

葉山町下水道事業経営戦略（令和7年度改訂） 概要版

1 業務概要

本業務は、葉山町において、下水道施設の老朽化に伴い、今後改築・更新需要量が大幅に増大していく傾向にある中で、膨大な下水道施設を限られた『ヒト・モノ・カネ』で適正に管理していく必要がある。執行体制の確保（ヒト）、施設の維持管理や改築修繕（モノ）及び長期的な経営シミュレーション（カネ）を一体的に捉え、持続的な下水道事業の実施を目指し、令和2年度に策定した「葉山町下水道事業アセットマネジメント計画」の改訂及び最適な下水道使用料体系（案）の検討とともに、下水道使用料改定に向けた各種検討、資料作成、今後開催予定の使用料改定委員会（仮称）の運営支援等を実施することを目的とする。

【業務概要】

- ① 業務内容：経営戦略策定
- ② 作業項目：基礎調査、財務分析、投資・財政計画、経営戦略の策定

2 基礎調査

（1）下水道事業の概要

本町の下水道事業は平成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る。令和6年度末の普及率は76.7%、水洗化率は87.8%となっている。

（2）経営戦略見直しの経緯

本町では、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、令和2年度に「葉山町下水道事業経営戦略」（以下「現行経営戦略」という。）を策定した。

経営戦略については、3年から5年をごとに計画の見直しを行い、実効性のある戦略としていく必要がある。現行経営戦略策定後の数年間において、本町の下水道事業を取り巻く環境は大きく変化していることから、これまでの取り組みを評価し、社会情勢の変化に伴う投資・財政計画の見直しを行い、実効性のある計画とするため、経営戦略の見直しを行う。

●計画期間

令和8（2026）年度
～令和17（2035）年度の10年間

●特記事項

下水道使用料改定の必要性について特に検討

表1 下水道事業の概況（R6年度末）

項目	概要
事業着手	平成4(1992)年4月
供用開始	平成11(1999)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	31,693人
処理区域内人口	24,317人
下水道普及率	76.7%
水洗化人口	21,352人
水洗化率	87.8%

※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

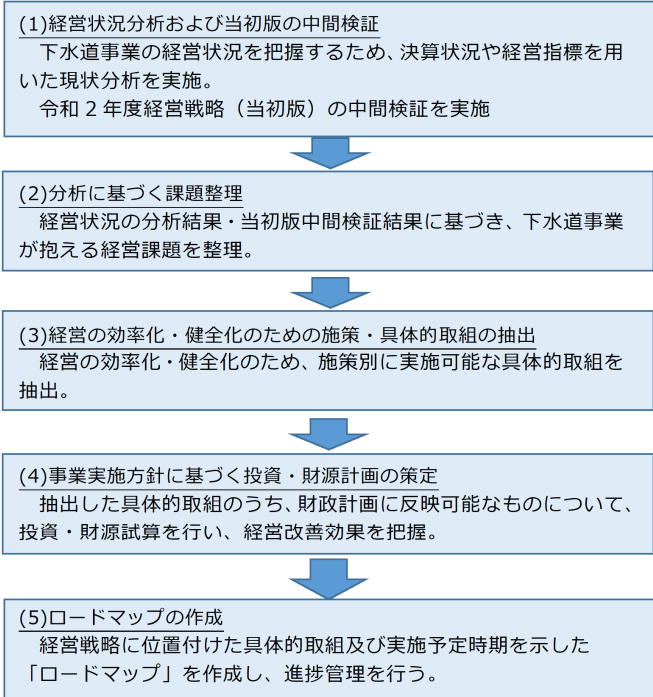


図1 経営戦略の策定フロー

3 現行経営戦略の中間検証・評価

令和2年度に策定した経営戦略において、「効率化・経営健全化の取組み」として掲げた取り組みについて、経営戦略策定以降の令和2年度～令和5年度の経営指標に基づき中間検証・評価を行った。

（1）汚水処理事業における投資の

合理化・効率化

・下山口地区管渠整備事業（～令和4（2022））等により着実に下水道の整備が進められた。今後、未整備区域の管きょ整備を進め、令和7年度末に管きょ整備を完了する見込みである。

・令和2（2020）年度に葉山町ストックマネジメント計画を策定し、計画的な点検・調査と改築・更新事業を進めている。また、令和2（2020）年度に策定した計画に対し事業実施状況を評価し、令和6年度末にストックマネジメント計画の第二期計画を策定した。

