

玉名市公共下水道事業経営戦略

計画期間：令和8(2026)年度～令和17(2035)年度



令和8(2026)年3月

玉名市 公共下水道事業経営戦略 目次

第1章 経営戦略(第3期)策定にあたって	1
1 経営戦略策定の趣旨	1
2 計画期間	1
3 計画の位置付け	2
第2章 玉名市公共下水道事業の現状	3
1 下水道の役割	3
2 下水道事業の類型	4
3 玉名市公共下水道事業の概要	5
4 経営状況分析	13
第3章 今後の見通しと課題	25
1 有収水量及び使用料収入の予測	25
2 施設の見通し	27
3 組織の見通し	29
4 予測を踏まえた現状の課題	30
第4章 経営の基本方針と効率化・経営健全化への取組	31
1 経営の基本理念	31
2 基本方針と効率化・経営健全化への取組	32
3 経営目標	34
第5章 投資・財政計画	35
1 投資・財政計画の計算根拠	35
2 投資・財政計画(シミュレーション)	40
第6章 経営戦略の進捗管理	50
1 経営推進体制	50
2 PDCA サイクルの実行	50
3 次回以降の見直し	51
【用語集】	52

本文中、各表の金額は表示単位未満を四捨五入しており、端数処理の関係上合計が一致しない場合があります。

また、巻末の用語集で説明している用語については赤字にしています。

第1章 経営戦略(第3期)策定にあたって

1 経営戦略策定の趣旨

下水道事業は、雨水及び汚水を排除し、都市の健全な発達及び公衆衛生の向上に寄与し、併せて公共用水域の水質の保全に資することを目的とし、安全で快適な生活環境を形成するうえで重要な社会インフラです。

しかしながら、近年、下水道事業を取り巻く環境は大きく変化しており、急速な人口減少や節水型家電の普及などによる使用料収入の減少、施設の老朽化に伴う更新需要の増大、物価高騰による更新費用の増加など、年々厳しさを増しています。そのため、経営環境が厳しさを増す中であっても、サービスの提供を安定的に継続できるように、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化と経営の健全化に取り組むことが必要になります。

総務省においても、令和4(2022)年1月に「経営戦略策定・改定マニュアル」が改定され、①今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映、②施設の老朽化を踏まえた、将来における更新費用の的確な反映、③物価上昇等により上昇傾向にある維持管理費、委託費、動力費等の的確な反映、④上記内容を反映した上での必要となる経営改革(料金改定、民間活用及び効率化等)、以上4つの視点から実効性のある新たな経営戦略の策定が求められています。

玉名市では、平成28年3月に第1期の「玉名市下水道事業経営戦略」を策定し、その後、令和3年3月に改定を行い、経営の健全化に取り組んでいるところです。

今回改定する「玉名市公共下水道事業経営戦略(第3期)」は、経営環境の変化に適切に対応し、計画的な施設の更新、徹底した効率化と経営の健全化への一層の取り組みを推進することにより、市民生活に重要な下水道サービスを将来にわたり持続的・安定的に提供していくための指針として策定するものです。

2 計画期間

計画期間は、令和8(2026)年度から令和17(2035)年度までの10年間とします。

3 計画の位置付け

本市下水道事業の主な施策は、最上位計画である「第2次玉名市総合計画」に基づいており、本経営戦略は、総合計画に掲げる本市の将来都市像を実現するための下水道事業（公共下水道事業）に関する経営計画として位置付けています。

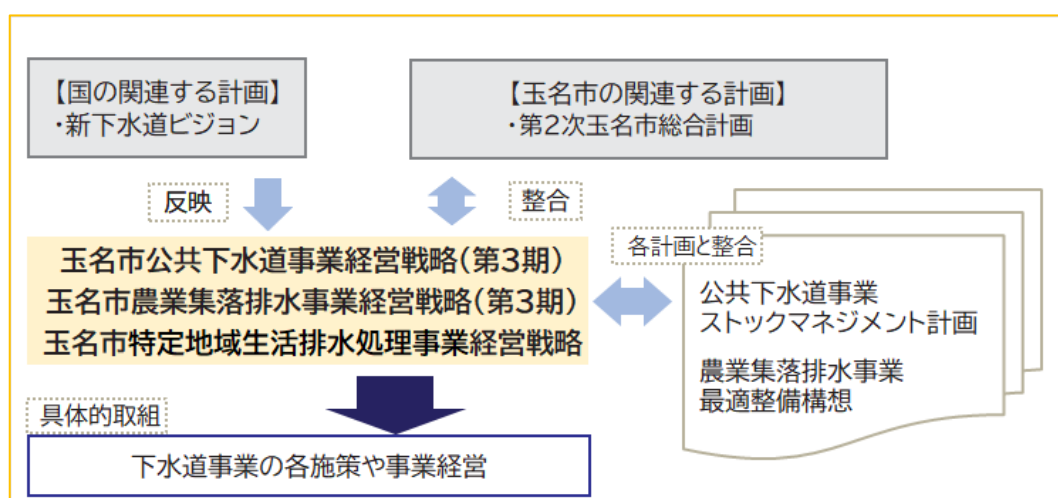
基本目標：便利で快適な都市づくり

主要施策：水道・下水道等の整備

- 公共用水域の水質保全や快適な市民生活の向上を図るため、引き続き、全体計画区域内の認可拡張を実施し、早期完了を目指すとともに、効率的かつ適正な整備を実施します。
- 下水道施設の維持、機能継続を図るため、「玉名市公共下水道ストックマネジメント計画」（以下、「ストックマネジメント計画」という）に基づき、下水道施設の更新を計画的に実施します。
- 九州新幹線新玉名駅周辺の汚水を適正に処理するため、「新玉名駅周辺等整備基本計画」や「玉名市都市計画マスタープラン」を踏まえ、開発状況に応じた下水道等の整備に努めます。
- 浸水被害の軽減を図るため、雨水対策については、効率的な整備手法等を検討します。
- 生活排水による公共用水域の水質汚濁を防止するため、浄化槽に関する啓発活動に努めるとともに、浄化槽の設置支援及び整備を推進します。
- 地域の実情に応じた効率的かつ適正な農業集落排水処理施設の整備を図るため、老朽化による機能低下が懸念される污水处理場等の改修を「農業集落排水施設最適整備構想」に基づき計画的に実施し、施設の機能強化に努めます。

本経営戦略においては、上記の施策に基づき運営を行うとともに、他の最新の計画等との整合を図ります。

図1 本経営戦略の位置づけ



第2章 玉名市公共下水道事業の現状

1 下水道の役割

下水道事業は、当初、雨水及び汚水の排除を目的としたものでした。その後、昭和45(1970)年の下水道法改正において、公共用水域の水質保全が目的に追加され、現在は、「浸水防除」、「公衆衛生の向上」及び「公共用水域の水質保全」を目的として事業が実施されています。下水道の具体的な役割は次のとおりです。

公衆衛生:街を清潔にする

下水道が整備されることで汚水が側溝や河川等に直接流れなくなるため、街が清潔に保たれ、ハエ・蚊等の害虫や悪臭の発生も防ぐことができます。

浸水防除:街を浸水から守る

市街地の雨をすみやかに排除し、私たちの暮らしを守ることも下水道の大きな役割です。道路等に雨水が溜まり水浸しにならないよう、素早く排水しています。

水質保全:身近な環境を守る

下水処理場でさまざまな処理を行いきれいになった水は、消毒して川や海に戻します。

SDGs への貢献:エネルギー・資源を創る

下水処理場では、汚水をきれいに処理するだけでなく、下水処理場できれいになった水を再生水として利用したり、下水処理の過程で発生したバイオガスを自動車燃料や都市ガスとして利用したり、下水汚泥からリンを回収して肥料を作ったり等、下水道資源のポテンシャルは高いと考えられています。これらの取り組みを通じて、循環型社会の推進や脱炭素社会への実現などSDGs への貢献が期待されています。

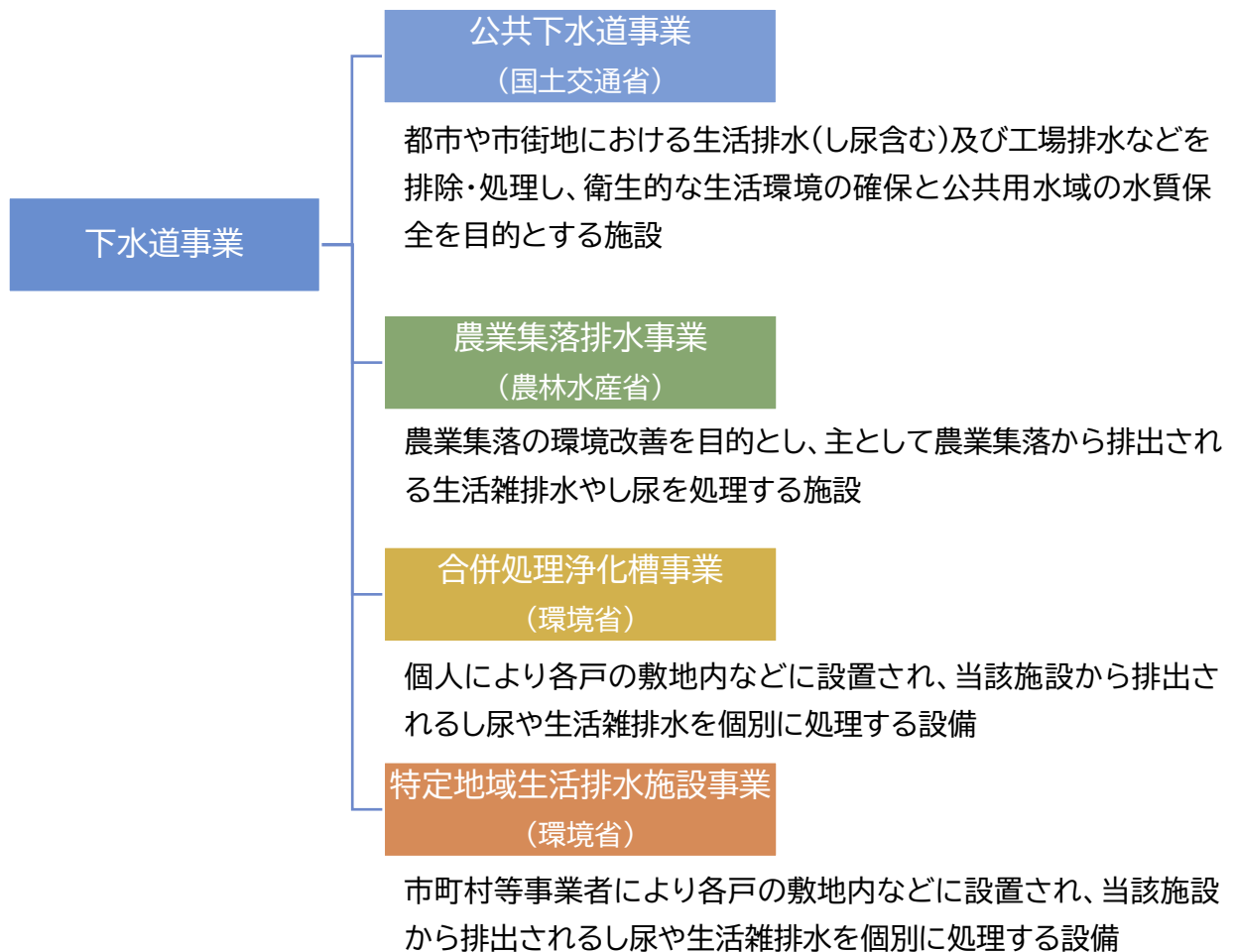


2 下水道事業の類型

本市の下水道事業は、公共下水道事業、農業集落排水事業、合併処理浄化槽事業、特定地域生活排水処理施設事業の4つを実施しています。

このうち、本経営戦略においては、「公共下水道事業」について取り扱います。

図2 玉名市下水道事業の種類



3 玉名市公共下水道事業の概要

(1) 事業の概要

公共下水道事業は、玉名処理区を中心に整備が進められてきました。昭和47(1972)年に建設事業に着手し、昭和56(1981)年4月に玉名市浄化センターの供用を開始しました。平成14(2002)年4月に地方公営企業法の一部適用を行い、平成28(2016)年4月からは全部適用へ移行しています(法適用化)。玉名処理区域の中心は旧玉名市街地であり、事業着手以降、段階的に処理区域を拡大し、管渠の整備が進められてきました。

また、平成17(2005)年10月には旧岱明町と合併し、岱明処理区が公共下水道区域に加わりました。岱明処理区については、「玉名市と長洲町との公共下水道に関わる汚水の排除及び処理に関する事務の委託」に基づき、処理区内の汚水を長洲町浄化センターにおいて共同処理しています。

今後は全市的な視点での維持管理や施設の更新が求められており、効率的な施設運用と財政負担の最適化が課題となっています。

普及状況としては、令和6年(2024年)度末現在、処理区域内人口は約35,000人、普及率は56.43%、水洗化人口は約31,000人、水洗化率は88.92%となっており、現在も整備を行っています。

図3 水洗化人口と水洗化率の推移

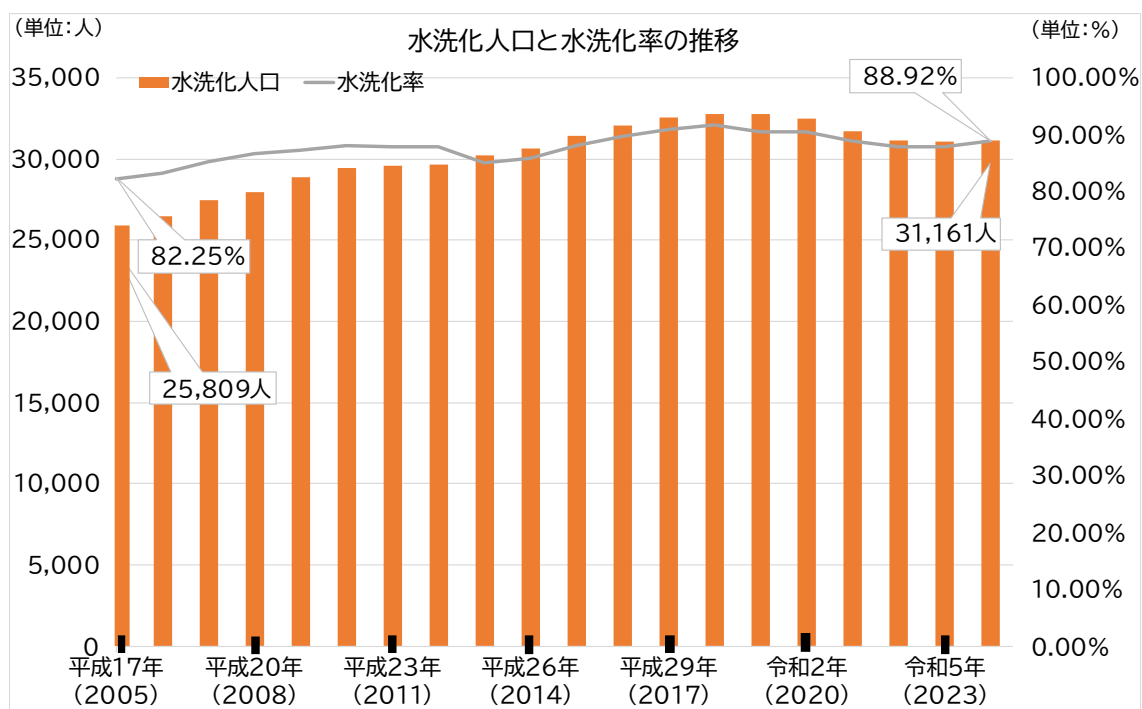


表1 玉名市公共下水道事業概要

事業名	公共下水道事業	
	玉名処理区	岱明処理区
建設開始	昭和47(1972)年12月	昭和52(1977)年1月
供用開始	昭和56(1981)年4月	平成3(1991)年4月
法適・非適用区分	法一部適用:平成14(2002)年4月 法全部適用:平成28(2016)年4月	
処理区域内人口密度 (令和6(2024)年度)	29.62人/ha	
流域下水道等への 接続の有無	なし	
処理場数/処理区数	1箇所/2処理区 (玉名処理区及び岱明処理区)	
広域化・共同化・最適化 実施状況	岱明処理区は長洲町浄化センターへ接続し、長洲町と共同処理を実施しています。今後、老朽化した施設に対する維持管理および建設負担金について費用の増加も予想されますが、共同で検討し効率化を図っていく予定です。 また、平成30年度から4市4町で構成する「くまもと汚水処理広域化・共同化検討会(県北ブロック)」に参加し、処理場及び汚泥処理の集約化や維持管理事務の共同化について協議し経営効率化の検討を行っています。	

(2) 使用料体系の状況

本市公共下水道事業の使用料体系は、玉名市公共下水道条例第16条の規定に基づき、基本料金と超過料金で設定しています。

表2 使用料体系

(税抜き)

	基本料金		超過料金	
	(1月につき)		(1立方メートルにつき)	
用途	汚水量	金額	汚水量	金額
一般用	8立方メートルまで	1, 290円	8立方メートルを超え 30立方メートルまでの分	166円
			30立方メートルを超え 50立方メートルまでの分	180円
			50立方メートルを超える分	214円
公衆浴場排水	設定なし		1立方メートルにつき	20円
温泉排水			1立方メートルにつき	20円
一時排水			1立方メートルにつき	214円
プール排水			1立方メートルにつき	20円

<井戸水のみ使用した場合>

表3 使用料(井戸水のみ)

