

## 第4章 経営の基本方針

### 4.1 事業運営上の課題

甲良町の下水道は、住民の生活環境の改善及び公共用水域の水質保全に資するため、計画的に整備をすすめてきましたが、人口減少や節水型社会への移行が続く状況下において、公共の福祉を増進させるという地方公営企業の本来の目的に基づき、住民への下水道サービスの持続可能性を確保していくためには、適切な維持管理や更新をどのように行っていくべきであるかという視点が重要となってきました。

甲良町下水道事業運営上の課題は、次のとおりです。

#### (1) 計画的かつ効率的な施設管理

下水道は、まちの機能を維持するための根幹的施設であり、未整備箇所計画的な整備に併せて、下水道施設全体を一体的に捉えた「甲良町ストックマネジメント計画」に基づく、適切な施設管理（アセットマネジメント）を推進する必要があります。

また、下水道事業のさらなる効率化に向け、コンセッション方式をはじめとする PPP/PFI 手法の活用や汚水処理施設の広域化や共同発注を推進する必要があります。

#### (2) 公共下水道事業の計画的な経営

将来にわたり安定した下水道事業を継続していくため、下水道事業の経営基盤の強化への取り組みをより一層進める必要があります。

#### (3) 接続推進と水洗化率の向上

甲良町の公共下水道の整備率は、令和5年末現在で 99.9%、接続率は 84.1%となっており、適正な下水道使用料収入を確保するためには、未接続世帯などへのさらなる対応の強化が求められます。

## 4.2 基本方針

前頁の事業運営上の課題を踏まえ、下記の 2 つの取り組みを経営の基本方針として、事業を運営してまいります。

### 【経営の基本方針】

#### ① 下水道経営の健全化

- ▶ 適正な下水道使用料収入を確保するため、接続推進と水洗化率の向上に取り組みます。
- ▶ 地方公営企業法の適用に伴い、会計方式が公営企業会計へ移行したため、経営状況の明確化を図り、経営基盤の強化に取り組みます。

#### ② 計画的かつ効率的な施設の管理

- ▶ 地域特性、人口減少等の社会情勢の変化を考慮し、未供用区域の解消に努めます。
- ▶ 持続可能な下水道事業の実施を図るため、町全体の下水道施設の状態を点検・調査等によって客観的に把握し、施設の状態を予測しながら維持管理、改築・修繕を一体的に捉えて、下水道施設の計画的かつ効率的な管理を行います。
- ▶ 将来にわたり、住民サービスの低下につながらないように、民間活用や広域化の推進を検討します。

下水道経営の健全化において具体的に取り組む『指標』は、表 4.1 のとおりです。

表 4.1 下水道経営の指標

指標名	令和 4 年度 時点	目 標 (令和 8 年度)	目 標 (令和 9 年度から 11 年度)	目 標 (令和 21 年度)
経費回収率	85%	87%	88%	100%

経費回収率 100%を目指し、まず、令和 6 年度から下水道料金の改定に取り組み、令和 9 年度から 11 年度は歳出削減に取り組む。

### 第5章 経営の効率化及び健全化に向けた具体的な取り組み

第3章の「分析結果」及び第4章の「経営の基本方針」に基づき、今後の経営効率化・健全化に向けて具体的に取るべき内容については、以下に示すとおりです。

#### (1) 収益性・健全性

- ① 水洗化率の向上による使用料収入の適正化を図るため、接続の促進（広報活動の充実）を実施します。
- ② 下水道使用料の改定については、一度に引き上げると使用者の負担が大きくなることから、経営状況や社会情勢の変化等を考慮しつつ、中長期的な目標を定めて改定を検討します。
- ③ 下水道使用料の徴収を強化します。

#### (2) 事業・施設の効率性

- ① 改築更新費用を抑制するため、長寿命化計画及びストックマネジメント計画に基づき、施設の延命化を図ります。
- ② 維持管理費の削減のため、下水道施設の状態を客観的に把握し、施設の状態を予測しながら、計画的かつ効率的な維持管理を行います。
- ③ 下水道業務に携わる他事業体と連携（広域化、共同化）し、維持管理費の縮減を目指します。

