

1 はじめに

経営戦略策定の趣旨

公共下水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少や節水型社会の浸透による使用料収入の減少、施設の老朽化に伴う更新費用の増加などにより厳しさが増すことが予想されます。このような中、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むために、総務省から「経営戦略」の改定推進についてが発出され、質を向上させるための取り組みとして、人口減少や物価上昇等を反映した経営戦略の見直しを実施することが要請されています。結城市におきましては、前回策定から 4 年を経過したこと及び令和 2 年度より地方公営企業法適用会計に移行したことを受け、経営戦略の見直しを図るための改定を行うものです。

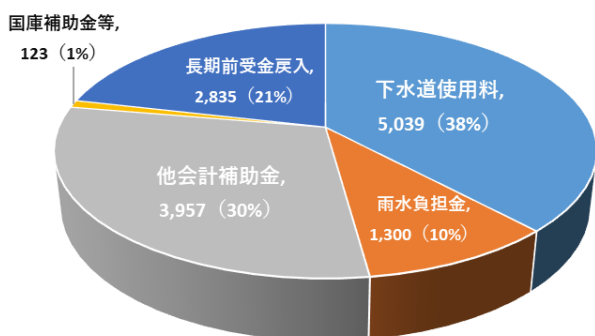
計画期間

本経営戦略は、中長期的な視点から経営基盤の強化に取り組むために、令和 6 年度から令和 15 年度の 10 年間で計画期間とします。中長期的な視点から令和 6 年度から令和 35 年度の 30 年間で試算期間とし、複数の検討パターンによる可能な限り長期間の将来試算を行います。

2 下水道事業の現状と課題

経営の健全性・効率性

経営指標において、「経常収支比率」は 100%を超えておりますが、計画期間の収益の 3 割を一般会計からの繰入金に占めています。その依存度は高く、より安定した経営のために財源の確保が求められています。水質保全の観点、財源の確保のためにも普及率の向上や他会計補助金の縮減のための不明水対策等が重要な課題となっています。



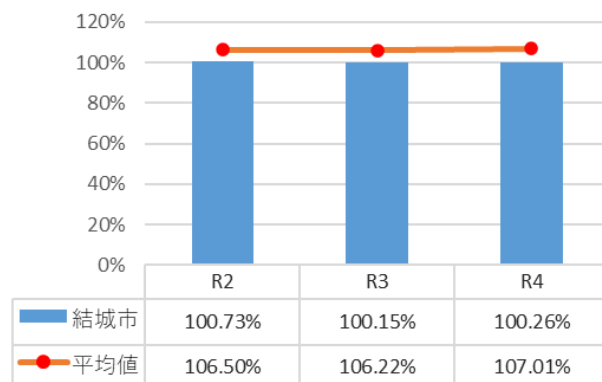
全体総括

本市の公共下水道事業の経営状況は、概ね健全であります。今後は、維持管理・更新コストの増大や人口減少に伴う有収水量の減少など、厳しい条件が増えると予想されます。

公共下水道事業の経営健全化を図っていくためには、経営戦略やストックマネジメント計画に基づいた施設管理・効率的な施設更新、投資の平準化を進めつつ、経営状況や資産状況を正確に把握し、下水道使用料の適正化や経費削減等の取り組みを検討していく必要があります。

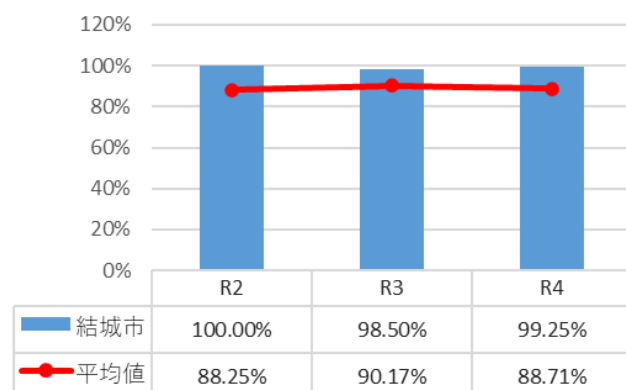
経常収支比率

経常収支比率は、収支が黒字であることを示す 100%を上回っています。営業収益の下水道使用料は減少傾向にあります。一般会計からの繰入金（不明水の処理に要する経費、分流式下水道等に要する経費）による収益の増加によります。



