

高浜市下水道事業経営戦略

令和元年9月

高浜市都市政策部上下水道グループ

目 次

第 1 章 はじめに	1
1.1 経営戦略とは.....	1
1.2 策定の目的.....	1
1.3 計画期間の設定.....	1
第 2 章 高浜市下水道事業の現状と課題	2
2.1 下水道事業の概要.....	2
2.1.1 事業概要.....	2
2.1.2 下水道使用料体系.....	2
2.1.3 組織体制.....	2
2.2 現状分析.....	3
2.2.1 普及状況.....	3
2.2.2 水洗化の状況.....	3
2.2.3 有収水量の状況.....	4
2.2.4 投資の状況.....	4
2.2.5 施設の整備状況.....	5
2.2.6 維持管理の状況.....	5
2.2.7 職員の状況.....	7
2.2.8 財務状況.....	7
2.2.9 経営指標による分析結果.....	9
第 3 章 経営の基本方針	11
第 4 章 投資・財政計画	12
4.1 事業費投資額の予測.....	12
4.2 起債償還費の予測.....	12
4.3 将来人口の予測.....	13
4.4 有収水量の予測.....	13
4.5 下水道使用料収入の予測.....	13
4.6 財政収支の予測.....	14
4.6.1 収益的収支.....	14
4.6.2 資本的収支.....	14
第 5 章 効率化・経営健全化への取組み	19
第 6 章 経営戦略の進捗管理等	20

第 1 章 はじめに

1.1 経営戦略とは

経営戦略とは、下水道事業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画であり、施設に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で収入と支出が均衡するよう調整した中長期の収支計画です。

また、経営戦略には、組織効率化・人材育成や広域化、PPP/PFI 等の効率化・経営健全化の取り組みについても必要な検討を行い、取り組み方針を記載することが求められています。

1.2 策定の目的

各地方公共団体は、経営環境が厳しさを増す中であっても、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です。

そのためには、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が強く求められます。

そのことから、中長期的な経営の取り組みや財政の見通しを明らかにするため「高浜市下水道事業経営戦略」を策定します。

1.3 計画期間の設定

本計画は、2019（令和元）～2028（令和 10）年度の 10 年間を策定期間とします。

第 2 章 高浜市下水道事業の現状と課題

2.1 下水道事業の概要

2.1.1 事業概要

高浜市公共下水道事業は、平成 3 年度に事業着手、平成 10 年度に供用開始し、約 20 年が経過しています。高浜市公共下水道事業の施設概要は次の通りです。

表 2-1 事業概要（平成 29 年度末）

項目	公共	備考
事業着手年度	平成3年度	
供用開始年度	平成10年度	
処理区数	1処理区	
人口・面積		
行政人口(人)	48,292	
全体計画人口(人)	43,100	
処理区域内人口(人)	29,416	
水洗化人口(人)	23,747	
全体計画面積(ha)	890	
処理区域面積(ha)	509	
処理区域内人口密度(人/ha)	57.79	
処理人口普及率	60.9%	処理区域内人口÷行政人口
事業費累計(千円)	24,575,130	
管渠費累計	22,824,381	
ポンプ場費累計	0	
処理場費累計	0	
流域下水道建設費負担金	1,750,749	
その他累計	0	
管渠延長(km)	166	
汚水管渠	150	
雨水管渠	16	
終末処理場	0箇所	
現有処理能力(m ³ /日)	0	
地方公営企業法の適用	非適用	

2.1.2 下水道使用料体系

高浜市公共下水道事業における下水道使用料体系は、一般家庭用や業務用等で区別せず、一律の下水道使用料体系を採用しています。

超過分の使用に関しては、使用量によって単価を設定しています。

表 2-2 下水道使用料体系

基本使用料	従量使用料(1立方メートルあたり【税別】)						
	10立方メートル以下	10立方メートルを超え 20立方メートル以下	20立方メートルを超え 30立方メートル以下	30立方メートルを超え 50立方メートル以下	50立方メートルを超え 100立方メートル以下	100立方メートルを超え 500立方メートル以下	500立方メートルを超えるもの
450円	30円	85円	130円	150円	170円	190円	235円

2.1.3 組織体制

下水道事業に従事している職員数は次表の通りです。

表 2-3 下水道事業職員数

項目	損益勘定所属職員	資本勘定所属職員	合計
公共下水道事業	4人	3人	7人

2.2 現状分析

過年度の状況を把握し、経営指標を用いた現状分析結果を示します。

2.2.1 普及状況

高浜市公共下水道事業の普及状況について示します。

公共下水道事業の人口普及率の推移を見ると、行政人口及び処理区域内人口の増加傾向に伴い、普及率も45%から61%まで増加傾向にあります。



図 2-1 普及率の推移

2.2.2 水洗化の状況

高浜市公共下水道事業の水洗化の状況について示します。

公共下水道事業の処理人口及び水洗化人口の推移は、普及率の向上に伴い年々増加傾向しています。水洗化率の推移については、ほぼ一定で推移しています。



図 2-2 水洗化率の推移

2.2.3 有収水量の状況

高浜市下水道事業の有収水量の状況について示します。

公共下水道事業の有収水量は、年々増加傾向にあります。

有収率については、年度によってばらつきがみられるものの、98%～103%の高水準で推移しています。有収率については、不明水や人孔蓋などからの雨天時浸入水の増加等により、ばらつきが発生している可能性があります。

