

# 胎内市農業集落排水事業経営戦略

(平成 29 年度～令和 8 年度)

平成 29 年 3 月

(令和 4 年 3 月一部改訂)

新潟県胎内市

## 目 次

第1章 経営戦略策定について.....	1
1 経営戦略の趣旨.....	1
2 経営戦略の位置づけ.....	1
第2章 事業概要.....	2
1 事業の現況.....	2
(1) 施設.....	2
(2) 使用料.....	3
(3) 組織.....	4
2 民間活力の活用等.....	5
3 経営比較分析表を活用した現状分析.....	6
4 事業の動向.....	14
(1) 処理区域内人口・水洗化人口.....	14
(2) 使用料・汚水処理量・有収水量.....	14
(3) 企業債残高.....	15
(4) 一般会計からの繰入金.....	16
第3章 経営の基本方針.....	17
第4章 投資・財政計画.....	18
1 投資・財政計画.....	18
(1) 収益的収支（税抜）.....	18
(2) 資本的収支（税込）.....	19
2 投資・財政計画の策定.....	20
(1) 投資についての説明.....	20
(2) 財源についての説明.....	21
(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明.....	23
3 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要.....	24
(1) 今後の投資についての考え方・検討状況.....	24
(2) 今後の財源についての考え方・検討状況.....	24
4 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項.....	25
(1) 計画の策定（P l a n）.....	25
(2) 計画の実施（D o）.....	25
(3) 達成状況の評価（C h e c k）.....	25
(4) 事業の改善（A c t）.....	25

## 第1章 経営戦略策定について

### 1 経営戦略の趣旨

当事業は、農業用水の水質保全と農業集落の生活環境の改善を目的とした重要な事業であり、一時も止めることの出来ない半永久的な継続事業です。

近年、少子高齢化、生活様式の多様化、経済成長の低迷等により社会情勢は刻々と変化を続けており、大きな転換期を迎えています。

当事業においては、節水型社会と人口減少が進展しており、使用料収入の確保に重大な影響を及ぼすことが予測されます。更に「施設の建設」の時代から「施設の維持管理」の時代に転換して、施設の改築更新に多額の投資が必要となります。

今後、将来にわたって継続的な運営を行うために、収入と支出のバランスが取れた中長期的に安定した経営基盤を築くことが必須となっています。

このような状況から、経営戦略は、経営環境の変化へ適切に対応するため、地域特性やニーズの把握と詳細な経営状況の分析を行い、これまでの下水道事業の運営の見直しを図ることで、安定的な経営基盤の強化を実現するための指針とすべく策定するものです。

### 2 経営戦略の位置づけ

この経営戦略は、中期的な事業運営の指針として平成29年度から令和8年度までの10年間の進むべき方向性を示す基本計画です。

また、本市全体の基本計画である「胎内市総合計画」及び行政改革の指針である「胎内市行政改革大綱」と整合を図りながら、総務省の「公営企業の経営に当たっての留意事項について」及び「経営戦略の策定推進について」、国土交通省の「新下水道ビジョン」に基づくものとして、今後の課題に向けた方針や取組を明確にすることで、将来にわたって安定的な事業経営を行うための重要な役割を担っています。

## 第2章 事業概要

### 1 事業の現況

当事業は、黒川地区を対象に平成5年度に工事着手し、平成9年度に供用を開始しました。その後、平成11年度に鼓岡地区、平成14年度に乙地区、平成15年度に大長谷地区の整備を行い、令和2年度末現在、管渠の整備は概成済みであり、管渠の総延長は123km、水洗化率は77.1%となっています。

現在、業務の中心は、「施設の建設」から「施設の維持管理」へと移行しており、「施設の改築更新」が最重要課題となります。管渠や処理場等の改築更新の経費負担の平準化を図ることが効率的な事業計画において重要です。

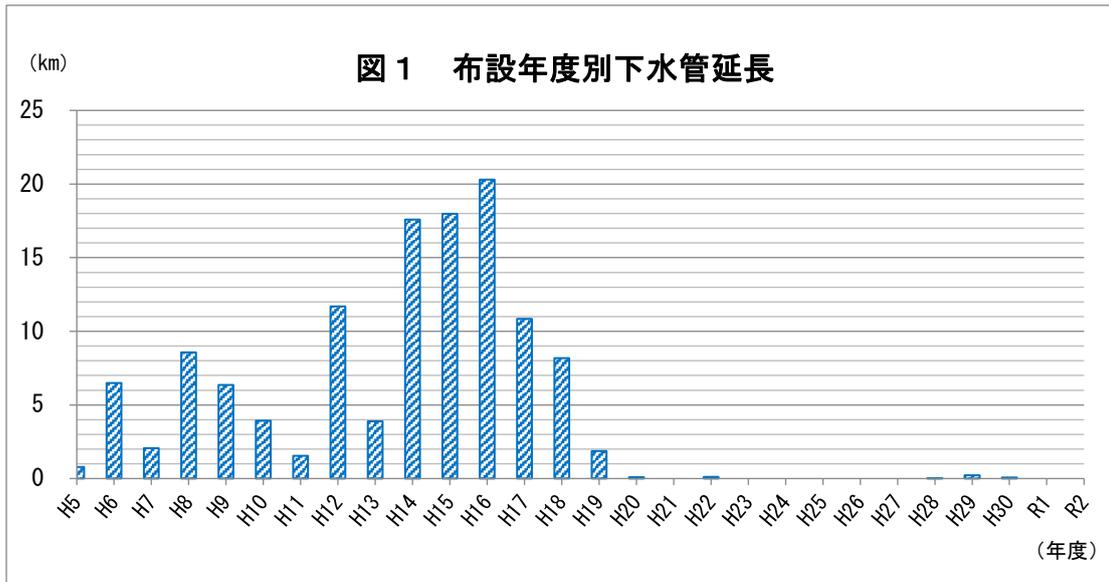
なお、当事業は、地方公営企業法の非適用で経営していましたが、計画的な経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図るために、令和2年度に地方公営企業法の財務規定等を適用しました。

#### (1) 施設

処理場については、4箇所に設置し、処理能力は4,627 m<sup>3</sup>/日、下水の処理方法は黒川処理場と乙処理場がオキシデーションディッチ法、鼓岡処理場と大長谷処理場が回分式活性汚泥法、下水の排除方式は分流式処理方式を採用しています。

法適・非適用区分		令和2年度 地方公営企業法一部適用（財務規定等）		
供用開始年度	平成9年度	年間総処理水量	843,821 m <sup>3</sup> (R2)	
処理区域内人口	8,575人 (R2)	処理区域内人口密度	17.15人/ha (R2)	
流域下水道等への接続の有無		無	処理区域数	4（黒川3・乙地区）
処理場数	4箇所（黒川・鼓岡・乙・大長谷）			
広域化・共同化	共同化としては、本事業の濃縮汚泥を胎内市公共下水道事業の中条浄化センターへ運搬し最終処理を行うことで、維持管理費の効率化を図っています。 また、今後、処理場の集約化や公共下水道への統合を検討し、維持管理費の削減に取り組めます。			

