

**君津富津広域下水道組合**

**公共下水道事業経営戦略**

令和7年3月

**令和3年3月策定**

**令和7年3月改定**



# 公共下水道事業経営戦略

## 目次

I	はじめに	
II	経営戦略改定について	
	1. 経営戦略策定及び改定の背景と目的	2
III	事業概要	
	1. 本戦略の対象となる事業の現況	5
IV	現状分析	
	1. 決算統計・経営比較分析表による本組合経営状況分析	9
V	将来の事業環境	
	1. 将来の事業予測	19
	2. 投資と財源の予測	23
	3. その他の予測	23
	4. 現状の課題への対応	25
	5. 経営の基本方針と目標	25
VI	投資・財政計画（シミュレーション）	
	1. シミュレーションの設定条件	27
	2. 現状予測に基づく投資・財政計画	29
	3. 現状予測に基づく収支改善のための投資・財政計画	32
	4. 収支改善のための投資財政計画	35
	5. シミュレーション総括	40
	6. シミュレーションに基づく「経費回収率向上へのロードマップ」	45
	7. 投資・財政計画（収支計画）における今後検討予定の取組の概要	48
VII	経営戦略の取組体制と今後の検討事項	
	1. PDCA サイクル	51

## VIII 用語解説

1. 用語解説	-----52
---------	---------



## はじめに

下水道は、公衆衛生の確保と生活環境の改善及び公共用水域の水質保全、浸水の防除といった役割をもち、住民が快適で衛生的に暮らせるまちづくりに欠かすことの出来ない都市施設です。

君津富津広域下水道組合は、君津市と富津市の下水道に関する事務を共同処理するために設立された一部事務組合（地方公共団体）です。

昭和 48（1973）年に君津市及び富津市の公共下水道として事業に着手し、平成元（1989）年より供用を開始し、以降施設の整備を行ってきました。

処理区は君津市及び富津市全域を対象とする 1 処理区です。処理場は君津富津終末処理場の 1 か所で、当区域内の排污水の処理を行っています。

本組合の公共下水道事業は事業着手から 50 年以上経過していることから、今後は、施設の老朽化に対応するための改築・更新費用の増大が見込まれます。また、人口減少及び節水機器の普及等による使用料収入の減少が見込まれ、下水道経営を巡る情勢は今以上に厳しくなることが想定されます。このような状況下、平成 26（2014）年 8 月に総務省から中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むための計画作成が求められ、本組合では令和 2（2020）年度に公共下水道事業の経営戦略を策定しました。

本稿では、策定から 4 年が経過した当初の経営戦略を踏まえ、昨今の物価高騰や社会情勢の変化を考慮し、将来の経営状況の改善に資するため、一層内容を充実させた下水道事業経営戦略に改定しました。

本戦略の計画期間は令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度の 10 年間とします。

なお、計画については、社会情勢や経営状況の変化等を踏まえて、概ね 5 年ごとに見直しを行います。

## II

# 経営戦略改定について

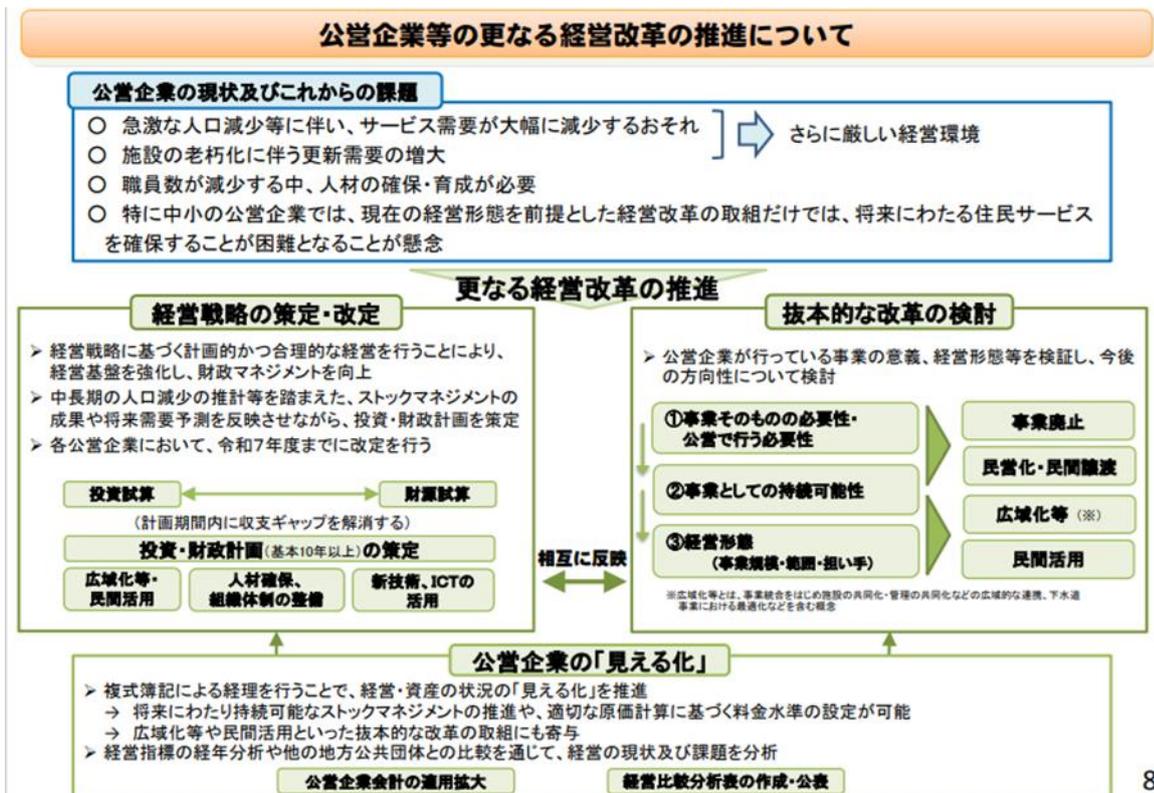
## 1. 経営戦略策定及び改定の背景と目的

### (1) 公営企業の更なる経営改革の推進

我が国においては、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の縮小や施設の老朽化に伴う更新需要の増大等、公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す一方で、各公営企業は将来にわたり住民生活に必要なサービスを安定的に提供していくことが強く求められています。

そのためには、公営企業会計の適用拡大や経営比較分析表の活用による「見える化」された現状分析に基づき、経営戦略の策定や抜本的な改革等の取組を進め、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図るとともに、これらについて、より実効性を高めるために更なる経営改革を推進することが不可欠となっています。

図1 公営企業における更なる経営改革の推進について



※出典：総務省「令和6年度の公営企業関係主要施策に関する留意事項について」

## (2) 経営戦略策定の目的

公営企業は、使用料収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたりその本来の目的である公共の福祉を増進していくことが大前提となっています。

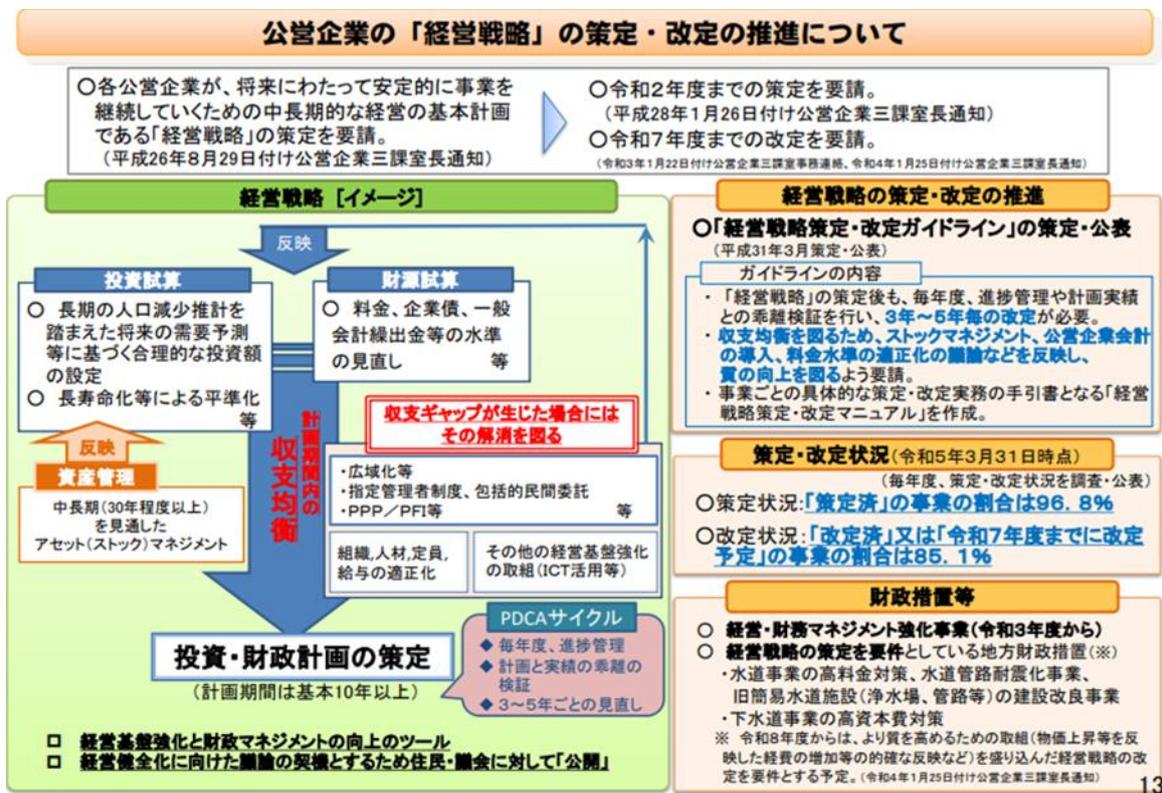
しかしながら、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う使用料収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うことが不可欠となっています。

すなわち、経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立ち、経営の効率化・健全化に取り組むことが必要です。

これらの課題や現状に対して、総務省は、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく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実現していくことを強く求めています。

このなかで経営戦略については、平成 28 (2016) 年度から令和 2 (2020) 年度までに策定を行い、令和 3 (2021) 年度から令和 7 (2025) 年度までに改定することを求め、平成 31 (2019) 年 3 月、令和 4 (2022) 年 1 月の 2 回、ガイドライン及びマニュアルを変更しています。

図2 公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について



※出典：総務省「令和5年度第2回下水道事業経営セミナー」より

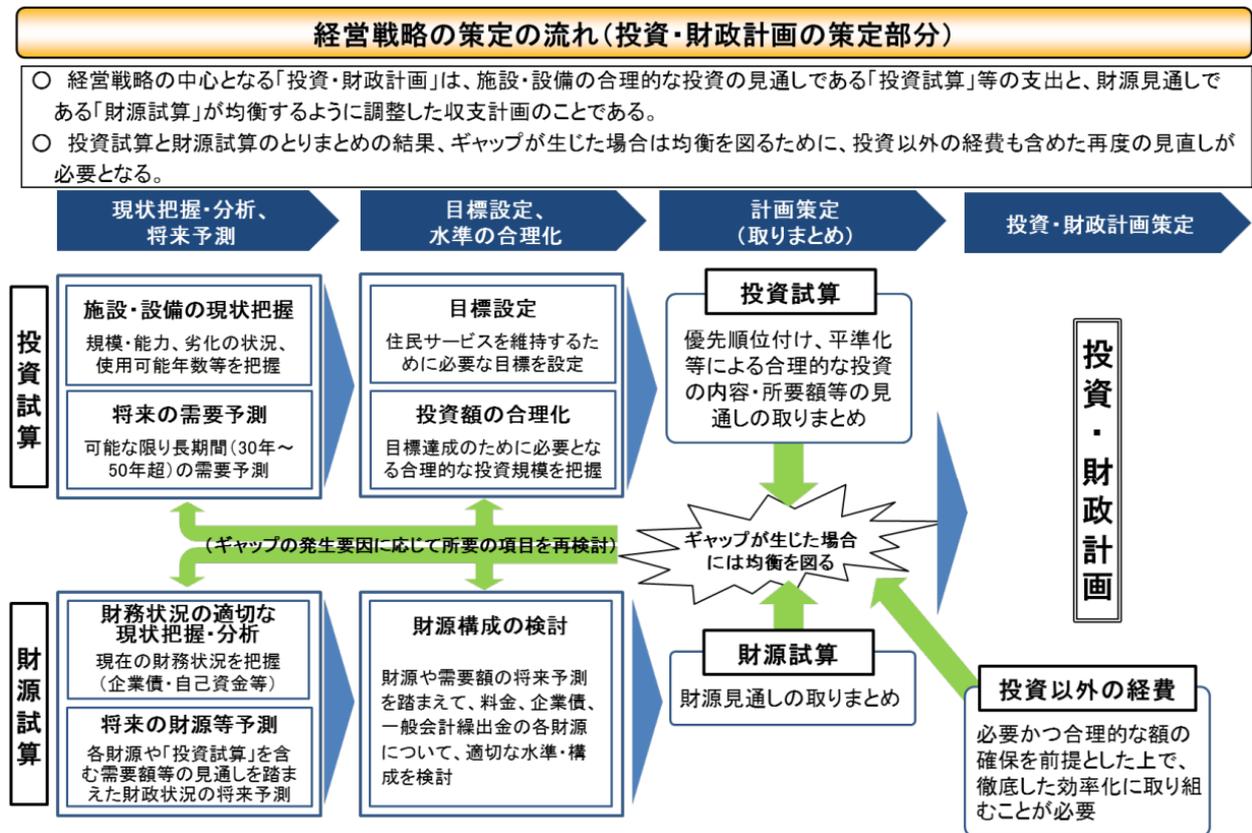
### (3) 経営戦略の要旨

本経営戦略においては、下水道資産の現状分析を基にした長期的な需要の見通しや更新等の投資計画を立てることになりますが、経営の悪化が想定される場合、使用料改定検討等の計画に基づいて事業の持続性に対する的確な見通しを描くために、中長期の「投資・財政計画」の策定を行います。

「投資・財政計画」の策定にあたっては、「投資試算」及び「財源試算」による将来予測が求められます。

「投資・財政計画」は、現時点で反映可能な経営健全化や財源確保に係る取組を踏まえて試算を行い、その上で、将来の使用料収入の減少や更新需要の増大等を見据えた使用料水準の適正化や広域化等や更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討して具体的なシミュレーションを構築し、今後の経営の指針や取組を描くものとなります。

図3 経営戦略の策定の流れ



※出典：総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」より抜粋

# Ⅲ

## 事業概要

### 1 本戦略の対象となる事業の現況

#### (1) 対象となる事業概要

本戦略の対象は公共下水道事業となります。これらは現在、君津富津広域下水道組合で運営しています。事業概要は以下のとおりです。

表1 公共下水道事業の概要

事業	公共下水道
供用開始	平成元(1989)年 12月 1日
法適・非適用区分	法適用
処理区域内人口密度	40.2 人/ha
流域下水道等への 接続の有無	なし
処理区数	1 処理区
処理場数	1 箇所
広域化・共同化・ 最適化実施状況	昭和 48 年に君津市及び富津市に おける汚水の広域処理を開始しました

※処理区域内人口密度は令和 5 (2023) 年度決算統計より

## (2) 使用料（料金）体系の状況

本組合の下水道使用料（料金）体系は以下のとおりです。基本使用料と使用水量に基づいた従量制による使用料の合計額で構成されています。

表2 2ヶ月あたりの使用料（税抜）

使用水量	金額
20 m <sup>3</sup> まで	1,800 円（基本使用料）
60 m <sup>3</sup> まで	160 円 / m <sup>3</sup>
100 m <sup>3</sup> まで	173 円 / m <sup>3</sup>
200 m <sup>3</sup> まで	200 円 / m <sup>3</sup>
600 m <sup>3</sup> まで	226 円 / m <sup>3</sup>
2000 m <sup>3</sup> まで	239 円 / m <sup>3</sup>
2001 m <sup>3</sup> 以上	253 円 / m <sup>3</sup>

※君津富津広域下水道組合ホームページより

表3 1ヶ月 20 m<sup>3</sup>あたりの使用料の推移（税抜）

	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
条例上の使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり)	2,500 円	2,500 円	2,500 円
実質的な使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり)	2,969 円	2,962 円	2,981 円

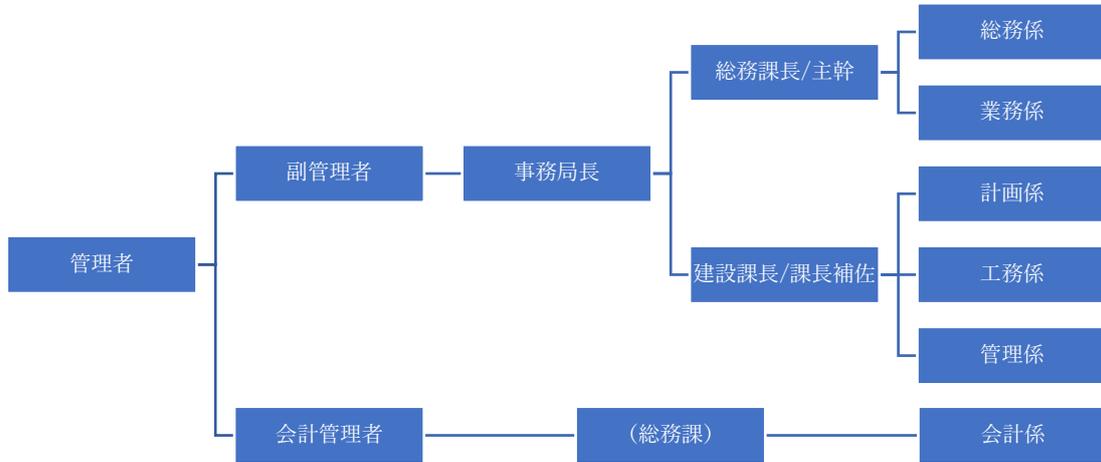
※条例上の使用料：条例上の使用料で計算、2か月分で請求のため、40 m<sup>3</sup>使用時の半分を1か月換算とする

※実質的な使用料：使用料収入(円)/年間有収水量(m<sup>3</sup>)×20(m<sup>3</sup>)