人数(人)	1	2	3	4	5	6	7	8
汚水量(立方メートル)	6	12	18	24	30	36	42	48

・1人増すごとに6立方メートル加算する。

・人数の認定については、毎月1日を基準日とする。

<水道と井戸を併用している場合>

水道水と井戸水の合計水量(井戸水を1人1月あたり4立方メートル加算し計算)

図4 令和7(2025)年度 熊本県内各市の20m³あたりの金額比較

(税込み、単位:円)

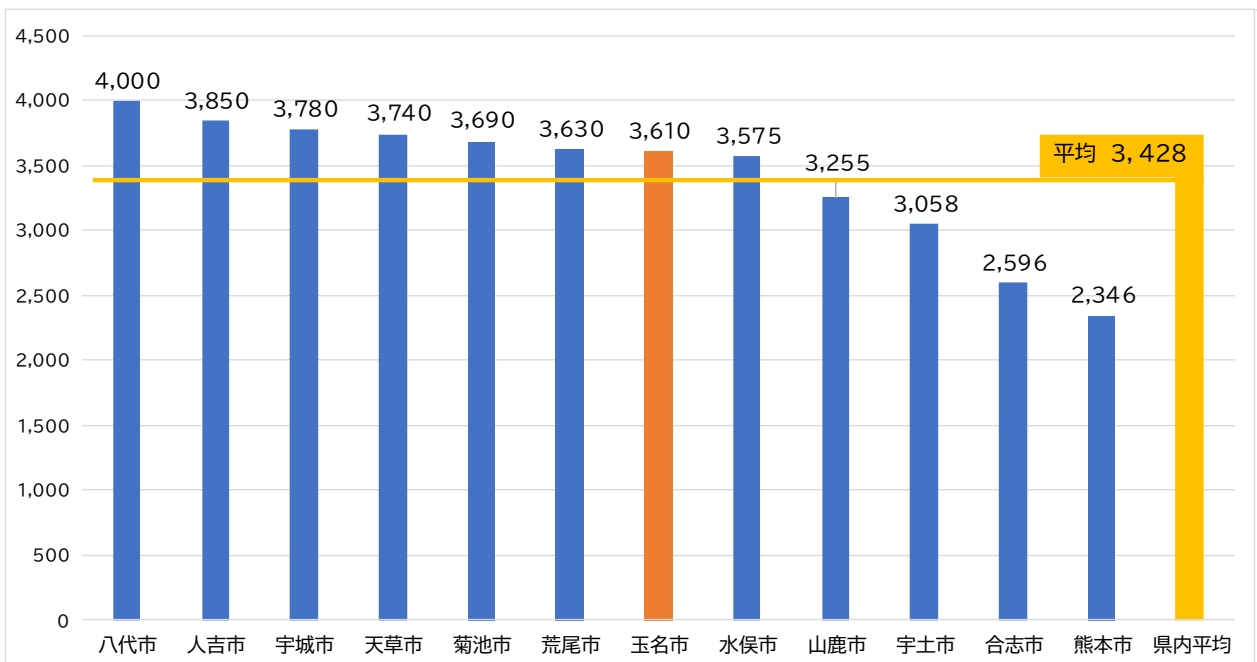


表4 過去3か年における条例上の使用料推移及び実質的な使用料推移

使用料の推移	条例上の使用料(税込み)	実質的な使用料(税抜き)
令和4(2022)年度	3,610円	3,320円
令和5(2023)年度	3,610円	3,494円
令和6(2024)年度	3,610円	3,512円

※条例上の使用料:条例に定められた単価で算出した一般家庭における20m³当たりの使用料

※実質的な使用料:使用料単価(使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値)に20m³を乗じたもの

(3) 組織の状況

本市では、効率的な組織体制を構築するため、平成28(2016)年4月に水道事業と下水道事業の組織統合を行いました。現在の組織は上下水道総務課と上下水道工務課の2課で構成し、その下に総務係、経営係、水道工務係、下水道工務係、維持管理係を設置しています。職員数は令和7(2025)年4月時点で24名が在籍しており、そのうち公共下水道事業を担当している職員は11名となっています。

職員数内訳は以下のとおりです。

表5 職員数の推移

(単位:人)

職員数の現況(推移)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
公共下水道事業					
損益勘定所属職員	10	11	10	10	11
処理場部門	1	1	1	1	1
その他部門	9	10	9	9	10
計	10	11	10	10	11

(4) 費用構成

費用の構成については以下の通りです。

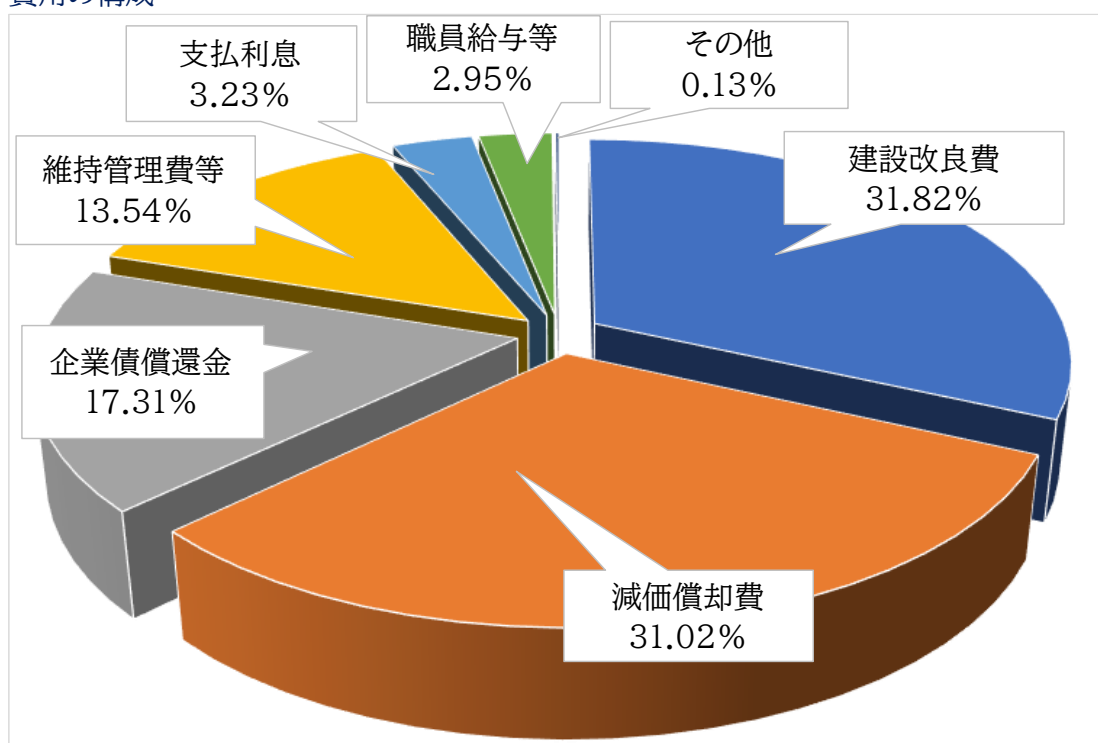
公共下水道事業は、地方公営企業法に則って**独立採算制**を基本として経営を行っています。企業経営に伴う収益(使用料収入)でもって事業を運営し、サービスの提供を行っています。

玉名市公共下水道事業での主な支出割合は、下水道施設を建設・更新するための費用である建設改良費が31.82%、減価償却費が31.02%となっています。

企業債償還金と支払利息は、これまで下水道施設を建設してきた際に借り入れた金額に対する元金返済と利息のことです。下水道施設への投資には多額の費用が必要となります。自己財源で足りない分については、主に借入金(**企業債**)で賄っています。総支出におけるこの2つの占める割合は、合わせて20.54%となります。

図5 費用の構成

(単位:%)



(5) 施設の現況

施設の現況については以下の通りです。

令和6(2024)年度末時点における**管渠**の布設延長は254.0kmであり、同年度末時点で法定**耐用年数**を超える老朽管は3.7kmで、老朽化率は1.47%です。現時点では老朽化率は比較的低い水準にありますが、ストックマネジメントの観点から、今後の加速度的な**老朽化**に備え、適切な維持更新計画を策定することが重要です。

汚水処理については、玉名市浄化センター(処理能力19,200m³/日)が玉名処理区全域を網羅しており、令和6(2024)年度の平均処理水量は10,183m³/日、**施設利用率**は約53.04%にとどまっています。しかし、令和3(2021)年度には最大稼働率が98.59%を上回っていることから、現状の能力を一定期間維持する必要があります。ただし、令和6(2024)年度には77.30%まで低下していることから、今後の動向を注視し施設規模の適正化について検討する必要があります。なお、岱明処理区については、長洲町浄化センターにおいて長洲町と共同処理を行っています。

表6 管渠の状況

◆管渠	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
布設延長(km)	252	252	252	252	254
うち、1年での修繕・改良・更新延長(km)	0.00	0.00	0.08	0.07	0.18
改良・更新延長(km)	0.00	0.00	0.08	0.07	0.18
老朽化率(%)	0.00	0.00	0.00	1.02	1.47

表7 処理場・ポンプ場の状況

◆処理場・ポンプ場	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
処理場数	1	1	1	1	1
最大処理水量(m ³ /日)	16,779	18,929	16,782	13,382	14,842
平均処理水量(m ³ /日)	10,251	11,959	12,369	10,422	10,183
現在能力(m ³ /日)	19,200	19,200	19,200	19,200	19,200
最大稼働率(%)	87.39	98.59	87.41	69.70	77.30
施設利用率(%)	53.39	62.29	64.42	54.28	53.04
ポンプ場数	4	4	4	4	4
平均処理水量(m ³ /日)	15,284	15,284	15,284	15,284	15,284



玉名市浄化センター



岱明汚水中継ポンプ場

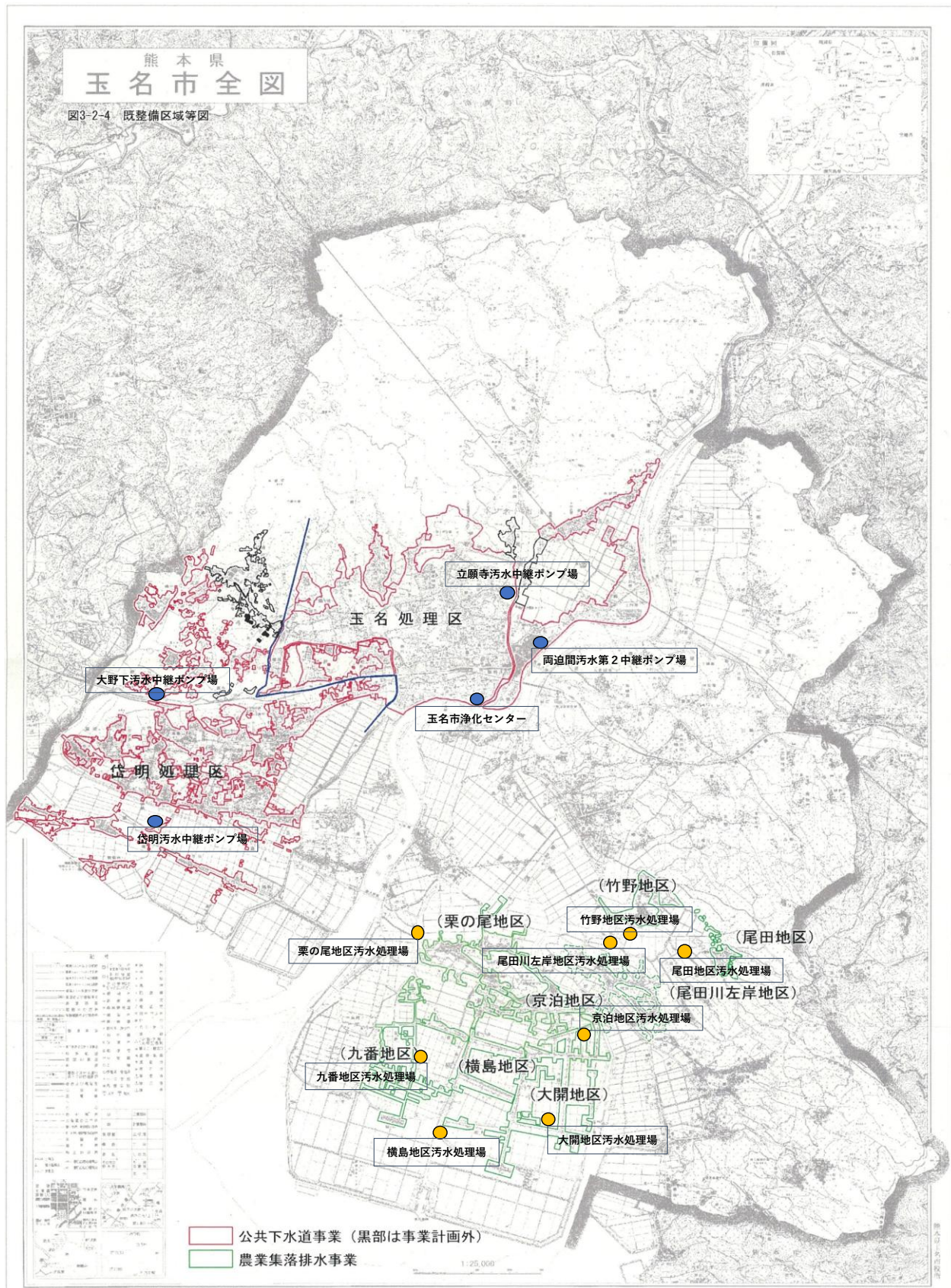
(6) 民間活力の活用等

①民間委託 (包括的民間委託を含む)	・浄化センター、ポンプ場等の運転維持管理を民間委託 (契約期間5年の長期契約。玉名処理区) ・ポンプ場等の維持管理業務を民間委託(岱明処理区) ・下水道使用料の請求及び徴収については、水道事業に委託
②指定管理者制度	該当なし
③PPP/PFI	ウォーターPPP について、令和6年度から7年度にかけて導入可能性調査を実施しており、調査の結果を見ながら導入について検討していきます。

(7) 資産活用の状況

①エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等)	平成27(2015)年度に、浄化センターにおいて再生可能エネルギーの利活用の検討を行ううえで、バイオガス発電を検討しましたが、メタンガス量が少ないため、効果が低いことが分かりました。そこで、地域バイオマスを利用しガス発生量を増やすことを再検討しましたが、消化ガスの増加が見込める改築をした後の消化ガス発電による売電が最も効率的であると分かりました。しかしながら、導入には多額の費用がかかるため、費用対効果、経営状況等を勘案しながら、施設の更新等の際に必要なに応じ検討を行います。
②土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)	現在、該当する取り組みはありませんが、未利用土地・施設の活用等について、継続して検討していきます。

図6 処理区域図及び施設の位置



4 経営状況分析

(1) 財務分析(収支等の経年分析)

令和2(2020)年度から令和6(2024)年度までの過去5か年の実績における経常的な活動の収支を示す**収益的収支**、投資や企業債の発行及び償還を示した**資本的収支**の他、企業債残高の推移及び収益の基礎となる処理区域内人口の推移を表8で示しています。

表8 決算推移

科目(単位:千円)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
【収益的収支】					
営業収益①	667,747	663,938	633,523	690,555	693,900
使用料収入	625,373	622,733	598,090	629,200	632,918
雨水処理負担金	41,694	41,084	35,302	39,105	32,848
その他	680	121	131	22,250	28,134
営業外収益②	767,234	757,441	808,906	711,549	706,622
国庫(都道府県)補助金	0	0	40,982	0	0
他会計補助金	317,035	323,988	334,238	319,389	322,582
長期前受金戻入	448,935	433,269	426,708	391,910	383,393
その他	1,264	184	6,978	250	647
特別利益③	0	33	0	0	0
総収益①+②+③…A	1,434,981	1,421,412	1,442,429	1,402,104	1,400,522
営業費用④	1,281,594	1,271,012	1,294,601	1,302,083	1,327,895
職員給与費	76,878	83,581	73,964	77,238	82,327
動力費	41,338	42,807	50,976	42,039	45,070
修繕費	24,843	28,124	14,819	13,483	9,876
薬品費	0	0	0	0	0
委託料	183,807	182,960	190,075	190,841	194,296
長洲町維持管理分担金	70,224	58,899	73,859	72,810	76,678
その他	35,152	30,197	20,135	41,205	52,595
減価償却費	849,352	844,444	870,773	864,467	867,053
営業外費用⑤	127,057	116,416	106,473	98,272	92,422
支払利息	124,532	113,975	104,612	96,119	90,311
その他	2,525	2,441	1,861	2,153	2,111
特別損失⑥	73	554	327	220	1,545
総費用④+⑤+⑥…B	1,408,724	1,387,982	1,401,401	1,400,575	1,421,862
当年度純利益A-B…C	26,257	33,430	41,028	1,529	△ 21,340
【資本的収支】					
資本的収入⑤	401,327	545,700	308,990	399,489	802,930
企業債	218,400	276,700	191,800	312,300	463,400
国庫(都道府県)補助金	149,329	243,160	94,280	65,450	315,455
他会計補助(出資・負担・借入)金	30,057	23,714	19,246	18,628	21,692
その他	3,541	2,126	3,664	3,111	2,383
資本的支出⑥	968,026	1,171,322	872,865	962,716	1,373,472
建設改良費	460,058	686,643	389,709	481,979	889,488
企業債償還	507,968	484,679	483,156	480,737	483,984
その他	0	0	0	0	0
資本的収支⑤-⑥…D	△ 566,699	△ 625,622	△ 563,875	△ 563,227	△ 570,542
収支合算C+D	△ 540,442	△ 592,192	△ 522,847	△ 561,698	△ 591,882
企業債元金残高	7,389,883	7,181,904	6,890,548	6,722,110	6,701,527
【人口等 参考要因】					
行政区域内人口(単位:人)	65,189	64,303	63,749	63,029	62,100
処理区域内人口(単位:人)	35,947	35,699	35,454	35,384	35,044
水洗化人口(単位:人)	32,506	31,725	31,126	31,098	31,161
有収水量(単位:m)	3,599,662	3,584,759	3,602,511	3,602,005	3,604,249
使用料単価/m(単位:円)	174	174	166	175	176
汚水処理単価/m(単位:円)	174	174	166	175	176
汚水処理に対する不足額(千円)	0	0	0	1	0
経費回収率(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

