

足利市下水道事業経営戦略

令和4（2022）年3月策定

足利市

目次

第1章 はじめに	4
1.1 『経営戦略』策定の趣旨	4
(1) 国の取組	4
(2) 足利市下水道事業の状況	4
(3) 策定の趣旨	4
第2章 下水道事業の概要	5
2.1 下水道事業の現況	5
(1) 処理区域と水洗化	5
(2) 施設	6
(3) 使用料	6
(4) 組織	7
2.2 これまでの主な経営健全化の取組	8
(1) 民間活用の状況	8
(2) 投資における取組の状況	8
(3) 投資以外の取組について	8
2.3 経営比較分析表等を活用した現状分析	9
(1) 総括	9
(2) 経営の健全性・効率性について	9
(3) 老朽化の状況について	9
第3章 将来の事業環境	11
3.1 処理区域内人口の予測	11
3.2 有収水量の予測	12
3.3 使用料収入の見通し	13
3.4 施設の見通し	13
3.5 組織の見通し	16
第4章 経営の基本方針	17
4.1 持続可能な経営	17
(1) 経営の見える化の推進	17
(2) 健全で安定した経営の確保	17
4.2 適切な下水処理の機能保持	18
(1) 下水処理施設の共同化	18
(2) 下水道施設の改築更新	18
(3) 不明水の削減	18
4.3 適正な生活排水処理の推進	18
(1) 下水道への接続の促進	18
4.4 防災・安全対策	18
(1) 耐水化対策	18
(2) 雨水対策計画の策定	18

(3) 雨水流出抑制の対策	18
第5章 投資・財政計画（収支計画）	19
5.1 投資・財政計画（収支計画）	19
5.2 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	22
(1) 収支計画のうち投資についての説明	22
(2) 収支計画のうち財源についての説明	23
(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明	23
5.3 今後検討が必要な取組の概要	24
(1) 投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等	24
(2) 財源についての検討状況等	24
(3) 投資以外の経費についての検討状況等	25
第6章 経営戦略の事後検証	28

第1章 はじめに

1.1 『経営戦略』策定の趣旨

(1) 国の取組

国では、各公営企業が将来にわたって住民生活に重要なサービスの提供を安定的に継続することが可能となるように、平成28(2016)年1月に『「経営戦略」の策定推進について』を通知し、その後、平成31(2019)年3月に『経営戦略策定ガイドライン』を提示し、地方公共団体に対し経営戦略の策定を要請しています。

加えて、経営戦略の策定後、一定期間を経た事業については、それまでの取組の分析評価など検証を行い、その評価を踏まえた取組の検討や将来の収支見通しの試算精度を高めるなど、より質の高い経営戦略に見直しを行い、一層の経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を求めています。

(2) 足利市下水道事業の状況

現在、本市下水道事業は、令和2(2020)年4月から地方公営企業法の全部を適用し、会計処理を公営企業会計に移行するとともに、ストックマネジメント計画を令和4(2022)年3月を目途に策定することなどにより、経営の見える化を図り、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいます。

(3) 策定の趣旨

本市下水道事業の経営を取り巻く環境は、人口減少による収益の減少や老朽化する施設の更新需要の増大など厳しさを増していくことから、中長期的な視野に立った持続可能な経営の確保に向けた取組を推進し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることが求められています。

そこで、中長期的な視点で施設全体を捉え、予防保全型の維持管理やライフサイクルコストの低減を図り、計画的かつ効率的な施設の改築更新を実施していくために策定中のストックマネジメント計画と整合を図りつつ、より一層の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、経営の基本計画となる「足利市下水道事業経営戦略」を策定したものです。

計画期間は、令和4(2022)年度から令和13(2031)年度の10年間としています。

第2章 下水道事業の概要

2.1 下水道事業の現況

(1) 処理区域と水洗化

本市下水道事業は、昭和39（1964）年2月に既成市街地の浸水解消と公衆衛生の向上を目的に合流式で公共下水道事業の認可を受け着手し、昭和52（1977）年6月に一部区域の供用を開始しました。その後、順次認可区域を拡張し、汚水処理未普及区域の整備を進め、令和2（2020）年度末には、汚水処理区域の整備率は92.1%となっています。

現在は、施設の長寿命化を図るため、ストックマネジメント計画を策定し、計画的な維持管理及び改築更新・耐震化など各種事業に取り組んでいます。

表 2.1 足利市下水道事業の沿革

事業名称等	事業期間等	認可の内容等
公共下水道事業	昭和39（1964）年2月認可	認可面積 153.55ha
公共下水道事業計画変更（第3回）	昭和47（1972）年6月認可	足利第1下水処理場（足利市水処理センター）の建設
公共下水道事業計画変更（第6回）	昭和55（1980）年9月認可 昭和39（1964）年～昭和61（1986）年	区域の拡張 認可面積 602.62ha 合流区域 280.62ha 分流区域 322.00ha
公共下水道事業計画変更（第9回）	昭和63（1988）年12月認可 昭和39（1964）年～平成7（1995）年	区域の拡張 認可面積 1,043ha 合流区域 274ha 分流区域 769ha 渡良瀬川横断污水管の建設 鶴木中継ポンプ場の建設
公共下水道事業計画変更（第10回）	平成元（1988）年11月認可 昭和39（1964）年～平成7（1995）年	区域の拡張 認可面積 1,055ha 合流区域 274ha 分流区域 781ha 坂西団地水処理センターの建設
コミュニティ・プラント事業	平成6（1994）年～平成8（1996）年 平成8（1996）年4月供用開始	堀里水処理センターの建設
公共下水道事業計画変更（第18回）	平成22（2010）年11月認可 昭和39（1964）年～平成23（2011）年	区域の拡張 認可面積 3,094ha 合流区域 274ha 分流区域 2,820ha 分流雨水 372ha
公共下水道事業計画変更（第20回）	平成30（2018）年11月認可 昭和39（1964）年～令和7（2025）年	区域の拡張 認可面積 3,110ha 合流区域 274ha 分流区域 2,836ha 分流雨水 372ha 農業集落排水施設（彦谷地区）を公共下水道（足利処理区）に統合 特定環境保全公共下水道（川崎処理区）を公共下水道（足利処理区）に編入

(2) 施設

本市には処理場が3施設あり、それぞれの施設能力は、足利市水処理センターが72,000 m³/日、坂西団地水処理センターが500 m³/日、堀里水処理センターが900 m³/日です。

処理施設の利用率は、令和2(2020)年度87.0%となっており、全国事業者の平均値と比較し高い状況で、適切な施設の規模といえる状況です。

処理場のほか主な施設は、ポンプ場2施設、マンホールポンプ74箇所、管渠^{※1}787 km、マンホール20,689箇所を有している状況です。



図 2.1 処理区域と下水道施設の位置図

(3) 使用料

① 公共下水道

公共下水道使用料は、使用料の種別を一般用と公衆浴場用、臨時用に区分し設定しています。一般用と公衆浴場用は、基本使用料と超過使用料の二部料金制を採用しており、臨時用は従量制を採用しています。

なお、現行の使用料は、平成22(2010)年6月の使用料改定により設定されました。

表 2.2 現行の公共下水道使用料(1か月あたりの金額(消費税抜))

処理区域	種別	基本使用料		超過使用料 1 m ³ につき
		汚水量	金額	
足利処理区域	一般用	8 m ³ まで	850 円	160 円
	公衆浴場用	200 m ³ まで	5,000 円	25 円
	臨時用	1 m ³ あたり	200 円	—
坂西団地処理区域	一般用	8 m ³ まで	850 円	160 円
	公衆浴場用	1 m ³ あたり	200 円	—

