

3. 経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組

前章で示した経営の効率化・健全化のための重要施策について、施策別に実施可能な具体的取組について説明する。

3.1 汚水処理事業における投資の合理化・効率化

3.1.1 汚水処理ビジョン（案）に基づく下水道整備の実施

汚水処理ビジョン（案）に基づき、整備を早期に進め、町民の汚水処理サービスの受益に最大限配慮しつつ整備効率の向上を図りながら、整備コストの回収（使用料収入）を最大化する下水道整備を推進する。

- ◆ 経営的視点にたった段階的整備計画
⇒ コスト低減 + 収益面（使用料収入）に配慮
- ◆ 町民視点の汚水処理施設整備計画
⇒ 早期に整備を実現する視点

【主な投資計画】

★管きよ*整備事業費・・・令和8年度末の整備完了を目指す

令和8年度末までの年間管きよ建設費 $1,529 \div 7 = 218$ 百万円/年

★処理場施設事業費

処理場増設必要時期は1系改築時（令和9年度以降）となるため、短期的（令和8年度まで）には管きよ整備事業への投資に力点を置き、整備概成*後に処理場施設、改築更新事業への投資を重点化する「投資の選択と集中」を実施する。

3.1.2 スtockマネジメント計画に基づく点検調査・改築更新事業の実施

本町では、平成30年度に全ての下水道施設を対象にして、予防保全*型の施設管理を基本としたストックマネジメントの考え方を導入し、調査実施計画・改築更新の基本方針を含む下水道施設ストックマネジメント計画を策定している。

したがって、下水道施設における点検・調査及び改築更新事業の投資計画は本計画に基づき実施するものとする。

【主な投資計画】・・・算定期間：50年間（R1～R50）

・・・総事業費：9,083 百万円

- 管路施設の改築事業費 = 15 百万円/年（令和5年度まで）
= 48 百万円/年（令和6年度以降）
- 処理場設備の改築事業費 = 106 百万円/年（令和5年度まで）
= 140 百万円/年（令和6年度以降）

3.1.3 下水処理場の有効活用

下水処理場の未稼働分を有効活用し、さらなる運転管理の効率化を図るため、浄化槽汚泥*及びし尿*（汲み取り*）の下水処理場への投入を検討する。今後、国が推進する広域化・共同化等への取り組みを検討するなかで、浄化槽汚泥及びし尿の処理を行っている吉田町牧之原市広域施設組合*並びに関係市町と、下水処理場への投入について協議を行っていく。

★広域化・共同化とは

複数の処理区の統合や「下水汚泥・浄化槽汚泥・し尿」の共同処理、複数事業の管理の全部または一部を一体的に行う等の広域的な連携により、事業運営の基盤強化及び効率化を図ること。

