

## 第1章 経営戦略の策定に当たって

### ■経営戦略策定の趣旨

人口減少による下水道使用料収入の減少や施設の老朽化による更新需要の増加、昨今の物価上昇による費用の増大等によって、下水道事業を取り巻く経営環境は厳しくなることが予想されます。このような状況の中、将来にわたり健全な公共下水道事業を継続していくため、本市の現状や将来の分析等を行った上で、中長期的な更新需要予測に基づく「投資計画」と、財源構成とその実現可能性を検証した「財政計画」を策定し、経営戦略としてとりまとめました。

### ■計画期間

令和8年度～令和17年度の10年間

## 第2章 事業概要

### ■事業の現況

本市は、平成4年度から東部処理区の管きょ工事に着手し、平成10年8月から一部供用を開始しました。令和6年度末現在では、217.03haの整備を完了し、水洗化率は91.8%となっています。

#### 《事業・施設の概要》

項目		内容
事業の概要	供用開始年度	平成10年度
	法適・非適の区分	法適(全部適用)
	処理区域内人口	14,311人
	処理区域面積	217.03ha
	処理区域内人口密度	65.94人/ha
	水洗化人口	13,139人
	水洗化率	91.8%
施設の概要	処理施設	東部浄化センター
	中継ポンプ施設	金田中継センター
	マンホールポンプ	15箇所
	汚水管きょ延長	59km
	雨水管きょ延長	17km

#### 《下水道使用料(1ヵ月当たり)》

基本使用料		
区分	汚水排除量	金額
一般汚水	10m <sup>3</sup> 以下の分	1,050円
業務等汚水		2,101円
公衆浴場等汚水		111円
従量使用料(1m <sup>3</sup> 当たり)		
区分	汚水排除量	金額
一般汚水及び業務等汚水	11~20m <sup>3</sup>	172円/m <sup>3</sup>
	21~30m <sup>3</sup>	197円/m <sup>3</sup>
	31~40m <sup>3</sup>	235円/m <sup>3</sup>
	41~50m <sup>3</sup>	271円/m <sup>3</sup>
	51~100m <sup>3</sup>	321円/m <sup>3</sup>
	101~200m <sup>3</sup>	346円/m <sup>3</sup>
	201~300m <sup>3</sup>	371円/m <sup>3</sup>
301m <sup>3</sup> ~	396円/m <sup>3</sup>	
公衆浴場等汚水	11m <sup>3</sup> ~	10円/m <sup>3</sup>

