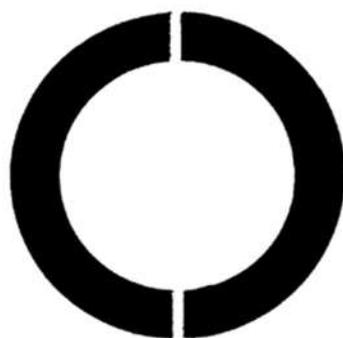


**群馬県板倉町**

---

**下水道事業経営戦略**

令和7年3月



**平成29年3月策定**

**令和7年3月改定**



# 板倉町下水道事業経営戦略

## 目次

### I はじめに

### II 経営戦略改定について

1. 経営戦略策定及び改定の背景と目的-----	2
--------------------------	---

### III 事業概要

1. 本戦略の対象となる事業の現況-----	6
------------------------	---

### IV 現状分析

1. 決算統計・経営比較分析表による本町経営状況分析-----	10
---------------------------------	----

### V 将来の事業環境

1. 将来の事業予測-----	25
2. 投資と財源の予測-----	28
3. その他の予測-----	30
4. 現状の課題への対応-----	31
5. 経営の基本方針と目標-----	31

### VI 投資・財政計画（シミュレーション）

1. シミュレーションの設定条件-----	34
2. 投資財政計画（現状予測パターン）-----	36

3. 収支改善のための投資財政計画-----	40
4. 各種パターンによる投資・財政計画の総括-----	44
5. シミュレーションに基づく「経費回収率向上へのロードマップ」-----	46
6. 投資・財政計画に未反映の取組や今後予定の取組概要-----	48

## VII 経営戦略の取組体制と今後の検討事項

1. 経営推進体制-----	54
2. PDCA サイクルの実行-----	55
3. 次回以降の見直し-----	56

## VIII 用語解説



## はじめに

下水道は、公衆衛生の確保と生活環境の改善及び公共用水域の水質保全、浸水の防除といった役割をもち、住民が快適で衛生的に暮らせるまちづくりに欠かせない社会基盤施設です。

板倉町（以下「本町」）は、町村合併促進法により、昭和 30 年、西谷田村、海老瀬村、大箇野村、伊奈良村の 4 か村の合併によって誕生しました。群馬県の中で、東京に最も近い位置にあり、「鶴舞う形の群馬県」と上毛カルタにも歌われる鶴のくちばしの部分にあたります。渡良瀬川と利根川に挟まれた三角地帯で、栃木、埼玉の 2 県に接しています。

第 1 次産業は、昭和 40 年代より稲作中心から施設園芸への移行が進み、キュウリの出荷額は全国有数となりました。昭和 47 年に東北自動車道が開通してから、第 2 次産業も生産が活発化しました。その結果、昭和 54 年 3 月には工業団地が完成し、企業の誘致と操業が始まりました。

このような情勢下において本町では、市街地の無計画なスプロール化を防止し、町の健全な発展を促進するため、連続した市街化地域を中心とした 177ha に対して、都市計画に基づく用途地域を設定しました（うち 37ha は工業専用地域）。この他に約 218ha については、板倉ニュータウン造成により、これを含めて用途地域の再設定を行いました。

その後、本町では平成 6（1994）年 11 月に事業を開始し、平成 10（1998）年 3 月に下水道事業の供用を開始し、その後も施設の整備を続けています。

現在、本町の下水道事業は供用開始から 26 年以上経過していることから、今後は施設の老朽化に対応するための改築・更新費用の増大が見込まれます。また、人口減少や節水機器の普及等による使用料収入の減少により、下水道経営を巡る情勢は今以上に厳しくなることが想定されます。このような状況下、平成 26（2014）年 8 月に総務省から、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むための計画作成が求められ、本町では平成 28（2016）年度に板倉町下水道事業経営戦略を策定しました。

今回、当初経営戦略策定から 8 年が経過し、また、令和 6（2024）年度に企業会計に移行したことから、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けるものとして、経営戦略に沿った取組等を踏まえつつ、PDCA サイクルを通じて質を高めていくため、一層の内容の充実化を図った下水道事業経営戦略に改定しました。

本戦略の計画期間は令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度の 10 年間とし、社会情勢や経営状況の変化等を踏まえて、概ね 5 年ごとに見直しを行います。



## Ⅱ

# 経営戦略改定について

## 1. 経営戦略策定及び改定の背景と目的

---

### (1) 公営企業の更なる経営改革の推進

我が国においては、今後の急速な人口減少等に伴うサービス需要の縮小や施設の老朽化に伴う更新需要の増大等、公営企業を取り巻く経営環境が厳しさを増す一方で、各公営企業は将来にわたり住民生活に必要なサービスを安定的に提供していくことが強く求められています。

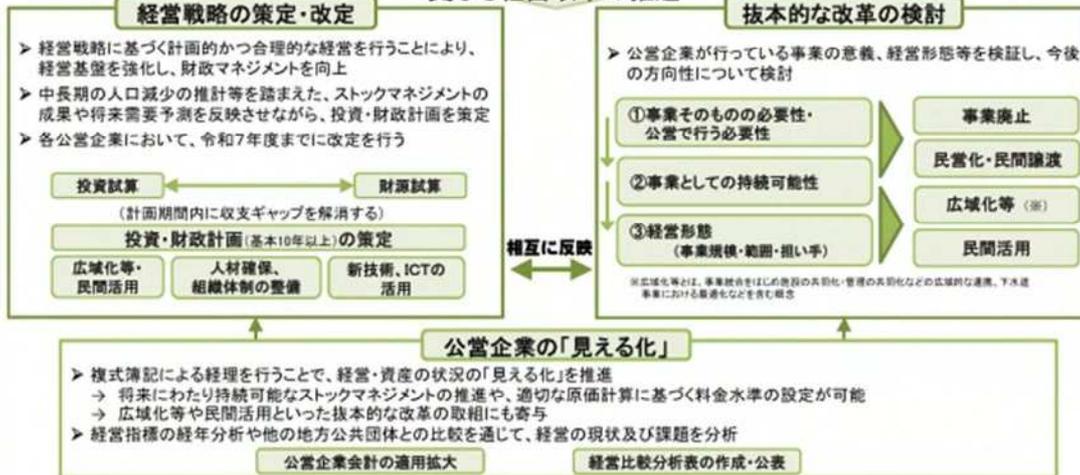
そのためには、公営企業会計の適用や経営比較分析表の活用による「見える化」といった現状分析に基づき、経営戦略の策定や抜本的な改革等の取組を進め、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図るとともに、これらについて、より実効性を高めるために更なる経営改革を推進することが不可欠となっています。

## 公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
- 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
- 職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
- 特に中小の公営企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となる懸念

さらに厳しい経営環境

## 更なる経営改革の推進



※出典：総務省「令和6年度の公営企業関係主要施策に関する留意事項について」

## (2) 経営戦略策定の目的

公営企業は、使用料収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたり本来の目的である公共の福祉を増進していくことがその大前提となっています。

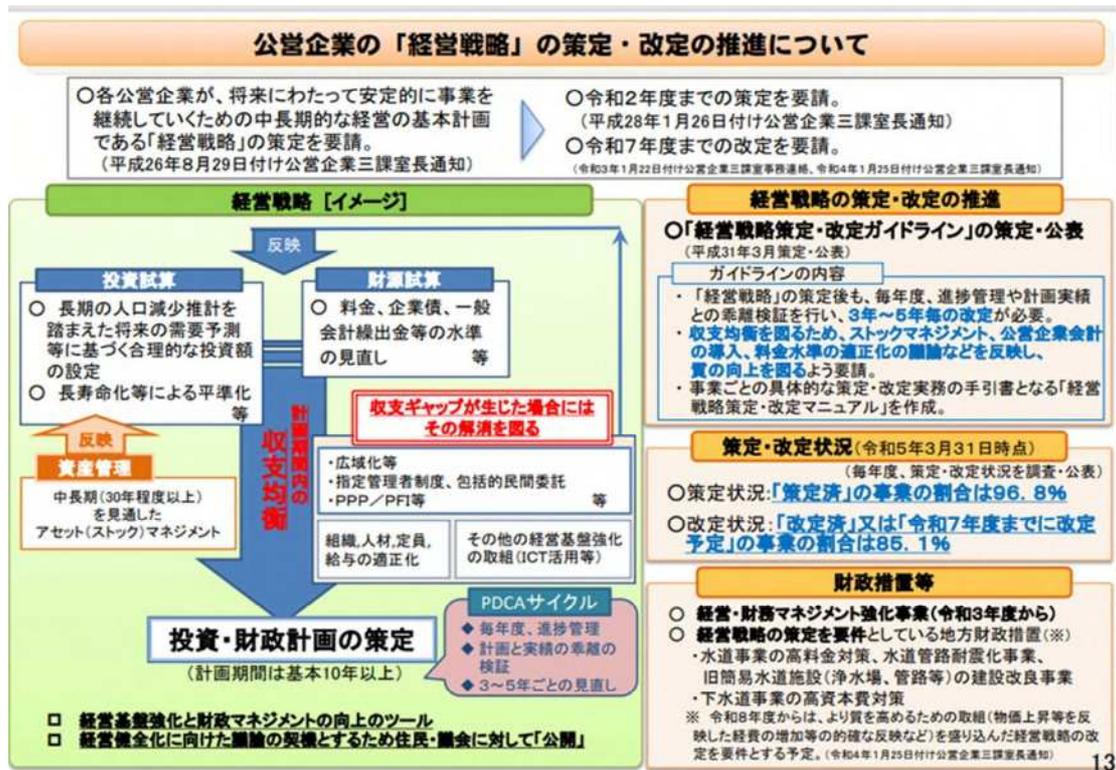
しかしながら、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う使用料収入の減少等により、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しつつあります。このため、公営企業の経営環境の変化に適切に対応し、公営企業のあり方について絶えず検討を行うことが不可欠となっています。

すなわち、経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが必要です。

これらの課題や現状に対して、総務省は、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営

戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことを強く求めています。

このなかで経営戦略については、平成 28（2016）年度から令和 2（2020）年度までに策定を行い、令和 3（2021）年度から令和 7（2025）年度までに改定することを求め、平成 31（2019）年 3 月、令和 4（2022）年 1 月の 2 回、ガイドライン及びマニュアルを変更しています。



※出典：総務省「令和5年度第2回下水道事業経営セミナー資料」より抜粋

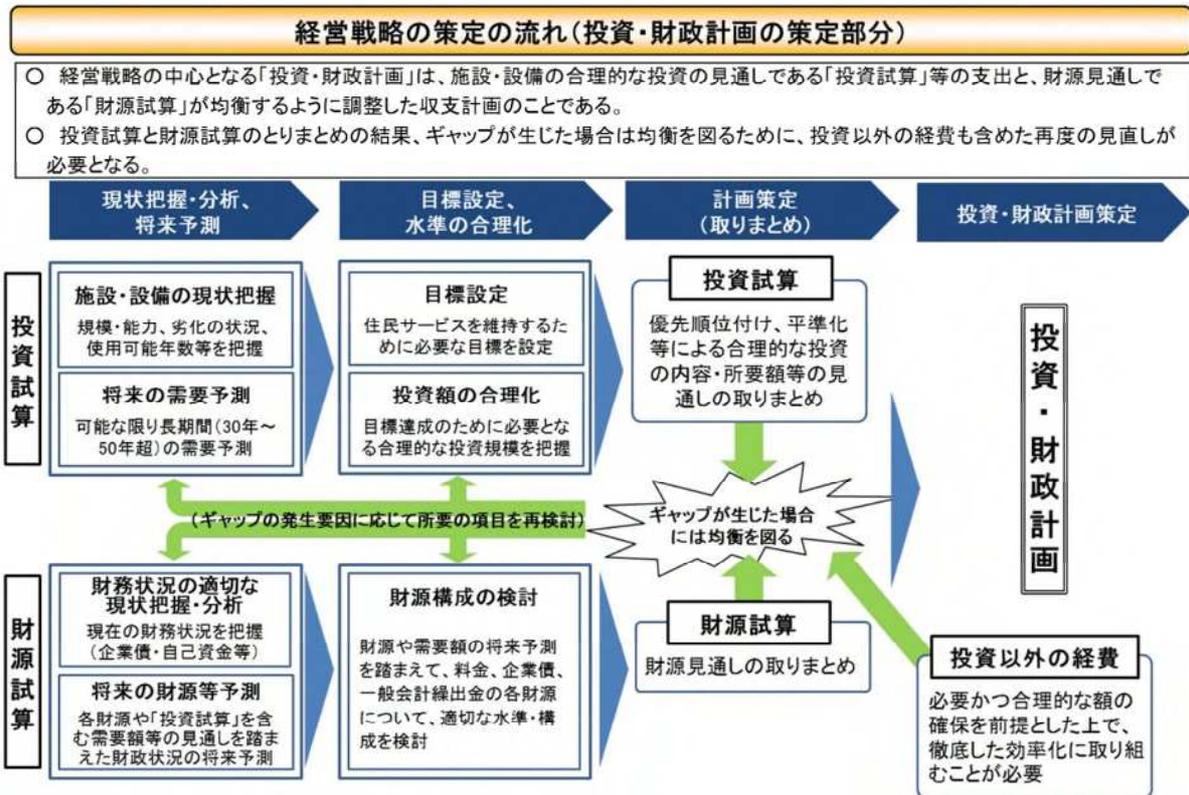
### (3) 経営戦略の要旨

本経営戦略においては、下水道資産の現状分析を基にした長期的な需要の見通しや更新等の投資計画を立てることになりますが、経営の悪化が想定される場合、使用料改定検討等の計画に基づいて事業の持続性に対する的確な見通しを描くために、中長期の「投資・財政計画」の策定を行います。

「投資・財政計画」の策定にあたっては、「投資試算」及び「財源試算」による将来予測が求め

られます。

「投資・財政計画」は、現時点で反映可能な経営健全化や財源確保に係る取組を踏まえて試算を行います。その上で、将来の使用料収入の減少、更新需要の増大等を見据えた使用料水準の適正化、広域化等及び更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討して具体的なシミュレーションを構築し、今後の経営の指針や取組を描くものとなります。



※出典：総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」



## 事業概要

### 1 本戦略の対象となる事業の現況

#### (1) 対象となる事業概要

本戦略の対象は下水道事業となります。本事業は現在、板倉町住民環境課環境下水道係で運営しており、以下はその概要です。

#### ■本町の下水道事業の概要

事業	下水道事業
供用開始	平成 10 (1998) 年 3 月 31 日
法適・非適用区分	法適用
処理区域内人口密度	16.0 人/ha
流域下水道等への 接続の有無	なし
処理区数	1 地区
処理場数	1 箇所
広域化・共同化・ 最適化実施状況	なし

処理区域内人口密度は令和 5 (2023) 年度決算統計より

## (2) 使用料（料金）体系の状況

本町の使用料（料金）体系は以下のとおり、使用水量に基づいた従量制による使用料の合計額で構成されています。使用料改定の実績は供用開始以来ありません。

◇使用料体系

(税抜)

