

千葉県香取市

公共下水道事業経営戦略



令和7年3月改定



香取市公共下水道事業経営戦略

目次

I	はじめに	
II	経営戦略について	
	1. 経営戦略策定の背景、策定及び改定の目的	2
	2. 経営戦略の位置づけ	4
III	事業概要	
	1. 本経営戦略の対象となる事業の現況	5
IV	現状分析	
	1. 決算統計による本市経営状況分析	8
	2. 経営比較分析表による本市経営状況分析	12
V	将来の事業環境	
	1. 将来の事業予測	16
	2. 投資と財源の予測	19
	3. その他の予測	20
	4. 現状の課題への対応	20
	5. 経営の基本方針	21
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	23
	2. 現状予測に基づく投資・財政計画	26
	3. 経費回収率向上のための投資・財政計画	30
	4. 投資・財政計画（収支計画）における今後の取り組み	38
	5. 原価計算	41
VII	経営戦略の事後検証	
	1. 進捗管理・検証・見直し	43
VIII	巻末資料	



はじめに

香取市（以下「本市」という）は、千葉県の北東部に位置しており、東部は東庄町、西部は神崎町、成田市、南部は旭市、匝瑳市、多古町、そして北部は茨城県に接しています。

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できない社会基盤施設です。

本市の公共下水道事業は、佐原地区の市街地を対象とする佐原処理区及び小見川地区の市街地を対象とする小見川処理区にて事業を営んでいます。

佐原処理区は昭和 35（1960）年 4 月に、小見川処理区は平成元（1989）年 3 月に供用を開始し、令和 6（2024）年度末現在でそれぞれ 65 年、36 年が経過しています。

下水道事業の今後の経営環境は、人口減少に伴う使用料収入の減少、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、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、本市では、平成 28（2016）年度に公共下水道事業経営戦略を策定し、令和 2（2020）年度に改定を行い、下水道事業の安定的な運営に努めてきました。さらに、令和 4（2022）年 1 月に総務省から人口減少や物価上昇等を反映した、より質の高い経営戦略となるよう令和 7（2025）年度までに見直しを行うことが求められています。

このような中、現在の経営・資産等の状況や、経済情勢等を反映し、更なる経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むため、公共下水道事業経営戦略を改定するものです。

なお、本経営戦略の計画期間は、令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度の 10 年間とし、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うこととします。

II

経営戦略について

1. 経営戦略策定の背景、策定及び改定の目的

(1) 経営戦略策定の背景

公営企業は、急速な人口減少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が想定され、公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す一方で、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。

そこで、更なる経営改革の推進のため、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」といっ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り組みを進め、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図っていく必要があります。

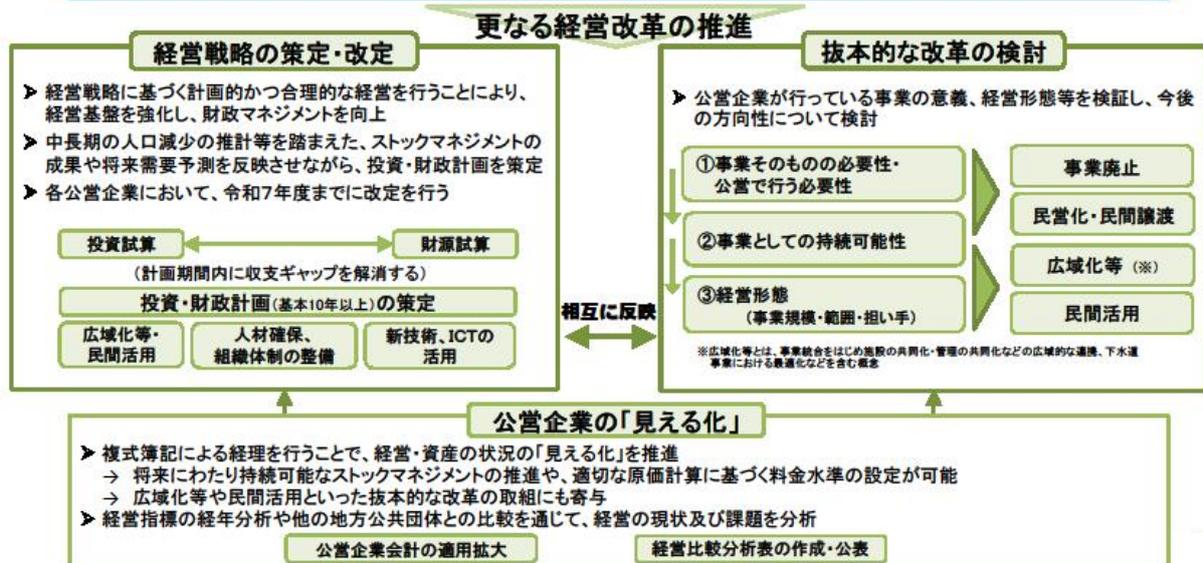
資料1-2

公営企業等の更なる経営改革の推進について

公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
- 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
- 職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
- 特に中小の公営企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となる懸念

さらに厳しい経営環境



※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) 経営戦略策定及び改定の目的

総務省は、各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「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おり、このなかで経営戦略の策定及び改定については、下記の期間に行うよう要請されています。

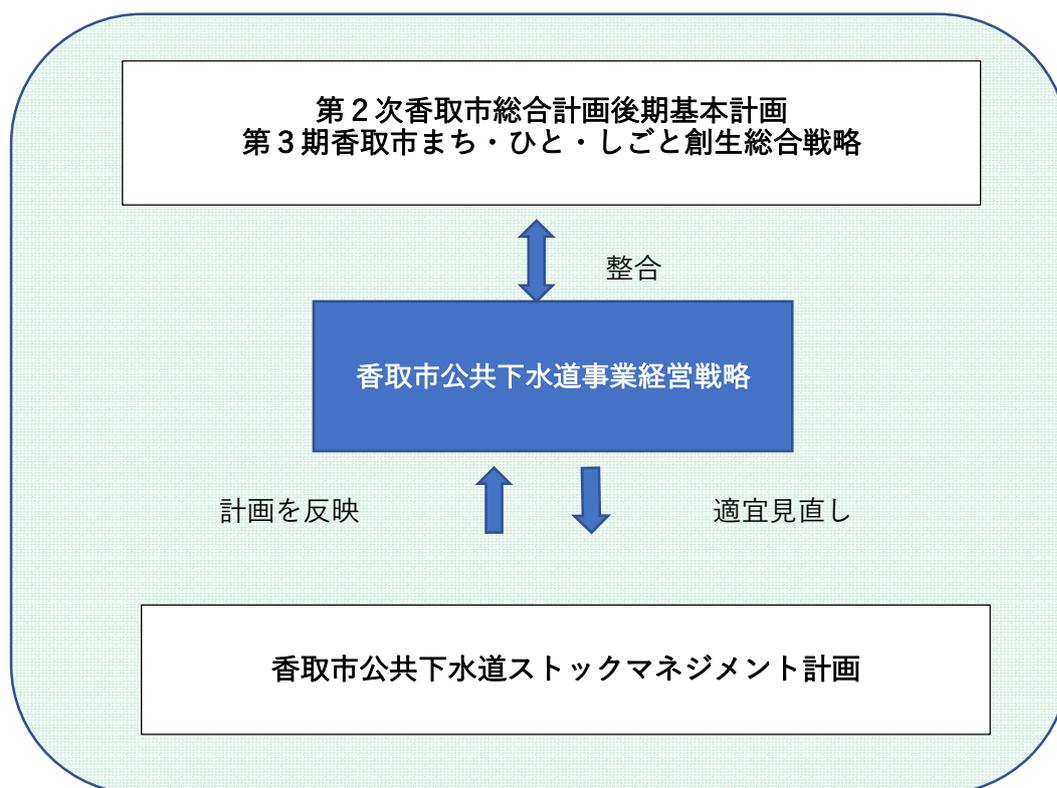
項 目	期 間
経営戦略の策定	平成 28 (2016) 年度から令和 2 (2020) 年度まで
経営戦略の改定	令和 3 (2021) 年度から令和 7 (2025) 年度まで

さらに、令和 2 (2020) 年 3 月には、国土交通省より「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」において、令和 2 (2020) 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が交付対象要件とされるなど、経営の健全化に取り組むことが求められています。

これらをうけて、更なる経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むため公共下水道事業経営戦略を改定するものです。

2. 経営戦略の位置づけ

本経営戦略は、本市の上位計画である「第2次香取市総合計画後期基本計画」や「第3期香取市まち・ひと・しごと創生総合戦略」と整合を図り、下水道施設を長期的な視点で計画的かつ効率的に管理することを目的とする「香取市公共下水道ストックマネジメント計画」を反映し、将来にわたり安定的に事業を継続していくための中長期的な経営方針を示すものです。





III 事業概要

1. 本経営戦略の対象となる事業の現況

(1) 対象となる事業概要

本経営戦略の対象は公共下水道事業となります。本事業は現在、香取市建設水道部下水道課で運営しており、その概要は以下のとおりです。

■香取市下水道事業の概要

事業	公共下水道事業
供用開始	昭和 35(1960)年 4 月 1 日
法適・非適用区分	法適用
処理区域内人口密度	27.5 人/ha
流域下水道等への接続の有無	なし
処理区数	2 処理区
処理場数	2 箇所
広域化・共同化・最適化実施状況	令和 4 (2022) 年度に「千葉県汚水処理広域化・共同化計画」を策定 ・千葉県内広域化に係る市町村で地域別意見交換会の実施 ・流域下水道と污泥焼却施設の共同利用に向けた整備方針の検討実施

※処理区域内人口密度は令和 5 (2023) 年度決算統計より

(2) 使用料体系の状況

使用料の額は、毎使用月において使用者が排除した汚水の量に応じ、次の表に定めるところにより算出した額に 100 分の 110 を乗じて得た額（その額に 1 円未満の端数が生じたときは、これを切り捨てた額。）となります。

(税抜)

一般汚水	基本使用料 (1 月につき)	10 m ³ まで	1,100 円
	従量使用料 (1 m ³ につき)	11 m ³ から 20 m ³ まで	120 円
		21 m ³ から 40 m ³ まで	150 円
		41 m ³ から 100 m ³ まで	180 円
		101 m ³ 以上	220 円
公衆浴場汚水 (1 m ³ につき)		50 円	

※香取市下水道条例より

■ 1ヶ月 20 m³あたりの使用料の推移

条例上の使用料：一般家庭における 20 m³あたりの使用料

(税込)

	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 ³ あたり)	2,530 円	2,530 円	2,530 円

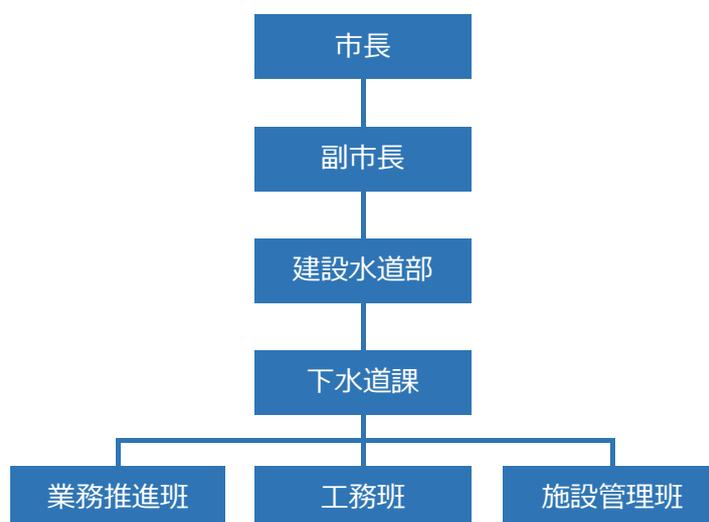
実質的な使用料：使用料収入の合計を有収水量（1年間における汚水処理水量のうち、下水道使用料徴収の対象となる水量）の合計で除した値に 20 m³を乗じたもの（家庭のみでなく業務も含む）

	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
実質的な使用料 (20 m ³ あたり)	3,013 円	3,018 円	3,033 円

（3）組織の状況

本市の公共下水道事業は、建設水道部下水道課で運営しています。本経営戦略作成時点の令和6（2024）年度現在、下水道事業を担当する職員は13名です。

■組織図



（4）民間活力の活用等

現在、汚水処理場、汚水中継ポンプ場、雨水ポンプ場、マンホールポンプ等の維持管理を包括的な民間委託により、効率的な施設の管理を行い、維持管理費の抑制を図っています。

また、下水道使用料の徴収業務も民間事業者へ委託しています。

(5) 資産活用の状況

処理場敷地内の未利用区域において、太陽光発電設備を設置し、下水道施設の使用電力の一部にあてています。

(6) 広域化・共同化

令和4(2022)年度に、千葉県において「千葉県汚水処理広域化・共同化計画」を策定し、この計画において、本市は銚子市、旭市、千葉県下水道公社と共に、香取ブロックに属し、課題解決や情報交換のための地域別意見交換会に参加しています。

また、共同化に関して、本市の佐原浄化センター及び小見川浄化センターにおいては、汚泥の受け入れ先として印旛沼流域下水道、手賀沼流域下水道、江戸川左岸流域下水道の汚泥焼却施設を共同利用するための整備方針の検討を行うものとしています。

