

斜里町下水道事業経営戦略

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

斜里町産業部水道課

目 次

第1章	はじめに	1
第2章	事業概要と現状分析	3
第3章	将来の事業環境	15
第4章	経営の基本方針	22
第5章	投資・財政計画（収支計画）	23
第6章	経営戦略の事後検証、改定、進捗管理等に関する事項	31
別 紙	原価計算表、経営比較分析表	

第1章 はじめに

1 下水道事業の経営戦略

下水道事業は、町民の生活環境及び公衆衛生を支える重要なライフラインとして、下水道施設の適切な管理運営及び必要なサービスの提供を担っています。しかしながら、急速な人口減少に伴う使用料収入の減少や、管路及び施設等の老朽化に伴う更新事業費の増加等により、事業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。

このような状況の下、平成26年8月29日付総務省自治財務局通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」においては、将来にわたり住民生活に不可欠なサービスを安定的に提供するため、中長期的な視点に立った経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、これに基づく経営基盤の強化及び財政マネジメントの向上を図ることの重要性が示されています。

また、総務省は、新たなロードマップに基づき、全ての事業において令和5年度末までに公営企業会計の適用を要請するなど、持続可能な経営の確保に向けた取組を推進しています。

本町では、これらを踏まえ、将来にわたる安定的かつ計画的な事業運営を行うことを目的として、平成29年3月に「斜里町下水道事業経営戦略」を策定しました。その後、総務省が平成31年4月に公表した「経営戦略ガイドライン改訂版」及び令和4年1月に示された「経営戦略の改定推進について」において、料金収入、施設更新費用及び維持管理費等を投資・財政計画に的確に反映させることが求められています。

こうした国の動向や本町下水道事業を取り巻く現状を踏まえ、現時点における経営状況の把握及び分析を行うとともに、投資・財政計画の見直しを行い、将来に必要な更新需要及び財政収支の見直しを検証しました。本計画は、これらの検討結果を基に、将来にわたり町民生活に必要な下水道サービスを安定的に提供することを目的として、「斜里町下水道事業経営戦略」を改定するものです。

2 経営戦略策定に当たっての基本方針

下水道事業に求められる役割を果たし、事業を将来にわたり継続的に運営していくため、次のような点を重視して、経営戦略を立案し、戦略に基づく合理的な経営を推進します。

- ① 公営企業事業に関する現状分析・将来予測や、経営環境の類似する団体との比較分析に基づき、戦略を立案します。
- ② 下水道事業における管渠・施設の状況を踏まえた「投資試算」と、企業債・使用料収入などの「財源試算」を行い、両者の調整を図った上で実現可能な戦略を立案します。
- ③ 投資（支出）と財源（収入）を均衡させ、安定的な経営を実現するため、組織運営の効率化や人材育成、施設・設備の合理化、民間活力の導入など、経営健全化に向けた取組を経営戦略において整理し、推進します。

3 計画期間

本計画は、中長期的な視点に立ち、経営基盤の強化等に計画的に取り組むことができるよう、10年以上の計画期間を基本とすることから、**令和8年度から令和17年度までの10年間**とします。なお、計画の見直しについては、5年ごとに実施することを基本とします（次回の見直しは令和13年3月を予定しています）。ただし、事業の進捗状況や社会経済情勢等の変化により、「投資・財政計画」と実績との間に著しい乖離が生じた場合には、必要に応じて随時見直しを行うものとします。

第2章 事業概要と現状分析

1 斜里町下水道事業の概要

(1) 沿革

本町における下水道事業は、町民の生活環境の向上を目的として、公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業により実施しています。

公共下水道事業については、昭和53年度に「斜里町公共下水道事業基本計画」を策定し、事業に着手しました。その後、管渠整備及び処理場建設を進め、昭和62年10月に一部供用を開始しました。以降、整備の進捗に合わせて処理区域を拡大し、管渠整備及び処理場の増設を行い、平成5年度には2系列目の供用を開始しています。現在は、事業計画区域396.0ヘクタールのうち、331.2ヘクタールの整備を完了しています。

特定環境保全公共下水道事業については、平成8年度に「斜里町ウトロ地区特定環境保全公共下水道事業計画」を策定し、事業に着手しました。その後、管渠整備及び処理場建設を進め、平成14年4月に一部供用を開始しました。以降、整備の進捗に伴い処理場の増設を行い、平成21年度には2系列目の供用を開始しています。現在は、事業計画区域66.8ヘクタールのうち、60.8ヘクタールの整備を完了しています。

なお、令和6年4月1日には、地方公営企業法を適用し、公営企業会計¹へ移行しました。

(2) 事業の現況

事業及び普及の概要は、次のとおりです。

図表 2-1 事業及び普及の概要（令和6年度末現在）

項目	公共下水道事業	特定環境保全公共下水道事業
供用開始年月日	昭和62年10月1日 (供用開始後37年6か月)	平成14年4月1日 (供用開始後22年0か月)
法適（全部・財務）・非適の区分	法適用（財務）	法適用（財務）
行政区域内人口	9,307人	1,081人
処理区域内人口	7,206人	892人
水洗化人口	6,844人	813人
普及率（水洗化率） (現在水洗便所設置済人口/ 現在処理区域内人口)	94.98%	91.14%

¹ 水道や下水道などは、料金（使用料）収入を元に特定の事業を行っており、民間企業のような性質を持っている。そのため、固定資産管理や複式簿記などの会計処理を行っており、その会計方式を公営企業会計という。

(3) 使用料体系

本町の下水道使用料体系は、企業債償還費などの固定的経費の割合が高いため、基本使用料により一定割合の収入を確保し、経営の安定化を図る構造としています。基本汚水排出量は 10 m³とし、これを超える排出量については、処理施設への負荷が大きくなることから従量制を採用しています。

令和 4 年 4 月には、使用料改定を行いました。下水道事業の財政状況は依然として厳しいことから、利用者の負担をできる限り抑える努力を行いつつも、事業の経営実態を反映した使用料体系について、今後も定期的に検討する必要があります。

図表 2-2 下水道使用料（公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業）

種 別	基本使用料 (1 か月につき)		超過使用料 (1 m ³ につき)
	基本汚水排出量	使用料	
一般用	10 m ³ まで	1,680 円	180 円
公衆浴場用	100 m ³ まで	13,200 円	144 円

(4) 施設の状況

【公共下水道事業】

下水道管渠については、昭和 54 年から整備を開始し、全体計画区域のうち定住区域については概ね整備を終えています。これまでに整備された汚水管渠施設の総延長は約 60.5km となっており、今後、布設から 50 年を経過する管渠が順次発生することから、適切な管理が必要となります。老朽化を放置した場合、流下機能の停止によるトイレ使用の制限や未処理下水の流出、管渠の破損による道路陥没など、日常生活や社会経済活動に重大な影響を及ぼすおそれがあります。

下水終末処理場については、昭和 62 年に供用を開始し、現在、築 37 年を迎えています。人口減少に伴い、下水道処理人口は減少傾向にあり、流入水量についても同様の傾向を示していますが、既設の 2 系列により運転を行っています。なお、下水道法に基づく機械・電気設備の標準耐用年数は 15 年とされていますが、機器更新に係る費用の把握及び更新時期の平準化を図るため、令和 2 年度に「斜里町下水道ストックマネジメント計画²」を策定し、令和 6 年度には第 2 期計画を策定しました。現在は、これらの計画に基づき、適切かつ継続的な改築・更新を進めています。

また、処理場へ下水を流入させるための 2 か所のポンプ場及び 9 か所のマンホールポンプについても、今後、計画的かつ適切に改築・更新を進めていく必要があります。

【特定環境保全公共下水道事業】

下水道管渠については、平成 9 年から整備を開始し、全体計画区域のうち定住区域については整備を完了しています。これまでに整備された汚水管渠施設の総延長は約 14.5km となっており、布設から 50

² 下水道施設全体の中長期的な施設状態を予測しながら維持管理、改築を一体的に捉えて計画的・効率的に管理するために、事業方針や実施計画を定めている。

年を経過するまでには一定の時間的猶予がありますが、日常的に適切な管理を行うことが重要となります。

下水処理場については、平成 14 年に供用を開始し、現在、築 22 年を迎えています。既設は 2 系列ありますが、観光人口の入込みに大きく左右される地区であることから季節変動が大きく、通常は 1 系列で運転し、夏休み期間や流水観光時期には 2 系列で運転しています。

また、処理場へ下水を流入させるため、管渠に設置されている全 15 か所のマンホールポンプについても、今後、適切に改築・更新を進めていく必要があります。

図表 2-3 施設の状況

項目	公共下水道事業	特定環境保全公共下水道事業
下水道管延長	汚水 60.5 km	汚水 14.5 km
処理区数	1 区（斜里処理区）	1 区（ウトロ処理区）
処理場数	1 施設	1 施設
排除方式	分流式	分流式
処理施設概要	斜里下水終末処理場	ウトロ下水処理場
所在地	斜里町字以久科北 27 番地	斜里町ウトロ西 180 番地
敷地面積	1.77ha	0.60ha
水処理方式	標準活性汚泥法 ³	オキシデーショondiッチ法 ⁴
処理能力	5,580 m ³ /日	2,150 m ³ /日
計画処理水量	5,123 m ³ /日最大	1,602 m ³ /日最大
マンホールポンプ所	9 カ所	15 カ所

（5）組織体系

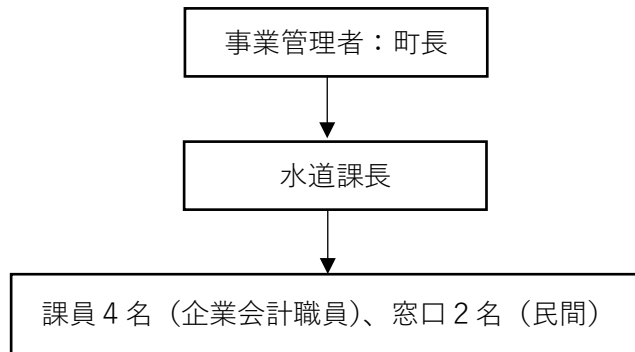
下水道事業は、現在、斜里町長を事業管理者とし、産業部水道課において運営しています。事業の執行体制は、課長職を含む町職員 5 名に加え、窓口業務を受託している民間職員 2 名の計 7 名で構成されています。

