

公共下水道 - 農業集落排水 - コミュニティ・プラント

 **大網白里市下水道事業**

# 経営戦略

令和 8年 3月 改定  
令和 4年 3月 改定  
平成29年 3月 策定

大網白里市下水道課

# 目次

第1章 計画の目的・位置付け・計画期間 .....	1
第1節 計画策定の目的.....	1
第2節 下水道事業を取り巻く環境と基本理念・基本方針.....	1
第3節 計画の位置付け.....	2
第4節 計画期間.....	2
第2章 下水道事業の現状.....	3
第1節 事業の概要.....	3
第2節 事業運営体制.....	3
第3節 経営の現状（経営比較分析） .....	4
第3章 長期財政収支の見通し .....	11
第1節 収益的収支の見通し.....	11
第2節 資本的収支の見通し（投資と財源） .....	12
第3節 一般会計繰入金の見通し.....	13
【長期財政収支のまとめ】 .....	13
第4章 投資・財政計画（収支計画）における今後の取組 .....	14
第5章 経営状況の分析（経営課題の整理） .....	16
第1節 長期的な収支の見通し.....	16
第2節 収益構造の分析.....	18
第3節 長期的な財務状態（資産と負債）の見通し.....	19
第4節 長期的な資金収支の見通し.....	21
第6章 今後の課題と経営改善の取組.....	22
第1節 事業運営上の課題.....	22
第2節 経営上の課題.....	22
第3節 経営改善に向けた主な取組.....	23
第7章 持続可能な事業運営に向けて（総括） .....	24
第8章 計画の推進と見直し .....	25

## 【資料】

1. 長期収支見通し
  - ①損益計算書 ②貸借対照表
2. 経営比較分析表
  - ①公共下水道事業 ②農業集落排水事業
3. 下水道事業の処理区域

# 第1章 計画の目的・位置付け・計画期間

## 第1節 計画策定の目的

本市では、平成28年度に下水道事業の持続可能な経営を確保するため、「下水道事業経営戦略」を策定しました。

今回の改定では、国の新たな策定ガイドラインに基づき、令和3年度経営戦略を見直し、最新の決算状況や社会経済情勢を反映した内容に更新するものです。

本計画では、公営企業会計の財務データや経営指標を活用し、下水道事業の現状と将来の収支見通しを整理したうえで、今後の事業運営及び経営改善の方向性を示します。

## 第2節 下水道事業を取り巻く環境と基本理念・基本方針

### (1) 基本理念

下水道事業は、市民の公衆衛生の向上、生活環境の保全及び公共用水域の水質保全を目的とする、市民生活に不可欠な社会基盤です。

本市では、公共下水道、農業集落排水及びコミュニティ・プラントの3事業により、下水道サービスを提供しています。

一方で、人口減少や少子高齢化の進行、生活様式の変化などにより使用料収入の減少が見込まれるほか、物価や人件費の上昇、下水道施設の維持管理費や老朽化に伴う更新投資の増加など、下水道事業を取り巻く経営環境は今後ますます厳しくなることが予想されます。

こうした状況の中においても、下水道は市民生活を支える重要なライフラインであり、将来にわたり安定的にサービスを提供していく必要があります。

### (2) 基本方針

本市下水道事業では、次の3つを基本方針として事業運営に取り組みます。

#### ①施設・設備の適切な維持管理

社会インフラである下水道施設の機能を適切に維持していくため、ストックマネジメントの推進などにより、計画的な維持管理及び更新に努めます。

#### ②防災・減災対策の推進

災害時においても下水道機能を維持できるよう、施設の耐震化や雨水排水対策など、防災・減災対策を推進します。

#### ③持続可能な事業経営の確保

公営企業会計による経営管理を活用し、経営状況の的確な把握に努めるとともに、経営の効率化を進め、持続可能な事業運営を目指します。

### **第3節 計画の位置付け**

本計画は、地方公営企業の「経営戦略」(総務省)として位置付けるとともに、本市の「総合計画」や「総合戦略」など、まちづくりに関する各種計画との整合を図りながら策定しています。

### **第4節 計画期間**

計画期間は、令和7年度から令和16年度までの10年間とします。

なお、社会経済情勢や事業環境の変化を踏まえ、概ね4～5年ごとに見直しを行うとともに、必要に応じて適宜見直しを行います。

## 第2章 下水道事業の現状

### 第1節 事業の概要

本市の下水道事業は、市民の公衆衛生の向上、生活環境の保全及び公共用水域の水質保全を目的として実施しています。

現在、本市では次の3事業により下水道サービスを提供しています。

- 公共下水道事業
- 農業集落排水事業
- コミュニティ・プラント事業

これらの事業により、市内の汚水処理を行うとともに、生活環境の改善及び公共用水域の水質保全に寄与しています。また、これらの施設は整備から相当の年数が経過しているものもあり、今後は施設の老朽化に伴う維持管理や更新への対応が重要な課題となっています。

区分	地区	処理場数	供用開始
公共下水道事業	市街化区域等	1	平成3年
農業集落排水事業	小西・養安寺	1	平成10年
	南横川	1	平成12年
コミュニティ・プラント事業	南横川	1	平成12年

### 第2節 事業運営体制

本市の下水道事業は、下水道課(大網白里市浄化センター)において運営しており、公共下水道、農業集落排水及びコミュニティ・プラントの3事業を一体的に管理しています。

職員体制については、事業の進捗や業務の効率化を踏まえ、現在、2班13名体制としています。また、処理場等の維持管理業務については、専門的な技術や効率的な運営を図るため、民間事業者への業務委託を実施しています。

今後も、施設の老朽化への対応や事業運営の効率化を図るため、職員の技術力の維持向上とともに、民間活力の活用についても検討していきます。

職員数	下水道課員 13名 (課長1名・副課長1名・管理班4名・施設班7名)
事業運営組織	下水道課(管理班・施設班)

### 第3節 経営の現状（経営比較分析）

#### (1) 公共下水道事業の経営指標

本市の公共下水道は、令和2年度に地方公営企業法の適用により、農業集落排水とコミュニティ・プラントを下水道事業会計に一体化して公営企業会計へ移行し、令和4年度に使用料の改定を行いました。

普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり 家庭料金(円)	処理区域面積 (km <sup>2</sup> )	処理区域内人口 (人)	処理区域内人口密度 (人/km <sup>2</sup> )
51.75	80.75	3,630	5.24	24,581	4,691.03

※普及率とは、行政区内人口の内、現在処理区域内人口（下水道が利用可能な区域に住んでいる人）の割合を示す指標です。

※有収率とは、処理した汚水の総量に対し、下水道使用料収入の対象となる「有収水量」の割合を示す指標です。

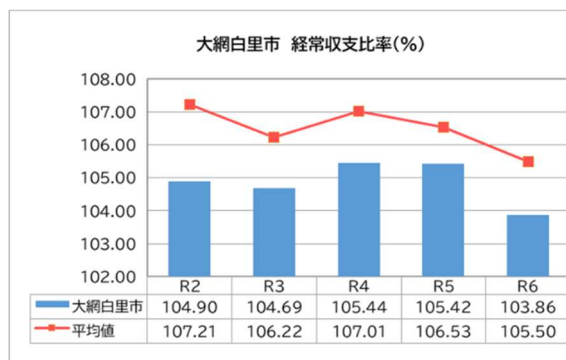
※処理区域内人口密度とは、下水道が利用可能な処理区域の面積(km<sup>2</sup>)あたりの処理区域内人口(下水道が利用可能な人口)を示す指標です。

視 点	項 目	望ましい方向	本 市
1. 経営の健全性・ 効率性	① 経常収支比率 (%)	↑	103.86
	② 累積欠損金比率 (%)	—	0.00
	③ 流動比率 (%)	—	53.82
	④ 企業債残高対事業規模比率 (%)	—	1,001.24
	⑤ 経費回収率 (%)	↑	95.37
	⑥ 汚水処理原価 (円)	↓	199.54
	⑦ 施設利用率 (%)	↑	55.27
	⑧ 水洗化率 (%)	↑	97.38
2. 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率 (%)	—	19.40
	② 管渠老朽化率 (%)	—	0.00
	③ 管渠改善率 (%)	—	0.00

①経常収支比率

経常収支比率は100%を上回っており、現時点では収益的収支は黒字を維持しています。

しかし、今後は人口減少による使用料収入の減少や、物価上昇に伴う維持管理費の増加などにより、経営環境は厳しくなることが見込まれます。



令和6年度

法適用（類似団体区分 Cc1）

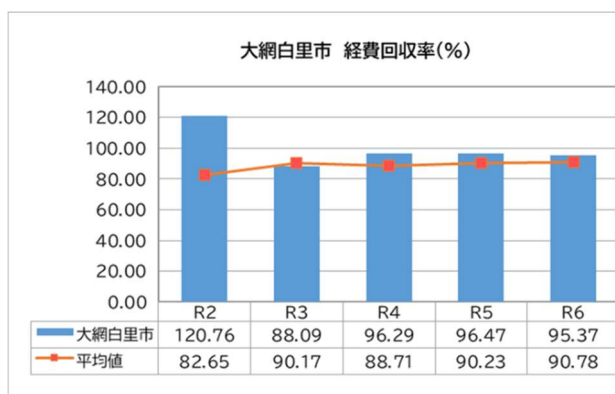
(%)