#### 《組織》

所属・役職		人数(人)
下水道課	課長	1
	普及促進グループ	係員 3
	整備維持管理グループ	係員 3
合計		7

直近では、令和4年7月に改定率4.4%の使用料改定を実施しています。

令和5年度からのコンセッション方式の導入により、職員数を10人から段階的に7人へ削減しました。

※上記表の内容はいずれも令和7年3月31日時点

## ■民間活力の活用等

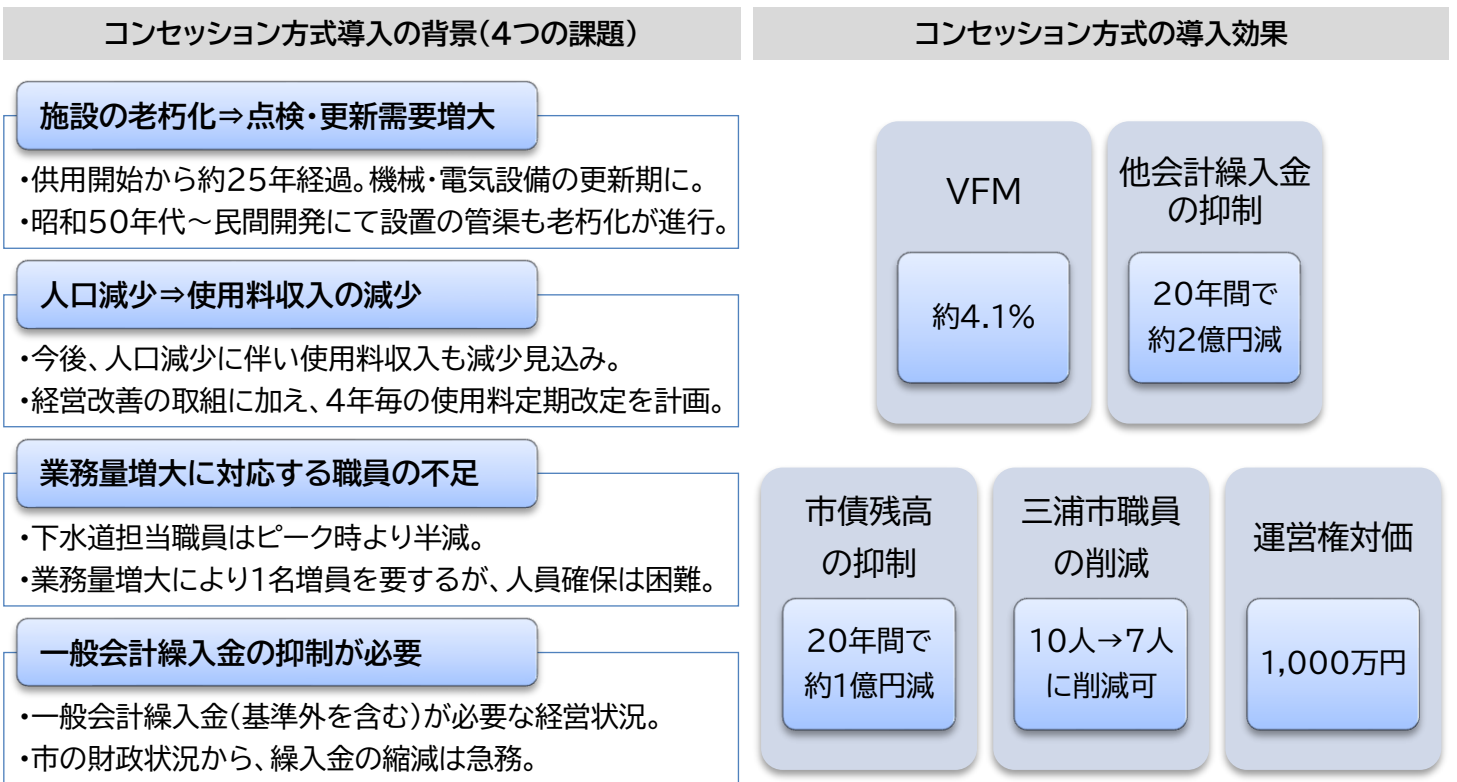
本市では、民の経営原理やノウハウを効果的に取り込み、市財政負担の軽減や事業継続に向けた体制の維持・強化等を目的に、三浦下水道コンセッション株式会社(以下、運営権者)と令和4年12月に契約し、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律に基づく公共施設等運営権(コンセッション)方式を導入しました。

### 《コンセッション方式について》

コンセッション方式とは、市が施設の所有権を持ったまま、運営権者に長期間の運営を委ねる事業方式です。

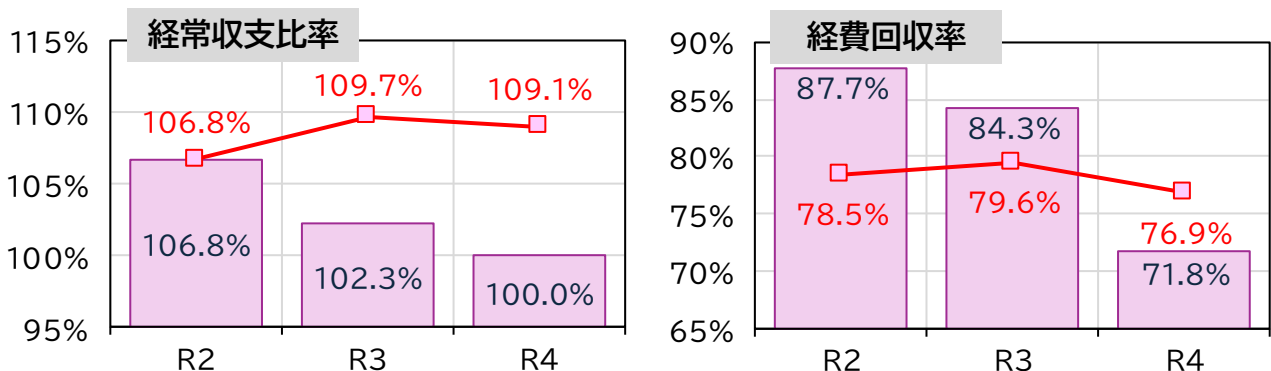
本市の下水道事業は以下に示す4つの課題を抱えていたことから、官民連携手法による経営改善が必要と判断し、コンセッション方式の導入に至りました(令和5年4月から令和25年3月までの20年間)。

