

吉田町公共下水道事業経営戦略

計画期間：令和3年度～令和12年度

静岡県 吉田町

目次

1. 経営戦略策定の主旨	1
1.1 概要及び目的	1
1.2 経営戦略の位置付け	1
1.3 計画期間	2
1.4 策定フロー	2
2. 吉田町公共下水道事業の経営状況	3
2.1 令和元年度の下水道事業の決算状況	3
2.2 経営指標を用いた現状分析	4
2.3 現状分析に基づく経営課題	12
3. 経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組	13
3.1 汚水処理事業における投資の合理化・効率化	13
3.2 経営基盤の強化	15
3.3 組織の効率化	17
4. 今後の事業実施方針に基づく投資・財源計画	18
4.1 投資試算	18
4.2 財源試算	18
4.3 投資・財源試算	19
5. 進行管理方針	23

※ 本文中の「*」の付いている用語は、「参考資料 資料2」に解説を記載している。

1. 経営戦略策定の主旨

1.1 概要及び目的

本町の公共下水道事業は、町民の生活環境の改善、公共用水域*の水質保全などを目的として、計画的に事業を推進してきた。

一方で、近年の下水道事業を取り巻く状況は、人口減少・高齢化社会、節水型社会の進展による水需要*の停滞に伴う使用料収入の減少、下水道施設の老朽化に対する改築・更新*需要の増加、未普及解消事業の推進など厳しい経営環境が続いている。さらに、大規模地震など自然災害への危機管理対策、下水道職員の技術継承、官民連携*需要の高まりなど多種多様な課題に直面している状況である。

このような経営環境のもとで、将来にわたって安定的に下水道事業を継続していくためには、中長期的な視野に立った経営の投資・財源計画である「下水道事業経営戦略」を策定し、計画的に施設、財務及び組織などの経営基盤を強化していく必要がある。

1.2 経営戦略の位置付け

下水道事業経営戦略は、本町の「吉田町第5次総合計画*」、「吉田町都市計画マスタープラン*」との整合を図るとともに、国から要請されている「経営戦略」、「汚水処理施設10年概成の方針」、「広域化・共同化計画」等の内容を踏まえて策定するものである。

一方で、下水道法*に基づき策定される計画は、静岡県生活排水処理長期計画*を上位計画とした全体計画・事業計画があり、その計画に基づいた個別計画により事業が実施されている。本計画は、これらと相互に関連し、計画期間内に実施すべき施策*・取組、達成すべき目標に対する投資・財源計画を定めるものである。

下水道事業経営戦略の位置付けを「国の動向」、「吉田町各種計画」、「下水道法に基づく計画」との関連性から整理すると、図 1-1 に示すとおりである。

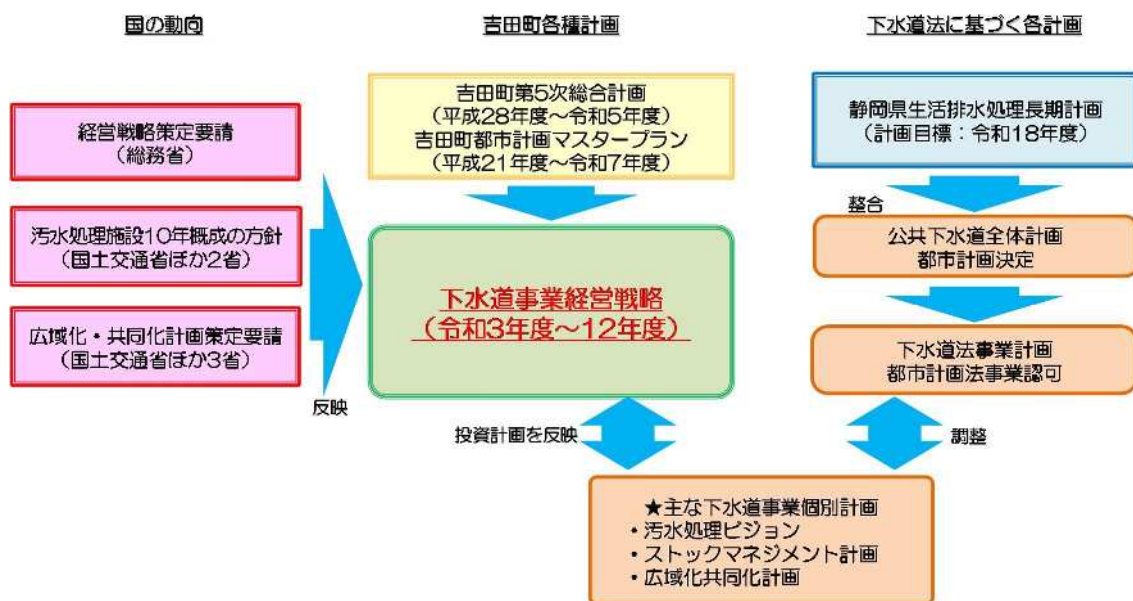


図 1-1 経営戦略の位置付け

1.3 計画期間

経営戦略の計画期間は、「経営戦略策定ガイドライン 総務省」では「10年以上を基本として設定すべき」と記載があることから、令和3年度（2021年度）～令和12年度（2030年度）の10年間とする。