IV

現状分析

1. 決算統計による本市経営状況分析

(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1年間の経営成績を示したもので、経営戦略を立てる上で重要なものとなります。

■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	33,436	51,015	90,951	125,223
総収益①+②+③… B	1,600,754	1,610,069	1,524,782	1,489,387
営業収益①	573,011	566,721	540,016	529,358
営業外収益②	1,024,652	1,043,348	984,766	960,029
特別利益③	3,091	0	0	0
総費用④+⑤+⑥… C	1,567,318	1,559,054	1,433,831	1,364,164
営業費用④	1,493,848	1,503,850	1,379,092	1,319,882
営業外費用⑤	66,353	54,991	54,627	44,282
特別損失⑥	7,117	213	112	0
資本的収支 E - F … D	△ 452,598	△ 494,532	△ 446,824	△ 467,479
資本的収入 E	557,087	509,077	582,280	1,475,092
資本的支出 F	1,009,685	1,003,609	1,029,104	1,942,571
補填財源	452,598	494,532	446,824	427,479
処理区域内人口	22,537	22,278	21,908	21,832
使用料収入(営業収益に含む)	338,217	336,185	333,396	334,475

- 純利益・純損失とは、総収益から総費用を差し引いた金額です。
- 総収益のうち、営業収益とは、使用料等の収益です。
営業外収益とは、他会計補助金等の収益です。
特別利益とは、臨時的に発生した収益です。
- 総費用のうち、営業費用とは、主たる営業活動のために生じる費用です。
営業外費用とは、企業債の支払利息等です。
特別損失とは、臨時的に発生した費用です。
- 資本的収入とは、企業債の借入等建設改良に伴う収入です。
- 資本的支出とは、建設改良費や企業債の償還金等です。
- 処理区域内人口とは、下水処理が開始されている処理区域に居住する人口です。

財政状況についての分析ポイントは次のとおりです。

■使用料収入の推移

使用料収入は処理区域内人口の逓減に伴い、減少傾向の数値を示しています。

■収支分析

総収益が総費用を上回り、黒字の状況です。しかし収益構造として、使用料収入を含む営業収益と比較し、他会計補助金等の営業外収益が営業収益を上回っており、安定した経営状況とは言えません。

■特別利益・特別損失

令和2（2020）年度の地方公営企業法の適用により、特別会計から公営企業会計へ移行したことから、令和元（2019）年度については、出納整理期間が存在しないため、3月末での決算（打切決算）となり、令和2（2020）年度に、過去年度分の収入である特別利益、過去年度分の支出である特別損失を計上しています。

また令和3（2021）年度、令和4（2022）年度では、過年度の還付金等の過年度損益修正損等により、特別損失を計上しています。

■資本的収支

企業債を償還しながら、主として処理場やポンプ場の改築・更新工事を計画的に行っています。なお、不足分については、減価償却費から長期前受金戻入を差し引いた損益勘定留保資金等で補てんしています。

(2) 処理区域内人口・水洗便所設置済人口・水洗化率の推移

令和2(2020)年度から令和5(2023)年度までの過去4年間における、①処理区域内人口・②水洗便所設置済人口・③水洗化率の推移を分析しました。

① 処理区域内人口(人)

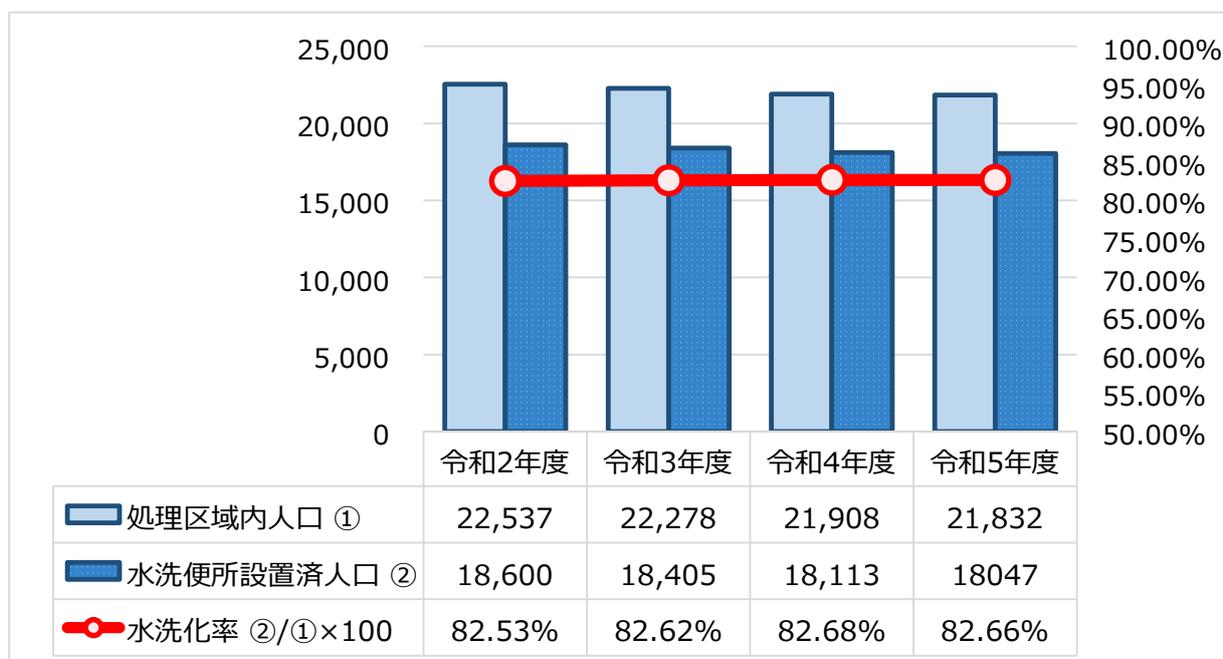
処理区域内人口とは、下水道の整備が進み、生活排水を処理できるようになった人口です。

② 水洗便所設置済人口(人)

水洗便所設置済人口とは、排水設備を設置し、下水道を利用している人口です。

③ 水洗化率(%)

水洗化率とは、①処理区域内人口のうち、下水道を利用している②水洗便所設置済人口の割合を表した指標です。



※決算統計より算出

水洗化率についての分析ポイントは、次のとおりです

処理区域内人口及び水洗便所設置済人口は、年々逡減しており、水洗化率はほぼ横ばいの数値を示しています。水洗化率が上がると使用料収入の増加に加え、水質保全や公衆衛生の向上などの効果が期待されるため、水洗化率向上への取り組みが必要です。

(3) 汚水処理水量・有収水量・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年間における、①年間汚水処理水量・②年間有収水量・③有収率の推移を分析しました。

① 年間汚水処理水量（m³）

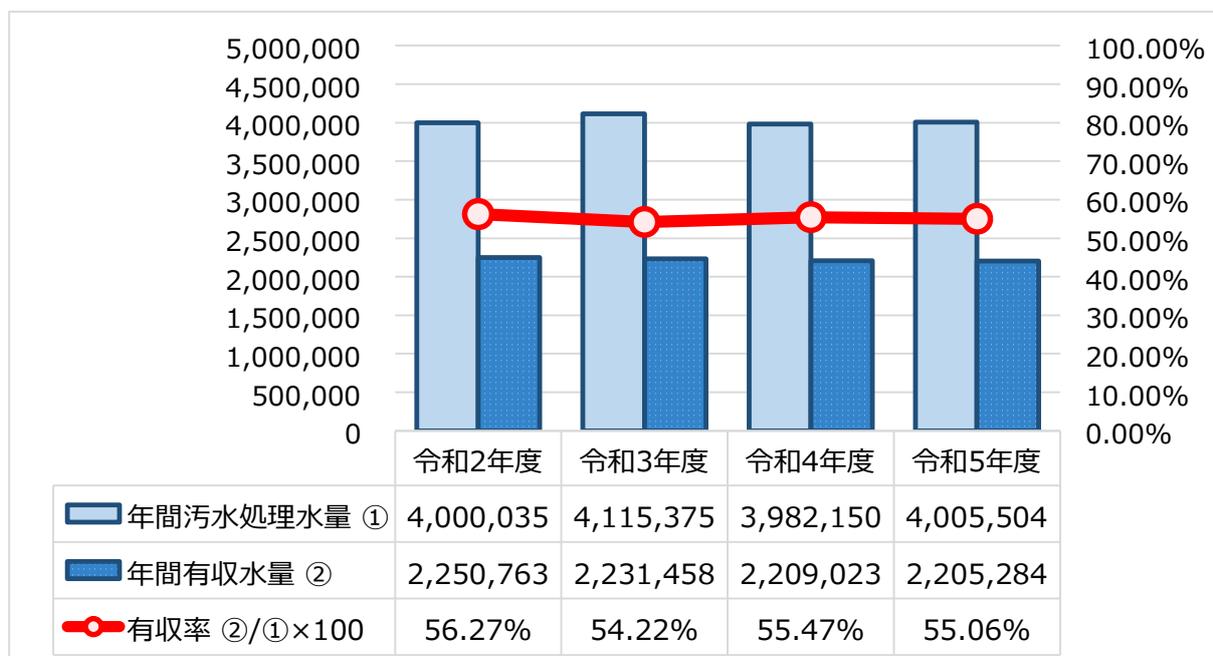
年間汚水処理水量とは、1年間における汚水処理水量の合計です。

② 年間有収水量（m³）

年間有収水量とは、1年間における汚水処理水量のうち、下水道使用料徴収の対象となる水量です。

③ 有収率（％）

有収率とは、①年間汚水処理水量のうち②年間有収水量の割合を表した指標です。



※決算統計より算出

有収率についての分析ポイントは、次のとおりです。

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（地下水などの侵入水等）が多く、効率的ではないことから、不明水の発生する原因究明とその削減に取り組む必要があります。

2. 経営比較分析表による本市経営状況分析

(1) 本市の類似団体区分と比較団体

経営比較分析表は、経営状況を客観的に把握できるように総務省が推進している「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、公表されているものです。

本市は、令和5（2023）年度末現在、処理区域内人口は21,832人、処理区域内人口密度27.51人、供用開始後、佐原処理区が64年、小見川処理区が35年となっており、類似団体区分はCc1に該当します。

■類似団体区分一覧表

処理区域内人口区分	処理区域内人口密度区分	供用開始後年数別区分	類型区分	団体数
3万人未満	75人/ha以上	30年以上	Cb1	28
		15年以上	Cb2	17
	50人/ha以上	15年未満	Cb3	5
		30年以上	Cc1	164
		15年以上	Cc2	135
	25人/ha以上	15年未満	Cc3	14

(2) 経営比較分析表による現状分析

本経営戦略においては、本市における令和2（2020）年度から令和5（2023）年度の経営比較分析表の指標のうち、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、経年比較による分析と、類似団体の経営指標とを比較し分析を行いました。基本算式は、総務省から示されている算式となります。

①経常収支比率（％）

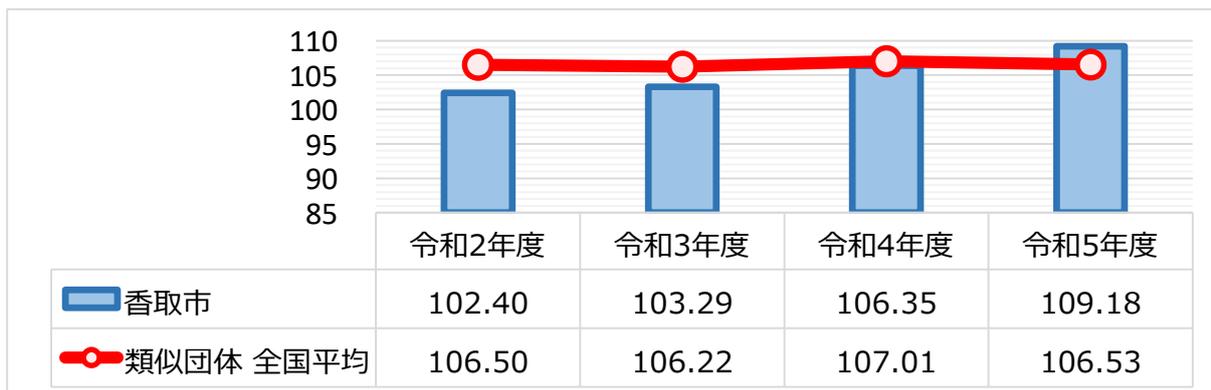
$$\text{基本算式：} \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

経常収支比率は、使用料収入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り組みが必要になります。

※一般会計からの繰入金には、総務省より示される繰出基準によるもの（基準内繰入金）とそれ以外のもの（基準外繰入金）があります。

■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。

経常収支比率については、これまで100%以上で推移しており黒字の状況です。しかし、収益には一般会計からの基準外繰入金も含まれているため、費用の削減等により、更なる健全経営に向けて取り組む必要があります。

② 経費回収率 (%)

基本算式： $\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}} \times 100$

経費回収率は、汚水処理に係る費用（汚水処理費）を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標です。

使用料で回収すべき経費を、全て使用料で賄えている状況を示す100%以上であることが必要とされており、数値が100%を下回っている場合、汚水処理費が、使用料では賄いきれていないため、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減を図る必要があります。

