

桐生市

下水道事業経営戦略



令和7年3月改定



桐生市下水道事業経営戦略

目次

I はじめに-----	1
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市経営状況分析-----	9
V 将来の事業環境	
1. 将来の事業予測-----	25
2. 投資と財源の予測-----	29
3. その他の予測-----	30
4. 現状の課題-----	31
5. 経営の基本方針と目標-----	31
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-----	33
2. 投資財政計画（現状予測パターン）-----	36
3. 現状予測に基づく投資・財政計画の課題-----	39
4. 収支改善のための投資財政計画-----	44
5. シミュレーション総括-----	49
6. シミュレーションに基づく「経営健全化へのロードマップ」-----	53
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-----	54
VII 経営戦略の取組体制と今後の検討事項	
1. 経営推進体制-----	56
2. PDCA サイクル-----	56
3. 次回以降の見直し-----	57

VIII 用語解説

1. 本戦略による用語解説 -----	58
2. 引用資料 -----	60

本文中、各表の金額は表示単位未満を四捨五入しており、端数処理の関係上合計が一致しない場合があります。



I 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社会基盤施設です。

桐生市（以下「本市」）の公共下水道事業には、境野処理区と桐生処理区の 2 か所の処理区があります。境野処理区は昭和 34（1959）年に事業着手し、昭和 42（1967）年に供用開始しました。桐生処理区は昭和 57（1982）年に事業着手し、昭和 60（1985）年に供用開始したのち、平成 7（1995）年に処理場及び幹線を群馬県へ移管しました。

また、特定環境保全公共下水道事業は、合併前の新里村において、平成 4（1992）年に事業着手し、平成 13（2001）年に供用開始しました。処理区は新里処理区の 1 か所です。

本市の公共下水道事業は事業着手から 60 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、本市では令和 3（2021）年 3 月に公共下水道事業と特定環境保全公共下水道事業の経営戦略を策定しました。

今回、当初経営戦略策定から 4 年が経過し、社会情勢の大幅な変化も踏まえ、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けるものとして、策定した経営戦略に沿った取組等を踏まえつつ、PDCA サイクルを通じて質を高めていくため、一層の内容の充実化を図っ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

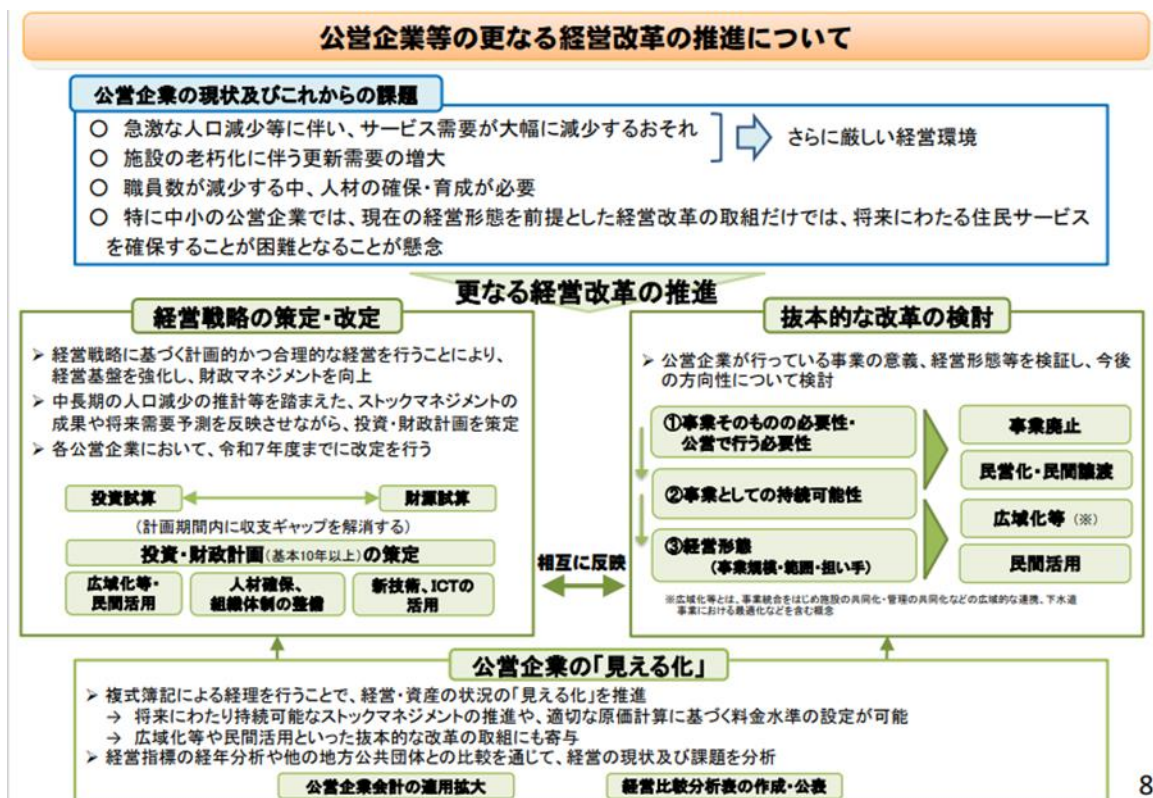
1. 経営戦略策定及び改定の背景と目的

(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」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



8

※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その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。

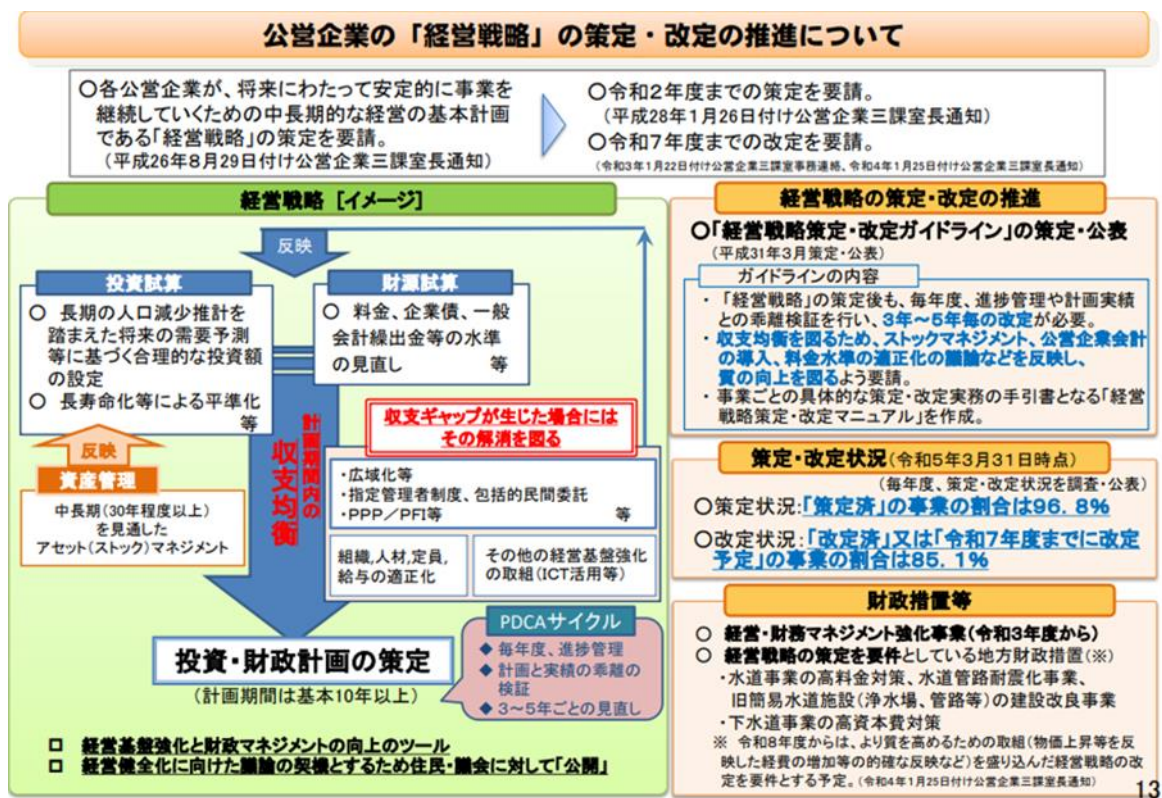
すなわち、経営環境が厳しさを増す中にあっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが必要なのです。

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。

本市においては、令和 2 (2020) 年度に策定を行い、今般、経営戦略を改定することとしました。

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

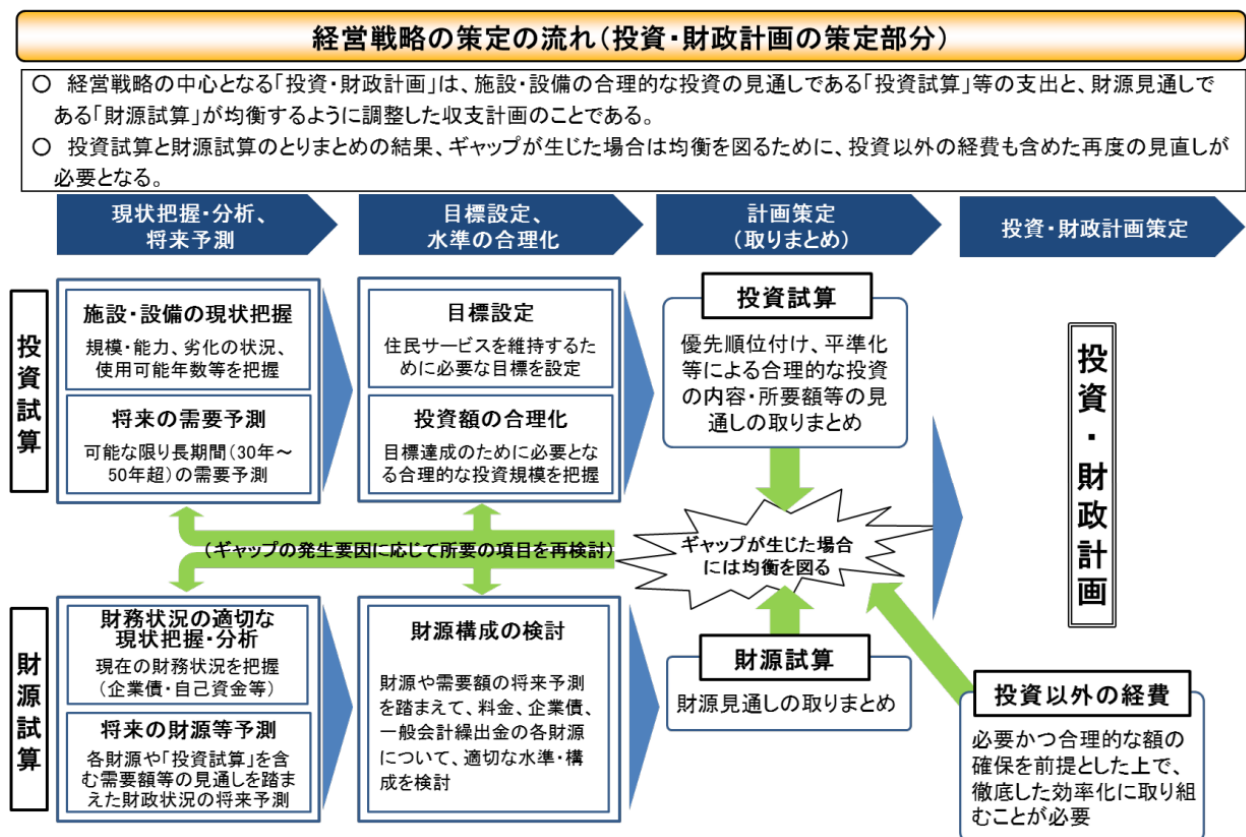
(3) 経営戦略の要旨

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ったうえで、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、広域化や更なる民間活用等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

本戦略の対象は桐生市下水道事業（公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業）となります。これらは現在、桐生市下水道課及び境野水処理センターで運営しています。桐生市下水道事業は、渡良瀬川左岸を対象エリアとする境野処理区と、渡良瀬川右岸を主な対象エリアとする桐生処理区（一部、渡良瀬川左岸も含む）に分かれています。境野処理区は、昭和 34 年に事業着手し、昭和 42(1967)年に境野水処理センターの供用を開始しています。全体計画区 1,426.30ha に対して、令和 5(2023)年度末時点で 1,343.92ha の区域で管路施設の整備を完了しており、下水道普及率は 98.8%となっています。

一方、桐生処理区は、昭和 57(1982)年に広沢処理区として事業着手し、昭和 60(1985)年に広沢水処理センターの供用を開始しました。平成 7(1995)年には、群馬県の管理する利根・渡良瀬流域下水道へ移管され、処理区及び処理場名が現在の桐生処理区及び桐生水質浄化センターに変更されました。全体計画区域 2,014.30ha に対して、令和 2(2020)年度末時点 1,365.64ha の区域で管路施設の整備を完了しており、下水道普及率は 74.4%となっており、桐生市全体での下水道普及率は、令和 5(2023)年度末時点で 82.9%となっています。それぞれの事業概要は以下のとおりです。

表 1 桐生市下水道事業の概要

事業	公共下水道事業	特定環境保全公共下水道事業
供用開始	昭和42(1967)年6月1日	平成13(2001)年4月1日
法適・非適用区分	法適用	
処理区域内人口密度	32.0人/ha	24.1人/ha
流域下水道等への 接続の有無	あり（桐生処理区）	あり（新里処理区）
処理区数	2地区	1地区
処理場数	1箇所	なし
広域化・共同化・ 最適化実施状況	なし	

※処理区域内人口密度は令和 5 年度決算統計より算出

（２）使用料（料金）体系と使用料改定の状況

本市の使用料（料金）体系は、以下のとおりです。使用料は、基本使用料と従量使用料からなり、桐生地区（公共下水道事業）・新里地区（特定環境保全公共下水道事業）すべて共通体系です。現行の使用料体系は平成 29 年から令和 2 年にかけて、三段階に分けて使用料改定を行い設定したものです。

表 2 公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業 1 ヶ月あたりの下水道使用料金（税抜）

使用料区分 (1か月あたり)	基本使用料 (10m ³ まで)	従量使用料 (11m ³ 以上)
使用料（税抜き）	1,000円☒	1m ³ につき 150円

※桐生市ホームページより

※基本使用料

使用水量に関わらず、かかる料金です。1 か月あたりの使用水量 10 m³（2 か月で 20 m³）分までの料金を含みます。

※従量使用料

1 か月あたりの使用水量が 10 m³（2 か月で 20 m³）を超えた場合に、1 m³単位で追加でかかる料金です。2 か月で 20 m³以下の場合にはかかりません。

表 3 公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業 1 か月 20 m³あたりの使用料の推移（税抜）

①公共

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
条例上の使用料 (20m ³ あたり)	2,500円	2,500円	2,500円
実質的な使用料 (20m ³ あたり)	2,800円	2,808円	2,807円

②特環

	令和3年度	令和4年度	令和5年度
条例上の使用料 (20m ³ あたり)	2,500円	2,500円	2,500円
実質的な使用料 (20m ³ あたり)	2,693円	2,687円	2,693円

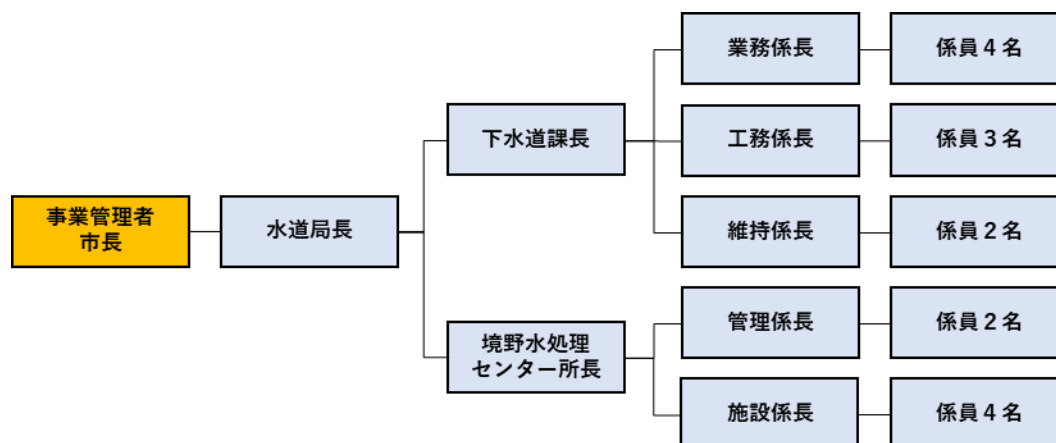
※条例上の使用料：条例上の使用料で計算

※実質的な使用料：使用料収入(円)/年間有収水量(m³)×20 (m³)

(3) 組織の状況

本市の下水道事業は下水道課及び境野水処理センターで実施しています。下水道事業に関与する職員は市長、水道局長を除き22名です。

表4 桐生市の組織状況

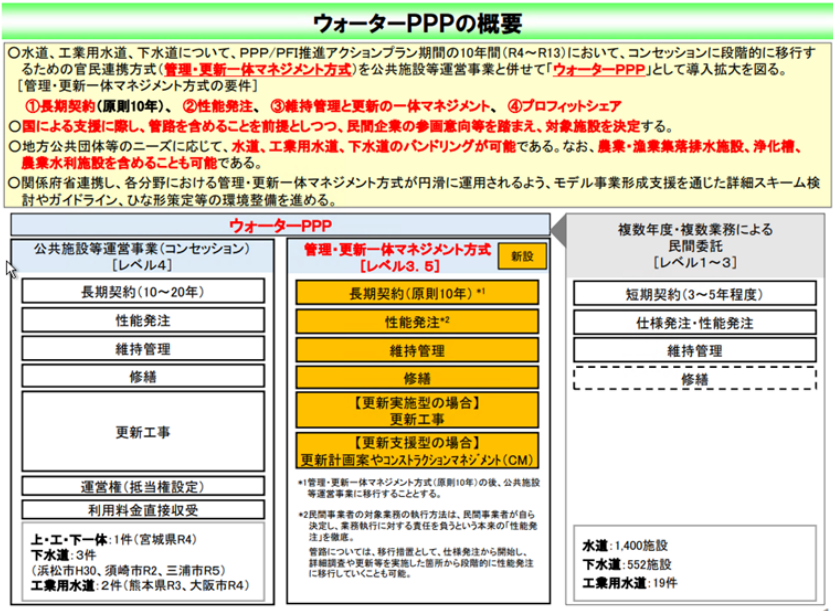


(4) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	・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を活用している
	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が、国交省が推進している「ウォーターPPP」については、令和6（2024）年度から導入可能性調査を行っています。これは、施設の老朽化や職員の減少が深刻化する中、事業継続のために組織体制を補完し、民間のノウハウや創意工夫等を活用して経営改善を図る必要があり、令和9（2027）年度以降に污水管改築の交付金を受けるにあたって「ウォーターPPP 導入を決定済み」が交付要件となることによるものです。

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）

以下の表は令和元年（2019）年度から令和 5（2023）年度までの過去 5 年間ににおける下水道事業（公共下水道事業及び特定環境保全公共下水事業）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と償還を示す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の整備により、汚水処理ができるようになった区域の人口です。

表 5 - 1 下水道事業 財政状況

(単位：処理区域内人口 人 その他 千円)

	令和元年度 (2019)	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(B)-(C) (A)	718,875	53,956	91,174	91,990	296,805
総収益①+②+③ (B)	2,003,369	2,784,587	2,845,435	2,825,656	2,935,195
営業収益①	1,637,165	1,810,104	1,770,452	1,692,582	1,710,097
営業外収益②	366,204	974,483	1,074,983	1,132,983	1,225,026
特別収益③	-	-	-	91	72
総費用④+⑤+⑥ (C)	1,284,494	2,730,631	2,754,261	2,733,666	2,638,390
営業費用④	971,829	2,504,026	2,554,474	2,566,697	2,485,221
営業外費用⑤	312,665	217,883	196,620	165,660	143,128
特別損失⑥	-	8,722	3,167	1,309	10,041
資本的収支(E)-(F) (D)	△ 669,107	△ 771,555	△ 683,748	△ 715,708	△ 790,269
資本的収入 (E)	930,789	767,822	1,049,396	1,042,976	1,194,848
資本的支出 (F)	1,599,896	1,539,377	1,733,144	1,758,684	1,985,117
収支合算 (A)+(D)	49,768	△ 717,599	△ 592,574	△ 623,718	△ 493,464
処理区域内人口	90,089	88,739	87,473	86,108	84,846
使用料収入(営業収益に含む)	1,176,990	1,375,979	1,395,556	1,369,573	1,359,004

