

# 桐生市 下水道事業 経営戦略 【概要版】 ①

## 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。令和3年度に策定した経営戦略から4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

・対象となる事業は桐生市下水道事業（公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業）です。これらは現在、下水道課及び境野水処理センターで運営しており、公共下水道事業が境野処理区と桐生処理区（新里町を除く）を、特定環境保全公共下水道事業が桐生処理区の一部（新里町）を有し、排水の一部を利根・渡良瀬流域下水道で処理しています。  
 ・経営状況としては、公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業は、令和2年度から公営企業会計に移行し、毎年純利益を計上しています。しかし、経費を使用料で賄えているかを示す指標である「経費回収率」は100%に達していないことと、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

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。

### ① 事業の選択と集中

緊急性の高い施策の絞り込みを行い、そのなかでも必要性の高い施策から取り組むことで事業の効率化を図ります。また、コスト削減の取り組みを継続します。

### ② 財源の確保

下水道使用料による収入確保に努め、公営企業経営の基本原則である独立採算制による経営を目指します。また、国庫補助金、企業債の発行等収入の確保に努め、建設時の費用負担の平準化を図ります。

### ③ 安定した下水道サービスの提供

下水道施設の機能を維持するために、適切な管理を行うとともに、下水道ストックマネジメント計画に基づき、老朽化が進む下水道施設の計画的な更新を行い、安定した下水道サービスの提供に努めます。