#### (3) 組織の効率性

- ① 下水道施設の維持管理や災害時の対応などについて、本町水道事業や一般行政部局、下水道業務に携わる他事業体と連携して、組織の効率化や自治体を越えた下水道事業の運営を検討するとともに、次世代へのノウハウ継承と専門知識・技術等の向上を図ります。

### 第6章 投資・財政計画の策定

#### 6.1 投資・財政計画の考え方

投資・財政計画は、本戦略の計画期間である2020年（令和2年度）～2029年度（令和11年度）の10年間における投資試算とその財源試算を、2020年度（令和2年4月1日）より移行した公営企業会計方式を採用し、投資・財政計画を策定しました。

#### 6.2 投資試算

甲良町の下水道普及率は、令和2年度末時点で99.9%となっており、今後10年間の投資の内訳は、公共下水道事業の施設については、管路施設の点検調査、マンホールポンプ施設の改築・更新工事ならびに流域下水道建設負担金となります。

##### (1) 建設改良費

建設改良費は、以下の内容に基づき、甲良町が整理した「2019年（平成31年度）～2028年（平成40年度）事業費及び財源（見込）」を採用しています。

###### ① 下水道管渠築造費

2021年（令和3年度）の概成に伴い、2023年（令和4年度）以降は、琵琶湖流域下水道（東北部処理区）関連甲良町公共下水道「事業計画変更協議申出書」（令和2年度）に基づく管渠築造費を令和5年度に計上しています。

###### ② 下水道管渠築造費（単費）

単独事業については、2021年（令和3年度）の見込額を基に、2022年（令和4年度）以降は百万円単位の同水準を計上しています。

###### ③ 流域下水道建設負担金

琵琶湖東北部流域下水道負担金は、2021年（令和3年度）の見込値（15,960千円）と同水準を計上しています（平成27年度事業計画：変更協議申出書の財政計画での負担金は、13,000千円を計上していました）。

##### (2) 地方債償還費

2020年（令和2年度）以降の新規地方債償還費は、長期借入分は、年利率0.8%、償還年数30年（据置年数5年）とし、資本費平準化債は、年利率0.5%、償還年数20年としています。過年度起債の償還は、現在の年次償還計画によるものとしています。

##### (3) 維持管理費

収益的支出の職員給与費は、将来において施設規模が大きく変わるような変化はないため、現状の水準としています。また、動力費及び修繕費の維持管理経費については、2021年（令和3年度）以降、5%の物価上昇を見込んでいます。