コンセッション方式の導入によって、財政面で以下の効果が見込まれるほか、民のノウハウを生かした運営の効率化・技術の高度化も期待されます。



## ■経営比較分析表を活用した現状分析

本市では、経営の健全性・効率性を示す各指標において、低水準や悪化傾向の項目が存在しています。今後、有収水量の減少や改築更新等の増加が見込まれていることから、経営健全化に向けた取組が必要となります。

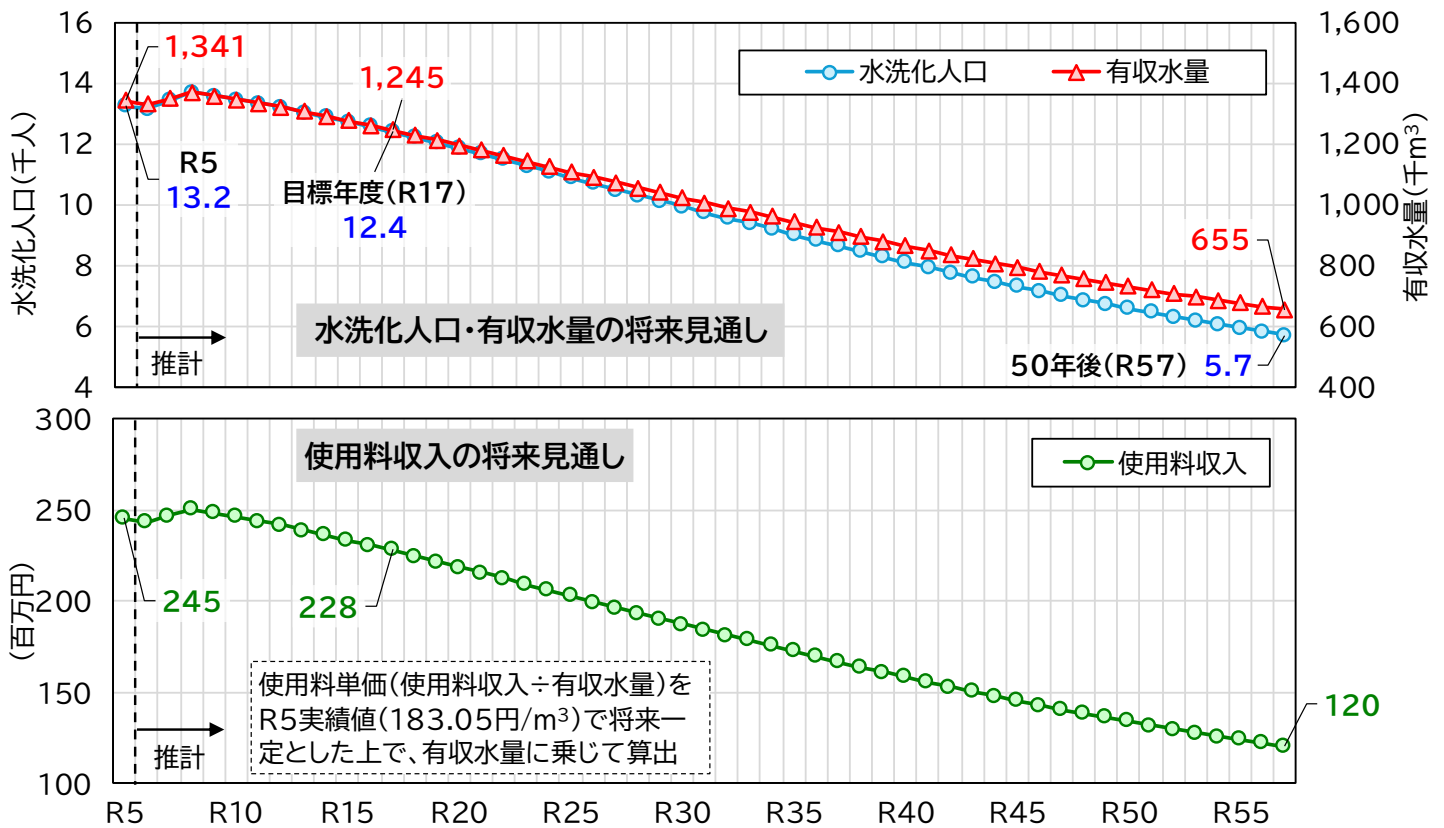


※棒グラフ:三浦市の値、折れ線グラフ:類似団体の平均値

### 第3章 将来の事業環境

将来の事業環境を把握するため、人口や水量に係る近年の実績データを用い、将来予測を行いました。

結果、本市の水洗化人口や有収水量は今後減少する見込みとなりました。また、有収水量の減少に伴い、使用料収入も減少する見込みとなっています(令和5年度比で、令和17年度に約7%減、令和57年度に約51%減)。



これら有収水量・使用料収入が減少する見込みとなるため、現状のままでは、今後必要になる投資を行うための財源が確保できないことが懸念されます。

### 第4章 経営の基本方針

本市下水道事業における経営の基本方針を、以下のとおり定めました。

#### ①下水道施設の機能確保

- ・ストックマネジメント計画に基づく施設の点検・調査を行った上で、重要度等を踏まえた優先順位を設定し、効率的・効果的な施設の更新に取り組み、流下機能不全や埋設管に起因する道路陥没等の事故の未然防止に努める。
- ・上下水道耐震化計画、公共下水道総合地震対策計画、耐水対策に係る計画(今後策定予定)といった各種計画に従い、更なる下水道施設の強靱化を図るための事業を推進する。

#### ②経営基盤の安定化

- ・今後人口減少に伴う下水道使用料の減収が見込まれる状況においても、一般会計からの繰入金(基準外)が不要となる運営が可能となるよう、必要な財源の確保を目指す。
