

1. 策定の目的

・人口減少に伴う収入減や将来の施設更新需要への対応の課題が顕著になっており、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、中長期的な視点で事業経営を行う必要があります。平成30年に策定した経営戦略から5年が経過し、投資・財政計画の見直しが必要であることから「経営戦略」を改定します。
 ・計画期間は、令和6年度（2024）から10年間とします。

2. 下水道事業の現状

・対象となる事業は公共下水道事業及び農業集落排水事業です。これらは現在、見附市下水道事業で運営しており、公共下水道事業は見附処理区、見附第2処理区、農業集落排水事業は南部地区、上北谷地区の計4つの処理場を有し、排水処理を行っています。
 ・経営状況としては、現在、収益状況が厳しく累積欠損金を計上しています。加えて、昨今の物価上昇に伴う経費の上昇や将来の下水道施設の更新、長寿命化対策による各経費の増加が見込まれ、将来の経営状況の悪化が予想されます。
 ・経営状況の改善を図り、安定的に下水道事業を継続していくために、経営戦略を改定し、今後の事業計画や適切な使用料の算定に役立てていくことが必要です。

3. 経営の基本方針

本経営戦略における基本方針と経営目標を以下に示します。

（1）持続的な下水道経営

使用料収入の減少や現状の厳しい経営状況を踏まえ、経営の計画性・透明性の向上を図るため、他団体との比較等により経営分析を行い、財政マネジメントの向上を図ります。そのうえで経営の健全化や財政基盤の確立のため、適宜使用料の見直しや維持管理経費等の削減に取り組むとともに、中長期的視点に立った投資を行うことで、将来にわたって持続的な下水道経営に努めます。

（2）安定した下水道サービスの提供

下水道施設の機能を維持するために、適切な管理を行うとともに、下水道ストックマネジメント計画に基づき、下水道施設の老朽化対策と計画的な更新の取組を行い、安定した下水道サービスの提供に努めます。

（3）公衆衛生の向上、公共用水域の水質の保全

投資の合理化を図りながら、投資効果が十分に見込める汚水処理施設の整備を促進し、用途地域の変更等による下水道（汚水）の新設や開発行為に伴う下水道（汚水）工事を行うことで、公衆衛生の向上と公共用水域の水質の保全に努めます。

4. 経営目標

（1）計画期間内 収支の黒字化

事業活動による収支は、令和2年度は▲10,744千円、令和3年度は▲17,041千円、令和4年度は▲26,089千円と赤字が続いています。令和5年7月に使用料の改定を行いました。さらなる経営の効率化を図るとともに、下水道事業が将来にわたって安定的にサービスの提供を継続することができるよう、計画的な下水道使用料の改定について検討を行うことで財源を確保し、収支の黒字化を維持する必要があります。

（2）累積欠損金の解消

事業活動によって生じた各事業年度の損失（赤字）額の累積が令和4年度決算で90,251千円であり、将来の投資の財源が十分に確保されていない状態です。下水道施設の老朽化対策と計画的な更新を行い、安定した下水道サービスの提供を行うためには、累積欠損金を解消する必要があります。