経費回収率

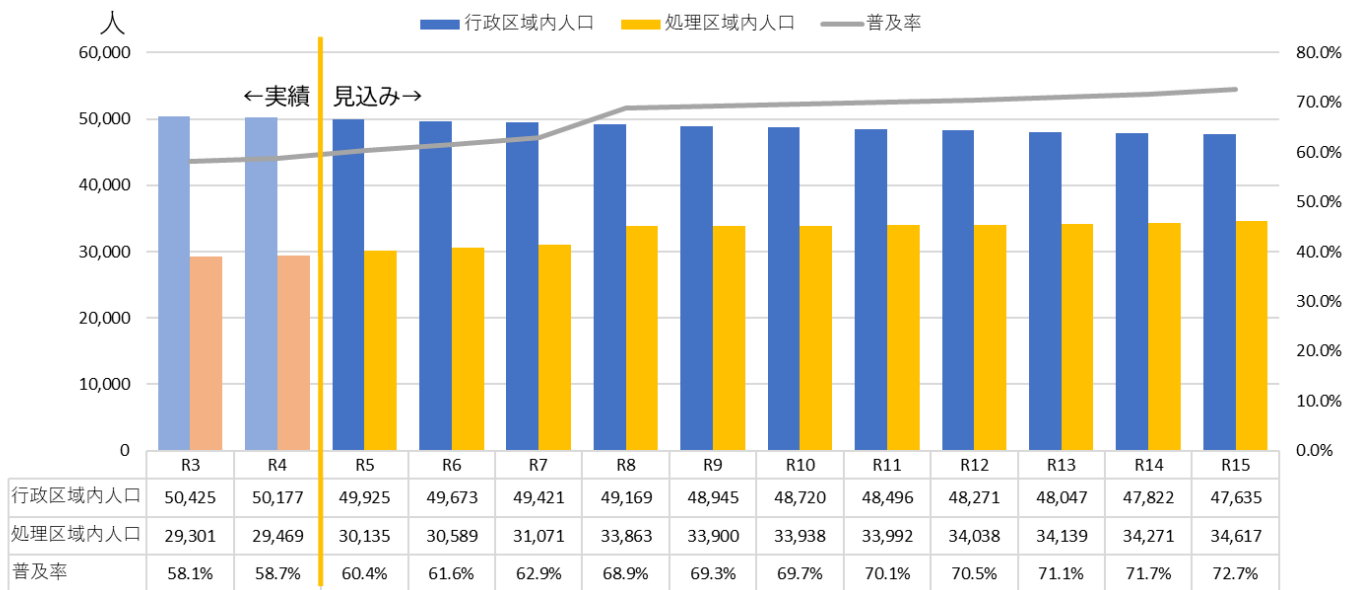
経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄っているかを表します。使用料以外では、国庫補助金により賄われているため 100%を下回っていますが、概ね健全であると言えます。



