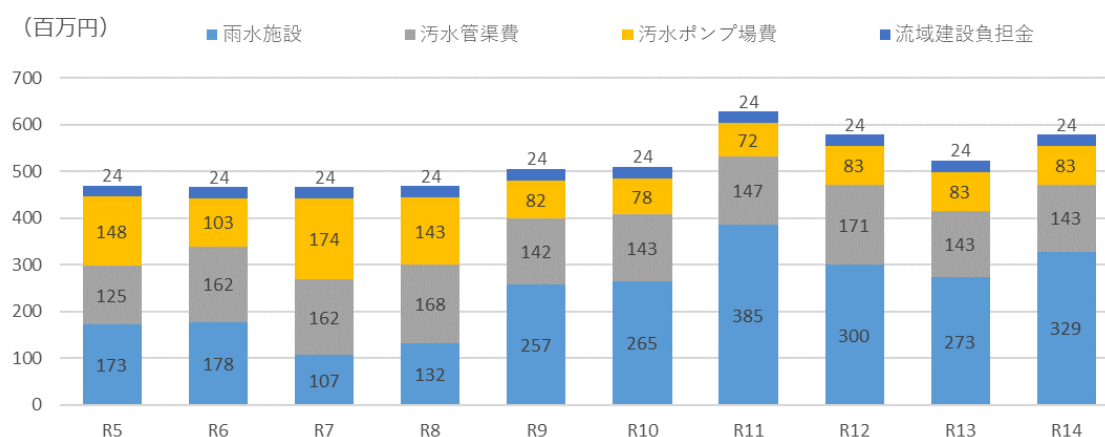
表 5-1 計画期間に実施予定の主な事業

区分	事業費	地区名	事業内容
汚水施設	約 28 億円	みどり野地区ほか	汚水管渠布設、公共柵設置
		刈谷町ほか	汚水管渠改良更新
		岡見ポンプ場ほか	ポンプ場地震対策、機械設備更新
		霞ヶ浦常南流域下水道	流域下水道建設負担金
雨水施設	約 24 億円	みどり野地区ほか	雨水管渠布設、耐水化
		各地区	マンホールポンプ更新

汚水施設の整備は、「新規整備」から「維持管理」の段階へ移行することとなります。施設の更新工事については、ストックマネジメント計画に基づいて投資の平準化を図った計画としています。

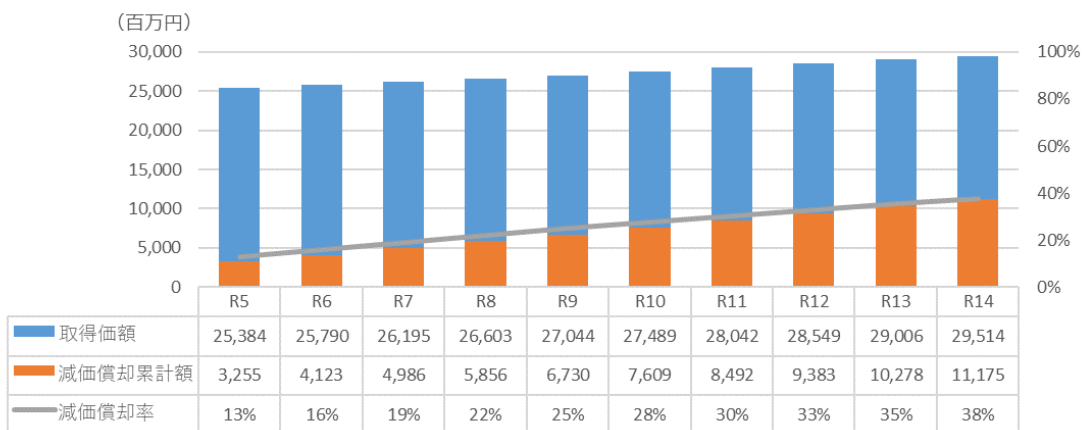
雨水施設の整備においては、雨水管理総合計画の策定を行い、浸水被害発生の恐れのある場所を特定するとともに、効率的な整備を進めていきます。

図 5-2 計画期間の投資計画



汚水施設及び雨水施設の投資計画を含めた、有形固定資産の減価償却率は、令和 14 年度では 38%まで進む見込みです。

図 5-3 有形固定資産の減価償却率の予測



## (2) 財政計画

### ① 投資計画及び財政目標達成に必要な財源の確保

投資計画の実施に必要な財源を確保し、「投資試算」と「財源試算」を均衡させるためには、投資の合理化によって投資費用の圧縮を図るとともに、経営の効率化によって事業運営にかかる経常的なコストの削減を図ることが必要となります。