表 5 - 2 公共下水道事業 財政状況

(単位：処理区域内人口 人 その他 千円)

	令和元年度 (2019)	令和 2 年度 (2020)	令和 3 年度 (2021)	令和 4 年度 (2022)	令和 5 年度 (2023)
収益の収支(B)-(C) (A)	641,910	44,041	91,174	91,990	269,294
総収益①+②+③ (B)	1,834,018	2,631,313	2,703,968	2,682,694	2,755,128
営業収益①	1,596,612	1,747,861	1,706,504	1,629,406	1,644,722
営業外収益②	237,406	883,452	997,464	1,053,197	1,110,334
特別収益③	-	-	-	91	72
総費用④+⑤+⑥ (C)	1,192,108	2,587,272	2,612,794	2,590,704	2,485,834
営業費用④	910,335	2,391,736	2,441,407	2,449,426	2,356,459
営業外費用⑤	281,773	186,814	168,220	139,969	119,963
特別損失⑥	-	8,722	3,167	1,309	9,412
資本的収支(E)-(F) (D)	△ 592,142	△ 716,705	△ 628,461	△ 657,690	△ 714,843
資本的收入 (E)	842,473	664,684	919,331	907,718	1,062,747
資本的支出 (F)	1,434,615	1,381,389	1,547,792	1,565,408	1,777,590
収支合算 (A)+(D)	49,768	△ 672,664	△ 537,287	△ 565,700	△ 445,549
処理区域内人口	84,483	83,152	81,906	80,605	79,323
使用料収入(営業収益に含む)	1,136,437	1,322,877	1,340,439	1,314,874	1,303,687

■表 5 - 3 特定環境保全公共下水道事業 財政状況

(単位：処理区域内人口 人 その他 千円)

	令和元年度 (2019)	令和 2 年度 (2020)	令和 3 年度 (2021)	令和 4 年度 (2022)	令和 5 年度 (2023)
収益の収支(B)-(C) (A)	76,965	9,915	0	0	27,511
総収益①+②+③ (B)	169,351	153,274	141,467	142,962	180,067
営業収益①	40,553	62,243	63,948	63,176	65,375
営業外収益②	128,798	91,031	77,519	79,786	114,692
特別収益③	-	-	-	-	-
総費用④+⑤+⑥ (C)	92,386	143,359	141,467	142,962	152,556
営業費用④	61,494	112,290	113,067	117,271	128,762
営業外費用⑤	30,892	31,069	28,400	25,691	23,165
特別損失⑥	-	-	-	-	629
資本的収支(E)-(F) (D)	△ 76,965	△ 54,850	△ 55,287	△ 58,018	△ 75,426
資本的收入 (E)	88,316	103,138	130,065	135,258	132,101
資本的支出 (F)	165,281	157,988	185,352	193,276	207,527
収支合算 (A)+(D)	0	△ 44,935	△ 55,287	△ 58,018	△ 47,915
処理区域内人口	5,606	5,587	5,567	5,503	5,523
使用料収入(営業収益に含む)	40,553	53,102	55,117	54,699	55,317

下水道事業の財政状況に対する所見は次のとおりです。

■使用料収入の推移

下水道事業は、令和 2（2020）年度から公営企業会計へ移行しました。これに伴い、令和元（2019）年度は、打ち切り決算により収入が減少しています。また、過去 5 年間については、公共下水道事業では人口減少の影響が大きいため収入微減、特定環境保全公共下水道事業では新規の下水道整備による処理区域拡大の影響が大きいため増収となっています。

■収益構造

令和 2（2020）年度の公営企業会計移行後は、公共下水道事業は過去 4 年間総収益が総費用を上回り黒字、特定環境保全公共下水道事業も過去 2 年間黒字で赤字は発生していない状況です。しかし構造として、使用料収入を含む営業収益に対し、公共下水道事業では約 60%、特定環境保全公共下水道事業では約 200%の営業外収益が計上されています。これは一般会計からの繰入金によって収入の不足分を補っているためで、総務省の求める使用料で経費を賄う独立採算制の原則を満たしていない状況です。

（２）人口と水洗化率の推移

営業収益に影響を与える要因を明らかにするため、①処理区域内人口・②水洗化人口・③水洗化率の 3 つについて、それぞれ令和元（2019）年度から令和 5（2023）年度までの過去 5 年間の推移を分析しました。

① 処理区域内人口

先述のとおり、処理区域内人口とは下水道の整備により、汚水処理ができるようになった区域の人口です。

② 水洗化人口

水洗化人口とは水洗便所を設置・使用しており、生活排水を適切に処理している人口です。

③ 水洗化率

処理区域内人口に対する水洗化人口の割合です。

「水洗化人口/処理区域内人口×100」で算出されます。

表 6 - 1 下水道事業 水洗化率推移

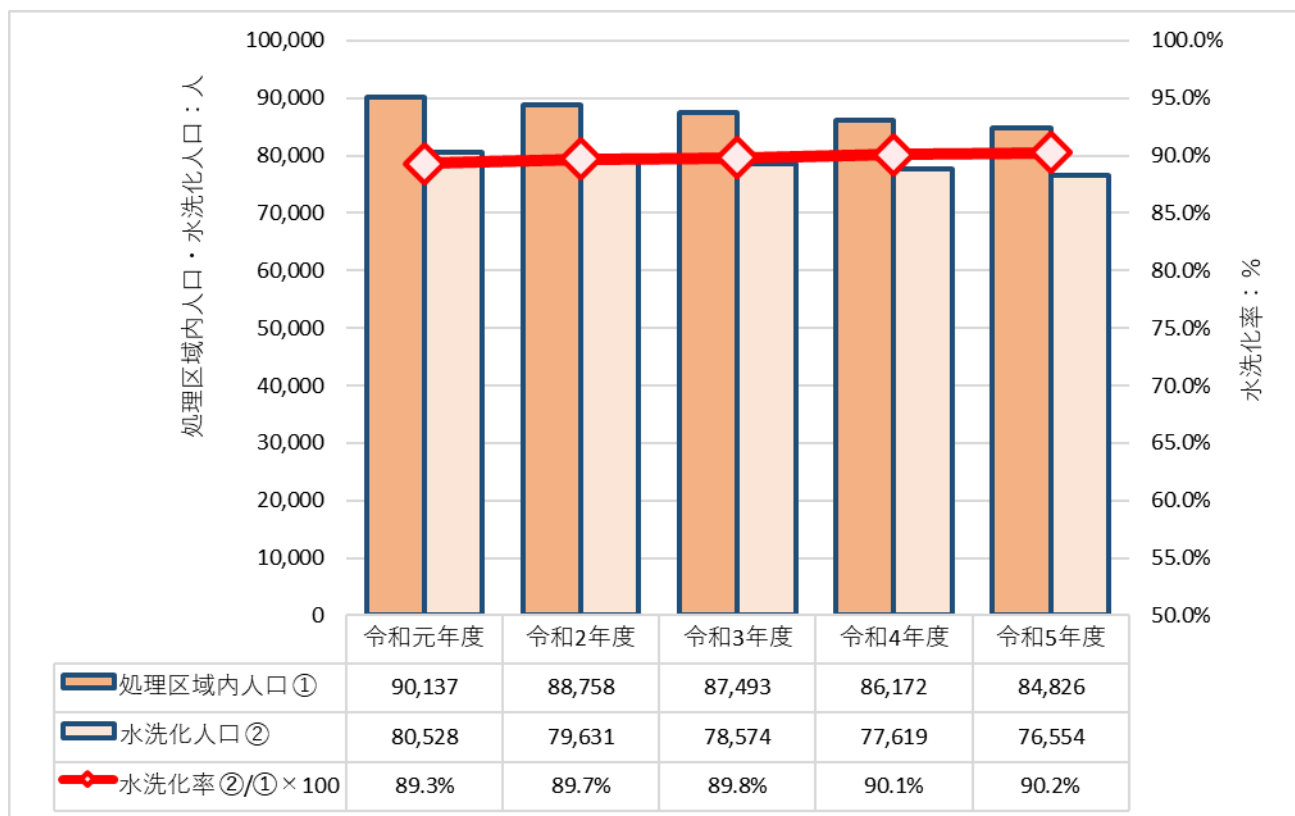
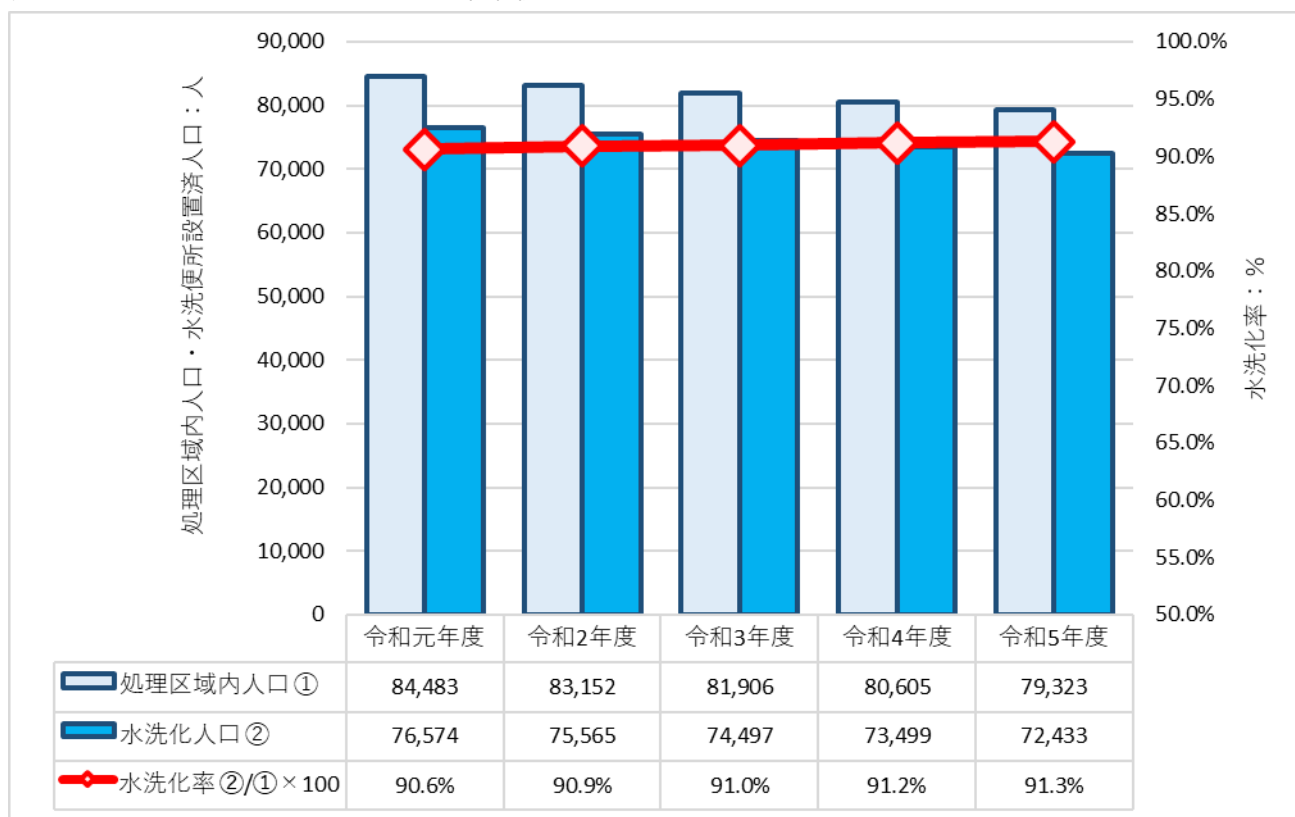
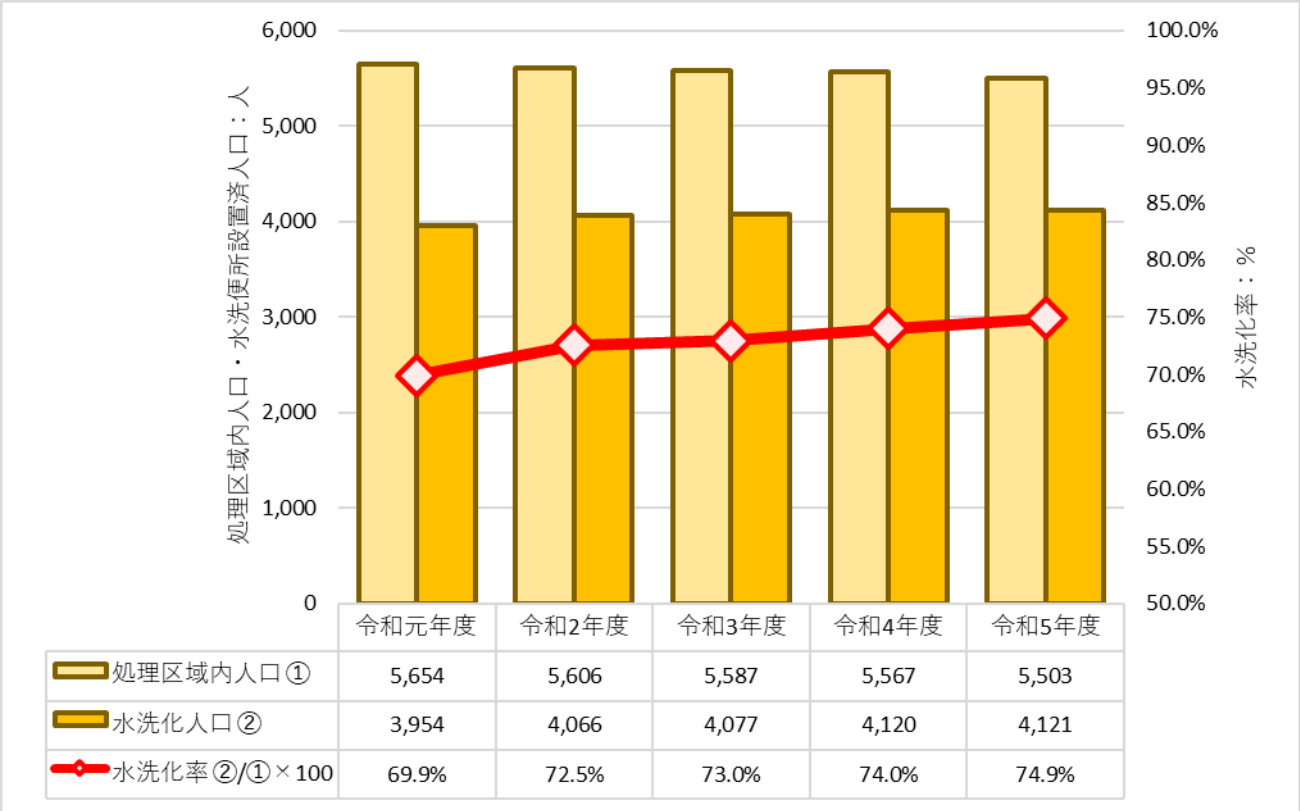


表 6 - 2 公共下水道事業 水洗化率推移



※決算統計より

表 6 - 3 特定環境保全公共下水道事業 水洗化率推移



※決算統計より

公共下水道事業の処理区域内人口、水洗化人口は共に減少しています。

特定環境保全公共下水道事業では、処理区域内人口は横ばいですが、水洗化人口は増加しており、水洗化率は向上しています。使用料は、水量に応じて決まるため、人口の変動が収入の増減に直結します。

また、水洗化率が上がると使用料収入が増加するのみならず、汚水が衛生的に処理されるため、水質保全や公衆衛生の向上を図るうえでも水洗化率の向上は重要です。

（３）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（類似団体平均）公営企業との比較等を行い、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作成しているものです。

本市においては、公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業それぞれの経営比較分析表の公表を行っています。

本戦略においては、経営比較分析表のうち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、現時点で最新である令和４（２０２２）年度末の指標を用い、類似団体平均との比較を通じて分析しました。

①経常収支比率（％）

基本算式：経常収益／経常費用×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組が必要になります。

表 7－1 公共下水道事業 経常収支比率 経年比較

（単位：％）

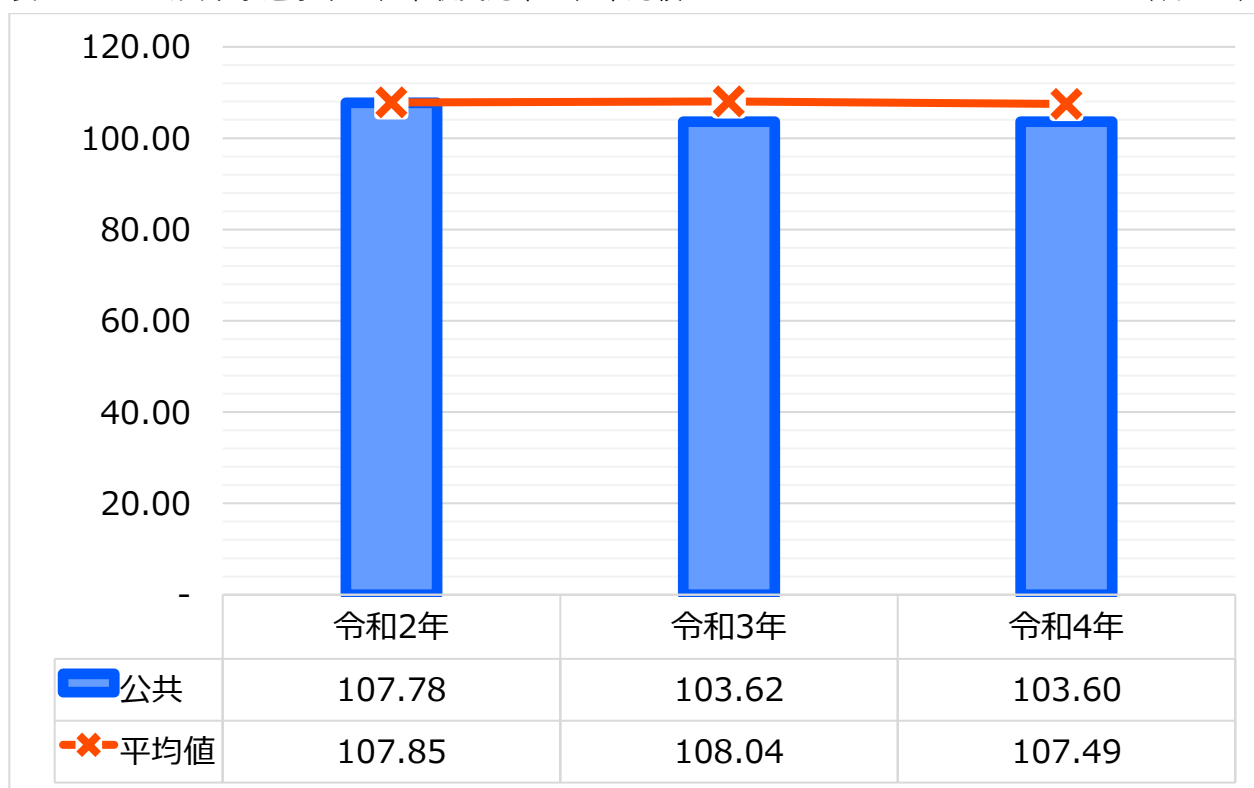
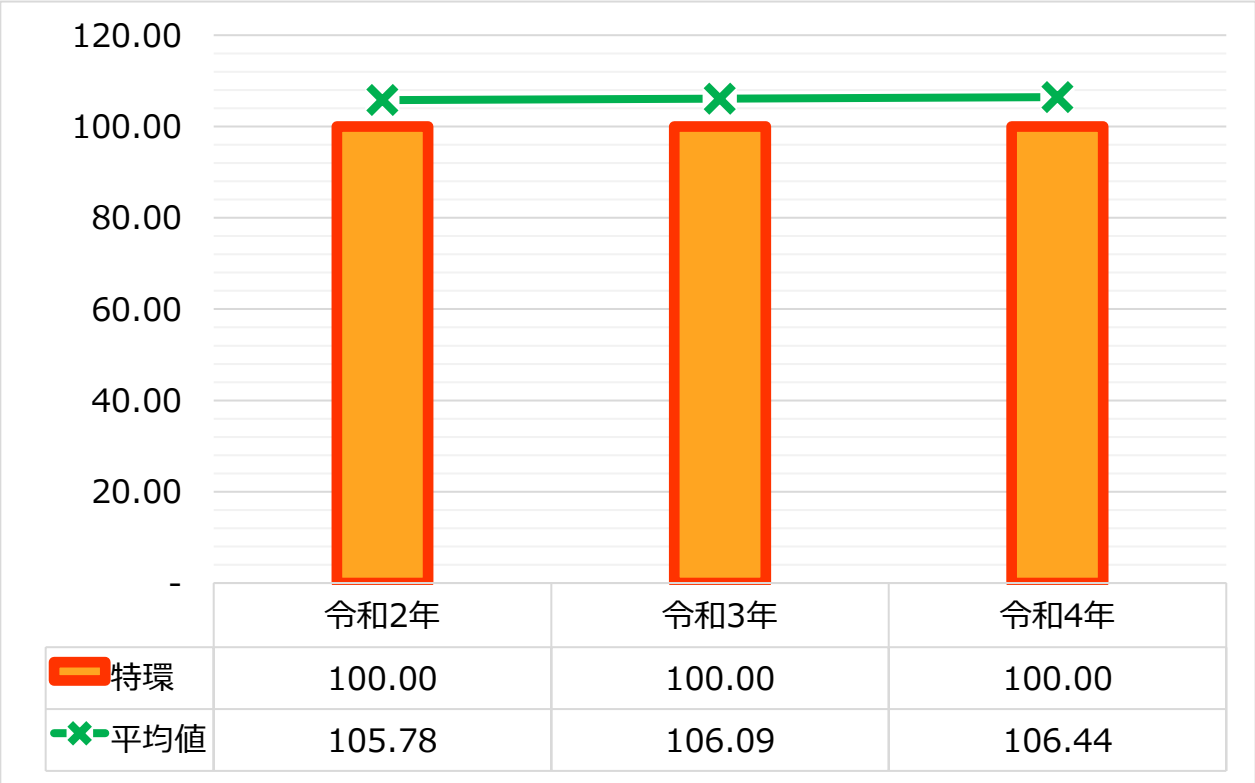