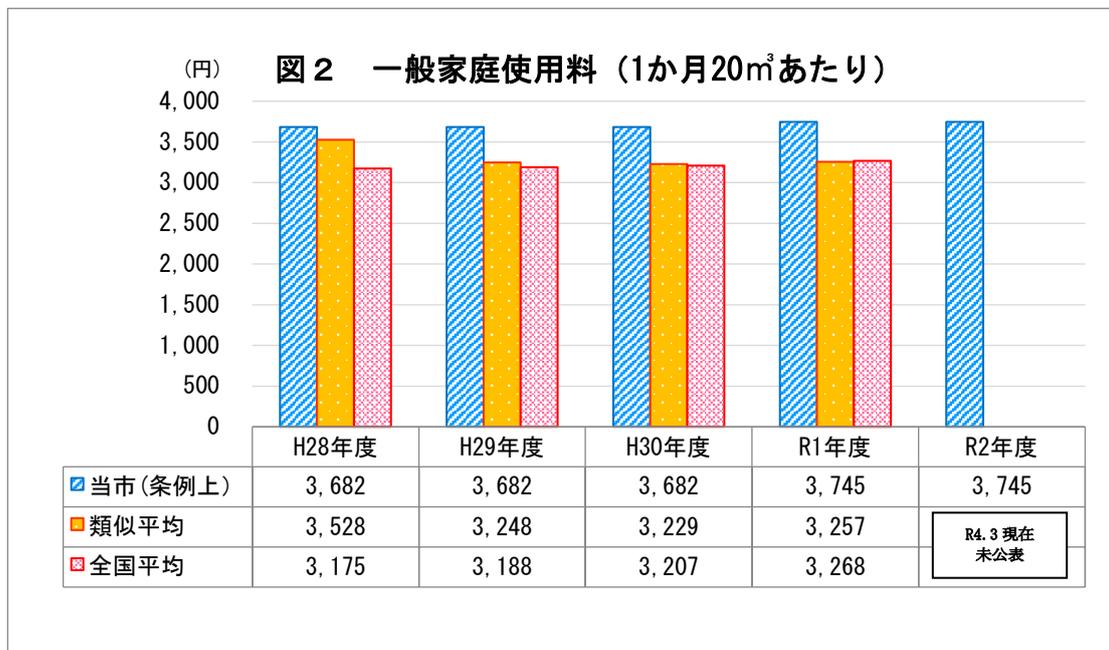
管渠については、法定耐用年数は経過していませんが、経過した後の大量の改築更新時期において、集中する改築更新工事の平準化を図るため、延命化の対策を強化することで効率的な事業計画に取り組みます。



(2) 使用料

使用料は、事業運営に必要な経費を賄う水準とし、使用者に公平な負担を求める使用料体系が基本です。また、公共料金として生活と密接に関連するものであることから、事業経営状況、経費削減等の情報を公開して透明性の確保を図ります。

一般家庭使用料は、類似団体平均及び全国平均に比べて高い水準にありますが、平成28年4月に10%引上げの使用料改定を行いました。



使用料体系の概要・考え方	公共下水道事業とともに使用実態に応じた受益者負担の原則に基づいて、一律の従量制による累進使用料を算出して、類似団体や市内の団体との比較検討も行ったうえで決定します。		
	基本使用料	～ 10 m <sup>3</sup>	1,815 円
	超過使用料	11～ 30 m <sup>3</sup>	193 円/m <sup>3</sup>
		31～ 50 m <sup>3</sup>	205 円/m <sup>3</sup>
		51～100 m <sup>3</sup>	217 円/m <sup>3</sup>
		101 m <sup>3</sup> ～	229 円/m <sup>3</sup>
条例上の使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり) ※1	H28 年度 3,682 円	実質的な使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり) ※2	H28 年度 3,954 円
	H29 年度 3,682 円		H29 年度 4,017 円
	H30 年度 3,682 円		H30 年度 4,009 円
	R1 年度 3,745 円		R1 年度 3,700 円 ※3
	R2 年度 3,745 円		R2 年度 4,083 円

※1 条例上の使用料とは、一般家庭における 20 m<sup>3</sup>あたりの使用料。(税込)

※2 実質的な使用料とは、使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に 20 m<sup>3</sup>を乗じたもの。(税込)

※3 令和元年度は法適用前年度のため打切決算を行っており、有収水量 12 か月分に対し使用料 11 か月分となっている。

### (3) 組織

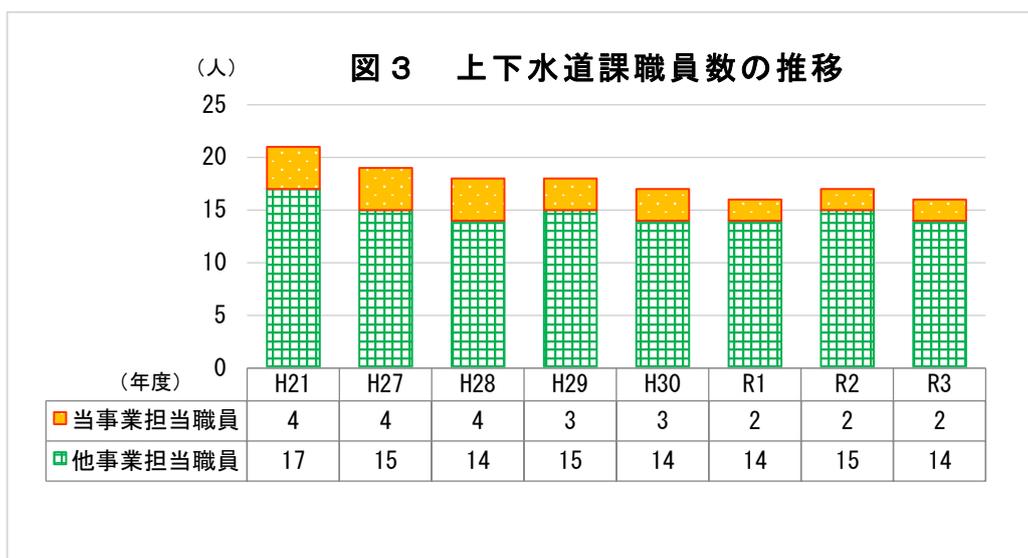
上下水道課は、当市職員全体の定員管理の一部であるため、独自性を発揮することに制約はありますが、事務の効率化を図っています。

なお、人員適正化計画の実施により、当事業担当者は平成 21 年度から 2 人の人員削減を行いました。

また、新規採用の抑制による影響から職員全体の高齢化が進んでいるため、業務のノウハウや技術の継承が課題となっています。

そのため、研修会への参加等により職員のスキルの向上を図るとともに、業務の引き継ぎを徹底することにより、将来を担う人材の育成に努めています。

事業運営組織	上下水道課		農業集落排水事業会計
	正職員 16 人		担当職員 損益勘定職員 1 人
職員数	会計年度任用職員 4 人 (R3. 4. 1)		資本勘定職員 1 人



## 2 民間活力の活用等

民間活力の活用は、PFI方式等の資金調達やノウハウ等の民間活力を活用してサービス水準の維持向上や経費の削減を図る取組です。

民間活用 の状況	ア 民間委託	処理場及びマンホールポンプの維持管理について、令和4年度から5年間の維持管理業務委託を行います。
	イ 指定管理者制度	未実施です。
	ウ PPP/PFI※	未実施です。
資産活用 の状況	ア エネルギー利用	初期投資に要するコストが高額であり、当市の規模では費用対効果が得られないため未実施です。
	イ 土地・施設等利用	該当する資産はありません。

※ PFI（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ものです。

PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ）とは、公民が連携して公共サービスの提供を行うもので、PFI、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（DBO）方式、さらに包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれます。

### 3 経営比較分析表を活用した現状分析

経営比較分析は、主要な経営指標を用いて分析評価を行い、経営の現状及び課題を的確に把握することが目的です。各数値をグラフ化し、全国の類似団体の平均値との比較により現状分析を行いました。

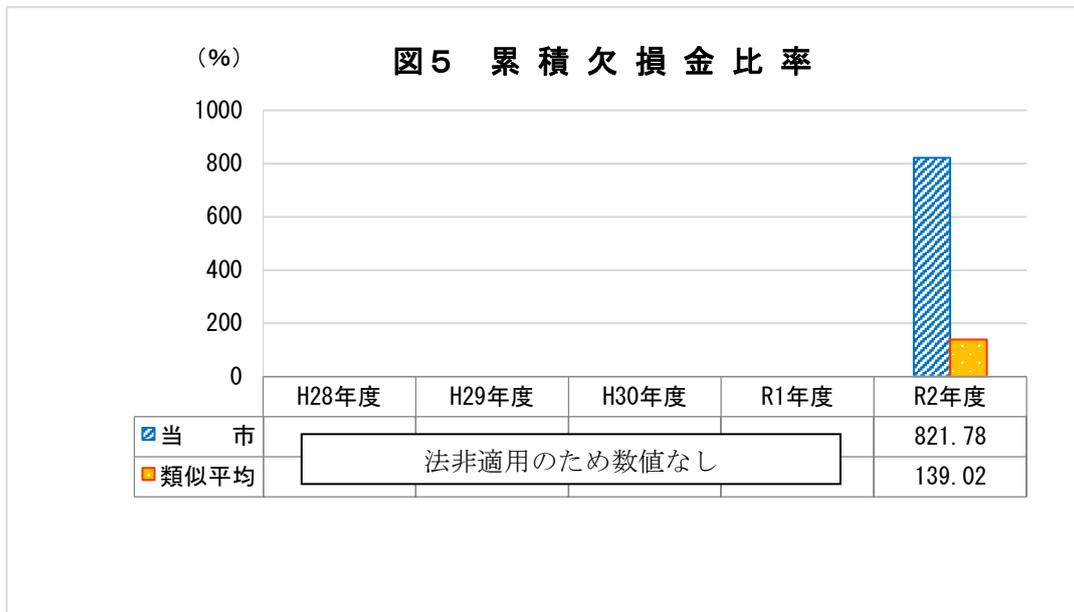
#### ① 経常収支比率(%)