投資の合理化や経営の効率化を図っても、なお不足する財源を確保するためには、公営企業の独立採算制を経営の基本原則とすることを踏まえ、料金の見直しや企業債の発行を検討する必要があります。

### ② 目標設定

目 標	<p><b>・経常収支比率の維持：100%以上（R3実績104.57%）</b></p> <p>経常収支比率は、経常費用が経常収益によってどの程度賄われているかを示すもので、この比率が高いほど経常利益率が高いことを表します。安定的な経営と後年度における元金償還などの財源を確保するため、黒字の目安となる100%以上を目標として設定します。</p> <p><b>・経費回収率の改善：100%以上（R3実績86.67%）</b></p> <p>経費回収率は、使用料で回収すべき污水处理費が使用料収入で賄われているかを示す指標であり、100%以上が望ましい指標です。現状の使用料水準では、令和14年度には75%まで低下する見込みとなっています。維持管理費の削減と適正な使用料水準の検討により100%以上を目標とし、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を実施します。</p> <p><b>・他会計補助金（基準外繰入金）の削減：0円（R3実績1.3億円）</b></p> <p>公営企業の経営は、一般会計が負担すべき経費を除き、公営企業の経営に伴う収入によって賄う独立採算制である必要があります。しかしながら、使用料収入だけでは経営が成り立たない状況であることから、他会計補助金を充当し経営しています。独立採算制の原則から、使用料にて経費を賄うことができる健全な経営状態となるよう、他会計補助金（基準外繰入金）を「0円」とすることを目標として設定します。</p>
-----	--

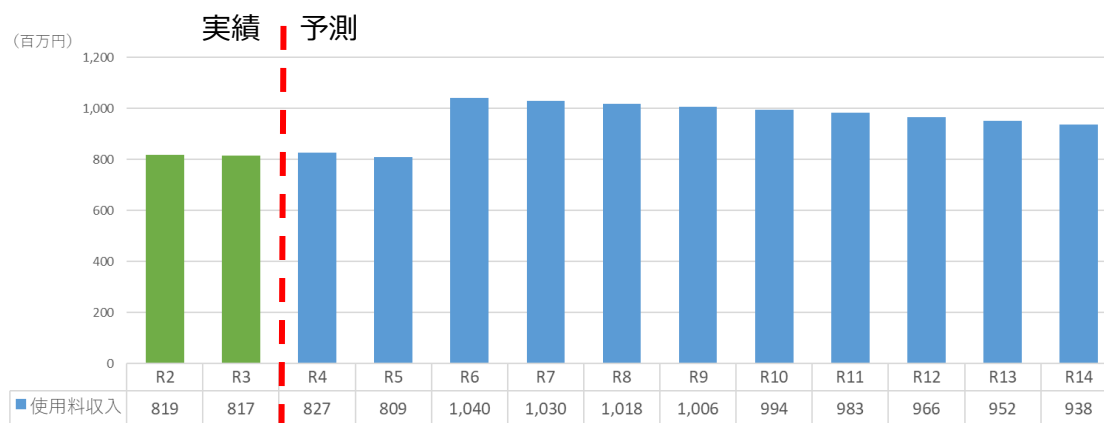
### ③ 財源の推計方法

#### 【使用料収入】

使用料収入は、将来的な人口減少及び節水機器の普及などにより減少する見通しとなっています。これらの課題への対策として、経費削減による改善が考えられますが、本市では効率的な事業運営により汚水処理原価は150円を下回っており、更に大幅な経費削減を行うことが困難な状況となっています。

独立採算制の原則から、使用料にて経費を賄うことができる健全な経営状態となるよう、令和6年度から令和10年度の使用料対象経費を100%回収すると想定した場合の有収水量1m<sup>3</sup>当たり使用料収入に、予測有収水量を乗じて推計しました。

図 5-4 使用料収入の推計



#### 【補助金】

建設改良費の財源として、国等の補助事業を積極的に活用する方針とし、補助金額は補助事業費の50%の補助率を見込んで算定しました。

#### 【企業債】

補助事業及び単独事業として実施する事業の企業債として、起債充当率（90～100%）を基準として算定しました。

#### 【一般会計繰入金（他会計負担金・補助金）】

収益的収入については、基準内繰入金として、雨水処理負担金、流域下水道事業債の償還金利息、不明水の処理に要する経費、高度処理に要する経費などを推測して算定しています。