各事業における分析ポイントは、以下のとおりです。

【営業収益のうち使用料収入】

本市においては、令和4(2022)年度に一時的に減少が見られましたが、それ以外の年度においては大きな変化はなく、概ね横ばいで推移しています。なお、この令和4(2022)年度の減少は、物価高対策として使用料の減免を実施したことによるものです。

また、**有収水量**も直近の5か年においては令和6(2024)年度まで増減しながらではありますが、漸増傾向にあります。水洗化人口の減少と有収水量の増加から、一人当たりの使用水量は増加傾向にありますが、1㎡あたりの使用料単価については、上記の通り、令和4(2022)年度に一時的に減少しています。

【営業費用】

動力費…令和4(2022)年度には全国的にも大きな電気料金の改定があり、費用が上昇しています。また、令和5(2023)年度には国の電気料金への補助金政策により減少しています。

委託費…物価上昇や人件費の高騰等の外部要因により、年度ごとの増減はありますが、全体としては増加傾向にあります。

減価償却費…令和3(2021)年度の建設改良費は、令和2(2020)年度と比較して約1.5倍となっていることから、令和4(2022)年度に減価償却費の上昇が見られます。また、直近の令和6(2024)年度についても、建設改良費が約8.9億円となっていることから、さらに上昇することが見込まれます。

【資本的収入及び支出】

玉名市浄化センターと立願寺污水中継ポンプ場の改築・改良にかかる費用の増加により、令和3(2021)年度の建設改良費が上昇しています。また、令和6(2024)年度についても、玉名市浄化センターや管渠の改築・改良費の増加により、大きく費用が上昇しています。

財源については、国庫補助金の活用により補助対象事業費のうち約50%を賄っており、残りの大部分を企業債で賄っています。そのため建設改良費の増加に伴い、企業債については令和4(2022)年度を除き、増加傾向にあります。

なお、企業債償還については、毎年度適切に償還が進んでいます。

【企業債元金残高】

上記のとおり、企業債は増加傾向にありますが、償還は適切に進んでいることから、企業債残高については減少傾向にあります。

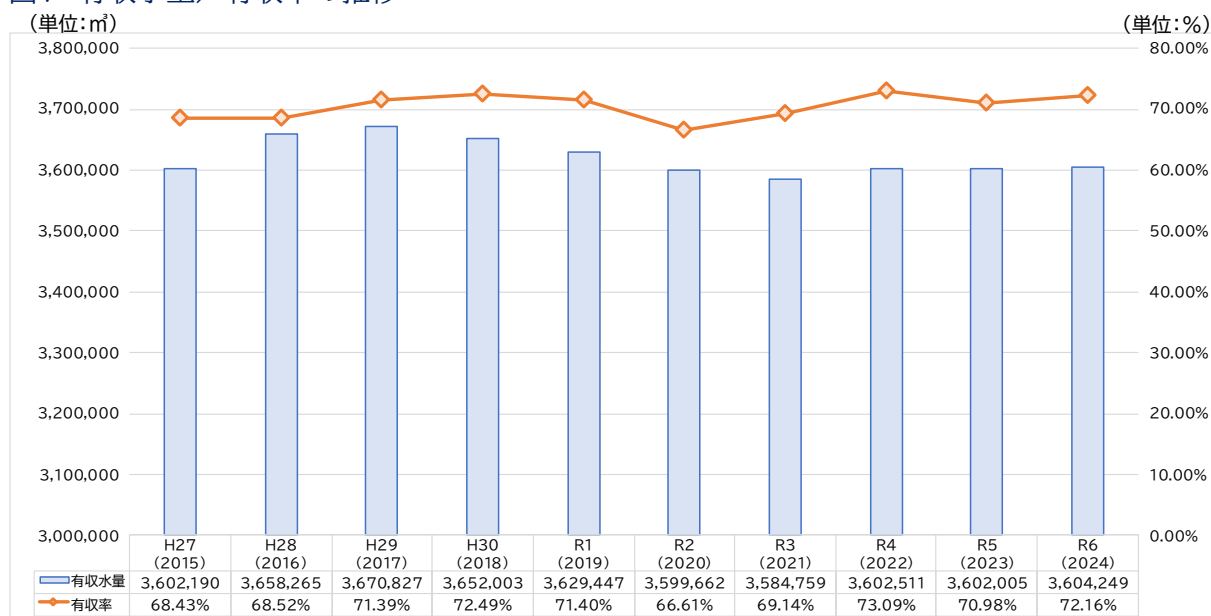
(2) 有収水量の推移

使用料収入に影響を与える有収水量を平成27(2015)年度から令和6(2024)年度までの過去10年間の推移を図7で示します。

有収水量とは、処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる水量をいいます。

有収率は、処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる有収水量の割合を示します。有収率が高いほど使用料徴収の対象とすることができない不明水が少なく、効率的であることを示します。

図7 有収水量／有収率の推移



【有収水量の推移】

10年間で見た場合に、有収水量は平成29(2017)年度をピークとして、令和6(2024)年度にかけて増減しながら漸減傾向にあります。令和3(2021)年度から令和6(2024)年度にかけては、若干増加していますが、全体としては伸び悩んでいる状況です。また、有収率は70%前後で推移していることから、約3割近くが**不明水**であると考えられます。

全体の処理費用に対して70%程度の使用料収入しか得られていない場合、収入に対して処理費が過大となる可能性もあり、かつ、不明水の混入には、管の老朽化やひび割れ、マンホール蓋からの雨水の流入などが考えられるため、適切に管の状況を確認し更新対応を行う必要があります。

(3) 経営比較分析表による現状分析

経営比較分析表は、総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他(類似団体平均)公営企業との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況をわかりやすく説明するため、策定し公表するものです。

本戦略においては、経営比較分析表の経営指標について分析・評価します。

なお、現在公表済みの経営比較分析表においては、令和6(2024)年度が最新となっています。

類似団体平均値については、類似団体区分「Bd1」にあたる、人口3万人以上、処理区域内人口密度50人/ha未満、供用開始30年以上の団体とします。

表9 令和6(2024)年度 熊本県内各市の指標一覧

自治体名	経常収支比率 (%)	経費回収率 (%)	汚水処理原価 (円)	水洗化率 (%)	類似団体区分
熊本市	105.67	95.90	150.00	97.73	政令市等
八代市	112.33	79.45	251.73	87.91	Bd1
人吉市	116.51	91.68	221.69	95.79	Cc1
荒尾市	102.84	100.00	188.65	91.08	Bd1
水俣市	101.31	94.89	192.97	93.28	Cc1
玉名市	98.61	100.00	175.60	88.92	Bd1
山鹿市	106.10	90.40	150.00	89.76	Cc1
菊池市	102.44	99.86	167.56	96.34	Cc1
宇土市	111.74	97.72	152.23	95.57	Cc1
宇城市	94.79	86.15	180.06	90.79	Cc1
阿蘇市	103.66	55.57	238.56	82.30	Cd1
天草市	105.34	100.00	192.81	97.99	Cc1
合志市	126.69	111.35	113.09	99.65	Bc1
県内団体平均	106.77	92.54	182.69	92.85	-

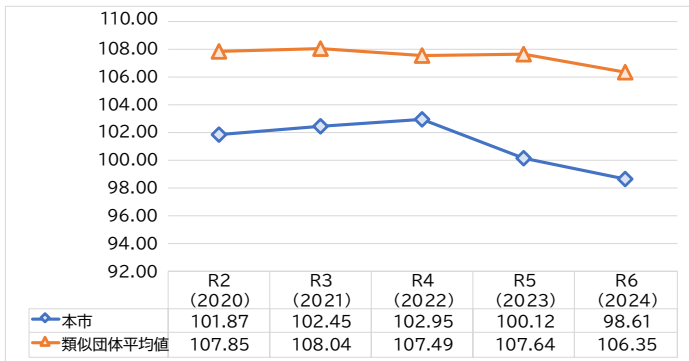
■経営指標を用いた比較分析

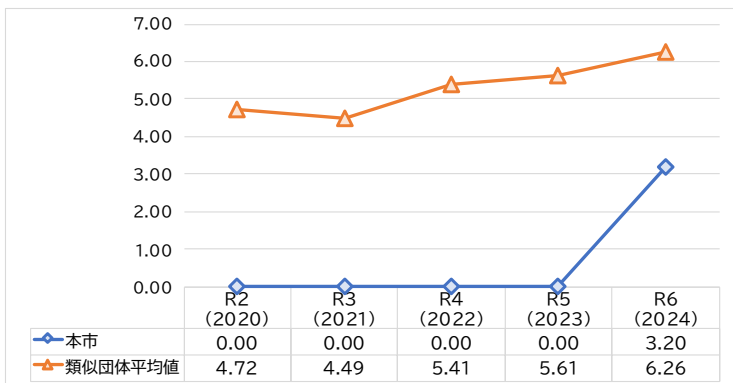
本経営戦略では、各経営指標を分析し、評価を行っていきます。評価については、次の3段階とします。

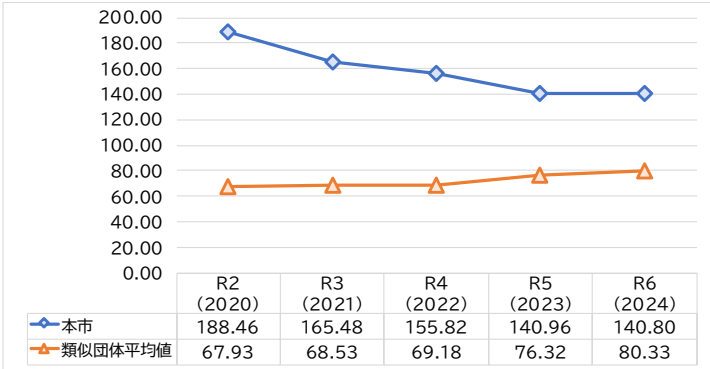
●・・・現状では課題は特に見当たらない。

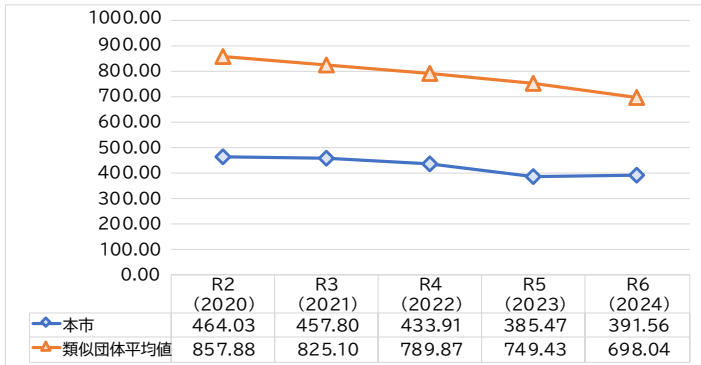
△・・・現状では悪化していないが、今後課題となりうる。

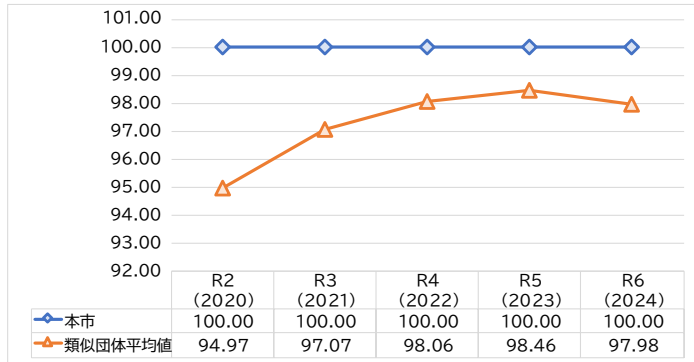
✕・・・現状で悪化しているため、改善への取組を進める必要がある。

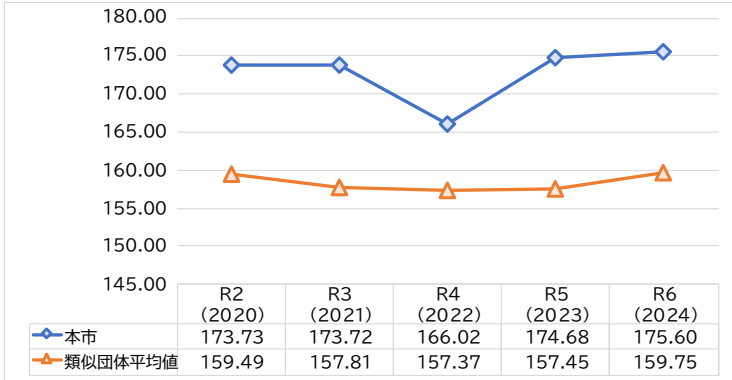
① 経常収支比率(%)		評価:△																			
指標内容	使用料収入等の収益で、維持管理費等の費用をどの程度賄えているかを示し、経営の安定性を示す指標です。指標が100%以上であれば、単年度の収支が黒字であることを示しています。																				
算式	経常収益÷経常費用×100																				
<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>101.87</td><td>102.45</td><td>102.95</td><td>100.12</td><td>98.61</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>107.85</td><td>108.04</td><td>107.49</td><td>107.64</td><td>106.35</td></tr></tbody></table>					R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	101.87	102.45	102.95	100.12	98.61	類似団体平均値	107.85	108.04	107.49	107.64	106.35
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)																
本市	101.87	102.45	102.95	100.12	98.61																
類似団体平均値	107.85	108.04	107.49	107.64	106.35																
コメント	令和5(2023)年度まで100%を上回っているものの、令和6(2024)年度については100%を下回り赤字となりました。経営改善に取り組む必要があります。																				

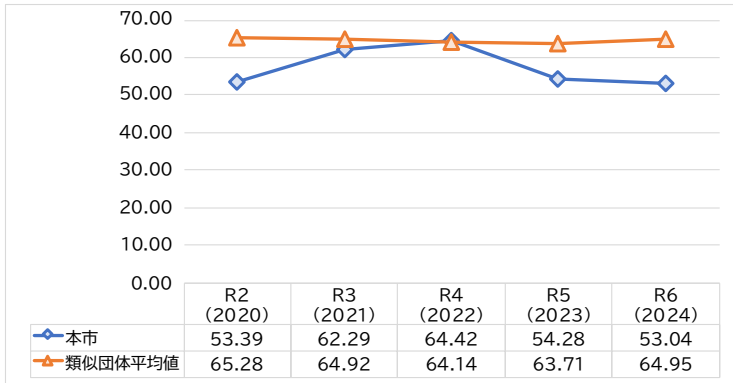
② 累積欠損金比率(%)		評価:△																		
指標内容	営業活動により生じた損失で、複数年度にわたって累積した損失の状況を示しています。																			
算式	当年度未処理欠損金÷(営業収益-受託工事収益)×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>3.20</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>4.72</td><td>4.49</td><td>5.41</td><td>5.61</td><td>6.26</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	0.00	0.00	0.00	0.00	3.20	類似団体平均値	4.72	4.49	5.41	5.61	6.26
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	0.00	0.00	0.00	0.00	3.20															
類似団体平均値	4.72	4.49	5.41	5.61	6.26															
コメント	令和5(2023)年度までは累積欠損金は発生しておらず0%で推移していますが、令和6(2024)年度の決算が赤字となったため数値が上昇しています。今後の推移を注視する必要があります。																			

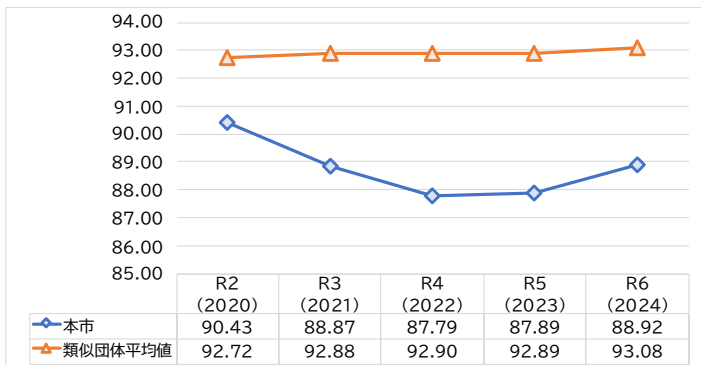
③ 流動比率(%)		評価:○																		
指標内容	1年以内の短期的な債務に対する支払い能力の高さを示す指標であり、100%以上であることが必要であるとされています。																			
算式	流動資産÷流動負債×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>188.46</td><td>165.48</td><td>155.82</td><td>140.96</td><td>140.80</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>67.93</td><td>68.53</td><td>69.18</td><td>76.32</td><td>80.33</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	188.46	165.48	155.82	140.96	140.80	類似団体平均値	67.93	68.53	69.18	76.32	80.33
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	188.46	165.48	155.82	140.96	140.80															
類似団体平均値	67.93	68.53	69.18	76.32	80.33															
コメント	100%を上回っており、支払い能力は確保されている状況です。																			

