富良野市公共下水道事業
経営戦略

【計画期間：令和7年度～令和16年度】

令和7年4月改定

富良野市建設水道部上下水道課

■経営戦略の改定について

上下水道事業は市民生活に直結する重要なインフラです。将来にわたり安定かつ継続的な事業運営を実現するための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」に基づき、計画的かつ合理的な経営を行うことによって、経営基盤の強化を図る必要があります。

富良野市においては、平成 28 年度に水道事業・簡易水道事業・公共下水道事業・特定環境保全公共下水道事業の経営戦略（計画期間：平成 28 年度～平成 37 年度（令和７年度））を策定しました。

経営戦略策定後の上下水道事業を取り巻く環境は、予想を上回る急速な人口減少や新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う観光客入込減少等により、料金・使用料収入が大きく減少したことに加え、施設や設備の老朽化に伴う更新・耐震化改修が必要であるなど、ますます厳しさを増しています。こうした社会状況の変化による計画値と実績値の乖離を検証し、経営健全化の進捗管理を行うとともに、効率的な事業運営を行うために定期的な見直しが必要であることから、経営戦略を改定するものです。

さらに、上位計画である「第６次富良野市総合計画」や、水道事業・簡易水道事業については、経営や基本的な考え方などの長期的な方向性を定めた「富良野市水道ビジョン」、下水道事業については長期的な視点で下水道施設老朽化の進展状況を予測し、リスク評価等を通じて優先順位付けを行った上で、施設の点検・調査や修繕・改築等を実施し、計画的かつ効率的に管理するための「ストックマネジメント計画」など、各計画との整合性を図りながら、投資・財政計画を見直し、経営戦略の計画期間内における収支均衡を目指す手法を検討します。

富良野市公共下水道事業経営戦略

団　体　名　：　富良野市
事　業　名　：　公共水道事業
策　定　日　：　令和7年4月
計 画 期 間　：　令和7年度～令和１６年度

１．事業概要

（1）事業の現況

①施設

供用開始年度 （供用開始後年数）	平成２年度 （34年）	法適（全部適用・一部適用） 非適の区分	法適（全部適用）
処理区域人口密度	30.7人／ha （処理区域人口14,886人、処理区域現況485.5ha）	流域下水道への 接続の有無	無
処理区数	１（富良野処理区）	処理場数	１（富良野水処理センター）
広域化・共同化・最適化 実施状況	なし		

■処理施設

名称	富良野水処理センター	
下水排除方式	分流式	
処理方法	水処理	ＯＤ法
	汚泥処理	濃縮→脱水

■マンホールポンプ施設

名称	朝日ＭＰ所	朝日町
位置	住吉ＭＰ所	住吉町
	学田一区ＭＰ所	北斗町
	花園ＭＰ所	花園町
	北の峰ＭＰ所	北の峰町
	南部ＭＰ所	学田三区

■コンポスト施設

名称	樹海コンポスト
処理方式	好気性発酵

②使用料

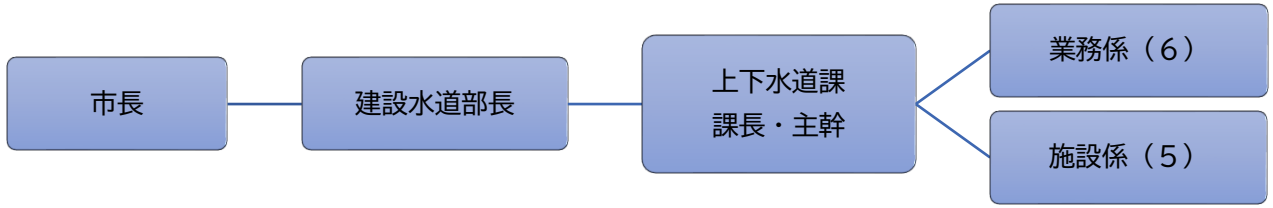
<table>
<tr><td>一般家庭用使用料体系
その他の使用料体系の
概　要　・　考　え　方</td><td colspan="4">【使用料体系の概要】
使用料は、基本使用料と基本使用料の排除量を超えた分の従量使用料を、用途別（一般用、浴場用）で算定しています。
算定の基礎となる汚水排除量は、次の各号によって求めます。
（１）　水道水を使用する場合は、水道の使用量
（２）　水道水以外（地下水）を使用する場合は、揚水量。揚水量は、測定器具等があるときは、測定された水量とし、測定器具等が無い場合は、世帯人数により認定します。
（３）　水道水と水道水以外の水とを併用する場合は、上記２つの水量を加えた水量とします。

〇福祉用～生活保護世帯や高齢者世帯、母子・父子家庭等で、かつ非課税世帯については、申請行為により減額しています。
〇浴場用～公衆浴場は地域住民の保健衛生上必要不可欠なものであり、また、入浴料が物価統制令の規定に基づき低額抑えられていること、公衆浴場の確保のための特別措置に関する法律等により公共性が高いことから、基本使用料の排除量を100㎥とし超過使用料も低額としています。

<table>
<tr><td>用途</td><td colspan="2">基本使用料（１ヶ月）</td><td colspan="2">超過使用料（従量）</td></tr>
<tr><td>一般用</td><td>8㎥まで</td><td>1,166円</td><td>1㎥につき</td><td>198円</td></tr>
<tr><td>浴場用</td><td>100㎥まで</td><td>3,630円</td><td>1㎥につき</td><td>55円</td></tr>
</table>
※一般用～家事用、団体用、営業用、その他</td></tr>
<tr><td rowspan="3">条　例　上　の　使　用　料
（20㎥あたり）
※過去３年度分を記載</td><td>令和３年度　3,542円</td><td rowspan="3">実　質　的　使　用　料
（20㎥あたり）
※過去３年度分を記載</td><td colspan="2">令和３年度　3,677円</td></tr>
<tr><td>令和４年度　3,542円</td><td colspan="2">令和４年度　3,678円</td></tr>
<tr><td>令和５年度　3,542円</td><td colspan="2">令和５年度　3,689円</td></tr>
</table>

※条例上の使用料：一般家庭における20㎥あたりの使用料をいう。
　実質的な使用料：使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に20㎥を乗じたものをいう。

③組織

職　　員　　数	上下水道課として１３名体制 　うち下水道事業会計職員７名体（特定環境保全公共下水道事業を含む。） 　・業務係：使用料調定、収納、経営管理　４名 　・施設係：事業施行・施設管理等業務　　３名 
事　業　運　営　組　織	公共下水道事業は、昭和 54 年に事業計画を策定し富良野水処理センターが平成２年に供用開始されました。事業開始から処理場１ヵ所、ポンプ場５ヵ所、汚水管の布設を実施し、令和５年度末で処理区域面積 485.5ha、汚水管延長 95,668m となっています。供用開始から利用していた各施設の機器類等の老朽化により修繕費や更新等の経費は増加が見込まれ、平成 14 年度から処理場の各委託業務を包括的に委託し経費の大幅節減を行い、平成 15 年度には水道課と下水道課の統合、ＯＡ機器の統合、車両、職員数の削減を実施。平成 22 年度に今後の事業経営の持続性を見据えた使用料の見直しを実施しています。

