

# さくら市下水道事業経営戦略

団 体 名 : 栃木県さくら市

事 業 名 : 農業集落排水事業  
(以下、「農集」といいます。)

策 定 日 : 平成 31 年 3 月

計 画 期 間 : 平成 30 (2018) 年度 ~ 令和 9 (2027) 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8年度(21年目)	法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	法非適用 (平成31年4月1日法適用予定)
処理区域内人口密度	34.11人/ha (平成29年度現在)	流域下水道等への 接 続 の 有 無	無し
処 理 区 数	1処理区(上野処理区)		
処 理 場 数	1処理場(上野水処理センター)		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	広域化・共同化:未実施 最適化:平成27年度にさくら市生活排水処理構想を作成		

\*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。

「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中枢都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。

「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

#### ② 使用料

一般家庭用使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方	基本料金とは別に、使用水量別に単価を設定しています。(従量使用料制) 使用水量が多いほど単価を高くする累進制を採用しています。 公共、特環、農集で同一の使用料体系が設定されています。				
業務用使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方	一般家庭用や業務用等で区別せず、一律の下水道使用料体系を採用しています。				
その他の使用料体系の 概 要 ・ 考 え 方	一般家庭用や業務用等で区別せず、一律の下水道使用料体系を採用しています。				
条 例 上 の 使 用 料 *2 ( 2 0 m <sup>3</sup> あ た り ) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成27年度	2,480 円	実 質 的 な 使 用 料 *3 ( 2 0 m <sup>3</sup> あ た り ) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成27年度	2,745 円
	平成28年度	2,480 円		平成28年度	2,655 円
	平成29年度	2,480 円		平成29年度	2,637 円

\*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20m<sup>3</sup>あたりの使用料をいう。

\*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20m<sup>3</sup>を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

③ 組織

職 員 数	なし
事 業 運 営 組 織	上下水道事務所 下水道課

(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)	さくら市下水道事業は処理場の維持管理費を民間企業に業務委託しています。 令和2(2020)年度には包括的民間委託を予定しています。
	イ 指定管理者制度	未採用
	ウ PPP・PFI	未採用
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) *4	未採用
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等) *5	未採用

\*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた収入増につながる取組を指す。

\*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

(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(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(公営企業三課室長通知))による経営比較分析表を添付すること。

# 経営比較分析表（平成29年度決算）

栃木県 さくら市

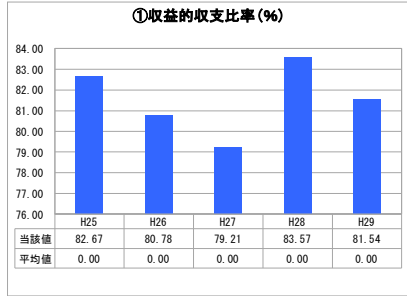
業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法非適用	下水道事業	農業集落排水	F2	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり家産料金(円)
-	該当数値なし	2.70	71.57	2,480

人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
44,378	125.63	353.24
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
1,194	0.35	3,411.43