## (3) 組織の状況

本組合の公共下水道事業は君津市及び富津市職員で運営しています。下水道事業に従事する職員は25名で、内訳は君津市19名、富津市6名となっています。

表4 君津富津広域下水道組合の組織状況

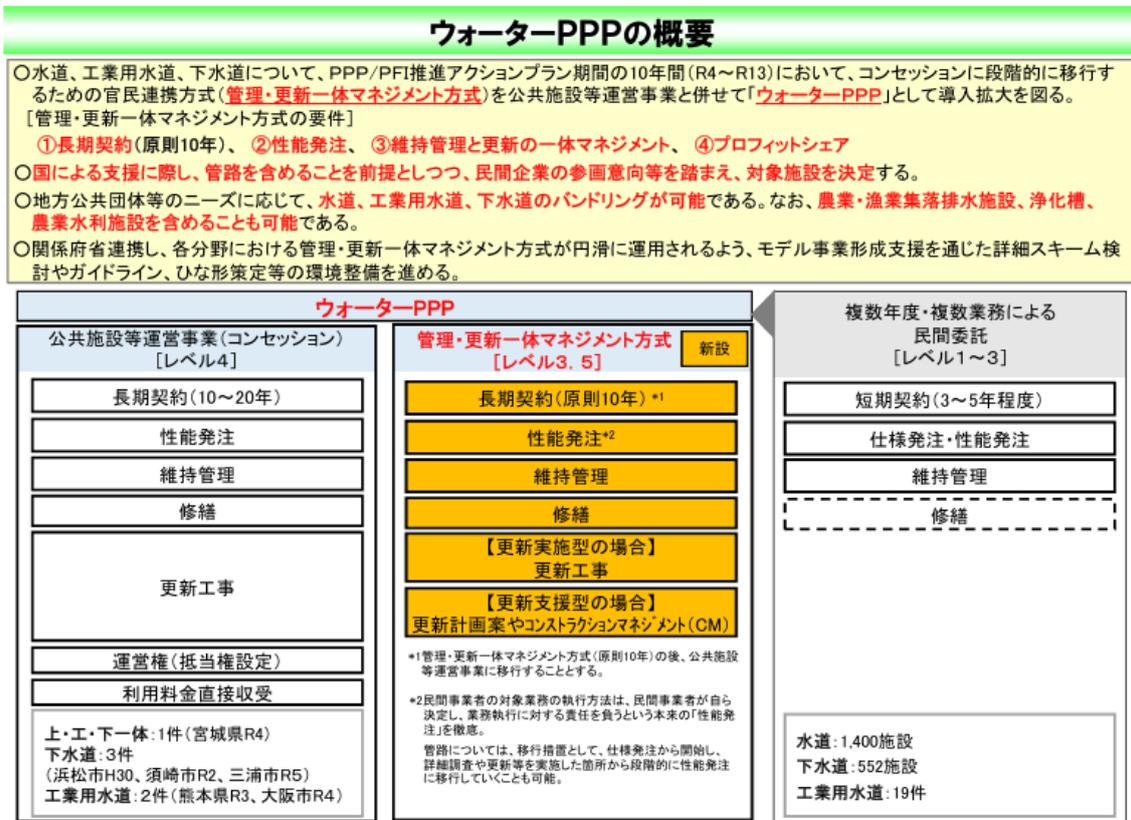


#### (4) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	・処理場とポンプ場の維持管理については、 供用開始当初から仕様書発注方式による 民間委託により管理している
	イ 指定管理者制度	活用していない
	ウ PPP・PFI	活用していない
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等)	行っていない
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)	行っていない

指定管理者制度及びPPP/PFIについては現状活用していません。現在、国交省が推進している「ウォーターPPP」については、令和9(2027)年度以降に污水管改築の交付金を受けるため、「ウォーターPPP導入を決定済み」が交付要件となっていることから、令和7(2025)年度で導入の必要性について検討してまいります。

図4 令和5年6月国交省第33回下水道における新たなPPP/PFI事業の促進に向けた検討会 (PPP/PFI検討会) 資料2 P1



## (5) 資産活用の状況

現在、本事業における土地及び施設についての活用は行っていません。

## IV

## 現状分析

## 1 決算統計・経営比較分析表による本組合経営状況分析

## (1) 財務分析（収支等経年分析）

以下の表は令和 2（2020）年度から令和 5（2023）年度までの過去 4 年間における公共下水道事業の財政状況を決算統計から集計したもので、経常的な活動の収支を示す収益的収支、投資及び企業債の発行及び償還を示した資本的収支の推移を記したものです。

処理区域内人口とは下水道等の整備が進み、生活排水を処理できるようになった人口です。

表 5 財政状況

（単位：処理区域内人口 人 その他 千円）

	令和 2 年度 (2020)	令和 3 年度 (2021)	令和 4 年度 (2022)	令和 5 年度 (2023)
純利益・純損失 B - C … A	188,215	218,404	223,811	266,931
総収益①+②+③… B	2,943,907	3,003,213	3,030,450	3,010,223
営業収益①	1,015,857	1,047,030	992,025	980,306
営業外収益②	1,921,248	1,956,183	2,038,425	2,029,917
特別収益③	6,802	0	0	0
総費用③+④+⑤… C	2,755,692	2,784,809	2,806,639	2,743,292
営業費用③	2,608,788	2,662,801	2,695,179	2,638,756
営業外費用④	129,260	122,008	111,216	104,277
特別損失⑤	17,644	0	244	259
資本的収支 E - F … D	△ 219,443	△ 251,555	△ 374,897	△ 352,145
資本的収入 E	515,281	665,685	439,179	642,119
資本的支出 F	734,724	917,240	814,076	994,264
補填財源	219,443	251,555	374,897	352,145

他会計繰入金				
	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
収益的収支分	352,898	369,756	451,969	431,109
基準内繰入金	349,128	364,379	370,087	363,440
基準外繰入金	3,770	5,377	81,882	67,669
資本的収支分	326,102	299,244	202,031	182,891
基準内繰入金	24,922	4,446	2,404	550
基準外繰入金	301,180	294,798	199,627	182,341
処理区域内人口	57,719	59,227	58,593	58,447
使用料収入(営業収益を含む)	855,485	861,490	845,211	840,088

## (2) 財政状況検証

### ■使用料収入の推移

令和3年度以降から処理区域内人口の減少に伴い、使用料収入が減少傾向となっています。

### ■収益構造

総収益が総費用を上回り黒字を記録しております。毎年度、純利益を計上しておりますが、使用料の減少傾向に伴い、今後の物価高騰を鑑みると純利益の減少が懸念されます。

### ■他会計繰入金の基準外繰入金の増加

下水道事業にかかる経費の負担区分は、雨水にかかる経費は公費負担、汚水にかかる経費は使用者負担とする「雨水公費・汚水私費」が原則とされ、公費負担部分の一般会計からの繰入れについては、国が年度ごとに基準を示しています。繰入金には、この基準に基づき繰り出される基準内繰入金と、使用料の収入不足を補てんする運営補助のために繰り出される基準外繰入金があります。このうち、基準外繰入金は、下水道利用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補填であり、使用者負担の適正化・公平化と持続可能な独立採算による健全経営を実現するため、早期の削減を目指します。本組合では、他会計繰入金とは「構成市である君津市・富津市からの負担金や出資金」を指します。

### ■資本的収支

企業債の償還を行ったうえで、管渠の更新や未整備地区の整備のための投資を適宜行っています。

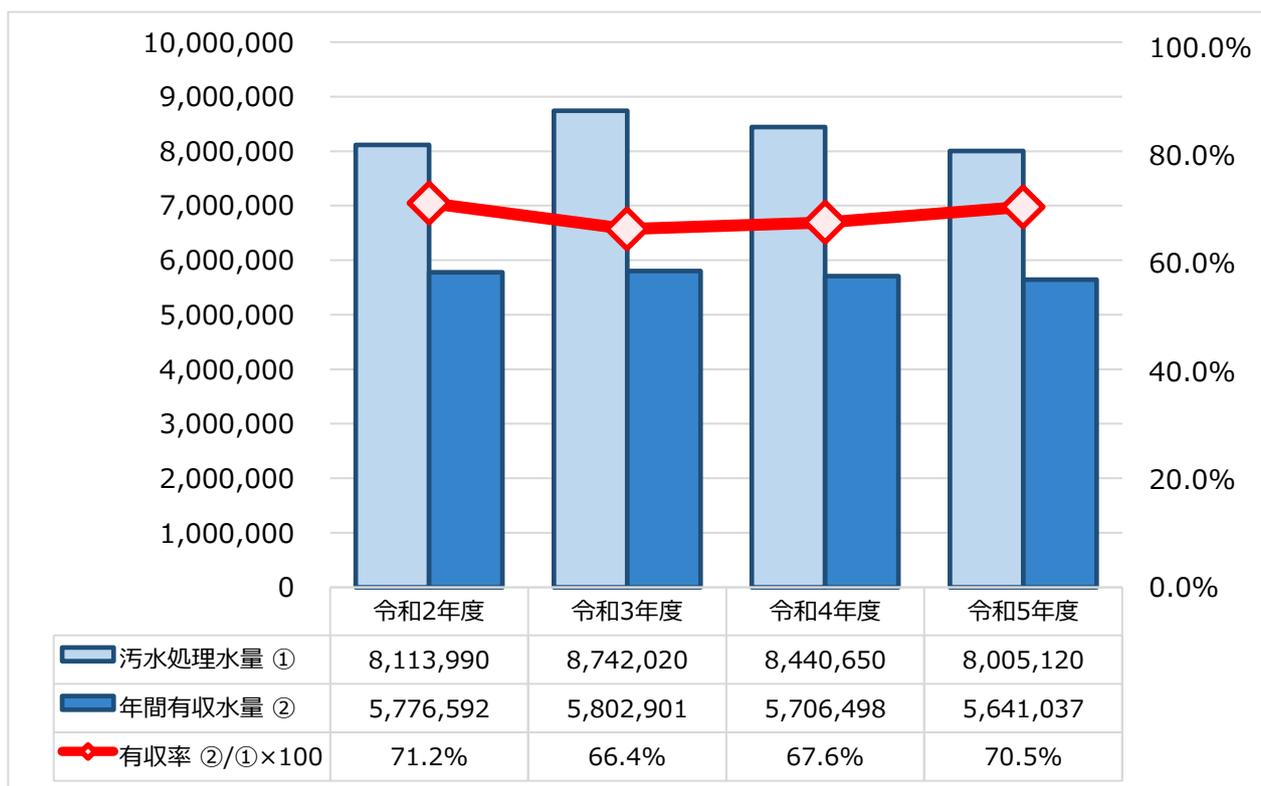
### (3) 有収水量及び有収率の推移

令和 2 (2020) 年度から令和 5 (2023) 年度までの過去 4 年間の決算統計より、有収水量の推移を分析しました。

有収水量とは、使用料徴収の対象となる水量であり、有収率とは、処理した全ての汚水である汚水処理水量に対する有収水量の割合を示します。有収率が低いほど、使用料徴収の対象とすることができない不明水が多く、非効率的であることを示しています。

表 6 有収水量・有収率

(単位：m<sup>3</sup>、%)



有収水量及び有収率の所見は次のとおりです。

総処理水量と有収水量は 4 年間で微減状態のため有収率も横ばい傾向です。

有収率が低いため管路の老朽化による不明水は多いと考えられます。管路の老朽化が進行すると高額な管路修繕費が発生するため、引き続き計画的な管路の予防保全が必要です。

#### (4) 経営比較分析表による現状分析

経営比較分析表は総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他公営企業（類似団体平均）との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況をわかりやすく説明するために策定しているものです。

本組合においても、公共下水道事業の経営比較分析表を公表しています。

なお、本戦略作成時点では令和 4（2022）年度末のものが最新であるため、本組合における令和 2（2020）年度から令和 4（2022）年度の経年比較による分析と、令和 4（2022）年度における類似団体平均、公営企業会計移行している県内団体と本組合の経営指標を比較し分析しました。

なお、経営比較分析表の指標のうち、本戦略においては、①経常収支比率・②経費回収率・③汚水処理原価・④水洗化率について分析を行いました。

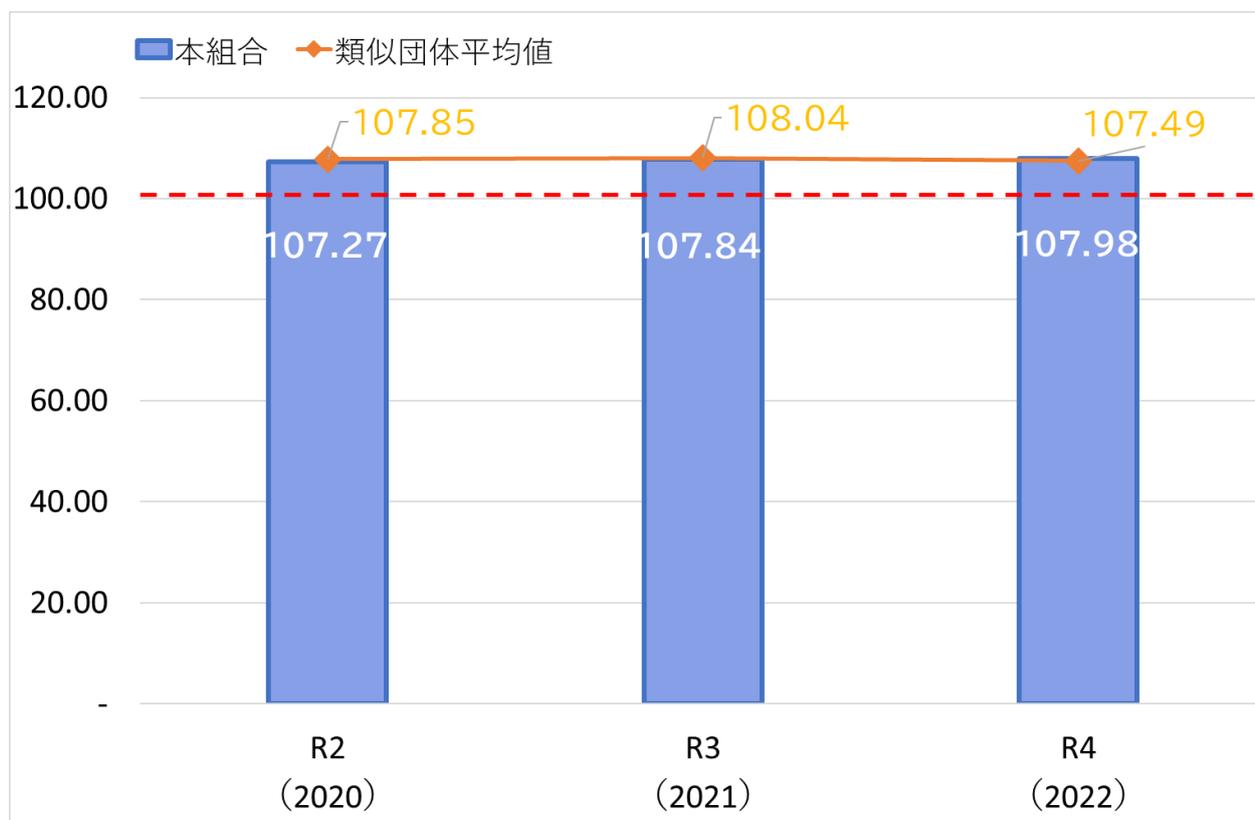
## ① 経常収支比率（％）

$$\text{基本算式： 経常収益} \div \text{経常費用} \times 100$$

経常収支比率は、使用料収益や一般会計からの繰入金等の収益により、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標であり、単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要です。数値が100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要になります。

表7 経常収支比率 経年比較

(単位：％)



経常収支比率の分析ポイントは次のとおりです。

本組合の経常収支比率は100%を上回っており、経費を収益で賄っている状況です。類似団体との比較において大きく劣っておらず平均値並みであるため、比較的良好といえます。

## ② 経費回収率 (%)

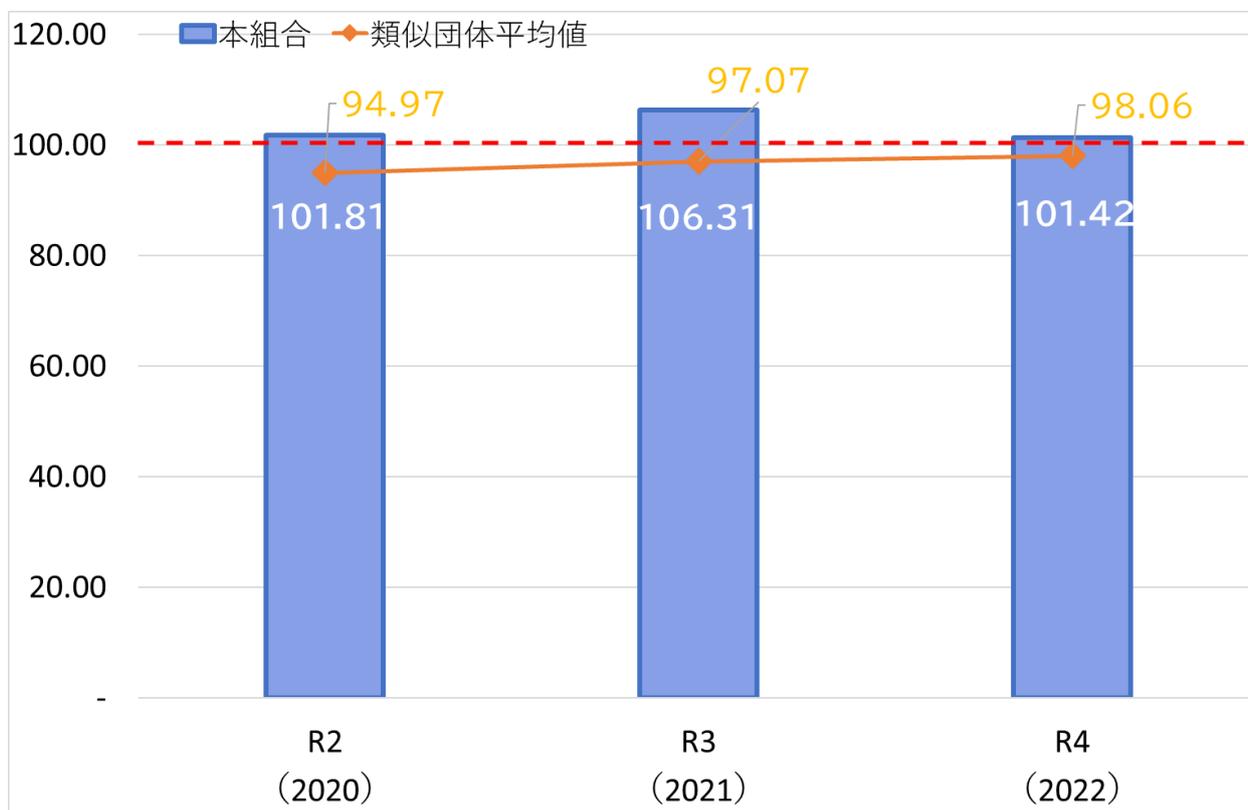
$$\text{基本算式: } \frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費}} \times 100$$

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あり、使用料水準等を評価することが可能です。

国土交通省の資料「下水道使用料の算定」によると、「下水道事業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び、当該事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが困難であると認められる経費を除き、当該事業の経営に伴う収入をもって充てなければならない」としており、適正な経費負担区分を前提とした「独立採算の原則」が定められていることから、経費回収率が 100%以上になることを求められています。

