

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。

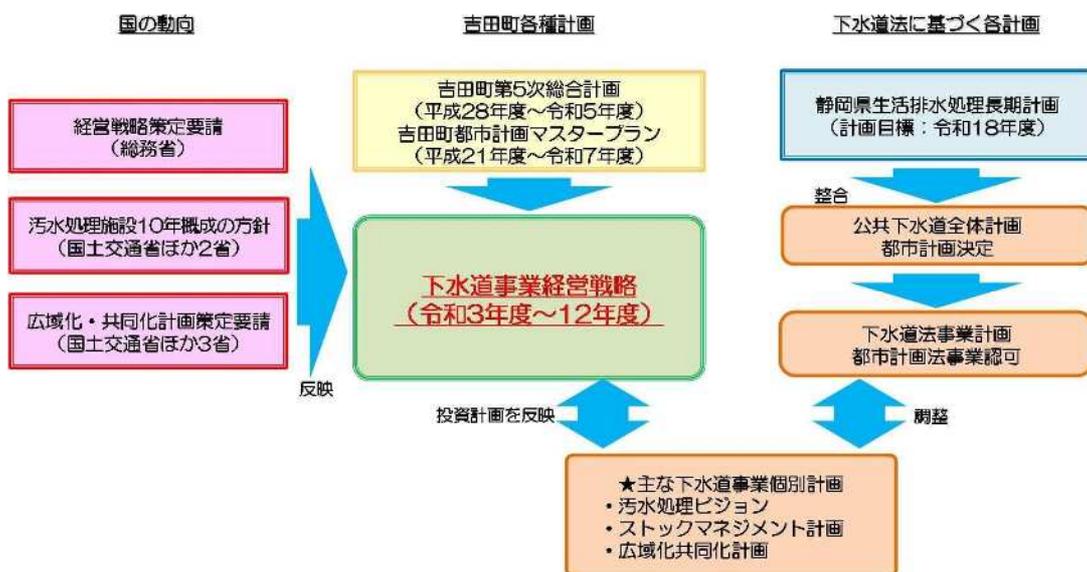


図 1-1 経営戦略の位置付け

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。

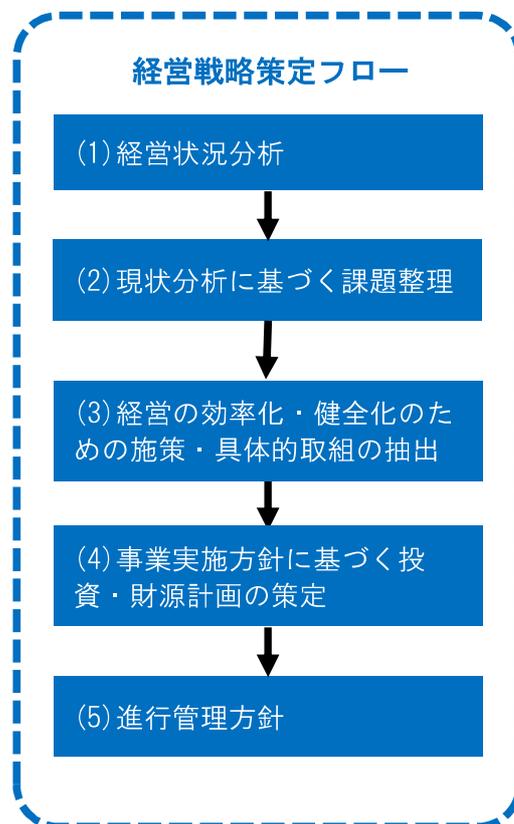
