

経営戦略の見直しにあたって（本編 P.1）

吉岡町では、下水道事業の現在及び将来を見据えた「投資・財政計画」を立て、適正な財源確保と投資の合理化を図り、町民に下水道サービスを安定的かつ継続的に提供していくための指針として、2019（令和元）年度に農業集落排水事業、2020（令和2）年度に公共下水道事業の経営戦略をそれぞれ策定しました。

今回、経営戦略策定から3年以上が経過したことから、これまでの取り組みを評価及び再検討するとともに、本町の現状の投資計画への反映や、社会情勢の変化に伴う財政計画の見直し等を踏まえた経営戦略とするために、本経営戦略を改定することとしました。

また、本町農業集落排水事業はこれまで独立した事業として運営してきましたが、事業効率化等の観点から、2025（令和7）年度から段階的に公共下水道事業へ編入していき、2027（令和9）年度には農業集落排水事業の全区域が公共下水道事業へ編入されるため、本経営戦略では公共下水道事業と農業集落排水事業に分かれていた経営戦略を一つに統合したものとします。
本経営戦略は、吉岡町総合計画を踏まえ、今後の下水道事業の上位計画として、下水道事業における主要施策や予算に反映することとします。

【経営戦略の計画期間】

R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
【農業集落排水】現行経営戦略					未実施期間									
【公共下水道】現行経営戦略					未実施期間									
					↓農業集落排水事業の編入									
					【公共下水道（農集編入）】改定後経営戦略 運用期間									

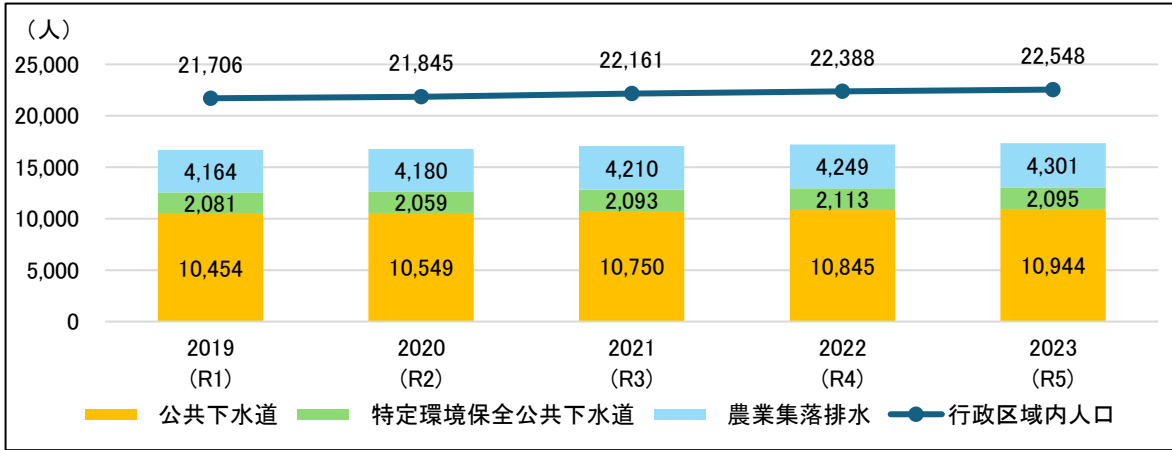
下水道事業の現状（本編 P.3）

1. 公共下水道事業の概要（2022（令和4）年度値）

項 目	公共下水道事業	特定環境保全公共下水道	農業集落排水
供用開始年度	昭和62年度 （35年経過）	昭和62年度 （35年経過）	小倉地区 平成22年（12年経過） 上野田地区 平成8年（26年経過） 北下・南下地区 平成14年（20年経過）
地方公営企業法適用	法適用（財務適用） 2020年度	法適用（財務適用） 2020年度	法適用（財務適用） 2020年度
流域下水道接続	有	有	なし
処理区数	4処理区		3処理区
処理場数	なし（流域下水道に接続）		3箇所
処理方式	分流式	分流式	分流式
処理区域内人口	10,845人	2,113人	4,249人
水洗化人口	9,631人	1,747人	3,094人
処理区域内人口密度	3,208.58人/Km ²	3,408.06人/Km ²	2,575.15人/Km ²
普及率	48.4%	9.4%	19.0%
水洗化率	88.8%	82.7%	72.8%