（2）経営基盤の強化

・経費回収率は100%を下回る状況が続き、年々低下傾向となっている。令和4（2022）年度以降は特に低下が著しく、喫緊の課題である。

・経常収支比率は100%を超える水準を保っているが、収益的収入の多くを一般会計からの繰入金に依存している状況が続いており、自主財源確保の取り組みは引き続き課題である。

（3）組織の効率化

・葉山浄化センター、葉山中継ポンプ場増設・維持管理事業の実施に当たって民間活力を活用した方式を採用した。

・官民連携手法の導入に向け、「葉山町下水道ウォーターPPP（管路施設管理・更新一体マネジメント）事業」「葉山町下水道ウォーターPPP（処理場等施設コンセッション）事業」の事業者公募手続きが進められている。

表2 現行経営戦略の中間評価

項目		(1) 汚水処理施設整備構想に基づく下水道整備の実施					
内容		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する。					
評価①	経営指標	整備済み面積（ha）					
	目標	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	実績	374.7	384.1	404.0	432.3	433.9	435.0
評価②	経営指標	整備率（整備区域面積/全体計画区域面積）（%）：整備の進捗率を示す					
	目標	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	実績	73.0	74.9	78.8	84.3	84.6	84.8
項目		(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					
内容		全ての下水道施設を対象に、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・調査と改築・更新を行う方針とした。					
実績		R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
			第一期計画策定				第二期計画策定
項目		(3) 使用料、その他の収入に関する事項					
評価①	経営指標	経費回収率（%）＝使用料単価/汚水処理原価 …下水道事業運営において、使用料収入で汚水処理経費を賄えたかを示す。					
	目標	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	実績	86.3%	87.4%	85.6%	79.8%	73.9%	68.9%
評価②	経営指標	使用料収入（千円）…下水道事業の使用料収入額を示す。					
	目標	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	実績	239,087	258,753	261,234	260,317	258,527	261,740
評価②	経営指標	経常収支比率…経常収益と経常費用の比率を表したもので、100%未満であると経常収支が赤字であることを示している。					
	目標	R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	実績	105.5%	116.4%	116.0%	113.1%	110.3%	108.9%
項目		(4) 水洗化率の向上					
内容		未接続世帯の接続推進を図ることで、下水道接続推進による収入の増加および正しい下水道の利用による経費の節減に取り組む。					
経営指標		水洗化率（%）…下水道への接続状況を示す。					
目標		R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
実績		91.1%	90.9%	86.2%	86.3%	88.0%	89.8%
項目		(5) 組織の効率化					
内容		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、広域化・共同化や官民連携などの取り組みにより、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。					

(4) 予測と実績に対する考察

経費回収率に関しては年々数値が低下傾向にあり、目標値からの乖離が拡大している。

使用料収入が横ばい～微減傾向で推移する一方、汚水処理に要する費用は物価上昇や電気料金の高騰、修繕費の増加が要因となって大幅に増加した結果、経費回収率は目標値を下回る状況にある。経費回収率は年々低下傾向にあり、改善は急務の状況となっている。

表3 経費回収率を構成する実績値

項目	(3) 使用料、その他の収入に関する事項						
	評価①	経費回収率 (%) = 使用料単価 / 汚水処理原価 ... 下水道事業運営において、使用料収入で汚水処理経費を賄えたかを示す。					
		R1(2019)	R2(2020)	R3(2021)	R4(2022)	R5(2023)	R6(2024)
	目標	-	76.7%	84.4%	87.6%	89.1%	89.9%
	実績	86.3%	87.4%	85.6%	79.8%	73.9%	68.9%
水洗化人口 (人)		20,133	20,302	20,595	20,882	21,134	21,352
有収水量 (m ³ /年)		1,792,821	1,929,725	1,946,854	1,933,031	1,925,680	1,939,065
使用料収入 (千円)		239,087	258,753	261,234	260,317	258,527	261,740
使用料単価 (円/m ³)		133.4	134.1	134.2	134.7	134.3	135.0
汚水処理費 (千円)		276,883	296,005	305,244	326,326	349,661	379,859
うち、動力費		40,041	43,443	47,758	67,329	59,818	61,700
うち、薬品費		9,125	10,322	9,943	11,591	9,102	7,500
うち、修繕費		15,862	19,311	30,603	34,730	49,207	48,807
うち、委託料		155,419	170,210	164,477	166,604	190,466	212,167
汚水処理原価 (円/m ³) (汚水処理費/有収水量)		154.4	153.4	156.8	168.8	181.6	195.9

