

# 木更津市下水道事業経営戦略

令和3年3月

千葉県 木更津市

## 目次

<b>第1章 戦略策定の背景と概要</b> .....	<b>1</b>
1.1 策定の趣旨 .....	1
1.1.1 策定の背景 .....	1
1.1.2 策定の趣旨 .....	1
1.2 計画期間 .....	2
1.3 位置付け .....	2
<b>第2章 事業の現状と課題</b> .....	<b>3</b>
2.1 保有資産の推移と将来の事業環境 .....	3
2.2 事業の分析と課題 .....	4
2.2.1 分析の手法について .....	4
2.2.2 組織・人材（ヒト）に関する分析 .....	4
2.2.3 資産・業務（モノ）に関する分析 .....	4
2.2.4 財務（カネ）に関する分析 .....	6
<b>第3章 経営の方針と具体的取組</b> .....	<b>10</b>
3.1 経営の方針と対策について .....	10
3.1.1 安心・安全な暮らしの確保 .....	10
3.1.2 持続可能な運営 .....	10
3.1.3 経営改善の推進 .....	10
<b>第4章 投資財政計画</b> .....	<b>11</b>
4.1 建設投資計画 .....	11
4.1.1 管渠施設 .....	11
4.1.2 処理場施設 .....	11
4.2 既存施設の更新計画 .....	12
4.2.1 管渠施設 .....	12
4.2.2 処理場施設 .....	13
4.2.3 ポンプ場施設 .....	13
4.3 財政の見通し .....	14
4.3.1 前提条件 .....	14
4.3.2 収益的収支の予測 .....	15
4.3.3 資本的収支の予測 .....	18
<b>第5章 進捗管理と経営指標</b> .....	<b>20</b>
5.1 経営の指標と目標値について .....	20
5.2 進捗管理及び継続的な取組について .....	21
5.3 経費回収率の向上に向けたロードマップについて .....	21
<b>収支計画</b> .....	<b>22</b>

## 第1章 戦略策定の背景と概要

### 1.1 策定の趣旨

#### 1.1.1 策定の背景

下水道は、環境衛生の向上や健康で快適な生活環境の確保に寄与し、河川等の公共用水域の水質保全を図るために欠かすことのできない公共性、公益性の高い重要な都市施設です。

公営企業については、サービスの提供に必要な施設の老朽化に伴う更新投資の増大、近年においては少子高齢化による将来的な人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しており、経営健全化の取組が求められています。

このような中、総務省より「経営戦略」の策定推進について（平成28年1月26日付け総財公第10号、総財営第2号、総財準第4号、総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知）において、住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを、将来にわたっても安定的に提供することが可能となるように、各地方公共団体に対して令和2年度までに、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請しているところです。

本市下水道事業においても、現状の経営状態を的確に把握し、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することにより、持続可能な下水道事業の運営を図るものです。

#### 1.1.2 策定の趣旨

本市下水道事業については、これまで約50年に亘り整備が進められ、多くの資産を保有しており、今後施設の老朽化に伴う更新費用の増加や将来的には人口減少等による下水道使用料収入の減少が予想されるなど、厳しい経営状況下にあります。

事業を取り巻く「ヒト（組織・人材）」、「モノ（資産・業務）」、「カネ（財務）」に係る経営課題は確実にその深刻度を増し、事業の持続性に影響を及ぼしていることから、中長期的な視点に立ち、安定的な経営基盤の構築と戦略的な事業展開を図るため策定するものです。

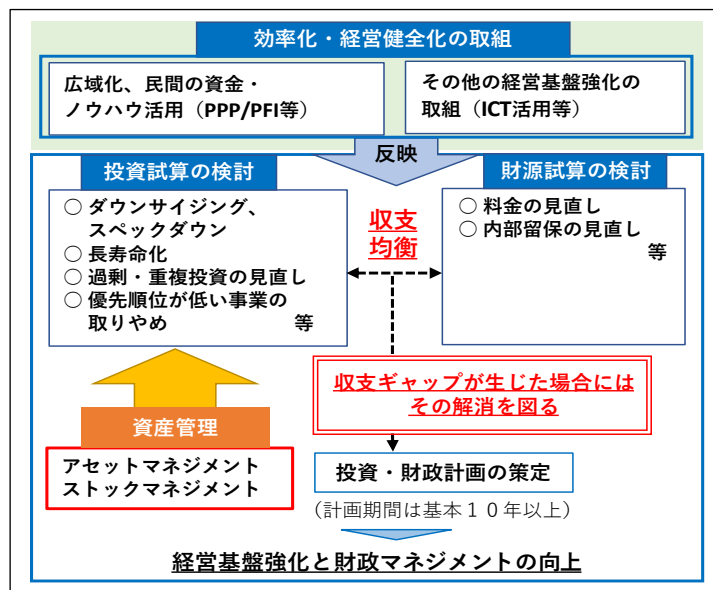


図1 経営戦略のイメージ（出典：総務省より一部抜粋）

## 1.2 計画期間

総務省「経営戦略策定ガイドライン」において、「計画期間は10年以上を基本とする」と示されていることから、本戦略は令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間としています。

また、今後の社会情勢等の変化に適切に対応するため「計画策定⇒事業の実施⇒点検・評価⇒改善策の実施」の一連のサイクル（PDCAサイクル<sup>1</sup>）を継続的に実施していきます。

なお、事業の進捗や環境の変化等に応じて、「投資・財政計画」と実績が著しく現状と乖離する場合には、随時見直しを行っていきます。

## 1.3 位置付け

本戦略は、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」等を踏まえるとともに、本市の上位計画である「木更津市基本構想」や「木更津市第2次基本計画」の内容を反映しています。

また、「木更津市污水適正処理構想」、及び「木更津市立地適正化計画」等の各種計画と整合を図っています。

<sup>1</sup> 計画策定(Plan)⇒事業の実施(Do)⇒点検・評価(Check)⇒改善策の実施(Action)の頭文字をとったもの。計画から見直しまでを一貫して行い、それを次の計画・事業に生かすという考え方。

## 第2章 事業の現状と課題

### 2.1 保有資産の推移と将来の事業環境

本市の公共下水道は昭和48年度に事業着手し、昭和59年度から供用を開始しています。市街地を中心に整備区域を拡大し、令和元年度末の整備状況は、全体計画面積3,161ha、処理区域面積1,997haとなっており、昭和45年度から令和元年度までの資産の累計取得価額は約1,320億円となっています。

下水道処理区域内人口及び水洗化人口は増加を続けており、令和元年度末の汚水処理の状況は、区域人口74,753人、水洗化人口64,847人、年間有収水量730万m<sup>3</sup>/年となっています。行政人口が減少に転じると予想される令和8年度以降も、汚水処理区域の整備拡大に伴い下水道への接続人口が増えることから、有収水量は緩やかに増加するものと予測しています。

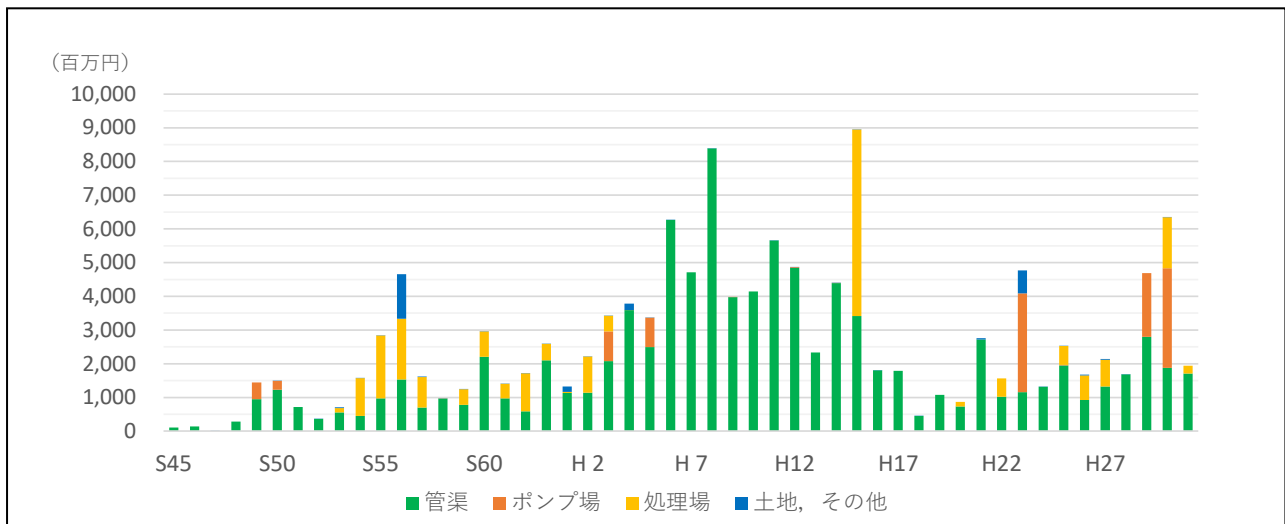
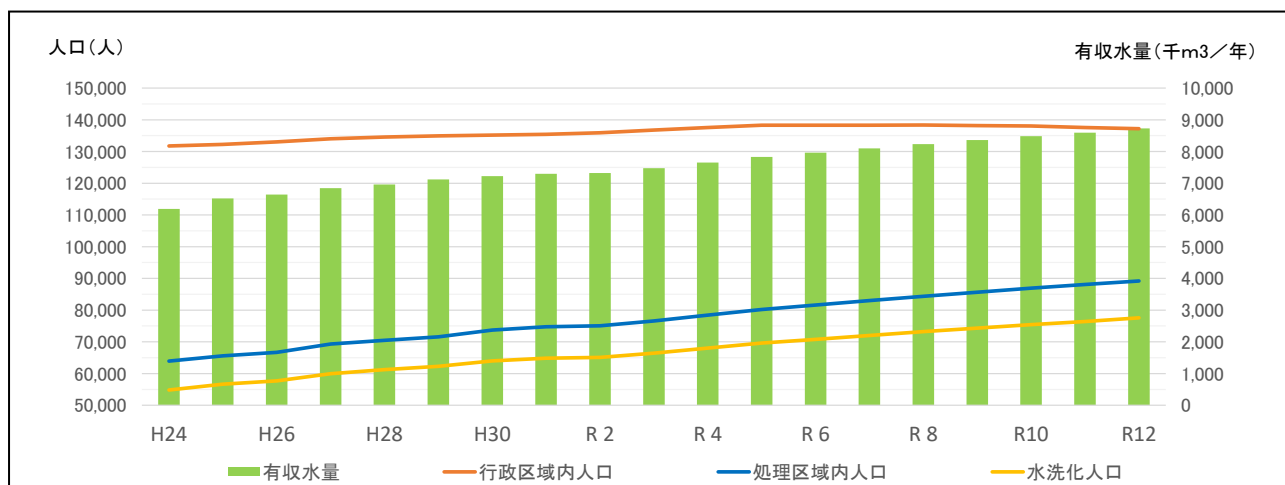


