

1 経営戦略の概要

1.1 はじめに

本村の公共下水道事業は、那珂久慈流域下水道関連公共下水道として、村民の生活衛生の向上のため計画的に整備を進めてきたが、人口減少及び節水機器の普及に伴う下水道使用料収入の減少や、老朽化した下水道施設の更新費用等の増額が懸念されるなど、事業環境は大きな変化局面を迎えている。また、令和元年度より下水道事業に対して地方公営企業法を適用（財務適用）し、公営企業として事業を運営しているところである。

このような中、経営の効率化と合理化を図り、事業を安定的かつ持続的に進めるため、客観的な視点から、下水道事業の現状及び長期的な将来を見据えた財務分析等を実施し、最適な投資規模や資金計画等各種の経営課題を抽出するとともに、その改善方策について検討し、今後の経営方針を示すため経営戦略を策定する。

1.2 経営戦略の位置付け

この経営戦略は、地方公営企業の経営基盤強化と財政マネジメントの向上に取り組むために、総務省から「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 日付通知）や「「経営戦略」の策定推進について」（平成 28 年 1 月 26 日付通知）が発出されたことを受けて、現状と将来の見通しを踏まえ、今後 10 年間の中長期的な経営の基本計画として策定するものである。

1.3 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 3 年度～令和 12 年度までの 10 年間とする。

1.4 進捗管理

経営戦略策定後も、毎年度進捗管理や計画と実績との乖離を検証し、定期的な見直しを行う。

2 東海村公共下水道事業の現状と今後の取組み

2.1 下水道事業の現状

本村の公共下水道事業は、昭和 58 年 9 月に当初事業認可を取得し、事業に着手した。これまで 12 回の事業計画変更を行っており、村域の健全な発展、公衆衛生の向上及び浸水防除を目標に鋭意事業を進めているところである。なお、令和元年度末の整備率は 85.1%、水洗化率*は 93.0%となっている。

2.2 今後の取組み

本村の下水道事業では、今後以下の 4 施策を重点的に取り組む方針とする。

(1) 下水道整備

・・・汚水処理の概成及び雨水の浸水防除の観点から、引き続き汚水及び雨水整備を推進していく。

(2) 改築更新

・・・管きよの改築更新を推進していく。

(3) 地震対策

・・・地震による下水道機能が停止することを回避するため、引き続き地震対策を推進していく。

(4) 接続促進

・・・下水道使用料収入確保の観点から、引き続き下水道への接続促進を推進していく。

（その他）広域化・共同化の推進、不明水対策、技術の継承（若手人材の育成）

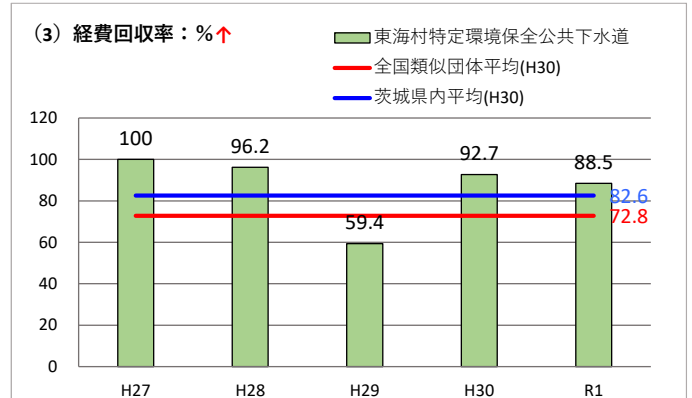
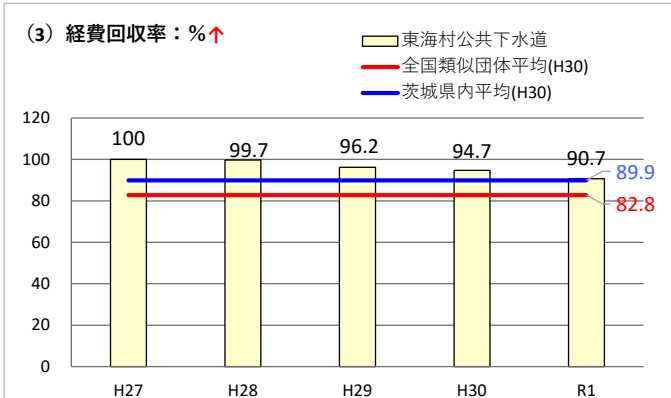
* 下水道の使用が可能な人口のうち、実際に水洗便所を設置し、下水道に接続して汚水処理している人口の割合のこと。