4 財務分析

(1) 下水道経営に係る経費負担の状況

下水道事業運営に伴う経費には、汚水処理と雨水処理に関わるものがあり、それらの経費の負担区分は、「汚水私費・雨水公費」が原則である。

令和6年度決算における汚水処理費の内訳と、費用に対する財源を図2に示す。

経費に対する財源に関し、資本費については現在、本町では分流式下水道に要する経費として全額を公費負担の対象にしている。そのため、資本費の財源は全額、一般会計繰入金(基準内繰入)である。

一方、維持管理費には下水道使用料が充当されているが、使用料収入で維持管理費を賄うことができていないため、一部の費用を基準外の繰入金により補填している。本町の下水道事業は一般会計からの繰入金により支えられている状況であり、経営基盤の強化に向けて、自主財源の確保が急務となっている。

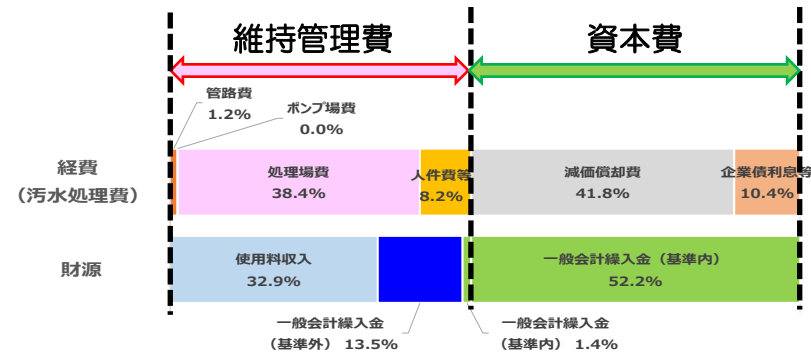


図2 令和6年度決算における汚水処理費の内訳と対応する財源

(2) 経営指標による分析

下水道事業の経営状況を把握するため、経営指標を用い、他都市の下水道事業の経営状況との比較を行った。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)」のカテゴリーに分けて抽出したものである。

表4 経営指標一覧

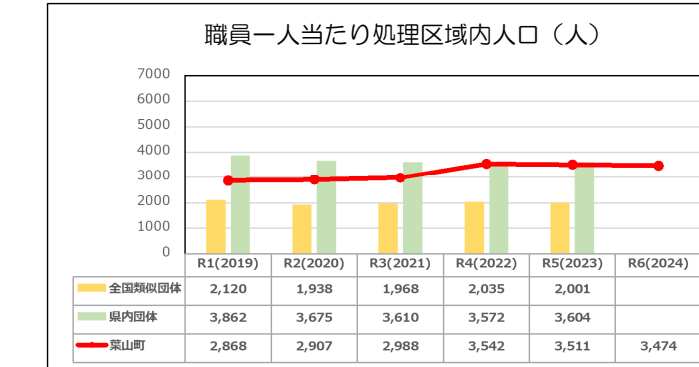
指 標	計 算 式	単 位	
概 要	(1) 下水道普及率	現在処理区域内人口 / 行政区内人口	%
	(2) 水洗化率	現在水洗便所設置済人口 / 現在処理区域内人口	%
	(3) 有収率	年間有収水量 / 年間汚水処理水量	%
人	(1) 職員1人あたり処理区域内人口	現在処理区域内人口 / 損益協定所属職員数	人
	(2) 職員給与費対営業収益比率	職員給与費 / (営業収益 - 受託工事収益)	%
モ ノ	(1) 管路(管渠)老朽化率	法定耐用年数(50年)超管路延長 / 下水道布設延長	%
	(2) 施設利用率	晴天時平均処理水量 / 現在処理能力	%
カ ネ	(1) 経費回収率	下水道使用料 / 汚水処理費 × 100	円/m ³
	(2) 使用料単価	下水道使用料 / 年間有収水量	円/m ³
	(3) 汚水処理原価	汚水処理費(維持管理費) / 年間有収水量	%
	(4) 経常収支比率	経常収益 / 経常費用 × 100	%
	(5) 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
	(6) 企業債残高対事業規模比率	企業債残高 / (営業収益 - 受託工事収益) × 100	%