一般汚水	基本料金 (1か月あたり)	10 m <sup>3</sup> まで	1,600 円
	超過料金 (水量 1 m <sup>3</sup> あたり)	10 m <sup>3</sup> 超え 50 m <sup>3</sup> まで	170 円
		50 m <sup>3</sup> 超え 100 m <sup>3</sup> まで	175 円
		100 m <sup>3</sup> 超え 200 m <sup>3</sup> まで	190 円
		200 m <sup>3</sup> 超え 300 m <sup>3</sup> まで	210 円
		300 m <sup>3</sup> 超え 400 m <sup>3</sup> まで	230 円
		400 m <sup>3</sup> 超え	235 円
臨時用	使用水量 1 m <sup>3</sup> あたり	235 円	

※板倉町下水道条例より

### ■ 1ヶ月 20 m<sup>3</sup>あたりの使用料の推移

◇下水道事業

(税抜)

	令和 3 年度 (2021)	令和 4 年度 (2022)	令和 5 年度 (2023)
条例上の使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり)	3,300 円	3,300 円	3,300 円
実質的な使用料 (20 m <sup>3</sup> あたり)	3,881 円	3,872 円	3,073 円

※条例上の使用料：条例上の使用料で計算

※実質的な使用料：使用料収入(円)/年間有収水量(m<sup>3</sup>)×20(m<sup>3</sup>)

※令和 5 年度は、公営企業会計移行に伴う打切決算処理の影響で、例年より低い数値となっています。

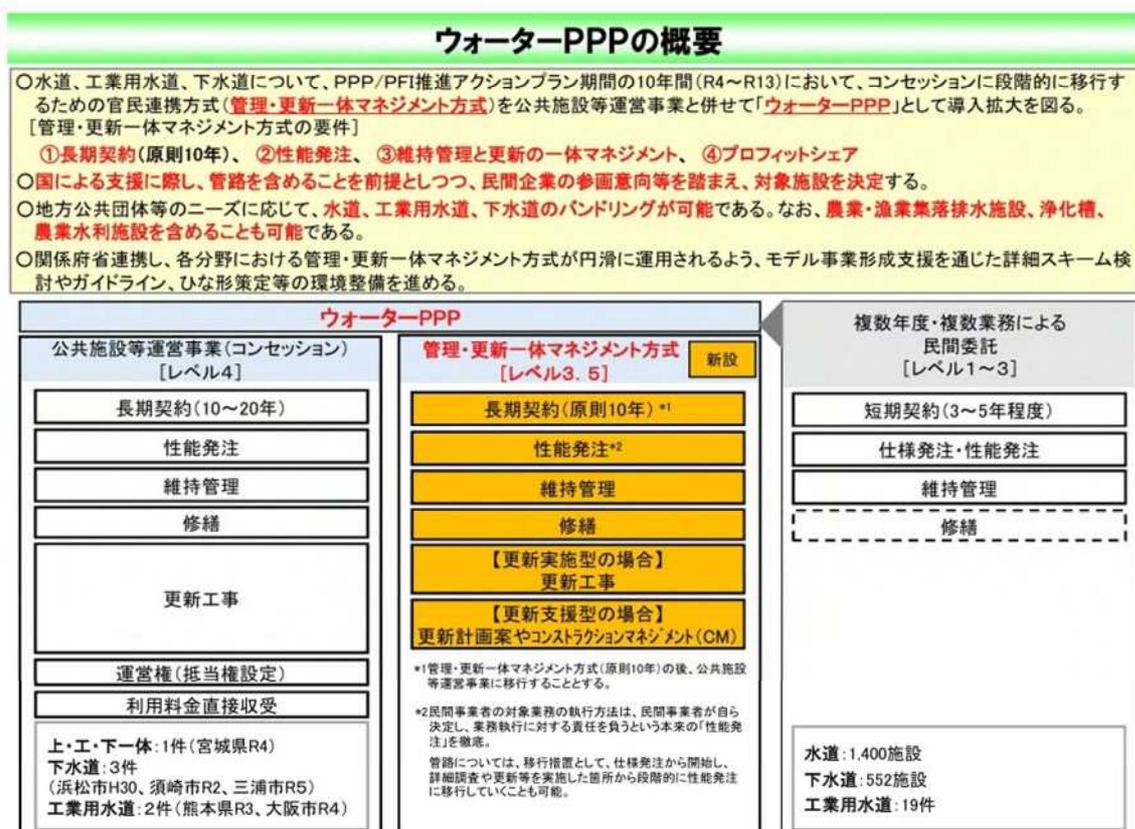
### (3) 組織の状況

本町の下水道事業は、住民環境課環境下水道係で運営しています。本戦略改定時点の令和6(2024)年度現在、下水道事業に関与する職員は3名です。

## ■本町の組織の状況

### (4) 民間活力の活用等

現在、マンホールポンプ、下水処理場等の維持管理を民間事業者へ委託して、効率的な施設の管理を行い、維持管理費の抑制を図っています。また、下水道使用料の徴収業務も民間事業者へ委託しています。指定管理者制度及びPPP/PFIについては現状活用していません。しかしながら、令和9(2027)年度以降に污水管改築の交付金を受けるには、現在国土交通省が推進している「ウォーターPPP導入を決定済み」が交付要件となっていることから、導入検討に向けた準備を本格的に進めていくため、今後基礎調査を含む導入可否の検討を予定しています。



※出典：国土交通省「下水道における新たなPPP/PFI事業の促進に向けた検討会（第33回）」

## **(5) 資産活用の状況**

特にありません。下水道処理時に発生する消化ガスの販売等は、現状では取り組んでいませんが、今後活用の可否を検討していきます。

## **(6) 広域化・共同化**

特にありません。



## IV 現状分析

### 1 決算統計・経営比較分析表による本町経営状況分析

---

#### (1) 財務分析（収支等経年分析）

以下の表は令和元（2019）年度から令和5（2023）年度までの過去5年間における下水道事業の財政状況を決算統計から集計したもので、経常的な活動の収支を示す収益的収支、投資・企業債の発行及び償還を示した資本的収支の推移を記したものです。

処理区域内人口とは、下水処理が開始されている処理区域に居住する人口を示します。

## ■財政状況

### ◇下水道事業

(単位：処理区域内人口 人 その他 千円)

	令和元年度 (2019)	令和2年度 (2020)	令和3年度 (2021)	令和4年度 (2022)	令和5年度 (2023)
収益的収支 B - C…A	92,041	79,737	75,724	107,754	60,632
総収益①+②+③…B	195,445	170,295	180,532	210,736	161,203
営業収益①	67,315	73,618	72,969	69,358	54,800
営業外収益②	128,130	96,677	107,563	141,378	106,403
特別利益③	0	0	0	0	0
総費用④+⑤+⑥…C	103,404	90,558	104,808	102,982	100,571
営業費用④	86,590	75,848	92,256	92,630	92,474
営業外費用⑤	16,814	14,710	12,552	10,352	8,097
特別損失⑥	0	0	0	0	0
資本的収支 E - F…D	△ 87,916	△ 83,377	△ 85,539	△ 87,869	△ 89,575
資本的収入 E	4,500	0	0	0	0
資本的支出 F	92,416	83,377	85,539	87,869	89,575
実質収支 A-D	4,125	△ 3,640	△ 9,815	19,885	△ 28,943

処理区域内人口	2,373	2,371	2,388	2,389	2,357
使用料収入(営業収益に含む)	67,315	73,618	72,949	69,338	54,790

下水道事業の財政状況は次のとおりです。

#### ■使用料収入の推移

令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響により巣籠需要が増加したため、収入が増加しました。しかし、それ以降は減少しています。令和5年度は公営企業会計移行に伴う打切決算処理の影響で、例年より低い数値となっています。直近3年間では処理区域内人口の減少に伴い、使用料収入が微減傾向にあります。

#### ■実質収支

黒字と赤字の年度が存在する中で、令和4年度までは良好な状態を維持しています。令和5年度は、公営企業会計移行に伴う打切決算処理の影響によって、例年よりも低い数値となっています。令和6年度以降は、公営企業会計への移行に伴い会計制度が大幅に変更され、減価償却費等の非資金収支も計上されるため、収支状況が厳しくなることが予測されます。

#### ■資本的収支

現在、大規模な工事は行われていないため、過去の地方債償還が適宜実施されています。

## (2) 処理区域内人口・水洗便所設置済人口・水洗化率の推移

令和元(2019)年度から令和5(2023)年度までの過去5年間の下水道事業における営業収益に影響を与える①処理区域内人口、②水洗便所設置済人口、③水洗化率の推移は次のとおりです。

### ① 処理区域内人口(人)

処理区域内人口とは下水道等の整備が進み、生活排水を処理できるようになった人口です。

### ② 水洗便所設置済人口(人)

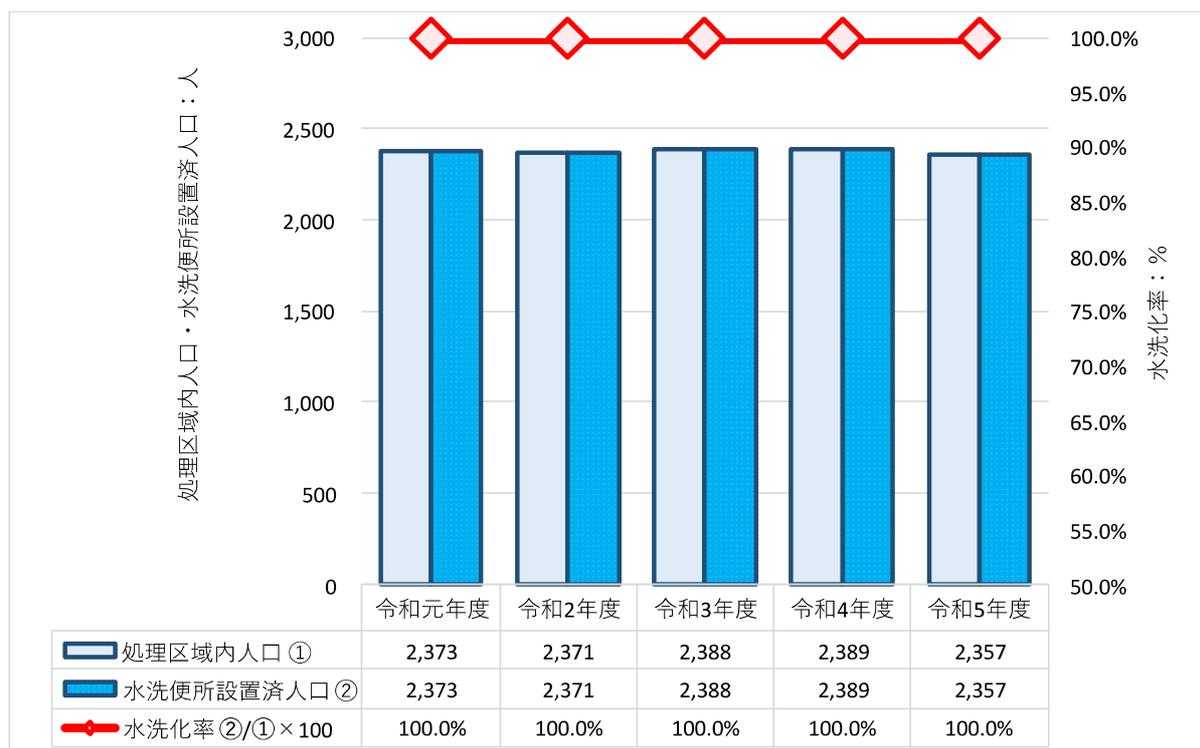
水洗便所設置済人口とは水洗便所を設置・使用していて、生活排水を適切に処理している人口です。

### ③ 水洗化率（％）

水洗化率とは①下水道処理区域内人口のうち、実際に排水設備等を設置し、下水道を利用している②水洗便所設置済人口の割合です。

#### ◇下水道事業

（単位：人）



※決算統計より算出

下水道事業、特定環境保全下水道事業及び農業集落排水事業の処理区域内人口・水洗便所設置済人口・水洗化率は次のとおりです。

下水道事業では処理区域内人口、水洗便所設置済人口共に微増傾向です。

また、水洗化率が上がると使用料収入が増加するのみならず、汚水が衛生的に処理されるので、水質保全や公衆衛生の向上につながります。現状、水洗化率 100%ですが、同数値の維持が重要です。

### (3) 汚水処理水量・有収水量・有収率の推移

令和元（2019）年度から令和 5（2023）年度までの過去 5 年間の決算統計より、下水道事業における営業利益に影響を与える①年間総処理水量、②年間有収水量、③有収率の推移は次のとおりです。

#### ① 年間総処理水量（ $\text{m}^3$ ）

年間総処理水量とは 1 年間における汚水処理水量の合計です。

#### ② 年間有収水量（ $\text{m}^3$ ）

年間有収水量とは 1 年間における下水処理した全汚水量のうち、下水道使用料徴収の対象となる水量です。

#### ③ 有収率（％）

有収率とは①年間汚水処理水量のうち②年間有収水量の割合です。有収率が低いほど、使用料徴収の対象とすることができない不明水が多く、非効率的であることを示しています。

◇下水道事業



※決算統計より算出

下水道事業の有収率は次のとおりです。

下水道事業の総処理水量は微増していますが、有収水量が微減していることから、相対的に有収率が減少傾向であるといえます。

管路が老朽化すると不明水が増加し、有収率が低下する傾向があるので、引き続き計画的な管路の点検、修繕が必要です。

#### (4) 経営比較分析表による現状分析

経営比較分析表は総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他公営企業（類似団体平均）との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況をわかりやすく説明するために策定しているものです。

本町においては、下水道事業の経営比較分析表を公表しています。ここでは、既に公表されている経営比較分析表による分析を行いました。なお、本戦略作成時点で各市町が公表しているのは令和4（2022）年度末のものが最新であるため、本町における令和元（2019）年度から令和4（2022）年度の経年比較による分析と、令和4（2022）年度における県内の同型の類型区分団体、類似団体平均、全国平均と本町の経営指標を比較し分析しました。

## ■類似団体区分一覧表

◇下水道事業

処理区域内人口区分	処理区域内人口密度区分	供用開始後年数別区分	類型区分	団体数
3万人未満	75人/ha以上		Ca	3
	50人/ha以上	30年以上	Cb1	25
		15年以上	Cb2	22
		15年未満	Cb3	4
	25人/ha以上	30年以上	Cc1	153
		15年以上	Cc2	150
		15年未満	Cc3	19
	25人/ha未満	30年以上	Cd1	122
		15年以上	Cd2	186
		15年未満	Cd3	11

本町の類似団体区分は、下水道事業はCd2に該当します。以下の分析では県内近隣団体から同型の類型区分の下水道事業の団体を選出し、経営比較分析表から各種指標を比較しました。

下水道事業では本町と同型のCd2区分より甘楽町、中之条町を選出、近隣の群馬県邑楽郡から明和町、千代田町、邑楽町を選出し、経営比較分析表から指標の比較を行いました。

