

# 境町公共下水道経営戦略

平成 29 年 3 月

境町建設農政部上下水道課

# 境町公共下水道経営戦略

## (目次)

I. はじめに	1
II. 業務概要	3
1. 業務名および業務対象	4
2. 業務期間	5
3. 業務の目的	5
4. 業務内容	6
III. 経営戦略策定の経緯	9
1. 背景	10
2. 境町における汚水処理の現状	13
3. 境町における汚水処理の見通し	15
IV. 経営戦略の策定	16
1. 計画期間	17
2. 財務分析	18
2-1. 財務分析	18
2-2. 内部経営環境の把握・分析	22
2-3. 外的経営環境の把握・整理	22
3. 投資・財務計画の策定	23
3-1. 投資試算	23
3-2. 財源試算	25
3-3. 投資・財政計画の策定	25
4. 経営戦略の策定	27
4-1. 様式の検討	27
4-2. 経営戦略の策定	27
V. 経営戦略	(1) 28
1. 経営戦略	(2) 29
1-1. 経営の基本方針	(2) 29
1-2. 計画期間	(2) 29
1-3. 投資・財政計画	(3) 30
1-4. 効率化・経営健全化の取組	(4) 31
1-5. その他	(4) 31
2. むすび	(6) 33

## I. はじめに

## 1. はじめに

---

平成27年度末時点で、日本の下水道処理人口普及率は77.8%に達し、整備済の下水道管渠総延長は約46万km（平成26年度末）、処理場は約2,200箇所（平成26年度末）となっている。これら施設は次第に老朽化し、更新時期を迎える。全国的には維持管理時代の到来と言える。

境町では平成9年度に公共下水道の供用を開始しており、今後も整備を進め、供用区域を拡大することで使用者、処理水量の増加・安定を図る段階にある。本町の公共下水道全体計画策定期間は、財政危機が強く意識されるようになる前であるが、対象区域を中心市街地とその周辺に絞っていることから比較的無理の無い計画となっている。とは言え事業完了までにはまだ長い期間を要する。

わが国では、平成37年までを下水道のアクションプラン期間と位置付け、下水道を含めた汚水処理の概成（人口普及率で90%程度）を目標とした上で、期間終了後は下水道整備に対する交付金の削減が予定されている。しかし本町の汚水処理人口普及率は平成27年度末で70.5%であり、平成37年度末時点での汚水処理概成も下水道整備完了も現実的には厳しい状況にある。下水道の安定経営には、スケールメリットによる単位経費の低減及び収入増が重要であり、本町の公共下水道では、アクションプラン期間の終了後も、整備の継続が必要と考えられる。供用の進捗が滞り、使用料等の収入の増加が果たされなければ、事業の継続や資本費の回収が厳しいものとなってくる。

行政財政が厳しい時代にあって、整備事業も含めた経営の見通しを明らかにし、背伸びをしない運営を継続していくことは非常に重要である。将来の状況を正確に予測することは難しいが、将来に備えて環境を整えることは可能であり、意識すること自体に意義がある。本町では、下水道事業を取り巻く様々な環境に留意し、財務状況の分析に基づいた将来の収支バランスや整備事業を考慮した経営戦略を策定し、経営の方向性を明示して今後の安定経営への移行、或いはその維持を目指すものである。

経営戦略は策定して終わりではなく、将来予定される地方公営企業法の適用や、ストックマネジメント等との連携、社会情勢の変化を受けた見直し、将来の維持管理時代や更新需要への対応等を通じて、経営の改善・安定化を継続的に図るものである。なお、本計画の期間は平成39年までの10年間とし、3～5年間のスパンでローリングを行うものとする。

## Ⅱ. 業務概要

# 1. 業務名および業務対象

業務対象：境町公共下水道全体計画区域（A = 1 1 6 2 . 6 h a）

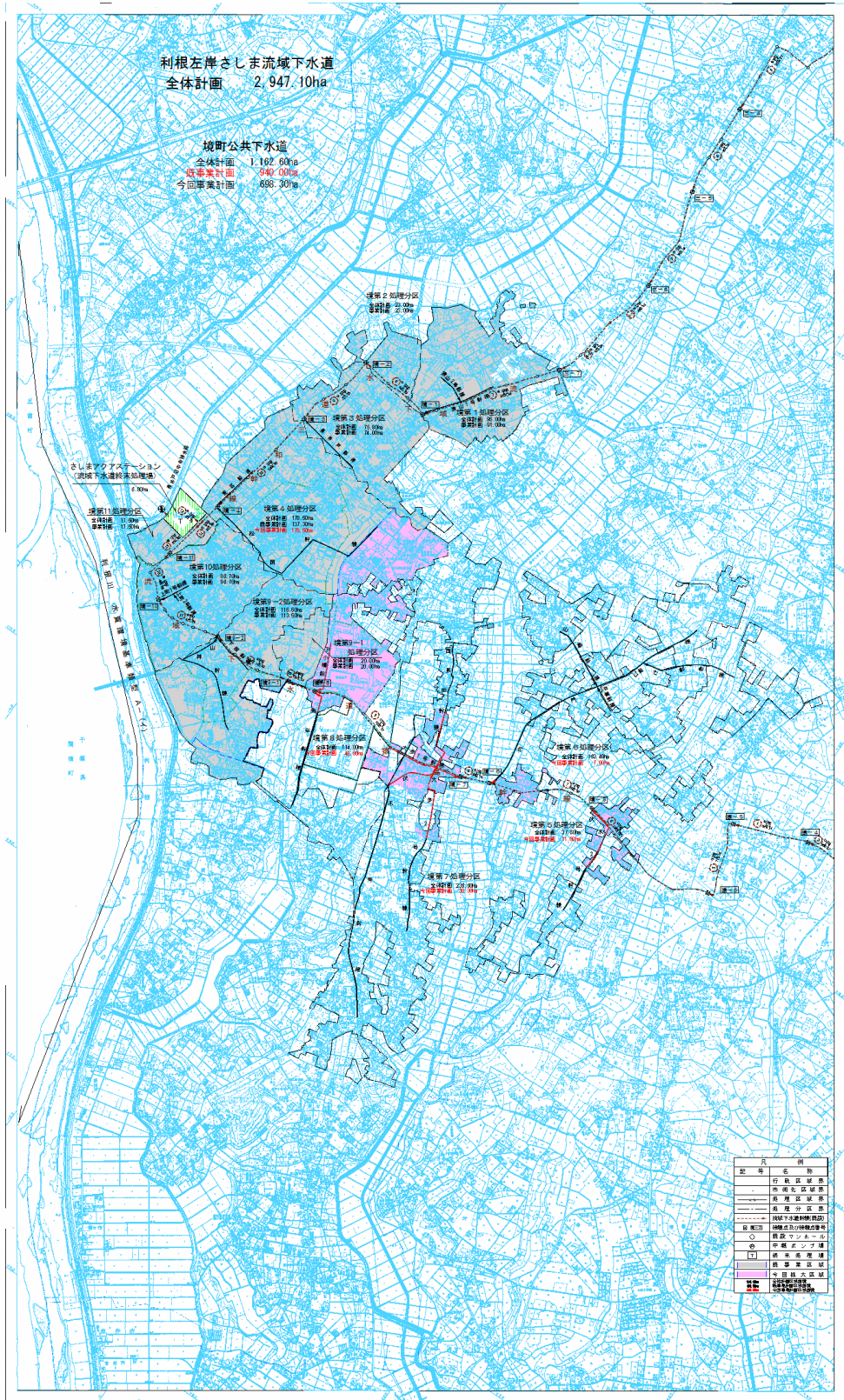


図2-1 業務対象位置図



## 2. 業務期間

---

自 平成 29 年 3 月 1 日

至 平成 29 年 3 月 31 日

## 3. 業務の目的

---

境町の公共下水道事業は、町民の生活環境の保全及び公衆衛生の向上のため、計画的に整備を進めているが、人口減少及び節水機器の普及等による使用料収入の伸び悩みや、今後の下水道施設の更新改築経費の増加等が懸念され、事業を取り巻く環境は大きな局面を迎えている。こうした中、経営の効率化と合理化を図り、事業を安定的かつ持続的に進めるため、客観的な視点から、農業集落排水事業を含む下水道事業の現状及び長期的な将来を見据えた財務分析等を実施し、最適な投資規模や資金計画等の検討及び各種の経営課題を摘出するとともに、その改善方策について検討し、今後の経営の方向性を明らかにする経営戦略を策定することを目的とする。

