

# 松戸市公共下水道事業中期経営計画

平成 27 年 3 月

松戸市建設部下水道整備課



目 次

<b>1 経営の基本方針</b> .....	1
1.1 中期経営計画策定の趣旨.....	1
1.2 事業の現状.....	1
1.3 今後の課題.....	4
1.4 重要な経営方針.....	6
<b>2 計画期間</b> .....	6
<b>3 投資・財政計画</b> .....	7
3.1 投資についての説明.....	7
3.2 財源についての説明.....	8
3.3 投資・財政計画.....	9
<b>4 効率化・経営健全化の取組</b> .....	11
4.1 組織、人材、定員、給与に関する事項.....	11
4.2 広域化に関する事項.....	13
4.3 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項.....	13
4.4 その他の経営基盤の強化に関する事項.....	13
4.5 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金の不足額がある場合には その解消策.....	14
4.6 資金管理・調達に関する事項.....	14
4.7 情報公開に関する事項.....	14
4.8 その他重点事項.....	14
<b>5 計画の事後検証、更新</b> .....	15
5.1 評価の時期.....	15
5.2 評価の方法.....	15
<b>6 参考資料</b> .....	15
6.1 事業の意義、提供するサービス自体の必要性.....	15
6.2 公営企業として実施する必要性.....	15



# 1 経営の基本方針

---

## 1.1 中期経営計画策定の趣旨

---

### (1) 下水道事業を取り巻く環境

下水道事業は、住民に不可欠なサービスを安定的に供給する役割を有しており、そのために多額の設備投資を必要としていることから中・長期的観点に基づいた計画的な経営を推進することが不可欠です。

下水道事業を含む地方財政全体が厳しい状況にある中で、経営改革によって地方公営企業の経営基盤の強化を図っていくためには、事業の経営状況や展望等を開示しながら住民の理解と協力の下に経営を進めることが不可欠です。

下水道事業は、建設時の多大な経費負担に加え、維持管理にも負担が必要とされます。よって、今後の下水道事業は他の事業との調整を図りながら実施する必要があり、そのためには下水道事業に係わる経費及び財源の見通しの把握が重要となります。

### (2) 中期経営計画の目的

上述のような背景を踏まえ、更なる下水道経営の効率化及び健全化に取り組みながら、効率的かつ適正な施設の維持管理及び施設建設を進めることを目的に「中期経営計画」を策定します。

## 1.2 事業の現状

---

### (1) 整備状況

本市の下水道は、昭和 30 年代から本市で盛んに行われた土地区画整理事業のなかで下水道整備を実施し、単独公共下水道として昭和 35 年に常盤平地区、昭和 44 年に小金原地区、昭和 52 年に新松戸地区を供用開始してきました。

流域下水道は、昭和 47 年に手賀沼、昭和 48 年に江戸川左岸が事業認可を取得し整備に着手、昭和 60 年には栗山に江戸川左岸流域下水道江戸川幹線が、昭和 62 年には六高台に手賀沼流域下水道松戸幹線が到達しました。

本市においても、流域下水道の進展に伴い、昭和 58 年に土木部から下水道課が独立し、下水道部に昇格、本格的な下水道整備に着手、昭和 60 年には流域関連公共下水道として初めて栗山地区の一部を供用しました。

その後、整備は順調に進められ、平成 25 年度末では処理区域面積 3,740 ヘクタール、普及率は 82.8%となっています。

(各年度末現在)

