

1. 経営戦略改定の趣旨と計画期間

高度経済成長期以降に急速に整備された社会資本が大量に更新時期を迎えつつあり、地方公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増していることから、将来にわたって安定的に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。本市では、平成30年度に公共下水道事業で経営戦略を策定し、同戦略を基に下水道経営を進めてきたところですが、その後の様々な社会情勢の変化にともなう経営環境の変化を踏まえ、改めて投資・財政計画の見直しを行い、より質の高い「経営戦略」となるよう改定することとしました。計画期間は、令和7（2025）年度から令和16（2034）年度の10年間とします。

2. 下水道事業の現状

- ・本戦略における対象となる事業は公共下水道事業となります。本市の公共下水道事業は昭和49（1974）年度から供用を開始、3つの処理区を有していますが、区域内に処理施設を保有していないため、千葉県印旛沼流域下水道に接続しています。
- ・経営状況としては、収益状況が厳しく令和4（2022）年度に累積欠損金を計上しました。令和5（2023）年度に解消しましたが、今後の物価上昇に伴う経費の増加や下水道施設の老朽化による改築更新工事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）下水道施設の整備と維持管理

- ①成田市污水適正処理構想に基づき、未整備地区の整備促進を図ります。
- ②成田市公共下水道ストックマネジメント計画では、健全化を把握したうえで緊急度の高い施設から、改築・更新等実施することで、施設全体を計画的かつ効率的に管理します。
- ③成田市下水道総合地震対策計画に基づき、施設の耐震性の向上を図ります。

（2）公共下水道事業の健全経営の確保

- ①公共下水道事業の健全経営を確保するため、未接続世帯への働きかけにより水洗化率を100%にすることを目標とします。
- ②令和元（2019）年度より地方公営企業法の一部を適用（公営企業会計化）し、これまで以上に財政状態や経営成績を把握し、経営の健全化に役立てます。

（3）民間活力の活用

- ①下水道施設の維持管理に民間活力を活用し、効率的かつ適切な維持管理に務めます。また包括的民間委託の導入の可能性を検討します。

4. 経営目標

(1) 経費回収率100%の達成・維持

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が、令和4（2022）年度の経費回収率は減免を考慮しても93.19%で100%に達していないため、下水道管理費のうち維持管理費も賄えてない状況です。不足している収入は、一般会計からの他会計負担金により賄われていることから、収入の確保と汚水処理費の削減により、経費回収率の向上を図る必要があります。

※経費回収率＝汚水処理費（維持管理費）に占める使用料収入の割合

(2) 基準外繰入金をゼロにする

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使用者負担とする「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、この基準に基づき繰り出される、主に雨水処理に要する経費に充てる基準内繰入金と、使用料の収入不足を補てんし運営補助のために繰り出される基準外繰入金があります。このうち、基準外繰入金は、下水道使用者（受益者）以外の非受益者を含む一般会計からの補填であるため、使用者負担の適正化・公平化と持続可能な独立採算制による健全経営を実現するため、ゼロにする必要があります。

(3) 利益剰余金の計上

営業活動によって生じた各事業年度の損失（赤字）額が令和4年度決算では1,462万円となり、令和5年度決算では一般会計からの基準外繰入金により7,934万円の黒字で利益剰余金は7,069万円となりましたが、県内近隣8団体令和4年度決算の平均値が4億8,816万円です。令和5年度決算で繰越欠損金は解消されましたが、他団体と比較して将来の投資の財源が十分に確保されていない状態です。下水道施設の老朽化対策と計画的な更新を行い、安定した下水道サービスの提供を行うためには、県内近隣8団体のように内部留保を確保するため、利益剰余金を計上していく必要があります。

そのためには、今後さらなる経営の効率化を図るとともに、世代間負担の公平化を図れるよう下水道使用料の改定について検討を行うことで財源を確保し、公共下水道事業が将来にわたり安定的・継続的にサービスの提供ができるよう、収益的収支の黒字化を図ります。