（２）民間活力の活用等

民　間　活　用　の　状　況	ア　民間委託 （包括的民間委託を含む）	【水処理センター管理運転委託】 水処理センターの管理運転業務について、民間の創意工夫により効率化を図るため、これまでの使用発注から性能発注方式を導入することで、経費節減に努めています。
	イ　指定管理者制度	なし
	ウ　ＰＰＰ・ＰＦＩ	なし
資　産　活　用　の　状　況	ア　エネルギー利用 （下水熱・下水汚泥・発電等）	なし
	イ　土地・施設等利用 （未利用土地・施設の活用等）	令和４年度に PPA モデルにより太陽光発電所を設置し、PPA 事業より電力を購入しています。

（3）経営比較分析表を活用した現状分析

直近の経営比較分析表は別添のとおり

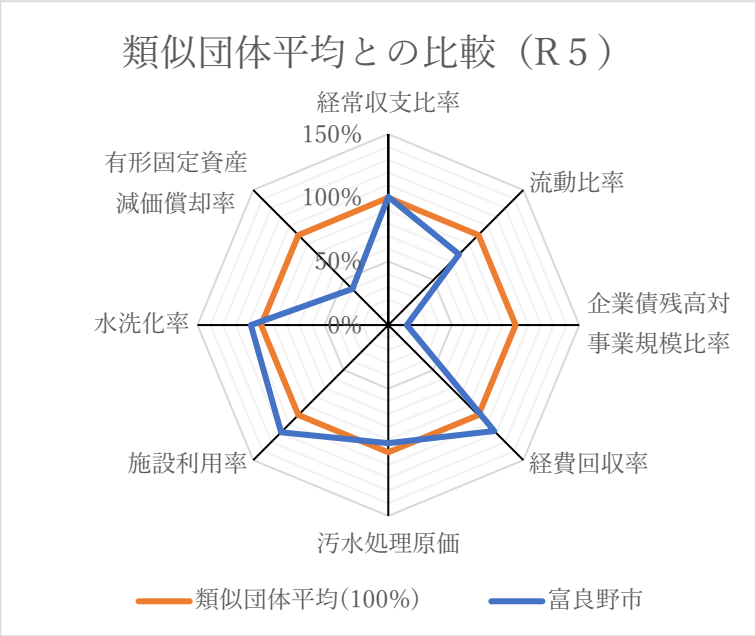
【現状と課題】

・経常収支比率、経費回収率は100%を超えており、経常費用を使用料収入で賄うことができていますが、人口減少や高齢化が進む中で使用料収入の増加が見込めない状況のため、計画的な維持管理を行い経費削減に努める必要があります。

・流動比率が100%を下回っています。これは短期間で現金化できる資産よりも、短期間に支払わなければならない負債の方が多いことを意味し、経営の改善が必要な状況となっています。

・企業債残高対事業規模比率は、類似団体平均より低く、企業債に対する依存度が低い状況ですが、一般会計からの繰入金により賄われている状況となっています。

・各経営指標について類似団体平均と比較したところ、経常収支比率や経費回収率、水洗化率、施設利用率は上回っているものの、流動比率が平均を下回っています。



	富良野市	類似団体	比率（%）
経常収支比率	107.26	106.53	100.69
累積欠損金比率	0.00	18.41	0.00
流動比率	58.78	74.79	78.59
企業債残高対事業規模比率	110.57	765.56	14.44
経費回収率	106.16	90.23	117.65
汚水処理原価	157.99	170.20	92.83
施設利用率	67.43	56.51	119.32
水洗化率	97.92	90.62	108.06
有形固定資産減価償却率	10.79	26.90	40.11
管渠老朽化率	0.00	2.08	0.00
管渠改善率	0.00	0.09	0.00

経営比較分析表（令和5年度決算）

北海道　富良野市

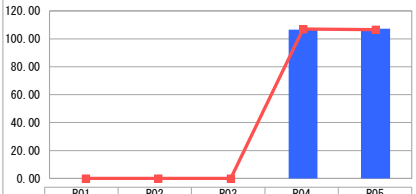
業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	公共下水道	Cc1	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20m^{3}当たり家庭料金(円)
-	62.84	75.80	77.49	3,542

人口（人）	面積(km^2)	人口密度(人/km^2)
19,949	600.71	33.21
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km^2)	処理区域内人口密度(人/km^2)
14,886	4.85	3,069.28

1. 経営の健全性・効率性

①経常収支比率(%)

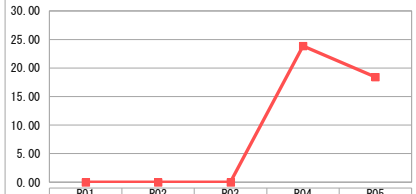
【105.91】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	106.64	107.26
平均値	-	-	-	107.01	106.53

②累積欠損金比率(%)

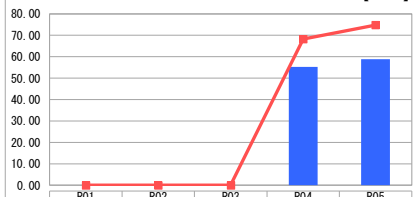
【3.03】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	0.00	0.00
平均値	-	-	-	23.86	18.41

③流動比率(%)

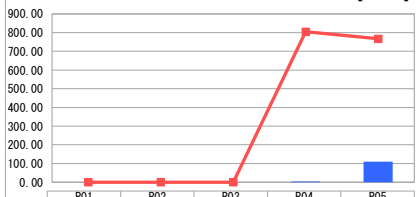
【78.43】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	55.25	58.78
平均値	-	-	-	68.27	74.79

④企業債残高対事業規模比率(%)

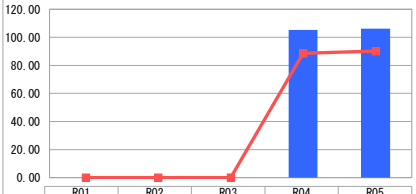
【630.82】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	3.53	110.57
平均値	-	-	-	804.98	767.56

⑤経費回収率(%)

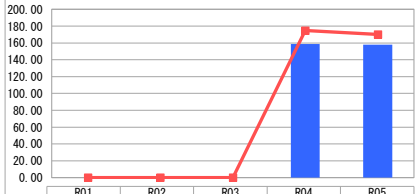
【97.81】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	105.31	106.16
平均値	-	-	-	88.71	90.23

⑥汚水処理原価(円)

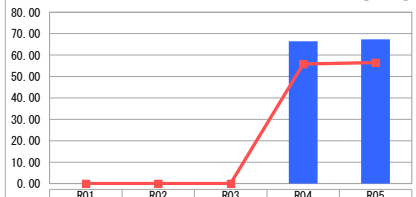
【138.75】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	158.77	157.99
平均値	-	-	-	174.80	170.20

⑦施設利用率(%)

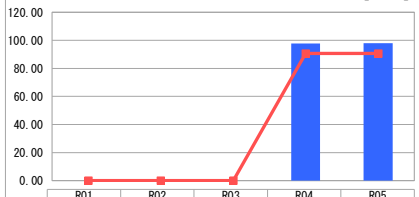
【58.94】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	66.43	67.43
平均値	-	-	-	55.82	56.51

⑧水洗化率(%)

【95.91】

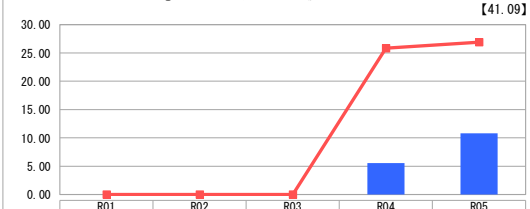


	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	97.66	97.92
平均値	-	-	-	90.67	90.62

2. 老朽化の状況

①有形固定資産減価償却率(%)