資本的収入については、基準内繰入金として、雨水排水施設整備に係る元金償還額の資本費との差額、流域下水道事業債の元金償還額などを基準として算定しています。



基準外繰入金は、使用料にて経費を賄うことができる健全な経営状態を目標とするため、令和 6 年度以降は「0 円」としています。

#### ④ その他の推計条件

##### 【職員給与費】

令和 4 年度における担当職員数を基準として、昇給分を見込み算定しています。

##### 【委託料】

維持管理等の委託料は、直近の見積額に物価上昇率を見込んで算定しています。

##### 【流域下水道維持管理負担金】

予測有収水量に予測不明水量を加えた処理汚水量に、(1 m<sup>3</sup>当たり 38.4 円) を乗じ、基本負担金を加算して算定しています。

##### 【減価償却費】

既存資産については、令和 3 年度末の固定資産台帳を基準として減価償却費を試算しています。

新規取得資産については、投資計画における建設改良費を取得価額として、取得の翌年度より耐用年数に応じて減価償却額を算定しています。

##### 【企業債償還金・支払利息】

既存企業債については、企業債償還予定表より算定しています。

新規発行債については、資産に応じた条件（期間 40 年据置 5 年、期間 15 年据置 3 年、利率 0.8%）を設定して算定しています。

##### 【その他】

直近（R3）の実績値及び（R4）の予算を基準として、計画期間で予測される各項目の状況に応じて算定しています。

### (3) 投資・財政計画（収支計画）

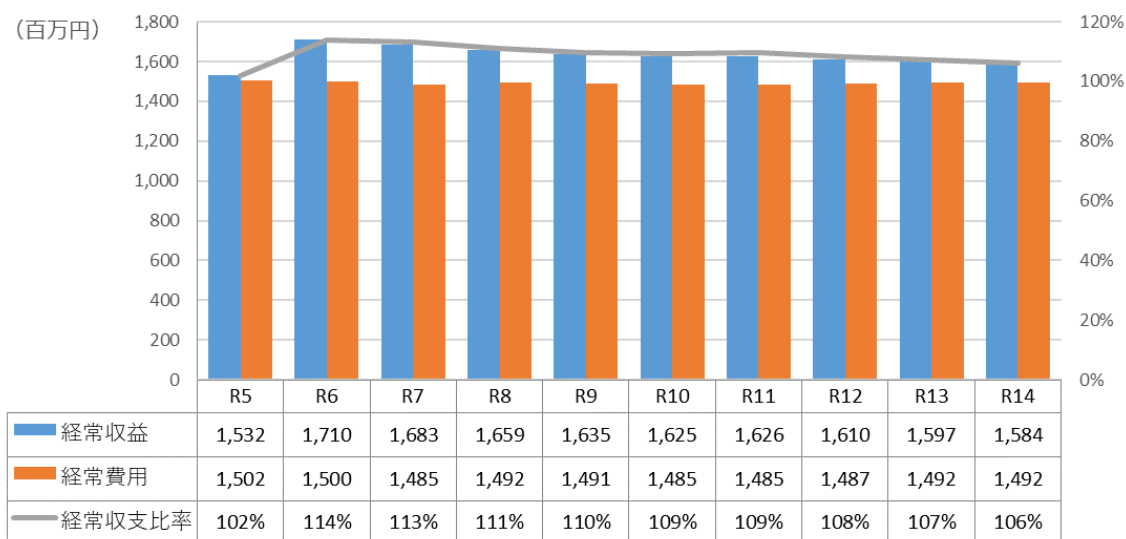
#### ① 収益的収支

収益的収入としては、下水道使用料収入や一般会計からの繰入金、国からの補助金に加えて、資産の減価償却費に含まれる補助金等相当額を収益化する長期前受金戻入があります。

収益的支出としては、職員給与費、修繕費、委託料、流域下水道維持管理負担金などの経費、下水道事業債に係る支払利息のほかに、資産の減価償却費があります。

収益的収支については、使用料収入を令和6年度から令和10年度の使用料対象経費を100%回収することで、一定の純利益が確保できる見込みであり、経常収支比率が100%を超える水準を維持する目標としました。ただし、人口減少や節水機器の普及などにより経常収支比率は下降傾向となります。