現行の職員構成は、課長職 1 名、係長職 2 名、技師 1 名、事務職 1 名、民間職員 2 名となっており、職種別では、技術職 3 名、事務職 4 名（うち 2 名は民間職員）となっています。

³ 活性汚泥法の一つであり、主に曝気槽（反応タンク）と最終沈殿池から構成される処理方式。曝気槽内において、下水と活性汚泥を混合・循環させながら空気を供給し、微生物の働きによって下水中の有機物を分解する。その後、最終沈殿池において活性汚泥を沈殿分離し、沈殿した汚泥の一部を曝気槽へ返送するとともに、上澄みの水を処理水として放流する仕組みとなっている。

⁴ 活性汚泥法の一つであり、環状（溝状）の曝気槽（オキシデーショondiッチ）と最終沈殿池から構成される処理方式。環状の曝気槽内において、下水と活性汚泥を循環させながら連続的に曝気を行い、微生物の働きによって下水中の有機物を分解する。その後、最終沈殿池において活性汚泥を沈殿分離し、沈殿した汚泥の一部を曝気槽へ返送するとともに、上澄みの水を処理水として放流する仕組みとなっている。

図表 2-4 組織体系



2 これまでの主な経営健全化の取組

(1) 民間活用及び技術者確保

民間活用については、施設の運転管理、巡回点検、窓口事務、使用料の収納などを民間業者に委託し、民間企業のノウハウを活用することで、下水道事業等において事務的・技術的知識を有する職員の不足に対応しています。

(2) ICT⁵活用による業務効率化

メーター検針については、民間企業においても人員不足により業務継続が困難となりつつある状況を踏まえ、令和6年度に町内全戸へ水道スマートメーター⁶を導入し、令和7年度から本格運用を開始しています。これにより、メーター検針に要していた労力及び人件費を大幅に削減しています。

さらに、現状においても若い担い手の減少や人材不足が顕著であることから、中央監視システム⁷の高度化などを通じて、維持管理の効率向上を図る取組を併せて実施しています。

(3) 施設の維持管理の統合及び下水汚泥処理の広域化

処理場施設の維持管理費の高騰といった課題を抱えていた斜里郡3町の終末処理場⁸及び下水処理場については、令和6年度から管理を統合し、一括管理とすることでコスト低減を図っています。

また、下水汚泥の処理については、これまで民間業者による堆肥化や焼却処分を行っていましたが、処

⁵ Information and Communication Technology の略称。情報の収集・処理・共有を効率化するための技術や仕組み。

⁶ 水道メーターに通信機能を備えた端末を設置し、遠隔で自動検針ができる装置。これにより、人が現地を訪問する手間が省け、検針データを自動かつ高頻度取得してリアルタイムで使用水量を把握できる。漏水の早期発見や、見守りサービス、町民への使用量通知なども可能となる。

⁷ 処理場施設内及びポンプ場等のさまざまな機器の状態をコンピュータで一元的に監視・制御する装置。遠隔での操作や、異常発生時のアラーム通知、運転状況の記録、省エネルギー管理などを行うことで、建物をより安全・快適に運用し、管理コストの削減にもつながる。

⁸ 斜里郡3町（斜里町、清里町、小清水町）終末処理事業組合で運営している、し尿処理場。

理費の高騰や安定的な処理の確保が困難となったことなどから、令和 3 年度途中に網走市と事務委託契約を締結し、網走市のコンポスト施設において堆肥化を実施しています。これにより、汚泥処理費用は従前のおおむね 3 分の 1 程度まで縮減されています。

(4) スtockマネジメント

下水道法に基づく機械・電気設備の標準耐用年数は 15 年とされています。これらの機器更新に係る費用を把握し、更新時期の平準化を図るため、令和 2 年度に「斜里町下水道ストックマネジメント計画」を策定し、令和 6 年度には第 2 期計画を策定しています。処理場施設については、当該計画に基づき、適切かつ継続的な改築・更新が進められています。

(5) その他

①資産の有効活用等

現時点では、有効活用が可能な遊休資産がないことから、収入増加につながる資産活用の取組については該当がない状況ですが、ダウンサイジング⁹等により遊休資産が発生した場合には、その有効活用に向けた検討を進めていきます。

②防災・安全対策

下水道事業における経営の健全化を図るためには、通常時のみならず、災害時等においても被害を最小限に抑え、下水処理機能を確保できるよう、あらかじめリスクヘッジ¹⁰を講じ、業務を継続できる体制を整える必要があります。

斜里町下水道事業では、「斜里町上下水道耐震化計画」に基づく基幹施設の耐震化をはじめ、町の個別計画において定められた各種対策にも取り組んでいます。これらの対策内容については、図表 2-5 に示します。

図表 2-5 防災・安全対策の取組

計画名	取組内容
斜里町地域防災計画	上下水道施設対策、予防対策等
斜里町下水道 BCP	下水道施設業務継続対策、予防対策等
斜里町上下水道耐震化計画	上下水道施設の耐震化

⁹ 施設の更新等に当たって、既存の施設規模より小さくすること。建設コストや維持管理コストの縮減を図るもの。

¹⁰ 将来起こりうるリスク（危険や損失）を予測し、事前にその影響を回避又は最小限に抑えるための対策を講じること。

③委託手法の見直し

維持管理及び施設巡回点検については、平成 17 年度から包括委託として実施しており、コスト低減を図った委託を継続しています。さらに、現在は直営で実施している水道事業の維持管理及び施設巡回点検についても、水道・下水道を一体とした業務として委託することを検討しており、さらなるコスト低減を図っていきます。

④地方公共団体の経営・財務マネジメント強化学業の活用

経営課題の解決を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業を活用し、令和 7 年度より公営企業経営アドバイザーの派遣を受けています。

3 経営比較分析表等を活用した現状分析

(1) 経営比較分析表について

経営比較分析表は、各公営企業の経営及び施設の状況を表す主要な経営指標とその分析で構成され、平成 29 年度からその公表が開始されました。各公営企業においては、経年比較や類似団体との比較を行うことで、経営の現状と課題を把握するための資料として活用されています。

下水道事業では、「経営の健全性・効率性」及び「老朽化の状況」の観点から、次の指標が用いられています。

「経営の健全性・効率性」に関する指標

①経常収支比率	②累積欠損金比率
③流動比率	④企業債残高対事業規模比率
⑤経費回収率	⑥汚水処理原価
⑦施設利用率	⑧水洗化率

「老朽化の状況」に関する指標

①有形固定資産減価償却率	②管渠老朽化率
③管渠改善率	

(2) 斜里町下水道事業の現状分析

公共下水道事業と特定環境保全公共下水道事業を合わせた下水道事業全体の分析結果は次のとおりです（決算値ベース¹¹⁾。なお、本町の下水道事業は令和 6 年度から地方公営企業法を財務適用しているため、実績値は 1 か年分のみとなります。

¹¹⁾ 地方公営企業決算状況調査の報告値に誤りがあり、総務省「経営比較分析表（令和 6 年度）」の数値とは一部差異が生じている。

「経営の健全性・効率性」に関する指標

① 経常収支比率

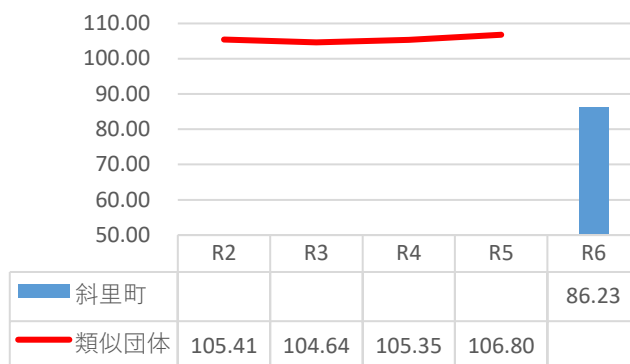
【指標の概要】

使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。当該指標は、単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要です。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で 86.23%となっており、経常損失が生じていることから、使用料改定や経費節減策の実行など、経営改善に向けた取組が必要です。

経常収支比率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 105.91%

※算出式 = 経常収益/経常費用 × 100

② 累積欠損金比率

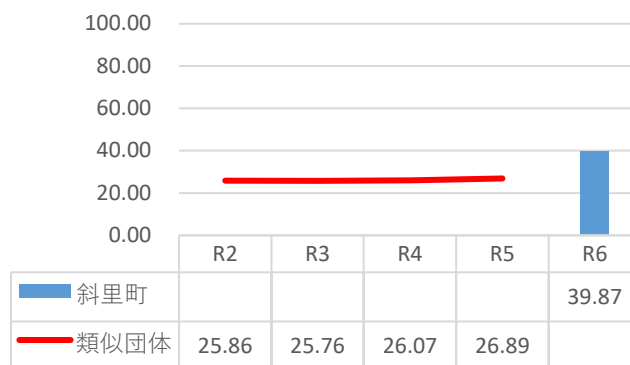
【指標の概要】

営業収益に対する累積欠損金の状況を表す指標です。当該指標は、累積欠損金が発生していないことを示す 0%であることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で 39.87%となっており、経営の健全性に課題がある状況です。0%となるよう経営改善を図っていく必要があります。

累積欠損金比率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 3.03%

※算出式 = 未処理欠損金 / (営業収益 - 受託工事収益) × 100

③ 流動比率

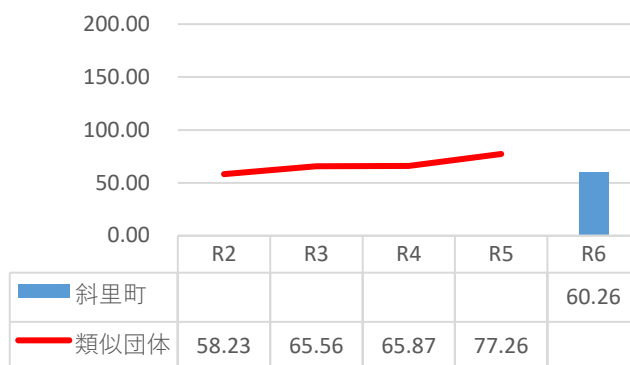
【指標の概要】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。当該指標は、1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す 100%以上であることが必要です。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で 60.26%となっており、類似団体と比較して低い数値にあります。経費節減などで資金を温存し、早期に短期安全性を確保する必要があります。