表 7 - 2 特定環境保全公共下水道事業 経常収支比率 経年比較

(単位：％)



経常収支比率の分析ポイントは次のとおりです。

公共下水道事業と特定環境保全公共下水道事業共に 100％を上回っており、黒字の状況ですが、類似団体平均よりは低い数値です。黒字の要因としては一般会計からの繰入金（他会計補助金）によるものが大きく、収入不足を補てんするための基準外繰入金を必要としています。基準外繰入金分は本来、受益者負担の原則により使用料で賄うべきものであるため、使用料改定を検討する必要があります。

② 経費回収率（％）

基本算式：下水道使用料／汚水処理費×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」に基づく経営のためには、経費回収率を 100%以上とする必要があります。

表 8－1 公共下水道事業 経費回収率 経年比較

（単位：％）

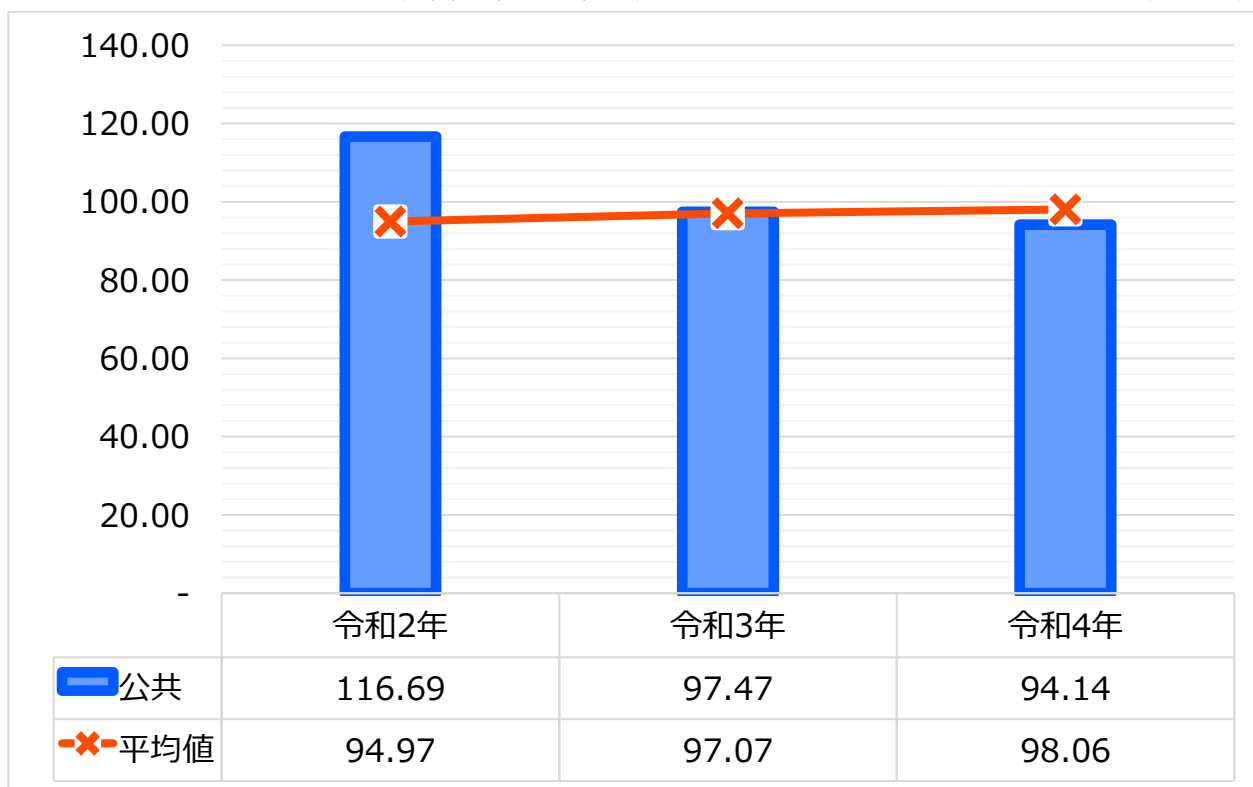
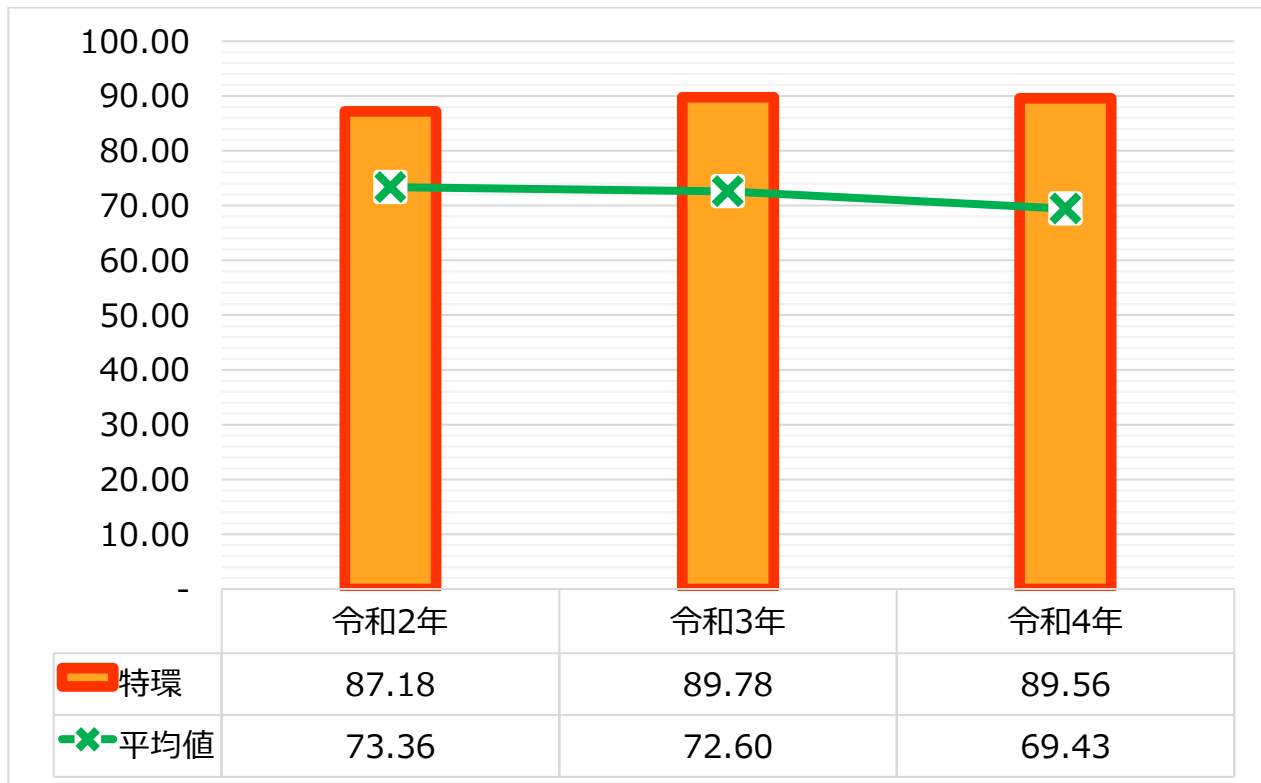


表 8 - 2 特定環境保全公共下水道事業 経費回収率 経年比較

(単位：％)



経費回収率の分析ポイントは次のとおりです。

公共下水道事業では、類似団体平均を上回ってはいるものの 100%未満で、受益者負担の原則により、使用料収入での経費回収を念頭においた改善が必要です。

特定環境保全公共下水道事業では、類似団体平均を上回っていますが、公共下水道事業同様に 100%に達しておらず、経費を使用料で賄えていない状況です。

したがって両事業とも使用料改定を検討する必要があります。

③ 汚水処理原価（円）

基本算式：汚水処理費／年間有収水量

汚水処理原価は、汚水処理に係るコスト（資本費及び維持管理費）を、有収水量 1 m³あたりの金額で表した指標です。

総務省においても、「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 m³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）としており、汚水処理原価を踏まえた経営改善を求めています。

表 9－1 公共下水道事業 汚水処理原価 経年比較

（単位：円）

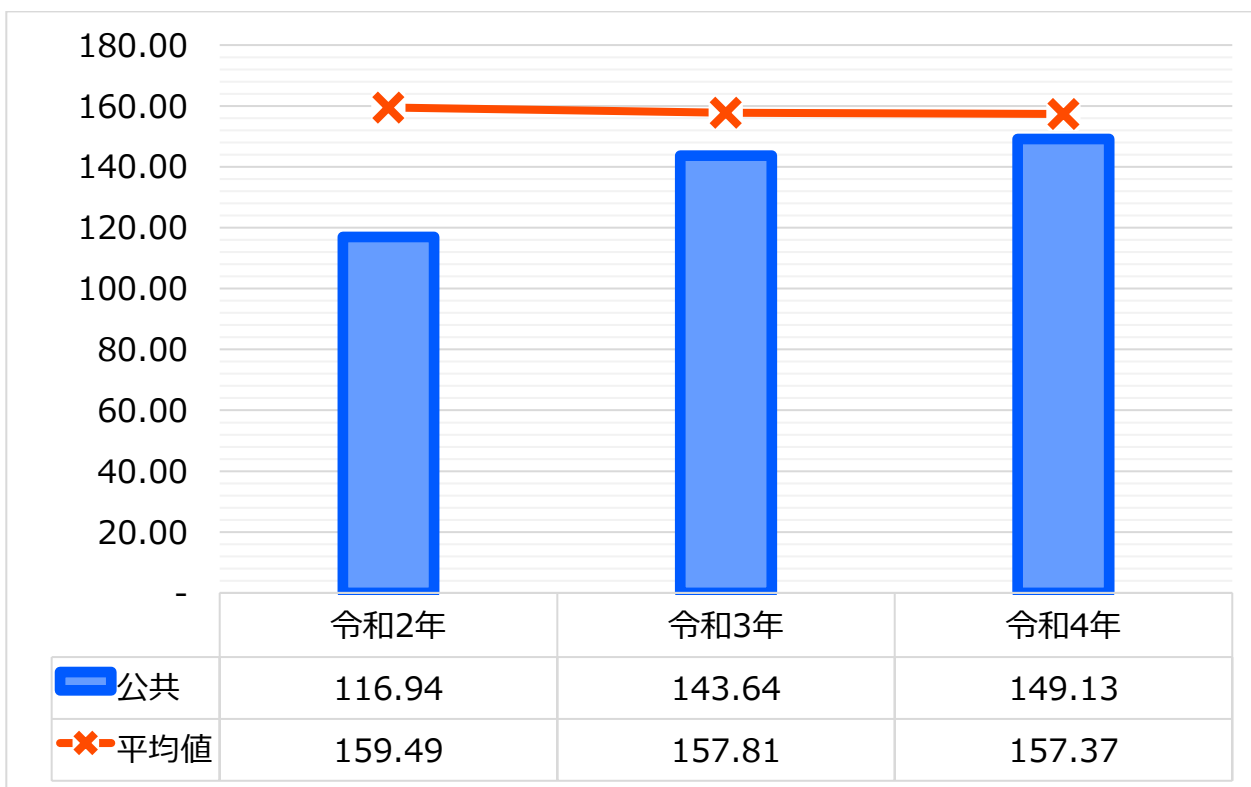
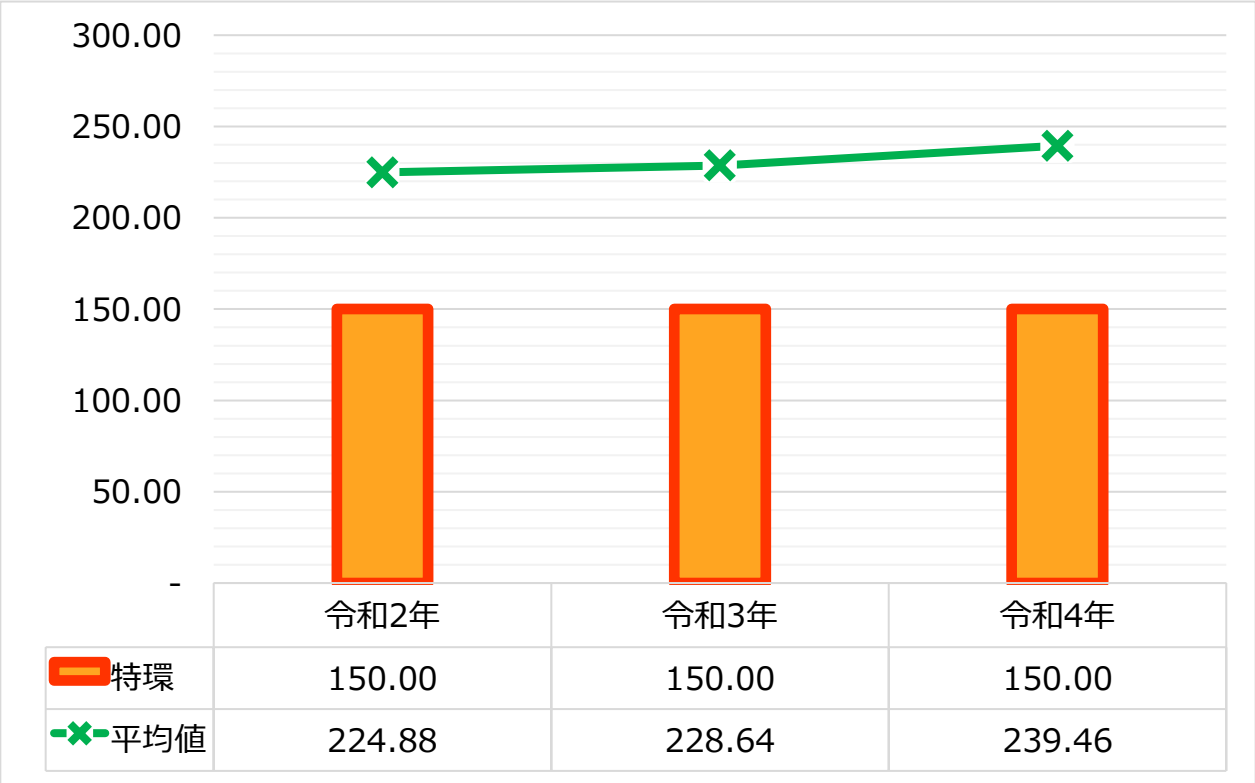


表 9 - 2 特定環境保全公共下水道事業 汚水処理原価 経年比較

(単位：円)



汚水処理原価の分析ポイントは次のとおりです。

公共下水道事業では、類似団体平均を下回っており、数値は現状適正であると考えられます。
特定環境保全公共下水道事業では、類似団体平均よりも低く抑えられており、良好です。汚水処理に係る費用は有収水量が少ないながらも適正であることと考えられます。

④ 水洗化率（％）

基本算式：現在水洗化人口／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いと考えられます。収入増加に繋がる項目のため 100％未満である場合、下水道が敷設済みである地域における接続促進の取組が必要です。

