

1. 策定の目的

- ・人口減少に伴う収入減や将来の施設更新需要への対応の課題が顕著になっており、将来にわたって安定的に下水道事業を継続していくためには、中長期的な視点で事業経営を行う必要があります。令和2年度に策定した経営戦略から5年が経過し、投資・財政計画の見直しが必要であることから「経営戦略」を改定します。
- ・計画期間は、令和7年度（2025）から10年間とします。

2. 下水道事業の現状

- ・本戦略の対象は公共下水道事業となります。
- ・経営状況としては、公共下水道事業は、令和2年度から公営企業会計に移行し、毎年純利益を計上しています。しかし、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多いことと、昨今の物価上昇に伴う経費の上昇や下水道施設の更新による各経費の増加、将来の経営状況の悪化が予想されます。

3. 経営の基本方針

① 事業の選択

緊急性の高い施策の絞り込みを行い、そのなかでも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、コスト削減の取り組みを継続します。

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、老朽化が進む下水道施設の計画的な更新・耐震化を行い、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污水处理施設の整備を促進し、公衆衛生の向上と公共用水域の水質の保全に努めます。

4. 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、污水にかかる経費は使用者負担とする「雨水公費・污水私費」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

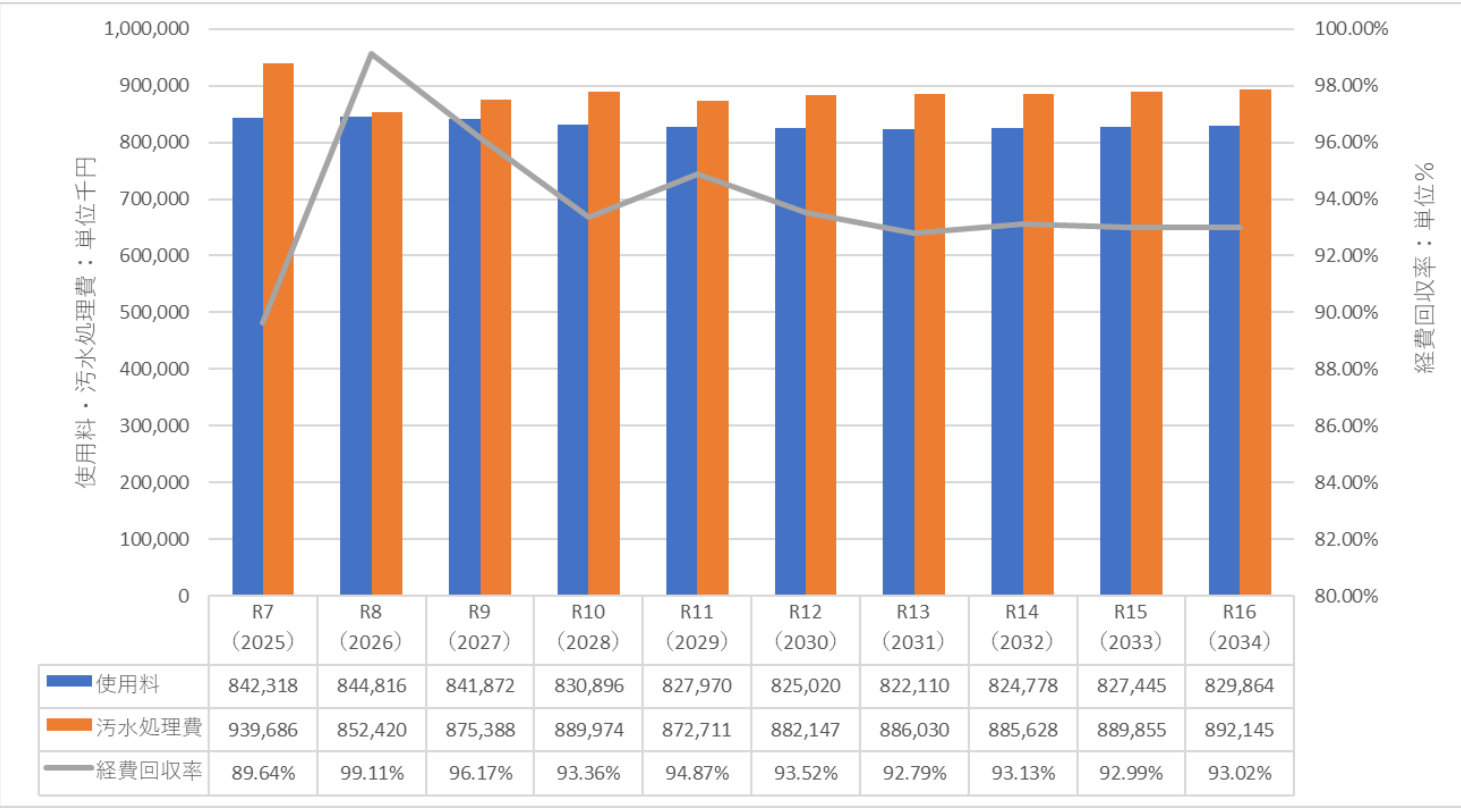
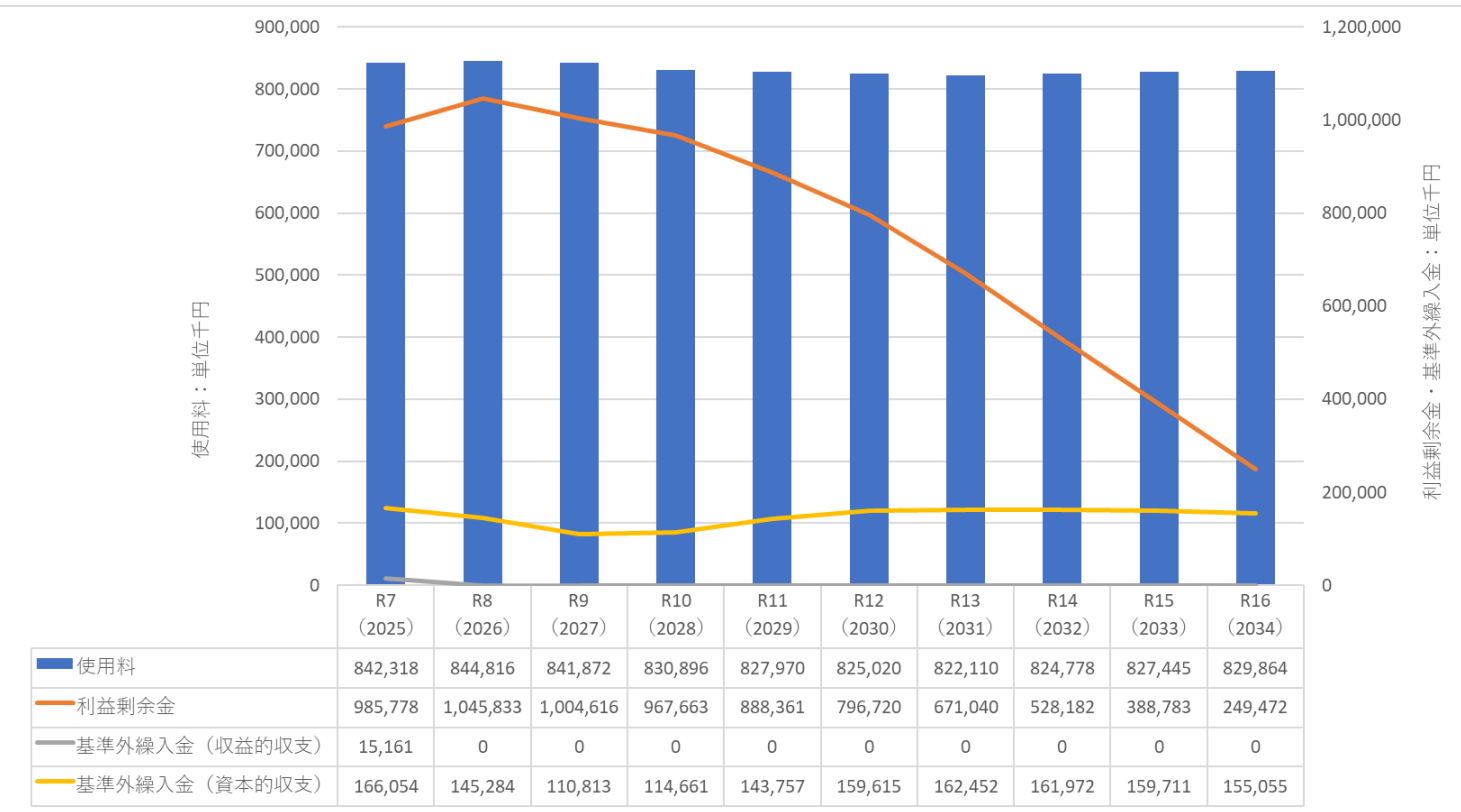
基準外繰入金の削減に成功したとしても、利益剰余金が確保できていなければ、将来の投資に対する財源不足が発生します。また、独立採算制の原則を満たすことにもなりません。したがって、適正な利益剰余金の確保を目指します。

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、污水处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污水处理費の削減により、経費回収率100%を維持していく必要があります。

