

旭市公共下水道事業

経営戦略

2025 年度 ～ 2034 年度
(令和 7 年度) (令和 16 年度)

旭市 上下水道課

令和 7 年 9 月

目 次

第1章 経営戦略策定方針	1
1-1. 経営戦略策定の趣旨	1
1-2. 経営戦略のイメージ	2
1-3. 経営戦略の位置づけ	3
1-4. 計画期間	3
第2章 公共下水道事業の現状と課題	4
2-1. 公共下水道事業の現状	4
2-1-1 事業の概要	4
2-1-2 施設の概要	5
2-1-3 組織の概要	6
2-1-4 使用料の現状	7
2-1-5 処理区域内人口と普及率の現状	8
2-1-6 水洗化の現状	8
2-1-7 年間有収水量の現状	9
2-1-8 整備の現状	10
2-1-9 使用料収入の現状	10
2-1-10 繰入金の現状	11
2-1-11 企業債残高の現状	11
2-2. 経営指標による評価・分析	12
2-3. 前回計画と実績の比較	15
2-4. 公共下水道事業の課題	15
第3章 将来の事業環境の見通し	16
3-1. 将来人口及び有収水量の見通し	16
3-1-1 行政区域内人口と処理区域内人口の見通し	16
3-1-2 水洗化人口と水洗化率の見通し	17
3-1-3 年間有収水量の見通し	17
3-2. 施設の見通し	18
3-3. 組織の見通し	18
第4章 投資・財政計画	19
4-1. 収支計画策定の条件と考え方	19
4-2. 収益的収支の見通し	21
4-2-1 使用料収入の見通し	21
4-2-2 収益的収入の見通し	21
4-2-3 収益的支出の見通し	22

4-2-4 収益的収支の見通し	22
4-3. 資本的収支の見通し	23
4-3-1 資本的収入の見通し	23
4-3-2 資本的支出の見通し	23
4-3-3 資本的収支の見通し	24
4-4. 経営の健全性・効率性	27
4-4-1 経常収支比率	27
4-4-2 流動比率	27
4-4-3 経費回収率	28
4-4-4 汚水処理原価	28
4-4-5 水洗化率	29
4-4-6 基準外繰入金	29
4-4-7 今後の経営指標の目標値	30
第5章 経営基盤強化に向けた基本方針	31
5-1. 基本方針	31
5-2. 経営目標および健全化、効率化のための取り組み	31
5-2-1 組織及び人材	31
5-2-2 民間活用	31
5-2-3 使用料	32
5-2-4 経費削減	33
5-2-5 資金管理・調達	33
5-2-6 その他経営基盤強化の取り組み	33
5-3. 経費回収率の向上に向けたロードマップ	34
5-4. SDGs 達成に向けた施策の推進	35
第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	36
6-1. 進捗管理及び見直しの方法	36
6-1-1 モニタリング	36
6-1-2 ローリング	36

第1章 経営戦略策定方針

1-1. 経営戦略策定の趣旨

下水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少や節水型社会の浸透による使用料収入の減少、施設の老朽化に伴う更新費用の増加等により厳しさが増すことが予想されます。

このような中、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むために、総務省から「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26（2014）年8月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）、「経営戦略」の策定推進について」（平成28

（2016）年1月26日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）及び「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」（平成31（2019）年3月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）が発出され、公営企業の経営戦略の策定に取り組むことが求められました。

さらに、「経営戦略」の改定推進について」（令和4（2022）年1月25日付総務省自治財政局公営企業課長等通知）では、質を向上させるための取り組みとして、人口減少や物価上昇等を反映した経営戦略の見直しを令和7（2025）年までに実施することが要請されています。

本市においては、平成29（2017）年3月に「旭市公共下水道事業経営戦略」を策定し、本年で8年が経過しました。今回、これまでの取り組みを評価するとともに、見直しを行った「旭市污水適正処理構想」や「旭市公共下水道ストックマネジメント計画」に基づく投資計画を反映し、様々な社会情勢の変化に伴う財政計画の見直し等も踏まえた実効性のある計画とするため、本計画の見直しを行いました。

図表 1-1 経営戦略策定に関する国の動き

通知		通知名	概要
平成26(2014)年8月29日付	総財公第107号 総財営第73号 総財準第83号	公営企業の経営に当たっての留意事項について	公営企業に対し経営戦略の策定の要請
平成28(2016)年1月26日付	総財公第10号 総財営第2号 総財準第4号	「経営戦略」の策定推進について	令和2(2020)年度までに策定率を100%とする
平成31(2019)年3月29日付	総財公第45号 総財営第34号 総財準第52号	「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について	「経営戦略策定・改定ガイドライン」 「経営戦略策定・改定マニュアル」の公表
令和4(2022)年1月25日付	総財公第6号 総財営第1号 総財準第2号	「経営戦略」の改定推進について	令和7(2025)年度までに見直し率を100%とする

総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知より

1-2. 経営戦略のイメージ

① 投資試算の検討

下水道施設・設備の合理的な投資の見通しであり、計画期間において必要な投資額を試算します。

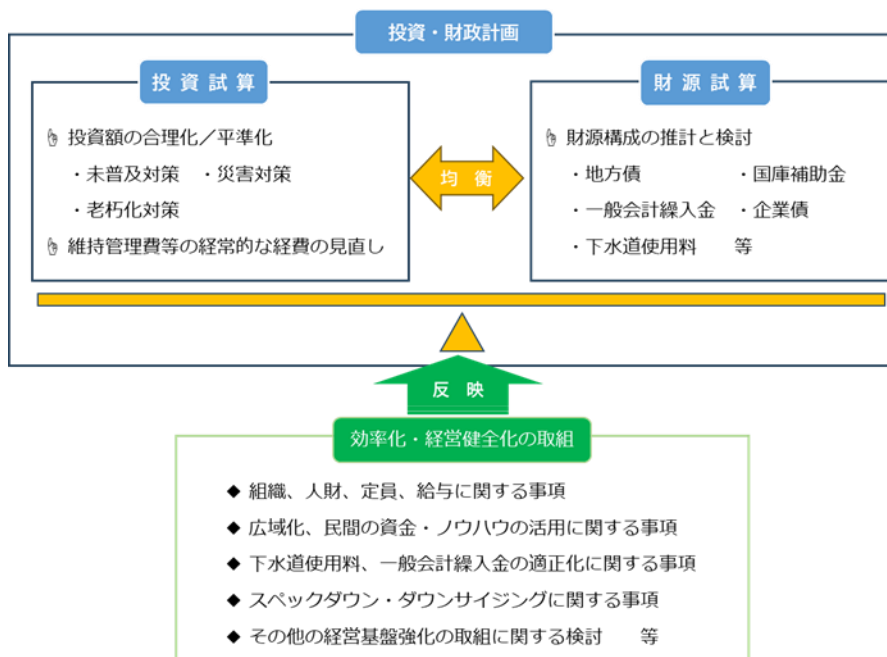
② 財源試算の検討

投資試算を踏まえて、必要な財源（使用料、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金等）についての適切な水準・構成を検討します。

③ 効率化・経営健全化の取り組み

投資と財源が収支均衡した「投資・財政計画」となるように、投資試算と財源試算の検討を行います。収支を均衡させるために、料金水準の大幅な引き上げや、将来世代への負担を負わせるような起債や投資の先送りがないよう、安定的に事業を継続していくための収支ギャップの解消に向け、効率化・経営健全化の取り組みに関して検討を行います。

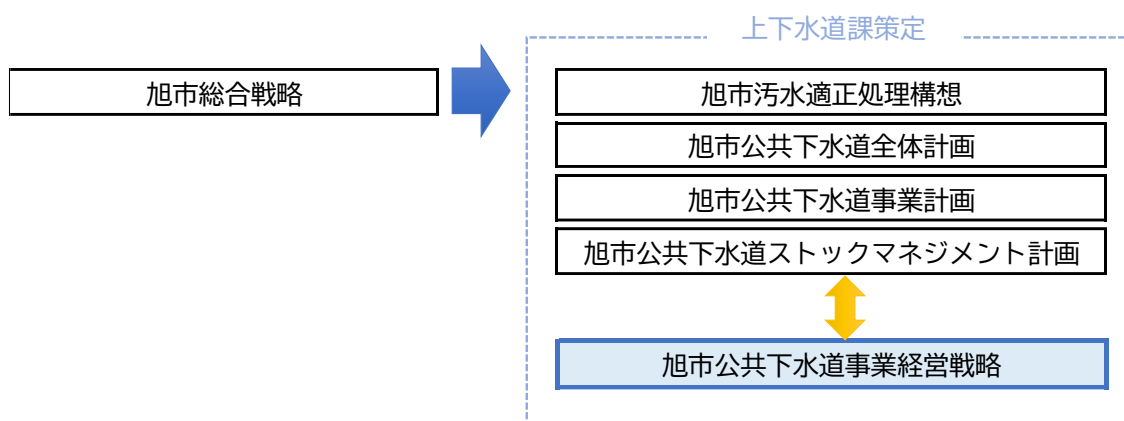
図表 1-2 経営戦略のイメージ



1-3. 経営戦略の位置づけ

本経営戦略は、最上位計画の「旭市総合戦略」をはじめ、下水道事業で策定した「旭市汚水適正処理構想」、「旭市公共下水道全体計画」、「旭市公共下水道事業計画」、「旭市公共下水道ストックマネジメント計画」等の内容を反映し、財政的な裏付けのもと実現可能な計画として結びつけながら、将来にわたり安定的に事業を継続していくための収支均衡を図る中長期的な経営の基本計画となります。

図表 1-3 計画の位置づけ



1-4. 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度までの 10 年間とします。また、長期目標を設定するために、令和 7（2025）年度から令和 56（2074）年度の 50 年間で試算期間とし、複数の検討パターンによる可能な限り長期間の将来試算を行います。

- 計画期間：令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度
- 試算期間：令和 7（2025）年度から令和 56（2074）年度

第2章 公共下水道事業の現状と課題

2-1. 公共下水道事業の現状

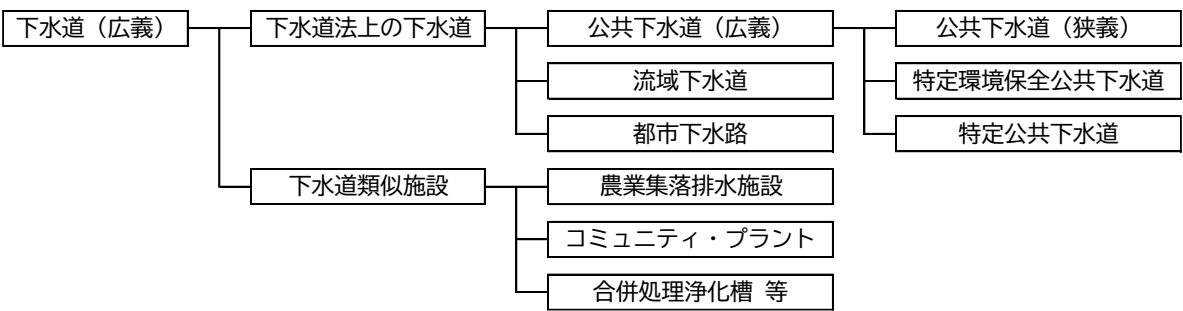
2-1-1 事業の概要

本市においては、下水道事業として公共下水道事業、農業集落排水事業の2事業を行っております（図表2-1参照）。

本市の公共下水道事業は、平成5(1993)年度に都市計画決定され、同年度に事業認可下水道事業認可及び都市計画事業認可を取得、平成11(1999)年度に終末処理場（旭市浄化センター）の供用を開始しました。供用開始後は、計画的に面整備の拡大を行い、平成27(2015)年度には事業認可区域である202haの整備が完了しました。平成28(2016)年度以降は、人口減少等の社会情勢の変化を踏まえて新規の面整備を休止し、整備済区域内の水洗化の向上を促進し、公共用水域の水質保全や快適な生活環境の向上を図ってきました。

そのような中、令和4(2022)年度に策定した「旭市污水適正処理構想」において、整備済区域以外については合併浄化槽による個別処理で対応することとし、令和5(2023)年度に「旭市公共下水道全体計画」において、全体計画人口や全体計画面積等の見直しを行いました（図表2-2参照）。