■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。

経費回収率は、100%を満たしておらず、類似団体平均値よりも下回っています。汚水処理費の削減、適正な使用料収入の確保に努める必要があります。

③ 汚水処理原価（円）

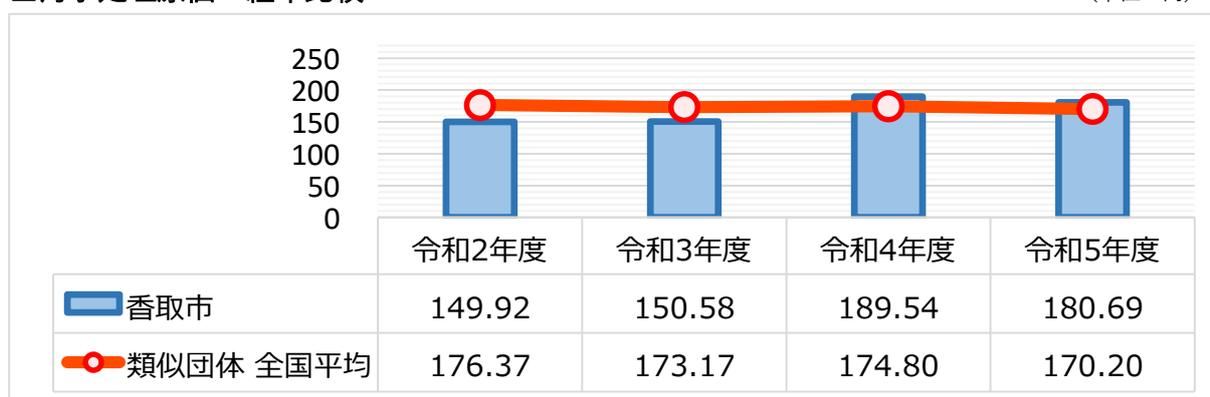
基本算式：汚水処理費(公費負担分を除く)／年間有収水量

汚水処理原価は、有収水量 1 m³あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水処理に係るコストを表した指標です。

明確な数値基準はなく、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、効率的な汚水処理が実施されているか分析し、必要に応じて、投資の効率化や維持管理費の削減、有収水量を増加させる取り組みといった経営改善が必要になります。

■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。

汚水処理原価については、類似団体平均値よりも高い値となっており、効率的な更新投資や維持管理費の削減、有収水量の確保に努める必要があります。

④ 水洗化率（％）

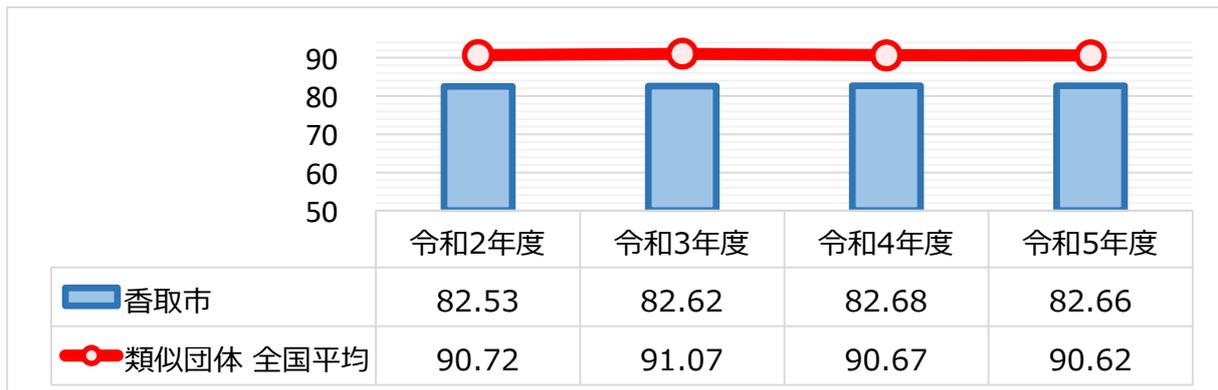
基本算式：水洗便所設置済人口／処理区域内人口

水洗化率は、処理区域内人口のうち、実際に管路に接続して下水道を利用している人口（水洗便所設置済人口）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く、一般的に数値が 100%未満である場合には、使用料収入の増加を図るため、水洗化率向上の取り組みが必要になります。

■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。

水洗化率は、ほぼ横ばいとなっており類似団体平均値を下回っています。広報活動等の水洗化率向上への取り組みが必要となります。

(3) 経営比較分析表を踏まえた本市の課題

本市の課題

■経常収支比率の向上

経常収支比率は、これまで100%以上で推移しており黒字の状況です。しかし、収益には一般会計からの基準外繰入金も含まれているため、これを削減する取り組みが必要な状況です。

■経費回収率が低い

経費回収率は、令和4(2022)年度から100%を満たしておらず、経費を使用料で賄っていない状況です。また、類似団体平均値よりも下回る数値を示しており、経費の削減や使用料の見直し等の検討を行う必要があります。

■汚水処理原価が高い

汚水処理原価は、類似団体平均値よりも高く、改善に向けた取り組みが必要な状況です。

■水洗化率の向上

水洗化率は、例年ほぼ横ばいの数値を示しており、類似団体平均値よりも下回る数値を示しており、水洗化率向上への取り組みが必要な状況です。



将来の事業環境

1. 将来の事業予測

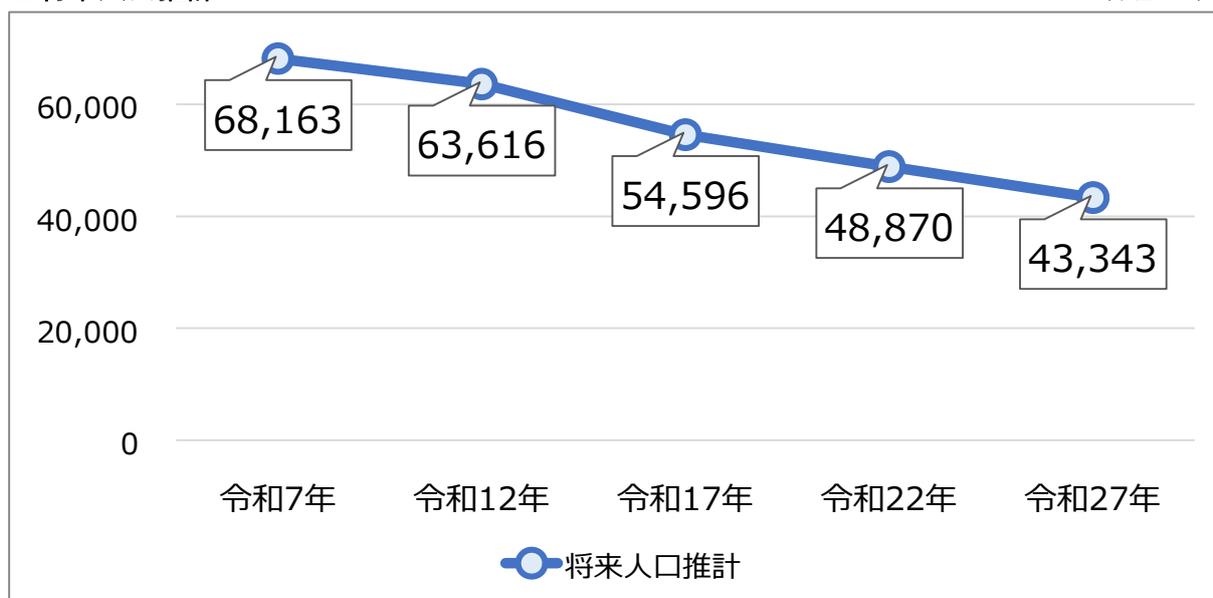
(1) 下水道利用人口の予測

「第2次 香取市総合計画 後期基本計画」における将来人口推計では、令和7（2025）年度の68,163人と20年後の令和27（2045）年度の43,343人を比較すると24,820人（△36.4%）減少する見通しとなっております。

本経営戦略では、将来人口推計の人口推移で試算することとします。

■将来人口推計

（単位：人）



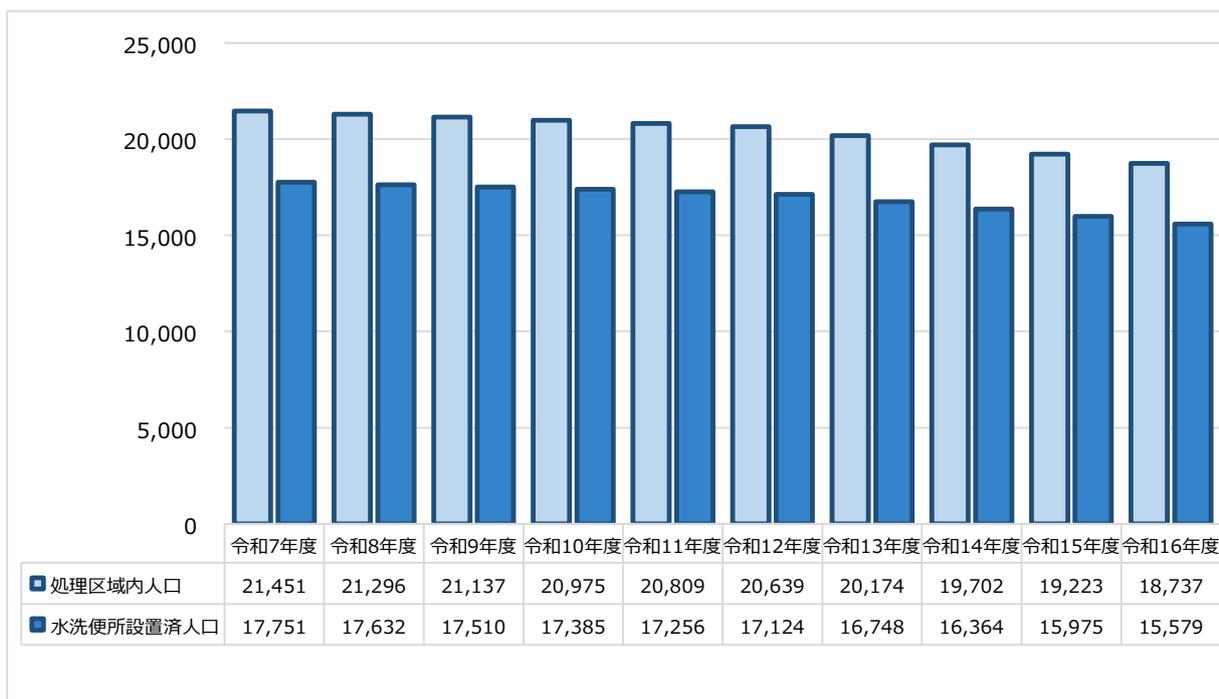
※第2次 香取市総合計画 後期基本計画 第3期 香取市まち・ひと・しごと創生総合戦略 より

また、将来人口推計に基づき、過年度からの下水道への接続率の向上を踏まえたうえで、処理区域内人口と水洗便所設置済人口を予測しました。

処理区域内人口と水洗便所設置済人口についても、将来的に減少していくと予測されます。

■処理区域内人口と水洗便所設置済人口 推計

(単位：人)

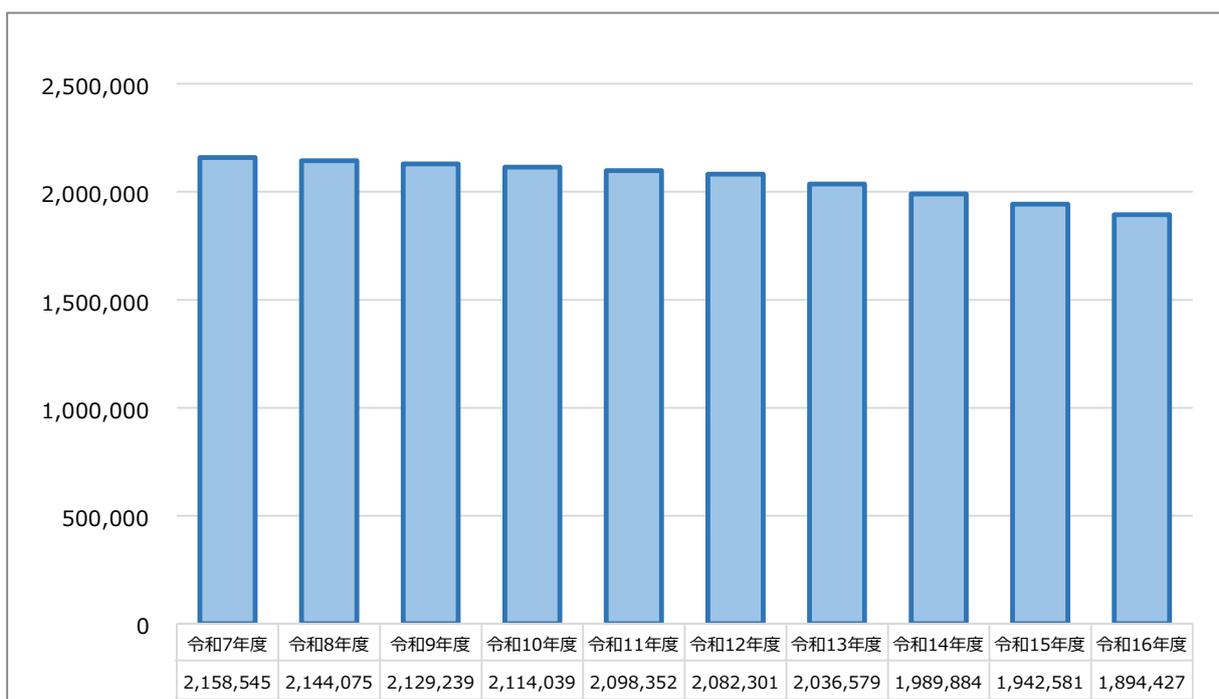


(2) 有収水量の予測

水洗便所設置済人口から、将来の有収水量の推移を予測しました。公共下水道事業の水洗便所設置済人口は、将来的に減少していく予測のため、有収水量も同様に減少していくと予測されます。