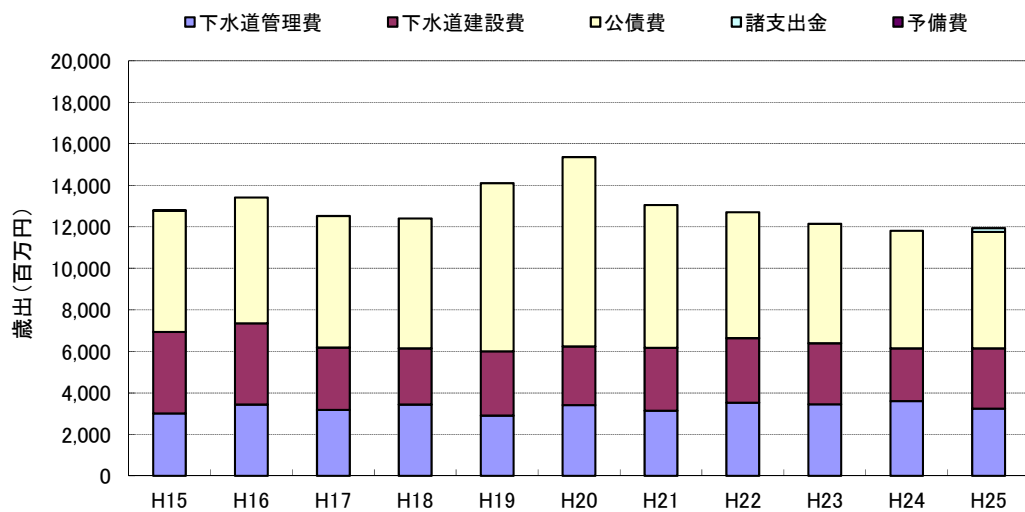
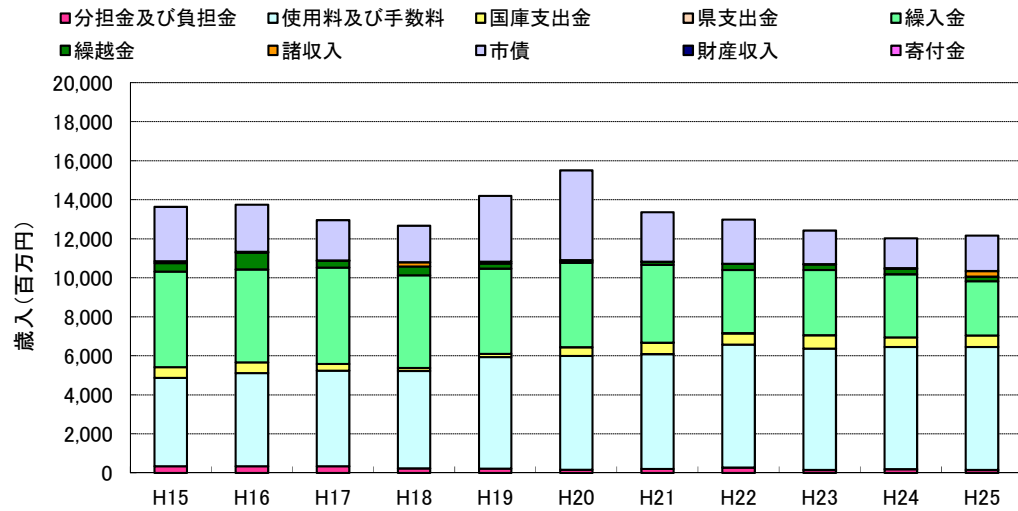
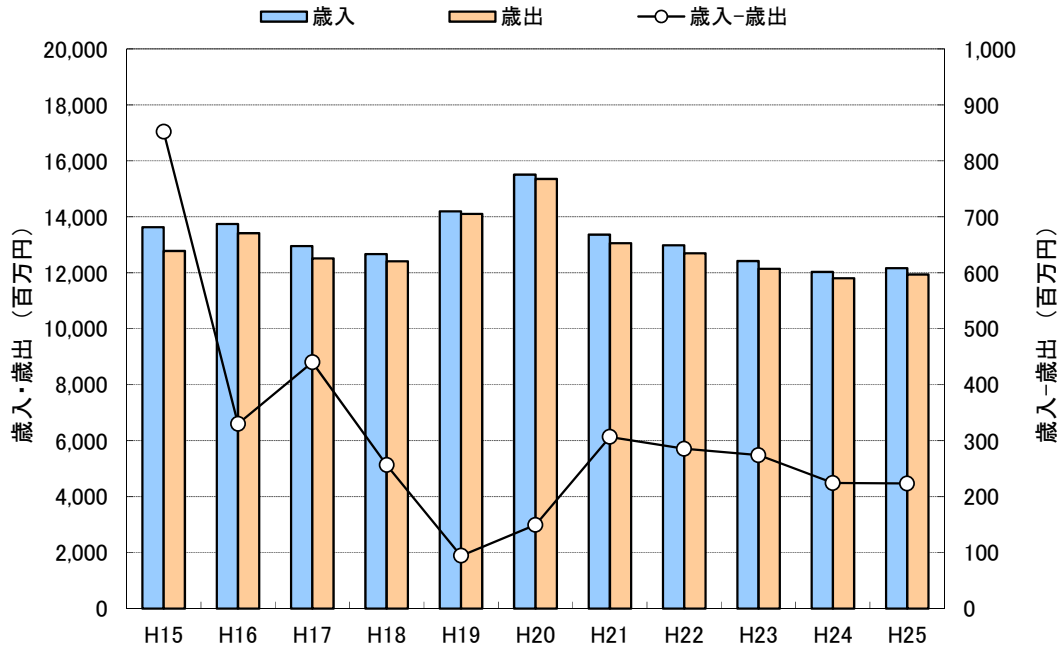
処理区	項目	単位	平成21年	平成22年	平成23年	平成24年	平成25年	
全処理区	行政区域面積 (A)	ha	6,133.0					
	全体計画面積 (B)	ha	5,720.0					
	市街化区域面積 (C)	ha	4,444.0					
	都市計画決定面積	ha	4,280.0	4,280.0	4,280.0	4,281.0	4,281.0	
	下水道法事業計画面積 (D)	ha	3,980.0	4,022.0	4,022.0	4,104.0	4,104.0	
	整備面積 (E)	ha	3,622.2	3,672.6	3,549.0	3,754.8	3,787.1	
	行政区域に対する整備率 (E)/(A)	%	59.1	59.9	57.9	61.2	61.7	
	全体計画に対する整備率 (E)/(B)	%	63.3	64.2	62.0	65.6	66.2	
	市街化区域に対する整備率 (E)/(C)	%	81.5	82.6	79.9	84.5	85.2	
	下水道法事業計画に対する整備率 (E)/(D)	%	91.0	91.3	88.2	91.5	92.3	
江戸川左岸処理区	流域関連公共下水道	全体計画面積 (B)	ha	5,301.0 ※				
		市街化区域面積 (C)	ha	4,084.1 ※				
		下水道法事業計画面積 (D)	ha	3,415.0	3,503.0	3,503.0	3,585.0	3,585.0
		整備面積 (E)	ha	3,110.9	3,159.3	3,198.3	3,241.1	3,273.4
		全体計画に対する整備率 (E+E')/(B)	%	61.8	62.7	63.4	64.2	64.8
		下水道法事業計画に対する整備率 (E)/(D)	%	91.1	90.2	91.3	90.4	91.3
	単独公共下水道 (「金ヶ作処理区」)	下水道法事業計画面積 (D)	ha	163.0				
		整備面積 (E')	ha	163.0				
		下水道法事業計画に対する整備率 (E')/(D)	%	100.0				
		全体計画面積 (B)	ha	419.0				
手賀沼処理区	市街化区域面積 (C)	ha	359.9					
	下水道法事業計画面積 (D)	ha	356.0	356.0	356.0	356.0	356.0	
	整備面積 (E)	ha	348.3	350.4	350.7	350.7	350.7	
	全体計画に対する整備率 (E)/(B)	%	83.1	83.6	83.7	83.7	83.7	
	下水道法事業計画に対する整備率 (E)/(D)	%	97.8	98.4	98.5	98.5	98.5	