図 5-5 収益的収支と経常収支比率の推移

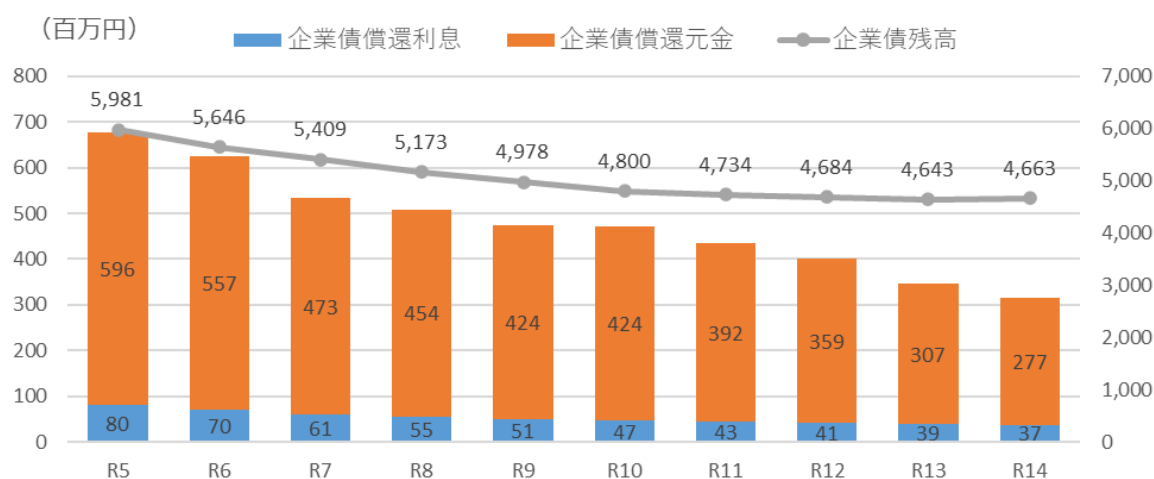


## ② 資本的収支

資本的収入としては、建設改良費の財源である国庫補助金、企業債、受益者負担金、並びに企業債償還金の財源として一般会計からの繰入金があります。本市においては補助金や企業債の起債は、建設改良費に比例して増減します。

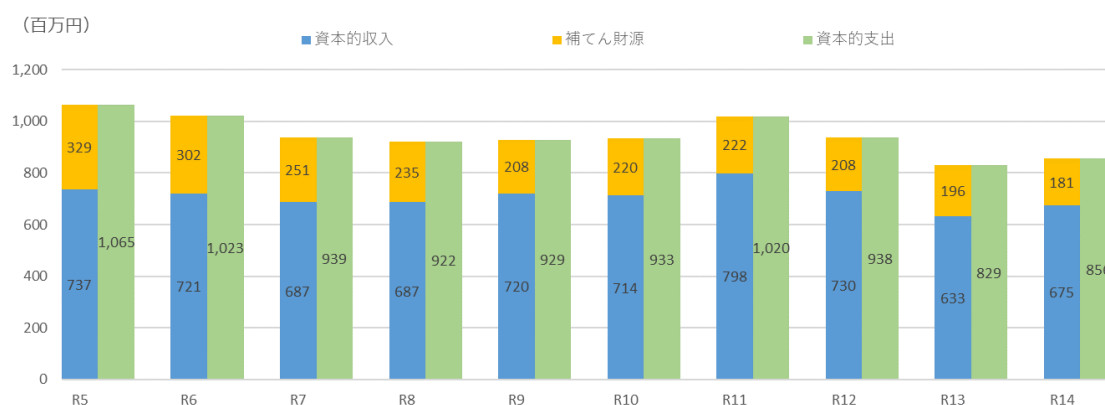
資本的支出としては、投資計画において見込んだ建設改良費の他に、企業債償還金があります。企業債残高については、概ね起債額よりも償還額の方が大きいため、令和5年度の59.8億円から令和14年度には46.6億円と約78%程度まで減少する見込みです。

図 5-6 企業債償還金と企業債残高の推移



資本的収支は、平成初期の大規模整備時に起債した企業債の償還額が減少するため、資本的収入・支出ともに規模が縮小していきます。各年度で収入額が支出額を下回りますが、減価償却費などの現金支出を要しない費用により留保された資金により補てんされます。

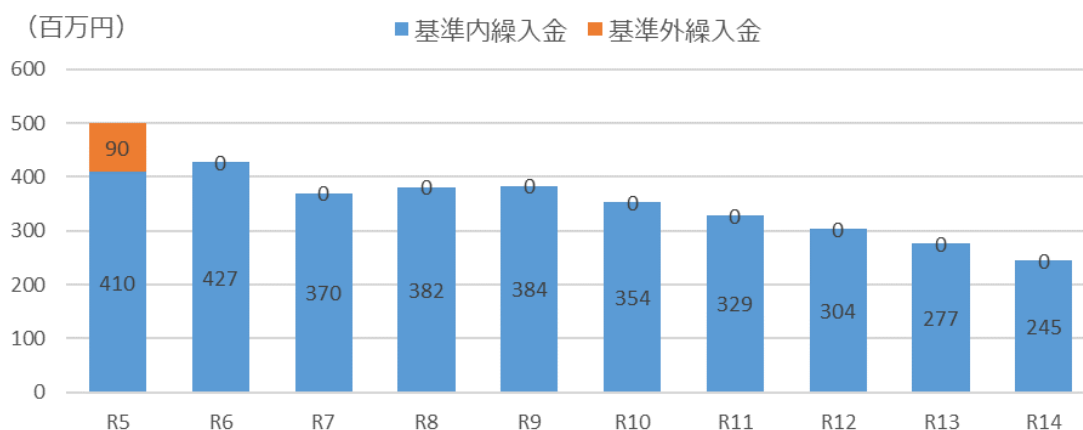
図 5-7 資本的支出の推移



### ③ 経営の健全性・効率性

一般会計繰入金は、維持管理費の削減、適正な使用料の徴収及び企業債償還額の減少に伴い削減され、令和 5 年度では基準内、基準外合わせて 5 億円あったものが、令和 14 年度には 2.4 億円程度まで減少する見込みです。任意の繰入である基準外繰入金は、令和 6 年度以降は「0 円」とし、基準内繰入金にて運営することを前提とします。

