

葉山町下水道事業経営戦略

計画期間：令和3年度～令和12年度



葉 山 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. 葉山町下水道事業の現状	3
2.1 下水道整備の状況	3
2.2 下水道施設	4
2.3 経営の状況	6
3. 経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組	16
3.1 汚水処理事業における投資の合理化・効率化	16
3.2 経営基盤の強化	17
3.3 組織の効率化	18
4. 今後の事業実施方針に基づく投資・財源計画	20
4.1 投資試算	20
4.2 財源試算	20
4.3 投資・財源計画	21
5. 進行管理方針	22
5.1 経営指標の推移	22
5.2 計画の見直し	23
【資料編】投資・財政計画	25

1. 経営戦略策定の主旨

1.1 概要及び目的

本町の下水道事業は、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ました。

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修繕・改築需要の増加、未普及解消事業の推進など厳しい経営環境が続いています。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す。

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ります。

1.2 経営戦略の位置付け

下水道事業経営戦略は、「第四次葉山町総合計画」、「葉山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」などの内容を踏まえて策定するものです。

一方で、下水道法に基づき策定される計画は下水道全体計画・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ます。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す。

下水道事業経営戦略の位置付けを「国の動向」、「葉山町各種計画」、「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 に示すとおりです。

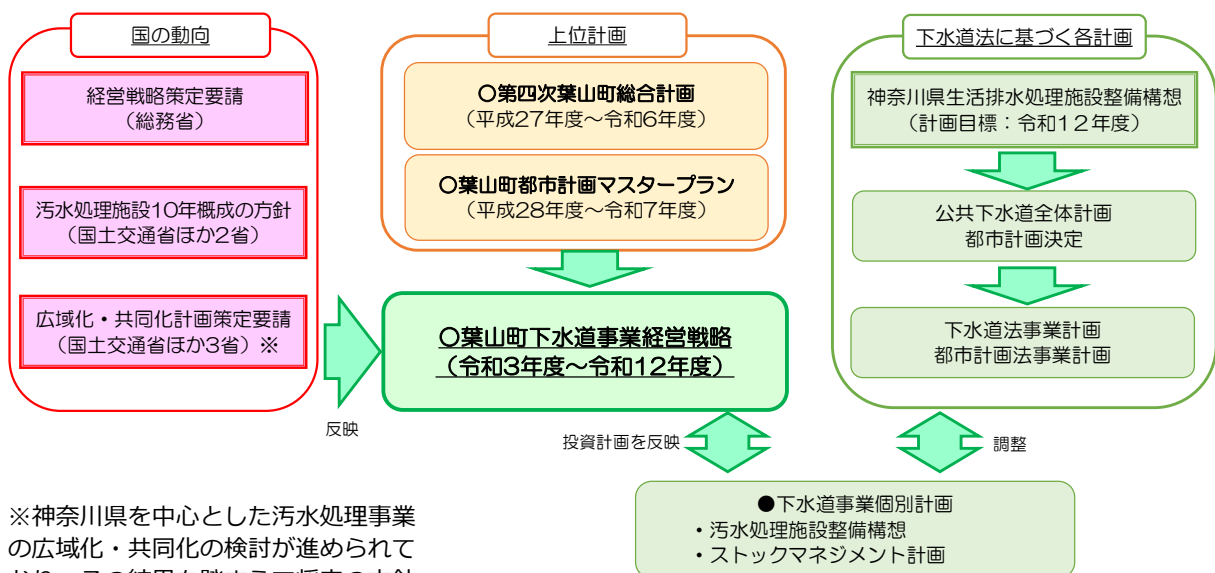


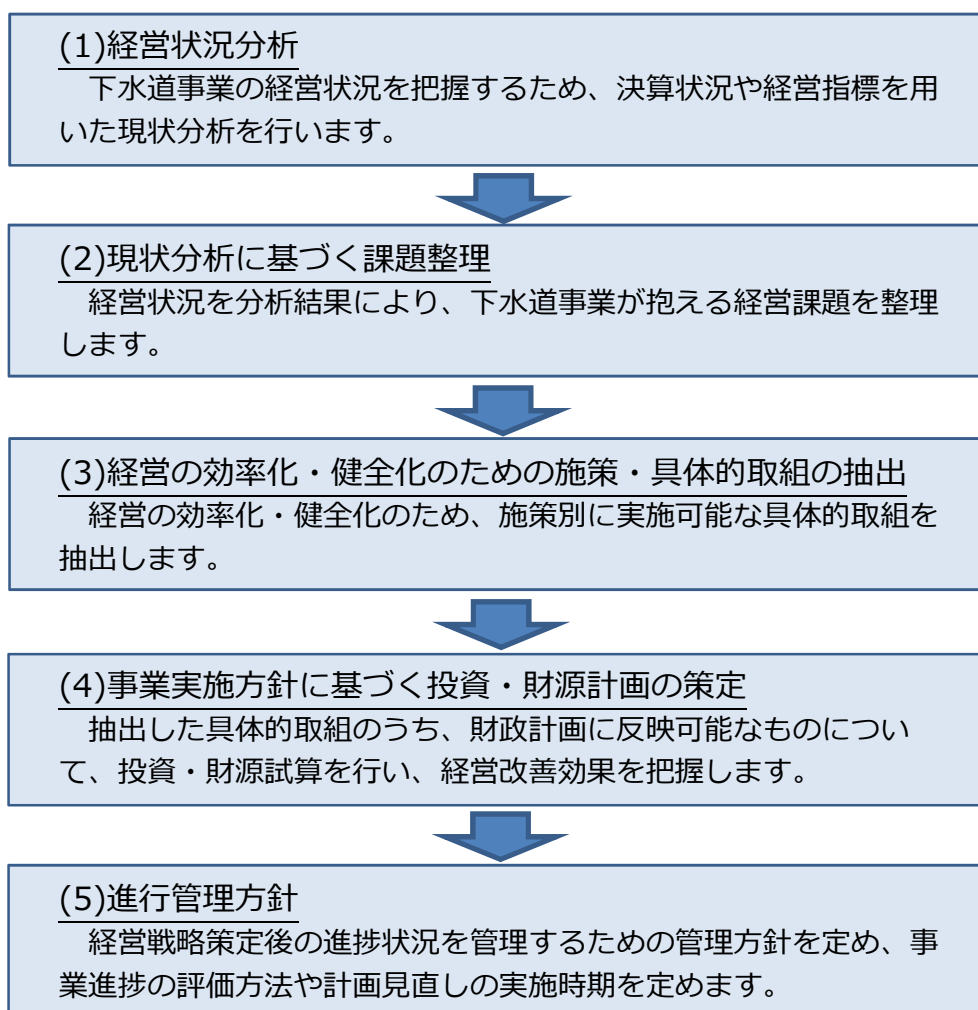
図 1.1 経営戦略の位置付け

1.3 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和3年度（2021年度）～令和12年度（2030年度）の10年間とします。

1.4 策定フロー

経営戦略の策定フローと各項目の内容は以下のとおりです。



2. 葉山町下水道事業の現状

2.1 下水道整備の状況

本町では、森戸川をはじめとする河川、水路、側溝などの水質汚濁を防止すると共に住環境の整備や町民の公衆衛生の向上を目的として、平成4年度に下水道事業に着手し、平成10年度末より下水道の供用を開始しています。

令和元年度末の普及率は69.7%、水洗化率は91.1%となっており、残りの区域の整備や下水道接続の促進に向けた取組を実施しています。

表 2.1 下水道事業の概況（令和元年度末時点）

項目	概要
事業着手	平成4年4月
供用開始	平成11年3月
地方公営企業法の適用	一部適用（平成30年度より）
行政人口	32,918人
処理区域内人口	22,947人
下水道普及率	69.7%
水洗化人口	20,908人
水洗化率	91.1%

