

# 銚子市下水道事業

## 経営戦略

2025年度 ～ 2034年度  
(令和7年度) (令和16年度)

銚子市水道局下水道室

令和7(2025)年3月



## 目 次

第1章 経営戦略策定方針	
1-1. 経営戦略策定の趣旨.....	1
1-2. 経営戦略のイメージ.....	2
1-3. 経営戦略の位置づけ.....	3
1-4. 計画期間 .....	3
第2章 下水道事業の現状と課題	
2-1. 下水道事業の現状.....	4
(1) 事業の概要.....	4
(2) 施設の概要.....	5
(3) 組織・職員の概要.....	6
(4) 使用料の現状.....	6
(5) 処理区域内人口と普及率の現状.....	7
(6) 水洗化の現状.....	7
(7) 年間有収水量の現状.....	8
(8) 整備の現状.....	9
(9) 使用料収入の現状.....	9
(10) 繰入金の現状.....	10
(11) 企業債残高の現状.....	10
2-2. 経営指標による評価・分析.....	11
2-3. 前回計画と実績の比較.....	15
2-4. 下水道事業の課題.....	15
第3章 将来の事業環境の見通し	
3-1. 将来人口及び有収水量の見通し.....	16
(1) 行政区域内人口と処理区域内人口の予測.....	17
(2) 水洗化人口の予測.....	17
(3) 年間有収水量の予測.....	18
3-2. 施設の見通し .....	18
3-3. 組織の見通し .....	18
第4章 投資・財政計画	
4-1. 収支計画策定の条件と考え方.....	19
4-2. 投資計画 .....	20
4-3. 収益的収支の見通し.....	21
(1) 収益的収入の見通し.....	21
(2) 収益的支出の見通し.....	22
(3) 収益的収支の見通し.....	22

4-4. 資本的収支の見通し.....	23
(1) 資本的収入の見通し.....	23
(2) 資本的支出の見通し.....	24
(3) 資本的収支の見通し.....	24
4-5. 経営の健全性・効率性.....	27
(1) 経常収支比率.....	27
(2) 流動比率 .....	27
(3) 企業債残高対事業規模比率.....	28
(4) 経費回収率、汚水処理費.....	28
(5) 汚水処理原価.....	29
(6) 水洗化率 .....	29
(7) 今後の目標値.....	30
(8) 使用料見直しの検討.....	31
第5章 経営基盤強化に向けた基本方針	
5-1. 基本方針 .....	32
5-2. 経営目標及び健全化、効率化のための取組.....	32
(1) 良好な環境の保全.....	32
(2) 下水道施設の適正な整備と維持管理.....	33
(3) 健全な下水道経営のための財政基盤の強化.....	33
5-3. 経費回収率の向上に向けたロードマップ.....	36
第6章 経営戦略の事後検証、改定などに関する事項	
6-1. 進捗管理及び見直しの方法.....	37
(1) モニタリング.....	37
(2) ローリング.....	37
資料 用語集 .....	38

# 第1章 経営戦略策定方針

## 1-1. 経営戦略策定の趣旨

下水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少や節水型社会の浸透による使用料収入の減少、施設の老朽化に伴う更新費用の増加などにより厳しさが増すことが予想されます。

このような中、経営基盤の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（2014）年8月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）、「経営戦略」の策定推進について」（平成28（2016）年1月26日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）及び「「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」（平成31（2019）年3月29日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）が発出され、公営企業の経営戦略の策定に取り組むことが求められました。

さらに、「経営戦略」の改定推進について」（令和4（2022）年1月25日付 総務省自治財政局公営企業課長等通知）では、質を向上させるための取組として、人口減少や物価上昇などを反映した経営戦略の見直しを令和7（2025）年度までに実施することが要請されています。

本市においては、令和3（2021）年3月に「銚子市下水道事業経営戦略」を策定し、本年度4年が経過しました。今回、これまでの取組を評価するとともに、新たに策定した「銚子市公共下水道ストックマネジメント計画（第2期）」に基づく投資計画を反映し、様々な社会情勢の変化に伴う財政計画の見直しなども踏まえた実効性のある計画とするため、本経営戦略の見直しを行いました。

図表 1-1 経営戦略策定に関する国の動き

通知		通知名	概要
平成26年8月29日付	総財公第107号 総財営第73号 総財準第83号	公営企業の経営に当たっての留意事項について	公営企業に対し経営戦略の策定の要請
平成28年1月26日付	総財公第10号 総財営第2号 総財準第4号	「経営戦略」の策定推進について	令和2年度までに策定率を100%とする
平成31年3月29日付	総財公第45号 総財営第34号 総財準第52号	「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について	「経営戦略策定・改定ガイドライン」 「経営戦略策定・改定マニュアル」の公表
令和4年1月25日付	総財公第6号 総財営第1号 総財準第2号	「経営戦略」の改定推進について	令和7年度までに見直し率を100%とする

総務省自治財政局公営企業課長、同公営企業経営室長、同準公営企業室長通知より

## 1-2. 経営戦略のイメージ

### ① 投資試算の検討

下水道施設・設備の合理的な投資の見通しであり、計画期間において必要な投資に関して試算を行います。

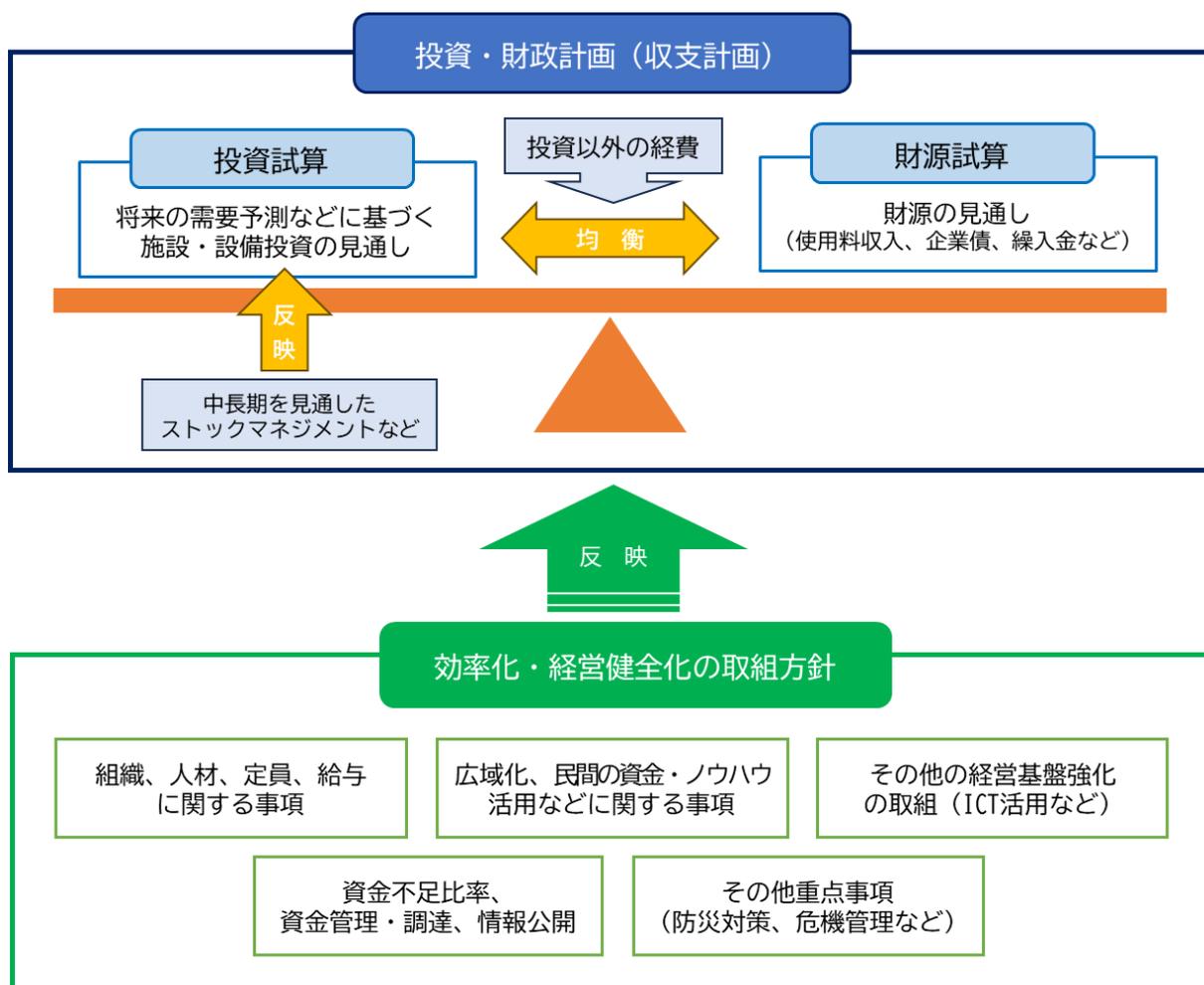
### ② 財源試算の検討

投資試算を踏まえて、必要な財源（使用料収入、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金など）についての適切な水準・構成に関して検討を行います。

### ③ 効率化・経営健全化の取組

投資と財源が収支均衡した「投資・財政計画」となるように、投資試算と財源試算の検討を行います。収支を均衡させるために、使用料水準の大幅な引き上げや、将来世代への負担を負わせるような起債や投資の先送りがないよう、安定的に事業を継続していくための収支ギャップの解消に向け、効率化・経営健全化の取組に関して検討を行います。

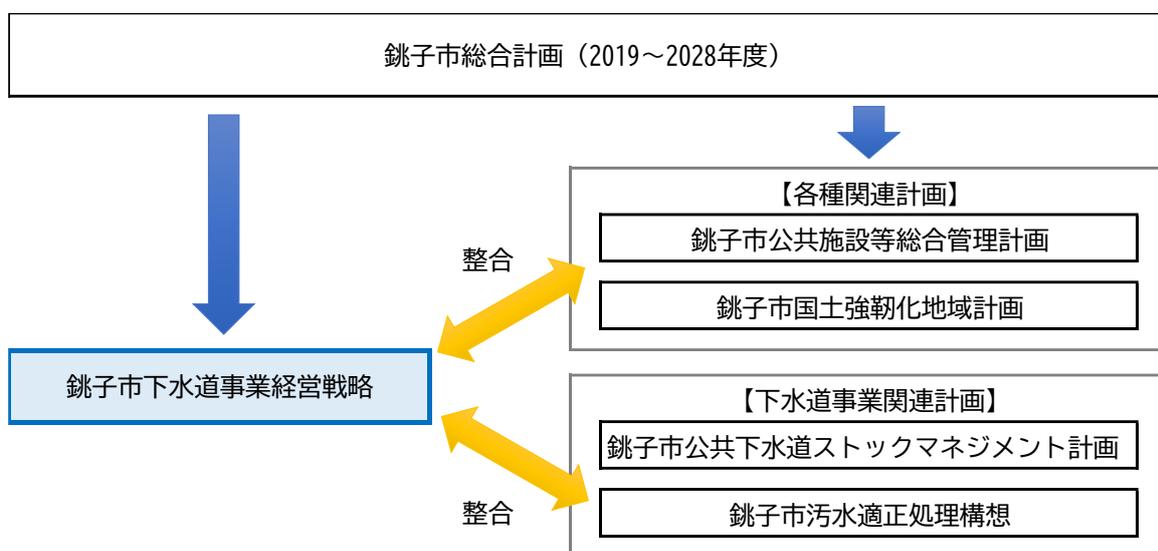
図表 1-2 経営戦略のイメージ



### 1-3. 経営戦略の位置づけ

本経営戦略は、最上位計画の「銚子市総合計画」や、関連計画である「銚子市公共施設等総合管理計画」、「銚子市国土強靱化地域計画」などとの整合性を図るとともに、下水道事業で策定した「銚子市公共下水道ストックマネジメント計画」、「銚子市污水適正処理構想」などの内容を反映し、財政的な裏付けの下、実現可能な計画として結びつけながら、将来にわたり安定的に事業を継続していくための収支均衡を図る中長期的な経営の基本計画となります。

図表 1-3 経営戦略の位置づけ



### 1-4. 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度までの 10 年間とします。また、長期目標を設定するために、令和 7（2025）年度から令和 36（2054）年度の 30 年間で試算期間とし、複数の検討パターンによる将来試算を行います。

- 計画期間：令和 7（2025）年度から令和 16（2034）年度
- 試算期間：令和 7（2025）年度から令和 36（2054）年度

## 第2章 下水道事業の現状と課題

### 2-1. 下水道事業の現状

#### (1) 事業の概要

本市においては、下水道事業として、公共下水道事業、特定環境保全公共下水道事業、コミュニティ・プラント事業の3事業を行っています（図表2-1参照）。

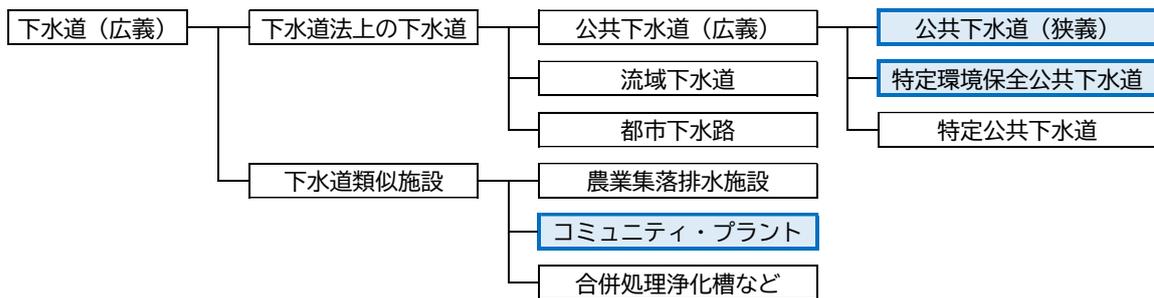
公共下水道事業は、昭和46（1971）年度に事業認可を受けて管渠の整備及び処理場の建設を進め、昭和58（1983）年度に供用を開始しました。