## ■比較団体

	類型区分	比較団体
下水道事業	Cd 2	甘楽町、中之条町
	群馬県 邑楽郡	明和町、千代田町、邑楽町

なお、経営比較分析表の指標のうち、本戦略においては、①経常収支比率、②経費回収率、③汚水処理原価、④水洗化率について比較しました。

### ①経常収支比率（％）

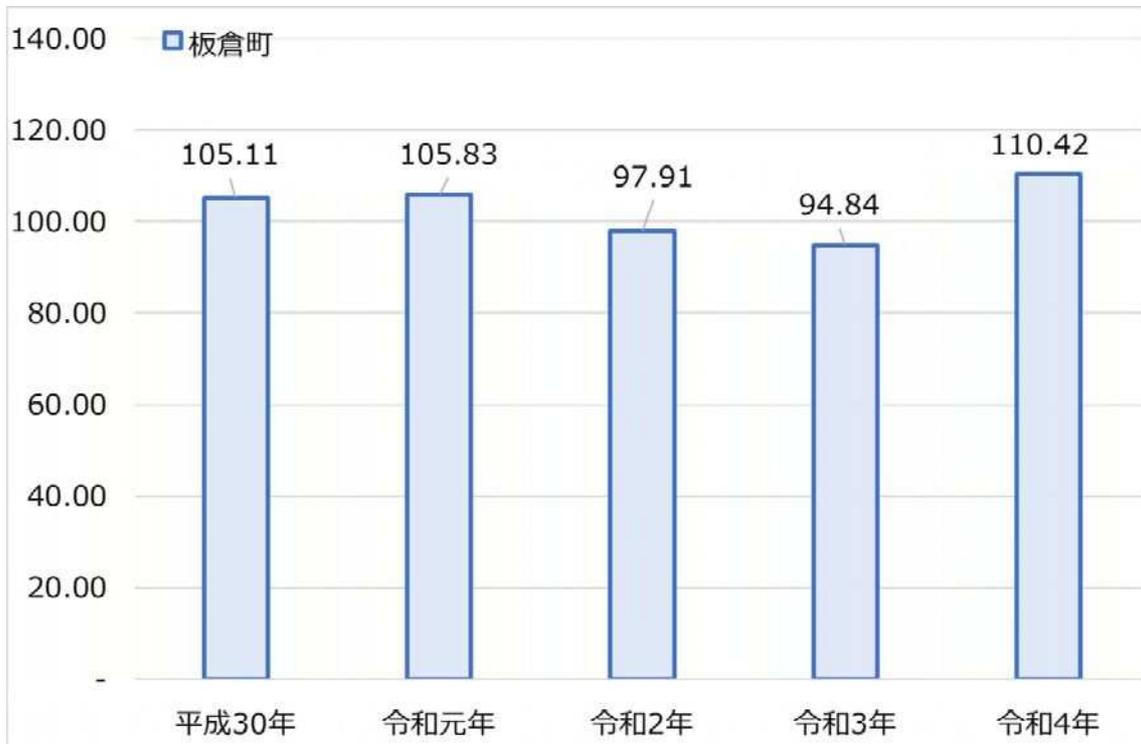
基本算式：経常収益／経常費用×100

経常収支比率は、使用料収益や一般会計からの繰入金等の収益により、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標であり、単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要です。数値が100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要になります。

■經常收支比率 經年比較

(單位：%)

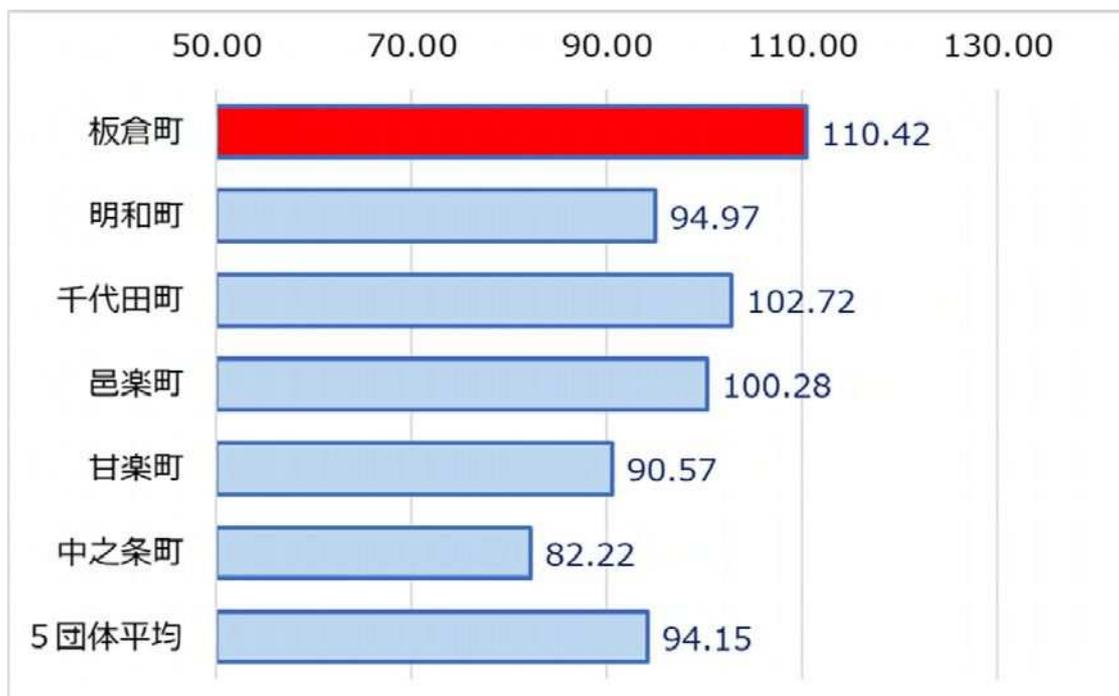
◇下水道事業



■經常收支比率 類似団体比較 令和4年度決算

(單位：%)

◇下水道事業



経常収支比率の分析ポイントは次のとおりです。

令和2年度および令和3年度においては、収益率が100%を下回り赤字の状況でありましたが、令和4年度においては比較団体の中で最も高い数値を記録しました。

## ② 経費回収率（％）

基本算式： $\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}} \times 100$

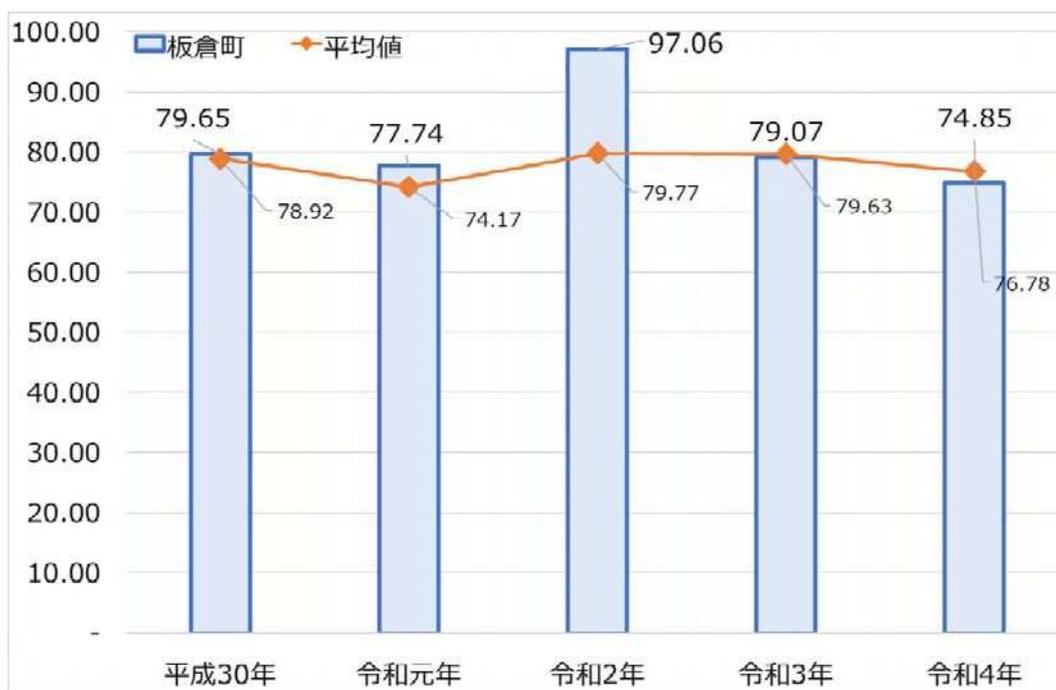
経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標であり、使用料水準等を評価することが可能です。

地方公営企業法第17条の2によると、「下水道事業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び、当該事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが困難であると認められる経費を除き、当該事業の経営に伴う収入をもって充てなければならない」としており、適正な経費負担区分を前提とした「独立採算の原則」が定められていることから、経費回収率が100%以上になることを求められています。

### ■経費回収率 経年比較 令和4年度決算

(単位：％)

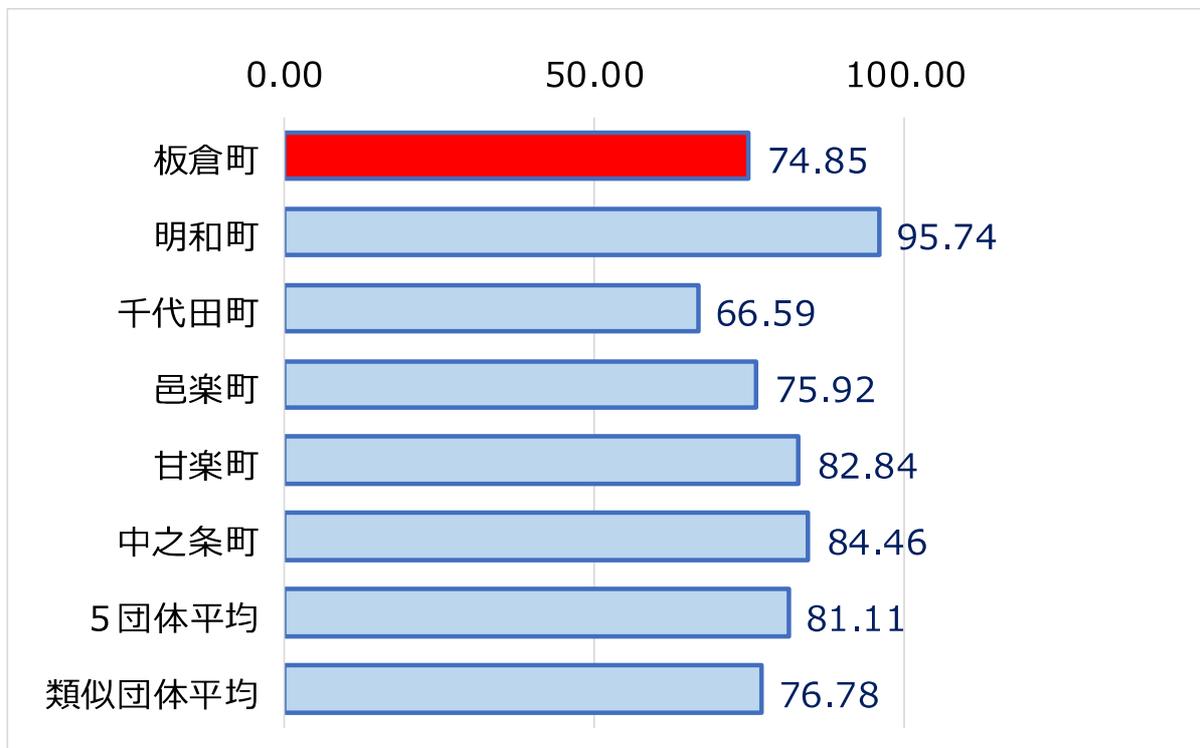
#### ◇下水道事業



■経費回収率 類似団体比較 令和4年度決算

(単位：%)

◇下水道事業



経費回収率の分析ポイントは次のとおりです。

経費回収率は100%に達しておらず、経費を使用料収入で賄えていない状況です。公営企業会計移行後は独立採算制の原則が求められるため、使用料を改定する等の改善が必要です。

③ 汚水処理原価 (円)

基本算式：  $\frac{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}}{\text{年間有収水量}}$

汚水処理原価は、有収水量 1 m<sup>3</sup>あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。

総務省が示す「下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月 3,000 円/20 m<sup>3</sup>を前提として行われていることに留意すること」(公営企業の経営に当たっての留意事項について平成 26 年 8 月 29 日総務省自治財政局公営企業課長・総務省自治財政局公営企業経営室長・総務省

自治財政局準公営企業室長)を基にし、汚水処理原価も各自治体及び事業体に対して経営改善を求めています。

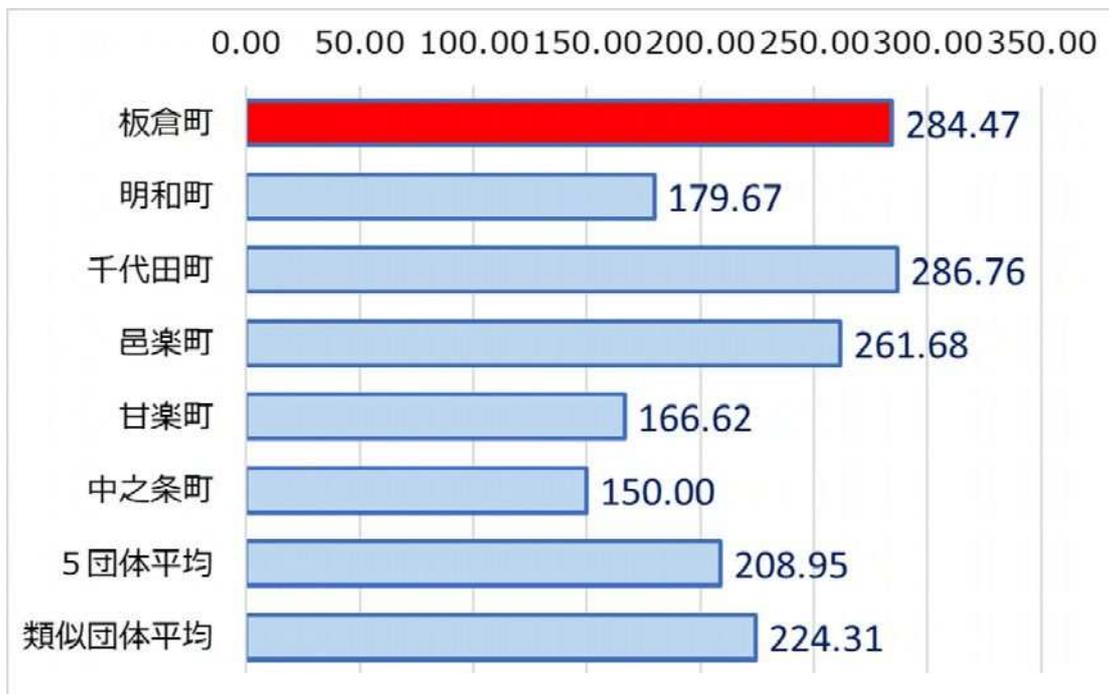
■汚水処理原価 経年比較

(単位：円)

◇下水道事業



◇下水道事業



汚水処理原価の分析ポイントは次のとおりです。

本町は標準活性汚泥法による下水処理施設を有しており、OD法による下水処理を行っている比較団体、流域関連下水道による下水処理をしている比較団体に比べて維持管理費が掛かっています。また、令和4年度は動力費の高騰の影響を受け、比較団体や類似団体平均よりも汚水処理原価が高くなっています。