表 8 経費回収率 経年比較

(単位: %)



経費回収率の分析ポイントは次のとおりです。

本組合の経費回収率は 100%を上回っており、類似団体との比較において高い数値です。使用料で経費を賄えている状態であり、今後も維持していきます。

## ④ 汚水処理原価（円）

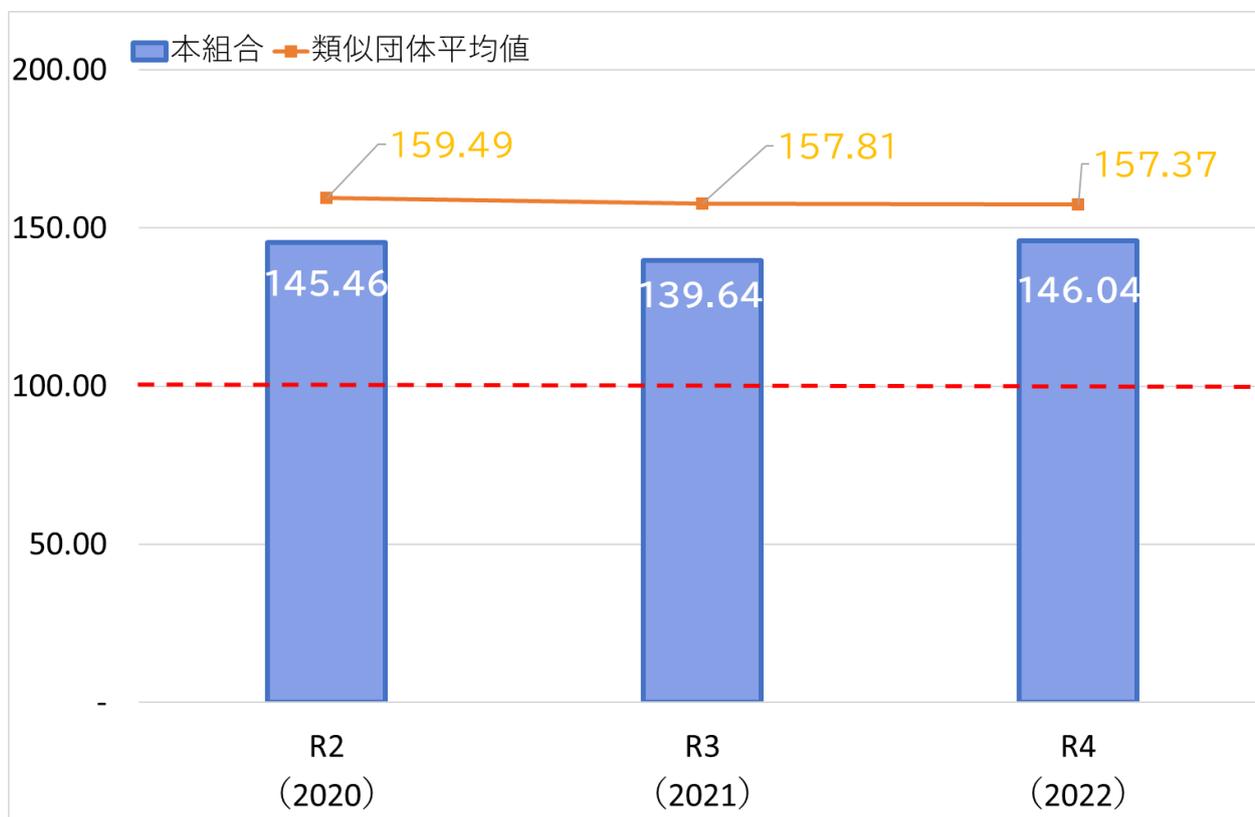
基本算式：汚水処理費／年間有収水量

汚水処理原価は、有収水量 1 m<sup>3</sup>あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。

総務省が示す「下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月 3,000 円／20 m<sup>3</sup>を前提として行われていることに留意すること」（公営企業の経営にあたっての留意事項について平成 26 年 8 月 29 日総務省公営企業課長通知）を基にし、汚水処理原価も各自治体及び事業体に対して経営改善を求めています。

表 9 汚水処理原価 経年比較

（単位：円）



汚水処理原価の分析ポイントは次のとおりです。

本組合の汚水処理原価は、類似団体平均と比較し、低くおさえられており良好です。今後新規整備工事やストックマネジメント計画等による修繕発生維持管理費の増加が予想されるため、今後も維持できるようにしていきます。

#### ④ 水洗化率（％）

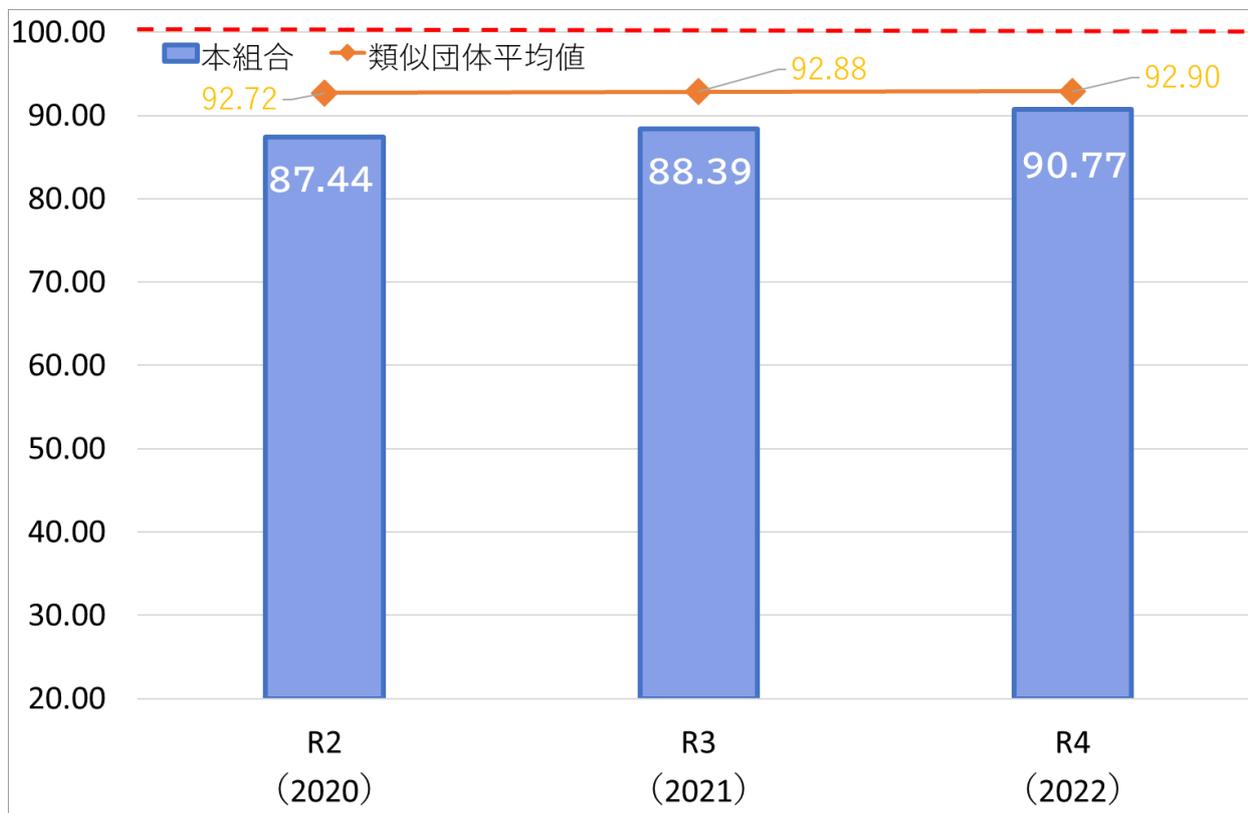
基本算式： $\text{水洗化人口} / \text{現在処理区域内人口}$

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している水洗化人口の割合を表した指標です。

公共用水域の水質保全や、使用料収入の増加等の観点から 100％となっていることが望ましいとされています。収入増加に繋がる項目のため 100％未満である場合、未接続世帯に対する下水道接続への取組が必要です。

表 10 水洗化率 経年比較

(単位：％)



水洗化率の分析ポイントは次のとおりです。

本組合の水洗化率は類似団体平均よりはやや低くなっており、今後新規整備工事や普及活動により、数値を改善していきます。

表 1 1 千葉県内団体比較（千葉市・船橋市・柏市・松戸市・市川市 除く）

団体名	処理区域内 人口（人）	有収率 （%）	下水道使用料 20m（円）	①	②	③	④
				経常収支比率 （%）	経費回収率 （%）	汚水処理原価 （円）	水洗化率 （%）
君津富津広域下水道組合	58,593	67.61	2,750	107.98	101.42	146.04	90.77
習志野市	167,297	76.36	2,192	111.43	115.19	135.45	97.96
流山市	195,221	79.84	2,200	100.79	92.76	133.51	93.55
八千代市	189,580	83.39	2,101	101.84	103.46	120.65	99.19
我孫子市	110,722	74.16	2,453	113.18	93.00	150.07	99.20
浦安市	170,137	82.80	1,848	104.62	110.43	105.24	98.04
野田市	109,481	80.46	2,310	99.92	94.19	150.00	93.52
成田市	101,790	82.87	1,980	98.53	48.50	206.50	97.59
佐倉市	157,572	82.37	2,472	114.42	114.61	118.00	98.66
市原市	177,242	87.84	2,140	99.89	90.90	134.44	95.32
鎌ヶ谷市	77,540	75.66	2,698	105.42	100.00	155.84	91.29
四街道市	84,786	81.51	2,145	99.00	86.27	131.43	95.42
印西市	89,526	81.44	2,178	104.93	112.90	108.67	99.41
木更津市	76,393	86.93	2,552	112.54	92.68	151.94	87.91
白井市	45,484	80.77	2,200	105.60	112.83	107.29	99.31
富里市	33,066	83.25	2,310	113.41	85.88	153.26	96.40
銚子市	26,536	84.68	3,003	101.40	91.93	185.44	80.50
茂原市	30,617	73.19	3,080	105.63	129.12	134.77	93.00
東金市	24,123	78.87	2,714	109.44	98.06	152.78	92.04
袖ヶ浦市	44,677	90.57	2,344	112.45	89.74	150.00	97.45
八街市	19,195	83.14	2,750	112.62	93.04	150.00	94.00
香取市	21,908	55.47	2,530	106.35	79.63	189.54	82.68
大網白里市	24,954	83.94	3,630	105.44	96.29	193.16	97.70
館山市	5,500	93.83	2,660	106.43	54.92	298.73	86.15
旭市	6,615	84.30	2,750	114.44	40.96	420.85	73.74
平均	82,915	81.15	2,468	106.66	92.80	164.07	93.33

※各団体・市の令和4年度経営比較分析表より作成

※表のうち、    は最低値、    は最高値

県内市比較のポイントは次のとおりです。

県内市の比較では、経常収支比率、経費回収率、汚水処理原価は平均を上回っております。経費回収率は100%を上回っており汚水処理費を使用料収入で賄えています。水洗化率は平均を下回っており、最も水洗化が進んでいる自治体と比較し、約10%低い数値となっています。

## （４）決算統計分析と経営比較分析表を踏まえた本組合の課題

### 【本組合の課題】

#### ■基準外繰入金の発生

現在、使用料で賄うべきものと考えられる基準外繰入金が、過去４年間で約２～３億円前後あるため、削減が必要です。

#### 「雨水公費・汚水私費の原則」

##### １．雨水に係る経費 ＝ 公費（税金など）

雨水は自然現象に起因するもので、雨水の排除は都市機能の保全につながるなど、効果が広く一般住民におよぶため。

##### ２．汚水に係る経費 ＝ 下水道使用料

汚水を排出する人が特定でき、下水道を利用して快適な生活ができるという利益を受けている人が特定されていることから、「受益者負担の原則」に照らし、公費で負担すべき経費（基準内繰入金）を除き使用料で賄う。これ以外の繰入金を基準外繰入金といい、本来は使用料で賄うものとされ今後削減が求められる。

#### ○根拠法令として（地方財政法）

##### （公営企業の経営）

第 6 条 公営企業で政令で定めるものについては、その経理は、特別会計を設けてこれを行い、その経費は、その性質上当該公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費を除き、当該企業の経営に伴う収入（第 5 条の規定による地方債による収入を含む。）をもってこれに充てなければならない。但し、災害その他特別の事由がある場合において議会の議決を経たときは、一般会計又は他の特別会計からの繰入による収入をもってこれに充てることができる。

#### ■水洗化率が低い

類似団体や県内団体比較において、いずれも平均を下回っています。水洗化率を向上させることで、使用料収入の増加や公衆衛生の向上が図られるため、改善が必要です。



## 将来の事業環境

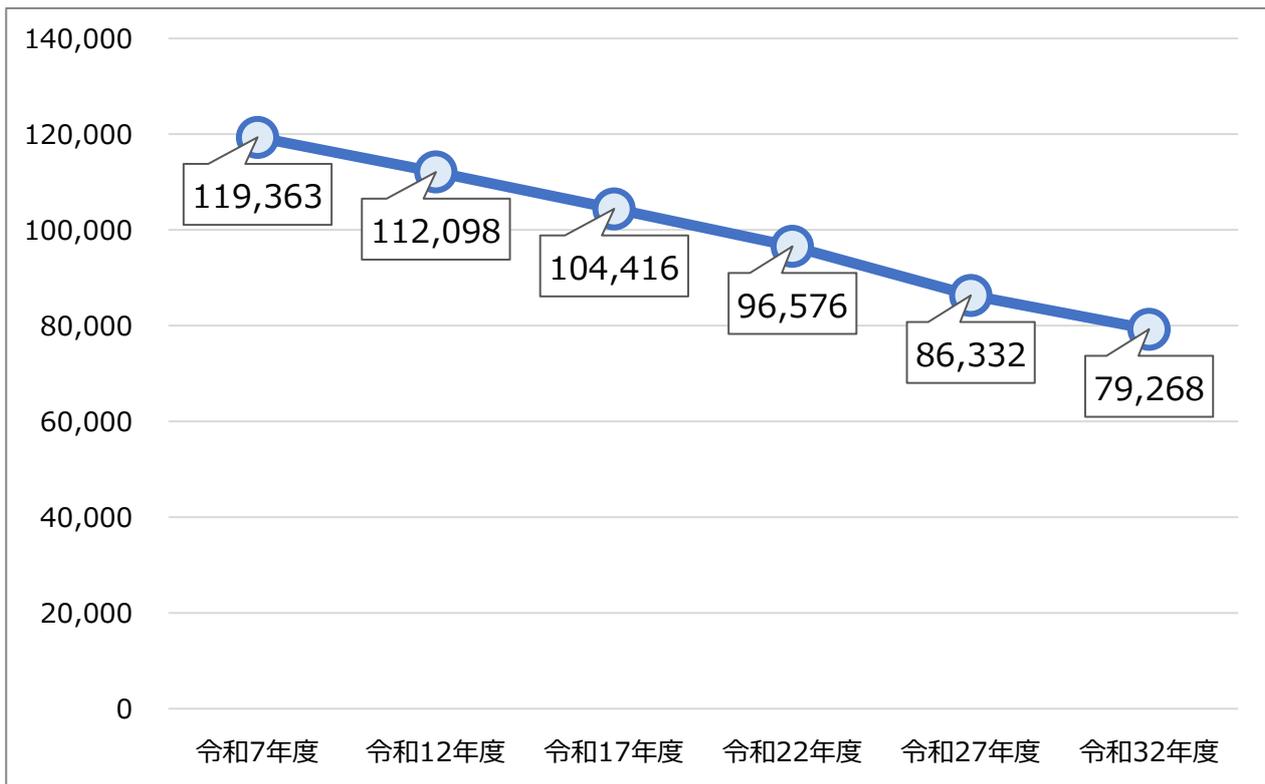
### 1. 将来の事業予測

#### (1) 下水道利用人口の予測

「君津市人口ビジョン（平成 28（2016）年）」及び「富津市人口ビジョン（平成 27（2015）年）」による、区域内 2 市の人口の将来展望（目標人口）は下表のとおりです。令和 7（2025）年度の 119,363 人と 25 年後の令和 32（2050）年度の 79,268 人を比較すると 40,095 人（△33.6%）減少する見通しです。

表 1 2 行政人口推計

（単位：人）

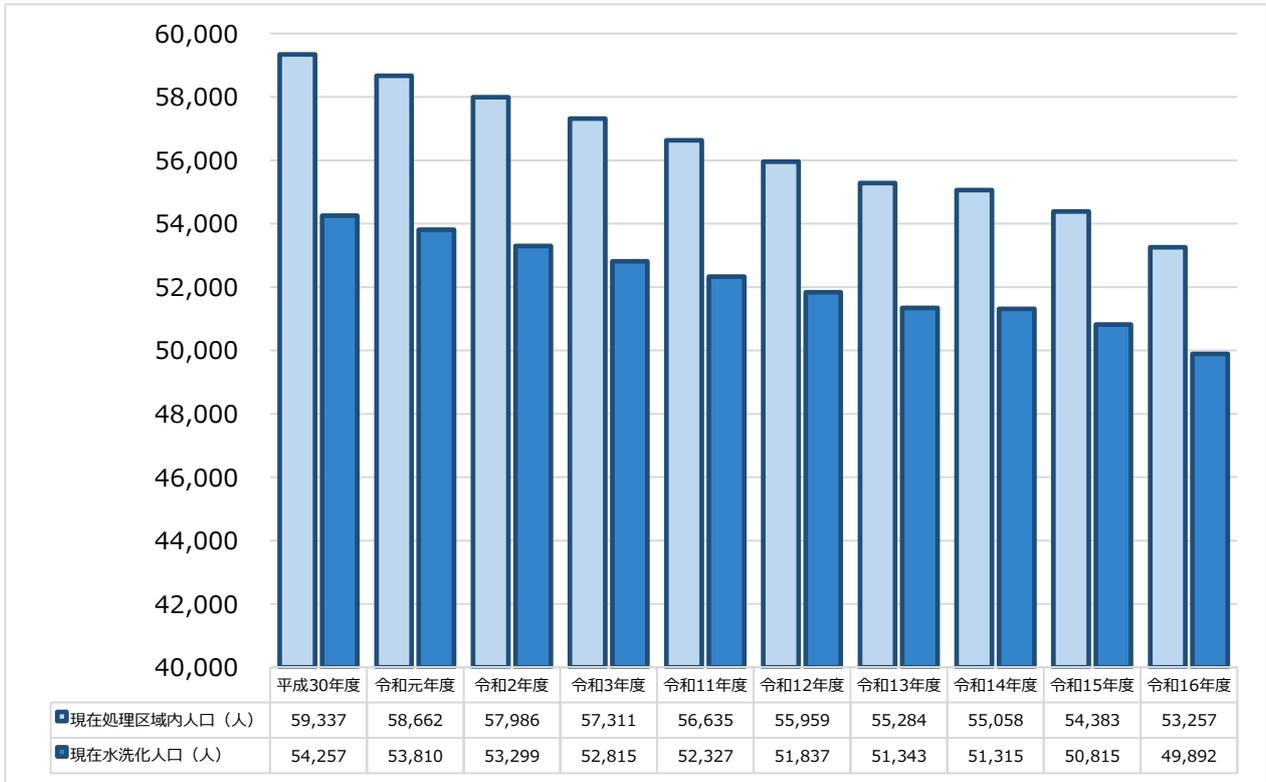


※君津市人口ビジョン及び富津市人口ビジョンより

将来人口予測に基づき、処理区域内人口と水洗化人口を予測しました。新規整備を行っておりますが、人口減少に伴って、相対的に処理区域内人口、水洗化人口共に減少すると予想されます。