特定環境保全公共下水道事業は、三崎町一丁目及び春日町の一部に設置されている下水道で、かつてはコミュニティ・プラントとして稼働していましたが、平成9（1997）年度に公共下水道に接続する形で供用を開始しました。

コミュニティ・プラント事業は、かつて民間のコミュニティ・プラントとして稼働していましたが、昭和60（1985）年度に本市の下水道事業に移管され、供用を開始しました。

各事業における計画値及び令和5（2023）年度末における現状値は、以下のとおりです。

図表 2-1 下水道の種類



図表 2-2 銚子市下水道事業の概要

区分	項目	公共下水道事業	特定環境保全公共下水道事業	コミュニティ・プラント事業
	供用開始年度	昭和58(1983)年度	平成9(1997)年度	昭和60(1985)年度
計画値	全体計画人口(人)	43,600	1,100	—
	全体計画面積(ha)	1,588	14	—
令和5(2023)年度末現状値	行政区域内人口(人)	54,646	54,646	54,646
	処理区域内人口(人)	25,936	608	2,183
	水洗化人口(人)	21,086	608	2,183
	行政区域面積(ha)	8,412	8,412	8,412
	処理区域面積(ha)	723	11	63
	普及率(%)	47.46	1.11	3.99
	水洗化率(%)	81.30	100.00	100.00

## (2) 施設の概要

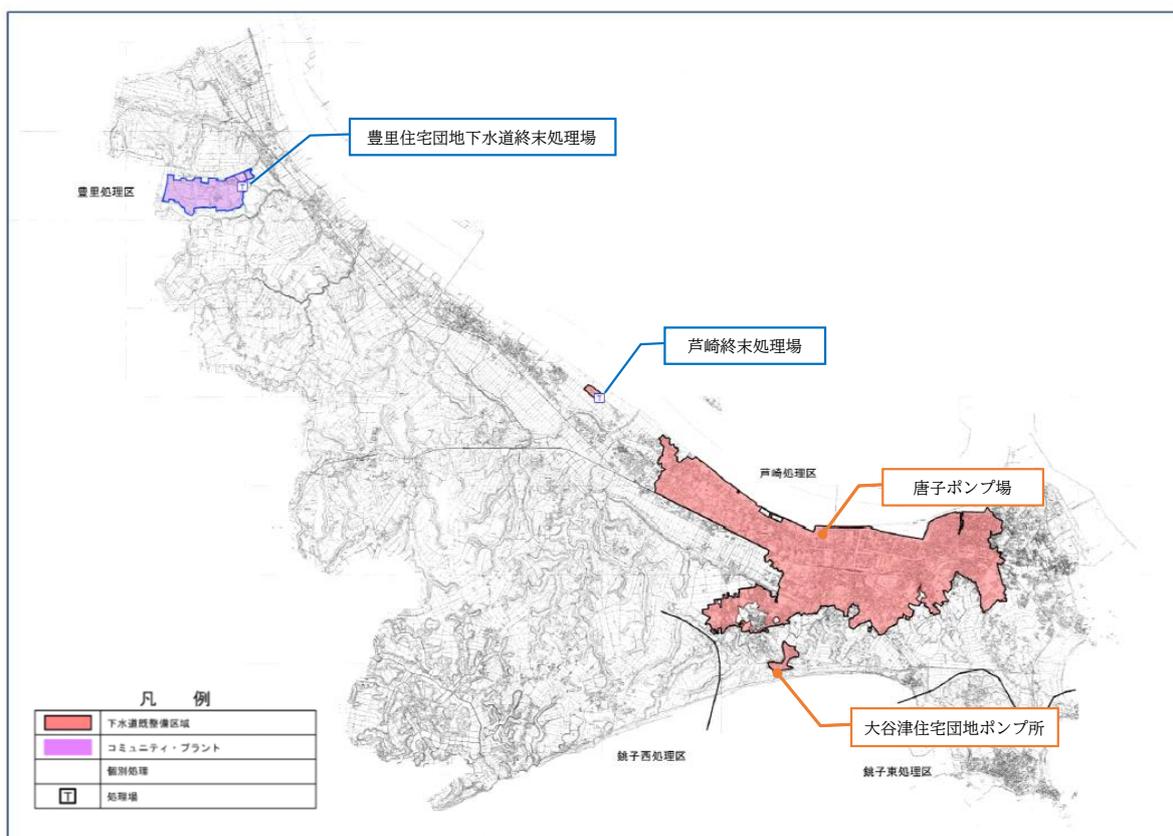
本市の公共下水道事業は、終末処理場として「芦崎終末処理場」を有しており、唐子ポンプ場などを経て処理された水は利根川に放流されています。特定環境保全公共下水道事業は、終末処理場を有していませんが、ポンプ所を経由して公共下水道に接続しているため、同じく芦崎終末処理場で処理しています。また、コミュニティ・プラント事業は、終末処理場として「豊里住宅団地下水道終末処理場」を有しています。

各事業における主な施設の概要と位置図は、以下のとおりです。

図表 2-3 銚子市下水道事業の施設概要

事業 施設	公共下水道	特定環境保全公共下水道	コミュニティ・プラント
処 理 場	芦崎終末処理場	—	豊里住宅団地下水道終末処理場
ポ ン プ 場	唐子ポンプ場	—	—
ポ ン プ 所	—	大谷津住宅団地ポンプ所	—
マンホールポンプ場	18箇所	—	—
汚 水 管 渠	190km	4km	17km
雨 水 管 渠	2km	—	—

図表 2-4 銚子市下水道事業の施設位置図



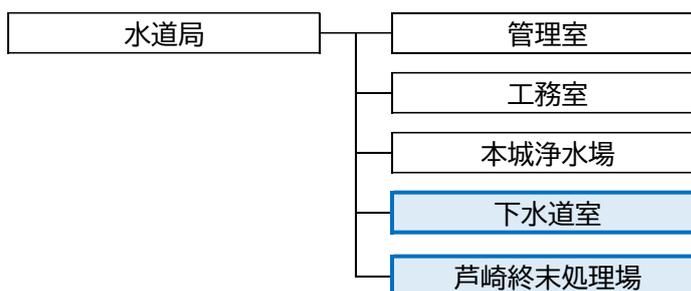
銚子市污水適正処理構想より

### (3) 組織・職員の概要

本市の下水道室は、水道局に属しています。地方公営企業法の適用に伴い令和2（2020）年4月に上水道部門と組織統合し、現在の「水道局下水道室」となりました。

令和6（2024）年4月1日時点の職員数は、下水道室が8名、芦崎終末処理場が2名で計10名となっています。

図表 2-5 銚子市 水道局 組織図



### (4) 使用料の現状

本市の一般家庭の使用料体系は、以下のとおりです。基本使用料と使用量に応じた従量制に加え、使用量の増加に応じて従量使用料を変動させる累進制を採用しています。

図表 2-6 下水道使用料 一般用（税抜）

一般用（1か月あたり・消費税抜）		
基本使用料	500円	
従量使用料	使用量	1m <sup>3</sup> 単価
	0～10m <sup>3</sup>	80円
	11～20m <sup>3</sup>	143円
	21～30m <sup>3</sup>	156円
	31～50m <sup>3</sup>	184円
	51～100m <sup>3</sup>	190円
101m <sup>3</sup> ～	210円	

令和6(2024)年4月1日時点

条例上の使用料及び実質的な使用料（20 m<sup>3</sup>あたり、税抜）は、次のページのとおりです。条例上の使用料とは、一般家庭における20 m<sup>3</sup>あたりの使用料を指します。また、実質的な使用料とは、使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値に20 m<sup>3</sup>を乗じたものを指します。

図表 2-7 条例上の使用料及び実質的な使用料

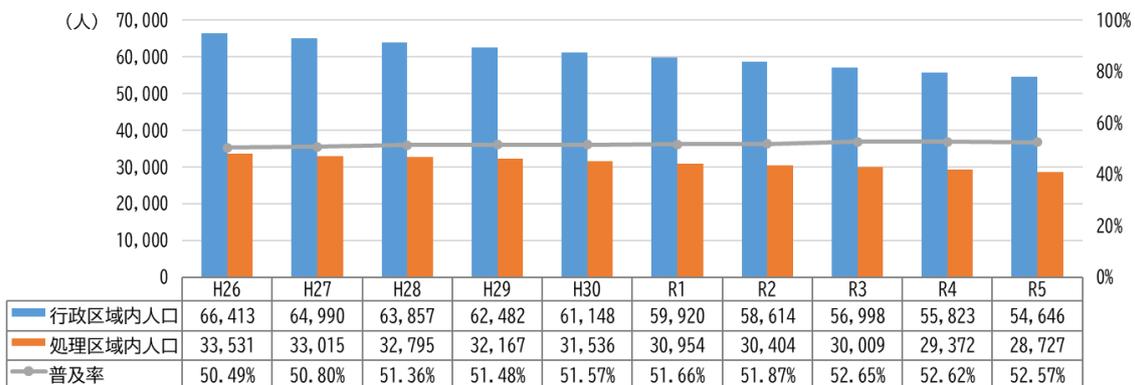
20㎡あたり／税抜		
年度	条例上	実質的
令和3年度	2,730円	3,356円
令和4年度	2,730円	3,380円
令和5年度	2,730円	3,393円

### (5) 処理区域内人口と普及率の現状

令和 5（2023）年度における本市の行政区域内人口は 54,646 人であり、年々減少が進んでいます。このうち、処理区域内人口は 28,727 人となっています。本市では、平成 27（2015）年度以降、下水道区域の拡大整備を休止しているため、処理区域内人口は行政区域内人口の減少に伴って減少しています。

また、行政区域内人口のうち処理区域内人口の割合である普及率は 52.57%となっています。前述のとおり、本市では下水道区域の拡大整備を休止しているため、横ばいの推移となっています。

図表 2-8 行政区域内人口と処理区域内人口及び普及率の推移

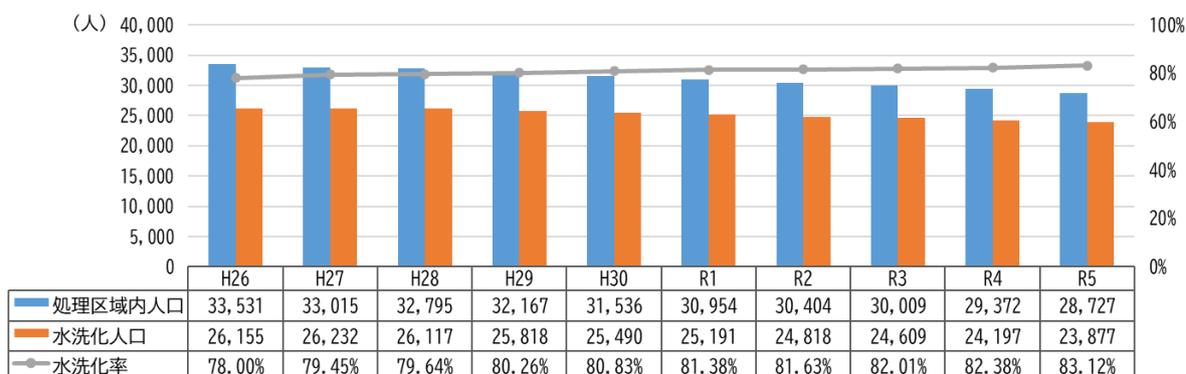


### (6) 水洗化の現状

令和 5（2023）年度における本市の水洗化人口は、23,877 人となっています。また、処理区域内人口に対する水洗化人口の割合である水洗化率は 83.12%となっています。

なお、水洗化人口が年々減少しているものの、処理区域内人口の減少率の方が大きいため、水洗化率は緩やかに上昇しています。しかし、県内平均の水洗化率 95.80%（令和 5（2023）年度末時点）と比較すると著しく低い水準となっているため、供用開始区域内での下水道への接続を促進していく必要があります。

図表 2-9 処理区域内人口と水洗化人口及び水洗化率の推移

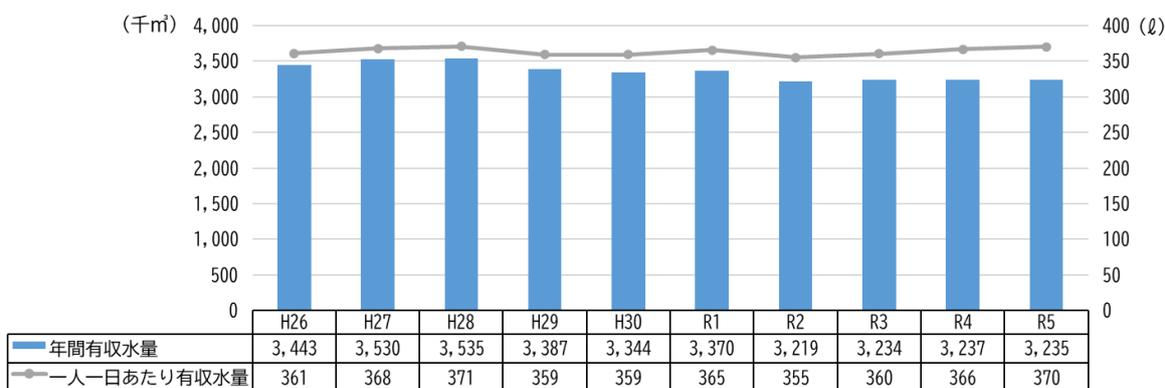


### (7) 年間有収水量の現状

令和 5(2023)年度における本市の年間有収水量は 3,235 千 $\text{m}^3$ となっています。平成 26(2014)年と比較すると約 200 千 $\text{m}^3$ 減少していますが、令和 2 (2020) 年度以降は横ばいで推移しています。