◆ 衛生センターの現状

衛生センターの過去10ヶ年の搬入量の推移は図3-1に示すとおり、概ね横ばいであるが、処理能力（82 kL/日）に対する稼働率が約90%と高い状況にある。

今後は、汚水処理ビジョン（案）に基づく下水道区域の縮小に伴い、さらなる浄化槽汚泥量の増加が見込まれ、施設稼働率がひっ迫することが考えられる。

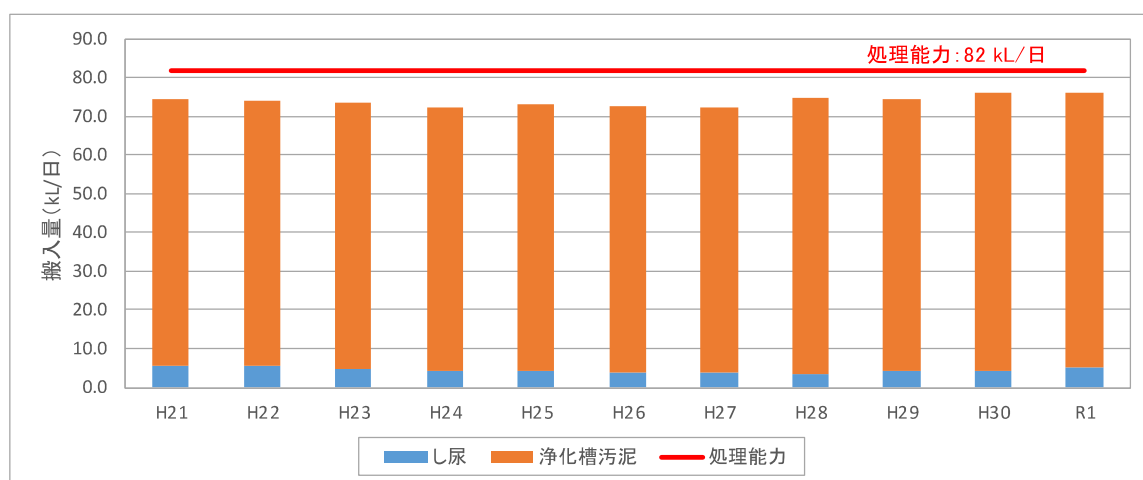


図 3-1 衛生センターの搬入実績

3.2 経営基盤の強化

3.2.1 使用料の改定

(1) 背景

本町の汚水処理原価は適正な水準となっている一方で、経費回収率は約 65%に留まり、事業運営に必要な財源を他会計繰入金（基準外）に依存している状況である。経営基盤を強化するためには、自主財源の確保の観点から他都市に比べて安価となっている使用料改定を実施し、経費回収率の上昇を図る必要がある。

また、令和 2 年 7 月 22 日付けで国土交通省より以下の事務連絡*が発出され、収支構造適正化*に向けた取組を踏まえ、着実に収支構造の見直しの検討を進める要請があった。

収支構造の適正化に積極的に取り組む地方公共団体を重点的に支援するため、公営企業会計を適用した地方公共団体において、以下のいずれかに該当する場合は、当該団体が行う汚水処理に関する事業について、社会資本整備総合交付金*の重点配分の対象としないこととします。

- 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/m³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。

出典：事務連絡 下水道事業における収支構造適正化に向けた取組の推進についての留意事項より抜粋 国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道事業課 企画専門官 令和 2 年 7 月 22 日

本町の公共下水道事業は、平成 7 年 3 月に供用開始したことから、令和 7 年 3 月で供用開始 30 年が経過し、さらに現在の使用料単価（税込み：約 105 円/m³、税抜き：約 97 円/m³）、経費回収率（約 65%）を考慮すると、現状の料金体系を維持した場合、資本費の重要な財源である社会資本整備総合交付金（国補助金）の重点配分の対象外となることは確定的である。

以上の背景を受けて、経営基盤の強化の施策のうち使用料改定を具体的取組として設定する。

(2) 使用料改定率、実施時期の設定

使用料改定の実施時期・改定率は、国土交通省より発出された事務連絡および使用料改定検討スケジュールを考慮して、表 3-1 のとおり設定する。

表 3-1 使用料改定の実施時期・改定率

項目	内容
料金改定率	<ul style="list-style-type: none">● 経営基盤の強化の観点から、料金改定の最終目標として、経費回収率 100%となる料金設定を目指す。急激な使用料増額に伴う町民負担増にならないように、段階的な料金改定を行う。<ul style="list-style-type: none">➢ 第 1 段階：経費回収率 80%を目指して改定率を設定 ⇒約 129 円/m³ (税抜き) ※改定率 33.0%➢ 第 2 段階：経費回収率 100%を目指して改定率を設定 ⇒約 160 円/m³ (税抜き) ※改定率 24.0%
料金改定時期	<ul style="list-style-type: none">● 第 1 段階：令和 6 年度より新料金体系を実施● 第 2 段階：令和 11 年度より新料金体系を実施

※ 改定時の使用料単価は、経費回収率 80%、100%とした場合の現状の試算に基づくものであり、詳細な使用料体系、料金設定については、今後実施する使用料改定詳細検討結果に基づき算定される。