■有収水量

(単位：㎡)

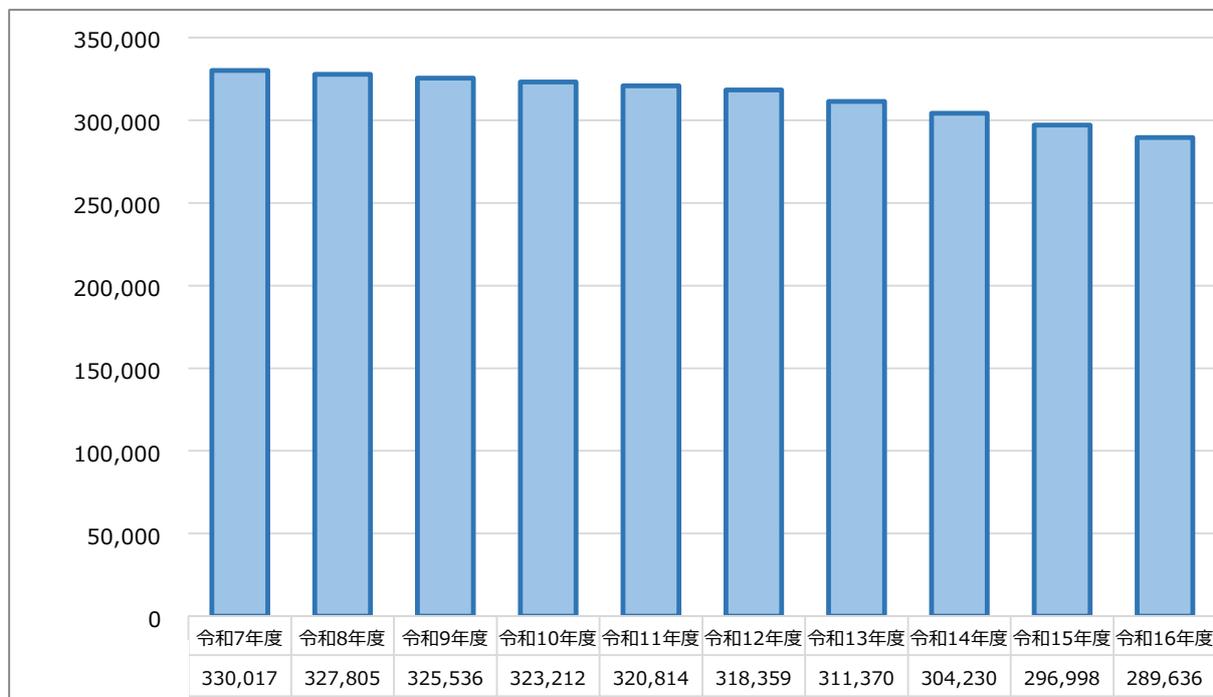


(3) 使用料収入の予測

現在の使用料から、将来の使用料の推移を予測しました。今後の使用料収入は、水洗便所設置済人口の推移に合わせて、徐々に減少していくと予想されます。

■使用料

(単位：千円)



2. 投資と財源の予測

(1) 今後の事業の予定

本市では、資産全体を対象として、維持管理、改築・更新を一体的にとらえて、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。また、施設の老朽化に対応するため、点検・調査を基に、具体的な施設管理目標及び長期的な改築・更新シナリオを設定し、より長く安心安全に施設が使えるよう対策を行う予定です。今後の事業は、耐震工事、老朽化に伴う改築・更新工事のための投資が続くことが見込まれます。

(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。

■投資計画（建設改良費推計）

（単位：千円）

		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
管路新設（未普及対策）		40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
改築更新	管路	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43,460
	ポンプ場・処理場	603,845	798,270	610,480	860,600	481,434	649,200	764,800	537,287	500,000	500,000
耐震工事		507,000	150,000	240,000	200,000	273,059	333,942	262,727	318,722	325,640	361,781
その他（事務費含む）		37,959	37,959	37,959	37,959	37,959	37,959	37,959	37,959	37,959	37,959
合計		1,188,804	1,026,229	928,439	1,138,559	832,452	1,061,101	1,105,486	933,968	903,599	983,200

■財源計画

（単位：千円）

		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
管路施設 （未普及対策）	国・県補助金	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334	16,334
	企業債	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277	22,277
	工事負担金	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082
改築更新 耐震工事	国・県補助金	450,866	386,974	348,543	431,120	310,820	400,679	418,122	350,715	338,780	370,064
	企業債	614,922	527,782	475,366	587,991	423,917	546,473	570,263	478,330	462,052	504,718
その他		83,323	71,780	64,837	79,755	58,022	74,256	77,408	65,230	63,074	68,725
合計		1,188,804	1,026,229	928,439	1,138,559	832,452	1,061,101	1,105,486	933,968	903,599	983,200

3. その他の予測

(1) 組織の予測

組織については、今後も最小の経費で最大の効果を上げるようにするため、人件費については、現状の水準を想定しています。

(2) 経費の予測

維持管理費は、今後の物価上昇による費用の増加、経年劣化による施設等修繕費の増加により収益の悪化が想定されます。

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、抽出された課題への対応策を整理すると以下のとおりです。

- 経費回収率の向上
- 基準外繰入金の削減
- 汚水処理原価低減への取り組み
- 水洗化率向上への取り組み
- 人口の減少を踏まえた経営戦略の必要性
- 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
- 今後の投資に向けた財源の確保
- さらなる民間活力活用の取り組みについて検討
- 広域化、共同化の可能性について検討

5. 経営の基本方針

今後の下水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少や少子高齢化の進行による下水道使用料収入の減少などに加えて、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、ますます厳しくなることが予想されます。

下水道事業において、安定した経営を行うためには、施設の健全性を維持することが、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。

したがって「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、投資事業に必要な財源を確保しながら、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し、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、継続的に経営可能な下水道事業の確立のため、本市では、健全な経営を実現するために、具体的に次の8つの基本方針を設定しました。

基本方針1 他会計繰入金の削減と経常収支比率100%以上の維持

経常収支比率は令和5（2023）年度現在100%を上回り、収支は黒字となっています。ただし、経常収支比率は一般会計からの繰入金等の収益も含まれているため、公費負担分である基準内繰入金を除く基準外繰入金に関する部分は、削減していくことが求められます。そこで、収入増加や経費削減等の経営努力をしながら基準外繰入金を削減しつつ、経常収支比率100%以上の維持を目指します。

基本方針2 経費回収率の向上

経費回収率は100%を下回っており、経費を使用料で賄えていない状況です。経費回収率の向上を目指し、収益の改善及び経費の削減に努めます。

基本方針3 効率的な投資

本市の下水道事業の施設は、供用開始から60年以上経過している施設もあり、これまでも定期的な点検・調査を行い、必要な設備更新、修繕等により老朽化対策を実施してきました。引き続き各種投資事業に係る優先順位を踏まえ、効率的な投資を行うように努めます。また、投資に当たっての財源として補助金等の活用を推進し、今後の財政的な負担を軽減するよう努めます。

基本方針4 適切で計画的な事業執行

維持管理費の増加傾向から厳しい経営を強いられており、財源が限られるなか、適正な事業計画と財政計画を基に、健全な財政運営を目指し持続可能な経営を行います。

基本方針5 下水道事業の理解促進による水洗化率向上

下水道については、衛生的で快適な生活を送るために欠かせない施設であるにも関わらず、普段は目につくことが少ないため、住民の理解を得られにくい状況にあります。

下水道事業を持続的かつ安定的に運営していくためにも、地域住民に対して下水道の役割や仕組み等の理解促進を進め、下水道管路への接続の促進を図っていきます。

基本方針6 人材の育成

日常の施設管理を適切に行い、既存施設の長寿命化を図るため、また、人口減少等の社会情勢の変化に伴う新たな課題に柔軟に対応するために、職員の確保と育成に努めます。

基本方針7 経営戦略の定期的な見直し

人口減少に伴い使用料収入の減少が見込まれるなかで、既存施設の老朽化が進み、大規模な改築・更新工事が必要になるため、今後の施設の更新需要や処理水量、財務状況の検証等を行い、経営戦略を概ね5年ごとに見直し、改定することとします。

基本方針8 弾力的な使用料の見直し

経営戦略の進捗検証と同時に、将来的に経常収支比率100%以上及び経費回収率の向上を目指すために、現状及び将来の経営状況を踏まえて下水道使用料が適正であるか、検討していきます。



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

下水道事業を持続させるためには、投資事業に必要な財源を確保して、投資試算と財源試算を均衡させることが重要です。

今後、本市の下水道事業は、施設の計画的かつ効率的な更新を行い、投資を最適化するとともに、事業運営にかかる経常的なコストの削減に努め、経営の効率化を進めることが必要です。

さらに、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、必要に応じて下水道使用料の見直しも検討する必要があります。

そこで、前章までの将来見通し及び経営の基本方針などを受けて、今後10年間の投資・財政計画を策定しました。

投資・財政計画を策定するにあたっては、以下の設定条件でシミュレーションを行いました。

■収益的収支 設定条件

区 分		算 出 根 拠	
収益的 収 入	営業収益	使用料収入+雨水処理負担金+その他	
	使用料収入	令和7年度以降は前章の使用料収入の予測を参照	
	雨水処理負担金	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算	
	その他	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算	
	営業外収益	他会計補助金+長期前受金戻入+その他	
	他会計補助金	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算、基準外繰入金は前年度から一定率を減算	
	長期前受金戻入	令和7年度以降は、固定資産台帳と今後の投資に対する長期前受金戻入を基に試算	
	その他	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算	
	収益的収入 (A)	営業収益+営業外収益	
	収益的 支 出	営業費用	職員給与費+経費+減価償却費+資産減耗費
		職員給与費	基本給+その他
		基本給	令和7年度以降は、過去実績より将来予測を試算
		その他	令和7年度以降は、過去実績より将来予測を試算
		経費	動力費+光熱水費+修繕費+材料費+委託料+その他
		動力費	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
		光熱水費	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
		修繕費	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
		材料費	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
		委託料	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
		その他	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算
減価償却費		令和7年度以降は、固定資産台帳と今後の投資に対する減価償却費を基に試算	
資産減耗費		令和7年度以降は、過去実績より将来予測を試算	
営業外費用		支払利息+その他	
支払利息	令和5年度の決算統計の企業債年度別償還状況調と今後の投資に対する企業債を基に試算		
その他	令和7年度以降は、過去実績に物価上昇率を考慮し試算		
収益的支出 (B)	営業費用+営業外費用		
経常損益 (A)-(B) (C)	収益的収入-収益的支出		
特別利益 (D)	令和7年度以降は見込みなし		
特別損失 (E)	令和7年度以降は見込みなし		
純利益・純損失 (C)+(D)-(E)	経常利益・損失+特別利益-特別損失		

■資本的収支 設定条件

区 分		算 出 根 拠
資本的 収 入	企業債	建設改良費のための企業債+資本費平準化債+その他
	建設改良費のための企業債	令和7年度以降は前章の財源計画を参照
	資本費平準化債	令和7年度以降は見込みなし
	その他	令和7年度以降は、過去実績より将来予測を試算
	他会計補助金	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算、基準外繰入金は前年度から一定率を減算
	国・都道府県補助金	令和7年度以降は前章の財源計画を参照
	工事負担金	令和7年度以降は前章の財源計画を参照
	その他	令和7年度以降は見込みなし
	資本的収入 (A)	企業債+他会計補助金+国・都道府県補助金+工事負担金+その他
	資本的 支 出	建設改良費
企業債償還金		令和5年度の決算統計の企業債年度別償還状況調と今後の投資に対する企業債を基に試算
その他		令和7年度以降は、国庫補助金の返還分として3年毎に一定額を計上
資本的支出 (B)		建設改良費+企業債償還金+その他
資本的収入額が資本的支出額に 不足する額 (B)-(A)=(C)	資本的支出-資本的収入	
補 填 財 源	損益勘定留保資金	令和7年度以降は減価償却費-長期前受金戻入から使用
	利益剰余金処分額	令和7年度以降は当年度の純利益(収益的収支の利益分)から使用
	繰越工事資金	見込みなし
	その他	令和7年度以降は消費税及び地方消費税の資本的収支調整による還付金等
	補填財源合計 (D)	損益勘定留保資金+利益剰余金処分額+繰越工事資金+その他
補填財源不足額 (C)-(D)=(E)	資本的収入額が資本的支出額に不足する額-補填財源合計	
企業債残高	令和5年度の決算統計の企業債に関する調と今後の投資に対する企業債残高を基に試算	