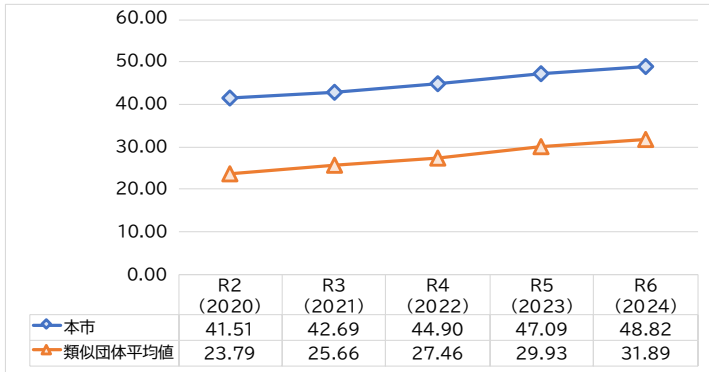
④ 企業債残高対事業規模比率(%)		評価:○																		
指標内容	使用料収入に対する企業債残高の割合を表す指標です。																			
算式	$\frac{(\text{企業債残高}-\text{一般会計負担額})}{(\text{営業収益}-\text{受託工事収益}-\text{雨水処理負担金})} \times 100$																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>464.03</td><td>457.80</td><td>433.91</td><td>385.47</td><td>391.56</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>857.88</td><td>825.10</td><td>789.87</td><td>749.43</td><td>698.04</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	464.03	457.80	433.91	385.47	391.56	類似団体平均値	857.88	825.10	789.87	749.43	698.04
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	464.03	457.80	433.91	385.47	391.56															
類似団体平均値	857.88	825.10	789.87	749.43	698.04															
コメント	令和6(2024)年度は令和5(2023)年度より6.09%上昇したものの、減少傾向で推移しています。しかし、今後も必要な施設の更新等が控えており企業債の発行が進むことが予想されるため、現行規模を維持する必要があります。																			

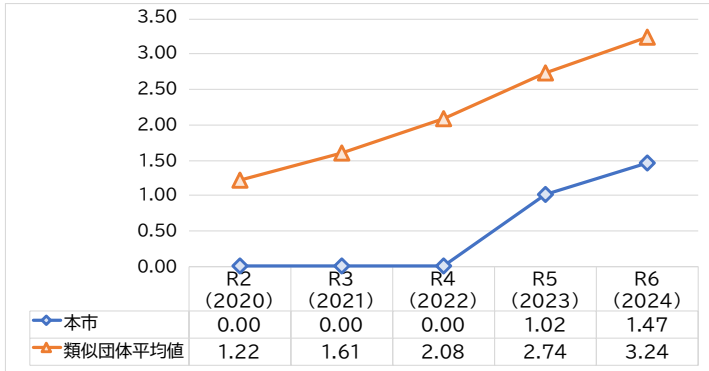
⑤ 経費回収率(%)		評価:○																		
指標内容	使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標で、100%以上であることが必要であるとされています。																			
算式	下水道使用料÷汚水処理費(公費負担分を除く)×100																			
<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>100.00</td><td>100.00</td><td>100.00</td><td>100.00</td><td>100.00</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>94.97</td><td>97.07</td><td>98.06</td><td>98.46</td><td>97.98</td></tr></tbody></table>				R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	類似団体平均値	94.97	97.07	98.06	98.46	97.98
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00															
類似団体平均値	94.97	97.07	98.06	98.46	97.98															
コメント	100%以上で推移しています。今後も使用料収入の確保に努めます。																			

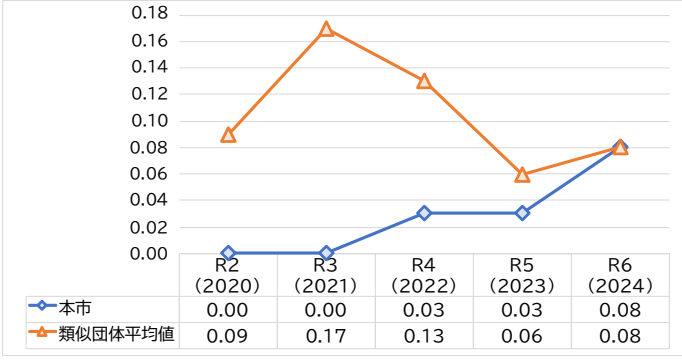
⑥汚水処理原価(円)		評価:×																		
指標内容	有収水量1㎡あたりの汚水処理に要した費用で、汚水資本費、汚水維持管理の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。																			
算式	汚水処理費(公費負担分を除く)÷年間有収水量×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>173.73</td><td>173.72</td><td>166.02</td><td>174.68</td><td>175.60</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>159.49</td><td>157.81</td><td>157.37</td><td>157.45</td><td>159.75</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	173.73	173.72	166.02	174.68	175.60	類似団体平均値	159.49	157.81	157.37	157.45	159.75
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	173.73	173.72	166.02	174.68	175.60															
類似団体平均値	159.49	157.81	157.37	157.45	159.75															
コメント	令和4(2022)年度のみ減免等の影響により公費負担分が増加し、数値が減少しています。概ね175円前後で推移しているが微増傾向であるため、維持管理費の削減等必要な経営改善に努める必要があります。																			

⑦施設利用率(%)		評価:△																		
指標内容	下水処理場における平均的な稼働状況を示す指標です。																			
算式	晴天時一日平均処理水量÷晴天時現在処理能力×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>53.39</td><td>62.29</td><td>64.42</td><td>54.28</td><td>53.04</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>65.28</td><td>64.92</td><td>64.14</td><td>63.71</td><td>64.95</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	53.39	62.29	64.42	54.28	53.04	類似団体平均値	65.28	64.92	64.14	63.71	64.95
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	53.39	62.29	64.42	54.28	53.04															
類似団体平均値	65.28	64.92	64.14	63.71	64.95															
コメント	令和6(2024)年度は53.04%の利用률で、年々数値が減少している状況です。最大稼働率等も確認のうえ、使用実態の把握と施設に見合うスペックへの切り替え等を検討していく必要があります。																			

⑧水洗化率(%)		評価:×																		
指標内容	下水道処理区域内において水洗便所を設置している人口の割合を示す指標です。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求められます。																			
算式	現在水洗便所設置済人口÷現在処理区域内人口×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>90.43</td><td>88.87</td><td>87.79</td><td>87.89</td><td>88.92</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>92.72</td><td>92.88</td><td>92.90</td><td>92.89</td><td>93.08</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	90.43	88.87	87.79	87.89	88.92	類似団体平均値	92.72	92.88	92.90	92.89	93.08
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	90.43	88.87	87.79	87.89	88.92															
類似団体平均値	92.72	92.88	92.90	92.89	93.08															
コメント	近年増加傾向ではあるが100%を下回っています。引き続き接続勧奨等水洗化率向上に向けた取り組みを行う必要があります。																			

⑨有形固定資産減価償却率(%)		評価:△																		
指標内容	有形固定資産のうち償却資産の減価償却がどの程度進んでいるかによって資産の老朽化度合いを示す指標です。																			
算式	有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産うち償却対象資産帳簿価格 ×100																			
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>41.51</td><td>42.69</td><td>44.90</td><td>47.09</td><td>48.82</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>23.79</td><td>25.66</td><td>27.46</td><td>29.93</td><td>31.89</td></tr></tbody></table>			R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	41.51	42.69	44.90	47.09	48.82	類似団体平均値	23.79	25.66	27.46	29.93	31.89
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	41.51	42.69	44.90	47.09	48.82															
類似団体平均値	23.79	25.66	27.46	29.93	31.89															
コメント	50%近い数値で推移しています。経年化の状況を分析しつつ、施設の更新・ 長寿命化 など、計画的に事業を実施する必要があります。																			

⑩管渠老朽化率(%)			評価:○																				
指標内容	法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を示す指標です。																						
算式	法定耐用年数を経過した管渠延長÷下水道布設延長×100																						
	<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>1.02</td><td>1.47</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>1.22</td><td>1.61</td><td>2.08</td><td>2.74</td><td>3.24</td></tr></tbody></table>						R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	0.00	0.00	0.00	1.02	1.47	類似団体平均値	1.22	1.61	2.08	2.74	3.24
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)																		
本市	0.00	0.00	0.00	1.02	1.47																		
類似団体平均値	1.22	1.61	2.08	2.74	3.24																		
コメント	令和5(2023)年度では法定耐用年数を経過した管渠が出てきたため数値が上昇しています。計画的に管渠の更新を行っていく必要があります。																						

⑪管渠改善率(%)		評価:○																		
指標内容	当該年度に更新した管渠延長の割合を示す指標です。																			
算式	改善(更新・改良・維持)管渠延長÷下水道布設延長×100																			
<table><thead><tr><th></th><th>R2 (2020)</th><th>R3 (2021)</th><th>R4 (2022)</th><th>R5 (2023)</th><th>R6 (2024)</th></tr></thead><tbody><tr><td>本市</td><td>0.00</td><td>0.00</td><td>0.03</td><td>0.03</td><td>0.08</td></tr><tr><td>類似団体平均値</td><td>0.09</td><td>0.17</td><td>0.13</td><td>0.06</td><td>0.08</td></tr></tbody></table>				R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	本市	0.00	0.00	0.03	0.03	0.08	類似団体平均値	0.09	0.17	0.13	0.06	0.08
	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)															
本市	0.00	0.00	0.03	0.03	0.08															
類似団体平均値	0.09	0.17	0.13	0.06	0.08															
コメント	本市では順次更新を行っており、今後も継続して管渠の更新を行っていきます。																			

【参考】

各指標の組み合わせによる分析の考え方(総務省「経営比較分析表」の策定及び公表要領(平成27年11月30日)より)

指標	分析の考え方
1. 経営の健全性・効率性	
① 経常収支比率	累積欠損金比率は0％で推移していたものの、経常収支比率が100％未満のため、引き続き経営改善を図っていく必要があります。
② 累積欠損金比率	
⑤ 経費回収率	経費回収率は100％で維持していますが、汚水処理原価は高いため、今後経営の効率性を低下させる要因となります。
⑥ 汚水処理原価	
2. 老朽化の状況	
⑩ 管渠老朽化率	管渠老朽化率も管渠改善率も上昇傾向ではありますが、今後老朽化の加速が予想されることから、継続して改善に努める必要があります。
⑪ 管渠改善率	
1. 経営の健全性・効率性及び 2. 老朽化の状況	
① 経常収支比率 ⑨ 有形固定資産減価償却率	有形固定資産減価償却率が類似団体平均値より高く、経常収支比率も100％を下回るため、施設の老朽化が進んでいるにも関わらず、その更新投資を料金収入では賄えていないため、将来の事業継続に向けて抜本的な対策を要する可能性があります。

【参考】

汚水処理原価と合わせて、原価計算を行います。下水道使用料等の公共料金に関する原価計算は、すべての費用を「総括原価」として使用料収入と対比させ、使用料体系の水準決定の参考値とするものです。算定は、通常の汚水処理費に加え、償却資産の更新需要を加味した将来の想定される更新費から当該長期前受金戻入等を控除した分を資産維持費として加算し、使用料を決める総括原価主義に基づく方法で行います。

総務省から示された様式により現状の原価計算を算出したところ、原価(費用)に対する収益(使用料)が96.98%となっており、100%を下回っています。つまり、原価に対し、使用料収入が満たないことを示していることが分かります。なお、資産維持費については、すでに原価に対して使用料収入が不足していることから、今回は加味しないものとします。

表10 原価計算表(令和6(2024)年度)

原価計算表					単位:千円
収 入 の 部					
項 目		金 額			
		最近1箇年 間の実績(A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A)－(B)	
使用料収入(X)		632,918	－	632,918	
受託工事収益		27,682	－	27,682	
その他		33,300	－	33,300	
合 計		693,900	0	693,900	
支 出 の 部					
項目		金 額			
		最近1箇年 間の実績(A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A)－(B)	
管渠費	修繕費	4,696	0	4,696	
	材料費	4,048	0	4,048	
	路面復旧費	179	0	179	
	委託料	12,853	0	12,853	
	その他	8,603	0	8,603	
小 計		30,379	0	30,379	
ポンプ場費	動力費	8,449	0	8,449	
	修繕費	3,250	0	3,250	
	委託料	17,374	0	17,374	
	その他	380	0	380	
小 計		29,453	0	29,453	
処理場費	人件費	給料	11,646	0	11,646
		諸手当	6,074	0	6,074
		福利費	3,553	0	3,553
	動力費	36,621	0	36,621	
	修繕費	1,930	0	1,930	
	委託料	215,870	0	215,870	
	その他	1,930	0	1,930	
小 計		277,624	0	277,624	
一般管理費	人件費	給料	33,423	0	33,423
		諸手当	17,434	0	17,434
		福利費	10,197	0	10,197
		委託料	24,877	0	24,877
	その他	11,529	0	11,529	
小 計		97,460	0	97,460	
資本費	支払利息	90,311	0	90,311	
	減価償却費	504,194	377,122	127,072	
	企業債取扱諸費	355	0	355	
小 計		594,860	377,122	217,738	
合計(Y)		1,029,776	377,122	652,654	
資産維持費(Z)				0	
使用料対象経費(Y)＋(Z)				652,654	
(X)÷((Y)＋(Z))*100＝				96.98	

(4) 経営状況分析から見える本市の特徴

第2章の4経営状況分析における(1)～(3)までの検証の結果、財務的な特徴をまとめると次のとおりです。

① 経常収支比率が100％に満たない

○原因と今後の対策

経常収支比率については、令和5(2023)年度までは数値の上での大きな問題はありません。しかし、令和6(2024)年度においては、100％を下回り、国の基準を下回りました。

要因としては主に使用料収入の伸び悩みと、動力費や委託料等の費用の増大によるもので、収入増加および費用削減の取り組みを行っていくことが重要になります。

② 経常費用は増加傾向、今後の物価高対策が必要

○原因と今後の対策

①の通り、経常費用は令和2(2020)年度以降増加傾向にあります。職員給与費や動力費、委託料など、各種物価上昇による影響を受け、全体的に増加傾向です。

近年の状況を踏まえ、物価上昇の影響は引き続きあるものと想定した上で、更なる費用の効率化を進める必要があります。

③ 使用料収入は漸増傾向も、更なる収入の確保が必要

○原因と今後の対策

本市処理区域内の人口は微減しており、水洗化人口も減少傾向にあります。

整備は進めているものの玉名市全体の人口も減少傾向にあるため、新規の接続による使用料収入の増加は大きくないものと想定されます。そのため、汚水処理費の増加に対して、使用料収入の割合が減少することが予測されるため、経費回収率等その他指標の低下にもつながる恐れがあります。そのため、更なる収益の確保が必要となります。

第3章 今後の見通しと課題

1 有収水量及び使用料収入の予測

(1) 人口の予測

新たな経営戦略の策定に際し、処理区域内人口および水洗化人口について推計しました。

■人口予測のための条件と将来予測

●行政区域内人口及び処理区域内人口

行政区域内人口は10年で5,300人ほど減少する見込みとなります。処理区域内人口は新規の整備も加味して推計し、行政区域内人口よりも緩やかに10年で2千人ほど減少する見込みです。

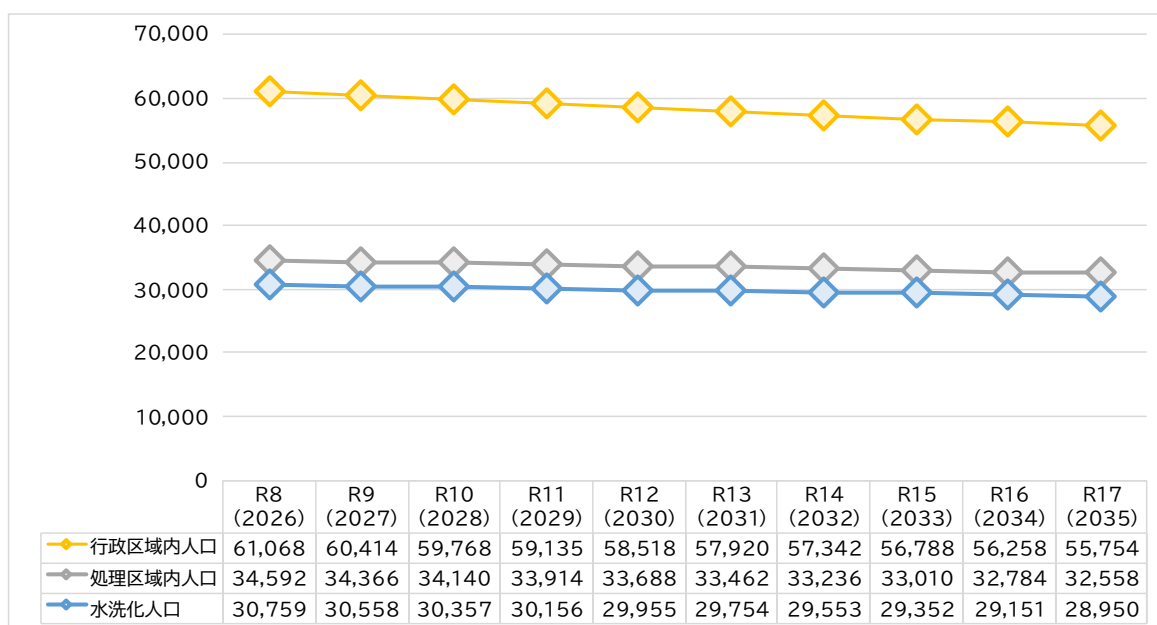
●水洗化人口

水洗化人口は、約89%の水洗化率(水洗便所設置済人口÷処理区域内人口)で推移した場合に、処理区域内人口と同じく緩やかに減少見込みです。

現時点では大幅な人口減少の影響は見られていないものの、新規の整備や水洗化が進むにつれ、より行政区域内人口の減少率に近づくことが予想されます。

図8 人口の推移

(単位:人)