建設工事

④ 水洗化率 (%)

基本算式： $\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している水洗便所設置済人口の割合を表した指標です。公共用水域の水質保全や、使用料収入の増加等の観点から100%となっていることが望ましいとされています。収入増加に繋がる項目のため100%未満である場合、整備済地域に対する下水道接続への取組が必要です。

■水洗化率 経年比較

(単位：%)

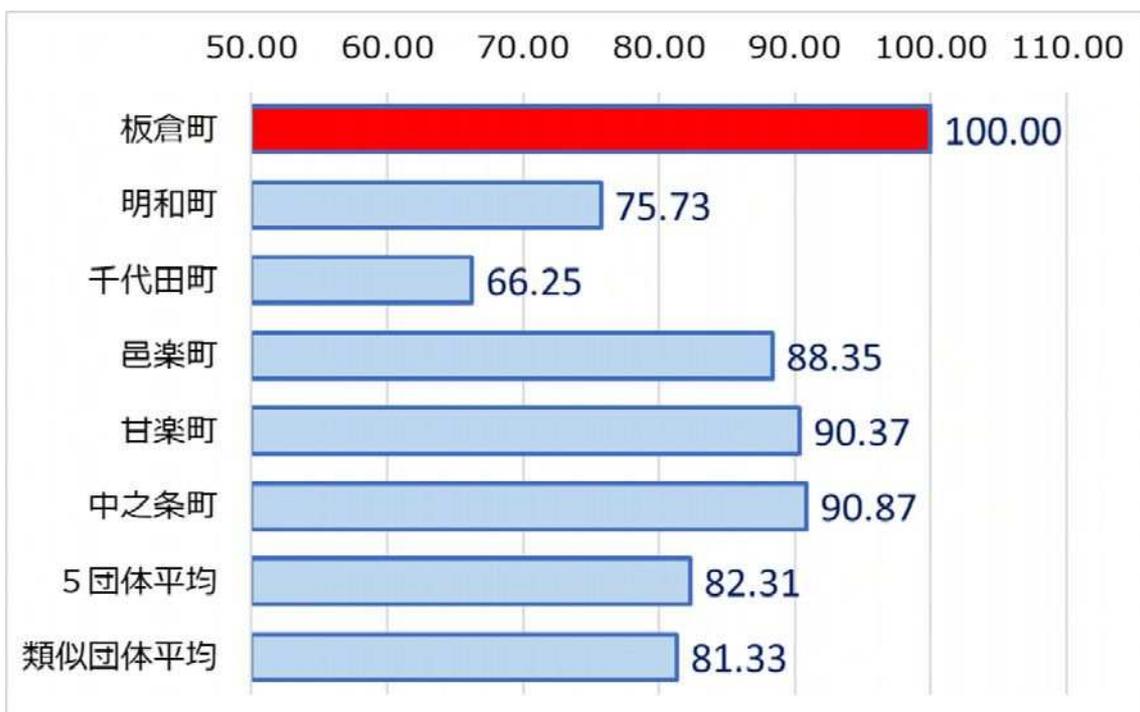
◇下水道事業



■水洗化率 類似団体比較 令和4年度決算

(単位：%)

◇下水道事業



水洗化率の分析ポイントは次のとおりです。

水洗化率は毎年度 100%となっており、比較団体や類似団体の平均よりも高い値を示しています。今後も地域の環境衛生向上を目指して、この数値を維持する必要があります。

## (5) 経営比較分析表を踏まえた本町の課題

本町の課題

### ■経費回収率が低い

経費回収率は 100%を下回っており、経費を使用料で賄えていない状況です。一方で、経常収支比率が 100%を超えている理由は、繰出基準を超える一般会計繰入金により黒字を保っているからであり、繰入金を減少させ、経費回収率を向上させることが課題です。

今後、独立採算制の原則を満たすためにも、経費回収率 100%を目指し、収益の改善及び経費の削減がより一層必要です。

### ■汚水処理原価の増加

本町では、標準活性汚泥法による処理施設を有している影響もあり、本数値が高くなっています。今後は、動力費、光熱水費、燃料費の上昇やその他の物価上昇、処理施設等の老朽化による更新需要の増加により、汚水処理原価がさらに高騰する可能性があります。そのため、将来的な値上げに対応できるように、収益の改善が必要です。



## 将来の事業環境

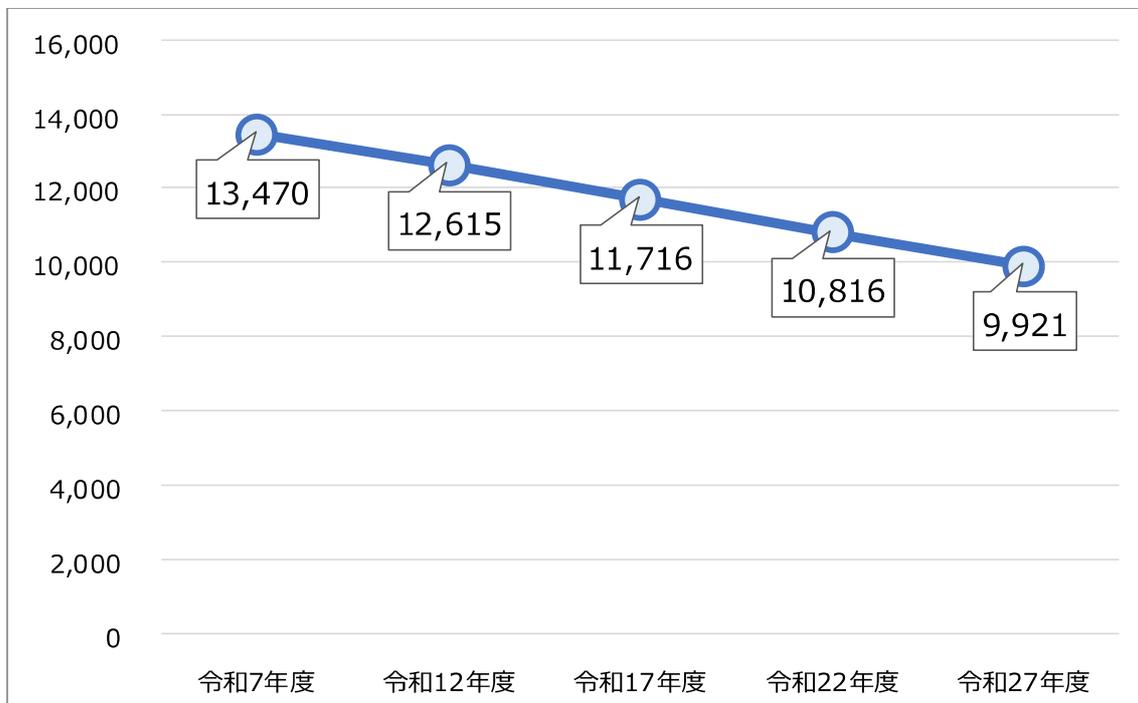
### 1. 将来の事業予測

#### (1) 下水道利用人口の予測

「板倉町総合計画」による、国立社会保障・人口問題研究所の推計を基にした、本町の将来人口予測は下表のとおりです。令和7（2025）年度の13,470人と20年後の令和27（2045）年度の9,921人を比較すると3,549人（△26.3%）減少する見通しです。

#### ■人口推計

（単位：人）



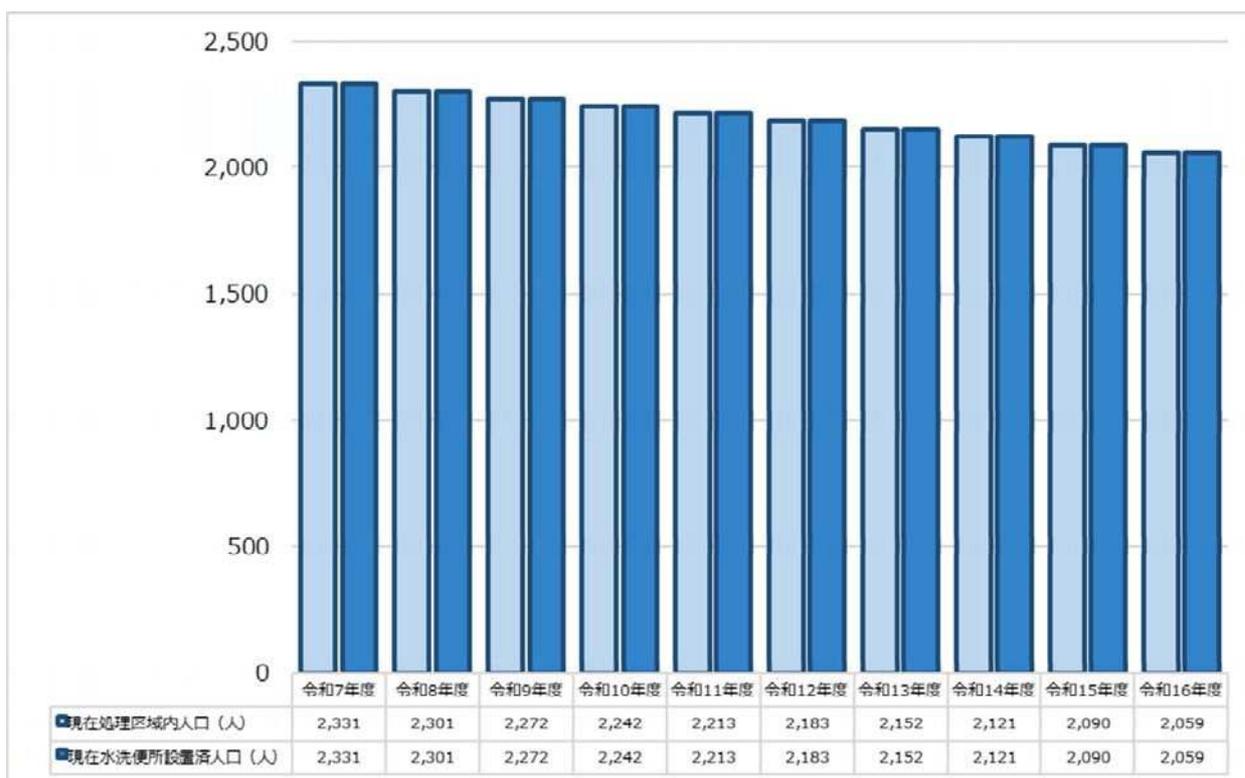
※板倉町総合計画

また、将来人口予測に基づき、事業別で処理区域内人口と水洗便所設置済人口、有収水量を予測しました。下水道事業の処理区域では、下水道の未普及地域の工事は終わっているため、人口減少に伴って減少していくと予想されます。

■処理区域内人口と水洗便所設置済人口 推計

(単位：人)

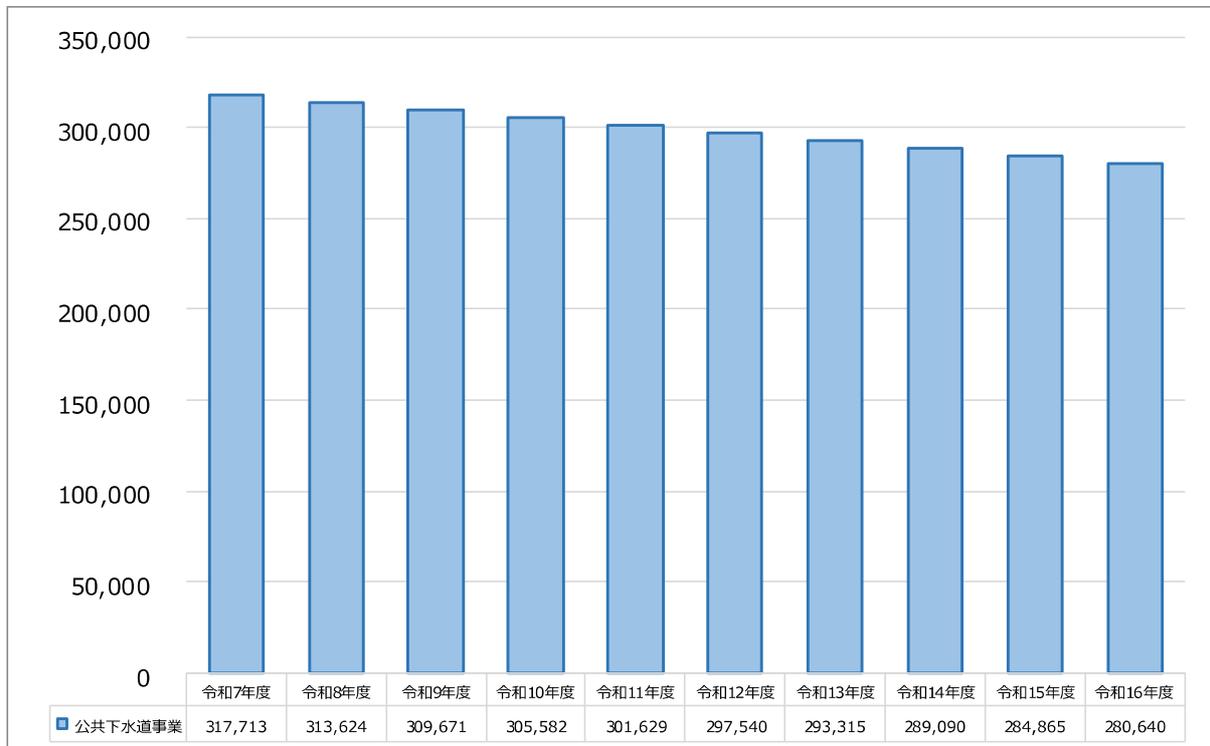
◇下水道事業



## ■有収水量 推計

(単位: m<sup>3</sup>)