■県内近隣団体の令和4年度決算 利益剰余金状況（単位：千円）

	成田市	野田市	佐倉市	習志野市	市原市
利益剰余金	△ 8,644	437,185	514,472	1,668,522	1,261
	流山市	八千代市	我孫子市	浦安市	8団体平均
	155,748	250,020	427,986	450,088	488,160

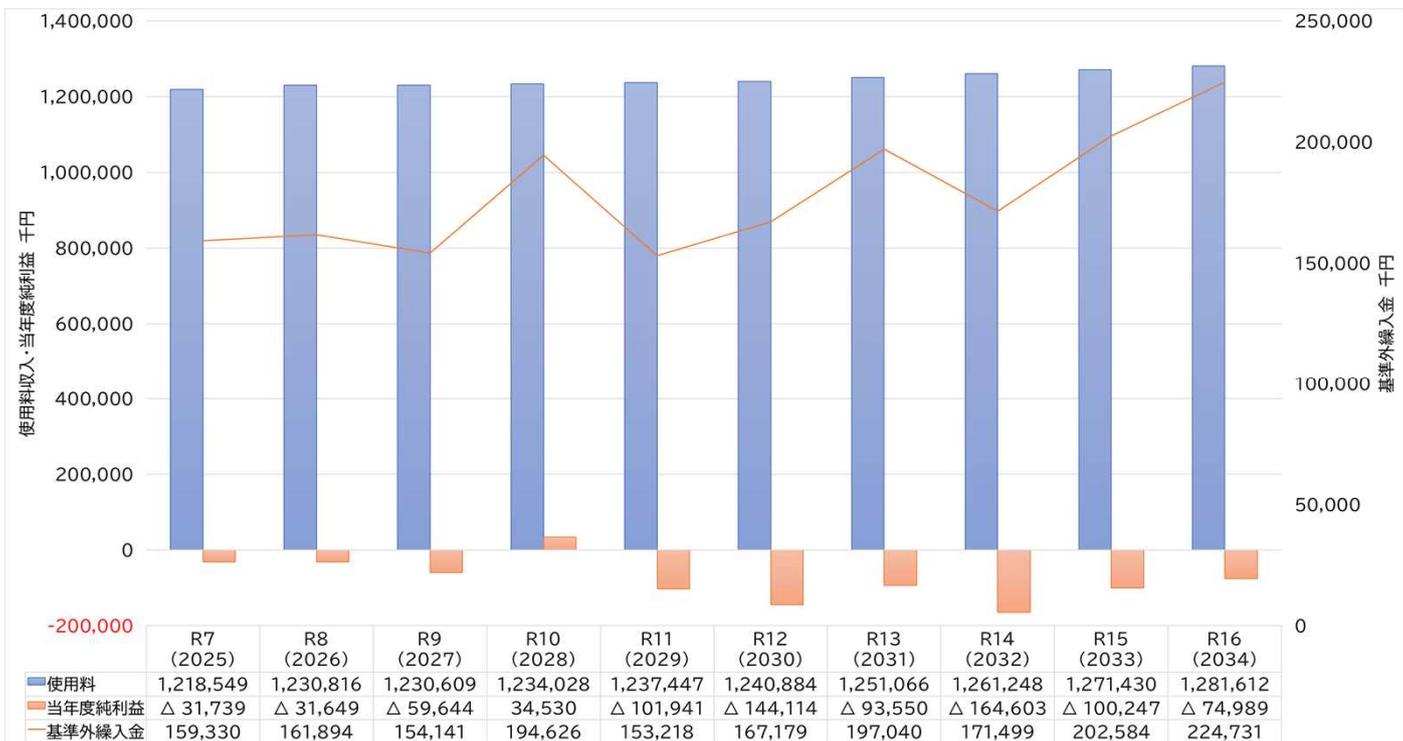
5. 現状予測に基づく課題

現状予測に基づく投資・財政計画の結果、今後10年間では経営目標に対して以下のような課題が挙げられます。