流動比率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 78.43%

※算出式 = 流動資産/流動負債 × 100

④企業債残高対事業規模比率

【指標の概要】

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。当該指標については、明確な数値基準はないとされていますが、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で1,420.39%となっており、企業債残高の規模が大きいたことが示されています。類似団体平均、全国平均を大きく上回っており、投資規模や使用料水準が適切か検討する余地があります。

⑤経費回収率

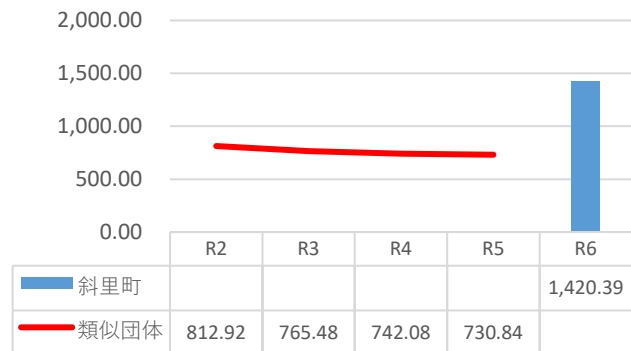
【指標の概要】

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あり、使用料水準等を評価することが可能です。当該指標は、一般的に、使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す100%以上であることが必要とされています。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で65.33%となっており、汚水処理に係る費用を使用料で賄いきれていないことが示されています。類似団体平均と比較して、数値が低い状況にあり、経費節減による維持管理費の圧縮や、適切な使用料水準を検討する必要があります。

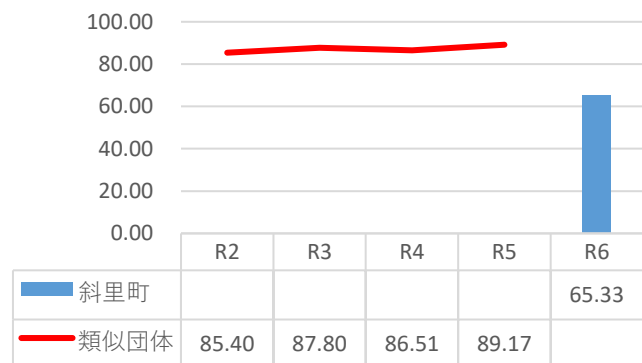
企業債残高対事業規模比率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 630.82%

※算出式 = (企業債現在高合計 - 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

経費回収率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 97.81%

※算出式 = 下水道使用料 / 汚水処理費 (公費負担分を除く) × 100

⑥ 汚水処理原価

【指標の概要】

有収水量 1 m³当たりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。当該指標については、明確な数値基準はないとされていますが、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、効率的な汚水処理が実施されているか分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で 294.08 円となっており、高い値を示しています。類似団体と比較して、約 1.6 倍となっており、汚水処理に係るコストが非常に高い状況にあることから、経費節減による維持管理費の圧縮や適切な使用料水準を検討する必要があります。

⑦ 施設利用率

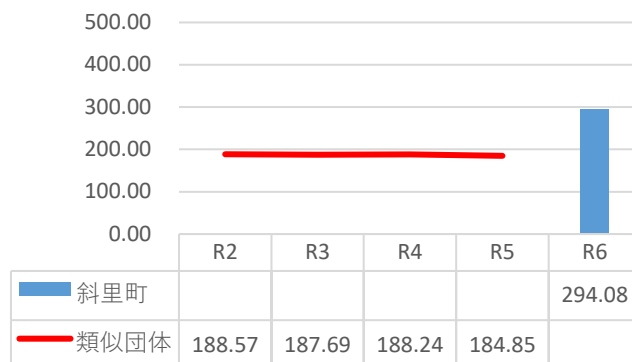
【指標の概要】

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。当該指標については、明確な数値基準はないとされていますが、一般的には高い数値であることが望まれます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で 41.79%となっています。類似団体と比較して低い水準にありますが、要因として、観光地区を有することから季節や年度ごとの観光客数の変動に対応するため、一定程度の施設能力を確保していることが挙げられます。

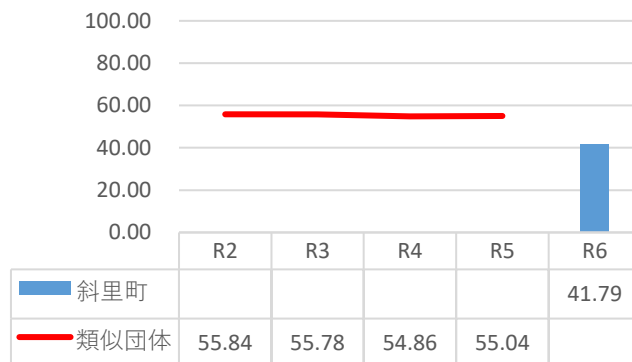
汚水処理原価（円）



※全国平均（R5 公共下水道事業）：138.75 円

※算出式 = 汚水処理費（公費負担分を除く）/年間有収水量

施設利用率（%）



※全国平均（R5 公共下水道事業）：58.94%

※算出式 = 晴天時一日平均処理水量/晴天時現在処理能力
× 100

⑧水洗化率

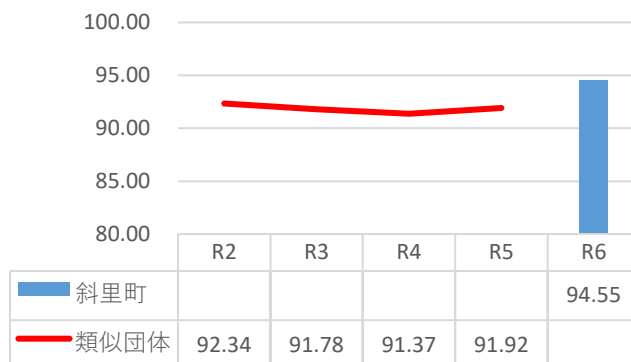
【指標の概要】

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をしている人口の割合を表した指標です。当該指標については、公共用水域の水質保全や、使用料収入の増加等の観点から100%となっていることが望ましいとされています。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で94.55%となっています。類似団体と比較して高い値にあり、積極的な施設整備や啓発活動により普及が進んだ結果と考えられます。

水洗化率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 95.91%

※算出式 = 現在水洗便所設置済人口 / 現在処理区域内人口
× 100

「老朽化の状況」に関する指標

①有形固定資産減価償却率

【指標の概要】

有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度合いを示しています。当該指標については、明確な数値基準はないとされていますが、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で60.88%となっており、老朽化が進行していることを示しています。特に公共下水道事業は、供用開始から40年程度経過し、経年劣化により管渠、処理場設備ともに不具合が増加傾向にあることから、計画的に更新事業に取り組む必要があります。

②管渠老朽化率

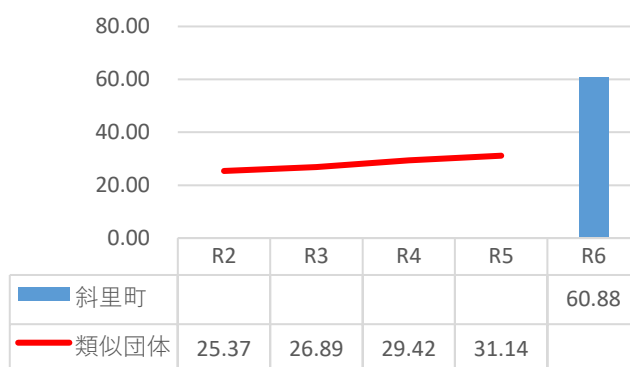
【指標の概要】

法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合いを示しています。当該指標は、明確な数値基準はないとされていますが、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、耐震性や今後の更新投資の見通しを含め、対外的に説明できることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で0%となっています。本町下水道事業は、供用開始が昭和62年度であるため、50年経過管は存在しません。

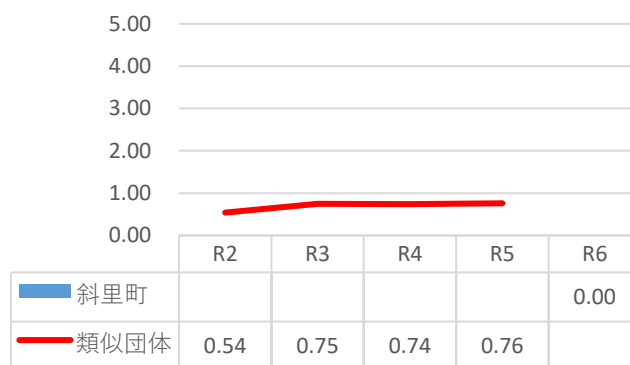
有形固定資産減価償却率（％）



※全国平均（R5 公共下水道事業）：41.09%

※算出式 = 有形固定資産減価償却累計額 / 有形固定資産償却対象資産帳簿原価 × 100

管渠老朽化率（％）



※全国平均（R5 公共下水道事業）：8.68%

※算出式 = 法定耐用年数を経過した管渠延長 / 下水道布設延長 × 100

③管渠改善率

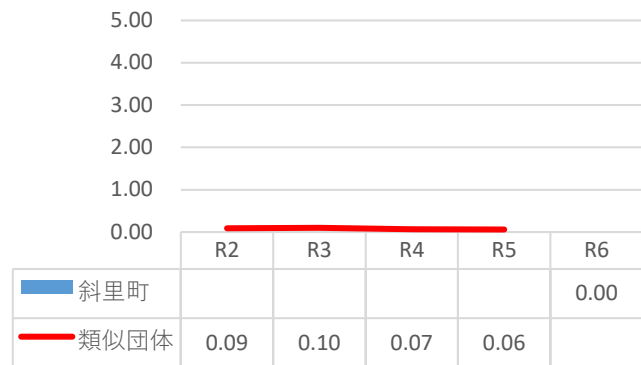
【指標の概要】

当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できます。当該指標については、明確な数値基準はないとされていますが、数値が1%の場合、全ての管路を更新するのに100年かかる更新ペースであることが把握できます。数値が低い場合、耐震性や今後の更新投資の見通しを含め、対外的に説明できることが求められます。

【現状分析】

当該指標は、令和6年度決算で0%となっています。現状においては、一定程度の健全性が確保されていることから、管渠の更新・改良は行っていません。

管渠改善率 (%)



