

三木市下水道事業經營戰略 【概要版】

公共下水道事業
特定環境保全公共下水道事業
農業集落排水事業

令和4（2022）年度～令和13（2031）年度



令和4（2022）年

三木市上下水道部

三木市下水道経営戦略【概要版】

第1章 経営戦略策定及び改定の趣旨

本経営戦略の策定によって、本市の下水道事業の経営の健全化を図り、「持続的発展が可能な社会の構築」の実現を目指します。

■ 経営戦略とは

将来需要に見合った施設更新をする「投資計画」と、必要な財源を計画的かつ適切に確保する「財政計画」から成り立ちます。「投資計画」と「財政計画」は別々に策定されるものではなく、相互に関連し、最終的に収支が均衡した形で策定されるものです。

■ 改定の趣旨

総務省発出の「経営戦略策定・改定ガイドライン」（平成31年3月）（以下、ガイドライン）では、3～5年毎の改定が求められており、平成28年に「三木市下水道事業経営戦略」を策定し、5年程度経過していることから、社会情勢の変化を踏まえ最新の情報を基に「三木市下水道事業経営戦略」の**見直し**を行っています。

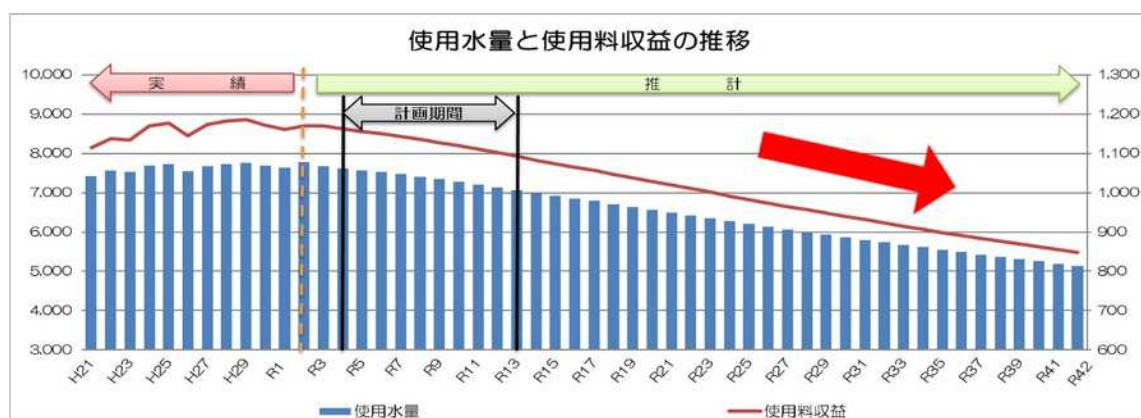
■ 計画期間

計画期間は、**10年間（令和4年度～令和13年度）**とし、PDCAサイクルを活用した見直しを5年以内に行うこととしています。

第2章 将来の事業環境を見据えた現状と課題

■ 使用水量・使用料収益

国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の推計によれば、今後の本市の人口見通しは、**毎年約1%程度の減少が続き、令和37年度には4万人を割り込む見込み**となっており、**下水道事業への影響は甚大**なるものになることが予想されます。