※1 管路施設のうち、排水を目的として地中に埋設した管

② 堀里ニュータウン下水処理使用料

堀里ニュータウン下水処理使用料は、基本使用料と超過使用料の二部料金制を採用しています。

表 2.3 現行の堀里ニュータウン下水処理使用料（1か月あたりの金額（消費税抜））

基本使用料		超過使用料
汚水量	金額	1 m ³ につき
8 m ³ まで	950 円	140 円

(4) 組織

足利市上下水道部の令和3（2021）年度の組織体制は、下水道事業に係る2課（企業経営課、下水道施設課）のほか、水道事業を担う水道施設課の3課体制となっています。

下水道事業に係る2課での職員数は、合計で23名であり、損益勘定所属職員は17名、資本勘定所属職員6名となっています。

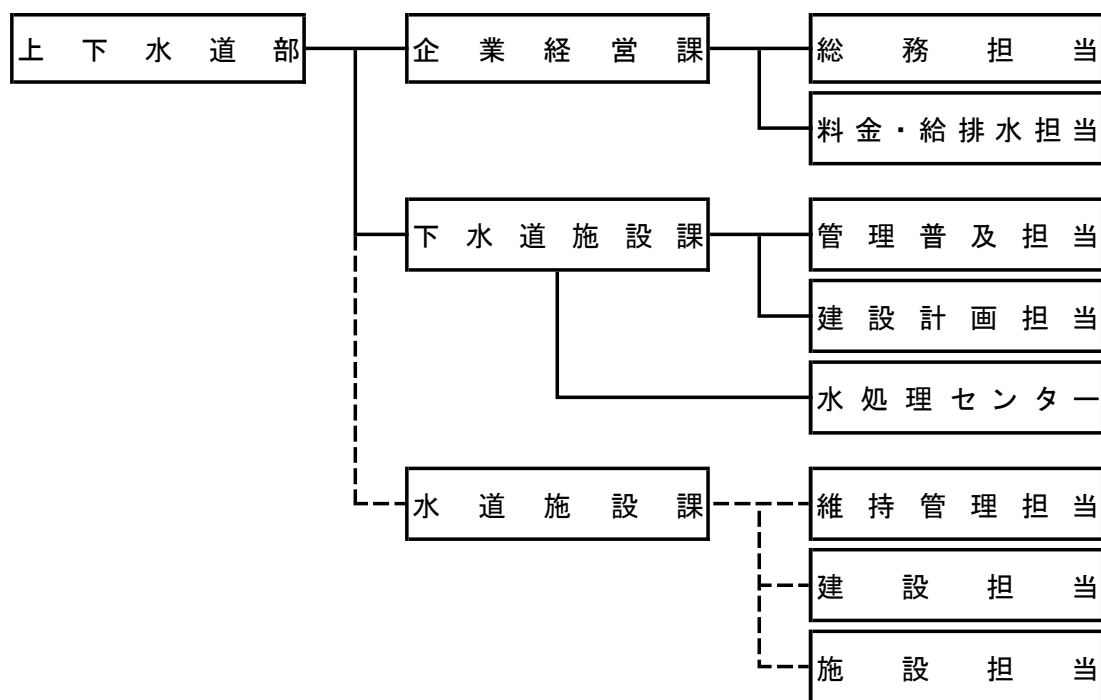


図 2.2 足利市上下水道部組織図

2.2 これまでの主な経営健全化の取組

(1) 民間活用の状況

足利市水処理センター等の維持管理業務委託において、民間のノウハウを活用し効率的な施設の維持管理を行うことや維持管理の質を確保しつつコストの縮減を図ることを目的に、令和2（2020）年度から5年契約による包括的民間委託を導入しています。

また、使用料徴収などの業務において、経営の効率化とサービスの向上を図ることを目的に、水道事業とともに民間業者に業務を委託し、「足利市上下水道お客様センター」において業務を行っています。

(2) 投資における取組の状況

① 広域化・共同化の状況

共同化の取組として、足利市水処理センターでは、平成14（2002）年から栃木県下水道資源化工場に汚泥焼却灰の処理を委託し、汚泥焼却灰の資源化を図っています。

また、令和元（2019）年度に特定環境保全公共下水道（川崎処理区）を公共下水道（足利処理区）に編入し、さらに、令和2（2020）年度に農業集落排水施設（彦谷地区）を公共下水道（足利処理区）に統合し、処理場等の共同化を図ることで、経営の健全化、効率化に努めています。

② 不明水対策

施設の老朽化などにより、管路施設^{※2}に浸入する不明水^{※3}の削減の対策として、管渠の改築を実施しています。

(3) 投資以外の取組について

① エネルギー利用

足利市水処理センターでは、汚泥処理過程で発生する消化ガスを貯留し、汚泥処理の補助燃料に活用しています。

② 電気料金（動力費）の見直し

高騰する電気料金に対応するため、高圧供給を受ける3施設の電力供給会社の見直しを行い、経費節減を図りました。

③ 公営企業会計への移行

経営の見える化を図るため、令和2（2020）年度から地方公営企業法の全部適用し、公営企業会計に移行しました。

④ 組織変更

地方公営企業法の全部適用に併せて、水道事業との共通事務の共同化を図り、経営の効率化とサービス向上のための取組として、上下水道部の組織変更を行いました。

※2 下水を集めて下水処理場へ運ぶまでの施設（管渠・マンホール・ますなど）

※3 管路施設に浸入する雨水や地下水など

2.3 経営比較分析表等を活用した現状分析

(1) 総括

経営比較分析表は、公営企業の経営状況を比較分析するために使われている指標です。表 2.4 のとおり、経常収支比率が 100% を超えていることから、経営の健全性は確保されています。一方、類似団体と比較し有収率の低下が見られることから、不明水の削減対策として、管渠の改築を継続して実施しています。今後は人口減少等により収益の減少が見込まれることから、健全経営を維持するために水洗化率の向上など使用料収入の確保に努めるとともに、有収率の向上や経費の縮減を図っていくことが重要となります。

また、今後は施設や設備の老朽化が進むことから、投資と財源の均衡を図りながら施設の耐震化や長寿命化を進めるとともに、改築更新を計画的に行いながら、今後の経営に取り組んでいく必要があります。

(2) 経営の健全性・効率性について

健全性については、経常収支比率が 100% を超えていることから、健全性を確保しているといえます。経費回収率は、100% を下回っているものの、類似団体平均と同規模であり、適切であると考えられます。

累積欠損比率も健全性を示す 0% を維持しています。一方、人口減少による下水道使用料等の減少が見込まれるため、収納率の向上を図るなど、収益の確保に努めていく必要があります。水洗化率は、類似団体、全国平均を下回っているものの、近年上昇傾向が見られ、下水道未接続世帯に対する接続促進活動などの成果によるものと考えられます。

また、企業債残高対事業規模比率について、類似団体平均値と比較すると上回っていますが、数年後には企業債残高が減少傾向となるため、比率は下がっていく見込みです。

効率性については、施設利用率は 80% を超える高い値であり、類似団体平均値も上回っていることから、適正な施設規模であるといえます。

(3) 老朽化の状況について

施設の老朽化の進行を分析する指標の有形固定資産減価償却率と管渠老朽化率は数値が低く、類似団体平均値を下回っていることに加え、管渠改善率は類似団体と比較すると数値が高いことから、適切に施設の更新を進めている状況です。今後とも、施設の改築更新や維持管理に要する経費を平準化させるストックマネジメント計画に基づき、効率的・効果的な取組を行っていく必要があります。

表 2.4 経営比較分析表（令和 2 年度決算）

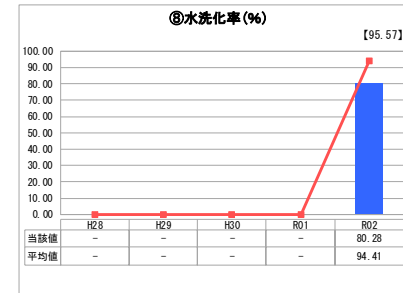
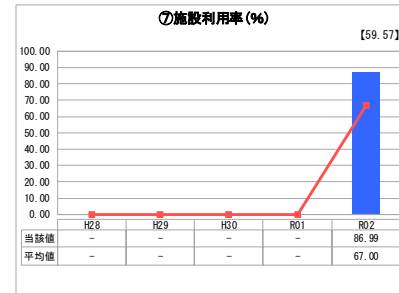
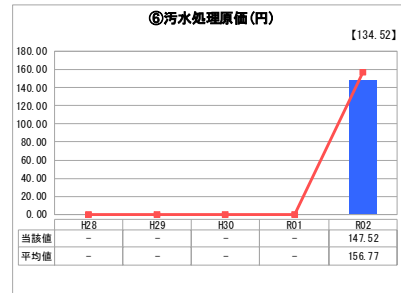
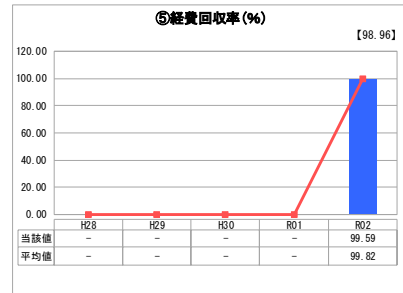
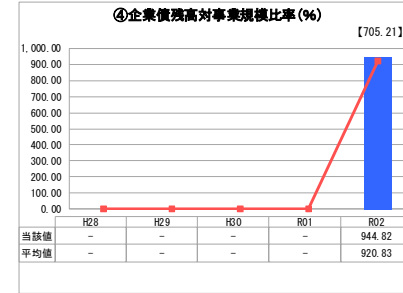
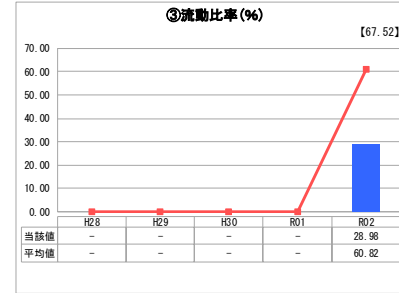
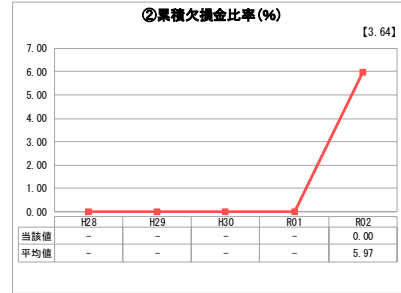
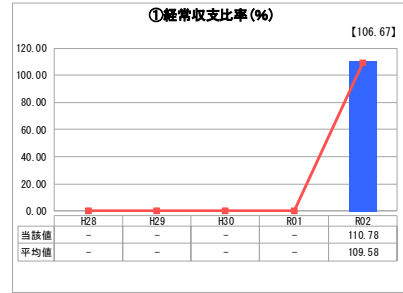
栃木県 足利市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	公共下水道	Ad	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 ³ 当たり家庭料金 (円)
-	50.82	77.89	47.64 <78.7>	3,040 <2,891>