大網白里市	銚子市	東金市	八街市	香取市
103.86	101.64	101.13	104.48	107.81
酒々井町	栄町	(類似団体区分 Bd1)		茂原市
84.14	103.67			107.62

②経費回収率

本市の経費回収率は類似団体平均と同程度で推移しています。

今後は施設の老朽化に伴う維持管理費の増加が見込まれるため、経費回収率の維持が課題となります。



令和6年度

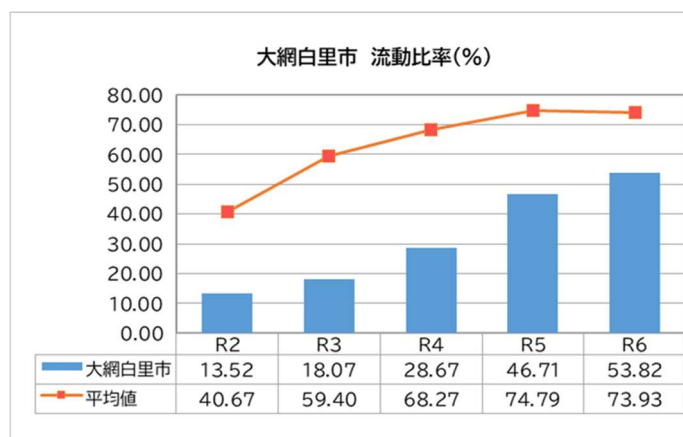
法適用（類似団体区分 Cc1）

(%)

大網白里市	銚子市	東金市	八街市	香取市
95.37	97.11	99.77	99.35	80.20
酒々井町	栄町	(類似団体区分 Bd1)		茂原市
81.33	70.65			125.65

### ③流動比率

流動比率は類似団体平均と比較して低い水準となっています。直ちに資金繰りに支障が生じる状況ではありませんが、突発的な施設故障や災害対応等を踏まえると、事業資金の確保について今後留意が必要です。



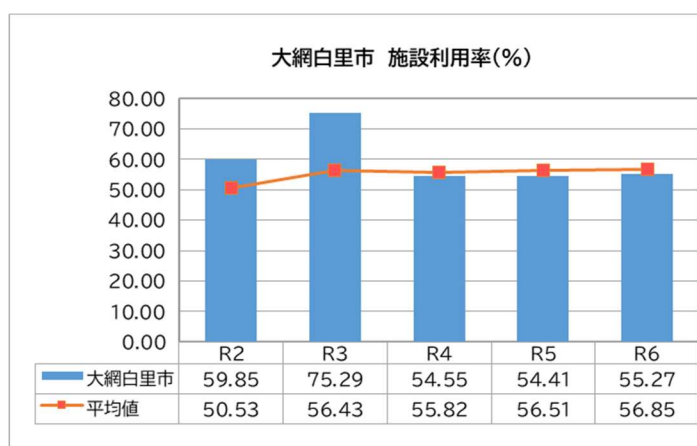
令和6年度

法適用（類似団体区分 Cc1） (%)

大網白里市	銚子市	東金市	八街市	香取市
53.82	26.36	28.13	35.52	56.07
酒々井町	栄町	(類似団体区分 Bd1)		茂原市
607.56	65.85			99.60

### ④施設利用率

施設利用率は一定の余裕があり、今後の人口減少等を踏まえると、施設規模の適正化について検討が必要です。



令和6年度

法適用（類似団体区分 Cc1） (%)

大網白里市	銚子市	東金市	八街市	香取市
55.27	43.90	60.27	—	58.63
酒々井町	栄町	(類似団体区分 Bd1)		茂原市
—	68.66			92.53

(2) 農業集落排水事業の経営指標

農業集落排水事業は、処理区域の人口規模が小さいことから、公共下水道事業と比較して使用料収入が少なく、経費回収率が低い状況にあります。

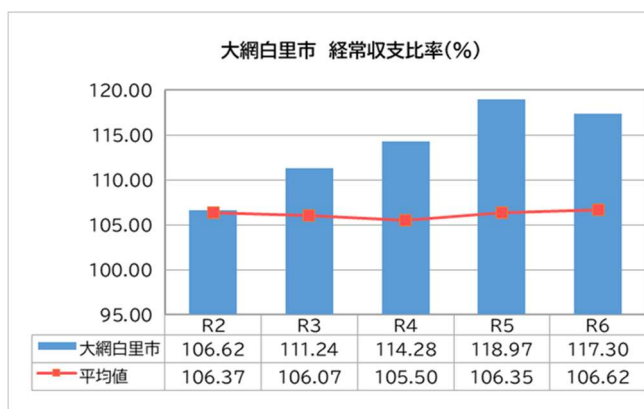
今後は施設の老朽化に伴う更新需要の増加も見込まれることから、効率的な維持管理や事業のあり方について検討していく必要があります。

普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり 家庭料金(円)	処理区域面積 (km <sup>2</sup> )	処理区域内人口 (人)	処理区域内人口密度 (人/km <sup>2</sup> )
3.65	92.42	3,630	1.78	1,735	974.72

視 点	項 目	望ましい方向	本 市
1. 経営の健全性・ 効率性	① 経常収支比率 (%)	↑	117.30
	② 累積欠損金比率 (%)	—	0.00
	③ 流動比率 (%)	—	49.63
	④ 企業債残高対事業規模比率 (%)	—	1,961.13
	⑤ 経費回収率 (%)	↑	72.44
	⑥ 汚水処理原価 (円)	↓	270.37
	⑦ 施設利用率 (%)	↑	46.81
	⑧ 水洗化率 (%)	↑	86.22
2. 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率 (%)	—	16.68
	② 管渠老朽化率 (%)	—	0.00
	③ 管渠改善率 (%)	—	0.00

①経常収支比率

経常収支比率は、使用料改定以降、数値が上昇し類似団体平均値を上回っています。



令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)					
大網白里市	横芝光町	山武市	多古町	九十九里町	君津市
117.30	108.90	101.60	100.95	105.27	90.97
芝山町	東金市	旭市	市原市	袖ヶ浦市	茂原市
101.90	105.39	139.07	100.39	103.20	99.28
成田市	睦沢町	長柄町	長南町		
100.60	95.84	123.31	104.69		

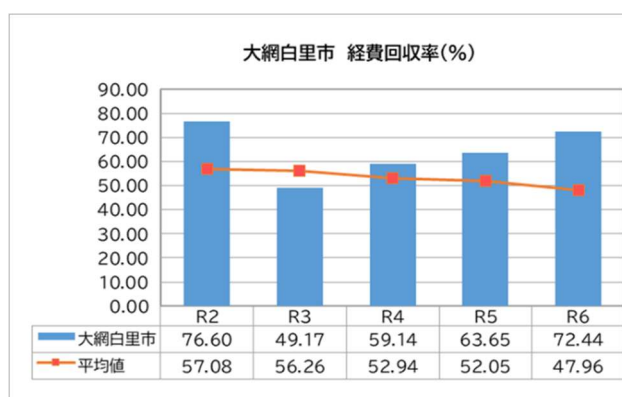
  

法適用(類似団体区分 F1)		法非適用 (類似団体区分 F1)
一宮町	香取市	佐倉市
102.94	117.82	100.00

②経費回収率

経費回収率は、使用料の改定以降改善され、類似団体平均値を上回っています。

ただし、今後は汚水処理費用の増加が見込まれるため、経費回収率の動向や経営状況を注視しながら、収入と支出の両面から経営の安定化に取り組んでいく必要があります。



令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)					
大網白里市	横芝光町	山武市	多古町	九十九里町	君津市
72.44	52.24	40.84	41.01	61.87	13.58
芝山町	東金市	旭市	市原市	袖ヶ浦市	茂原市
25.060	68.060	59.03	19.31	63.51	62.27
成田市	睦沢町	長柄町	長南町		
43.07	50.75	52.63	70.8		

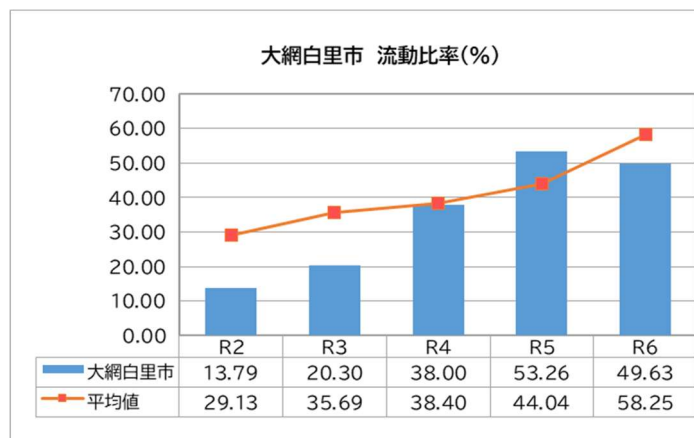
  

法適用(類似団体区分 F1)		法非適用 (類似団体区分 F1)
一宮町	香取市	佐倉市
67.81	44.67	9.63

### ③流動比率

流動比率は、約50%ほどにとどまり、類似団体平均値を下回る水準となっています。

なお、企業債償還の財源は一般会計繰入金を見込んでおり、当面の資金繰りに大きな支障はありませんが、財務構造として一般会計への依存度が高い状況です。



令和6年度

法適用（類似団体区分 F2） (%)