本町の公共下水道事業は、平成 9 年度より供用を開始した施設であり、本年で事業開始より 26 年が経過、27 年目となっている。流域下水道幹線に近い市街化区域及び市街化調整区域の一部は整備済みとなっているが、全体計画区域は行政区域内の広範囲に及んでおり、全域の整備完了までには相応の時間を要する。また農業集落排水事業は、平成 9～22 年度に順次供用を開始した施設であり、一部機械・電機施設の改築需要が発生する時期となっている。合併処理浄化槽の普及による下水道供用区域内の接続率の伸び率の低下や低成長時代の長期化及び少子高齢化等も重なり、当面は厳しい経営環境が予想されるが、引き続き維持管理等を意識した整備方法による公共下水道施設の新設を推進するとともに、いずれ訪れる改築時期までに経営の安定化を図り、負担の増加にも耐えられる体制としておく必要がある。

経営戦略は一過性の計画ではなく、策定した経営戦略を内的・外的要因に併せて見直し、より現実的に、より合理的に改定していくものと位置付けられている。

この考え方を受け、本業務においては策定する経営戦略を示すと同時に、将来の見直しへの対応や検証が可能になるよう、根拠や考え方を整理し、明確にしておくこととする。

本町の下水道事業では、これら状況を考慮し、現状が好転しない場合、或いは更に悪化する場合でも安定的に事業を継続できるよう、必要な方策を立案・検討し、経営戦略に盛り込むこととする。

## 4. 業務内容

業務の目的を達成するにあたって、留意すべき点を以下のとおりと位置付ける。

- 1) 境公共下水道の現状把握（整備状況、使用料体系、受益者負担金、財務分析等）を的確に行う。
- 2) 境公共下水道の今後の予定（整備・投資予定、使用料金改定予定、処理水量見通し等）を把握する。
- 3) 経営戦略の考え方を理解・把握する。
- 4) 境公共下水道の経営方針を把握する。
- 5) 境公共下水道の経営方針に沿った経営戦略への落とし込みを行う。

本業務の業務フロー及びその内容を以下に示す。

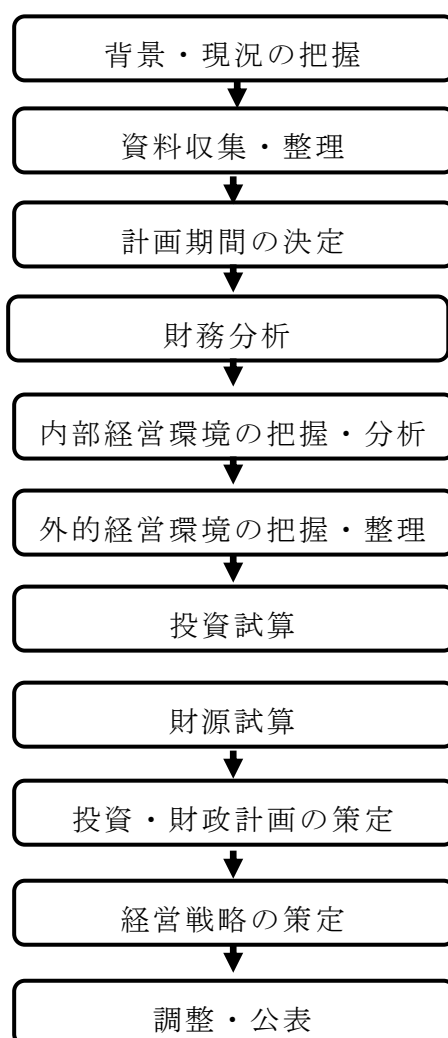


図 2 - 3 経営戦略策定フロー



**(1) 背景・現況の把握**

経営戦略の策定が求められるようになった時代背景及び策定の考え方や手順を把握する。また境町において経営戦略の対象となる公共下水道事業の現況把握を行う。

**(2) 資料収集・整理**

財務分析等に必要となる各種資料の収集を行い、内容把握及び調査・整理を行う。

**(3) 計画期間の決定**

今回策定を行う経営戦略が対象とする期間を決定する。

**(4) 財務分析**

収集した資料より財務状況・資産状況・施設状況等の把握・経年比較分析を行い、財務状況を分析・整理する。

**(5) 内部経営環境の把握・分析**

境町上下水道課における現状把握を行い、課題等について整理・分析を行う。

**(6) 外的経営環境の把握・整理**

下水道事業の進捗状況や資産状況の把握・分析結果に基づき、今後事業を推進していくうえでの課題等を整理する。

**(7) 投資試算**

今後の事業継続において必要となる投資（整備・改築更新等）の試算を行う。試算の対象は計画期間とし、平準化や合理化、投資以外の経費に関する合理化等の検討を行う。

**(8) 財源試算**

今後の事業継続において投資計画に対する財源の試算を行う。試算の対象は投資期間とし、財源構成及び使用料の適正水準等の検討を行う。

**(9) 投資・財政計画の策定**

これまでの作業を踏まえ、可能な限り具体的に投資計画を策定する。投資計画ではその合理性に留意し、投資以外の経費についても合理化を図る。投資に対する財源を設定し、財源の一部である使用料の適正值に関しても検証を行う。

**(10) 経営戦略の策定**

これらを踏まえ、経営戦略案を策定する。経営戦略は総務省による策定ガイドラインに則ったものとし、公表を前提に取り纏める。

#### (11) 調整・公表

策定した経営戦略案を基に協議・調整を行い、経営戦略を完成させる。

#### (12) 適用する図書

経営戦略策定において、適用する図書等は以下のとおりとする。

- ・ 経営戦略ガイドライン（平成28年1月26日総務省「経営戦略」の策定推進について）
- ・ 公営企業の経営に当たっての留意事項について（平成26年8月29日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知）
- ・ 下水道経営改善ガイドライン（平成26年6月 国土交通省水管理・国土保全局 下水道部 公益社団法人日本下水道協会）

### Ⅲ. 経営戦略策定の経緯

## 1. 背景

---

平成26年8月29日に総務省自治財政局より出された「公営企業の経営に当たっての留意事項について」では、「サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、各地方公共団体においては、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、そのあり方について絶えず検討を行うことが求められます」とある。経済も人口も右肩上がりの成長を続ける時代は終わり、人口減少及び老朽化施設の増加等が進むなかで、汚水処理に係る多くの施設が改築・更新時期を迎えている。本町が運営する公共下水道は整備着手が比較的近年であり、本格的な改築更新の時期はまだ先ではあるが、将来には必ず対応が必要となるものでもある。また人口減少と高齢化の進展は本町も例外ではなく、料金収入を主財源として運営を行う公共下水道事業の経営は、一般的に厳しいものとなっている。特に供用を開始したばかりの公共下水道では接続率が低く、使用料収入も低い状況が続くことが予想される。また公共下水道は、今後も継続整備を必要とする事業であり、収入の伸び以上に投資が必要となるため、事業運営における効率の追求は不可欠といえる。