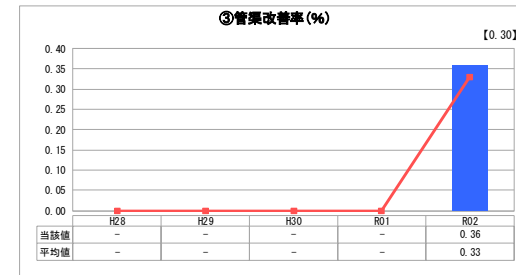
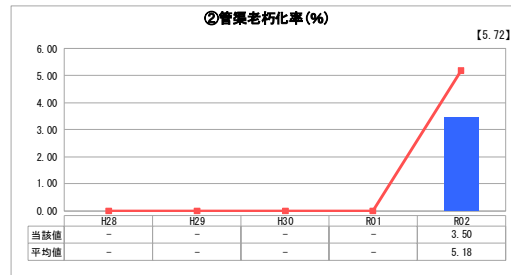
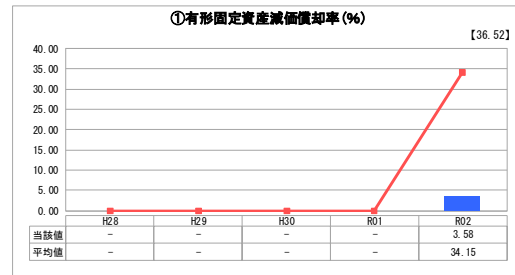
人口 (人)	面積 (km ²)	人口密度 (人/km ²)
146,016	177.76	821.42
処理区域内人口 (人)	処理区域面積 (km ²)	処理区域内人口密度 (人/km ²)
113,287	28.65	3,954.17

■ 当該団体値 (当該値) - 類似団体平均値 (平均値) 【】令和2年度全国平均 <> 令和元年度類似団体平均値

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



※ 「経常収支比率」、「累積欠損金比率」、「流動比率」、「有形固定資産減価償却率」及び「管渠老朽化率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみ類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

第3章 将来の事業環境

3.1 処理区域内人口の予測

処理区域内人口の予測を行うにあたり、行政人口は、上位計画となる「第8次足利市総合計画」の目標人口を採用し、処理区域内人口及び水洗化人口を図3.1の推計フローのとおりに推計しました。

まず、処理区域内人口は、今後減少傾向が継続すると見込まれ、令和13(2031)年度には101,515人と推計しました。

その結果、水洗化人口は、処理区域内人口と同様に減少傾向が継続すると見込まれ、令和13(2031)年度には81,447人と推計しました。

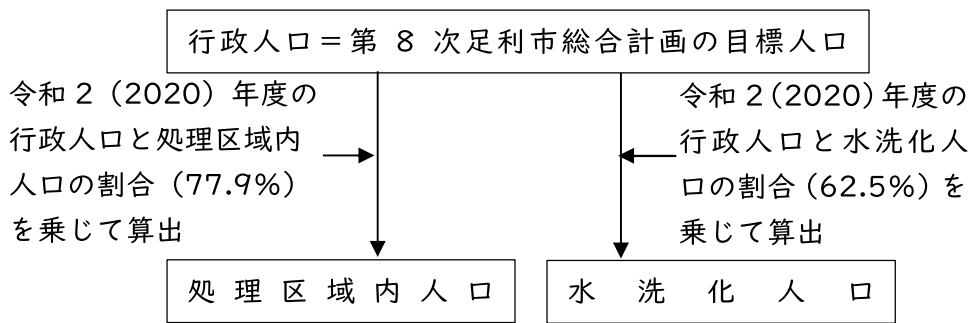


図 3.1 処理区域内人口等の推計フロー

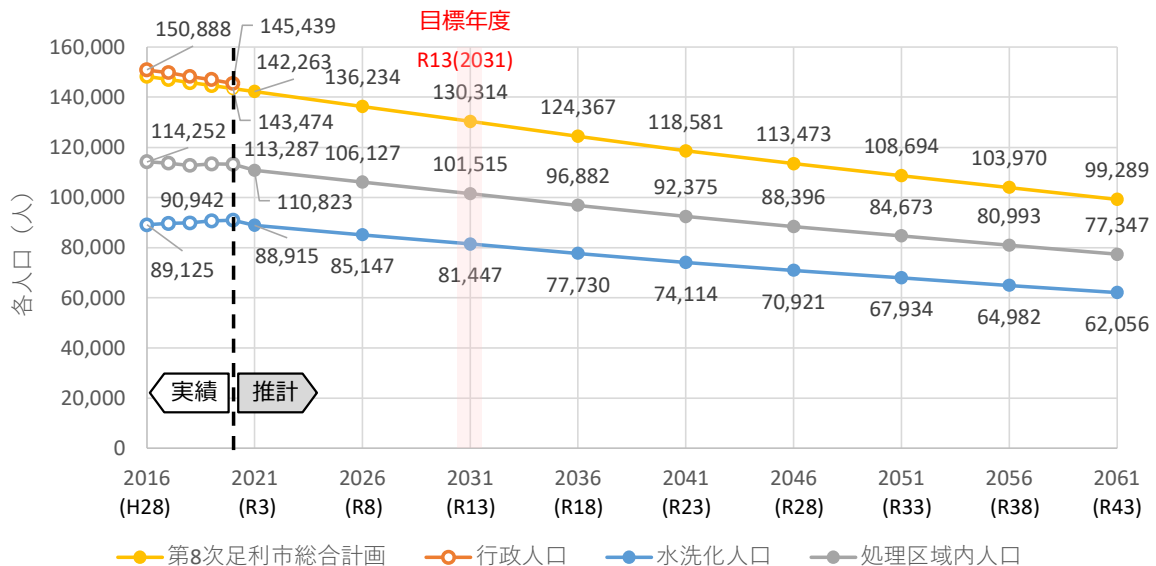


図 3.2 処理区域内人口等の見通し

3.2 有収水量の予測

有収水量の予測は、図3.3の有収水量の推計フローのとおり推計しました。

まず、汚水処理水量（ $\text{m}^3/\text{日}$ ）は、今後も減少することが見込まれ、令和13（2031）年度には56,524 $\text{m}^3/\text{日}$ となる見通しです。

その結果、有収水量（ $\text{m}^3/\text{日}$ ）も、汚水処理水量と同様に減少し、令和13（2031）年度には26,904 $\text{m}^3/\text{日}$ と推計しました。

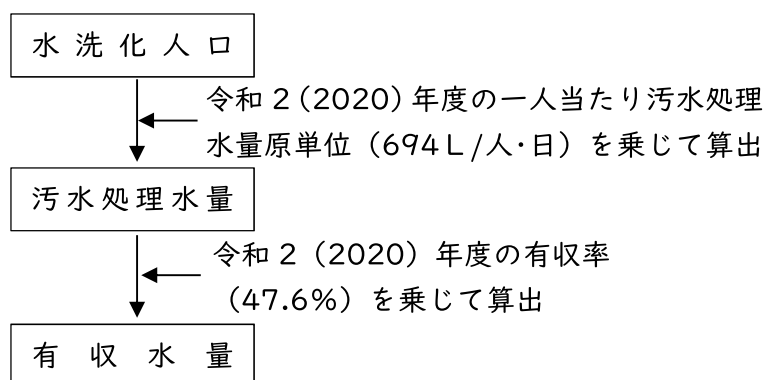


図 3.3 有収水量の推計フロー

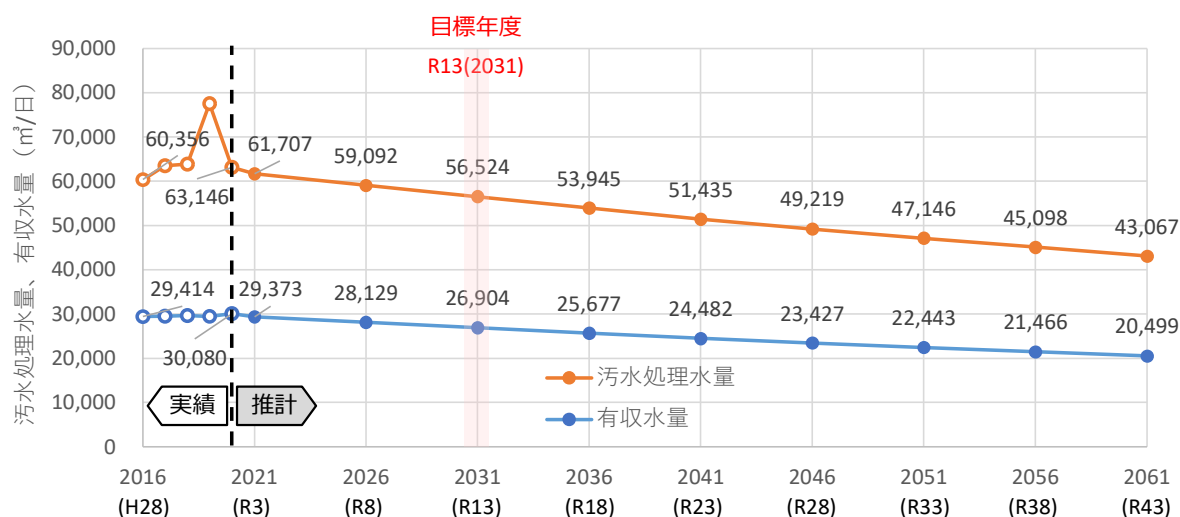


図 3.4 有収水量等の見通し

3.3 使用料収入の見通し

使用料収入は、有収水量に直近の実績である令和2（2020）年度の使用料単価 146.92 円/m³を乗じて算出しました。

令和2（2020）年度の使用料収入の実績は、約 16 億 1 千 3 百万円であり、11 年後の令和 13（2031）年度には約 14 億 4 千 7 百万円と推計しました。