図2 資産取得価額の推移



出典：行政人口の推計については、「木更津まち・ひと・しごと創生総合戦略」における人口ビジョンのパターン2に準じています。

図3 有収水量と人口の推移

## 2.2 事業の分析と課題

### 2.2.1 分析の手法について

事業の課題を把握するため、「組織・人材（ヒト）」、「資産・業務（モノ）」、「財務（カネ）」の3つの視点から、総務省が公表している「経営比較分析表」等で用いられている各種指標の中から、本市の課題を的確に把握するため、客観的に抽出分析を行いました。

また、比較対象自治体（類似団体）の選定基準について、次の条件により22団体を選定しました（平成30年度末現在）。

- (1) 行政区域内人口：10万人～30万人
- (2) 処理区域内人口：5万人～10万人
- (3) 流域下水道接続区分：単独で終末処理を行っている
- (4) 排除方式：分流式または、合流・分流併用
- (5) 供用開始年度：1988年以前（30年以上経過している）

### 2.2.2 組織・人材（ヒト）に関する分析

業務の効率性の指標である「処理区域内人口一人当たりの職員給与費及び委託料」は、平成30年度末で7,118円/人となっており、類似団体と比較して割高であります。これは、現有施設に対して処理区域内人口が低いためです。今後も効率的に施設の維持管理を行いながら、引き続き事業費の抑制に努める必要性があります。

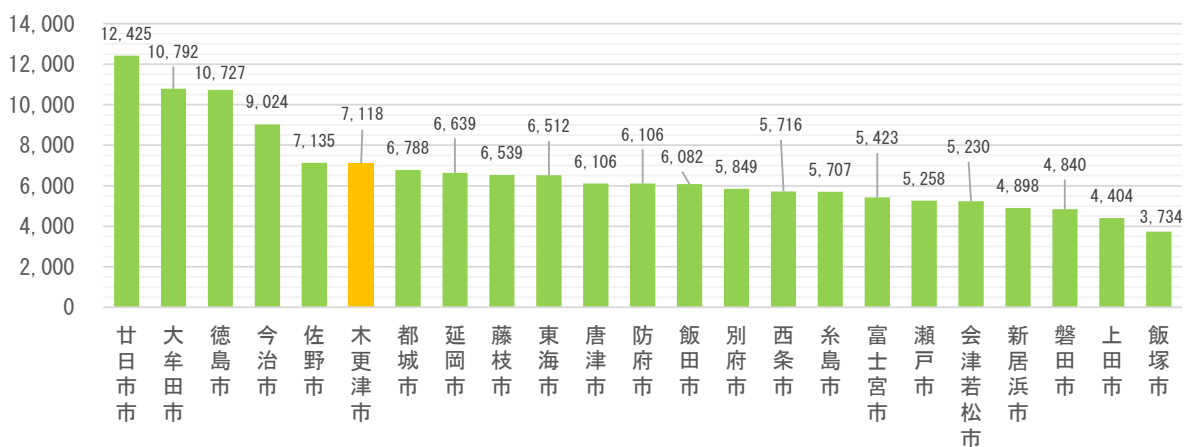


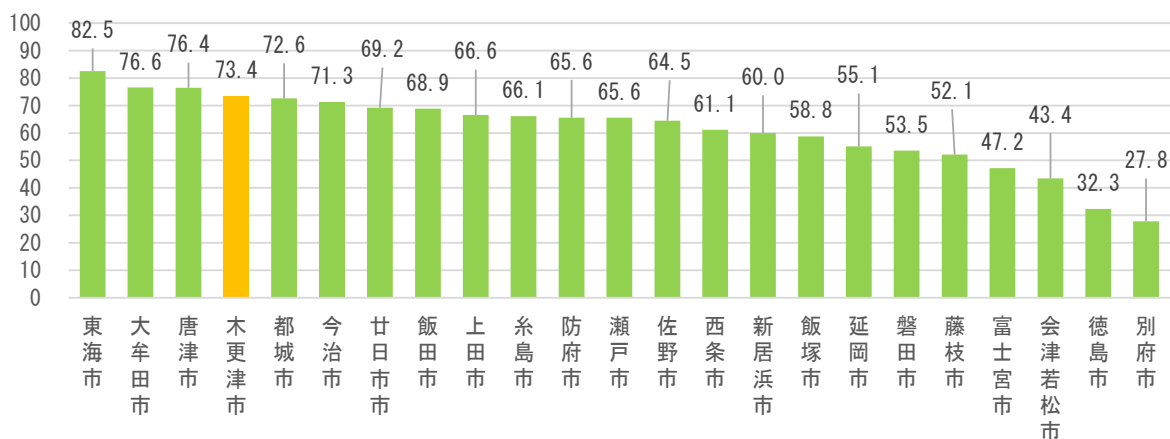
図4 処理区域内人口一人当たりの職員給与費及び委託料（単位：円/人）

### 2.2.3 資産・業務（モノ）に関する分析

下水道は、生活環境の向上と公共用水域の水質保全を担う重要な生活インフラであり、厳しい経営状況の中でも、サービスの水準を維持・向上させて行くためには業務の効率性を最大限高めていく必要があります。

## (1) 管渠

本市は昭和48年度から管渠の整備を開始しており、令和元年度末の総延長は約534kmとなっています。管渠の施設効率性の指標である「有収水量当たりの管渠長」は、水洗化率の向上に伴い改善の傾向にあり、平成30年度で73.4m/千m<sup>3</sup>となっています。しかしながら、類似団体と比較して高い水準となっており、今後はより一層の水洗化率の向上を図るなど、管渠利用効率を改善する必要があります。

図5 有収水量当たりの管渠長 (単位：m/千m<sup>3</sup>)

## (2) 処理場

汚水処理能力の指標である施設利用率<sup>2</sup>は向上しており、平成30年度末で約66%に達し、類似団体と比較して平均以上と判断されます。今後も処理水量の増加が予想されており、安定的な施設稼働を行うためには設備更新時にLCC(ライフ・サイクル・コスト<sup>3</sup>)を考慮した省エネルギー設備の導入を検討する必要があります。

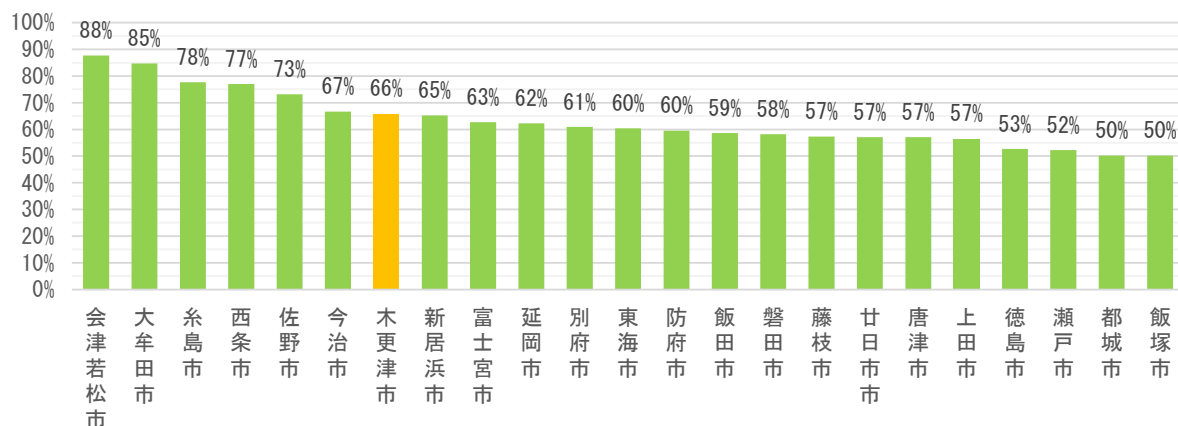


図6 施設利用率

<sup>2</sup> 処理場における処理能力に対する晴天時平均処理水量の比率

<sup>3</sup> 施設の計画・設計・施工から、その施設の維持管理、最終的な解体・廃棄までに要する費用の総額

## 2.2.4 財務（カネ）に関する分析

財務に関しては、将来世代が負担する企業債、主要な収入源である下水道使用料、資本の効率性等について検討を行いました。

### (1) 企業債残高

令和2年3月末現在、借入残高は約222億円となっています。処理区域内人口一人当たりの地方債残高は、平成30年度末で約31万円と試算され、減少傾向ではありますが、類似団体と比較して高い水準となっています。今後、施設の老朽化に伴う更新工事等による新規の借入需要がありますが、事業計画の最適化を実現して健全な経営を継続することが重要な課題となります。

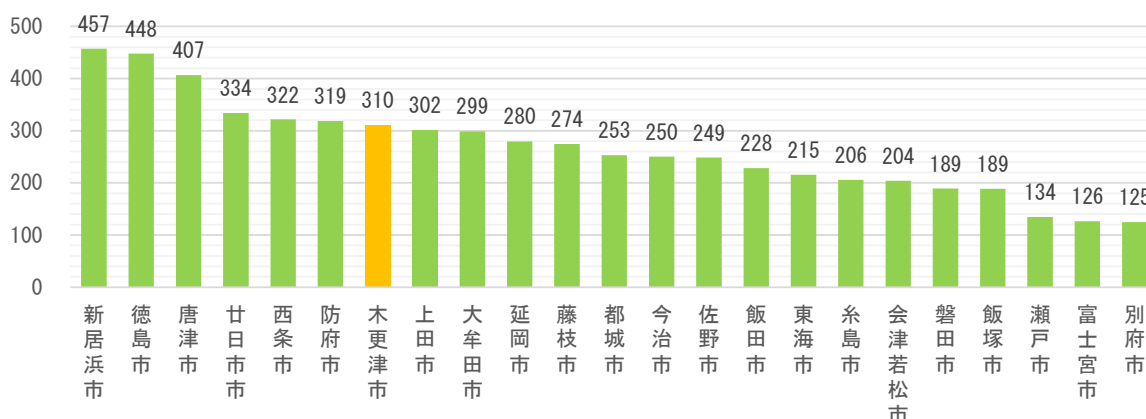


図7 処理区域内人口一人当たりの地方債残高（単位：千円/人）

また使用料収入に対する企業債残高の割合を示す企業債残高対事業規模比率も、同じく比較的高い水準となっています。これは、企業債残高に対して使用料の割合が低いためであり、企業債の残高と使用料の水準について、適切な割合のバランスを確保する必要があると考えられます。