6.3 財源試算

計画期間における投資試算を踏まえた上で、必要な財源の試算を行います。なお、試算における各財源の積算根拠は次のとおりとしています。

(1) 国庫補助金

国庫補助金は、過去の実績補助率に基づき算出しています。

(2) 下水道使用料収入

下水道使用料収入は、次の手順で算出します。

【手順：1】

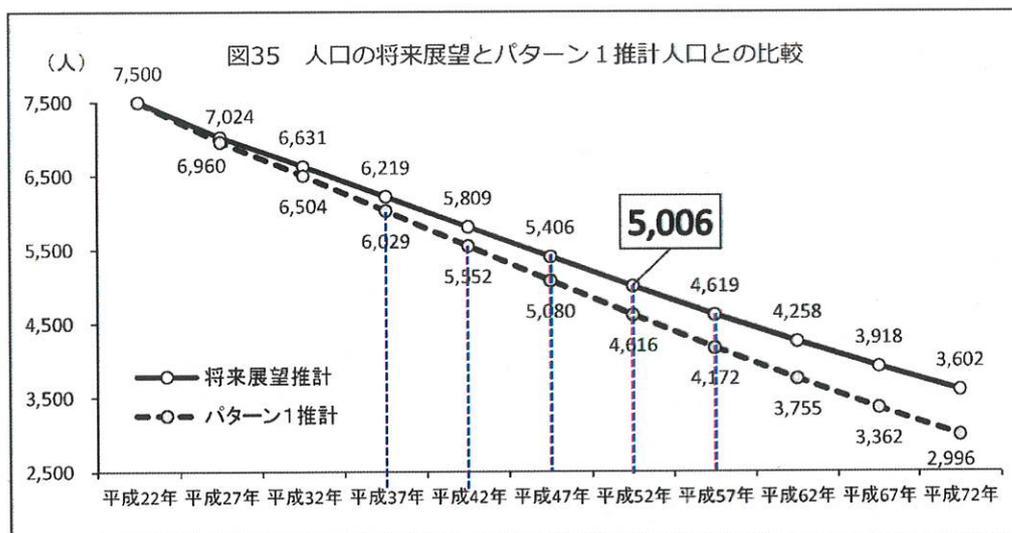
- ① 将来の行政区域内人口の推移に伴う下水道使用料推移を算出

1) 将来の行政区域内人口の推移

① 甲良町人口ビジョン

行政区域内の将来人口の推移は、甲良町における人口の現状を分析し、人口に関する住民の認識を共有しながら、今後めざすべき将来の方向と人口の将来展望を検討している「甲良町人口ビジョン」（平成28年2月）より、図6.1のとおり「人口の将来展望」が提示されています。

元号については平成を令和に読み替える。よって、平成52年を令和22年度とする。



資料：国勢調査の人口に基づき推計

図 6.1 行政区域内の将来の人口推移

出所：甲良町人口ビジョン（P-39）を一部加工

表 6.1 将来人口推定値

関連計画	年度	人口推定値 (人口ビジョン)
甲良町人口統計	2018 年度 (H30 年度)	6,995 人 (実績値)
甲良町人口推計	2020 年度 (R2 年度)	6,631 人
	2025 年度 (R7 年度)	6,219 人
	2030 年度 (R12 年度)	5,809 人
	2035 年度 (R17 年度)	5,406 人
	2040 年度 (R22 年度)	5,006 人
	2045 年度 (R27 年度)	4,619 人

2) 下水道使用料の推移 (手順 : 1)

下水道使用料の推移は、図 6.1 「将来の行政区域人口の推移」の算出結果及び平成 30 年度実績の下水道使用料を基に、下水道使用料収入の推移を算出した結果は、図 6.2 のとおりです。

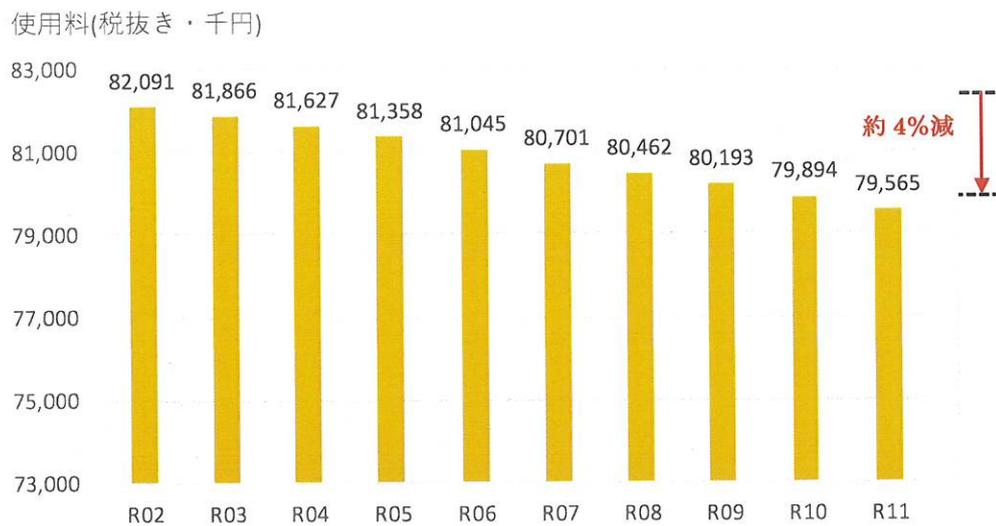


図 6.2 使用料収入の推移 (手順 : 1)