5. 現状予測に基づく今後10年間の投資・財政計画と経費回収率の推移



現状予測に基づく今後10年間の課題

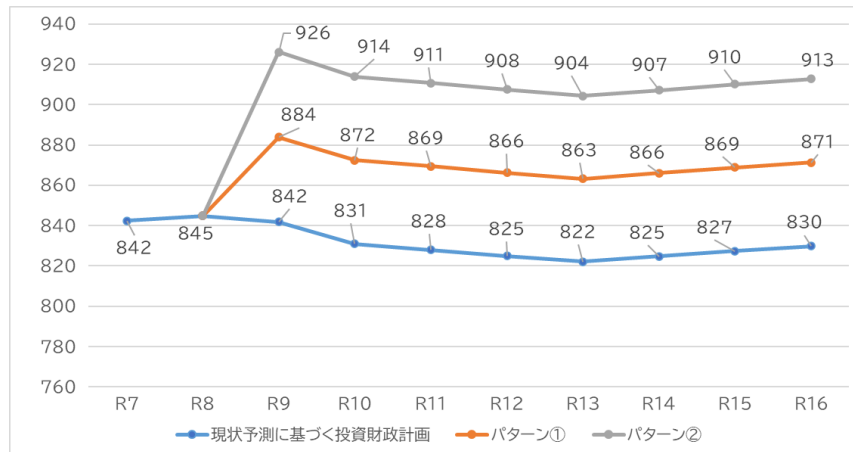
- ① 利益剰余金の低下
- ② 経費回収率100%を割る

6. 経営状況改善に向けたシミュレーション

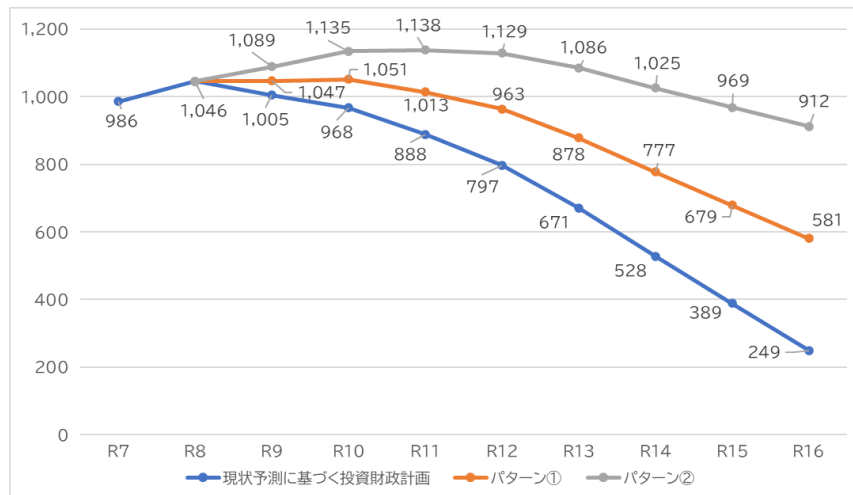
現状予測に基づく検証の結果、現在の投資・財政計画では今後の経営状況は厳しいものになると予想されます。経営状況改善に向けた投資・財政計画を以下の条件で試算します。

- パターン①**
令和9(2027)年度に 使用料を5%改定
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
- パターン②**
令和9(2027)年度に 使用料を10%改定
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

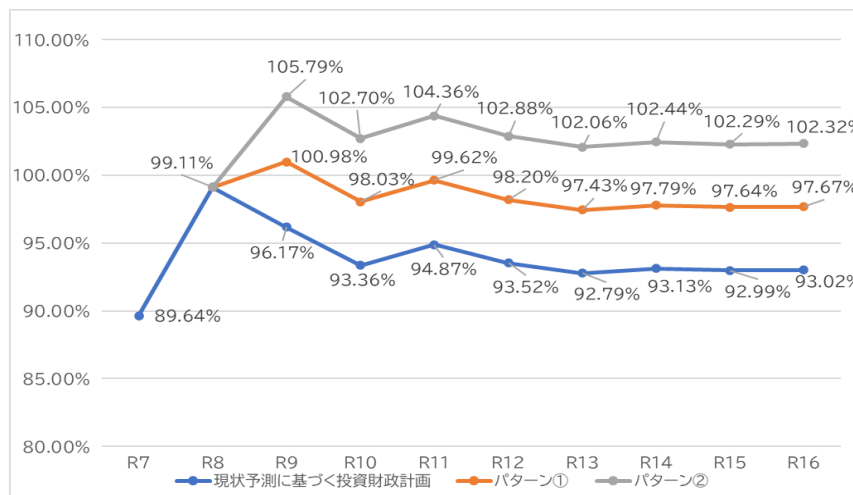
使用料収入
(百万円)



利益剰余金
(百万円)



経費回収率



7. 収支改善のための投資財政計画

○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ります。

○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りませんが、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す。

○基準外繰入金

収益的収支分は削減が可能になります。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す。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です。

○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%を達成します。

◆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つを達成できません。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の採用を検討します。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こととします。

8. 経営健全化へのロードマップ

本組合では、経営健全化に向けて、国の交付金と有利な起債の活用や公共下水道への接続率向上に向けた啓発活動等による収入増加の取り組みを進めます。しかしながら、投資・財政計画（シミュレーション）の結果、更なる経営健全化への取り組みが必要です。そのためのロードマップと業績目標は以下のとおりです。

■経営健全化へのロードマップ

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		

■ロードマップに定めた数値目標

経費回収率	R5 現状値 (2023)	R10 中間値 (2028)	R16目標値 (2034)	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	105.27%	100.00%	100.00%	パターン②	111.30%	108.48%	107.95%

9. 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。