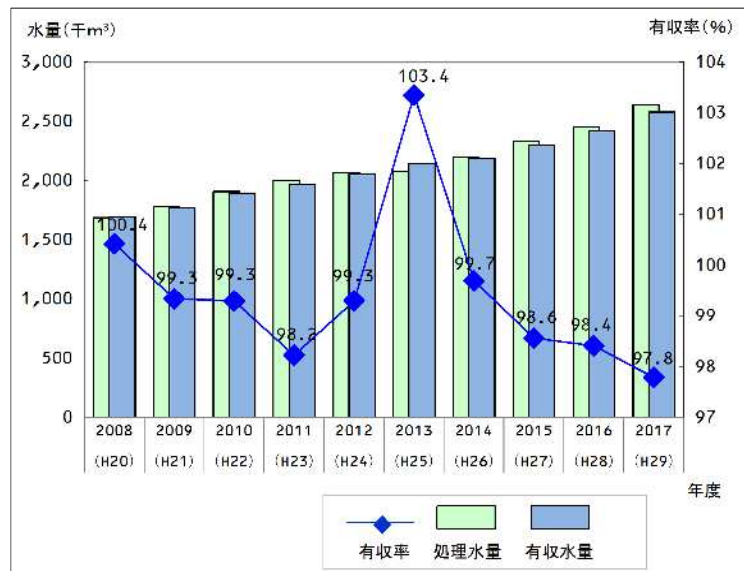


図 2-3 有収率の推移

2.2.4 投資の状況

高浜市公共下水道事業の建設改良費に対する投資状況について示します。

公共下水道事業においては、現在も管路施設の整備を進めている段階であり、毎年多くの投資を行っている状況です。

事業費としては、平成 26 年度をピークとし、直近 3 ヶ年では若干の減少傾向が見られます。

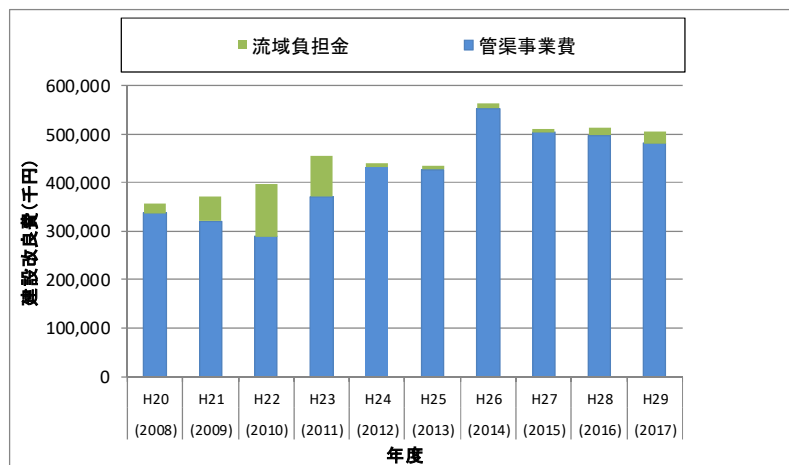


図 2-4 建設改良費の推移

2.2.5 施設の整備状況

高浜市公共下水道事業の所有する下水道施設（管渠）の整備状況について示します。

管渠の整備延長の推移を見ると、事業着手から平成 29 年度迄の累計で約 165 km（汚水 150 km、雨水 16 km）の管渠が整備されています。

平成 6 年から平成 14 年度にかけて、年間 7～10 kmの整備を実施しており、将来的には改築時期が集中することが想定されます。

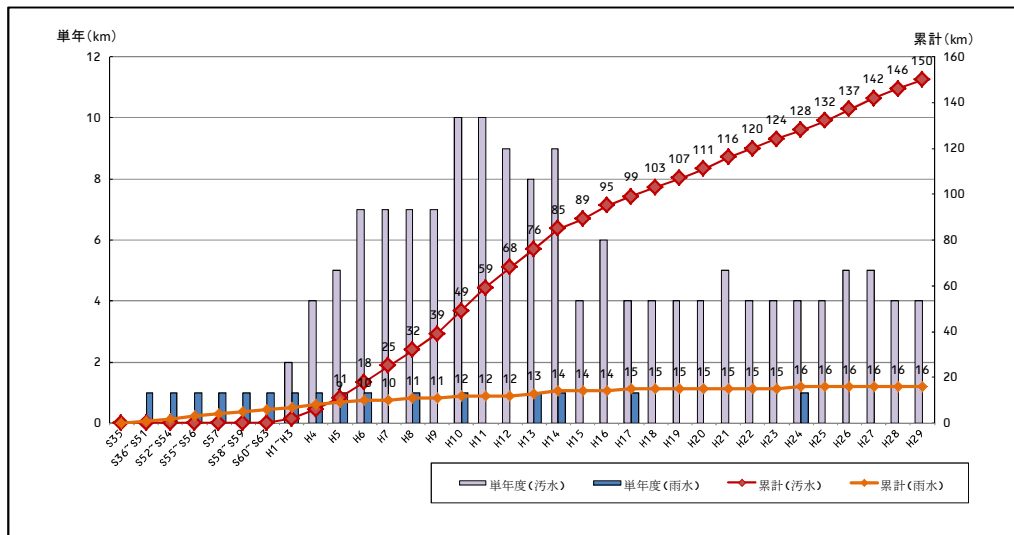


図 2-5 管渠延長の推移

2.2.6 維持管理の状況

高浜市公共下水道施設における維持管理の状況を示す。

① 維持管理費

公共下水道事業における維持管理費については以下に示す状況となっています。

- ・年度によってばらつきがみられるが、近年では増加傾向に転じ、平成 29 年度では過去 10 カ年で最大の金額となっています。

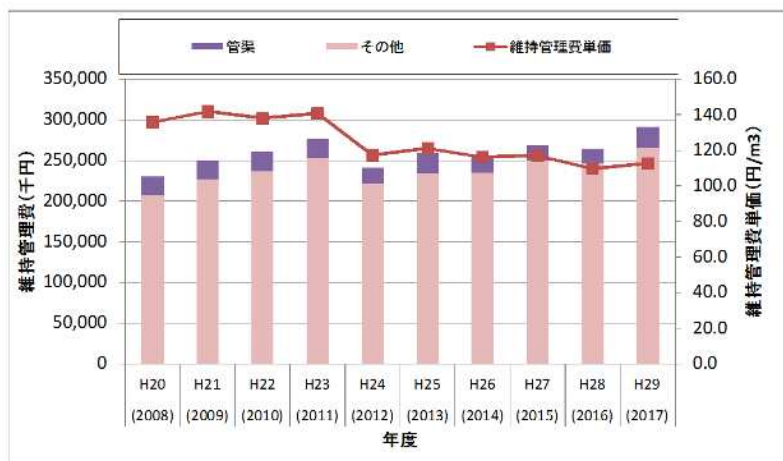


図 2-6 維持管理費の推移

2.2.7 職員の状況

高浜市公共下水道事業における過年度の職員数や給与費について示します。

公共下水道事業における職員数は、過去 10 ヶ年では、職員数 5 名～8 名で推移し、平成 29 年度は、職員 7 人体制となっています。

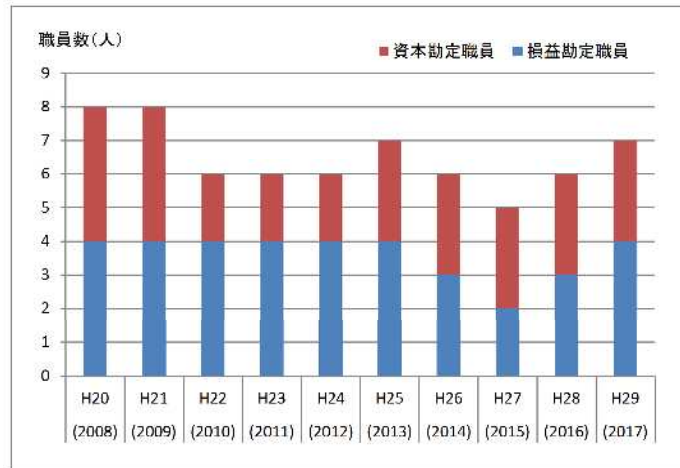


図 2-7 職員数の推移

2.2.8 財務状況

高浜市公共下水道事業の財務状況について示します。

① 収益的収支

収益的収入、収益的支出については年々増加傾向にあります。

収益的収支比率（支出に対する収入の費用）は、年々増加傾向に推移し、平成 29 年度では 97.9%となっています。

収益的収支の観点から見ると、若干の赤字収支となっていますが、年々改善されている状況です。



図 2-8 収益的収支の推移

② 汚水処理費・経費回収率

公共下水道事業の汚水処理費の推移を見ると、平成 23 年度をピークに減少傾向が見られていましたが、平成 27 年度以降は、増加傾向に転じています。

経費回収率の状況については、年々増加傾向にあり、平成 29 年度においては、88.6%まで向上している状況です。

経費回収率とは、使用料収入で、維持管理費や起債の償還額がどれだけ賄えているかを示す指標になります。