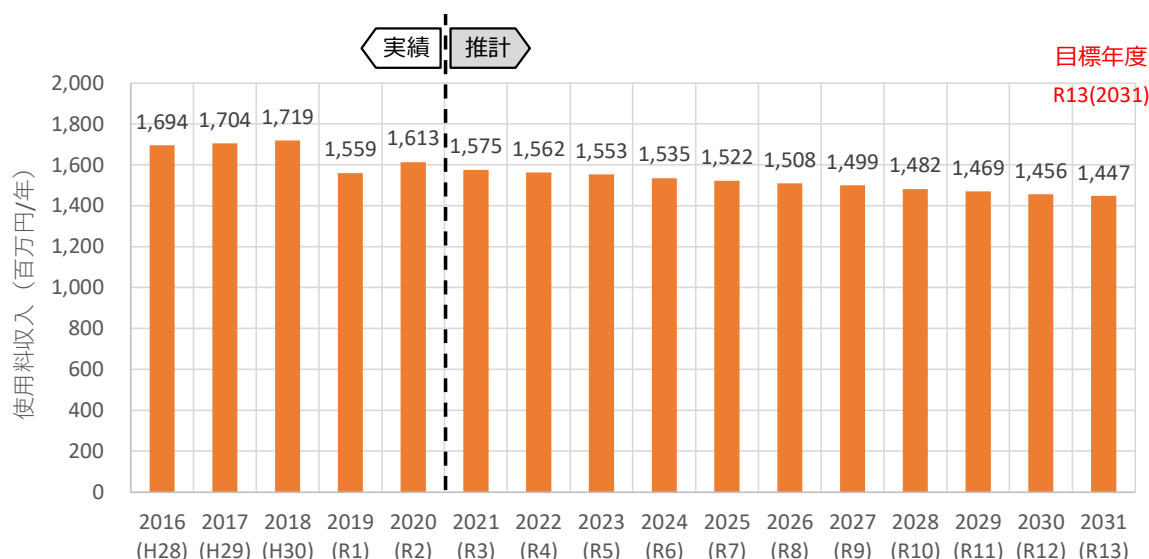


図 3.5 使用料収入の見通し

3.4 施設の見通し

【管路施設の見通し】

昭和 39（1964）年の事業着手から令和 2（2020）年度末までに整備された管渠は、汚水管渠 680km、雨水管渠 28km、合流管渠 79km で、管渠の総延長は約 787km あり、マンホールは 20,689 箇所あります。

図 3.6 のとおり、集中的に整備した平成 7（1995）年度から 10 年間の管渠布設延長は、約 355km あることから、23 年後の令和 27（2045）年度からの管路の更新需要の増加が見込まれます。

そのため、今後より一層効率的な維持管理及び計画的な更新に取り組み、経費の平準化に努めていく必要があります。

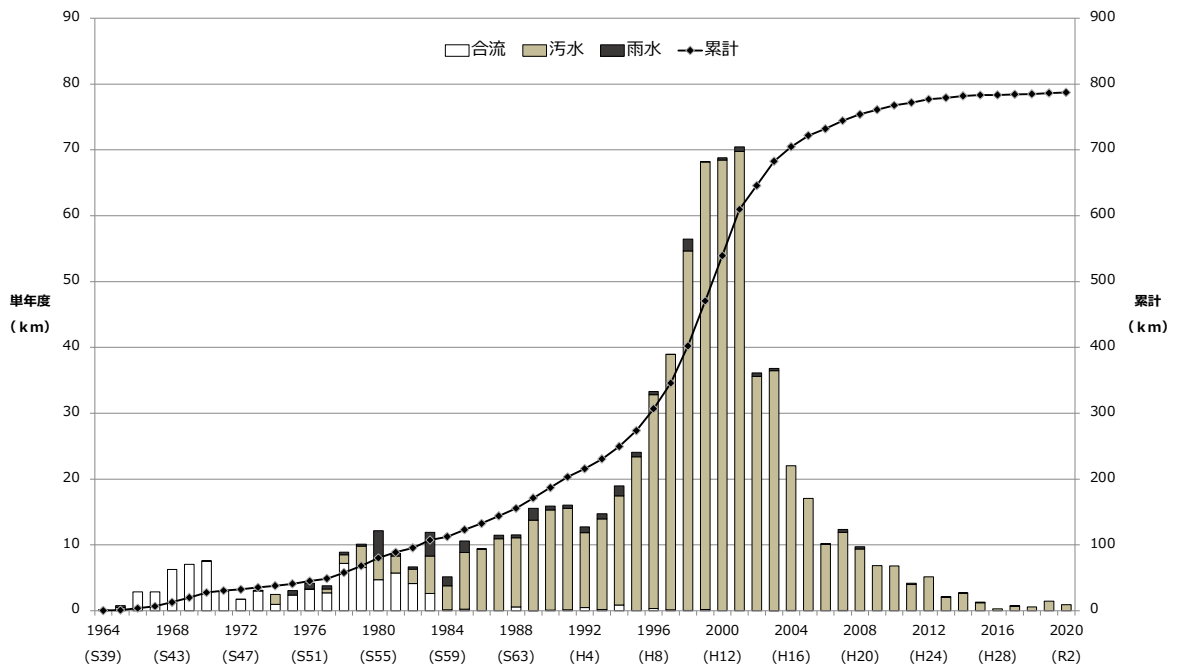


図 3.6 年度別形態別管渠布設延長

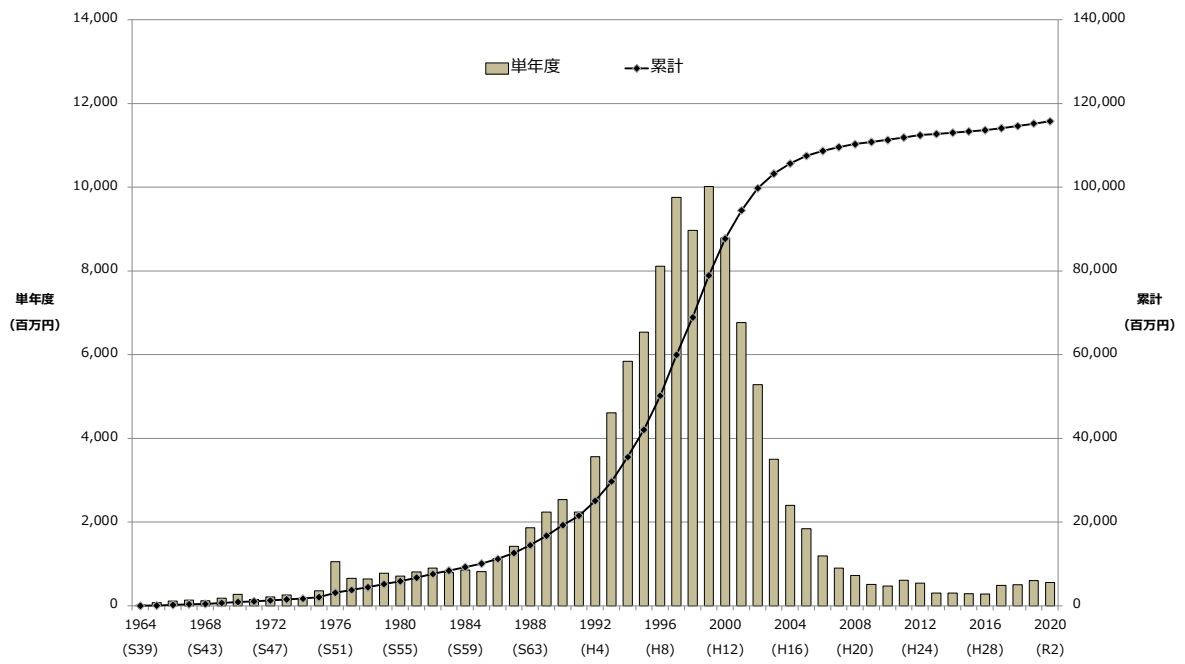


図 3.7 年度別管路事業費

【処理施設の見通し】

処理場の3施設の供用開始からの経過年数は、足利市水処理センターが45年で、坂西団地水処理センターが29年、堀里水処理センターが26年です。このことから、耐用年数の短い機械設備・電気設備の更新などを適宜実施し、適切に維持管理を行っていますが、今後も更新需要は増加していく状況です。