※処理区域内人口とは、下水道整備済区域の人口

※水洗化人口とは、現在下水道を利用している人口

※下水道普及率＝処理区域人口÷行政人口

※水洗化率＝水洗化人口÷処理区域内人口

※整備率＝整備面積÷全体計画面積

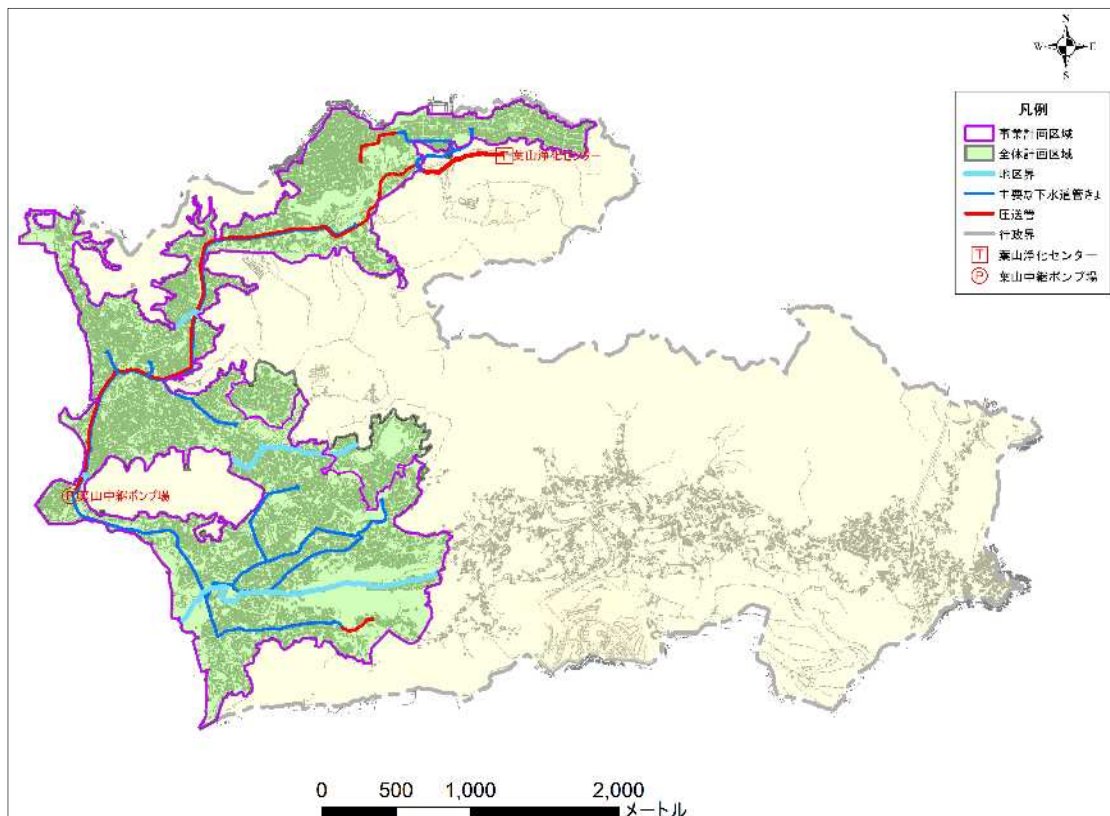


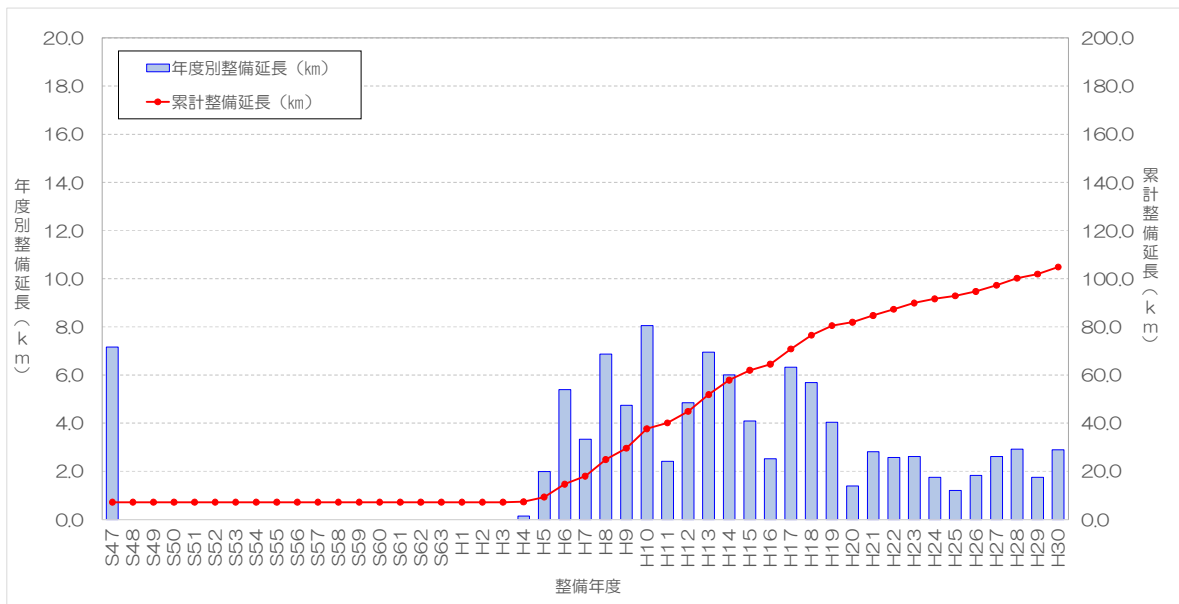
図 2.1 下水道計画区域図

2.2 下水道施設

1) 管きよ

管きよの整備は平成 6～平成 10 年度にピークを迎え、現在、約 104 kmの管きよが整備済みです。

今後、経年劣化による管きよの破損、そのことに起因する道路陥没などの不具合を未然に防止するため、計画的な施設管理を行う必要があります。



※昭和 47 年度の「整備延長」は、平成 11 年度にイトーピア団地管路施設を接続したものです。

図 2.2 施工年度別管きよ延長

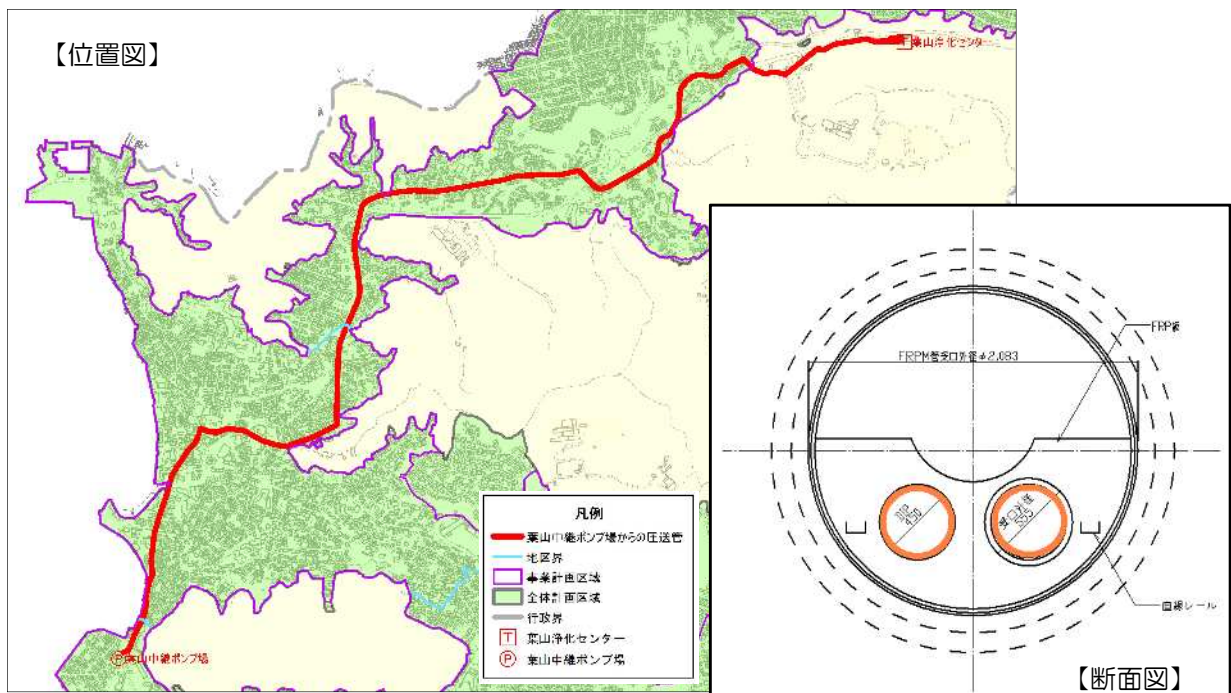


図 2.3 葉山中継ポンプ場から葉山浄化センターへの圧送管概要

2) 処理場・ポンプ場

下水処理場については葉山浄化センターがあり、汚水を処理して大南郷川へ放流しています。また、ポンプ場については、本町の大部分の地域の汚水を収集して葉山浄化センターへ送る葉山中継ポンプ場があります。

表 2.2 葉山浄化センターの概要

施設名称	葉山浄化センター	
住所	葉山町長柄 1735	
敷地面積	約 29,500m ²	
処理方法	酸素活性汚泥法	
現有処理能力 (日最大)	10,575m ³ /日	
放流先	森戸川支流大南郷川	
供用開始年月	平成 11 年 3 月	

表 2.3 葉山中継ポンプ場の概要

施設名称	葉山中継ポンプ場	
住所	葉山町一色 2516	
敷地面積	約 1,100m ²	
流入区域面積	461.3ha	
揚水量	5.6m ³ /分	