収支のバランスに苦勞するのは本町に限った話ではなく、全国で発生している。そのため、上記通達でも「こうした中で、引き続き公営企業として事業を行う場合には、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うことが必要です。そのために、各公営企業において、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組まれるようお願いいたします。」として、経営戦略の策定を求めている。

総務省では、「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が平成21年4月より全面施行されたことや「債務調整等に関する調査研究会報告書」（平成20年12月）を受け、平成21～平成25年度に公営企業の抜本改革を集中的に推進してきたが、平成26年度以降においても、各地方公共団体には次図からの判断と責任に基づき、公営企業の経営健全化等に不断に取り組むよう求めている。この一環として、「経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組む」ことを目的とした経営戦略の策定と、それに基づ

く計画的かつ合理的な経営の実施によって、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上実現を図ることとしている。

「公営企業会計を導入していない公営企業にあっては、地方公会計の整備も考慮しつつ、地方公営企業法の適用により公営企業会計を導入することが必要です。中でも、資産の規模が大きく、また、住民生活に密着したサービスを提供する簡易水道事業及び下水道事業については、公営企業会計導入の必要性が特に高く、重点的な取り組みが求められます。」ともあり、経営戦略は地方公営企業法の適用とセットで考えるものという位置付けが読み取れる。「地方公営企業法を適用していない公営企業が引き続き公営企業として事業を行う場合には、同法の全部又は一部を積極的に適用することが必要である」ともあり、また境町の下水道事業は公営企業化されていないものの、近年のうちに地方公営企業法の適用を目指しているため、今回、その一環として経営戦略を策定することとした。

経営戦略は特別会計ごとの策定を基本とし、「企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものであること」「計画期間は10年以上を基本とすること」「計画期間中に必要な住民サービスを提供することが可能となっていること」等を必要な条件としているほか、「公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画」として、中心となる「投資・財政計画」の構成要素として「施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（＝投資試算）」と「財源の見通しを試算した計画（＝財源試算）」を挙げ、投資以外の経費も含めた上で収入と支出が均衡するよう調整を求めている。

また、組織効率化・人材育成や広域化、PPP／PFI等の民間活用による効率化・経営健全化の取組についても検討を行い、取り組みの方針を記載することとしている。

- 「経営戦略」は、各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画。
- 「経営戦略」は、「投資試算」(施設・設備投資の見通し)等の支出と「財源試算」(財源の見通し)を均衡させた「投資・財政計画」(収支計画)が中心。
- 組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。

(公営企業の経営に当たっての留意事項について)

図 3 - 1 経営戦略の基本的な考え方と構成



## 2. 境町における汚水処理の現状

---

境町は、茨城県西部の最南端に位置する人口約24,000人の町であり、その生活水域は全域が利根川の流域に含まれている。

境町公共下水道は本町の市街化区域及び集落排水実地区域を除いた人口密集地を汚水処理の対象としており、茨城県が運営する利根左岸さしま流域下水道の関連公共下水道であり、流域下水道幹線を経て本町に建設された「さしまアクアステーション」で水処理を行った後、長井戸沼中央排水路を経由して利根川へ放流を行う。

利根川は昭和後期、特に高度経済成長期における流域都市の急激な発展に伴い、流域から発生する生活污水や工場排水の流入が増大し、水質悪化や悪臭の発生等、生活環境の著しい悪化が見られた。これは茨城県や利根川流域市町村に限った事態ではなかったため、対策として全国で公共下水道建設の動きが活発になり、茨城県においても昭和50年以降、市町村の新規事業着手が相次いだ。茨城県南西部は下水道事業への着手が比較的遅れていたことから、昭和末期に流域下水道の整備が検討され、平成元年度に利根左岸さしま流域下水道として三市町（当時三町）における効率的な整備及び汚水処理を目的とした下水道全体計画が策定された。

これを受け、利根左岸利根左岸さしま流域下水道は平成2年度より整備が始まり、本町においても利根左岸さしま流域下水道に接続を行う流域関連公共下水道として平成2年度に99.3haの事業認可取得を行い、下水道事業に着手した。整備の進捗を受け、平成9年度に145.2ha、平成12年度に318.5ha、平成26年度に135.3haの事業認可の取得を行い、現在は全体計画が1,162.6haの区域と17,000人、事業計画が698.3haの区域とaと10,719人を対象とし、このうち平成27年度末時点で482haに対して供用を開始している。

境公共下水道には上位計画として「利根川流域別下水道整備総合計画」及び「生活排水ベストプラン」が茨城県によって策定されている。公共下水道の計画は、策定期間の違いで差が生じる場合もあるが、基本的にこれらとの整合を図って策定している。

表 3 - 1 境公共下水道の概要

項 目	全体計画 (H25 策定)	事業計画 (H27 変更)
下水道計画目標年度	平成 37 年度	平成 30 年度
下水道計画区域 (ha)	1, 1 6 2. 6	6 9 8. 3
下水道計画処理人口 (人)	1 7, 0 0 0	1 0, 7 1 9
処理能力 (m <sup>3</sup> /日)	—	—
総事業費 (全体計画)	2 8, 9 0 0	—
管渠整備 (百万円)	2 8, 9 0 0	—
処理場整備 (百万円)	—	—

### 3. 境町における汚水処理の見通し

境公共下水道は、前述のとおり平成27年度末現在で482haの供用が開始されている。

また、平成24年度には全体計画の見直しを実施しており、平成29～30年度には下水道法の改正に伴い、事業計画のうち財政計画及び維持管理計画の設定を予定している。但し現在の事業計画区域698.3haの整備にはまだ時間が掛かることから、新たな区域拡大の時期は未定となっている。

茨城県生活排水ベストプランに含まれる境町の計画では、事業計画区域、用途指定地域内、周辺集落の順に今後の整備を進め、平成37年度に604.7ha、平成47年度に774.7haの整備完了を目指すこととしている。

供用開始より10年以上の時間が経過しており、平成27年度末時点での接続率は78.0%と比較的高い数値となっている。供用と接続のバランスで小幅な上下を示しているが、供用区域では上昇を続けているため、今後も接続率の向上に努め、汚水処理量の増加を目指す。

表3-2 境公共下水道における接続率の推移

年 度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
供用人口(人)	11,277	11,446	11,621	11,836
整備戸数(戸)	4,277	4,368	4,438	4,583
接続人口(人)	8,955	9,016	9,143	9,230
接続戸数(戸)	2,985	3,158	3,260	3,382
接続率(%)	79.4	78.7	78.7	78.0
接続率(%)	69.8	72.3	73.5	73.8

供用開始：平成9年6月

(参考資料)

年 度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
行政人口(人)	26,104	25,828	25,609	25,410
普及人口計(人)	17,515	17,768	18,136	18,345
普及率計(%)	67.1	68.8	70.8	72.2
公共下水道(人)	11,277	11,446	11,621	11,836
〃普及率(%)	43.2	44.3	45.4	46.6
農業集落排水(人)	4,584	4,469	4,432	4,390
〃普及率(%)	17.6	17.3	17.3	17.3
合併浄化槽(人)	1,654	1,853	2,083	2,119
〃普及率(%)	6.3	7.2	8.1	8.3
未普及人口(人)	8,589	8,060	7,473	7,065
未普及率(%)	32.9	31.2	29.2	27.8

## IV. 経営戦略の策定

---

## 1. 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によれば「個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状態等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を基本として設定」とされている。