鷗木中継ポンプ場などのポンプ場施設についても、処理場施設と同様に、機械設備・電気設備など耐用年数の短い設備の更新需要は増加していく状況です。

そのため、今後より一層効率的な維持管理及び計画的な更新に取り組み、経費の平準化に努めていく必要があります。

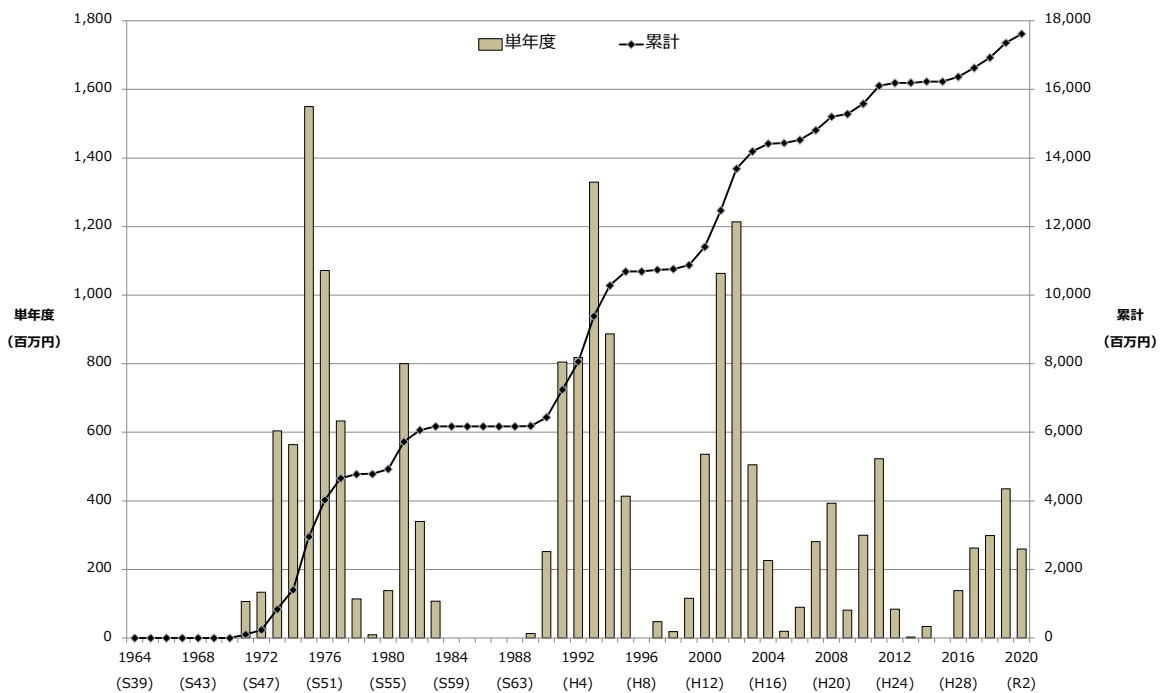


図 3.8 年度別処理場事業費

【不明水の現状把握】

本市下水道事業は一部が合流式により整備されており、雨水の処理も行っていることや施設の老朽化などにより、管路施設に浸入する不明水の多いことが有収率の低い要因となっています。不明水の削減対策として、引続き管渠改築に取り組んでいく必要があります。

3.5 組織の見通し

本市下水道事業では、これまで、経営の効率化の観点から、足利市水処理センター等においては、供用開始当初から維持管理業務の民間委託を行い、また、使用料徴収などの業務においても、水道事業に委託し、職員数の適正化に努めてきました。

特に、令和2（2020）年度から地方公営企業法を全部適用し、水道事業との共通事務の一元化による業務の効率化を図ったことで、職員数の削減につながっています。

今後は、老朽化する施設の更新・耐震化事業の増加が見込まれることから、これらに対応するための組織体制の構築が必要となります。

そこで、下水道に関する専門的な知識や経験を持った職員を育成することや民間委託の拡大等により、必要な人材を確保し、市民生活を支える重要なインフラである下水道サービスが継続して利用できるように努めていきます。

第4章 経営の基本方針

本経営戦略では、上位計画となる第8次足利市総合計画に掲げた上下水道事業の基本方針の「快適な生活環境を保全する適切な下水処理を持続していくために、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります」、「本経営戦略に基づく取組の進捗と成果を評価し検証することで、より質の高い経営戦略となるよう見直しを行いながら、計画的・効率的な事業運営と施設整備を進めます」を経営の基本方針として掲げ、その実現に向け、以下の施策の取組を進めます。

また、基本方針の設定に当たっては、第8次足利市総合計画で示した「SDGs^{※4}」の開発目標も踏まえ、取組を進めます。



4.1 持続可能な経営

(1) 経営の見える化の推進

中長期の財政収支見通しによる効率的な経営を行うとともに、経営比較分析表などを活用し、投資・財政計画など実績との乖離やその要因を分析することで、経営戦略の見直しを行います。

(2) 健全で安定した経営の確保

財源の確保や、経費の縮減を進めるとともに、広域連携や官民連携など、より効率的かつ効果的な経営の方策について検討を進めます。

※4 平成27（2015）年9月の国連サミットで採択された国際社会全体の開発目標。令和12（2030）年を達成年限として、経済、社会環境等の課題に対して17の目標が設定されています。

4.2 適切な下水処理の機能保持

(1) 下水処理施設の共同化

下水処理施設を共同化し、維持管理の効率化を進めるとともに、経費の削減を行います。具体的には、坂西団地水処理センターの足利市水処理センターへの共同化を進めるとともに、堀里水処理センターの足利市水処理センターへの共同化を検討します。また、足利市水処理センターの汚泥処理フローを見直し、焼却灰から汚泥による搬出方法への切替えを検討します。

(2) 下水道施設の改築更新

下水道施設のマネジメントサイクルを確立し、長寿命化や耐震化を計画的に進めます。

(3) 不明水の削減

管路施設へ浸入する不明水の対策として実施している管渠改築を継続して進めるとともに、ストックマネジメント計画を活用した事業を導入するなど、不明水の削減に取り組みます。

4.3 適正な生活排水処理の推進

(1) 下水道への接続の促進

各種助成制度の充実や普及啓発などにより、下水道への接続を促進します。

4.4 防災・安全対策

(1) 耐水化対策

近年の頻発化・激甚化する台風や集中豪雨による災害時においても、下水道施設の機能を確保するため、施設の耐水化計画を策定し、その対策を進めます。

(2) 雨水対策計画の策定

中長期にわたる総合的かつ体系的な雨水対策計画を策定します。

(3) 雨水流出抑制の対策

流域治水の観点から、雨水の流出を抑制するため、雨水の貯留、浸透施設の設置を促進します。

第5章 投資・財政計画（収支計画）

5.1 投資・財政計画（収支計画）

令和13（2031）年度までの収支計画は、表5.1、表5.2に示すとおりです。

【収益的収支】

使用料収入の減少により収入は減少傾向となり、令和13（2031）年度では令和2（2020）年度の約10%に当たる約4億円の減の約36億円になる見込みです。

また、支払利息の減少により支出も減少傾向となり、令和13（2031）年度では令和2（2020）年度の約12%に当たる約4億7千万円減の約35億円となることから、損益は、令和3（2021）～13（2031）年度までは純利益約1億1千万円～1億9千万円で推移する見込みです。

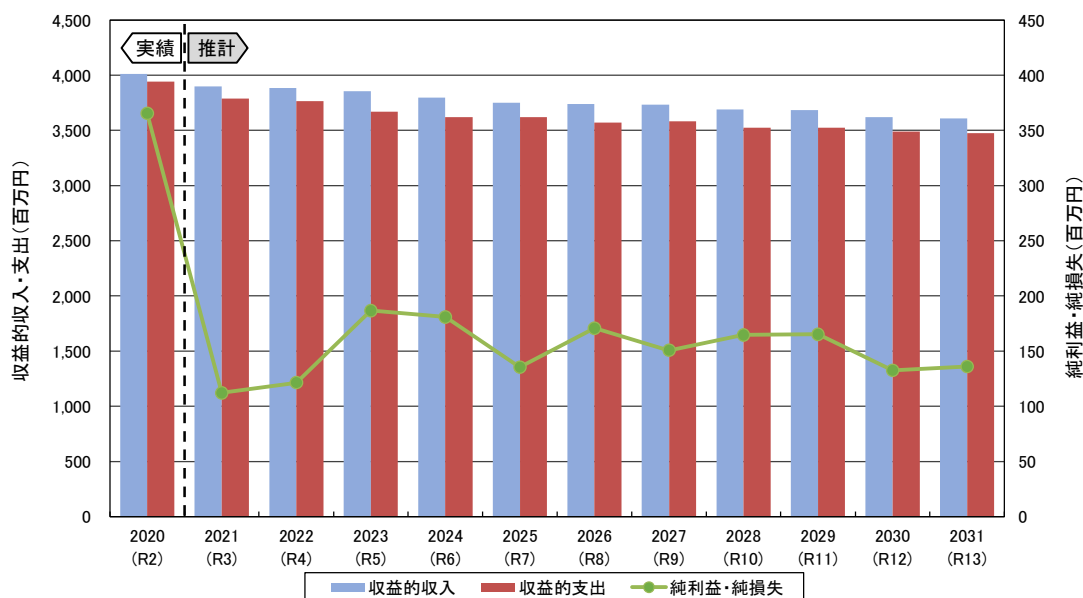


図 5.1 下水道事業の収益的収支の見通し

【資本的収支】

資本費平準化債、補助金等の減少により収入は令和6（2024）年度をピークに減少傾向となり、令和13（2031）年度では令和2（2020）年度の約26%に当たる約6億9千万円減の約20億円となる見込みです。

また、企業債償還金等の減少により支出も令和6（2024）年度をピークに減少傾向となり、令和13（2031）年度では令和2（2020）年度の約17%に当たる約6億9千万円減の約34億円となる見込みとなることから、補填財源残高は、令和13（2031）年度では約21億円確保できる見込みです。