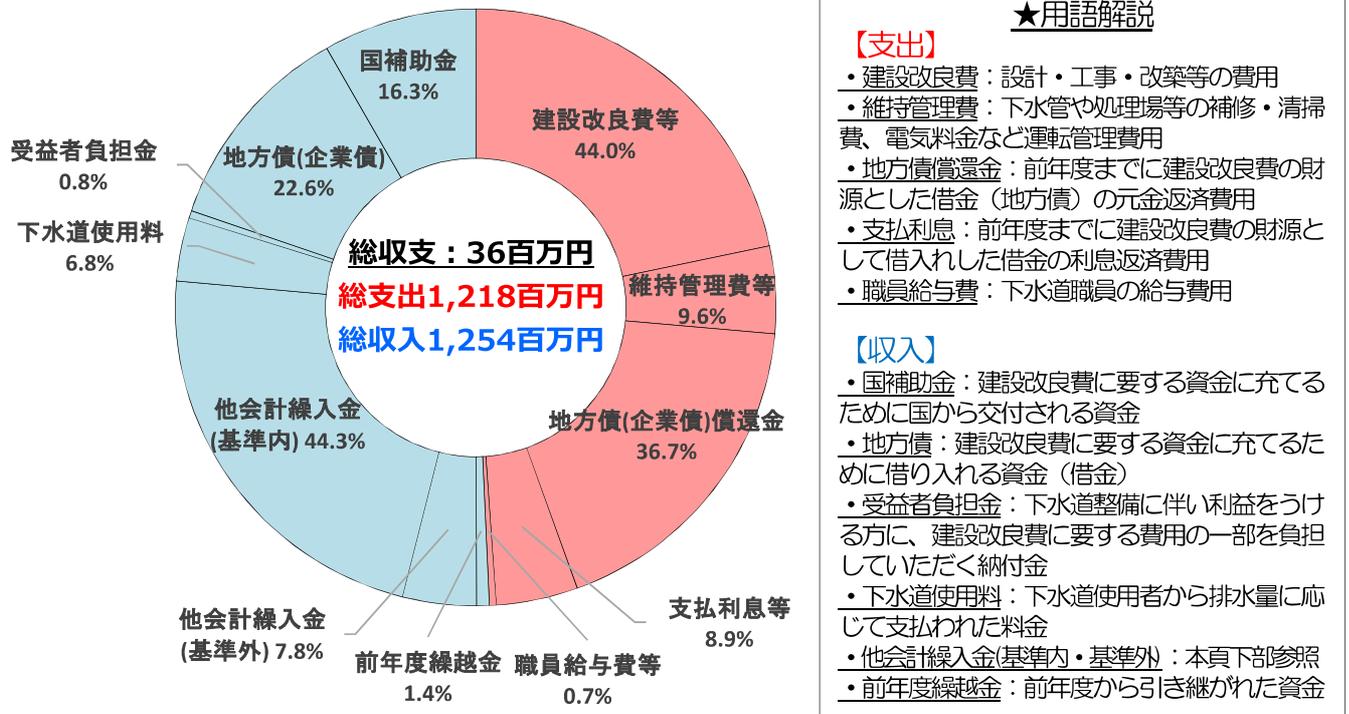


図 1-2 経営戦略策定フロー

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 категория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人当たり維持管理費	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。						