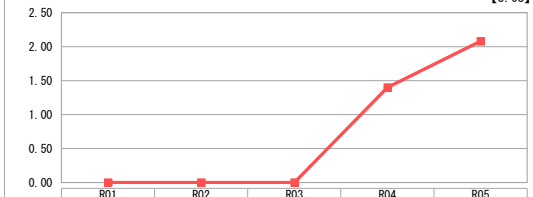
【41.09】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	5.57	10.79
平均値	-	-	-	25.86	26.90

②管渠老朽化率(%)

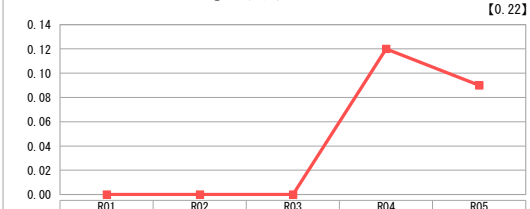
【8.68】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	0.00	0.00
平均値	-	-	-	1.40	2.08

③管渠改善率(%)

【0.22】



	R01	R02	R03	R04	R05
当該値	-	-	-	0.00	0.00
平均値	-	-	-	0.12	0.09

※　「経常収支比率」、「累積欠損金比率」、「流動比率」、「有形固定資産減価償却率」及び「管渠老朽化率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみの類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

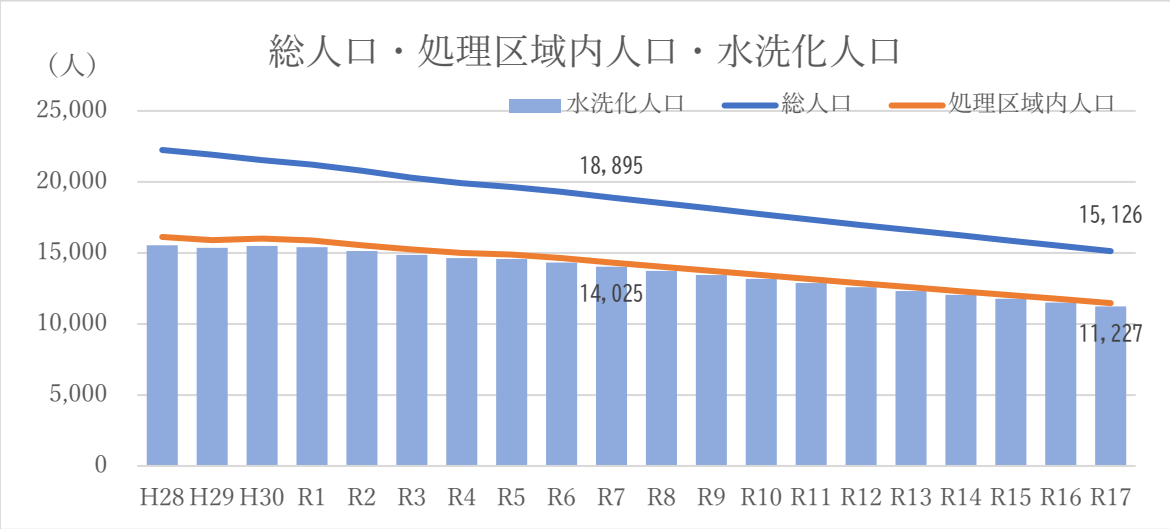
２．将来の事業環境

（１）処理区域内人口の予測

富良野市の人口は、急速な少子高齢化の進展により、当初計画を上回るペースで減少しています。

令和５年 12 月公表の国立社会保障・人口問題研究所（以下「社人研」という。）の推計（2020）においても、以前の推計（2015）より大きく減少する見込みとなっています。

社人研の将来人口推計（2020）では、令和７年 18,707 人、令和 17 年 15,722 人、令和 32 年 11,574 人、第６次富良野市総合計画（以下「総合計画」という。）策定時の将来人口推計では令和７年 18,895 人、令和 17 年 15,126 人、令和 32 年 10,084 人まで減少する見込みとなっています。処理区域内の水洗化率は、令和５年度において 98.21%と高い水準にあり、人口推計に基づき処理区域内人口、水洗化人口も同様に減少傾向となる見込みです。



水洗化人口は、令和７年に 14,025 人、令和 17 年に 11,227 人、令和 32 年 7,485 人と見込んでいます。

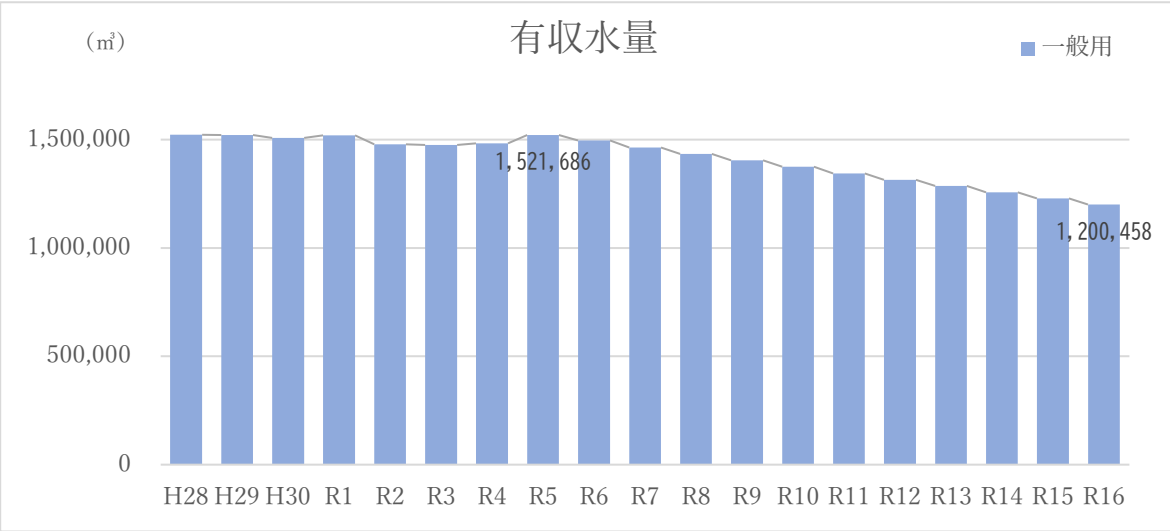
※社人研及び総合計画の推計値は、５年毎の推計値のため、中間年は直線補間により算出しています。

（人）

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
総人口	22,249	21,910	21,535	21,230	20,796	20,293	19,923	19,639	19,299	18,895	18,508	18,122	17,735	17,349	16,962	16,595	16,228	15,860	15,493	15,126
処理区域人口	16,126	15,907	16,017	15,869	15,550	15,256	14,999	14,886	14,628	14,322	14,029	13,736	13,443	13,150	12,857	12,579	12,300	12,022	11,744	11,465
水洗化人口	15,539	15,363	15,502	15,404	15,131	14,871	14,648	14,577	14,324	14,025	13,738	13,451	13,164	12,877	12,590	12,317	12,045	11,772	11,500	11,227

（２）有収水量の予測

水道契約がある場合は水道の使用量に応じて算定するため、水道の有収水量に近い傾向となります。そのため水道事業と同様、令和２年度～４年度においてコロナ禍の影響を受け減少となっています。令和５年度からは、観光客入込の増とともに回復してきていますが、今後は、人口の減少に伴い減少していく見込みです。