- ・下水道使用料の適正化に向けた検討を行う際には、短期的な収支のみならず、中長期的な視点の下、将来的な施設の更新等を踏まえたものとする。
- ・コンセッション方式導入による経常的な維持管理費用の縮減や人件費の削減についてモニタリングを行うとともに、運営権者側の経営状況や将来の財政収支見通しを考慮した上で、下水道使用料の適正化を図る。
- ・投資と収益のバランスを適正に監視し、健全な下水道施設の維持、下水道事業の合理化・安定経営を図る。

## 第5章 投資・財政計画

第4章までの内容を踏まえ、将来にわたり健全な経営を持続していくため、施設・設備の投資見通しを試算した計画と財源の見通しを試算した計画から構成される、「投資・財政計画」を策定しました。

### ～投資・財政計画策定上のポイント～

- ・ 令和2年度～令和5年度決算をベースに、財政収支見通しを検討しました。
- ・ 関連する各計画(下水道総合地震対策計画、ストックマネジメント計画等)を元に、中長期的な更新費用を算定した上で投資計画に反映しました。
- ・ 最新実績を踏まえ推計した有収水量の将来見通しや、近年顕著な物価上昇を計画に反映しました。
- ・ 健全な経営を持続するため、以下の条件を満足することが可能な計画としました。
  - ① 経営の健全性を維持するため、経常収支比率・経費回収率が100%以上であること
  - ② 事業を継続するため、令和17年度の補てん財源残高が2.5億円(使用料収入の約1年分)以上であること
- ・ 現状維持では上記条件を満足することができないため、条件を満足することが可能となる財源確保策(使用料の改定)を反映した計画を策定しました(財源確保策は複数パターンを検討の上、最適シナリオを決定)。
- ・ 本市ではコンセッション方式を導入しているため、本市公共下水道事業と運営権者側双方の将来見通しを踏まえた上で、それぞれの事業で必要な収入を得られる数値を検討・設定しました。
- ・ 現状、一般会計繰入金の縮減が課題であるため、最適シナリオにおいては、将来の繰入金(基準外)を損益勘定職員給与費相当分まで減少させることとしました。