境町の下水道事業は、いずれも整備や供用開始が比較的近年であり、施設の老朽化に伴う改築更新時期までにはまだ余裕がある。また今回の経営戦略策定は、法適化やストックマネジメント計画策定に先行する計画であり、法適化、ストックマネジメント計画策定後には見直しが必要となる。更に、平成37年度を最終年とするアクションプランの先は、整備に対する国からの交付金が不確定な状態にあり、具体的な整備量を想定できない。またガイドラインに示される各種指標も、法適化やストックマネジメント計画策定によった変動が予想される。これら状況を鑑みると、長期に及ぶ計画期間を確保したところで実効性の無いものになってしまう可能性が非常に高い。

経営戦略はPDCAサイクルに乗って継続的に見直しを繰り返す計画であることから、先の見通せない時期まで期間を設定しても意味が無いと判断し、境公共下水道の経営戦略における計画期間を、必要最小限となる平成29年度～平成38年度の10年間とする。

## 2. 財務分析

### 2-1. 財務分析

境町の財務状況は、以下に示すとおりとなっている。

表4-1 茨城県内自治体の財政状況（茨城県ホームページ）

#### 6 平成27年度 主な財政分析指標等の状況（行政順）

(単位:千円)

	歳入総額	歳出総額	経常収支比率		公債費負担比率		実質収支比率		地方債現在高比率		積立金残高比率		財政力指数	
			(%)	(順位)	(%)	(順位)	(%)	(順位)	(%)	(順位)	(%)	(順位)	(%)	(順位)
市町村計(44)	1,230,085,051	1,160,698,005	87.6%		11.6%		7.9%		158.9%		54.3%		0.70	
市計(32)	1,106,566,246	1,045,341,819	88.2%		12.4%		7.7%		166.5%		53.6%		0.71	
町村計(12)	123,518,805	115,356,186	85.9%		9.6%		8.5%		138.8%		55.9%		0.66	
1 水戸市	105,368,733	99,133,246	87.9%	25	13.6%	14	8.6%	17	174.7%	18	24.0%	43	0.84	10
2 日立市	75,023,450	70,271,925	88.0%	24	11.5%	26	9.7%	12	130.6%	34	68.2%	10	0.83	11
3 土浦市	62,643,300	61,345,827	89.2%	18	13.2%	15	2.2%	43	225.6%	1	35.5%	34	0.88	8
4 古河市	51,361,972	49,437,635	87.8%	26	15.2%	4	4.6%	37	213.4%	3	24.4%	42	0.76	15
5 石岡市	32,933,002	31,536,216	89.3%	17	12.8%	18	5.4%	33	163.5%	23	51.9%	20	0.61	30
6 結城市	18,557,218	17,616,344	94.1%	2	13.7%	12	8.6%	15	144.6%	30	41.7%	31	0.70	20
7 龍ヶ崎市	26,340,409	24,837,546	90.1%	11	14.3%	9	8.6%	16	163.7%	22	42.5%	30	0.74	17
8 下妻市	18,741,594	17,470,376	87.7%	27	12.7%	19	11.6%	4	188.5%	11	37.2%	33	0.66	24
9 常総市	34,105,703	31,112,295	85.2%	33	13.1%	16	1.7%	44	202.1%	5	32.1%	38	0.73	18
10 常陸太田市	25,021,222	24,037,584	89.8%	14	15.0%	5	5.2%	35	129.7%	36	105.4%	3	0.41	41
11 高萩市	14,722,679	13,910,044	96.3%	1	15.7%	1	9.6%	13	211.2%	4	39.3%	32	0.60	31
12 北茨城市	23,855,527	22,707,008	90.7%	9	10.7%	29	8.1%	19	194.9%	8	64.6%	12	0.67	22
13 笠間市	30,378,451	29,447,180	88.1%	23	13.9%	11	3.2%	42	162.5%	25	82.4%	5	0.63	27
14 取手市	38,780,453	37,786,710	91.9%	5	15.3%	3	4.0%	40	199.2%	6	24.4%	41	0.76	15
15 牛久市	27,305,471	25,816,660	91.0%	8	9.8%	33	7.5%	22	148.1%	28	28.2%	39	0.88	8
16 つくば市	76,571,009	73,046,681	89.0%	19	11.0%	28	6.7%	28	114.7%	39	24.7%	40	0.99	3
17 ひたちなか市	52,778,434	49,127,534	89.9%	13	14.1%	10	10.1%	10	193.2%	9	60.6%	15	0.94	6
18 鹿嶋市	32,317,864	29,162,435	91.1%	7	9.7%	35	7.4%	23	123.8%	37	51.9%	21	0.98	4
19 潮来市	25,320,253	22,621,805	91.9%	4	10.5%	30	27.5%	1	163.5%	24	81.4%	6	0.49	35
20 守谷市	21,806,020	20,601,285	89.9%	12	10.0%	32	6.5%	29	106.7%	42	45.7%	28	0.98	4
21 常陸大宮市	25,544,070	23,619,999	84.6%	34	14.4%	8	10.3%	7	180.7%	15	69.6%	9	0.44	37
22 那珂市	19,598,020	18,615,249	89.7%	15	11.7%	22	7.9%	20	145.7%	29	49.5%	23	0.65	25
23 筑西市	43,464,838	40,543,995	83.0%	39	13.6%	13	10.2%	8	158.9%	26	42.7%	29	0.69	21
24 坂東市	25,982,759	24,110,405	88.6%	20	11.6%	25	7.9%	21	197.6%	7	32.7%	37	0.64	26
25 稲敷市	24,361,949	23,234,220	88.4%	22	10.0%	31	7.1%	26	183.0%	14	102.5%	4	0.54	34
26 かすみがうら市	19,333,597	18,716,510	84.2%	36	14.8%	7	4.2%	39	188.3%	12	60.9%	14	0.63	27
27 桜川市	18,939,860	17,436,355	84.6%	35	9.3%	37	10.9%	5	130.6%	35	48.6%	25	0.49	35
28 神栖市	46,613,416	42,915,359	77.8%	44	6.0%	42	8.9%	14	63.2%	43	53.4%	19	1.35	2
29 行方市	19,267,289	18,579,354	84.0%	37	12.5%	20	4.7%	36	178.4%	16	49.2%	24	0.43	38
30 銚田市	24,308,031	22,712,473	82.0%	42	12.9%	17	8.3%	18	169.7%	19	116.1%	1	0.43	38
31 つくばみらい市	20,671,049	20,108,647	92.0%	3	11.6%	23	3.7%	41	187.4%	13	58.8%	17	0.80	13
32 小美玉市	24,548,604	23,722,917	85.9%	31	12.2%	21	4.4%	38	189.4%	10	66.4%	11	0.63	27
33 茨城町	11,957,240	11,284,855	82.1%	41	8.8%	39	7.0%	27	131.4%	33	47.5%	26	0.56	33
34 大洗町	12,312,566	10,859,412	86.5%	29	6.9%	41	10.1%	9	214.6%	2	33.2%	36	0.73	18
35 城里町	10,293,751	9,501,564	85.9%	30	15.7%	2	5.7%	32	153.1%	27	70.3%	8	0.37	42
36 東海村	20,894,213	19,893,409	77.6%	43	4.6%	44	5.2%	34	34.0%	44	109.8%	2	1.44	1
37 大子町	10,725,513	10,028,587	82.9%	40	11.6%	24	10.1%	11	164.8%	21	59.1%	16	0.32	44
38 美浦村	6,692,240	6,379,833	88.5%	21	9.7%	34	7.3%	24	165.5%	20	34.0%	35	0.78	14
39 阿見町	15,862,755	15,007,469	91.8%	6	11.2%	27	7.2%	25	139.3%	31	61.7%	13	0.90	7
40 河内町	5,292,139	4,880,429	83.5%	38	5.9%	43	11.8%	3	113.8%	40	49.8%	22	0.37	42
41 八千代町	8,513,274	7,957,891	85.6%	32	9.6%	36	10.4%	6	139.1%	32	45.9%	27	0.58	32
42 五霞町	4,742,827	4,139,968	89.6%	16	9.1%	38	15.2%	2	123.7%	38	78.3%	7	0.81	12
43 境町	9,579,195	9,121,339	90.2%	10	14.8%	6	5.8%	31	175.6%	17	23.4%	44	0.67	22
44 利根町	6,653,092	6,301,430	86.8%	28	7.8%	40	5.9%	30	110.7%	41	58.3%	18	0.43	38