1.4 策定フロー

経営戦略の策定フローを図1-2に示す。各項目の内容は以下のとおりである。

(1) 経営状況分析

公共下水道事業の経営状況を把握するため、決算状況や経営指標を用いた現状分析を行う。

(2) 現状分析に基づく課題整理

経営状況を分析結果により、本町の公共下水道事業が抱える経営課題を整理する。

(3) 経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組の抽出

経営の効率化・健全化のため、施策別に実施可能な具体的取組を抽出する。

(4) 事業実施方針に基づく投資・財源計画の策定

抽出した具体的取組のうち、投資・財源計画に反映可能なものについて、投資・財源試算を行い、経営改善効果を把握する。

(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。

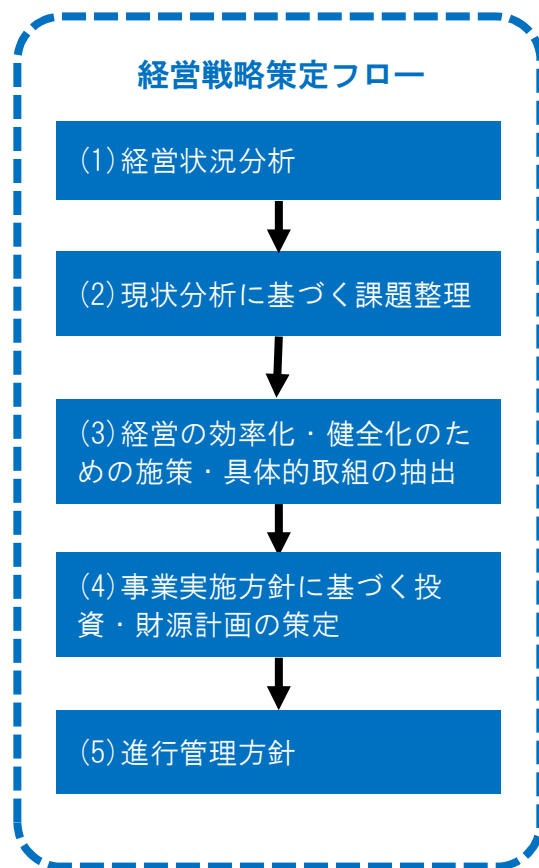
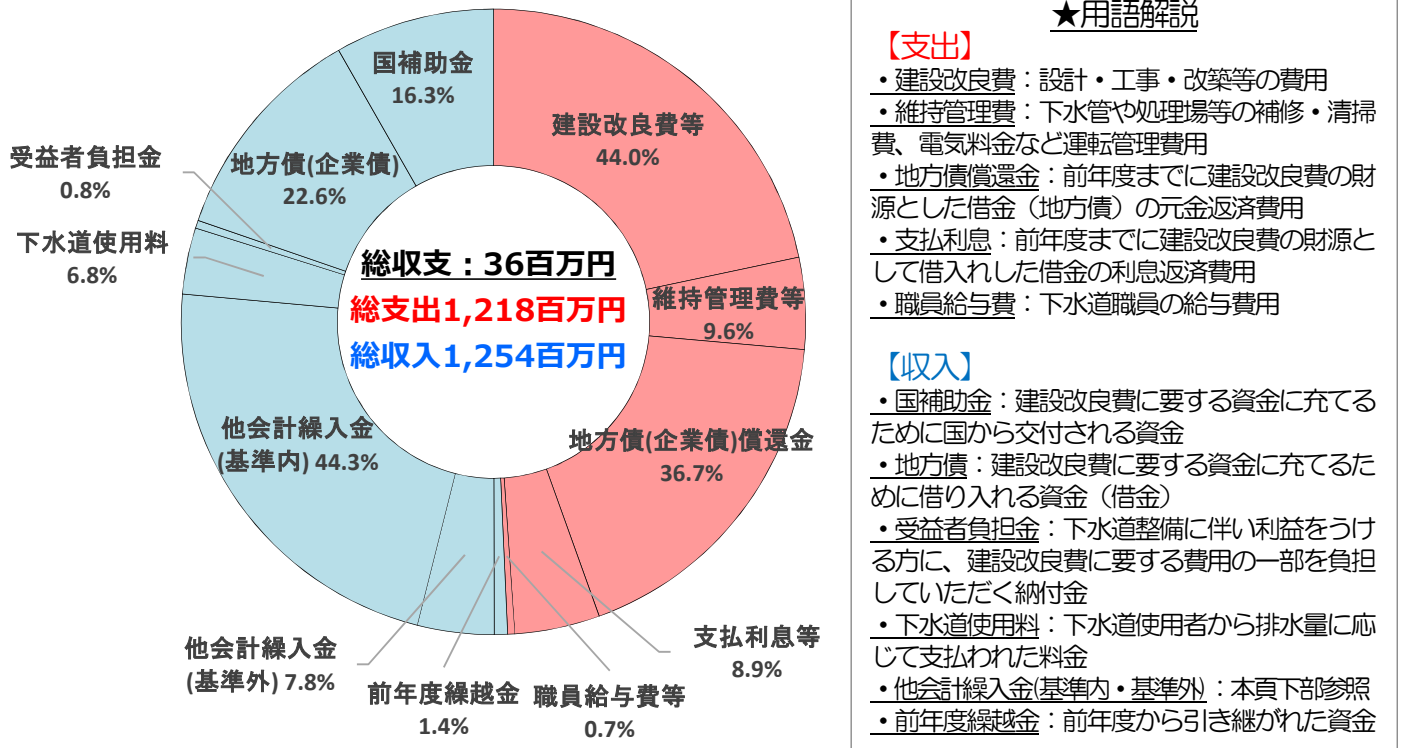


図 1-2 経営戦略策定フロー

2. 吉田町公共下水道事業の経営状況

2.1 令和元年度の下水道事業の決算状況

直近の公共下水道事業の経営状況を把握するため、令和元年度（平成31年4月1日～令和2年3月31日）の決算状況を図2-1に示す。



※ 今年度（令和2年度）より、下水道事業は官公庁会計方式から企業会計方式*を採用するため、今後は「地方債」→「企業債」として扱う（上図は昨年度決算のため地方債としている）

図2-1 令和元年度 公共下水道事業特別会計の決算状況

- 令和元年度の決算状況は総収支上黒字となっているが、収入の主たるものは、他会計繰入金（基準内・基準外）で52.1%を占めている。
- 他会計繰入金とは、吉田町一般会計*（税金）からの繰入金のこと（下記参照）で、下水道事業の独立採算性の観点では、**基準外繰入依存の解消が今後重要**となる。

★他会計繰入金とは

地方公営企業*は、受益者負担を原則とする独立採算制*を前提とするが、民間企業とは異なる特殊性があることから、その経費の一部については、一般会計等が負担又は補助し、残りの経費について料金で回収することとされている。

一般会計が負担又は補助すべき経費は、経費の性質上経営に伴う収入（下水道使用料）をもって充てることが客観的に困難であると認められるものである。これら負担区分については繰出基準として、毎年度総務省から示されている。

- 基準内繰入：繰出基準に基づく他会計繰入金のこと
- 基準外繰入：繰出基準外の他会計繰入金のこと

2.2 経営指標を用いた現状分析

2.2.1 現状分析の概要

次に、吉田町公共下水道事業の経営状況を把握するため、他都市の下水道事業の経営状況との比較を行う。比較に際しては、下表に示す経営指標を用いる。この指標は、総務省の経営戦略策定ガイドライン等により整理されているものを、「財務の収益性・健全性（カネ）」、「事業・施設の効率性（モノ）」、「組織の効率性（ヒト）」のカテゴリーに分けて抽出したものである。

経営指標の比較は、平成 29 年度から令和元年度までの 3 年間の本町の経年推移と、全国の類似団体（56 団体）及び静岡県内団体（29 団体）の平成 30 年度の平均値・最大値・最小値及び団体中の順位を基に実施し、その結果に基づき比較分析・評価を行う。

★類似団体とは

比較対象とした全国の類似団体は、本町と同規模の下水道事業を運営している団体のことで、総務省が示している分類区分（下水道区域内人口*、人口密度、供用開始後年数）に加えて、下水処理場を管理運営する町村団体（56 団体）を抽出したものである。