3.2.2 水洗化率の向上

本町の水洗化率は約 70%であり、類似団体、静岡県内平均を下回っており、下水道整備により投資したコストの回収率が低いことを示している。そこで、水洗化率向上による下水道使用料の増収を目的として、未接続世帯・事業者に向けた下水道接続の促進に対する取組を実施する。

- ・ 水洗化率目標値・・・令和 17 年度までに 85% (1 年当たり約 100 人増)

【水洗化率向上のための具体的取組 (例)】

- 下水道整備済み区域に対する広報・PR 活動を強化するとともに、吉田町 HP での下水道への接続呼びかけなどの対策を講じる。
- 下水道未接続世帯・事業者に対して個別通知を行う。

3.3 組織の効率化

本町では、現在 5 名の職員で下水道事業を運営しているが、今後の汚水処理ビジョン（案）に基づく下水道整備やその先の改築更新に向けて、業務執行体制の強化が求められる。しかし、本町全体の状況を踏まえると、職員の増員は難しいことから、今後の下水道事業運営に向けて、現状の業務執行体制を維持しながら、専門性の高い人材を企業職員*として専属的に育成しつつ、組織を効率化させていく必要がある。

そのための有効な手段のひとつが、広域化・共同化や官民連携であり、例えば、以下のような具体的取組が挙げられる。

【組織の効率化の具体的取組（例）】

- 下水道事業に係る日常事務（排水設備事務*、使用料徴収事務等）および人材育成研修を周辺自治体と連携して実施することを検討する。
- DB*（Design-Build：設計・施工一体型）方式で、下水道整備を実施することを検討する。

これらの取組により、日常事務量の低減や発注手間の削減が図られ、職員の負担軽減、さらには組織の効率化につながるものと考えられる。

4. 今後の事業実施方針に基づく投資・財源計画

4.1 投資試算

今後の投資計画については、経営戦略計画期間における「汚水処理ビジョンに基づく下水道整備」、「ストックマネジメント計画に基づく点検調査・改築更新事業」の計画事業費を見込む。

表 4-1 投資試算における主な設定条件

項目	設定条件
建設改良費	下水道整備、点検調査・改築更新の事業費を建設改良費に計上
維持管理費	過年度実績により処理水量当たりの維持管理費を算定し、流入水量予測に基づき計上
職員給与費	現況固定
減価償却費*	取得済資産は予定減価償却、新規取得資産は今後の償却費用を算定し計上
企業債償還 支払利息	過年度起債分+新規起債分を計上

4.2 財源試算

今後の財源試算については、経営戦略計画期間における投資計画に基づく財源を以下の設定条件に基づき算定する。

表 4-2 財源試算における主な設定条件

項目	設定条件
国補助金	補助対象事業費分を計上
企業債	投資計画に基づき計上
使用料単価	表 3-1 で設定した使用料改定条件に基づき設定
使用料収入	水洗化人口に基づく「有収水量×使用料単価」により計上
長期前受金戻入*	各年度の減価償却費に対する割合を乗じて計上
他会計繰入金	繰入基準に基づき、基準内繰入・基準外繰入を算定し計上

4.3 投資・財源試算

経営戦略計画期間内である令和3年度～令和12年度における投資試算（建設改良費（設計・工事）、維持管理費、職員給与費、企業債償還など）及び財源試算（使用料収入、他会計繰入金など）により、計画期間内の投資・財源試算を行った。なお、投資・財源試算は、収益的収支、資本的収支により実施し、他会計繰入金により総収支（収益的収支、資本的収支の合算）が均衡を図るものとして試算した。

★収益的収支とは

事業年度における企業の営業活動に伴い発生する収益（収入）とそれに対応する費用（支出）のことで、企業会計方式では税抜き額で示される。収益的収入は、下水道サービスの提供の対価としての下水道料金収入が主体となり、収益的支出は、サービスの提供に要する職員給与費、維持管理費（処理場、管きよの運転管理、保守点検費など）、支払利息（施設建設のための借金の利子返済分）などの費用がある。