※「市町村計」「市計」「町村計」の数値はすべて単純平均である。

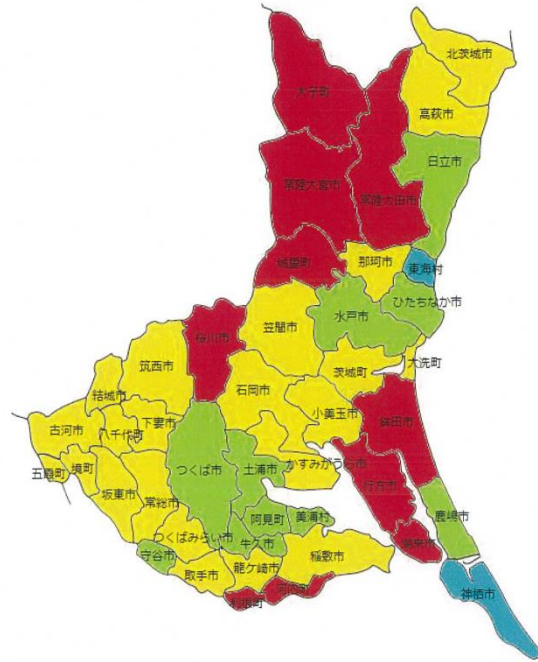
※財政力指数を除く指標については、小数点第2位以下の数値まで含めて順位を決定している。

※経常収支比率、公債費負担比率、地方債現在高比率については、好ましくない方からの順位であり、実質収支比率、積立金残高比率、財政力指数については、好ましい方からの順位である。

ただし、実質収支比率については、概ね3~5%程度が望ましいとの説もある。



《財政力指数の状況》平成26年度決算



区 分	団体色	団体数			参 考 H25計
		市	町村	計	
1.0以上	青	1	1	2	2
0.8以上 1.0未満	緑	8	2	10	12
0.5以上 0.8未満	黄	17	5	22	21
0.3以上 0.5未満	赤	6	4	10	9

図4-1 茨城県内自治体の財政力指数（平成26年度）（茨城県ホームページ）

平成27年度の境町の経常収支比率は90.2%、財政力指数は0.67となっている。収支面では県内でも良好な自治体となっており、財政力指数も県内中位となっている。公債費負担比率は低く、地方債現在残高も県内中位で全体的に良好と言える状況にある。

近年、財政力指数はほぼ変わらずに推移しているが、地方債現在残高比率は徐々に上昇している。

境町の公共下水道事業における財務状況は、以下のとおりとなっている。

表 4-2 経営比較分析表（公共下水道）

経営比較分析表

表城県 境町

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	
法非適用	下水道事業	公共下水道	0d2	
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20㎡当たり家庭料金(円)
-	該当数値なし	46.58	83.48	3,240

人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
25,477	46.59	546.83
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
11,836	4.82	2,455.60

グラフ凡例

- 当該団体値(当該値)
  - 類似団体平均値(平均値)
- 【】 平成27年度全国平均

分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

①収益的収支比率は、H26年度に大型温浴施設ができたことにより、H23年度からH25年度に比べ使用料は大幅に増加しているが、県に支払う維持管理負担金、地方債償還金も年々増加しているため右肩下がりになっている。  
 ④企業債残高対事業規模比率は、類似団体と比べ低い数値となっている。要因としては、収益の一部を一般会計繰入金で賄っているため、今後、経費削減や水洗化率の向上により、収益を増加していく必要がある。  
 ⑤経費回収率は平均値と同等にあるが、年々減少傾向にあり、経営の効率性を低下させる要因となるため、接続率の向上による有収水量の増加を図ることが必要である。  
 ⑥汚水処理原価は平均値を下回り前年度より回復しているが、更に経営の安定化を図るため、接続率の向上による有収水量を増加させる取組が必要である。  
 ⑧水洗化率は80%弱をキープしているものの、更なる接続率を向上するため、戸別訪問や啓発活動等を積極的に行っていく必要がある。

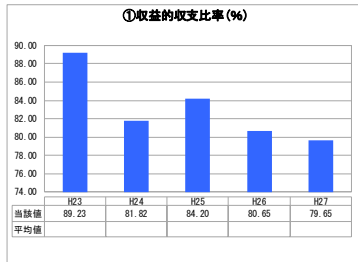
2. 老朽化の状況について

③管渠改善率の指数が、0%であり、類似団体と比較して低い数値となっている。その要因としては、管渠の更新・改良の時期に至っていないことが考えられる。しかし、将来的に老朽化による更新・改良時期を迎えることから、長寿命化計画を策定し適時、更新・改良を進めていく必要がある。

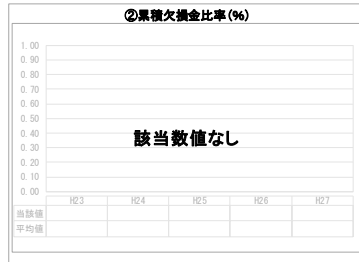
全体総括

当町の公共下水道事業の全体計画区域は1162.6ha(内、認可区域698.3ha)であり、建設改良を中心に事業を行っている。  
 事業を進めていく主な財源は国庫補助金等及び地方債になるが、事業を進めるにあたり地方債の償還金も増加すると見込まれるため、収益的収支比率が年々減少している傾向にある。このような現状を改善するため、工法等の見直しによる建設コストの縮減や、経営の効率化を図り接続率を向上するための活動を積極的に行っていく必要がある。