※ 金ヶ作処理区は将来流域関連公共に編入される計画であるため、全体計画上は流域関連公共に含まれる。

## (2) 財政状況

本市下水道事業の財政状況は、以下のとおりです。

- 平成20年度以降、歳入・歳出とも減少傾向であり、平成25年度の事業規模は120億円程度となっています。
- 歳入で大きな割合を占めているのは、使用料及び手数料、繰入金、市債であり、使用料及び手数料は全体の約52%（平成25年度）を占めており、重要な収入源となっています。
- 歳出で大きな割合を占めている公債費は、全体の約47%（平成25年度）を占めており、過去に発行した起債償還（借入金の返済）が大きな負担となっています。



## 1.3 今後の課題

### (1) 事業上の課題

下水道整備の未普及地域の解消に加え、浸水対策、地震対策等の事業メニューを抱えており、今後、これらの事業を円滑に実施できるかが課題として挙げられます。

事業メニュー	課題点
①未普及対策（污水整備）	本市の下水道普及率は約83%（平成25年度末時点）で、今後も未普及地域の解消に向けて普及促進を図る必要があります。
②浸水対策（雨水整備）	近年、局所的な集中豪雨（ゲリラ豪雨）等による局地的な被害、河川や雨水管の整備の遅れによる浸水被害が発生しています。ゲリラ豪雨等による被害を最小化するための対策が必要ですが、雨水整備は、膨大な費用と時間を要するため、効率的かつ効果的な整備を進める必要があります。
③地震対策	大規模な地震により下水道施設は、処理場・ポンプ場の機能停止や施設損傷、マンホール浮上等が懸念されます。大規模な災害等で職員、庁舎、設備等に相当の被害を受けても、優先実施業務を中断せず、たとえ中断しても許容される時間内に復旧できるような対策が必要となります。また、減災対策、防災対策も併せて実施する必要があります。
④老朽化対策、維持管理	金ヶ作終末処理場は、昭和35年の供用開始以来、約50年が経過しており、施設の老朽化が顕在化しています。また、管路施設についても、老朽化による破損や劣化が生じており、老朽化等に起因する不明水問題も顕在化しています。このような状況を踏まえ、施設の長寿命化や計画的な改築・更新等、適正な維持管理によりライフサイクルコストを最小化することが大きな課題となっています。

### (2) 経営上の課題

事業の健全化（独立採算）に向けた取り組みが課題となっており、下水道使用料の見直し、効率的な維持管理や計画的な建設投資が必要です。

事業メニュー	課題点
①適正な投資計画 ・維持管理費の抑制	下水道整備の拡大を目的に継続的に投資を図ってきたため、借入金の返済が下水道経営に大きな負担となっています。このため、今後は将来の財政収支を踏まえて、健全な経営が確保できる投資額について検討する必要があります。また、今後は、施設の老朽化に伴う修繕の増加が見込まれ、維持管理費の増加が予想されます。維持管理費を抑制するため、修繕費等を含めた包括的民間委託の導入等の検討が課題です。
②下水道使用料の適正化	今後、様々な事業メニューの実施や施設の老朽化に伴い増大する維持管理費を踏まえると、これまで以上に施設の長寿命化等を通じたトータルコストの抑制が必要です。一方で、汚水処理費の推移を想定して適正な時期に下水道使用料を検討することが課題です。



### (3) 財務分析からみた本市下水道事業の課題

各種経営指標について時系列分析、他都市との比較分析を実施した結果、本市の下水道事業が抱える課題として、以下が抽出されました。

- ・下水道処理人口普及率（下水道処理区域内の人口／本市の人口×100）

本市の下水道処理人口普及率は、平成 25 年度時点で約 83%で 10 年前の約 74%に比べると 9 ポイント増加しています。各年の汚水整備が普及率増加につながっていますが、県内都市や全国の他都市（同じ類型の都市）と比べると数値は低めです。今後も継続した未普及解消対策が必要な状況です。

- ・経費回収率（使用料収入／下水道事業運営上で必要な経費×100）

本市の経費回収率は、10 年前は約 62%と低かったものの、平成 25 年度時点では約 89%と大幅に改善されてきています。これは、他都市に比べて必要な料金を徴収できていることと必要な経費が減少していることが要因です。必要経費の減少の主な要因は、過去の借入金返済額の減少に伴うものであり、今後も建設時に借り入れる起債はできるだけ抑制するとともに、低金利のものを活用する等の工夫が必要です。

- ・有収率（使用料徴収の対象である家庭等から使用水量／処理場での処理水量×100）

本市の有収率は、各年で増減があるものの 10 年前の約 84%に対して平成 25 年度時点で約 81%と減少傾向にあります。有収率を下げる主な要因としては、老朽化した施設からの地下水の浸入等による不明水の増加が考えられます。今後も老朽化した施設の補修、取り替え等を含めた不明水対策が必要な状況となっています。