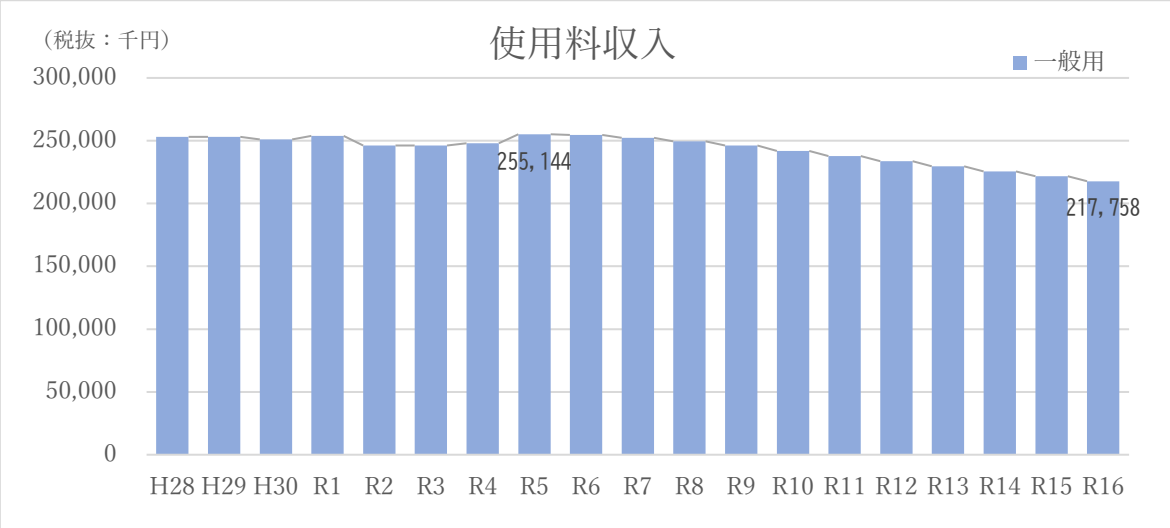
（㎥）

	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
一般用	1, 522, 257	1, 521, 177	1, 507, 457	1, 520, 361	1, 478, 352	1, 475, 607	1, 482, 389	1, 521, 686	1, 495, 326	1, 464, 039	1, 434, 084	1, 404, 129	1, 374, 174	1, 344, 219	1, 314, 264	1, 285, 813	1, 257, 361	1, 228, 909	1, 200, 458

（３）使用料収入の見通し

下水道使用料は、家事用・営業用・団体用に差がないことから用途による影響はありませんが、現行の使用料体系を維持した場合、有収水量の予測により、今後減収傾向となる見込みです。

令和５年度の 255,144 千円（100%）と比較し、令和 16 年には 37,386 千円の減収となり、217,758 千円（85.3%）となる見込みです。



（千円）

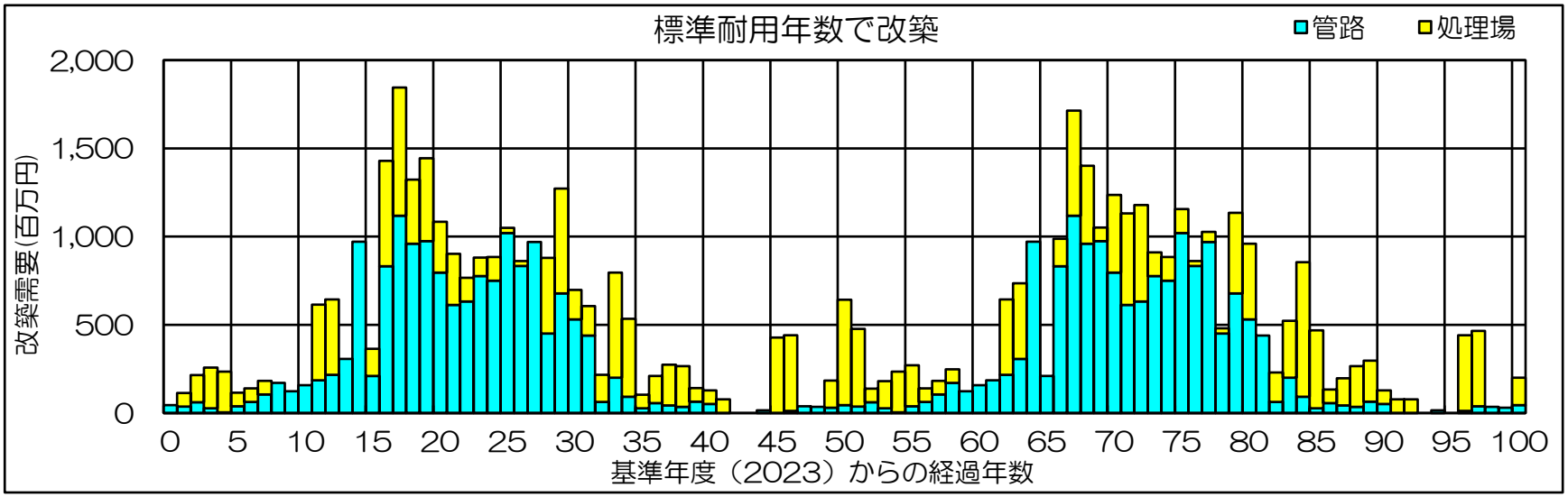
	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
一般用	253,129	253,161	251,166	253,768	246,219	246,263	247,863	255,144	254,545	252,325	249,596	246,143	241,967	237,801	233,645	229,660	225,683	221,716	217,758

（4）施設の見通し

平成２年の供用開始から 30 年以上経過し、施設・設備の多くが更新時期を迎えています。平成 27 年度から「富良野市水処理センター長寿命化計画」、令和元年度からは「ストックマネジメント計画」に基づき更新事業を実施していますが、老朽化が進んでおり、故障が多くなってきています。また、近年激甚化する災害への対策として耐震化が急務となっています。

今後は令和６年度からの第２期ストックマネジメント計画に基づく富良野水処理センターの施設・設備の更新を実施する他、管路も耐用年数が近くなり、管路カメラ調査の結果、侵入水が確認されており対策が必要となっています。

ストックマネジメント計画の試算では令和５年度を基準年として標準耐用年数で更新した場合、改築需要は今後 100 年で総額 520 億円となっています。（注：特定環境保全公共下水道を含む。）



（百万円）

項目	管路施設	処理場施設	計	年当たり事業費
標準耐用年数で改築	31,788	20,202	51,990	520

（５）組織の見通し

組織ついては、現在のところ変更となる予定はありません。企業会計精通者や技術職員が不足することが予測されている中で、現在数を確保することが必須となります。

【課題】

・業務係＝使用料調定や経営管理を担当　　下水道事業会計（企業会計）事務の継承

・施設係＝事業施行や施設管理を担当　　施設管理技術の継承

３．経営の基本方針

■「安全な上下水道の安定供給と持続性の確保」～「計画的な下水道事業の推進と水環境保全」

上位計画の「第６次富良野市総合計画」において、「快適な都市空間を形成するまちの実現」のための施策として「安全な上下水道の安定供給と持続性の確保」を目標としています。

本市の下水道事業は、維持管理の時代を迎えるにあたり、財政の悪化や人口減少等様々な問題を解決しつつ、住民生活、自然環境、地域産業に密接にかかわる下水道サービスを将来にわたり持続的に提供していかなければなりません。

下水道の持つ社会的役割である「市民生活を支える重要なインフラ」を次世代にわたり、持続可能なものとする必要があります。

■今後の経営目標

安定した経営を持続的に行うためには、公共下水道事業の「効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的なコストの削減と適正な使用料の設定を進めることで「経営基盤の強化」を図ります。