### ◇下水道事業

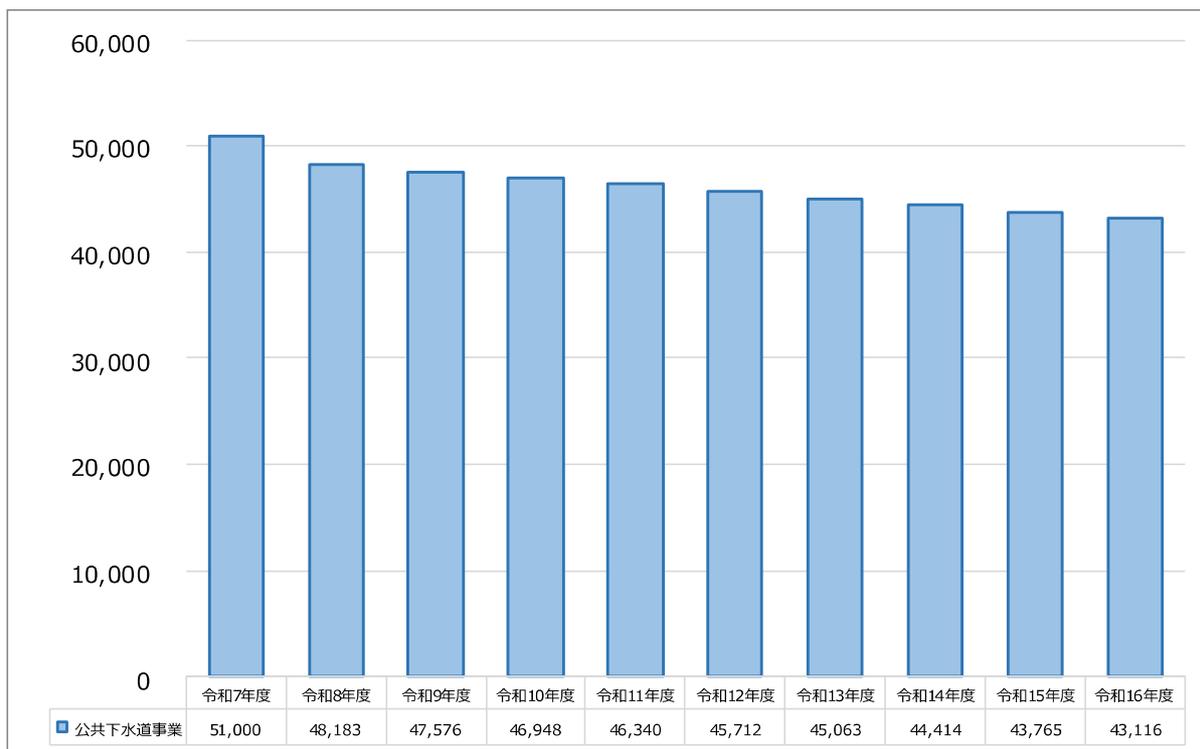


## (2) 使用料収入の予測

水洗便所設置済人口から将来の使用料の推移を予測しました。今後の使用料収入は水洗便所設置済人口の推移に合わせて、徐々に減少していくと予想されます。

## ■使用料 事業別予測

(単位：千円)



## 2. 投資と財源の予測

### (1) 今後の事業の予定

本町の下水道事業では、町の財政状況を踏まえながら、資産全体を対象として、維持管理、改築・修繕を一体的に捉えて下水道施設を計画的かつ効率的に管理するストックマネジメント計画を基に事業を進めていく予定です。また、リスク評価を踏まえながら、具体的な施設管理目標及び長期的な改築シナリオを設定します。その上で管渠施設の老朽化に対応するため、管渠の調査を行いつつ、計画的に改築更新工事を行うことにより、より長く安心安全に管渠施設が使えるよう対策を行います。

### (2) 投資・財源の予測

令和7(2025)年度から令和16(2034)年度までの今後10年間の建設改良費と主な財源(国

庫補助金・企業債)については以下のとおりです。令和13(2031)年度以降の財源不足分は内部留保で充当する見込みです。

■投資計画(建設改良費推計)

(単位:千円)

◇下水道事業

工事内容	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)
ストックマネジメント計画	-	39,100	16,600	6,740	-
機器更新工事	6,602	6,000	5,000	-	6,000
合計	6,602	45,100	21,600	6,740	6,000

工事内容	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
	(2030)	(2031)	(2032)	(2033)	(2034)
ストックマネジメント計画	-	15,600	-	-	-
機器更新工事	-	10,000	-	-	-
合計	0	25,600	0	0	0

■主な財源計画

(単位:千円)

◇下水道事業

財源内訳	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度
	(2025)	(2026)	(2027)	(2028)	(2029)
企業債	6,600	23,400	12,800	3,300	5,400
国庫補助金	1	19,550	8,300	3,370	0
工事負担金	-	-	-	-	-
合計	6,601	42,950	21,100	6,670	5,400

財源内訳	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
	(2030)	(2031)	(2032)	(2033)	(2034)
企業債	-	7,800	-	-	-
国庫補助金	0	7,800	-	-	-
工事負担金	-	-	-	-	-
合計	0	15,600	0	0	0

### 3. その他の予測

#### (1) 組織の予測

組織については、今後も最小の経費で最大の効果を挙げるようにするため、当面は職員の増員を行わない予定であり、人件費は横ばいを想定しています。

#### (2) 経費の予測

維持管理費は、過去5年間はほぼ横ばいで推移しています。今後は、物価上昇による経費の増加や経年劣化による施設等の修繕費の増加が想定されます。

なお、「2020年基準 消費者物価指数 全国 2024年(令和6年)3月分及び2023年度(令和5年度)平均」の物価上昇の状況は以下のとおりです。

#### ■概況 (2023年度(令和5年度)平均)

(1) 総合指数は2020年を100として106.3

前年度比は3.0%の上昇

(2) 生鮮食品を除く総合指数は105.9

前年度比は2.8%の上昇

(3) 生鮮食品及びエネルギーを除く総合指数は105.3

前年度比は3.9%の上昇

#### ■総合、生鮮食品を除く総合、生鮮食品及びエネルギーを除く総合の指数及び前年度比

		2020年=100												
		2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総合	指数	94.6	94.4	95.2	98.0	98.2	98.2	98.9	99.6	100.1	99.9	100.0	103.2	106.3
	前年度比(%)	-0.1	-0.3	0.9	2.9	0.2	-0.1	0.7	0.7	0.5	-0.2	0.1	3.2	3.0
生鮮食品を除く総合	指数	95.2	95.0	95.8	98.5	98.5	98.2	98.9	99.7	100.3	99.9	99.9	103.0	105.9
	前年度比(%)	0.0	-0.2	0.8	2.8	0.0	-0.2	0.7	0.8	0.6	-0.4	0.1	3.0	2.8
生鮮食品及びエネルギーを除く総合	指数	95.2	94.8	95.0	97.5	98.4	98.8	99.0	99.3	100.0	100.0	99.2	101.4	105.3
	前年度比(%)	-0.6	-0.5	0.2	2.6	1.0	0.3	0.2	0.3	0.6	0.1	-0.8	2.2	3.9

※出典：2020年基準 消費者物価指数 総務省

これらの指数から、物価が年々上昇していることがわかります。したがって、本戦略においても今後の経費に関しては、物価上昇に合わせて経費が増加していくことを考慮するものとします。

## 4. 現状の課題への対応

---

これまで行ってきた検証に基づき、抽出された課題への対応策を整理すると以下のとおりです。

- 収益の確保
- 経費回収率の向上（独立採算制の原則）
- 人口の減少を踏まえた経営戦略の必要性
- 継続性及び効率性を重視した投資計画の策定と進捗状況の検証
- 今後の投資に向けた財源の確保

## 5. 経営の基本方針と目標

---

人口減少や高齢化の進行、節水機器の普及等による下水道使用料収入の減少に加えて、施設・設備の老朽化に伴う改築・更新事業への投資の増大等、今後の下水道事業を取り巻く経営環境はますます厳しくなることが予想されます。

資本集約型産業である下水道事業では、管渠施設や処理施設の健全性を維持することが、安定した経営を行うための前提条件となります。一方で、投資事業には多大な資金が必要になるため、その「投資試算」（投資事業にかかる費用の見通し）と「財源試算」（下水道使用料収入等財源の見通し）を均衡させなければ、下水道事業を持続させることはできません。

したがって、この投資事業に必要な財源を確保し、「投資試算」と「財源試算」を均衡させるためには、徹底した「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経費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るとともに、各施設の投資の最

適化を進めることが必要となります。

下水道事業を取り巻くこれらの課題を考慮すると、経費増大による財政の圧迫は避けられないものと考えられ、独立採算制の原則を守り継続的に経営可能な下水道事業の確立が急務であります。そこで本町では、健全な経営を実現するために、具体的に次の7つの方針を設定しました。

#### **基本方針① 収益の確保**

経常収支比率は、令和2年度は97.91%、令和3年度は94.84%、令和5年度は84.78%と赤字でした。令和5年度は打切決算の影響もありますが、公営企業会計移行後にさらなる経営の効率化を図るとともに、財源を確保し、下水道事業が将来にわたって安定的にサービスの提供を継続することができるよう、必要に応じて下水道使用料の改定について検討を行うことで収支の黒字化を維持する必要があります。また、下水道使用料の算定対象とならない不明水の原因を突き止め対処し、有収水量の維持・増加を図ります。

#### **基本方針② 経費回収率100%達成・維持**

下水道事業の経費回収率が100%を下回っており、経費を使用料で賄えていない状況です。その理由としては、収入を一般会計からの他会計補助金（繰入金）で補っており、収支が均衡に保たれているためです。

国土交通省が求める独立採算制の原則を満たすためにも、経費回収率100%を目指し、収益の改善及び経費の削減を行います。

#### **基本方針③ 効率的な投資**

本町の下水道事業の施設等については、供用開始から26年以上経過しており、これまでも定期的な点検や設備更新、修繕等により老朽化対策を実施してきました。引き続き各種投資事業に係る優先順位を踏まえ、効率的な投資を行うように努めます。また、投資に当たっての財源として補助金等の活用を推進し、今後の財政的な負担を軽減するよう努めます。

#### 基本方針④ 適切で計画的な事業執行

維持管理費の増加傾向から厳しい経営を強いられており、財源が限られる中、適正な事業計画と財政計画を基に、健全な財政運営を目指し持続可能な経営を行います。

また、令和6(2024)年度に公営企業会計へ移行しておりますが、さらに経営の透明性を高め、経営状況をわかりやすく提供できるよう努めます。

#### 基本方針⑤ 下水道事業の理解促進

下水道については、衛生的で快適な生活を送るために欠かせない施設であるにも関わらず、普段は目につくことが少ないため、住民の理解を得られにくい状況にあります。

下水道事業を持続的かつ安定的に運営していくためにも、地域住民に対して下水道の役割や仕組み等、基本的な事項から経営状況等も含めた情報発信を積極的に行い、理解促進を図ります。

#### 基本方針⑥ 人材の育成

日常の施設管理を適切に行い、施設の長寿命化を図るため、また、人口減少等の社会情勢の変化に伴う新たな課題に柔軟に対応するために、各種研修会への参加等により職員の育成に努めます。

#### 基本方針⑦ 経営戦略の定期的な見直し

人口減少に伴い使用料収入が減少する一方で、既存施設の老朽化が進み、大規模な更新及び改修工事が必要になるため、今後の施設の更新需要や使用水量、財務状況の検証等を行い、経営戦略においては、原則5年ごとに見直し、改定することとします。



## VI 投資・財政計画（シミュレーション）

### 1. シミュレーションの設定条件

---

投資事業に必要な財源を確保して、少なくとも「投資試算」と「財源試算」を均衡させなければ下水道事業を持続させることはできません。

今後の下水道事業は、施設更新がメインとなっていきます。計画的かつ効率的な更新を行い、場合によってはスペックダウンやダウンサイジングを図り、「投資の最適化」や「経営の効率化」を進め、投資費用の圧縮に努めます。

また、事業運営にかかる経常的なコストを削減するための研究を行い、「経営の効率化」を図ります。そして「投資の最適化」や「経営の効率化」を進めつつ、事業を健全に持続させるためには、不足する財源を確保する必要があります。赤字補填のための一般会計からの繰入金に頼るのではなく、公営企業会計の本旨である独立採算制の原則のもと、「下水道使用料金の見直し」も検討する必要があります。

そこで、投資・財政計画を策定するにあたり、地方公営企業法に基づき、減価償却費等を踏まえ、公営企業会計にあわせたシミュレーションを行いました。シミュレーションの設定条件については以下のとおりです。

■収益的収支 設定条件

項目		算出条件
収益的 収入	営業収益	
	使用料収入	令和7（2025）年度以降は、使用料の予測に基づき算出
	営業外収益	
	補助金	
	他会計補助金	本町の支給要件を基に収支不足分を試算の上で設定
	長期前受金戻入	令和7（2025）年度以降は、過去の長期前受金戻入及び今後の投資に対する長期前受金戻入に基づき算出
	その他	主に消費税還付分。令和7（2025）年度以降は、過去実績を基に算出
収益的 支出	営業費用	
	職員給与費	人員の変更はないため、令和7（2025）年度以降はほぼ同数値で算出
	経費	
	動力費	物価高騰を考慮し令和7（2025）年度以降は、令和16（2034）年度まで段階的に約7%増加で算出
	修繕費	今後の修繕計画に基づいて、令和8（2026）年度以降は令和7（2025）年度から令和13（2031）年度まで12,000千円の増加の見込み。その後も経年劣化を考慮し、125%増加で算出
	委託料	物価高騰を考慮し令和7（2025）年度以降は、令和16（2034）年度まで段階的に約7%増加で算出
	その他	物価高騰を考慮し令和7（2025）年度以降は、令和16（2034）年度まで段階的に約7%増加で算出
	減価償却費	令和7（2025）年度以降は、過去の減価償却及び今後の投資に対する減価償却に基づき算出
	営業外費用	
	支払利息	主に借入金利息、過誤納還付金。償還予定及び今後の投資に対する起債に基づき算出
その他	令和7（2025）年度以降は、過去実績を基に算出	
資本的 収入	企業債	投資計画より算出
	他会計補助金	企業債償還に充当する繰入金として算出
	国県補助金	投資計画より算出
	工事負担金	過去実績を踏まえ算出
資本的 支出	建設改良費	投資計画より算出
	企業債償還金	償還予定及び今後の投資に対する起債に基づき算出
補填財源	損益勘定留保資金	令和7（2025）年度以降は、「減価償却費－長期前受金戻入」をベースとし充当可能分を算出
企業債残高		企業債残高 = 前年度残高 + 当年度企業債発行額 - 当年度企業債償還額

## 2. 投資財政計画（現状予測パターン）

---

### （1）現状予測に基づく投資・財政計画

今後の予測やシミュレーション設定条件に基づき本戦略の計画期間である令和16（2034）年度まで投資・財政計画を策定しました。

■収益的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

◇板倉町 下水道事業

(単位：千円)