(2) 有収水量及び使用料の予測

前述の人口予測を踏まえ、また、過年度の実績から一人当たり処理水量等を設定し、年間有収水量を推計しました。

■有収水量と使用料収入の予測のための前提条件

●年間有収水量

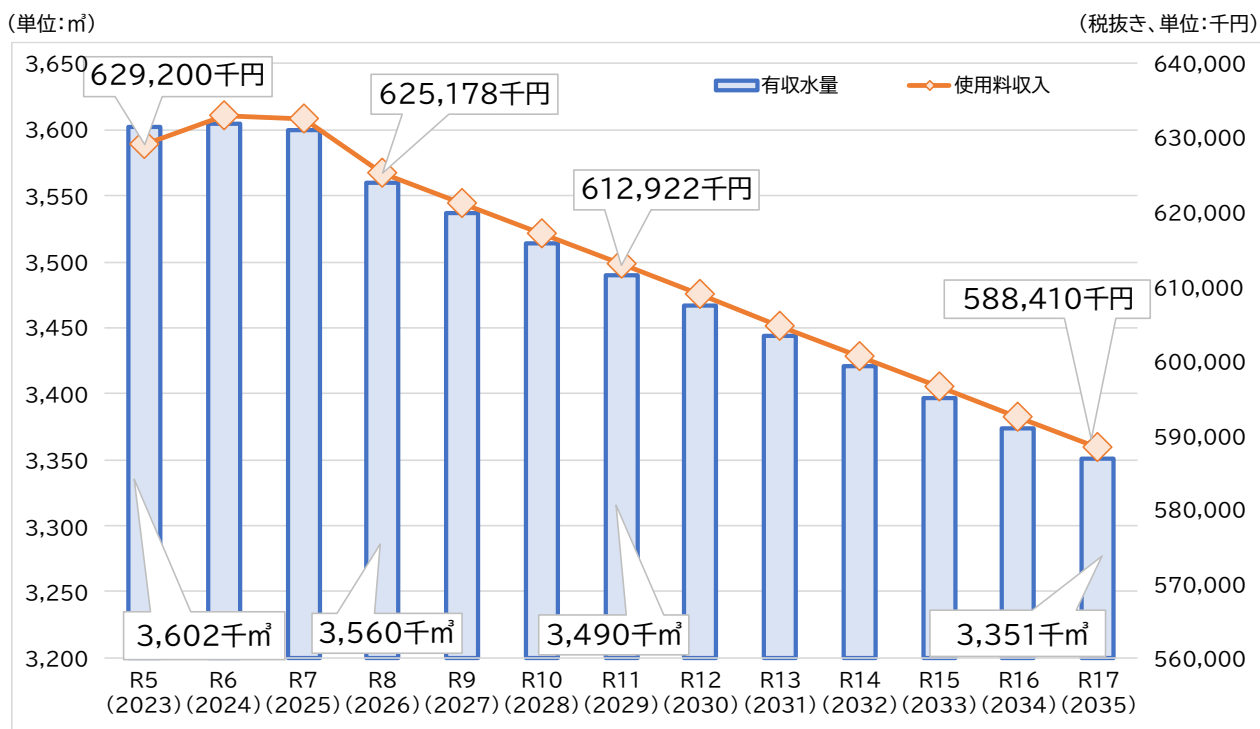
年間有収水量(㎥) = 1人当たりの有収水量 × 水洗便所設置済人口

直近5か年の有収水量及び水洗便所設置済人口から、1人当たりの有収水量を算定し、その平均に基づき推計を行っています。

●使用料収入

処理区内人口及び有収水量の予測に基づき、過去5か年平均の使用料単価を維持し推移した場合の使用料収入について試算を行いました。結果は減少傾向で推移する見込みです。

図9 有収水量と使用料収入の予測



2 施設の見通し

(1) 処理場・ポンプ場の見通し

処理場については、最も年月が経過しているもので、玉名市浄化センターが供用開始から基準年の令和6(2024)年度末時点で43年が経過しています。更新については、ストックマネジメント計画に沿って適宜更新を計画的に進めているところです。財源確保に努めるとともに、施設・設備の状況を確認しながら計画的な更新に努め、施設の長寿命化を図る必要があります。

また、処理区域内人口は今後も減少傾向にあることから、処理能力に余剰が出ると予想されます。省エネルギー機器の導入やICTの活用、DX化を推進など、処理能力の効率化に向けた対策についても検討していく必要があります。その他、他自治体では、処理区域の統合や浄化槽への切り替え、広域化などの手法も進められていることから、今後の人口減少等を踏まえた施設整備のあり方についても検討していく必要があります。

各施設における経過年数は以下の通りです。

表11 公共下水道施設の概要(経過年数は令和6(2024)年度が基準年)

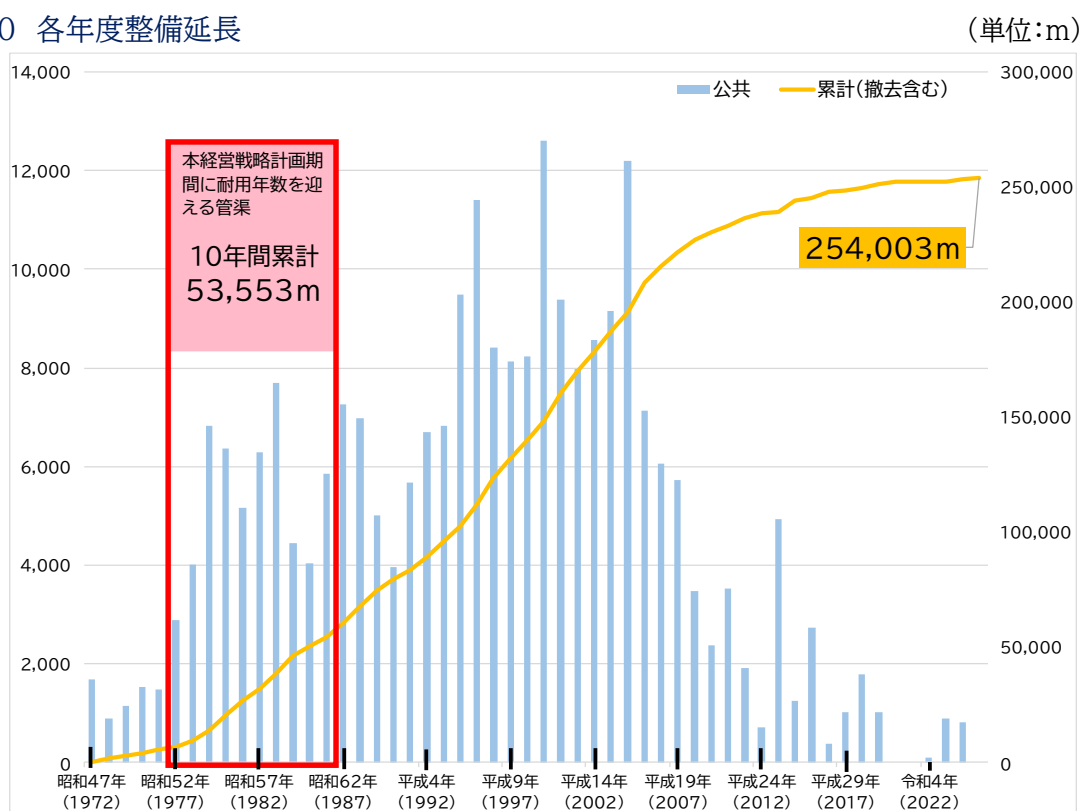
施設名	計画面積 (ha)	整備済面積 (ha)	計画比整備率 (%)	資産数(全工種)	供用開始年月	経過年数
玉名市浄化センター	1,580.00	1,183.00	74.87	1839	昭和56年4月	43年
立願寺污水中継ポンプ場				126	昭和58年6月	41年
岱明污水中継ポンプ場				146	平成3年4月	33年
大野下污水中継ポンプ場				190	平成6年3月	30年
両迫間第二污水中継ポンプ場				103	平成10年4月	26年

(2) 管渠の見通し

管渠については、昭和47(1972)年度から着工し、令和6(2024)年度末時点では約254kmが整備済みとなっています。管渠の法定耐用年数は50年とされており、本計画期間内には、整備が増加し始めた昭和52(1977)年から昭和61(1986)年までに延伸した管渠も法定耐用年数を迎えることとなります。

また、次回第4期の計画期間である昭和62(1987)年以降は、整備がさらに進んだ時期であり、更新需要が益々高まることになります。管の更新時には、**耐震化**についても併せて進めていく必要もあり、今後の施設更新費を確保する必要があります。

図10 各年度整備延長



(3) 雨水対策の見通し

本市においては、「分流式下水道」(汚水と雨水をそれぞれ別の管で排除する)を採用しており、玉名市浄化センター付近については、一部「合流式下水道」(雨水と汚水を一本の管で集める方式)で排除しています。

雨水の整備については、玉名処理区827.9haのうち整備率は14.9%ですが、平成14年度から20年度にかけて、当時、浸水区域であった立願寺地区を中心に整備を進め、浸水区域が解消されたため、これまで下水道の未普及対策を中心に整備を行ってきました。

しかしながら、近年、気候変動の影響により降雨量が増大し、内水氾濫等により浸水被害が発生しており、今後も水災害が激化することが予測されます。そこで、令和6年度から7年度にかけて雨水出水浸水想定区域図を作成し、今後、雨水管理総合計画を策定して、浸水区域の解消に努めます。

3 組織の見通し

今後も現状の組織で事業運営を行うことを基本とし、現在の職員数を維持します。

職員が退職、人事異動等によって変わった場合でも、技術の継承が確実に行えるよう、各種研修等の充実を図ります。また、将来における経営環境の変化に伴い、最も効率的かつ効果的な組織運営を行い、さらに、投資事業に係る事務量が増加することが想定される場合、配置人数の増員等により対応を図る必要があります。

4 予測を踏まえた現状の課題

第2章での現状分析と第3章での今後の予測から課題を整理すると次のとおりとなります。

① 物価上昇等外部要因の変化に対する収益の確保と費用の削減

将来予測では、処理区域内人口及び水洗化人口の減少に伴い、有収水量及び使用料収入が減少していくことが見込まれます。一方で、物価上昇や委託料、動力費等の増加により、汚水処理にかかる経常費用は今後も上昇傾向で推移することが想定されます。

物価高騰が続いている現状を踏まえ、今後もこの状況が継続的に続くことを見込む必要があります。これらの外部要因の変化に対して、「OODA(ウーダ)ループ」による迅速かつ適切な意思決定の結果を将来の計画に反映し、収益の確保と費用の削減を図っていくことが必要です。

② 今後の投資に向けた財源の確保

施設の現状及び将来見通しを踏まえると、保有資産は年数の経過により大幅に老朽化が進行していきます。特に管渠においては、令和18(2036)年から令和37(2055)年で老朽化が約161kmとピークとなり、今回の更新対象となる施設の3倍超の老朽管が発生する見込みです。

また、地震や災害への備えとして耐震化を推進する必要がある、将来発生する事業費は膨大となることが予想されます。

施設の長寿命化や効率的な施設管理、事業計画の合理化を図るとともに、事業費に対する安定的な財源の確保が必要です。

③ 継続性及び効率性を重視した投資計画の策定と進捗状況の検証

上記の2点を踏まえ、今後も下水道事業を円滑に運営していくため、継続性及び効率性を重視した計画の策定を行うとともに、その進捗状況については、適宜検証を行い、必要に応じて見直しや計画の修正を行っていく必要があります。

本課題を踏まえ、次章では本市公共下水道事業の方針と取り組み、それに基づいた投資・財政計画を策定します。

第4章 経営の基本方針と効率化・経営健全化への取組

1 経営の基本理念

【経営の基本理念】

『持続可能な下水道サービスの提供と、それを支える経営基盤の強化』

公共下水道事業は、「浸水防除」、「公衆衛生の向上」及び「公共用水域の水質保全」等を目的とし、安全で快適な生活環境を形成するうえで重要な役割を果たしています。

経営環境の変化に適切に対応し、計画的な施設の更新、徹底した効率化と経営の健全化への取り組みを一層推進することにより、下水道サービスを将来にわたり持続的・安定的に提供していくため、経営の基本理念、基本方針及び効率化・経営健全化への取組として9つの取組を設定しました。また、特に経営基盤の強化を図るため、3つの経営目標を設定し、「持続可能な下水道サービスの提供と、それを支える経営基盤の強化」の実現を目指します。

2 基本方針と効率化・経営健全化への取組

■3つの基本方針

基本方針1 経営の健全化と経営基盤の強化

基本方針2 下水道施設の適正な管理と更新

基本方針3 危機管理体制の強化

■9つの取組

基本方針1 経営の健全化と経営基盤の強化

取組① 職員の確保と人材育成

人口減少などの社会情勢の変化に伴う新たな課題への対応や、今後の更新需要の高まりによる施設の点検・修繕・更新などの業務量増加に対応した組織づくりが必要になります。また、下水道施設の適正な維持管理や更新には、業務知識や十分な現場経験も必要です。業務を遂行できる人員の確保を図りつつ、将来の下水道事業を担う人材を育成するため、各種研修への積極的な参加を推進します。

取組② 水洗化率向上に向けた取組

広報紙や市ホームページ等を通じた啓発活動や、下水道への接続距離が長い場合に補助を行う宅内つなぎ込み補助金制度（※要件有）等により、下水道未接続者に対する接続勧奨を継続して実施するとともに、小中学生等の下水道施設見学の受け入れやマンホールカード等での広報活動を行います。

取組③ 効率的な投資と投資の平準化

今後、下水道事業の投資は、下水道施設の長寿命化と耐震化対策が中心となります。そのため、ストックマネジメント計画に基づき計画的に改築・更新を行い、投資時期の集中による一時的な財政負担を避け、各種投資事業の優先順位を考慮し効率的に行います。

取組④ DXの推進

重点項目

これまで、下水道台帳のデジタル化や、各種申請・決済事務のオンライン化による窓口対応の簡素化等を行ってきました。今後、下水道台帳のクラウド化や、デジタル化による検針の効率化、また施設等の改築・更新の際には、ICTを活用したシステムの導入等についても検討し、さらなる業務の効率化を図ります。

取組⑤ 使用料の検討

重点項目

将来にわたって下水道サービスを提供するため、独立採算制の原則に基づき、一般会計からの繰入金に依存しない、安定的な使用料収入の確保が必要です。投資の平準化や事業の見直し、民間活力等による効率化・経費削減に努めつつ、使用料の検討を行います。併せて、使用料の収納率向上についても取り組み、財源の確保に努めます。

基本方針2 下水道施設の適正な管理と更新

取組⑥ 施設の長寿命化と耐震化対策

重点項目

ストックマネジメント計画に基づき、施設の長寿命化と耐震化について、計画的な改築・更新を行います。また、予防保全型の対策を行うことにより施設の健全性を保ち、安定した下水道サービスを提供します。

取組⑦ 効率的な施設の管理と更新

定期的な点検等による予防保全に努めることで故障等を未然に防ぎ、適切な施設の管理と更新を行います。処理場やマンホールポンプ場などの改築・更新の際には、動力費の削減に向け省エネルギー機器等の導入や、ICTを活用した施設管理の効率化、省力化を図ります。管渠についても、最新技術を用いた工法等も検討しながら更新を行い、管渠の健全性を保ちます。また、既にデジタル化している下水道台帳については、管渠の更生やカメラ調査等の情報を適宜システムに反映させ、情報の精度向上に努めます。

取組⑧ 民間活力の活用

これまで、運転管理業務や使用料徴収業務等を民間に業務委託し、サービスの向上と経費の節減に努めてきました。今後も、業務内容の見直しなど委託費、薬品費等の経費の抑制を図りながら、包括的民間委託や、官民連携方式で下水道施設等の長期の管理・更新の一体的なマネジメントを行うウォーターPPP等についても検討を行い、更なる民間活力の導入について取り組みます。

基本方針3 危機管理体制の強化

取組⑨ 危機管理体制の強化

「玉名市地域防災(水防)計画」を上位計画とし、災害時等においても事業を継続して実施するための「玉名市下水道事業業務継続計画」に基づき、被災時の体制強化を図るとともに、定期的に見直しを行います。また、岱明処理区の汚水については、長洲町と共同処理を行っており、今後も他団体との連携、広域化を模索し、災害時における連携強化についても検討を行います。

3 経営目標

【基本方針達成に向けた経営目標】

経営目標① 経常収支比率100%の達成

本計画期間である令和17(2035)年度までに経常収支比率100%を達成します。令和6(2024)年度時点の98.61%から、約1.4%の引き上げを目標とします。

経営目標② 経費回収率100%の維持

本計画期間である令和17(2035)年度まで経費回収率100%を維持します。今後の費用の高騰も加味した収入の確保と、さらなる費用の圧縮を行います。

経営目標③ 累積欠損金の低減

本計画期間である令和17(2035)年度までに積み上がる累積欠損金を低減します。直近の実績である令和6(2024)年度時点ですでに収支が赤字となり、累積欠損金が発生しています。さらに今後の費用の高騰に加え、人口減少等も進んでいく見込みです。このまま令和17(2035)年度まで推移した場合には約19億円の累積欠損金が発生する見込みです。