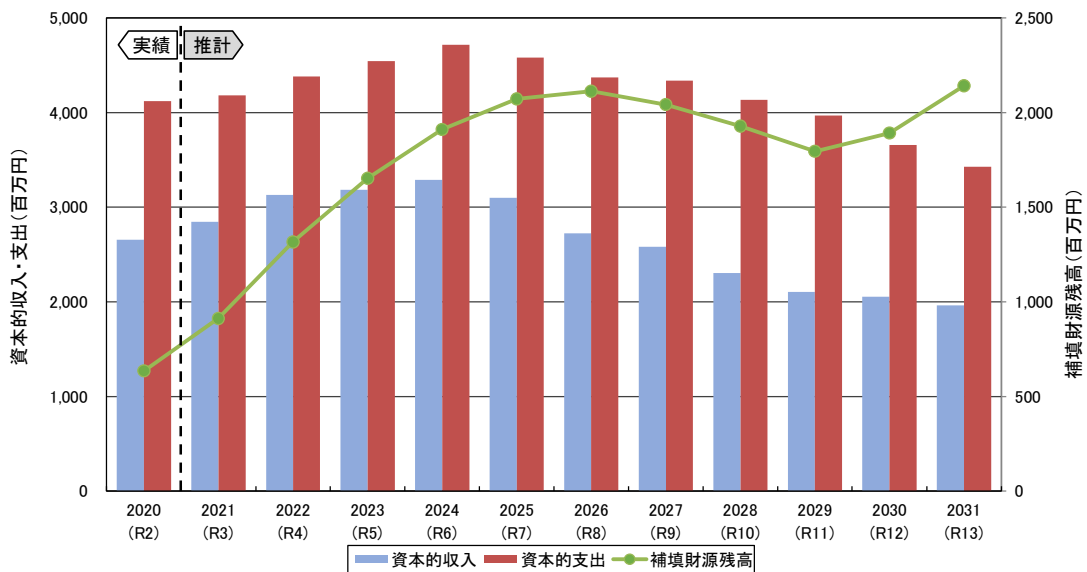


図 5.2 下水道事業の資本的収支の見通し

【一般会計繰入金】

資本的収入分の減少により一般会計繰入金は減少傾向にあり、令和 13 (2031) 年度では令和 2 (2020) 年度の約 40%に当たる約 10 億円減の約 16 億円となる見込みです。

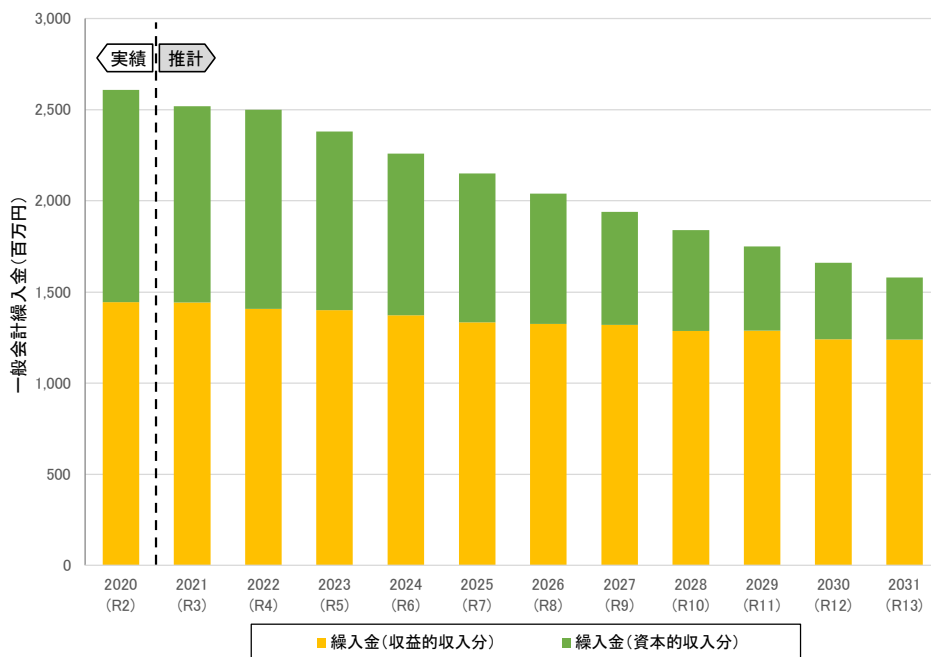


図 5.3 下水道事業の一般会計繰入金の見通し

【支払利息・企業債償還金・企業債残高】

支払利息は減少傾向にあり、令和 13 (2031) 年度では令和 2 (2020) 年度の約 75%に当たる約 3 億 9 千万円減の約 1 億 3 千万円となる見込みです。

また、企業債償還金は令和 3 (2021) 年度に償還のピークを過ぎ減少傾向となり、令和

13（2031）年度では令和2（2020）年度の約45%に当たる約15億円減の約19億円となる見込みです。

企業債残高は、企業債発行額を企業債償還金以内としていることから、令和13（2031）年度には令和2（2020）年度の約43%に当たる約137億円減の約181億円となる見込みです。

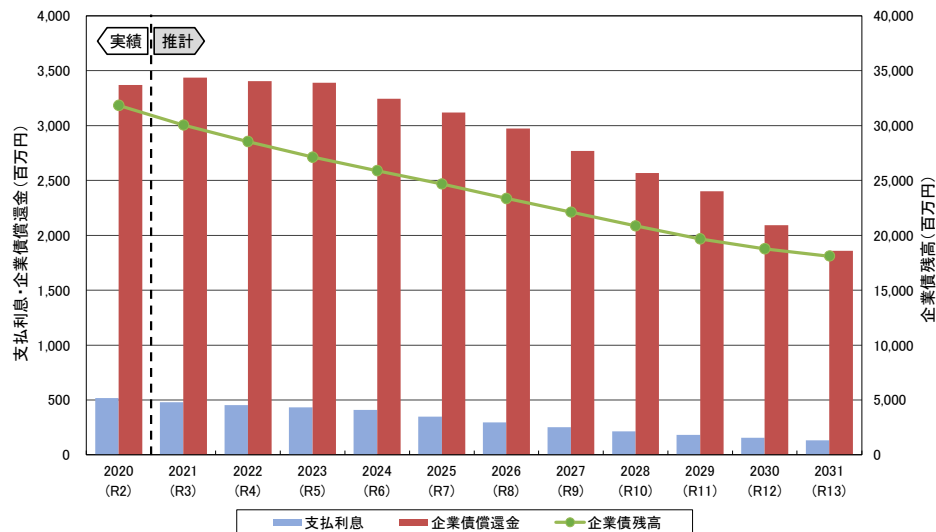


図 5.4 下水道事業の企業債関連の見通し

【減価償却費・長期前受金戻入】

減価償却費は建設改良費を平準化していることから全体的に大きな変動はなく約23～24億円で推移し、令和13（2031）年度では令和2（2020）年度の約1%に当たる約3千万円増の約24億円となる見込みです。

長期前受金戻入も大きな変動はなく約9億円前後で推移し、令和13（2031）年度は令和2（2020）年度の約3%に当たる約3千万円減の約9億2千万円となる見込みです。

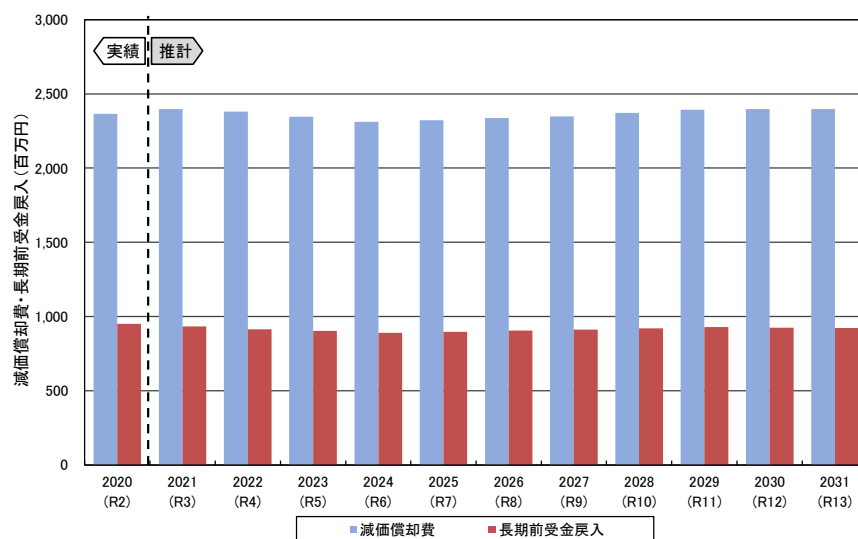


図 5.5 下水道事業の減価償却費・長期前受金戻入の見通し

5.2 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

今後 10 年間の計画期間内に実施する各年度の建設改良費の合計は、図 5.6 に示すとおり、約 9 億 7 千万円から約 15 億 6 千万円を見込み、投資の平準化を図っていきます。

管路の主な事業は、ストックマネジメント計画に基づく国の交付金制度を活用した合流区域のマンホール蓋、管渠の改築に約 27 億 1 千万円を見込み、管路の長寿命化に取り組むとともに、不明水の削減対策として約 23 億円を見込み、分流区域の管渠の改築を行っていきます。また、管渠整備事業に約 6 億円を見込み、下水道未普及区域の整備を実施していきます。

処理場の主な事業は、管路事業と同様にストックマネジメント計画に基づき、足利市水処理センターの自家発電設備などの更新や汚泥消化施設などの改築に約 4 億 2 千万円を見込み、施設の長寿命化に取り組むとともに、足利市水処理センター汚泥処理棟の耐震補強に約 9 千万円を見込み、耐震化を行うなど、計画的に施設の改築更新、耐震化を進めます。また、足利市水処理センターの水処理施設及び汚泥処理施設の機能保全のための補修に約 10 億円を見込み、予防保全型の維持管理を行うなど、適切な下水処理を継続していきます。