表 2-1 現状分析に用いた経営指標

分類(視点)	経営指標	単位	計算式	見方	備考
財務の 収益性・ 健全性	(1) 使用料単価	円/m ³	使用料収入÷有収水量	↑	
	(2) 汚水処理原価	円/m ³	汚水処理費*÷有収水量	↓	
	(3) 経費回収率	%	使用料単価÷汚水処理原価×100	↑	
	(4) 収益的収支比率	%	総収益÷(総費用+地方債償還金)×100	↑	
	(5) 事業収益対企業債残高比率	%	企業債残高÷事業収益(使用料収入)×100	↓	
事業・施設 の 効率性	(1) 整備率	%	整備済面積÷全体計画面積×100	↑	
	(2) 水洗化率	%	水洗化人口÷処理区域内人口×100	↑	
	(3) 処理人口1人当り維持管理費	円/人	維持管理費÷処理区域内人口	↓	
	(4) 施設利用率	%	晴天時日平均処理水量÷晴天時処理能力×100	↑	
	(5) 有収率	%	有収水量÷汚水処理水量×100	↑	
組織の 効率性	(1) 職員1人あたりの処理区域内人口	人/人	処理区域内人口÷職員数	↑	
	(2) 職員給与費対営業収益比率	%	職員給与費÷(営業収益-受託工事収益*)×100	↓	

※ 見方欄の「↑」は数値が大きい方がよいことを、「↓」は数値が小さい方がよいことを示す。

※ コメント欄の「評価」は、本町指標値が類似団体・静岡県内平均と比較した結果として、「良い」もしくは「悪い」と示している。

※ 現状分析は、平成 29 年度から令和元年度までの 3 年間の経営指標により実施しており、各指標値の算定に当たっては、官公庁会計方式*での決算データを用いたものである。

2.2.2 経営指標による比較分析

各経営指標の分析結果を「コメント」欄に示す。なお、評価は3段階（良い、平均的、悪い）で行っている。

(1) 財務の収益性・健全性の視点

(1) 使用料単価

単位：円/m ³ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	105.0	105.6	103.1	164.6	54/56	117.9	22/29
指標の説明	有収水量1m ³ あたりの使用料収入であり、使用料の水準を示す指標。経費回収率が著しく低い団体にあつては、使用料設定上の問題点を究明する必要がある。						
算出式	使用料収入÷有収水量						
コメント 評価：悪い	類似団体・静岡県内平均値と比較すると、本町の使用料は非常に安価となっている。本町では、H7年3月の供用開始以降で一度も使用料改定を実施していない。						

※H29～R1の使用料収入は、官公庁会計方式での決算データのため、消費税込の金額である。

(2) 汚水処理原価

単位：円/m ³ 見方：↓	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	157.5	160.8	159.6	231.3	15/56	179.6	17/29
指標の説明	有収水量1m ³ あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標。						
算出式	汚水処理費÷有収水量						
コメント 評価：良い	類似団体・静岡県内平均値との比較では安価となっており、投資コスト（維持管理費+資本費）の面では、効率の高い事業運営が行われている。						

※H29～R1の汚水処理費は、官公庁会計方式での決算データのため、消費税込の金額である。

(3) 経費回収率

単位：% 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	66.7	65.7	64.6	77.9	35/56	69.9	18/29
指標の説明	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になる。						
算出式	使用料単価(1)÷汚水処理原価(2)×100						
コメント 評価：悪い	類似団体・静岡県内平均値よりも低い状況にあり、数値も100%を大きく下回っている。なお、この差額は一般会計からの補填で賄っている状況である。						

(4) 収益的収支比率

単位：％ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	80.1	91.1	91.3	86.1	29/56	85.5	13/29
指標の説明	料金収入や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた費用をどの程度賄えているかを表す指標である。						
算出式	総収益 ÷ (総費用 + 地方債償還金) × 100						
コメント 評価：良い	面整備に伴う使用料増収に加え、元利償還金が減少しているため、指標値は改善傾向にあるが、100%を下回っている。類似団体・静岡県内平均値よりは上回っている。						

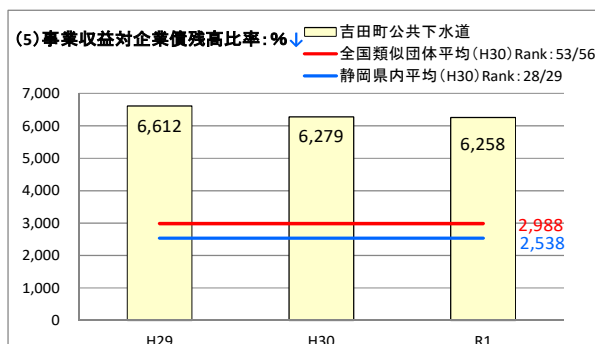
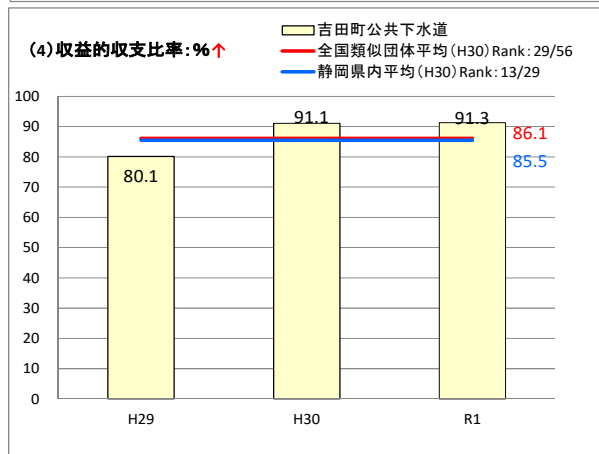
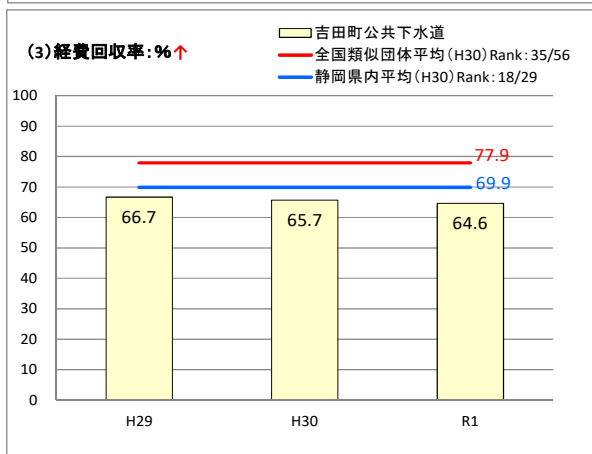
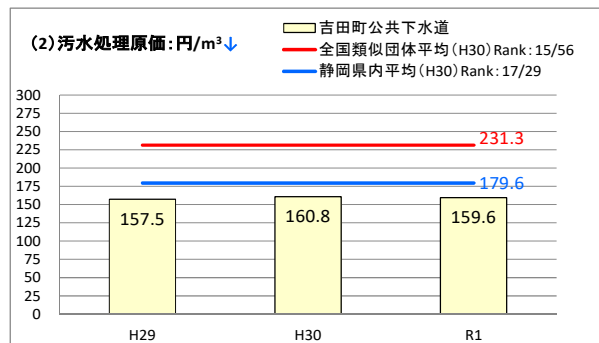
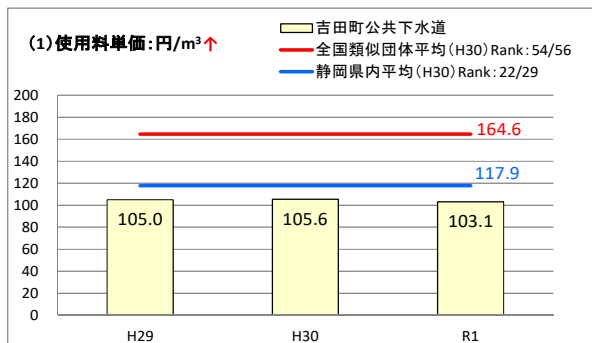
※H29～R1の実績値は、官公庁会計方式での決算データのため、消費税込の金額である。