供用開始年月	平成 11 年 3 月	

2.3 経営の状況

2.3.1 公営企業会計の仕組み

下水道事業などの公営企業の会計は、経営活動に伴って生じる収益（収入）と費用（支出）を表す「収益的収支」と、施設の新設や改築など、建設改良のための費用や企業債償還金などの支出とその財源となる収入を表す「資本的収支」の2種類から構成されています。

●収益的収入及び支出

下水道サービスの対価としての使用料収入などと、サービスの提供に要する支出から成り立っており、年度内の企業活動により予定される収益とそれに対応する費用が計上されたものです。

●資本的収入及び支出

町民への下水道サービスの提供を維持するために要する施設の整備、拡充などの建設改良費、これら建設改良に要する資金としての企業債収入、企業債の元金償還などに関する収入及び支出から成り立っています。

<収益的収支と資本的収支の関係>

収益的支出のうち、減価償却費などの現金支出を伴わない費用（損益勘定留保資金）と純利益による内部留保資金により、資本的収支の不足額を補てんすることで、事業経営を行っています。

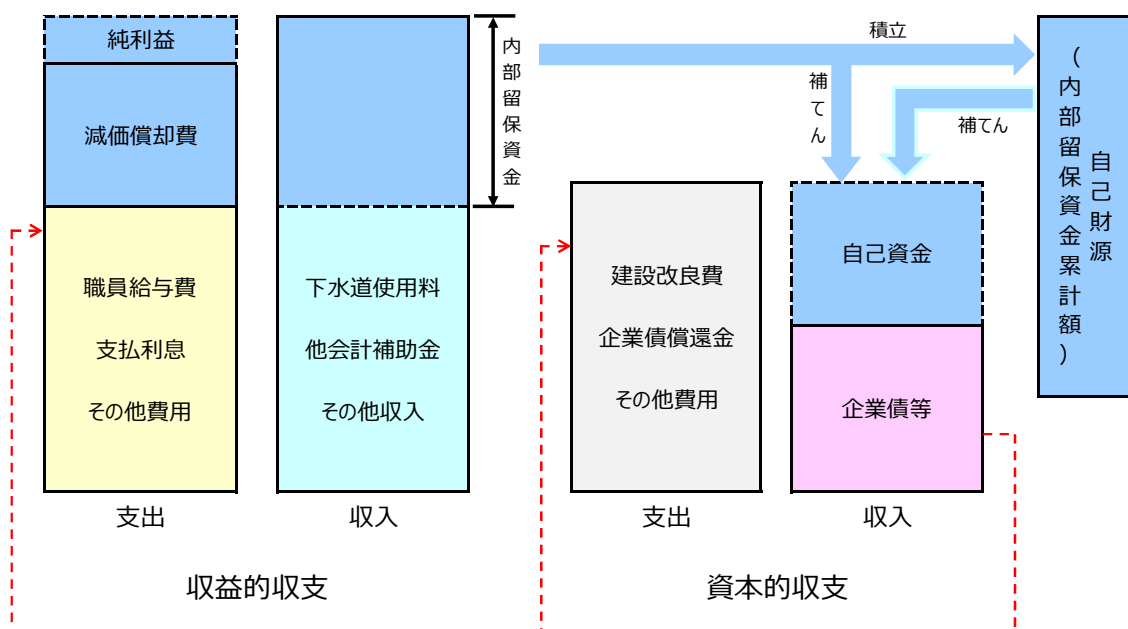


図 2.4 公営下水道事業の仕組み

2.3.2 令和元年度の下水道事業の決算状況

直近の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2.5に示します。

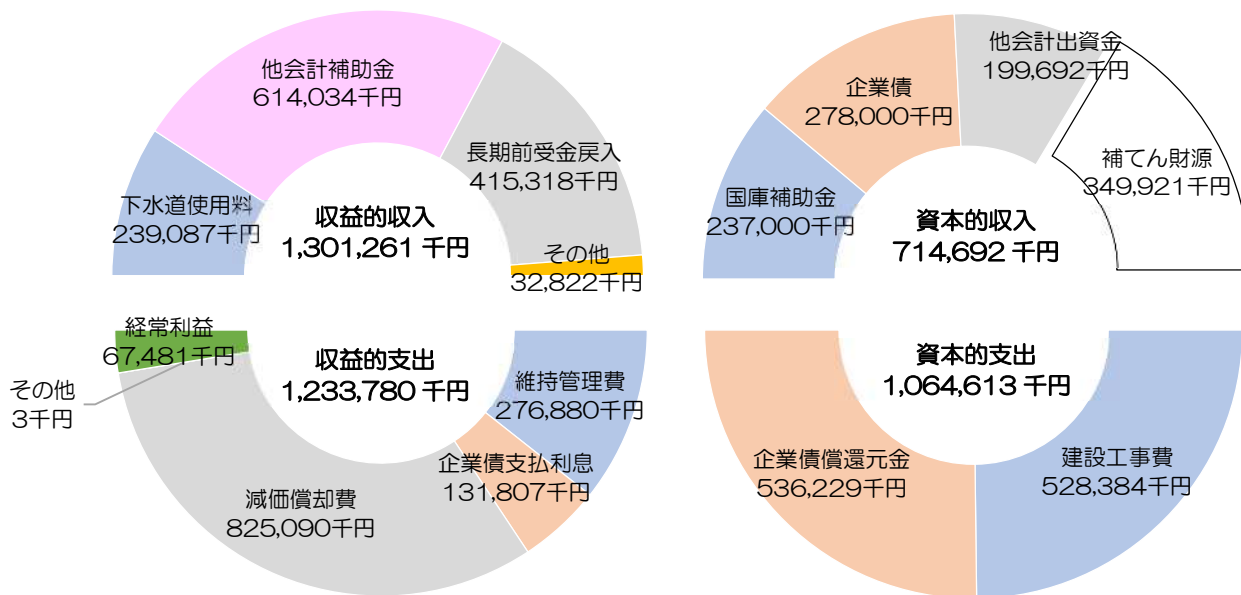


図 2.5 令和元年度 下水道事業の決算状況

- 令和元年度の収益的収支は**黒字となっている**が、収入の主たるものは他会計補助金であり、全体の47.2%を占めています。
- 他会計補助金とは、一般会計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**となります。