大網白里市	横芝光町	山武市	多古町	九十九里町	君津市
49.63	12.53	7.53	35.59	39.34	49.37
芝山町	東金市	旭市	市原市	袖ヶ浦市	茂原市
774.68	56.70	218.55	91.31	34.82	39.62
成田市	睦沢町	長柄町	長南町		
27.02	61.00	132.26	172.26		

法適用(類似団体区分 F1)

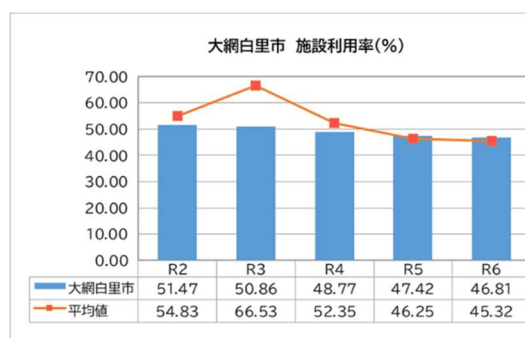
一宮町	香取市
105.59	80.07

法非適用(類似団体区分 F1)

佐倉市
—

### ④施設利用率

施設利用率は、現状は類似団体の平均値と同じ水準となっていますが、減少傾向が続く見込みです。



令和6年度

法適用（類似団体区分 F2） (%)

大網白里市	横芝光町	山武市	多古町	九十九里町	君津市
46.81	—	36.15	51.38	44.99	30.88
芝山町	東金市	旭市	市原市	袖ヶ浦市	茂原市
45.54	45.75	52.81	35.85	44.03	54.78
成田市	睦沢町	長柄町	長南町		
46.52	36.93	50.96	100.00		

法適用(類似団体区分 F1)

一宮町	香取市
59.48	53.58

法非適用(類似団体区分 F1)

佐倉市
55.74

### (3) 下水道事業の状況

#### ① 公共下水道事業

経費回収率は、一般会計繰入金の基準内外の見直しにより、類似団体平均値より高い値となりました。

今後は、人口減少に伴う使用料収入の減少や物価の高騰、根幹的施設の老朽化に対する経費の増大などが見込まれる中、将来にわたって安定的に事業を継続していくため、収入面と支出面のそれぞれ個別の課題に取り組む必要があります。

収入面では、令和4年度に使用料を改定しましたが、今後は経営状況や社会経済情勢を踏まえながら、下水道使用料のあり方について検討していくことが課題となります。

一方で、使用料収入のみで費用のすべてを賄うことが難しい事業構造であることから、一般会計繰入金も重要な財源となっています。今後は、一般会計への影響を踏まえつつ、使用料と繰入金の適切なバランスについて検討していく必要があります。

また、支出面では、下水道3事業の統廃合による維持管理の効率化などが期待されており、今後も個別具体的な課題を整理しながら、経営改善に取り組んでいきます。

#### ② 農業集落排水事業

令和4年度に使用料の改定を行いました。依然として経費回収率が100%を下回り、使用料収入の不足分は増加傾向にあります。

今後は、公共下水道との接続や施設のあり方について検討しながら、維持管理の効率化を図る必要があります。

#### ③ コミュニティ・プラント事業

コミュニティ・プラント事業は、総務省の経営比較分析表が作成されていないため、本章の分析対象としていません。

## 第3章 長期財政収支の見通し

### 第1節 収益的収支の見通し

#### (1) 人口及び下水道需要の見通し

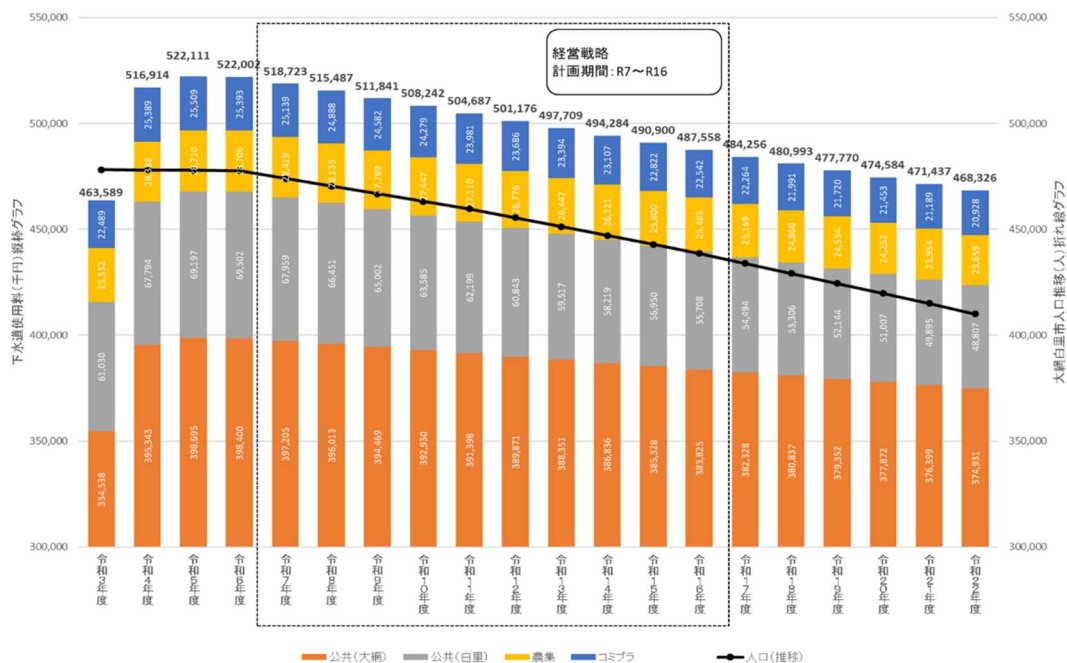
本市の将来人口は「大網白里市人口ビジョン(令和7年度改訂版)」の推計によれば、今後ゆるやかに減少する見込みです。これに伴い、下水道サービスの需要についても全体として減少していくことが見込まれます。

また、事業別にみると、公共下水道、農業集落排水及びコミュニティ・プラントそれぞれにおいて、人口動向や接続状況の違いにより、需要の推移には差異が生じるものと考えられます。

#### (2) 使用料収入の見通し

下水道使用料収入は、人口減少に伴う有収水量の減少に加え、節水機器の普及等の影響により、今後減少していく見込みです。また、事業別にみると、公共下水道、農業集落排水及びコミュニティ・プラントの各事業において、使用料収入の規模や推移に違いが見られ、今後の統廃合の進展等により、その構成は変化していくものと考えられます。

【下水道使用料と有収水量の見通し】

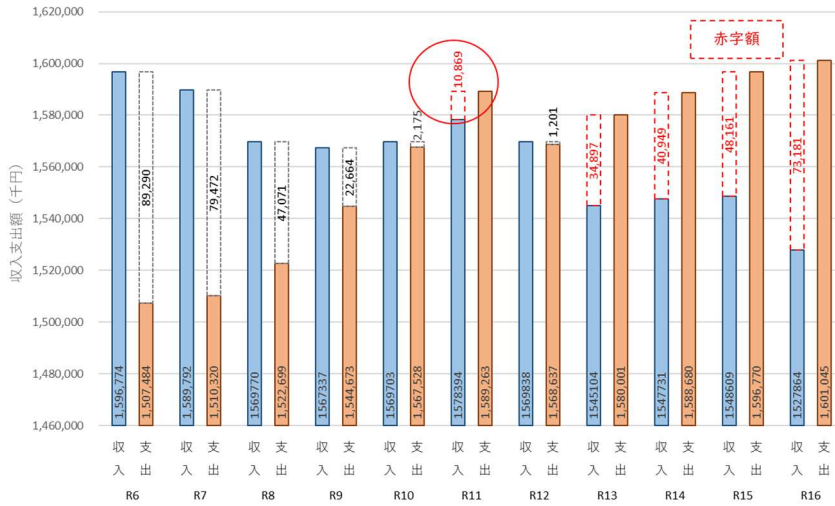


### (3) 収益的収支の見通し

近年の物価高騰や人件費の上昇により維持管理費は増加する見込みです。

本計画では、近年の物価上昇や労務単価の動向を踏まえ、費用の上昇率を年2%として試算しています。この結果、令和4年度の下水道使用料改定の効果により、令和10年度までは黒字を維持する見込みですが、令和11年度以降は収支不足となる見込みです。この収支不足により、資金(現金)の減少が発生するため、経営の持続性確保に向けた課題となります。