1. 経営の健全性・効率性



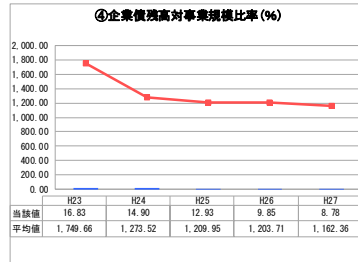
「単年度の収支」



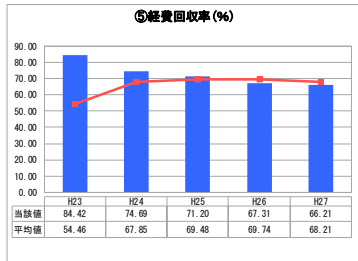
「累積欠損」



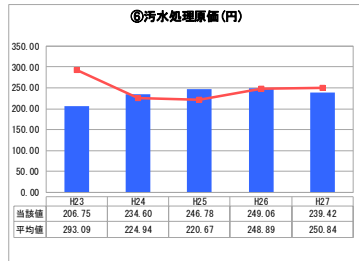
「支払能力」



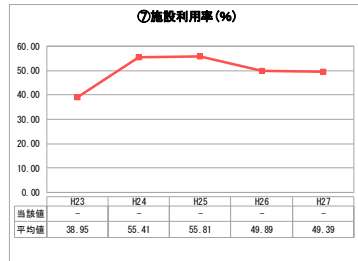
「債務残高」



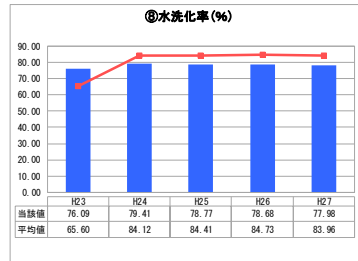
「料金水準の適切性」



「費用の効率性」

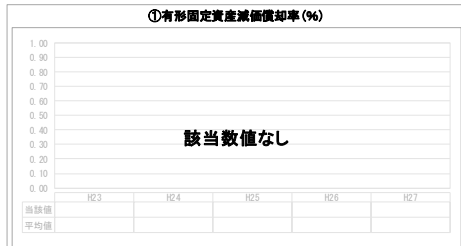


「施設の効率性」

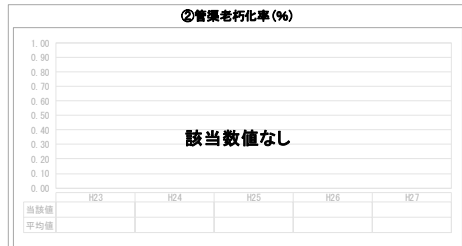


「使用料対象の捕捉」

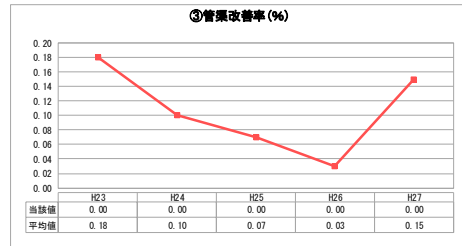
2. 老朽化の状況



「施設全体の減価償却の状況」



「管渠の経年化の状況」



「管渠の更新投資・老朽化対策の実施状況」

※ 法適用企業と類似団体区分が同じため、収益的収支比率の類似団体平均等を表示していません。

※ 平成23年度から平成25年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出していますが、企業債残高対事業規模比率及び管渠改善率については、平成26年度の事業数を基に類似団体平均値を算出しています。

公共下水道における各種指標は、同規模自治体の平均に近い値を示しているが、企業債残高対事業規模比率が極めて小さく、経営の健全性を保っている状況にある。処理場やポンプ場は所有していないことから、老朽化に関しても当面問題視する状況にない。

現有資産の有効活用としては、公共下水道としては特に行っていない。

使用料については、基本料金＋水量従量制を採っている。

表 4 - 3 使用料体系（税込）

種別	基本料金		加算（超過）料金	
	公共下水道	10m <sup>3</sup> まで	1512 円	11～30m <sup>3</sup>
31～100m <sup>3</sup>				194.4 円/m <sup>3</sup>
101m <sup>3</sup> ～				216 円/m <sup>3</sup>

決算統計に示される有収水量と料金収入の関係から平均使用料を導くと、総務省の示す目安である 150 円/m<sup>3</sup> 以上となっている。

表 4 - 4 平均使用料

種別		確定水量 (m <sup>3</sup> )	使用料金 (円)	平均使用料 (円/m <sup>3</sup> )
公共下水道	平成 27 年度	75,867	12,953,833	171
	平成 28 年度※1	66,863	11,594,357	174

※1 9月使用分まで

## 2-2. 内部経営環境の把握・分析

境町における公共下水道事業の内部経営環境把握・分析を行った。

### ・組織体制及び事務分掌

公共下水道事業に係る各種業務を境町建設農政部上下水道課9名（うち公共下水道係5名）で担当する。

### ・他部署との関連

料金徴収業務を同上水道課上水道係で担当する。

### ・課題

町役場として人件費削減に努めており、整備事業が続く公共下水道事業を担当する人員の増員が難しい。

## 2-3. 外的経営環境の把握・整理

境町における公共下水道事業の外的経営環境の把握・整理を行った。

### ・進捗状況

公共下水道事業は平成29年度現在も整備を継続中であり、平成28年度末時点で494haの整備が完了している。今後計画期間内に事業計画区域の整備を進め、更にアクションプラン区域の整備を進める。

### ・資産状況の分析結果

当面は管渠施設が増加していく。全ての施設が供用から20年以内であり、計画期間内に老朽化の心配はない。

### ・課題

供用区域内を含め町内には合併処理浄化槽が普及しており、また少子高齢化や経済長期低迷の影響もあって今後の供用区域で接続率が伸び悩む可能性がある。料金設定は総務省が示す基準を達成しているため、今後は新規供用区域の接続率の向上が課題となる。

整備対象区域は旧境町の中心市街地とその周辺部であり、家屋・人口密集地区となっているため整備効率は良好である。一方で主要インフラが整備済の区域に対して下水道整備を行うため、各種地下埋設物や交通状況が下水道工事に影響する。各種工事との連携やクイックプロジェクト（初期投資額抑制及び早期整備を目的とした新規工法によって整備を行う制度とその工法）採用の検討等、整備効率を更に高める努力が必要といえる。

### 3. 投資・財務計画の策定

#### 3-1. 投資試算

計画期間内における公共下水道の整備に伴う新設事業費及び既設施設の改築・更新事業費については、アクションプラン・ベストプランで設定した費用を用いることとした。農業集落排水の施設建設が完了しているため、公共下水道管渠の建設に経営資源を振り向け、集中投資による効率向上を図る。

水洗化率は現状を参考にし、供用区域が拡大しても現状を下回らないことを最低限の目標と位置付け、発生水量を算出した。

表 4-6 将来整備計画及び水量予測

項目	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
整備面積(ha)	494.3	515.0	530.0	545.0	560.0	575.0	590.0	605.0	620.0	635.0	650.0
供用面積(ha)	481.9	500.0	515.0	530.0	545.0	560.0	575.0	590.0	605.0	620.0	635.0
供用人口(人)	12,538	11,520	11,390	11,260	11,130	11,000	10,870	10,740	10,610	10,480	10,350
水洗化人口(人)	9,760	9,810	9,860	9,910	9,960	9,970	9,980	9,990	10,000	10,010	10,020
水洗化率(%)	77.8	85.2	86.6	88.0	89.5	90.6	91.8	93.0	94.3	95.5	96.8
処理水量(m <sup>3</sup> /年)	1,139,968	1,145,808	1,151,648	1,157,488	1,163,328	1,164,496	1,165,664	1,166,832	1,168,000	1,169,168	1,170,336
水量原単位(ℓ/人・日)	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
使用料単価(円/m <sup>3</sup> )	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1	171.1
使用料収入(千円)	195,049	196,048	197,047	198,046	199,045	199,245	199,445	199,645	199,845	200,045	200,244

投資計画は合理化に努めることとし、約2億円を年間の整備費用の目安とし、クイックプロジェクトの採用等で過年度実績を上回る効率での整備を実施する。当面は管渠施設の建設が整備事業の対象であり、投資の平準化については特に必要としない。

施設・設備の統廃合や性能の合理化等は現在進行形で整備が進むため、都度検討は行うこととする。

また、現状では、施設及び台帳の整備等の推進を図っている段階であり、法適用及びストックマネジメント計画の策定もこれからである。よって、本経営戦略期間でのPPP/PFIといった民間活力の導入は考慮しない。

東日本大震災では、一部施設に被害を受けており、この経験を活かして将来予想される首都圏直下地震や千葉県東方沖地震に備えるとともに、下水道BCP（非常時に業務を継続するための行動計画）の連動性等も考慮していく。

町債の償還は過年度分の償還計画に、投資計画内の各年の起債額を想定し、それに対して30年償還（5年据置25年返済、年利0.3%、元利均等）で年度別利子及び元金償還額を想定した。