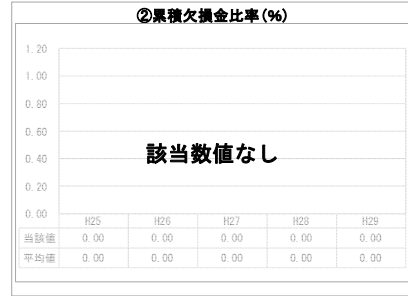
**グラフ凡例**

- 当該団体値（当該値）
- 類似団体平均値（平均値）
- 平成29年度全国平均

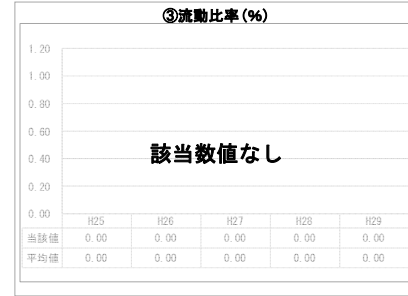
## 1. 経営の健全性・効率性



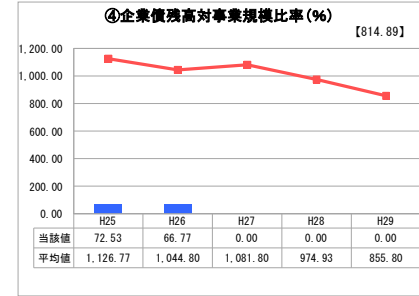
「単年度の収支」



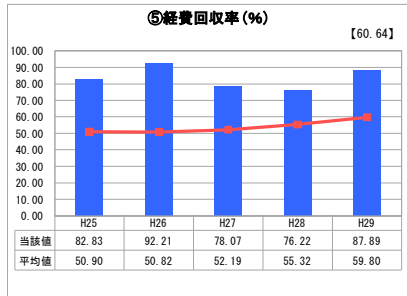
「累積欠損」



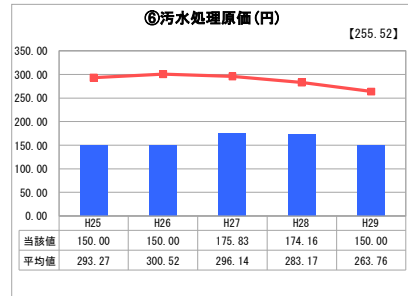
「支払能力」



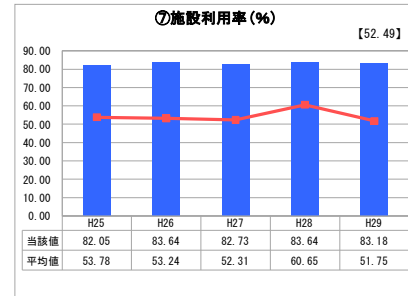
「債務残高」



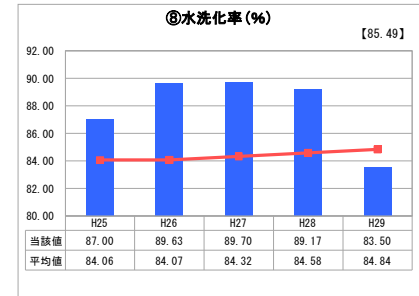
「料金水準の適切性」



「費用の効率性」



「施設の効率性」



「使用料対象の捕捉」

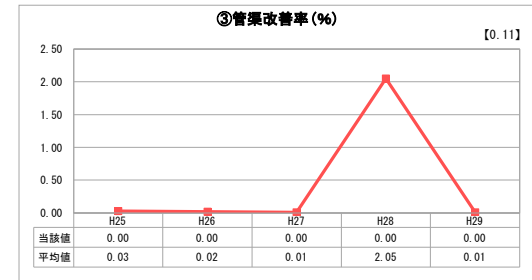
## 2. 老朽化の状況



「施設全体の減価償却の状況」



「管渠の経年化の状況」



「管渠の更新投資・老朽化対策の実施状況」

## 分析欄

### 1. 経営の健全性・効率性について

■事業区域内の整備は既に完了しており、維持管理が事業の主たる業務となっている。①収益的支出比率は100%を下回っており、使用料以外の収入（一般会計からの繰入金など）に依存している。

⑤経費回収率は類似団体の平均を上回っているが、⑥汚水処理原価、⑧水洗化率は下回る状況にある。

■今後も管渠や施設設備等の更新費用増加が見込まれるため、使用料の見直しを行い、財源を確保することが求められる。

### 2. 老朽化の状況について

■法定耐用年数（50年）を超えた管渠はないが、劣化が確認された管渠については、随時修繕等を実施している。

## 全体総括

■農業集落排水事業については整備が完了しており、区域拡大の予定が無いことから、施設の更新が課題となっている。

■農業集落排水事業は、農業用水の保全を目的とした事業である。該当地区の人口減少が著しいこともあり、収益率は低い状況にある。

■今後公営企業へ移行する際に、老朽化が進む管渠等の修繕に充てる財源を確保するため、使用料改定を検討していく。しかし、前述のとおり人口減少が著しい地区であることから、料金改定を行ったとしても劇的な増収は期待できないため、既存管渠を利用しつつ、公共下水道への切り替えも視野に入れる必要がある。

※ 法適用企業と類似団体区分が同じため、収益的収支比率の類似団体平均等を表示していません。

※ 平成25年度における各指標の類似団体平均値は、当時の事業数を基に算出していますが、企業債残高対事業規模比率及び管渠改善率については、平成26年度の事業数を基に類似団体平均値を算出しています。