図表 2-1 下水道の種類



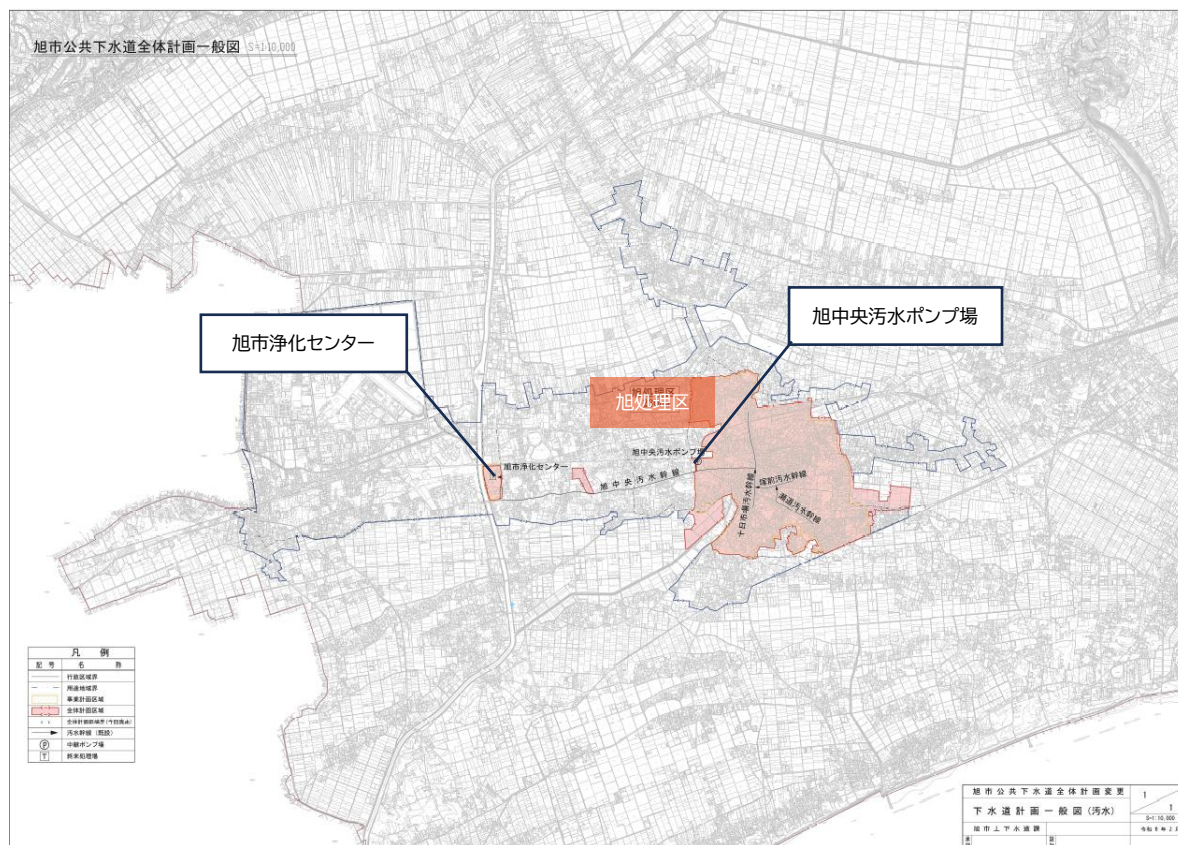
図表 2-2 事業の概要

区分	項目	単位	旭処理区
供用開始年度			平成11年度
計画値	全体計画人口	人	4,900
	全体計画面積	ha	230
令和5（2023）年度末 現状値	行政区域内人口	人	62,280
	処理区域内人口	人	6,509
	水洗化人口	人	4,870
	行政区域面積	ha	13,047
	処理区域面積	ha	202
	普及率	%	10.5
	水洗化率	%	74.8

2-1-2 施設の概要

本市は公共下水道施設として、旭処理区の終末処理場「旭市浄化センター」、汚水中継ポンプ場「旭中央汚水ポンプ場」を有しています。公共下水道に接続した家庭や事業所から排出される汚水は、浄化センターで処理され、新堀川（新川）へ放流されます。

図表 2-3 処理区及び終末処理場の位置図



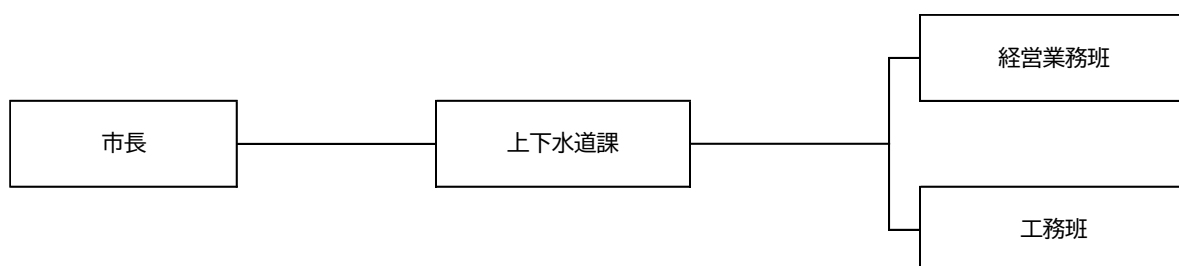
旭市公共下水道事業全体計画より

2-1-3 組織の概要

本市の上下水道課は、令和 2(2020)年度に実施した地方公営企業法の全部適用に伴い、令和 3(2021)年 4 月 1 日に水道課と下水道課を統合し、上下水道課となりました。また、旧水道お客様センターは旭市浄化センターへ移転し、旭市上下水道お客様センターと名称を変え、上下水道の手続きがひとつの窓口で行えるようになりました。

上下水道課は経營業務班と工務班から構成されており、事業別に人員を配置しております。なお、旭市上下水道お客様センターの業務については民間に委託しています。

図表 2-4 組織体制



図表 2-5 業務分担

名称	上下水道課		旭市上下水道お客様センター
	経營業務班	工務班	
配置	旭市浄化センター 2階	旭市浄化センター 2階	旭市浄化センター 1階
主な業務内容	・ 公営企業会計業務 ・ 指定工事店の指定 ・ 普及促進 ・ 給水申込納付金 ・ 受益者負担金、分担金 等	・ 水質管理 ・ 量水器 ・ 水道施設、管路の維持管理 ・ 道路上の漏水処理 ・ 給水装置工事の審査、検査 ・ 下水道施設、管渠の維持管理 ・ 宅内排水工事の審査、検査 等	・ 料金収納業務 ・ 受付窓口業務 等

2-1-4 使用料の現状

本市の公共下水道の一般家庭の使用料体系（水道水のみを使用の場合）は、以下に示すとおりです。基本料金と使用量に応じた従量制に加え、使用量の増加に応じて従量料金を変動させる累進制を採用しています。令和6（2024）年4月1日時点における条例上の使用料（一般家庭における1か月20 m³当たりの使用料）は2,500円（税抜）となります。供用開始以降、使用料改定は実施しておりません。

図表 2-6 使用料（税抜）

一般用（2か月）		
基本料金（2か月） 20m ³ まで	2,400円	
従量料金	使用量（汚水排除量）	1m ³ 単価
	21～40m ³	130円
	41～60m ³	140円
	61～100m ³	160円
	101m ³ ～200m ³	180円
	201m ³ ～1,000m ³	200円
	1,001m ³ ～2,000m ³	220円
	2,001m ³ ～	240円

条例上の使用料及び実質的な使用料（1か月20 m³当たり、税抜）は以下に示すとおりです。条例上の使用料とは、一般家庭における20 m³当たりの使用料を指します。また、実質的な使用料とは、使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に20 m³を乗じたものを指します。

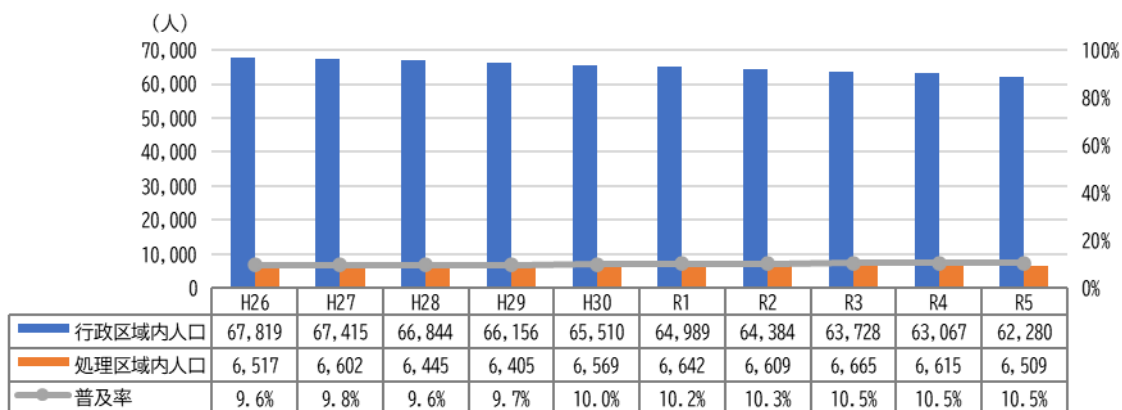
図表 2-7 条例上の使用料及び実質的な使用料

1か月20m ³ 当たり／税抜		
年度	条例上	実質的
令和2年度	2,500円	3,318円
令和3年度	2,500円	3,343円
令和4年度	2,500円	3,447円
令和5年度	2,500円	3,449円

2-1-5 処理区域内人口と普及率の現状

令和 5（2023）年度における行政区域内人口は 62,280 人であり、年々減少が進んでいます。このうち、下水処理が開始されている処理区域に居住する人口である処理区域内人口は、6,509 人となっております。行政区域内人口のうち公共下水道の処理区域内人口の割合である普及率は、10.5%となっており、処理区域内人口、普及率ともに横ばいの推移となっております。

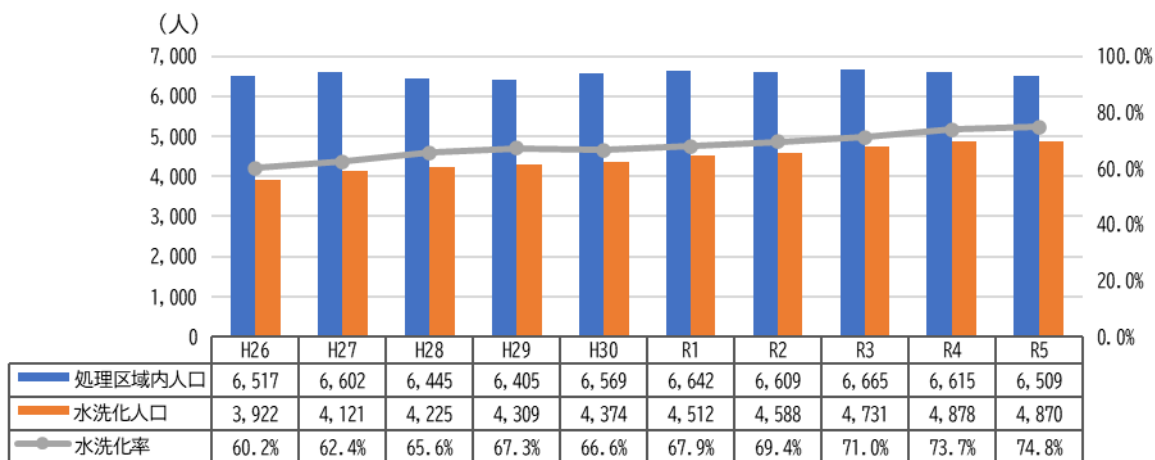
図表 2-8 行政区域内人口と処理区域内人口及び普及率の推移



2-1-6 水洗化の現状

実際に下水道に接続し使用している人口である水洗化人口は、令和 5（2023）年度において 4,870 人となっております。処理区域内人口に対する水洗化人口の割合である水洗化率は、74.8%となっております。水洗化人口は増加傾向にあり、水洗化率も上昇しています。