100%を超過している場合は、維持管理費及び起債償還額を全て使用料で賄えており、非常に良好な経営状況といえます。一方、100%未満の場合は、一般会計からの繰入金にて補填していきます。



図 2-9 汚水処理費・経費回収率の推移

③ 企業債残高

過年度の投資で借入した起債について企業債残高の推移を見ると、減少傾向となっています。

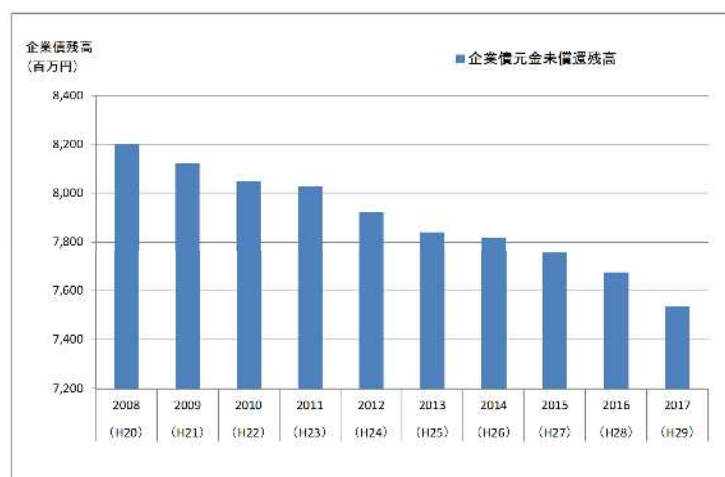


図 2-10 企業債残高の推移

2.2.9 経営指標による分析結果

経営指標を用いて高浜市下水道事業の経営状況の分析結果を示します。

なお、本経営戦略で用いる経営指標は、“経営戦略ガイドライン、総務省”で示されている指標とします。

【高浜市公共下水道事業で使用する経営指標】

①収益的収支比率

- ・ 総収益 / (総費用 + 地方償還金) × 100
- ・ 地方償還金を含めた収益的収支状況を見るための指標

②経費回収率

- ・ 下水道使用料 / 汚水処理費 (公費負担分を除く) × 100
- ・ 適正な使用料単価であるか、汚水処理費とのバランスにより評価するための指標

③汚水処理原価

- ・ 汚水処理費 (公費負担分を除く) / 年間有収水量
- ・ 汚水処理費が適正であるかを見るための指標

④水洗化率

- ・ 現在水洗便所設置済人口 / 現在処理区域内人口 × 100
- ・ 管渠施設の効率性や接続状況を見るための指標

上に示す経営指標を用い、全国平均や同規模都市平均と、高浜市下水道事業の直近3ヶ年における指標値について比較を行った結果を示します。

① 収益的収支比率 (%)

公共下水道事業における直近3ヶ年における収益的収支比率を見ると、近年増加傾向にあり95%程度まで向上しています。

比率が100%未満であるため単年度の収支としては、赤字の状況であります。

しかし、近年は増加傾向であり、経営改善に向けた取組の成果であるといえます。

今後も経営改善に向けて継続していくことが必要です。

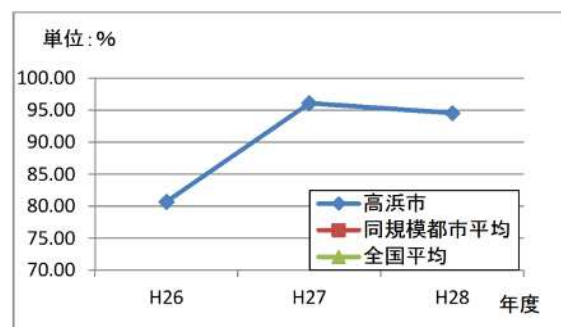


図 2-11 収益的収支比率の推移

※収益的収支比率については、全国平均・同規模都市平均のデータがないため、全国平均及び同規模都市平均との比較不可

② 経費回収率（％）

公共下水道事業における経費回収率を見ると、平成 28 年で約 80％となっており、下水道使用料で使用料対象経費となる汚水処理費を全て賄えていません。

今後は、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減に係る取り組みが必要です。

ただし、同規模都市平均と比較すると本市の下水道事業は、若干ではあるが高い経費回収率となっている状況です。

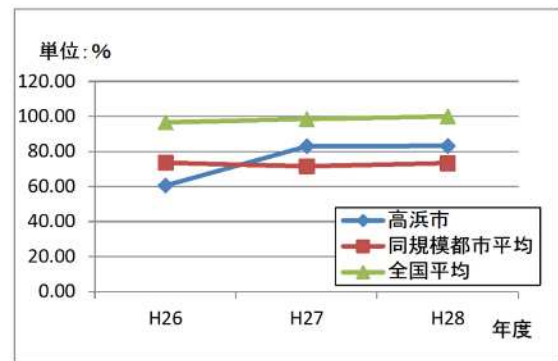


図 2-12 経費回収率の比較

③ 汚水処理原価(円)