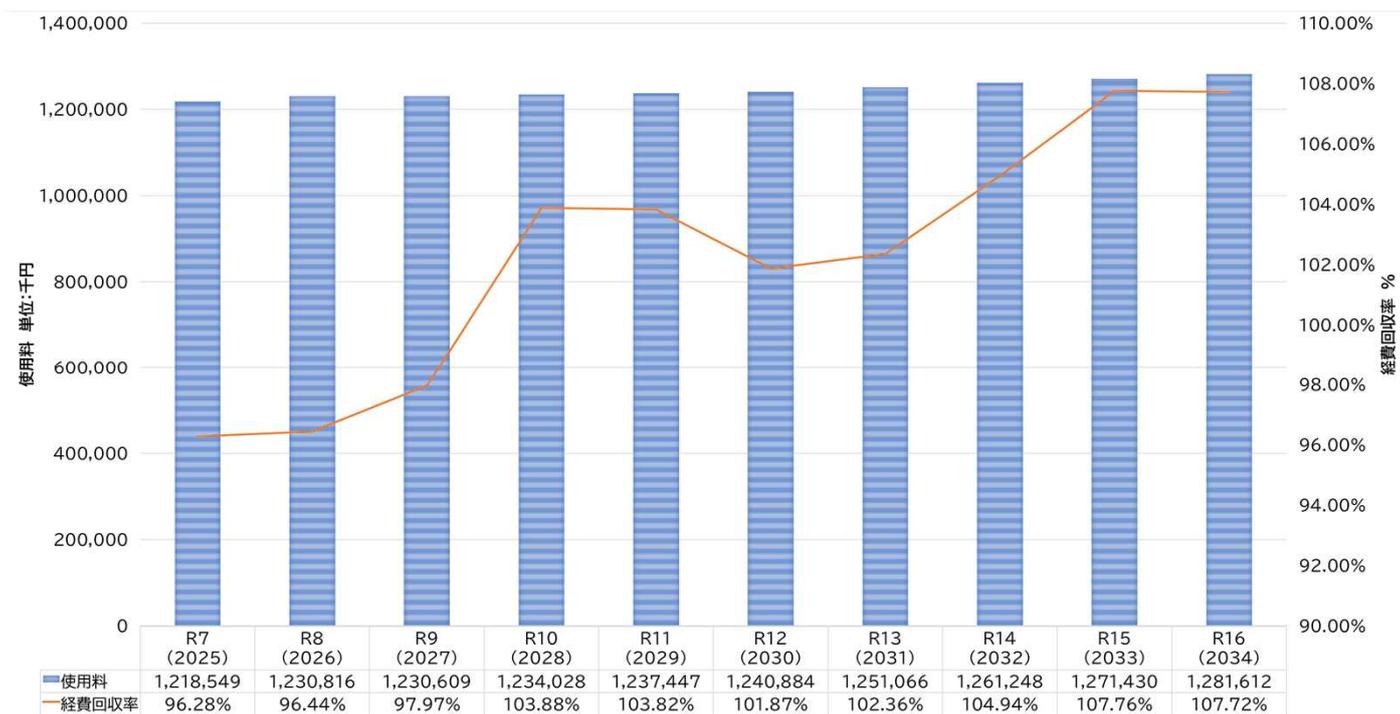
●基準外繰入金がゼロにならない

●利益剰余金が計上されない

■使用料収入・当年度純利益・基準外繰入金の推移（単位：千円）



■使用料収入・経費回収率の推移（単位：千円、%）



6. 収支改善のための投資財政計画と総括

これまでの検証の結果、現状予測に基づく投資財政計画では今後の経営状況が厳しいものになると予想されます。そこで課題を踏まえた改善の投資財政計画を以下の条件で試算します。なお、本編ではパターン①～④のシミュレーションを行っておりますが、概要版では基準外繰入金をゼロにするパターン②とパターン④のみを掲載しております。