表 10－1 公共下水道事業 水洗化率 経年比較

（単位：％）

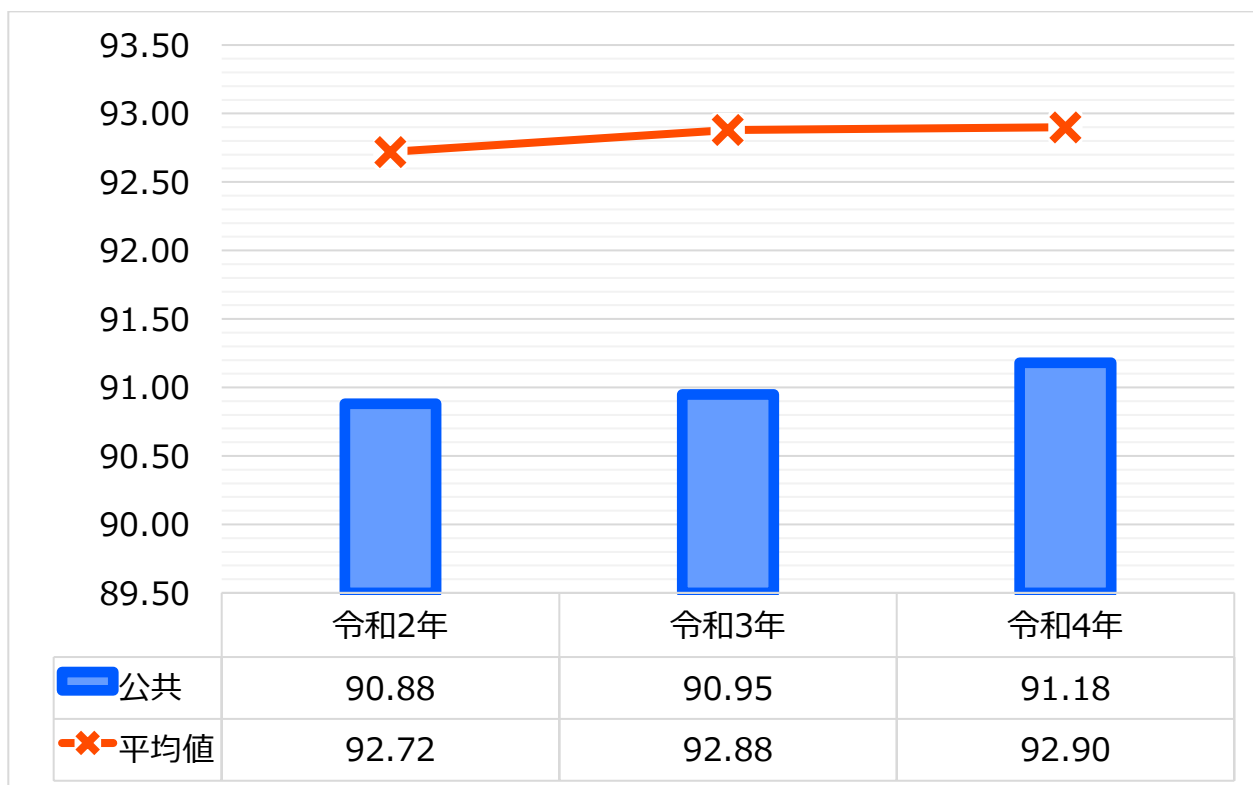
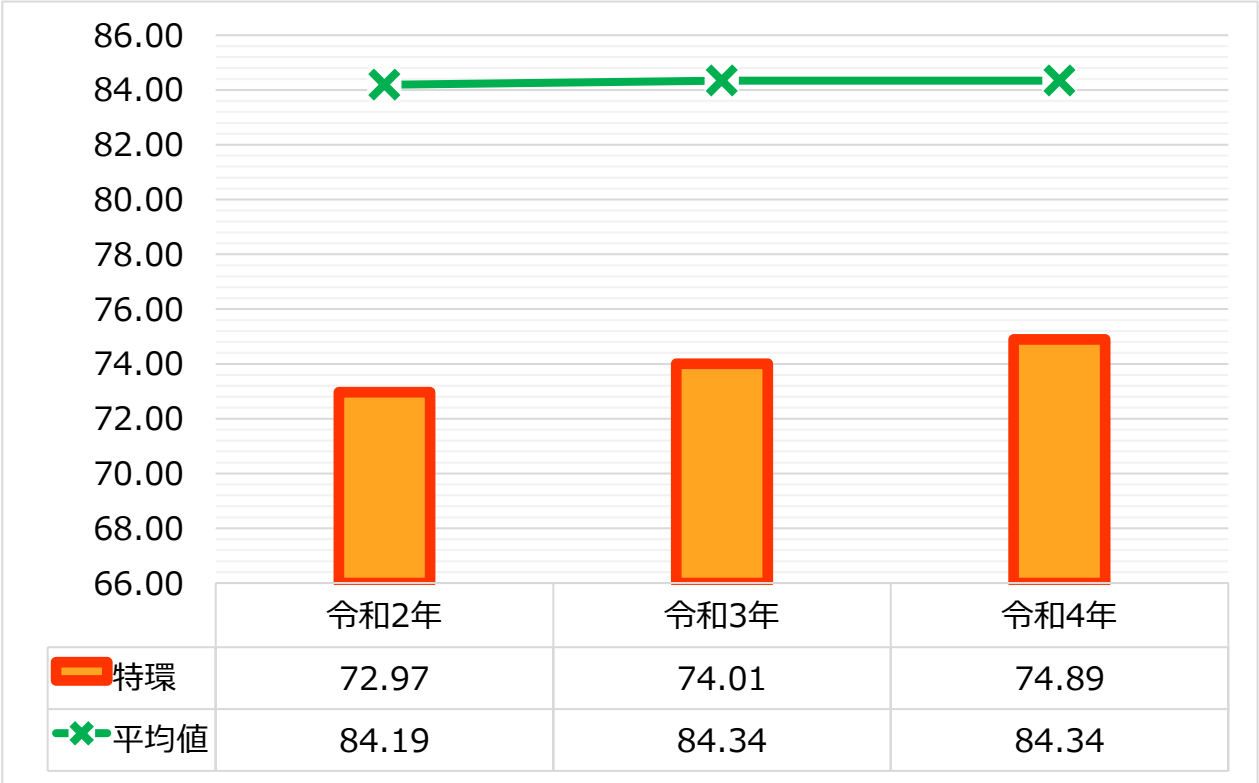


表 10 - 2 特定環境保全公共下水道事業 水洗化率 経年比較

(単位：％)



水洗化率の分析ポイントは次のとおりです。

公共下水道事業では類似団体平均より低い数値で改善が必要です。特に特定環境保全公共下水道の水洗化率に関しては、全国平均よりも 10% 以上も下回っており、接続促進のための取組が不可欠となっています。

表 1 1 - 1 公共下水道事業 県内市比較

団体名	処理区域内 人口 (人)	有収率 (%)	家庭料金 20㎡ (円)	① 経常収支比率 (%)	② 経費回収率 (%)	③ 汚水処理原価 (円)	④ 水洗化率 (%)
桐生市	80,605	65.10	2,750	103.60	94.14	149.13	91.18
前橋市	236,273	82.50	2,156	103.49	80.79	137.16	96.47
高崎市	271,591	87.00	2,173	113.04	125.86	97.33	94.61
伊勢崎市	76,758	80.90	2,101	104.70	68.97	150.00	88.35
太田市	108,372	79.80	2,222	101.30	67.31	150.00	76.44
沼田市	21,084	87.00	2,780	100.39	77.13	181.47	96.39
館林市	36,211	61.00	2,970	103.62	100.00	154.50	91.02
渋川市	24,068	100.00	2,013	102.30	125.40	111.48	82.20
藤岡市	20,315	87.00	2,090	109.13	99.78	107.26	81.54
富岡市	11,612	87.00	2,255	110.56	73.71	154.51	81.61
安中市	16,664	100.00	2,370	126.52	81.55	150.00	89.37
みどり市	14,595	82.30	2,310	107.15	82.58	150.00	73.69
平均	76,140	84.95	2,313	107.47	89.37	140.34	86.52

※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

表 1 1 - 2 特定環境保全公共下水道事業 県内市比較

団体名	処理区域内 人口 (人)	有収率 (%)	家庭料金 20㎡ (円)	経常収支比率 (%)	経費回収率 (%)	汚水処理原価 (円)	水洗化率 (%)
桐生市	5,503	100.00	2,750	100.00	89.56	150.00	74.89
前橋市	814	51.80	2,156	63.75	35.45	366.68	93.86
高崎市	12,584	67.70	2,173	104.38	162.34	75.73	96.77
太田市	1,244	72.90	2,222	127.49	64.29	157.10	68.73
沼田市	5,772	97.70	2,780	103.62	69.84	192.84	87.72
渋川市	12,386	100.00	2,013	101.88	65.45	150.00	75.96
平均	6,560	78.02	2,269	100.22	79.47	188.47	84.61

※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。

県内市との比較では、公共下水道事業における有収率が 100% を大幅に下回っており、改善が必要です。また、経常収支比率は 100% を超えていますが一般会計繰入金の効果が大きく、経費回収率も 100% も達していないため、使用料改定の検討が必要です。

特定環境保全公共下水道事業においても、水洗化率が低いため接続促進の取り組みが必要です。

（４）決算統計、経営比較分析表を踏まえた本市の課題

【本市の課題】

① 経費回収率の改善

公共下水道事業、特定環境保全公共下水道事業の両事業において、経費回収率は100%を下回っており、経費を使用料で賄い切れていません。このため、収支不足分は一般会計からの繰入金で補っている状況です。両事業とも使用料を改定する等の収益構造の改善が必要です。

② 基準外繰入金の削減

現在、両事業では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1.5億から3億円前後あります。令和5（2023）年度は、基準外繰入金の割合が低下はしていますが、さらに削減していくことが必要です。

表12-1 下水道事業 基準外繰入金推移

（単位：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)
収益的収入 基準内繰入金①	533,245	539,358	525,545	616,911
収益的収入 基準外繰入金②	105,121	135,454	181,066	47,701
資本的収入 基準内繰入金③	211,152	218,833	249,482	232,758
資本的収入 基準外繰入金④	90,415	179,466	103,323	122,244
合計⑤	939,933	1,073,111	1,059,416	1,019,614
②+④ 基準外繰入金 合計⑥	195,536	314,920	284,389	169,945
基準外繰入金 割合⑥/⑤	20.8%	29.3%	26.8%	16.7%

表12-2 公共下水道事業 基準外繰入金推移

（単位：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)
収益的収入 基準内繰入金①	488,246	496,955	483,646	539,413
収益的収入 基準外繰入金②	87,397	129,180	174,693	47,700
資本的収入 基準内繰入金③	203,413	210,800	226,004	224,498
資本的収入 基準外繰入金④	76,266	164,703	103,323	111,289
合計⑤	855,322	1,001,638	987,666	922,900
②+④ 基準外繰入金 合計⑥	163,663	293,883	278,016	158,989
基準外繰入金 割合⑥/⑤	19.1%	29.3%	28.1%	17.2%

表12-3 特定環境保全公共下水道事業 基準外繰入金推移

（単位：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)
収益的収入 基準内繰入金①	44,999	42,403	41,899	77,498
収益的収入 基準外繰入金②	17,724	6,274	6,373	1
資本的収入 基準内繰入金③	7,739	8,033	23,478	8,260
資本的収入 基準外繰入金④	14,149	14,763	0	10,955
合計⑤	84,611	71,473	71,750	96,714
②+④ 基準外繰入金 合計⑥	31,873	21,037	6,373	10,956
基準外繰入金 割合⑥/⑤	37.7%	29.4%	8.9%	11.3%

③ 有収率の向上

公共下水道事業の有収率は、類似団体と比べて大幅に低い状態です。管路の老朽化等による地下水等（不明水）の流入が原因と考えられるため、カメラ調査を行うなどして不具合箇所を特定し、改善する必要があります。なお、特定環境保全公共下水道事業の有収率が100%となっているのは、この事業分の年間総処理水量を分けて計測できないため、有収水量のみを計上していることによるものであり、不明水がないことを意味しません。

表 1 3 - 1 下水道事業 有収率推移

(単位：m³、%)

	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
年間総処理水量 ①	18,113,284	18,441,064	17,300,503	16,669,336
年間総有収水量 ②	10,100,705	9,983,433	9,772,660	9,702,318
有収率 ②/①×100	55.8%	54.1%	56.5%	58.2%

表 1 3 - 2 公共下水道事業 有収率推移

(単位：m³、%)

	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
年間総処理水量 ①	17,707,208	18,031,790	16,893,347	16,258,558
年間総有収水量 ②	9,694,629	9,574,159	9,365,504	9,291,540
有収率 ②/①×100	54.7%	53.1%	55.4%	57.1%

表 1 3 - 3 特定環境保全公共下水道事業 有収率推移

(単位：m³、%)

	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
年間総処理水量 ①	406,076	409,274	407,156	410,778
年間総有収水量 ②	406,076	409,274	407,156	410,778
有収率 ②/①×100	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%



将来の事業環境

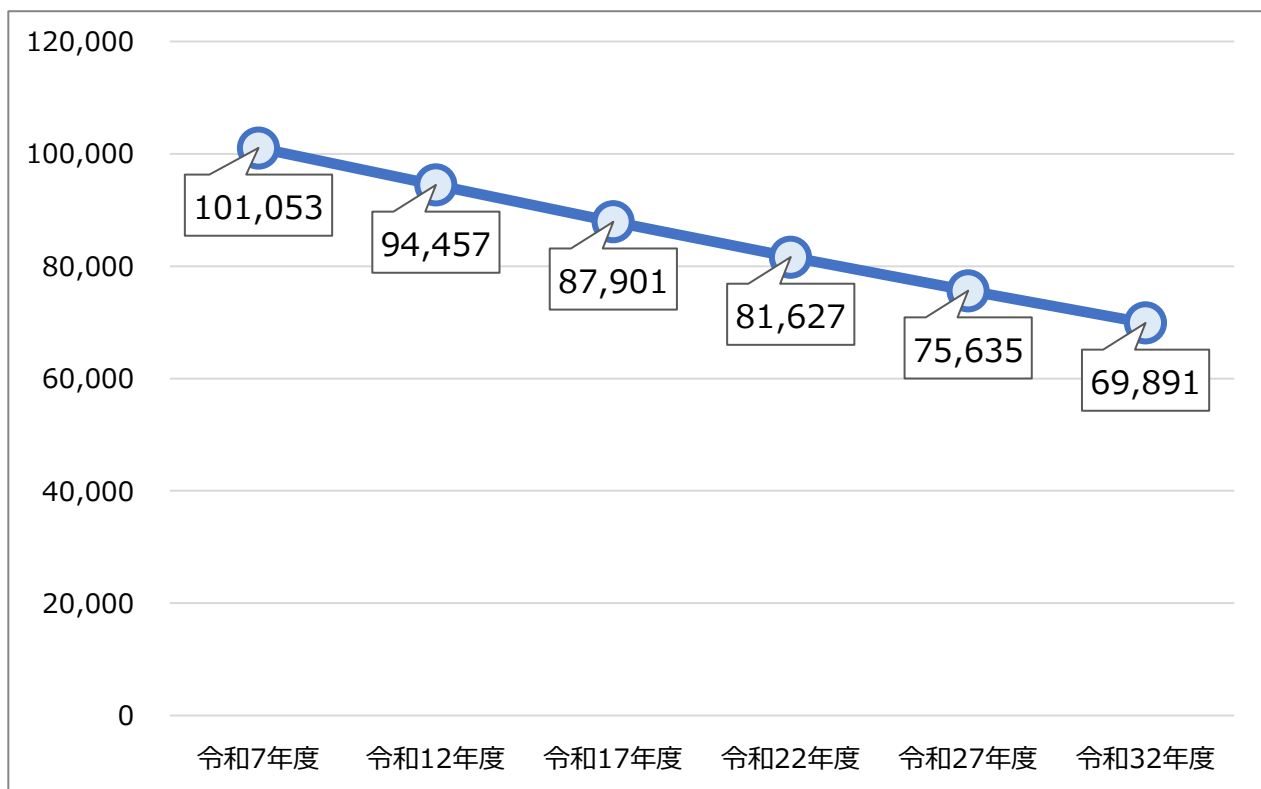
1. 将来の事業予測

(1) 下水道利用人口の予測

「桐生市人口ビジョン（令和2年度改訂版）」による、当市の将来人口予測は下表のとおりです。令和7（2025）年度の101,053人と25年後の令和32（2050）年度の69,891人を比較すると31,162人（△30.84%）減少する見通しです。

表14 人口推計

（単位：人）



※桐生市人口ビジョン（令和2年度改訂版）より
シミュレーション1（社人研推計準拠＋出生率上昇）を抜粋加工

また、将来人口予測に基づき、事業別で処理区域内人口と水洗化人口を予測しました。水洗化人口は、現在の水洗化率のまま推移した場合を想定して試算しています。人口減少に伴って、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 5 - 1 公共下水道事業 処理区域内人口と水洗化人口 推計

(単位：人)

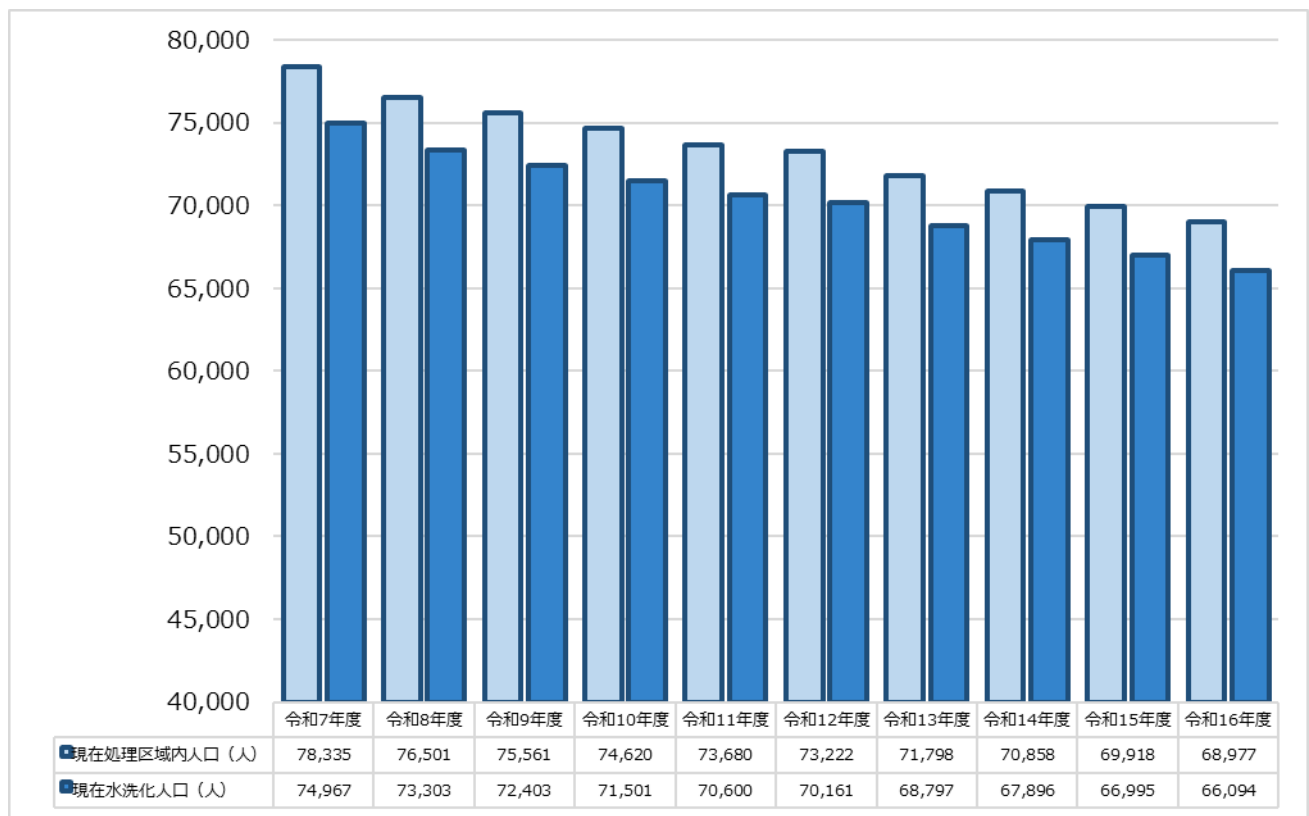
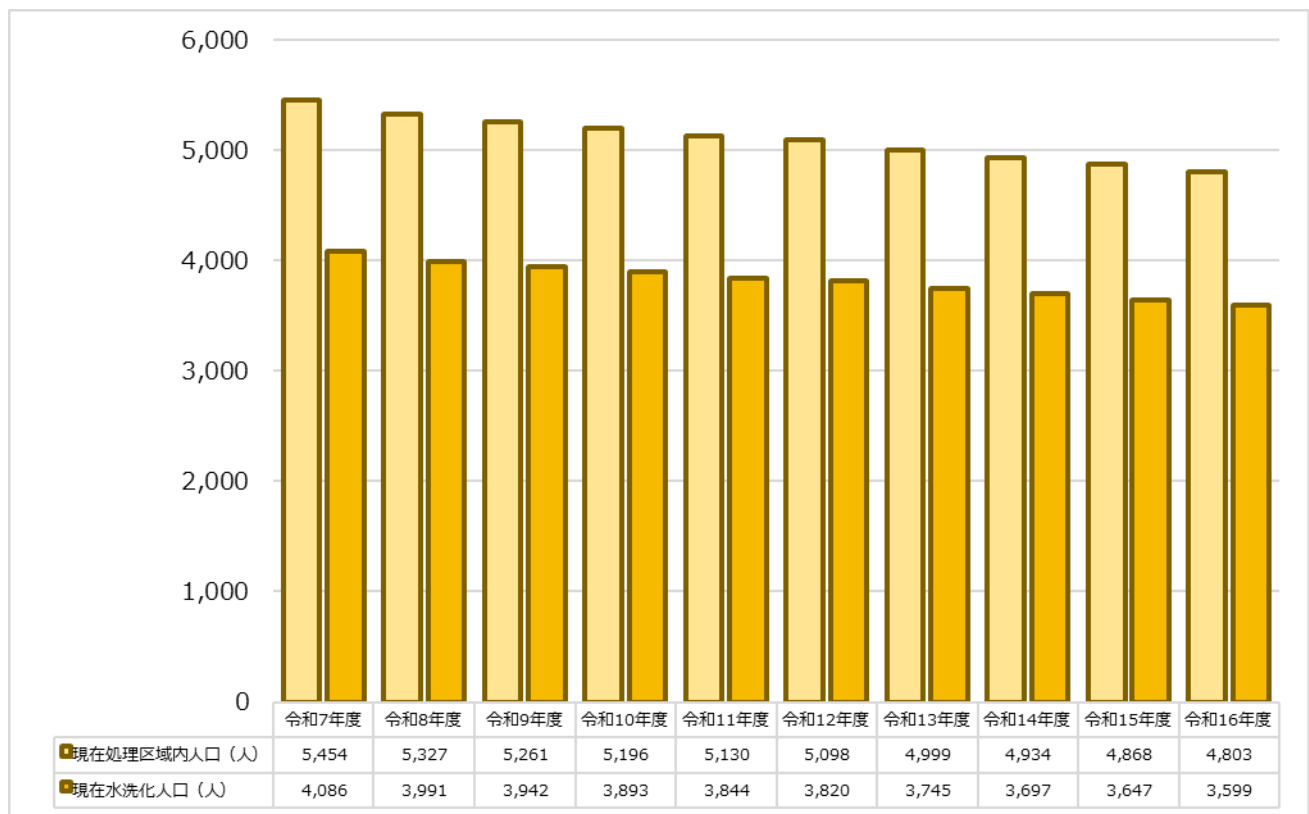