### (3) 地方債発行可能額

下水道事業債の発行額は、補助事業は国庫補助金を充当した残りの不足額を起債で賄い、単独事業及び流域下水道建設負担金は基本的に起債で賄います。また、資本費平準化債の発行額については、発行可能額の抑制に努めています。

## 6.4 投資・財政計画の策定

投資試算と財源試算に基づき、甲良町下水道事業の投資・財政計画を策定しました。

計画策定期間（2020年（令和2年度）～2029年（令和11年度））の収支のまとめは、下記のとおりです。

### 【収支のまとめ】

#### ① 下水道使用料収入の見通し

- 計画期間末の2029年（令和11年度）には、約10.5百万円の減（2020年（令和2年度）比約13.8%減）となる見込みです。
- 人口減少とともに水洗化人口の減少に伴い、下水道使用料収入の減少が見込まれます。

#### ② 一般会計繰入金の見通し

- 計画期間内の2029年（令和11年度）の一般会計繰入金は、約1千2百万円の増（2020年（令和2年度）比約5%増）となる見込みです。

#### ③ 企業債元利償還金及び企業債残高の見通し

- 元利償還額は、2021年（令和3年度）をピークとして、その後減少する見込みです。
- 企業債残高は、一定の水準で減少が続いていく見込みです。

#### ④ 建設改良費の見通し

- 2021年（令和3年度）の概成により、2022年（令和4年度）以降は、単独事業のみとなり、流域建設負担金が主な建設改良費となります。

#### ⑤ 経常損益及び現預金残高の見通し

- 経常利益は、確保できる見込みとなりますが、下水道使用料収入で賄いきれない不足分を一般会計繰入金に依存していることから、さらなる水洗化率の向上による適正収益の確保に取り組む必要があります。
- 現預金残高についても、一定の水準で確保できる見込みです。将来の大規模な施設の更新に備えるため、安定した経営基盤を確立するための現預金残高（留保資金）の確保が望まれます。

【総括】

本投資・財政計画は、現時点で予測可能な範囲で将来の推計を行い、下水道使用料の改定は見込んでおりません。

甲良町下水道事業は、2020年（令和2年度）より公営企業会計へ移行したため、本計画の次の見直しにおいては、企業会計の決算によって明らかとなる下水道事業経営の実態を踏まえ、経営状況や水洗化普及などについて検証し、持続的な健全経営を行っていくための課題を把握する必要があります。

(1) 安定した下水道事業経営

人口減少や節水型機器の普及が一層すすむことが予測されるため、長寿命化や更新を含めた施設の適正な維持管理（投資）を行っていくには、安定的な経営基盤の確立が不可欠です。

滋賀県流域下水道建設負担金の改定、人口推移、水洗化率及び有収率が計画どおりとならなかった場合など、経営の基礎的条件が大きく変化する場合には、経営の基本である下水道使用料の妥当性を定期的に検証する仕組みを構築することが必要です。

(2) 投資と借入れ

投資と借入については、「3.2 分析の結果」の「現状と課題」（P.12 参照）のとおり、企業債残高を類似団体と同水準にするため、借入済みの償還条件を見直しするなど、新たな取り組みを行う必要があります。企業債残高の規模を表す指標は、図 6.3 に示すとおり、近隣 4 町の比較結果において最も高い指標値となっています。