パターン②：令和9（2027）年度に現行使用料から21%値上げ改定

（令和4年度県内団体の平均である使用料単価140円/m³となるように設定し、
基準外繰入金をゼロにする）

パターン④：令和9（2027）年度に現行使用料から29%値上げ改定

（国が示している使用料の目標値である使用料単価が150円/m³となるように設定し、
基準外繰入金をゼロにする）

公共下水道事業では、各自治体の経営努力として、国で定めている「使用料単価：150円/m³」に満たしているかの指標があります。

【参考】

『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日付総務省公営企業課長等通知（抄））

第三 公営企業の経営に係る事業別留意事項 四 下水道事業

（1）経営について

「⑦ 下水道事業における使用料回収対象経費に対する地方財政措置については、最低限行うべき経営努力として、全事業平均水洗化率及び使用料徴収月3,000円/20m³を前提として行われていることに留意すること。」

本市の令和4年度の決算実績では使用料単価は96.02円ですが、コロナ禍における物価高騰等に対応する支援として実施した下水道使用料の減免を考慮した場合でも115.20円となることから、国の定めている150円とは差異があります。千葉県内の自治体では、半分以上の自治体が条件を満たしていませんが、利益剰余金の確保のために本指標を踏まえ、使用料増加も検討します。

■千葉県内 公共下水道事業 使用料単価 令和4年度時点（単位：円/m³）

市町村名	使用料単価	市町村名	使用料単価	市町村名	使用料単価
酒々井町	104.56	袖ヶ浦市	134.61	東金市	149.82
四街道市	113.39	佐倉市	135.24	香取市	150.92
浦安市	116.21	長生村	137.09	鎌ヶ谷市	155.84
白井市	121.06	船橋市	139.40	習志野市	156.03
市原市	122.21	八街市	139.56	館山市	164.06
印西市	122.69	我孫子市	139.57	銚子市	170.47
流山市	123.83	市川市	139.88	旭市	172.36
八千代市	124.83	木更津市	140.81	茂原市	174.02
千葉市	125.17	野田市	141.28	大網白里市	185.99
富里市	131.62	柏市	144.83	成田市	115.20
芝山町	132.06	君津富津広域下水道組合	148.11	県内団体平均	139.32
栄町	133.73	松戸市	149.73		

※成田市では令和4年度にコロナ禍における減免により決算ベースでは96.02円/m³となっている。

○使用料収入

使用料の改定と人口の増加により令和27年度までは使用料も増加するが、それ以降は減少傾向にある。

○経費回収率、基準外繰入金、利益剰余金

経費回収率については、各推計で今後の人口増加に伴う収入増により目標は達成する。

基準外繰入金については、基準外繰入金をゼロにするシミュレーションのため、発生しない。

利益剰余金についてはパターン④では、計画期間内の令和16（2034）年度で利益剰余金を計上し、累積欠損金は解消され目標は達成する。しかし、令和19（2037）年度以降、双方のパターンで累積欠損金が発生する。

■使用料の推移（単位：千円）

	R7 (2025)	R11 (2029)	R16 (2034)	R21 (2039)	R27 (2045)	R32 (2050)	R36 (2054)
パターン②	1,218,549	1,501,734	1,555,333	1,606,393	1,668,069	1,632,475	1,586,819
パターン④	1,218,549	1,601,022	1,658,165	1,712,599	1,778,353	1,740,405	1,691,729

■経費回収率の推移（単位：％）

	R7 (2025)	R11 (2029)	R16 (2034)	R21 (2039)	R27 (2045)	R32 (2050)	R36 (2054)
パターン②	96.28%	126.00%	130.73%	132.89%	137.21%	144.59%	151.86%
パターン④	96.28%	134.33%	139.37%	141.67%	146.28%	154.15%	161.90%