基本方針に基づき、健全な事業を継続していくための目標を設定しました。

### 《財政目標》

投資に関する目標	財源に関する目標	
	指標	目標値
下水道総合地震対策計画に基づき、 <b>令和15年度までに、処理場・ポンプ場及び管路施設における重要な幹線等の耐震化完了</b> を目指す	経費回収率	計画期間中100%以上
ストックマネジメント計画に基づき <b>改築更新事業を進めるとともに、各事業の優先度を踏まえた上で、可能な限り建設改良費の平準化</b> を図る	経常収支比率	計画期間中100%以上
	一般会計繰入金	他会計補助金(基準外)を、60百万円以下
	補てん財源残高	令和17年度時点で2.5億円以上

### 《投資計画》

- ①整備(増築)事業、②改築更新事業、③耐震化・耐水化事業に加え、改築更新を進める上での点検調査や、ストックマネジメント計画・事業計画・経営戦略といった各種計画策定に係る費用、会計システムや下水道台帳整備に係る費用等についても、本経営戦略における将来の投資計画として整理しました。

単位:百万円(税込)

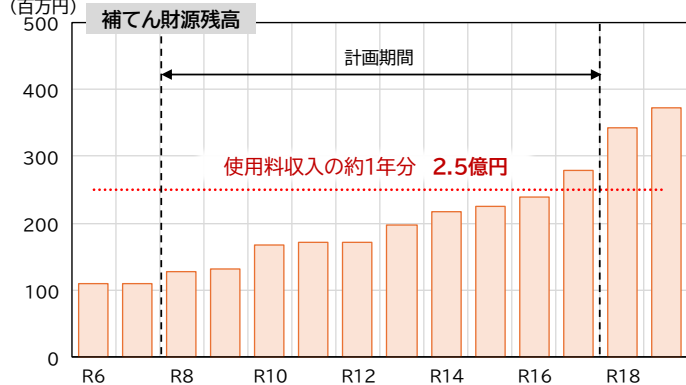
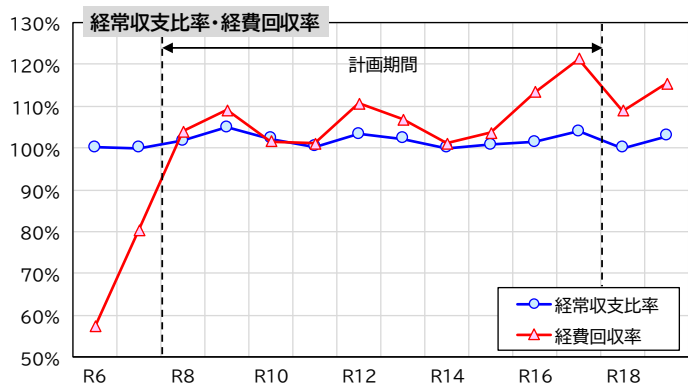
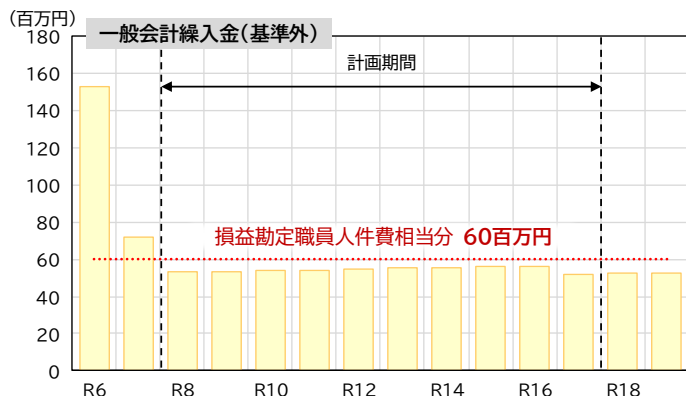
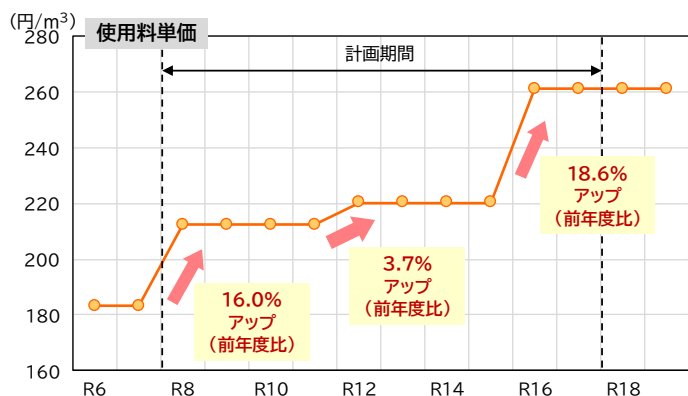
区分	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
工事費	424.7	679.2	523.3	663.5	906.7	842.1	650.6	677.1	416.7	471.9
汚水	351.2	672.1	500.4	415.0	875.9	616.0	609.2	635.3	410.6	465.7
雨水	73.5	7.1	22.9	248.5	30.8	226.1	41.4	41.7	6.1	6.2
委託料	27.3	19.3	21.6	70.1	27.1	32.3	61.3	45.9	72.3	7.4
汚水	16.0	7.8	21.6	64.3	26.5	31.8	49.3	33.8	66.9	6.6
雨水	11.4	11.5	0.0	5.8	0.6	0.6	11.9	12.0	5.5	0.9
計	452.0	698.5	544.9	733.5	933.8	874.4	711.8	722.9	489.0	479.3
汚水	367.2	679.9	522.0	479.2	902.4	647.7	658.5	669.2	477.5	472.3
雨水	84.9	18.5	22.9	254.3	31.4	226.7	53.3	53.8	11.6	7.0