また、年間有収水量を水洗化人口と 1 年間の日数で除した一人一日あたりの有収水量は、令和 5 (2023) 年度において 370 $\ell$ となっています。直近 10 年間に於いては、大きな変動は見られていません。

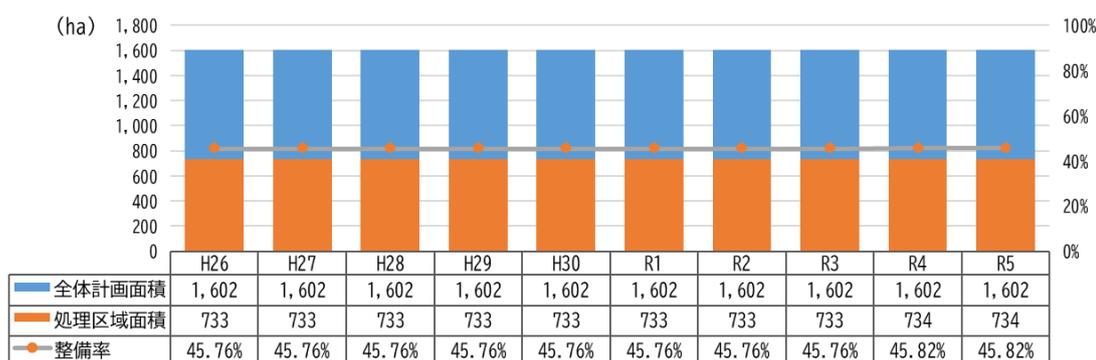
図表 2-10 年間有収水量及び一人一日あたり有収水量の推移



## (8) 整備の現状

令和 5（2023）年度における公共下水道及び特定環境保全公共下水道の処理区域面積は 734ha であり、全体計画面積の 1,602ha に対し整備率は 45.82% となっています。前述したとおり、平成 27（2015）年度以降は下水道区域の拡大整備を休止しているため、整備率は今後も変わらない見通しです。

図表 2-11 処理区域面積と整備率の推移

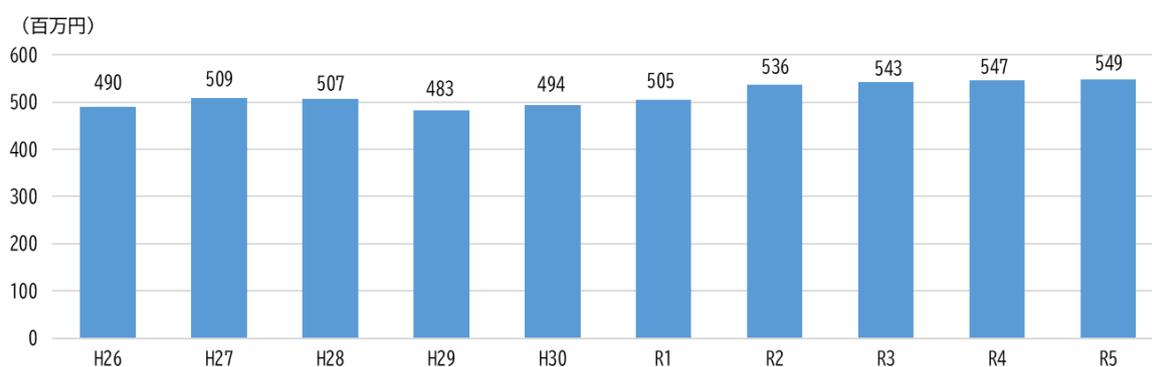


※ 公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業の数値

## (9) 使用料収入の現状

令和 5（2023）年度における本市の使用料収入（税抜）は約 5.5 億円となっています。令和元（2019）年度以前と比べると有収水量が減少しているものの、平成 31（2019）年 1 月に下水道使用料の改定を行ったため、使用料収入自体は増加しています。

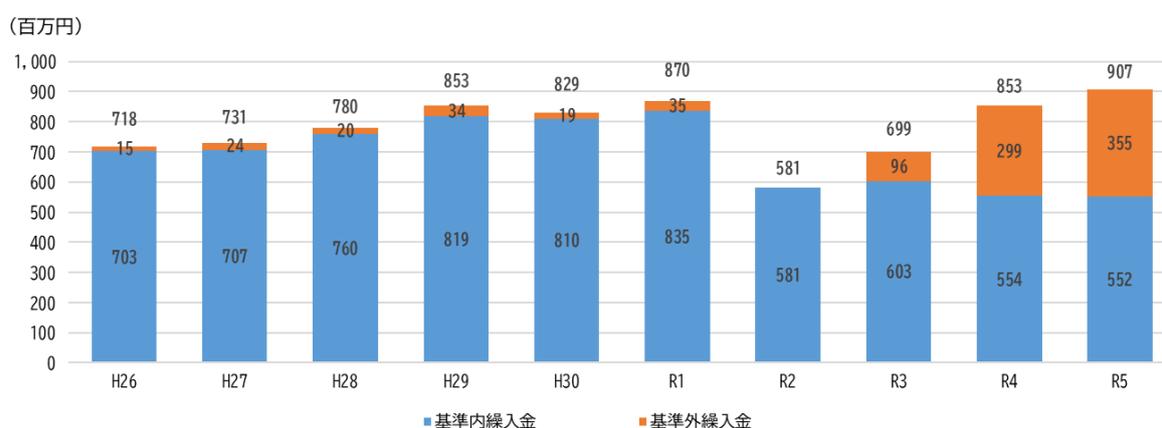
図表 2-12 使用料収入（税抜）の推移



## (10) 繰入金の現状

一般会計繰入金は、大部分が公共下水道事業に対する繰入となっています。令和5(2023)年度の一般会計繰入金は約9.1億円となっているため、事業運営費の多くを繰入金で賄っている状況です。このうち、基準外繰入金は約3.6億円で繰入金全体の約4割を占め、年々増加傾向にあります。

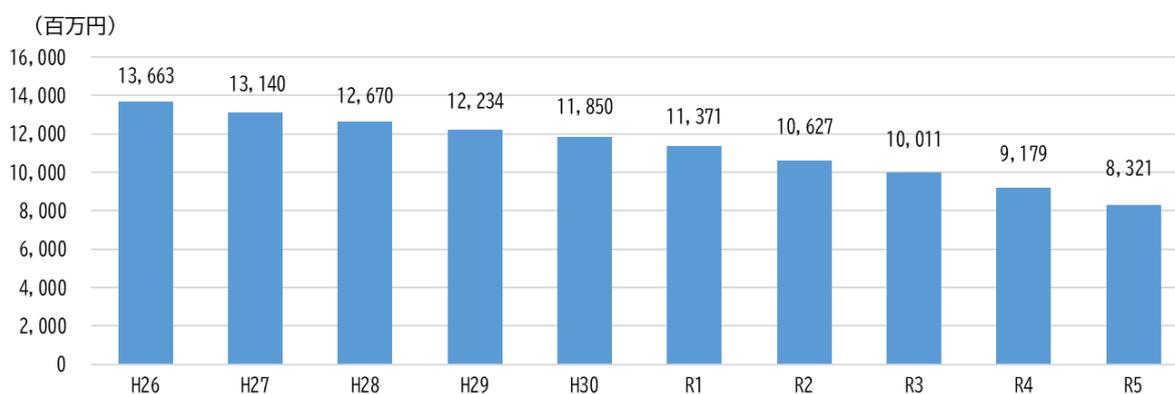
図表 2-13 一般会計繰入金の推移



## (11) 企業債残高の現状

令和5(2023)年度末の企業債残高は約83.2億円となっています。現在、下水道区域の拡大整備を休止しているため、償還の進行により減少が続いています。

図表 2-14 企業債残高の推移



## 2-2. 経営指標による評価・分析

総務省が公表する経営比較分析表の各経営指標について、下水道事業が地方公営企業法を適用した令和2（2020）年度から令和5（2023）年度の指標を決算の状況から整理しました。あわせて、類似団体の平均値と比較して、評価・分析しました。

なお、図表2-16に示す指標については、公共下水道事業、特定環境保全公共下水道事業、コミュニティ・プラント事業を合わせた下水道事業全体の数値としていますが、類似団体については、公共下水道事業の平均値を比較対象としています。

図表 2-15 経営指標一覧

項目		単位	望ましい動き	計算式	指標の意味
経営の健全性	① 経常収支比率	%	↑	経常収益/経常費用 ×100	使用料収入や一般会計繰入金などの収益で、維持管理費や支払利息などの費用をどの程度賄えているかを表す指標です。
	② 累積欠損金比率	%	↓	当年度未処理欠損金/ (営業収益－受託工事収益) ×100	営業活動により発生した赤字として過去に発生した損失で、利益で補填できず累積した額の状況を表す指標です。
	③ 流動比率	%	↑	流動資産/流動負債 ×100	短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。
	④ 企業債残高対事業規模比率	%	↓	(企業債現在高－一般会計負担額) / (営業収益－受託工事収益－雨水処理負担金) ×100	使用料収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。
経営の効率性	⑤ 経費回収率	%	↑	下水道使用料/ 汚水処理費（公費負担分を除く） ×100	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標です。
	⑥ 汚水処理原価	円	↓	汚水処理費（公費負担分を除く）/ 年間有収水量	有収水量1㎡あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。
	⑦ 施設利用率	%	↑	晴天時一日平均処理水量/ 晴天時現在処理能力 ×100	施設・設備が一日に対応可能な処理能力に対する一日平均処理水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。
	⑧ 水洗化率	%	↑	水洗化人口/処理区域内人口 ×100	現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表す指標です。

図表 2-16 下水道事業 経営指標

項目		単位	望ましい動き	銚子市				類似団体 平均値	差異
				R2	R3	R4	R5	R5	
経営の健全性	① 経常収支比率	%	↑	100.76	101.80	102.50	<b>102.75</b>	106.53	▲ 3.78
	② 累積欠損金比率	%	↓	0.00	0.00	0.00	<b>0.00</b>	18.41	▲ 18.41
	③ 流動比率	%	↑	14.05	19.80	24.31	<b>43.19</b>	74.79	▲ 31.60
	④ 企業債残高対事業規模比率	%	↓	1822.28	1698.75	1545.55	<b>1394.87</b>	767.56	627.31
経営の効率性	⑤ 経費回収率	%	↑	101.73	99.49	94.98	<b>99.74</b>	90.23	9.51
	⑥ 汚水処理原価	円	↓	163.62	168.66	177.91	<b>170.07</b>	170.20	▲ 0.13
	⑦ 施設利用率(芦崎終末処理場)	%	↑	48.40	45.88	45.03	<b>43.45</b>	56.51	▲ 13.06
	⑧ 水洗化率	%	↑	81.63	82.01	82.38	<b>83.12</b>	90.62	▲ 7.50

【経営の健全性】

- ・ 経常収支比率が健全経営の基準とされる 100%を上回り、欠損金も発生していませんが、使用料収入の不足を一般会計繰入金で賄っている状況です。
- ・ 収支は黒字ですが、流動負債に対して流動資産が蓄積しておらず、債務に対する支払能力が低い状況が続いています。
- ・ 現在は下水道区域の拡大整備を休止しているものの、過去の企業債の蓄積により、企業債残高対事業規模比率は類似団体平均値を大きく上回っています。

【経営の効率性】

- ・ 経費回収率は前年度よりも増加し、類似団体平均値を上回っています。
- ・ 汚水処理原価は前年度よりも減少し、類似団体平均値と同水準となっています。
- ・ 施設利用率は、類似団体平均値を下回っています。処理区域内人口が減少傾向にあるため、計画処理能力、施設の耐用年数などを踏まえ、適切な施設規模を維持していく必要があります。
- ・ 水洗化率は緩やかに上昇していますが、類似団体平均値より低い水準です。