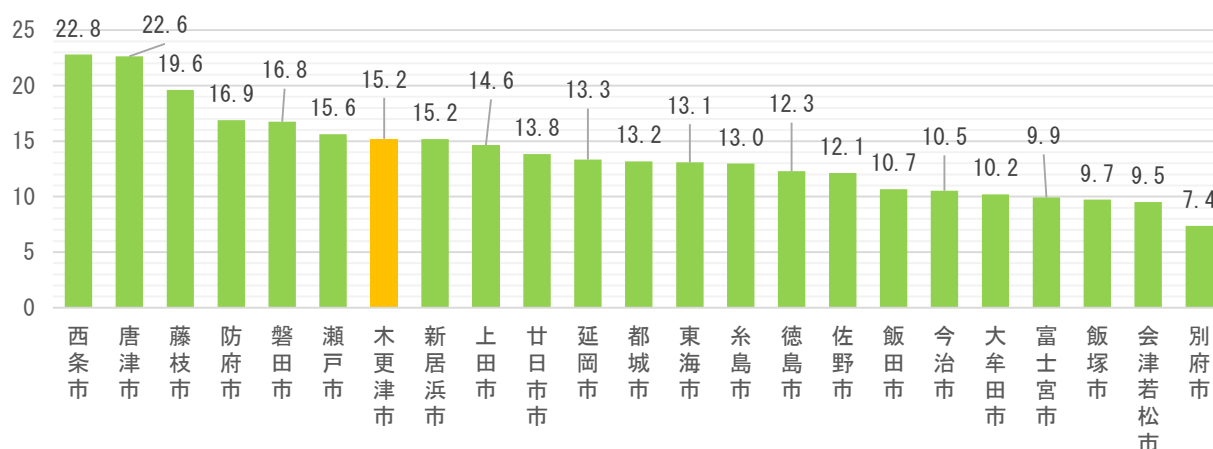
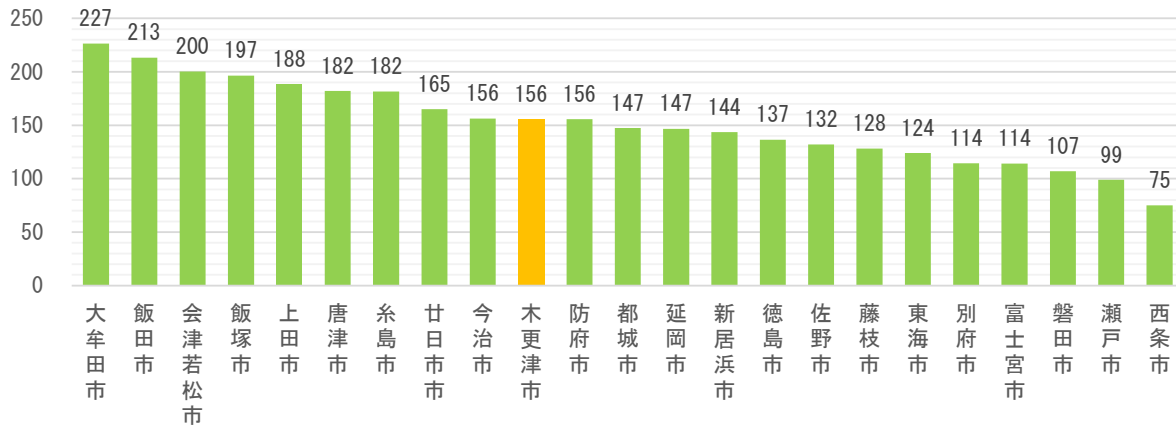


図8 企業債残高対事業規模比率



## (2) 下水道使用料の状況

昭和59年度の供用開始以来、利用者は令和元年度末で約29,360世帯(64,847人)まで拡大しており、「下水道使用料単価」(下水道使用料÷年間有収水量)は約156円/m<sup>3</sup>と類似団体に比べて高い水準となっています。下水道事業は地方公営企業であるため、事業に係る経費をその事業の収入で賄わなければならないという「独立採算の原則」と、サービスの提供に要する費用をその受益の程度に応じて、原価に見合った額を支払う「受益者負担の原則」という基本的な考え方があり、国の政策指針である150円/m<sup>3</sup>を上回っているとはいえ、将来的には事業の安定を図っていくため使用料値上げ等の検討が必要です。

図9 下水道使用料単価 (単位: 円/m<sup>3</sup>)

## (3) 資本の効率性について

これまで整備してきた施設への投資が、どの程度の規模であるかを示す「処理区域内人口一人当たりの資本費」は、類似団体との比較において、比較的高い水準となっています。これは保有する資産(施設)が他の自治体と比べて大きいためであり、今後は施設規模の最適化を図りながら、利用者を増加させることで収益の基礎となる有収水量を増やしていく必要があります。

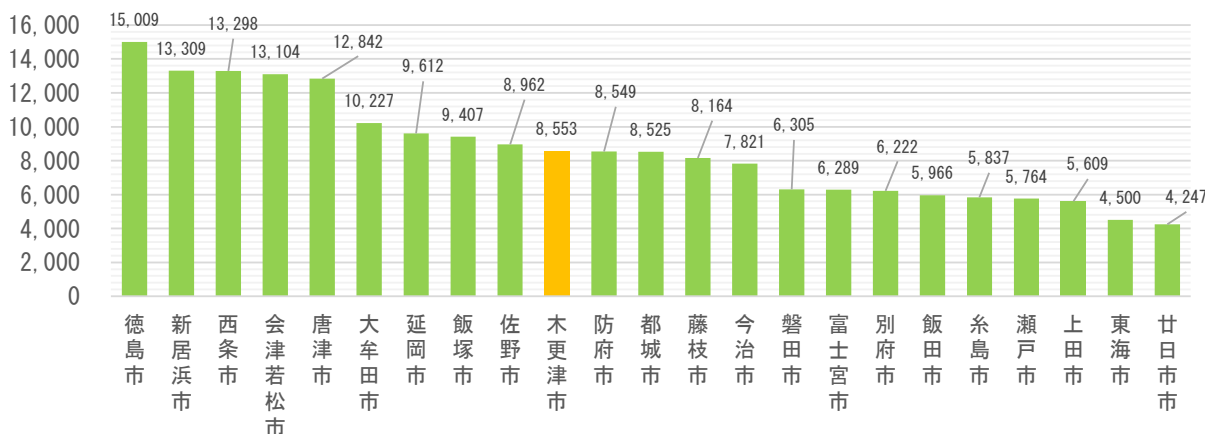


図10 処理区域内人口一人当たりの資本費 (単位: 円/人・年)

## (4) 事業の採算性について

## ① 進捗率

下水道の整備計画区域のうち、どれだけ整備が進捗しているかを示す割合である「進捗率」(処理区域内人口÷全体計画人口)は、平成30年度末で約60%であり、類似団体との比較において、低い水準となっています。今後も、汚水処理区域の整備を計画的に進め、新たな起債の発行額を管理しつつ、適切な収入を確保する取組みを推進していく必要があります。

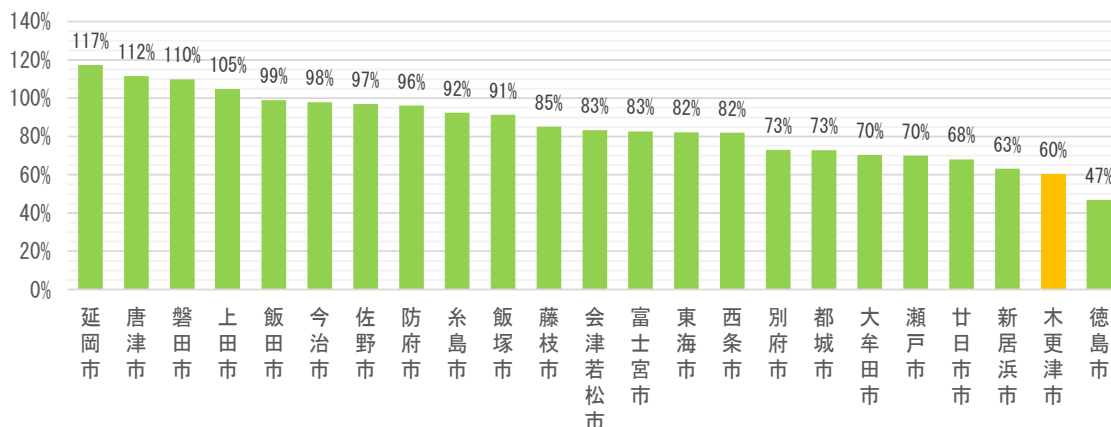


図11 進捗率

## ② 経費回収率

下水道事業の汚水に係る維持管理費<sup>4</sup>及び資本費<sup>5</sup>に対する、使用料収入の比率を示します。平成30年度は100%とほぼ平均的な水準となっています。今後は施設の老朽化に伴い修繕費等の費用増加が見込まれるので、一段の費用効果を上げる必要があります。

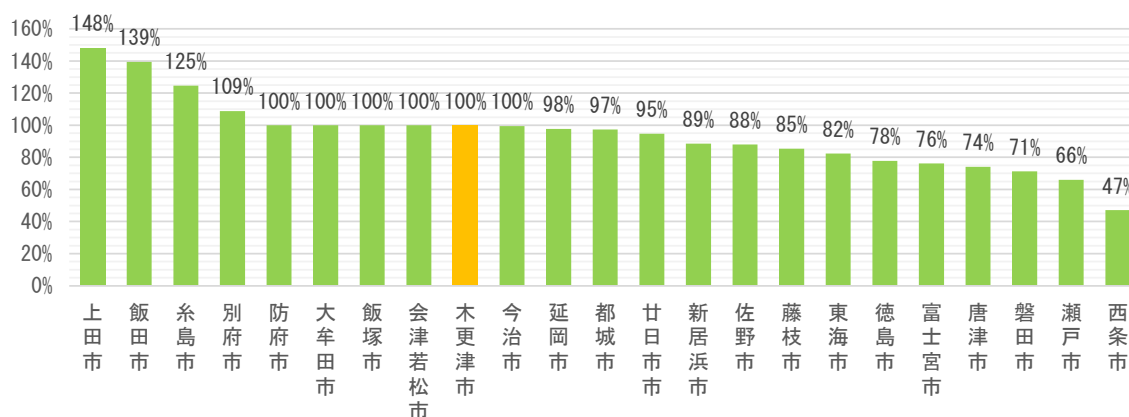


図12 経費回収率

<sup>4</sup> 日常の下水道施設の運転に要する費用で、職員給与費、動力費、委託料、修繕費等があります。

<sup>5</sup> 下水道施設の建設等に係る、法適用企業については減価償却費(法非適用企業については元金償還額)、支払利息の合計額となります。

## ③ 基準外繰入金比率

料金収入をもって充てることが適切でない経費については、その一般会計からの繰入が認められており<sup>6</sup>、この他に自治体独自で行っている基準外繰入金があり、料金収入に対する基準外繰入金の比率を示します。