表 1 5 - 2 特定環境保全公共下水道事業 処理区域内人口と水洗化人口 推計 (単位：人)



(3) 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。公共下水道事業は令和 7（2025）年度の 9,605,407 m³と 10 年後の令和 16（2034）年度の 8,468,523 m³を比較すると 1,136,884 m³（△11.8%）、特定環境保全公共下水道事業は令和 7（2025）年度の 405,546 m³と 10 年後の令和 16（2034）年度の 357,210 m³を比較すると 48,336 m³（△11.9%）減少する見通しです。

表 1 6 - 1 有収水量 下水道事業予測

(単位：m³)

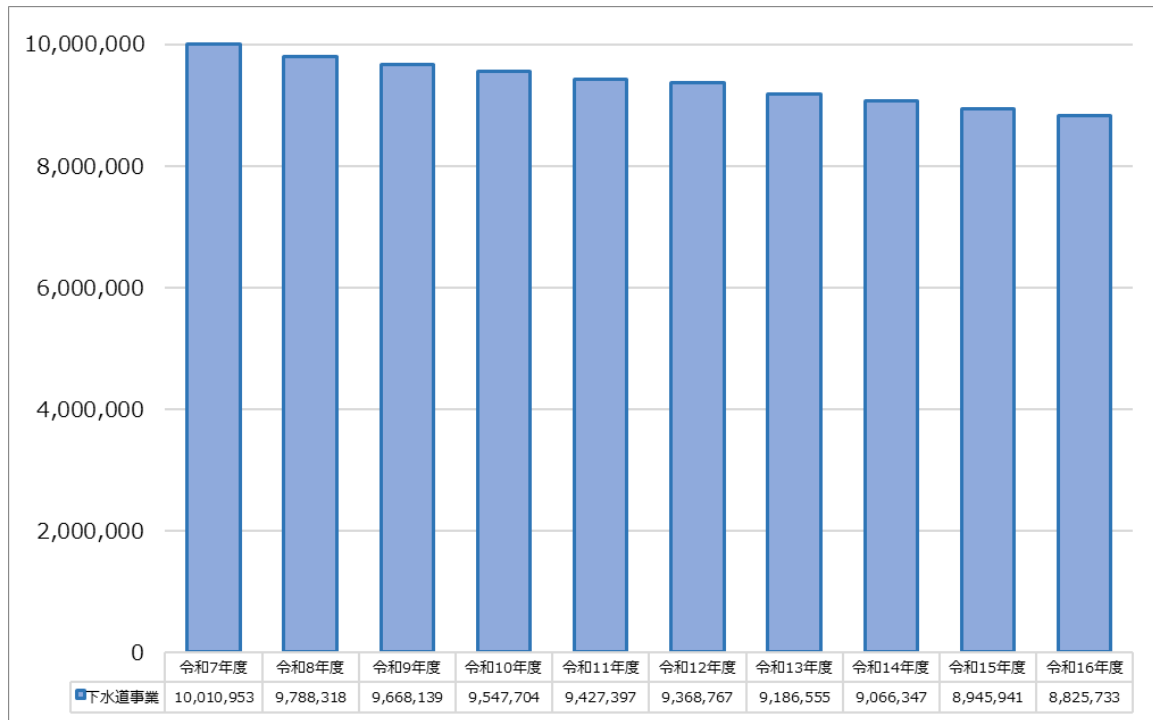
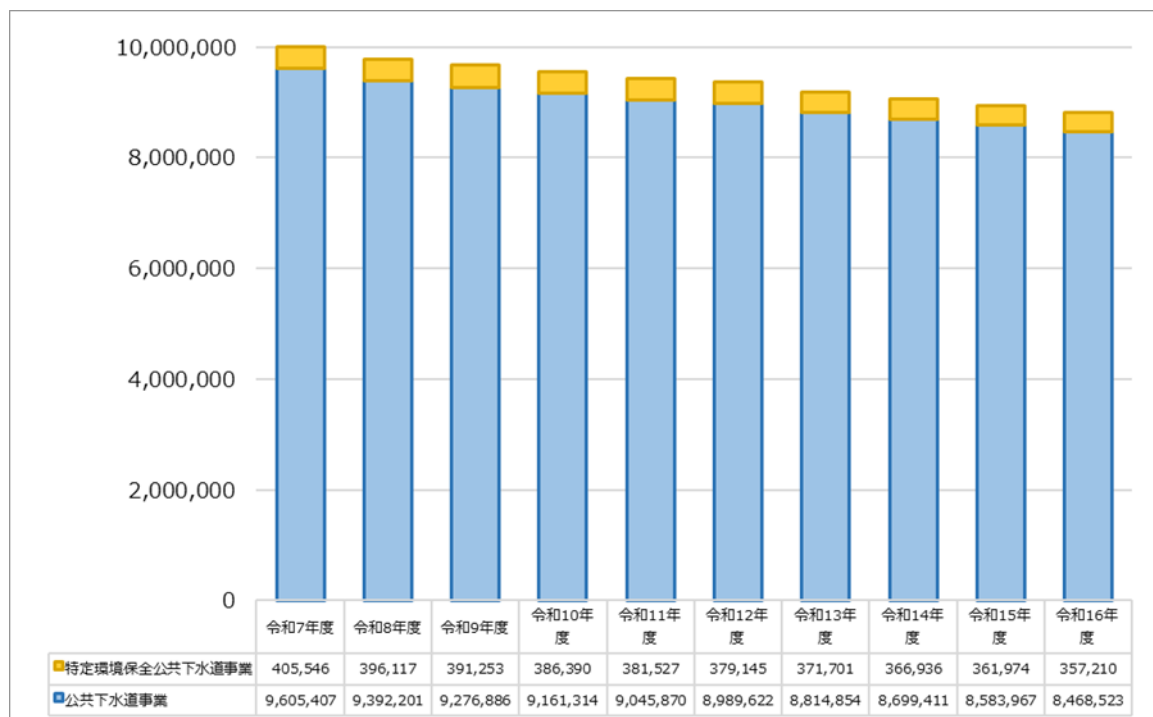


表 1 6 - 2 有収水量 事業別予測

(単位：m³)



(4) 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。公共下水道事業は令和7(2025)年度の1,337,949千円と10年後の令和16(2034)年度の1,179,591千円を比較すると158,358千円(△11.8%)、特定環境保全公共下水道事業は令和7(2025)年度の54,186千円と10年後の令和16(2034)年度の47,727千円を比較すると6,459千円(△11.9%)減少する見通しです。

表17-2 使用料 下水道事業予測

(単位：千円)

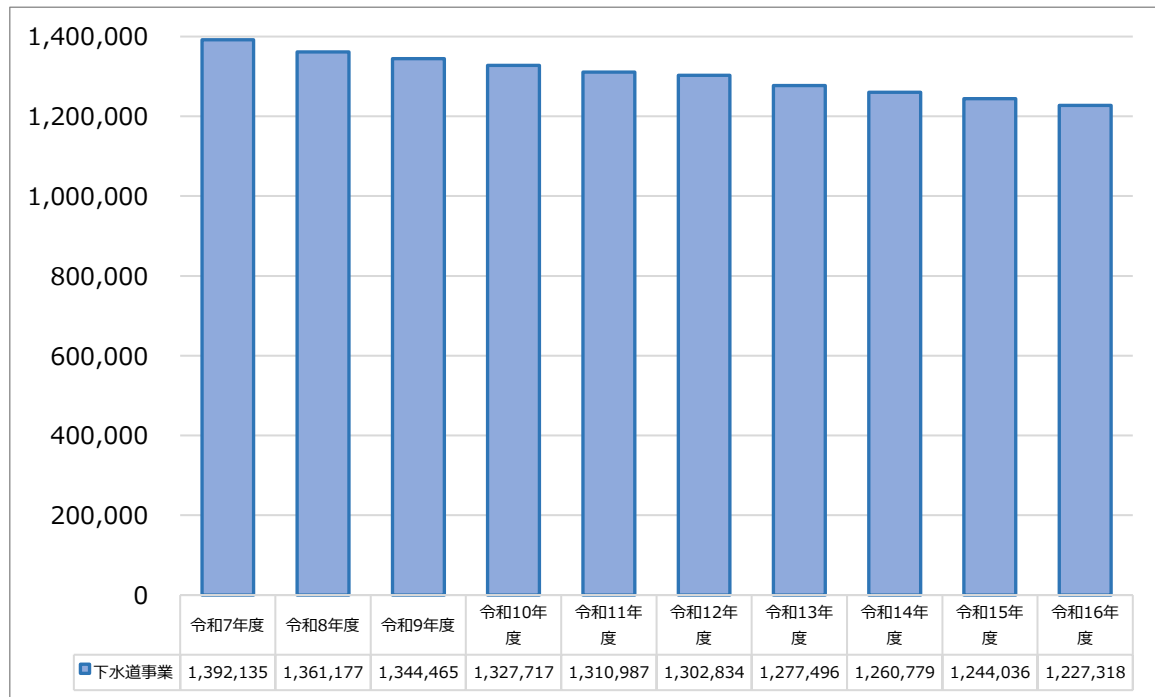
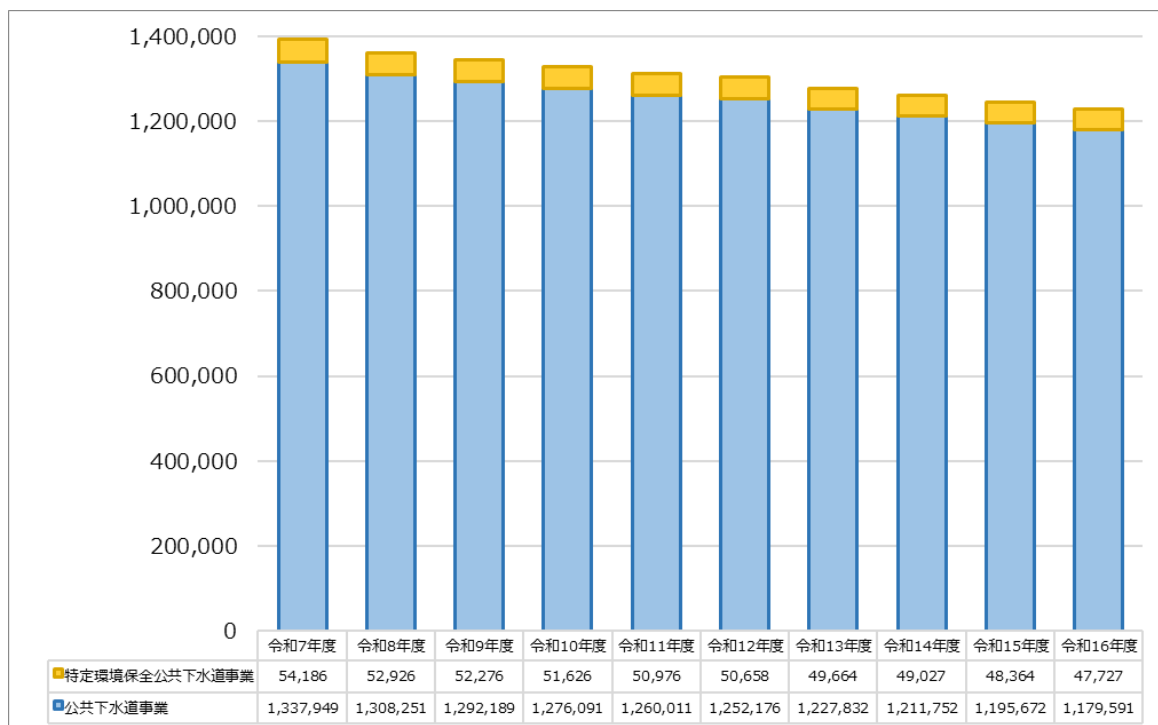


表17-2 使用料 事業別予測

(単位：千円)



2. 投資と財源の予測

(1) 今後の投資の予定

今後の建設工事等の計画を以下にまとめました。

本市では、令和8年度までの概成（汚水処理人口普及率95%以上）に向けて、事業計画に基づく未整備地区の工事、その他は下水道施設の老朽化に対するストックマネジメント計画による改築更新工事の増加が予想されます。並行して流域下水道事業建設費負担金の支出も毎年度予定しています。10年間で約197億円の支出を見込んでおり、財源確保のため収入増加に向けた取り組みが必要です。本数値は、公共下水道事業と特定環境保全公共下水道事業の合算値になります。

表18 今後10年間の投資予測（単位：千円 税込）

工事内容	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
	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)
新規面整備 管路関係	627,920	561,880	20,000	-	-
ストックマネジメント計画 管路	-	-	-	1,999,700	819,000
ストックマネジメント計画 処理施設	-	-	-	-	1,113,000
ストックマネジメント計画 ポンプ施設	11,400	76,400	130,600	54,000	49,000
流域下水道事業建設費負担金	36,151	35,342	34,412	34,940	37,180
合計	675,471	673,622	185,012	2,088,640	2,018,180

工事内容	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
	(2030)	(2031)	(2032)	(2033)	(2034)
新規面整備 管路関係	-	-	-	-	-
ストックマネジメント計画 管路	410,000	1,803,400	1,307,500	1,238,620	1,048,280
ストックマネジメント計画 処理施設	4,133,000	158,600	814,500	859,380	1,134,720
ストックマネジメント計画 ポンプ施設	204,000	351,000	130,000	95,000	124,000
流域下水道事業建設費負担金	35,605	35,496	35,527	35,750	35,912
合計	4,782,605	2,348,496	2,287,527	2,228,750	2,342,912

(2) 今後の財源の予定

上記を踏まえて、令和16（2034）年度までの10年間で約197億円の財源を見込んでいます。企業債と国庫補助金が主要な財源ですが、不足分を受益者負担金や内部留保で補填する予定です。企業債については、下水道事業債のほか、過疎対策事業債を併せて活用し、交付税措置を受けることにより、将来負担の低減を図ります。

表19 建設工事に係る財源見込み（単位：千円）

財源内訳	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
	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)
企業債	326,395	306,157	100,335	944,761	865,962
国庫補助金	340,304	353,344	14,571	1,001,740	411,216
その他	8,772	14,121	70,106	142,139	741,002
合計	675,471	673,622	185,012	2,088,640	2,018,180

財源内訳	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
	(2030)	(2031)	(2032)	(2033)	(2034)
企業債	1,960,742	1,055,280	998,188	970,040	1,008,927
国庫補助金	2,291,500	913,986	658,301	622,635	528,479
その他	530,363	379,231	631,038	636,075	805,506
合計	4,782,605	2,348,496	2,287,527	2,228,750	2,342,912

3. その他の予測

(1) 組織の予測

組織について今後変更予定はありません。人件費については後述の物価上昇を踏まえ、上昇する見込みです。

(2) 経費の予測

維持管理費は、過去5年間はほぼ横ばいで推移しています。今後は物価の上昇に加え、老朽化した施設の改築更新にあたり前提となる調査や計画策定に要する費用の増加により、収支の悪化が想定されます。

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20 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ています。

4. 現状の課題

これまで行ってきた検証に基づき、抽出された課題を整理すると次のとおりです。

- 人口及び世帯数の減少を踏まえた経営戦略が必要
- 現在の費用に応じた更なる収益の確保（独立採算制の原則）
- 今後の投資に向けた財源の確保
- 物価上昇に対する収益の確保
- 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

5. 経営の基本方針と目標

（１）経営の基本方針

① 事業の選択と集中

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、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、この基準に基づく、雨水処理等の経費に充てる基準内繰入金と、この基準に基づかない、使用料収入の不足を補てんするための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てんであるため、負担を適正化・公平化する観点から、早急に削減を図る必要があります。

② 計画最終年度に経費回収率 100%以上の達成

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公共下水道事業が 93.54%、特定環境保全公共下水道事業は 89.78%であり、使用料収入が不足している状況です。独立採算制の原則に基づく健全な経営を実現するため、使用料改定による増収と汚水処理費の削減により、経費回収率を向上させ、100%以上とする必要があります。なお、合併時の申合わせ事項に基づき、下水道事業は統一の使用料体系を採用していますが、特定環境保全公共下水道事業については、規模が小さく、維持管理費の動向によっては経費回収率が不安定となる可能性があるため、目標数値を 85%以上とします。



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「投資試算」と「財源試算」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ていかなければなりません。

また、事業運営にかかる経常的なコストの削減の研究を通して「投資の最適化」や「経営の効率化」を進めつつ、事業を健全に持続させるためには、赤字補てんのための基準外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、「下水道使用料の改定」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 2 1 - 1 収益的収支 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	雨水処理に係る維持管理費の充分分を算出。過去実績と新規雨水工事分、物価上昇を勘案し算出
	営業外収益	
	他会計補助金	
	他会計補助金	本市の支給要件を基に不足分を算出の上、雨水処理負担金充分分を控除し算出
	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	主に消費税還付分。令和7(2025)年度以降は、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5年平均値に基づき算出
	経費	
	動力費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで段階的に約3%増加で算出
	光熱水費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで段階的に約6%増加で算出
	修繕費	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで段階的に約10%増加で算出
	委託料	令和7(2025)年度以降は、ストックマネジメント計画や管路調査の委託料が発生し、令和16(2034)年度まで段階的に約2%増加で算出
	流域下水道事業維持管理費負担金	令和7(2025)年度以降は、流域下水道維持管理費負担金が増加するが、有収水量の減少も踏まえ、令和16(2034)年度まで段階的に約11%減少で算出
	その他	令和7(2025)年度以降は、令和16(2034)年度まで段階的に約10%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	投資計画より算出 ・下水債のうちポンプ施設分以外の30年債は1.5%で設定 ・下水債のうちポンプ施設分は1.0%で設定 ・過疎債は0.3%で設定
	その他	令和7(2025)年度以降は、過去実績を基に算出

表 2 1 - 2 資本的収支 設定条件

項目		算出条件
資本的収入	企業債	投資計画より算出 ・令和9年度までの管路新規面整備は建設改良費の38%、その他の工事はポンプ施設は50%、流域下水道建設負担金は95%、処理施設は45%で算出 ・事業債は30年債、建設改良費により据え置き1年と5年で設定 ・ポンプ施設は15年債据え置き3年で設定 ・ほか過疎債も同様の条件
	うち資本費平準化債	資本的収支不足分に対し発行可能額を試算の上算出 20年債の据え置き1年で設定
	他会計補助金	本市の支給要件を基に現金収支の不足分の一定割合を試算の上で算出
	国県補助金	投資計画より算出 令和9年度までの管路新規面整備は補助率30%、ほかの工事は補助率を50%で算出
	工事負担金	過去実績を踏まえ算出
	その他	過去実績を踏まえ算出
資本的支出	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
	その他	消費税及び地方消費税資本的収支調整額
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. 投資財政計画（現状予測パターン）