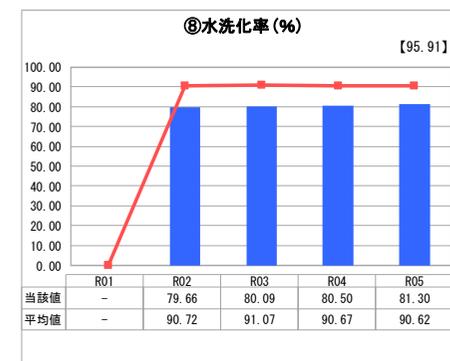
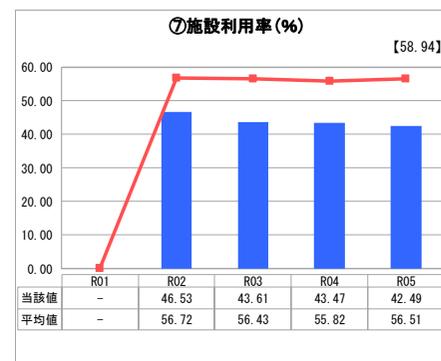
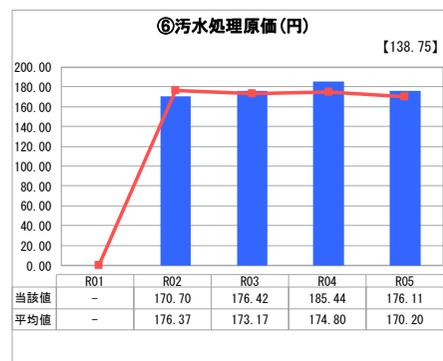
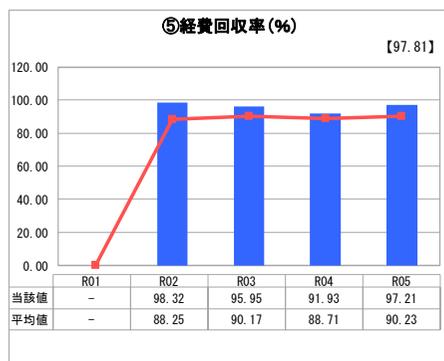
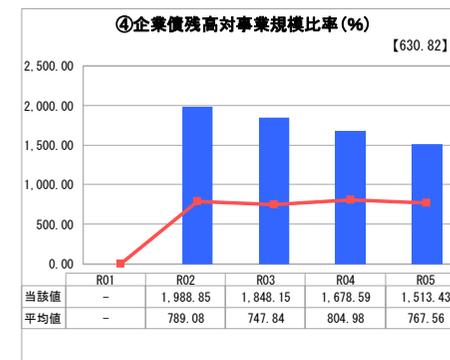
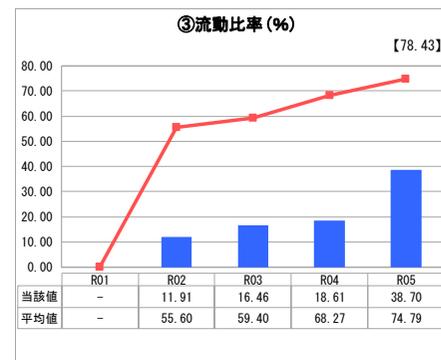
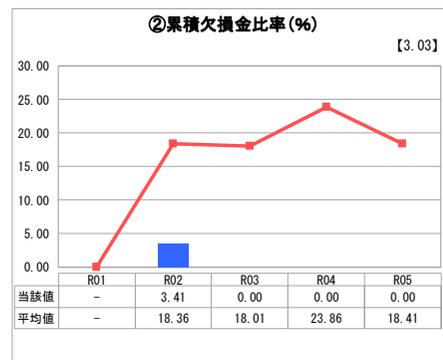
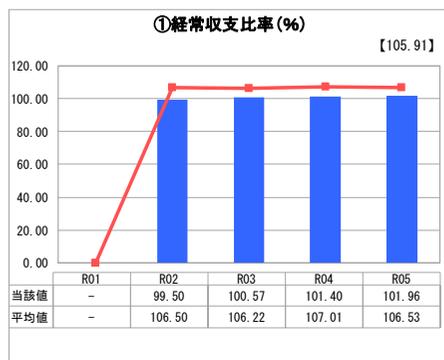
図表 2-17【公共下水道事業】 経営比較分析表（令和5年度決算）

千葉県 銚子市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	公共下水道	Cc1	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり家庭料金(円)
-	53.54	47.46	87.28	3,003

人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
55,016	21.20	2,595.09
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
25,936	7.23	3,587.28

1. 経営の健全性・効率性



※ 各指標右上の【 】内数値は全国平均値

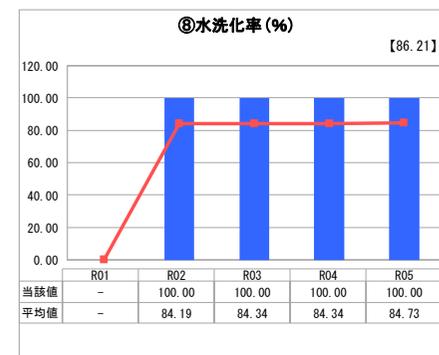
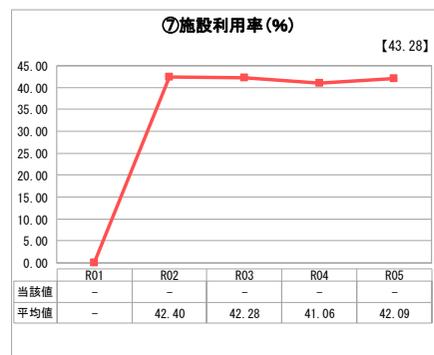
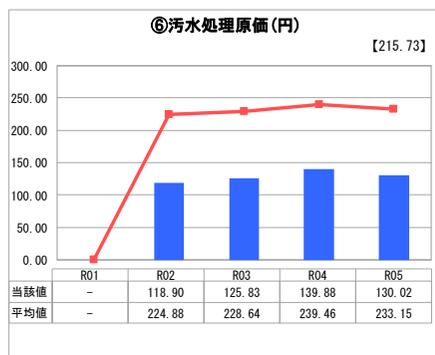
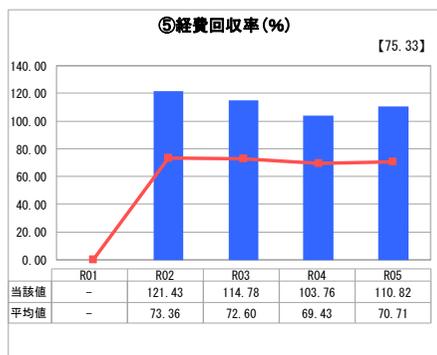
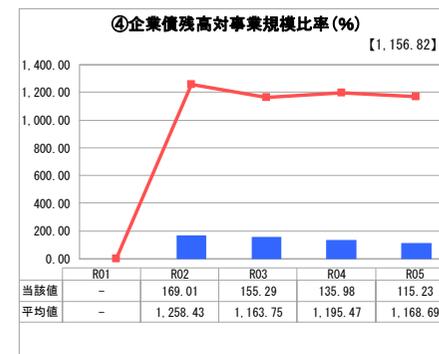
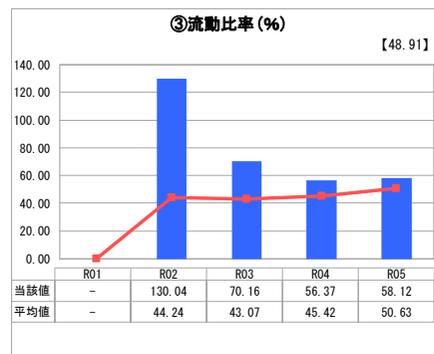
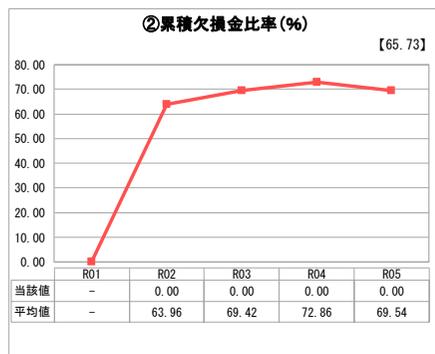
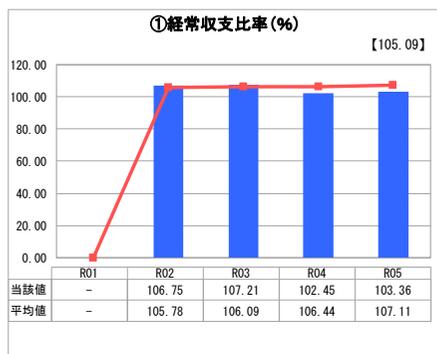
図表 2-18 【特定環境保全公共下水道事業】 経営比較分析表（令和5年度決算）

千葉県 銚子市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	特定環境保全公共下水道	D2	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり家庭料金(円)
-	92.07	1.11	73.24	3,003

人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
55,016	21.20	2,595.09
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
608	0.11	5,527.27

1. 経営の健全性・効率性



※ 各指標右上の【 】内数値は全国平均値

### 2-3. 前回計画と実績の比較

前回策定（令和3（2021）年3月）の経営戦略における見込値と実績値の比較は、以下のとおりです。使用料収入、一般会計繰入金、企業債残高のいずれも、見込値より多い結果となりました。

一般会計繰入金については、基準外繰入が増加傾向にあるため、独立採算制にのっとり安定した事業運営を継続していくためにも、近年の物価高騰の影響などを踏まえた上で将来の事業運営に必要な費用の見通しを立てていくことが必要です。

また、企業債残高については、下水道区域の拡大整備を休止しているものの、施設の老朽化に伴う更新費用の増加を見据えて、適切な水準を維持していくことが必要です。

図表 2-19 実績値と前回計画時見込値の比較

事業	項目	単位	令和5（2023）年度		
			実績値	前回計画時見込値	差異
下水道事業 （全体）	使用料収入	百万円	549	511	38.0
	一般会計繰入金	百万円	907	903	4.0
	企業債残高	百万円	8,321	8,239	82.0

### 2-4. 下水道事業の課題

一般会計繰入金の縮減

内部留保資金の確保

水洗化率の向上

本市では、人口減少に伴う使用料収入の減少及び施設の老朽化に伴う更新費用の増加により、経営環境はより厳しくなることが予想されます。

本市の現状より、事業運営の財源として一般会計繰入金の依存度が高いこと、内部留保資金が少ないこと、水洗化率が低いことの改善が課題といえます。

独立採算制にのっとり安定した事業運営を継続していくためには、自主財源の確保が急務といえます。一方で、将来の世代の負担が過剰にならないよう、事業投資の効率化と平準化を図りながら、必要な財源（使用料収入、企業債、内部留保資金、一般会計繰入金など）について適切な水準と構成を見直す必要があります。

### 第3章 将来の事業環境の見通し

#### 3-1. 将来人口及び有収水量の見通し

財源試算の前提条件となる将来人口及び有収水量の見通しについては、以下の将来設定条件に基づき推計しました。

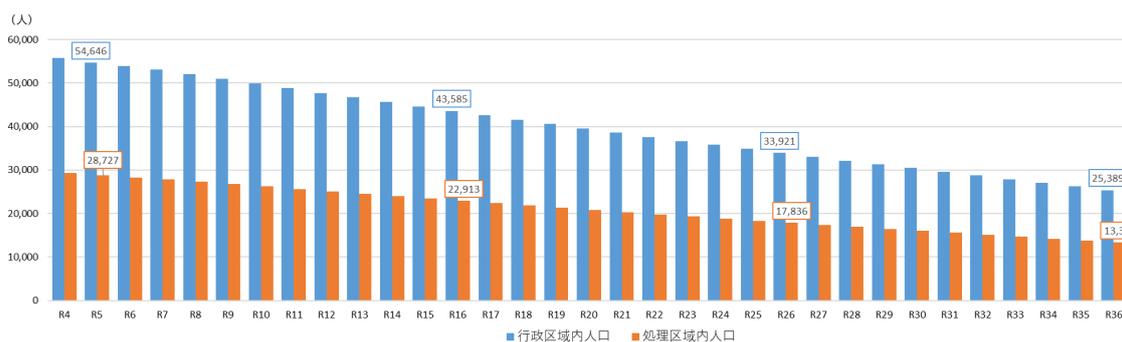
図表 3-1 将来設定の条件

項目	将来設定条件
推計期間	令和7(2025)年度～令和36(2054)年度
行政区域内人口	国立社会保障人口問題研究所の令和5(2023)年度推計値をもとに、現在の住民基本台帳人口との差を補正して予測
処理区域内人口	行政区域内人口の減少と同程度の人口減少を見込む
水洗化人口	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 公共下水道事業 処理区域内人口に水洗化率の予測値(※)を乗じた人数</li><li>・ 特定環境保全公共下水道事業及びコミュニティ・プラント事業 処理区域内人口と同数(接続率100%であるため)</li></ul> <p>※ 公共下水道事業の水洗化率については、目標値である90%に達するまで過去と同水準で上昇していくものと仮定して推計</p>
年間有収水量	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 年間有収水量 = 水洗化人口 × 一人あたり有収水量</li><li>・ 一人あたり有収水量は、令和5(2023)年度実績値を固定値として採用</li></ul>

## (1) 行政区域内人口と処理区域内人口の予測

行政区域内人口は年々減少し、30年後の令和36(2054)年度には約2.9万人減少し25,389人となる見通しです。処理区域内人口は、今後、下水道区域の拡大整備を予定していないことから、行政区域内人口と同水準で減少していくことが予想され、令和36(2054)年度には約1.5万人減少し13,350人となる見通しです。

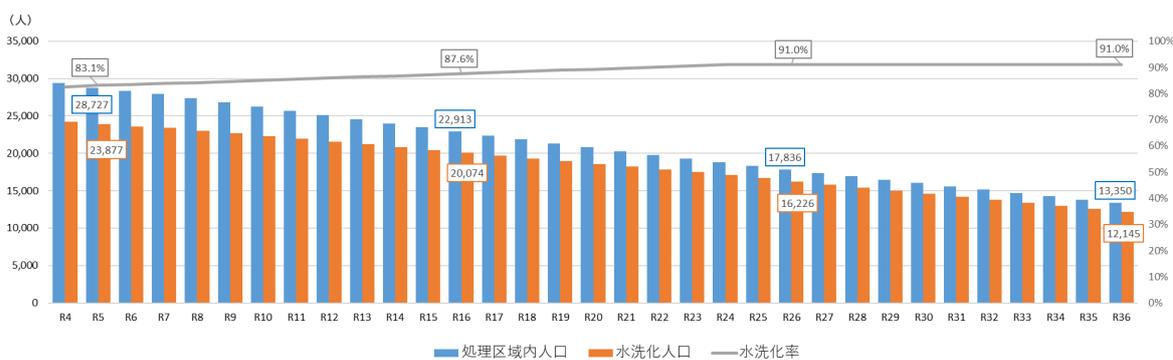
図表 3-2 行政区域内人口と処理区域内人口の見通し



## (2) 水洗化人口の予測

水洗化人口は、水洗化率の上昇を見越しているものの、それ以上に処理区域内人口の減少が進行するため、令和36(2054)年度には約1.2万人減少し12,145人となる見通しです。