■他会計繰入金 設定条件

区 分		算 出 根 拠
他 会 計 繰 入 金	収益的収支分	基準内繰入金+基準外繰入金
	基準内繰入金	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算
	基準外繰入金	令和7年度以降は基準外繰入金は前年度から一定率を減算
	資本的収支分	基準内繰入金+基準外繰入金
	基準内繰入金	令和7年度以降は過去実績より将来予測を試算
	基準外繰入金	令和7年度以降は基準外繰入金は前年度から一定率を減算
	合計	収益的収支分+資本的収支分

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経営戦略の計画期間である令和 16 (2034) 年度まで投資・財政計画を策定しました。なお、他会計繰入金の基準外繰入金については、前年度の 95%で試算し、計画年度で段階的に減額していきます。

■投資・財政計画における課題

○経常収支比率の悪化

人口減少による使用料収入の減少と、物価上昇等による経費の増加により、収益的収支が徐々に悪化し、経常収支比率が低下していきます。計画年度では黒字を保持していますが、今後、収益増加や支出削減が図られない場合、収益的収支は赤字に転じる可能性があります。

○経費回収率の悪化

収益的収支の悪化によって、経費回収率が低下していきます。経費回収率は 100%を下回っており、経費を使用料で賄えていない状況です。

■ 収益的収支 現状予測に基づく投資・財政計画 -1

(単位：千円)

区分	年度	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	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	営業収益	573,011	566,721	540,016	529,358	542,916	547,521	548,827	549,620	548,314	547,855	546,055	542,125	535,788	529,009	516,932	
	使用料収入	338,217	336,185	333,396	334,475	332,787	330,017	327,805	325,536	323,212	320,814	318,359	311,370	304,230	296,998	289,636	
	雨水処理負担金	234,699	230,486	206,395	194,738	210,000	217,375	220,893	223,955	224,973	226,912	227,567	230,626	231,429	231,882	227,167	
	その他	95	50	225	145	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	
	営業外収益	1,024,652	1,043,348	984,766	960,029	1,010,734	992,489	1,012,065	1,020,965	1,015,128	1,015,329	1,007,406	1,015,618	1,007,414	998,608	951,442	
	他会計補助金	299,359	328,509	349,878	350,180	407,753	459,371	473,576	481,931	484,425	484,425	491,722	500,050	501,390	498,102	484,213	
	長期前受金戻入	724,792	712,227	633,360	609,452	601,721	531,858	537,229	537,774	529,644	529,644	514,898	514,308	504,764	499,246	465,969	
	その他	501	2,612	1,528	397	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	
	収益的収入 (A)	1,597,663	1,610,069	1,524,782	1,489,387	1,553,650	1,540,010	1,560,892	1,570,585	1,563,643	1,563,643	1,562,983	1,553,461	1,557,743	1,543,202	1,527,617	1,468,374
	営業費用	1,493,848	1,503,850	1,379,092	1,319,882	1,407,787	1,409,267	1,425,742	1,439,651	1,439,651	1,437,278	1,439,265	1,434,162	1,445,489	1,437,212	1,428,546	1,377,011
	職員給与費	88,983	92,897	93,109	81,498	89,000	89,890	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
	基本給	42,752	45,182	45,238	39,233	40,000	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400
	その他	46,231	47,715	47,871	42,265	49,000	49,490	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600
	経費	273,297	273,257	316,207	301,797	311,473	314,586	317,732	321,021	324,213	324,213	327,403	330,684	334,001	337,355	340,719	344,119
	動力費	47,790	53,855	75,829	61,657	68,743	69,430	70,125	70,826	71,534	71,534	72,250	72,972	73,702	74,439	75,183	75,935
	光熱水費	331	331	565	682	624	630	637	643	649	649	656	662	669	676	682	689
修繕費	13,898	9,656	6,500	6,095	9,037	9,127	9,219	9,311	9,404	9,404	9,498	9,593	9,689	9,786	9,884	9,982	
材料費	738	172	921	1,071	726	733	738	858	849	849	804	821	838	860	860	862	
委託料	65,202	63,470	76,938	71,256	74,097	74,838	75,586	76,342	77,106	77,106	77,877	78,655	79,442	80,236	81,039	81,849	
その他	145,338	145,773	155,454	161,036	158,246	159,828	161,427	163,041	164,671	164,671	166,318	167,981	169,661	171,358	173,071	174,802	
減価償却費	1,130,652	1,137,582	947,302	922,340	997,876	1,017,010	1,022,065	1,027,630	1,032,213	1,032,213	1,037,403	1,042,478	1,047,548	1,052,623	1,057,698	1,062,773	
資産減耗費	916	114	22,474	14,247	9,438	9,438	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
営業外費用	66,353	54,991	54,627	44,282	44,902	43,774	49,320	54,125	58,447	58,447	64,680	68,761	74,858	81,264	86,206	90,734	
支払利息	63,204	52,099	42,197	36,144	38,250	37,122	42,668	47,473	51,795	51,795	58,028	62,109	68,206	74,612	79,554	84,082	
その他	3,149	2,892	12,430	8,138	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	
収益的支出 (B)	1,560,201	1,558,841	1,433,719	1,364,164	1,452,689	1,453,041	1,475,062	1,493,776	1,495,725	1,495,725	1,503,945	1,502,923	1,520,347	1,518,476	1,514,752	1,467,745	
経常損益 (A)-(B) (C)	37,462	51,228	91,063	125,223	100,961	86,969	85,830	76,809	67,918	67,918	59,038	50,538	37,396	24,726	12,865	629	
特別利益 (D)	3,091	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (E)	7,117	213	112	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純利益・純損失 (C)+(D)-(E)	33,436	51,015	90,951	125,223	100,801	86,969	85,830	76,809	67,918	67,918	59,038	50,538	37,396	24,726	12,865	629	
経常収支比率 (%)	102.40%	103.29%	106.35%	109.18%	106.95%	105.99%	105.82%	105.14%	104.54%	104.54%	103.93%	103.36%	102.46%	101.63%	100.85%	100.04%	
汚水処理費	337,432	336,003	418,696	398,467	411,670	400,605	404,245	406,929	407,778	407,778	408,958	409,853	412,421	413,201	414,808	410,803	
経費回収率 (%)	100.23%	100.05%	79.63%	83.94%	80.84%	82.38%	81.09%	80.00%	79.26%	79.26%	78.45%	77.68%	75.50%	73.63%	71.60%	70.50%	

■資本的収支 現状予測に基づく投資・財政計画 -2

(単位：千円)

区分	年度	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	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	
資本的収支	企業債	321,700	269,200	329,900	774,600	529,100	653,399	563,259	508,843	619,968	454,994	575,550	598,640	500,607	484,329	526,995	
	建設改良のための企業債	218,700	177,500	210,500	707,900	509,300	637,199	550,059	497,643	610,268	446,194	568,750	592,540	500,607	484,329	526,995	
	資本費平準化債	75,000	64,700	93,600	44,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他企業債	28,000	27,000	25,800	22,300	19,800	16,200	13,200	11,200	11,200	9,700	8,800	6,100	6,100	0	0	0
	他会計補助金	95,998	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	71,531	69,864	68,254	67,912	66,073	66,073
	国・都道府県補助金	134,552	108,966	129,366	592,012	347,057	467,200	403,308	364,877	447,454	327,154	417,013	434,456	367,049	355,114	386,398	386,398
	工事負担金	4,897	5,735	8,623	6,760	4,120	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082
	その他	0	0	4,546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	資本的収入	(A)	557,087	509,077	582,280	1,475,092	988,494	1,224,213	1,062,850	966,798	1,151,618	860,729	1,065,176	1,104,042	936,992	908,437	980,548
	資本的支出	(B)	386,097	341,047	385,661	1,341,989	898,905	1,188,804	1,026,229	928,439	1,138,559	832,452	1,061,101	1,105,486	933,968	903,599	983,200
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(B)-(A)=(C)	623,588	661,527	643,340	600,582	581,467	549,889	501,500	491,400	426,144	391,083	351,753	352,565	353,072	364,698	361,303	
資本的収入	(B)	1,009,685	1,003,609	1,029,104	1,942,571	1,487,841	1,738,693	1,527,729	1,424,839	1,564,703	1,223,535	1,417,854	1,458,051	1,287,040	1,273,297	1,344,503	
資本的支出	(C)	452,598	494,532	446,824	467,479	499,347	514,480	464,879	458,041	413,086	362,806	352,678	354,009	350,048	364,860	363,955	
補填財源	(D)	391,191	440,939	336,416	327,136	405,593	442,428	402,695	401,793	344,084	312,384	288,377	287,014	293,464	310,120	304,383	
利益剰余金処分額	(E)	0	44,119	92,193	39,089	83,754	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
繰越工事資金	(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他	(G)	61,407	9,474	18,215	61,254	10,000	72,052	62,184	56,248	69,002	50,422	64,301	66,995	56,584	54,740	59,572	
補填財源合計	(D)-(E)-(F)-(G)=(H)	452,598	494,532	446,824	427,479	499,347	514,480	464,879	458,041	413,086	362,806	352,678	354,009	350,048	364,860	363,955	
補填財源不足額	(C)-(D)-(E)	0	0	0	40,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高	(I)	6,525,532	6,133,204	5,819,764	5,993,782	5,941,415	6,044,925	6,106,684	6,124,127	6,317,951	6,381,862	6,605,659	6,851,734	6,999,269	7,118,900	7,284,592	

■他会計繰入金 現状予測に基づく投資・財政計画 -3

(単位：千円)

区分	年度	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	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
他 会 計 繰 入 金	収益的収支分	534,058	558,995	556,273	544,918	617,753	676,746	694,469	705,886	709,398	717,634	718,815	730,676	732,819	729,984	711,380
	基準内繰入金	385,226	381,846	476,404	464,140	546,739	609,283	630,379	645,000	651,556	662,684	666,612	681,083	685,706	685,227	668,861
	基準外繰入金	148,832	177,149	79,869	80,778	71,014	67,463	64,090	60,886	57,842	54,950	52,203	49,593	47,113	44,757	42,519
	資本的収支分	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	71,531	69,864	68,254	67,912	66,073
	基準内繰入金	68,681	75,703	77,422	66,578	61,156	57,824	52,728	51,647	44,782	41,084	36,937	37,000	37,033	38,252	37,896
	基準外繰入金	27,257	49,473	32,423	35,142	47,061	44,708	42,473	40,349	38,332	36,415	34,594	32,864	31,221	29,660	28,177
合計		629,996	684,171	666,118	646,638	725,970	779,278	789,670	797,882	792,512	795,133	790,346	800,540	801,073	797,896	777,453

3. 経費回収率向上のための投資・財政計画

現状予測に基づく投資・財政計画では、人口減少などによる使用料収入の減少と物価上昇などによる経費の増加で、収支の悪化が予想されるため、改善に向けた投資・財政計画を以下の条件で試算します。

【シミュレーションパターン①】

計画最終年度（令和 16（2034）年度）において、経費回収率 85%以上とする。
基準外繰入金を、前年度の 95%とする。

【シミュレーションパターン②】

計画最終年度（令和 16（2034）年度）において、経費回収率 100%以上とする。
計画最終年度（令和 16（2034）年度）において、基準外繰入金を 0 とする。

シミュレーションパターン①では、現状予測に基づくシミュレーションの結果、経費回収率が計画最終年度において 70%まで下がる見込みの中、現状よりも経費回収率が向上するよう設定しました。

設定値「85%」以上については、本市公共下水道事業の特徴(処理施設が小規模、処理区域内人口密度が低いことによる経費の割高傾向)や類似団体平均値などを考慮し設定しました。

シミュレーションパターン②では、計画最終年度において、使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄うことができる経費回収率 100%以上となるよう設定しました。

シミュレーションの結果

【シミュレーションパターン①】

計画最終年度（令和 16（2034）年度）において、経費回収率 85%以上とした場合は、令和 10（2028）年度に、使用料収入を 25%増加する必要がある。

○収益的収支の改善

使用料収入が増加し、収益的収支が現状予測と比べ改善します。

○経費回収率の改善

計画最終年度は現状値より改善し、経費回収率を 85%以上とすることができます。

【シミュレーションパターン②】

計画最終年度（令和16（2034）年度）で、経費回収率100%以上とした場合は、令和10（2028）年に使用料収入を25%増加、その後令和14（2032）年度に15%増加する必要があります。

○収益的収支の改善

使用料収入は増加し、収益的収支が更に改善します。

○経費回収率の改善

計画最終年度では、経費回収率100%以上を達成することができます。

■各年度の使用料収入

（単位：千円）

使用料収入	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
現状予測に基づく投資財政計画	330,017	327,805	325,536	323,212	320,814	318,359	311,370	304,230	296,998	289,636
シミュレーション①	330,017	327,805	325,536	404,015	401,018	397,949	389,213	380,288	371,248	362,045
シミュレーション②	330,017	327,805	325,536	404,015	401,018	397,949	389,213	437,331	426,935	416,352