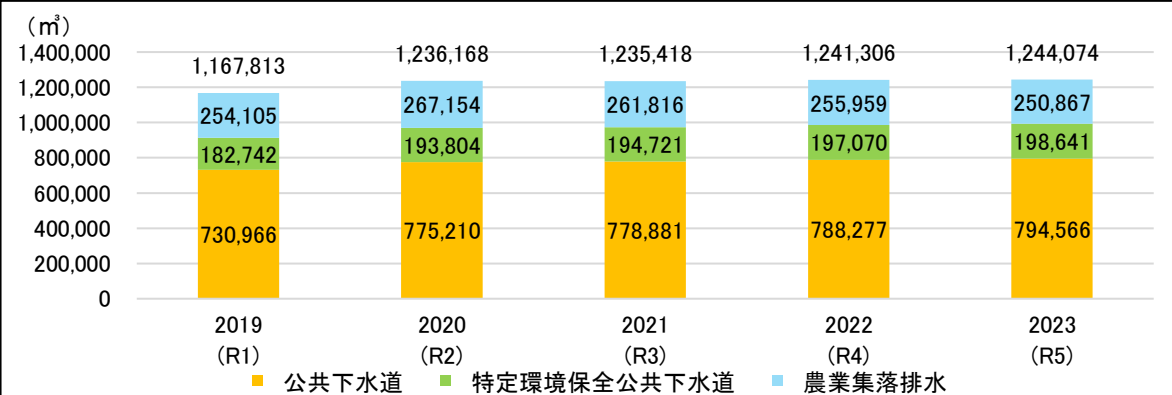
2. 人口の現状

全国的に人口減少が進む中、本町の人口は、その地理的優位性等によりほぼ一貫して増加しています。
処理区域内人口についても、人口増加に伴い伸びています。



3. 有収水量の現状

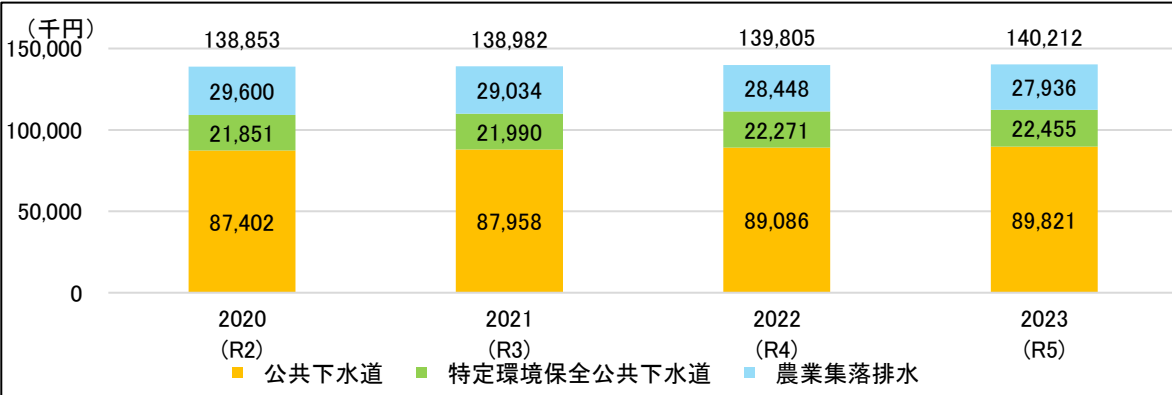
下水道使用料の対象汚水量である有収水量とは、下水道で処理した汚水のうち、不明水を除いた使用料収入の対象となる水量のことです。有収水量の推移を比較すると、2019（令和元）年度は1,167,813m³でしたが、2023（令和5）年度には1,244,074m³になるなど、人口の増加に伴い増加しています。



4. 経営の状況

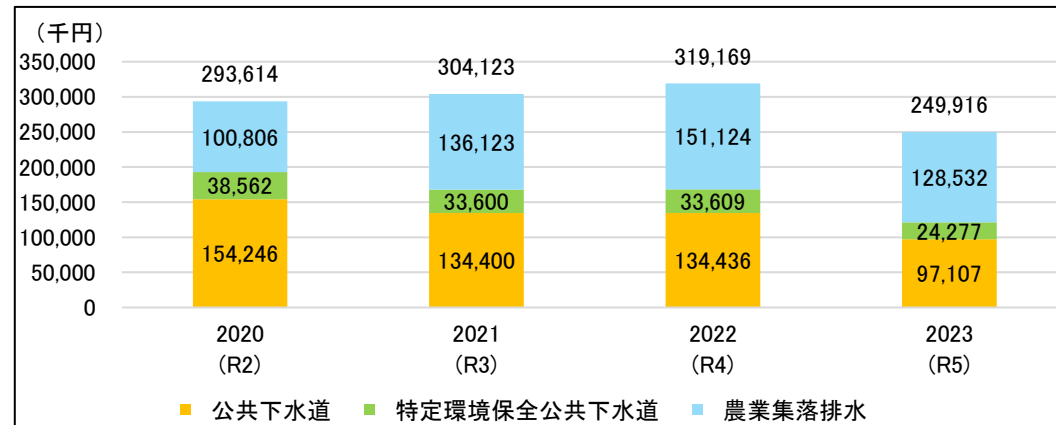
（1）下水道使用料の推移

下水道使用料は、3事業合計で2023（令和5）年度で140,212千円となっています。



(2) 繰入金の推移

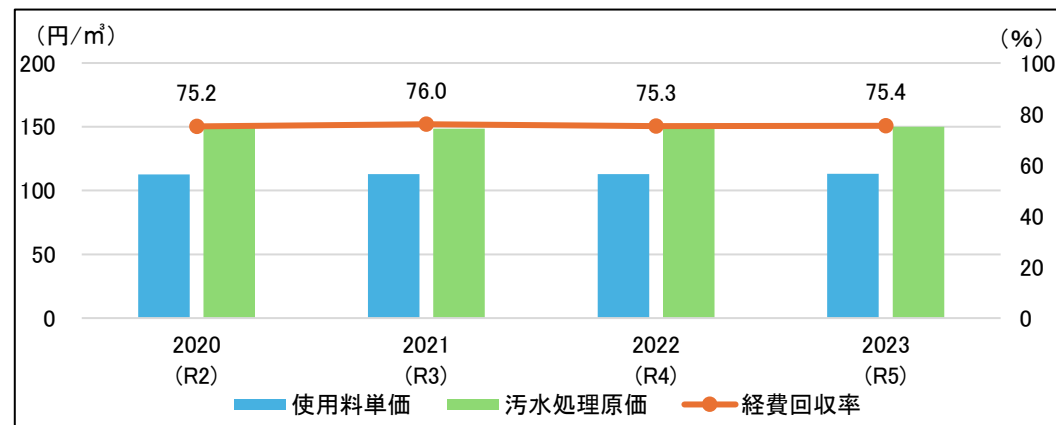
繰入金とは、一般会計から繰入れられる現金のことで、その財源は町税等です。2023（令和5）年度は249,916千円を繰り入れています。事業規模や整備年度などにより単純に比較はできませんが、多額の繰入金を一般会計から繰入れている状況です。



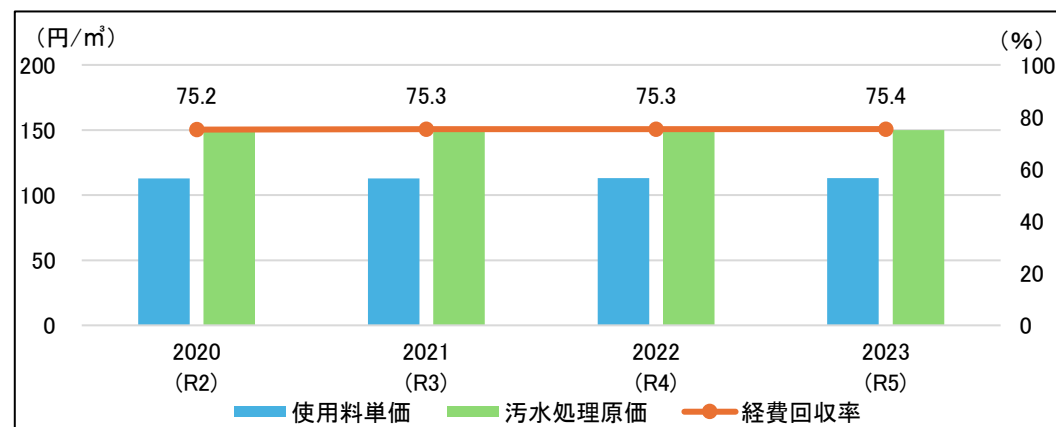
(3) 経費回収率の推移

経費回収率とは、使用料単価に対する污水处理原価の割合のことで、この数値が100%未満である場合には、污水处理に係る費用が使用料収入以外の収入で賄われていることを意味します。本町の下水道3事業においては、污水处理原価が使用料単価を上回っているため、污水处理費用を使用料収入で賄えきれていません。一般会計からの繰入金に頼らざるを得ない状況にあります。