表 1 3 処理区域内人口と水洗化人口 推計

(単位：人)

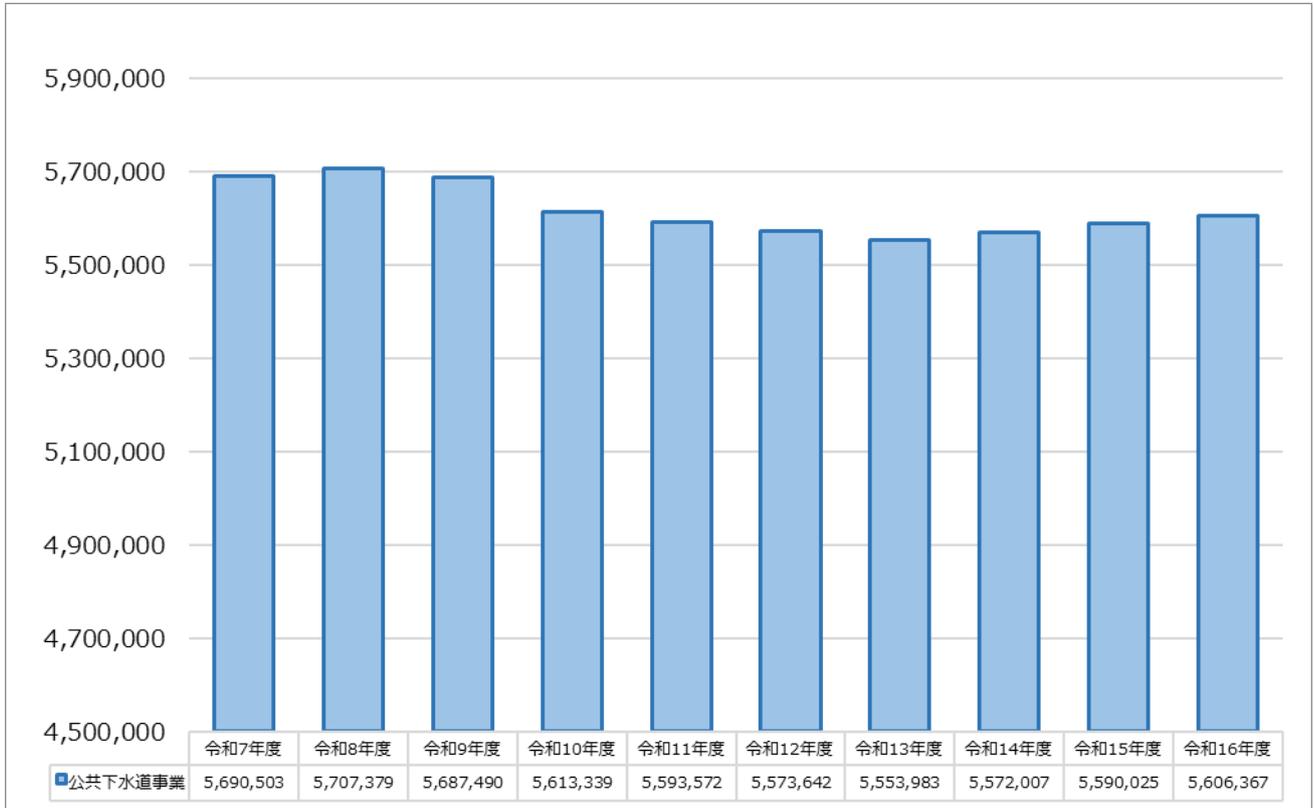


## (2) 有収水量の予測

水洗化人口の増減率から将来の有収水量を推計しました。新規整備を行う予定ですが、人口減少に伴って、結果的に有収水量も微減すると予想されます。

表 1 4 有収水量 推計

(単位：m<sup>3</sup>)

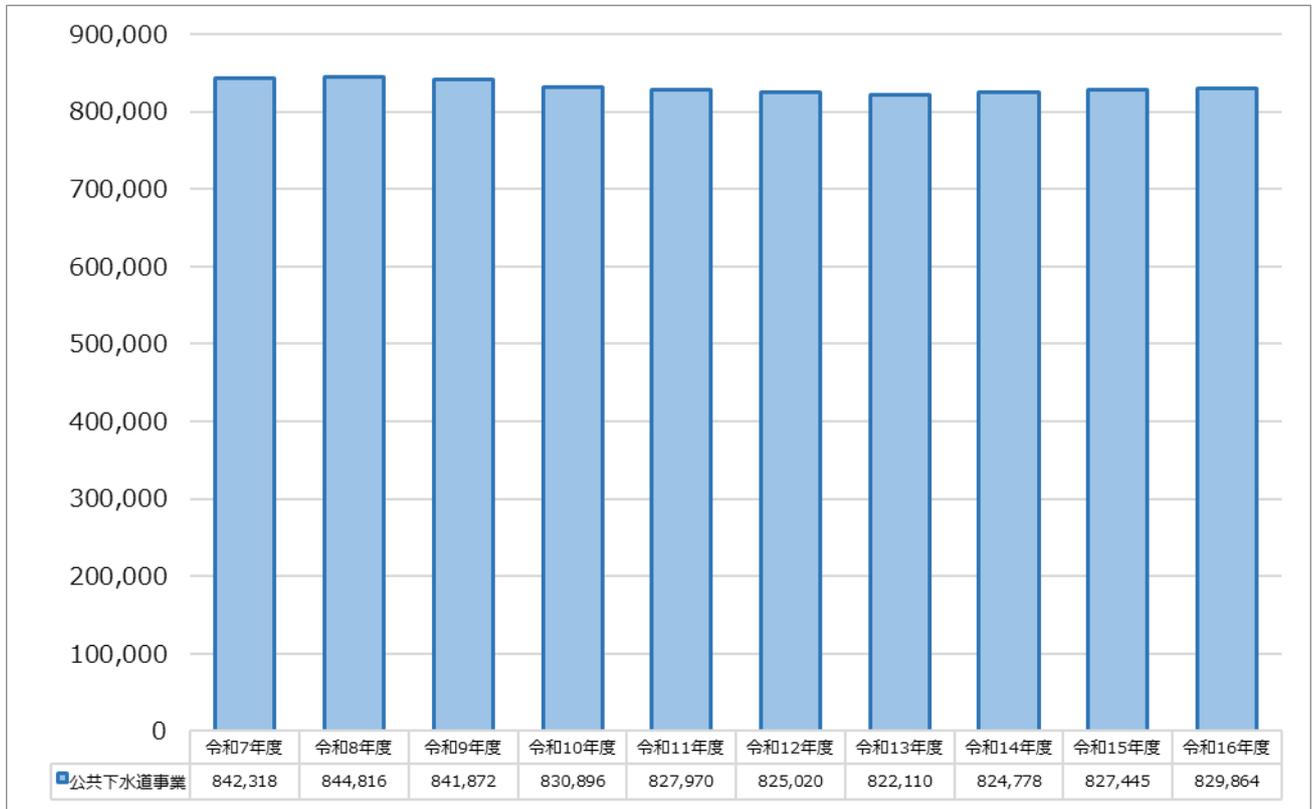


### (3) 使用料収入の予測

有収水量の推計から将来の使用料収入の推移を予測しました。新規整備を行う予定ですが、人口減少に伴って、結果的に使用料収入も微減すると予想されます。

表 1 5 使用料収入 予測

(単位：千円)



## 2. 投資と財源の予測

### (1) 今後の事業の予定

本組合では君津市及び富津市の財政状況を踏まえながら、未整備地区に対する接続工事を行います。合わせて資産全体を対象として、維持管理、改築・修繕を一体的にとらえて下水道施設を計画的かつ効率的に管理するストックマネジメント計画を策定しています。リスク評価を踏まえながら、具体的な施設管理目標及び長期的な改築シナリオを設定し、管渠施設の老朽化に対処するため、管渠の調査等を基に、計画的に改築更新工事を行うことにより、より長く安心安全に管渠施設が使えるよう対策を行います。今後 10 年間では約 70 億円の投資額を見込んでいます。

表 16 予定投資額

(単位：千円)

	令和7年度 2025	令和8年度 2026	令和9年度 2027	令和10年度 2028	令和11年度 2029	令和12年度 2030	令和13年度 2031	令和14年度 2032	令和15年度 2033	令和16年度 2034
管渠事業費	100,171	258,500	243,500	284,500	285,500	304,582	266,304	257,359	210,000	210,000
終末処理場事業費	802,260	631,780	676,000	77,000	346,500	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
合計	902,431	890,280	919,500	361,500	632,000	704,582	666,304	657,359	610,000	610,000

### (2) 投資・財源の予測

令和 7 (2025) 年度から令和 16 (2034) 年度までの今後 10 年間の建設改良費と主な財源 (国庫補助金・企業債) については以下のとおりです。

表 17 財源推計

(単位：千円)

	令和7年度 2025	令和8年度 2026	令和9年度 2027	令和10年度 2028	令和11年度 2029	令和12年度 2030	令和13年度 2031	令和14年度 2032	令和15年度 2033	令和16年度 2034
国庫補助金	401,049	375,625	452,150	156,700	300,200	211,300	199,800	197,200	183,000	183,000
企業債	366,600	430,100	403,800	177,300	284,200	457,900	433,000	427,200	396,500	396,500
一般財源	134,782	84,555	63,550	27,500	47,600	35,382	33,504	32,959	30,500	30,500
財源合計	902,431	890,280	919,500	361,500	632,000	704,582	666,304	657,359	610,000	610,000

## 3. その他の予測

### (1) 組織の予測

組織については、今後の厳しい財政状況を考慮し、令和 5 (2023)・6 (2024) 年度に組織の見直しを実施し、職員 2 名を削減しました。当面は変更の予定していないため、本計画では、人件費について横ばいを想定しています。

## (2) 経費の予測

処理施設に関する維持管理費は、電気料金の改定等や委託に関する労務費増加、機械設備の経年劣化による修繕費の増大、物価上昇などの影響により経費の増加が想定されます。なお、「2020年基準 消費者物価指数 全国 2024年(令和6年)3月分及び2023年度(令和5年度)平均」の物価上昇の状況は以下のとおりです。

### ■概況 (2023年度(令和5年度)平均)

(1) 総合指数は2020年を100として106.3

前年度比は3.0%の上昇

(2) 生鮮食品を除く総合指数は105.9

前年度比は2.8%の上昇

(3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は105.3

前年度比は3.9%の上昇

表18 総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の指数及び前年度比

		2020年=100												
		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総合	指数	94.6	94.4	95.2	98.0	98.2	98.2	98.9	99.6	100.1	99.9	100.0	103.2	106.3
	前年度比(%)	-0.1	-0.3	0.9	2.9	0.2	-0.1	0.7	0.7	0.5	-0.2	0.1	3.2	3.0
生鮮食品を除く総合	指数	95.2	95.0	95.8	98.5	98.5	98.2	98.9	99.7	100.3	99.9	99.9	103.0	105.9
	前年度比(%)	0.0	-0.2	0.8	2.8	0.0	-0.2	0.7	0.8	0.6	-0.4	0.1	3.0	2.8
生鮮食品及びエネルギーを除く総合	指数	95.2	94.8	95.0	97.5	98.4	98.8	99.0	99.3	100.0	100.0	99.2	101.4	105.3
	前年度比(%)	-0.6	-0.5	0.2	2.6	1.0	0.3	0.2	0.3	0.6	0.1	-0.8	2.2	3.9

※出典：2020年基準 消費者物価指数 総務省

これらの指数からも、物価上昇をしていることがわかります。したがって本戦略においても今後の経費に関して上昇していくものと考えられます。

## 4. 現状の課題への対応

---

これまで行ってきた検証に基づき、抽出された課題に対する対応策を整理すると次のとおりとなります。

- 基準外繰入金の減少
- 人口減少を踏まえた経営戦略
- 収益の確保（独立採算制の原則）
- 今後の投資に向けた財源の確保
- 継続性及び効率性を重視した投資計画の策定と進捗状況の検証
- 経費回収率の100%維持

## 5. 経営の基本方針と目標

---

人口減少や高齢化の進行、節水機器の普及等による下水道使用料収入の減少に加えて、高まる災害リスクへの対応や施設・設備の老朽化に伴う改築・更新事業への投資の増大等、今後の下水道事業を取り巻く経営環境はますます厳しくなることが予想されます。

下水道事業では、管渠施設や処理施設の健全性を維持することが、安定した操業を行うための前提条件となります。一方で、投資事業には多大な資金が必要になるため、その「投資試算」（投資事業にかかる費用の見通し）と「財源試算」（下水道使用料収入等財源の見通し）を均衡させなければ、下水道事業を持続させることはできません。

従って、この投資事業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、徹底した「下水道事業の効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的な経費の削減と適正な使用料の設定を進めることで経営基盤の強化を図るとともに、各施設の投資の最適化を進めることが必要となります。

下水道事業を取り巻くこれらの課題を考慮すると、経費増大による財政の圧迫は避けられないものと考えられ、独立採算制の原則を守り継続的に経営可能な下水道事業の確立が急務であります。そこで、健全な経営を実現するために、具体的に次の4つの経営方針と3つの基本方針を設定しました。

### （1）経営戦略の基本方針

#### ① 事業の選択

緊急性の高い施策の絞り込みを行い、必要性の高い施策から取り組むことで事業の効率化を図ります。また、コスト改善の取り組みを継続し、事業費の縮減を図ります。

## ② 財源の確保

下水道使用料による収入確保に努め、公営企業経営の基本原則である独立採算制による経営を目指します。また、国庫補助金、企業債の発行等収入の確保に努め、建設時の費用負担の平準化を図ります。

## ③ 安定した下水道サービスの提供

下水道施設の機能を維持するために、適切な管理を行うとともに、下水道ストックマネジメント計画に基づき、下水道施設の耐震化、老朽化対策と計画的な更新の取組を行い、安定した下水道サービスの提供に努めます。

## ④ 公衆衛生の向上、公共用水域の水質の保全

投資の合理化を図りながら、投資効果が十分に見込める汚水処理施設の整備を促進し、用途地域の変更等による下水道（汚水）の新設や開発行為に伴う下水道（汚水）工事を行うことで、公衆衛生の向上と公共用水域の水質の保全に努めます。

# **(2) 経営目標**

## ① 基準外繰入金の削減

下水道事業にかかる経費の負担区分は、雨水にかかる経費は公費負担、汚水にかかる経費は使用者負担とする「雨水公費・汚水私費」が原則とされ、公費負担部分の一般会計からの繰入れについては、国が年度ごとに基準を示しています。繰入金には、この基準に基づき繰り出される、主に雨水処理に要する経費に充てる基準内繰入金と、使用料の収入不足を補てんする運営補助のために繰り出される基準外繰入金があります。このうち、基準外繰入金は、下水道利用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補填であるため、使用者負担の適正化・公平化と持続可能な独立採算による健全経営を実現するため、早急に削減を図る必要があります。

## ② 利益剰余金の確保

基準外繰入金の削減に成功したとしても、利益剰余金が確保できていなければ、将来の投資に対する財源不足が発生します。また、独立採算制の原則を満たすことにもなりません。したがって、適正な利益剰余金の確保を目指します。

利益剰余金は、本組合の令和4（2022）年度決算で630,431千円ですが、今後10年間の資本的収支については、新規整備工事やストックマネジメント計画の実行により、約4.3億円前後の不足が見込まれています。そのため、約4.3億円前後の利益剰余金の確保を目指します。

## ③ 経費回収率100%以上の維持

下水道経営は、汚水処理費用の全てを使用料収入によって賄うことが基本原則とされています。令和5（2023）年度の経費回収率は105.27%です。今後新規整備工事やストックマネジメント計画の実行による維持管理費の増加が予想されるため、下水道使用料の改定による収入の確保と汚水処理費の削減により、経費回収率100%を維持していく必要があります。



## VI 投資・財政計画（シミュレーション）

### 1. シミュレーションの設定条件

---

投資事業に必要な財源を確保して、少なくとも収支を均衡させなければ、下水道事業を持続させることはできません。

今後の下水道事業は、施設更新がメインとなっていきます。計画的かつ効率的な更新を行い、場合によってはスペックダウンやダウンサイジングを図り、「投資の最適化」を進め、投資費用の圧縮に努めます。

また、事業運営にかかる経常的なコストの削減の研究を行い、「経営の効率化」を図ります。そして「投資の最適化」や「経営の効率化」を進めつつ、事業を健全に持続するためには、不足する財源を確保するために、赤字補填のための一般会計からの繰入金に頼るのではなく、公営企業会計の本旨である独立採算制の原則のもと、「下水道使用料金の見直し」も検討する必要があります。

そこで、投資・財政計画を策定するにあたり、地方公営企業法に基づき、減価償却費等を踏まえ、公営企業会計にあわせたシミュレーションを行いました。シミュレーションの設定条件については以下のとおりです。

表 1 9 設定条件

項目		算出条件	
収益的収入	営業収益		
	使用料収入	令和7(2025)年度以降は、使用料の予測に基づき算出	
	雨水処理負担金	過去実績を基に算出	
	営業外収益		
	他会計負担金		
		他会計負担金	現金収支の不足分を算出の上、基準内繰入金を計算のうえ算出
	長期前受金戻入	令和7(2025)年度以降は、長期前受金戻入推移表及び今後の投資に対する長期前受金戻入に基づき算出	
	その他	過去実績を基に算出	
収益的支出	営業費用		
	職員給与費	過去実績を基に算出	
	経費		
		動力費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで、過去の電力改定を踏まえ、令和5(2023)年度と比較し、段階的に約17%増加で算出
		修繕費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで、施設の経年劣化、物価上昇を踏まえ、令和5(2023)年度と比較し、段階的に約52%増加で算出
		材料費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで、物価上昇を踏まえ、令和5(2023)年度と比較し、段階的に約14%増加で算出
		その他	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで、物価上昇を踏まえ、令和5(2023)年度と比較し、段階的に約11%増加で算出
		減価償却費	令和7(2025)年度以降は、減価償却推移表及び今後の投資に対する減価償却に基づき算出
	営業外費用		
	支払利息	主に償還予定及び今後の投資に対する起債に基づき算出。利率は1.5%で試算	
その他	令和7(2025)年度以降は、過去実績を基に算出		
資本的収入	企業債	投資計画より算出、	
	他会計出資金	現金収支の不足分を算出の上、基準外繰入金を計算のうえ算出	
	国県補助金	投資計画より算出	
	工事負担金	過去実績を踏まえ算出	
出的資本	建設改良費	投資計画より算出	
	企業債償還金	償還予定及び今後の投資に対する起債に基づき算出	
補填財源	損益勘定留保資金	令和7(2025)年度以降は、「減価償却費－長期前受金戻入」をベースとし充当可能分を算出	
	利益剰余金処分額	「その他」+「損益勘定留保資金」を算出後、不足分発生の場合充当	
	その他	主に消費税資本的収支調整分を算出	
企業債残高		企業債残高 = 前年度残高 + 当年度企業債発行額 - 当年度企業債償還額	