▶ 企業債残高対使用料収入比率

料金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。

$$\text{企業債残高対使用料収入比率（％）} = \text{企業債残高} \div \text{使用料収入} \times 100$$

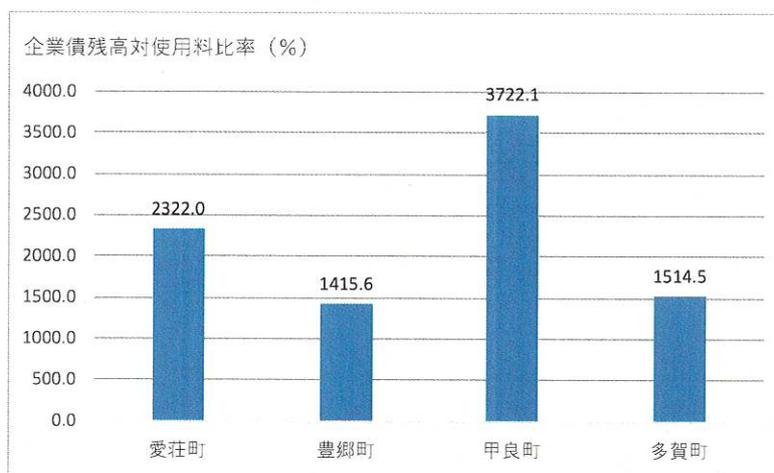


図 6.3 企業債残高対使用料比率（近隣 4 町の比較）

甲良町下水道事業は、これまでの整備から施設管理の時代へと移行します。安心して快適に暮らせるまちづくりに資するために必要な改築事業は、財政需要への対応と企業債残高の

バランスを考慮し、ストックマネジメント計画についての見直しも行う必要があります。

### (3) 現預金残高

計画期間内である2029年（令和11年度）の現預金残高は約1千1百万円の推計であり、元利償還金約2億5千万円（利子：18,103千円＋236,692千円）に対して、わずか4%程度となっています。健全な下水道経営を持続するため、災害などにより下水道使用料収入が見込まれない場合においても、起債の元利償還金が支出できるよう目標額を設定し、現預金残高が確保できるように注視していく必要があります。

### (4) 下水道使用料の見直し

甲良町の下水道事業は、これまで下水道使用料の改定（消費税率の増税は除く）は行っていません。下水道の汚水を処理するための経費は、下水道使用料で賄うことが原則ですが、第3章の「分析結果」の経費回収率<sup>1</sup>が示すとおり、下水道使用料収入で汚水を処理するための経費を賄うことができていません。現状は、下水道使用料収入で賄いきれない不足分を一般会計からの繰入金で賄っており、厳しい経営状況となっています。

財政計画に沿って事業をすすめるには、経営の基本方針及び実施方針に基づく事業の運営を確実にすすめていくとともに、公営企業会計による決算の状況を注視し、令和3年度・令和4年度に下水道使用料の在り方を検討し、令和6年度・令和7年度で開催した甲良町公共下水道事業審議会の答申を以って、令和8年度に使用料を改定します<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 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した指標です。