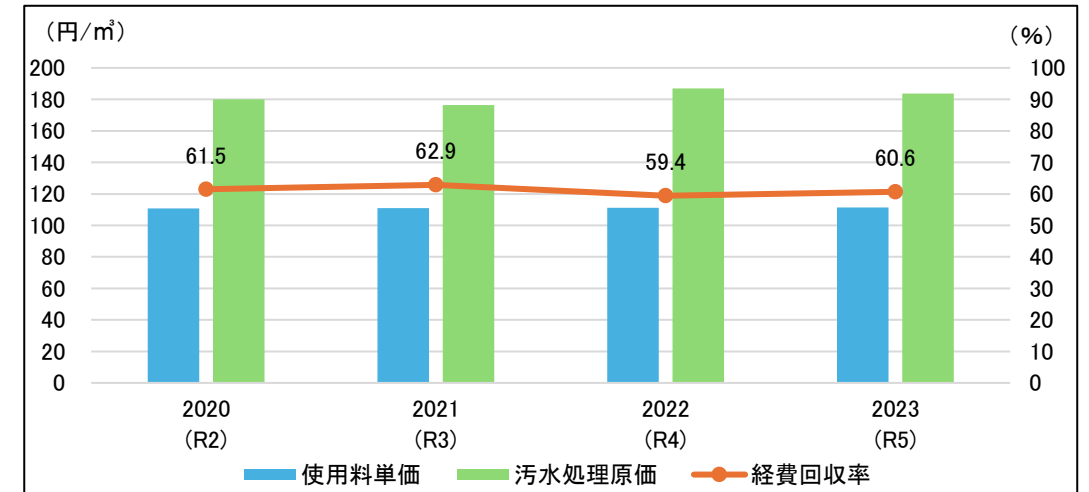
公共下水道



特定環境保全公共下水道



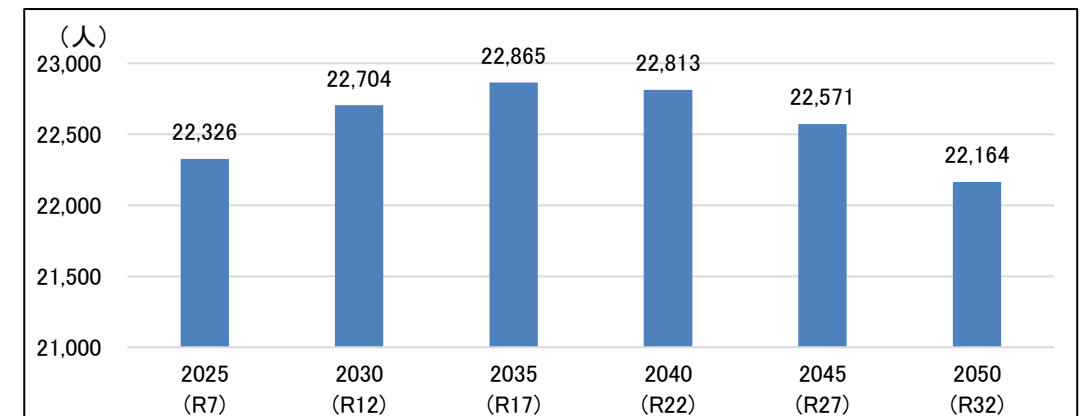
農業集落排水



公共下水道事業をとりまく将来推計（本編 P.28）

1. 人口の将来推計

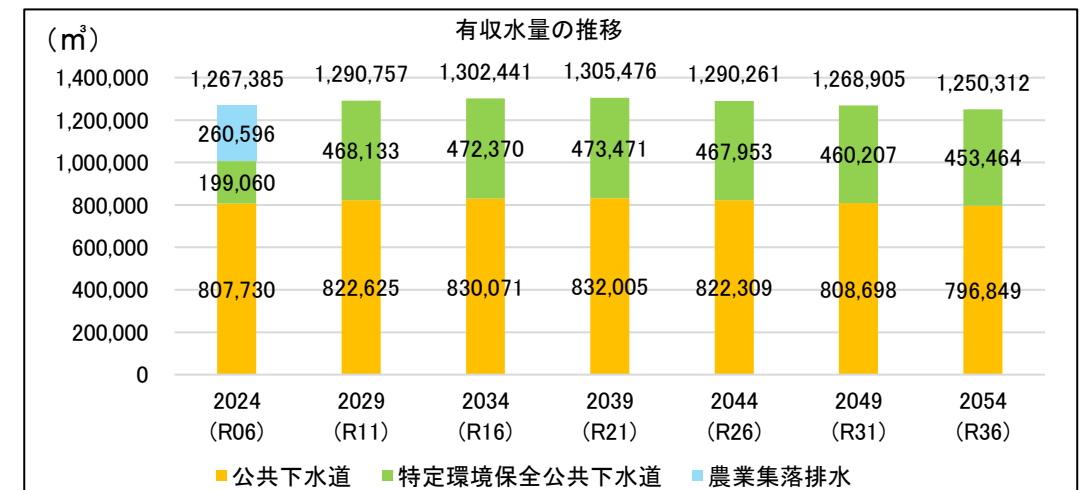
町の総人口は増加傾向にありますが、2035（令和17）年度頃にピークを迎え、2040（令和20）年度以降は減少に転じると見込まれています。