3 経営の現状分析と課題

本村の下水道事業における各種の経営指標等を活用して、事業規模の類似する団体（以下、類似団体）及び近隣団体との比較分析を行い、課題を的確に把握するために、以下の3つの視点で経営の現状分析を行った。

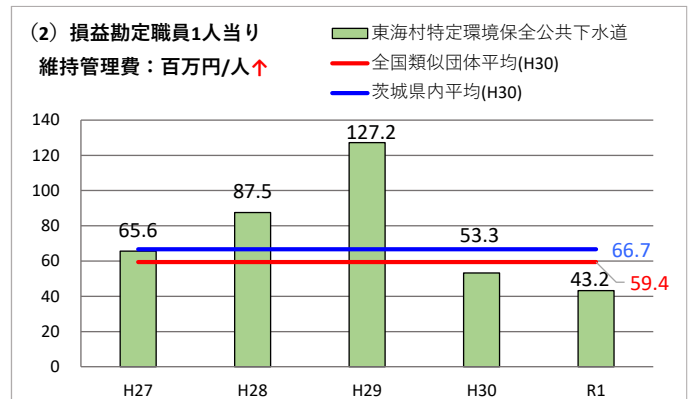
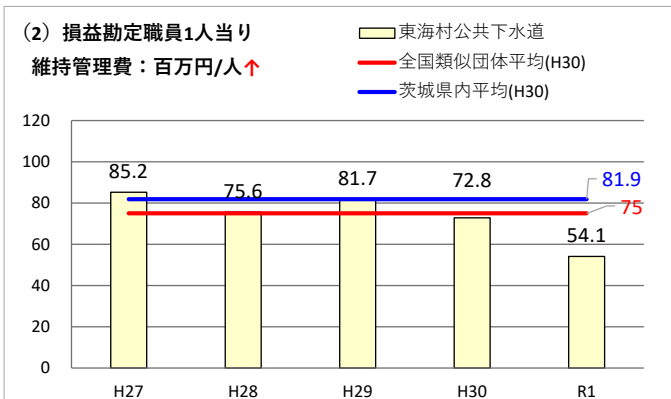
(1) 財務（収益性・健全性）の視点

財務に係る経営指標として「経費回収率（使用料収入÷汚水処理費）」に着目する。H29の特環では、緊急的な維持管理費の支出により、一時的に類似団体よりも低くなっているが、他の年度では類似団体よりも高水準であり、概ね汚水処理費が使用料収入で賄えている。



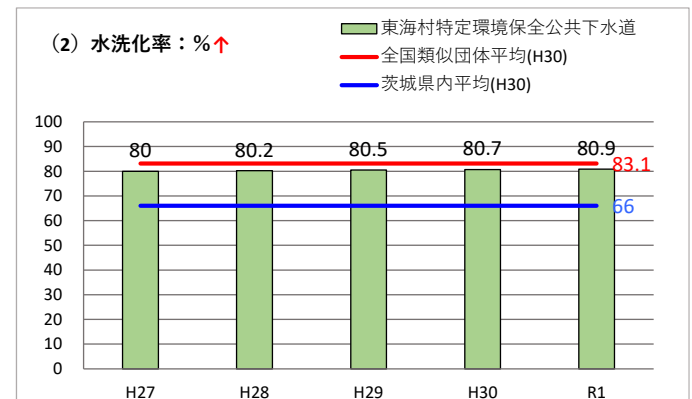
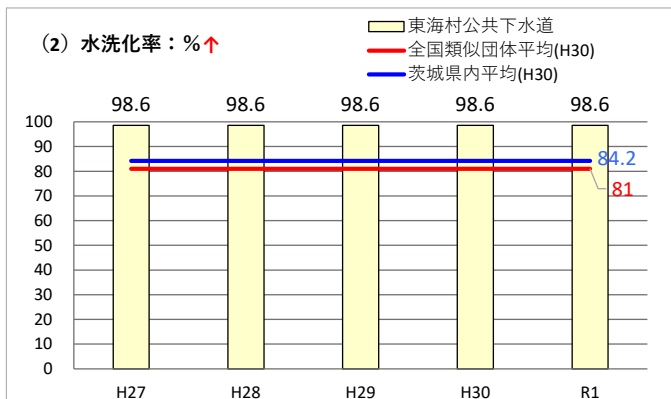
(2) 組織の効率性の視点