本市は営業収益に対して0～9%程度で推移しており、類似団体との比較においては、下位10%程度の範囲の水準となっています。今後の新規投資及び更新投資についても、計画的かつ効果的に行い、基準外繰入金比率を低い水準に維持する必要があります。また、地方公営企業の財務適用後は、基準内繰入金における資本費の取扱いが元金償還額から減価償却費へと変更となることから、基準外繰入金の割合が増える傾向となるため、より一層の経営努力が求められています。

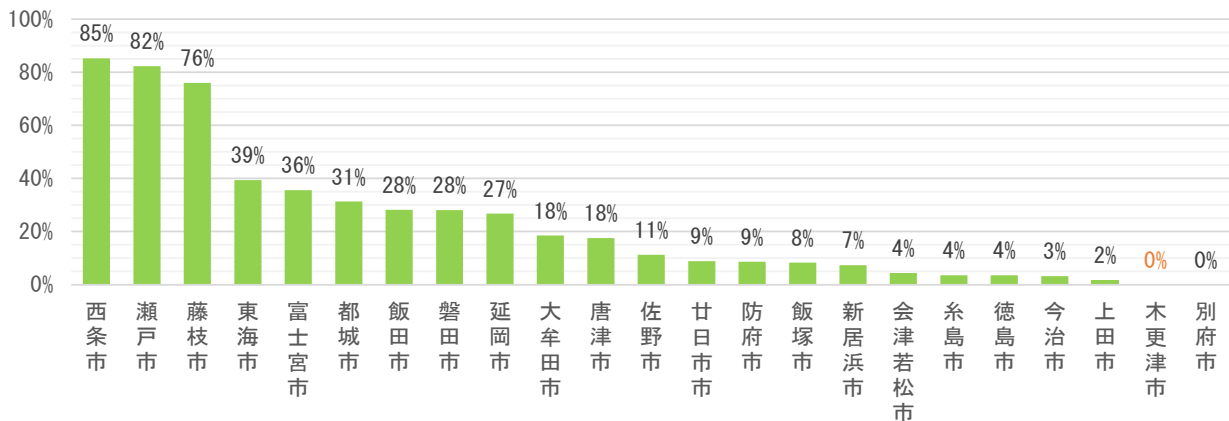


図13 基準外繰入金比率（平成30年度）

<sup>6</sup> 基準内繰入金といい、総務省が毎年度その算定基準を通知しています。

## 第3章 経営の方針と具体的取組

### 3.1 経営の方針と対策について

#### 3.1.1 安心・安全な暮らしの確保

私たちが家庭で使って汚れた水（汚水）は、家の下にある排水管を通して下水道管に流れることで、街が清潔に保たれ、ハエ・蚊等の害虫や悪臭の発生も防ぐことができます。積極的な下水道整備を推進することにより、生活環境の改善を図り、快適で住みよい街の実現を目指します。

#### 3.1.2 持続可能な運営

近年老朽化した管渠による陥没事故が社会問題となり、国は平成27年度に下水道法の改正を行い、管渠の腐食のおそれがある箇所については5年に1回の頻度で点検し、状態を把握することを求めています。

今後、ストックマネジメント計画に基づいた計画的な点検・調査を実施し、施設の現状把握を行った上で、改築更新費用の平準化を図ります。

#### 3.1.3 経営改善の推進

##### (1) 普及活動による水洗化率の向上

水洗化普及活動を展開し、未接続世帯及び事業所への戸別訪問などにより、公共下水道への接続を推進します。

##### (2) 下水道施設の老朽化対策

本市で最も古い管渠は建設から50年が経過しています。このため、管渠をはじめとした下水道施設の長寿命化や維持管理に要する費用の縮減、平準化を図ることを目的とするストックマネジメント計画を策定し、国のストックマネジメント支援制度を活用しながら、継続的に老朽化対策を進めます。

##### (3) 汚水処理の共同化

本市で行われている汚水処理・し尿処理について、経営合理化の観点から下水処理場において、し尿・浄化槽汚泥の共同処理を進めます。また、東清団地における地域汚水処理場の統廃合を検討します。

##### (4) 技術の継承

各種業務マニュアルの整備を進め、業務知識の共有化を進めるとともに、外部の研修会への参加を通じて、組織的な知識・技能のレベルアップを図り、滞りのない業務遂行に努めていきます。

##### (5) 新技術を活用した業務の効率化

I C T技術の活用による、設計・施工・維持管理の効率化や省エネルギー技術の積極的な導入により汚水処理コストの削減、及び下水道資源の有効利用の検討を進めます。

## 第4章 投資財政計画

### 4.1 建設投資計画

令和3年から令和12年までの10年間で、総額118億円（人件費、補償費等は除く）の新設整備事業を計画しており、主に処理場施設の増設を予定しています。

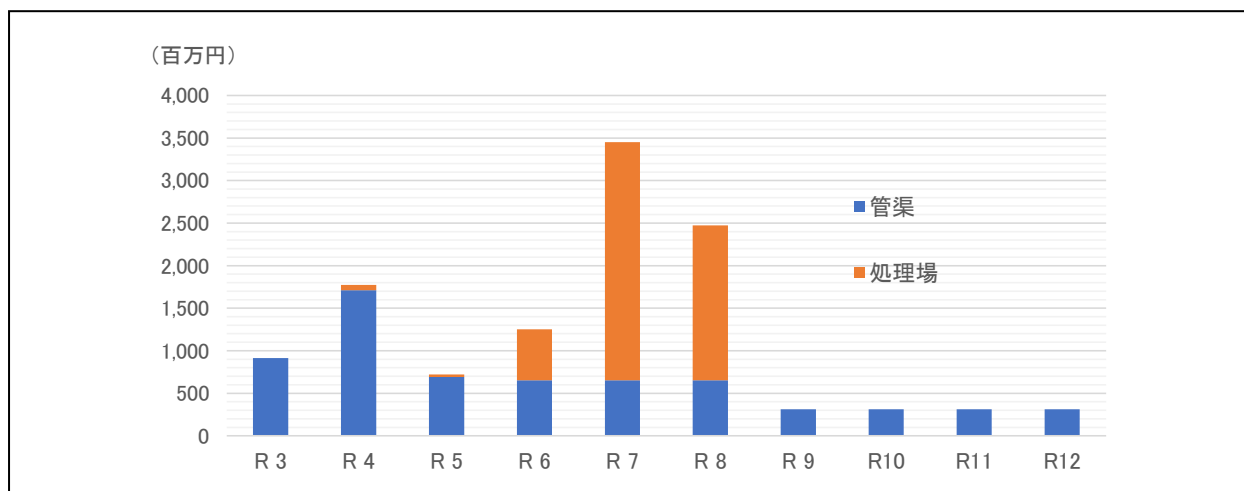


図1.4 新設整備事業費

#### 4.1.1 管渠施設

令和3年度から12年までの10年間に総額65億円の事業費で、新市街地及び既成市街地にて管渠を新規に整備する計画です。新市街地においては、金田西特定土地区画整理事業に伴う管渠（汚水・雨水）整備を、区画整理事業の進捗に応じ進めていきます。また、既成市街地では、現行の事業計画区域内において継続的な汚水処理区域の整備を進め、清見台地区では雨水幹線整備による浸水対策を行う予定です。

#### 4.1.2 処理場施設

将来的な処理水量の増加やし尿・浄化槽汚泥の受け入れを見据えて、総額53億円の事業費で、水処理施設（第3系列）を増設する計画です。これにより、既存の水処理施設（第1・2系列）の改修が可能になり、設備のライフサイクルコスト低減を図ります。

## 4.2 既存施設の更新計画

令和3年から令和12年までの10年間で、総額約56億円（人件費、補償費等は除く）の事業費で、既設の管渠、処理場及びポンプ場施設の更新及び改修工事を計画しています。

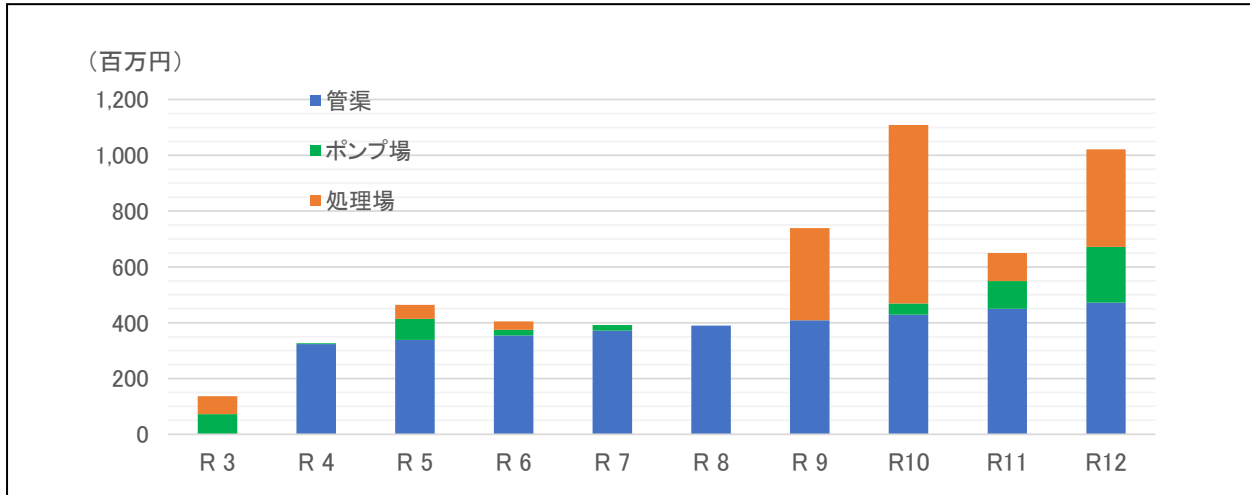


図15 既設施設の更新及び改修事業費

### 4.2.1 管渠施設

管渠に係る更新費用の推計は、劣化が進み更新が必要な管渠を効果的に改善することを前提に、国土交通省より公表されている健全率予測式<sup>7</sup>を適用して将来の管渠施設の更新計画を試算しています。

健全率予測式の前提条件

- (1) 緊急度：Ⅱ（中度）
- (2) 管種：鉄筋コンクリート

#### 緊急度の対応基準

緊急度Ⅰ	重度	速やかに措置することが必要な場合
緊急度Ⅱ	中度	簡易な対応により必要な措置を5年未満まで延長できる場合
緊急度Ⅲ	軽度	簡易な対応により必要な措置を5年以上に延長できる場合

<sup>7</sup> 健全率予測式：健全率は、全管渠に対する健全な（ある緊急度ランク以上の）管渠の割合を示し、その健全率と経過年数の関係式を「健全率予測式」といい、国土交通省より公表されています。