●葉山町下水道事業が抱える経営課題

1) 「ヒト(人材)」「モノ(施設)」の課題

経営指標から、他自治体と比較して職員数・職員給与費あたりの業務の効率化が図られていることが確認されたが、今後の改築・更新事業の増加に伴い、職員負担が高まる可能性がある。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る。

【類似団体(終末処理場を有する自治体)】



【類似団体(終末処理場を有する自治体)】

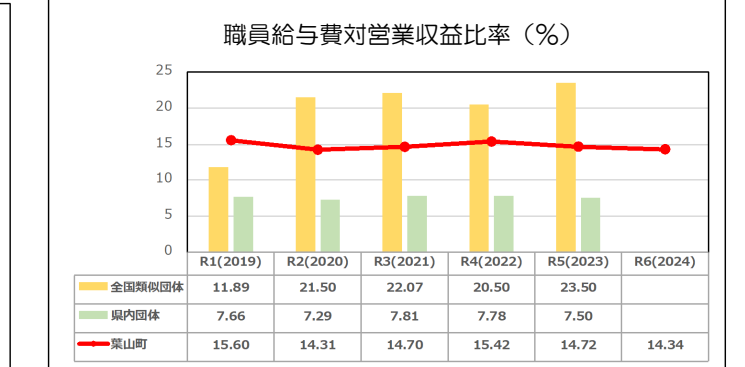


図3 経営指標の比較①

2) 「カネ(財務)」の課題

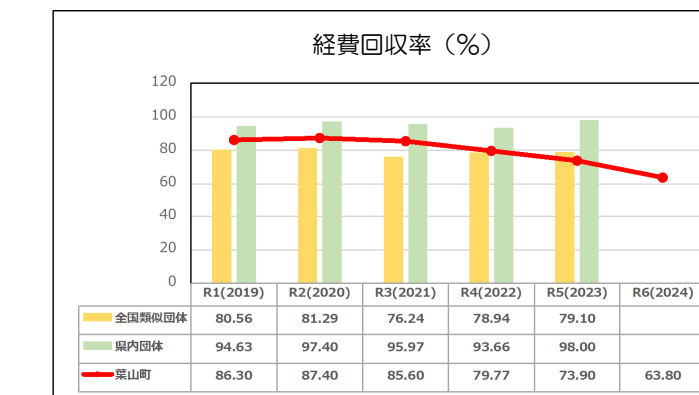
① 経営指標から見た課題

近年は経費回収率が100%を下回り、汚水処理に必要な費用を下水道使用料で賄えていない。処理区域内人口一人当たりの維持管理費も増加しているため、改善に向けた取り組みが求められている。

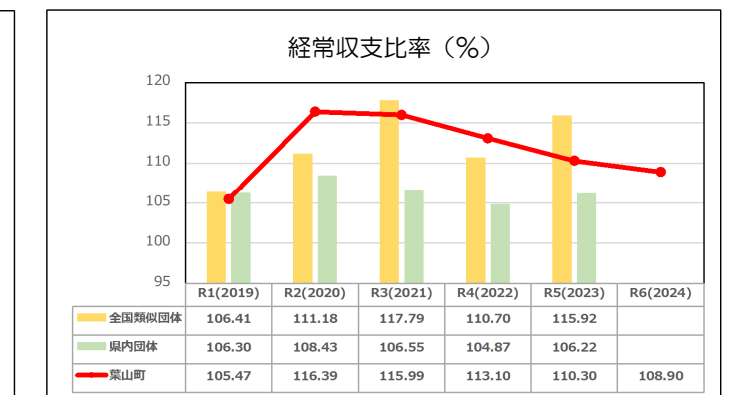
② 決算状況から見た課題

町財政部局との協議により、令和8年度以降は一般会計からの繰入金は徐々に減額される方針となっており、これに伴い、収入が大幅に減少する見込みである。また、人口減少に伴う使用料収入の減収が見込まれる。物価高騰、施設の老朽化等に伴う費用の増加に対し収入減が見込まれることから、使用料改定を再度検討する必要がある。