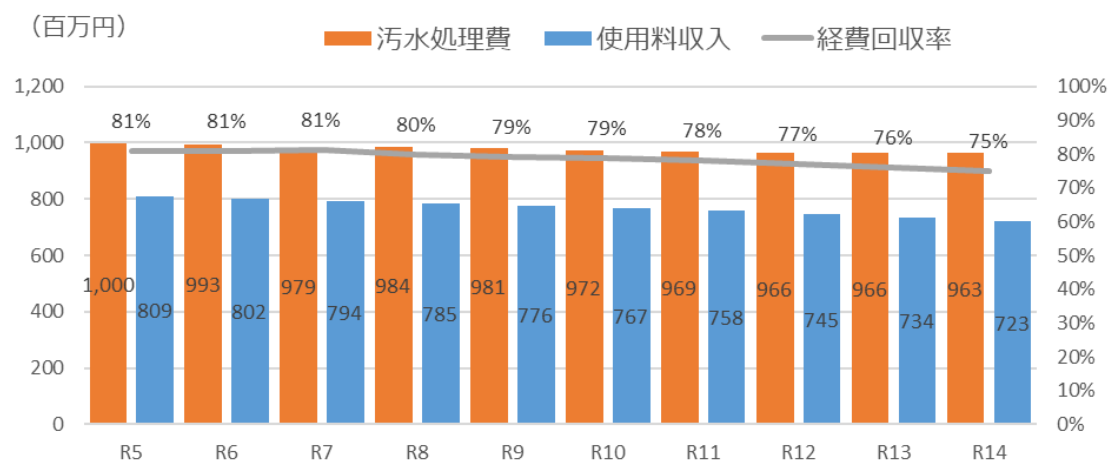
図 5-8 繰入金の推移



経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標です。当該指標は、使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す 100%以上であることが必要であり、数値が 100%を下回っている場合、污水处理に係る費用が使用料以外の収入により賄われていることを意味するため、適正な使用料収入の確保及び污水处理費の削減が必要となります。

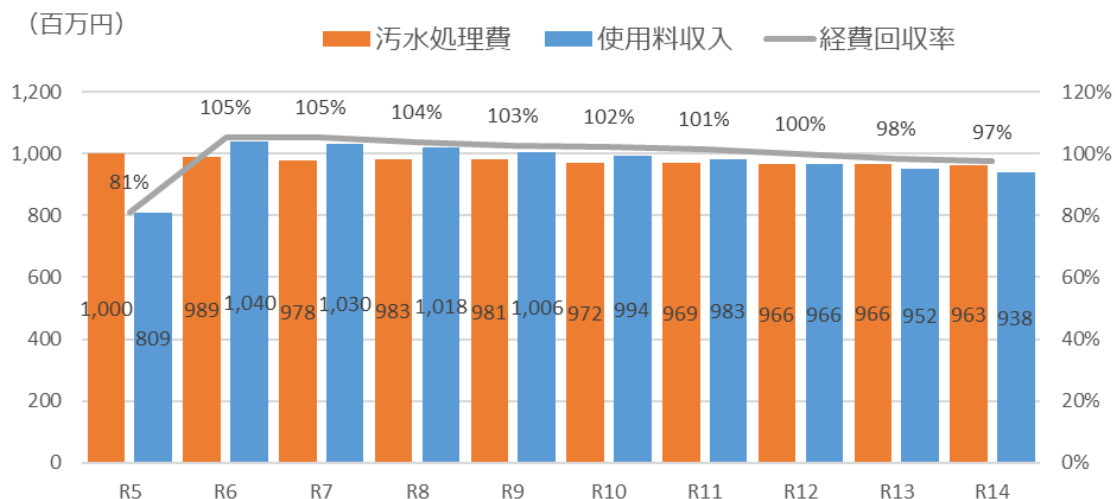
現在の使用料水準では、経費回収率は令和 14 年度には 75%まで低下する見込みとなっています。

図 5-9 経費回収率 (改善前)



