

三木市下水道事業経営戦略 【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

2025（令和7）年度～2034（令和16）年度



2025（令和7）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、2016（平成28）年に策定し、2021（令和3）年度に改定した「三木市下水道事業経営戦略」は、改定後**3年が経過**していることに加え、**物価上昇**などの近年の社会情勢変化の影響の大きさを踏まえ、最新の情報を基に見直しを行うことにしました。

■ 計画期間

計画期間は、**10年間**の2025（令和7）年度～2034（令和16）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。

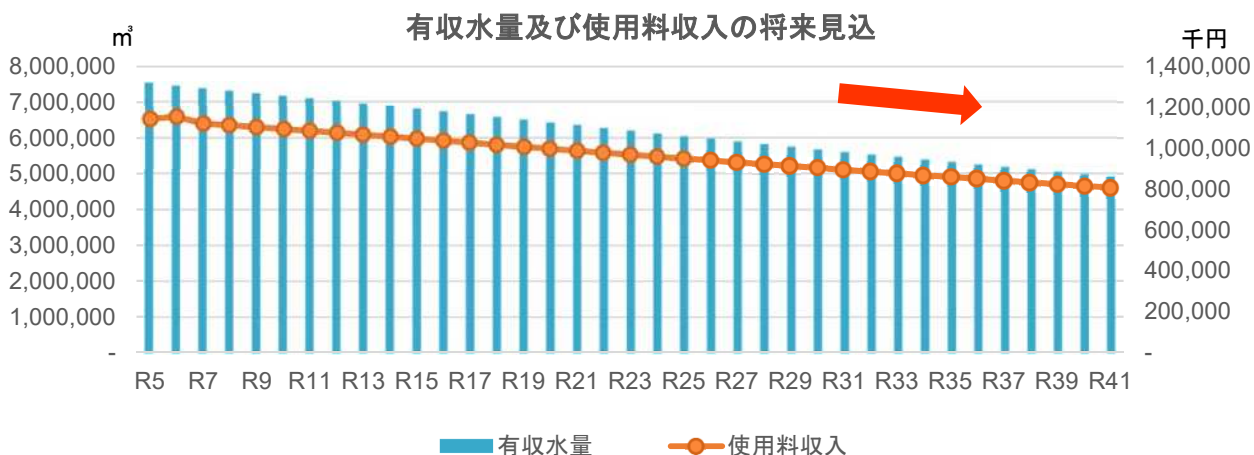
■ 計画の事後検証・更新

計画の効果的で着実な実施のために、毎年度その計画の進捗状況を管理し、計画と実績の比較分析を行うとともに、**5年ごと**に計画の見直し（ローリング）をします。

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

今後の本市の人口は、毎年減少が続く見込みであり、処理区域内人口についても、10年後の2034（令和16）年度には57,392人となり、2023（令和5）年度末実績より15%程度減少する見込みです。さらに、2059（令和41）年度には35,196人となり、同じく48%程度減少する見込みです。