図表 2-9 処理区域内人口と水洗化人口及び水洗化率の推移

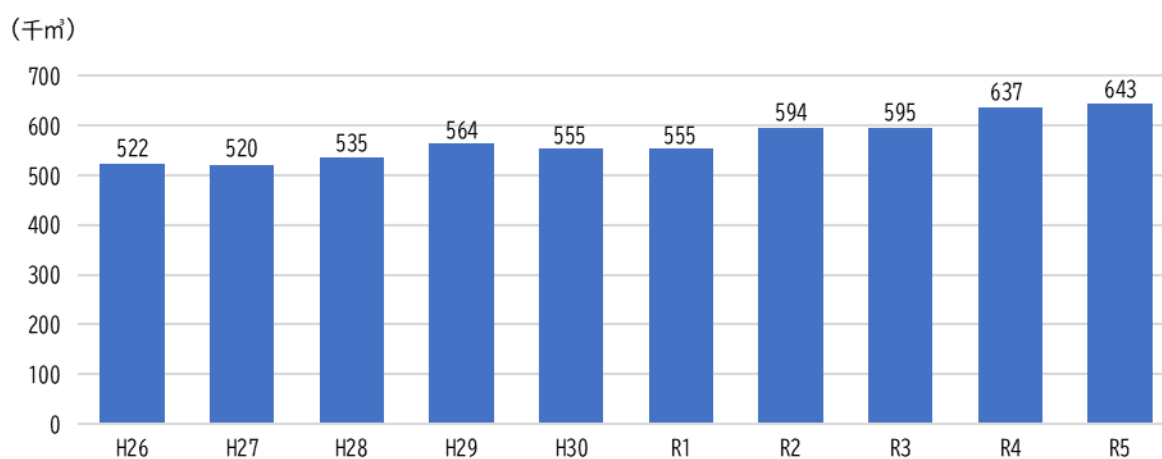


2-1-7 年間有収水量の現状

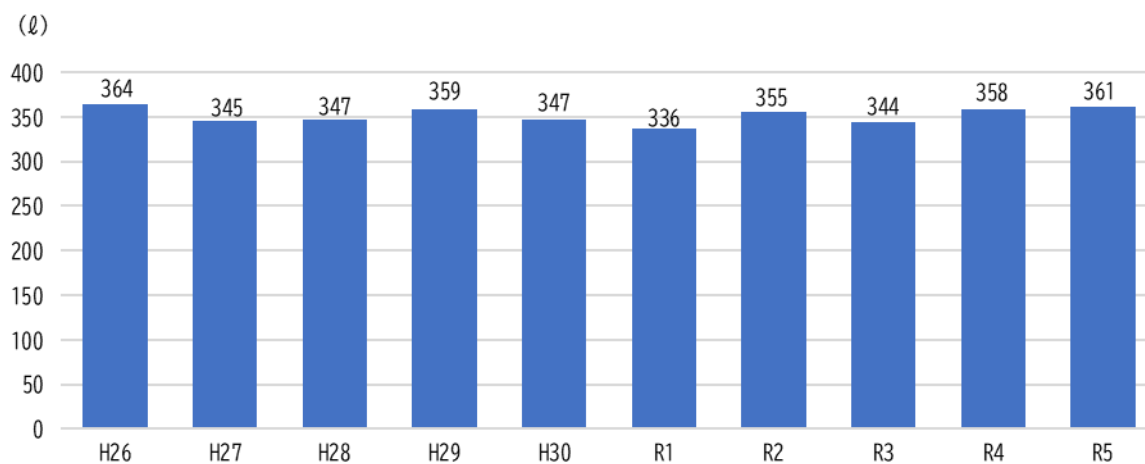
令和 5（2023）年度における年間有収水量は、643 千 m^3 であり、令和 4（2022）年度以降は 600 千 m^3 以上の水量で推移しており、年々増加傾向となっています。

また、年間有収水量を水洗化人口と 1 年間の日数で除した一人一日当たりの有収水量は、令和 5（2023）年度において 361 ℓ となっており、横ばいの推移となっています。

図表 2-10 年間有収水量の推移



図表 2-11 一人一日当たり有収水量の推移

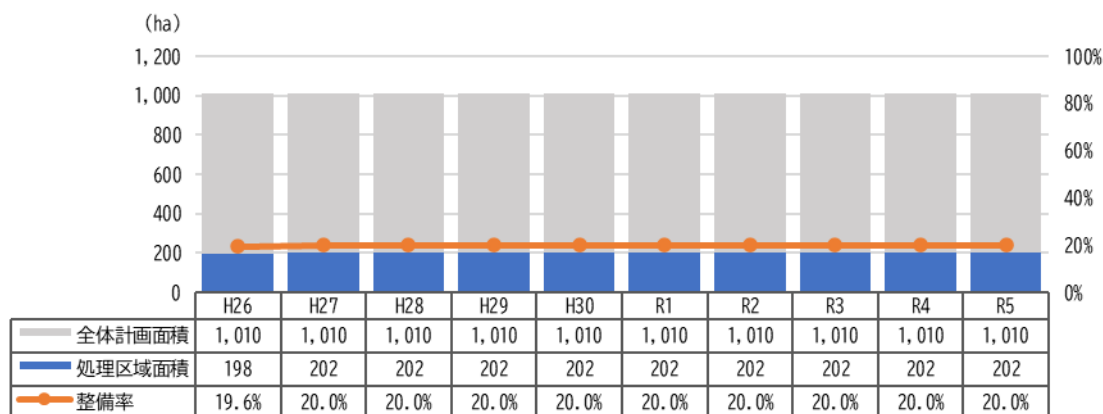


2-1-8 整備の現状

令和 5(2023)年度末における処理区域面積は 202ha であり、全体計画面積の 1,010ha に対し整備率は 20.0%となっております。下水道事業の計画区域の整備は概成しており、平成 28(2016)年度以降は新規の面整備を休止しているため、横ばいの推移となっております。

なお、全体計画面積は令和 5 年度の見直しにおいて 230ha に変更するとしています。

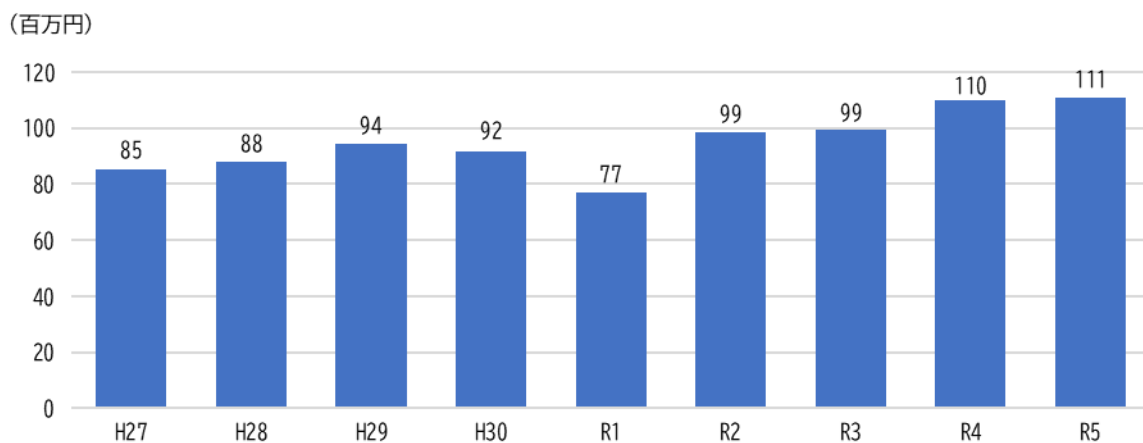
図表 2-12 処理区域面積と整備率の推移



2-1-9 使用料収入の現状

令和 5(2023)年度の使用料収入(税抜)は、111 百万円となっております、増加傾向にあります。

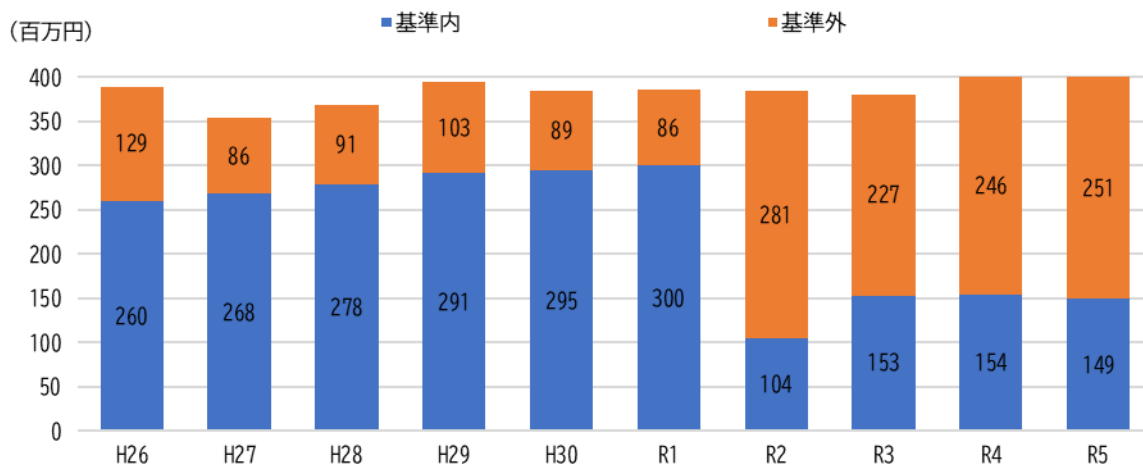
図表 2-13 下水道使用料収入(税抜)の推移



2-1-10 繰入金の現状

令和 5（2023）年度の一般会計からの繰入金は 400 百万円であり、多額の繰入金を繰入れて事業運営をしている状況です。また、令和 2(2020)年度より地方公営企業法を適用したため、繰出の算定基準が変更、基準外が大幅に増加しました。

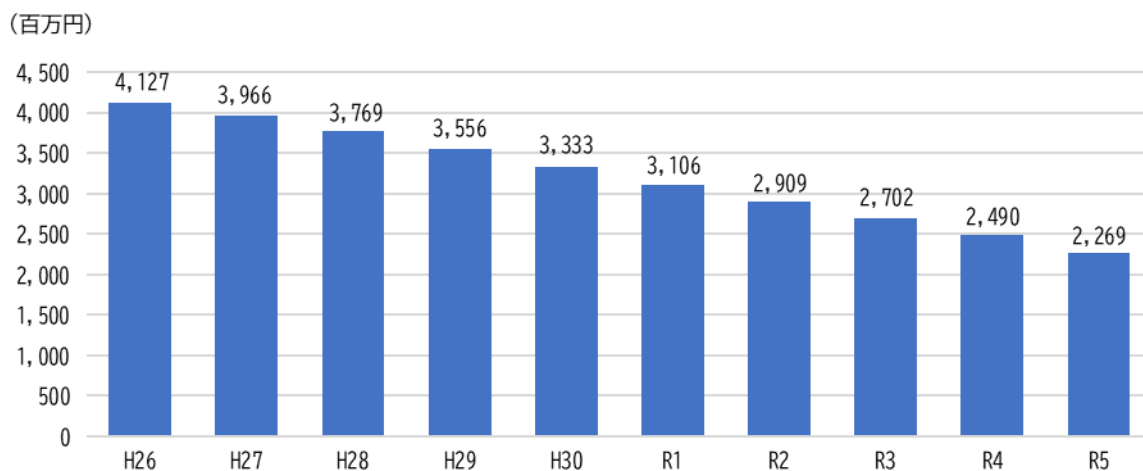
図表 2-14 一般会計繰入金の推移



2-1-11 企業債残高の現状

令和 5（2023）年度末の企業債残高は 2,269 百万円となっております。償還が進み、年々減少となっております。

図表 2-15 企業債残高の推移



2-2. 経営指標による評価・分析

総務省が公表する経営比較分析表の各経営指標について、本事業が地方公営企業法を適用した令和3（2021）年度から令和5（2023）年度の指標を決算の状況から整理しました。あわせて、類似団体（※1）の平均値と比較して、評価・分析しました。

※1 公共下水道事業における類似団体とは、全国の市町村を対象に「処理区域内人口」、「処理区域内人口密度」、「供用開始後年数」の3つの要素を基準に分類し、同じ分類となった市町村を指します。令和5年度において、旭市は処理区域内人口区分「3万人未満」、処理区域内人口密度区分「25人/ha以上」、供用開始後年数区分「15年以上」という類型（Cc2）に属しています。