■経営健全化に向けた取組

（１）収入の確保に向けた取組

・収納率の向上に向けた使用料の支払い方法の拡大の検討
・滞納対策の強化
・適正な使用料体系の検討

（２）費用の低減に向けた取組

・有収率の向上に向けた不明水対策
・民間資金・ノウハウの活用の検討
・下水道施設・設備の長寿命化
・経常経費の削減

４．投資・財政計画（収支計画）

（１）投資・財政計画（収支計画）：別紙のとおり

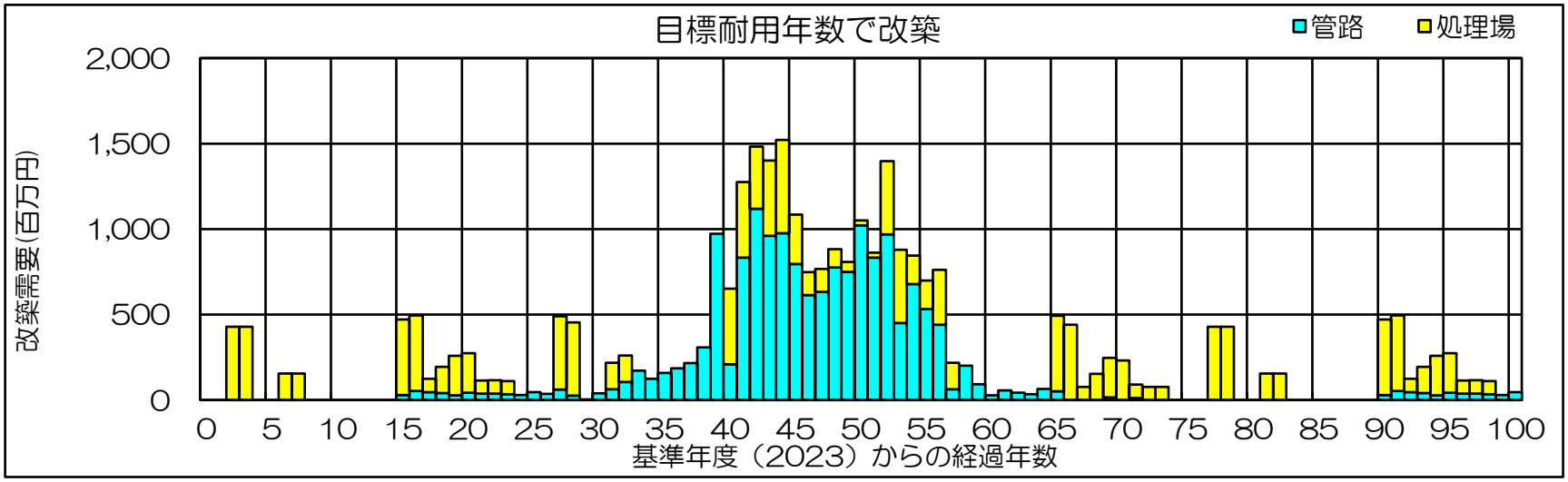
（２）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

①収支計画のうち投資についての説明

目　標	**■下水道事業の推進と水環境保全のため、施設・設備の適切な更新を行う。** 今後増加する老朽化施設の更新に備え、計画的な更新を実施し、下水道施設の長寿命化を図り、安全で持続可能な下水道サービスの維持に努める。

項目	R5（実績）	R11（目標値）	R16（目標値）
有収率	77.49%	80%以上	80%以上
有形固定資産減価償却費率	10.79%	20%以下	20%以下
管渠老朽化率	0.00%	10%以下	10%以下
管渠改善率	0.00%	0.1%以上	0.2%以上

ストックマネジメント計画において管路施設及び処理場施設の長期的な改築事業のシナリオ設定の結果から、下水道施設全体の長期的な改築事業のシナリオを設定しています。管路は標準耐用年数の 1.5 倍の 75 年、処理場の土木・建築施設は 75 年、機械・電気設備は 23 年を採用しています。その結果、評価期間 100 年において約 218 億円、年平均で約 218 百万円のコスト縮減効果が期待できます。（特定環境保全公共下水道を含む。）



■主な事業計画

平成２年の供用開始から 30 年以上経過し、施設・設備の多くが更新時期を迎えており、ストックマネジメント計画に基づき更新事業を実施していますが、老朽化が進んでおり、設備の故障が多くなってきています。また、近年激甚化する災害への対策として耐震化が急務となっています。

今後は引き続きストックマネジメント計画に基づく富良野水処理センターの施設・設備の更新を実施する他、管路も法定耐用年数が近くなり、管路カメラ調査の結果、侵入水が確認されており対策が必要となっています。

計画期間においては、事業費総額 24.4 億円を見込んでいます。

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	事業費（千円）
監視制御設備更新(電気設備)	→										158,000
改築更新実施設計	→	→	→								48,000
最終沈殿池設備更新（機械設備）（電気設備）			→								37,000
計測設備更新（電気設備）			→								27,000
用水設備更新（機械設備）			→								30,000
汚泥脱水設備更新（機械設備）（電気設備）				→							50,000
受変電設備更新（電気設備）				→	→						222,000
耐震化工事			→								80,000
管路、マンホールポンプ更新						→	→	→	→	→	1,748,600
事業計画変更、計画策定	→			→					→		42,000
計											2,442,600

②収支計画のうち財源についての説明

<table>
<tr><td>目　標</td><td>

■中長期的に健全な経営を行うため、効率的な事業運営と投資、維持管理に必要な財源を確保することにより、経営基盤の強化を図る。

・収益的収支の黒字を維持し、収支均衡を図る。
・資金不足とならないよう、事業運営に必要な資金を確保
・将来世代への負担増とならないよう、企業債残高の増加を抑制
・適正な使用料設定

■経営指標における目標

・経常収支比率と経費回収率の維持継続
・企業債残高の抑制
・補てん財源、資金残高の増

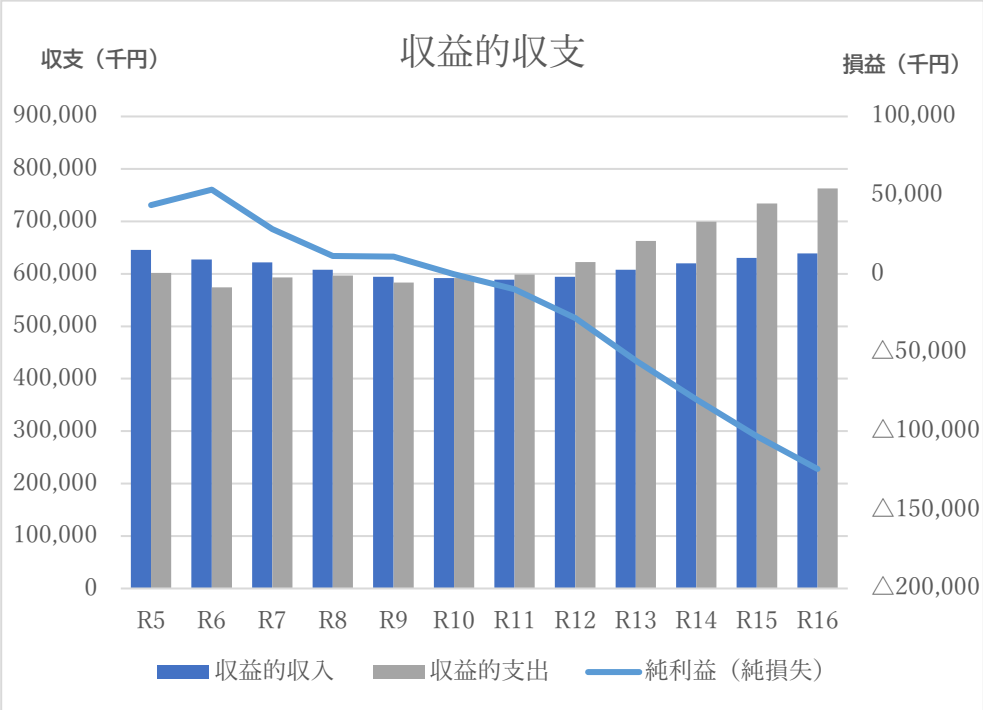
<table>
<tr><th>項目</th><th>R5（実績）</th><th>R11（目標）</th><th>R16（目標）</th></tr>
<tr><td>経常収支比率</td><td>107.3%</td><td>100%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>累積欠損金比率</td><td>0.0%</td><td>0.0%</td><td>0.0%</td></tr>
<tr><td>経費回収率</td><td>106.2%</td><td>100%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>流動比率</td><td>58.8%</td><td>100%以上</td><td>100%以上</td></tr>
<tr><td>企業債残高対事業規模比率</td><td>110.6%</td><td>200%以下</td><td>200%以下</td></tr>
<tr><td>補てん財源残高</td><td>123,806 千円</td><td>150,000 千円</td><td>250,000 千円</td></tr>
</table>