上記の目標①②により、経営の健全化を図るとともに、将来世代への負担を軽減しておくことが必要であるため、これを目標とします。

第5章 投資・財政計画

1 投資・財政計画の計算根拠

(1) 収支計画のうち投資について

収支計画には、主に次の取り組みに要する収入・支出を計上しています。

- 下水道ストックマネジメント支援制度等による施設管理・改築
- 長洲町と共同で実施する汚水処理施設建設に伴う建設負担金の拠出
- 玉名・岱明の両地区で行う未普及エリア解消の整備
- 耐震化及び長寿命化における更新・更生工事

① 投資の予測

下水道事業では、安定的に下水処理を行うために下水道施設や管渠の健全性を維持することが極めて重要です。また、人口減少や節水機器の普及等により、有収水量は将来的に減少することが予測され、今後の新規の投資（整備事業）については、施設の老朽化や効率性を考慮する必要があります。計画期間である令和8（2026）年度から令和17（2035）年度までの10年間にける投資総額は約93.6億円と想定しています。

表12 計画期間である令和17（2035）年度までの全体投資スケジュール（税込み、単位：千円）

項目		R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)	合計
計画・設計等 (建物・地質調査、実施設計等)		124,200	83,200	56,700	72,400	56,700	38,700	35,000	68,000	70,700	35,000	640,600
未普及 対策	汚水枝線整備	112,100	49,000	87,000	102,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	650,100
	公共ます設置	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,000,000
改築・更 新	管渠 管更生	100,900	101,200	101,200	101,200	106,540	106,540	106,540	106,540	106,540	106,540	1,043,740
	管渠カメラ調査	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	200,000
	ポンプ場、処理場	410,000	410,000	410,000	410,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	4,340,000
耐震化工事(管渠)		0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	450,000
長洲町浄化センター建設分担金		68,680	90,486	109,185	109,185	109,185	109,185	109,185	109,185	109,185	109,185	1,032,646
合 計		935,880	903,886	934,085	964,785	942,425	924,425	920,725	953,725	956,425	920,725	9,357,086

※本表では全体投資スケジュールとして計画期間である令和17（2035）年度まで掲載していますが、

各事業については計画期間後も継続して事業を行うこととします。

※上記投資金額は直接工事費を想定しており、建設改良費にはその他諸費を含むものとします。

※スケジュールは変更になる可能性があります。

② 主な投資事業別の予測

本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの主な投資事業別の目的、内容及び事業費の合計は次のとおりです。

イ 事業計画策定・改定、設計業務(事業費見込み:約641百万円)

公共下水道事業の施設の長寿命化対策を実施するための計画を改定します。国土交通省の指針に従い、5年ごとに見直しを行います。

また、下水道施設の改築更新や耐震化、機能強化等の実施に向けて、必要な調査・設計業務を計画的に実施します。具体的には、既存施設の現況や劣化状況、構造特性を把握するための基礎調査及び耐震診断を実施し、その結果をもとに、改築・更新・補強に係る基本設計及び詳細設計を行います。

設計業務では、ライフサイクルコストや維持管理、施工等も考慮した施設整備計画を策定し、施設の長寿命化・安全性確保・コストの最適化を図ります。さらに、更新の優先順位を明確にするため、施設の機能・重要度・劣化度に応じた評価を行い、次期の改築更新事業やストックマネジメント計画等に活用します。

ロ 未普及対策(事業費見込み:約1,650百万円)

未普及対策については、他事業との計画に併せて進めていきます。

ハ (管渠・処理場・ポンプ場)改築・更新工事(事業費見込み:約5,584百万円)

既存の下水道施設の老朽化に対応するため、詳細な施設調査を基に計画的な改築及び更新を実施し、長期的かつ安全な使用を確保する対策を講じます。詳細調査に基づき、実施計画を作成し、緊急度の高い箇所について改築更新や必要な長寿命化対策を行います。

二 耐震化工事(事業費見込み:約450百万円)

大規模地震発生時における下水道機能の維持及び早期復旧を図るため、下水道施設の耐震化を計画的に実施します。具体的には、急所施設や避難所等の重要施設に接続する管渠等の耐震化を中心に実施し、計画的な点検及び調査を通じて耐震診断を行い、災害時にも下水道サービスが維持されるよう、施設の耐震化を進めていきます。

ホ 長洲町浄化センター建設分担金(事業費見込み:約1,032百万円)

建設分担金とは、共同で利用する施設や広域的なインフラ整備において、他の事業主体が実施する施設建設に対して、本市が負担する建設費の割合を指します。本市においては「長洲町浄化センター」が対象であり、長洲町との共同で整備を行う場合に生じ、当該施設が本市の下水道事業の運営に資することから、分担金は固定資産の取得に準じて取り扱われます。

これにより、広域的な排水処理の有効性や施設整備の効率化を図るとともに、安定した污水処

理体制の確立に寄与します。

(2) 財源について

① 投資財源の予測

前述の通り、本計画期間における投資予測額は総額約93.6億円となることが想定されます。

投資に対する事業費は、国の社会資本整備総合交付金及び県からの補助金等を積極的に活用する他、一般会計からの繰入金、企業債で実施する予定です。

特に、国・県補助金については、補助対象事業の半分以上を賄う予定としており、未普及及びストックマネジメント計画における補助等を活用します。

年度別の財源は次のとおりです。

表13 計画期間である令和17(2035)年度までの年度別投資財源 (税込み、単位：千円)

項目	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)	合計
国・県補助金	269,533	260,319	269,016	277,858	271,418	266,234	265,169	274,673	275,450	265,169	2,694,839
企業債	452,000	436,500	451,100	465,900	455,100	446,400	444,700	460,600	461,900	444,700	4,518,900
工事負担金	2,774	2,890	2,751	2,686	2,741	2,454	2,364	2,268	2,126	2,027	25,081
その他(自己財源等)	211,573	204,177	211,218	218,341	213,166	209,337	208,492	216,184	216,949	208,829	2,118,266
合 計	935,880	903,886	934,085	964,785	942,425	924,425	920,725	953,725	956,425	920,725	9,357,086

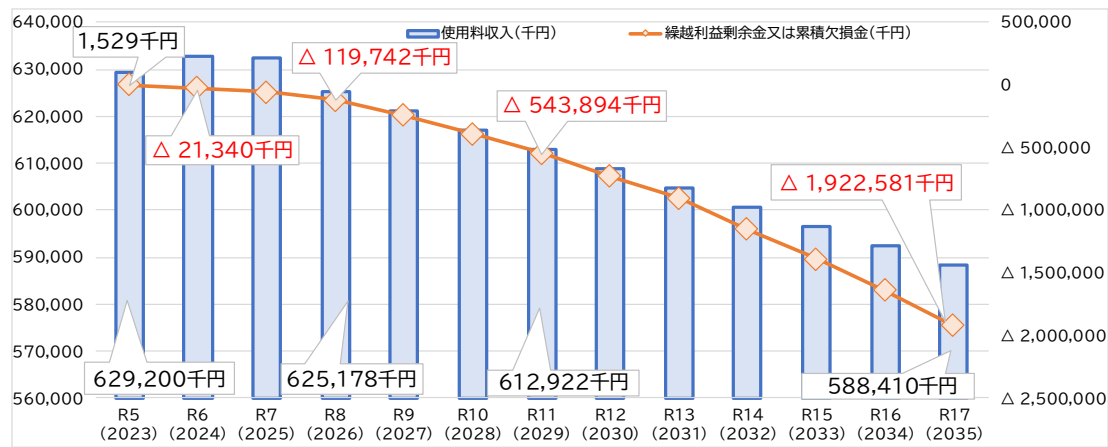
② 投資財源の詳細

【収益的収入】

イ 使用料収入

推計した有収水量を、現行の使用料体系に当てはめて算定した金額を見込んでいます。

図11 使用料収入及び繰越利益剰余金又は累積欠損金の推移 (税抜き、単位：千円)



□ 補助金－他会計補助金

総務省から発出される『地方公営企業繰出金について(通知)』の繰出基準に基づき算定した金額等を見込んでいます。

【資本的収入】

ハ 企業債

建設改良費の財源のうち、国庫補助金以外の部分については、下水道事業債の発行を見込んでいます。事業単位での発行となり、取得する資産(施設)の法定耐用年数に応じた借入期間(～30年)を設定しています。

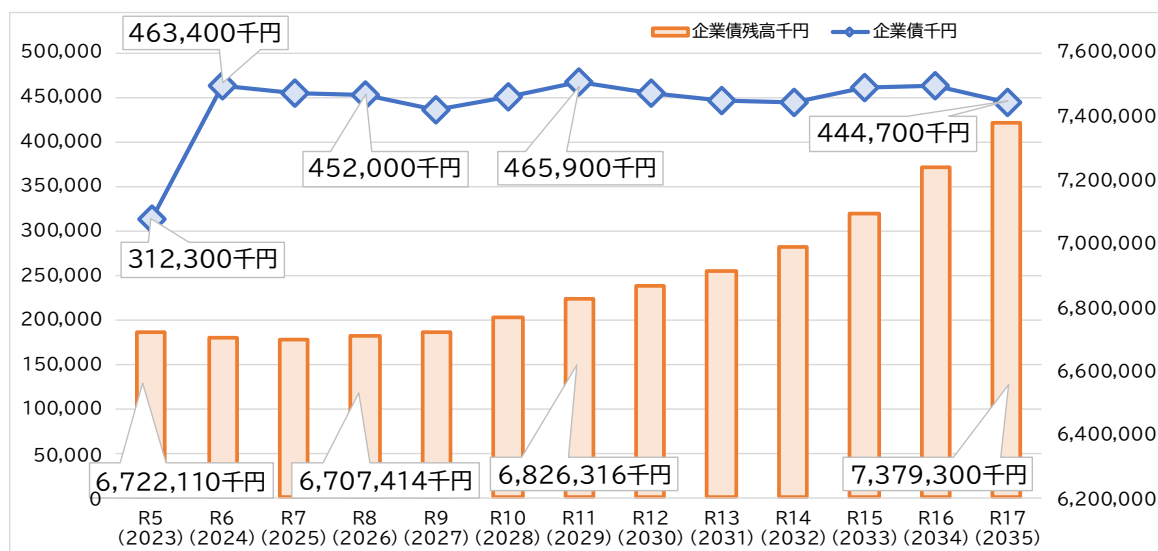
なお、企業債残高については、令和14(2032)年度までは投資の平準化に伴い企業債の発行額は減少することが見込まれますが、その後の更新需要の高まりにより発行額の増加が想定されます。補助金の活用等により、企業債残高の抑制を図ります。

さらに、今後の投資拡大に伴い企業債元金償還金の増加が予測されるため、収益の一層の確保とともに、投資に係るコストの圧縮に努めます。

また、今後、市の財政部局とも協議を行い、繰入金の活用等の検討を行います。

図12 企業債及び企業債残高の推移

(税込み、単位:千円)



二 国(県)補助金

国庫補助対象事業の建設改良費に対して、該当の補助率により金額を見込んでいます。

ホ 補助金－他会計補助金

総務省から発出される『地方公営企業繰出金について(通知)』の繰出基準に基づき算定した金額等を見込んでいます。

ハ 受益者負担金

今回の算定においては、玉名処理区の受益者負担金は見込んでいませんが、今後徴収に向けて要件等について検討します。

(3) 投資以外の経費について

【収益的支出】

イ 経費

長洲町浄化センターの共同汚水処理における維持管理分担金、ストックマネジメント計画におけるマンホールの修繕費用、その他職員給与費や委託料等、各年度の取り組みに必要な費用について、物価変動を考慮しながら個別に積み上げて計上しています。

ロ 減価償却費(※長期前受金戻入額も同様)

令和6(2024)年度までに取得した資産(施設)分に加え、令和7(2025)年度以降に取得予定の資産分を踏まえて算出しています。償却率は、施設の法定耐用年数(10～50年)に応じて設定しています。

ハ 支払利息

令和6(2024)年度までに借入した下水道事業債の利子償還金に加え、令和7(2025)年度以降に発行する分の償還金を見込んでいます。利率は令和7(2025)年度実績を元にしており、2.125%で設定しています。

【資本的支出】

二 企業債元金償還金

令和6(2024)年度までに借入した下水道事業債等の元金償還金に加え、令和7(2025)年度以降に発行する分の償還金を見込んでいます。

2 投資・財政計画(シミュレーション)

(1) 収益的収支

投資・財政計画の収益的収支(下水道施設等を維持管理するためにかかる収支)を推計するに当たり、前章で示した予測に基づいて算出しています。経費のうち委託料等は今後の物価上昇を見込んでいます。

投資・財政計画は30年間のシミュレーションを行い、このうち本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの10年間分を掲載します。

各シミュレーションにおいては、収益的収支のほかに経営目標の進捗が把握しやすいように、指標となる経常収支比率や経費回収率等も併せて掲載しています。

(2) 資本的収支

投資・財政計画の資本的収支(下水道施設等を改築及び更新するために要する収支)を推計するに当たり、前章で示した予測に基づき算出しています。

収益的収支同様に、投資・財政計画は30年間のシミュレーションを行い、このうち本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの10年間分を掲載します。

(3) 現状予測に基づくシミュレーション

今後の厳しい経営環境の中で、目標達成に向けて取り組みを明確化するとともに、今後、経営に対する管理をより一層厳格化する必要があります。

そこで、まず、今後の経営を見通すうえで、現状の予測に基づいたシミュレーションを行います。

玉名市公共下水道事業投資財政計画：現行使用料単価

表14 【収益的収支】

(税抜き、単位：千円)

区分	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
1. 営業収益	(A)	690,555	693,900	668,602	667,577	865,763	652,588	648,502	644,417	640,332	636,247	632,161	628,076	623,990
	(1) 使用料収入	629,200	632,918	632,489	625,178	621,093	617,008	612,922	608,837	604,752	600,667	596,581	592,496	588,410
(2)	雨水処理負担金	39,105	32,848	35,752	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220
(3)	受託工事収益	21,749	27,682	0	6,819	209,090	0	0	0	0	0	0	0	0
(4)	その他	501	452	361	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
2. 営業外収益	(B)	711,549	706,622	706,623	736,601	712,072	700,436	691,755	693,561	703,941	681,786	661,032	659,030	665,524
	(1) 補助金	319,389	322,582	320,905	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039
3. 経費	(C)	319,389	322,582	320,905	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039
	(1) 職員給与	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. 経費	(D)	391,910	383,393	383,903	400,479	375,950	364,314	355,633	357,439	367,819	345,664	324,910	322,908	329,402
	(1) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. 経費	(E)	250	647	1,815	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083
	(1) 営業費用	1,402,104	1,400,522	1,375,225	1,404,178	1,577,835	1,353,024	1,340,257	1,337,979	1,344,274	1,318,034	1,293,194	1,287,106	1,289,514
6. 経費	(F)	1,302,083	1,327,895	1,318,506	1,372,782	1,604,999	1,399,677	1,391,989	1,415,112	1,410,854	1,450,415	1,415,373	1,419,546	1,449,866
	(1) 職員給与	77,238	82,327	87,813	95,701	92,725	93,738	94,228	94,995	95,636	96,354	97,047	97,767	98,488
7. 経費	(G)	43,571	45,069	47,356	49,394	49,343	50,356	50,846	51,613	52,254	52,972	53,665	54,385	55,106
	(1) 退職給付費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. 経費	(H)	33,667	37,258	40,457	46,307	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382
	(1) 動力費	338,629	350,833	371,345	389,459	413,552	419,368	421,372	436,412	441,539	485,034	488,676	492,507	508,352
9. 経費	(I)	42,039	45,070	48,790	49,522	50,265	51,019	51,784	52,561	53,349	54,149	54,962	55,786	56,623
	(1) 修繕費	13,483	9,876	13,454	13,812	14,029	15,428	16,092	16,860	17,813	18,616	19,466	20,343	21,195
10. 経費	(J)	6,002	4,048	6,622	5,560	5,413	5,868	5,617	5,636	5,710	5,657	5,671	5,685	5,699
	(1) 委託費	190,841	194,296	208,600	219,990	246,561	248,090	249,698	262,740	266,211	308,033	310,003	312,075	326,205
11. 経費	(K)	72,810	76,678	72,957	79,595	76,276	77,936	77,106	77,521	77,313	77,417	77,365	77,391	77,378
	(1) 長洲浄化センター分担金	13,454	20,865	20,922	20,979	21,008	21,027	21,075	21,095	21,143	21,162	21,210	21,230	21,278
12. 経費	(L)	864,467	867,053	859,348	880,803	889,633	886,572	876,388	883,705	873,679	869,026	829,650	829,272	843,027
	(1) 減価償却費	21,749	27,682	0	6,819	209,090	0	0	0	0	0	0	0	0
13. 経費	(M)	98,272	92,422	92,363	94,155	96,611	99,315	102,678	106,438	109,729	112,830	115,993	119,429	123,204
	(1) 受託工事費用	96,119	90,311	90,321	92,053	94,526	97,239	100,590	104,355	107,647	110,746	113,910	117,346	121,120
14. 経費	(N)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(1) その他	2,153	2,111	2,042	2,102	2,085	2,076	2,088	2,083	2,082	2,084	2,083	2,083	2,084
15. 経費	(O)	1,400,355	1,420,317	1,410,869	1,466,936	1,701,610	1,498,992	1,494,666	1,521,550	1,520,584	1,563,245	1,531,366	1,538,975	1,573,069
	(1) 経常損益	1,749	19,795	35,644	62,758	123,775	145,968	154,409	183,571	176,310	245,211	238,173	251,868	283,555
16. 経費	(P)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(1) 特別利益	220	1,545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. 経費	(Q)	△ 220	△ 1,545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(1) 特別損失	1,529	△ 21,340	△ 35,644	△ 62,758	△ 123,775	△ 145,968	△ 154,409	△ 183,571	△ 176,310	△ 245,211	△ 238,173	△ 251,868	△ 283,555
18. 経費	(R)	1,529	△ 21,340	△ 56,984	△ 119,742	△ 243,517	△ 389,485	△ 543,894	△ 727,465	△ 903,774	△ 1,148,986	△ 1,387,158	△ 1,639,026	△ 1,922,581
	(1) 繰越利益剰余金又は累積欠損金	3,602,005	3,604,249	3,599,412	3,560,175	3,536,911	3,513,646	3,490,381	3,467,117	3,443,852	3,420,588	3,397,323	3,374,059	3,350,794
19. 経費	(S)	175	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
	(1) 使用料単価(円/㎡)	629,201	632,918	632,489	625,178	621,093	617,008	612,922	608,837	604,752	600,667	596,581	592,496	588,410
20. 経費	(T)	355,335	373,112	394,530	418,027	438,073	443,351	444,866	459,482	463,914	506,708	509,647	512,696	527,670
	(1) うち維持管理費(千円/㎡)	273,866	259,806	237,959	207,151	183,021	173,656	168,056	149,356	140,837	93,959	86,934	79,800	60,740
21. 経費	(U)	175	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
	(1) うち資本費(千円/㎡)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
22. 経費	(V)	100.12%	98.61%	97.47%	95.72%	92.73%	90.26%	89.67%	87.94%	88.41%	84.31%	84.45%	83.63%	81.97%
	(1) 経常収支比率(%)													