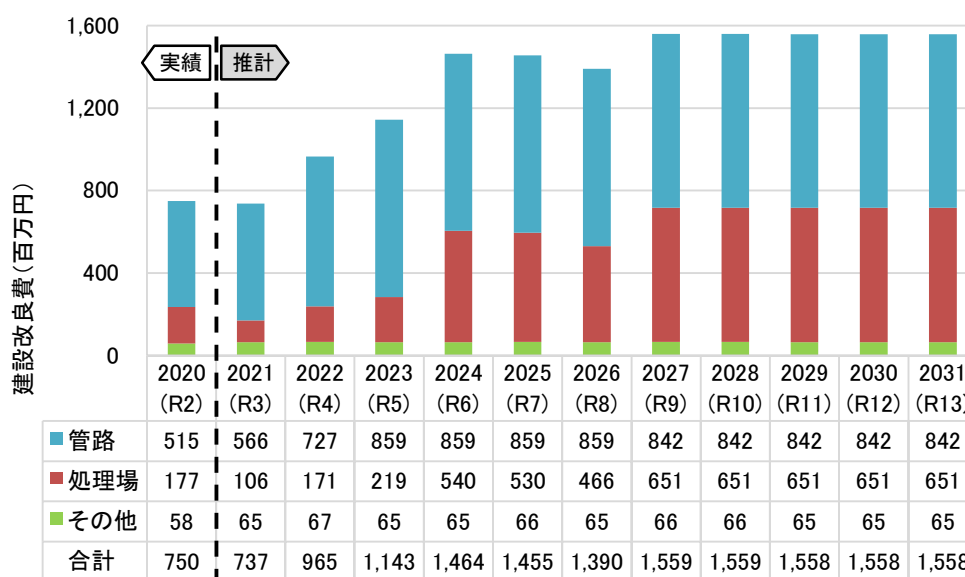


図 5.6 下水道事業の建設改良費の見通し

(2) 収支計画のうち財源についての説明

以下のように算定条件を設定しました。

項 目		内 容	
1	収益的収入	使用料収入	1 m ³ 当たりの使用料単価については、近年減少傾向となっており、今後も、人口減少などから使用料単価の大幅な増加は見込めないため、直近の実績である令和 2（2020）年度の 146.92 円/m ³ を原単位とし、有収水量の推計値に原単位を乗じて、将来の下水道使用料収入を算定しました。
		他会計負担金、 他会計補助金	雨水処理負担金は資本費及び維持管理費の充当分を計上し、営業外収益は繰出基準に基づき基準内を他会計負担金、基準外を他会計補助金に分けて計上しました。
2	資本的収入	企業債	下水道事業債は建設改良費に対する企業債予定額を計上し、資本費平準化債は発行可能額上限を計上しました。
		他会計出資金、 他会計補助金	他会計出資金は全額基準外として必要額を計上し、他会計負担金は繰出基準に基づき計上しました。
		国庫補助金	建設改良費に対する国庫補助金予定額を計上しました。
		工事負担金、 固定資産売却代金	受益者負担金は令和 3（2021）年度予算値としました。

(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

以下のように算定条件を設定しました。

項 目		内 容
1	職員給与費	今後の施設更新需要を考慮すれば、職員数の更なる低減は適正な事業執行に影響を及ぼす懸念があるため、職員数の減少は見込まないものとし、令和 3（2021）年度予算値と同値としました。
2	動力費、修繕費、委託費	令和 3（2021）年度予算値と同値としました。

5.3 今後検討が必要な取組の概要

(1) 投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等

以下に示すとおりとなっています。

項目		内容
1	広域化・共同化・最適化に関する事項	堀里水処理センターは、今後施設の更新、耐震化経費の増加が見込まれることから、堀里ニュータウン下水処理区域の公共下水道への統合を検討します。
2	投資の平準化に関する事項	ストックマネジメント計画に基づき、更新を行っていきます。
3	民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFI など)	施設の運転管理のために足利市水処理センター等で実施している包括的民間委託に維持管理に係る施設の補修費を含めるなど、性能発注の範囲を拡大し、維持管理費の効率化やコスト削減に努めます。
4	その他の取組	防災・安全対策として、浸水災害時においても下水道施設の機能を確保するため、施設の耐水化計画を策定し、その対策を進めます。また、中長期にわたる総合的かつ体系的な雨水対策計画を策定し、雨水の流出を抑制するため、雨水貯留、浸透施設の設置を促進します。

(2) 財源についての検討状況等

以下に示すとおりとなっています。

項目		内容
1	使用料の見直しに関する事項	現時点では、下水道使用料の改定が必要な状況ではありませんが、今後、使用料収入の減少に加えて、投資の増加が見込まれます。そのため、経営状況を毎年度評価するとともに、経費回収率や純利益の状況を見ながら、使用料改定の必要性について検討を行っていきます。
2	資産活用による収入増加の取組について	遊休資産の売却や施設統廃合によって廃止となる施設の跡地利用について検討を進めます。
3	その他の取組	建設改良費の各事業においては、国の新たな交付金制度の活用を検討し、財源確保に努めます。企業債は、企業債償還金以内の借入れとするなど、計画的な借入れを行っていきます。

(3) 投資以外の経費についての検討状況等

以下に示すとおりとなっています。

項目		内容
1	職員給与費に関する事項	事業量に応じた配置・定数等を随時見直し、適正化に努めます。
2	動力費に関する事項	機器更新時には省エネルギー機器を採用し、動力費の低減に努めるとともに、電力供給会社を適宜見直し、経費削減に努めます。
3	薬品費に関する事項	既に施設の運転管理委託に含めています。
4	修繕費に関する事項	資産の長寿命化に力を入れ、計画的な修繕や設備更新を行い、経費の削減を目指します。また、施設の運転管理委託に導入している包括的民間委託に修繕費を含めるなど、委託内容の拡大を検討します。
5	委託費に関する事項	現在の委託について、統合して発注できるものは統合し、経費削減に努めます。
6	その他の取組	下水道に対する住民の理解と協力を求めるため、足利市水処理センターの施設公開や水洗化促進の取組を推進します。

表 5.1 収支計画（収益の収支）

（税抜）

（単位：千円、％）

区 分		年 度	令和2年度 (実績)	令和3年度 (推計)→	令和4年度	令和5年度	令和6年度	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	令和12年度	令和13年度
収 益	1. 営 業 収 益 (A)		1,893,374	1,731,495	1,809,036	1,795,793	1,778,994	1,774,468	1,764,956	1,767,708	1,747,244	1,734,566	1,715,203	1,698,789
	(1) 料 金 収 入		1,613,004	1,522,705	1,561,760	1,552,504	1,534,873	1,521,504	1,508,428	1,499,319	1,482,129	1,469,053	1,455,977	1,446,721
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) そ の 他		280,370	208,790	247,276	243,289	244,121	252,964	256,528	268,389	265,115	265,513	259,226	252,068
	2. 営 業 外 収 益		2,414,134	2,169,224	2,077,373	2,060,816	2,021,197	1,980,140	1,976,469	1,966,207	1,944,098	1,952,480	1,909,120	1,911,634
	(1) 補 助 金		1,462,308	1,235,600	1,163,041	1,158,064	1,129,713	1,082,438	1,070,443	1,054,221	1,024,139	1,024,397	982,732	988,514
	他 会 計 負 担 金		797,602	868,987	729,799	714,281	694,334	666,758	644,836	614,984	600,627	582,950	572,304	562,867
	他 会 計 補 助 金		664,706	366,613	433,242	443,783	435,379	415,680	425,607	439,237	423,512	441,447	410,428	425,647
	そ の 他 補 助 金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		951,179	932,944	913,652	902,072	890,804	897,022	905,346	911,306	919,279	927,403	925,708	922,440
(3) そ の 他		647	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	
収 入 の 計 (C)		4,307,508	3,900,719	3,886,409	3,856,609	3,800,191	3,754,608	3,741,425	3,733,915	3,691,342	3,687,046	3,624,323	3,610,423	
支 出	1. 営 業 費 用		3,351,050	3,272,564	3,292,536	3,220,505	3,191,285	3,252,017	3,255,819	3,312,495	3,294,316	3,321,405	3,318,592	3,324,243
	(1) 職 員 給 与 費		160,327	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311	161,311
	基 本 給		72,190	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257	73,257
	退 職 給 付 費		15,657	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329	10,329
	そ の 他		72,480	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725	77,725
	(2) 経 費		807,035	694,630	722,806	694,491	698,305	747,761	736,557	781,793	740,521	745,432	740,521	745,066
	動 力 費		157,468	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802	165,802
	修 繕 費		24,878	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150	20,150
	材 料 費		288	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287
	そ の 他		624,401	508,391	536,567	508,252	512,066	561,522	550,318	595,554	554,282	559,193	554,282	558,827
(3) 減 価 償 却 費		2,366,016	2,396,622	2,379,329	2,344,703	2,311,669	2,322,945	2,337,951	2,349,391	2,372,484	2,394,662	2,396,760	2,397,866	
(4) 資 産 減 耗 費		17,672	20,001	29,090	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
2. 営 業 外 費 用		537,122	515,996	472,401	449,401	428,021	367,070	314,845	270,622	232,402	200,445	173,224	150,177	
(1) 支 払 利 息		517,609	478,582	454,653	431,920	410,324	348,775	296,459	251,990	214,192	182,063	154,754	131,541	
(2) そ の 他		19,513	37,414	17,748	17,481	17,697	18,295	18,386	18,632	18,210	18,382	18,470	18,636	
支 出 の 計 (D)		3,888,172	3,788,560	3,764,937	3,669,906	3,619,306	3,619,087	3,570,664	3,583,117	3,526,718	3,521,850	3,491,816	3,474,420	
経 常 損 益 (E)=(C)-(D)		419,336	112,159	121,472	186,703	180,885	135,521	170,761	150,798	164,624	165,196	132,507	136,003	
特 別 利 益 (F)		0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
特 別 損 失 (G)		53,876	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特 別 損 益 (H)=(F)-(G)		△ 53,876	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		365,460	112,159	121,473	186,704	180,886	135,522	170,762	150,799	164,625	165,197	132,508	136,004	
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		365,460	477,619	599,092	785,796	966,682	1,102,204	1,272,966	1,423,765	1,588,390	1,753,587	1,886,095	2,022,099	
流 動 資 産 (J)		1,064,087	1,161,884	1,213,916	1,205,030	1,193,757	1,190,720	1,184,337	1,186,184	1,172,452	1,163,945	1,150,952	1,139,938	
う ち 未 収 金		99,902	140,775	147,079	146,002	144,636	144,268	143,495	143,719	142,055	141,024	139,450	138,116	
流 動 負 債 (K)		3,672,047	3,389,825	3,467,872	3,317,194	3,188,466	3,040,563	2,831,530	2,624,967	2,456,838	2,138,680	1,900,527	1,772,361	
う ち 建 設 改 良 費 分		3,437,561	3,314,520	3,390,833	3,243,502	3,117,634	2,973,017	2,768,628	2,566,654	2,402,260	2,091,170	1,858,307	1,732,988	
う ち 一 時 借 入 金														
う ち 未 払 金		224,492	65,518	67,026	64,114	61,626	58,767	54,727	50,735	47,485	41,336	36,733	34,256	
累 積 欠 損 金 比 率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)														
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 (L)														
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		1,893,374	1,731,495	1,809,036	1,795,793	1,778,994	1,774,468	1,764,956	1,767,708	1,747,244	1,734,566	1,715,203	1,698,789	
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M) × 100)														
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 (N)														
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 (O)														
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)														
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N)/(P) × 100)														