組織の視点では、「損益勘定職員1人当り維持管理費」に着目する。特環で緊急的な維持管理費の支出が見られるが、全体的に概ね類似団体と同水準となっており、引き続き維持管理の効率化を図っていく。



(3) 事業・施設の効率性の視点

事業・施設の効率性の視点では、下水道使用料収入の増収の観点からも、特に特環における水洗化率向上に向けて下水道への接続促進を推進していく。



4 経営の基本方針・実施方針

4.1 基本方針

今後も村民サービスを継続して提供するために、「企業性と公共性を両立した持続的・安定的な経営を目指す」ことを経営の基本方針とする。

4.2 実施方針

経営の基本方針を踏まえ、以下の2つの取組みを経営の実施方針として、事業を運営していくものとする。

- ① 経営基盤の強化
 - ・・・下水道使用料の増収を図るため、水洗化率の向上に努める。
- ② 投資の合理化・効率化
 - ・・・投資効率を考慮した下水道施設整備を図り、コスト削減・経営の合理化を図る。

5 経営の効率化・健全化に向けた具体的な取組み

今後の経営の効率化・健全化に向けた具体的な主な取組みは、以下に示すとおりである。

(1) 収益性・健全性

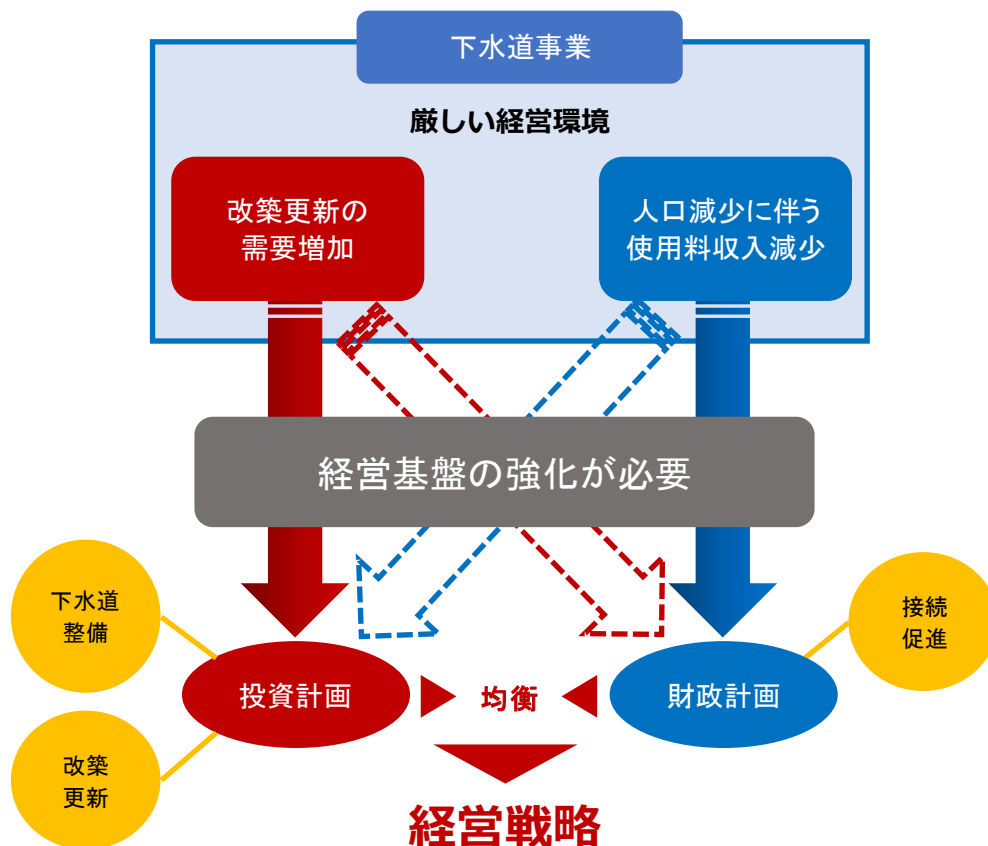
- 接続推進（広報活動の充実、戸別訪問の推進）を実施する。
- 事業費の平準化のため、下水道法事業計画やストックマネジメント計画に基づく事業を遂行する。