★資本的収支とは

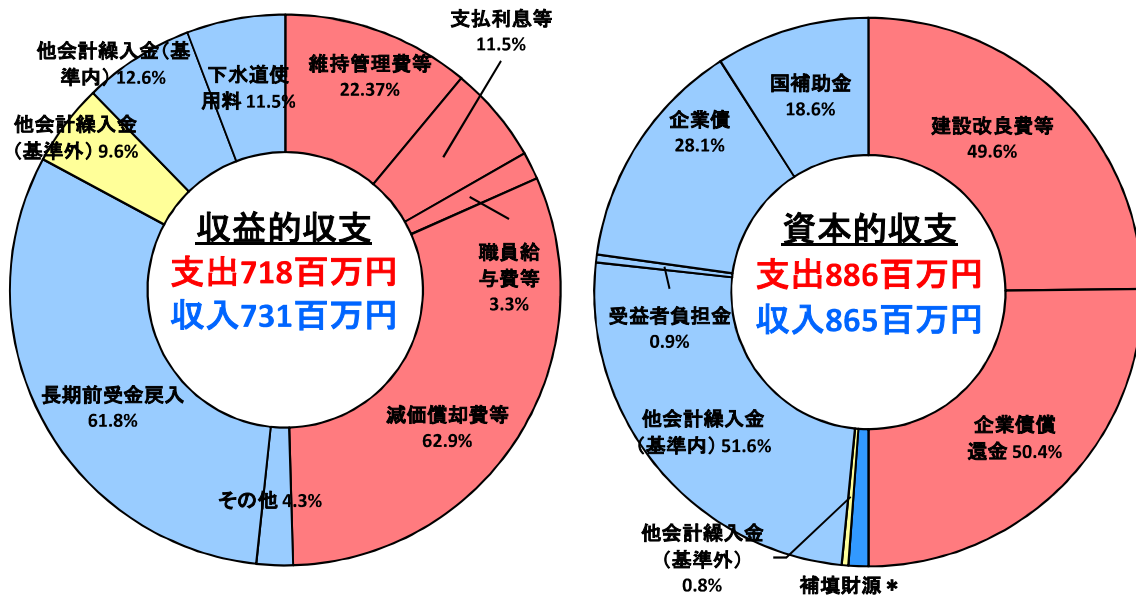
下水道施設の建設改良費（設計・工事等）や企業債（借金）の元金償還（借金の元金返済分）等の支出とその財源となる収入のこと。資本的収入は、国補助金（国からの補助金）、企業債（借金）、受益者負担金（下水道接続（受益）者が当初負担する金額）などで構成される。