（1）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・財政計画を策定しました。

表 2 2 - 1 2事業合算 収益的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

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
区 分														
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,692,582	1,710,097	1,712,821	1,742,144	1,711,310	1,694,463	1,677,733	1,661,052	1,652,853	1,627,533	1,610,817	1,594,068	1,577,354
	(1) 料 金 収 入	1,369,573	1,359,004	1,363,155	1,392,135	1,361,177	1,344,465	1,327,717	1,310,987	1,302,834	1,277,496	1,260,779	1,244,036	1,227,318
	(2) 雨 水 処 理 負 担 金	323,009	351,093	349,666	350,009	350,133	349,998	350,016	350,065	350,019	350,037	350,038	350,032	350,036
	(3) 受 託 工 事 収 益													
	(4) そ の 他													
	2. 営 業 外 収 益	1,132,983	1,225,026	1,100,325	1,169,664	1,171,982	1,236,982	1,165,402	1,162,100	1,166,419	1,236,051	1,306,893	1,218,248	1,283,811
	(1) 補 助 金	383,602	313,519	356,159	428,292	435,930	496,512	442,750	450,042	460,792	498,785	571,933	515,927	563,476
	他 会 計 補 助 金	383,602	313,519	338,909	408,842	413,980	455,412	425,900	430,442	438,992	481,335	531,133	497,627	542,026
	そ の 他 補 助 金			17,250	19,450	21,950	41,100	16,850	19,600	21,800	17,450	40,800	18,300	21,450
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	746,422	907,617	741,002	738,034	732,588	737,148	719,277	708,671	702,265	733,892	731,586	698,951	716,962
収 益 的 支 出	(3) そ の 他	2,959	3,890	3,164	3,338	3,464	3,322	3,375	3,387	3,362	3,374	3,374	3,370	3,373
	収 入 の 計 (C)	2,825,565	2,935,123	2,813,146	2,911,808	2,883,292	2,931,445	2,843,135	2,823,152	2,819,272	2,863,584	2,917,710	2,812,316	2,861,165
	1. 営 業 費 用	2,566,697	2,485,221	2,591,974	2,616,717	2,600,520	2,652,980	2,579,136	2,562,569	2,563,265	2,582,069	2,626,845	2,543,135	2,593,692
	(1) 職 員 給 与 費	100,292	101,205	99,349	100,282	100,279	99,970	100,177	100,142	100,096	100,138	100,125	100,120	100,128
	基 本 給 与 費	51,395	51,132	50,652	51,060	50,948	50,887	50,965	50,933	50,928	50,942	50,934	50,935	50,937
	退 職 給 付 費													
	そ の 他	48,897	50,073	48,697	49,222	49,331	49,083	49,212	49,209	49,168	49,196	49,191	49,185	49,191
	(2) 経 費	1,033,610	970,884	1,069,091	1,105,278	1,094,624	1,144,046	1,093,520	1,091,417	1,099,938	1,086,291	1,130,323	1,082,876	1,086,617
	動 力 費	158,969	154,562	156,766	155,665	156,216	155,941	156,079	156,010	156,045	156,028	156,037	156,033	156,035
	光 熱 水 費	2,685	2,497	2,353	2,357	2,428	2,489	2,449	2,439	2,457	2,477	2,487	2,486	2,494
支 出	修 繕 費	160,450	94,307	134,433	139,451	140,821	142,273	143,727	145,128	146,568	148,034	149,520	151,014	152,515
	材 料 費	10,085	15,516	11,183	11,765	11,883	12,002	12,122	12,243	12,365	12,489	12,614	12,740	12,867
	委 託 料	310,677	309,339	342,296	347,557	354,715	394,751	346,630	351,299	356,127	347,418	393,982	349,076	355,359
	負 担 金	352,525	351,775	379,447	407,764	387,470	395,010	390,423	381,910	383,563	376,601	371,995	367,405	362,806
	そ の 他	38,219	42,888	42,613	40,719	41,091	41,580	42,090	42,388	42,813	43,244	43,688	44,122	44,541
	(3) 減 価 償 却 費	1,432,795	1,413,132	1,423,534	1,411,157	1,405,617	1,408,964	1,385,439	1,371,010	1,363,231	1,395,640	1,396,397	1,360,139	1,406,947
	2. 営 業 外 費 用	165,660	143,128	129,748	116,793	107,342	101,143	102,151	102,008	101,438	110,819	114,105	116,594	119,080
	(1) 支 払 利 息	165,454	142,772	127,834	115,968	106,310	99,886	101,113	100,899	100,303	109,725	112,992	115,480	117,973
	(2) そ の 他	206	356	1,914	825	1,032	1,257	1,038	1,109	1,135	1,094	1,113	1,114	1,107
	支 出 の 計 (D)	2,732,357	2,628,349	2,721,722	2,733,510	2,707,862	2,754,123	2,681,287	2,664,577	2,664,703	2,692,888	2,740,950	2,659,729	2,712,772
特 別 損 益	経 常 損 益 (C)-(D) (E)	93,208	306,774	91,424	178,298	175,430	177,322	161,848	158,575	154,569	170,696	176,760	152,587	148,393
	特 別 損 失 (F)													
特 別 損 益	特 別 損 失 (G)	1,309	10,041											
	特 別 損 益 (F)-(G) (H)	△ 1,309	△ 10,041											
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		91,899	296,733	91,424	178,298	175,430	177,322	161,848	158,575	154,569	170,696	176,760	152,587	148,393
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		91,990	411,820	503,244	650,847	756,924	904,033	1,028,863	1,163,494	1,301,103	1,441,863	1,597,682	1,727,190	1,852,800

表 2 2 - 2 2事業合算 資本的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

(単位：千円)

年 度 区 分		令和4年度 (決 算)	令和5年度	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 収支	1. 企 業 債	462,000	770,500	610,667	616,395	606,157	319,335	1,111,761	999,962	2,060,642	1,100,280	1,033,188	995,040	1,023,927
	うち 資本 費 平 準 化 債	287,700	249,900	275,000	290,000	300,000	219,000	167,000	134,000	99,900	45,000	35,000	25,000	15,000
	2. 他 会 計 出 資 金	255,491	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金	98,318	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	137,400	78,835	370,970	345,605	388,870	75,300	1,026,850	990,501	2,373,500	1,156,501	1,126,001	1,096,500	1,153,499
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工 事 負 担 金	30,500	29,451	34,518	33,146	31,788	31,747	32,073	32,737	32,262	32,118	32,201	32,269	32,318
	9. そ の 他	119,031	39,402	40,275	48,330	49,408	59,289	47,341	0	0	0	0	0	0
	計 (A)	1,102,740	1,273,190	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	59,764	78,342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純 計 (A)-(B) (C)	1,042,976	1,194,848	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272
	1. 建 設 改 良 費	465,723	759,740	646,643	675,471	673,622	185,012	2,088,640	2,018,180	4,782,605	2,348,496	2,287,527	2,228,750	2,342,912
	うち 職 員 給 与 費	34,186	34,307	30,543	35,865	35,248	34,011	33,952	33,958	34,598	34,348	34,180	34,204	34,257
	2. 企 業 債 償 還 金	1,292,961	1,225,377	1,167,387	1,125,908	1,057,940	1,000,670	889,592	837,231	773,203	666,833	587,035	563,171	543,944
	3. 他会計長期借入返還金	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
	5. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計 (D)	1,758,684	1,985,117	1,814,030	1,801,379	1,731,562	1,185,682	2,978,233	2,855,411	5,555,808	3,015,329	2,874,563	2,791,922	2,886,855
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583
補填 財源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	691,160	543,118	458,975	485,079	336,912	441,608	420,219	518,679	657,101	410,122	384,558	360,242	351,843
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	223,784	0	100,695	139,353	100,213	100,018	86,943	79,960	92,936	83,941	86,079	85,783
	3. 繰 越 工 事 資 金	17,535	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	7,013	23,367	0	6,374	14,927	0	87,751	85,372	223,436	104,057	101,628	97,577	101,957
計 (F)		715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583
補填財源不足額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高 (H)		11,055,139	10,600,261	10,043,541	12,629,690	12,159,983	11,561,119	11,795,193	12,004,303	13,341,245	13,777,523	14,244,808	14,704,839	15,222,222

○他会計繰入金

年 度 区 分		令和4年度 (決 算)	令和5年度	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		706,611	664,612	587,944	758,851	764,113	805,410	775,916	780,507	789,011	831,372	881,171	847,659	892,062
	うち 基 準 内 繰 入 金	525,545	616,911	557,720	649,343	657,042	699,654	671,477	677,384	686,530	730,885	781,998	749,804	795,520
	うち 基 準 外 繰 入 金	181,066	47,701	30,224	109,508	107,071	105,756	104,439	103,123	102,481	100,487	99,173	97,855	96,542
資 本 的 収 支 分		352,805	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち 基 準 内 繰 入 金	249,482	232,758	194,200	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち 基 準 外 繰 入 金	103,323	122,244	104,425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		1,059,416	1,019,614	886,569	924,605	928,261	963,600	928,135	921,724	917,918	950,687	994,216	971,874	1,029,590

3. 現状予測に基づく投資・財政計画の課題

(1) 現状予測から見てくる課題

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浮き彫りとなります。

① 基準外繰入金の未解消

② 経費回収率の低下

- ①基準外繰入金は今後の10年平均で約1億円前後を充当することになります。これは下水道利用者（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・公平化及び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。

基準外繰入金とは、公益性の観点から、例外的に一般会計から公営企業会計に繰り出す経費のうち、総務省が示した繰出基準に合致しない経費を指します。

■根拠法令 地方公営企業法第17条の2（経費の負担の原則）

第17条の2

次に掲げる地方公営企業の経費で政令で定めるものは、地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において、出資、長期の貸付け、負担金の支出その他の方法により負担するものとする。

- 一 その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てることが適当でない経費
- 二 当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行なつてもなおその経営に伴う収入のみをもつて充てることが客観的に困難であると認められる経費

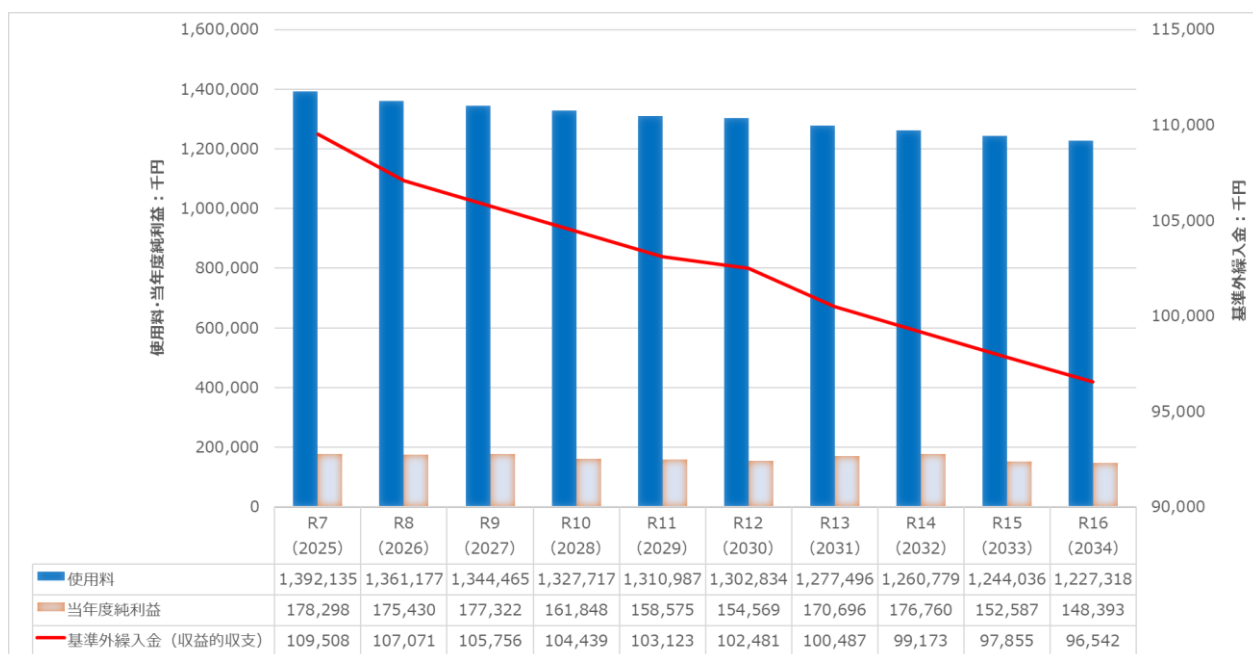
- 2 地方公営企業の特別会計においては、その経費は、前項の規定により地方公共団体の一般会計又は他の特別会計において負担するものを除き、当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てなければならない。

公共下水道事業は、地方財政法上の公営企業とされ、その事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく「独立採算制の原則」が適用されます。

また、下水道事業に係る経費の負担区分は、「雨水公費・汚水私費」が原則であります。汚水処理に要する経費のうち、公共用水域の水質保全への効果が高い高度処理の経費や合流式下水道に比べ建設コストが割高になる分流式下水道に要する経費の一部などは、公的な便益も認められることから公費により負担が可能ですが、それ以外のものは基準外繰入金とみなします。

表 2 3 使用料収入・基準外繰入金・当年度純利益の推移

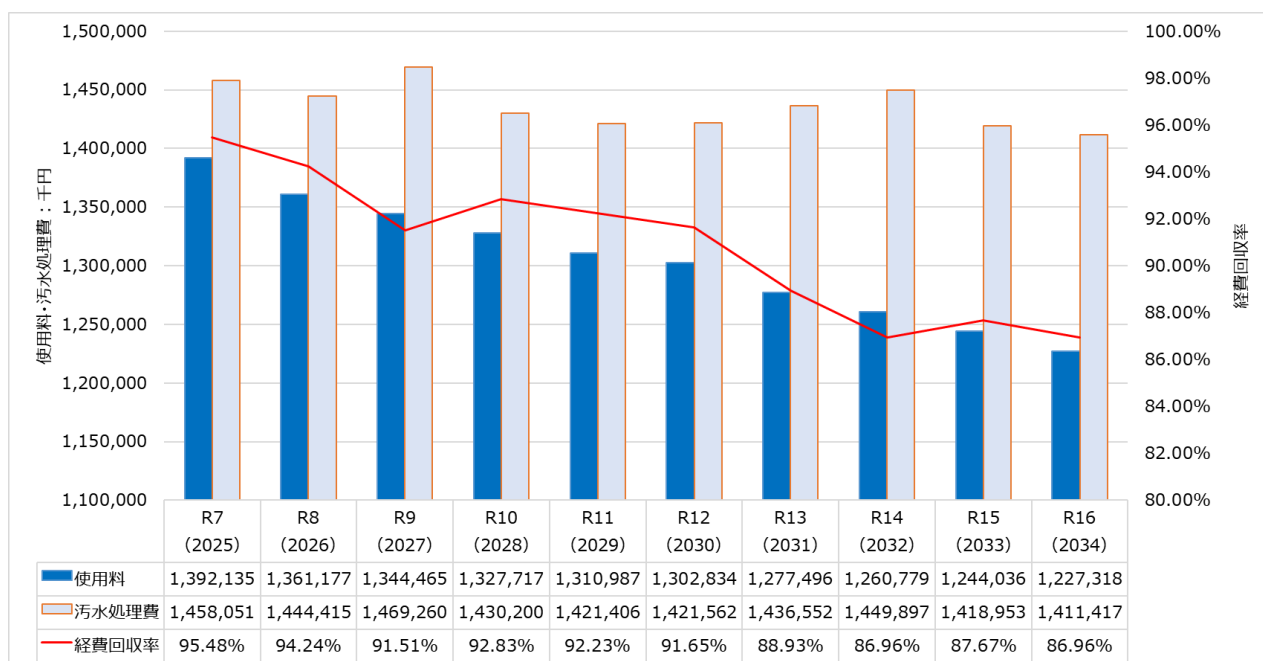
(単位：千円)



②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) 年度には 84.80% となります。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。前頁における「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、本市では表 2 4 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 4 使用料収入・污水处理費・経費回収率の推移

(単位：千円、%)



合わせて、経費を使用料収入でどの程度賄えているかを、原価計算表を用いて検証します。原価計算表とは令和 4 年 1 月 25 日通知の「経営戦略の改定推進について」より、「下水道使用料金の水準が適切なものであるか、また将来の下水道使用料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、経費回収率の目標及び原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること」とされ、経営戦略とともに作成を義務付けられているものです。

表 2 5 原価計算表（2 事業合算）

（単位：千円、％）

原価計算表

供用開始年月日 昭 和 42 年 6 月 1 日
 処理区域内人口 79,323 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			
	最近 1 箇年 間の実績	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)	千円 1,359,004	千円 1,304,894	千円	千円 1,304,894
合 計	1,359,004	1,304,894	0	1,304,894

支 出 の 部

項 目				金 額			
				最近 1 箇年 間の実績	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）
管 渠 費	人 件 費	給 料	千円 27,312	千円 26,999	千円 26,999		
		諸 手 当	0	0	0		
		福 利 費	0	0	0		
	修 繕 費		57,537	93,560	426	93,134	
	材 料 費		15,516	12,309	0	12,309	
	委 託 料		23,381	26,744	26,744	0	
	そ の 他		571	628	628	0	
小 計			124,317	160,240	27,798	132,442	
ボ ン プ 場 費	動 力 費		21,176	21,503	747	20,756	
	修 繕 費		9,347	15,295	0	15,295	
	委 託 料		17,854	20,746	283	20,463	
	そ の 他		652	718	30	688	
小 計			49,029	58,262	1,060	57,202	
処 理 場 費	人 件 費	給 料	37,213	36,787	0	36,787	
		諸 手 当	0	0	0	0	
		福 利 費	0	0	0	0	
	動 力 費		132,413	134,506	134,506	0	
	修 繕 費		22,641	37,050	37,050	0	
	薬 品 費		18,997	20,897	20,897	0	
	委 託 料		184,181	215,143	198,951	16,192	
そ の 他		10,025	11,028	0	11,028		
小 計			405,470	455,410	391,404	64,007	
一 般 管 理 費	人 件 費	給 料	36,680	36,260	0	36,260	
		諸 手 当	0	0	0	0	
		福 利 費	0	0	0	0	
	流 域 下 水 道 事 業 維 持 管 理 費 負 担 金		351,775	382,494	0	382,494	
	委 託 料		83,923	97,059	2,508	94,551	
	そ の 他		30,066	12,995	756	12,239	
	小 計			502,444	528,808	3,264	525,544
資 本 費	支 払 利 息		142,772	108,065	107,858	207	
	減 価 償 却 費		1,414,358	1,390,454	733,549	656,905	
小 計			1,557,130	1,498,519	841,407	657,112	
合 計 (Y)			2,638,390	2,701,240	1,264,933	1,436,307	

資 産 維 持 費 (Z)
使用料対象経費 (Y) + (Z)

0
1,436,307

$$(X) / ((Y) + (Z)) * 100 = 90.85$$

表 2 5 のとおり、経費の総額から公費負担分（基準内繰入金等の収入）を控除し、使用料対象経費を算出すると、使用料で賄えるのは約 9 割にとどまります。このことから、今後 10 年間で使用料収入が不足することがわかります。

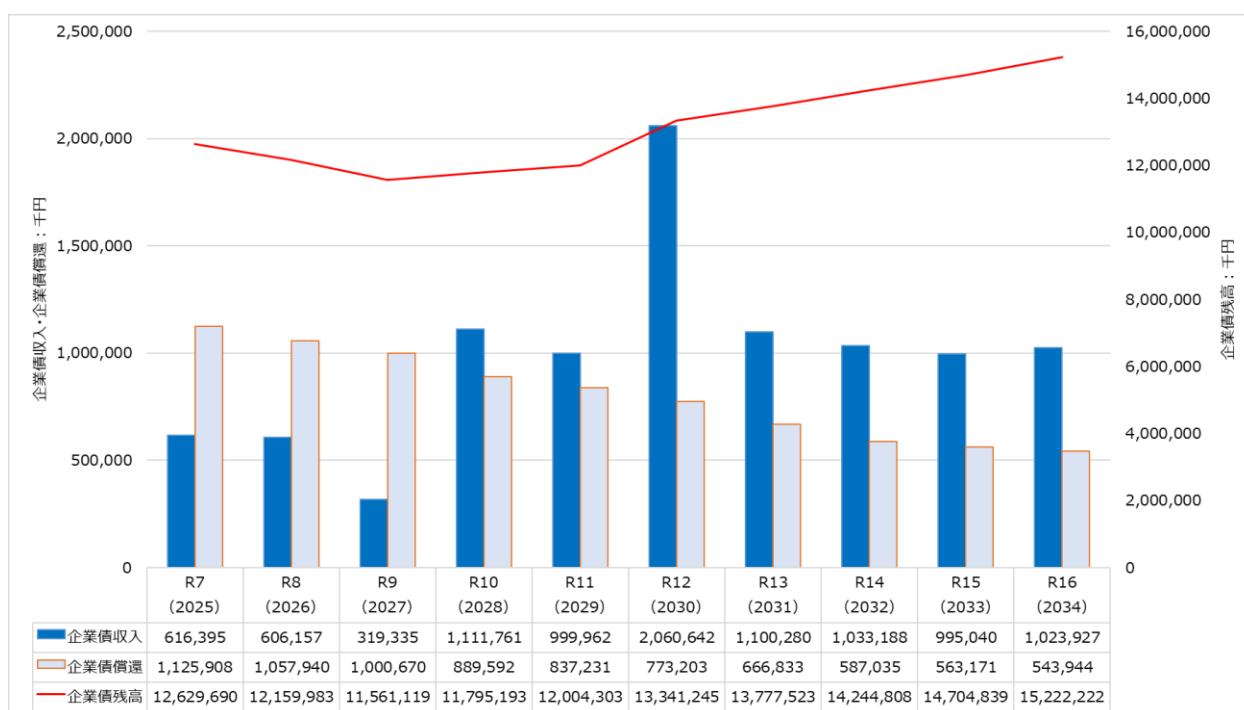
（２）企業債についての検証

次に、企業債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（借入）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 10,600,261 千円ですが、令和 16（2034）年度には 15,222,222 千円になり、約 4,600,000 千円増加します。本戦略上では、令和 10（2028）年度以降は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るため、借入が増加します。