## 2. 現状予測に基づく投資・財政計画

---

今後の予測やシミュレーション設定条件に基づき本戦略の計画期間である令和 16（2034）年度まで投資・財政計画を予測しました。

### ■現状予測に基づく設定の条件

- ①使用料改定はなし
- ②投資計画は 23 頁の計画で進めるものとする
- ③基本設定は、28 頁の表 19 とする
- ④基準外繰入金は、令和 9 年度以降で
  - 1) 収益的収入分は 0 とする
  - 2) 資本的収入分は毎年 2,000 万円削減とする

表20-1 収益的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

区 分		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	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,021,754	1,005,367	1,009,939	999,960	993,864	992,867	989,689	991,857	994,914	997,257	
	(1) 料 金 収 入	842,318	844,816	841,872	830,896	827,970	825,020	822,110	824,778	827,445	829,864	
	(2) 雨 水 処 理 負 担 金	173,045	155,022	162,538	163,535	160,365	162,146	162,015	161,509	161,890	161,805	
	(4) そ の 他	6,391	5,529	5,529	5,529	5,529	5,701	5,563	5,570	5,579	5,589	
	2. 営 業 外 収 益	1,990,844	1,992,374	1,958,028	1,824,547	1,630,566	1,523,159	1,471,165	1,432,332	1,392,846	1,380,353	
	(1) 補 助 金	264,685	294,144	301,099	296,254	270,328	252,689	249,983	250,970	252,849	257,590	
	他 会 計 補 助 金	255,685	294,144	301,099	296,254	270,328	252,689	249,983	250,970	252,849	257,590	
	そ の 他 補 助 金	9,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	1,725,631	1,698,230	1,656,929	1,528,293	1,360,238	1,270,470	1,221,182	1,181,362	1,139,997	1,122,763	
	(3) そ の 他	528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	収 入 計 (C)	3,012,598	2,997,741	2,967,967	2,824,507	2,624,430	2,516,027	2,460,853	2,424,189	2,387,760	2,377,611	
	収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	2,785,734	2,682,321	2,675,544	2,564,693	2,373,380	2,296,329	2,255,423	2,220,287	2,188,883	2,180,404
		(1) 職 員 給 与 費	136,582	132,555	133,527	134,221	133,435	133,728	133,795	133,652	133,725	133,724
基 本 給		72,457	73,134	73,021	72,871	73,008	72,967	72,948	72,974	72,963	72,962	
退 職 給 付 費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
そ の 他		64,125	59,422	60,506	61,351	60,426	60,761	60,846	60,678	60,762	60,762	
(2) 経 費		803,618	716,096	741,046	756,385	741,341	753,720	757,987	758,526	764,312	767,878	
動 力 費		121,880	118,015	116,658	115,302	113,945	116,455	116,386	116,751	117,696	118,114	
修 繕 費		141,786	91,780	104,866	113,939	104,564	108,867	110,214	108,961	110,441	110,971	
材 料 費		4,069	3,705	3,851	3,914	3,861	3,914	3,935	3,943	3,970	3,989	
そ の 他		535,883	502,596	515,671	523,231	518,971	524,484	527,451	528,872	532,205	534,804	
(3) 減 価 償 却 費		1,845,534	1,833,670	1,800,971	1,674,087	1,498,605	1,408,881	1,363,642	1,328,109	1,290,847	1,278,803	
2. 営 業 外 費 用		103,895	98,482	98,080	98,253	94,903	92,716	92,696	91,853	90,692	89,671	
(1) 支 払 利 息		100,895	97,480	96,948	96,950	93,757	91,522	91,482	90,668	89,494	88,472	
(2) そ の 他	3,000	1,002	1,132	1,303	1,146	1,194	1,214	1,185	1,198	1,199		
支 出 計 (D)	2,889,629	2,780,803	2,773,625	2,662,947	2,468,283	2,389,044	2,348,120	2,312,140	2,279,575	2,270,075		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	122,969	216,938	194,342	161,560	156,147	126,982	112,734	112,049	108,185	107,535		
特 別 利 益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)	122,969	216,938	194,342	161,560	156,147	126,982	112,734	112,049	108,185	107,535		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	985,778	1,045,833	1,004,616	967,663	888,361	796,720	671,040	528,182	388,783	249,472		
汚 水 処 理 費	939,686	852,420	875,388	889,974	872,711	882,147	886,030	885,628	889,855	892,145		
経 費 回 収 率	89.64%	99.11%	96.17%	93.36%	94.87%	93.52%	92.79%	93.13%	92.99%	93.02%		

表20-2 資本的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

区 分		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
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	366,600	430,100	403,800	177,300	284,200	457,900	433,000	427,200	396,500	396,500
	うち資本費平準化債										
	2. 他 会 計 出 資 金	166,270	145,834	111,363	115,211	144,307	160,165	163,002	162,522	160,261	155,605
	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	401,049	375,625	452,150	156,700	300,200	211,300	199,800	197,200	183,000	183,000
	7. 固 定 資 産 売 却 代 金										
	8. 工 事 負 担 金	3,216	1,354	971	771			1,032	925	909	955
	9. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (A)	937,135	952,913	968,284	449,982	728,707	829,365	796,834	787,847	740,670	736,060	
(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	0	0	0	0	0	0	
純計 (A)-(B) (C)	937,135	952,913	968,284	449,982	728,707	829,365	796,834	787,847	740,670	736,060	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	902,431	952,575	981,694	423,307	693,705	766,582	728,231	719,219	671,873	671,915
	うち職員給与費	60,525	62,295	62,194	61,807	61,705	62,000	61,927	61,860	61,873	61,915
	2. 企 業 債 償 還 金	467,647	455,587	419,049	397,565	448,169	475,345	502,217	522,390	516,026	515,828
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金										
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金										
	5. そ の 他	2,921	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)	1,372,999	1,408,162	1,400,743	820,872	1,141,874	1,241,927	1,230,448	1,241,609	1,187,899	1,187,743	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	435,864	455,249	432,459	370,890	413,167	412,562	433,614	453,762	447,229	451,683	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	119,903	135,440	144,042	145,794	138,367	138,411	142,460	146,747	150,850	156,040
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	175,119	156,882	235,560	198,512	235,449	218,623	238,414	254,906	247,583	246,847
	3. 繰 越 工 事 資 金										
	4. そ の 他	140,842	162,927	52,857	26,584	39,351	55,528	52,740	52,109	48,796	48,796
計 (F)	435,864	455,249	432,459	370,890	413,167	412,562	433,614	453,762	447,229	451,683	
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)											
企 業 債 残 高 (H)	7,688,727	7,663,240	7,647,991	7,427,726	7,263,757	7,246,312	7,177,095	7,081,904	6,962,378	6,843,050	

○他会計繰入金

区 分		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
収 益 的 収 支 分		428,730	449,166	463,637	459,789	430,693	414,835	411,998	412,478	414,739	419,395
	うち基準内繰入金	413,569	449,166	463,637	459,789	430,693	414,835	411,998	412,478	414,739	419,395
	うち基準外繰入金	15,161	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		166,270	145,834	111,363	115,211	144,307	160,165	163,002	162,522	160,261	155,605
	うち基準内繰入金	216	550	550	550	550	550	550	550	550	550
	うち基準外繰入金	166,054	145,284	110,813	114,661	143,757	159,615	162,452	161,972	159,711	155,055
合 計	595,000	595,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	

### 3. 現状予測に基づく収支改善のための投資・財政計画

#### (1) 現状予測に基づく課題

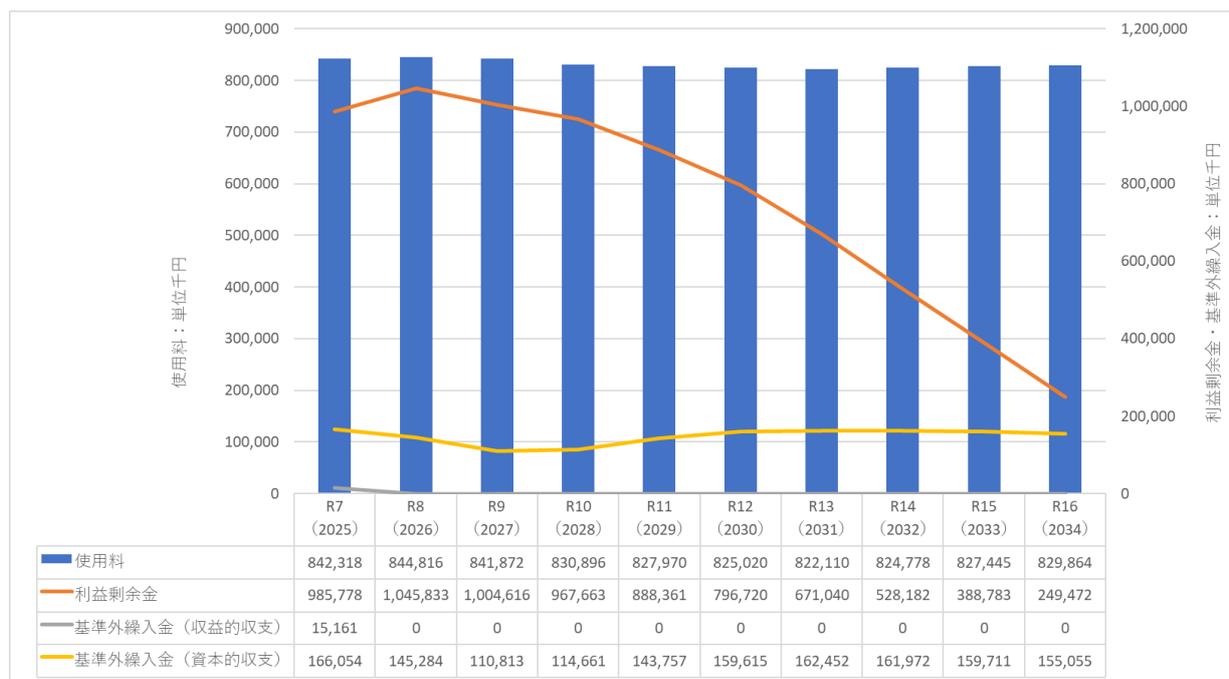
現状予測に基づく投資・財政計画の結果、今後 10 年間では以下の課題が挙げられます。

- ① 利益剰余金の低下
- ② 経費回収率 100%を割る

①利益剰余金は、計画最終年度の令和 16（2034）年度で 249,472 千円になり、令和 4（2022）年度実績 630,431 千円、目標である約 4.3 億円前後を下回ります。基準外繰入金を削減しても経営の安定を目指すためには収入の増加が必要となります。

表 2 1 使用料・利益剰余金・基準外繰入金の推移

(単位：千円)



②基準外繰入金は、収益的収入の繰入金は削減が可能です。資本的収入の基準外繰入金は令和 7（2025）年度と計画最終年度を比較し、各年度に約 2,000 万円の削減が可能になります。

表 2 2 基準外繰入金の推移

(単位：千円)

		R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)
基準外繰入金削減前	基準外繰入金（収益的収支）①	15,161				
	基準外繰入金（資本的収支）②	166,054	160,284	130,813	134,661	163,757
	①+② 計 ③	181,215	160,284	130,813	134,661	163,757
基準外繰入金削減後	基準外繰入金（収益的収支）④	15,161				
	基準外繰入金（資本的収支）⑤	166,054	145,284	110,813	114,661	143,757
	④+⑤ 計 ⑥	181,215	145,284	110,813	114,661	143,757
削減額	③-⑥	-	-	20,000	20,000	20,000

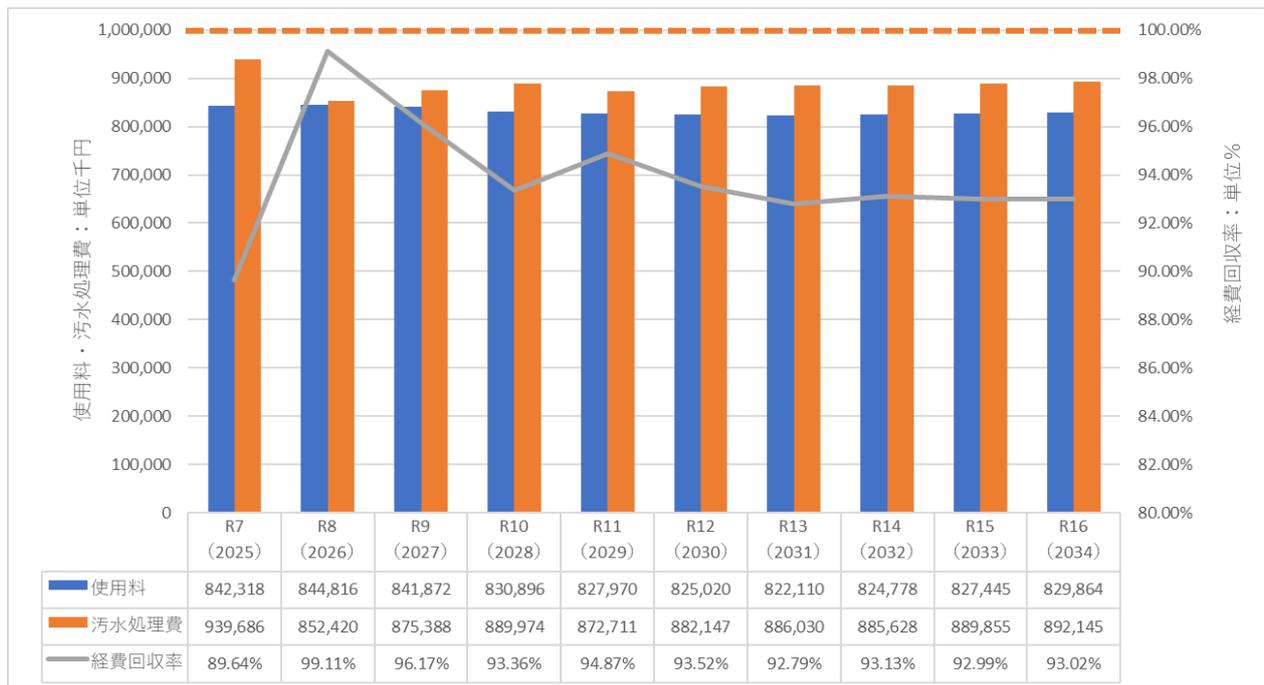
  

		R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
基準外繰入金削減前	基準外繰入金（収益的収支）①					
	基準外繰入金（資本的収支）②	179,615	182,452	181,972	179,711	175,055
	①+② 計 ③	179,615	182,452	181,972	179,711	175,055
基準外繰入金削減後	基準外繰入金（収益的収支）④					
	基準外繰入金（資本的収支）⑤	159,615	162,452	161,972	159,711	155,055
	④+⑤ 計 ⑥	159,615	162,452	161,972	159,711	155,055
削減額	③-⑥	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

③経費回収率は、建設工事による減価償却費等の増加により低下し、令和 16（2034）年度では 93.02%です。今後物価高による経費増が続くと予測すると、収入の増加を改めて検討する必要があります。前頁の「独立採算制の原則」を満たしているかの指標が経費回収率で、本組合では表 2 5 のように使用料で経費を賄えていない状態であり、徐々に数値が低下していきます。

表 2 3 経費回収率推移（点線が 100%）

(単位：千円、%)



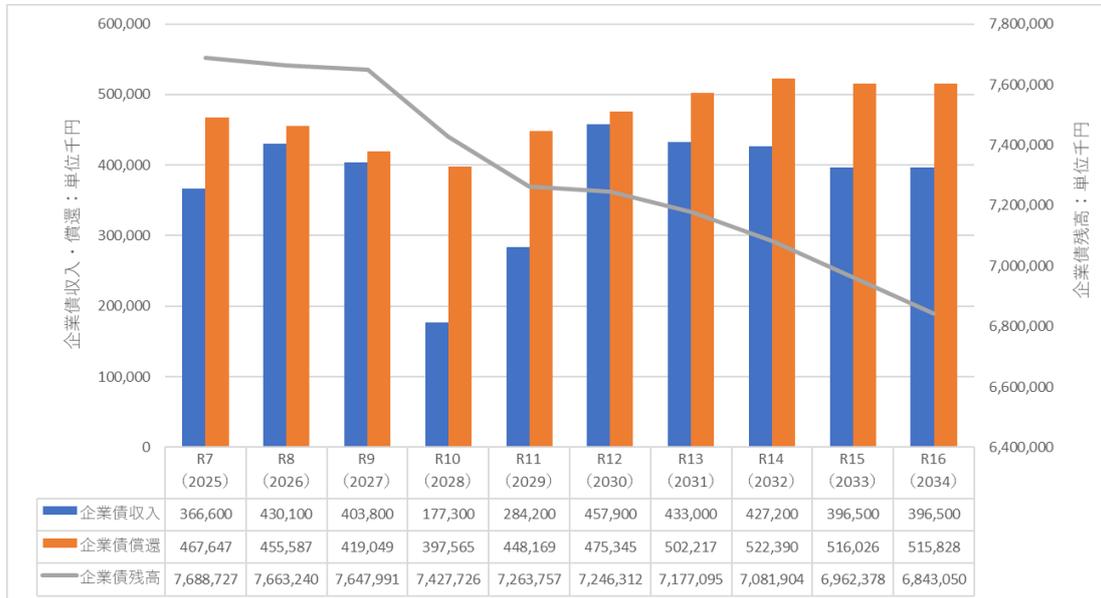
## (2) 企業債についての検証

次に、資本的収支について検証を行います。今後の投資計画に基づく企業債収入と償還、残高を予測しました。企業債残高は令和 5（2023）年度が 7,625,745 千円ですが、令和 16（2034）年度には 6,843,050 千円です。本戦略では、未整備地区の整備やストックマネジメント計画による下水道

資産の更新を進めますが、企業債残高は令和 7（2025）年度から 10 年間で 845,677 千円減少します。企業債償還も順調に進むため、過大な投資ではないと考えられます。