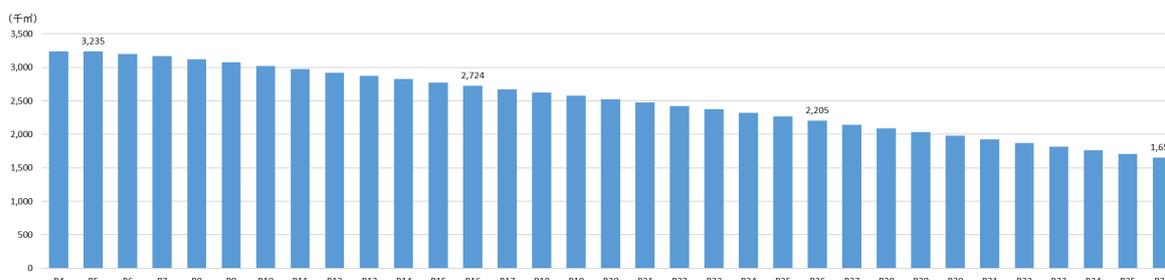
図表 3-3 水洗化人口と水洗化率の見通し



### (3) 年間有収水量の予測

年間有収水量は、水洗化人口の減少に伴い、令和 36（2054）年度には約 50%減少し 1,650 千 m<sup>3</sup>となる見通しです。

図表 3-4 年間有収水量の見通し



### 3-2. 施設の見通し

本市においては、「銚子市公共下水道ストックマネジメント計画（第2期）」を策定し、処理場・ポンプ場施設及び管渠の改築投資を計画的に実施していくこととしています。改築実施計画期間である令和 6（2024）年度から令和 10（2028）年度にかけては、更新時期を迎える芦崎終末処理場の設備を中心に改築を実施することとしています。

公共下水道の管渠については、昭和 59（1984）年度に供用を開始したため、現時点で耐用年数を超えるものはありませんが、令和 16（2034）年度以降には 50 年経過し更新時期を迎えることになります。一方で、特定環境保全公共下水道及びコミュニティ・プラントの管渠の一部については、かつて民間で稼働していたものを市が譲り受けたものであるため、公共下水道の管渠よりも早い令和 8（2026）年度から更新時期を迎えることになります。

しかし、耐用年数に合わせて更新を実施した場合、特定の年度に集中して多額の投資が発生することが予想されるため、計画的に適正な維持管理による長寿命化や将来の処理水量を見据えた効率的な投資を行うことにより、施設の安全性の維持と更新費用の抑制及び平準化を図る必要があります。

### 3-3. 組織の見通し

令和 2（2020）年 4 月に上水道部門と組織統合し、「水道局下水道室」として事業運営を行っています。経営戦略の計画期間においては、現状の組織体制を維持しつつ、「銚子市定員適正化計画」とも整合を図りながら適正な定員管理を推進します。

## 第4章 投資・財政計画

### 4-1. 収支計画策定の条件と考え方

投資試算と財源試算を均衡させる収支計画策定にあたっては、向こう30年先までの更新需要や実施見込、必要経費などを整理し所要額の将来予測を行いました。予測においての条件と考え方は、以下のとおりです。

なお、総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」の書式で策定した収支計画は、章末の図表4-10に示しています。

図表 4-1 収支計画策定の条件と考え方

項目	将来設定条件
<b>1. 資本的収入</b>	
企業債	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設改良費の財源として、補助事業費の50%で計画</li> <li>・ただし、補填財源残高の状況によって借入額を調整</li> </ul>
他会計補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・(基準内繰入)繰出基準に基づき試算</li> <li>・(基準外繰入)建設改良費、企業債償還金の財源の不足分とする</li> </ul>
国庫補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設改良費の財源として、補助事業費の50%で計画</li> </ul>
<b>2. 資本的支出</b>	
建設改良費	<p>(公共下水道、特定環境保全公共下水道)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和7(2025)年度から令和11(2029)年度(※)にかけては、「銚子市公共下水道ストックマネジメント計画(第2期)」に基づく事業費を計上</li> <li>※計画期間は令和6(2024)年度から令和10(2028)年度までの5年間ですが、計画期間中に着工し、計画期間後に竣工する工事を計画しているため、令和11(2029)年度まで事業費を計上しています。</li> <li>・令和12(2030)年度以降については、平成30(2018)年度に策定した「ストックマネジメント計画実施方針」にて試算した管渠・プラント施設を適切かつ効率的に維持していくための費用を計上</li> <li>・上記のほか、汚水樹設置に係る工事費やマンホール蓋等点検・調査に係る委託料を計上</li> </ul> <p>(コミュニティ・プラント)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・老朽化施設の更新見込を計上</li> </ul>
企業債償還金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既往債は償還予定額</li> <li>・新規債は起債に対し以下の条件で算出(元金均等返済)</li> </ul> <p>管路施設 : 借入期間30年、据置期間5年</p> <p>機械設備等 : 借入期間15年、据置期間3年</p> <p>特別措置分 : 借入期間15年、据置期間3年</p> <p>資本費平準化債 : 借入期間20年、据置期間3年</p>

3. 収益的収入		
営業収益	使用料収入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間有収水量×使用料単価</li> <li>・使用料単価は令和5（2023）年度実績を固定値とする</li> </ul>
営業外収益	他会計補助金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（基準内繰入）繰出基準に基づき試算</li> <li>・（基準外繰入）支出に対する収入の不足分とする</li> </ul>
	長期前受金戻入	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既取得済資産については戻入予定額</li> <li>・新規取得資産については特定財源に基づき算出</li> </ul>
4. 収益的支出		
営業費用	人件費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6（2024）年度予算額をもとに昇給率を加味し計画</li> <li>・職員数は現状維持で計画</li> </ul>
	動力費	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間処理水量×動力費単価（変動費率50%）</li> <li>・動力費単価は令和5（2023）年度実績をもとに物価上昇率を加味し算出</li> </ul>
	備用品費・委託料など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和6（2024）年度予算額をもとに物価上昇率を加味し計画</li> </ul>
	減価償却費など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現況資産は予定額</li> <li>・新規取得資産は建設改良費に基づき算出（管渠50年、ポンプ場・機械装置15年）</li> </ul>
営業外費用	支払利息	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既往債は償還予定表に基づく</li> <li>・新規債は元金均等返済、利率2.0%にて算定</li> </ul>

## 4-2. 投資計画

今後予定している投資計画として、銚子市公共下水道ストックマネジメント計画などに基づく改築計画は、以下のとおりです。

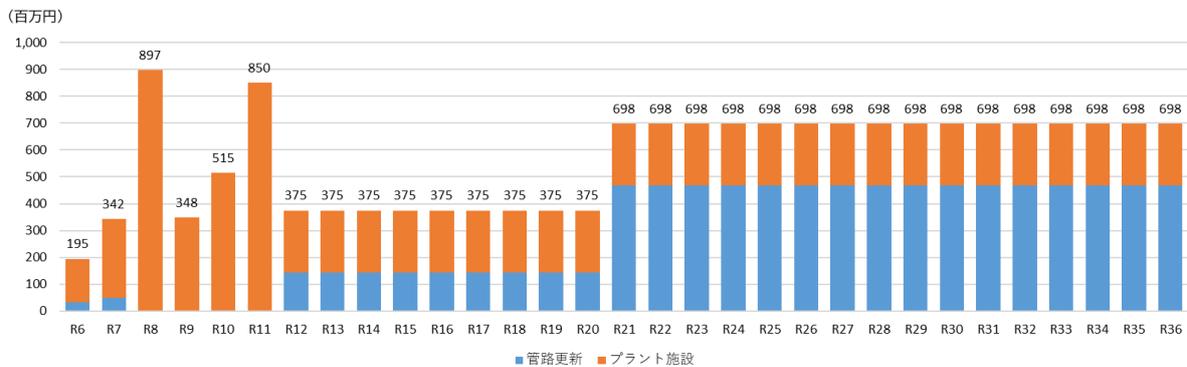
前述のとおり、銚子市公共下水道ストックマネジメント計画（第2期）の改築実施計画期間を含む令和6（2024）年度から令和11（2029）年度にかけては、更新時期を迎える芦崎終末処理場の設備を中心に改築を実施することとしています。

令和12（2030）年度以降については、平成30（2018）年度に策定した銚子市公共下水道ストックマネジメント計画実施方針にて試算した管渠・プラント施設を適切かつ効率的に維持していくための費用について、平準化された予算の範囲内で実施する計画としています。

図表 4-2 銚子市公共下水道ストックマネジメント計画（第2期）に基づく改築計画

対象施設			概算費用 (千円)
芦崎 処理区	マンホール鉄蓋改築工事	71 基	19,300
芦崎終末 処理場	芦崎終末処理場改築（汚泥脱水設備など）		1,256,000
	水処理設備_2系初沈設備		283,000
	水処理設備_1, 2系反応タンクゲート設備		18,000
	電気計装設備_負荷設備、計装設備	2系終沈	194,000
	電気計装設備_負荷設備、計装設備	反応タンク	40,000
	電気計装設備_負荷設備	2系初沈	15,000
	電気計装設備_監視制御設備	中央監視	1,003,000
	管理棟_建具	管理本館	35,000
	水処理設備_付帯設備		85,000
マンホール ポンプ場	マンホールポンプ_監視制御設備ほか		7,000
合 計			2,955,300

図表 4-3 事業投資計画



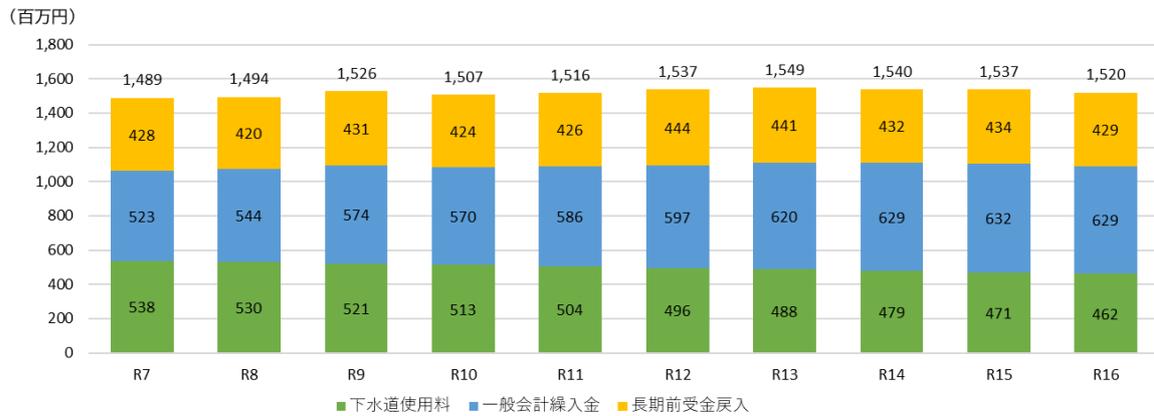
### 4-3. 収益的収支の見通し

#### (1) 収益的収入の見通し

収益的収入としては、下水道使用料、一般会計繰入金に加えて、資産の減価償却費に含まれる補助金等相当額を収益化する長期前受金戻入があります。

収益的収入は、水洗化人口の減少に伴い下水道使用料が徐々に減少するものの、一般会計繰入金が増加となるため、全体として同程度で推移する見通しです。

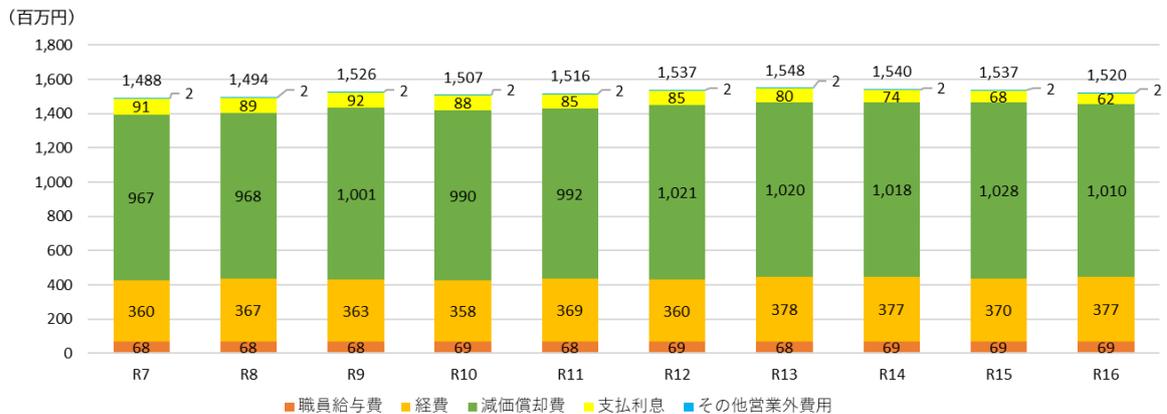
図表 4-4 収益的収入の見通し



## (2) 収益的支出の見通し

収益的支出としては、職員給与費、動力費・修繕費などの経費、支払利息のほかに、資産の減価償却費などがあります。減価償却費は芦崎終末処理場の更新工事により一時的に増加しますが、その後、管渠の一部が更新時期を迎え始めるため減少傾向に入ります。また、企業債償還の進行により支払利息が減少していく見通しです。