【収益的収支見込み 10年間 (税込)】

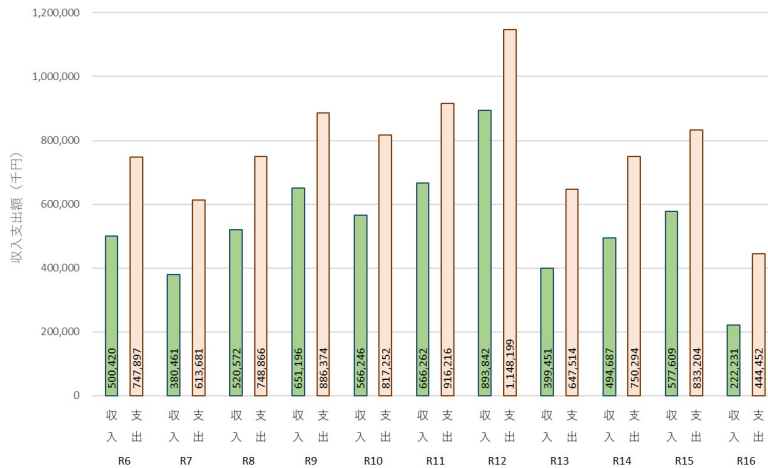


## 第2節 資本的収支の見通し (投資と財源)

### (1) 資本的収支の構造

資本的収支は、下水道施設の整備や更新などの投資(建設改良費)と、その財源(補助金、企業債など)により構成されています。本市では、投資の財源として国庫補助金等を活用するとともに、その他の財源については企業債を活用しています。また、企業債償還額の年度間の負担を平準化するため、資本費平準化債を活用しています。

【資本的収支見込み 10年間 (税込)】



## (2) 施設の状況

### ①汚水管渠・雨水管渠

公共下水道事業は平成3年度に供用開始しており、管渠の耐用年数は50年であることから、現時点では大規模な更新時期には至っていません。

### ②ポンプ場・処理場

機械・電気設備については耐用年数を迎えているものもあり、これまでに改築更新を実施しています。今後もストックマネジメント計画に基づき、計画的な更新を進めていきます。

### ③雨水ポンプ場

小中川雨水第一ポンプ場及び第二ポンプ場についても、ストックマネジメント計画に基づき、計画的な老朽化対策を進めていきます。

## (3) 今後の投資の見通し

今後は、ストックマネジメント計画に基づき、ポンプ場設備の更新、浄化センターやポンプ場の耐震化などを計画的に実施していきます。また、公共下水道と農業集落排水及びコミュニティ・プラントの接続(広域化)に伴う管路整備についても投資を見込んでいます。

## (4) 投資財源の見通し

投資の財源については、国庫補助金等の活用を図るとともに、その他の財源については企業債を活用する予定です。

## 第3節 一般会計繰入金の見通し

一般会計繰入金は、下水道事業の運営を支える重要な財源の一つです。本計画では、令和6年度決算額の水準を基本として収支の試算を行っています。

今後は、既存の企業債償還の進捗により、資本的収入への繰入は老朽化対策等に係る投資を中心としたものとなる見込みです。また、人口減少に伴う使用料収入の減少や維持管理費の増加などにより、下水道事業を取り巻く経営環境は今後厳しくなることが見込まれます。このため、今後も一般会計との役割分担を踏まえながら、持続可能な事業運営に向けた財政運営について検討していきます。

### 【長期財政収支のまとめ】

本市下水道事業は、現状では収益的収支は黒字の状況にありますが、人口減少による使用料収入の減少や施設更新費用の増加などにより、将来的には経営環境が厳しくなることが見込まれます。

このため、計画的な施設更新や経営の効率化を図りながら、持続可能な事業運営に取り組んでいく必要があります。

## 第4章 投資・財政計画（収支計画）における今後の取組

### (1) シミュレーション結果に基づくロードマップ

現状予測に基づくシミュレーションでは、計画最終年度(令和16年度)において、経費回収率は約70%、流動比率は約42%まで低下し、収益的収支の均衡が維持できなくなる見込みです。本市の事業特性や利用者負担、類似団体の状況等を踏まえ、本経営戦略では業績指標、目標年限及びロードマップを以下のとおり設定します。

#### ① 業績指標及び目標年限

目標年限は、本経営戦略の計画期間である令和7年度から令和16年度までとします。

また、業績指標として

- ・経費回収率
- ・流動比率
- ・収益的収支の均衡

の3項目を設定し、計画期間内における維持または改善を目指します。

指標	令和6年度 (実績)	令和13年度 (目標)	令和16年度 (目標)
経費回収率	95.37%	80%以上	80%以上
流動比率	53.82%	70%以上	70%以上
収益的収支の状況	均衡	均衡	均衡

#### ② ロードマップ

本経営戦略では、経営指標の推移を定期的に検証するとともに、経営環境の変化を踏まえながら、必要に応じて計画の見直しを行います。また、将来的な収支状況を踏まえ、下水道使用料のあり方については、少なくとも5年に1回の頻度で検証を行います。

	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	令和14年度	令和15年度	令和16年度
経営指標の検証	→									
経営戦略の見直し	○					○				
使用料改定の検討				→						
広域化①(小西・養安寺)				→						
広域化②(南横川)							→			
広域化③(南横川)								→		

### (2) 今後の取組

令和8年度以降は、物価上昇に伴う維持管理費の増加や、人口減少による有収水量の減少により、下水道事業を取り巻く経営環境は一層厳しくなることが見込まれます。

本市では、経営改善の取組として農業集落排水事業及びコミュニティ・プラント事業の公共下水道への統合(広域化)を進めており、これにより維持管理費の削減など一定の経費節減効果が見込まれます。

一方で、人口減少や有収水量の減少などの影響もあり、これらの取組を踏まえても経費回収率は80%程度の水準で推移することが見込まれます。このため、今後も経営改善の取組を着実に進めるとともに、経費回収率の動向や社会経済情勢等を踏まえながら、必要に応じて下水道使用料のあり方について検討していきます。

本経営戦略では、計画期間内において

- ・経費回収率 80%以上の水準
- ・流動比率 70%以上の水準
- ・収益的収支の均衡

を目標水準として、持続可能な事業運営を目指します。

## 第5章 経営状況の分析（経営課題の整理）

### 第1節 長期的な収支の見通し

本市下水道事業の長期的な経営状況について、損益計算書を用いて分析を行いました。人口減少に伴う使用料収入の減少や、物価及び人件費の上昇による維持管理費の増加などにより、今後の収益構造は厳しくなることが見込まれます。

今回の試算では、令和4年度の使用料改定の効果により一定期間は黒字を維持するものの、将来的には収支が悪化する見込みとなっています。

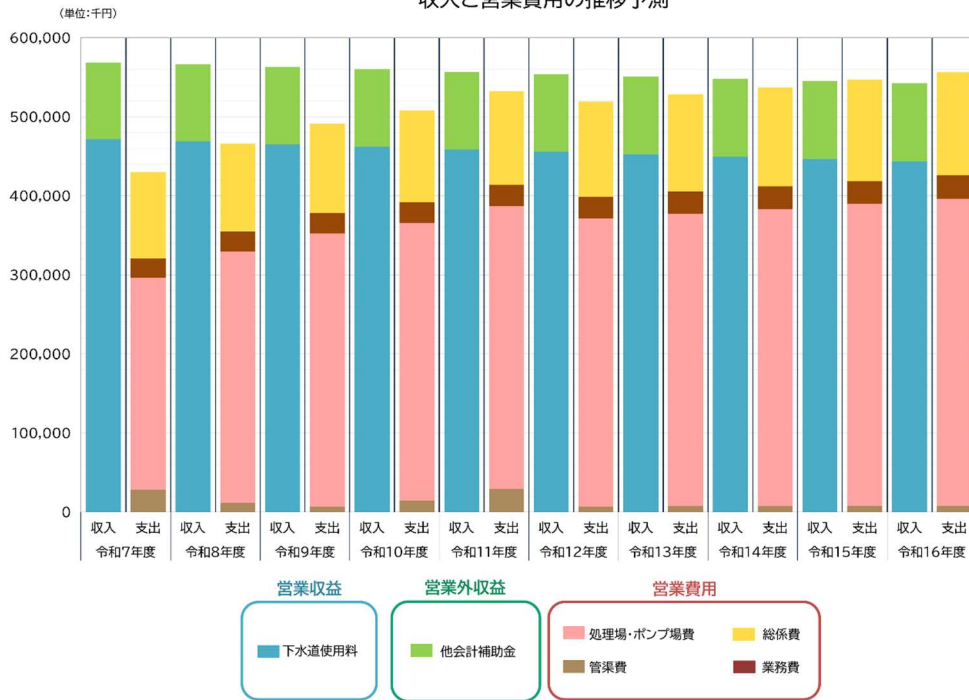
損益計算書(長期収支見通し)