★他会計補助金とは

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、一般会計などが負担又は補助し、残りの経費について料金で回収することとされています。

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す。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ます。

- 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

2.3.3 経営指標を用いた現状分析

a) 現状分析の概要

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います。比較に際しては、下表に示す経営指標を用います。この指標は、総務省の経営戦略策定ガイドラインなど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 카테고リーに分けて抽出したものです。

本分析では、平成 27 年度から令和元年度の 5 年間の下水道事業の経年推移と、事業規模（人口・汚水量）・供用開始経過年数で類似する全国類似団体の平均値を算出し比較分析を行います。

★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団体（48 団体）を抽出したものです。

表 2.4 現状分析に用いた経営指標

指 標		望ましい方向	計 算 式	単位
事業・施設の 効率性	(1) 下水道普及率	↑	現在処理区域内人口 / 行政区域内人口	%
	(2) 水洗化率	↑	現在水洗便所設置済人口 / 現在処理区域内人口	%
	(3) 処理区域内人口1人当りの 維持管理費	↑	維持管理費 / 処理区域内人口	円
	(4) 有収率	↑	年間有収水量 / 年間汚水処理水量	%
財務 (収益性・ 健全性)	(1) 使用料単価	-	下水道使用料 / 年間有収水量	円/m ³
	(2) 汚水処理原価	↓	汚水処理費（維持管理費+資本費） / 年間有収水量	円/m ³
	(3) 経費回収率	↑	下水道使用料 / 汚水処理費	%
	(4) 収益的収支比率（～H29） 経常収支比率（H30～）	↑	総収益 ÷ （総費用 + 地方債償還金） × 100	%
			経常収益 ÷ 経常費用 × 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	%	
組織の 効率性	(1) 職員1人あたり処理区域内人口	↑	現在処理区域内人口 / 損益勘定所属職員数	人
	(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）	%

※「望ましい方向」は下水道事業経営の観点から評価したときの方向性で、「↑」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します。

b) 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」欄に示します。

1) 事業・施設の効率性の視点

(1) 下水道普及率

単位：％ 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	61.7	74.0	78.2	78.5	80.2	71.8	27/48
指標の説明	全体計画人口に対する整備済み処理人口の割合であり、下水道整備の進捗状況を示す指標です。						
算出式	処理区域内人口÷全体計画人口×100						
コメント	着実に下水道整備が進められており、類似団体平均を上回っています。今後も汚水処理施設整備構想に基づき下水道整備を進め、令和7年度までに下水道整備の概成を目指します。						

(2) 水洗化率

単位：％ 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	90.7	90.7	88.0	89.0	91.1	79.6	12/48
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す。						
算出式	水洗化人口÷処理区域内人口×100						
コメント	本町の水洗化率は91.1%と高い水準となっております。						

(3) 処理人口1人当りの維持管理費

単位：円/人 見方：↓	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	12,760	13,139	13,086	13,627	13,745	10,702	21/48
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す。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ます。						
算出式	維持管理費÷処理区域内人口						
コメント	類似団体との比較において、平均値を大きく上回っており、近年の指標値は上昇傾向にあります。今後、改築更新需要の高まりが想定されるため、効率的な維持管理が求められます。						

(4) 有収率

単位：% 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	87.9	90.5	89.3	91.3	88.2	94.4	31/48
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します。						
算出式	有収水量÷汚水処理水量×100						
コメント	類似団体との比較において、平均値を下回っています。台風等の豪雨時には大量の雨水が流入し下水道施設への被害が発生しているため、不明水削減に向けた対策の必要があります。						

【分析結果】

- 「(1) 下水道普及率」は類似団体平均を上回っており、今後の下水道整備により更なる向上が見込まれます。「(2) 水洗化率」は高い水準ですが、未接続家屋については、普及啓発活動や広報 PR 活動による接続促進事業を引き続き実施します。
- 「(3) 処理人口1人当り維持管理費」は、類似団体平均値との比較において低い指標値を示しています。今後は、維持管理手法として、包括的民間委託などの民間活用などを取り入れた効率的な維持管理の導入検討が必要となっています。
- 「(4) 有収率」は類似団体平均と比較して低い状況です。豪雨時にポンプ場や処理場へ雨水が大量に浸入し、設備に被害が生じていることから、今後は管路調査や修繕など、不明水対策を行う必要があります。



2) 財務（収益性・健全性）の視点

(1) 使用料単価（税抜）

単位：円/m ³ 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	136.92	136.10	113.51	134.86	133.36	152.41	32/48
指標の説明	有収水量 1 mあたりの使用料収入であり、使用料の水準を示す指標です。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ります。						
算出式	使用料収入÷有収水量						
コメント	類似団体との比較において平均値を大きく下回っており、本町の使用料単価は非常に安価となっています。供用開始以降、一度も使用料改定を実施していないため、今後は適正な使用料単価の設定が必要となります。						

(2) 汚水処理原価

単位：円/m ³ 見方：↓	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	159.30	165.55	170.15	173.80	154.44	182.70	2/48
指標の説明	有収水量 1 m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です。						
算出式	汚水処理費÷有収水量						
コメント	類似団体のとの比較において平均値を大きく下回っています。						

(3) 経費回収率

単位：% 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	92.8	88.8	72.0	77.6	86.4	83.4	3/48
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ます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ります。						
算出式	使用料÷汚水処理費×100						
コメント	類似団体との比較において平均値を上回っていますが、100%を大きく下回っています。今後、普及率の向上に伴う有収水量の増加と併せて維持管理コストの縮減を行い、100%以上を目指します。						