償還の財源不足額は、基準外繰入金の削減を念頭においているため、次に述べる補填財源で賄う必要があります。

表 2 6 企業債収入・企業債償還・企業債残高

（単位：千円、％）

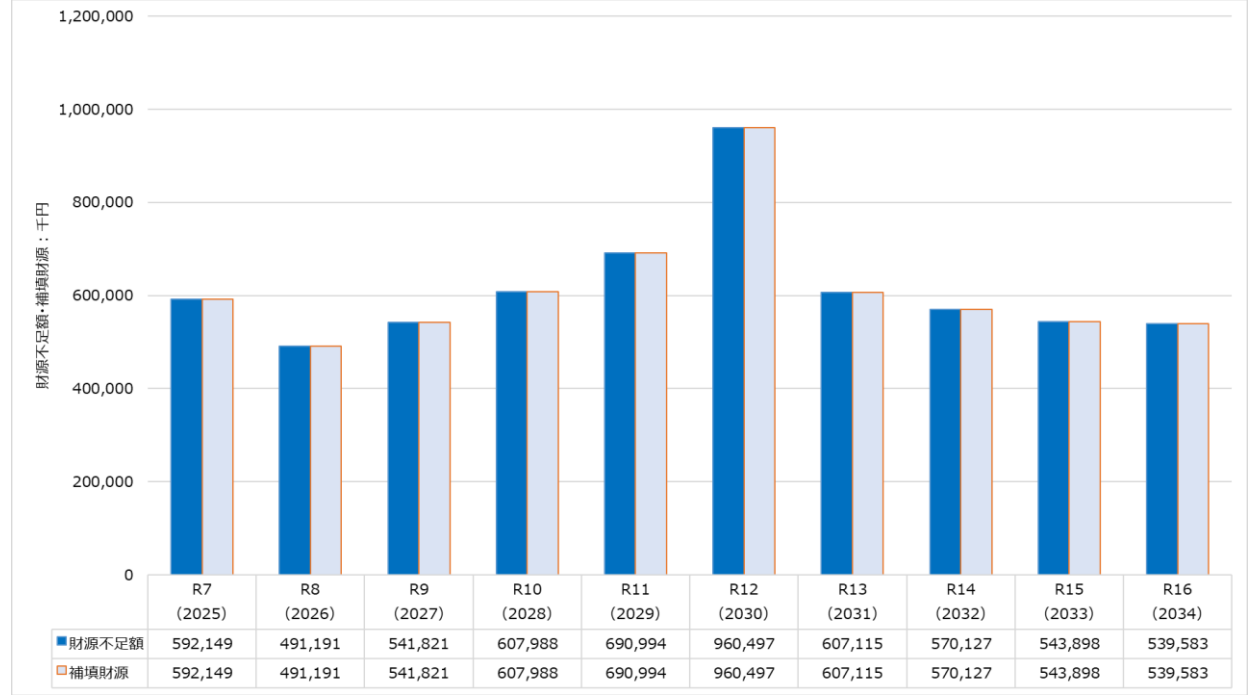


（３）補填財源についての検証

補填財源とは、資本的収支における財源不足額を「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」や、利益剰余金の処分による「積立金」が該当します。表 2 5 のとおり、計画期間内に補填財源の不足は生じないため、計画期間は会計上問題ないと考えられます。

表 2 7 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

前項のとおり、現状予測に基づく投資財政計画では、経営目標（基準外繰入金の削減、計画最終年度に経費回収率 100%以上の達成）を達成できないことがわかります。そこで、収支改善のための投資財政計画を、次の 2 つのシミュレーションパターンにより検討します。

シミュレーションパターン①

令和 9（2027）年度に 使用料を 15%改定
 収益的収支と資本的収支の基準外繰入金を 0 にする

シミュレーションパターン②

令和 9（2027）年度に 使用料を 18%改定
 収益的収支と資本的収支の基準外繰入金を 0 にする

現状予測に基づく投資・財政計画と比較し、令和 9（2027）年度にそれぞれの割合で使用料改定を行うものとして試算しました

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 2 6 - 1 2事業合算 収益的収支 パターン①

(単位：千円)

年 度		令和4年度	令和5年度	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
区 分		(決 算)	(決 算)											
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,692,582	1,710,097	1,712,821	1,742,144	1,711,310	1,896,132	1,876,891	1,857,700	1,848,278	1,819,158	1,799,934	1,780,674	1,761,452
	(1) 料 金 収 入	1,369,573	1,359,004	1,363,155	1,392,135	1,361,177	1,546,134	1,526,875	1,507,635	1,498,259	1,469,121	1,449,896	1,430,642	1,411,416
	(2) 雨 水 処 理 負 担 金	323,009	351,093	349,666	350,009	350,133	349,998	350,016	350,065	350,019	350,037	350,038	350,032	350,036
	(3) 受 託 工 事 収 益													
	(4) そ の 他													
	2. 営 業 外 収 益	1,132,983	1,225,026	1,100,325	1,169,664	1,171,982	1,236,982	1,165,402	1,162,100	1,166,419	1,236,051	1,319,490	1,218,248	1,319,619
	(1) 補 助 金	383,602	313,519	356,159	428,292	435,930	496,512	442,750	450,042	460,792	498,785	584,530	515,927	599,284
	他 会 計 補 助 金	383,602	313,519	338,909	408,842	413,980	455,412	425,900	430,442	438,992	481,335	543,730	497,627	577,834
	そ の 他 補 助 金			17,250	19,450	21,950	41,100	16,850	19,600	21,800	17,450	40,800	18,300	21,450
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	746,422	907,617	741,002	738,034	732,588	737,148	719,277	708,671	702,265	733,892	731,586	698,951	716,962
	(3) そ の 他	2,959	3,890	3,164	3,338	3,464	3,322	3,375	3,387	3,362	3,374	3,374	3,370	3,373
	収 入 の 計 (C)	2,825,565	2,935,123	2,813,146	2,911,808	2,883,292	3,133,114	3,042,293	3,019,800	3,014,697	3,055,209	3,119,424	2,998,922	3,081,071
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	2,566,697	2,485,221	2,591,974	2,616,717	2,600,520	2,652,980	2,579,136	2,562,569	2,563,265	2,582,069	2,626,845	2,543,135	2,593,692
	(1) 職 員 給 与 費	100,292	101,205	99,349	100,282	100,279	99,970	100,177	100,142	100,096	100,138	100,125	100,120	100,128
	基 本 給 与 費	51,395	51,132	50,652	51,060	50,948	50,887	50,965	50,933	50,928	50,942	50,934	50,935	50,937
	退 職 給 付 費													
	そ の 他	48,897	50,073	48,697	49,222	49,331	49,083	49,212	49,209	49,168	49,196	49,191	49,185	49,191
	(2) 経 費	1,033,610	970,884	1,069,091	1,105,278	1,094,624	1,144,046	1,093,520	1,091,417	1,099,938	1,086,291	1,130,323	1,082,876	1,086,617
	動 力 費	158,969	154,562	156,766	155,665	156,216	155,941	156,079	156,010	156,045	156,028	156,037	156,033	156,035
	光 熱 水 費	2,685	2,497	2,353	2,357	2,428	2,489	2,449	2,439	2,457	2,477	2,487	2,486	2,494
	修 繕 費	160,450	94,307	134,433	139,451	140,821	142,273	143,727	145,128	146,568	148,034	149,520	151,014	152,515
	材 料 費	10,085	15,516	11,183	11,765	11,883	12,002	12,122	12,243	12,365	12,489	12,614	12,740	12,867
	委 託 料	310,677	309,339	342,296	347,557	354,715	394,751	346,630	351,299	356,127	347,418	393,982	349,076	355,359
	負 担 金	352,525	351,775	379,447	407,764	387,470	395,010	390,423	381,910	383,563	376,601	371,995	367,405	362,806
	そ の 他	38,219	42,888	42,613	40,719	41,091	41,580	42,090	42,388	42,813	43,244	43,688	44,122	44,541
特 別 損 失	(3) 減 価 償 却 費	1,432,795	1,413,132	1,423,534	1,411,157	1,405,617	1,408,964	1,385,439	1,371,010	1,363,231	1,395,640	1,396,397	1,360,139	1,406,947
	2. 営 業 外 費 用	165,660	143,128	129,748	116,793	107,342	101,143	102,151	102,008	101,438	110,819	114,105	116,594	119,080
	(1) 支 払 利 息	165,454	142,772	127,834	115,968	106,310	99,886	101,113	100,899	100,303	109,725	112,992	115,480	117,973
	(2) そ の 他	206	356	1,914	825	1,032	1,257	1,038	1,109	1,135	1,094	1,113	1,114	1,107
	支 出 の 計 (D)	2,732,357	2,628,349	2,721,722	2,733,510	2,707,862	2,754,123	2,681,287	2,664,577	2,664,703	2,692,888	2,740,950	2,659,729	2,712,772
	経 常 損 益 (C)-(D) (E)	93,208	306,774	91,424	178,298	175,430	378,991	361,006	355,223	349,994	362,321	378,474	339,193	368,299
	特 別 損 失 (F)													
	特 別 損 失 (G)	1,309	10,041											
	特 別 損 失 (F)-(G) (H)	△ 1,309	△ 10,041											
	当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	91,899	296,733	91,424	178,298	175,430	378,991	361,006	355,223	349,994	362,321	378,474	339,193	368,299
	繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	91,990	411,820	503,244	650,847	756,924	1,105,702	1,429,690	1,760,969	2,094,003	2,426,388	2,783,921	3,100,035	3,445,551

表 2 6 - 2 2事業合算 資本的収支 パターン①

(単位：千円)

年 度 区 分		令和4年度 (決 算)	令和5年度	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 債	462,000	770,500	610,667	616,395	606,157	319,335	1,111,761	999,962	2,060,642	1,100,280	1,033,188	995,040	1,023,927
	うち 資 本 費 平 準 化 債	287,700	249,900	275,000	290,000	300,000	219,000	167,000	134,000	99,900	45,000	35,000	25,000	15,000
	2. 他 会 計 出 資 金	255,491	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金	98,318	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	137,400	78,835	370,970	345,605	388,870	75,300	1,026,850	990,501	2,373,500	1,156,501	1,126,001	1,096,500	1,153,499
	7. 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工 事 負 担 金	30,500	29,451	34,518	33,146	31,788	31,747	32,073	32,737	32,262	32,118	32,201	32,269	32,318
	9. そ の 他	119,031	39,402	40,275	48,330	49,408	59,289	47,341	0	0	0	0	0	0
	計 (A)	1,102,740	1,273,190	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	59,764	78,342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純 計 (A)-(B) (C)	1,042,976	1,194,848	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	465,723	759,740	646,643	675,471	673,622	185,012	2,088,640	2,018,180	4,782,605	2,348,496	2,287,527	2,228,750	2,342,912
	うち 職 員 給 与 費	34,186	34,307	30,543	35,865	35,248	34,011	33,952	33,958	34,598	34,348	34,180	34,204	34,257
	2. 企 業 債 償 還 金	1,292,961	1,225,377	1,167,387	1,125,908	1,057,940	1,000,670	889,592	837,231	773,203	666,833	587,035	563,171	543,944
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	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
	5. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計 (D)	1,758,684	1,985,117	1,814,030	1,801,379	1,731,562	1,185,682	2,978,233	2,855,411	5,555,808	3,015,329	2,874,563	2,791,922	2,886,855
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	691,160	543,118	458,975	485,079	336,912	441,608	420,219	518,679	657,101	410,122	384,558	360,242	351,843
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	223,784	0	100,695	139,353	100,213	100,018	86,943	79,960	92,936	83,941	86,079	85,783
	3. 繰 越 工 事 資 金	17,535	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	7,013	23,367	0	6,374	14,927	0	87,751	85,372	223,436	104,057	101,628	97,577	101,957
計 (F)		715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583
補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企 業 債 残 高 (H)		11,055,139	10,600,261	10,043,541	12,629,690	12,159,983	11,561,119	11,795,193	12,004,303	13,341,245	13,777,523	14,244,808	14,704,839	15,222,222

○他会計繰入金

年 度 区 分		令和4年度 (決 算)	令和5年度	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		706,611	664,612	587,944	758,851	764,113	805,410	775,916	780,507	789,011	831,372	881,171	847,659	892,062
	うち 基 準 内 繰 入 金	525,545	616,911	557,720	649,343	657,042	805,410	775,916	780,507	789,011	831,372	881,171	847,659	892,062
	うち 基 準 外 繰 入 金	181,066	47,701	30,224	109,508	107,071	0	0	0	0	0	0	0	0
資 本 的 収 支 分		352,805	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち 基 準 内 繰 入 金	249,482	232,758	194,200	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち 基 準 外 繰 入 金	103,323	122,244	104,425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		1,059,416	1,019,614	886,569	924,605	928,261	963,600	928,135	921,724	917,918	950,687	994,216	971,874	1,029,590

表 27-1 2事業合算 収益的収支 パターン②

(単位：千円)

年 度		令和4年度	令和5年度	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
区 分		(決 算)	(決 算)											
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1,692,582	1,710,097	1,712,821	1,742,144	1,711,310	1,936,467	1,916,722	1,897,030	1,887,363	1,857,483	1,837,757	1,817,995	1,798,271
	(1) 料 金 収 入	1,369,573	1,359,004	1,363,155	1,392,135	1,361,177	1,586,469	1,566,706	1,546,965	1,537,344	1,507,446	1,487,719	1,467,963	1,448,235
	(2) 雨 水 処 理 負 担 金	323,009	351,093	349,666	350,009	350,133	349,998	350,016	350,065	350,019	350,037	350,038	350,032	350,036
	(3) 受 託 工 事 収 益													
	(4) そ の 他													
	2. 営 業 外 収 益	1,132,983	1,225,026	1,100,325	1,169,664	1,171,982	1,236,982	1,165,402	1,162,100	1,166,419	1,236,051	1,306,893	1,218,248	1,283,811
	(1) 補 助 金	383,602	313,519	356,159	428,292	435,930	496,512	442,750	450,042	460,792	498,785	571,933	515,927	563,476
	他 会 計 補 助 金	383,602	313,519	338,909	408,842	413,980	455,412	425,900	430,442	438,992	481,335	531,133	497,627	542,026
	そ の 他 補 助 金			17,250	19,450	21,950	41,100	16,850	19,600	21,800	17,450	40,800	18,300	21,450
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	746,422	907,617	741,002	738,034	732,588	737,148	719,277	708,671	702,265	733,892	731,586	698,951	716,962
	(3) そ の 他	2,959	3,890	3,164	3,338	3,464	3,322	3,375	3,387	3,362	3,374	3,374	3,370	3,373
	収 入 の 計 (C)	2,825,565	2,935,123	2,813,146	2,911,808	2,883,292	3,173,449	3,082,124	3,059,130	3,053,782	3,093,534	3,144,650	3,036,243	3,082,082
収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	2,566,697	2,485,221	2,591,974	2,616,717	2,600,520	2,652,980	2,579,136	2,562,569	2,563,265	2,582,069	2,626,845	2,543,135	2,593,692
	(1) 職 員 給 与 費	100,292	101,205	99,349	100,282	100,279	99,970	100,177	100,142	100,096	100,138	100,125	100,120	100,128
	基 本 給 与 費	51,395	51,132	50,652	51,060	50,948	50,887	50,965	50,933	50,928	50,942	50,934	50,935	50,937
	退 職 給 付 費													
	そ の 他	48,897	50,073	48,697	49,222	49,331	49,083	49,212	49,209	49,168	49,196	49,191	49,185	49,191
	(2) 経 費	1,033,610	970,884	1,069,091	1,105,278	1,094,624	1,144,046	1,093,520	1,091,417	1,099,938	1,086,291	1,130,323	1,082,876	1,086,617
	動 力 費	158,969	154,562	156,766	155,665	156,216	155,941	156,079	156,010	156,045	156,028	156,037	156,033	156,035
	光 熱 水 費	2,685	2,497	2,353	2,357	2,428	2,489	2,449	2,439	2,457	2,477	2,487	2,486	2,494
	修 繕 費	160,450	94,307	134,433	139,451	140,821	142,273	143,727	145,128	146,568	148,034	149,520	151,014	152,515
	材 料 費	10,085	15,516	11,183	11,765	11,883	12,002	12,122	12,243	12,365	12,489	12,614	12,740	12,867
	委 託 料	310,677	309,339	342,296	347,557	354,715	394,751	346,630	351,299	356,127	347,418	393,982	349,076	355,359
	負 担 金	352,525	351,775	379,447	407,764	387,470	395,010	390,423	381,910	383,563	376,601	371,995	367,405	362,806
	そ の 他	38,219	42,888	42,613	40,719	41,091	41,580	42,090	42,388	42,813	43,244	43,688	44,122	44,541
	(3) 減 価 償 却 費	1,432,795	1,413,132	1,423,534	1,411,157	1,405,617	1,408,964	1,385,439	1,371,010	1,363,231	1,395,640	1,396,397	1,360,139	1,406,947
支 出	2. 営 業 外 費 用	165,660	143,128	129,748	116,793	107,342	101,143	102,151	102,008	101,438	110,819	114,105	116,594	119,080
	(1) 支 払 利 息	165,454	142,772	127,834	115,968	106,310	99,886	101,113	100,899	100,303	109,725	112,992	115,480	117,973
	(2) そ の 他	206	356	1,914	825	1,032	1,257	1,038	1,109	1,135	1,094	1,113	1,114	1,107
	支 出 の 計 (D)	2,732,357	2,628,349	2,721,722	2,733,510	2,707,862	2,754,123	2,681,287	2,664,577	2,664,703	2,692,888	2,740,950	2,659,729	2,712,772
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		93,208	306,774	91,424	178,298	175,430	419,326	400,837	394,553	389,079	400,646	403,700	376,514	369,310
特 別 利 益 (F)														
特 別 損 失 (G)		1,309	10,041											
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		△ 1,309	△ 10,041											
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		91,899	296,733	91,424	178,298	175,430	419,326	400,837	394,553	389,079	400,646	403,700	376,514	369,310
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		91,990	411,820	503,244	650,847	756,924	1,146,037	1,509,856	1,880,465	2,252,584	2,623,294	3,006,053	3,359,488	3,706,015

表 27-2 2事業合算 資本的収支 パターン②

(単位：千円)