※ 企業会計方式では、収益的収支は税抜き額、資本的収支は税込み額で示される。

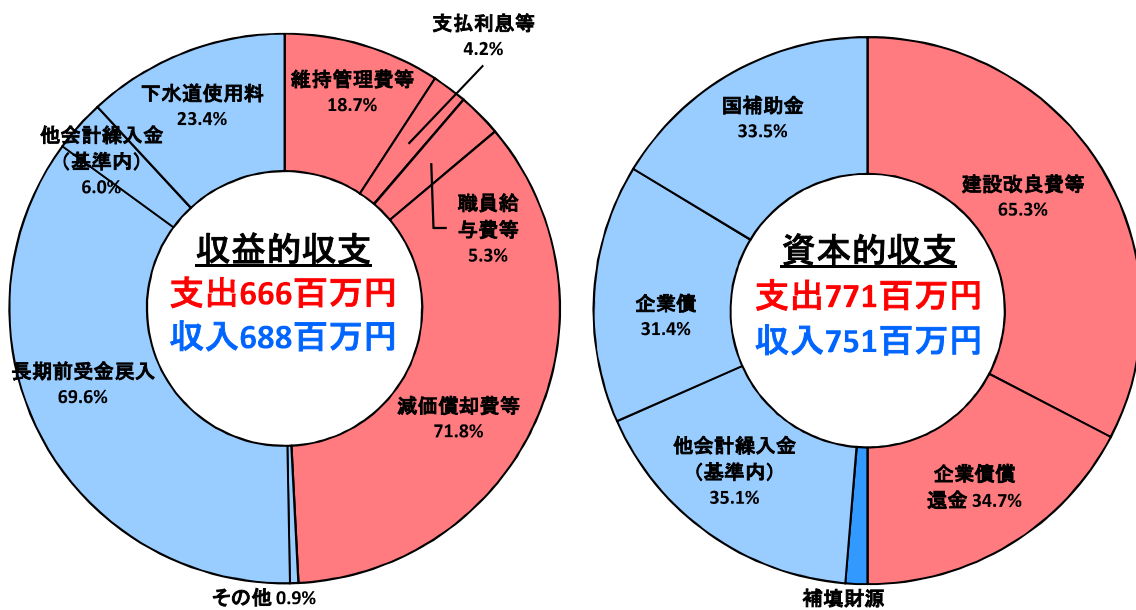
【試算結果について】

①収支予測内訳の変化

【計画開始年度：令和3年度予算ベース】



【計画最終年度：令和12年度】



★考察

- 計画期間中に実施する使用料改定に伴い、他会計繰入金（基準外）が解消され、使用料収入のみで「維持管理費+職員給与費」を賄うことが可能となり、独立採算制の観点からも望ましい方向となる。

