湖西市下水道事業

経営戦略

（案）

令和３年 ３月

湖西市環境部下水道課

下水道事業経営戦略
目 次

第１章　経営戦略の概要 1
１-１．　経営戦略策定の趣旨 1
１-２．経営戦略の計画期間と対象事業 1
１-３．経営戦略策定の経緯 2
１-４．下水道事業経営戦略において盛り込む事項 3

第２章　湖西市下水道事業の概要 4
２-１．湖西市の概要 4
２-２．下水道事業の概要 5
２-３．組織体制 7

第３章　下水道事業の現状分析 8
３-１．人口の推移 8
３-２．水量の動向 9
３-３．事業費及び整備状況 10
３-４．維持管理費の状況 11
３-５．財務状況 12
３-６．経営比較分析表を活用した現状分析 16

第４章　下水道事業経営の基本方針 19
４-１．本市の総合計画 19
４-２．下水道事業の基本方針 20

第５章　下水道事業の将来推計 21
５-１．下水道整備区域の整理 21
５-２．水洗化人口の予測 21
５-３．処理水量と有収水量の予測 22
５-４．使用料収入の予測 23
５-４．将来の建設改良費・維持管理費の整理 24

第６章　投資・財源計画 27
６-１．現状での財政シミュレーション結果 27
６-２．財政シミュレーションの見直し 30

第７章　経営戦略の事後検証 38

第１章　経営戦略の概要

1-1. 経営戦略策定の趣旨

公共下水道事業は、快適で衛生的な生活環境への改善、公共用水域の水質保全のため、欠くことのできない重要な都市基盤施設であるとともに、地球環境に配慮した循環型社会の形成に大きな役割を担っています。

湖西市の公共下水道事業は、平成 22 年 3 月 23 日に隣接した新居町と合併したことから、旧湖西市の浜名湖処理区と、旧新居町の新居処理区 2 つの処理区で処理を行っています。浜名湖処理区では平成 13 年 3 月に湖西浄化センターを供用開始、新居処理区（旧、新居町公共下水道）は湖西浄化センターと同年同月に新居浄化センターを供用開始して、市内の汚水処理を進めてきました。

しかし今後は、人口減少や節水型生活様式の定着などにより、使用料収入の減少が見込まれる一方で、下水道未整備区域の整備、既存施設の老朽化や耐震化対策など継続して設備投資を行う必要があり、経営状況の悪化が懸念されています。

各地方公共団体は、経営状況が厳しさを増す中にあっても、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が必要であることから、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことが強く求められています。

1-2. 経営戦略の計画期間と対象事業

経営戦略の計画期間は、令和 3 年度から令和 12 年度までの 10 年間とします。

また、経営戦略を策定する事業は、「公共下水道事業」とします。

計画期間：令和３年度～令和１２年度

対象事業：◇公共下水道事業

1-3. 経営戦略策定の経緯

下水道事業を将来にわたって安定的に継続していくためには、実情に対応した中長期的な視野に立った経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、それに基づき施設、財務、組織、人材等の経営基盤を強化することが必要となります。

そのため、総務省は「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」を開催し、公営企業の経営のあり方について検討を行い、その成果である報告書「公営企業の経営戦略策定等に関する研究会（平成 26 年３月）」がまとめられました。

その後、平成 28 年に「経営戦略策定ガイドライン」が策定され、平成 31 年３月には「経営戦略の策定・改定の更なる推進について」の通達により改めて策定を促すとともに、策定済みの「経営戦略」についてもPDCA サイクルを通じて質を向上させるため、「経営戦略策定・改定ガイドライン」及び「経営戦略策定・改定マニュアル」が公表されました。

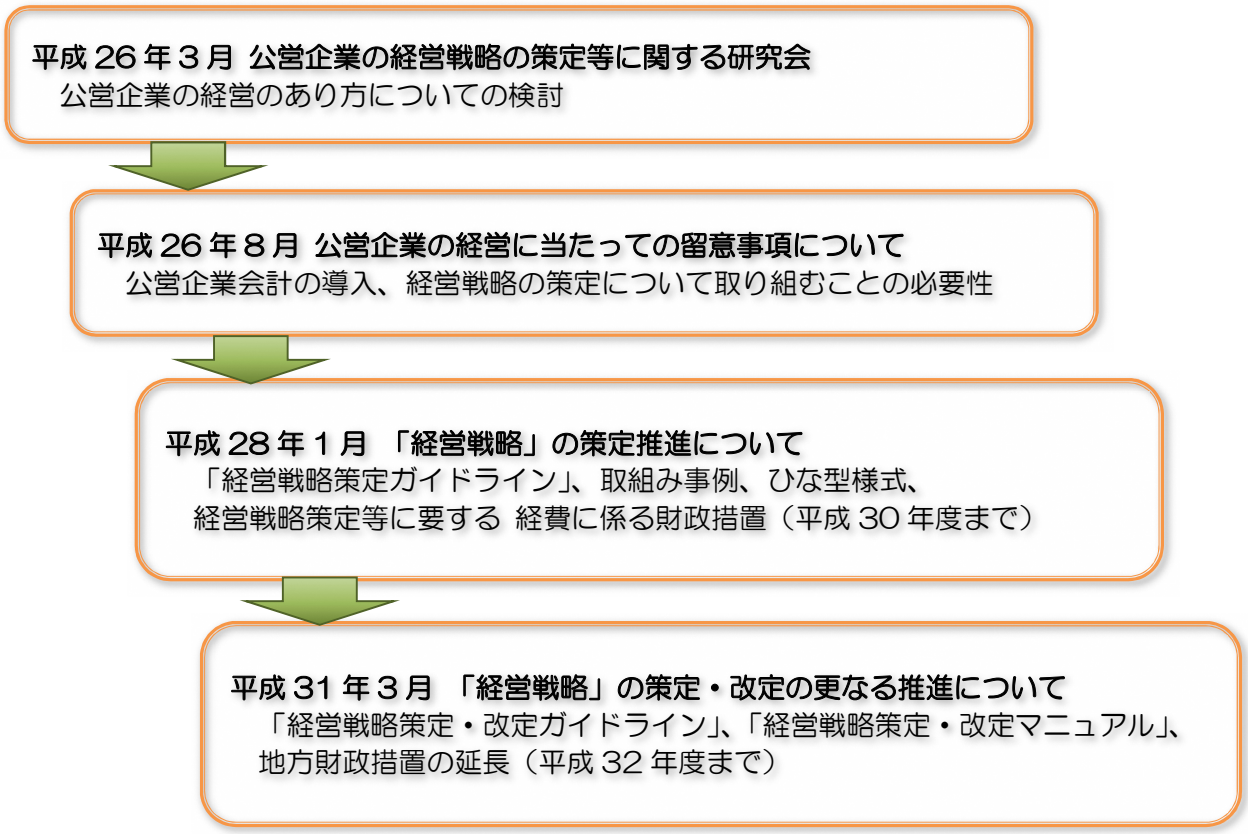


図 1-1　経営戦略策定に関する国の動き

1-4. 下水道事業経営戦略において盛り込む事項

経営戦略策定改定マニュアル（総務省）には、以下の事項を下水道事業の経営戦略に盛り込むよう示されています。

＜経営戦略における記載事項＞

① 事業概要

◇事業の現況

◇民間活力等の活用

◇経営比較分析表を活用した現状分析等

② 将来の事業環境

◇処理区域内人口予測・有収水量予測

◇使用料収入・施設・組織の見通し

③ 経営の基本方針

◇経営理念、経営方針

④ 投資・財政計画

◇収支計画

◇取組み事項（民間活力の活用(PPP/PFI、広域化・共同化・最適化等）

◇今後の投資・財政・経費についての考え方や検討状況

⑤経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

◇進捗管理・経営分析・見直し

・各年度の決算状況

・投資財政計画の実績や収支の乖離状況

第２章　湖西市下水道事業の概要

2-1. 湖西市の概要

（１）湖西市の地勢

湖西市は、静岡県の最西端、愛知県との境にあり、東経137°32'05"、北緯34°42'54"に位置し、市域は東西11.2ｋｍ、南北12.5ｋｍ、面積86.56ｋ㎡です。

南側を遠州灘に、東側を浜名湖に接しており、浜松市、豊橋市に隣接し、本州のほぼ中央に位置していることから交通・輸送の要所として古くから栄え、現在は湖西都市計画区域として商業・工業や自然が一体となったまちづくりを進めています。

図 2-1　本市位置図

（２）湖西市の行政人口

本市の行政人口は減少傾向にあり、令和元年度では約59, 500人と、平成22年からの10年間で約2,700人の減少となっています。

将来推計については、市の下水道計画で設定されている人口を示します。今後も人口減少の傾向は継続し、令和27年度で約52,500人と、現在からさらに7,000人の減少が見込まれています。

※下水道計画の将来人口推計については、下水道事業の最上位計画である「浜名湖流域別下水道整備総合計画」と市の人口ビジョンである「湖西市人口ビジョン」の推計値を確認し、両者に大きな差が無いことから、「浜名湖流域別下水道整備総合計画」で設定されている人口を採用したものです。

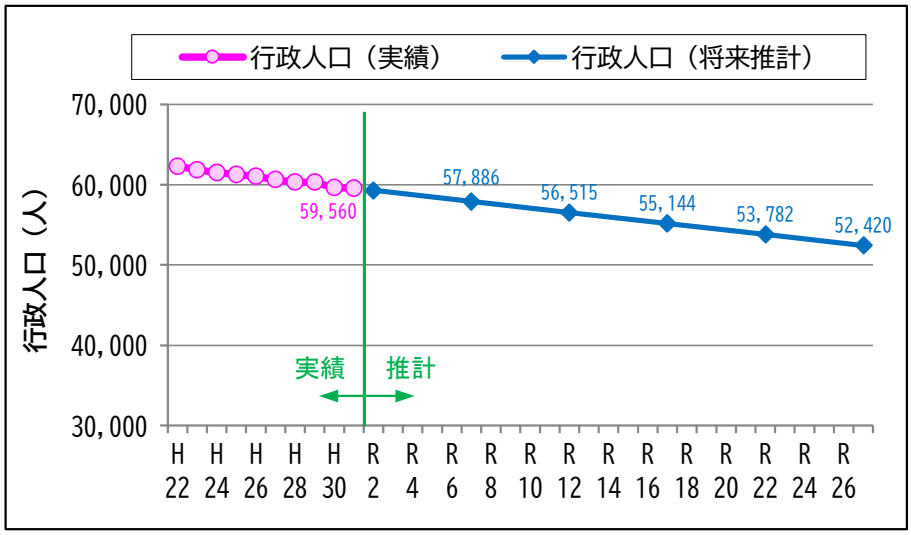


図 2-2　本市の行政人口推移

2-2. 下水道事業の概要

浜名湖処理区は平成 5 年度に湖西市公共下水道全体計画を策定、平成 6 年に事業認可(事業計画)を取得し、平成 13 年から湖西浄化センターが供用開始されています。

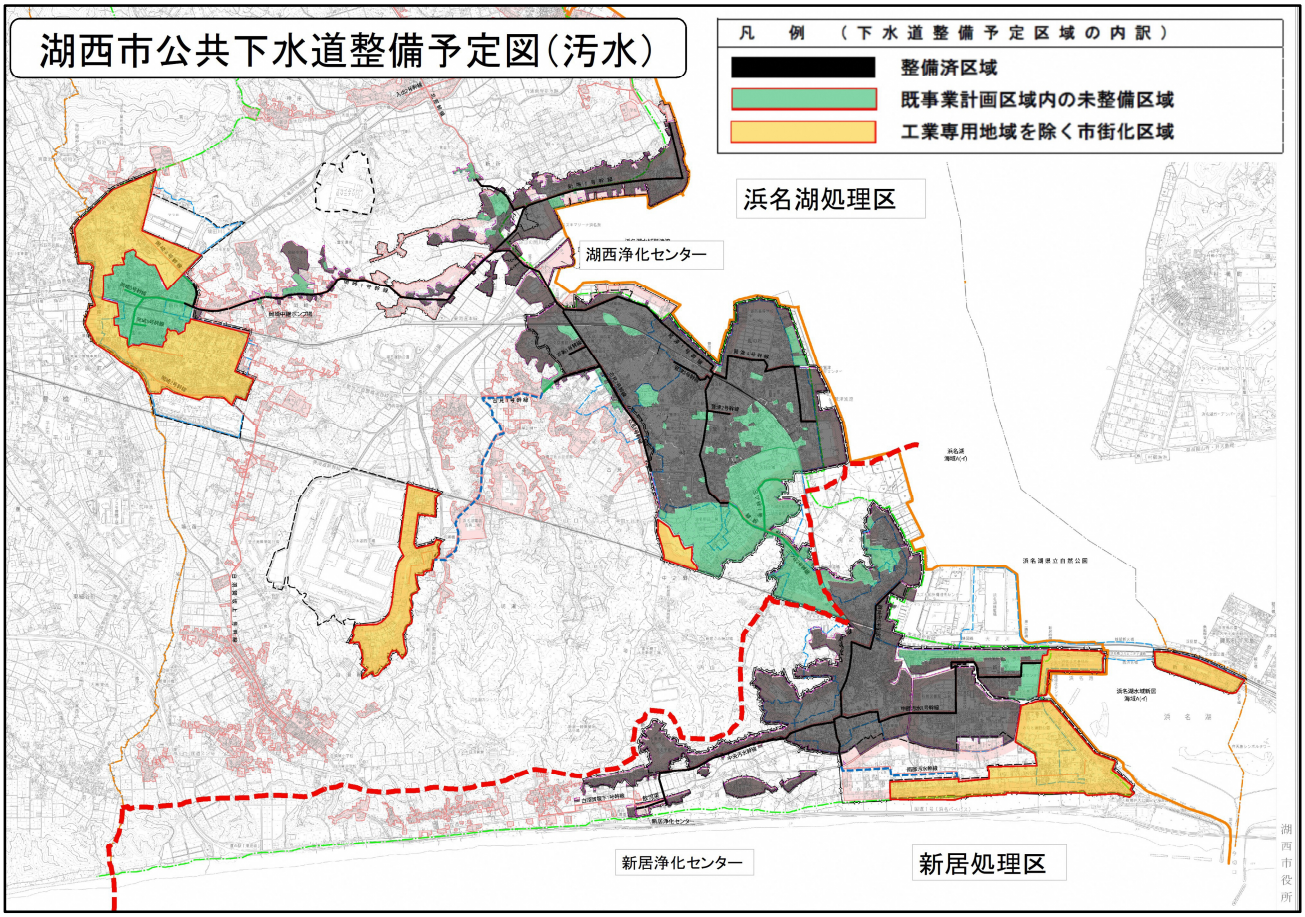
新居処理区（旧、新居町公共下水道）は平成 5 年に全体計画を策定、平成 6 年に事業認可(事業計画)を取得し、平成 13 年から新居浄化センターが供用開始されています。