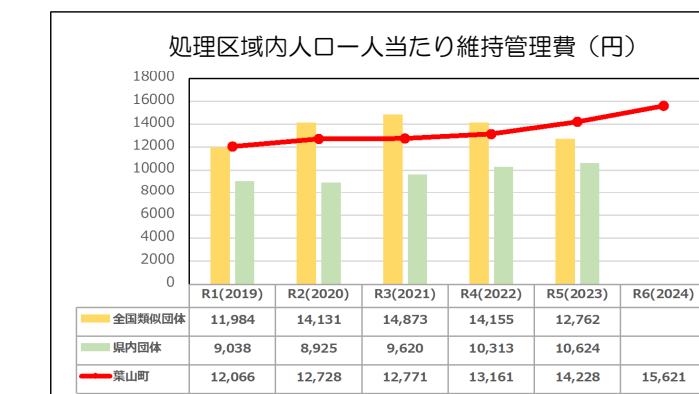
【類似団体(終末処理場を有する自治体)】



【類似団体(終末処理場を有する自治体)】



【類似団体(終末処理場を有する自治体)】



【類似団体(終末処理場を有する自治体)】

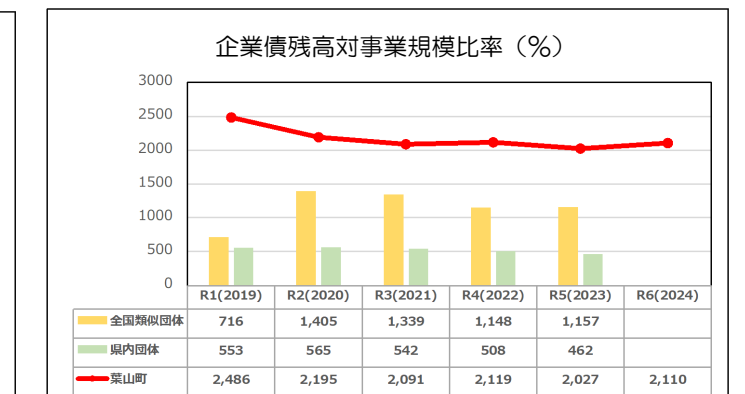


図4 経営指標の比較②

5 将来の事業環境の予測

(1) 排水需要予測

将来の排水需要は以下の手順により実施した。

●将来の行政人口：第五次葉山町総合計画における人口推計結果（中位推計）を採用

●処理区域内人口・水洗化人口

：令和7年度末の整備完了を前提し、行政人口の減少、下水道への接続促進、コミプラ区域の接続を考慮して設定

●将来有収水量・処理場流入水量

：水洗化人口1人当たりの有収水量（有収水量原単位）を243L/人・日（R5実績）として有収水量に乗じて算出。処理場流入水量は有収率90%（直近5年間の平均）として算定。

(2) 事業費上昇の反映

事業費（建設改良費、維持管理費）の将来推計は、下水道事業計画で見込む建設改良費や、近年の維持管理費用の実績を基に計上するが、人件費や資材価格の上昇に伴い事業費の高騰が続いているため、近年の下水道事業を取り巻く価格上昇を整理し、その動向を将来事業費に反映させる。

物価上昇については、日本銀行「経済・物価情勢の展望」（展望レポート）に基づき、毎年度2.0%（前年度比）、の事業費上昇を見込む。

消費者物価（除く生鮮食品）の見通しは、原油価格や政府による施策に関する前提にも依存する。原油価格については、先物市場の動向などを参考に、見通し期間終盤にかけて、緩やかに低下していく前提としている。エネルギー価格の変動の直接的な影響を受けない消費者物価（除く生鮮食品・エネルギー）の前年比は、このところの米などの食料品価格上昇の影響が徐々に減衰していくことに加え、**成長ペース鈍化などの影響から、いったん2%を下回ると見込まれる。その後は、成長率が高まるも、2%程度で推移すると考えている。**

出典：「経済・物価情勢の展望」（2025年7月、日本銀行）

6 経営の効率化・健全化のための施策・具体的取組

(1) 組織の効率化

これまで本町では、組織の効率化を目的に、官民連携事業の取り組みを進めてきた。令和7年度現在も官民連携事業の導入を進めており、管路施設については維持管理、改築・更新を一体的に実施する「管理・更新一体マネジメント方式」を令和8年度から、葉山浄化センター、葉山中継ポンプ場では維持管理、改築・更新、運営を一体的に実施する「コンセッション方式」を令和9年度から実施する方針で準備を進めている。

(2) 経営基盤の強化（下水道使用料の改定）

本町下水道事業の経費回収率は約64%（令和6年度）となっており、汚水処理に必要な費用を使用料収入で賄えておらず、事業運営に必要な財源を一般会計からの繰入金に大きく依存している状況である。