使用料収入を令和 6 年度から令和 10 年度の使用料対象経費を 100%賄える水準とした場合でも、使用水量の減少に伴い、令和 14 年度の経費回収率は 97%まで低下します。

図 5-10 経費回収率（改善後）



#### (4) 投資・財政計画の総括

投資・財政計画により、計画期間（令和 5 年度～令和 14 年度）において、使用料収入は、将来的な人口減少及び節水機器の普及などにより減少する見通しとなっています。これらの課題への対策として、経費削減による改善が考えられますが、現時点では更に大幅な経費削減を行うことが困難な状況です。

また、これまで大きな問題にはなっていませんでしたが、管路施設が耐用年数を迎え、老朽化も進んでいることから、更新が目前に迫っていることは重大な課題です。当面は令和 2 年度より策定したストックマネジメント計画に沿って、投資と財源の平準化を図りつつ、緊急度の高い重要な施設を優先的に更新していくこととなりますが、今後の調査の結果により必要な投資も変化します。

下水道の機能を維持するためには、一定の費用が必要となります。持続可能な企業経営を行うためには、収入の根幹である下水道使用料の在り方についても、使用者にとって過度な負担とならないように留意しながら見直しを行う必要があります。経営戦略では、使用料収入及び経費回収率の推移を勘案し、令和 6 年度より使用料を改定する想定としています。

图 5-11 収益的収支

区分	年度	(単位:千円、%)											
		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 2023 令和5年度	2024 令和6年度	2025 令和7年度	2026 令和8年度	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度
収益	1. 営業収益	862,427	888,694	873,414	1,101,733	1,081,549	1,053,976	1,030,950	1,020,594	1,019,831	1,002,428	987,684	973,456
	(1) 使用料収入	816,891	827,477	809,489	1,040,035	1,030,112	1,018,211	1,006,338	994,477	982,643	965,900	951,680	937,541
	(2) 委託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) 雨水処理負担金	45,807	61,214	63,912	61,695	51,434	35,162	24,009	26,114	37,185	36,525	36,001	35,982
収益	(4) その他	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2. 営業外収益	569,530	695,528	658,366	607,826	601,358	604,843	603,603	604,894	605,881	607,984	609,672	610,410
	(1) 補助金	127,250	175,558	126,371	71,150	70,182	69,722	69,464	69,526	69,039	68,812	68,846	68,611
	その他補助金	127,250	175,558	126,371	71,150	70,182	69,722	69,464	69,526	69,039	68,812	68,846	68,611
収益	(2) 長期前受金戻入	523,800	519,839	531,884	536,665	531,165	535,110	534,128	535,367	536,831	539,161	540,815	541,788
	(3) その他	18,779	31	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	収入	1,335,998	1,417,633	1,411,299	1,424,423	1,418,189	1,430,604	1,433,952	1,432,266	1,435,440	1,440,163	1,446,803	1,448,688
	1. 職員給与	35,135	48,266	48,350	48,915	49,480	50,048	51,110	51,676	52,240	52,805	53,369	54,435
収益	(1) 給与	17,417	23,841	23,630	23,918	24,206	24,494	25,282	25,570	25,858	26,146	26,434	27,222
	退職給付	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	17,417	23,841	23,630	23,918	24,206	24,494	25,282	25,570	25,858	26,146	26,434	27,222
	(2) 経費	467,572	577,291	506,455	507,243	506,400	509,822	509,170	501,527	499,659	496,353	493,755	497,577
収益	(1) 動力	17,153	39,461	29,314	29,402	29,490	29,578	29,667	29,757	29,846	29,935	30,025	30,145
	修繕費	118	273	274	274	275	276	277	278	279	279	280	281
	材料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	450,300	487,558	476,887	477,567	476,635	479,968	479,226	471,492	469,734	466,139	463,490	467,151
支出	(3) 減価償却費	833,291	842,075	856,494	866,286	862,309	870,736	873,733	879,064	883,341	891,005	894,680	896,676
	2. 営業外費用	112,058	149,760	149,146	150,660	150,660	150,660	150,660	150,660	150,660	150,660	150,660	150,660
	(1) 支払利息	105,065	83,650	80,372	69,544	66,547	55,149	50,651	46,894	43,349	40,884	38,883	37,431
	(2) その他	6,992	56,110	10,774	6,116	6,115	6,114	6,112	6,111	6,110	6,108	6,106	6,104
経常	支出	1,448,055	1,567,392	1,502,445	1,500,083	1,484,851	1,491,867	1,490,715	1,485,271	1,484,899	1,487,155	1,491,792	1,492,223
	(C)-(D)	84,302	16,830	29,336	209,476	198,056	166,952	143,838	140,217	140,813	123,258	105,564	91,684
	(E)	355	1,315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(F)	△1,315	△1,315	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別	損失	83,947	15,515	29,336	209,476	198,056	166,952	143,838	140,217	140,813	123,258	105,564	91,684
	(G)	83,947	15,515	29,336	209,476	198,056	166,952	143,838	140,217	140,813	123,258	105,564	91,684
	(H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(I)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰上	り	454,017	324,589	277,849	585,367	880,941	1,163,630	1,457,951	1,737,713	2,064,992	2,343,690	2,614,498	2,919,460
	(J)	184,064	189,669	186,408	235,137	230,829	224,944	220,030	217,820	217,657	213,943	210,796	207,768
	(K)	832,115	818,526	688,753	603,895	585,257	555,375	565,528	535,015	534,089	467,948	423,744	418,925
	(L)	617,901	585,695	556,701	472,646	454,133	423,651	423,681	392,269	369,361	306,605	277,366	257,524
累積	損	209,141	217,158	126,379	125,536	125,451	126,051	135,974	137,073	189,055	155,670	140,675	156,728
	(M)	862,427	888,694	873,414	1,101,733	1,081,549	1,053,976	1,030,950	1,020,594	1,019,831	1,002,428	987,684	973,456
	(N)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(O)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
地方	債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(Q)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(R)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰上	り	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(S)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(T)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(U)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