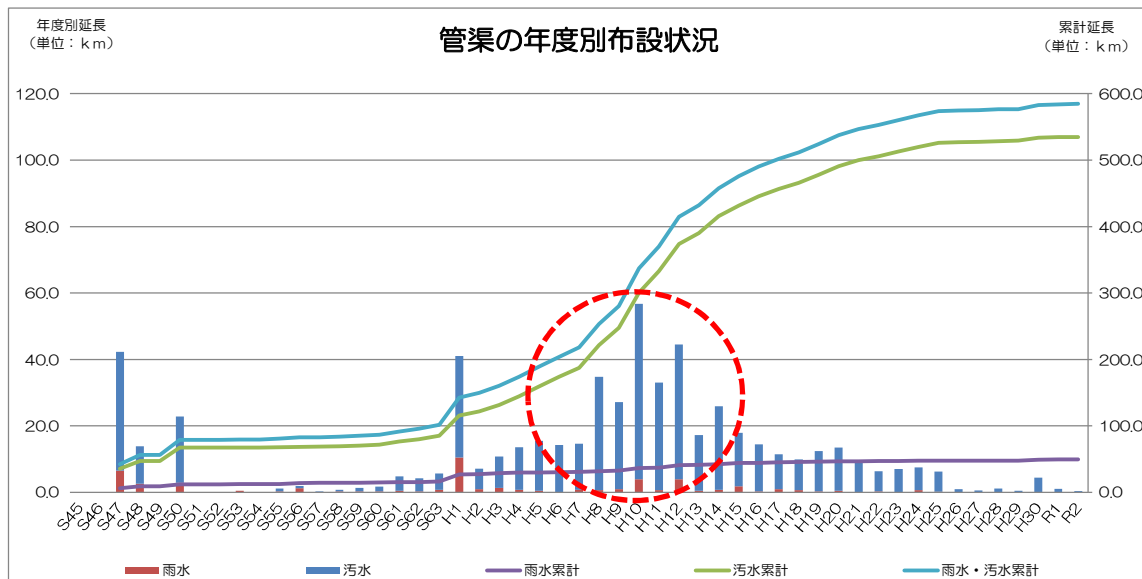


■ 整備・普及状況

事業開始後、鋭意、整備を進めてきた結果、現状、下水道整備進捗率は**98.3%**となっています。今後の人口減少を勘案すると、**使用水量の増加は見込めない状況**です。

■ 施設の状況

主要な処理施設の供用開始年度は、平成10年代前半を中心としていることから、**今後も機器類の大規模改修が必要**となります。また、管渠の敷設延長は、平成10年度をピークに減少傾向にあり、令和2年度末の累計は584.4kmになっています。



■ 経営指標

本市の下水道各事業の経営指標を、全国平均、類似団体平均、北播4市（西脇市、小野市、加西市、加東市）平均と比較したところ、以下のような分析結果が得られています。

経営の健全性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経常収支比率 ・ 経費回収率 ・ 汚水処理原価 	比較対象に比べて 良好な水準 であり、 効率的な経営 が行われている
債務の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業債残高対事業規模比率 	高い水準 にあり、今後平成元年～10年代の大規模投資時に起債した企業債の償還ピークを迎えることから、 資金残高の減少 が見込まれる
老朽化の状況	<ul style="list-style-type: none"> ・ 減価償却累計率 	上昇傾向 にあり、今後、法定耐用年数に到来する施設の更新や、耐震化を進めるために、 計画的な投資 が必要である

第3章 経営の基本方針

- ・ 持続可能な経営の確保
- ・ 市域における早期の汚水処理適正化の実現
- ・ 客観的な指標によるコスト比較を実施し、事業の妥当性を確認
- ・ 必要整備量と事業費を把握し、効率的な事業を推進

第4章 効率化・経営健全化の取組

投資の合理化、経営基盤の強化・向上に取り組む一方で、急激な職員の削減により、**技術部門では技術継承の面で、事務部門でも企業会計に精通した職員の確保などの面で懸念**されます。

投資の合理化	
長寿命化・投資の平準化	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な巡回点検による対策工事等の適時実施 「ストックマネジメント計画」の策定 修理部品の供給期間中は可能な限り使用
広域化・共同化・最適化の検討	<ul style="list-style-type: none"> 農業集落排水処理施設の統廃合
民間ノウハウの活用	<ul style="list-style-type: none"> 吉川浄化センターと4農業集落排水処理施設の維持管理契約を、包括的な内容に変更 今後、さらに委託の範囲を見直し包括的委託契約の範囲の拡大を検討予定

経営基盤の強化・向上	
組織	<ul style="list-style-type: none"> 組織の合理化について継続的に検討
定員管理	<ul style="list-style-type: none"> 組織の合理化などに伴う最適な人員の配置を実施 職員数は、平成21年度末の18人体制から、令和2年度末では11人体制となり4割削減 職員給与費は、平成21年度の156百万円に対して令和2年度は78百万円となり、約5割削減 技術部門と事務部門のいずれにおいても、継続的な事業継承に支障が出ないような人員構成にしていく必要がある。
使用料の見直し	<p>本市の下水道使用料は、平成16年7月に平均24.8%の料金改定を実施しています。その後、今日までの約17年間は、経営改善の実施や人件費及び経費の削減に取り組み、現行の料金を維持してきました。</p> <p>近隣市と比較しても、汚水処理原価を低く抑え、安価な料金設定を維持しています。</p>
未収金	<ul style="list-style-type: none"> 収納事務の外部委託 料金のコンビニ収納処理の導入 スマートフォンアプリ等を利用したインターネットバンキングによる支払い導入