健全率予測式は、管渠施設全体の劣化状態の進行状況を表しており、ある経過年数後に同じ属性を有する管渠施設の何割が改築を必要としているかを把握することができます。

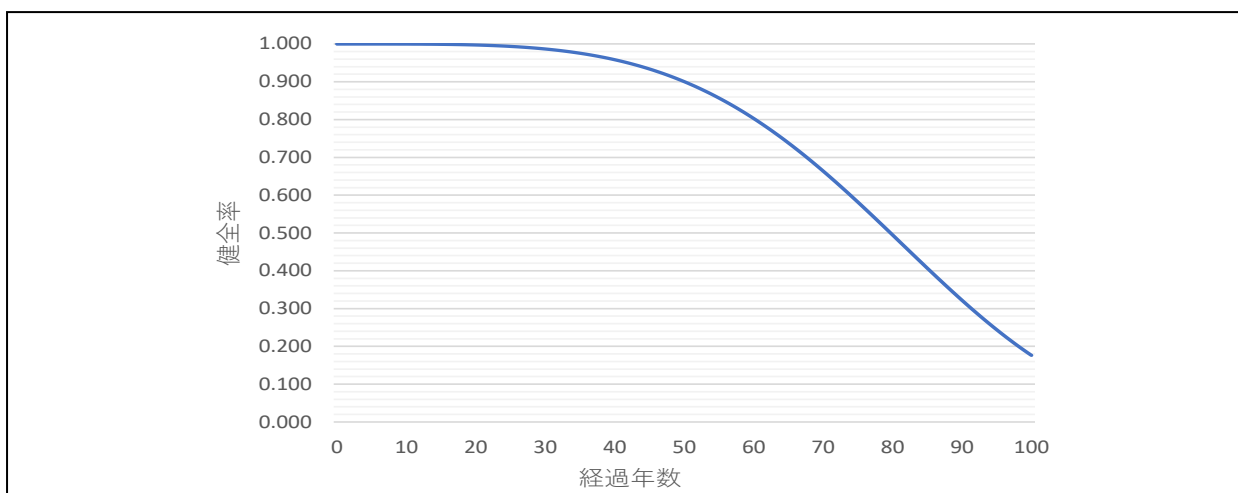


図16 管渠健全率（適用条件：緊急度Ⅱ、鉄筋コンクリート）

試算の結果、令和3年から令和12年までの10年間で、総額約35億円の更新費用が必要となります。

また、損傷や劣化の少ない管渠施設は、標準耐用年数（50年）を越えても使用可能であるため、現在策定中のストックマネジメント計画や管渠等の点検結果に基づき、損傷状況に応じた改築を順次行い、事業費の最適化を図ります。

#### 4.2.2 処理場施設

第3系列の水処理施設を増設後、総額約16億円の事業費で既存の第1・2系列の水処理施設、脱水機及び建築施設等を改修する計画です。大規模な改修を行うことで、設備の長寿命化によるライフサイクルコスト低減を図ります。

#### 4.2.3 ポンプ場施設

汚水を終末処理場に送水するにあたり重要な揚水施設である、畑沢中継ポンプ場、上総中継ポンプ場及びその他小規模中継ポンプ場の改修を約5億円の事業費で計画しています。

## 4.3 財政の見通し

### 4.3.1 前提条件

収支計画における収益的収支及び資本的収支の試算は以下の前提条件をもとに行いました。

#### (1) 収益的収支

表1 収益的収支の前提条件

営業収益	料金収入	現行の料金体系をベースに将来の需要予測で試算
	雨水処理負担金(基準内)	雨水処理に要する資本費及び維持管理費
営業外収益	他会計負担金(基準内)	繰出基準に基づく汚水事業等の一般会計繰入金
	他会計補助金(基準外)	財源不足を補てんするための繰出基準以外の繰入金
	長期前受金戻入	既存資産分及び新規資産分
営業費用	職員給与費、経費	令和2年度の予算をベースに将来の業務予測で試算
	減価償却費	既存資産分及び新規資産分
営業外費用	支払利息	起債新規借り入れ利息: 1%
	その他	令和2年度の予算をベースに将来の業務予測で試算

#### (2) 資本的収支

表2 資本的収支の前提条件

資本的収入	企業債	今後10年間で総額92億円
	国庫補助金	今後10年間で総額83億円
	その他(工事負担金等)	令和2年度の予算をベースに将来の業務予測で試算
資本的支出	建設改良費	今後10年間で総額186億円
	企業債元金償還金	建設改良事業債: 5年据置30年元利均等償還 資本費平準化債: 3年据置15年元金均等償還
	その他(長期貸付金等)	令和2年度の予算をベースに将来の業務予測で試算



### 4.3.2 収益的収支の予測

#### (1) 下水道使用料収入

下水道使用料は、現行の使用料体系及び利用者一人当たりの使用水量水準を前提に、普及率及び水洗化率の将来推計をもとに試算しています。令和12年度末における普及率は65%、水洗化率は87%と想定しています。

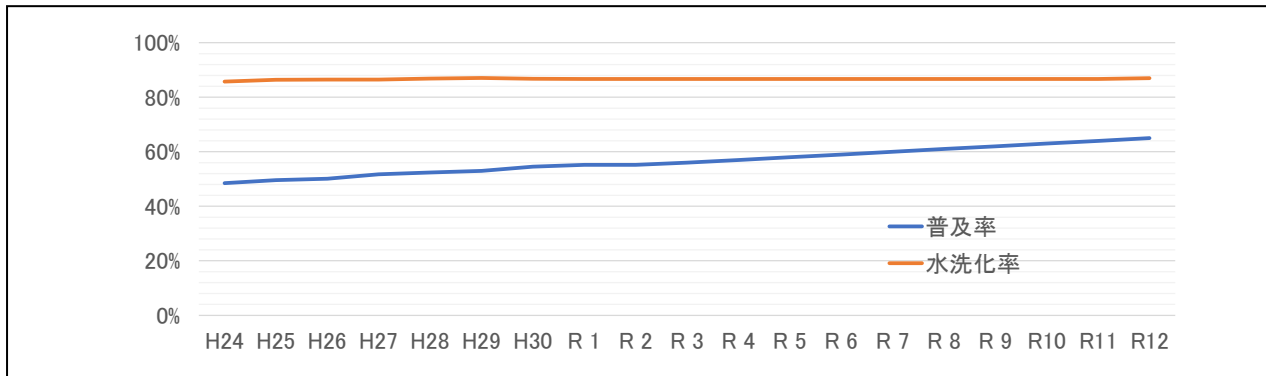


図17 普及率及び水洗化率の推移と予測

料金収入の試算においては、将来、行政人口の減少が予想されていますが、汚水処理区域の整備拡大に伴い引き続き公共下水道への接続が進むため、料金収入は増加となる見込みです。

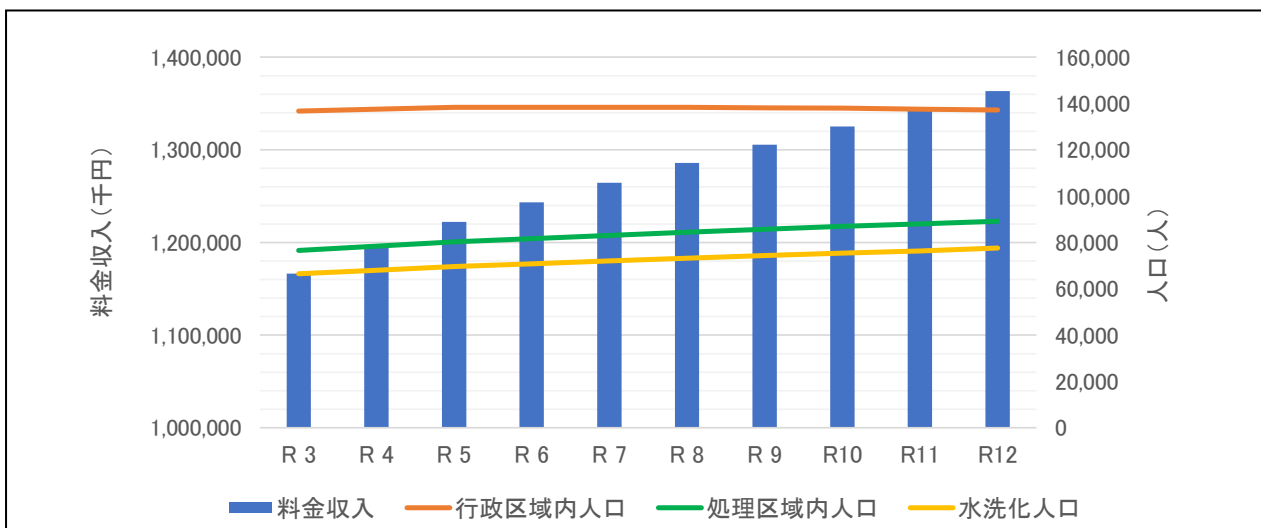


図18 料金収入と各種人口の予測

### (2) 雨水処理負担金及びその他繰入金

雨水処理負担金（基準内繰入金）については、雨水管の整備を計画的に行っていくますので金額に大きな変動はありません。一方、他会計負担金（基準内繰入金）及び他会計補助金（基準外繰入金）については、料金収入の増加に伴い、今後減少すると予測しています。

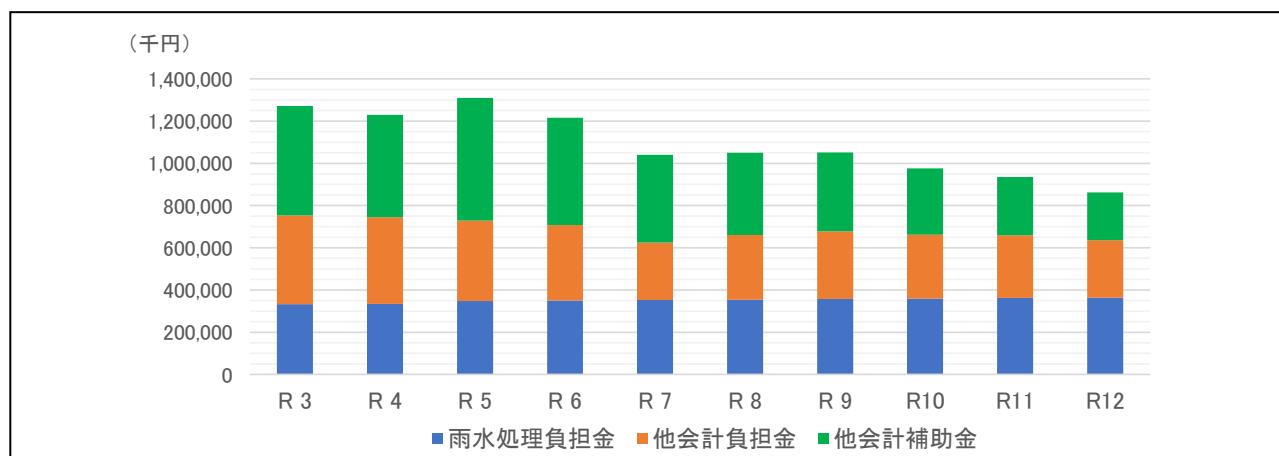


図19 雨水処理負担金及びその他繰入金の予測

### (3) 維持管理費

維持管理費は、各施設を運転するための費用であり、人件費、動力費、業務委託費等の経費があります。利用者の増加に伴う処理水量の増加や水処理施設の増設による運転費用の増加等が予測され、今後とも緩やかに増加する見込みとなっています。