(4) 収益的収支比率・経常収支比率

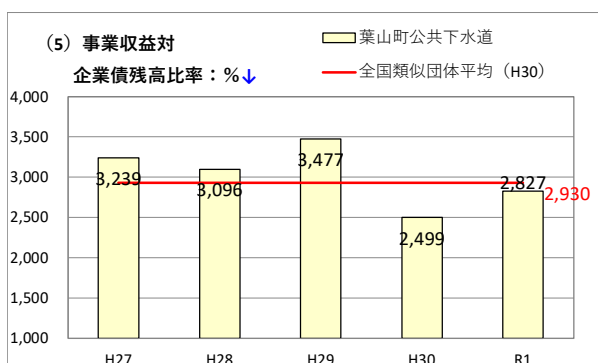
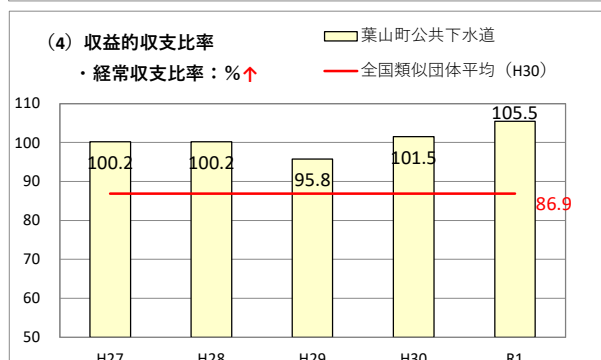
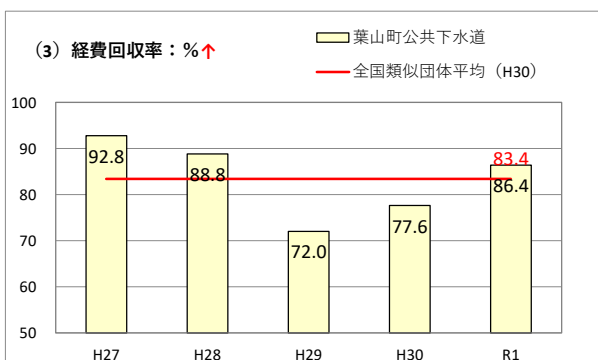
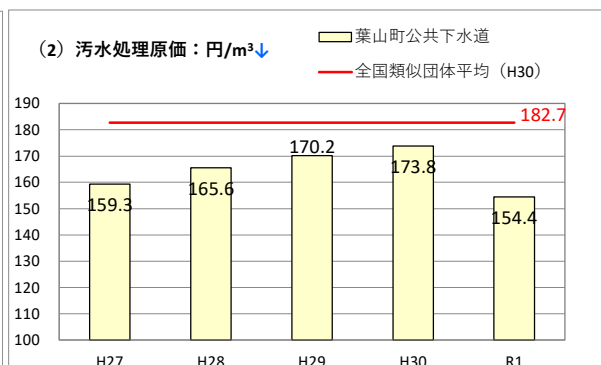
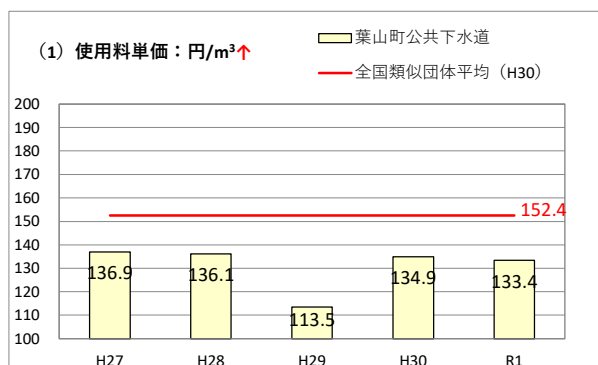
単位：％ 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	100.2	100.2	95.8	101.5	105.5	86.9	7/48
指標の説明	料金収入や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた費用をどの程度賄えているかを表す指標です。						
算出式	収益的収支比率（～H29）：総収益÷（総費用＋地方債償還金）×100 経常収支比率（H30～）：経常収益÷経常費用×100						
コメント	H29年度を除いて100%以上と黒字を維持しており、類似団体平均値を上回っていますが、これは一般会計から繰入金を受け入れているためです。						

(5) 事業収益対企業債残高比率

単位：％ 見方：↓	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	3,239	3,096	3,477	2,499	2,827	2,930	26/48
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す。						
算出式	企業債残高÷事業収益（使用料収入）×100						
コメント	企業債残高は年々減少しており、類似団体と比較するとほぼ同程度の状況です。						

【分析結果】

- 「(1) 使用料単価」は低水準で、「(2) 汚水処理原価」を大きく下回っており、「(3) 経費回収率」は約 86%に留まっていることから、事業運営に必要な財源を一般会計からの繰入金に依存している状況です。
- 「(4) 収益的収支比率・経常収支比率」は平成 29 年度を除き黒字を維持していますが、その要因は一般会計から繰入金を受け入れているためです。一般会計からの繰入金は、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繰入依存の解消が望まれます。そのためには継続的な資金確保策（効率的な面整備による使用料収入の増大、使用料改定）のほか、維持管理手法として、包括的民間委託などの民間活用やアセットマネジメントなどを取り入れた効率的な維持管理の導入検討が必要となっています。
- 「(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ますが、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ています。



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

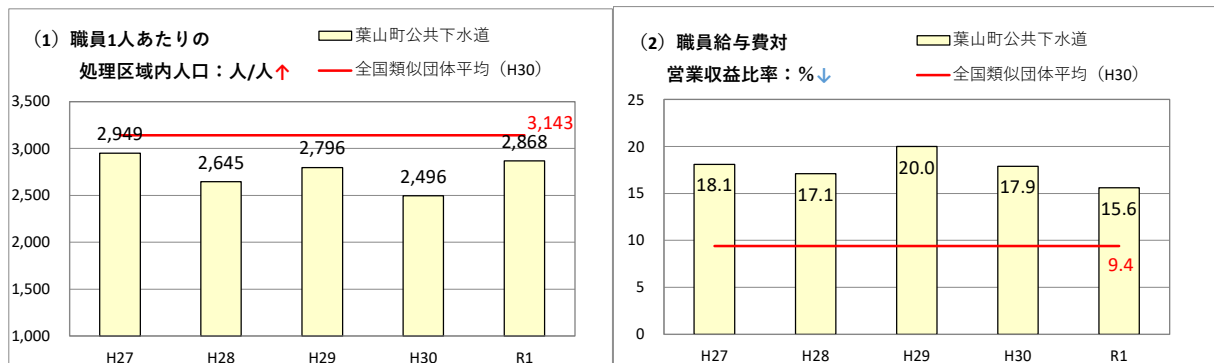
単位：人/人 見方：↑	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	2,949	2,645	2,796	2,496	2,868	3,143	37/48
指標の説明	下水道職員1人当たりの処理区域内人口であり、所属職員1人当たりの整備規模について、処理区域内人口を基準として把握するための指標です。						
算出式	処理区域内人口÷職員数						
コメント	類似団体との比較において、低い水準となっていますが、指標値は近年上昇傾向がみられます。今後は、事務の効率化等の組織体制強化・効率化を進める予定です。						

(2) 職員給与費対営業収益比率

単位：% 見方：↓	H27	H28	H29	H30	R1	類似団体 平均値(H30)	類似団体 ランク
葉山町	18.1	17.1	20.0	17.9	15.6	9.4	40/48
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ますかを示す指標です。						
算出式	職員給与費÷(営業収益－受託工事収益)×100						
コメント	平成26年度以降職員数の増加がありましたが、指標値は近年減少傾向にあります。類似団体と比較すると高値を示しているため、今後は、業務の効率化が望まれます。						

【分析結果】

- 組織の効率性に関する指標について、類似団体と比較すると低い水準となっています。一方で、今後は施設の修繕・改築事業の増加により、技術系、事務系ともに業務量が増加し、職員負荷も高まる可能性があります。したがって、事務の効率化や事業環境の変化に対応した組織体制の確立が必要になります。
- 広域化・共同化施策や官民連携により、近隣自治体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ります。



2.3.4 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、本町の下水道事業が抱える経営課題を以下に列挙します。

- ① 使用料単価が低水準である一方で汚水処理原価が比較的高額なため、経費回収率は約86%に留まり、**事業運営に必要な財源を一般会計からの繰入金に依存している状況**です。
- 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**となります。
- 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ります。
- ④ 「施設の効率性」「組織の効率性」に関する指標が類似団体平均を下回っています。今後は広域化・共同化施策や官民連携により、近隣自治体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**必要があります。