区分	年度	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
収益	1. 営業収入	69,358	49,819	49,001	51,001	48,193	47,584	46,954	46,345	45,718	45,070	44,420	43,771	43,122
	(1) 料金収入	69,338	49,809	49,000	51,000	48,183	47,576	46,948	46,340	45,710	45,063	44,414	43,765	43,116
	(2) 雨水処理工事の収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) 委託業務の収益	20	10	1	1	10	8	6	5	6	7	6	6	6
収益	2. 営業外収入	141,378	106,404	200,963	192,119	222,702	209,388	211,252	213,382	213,721	230,123	210,972	212,185	213,385
	(1) 補助金	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
	他会計補助金	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
	その他補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収益	(2) 長期前受金	841	841	117,845	115,961	115,818	116,356	116,695	116,832	116,832	116,832	117,072	117,072	117,072
	(3) その他収入	210,736	156,223	249,964	243,120	270,895	256,972	258,206	259,727	259,439	275,193	255,392	255,956	256,507
	1. 営業費用	88,983	89,627	241,291	236,401	265,787	252,584	254,216	252,836	255,847	271,476	251,631	252,253	252,860
	(1) 職員給与	22,607	24,447	23,451	21,903	22,701	23,022	23,105	22,876	22,836	22,713	22,876	22,910	22,888
収益	基本給	12,084	11,807	11,850	10,827	11,736	11,661	11,576	11,530	11,466	11,594	11,565	11,546	11,540
	退職給付	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	10,523	12,640	11,601	11,076	10,965	11,361	11,529	11,306	11,247	11,282	11,345	11,342	11,304
	(2) 経費	66,376	65,180	76,977	76,320	104,491	89,547	90,168	91,793	91,422	107,058	86,699	87,343	87,994
支出	動力	16,205	9,090	10,909	10,909	10,996	11,084	11,173	11,262	11,352	11,443	11,535	11,627	11,720
	光熱水	183	165	418	364	367	370	373	376	379	382	385	388	391
	修繕費	737	6,812	3,592	5,115	17,716	17,197	17,239	18,281	17,323	17,366	11,409	11,452	11,496
	委託料	47,487	35,772	48,070	50,065	65,466	50,870	51,277	51,687	52,100	67,517	52,937	53,360	53,787
支出	(3) 減価償却	1,784	13,341	13,988	9,867	9,946	10,026	10,106	10,187	10,268	10,350	10,433	10,516	10,600
	2. 営業外費用	10,379	10,844	8,670	6,715	138,595	139,995	140,943	141,218	141,542	141,542	142,022	142,022	142,022
	(1) 支払利息	10,352	8,097	5,920	3,866	5,096	4,398	3,982	3,873	3,794	3,708	3,753	3,695	3,639
	(2) その他	27	2,847	2,750	2,849	2,346	1,648	1,232	1,123	1,004	958	1,003	945	889
経常	支出	99,382	100,571	249,961	243,116	270,883	256,962	258,198	259,720	259,431	275,184	255,384	255,948	256,499
	(C)-(D)	111,374	55,652	3	4	12	10	8	7	8	9	8	8	8
	特別利益	0	0	834	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(F)	0	0	2,950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別	損失	0	0	△ 2,116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(F)-(G)	0	0	△ 2,116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	当年度純利益(又は純損失)	111,374	55,652	△ 2,113	4	12	10	8	7	8	9	8	8	8
	(E)+(H)	111,374	55,652	△ 2,113	4	12	10	8	7	8	9	8	8	8
繰越利益剰余金又は累積欠損金	(I)			△ 2,113	△ 2,109	△ 2,097	△ 2,087	△ 2,079	△ 2,072	△ 2,064	△ 2,055	△ 2,047	△ 2,039	△ 2,031
	(I)			△ 2,113	△ 2,109	△ 2,097	△ 2,087	△ 2,079	△ 2,072	△ 2,064	△ 2,055	△ 2,047	△ 2,039	△ 2,031



■資本的収支 現状予測に基づく投資・財政計画

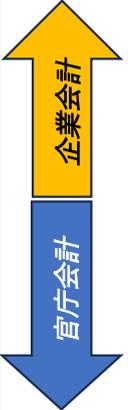
◇板倉町 下水道事業

(単位：千円)

区分	年度												
	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
資本的収支	0	9,100	1,900	8,200	24,900	12,800	3,300	5,400	0	7,800	0	0	0
1. 企業費平準化債 うち資本費平準化債													
2. 他会計出資金													
3. 他会計補助金		62,433		74,733	62,121	37,166	10,204	11,318	8,231	4,696	4,330	4,164	3,414
4. 他会計負担金													
5. 他会計借入金													
6. 国(都道府県)補助金	0	0	0	1	19,550	8,300	3,370	0	0	7,800	0	0	0
7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	0	9,100	64,333	82,934	106,571	58,266	16,874	16,718	8,231	20,296	4,330	4,164	3,414
(A)のうち翌年度へ繰り越さ れる支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(C)	0	9,100	64,333	82,934	106,571	58,266	16,874	16,718	8,231	20,296	4,330	4,164	3,414
1 建設改良費	0	0	0	6,602	45,100	21,600	6,740	6,000	0	15,600	0	0	0
うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 企業債償還金	87,869	89,575	87,350	76,332	62,121	37,166	10,204	11,318	8,231	4,696	4,330	4,164	3,414
3 他会計長期借入返還金													
4 他会計への支出金													
5 その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	87,869	89,575	87,350	82,934	107,221	58,766	16,944	17,318	8,231	20,296	4,330	4,164	3,414
(D)	87,869	89,575	87,350	82,934	107,221	58,766	16,944	17,318	8,231	20,296	4,330	4,164	3,414
(E)	87,869	80,475	23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
資本的収入額が資本的支出額に 不足する額			23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
1 繰越剰余金処分額			23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
2 繰越剰余金処分額			23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
3 繰越工事資金													
4. その他													
計	0	0	23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
(F)	0	0	23,017	0	650	500	70	600	0	0	0	0	0
(E)-(F)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(G)													
他会計借入金残高	369,484	289,009	203,559	135,427	98,206	73,840	66,336	61,018	52,787	55,891	51,561	47,397	43,983
企業債残高													
他会計繰入金													

○他会計繰入金

区分	年度												
	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
収益的収支	140,553	105,563	86,993	80,688	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
うち基準内繰入金	98,241	88,522	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
うち基準外繰入金	42,312	7,041	3,877	4,533	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支	0	0	62,433	74,733	62,121	37,166	10,204	11,318	8,231	4,696	4,330	4,164	3,414
うち基準内繰入金													
うち基準外繰入金													
計	140,553	105,563	149,426	155,421	169,003	130,196	104,759	107,866	105,118	117,985	98,228	99,275	99,725



■他会計繰入金 現状予測に基づく投資・財政計画

◇板倉町下水道事業

(単位：千円)

区分	年度	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
収益的収支分	うち基準内繰入金	140,553	105,563	86,993	80,688	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
	うち基準外繰入金	98,241	98,522	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
	うち繰入	42,312	7,041	3,877	4,533	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分	うち基準内繰入金	0	0	62,433	74,733	62,121	37,166	10,204	11,318	8,231	4,696	4,330	4,164	3,414
	うち基準外繰入金													
合計		140,553	105,563	149,426	155,421	169,003	130,196	104,759	107,866	105,118	117,985	98,228	99,275	99,725

■投資・財政計画におけるポイント

○収益的収支の悪化

今後の下水道施設の経年劣化に伴い、修繕費が増加するため、計画年度内の収益的収支はマイナスになりませんが、利益剰余金が計上できない見込みです。

○経費回収率の悪化

使用料収入の減少と物価上昇等による経費の増加によって、経費回収率が低下していきまます。経費を使用料で賄う独立採算制の原則を満たしていない状況です。

■経費回収率 推移

(単位：%)

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
経費回収率	91.78%	88.25%	89.50%	89.22%	88.89%	88.72%	86.89%	88.74%	88.46%	88.18%

○補填財源

表内の資本的収支の補填財源として、損益勘定留保資金、当年度の未処分利益剰余金等を活用しています。今後の下水道事業の補填財源不足分は、過年度の損益勘定留保資金や積立金等で補填する見込みです。

### 3. 収支改善のための投資財政計画

---

前項における検証の結果、現状予測に基づく投資・財政計画で想定される課題に対して、改善に向けた投資・財政計画を以下の条件で試算します。

下記の2つのシミュレーションパターンで検討します。

下記のシミュレーションパターンは次の2パターンを検討します。両パターンともに本戦略期間で1回の使用料改定を想定しています。

#### シミュレーションパターン①

**令和10(2028)年度に下水道使用料を5%改定**

#### シミュレーションパターン②

**令和10(2028)年度に下水道使用料を15%改定**

現状予測に基づく投資・財政計画に対して上記年度で使用料改定を行い、営業収益が増加するように試算しました。シミュレーションでは本戦略期間内で1回の使用料改定を想定しています。そのほかの条件は現状予測に基づく投資・財政計画と変更ありません。以下のシミュレーションパターンでは、資本的収支及び他会計繰入金は前項の現状予測に基づく投資・財政計画と同じであるため省略します。

■収益的収支 シミュレーションパターン①で使用料改定に基づく投資・財政計画

令和10 (2028) 年度に下水道使用料を5%改定

◇板倉町下水道事業

(単位：千円)

区分	年度												
	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
1. 営業	69,358	49,819	49,001	51,001	48,193	47,584	49,301	48,662	48,004	47,323	46,641	45,959	45,278
(1) 収入	69,338	49,809	49,000	51,000	48,183	47,576	49,295	48,657	47,998	47,316	46,635	45,953	45,272
(2) 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) 受託工事	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(4) 受託工事の他	20	10	1	1	10	8	6	5	6	7	6	6	6
2. 営業外	141,378	106,404	200,963	192,119	222,702	209,388	211,252	213,382	213,721	230,123	210,972	212,185	213,385
(1) 補助金	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
その他補助金	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
(2) 長期前受金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	825	841	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1. 営業収入	210,736	156,223	249,964	243,120	270,895	256,972	260,553	262,044	261,725	277,446	257,613	258,144	258,663
2. 費用	88,983	89,627	241,291	236,401	265,787	252,564	254,216	255,847	255,677	271,476	251,631	252,253	252,860
(1) 職員給与	22,607	24,447	23,451	21,903	22,701	23,022	23,105	22,836	22,713	22,876	22,910	22,888	22,844
基礎給付	12,084	11,807	11,850	10,827	11,736	11,661	11,576	11,530	11,466	11,594	11,565	11,546	11,540
退職給付	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	10,523	12,640	11,601	11,076	10,965	11,361	11,529	11,306	11,247	11,282	11,345	11,342	11,304
(2) 経費	66,376	65,180	76,977	76,320	104,491	89,547	90,168	91,793	91,422	107,058	86,699	87,343	87,994
動力費	16,205	9,090	10,909	10,909	10,996	11,443	11,173	11,262	11,352	11,443	11,535	11,627	11,720
光熱費	183	165	418	364	367	370	373	376	379	382	385	388	391
修繕費	737	6,812	3,592	5,115	17,716	17,197	17,239	18,281	17,323	17,366	11,409	11,452	11,496
土木	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
委託料	47,467	35,772	48,070	50,065	65,466	50,870	51,277	51,687	52,100	67,517	52,937	53,360	53,787
負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他	1,784	13,341	13,988	9,867	9,946	10,026	10,106	10,187	10,268	10,350	10,433	10,516	10,600
(3) 減価償却費	10,379	10,944	8,670	6,715	5,096	4,398	3,982	3,873	3,794	3,708	3,753	3,695	3,639
2. 営業外	10,352	8,097	5,920	3,866	2,346	1,648	1,232	1,123	1,004	958	1,003	945	889
(1) 支払利息	27	2,847	2,750	2,849	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
その他	99,462	100,571	249,961	243,116	270,883	256,962	258,198	259,720	259,431	275,184	255,384	255,948	256,499
(2) 支出計	111,374	55,652	3	4	12	10	2,355	2,324	2,229	2,262	2,229	2,196	2,164
通常損	(C)-(D)	(E)	834	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損	(F)	(G)	2,980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	(H)	(I)	△2,116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益	(F)-(G)	(H)	△2,116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益	(又は純損失)	(E)+(H)	△2,113	4	12	10	2,355	2,324	2,294	2,262	2,229	2,196	2,164
繰越利益剰余金又は累積欠損金	(I)	(J)	△2,113	△2,109	△2,097	△2,087	268	2,592	4,866	7,148	9,377	11,573	13,737

使用料改定



■収益的収支 シミュレーションパターン②で使用料改定に基づく投資・財政計画

令和10 (2028) 年度に下水道使用料を15%改定

◇板倉町下水道事業

(単位：千円)

使用料改定

区分	年度												
	令和4年度 (決算)	令和5年度 (決算)	令和6年度 (決算見込)	令和7年度 (予算)	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度
1. 営業	69,358	49,819	49,001	51,001	48,193	47,584	53,996	53,296	52,575	51,829	51,082	50,336	49,589
(1) 料	69,338	49,809	49,000	51,000	48,183	47,576	53,990	53,291	52,569	51,822	51,076	50,330	49,583
(2) 水	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) 受	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(4) 託	20	10	1	1	10	8	6	5	6	7	6	6	6
2. 営業	141,378	106,404	200,963	192,119	222,702	209,388	211,252	213,382	213,721	230,123	210,972	212,185	213,385
(1) 補	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
他	140,553	105,563	83,116	76,155	106,882	93,030	94,555	96,548	96,887	113,289	93,898	95,111	96,311
(2) 長	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) 前	825	841	117,845	115,961	115,818	116,356	116,695	116,832	116,832	116,832	117,072	117,072	117,072
(3) そ	210,736	156,223	249,964	243,120	270,895	256,972	265,248	266,678	266,296	281,952	262,054	262,521	262,974
1. 業	88,983	89,627	241,291	236,401	265,787	252,564	254,216	255,847	255,677	271,476	251,631	252,253	252,860
(1) 職	22,607	24,447	23,451	21,903	22,701	23,022	23,105	22,836	22,713	22,876	22,910	22,888	22,844
基	12,084	11,807	11,850	10,827	11,736	11,661	11,576	11,530	11,466	11,594	11,565	11,546	11,540
退	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
そ	10,523	12,640	11,601	11,076	10,965	11,361	11,529	11,306	11,247	11,282	11,345	11,342	11,304
(2) 経	66,376	65,180	76,977	76,320	104,491	89,547	90,168	91,793	91,422	107,058	86,699	87,343	87,994
力	16,205	9,090	10,909	10,909	10,996	11,084	11,173	11,262	11,352	11,443	11,535	11,627	11,720
光	183	165	418	364	367	370	373	376	379	382	385	388	391
修	737	6,812	3,592	5,115	17,716	17,197	17,239	18,281	17,323	17,366	11,409	11,452	11,496
久	47,467	35,772	48,070	50,065	65,466	50,870	51,277	51,687	52,100	67,517	52,937	53,360	53,787
委	1,784	13,341	13,988	9,867	9,946	10,026	10,106	10,187	10,268	10,350	10,433	10,516	10,600
負	10,379	10,944	140,863	138,178	138,595	139,995	140,943	141,218	141,542	141,542	142,022	142,022	142,022
(3) 減	10,352	8,097	8,670	6,715	5,096	4,398	3,982	3,873	3,794	3,708	3,753	3,695	3,639
業	10,352	8,097	8,670	6,715	5,096	4,398	3,982	3,873	3,794	3,708	3,753	3,695	3,639
(1) 支	27	2,847	2,750	3,866	2,346	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
(2) そ	99,462	100,571	249,961	243,116	270,883	256,962	258,198	259,720	259,431	275,184	255,384	255,948	256,499
常	111,374	55,652	3	4	12	10	7,050	6,958	6,865	6,768	6,670	6,573	6,475
別	0	834	834	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
損	0	2,980	2,980	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(F)-(G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(H)	111,374	55,652	△ 2,113	△ 2,116	12	10	7,050	6,958	6,865	6,768	6,670	6,573	6,475
(E)+(H)	111,374	55,652	△ 2,113	△ 2,116	12	10	7,050	6,958	6,865	6,768	6,670	6,573	6,475
(I)	△ 2,113	△ 2,109	△ 2,113	△ 2,109	△ 2,097	△ 2,087	4,963	11,921	18,786	25,554	32,224	38,797	45,272

企業会計

自行会計

## 投資・財政計画におけるポイント

### ■シミュレーションパターン①

令和 10（2028）年度に 5%の使用料改定

#### ○収益的収支の改善

現状予測に基づく投資・財政計画と比較して、令和 10（2028）年度の使用料改定以降で収益的収支が改善し計画年度で黒字を計上し、利益剰余金を計上することができます。