(2) 組織の効率性

- 庁内事務作業の効率化を図るとともに、適正な業務執行体制を確保する。

(3) 事業・施設の効率性

- 整備率向上のために、下水道整備に取り組む。
- 改築更新費の抑制のため、ストックマネジメント計画に基づく施設の延命化を図る。
- 維持管理費の削減のため、費用対効果を考慮したより効率的な設備の整備を進める。



6 投資・財政計画の策定

本経営戦略の計画期間である令和3年度～令和12年度の10年間における投資試算とその財源試算を行い、収支均衡に注視し、投資・財政計画を策定した。

6.1 投資試算

投資試算では、以下の考え方に基づき、収益的支出（営業費用：職員給与費・経費・減価償却費、営業外費用：企業債支払利息）及び資本的支出（建設改良費・職員給与費・企業債償還金）を試算した。

【投資試算の考え方】

- 汚水面整備及び雨水面整備事業に重点を置き、改築更新事業は必要最小限にとどめ、既存管きょ等の下水道施設の機能維持を図る。

6.2 財源試算

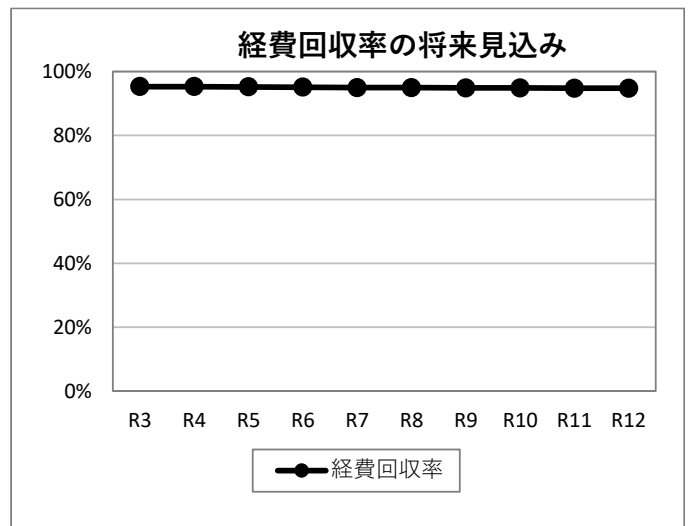
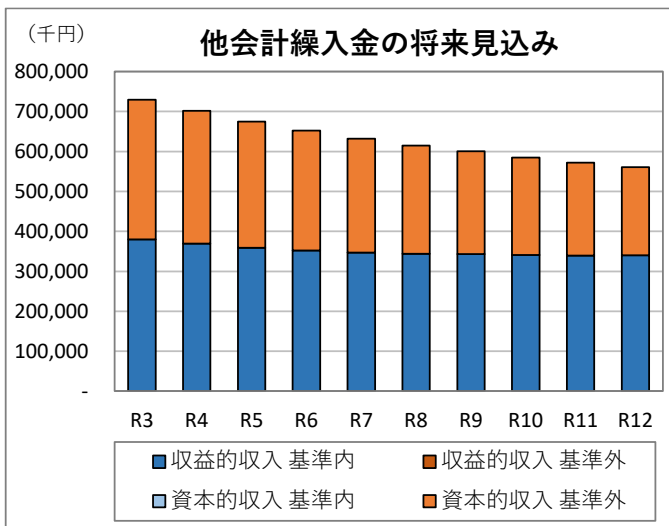
財源試算では、以下の考え方に基づき、収益的収入（営業収益：料金収入・その他、営業外収益：他会計補助金・長期前受金戻入額）及び資本的収入（企業債・他会計出資金・国庫補助金・工事負担金（受益者負担金））を試算した。