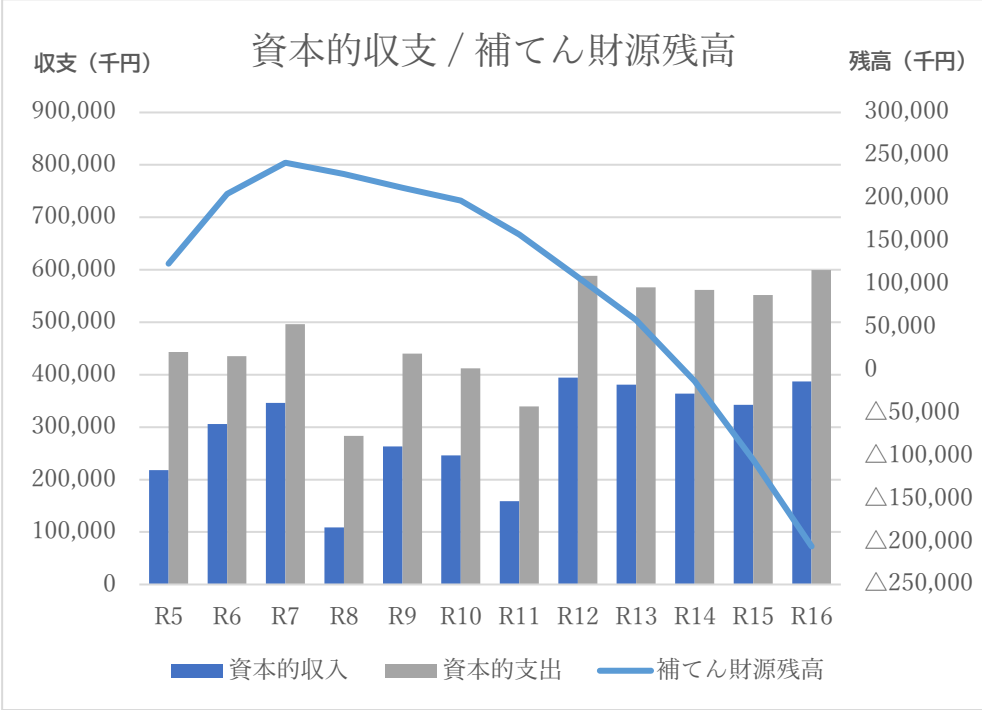
</td></tr>
</table>

■現在の使用料体系、現状と同程度の一般会計からの繰入金を受け投資計画を実施した場合は、令和 10 年度以降に収益的収支に損失が発生し、経常収支比率 100%を維持できなくなる見込みです。また、令和 14 年度以降に資本的収支の不足を補てんする財源が不足する見込みです。

（単位：千円・税抜、%）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
使用料収入	255,144	258,435	256,181	253,410	249,904	245,665	241,436	237,215	233,169	229,132	225,105	221,086
基準内繰入金	191,565	191,732	187,392	186,240	185,686	184,010	183,510	183,010	182,510	182,010	181,510	181,010
基準外繰入金	32,610	31,902	49,613	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
純利益（純損失）	43,665	53,469	28,473	11,235	10,998	△208	△9,802	△28,129	△55,119	△79,894	△103,303	△124,019
補てん財源残高	123,806	205,241	241,449	228,277	212,116	197,376	157,653	108,011	58,179	△12,882	△104,679	△205,594
企業債残高	2,134,640	2,061,196	2,010,605	1,838,457	1,747,364	1,660,753	1,530,229	1,520,890	1,514,340	1,487,241	1,437,691	1,407,197
経常収支比率	107.26	109.31	104.80	101.88	101.89	99.96	98.36	95.48	91.68	88.58	85.92	83.75
経費回収率	106.13	107.46	106.52	105.37	103.91	102.15	100.39	98.63	96.95	95.27	93.60	91.93





■経常収支比率の維持や経費回収率の向上のためには、今後の使用料収入の減少に伴い、経営の効率化によるコストの縮減に努めるとともに、財源を確保する方法を検討する必要があります。

・主な財源として、使用料収入、企業債、繰入金があります。企業債は、建設改良等に係る下水道事業債及び資本費平準化債の発行とし、繰入金については、独立採算制、応益負担の考えから安易に増額し収支均衡を図ることは適当ではないことから、使用料改定を主として検討します。

・収益的収支の利益が減少すると見込まれる令和８年度に平均 10%・15%・20%の３パターンの使用料改定を試算しました。

【パターン１】使用料改定平均 10%

令和 12 年度以降収益的収支に損失の発生が見込まれます。計画期間中に補てん財源の不足は発生しませんが、残高が大きく減少し、計画期間以降の事業運営に支障が生じる可能性があります。

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
使用料収入	255,144	258,435	256,181	278,751	274,894	270,232	265,580	260,937	256,486	252,045	247,616	243,195
純利益（純損失）	43,665	53,469	28,473	36,576	35,988	24,359	14,342	△4,407	△31,802	△56,981	△80,792	△101,910
補てん財源残高	123,806	205,241	241,449	253,618	262,447	272,274	256,695	230,775	204,260	156,112	86,826	8,020
経常収支比率	107.26	109.31	104.80	106.13	106.17	104.11	102.40	99.29	95.20	91.85	88.99	86.64
経費回収率	106.13	107.46	106.52	115.90	114.30	112.36	110.43	108.50	106.65	104.80	102.96	101.12

【パターン２】使用料改定平均 15%

令和 13 年度以降収益的収支に損失の発生が見込まれます。同様に計画期間において補てん財源の不足は発生しません、残高の減少は避けられません。計画期間以降の適切な維持管理、更新費用を確保できない見込みです。

年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
使用料収入	255,144	258,435	256,181	291,422	287,390	282,515	277,651	272,797	268,144	263,502	258,871	254,249
純利益（純損失）	43,665	53,469	28,473	49,247	48,484	36,642	26,413	7,453	△20,144	△45,524	△69,537	△90,856
補てん財源残高	123,806	205,241	241,449	266,289	287,614	309,724	306,216	292,156	277,299	240,608	182,577	114,825
経常収支比率	107.26	109.31	104.80	108.26	108.31	106.19	104.41	101.20	96.96	93.49	90.52	88.09
経費回収率	106.13	107.46	106.52	121.17	119.50	117.47	115.45	113.43	111.49	109.56	107.64	105.72