#### ○経費回収率の改善

計画最終年度で 92.59%となりますが、100%には達しないため、収入増加の取り組みが必要となります。

### ■シミュレーションパターン②

令和 10（2028）年度に 15%の使用料改定

#### ○収益的収支の改善

シミュレーションパターン①同様に、現状予測に基づく投資・財政計画と比較して、令和 10（2028）年度の使用料改定以降で収益的収支が改善し、計画年度で黒字を計上し、利益剰余金を計上することができます。

#### ○経費回収率の改善

計画年度で 100%を上回り、経費を使用料で賄うことができます。この水準を維持することで、下水道事業全体で経費を使用料で賄うことができ、独立採算制の原則を満たすことができます。

#### ○利益剰余金

シミュレーションパターン②で当初の目標である、「収益の確保」、「経費回収率 100%達成・維持」は可能である。しかし、将来の投資に充当する財源確保の観点で考慮すると、計画最終年度の令和 16（2034）年度で、シミュレーションパターン①と②では、利益剰余金に約 32,000 千円の差異が発生する。

## 4. 各種パターンによる投資・財政計画の総括

以下は各シミュレーションパターンとその結果をまとめたものです。

### シミュレーションパターン①

令和 10（2028）年度に下水道使用料を 5%改定

### シミュレーションパターン②

令和 10（2028）年度に下水道使用料を 15%改定

#### ■各年度の使用料収入

（単位：千円）

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
現状維持	51,000	48,183	47,576	46,948	46,340	45,712	45,063	44,414	43,765	43,116
シミュレーションパターン①	51,000	48,183	47,576	49,295	48,657	47,998	47,316	46,635	45,953	45,272
シミュレーションパターン②	51,000	48,183	47,576	53,990	53,291	52,569	51,822	51,076	50,330	49,583

#### ■各年度の当年度純利益

（単位：千円）

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
現状維持	4	12	10	8	7	8	9	8	8	8
シミュレーションパターン①	4	12	10	2,355	2,324	2,294	2,262	2,229	2,196	2,164
シミュレーションパターン②	4	12	10	7,050	6,958	6,865	6,768	6,670	6,573	6,475

#### ■各年度の利益剰余金

（単位：千円）

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
現状維持	△2,109	△2,097	△2,087	△2,079	△2,072	△2,064	△2,055	△2,047	△2,039	△2,031
シミュレーションパターン①	△2,109	△2,097	△2,087	268	2,592	4,886	7,148	9,377	11,573	13,737
シミュレーションパターン②	△2,109	△2,097	△2,087	4,963	11,921	18,786	25,554	32,224	38,797	45,272

#### ■各年度の経費回収率

（単位：%）

	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
現状維持	91.78%	88.25%	89.50%	89.22%	88.89%	88.72%	86.89%	88.74%	88.46%	88.18%
シミュレーションパターン①	91.78%	88.25%	89.50%	93.68%	93.33%	93.15%	91.24%	93.18%	92.89%	92.59%
シミュレーションパターン②	91.78%	88.25%	89.50%	102.60%	102.22%	102.03%	99.93%	102.05%	101.73%	101.41%

## ■総括

### ○収益的収支

各パターンで計画期間中に黒字を維持できます。

### ○経費回収率

シミュレーションパターン②（令和 10（2028）年度に 15%の使用料改定）を選択することによって、経費を使用料で賄う独立採算制の原則を満たすことができます。

### ○利益剰余金

将来の投資財源として活用できる利益剰余金ですが、シミュレーションパターン①②ともに利益剰余金は確保できますが、シミュレーションパターン②の方がより多くの財源を見込めます。

### ○使用料改定の検討

今回のシミュレーションパターンを考慮し、今後 10 年間に於いて収支の改善を目指すため、使用料改定の実施を検討します。使用料改定の実施の可否や改定幅等の詳細に関しては下水道審議会等を経て決定し、長期的な経営改善を目指すこととします。

**収支の改善や経費回収率の向上を目指し、使用料の改定を検討する**

## 5. シミュレーションに基づく「経費回収率向上へのロードマップ」

### (1) 今後の経費回収率向上へのロードマップ

本戦略の計画期間における目標達成に向けて、目標値の推移を設定し、下水道事業では次に示すロードマップで取組を実施します。

特に使用料改定については検討、協議、実施、検証の流れを確立し、改定以降も本戦略を含めた見直し及び改定を実施します。

#### ① 経営健全化に関する定量的な業績指標及び目標年限

##### ■経費回収率 目標

(単位：%)

	令和 5 (2023) 年度 実績	令和 10 (2028) 年度 目標	令和 16 (2034) 年度 目標
下水道事業	53.86%	90%	90%

##### ■経常収支比率 目標

(単位：%)

	令和 5 (2023) 年度 実績	令和 10 (2028) 年度 目標	令和 16 (2034) 年度 目標
下水道事業	84.78%	100%	100%

##### ■経費回収率向上へのロードマップ

年度	収益確保の活動	経費削減の活動	経営戦略改定	
令和 7 (2025) 年度	使用料改定の協議・検討	コスト効率化に向けた協議・検討		
令和 8 (2026) 年度	使用料改定の協議・検討/審議会	↓		
令和 9 (2027) 年度	使用料改定の協議・検討			
令和10 (2028) 年度	使用料改定			
令和11 (2029) 年度	効果検証			経営戦略改定
令和12 (2030) 年度	効果検証			
令和13 (2031) 年度	使用料改定の協議・検討			
令和14 (2032) 年度	使用料改定の協議・検討			
令和15 (2033) 年度	効果検証			
令和16 (2034) 年度	効果検証			経営戦略改定

## ② 収入増加及び支出削減のための具体的取組と実施時期

収入の増加については、下水道使用料改定は実施の可否を含めて検討し、令和10（2028）年度に改定とし、目標値の達成と継続を目指します。支出削減については、処理場統合等を今後検討課題とし、収益の更なる改善を目指します。

## （2）社会資本整備総合交付金について

以下は国土交通省より発出された、社会資本整備総合交付金の交付要件です。

### ■国交省通知

社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について

（令和6年4月1日 国土交通省水管理・国土保全局 下水道部下水道事業課長より）

#### 5. 使用料改定の必要性の検討に係る要件

##### （1）対象地方公共団体

全ての地方公共団体。

##### （2）使用料改定の必要性の検討方法

令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行している団体については、令和2年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップ(概ね10年程度での段階的な使用料適正化や経営改善等の具体的取組、実施予定時期及び業績指標を記載（有識者等の意見を聴いて策定されたもの））を経営戦略に記載すること。また、令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していない団体については、公営企業会計に基づく予算・決算に移行した年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップを経営戦略に記載すること。

##### （3）国土交通省への報告及び公表

（2）に従いロードマップが記載された経営戦略を国土交通省へ提出するとともに、ホームページ等において公表すること。

### ①経営健全化に関する目標年限及び定量的な業績指標

経営健全化に関する目標年限は、本経営戦略の計画期間の最終年度である令和16（2034）年度とします。また、経営健全化に関する定量的な業績指標を、「経費回収率」、「経常収支比率」とし、目標年限までの各業績指標を設定しました。

### ■社会資本整備総合交付金の交付要件について

#### 社会資本整備総合交付金等の交付要件を満たすための経営戦略に記載すべきポイント

##### 定量的な業績指標及び目標年限の記載例（3.①関係）

- 経営分析には複数の指標を用いるべきであり、例として、経費回収率、経常収支比率、水洗化率等が挙げられる（経営比較分析表における経営指標の概要を参考）
- 業績指標に対し目標値を設定する際、現状値からどの程度推移しているか。現状値、中間値、目標値の設定など段階的な目標設定を記載すること

##### 収入増加のための具体的取組及び実施時期の記載例（3.②a関係）※

- 業績指標達成のため、**具体的な取組をいつ実施するか**を記載すること  
（例：令和〇年度までに経費回収率を〇%に向上させるため令和〇年度に使用料改定を実施する）
- 具体的取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけでなく、**具体的な実施時期も記載**
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、**継続して実施している旨記載**  
（例：令和〇年度から継続して～を実施している）

##### 支出削減のための具体的取組及び実施時期の記載例（3.②b関係）※

- 業績指標達成のため、**具体的な取組をいつ実施するか**を記載すること  
（例：令和〇年度に包括的民間委託等の実施により維持管理費の削減を図る）
- 具体的取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけでなく、**具体的な実施時期も記載**
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、**継続して実施している旨記載**  
（例：令和〇年度から継続して～を実施している）

※既に経費回収率100%以上の団体については、今後も100%を維持するための具体的な取組を「引き続き」実施する旨記載願います

※業績指標と業績指標達成のための具体的取組については、なるべくリンクするように記載願います 1

引用：全国下水道主管課長会議 「本編・管理企画指導室」（令和5年4月24日）開催資料 より

## 6. 投資・財政計画に未反映の取組や今後予定の取組概要

### ① 広域化・共同化・最適化に関する事項

広域化・共同化・最適化については、現行の動き以外で計画期間では具体的な動きはありませんが、群馬県の計画を踏まえ対応を検討します。

## ② 投資の平準化に関する事項

本戦略の建設計画はストックマネジメント計画や既存計画を基に試算しました。

## ③ 民間の活力の活用に関する事項（包括的民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI等）

ウォーターPPP導入の可否を検討していきます。将来の負担減を考慮し、引き続き民間委託や複数年契約等による経費削減を図ります。

将来的には職員の技術力の維持を考慮しつつ、委託業務の範囲拡大等について検討していきます。

## ④ 投資以外の経費についての検討状況等

職員給与費に関しては、現況は最低限の人員で対応のため変更はありません。

委託費に関しては、複数年契約をしている維持管理業務等の委託業務に関して、包括的民間委託として複数年契約とすることで、更なる経費削減が可能か今後検討していきます。それ以外の経費削減の取組については、将来の経営状況を鑑み、実現可能なものについては適宜検討していきます。

## ⑤ 使用料の見直しに関する事項

本戦略の計画期間においては、使用料算定、下水道審議会での検討、住民への周知等に少なくとも3年を要すると考えられるため、令和10（2028）年度に使用料改定を検討します。それ以降も社会情勢等の急激な変化により投資・財政計画の見直しが必要になった場合には、使用料の見直しについて適宜検討を行います。

### （3）原価計算

先述の投資・財政計画にも記載のとおり、今後、使用料の適正化をより一層図る必要があるため、原価計算を導入します。

地方公営企業の使用料については、「公正妥当なものでなければならず、かつ、能率的な経営の下における適正な原価を基礎とし、地方公営企業の健全な運営を確保することができるものでなければならない」とされています。これらを踏まえた上で、総務省においては使用料の設定について、以下を留意事項としています。

- ・ 社会情勢、経営環境の変化に応じて適切な使用料となるよう、3年から5年内の経営戦略の改定の際に使用料水準等を検証し、必要な改定の検討を行うこと。その際、施設の老朽化の実態や経営の将来見通しについて住民や議会にわかりやすく公表し、議論すること。
- ・ 総括原価主義の原則に基づき、狭義の原価を基礎とし事業報酬を加えること。その際、経営改善合理化を一層徹底し、原価を極力抑制するとともに、特に水道事業や下水道事業など、将来にわたって安定的に事業を継続する必要がある事業については、施設の計画的な更新の原資を確保するため、事業報酬として必要な資産維持費を算定することを検討すること。
- ・ 人口減少等の経営環境の変化に対応するため、将来にわたり健全な経営を確保できる水準とするとともに、使用料体系（例えば、基本使用料と従量使用料の比率等）についても適切に配慮すること。

これらに基づき、本町においては、原価計算の算出を実施します。

■原価計算（現状維持）

原価計算表

供用開始年月日 平成 10 年 3 月 31 日  
 処理区域内人口 2,357 人  
 計算期間 自令和7年4月 至令和17年3月  
 ( 10 年間)

収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
	千円	千円	千円	千円
使 用 料 (X)	49,809	46,212		46,212
受 託 工 事 収 益				0
そ の 他				0
合 計	49,809	46,212	0	46,212

支出の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
	千円	千円	千円	千円
管渠費	人件費	0		0
	給料			0
	諸手当			0
	福利費			0
	修繕費		1,735	1,735
	委託料			0
その他の他				0
小 計	0	1,735	0	1,735
処理場費	人件費	0		0
	給料			0
	諸手当			0
	福利費			0
	動力費	8,907	11,310	11,310
	修繕費	6,153	12,724	12,724
	材料費			0
	薬品費	1,020	1,091	1,091
委託料	36,253	47,769	45,159	
その他の他	1,106	1,183	1,183	
小 計	53,439	74,077	58,743	15,334
一般管理費	人件費	22,675	22,780	22,780
	給料			0
	諸手当			0
	福利費			0
	流域下水道事業維持管理費負担金			0
	委託料	5,522	7,138	7,138
その他の他	10,838	11,094	7,467	
小 計	39,035	41,012	30,247	10,765
資本費	支払利息	8,097	1,501	1,501
	減価償却費		140,808	116,654
小 計	8,097	142,309	118,155	24,154
合 計 (Y)	100,571	259,133	207,145	51,988

資 産 維 持 費 ( Z )	
使用料対象経費(Y) + (Z)	51,988

(X) / ((Y) + (Z)) \* 100 = 88.89

■原価計算（シミュレーションパターン①）

原価計算表

供用開始年月日 平成 10 年 3 月 31 日  
 処理区域内人口 2,357 人  
 計算期間 自令和7年4月 至令和17年3月  
 ( 10 年間)

収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
使 用 料 (X)	千円	千円	千円	千円
	49,809	47,789		47,789
受 託 工 事 収 益				0
そ の 他				0
合 計	49,809	47,789	0	47,789

支出の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
	千円	千円	千円	千円
管渠費				
人件費	0			0
給 料				0
諸 手 当				0
福 利 費				0
修 繕 費		1,735		1,735
委 託 料				0
そ の 他				0
小 計	0	1,735	0	1,735
処理場費				
人件費	0			0
給 料				0
諸 手 当				0
福 利 費				0
動 力 費	8,907	11,310	11,310	0
修 繕 費	6,153	12,724		12,724
材 料 費				0
薬 品 費	1,020	1,091	1,091	0
委 託 料	36,253	47,769	45,159	2,610
そ の 他	1,106	1,183	1,183	0
小 計	53,439	74,077	58,743	15,334
一般管理費				
人件費	22,675	22,780	22,780	0
給 料				0
諸 手 当				0
福 利 費				0
流域下水道事業維持管理費負担金				0
委 託 料	5,522	7,138		7,138
そ の 他	10,838	11,094	7,467	3,627
小 計	39,035	41,012	30,247	10,765
資本費				
支 払 利 息	8,097	1,501	1,501	0
減 価 償 却 費		140,808	116,654	24,154
小 計	8,097	142,309	118,155	24,154
合 計 (Y)	100,571	259,133	207,145	51,988

資 産 維 持 費 ( Z )  
 使用料対象経費(Y) + (Z)