表 2-1　公共下水道事業の概要

事業種別		公共下水道事業		
処　理　区		浜名湖処理区	新居処理区	合計
処理施設名		湖西浄化センター	新居浄化センター	－
事業着手年度 （事業計画策定年度）		平成6年度	平成6年度	－
供用開始年度		平成12年度	平成12年度	－
法　適　用		地方公営企業法適用済（平成30年4月1日から適用）		
全体計画	目標年次	令和23年度（2041年度）		
	面　　積	759.0ha 市街化区域　　：625.3ha 市街化調整区域：133.7ha	387.2ha 市街化区域　　：361.5ha 市街化調整区域：　25.7ha	1,146.2ha
	全体計画人口	27,313人	11,589人	38,902人
	全体計画 汚水量	日平均：11,230㎥/日 日最大：13,450㎥/日	日平均：4,140㎥/日 日最大：4,960㎥/日	-
事業計画	目標年次	令和9年度（2027年度）		
	面　　積	571.9ha 市街化区域　　：451.0ha 市街化調整区域：120.9ha	284.1ha 市街化区域　　：258.5ha 市街化調整区域：　25.6ha	856.0ha
	事業計画人口	20,820人	10,390人	31,210人
	事業計画 汚水量	日平均：8,070㎥/日 日最大：9,630㎥/日	日平均：3,490㎥/日 日最大：4,210㎥/日	-

表 2-2　整備状況（令和元年度末）

事業種別	公共下水道事業		
処　理　区	浜名湖処理区	新居処理区	合計
整備面積	359.8ha	212.4ha	572.2ha
処理区域内人口	15,509人	10,370人	25,879人
人口普及率 処理区域内人口／行政人口	26.0%	17.4%	43.5%
水洗化人口	12,710人	8,596人	21,306人
整備率 整備面積／全体計画面積	47.4%	54.8%	49.9%
水洗化率 接続人口／処理区域内人口	82.0%	82.9%	82.3%



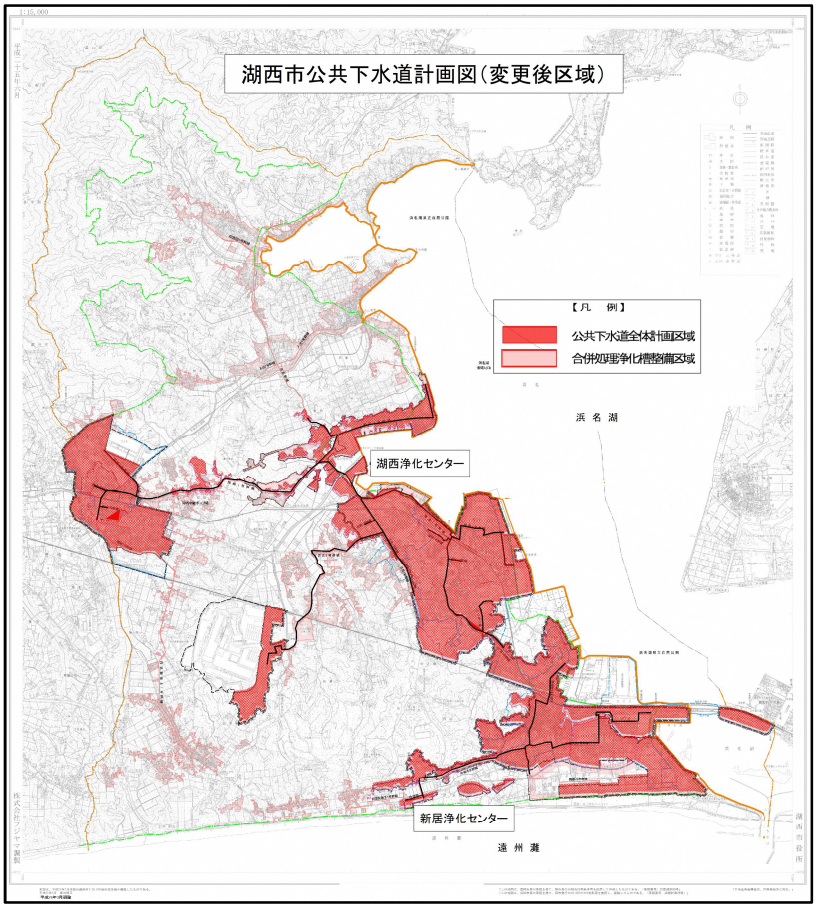


図 2-3　下水道計画一般図

2-3. 組織体制

（1） 組織体制

下水道課は環境部に属しており、管理係と工務係より構成されています。

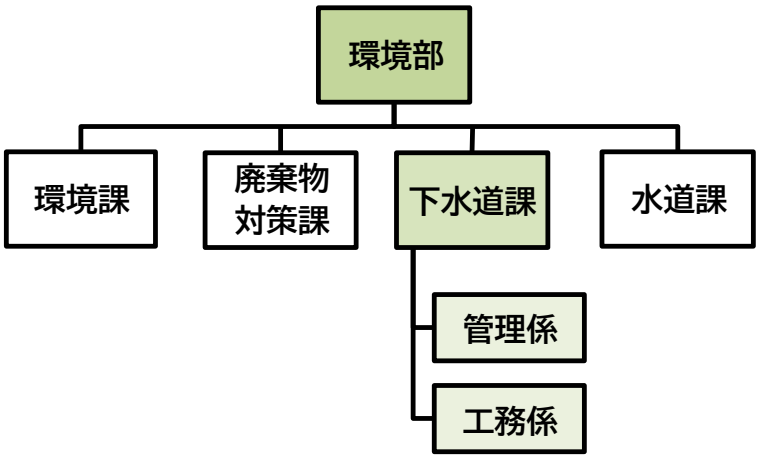


図 2-4　組織体制

（2） 下水道担当職員数

職員数は 10 人～12 人の間で推移しており、令和元年度では 11 人となっています。

損益勘定職員（管理係）は、下水道事業の企画・調整、受益者負担金・下水道使用料の徴収等、浄化センターの管理運営を行っています。また、資本勘定職員（工務係）は、下水道事業の調査・計画、下水道工事、排水設備指定工事店の許可・指導・監督を行っています。

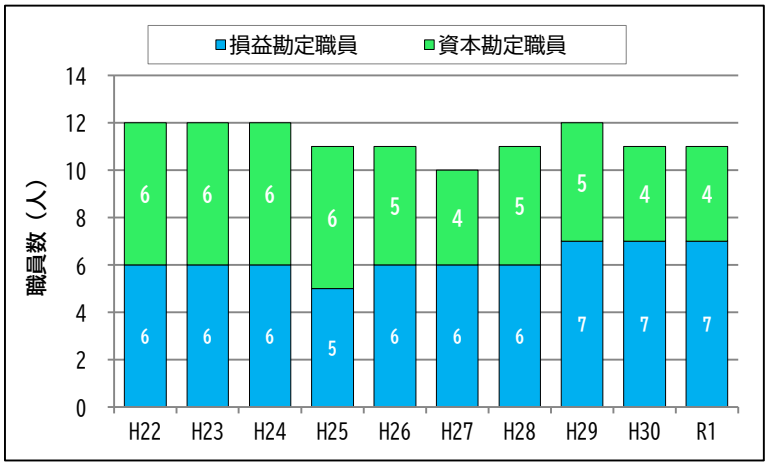


図 2-5　下水道職員数の推移

第３章　下水道事業の現状分析

3-1. 人口の推移

本市の行政人口は減少傾向にありますが、現在も下水道区域の拡大を進めているため、処理区域内人口は増加しており、令和元年度で約 25,900 人となっています。

水洗化人口も処理区域内人口と同様増加傾向にあり、令和元年度で約 21,300 人となっています。

水洗化率も増加傾向にあり、令和元年度で約 82%です。

※本市では平成 29 年度より水洗化人口の集計方法を変更したため、平成 29 年度に水洗化率が低下しています。

表 3-1　人口の推移

年度	単位	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
処理区域内人口	人	21,668	23,601	24,486	25,008	25,361	25,638	25,825	25,760	25,711	25,879
水洗化人口	人	15,997	17,818	18,798	19,674	20,566	21,122	22,072	20,804	21,062	21,306
水洗化率	%	73.8	75.5	76.8	78.7	81.1	82.4	85.5	80.8	81.9	82.3

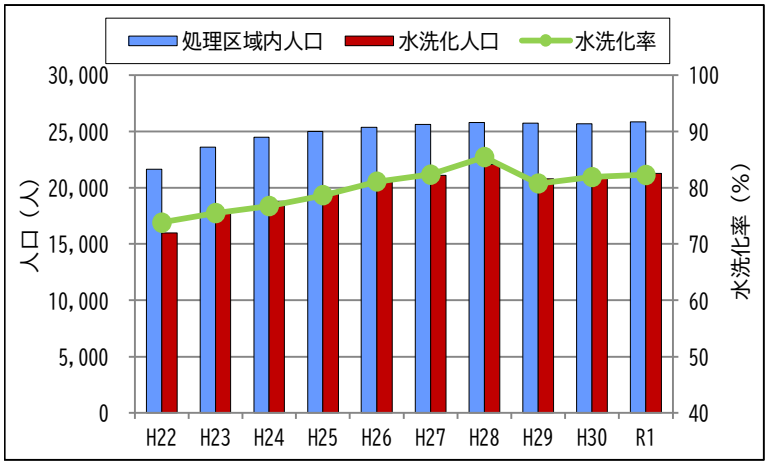


図 3-1　人口及び水洗化率の推移

3-2. 水量の動向

下水道区域の拡大に伴い、総処理水量と有収水量は増加傾向にあり、令和元年度で、総処理水量は約 2,231 千㎥/年、有収水量は約 2,135 千㎥/年となっています。

有収水量を総処理水量で除した有収率については、近年 95%前後と高い数値で横ばい傾向にあります。

また、有収水量を水洗化人口で除した 1 人 1 日あたり有収水量は、近年 0.25～0.28 ㎥/日で横ばい傾向にあります。節水型機器の普及や生活様式の変化から、今後、1 人 1 日あたり有収水量が増加傾向になるとは考えにくく、横ばいか減少傾向に推移すると考えられます。

表 3-2　水量の推移

年度	単位	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
総処理水量	m^3/年	1,646,844	1,754,888	1,954,258	2,000,890	2,058,760	2,135,076	2,161,960	2,205,533	2,205,090	2,230,758
有収水量	m^3/年	1,561,414	1,641,778	1,808,394	1,902,063	1,952,702	2,039,955	2,100,124	2,136,487	2,124,744	2,134,514
有収率	%	94.8	93.6	92.5	95.1	94.8	95.5	97.1	96.9	96.4	95.7
水洗化人口	人	15,997	17,818	18,798	19,674	20,566	21,122	22,072	20,804	21,062	21,306
1人1日当り有収水量	m^3/日･人	0.27	0.25	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.28	0.28	0.27

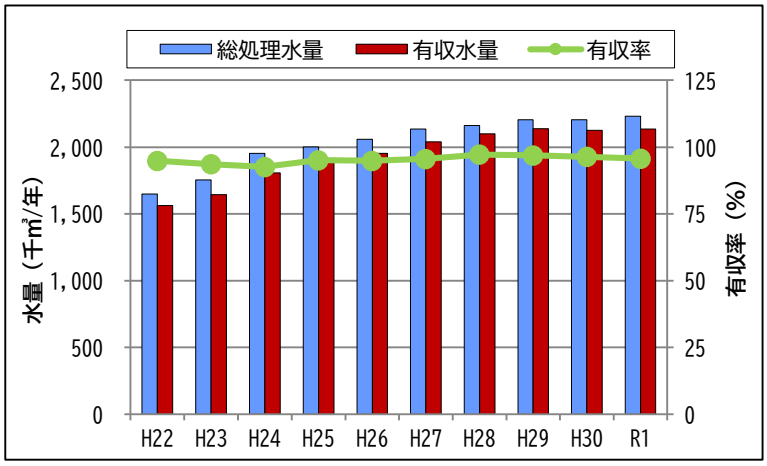


図 3-2　総処理水量・有収水量・有収率の現状

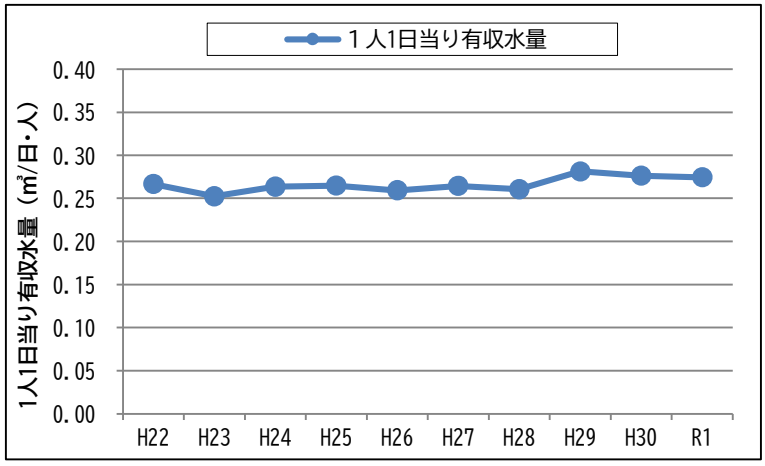


図 3-3　1 人 1 日当り有収水量

3-3. 事業費及び整備状況

本市では、下水道区域の整備を推進しているため管渠費は毎年発生しています。近年の事業費は減少傾向で、400 百万円程度で推移しています。処理場･ポンプ場費は水処理系列の増設費用や、マンホールポンプ関連の費用となり、単年度で大きな費用が必要となります。