指標の説明	下水道使用料や一般会計からの繰入金などの経常的収入で経常的費用をどの程度賄えているかを表す指標で、100%未満の場合は単年度収支が赤字であることを示しており、経営改善を図っていく必要があります。
算式	$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$
評価	100%以上となっており、収支は黒字ですが、一般会計からの繰入金で経営を維持している状況であり、継続的な経費節減や更新投資財源の検討が必要です。



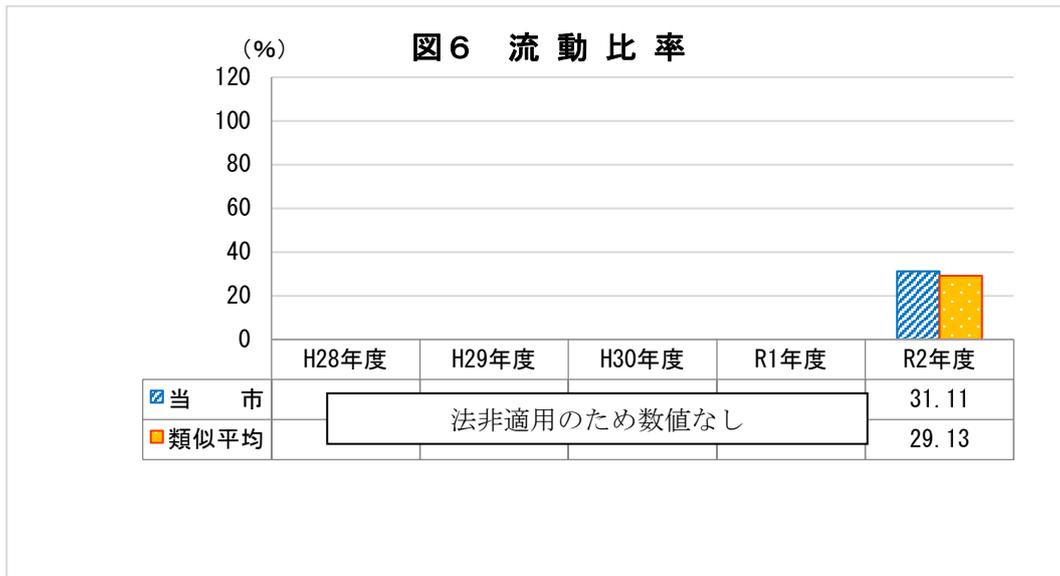
② 累積欠損金比率(%)

指標の説明	営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損金）の状況を表す指標で、経年の状況も踏まえながら0%となるよう経営改善を図っていく必要があります。
算式	$\frac{\text{累積欠損金}}{\text{営業収益}-\text{受託工事代金}} \times 100$
評価	令和2年度から地方公営企業法を適用しましたが、累積欠損金が発生しています。今後も更なる経営改善が必要です。



③ 流動比率(%)

指標の説明	短期的な債務に対する支払能力（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がある状況）を表す指標で、100%を下回っている場合は支払能力を高めるための経営改善を図っていく必要があります。
算式	$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$
評価	100%を大きく下回っています。流動負債には建設改良費等に充てられた企業債が含まれていますが、一般会計からの繰入金で経営を維持している状況であり、今後も更なる経営改善が必要です。



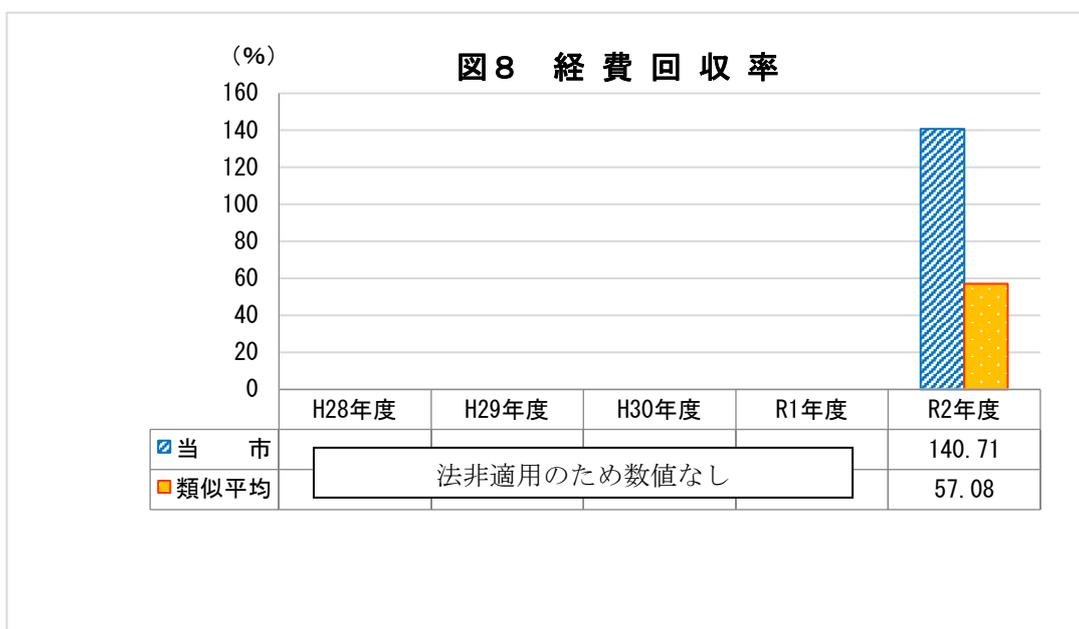
④ 企業債残高対事業規模比率(%)

指標の説明	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、明確な数値基準はありませんが、経年比較や類似団体との比較等により状況の把握・分析を行い、経営改善を図っていく必要があります。
算式	$\frac{\text{企業債現在高} - \text{一般会計負担分}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100$
評価	企業債残高を全額一般会計が負担する見込みのため数値は0となっており、当面は一般会計に依存せざるを得ない状況となっています。



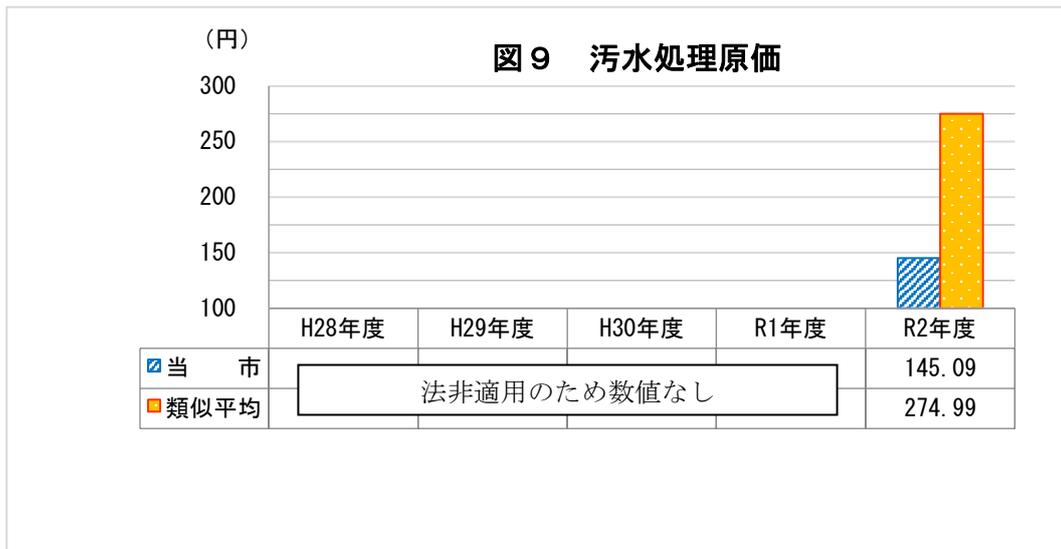
⑤ 経費回収率(%)