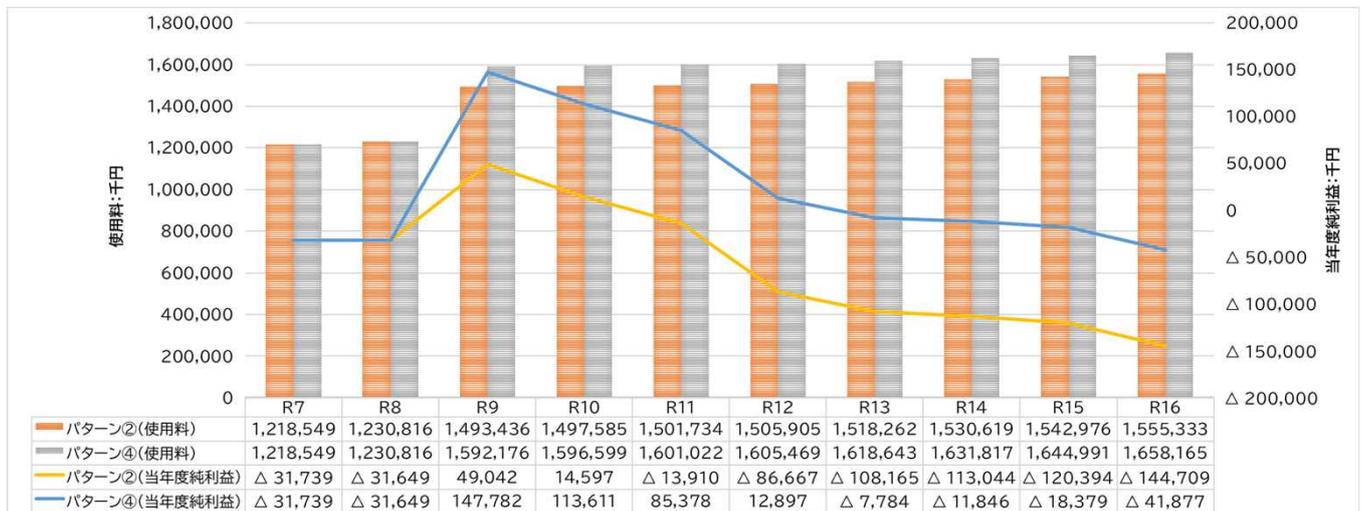
■基準外繰入金の推移（単位：千円）

	R7 (2025)	R11 (2029)	R16 (2034)	R21 (2039)	R27 (2045)	R32 (2050)	R36 (2054)
パターン②	159,330	-	-	-	-	-	-
パターン④	159,330	-	-	-	-	-	-

■利益剰余金の推移（単位：千円） * マイナスは累積欠損金

	R7 (2025)	R11 (2029)	R16 (2034)	R21 (2039)	R27 (2045)	R32 (2050)	R36 (2054)
パターン②	61,948	80,028	△ 492,951	△ 1,497,644	△ 2,689,108	△ 3,486,568	△ 4,064,303
パターン④	61,948	377,070	310,081	△ 314,749	△ 1,278,060	△ 1,884,851	△ 2,314,016

■改定パターン使用料収入・当年度純利益 推移



7. シミュレーションを考慮した改定率の検証

パターン⑤：令和9（2027）年度に現行使用料から24.5%値上げ改定

（基準外繰入金をゼロにした上で利益剰余金を計上する最低限の改定率とする）

使用料改定を行うと、パターン④では計画期間内に3つの経営目標を達成するが、基準外繰入金がゼロでも多くの利益剰余金を計上することから、基準外繰入金をゼロにした上で、利益剰余金を計上するための最低限の改定率パターン⑤の検証を行った。結果、下表のとおり計画期間内に3つ経営目標を達成し、かつ最小限の利益剰余金を計上することとなった。