図表 2-16 経営指標一覧

項目		単位	望ましい動き	計算式	指標の意味
経営の健全性	① 経常収支比率	%	↑	経常収益/経常費用 ×100	使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、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します。
	② 累積欠損金比率	%	↓	当年度未処理欠損金/ （営業収益－受託工事収益） ×100	営業活動により発生した赤字として過去に発生した損失で、利益で補てんできず累積した額の状況を示します。
	③ 流動比率	%	↑	流動資産/流動負債 ×100	1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示します。
	④ 企業債残高対事業規模比率	%	↓	（企業債現在高合計－一般会計負担額）/ （営業収益－受託工事収益－雨水処理負担金） ×100	使用料収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。
経営の効率性	⑤ 経費回収率	%	↑	使用料収入/ 汚水処理費（公費負担分を除く） ×100	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ます。
	⑥ 汚水処理原価	円	↓	汚水処理費（公費負担分を除く）/ 年間有収水量	有収水量1m ³ あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表します。
	⑦ 施設利用率	%	↑	晴天時一日平均処理水量/ 晴天時現在処理能力 ×100	施設・設備が一日に対応可能な処理能力に対する一日平均処理水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。
	⑧ 水洗化率	%	↑	水洗化人口/処理区域内人口 ×100	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人口の割合を表した指標です。

図表 2-17 経営指標

項目			単位	望ましい動き	R3	R4	R5	R5	
								類似団体 平均値	差異
経営の健全性	①	経常収支比率	%	↑	103.55	114.44	117.09	106.87	10.22
	②	累積欠損金比率	%	↓	0.00	0.00	0.00	21.73	▲ 21.73
	③	流動比率	%	↑	56.92	60.45	72.92	62.37	10.55
	④	企業債残高対事業規模比率	%	↓	0.00	0.00	0.00	1042.77	▲ 1042.77
経営の効率性	⑤	経費回収率	%	↑	40.55	40.96	42.53	84.48	▲ 41.95
	⑥	汚水処理原価	円	↓	412.21	420.85	405.48	187.11	218.37
	⑦	施設利用率	%	↑	31.10	33.39	33.68	49.28	▲ 15.60
	⑧	水洗化率	%	↑	70.98	73.74	74.82	79.70	▲ 4.88

【経営の健全性】

- ・ 経常収支比率は、健全経営の基準とされる 100%を上回っていますが、収益が一般会計からの繰入金により賄われている点には留意が必要です。
- ・ 累積欠損金が生じていないため、累積欠損金比率は 0%となっております。
- ・ 流動比率は上昇傾向にあり、類似団体平均値と比較しても高い水準です。
- ・ 企業債の償還に要する資金を一般会計で負担しているため、企業債残高対事業規模比率は 0%となっております。

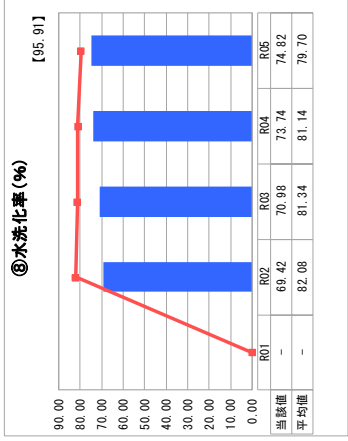
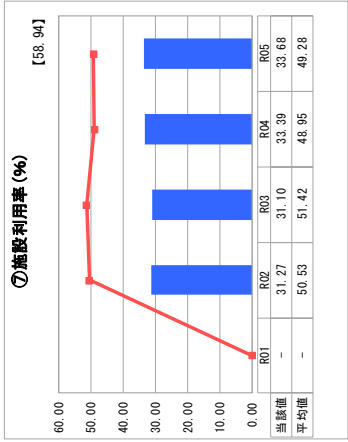
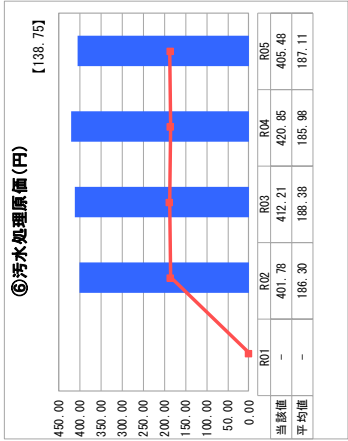
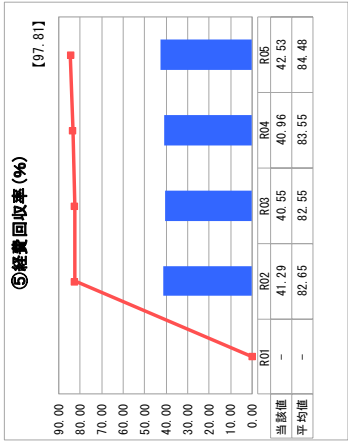
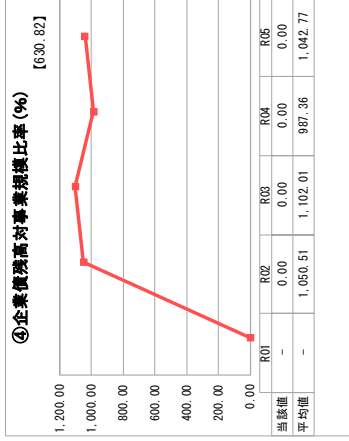
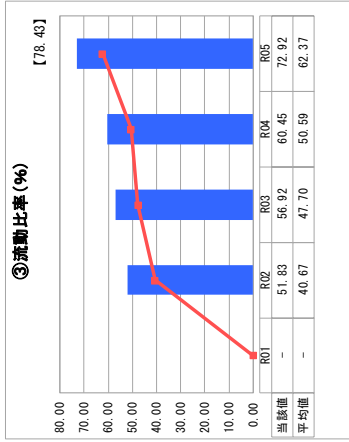
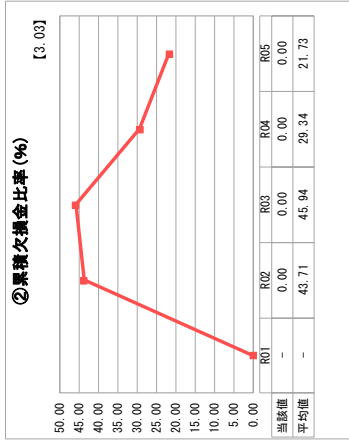
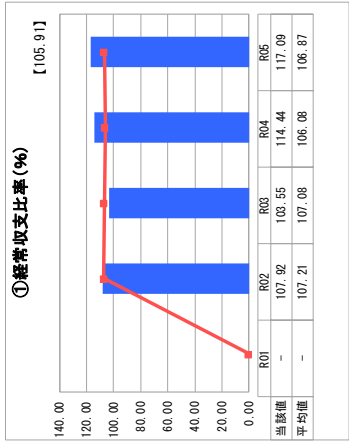
【経営の効率性】

- ・ 経費回収率は約 4 割であり、類似団体平均値と比較すると約 2 分の 1 の水準です。
- ・ 汚水処理原価は類似団体平均値と比較すると 2 倍以上高い水準です。
- ・ 施設利用率も類似団体平均値より低く、普及率の低さに起因すると考えられます。
- ・ 水洗化率は上昇傾向ですが、類似団体平均値と比較して低い水準にあります。

図表 2-18 経営比較分析表（令和5年度決算）

千葉県 旭市				
業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	公共下水道	Cc2	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20㎡当たり家屋料金(円)
-	70.63	10.45	84.20	2,750
			人口(人)	人口密度(人/㎢)
			62,747	480.93
			処理区域面積(㎢)	処理区域内人口密度(人/㎢)
			130.47	3,222.28

1. 経営の健全性・効率性



※グラフ凡例 ■当該団体値（当該値）－類似団体平均値（平均値）【令和5年度全国平均
※令和2年度から地方公営企業法を適用したため、令和元年度以前の実績について記載がありません。

2-3. 前回計画と実績の比較

前回策定（平成 29（2017）年 3 月）の経営戦略における計画値と実績の比較は、下記に示す通りです。行政区域内人口は計画値を下回っていますが、処理区域内人口、水洗化人口、普及率、水洗化率は計画値を上回る結果となりました。

また、下水道使用料収入は計画値を上回っており、一般会計からの繰入金は計画値を下回る結果となりましたが、企業債残高については計画値を上回る結果となりました。

図表 2-19 実績と前回計画値の比較

項目	単位	令和5（2023）年度		
		実績	前回計画時見込み	差異
行政区域内人口	人	62,280	64,520	▲2,240
処理区域内人口	人	6,509	6,292	217
水洗化人口	人	4,870	4,379	491
普及率	%	10.5	9.8	0.7
水洗化率	%	74.8	69.6	5.2
使用料収入	百万円	111	96	15
一般会計からの繰入金	百万円	400	447	▲47
企業債残高	百万円	2,269	2,196	73.0

2-4. 公共下水道事業の課題

水洗化率の向上 経費回収率の向上 一般会計繰入金（基準外繰入金）の縮減

本市の公共下水道事業は、使用料収入で汚水処理費用を賄うことができておらず、一般会計繰入金の依存度が高い状況です。独立採算制に則り安定した事業運営を継続していくためには、普及の促進及び徹底的な経費の削減を行い、自主財源の確保が急務です。

そのうえで、将来の世代の負担が過剰にならないよう、事業投資の効率化と平準化を図りながら、必要な財源（使用料、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金等）について適切な水準と構成を考える必要があります。

また、今後施設の老朽化に伴い改築や更新の費用も増加していきます。改築・更新に備えた財源を安定的に確保するとともに、特定の時期に更新が集中しないようストックマネジメント計画に基づく投資を実施していく必要があります。

第3章 将来の事業環境の見通し

3-1. 将来人口及び有収水量の見通し

財源試算の前提条件となる将来人口及び有収水量の見通しについては、下記の将来設定条件に基づき推計しました。

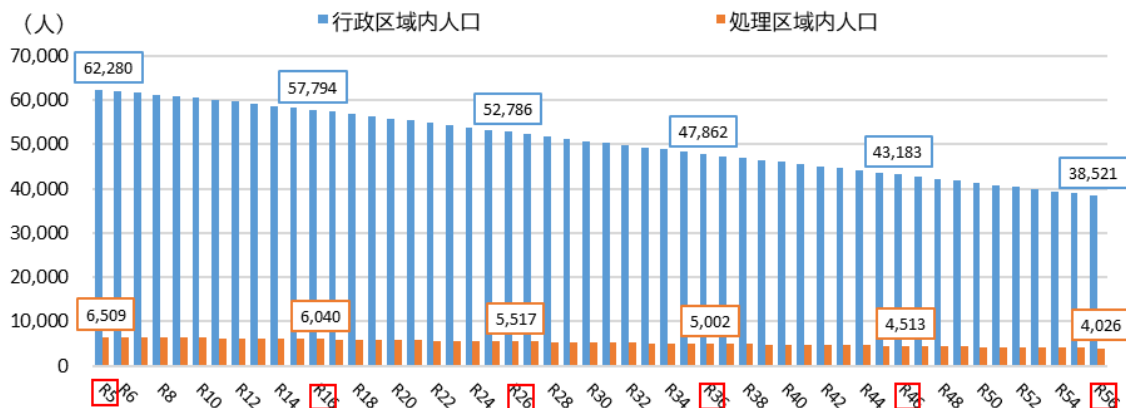
表 3-1 将来予測の条件

項目	将来設定条件
推計期間	令和 6（2024）年度から令和 56（2074）年度
行政区域内人口	令和 2 年の国勢調査をベースとする数値に、出生率 1.8(2030 年)、移動ゼロと仮定して予測する
処理区域内人口	行政区域内人口の減少と同程度の人口減少を見込む
水洗化人口	処理区域内人口に水洗化率の予測値（※）を乗じた人数 ※水洗化率の予測値については、前年度の水洗化率に令和 3(2021)年から令和 5（2023）年の年間伸び率を加算して算出する
年間有収水量	・年間有収水量＝水洗化人口×一人当たり年間有収水量 ・一人当たり年間有収水量は、令和 5（2023）年度実績値の「132.11 m ³ 」を固定値として採用する

3-1-1 行政区域内人口と処理区域内人口の見通し

行政区域内人口は年々減少し、50 年後の令和 56（2074）年度には約 2.4 万人減少し 38,521 人となる見通しです。処理区域内人口は、今後、新たな整備拡大を予定していないことから、行政区域内人口と同水準で減少していくことが予想され、令和 56（2074）年度には約 2 千人減少し 4,026 人となる見通しです。