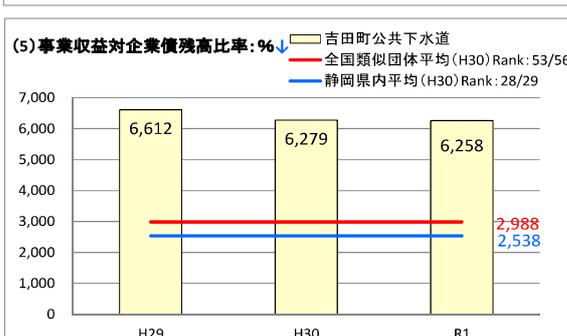
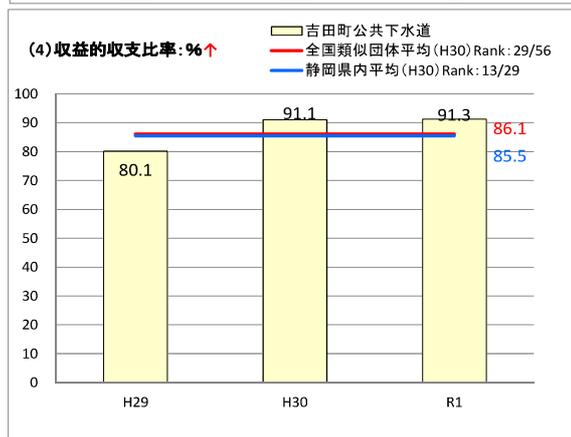
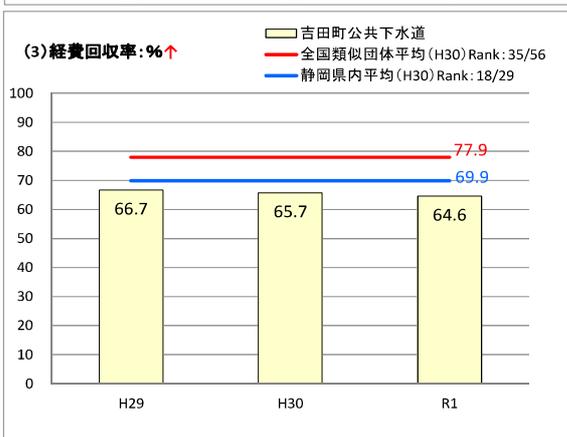
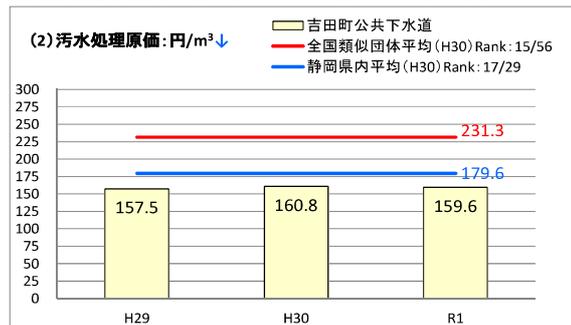
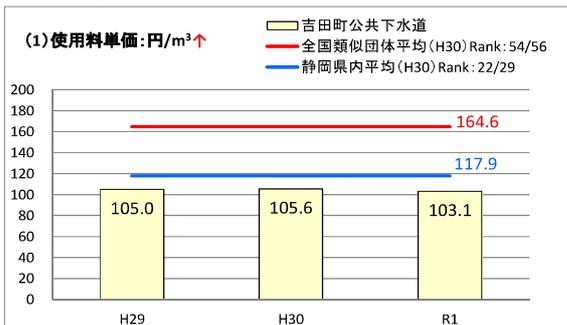
※H29～R1の実績値は、官公庁会計方式での決算データのため、消費税込の金額である。

(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、実際に下水道に接続し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。						