■各年度の収益的収支

（単位：千円）

収益的収支	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
現状予測に基づく投資財政計画	86,969	85,830	76,809	67,918	59,038	50,538	37,396	24,726	12,865	629
シミュレーション①	86,969	85,830	76,809	148,721	139,242	130,128	115,239	100,784	87,115	73,038
シミュレーション②	86,969	85,830	76,809	143,067	127,782	112,717	91,740	128,110	106,743	84,826

■各年度の経常収支比率

経常収支比率	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
現状予測に基づく投資財政計画	105.99%	105.82%	105.14%	104.54%	103.93%	103.36%	102.46%	101.63%	100.85%	100.04%
シミュレーション①	105.99%	105.82%	105.14%	109.94%	109.26%	108.66%	107.58%	106.64%	105.75%	104.98%
シミュレーション②	105.99%	105.82%	105.14%	109.57%	108.50%	107.50%	106.03%	108.44%	107.05%	105.78%

■各年度の経費回収率

経費回収率	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
現状予測に基づく投資財政計画	82.38%	81.09%	80.00%	79.26%	78.45%	77.68%	75.50%	73.63%	71.60%	70.50%
シミュレーション①	82.38%	81.09%	80.00%	99.08%	98.06%	97.10%	94.37%	92.03%	89.50%	88.13%
シミュレーション②	82.38%	81.09%	80.00%	99.08%	98.06%	97.10%	94.37%	105.84%	102.92%	101.35%

■ 収益的収支 シミュレーションパターン①-1

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率85%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加

（単位：千円）

区分	使用料収入増加															
	令和2年度 （決算）	令和3年度 （決算）	令和4年度 （決算）	令和5年度 （決算）	令和6年度 （決算見込）	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	
営業収益	573,011	566,721	540,016	529,358	542,916	547,521	548,827	549,620	629,117	628,059	625,645	619,968	611,846	603,259	589,341	
使用料収入	338,217	336,185	333,396	334,475	332,787	330,017	327,805	325,536	404,015	401,018	397,949	389,213	380,288	371,248	362,045	
雨水処理負担金	234,699	230,486	206,395	194,738	210,000	217,375	220,893	223,955	224,973	226,912	227,567	230,626	231,429	231,882	227,167	
その他	95	50	225	145	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	
営業外収益	1,024,652	1,043,348	984,766	960,029	1,010,734	992,489	1,012,065	1,020,965	1,015,329	1,015,128	1,007,406	1,015,618	1,007,414	998,608	951,442	
他会計補助金	299,359	328,509	349,878	350,180	407,753	459,371	473,576	481,931	484,425	490,722	491,248	500,050	501,390	498,102	484,213	
長期前受金戻入	724,792	712,227	633,360	609,452	601,721	531,858	537,229	537,774	529,644	523,146	514,898	514,308	504,764	499,246	485,969	
その他	501	2,612	1,528	397	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	
収益的収入	1,597,663	1,610,069	1,524,782	1,489,387	1,553,650	1,540,010	1,560,892	1,570,585	1,644,446	1,643,187	1,633,051	1,635,586	1,619,260	1,601,867	1,540,783	
営業費用	1,493,848	1,503,850	1,379,092	1,319,882	1,407,787	1,409,267	1,425,742	1,439,651	1,437,278	1,439,265	1,434,162	1,445,489	1,437,212	1,428,546	1,377,011	
職員給与費	88,983	92,897	93,109	81,498	89,000	89,890	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	
基本給	42,752	45,182	45,238	39,233	40,000	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	
その他	46,231	47,715	47,871	42,265	49,000	49,490	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	
経費	273,297	273,257	316,207	301,797	311,473	314,586	317,732	321,021	324,213	327,403	330,684	334,001	337,355	340,719	344,119	
動力費	47,790	53,855	75,829	61,657	68,743	69,430	70,125	70,826	71,534	72,250	72,972	73,702	74,439	75,183	75,935	
光熱水費	331	331	565	682	624	630	637	643	649	656	662	669	676	682	689	
修繕費	13,988	9,656	6,500	6,095	9,037	9,127	9,219	9,311	9,404	9,498	9,593	9,689	9,786	9,884	9,982	
材料費	738	172	921	1,071	726	733	738	858	849	804	821	838	860	860	862	
委託料	65,202	63,470	76,938	71,256	74,097	74,838	75,586	76,342	77,106	77,877	78,655	79,442	80,236	81,039	81,849	
その他	145,338	145,773	155,454	161,036	158,246	159,828	161,427	163,041	164,671	166,318	167,981	169,661	171,358	173,071	174,802	
減価償却費	1,130,652	1,137,582	947,302	922,340	997,876	995,353	1,017,010	1,027,630	1,022,065	1,020,862	1,012,478	1,020,488	1,008,857	996,827	941,892	
資産減耗費	916	114	22,474	14,247	9,438	9,438	10,000	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
営業外費用	66,353	54,991	54,627	44,282	44,902	43,774	49,320	54,125	58,447	64,680	68,761	74,858	81,264	86,206	90,734	
支払利息	63,204	52,099	42,197	36,144	38,250	37,122	42,668	47,473	51,795	58,028	62,109	68,206	74,612	79,554	84,082	
その他	3,149	2,892	12,430	8,138	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	
収益的支出	1,560,201	1,558,841	1,433,719	1,364,164	1,452,689	1,453,041	1,475,062	1,493,776	1,495,725	1,503,945	1,502,923	1,520,347	1,518,476	1,514,752	1,467,745	
経常損益 (A)-(B) (C)	37,462	51,228	91,063	125,223	100,961	86,969	85,830	76,809	148,721	139,242	130,128	115,239	100,784	87,115	73,038	
特別利益 (D)	3,091	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (E)	7,117	213	112	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純利益・純損失 (C)+(D)-(E)	33,436	51,015	90,951	125,223	100,801	86,969	85,830	76,809	148,721	139,242	130,128	115,239	100,784	87,115	73,038	
経常収支比率 (%)	102.40%	103.29%	106.35%	109.18%	106.95%	105.99%	105.82%	105.14%	109.94%	109.26%	108.66%	107.58%	106.64%	105.75%	104.98%	
汚水処理費	337,432	336,003	418,696	398,467	411,670	400,605	404,245	406,929	407,778	408,958	409,853	412,421	413,201	414,808	410,803	
経費回収率 (%)	100.23%	100.05%	79.63%	83.94%	80.84%	82.38%	81.09%	80.00%	99.08%	98.06%	97.10%	94.37%	92.03%	89.50%	88.13%	

■資本的収支 シミュレーション①-2

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率85%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加

（単位：千円）



区分	年度															
	令和2年度 （決算）	令和3年度 （決算）	令和4年度 （決算）	令和5年度 （決算）	令和6年度 （決算見込）	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	
企業債	321,700	269,200	329,900	774,600	529,100	653,399	563,259	508,843	619,968	454,994	575,550	598,640	500,607	484,329	526,995	
建設改良のための企業債	218,700	177,500	210,500	707,900	509,300	637,199	550,059	497,643	610,268	446,194	568,750	592,540	500,607	484,329	526,995	
資本費平準化債	75,000	64,700	93,600	44,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他企業債	28,000	27,000	25,800	22,300	19,800	16,200	13,200	11,200	9,700	8,800	6,800	6,100	0	0	0	
他会計補助金	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	71,531	69,864	68,254	67,912	66,073	
国・都道府県補助金	134,552	108,966	129,366	592,012	347,057	467,200	403,308	364,877	447,454	327,154	417,013	434,456	367,049	355,114	386,398	
工事負担金	4,897	5,735	8,623	6,760	4,120	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	
その他	0	0	4,546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
資本的収入 (A)	557,087	509,077	582,280	1,475,092	988,494	1,224,213	1,062,850	966,798	1,151,618	860,729	1,065,176	1,104,042	936,992	908,437	980,548	
建設改良費	386,097	341,047	385,661	1,341,989	898,905	1,188,804	1,026,229	928,439	1,138,559	832,452	1,061,101	1,105,486	933,968	903,599	983,200	
企業債償還金	623,588	661,527	643,340	600,582	581,467	549,889	501,500	491,400	426,144	391,083	351,753	352,565	353,072	364,698	361,303	
その他	0	1,035	103	0	7,469	0	0	5,000	0	0	5,000	0	0	5,000	0	
資本的支出 (B)	1,009,685	1,003,609	1,029,104	1,942,571	1,487,841	1,738,693	1,527,729	1,424,839	1,564,703	1,223,535	1,417,854	1,458,051	1,287,040	1,273,297	1,344,503	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (B)-(A)=(C)	452,598	494,532	446,824	467,479	499,347	514,480	464,879	458,041	413,086	362,806	352,678	354,009	350,048	364,860	363,955	
損益勘定留保資金	391,191	440,939	336,416	327,136	405,593	442,428	402,695	401,793	344,084	312,384	288,377	287,014	293,464	310,120	304,383	
利益剰余金処分額	0	44,119	92,193	39,089	93,754	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他	61,407	9,474	18,215	61,254	0	72,052	62,184	56,248	69,002	50,422	64,301	66,995	56,584	54,740	59,572	
補填財源合計 (D)	452,598	494,532	446,824	427,479	499,347	514,480	464,879	458,041	413,086	362,806	352,678	354,009	350,048	364,860	363,955	
補填財源不足額 (C)-(D)=(E)	0	0	0	40,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高	6,525,532	6,133,204	5,819,764	5,993,782	5,941,415	6,044,925	6,106,684	6,124,127	6,317,951	6,381,862	6,605,659	6,851,734	6,999,269	7,118,900	7,284,592	

■他会計繰入金 シミュレーション①-3

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率85%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加



（単位：千円）

区分	年度	令和2年度 （決算）	令和3年度 （決算）	令和4年度 （決算）	令和5年度 （決算）	令和6年度 （決算見込）	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
他 会 計	収益的取支分	534,058	558,995	556,273	544,918	617,753	676,746	694,469	705,886	709,398	717,634	718,815	730,676	732,819	729,984	711,380
	基準内繰入金	385,226	381,846	476,404	464,140	546,739	609,283	630,379	645,000	651,556	662,684	666,612	681,083	685,706	685,227	668,861
繰 入 金	基準外繰入金	148,832	177,149	79,869	80,778	71,014	67,463	64,090	60,886	57,842	54,950	52,203	49,593	47,113	44,757	42,519
	資本的取支分	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	71,531	69,864	68,254	67,912	66,073
入 金	基準内繰入金	68,681	75,703	77,422	66,578	61,156	57,824	52,728	51,647	44,782	41,084	36,937	37,000	37,033	38,252	37,896
	基準外繰入金	27,257	49,473	32,423	35,142	47,061	44,708	42,473	40,349	38,332	36,415	34,594	32,864	31,221	29,660	28,177
合計		629,996	684,171	666,118	646,638	725,970	779,278	789,670	797,882	792,512	795,133	790,346	800,540	801,073	797,896	777,453

■収益的収支 シミュレーションパターン②-1

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率100%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加、その後令和14（2032）年度に使用料収入を15%増加