図 5-12 資本的収支

区分	(単位:千円)													
	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 2023 令和5年度	2024 令和6年度	2025 令和7年度	2026 令和8年度	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	2033 令和15年度	
資本的収入	1. 企業	329,200	341,100	241,800	221,750	235,150	218,150	229,150	245,350	326,700	309,450	265,550	296,850	
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2. 他会計出資金	127,426	93,638	76,806	42,126	30,823	25,578	22,797	22,675	23,111	23,178	24,127	22,281	
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. 他会計負担金	253,035	227,277	232,911	252,257	217,631	250,600	266,724	199,252	175,018	147,528	118,544	0	
	5. 国(都道府県)補助金	249,880	230,200	185,000	179,650	188,550	182,950	194,600	203,250	249,100	222,150	196,100	237,050	
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	8. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	9. その他	6,056	4,103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計	965,577	896,318	736,517	685,783	672,154	677,278	713,271	706,565	798,163	729,796	633,305	674,725		
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
(C)	965,577	896,318	736,517	695,783	672,154	677,278	713,271	706,565	798,163	729,796	633,305	674,725		
1. 建設改良費	777,047	806,832	469,551	466,420	466,105	466,333	505,200	509,286	628,113	576,380	522,668	578,595		
うち職員給与費	44,213	34,020	34,346	34,675	35,000	35,328	35,655	35,981	36,308	36,635	36,963	37,290		
2. 企業債償還金	663,876	617,303	595,695	556,701	472,846	454,133	423,651	423,881	392,269	359,361	306,605	277,396		
3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5. その他	8	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
計	1,440,931	1,424,165	1,065,246	1,023,121	938,751	922,466	928,851	933,167	1,020,382	937,741	829,273	855,991		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	475,354	527,847	328,729	327,338	266,597	245,188	215,580	226,602	222,219	207,945	195,968	181,266		
(D)-(C)	475,354	527,847	328,729	327,338	266,597	245,188	215,580	226,602	222,219	207,945	195,968	181,266		
1. 損益勘定留保資金	438,286	419,710	306,546	281,444	229,233	214,605	194,070	203,051	191,863	179,304	170,489	153,624		
2. 利益剰余金処分	0	60,991	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
4. その他	37,068	47,146	22,183	20,973	22,033	20,624	21,510	23,551	30,356	28,641	25,479	27,642		
計	475,354	527,847	328,729	302,417	251,266	235,229	215,580	226,602	222,219	207,945	195,968	181,266		
(E)-(F)	0	0	0	24,921	15,331	9,959	0	0	0	0	0	0		
補填財源不足額	0	0	0	24,921	15,331	9,959	0	0	0	0	0	0		
(E)-(F)	0	0	0	24,921	15,331	9,959	0	0	0	0	0	0		
他会計借入金残高	6,808,478	6,335,177	5,981,282	5,646,331	5,408,835	5,172,852	4,978,351	4,799,820	4,734,251	4,684,340	4,643,285	4,662,739		
企業債残高	6,808,478	6,335,177	5,981,282	5,646,331	5,408,835	5,172,852	4,978,351	4,799,820	4,734,251	4,684,340	4,643,285	4,662,739		