➤ **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・健全化が必要です。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します。

3.1 汚水処理事業における投資の合理化・効率化

3.1.1 汚水処理施設整備構想（アクションプラン）に基づく下水道整備の実施

汚水処理施設整備構想（アクションプラン）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します。

◆ **経営的視点にたった段階的整備計画**

⇒ コスト縮減 + 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7年度末の整備完了を目指す

- 令和7年度末までの年間管きよ建設費 $1,537 \div 5 = 307$ 百万円/年

★**処理場・中継ポンプ場の機械・電気設備の増設事業費**

現在、浄化槽により汚水処理をしている区域を令和7年度までに下水道に取り込むため、処理場・中継ポンプ場の機械・電気設備の増設を行います。

3.1.2 スtockマネジメント計画に基づく点検調査・修繕改築事業の実施

令和3年度より、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、点検・調査と修繕・改築を行っていきます。下水道施設における点検・調査及び修繕・改築事業の投資計画は本計画に基づき実施するものです。短期的（令和7年度まで）は管きよ整備及び処理場・中継ポンプ場の機械・電気設備の増設事業への投資に力点を置き、整備概成後に修繕・改築・更新事業への投資を重点化する「投資の選択と集中」を実施します。

【主な投資計画】・・・算定期間：50年間（令和4年～令和53年）

・・・総事業費：28,645 百万円

- 管路施設の改築事業費 = 1 百万円/年（令和7年度まで）
= 209 百万円/年（令和8年度以降）
- 処理場等の改築事業費 = 638 百万円/年（令和7年度まで）
= 358 百万円/年（令和8年度以降）

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類似団体平均と比較して高額であり、経費回収率は約 86%に留まり、事業運営に必要な財源を一般会計からの繰入金に依存している状況です。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類似団体に比べて安価となっている使用料を改定し、経費回収率の上昇を図る必要があります。

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りました。

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)

本町の下水道事業は、平成 11 年 3 月に供用開始したことから、令和 11 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（約 133 円/m³）、経費回収率（約 75～86%）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可能性があります。

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します。

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及び使用料改定検討スケジュールを考慮して、表 3.1 のとおり設定します。

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が、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います。 ➤ 第 1 段階：経費回収率 95%を目指して改定率を設定 ⇒約 150 円/m³ 改定率 12.8% ➤ 第 2 段階：経費回収率 100%を目指して改定率を設定 ⇒約 165 円/m³ 改定率 10.0%
料金改定時期	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 1 段階：令和 8 年度より新料金体系を実施 ● 第 2 段階：令和 14 年度より新料金体系を実施

※ 改定時の使用料単価は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、使用料改定詳細検討の際に、検討実施時点の経営状況を踏まえて算定されます。

3.2.2 水洗化率の向上

本町の水洗化率は約 90%であり、類似団体平均を上回っていますが、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します。

- 水洗化率目標値・・・令和 17 年度までに 95%

【水洗化率向上のための具体的取組】

- 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、本町ホームページでの下水道への接続を呼びかけるなどの対策を行います。
- 下水道未接続世帯・事業者に対して個別訪問を行います。

3.3 組織の効率化

本町では、現在 8 名の職員で下水道事業を運営していますが、汚水処理施設整備構想に基づく下水道整備やその先の修繕改築に向けて、業務執行体制の強化が求められています。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育成しつつ、組織を効率化させていく必要があります。

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ます。

【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、使用料徴収事務など）及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します。
- DB（Design-Build：設計・施工一体型）方式を採用し、下水道整備を実施することを検討します。
- 施設管理に関する複数業務をパッケージ化した、包括的民間委託を採用することを検討します。

令和2年度現在の取組状況は以下のとおりであり、今後、これらの取組による職員の負担軽減、さらには組織の効率化につながるよう検討を進めます。

- 下山口地区管きょ整備事業では官民連携事業の一形式であるDB（Design-Build：設計・施工一体型）方式を採用し下水道整備を実施しています。
- 令和2年度現在、神奈川県を中心とした汚水処理事業の広域化・共同化の検討が進められており、その結果を踏まえて将来の方針を検討します。

現在、管きょ新設事業で適用している官民連携手法の導入は、職員負担の軽減や財政運営等の各方面における課題への対応策の一つです。例えば、民間事業者による一般業務（運転管理、修繕、改築、各種事務支援等）の一体化により、公共部門に対する体制補完や技術の継承を行うことが可能であると考えられています。

表 3.2 代表的な官民連携手法の特徴

官民連携手法	マネジメント			維持管理			建設		資金調達		政策・経営判断	
	官民連携支援※1	調査診断※2	計画策定※2	保守点検 運転管理	薬品等 調達	補修 修繕	設計	建設改築 工事	資金調達	料金収受	政策決定 合意形成	公権力 行使
包括的民間委託	公共			民間			公共					
指定管理者制度	公共			民間			公共					
DBO方式	公共			民間				公共				
PFI（従来型）	公共			民間					公共			
PFI（コンセッション方式）	公共	民間						公共				
EMS ※3 （事業運営支援）	民間			包括的民間委託・指定管理者制度 DBO・PFI（従来型）等のいずれかの導入					公共			

※1：官民連携支援では、導入可能性調査、契約支援、履行監視・評価、情報管理等様々な業務を含めることが可能

※2：調査・診断及び計画策定では、老朽化対策（ストックマネジメント）、災害対策（浸水、地震等）、経営対策（経営戦略、料金改定等）等様々な業務を含めることが可能

※3：Enterprise Management Support

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「汚水処理施設整備構想（アクションプラン）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・修繕改築事業」の計画事業費を見込みます。

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・修繕改築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します。

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・財源計画

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・財源試算を行いました。

図4.1に示すように、令和8年度から使用料の改定と一般会計繰入金の減額を行った場合でも、計画期間内は経常収支の均衡を維持できると共に、経費回収率が上昇し、使用料収入で「維持管理費+職員給与費」を賄う方向となりました。