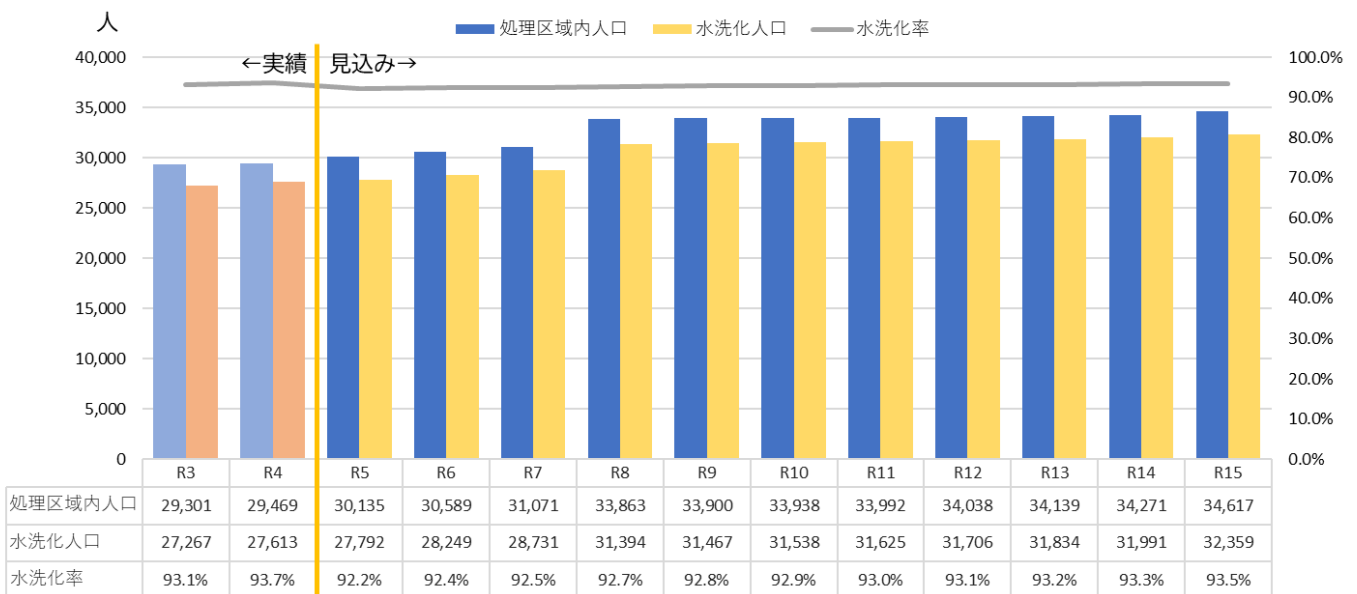
3 将来の事業環境

処理区域内人口及び水洗化人口の予測

行政区域内人口は年々減少する傾向にありますが、処理区域内人口は、整備事業の進捗に伴い処理区域面積が増加するため、計画期間である令和 15（2033）年度末の処理区域内人口は、令和 4（2022）年度実績に比べ 1.17 倍の 34,617 人と予測、普及率は 72.7%を目標としました。



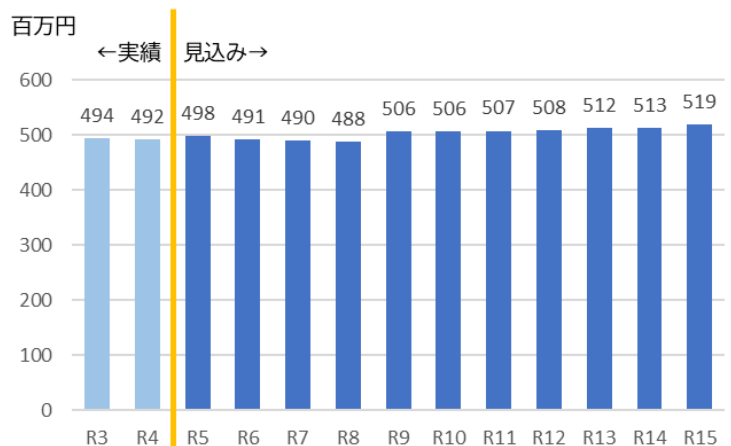
水洗化人口は、処理区域の整備拡大に伴い増加、令和 8 年度には結城第一工業団地繁昌塚南地区の造成完了による増加を見込みました。



使用料収入の見通し

使用料収入の見通しについては、有収水量の予測値に、令和 3 年度から令和 5 年度の有収水量 1 m³ 当たりの使用料収入の平均値を乗じて予測しました。

有収水量は、水洗化人口に一人当たり有収水量を掛けることで予測しました。近年の一人当たり有収水量は減少傾向にあるため、令和 8 年度まで減少の見込みですが、令和 9 年度以降は、結城第一工業団地繁昌塚南地区の接続などにより、水洗化人口の増加に合わせ増加に転じると予測しました。



施設の見通し

本市の公共下水道事業の供用開始は昭和 53 年度であり、現時点では法定耐用年数を超える管渠はありませんが、令和 10 年度には 50 年を経過し更新時期を迎えることとなります。そのため、施設計画は「新規整備」と平行して「維持管理」の段階へ移行することとなり、今後はストックマネジメント計画に基づく調査を行い、計画的に修繕や更新をすることで、長寿命化及び投資の平準化を図っていきます。