指標の説明	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す指標で、100%を下回っている場合は適正な使用料収入の確保及び污水处理費の削減が必要です。
算式	$\frac{\text{下水道使用料収入}}{\text{污水处理費（公費負担分除く）}} \times 100$
評価	100%以上となっていますが、継続して使用料水準、経費節減及び更新投資財源の検討が必要です。



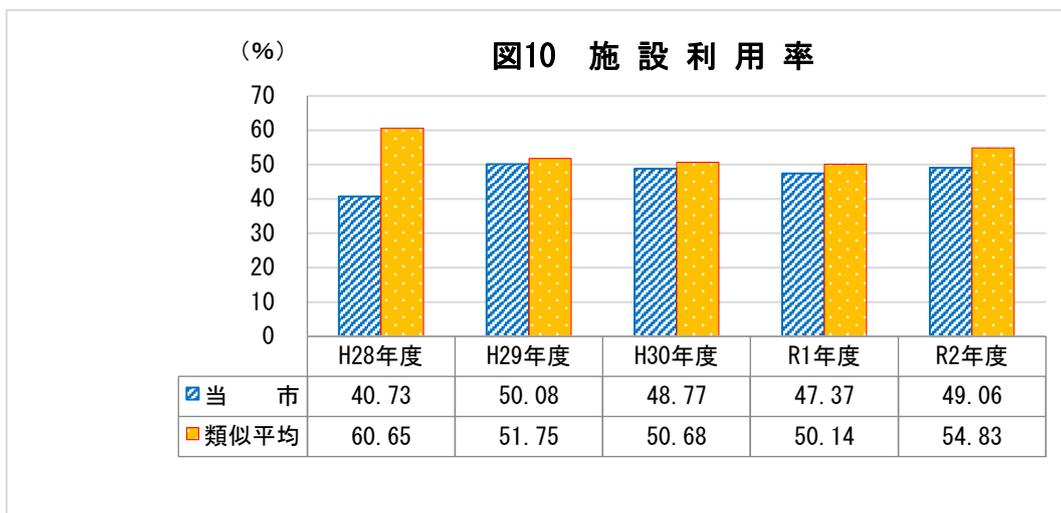
⑥ 污水处理原価(円)

指標の説明	有収水量 1 m <sup>3</sup> あたりの污水处理に要した費用であり、污水处理に係るコストを表した指標で、明確な数値基準はありませんが、経年比較や類似団体との比較等により状況の把握・分析を行い、経営改善を図っていく必要があります。
算式	$\frac{\text{污水处理費（公費負担分除く）}}{\text{年間有収水量}}$
評価	類似団体と比較して低い数値となっていますが、今後も管渠等の老朽化による修繕費等の増加に備えて、投資の効率化・維持管理費の削減の取組が必要です。



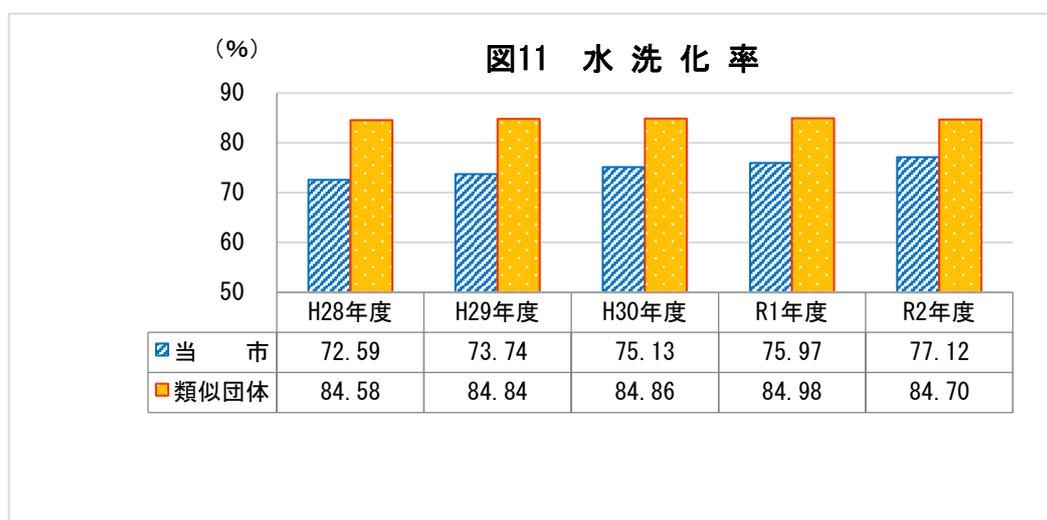
⑦ 施設利用率(%)

指標の説明	施設・設備が1日に対応可能な処理能力に対する1日平均処理水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標で、明確な数値基準はありませんが、一般的に高い数値であることが望ましいと考えられます。
算式	$\frac{\text{晴天時1日平均処理水量}}{\text{晴天時現在処理能力}} \times 100$
評価	事業計画時よりも処理人口が減少したため、低い数値となっています。今後も広域化や共同化等による経営改善を図る必要があります。



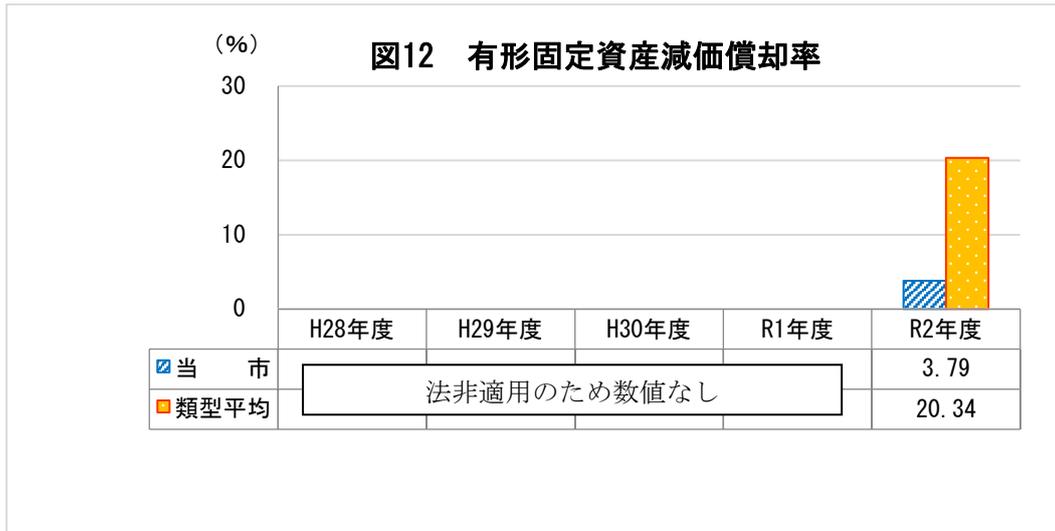
⑧ 水洗化率(%)

指標の説明	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人口の割合を表した指標で、100%未満である場合には水洗化率向上の取組が必要です。
算式	$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$
評価	類似団体と比較して低い数値となっており、更なる水洗化率向上の取組が必要です。



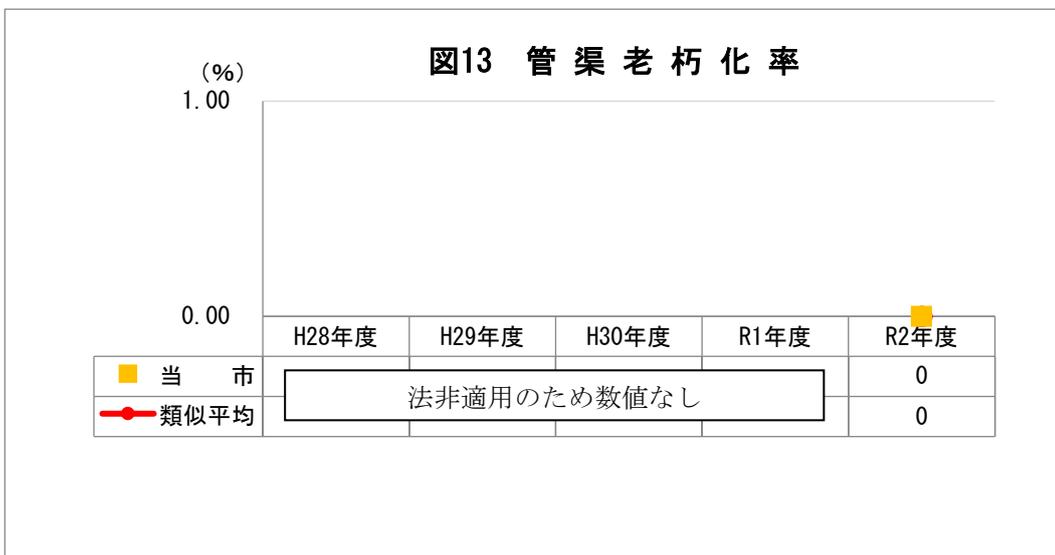
⑨ 有形固定資産減価償却率(%)