## 1.4 重要な経営方針

### (1) 経営の基本方針

経営基盤強化への取組に係わる基本方針は、「独立採算による下水道事業の運営を支える財政基盤の確立」とします。

### (2) 経営目標

独立採算による下水道事業の運営を目指すためには、計画的・効率的な建設及び維持管理が必須です。今後の課題で述べたとおり、本市の下水道事業は、事業上の課題、経営上の課題、財務分析を通じて把握した課題があり、これらの課題を解決しながら健全な下水道経営を目指す必要があります。

以上を踏まえ、経営目標として「下水道処理人口普及率の向上」「下水道利用率の向上」「経費回収率の向上」を掲げます。

具体的な目標値は、下表のとおりとします。

項目	平成 27 年度	平成 36 年度
下水道処理人口普及率の向上	84.2%	91.7%
下水道利用率の向上	79%	87%
経費回収率の向上	84%	96%

※平成 27 年度及び平成 36 年度の各値は、本計画で算定したものです。  
松戸市総合計画の後期基本計画では平成 32 年度における下水道利用率のめざそう値を 85%としています。

また、下水道事業の運営の効率化と経営の健全化、市民に対する説明責任向上のために地方公営企業法の適用（平成 30 年度）を目標とします。

## 2 計画期間

本計画の策定期間は、平成 27 年度から平成 36 年度までの 10 年間とします。

計画開始年度	計画終了年度
平成 27 年度	平成 36 年度

## 3 投資・財政計画

---

### 3.1 投資についての説明

---

---

本市の下水道事業において投資が必要となる主な事業メニューは、以下のものがあります。

#### (1) 未普及地域の解消

下水道未普及地域の解消のため、引き続き施設の整備を進めていきます。平成 27～33 年度を中心に年間 20～30 億円を投資する予定です。

#### (2) 浸水対策

近年の局所的集中豪雨（ゲリラ豪雨）による浸水被害軽減のため、順次雨水管の整備を進めていきます。雨水整備には、膨大な時間と費用を要するため、年間 2～7 億円程度をコンスタントに投資していく予定です。

#### (3) 地震対策

本市において平成 18 年度に策定した下水道地震対策緊急整備計画を引き継ぐかたちで策定された下水道総合地震対策計画に基づき事業を実施します。主な事業内容は、マンホールの浮上防止やマンホールトイレシステムの設置、可とう継手の設置等です。

なお、下水道総合地震対策計画は平成 29 年度までの計画期間となっておりますが、減災対策の観点から平成 29 年度以降もマンホールの浮上防止対策を実施していく予定です。

#### (4) 金ヶ作処理区（合流式）の分流化

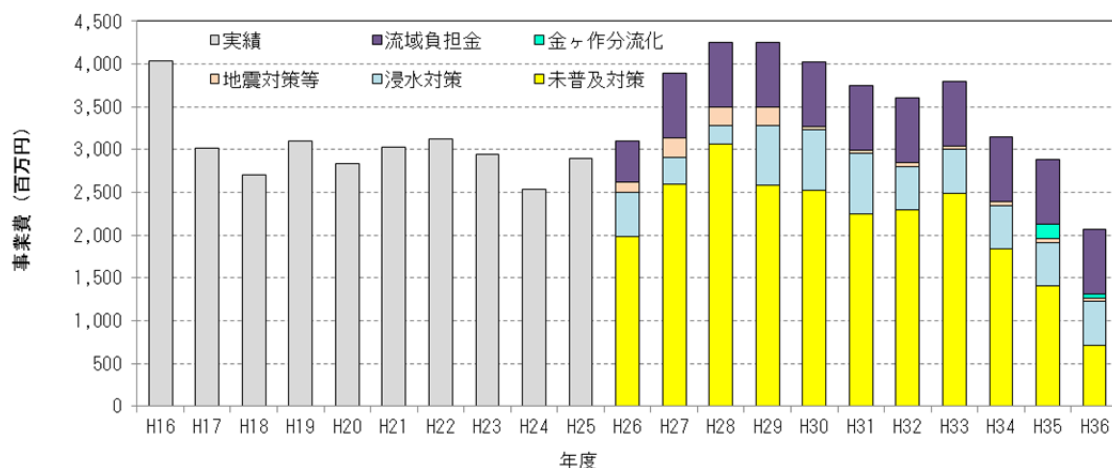
単独公共下水道事業にて事業実施中の金ヶ作処理区及びその周辺区域を対象に、汚水処理の恒久的かつ効率的サービス提供の継続と豪雨に強いまちづくりに必要となる浸水対策を実現していく予定です。

#### (5) 流域下水道建設負担金

本市は江戸川左岸流域下水道、手賀沼流域下水道へ接続しており、県が整備する流域下水道幹線及び処理場の建設費の一部を負担する必要があります。今後も流域下水道の建設が予定されているため、継続した負担金の発生を見込んでいます。