下水道整備済み区域は、10 年ほど前は年 20ha を超える整備を行っていましたが、近年は年 5～10ha 程度の整備となっています。

表 3-3　事業費及び整備面積の推移

年度		単位	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
事業費	管渠費	百万円	945	651	686	487	742	670	420	468	260	353
	処理場費 ･ポンプ場費	百万円	461	1	0	14	34	0	0	0	0	0
	合計	百万円	1,406	652	686	501	776	670	420	468	260	353
整備面積	単年度整備面積	ha	24	47	23	10	7	5	6	4	1	13
	累計整備面積	ha	456	503	526	536	543	548	554	558	559	572

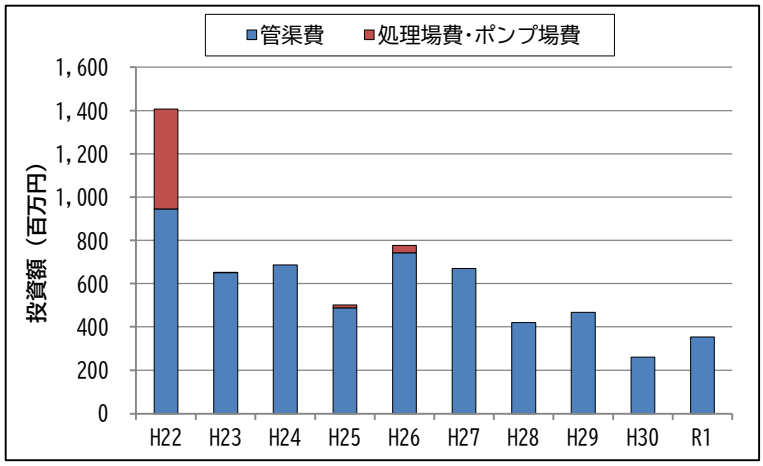


図 3-4　事業費の推移

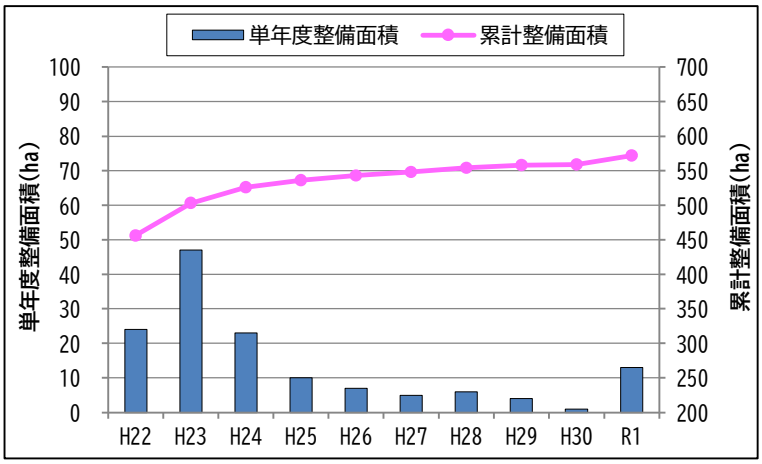


図 3-5　整備面積の推移

3-4. 維持管理費の状況

維持管理費は約 2.6 億円から約 3.6 億円の間で推移しており、近年は上昇傾向がみられます。令和元年度では約 3.6 億円となっています。

維持管理費のうち、処理場における維持管理費が約 80%を占めています。管渠費に係る維持管理費は、現在は少ないですが、今後増加していくものと想定されます。

※本市では平成 30 年度より公営企業会計を適用しているため、維持管理費について、平成 29 年度までは人件費が含まれていませんが、平成 30 年度以降は「その他」の項目に人件費が含まれています。

有収水量当りの維持管理単価は、150～170 円/㎥を推移しており、令和元年度では約 171 円/㎥となっています。

表 3-4　公共下水道事業の維持管理費及び有収水量当たり単価

年度	単位	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
維持管理費	百万円	260	274	313	302	329	315	321	327	347	364
管渠費	百万円	10	7	17	11	14	11	5	3	0	1
処理場費	百万円	205	226	246	252	267	273	283	281	266	283
その他	百万円	45	40	50	39	48	31	32	42	81	81
有収水量	千m^3	1,561	1,642	1,808	1,902	1,953	2,040	2,100	2,136	2,125	2,135
有収水量当り単価	円/m^3	164.3	166.5	172.2	157.5	168.2	153.7	151.1	153.1	163.3	170.7

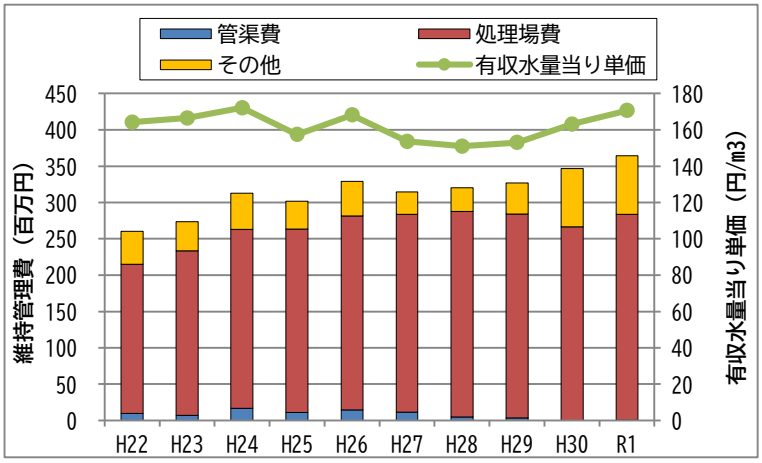


図 3-6　維持管理費

3-5. 財務状況

本市は平成 30 年に公営企業法を適用しており、平成 29 年度以前の官公庁会計と会計方式が異なるため、平成 29 年度以前と平成 30 年度以降で分けて整理を行います。

（1）官公庁会計（平成 22 年度～平成 29 年度）

1）歳入

歳入状況は、平成 22 年度に水処理系列の増設を行ったため増加していますが、これ以降は約 15～18 億円となっています。

平成 29 年度では、繰入金が約 7.7 億円で全体の約 47%を占めて最も多くなっています。下水道使用料の収入は約 2.4 億円です。

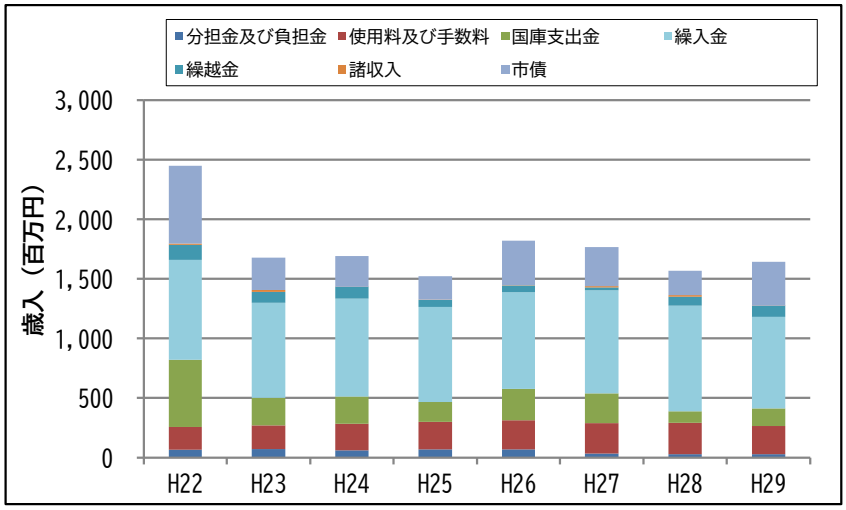


図 3-7　歳入の状況

2）歳出

歳出状況は歳入と同様に、平成 22 年度は大きく、これ以降は約 15～18 億円となっています。

平成 29 年度では、元金償還金が約 5.5 億円で約 35%、事業費が約 4.7 億円で約 30%を占めています。

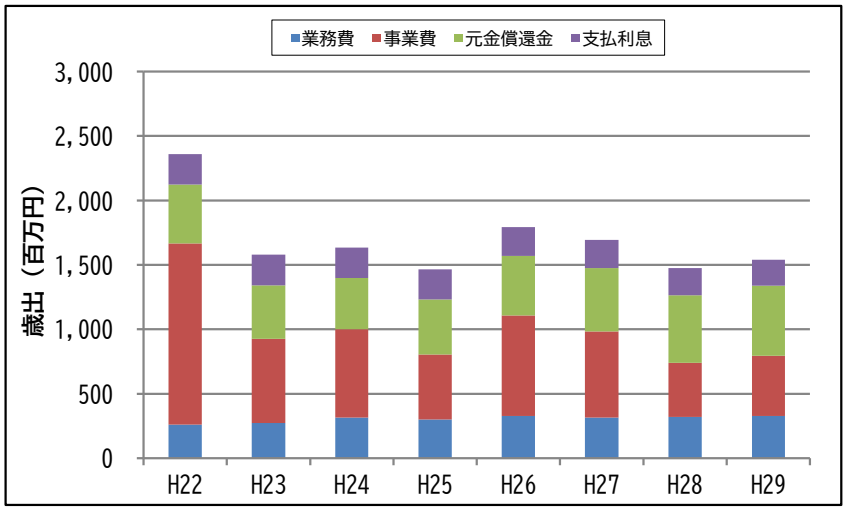


図 3-8　歳出の状況

（２）企業会計（平成 30 年度以降）

１）収益的収入

下水道事業収益は、約 13 億円程度となっています。

令和元年度では、他会計補助金が約 6.5 億円で全体の約 49%を占めています。また、下水道使用料の収入は、約 2.7 億円となっています。

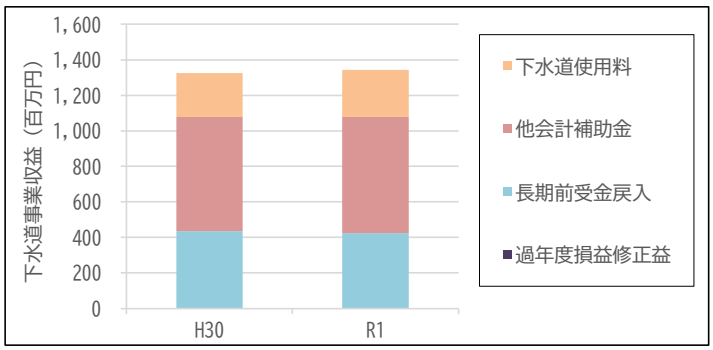


図 3-9　下水道事業収益状況

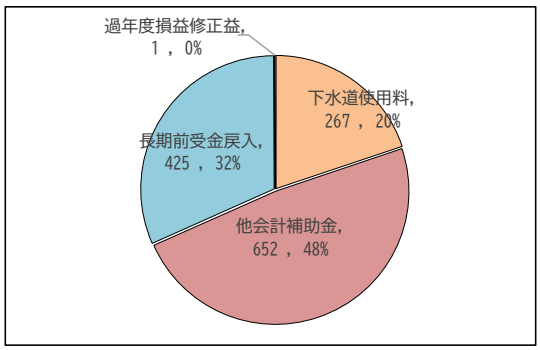


図 3-10　R1 年度下水道事業収益内訳

２）収益的支出

下水道事業費用は、約 13 億円程度となっています。

令和元年度では、減価償却費が約 7.5 億円で約 58%と全体の半分以上を占めています。処理場及びポンプ場費の維持管理に係る費用は約 2.8 億円となっています。