指標の説明	有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度合を示しており、明確な数値基準はありませんが、一般的に数値が高いほど法定耐用年数に近い資産が多いことを示しています。
算式	$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$
評価	類似団体と比較して低い数値となっていますが、令和2年度から地方公営企業法を適用し減価償却費の累積計算を開始したことによるものであり、資産の老朽化は進行しています。維持適正化計画により施設の更新の必要性を把握し、経営改善や投資計画等の見直しを図る必要があります。



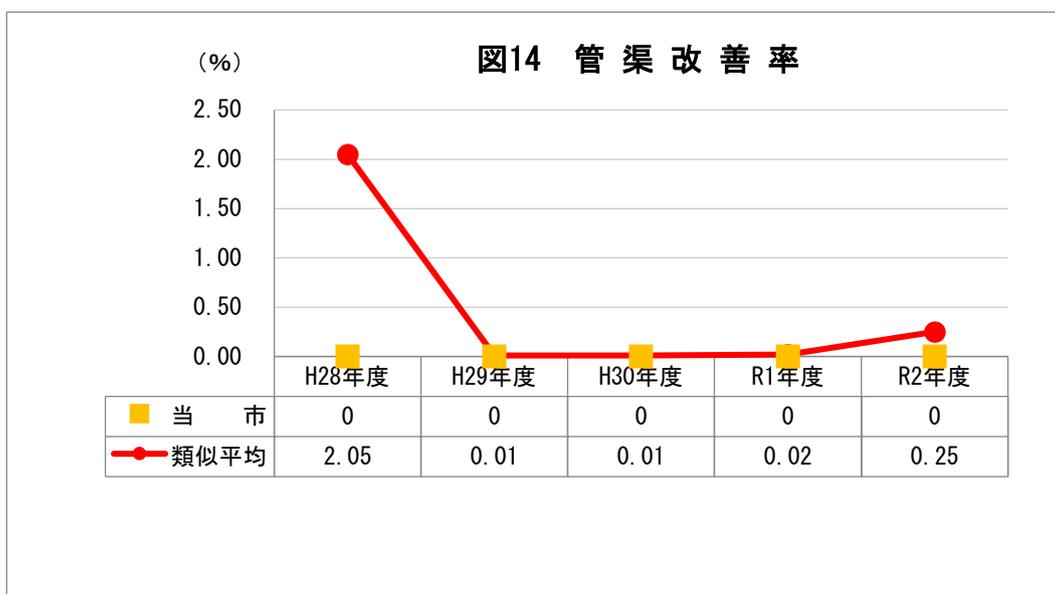
⑩ 管渠老朽化率(%)

指標の説明	法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合を示しており、明確な数値基準はありませんが、一般的に数値が高い場合には法定耐用年数を経過した管渠を多く保有しており、管渠の更新等の必要性を推測することができます。
算 式	$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$
評 価	現在は法定耐用年数を経過した管渠は保有していません。最も古い管渠が令和25年度に法定耐用年数50年を経過し、その後は毎年耐用年数を経過する管渠が増加を続けることとなります。将来の更新の時期を把握し、経営改善や投資計画等の見直しを図る必要があります。



⑪ 管渠改善率(%)

指標の説明	当該年度に更新した管渠の割合を表す指標で、明確な数値基準はありませんが、管渠の更新のペースや状況を把握するものです。
算式	$\frac{\text{改善（更新・改良・維持）管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$
評価	法定耐用年数を超える管渠はありませんが、将来の更新の時期を把握し、経営改善や投資計画等の見直しを行い、適切な維持管理と延命化を図ることで、機能保持による低コスト化を図る必要があります。

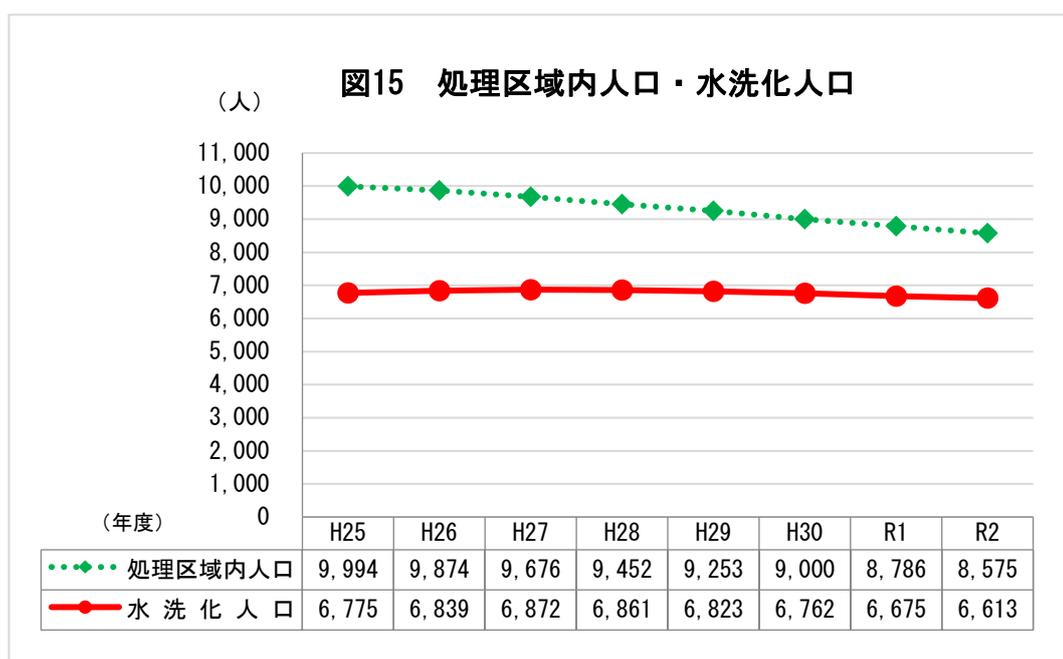


#### 4 事業の動向

##### (1) 処理区域内人口・水洗化人口

処理区域内人口は、総人口の減少とともに減少傾向で推移しています。一方で、水洗化人口は、下水道施設の整備工事の進捗に伴って着実に増加を続けていましたが、平成 28 年度から減少に転じています。

今後も、少子高齢化に伴う人口減少の進展により、処理区域内人口及び水洗化人口は減少傾向で推移することが見込まれるため、使用料収入の減少を招き、経営に大きな影響を及ぼすことが危惧されます。

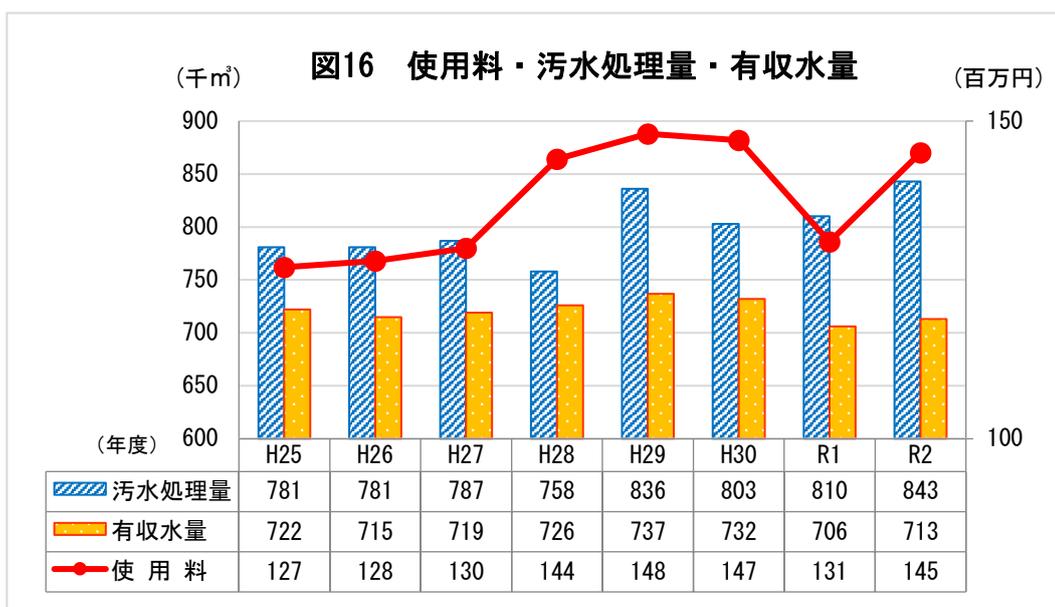


##### (2) 使用料・汚水処理量・有収水量

汚水処理量と使用料は、下水道施設の整備の進捗に伴って順調に増加してきましたが、有収水量は年度によって増減しています。原因の1つに汚水処理量と有収水量の差である不明水が考えられ、その原因究明と対策が必要となっています。