また、収支構造の適正化に関し、国が示す使用料水準（月3,000円/20㎡：総務省、使用料単価150円/m³：国土交通省）に達していない。また、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る。

現行経営戦略では、経営基盤の強化に向けて令和8年度からの使用料改定を計画していたが、現行経営戦略策定以降の物価高騰や社会情勢の変化を踏まえ、使用料改定幅・スケジュールを再検討し、経営基盤の強化にむけた下水道使用料の改定を行う。改定幅、実施時期は後述する財政収支シミュレーションのケースワークの結果を基に、表5のとおり定める。

表5 使用料改定の実施時期・改定率

項目	内容
使用料改定率	<ul style="list-style-type: none"> ● 料金改定の最終目標として、一般会計からの繰入金を5.0億円とした場合に、損益黒字を確保できる水準での使用料改定を行う（参考：令和6年度繰入金額 6.0億円）。 ● 一方で、物価高騰の中、急激な使用料増額に伴う町民負担増にならないよう、段階的な料金改定を行う。 <p>現況：使用料単価 134円/m³</p> <p>改定 第1段階： 令和8年4月～：使用料単価 160円/m³（現況+19.4%） 令和9年4月～：使用料単価 180円/m³（前年+12.5%） 令和10年4月～：使用料単価 207円/m³（前年+11.5%）</p>
改定時期	第1段階：令和8年度より段階的に実施 第2段階：令和11年度より 第3段階：令和14年度より
備考	第2段階（令和11年度）以降の使用料改定の必要性は、使用料改定（第1段階～）による効果等を見極めつつ、改定の必要性を含めて検討を行う。

(3) 汚水処理事業における投資の合理化・効率化

令和7年に埼玉県八潮市で発生した、下水道管路の破損が起因と考えられる道路陥没事故では、多くの方々が下水道の使用自粛を求められるなど、多大な影響を与える事態となり、下水道施設に不具合があった際の町民生活への影響の大きさが再認識された。本町の下水道施設についても、供用開始して26年が経過して老朽化対策が課題となっており、今後、多額の修繕費用及び更新費用がかかる見込みである。

本町では計画的に老朽化した設備の更新を進めるとともに、適切な維持管理を図ることを目的に、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・改築を実施している。今後も引き続き、ストックマネジメントの考え方にに基づき、計画的かつ効率的に維持管理を行う方針である。

(4) 下水道への理解促進

本町では、町民の下水道への理解促進を目的として、葉山浄化センターの見学会を令和6年度より定期的で開催しており、令和6年度は6回実施した。本町の下水道事業は、使用料の改定や官民連携事業の導入など、これからの数年間で大きく変化していくことが想定される。下水道事業を持続的かつ安定的に運営していくために、下水道の役割に加え、今後は経営や下水道使用料の視点、官民連携を活用した下水道事業の運営について、引き続き見学会及び広報活動を通じ、下水道事業への理解促進と関心の向上を図る方針である。



図5 葉山浄化センター見学会パンフレット・見学会の様子

7 投資・財源計画

計画期間内における投資試算（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・財源試算を行うとともに、下水道使用料改定の必要性について検討した。

（1）使用料改定に向けたケース別検討

表5において下水道使用料の改定スケジュールが定められているが、改定スケジュール・改定幅の検討は下図のフローに基づき実施した。検討の詳細は【参考資料】を参照のこと。