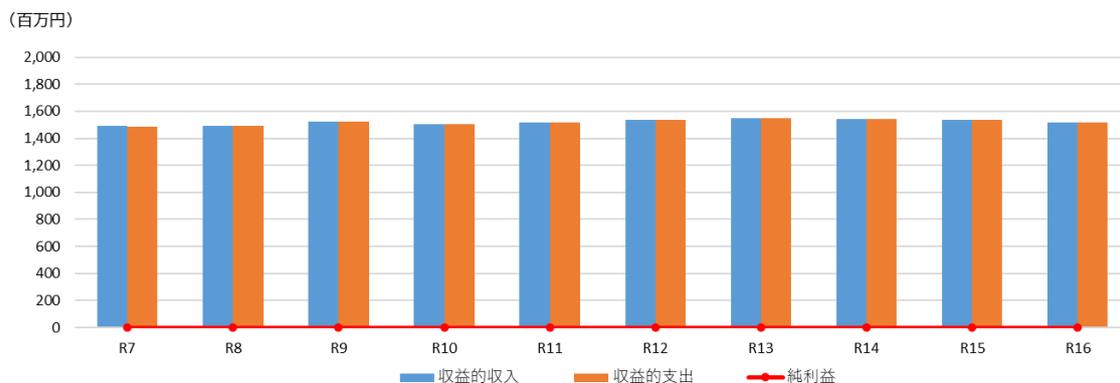
図表 4-5 収益的支出の見通し



## (3) 収益的収支の見通し

計画期間における収益的収支の見通しは、次のページのとおりです。人口減少に伴い使用料収入が減少するものの、一般会計繰入金が増加することで、計画期間内では収支がおおむね均衡し、欠損金は発生しない見通しです。

図表 4-6 収益的収支の見通し 収支計画



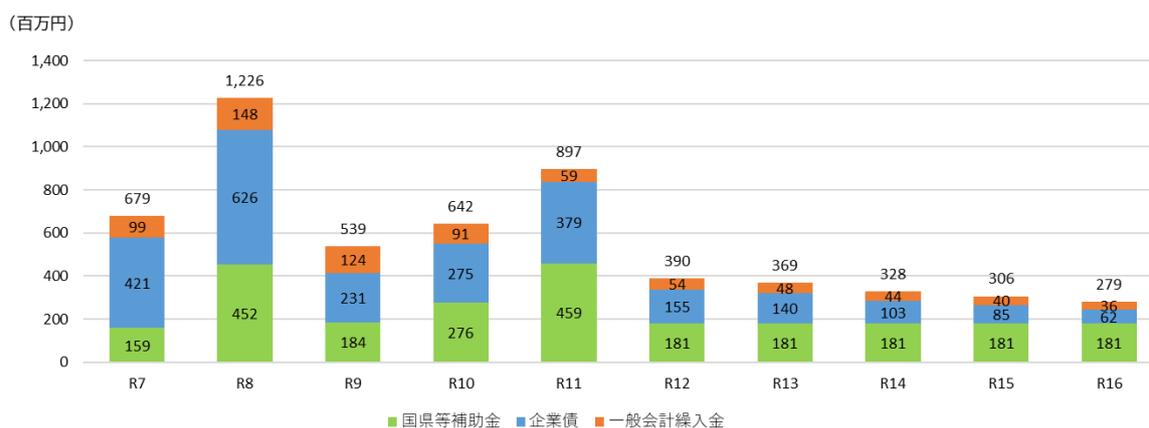
#### 4-4. 資本的収支の見通し

##### (1) 資本的収入の見通し

資本的収入としては、建設改良費の財源である国県等補助金、企業債のほか、企業債償還金の財源として一般会計繰入金があります。

国県等補助金及び企業債については、芦崎終末処理場の整備状況に応じて、令和 7 (2025) 年度から令和 11 (2029) 年度にかけて大きくなる見通しです。一般会計繰入金については、資本的収支不足額に係る補填財源残高が不足する場合に基準外繰入を行う予定ですが、企業債償還金の減少に伴って不足額が減少するため、繰入額も減少していく見通しです。

図表 4-7 資本的収入の見通し



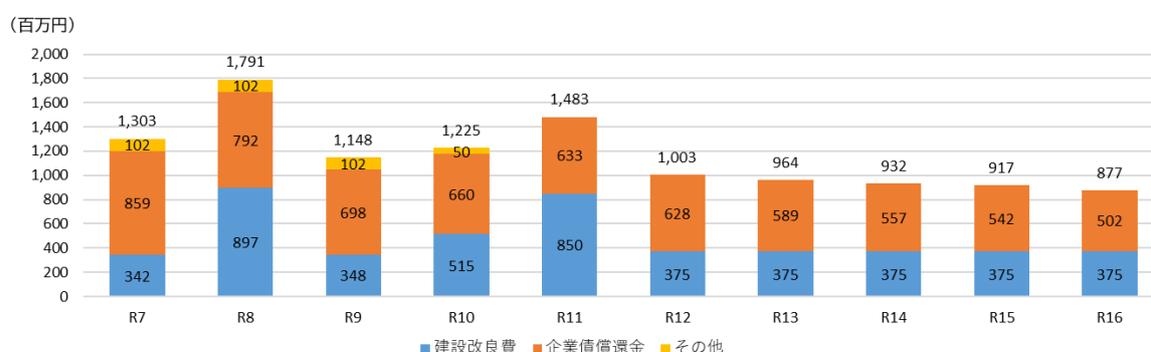
## (2) 資本的支出の見通し

資本的支出としては、投資計画において見込んだ建設改良費のほかに企業債償還金があります。

建設改良費は銚子市公共下水道ストックマネジメント計画（第2期）に基づく芦崎終末処理場の改築工事などにより令和7（2025）年度から令和11（2029）年度にかけて増加しますが、その後は、管渠・プラント施設を適切かつ効率的に維持していくための費用として、毎年約4億円程度を見込んでいます。

企業債償還金は、芦崎終末処理場の改築工事などのために新規債を発行するものの、それ以上に既往債の償還が進行するため、徐々に減少していく見通しです。

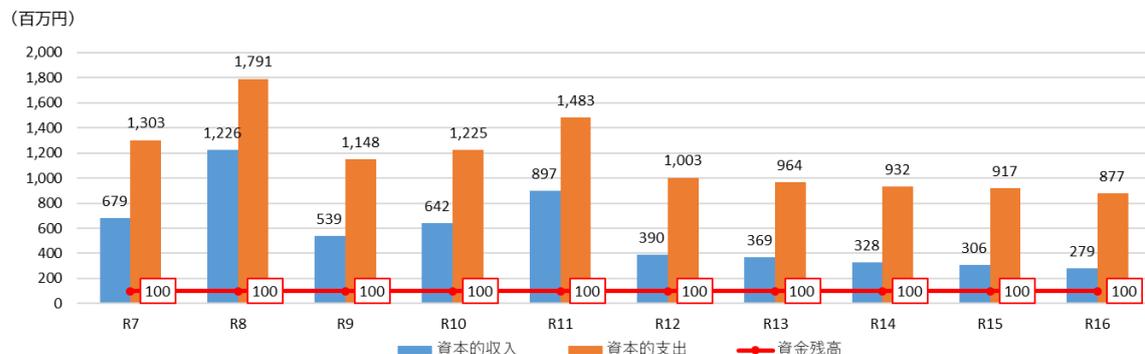
図表 4-8 資本的支出の見通し



## (3) 資本的収支の見通し

計画期間における資本的収支の見通しは、以下のとおりです。令和7（2025）年度から令和11（2029）年度にかけては、芦崎終末処理場の整備により支出額が増加し、資金が不足しますが、基準外繰入金で不足額を補うことで、1億円前後の資金残高を確保する見通しです。その後は、工事費及び企業債償還額の減少とともに資金残高が増加するため、資金残高が1億円を超える場合には、企業債発行額を抑制する計画としています。

図表 4-9 資本的収支の見通し 収支計画



図表 4-10 収支計画

(単位:千円, %)

区 分		年 度	前々年度	前年度	本年度	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
		( 決 算 )	( 決 算 )	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	
収 益	1. 営 業 取 益 (A)	573,802	555,942	560,146	551,546	543,007	534,378	525,697	516,876	508,367	499,759	491,057	481,930	
	(1) 料 金 取 入	548,774	531,192	537,609	529,539	521,349	513,038	504,632	496,082	487,842	479,469	470,952	462,376	
	(2) 受 託 工 事 取 益 (B)													
	(3) そ の 他	25,028	24,750	22,537	22,007	21,658	21,340	21,065	20,794	20,525	20,290	20,105	19,554	
	2. 営 業 外 取 益	900,715	989,600	928,448	942,393	983,069	972,645	990,774	1,020,325	1,040,187	1,040,639	1,046,308	1,037,928	
	(1) 補 助 金	462,859	563,722	500,535	521,791	552,185	548,646	564,959	576,728	599,265	608,601	612,025	609,361	
	他 会 計 補 助 金	462,859	563,722	500,535	521,791	552,185	548,646	564,959	576,728	599,265	608,601	612,025	609,361	
	そ の 他 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	437,276	425,774	427,809	420,498	430,780	423,895	425,711	443,493	440,818	431,934	434,179	428,463	
	(3) そ の 他	580	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	
取 入 計 (C)	1,474,517	1,545,542	1,488,594	1,493,939	1,526,076	1,507,023	1,516,471	1,537,201	1,548,554	1,540,398	1,537,365	1,519,858		
的 収 益	1. 営 業 費 用	1,328,160	1,445,519	1,395,625	1,403,116	1,432,237	1,416,750	1,428,803	1,449,998	1,466,700	1,464,036	1,466,985	1,455,860	
	(1) 職 員 給 与 費	54,283	68,130	68,197	68,264	68,334	68,403	68,470	68,539	68,608	68,678	68,746	68,813	
	基 本 給	31,449	36,963	36,999	37,037	37,073	37,111	37,148	37,185	37,223	37,260	37,298	37,334	
	退 職 給 付 費													
	そ の 他	22,834	31,167	31,198	31,227	31,261	31,292	31,322	31,354	31,387	31,418	31,448	31,479	
	(2) 経 費	303,519	414,195	360,610	367,130	363,108	358,055	368,822	360,499	378,270	376,737	370,574	377,255	
	動 力 費	46,884	55,534	48,763	49,074	49,135	49,187	49,233	49,268	49,316	49,353	49,382	48,963	
	修 繕 費	15,477	102,946	15,000	15,210	25,347	17,985	15,624	15,765	15,907	26,050	18,694	16,194	
	材 料 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	そ の 他	241,158	255,715	296,847	302,846	288,626	290,883	303,965	295,466	313,047	301,334	302,498	312,098	
(3) 減 価 償 却 費	970,358	963,194	966,818	967,722	1,000,795	990,292	991,511	1,020,960	1,019,820	1,018,621	1,027,665	1,009,792		
2. 営 業 外 費 用	106,883	96,818	92,770	90,624	93,642	90,076	87,472	87,007	81,658	76,166	70,184	63,802		
(1) 支 払 利 息	106,410	94,818	90,770	88,624	91,642	88,076	85,472	85,007	79,658	74,166	68,184	61,802		
(2) そ の 他	473	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000		
支 出 計 (D)	1,435,043	1,542,337	1,488,395	1,493,740	1,525,879	1,506,826	1,516,275	1,537,005	1,548,358	1,540,202	1,537,169	1,519,662		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	39,474	3,205	199	199	197	197	196	196	196	196	196	196		
特 別 利 益 (F)	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)	1	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	7	△ 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H) (I)	39,481	3,105	199	199	197	197	196	196	196	196	196	196		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (J)	104,269	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
流 動 資 産 (K)	614,710	712,936	576,879	585,103	580,030	573,656	587,237	576,739	599,155	597,221	589,447	597,874		
う ち 未 収 金	106,037	102,736	103,513	101,924	100,346	98,751	97,147	95,517	93,944	92,354	90,745	89,059		
流 動 負 債 (L)	1,423,121	1,505,313	1,370,677	1,285,095	1,190,107	1,106,741	1,114,950	1,065,398	1,056,242	1,039,504	991,210	956,715		
う ち 建 設 改 良 費 分	1,018,255	960,843	893,798	799,992	710,077	633,085	627,713	588,659	557,087	542,283	501,763	458,841		
う ち 一 時 借 入 金														
う ち 未 払 金	382,852	522,456	454,865	463,089	458,016	451,642	465,223	454,725	477,141	475,207	467,433	475,860		
累 積 欠 損 金 比 率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
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 (M)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (N)	573,802	555,942	560,146	551,546	543,007	534,378	525,697	516,876	508,367	499,759	491,057	481,930		
地 方 財 政 法 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 の 比 率 ((M)/(N) × 100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 額 (O)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
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 (P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (Q)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((O)/(P) × 100)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

(単位:千円)

区 分		年 度		本年度 2025 令和 7年度	2026 令和 8年度	2027 令和 9年度	2028 令和 10年度	2029 令和 11年度	2030 令和 12年度	2031 令和 13年度	2032 令和 14年度	2033 令和 15年度	2034 令和 16年度
		前々年度 (決算)	前年度 決算 見込										
資本的 収入	1. 企業債	114,000	420,800	420,564	626,117	230,929	275,352	378,345	155,049	139,788	103,091	85,292	62,389
	うち資本費平準化債	10,300	294,400	236,458	165,636	57,825	29,705	9,096	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	419,437	95,987	99,292	147,704	124,680	90,799	59,099	53,443	48,540	44,064	39,809	35,642
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	72,157	103,750	158,865	452,100	183,680	275,520	459,200	181,000	181,000	181,000	181,000	181,000
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	9. その他の他	917	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	計 (A)	606,511	620,637	678,821	1,226,021	539,389	641,771	896,744	389,592	369,428	328,255	306,201	279,131
	(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 (A)-(B) (C)	606,511	620,637	678,821	1,226,021	539,389	641,771	896,744	389,592	369,428	328,255	306,201	279,131
資本的 支出	1. 建設改良費	155,183	194,745	342,330	897,000	347,600	514,900	849,500	375,000	375,000	375,000	375,000	375,000
	うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企業債償還金	972,138	916,255	858,843	791,798	697,992	660,077	633,085	627,713	588,659	557,087	542,283	501,763
	3. 他会計長期借入返還金	52,000	102,000	102,000	102,000	102,000	50,000	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. その他の他	3,127	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	計 (D)	1,182,448	1,213,000	1,303,173	1,790,798	1,147,592	1,224,977	1,482,585	1,002,713	963,659	932,087	917,283	876,763
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	575,937	592,363	624,352	564,777	608,203	583,206	585,841	613,121	594,231	603,832	611,082	597,632
補填 財源	1. 損益勘定留保資金	568,473	476,719	557,896	547,224	570,015	566,397	565,800	577,467	579,002	586,687	593,486	581,329
	2. 利益剰余金処分量	0	107,374	199	199	197	197	196	196	196	196	196	196
	3. 繰越工事資金	0	0	49,579	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他の他	7,464	8,270	16,678	17,354	37,991	16,612	19,845	35,458	15,033	16,949	17,400	16,107
	計 (F)	575,937	592,363	624,352	564,777	608,203	583,206	585,841	613,121	594,231	603,832	611,082	597,632
	補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他会計借入金残高 (G)	458,000	356,000	254,000	152,000	50,000	0	0	0	0	0	0	0
	企業債残高 (H)	8,320,813	7,825,359	7,387,080	7,221,399	6,754,336	6,369,611	6,114,871	5,642,207	5,193,336	4,739,340	4,282,349	3,842,975