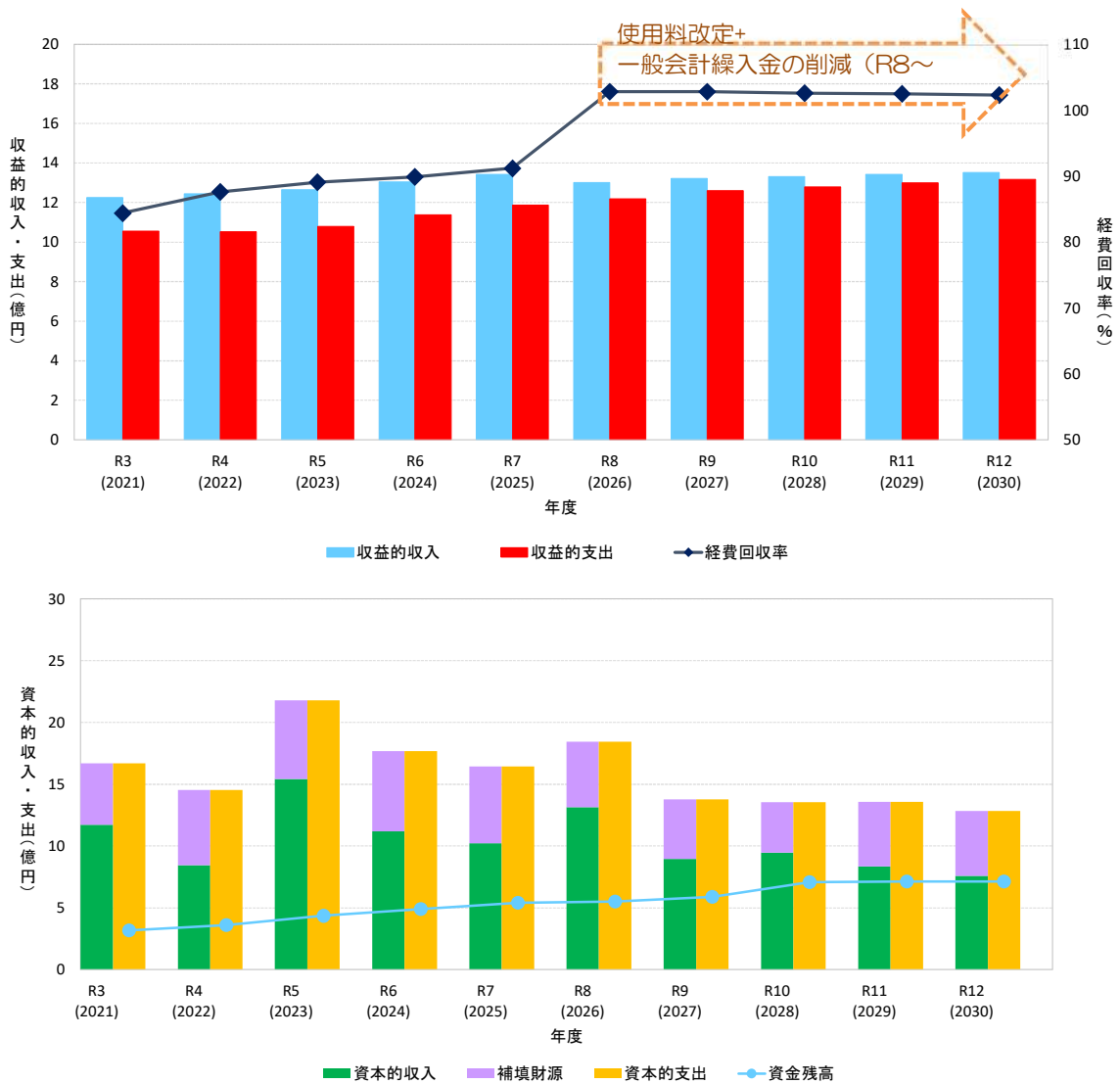


図 4.1 収支予測結果

5. 進行管理方針

経営戦略で位置付けた投資計画通りに施策が実施された場合、予定される経営指標を以下に示します。また、経営戦略で定めた投資計画・財政計画を着実に推進するため、事業進捗の評価方法や計画見直しの実施時期を定めます。

5.1 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います。なお、経営戦略で位置付けた投資計画通りに施策が実施された場合、予定される経営指標を以下に示します。

表 5.1 投資計画実施時の予定される経営指標

指標	単位	望ましい方向	現状 令和元年度 (2019年度)	計画 令和12年度 (2030年度)	備考
水洗化率	%	↑	91.1	94.1	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します。
経常収支比率	%	↑	105.5	101.8	単年度収支が黒字となる100%以上を維持します。
経費回収率	%	↑	86.4	102.3	下水道使用料で汚水処理費を賄えるよう努めます。

5.2 計画の見直し

今回策定した経営戦略（PLAN）に基づき、下水道事業の実施及び事業運営を行っていく中で（DO）、収支計画表と実績との比較検証を実施しつつ（CHECK）、その結果を次の経営戦略見直しに反映していく（ACTION）というPDCAサイクルを構築し、経営指標の推移に基づく評価結果や改善状況を本町ホームページなどに公表し、町民に向けて情報発信・情報共有を実施します。

計画期間の中間年次（令和7年度）には、それまでの施策・具体的取組の進捗、社会状況・財務状況など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予定です。

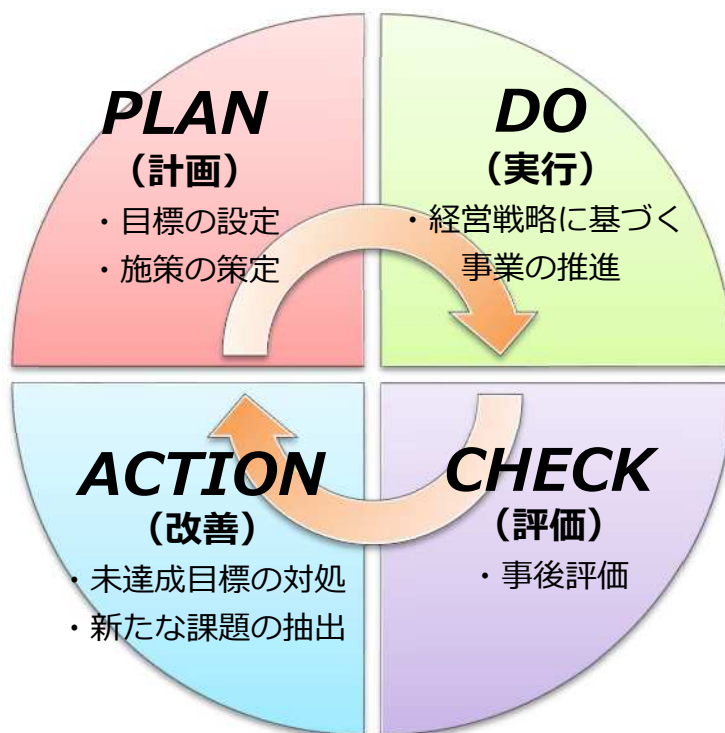


図 5.1 経営戦略のPDCAサイクル

表 5.2 経営戦略と関連する投資計画の見直しスケジュール

年度	2020 令和2	2021 令和3	2022 令和4	2023 令和5	2024 令和6	2025 令和7	2026 令和8	2027 令和9	2028 令和10	2029 令和11	2030 令和12	2031 令和13
下水道事業経営戦略	策定					中間 見直し					最終確認 次回版 作成	
下水道ストック マネジメント計画	策定					見直し					見直し	
下水道事業計画				見直し					見直し			

【資料編】投資・財政計画

(1) 収益的収支

区 分		年 度	2019年度 (決算)	2020年度 (予算)	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)		271,848	280,860	294,718	299,994	
	(1) 料 金 収 入		239,087	240,705	254,545	261,986	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)						
	(3) そ の 他		32,761	40,155	40,173	38,008	
	2. 営 業 外 収 益		1,029,413	1,000,714	930,571	943,011	
	(1) 補 助 金		614,034	613,000	600,000	600,000	
		他 会 計 負 担 金					
		他 会 計 補 助 金		614,034	600,000	600,000	
		そ の 他 補 助 金					
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		415,318	387,713	330,570	342,975	
	(3) そ の 他		61	1	1	36	
	収 入 計 (C)		1,301,261	1,281,574	1,225,289	1,243,005	
	支 出	1. 営 業 費 用		1,101,970	962,904	947,056	953,913
		(1) 職 員 給 与 費		42,413	41,841	45,188	42,714
		基 本 給 与 費		20,012	22,775	20,012	
		退 職 給 付 費					
		そ の 他		22,401	22,413	22,702	
(2) 経 費			234,467	272,022	256,355	256,449	
		動 力 費		40,041	48,647	41,212	
		修 繕 費		15,862	21,495	21,495	
		材 料 費		20		19	
		そ の 他		178,544	206,997	186,213	
(3) 減 価 償 却 費			825,090	649,041	645,513	654,750	
2. 営 業 外 費 用			131,810	120,356	109,020	98,680	
(1) 支 払 利 息			131,807	120,355	109,019	98,679	
(2) そ の 他			3	1	1	1	
支 出 計 (D)		1,233,780	1,083,260	1,056,076	1,052,593		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		67,481	198,314	169,213	190,412		
特 別 利 益 (F)		158					
特 別 損 失 (G)							
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		158					
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		67,639	198,314	169,213	190,412		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)							
流 動 資 産 (J)		290,657	339,722	391,136	426,712		
	う ち 未 収 金	70,002	70,002	73,818	75,976		
流 動 負 債 (K)		676,945	594,219	650,298	655,989		
	う ち 建 設 改 良 費 分	552,848	572,285	572,286	578,216		
	う ち 一 時 借 入 金	0	0	0	0		
	う ち 未 払 金	118,611	16,769	72,526	72,287		