■パターン⑤（改定率24.5%） 30年間の見通し（単位：千円）

	R7 (2025)	R11 (2029)	R16 (2034)	R21 (2039)	R27 (2045)	R32 (2050)	R36 (2054)
使用料	1,218,549	1,545,173	1,600,324	1,652,862	1,716,322	1,679,698	1,632,722
経費回収率	96.28%	129.64%	134.51%	136.73%	141.18%	148.78%	156.26%
基準外繰入金	159,330	-	-	166,504	269,915	366,733	425,709
当年度純利益	△ 31,739	29,529	△ 99,718	△ 18,453	84,422	188,800	282,765
利益剰余金	61,948	364,126	12,522	△ 276,596	49,013	1,022,442	2,202,327

結論

計画期間の最終年度である令和16(2034)年度において全ての経営目標【(1)経費回収率100%の達成・維持 (2)基準外繰入金をゼロにする (3)利益剰余金の計上】を達成できるパターンのうち改定率の最も低い、パターン⑤(令和9年度に24.5%の使用料の改定)を採用する。

なお、シミュレーションの結果、パターン④・⑤は計画期間(令和16年度)においては経営目標を達成することができるが、シミュレーション期間内(令和36年度)においてはパターン④・⑤を含む全てのパターンで、経営目標に達成できない項目が生じることから、令和16年度以降についても社会経済情勢等に注視しながら使用料の改定について検討していく必要がある。

8. 経費回収率向上へのロードマップ

(1) 今後の経費回収率向上へのロードマップ

国土交通省より、「社会資本整備総合交付金の交付にあたっての要件等の運用について」(国水事第51号令和6年4月1日)に基づき、交付要件になる業績目標と経費回収率の向上へのロードマップを以下に示します。

■国交省通知

社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について

(令和6年4月1日 国土交通省水管理・国土保全局 下水道部下水道事業課長より)

5. 使用料改定の必要性の検討に係る要件

(1) 対象地方公共団体

全ての地方公共団体。

(2) 使用料改定の必要性の検討方法

令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行している団体については、令和2年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップ(概ね10年程度での段階的な使用料適正化や経営改善等の具体的取組、実施予定時期及び業績指標を記載(有識者等の意見を聴いて策定されたもの))を経営戦略に記載すること。また、令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していない団体については、公営企業会計に基づく予算・決算に移行した年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、経費回収率の向上に向けたロードマップを経営戦略に記載すること。

(3) 国土交通省への報告及び公表

(2)に従いロードマップが記載された経営戦略を国土交通省へ提出するとともに、ホームページ等において公表すること。

①経営健全化に関する目標年限及び定量的な業績指標

経営健全化に関する目標年限は、本経営戦略の計画期間の最終年度である令和16(2034)年度とします。また、経営健全化に関する定量的な業績指標を、「経常収支比率」、「水洗化率」とし、目標年限までの各業績指標を次項のとおり設定します。

■定量的な業務指標 * 令和9(2027)年度に使用料改定

定量的な業務指標	R5 現状値 (2023)	R10 中間値 (2028)	R16目標値 (2034)
経常収支比率	99.97%	100.00%	100.00%
水洗化率	97.66%	97.93%	98.20%

■経費回収率向上へのロードマップ

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	未普及地区に向けた普及活動	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			
令和12(2030)年度		効果検証			経営戦略改定
令和13(2031)年度		使用料改定の協議・検討			
令和14(2032)年度		使用料改定の協議・検討			
令和15(2033)年度		効果検証			
令和16(2034)年度		効果検証			

9. 経営戦略の取り組み体制と今後の検討事項

・ 今後は本経営戦略策定後、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に改善、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、計画通りに経営と事業運営ができている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・更新等の実施状況や劣化状況、財政状況等を定期的に評価した上で必要に応じて行うものとします。