※小数点第2位以下の数値を含むため、表記上の合計値と合計欄の値が一致しない場合がある

# 《投資・財政計画(収支計画)》

単位:百万円(収益的収支は税抜、資本的収支は税込)

区分		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	
収益的収支	収入											
	営業収益	77.6	88.2	87.8	86.7	87.0	91.3	91.7	91.3	125.0	127.7	
	使用料収入	75.3	85.8	85.1	84.3	84.6	83.6	82.6	81.7	115.2	113.8	
	その他の営業収益	2.4	2.4	2.7	2.5	2.5	7.7	9.0	9.6	9.8	13.8	
	営業外収益	604.4	616.7	633.3	646.0	654.1	668.0	679.0	688.0	699.4	707.5	
	補助金	54.4	54.8	55.2	55.6	56.0	56.4	56.9	57.3	57.7	53.3	
	長期前受金戻入	493.5	507.6	521.4	531.2	533.4	538.6	541.6	544.8	551.4	561.3	
	その他の営業外収益	56.5	54.3	56.7	59.1	64.7	73.0	80.5	85.9	90.2	92.8	
	収入計(①)	682.1	704.9	721.1	732.7	741.2	759.3	770.6	779.3	824.4	835.1	
	支出											
営業費用	625.7	629.6	660.6	683.2	664.7	682.7	702.7	700.3	733.6	721.8		
営業外費用	44.6	42.3	44.6	46.9	52.2	60.4	67.8	73.1	78.5	81.0		
特別損失	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
支出計(②)	670.3	671.9	705.3	730.1	716.9	743.0	770.6	773.4	812.2	802.9		
純利益(①-②)	11.8	33.0	15.8	2.6	24.3	16.3	0.1	5.9	12.2	32.2		
使用料改定率	16.0%	-	-	-	3.7%	-	-	-	18.6%	-		
区分		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	
資本的収支	収入											
	企業債	238.8	367.1	288.2	340.5	458.6	422.8	325.6	337.7	207.3	234.6	
	他会計負担金	424.3	351.0	270.1	176.7	145.6	126.0	129.0	134.2	115.9	117.6	
	国庫補助金	221.0	348.0	263.5	353.6	465.6	433.6	346.7	360.2	230.8	238.4	
	その他	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	
	収入計(③)	886.6	1,068.7	824.3	873.4	1,072.4	984.9	803.8	834.6	556.6	593.1	
	支出											
	建設改良費	466.9	723.4	554.7	735.1	959.3	895.4	721.9	749.1	490.6	505.9	
	企業債償還金	451.5	378.2	301.9	189.3	156.1	138.1	135.3	139.6	126.3	132.5	
	支出計(④)	918.4	1,101.6	856.6	924.4	1,115.4	1,033.4	857.2	888.6	616.9	638.4	
不足額(④-③)	31.8	32.9	32.3	51.0	43.0	48.6	53.3	54.0	60.3	45.3		
区分		R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	
補てん財源不足額	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
企業債残高	2,625.7	2,614.6	2,600.8	2,752.0	3,054.5	3,339.2	3,529.5	3,727.7	3,808.7	3,910.8		