表 5.2 収支計画（資本的収支）

(税込)

(単位:千円、%)

区 分		年 度											
		令和2年度 (実績)	令和3年度 (推計)→	令和4年度	令和5年度	令和6年度	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	令和12年度	令和13年度
資 本 的 収 入	1. 企 業 債	1,567,300	1,649,300	1,899,861	1,973,561	2,012,826	1,898,176	1,658,416	1,526,536	1,316,536	1,206,536	1,196,536	1,186,536
	うち 資本費平準化債	800,000	900,000	900,000	900,000	800,000	700,000	500,000	300,000	100,000	0	0	0
	2. 他 会 計 出 資 金	500,000	630,000	650,000	550,000	470,000	400,000	350,000	310,000	270,000	190,000	160,000	90,000
	3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 負 担 金	430,655	447,414	441,487	430,451	417,970	416,402	364,833	309,194	282,550	271,894	259,846	251,222
	5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	133,196	69,524	136,525	226,525	387,025	382,025	350,025	434,025	434,025	434,025	434,025	434,025
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工 事 負 担 金	26,092	48,700	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785	2,785
	9. そ の 他	0	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
計 (A)	2,657,243	2,845,000	3,130,720	3,183,384	3,290,668	3,099,450	2,726,121	2,582,602	2,305,958	2,105,302	2,053,254	1,964,630	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
純 計 (A)-(B) (C)	2,657,243	2,845,000	3,130,720	3,183,384	3,290,668	3,099,450	2,726,121	2,582,602	2,305,958	2,105,302	2,053,254	1,964,630	
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	749,580	736,646	965,325	1,142,595	1,463,595	1,454,595	1,389,825	1,559,095	1,558,595	1,557,595	1,557,825	1,557,825
	うち 職員給与費	47,579	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682	55,682
	2. 企 業 債 償 還 金	3,371,071	3,437,561	3,405,850	3,390,833	3,243,502	3,117,634	2,973,017	2,768,628	2,566,654	2,402,260	2,091,170	1,858,307
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. そ の 他	288	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	10,093	
計 (D)	4,120,939	4,184,300	4,381,268	4,543,521	4,717,190	4,582,322	4,372,935	4,337,816	4,135,342	3,969,948	3,659,088	3,426,225	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	1,463,696	1,339,300	1,250,548	1,360,137	1,426,522	1,482,872	1,646,814	1,755,214	1,829,384	1,864,646	1,605,834	1,461,595	
補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	1,162,498	1,318,244	1,250,548	1,360,137	1,426,522	1,482,872	1,452,605	1,458,085	1,473,205	1,487,259	1,491,052	1,461,595
	2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	0	0	0	0	0	0	170,762	150,799	164,625	165,197	0	0
	3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. そ の 他	301,198	21,056	0	0	0	0	23,447	146,330	191,554	212,190	114,782	0
計 (F)	1,463,696	1,339,300	1,250,548	1,360,137	1,426,522	1,482,872	1,646,814	1,755,214	1,829,384	1,864,646	1,605,834	1,461,595	
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企 業 債 残 高 (H)	31,831,951	30,043,690	28,537,701	27,120,429	25,889,753	24,670,295	23,355,694	22,113,602	20,863,484	19,667,760	18,773,126	18,101,355	

○他会計繰入金

区 分		年 度											
		令和2年度 (実績)	令和3年度 (推計)→	令和4年度	令和5年度	令和6年度	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	令和12年度	令和13年度
収 益 的 収 支 分		1,445,294	1,442,586	1,408,513	1,399,549	1,372,030	1,333,598	1,325,167	1,320,806	1,287,450	1,288,106	1,240,154	1,238,778
	うち 基準内繰入金	1,014,639	1,075,973	975,271	955,766	936,651	917,918	899,560	881,569	863,938	846,659	829,726	813,131
	うち 基準外繰入金	430,655	366,613	433,242	443,783	435,379	415,680	425,607	439,237	423,512	441,447	410,428	425,647
資 本 的 収 支 分		1,164,706	1,077,414	1,091,487	980,451	887,970	816,402	714,833	619,194	552,550	461,894	419,846	341,222
	うち 基準内繰入金	664,706	447,414	441,487	430,451	417,970	416,402	364,833	309,194	282,550	271,894	259,846	251,222
	うち 基準外繰入金	500,000	630,000	650,000	550,000	470,000	400,000	350,000	310,000	270,000	190,000	160,000	90,000
合 計		2,610,000	2,520,000	2,500,000	2,380,000	2,260,000	2,150,000	2,040,000	1,940,000	1,840,000	1,750,000	1,660,000	1,580,000

第6章 経営戦略の事後検証

経営戦略の重要項目である投資・財政計画などの進捗管理や事後検証を反映させるため、経営戦略は今後3～5年をめぐりに見直しを行う予定とします。

また、計画と実績が乖離している場合は、必要に応じて適宜見直しを行います。

このほか、継続的に策定(Plan)→実行(Do)→検証(Check)→見直し(Action)のサイクルを活用します。

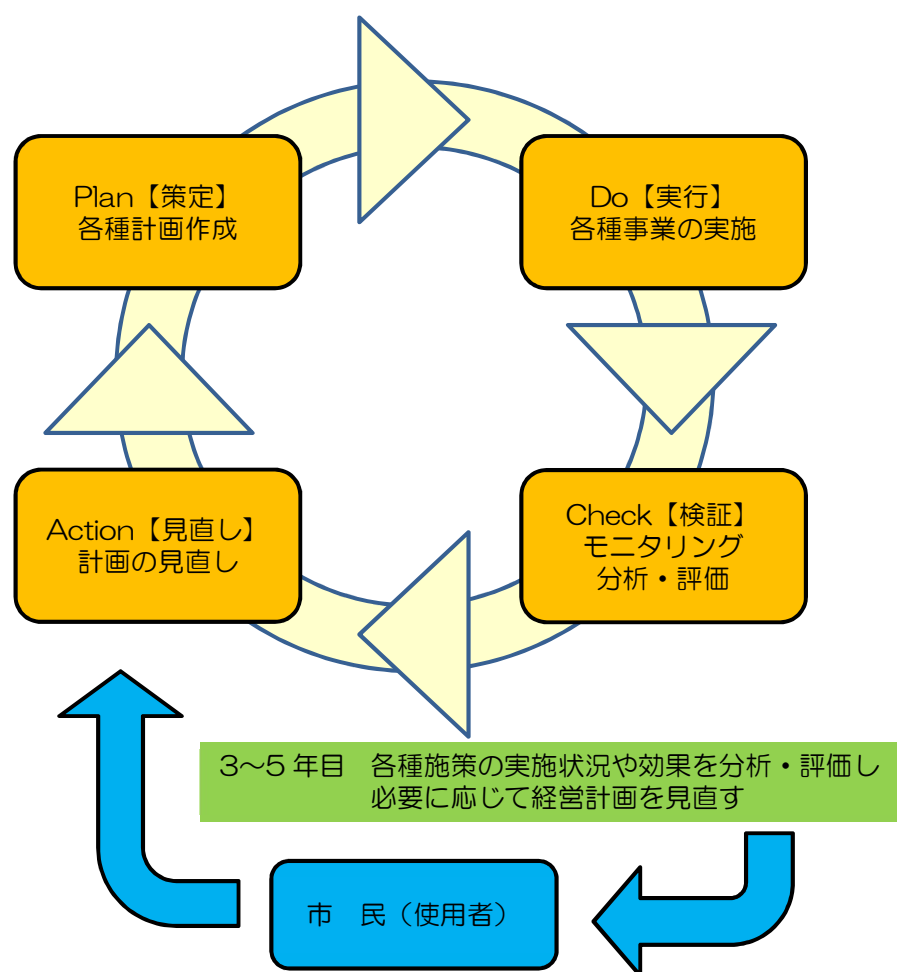


図 6.1 計画の評価方法

足利市下水道事業経営戦略

令和4（2022）年3月 策定

足利市上下水道部 Tel. 0284-22-7913

〒326-0053 足利市伊勢町四丁目 19