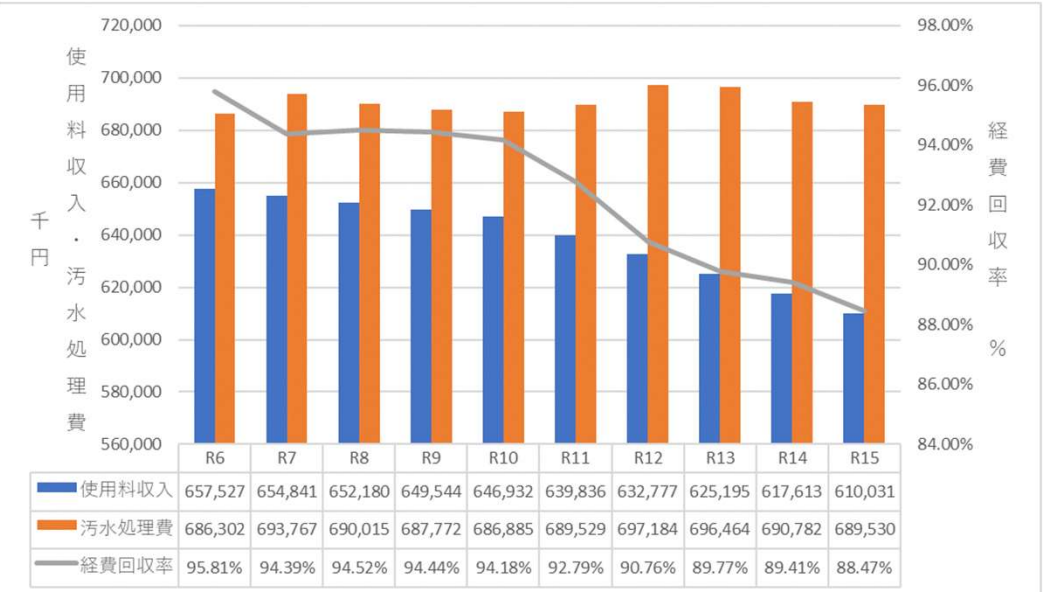
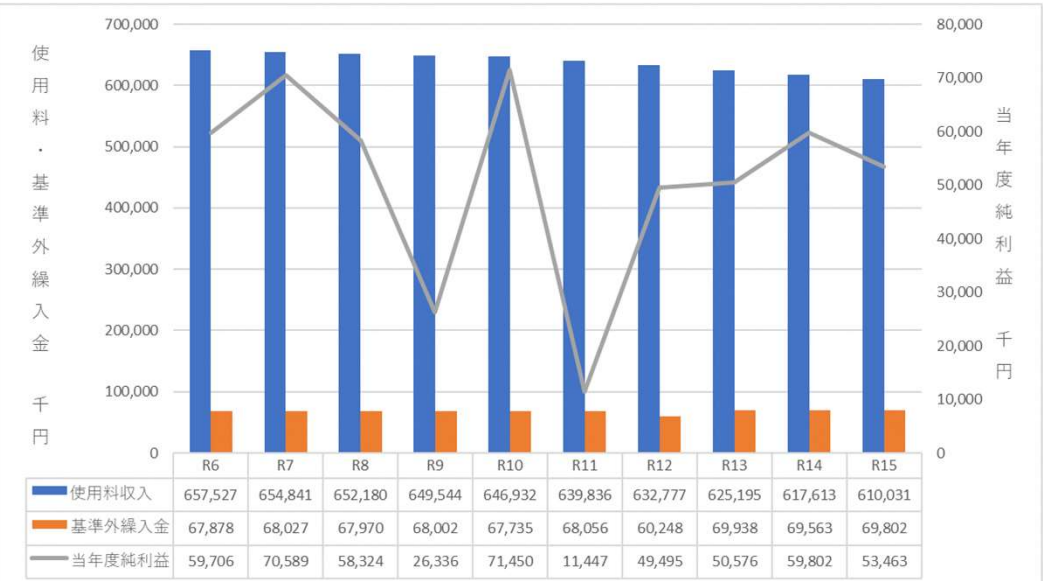
（3）基準外繰入金の削減

使用料の収入不足を補てんする運営補助のために一般会計から繰り出される基準外繰入金は、下水道利用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補填であるため、使用者負担の適正化・公平化と持続可能な独立採算による健全経営を実現するため、早急に削減を図る必要があります。

（4）計画最終年度に経費回収率100%以上の達成

下水道経営は、汚水処理費用の全てを使用料収入によって賄うことが基本原則とされていますが、令和4年度の経費回収率は95.90%です。不足している収入は、一般会計からの繰入金により賄われていることから、下水道使用料の改定による収入の確保と汚水処理費の削減により、経費回収率の向上を図る必要があります。
 ※経費回収率＝汚水処理費（維持管理費）に占める使用料収入の割合。使用料収入で経費を賄えているかの指標で、100%が基本とされます。

5. 現状予測に基づく今後10年間の投資・財政計画と経費回収率の推移



現状予測に基づく今後10年間の課題

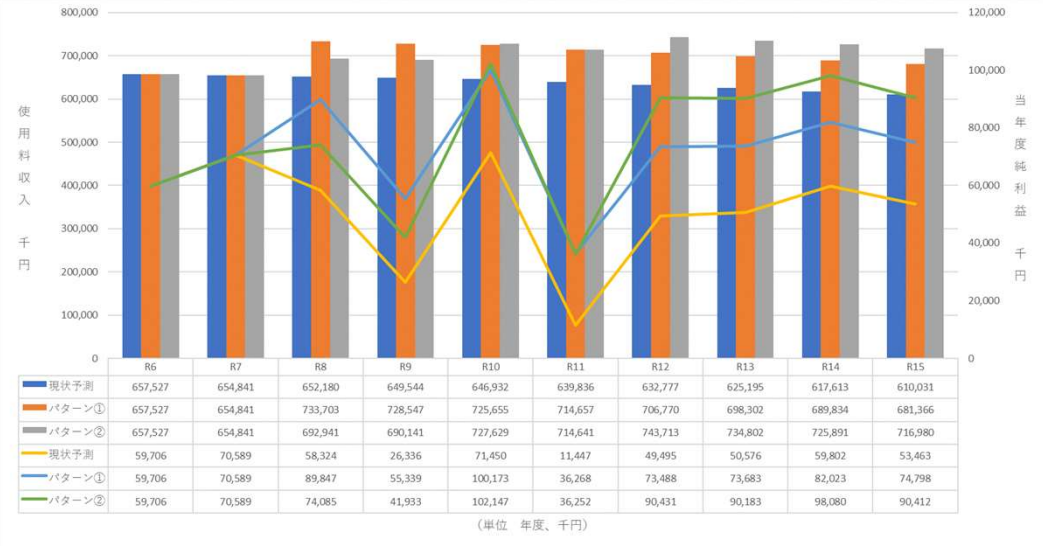
- ① 使用料収入の減少
- ② 基準外繰入金の発生
- ③ 経費回収率の低下

6. 経営状況改善に向けたシミュレーション

現状予測に基づく検証の結果、現在の投資・財政計画では今後の経営状況は厳しいものになると予想されます。経営状況改善に向けた投資・財政計画を以下の条件で試算します。

【パターン①】 使用料収入を確保するとともに、基準外繰入金の1/2以上を削減するよう使用料を改定
R8 1㎡あたり 160円 → 180円 に改定（改定率12.5%）、基準外繰入金を50,000千円削減