【財源試算の考え方】

- 経営の効率化を進め、企業債については適正な水準を検討し、一定の資金残高を確保することで健全な下水道事業経営を目指す。
- 将来的には、自主財源（下水道使用料等）及び基準内繰入のみで汚水処理費が賄えるように、基準外繰入の段階的な削減を図る。

6.3 投資・財政計画の策定

以上を踏まえ、投資・財政計画を策定した結果を次頁に、また他会計繰入金の資本的収入（基準外）である「他会計出資金」は企業債償還金に充てられており、企業債償還金の償還によって、基準外繰入金を段階的に削減できるような投資・財政計画となっている。また、経費回収率も約95%で推移する見通しである。



投資・財政計画(収支計画)
収益的収支

◆下水道事業における投資・財政計画(収益)

(単位:千円)

年度		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度 (令和2年度)	令和3年度	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
区 分	1. 営業収益 (A)		485,143	771,427	493,457	497,641	501,852	506,063	510,274	513,074	515,874	518,660	521,446	524,219
	(1) 料金収入		438,607	439,090	443,457	447,641	451,852	456,063	460,274	463,074	465,874	468,660	471,446	474,219
	(2) 受託工事収益 (B)													
	(3) その他		46,536	332,337	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	2. 営業外収益		631,268	357,524	698,102	688,616	681,388	674,874	672,219	672,511	673,625	673,549	674,825	676,365
	(1) 補助金		280,835	200	329,856	319,156	308,714	302,094	297,045	294,051	292,951	290,661	289,723	290,049
	他会計補助金		280,547		329,856	319,156	308,714	302,094	297,045	294,051	292,951	290,661	289,723	290,049
	その他補助金		288	200										
	(2) 長期前受金戻入		349,234	355,499	366,446	367,660	370,874	370,980	373,374	376,660	378,874	381,088	383,302	384,516
	(3) その他		1,199	1,825	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
	収入計 (C)		1,116,411	1,128,951	1,191,559	1,186,257	1,183,240	1,180,937	1,182,493	1,185,585	1,189,499	1,192,209	1,196,271	1,200,584
	1. 営業費用		952,665	1,005,176	1,070,804	1,077,073	1,085,145	1,092,112	1,100,729	1,109,192	1,117,337	1,123,470	1,130,606	1,137,729
	(1) 職員給与と 基本給 退職給付費 その他		41,329	37,783	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557	41,557
	(2) 経費		288,295	316,622	351,849	355,178	358,364	361,553	364,744	366,889	369,040	371,179	373,321	375,450
	動力費		7,671	7,817	6,917	6,989	7,061	7,135	7,208	7,258	7,310	7,361	7,412	7,463
	修繕費		22,620	23,273	22,685	22,914	23,146	23,378	23,610	23,769	23,929	24,089	24,249	24,408
	材料費		0											
	その他		258,004	285,532	322,247	325,275	328,157	331,040	333,926	335,862	337,801	339,729	341,660	343,579
	(3) 減価償却費		623,041	650,771	677,398	680,338	685,224	689,002	694,428	700,746	706,740	710,734	715,728	720,722
	2. 営業外費用		135,944	105,000	91,091	80,129	70,324	62,338	56,562	52,271	49,115	46,765	44,755	42,998
(1) 支払利息		119,397	105,000	91,091	80,129	70,324	62,338	56,562	52,271	49,115	46,765	44,755	42,998	
(2) その他		16,547												
支出計 (D)		1,088,609	1,110,176	1,161,895	1,157,202	1,155,469	1,154,450	1,157,291	1,161,463	1,166,452	1,170,235	1,175,361	1,180,727	
経常損益 (C)-(D) (E)		27,802	18,775	29,664	29,055	27,771	26,487	25,202	24,122	23,047	21,974	20,910	19,857	
特別利益 (F)		9,869												
特別損失 (G)		9,178												
特別損益 (F)-(G) (H)		691												
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)		28,493	18,775	29,664	29,055	27,771	26,487	25,202	24,122	23,047	21,974	20,910	19,857	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)														
流動資産 (J)														
うち未収金														
流動負債 (K)														
うち建設改良費分														
うち一時借入金														
うち未払金														
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)		485,143	771,427	493,457	497,641	501,852	506,063	510,274	513,074	515,874	518,660	521,446	524,219	
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)		16,547												
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)														