※全国平均 (R5 公共下水道事業) : 0.22%

※算出式 = 改善 (更新・改良・維持) 管渠延長/下水道布設延長 × 100

全体総括

法適用初年度においては、経常収支が赤字となり、流動比率も低く、短期的な資金繰りに課題がある状況です。汚水処理原価についても高い水準にあることから、維持管理の効率化によるコスト削減を進めていますが、経費回収率の低さから使用料水準の定期的な見直しが不可欠となっています。

施設利用率については、季節や年度ごとの観光客数の変動を踏まえ、一定程度の施設能力を確保しているため、類似団体平均と比較して低い水準となっていますが、今後は人口減少を踏まえたダウンサイジングの継続的検討が必要です。水洗化率は高水準ですが、さらなる普及促進により収益基盤の強化を図ります。

施設の老朽化については、下水道事業の供用開始が昭和62年度であることから、50年経過管は存在しませんが、処理場設備の老朽化が進行しているため、経営状況と整合した計画的な更新を行っていく必要があります。

第3章 将来の事業環境

1 処理区域内人口

(1) 予測の手法

処理区域内人口は、「斜里町創生総合戦略」に示された「将来推計人口シミュレーション¹²」を基に、普及率等を考慮した上で予測しました。

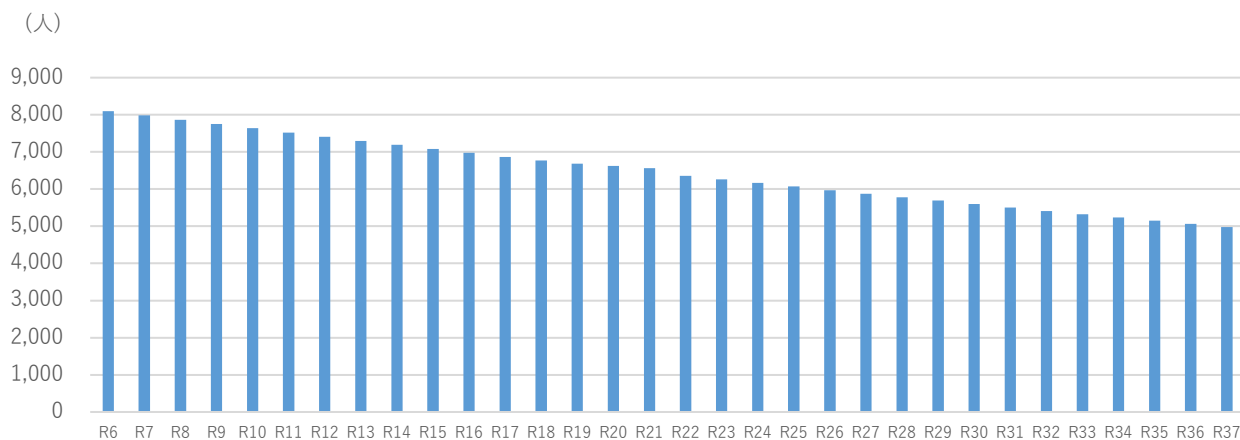
(2) 処理区域内人口の予測

処理区域内人口は、図表 3-1 及び図表 3-2 のとおり右肩下がりとなっており、令和 7 年度の見込値が 7,982 人であるのに対して、令和 37 年度の予測値は 4,976 人となり、30 年間で約 38%減少する予測結果となっています。

図表 3-1 処理区域内人口の実績及び予測

年度	R6 (実績)	R7 (見込)	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
処理区域内人口(人)	8,098	7,982	7,867	7,752	7,637	7,521	7,408	7,299	7,191	7,083	6,975	6,867

図表 3-2 処理区域内人口の予測 (30 年間)



2 有収水量

(1) 予測の手法

処理区域内人口予測と大口需要家(企業等)の直近5年間の水量の推移から一般家庭の有収水量と大口需要家の有収水量をそれぞれ予測しました。

¹² 国立社会保障・人口問題研究所「地域別将来推計(2023)」の仮定値を使用した、将来推計Aを採用。

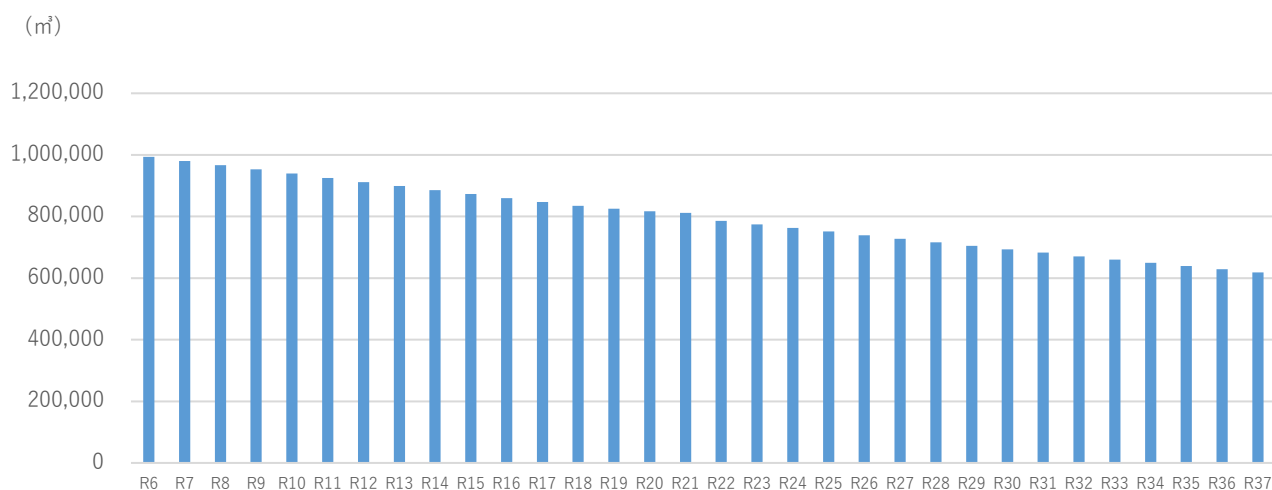
(2) 有収水量の予測

有収水量についても、図表 3-3 及び図表 3-4 のとおり右肩下がりとなっており、令和 7 年度の見込値が 980,626 m³であるのに対して、令和 37 年度の予測値は 618,673 m³となり、30 年間で約 37%減少する予測結果となっています。

図表 3-3 有収水量の実績及び予測

年度	R6 (実績)	R7 (見込)	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
有収水量(m ³)	993,905	980,626	966,869	953,102	939,324	925,472	911,890	898,878	885,917	872,946	859,964	847,021

図表 3-4 有収水量の予測 (30 年間)



3 使用料収入

(1) 予測の手法

基本使用料については、処理区域内人口の推計及び直近 5 年間の需要家数の推移を勘案の上、予測しました。超過使用料については、有収水量の推計に基づき、予測しました。なお、現行の使用料水準を前提とした場合と、使用料改定を実施した場合の 2 つの推計パターンにより試算を行います。

【パターン 1】 現行の使用料水準を前提とした場合

【パターン 2】 令和 11 年度に 20%、令和 15 年度に 15%の改定を実施した場合

(2) 使用料収入の予測

上記で示した2つの推計パターンによる使用料収入の試算は、次のとおりです。

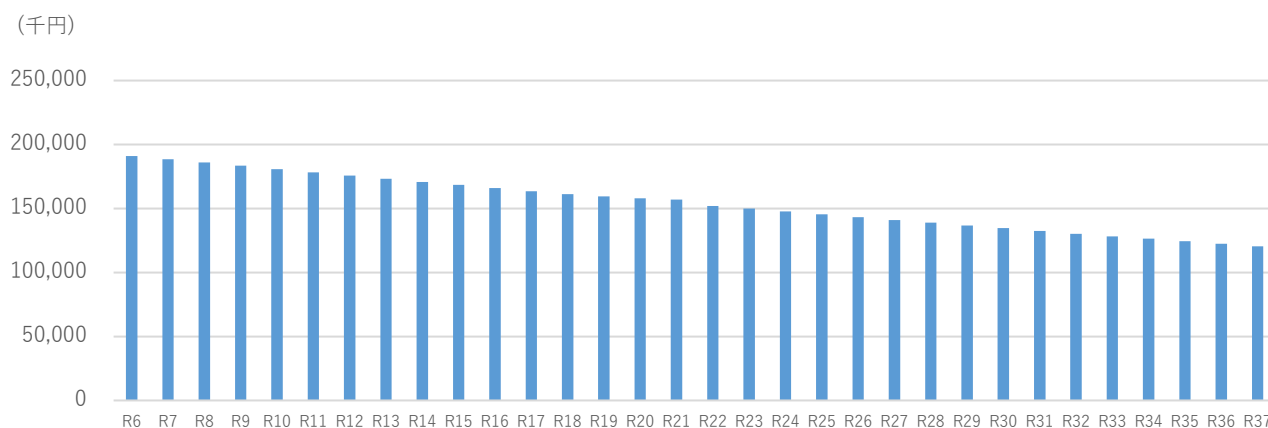
【パターン1】 現行の使用料水準を前提とした場合

使用料改定を行わなかった場合、図表3-5及び図表3-6のとおり年々減少することが見込まれますが、大口需要家からの収入が比較的安定していることから、令和7年度の見込値が188,577千円であるのに対して、令和37年度の予測値は120,402千円となり、減少率は約36%を想定しています。

図表3-5 パターン1による使用料収入（税抜）の予測

年度	R6 (実績)	R7 (見込)	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
税抜使用料(千円)	190,944	188,577	186,003	183,425	180,843	178,256	175,702	173,273	170,840	168,403	165,962	163,536