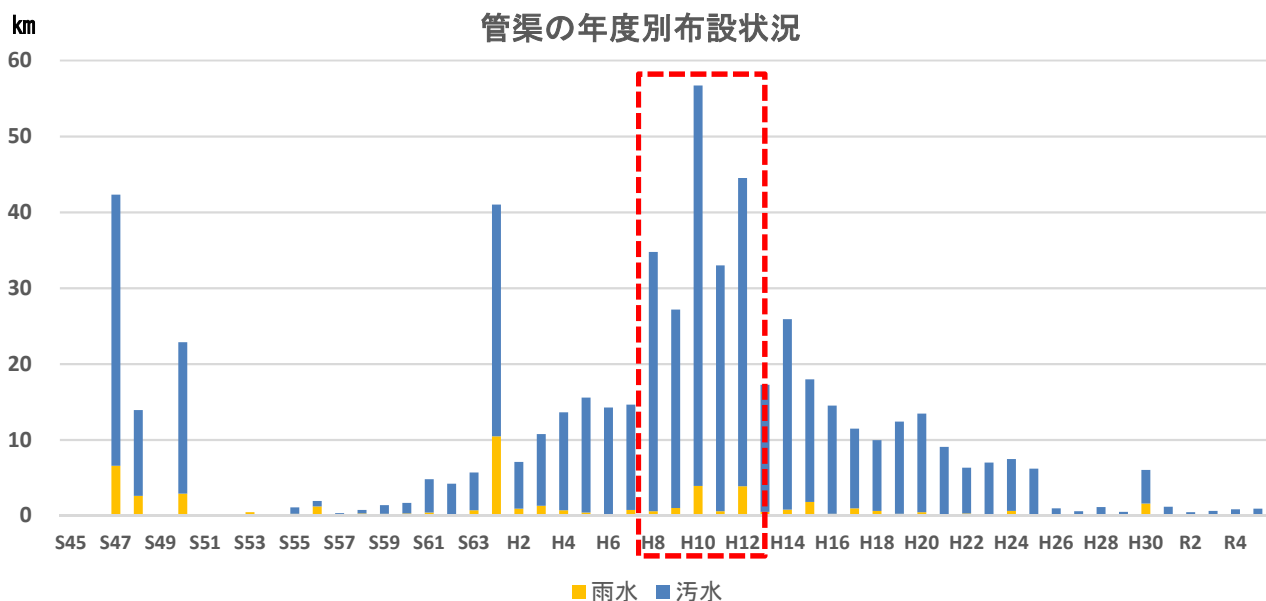


■ 整備・普及状況

事業開始後、継続して整備を進めてきた結果、現状、下水道整備進捗率は**98.4%**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、1998（平成10）年度が整備のピークで2023（令和5）年度末の累計は約590kmとなっています。近年は、維持管理や更新が投資事業の中心であり、今後は長寿命化対策を進め、**改築・更新費用の平準化を図る**ことが課題になります。



■ 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）平均と比較すると（本編参照）、以下のような分析結果が得られています。

経営の健全性	・ 経常収支比率 ・ 経費回収率 ・ 汚水処理原価	現状は、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といえる。しかし、今後の経営環境の変化に伴い、事業を継続する 財源の不足 が見込まれる
債務の状況	・ 企業債残高対事業規模比率	高水準 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、今後の 更新投資財源の確保 が課題である
老朽化の状況	・ 有形固定資産減価償却率	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、継続的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	「ストックマネジメント計画」の見直しに基づく、投資の平準化 - 吉川浄化センターの運転方法の変更、ダウンサイジングによる更新投資額の抑制 - 農業集落排水事業（東中地区・前田富岡地区）のダウンサイジングによる更新投資コストの抑制
広域化・共同化・最適化の検討	農業集落排水処理施設の統廃合
民間ノウハウの活用	- 処理場やマンホールポンプの管理業務の包括委託について、ウォーターPPP等への移行を検討（導入可能性調査中） - 管渠の維持管理、整備、更新等についても、将来的な包括委託なコンセッションの導入を検討
経営基盤の強化・向上	
組織	組織の合理化について継続的に検討
定員管理	- 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、2009（平成21）年度末の18人体制から、2023（令和5）年度末では8人体制となり5割以上の削減 - 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。 - 各種団体が開催する技術者研修等への積極的な参加
使用料の見直し	- 本市の下水道使用料は、2004（平成16）年7月に平均24.8%の料金改定を実施した。その後、今日までの約20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むことにより、現行の料金を維持してきた。 - 経営環境の厳しさが増す中で、下水道事業の安定的な経営を持続するため、2024（令和6）年度より三木市下水道事業経営検討委員会において提言内容を踏まえ、適切な使用料水準への見直しを検討をする。今後も定期的な見直しについて検証を継続する。
水質保全	- 公共下水道等の整備地域では、施設の利用により住環境の改善と公共用水域の水質保全に貢献するため、公共下水道の整備は、住民の協力を得て計画的に推進 - 整備完了後は、家庭の排水設備を接続するよう啓発を実施

第5章 投資計画と財政計画

■ 財政・投資の目標

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。

財政	目標	下水道事業の投資は、基本的に国庫補助金に依存しているため、可能な限り補助事業を活用し、補助対象外の事業であっても、企業債が活用できる事業を優先していくこととする。 資本費平準化債は一時的な資金不足解消のために増加傾向であるが、今後も、極力借入を抑制し、現状の現金預金残高の水準で発行する。
	財源の試算方法	・ 料金…現在の料金体系で試算 ・ 企業債…投資計画に応じた発行額 ・ 繰入金…国の繰出基準に準じた額。ただし、農業集落排水事業については、収益的収支の赤字補填として基準外繰入を一般会計から繰入することで合意 ・ 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	
	主な投資	・ 長寿命化工事／耐震化対策工事 ・ ひょうご情報公園都市（第2期）事業	・ 吉川浄化センターのストックマネジメント事業