表 2 4 企業債収入・企業債償還・企業債残高

(単位：千円)

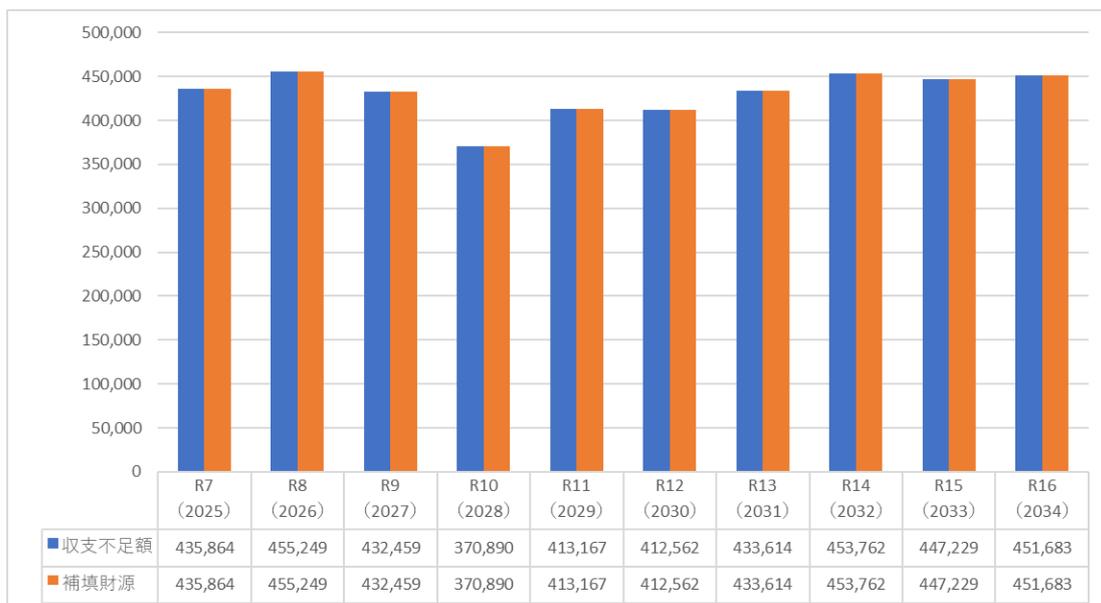


### (3) 補填財源についての検証

補填財源とは、「資本的支出」に対する「資本的収入」の不足分を「補う」ための財源であり、主に「減価償却費」から「長期前受金戻入」を控除した「損益勘定留保資金」が該当します。また、資本的収支の結果である財源不足額についても、損益勘定留保資金と利益剰余金等で補填可能なため、計画期間は会計上問題ないと考えられます。

表 2 5 財源不足額・補填財源

(単位：千円)



## 4. 収支改善のための投資財政計画

---

前項における検証の結果、現状予測に基づく投資財政計画では経営目標の未達成が予想されます。このような想定に対する改善に向けた投資財政計画を以下の条件で試算します。

下記のシミュレーションパターンは次の2パターンを検討します。両パターンともに本戦略期間で使用料改定を想定しています。

### シミュレーションパターン①

令和9(2027)年度に 使用料を5%改定

### シミュレーションパターン②

令和9(2027)年度に 使用料を10%改定

基準外繰入金は、令和9年度以降は

1) 収益的収入分は0とする

2) 資本的収入分は毎年2,000万円削減とする

現状予測に基づく投資・財政計画と比較し、上記年度で使用料改定を行い、「利益剰余金の確保」「経費回収率100%達成」の経営目標を達成できるよう試算しました。

そのほかの条件は現状予測に基づく投資・財政計画と変更ありません。

表26-1 収益的収支 パターン①

(単位：千円)

区 分		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	
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	1,021,754	1,005,367	1,052,033	1,041,505	1,035,263	1,034,118	1,030,795	1,033,096	1,036,286	1,038,750	
	(1) 料金収入	842,318	844,816	883,966	872,441	869,369	866,271	863,216	866,017	868,817	871,357	
	(2) 雨水処理負担金	173,045	155,022	162,538	163,535	160,365	162,146	162,015	161,509	161,890	161,805	
	(4) その他	6,391	5,529	5,529	5,529	5,529	5,701	5,563	5,570	5,579	5,589	
	2. 営業外収益	1,990,844	1,992,374	1,949,768	1,824,547	1,630,566	1,523,159	1,471,165	1,432,332	1,392,846	1,380,353	
	(1) 補助金	264,685	294,144	292,839	296,254	270,328	252,689	249,983	250,970	252,849	257,590	
	他会計補助金	255,685	294,144	292,839	296,254	270,328	252,689	249,983	250,970	252,849	257,590	
	その他補助金	9,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 長期前受金戻入	1,725,631	1,698,230	1,656,929	1,528,293	1,360,238	1,270,470	1,221,182	1,181,362	1,139,997	1,122,763	
	(3) その他	528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	収入計 (C)	3,012,598	2,997,741	3,001,800	2,866,052	2,665,829	2,557,278	2,501,959	2,465,428	2,429,132	2,419,104	
	収 益 的 支 出	1. 営業費用	2,785,734	2,682,321	2,675,544	2,564,693	2,373,380	2,296,329	2,255,423	2,220,287	2,188,883	2,180,404
		(1) 職員給与	136,582	132,555	133,527	134,221	133,435	133,728	133,795	133,652	133,725	133,724
基本給		72,457	73,134	73,021	72,871	73,008	72,967	72,948	72,974	72,963	72,962	
退職給付費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他		64,125	59,422	60,506	61,351	60,426	60,761	60,846	60,678	60,762	60,762	
(2) 経費		803,618	716,096	741,046	756,385	741,341	753,720	757,987	758,526	764,312	767,878	
動力費		121,880	118,015	116,658	115,302	113,945	116,455	116,386	116,751	117,696	118,114	
修繕費		141,786	91,780	104,866	113,939	104,564	108,867	110,214	108,961	110,441	110,971	
材料費		4,069	3,705	3,851	3,914	3,861	3,914	3,935	3,943	3,970	3,989	
その他		535,883	502,596	515,671	523,231	518,971	524,484	527,451	528,872	532,205	534,804	
(3) 減価償却費		1,845,534	1,833,670	1,800,971	1,674,087	1,498,605	1,408,881	1,363,642	1,328,109	1,290,847	1,278,803	
2. 営業外費用		103,895	98,482	98,080	98,253	94,903	92,716	92,696	91,853	90,692	89,671	
(1) 支払利息		100,895	97,480	96,948	96,950	93,757	91,522	91,482	90,668	89,494	88,472	
(2) その他	3,000	1,002	1,132	1,303	1,146	1,194	1,214	1,185	1,198	1,199		
支出計 (D)	2,889,629	2,780,803	2,773,625	2,662,947	2,468,283	2,389,044	2,348,120	2,312,140	2,279,575	2,270,075		
経常損益 (C)-(D) (E)	122,969	216,938	228,176	203,105	197,546	168,233	153,840	153,288	149,557	149,028		
特別利益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特別損失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特別損益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)	122,969	216,938	228,176	203,105	197,546	168,233	153,840	153,288	149,557	149,028		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	985,778	1,045,833	1,046,710	1,051,303	1,013,400	963,010	878,435	776,817	678,790	580,971		
汚水処理費	939,686	852,420	875,388	889,974	872,711	882,147	886,030	885,628	889,855	892,145		
経費回収率	89.64%	99.11%	100.98%	98.03%	99.62%	98.20%	97.43%	97.79%	97.64%	97.67%		

表 26-2 資本的収支 パターン①

(単位：千円)

年 度 区 分		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	
		資 本 的 収 入	1. 企 業 債	366,600	430,100	403,800	177,300	284,200	457,900	433,000	427,200	396,500
うち 資本費平準化債												
2. 他 会 計 出 資 金	166,270		145,834	119,624	115,211	144,307	160,165	163,002	162,522	160,261	155,605	
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	401,049		375,625	452,150	156,700	300,200	211,300	199,800	197,200	183,000	183,000	
7. 固定資産売却代金												
8. 工 事 負 担 金	3,216		1,354	971	771			1,032	925	909	955	
9. そ の 他	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 (A)	937,135		952,913	976,545	449,982	728,707	829,365	796,834	787,847	740,670	736,060	
(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	0	0	0	0	0	0	
純計 (A)-(B) (C)	937,135		952,913	976,545	449,982	728,707	829,365	796,834	787,847	740,670	736,060	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費		902,431	952,575	981,694	423,307	693,705	766,582	728,231	719,219	671,873	671,915
	うち 職員給与費		60,525	62,295	62,194	61,807	61,705	62,000	61,927	61,860	61,873	61,915
	2. 企 業 債 償 還 金		467,647	455,587	419,049	397,565	448,169	475,345	502,217	522,390	516,026	515,828
	3. 他会計長期借入返還金											
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金											
	5. そ の 他		2,921	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)	1,372,999	1,408,162	1,400,743	820,872	1,141,874	1,241,927	1,230,448	1,241,609	1,187,899	1,187,743		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	435,864	455,249	424,198	370,890	413,167	412,562	433,614	453,762	447,229	451,683		
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	119,903	135,440	144,042	145,794	138,367	138,411	142,460	146,747	150,850	156,040	
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	175,119	156,882	227,299	198,512	235,449	218,623	238,414	254,906	247,583	246,847	
	3. 繰 越 工 事 資 金											
	4. そ の 他	140,842	162,927	52,857	26,584	39,351	55,528	52,740	52,109	48,796	48,796	
計 (F)	435,864	455,249	424,198	370,890	413,167	412,562	433,614	453,762	447,229	451,683		
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)												
企 業 債 残 高 (H)	7,688,727	7,663,240	7,647,991	7,427,726	7,263,757	7,246,312	7,177,095	7,081,904	6,962,378	6,843,050		

○他会計繰入金

年 度 区 分		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
収 益 的 収 支 分		428,730	449,166	455,376	459,789	430,693	414,835	411,998	412,478	414,739	419,395
	うち 基準内繰入金	413,569	449,166	455,376	459,789	430,693	414,835	411,998	412,478	414,739	419,395
	うち 基準外繰入金	15,161	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		166,270	145,834	119,624	115,211	144,307	160,165	163,002	162,522	160,261	155,605
	うち 基準内繰入金	216	550	550	550	550	550	550	550	550	550
	うち 基準外繰入金	166,054	145,284	119,074	114,661	143,757	159,615	162,452	161,972	159,711	155,055
合 計	595,000	595,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000

表 27-1 収益的収支 パターン②

(単位：千円)

区 分		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	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,021,754	1,005,367	1,094,126	1,083,050	1,076,661	1,075,369	1,071,900	1,074,335	1,077,659	1,080,243	
	(1) 料 金 収 入	842,318	844,816	926,059	913,986	910,767	907,522	904,321	907,256	910,190	912,850	
	(2) 雨 水 処 理 負 担 金	173,045	155,022	162,538	163,535	160,365	162,146	162,015	161,509	161,890	161,805	
	(4) そ の 他	6,391	5,529	5,529	5,529	5,529	5,701	5,563	5,570	5,579	5,589	
	2. 営 業 外 収 益	1,990,844	1,992,374	1,907,675	1,805,690	1,598,966	1,507,480	1,459,839	1,418,439	1,381,890	1,370,304	
	(1) 補 助 金	264,685	294,144	250,746	277,397	238,728	237,010	238,657	237,077	241,893	247,541	
	他 会 計 補 助 金	255,685	294,144	250,746	277,397	238,728	237,010	238,657	237,077	241,893	247,541	
	そ の 他 補 助 金	9,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	1,725,631	1,698,230	1,656,929	1,528,293	1,360,238	1,270,470	1,221,182	1,181,362	1,139,997	1,122,763	
	(3) そ の 他	528	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	収 入 計 (C)	3,012,598	2,997,741	3,001,800	2,888,739	2,675,627	2,582,849	2,531,739	2,492,774	2,459,549	2,450,547	
	収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	2,785,734	2,682,321	2,675,544	2,564,693	2,373,380	2,296,329	2,255,423	2,220,287	2,188,883	2,180,404
		(1) 職 員 給 与 費	136,582	132,555	133,527	134,221	133,435	133,728	133,795	133,652	133,725	133,724
基 本 給		72,457	73,134	73,021	72,871	73,008	72,967	72,948	72,974	72,963	72,962	
退 職 給 付 費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
そ の 他		64,125	59,422	60,506	61,351	60,426	60,761	60,846	60,678	60,762	60,762	
(2) 経 費		803,618	716,096	741,046	756,385	741,341	753,720	757,987	758,526	764,312	767,878	
動 力 費		121,880	118,015	116,658	115,302	113,945	116,455	116,386	116,751	117,696	118,114	
修 繕 費		141,786	91,780	104,866	113,939	104,564	108,867	110,214	108,961	110,441	110,971	
材 料 費		4,069	3,705	3,851	3,914	3,861	3,914	3,935	3,943	3,970	3,989	
そ の 他		535,883	502,596	515,671	523,231	518,971	524,484	527,451	528,872	532,205	534,804	
(3) 減 価 償 却 費		1,845,534	1,833,670	1,800,971	1,674,087	1,498,605	1,408,881	1,363,642	1,328,109	1,290,847	1,278,803	
2. 営 業 外 費 用		103,895	98,482	98,080	98,253	94,903	92,716	92,696	91,853	90,692	89,671	
(1) 支 払 利 息		100,895	97,480	96,948	96,950	93,757	91,522	91,482	90,668	89,494	88,472	
(2) そ の 他	3,000	1,002	1,132	1,303	1,146	1,194	1,214	1,185	1,198	1,199		
支 出 計 (D)	2,889,629	2,780,803	2,773,625	2,662,947	2,468,283	2,389,044	2,348,120	2,312,140	2,279,575	2,270,075		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	122,969	216,938	228,176	225,793	207,343	193,805	183,619	180,634	179,974	180,472		
特 別 利 益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)	122,969	216,938	228,176	225,793	207,343	193,805	183,619	180,634	179,974	180,472		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	985,778	1,045,833	1,088,803	1,134,942	1,138,436	1,129,297	1,085,827	1,025,447	968,793	912,468		
汚 水 処 理 費	939,686	852,420	875,388	889,974	872,711	882,147	886,030	885,628	889,855	892,145		
経 費 回 収 率	89.64%	99.11%	105.79%	102.70%	104.36%	102.88%	102.06%	102.44%	102.29%	102.32%		

表 27-2 資本的収支 パターン②

(単位：千円)

区 分		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
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	366,600	430,100	403,800	177,300	284,200	457,900	433,000	427,200	396,500	396,500
	うち 資本費平準化債										
	2. 他 会 計 出 資 金	166,270	145,834	161,717	134,069	175,907	175,844	174,327	176,415	171,217	165,655
	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	401,049	375,625	452,150	156,700	300,200	211,300	199,800	197,200	183,000	183,000
	7. 固定資産売却代金										
	8. 工 事 負 担 金	3,216	1,354	971	771			1,032	925	909	955
	9. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (A)	937,135	952,913	1,018,638	468,840	760,307	845,044	808,159	801,740	751,626	746,110	
(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	0	0	0	0	0	0	
純計 (A)-(B) (C)	937,135	952,913	1,018,638	468,840	760,307	845,044	808,159	801,740	751,626	746,110	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	902,431	952,575	981,694	423,307	693,705	766,582	728,231	719,219	671,873	671,915
	うち 職員給与費	60,525	62,295	62,194	61,807	61,705	62,000	61,927	61,860	61,873	61,915
	2. 企 業 債 償 還 金	467,647	455,587	419,049	397,565	448,169	475,345	502,217	522,390	516,026	515,828
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金										
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金										
5. そ の 他	2,921	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計 (D)	1,372,999	1,408,162	1,400,743	820,872	1,141,874	1,241,927	1,230,448	1,241,609	1,187,899	1,187,743	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	435,864	455,249	382,105	352,032	381,567	396,883	422,289	439,869	436,273	441,633	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	119,903	135,440	144,042	145,794	138,367	138,411	142,460	146,747	150,850	156,040
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	175,119	156,882	185,206	179,654	203,849	202,944	227,089	241,013	236,627	236,797
	3. 繰 越 工 事 資 金										
	4. そ の 他	140,842	162,927	52,857	26,584	39,351	55,528	52,740	52,109	48,796	48,796
計 (F)	435,864	455,249	382,105	352,032	381,567	396,883	422,289	439,869	436,273	441,633	
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)											
企 業 債 残 高 (H)	7,688,727	7,663,240	7,647,991	7,427,726	7,263,757	7,246,312	7,177,095	7,081,904	6,962,378	6,843,050	

○他会計繰入金

区 分		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
収 益 的 収 支 分		428,730	449,166	413,283	440,931	399,093	399,156	400,673	398,585	403,783	409,345
	うち 基準内繰入金	413,569	449,166	413,283	440,931	399,093	399,156	400,673	398,585	403,783	409,345
	うち 基準外繰入金	15,161	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		166,270	145,834	161,717	134,069	175,907	175,844	174,327	176,415	171,217	165,655
	うち 基準内繰入金	216	550	550	550	550	550	550	550	550	550
	うち 基準外繰入金	166,054	145,284	161,167	133,519	175,357	175,294	173,777	175,865	170,667	165,105
合 計		595,000	595,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000	575,000

## 5. シミュレーション総括

各投資財政計画をもとに、「使用料」・「当年度純利益」・「利益剰余金」・「基準外繰入金（収益的収支）」・「基準外繰入金（資本的収支）」・「経費回収率」6項目の状況を以下に纏めました。

表 28-1 使用料の推移

(単位：千円)