(5) 事業収益対企業債残高比率

単位：％ 見方：↓	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	6,612	6,279	6,258	2,988	53/56	2,538	28/29
指標の説明	使用料収入に対する企業債残高の割合を示したものであり、現在の企業債残高規模の適正状況を表す指標である。						
算出式	企業債残高 ÷ 事業収益（使用料収入） × 100						
コメント 評価：悪い	近年、企業債残高は年々減少しているが、本指標値は類似団体・静岡県内平均値を上回っており、事業収益（使用料収入）に対して企業債残高が多い状況である。						

【分析結果】

- 「(2) 汚水処理原価」は効率の高い事業運営が行われているが、一方で「(1) 使用料単価」は低水準で、汚水処理原価を大きく下回っており、「(3) 経費回収率」は約 65%に留まっていることから、**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。
- 他会計繰入金（基準外）は、汚水処理費を使用料収入で賄えない金額を補填するものであり、**独立採算性の観点からは基準外繰入依存の解消が望まれる**。そのため、投資効果の高い下水道整備の推進（汚水処理ビジョン（案））に加えて、ストックマネジメント計画*に基づく適切な施設の点検調査の実施により維持管理費を抑制する等、**効率的・合理的な投資計画の策定・着実な事業の実施が必要**である。
- 「(5) 事業収益対企業債残高比率」に関して、下水道施設整備によるサービス受益と整備費の負担の世代間の公平性を確保する観点から企業債は必要とされるが、次世代に対して過大な負担とならないよう**企業債残高に配慮した投資計画**と同時に、事業収益（使用料収入）に見合った**企業債残高規模**とすることが求められる。



(2) 事業・施設の効率性の視点

(1) 整備率

単位：％ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	29.6	30.1	30.7	69.5	55/56	59.1	28/29
指標の説明	全体計画面積に対する整備済み面積の割合であり、下水道整備の進捗状況を示す指標。吉田町の数値は汚水処理ビジョン策定前の数値を基に算定されたものである。						
算出式	整備済み面積÷全体計画面積×100						
コメント 評価：悪い	現行の全体計画では計画区域が大きく整備率が低い状況であるが、汚水処理ビジョンに基づいた場合では、数値は大幅に改善される（R1；30.7%→74.4%）。						

(2) 水洗化率

単位：％ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	95.5	70.3	71.2	78.8	40/56	86.1	27/29
指標の説明	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ある。						
算出式	水洗化人口÷処理区域内人口×100						
コメント 評価：悪い	類似団体・静岡県内平均値を下回っており、水洗化促進の取組を実施し、使用料金回収に努めることが望まれる。						

※H30に住基情報と連携したシステムの構築により、水洗化人口を再集計している。

(3) 処理人口1人当たり維持管理費

単位：円/人 見方：↓	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	10,232	11,930	11,116	13,854	25/56	13,688	18/29
指標の説明	整備人口1人当たりの維持管理費用を示し、現状の施設規模効率を表した指標である。高価となっている場合、現状の施設規模が過大であることを示している。						
算出式	維持管理費÷処理区域内人口						
コメント 評価：良い	類似団体・静岡県内平均値を下回り、効率的な管理運営が図られていることが示された。今後、改築更新需要が高まるため、更なる効率的な維持管理が求められる。						

※H30に住基情報と連携したシステムの構築により、処理区域内人口を再集計している。

※H29～R1の維持管理費は、官公庁会計方式での決算データのため、消費税込の金額である。

(4) 施設利用率

単位：％ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	72.5	71.2	76.2	52.9	5/56	56.2	3/22
指標の説明	終末処理場の施設・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ある。						
算出式	晴天時日平均処理水量÷晴天時処理能力×100						
コメント 評価：良い	類似団体・静岡県内平均値を大きく上回っており、処理場の運転が効率的な状況となっているが、更なる効率化のための取組が求められる。						