指標	令和5年度実績	令和11年度目標	令和16年度目標	備考
財政に関する目標				
経費回収率	105.53%	100%以上	100%以上	100%以上を目標とする。
企業債残高対事業規模比率	697.60%	現状水準以下	現状水準以下	将来世代の負担を増やさないため、現状水準以下を目標として設定する。
現金預金残高	864百万円	700百万円以上	700百万円以上	運転資金として下水道使用料の概ね6か月分＋災害時に収入が途絶える期間の備え分として最低限の7億円を設定する。
投資に関する目標				
管渠改善率	0.05%	0.5%以上	0.5%以上	長寿命化を図りながら、継続して0.5%以上の管渠更新を実施することを目標とする。

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、キャッシュ・フロー計算書及び経営指標

■ 収益的収支		単位：百万円															
		R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (決算)	R4 (決算)	R5 (決算)	R6 (見込)	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
収益的 収 入	営業収益	1,214	1,222	1,211	1,211	1,193	1,221	1,170	1,160	1,151	1,141	1,132	1,128	1,122	1,117	1,107	1,096
	うち、料金収入	1,161	1,170	1,161	1,150	1,140	1,155	1,119	1,110	1,101	1,093	1,084	1,075	1,065	1,056	1,046	1,037
	営業外収益	1,298	1,253	1,195	1,156	1,172	1,152	1,134	1,151	1,140	1,173	1,196	1,229	1,253	1,276	1,282	1,282
	うち、他会計補助金	576	522	479	470	470	450	440	455	440	463	481	508	529	545	553	561
	うち、長期前受金戻入	721	730	716	682	703	693	694	696	700	710	715	720	724	731	729	721
	収入計 (A)	2,511	2,474	2,406	2,367	2,366	2,373	2,304	2,311	2,291	2,314	2,328	2,357	2,375	2,392	2,388	2,378
	営業費用	1,954	1,941	1,982	2,005	2,040	2,083	2,074	2,118	2,111	2,135	2,166	2,192	2,211	2,231	2,247	2,246
	うち、職員給与費	62	57	58	58	62	72	65	65	66	67	69	70	71	73	74	76
	うち、経費	585	564	597	615	620	643	637	676	657	663	681	690	696	698	708	713
	うち、減価償却費	1,308	1,320	1,327	1,331	1,358	1,368	1,373	1,377	1,388	1,405	1,416	1,432	1,444	1,460	1,464	1,457
資本的 収 支	営業外費用	364	328	302	262	231	208	185	168	155	145	138	134	133	131	127	123
	うち、支払利息	364	328	292	260	230	205	185	168	155	145	138	134	133	131	127	123
	支出計 (B)	2,318	2,270	2,283	2,266	2,271	2,291	2,259	2,286	2,266	2,280	2,303	2,326	2,344	2,362	2,373	2,369
	経常損益(A)-(B)	(C)	193	204	123	101	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
	特別損益 (D)	(D)	-	-	0	11	-	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	当年度純利益(C)-(D)		193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
			193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
			193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
			193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
			193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
			193	204	123	111	94	82	45	26	25	34	24	31	31	30	15
■ 資本的収支		単位：百万円															
		R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (決算)	R4 (決算)	R5 (決算)	R6 (見込)	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
資本的 収 入	企業債	1,183	926	1,190	852	795	1,114	1,039	943	979	852	936	810	706	488	470	474
	うち、資本費平準化債	675	663	555	505	454	933	761	488	537	439	353	230	175	159	139	116
	他会計補助金	348	402	370	356	358	371	409	369	334	286	242	183	148	125	108	81
	国等補助金	200	83	96	81	110	60	31	172	252	143	394	345	266	138	138	138
	その他	12	14	11	8	12	16	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	収入計 (A)	1,744	1,424	1,667	1,298	1,275	1,562	1,488	1,493	1,574	1,290	1,582	1,347	1,129	760	725	703
	建設改良費	760	447	712	458	470	301	297	658	726	571	1,040	1,026	884	510	512	541
	企業債償還金	1,806	1,840	1,855	1,841	1,842	1,832	1,763	1,661	1,558	1,438	1,336	1,191	1,102	1,057	1,007	963
	その他	37	38	0	0	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	支出計 (B)	2,603	2,325	2,568	2,299	2,313	2,133	2,060	2,319	2,285	2,009	2,376	2,218	1,986	1,566	1,519	1,504
資本的 収 入	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (B)-(A)	(C)	859	900	901	1,001	1,038	571	572	826	711	719	794	870	856	794	802
			859	900	901	1,001	1,038	571	572	826	711	719	794	870	856	794	802
■ キャッシュ・フロー計算書		単位：百万円															
		R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (決算)	R4 (決算)	R5 (決算)	R6 (見込)	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
業務活動キャッシュ・フロー		518	916	874	604	1,048	830	705	725	711	714	755	772	769	746	738	737
投資活動キャッシュ・フロー		▲170	64	▲198	5	24	▲177	157	▲82	▲105	▲109	▲348	▲437	▲413	▲210	▲229	▲280
財務活動キャッシュ・フロー		▲660	▲951	▲666	▲989	▲1,047	▲718	▲725	▲719	▲579	▲586	▲400	▲381	▲396	▲569	▲537	▲489
資金の当年度増減額		▲312	29	10	▲380	25	▲65	136	▲75	26	20	7	▲46	▲39	▲33	▲28	▲33
当年度資金残高		1,181	1,209	1,219	840	865	800	937	862	888	908	915	869	830	797	769	736
■ 経営指標		単位：%															
		R元 (決算)	R2 (決算)	R3 (決算)	R4 (決算)	R5 (決算)	R6 (見込)	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
経費回収率		114%	115%	108%	107%	106%	103%	99%	98%	98%	99%	99%	99%	99%	99%	98%	97%
企業債残高対事業規模比率		702%	689%	702%	702%	698%	570%	698%	695%	697%	697%	705%	712%	718%	712%	706%	701%



