

1. 策定の目的

・人口減少に伴う収入減や将来の施設更新需要への対応の課題が顕著になっており、将来にわたって安定的に下水道事業を継続していくためには、中長期的な視点で事業経営を行う必要があります。平成29年に策定した経営戦略から8年が経過し、投資・財政計画の見直しが必要であることから「経営戦略」を改定します。
 ・計画期間は、令和7年度（2025）から10年間とします。

2. 下水道事業の現状

・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。
 ・経営状況としては、令和6（2024）年度から公営企業会計へ移行し、財政の健全化が求められています。しかし、昨今の物価上昇に伴う経費の上昇や将来の下水道施設の更新、長寿命化対策による各経費の増加が見込まれ、将来の経営状況の悪化が予想されます。
 ・経営状況の改善を図り、安定的に下水道事業を継続していくために、経営戦略を改定し、今後の事業計画や適切な使用料の算定に役立てていくことが必要です。

3. 経営の基本方針と目標

本経営戦略における基本方針と経営目標を以下に示します。

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、投資に当たった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、財源に限られる中、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。

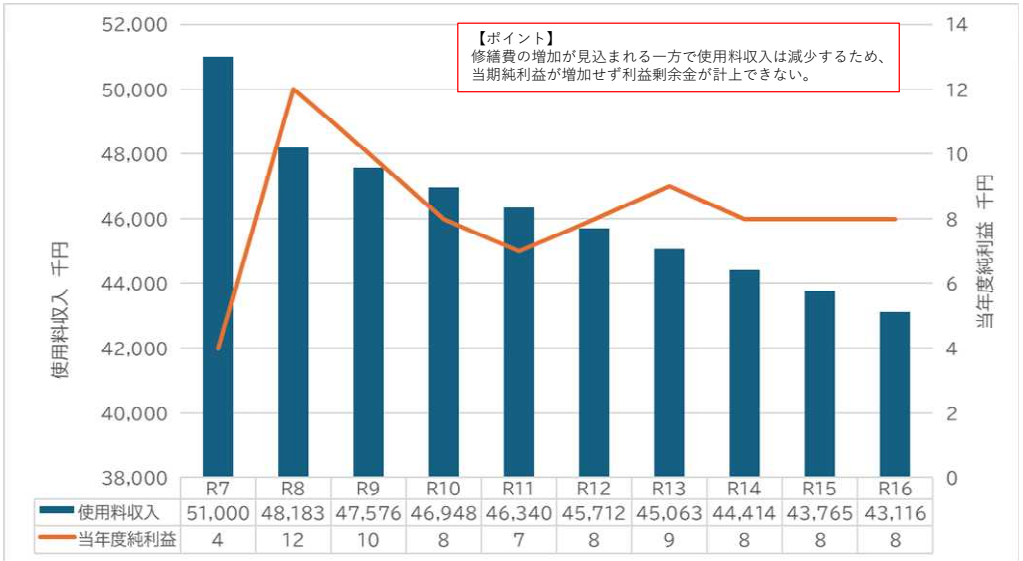
基本方針⑦ 経営戦略の定期的な見直し

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。

5. 現状予測に基づく今後10年間の投資・財政計画と経費回収率・各経費の推移

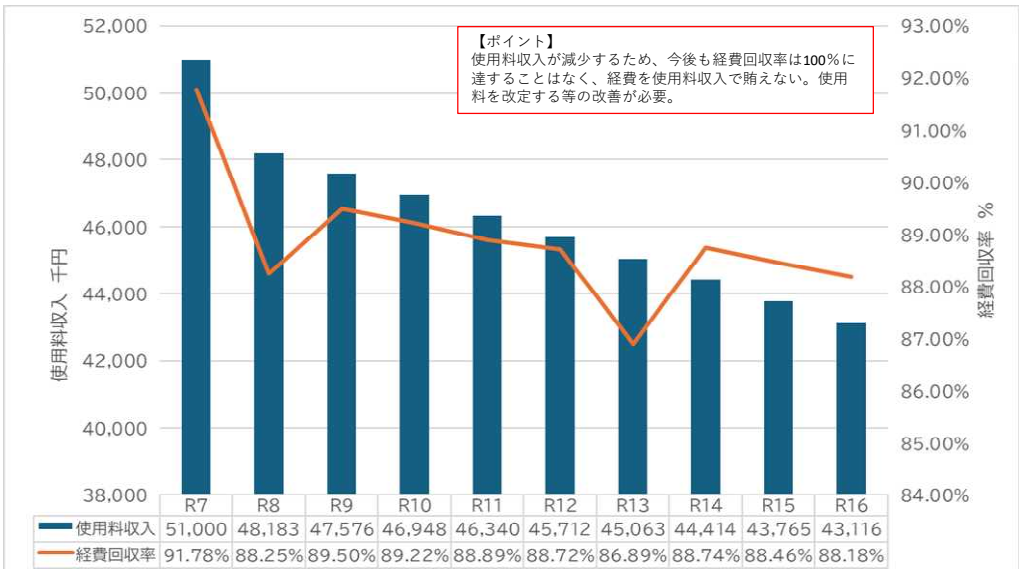
■ 使用料収入と当年度純利益の推移

当期純利益：一定期間における最終的な利益のこと。プラスであれば黒字、マイナスであれば赤字。当期純利益が多いほど結果として利益剰余金も増えるため、企業の安定性が増す。



■ 使用料収入と経費回収率の推移

経費回収率：使用料で回収すべき経費を、どの程度賄えているかを表す数値のこと。独立採算の原則から、100%以上になることが望ましい。



現状予測に基づく今後10年間の課題

- ① 収益的収入の低迷
- ② 経費回収率の100%未達

6. 経営状況改善に向けたシミュレーション

現状予測に基づく検証の結果、現在の投資・財政計画では今後の経営状況は厳しいものになると予想されます。経営状況改善に向けた投資・財政計画を以下の条件で試算します。

パターン①
令和10(2028)年度に使用料を5%改定

パターン②
令和10(2028)年度に使用料を15%改定