51,988

(X) / ((Y) + (Z)) \* 100 = 91.92

■原価計算（シミュレーションパターン②）

原価計算表

供用開始年月日 平成 10 年 3 月 31 日  
 処理区域内人口 2,357 人  
 計算期間 自令和7年4月 至令和17年3月  
 ( 10 年間)

収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
使 用 料 (X)	千円	千円	千円	千円
	49,809	50,942		50,942
受 託 工 事 収 益				0
そ の 他				0
合 計	49,809	50,942	0	50,942

支出の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
	千円	千円	千円	千円
管渠費				
人件費	0			0
給料				0
諸手当				0
福利費				0
修繕費		1,735		1,735
委託料				0
その他				0
小計	0	1,735	0	1,735
処理場費				
人件費	0			0
給料				0
諸手当				0
福利費				0
動力費	8,907	11,310	11,310	0
修繕費	6,153	12,724		12,724
材料費				0
薬品費	1,020	1,091	1,091	0
委託料	36,253	47,769	45,159	2,610
その他	1,106	1,183	1,183	0
小計	53,439	74,077	58,743	15,334
一般管理費				
人件費	22,675	22,780	22,780	0
給料				0
諸手当				0
福利費				0
流域下水道事業維持管理費負担金				0
委託料	5,522	7,138		7,138
その他	10,838	11,094	7,467	3,627
小計	39,035	41,012	30,247	10,765
資本費				
支払利息	8,097	1,501	1,501	0
減価償却費		140,808	116,654	24,154
小計	8,097	142,309	118,155	24,154
合計 (Y)	100,571	259,133	207,145	51,988

資産維持費 ( Z )  
 使用料対象経費 ( Y ) + ( Z )

51,988

$(X) / ((Y) + (Z)) * 100 = 97.99$

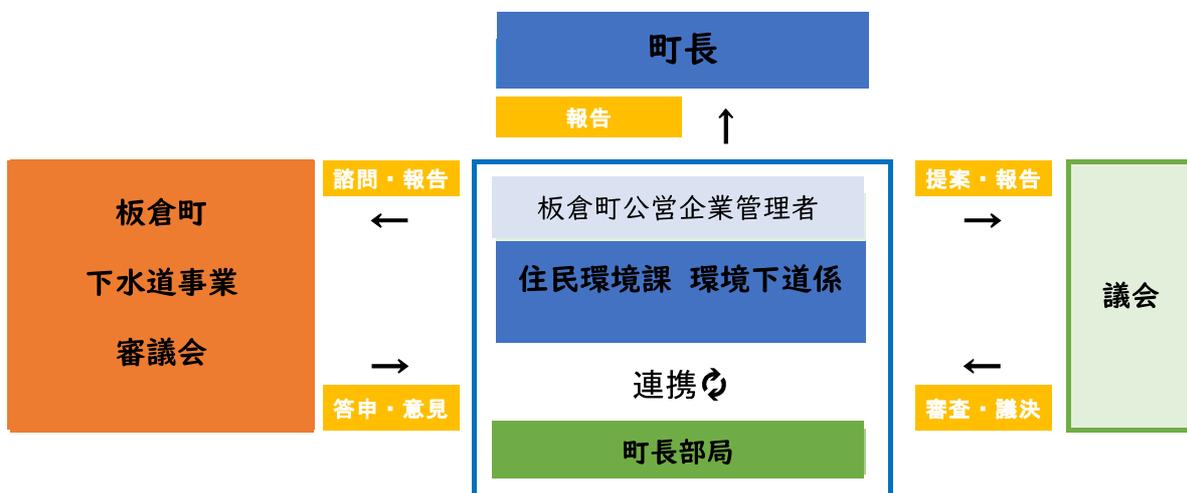
# VII

## 経営戦略の取組体制と今後の検討事項

### 1. 経営推進体制

本戦略における取組は、住民環境課環境下水道係を中心として実施します。一方で、投資や投資の効率化等によるサービスの向上は、全体の最適化に資するものであることから、サービスの規模の最適化等の取組については、町長の諮問機関である板倉町下水道事業審議会に意見を聴取します。また、進捗状況については、事務局である住民環境課環境下水道係で情報収集・進捗管理を行い、今後の対応を検討します。

#### ■経営推進体制イメージ



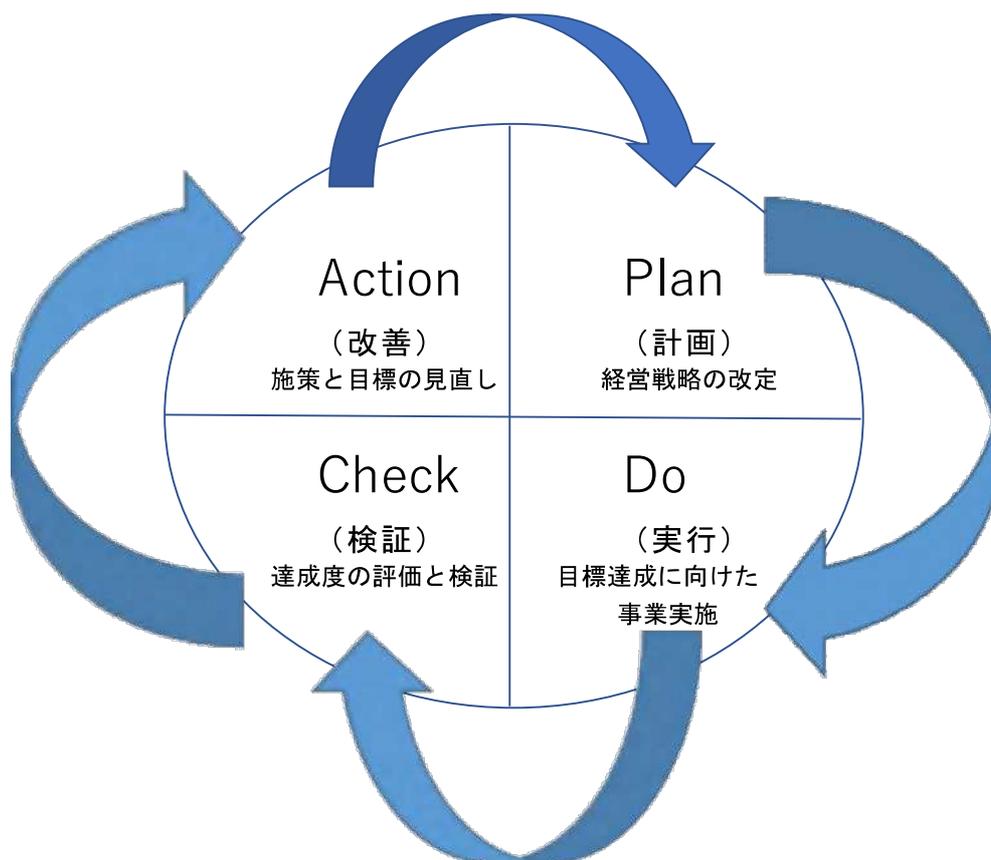
## 2. PDCA サイクルの実行

経営戦略は PDCA サイクルにおける計画（Plan）に位置付けられます。今後は実行（Do）、検証（Check）、改善（Action）等の PDCA サイクルを確実に実施することが重要です。

検証においては、経営比較分析表を毎年度作成し、経営指標を用いた経営分析や類似団体との比較分析を行います。

また、板倉町下水道事業審議会へ定期的に経営状況を報告し、意見を求める等、チェック機能の充実を図ります。これらの PDCA サイクルにより経営状況を的確に把握し、経営の健全化及び効率化に取り組んでいきます。

### ■PDCA サイクルイメージ



### 3. 次回以降の見直し

本戦略の次回以降の見直しについては、使用料の妥当性の検証及び検討や投資計画の進捗等、経営の変化にあわせて、令和11（2029）年度から原則5年ごとに見直しを行います。

なお、自然災害等の突発的な事象があれば、次のスケジュールに関わらず適宜見直しを行います。

また見直し及び検討に当たっては、板倉町下水道事業審議会へ意見を求めるものとし、改定後は広く住民等へ公表することとします。

#### ■経営戦略及び使用料の見直しスケジュール見込み（再掲）

年度	収益確保の活動	経費削減の活動	経営戦略改定
令和7（2025）年度	使用料改定の協議・検討	コスト効率化に向けた協議・検討	
令和8（2026）年度	使用料改定の協議・検討		
令和9（2027）年度	使用料改定の協議・検討		
令和10（2028）年度	使用料改定		
令和11（2029）年度	効果検証		経営戦略改定
令和12（2030）年度	効果検証		
令和13（2031）年度	使用料改定の協議・検討		
令和14（2032）年度	使用料改定の協議・検討		
令和15（2033）年度	効果検証		
令和16（2034）年度	効果検証		経営戦略改定



# VIII 用語解説

## 1. 用語解説

---

《あ行》

### 維持管理費

日常の排水処理施設の維持管理に要する経費で、修繕費、委託費等とそれに係る人件費等によって構成されます。

### 一般会計からの繰入金

一般会計から下水道事業会計へ支出する繰出金で、下水道事業会計から見ると繰入金であり、その財源は主に税金です。

### ウォーターPPP

ウォーターPPPとは、水道、工業用水道、下水道などの水道分野を対象とした官民連携方式で、コンセッション（公共施設等運営事業）方式と、「管理・更新一体マネジメント方式」を併せた総称。国による造語です。

### 汚水処理費

汚水の処理にかかる維持管理費と資本費（企業債等利息及び減価償却費）のことです。

《か行》

### 改築

機能の低下した下水道施設に対して、対象施設の全部又は一部の再建設あるいは取り替えを行う

ことにより、機能を回復させることで所定の耐用年数が新たに確保されることをいいます。

### **管渠**

下水（汚水や雨水）を流すための管のことです。

### **管路**

管渠、マンホール、ます、取付管の総称です。

### **企業会計**

現金の動きやその残高のみではなく、債権債務の発生的事実に基づいて経理し（発生主義）、その年度の事業活動に係るもの（収益的収支）と翌年度以降の事業活動の基になるもの（資本的収支）とに区分して経理することにより、経営成績や財政状態を明らかにする会計方式です。

### **企業債**

地方公営企業が建設・改良の財源に充てるために起こす地方債（借金）のことです。

官庁会計時代（板倉町では令和5年度まで）は地方債といえます。

### **基準内繰入金**

一般会計から下水道事業会計に繰り入れるお金のうち、雨水処理に要する経費等、公費で負担すべきもの。対比として基準外繰入金がある。

### **共同化**

複数自治体で共同使用する施設の建設や事務の一部を共同して管理及び執行することをいいます。

### **供用開始**

下水道の整備により、多くの人が使用可能になることをいいます。

### **経常収支**

主たる経営活動と他の経営活動から日常的に得ている収益及び費用です。

### **下水道処理区域**

排除された下水を終末処理場により処理することができる区域です。

### **欠損金**

経営活動により生じた損失をいいます。

## 減価償却費

長期にわたって使用する固定資産の価値の減少相当分を費用として計上したものです。

## 広域化

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します。

## 公営企業会計

病院や水道事業等地方公共団体が運営している公営企業が入力している複式簿記の会計処理です。

## 下水道事業

主として市街地における下水を排除し又は処理するために地方公共団体が管理する下水道。終末処理場を有するものを単独下水道、流末を流域下水道に接続するものを流域関連下水道といいます。

## 公共用水域

河川、湖沼、港湾、沿岸海域その他公共の用に供する水域及びこれに接続する公共溝渠、かんがい用水路、その他公共の用に供する水路のことです。

《さ行》

## 最適化

①他の事業との統廃合、②下水道・農業集落排水施設、合併処理浄化槽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、③施設の統廃合を指します。

## 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<sup>m</sup>を乗じたもの（家庭用のみでなく業務用を含む）を指します。

## 指定管理者制度

公共施設の管理及び運営を民間企業が行うことをいいます。

## 資本集約型

設備投資を行い、固定資本に対して生産の依存度が高い産業を指します。具体的な例としては、工業製品及び野菜など機械によって生産されることが一般化されている産業です。電気、ガス、下水道事業などのインフラや農業、工業などで生産力が企業価値に結びつくような業種が多いです。

## 資本的収支

固定資産の取得や改築及び改良に伴い発生する収入及び支出です。

## 収益的収支

企業の経営活動に伴い発生する収入及び支出です。修繕 老朽化した施設又は故障若しくは破損した施設を修理して、施設の現状回復を図ることをいいます。修繕は、所定の耐用年数を維持するもので延伸はしません。

## 従量制

使用水量に応じて使用料を算定する料金体系をいいます。

## 使用料単価

使用料収入額を有収水量で除したものです。

## 水洗化人口／水洗化率

実際に下水道に接続している人口又は割合を表す指標です。

## ストックマネジメント

長期的な視点で下水道施設全体の今後の老朽化の進展状況を考慮し、優先順位付けを行ったうえで、施設の点検・調査、修繕・改善を実施し、施設全体を対象とした施設管理を最適化することをいいます。

## 損益勘定留保資金

減価償却費や資産減耗費等現金を伴わない費用によって内部に残る資金（内部留保資金）のことです。

《た行》

### **耐用年数**

法律等で決められた、資産が利用できるとされる期間です。

### **長期前受金戻入**

資産取得時の補助金等を減価償却に応じて収益化した現金を伴わない収益です。

### **独立採算制の原則**

その事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく原則のことです。

《は行》

### **不明水**

下水のうち有収汚水以外のものであり、地下水、直接浸入水などからなるものをいいます。原因として、雨どい等、宅内配管の誤接合によって流入したり、老朽化した管渠の継手部分やひび割れ、破損箇所から浸入すると考えられます。

### **包括的民間委託**

維持管理等で複数の業務を一体的（包括的）に発注し、また、複数年契約にて民間企業に委託することです。これにより、民間のノウハウを生かしつつ業務の効率化を図ります。

《ま行》

### **マンホールポンプ**

家庭から出る生活污水を集めて下水処理場へ送るポンプ設備です。

### **民間委託**

地方公共団体の行う業務を民間企業に委託することをいいます。

《や行》

### 有収水量

上下水道の使用水量等、使用料の算定の基準になるものです。

《ら行》

### 流域下水道

2以上の市町村からの下水を受け処理するための下水道で終末処理場と幹線管渠からなり、事業主体は都道府県です。

### 類似団体

総務省より、市町村を処理区域内人口別区分、処理区域内人口密度区分、供用開始年数区分で類型化したものをいいます。

《その他》

### P D C A サイクル

計画（p l a n）、実行（d o）、評価（c h e c k）、改善（a c t i o n）を順に実施し、最後の改善（a c t i o n）では評価（c h e c k）の結果から、次回の計画（p l a n）に結び付ける。このプロセスを繰り返すことにより、品質の維持・向上及び継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法です。

### P P P（パブリック・プライベート・パートナーシップ）

官民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをP P Pと呼びます。

### P F I（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）

P F Iとは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方です。P F Iは、P P Pの代表的な手法の一つです。

## 群馬県板倉町下水道事業経営戦略

---

令和7年3月

発行：板倉町 住民環境課 環境下水道係

住所：374-0192 群馬県邑楽郡板倉町大字板倉 2682 番地 1

Tel. 0276-82-1111 (代表)