図表3-6 パターン1による使用料収入（税抜）の予測（30年間）



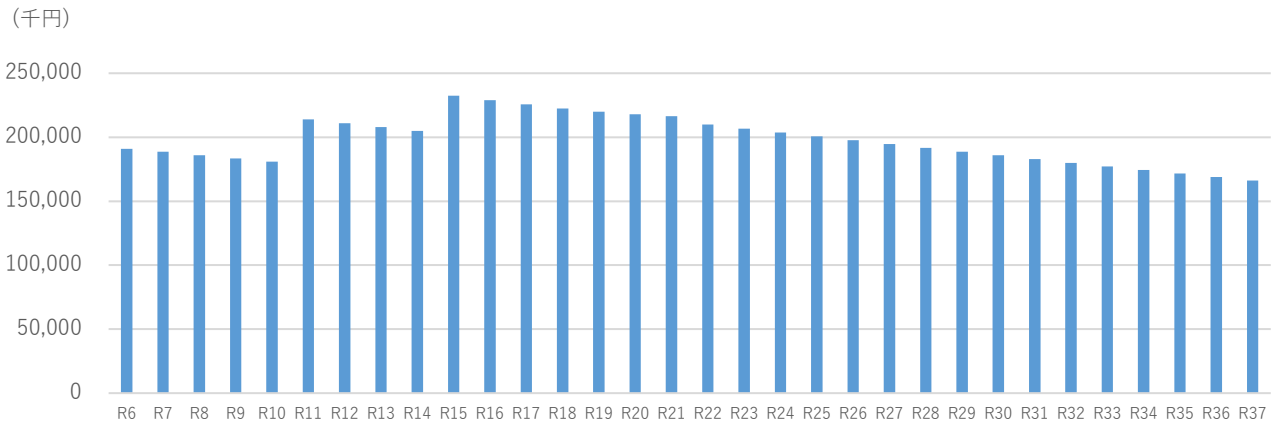
【パターン2】 令和11年度に20%、令和15年度に15%の改定を実施した場合

令和11年度に20%、令和15年度に15%の改定を実施した場合の使用料収入は、図表3-7及び図表3-8に示すとおりと見込まれ、令和15年度には232,396千円まで増加する見込みです。また、令和37年度の予測値は166,155千円となり、令和7年度の見込値188,577千円に対して、約12%の減少を想定しています。

図表3-7 パターン2による使用料収入（税抜）の予測

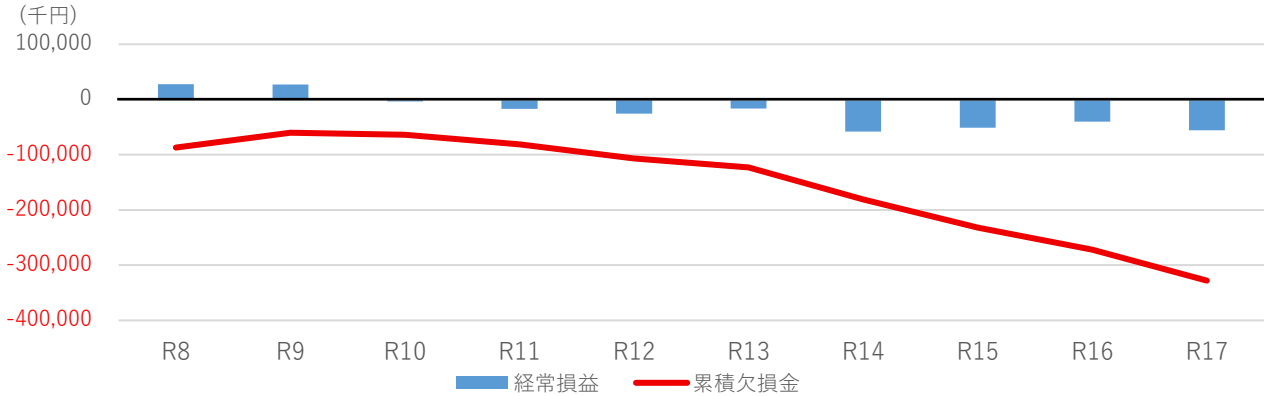
年度	R6 (実績)	R7 (見込)	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
税抜使用料(千円)	190,944	188,577	186,003	183,425	180,843	213,907	210,842	207,928	205,008	232,396	229,028	225,680

図表 3-8 パターン 2 による使用料収入（税抜）の予測（30 年間）

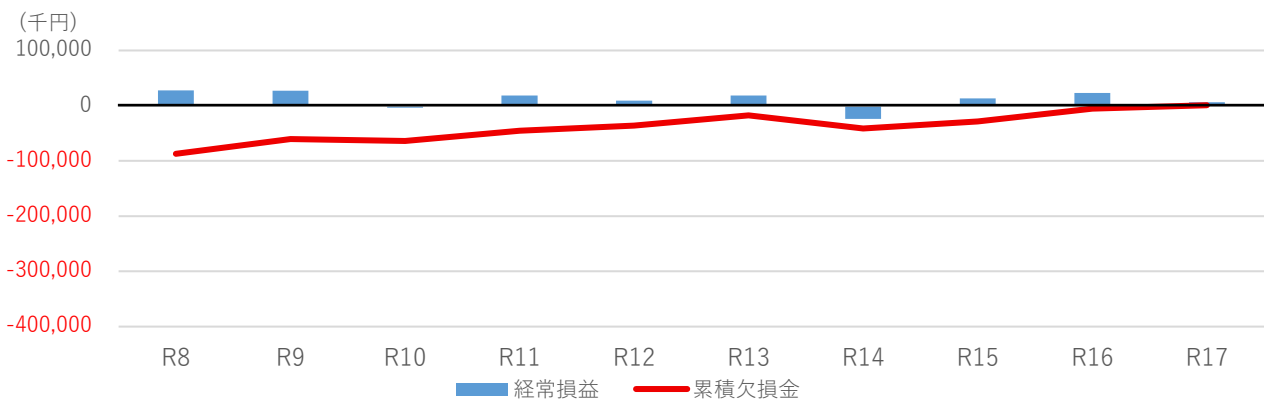


パターン 1 の使用料収入とした場合、赤字が継続し、累積欠損金は令和 17 年度に 327,985 千円に達します。パターン 2 の使用料収入とした場合、単年の収支はおおむね黒字を維持し、累積欠損金は令和 17 年度に解消できる見込みです。よって、投資・財政計画においては、パターン 2 を採用し、試算することとします。

図表 3-9 パターン 1（現行の使用料水準）の使用料収入とした場合の収支見通し



図表 3-10 パターン 2（令和 11 年度、令和 15 年度に改定）の使用料収入とした場合の収支見通し



4 組織

斜里町が令和6年6月に策定した第7次総合計画（令和6～15年度）では、効率的かつ効果的な行政運営を推進するため、「専門職等人材の確保」及び「人材育成の取組推進」を掲げています。

水道・下水道事業にかかる技術職（土木）については、現在3名が担当していますが、全国的な傾向と同様に、近年は新たな技術職の採用が極めて困難な状況にあります。このため、技術職における業務の適切な分担及び業務量の平準化に向けて、企業会計・一般会計の枠組みにとらわれない柔軟な人員配置が求められており、計画期間内に水道課の組織体制に大きな見直しが生じる可能性があります。