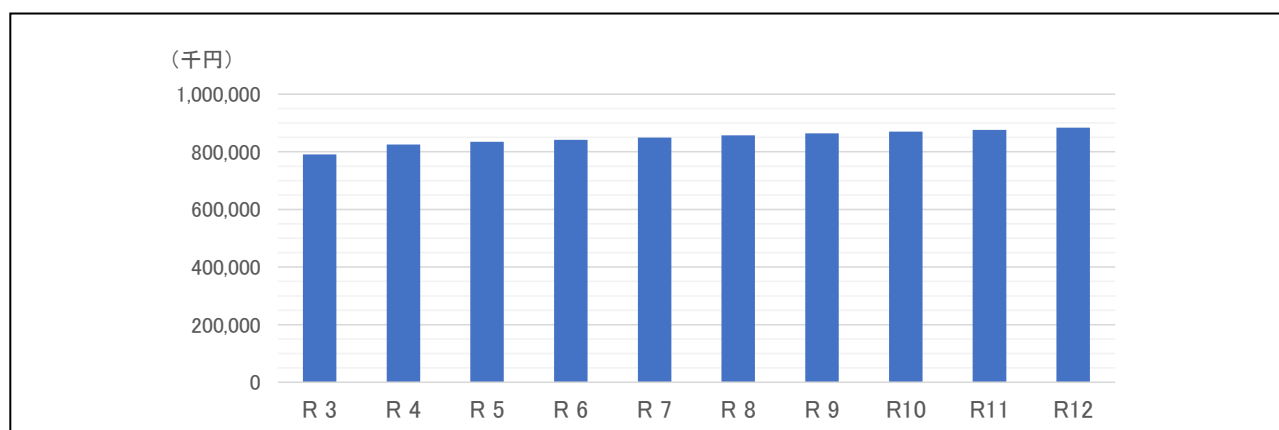


図20 維持管理費の予測

#### (4) 資本費

資本費は、減価償却費と支払利息から構成されており、各経営指標を算定する上で重要な基礎数値となっています。減価償却費については、管渠、ポンプ場、処理場において新設、増設、改修等の建設改良事業を行う必要がありますので、減価償却額に大きな変動はないと予測しています。一方、支払利息は起債残高の減少及び新規借入起債の金利低下に伴い、令和12年度には269百万円から171百万円に約36%減少する見込みとなっています。

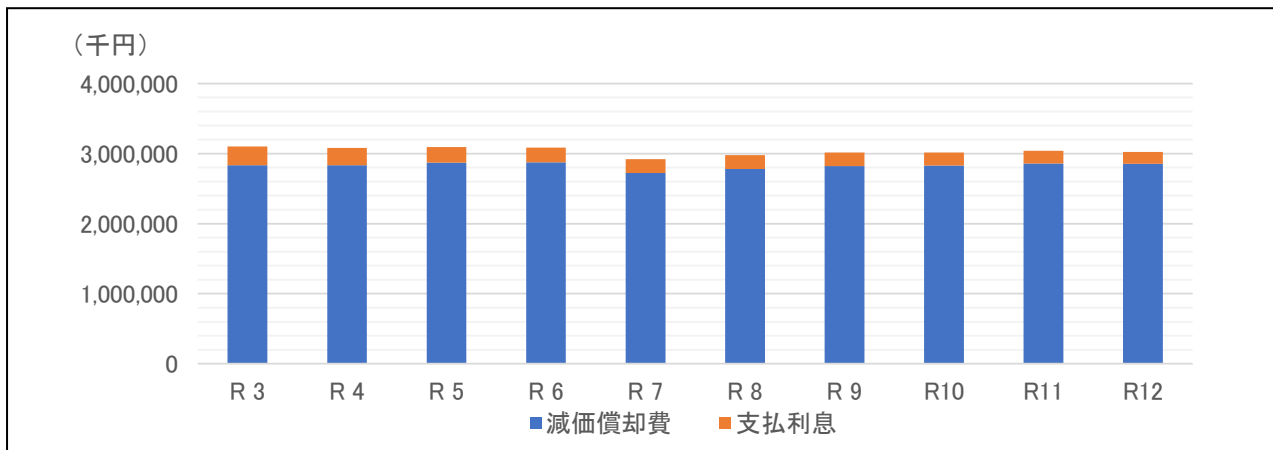


図2-1 資本費の予測

#### (5) 収益的収支

収益的収支は、主に料金収入、雨水処理負担金、その他繰入金等からなる収入から、維持管理費及び資本費等からなる支出を差し引いて算出されます。

収支上の差額は減少していますが、これは料金収入の増加に伴い、一般会計からの繰入金が増加するためであり、公費負担の軽減につながります。なお、収支上の差額については、資本的収支の不足額に充当することにより、全体的な収支を均衡させています。

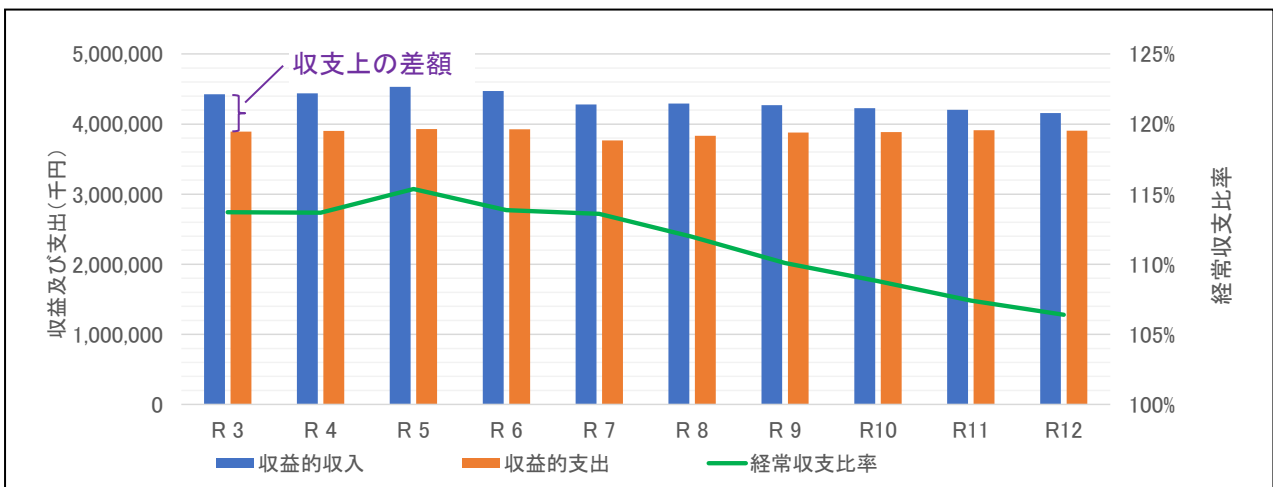


図2-2 収益的収支の予測

### 4.3.3 資本的収支の予測

#### (1) 建設改良事業債及び資本費平準化債<sup>8</sup>の発行額

建設改良事業費の財源として、令和3年度からの10年間で約86億円の建設改良事業債を見込んでいます。また、資本費平準化債については約6億円の発行を見込んでいますが、企業債元金償還額の減少に伴い、令和8年度以降の発行はなくなるものと予測しています。

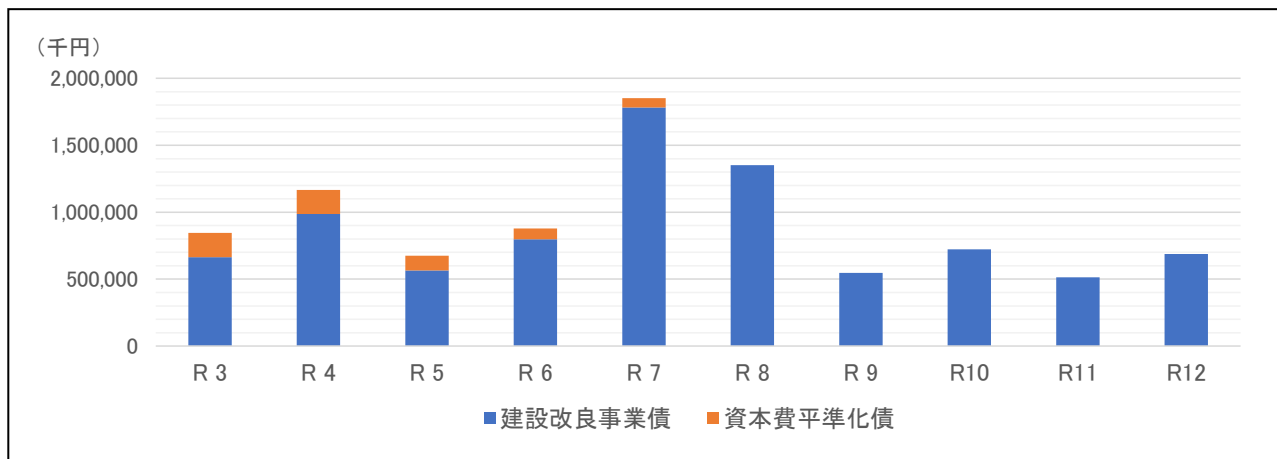


図2.3 企業債発行額の予測

#### (2) 国庫補助金

建設改良事業費の財源として、今後10年間で83億円の国庫補助金を見込んでいます。令和6年度から令和8年度にかけては、し尿処理の共同化を含む処理場施設の増設のため約29億円の国庫補助金を活用する予定です。