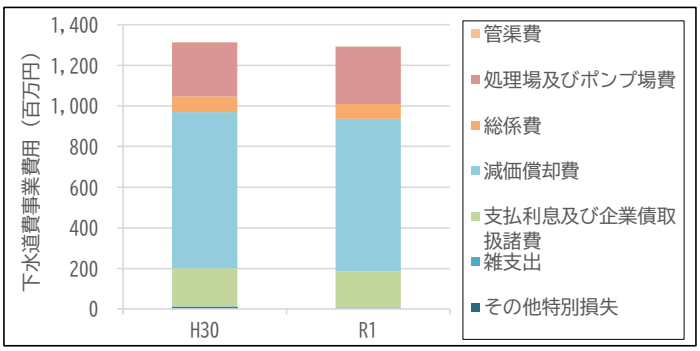


図 3-11　下水道事業費用状況

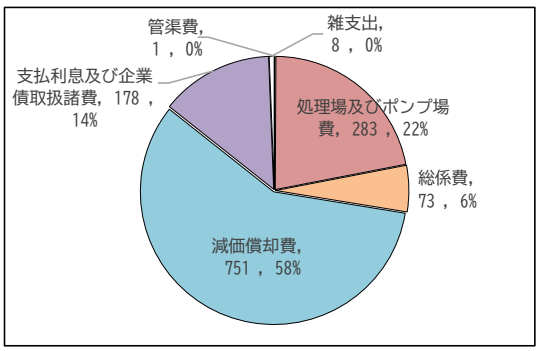


図 3-12　R1 年度下水道事業費用内訳

3）資本的収入

資本的収入は、平成 30 年度で約 4.9 億円、令和元年度で約 6.1 億円となっています。

令和元年度では、企業債が約 4.3 億円で約 71%、次いで国庫補助金が約 1.2 億円で約 19%を占めており、このふたつで資本的収入の 9 割を占めています。

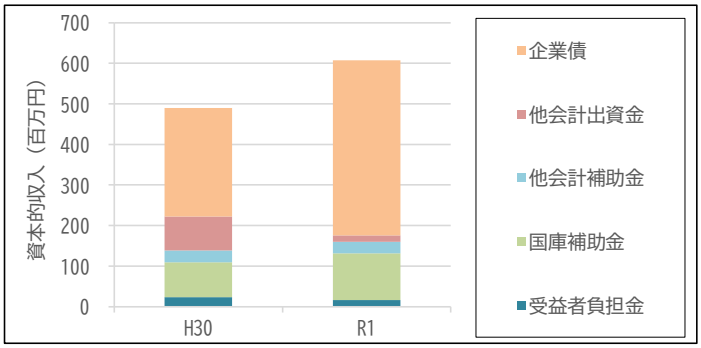


図 3-13　資本的収入状況

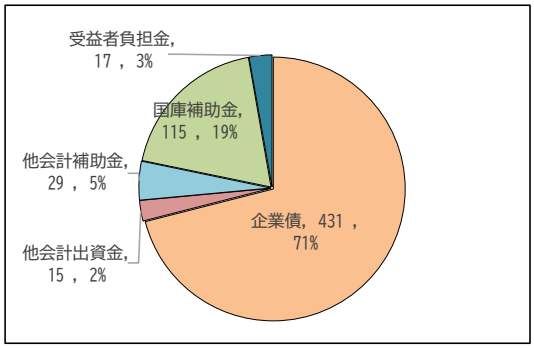


図 3-14　R1 年度資本的収入内訳

4）資本的支出

資本的支出は、平成 30 年度で約 8.2 億円、令和元年度で約 9.3 億円をなっています。

令和元年度では、企業債償還金が約 6.0 億円で全体の約 65%を全体の半分以上を占めており、管路建設改良費は約 3.3 億円で約 35%です。

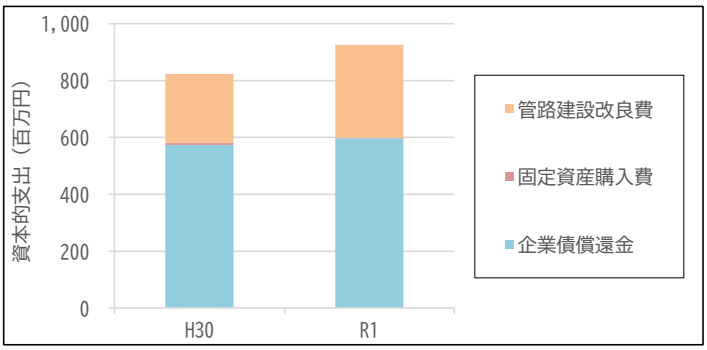


図 3-15　資本的支出状況

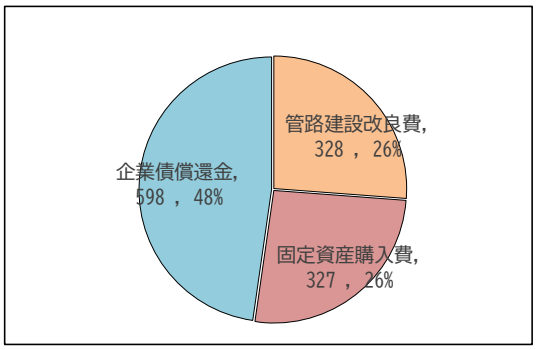


図 3-16　R1 年度資本的支出内訳

（３）下水道使用料体系

本市の使用料は、令和元年 10 月 1 日に改定されました。

使用料体系としては、基本料金と超過料金を合算する二部料金制を採用し、超過料金は使用水量が大きいほど単価が大きくなる累進制を採用しています。

表 3-5　公共下水道事業の下水道使用料体系（2 か月あたり　税込）

用途	料金体系	水量	下水道使用料		改定差額
			改定前（8%）	現行（10%）	
一般汚水	基本料金	16㎥まで	1,728.0円	2,168.0円	440.0円
	超過料金（1㎥につき）	17㎥～	118.8円	149.0円	30.2円
		51㎥～	129.6円	162.6円	33.0円
		151㎥～	140.4円	176.1円	35.7円
		301㎥～	151.2円	189.6円	38.4円
		501㎥～	162.0円	203.2円	41.2円
公衆浴場	基本料金	16㎥まで	1,728.0円	2,168.0円	440.0円
	超過料金（1㎥につき）	17㎥～	10.8円	13.5円	2.7円
臨時使用汚水		1㎥につき	162.0円	203.2円	41.2円

※令和元年 10 月に使用料改定

（４）使用料収入

使用料収入は増加傾向にあり、令和元年度では約 2.7 億円、令和元年度の使用料単価は約 125.0 円/㎥となります。

※平成 29 年度の使用料収入が減少しているのは、平成 30 年度の企業会計移行に伴う打切り決算のためです。また、企業会計移行に伴い決算金額が税抜き表示となったため、平成 29 年度までは税込み、平成 30 年度以降は税抜きの使用料収入となります。

※令和元年度の 10 月に使用料改定を行ったため、令和元年度の使用料収入は 4 か月分の使用料改定の収入増加分が含まれます。

表 3-6　使用料単価推移

年度	単位	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1
下水道使用料	百万円	190	200	221	231	243	254	262	236	247	267
有収水量	千m^3	1,561	1,642	1,808	1,902	1,953	2,040	2,100	2,136	2,125	2,135
使用料単価	円/m^3	121.49	121.67	121.95	121.52	124.27	124.63	124.95	110.43	116.30	124.95

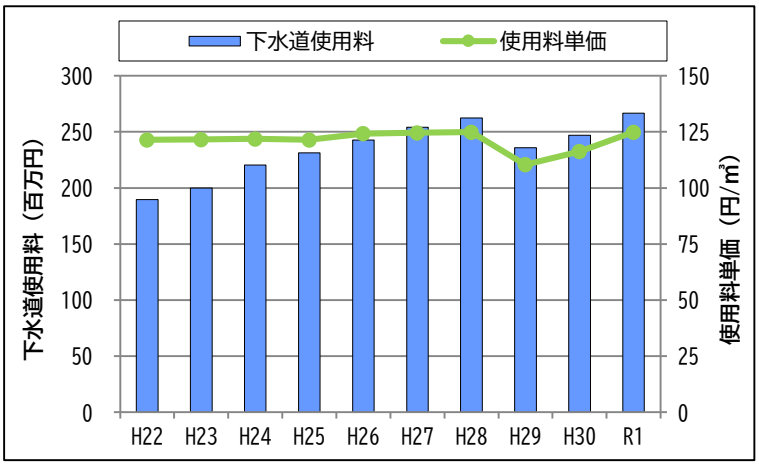


図 3-17　使用料単価

3-6. 経営比較分析表を活用した現状分析

本項では過年度の経営比較分析表を整理し、各経営指標における本市と、全国同規模都市、全国及び静岡県内同規模都市との比較を行いました。比較においては、本市の下水道事業の大部分を占める「公共」との比較を行いました。

また、同規模都市とは、経営比較分析表の基本情報「類似団体区分」のことを指します。

比較を行った指標は以下のとおりです。

（1）経費回収率

（2）汚水処理原価

（3）施設利用率

（4）水洗化率

（5）使用料単価

表 3-7　経営指標における推移

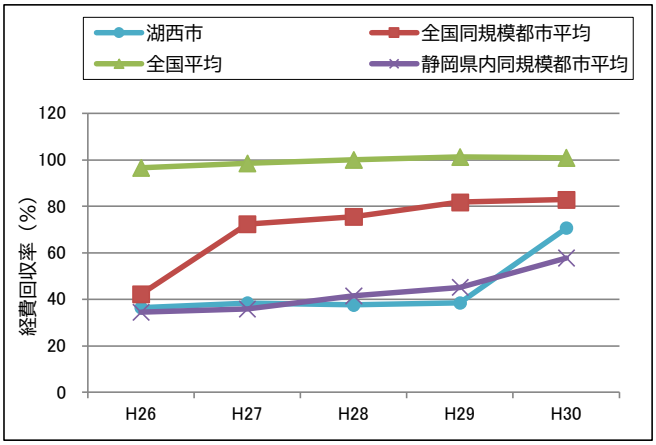
年度		単位	H26	H27	H28	H29	H30	備考
経費回収率								
	湖西市	%	36.46	38.37	37.59	38.43	70.64	経営比較分析表より
	全国同規模都市平均※	%	42.22	72.33	75.54	81.74	82.88	
	全国平均	%	96.57	98.53	100.04	101.26	100.91	
	静岡県内同規模都市平均※	%	34.47	35.91	41.52	45.16	57.82	島田市、下田市、吉田町
汚水処理原価								
	湖西市	円/m^3	340.83	324.90	324.08	287.43	164.65	経営比較分析表より
	全国同規模都市平均※	円/m^3	300.07	215.28	207.96	194.31	190.99	
	全国平均	円/m^3	142.28	139.70	137.82	136.39	136.86	
	静岡県内同規模都市平均※	円/m^3	370.76	364.98	310.42	332.30	263.55	島田市、下田市、吉田町
施設利用率								
	湖西市	%	53.03	54.56	56.39	54.86	56.39	経営比較分析表より
	全国同規模都市平均※	%	42.07	54.67	53.51	53.50	52.58	
	全国平均	%	60.35	60.01	60.09	60.13	58.98	
	静岡県内同規模都市平均※	%	51.25	52.60	53.28	52.26	51.11	島田市、下田市、吉田町
水洗化率								
	湖西市	%	81.68	83.50	85.39	80.45	81.68	経営比較分析表より
	全国同規模都市平均※	%	63.92	83.80	83.91	83.51	83.02	
	全国平均	%	94.57	94.73	94.90	95.06	95.20	
	静岡県内同規模都市平均※	%	81.08	82.11	82.85	83.57	74.41	島田市、下田市、吉田町
使用料単価								
	湖西市	円	124.27	124.63	121.86	110.43	116.30	経営比較分析表より
	全国同規模都市平均※	円	153.50	154.30	154.40	155.60	154.40	
	全国平均	円	138.90	138.70	138.20	138.60	136.40	
	静岡県内同規模都市平均※	円	126.73	128.96	128.92	129.32	123.40	島田市、下田市、吉田町

※　同規模都市：処理区域内人口3万人未満、処理区域内人口密度25人/ha以上50人/ha未満、供用開始後年数15年以上30年未満の都市

「経営比較分析表」類似団体区分（総務省）より

（１）経費回収率

➢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す指標。



■評価基準■

・高いほど良い

・100%以上が目標

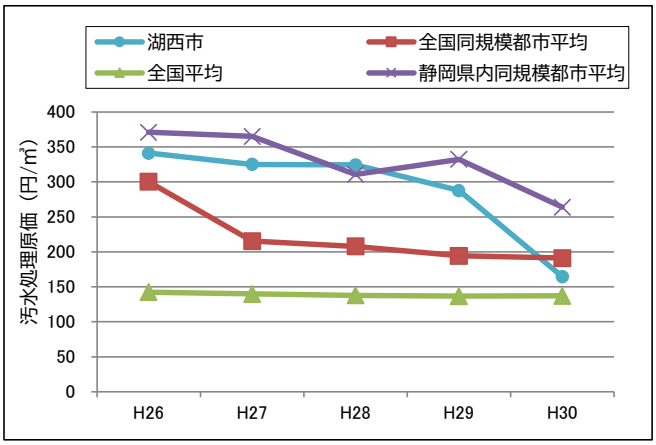
■分析結果■

・下に示すとおり平成 30 年度の汚水処理原価のが低下したため、約 70%まで改善しましたが、全国平均に比べて低い状況にあり、汚水処理に係る費用を一般会計繰入金に依存している状況です。