公共下水道事業における汚水処理原価を見ると、全国平均と比べると高い原価となっていますが、同規模都市平均と比較するとやや低い原価となっている状況です。

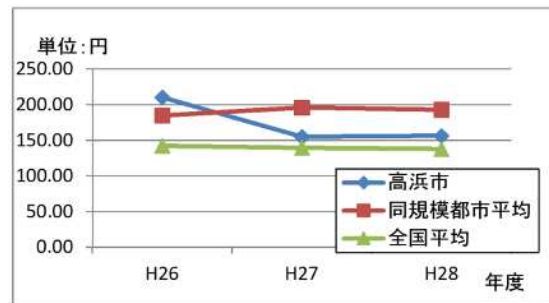


図 2-13 汚水処理原価の比較

④ 水洗化率

公共下水道事業における水洗化率を見ると、80％を推移している状況です。

全国平均及び同規模都市平均に比べると低い値となっています。

今後は、下水道の整備と合わせ、水洗化率向上の取り組みが必要となっていきます。

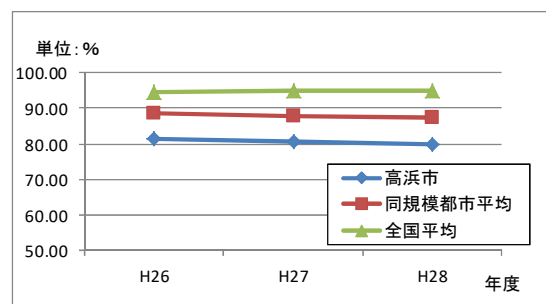


図 2-14 水洗化率の比較

第 3 章 経営の基本方針

高浜市下水道事業の経営における基本方針については以下の通りとします。

【経営の基本方針】

■基本理念

安全で快適な下水道

■基本方針

施策1 合理的な投資による公共下水道の普及促進と適正管理の実施

- ・ 汚水処理の概成を目指して効率的に普及を進めます。
- ・ 現在の下水道機能が維持できるよう適切な維持管理を実施します。

施策2 公共下水道事業の経営の安定

- ・ 下水道事業を持続的かつ安定的に経営していくため、収入・支出の両面から経営健全化に取り組みます。

施策3 市民サービスの向上

- ・ 下水道事業について分かり易い情報発信を行い情報共有の推進を図ります。

第 4 章 投資・財政計画

4.1 事業費投資額の予測

本市公共下水道事業においては、下水道計画区域約 890ha のうち約 509ha が整備済み（平成 29 年度末）であり、未整備箇所が多く残っており、今後も継続して、下水道施設の整備を進めていく状況です。