使用料改定(現推計では、令和8,12,16年度を想定)を行うことで、令和8年度以降、経常収支比率・経費回収率は100%以上、補てん財源残高はプラスを維持し、一般会計からの借入金(基準外)も抑制することが可能となる見込みです。

《今後検討予定の取組等》

分類	項目	検討状況・今後の方針等
投資	広域化・共同化・最適化	県の計画に示されている将来の方向性に従い、各自治体の類似業務の共同化による職員の事務負担軽減の方策や自治体間のBCP共同化を検討していく。
	投資の平準化	ストックマネジメント計画に基づく点検・調査を行い、改築更新の優先順位を適宜見直すことで、施設の延命化及び改築更新に係る投資の抑制・平準化を図る。
	民間の資金・ノウハウ等の活用	令和5年度からのコンセッション方式導入による高度な民間技術の活用によって投資費用の削減を図る。
財源	使用料の見直し	経営状況の悪化を鑑みて、使用料の改定を予定(令和8年度:16.0%)。その後の値上げ幅(現推計では、令和12年度・令和16年度に改定を予定)を抑制できるように、経常経費の削減等に取り組みながら、適正な使用料水準を検討していく。
	資産活用による収入増加の取組	太陽光発電による購入電力量削減効果のモニタリングを進めるとともに、さらなる資産の有効活用に向け、運営権者と調整を進めていく。
投資以外の経費	民間活力の活用	令和5年度からのコンセッション方式導入による経常的な維持管理費用の縮減や人件費の削減について、引き続きモニタリングを行っていく。
	職員給与費	コンセッション方式の導入に伴って削減した現状の体制を維持しつつ、職員の能力向上のための育成や研修の充実化に努めていく。
	動力費	令和5年度に東部浄化センターに設置した太陽光発電設備、今後実施する効率機器の導入等により費用削減を図る。
	修繕費	ストックマネジメント計画に基づき、適切な施設の維持・修繕を図る。修繕費の実績、物価上昇の推移、点検・調査結果を踏まえた施設状況等を基に、適切な維持・修繕を行っていくために必要な費用の見極めを図る。
	委託費	民間委託を行っている業務(コンセッション方式含む)について、定期的な委託内容のモニタリングと評価検証を実施し、直営で担う業務と外部に委託する業務との適正なバランスを図る。

第6章 経営戦略の事後検証

変化する事業環境へ着実に対応するため、PDCAサイクルを活用し、経営戦略が計画的に実施されているか毎年度進捗管理を行うとともに、概ね4年毎に見直しを行い、適宜目標の再設定や経営戦略の修正を行います。

また、経営戦略見直し(4年に1回)を想定した、「経費回収率の向上に向けたロードマップ」を作成しました。

《経費回収率の向上に向けたロードマップ》

項目		R5	R6	R7	R8	...	R12	...	R16	R17	
ロードマップ	経営戦略	計画期間	既往経営戦略								
		進捗評価	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		見直し	4年毎に実施								
	収入増加のための取組	使用料の検討	改定時期に合わせて実施								
		使用料改定				●		●		●	
	支出削減のための取組	コンセッション事業	事業継続								
コンセッション事業のモニタリング		●	●	●	●			●		●	
目標	財源・財政に係る項目	経常収支比率	101.8%	100.6%	100.0%	全期間で100%以上					
		経費回収率	82.5%	71.8%	80.4%	全期間で100%以上					

※経費回収率は、三浦市公共下水道事業会計としてではなく、運営権者側における経費も考慮した市全体の数値

※R5、R6の経常収支比率・経費回収率は、決算の数値