今後においても、下水道事業に必要な知識や経験を組織内に蓄積しつつ、官民連携のさらなる推進による業務の効率化を図り、持続可能な事業運営に取り組んでいきます。

5 施設

（1）予測の手法

下水道施設の更新予測に当たっては、時間計画保全¹³を原則とし、以下の2つの推計パターンで試算を行います。

【パターン1】法定耐用年数による更新

【パターン2】図表3-9で示した管渠、建築・土木、電気、機械などの種類ごとに本町が定めた目標耐用年数による更新

図表 3-11 下水道施設の目標耐用年数

区分	法定耐用年数	目標耐用年数
管渠	50年	70年
建築・土木	50年	70年
電気	20年	25年
機械	20年	25年

¹³ 施設の特性に応じて、法定耐用年数や目標耐用年数により、あらかじめ定めた周期で更新時期を定める管理方法。

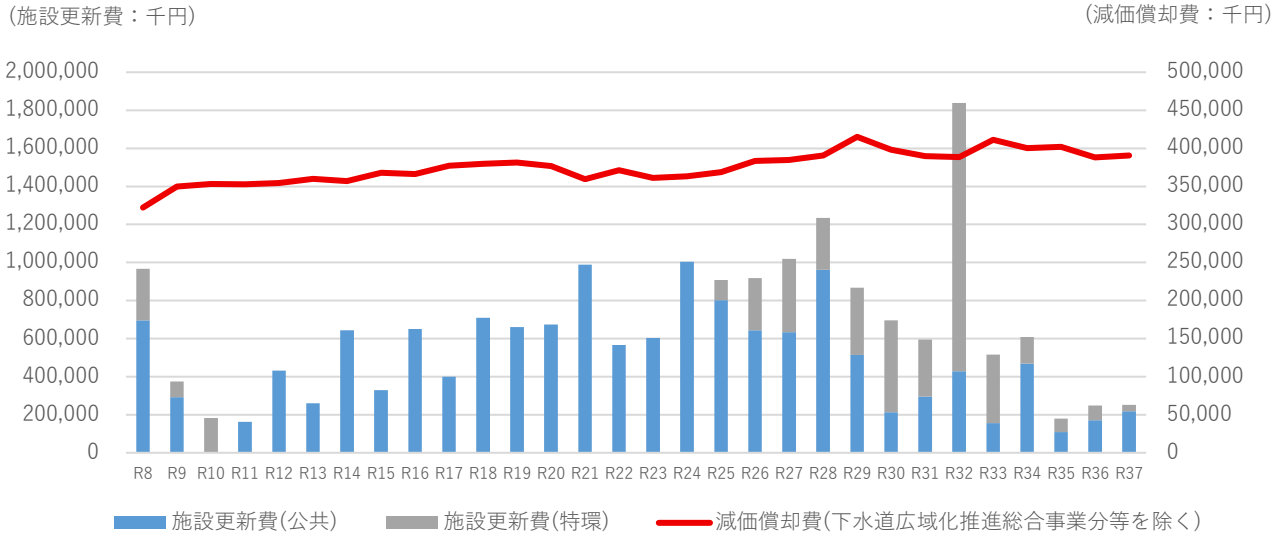
(2) 施設の見通し

上記で示した2つの推計パターンによる施設更新費の試算は、次のとおりです。

【パターン1】法定耐用年数による更新

- ・ 30年間の施設更新費：194億8,940万円
- ・ 当該計画期間内（10年間）の施設更新費：44億200万円

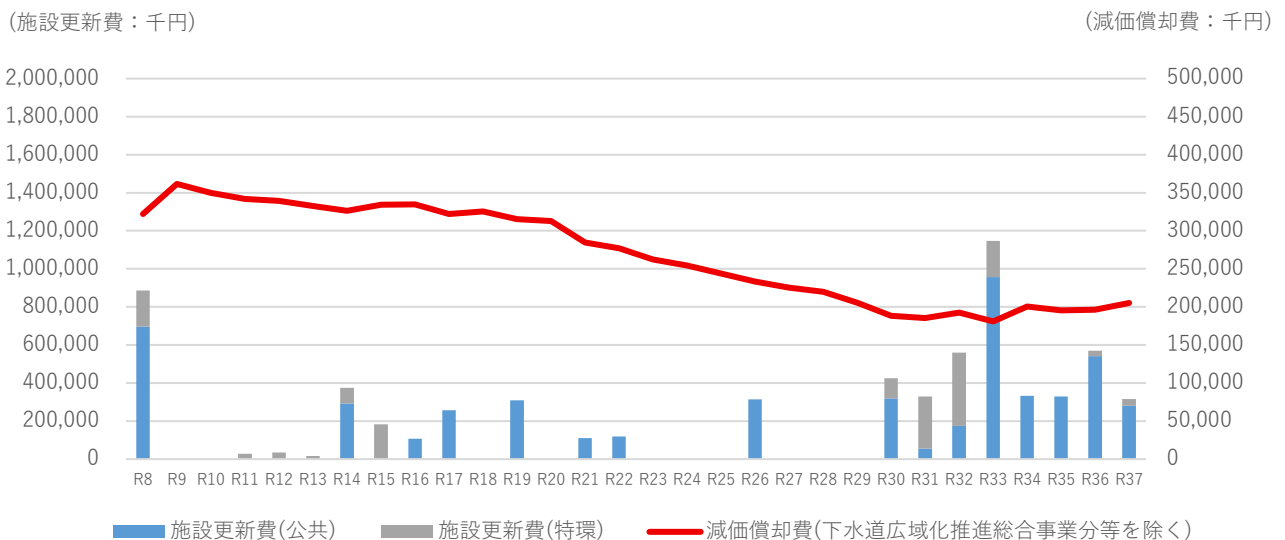
図表 3-12 パターン1による施設更新費と減価償却費の見通し



【パターン2】目標耐用年数による更新

- ・ 30年間の施設更新費：67億5,300万円
- ・ 当該計画期間内（10年間）の施設更新費：18億9,020万円

図表 3-13 パターン2による施設更新費と減価償却費の見通し

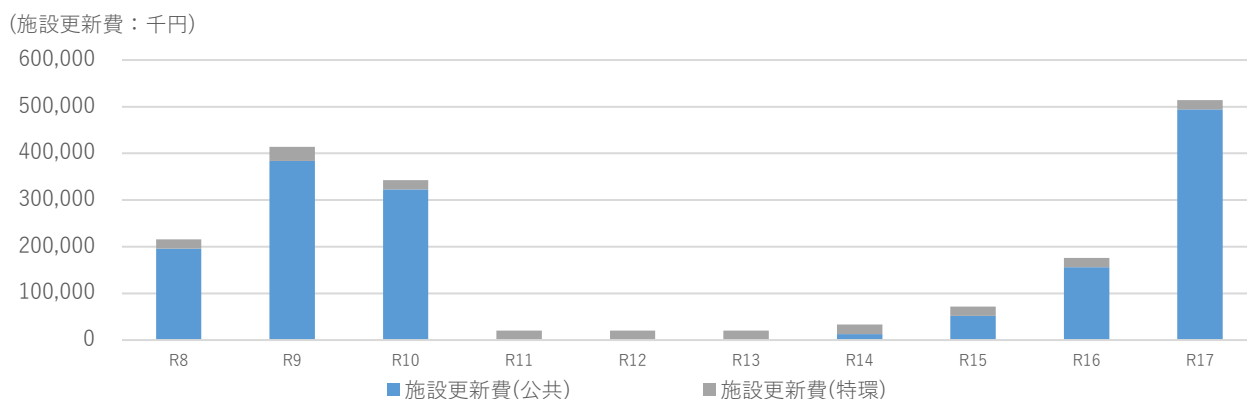


投資試算の結果、パターン1の事業量とした場合、10年間の施設更新費は44億200万円と見込まれ、過大な規模となるほか、減価償却費が高水準で推移することから、経営の中長期的な安定性を損なうおそれがあります。

このため、パターン2を採用した上で事業量の平準化や更新以外の事業との調整を図り、10年間の施設更新費を以下のとおり見込むこととします。

- ・当該計画期間内（10年間）の施設更新費：18億2,800万円

図表 3-14 パターン2を採用した上で事業量を平準化した場合の施設更新費



なお、計画期間内の建設改良事業としては、上記の施設更新費に加え、下水道広域化推進総合事業（旧 MICS 事業）として、し尿等受入施設の建設工事や公共汚水柵の新設工事などを予定しています。

第4章 経営の基本方針

まちづくりのマスタープランである「斜里町第7次総合計画（令和6年6月）」では、「みんなで一緒にとりくむ、持続可能なまちづくり」を基本テーマに掲げ、6つの基本目標を設定しています。このうち、「安心して住みつづけられるまち」では、その下位施策として「くらしを守る上下水道の整備」を位置付け、「下水道事業の継続性の確保」及び「上下水道事業の健全経営」を基本施策として掲げています。

これらを踏まえ、本経営戦略における経営方針は、「安定した下水道事業の継続」及び「経営の健全性の向上」とします。

具体的な取組として、下水処理施設の耐震化や老朽化対策を計画的に進めるとともに、し尿処理場との統合（下水道広域化推進総合事業（旧 MICS 事業））に向けた施設整備を進めます。

また、経営面においては、経営基盤の強化を図るため、外部委託の効率化や下水道汚泥の有効利用などに取り組みます。

図表 4-1 下水道事業経営の経営方針及び取組内容

経営方針	具体的な取組	取組内容
安定した下水道事業の継続 経営の健全性向上	下水処理施設の耐震化	斜里町上下水道耐震化計画等を基に、下水処理施設の耐震化を図ることにより、災害に強く持続可能な下水道とするための対策を講じていきます。
	処理場・ポンプ場設備の適切な更新	ストックマネジメント計画に基づき、適切かつ計画的な設備更新を行っていきます。
	し尿処理との統合 （下水道広域化推進総合事業）	斜里郡3町（斜里町、清里町、小清水町）で発生するし尿を斜里下水終末処理場で受け入れることにより、効率的な処理を行います。
	下水道資源の有効利用の 安定的な継続	網走市と広域で実施している下水道汚泥の堆肥化について、安定的な継続を図ります。あわせて、課題となっている堆肥の利用先を安定的に確保するため、利用しやすい堆肥の生産を目指します。
	経営の管理・監視	経営戦略の進捗管理を踏まえた予算計上及び執行を行います。あわせて、経営状況に応じた定期的な使用料の見直しを行うことにより、安定的な経営の確保を図ります。
	外部委託の効率化	上下水道施設の維持管理を一体的に外部委託することにより、技術職の担い手不足への対応を図ります。

第5章 投資・財政計画（収支計画）

1 投資・財政計画（収支計画）

（法適用企業・収益の収支）

斜里町下水道事業 投資・財政計画

（単位：千円、％）

区 分		年 度										
		令和7年度 (決算見込)	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	令和17年度
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)	225,211	227,905	225,746	223,346	257,226	253,084	247,698	270,583	292,998	288,633	285,196
	(1) 使用料収入	188,577	186,003	183,425	180,843	213,907	210,842	207,928	205,008	232,396	229,028	225,680
	(2) 受託工事収益 (B)											
	(3) その他	36,634	41,902	42,321	42,503	43,319	42,242	39,770	65,575	60,602	59,605	59,516
	2. 営業外収益	348,772	416,907	413,115	421,560	416,083	428,605	415,778	490,251	462,008	449,643	463,055
	(1) 補助金	203,362	264,790	239,058	236,510	220,695	229,265	218,992	246,952	220,642	212,433	220,301
	他会計補助金	199,457	255,790	239,058	230,510	220,695	219,265	218,992	214,452	213,142	212,433	210,301
	その他補助金	3,905	9,000	0	6,000	0	10,000	0	32,500	7,500	0	10,000
	(2) 長期前受金戻入	145,299	152,117	174,057	185,050	195,388	199,340	196,786	243,299	241,366	237,210	242,754
	(3) その他	111	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収入計 (C)	573,983	644,812	638,861	644,906	673,309	681,689	663,476	760,834	755,006	738,276	748,251	
収 益 的 支 出	1. 営業費用	561,305	568,783	559,339	588,121	590,069	606,867	583,416	724,148	686,181	662,885	690,512
	(1) 職員給与	21,575	22,774	10,400	10,555	10,714	10,875	11,040	17,826	18,037	11,540	11,714
	基本給	8,807	9,692	4,337	4,402	4,468	4,535	4,603	8,409	8,061	4,813	4,885
	退職給付費	2,252	2,203	2,236	2,269	2,304	2,338	2,374	2,408	2,445	2,481	2,519
	その他	10,516	10,879	3,827	3,884	3,942	4,002	4,063	7,009	7,531	4,246	4,310
	(2) 経費	215,448	223,819	226,601	242,007	232,995	251,497	234,495	325,167	292,316	279,799	299,463
	動力費	27,188	28,609	29,039	29,477	29,918	30,366	30,822	31,285	31,753	32,230	32,716
	修繕費	21,446	22,657	22,976	23,301	23,630	23,963	24,301	24,644	24,993	25,347	25,707
	材料費	355	402	408	413	420	426	433	439	446	454	461
	その他	166,459	172,151	174,178	188,816	179,027	196,742	178,939	268,799	235,124	221,768	240,579
(3) 減価償却費	324,282	322,190	322,338	335,559	346,360	344,495	337,881	381,155	375,828	371,546	379,335	
2. 営業外費用	40,561	48,556	52,599	60,645	64,705	65,443	61,583	60,557	55,757	52,326	51,514	
(1) 支払利息	22,072	29,938	36,320	44,597	50,095	50,054	47,128	43,561	41,152	38,468	36,940	
(2) その他	18,489	18,618	16,279	16,048	14,610	15,389	14,455	16,996	14,605	13,858	14,574	
支出計 (D)	601,866	617,339	611,938	648,766	654,774	672,310	644,999	784,705	741,938	715,211	742,026	
経常損益 (C)-(D) (E)	△ 27,883	27,473	26,923	△ 3,860	18,535	9,379	18,477	△ 23,871	13,068	23,065	6,225	
特別利益 (F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
当年度純利益（又は純損失）(E)+(H)	△ 27,883	27,473	26,923	△ 3,860	18,535	9,379	18,477	△ 23,871	13,068	23,065	6,225	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (I)	△ 114,582	△ 87,109	△ 60,186	△ 64,046	△ 45,511	△ 36,132	△ 17,655	△ 41,526	△ 28,458	△ 5,393	832	
流動資産 (J)	391,148	453,943	465,940	442,707	432,732	413,796	403,356	352,750	343,995	341,127	325,867	
うち未収金	4,283	4,326	4,369	4,413	4,457	4,502	4,547	4,592	4,638	4,684	4,731	
流動負債 (K)	554,649	577,878	591,919	601,284	597,604	583,963	568,932	560,738	550,610	545,186	538,263	
うち建設改良費分	330,721	351,711	363,490	370,571	364,584	348,613	331,228	320,657	308,128	300,279	290,907	
うち一時借入金												
うち未払金	223,928	226,167	228,429	230,713	233,020	235,350	237,704	240,081	242,482	244,907	247,356	
累積欠損金比率 ($\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$)	50.88	38.22	26.66	28.68	17.69	14.28	7.13	15.35	9.71	1.87	-	
地方財政法施行令第15条第1項により算定した資金の不足額 (L)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
営業収益－受託工事収益 (A)-(B) (M)	225,211	227,905	225,746	223,346	257,226	253,084	247,698	270,583	292,998	288,633	285,196	
地方財政法による資金不足の比率 ((L)/(M)×100)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