なお、令和元年度は法適用前年度のため打切決算を行っており、有収水量 12 か月分に対し使用料 11 か月分となっているため、例年よりも使用料が少なくなっています。

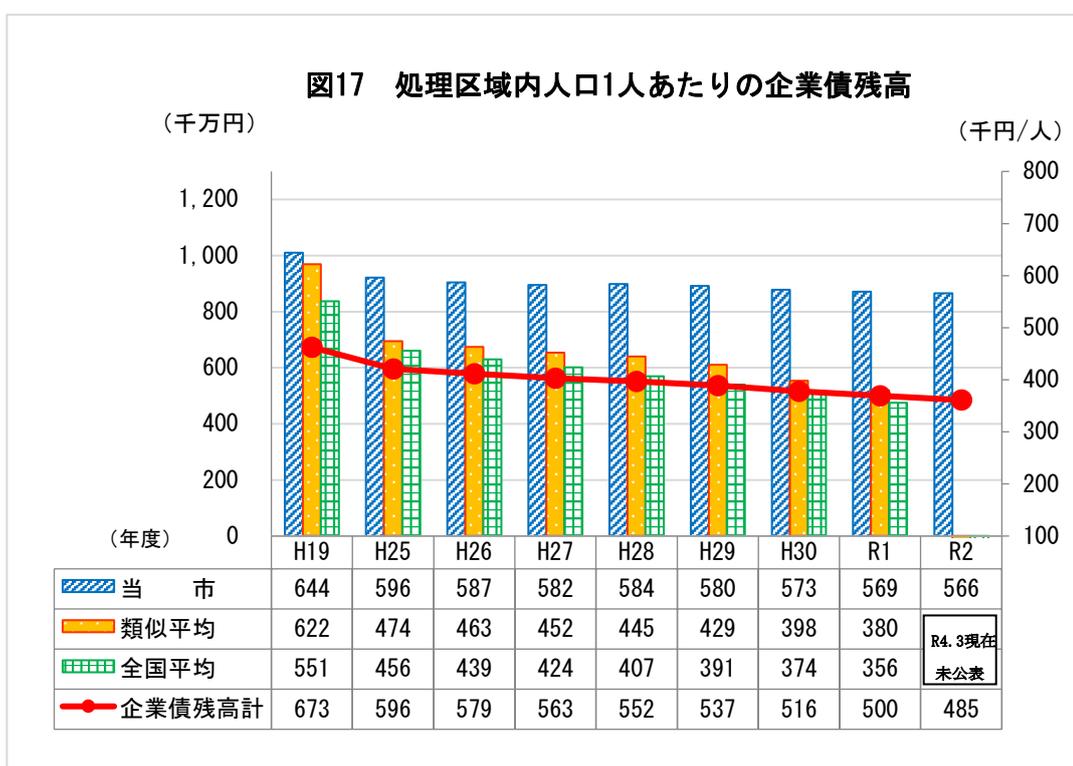
今後は、節水型社会への移行や人口減少が進展した場合には、いずれの数値も減少に転じて、使用料収入の減少を招き、経営に大きな影響を及ぼすことが危惧されます。



### (3) 企業債残高

企業債残高は、平成 19 年度をピークに減少を続けていますが、処理区域内人口 1 人あたりの企業債残高では、類似団体平均及び全国平均より高く、その差が広がる傾向で推移しています。

企業債は、施設の受益世代と費用負担世代との負担の公平性の確保の点からも必要なものとされていますが、将来の世代に過大な負担とならないように、計画的な起債により企業債残高の縮減に努めます。

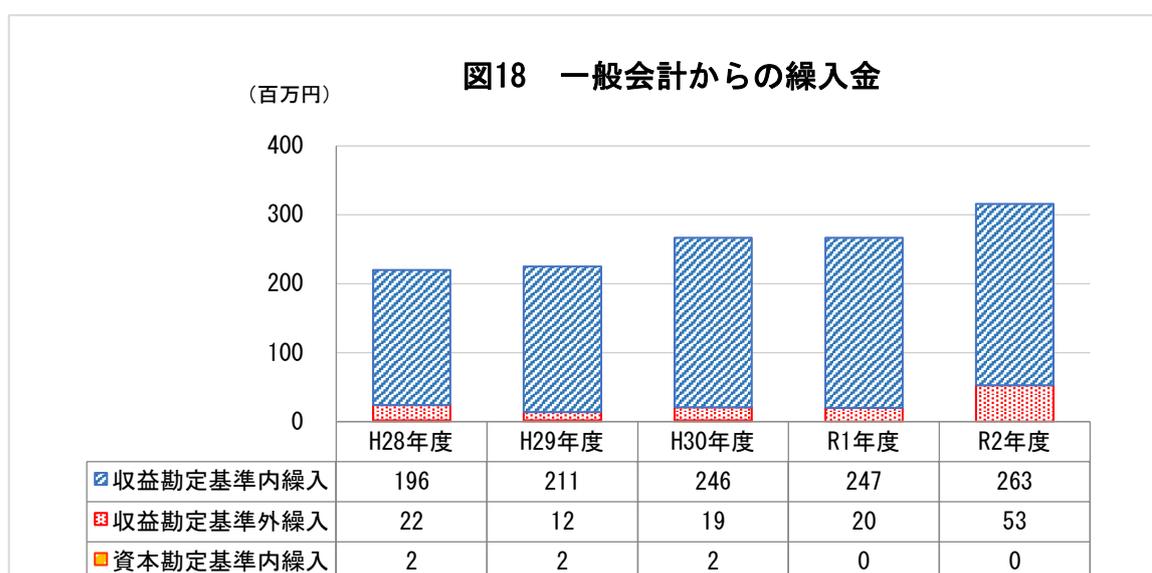


#### (4) 一般会計からの繰入金

経営状況は大変厳しく、使用料等の収入のみでは経営は困難であり、収入の不足分は資本平準化債と一般会計からの繰入金等の公費負担で賄っているのが現状です。

公営企業では、独立採算制が原則とされていますが、事業の整備が概ね終了していること、下水道への接続の伸び悩みや高資本のため、収支均衡を図ることは非常に困難であると考えられます。

なお、一般会計からの繰入金の増加は、市財政を圧迫する要因にもなることから、経費削減や投資財政計画の見直しを継続的に行うことで繰入金を低減し、健全な経営に向けた取組を行います。



### 第3章 経営の基本方針

地方公営企業は、地方財政法では適正な経費負担に基づく独立採算性の原則が定められており、地方公営企業法では常に企業の経済性を発揮するとともに、本来の目的である公共の福祉を増進するように運営されなければならないと経営の基本原則で規定されています。

公営の事業は、企業性を発揮して最小の経費で最良のサービスを提供し、経営の健全化と効率化に努めて、住民から理解を得る必要があります。

当事業では、農業用水の水質保全と農業集落の生活環境の改善のためのサービスを安定して提供するためには、処理場や管渠等の維持管理が重要ですが、施設の老朽化が進んでいることから、施設の改築更新にあたっては効率的かつ計画的な投資が不可欠です。