図表 3-2 行政区域内人口と処理区域内人口の見通し

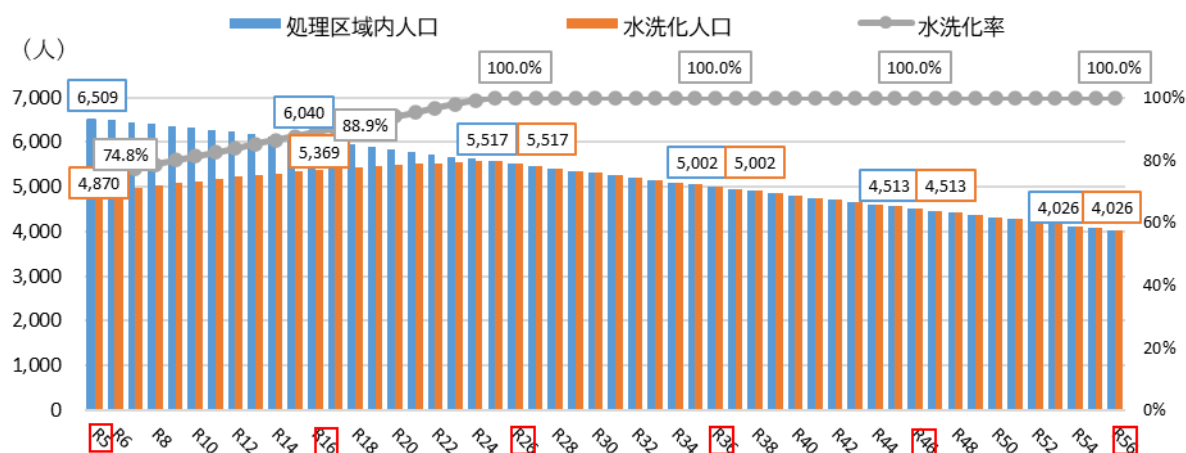


※数値の表示は、令和 5（2023）年度は実績値、それ以降は 10 年ごとの予測値を表示しています。

3-1-2 水洗化人口と水洗化率の見通し

水洗化人口は水洗化率の上昇を見越しているものの、それ以上に処理区域内人口の減少が進行するため、令和 56（2074）年度には約 8 百人減少し 4,026 人となる見通しです。

図表 3-3 水洗化人口と水洗化率の見通し

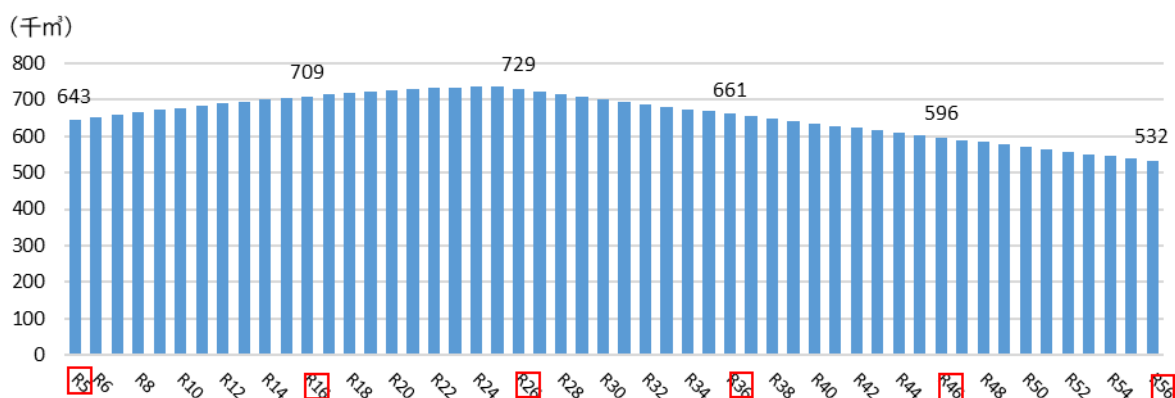


※数値の表示は、令和 5（2023）年度は実績値、それ以降は 10 年ごとの予測値を表示しています。

3-1-3 年間有収水量の見通し

年間有収水量は、水洗化人口の減少に伴い、令和 56（2074）年度には 100 千 m^3 減少し 532 千 m^3 となる見通しです。

図表 3-4 年間有収水量の見通し



※数値の表示は、令和 5（2023）年度は実績値、それ以降は 10 年ごとの予測値を表示しています。

3-2. 施設の見通し

本市においては、「旭市公共下水道ストックマネジメント計画」を策定し、施設の改築投資を計画的に段階的に実施していくこととしています。改築実施計画期間である令和 6（2024）年度から令和 10（2028）年度にかけては、更新時期を迎える旭市浄化センターの設備を中心に改築を実施することとしています。

管渠については、現時点で更新時期を迎えるものではありませんが、令和 29（2047）年度には、耐用年数 50 年を経過し、本格的な施設の更新時期を迎えることになります。

耐用年数に合わせて更新を実施した場合、特定の年度に集中して多額の投資が発生することが予想されます。また、管渠の耐用年数は 50 年ですが、布設後 30～40 年を経過すると道路陥没の危険性が増加することも示唆されています。そのため、計画的に適正な維持管理による長寿命化や将来の汚水量を見据えた効率的な投資を行うことにより、施設の安全性の維持と更新費用の抑制および平準化を図る必要があります。

3-3. 組織の見通し

経営戦略の計画期間においては、現状の組織体制を維持しつつ、引き続き適正な定員管理を推進します。

第4章 投資・財政計画

4-1. 収支計画策定の条件と考え方

投資試算と財源試算を均衡させる収支計画策定にあたっては、向こう50年先までの更新需要や実施見込み、必要経費等を整理し所要額の将来予測を行いました。予測においての条件と考え方を下記に示します。

なお、総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」の書式で策定した収支計画は、章末の図表4-8に示しています。

図表 4-1 収支計画策定の条件と考え方

項 目		将来設定条件
1. 収益的収入		
営業収益	使用料収入	・ 使用料単価×年間有収水量 ・ 使用料単価は、令和8（2026）年度まで令和5（2023）年度実績「172.45円」を固定値とする ・ 令和9（2027）年度以降は使用料改定を見込む
	その他営業収益	・ 令和6（2024）年度予算値とする
営業外収益	他会計負担金	・ （基準内繰入）繰出基準に基づく試算による
	他会計補助金	・ （基準外繰入）支出に対する収入の不足分とする
	長期前受金戻入	・ 既取得済資産については戻入予定額とする ・ 新規取得資産については特定財源に基づき算出する
	雑収益	・ 令和6（2024）年度予算値とする
2. 収益的支出		
営業費用	人件費	・ 令和5（2023）年度実績額をもとに賃金上昇率を加味して算出する
	修繕費	・ 令和5（2023）年度実績額をもとに物価上昇率を加味して算出する
	備用品費(処理場費)	・ 令和3（2021）年度から令和5（2023）年度までの過去3年間の平均実績値とする
	光熱水費(処理場費)	・ 令和5（2023）年度実績値をもとに令和3（2021）年度から令和5（2023）年度までの水道、電気、ガスの過去3年間の平均伸び率を加味して算出する
	動力費 薬品費	・ 令和5（2023）年度実績値をもとに総処理水量の増減割合及び物価上昇率を加味して算出する
	保険料	・ 令和7（2024）年度下水道賠償責任保険の保険料率改定を加味し、令和6（2024）年度予算値から7%増額した値とする
	その他諸経費	・ 令和6（2024）年度予算値をもとに物価上昇が見込まれる科目においては、物価上昇率を加味して算出する
	貸倒引当金繰入額	・ 令和6（2024）年度予算値をもとに下水道使用料の増減率を加味し算出する
	減価償却費	・ 現況資産は予定額とする ・ 新規取得資産は建設改良費に基づき算出する（耐用年数は、標準耐用年数とする）
営業外費用	支払利息	・ 既往債は償還予定額とする ・ 新規債は、以下の条件で算出（元金均等返済）する 建設改良債 財務省の財政融資資金貸付金利に基づき利率を設定する 資本費平準化債 期間20年、据置3年、利率3.00% 特別措置 期間10年、据置1年、利率3.00%

3. 資本的収入	
企業債	・ 建設改良費の 50%を原則とする
他会計負担金	・ (基準内繰入) 繰出基準に基づく試算による
他会計補助金	・ (基準外繰入) 建設改良費、企業債償還金の財源の不足分とする
受益者負担金	・ 令和 6 (2024) 年度予算値とする
4. 資本的支出	
建設改良費	・ スtockマネジメント計画に基づく (管渠については、法定耐用年数とする)
企業債償還金	・ 既往債は償還予定額とする ・ 新規債は起債に対し以下の条件で算出 (元金均等返済) する - 建設改良債 資産の耐用年数に応じて条件を設定する - 資本費平準化債 期間 20 年、据置 3 年 - 特別措置 期間 10 年、据置 1 年

4-2. 収益的収支の見通し

4-2-1 使用料収入の見通し

経費回収率は、令和 5（2023）年度類似団体平均値 84%を目標とし、20 年間で目指すとしてきました。これに併せて使用料改定を行い、世代間の公平性を考慮し、令和 9（2027）年度に 29.9%の改定率を見込みます。その後は、緩やかに、5 年ごとの改定としました。使用料収入は、計画期間の 10 年間で約 360 百万円増加する見込みです。

使用料体系を変えずに、使用料改定を行った場合の、条例上の使用料及び実質的な使用料（1 か月 20 m³当たり、税抜）は、以下のとおりです。

図表 4-2 使用料収入の見通し

	現状	令和 9 年度 (2027) ～	令和 14 年度 (2032) ～	令和 19 年度 (2037) ～	令和 24 年度 (2047) ～
条例上	2,500 円	3,247 円	3,745 円	3,803 円	3,893 円
実質的	3,449 円	4,479 円	5,167 円	5,246 円	5,370 円
改定率		29.9%	15.4%	1.5%	2.4%