## 2. 経営の基本方針

### 【農業集落排水事業の廃止について】

・平成27(2015)年度生活排水処理構想では農集における上野処理区の処理施設の老朽化や施設改築予定の状況を踏まえ、農集を廃止し公共に統合する方が経済的に有利であると予想しています。そのため令和11(2029)年度に上野水処理センターを廃止し特環の氏家処理区へ接続する予定です。これにより効率的な下水道事業の経営が行われます。

### 【経費回収率について】

・平成30(2018)年度から令和30(2048)年度における現行の使用料体系では公共(特環含む。)および農集の経費回収率は100%には達しないのが現状です。将来的に経費回収率100%になるよう下水道使用料改定を検討します。

### 【地方公営企業法の適用】

・平成31年度(2019)年度より地方公営企業法の全部を適用(公営企業会計化)し、これまで以上に財政状態や経営成績を把握し、経営の健全化に役立てます。

## 3. 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

※ 赤字がある場合には(3)において、その解消方法が示されていることが必要

### (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

##### 【建設投資額】

・農集は整備が完了しており、令和11(2029)年度に農集は廃止するため新規整備事業及び改築事業費は見込みません。

##### 【起債償還額】

・平成29(2017)年度時点で農集の元利償還額は27,474千円ですが、令和10(2028)年度には償還完了となる予定です。

#### ② 収支計画のうち財源についての説明

##### 【収益的収入】

・収益的収入は、下水道使用料、下水道手数料が挙げられます。  
・水洗化人口減少のため農集の下水道使用料は減少する見込みです。平成29(2017)年度から令和10(2028)年度にかけて、下水道使用料は12,618千円から11,728千円にまで減少すると予測しています。

#### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

##### 【維持管理費】

・平成31(2019)年度以降における維持管理費のうち課税支出は消費税10%を見込んでいます。  
・職員給与費は公共で計上し、農集では計上しません。  
・農集は事業着手から約25年が経過しています。そのため施設の老朽化に伴い修繕費は今後増加すると考えられます。維持管理費の合計は修繕費の増加に伴い、平成31(2019)年度を基準に令和9(2027)年度までに10%増加すると想定します。維持管理費は平成30(2018)年度から令和9(2027)年度までに21百万円から23百万円まで増加すると見込んでいます。  
・事業統合により令和11(2029)年度に上野水処理センターは廃止する予定です。そのため令和11(2029)年度以降は農集に関する処理場維持管理費は見込まない方針です。

**(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)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

\* (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

**① 今後の投資についての考え方・検討状況**

\* 処理区ごとに考え方が異なる場合は、処理区ごとに記載すること

広域化・共同化・最適化に関する事項	【広域化・共同化】 ・さくら市では生活排水処理構想平成27(2015)年度において令和11(2029)年度には農集を廃止し公共に統合します。
投資の平準化に関する事項	農集は令和11(2029)年度の事業統合を踏まえて改築事業ではなく可能な限り修繕で対応する予定です。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)	令和2(2020)年度には包括的民間委託を予定しています。
その他の取組	上記以外の今後の投資に関する取組について、今のところ予定しておりませんが、国の動向や他都市の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていきます。

**② 今後の財源についての考え方・検討状況**

使用料の見直しに関する事項	現行の使用料体系では農集の経費回収率は100%には達しないのが現状です。農集単独では経費回収率を100%にすることは難しいため、将来的に公共(特環含む。)および農集で経費回収率100%になるように下水道使用料改定を検討します。
資産活用による収入増加の取組について	資産活用による収入増加の取組について現時点では予定していませんが、令和11(2029)年度の公共への統合後に未利用となった処理場用地の有効活用など適切な資産活用方法を継続的に調査していきます。
その他の取組	上記以外の今後の投資に関する取組について、今のところ予定しておりませんが、国の動向や他都市の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていきます。