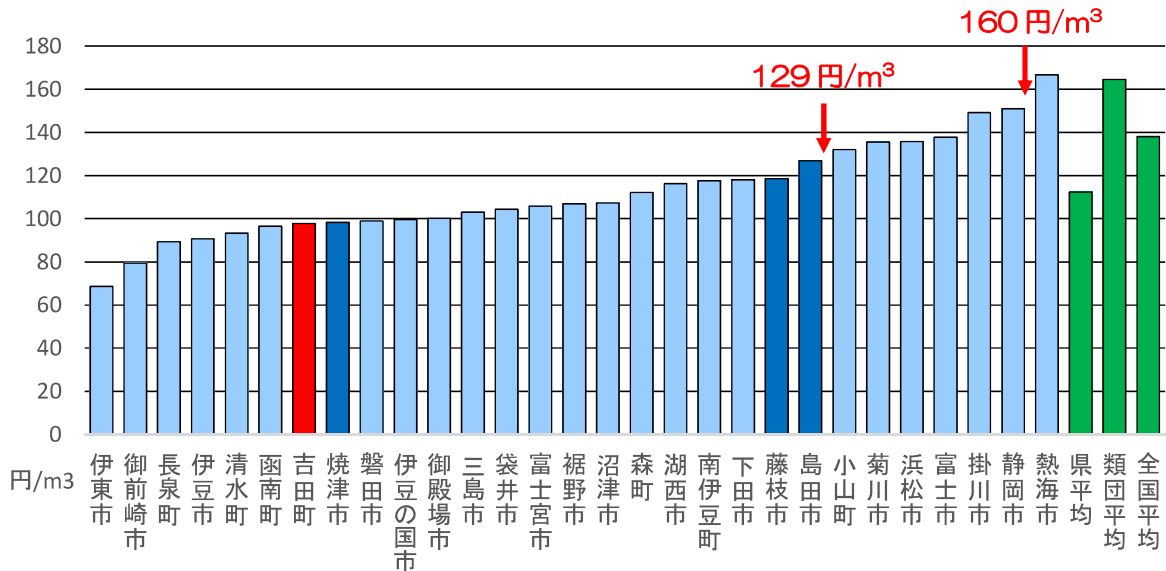
② 静岡県内自治体との比較

【使用料単価】

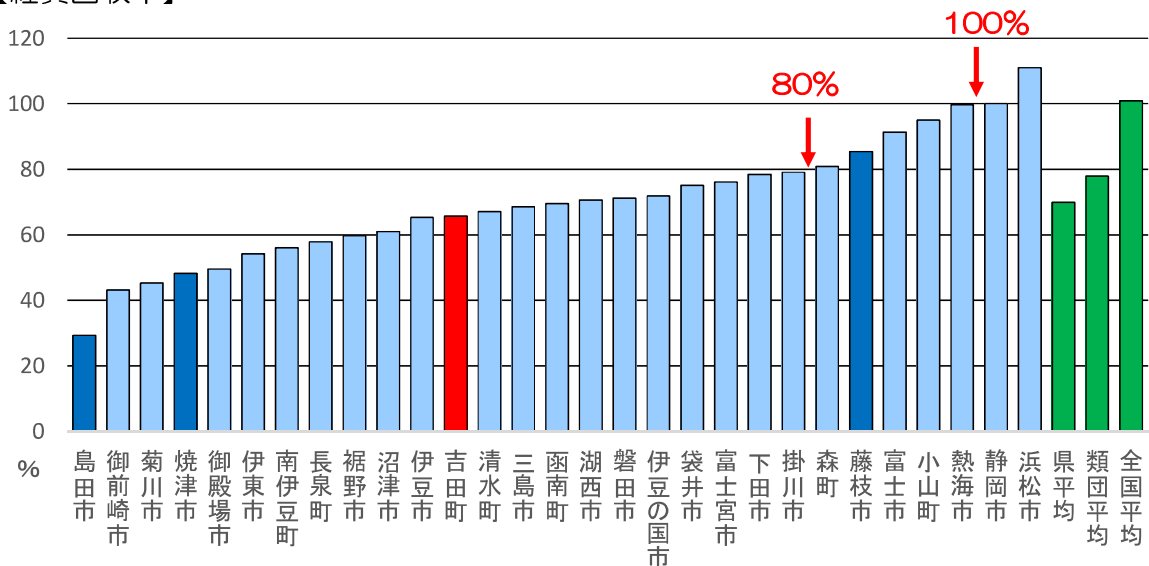
※県内市町・県平均の金額は税抜き額である。

※類団平均、全国平均は税抜き・税込みが混在した平均値となっている。

⇒地方公営企業法適用団体が税抜き額・非適用団体が税込み額となっているため。



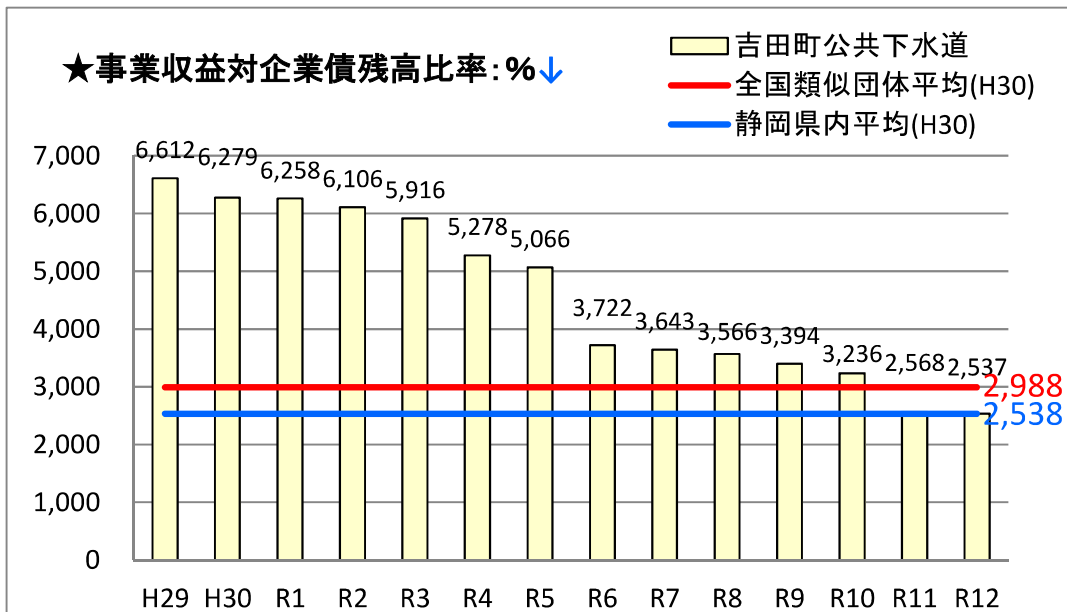
【経費回収率】



★考察

- ▶ 計画期間中に段階的な使用料改定（令和 6 年度、令和 11 年度）を実施した場合、静岡県内での使用料単価、経費回収率の位置付けは上図のとおりとなる。なお、上図は平成 30 年度実績を整理したものである。

③ 事業収益対企業債残高比率の推移



【考察】

- 汚水処理ビジョン（案）に基づく整備事業、ストックマネジメント計画に基づく点検調査・改築更新事業での事業実施により、建設改良費が低減され、起債額の抑制が図られたことから、計画期間内においては順調に企業債残高が削減され、さらに使用料改定に伴い、事業収益対企業債残高比率は減少の一途を辿り、計画期間最終年（令和 12 年度）までに類似団体・静岡県内平均を下回り、企業債残高は平均的な規模まで減少する試算結果となった。

5. 進行管理方針

経営戦略策定後の進捗状況を管理するための管理方針を定め、事業進捗の評価方法や計画見直しの実施時期を定める。

(1) 経営指標の推移

経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組に対する進捗状況などを定量的に評価し、そのパフォーマンスを継続的に改善するため、経営指標の推移を毎年度算定・評価することで進行管理を行う。