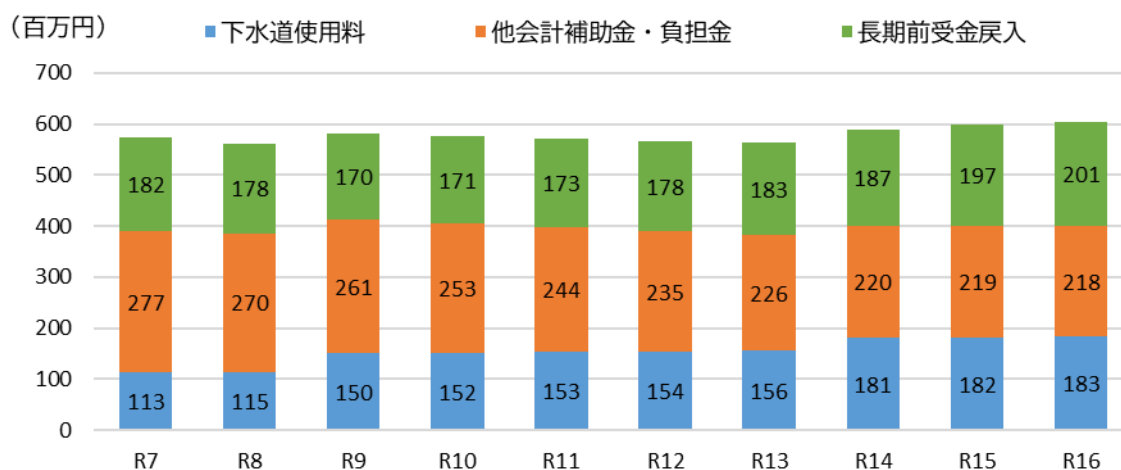
※このとおりに使用料を決定したものではありません

4-2-2 収益的収入の見通し

収益的収入としては、下水道使用料収入、他会計補助金、資産の減価償却費に含まれる補助金等相当額を収益化する長期前受金戻入があります。

収益的収入は、使用料収入は増加、他会計補助金及び負担金は減少、長期前受金戻入が増加し、全体として増加する見通しです。

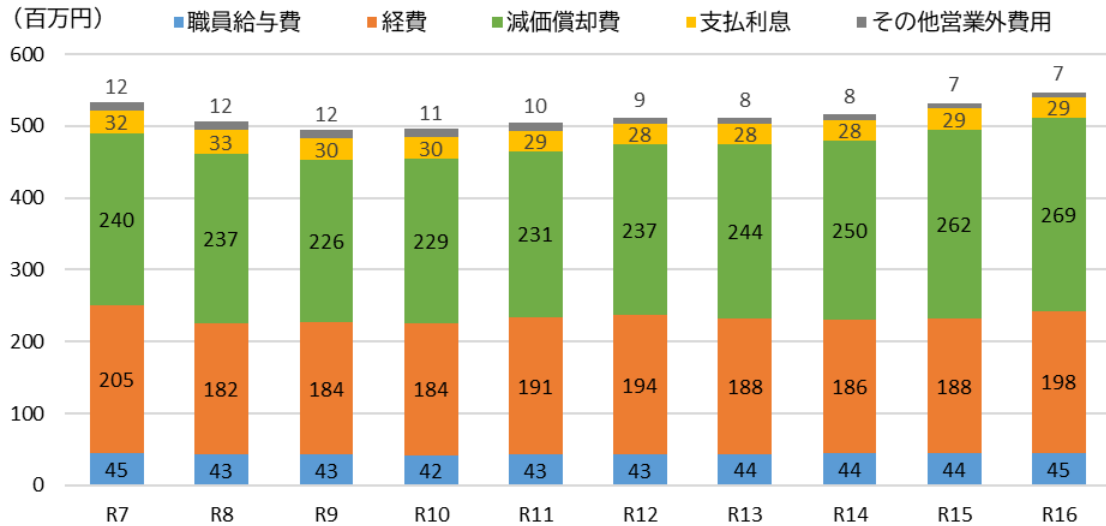
図表 4-3 収益的収入の見通し



4-2-3 収益的支出の見通し

収益的支出としては、職員給与費、動力費・修繕費等の経費、支払利息のほか、資産の減価償却費等があります。収益的支出は、改築、更新工事による減価償却費の増加や物価上昇による経費の増加等により、全体として増加する見通しです。

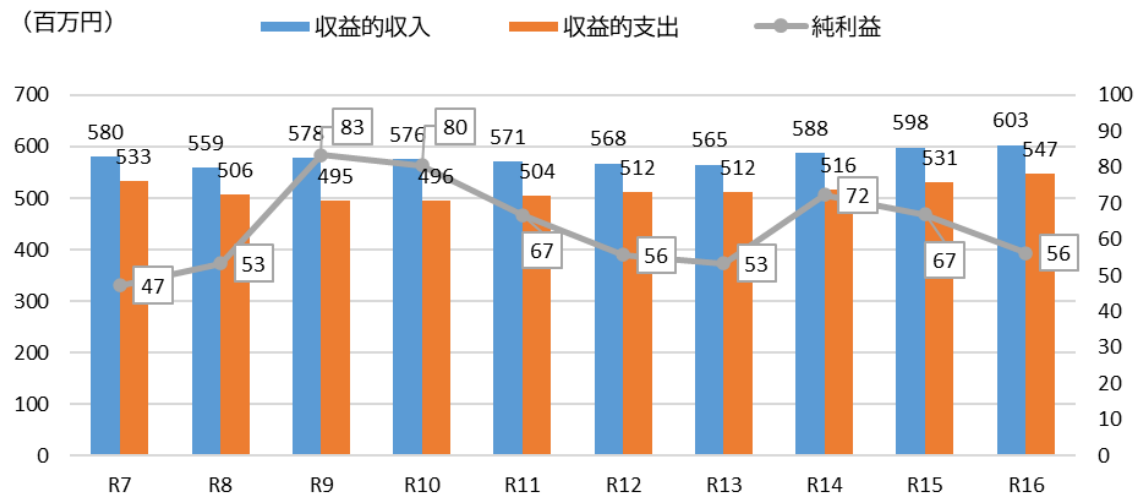
図表 4-4 収益的支出の見通し



4-2-4 収益的収支の見通し

収支については、不足分を基準外繰入金等で補い、欠損金が発生しないように計画しています。

図表 4-5 収益的収支の見通し



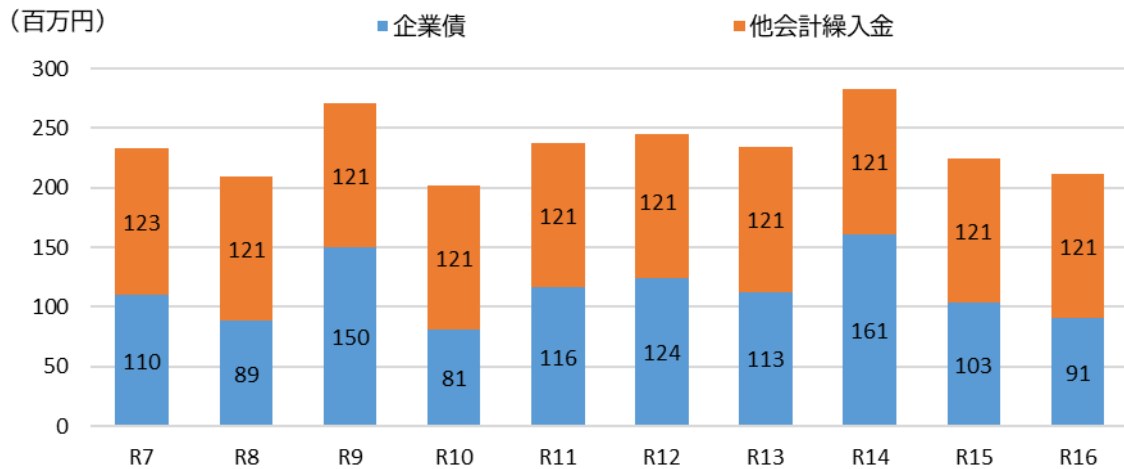
4-3. 資本的収支の見通し

4-3-1 資本的収入の見通し

資本的収入としては、建設改良費の財源である企業債のほか、建設改良費及び企業債償還金の財源として一般会計からの繰入金があります。

改築、更新工事が予定されている年度は、建設改良費の増加に比例して企業債が増加します。

図表 4-6 資本的収入の見通し

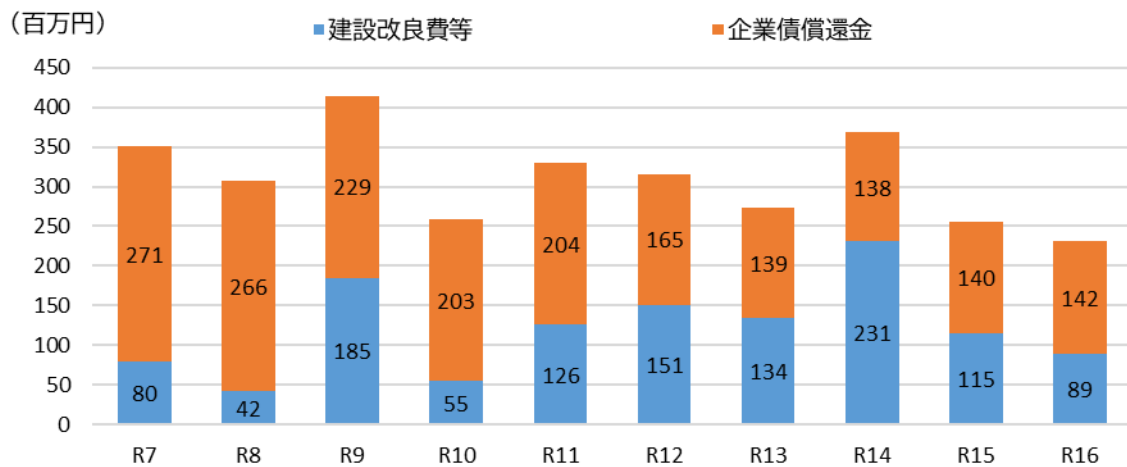


4-3-2 資本的支出の見通し

資本的支出としては、建設改良費、企業債償還金があります。

企業債償還金は、償還が進むにつれて減少しますが、改築や更新工事が予定されている年度は、建設改良費の増加が見込まれます。

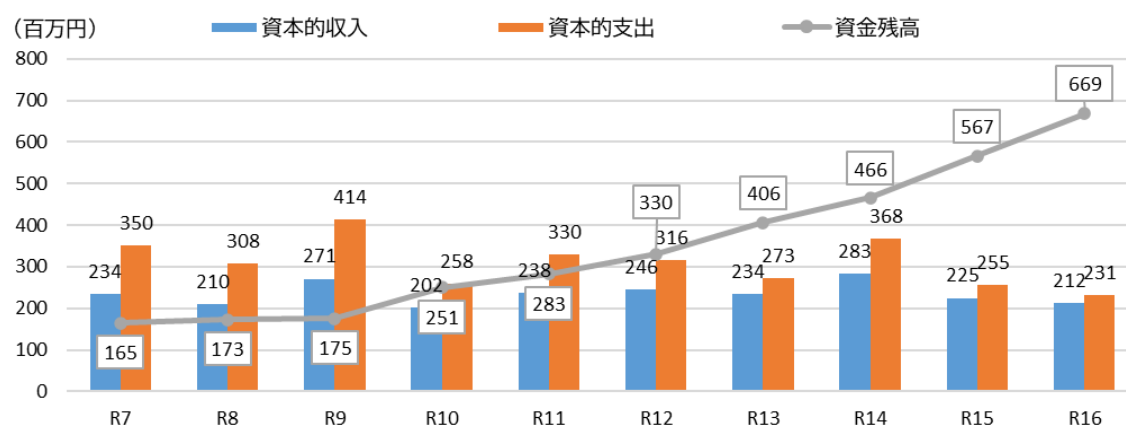
図表 4-7 資本的支出の見通し



4-3-3 資本的収支の見通し

資本的収支については、更新工事により支出額が増加する年度においては、資金不足額を企業債、一般会計からの繰入金等で補い、資産更新に備えて、資金残高は増加する見通しです。