**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)	さくら市下水道事業は平成23(2011)年度より処理場の維持管理を民間企業に業務委託しています。民間活力の取り組みとして令和2(2020)年度に処理場における維持管理の包括的民間委託の検討を予定しています。
職員給与費に関する事項	職員給与費は公共で計上し、農集では計上しません。
動力費に関する事項	動力費は直近と同程度の金額を見込んでいます。
薬品費に関する事項	さくら市では処理場の維持管理費を民間企業に業務委託しており、この委託の中に薬品費が含まれています。そのため今後も薬品費は計上しない予定です。
修繕費に関する事項	農集は事業着手から約25年が経過しています。直近で大規模な修繕は見込んでいませんが、老朽化が進むにつれて修繕費が高額となる可能性があります。今後は、ライフサイクルコストの観点から適正な修繕を実施します。
委託費に関する事項	農集の委託費は放射性物質測定業務、電気保安業務、汚泥処理処分、下水道使用料徴収事務、保守管理委託が挙げられます。下水道使用料徴収事務は水洗化人口に比例して減少傾向であり、その他の委託費は直近と同程度の金額を見込んでいます。
その他の取組	上記以外の今後の経費削減等に関する取組について、今のところ予定しておりませんが、国の動向や他都市の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていきます。

**4. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項**

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	・経営戦略は継続的に毎年度進捗管理(モニタリング)を行うとともに、3~5年ごとに見直し(ローリング)を行う必要があります。 また毎年、決算確定後に投資・財政計画と実績の比較を行い、計画と乖離がないか検証を行います。計画と大きな乖離が生じる場合は、その原因を分析し経営戦略の見直しに反映させます。  ・さくら市では、公共(特環含む。)および農集への地方公営企業法適用(以下、法適用)に向けて作業を進めており、平成31(2019)年4月1日から法適用する予定です。法適用後は現行の官公庁会計と異なる経理方法となり、収支予測の様式も今回策定のものから変更する必要があることから、経営戦略の次期見直し時期としては、法適用後の平成31(2019)年度決算額が把握できる令和2(2020)年度以降を予定します。
---------------------	--

## 投資・財政計画 (収支計画)

【農集】

(単位:千円, %)

区 分		年 度												
		H28(決 算) 2016年	H29(決 算) 2017年	H30(予 算) 2018年	H31 2019年	R2 2020年	R3 2021年	R4 2022年	R5 2023年	R6 2024年	R7 2025年	R8 2026年	R9 2027年	
収 益 的 収 入	1 総 収 益 (A)	36,765	33,735	42,730	41,186	41,691	41,803	41,912	41,693	38,792	36,646	36,757	28,203	
	(1) 営 業 収 益 (B)	12,602	12,626	12,347	12,948	12,878	12,724	12,618	12,499	12,428	12,288	12,169	11,845	
	ア 料 金 収 入	12,590	12,618	12,340	12,939	12,869	12,715	12,609	12,490	12,419	12,279	12,160	11,836	
	イ 受 託 工 事 収 益 (C)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	ウ そ の 他	12	8	7	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	(2) 営 業 外 収 益	24,163	21,109	30,383	28,238	28,813	29,079	29,294	29,194	26,364	24,358	24,588	16,358	
	ア 他 会 計 繰 入 金	24,163	21,109	30,383	28,238	28,813	29,079	29,294	29,194	26,364	24,358	24,588	16,358	
	イ そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	収 益 的 支 出	2 総 費 用 (D)	22,734	21,287	28,990	25,954	26,036	25,712	25,372	25,018	24,684	24,431	24,232	24,141
		(1) 営 業 費 用	16,518	15,608	23,862	21,393	22,057	22,329	22,602	22,874	23,146	23,419	23,691	23,964
		ア 職 員 給 与 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		ウ ち 退 職 手 当												
		イ そ の 他	16,518	15,608	23,862	21,393	22,057	22,329	22,602	22,874	23,146	23,419	23,691	23,964
		(2) 営 業 外 費 用	6,216	5,679	5,128	4,561	3,979	3,383	2,770	2,144	1,538	1,012	541	177
ア 支 払 利 息		6,216	5,679	5,128	4,561	3,979	3,383	2,770	2,144	1,538	1,012	541	177	
ウ ち 一 時 借 入 金 利 息														
イ そ の 他														
3 収 支 差 引 (A)-(D) (E)		14,031	12,448	13,740	15,232	15,655	16,091	16,540	16,675	14,108	12,215	12,525	4,062	
資 本 的 収 入		1 資 本 的 収 入 (F)	8,525	12,067	8,580	7,681	7,839	8,000	8,164	8,331	8,502	8,677	5,618	4,211
		(1) 地 方 債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		ウ ち 資 本 費 平 準 化 債												
		(2) 他 会 計 補 助 金	8,445	11,986	8,499	7,681	7,839	8,000	8,164	8,331	8,502	8,677	5,618	4,211
	(3) 他 会 計 借 入 金													
	(4) 固 定 資 産 売 却 代 金													
	(5) 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(6) 工 事 負 担 金	80	81	81	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(7) そ の 他													
	資 本 的 支 出	2 資 本 的 支 出 (G)	22,813	21,795	23,320	22,913	23,494	24,091	24,704	25,006	22,610	20,892	18,143	8,273
		(1) 建 設 改 良 費	1,556	0	973	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		ウ ち 職 員 給 与 費												
		(2) 地 方 債 償 還 金 (H)	21,257	21,795	22,347	22,913	23,494	24,091	24,704	25,006	22,610	20,892	18,143	8,273
		(3) 他 会 計 長 期 借 入 金 返 還 金												
(4) 他 会 計 へ の 繰 出 金														
(5) そ の 他														
3 収 支 差 引 (F)-(G) (I)	△ 14,288	△ 9,728	△ 14,740	△ 15,232	△ 15,655	△ 16,091	△ 16,540	△ 16,675	△ 14,108	△ 12,215	△ 12,525	△ 4,062		