## ○他会計繰入金

区 分		年 度		本年度 2025 令和 7年度	2026 令和 8年度	2027 令和 9年度	2028 令和 10年度	2029 令和 11年度	2030 令和 12年度	2031 令和 13年度	2032 令和 14年度	2033 令和 15年度	2034 令和 16年度
		前々年度 (決算)	前年度 決算 見込										
収益的 収支分		487,504	588,367	522,967	543,693	573,738	569,881	585,919	597,417	619,685	628,786	632,025	628,810
	うち基準内繰入金	447,584	588,367	522,967	543,693	573,738	569,881	585,919	597,417	619,685	628,786	632,025	628,810
	うち基準外繰入金	39,920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的 収支分		419,437	95,987	99,292	147,704	124,680	90,799	59,099	53,443	48,540	44,064	39,809	35,642
	うち基準内繰入金	104,173	95,987	89,867	85,049	74,108	65,466	59,099	53,443	48,540	44,064	39,809	35,642
	うち基準外繰入金	315,264	0	9,425	62,655	50,572	25,333	0	0	0	0	0	0
	合 計	906,941	684,354	622,259	691,397	698,418	660,680	645,018	650,860	668,225	672,850	671,834	664,452

## 4-5. 経営の健全性・効率性

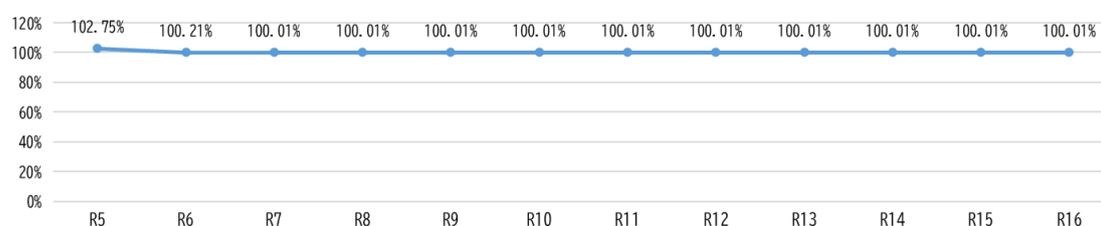
### (1) 経常収支比率

経常収支比率は、当該年度において、使用料収入や一般会計繰入金などの収益で、維持管理費や支払利息などの費用をどの程度賄えているかを表す指標です。

$$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

計画期間の10年間は100%以上を維持する見通しです。ただし、経常収益の内訳として一般会計繰入金が必要な割合を占めていることには留意が必要です。

図表 4-11 経常収支比率の見通し



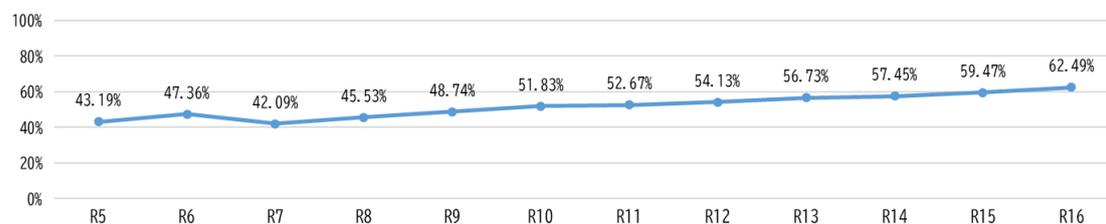
### (2) 流動比率

流動比率は、短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

計画期間においては、負債である企業債償還額が減少を続けるため、比率は上昇していく見通しです。

図表 4-12 流動比率の見通し



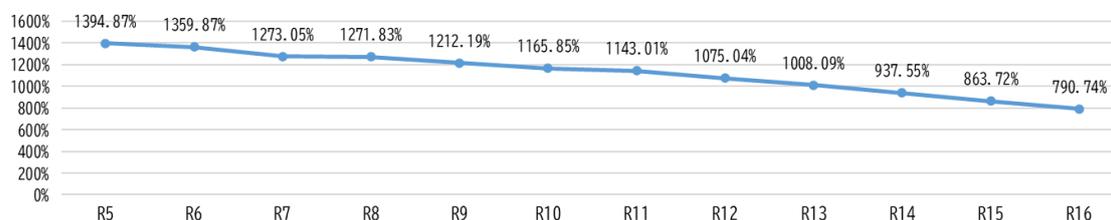
### (3) 企業債残高対事業規模比率

企業債残高対事業規模比率は、使用料収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。

$$\text{（企業債現在高－一般会計負担額）} \div \text{（営業収益－受託工事収益－雨水処理負担金）} \times 100$$

計画期間においては、使用料収入の減少に伴い営業収益が減少するものの、それ以上の割合で企業債残高が減少を続けるため、比率は下降する見通しです。

図表 4-13 企業債残高対事業規模比率の見通し



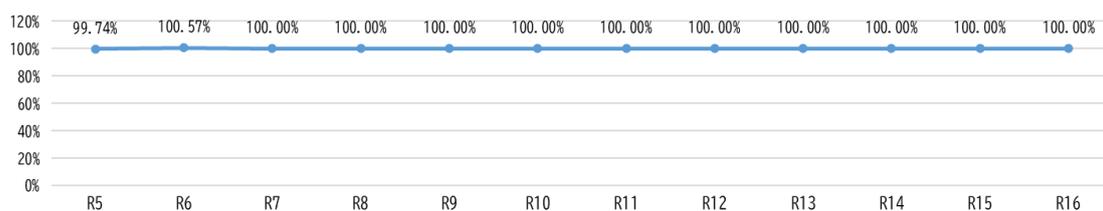
### (4) 経費回収率、汚水処理費

経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表す指標です。

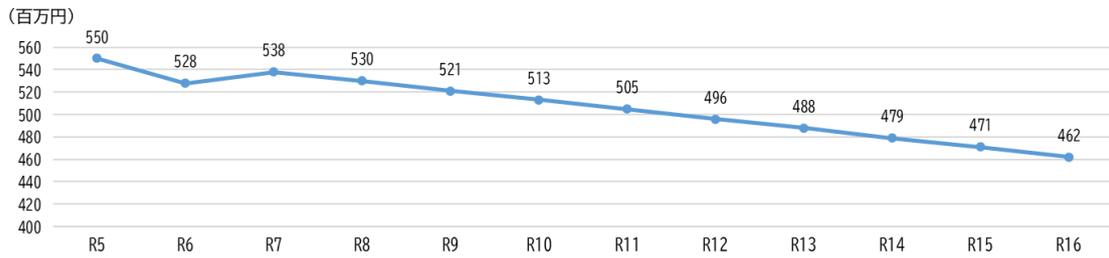
$$\text{使用料収入} \div \text{汚水処理費（公費負担分を除く）} \times 100$$

本指標が 100% を上回るとは、汚水処理に係る費用を使用料で賄えていることを意味します。本市においては、人口減少に伴って使用料が減少するものの、減価償却費や支払利息の減少に伴い汚水処理費も減少するため、100% 前後で横ばいに推移する見通しです。

図表 4-14 経費回収率の見通し



図表 4-15 汚水処理費の見通し



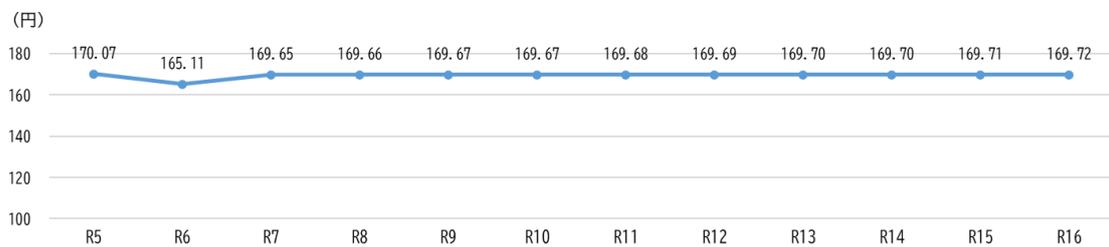
### (5) 汚水処理原価

汚水処理原価は、有収水量 1 m<sup>3</sup>あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。

$$\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)} \div \text{有収水量 (m}^3\text{)}$$

計画期間においては、汚水処理費が減少するものの、人口減少に伴い有収水量も減少するため、おおむね横ばいに推移する見通しです。

図表 4-16 汚水処理原価の見通し



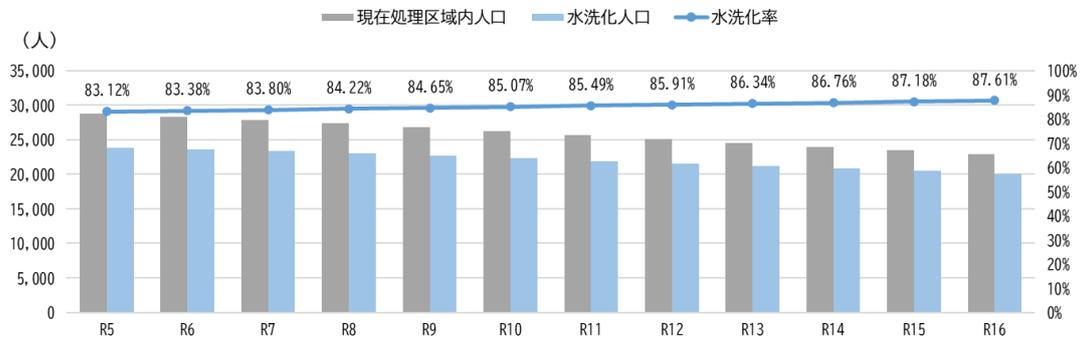
### (6) 水洗化率

水洗化率は、現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表す指標です。

$$\text{水洗化人口 (人)} \div \text{処理区域内人口 (人)} \times 100$$

住宅の新築や下水道接続向上に向けた取組により、徐々に下水道への接続が進行していくため、水洗化率は緩やかに上昇していきます。令和 16 (2034) 年には 87.61%まで上昇する見通しです。

図表 4-17 水洗化率の見通し



(7) 今後の目標値

図表 4-18 今後の目標値

項目	単位	望ましい動き	令和5 (2023) 年度実績	令和11 (2029) 年度目標	令和16 (2034) 年度目標
企業債残高	億円	↓	83.21	61.15	38.43
一般会計繰入金	億円	↓	9.07	6.45	6.64
基準外繰入金	億円	↓	3.55	0.00	0.00
経常収支比率	%	↑	102.75	100.01	100.01
累積欠損金比率	%	↓	—	—	—
流動比率	%	↑	43.19	52.67	62.49
企業債残高対事業規模比率	%	↓	1394.87	1143.01	790.74
経費回収率	%	↑	99.74	100.00	100.00
汚水処理原価	円	↓	170.07	169.68	169.72
水洗化率	%	↑	83.12	85.49	87.61

#### (8) 使用料見直しの検討

計画期間における本市の使用料収入は減少する見通しですが、減価償却費や支払利息の減少により污水处理費も減少する見通しのため、経費回収率は100%前後で横ばいに推移する見通しです。よって、現状の使用料体系を維持し、本目標値を目指していくものとしします。

今後、収支計画と実績との乖離を把握し経営指標による評価を行いながら、使用料見直しの必要性を適宜検討していきます。

## 第5章 経営基盤強化に向けた基本方針

### 5-1. 基本方針

下水道は、都市における基幹的な生活環境施設として、生活環境の改善、公衆衛生の向上及び公共用水域の水質保全のため欠かすことのできない公共性、公益性の高い重要な施設です。しかし、少子高齢化による人口減少、生活様式の多様化などによる使用料収入の減少、施設の更新費用の増大などが見込まれ、下水道事業を取り巻く環境は大変厳しい状況が予想されます。

持続可能な健全経営を基本としながら施設の再生による持続性の確保に努め、将来にわたり安定したサービスの提供を継続できるよう以下の内容を基本方針とします。

#### (1) 良好な環境の保全

快適で衛生的な生活環境を守るため、汚水を適正に処理するために必要な施策を推進します。

#### (2) 下水道施設の適正な整備と維持管理

下水道施設の老朽化が進むとともに、供用開始時に整備した施設が今後一斉に更新時期を迎えることから、銚子市公共下水道ストックマネジメント計画などに基づく適正な整備と維持管理を推進します。

#### (3) 健全な下水道経営のための財政基盤の強化

将来的な人口減少が確実視される中で、将来にわたって持続可能な下水道事業を実施していくため、長期的な視野に立って、徹底した経営の効率化・健全化により財政基盤の強化に取り組みます。