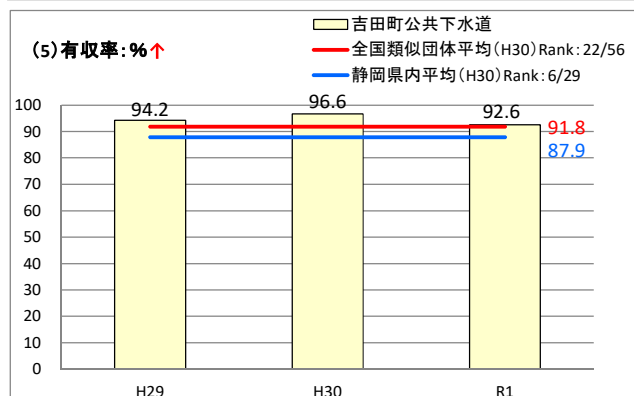
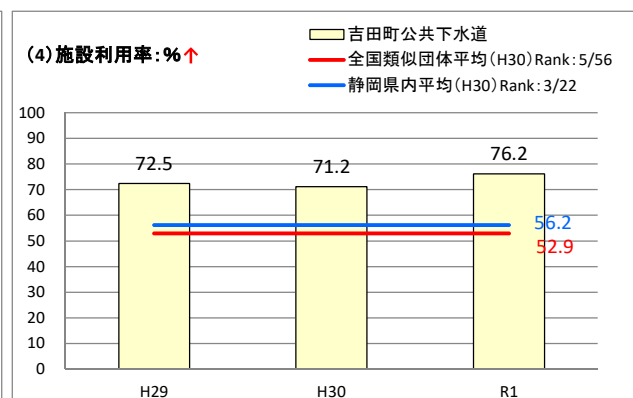
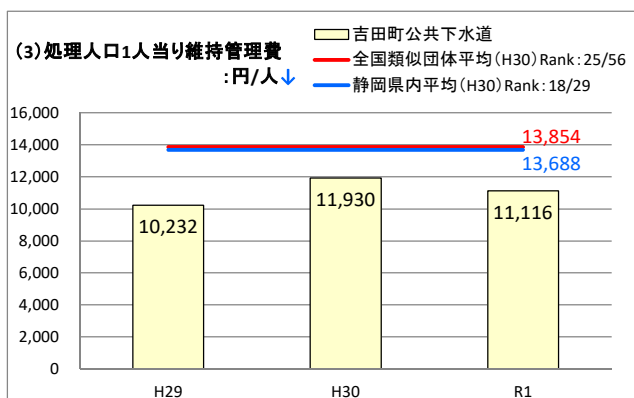
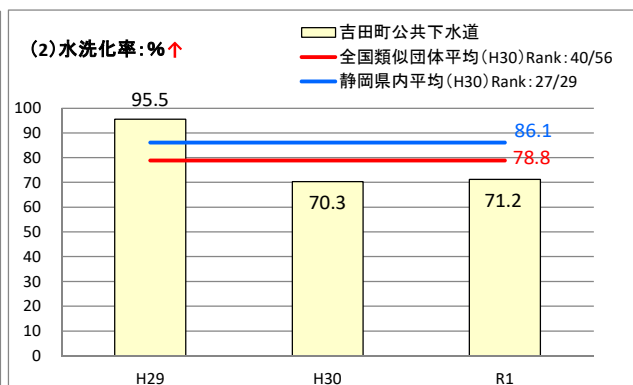
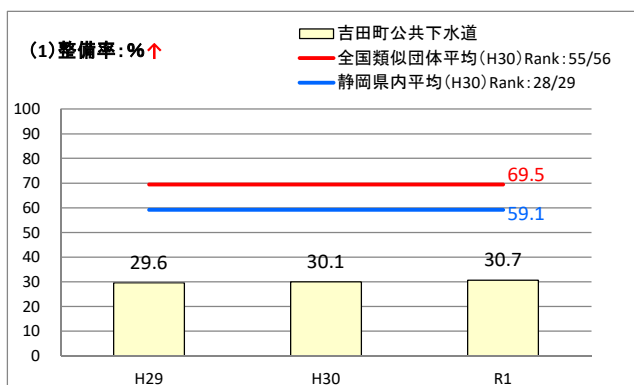
※静岡県内の平均値、ランクは、処理場を有している団体のみで集計している。

(5) 有収率

単位：％ 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	94.2	96.6	92.6	91.8	22/56	87.9	6/29
指標の説明	処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる有収水の割合を示す指標。有収率が高いほど使用料徴収の対象にできない不明水が少なく、効率的であることを示す。						
算出式	有収水量÷汚水処理水量×100						
コメント 評価：良い	有収率が90%超であることは、不明水率が10%未満であることを示しており、下水道計画上の設定値：10～20%より低いため、効率的な運転となっている。						

【分析結果】

- 整備に関しては、汚水処理ビジョン（案）の策定に基づく全体計画の見直しにより、「(1) 整備率」の大幅な改善が見込まれる。
- 「(3) 処理人口1人当り維持管理費」、「(4) 施設利用率」、「(5) 有収率」は、類似団体・静岡県内平均値との比較において、高水準な指標値を示している。施設利用率については、向上の余地（未稼働分：約25%）があること、さらに「(2) 水洗化率」も低いことから、**処理場稼働率を向上させる取組により、さらなる運転管理の効率化を図る必要がある。**



(3) 組織の効率性の視点

(1) 職員1人あたりの処理区域内人口

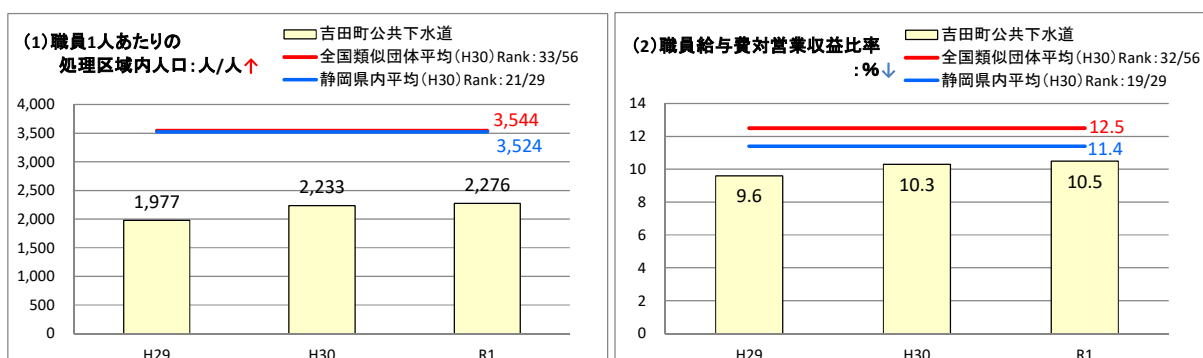
単位：人/人 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	1,977	2,233	2,276	3,544	33/56	3,524	21/29
指標の説明	下水道職員1人当たりの処理区域内人口であり、所属職員1人当たりの整備規模について、処理区域内人口を基準として把握するための指標である。						
算出式	処理区域内人口÷職員数						
コメント 評価：悪い	類似団体・静岡県内平均値を下回っているが、指標値は下水道整備の進捗に伴い、近年上昇傾向である。						

(2) 職員給与費対営業収益比率

単位：% 見方：↓	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	9.6	10.3	10.5	12.5	32/56	11.4	19/29
指標の説明	営業収益に対する職員給与費の割合であり、営業収益が職員にどの程度分配されているかを示す指標である。						
算出式	職員給与費÷（営業収益－受託工事収益）×100						
コメント 評価：良い	類似団体・静岡県内平均を下回っており、営業収益に対しては効率的な職員構成となっていることが示されている。						

【分析結果】

- 類似団体・静岡県内平均値との比較では、「(1) 職員1人当たりの処理区域内人口」は低水準となっているが、「(2) 職員給与費対営業収益比率」は効率性を示す結果となっている。そのため、今後の事業の重点が建設から維持管理に移行することを考慮すると、現状（5名）から人員削減は現実的ではない。
- 広域化・共同化施策や官民連携により、近隣市町との協力体制の構築の検討を推進するとともに、効率的な事務運営・維持管理委託形態の再構築を図り、さらなる生産性の高い組織を構築する必要がある。