図表 4-8 資本的収支の見通し



図表 4-9 収支計画

区分		年度		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算) 〔 決 算 迄 〕	2025 令和 7年度 (予算値)	2026 令和 8年度	2027 令和 9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	2033 令和15年度	2034 令和16年度
		(A)	(B)												
収 益	1. 営 業 収 益	(A)		111,453	111,271	113,566	115,001	150,675	152,066	153,427	154,758	155,912	181,064	182,361	183,555
	(1) 料 金 収 入			110,952	110,959	113,422	114,689	150,363	151,754	153,115	154,446	155,600	180,752	182,049	183,243
	(2) 雨 水 処 理 収 入			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収 益	(3) 受 託 工 事 収 益	(B)													
	(4) そ の 他		501		312	144	312	312	312	312	312	312	312	312	312
	2. 営 業 外 収 益		466,511		463,447	466,913	444,387	427,419	424,015	417,243	412,766	409,198	407,259	415,893	419,633
収 益	(1) 補 助		280,300		279,350	284,612	266,694	257,918	252,625	243,825	235,025	226,226	219,943	219,043	218,144
	他 会 計 補 助 金		276,000		279,350	277,112	266,694	257,918	252,625	243,825	235,025	226,226	219,943	219,043	218,144
	そ の 他 補 助 金		4,300		0	7,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0
入	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		186,209		184,088	182,300	177,692	169,500	171,389	173,417	177,740	182,971	187,315	196,849	201,488
	(3) そ の 他		2	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	収 入 計 (C)		577,964		574,718	580,479	578,094	576,081	570,670	567,524	567,130	565,110	588,323	598,254	603,188
的 収 益	1. 営 業 費 用		446,848		448,545	489,618	461,567	452,792	454,560	464,976	474,417	475,253	480,209	495,223	511,450
	(1) 職 員 給 与 費		39,547		39,209	45,005	42,769	43,127	42,250	42,720	43,151	43,588	44,021	44,459	44,900
	基 本 給 料 費		19,754		19,948	20,944	20,530	20,678	20,826	21,085	21,303	21,523	21,738	21,957	22,175
的 収 益	退 職 給 付 費														
	そ の 他		19,793		19,261	24,061	22,259	22,448	21,424	21,635	21,848	22,065	22,283	22,502	22,725
	費 用 計 (D)		169,915		170,153	204,904	181,856	183,665	183,792	191,034	194,279	187,704	186,435	188,299	197,900
支 出	(2) 経 費		12,600		13,524	19,513	13,316	13,565	13,814	14,062	14,313	14,549	14,783	15,023	15,258
	修 繕 費		15,602		6,372	10,012	16,309	16,538	16,603	16,603	16,836	16,904	17,141	17,210	17,451
	材 料 費		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支 出	そ の 他		141,713		150,257	175,379	152,296	153,791	153,440	160,369	163,130	156,251	154,511	156,066	165,191
	償 却 費		237,386		239,183	239,709	236,922	226,000	228,518	231,222	236,987	243,961	249,753	262,485	268,550
	減 価 償 却 費 計 (E)		46,765		41,309	43,603	44,435	41,897	41,023	38,976	37,480	36,484	35,768	36,051	35,533
支 出	2. 営 業 外 費 用		41,322		36,152	31,862	32,506	30,354	29,898	28,641	27,995	27,997	28,028	28,791	28,510
	(1) 支 払 息		5,443		5,157	11,741	11,929	11,543	11,125	10,335	9,485	8,487	7,740	7,260	7,023
	他 の 費 用 計 (F)		483,613		489,854	533,221	506,002	494,689	495,583	503,952	511,897	511,737	515,977	531,274	546,983
経 常 損 益	(D)-(E)		84,351		84,864	47,258	53,386	83,405	80,498	66,718	55,627	53,373	72,346	66,980	56,205
	(E)-(F)		0		794	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経 常 損 失 計 (G)		5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特 別 損 失	(F)-(G)		△ 5		794	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失)	(H)	84,346		85,658	47,258	53,386	83,405	80,498	66,718	55,627	53,373	72,346	66,980	56,205
流 動 資 産 の 不 足 額	繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		175,967		243,261	169,005	138,045	184,049	217,289	233,223	209,679	197,998	236,724	234,303	265,605
	資 産 計 (J)		256,811		244,062	235,692	238,252	240,579	316,484	350,048	398,477	475,014	534,848	638,601	742,419
	う ち 未 収 金		22,902		33,389	23,336	23,631	30,961	31,247	31,527	31,800	32,037	37,206	37,472	37,717
流 動 負 債 の 不 足 額	負 債 計 (K)		352,174		301,571	330,394	289,358	260,435	261,953	223,986	199,449	197,679	200,895	204,412	203,812
	う ち 建 設 改 良 費 分		287,736		270,759	260,000	222,830	195,147	196,252	156,848	131,006	129,141	131,682	133,110	130,251
	う ち 一 時 借 入 金		60,671		26,909	66,491	62,625	61,385	61,798	63,235	64,540	64,635	65,310	67,399	69,658
累 積 欠 損 金 比 率 ((A)-(B) / (A) × 100)	(I)														
	地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た (L)														
	資 金 の 不 足 額														
営 業 収 益 一 受 託 工 事 収 益 (A)-(B)	(M)		111,453		111,271	113,566	115,001	150,675	152,066	153,427	154,758	155,912	181,064	182,361	183,555
	地 方 財 政 法 に よ る 資 金 の 不 足 額 ((L)/(M) × 100)														
	健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た (N)														
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 し た 資 金 の 不 足 額	(O)														
	健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 し た 資 金 の 不 足 額 ((L)/(O) × 100)														
	解 消 可 能 資 金 の 不 足 額														
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 規 模 の 不 足 額	(P)														
	健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 規 模 の 不 足 額 ((N)/(P) × 100)														
	資 金 の 不 足 額														

(単位:千円)

区分		年	度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	2025 令和7年度 (予算値)	2026 令和8年度	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	2033 令和15年度	2034 令和16年度
資本的収入	資本的収入	業	1. 企業	68,800	67,900	110,300	88,600	149,600	80,700	116,300	124,400	112,900	161,300	103,400	90,500
			うち資本費平準化	46,000	0	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000	46,000
			2. 他会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			3. 他会	73,625	66,993	74,710	75,934	78,751	90,331	92,451	95,679	100,730	104,700	108,980	111,524
			4. 他会	50,375	53,657	48,178	45,066	42,249	30,669	28,549	25,321	20,270	16,300	12,020	9,476
	資本的収入	業	5. 他会	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			6. 国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			7. 国定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			8. 工事負担金	50,556	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			9. その他	4,471	1,603	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
資本的支出	資本的支出	業	計	247,827	190,153	233,508	209,920	270,920	202,020	237,620	245,720	234,220	282,620	224,720	211,820
			(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額												
			純計	247,827	190,153	233,508	209,920	270,920	202,020	237,620	245,720	234,220	282,620	224,720	211,820
			1. 建設改良費	61,610	12,330	69,573	41,801	185,148	54,761	125,925	150,997	133,887	230,574	114,861	89,010
			うち職員給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	資本的支出	業	2. 企業償還金	289,819	287,736	270,759	266,046	228,876	203,307	204,475	165,137	139,362	137,566	140,178	141,680
			3. 他会計長期借入返還金	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
			5. その他	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			計	351,429	300,066	350,332	307,847	414,024	258,068	330,400	316,134	273,249	368,140	255,039	230,690
補填財源	補填財源	業	(D)-(E)	103,602	109,913	116,824	97,927	143,104	56,048	92,780	70,414	39,029	85,520	30,319	18,870
			(E)	85,238	36,656	32,478	60,526	90,080	5,264	13,225	2,696	4,301	6,224	5,416	5,191
			1. 損益勘定留保資金	18,364	73,257	84,346	37,401	47,258	50,784	79,171	65,054	33,620	69,401	24,903	13,679
			3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			4. その他	0	0	0	0	5,766	0	384	2,664	1,108	9,895	0	0
	補填財源	業	計	103,602	109,913	116,824	97,927	143,104	56,048	92,780	70,414	39,029	85,520	30,319	18,870
			(E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			補填財源残高	192,373	213,250	165,298	172,724	175,291	250,783	282,910	330,034	406,476	465,635	567,299	668,858
			他会計借入金残高												
			計	2,268,603	2,048,767	1,888,308	1,710,862	1,631,586	1,508,979	1,420,804	1,380,067	1,353,605	1,377,339	1,340,561	1,289,381

(単位:千円)

区分		年	度	前々年度 (決算)	前年度 (決算)	2025 令和7年度 (予算値)	2026 令和8年度	2027 令和9年度	2028 令和10年度	2029 令和11年度	2030 令和12年度	2031 令和13年度	2032 令和14年度	2033 令和15年度	2034 令和16年度
収益的収支	業	業	うち基準内繰入金	276,000	279,350	277,112	266,694	257,918	252,625	243,825	235,025	226,226	219,943	219,043	218,144
			うち基準外繰入金	98,802	112,365	114,098	99,312	94,501	94,746	94,231	94,418	96,231	97,778	101,788	103,123
			計	177,198	166,985	163,014	167,382	163,417	157,879	149,594	140,607	129,995	122,165	117,255	115,021
資本的収支	業	業	うち基準内繰入金	124,000	120,650	122,888	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000	121,000
			うち基準外繰入金	50,375	53,657	48,178	45,066	42,249	30,669	28,549	25,321	20,270	16,300	12,020	9,476
			計	73,625	66,993	74,710	75,934	78,751	90,331	92,451	95,679	100,730	104,700	108,980	111,524
合計				400,000	400,000	400,000	387,694	378,918	373,625	364,825	356,025	347,226	340,943	340,043	339,144

〇他会計繰入金

4-4. 経営の健全性・効率性

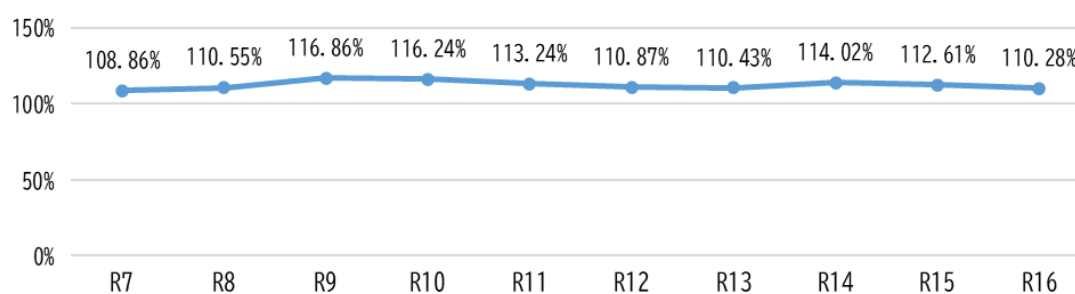
4-4-1 経常収支比率

経常収支比率は、当該年度において、使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、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す。

$$\text{経常収益} \div \text{経常費用} \times 100$$

計画期間の10年間は100%以上を維持する見通しです。ただし、経常収益の内訳として一般会計からの繰入金が必要な割合を占めていることには留意が必要です。

図表 4-10 経常収支比率の見通し



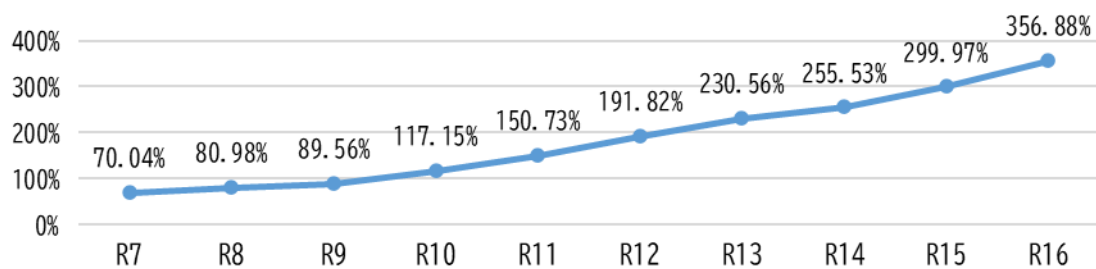
4-4-2 流動比率

流動比率は、短期的な債務に対する支払い能力を表す指標です。

$$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$$

計画期間において流動比率は上昇していく見通しです。

図表 4-11 流動比率の見通し



4-4-3 経費回収率

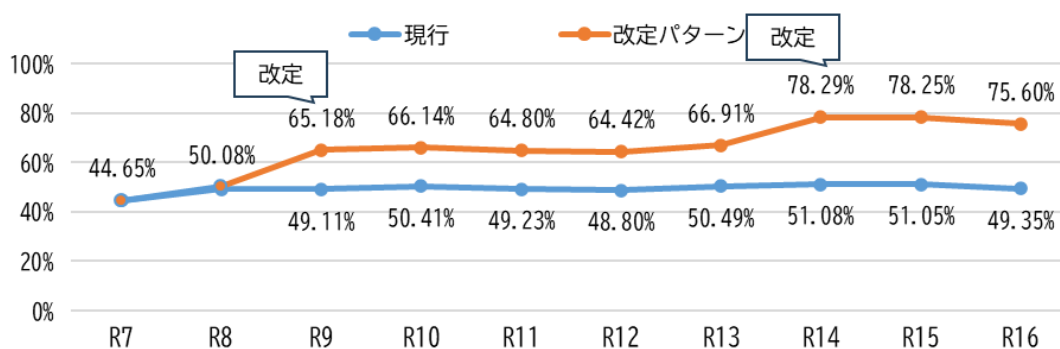
経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標です。

$$\text{使用料収入} \div \text{汚水処理費（公費負担分を除く）} \times 100$$

経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標です。当該指標は、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であり、数値が 100% を下回っている場合、汚水処理に係る費用が使用料以外の収入により賄われていることを意味するため、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要となります。

使用料改定による使用料収入の増加により、令和 16 年度には経費回収率は 75.60% まで改善する見込みです。現行の使用料を維持した場合と比較して、26.25% 高い水準です。