年 度 区 分			令和4年度	令和5年度	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	
			(決 算)													
資本的収入 資本的支出	資本的収入	1. 企 業 債	462,000	770,500	610,667	616,395	606,157	319,335	1,111,761	999,962	2,060,642	1,100,280	1,033,188	995,040	1,023,927	
		うち 資 本 費 平 準 化 債	287,700	249,900	275,000	290,000	300,000	219,000	167,000	134,000	99,900	45,000	35,000	25,000	15,000	
		2. 他 会 計 出 資 金	255,491	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		3. 他 会 計 補 助 金	98,318	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528	
		4. 他 会 計 負 担 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6. 国（都道府県）補助金	137,400	78,835	370,970	345,605	388,870	75,300	1,026,850	990,501	2,373,500	1,156,501	1,126,001	1,096,500	1,153,499	
		7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		8. 工 事 負 担 金	30,500	29,451	34,518	33,146	31,788	31,747	32,073	32,737	32,262	32,118	32,201	32,269	32,318	
		9. そ の 他	119,031	39,402	40,275	48,330	49,408	59,289	47,341	0	0	0	0	0	0	0
		計 (A)	1,102,740	1,273,190	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272	
		(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	59,764	78,342	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		純 計 (A)-(B) (C)	1,042,976	1,194,848	1,355,055	1,209,231	1,240,371	643,862	2,370,244	2,164,417	4,595,311	2,408,214	2,304,436	2,248,024	2,347,272	
	資本的支出	1. 建 設 改 良 費	465,723	759,740	646,643	675,471	673,622	185,012	2,088,640	2,018,180	4,782,605	2,348,496	2,287,527	2,228,750	2,342,912	
		うち 職 員 給 与 費	34,186	34,307	30,543	35,865	35,248	34,011	33,952	33,958	34,598	34,348	34,180	34,204	34,257	
		2. 企 業 債 償 還 金	1,292,961	1,225,377	1,167,387	1,125,908	1,057,940	1,000,670	889,592	837,231	773,203	666,833	587,035	563,171	543,944	
		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
		5. そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		計 (D)	1,758,684	1,985,117	1,814,030	1,801,379	1,731,562	1,185,682	2,978,233	2,855,411	5,555,808	3,015,329	2,874,563	2,791,922	2,886,855	
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583
	補填財源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	691,160	543,118	458,975	485,079	336,912	441,608	420,219	518,679	657,101	410,122	384,558	360,242	351,843	
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	223,784	0	100,695	139,353	100,213	100,018	86,943	79,960	92,936	83,941	86,079	85,783	
		3. 繰 越 工 事 資 金	17,535	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. そ の 他	7,013	23,367	0	6,374	14,927	0	87,751	85,372	223,436	104,057	101,628	97,577	101,957	
		計 (F)	715,708	790,269	458,975	592,149	491,191	541,821	607,988	690,994	960,497	607,115	570,127	543,898	539,583	
	補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他 会 計 借 入 金 残 高 (G)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	企 業 債 残 高 (H)			11,055,139	10,600,261	10,043,541	12,629,690	12,159,983	11,561,119	11,795,193	12,004,303	13,341,245	13,777,523	14,244,808	14,704,839	15,222,222

○他会計繰入金

年 度 区 分		令和4年度 (決 算)	令和5年度	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		706,611	664,612	587,944	758,851	764,113	805,410	775,916	780,507	789,011	831,372	881,171	847,659	892,062
	うち基準内繰入金	525,545	616,911	557,720	649,343	657,042	805,410	775,916	780,507	789,011	831,372	881,171	847,659	892,062
	うち基準外繰入金	181,066	47,701	30,224	109,508	107,071	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分		352,805	355,002	298,625	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち基準内繰入金	249,482	232,758	194,200	165,754	164,148	158,190	152,219	141,217	128,907	119,315	113,045	124,215	137,528
	うち基準外繰入金	103,323	122,244	104,425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		1,059,416	1,019,614	886,569	924,605	928,261	963,600	928,135	921,724	917,918	950,687	994,216	971,874	1,029,590

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」・「経費回収率」の状況を以下にまとめました。

表 2 8 - 1 使用料の推移

(単位：千円)

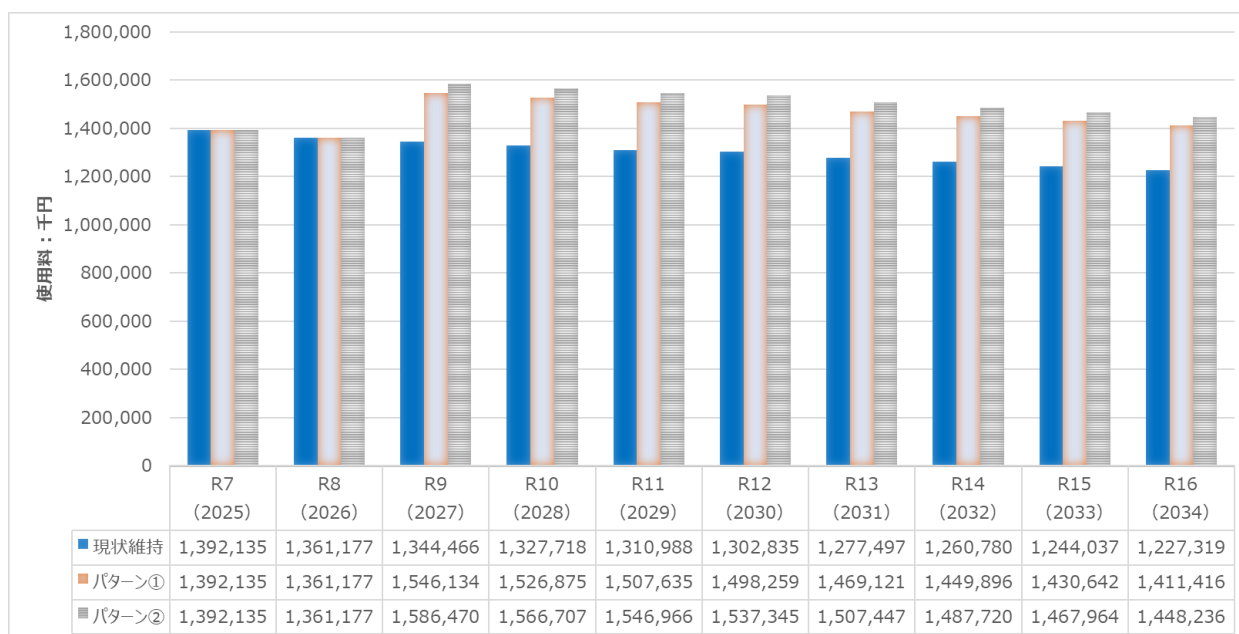


表 2 8 - 2 当年度純利益の推移

(単位：千円)

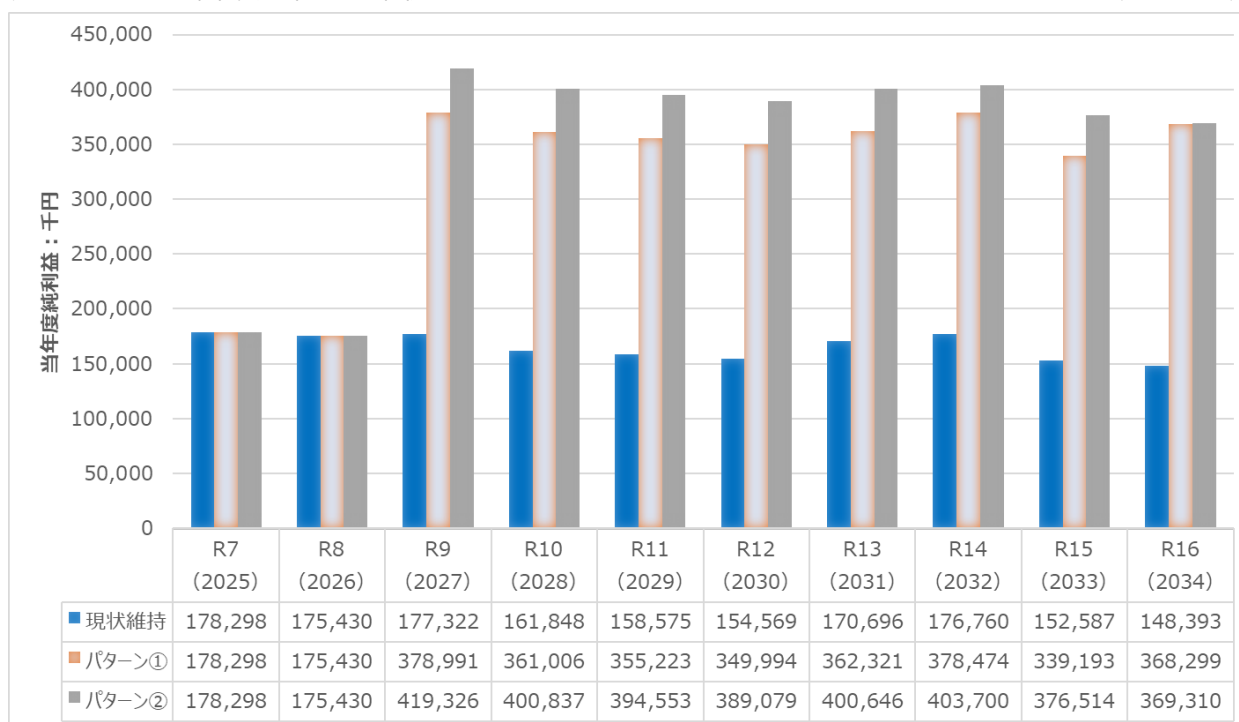
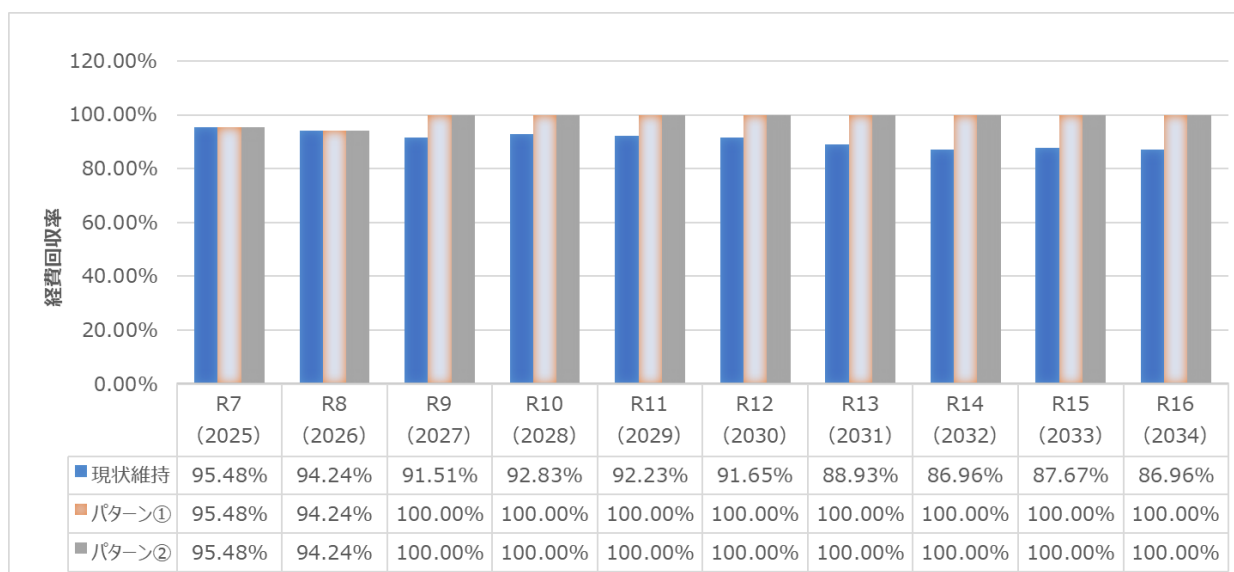


表 28-3 経費回収率の推移（単位：％）

（単位：千円）



■総括

○使用料収入

処理区域内人口の減少により、現状維持の場合は 10 年間で約 165,000 千円減少し、それに伴い経費回収率も低下するため、独立採算制を鑑みれば使用料改定を検討する必要があります。

○当年度純利益

企業債償還の財源を確保する必要から、一定年度の当年度純利益は生じる見込みです。ただし、利益の発生（黒字決算）のみをもって経費回収率の水準を評価できないことに留意が必要です。

○基準外繰入金

2 つのシミュレーションパターンでは、令和 9（2027）年度以降の削減が可能になります。

○経費回収率

使用料収入の減少や、令和 10（2028）年度以降の改築更新工事の増加により、現状維持の場合は 100%未滿となります。シミュレーションのとおり使用料改定を行うと、令和 9（2027）年度以降は 100%を維持できます。

○結論

経営目標の実現に向けて、シミュレーションを踏まえた使用料改定を検討します。なお、人口減少が著しい場合には、使用料収入が本戦略の予測を下回る可能性があります。その際には、令和 12(2030)年度以降、更なる使用料改定を慎重に検討する必要があります。

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「経営健全化へのロードマップ」

(1) 今後の経費回収率向上へのロードマップ

国土交通省の通知「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」(国水下水事第51号令和6年4月1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6年4月1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)

5. 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目標年限及び定量的な業績指標

経営健全化に関する目標年限は、本戦略の計画期間の最終年度である令和16(2034)年度とします。また、経営健全化に関する定量的な業績指標を、「経費回収率及び経常収支比率」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29 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 (2022)	R11 中間値 (2029)	R16目標値 (2034)
公共	93.54%	100.00%	100.00%
特環	89.78%	85.00%	85.00%

表30 経常収支比率(単位：％)

経常収支比率	R5 現状値 (2022)	R11 中間値 (2029)	R16目標値 (2034)
公共	111.25%	105.41%	104.63%
特環	118.52%	115.00%	115.00%

- 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/㎡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いくこととします。

以下に今後のロードマップを示します。

表 3 1 経費回収率向上へのロードマップ

年度	接続率向上に向けた 広報・啓蒙活動	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	整備済地域における接続促進活動	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		使用料改定の協議・検討		
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		
令和15（2033）年度		効果検証		
令和16（2034）年度		効果検証		経営戦略改定

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・令和 14（2032）年度を目途とし、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

ストックマネジメント計画に基づき、法定耐用年数を超えて老朽化している管路・施設の改築更新を進めます。

（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

投資・財政計画にも記載のとおり、経費回収率向上のため、使用料を改定する必要があります。

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、現況計画はありません。また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、国庫補助金や交付税措置の有利な企業債等、適切な財源確保を検討していきます。

（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

群馬県の広域化・共同化計画を踏まえ、必要な対応を検討します。

② 投資の平準化に関する事項

本戦略の建設計画はストックマネジメント計画や事業計画を基に試算しました。現在は資金繰りのために資本費平準化債を発行、償還しています。資金繰りを考慮し、今後も必要に応じて平準化していきます。

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導入可能性調査の結果を踏まえ、必要な対応を検討します。

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、現況は最低限の人員で対応のため変更はありません。

委託費に関しては、現状単年度で実施している維持管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。

VII

経営戦略の取組体制と今後の検討事項

1. 経営推進体制

本戦略における取組は、水道局下水道課及び境野水処理センターを中心として実施します。一方で、投資や投資の効率化等による利用者サービスの向上は、全体の最適化に資するものであることから、サービスの規模の最適化等の取組については、水道局下水道課の諮問機関である「桐生市下水道使用料審議会」で協議のうえ推進します。また、進捗状況については、事務局である水道局下水道課で情報収集・進捗管理を行い、対応を検討します。

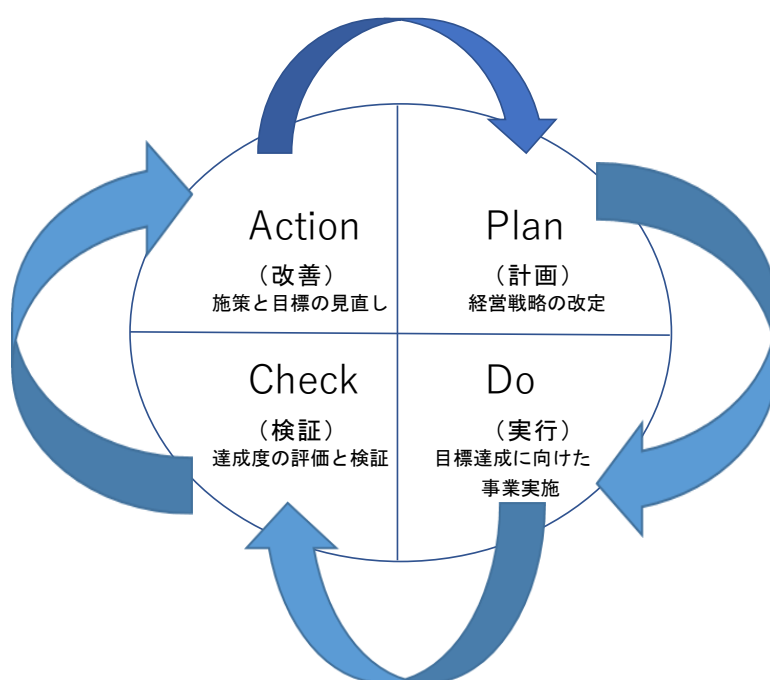
2. PDCA サイクルの実行

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。

検証においては、経営比較分析表を毎年度作成し、経営指標を用いた経営分析や類似団体との比較分析を行います。

また、「桐生市下水道使用料審議会」へ定期的に経営状況を報告し、意見を求める等、チェック機能の充実を図ります。これらの PDCA サイクルにより経営状況を的確に把握し、経営の健全化及び効率化に取り組んでいきます。

■PDCA サイクルイメージ



3. 次回以降の見直し

本戦略の次回以降の見直しについては、使用料の妥当性の検証及び検討や投資計画の進捗等、経営の変化にあわせて、令和 7（2025）年度から原則 5 年ごとに見直しを行います。

なお、自然災害等の突発的な事象があれば、次のスケジュールに関わらず適宜見直しを行います。

また見直し及び検討に当たっては、「桐生市下水道使用料審議会」に意見を求めるものとし、改定後は広く住民等へ公表することとします。



用語解説

1. 本経営戦略における用語解説

用語	該当 ページ	解説
あ行		
維持管理費	14	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。
ウォーターPPP	8	ウォーターPPPとは、水道、工業用水道、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。国による造語である。
汚水処理費	16	汚水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		
企業債	9	地方公共団体が財政上必要とする資金を外部から調達することによって負担する債務で、その履行が一般会計年度を超えて行われるものをいう。
企業会計	2	現金の動きやその残高のみではなく、債権債務の発生の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。
基準外繰入金	15	一般会計から下水道事業会計に繰り入れるお金のうち、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もの。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。対比として基準内繰入金がある。

さ行		
実質的な使用料	6	使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に 20 m ³ を乗じたもの（家庭用のみでなく業務用を含む）を指す。
指定管理者制度	7	住民の福祉を増進する目的をもってその利用に供するための施設である公の施設について、民間事業者等に管理・運営を包括的に代行させることができる制度。
資本的収支	9	企業の将来の経営活動に備えて行う建設改良及び建設改良に係る企業債償還金等の支出と、その財源となる収入。
収益的収支	9	一事業年度の企業の経営活動に伴い発生する全ての収益とそれに対応する全ての費用。
処理区域内人口	5	汚水の処理が開始されている処理区域に居住する人口を表す。
ストックマネジメント	31	下水道施設の状況を客観的に把握、評価し、長期的な施設の状況を予測しながら、計画的かつ効率的に管理すること。
は行		
不明水	24	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う。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る。
P F I	6	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考え方。
PDCA サイクル	1	計画（plan）、実行（do）、評価（check）、改善（action）を順に実施し、最後の改善（action）では評価（check）の結果から、次回の計画（plan）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。
P P P	7	公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームを PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼ぶ。PFI は、PPP の代表的な手法の一つ。
有収水量	6	下水道使用料の対象となる水量。

ら行		
類似団体	14	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。

2. 引用資料

典拠	該当 ページ	発出者	年月日
令和6年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項	2	総務省	全国都道府県・指定都市公営企業管理者会議（令和4年1月25日開催）
公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について	3	総務省	令和5年度第2回下水道事業経営セミナー
経営戦略策定・改定マニュアル	4	総務省	令和4年1月25日改定
ウォーターPPPについて	8	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（令和5年6月29日開催）
独立採算制の原則	10		地方財政法第6条、地方財政法施行令第46条
総務省 令和4年度決算 経営比較分析	13	総務省	総務省
下水道使用料の算定	16	国交省	国交省 HP 下水道使用料の算定 - 国土交通省
公営企業の経営にあたっての留意事項について	18	総務省	平成26年8月29日付総務省公営企業課長等通知（抄）
2020年基準消費者物価指数 全国2023年（令和5年12月分）	32	総務省	2020年基準 消費者物価指数

桐生市 下水道事業経営戦略

令和 7 年 3 月

発 行：桐生市 水道局 下水道課

住 所：〒376-0025 桐生市美原町 2 番 5 号

Tel. 0277-32-4347