<sup>2</sup> 議会議決の結果によっては、改定できない場合もあります。

## 投資・財政計画

甲良町下水道事業【収益的収支】<税抜>

区分	年度										
	2020年度 (R02)	2021年度 (R03)	2022年度 (R04)	2023年度 (R05)	2024年度 (R06)	2025年度 (R07)	2026年度 (R08)	2027年度 (R09)	2028年度 (R10)	2029年度 (R11)	
収益	82,212	80,777	79,763	78,594	77,426	76,247	75,079	73,910	72,783	71,604	
業収	82,212	80,777	79,763	78,594	77,426	76,247	75,079	73,910	72,783	71,604	
(1) 料収入	82,091	80,727	79,713	78,544	77,376	76,197	75,029	73,860	72,733	71,554	
(2) 水処											
(3) 受託工事											
(4) その他	121										
的	245,407	245,323	239,199	238,051	237,085	236,793	236,793	238,293	239,793	241,293	
補	114,174	114,450	109,500	108,500	108,000	108,000	108,000	109,500	111,000	112,500	
(1) 国庫補助	110,674	114,450	109,500	108,500	108,000	108,000	108,000	109,500	111,000	112,500	
(2) 他会補助	3,500										
入	130,823	130,823	129,649	129,501	129,035	128,743	128,743	128,743	128,743	128,743	
(3) 長期前受	410	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
(4) その他	327,619	326,100	318,962	316,645	314,510	313,040	311,871	312,203	312,576	312,897	
業	262,332	254,930	256,234	259,920	261,946	264,920	268,462	272,181	276,086	280,186	
(1) 職員給	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	10,104	
(2) 職給	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	4,823	
(3) 退職給	681	681	681	681	681	681	681	681	681	681	
(4) その他	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	4,600	
支	65,690	58,278	61,192	64,251	67,464	70,837	74,379	78,098	82,003	86,103	
(1) 経費	1,636	1,673	1,757	1,844	1,937	2,034	2,135	2,242	2,354	2,472	
(2) 経費	10,505	10,583	11,112	11,668	12,251	12,864	13,507	14,182	14,891	15,636	
(3) 減価償却	53,539	46,022	48,323	50,739	53,276	55,940	58,737	61,674	64,758	67,995	
(4) 償却	186,548	186,548	184,938	184,378	184,378	183,979	183,979	183,979	183,979	183,979	
(5) 外費	60,065	62,736	57,225	51,910	47,311	42,922	38,876	35,119	31,492	27,936	
(6) 支私	59,283	53,109	47,598	42,283	37,684	33,295	29,249	25,492	21,865	18,309	
(7) その他	782	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	9,627	
出	322,397	317,666	313,459	311,002	309,257	307,842	307,338	307,300	307,578	308,122	
(1) 常損	5,222	8,434	5,503	5,643	5,253	5,197	4,533	4,903	4,998	4,775	
(2) 利益	4,586										
(3) 損失	△4,586										
(4) 損益	636	8,434	5,503	5,643	5,253	5,197	4,533	4,903	4,998	4,775	
(5) 純利益	9,070	9,070	13,937	11,146	10,896	10,930	10,209	9,915	10,379	10,251	
(6) 剰余金	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	10,558	
(7) 未収	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	5,533	
(8) 負債	310,696	311,046	301,876	292,678	285,044	276,088	269,369	264,312	249,087	223,398	
(9) 建設改良	299,188	299,538	290,368	281,170	273,536	264,580	257,861	252,804	237,579	211,890	
(10) 一時借入金	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	11,508	
率	(A)/(B) × 100	11.2	17.5	14.2	14.1	14.3	13.6	13.4	14.3	14.3	
地方財政法施行令第15条第1項により算定した(ル)資金不足額											
営業収益－受託工事収益 (A)-(B)	82,212	80,777	79,763	78,594	77,426	76,247	75,079	73,910	72,783	71,604	
地方財政法による(ル)/(M) × 100											
健全化法施行令第16条により算定した(ヌ)資金不足額											
健全化法施行令第6条に規定する(オ)健全化法施行令第17条により算定した(ピ)健全化法第22条により算定した(ポ)健全化法第22条により算定した(ペ)健全化法第22条により算定した(ポ) × 100		80,777	79,763	78,594	77,426	76,247	75,079	73,910	72,783	71,604	

(単位:千円)