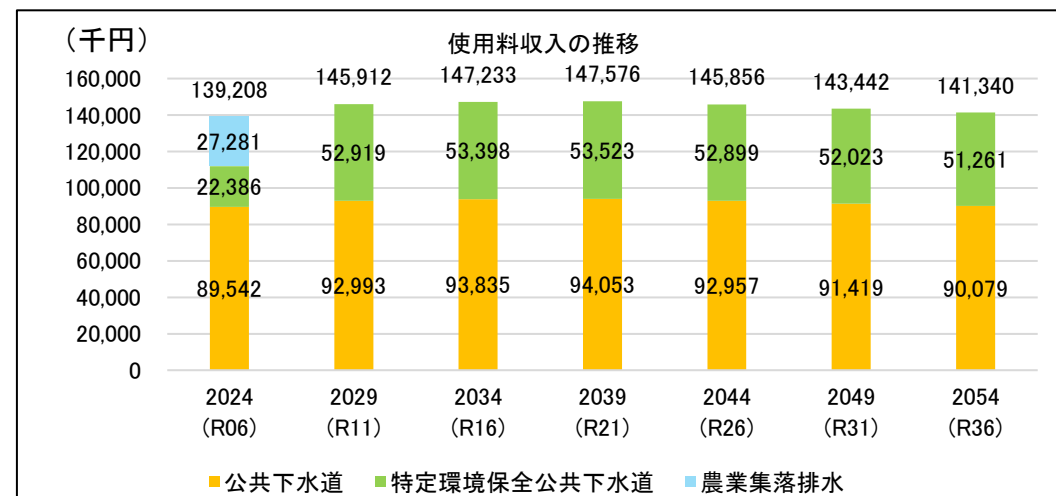


2. 使用料収入の推計

今後も人口増加に伴い処理区域内人口も増加していくことが見込まれます。

営業収益の根幹である下水道使用料は、処理区域内人口の増加に伴って有収水量も増加することが見込まれるため、計画期間内は増加及び横ばいで推移するものとなっています。

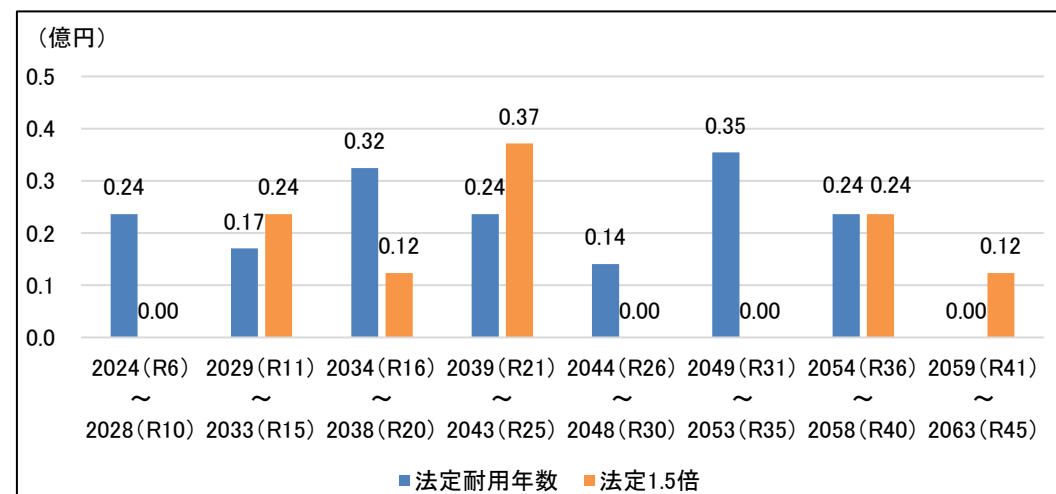




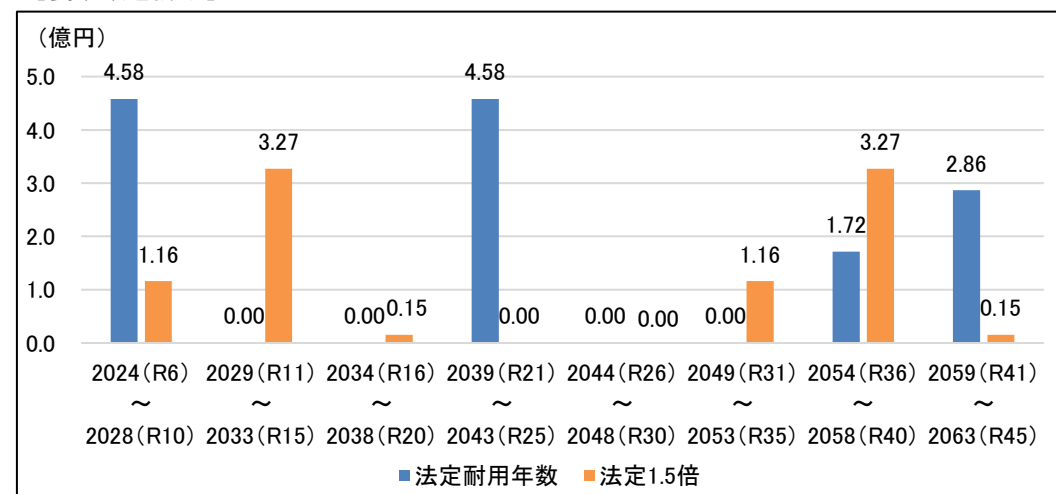
3. 施設の見通し

施設の更新需要は、法定耐用年数で更新する場合と、ストックマネジメントガイドラインを参考に法定耐用年数の1.5倍で更新する場合を比較すると、算定した40年間の更新需要総額は、公共下水道・特定環境保全公共下水道では、法定耐用年数での更新の場合約1.7億円、法定耐用年数の1.5倍での更新の場合は約1.1億円となります。農業集落排水では、法定耐用年数での更新の場合は約13.7億円、法定耐用年数の1.5倍での更新の場合は約9.2億円となります。