(2) 進捗管理実施状況の公表

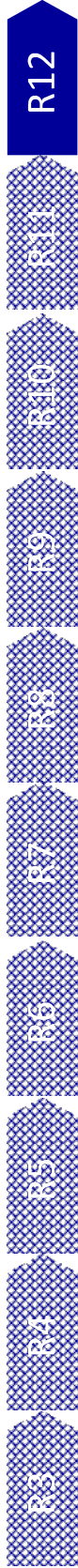
経営戦略で抽出した施策・具体的取組の評価・進捗管理は、毎年度経営指標に基づく進捗管理・評価と、その結果に基づく継続的な改善を行う。さらに、取組の実施状況とともに、経営指標の推移に基づく評価結果や改善状況をホームページ等に公表し、町民に向けて情報発信・情報共有を実施する。

(3) 中間見直し

計画期間の中間年次（令和7年度）に、それまでの施策・具体的取組の進捗、社会状況・財務状況等を踏まえて経営戦略の内容を十分に検証し、中間見直しを実施する。

今後の汚水処理ビジョン・経営戦略に関するロードマップを表 5-1 に示す。

表 5-1 污水処理ビジョン・経営戦略に関するロードマップ



計画見直し 法手続きなど	●公共下水道 全体計画見直し	●法手続き変更 ⇒下水道法 ⇒都市計画法	●経営戦略 中間見直し ●法手続き変更 ⇒下水道法 ⇒都市計画法	●経営戦略 第2期計画 見直し
公共下水道 事業	公共下水道区域内の面整備事業推進			
個人設置型 浄化槽事業	し尿浄化槽汚泥投入検討	牧之原市・広域施設組合との協議・調整	調整がまとまれば	
経営関連	現行の補助制度の継続	新規の補助制度の運用		
	浄化槽補助金などの見直し			
	現行下水道料金体系の継続	新下水道料金運用開始	新下水道料金運用開始	
目標	下水道使用料改定の検討	下水道使用料改定の検討	使用料改定検討	条例改定等
★：国の設定目標 ◎：県の設定目標 ◇：町の設定目標	●◎ 広域化共同化計画 静岡県とりまとめ 国に提出	★◇ 経費回収率 ⇒80%以上	★ 汚水処理整備 人口普及率 ⇒95%以上	◇ 経費回収率 ⇒100%以上