経営戦略計画期間中の事業投資計画については、本市で別途整理されている重点アクションプランに準拠し投資額の整理を行います。

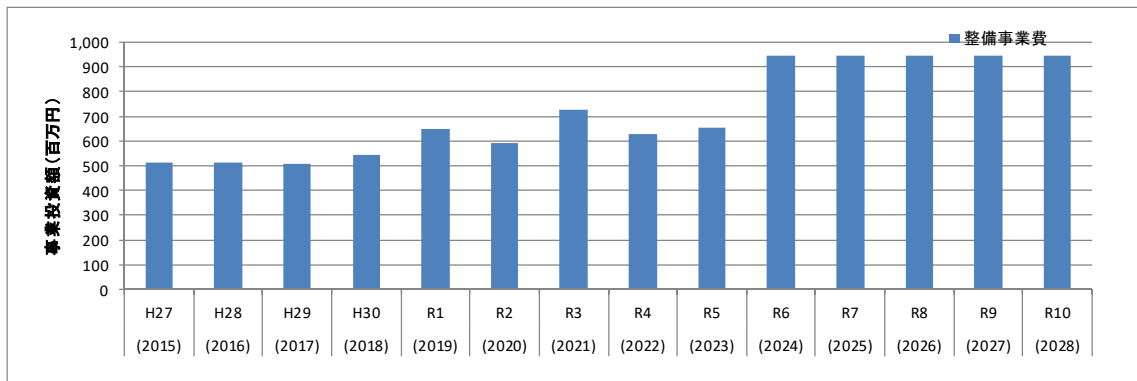


図 4-1 事業投資予定額

今後の事業投資額については、今後も下水道整備を継続していくため、増加傾向となることが想定されます。

4.2 起債償還費の予測

過年度に借入れた起債に対する償還額及び今後の下水道整備事業によって借入予定の起債額に対する償還額を算定した結果を示します。

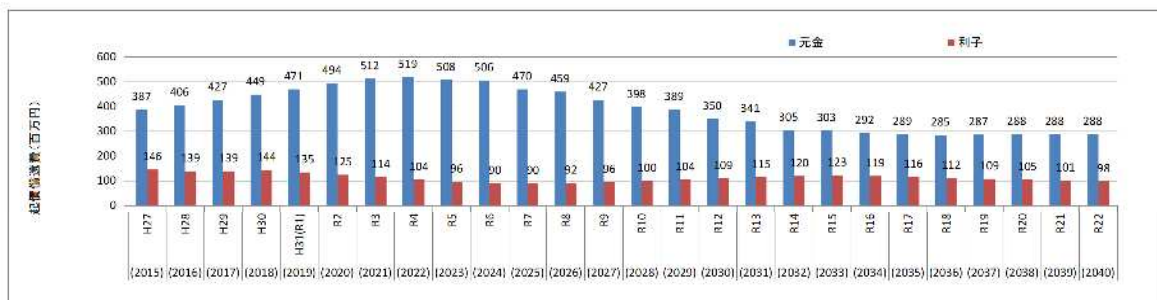


図 4-2 起債償還予定額

起債償還額については、2022 年度をピークとし減少傾向に向かうことが想定されます。

4.3 将来人口の予測

今後も下水道整備を継続的に実施していくことから、下水道処理区域内人口及び水洗化人口は増加傾向のなるものと想定されます。

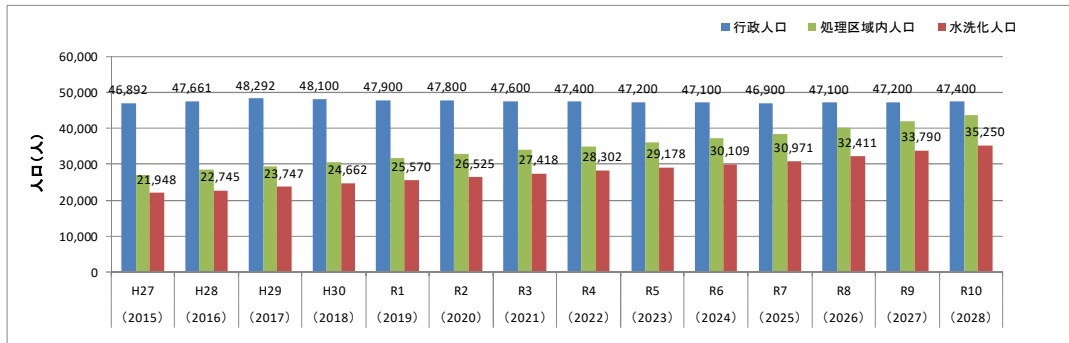


図 4-3 将来人口の予測結果

4.4 有収水量の予測

有収水量の予測にあたっては、以下の式により算定します。

■有収水量＝水洗化人口×1人当り有収水量

- ・1人あたり有収水量は、平成29年度の実績値と同様であるものと想定し、0.298m³/日・人と設定。

本市の有収水量については、水洗化人口の増加に伴い増加傾向と想定されます。

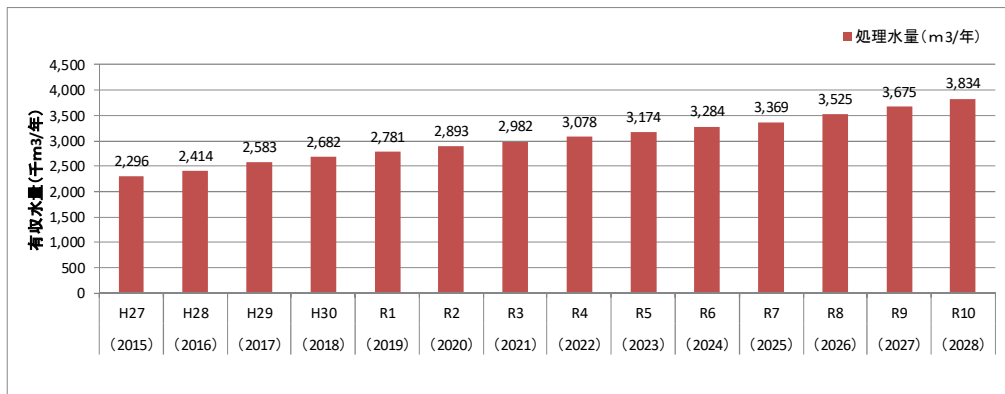


図 4-4 有収水量の予測結果

4.5 下水道使用料収入の予測

下水道使用料の予測にあたっては、以下の式により算定します。

■下水道使用料＝使用料単価×有収水量

- ・使用料単価は、平成29年度の実績値をベースとし、132.9円/m³と設定。

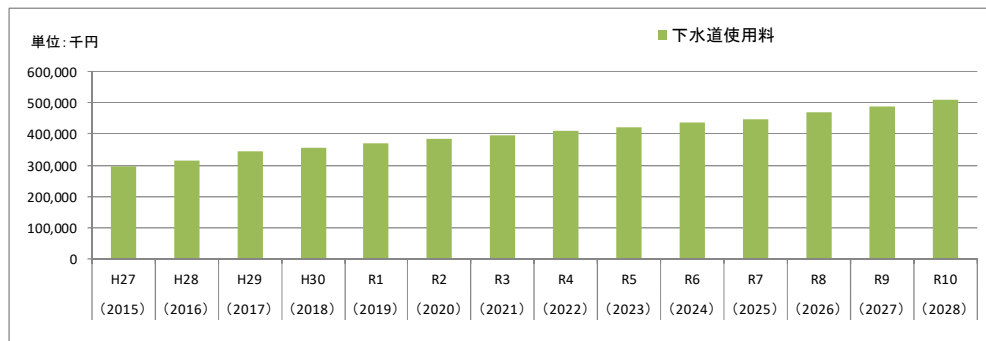


図 4-5 下水道使用料の予測結果

下水道使用料については、有収水量の増加に伴い増加傾向と想定されます。

4.6 財政収支の予測

4.6.1 収益的収支

計画期間中の収益的収支については、収入と支出が均衡する状況が続くものと想定されます。法適用後の評価の指標である「経常収支比率（収益的支出/収益的収支）」が100%となる見込みであり、良好な経営状況といえます。