【公共下水道・特定環境保全公共下水道】



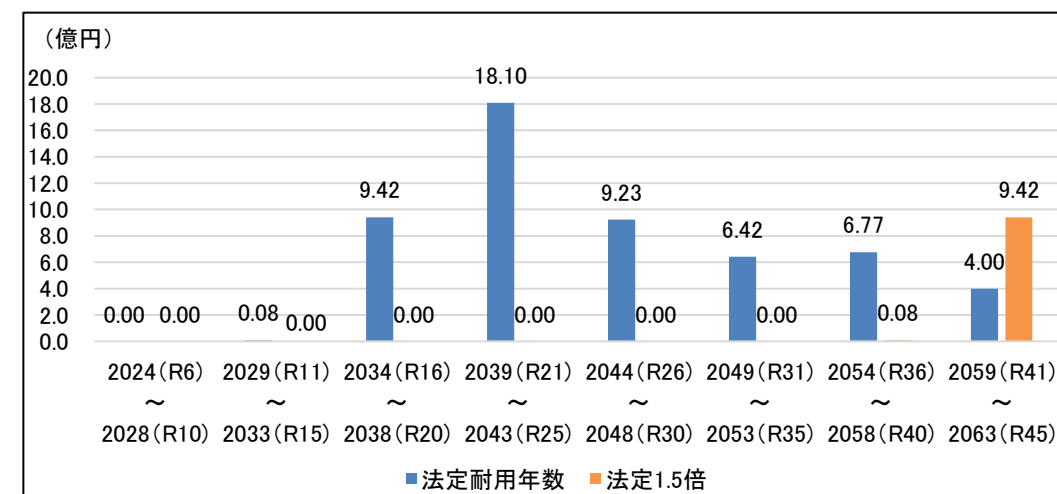
【農業集落排水】



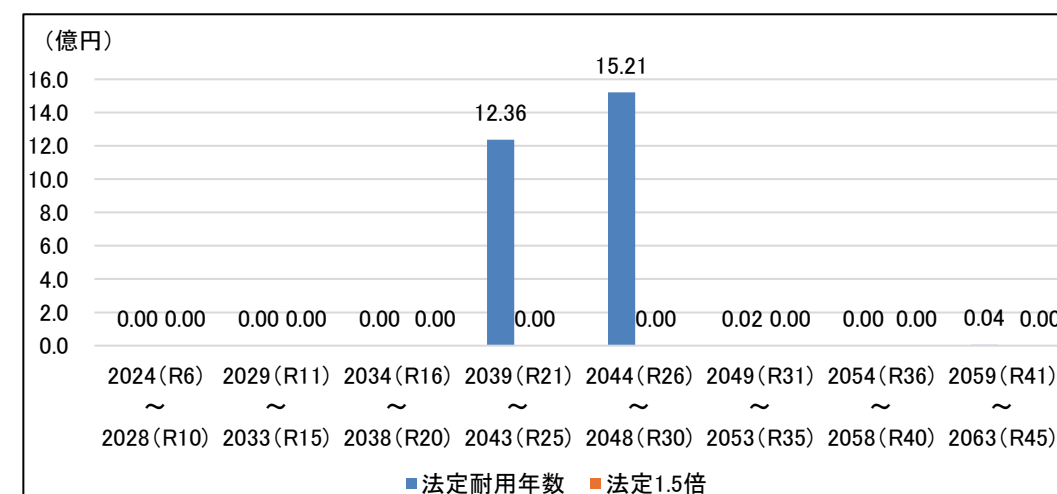
4. 管路の見通し

管路の更新需要は、法定耐用年数で更新する場合と、ストックマネジメントガイドラインを参考に法定耐用年数の1.5倍で更新する場合を比較すると、算定した40年間の更新需要総額は、公共下水道・特定環境保全公共下水道では法定耐用年数での更新の場合約54億円となる一方で、法定耐用年数の1.5倍での更新の場合は約9億円となります。農業集落排水では法定耐用年数での更新の場合約28億円となる一方で、法定耐用年数の1.5倍での場合は更新需要が発生しません。

【公共下水道・特定環境保全公共下水道】



【農業集落排水】



経営基本方針（本編 P.32）

1. 下水道に求められる役割

下水道は、町民の暮らしを支えるライフラインとして重要な役割を担っています。

また、生活排水を下水道施設で処理することで、町民に衛生的な環境を提供する役割を持っているとともに、自然からもたらされる水資源を活用した後に生活排水として排出された水を、適正に処理して自然にかえしていくことで本町の豊かな自然資源を地域内に循環させることも、下水道に求められる重要な役割です。吉岡町第6次総合計画では、『現況と課題』『取組』として全体計画・事業計画の見直しや、住民等への説明の実施、農業集落排水事業の公共下水道への統合等を挙げています。

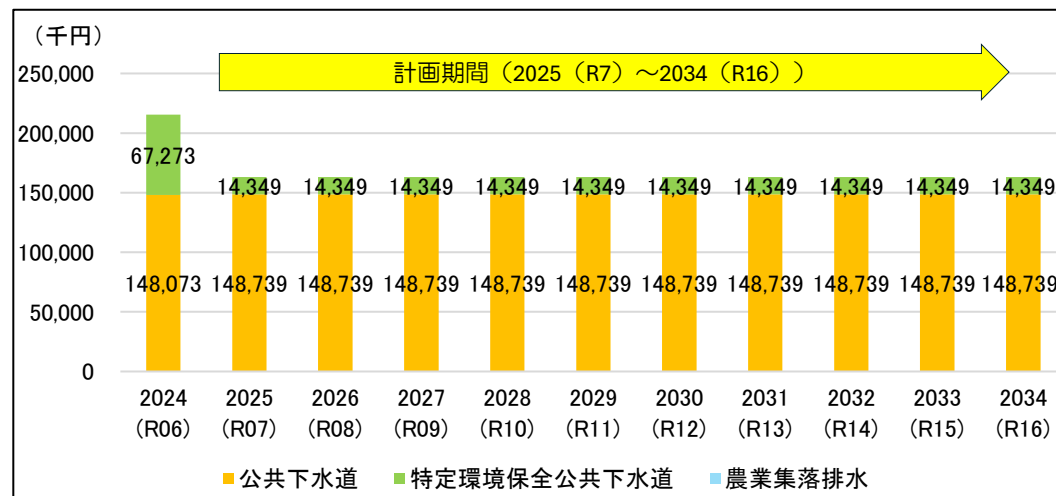
2. 経営方針

- ① 水洗化率を改善する
- ② 適正な使用料水準の検討を行う
- ③ 他会計（一般会計）からの繰入金を減少させる

投資財政計画（本編 P.33）

1. 投資試算（本編 P.33）

公共下水道施設の整備・改築更新等に係る事業費として、今後10年間で約16.3億円を見込んでいます。



2. 財源試算（本編 P.35）

① 財源の目標に関する事項

2025（令和7）年度以降の計画期間内においては、経常収支比率が100%以上を維持できる計画とします。

使用料収入においては、施設整備の推進により使用料収入の増収を図ることにより、公共下水道では毎年度0.9億円程度、特定環境保全公共下水道と編入予定の農業集落排水事業の合算では毎年度0.5億円程度を維持できるものとします。

安定した経営を維持するために現預金残高について、公共下水道では毎年度1億円以上、特定環境保全公共下水道では0.5億円以上を維持するものとします。なお、現預金残高が維持できない場合には、不足分を他会計から基準外繰入を行うものとします。