(法適用企業・資本的収支)

斜里町下水道事業 投資・財政計画

(単位:千円)

区 分		年 度											
		令和7年度 (決算見込)	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	令和17年度	
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債	358,700	298,500	411,400	323,400	165,100	161,200	149,100	136,200	150,500	184,000	310,000
		うち資本費平準化債	147,200	158,000	142,900	149,200	149,000	145,100	133,000	120,100	113,300	104,200	92,200
		2. 他 会 計 出 資 金											
		3. 他 会 計 補 助 金	76,125	27,476	37,088	39,986	44,563	48,556	48,210	47,841	47,497	43,843	44,391
		4. 他 会 計 負 担 金											
		5. 他 会 計 借 入 金											
		6. 国(都道府県)補助金	240,730	90,000	298,200	180,000	167,500	456,250	193,750	16,500	36,000	88,000	257,000
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金											
		8. 工 事 負 担 金	0	0	13,300	16,800	160,800	449,550	187,050	0	0	10,920	34,580
	9. そ の 他	1,588	0	0	0	0	0	0	910	3,640	0	0	
	計 (A)	677,143	415,976	759,988	560,186	537,963	1,115,556	578,110	201,451	237,637	326,763	645,971	
	(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)	677,143	415,976	759,988	560,186	537,963	1,115,556	578,110	201,451	237,637	326,763	645,971	
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	460,260	238,000	602,500	388,600	353,800	931,400	406,500	41,700	81,800	192,100	530,200
		うち職員給与費			8,200	8,300	8,500	8,600	8,700	1,700	2,800	9,100	9,200
		2. 企 業 債 償 還 金	338,158	330,721	351,711	363,490	370,571	364,584	348,613	331,228	320,657	308,128	300,279
		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 (D)	798,418	568,721	954,211	752,090	724,371	1,295,984	755,113	372,928	402,457	500,228	830,479		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		121,275	152,745	194,223	191,904	186,408	180,428	177,003	171,477	164,820	173,465	184,508	
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	101,462	139,290	167,769	174,466	184,089	178,100	174,666	169,268	160,986	164,994	162,815
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額											
		3. 繰 越 工 事 資 金											
		4. そ の 他	19,813	13,455	26,454	17,438	2,319	2,328	2,337	2,209	3,834	8,471	21,693
計 (F)	121,275	152,745	194,223	191,904	186,408	180,428	177,003	171,477	164,820	173,465	184,508		
補填財源不足額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
企 業 債 残 高 (H)		3,055,690	3,032,069	3,091,758	3,051,668	2,846,197	2,642,813	2,443,300	2,248,272	2,078,115	1,953,987	1,963,708	

2 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

（1）収支計画のうち投資についての説明

①目標設定

経営方針である「安定した下水道事業の継続」を実現するため、以下の目標を設定します。

図表 5-1 投資についての目標

処理施設の耐震化率 （耐震補強面積/施設面積）	斜里下水終末処理場管理棟の耐震補強を実施することにより、下水処理施設の耐震化率を 18.2%から 42.3%に向上させます。
し尿処理との統合（下水道広域化推進総合事業）	斜里郡 3 町（斜里町、清里町、小清水町）で発生するし尿を斜里下水終末処理場で受け入れるため、施設整備を推進し、令和 14 年度の供用開始を目指します。

なお、長期目標（30 年）として、処理施設の耐震化率 100%を設定します。

②主な建設改良投資

投資・財政計画で予定する主な建設改良投資は、以下のとおりです。

図表 5-2 計画期間内に予定する主な建設改良投資

事業	対象施設	内容	建設改良費
公共下水道	斜里下水終末処理場	機械・電気設備更新	1,072,500 千円
		し尿等受入施設整備	1,638,500 千円
		下水処理施設耐震化	162,500 千円
特定環境保全 公共下水道事業	ウトロ地区マンホールポンプ所	機械・電気設備更新	200,000 千円

③投資・財政計画の策定に当たって反映した取組

投資・財政計画の策定に当たって反映した取組は、以下のとおりです。

図表 5-3 投資・財政計画の策定に当たって反映した取組

管渠、処理場等の建設・更新に関する事項・投資の平準化に関する事項	目標耐用年数に基づいた更新パターンを採用した上で、経営状況や繰入金抑制の観点から、投資の平準化を図ります。
広域化・共同化・最適化に関する事項	斜里郡3町（斜里町、清里町、小清水町）で運営するし尿処理場の老朽化に伴い、施設の整備及び運営の効率化を図るため、斜里下水終末処理場内に受入施設を整備します。
民間活用（PPP/PFI ¹⁴ など）に関する事項	該当なし
防災・安全対策に関する事項	斜里下水終末処理場管理棟の耐震補強を実施します。
その他の投資に関する事項	該当なし

（2）収支計画のうち財源についての説明

①目標設定

良好な収支状況を保ち、更新財源や運転資金を確保していくため、以下の目標を設定します。

図表 5-4 財源についての目標

経常収支比率	令和6年度の決算値（86.23%）から段階的に改善し、令和15年度以降は100%以上を維持します。
累積欠損金比率	令和6年度の決算値（39.87%）から段階的に改善し、令和17年度までに0%とすることを目指します。
経費回収率	令和6年度の決算値（65.33%）から段階的に改善し、令和11年度までに70%以上、令和15年度までに80%以上を達成・維持します。

なお、長期目標（30年）として、経常収支比率100%以上、経費回収率80%以上の維持を設定します。

¹⁴ PPPは「Public Private Partnership」の略で、官民連携事業の総称。PFIは「Private Finance Initiative」の略で、PPPの一種。PFIはPFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して行う手法。

②財源の説明

財源についての反映事項は、以下のとおりです。

図表 5-5 財源の説明

使用料収入の見通し	処理区域内人口や有収水量などの事業環境予測に基づき試算しました。なお、令和 11 年度に 20%、令和 15 年度に 15%の使用料改定を見込みます。
繰入金に関する事項	一般会計側との協議に基づき、下記の経費について補助を受けます。 <ul style="list-style-type: none"> ・雨水処理に要する経費 ・不明水処理に要する経費 ・水洗便所に係る改造命令等に関する事務に要する経費 ・地方公営企業法の適用に要する経費 ・分流式下水道等に要する経費（資本費） ・下水道事業債（特別措置分）償還に要する経費 ・職員人件費の一部 ・児童手当に要する経費 ・基礎年金拠出金に要する経費 ・維持管理費の一部
国庫補助金に関する事項	補助事業の財源として、国庫補助金を受け入れます。
企業債に関する事項	建設改良費の財源として、下水道事業債、過疎対策事業債、辺地対策事業債等を借り入れます。また、資金状況に応じて、資本費平準化債を借り入れます。
資産の有効活用に関する事項	該当なし
その他の財源に関する事項	該当なし

(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費（委託費、修繕費、人件費等）の積算の考え方等については、以下のとおりです。

図表 5-6 投資以外の経費についての説明

民間活力の活用に関する事項	現状の下水処理場等の維持管理委託を継続し、令和 9 年度からは水道施設の維持管理を一体化することにより効率化を図ります。
職員給与費に関する事項	令和 8 年度は技術職 2 人分を見込み、令和 9 年度以降は事務職 1 人分、技術職 1 人分を計上します。業務フローの見直し等により、時間外勤務の抑制を図りますが、定期昇給や人事異動、ベースアップ等を想定し、毎年度 1.5%の上昇率を見込みます。
動力費に関する事項	機器更新に併せ、省エネルギー化を進めるほか、運転方法の工夫等により削減を図りますが、燃料調整費の動向等も加味し、令和 6 年度の単価を基準に、毎年度 1.5%の上昇率を見込みます。
修繕費に関する事項	施設の経年化等に伴う増として、令和 6 年度の実績を基準に、毎年度 1.5%の上昇率を見込みます。
委託料に関する事項	経常的経費については、労務単価の上昇や施設の経年化等に伴う増として、令和 6 年度の実績を基準に、毎年度 1.5%の上昇率を見込む一方、臨時的経費については、業務内容の精査や事業量の圧縮により削減を図ります。
企業債利息に関する事項	新規に借り入れる企業債の貸付利率を 2.5%と見込みます。また、利率見直し分については、個別に利息額を算定します。
その他の経費に関する事項	備用品については、品質や機能の条件を満たす中で、より廉価な製品を選定することとするほか、その他の経費についても IT ¹⁵ などの新技術の活用により圧縮を図ります。