## 投資・財政計画 (収支計画)

【農集】 (単位:千円, %)

年 度	H28(決 算) 2016年	H29(決 算) 2017年	H30(予 算) 2018年	H31 2019年	R2 2020年	R3 2021年	R4 2022年	R5 2023年	R6 2024年	R7 2025年	R8 2026年	R9 2027年
収 支 再 差 引 (E)+(I) (J)	△ 257	2,720	△ 1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
積 立 金 (K)												
前年度からの繰越金 (L)	4,183	3,925	1,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年度繰上充用金 (M)												
形 式 収 支 (J)-(K)+(L)-(M) (N)	3,926	6,645	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
実 質 収 支 黒 字 (P)	3,926	6,645	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(N)-(O) 赤 字 (Q)												
赤 字 比 率 ( $\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収益的収支比率 ( $\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$ )	84	78	83	84	84	84	84	83	82	81	87	87
地方財政法施行令第16条第1項により算定した 資金不足額 (R)												
営業収益－受託工事収益 (B)-(C) (S)	12,602	12,626	12,347	12,948	12,878	12,724	12,618	12,499	12,428	12,288	12,169	11,845
地方財政法による 資金不足の比率 ((R)/(S)×100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
健全化法施行令第16条により算定した 資金不足額 (T)												
健全化法施行規則第6条に規定する 解消可能資金不足額 (U)												
健全化法施行令第17条により算定した 事業の規模 (V)	12,602	12,626	12,347	12,948	12,878	12,724	12,618	12,499	12,428	12,288	12,169	11,845
健全化法第22条により算定した 資金不足比率 ((T)/(V)×100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (W)												
地方債残高 (X)												

○他会計繰入金 (単位:千円)

年 度	H28(決 算) 2016年	H29(決 算) 2017年	H30(予 算) 2018年	H31 2019年	R2 2020年	R3 2021年	R4 2022年	R5 2023年	R6 2024年	R7 2025年	R8 2026年	R9 2027年
収益的収支分	24,163	21,109	10,434	8,445	9,179	9,605	9,984	10,375	10,718	11,131	11,522	12,119
うち基準内繰入金	20,246	19,739	1,509	1,355	1,197	1,036	872	704	533	359	197	91
うち基準外繰入金	3,917	1,370	8,925	7,090	7,982	8,569	9,112	9,671	10,185	10,772	11,325	12,028
資本的収支分	8,445	11,986	28,448	27,474	27,473	27,474	27,474	27,150	24,148	21,904	18,684	8,450
うち基準内繰入金	7,227	7,375	27,475	27,474	27,473	27,474	27,474	27,150	24,148	21,904	18,684	8,450
うち基準外繰入金	1,218	4,611	973	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計	32,608	33,095	38,882	35,919	36,652	37,079	37,458	37,525	34,866	33,035	30,206	20,569