### 3.2 財源についての説明

計画期間における施設・設備に関する投資に対する主な財源は、国庫補助金と起債であり、各年度の金額は以下のとおりです。



項目	単位	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25		
建設改良費 26表	総事業費	百万円	4,039	3,014	2,703	3,102	2,834	3,031	3,123	2,944	2,538	2,901	
	国庫補助金	百万円	551	340	156	172	454	582	574	677	491	594	
	地方債	百万円	2,417	1,895	1,724	1,804	1,478	1,593	2,030	1,713	1,531	1,811	
	市費	百万円	1,071	780	823	1,126	901	857	518	554	516	496	
項目	単位	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	
建設改良費	総事業費	百万円	3,099	3,896	4,255	4,257	4,029	3,753	3,604	3,800	3,142	2,886	2,062
	国庫補助金	百万円	549	750	765	1,009	923	862	724	767	624	546	385
	起債	百万円	2,133	2,646	2,828	2,718	2,602	2,437	2,395	2,513	2,119	1,879	1,455
	市費	百万円	417	500	662	530	504	454	485	520	399	461	222
汚水事業+雨水事業	総事業費	百万円	2,592	3,580	4,045	3,557	3,329	3,053	3,097	3,293	2,635	2,379	1,555
	国庫補助金	百万円	448	684	765	659	573	512	522	565	422	344	183
	起債	百万円	1,752	2,412	2,695	2,403	2,287	2,122	2,148	2,266	1,872	1,632	1,208
	市費	百万円	392	484	585	495	469	419	427	462	341	403	164
雨水事業 ②	総事業費	百万円	507	316	210	700	700	700	507	507	507	507	507
	国庫補助金	百万円	101	66	0	350	350	350	202	202	202	202	202
	起債	百万円	381	234	133	315	315	315	247	247	247	247	247
	市費	百万円	25	16	77	35	35	35	58	58	58	58	58
①未普及対策 市提供資料	総事業費	百万円	1,987	2,593	3,067	2,579	2,528	2,252	2,296	2,492	1,834	1,407	714
	国庫補助金	百万円	392	579	667	561	550	489	499	542	399	306	155
	起債	百万円	1,209	1,542	1,834	1,542	1,511	1,346	1,372	1,490	1,096	841	427
	市費	百万円	386	472	566	476	467	417	425	460	339	260	132
②浸水対策 市提供資料	総事業費	百万円	507	316	210	700	700	700	507	507	507	507	507
	国庫補助金	百万円	101	66	0	350	350	350	202	202	202	202	202
	起債	百万円	381	234	133	315	315	315	247	247	247	247	247
	市費	百万円	25	16	77	35	35	35	58	58	58	58	58
③地震対策 市提供資料	総事業費	百万円	127	231	222	222	45	45	45	45	45	45	45
	国庫補助金	百万円	56	105	98	98	23	23	23	23	23	23	23
	起債	百万円	65	114	105	105	20	20	20	20	20	20	20
	市費	百万円	6	12	19	19	2	2	2	2	2	2	2
④金ヶ作処理区分 流化 (整備3シナリオ+再構築2シナリオ)	総事業費	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171	40
	国庫補助金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	起債	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
	市費	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	141
⑤流域・建設負担金	総事業費	百万円	478	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756
	国庫補助金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	起債	百万円	478	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756
	市費	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