2.3 現状分析に基づく経営課題

以上の経営状況を分析した結果、本町の公共下水道事業が抱える経営課題を以下に列挙する。

分類(視点)	経営指標	単位	計算式	見方	吉田町			類似団体(H30)		静岡県内(H30)	
					H29	H30	R1	平均	ランク	平均	ランク
財務の収益性・健全性	(1) 使用料単価	円/m ³	使用料収入÷有収水量	↑	105.0	105.6	103.1	164.6	54/56	117.9	22/29
	(2) 汚水処理原価	円/m ³	汚水処理費÷有収水量	↓	157.5	160.8	159.6	231.3	15/56	179.6	17/29
	(3) 経費回収率	%	使用料単価÷汚水処理原価×100	↑	66.7	65.7	64.6	77.9	35/56	69.9	18/29
	(4) 収益的収支比率	%	総収益÷(総費用+地方債償還金)×100	↑	80.1	91.1	91.3	86.1	29/56	85.5	13/29
	(5) 事業収益対企業債残高比率	%	企業債残高÷事業収益(使用料収入)×100	↓	6,612	6,279	6,258	2,988	53/56	2,538	28/29
事業・施設の効率性	(1) 整備率	%	整備済面積÷全体計画面積×100	↑	29.6	30.1	30.7	69.5	55/56	59.1	28/29
	(2) 水洗化率	%	水洗化人口÷処理区域内人口×100	↑	95.5	70.3	71.2	78.8	40/56	86.1	27/29
	(3) 処理人口1人当り維持管理費	円/人	維持管理費÷処理区域内人口	↓	10,232	11,930	11,116	13,854	25/56	13,688	18/29
	(4) 施設利用率	%	晴天時日平均処理水量÷晴天時処理能力×100	↑	72.5	71.2	76.2	52.9	5/56	56.2	3/22
	(5) 有収率	%	有収水量÷汚水処理水量×100	↑	94.2	96.6	92.6	91.8	22/56	87.9	6/29
組織の効率性	(1) 職員1人あたりの処理区域内人口	人/人	処理区域内人口÷職員数	↑	1,977	2,233	2,276	3,544	33/56	3,524	21/29
	(2) 職員給与費対営業収益比率	%	職員給与費÷(営業収益-受託工事収益)×100	↓	9.6	10.3	10.5	12.5	32/56	11.4	19/29

※見方欄の「↑」は数値が大きい方がよいことを、「↓」は数値が小さい方がよいことを示す。

※施設利用率の平均値、ランクは、処理場を有している団体を対象としている。

- ① 汚水処理原価は適正な水準である一方で、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。
- ② **効率的かつ合理的な投資計画の策定・着実な事業の実施が必要**。
- ③ 財政基盤を強化するため、**自主財源の確保の観点から使用料改定を実施**し、経費回収率の上昇を図る必要がある。
- ④ **下水処理場の未稼働分(約25%)を有効活用**し、さらなる運転管理の効率化を図る必要がある。
- ⑤ 広域化・共同化施策や官民連携により、近隣市町との協力体制の構築の検討を推進するとともに、効率的な事務運営・維持管理委託形態を見直すなど、**さらなる生産性の高い組織を構築する**必要がある。

➤ **安定的な下水道経営を行い、町民に対して下水道サービスを持続的に供給するため、経営の効率化・健全化が必要である。そのための重要施策は以下のとおりです。**

- **汚水処理事業における投資の合理化・効率化**
- **経営基盤の強化・・・経費回収率の向上**
- **組織の効率化・・・事務の効率化と官民連携の活用**

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Stock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Stock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。

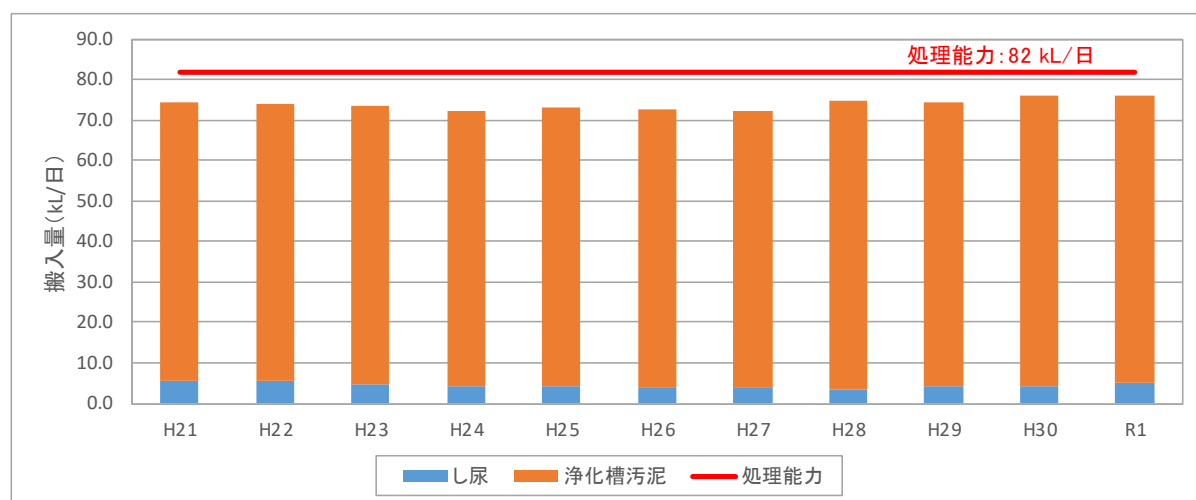


図 3-1 衛生センターの搬入実績

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（案）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