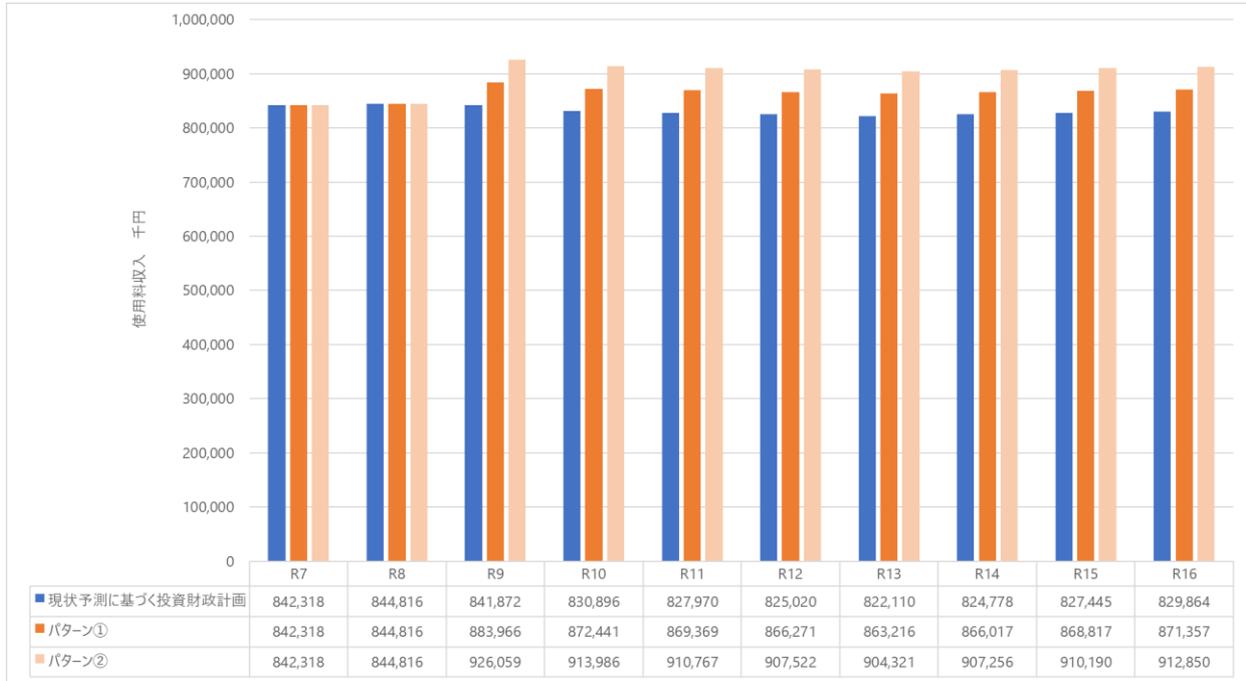


表 28-2 当年度純利益の推移

(単位：千円)

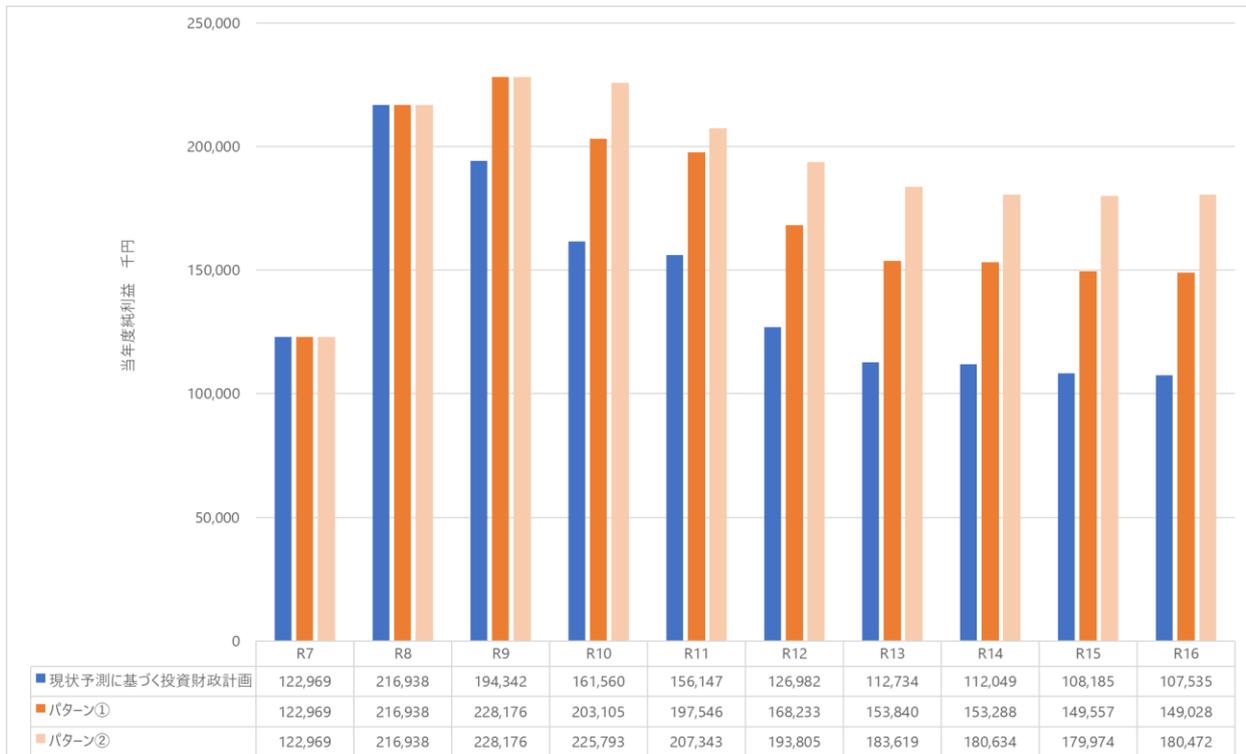


表 28-3 利益剰余金の推移 (単位：%)

(単位：千円)

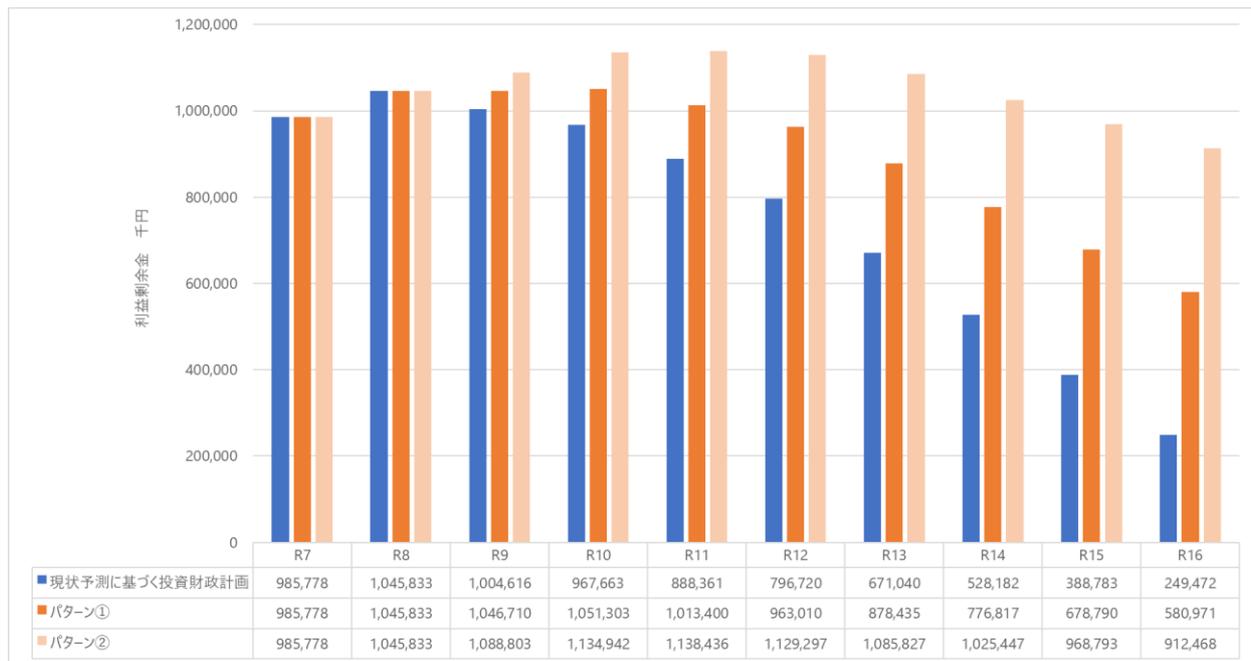


表 28-4 基準外繰入金 (収益的収支) の推移

(単位：千円)

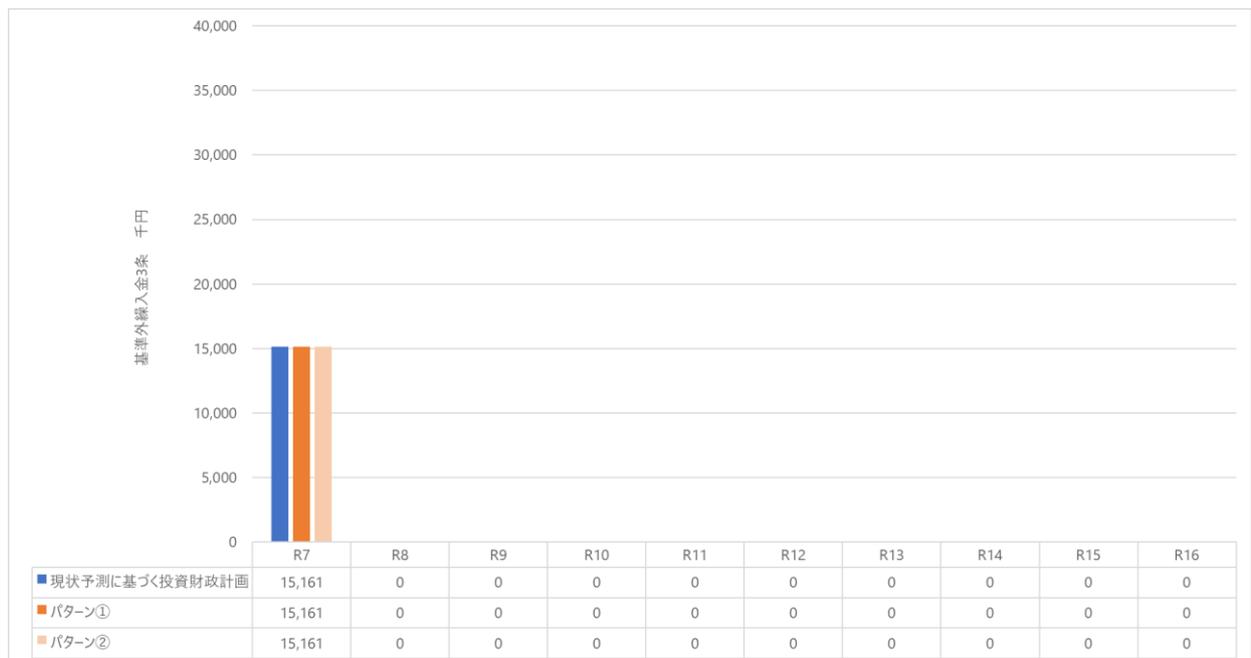


表 28-5 基準外繰入金（資本的収支）の推移

(単位：千円)

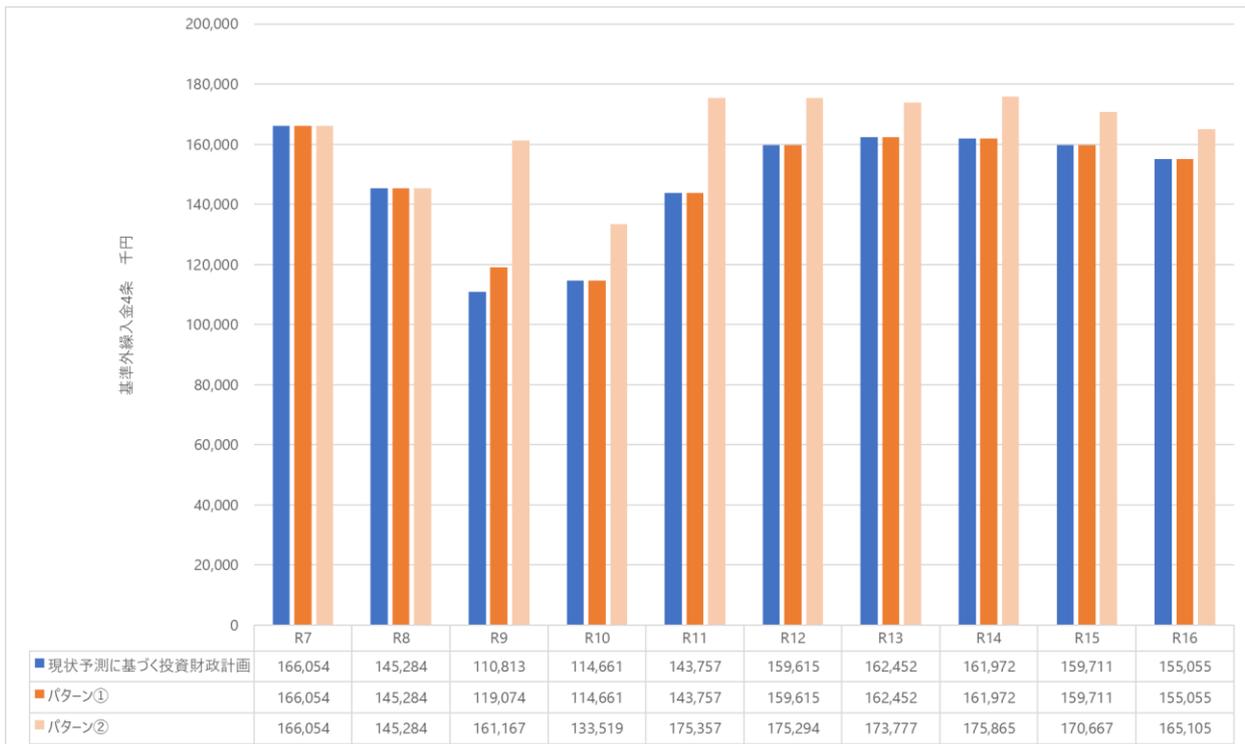
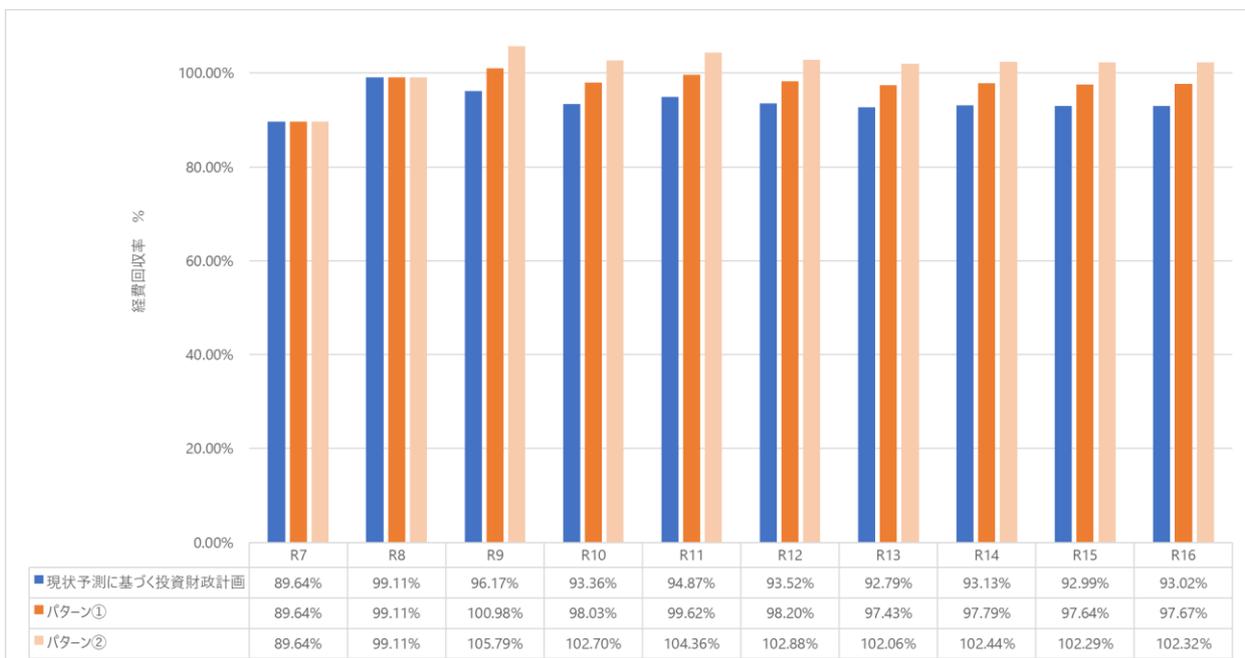


表 28-6 経費回収率の推移

(単位：%)



## ■総括

### ○使用料収入

処理区域内人口減少に伴い使用料収入も減少するため、経営目標達成には使用料改定が必要になる。

### ○当年度純利益

未整備地区の整備やストックマネジメント計画の更新計画進行による減価償却費の増加、物価上昇による経費増により、計画最終年度で約1,500万円減少する。使用料収入が増加するパターン①②では、計画最終年度で現状予測に基づく投資財政計画よりパターン①は約4,100万円、パターン②約7,300万円増加する。

表29 使用料単価の推移

(単位：円)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
現状維持	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148
パターン①	148	148	155	155	155	155	155	155	155	155
パターン②	148	148	163	163	163	163	163	163	163	163

公共下水道事業では、各自治体の経営努力として、国で定めている「使用料単価：150円/m<sup>3</sup>」に満たしているかの指標がある。

#### 【参考】

『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日付総務省公営企業課長等通知(抄))

#### 第三 公営企業の経営に係る事業別留意事項 四 下水道事業

##### (1) 経営について

「⑦ 下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月3,000円/20m<sup>3</sup>を前提として行われていることに留意すること。」

### ○利益剰余金

現状予測に基づく投資財政計画では経営目標達成に至らないが、パターン①②では、使用料増加により利益剰余金が増加し、計画最終年度で現状予測に基づく投資財政計画と比較し、パターン①は3.3億円増加、パターン②は約6.6億円増加するため、経営目標達成が可能である。

### ○基準外繰入金

収益的収支分は削減が可能になる。資本的収支分の基準外繰入金も、各パターンでは2,000万円削減が可能である。独立採算制の原則や経費負担原則に基づき、繰出金を負担している市の一般会計では、今後経費の増大が見込まれるため、基準外繰入金の削減は必要になる。

### ○経費回収率

現状予測に基づく投資財政計画やパターン①では、維持管理費の増加により100%を割るが、パターン②では、100%を達成する。

◆結論

現状予測に基づく投資・財政計画では経営状況の悪化が予想され、改定パターン①の場合は使用料改定を実施しても経営目標である「基準外繰入金の削減」・「利益剰余金の確保」・「経費回収率100%以上の維持」の3つを達成できない。パターン②の場合、上記目標を達成できるためパターン②の採用を検討する。なお、使用料改定の場合は、審議会等で住民の意見を踏まえたうえで決定する。

**経営目標の達成のためには、使用料改定の検討が必要**

## 6. シミュレーションに基づく「経費回収率向上へのロードマップ」

### (1) 今後の経費回収率向上へのロードマップ

国土交通省より、「社会資本整備総合交付金の交付にあたっての要件等の運用について」(国水事第46号令和5年4月3日)に基づき、交付要件になる業績目標と経費回収率の向上へのロードマップを以下に示します。

#### ■国交省通知

社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について

(令和5年4月3日 国土交通省 水管理・国土保全局下水道部 下水道事業課長より)