表 4 - 7 起債償還計画

年度			H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
起債金額			156,400	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
償還利息	H28			82,100	75,979	69,432	62,682	55,845	49,056	42,575	36,865	31,903	27,601
	H29				480	480	480	480	480	480	480	480	480
	H30					480	480	480	480	480	480	480	480
	H31						480	480	480	480	480	480	480
	H32							480	480	480	480	480	480
	H33								480	480	480	480	480
	H34									480	480	480	480
	H35										480	480	480
	H36											480	480
	H37												480
	H38												
計				82,100	76,459	70,392	64,122	57,765	51,456	45,455	40,225	35,743	31,921
償還元金	H28								7,820	7,820	7,820	7,820	7,820
	H29									8,000	8,000	8,000	8,000
	H30										8,000	8,000	8,000
	H31											8,000	8,000
	H32												8,000
	H33												
	H34												
	H35												
	H36												
	H37												
	H38												
計									7,820	15,820	23,820	31,820	39,820
H27時点での償還計画													
利息	96,923	92,548	86,824	82,100	75,980	69,432	62,682	55,845	49,056	42,575	36,865	31,903	27,601
元金	216,542	228,501	239,455	251,805	264,504	274,949	277,299	283,612	291,236	274,964	256,105	236,973	214,847
合計	313,465	321,049	326,279	416,005	416,943	414,773	404,103	397,222	399,568	378,814	357,015	336,439	314,189
利息	96,923	92,548	86,824	164,200	152,439	139,824	126,804	113,610	100,512	88,030	77,090	67,646	59,522
元金	216,542	228,501	239,455	251,805	264,504	274,949	277,299	283,612	299,056	290,784	279,925	268,793	254,667

そのうえで、起債の償還においては、今後とも現状規模を継続し行う想定として設定し、シミュレーションを行った。

投資以外の経費の合理化については、維持管理の民間委託を検討する。事業規模が小さいため、PPP/PFI等の活用は考慮しない。

職員給与費は、今後法適化の検討を経て決定するが、当面は現在の給与を維持し、将来も適切な給与となるよう努める。

修繕費は年数の経過及び供用区域の拡大によって増加が見込まれるが、平成29年度の事業計画変更では下水道法の改正に対応して計画的な維持管理を位置付け、施設異常の早期発見、対処に努めて修繕箇所・修繕費の抑制を図る。

委託費は今後大きな変動要因は無いと想定できるが、継続する整備事業の中で委託業務の統合が委託費抑制に効果的か検証、検討を行う。



### 3－2．財源試算

現在の公共下水道事業で最も大きな財源は他会計繰入となっていることから、境町の財政状況を把握し、減少させることを目標とする。

公共下水道における使用料は現在150円/m<sup>3</sup>を超えていることから、この水準を維持することとする。この料金水準では現在の維持管理費を賄えていないが、水洗化率の向上を図ることで、使用料の収入向上を図る。今後整備を予定している区域が相当量存在する現状で、料金値上げを行うことは、水洗化率の伸びが鈍化する原因となる可能性があるため、今回の経営戦略期間内の料金値上げは行わないこととする。

よって維持管理費における汚水処理費のうち、使用料収入で賄えない部分は他会計繰入金金を財源とする。

本町公共下水道の整備にあたっては、財政状況の悪化が顕著となって以降は規模を縮小しており、公営企業債（町債）は比較的小規模に利用している。元利償還金額は近年中に償還のピークを迎え、その後緩やかに減少するものと予測される。流域関連公共下水道であるため、管路整備を中心に続ける限り大きな問題は発生しない見込みとなっている。また、現状の償還計画では資本平準化の必要も無い。

他会計繰入金金は、現在基準内外含めて繰入を行わざるを得ない状況にある。

### 3－3．投資・財政計画の策定

境町の財政状況を勘案し、投資・財政計画の策定を行った。策定した投資・財政計画を以下に示す。

表 4 - 8 投資・財政計画

公共下水道		(単位:千円,%)												
年度		前々年度	前年度	本年度	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
区分		(決算)	(決算見込)											
収益的収入	1 総 収 益 (A)	490,006	486,799	488,367	454,489	442,728	430,113	417,093	403,899	390,801	378,319	367,379	357,935	349,811
	(1) 営 業 収 益 (B)	201,334	192,621	190,969	204,300	215,760	227,220	238,680	250,140	261,600	273,060	284,520	295,980	307,440
	ア 料 金 収 入	191,093	191,012	189,144	202,500	213,960	225,420	236,880	248,340	259,800	271,260	282,720	294,180	305,640
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)													
	ウ その他	10,241	1,609	1,825	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
	(2) 営 業 外 収 益	288,672	294,178	297,398	250,189	226,968	202,893	178,413	153,759	129,201	105,259	82,859	61,955	42,371
	ア 他 会 計 繰 入 金	288,672	294,178	297,398	250,189	226,968	202,893	178,413	153,759	129,201	105,259	82,859	61,955	42,371
	イ その他													
	2 総 費 用 (D)	391,066	382,646	372,654	454,489	442,728	430,113	417,093	403,899	390,801	378,319	367,379	357,935	349,811
	(1) 営 業 費 用	294,143	290,098	285,830	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289	290,289
ア 職 員 給 与 費	25,578	24,825	25,438	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	25,016	
ウ ち 退 職 手 当														
イ その他	268,565	265,273	260,392	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	265,273	
(2) 営 業 外 費 用	96,923	92,548	86,824	164,200	152,439	139,824	126,804	113,610	100,512	88,030	77,090	67,646	59,522	
ア 業 務 費	96,923	92,548	86,824	164,200	152,439	139,824	126,804	113,610	100,512	88,030	77,090	67,646	59,522	
イ その他														
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)	98,940	104,153	115,713											
資本的収入	1 資 本 的 収 入 (F)	275,232	469,981	422,335	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000
	(1) 地 方 債	112,400	201,900	156,400	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000	135,000
	ウ ち 資 本 費 平 準 化 債													
	(2) 他 会 計 補 助 金	94,240	89,742	130,562	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000
	(3) 他 会 計 借 入 金													
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
	(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金	35,946	152,219	108,693	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000	152,000
	(6) 工 事 負 担 助 金	22,554	16,081	22,744	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
	(7) そ の 他	10,092	10,039	3,936	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	2 資 本 的 支 出 (G)	392,374	585,002	533,486	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000	452,000
(1) 建 設 費	175,832	356,501	294,031	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	212,000	
ウ ち 職 員 給 与 費	14,695	12,155	13,585	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000	
(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	216,542	228,501	239,455	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	240,000	
(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金														
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金														
(5) そ の 他														
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 117,142	△ 115,021	△ 111,151											
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	△ 18,202	△ 10,868	4,562											
積 立 金 (K)	10,000													
前 年 度 からの 繰 越 金 (L)	54,347	26,145	15,277											
前 年 度 繰 上 充 用 金 (M)														
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	26,145	15,277	19,839											
翌 年 度 へ 繰 り 越 す べ き 財 源 (O)														
実 質 収 支 黒 字 (P)	26,145	15,277	19,839											
(N)-(O) 赤 字 (Q)														
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )														
収 益 的 収 支 比 率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	81	80	80	65	65	64	63	63	62	61	60	60	59	
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金の不足額 (R)														
営業収益-受託工事収益 (B)-(C) (S)	201,334	192,621	190,969	204,300	215,760	227,220	238,680	250,140	261,600	273,060	284,520	295,980	307,440	
地方財政法による資金不足の比率 ((R)/(S)×100)														
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (T)														
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (U)														
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (V)	201,334	192,621	190,969	204,300	215,760	227,220	238,680	250,140	261,600	273,060	284,520	295,980	307,440	
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((T)/(V)×100)														
他 会 計 借 入 金 残 高 (W)														
地 方 債 残 高 (X)	4,404,543	4,300,401	4,273,800	4,190,745	3,938,940	3,674,436	3,399,486	3,122,187	2,838,575	2,547,339	2,272,376	2,016,270	1,779,298	
○他会計繰入金 (単位:千円)														
年度		前々年度	前年度	本年度										
区分		(決算)	(決算見込)											
収益的収支分		288,672	294,178	297,398	250,189	226,968	202,893	178,413	153,759	129,201	105,259	82,859	61,955	42,371
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金	288,672	294,178	297,398	250,189	226,968	202,893	178,413	153,759	129,201	105,259	82,859	61,955	42,371
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金													
資本的収支分		112,400	201,900	156,400	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
	ウ ち 基 準 内 繰 入 金	112,400	201,900	156,400	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000	160,000
	ウ ち 基 準 外 繰 入 金													
合 計		401,072	496,078	453,798	410,189	386,968	362,893	338,413	313,759	289,201	265,259	242,859	221,955	202,371