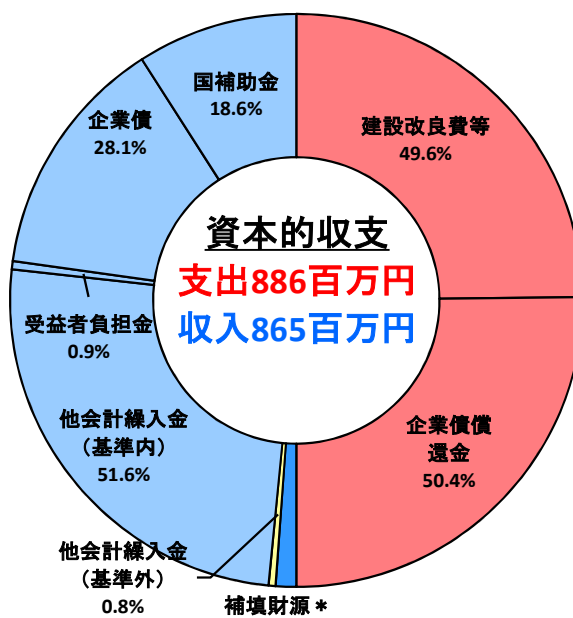
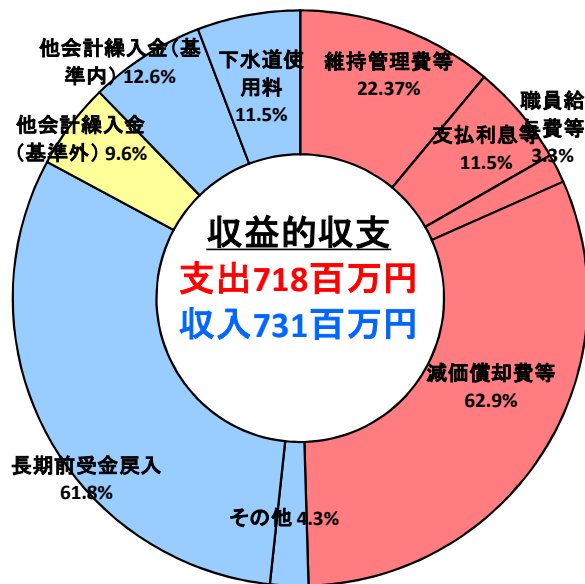
下水道施設の建設改良費（設計・工事等）や企業債（借金）の元金償還（借金の元金返済分）等の支出とその財源となる収入のこと。資本的収入は、国補助金（国からの補助金）、企業債（借金）、受益者負担金（下水道接続（受益）者が当初負担する金額）などで構成される。

※ 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。

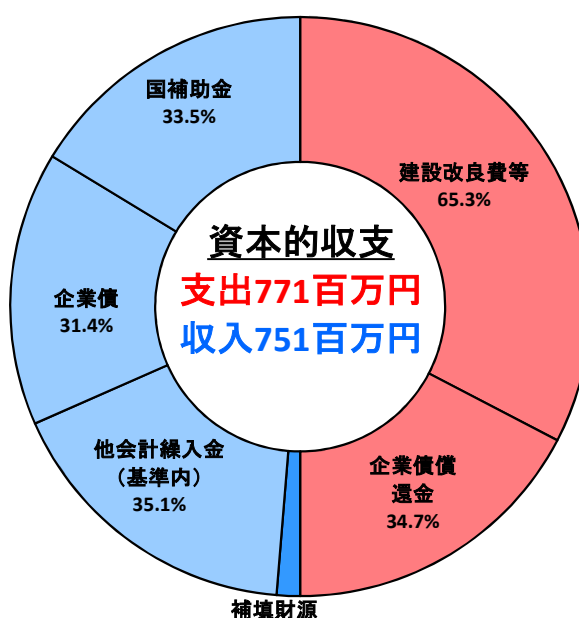
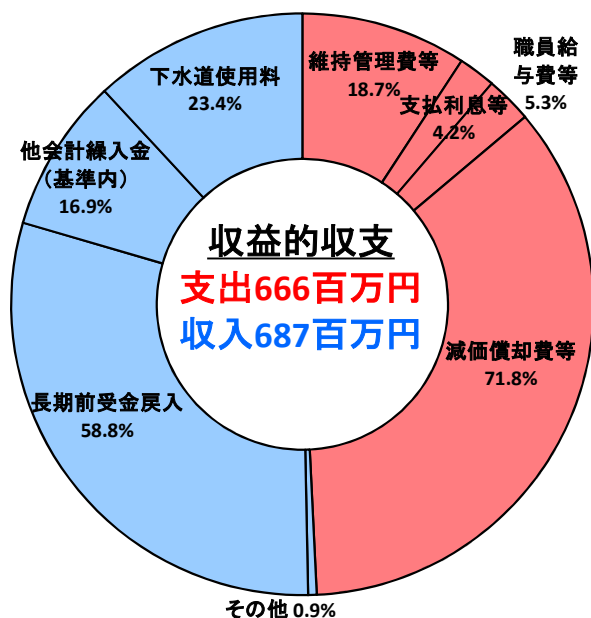
【試算結果について】