#### 6. 使用料改定の必要性の検討に係る要件

##### (1) 対象地方公共団体

全ての地方公共団体。

##### (2) 使用料改定の必要性の検討方法

令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行している団体については、令和2年度以降、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行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップ(概ね10年程度での段階的な使用料適正化や経営改善等の具体的取組、実施予定時期及び業績指標を記載(有識者等の意見を聴いて策定されたもの))を経営戦略に記載すること。また、令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していない団体については、公営企業会計に基づく予算・決算に移行した年度以降、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行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップを経営戦略に記載すること。

##### (3) 国土交通省への報告及び公表

(2)に従いロードマップが記載された経営戦略を国土交通省へ提出するとともに、ホームページ等において公表すること。

#### ①経営健全化に関する定量的な業績指標及び目標年限

経営健全化に関する目標年限は、本経営戦略の計画期間である令和7年度から10年間とします。また、経営健全化に関する定量的な業績指標を、「経費回収率」、「経常収支比率」とし、目標年限までの各業績指標を次項のとおり設定します。

図5 社会資本整備総合交付金の交付要件について

**社会資本整備総合交付金等の交付要件を満たすための経営戦略に記載すべきポイント**

**定量的な業績指標及び目標年限の記載例(3. ①関係)**

- 経営分析には複数の指標を用いるべきであり、例として、経費回収率、経常収支比率、水洗化率等が挙げられる(経営比較分析表における経営指標の概要を参考)
- 業績指標に対し目標値を設定する際、現状値からどの程度推移しているか。現状値、中間値、目標値の設定など段階的な目標設定を記載すること

**収入増加のための具体的取組及び実施時期の記載例(3. ②a関係)※**

- 業績指標達成のため、**具体的な取組をいつ実施するのか**を記載すること  
(例: 令和〇年度までに経費回収率を〇%に向上させるため令和〇年度に使用料改定を実施する)
- 具体的取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけでなく、**具体的な実施時期も記載**
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、**継続して実施している旨記載**  
(例: 令和〇年度から継続して～を実施している)

**支出削減のための具体的取組及び実施時期の記載例(3. ②b関係)※**

- 業績指標達成のため、**具体的な取組をいつ実施するのか**を記載すること  
(例: 令和〇年度に包括的民間委託等の実施により維持管理費の削減を図る)
- 具体的取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけでなく、**具体的な実施時期も記載**
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、**継続して実施している旨記載**  
(例: 令和〇年度から継続して～を実施している)

※既に経費回収率100%以上の団体については、今後も100%を維持するための具体的な取組を「引き続き」実施する旨記載願います

※業績指標と業績指標達成のための具体的取組については、なるべくリンクするように記載願います 1

引用：全国下水道主管課長会議 「本編・管理企画指導室」(令和5年4月24日)開催資料 より

表30 経費回収率(単位：%) \* 令和9(2027)年度に改定

経費回収率	R5 現状値 (2023)	R10 中間値 (2028)	R16目標値 (2034)
パターン②	105.27%	100.00%	100.00%

表31 経常収支比率(単位：%)

経常収支比率	R5 現状値 (2023)	R10 中間値 (2028)	R16目標値 (2034)
パターン②	111.30%	108.48%	107.95%

- 以下のいずれかに該当する場合は、社会資本整備総合交付金の重点配分対象とならない。
- ・ロードマップに定めた業績目標を達成できない場合。
  - ・令和7年度以降、供用開始後30年以上経過しているにも関わらず、使用料単価が150円/m<sup>3</sup>未満であり、かつ経費回収率が80%未満であり、かつ15年以上使用料改定を行っていない場合。

本戦略では、投資財政計画の結果、経営健全化に向けて、令和 9（2027）年度に使用料改定が必要となりますので、使用料改定を踏まえ下水道使用料金の在り方について有識者や関係機関と検討してまいります。

以下に今後のロードマップを示します

表 3 2 経費回収率向上へのロードマップ

年度	水洗化率向上に向けた活動	収益確保の活動	経費削減の活動	経営戦略改定
令和7（2025）年度	未接続世帯に向けた普及活動	使用料改定の協議・検討	コスト効率化に向けた協議・検討	
令和8（2026）年度	↓	使用料改定の協議・検討	↓	
令和9（2027）年度		使用料改定		
令和10（2028）年度		効果検証		
令和11（2029）年度		効果検証		経営戦略改定
令和12（2030）年度		効果検証		
令和13（2031）年度		使用料改定の協議・検討		
令和14（2032）年度		使用料改定の協議・検討		
令和15（2033）年度		効果検証		
令和16（2034）年度		効果検証		

## ②収入増加及び支出削減のための具体的取組及び実施時期

収入の増加については、下水道使用料改定は実施の可否を含めて検討し、実施する場合は、令和 9（2027）年度とし、目標値の達成と継続を目指します。

## 7. 投資・財政計画（収支計画）における今後検討予定の取組の概要

### （1）今後の投資についての検討

投資については未整備地区の整備とストックマネジメント計画による改築・更新工事を進めており、耐用年数を鑑み老朽化している管路・施設については更新していきます。

### （2）今後の財源についての検討

#### ① 使用料の見直しに関する事項

先述の投資・財政計画にも記載のとおり、今後下水道使用料金の適正化をより一層図る必要があるため、使用料の改定を進める必要があります。

#### ② 資産活用による収入増加の取組について

未利用地や下水道施設の上部空間等の有効活用の状況及び活用に向けた取り組みによる収入増加についての計画やその他取組についても特に予定はありませんが、収入増加で活用できる取組については引き続き検討していきます。

#### ③ その他の取組

建設改良費について、国庫補助金や企業債等による適切な財源確保を検討していきます。併せて未接続世帯への普及活動の収入増加による財源確保も検討していきます。

### （3）投資・財政計画に未反映の取組や今後予定の取組概要

#### ① 広域化・共同化・最適化に関する事項

現在本組合で具体的な計画はありませんが、汚水・汚泥処理の広域化の検討を千葉県で進めており、本組合でもその検討に沿った事業を進めていきます。

#### ② 投資の平準化に関する事項

本戦略の建設計画は未整備地区の整備計画、ストックマネジメント計画を基に試算しました。資金繰りを考慮し、今後も必要に応じて検討していきます。

#### ③ 民間の活力の活用に関する事項（包括的民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI等）

ウォーターPPP（W-PPP）を視野に、将来的には職員の技術力の維持を考慮しつつ、委託業務の範囲拡大等について検討していきます。

#### ④ 投資以外の経費についての検討状況等

職員給与費に関しては、令和5・6年に組織の見直しを図り、3課を2課に統合し、職員2

名の削減を実施したことから、当面は変更ありません。

委託費に関しては、単年度で実施している汚泥処理業務等の委託業務に関して、複数年契約での経費削減が可能か今後検討していきます。

それ以外の取組については、将来の経営状況を鑑み経費削減に関して、実現可能なものについては採用を適宜検討していきます。

#### (4) 原価計算

先述の投資・財政計画にも記載のとおり、今後、使用料の適正化をより一層図る必要があるため、原価計算を導入します。

地方公営企業の使用料については、「公正妥当なもので、かつ能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならぬ」とされています。これらを踏まえた上で、総務省においては使用料の設定について、以下を留意事項としています。

- ・ 社会情勢、経営環境の変化に応じて適切な料金となるよう、3年から5年内の経営戦略の改定の際に料金水準等を検証し、必要な改定の検討を行うこと。その際、施設の老朽化の実態や経営の将来見通しについて住民や議会にわかりやすく公表し、議論すること。
- ・ 総括原価主義の原則に基づき、狭義の原価を基礎とし事業報酬を加えること。その際、経営改善・合理化を一層徹底し、原価を極力抑制するとともに、特に水道事業や下水道事業など、将来にわたって安定的に事業を継続する必要がある事業については、施設の計画的な更新の原資を確保するため、事業報酬として必要な資産維持費を算定することを検討すること。
- ・ 人口減少等の経営環境の変化に対応するため、将来にわたり健全な経営を確保できる水準とするとともに、料金体系（例えば、基本料金と従量料金の比率等）についても適切に配慮すること。

これらに基づき、本組合においては、原価計算の算出を本格的に実施します。

■原価計算表 \*改定パターン②で作成

◇公共下水道事業

原価計算表

供用開始年月日 平成元年12月1日  
 処理区域内人口 58,447人  
 計算期間 自令和7年4月 至令和17年3月  
 (10年間)

収入の部

項 目	金 額			
	令和5年度決算	投資・財政計画 計上額 (A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A) - (B)
使 用 料 (X)	千円 840,088	千円 898,009	千円	千円 898,009
合 計	840,088	898,009	0	898,009

支出の部

項 目	金 額			
	令和5年度決算	投資・財政計画 計上額 (A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A) - (B)
管渠費	人件費			
	給料	千円 19,830	千円 20,481	千円 20,481
	諸手当			
	福利費			
	修繕費	14,500	30,320	
	材料費	2,435	2,914	
	委託料	17,150	18,865	18,865
その他	3,560	3,916	3,916	
小計	57,475	76,496	43,262	33,234
ポンプ場費	動力費	1,779	2,058	2,058
	修繕費	40	84	84
	材料費			
	薬品費			
	委託料	27,387	1,001	1,001
その他	433	476	476	
小計	29,639	3,618	3,618	0
処理場費	人件費			
	給料	14,440	14,914	14,914
	諸手当			
	福利費			
	動力費	99,457	115,062	
	修繕費	38,371	80,235	
	材料費	836	1,001	1,001
薬品費	497	547	547	
委託料	350,061	385,067	86,621	298,446
その他	4,124	4,536		4,536
小計	507,786	601,362	103,082	498,279
一般管理費	人件費			
	給料	95,370	98,499	
	諸手当			
	福利費			
委託料	66,758	73,434		73,434
その他	35,732	37,932		37,932
小計	197,860	209,865	0	209,865
資本費	支払利息	103,657	93,304	93,304
	減価償却費	1,846,616	1,536,146	1,392,003
小計	1,950,273	1,629,450	1,485,307	144,143
合 計 (Y)	2,743,033	2,520,792	1,635,269	885,522

資産維持費 (Z)  
 使用料対象経費 (Y) + (Z)

885,522

(X) / (Y) + (Z) \* 100 = 101.41

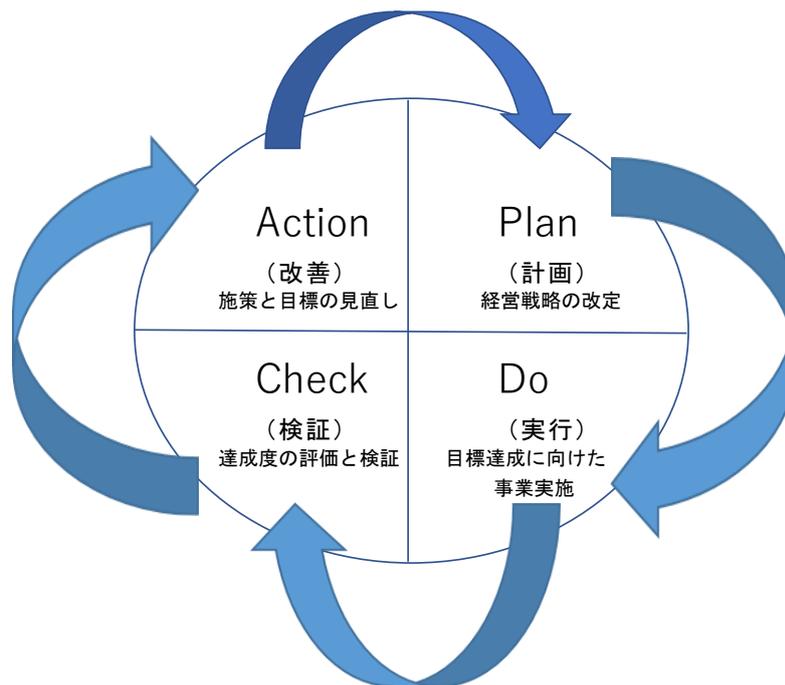
## Ⅶ

# 経営戦略の取組体制

## ■PDCA サイクル

本経営戦略は、令和 16 年度までの 10 年間の計画ですが、社会情勢の変化が激しい昨今では、本組合の下水道事業を取り巻く環境も大きく変化すると考えられます。そこで、変化する社会情勢を踏まえつつ、本経営戦略で掲げた取り組みを着実に遂行するため、目標や計画の達成状況について年度ごとに点検・評価（モニタリング）を行い、経営比較分析表を公表していきます。また、おおむね 5 年以内に経営戦略を改定します。

今後は、「計画（Plan） - 実行（Do） - 検証（Check） - 改善（Action）」のサイクルを活用して、本経営戦略における投資・財政計画と実績との乖離およびその原因を分析し、次期経営戦略策定に反映させていきます。



## VIII 用語解説

### 《あ行》

#### 維持管理費

日常の排水処理施設の維持管理に要する経費で、修繕費、委託費等とそれに係る人件費等によって構成されます。

#### 一般会計からの繰入金

一般会計から下水道事業会計へ支出する繰出金で、下水道事業会計から見ると繰入金であり、その財源は主に税金です。

#### ウォーターPPP

ウォーターPPPとは、下水道などの水道分野を対象とした官民連携方式で、コンセッション（公共施設等運営事業）方式と、「管理・更新一体マネジメント方式」を併せた総称。国による造語です。

#### エネルギー利用

下水道事業の実施に伴い生じる資源を用いた収入増につながる取組です。

#### 汚水処理費

汚水の処理にかかる維持管理費と資本費（企業債等利息及び減価償却費）。

### 《か行》

#### 改築

機能の低下した下水道施設に対して、対象施設の全部又は一部の再建設あるいは取り替えを行うことにより、機能を回復させることで所定の耐用年数が新たに確保されることをいいます。

#### 管渠

下水（汚水や雨水）を流すための管のことです。

#### 管路

管渠、マンホール、ます、取付管の総称です。

#### 企業会計

現金の動きやその残高のみではなく、債権債務の発生的事実に基づいて経理し（発生主義）、その年度の事業活動に係るもの（収益的収支）と翌年度以降の事業活動の基になるもの（資本的収支）とに区分して経理することにより、経営成績や財政状態を明らかにする会計方式です。

#### 企業債

地方公営企業が建設・改良の財源に充てるために起こす地方債（借金）のことです。

#### 基準内繰入金

一般会計から下水道事業会計に繰り入れるお金のうち、雨水処理に要する経費等、公費で負担す

べきもの。対比として基準外繰入金があります。

#### 共同化

複数自治体で共同使用する施設の建設や事務の一部を共同して管理及び執行することをいいます。

#### 供用開始

下水の処理を開始することをいいます。

#### 経常収支

主たる経営活動と他の経営活動から日常的に得ている収益及び費用です。

#### 下水道処理区域

排除された下水を終末処理場により処理することができる区域です。

#### 欠損金

経営活動により生じた損失をいいます。

#### 減価償却費

長期にわたって使用する固定資産の価値の減少相当分を費用として計上したものです。

#### 広域化

一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指します。

#### 公営企業会計

病院や水道事業等地方公共団体が運営している公営企業に取り入れている複式簿記の会計処理です。

#### 公共下水道事業

主として市街地における下水を排除し又は処理するために地方公共団体が管理する下水道。終末処理場を有するものを単独公共下水道、流末を流域下水道に接続するものを流域関連公共下水道といいます。

#### 公共用水域

河川、湖沼、港湾、沿岸海域その他公共の用に供する水域、及びこれに接続する公共溝渠、かんがい用水路、その他公共の用に供する水路です。

### 《さ行》

#### 最適化

①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること、③施設の統廃合を指します。

#### 実質的な使用料

使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に20m<sup>3</sup>を乗じたもの（家庭用のみでなく業務用を含む）を指します。

#### 指定管理者制度

公共施設の管理及び運営を民間企業が行うことをいいます。

#### 資本的収支

固定資産の取得や改築及び改良に伴い発生する収入及び支出です。

#### 収益的収支

企業の経営活動に伴い発生する収益及び経費です。

## 修繕

老朽化した施設又は故障若しくは破損した施設を修理して、施設の現状回復を図り、所定の耐用年数を維持するものです。

## 従量制

使用水量に応じて使用料を算定する料金体系をいいます。

## 使用料単価

使用料収入額を有収水量で除したものです。

## 水洗化人口／水洗化率

下水道に接続している人口及び割合を表す指標です。

## ストックマネジメント

目標とする明確なサービス水準を定め、その状態を点検及び調査等によって客観的に把握及び評価し、長期的な施設の状態を予測しながら、点検及び調査、修繕及び改築を一体的に捉えて下水道施設を計画的かつ効率的に管理することをいいます。

## 損益勘定留保資金

減価償却費や資産減耗費等現金を伴わない費用によって内部に残る資金（内部留保資金）のことです。

## 《た行》

### 耐用年数

法律等で決められた資産が利用できることとされる期間です。

### 長期前受金戻入

資産取得時の補助金等を減価償却に応じて収益化した現金を伴わない収益です。

### 独立採算制の原則

繰入金（税金）ではなく、使用料で経営を行わなければならないという原則です。

### 土地・施設等利用

下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた収入増につながる取組です。

## 《は行》

### 不明水

下水のうち有収汚水以外のものであり、地下水、直接浸入水などからなるものをいいます。原因として、雨どい等、宅内配管の誤接合によって流入したり、老朽化した管渠の継手部分やひび割れ、破損箇所から浸入すると考えられます。

### 包括的民間委託

維持管理等で複数の業務を一体的（包括的）に発注し、また、複数年契約にて民間企業に委託すること。これにより、民間のノウハウを生かしつつ業務の効率化を図ります。

### 法適用化

地方公営企業法を事業に適用し、公営企業会計となっていることを示します。

### ポンプ場

地形上、終末処理場まで自然流下できない場所、管渠が地中深くなりすぎる場所に設け、水位を

上げるための施設です。

#### 《ま行》

##### 民間委託

地方公共団体の行う業務を民間企業に委託することをいいます。

#### 《や行》

##### 有収水量

使用料の算定の基準になる水量です。

#### 《ら行》

##### 流域下水道

2以上の市町村からの下水を受け処理するための下水道で終末処理場と幹線管渠からなり、事業主体は都道府県です。

##### 類似団体

総務省より、市町村を処理区域内人口別区分、処理区域内人口密度区分、供用開始年数区分で類型化したものをいいます。

#### 《その他》

##### P D C A サイクル

計画（p l a n）、実行（d o）、評価（c h e c k）、改善（a c t i o n）を順に実施し、最後の改善（a c t i o n）では評価（c h e c k）の結果から、次回の計画（p l a n）に結び付ける。このプロセスを繰り返すことにより、品質の維持・向上及び継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法です。

##### P P P

公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームを P P P（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼びます。P F I は、P P P の代表的な手法の一つです。

##### P F I

P F I（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方です。



君津富津広域下水道組合 公共下水道事業経営戦略

---

令和7年3月

発行：君津富津広域下水道組合（総務課 総務係）

住所：〒299-1192

千葉県君津市久保2丁目13-1

Tel. 0439-56-1255