組織の見通し

本市の公共下水道事業を支える組織については、令和 2 年度からは地方公営企業法の適用及び農業集落排水事業の統合による組織のスリム化・効率化を図ってきました。

一方で公共下水道事業の適正な運営を維持していくにあたっては、普及拡大と併せて、処理場に加え、ポンプ場や管渠の改築更新も見込まれるため、業務量の増加に対応できる人財の確保と育成も課題となっており、安定した組織の構築に伴う適正人員について継続的に検討します。

4 経営の基本方針

将来都市像「**みんなの想いを 未来へつなぐ 活力あふれ文化が薫るまち 結城**」を実現するため、重要な都市基盤の一つである下水道施設の普及促進を図ります。

基本方針

計画的な投資

茨城県生活排水ベストプラン及びストックマネジメント計画等に基づき効率的な整備・改築更新

適正な維持管理

ストックマネジメント計画で作成したシナリオに基づいて、点検調査・修繕改築工事を実施
また、定期的な点検等、予防保全型の対策により施設の長寿命化

安定した経営基盤の確立

適切な経営方針や経営計画の策定
計画と実績を比較・分析し、必要に応じて見直しを行うことにより、経営の健全化を推進

使用料の適正化

人口減少にともなう使用料収入の減収、施設の老朽化による修繕・更新に備え、経費の徹底的な見直しを図ったうえで、使用料の適正化について検討

5 投資・財政計画

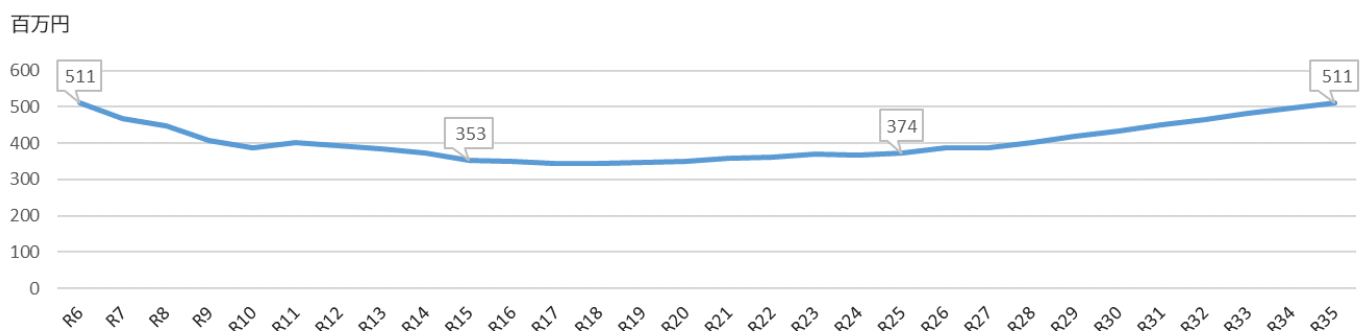
投資の目標

管渠については、未普及エリアの解消に向け整備を行い、令和 15 年度に処理区域内人口 34,617 人、長期試算では令和 35 年度に処理区域内人口 41,528 人、普及率 94.6%を目標とします。

事業名	事業費	事業内容
雨水管渠等	2,296 百万円	雨水対策として逆井調整池の整備を予定
処理場	3,855 百万円	ストックマネジメント計画に基づき、処理場等の設備更新を予定
汚水管渠等	3,178 百万円	結城第一工業団地繁昌塚南地区に係る整備を予定