### 3.3 投資・財政計画

項目	単位	実績					計画										
		2009 H21	2010 H22	2011 H23	2012 H24	2013 H25	2014 H26	2015 H27	2016 H28	2017 H29	2018 H30	2019 H31	2020 H32	2021 H33	2022 H34	2023 H35	2024 H36
<b>収益的収支</b>																	
(1) 総収益 (A)	百万円	7,619	8,029	7,882	7,825	8,119	8,023	8,045	8,050	8,242	8,223	8,288	8,313	8,236	8,234	8,306	8,235
ア. 営業収益 (B)	百万円	6,417	6,833	6,693	6,634	6,673	6,849	6,871	6,876	7,068	7,049	7,114	7,139	7,062	7,060	7,132	7,061
(ア) 料金収入	百万円	5,880	6,301	6,221	6,274	6,303	6,449	6,455	6,459	6,622	6,627	6,632	6,637	6,642	6,646	6,651	6,656
(イ) 雨水処理負担金	百万円	537	532	472	360	370	400	416	417	446	422	482	502	420	414	481	405
(ウ) 受託工事収益 (C)	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(エ) その他	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
イ. 営業外収益	百万円	1,202	1,196	1,189	1,191	1,446	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174	1,174
(ア) 国庫補助金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(イ) 都道府県補助金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(ウ) 他会計繰入金	百万円	1,201	1,195	1,188	1,181	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159	1,159
(エ) その他	百万円	1	1	1	10	287	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
(2) 総費用 (D)	百万円	5,218	5,468	5,305	5,381	5,101	5,255	5,240	5,165	5,144	5,071	4,998	4,927	4,860	4,799	4,743	4,695
ア. 営業費用	百万円	2,924	3,294	3,236	3,383	3,245	3,498	3,564	3,566	3,620	3,622	3,625	3,627	3,629	3,631	3,633	3,635
(ア) 職員給与費	百万円	217	263	213	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194	194
(イ) 受託工事費	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(ウ) その他	百万円	2,707	3,031	3,023	3,189	3,051	3,304	3,370	3,372	3,426	3,428	3,431	3,433	3,435	3,437	3,439	3,441
イ. 営業外費用	百万円	2,294	2,174	2,069	1,998	1,856	1,757	1,676	1,599	1,524	1,449	1,373	1,300	1,231	1,168	1,110	1,060
(ア) 支払利息	百万円	2,081	1,950	1,862	1,775	1,680	1,581	1,500	1,423	1,348	1,273	1,197	1,124	1,055	992	934	884
i 雨水分	百万円	97	85	82	79	75	63	65	64	61	62	63	64	64	64	64	64
ii 汚水分	百万円	1,984	1,865	1,780	1,696	1,605	1,518	1,435	1,359	1,287	1,211	1,134	1,060	991	928	870	820
(イ) その他	百万円	213	224	207	223	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
収支差引 (A) - (D) (E)	百万円	2,401	2,561	2,577	2,444	3,018	2,768	2,805	2,885	3,098	3,152	3,290	3,386	3,376	3,435	3,563	3,540
<b>資本的収支</b>																	
(1) 資本的収入 (F)	百万円	5,593	4,647	4,250	3,926	3,816	4,536	5,407	5,747	5,554	5,294	4,750	4,384	4,653	3,749	3,158	2,118
ア. 地方債	百万円	2,542	2,270	1,713	1,531	1,811	2,133	2,646	2,828	2,718	2,602	2,437	2,395	2,513	2,119	1,879	1,455
イ. 他会計負担金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ウ. 他会計補助金	百万円	2,249	1,527	1,690	1,696	1,259	1,703	1,868	1,992	1,646	1,562	1,245	1,050	1,167	799	536	62
エ. 他会計借入金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
オ. 固定資産売却代金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
カ. 国庫補助金	百万円	582	574	677	491	594	549	750	765	1,009	923	862	724	767	624	546	385
キ. 都道府県補助金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ク. 工事負担金	百万円	217	271	166	182	144	151	143	162	181	207	206	215	206	207	197	216
ケ. その他	百万円	3	5	4	26	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(2) 資本的支出 (G)	百万円	7,837	7,227	6,837	6,418	6,834	7,304	8,212	8,632	8,652	8,446	8,040	7,770	8,029	7,184	6,721	5,658
ア. 建設改良費	百万円	3,031	3,123	2,944	2,538	2,901	3,262	4,059	4,418	4,420	4,192	3,916	3,767	3,963	3,305	3,049	2,225
うち職員給与	百万円	199	156	171	164	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163	163
イ. 地方債償還金 (H)	百万円	4,806	4,104	3,893	3,880	3,933	4,042	4,153	4,214	4,232	4,254	4,124	4,003	4,066	3,879	3,672	3,433
i 雨水分	百万円	0	0	0	0	0	202	208	211	212	213	206	209	215	206	201	195
ii 汚水分	百万円	0	0	0	0	0	3,840	3,945	4,003	4,020	4,041	3,918	3,794	3,851	3,673	3,471	3,238
ウ. 他会計長期借入金返還金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
エ. 他会計への繰出金	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
オ. その他	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収支差引 (F) - (G) (I)	百万円	-2,244	-2,580	-2,587	-2,492	-3,018	-2,768	-2,805	-2,885	-3,098	-3,152	-3,290	-3,386	-3,376	-3,435	-3,563	-3,540
収支再差引 (E) + (I) (J)	百万円	157	-19	-10	-48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

※計画値は収支均衡に不足する金額は、一般会計繰入金（資本的収支：基準外繰入金）にて調整する計算としています。

項目	単位	実績					計画										
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
積立金 (K)	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年度からの繰越金 (L)	百万円	150	307	285	274	224	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年度繰上充用金 (M)	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
形式収支 (J) - (K) + (L) - (M) (N)	百万円	307	288	275	226	224	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
翌年度へ繰り越すべき財源 (O)	百万円	47	14	20	26	31	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
実質収支 (黒字) (P)	百万円	260	274	255	200	193											
実質収支 (赤字) (Q)	百万円																
赤字比率 ((Q) / ((B) - (C))) × 100	%																
収益的収支比率 ((A) / ((D) + (H))) × 100	%	76%	84%	86%	84%	90%	86%	86%	86%	88%	88%	91%	93%	92%	95%	99%	101%
地方財政法施行令第16条第1項により算定した資金の不足額 (R)	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
営業収益 - 受託工事収益 (B) - (C) (S)	百万円	6,417	6,833	6,693	6,634	6,673	6,849	6,871	6,876	7,068	7,049	7,114	7,139	7,062	7,060	7,132	7,061
地方財政法による資金不足の比率 ((R) / (S) × 100)	%																
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額 (T)	百万円																
健全化法施行規則第6条に規定する解消可能資金不足額 (U)	百万円																
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模 (V)	—																
健全化法第22条により算定した資金不足比率 ((T) / (V) × 100)	%																
他会計借入金残高 (W)	百万円	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
地方債残高 (X)	百万円	71,107	69,273	67,092	64,743	62,621	60,712	59,205	57,819	56,305	54,653	52,966	51,358	49,805	48,045	46,252	44,274

○他会計繰入金

項目	単位	実績					計画										
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
収益的収支分	百万円	1,738	1,727	1,660	1,541	1,528	1,559	1,575	1,576	1,605	1,581	1,641	1,661	1,579	1,573	1,640	1,564
うち基準内繰入金	百万円	1,735	1,718	1,660	1,541	1,528	1,559	1,575	1,576	1,605	1,581	1,641	1,661	1,579	1,573	1,640	1,564
うち基準外繰入金	百万円	3	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支分	百万円	2,249	1,527	1,690	1,696	1,259	1,703	1,868	1,992	1,646	1,562	1,245	1,050	1,167	799	536	62
うち基準内繰入金	百万円	419	312	291	260	250	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	62
うち基準外繰入金	百万円	1,830	1,215	1,399	1,436	1,009	1,443	1,608	1,732	1,386	1,302	985	790	907	539	276	0
合計	百万円	3,987	3,254	3,349	3,237	2,787	3,262	3,443	3,568	3,251	3,143	2,886	2,711	2,746	2,372	2,176	1,626