表15 【資本的収支】

玉名市公共下水道事業投資財政計画・現行使用料単価

(税込み、単位：千円)

区 分		年 度												
		R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
資本的収入	1. 企業債	312,300	463,400	453,500	452,000	436,500	451,100	465,900	455,100	446,400	444,700	460,600	461,900	444,700
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計補助金	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的支出	5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	65,450	315,455	313,725	269,533	260,319	269,016	277,858	271,418	266,234	265,169	274,673	275,450	265,169
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金	3,111	2,383	4,126	2,774	2,890	2,751	2,686	2,741	2,454	2,364	2,268	2,126	2,027
	9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支	計	399,489	802,930	791,816	743,834	719,236	742,394	765,971	748,786	734,615	731,760	757,068	759,003	731,423
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純計 (A)-(B)	(C)												
	1. 建設改良費	399,489	802,930	791,816	743,834	719,236	742,394	765,971	748,786	734,615	731,760	757,068	759,003	731,423
	うち職員給与費	481,979	889,488	859,288	949,181	916,732	947,360	978,497	955,819	937,563	933,811	967,280	970,018	933,811
	2. 企業債償還金	480,737	483,984	460,829	438,784	424,512	405,489	404,597	416,505	397,132	369,266	354,312	321,836	301,365
補填財源	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	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	0
	5. その他(建設分担金)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	962,716	1,373,472	1,320,117	1,387,965	1,341,244	1,352,849	1,383,094	1,372,324	1,334,695	1,303,077	1,321,592	1,291,854	1,235,176
補填財源	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C)	(E)	563,227	570,542	528,301	644,131	622,008	610,455	617,122	623,538	600,081	571,316	532,851	503,752
	1. 損益勘定留保資金	472,981	484,015	475,445	480,324	513,683	522,258	520,756	526,266	505,860	523,362	504,739	484,935	457,622
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	90,246	86,527	52,856	163,807	108,325	88,197	96,367	97,272	94,221	47,955	59,785	47,916	46,130
補填財源不足額 (E)-(F)	計	(F)	563,227	570,542	528,301	644,131	622,008	610,455	617,122	623,538	600,081	571,316	532,851	503,752
	補填財源不足額	(G)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他会計借入金残高	(G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	企業債残高	(H)	6,722,110	6,701,527	6,694,198	6,707,414	6,719,402	6,765,013	6,864,911	6,914,179	6,989,613	7,095,901	7,235,965	7,379,300
	積立金残高	(I)	780,492	744,145	726,270	609,281	546,152	456,598	406,476	358,528	356,669	344,649	344,649	344,649
○他会計繰入金														
区 分		年 度												
		R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
収益的収支分	収益的収支分	358,494	355,430	356,657	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259
	うち基準内繰入金	358,494	355,430	356,657	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分	資本的収支分	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	うち基準内繰入金	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計		377,122	377,122	377,122	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786

(4) 経営改善に向けた投資・財政計画の検討

現状の予測に基づいたシミュレーションを行った結果、目標値に対しての所見は次のとおりです。

目標値① 経常収支比率100%達成・・・未達成

目標値② 経費回収率100%の維持・・・達成

目標値③ 累積欠損金の低減・・・未達成

現行のシミュレーションによると、目標値①、③が未達成となります。経常収支比率は収益的収支の当年度純利益から比率を見るため、収益面における対策が必要です。特に目標値①の未達成により目標値③における恒常的な損失が発生し、欠損金が累積していきます。それにより企業債の発行等、健全経営により成り立っていた更新等事業の推進にも影響が出ることから、早急な改善が必要です。

このため、本戦略においては収益的収支の改善に向けて、次のシミュレーションにて検証を行います。

シミュレーション条件

【パターン①：最終年度に目標を達成】

使用料改定を令和11(2029)年度に仮想改定率140%(現行使用料(20m³) + 1,444円)

さらに、令和16(2034)年度に改定率108%(R11使用料(20m³) + 404円)

※現行使用料(20m³)3,610円→5,054円→5,458円(全て税込み)

【シミュレーションの検証】

健全経営を担保するために使用料改定を想定しました。

パターン①においては、2回に分けて現行使用料の約151%の使用料改定を行うことで、令和17(2035)年度には累積欠損金を現行シミュレーションより18億円以上減少することが可能となりました。この使用料改定ペースで進めることができれば、数値も改善傾向にあるため、将来的には令和21(2039)年度を目処に累積欠損金が解消される見込みです。その他の指標についても達成見込みです。

このことから、本パターンを現実的なシミュレーションと仮定します。

目標値① 経常収支比率100%達成・・・達成

目標値② 経費回収率100%の維持・・・達成

目標値③ 累積欠損金の低減・・・達成

→令和17(2035)年度時点で、現行シミュレーションにて約△1,922百万円の累積欠損金の見込みが、パターン①では△108百万円となる見込み。

図13 シミュレーションにおける経常収支比率の推移

(単位:%)

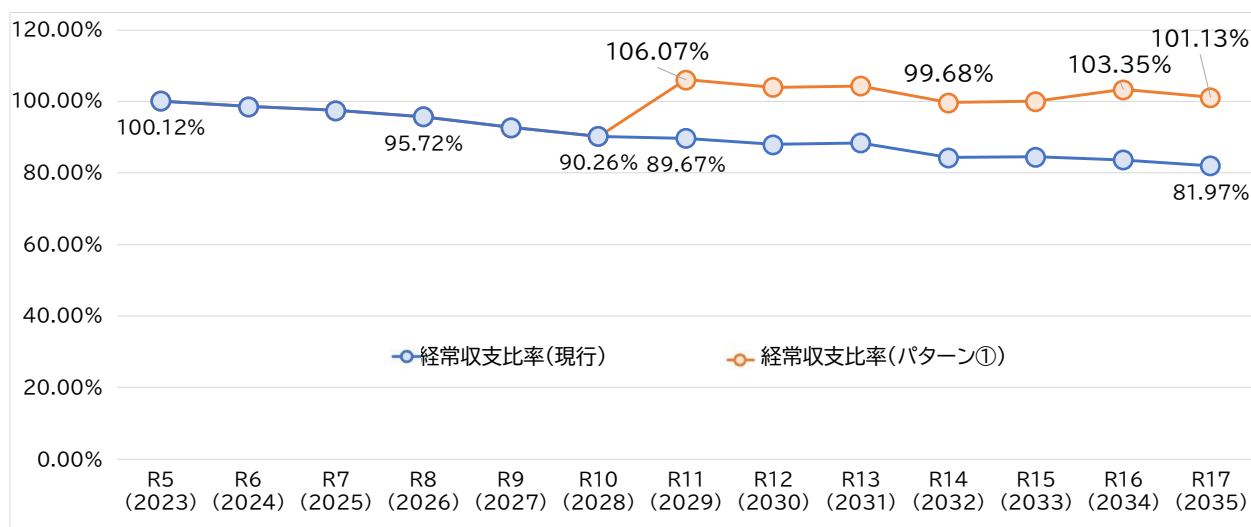


図14 有収水量及び使用料収入の推移(パターン①)

(税抜き、単位:千円)

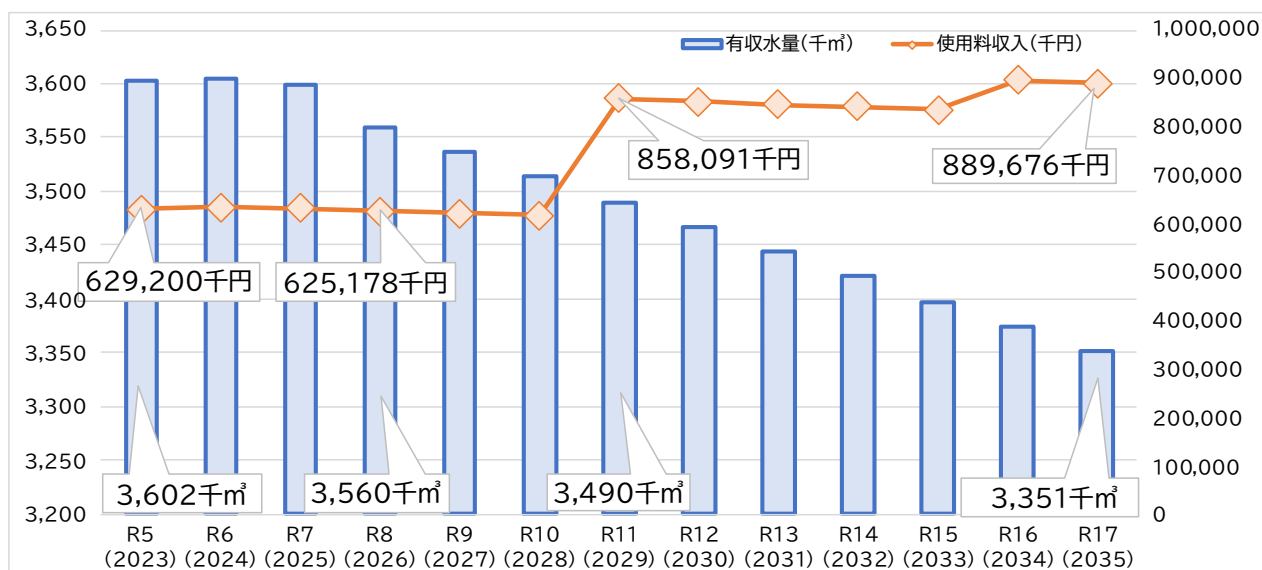
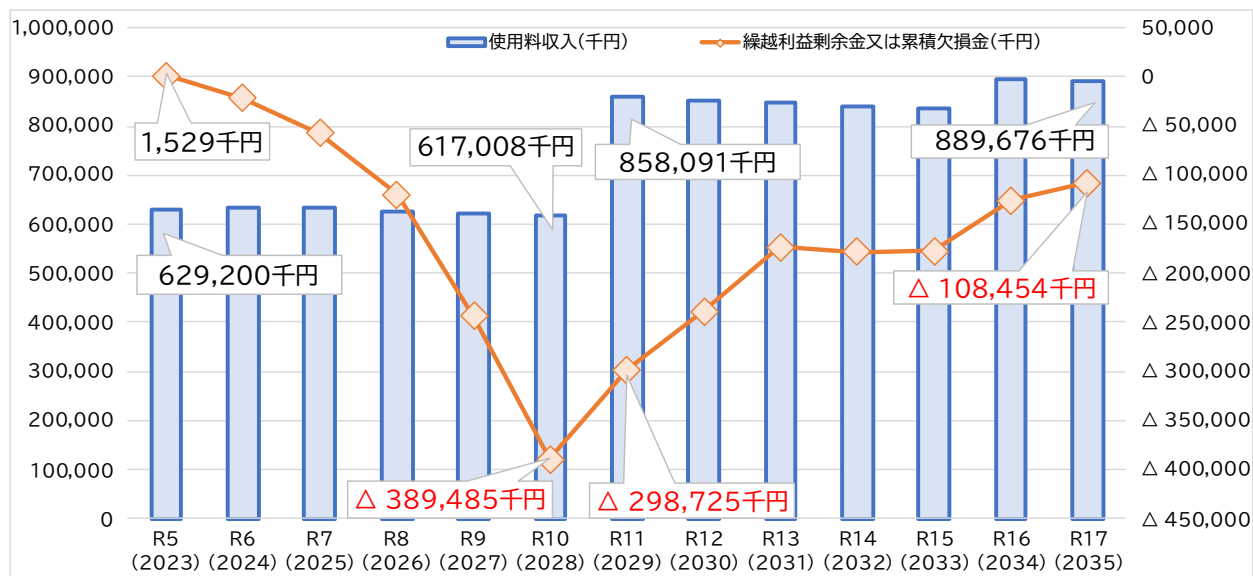


図15 使用料収入及び繰越利益剰余金又は累積欠損金の推移(パターン①)

(税抜き、単位:千円)



玉名市公共下水道事業投資財政計画：パターン①

表16 【収益的収支】

(税抜き、単位：千円)

区分	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
1. 営業収益	(A)	690,555	693,900	668,602	667,577	865,763	652,588	893,671	887,952	882,233	876,514	870,794	931,434	925,256
	(1) 使用料収入	629,200	632,918	632,489	625,178	621,093	617,008	858,091	852,372	846,653	840,934	835,213	895,854	889,676
	(2) 雨水処理負担金	39,105	32,848	35,752	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220	35,220
	(3) 受託工事収益	21,749	27,682	0	6,819	209,090	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 営業外収益	(B)	501	452	361	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360
	(1) 補助金	711,549	706,622	706,623	736,601	712,072	700,436	691,755	693,561	703,941	681,786	661,032	659,030	665,524
	他会計補助金	319,389	322,582	320,905	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039
	その他補助金	319,389	322,582	320,905	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039	334,039
(2) 長期前受金戻入	(C)	391,910	383,393	383,903	400,479	375,950	364,314	355,633	357,439	367,819	345,664	324,910	322,908	329,402
	(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(4) その他	250	647	1,815	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083
	収入計 (A)+(B)	1,402,104	1,400,522	1,375,225	1,404,178	1,577,835	1,353,024	1,585,426	1,581,514	1,582,175	1,558,300	1,531,826	1,590,464	1,590,780
1. 営業費用	(D)	1,302,083	1,327,895	1,318,506	1,372,782	1,604,999	1,399,677	1,391,989	1,415,112	1,410,854	1,450,415	1,415,373	1,419,546	1,449,866
	(1) 職員給与費	77,238	82,327	87,813	95,701	92,725	93,738	94,228	94,995	95,636	96,354	97,047	97,767	98,488
	基本給	43,571	45,069	47,356	49,394	49,394	50,356	50,846	51,613	52,254	52,972	53,665	54,385	55,106
	退職給付費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(2) 経費	その他	33,667	37,258	40,457	46,307	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382	43,382
	動力費	338,629	350,833	371,345	389,459	413,552	419,368	421,372	436,412	441,539	485,034	488,676	492,507	508,352
	修繕費	42,039	45,070	48,790	49,522	50,265	51,019	51,784	52,561	53,349	54,149	54,962	55,786	56,623
	材料費	13,483	9,876	13,454	14,029	15,428	15,428	16,092	16,860	17,813	18,616	19,466	20,343	21,195
(3) 減価償却費	委託費	6,002	4,048	6,622	5,560	5,413	5,868	5,617	5,636	5,710	5,657	5,671	5,682	5,673
	長洲町浄化センター分担金	190,841	194,296	208,600	219,990	246,561	248,090	249,698	262,740	266,211	308,033	310,003	312,075	326,205
	その他	72,810	76,678	72,957	79,595	76,276	77,936	77,106	77,521	77,313	77,417	77,365	77,391	77,378
	減価償却費	13,454	20,865	20,922	20,979	21,008	21,027	21,075	21,095	21,143	21,162	21,210	21,230	21,278
(4) 受託工事収益	(E)	864,467	867,053	859,348	880,803	889,633	886,572	876,388	883,705	873,679	869,026	829,650	829,272	843,027
	(1) 支払利息	21,749	27,682	0	6,819	209,090	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 営業外費用	98,272	92,422	92,363	94,155	96,611	99,315	102,678	106,438	109,729	112,830	115,993	119,429	123,204
	(3) 受託工事費用	96,119	90,311	90,321	92,053	94,526	97,239	100,590	104,355	107,647	110,746	113,910	117,346	121,120
支出計	(F)	2,153	2,111	2,042	2,102	2,085	2,076	2,088	2,083	2,082	2,084	2,083	2,083	2,084
	(G)	1,400,355	1,420,317	1,410,869	1,466,936	1,701,610	1,498,992	1,494,666	1,521,550	1,520,584	1,563,245	1,531,366	1,538,975	1,573,069
	(H)	1,749	19,795	35,644	62,758	123,775	145,968	90,760	59,964	65,591	4,944	460	51,490	17,711
	特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益	(I)	220	1,545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(J)	△ 220	△ 1,545	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(G)+(J)	1,529	△ 21,340	△ 35,644	△ 62,758	△ 123,775	△ 145,968	90,760	59,964	65,591	△ 4,944	460	51,490	17,711
	繰越利益剰余金又は累積欠損金	1,529	△ 21,340	△ 56,984	△ 119,742	△ 243,517	△ 389,485	△ 298,725	△ 238,761	△ 173,170	△ 178,114	△ 177,655	△ 126,165	△ 108,454
〇参考														
有収水量	(M)	3,602,005	3,604,249	3,599,412	3,560,175	3,536,911	3,513,646	3,490,381	3,467,117	3,443,852	3,420,588	3,397,323	3,374,059	3,350,794
	使用料単価(円/㎡)	175	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
	汚水処理費(千円/㎡)	629,201	632,918	632,489	625,178	621,093	617,008	858,091	852,371	846,653	840,934	835,214	895,854	889,676
	うち維持管理費(千円/㎡)	355,335	373,112	394,530	418,027	438,073	443,351	444,866	459,482	463,914	506,708	509,647	512,696	527,670
汚水処理単価(円/㎡)	うち資本費(千円/㎡)	273,866	259,806	237,959	207,151	183,021	173,656	413,225	392,890	382,738	334,226	325,567	383,158	362,006
	経費回収率(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	経常収支比率(%)	100.12%	98.61%	97.47%	95.72%	92.73%	90.26%	106.07%	103.94%	104.31%	99.68%	100.03%	103.35%	101.13%