(単位:千円)【税抜】

区分	年度	令和6年度 決算額	令和10年度	令和13年度	令和16年度
<b>1. 営業収益</b>		<b>523,533</b>	<b>510,081</b>	<b>499,810</b>	<b>489,898</b>
(1)下水道使用料		474,547	462,038	452,462	443,234
(2)雨水処理負担金		47,493	46,550	45,855	45,171
(3)その他営業収益		1,493	1,493	1,493	1,493
<b>2. 営業費用</b>		<b>1,414,112</b>	<b>1,487,101</b>	<b>1,496,271</b>	<b>1,511,661</b>
(1)管渠費		17,235	14,368	7,207	7,648
(2)処理場・ポンプ場費		305,055	351,292	370,040	388,519
(3)普及促進費		0	0	0	0
(4)業務費		24,317	26,322	27,933	29,643
(5)総係費		64,722	115,785	122,873	130,391
(6)減価償却費		1,002,367	978,884	967,740	954,953
(7)資産減耗費減価償却費		416	450	478	507
(8)その他営業費用		0	0	0	0
<b>営業損益</b>		<b>△ 890,579</b>	<b>△ 977,020</b>	<b>△ 996,461</b>	<b>△ 1,021,763</b>
<b>3. 営業外収益</b>		<b>1,024,279</b>	<b>1,008,249</b>	<b>998,540</b>	<b>992,135</b>
(1)受取利息及び配当金		285	285	285	285
(2)他会計負担金		141,602	141,602	141,602	141,602
(3)他会計補助金		97,000	97,943	98,638	99,322
(4)補助金		3,343	3,500	0	0
(5)長期前受金戻入		765,532	748,402	741,498	734,409
(6)資本費繰入収益		13,905	13,905	13,905	13,905
(7)消費税及び地方消費税還付金		0	0	0	0
(8)雑収益		2,612	2,612	2,612	2,612
<b>4. 営業外費用</b>		<b>53,514</b>	<b>42,141</b>	<b>43,816</b>	<b>42,097</b>
(1)支払利息及び企業債取扱諸費		51,989	40,558	42,233	40,514
(2)雑支出		0	0	0	0
(3)特定収入消費税		1,525	1,583	1,583	1,583
<b>経常損益</b>		<b>80,186</b>	<b>△ 10,912</b>	<b>△ 41,737</b>	<b>△ 71,725</b>
<b>5. 特別利益</b>		<b>1,285</b>	<b>1,285</b>	<b>1,285</b>	<b>1,285</b>
<b>当年度純利益(又は純損失)</b>		<b>81,471</b>	<b>△ 9,627</b>	<b>△ 40,452</b>	<b>△ 70,440</b>

※令和6年度決算及び計画期間の主な年度を掲載

収入と営業費用の推移予測



収入と費用の推移を見ると、人口減少に伴う使用料収入の減少や、物価及び人件費の上昇などにより、今後は営業費用が増加する傾向にあります。なお、本グラフでは現金収支を伴わない減価償却費及び長期前受金戻入は除いて表示しています。

下水道施設の維持管理費は、施設の老朽化対策や適切な運転管理を行うために必要な経費であり、今後も一定程度の費用が見込まれます。

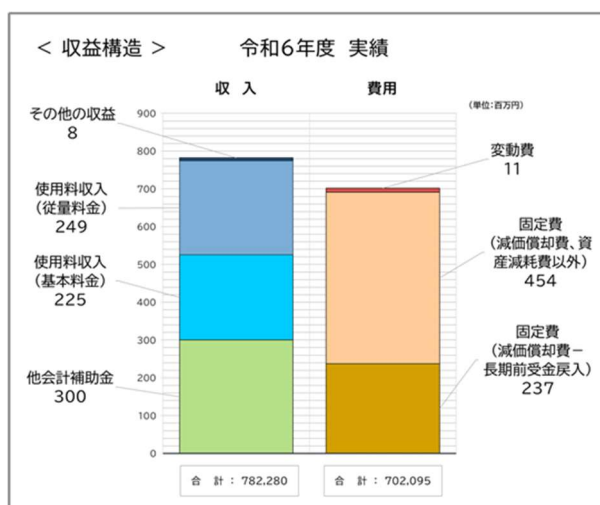
このため、計画的な施設更新や効率的な維持管理を進めるとともに、関係機関との連携や経営改善の取組を検討しながら、持続可能な事業運営に努めていく必要があります。

## 第2節 収益構造の分析

### (1) 収入と費用の関係(現状)

令和6年度決算をもとに、本市下水道事業の収入と費用の関係を整理すると、下水道事業の費用の多くは、施設の維持管理や減価償却費など、使用水量にかかわらず発生する経費が大きな割合を占めています。現状では、下水道使用料収入に加え、一般会計繰入金等を活用することにより、収支は黒字を確保しています。一方で、使用料収入のみで費用を賄うことは難しく、一般会計繰入金により賄われています。

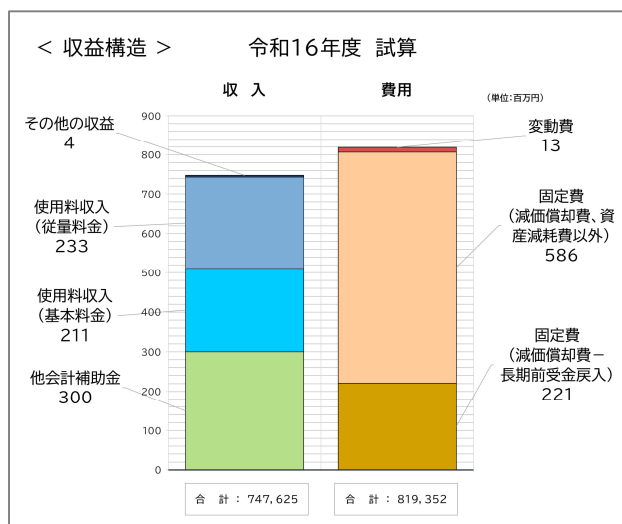
【収益構造の比較① 令和6年度】



### (2) 将来の収益構造の見通し

人口減少等の影響により使用料収入の減少が見込まれる一方、施設の老朽化に伴う維持管理費の増加が見込まれます。このため、将来的には収支の悪化が見込まれており、経営環境は厳しくなることが予想されます。

【収益構造の比較② 令和16年度】



### (3) 今後の課題

以上の分析から、今後の下水道事業の運営においては、

- ・計画的な施設更新
- ・効率的な維持管理の推進
- ・経営基盤の強化

などに取り組みながら、持続可能な事業運営を図っていく必要があります。

## 第3節 長期的な財務状態（資産と負債）の見通し

### (1) 貸借対照表の推移

本市下水道事業では、これまでの整備により形成された施設や設備が固定資産として計上されており、今後はこれらの老朽化に対応するため、ストックマネジメント計画に基づく設備更新や耐震化などの投資が継続的に必要となります。

一方で、人口減少等による収入の減少や施設の老朽化対策に伴う支出の増加により、資金残高は一時的に増加する期間があるものの、中長期的には減少傾向で推移する見込みです。特に令和11年度以降は、収支の悪化が見込まれており、資金余力は低下していくものと想定されます。また、企業債残高については、既存債の償還により減少する一方で、施設更新等に伴う新規発行により、概ね横ばいで推移する見込みです。

このため、今後の事業運営においては、計画的な投資管理及び資金管理を行いながら、長期的な財務の健全性を確保していく必要があります。

貸借対照表(長期財務見通し)

(単位:千円)【税抜】

年度	令和6年度 決算額	令和10年度	令和13年度	令和16年度
<b>資産の部</b>	<b>24,802,368</b>	<b>21,720,873</b>	<b>19,783,137</b>	<b>17,289,936</b>
固定資産	24,406,589	21,202,568	19,374,543	17,089,724
流動資産	395,779	518,305	408,595	200,212
現金	357,002	514,993	408,595	200,212
<b>負債の部</b>	<b>23,081,388</b>	<b>19,884,900</b>	<b>18,042,119</b>	<b>15,733,905</b>
固定負債	4,327,267	3,848,037	3,754,481	3,412,470
流動負債	633,142	566,727	505,981	454,828
企業債(1年内償還予定分)	593,642	527,227	466,211	409,795
繰延収益(長期前受金)	18,120,979	15,470,135	13,781,656	11,866,606
<b>資本の部</b>	<b>1,720,980</b>	<b>1,835,973</b>	<b>1,741,018</b>	<b>1,556,031</b>
資本金	695,670	695,670	695,670	695,670
資本剰余金	689,872	689,872	689,872	689,872
利益剰余金	253,968	253,968	253,968	253,968
当年度未処分利益剰余金	81,470	196,464	101,508	△ 83,479