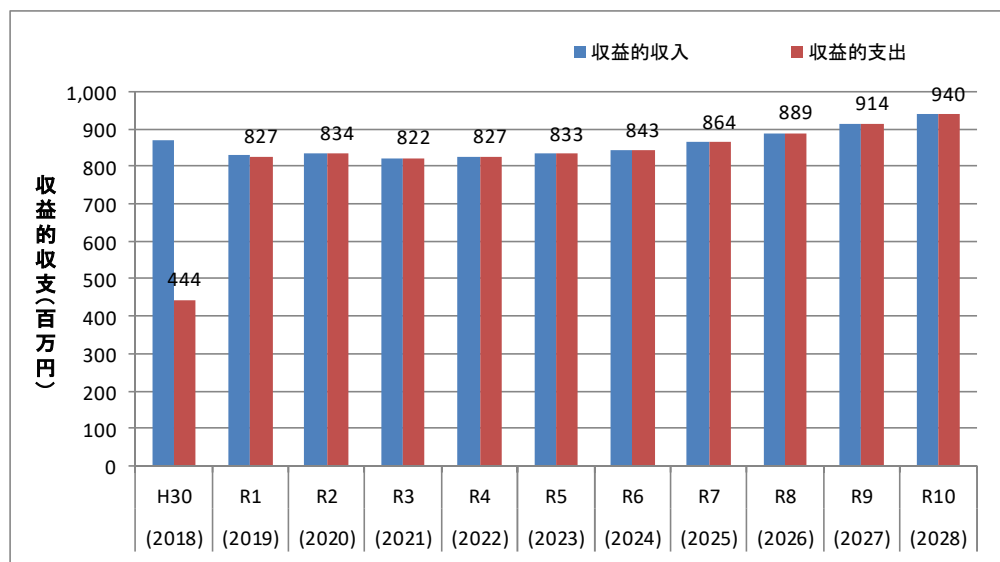


図 4-6 収益的収支の予測

4.6.2 資本的収支

計画期間中の資本的収支については、収入<支出となると想定され赤字となる見通しです。赤字の補填のために一般会計からの繰入金が必要となります。

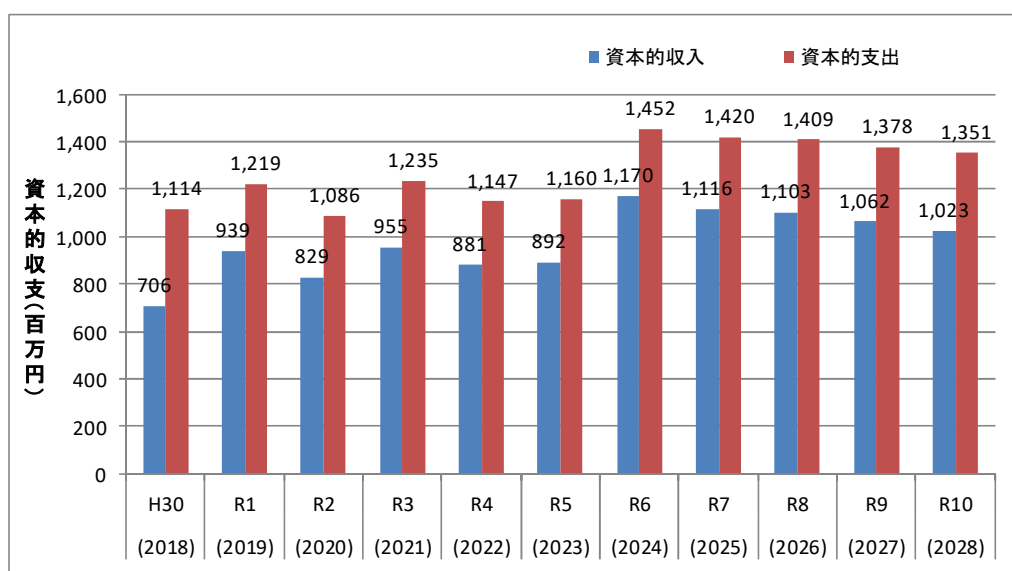


図 4-7 資本的収支の予測

※上記の収支（収益的、資本的）については、法適用後の収支である。

表 4-1 投資・財政計画（収益的収支（法適用後））

年 度			前々年度	前年度	本年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
			(決算)	(決算)	(R1)	(R2)	(R3)	(R4)	(R5)	(R6)	(R7)	(R8)	(R9)	(R10)
区 分				〔決見〕										
収益的 収入	1. 営業収益 (A)		401,567	417,607	391,246	400,320	399,659	408,662	418,892	431,076	440,366	460,925	479,047	499,504
	(1) 料金収入 (B)		342,974	357,788	339,108	349,531	360,311	371,928	383,440	396,758	407,002	425,925	444,047	464,504
	(2) 受託工事収益 (B)													
	(3) その他		58,593	59,819	52,138	50,789	39,348	36,734	35,452	34,318	33,364	35,000	35,000	35,000
	2. 営業外収益 (B)		451,504	452,194	439,663	433,633	422,614	418,115	414,028	411,503	424,028	428,229	435,336	440,075
	(1) 補助金		451,316	452,006	278,047	268,471	259,728	252,394	244,402	237,897	244,945	243,614	245,189	244,396
	他会計補助金		451,316	452,006	278,047	268,471	259,728	252,394	244,402	237,897	244,945	243,614	245,189	244,396
	その他補助金													
	(2) 長期前受金戻入				161,428	164,974	162,698	165,533	169,438	173,418	178,895	184,427	189,959	195,491
	(3) その他		188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188
収入の計 (C)		853,071	869,801	830,909	833,953	822,273	826,777	832,920	842,579	864,394	889,154	914,383	939,579	
収益的 支出	1. 営業費用 (C)		290,713	300,242	692,620	709,296	708,434	722,223	736,134	751,410	771,457	793,676	815,429	837,348
	(1) 職員給与		23,590	25,314	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
	基 本 給 付 費		23,590	25,314	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
	退職 給 付 費													
	その他													
	(2) 経費		267,123	274,928	251,495	259,970	266,417	272,563	277,773	283,583	288,474	295,197	301,453	307,876
	動力 費													
	修繕 材 料 費				11,818	11,818	11,818	11,818	11,818	11,818	11,818	11,818	11,818	11,818
	その他		267,123	274,928	239,677	248,152	254,599	260,745	265,955	271,765	276,656	283,379	289,635	296,058
	(3) 減価償却費				416,625	424,826	417,517	425,160	433,861	443,327	458,483	473,979	489,476	504,972
2. 営業外費用 (C)		153,441	143,744	134,038	124,657	113,839	104,554	96,786	91,169	92,937	95,478	98,954	102,231	
(1) 支払利息		153,441	143,744	134,038	124,657	113,839	104,554	96,786	91,169	92,937	95,478	98,954	102,231	
(2) その他														
支出の計 (D)		444,154	443,986	826,658	833,953	822,273	826,777	832,920	842,579	864,394	889,154	914,383	939,579	
経常損益 (C)-(D) (E)				4,251	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別利益 (F)														
特別損失 (G)				4,251										
特別損益 (F)-(G) (H)				△ 4,251										
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H) (I)				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流動資産 (J)														
うち未収金														
流動負債 (K)														
うち建設改良費分														
うち一時借入金														
うち未払金														
累積欠損金比率 $\left(\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100\right)$		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金不足額 (L)														
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)		401,567	417,607	391,246	400,320	399,659	408,662	418,892	431,076	440,366	460,925	479,047	499,504	
地方財政法による資金不足の比率 $((L)/(M) \times 100)$														
健全化法施行令第16条により算定した資金不足額 (N)														
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (O)														
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (P)														
健全化法第22条により算定した資金不足比率 $((N)/(P) \times 100)$														