第5章 投資計画と財政計画

■ 投資・財源の目標

市民の快適な生活環境と公共用水域や農業用排水の水質保全を図るため、「**持続的発展が可能な社会の構築**」に必要な**投資水準**を踏まえて設定することが重要と考えています。

財源	目標	下水道事業の投資は、基本的に国庫補助に依存しているため、可能な限り国庫補助事業を活用し、国庫補助対象外の事業であっても、適債事業を優先していくこととし、非適債事業の実施は前年度実績を下回るようにする
	財源の試算方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 料金…現在の料金体系を維持 ・ 企業債…投資計画に応じた発行額 ・ 繰入金…国の繰入基準に準じた額 ・ 国庫補助金等…現在の補助制度による見込額

投資		管渠	処理場
	目標	「点検・調査・改築・更新を計画的に実施することで災害に強い下水道施設の構築を図る。」ことを目標にした「社会資本総合整備計画」に基づき作成	
		長寿命化対策を年間2 km	長寿化対策と耐震化の推進
	主な投資	自由が丘・緑が丘地区の長寿命化工事／其他地区の耐震化・老朽化対策工事	吉川浄化センターの機器更新
投資額の見込額 (本経営戦略期間中)	7,600百万円	2,200百万円	

第5章 投資計画と財政計画（続）

■ 本経営戦略の収益的収支、資本的収支及びキャッシュ・フロー計算書

単位：百万円

■ 収益的収支

	H28 (決算)	H29 (決算)	H30 (決算)	R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (見込)	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
収益的収入																
営業収益	1,237	1,239	1,225	1,214	1,222	1,221	1,214	1,207	1,201	1,194	1,188	1,180	1,172	1,164	1,155	1,146
うち、料金収入	1,182	1,185	1,171	1,161	1,170	1,170	1,163	1,156	1,150	1,143	1,136	1,127	1,119	1,110	1,102	1,093
営業外収益	1,382	1,238	1,325	1,298	1,253	1,214	1,164	1,152	1,149	1,149	1,150	1,165	1,193	1,201	1,220	1,232
うち、他会計補助金	763	582	580	576	522	486	472	456	440	432	425	426	440	437	457	469
うち、長期前受金戻入	618	655	744	721	730	727	691	695	708	716	724	739	752	763	762	762
収入計 (A)	2,620	2,478	2,550	2,511	2,474	2,435	2,378	2,360	2,350	2,344	2,338	2,345	2,365	2,365	2,375	2,378
収益的支出																
営業費用	1,948	1,952	1,972	1,954	1,941	1,952	1,982	1,998	2,072	2,037	2,049	2,065	2,080	2,094	2,094	2,091
うち、職員給与費	63	60	58	62	57	61	61	62	63	63	64	64	65	66	66	66
うち、経費	587	619	619	585	564	562	575	578	632	584	587	590	594	594	594	594
うち、減価償却費	1,298	1,273	1,295	1,308	1,320	1,329	1,345	1,358	1,378	1,390	1,398	1,410	1,422	1,435	1,434	1,432
営業外費用	463	430	399	364	328	292	260	229	201	183	158	137	120	105	91	81
うち支払利息	463	430	399	364	328	292	260	229	201	183	158	137	120	105	91	81
支出計 (B)	2,412	2,382	2,371	2,318	2,270	2,244	2,242	2,226	2,273	2,220	2,207	2,202	2,200	2,199	2,186	2,172
経常損益(A)-(B) (C)	208	95	180	193	204	191	135	133	77	124	131	143	165	166	190	206
特別損益 (D)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益(C)-(D)	208	95	180	193	204	191	135	133	77	124	131	143	165	166	190	206