企業債については残高の縮減に努め、企業債残高を2023（令和5）年度よりも下回るものとします。

② 使用料収入の見通し

今後の下水道使用料については、計画期間中の人口が今後も増加する見込みであることや、農業集落排水施設を公共下水道へ編入することから、増収となっていく見込みです。

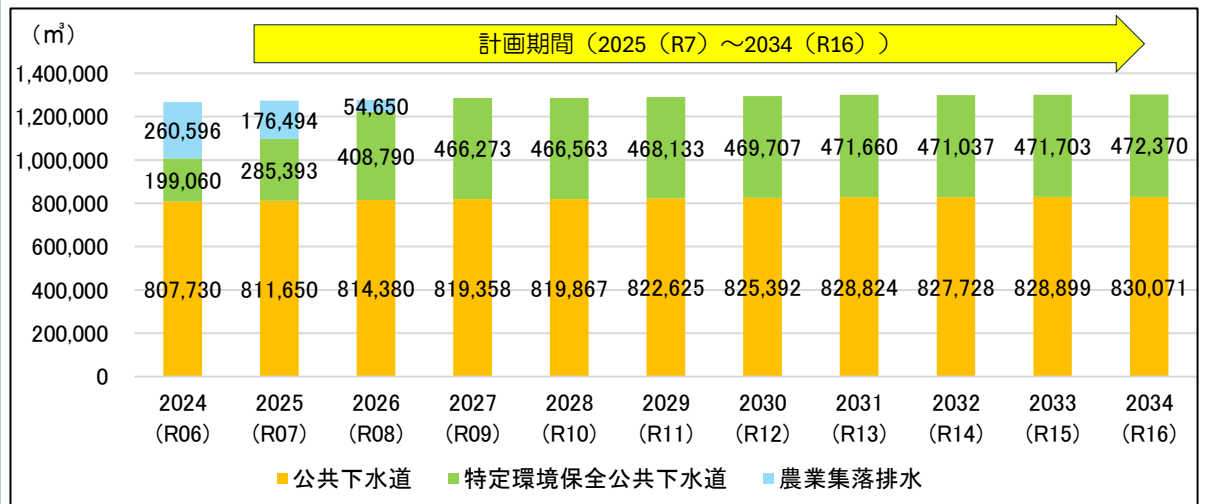
使用料収入は、次の要素により予測することが可能と考えます。

- (a) 有収水量 … 将来における有収水量
- (b) 使用料単価 … 有収水量あたり使用料単価

上記の要素については次のとおり推計を行います。

- (a) 有収水量については、普及率に比例して上昇が続くこととします。
- (b) 使用料単価については、2022（令和4）年度の実績値が続くこととします。（公共下水道・特定環境保全公共下水道：113.0円、農業集落排水：111.1円）

有収水量の将来推計



【投資財政計画の策定結果】

使用料収入は増加し、企業債残高が縮小する見込みとなりますが、他会計繰入金の多額の繰入が必要です。さらに、管渠の新規整備や既設管渠の改築更新により、多額の投資が見込まれることを踏まえると、引き続き厳しい経営状況が続くことが予想されます。

地方公営企業の収支は独立採算が原則であることから、経営の自立性の面で課題が残る結果となります。

以上を踏まえ、老朽化する設備の更新費用や独立採算のための一般会計からの繰入金の削減等に取り組み、適正な下水道使用料水準の検討を行っていくことが必要と考えられます。

そこで、次に公共下水道及び特定環境保全公共下水道において、使用料改定を行った場合の投資・財政計画を策定します。

3. 使用料改定を見込んだ投資・財政計画（収支計画）の策定（本編 P.46）

使用料改定を見込まない場合の投資・財政計画では、経常収支比率や現預金残高を一定以上維持するためには、一般会計からの繰入金への依存度が上昇するなど、経営の自立性の観点から課題が残ります。

そこで、公共下水道及び特定環境保全公共下水道において、使用料改定を行うことにより下水道使用料単価及び経費回収率（污水处理費÷下水道使用料）を改善し、一般会計からの繰入金の減少を見込んだ投資・財政計画を策定します。

改定後使用料は下水道使用料単価及び経費回収率に目標設定を行い、目標が達成可能な使用料改定を行う計画とします。

下水道使用料単価は、2028（令和10）年度に130円以上（中間目標）、2034（令和16）年度に150円以上（最終目標）になるものとします。

経費回収率は2028（令和10）年度に70%以上（中間目標）、2034（令和16）年度に80%以上（最終目標）とします。

以上の目標を達成するため公共下水道及び特定環境保全公共下水道において2028（令和10）年度に18%、2033（令和15）年度に13%の使用料改定を設定します。

【使用料改定を見込んだ投資財政計画の策定結果】

使用料改定を行わない場合には支出の上昇等により経費回収率は大きく低下してしまうものの、使用料改定を行うことにより、公共下水道及び特定環境保全公共下水道において経費回収率が向上し、使用料を据え置いた場合と比較して一般会計からの繰入金も減少する結果となりました。

一般会計からの繰入金の減少は、独立採算の観点からも下水道事業の健全な経営に必要なことと考えられます。今回試算を行った使用料改定による将来の経営状態の改善について今後も検討を行い、より良い事業運営について推進していきます。

使用料改定により達成する各種目標値（中間・最終）

使用料単価	現状 (2023 (R5))	中間目標 (2028 (R10))	最終目標 (2034 (R16))
【料金改定率】	2028 (R10) 18%改定 及び 2033 (R15) 13%改定		
公共下水道	113円	130円以上	150円以上
特定環境保全公共下水道	113円		

経費回収率	現状 (2023 (R5))	中間目標 (2028 (R10))	最終目標 (2034 (R16))
公共下水道	75.4%	70%以上	80%以上
特定環境保全公共下水道	75.4%		

経常収支比率	現状 (2023 (R5))	中間目標 (2028 (R10))	最終目標 (2034 (R16))
公共下水道	101.4%	100%以上を維持	100%以上を維持
特定環境保全公共下水道	110.1%		

企業債残高	現状 (2023 (R5))	中間目標 (2028 (R10))	最終目標 (2034 (R16))
公共下水道	1,428,145千円	現在よりも減少	現在よりも減少
特定環境保全公共下水道 (農業集落排水分を含む)	617,347千円		