【パターン②】 ①を踏まえ、計画最終年度に基準外繰入金の全てを削減及び経費回収率が100%以上となるようにし、急激な使用料の上昇を避けるために複数回に分けて使用料を改定
R8 1㎡あたり 160円 → 170円 に改定（改定率6.3%）、基準外繰入金を25,000千円削減
R10 1㎡あたり 170円 → 180円 に改定（改定率5.9%）、基準外繰入金を25,000千円削減
R12 1㎡あたり 180円 → 190円 に改定（改定率5.6%）、基準外繰入金を20,000千円削減



(棒グラフ：使用料収入 折れ線グラフ：当年度純利益)



7. 収支改善のための投資財政計画

○使用料収入

人口減による使用料収入の減少は避けられず、下水道接続率向上による収入増加は限界があるため、使用料の改定が必要になるが、パターン②の経費回収率100%以上を目指した場合、急激な使用料の上昇を避けるため令和8（2026）年度に㎡単価10円（改定率6.3%）、令和10（2028）年度に㎡単価10円（改定率5.9%）、令和12（2030）年度に㎡単価10円（改定率5.6%）の3回の使用料改定が必要です。

○基準外繰入金

基準外繰入金は、下水道利用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補填であるため、使用料改定を実施する場合は合わせて基準外繰入金を削減する必要があります。パターン②により基準外繰入金的全額が削減可能です。

○当年度純利益、経費回収率

使用料改定を行うことで、当年度純利益は基準外繰入金の削減を実施しても黒字は維持できます。合わせてパターン②により計画最終年度には経費回収率100%以上を達成可能です。

「経営目標の達成のためには、パターン②による使用料改定が必要」

8. 経営健全化へのロードマップ

本市では、経営健全化に向けて、令和5（2023）年度に使用料の改定を実施し、引き続き、国の交付金と有利な起債の活用や公共下水道への接続率向上に向けた啓発活動等による収入増加の取り組み、包括的民間委託による民間活力の活用を継続するとともに農業集落排水の公共下水道への接続により支出削減の取り組みを進めます。しかしながら、投資・財政計画（シミュレーション）の結果、更なる経営健全化への取り組みが必要です。そのためのロードマップと業績目標は以下のとおりです。

■経営健全化へのロードマップ

計画年次		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	
項目	具体的な内容	令和5年度実績	令和6年度計画	令和7年度計画	令和8年度計画	令和9年度計画	令和10年度計画	令和11年度計画	令和12年度計画	令和13年度計画	令和14年度計画	令和15年度予測
経営戦略		経営戦略改定		見直し								
接続率・設置率の向上	接続率向上に向けた広報啓発活動	→										
収入増加のための具体的取組		使用料改定	効果検証	協議・検討	使用料改定	効果検証 南部処理区 統合	使用料改定	効果検証 協議・検討	使用料改定	効果検証	協議・検討	協議・検討
支出削減のための具体的取組		接続協議	接続事業開始	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事	接続工事

■ロードマップに定めた目標値

経費回収率	R4（現状値）	R10（中間値）	R15（目標値）	経常収支比率	R4（現状値）	R10（中間値）	R15（目標値）
パターン①	95.90%	105.64%	98.82%	パターン①	98.62%	105.25%	103.91%
パターン②	95.90%	105.93%	103.98%	パターン②	98.62%	105.09%	104.72%

使用料単価	R4（現状値）	R10（中間値）	R15（目標値）
パターン①	160円	180円	180円
パターン②	160円	180円	190円

9. 経営戦略の事後検証など

・ 今後は施策の効果や目標達成度をPDCAサイクルにより進捗評価(フォローアップ)し、より実行性の高い計画となるよう、改善・軌道修正を行っていきます。

事業の実施効果は、経営指標を用いて投資・財政計画の目標達成度を評価し、次年度以降の事業計画の改善、事業の推進につなげていきます。

フォローアップの基準として、改定した経営戦略の計画年度と各年度の決算書を検証し、計画どおりに経営と事業運営ができていくかを検証していきます。

・ 本経営戦略の実行性を確かなものとするために、PDCAサイクルにもとづいた進捗管理を行います。特に計画の見直しに関しては、修繕・更新などの実施状況や劣化状況、財政状況などを評価した上で少なくとも5年に一度の頻度で行うものとします。