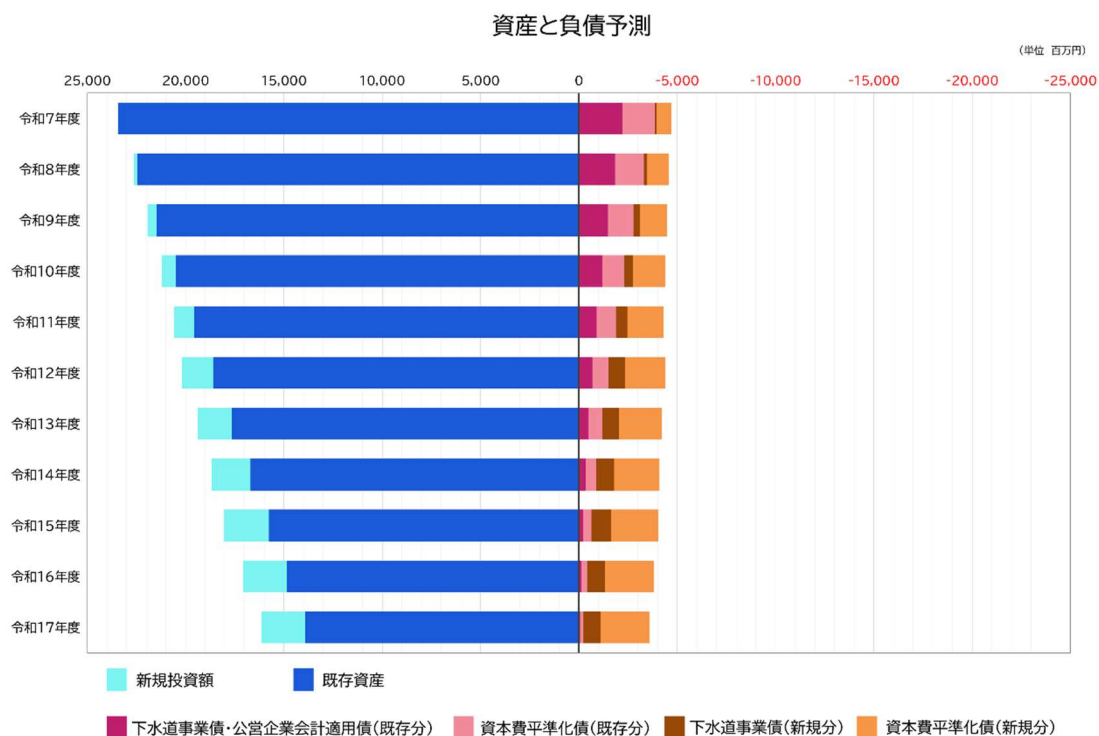
※令和6年度決算及び計画期間の主な年度を掲載

## (2) 固定資産と企業債残高の推移

本市下水道事業では、これまでの施設整備により整備された固定資産が多くを占めています。固定資産は減価償却により資産価値が減少していきますが、これは施設の老朽化や更新需要の高まりを示すものでもあります。

今後は、ストックマネジメント計画に基づき、ポンプ場設備の更新や処理場施設の耐震化などの改築更新を計画的に進めていく必要があります。これらの投資に伴い企業債の新規発行も見込まれることから、企業債残高は、企業債の償還と新規発行の状況に応じて推移していく見込みです。

そのため、施設更新の進捗と企業債残高のバランスに留意しつつ、将来世代の負担にも配慮した計画的な投資管理を行うことが重要となります。

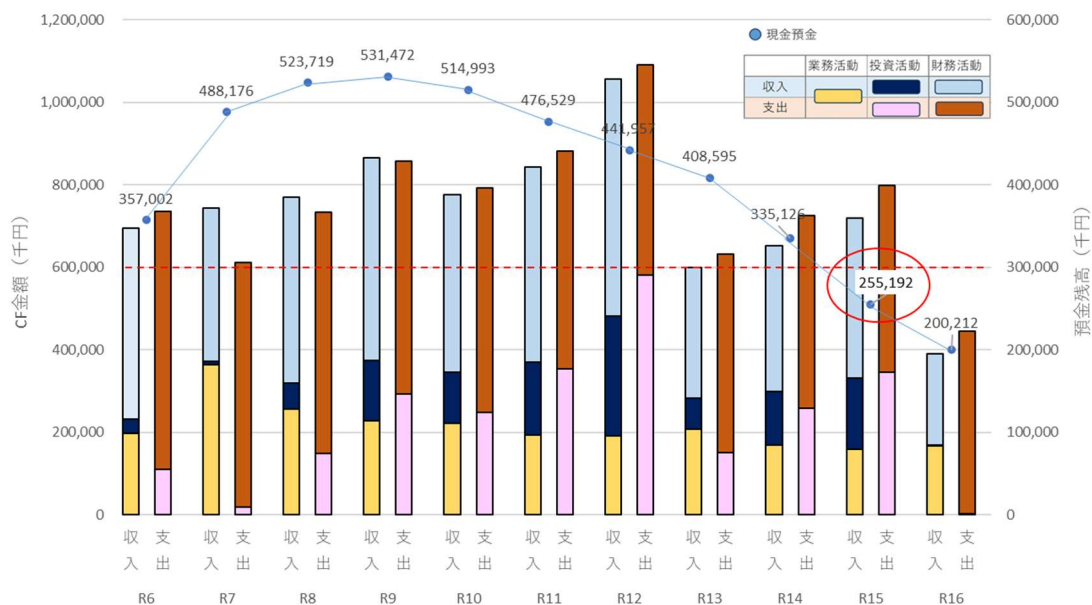


## 第4節 長期的な資金収支の見通し

キャッシュ・フロー計算書は、事業活動における資金の流れを把握するための財務資料であり、資金の増減を業務活動、投資活動、財務活動の3つの区分により整理したものです。

本市下水道事業の将来の資金収支を試算した結果、人口減少による使用料収入の減少や施設更新に伴う支出の増加などにより、資金残高は計画期間を通じて減少傾向となる見込みです。特に令和11年度以降は収支の悪化が見込まれており、将来的には資金余力の低下が懸念されます。

このため、今後は計画的な投資管理と資金管理を行いながら、持続可能な事業運営を図っていく必要があります。



## 第6章 今後の課題と経営改善の取組

### 第1節 事業運営上の課題

#### 1 施設の老朽化への対応

本市の下水道施設は、整備開始から一定の年数が経過しており、今後は施設や設備の更新需要の増加が見込まれます。そのため、ストックマネジメント計画等を活用しながら、施設の状態を適切に把握し、優先度を踏まえた計画的な修繕・更新を進めることが重要となります。また、投資の平準化を図りながら、効率的な施設管理を進めていく必要があります。

#### 2 維持管理体制の効率化

人口減少に伴う使用料収入の減少が見込まれる中、将来にわたり安定した事業運営を行うためには、維持管理業務の効率化が重要となります。

今後は、他自治体の取組事例や国の制度動向等を参考にしながら、民間活力の活用や業務の合理化について研究を進めていきます。

#### 3 デジタル技術の活用

施設の維持管理や経営管理の効率化を図るため、遠隔監視や施設台帳のデータ化など、デジタル技術の活用についても中長期的な視点で検討していきます。

### 第2節 経営上の課題

#### 1 事業の統廃合

本市では、農業集落排水事業及びコミュニティ・プラント事業について、公共下水道への統廃合を進める予定です。これにより、維持管理体制の一元化や運営の効率化を図り、将来の事業運営の安定化につなげていきます。

#### 2 下水道使用料のあり方

人口減少に伴う使用料収入の減少や物価上昇による費用の増加などにより、将来的には収支の悪化が見込まれています。そのため、経営状況や社会経済情勢を踏まえながら、将来的な料金水準のあり方について検討していく必要があります。

#### 3 一般会計繰入金のあるあり方

一般会計繰入金は、下水道事業の安定的な運営を支える重要な財源です。

今後も物価や人件費の上昇などを踏まえながら、これまでの水準を基本としつつ、実情に応じた負担のあり方について検討していきます。

#### 4 内部留保資金の確保

自然災害や突発的な設備故障などの緊急時に対応するためには、一定の内部留保資金を

確保しておくことが重要です。今後は、企業債の活用や計画的な資金管理を行いながら、財政基盤の強化を図っていきます。

### 第3節 経営改善に向けた主な取組

今後検討予定の経営改善施策(案)は次の6点となります。

#### 1 下水道事業の統廃合【計画期間:令和10年～16年】

令和10年度に農業集落排水事業(小西)、令和13年度に農業集落排水事業(南横川)、令和16年度にコミュニティ・プラント事業をそれぞれ公共下水道へ統合し、維持管理体制の一元化・効率化を図り、事業運営の効率化を推進します。

#### 2 下水道使用料の見直し【計画期間:令和10年～12年】

下水道使用料は今後ゆっくと減少し、現行料金体系では事業運営に必要な費用を安定的に確保することが難しくなる可能性があります。そのため、段階的な見直しを検討する必要があります。

#### 3 下水資源の肥料化【検討段階】

下水処理過程により発生する汚泥を「肥料化」し汚泥処分費用等の削減を見込みます。汚泥処分費用の削減が期待されるものの、新たな投資を伴うことから費用対効果を十分に検証する必要があります。

#### 4 WPPP(官民連携)の活用【検討段階】

国が推進するWPPP(ウォーターPPP)などの官民連携手法の活用により、施設管理の効率化や専門人材の確保が期待されます。ただし、全国的にも導入事例が増えつつある段階であるため、近隣自治体の動向や費用対効果を踏まえながら検討を進めます。

#### 5 未利用地等の活用【検討段階】

下水道施設の未利用地や上部空間を活用し、太陽光発電設備を導入することで、電力の自家消費による維持管理費の削減と、エネルギー価格変動のリスクの低減を図るとともに、脱炭素化に資する持続可能な事業運営を推進します。

※浄化センター 約20,000 m<sup>2</sup>

※調整池(みどりが丘 31,000 m<sup>2</sup>、みずほ1号 11,500 m<sup>2</sup>、みずほ2号 9,000 m<sup>2</sup>)

#### 6 一般会計との負担のあり方

一般会計繰入金は、下水道事業の安定的な運営を支える重要な財源です。今後も物価や人件費等の上昇を踏まえ、これまでの水準を基本としつつ、実情に応じた負担の確保について検討していきます。