使用料改定を見込んだ投資財政計画の詳細（公共下水道・特定環境保全公共下水道）

【公共下水道】

2028（令和10）年度に18%、2033（令和15）年度に13%の使用料改定を行うことにより、計画期間内において2段階の下水道使用料の増加となります。

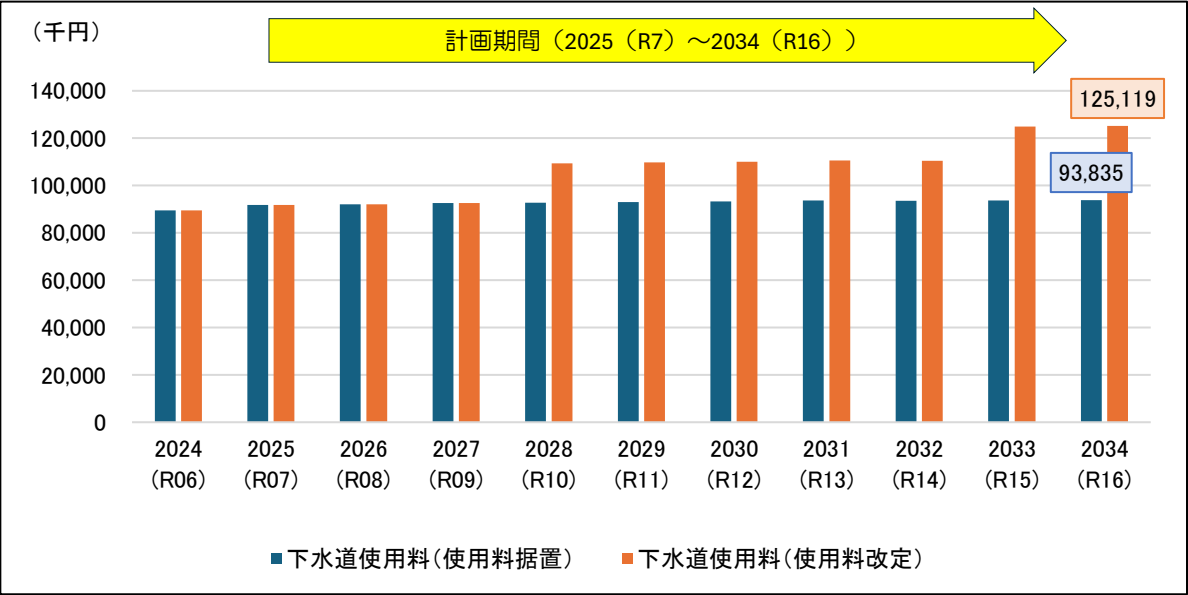
計画最終年度の2034（令和16）年度では、使用料を据え置いた場合には、下水道使用料は93,835千円でしたが、使用料改定を行った場合には125,119千円となり、使用料を据え置いた場合と比較して31,284千円の増加となりました。