【パターン３】使用料改定平均 20%

同様に令和 13 年度以降に収益的収支に損失が発生しますが、計画期間中に補てん財源残高の減少は抑えられ、計画期間以降の更新に必要な財源の確保が可能となります。

年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
使用料収入	255,144	258,435	256,181	304,092	299,885	294,798	289,723	284,658	279,803	274,958	270,126	265,303
純利益（純損失）	43,665	53,469	28,473	61,917	60,979	48,925	38,485	19,314	△8,485	△34,068	△58,282	△79,802
補てん財源残高	123,806	205,241	241,449	278,959	312,779	347,172	355,736	353,537	350,339	325,104	278,328	221,630
経常収支比率	107.26	109.31	104.80	110.38	110.45	108.26	106.43	103.10	98.72	95.13	92.06	89.54
経費回収率	106.13	107.46	106.52	126.44	124.69	122.58	120.47	118.36	116.34	114.33	112.32	110.31

◆上記パターン１～３の試算の結果、令和８年度に平均 15%から 20%程度の使用料改定をした場合でも、令和 13 年度以降収益的収支に損失が発生することが見込まれます。そのため、より一層の経費削減に取り組む他、再度の使用料改定、繰入金等の他の財源、投資額の調整も併せて検討する必要があります。ここでは、公共下水道事業単独かつ使用料改定のみで、収支均衡を図る場合、令和 13 年度、令和 15 年度に平均 15%の使用料改定が必要です。投資については過剰投資の排除や合理化等により、投資額を抑制することが重要であって、単に実施すべき更新投資を将来に先送りすることで、投資額を削減することのないよう留意し、収支の均衡を図ります。検討にあたっては、特定環境保全公共下水道事業と併せて総合的に検討する必要があります。

【使用料改定（R8 平均 20%、R13 平均 15%、R15 平均 15%）】　（単位：千円・税抜、%）

年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
使用料収入	255,144	258,435	256,181	304,092	299,885	294,798	289,723	284,658	321,773	316,202	357,242	350,863
基準内繰入金	191,565	191,732	187,392	186,240	185,686	184,010	183,510	183,010	182,510	182,010	181,510	181,010
基準外繰入金	32,610	31,902	49,613	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	42,000	42,000	42,000	42,000
純利益（純損失）	43,665	53,469	28,473	63,917	60,979	48,925	38,485	19,314	35,485	9,176	30,834	7,758
補てん財源残高	123,806	205,241	241,449	280,959	314,779	349,172	357,736	355,537	396,309	414,318	456,658	487,520
企業債残高	2,134,640	2,061,196	2,010,605	1,838,457	1,747,364	1,660,753	1,530,229	1,520,890	1,514,340	1,487,241	1,437,691	1,407,197
経常収支比率	107.26	109.31	104.80	110.71	110.45	108.26	106.43	103.10	105.35	101.31	104.20	101.02
経費回収率	106.13	107.46	106.52	126.44	124.69	122.58	120.47	118.36	133.79	131.48	148.54	145.89

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

■職員給与費に関する事項　令和７年度以降年 0.5%上昇を見込んで算定
■動力費に関する事項　令和７年度の契約更新に伴う割引率の縮小により増額。以降物価上昇分を見込んで算定
■薬品費に関する事項　実績平均に物価上昇分を見込んで算定
■修繕費に関する事項　実施予定の修繕見込額及び実績平均に物価上昇分を見込んで算定
■委託費に関する事項　実績平均に物価上昇分を見込んで算定
■その他　実績平均に物価上昇分を見込んで算定

（3）投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

①今後の投資についての考え方・検討状況

広域化・共同化・最適化に関する事項	下水道を将来的に持続可能なものとするためには、効率的な事業運営が必要であり、近隣の事業体と共通の認識の下でコスト縮減できる方法を模索し、維持管理業務等での広域化や共同化を検討します。
投資の平準化に関する事項	事業の実施にあたっては、ストックマネジメント事業に基づく予防保全型の管理を進め、優先度により改築更新を行うことで、投資を平準化します。
民間活力の活用に関する事項（PPP/PFI など）	水処理センターの管理運転業務について、民間の創意工夫により効率化を図るため、包括的民間委託を導入し、性能発注することで経費節減に努めています。官民の力を合わせた事業運営によって下水道を持続可能なものとしていくため、ウォーターPPP の導入の可能性について検討するものとします。
その他の取組	－

②今後の財源についての考え方・検討状況等

使用料の見直しに関する事項	下水道事業は受益者負担の原則により運営しており、適切な使用料を受益者に負担していただく必要があることから、今後の資金残高の推移や収益的収支の状況に注視し、適正な使用料の設定を行います。
資産活用による収入増加の取組について	今後、余剰資産が発生した場合には、資産の有効活用を検討します。 また、全庁的に CO2 削減の取組みを進めていることから、再生エネルギーの活用など、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取組みを積極的に行っていきます。
その他の取組	国などの動向を注視しながら、補助金や交付金の積極的な活用を行うなど、財源の確保に努めます。

③投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項（包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI など）	下水道等処理施設の運転管理や維持管理については、包括的民間委託を継続していますが、管渠の維持管理を含め、ウォーターPPP の導入の可能性について検討するものとします。
職員給与費に関する事項	必要最小限の人数による事業の運営を行っていますが、職員の技術継承等の問題を抱えていることからも、職員の確保が必要な状況にあります。
動力費に関する事項	CO2 削減を目的に令和４年度に PPA モデルにより太陽光発電所を設置し、PPA 事業者より電力を購入しています。導入後の動力費の高騰により、動力費の削減につながっています。全庁的に CO2 削減の取組みを進めていることから、再生エネルギーの活用など、脱炭素・循環型社会の実現に向けた取組みを行っていきます。
薬品費に関する事項	有収水量の減少に伴い薬品の使用量も減ることが見込まれますが、物価高騰の影響を受け費用が高騰しています。包括的民間委託の委託費に含まれており、経費の算定において反映するものとします。
修繕費に関する事項	定期的な点検を行い、軽微な損傷の内に修繕を行うことで重大な故障等を未然に防ぎ、突発的な経費増大が発生することのないよう取り組みます。
委託費に関する事項	物価高騰の影響により費用が高騰している状況です。効率的な運営、維持管理方法の見直しなど、経費の削減に努めます。
その他の取組	－

5．経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	将来にわたって安定的に事業を継続していくため、PDCA（計画・実施・検証・見直し）サイクルの考えに基づき、投資・財政計画の達成状況について進捗管理を実施し、計画と実績の乖離を検証するとともに必要な対策を講じます。また、使用料体系の変更や民間活力の活用等により収支計画に大きな修正が必要となる場合においては、見直しを実施するほか、概ね３年～５年ごとに検証を行い、社会状況の変化などを考慮し、本戦略の改定を実施します。