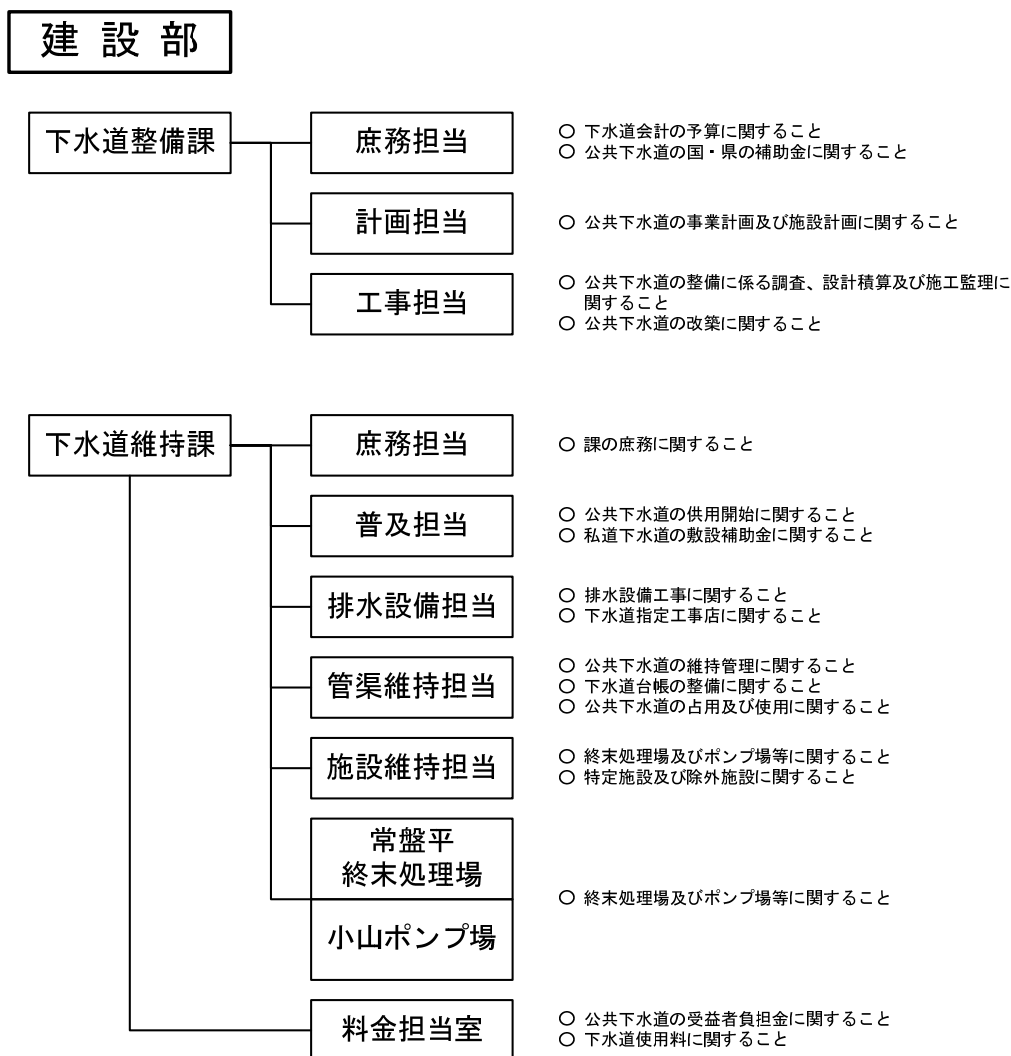
## 4 効率化・経営健全化の取組

### 4.1 組織、人材、定員、給与に関する事項

#### (1) 組織の状況

本市の下水道関連部署としては、建設部内に下水道整備課と下水道維持課があります（下図参照）。現在、本市下水道事業に対して地方公営企業法の適用を検討していますが、当面は財務規程のみを適用し、組織は現在の市長部局のままの予定です。

なお、将来的には組織に関する事項を含めた地方公営企業法の全部を適用する可能性もあり、その際には水道部との組織統合を検討していくことになります。



## (2) 人材育成に関する取り組み

下水道を取り巻く環境は変化してきており、下水道事業に従事する職員は専門的知識・技術の習得はもちろん、環境の変化への対応が求められます。本市では、以下の取り組みを通じて人材の育成に努めていきます。