### 5-2. 経営目標及び健全化、効率化のための取組

#### (1) 良好な環境の保全

##### ① 公共用水域の水質保全

特定施設については、届出時に排水処理施設などの審査を行うとともに、立入検査などの監視・指導を実施し、排水が排除基準に適合しているかをチェックしています。

今後も公共用水域の水質保全のため、検査の充実を図ります。

●主な取組：水質保全のための検査の充実

## ② 危機管理などの体制整備

自然災害や事故などの不測の事態により下水道施設が被害を受けた場合でも、短期間で事業を復旧させる目的で BCP(業務継続計画)を策定していますが、これを基本として、下水道施設の実態に合わせ、見直しを行います。

●主な取組：「銚子市下水道 BCP マニュアル」の見直し  
処理場施設の耐震化

## (2) 下水道施設の適正な整備と維持管理

### ① 計画的な投資

今後、供用開始時に整備した管渠が一齐に更新時期を迎えるため、多額の更新費用が見込まれます。このため、費用の平準化を図り、計画的、効率的に進めていく必要があります。また、更新にあたっては、老朽化の状況や地域性を考慮し、整備効果が見込まれる区域を優先的に行うなど、投資の合理化に取り組めます。

●主な取組：更新費用の平準化  
優先的に更新する箇所を精査

## (3) 健全な下水道経営のための財政基盤の強化

### ① 組織の活性化と人材育成

地方分権が進展する中、市民の行政(市役所・市職員)に対する要望や期待は質・量ともに高まってきています。限られた人員で、高度化・多様化する市民のニーズに対応し、質の高い市民サービスを提供していくためには、職員一人ひとりの能力・可能性を十分に引き出し、活用するとともに組織の総合力を高めることが求められます。今後も、各種研修への参加や専門分野に精通した職員の育成などにより、職員の人材育成に取り組み、業務の効率性を一層高めます。

●主な取組：各種研修への参加  
専門分野に精通した職員の育成

## ② 定員管理の推進

令和 2(2020)年 4 月に上水道部門と組織統合し、「水道局下水道室」として効率的な組織運営に向けた組織構成・事務分掌の見直しを行うとともに、定員管理の適正化に取り組んできました。今後も、「銚子市定員適正化計画」に基づき適正な人員配置を推進し、効率的な業務体制の構築に努めます。

●主な取組：「銚子市定員適正化計画」に基づく適正な人員配置

### ③ DX の推進

下水道事業における DX を推進し、住民の利便性向上を図るとともに、業務の効率化や人的資源の有効活用に繋げていく方法について先進事例の調査・研究を行います。

●主な取組：申請書類の電子化に向けた調査・研究

### ④ 民間の資金・ノウハウの活用

下水道事業では、これまでも維持管理業務、使用料徴収などの委託を進め、業務・経営の効率化を図ってきましたが、今後も、「民間でできることは民間で」という考え方の下に、管路施設の調査・改築・維持管理などを最適な方法で実施します。なお、実施に際しては、緊急時や災害時の体制、維持管理や運転管理の技術継承とのバランスにも留意します。

また、ウォーターPPP についても導入に向けて調査・検討を行います。

●主な取組：処理場及びポンプ場などの運転管理で実施している包括民間委託を継続して実施  
ウォーターPPP の導入に向けた調査・検討

### ⑤ 処理区域内での早期水洗化の促進

公共下水道の処理区域内の水洗化は、公衆衛生の向上と地域の環境保全にも大きく貢献するものですが、経済的な理由や世帯の高齢化などの事情により、下水道に接続せずそのまま放置されている事例があります。地域住民の公平性を保つためにも、処理区域内での未接続家屋への啓発・水洗化の促進を図る必要があります。

今後も、啓発活動などの手段により、処理区域内での水洗化率の向上と使用料の増収に努めます。

●主な取組：処理区域内での水洗化啓発活動の継続  
市広報誌、市ホームページなどでの広報活動の強化

### ⑥ 収納率の向上

下水道使用者間の負担の公平性を図るとともに、下水道事業に要する経費の財源を確保するため、使用料の収納率向上に取り組みます。

徴収にあたっては、徴収事務を委託している業者と連携を図り、高水準の収納率の維持、未収金の減少に努めます。また、市民のライフスタイルの多様化に合わせ、利便性を向上

させるために様々な支払方法を提供し収納率の維持、向上に努めます。

●主な取組：未収金対策の継続（電話催告、個別訪問など）  
使用料などのキャッシュレス決済

#### ⑦ 資金管理・調達に関する取組

企業債は、下水道施設の受益世代と費用負担世代の世代間の負担の公平性を確保するために必要とされますが、その償還は将来の使用料収入を原資とし、利子を付して償還することとなります。今後、処理場や管渠が更新時期を迎える状況を考慮すれば、新たな企業債の発行はやむを得ません。しかし、人口が減少し将来の使用料収入の減少が見込まれる中では、将来を担う世代に過大な負担とならないよう、処理区域内人口一人あたりの企業債残高などに留意し、企業債残高の抑制を図ることが重要となります。そのため、計画的に起債を行い、企業債残高の削減に努めます。

●主な取組：計画的な起債による企業債残高の削減

#### ⑧ その他経営基盤強化の取組

・入札手続きなどの適正化

関連事業と共同して入札を行うことができる工事などについては、共同して入札を行うなど、コストの削減に取り組みます。

・情報公開に関する事項

下水道事業の業務予定量や財務状況などについては、市ホームページなどで情報公開し、経営の透明性の確保を図るとともに、より分かりやすい情報の提供方法を検討します。

・広域化・共同化に基づく検討

千葉県が令和4（2022）年度に策定しました「千葉県汚水処理広域化・共同化計画」に基づき、広域化・共同化について検討を行い、また本市として最適な広域化・共同化の形態についても研究を行います。

・電力料金などのコスト削減に向けた検討

今後、芦崎終末処理場やポンプ場の更新を実施する中で、より省エネ性能が高い機械設備の導入を検討するなど、電力料金などの削減が可能か検討を行います。

### 5-3. 経費回収率の向上に向けたロードマップ

国土交通省より、「社会資本整備交付金交付要綱の改正について」（令和2（2020）年3月31日国官会第29901号）及び「下水道事業における収支構造適正化に向けた取組の推進についての留意事項」（国土交通省事務連絡令和2（2020）年7月22日）が発出されましたので、同通知に基づき、経費回収率の向上に向けたロードマップを以下のとおり策定しました。

令和5（2023）年度における本市の経費回収率は99.74%で、計画期間内もおおむね100%で推移する見通しです。そのため、現時点では使用料の見直しは行わず、水洗化率の向上などによる収入増加に向けた取組や、施設更新時におけるダウンサイジングや省エネ技術の導入などによる支出削減に向けた取組により、計画期間中における経費回収率100%の維持を目標とします。

また、毎年度のモニタリングを経て、5年に1回の頻度で使用料見直しの必要性について検討します。

図表 5-1 経費回収率の向上に向けたロードマップ

取組内容	2024 令和6年	2025 令和7年	2026 令和8年	2027 令和9年	2028 令和10年	2029 令和11年	2030 令和12年	2031 令和13年	2032 令和14年	2033 令和15年	2034 令和16年
経営戦略計画期間		→									
経営戦略改定	改定 →					改定 →					改定 →
使用料水準の適正化検討	検討 →					検討 →					検討 →
水洗化率の向上	→										
施設更新時におけるダウンサイジング・省エネ技術導入の検討	→										
ストックマネジメント計画による更新 老朽化した管路の更新	→										

## 第6章 経営戦略の事後検証、改定などに関する事項

### 6-1. 進捗管理及び見直しの方法

本経営戦略については、PDCA サイクルに基づき、計画の策定 (Plan)、事業の実行 (Do)、達成度の評価 (Check)、改善 (Action) を行い、フォローアップしていきます。このうち達成度の評価及び改善については、以下のとおり、モニタリング及びローリングにより実施します。

#### (1) モニタリング

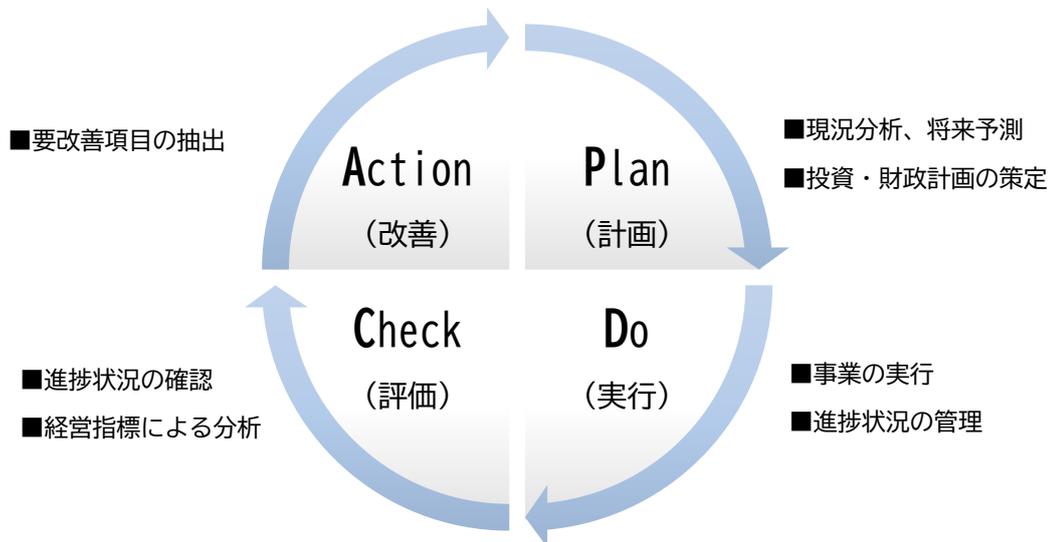
投資計画の進捗確認と財政状況（損益、資金残高、企業債残高）の確認を毎年度実施します。モニタリングにおいて計画との大きな乖離が認められた場合には、次に示す計画見直し（ローリング）を待たずに、計画の全体的な見直しや再検討を実施します。

#### (2) ローリング

計画期間の内のおおむね5年ごとに本経営戦略の見直し（ローリング）を行うものとします。

見直しにあたっては、モニタリングを踏まえて、収支計画の計画値と実績の乖離状況について検証のうえ、投資計画をはじめ各支出項目を全体的に見直し、その財源確保策など、必要な改善策を検討します。

図表 6-1 PDCA サイクル



## 資料 用語集

用語	説明
<b>あ行</b>	
維持管理費	日常の下水道施設の維持管理に要する経費で、管理委託料、動力費、薬品費、修繕費のほか、それに係る人件費など
雨水公費・汚水私費の原則	原則として、雨水対策は浸水などの被害を防ぎ、その受益が広く市民に及ぶことから、雨水処理に要する経費は全額公費で負担すべきであり、汚水処理に要する経費は、特定の使用者が便益を受けることから使用料で賄うべきであるという考え方
汚水処理費	下水道の管理に要する経費のうち、汚水に係る維持管理費及び資本費から基準内繰入額を除いた額の合計額
<b>か行</b>	
企業債	建設工事などに要する資金を調達するために借り入れる長期借入債
基準外繰入金	一般会計繰入金のうち、総務省の基準にない経費(主に収支不足補填分)
基準内繰入金	一般会計繰入金のうち、総務省の基準により、一般会計で負担すべき経費 例：雨水処理、分流式下水道等に要する経費など
行政区域内人口	行政区域内の総人口(住民基本台帳人口)
繰入金(繰出金)	一般会計から下水道事業会計に繰り出されるお金(市民の税金)。一般会計側から見たときは、「繰出金」と呼ぶ。
減価償却費	固定資産の取得に要した経費を、資産価値の減少に応じて使用期間全体に割り振りした、現金支出を伴わない費用
<b>さ行</b>	
資本的収支	企業の将来の経営活動に備えて行う建設改良費及び建設改良に係る企業債償還金などの支出と、その財源となる収入
資本費	地方公営企業法適用企業にあつては減価償却費、企業債等支払利息(一時借入金利息を除く)及び企業債取扱諸費などの合計額
収益的収支	企業の経済活動に伴い発生する全ての収益とそれに対応する全ての費用
処理区域内人口	下水処理が開始されている処理区域に居住する人口
水洗化人口	処理区域内において実際に下水道に接続し、使用している人口
<b>た行</b>	
独立採算制の原則	下水道事業は、一般会計と適切な経費負担区分を前提として、その経営に要する経費は経営に伴う収入(使用料)をもって充てなければならないこと。
<b>な行</b>	
内部留保資金	減価償却費など現金支出を伴わない費用の計上により生じた資金(施設の更新財源などに用いる)
<b>は行</b>	
BCP	Business Continuity Plan、事業継続計画のこと。災害や事故などの発生時の事業継続、早期復旧のための計画
分流式下水道	汚水と雨水を分けて流す方式の下水道
分流式下水道などに要する経費	分流式下水道は、雨水と汚水の処理を分けて行うことから、公共用水域の水質保全への効果が高い反面、建設改良費が割高となる。 汚水に係る資本費は「雨水公費・汚水私費」の原則に基づき本来は使用料によって回収すべきであるが、分流式下水道の公的便益及び資本金格差にかんがみて、適正な使用料を徴収してもなお使用料で回収することが困難である経費について繰り出しの対象とするもの
包括的民間委託	従来の仕様発注に基づく業務委託と違い、民間業者に対して施設管理に放流水質などの一定の性能確保を条件として課す性能発注方式 運転管理方法などの詳細や電力、水道及び薬品などの調達や補修の実施など、民間業者の業務範囲を増やすことにより、民間活力を導入し維持管理コストの縮減を図る手段の一つ
補填財源	資本的収支の不足分を補うための財源
<b>や行</b>	
有収水量	処理場で処理した全汚水量のうち、使用料徴収の対象となる水量



銚子市下水道事業経営戦略  
(令和7(2025)年3月策定)

銚子市水道局下水道室

〒288-0831 千葉県銚子市本城町5丁目1496番地