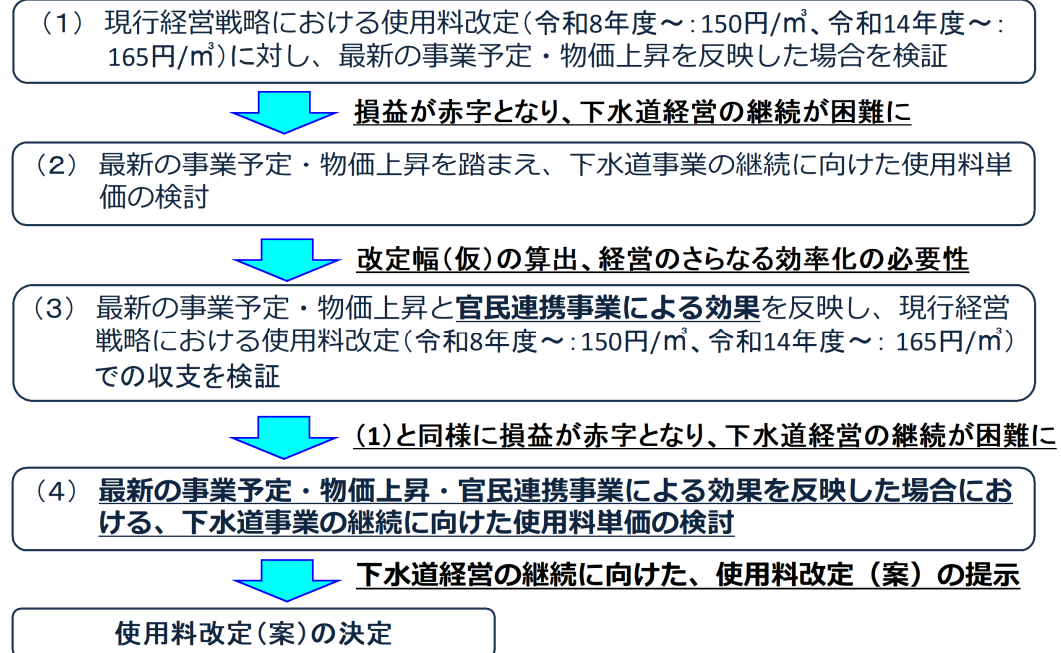


図6 使用料改定に関する検討フロー

（2）財政収支シミュレーション結果

現行経営戦略において位置付けた使用料改定（R8～：150円/m³、R14～：165円/m³）に対し、近年の物価上昇等を反映した場合、支出が収入を上回る赤字状態（＝経常収支比率100%未満）と、汚水処理に必要な費用を使用料収入で賄えない（経費回収率（維持管理費分）100%未満）状態が想定される。その結果、将来的には手持ち資金が枯渇し事業継続が困難となることが想定される。

安定的な下水道事業の継続に向け、表5で定めた使用料改定を行うことで、以下に示すように経常収支比率および経費回収率が100%以上となり、使用料収入で下水道事業に必要な費用を賄う体制が確保される。さらに、一定の資金残高を確保でき、安定的な下水道事業運営が可能な見通しを得られた。