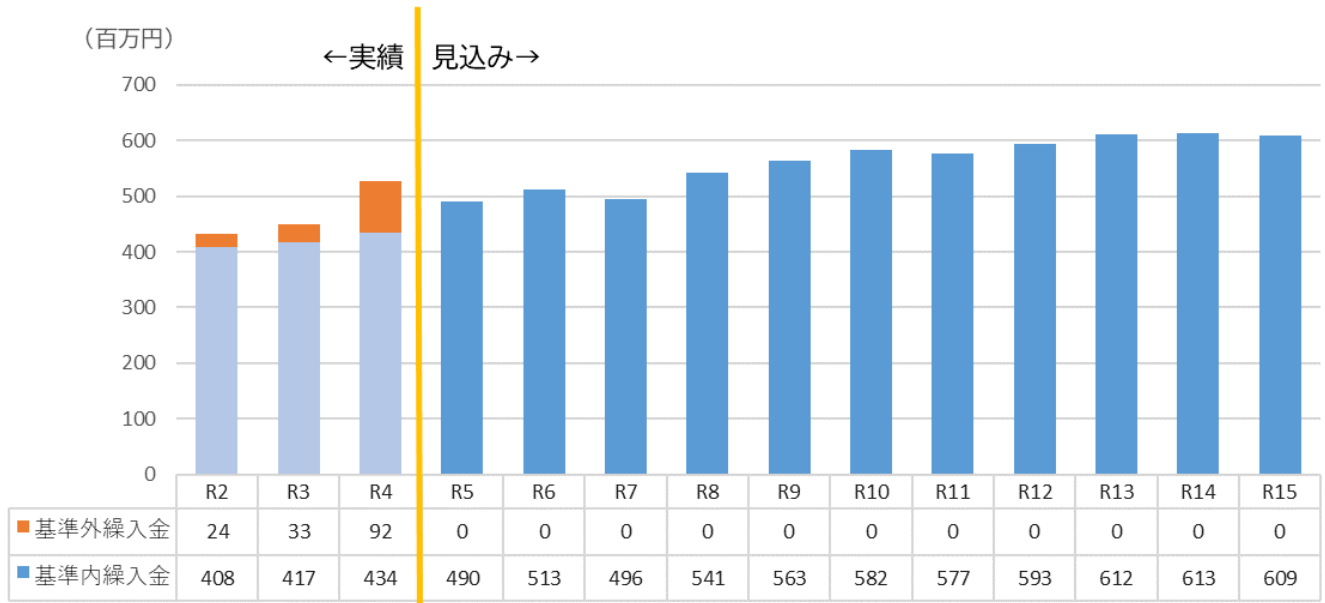
財政計画

投資に必要な財源の確保にあたり、財源の約 4 割を占める企業債については、世代間の公平性の確保に不可欠であり、償還金や利子等により経営が圧迫されないように努めます。



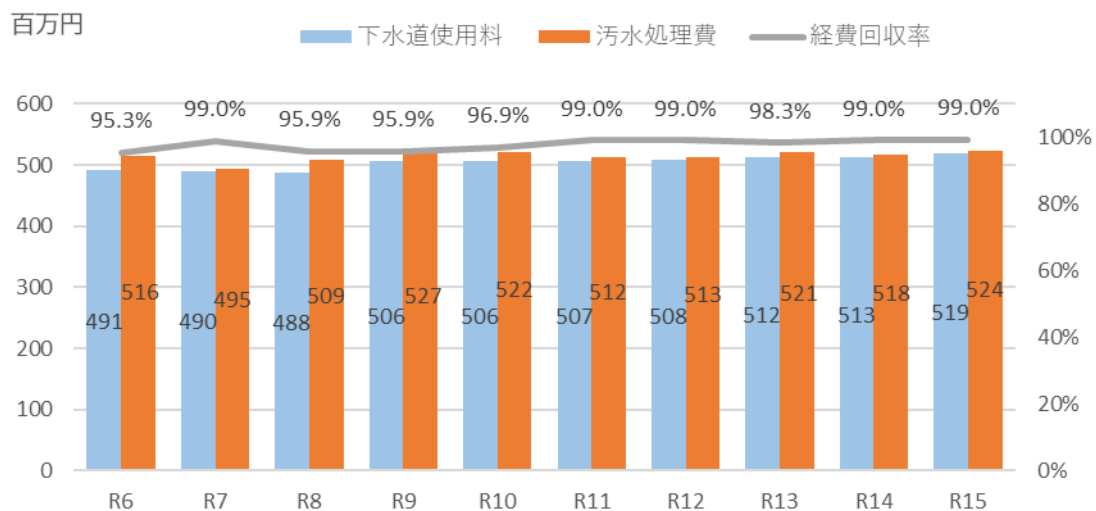
繰入金の推移

一般会計からの繰入金は、計画期間内は基準内繰入金による経営となります。繰入金は、「分流式下水道に要する経費」が整備拡大、改築更新の進行により増加する見込みです。また、近年、雨の降り方が「局地化」「集中化」「激甚化」する傾向にあり、雨水対策の必要性から雨水管渠や調整池の整備により「雨水処理に要する経費」が増加する傾向にあります。