区分	使用料収入増加															
	令和2年度 （決算）	令和3年度 （決算）	令和4年度 （決算）	令和5年度 （決算）	令和6年度 （決算見込）	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	
営業収益	573,011	566,721	540,016	529,358	542,916	547,521	548,827	549,620	629,117	628,059	625,645	619,968	668,889	658,946	643,648	
使用料収入	338,217	336,185	333,396	334,475	332,787	330,017	327,805	325,536	404,015	401,018	397,949	389,213	437,331	426,935	416,352	
雨水処理負担金	234,699	230,486	206,395	194,738	210,000	217,375	220,893	223,955	224,973	226,912	227,567	230,626	231,429	231,882	227,167	
その他	95	50	225	145	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129	
営業外収益	1,024,652	1,043,348	984,766	960,029	1,010,734	992,489	1,012,065	1,020,965	1,009,675	1,003,668	989,995	992,119	977,697	962,549	908,923	
他会計補助金	299,359	328,509	349,878	350,180	407,753	459,371	473,576	481,931	478,771	479,262	473,837	476,551	471,673	462,043	441,694	
長期前受金戻入	724,792	712,227	633,360	609,452	601,721	531,858	537,229	537,774	529,644	523,146	514,898	514,308	504,764	499,246	465,969	
その他	501	2,612	1,528	397	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	
収益的収入	1,597,663	1,610,069	1,524,782	1,489,387	1,553,650	1,540,010	1,560,892	1,570,585	1,638,792	1,631,727	1,615,640	1,612,087	1,646,586	1,621,495	1,552,571	
営業費用	1,493,848	1,503,850	1,379,092	1,319,882	1,407,787	1,409,267	1,425,742	1,439,651	1,437,278	1,439,265	1,434,162	1,445,489	1,437,212	1,428,546	1,377,011	
職員給与費	88,983	92,897	93,109	81,498	89,000	89,890	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	
基本給	42,752	45,182	45,238	39,233	40,000	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	40,400	
その他	46,231	47,715	47,871	42,265	49,000	49,490	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	
経費	273,297	273,257	316,207	301,797	311,473	314,586	317,732	321,021	324,213	327,403	330,684	334,001	337,355	340,719	344,119	
動力費	47,790	53,855	75,829	61,657	68,743	69,430	70,125	70,826	71,534	72,250	72,972	73,702	74,439	75,183	75,935	
光熱水費	331	331	565	682	624	630	637	643	649	656	662	669	676	682	689	
修繕費	13,898	9,656	6,500	6,095	9,037	9,127	9,219	9,311	9,404	9,498	9,593	9,689	9,786	9,884	9,982	
材料費	738	172	921	1,071	726	733	738	858	849	804	821	838	860	860	862	
委託料	65,202	63,470	76,938	71,256	74,097	74,838	75,586	76,342	77,106	77,877	78,655	79,442	80,236	81,039	81,849	
その他	145,338	145,773	155,454	161,036	158,246	159,828	161,427	163,041	164,671	166,318	167,981	169,661	171,358	173,071	174,802	
減価償却費	1,130,652	1,137,582	947,302	922,340	997,876	995,353	1,017,010	1,027,630	1,022,065	1,020,865	1,012,478	1,020,488	1,008,857	996,827	941,892	
資産減耗費	916	114	22,474	14,247	9,438	9,438	10,000	10,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
営業外費用	66,353	54,991	54,627	44,282	44,902	43,774	49,320	54,125	58,447	64,680	68,761	74,858	81,264	86,206	90,734	
支払利息	63,204	52,099	42,197	36,144	38,250	37,122	42,668	47,473	51,795	58,028	62,109	68,206	74,612	79,554	84,082	
その他	3,149	2,892	12,430	8,138	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	
収益的支出	1,560,201	1,558,841	1,433,719	1,364,164	1,452,689	1,453,041	1,475,062	1,493,776	1,495,725	1,503,945	1,502,923	1,520,347	1,518,476	1,514,752	1,467,745	
経常損益 (A)-(B) (C)	37,462	51,228	91,063	125,223	100,961	86,969	85,830	76,809	143,067	127,782	112,717	91,740	128,110	106,743	84,826	
特別利益 (D)	3,091	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (E)	7,117	213	112	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純利益・純損失 (C)+(D)-(E)	33,436	51,015	90,951	125,223	100,801	86,969	85,830	76,809	143,067	127,782	112,717	91,740	128,110	106,743	84,826	
経常収支比率 (%)	102.40%	103.29%	106.35%	109.18%	106.95%	105.99%	105.82%	105.14%	109.57%	108.50%	107.50%	106.03%	108.44%	107.05%	105.78%	
汚水処理費	337,432	336,003	418,696	398,467	411,670	400,605	404,245	406,929	407,778	408,958	409,853	412,421	413,201	414,808	410,803	
経費回収率 (%)	100.23%	100.05%	79.63%	83.94%	80.84%	82.38%	81.09%	80.00%	99.08%	98.06%	97.10%	94.37%	105.84%	102.92%	101.35%	

■資本的収支 シミュレーション②-2

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率100%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加、その後令和14（2032）年度に使用料収入を15%増加

区分	年度	使用料収入増加													
		令和2年度 （決算）	令和3年度 （決算）	令和4年度 （決算）	令和5年度 （決算）	令和6年度 （決算見込）	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
資本的 収入	企業債	321,700	269,200	329,900	774,600	529,100	653,399	508,843	619,968	454,994	575,550	598,640	500,607	484,329	526,995
	建設改良のための企業債	218,700	177,500	210,500	707,900	509,300	637,199	497,643	610,268	446,194	568,750	592,540	500,607	484,329	526,995
	資本費平準化債	75,000	64,700	93,600	44,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他企業債	28,000	27,000	25,800	22,300	19,800	16,200	11,200	9,700	8,800	6,800	6,100	0	0	0
資本的 支出	他会計補助金	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	91,996	79,367	69,905	59,994	54,293	48,562	44,016	37,896
	国・都道府県補助金	134,552	108,966	129,366	592,012	347,057	467,200	364,877	447,454	327,154	417,013	434,456	367,049	355,114	386,398
	工事負担金	4,897	5,735	8,623	6,760	4,120	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082	1,082
	その他	0	0	4,546	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収入額が資本的支出額に 不足する額	資本的収入 (A)	557,087	509,077	582,280	1,475,092	988,494	1,224,213	966,798	1,147,871	853,135	1,053,639	1,088,471	917,300	884,541	952,371
	建設改良費	386,097	341,047	385,661	1,341,989	898,905	1,188,804	1,026,229	1,138,559	832,452	1,061,101	1,105,486	933,968	903,599	983,200
	企業債償還金	623,588	661,527	643,340	600,582	581,467	549,889	501,500	426,144	391,083	351,753	352,565	353,072	364,698	361,303
	その他	0	1,035	103	0	7,469	0	5,000	0	0	5,000	0	0	0	5,000
補填財源	資本的支出 (B)	1,009,685	1,003,609	1,029,104	1,942,571	1,487,841	1,738,693	1,424,839	1,564,703	1,223,535	1,417,854	1,458,051	1,287,040	1,273,297	1,344,503
	資本的収入額が資本的支出額に 不足する額 (B)-(A)=(C)	452,598	494,532	446,824	467,479	499,347	514,480	464,879	416,833	370,400	364,215	369,580	369,740	388,756	392,132
	損益勘定留保資金	391,191	440,939	336,416	327,136	405,593	442,428	402,695	401,793	347,831	299,914	302,585	313,156	334,016	332,560
	利益剰余金処分額	0	44,119	92,193	39,089	93,754	0	0	0	0	0	0	0	0	0
補填財源不足額 (C)-(D)=(E)	繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	61,407	9,474	18,215	61,254	0	72,052	62,184	69,002	50,422	64,301	66,995	56,584	54,740	59,572
	補填財源合計 (D)	452,598	494,532	446,824	427,479	499,347	514,480	464,879	416,833	370,400	364,215	369,580	369,740	388,756	392,132
	補填財源不足額 (C)-(D)=(E)	0	0	0	40,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高	6,525,532	6,133,204	5,819,764	5,993,782	5,941,415	6,106,684	6,124,127	6,317,951	6,381,862	6,605,659	6,851,734	6,999,269	7,118,900	7,284,592	

■他会計繰入金 シミュレーション②-3

計画最終年度（令和16（2034）年度）で経費回収率100%以上とするため、令和10（2028）年度に使用料収入を25%増加、令和14（2032）年度に使用料収入を15%増加

区 分	使用料収入増加															
	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	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	
他 会 計 繰 入 金	534,058	558,995	556,273	544,918	617,753	676,746	694,469	705,886	703,744	706,174	701,404	707,177	703,102	693,925	668,861	
収益的取支分	385,226	381,846	476,404	464,140	546,739	609,283	630,379	645,000	651,556	662,684	666,612	681,083	685,706	685,227	688,861	
基準内繰入金	148,832	177,149	79,869	80,778	71,014	67,463	64,090	60,886	52,188	43,490	34,792	26,094	17,396	8,698	0	
基準外繰入金	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	79,367	69,905	59,994	54,293	48,562	44,016	37,896	
資本的取支分	68,681	75,703	77,422	66,578	61,156	57,824	52,728	51,647	44,782	41,084	36,937	37,000	37,033	38,252	37,896	
基準内繰入金	27,257	49,473	32,423	35,142	47,061	44,708	42,473	40,349	34,585	28,821	23,057	17,293	11,529	5,764	0	
基準外繰入金	629,996	684,171	666,118	646,638	725,970	779,278	789,670	797,882	783,111	776,079	761,398	761,470	751,664	737,941	706,757	
合 計																

4. 投資・財政計画（収支計画）における今後の取り組み

（1）シミュレーション結果に基づく「ロードマップ」

現状予測に基づくシミュレーションでは、計画最終年度（令和 16（2034）年度）で経費回収率が 70%まで下がる見込みです。本来、経費回収率は 100%を目標とすべきですが、本市公共下水道事業の特徴（処理施設が小規模、処理区域内人口密度が低いことによる経費の割高傾向）や利用者への経済的負担及び類似団体平均値などを考慮し、本経営戦略においては、業績指標、目標年限及びロードマップを以下のとおり、設定します。

業績指標及び目標年限

目標年限は、本経営戦略の計画期間である令和 7（2025）年度から 10 年間とします。また、業績指標を、「経常収支比率」、「経費回収率」とし、目標年限までの各業績指標を以下のとおり設定します。

■経常収支比率と経費回収率

	令和 5（2023）年度 実績	令和 11（2029）年度 目標	令和 16（2034）年度 目標
経常収支比率	109.18%	100%以上	100%以上
経費回収率	83.94%	85%以上	85%以上

■ロードマップ

	① 令和7年度	② 令和8年度	③ 令和9年度	④ 令和10年度	⑤ 令和11年度	⑥ 令和12年度	⑦ 令和13年度	⑧ 令和14年度	⑨ 令和15年度	⑩ 令和16年度
経営指標の検証	→									
経営戦略の見直し					○					○
使用料改定の検討	→									
使用料改定(必要時のみ)				○						

（2）収入増加のための具体的取り組み及び実施時期

① 使用料の見直し

令和 9（2027）年度を目標に使用料改定の必要性を検討します。また、概ね 5 年毎に経営戦略の進捗検証と同時に、将来の経営状況を踏まえ、使用料が適正であるかの評価、検証を行います。

② 水洗化率向上

公共下水道への接続率向上に向けた啓発活動を継続して実施し、接続を促進していきま

す。

③ その他収入増加のための取り組み

未利用地や下水道施設の上部空間などの有効活用の状況及び資産活用に向けた取り組みによる収入増加については引き続き検討していきます。また、その他、収入増加で活用できる取り組みについては引き続き検討していきます。

(3) 支出削減のための具体的取り組み及び実施時期

① 広域化・共同化

令和4(2022)年度に千葉県において「千葉県汚水処理広域化・共同化計画」を策定しました。この計画において、本市は銚子市、旭市、千葉県下水道公社と共に香取ブロックに属し、課題解決や情報交換のための地域別意見交換会に参加しています。

また、共同化に関して、本市の佐原浄化センター及び小見川浄化センターにおいては、汚泥の受け入れ先として印旛沼流域下水道、手賀沼流域下水道、江戸川左岸流域下水道の汚泥焼却施設を共同利用するための整備方針の検討を行うものとしています。

今後も広域化・共同化することによる支出削減の取り組みの検討を継続していきます。

② 民間活力の活用（包括的民間委託等の民間委託、PPP/PFI など）

現在、汚水処理場、汚水中継ポンプ場、雨水ポンプ場、マンホールポンプ等の維持管理を民間事業者へ委託して効率的な施設の管理を行い、維持管理費の抑制を図っています。今後も包括的民間委託を継続していきます。

さらなる効率的な運営や人材不足等の課題に対応するため、国土交通省が現在推進しているウォーターPPPの導入を検討します。

③ その他支出削減のための取り組み

有収率を向上させるため、不明水の原因究明に努めます。

職員給与費に関しては、必要最低限の人員で対応しており、状況に合わせて適宜調整していきます。

G X グリーン転換に関する取り組みとしては、処理場敷地内の未利用部分に整備した太陽光発電設備について、汚水処理の電力の一部を賄っているため、引き続き同設備を活用していきます。また、下水道設備更新時には省エネルギー機器への転換を行い、消費する電力の削減に努めます。

D X デジタル転換に関する取り組みとしては、既存システムの見直しや統合を検討していくことで経費の節減につなげていきます。

それ以外の取り組みについては、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検討していきます。

(4) 今後の投資についての検討

本市の公共下水道事業では市の財政状況を踏まえながら、資産全体を対象として、維持管理、改築・更新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。また、ダウンサイジング等投資の最適化の検討を行い、より長く安心安全に施設が使えるよう対策を講じていきます。

(5) 今後の財源についての検討

投資については、ストックマネジメント計画による改築・更新を進めており、資金繰りを考慮し、必要に応じて平準化を検討していきます。建設改良費の財源において、国庫補助金の活用、企業債等、適切な財源確保を行います。

5. 原価計算

本市においては、使用料の適正化をより一層図るため、汚水処理原価の他に、参考として原価計算を行います。

国においても適正料金を図るうえで原価計算を推進しています。総務省から示された様式により計画期間内の原価計算を算出したところ、原価(費用)に対する収益(使用料)が93.9%となっており、使用料収入が原価を満たしていないことを示しています。

■原価計算（モデル）

原価計算表

供用開始年月日 昭和 35(1960) 年 4 月 1 日
 処理区域内人口 21,832人 ※令和5年度
 計算期間 自 令和 7（2025）年度
 至 令和 16（2034）年度
 （10 年間）

収 入 の 部

項 目	金 額 (千円)			
	令和5 (2023) 年度 実績	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)	334,475	385,617		385,617
雨 水 処 理 負 担 金	194,738	226,278		226,278
受 託 工 事 収 益	0	0		0
そ の 他	145	129		129
合 計	529,358	612,024	0	612,024