平成30年度以前は法非適、令和元年度以降は法適用となり、法非適は税込表示、法適は税抜表示となっています

表 4-2 投資・財政計画（資本的収支（法適用後））

年 度 区 分		(単位:千円)											
		前々年度 (決算)	前年度 〔決算〕 〔見込〕	本年度 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
資本的 収入	1. 企業債	287,700	375,300	380,500	237,500	351,200	292,000	271,700	462,000	412,000	402,000	362,000	322,000
	うち資本費平準化債												
	2. 他会計出資金			306,177	318,147	336,691	348,156	363,852	369,469	366,302	363,386	361,811	362,604
	3. 他会計補助金	113,467	159,976	17,000	17,000	17,000	14,000	12,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	4. 他会計負担金												
	5. 他会計借入金												
	6. 国(都道府県)補助金	86,000	129,480	181,000	207,000	189,000	174,000	190,000	245,700	245,700	245,700	245,700	245,700
	7. 固定資産売却代金												
	8. 工事負担金	39,201	40,629	54,511	49,358	61,291	52,613	54,782	81,360	81,360	81,360	81,360	81,360
	9. その他	53	588										
	計 (A)	526,421	705,973	939,188	829,005	955,182	880,769	892,334	1,169,529	1,116,362	1,103,446	1,061,871	1,022,664
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)												
	純計 (A)-(B) (C)	526,421	705,973	939,188	829,005	955,182	880,769	892,334	1,169,529	1,116,362	1,103,446	1,061,871	1,022,664
資本的 支出	1. 建設改良費	509,436	666,635	750,000	593,000	725,000	629,000	653,000	947,000	947,000	947,000	947,000	947,000
	うち職員給与費	20,877	21,869	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300
	2. 企業債償還金	427,442	447,591	469,483	493,004	510,470	518,133	506,543	505,259	472,692	461,720	431,489	404,104
	3. 他会計長期借入返還金												
	4. 他会計への支出金												
5. その他													
計 (D)	936,878	1,114,226	1,219,483	1,086,004	1,235,470	1,147,133	1,159,543	1,452,259	1,419,692	1,408,720	1,378,489	1,351,104	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	410,457	408,253	280,295	256,999	280,288	266,364	267,209	282,730	303,330	305,274	316,618	328,440	
補填 財源	1. 損益勘定留保資金			255,197	264,754	282,574	281,913	299,972	322,672	339,530	345,752	359,995	362,858
	2. 利益剰余金処分額												
	3. 繰越工事資金												
	4. その他			30,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	10,000	10,000
計 (F)			285,197	284,754	302,574	301,913	319,972	342,672	359,530	365,752	369,995	372,858	
補填財源不足額 (E)-(F)	410,457	408,253	△ 4,902	△ 27,755	△ 22,286	△ 35,549	△ 52,763	△ 59,942	△ 56,200	△ 60,478	△ 53,377	△ 44,418	
他会計借入金残高 (G)													
企業債残高 (H)	7,535,855	7,463,565	7,374,582	7,119,078	6,959,808	6,733,675	6,498,832	6,455,573	6,394,881	6,335,161	6,265,672	6,173,568	

○他会計繰入金

(単位:千円)

年 度 区 分		前々年度 (決算)	前年度 〔決算〕 〔見込〕	本年度 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
収益的 収支分		509,909	511,825	330,185	319,260	299,076	289,128	279,854	272,215	278,309	278,614	280,189	279,396
	うち基準内繰入金	486,314	486,459	265,185	254,260	234,076	224,128	214,854	207,215	213,309	213,614	215,189	214,396
	うち基準外繰入金	23,595	25,366	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
資本的 収支分		113,467	159,976	323,177	335,147	353,691	362,156	375,852	380,469	377,302	374,386	372,811	373,604
	うち基準内繰入金	11,384	12,833	17,000	17,000	17,000	14,000	12,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
	うち基準外繰入金	102,083	147,143	306,177	318,147	336,691	348,156	363,852	369,469	366,302	363,386	361,811	362,604
合 計	623,376	671,801	653,362	654,407	652,767	651,284	655,706	652,684	655,611	653,000	653,000	653,000	

表 4-3 【参考】投資・財政計画（法適用前）

(単位:千円, %)

区 分		年 度		前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
収益的 収入	1 総 収 益 (A)	853,071	869,801	881,178	897,079	907,297	918,593	925,678	937,306	941,501	959,706	979,640	1,002,142		
	(1) 営 業 収 益 (B)	401,567	417,607	429,990	445,891	456,109	467,405	474,490	486,118	490,313	508,518	528,452	550,954		
	ア 料 金 収 入	342,974	357,788	369,628	384,484	396,342	409,121	421,784	436,434	447,702	468,518	488,452	510,954		
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)														
	ウ そ の 他	58,593	59,819	60,362	61,407	59,767	58,284	52,706	49,684	42,611	40,000	40,000	40,000		
	(2) 営 業 外 収 益	451,504	452,194	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188	451,188		
	ア 他 会 計 繰 入 金	451,316	452,006	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000	451,000		
	イ そ の 他	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188		
	2 総 費 用 (D)	444,154	443,986	435,183	435,125	431,398	428,874	426,836	427,610	434,759	444,695	455,053	465,395		
	(1) 営 業 費 用	290,713	300,242	301,145	310,468	317,559	324,320	330,050	336,441	341,822	349,217	356,099	363,164		
	ア 職 員 給 与 費	23,590	25,314	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500		
	イ うち 退 職 手 当														
	イ そ の 他	267,123	274,928	276,645	285,968	293,059	299,820	305,550	311,941	317,322	324,717	331,599	338,664		
	(2) 営 業 外 費 用	153,441	143,744	134,038	124,657	113,839	104,554	96,786	91,169	92,937	95,478	98,954	102,231		
ア 支 払 利 息	153,441	143,744	134,038	124,657	113,839	104,554	96,786	91,169	92,937	95,478	98,954	102,231			
イ うち 一 時 借 入 金 利 息															
イ そ の 他															
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	408,917	425,815	445,995	461,954	475,899	489,719	498,842	509,696	506,742	515,011	524,587	536,747			
資本的 収入	1 資 本 的 収 入 (F)	526,421	705,973	758,011	635,858	743,491	660,613	668,482	941,060	901,060	891,060	851,060	811,060		
	(1) 地 方 債 債 償 還 金	287,700	375,300	380,500	237,500	351,200	292,000	271,700	462,000	412,000	402,000	362,000	322,000		
	イ うち 資 本 費 平 準 化 債														
	(2) 他 会 計 補 助 金	113,467	159,976	142,000	142,000	142,000	142,000	152,000	152,000	162,000	162,000	162,000	162,000		
	(3) 他 会 計 借 入 金														
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金														
	(5) 国 (都 道 府 県) 補 助 金	86,000	129,480	181,000	207,000	189,000	174,000	190,000	245,700	245,700	245,700	245,700	245,700		
	(6) 工 事 負 担 金	39,201	40,629	54,511	49,358	61,291	52,613	54,782	81,360	81,360	81,360	81,360	81,360		
	(7) そ の 他	53	588												
	2 資 本 的 支 出 (G)	936,878	1,114,226	1,219,483	1,086,004	1,235,470	1,147,133	1,159,543	1,452,259	1,419,692	1,408,720	1,378,489	1,351,104		
	(1) 建 設 改 良 費	509,436	666,635	750,000	593,000	725,000	629,000	653,000	947,000	947,000	947,000	947,000	947,000		
	イ うち 職 員 給 与 費	20,877	21,869	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300	21,300		
	(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	427,442	447,591	469,483	493,004	510,470	518,133	506,543	505,259	472,692	461,720	431,489	404,104		
	(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金														
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金															
(5) そ の 他															
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 410,457	△ 408,253	△ 461,472	△ 450,146	△ 491,979	△ 486,520	△ 491,061	△ 511,199	△ 518,632	△ 517,660	△ 527,429	△ 540,044			