■ 資本的収支

	H28 (決算)	H29 (決算)	H30 (決算)	R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (見込)	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
資本的収入																
企業債	952	1,212	1,049	1,183	926	1,286	897	1,088	945	761	818	703	535	276	228	231
他会計補助金	159	340	344	348	402	359	361	363	369	367	351	325	276	231	175	135
国等補助金	69	348	182	200	83	161	178	396	295	201	391	331	248	115	115	125
その他	14	31	12	12	14	14	14	14	14	33	73	71	72	62	74	62
収入計 (A)	1,193	1,932	1,587	1,744	1,424	1,819	1,449	1,860	1,622	1,363	1,632	1,430	1,130	683	591	553
資本的支出																
建設改良費	435	890	635	760	447	918	588	1,033	805	619	1,026	947	761	408	411	427
企業債償還金	1,653	1,705	1,740	1,806	1,840	1,839	1,825	1,827	1,806	1,736	1,613	1,507	1,368	1,262	1,114	1,022
その他	38	38	37	37	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出計 (B)	2,126	2,634	2,412	2,603	2,325	2,758	2,413	2,860	2,611	2,355	2,639	2,454	2,129	1,670	1,525	1,448
資本的収入が資本的支出に不足する額(B)-(A) (C)	933	702	825	859	900	939	965	1,000	989	992	1,006	1,024	998	987	934	895

■ キャッシュ・フロー計算書

	H28 (決算)	H29 (決算)	H30 (決算)	R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (見込)	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
業務活動キャッシュフロー	994	1,158	639	518	916	782	758	796	783	770	807	812	821	800	825	841
投資活動キャッシュフロー	-174	-146	-78	-170	64	-302	16	-169	-56	38	-119	-135	-97	36	-11	-66
財務活動キャッシュフロー	-738	-530	-728	-660	-951	-554	-929	-739	-861	-975	-795	-804	-833	-986	-886	-790
資金の当年度増減額	82	482	-166	-312	29	-74	-154	-111	-133	-167	-107	-127	-109	-150	-72	-16
当年度資金残高	1,177	1,659	1,492	1,181	1,209	1,135	981	870	737	570	464	337	228	78	7	-9



現金預金残高が令和13（2031）年度にマイナスになると試算されました。
 これは、資金が枯渇し、事業の継続が不可能になることを意味します。このような状況になる前に料金改定などの資金確保策が必要となりますが、その時期については、事業の継続のための必要運転資金を考慮する必要があります。

■ 収支ギャップの解消に向けて

事業の継続のために必要な資金残高を確保するためには、「a.一般会計からの繰入金増額」、「b.起債増額」、「c.使用料収入増額（料金改定）」の3つの方法があります。

資金確保策	本市における状況
a. 一般会計からの繰入金増額	現時点で国の繰出基準に準じた金額を一般会計から受け入れており、これ以上の金額を受け入れることは難しい状況
b. 起債増額	長期借入…「財政計画」において発行可能な限度額までの起債を前提としており、これ以上の増額は難しい状況 短期借入…一時的に資金不足を解消することは可能である
c. 使用料収入増額（料金改定）	「受益者負担の原則」に則っているため、一定の合理性が認められる



事業の継続のための必要運転資金を確保するため、適切な時期までに検討が必要となります。
本市の下水道事業が現状取りうる資金の確保策として、考えられる策について検証していきます。

■ まとめ

- 1 長寿命化事業は、老朽化により下水道施設としての機能が低下した管渠、マンホール、吉川浄化センター等の施設の機能を改築・更新することで、低下した機能を適正な状態に回復するため実施しています。
今後もストックマネジメント計画を更新することで、事業費の平準化を図り、老朽化した施設の改築・更新を順次実施し、施設を良好な状態に保ちます。
- 2 本市の農業集落排水事業は、吉川町との合併以降、合計6施設の農業集落排水処理施設で処理を行ってきましたが、施設の統廃合により本経営戦略期間中に農業集落排水処理施設を2施設にまで減らし、経費の削減を図ります。
- 3 経費削減のための人員削減を継続的に実施してきた結果、技術職員の平均年齢が50歳となっており、今後、将来にわたり安定的に事業を継続していくためには、人材の確保並びに技術の継承が急務となっています。
- 4 今後、資金残高の減少が見込まれるため、継続的に国の繰入基準に基づき一般会計から繰り入れるとともに、施設の統廃合・合理化を進めます。引き続き、使用料改定についての必要性を検討し、経営の安定化を図ります。