支 出 の 部

項 目	金 額 (千円)			
	令和5 (2023) 年度 実績	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)
維 持 管 理 費	人 件 費			
	給 料	39,233	40,400	11,548
	そ の 他	42,265	49,589	14,175
	動 力 費	61,657	72,640	20,764
	光 熱 水 費	682	659	188
	修 繕 費	6,095	9,549	2,730
	材 料 費	1,071	822	235
	委 託 料	71,256	78,297	22,381
そ の 他	169,174	173,868	49,700	
小 計	391,433	425,824	121,721	304,103
資 本 費	支 払 利 息	36,144	60,565	60,565
	減 価 償 却 費	922,340	1,006,346	901,490
	資 産 減 耗 費	14,247	1,844	0
	企 業 債 取 扱 諸 費	0	0	0
小 計	972,731	1,068,755	962,055	106,700
合 計 (Y)	1,364,164	1,494,579	1,083,776	410,803

資 産 維 持 費 (Z)	0
使用料対象経費 (Y) + (Z)	410,803

$$(X) / (Y + (Z)) * 100 = \mathbf{93.9\%}$$

<使用料水準についての説明>

今後も原価についての評価、検証を行っていきます。

VII

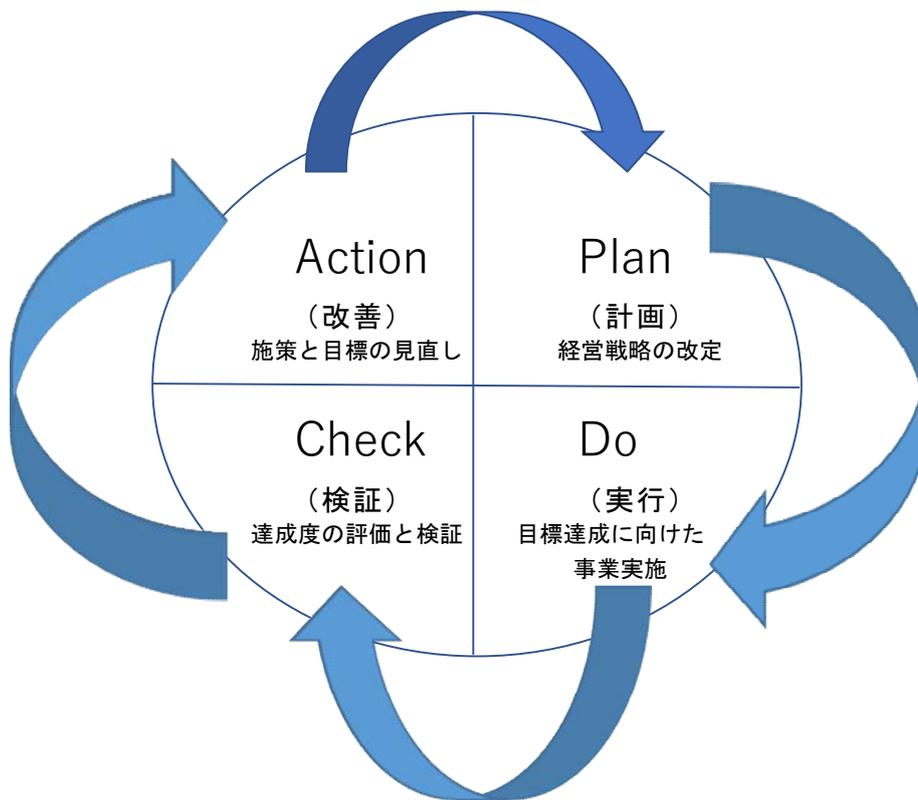
経営戦略の事後検証

1. 進捗管理・検証・見直し

経営戦略は、PDCA サイクルにおける計画 (Plan) に位置付けられます。今後は実行 (Do)、検証 (Check)、改善 (Action) 等の PDCA サイクルを確実に実施することが重要です。

毎年度、進捗管理や計画実績との乖離検証を行い、概ね5年度ごとに施策と目標の見直しを行います。

■PDCA サイクルイメージ



PDCA サイクルとは、継続的に事業の改善を推進する手法です。

Plan・・・(計画) 目標を設定する

Do・・・(実行) 具体的に行動する

Check・・・(検証) 途中で成果を見直し、確認する。

Action・・・(改善) 必要に応じて修正を加える。

卷末資料 (投資・財政計画)

■ 公共下水道事業 収益的収支 シミュレーション①に基づく投資・財政計画

(単位：千円、%)

区分	年度													
	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	
1. 営業	573,011	566,721	540,016	529,358	542,916	547,521	548,827	549,620	629,117	628,059	619,968	611,846	603,259	589,341
(1) 収入	338,217	336,185	333,396	334,475	332,787	330,017	327,805	325,536	404,015	401,018	389,213	380,288	371,248	362,045
(2) 費用	234,699	230,486	206,395	194,738	210,000	217,375	220,893	223,955	224,973	226,912	230,626	231,429	231,882	227,167
(3) 受託工事	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(4) その他	95	225	50	145	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
2. 営業外	1,024,652	1,043,348	984,766	960,029	1,010,734	992,489	1,012,065	1,020,965	1,015,329	1,015,128	1,015,618	1,007,414	998,608	951,442
(1) 補助金	299,359	323,509	349,878	350,180	407,753	459,371	473,576	481,931	484,425	480,722	500,950	501,390	498,102	484,213
(2) 補助金	724,792	719,227	633,360	609,452	601,721	531,858	537,774	529,644	523,146	514,898	514,308	504,764	499,246	465,989
(3) その他	501	2,612	1,528	397	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260	1,260
(4) その他	1,493,848	1,503,880	1,379,092	1,489,382	1,553,650	1,540,010	1,560,392	1,570,585	1,643,187	1,633,051	1,635,586	1,619,260	1,601,887	1,540,783
3. 収入	88,983	92,887	93,109	89,890	89,000	89,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000	90,000
(1) 職員給与	42,732	45,182	45,238	43,232	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
(2) その他	46,251	47,715	47,871	46,658	49,000	49,000	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600	49,600
(3) 経費	47,790	53,855	75,829	61,657	68,743	69,430	70,125	70,826	71,534	72,250	72,972	74,439	75,183	75,935
(4) 光熱費	331	682	624	630	630	630	637	643	649	656	662	676	682	689
(5) 修繕費	13,898	9,656	6,500	6,095	9,037	9,127	9,219	9,311	9,404	9,498	9,593	9,786	9,884	9,982
(6) 燃料費	65,202	63,470	76,938	71,256	74,097	74,838	75,586	76,342	77,106	77,877	78,655	79,442	80,236	81,039
(7) その他	145,338	145,773	155,454	161,036	158,246	159,428	161,427	163,041	164,671	166,318	167,981	171,358	173,071	174,802
(8) 減価償却	1,130,632	1,137,582	947,302	922,340	997,676	995,353	1,017,010	1,027,630	1,022,065	1,020,862	1,020,488	1,008,857	996,827	941,892
(9) 減価償却	916	1,114	22,474	14,247	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438	9,438
(10) 減価償却	66,353	54,991	54,627	44,282	44,902	43,774	49,320	54,125	58,447	64,680	68,761	74,858	81,264	86,208
(11) 減価償却	63,204	52,089	42,197	36,144	38,250	37,122	42,668	47,473	51,795	58,028	62,109	68,206	74,812	79,554
(12) その他	3,149	2,892	12,430	8,138	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652	6,652
(13) 減価償却	1,560,201	1,558,841	1,433,719	1,384,164	1,452,689	1,453,041	1,475,062	1,495,725	1,503,945	1,502,923	1,520,347	1,518,476	1,514,752	1,467,745
(14) 減価償却	37,462	51,228	91,063	125,223	100,961	86,969	85,630	78,809	148,721	139,242	130,128	100,784	87,115	73,038
(15) 減価償却	3,091	2,117	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(16) 減価償却	7,117	213	112	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(17) 減価償却	4,028	△ 213	△ 112	△ 112	△ 160	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(18) 減価償却	33,436	51,015	90,951	125,223	100,801	86,969	85,630	78,809	148,721	139,242	130,128	100,784	87,115	73,038
(19) 減価償却	33,436	84,451	175,402	300,625	401,426	488,395	574,225	651,034	799,755	938,997	1,089,125	1,184,364	1,285,148	1,372,263
(20) 減価償却	251,151	203,680	183,237	307,602	305,211	341,195	441,928	550,552	778,608	1,052,760	1,327,790	1,595,200	1,850,029	2,069,865
(21) 減価償却	67,999	61,134	40,479	87,928	64,385	63,482	64,069	69,966	65,476	65,748	66,315	66,104	66,261	66,389
(22) 減価償却	854,111	792,592	731,182	790,227	720,445	666,329	660,086	604,352	561,652	522,326	524,574	525,912	536,196	533,033
(23) 減価償却	660,648	643,193	600,582	581,467	549,889	501,900	491,400	428,144	391,083	351,753	352,565	364,698	361,303	353,636
(24) 減価償却	184,595	140,675	121,806	200,395	161,868	156,186	160,064	169,628	161,937	161,934	163,396	162,879	163,115	163,405
地方財政法施行令第15条第1項により算定した算定の不足額(L)														
営業収益 - 受託工事収益 (A)-(B)	573,011	566,721	540,016	529,358	542,916	547,521	548,827	549,620	629,117	628,059	619,968	611,846	603,259	589,341
地方財政法による算定不足の比率 (L)/(M) × 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行令第16条により算定した算定の不足額(N)														
健全化法施行令第17条により算定した算定の不足額(P)														
健全化法施行令第22条により算定した算定不足比率 (N)/(P) × 100														

■公共下水道事業 資本的収支 シミュレーション①に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

区分	年度														
	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	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	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. 企業価値	321,700	269,200	329,900	774,600	529,100	653,399	563,259	508,843	619,968	454,994	598,640	500,607	484,329	526,995
	うち資本費平準化債	75,000	64,700	93,600	44,400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計補助金	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	69,864	68,254	67,912	66,073
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的支出	1. 建設改良費	386,097	341,047	385,661	1,341,989	898,905	1,188,804	1,026,229	928,439	1,138,559	832,452	1,105,486	933,968	903,599	983,200
	うち職員給与費	0	0	0	0	31,077	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企業債償還金	623,588	661,527	643,340	600,582	581,467	549,889	501,500	491,400	426,144	391,083	352,565	353,072	364,698	361,303
	3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収入不足額	5. その他	0	1,035	103	0	7,469	0	0	5,000	0	0	0	0	5,000	0
	計	1,009,685	1,003,609	1,029,104	1,942,571	1,487,841	1,738,893	1,527,729	1,424,839	1,564,703	1,223,535	1,417,854	1,287,040	1,273,297	1,344,503
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(C)	557,087	509,077	582,280	1,475,092	988,494	1,224,213	1,062,850	966,798	1,151,618	860,729	1,065,176	1,104,042	908,437	980,548
補填財源	1. 損益勘定留保資金	391,191	440,939	338,416	327,136	405,593	442,428	402,895	401,793	344,084	312,384	288,377	293,464	310,120	304,383
	2. 利益剰余金処分額	0	44,119	92,193	39,089	93,754	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	61,407	9,474	18,215	61,254	0	72,052	62,184	56,248	69,002	50,422	64,301	66,995	54,740	59,572
	計	452,598	494,532	446,824	427,479	499,347	514,480	464,879	458,041	413,086	362,806	352,678	350,048	364,860	363,955
他会計借入金残高	(E)-(F)	0	0	0	40,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(E)-(G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(H)	6,525,532	6,133,204	5,819,764	5,993,782	5,941,415	6,044,925	6,106,684	6,124,127	6,317,951	6,381,862	6,605,859	6,999,269	7,118,900	7,284,592
	計	6,525,532	6,133,204	5,819,764	5,993,782	5,941,415	6,044,925	6,106,684	6,124,127	6,317,951	6,381,862	6,605,859	6,999,269	7,118,900	7,284,592
	企業価値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

■公共下水道事業 他会計繰入金 シミュレーション①に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

区分	年度														
	令和2年度 (決算)	令和3年度 (決算)	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	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	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	うち基準内繰入金	534,058	559,995	556,273	544,918	617,753	676,746	694,469	705,886	709,398	717,834	730,876	732,819	729,984	711,380
	うち基準外繰入金	385,226	381,846	476,404	464,140	546,739	609,283	630,379	645,000	651,556	662,684	666,612	685,706	685,227	668,861
資本的収支分	うち基準内繰入金	148,832	177,149	79,869	80,778	71,014	67,463	64,090	60,886	57,842	54,950	49,593	47,113	44,757	42,519
	うち基準外繰入金	95,938	125,176	109,845	101,720	108,217	102,532	95,201	91,996	83,114	77,499	69,864	68,254	67,912	66,073
合計	うち基準内繰入金	68,681	75,703	77,422	66,578	61,156	57,824	52,728	51,647	44,782	41,084	36,937	37,000	38,252	37,896
	うち基準外繰入金	27,257	49,473	32,423	35,142	47,061	44,708	42,473	40,349	38,332	36,415	34,594	32,864	31,221	29,660
合計	629,996	684,171	666,118	646,638	725,970	779,278	789,670	797,882	797,882	792,512	795,133	800,540	801,073	797,896	777,453

千葉県香取市 公共下水道事業経営戦略

令和7年3月

発行：香取市 建設水道部 下水道課

住所：〒287-0003 千葉県香取市佐原イ 3746 番地 1

Tel. 0478-54-3521