玉名市公共下水道事業投資財政計画：パターン①

表17 【資本的収支】

(税込み、単位：千円)

区分	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
資本的収支	1. 企業債	312,300	463,400	453,500	452,000	436,500	451,100	465,900	455,100	446,400	444,700	460,600	461,900	444,700
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計補助金	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	4. 他会計負担金	0	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	0
	6. 国(都道府県)補助金	65,450	315,455	313,725	269,533	260,319	269,016	277,858	271,418	266,234	265,169	274,673	275,450	265,169
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金	3,111	2,383	4,126	2,774	2,890	2,751	2,686	2,741	2,454	2,364	2,268	2,126	2,027
資本的支出	9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	399,489	802,930	791,816	743,834	719,236	742,394	765,971	748,786	734,615	731,760	757,068	759,003	731,423
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	純計 (A)-(B)	399,489	802,930	791,816	743,834	719,236	742,394	765,971	748,786	734,615	731,760	757,068	759,003	731,423
	1. 建設改良費	481,979	889,488	859,288	949,181	916,732	947,360	978,497	955,819	937,563	933,811	967,280	970,018	933,811
	うち職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 企業債償還金	480,737	483,984	460,829	438,784	424,512	405,489	404,597	416,505	397,132	369,266	354,312	321,836	301,365
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収入	4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. その他(建設分担金)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	962,716	1,373,472	1,320,117	1,387,965	1,341,244	1,352,849	1,383,094	1,372,324	1,334,695	1,303,077	1,321,592	1,291,854	1,235,176
	(D)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	563,227	570,542	528,301	644,131	622,008	610,455	617,122	623,538	600,081	571,316	564,524	532,851	503,752
	1. 損益勘定留保資金	472,981	484,015	475,445	480,324	513,683	522,258	520,756	526,266	505,860	523,362	504,739	484,935	457,622
	2. 利益剰余金処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	90,246	86,527	52,856	163,807	108,325	88,197	96,367	97,272	94,221	47,955	59,785	47,916	46,130
	計	563,227	570,542	528,301	644,131	622,008	610,455	617,122	623,538	600,081	571,316	564,524	532,851	503,752
補填財源	(E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	他会計借入金残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	企業債残高	6,722,110	6,701,527	6,694,198	6,707,414	6,719,402	6,765,013	6,826,316	6,864,911	6,914,179	6,989,613	7,095,901	7,235,965	7,379,300
	積立金残高	780,492	744,145	726,270	609,281	546,152	504,684	456,598	497,235	509,251	572,984	560,964	561,424	612,914
	○他会計繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収益的収支	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
	うち基準内繰入金	358,494	355,430	356,657	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	358,494	355,430	356,657	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259	369,259
資本的収入	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
	うち基準内繰入金	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	年度	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	R17 (2035)
	うち基準内繰入金	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	18,628	21,692	20,465	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527	19,527
	合計	377,122	377,122	377,122	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786	388,786

ここまでのシミュレーションから、本戦略期間における目標数値の達成が可能であるとの検証結果となりました。

今後、シミュレーションの結果を踏まえ、収益面における対策を検討していきます。

(5) 本戦略の計画期間における目標値達成に向けたロードマップ

本戦略の計画期間における目標値達成に向けて、以下に示すロードマップに基づいて施策を実施します。経常収支比率100%の達成、経費回収率100%の維持、累積欠損金の低減を達成するための取り組みとしては、大きく分けて、「収益確保の取り組み」及び「維持管理の効率化」の2つと考えています。

収益確保の取り組みとしては、水洗化率の向上と使用料の改定です。

本市の水洗化率は、令和6(2024)年度現在で88.92%と類似団体より低い状況にあります。そのため、引き続き接続の勧奨に努め、水洗化率の向上を図ります。

使用料の改定については、毎年度の決算状況を検証し、経営状況を注視しながら改定時期等について検討します。

また、維持管理の効率化については、処理場等において複数年委託等維持管理の効率化を行っています。業務内容の見直しや発注方法の検討等についても見直しを図ると共に、現在行っているウォーターPPP導入可能性調査の結果を検証し、更なる効率化の可能性について検討していきます。

■ロードマップに伴う目標値の推移

年度	経常収支比率	経費回収率
令和6(2024)年度実績	98.61%	100%
令和12(2030)年度目標	100%以上を確保	100%
令和17(2035)年度目標	100%以上を確保	100%

■目標に向けたロードマップ

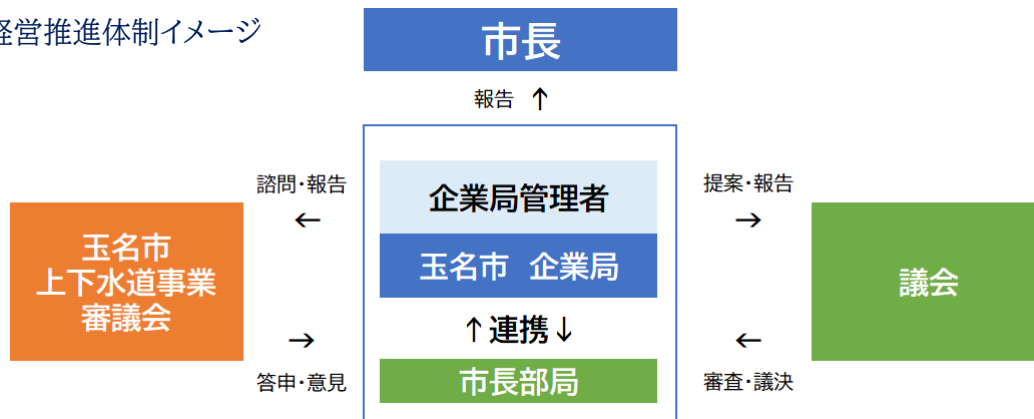
年度	経営戦略の見直し	収益確保の取組		維持管理の効率化	
		使用料改定	水洗化率向上	委託料等費用の見直し	包括的民間委託
令和7(2025)年度	改定		啓発活動や補助金制度による勧奨活動	複数年契約の内容見直し	ウォーターPPP導入可能性調査
令和8(2026)年度	↓	検討	↓	↓	(導入可能性調査により)準備期間
令和9(2027)年度	↓	↓	↓	↓	(導入可能性調査により)導入
令和10(2028)年度	↓	↓	↓	↓	↓
令和11(2029)年度	↓	改定予定	↓	↓	↓
令和12(2030)年度	改定	効果検証	↓	↓	↓
令和13(2031)年度	↓	↓	↓	↓	↓
令和14(2032)年度	↓	検討	↓	↓	↓
令和15(2033)年度	↓	↓	↓	↓	↓
令和16(2034)年度	↓	改定予定	↓	↓	↓
令和17(2035)年度	改定	効果検証	↓	↓	↓

第6章 経営戦略の進捗管理

1 経営推進体制

本戦略は、企業局上下水道総務課が中心となって実施します。投資等や整備、更新等の進捗状況は上下水道工務課が管理し、議会や市民等からの意見を反映して適切に公表等を行うとともに、経営戦略を推進します。

図16 経営推進体制イメージ



2 PDCA サイクルの実行

経営戦略は、PDCAサイクルにおける「計画（Plan）」に位置付けられ、本市ではこの計画に基づき、実行（Do）、評価（Check）、改善（Action）を継続的に行うことで、経営の健全化及び効率化を図ります。一方、近年では道路陥没や自然災害への対応など、迅速な経営判断が求められる場面が増加していることから、状況の変化を的確に捉え、速やかに行動へ移す考え方としてOODAループを取り入れます。

OODAループは、観察（Observe）から判断（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）までを迅速に循環させることで、環境変化への即応性を高めるものであり、PDCAサイクルを運用する過程においても、計画の途中段階で状況を見直し、必要に応じて柔軟な対応を行うことを可能とします。

本市では、毎年度、経営比較分析表を作成し、分析を行うとともに、議会等へ定期的に経営状況を報告し、意見を求めることで、PDCAサイクルによる中長期的な管理と、OODAループによる迅速な判断を両立させていきます。

図17 PDCA サイクルと OODA ループのイメージ



3 次回以降の見直し

本戦略の見直しについては、原則として5年ごとに実施します。

また、毎年度進捗管理を行い、本戦略と実績の乖離が著しい場合や、施策の大幅な変更等により本戦略の修正が必要な場合は随時見直しを行います。

【用語集】

<あ行>

維持管理費

下水道施設を毎日問題なく使い続けるために必要なお金です。ポンプや処理場の点検、故障時の修理、清掃、運転管理の委託費、その業務に関わる職員の人件費などが含まれます。

一般会計からの繰入金

下水道事業だけでは賄いきれない費用について、市町村の一般会計(税金)から補助的に入れるお金です。下水道会計側から見ると「収入」にあたります。

ウォーターPPP

水道・下水道分野で、民間企業の力を活用して施設の管理や更新を行う官民連携の仕組みです。施設の運営を任せる「コンセッション方式」や、管理と更新を一体で委ねる方式などをまとめた総称です。

污水处理費

家庭や事業所から出る汚水を処理するためにかかるすべての費用です。日々の運転・維持管理費に加え、施設整備のための借金の利息や減価償却費も含まれます。

污水处理原価

汚水1m³を処理するのに、平均でいくらかかっているかを示す数値です。処理費用全体を処理水量で割って算出し、料金が適正か、経営が効率的かを判断する目安になります。

<か行>

改築

老朽化などで性能が落ちた施設を、建て替えや大規模な取り替えによって新しくすることです。改築を行うと、施設の法定耐用年数は新たに確保されます。

管渠

汚水や雨水を流すための管のことを指します。

管渠老朽化率

設置から長い年月が経ち、法定耐用年数を超えた管の割合です。数値が高いほど、更新の必要性が高いことを示します。

管渠改善率

最近数年間で、更新や更生などの対策を行った管の割合です。どの程度、計画的に更新が進んでいるかを見る指標です。

企業債

下水道施設を整備・更新するために自治体が借りる長期の借金です。

企業債償還金

借りた企業債を返済するためのお金です。設備投資に関わる支出として扱われます。

共同化

複数の自治体が、施設や事務を一緒に使ったり管理したりすることです。人手不足やコスト削減への対応策として行われます。

供用開始

下水道が整備され、住民が実際に使える状態になることを指します。

繰出基準

一般会計がどこまで負担すべきかを定めるルールで、雨水処理分など公費で負担すべき経費の算定に用いられます。

経営比較分析表

全国の公営企業を同じ指標で比較できるようにした国の分析資料です。経営状況の客観的な把握に使われます。

経常収支比率

経常収入で経常費用をどれだけ賄えているかを示す割合です。100%を超えていれば、日常的な経営は黒字と判断されます。

経費回収率

汚水処理にかかる費用を、使用料収入でどれだけ回収できているかを示します。

減価償却費

施設や設備の購入費用を、使う年数に分けて計上する費用です。実際に現金は出ませんが、経営上は重要なコストです。

広域化

複数の自治体が下水道事業を一体的に運営することや、流域下水道に接続することです。

更新

古くなった施設を、同じ機能を持つ新しいものに取り替えることです。

<さ行>

最適化

地域条件に応じて、施設や事業の形を見直し、施設の縮小や統廃合といった施設規模の適正化を図ることです。

施設利用率

処理場の能力のうち、実際に使われている割合を示します。

資本的収支

施設整備など、将来に残る投資に関する収入と支出です。

収益的収支

日々の運転や管理に関わる、通常の収入と支出です。

修繕

施設等の壊れた部分を直して、元の状態に戻すことです。施設等の寿命そのものは延びません。

処理場／浄化センター

下水をきれいにして、川や海に戻す最終施設です。

処理区域内人口

下水道を使える状態にある人口を指します。

受益者負担金

下水道整備の恩恵を受ける人が、公平性の観点から負担するお金です。

使用料単価

1㎡あたり、平均でいくらの使用料収入があるかを示します。

水洗化人口／水洗化率

下水道が使える区域の中で、実際に接続して使っている人の数と、その割合です。

ストックマネジメント

施設の状態を把握し、長期的な視点で点検・修繕・更新を計画的に行う考え方です。

総括原価主義

総括原価方式は、必要な費用を積み上げて全体で回収できる料金水準を決める方法で、総括原価主義はその基本的な考え方です。

<た行>

耐震化

大規模地震が発生した際でも、下水道としての機能を維持し、早期復旧を図るための対策を指します。具体的には、重要施設に接続する管路や処理場等の中核施設の耐震性を高める工事を実施します。

耐用年数

法律や基準で示された、資産を通常使用できると想定される期間です。実際の使用可能年数とは必ずしも一致しません。また、メーカーや材質に応じた標準耐用年数とは目的の異なる、税法などで定められた会計処理上の資産使用年数として法定耐用年数も存在します。

長期前受金戻入

施設整備の際に受け取った補助金などを、減価償却に合わせて少しずつ収益として計上する仕組みです。実際の現金収入はありませんが、会計上は収益になります。

長寿命化

施設の点検や計画的な修繕により、本来より長く安全に使える状態を保つ取組です。更新を先送りするためではなく、更新時期を最適化する考え方です。

独立採算制

原則として、使用料収入で事業運営を行うべきという公営企業の基本的な考え方です。ただし、すべてを使用料で賄うという意味ではありません。

<は行>

普及率

下水道を利用できる状態にある人口が、全人口に占める割合です。整備状況そのものを示す指標です。

不明水

料金徴収の対象にならない下水で、雨水や地下水が管に入り込んだものなどを指します。老朽化が主な原因とされます。

平準化

将来に集中しがちな更新費用や財政負担を、年度ごとに均等に分散させる考え方です。

包括的民間委託

点検・清掃・運転管理など複数の業務をまとめて、複数年契約で民間に委託する方式です。業務効率化や人材不足対策として活用されます。

法適用

下水道事業に地方公営企業法を適用し、公営企業会計で処理している状態を指します。

ポンプ場

地形の関係で自然に流せない下水を、高い位置へ汲み上げるための施設です。処理場へ下水を送る中継地点の役割を持ちます。

<ま行>

民間活用

施設管理や業務の一部を、民間事業者の技術やノウハウを活かして行う取組です。コスト削減や業務高度化が目的です。

<や行>

有収水量

処理した汚水のうち、実際に使用料を徴収する対象となる水量です。

有収率

総排水量に対する有収水量の割合です。数値が低い場合、不明水や漏水が多い可能性があります。

<ら行>

類似団体

総務省が、人口規模や条件が似ている自治体を比較しやすいように分類したグループです。

老朽化

長期間の使用により、施設や管路の性能や耐久性が低下した状態を指します。

<その他(A～Z など)>

DX

DX(デジタルトランスフォーメーション)とは、データやデジタル技術(ICT など)を浸透させることで、人々の生活をあらゆる面でより良いものへと変革させる概念のことです。ビジネスにおいては、単なる業務の効率化にとどまらず、製品やサービス、さらには組織のあり方そのものを根底から変え、競争上の優位性を確立することを指します。

ICT

ICT(インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー)とは、コンピューターやネットワークに関連する情報技術(IT)に、「通信(コミュニケーション)」の要素を強調した概念のことです。主に技術だけではなく、それを活用していくことを指します。

OODA ループ

観察(Observe)、判断(Orient)、決定(Decide)、行動(Act)を迅速に循環させ、環境変化や突発的事象に対して、柔軟かつ即応的な意思決定を行う考え方です。

PDCA サイクル

計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)を繰り返すことで、業務や施策を継続的に見直し、中長期的な目標達成や経営の安定化を図る管理手法のことです。

PFI

PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)とは、施設の整備から運営までを、民間主導で行うPPP の一形態です。民間の資金とノウハウを活用します。

PPP

PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)とは、公共と民間が役割分担し、公共サービスを提供する枠組みの総称です。



玉名市マスコット『タマにゃん』のデザインマンホール

玉名市 公共下水道事業経営戦略

令和8(2026)年3月

発行:玉名市 企業局 上下水道総務課

電話:0968-75-1140(直通)

e-mail:jogesomu@city.tamana.lg.jp(代表)