様式第2号(法適用企業・資本的収支)

投資・財政計画(収支計画)
資本的収支

◆下水道事業における投資・財政計画(資本)

(単位:千円)

年度		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	令和3年度	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
区 分	1. 企業債		144,200	232,900	206,000	203,000	203,000	223,000	223,000	209,000	209,000	209,000	209,000	209,000
	うち資本費平準化債													
	2. 他会計出資金		781,937	379,906	350,000	332,500	315,875	300,081	285,077	270,823	257,282	244,418	232,197	220,587
	3. 他会計補助金													
	4. 他会計負担金													
	5. 他会計借入金													
	6. 国(都道府県)補助金		107,775	208,575	189,500	194,500	189,500	204,500	199,500	198,500	193,500	198,500	193,500	198,500
	7. 固定資産売却代金													
	8. 工事負担金		40,435	17,365	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381	52,381
	9. その他													
	計 (A)		1,074,347	838,746	797,881	782,381	760,756	779,962	759,958	730,704	712,163	704,299	687,078	680,468
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充 当額 (B)													
	純計 (C)		1,074,347	838,746	797,881	782,381	760,756	779,962	759,958	730,704	712,163	704,299	687,078	680,468
	1. 建設改良費		431,217	449,396	495,000	492,000	486,000	522,000	516,000	498,000	498,000	498,000	498,000	498,000
	うち職員給与と 退職給付費 その他		24,309	30,128	33,160	33,159	33,159	33,159	33,159	33,159	33,159	33,159	33,159	33,159
	2. 企業債償還金		520,051	504,601	478,759	451,124	422,960	379,484	341,433	305,730	273,478	253,620	248,803	239,833
	3. 他会計長期借入返還金													
	4. 他会計への支出金													
	5. その他			500										
	計 (D)		951,268	954,497	973,759	943,124	908,960	901,484	857,433	803,730	771,478	751,620	746,803	737,833
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		△ 123,079	115,751	175,878	160,743	148,204	121,522	97,475	73,026	59,315	47,321	59,725	57,365	
1. 損益勘定留保資金		△ 123,079	115,751	175,878	160,743	148,204	121,522	97,475	73,026	59,315	47,321	59,725	57,365	
2. 利益剰余金処分量														
3. 繰越工事資金														
4. その他														
計 (F)		△ 123,079	115,751	175,878	160,743	148,204	121,522	97,475	73,026	59,315	47,321	59,725	57,365	
補填財源不足額 (E)-(F) (G)														
他会計借入金残高 (H)														
企業債残高 (I)														

○他会計繰入金

(単位:千円)

年度		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	令和3年度	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
区 分	収益的収支分		328,100	332,337	379,856	369,156	358,714	352,094	347,045	344,051	342,951	340,661	339,723	340,049
	うち基準内繰入金		326,893	332,337	379,856	369,156	358,714	352,094	347,045	344,051	342,951	340,661	339,723	340,049
	うち基準外繰入金		1,207											
資本的収支分	うち基準内繰入金		781,937	379,906	350,000	332,500	315,875	300,081	285,077	270,823	257,282	244,418	232,197	220,587
	うち基準外繰入金		781,937	379,906	350,000	332,500	315,875	300,081	285,077	270,823	257,282	244,418	232,197	220,587
	合計		1,110,037	712,243	729,856	701,656	674,589	652,175	632,122	614,874	600,233	585,079	571,920	560,636