■各種総括 (単位：千円)

使用料

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

当年度純利益

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

経費回収率

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

7. 収支改善のための投資財政計画

○収益的収支

収益的収支の改善には、両パターンで検証し令和10(2028)年度に5%、15%に使用料を改定することによって、計画期間で黒字を維持することができます。

○経費回収率

パターン①は計画最終年度で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。

パターン②では、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。

○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。

“経営目標の達成のためには、使用料改定の検討が必要”

8. 経営健全化へのロードマップ

本町では、経営健全化に向けて、国の交付金と有利な起債の活用や公共下水道への接続率向上に向けた啓発活動等による収入増加の取り組みを進めます。しかしながら、投資・財政計画(シミュレーション)の結果、更なる経営健全化への取り組みが必要です。そのためのロードマップと業績目標は以下のとおりです。

■経営健全化へのロードマップ

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

■ロードマップに定めた数値目標

経費回収率	令和5(2023)年度	令和10(2028)年度	令和16(2034)年度	経常収支比率	令和5(2023)年度	令和10(2028)年度	令和16(2034)年度
	実績	目標	目標		実績	目標	目標
公共下水道事業	53.86%	90%	90%	公共下水道事業	84.78%	100%	100%

9. 経営戦略の事後検証など

・今後は施策の効果や目標達成度をPDCAサイクルにより進捗評価(フォローアップ)し、より実行性の高い計画となるよう、改善・軌道修正を行っていきます。

事業の実施効果は、経営指標を用いて投資・財政計画の目標達成度を評価し、次年度以降の事業計画の改善、事業の推進につなげていきます。

フォローアップの基準として、改定した経営戦略の計画年度と各年度の決算書を検証し、計画どおりに経営と事業運営ができているかを検証していきます。

・本経営戦略の実行性を確実なものとするために、PDCAサイクルにもとづいた進捗管理を行います。特に計画の見直しに関しては、修繕・更新などの実施状況や劣化状況、財政状況などを評価した上で少なくとも5年に一度の頻度で行うものとします。