なお、投資と財源を均衡させることが非常に重要であり、将来にわたって持続的に運営を行うための経営改善が求められています。現在の課題や厳しい経営状況などを踏まえて、今後より一層の経営の健全化と効率化を図るとともに、経営基盤の強化を推進しなければなりません。

また、当事業は、地方公営企業法の非適用で経営していましたが、計画的な経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図るために、令和2年度に地方公営企業法の財務規定等を適用しました。

この経営戦略において、『農業用水の水質保全と農業集落の健康で快適な生活環境の向上』を基本方針として、事業の見直し、経営の効率化、経営基盤の強化を重点に経営改善に向けた取組を進めます。

第4章 投資・財政計画

1 投資・財政計画

(1) 収益的収支(税抜) ※令和2年度・令和3年度は税込

(単位:千円, %)

年 度		H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度 (決算)	R3年度 (決算見込)	R4年度 (予算)	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	
区 分	1. 営業収益 (A)							145,574	136,898	116,029	113,709	111,437	109,209	107,026	
	(1) 料金収入							145,468	136,832	115,964	113,644	111,372	109,144	106,961	
	(2) 受託工事収益 (B)														
	(3) その他							106	66	65	65	65	65	65	
	2. 営業外収益							655,742	603,297	590,197	571,827	517,948	518,689	505,958	
	(1) 補助金							316,007	316,392	310,523	305,397	323,635	323,962	325,374	
	他会計補助金							315,740	309,721	309,132	305,397	323,635	323,962	325,374	
	その他補助金							267	6,671	1,391					
	(2) 長期前受金戻入							339,393	286,904	279,656	266,429	194,312	194,726	180,583	
	(3) その他							342	1	18	1	1	1	1	
	収入計 (C)							801,316	740,195	706,226	685,536	629,385	627,898	612,984	
	1. 営業費用							507,484	516,106	489,528	456,876	469,748	469,221	443,227	
	(1) 職員給与							4,694	4,213	4,326	4,236	4,261	4,285	4,311	
	基本給							2,289	1,925	1,994	2,014	2,034	2,054	2,075	
	退職給付							327	327	327	327	327	327	327	
その他							2,078	1,961	2,005	1,895	1,900	1,904	1,909		
(2) 経費							135,536	138,145	118,186	100,901	104,072	104,243	101,416		
動力費							32,356	36,938	33,955	34,125	34,296	34,467	34,640		
修繕費							2,477	4,176	3,777	3,777	3,777	3,777	3,777		
材料費															
その他							100,703	97,031	80,454	62,999	65,999	65,999	62,999		
(3) 減価償却費							367,254	373,748	367,016	351,739	352,415	360,693	337,500		
2. 営業外費用							80,115	74,279	69,728	63,106	57,943	53,112	48,585		
(1) 支払利息							80,115	74,279	68,777	63,106	57,943	53,112	48,585		
(2) その他										951					
支出計 (D)							587,599	590,385	559,256	519,982	518,691	522,333	491,812		
経常損益 (C)-(D) (E)							213,717	149,810	146,970	165,554	110,694	105,565	121,172		
特別利益 (F)										1	1	1	1		
特別損失 (G)							5,209	170	215	100	100	100	100		
特別損益 (F)-(G) (H)							△ 5,209	△ 170	△ 214	△ 99	△ 99	△ 99	△ 99		
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)							208,508	149,640	146,756	165,455	110,595	105,466	121,073		
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)							△ 1,404,807	△ 1,196,299	△ 1,046,659	△ 899,903	△ 734,448	△ 623,853	△ 518,387	△ 397,314	
流動資産 (J)							163,381	84,817	91,896	77,938	82,569	84,194	83,331		
うち未収金							39,908	21,176	24,751	20,456	20,047	19,646	19,253		
流動負債 (K)							525,244	465,809	486,524	495,119	505,568	512,072	513,728		
うち建設改良費分							421,771	453,864	474,338	486,222	496,417	502,908	504,790		
うち一時借入金															
うち未払金							102,819	11,125	11,361	8,072	8,326	8,339	8,113		
累積欠損金比率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )							822	765	776	646	560	475	371		
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)															
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)								145,574	136,898	116,029	113,709	111,437	109,209	107,026	
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)								145,574	136,898	116,029	113,709	111,437	109,209	107,026	
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((N)/(P)×100)															

(2) 資本的収支 (税込)

農業集落排水事業会計(令和2年度法適用)

(単位:千円)

年 度		H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度 (決算)	R3年度 (決算見込)	R4年度 (予算)	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	
区 分															
資本的 収 入	1. 企 業 債							224,900	229,900	286,250	288,960	317,800	324,350	314,800	
	うち資本費平準化債							146,600	175,500	206,550	205,460	209,300	213,850	212,300	
	2. 他 会 計 出 資 金														
	3. 他 会 計 補 助 金									3,725	5,645	8,565	8,565	8,565	
	4. 他 会 計 負 担 金														
	5. 他 会 計 借 入 金														
	6. 国(都道府県)補助金							81,457	57,655	74,929		76,500	101,500	103,500	95,500
	7. 固定資産売却代金														
	8. 工 事 負 担 金							250	1,000	1,000	500	500	500	500	500
	9. そ の 他									1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
	計 (A)							306,607	288,555	367,404	373,105	429,865	438,415	420,865	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)														
	純計 (A)-(B) (C)							306,607	288,555	367,404	373,105	429,865	438,415	420,865	
	資本的 支 出	1. 建 設 改 良 費							156,296	110,465	160,681	167,017	217,054	221,091	205,128
		うち職員給与費							7,320	6,233	6,255	6,291	6,328	6,365	6,402
		2. 企 業 債 償 還 金							373,121	406,891	438,984	459,458	471,342	481,537	488,028
		3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金							14,880	14,880	14,880	14,880	14,880	14,880	14,880
4. 他 会 計 へ の 支 出 金															
5. そ の 他									1,500	1,500	1,500	1,500	1,500		
計 (D)							544,297	532,236	616,045	642,855	704,776	719,008	709,536		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)							237,690	243,681	248,641	269,750	274,911	280,593	288,671		
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金							213,262	243,681	241,305	261,450	264,111	269,593	278,471	
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額														
	3. 繰 越 工 事 資 金														
	4. そ の 他							24,428		7,336	8,300	10,800	11,000	10,200	
計 (F)							237,690	243,681	248,641	269,750	274,911	280,593	288,671		
補填財源不足額 (E)-(F)															
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)							412,766	397,886	383,006	368,126	353,246	338,366	323,486		
企 業 債 残 高 (H)							4,851,669	4,674,678	4,521,944	4,351,446	4,197,904	4,040,717	3,867,489		

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度		H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度 (決算)	R3年度 (決算見込)	R4年度 (予算)	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
区 分														
収益的 収 支 分	収益的収支分							315,740	309,721	309,132	305,397	323,635	323,962	325,374
	うち基準内繰入金							263,306	262,214	249,922	302,377	320,615	320,942	322,354
	うち基準外繰入金							52,434	47,507	59,210	3,020	3,020	3,020	3,020
資本的 収 支 分	資本的収支分									3,725	5,645	8,565	8,565	8,565
	うち基準内繰入金													
	うち基準外繰入金									3,725	5,645	8,565	8,565	8,565
合 計							315,740	309,721	312,857	311,042	332,200	332,527	333,939	

## 2 投資・財政計画の策定

### (1) 投資についての説明

#### ① 投資の目標について

管渠工事の計画分は概ね完了し、業務の中心は処理場等の施設の維持管理に移行しており、今後の投資の対象は、老朽化対策が中心となっています。

そこで、法定耐用年数を経過する前に維持適正化計画を作成し、延命化に取り組むとともに、継続的なコスト削減による経費の合理化を徹底し、投資試算と財源試算の均衡を図ります。

#### ② 管渠、処理場等の建設・更新について

管渠、マンホールポンプ、処理場等の施設については、令和3年度末現在、供用開始から24年を経過し、一部に法定耐用年数が経過しているものもありますが、維持適正化計画による延命化を実施し、計画的かつ効率的な事業計画に沿って更新を実施します。

#### ③ 広域化・共同化・最適化について

共同化については、当事業の濃縮汚泥を本市の公共下水道事業の中条浄化センターへ投入し最終処理を行うことで、維持管理費の効率化を図っています。

最適化については、同様の施設の重複投資の回避や施設の共同化等による施設能力の有効活用を検討するとともに機能強化対策事業及び維持適正化計画による投資予算の平準化を図ることで、最適化に取り組んでいます。