経費回収率

経費回収率は、ほぼ 100%に近い数値を維持できる見込みです。汚水処理費の一部を使用料以外の収入である国庫補助金で賄っているため、100%を下回りますが、概ね使用料で賄われているといえます。



投資・財政計画の総括

投資・財政計画により、計画期間において必要な投資を実施した場合、収支バランスの維持を図るためには、一般会計からの基準内の繰入金が必要となりますが、当面は安定した経営が維持できる見込みです。

しかしながら、管渠施設が耐用年数を迎える時期に来ており、施設の老朽化に伴う更新投資の増大が今後の重大な課題です。ストックマネジメント計画で設定したシナリオに基づき、投資と財源の平準化を図りつつ、緊急度の高い施設を優先的に更新していくこととなります。

原価計算表により、算定期間を令和 8 年度から令和 11 年度までの 4 年間の平均値として原価の算定を行いました。算定の結果、対象経費に対する料金収入（現行料金）の割合が約 95%となります。

更に、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化や耐震化等により増大することが見込まれます。使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実態資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用を「資産維持費」として確保することが必要と考えられます。

6 経営健全化に向けた今後の取組み

投資についての検討・取組み

■広域化・共同化・最適化

茨城県が策定する「茨城県汚水処理事業広域化・共同化計画」に参画し、広域化・共同化について、本市として最適な広域化・共同化の形態について研究を行い、農業集落排水施設の統合の検討を実施します。

■投資の平準化

ストックマネジメント計画により、適切な点検・調査を実施し、投資の平準化を進めます。また、予防保全型の維持管理に努め、耐用年数の延伸とライフサイクルコストの縮減を図ります。

■広民間活力の活用（PPP／PFI など）

下水道施設の調査・改築・維持管理の最適な手法を、他市町村の先進的取組事例の調査を行い、民間活用における官民のリスク分担や、利害得失（リスク及びメリット）を研究します。

財源についての検討・取組み

■使用料

計画期間中の経費回収率は、ほぼ 100%に近い数値を示しており、当面は安定した経営が維持できる見込みです。現状行っている 4 年に 1 度の使用料改定の検討時に、必要に応じて改定を行う方針とします。

■水洗化率の向上に向けた取組み

整備区域における現在未水洗化となっている世帯に対して、毎年戸別訪問等の接続促進活動を実施します。また、引き続き、「結城市公共下水道接続支援事業補助金」制度の活用を含めて理解を促し、水洗化の一層の推進を図ります。

投資以外の経費についての検討・取組み

■不明水対策

管渠への不明水の流入対策等により、汚水処理費の削減に努めます。これまで行ってきた管路施設等損傷点検調査に併せ、令和 5 年度より雨天時浸入水調査を継続して行い、不明水の具体的な流入箇所の特特定、原因把握に取り組み、その結果を基に汚水施設の維持補修を実施します。

7 経営戦略の事後検証・改定等に関する事項

経営戦略の進捗管理

計画（Plan） 実行（Do） 評価（Check） 見直し（Action）により、投資・財政計画の達成状況について毎年度進捗管理を行い、目標を達成していない場合は、その原因調査と対策を図ります。大きな乖離が認められた場合には、次に示す経営戦略の見直しを待たずに、全体的な見直しや再検討を実施します。

経営戦略の見直し

社会情勢の変化や使用料改定を踏まえて 5 年毎に見直す方針とし、次回は令和 10 年度に改正する予定とします。



経費回収率向上に向けたロードマップ

取組内容	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
	令和 6年	令和 7年	令和 8年	令和 9年	令和10年	令和11年	令和12年	令和13年	令和14年	令和15年
公共下水道の整備拡大	未普及エリアの整備 R14年時点下水道普及率71.7%									
使用料水準の適正化検討		→				→				→
ストックマネジメント計画更新		→					→			
経営戦略改定					→					→
事業計画変更策定			→							