※平成 30 年度までの数値のため、令和元年度の使用料改定の結果は反映されていません。

（２）汚水処理原価

➢有収水量 1 ㎥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。



■評価基準■

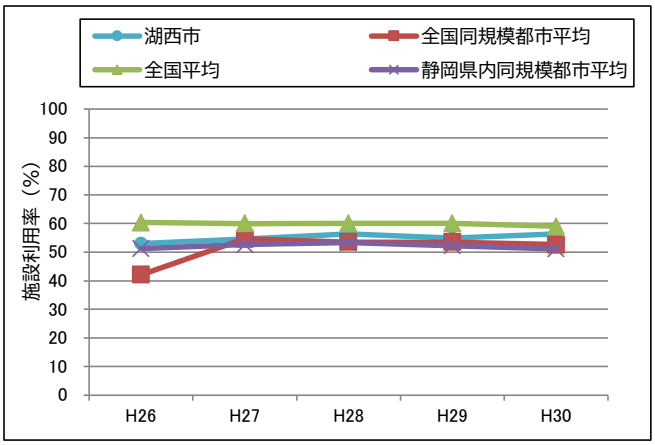
・低いほど良い

■分析結果■

・平成 30 年度に分流式下水道に要する経費の算定方法を見直したため、汚水処理費は低下しました。
同規模都市平均は下回る状況となっています。

（３）施設利用率

➢施設・整備が 1 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。



■評価基準■

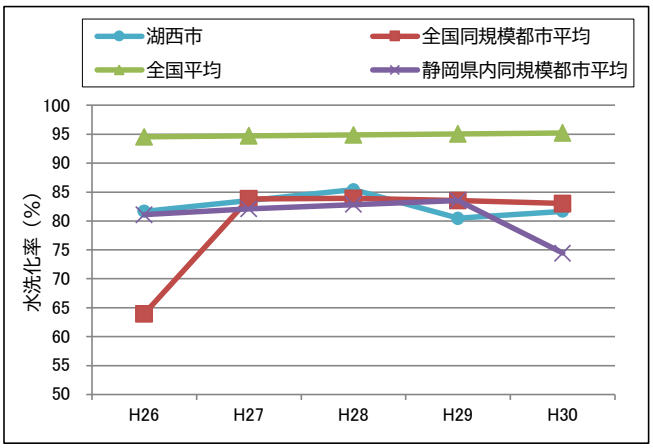
・100%が目標

■分析結果■

・同規模都市平均、全国平均と同程度ですが、効率的な施設利用を考えると、100%に近づけていく必要があります。

（４）水洗化率

➢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をしている人口の割合を表した指標。



■評価基準■

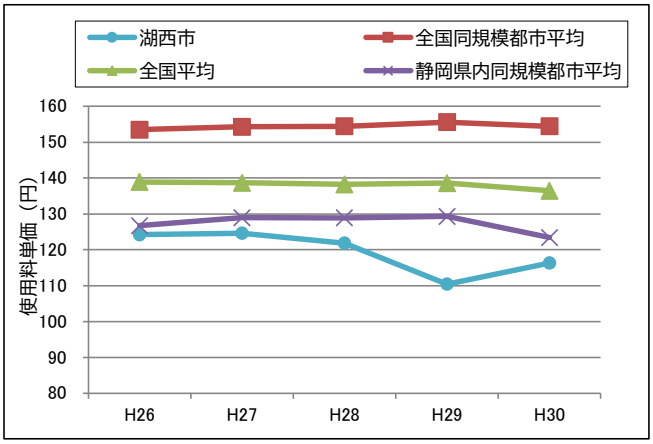
・高いほど良い

■分析結果■

・全国同規模都市平均とは同程度ですが、全国平均と比較しても低い状況にあり、水質保全や安定した使用料収入確保のため、水洗化率の向上に努め、100%に近づける必要があります。

（５）使用料単価

➢1 ㎥あたりの使用料収入を表した指標。



■評価基準■

・低い方が利用者にとっては良いが、経費回収率等の他の指標と組み合わせた判断が必要。

■分析結果■

・汚水処理原価を回収できていない状況で、国の基準としている 150 円/㎥と比べても低い状態となっています。

※平成 30 年度までの数値のため、令和元年度の使用料改定の結果は反映されていません。

第４章　下水道事業経営の基本方針

4-1. 本市の総合計画

湖西市では、まちづくりの指針となる総合計画を策定しています。

総合計画は、「基本構想」、「基本計画」で構成されており、現行計画（新・湖西市総合計画 2011～2020）は 2020 年までとされています。なお、次期総合計画（2021 年～）は現在策定中であり、「第 6 次湖西市総合計画」として、以下をキャッチフレーズに、まちづくりをすすめていく予定です。

「ひと・自然・業（わざ）」がつながり

未来へ続く わがまち KOSAI

また、実践計画第Ⅰ期（2021～2025 年）では、【働くまちから働いて暮らすまちへ「職住近接」】をテーマに、社会情勢や人々のニーズを的確にとらえ、本市への移住定住につなげていきます。

働くまちから　働いて暮らすまちへ

「職住近接」

ここで、実践計画で戦略に掲げているもののうち、下水道事業に関係する項目を抜粋しました。

下水道事業経営の基本方針策定にあたっては、下表の内容を取り入れ、整合を図ります。

表 4-1　第 6 次湖西市総合計画抜粋

項目	概要
戦略	安全・安心、医療、福祉
戦略方針	安全・安心な社会を構築するため、市民の命を守る危機管理体制を一層充実するとともに、いつまでも健やかに暮らせるまちをつくります。
戦略目標	安心して暮らせるまちと感じる市民の割合（市民意識調査） 2020 年 84.3%　→　2025 年 88.0%
施策名	廃棄物・**上下水道**
施策方針 （下水道抜粋）	**下水道区域内の公共下水道整備を推進し、快適で住みよい住環境の整備を目指す。**
施策の成果指標 （下水道抜粋）	**下水道の水洗化率** **81.9%（2018 年度）→ 86.2%（2024 年度）**
キーワード	**アセットマネジメント**
基本事業と KPI （下水道抜粋）	**公共下水道の整備** **下水道整備面積累計** **572.2ha（2019 年度）→ 702.2ha（2024 年度）**

4-2. 下水道事業の基本方針

本市の汚水は、湖西浄化センター（浜名湖処理区）と新居浄化センター（新居処理区）の 2 つ処理施設で処理されています。下水道計画区域は 2 処理区合わせて 1,146ha となっていますが、令和元年度末の整備済区域は約 572ha で、今後まだ区域整備を進めていく必要があります。さらに、当初建設した施設の老朽化も進んできており、維持管理や改築・更新にかかる費用も増加していくことが想定されます。

一方で、本市の人口は減少傾向にあるため、区域拡大による水洗化人口の増加と行政人口の減少を加味して、将来の使用料収入を想定する必要があります。

これら本市の状況を踏まえ、第 6 次湖西市総合計画のキーワードである「アセットマネジメント」に注目し、「ヒト」、「モノ」、「カネ」の 3 つの観点で、湖西市下水道事業が今後取り組むべき事項をとりまとめ、湖西市下水道事業経営戦略の基本方針としました。

湖西市下水道事業の経営方針

ヒト

●技術者の確保

今後の面整備の推進や改築更新事業の増加に備え、必要な資本勘定職員を確保する必要があります。また、研修等を受講し技術の向上を図るとともに、技術継承を行っていきます。

●市民への理解

下水道事業に対して市民の理解を深めて頂くため、市民への広報等を行います。

モノ

●汚水処理の更なる推進

上位計画と整合を図ながら管渠施設の整備を行い、生活環境の改善及び公共用水域の水質保全を図ります。

参照とする計画：湖西市公共下水道事業全体計画、湖西市公共下水道事業計画

●効率的かつ効果的な施設の改築・更新

湖西・新居浄化センターの機械・電気設備、マンホールポンプを中心に、設置から標準耐用年数を経過する施設が発生するため、施設の老朽化対策を推進します。

参照とする計画：湖西市公共下水道ストックマネジメント計画（改築更新の平準化）

カネ

●財政の健全化

一般会計に過度に依存しない自立した事業経営を図るために、適正な財源のあり方（補助金の確保、企業債の活用、使用料の改定）を検討します。また、水洗化率向上に向けて、普及活動を推進します。

●国等が求める施策への取り組み

「広域化・共同化・最適化」や「民間活力の活用」など、下水道事業を持続可能なものとするために国が打ち出す施策について検討を進めます。また、他部署とも連携のうえ、共同処理（汚泥の市内処理）を検討します。

第５章　下水道事業の将来推計

5-1. 下水道整備区域の整理

本市では、令和 23 年度に 2 処理区の下水道計画区域 1,146ha の整備を完了させる目標で、区域整備を進めていきます。

浜名湖処理区、新居処理区の区域整備は、以下に示すとおり行う予定です。

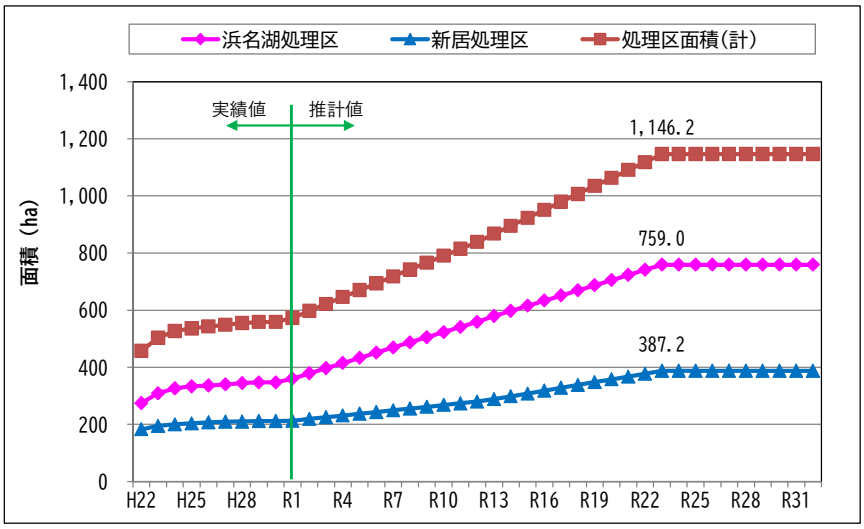


図 5-1　整備区域の推移

5-2. 水洗化人口の予測

水洗化人口の予測は、区域整備の推進に伴う処理区域内人口の増加、水洗化率の増加、行政人口の減少を加味して設定しました。令和 23 年度の区域整備完了後、3 年で水洗化率が 100%となるとして推計した結果、令和 26 年度まで水洗化人口は増加して 38,308 人となり、その後は減少する見込みとなります。

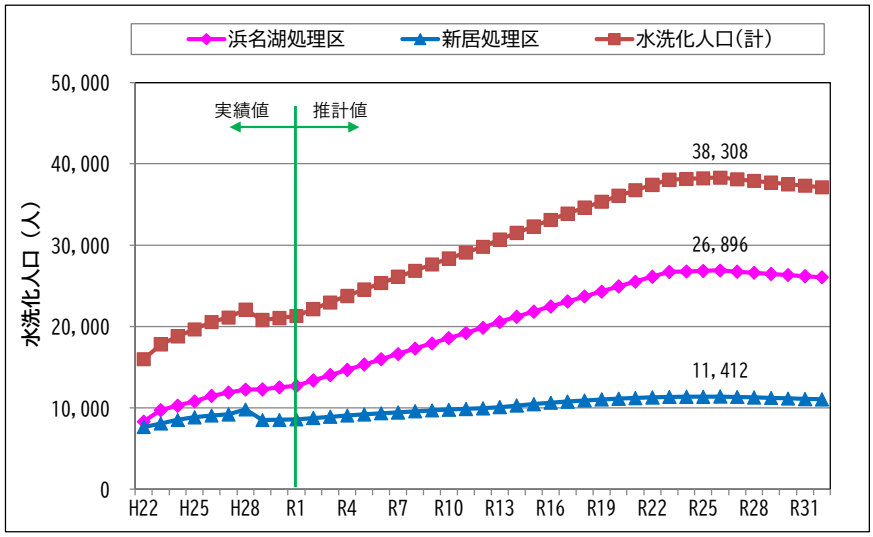


図 5-2　水洗化人口の推移

5-3. 処理水量と有収水量の予測

処理水量と有収水量の予測は、近年の実績から 1 人あたり処理水量と 1 人あたり有収水量を算出し、将来の水洗化人口に乗じて算出しました。水洗化人口が最大となる令和 26 年度に水量もピークとなり、その後減少に転じる見込みです。