### ④ 公衆衛生の向上、公共用水域の水質の保全

投資の合理化を図りながら、投資効果が十分に見込める汚水処理施設の整備を促進し、公衆衛生の向上と公共用水域の水質の保全に努めます。

## 4. 経営目標

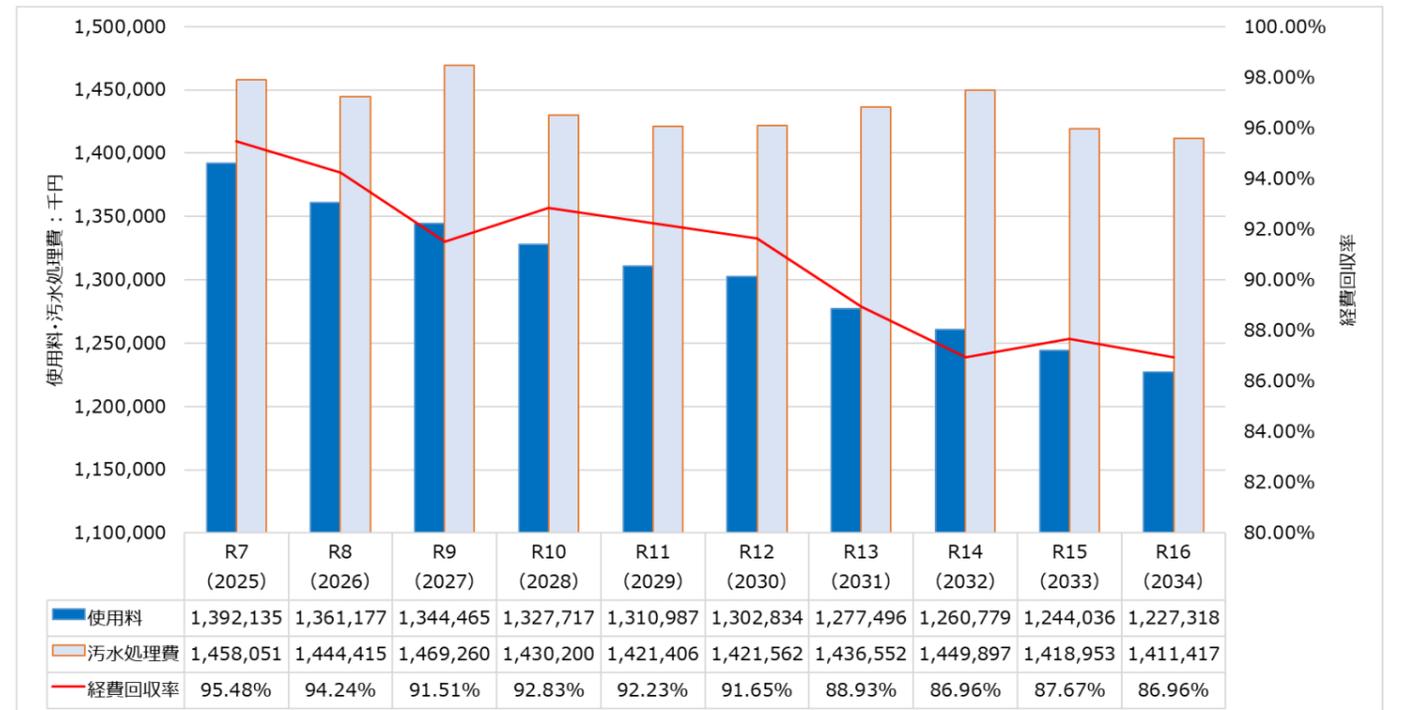
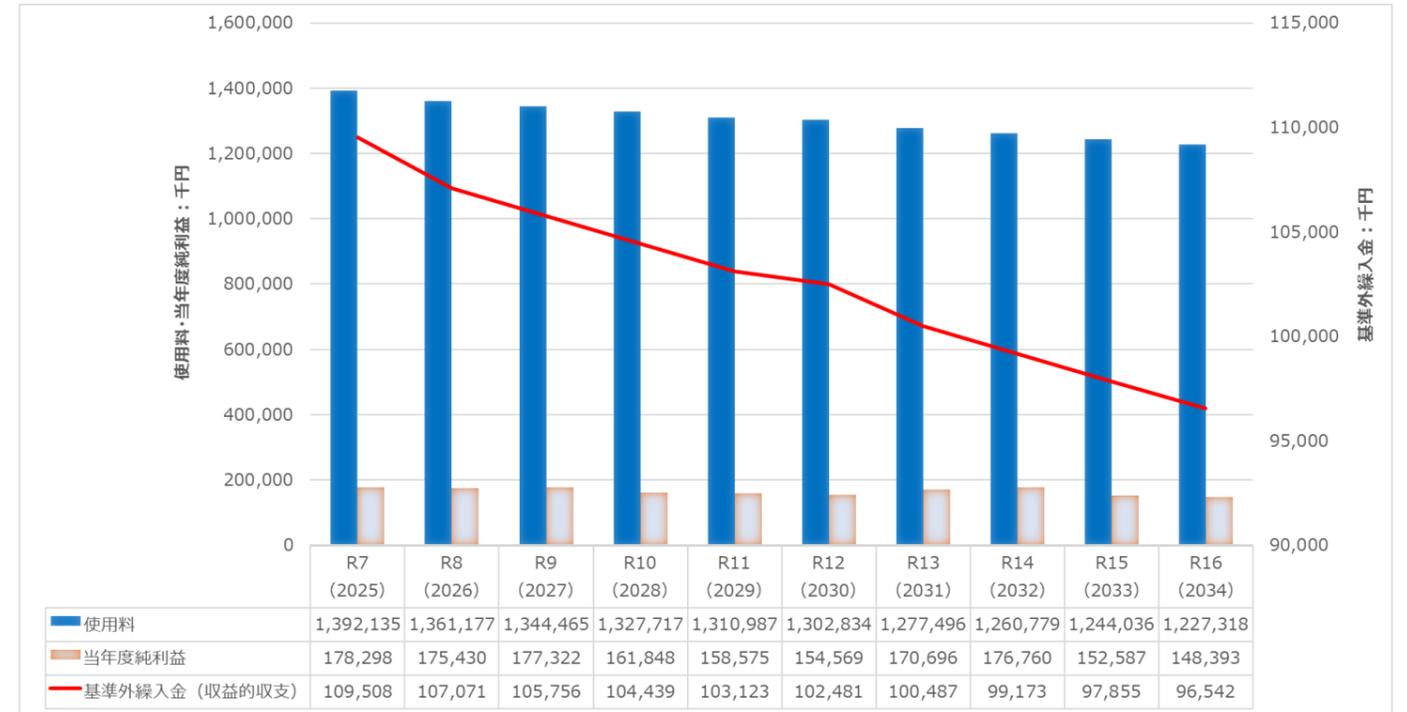
### ① 基準外繰入金の削減

下水道事業にかかる経費の負担区分は、雨水にかかる経費は公費負担、汚水にかかる経費は利用者負担とする「雨水公費・汚水私費」が原則とされ、公費負担部分の一般会計からの繰入れについては、国が年度ごとに基準を示しています。繰入金には、この基準に基づく、雨水処理等の経費に充てる基準内繰入金と、この基準に基づかない、使用料収入の不足を補てんするための基準外繰入金があります。このうち、基準外繰入金は、下水道利用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補てんであるため、負担を適正化・公平化する観点から、早急に削減を図る必要があります。