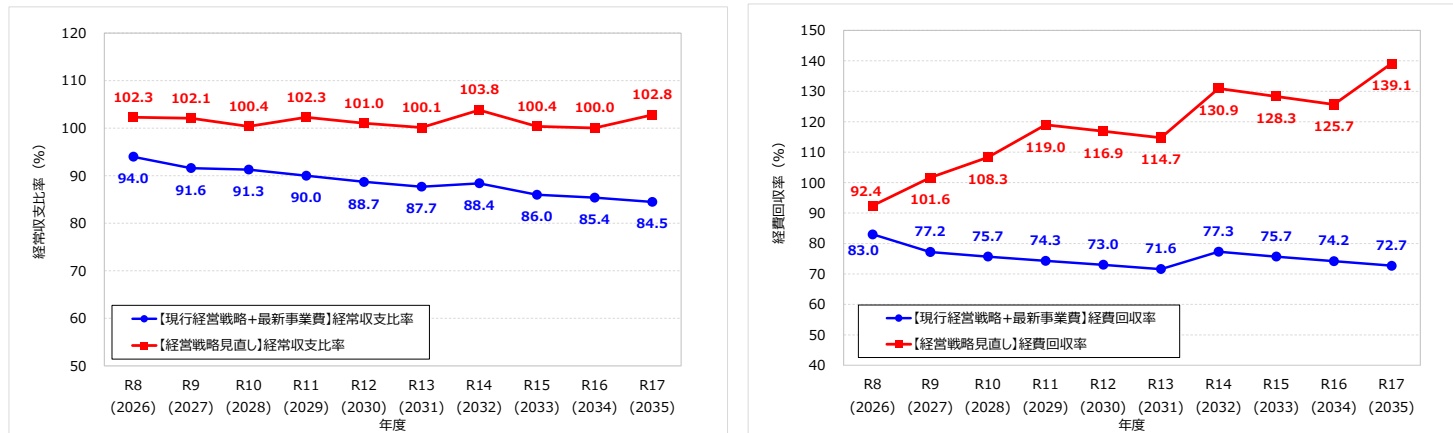


図7 経常収支比率（左）、経費回収率（右）の推移

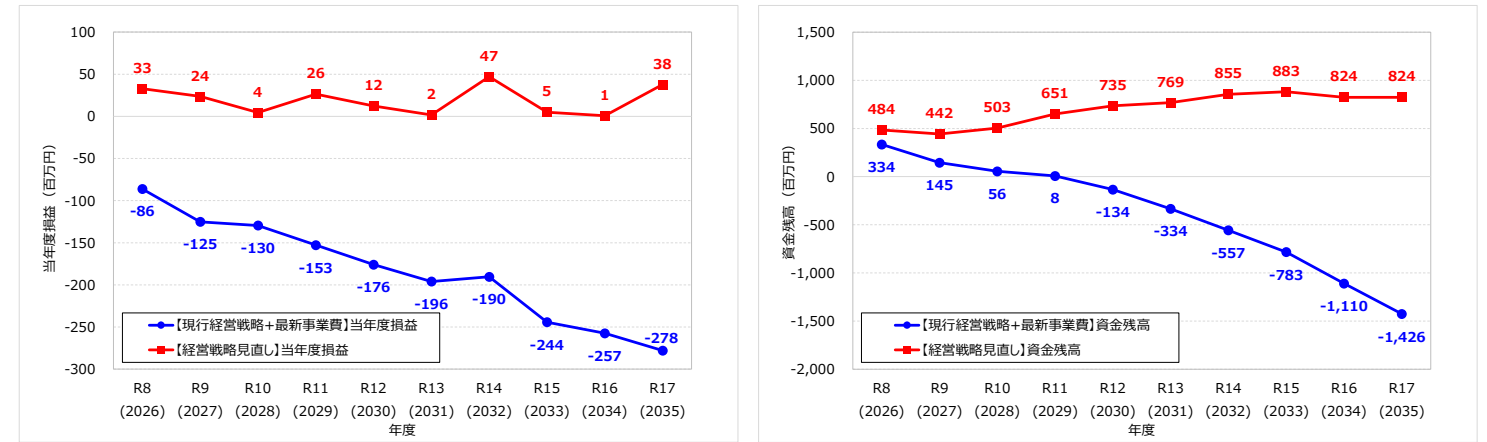


図8 損益（左）、資金残高（右）の推移

8 進行管理方針

本経営戦略では、令和2年度に策定した現行経営戦略の検証を行う（CHECK）ことで、新たな経営課題等を抽出し（ACTION）、計画の見直しと目標の再設定を行った（PLAN）。今後は、本経営戦略で設定した経営戦略に基づき、下水道事業の実施及び事業運営を行うとともに（DO）、収支計画表と実績との比較検証を実施（CHECK）し、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CAPDサイクルにより、継続的に経営状況の検証と改善を進める。

また、本計画で位置付けた下水道使用料改定の改定幅が高率となった要因の一つとして、供用開始した平成10（1998）年度末以降、一度も使用料改定を行っていないことが挙げられる。今後は、3年程度の周期で定期的にかつこまめに経営状況の検証と評価、必要な見直しを実施し、経営基盤強化策を着実に実施する方針である。

表5 経営戦略期間におけるロードマップ

項目	R7	R8	R9	R10	R11 (中間)	R12	R13	R14	R15	R16 (最終)	R17 (最終)	
取組内容	①組織の効率化 (官民連携事業の導入)	事業者選定	コンセッション方式 (維持管理、改築・更新、運営) による事業実施									
	②水洗化率の向上	事業者選定	管理・更新一体マネジメント方式による事業実施									
	③ストックマネジメント計画に基づく点検調査・修繕改築	継続促進活動 (広報・PR活動、戸別訪問)										
	④使用料改定	現行継続	新下水道使用料 (第1期～第3期)			新下水道使用料の運用 (第4期以降～)						
事業経営	改定検討 条例改正	改定検討+条例改正		改定検討+条例改正			改定検討+条例改正			改定検討+条例改正		
	経営戦略の進捗管理 (計画と実績の検証)											
主要目標値	水洗化率 (%) (令和6年度実績: 90.0%)	88.4%	89.0%	89.7%	90.4%	91.0%	91.7%	92.4%	93.0%	93.7%	94.4%	95.0%
	経費回収率 (%) (令和6年度実績: 63.8%)	101.3%	88.6%	96.0%	108.2%	119.0%	116.9%	114.7%	130.9%	128.3%	125.7%	102.8%
	経常収支比率 (%) (令和6年度実績: 108.9%)	78.3%	101.2%	99.9%	100.4%	102.3%	101.0%	100.1%	103.8%	100.4%	100.0%	139.1%