区分	(単位:千円)													
	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 2022 令和4年度	2023 令和5年度	2024 令和6年度	2025 令和7年度	2026 令和8年度	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	
収益的収支	164,104	236,772	190,283	132,845	121,616	105,484	94,073	95,640	106,224	105,337	104,847	104,563		
	110,718	138,254	129,355	132,845	121,616	105,484	94,073	95,640	106,224	105,337	104,847	104,563		
	53,386	98,518	60,928	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
資本的収支	409,536	320,915	309,717	294,383	248,454	276,178	289,521	257,965	222,363	198,196	171,655	140,825		
	331,542	283,853	280,248	294,383	248,454	276,178	289,521	257,965	222,363	198,196	171,655	140,825		
	77,994	37,062	29,469	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
計	573,640	557,887	500,000	427,228	370,070	381,662	383,594	353,605	328,587	303,533	276,502	245,388		

## 6 今後の取組み

### (1) 投資についての検討状況等

#### 【広域化・共同化・最適化】

下水道使用料徴収事務は、茨城県南水道企業団が水道料金の徴収事務と一括して行っています。これにより、使用者の利便性の向上や事務の効率化を図り、継続して経費削減策の導入の可能性を探っていきます。

#### 【投資の平準化】

令和2年度に策定したストックマネジメント計画により、長期的な視点で今後の老朽化状況を考慮するとともに、リスク評価などにより優先順位付けを行い、点検・調査や修繕・改築といった施設管理を最適化し、投資の平準化を図ります。

#### 【民間活力の活用（PPP/PFI など）】

本市では、ポンプ場の維持管理を民間事業者へ委託しており、維持管理の効率化を図っています。今後は更なる経営の合理化を図るために、他市町村の先進的取組事例の調査を行い、民間活用における官民のリスク分担や、そのことによる利害得失（リスク及びメリット）を研究すると共に、従来の個別業務のアウトソーシングから、包括的民間委託への切り替えなど、調査・検討を行います。

#### 【防災・減災対策】

近年では時間50ミリを超える降雨の回数が増加傾向にあるなど、雨の降り方が局地化、集中化、激甚化しています。河川氾濫などの災害においても一定の下水道機能を確保し、下水道施設被害による社会的影響を最小限に抑制するため「耐水化」を検討し、下水道施設の浸水対策を実施していきます。

### (2) 財源についての検討状況等

#### 【使用料】

老朽化した管路施設の更新を計画的に実施するために投資・財政計画を策定した結果、今後、多額の事業費が必要となる時期が到来します。健全な事業運営を行うには、財源を確保し収支均衡を図る必要があるため、中長期的な使用料改定を視野に入れていきます。独立採算制を原則として、使用料収入による運営体制が構築できるよう、引き続き市民生活への影響に配慮しながら、公平性の高い適正な料金体系を検討していきます。



#### 【資産活用による収入増加の取り組み】

余剰施設などが発生した場合には、売却や貸付などの資産の有効な活用を検討していきます。

#### 【企業債】

世代間の負担の公平性に配慮し、企業債の利息と元金償還の負担により経営が圧迫されることのないよう計画的な起債を実施します。

### (3) 投資以外の経費についての検討状況等

#### 【委託料】

民間への委託業務の内容を随時見直し、包括委託の導入など、円滑かつ適正な業務委託により経営の効率化を図っていきます。

#### 【修繕費】

ストックマネジメント計画に基づいた計画的な修繕を行い、トータルコストの削減、支出の平準化に努めていきます。

#### 【動力費】

従来よりエネルギーなどの調達手段の比較検討によって経費削減に取り組んでいますが、今後も引き続き検討していきます。

#### 【職員給与費】

職員給与費に関しては、技術者や事務員の育成を考慮しつつ、適正な職員数でより良いサービスが提供できるよう努めていきます。

## 7 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項

### (1) 経営戦略の進捗管理

今回策定した「経営戦略」については今後、P D C Aサイクル（計画（Plan）—実行（Do）—評価（Check）—改善（Action））により、投資・財政計画の達成状況について毎年度進捗管理を行い、目標を達成していない場合は、その原因調査と対策を図り、経営健全化や財源確保に関する取組に反映させていただきます。

図 7-1 P D C Aサイクル



### (2) 経営戦略の見直し

下水道事業の経営戦略は、社会情勢の変化や使用料改定を踏まえて5年毎に見直す方針とし、次回は令和9年度に改定する予定とします。ただし、計画値との大きな乖離が認められた場合には、見直し時期を待たずに、計画の見直しや再検討を実施します。

図 7-2 経費回収率向上に向けたロードマップ

取組内容	2023 令和5年	2024 令和6年	2025 令和7年	2026 令和8年	2027 令和9年	2028 令和10年	2029 令和11年	2030 令和12年	2031 令和13年	2032 令和14年
経営戦略 計画期間	→									
経営戦略改定				→					→	
下水道施設整備	→									
ストックマネジメント計画による改築更新	→									
使用料水準の検証				→					→	