また、下水道使用料が増加したことにより、他会計繰入金が使用料を据え置いた場合と比較して減少しています。

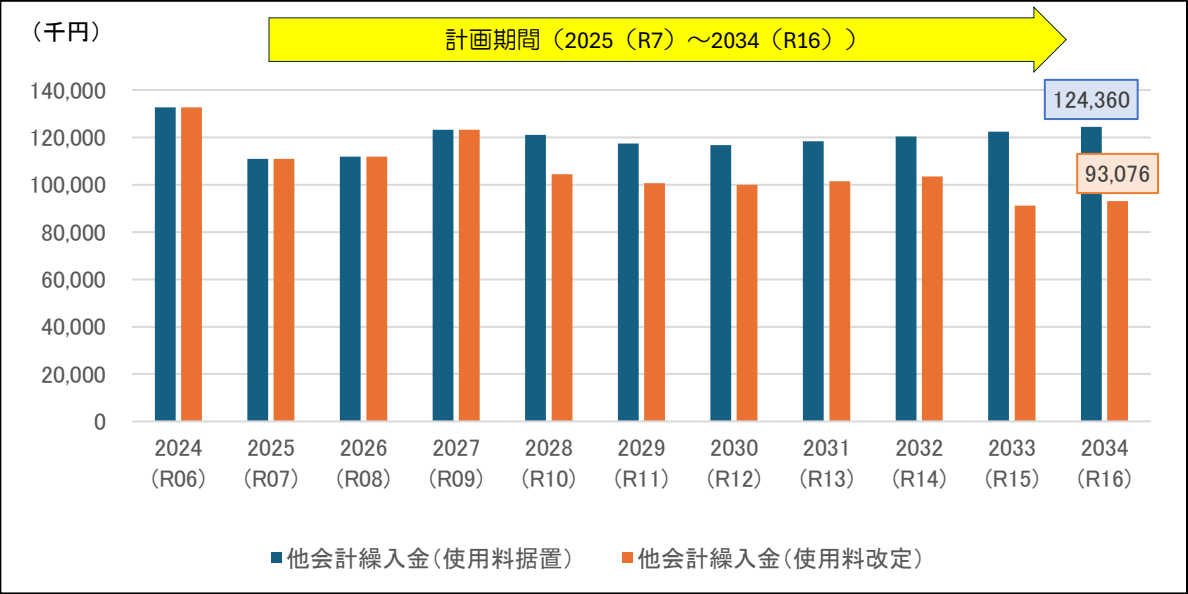
支出は、使用料改定の有無に関わらず同一内容です。

当年度純利益は、収入において他会計補助金を繰入ることなどにより、推計年度中において5,000千円で推移していきます。

使用料改定前後下水道使用料の将来推計比較



使用料改定前後他会計繰入金の将来推計比較



【特定環境公共下水道】

2028（令和10）年度に18%、2033（令和15）年度に13%の使用料改定を行うことにより、計画期間内において2段階の下水道使用料の増加となります。

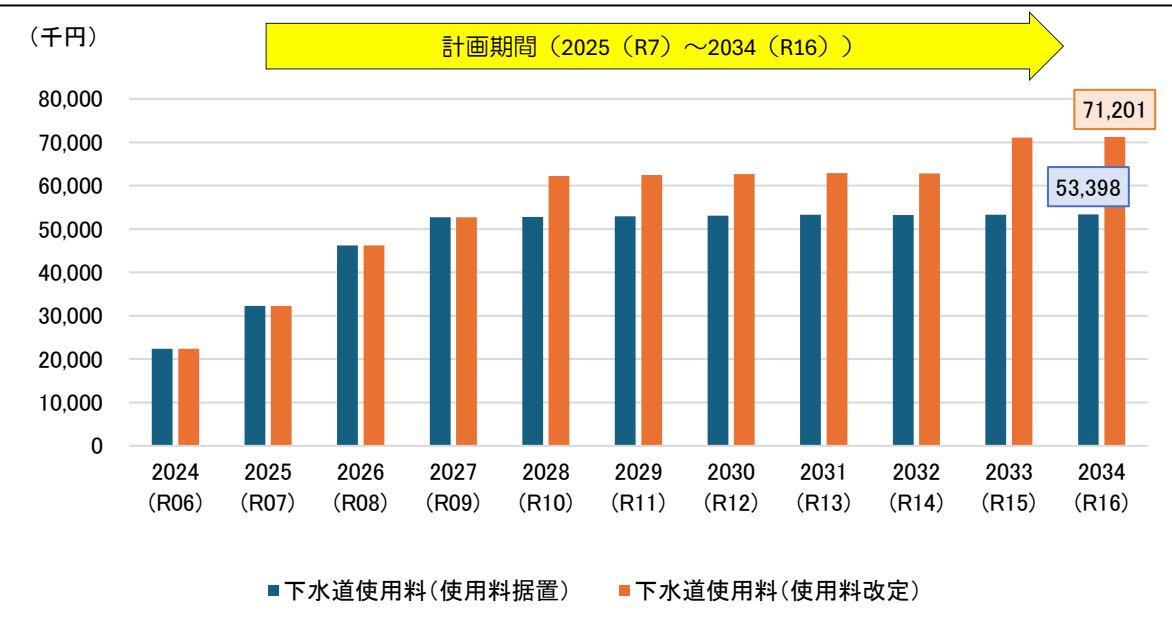
計画最終年度の2034（令和16）年度では、使用料を据え置いた場合には下水道使用料は53,398千円でしたが、使用料改定を行った場合には71,201千円となり、使用料を据え置いた場合と比較して17,803千円の増加となりました。

また、下水道使用料が増加したことにより、他会計繰入金が使用料を据え置いた場合と比較して減少しています。

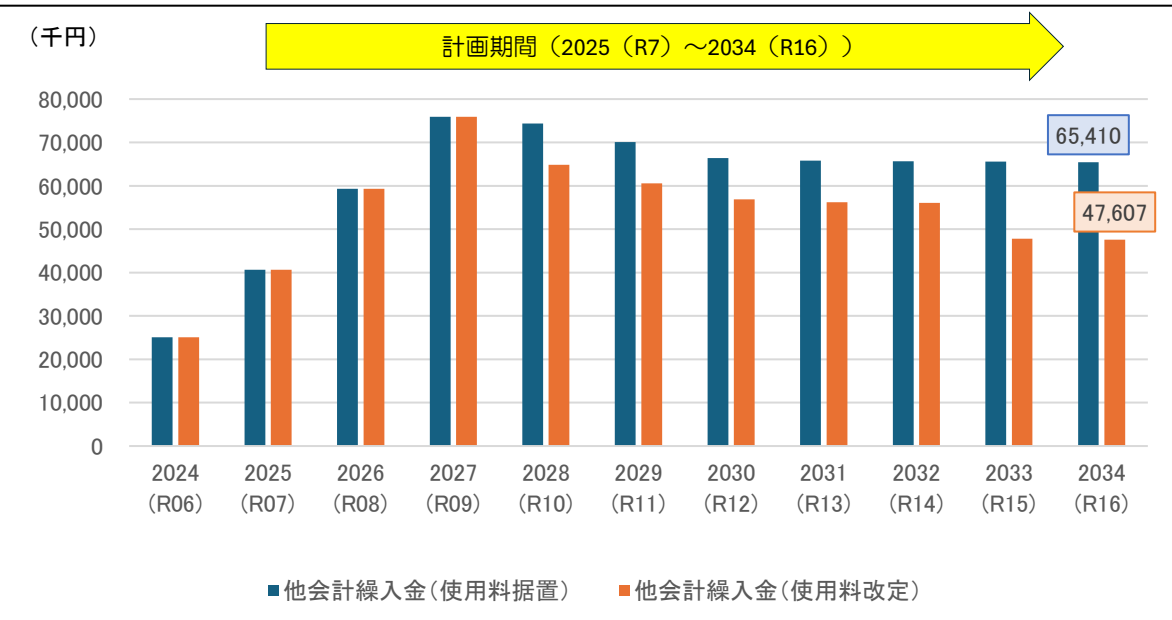
支出は、使用料改定の有無に関わらず同一内容です。

当年度純利益は、収入において他会計補助金を繰入することなどにより、推計年度中において5,000千円で推移していきます。

使用料改定前後下水道使用料の将来推計比較



使用料改定前後他会計繰入金の将来推計比較



経営戦略策定後の検証・更新（本編 P.68）

経営戦略は策定して終わりではなく、PDCAサイクル（計画PLAN - 実行DO - 検証CHECK - 改善ACTION）により、継続的な進捗管理を行い、常に経営改善や計画の見直し等に反映させていく必要があります。

進捗管理は、毎年度末において目標や計画の達成状況について、投資・財政計画と実績のかい離や原因に対する分析を定期的・定量的に検証・評価し、実施手法の改善や計画の見直しを行い、実行するというPDCAサイクルの一連の流れにより行っていくものとします。

計画の見直しについては町職員だけではなく、企業会計に精通した会計士等の第3者を含めて行います。計画の見直しでは、経営戦略で設定した目標や施策、計画数値、実施体制等についての達成状況や収支見通し等のかい離状況等を分析し、目標値や将来見通しの再検討を行います。

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
経営戦略				検証	改定				検証	改定
使用料改定				18%改定					13%改定	

※上記の使用料改定は、投資財政シミュレーション上における計画値となります。

下水道使用料改定の試算について

本経営戦略において試算する下水道使用料改定は、将来の経営状況の見込みを行うためのものであり、この結果をもって直ちに使用料改定を行うものではありません。

しかし、現在の使用料体系を維持した場合には、将来において他会計からの繰入金に大きく依存している状態になることが見込まれます。そのため、経営状況を見極めながら実際に使用料改定を行うかどうかについて今後も検討を行っていきます。

なお、使用料改定を行う場合には、その時点での事業環境・経営状態等をもとに再度適正な使用料改定率や改定期間について検証を行います。