## 第7章 持続可能な事業運営に向けて（総括）

### 1 下水道事業を取り巻く経営環境

下水道事業は、多額の施設整備費用を必要とする一方で、使用料収入のみで費用のすべてを賄うことが難しい事業です。また、施設整備に伴う減価償却費や維持管理費などの固定費の割合が高く、人口減少等により使用水量が減少しても費用が大きく減少しないという特徴があります。このため、下水道事業は使用料収入に加え、一般会計繰入金を活用しながら運営されています。

### 2 本市下水道事業の特徴

本市の下水道事業は、供用開始から一定の期間が経過し、今後は施設の更新需要が増加していく段階にあります。

また、人口減少に伴う使用料収入の減少が見込まれる一方で、物価上昇や老朽化対策、災害対応などに必要な費用は増加することが予想されます。

こうした状況の中で、企業債の償還と施設更新投資が同時期に重なる局面も想定され、将来的な財政負担の増大が懸念されます。

### 3 持続可能な事業運営に向けて

本市下水道事業を将来にわたり安定的に運営していくためには、施設の計画的な更新、維持管理の効率化、財政基盤の強化などを総合的に進めていく必要があります。また、人口減少などの社会環境の変化を踏まえ、事業規模の適正化や広域化・共同化の検討など、中長期的な視点での取組も重要となります。

今後も、国や県の制度動向や他自治体の取組を踏まえながら、本市の実情に即した持続可能な下水道事業の運営に取り組んでいきます。

## 第8章 計画の推進と見直し

本経営戦略を着実に推進するため、毎年度の予算編成や決算状況を踏まえながら、事業の進捗状況や財政状況を確認し、継続的な点検・評価を行います。また、社会経済情勢の変化や事業環境の変化を踏まえ、必要に応じて計画内容の見直しを行います。

なお、本経営戦略の計画期間は令和7年度から令和16年度までの10年間とし、計画期間の中間年度である令和12年度頃を目途に、計画の進捗状況や財政見通し等を踏まえた見直しを検討します。

さらに、制度改正や事業環境の変化などにより個別事業の見直しが必要となった場合には、計画期間にとらわれず適宜見直しを行います。

本経営戦略は、PDCAサイクル(計画・実行・評価・改善)により継続的な改善を図りながら推進していきます。





# 資料編

1 長期収支見通し	
①損益計算書(令和6年度～令和16年度).....	28
②貸借対照表(令和6年度～令和16年度).....	30
2 経営比較分析表	
①公共下水道事業.....	32
②農業集落排水事業.....	33
3.下水道事業の処理区域図.....	別添

## 1 長期収支見込み

### ①損益計算書(長期収支見通し)

#### 損益計算書(長期収支見通し)

区分	年度	令和6年度 決算額	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
<b>1. 営業収益</b>		<b>523,533</b>	<b>520,315</b>	<b>517,136</b>	<b>513,587</b>	<b>510,081</b>
(1)下水道使用料		474,547	471,566	468,624	465,310	462,038
(2)雨水処理負担金		47,493	47,256	47,019	46,784	46,550
(3)その他営業収益		1,493	1,493	1,493	1,493	1,493
<b>2. 営業費用</b>		<b>1,414,112</b>	<b>1,415,882</b>	<b>1,439,323</b>	<b>1,465,223</b>	<b>1,487,101</b>
(1)管渠費		17,235	28,061	11,730	6,658	14,368
(2)処理場・ポンプ場費		305,055	268,066	317,972	345,714	351,292
(3)普及促進費		0	0	0	0	0
(4)業務費		24,317	24,805	25,301	25,806	26,322
(5)総係費		64,722	109,107	111,290	113,515	115,785
(6)減価償却費		1,002,367	985,419	972,597	973,089	978,884
(7)資産減耗費減価償却費		416	424	433	441	450
(8)その他営業費用		0	0	0	0	0
<b>営業損益</b>		<b>△ 890,579</b>	<b>△ 895,567</b>	<b>△ 922,187</b>	<b>△ 951,636</b>	<b>△ 977,020</b>
<b>3. 営業外収益</b>		<b>1,024,279</b>	<b>1,019,751</b>	<b>1,004,014</b>	<b>1,001,640</b>	<b>1,008,249</b>
(1)受取利息及び配当金		285	285	285	285	285
(2)他会計負担金		141,602	141,602	141,602	141,602	141,602
(3)他会計補助金		97,000	97,237	97,474	97,709	97,943
(4)補助金		3,343	10,618	2,500	0	3,500
(5)長期前受金戻入		765,532	753,492	745,636	745,527	748,402
(6)資本費繰入収益		13,905	13,905	13,905	13,905	13,905
(7)消費税及び地方消費税還付金		0	0	0	0	0
(8)雑収益		2,612	2,612	2,612	2,612	2,612
<b>4. 営業外費用</b>		<b>53,514</b>	<b>48,221</b>	<b>44,469</b>	<b>42,558</b>	<b>42,141</b>
(1)支払利息及び企業債取扱諸費		51,989	46,638	42,886	40,975	40,558
(2)雑支出		0	0	0	0	0
(3)特定収入消費税		1,525	1,583	1,583	1,583	1,583
<b>経常損益</b>		<b>80,186</b>	<b>75,963</b>	<b>37,358</b>	<b>7,446</b>	<b>△ 10,912</b>
<b>5. 特別利益</b>		<b>1,285</b>	<b>1,285</b>	<b>1,285</b>	<b>1,285</b>	<b>1,285</b>
<b>当年度純利益(又は純損失)</b>		<b>81,471</b>	<b>77,248</b>	<b>38,643</b>	<b>8,731</b>	<b>△ 9,627</b>

(単位:千円)【税抜】

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
506,616	503,194	499,810	496,468	493,164	489,898
458,806	455,615	452,462	449,349	446,273	443,234
46,317	46,086	45,855	45,626	45,398	45,171
1,493	1,493	1,493	1,493	1,493	1,493
1,507,359	1,487,978	1,496,271	1,505,882	1,513,829	1,511,661
29,010	7,066	7,207	7,353	7,499	7,648
357,873	364,122	370,040	376,078	382,237	388,519
0	0	0	0	0	0
26,849	27,386	27,933	28,493	29,062	29,643
118,104	120,462	122,873	125,330	127,835	130,391
975,064	968,474	967,740	968,141	966,699	954,953
459	468	478	487	497	507
0	0	0	0	0	0
△ 1,000,743	△ 984,784	△ 996,461	△ 1,009,414	△ 1,020,665	△ 1,021,763
1,012,637	998,936	998,540	998,970	998,365	992,135
285	285	285	285	285	285
141,602	141,602	141,602	141,602	141,602	141,602
98,176	98,407	98,638	98,867	99,095	99,322
10,000	0	0	0	0	0
746,057	742,125	741,498	741,699	740,866	734,409
13,905	13,905	13,905	13,905	13,905	13,905
0	0	0	0	0	0
2,612	2,612	2,612	2,612	2,612	2,612
41,436	41,689	43,816	42,467	41,906	42,097
39,853	40,106	42,233	40,884	40,323	40,514
0	0	0	0	0	0
1,583	1,583	1,583	1,583	1,583	1,583
△ 29,542	△ 27,537	△ 41,737	△ 52,911	△ 64,206	△ 71,725
1,285	1,285	1,285	1,285	1,285	1,285
△ 28,257	△ 26,252	△ 40,452	△ 51,626	△ 62,921	△ 70,440

## ②貸借対照表(長期収支見通し)

貸借対照表(長期財務見通し)