甲良町下水道事業【資本的収支】		2020年度 (R02)	2021年度 (R03)	2022年度 (R04)	2023年度 (R05)	2024年度 (R06)	2025年度 (R07)	2026年度 (R08)	2027年度 (R09)	2028年度 (R10)	2029年度 (R11)
区 分	1. 企業債	125,700	134,800	130,500	148,100	113,700	106,400	97,500	90,800	85,700	69,600
	うち公共下水道債	3,200	6,300		26,600						
	うち流域下水道債	14,100	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900	15,900
	うち資本費平準化債	108,400	112,600	114,600	105,600	97,800	90,500	81,600	74,900	69,800	53,700
	2. 他会計出資金										
	3. 他会計補助金	122,795	136,543	134,229	134,112	133,086	132,859	132,803	132,874	132,827	132,815
	4. 他会計借入金										
	5. 他会計借入金										
	6. 国(都道府県)補助金	5,000	7,000		28,000						
	7. 固定資産売却代金										
8. 工事負担金	800	480	480	480	480	480	480	480	480	480	
9. その他	9,985			2,900							
計	264,280	278,823	265,209	313,592	247,266	239,739	224,064	230,783	219,007	202,895	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額											
計	264,280	278,823	265,209	313,592	247,266	239,739	224,064	230,783	219,007	202,895	
1. 建設改良費	25,032	35,360	20,960	78,460	20,960	20,960	20,960	20,960	20,960	20,960	20,960
うち管渠築造費	7,220	14,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
うち管渠築造費(単費)	3,634	5,400	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
うち流域下水道建設負担金	14,178	15,960	15,960	15,960	15,960	15,960	15,960	15,960	15,960	15,960	
うち職員給与費											
2. 企業債償還金	294,973	299,188	299,538	290,368	281,170	273,536	257,861	264,580	252,804	237,579	
3. 他会計長期借入返還金											
4. 他会計への支出金											
5. その他											
計	320,005	334,548	320,498	368,828	302,130	294,496	278,821	285,540	273,764	258,539	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(D)-(C)	55,725	55,725	55,290	55,236	54,865	54,758	54,758	54,758	54,758	55,645
1. 損益勘定留保資金	55,725	55,725	55,290	55,236	54,865	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	55,645
2. 利益剰余金処分額											
3. 繰越工事資金											
4. その他											
計	55,725	55,725	55,290	55,236	54,865	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	55,645
補填財源	(F)	55,725	55,290	55,236	54,865	54,865	54,758	54,758	54,758	54,758	55,645
補填財源不足額	(E)-(F)										
他会計借入金残高	(G)										
企業債残高	(H)	3,718,346	3,258,986	2,955,149	2,682,380	2,393,412	2,393,746	1,839,096	1,574,535	1,316,632	1,062,953
○他会計繰入金											
区 分	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	
収益的収支分	110,674	114,450	109,500	108,500	108,000	108,000	108,000	108,000	111,000	112,500	
うち基準内繰入金	54,949	58,725	54,211	53,264	53,136	53,243	53,243	53,243	56,243	57,743	
うち基準外繰入金	55,725	55,725	55,290	55,236	54,865	54,758	54,758	54,758	54,758	54,758	
資本的収支分	122,795	136,543	134,229	134,112	133,086	132,859	132,803	132,874	132,827	132,815	
うち基準内繰入金	122,795	136,543	134,229	134,112	133,086	132,859	132,803	132,874	132,827	132,815	
うち基準外繰入金											
合計	233,469	250,993	243,729	242,612	241,086	240,859	240,803	242,284	243,827	245,315	

(単位:千円)

第 7 章 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

7.1 経営戦略の見直しに向けたロードマップ

経営戦略の進捗管理は、「計画 → 実施 → 検証及び評価 → 改善及び見直し」の一連の流れである PDCA サイクル<sup>1</sup>を働かせることで原因を追究しながら軌道修正を図り、修正した場合は住民の方に周知します。

甲良町下水道事業経営戦略は、令和 3 年度末時点修正版を初版として、公営企業会計決算を基に、人口動態及び水洗化率等の進捗管理を行います。

なお、経営戦略の見直しにあたっては、中長期的な施設の修繕及び更新計画を検討のうえ行うこと。

また、中長期的な施設の修繕及び更新計画の策定にあたっては、実施期間を定め、総事業費を算出したうえで、事業費の平準化に努めます。

7.2 経費回収率の向上に向けたロードマップ

「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 年 7 月 22 日)に基づき、経費回収率の向上に向けたロードマップを図 7.2 に示します。また、令和 8 年度に料金改定を実施します。今後は、流域下水道管理運営費負担金(処理費単価)の改定動向を踏まえて、少なくとも 5 年に 1 度の頻度で、定期的に検証・見直しを行います。

R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11
	下水道使用料の在り方を 検討			審議会 の開催	審議会 の開催	下水道使用 料の改定			審議会 の開催
				処理費単価 改定動向	処理費単価 改定				処理費単価 改定動向

図 7.2 経費回収率の向上に向けたロードマップ

<sup>1</sup> PDCA サイクル：次の 4 段階の頭文字をつなげたもので、継続的に業務を改善することです。  
Plan (計画)、 Do (実行)、 Check (評価)、 Act (改善)