¹⁵ 情報技術。Information Technology の略称。ネットワークやコンピュータなどに用いられる技術の総称。

3 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

（1）今後の投資についての考え方・検討状況

今後の投資については、施設状況や工事価格の動向、人口動態等を注視しながら慎重に判断し、施設の健全性と経営の安定を両立していきます。

図表 5-7 今後の投資についての考え方・検討状況

広域化・共同化・最適化に関する事項	該当なし
投資の平準化に関する事項	最新の施設状況等を把握し、建設改良投資のさらなる抑制・平準化を検討します。
民間活力の活用に関する事項（PPP/PFI など）	事業や施設の規模から PPP や PFI の導入については、課題も多いと認識していますが、引き続き、制度や費用対効果などの情報収集に努めます。
その他の投資に関する事項	該当なし

（2）今後の財源についての考え方・検討状況

使用料のあり方については、4年に一度、検討を行うこととしており、次回は令和10年度の検討開始を予定しています。また、建設改良事業の財源となる国庫補助金や企業債については、町にとって、より有利な財源の確保に努めます。

図表 5-8 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料の見直しに関する事項	使用料収入で必要経費を賄えない状況が継続していることから、使用料のあり方について、定期的に検討を実施します。次回は、令和10年度の検討開始を予定しています。
繰入金に関する事項	経費負担や繰入のルールについて、適宜検討し、財政部門と協議・調整を行うこととします。
資産活用による収入増加の取組について	保有現金について、より有利な運用方法を検討します。また、有価物の売却等による収入増加の取組を検討します。
その他の取組	施設の更新に当たっては、国庫補助金の活用や交付税措置率の高い企業債を発行するなど、適切な財源確保に努めます。

(3) 今後の投資以外の経費についての考え方・検討状況

BPR¹⁶やDX¹⁷の手法、最新技術などを用い、積極的な経費の抑制に努めます。また、適切な点検修繕により、施設を健全な状態で可能な限り長期間使用することを目標としています。

図表 5-9 今後の投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項（包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI など）	中長期複数年契約や対象業務の範囲等について、適宜検討します。ウォーターPPP ¹⁸ については、国の制度動向や財政支援、先行自治体の実証事例を継続的に把握・分析し、本町の上下水道の特性と地域実情に即した段階的検討を進めていきます。
職員給与費に関する事項	民間委託の活用に加え、BPR や DX の手法により業務の効率化を図ることで、職員給与費の抑制に努めます。
動力費に関する事項	高効率機器の導入やダウンサイジングなど、費用対効果を勘案しながら動力費の節減策実施を検討します。また、オンサイト PPA による太陽光発電設備の整備を検討します。
修繕費に関する事項	適切な点検修繕により、施設を健全な状態で可能な限り長期間使用するよう努めます。
委託料に関する事項	効率的な発注形態などについて、適宜検討します。
その他の取組	支払利息抑制のため、金利情勢等に応じて、据置期間や借入期間の調整等を検討します。

¹⁶ 既存の業務フローを抜本的に見直し、全体を再構築することで、組織や制度、システムを刷新し、コスト削減や生産性向上を目指す経営手法のこと。

¹⁷ デジタル技術（AI、IoT など）を活用し、ビジネスや社会のあり方を根本的に変革することを指す「デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation）」の略称。

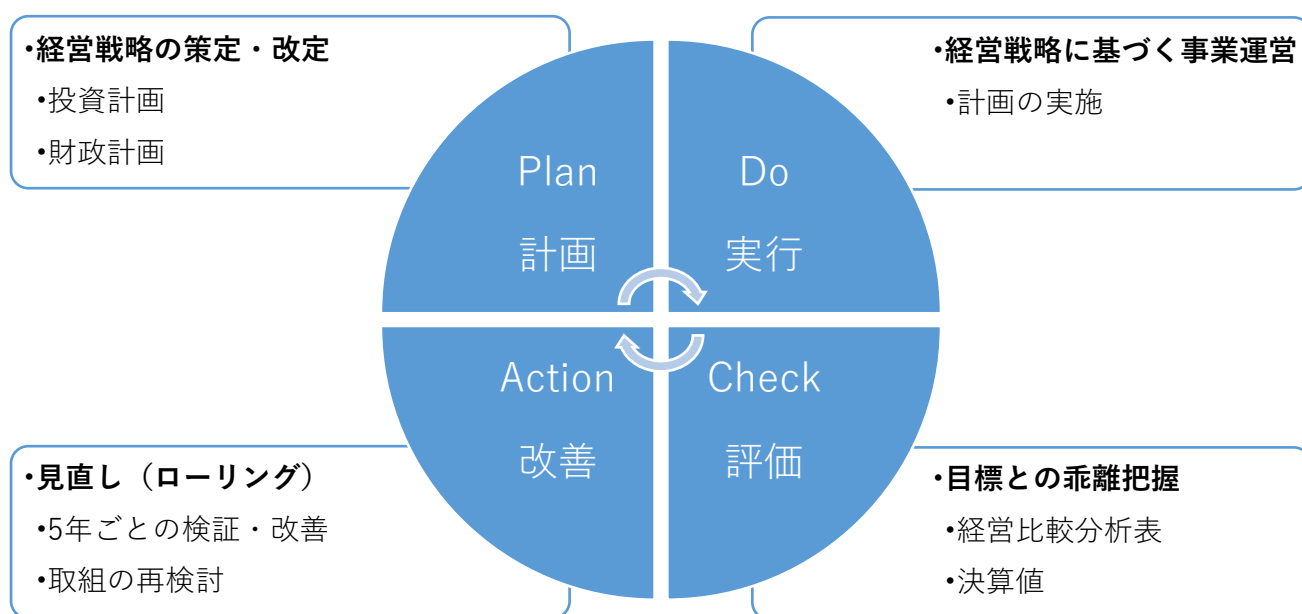
¹⁸ 水道・下水道・工業用水道などの水分野において、民間企業が持つノウハウを活用して施設管理や更新を行う官民連携（Public Private Partnership）の手法のこと。

第6章 経営戦略の事後検証、改定、進捗管理等に関する事項

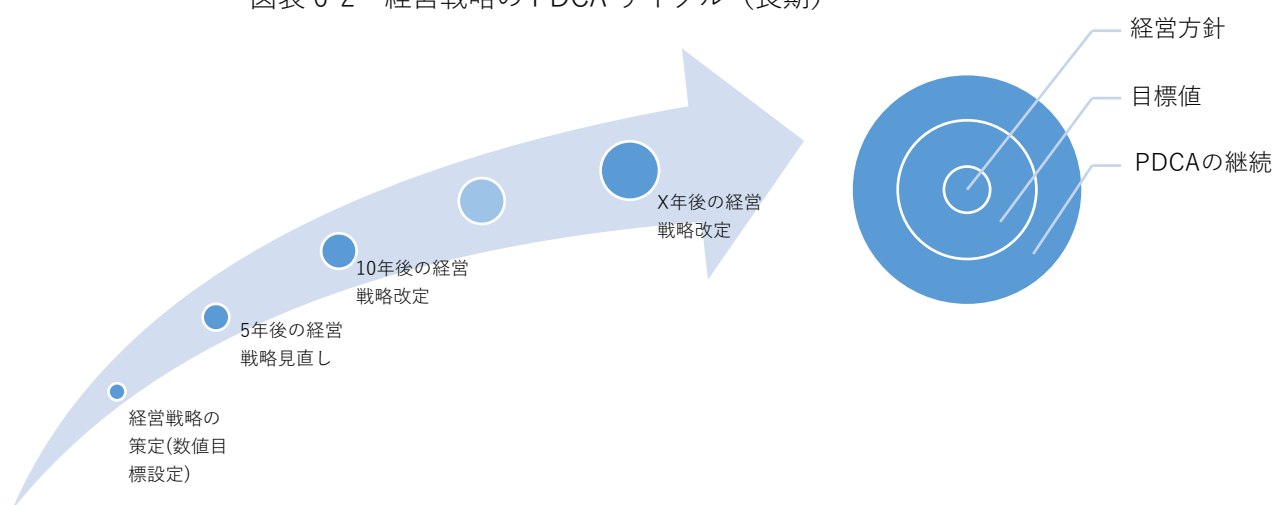
1 経営戦略の事後検証、改定、進捗管理等に関する事項

経営戦略に掲げた施策と事業計画の着実な実施のため、PDCA サイクル¹⁹によって毎年度の進捗管理と5年後の計画の見直しを行います。そのイメージを図表6-1及び図表6-2に示します。計画期間は10年間とし、PDCA サイクルに則り5年ごとに見直し、経営指標をはじめとする活動成果をホームページ等に公表していきます。なお、次回の改定は令和18年3月の予定となっています。

図表6-1 経営戦略のPDCAサイクル（短期）



図表6-2 経営戦略のPDCAサイクル（長期）



¹⁹ 継続的に業務を改善するための実行手法。具体的には、業務計画の作成（Plan）、計画に則った実行（Do）、実践の結果を目標と比べる点検（Check）、発見された改善すべき点を是正する（Action）の4つの段階を繰り返すことで、段階的に業務レベルを向上させることができる。

2 経費回収率の向上に向けたロードマップ

国土交通省「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(令和2年7月22日)」に基づき、下水道事業（公共下水道事業・特定環境保全公共下水道事業）における経費回収率の向上に向けたロードマップを図表6-3に示します。

経費回収率については、低下傾向となっていますが、図表6-3に掲げた取組により、段階的に改善することを目標にしています。また、これらの取組により、経常収支比率や企業債残高対事業規模比率など、他の経営指標についても改善を図っていく予定です。

なお、本町では、令和4年度に使用料改定を実施しましたが、今後においても、人口減少や物価上昇の動向等を見極めつつ、定期的な使用料のあり方について検討することとしています。

図表 6-3 経費回収率の向上に向けたロードマップ

	R6 (決算)	R7 (見込)	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
業績目標（経費回収率の目標値）	65.33%	61.82%	65%以上			70%以上			80%以上			
収入増加のための具体的取組												
使用料のあり方に関する検討実施					○	○			○	○		
経費負担・繰入ルールの検討実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
支出削減のための具体的取組												
エネルギー効率の高い機器の選定							○					○
効率的な運転方法の検討実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
ダウンサイジングの検討実施							○					○
各業務の手法等の見直し	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
外部委託の効率化の検討実施	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
広域化共同化の取組												
下水道広域化推進総合事業		○	○	○	○	○	○	○				
経営の定期的な検証・計画の見直し												
経営戦略の進捗管理	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
経営戦略の見直し・改定		○					○					○