### ② 計画最終年度に経費回収率100%以上の達成

下水道経営は、汚水処理費用の全てを使用料収入によって賄うことが基本原則とされています。令和5（2023）年度の経費回収率は公共下水道事業が93.54%、特定環境保全公共下水道事業は89.78%であり、使用料収入が不足している状況です。独立採算制の原則に基づく健全な経営を実現するため、使用料改定による増収と汚水処理費の削減により、経費回収率を向上させ、100%以上とする必要があります。なお、合併時の申合わせ事項に基づき、下水道事業は統一の使用料体系を採用していますが、特定環境保全公共下水道事業については、規模が小さく、維持管理費の動向によっては経費回収率が不安定となる可能性があるため、目標数値を85%以上とします。

## 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の推移



## 現状予測に基づく今後10年間の課題

- ① 基準外繰入金の未解消
- ② 経費回収率の低下

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9(2027)年度に 使用料を15%改定  
収益的収支と資本的収支の基準外繰入金を0にする

**パターン②**  
令和9(2027)年度に 使用料を18%改定  
収益的収支と資本的収支の基準外繰入金を0にする

使用料

	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)
現状維持	1,392,135	1,361,177	1,344,465	1,327,717	1,310,987
パターン①	1,392,135	1,361,177	1,546,134	1,526,875	1,507,635
パターン②	1,392,135	1,361,177	1,586,469	1,566,706	1,546,965

	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
現状維持	1,302,834	1,277,496	1,260,779	1,244,036	1,227,318
パターン①	1,498,259	1,469,121	1,449,896	1,430,642	1,441,416
パターン②	1,537,344	1,507,446	1,487,719	1,467,963	1,448,235

当年度純利益

	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)
現状維持	178,298	175,430	177,322	161,848	158,575
パターン①	178,298	175,430	378,991	361,006	355,223
パターン②	178,298	175,430	419,326	400,837	394,553

	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
現状維持	154,569	170,696	176,760	152,587	148,393
パターン①	349,994	362,321	378,474	339,193	368,299
パターン②	389,079	400,646	403,700	376,514	369,310

基準外繰入金

	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)
現状維持	109,508	107,071	105,756	104,439	103,123
パターン①	109,508	107,071	-	-	-
パターン②	109,508	107,071	-	-	-

	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
現状維持	102,481	100,487	99,173	97,855	96,542
パターン①	-	-	-	-	-
パターン②	-	-	-	-	-

経費回収率

	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)
現状維持	95.48%	94.24%	91.51%	92.83%	92.25%
パターン①	95.48%	94.24%	100.00%	100.00%	100.00%
パターン②	95.48%	94.24%	100.00%	100.00%	100.00%

	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
現状維持	91.65%	88.93%	86.96%	87.67%	86.96%
パターン①	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
パターン②	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

7. 収支改善のための投資財政計画

○使用料収入

処理区域内人口の減少により、現状維持の場合は10年間で約165,000千円減少し、それに伴い経費回収率も低下するため、独立採算制を鑑みれば使用料改定を検討する必要があります。

○当年度純利益

企業債償還の財源を確保する必要から、一定年度の当年度純利益は生じる見込みです。ただし、利益の発生(黒字決算)のみをもって経費回収率の水準を評価できないことに留意が必要です。

○基準外繰入金

2つのシミュレーションパターンでは、令和9(2027)年度以降の削減が可能になります。

○経費回収率

使用料収入の減少や、令和10(2028)年度以降の改築更新工事の増加により、現状維持の場合は100%未満となります。シミュレーションのとおり使用料改定を行うと、令和9(2027)年度以降は100%を維持できます。

○結論

経営目標の実現に向けて、シミュレーションを踏まえた使用料改定を検討します。  
なお、人口減少が著しい場合には、使用料収入が本戦略の予測を下回る可能性があります。その際には、令和12(2030)年度以降、更なる使用料改定を慎重に検討する必要があります。

**“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

本市では、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	接続率向上に向けた 広報・啓蒙活動	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	整備済地域における接続促進活動	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		
令和9(2027)年度		使用料改定		
令和10(2028)年度		効果検証		
令和11(2029)年度		効果検証		経営戦略改定
令和12(2030)年度		使用料改定の協議・検討		
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		
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	R5 現状値 (2022)	R11 中間値 (2029)	R16目標値 (2034)	経常収支比率	R5 現状値 (2022)	R11 中間値 (2029)	R16目標値 (2034)
公共	93.54%	100.00%	100.00%	公共	111.25%	105.41%	104.63%
特環	89.78%	85.00%	85.00%	特環	118.52%	115.00%	115.00%

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く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、