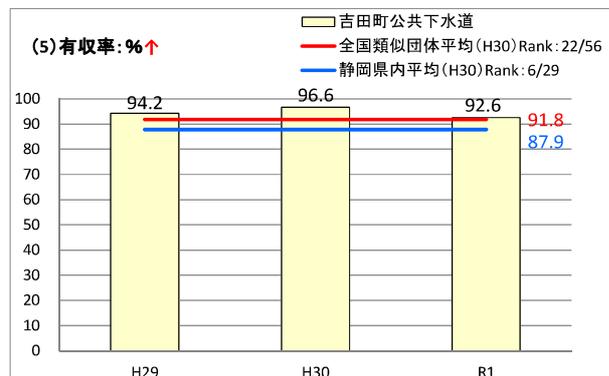
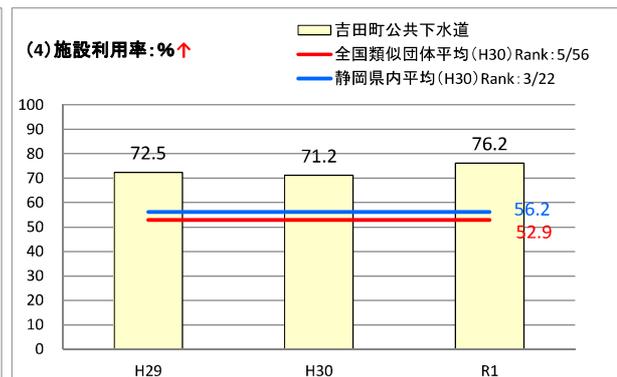
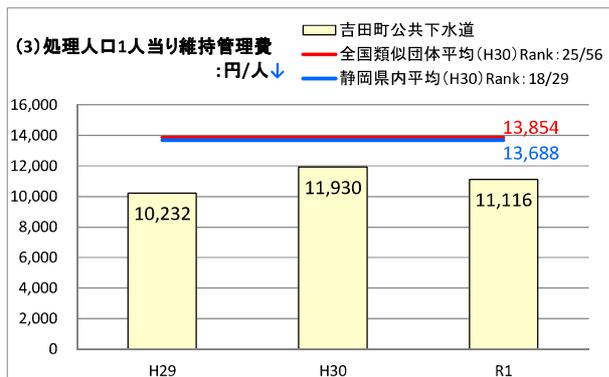
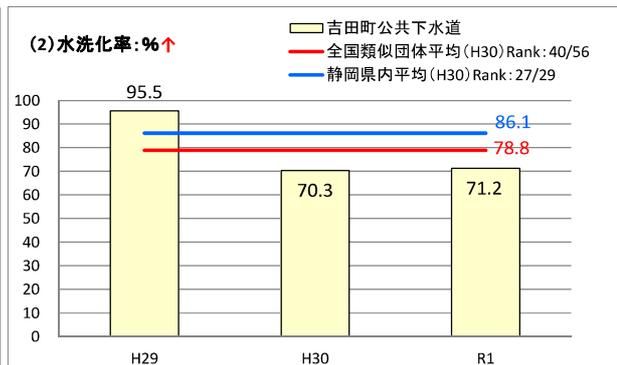
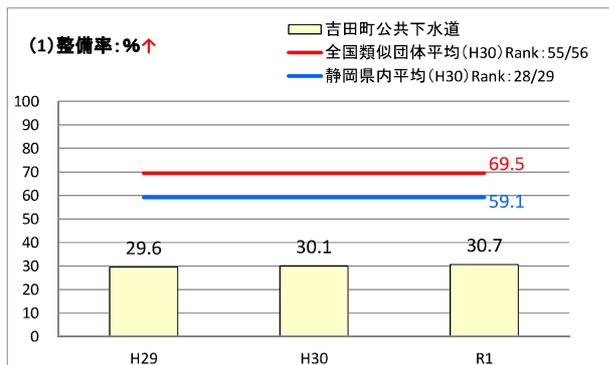
※静岡県内の平均値、ランクは、処理場を有している団体のみで集計している。

(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

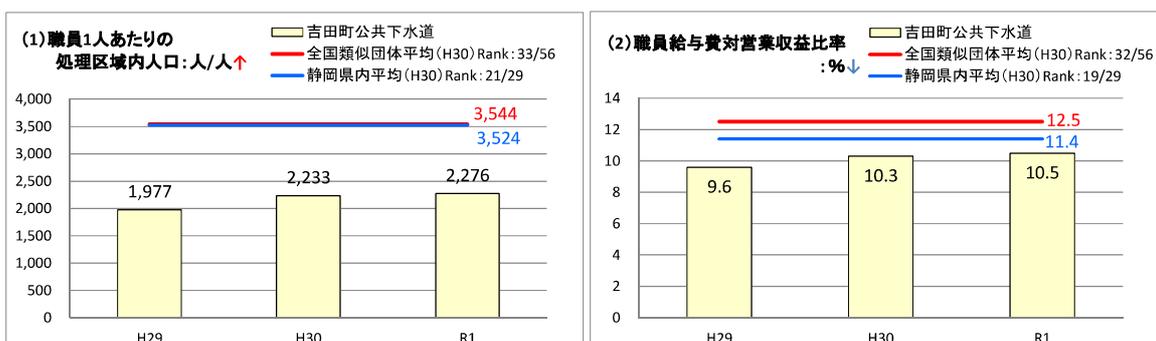
単位：人/人 見方：↑	H29	H30	R1	類似団体 平均値	類似団体 ランク	静岡県内 平均値	静岡県内 ランク
吉田町	1,977	2,233	2,276	3,544	33/56	3,524	21/29
指標の説明	下水道職員1人当たりの処理区域内人口であり、所属職員1人当たりの整備規模について、処理区域内人口を基準として把握するための指標である。						
算出式	処理区域内人口÷職員数						
コメント 評価：悪い	類似団体・静岡県内平均値を下回っているが、指標値は下水道整備の進捗に伴い、近年上昇傾向である。						

(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) 収益の収支比率	%	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) 職員給与対営業収益比率	%	職員給与÷(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**