様式第2号（法適用企業・収益的収支）

投資・財政計画
（収支計画）

【R8年度平均20%、R13年度平均15%、R15年度平均15%料金改定】

（単位：千円）

			令和5年度（決算）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
収益的収支	収益的収入	1．営業収益(A)	282,246	288,685	277,571	327,974	322,667	317,080	311,505	305,940	342,555	336,484	377,024	370,145
		(1) 使用料収入	255,144	258,435	256,181	304,092	299,885	294,798	289,723	284,658	321,773	316,202	357,242	350,863
		(2) 受託工事収益(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(3) その他	27,102	30,250	21,390	23,882	22,782	22,282	21,782	21,282	20,782	20,282	19,782	19,282
		2．営業外収益	363,164	338,796	344,082	332,499	321,696	324,002	325,331	335,691	355,803	372,269	387,672	400,613
		(1) 補助金	175,782	179,755	195,556	184,504	181,616	181,378	181,378	181,378	183,378	183,378	183,378	183,378
		他会計補助金	175,782	179,755	195,556	182,504	181,616	181,378	181,378	181,378	183,378	183,378	183,378	183,378
		その他補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		(2) 長期前受金戻入	187,254	158,921	148,318	147,892	139,977	142,521	143,850	154,210	172,322	188,788	204,191	217,132
		(3) その他	128	120	208	103	103	103	103	103	103	103	103	103
		収入計(C)	645,410	627,481	621,653	660,473	644,363	641,082	636,836	641,631	698,358	708,753	764,696	770,758
	収益的支出	1．営業費用	574,226	559,597	579,218	582,497	569,649	577,777	583,531	607,405	646,841	683,047	717,188	746,469
		(1) 職員給与費	46,246	40,945	49,838	50,087	50,337	50,589	50,842	51,096	51,351	51,608	51,866	52,125
		基本給	22,488	21,500	21,608	21,716	21,825	21,934	22,044	22,154	22,265	22,376	22,488	22,600
		退職給付費												
		その他	23,758	19,445	28,230	28,371	28,512	28,655	28,798	28,942	29,086	29,232	29,378	29,525
		(2) 経費	176,368	209,288	234,002	236,626	239,359	242,146	244,989	247,889	250,847	253,864	256,941	260,080
		動力費	23,848	26,501	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
		修繕費	21,264	44,229	46,504	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
		材料費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		その他	131,256	138,558	157,498	156,626	159,359	162,146	164,989	167,889	170,847	173,864	176,941	180,080
		(3) 減価償却費	351,612	309,364	295,378	295,784	279,953	285,042	287,700	308,420	344,643	377,575	408,381	434,264
		2．営業外費用	27,519	14,415	13,962	14,059	13,735	14,380	14,820	14,912	16,032	16,530	16,674	16,531
		(1) 支払利息	16,973	14,233	13,780	13,877	13,553	14,198	14,638	14,730	15,850	16,348	16,492	16,349
		(2) その他	10,546	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182
		支出計(D)	601,745	574,012	593,180	596,556	583,384	592,157	598,351	622,317	662,873	699,577	733,862	763,000
	経常損益(E)		43,665	53,469	28,473	63,917	60,979	48,925	38,485	19,314	35,485	9,176	30,834	7,758
特別利益(F)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失(G)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益(F)-(G)(H)			0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）(E)+(H)			43,665	53,469	28,473	63,917	60,979	48,925	38,485	19,314	35,485	9,176	30,834	7,758
繰越利益剰余金又は累積欠損金(I)			77,234	130,703	159,176	223,093	284,072	332,997	357,482	354,796	390,281	399,457	430,291	438,049
流動資産(J)			193,272	218,581	271,090	309,855	342,925	376,563	424,867	381,403	421,405	438,639	480,199	510,276
		うち未収金	30,161	30,400	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
流動負債(K)			343,910	277,831	283,189	261,389	240,357	231,815	261,570	210,916	222,195	233,071	235,535	233,894
		うち建設改良費分	274,444	264,491	253,548	232,493	212,211	204,424	194,439	185,050	197,099	208,750	211,994	211,138
		うち一時借入金	0	0	0									
		うち未払金	69,466	13,340	29,641	28,896	28,146	27,391	67,131	25,866	25,096	24,321	23,541	22,756
累積欠損金比率（$\frac{(I)}{(A)-(B)}$ ×100）			0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

様式第2号（法適用企業・資本的収支）

投資・財政計画
（収支計画）

【R8年度平均20%、R13年度平均15%、R15年度平均15%料金改定】

（単位：千円）

			令和5年度（決算）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
資本的収支	資本的収入	1. 企業債	120,600	201,000	213,900	81,400	141,400	125,600	73,900	185,100	178,500	170,000	159,200	181,500
		うち資本費平準化債	52,900	122,600	117,600	78,400	54,200	45,700	24,000	0	0	0	0	0
		2. 他会計出資金	21,818	22,400	23,360	24,236	25,070	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132
		3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6. 国（都道府県）補助金	75,786	82,255	108,900	3,000	96,800	96,100	61,100	185,000	178,500	170,000	159,300	181,500
		7. 固定資産売却代金												
		8. 工事負担金												
		9. その他												
		計 (A)	218,204	305,655	346,160	108,636	263,270	245,832	159,132	394,232	381,132	364,132	342,632	387,132
		(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)	218,204	305,655	346,160	108,636	263,270	245,832	159,132	394,232	381,132	364,132	342,632	387,132
	資本的支出	1. 建設改良費	151,499	160,752	232,080	29,798	207,912	200,027	135,142	394,358	381,374	364,491	343,108	387,726
		うち職員給与費	8,305	9,248	9,294	9,340	9,387	9,434	9,481	9,528	9,576	9,624	9,672	9,720
		2. 企業債償還金	292,055	274,444	264,491	253,548	232,493	212,211	204,424	194,439	185,050	197,099	208,750	211,994
		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)	443,554	435,196	496,571	283,346	440,405	412,238	339,566	588,797	566,424	561,590	551,858	599,720
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			225,350	129,541	150,411	174,710	177,135	166,406	180,434	194,565	185,292	197,458	209,226	212,588
補塡財源		1. 損益勘定留保資金	223,688	122,477	139,325	172,299	167,135	157,053	159,771	153,723	167,034	179,954	192,684	194,028
		2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	14,000	22,000	0	0	0	0
		3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. その他	1,662	7,064	11,086	2,411	10,000	9,353	6,663	18,842	18,258	17,504	16,542	18,560
		計 (F)	225,350	129,541	150,411	174,710	177,135	166,406	180,434	194,565	185,292	197,458	209,226	212,588
補塡財源不足額 (E)-(F)			0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高 (H)			2,134,640	2,062,596	2,012,005	1,839,857	1,748,764	1,662,153	1,531,629	1,522,290	1,515,740	1,488,641	1,439,091	1,408,597

○他会計繰入金

（単位：千円）

		令和5年度（決算）	令和6年度（決算見込）	令和7年度（見込）	令和8年度（見込）	令和9年度（見込）	令和10年度（見込）	令和11年度（見込）	令和12年度（見込）	令和13年度（見込）	令和14年度（見込）	令和15年度（見込）	令和16年度（見込）
収益的収支分		202,357	201,234	213,645	202,004	200,616	199,878	199,378	198,878	200,378	199,878	199,378	198,878
	うち基準内繰入金	169,747	169,332	164,032	162,004	160,616	159,878	159,378	158,878	158,378	157,878	157,378	156,878
	うち基準外繰入金	32,610	31,902	49,613	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	42,000	42,000	42,000	42,000
資本的収支分		21,818	22,400	23,360	24,236	25,070	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132
	うち基準内繰入金	21,818	22,400	23,360	24,236	25,070	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132	24,132
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計		224,175	223,634	237,005	226,240	225,686	224,010	223,510	223,010	224,510	224,010	223,510	223,010