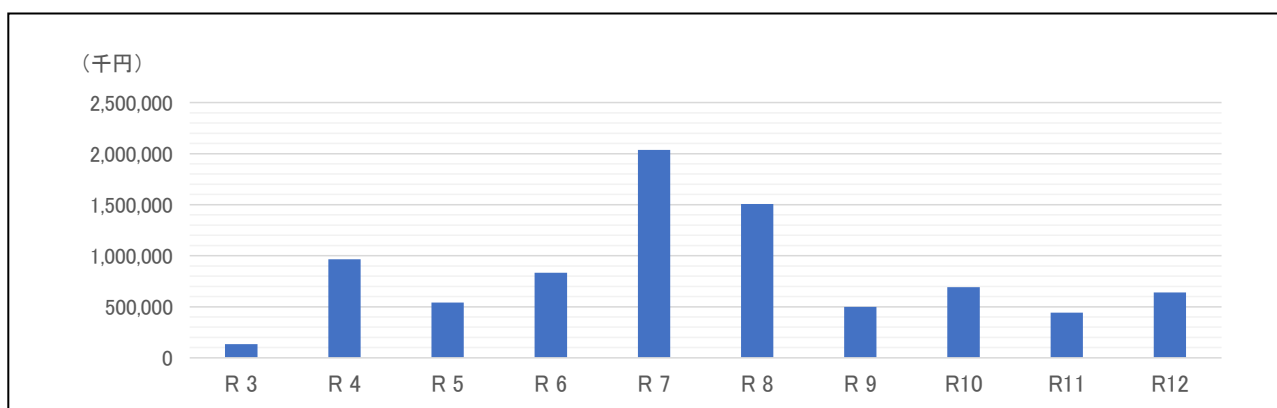


図2.4 国庫補助金の予測

<sup>8</sup> 資本費平準化債：下水道事業は先行投資により施設を整備するため、その負担をすべて使用者に求めると、後年の使用者から徴収すべきところを現在の使用者が負担することになり、世代間の公平性を欠くこととなります。その対策として資本費（元金償還金）の一部を後年度に繰り延べるために発行する企業債です。

### (3) 企業債の元金償還額及び残高

起債残高は、幹線管渠などの初期投資に係る起債の返済が減少することから、今後必要な投資を見込んでも令和12年度には219億円から20%減少し176億円になる見込みです。また、同様な理由で企業債元金償還額についても、約15億4千万円から約11億2千万円に減少する見込みです。

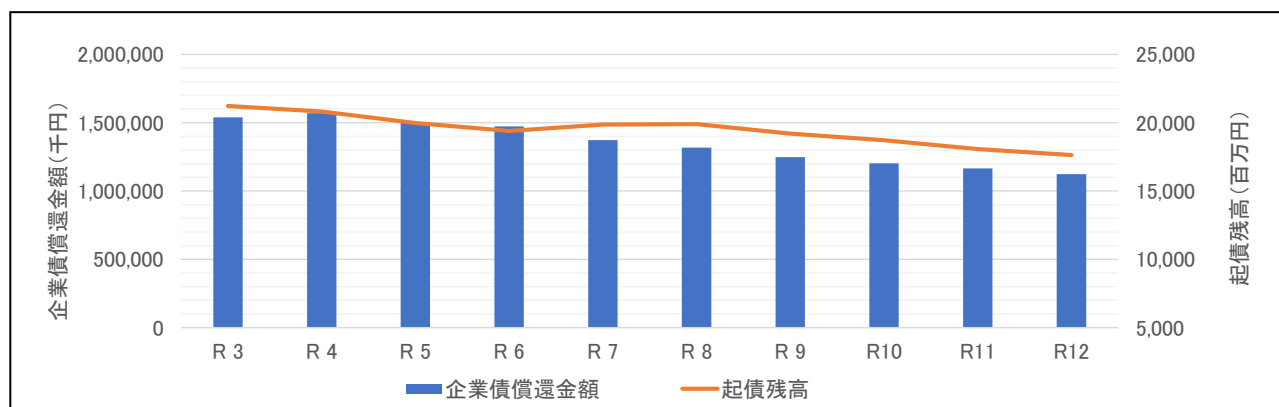


図25 企業債償還額及び起債残高の予測

### (4) 資本的収支

資本的収支は、主として企業債及び国庫補助金等からなる収入から、建設改良費及び企業債元金償還金等からなる支出を差し引いて算出されます。収支の不足額については毎事業年度発生していますが、消費税資本的収支調整額、損益勘定留保金及び当年度未処分利益剰余金等を財源として補填する見込みです。

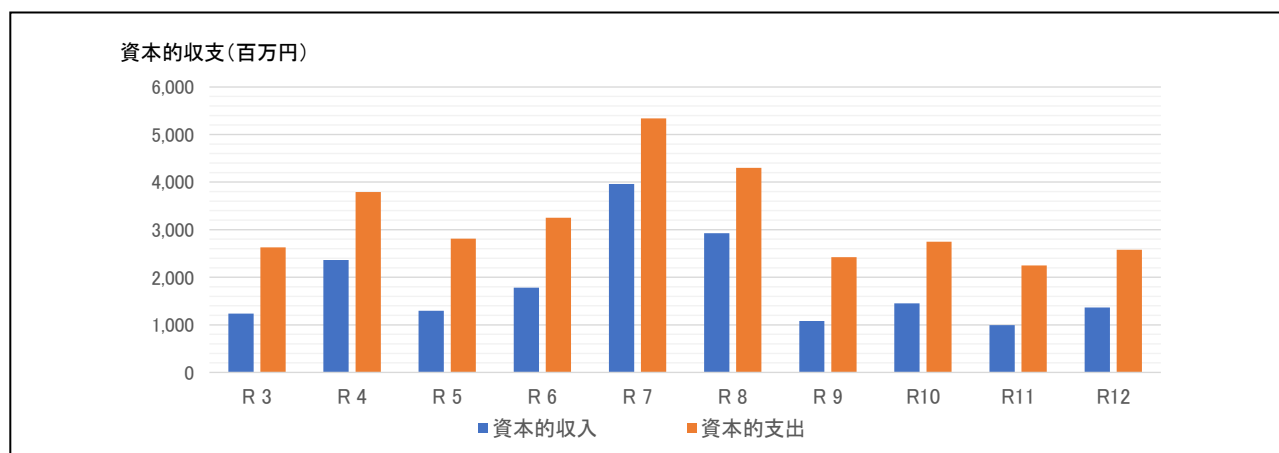


図26 資本的収支の予測

## 第5章 進捗管理と経営指標

### 5.1 経営の指標と目標値について

本計画の取組を確実に実施するために、以下の経営指標に基づきP D C Aサイクルによる計画、実施、検証、改善の見直しを行います。

また、経常収益で、経常費用をどの程度賄えているかを示す経常収支比率については、現状100%を超えており、今後も100%を超える安定的な事業運営に努めます。

企業債残高に対する事業規模比率においても、必要な事業投資を行うと同時に、企業債の発行の抑制に努めます。

表3 経常収支比率の予測

経常収支比率	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R10	R11	R12
		114%	114%	115%	114%	114%	112%	110%	109%	107%
経常収益(百万円)	4,426	4,438	4,533	4,470	4,281	4,293	4,271	4,227	4,204	4,157
経常費用(百万円)	3,892	3,904	3,929	3,926	3,768	3,834	3,879	3,886	3,914	3,907

表4 汚水処理原価の予測

汚水処理原価 (円/m <sup>3</sup> )	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R10	R11	R12
		156	156	156	156	156	156	156	156	156
汚水処理費(百万円)	1,166	1,194	1,222	1,243	1,265	1,286	1,306	1,325	1,342	1,363
有収水量(千m <sup>3</sup> )	7,475	7,651	7,830	7,965	8,100	8,235	8,361	8,487	8,594	8,728

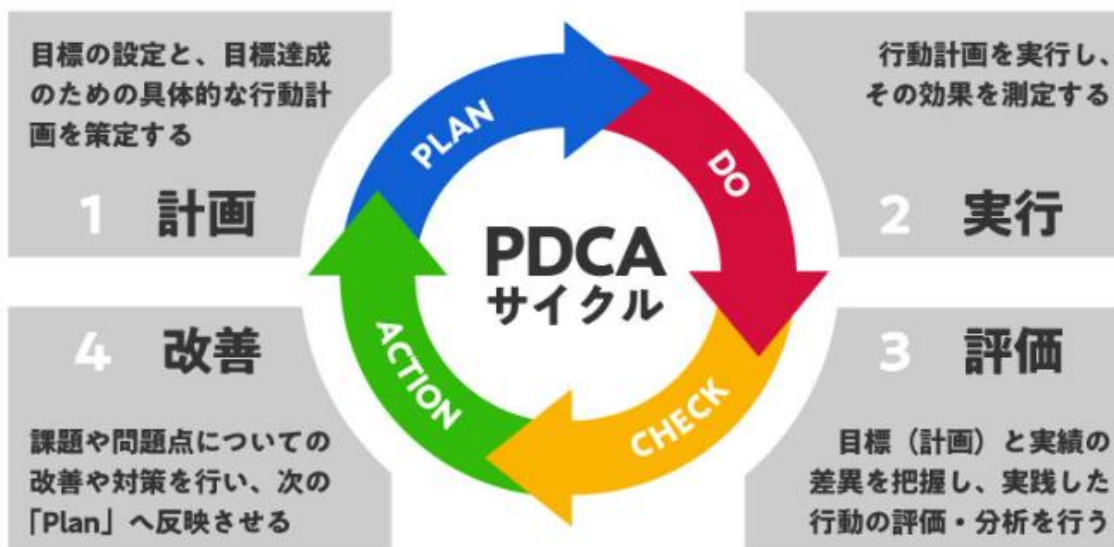
表5 企業債残高対事業規模比率の予測

企業債残高対 事業規模比率	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R10	R11	R12
		17.9	17.2	16.1	15.4	15.5	15.3	14.5	14.0	13.3
企業債残高(百万円)(注)	20,855	20,489	19,683	19,104	19,598	19,646	18,961	18,495	17,858	17,438
料金収入(百万円)	1,166	1,194	1,222	1,243	1,265	1,286	1,306	1,325	1,342	1,363

(注) 一般会計からの公費負担分は除く。

## 5.2 進捗管理及び継続的な取組について

毎年度の決算情報を基に各目標値の達成状況を評価して、その評価結果を次期経営戦略に反映させるPDCAサイクルを実践します。また、今後3～5年を目安に経営戦略の見直しを行い、事業全体の評価と見直しを継続的に実施します。



## 5.3 経費回収率の向上に向けたロードマップについて

国土交通省「下水道事業における収支構造適正化に向けた取組の推進について」(令和2年7月21日付け国水企第34号)を踏まえ、経費回収率の向上に向けた業績目標を以下のとおり示します。

表6 経費回収率の予測

経費回収率	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R10	R11	R12
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
料金収入(百万円)	1,166	1,194	1,222	1,243	1,265	1,286	1,306	1,325	1,342	1,363
汚水処理費(百万円)	1,166	1,194	1,222	1,243	1,265	1,286	1,306	1,325	1,342	1,363

①実施予定時期：令和3～12年度の10年間

②経費回収率向上に係る具体的な取組：

- 水洗普及活動等により、水洗化率を向上させて下水道使用料の増収を図ります。
- スtockマネジメント支援制度を活用した省エネルギー設備の積極的な導入により、動力費等の固定経費削減に取り組み、汚水処理原価の抑制に努めます。