(単位:千円, 税抜)

2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	2026年度 (令和8年度)	2027年度 (令和9年度)	2028年度 (令和10年度)	2029年度 (令和11年度)	2030年度 (令和12年度)
316,750	325,594	342,090	379,941	379,756	377,445	375,824	374,010
278,742	287,586	304,082	341,933	341,748	339,437	337,816	336,002
38,008	38,008	38,008	38,008	38,008	38,008	38,008	38,008
949,039	977,919	1,000,413	920,713	942,947	954,492	967,200	977,614
600,000	600,000	600,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
600,000	600,000	600,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
349,003	377,883	400,377	420,677	442,911	454,456	467,164	477,578
36	36	36	36	36	36	36	36
1,265,789	1,303,513	1,342,503	1,300,654	1,322,703	1,331,937	1,343,024	1,351,624
988,440	1,052,885	1,109,128	1,147,288	1,188,923	1,209,398	1,232,307	1,250,506
42,714	42,714	42,714	42,714	42,714	42,714	42,714	42,714
20,012	20,012	20,012	20,012	20,012	20,012	20,012	20,012
22,702	22,702	22,702	22,702	22,702	22,702	22,702	22,702
270,054	277,236	290,632	289,899	289,766	288,102	286,936	285,629
43,847	45,239	47,834	47,692	47,666	47,344	47,118	46,865
21,495	21,495	21,495	21,495	21,495	21,495	21,495	21,495
19	19	19	19	19	19	19	19
204,693	210,483	221,284	220,693	220,586	219,244	218,304	217,250
675,672	732,935	775,782	814,675	856,443	878,582	902,657	922,163
90,190	84,887	77,624	71,701	70,373	68,516	68,061	66,723
90,189	84,886	77,623	71,700	70,372	68,515	68,060	66,722
1	1	1	1	1	1	1	1
1,078,630	1,137,772	1,186,752	1,218,989	1,259,296	1,277,914	1,300,368	1,317,229
187,159	165,741	155,751	81,665	63,407	54,023	42,656	34,395
187,159	165,741	155,751	81,665	63,407	54,023	42,656	34,395
463,206	442,035	405,501	426,427	465,127	582,828	586,462	587,488
80,835	83,400	88,184	99,161	99,107	98,437	97,967	97,441
677,456	698,600	674,263	582,234	539,803	465,048	440,221	380,320
597,895	614,977	587,277	493,034	447,835	371,801	345,432	284,373
0	0	0	0	0	0	0	0
74,075	78,137	81,500	83,714	86,482	87,761	89,303	90,461

(2) 資本的収支

		年 度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
区 分		(決算)	(予算)	(令和3年度)	(令和4年度)		
資本的 収入	資本的 収入	1. 企業債	278,000	278,000	613,000	436,000	
		うち資本費平準化債					
		2. 他会計出資金	199,692	172,000	120,000	100,000	
		3. 他会計補助金					
		4. 他会計負担金					
		5. 他会計借入金					
		6. 国(都道府県)補助金	237,000	225,000	439,000	407,800	
		7. 固定資産売却代金					
		8. 工事負担金					
	9. その他						
	計 (A)	714,692	675,000	1,172,000	943,800		
	(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)	714,692	675,000	1,172,000	943,800		
資本的 支出	資本的 支出	1. 建設改良費	528,384	553,746	1,093,799	877,008	
		うち職員給与費	27,191	26,302	27,019	30,859	
		2. 企業債償還金	536,229	552,849	572,286	578,216	
		3. 他会計長期借入返還金					
		4. 他会計への支出金					
		5. その他		6,730	2,000		
計 (D)	1,064,613	1,113,325	1,668,085	1,455,224			
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		349,921	438,325	496,085	511,424		
補填財源	補填財源	1. 損益勘定留保資金	323,993	261,328	314,943	311,775	
		2. 利益剰余金処分額		149,249	121,615	156,994	
		3. 繰越工事資金					
		4. その他	25,928	27,748	59,527	42,655	
計 (F)	349,921	438,325	496,085	511,424			
補填財源不足額 (E)-(F)							
他会計借入金残高 (G)							
企業債残高 (H)		6,758,890	6,431,041	6,193,756	6,051,539		

○他会計繰入金

		年 度		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
区 分		(決算)	(予算)	(令和3年度)	(令和4年度)		
収益的 収支分	収益的収支分	614,034	613,000	600,000	600,000		
	うち基準内繰入金	552,064	613,000	600,000	439,460		
	うち基準外繰入金	61,970			160,540		
資本的 収支分	資本的収支分	199,692	172,000	120,000	100,000		
	うち基準内繰入金						
	うち基準外繰入金	199,692	172,000	120,000	100,000		
合 計		813,726	785,000	720,000	700,000		

(单位:千円、税込)

2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	2026年度 (令和8年度)	2027年度 (令和9年度)	2028年度 (令和10年度)	2029年度 (令和11年度)	2030年度 (令和12年度)
787,000	569,000	521,000	660,000	451,000	477,000	350,000	280,000
80,000	50,000						
755,100	550,200	502,100	655,100	445,300	470,600	485,600	479,400
1,622,100	1,169,200	1,023,100	1,315,100	896,300	947,600	835,600	759,400
1,622,100	1,169,200	1,023,100	1,315,100	896,300	947,600	835,600	759,400
1,581,528	1,153,607	1,058,917	1,351,047	930,785	982,074	1,012,075	999,760
30,859	30,859	30,859	30,859	30,859	30,859	30,859	30,859
597,895	614,977	587,277	493,034	447,835	371,801	345,432	284,373
2,179,423	1,768,584	1,646,194	1,844,081	1,378,620	1,353,875	1,357,507	1,284,133
557,323	599,384	623,094	528,981	482,320	406,275	521,907	524,733
326,669	355,052	375,405	393,998	413,532	359,778	435,493	444,585
155,524	189,477	197,069	71,716	24,653		2,545	3,020
75,130	54,855	50,620	63,267	44,135	46,497	83,869	77,128
557,323	599,384	623,094	528,981	482,320	406,275	521,907	524,733
6,240,645	6,194,668	6,128,391	6,295,357	6,298,522	6,403,719	6,408,288	6,403,916

2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	2026年度 (令和8年度)	2027年度 (令和9年度)	2028年度 (令和10年度)	2029年度 (令和11年度)	2030年度 (令和12年度)
600,000	600,000	600,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
461,683	516,594	552,294	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
138,317	83,406	47,706					
80,000	50,000						
80,000	50,000						
680,000	650,000	600,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000



写真 表紙：葉山浄化センター、裏表紙：マンホールカード

葉山町下水道事業経営戦略
令和3年3月作成

編集・発行 葉山町環境部下水道課
神奈川県三浦郡葉山町堀内 2135 番地