表 4-3 【参考】投資・財政計画（法適用前）

（単位：千円，％）

区 分	年 度	前々年度 （決算）	前年度 〔決算 見込〕	本年度 （R1）	2020 （R2）	2021 （R3）	2022 （R4）	2023 （R5）	2024 （R6）	2025 （R7）	2026 （R8）	2027 （R9）	2028 （R10）
収 支 再 差 引	(E)+(I) (J)	△ 1,540	17,562	△ 15,477	11,808	△ 16,080	3,199	7,781	△ 1,503	△ 11,890	△ 2,649	△ 2,842	△ 3,297
積 立 金	(K)												
前年度からの繰越金	(L)	58,189	56,649	74,211	58,734	70,542	54,462	57,661	65,442	63,939	52,049	49,400	46,558
前年度繰上充入金	(M)												
形 式 収 支	(J)-(K)+(L)-(M) (N)	56,649	74,211	58,734	70,542	54,462	57,661	65,442	63,939	52,049	49,400	46,558	43,261
翌年度へ繰り越すべき財源	(O)												
実 質 収 支	黒 字 (P)	56,649	74,211	58,734	70,542	54,462	57,661	65,442	63,939	52,049	49,400	46,558	43,261
	(N)-(O) 赤 字 (Q)												
赤 字 比 率	$\left(\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100 \right)$												
収益的収支比率	$\left(\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100 \right)$	97.9	97.6	97.4	96.7	96.3	97.0	99.2	100.5	103.8	105.9	110.5	115.3
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金不足額	(R)												
営業収益－受託工事収益	(B)-(C) (S)	401,567	417,607	429,990	445,891	456,109	467,405	474,490	486,118	490,313	508,518	528,452	550,954
地方財政法による 資金不足の比率	$((R)/(S) \times 100)$												
健全化法施行令第16条により算定した 資金不足額	(T)												
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額	(U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模	(V)	401,567	417,607	429,990	445,891	456,109	467,405	474,490	486,118	490,313	508,518	528,452	550,954
健全化法第22条により算定した 資金不足比率	$((T)/(V) \times 100)$												
他会計借入金残高	(W)												
地 方 債 残 高	(X)	7,535,855	7,463,565	7,374,582	7,119,078	6,959,808	6,733,675	6,498,832	6,455,573	6,394,881	6,335,161	6,265,672	6,173,568

○他会計繰入金

（単位：千円）

区 分	年 度	前々年度 （決算）	前年度 〔決算 見込〕	本年度 （R1）	2020 （R2）	2021 （R3）	2022 （R4）	2023 （R5）	2024 （R6）	2025 （R7）	2026 （R8）	2027 （R9）	2028 （R10）
収益的収支分		509,909	511,825	511,362	512,407	510,767	509,284	503,706	500,684	493,611	491,000	491,000	491,000
うち基準内繰入金		486,314	486,459	486,862	487,907	486,267	484,784	479,206	476,184	469,111	466,500	466,500	466,500
うち基準外繰入金		23,595	25,366	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
資本的収支分		113,467	159,976	142,000	142,000	142,000	142,000	152,000	152,000	162,000	162,000	162,000	162,000
うち基準内繰入金		11,384	12,833	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
うち基準外繰入金		102,083	147,143	130,000	130,000	130,000	130,000	140,000	140,000	150,000	150,000	150,000	150,000
合 計		623,376	671,801	653,362	654,407	652,767	651,284	655,706	652,684	655,611	653,000	653,000	653,000

第 5 章 効率化・経営健全化への取組み

今後の下水道事業における効率化・経営健全化のための取組み方針の整理結果を示します。

表 5-1 効率化・経営健全化に向けた取組み事項

項目		検討事項
投資に関する取組み	広域化・共同化・最適化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・連携協約や協議会制度を活用した事務の共同処理等 ・事務の委託・代替執行の制度を活用した事務の効率化
	投資の平準化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ストックマネジメントによる計画的な改築の推進
	民間活力の活用に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・改築事業を含めた PPP/PFI の導入
財源確保に関する取組み	使用料の見直しに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・料金体系の見直しによる一般会計繰入金の抑制
	資産活用に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・採算性のある資源利用方法の調査
投資以外の経費節減等に関する取組み	民間活力の活用に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・包括的民間委託の導入・適用拡大
	主要な経費に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ・職員給与費の増加抑制（業務量の分散化・平準化） ・修繕費の適正化（ライフサイクルコストの抑制） ・管渠の計画的な調査・点検

第6章 経営戦略の進捗管理等

経営戦略は社会情勢や経済状況とともに、見直しが必要となります。

そのため本市では、毎年、進捗管理（モニタリング）を行うとともに、5年後ごとに見直し（ローリング）を図ります。

また、PDCA サイクル※の確立を図り、健全で持続可能な経営となるよう努めていきます。

※PDCA サイクルとは

Plan（計画）：計画(目標)を立てる

Do（実施）：計画(目標)を達成するために行動する

Check（検証・評価）：計画(目標)と実績の相違を把握し評価する

Action（見直し・改善）：評価した内容をもとに計画の見直しをする