年度 区分	令和6年度 決算額	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
<b>資産の部</b>	<b>24,802,368</b>	<b>23,927,138</b>	<b>23,138,834</b>	<b>22,468,833</b>	<b>21,720,873</b>
<b>固定資産</b>	<b>24,406,589</b>	<b>23,438,962</b>	<b>22,615,115</b>	<b>21,933,290</b>	<b>21,202,568</b>
既存資産	29,953,484	29,953,060	29,952,627	29,952,186	29,951,735
新規投資額	0	18,216	167,399	459,104	707,717
減価償却累計額(既存分)	△ 5,546,895	△ 6,532,313	△ 7,504,911	△ 8,474,497	△ 9,442,763
減価償却累計額(新規分)	0	0	0	△ 3,503	△ 14,121
<b>流動資産</b>	<b>395,779</b>	<b>488,176</b>	<b>523,719</b>	<b>535,543</b>	<b>518,305</b>
現金	357,002	488,176	523,719	531,472	514,993
未収金	38,777	0	0	4,071	3,312
<b>負債の部</b>	<b>23,081,388</b>	<b>22,128,909</b>	<b>21,301,962</b>	<b>20,623,230</b>	<b>19,884,900</b>
<b>固定負債</b>	<b>4,327,267</b>	<b>4,113,255</b>	<b>3,998,053</b>	<b>3,945,384</b>	<b>3,848,037</b>
下水道事業債・公営企業会計適用債(既存分)	2,229,521	1,835,221	1,484,363	1,179,018	910,598
資本費平準化債(既存分)	1,633,546	1,463,468	1,297,485	1,135,597	977,804
下水道事業債(新規分)	82,200	90,693	174,001	308,638	399,407
資本費平準化債(新規分)	382,000	723,873	1,042,204	1,322,131	1,560,228
<b>流動負債</b>	<b>633,142</b>	<b>639,343</b>	<b>609,346</b>	<b>583,278</b>	<b>566,727</b>
企業債(1年内償還予定分)	593,642	584,765	565,499	543,778	527,227
下水道事業債・公営企業会計適用債(既存分)	419,470	394,300	350,858	305,345	268,420
資本費平準化債(既存分)	174,172	170,078	165,983	161,888	157,793
下水道事業債(新規分)	0	544	9,186	18,534	25,816
資本費平準化債(新規分)	0	19,843	39,472	58,011	75,198
未払金	30,342	30,342	30,342	30,342	30,342
未払消費税等	0	15,078	4,347	0	0
その他流動負債	600	600	600	600	600
賞与引当金	8,558	8,558	8,558	8,558	8,558
<b>繰延収益(長期前受金)</b>	<b>18,120,979</b>	<b>17,376,312</b>	<b>16,694,563</b>	<b>16,094,568</b>	<b>15,470,135</b>
既存分	18,120,979	18,120,979	18,120,979	18,120,979	18,120,979
新規計上分	0	8,825	72,712	218,245	342,214
戻入額(既存分)	0	△ 753,492	△ 1,499,128	△ 2,242,904	△ 2,985,997
戻入額(新規分)	0	0	0	△ 1,751	△ 7,060
<b>資本の部</b>	<b>1,720,980</b>	<b>1,798,229</b>	<b>1,836,872</b>	<b>1,845,603</b>	<b>1,835,973</b>
<b>資本金</b>	<b>695,670</b>	<b>695,670</b>	<b>695,670</b>	<b>695,670</b>	<b>695,670</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>689,872</b>	<b>689,872</b>	<b>689,872</b>	<b>689,872</b>	<b>689,872</b>
<b>利益剰余金</b>	<b>253,968</b>	<b>253,968</b>	<b>253,968</b>	<b>253,968</b>	<b>253,968</b>
<b>当年度未処分利益剰余金</b>	<b>81,470</b>	<b>158,719</b>	<b>197,362</b>	<b>206,093</b>	<b>196,464</b>

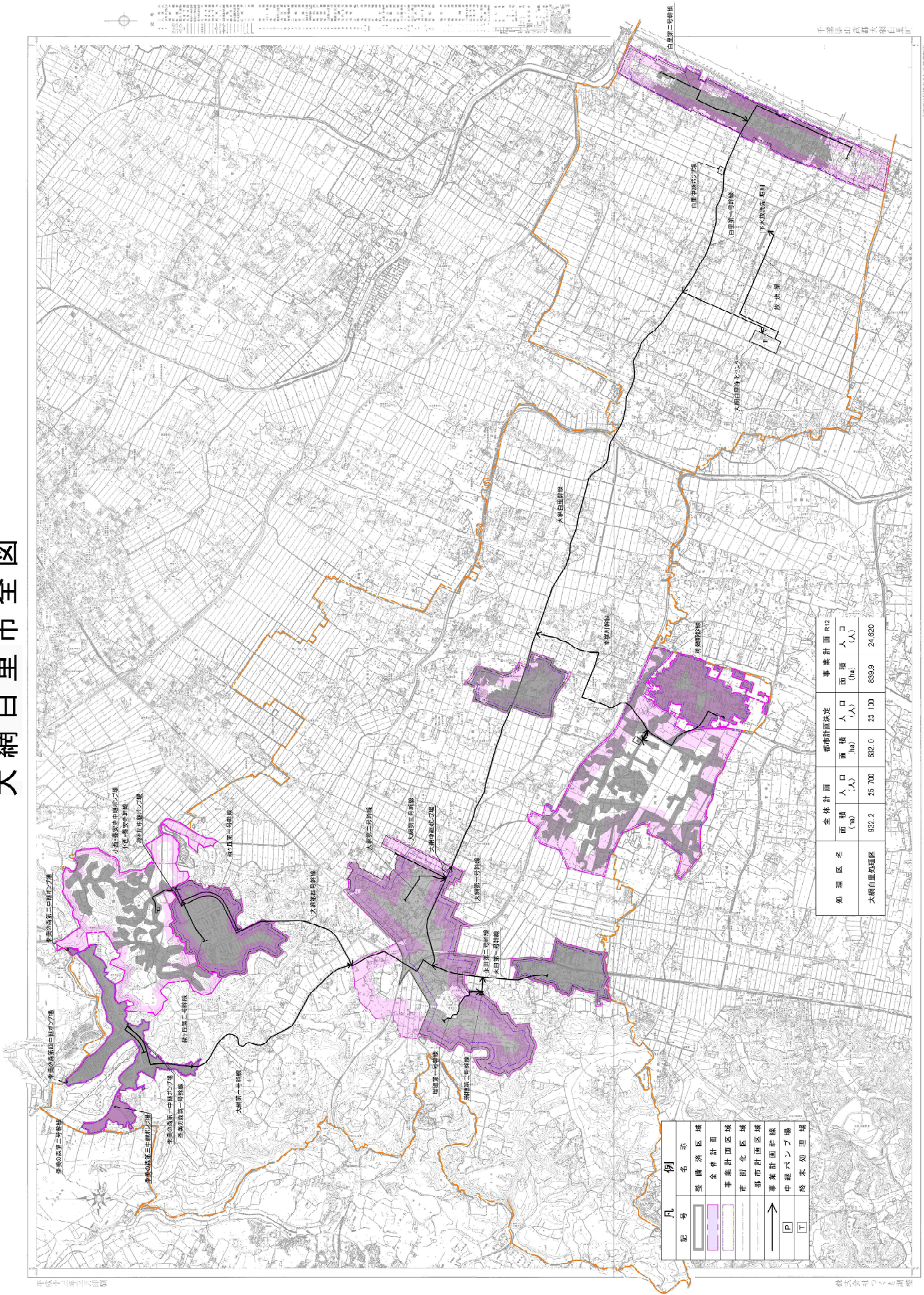
(単位:千円)【税抜】

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
21,067,953	20,655,707	19,783,137	19,005,148	18,309,189	17,289,936
20,580,671	20,193,110	19,374,543	18,664,172	18,043,051	17,089,724
29,951,276	29,950,808	29,950,330	29,949,843	29,949,346	29,948,839
1,061,343	1,642,724	1,792,375	2,050,632	2,396,707	2,398,841
△ 10,404,021	△ 11,355,438	△ 12,302,232	△ 13,247,505	△ 14,188,391	△ 15,110,848
△ 27,927	△ 44,984	△ 65,930	△ 88,799	△ 114,611	△ 147,107
487,282	462,597	408,595	340,977	266,138	200,212
476,529	441,957	408,595	335,126	255,192	200,212
10,752	20,640	0	5,851	10,946	0
19,260,231	18,874,237	18,042,119	17,315,754	16,682,716	15,733,905
3,811,517	3,903,114	3,754,481	3,655,062	3,600,704	3,412,470
680,889	503,522	349,566	223,025	123,125	55,974
827,046	683,324	546,638	416,988	294,138	184,057
536,691	774,094	780,573	831,855	920,274	846,581
1,766,891	1,942,174	2,077,704	2,183,194	2,263,167	2,325,858
548,180	522,399	505,981	492,022	481,605	454,828
508,680	482,899	466,211	452,522	442,105	409,795
229,709	177,367	153,956	126,541	99,900	67,151
150,758	143,722	136,686	129,650	122,850	110,081
36,655	54,763	54,443	62,051	72,639	73,693
91,558	107,047	121,126	134,280	146,716	158,870
30,342	30,342	30,342	30,342	30,342	30,342
0	0	270	0	0	5,533
600	600	600	600	600	600
8,558	8,558	8,558	8,558	8,558	8,558
14,900,534	14,448,724	13,781,656	13,168,669	12,600,405	11,866,606
18,120,979	18,120,979	18,120,979	18,120,979	18,120,979	18,120,979
518,671	808,985	883,415	1,012,128	1,184,729	1,185,339
△ 3,725,151	△ 4,458,748	△ 5,189,773	△ 5,920,038	△ 6,647,998	△ 7,366,158
△ 13,963	△ 22,492	△ 32,965	△ 44,399	△ 57,305	△ 73,553
1,807,722	1,781,470	1,741,018	1,689,394	1,626,473	1,556,031
695,670	695,670	695,670	695,670	695,670	695,670
689,872	689,872	689,872	689,872	689,872	689,872
253,968	253,968	253,968	253,968	253,968	253,968
168,212	141,960	101,508	49,884	△ 13,036	△ 83,479





# 大網白里市全図



処理区名	全体計画		都市計画地区2		事業計画地区2	
	面積 (㎡)	人口 (人)	面積 (㎡)	人口 (人)	面積 (㎡)	人口 (人)
大網白里処理区	922.2	25,700	932.0	23,130	939.9	24,620

凡例	
記号	名称
[Pink Box]	整備済地区域
[Purple Box]	全体計画
[Light Purple Box]	事業計画区域
[Orange Box]	市街化区域
[Black Arrow]	都市計画区域
[Black Arrow]	事業計画区域
[P Box]	中継パンゾ場
[T Box]	終末処理場