③業績目標：

- 将来の料金収入確保のため各種計画を踏まえた必要な投資を行いますが、本経営戦略において定めた建設改良事業における総額の10%を超えた追加投資は行わないものとします。
- 水洗化率を向上させて令和12年度末において87%以上とします。
- 令和3～12年度までの10年間において経費回収率100%を維持します。
- 令和12年度において、令和3年度と比較して一般会計からの補助金(基準外繰入金)を20%以上削減します。

## 収支計画

## (1) 収益的収支

区 分		年 度		令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
				( 決 算 ) ( 決 見 込 )			
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1. 営 業 収 益 (A)		1,502,273	1,506,704	1,535,765	1,576,909
		(1) 料 金 収 入		1,156,782	1,166,400	1,194,094	1,222,102
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		7,373	7,373	7,373	7,373
	2. 営 業 外 収 益	(3) そ の 他		338,118	332,931	334,298	347,434
		(1) 補 助 金		2,891,736	2,919,775	2,902,505	2,955,755
		(1) 補 助 金		922,762	938,298	895,159	962,199
	他 会 計 補 助 金	他 会 計 補 助 金		922,762	938,298	895,159	962,199
		そ の 他 補 助 金		0	0	0	0
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入		1,953,875	1,973,054	1,966,939	1,979,408
	(3) そ の 他	(3) そ の 他		15,099	8,423	40,407	14,148
		収 入 計 (C)		4,394,009	4,426,479	4,438,270	4,532,664
		1. 営 業 費 用		3,569,627	3,623,484	3,660,624	3,703,422
	(1) 職 員 給 与 費	(1) 職 員 給 与 費		93,886	93,980	94,074	94,168
基 本 給 付 費		52,015	52,067	52,119	52,171		
退 職 給 付 費		0	0	0	0		
そ の 他	そ の 他		41,871	41,913	41,955	41,997	
	(2) 経 費		678,994	696,850	730,817	740,346	
	動 力 費		85,000	85,425	85,852	86,281	
修 繕 費	修 繕 費		53,750	50,000	50,000	50,000	
	材 料 費		0	0	0	0	
	そ の 他		540,244	561,425	594,965	604,065	
(3) 減 価 償 却 費	(3) 減 価 償 却 費		2,796,747	2,832,654	2,835,733	2,868,908	
	2. 営 業 外 費 用		291,092	268,967	243,580	225,693	
	(1) 支 払 利 息		291,092	268,967	243,580	225,693	
(2) そ の 他	(2) そ の 他		0	0	0	0	
	支 出 計 (D)		3,860,719	3,892,451	3,904,204	3,929,115	
	経 常 損 益 (C)-(D) (E)		533,290	534,028	534,066	603,549	
特 別 利 益 (F)		0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)		71,090	1,000	1,000	1,000		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		△ 71,090	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)		462,200	533,028	533,066	602,549		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)							
流 動 資 産 (J)	流 動 資 産 (J)		499,471	426,792	635,451	430,605	
	う ち 未 収 金		173,517	174,960	179,114	183,315	
	う ち 現 預 金		325,954	251,832	456,337	247,290	
流 動 負 債 (K)	流 動 負 債 (K)		1,986,979	1,946,249	2,112,054	1,900,647	
	う ち 建 設 改 良 費 分		1,538,618	1,570,566	1,503,318	1,472,527	
	う ち 一 時 借 入 金		0	0	0	0	
	う ち 未 払 金		448,361	375,683	608,736	428,120	
累 積 欠 損 金 比 率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )							
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)							
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)		1,494,900	1,499,331	1,528,392	1,569,536		
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)							
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (N)							
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)							
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)							
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)							



(単位:千円)

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
1,600,472	1,624,557	1,647,923	1,670,965	1,692,016	1,712,307	1,734,651
1,243,274	1,264,504	1,285,836	1,305,591	1,325,350	1,342,313	1,363,265
7,373	7,373	7,373	7,373	7,373	7,373	7,373
349,825	352,680	354,714	358,001	359,293	362,621	364,013
2,869,827	2,656,355	2,644,857	2,599,793	2,535,272	2,491,790	2,422,751
866,773	687,527	695,329	694,197	617,333	572,684	498,465
866,773	687,527	695,329	694,197	617,333	572,684	498,465
0	0	0	0	0	0	0
1,976,010	1,880,500	1,889,286	1,896,790	1,899,067	1,913,492	1,908,574
27,044	88,328	60,242	8,806	18,872	5,614	15,712
4,470,299	4,280,912	4,292,780	4,270,758	4,227,288	4,204,097	4,157,402
3,718,581	3,573,359	3,638,217	3,685,330	3,700,261	3,735,068	3,735,947
94,262	94,357	94,451	94,545	94,640	94,734	94,829
52,223	52,276	52,328	52,380	52,433	52,485	52,537
0	0	0	0	0	0	0
42,039	42,081	42,123	42,165	42,207	42,249	42,292
747,632	754,915	762,249	769,036	775,790	781,665	788,831
86,713	87,146	87,582	96,340	96,436	96,533	96,629
50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
0	0	0	0	0	0	0
610,919	617,769	624,667	622,696	629,354	635,132	642,202
2,876,687	2,724,087	2,781,517	2,821,749	2,829,831	2,858,669	2,852,287
207,216	195,067	195,986	193,909	185,256	179,033	171,423
207,216	195,067	195,986	193,909	185,256	179,033	171,423
0	0	0	0	0	0	0
3,925,797	3,768,426	3,834,203	3,879,239	3,885,517	3,914,101	3,907,370
544,502	512,486	458,577	391,519	341,771	289,996	250,032
0	0	0	0	0	0	0
1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,000
543,502	511,486	457,577	390,519	340,771	288,996	249,032
502,292	917,398	698,940	314,849	367,273	254,025	307,558
186,491	189,676	192,875	195,839	198,803	201,347	204,490
315,801	727,722	506,065	119,010	168,470	52,678	103,068
1,897,010	2,280,396	2,015,857	1,610,730	1,648,372	1,515,928	1,578,901
1,373,174	1,317,661	1,248,026	1,203,722	1,166,003	1,124,180	1,111,324
0	0	0	0	0	0	0
523,836	962,735	767,831	407,008	482,369	391,748	467,577
1,593,099	1,617,184	1,640,550	1,663,592	1,684,643	1,704,934	1,727,278

## (2) 資本的収支

区 分		年 度	令和2年度 〔 決 算 〕 〔 決 見 込 〕	令和3年度	令和4年度	令和5年度
		資 本 的 収 入	1. 企 業 債 うち 資本費平準化債	1,204,100 180,000	844,900 180,000	1,167,100 180,000
資 本 的 収 入	2. 他 会 計 出 資 金	0	0	0	0	
	3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	
	4. 他 会 計 負 担 金	63,421	80,304	47,598	32,471	
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	
	6. 国（都道府県）補助金	191,007	133,600	964,007	541,057	
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	
	8. 工 事 負 担 金	163,462	175,376	185,000	45,000	
	9. そ の 他	596	596	596	596	
	計 (A)	1,622,586	1,234,776	2,364,301	1,294,324	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	
	純計 (A)-(B) (C)	1,622,586	1,234,776	2,364,301	1,294,324	
	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費 うち 職員給与費	1,468,925 37,649	1,087,587 36,714	2,218,789 40,000	1,306,085 40,000
資 本 的 支 出	2. 企 業 債 償 還 金	1,485,205	1,538,618	1,570,566	1,503,318	
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	0	0	0	0	
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金	0	0	0	0	
	5. そ の 他	1,200	1,200	1,200	1,200	
	計 (D)	2,955,330	2,627,405	3,790,555	2,810,603	
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	1,332,744	1,392,629	1,426,254	1,516,279	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	843,098	859,600	893,187	913,729	
補 填 財 源	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	344,035	472,884	443,777	543,681	
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	
	4. そ の 他	145,611	60,145	89,290	58,869	
	計 (F)	1,332,744	1,392,629	1,426,254	1,516,279	
補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)	0	0	0	0		
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	0	0	0	0		
企 業 債 残 高 (H)	21,913,287	21,219,570	20,816,183	19,988,086		

## ○他会計繰入金

区 分		年 度	R2 〔 決 算 〕 〔 決 見 込 〕	令和3年度	令和4年度	令和5年度
		収 益 的 収 支 分	1,260,709	1,271,059	1,229,286	1,309,462
収 益 的 収 支 分	うち 基準内繰入金	831,529	753,997	744,171	728,604	
	うち 基準外繰入金	429,180	517,062	485,115	580,858	
資 本 的 収 支 分	63,421	80,304	47,598	32,471		
資 本 的 収 支 分	うち 基準内繰入金	63,421	80,304	47,598	32,471	
	うち 基準外繰入金	0	0	0	0	
合 計	1,324,130	1,351,363	1,276,884	1,341,933		

(単位:千円)

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
878,700	1,852,700	1,351,200	547,200	722,700	513,700	687,700
80,000	70,000	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
24,984	25,202	25,425	25,650	25,879	26,111	26,347
0	0	0	0	0	0	0
833,523	2,036,413	1,505,735	498,493	692,692	442,335	639,923
0	0	0	0	0	0	0
45,000	45,000	45,000	10,000	10,000	10,000	10,000
596	596	596	596	596	596	596
1,782,803	3,959,911	2,927,956	1,081,939	1,451,867	992,742	1,364,566
0	0	0	0	0	0	0
1,782,803	3,959,911	2,927,956	1,081,939	1,451,867	992,742	1,364,566
1,777,284	3,964,403	2,982,457	1,171,459	1,541,417	1,082,339	1,454,227
40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
1,472,527	1,373,174	1,317,661	1,248,026	1,203,722	1,166,003	1,124,180
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
3,251,011	5,338,777	4,301,318	2,420,685	2,746,339	2,249,542	2,579,607
1,468,208	1,378,866	1,373,362	1,338,746	1,294,472	1,256,800	1,215,041
924,705	867,380	915,784	948,228	953,702	967,805	966,008
467,705	346,233	333,369	336,217	270,511	237,732	181,946
0	0	0	0	0	0	0
75,798	165,253	124,209	54,301	70,259	51,263	67,087
1,468,208	1,378,866	1,373,362	1,338,746	1,294,472	1,256,800	1,215,041
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
19,394,297	19,873,861	19,907,431	19,206,626	18,725,620	18,073,332	17,636,875

(単位:千円)

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
1,216,428	1,040,036	1,049,873	1,052,027	976,454	935,135	862,307
707,513	624,422	660,081	677,859	662,100	659,297	636,530
508,915	415,614	389,792	374,168	314,354	275,838	225,777
24,984	25,202	25,425	25,650	25,879	26,111	26,347
24,984	25,202	25,425	25,650	25,879	26,111	26,347
0	0	0	0	0	0	0
1,241,412	1,065,238	1,075,298	1,077,677	1,002,333	961,246	888,654