※処理分区別の実績値の処理水量・有収水量は、決算統計資料記載の 2 処理区合計の値を按分して算出したものです。

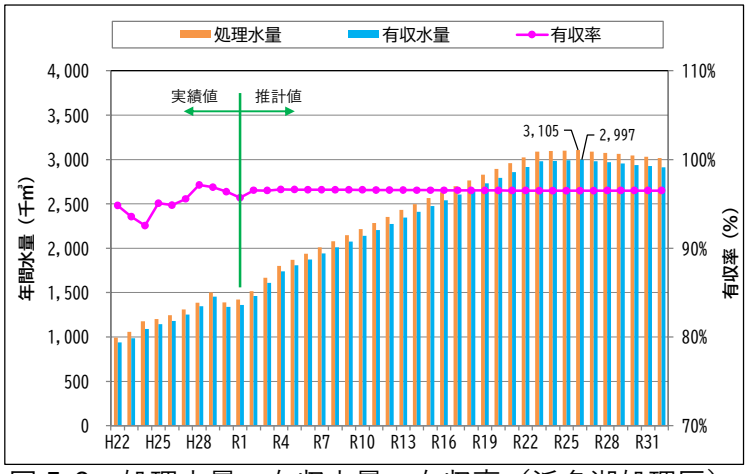


図 5-3　処理水量・有収水量・有収率（浜名湖処理区）

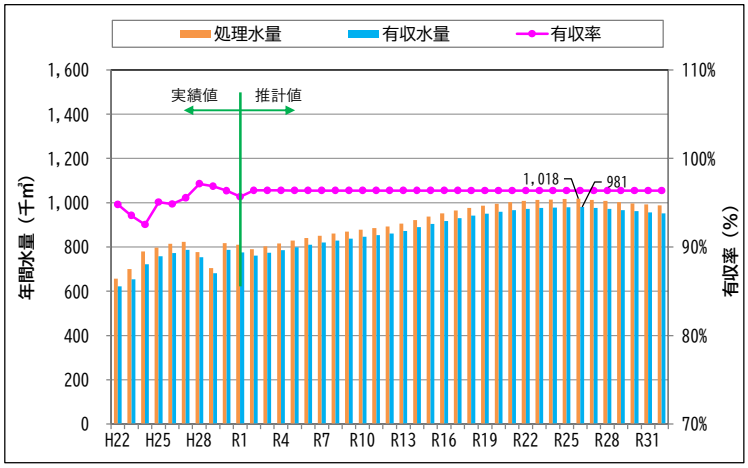


図 5-4　処理水量・有収水量・有収率（新居処理区）

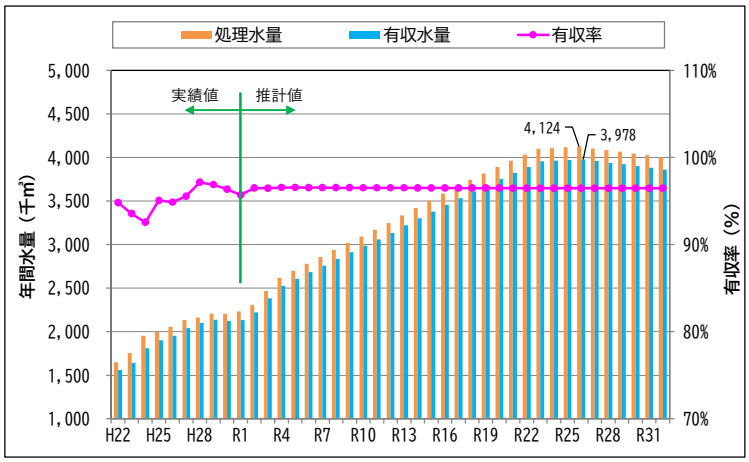


図 5-5　処理水量・有収水量・有収率（2 処理区合計）

5-4. 使用料収入の予測

使用料収入の見通しは、前述で示した有収水量の推計値に、使用料単価を乗じて算出しました。

使用料単価について、令和元年 10 月に使用料改定を行った際の 136.4 円/㎥（税抜）を使用して推計を行っています。

※実績値の処理区別使用料は、決算統計資料記載の 2 処理区合計の値を按分して算出したものです。

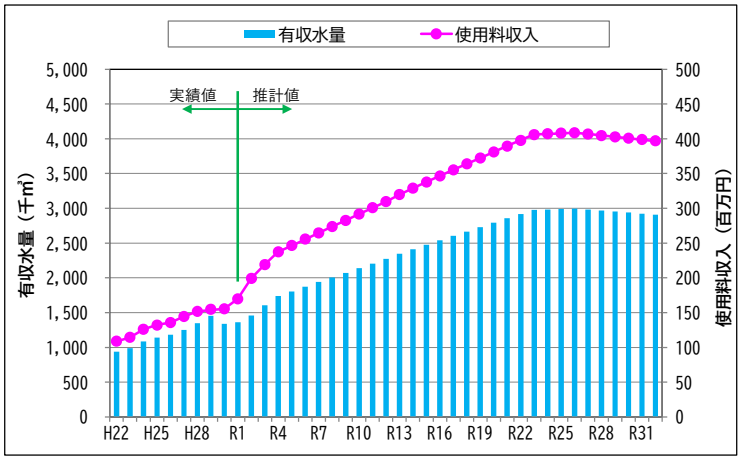


図 5-6　使用料収入の推移（浜名湖処理区）

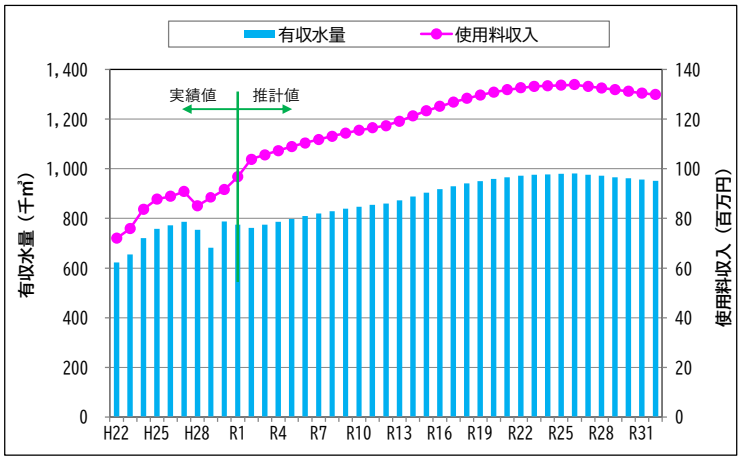


図 5-7　使用料収入の推移（新居処理区）

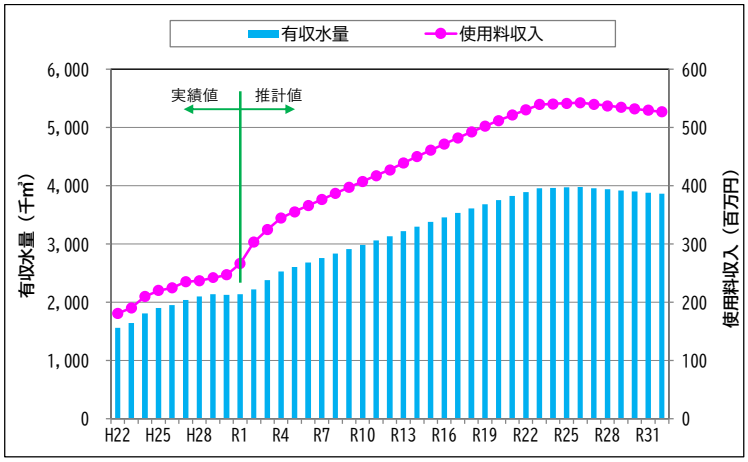


図 5-8　使用料収入の推移（2 処理区合計）

5-4. 将来の建設改良費・維持管理費の整理

区域整備を推進と健全な下水道施設を維持するためには、新たな施設の建設と、老朽化した施設・設備・管路の維持管理、改築・更新を、並行して進めていく必要があります。

ここでは、将来実施すべき事業から算出した投資額について整理を行います。

（１）建設改良費

令和 23 年度の区域整備完了まで、年間 4～6 億円の管渠整備が必要となります。

また、令和 12 年度までと、令和 17 年度から令和 22 年度は、区域整備に伴い増加する汚水を処理するため、処理場施設の増設を行う必要があります。

改築・更新費は、ストックマネジメント計画で示される事業費を計上しています。令和 23 年度の区域整備が完了するまでは、老朽化した処理場施設の改築・更新を見込んでおり、これ以降は管路の改築･更新の費用もあわせて見込む必要があります。

さらに、大規模地震への備えとして、耐震基準を満たさない処理場施設については、早急な工事が必要であることから、この費用を令和 12 年度まで見込んでいます。

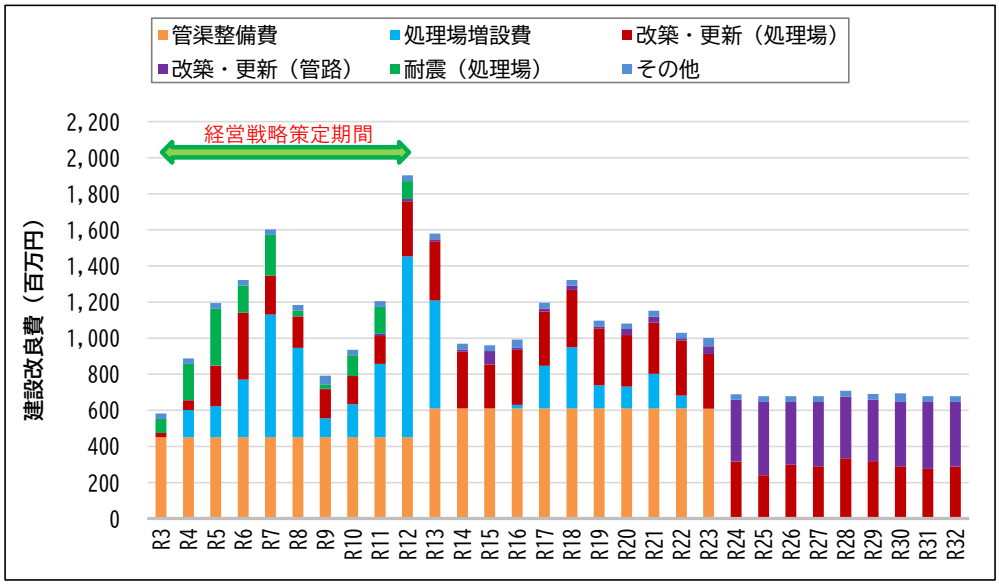


図 5-9　将来の建設改良費

（２）建設改良費の財源

建設改良費の財源については、主に国庫補助金と起債の充当により行います。

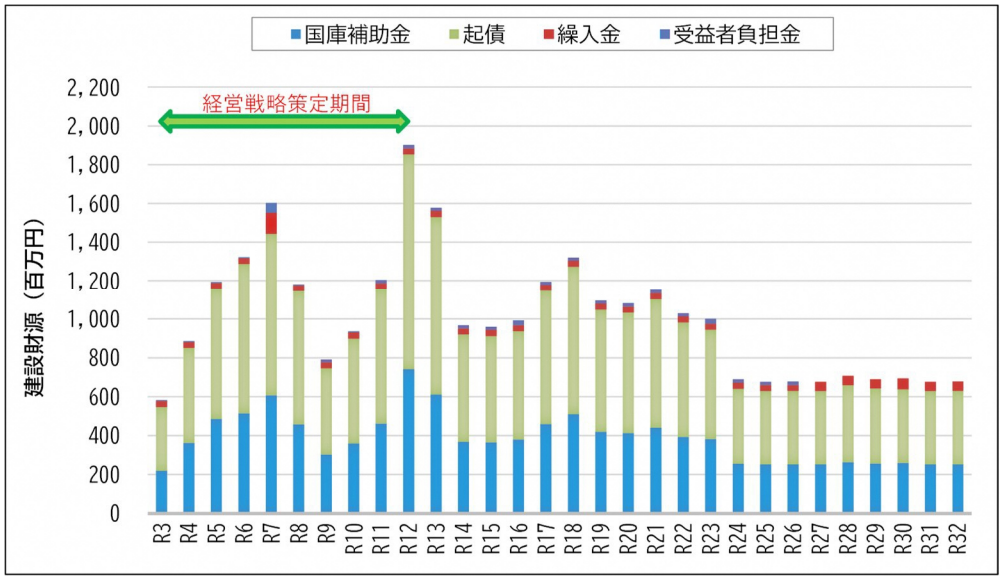


図 5-10　将来の財源整理

（３）維持管理にかかる経費

今後、施設を計画的に維持管理していく必要があること、また処理場で処理する汚水が増えることから、維持管理費は増加していきます。

令和３年度では約 3.3 億円程度ですが、将来的には 5.5 億円程度まで増加する見込みです。

※将来の維持管理費は、現在かかっている費用が、面整備の推進による管路延長増加や処理場での処理水量増加に伴い、増えていくとして試算しました。

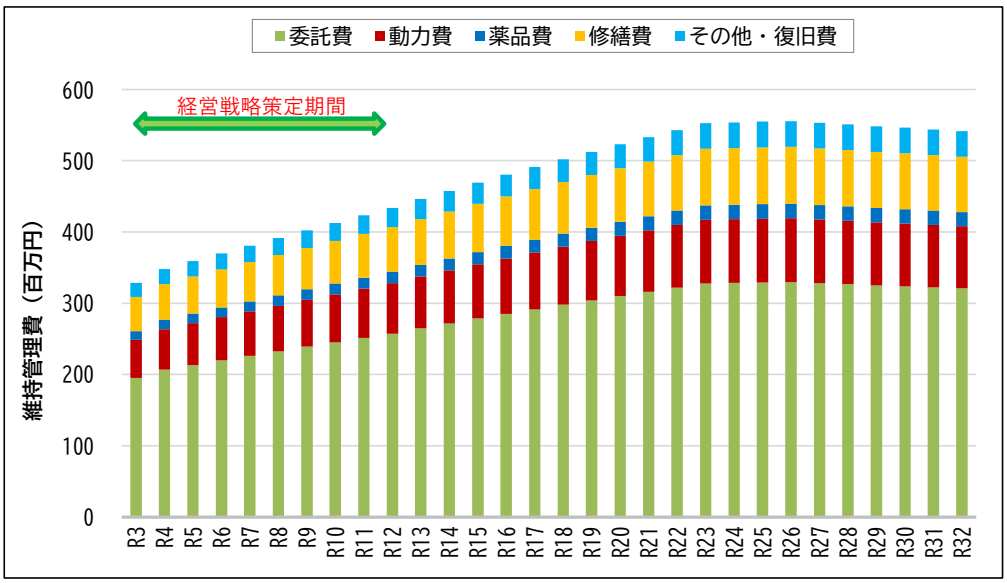


図 5-11　将来の維持管理費

（４）企業債の償還計画

これまで本市で発行した企業債に、今後建設等で発行する予定の企業債を加味して、企業債の償還計画を算定しました。

これまで発行した起債の償還費は、令和 7 年度から減少に転じ、令和 32 年度に償還が完了します。令和 2 年度以降に発行する予定の起債の償還額を、これまでに発行した起債の償還額に加えると、令和 8 年度に償還額は約 8 億円でピークとなり、それ以降は減少して、長期的には約 5～6 億程度で推移する見込みです。