図表 4-12 経費回収率の見通し

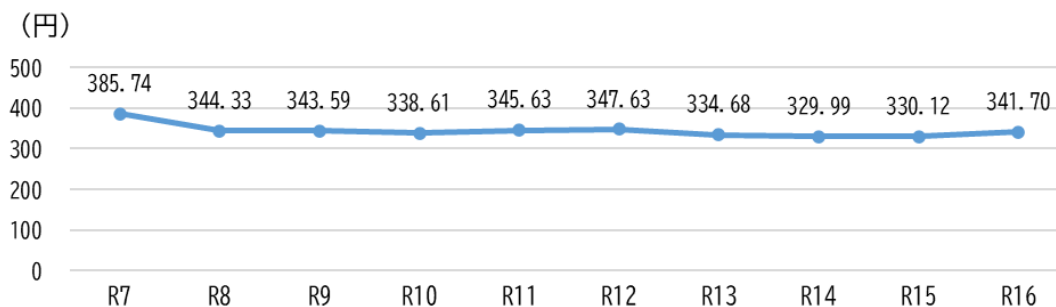


4-4-4 汚水処理原価

汚水処理原価は、有収水量 1 m³ あたりについて、どれだけ費用がかかっているかを表す指標です。

$$\text{汚水処理費（公費負担分を除く）} \div \text{有収水量（m}^3\text{）}$$

図表 4-13 汚水処理原価の見通し



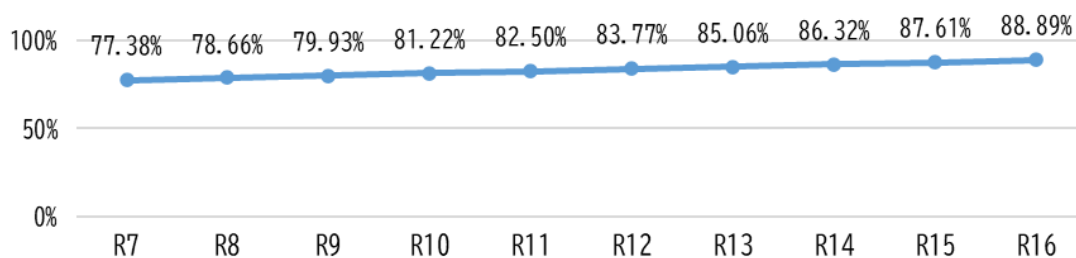
4-4-5 水洗化率

水洗化率は、処理区域内で実際に下水道に接続している人口の割合です。

$$\text{水洗化人口（人）} \div \text{処理区域内人口（人）} \times 100$$

下水道接続向上に向けた取り組みにより、徐々に下水道への接続が進行していくため、水洗化率は緩やかに上昇していく計画です。令和 16（2034）年には 88.89% まで上昇する見通しです。

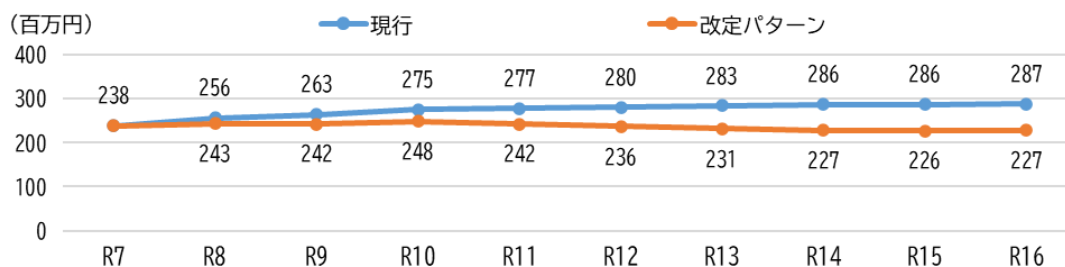
図表 4-14 水洗化率の見通し



4-4-6 基準外繰入金

基準外繰入金は、使用料改定による使用料収入の増加に反比例して減少する見通しです。

図表 4-15 基準外繰入金の見通し



4-4-7 今後の経営指標の目標値

図表 4-16 今後の目標値

項目		単位	望ましい動き	令和5(2023)年度		令和11 (2029) 年度目標	令和16 (2034) 年度目標
				実績	類似団体平均値		
経営の健全性	経常収支比率	%	↑	117.09	106.87	113.24	110.28
	累積欠損金比率	%	↓	—	21.73	—	—
	流動比率	%	↑	72.92	62.37	156.28	364.27
	企業債残高対事業規模比率	%	↓	—	1,042.77	—	—
経営の効率性	経費回収率	%	↑	42.53	84.48	64.80	75.60
	汚水処理原価	円	↓	405.48	187.11	345.63	341.70
	水洗化率	%	↑	74.82	79.70	82.50	88.89
その他	企業債残高	百万円	↓	2,269	—	1,421	1,289
	一般会計からの繰入金	百万円	↓	400	—	365	339
	基準外繰入金	百万円	↓	251	—	242	227

第5章 経営基盤強化に向けた基本方針

5-1. 基本方針

少子高齢化による人口減少の進行、生活様式の変化、経済成長の停滞や社会構造の変化による厳しい現状の中で、使用料の大幅な増収は見込めないものと想定されます。本市の下水道の普及率は10.5%であり、使用料収入を増加させるには供用開始区域内での水洗化率（接続率）の向上が課題となります。

本市の下水道施設は建設時からの期間が短いため、大規模な改築費用等は少ないものの、下水道事業は、維持管理や改築更新等に重点を置いた経営の時代へと変わろうとしています。

今後は、水洗化率（接続率）の向上を図り、効率的な点検整備・更新を行うことにより支出を抑制するとともに、使用料の適正化による自主財源の確保を検討し、経費回収率の向上を図り安定した経営に取り組むことを基本方針とします。

5-2. 経営目標および健全化、効率化のための取り組み

5-2-1 組織及び人材

職員の資質の向上を図るための各種研修に積極的に参加して、業務の実情に応じた人材の育成に加え、効率的な経営を行うために最小限の人員で最大の効果を提供することを目標に定員適正化に努めます。

- 主な取り組み：各種職員研修の実施
旭市定員管理基本方針に基づく適正な定員管理

5-2-2 民間活用

水道事業と連携しお客様センター関係業務や運用業務等の複数業務を一括委託し、経費の削減や業務の効率化、サービス面の充実に努めています。

今後は他団体での導入事例を参考に、導入時の課題や効果の研究・検討を行います。

- 主な取り組み：水道事業と連携した複数業務の一括委託
一括発注方式や性能発注方式の導入の検討
管理・更新一体マネジメント方式の検討
PPP/PFI 提案の検討（ウォーターPPP の導入に向けた調査、検討）

5-2-3 使用料

① 収納率の向上と滞納額の縮減

市民負担の公平性・公正性の見地から滞納処分を強化し、収納率の向上と滞納額の縮減に努めます。

- 主な取り組み：スマホアプリによる決済の種類拡充
電話催告、催告書、督促状等による納付促進
滞納処分（差押）を検討するための預貯金調査、給与照会の実施
徴収対策室、税務課等との連携

②水洗化の促進

既整備区域において現在未水洗化となっている世帯に対して公共下水道事業への理解を促し、水洗化率の向上と使用料の増収に努めます。

- 主な取り組み：市の広報紙やホームページ等での情報提供
未接続者への戸別訪問等による接続の促進

③使用料適正化の検討

使用料により回収すべき経費を賄えず、一般会計繰入金により賄う状態が継続する見込みです。独立採算制に則り安定した事業運営を継続していくためには、定期的な使用料改定の検討が求められています。

一般会計繰入金に依存せず中長期的な経営基盤を築くためには、適正な使用料により污水处理費を回収する必要があります。そのために、経費回収率の目標を定め、使用料の適正化に努めます。

- 主な取り組み：使用料水準の適正化
使用料体系の見直し

5-2-4 経費削減

入札による民間委託の実施や水道事業と連携した複数業務の一括委託により経費の削減に努めています。また、ストックマネジメント計画に基づく的確な設備更新を行い、施設の長寿命化とライフサイクルコストの削減を図っています。

今後は、省電力設備の導入等を検討し更なる経費削減に努めます。

- | |
|---|
| <p>●主な取り組み：入札による民間委託の実施</p> <p>水道事業と連携した複数業務の一括委託</p> <p>ストックマネジメント計画に基づく的確な設備更新</p> <p>省電力設備の導入を検討</p> |
|---|

5-2-5 資金管理・調達

施設の老朽化に伴い見込まれる多額な更新費用について、平準化を図り、計画的な資金管理に努めます。また、更新に当たっては、老朽化の状況や地域性等を考慮し、投資の合理化に努めます。

- | |
|---|
| <p>●主な取り組み：更新費用の平準化</p> <p>優先的に更新する箇所の精査</p> <p>計画的な起債による企業債残高の削減</p> |
|---|

5-2-6 その他経営基盤強化の取り組み

- ・広域化・共同化・最適化に関する事項

千葉県が令和4(2022)年度に策定しました「千葉県汚水処理広域化・共同化計画」に基づき、広域化・共同化について検討を行い、本市として最適な広域化・共同化の形態についても研究を行います。

- ・環境保全と資源の活用

公共用水域の水質保全、生活環境の改善に努めるほか、水処理において発生した汚泥をセメント原料としてリサイクルする等、資源の活用も行っています。

- ・危機管理の体制整備

大規模地震等が発生したときに、迅速な復旧活動へ移行できるよう事業継続計(BCP)を策定しています。また、総合地震対策計画の策定や管路施設の耐震化についての検討を行います。

5-3. 経費回収率の向上に向けたロードマップ

国土交通省より、「社会資本整備交付金交付要綱の改正について」（令和2年3月31日国官会第29901号）及び「下水道事業における収支構造適正化に向けた取り組みの推進についての留意事項」（国土交通省事務連絡令和2年7月22日）が発出されましたので、同通知に基づき、経費回収率の向上に向けたロードマップを以下に示します。

今後、人口減少に伴う使用料収入の減少並びに管路施設の老朽化及び物価上昇による維持管理費の増加により、経費回収率の低下が予測されます。適正な経営を維持するため、経営戦略改定のタイミングで少なくとも5年に1度、使用料のあり方を検討します。

図表 5-1 経費回収率向上に向けたロードマップ

取組内容	2025 令和7年	2026 令和8年	2027 令和9年	2028 令和10年	2029 令和11年	2030 令和12年	2031 令和13年	2032 令和14年	2033 令和15年	2034 令和16年
経営戦略計画期間										
経営戦略改定					改定					改定
下水道使用料の適正化	検討		●改定			検討		●改定		検討
収納率の向上と滞納額の縮減										
水洗化率の促進										
ストックマネジメント計画による更新 老朽化した管路の更新										
民間活用や省電力設備導入の検討による 経費の削減										

5-4. SDGs 達成に向けた施策の推進

SDGs（※）では、上下水道事業関連として「安全な水とトイレを世界中に」という開発目標が示されており、上下水道サービスを安定的に提供し衛生的な生活環境を守ることが、世界共通の課題として位置づけられています。

本市においては、「旭市総合戦略」で SDGs の達成に貢献するための施策を取りまとめています。本経営戦略もまた、SDGs の視点を取り入れた持続可能な取り組みを推進します。

図表 5-2 SDGs17 の目標



※SDGs…Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標）の略称。平成 27（2015）年 9 月の国連サミットにおいて採択された国際目標で、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性・包括性のある社会の実現のため、令和 12（2030）年を期限とした 17 の目標、169 のターゲット、232 の指標が定められています。先進国・発展途上国関係なく、また、自治体や企業等様々な主体が取り組むべきとされる世界的な目標です。

第6章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

6-1. 進捗管理及び見直しの方法

本経営戦略については、PDCA サイクルに基づき、計画の策定（Plan）、事業の実行（Do）、達成度の評価（Check）、改善（Action）を行い、フォローアップしていきます。このうち達成度の評価及び改善については、下記に示すように、モニタリング及びローリングにより実施します。

6-1-1 モニタリング

投資計画の進捗確認と財政状況（損益、資金残高、企業債残高）の確認を毎年度実施します。モニタリングにおいて計画との大きな乖離が認められた場合には、次に示す計画見直し（ローリング）を待たずに、計画の全体的な見直しや再検討を実施します。

6-1-2 ローリング

計画期間の内のおおむね5年ごとに本経営戦略の見直し（ローリング）を行うものとします。

見直しにあたっては、モニタリングを踏まえて、収支計画の計画値と実績の乖離状況について検証のうえ、投資計画をはじめ各支出項目を全体的に見直し、その財源確保策等、必要な改善策を検討します。

図表 6-1 PDCA サイクル



旭市公共下水道事業経営戦略
(令和 7 年 9 月策定)
旭市 上下水道課