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】

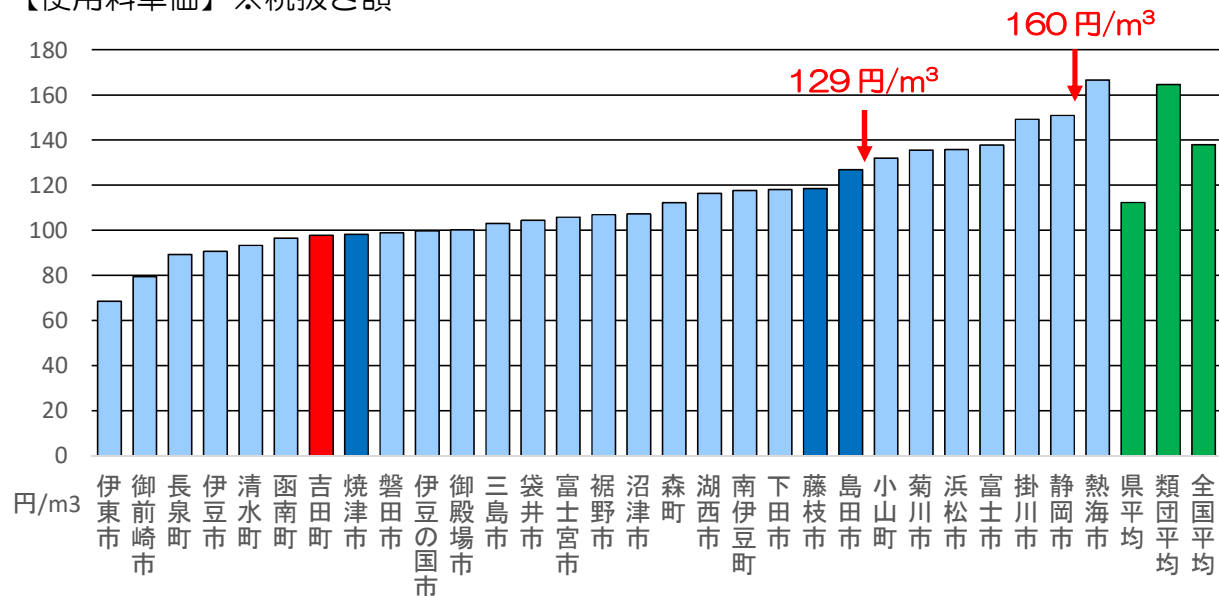


★考察

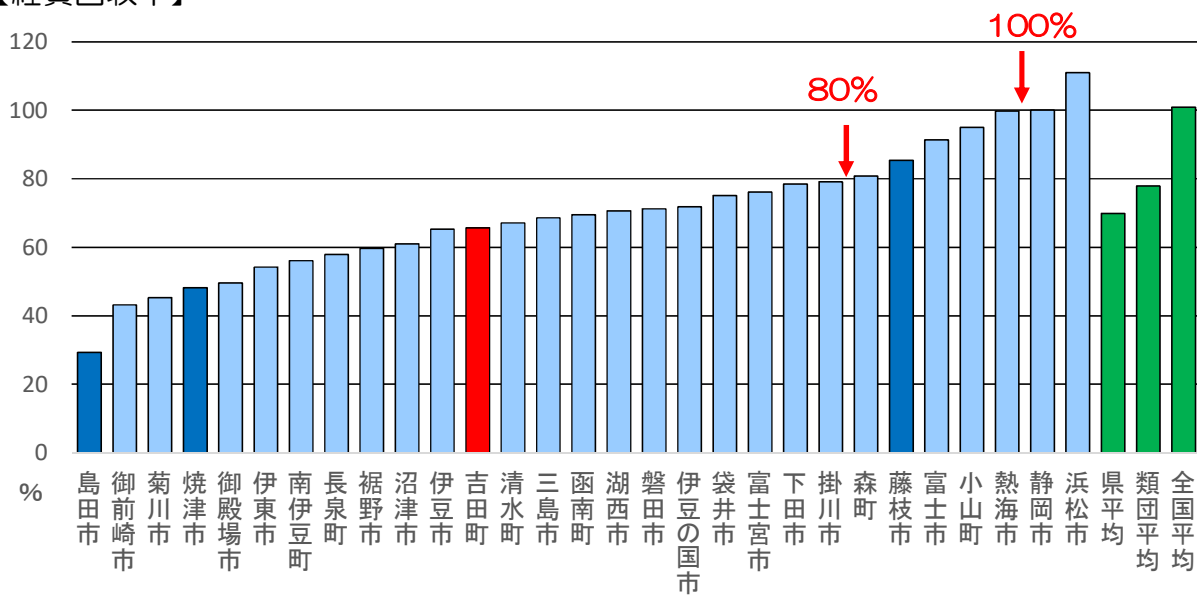
- 計画期間中に実施する使用料改定に伴い、他会計繰入金（基準外）が解消され、使用料収入のみで「維持管理費+職員給与」を賄うことが可能となり、独立採算制の観点からも望ましい方向となる。

② 静岡県内自治体との比較

【使用料単価】 ※税抜き額



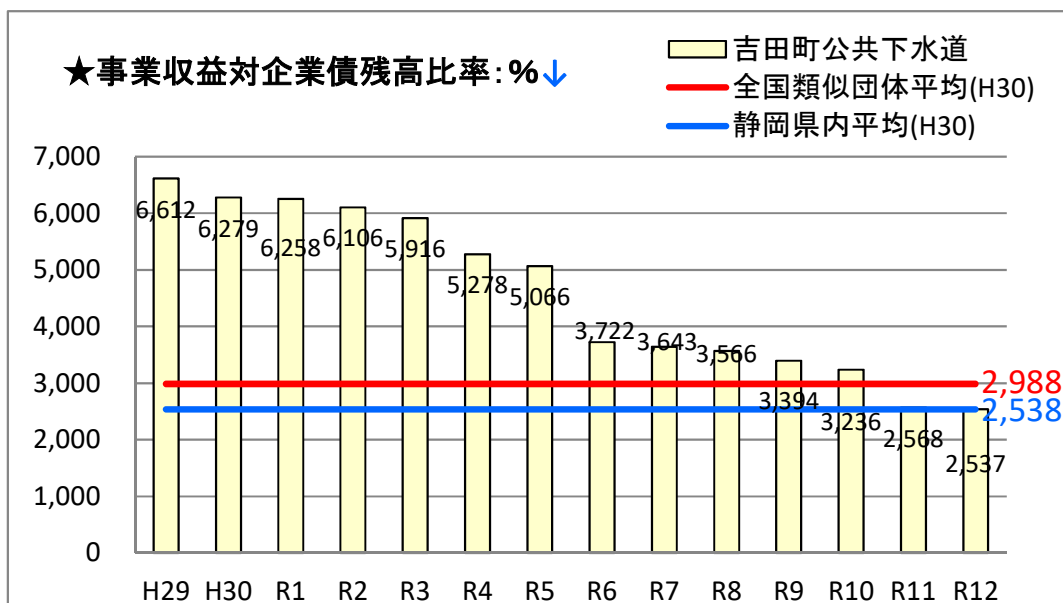
【経費回収率】



★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 汚水処理ビジョン・経営戦略に関するロードマップ

事業項目		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	備考	
公共下水道	未普及解消事業	公共下水道区域内の面整備事業推進											
	ストックマネジメント計画	点検調査・計画策定	R5までの債務負担行為(1期)										
		施設改築更新工事	1期工事	2期工事		3期		R6~R10の債務負担行為(2期)		3期		3期	処理場増設と関連する事業
	総合地震対策計画	計画策定	2期										
		耐震液状化対策工事	1期工事	2期工事		3期		3期工事					管きよ 年46百万円 処理場 年136百万円
	浄化センター増設	共同化に伴う増設(水処理・脱水)											
	全体計画・事業計画見直し	汚水処理ビジョンに伴う変更	共同化に伴う変更										
	吉田団地集中浄化槽切替	管理組合との調整											
		管路調査点検・修繕工事	誤接続・管路調査・修繕										
	合併浄化槽事業	既存補助制度	補助制度が継続の場合										
新設補助制度(単費)		概成目標のR6まで											
浄化槽整備促進計画		繰入金減少に伴う補助金等の検討											
公設維持管理団体(共同処理関連)		共同化に伴う管理組合(PPP事業)											
共同化事業	可能性調査	し尿浄化槽汚泥の性状調査等											
	牧之原市・広域施設組合との調整	調査結果を踏まえた調整											
		基本計画・基本設計	調整がまとまれば 実施										
	詳細設計・工事(DB検討)	実施											
経営・管理	使用料改定	経営戦略に基づき実施		条例改定等		見直し		経営戦略に基づき実施		条例改定等		条例改定の時期の検討	
	経営戦略	2期計画											
	浄化センター維持管理業務(包括的民間委託可能性調査)	R4まで長期継続契約											
	電力調達	事業者検討		R4~R6(長期継続契約)		R4~R6(長期継続契約)		R5~R9(包括的民間委託)		R10~(包括的民間委託)		現在は仕様発注方式 時期以降は性能発注方式を検討	
上下水道業務収納事務(外部委託可能性調査)	上下水道収納業務検討		準備		R7~(長期継続契約の継続)		実施		実施		上下水道事業として検討		