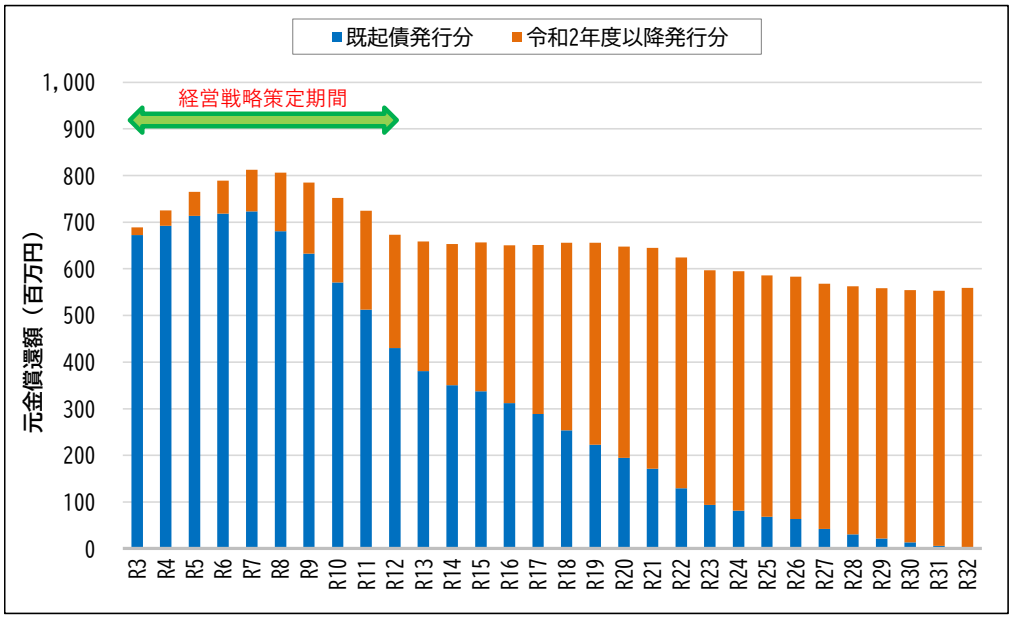


図 5-12　起債償還計画

第６章　投資・財政計画

６-１. 現状での財政シミュレーション結果

第 5 章で整理した、将来の使用料収入や必要な建設改良費、維持管理費を基に、財政シミュレーションを行った結果を示します。

投資・財政計画（収支計画）　収益的収支

（単位：千円，％）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支	収益的収入	1．営業収益 (A)	324,788	344,593	355,318	365,952	376,478	386,877	397,168	407,331	417,336	427,210
		(1) 料金収入	324,788	344,593	355,318	365,952	376,478	386,877	397,168	407,331	417,336	427,210
		(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2．営業外収益	969,036	887,736	866,083	881,128	916,560	929,718	931,015	939,972	949,106	994,738
		(1) 補助金	544,347	504,864	494,562	507,432	526,924	529,079	526,294	528,468	531,143	556,274
		他会計補助金	544,347	504,864	494,562	507,432	526,924	529,079	526,294	528,468	531,143	556,274
		その他補助金										
		(2) 長期前受金戻入	424,689	382,872	371,521	373,696	389,636	400,639	404,721	411,504	417,963	438,464
		(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		収入計 (C)	1,293,824	1,232,329	1,221,401	1,247,080	1,293,038	1,316,595	1,328,183	1,347,303	1,366,442	1,421,948
	収益的支出	1．営業費用	1,136,399	1,086,286	1,086,397	1,122,693	1,178,814	1,211,694	1,232,284	1,260,431	1,287,424	1,349,090
		(1) 職員給与費	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
		基本給	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
		退職給付費										
		その他										
		(2) 経費	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
		動力費										
		修繕費										
		材料費										
		その他	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
		(3) 減価償却費	763,563	694,245	683,247	708,558	753,817	775,957	785,808	803,460	819,958	871,377
		2．営業外費用	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
		(1) 支払利息	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
		(2) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (D)	1,293,194	1,231,699	1,220,771	1,246,450	1,292,408	1,315,965	1,327,553	1,346,673	1,365,812	1,421,318
	経常損益 (C)-(D) (E)		630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別利益 (F)												
特別損失 (G)			630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別損益 (F)-(G) (H)			△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)			54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327
流動資産 (J)			219,468	230,878	242,270	247,313	257,252	243,456	230,083	233,647	241,473	262,389
		うち未収金	80,284	94,930	109,555	116,028	128,786	111,077	93,910	98,485	108,531	135,381
流動負債 (K)			788,105	838,626	874,564	902,835	906,644	871,888	825,077	801,634	757,757	763,643
		うち建設改良費分	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210	658,180
		うち一時借入金										
		うち未払金	62,542	73,952	85,344	90,387	100,326	86,530	73,157	76,721	84,547	105,463
累積欠損金比率（ $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ ）			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)			324,788	344,593	355,318	365,952	376,478	386,877	397,168	407,331	417,336	427,210

投資・財政計画（収支計画）　資本的収支

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収支	資本的収入	1．企業債	623,258	816,201	1,004,621	1,076,745	1,109,391	940,218	675,969	709,050	803,434	1,096,507
		うち資本費平準化債	324,530	372,472	392,891	374,925	350,299	315,670	273,240	218,683	172,886	85,777
		2．他会計出資金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
		3．他会計補助金	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		4．他会計負担金										
		5．他会計借入金										
		6．国（都道府県）補助金	198,546	329,910	441,911	468,184	552,729	416,367	275,456	326,912	420,365	673,819
		7．固定資産売却代金										
		8．工事負担金	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
		9．その他										
		計　(A)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
		(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)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
	資本的支出	1．建設改良費	532,821	808,277	1,088,279	1,204,642	1,459,187	1,077,371	721,914	853,735	1,097,369	1,731,005
		うち職員給与費	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		2．企業債償還金	689,167	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210
		3．他会計長期借入返還金										
		4．他会計への支出金										
		5．その他										
		計　(D)	1,221,988	1,533,840	1,852,953	1,993,862	2,271,635	1,883,689	1,507,272	1,605,655	1,822,282	2,404,215
資本的収入額が資本的支出額に不足する額　(D)-(C)　(E)			338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
補塡財源		1．損益勘定留保資金	338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
		2．利益剰余金処分額										
		3．引継金										
		4．過年度補塡財源	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926
		5．その他										
		計　(F)	495,800	468,299	468,652	491,788	521,107	532,244	538,013	548,882	558,921	589,839
補塡財源不足額　(E)-(F)			△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926
他会計借入金残高（G）												
企業債残高（H）			9,696,980	9,787,618	10,027,565	10,315,090	10,612,033	10,745,933	10,636,544	10,593,674	10,672,195	11,095,492

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分 ＼ 年度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		544,347	504,864	494,562	507,432	526,924	529,079	526,294	528,468	531,143	556,274
	うち基準内繰入金	511,964	470,506	459,135	470,944	489,386	490,505	486,694	487,854	489,532	513,678
	うち基準外繰入金	32,383	34,358	35,427	36,488	37,538	38,574	39,600	40,614	41,611	42,596
資本的収支分		13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
合計		557,657	533,220	541,257	573,503	724,258	632,865	653,054	658,205	679,631	709,250

6-2. 財政シミュレーションの見直し

前述の財政シミュレーション結果より、現在の使用料収入や投資計画では、一般会計の負担額が大きくなりすぎる結果となりました。

そのため、以下の改善案を提示し、それぞれについて財政シミュレーションを行いました。

改善案①　経費回収率 100%を目指す。

･･･収益的収支の基準外繰入金が 0 円になるように、使用料を改定する。

改定時期：令和 6 年度

⇒使用料改定率　約 10%

改善案②　収益的収支の基準内繰入金のうち、高度処理分の経費相当額まで使用料で賄う。

･･･収益的収支の基準外繰入金、及び基準内繰入金のうち高度処理分の経費相当額までが、0 円になるように使用料を改定する。

改定時期：令和 6 年度

⇒使用料改定率　約 25%

改善案③　収益的収支の繰入金を無くす。

･･･収益的収支の基準外繰入金及び基準内繰入金が 0 円になるように、使用料を改定する。

改定時期：令和 6 年度

⇒使用料改定率　約 140%

投資・財政計画（収支計画）改定案①　収益的収支

（単位：千円，％）

区分	年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支 収益的収入	1. 営業収益 (A)	324,788	344,593	355,318	402,440	414,016	425,451	436,768	447,945	458,947	469,806
	(1) 料金収入	324,788	344,593	355,318	402,440	414,016	425,451	436,768	447,945	458,947	469,806
	(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 営業外収益	969,036	887,736	866,083	844,640	879,022	891,144	891,415	899,358	907,495	952,142
	(1) 補助金	544,347	504,864	494,562	470,944	489,386	490,505	486,694	487,854	489,532	513,678
	他会計補助金	544,347	504,864	494,562	470,944	489,386	490,505	486,694	487,854	489,532	513,678
	その他補助金										
	(2) 長期前受金戻入	424,689	382,872	371,521	373,696	389,636	400,639	404,721	411,504	417,963	438,464
	(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 (C)	1,293,824	1,232,329	1,221,401	1,247,080	1,293,038	1,316,595	1,328,183	1,347,303	1,366,442	1,421,948
収益的収支 収益的支出	1. 営業費用	1,136,399	1,086,286	1,086,397	1,122,693	1,178,814	1,211,694	1,232,284	1,260,431	1,287,424	1,349,090
	(1) 職員給与費	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
	基本給	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
	退職給付費										
	その他										
	(2) 経費	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
	動力費										
	修繕費										
	材料費										
	その他	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
	(3) 減価償却費	763,563	694,245	683,247	708,558	753,817	775,957	785,808	803,460	819,958	871,377
	2. 営業外費用	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
	(1) 支払利息	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
	(2) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (D)	1,293,194	1,231,699	1,220,771	1,246,450	1,292,408	1,315,965	1,327,553	1,346,673	1,365,812	1,421,318
経常損益 (C)-(D) (E)		630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別利益 (F)											
特別損失 (G)		630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別損益 (F)-(G) (H)		△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)		54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327
流動資産 (J)		219,468	230,878	242,270	247,313	257,252	243,456	230,083	233,647	241,473	262,389
	うち未収金	80,284	94,930	109,555	116,028	128,786	111,077	93,910	98,485	108,531	135,381
流動負債 (K)		788,105	838,626	874,564	902,835	906,644	871,888	825,077	801,634	757,757	763,643
	うち建設改良費分	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210	658,180
	うち一時借入金										
	うち未払金	62,542	73,952	85,344	90,387	100,326	86,530	73,157	76,721	84,547	105,463
累積欠損金比率（ $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ ）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)		324,788	344,593	355,318	402,440	414,016	425,451	436,768	447,945	458,947	469,806

投資・財政計画（収支計画）改定案①　資本的収支

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収支	資本的収入	1．企業債	623,258	816,201	1,004,621	1,076,745	1,109,391	940,218	675,969	709,050	803,434	1,096,507
		うち資本費平準化債	324,530	372,472	392,891	374,925	350,299	315,670	273,240	218,683	172,886	85,777
		2．他会計出資金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
		3．他会計補助金	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		4．他会計負担金										
		5．他会計借入金										
		6．国（都道府県）補助金	198,546	329,910	441,911	468,184	552,729	416,367	275,456	326,912	420,365	673,819
		7．固定資産売却代金										
		8．工事負担金	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
		9．その他										
		計 (A)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
		(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)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
	資本的支出	1．建設改良費	532,821	808,277	1,088,279	1,204,642	1,459,187	1,077,371	721,914	853,735	1,097,369	1,731,005
		うち職員給与費	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		2．企業債償還金	689,167	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210
		3．他会計長期借入返還金										
		4．他会計への支出金										
		5．その他										
		計 (D)	1,221,988	1,533,840	1,852,953	1,993,862	2,271,635	1,883,689	1,507,272	1,605,655	1,822,282	2,404,215
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
補填財源		1．損益勘定留保資金	338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
		2．利益剰余金処分額										
		3．引継金										
		4．過年度補填財源	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926
		5．その他										
		計 (F)	495,800	468,299	468,652	491,788	521,107	532,244	538,013	548,882	558,921	589,839
補填財源不足額 (E)-(F)			△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926
他会計借入金残高 (G)												
企業債残高 (H)			9,696,980	9,787,618	10,027,565	10,315,090	10,612,033	10,745,933	10,636,544	10,593,674	10,672,195	11,095,492

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分 ＼ 年度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		544,347	504,864	494,562	470,944	489,386	490,505	486,694	487,854	489,532	513,678
	うち基準内繰入金	511,964	470,506	459,135	470,944	489,386	490,505	486,694	487,854	489,532	513,678
	うち基準外繰入金	32,383	34,358	35,427	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分		13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
合計		557,657	533,220	541,257	537,015	686,720	594,291	613,454	617,591	638,020	666,654