#### ④ 投資の平準化について

投資の平準化とは、施設の改築更新の予定が集中する場合において、施設設備の重要度や事故等が発生した場合の影響、老朽化の度合等の改築更新の必要性の高い施設の優先度を考慮したうえで、施設の改築更新の実施年度を前後させる方策により、投資額が集中しないよう平準化を図るものです。

当事業では、維持適正化計画による施設の延命化を実施するとともに、計画的かつ効率的な事業計画に沿って更新を実施することで、法定耐用年数の経過後の大量の改築更新工事の経費負担の平準化を図っています。

#### ⑤ 民間活力の活用について

社会情勢の変化や事業を取巻く経営環境が厳しさを増す中で、行政の効率化と活性化のためにPPP及びPFI等の民間活力やノウハウの活用が行われている

ます。当市の事業規模では費用対効果を得ることが難しいと推測されるため未実施ですが、先進地事例等の調査及び研究により、効果的な方法について検討を行っています。

#### ⑥ 防災・安全対策について

災害等の発生に対しては、平成 28 年度に下水道の災害時対応マニュアルとなる下水道の事業継続計画（簡易な下水道BCP）を作成し、迅速で的確な復旧活動への着手と防災体制の構築を図っています。

また、管渠、マンホールポンプ、処理場等の施設については、維持適正化計画により、必要に応じて耐震化の対策を行い、計画的な更新及び修繕に取り組んでいます。

### (2) 財源についての説明

#### ① 財源の目標に関する事項

施設整備は概ね完了していますが、下水道への接続の伸び悩みから十分な使用料収入が得られないことや資本費の割合が大きいことから、暫定的に資本費平準化債や一般会計からの繰入金等の公費負担で賄っているのが現状です。

なお、流動資産の保有が少ないため、物価や金利の上昇、水需要の減少、一般会計からの繰入金の削減が生じた場合には、財政状況の悪化が予想されます。

今後、管渠や処理場等の老朽化に対する計画的な更新及び耐震化に多額の事業費が必要となることから、建設改良費及び経費の抑制をはじめ、使用料改定、有収率の維持向上、業務改善、水洗化率の向上、使用料の収納率の向上等の改善を図ることにより、財源確保のために最大限の取組を行います。

#### ② 使用料収入の見通し、使用料の見直しに関する事項

令和 2 年度の水洗化率は、77.12%であり、類似団体平均 84.70%と比べて低い状況にあります。

さらに節水型社会への移行や人口減少が進展した場合には、使用料収入の減少を招き、経営に大きな影響を及ぼすことが危惧されます。

接続促進については、今後も広報誌への掲載、リフォーム助成金、排水設備設置資金融資制度及び排水設備設置資金利子補給補助金の活用等のPR活動を行い、水洗化率の向上に取り組めます。

また、使用料の未納解消については、電話及び文書催告を継続するとともに、対象者と相談により納付確約を取り交わすことで納付意識の向上を図り、未納解

消に取り組んでいます。

中長期的に安定した経営基盤を築くためには、可能な限り使用料収入により汚水処理原価を回収しなければなりません。

使用料の見直しについては、類似団体や県内の団体との比較検討を行ったうえで、平成 28 年 4 月に 10% 引上げの使用料改定を行いました。

今後、人口減少等から使用料収入が減少した場合、収益の悪化、累積欠損金の増加、内部留保資金の減少が予想されることから、経営改善を図るために適正な使用料の検討を行っています。

なお、当市の使用料は、類似団体平均及び全国平均と比較して高い水準にあり、使用料の引上げは水洗化の促進を妨げる大きな要因ともなり得ることから、改定にあたっては慎重に行う必要があります。

### ③ 企業債に関する事項

企業債は、施設の受益世代と費用負担世代との負担の公平性の確保の点からも必要なものとされていますが、将来の使用料収入が減少した場合には、利子を伴う償還であることや今後施設の老朽化対策が必要となることから、将来を担う世代に過大な負担とならないよう計画的に行わなければなりません。

なお、処理区域内人口 1 人あたりの企業債残高に留意し、計画的な起債により企業債残高の縮減を図っています。

### ④ 繰入金に関する事項

他会計からの繰入金は一般会計からの繰入（国の繰出基準内・基準外）と鹿ノ俣発電所運営事業特別会計からの繰入（基準外）を行っています。

今後は人口減少等から使用料収入の減少による収益の悪化が予想されますが、一般会計からの繰入金の増加は、市財政を圧迫する要因にもなることから、経費削減や投資財政計画の見直しを継続的に行うことで繰入金の低減に努め、健全な経営に向けた取組を行っています。

### ⑤ 資産の有効活用に関する事項

資産の有効活用は、初期投資に要するコストが高額であり、当市の規模では費用対効果を得ることが難しいと推測されるため未実施ですが、先進地事例等の調査及び研究により可能性を検討しています。

(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

① 民間活力の活用に関する事項

処理場及びマンホールポンプの維持管理については、令和4年度から5年間の維持管理業務委託を行い、民間の技術力を活用して事務の効率化を図っています。

② 職員給与費に関する事項

職員の給与水準は、当市職員全体の人事制度に準じて設定されており、適正な給与制度の運用を行っています。

③ 動力費に関する事項

ガス供給については、現在使用している供給業者以外にないため、料金に関して削減は見込めない状況です。

電力供給については、入札を実施することで経費の削減を図っています。

また、維持適正化計画により更新する設備については、現在使用しているものよりも省エネタイプを導入することで、経費の削減を図っています。

④ 薬品費に関する事項

入札を実施することで経費の削減を図っています。

⑤ 修繕費に関する事項

維持適正化計画により施設を管理し、修繕及び更新を計画的かつ効率的に行うことで経費の削減を図っています。

⑥ 委託料に関する事項

処理場及びマンホールポンプの維持管理については、令和4年度から5年間の維持管理業務委託契約を締結し、民間の技術力を活用して人件費の削減と事務の効率化を図っています。

### 3 投資・財政計画に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

#### (1) 今後の投資についての考え方・検討状況

##### ① 広域化・共同化・最適化に関する事項

共同化については、処理場の集約化や公共下水道への統合を検討し、維持管理費の削減に取り組めます。

#### (2) 今後の財源についての考え方・検討状況

##### ① 使用料の見直しに関する事項

今後、管渠や処理施設等の老朽化に対する計画的な更新及び耐震化に多額の事業費が必要となることから、当市の下水道事業運営審議会において、受益者負担の原則に基づき、使用料の改定についての検討を行います。

なお、使用料の見直しにあたっては、住民及び議会の十分な理解を得たうえで、適切な使用料体系を設定することが極めて重要です。

#### 4 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

今後は、節水型社会への移行と人口減少の進展や「施設の維持管理」の時代への転換等の下水道事業を取り巻く環境は、刻々と変化を続けて大きな転換期を迎えています。

そして、当市の財政事情も厳しさを増しており、限られた予算を有効に配分し、効率的に執行するための経営改革が必要であり、広く使用者に内容を公開することが必要です。

そのため、毎年度において進捗管理（モニタリング）を行い、計画と実績との徹底した比較分析と事業の見直しの実施にあたっては、毎年度、「P D C A サイクル」の方法により、計画（P l a n）→実施（D o）→評価（C h e c k）→改善（A c t）の段階を繰り返すことにより、各段階の継続的な向上（スパイラルアップ）を図ります。

また、概ね5年毎に経営戦略の見直し（ローリング）を行い、計画と実績が乖離する場合は原因を分析し、その結果を予算編成や次期計画の策定等に反映させることで、継続的に業務の改善を図ります。

なお、事業について使用者の皆様からご意見やご提言を伺い、随時見直しを図ることにより、経営の改善に役立てます。

##### (1) 計画の策定（P l a n）

従来の実績や将来の予測等を基に重点目標や経営指標について分かり易い計画を策定します。

##### (2) 計画の実施（D o）

重点目標に留意して計画を実施します。

##### (3) 達成状況の評価（C h e c k）

計画に沿って行われているか、実績の達成度について、類似団体との比較分析により、客観的で合理的な検証を行います。

##### (4) 事業の改善（A c t）

経営状況の的確な把握を行い、経営の健全化と効率化のため事業の見直しを行い、計画の改定を行います。