経費回収率が2025（令和7）年度には100%を下回ると試算されました。
 これは、汚水処理に必要な費用を、料金収入で賄えておらず、将来の更新投資のための財源も確保できていないことを意味します。
 そのため、資産維持費を加味した使用料水準について、2024（令和6）年度から2025（令和7）年度にかけて**三木市下水道事業経営検討委員会**において協議を重ねてきました。
 検討された結果、必要とされる使用料改定率は**約15%程度**となる提言がありました。

■ 収支ギャップの解消に向けて

経営改善を行うためには、「a.経費の削減」、「b.投資の最適化」、「c.使用料収入の増額（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. 経費の削減	近年の物価上昇から、経営努力によって経費の抑制に努めるものの、大幅な削減は困難な状況
b. 投資の最適化	ストックマネジメント計画に基づき、投資の平準化、合理化、ダウンサイジングに努めている
c. 使用料収入の増額（料金改定）	直近での使用料の改定は平成16（2004）年7月であり、以降、社会情勢が大きく変わってきたものの、使用料の改定は行っていない（税率改定を除く）



将来的な人口減少、物価上昇、施設の老朽化を踏まえると、**早い段階で経営改善の取組を実施することが必要**となります。
本市の下水道事業が現状取りうる経営改善策として、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2024（令和6）年度に更新したストックマネジメント計画に基づき、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場で処理を行ってきましたが、今後も引き続き、施設の統廃合により経費の削減を図ります。
- 3 処理場の維持管理や窓口業務を民間に委託し、「下水道つまり対応ダイヤル」（24時間コールセンター）設置など経費削減を進めてきましたが、今後も経費削減効果と技術継承のバランスを考慮し、ウォーターPPPの導入などを含めた民間ノウハウ活用による、経費削減と市民サービス向上を図る施策を検討していきます。
- 4 持続可能な経営のために、コスト削減などの経営努力で吸収できない部分は、別途、財源を確保する必要があることから、三木市下水道事業経営検討委員会からの提言内容を踏まえ、下水道事業の安定期な経営を持続するため、2026（令和8）年度に**約15%程度の使用料水準の増額**を実施する計画を検討します。