投資・財政計画（収支計画）改定案②　収益的収支

（単位：千円，％）

区分	年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支 収益的収入	1．営業収益 (A)	324,788	344,593	355,318	457,440	470,598	483,596	496,460	509,164	521,670	534,013
	(1) 料金収入	324,788	344,593	355,318	457,440	470,598	483,596	496,460	509,164	521,670	534,013
	(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2．営業外収益	969,036	887,736	866,083	789,640	822,440	832,999	831,723	838,139	844,772	887,935
	(1) 補助金	544,347	504,864	494,562	415,944	432,804	432,360	427,002	426,635	426,809	449,471
	他会計補助金	544,347	504,864	494,562	415,944	432,804	432,360	427,002	426,635	426,809	449,471
	その他補助金										
	(2) 長期前受金戻入	424,689	382,872	371,521	373,696	389,636	400,639	404,721	411,504	417,963	438,464
	(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 (C)	1,293,824	1,232,329	1,221,401	1,247,080	1,293,038	1,316,595	1,328,183	1,347,303	1,366,442	1,421,948
収益的支出	1．営業費用	1,136,399	1,086,286	1,086,397	1,122,693	1,178,814	1,211,694	1,232,284	1,260,431	1,287,424	1,349,090
	(1) 職員給与費	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
	基本給	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
	退職給付費										
	その他										
	(2) 経費	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
	動力費										
	修繕費										
	材料費										
	その他	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
	(3) 減価償却費	763,563	694,245	683,247	708,558	753,817	775,957	785,808	803,460	819,958	871,377
	2．営業外費用	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
	(1) 支払利息	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
	(2) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (D)	1,293,194	1,231,699	1,220,771	1,246,450	1,292,408	1,315,965	1,327,553	1,346,673	1,365,812	1,421,318
経常損益 (C)-(D) (E)		630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別利益 (F)											
特別損失 (G)		630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別損益 (F)-(G) (H)		△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)		54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327	54,327
流動資産 (J)		219,468	230,878	242,270	247,313	257,252	243,456	230,083	233,647	241,473	262,389
うち未収金		80,284	94,930	109,555	116,028	128,786	111,077	93,910	98,485	108,531	135,381
流動負債 (K)		788,105	838,626	874,564	902,835	906,644	871,888	825,077	801,634	757,757	763,643
うち建設改良費分		725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210	658,180
うち一時借入金											
うち未払金		62,542	73,952	85,344	90,387	100,326	86,530	73,157	76,721	84,547	105,463
累積欠損金比率（$\frac{(I)}{(A)-(B)}$ ×100）		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)		324,788	344,593	355,318	457,440	470,598	483,596	496,460	509,164	521,670	534,013

投資・財政計画（収支計画）改定案②　資本的収支

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	623,258	816,201	1,004,621	1,076,745	1,109,391	940,218	675,969	709,050	803,434	1,096,507
		うち資本費平準化債	324,530	372,472	392,891	374,925	350,299	315,670	273,240	218,683	172,886	85,777
		2. 他会計出資金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
		3. 他会計補助金	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		4. 他会計負担金										
		5. 他会計借入金										
		6. 国（都道府県）補助金	198,546	329,910	441,911	468,184	552,729	416,367	275,456	326,912	420,365	673,819
		7. 固定資産売却代金										
		8. 工事負担金	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
		9. その他										
		計 (A)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
		(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)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,659,000	1,907,454	1,508,371	1,126,185	1,213,699	1,420,287	1,971,302
	資本的支出	1. 建設改良費	532,821	808,277	1,088,279	1,204,642	1,459,187	1,077,371	721,914	853,735	1,097,369	1,731,005
		うち職員給与費	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		2. 企業債償還金	689,167	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210
		3. 他会計長期借入返還金										
		4. 他会計への支出金										
		5. その他										
		計 (D)	1,221,988	1,533,840	1,852,953	1,993,862	2,271,635	1,883,689	1,507,272	1,605,655	1,822,282	2,404,215
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
補填財源		1. 損益勘定留保資金	338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
		2. 利益剰余金処分額				0	0	0	0	0	0	0
		3. 引継金										
		4. 過年度補填財源	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926
		5. その他										
		計 (F)	495,800	468,299	468,652	491,788	521,107	532,244	538,013	548,882	558,921	589,839
補填財源不足額 (E)-(F)			△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926
他会計借入金残高 (G)												
企業債残高 (H)			9,696,980	9,787,618	10,027,565	10,315,090	10,612,033	10,745,933	10,636,544	10,593,674	10,672,195	11,095,492

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分 ＼ 年度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		544,347	504,864	494,562	415,944	432,804	432,360	427,002	426,635	426,809	449,471
	うち基準内繰入金	511,964	470,506	459,135	415,944	432,804	432,360	427,002	426,635	426,809	449,471
	うち基準外繰入金	32,383	34,358	35,427	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分		13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	13,310	28,356	46,695	66,071	197,334	103,786	126,760	129,737	148,488	152,976
合計		557,657	533,220	541,257	482,015	630,138	536,146	553,762	556,372	575,297	602,447

投資・財政計画（収支計画）改定案③　収益的収支

（単位：千円，％）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支	収益的収入	1．営業収益 (A)	324,788	344,593	355,318	878,285	903,548	928,504	953,203	977,595	1,001,606	1,025,305
		(1) 料金収入	324,788	344,593	355,318	878,285	903,548	928,504	953,203	977,595	1,001,606	1,025,305
		(2) 受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2．営業外収益	969,036	887,736	866,083	373,696	389,636	400,639	404,721	411,504	417,963	438,464
		(1) 補助金	544,347	504,864	494,562	0	0	0	0	0	0	0
		他会計補助金	544,347	504,864	494,562	0	0	0	0	0	0	0
		その他補助金										
		(2) 長期前受金戻入	424,689	382,872	371,521	373,696	389,636	400,639	404,721	411,504	417,963	438,464
		(3) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		収入計 (C)	1,293,824	1,232,329	1,221,401	1,251,981	1,293,184	1,329,143	1,357,924	1,389,099	1,419,569	1,463,769
	収益的支出	1．営業費用	1,136,399	1,086,286	1,086,397	1,122,693	1,178,814	1,211,694	1,232,284	1,260,431	1,287,424	1,349,090
		(1) 職員給与費	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
		基本給	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213	44,213
		退職給付費										
		その他										
		(2) 経費	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
		動力費										
		修繕費										
		材料費										
		その他	328,623	347,828	358,937	369,922	380,784	391,524	402,263	412,758	423,253	433,500
		(3) 減価償却費	763,563	694,245	683,247	708,558	753,817	775,957	785,808	803,460	819,958	871,377
		2．営業外費用	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
		(1) 支払利息	156,795	145,413	134,374	123,757	113,594	104,271	95,269	86,242	78,388	72,228
		(2) その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (D)	1,293,194	1,231,699	1,220,771	1,246,450	1,292,408	1,315,965	1,327,553	1,346,673	1,365,812	1,421,318
	経常損益 (C)-(D) (E)		630	630	630	5,531	776	13,178	30,371	42,426	53,757	42,451
特別利益 (F)												
特別損失 (G)			630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
特別損益 (F)-(G) (H)			△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630	△ 630
当年度純利益（又は純損失） (E)+(H)			0	0	0	4,901	146	12,548	29,741	41,796	53,127	41,821
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)			54,327	54,327	54,327	59,228	59,374	71,922	101,663	143,459	196,586	238,407
流動資産 (J)			219,468	230,878	242,270	247,313	257,252	243,456	230,083	233,647	241,473	262,389
		うち未収金	80,284	94,930	109,555	116,028	128,786	111,077	93,910	98,485	108,531	135,381
流動負債 (K)			788,105	838,626	874,564	902,835	906,644	871,888	825,077	801,634	757,757	763,643
		うち建設改良費分	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210	658,180
		うち一時借入金										
		うち未払金	62,542	73,952	85,344	90,387	100,326	86,530	73,157	76,721	84,547	105,463
累積欠損金比率（ $\frac{(I)}{(A)-(B)}$ ×100 ）			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)			324,788	344,593	355,318	878,285	903,548	928,504	953,203	977,595	1,001,606	1,025,305

投資・財政計画（収支計画）改定案③　資本的収支

（単位：千円）

区分 ＼ 年度			令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	623,258	816,201	1,004,621	1,076,745	1,109,391	940,218	675,969	709,050	803,434	1,096,507
		うち資本費平準化債	324,530	372,472	392,891	374,925	350,299	315,670	273,240	218,683	172,886	85,777
		2. 他会計出資金	13,310	28,356	46,695	61,170	197,188	91,238	97,019	87,941	95,361	111,155
		3. 他会計補助金	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		4. 他会計負担金										
		5. 他会計借入金										
		6. 国（都道府県）補助金	198,546	329,910	441,911	468,184	552,729	416,367	275,456	326,912	420,365	673,819
		7. 固定資産売却代金										
		8. 工事負担金	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000	17,000
		9. その他										
		計 (A)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,654,099	1,907,308	1,495,823	1,096,444	1,171,903	1,367,160	1,929,481
		(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)	883,114	1,222,467	1,541,227	1,654,099	1,907,308	1,495,823	1,096,444	1,171,903	1,367,160	1,929,481
	資本的支出	1. 建設改良費	532,821	808,277	1,088,279	1,204,642	1,459,187	1,077,371	721,914	853,735	1,097,369	1,731,005
		うち職員給与費	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000	31,000
		2. 企業債償還金	689,167	725,563	764,674	789,220	812,448	806,318	785,358	751,920	724,913	673,210
		3. 他会計長期借入返還金										
		4. 他会計への支出金										
		5. その他										
		計 (D)	1,221,988	1,533,840	1,852,953	1,993,862	2,271,635	1,883,689	1,507,272	1,605,655	1,822,282	2,404,215
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			338,874	311,373	311,726	339,763	364,327	387,866	410,828	433,752	455,122	474,734
補填財源		1. 損益勘定留保資金	338,874	311,373	311,726	334,862	364,181	375,318	381,087	391,956	401,995	432,913
		2. 利益剰余金処分額				4,901	146	12,548	29,741	41,796	53,127	41,821
		3. 引継金										
		4. 過年度補填財源	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926	156,926
		5. その他										
		計 (F)	495,800	468,299	468,652	496,689	521,253	544,792	567,754	590,678	612,048	631,660
補填財源不足額 (E)-(F)			△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926	△ 156,926
他会計借入金残高 (G)												
企業債残高 (H)			9,696,980	9,787,618	10,027,565	10,315,090	10,612,033	10,745,933	10,636,544	10,593,674	10,672,195	11,095,492

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分 ＼ 年度		令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		544,347	504,864	494,562	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準内繰入金	511,964	470,506	459,135	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	32,383	34,358	35,427	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分		13,310	28,356	46,695	61,170	197,188	91,238	97,019	87,941	95,361	111,155
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	13,310	28,356	46,695	61,170	197,188	91,238	97,019	87,941	95,361	111,155
合計		557,657	533,220	541,257	61,170	197,188	91,238	97,019	87,941	95,361	111,155

財政シミュレーションの見直しに関する考察

本経営戦略で、下水道事業の状況や将来の財政シミュレーション等を踏まえて検討を行った結果、将来的に下水道事業運営を持続していくために、下水道使用料を適切な水準まで引き上げ、安定した財源として位置づけることが重要であると認識しました。

その一方で、過度な使用料の値上げは、市民生活・企業活動等への経済的な影響が大きいことから、長期的な視点に基づき下水道事業経営の健全化を図る必要があります。

下水道使用料については、平成 30 年度に実施された「湖西市下水道使用料懇話会」の意見書をもとに、令和元年 10 月に使用料単価を「150 円/㎥」に改定しました。これは独立採算制による下水道事業を進め、一般会計からの繰入金を軽減するための取組みです。一般会計からの繰入金には、交付税措置を伴う繰入金（基準内繰入金）と市が独自の基準で繰り入れる繰入金（基準外繰入金）がありますが、使用料を適正な額に設定することで、経費回収率を 100%とすることは可能です。

懇話会の意見書でも「使用料については、今後、経費回収率 100%に向けて定期的な見直しを行い、社会情勢と財政状況を見ながら段階的に引き上げること」と示されています。

以上のことから今回の経営戦略については、使用料算定期間である３～５年を目安に、まずは令和 6 年度を改定検討時期とし、経費回収率 100%になるよう使用料を改定する「改善案①」を目指していきたいと考えています。

第７章　経営戦略の事後検証

本経営戦略は令和 12 年度（2030 年度）までの計画ですが、社会情勢が大きく変化する昨今では、数年で市の下水道事業を取り巻く環境が変化することも考えられます。

経営戦略における取り組みを確実に実施していくため、今後は PDCA サイクルを活用した見直し・改善を行います。

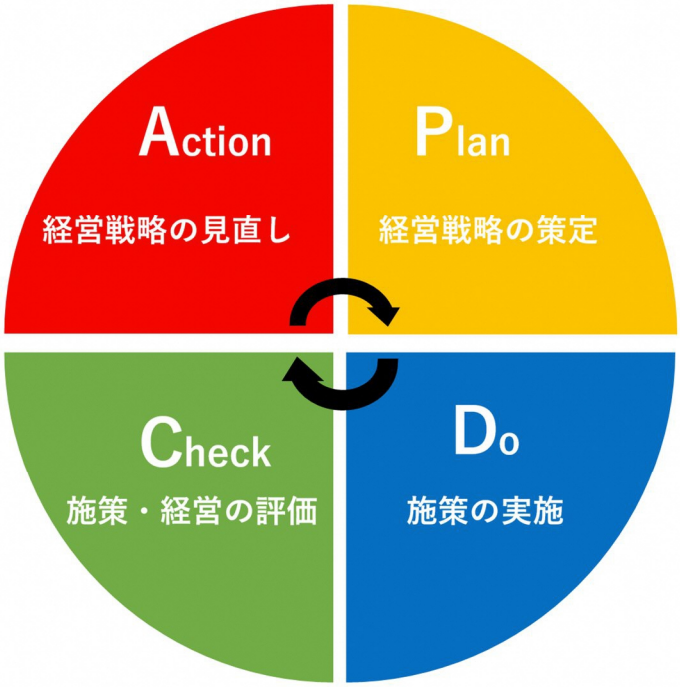


図 7-1　PDCA サイクルによる経営戦略の見直し