## **4. 経営戦略の策定**

---

### **4－1. 様式の検討**

---

経営戦略は、総務省による経営戦略ガイドラインに様式が示されている。所管が総務省であり、他に類似様式もないことから、ここに示される様式に準じて経営戦略を策定することとする。

### **4－2. 経営戦略の策定**

---

これまでに確認された境町の公共下水道事業の状況を勘案し、経営戦略の策定を行った。

## V. 経営戦略

---

## 1. 経営戦略

---

策定した経営戦略を、定められた項目に沿って記述する形で取り纏めたものを以下に示す。

### 1-1. 経営の基本方針

---

- ・ 公共下水道事業は用途指定地域を主とした人口密集地にのみ計画しており、本経営戦略期間内に終了となるアクションプラン期間内（平成37年度）に可能な限り整備を進めるものとする。
- ・ 整備区域の選定にあたっては、経済性や接続意識を考慮した優先順位を重視するが、市街地であることから交通規制等も十分に考慮する。
- ・ アクションプラン期間終了後は交付金制度が不透明なため、それまでの期間は供用区域の拡大に努める。
- ・ 整備対象区域では合併処理浄化槽の設置が進んでおり、早期の接続は困難だが、イベントや戸別訪問を通じて接続促進を図る。また合併処理浄化槽の耐用年数経過や家屋の建て替え・新築時に公共下水道接続可能となっていることを重視する。
- ・ 本町は、今後も人口減少が続くと見込まれており、同時に高齢化も進むため、経営環境は厳しい。整備事業は社会経済情勢に配慮し、接続に対する受益への理解を得るよう努めつつ接続数増加を目指すこととする。

### 1-2. 計画期間

---

平成29年度～平成38年度

## 1-3. 投資・財政計画

---

### 収支計画のうち投資についての説明

- ・アクションプランに示した年間 2 億 5 千万円を整備の目安とし、クイックプロジェクトの採用等で過年度実績を上回る効率での整備を実施する。
- ・管渠施設の建設が整備事業の対象となるため、投資の平準化については不要と判断する。
- ・事業規模が小さいため、整備に関する民間活力の導入は考慮しない。
- ・東日本大震災で被害を受けており、この知見を活かして将来予想される首都圏直下地震や千葉県東方沖地震に備えるとともに、下水道 BCP の更新を図る。

### 収支計画のうち財源についての説明

- ・現状で最も大きな財源は他会計繰入金であり、これを減少させることを基本的な目標とする。
- ・公共下水道における使用料は現在 1 5 0 円/m<sup>3</sup> を超えていることから、この水準を維持する。この料金水準でも現在の維持管理費は賄えていないが、水洗化率の向上に努め料金収入の増加を図り対応していくものとし、本経営戦略期間内の料金値上げは行わない。よって維持管理費における汚水処理費のうち、使用料収入で賄えない部分は他会計繰入金を財源とする。
- ・本町公共下水道及び農業集落排水の整備にあたっては、主として財政状況の悪化が顕著となって以降に行っており、公営企業債（町債）は比較的小規模に利用してきた。近年中に元利償還金額はピークを迎えるが、期間内に支払利息は減少に転じ、緩やかに減少していくと予想される。今後も現状規模での管路整備であれば、大きな問題は発生しない見込みとなっている。
- ・他会計繰入金は、基準内外の繰入を行っている状況にあり、前述の状況から減少させることは困難である。

## 1-4. 効率化・経営健全化の取組

### 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

- ・施設の維持管理については民間委託を検討し、更に指定管理者制度の活用等も検討する。事業規模が小さいため、PPP/PFI等の活用は考慮しない。
- ・職員給与費は、今後法適化の検討を経て決定するが、適切な給与となるよう努める。
- ・修繕費は今後年数の経過及び供用区域の拡大によって増加が見込まれるが、平成29年度の事業計画変更で計画的な維持管理を位置付け、施設異常の早期発見、対処に努めて抑制を図る。
- ・委託費は今後大きな変動要因は無いと想定できる。委託業務の統合が委託費抑制に効果的なのか検証、検討を行う。

## 1-5. その他

### 経営比較分析表を活用した現状分析

公共下水道事業は経費回収率が比較的高く推移している。今後新規供用区域が拡大した際に、水洗化率他の指標を維持することができれば、今後も比較的安定した経営が継続できると考えられる。

管路施設は供用から20年程度であり、本格的な老朽化施設の発生は、次回の経営戦略期間と想定される。適切な維持管理を継続するとともに、適宜テレビカメラ調査等を行っていくものとする。

### 今後の投資についての考え方・検討状況

農集処理施設のストックマネジメント計画策定時及び茨城県生活排水ベストプラン見直し時に、将来の施設統合について検討を行う。

## 今後の財源についての考え方・検討状況

- ・ 使用料の見直しに関する事項

150 円/m<sup>3</sup> を維持する。

- ・ その他の取組

使用料金を 150 円/m<sup>3</sup> 以上として、資本費に対する他会計繰入を基準内繰入とする。また今後、公共下水道において事業規模が拡大し、繰入金が増加は避けられないが、基準内外を問わず繰入金が増加を可能な限り抑える。

## 投資以外の経費についての考え方・検討状況

管路施設の維持管理については、包括的民間委託や指定管理者制度の活用に関して検討を行う。検討の結果、現状より安価にならない場合は考慮しない。また事業規模や技術の継承の面から PPP/PFI は考慮しない。

人件費面では、今後の増員は見込めない。よって職員給与費総額は現状を目安とする。

## 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

- ・ 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

進捗管理を継続的に行うとともに、具体化した取り組みを反映させる見直しを予定する。見直し時期としては、平成 31 年度末までに予定される地方公営企業法適用完了後を目安とし、ストックマネジメント計画を策定し、これを反映できるタイミングで決定する。



## 2. むすび

---

ガイドラインには「計画の策定で終わりではなく、PDCAサイクルを働かせることが必要」とされている。「経営戦略」は、計画を策定したことをもって終わりというものではなく、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、3～5年ごとに見直し（ローリング）を行い、PDCAサイクルを働かせることが必要である」ともあり、策定が目的ではなく、策定によって意識の共通化を図り、検証と改善によって計画の具体性と方針修正、意識の維持を図ることが求められている。

つまり実効性のある計画と、実行性のある計画の実行が求められており、「投資・財政計画」と実績の乖離の検証や、将来予測方法や「収支ギャップ」の解消に向けた取組等についての検証、そして必要な見直し（ローリング）を行うことで、経営戦略を机上のもので終わらせない、計画ではなく実効、安定的な事業継続こそが求められていると言える。

本町の下水道事業においては、地方公営企業法適用及びストックマネジメント策定という大きなイベントが控えている。これによって収支がより明確になり、将来の投資計画にも変動が生じるため、これらを終えた後に経営戦略の見直しを行うこととし、当面の事業運営を行うものであるが、様々な取り組みによって今後の安定経営が果たされることを祈念して、結びとする。