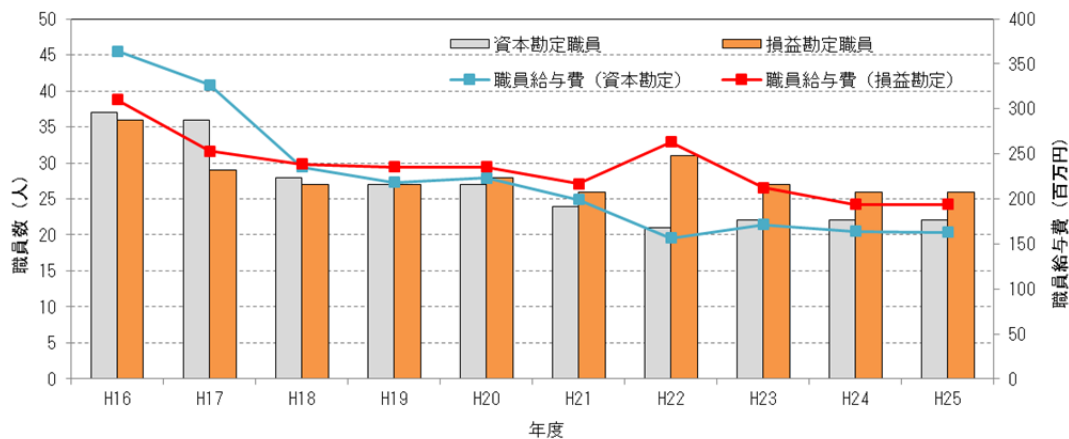
- ・OJT（On Job Training：日常業務を通じて、必要な知識・技能・仕事への取り組み等を訓練していくこと）
- ・暗黙知の形式知化による技術継承（経験や勘に基づく知識＝暗黙知をマニュアル化する等して技術の継承を図ること）
- ・日本下水道事業団の研修への参加

## (3) 職員定数及び職員給与に関する取り組み

本市では、これまで維持管理業務の委託など継続的な取り組みにより適正な定員管理に関する取り組みを実施してきています。その結果、平成 25 年度時点の下水道事業会計の職員は 48 人で平成 16 年度の 73 人に比べて 34%の減少となっています。

今後も市全体の組織運営を踏まえ、適正な定員管理を実施していきます。

職員定数	48 人
職種別職員定数	損益勘定職員：26 人、資本勘定職員：22 人
職員定数の推移	下図のとおり
職員給与の推移	下図のとおり



項目	単位	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
損益勘定職員 10表	人	36	29	27	27	28	26	31	27	26	26
内訳 10表	管渠部門	人	7	7	5	5	5	5	6	3	4
	ポンプ場部門	人	1	1	1	1	1	1	2	2	1
	処理場部門	人	7	1	1	2	2	2	3	2	1
	その他部門	人	21	20	20	19	20	18	20	20	19
資本勘定職員部門 10表	人	37	36	28	27	27	24	21	22	22	22
合計	人	73	65	55	54	55	50	52	49	48	48
職員給与費（損益勘定） 26表	百万円	310	253	239	236	236	217	263	213	194	194
職員給与費（資本勘定） 26表	百万円	364	327	236	218	223	199	156	171	164	163
参考 職員 1 人当たりの給与費	千円/人	9,231	8,922	8,623	8,406	8,342	8,311	8,074	7,842	7,464	7,432



#### (4) その他

退職管理の一環として、地方公営企業法の適用時に退職金について検討し、一般会計と下水道会計の負担を明確にします。

## 4.2 広域化に関する事項

---

---

本市の下水道は、当初は単独公共下水道として整備されてきましたが、県が整備する流域下水道の供用開始を受け、昭和 60 年から順次流域下水道へ接続しています。

現在でも一部の下水は金ヶ作終末処理場で処理していますが、当処理場は供用開始から 50 年以上経過しており、施設の老朽化が顕在化してきています。

今後、流域下水道幹線の整備にあわせて順次流域下水道へ接続していく予定であり、最終的には金ヶ作処理区で処理している下水は全て江戸川左岸流域下水道の処理場にて処理されることとなっています。

## 4.3 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

---

---

国土交通省は、下水道の維持管理について、民間事業者の創意工夫をいかし、事業の効率化を進めるため「下水処理場等の維持管理における包括的民間委託の推進について」及び「下水処理場等における包括的民間委託の事例について」を通知し、性能発注方式を基本とした包括的民間委託を推進しています。

包括的民間委託等について、他都市の動向を調査するとともに、本市への適用可能性について検討します。

## 4.4 その他の経営基盤の強化に関する事項

---

---

経営基盤の強化には、自らの経営等についての的確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うために、公営企業が自らの損益・資産等を正確に把握することが必要となります。

本市では、下水道事業の運営の効率化と経営の健全化、市民に対する説明責任向上のために平成 25 年度に地方公営企業法の適用（公営企業会計の導入）について、基礎調査を実施しています。検討結果の概要は、以下のとおりです。

- ・平成 30 年度（平成 27～29 年度を準備期間）に地方公営企業法適用を予定しています。
- ・当面は財政状況の明確化を主眼とし、適用範囲は財務規程のみを予定しています。

## 4.5 資金不足比率の見通しとその評価、地方財政法に定める資金の不足額がある場合にはその解消策

---

---

松戸市の下水道事業では、『地方公共団体の財政の健全化に関する法律』（平成19年法律第94号）に基づき、健全化判断比率等を公表していますが、平成19～25年度において資金不足は生じていません。

## 4.6 資金管理・調達に関する事項

---

---

投資にあたっては、投資・財政計画に示すとおり、必要な投資と財源を検討していくこととなりますが、今後の資金調達時には以下の事項に留意します。

- ・資金調達にあたっては、民間金融機関を含めた金利の動向を調査します。
- ・建設事業のための起債発行額が将来の経営に与える影響を把握し、経営状況の悪化が見込まれる場合には新規の起債発行額を抑制を検討します。

## 4.7 情報公開に関する事項

---

---

### (1) 公表方法

必要な情報は、市ホームページにおいて公表します。

### (2) 公表内容

公表する内容は、以下の項目とします。

- ・財政の状況（下水道事業における収支状況）
- ・一般会計からの繰入金の状況
- ・企業債残高（これまでの借入金の残高）
- ・経費回収率（下水道使用料で必要な経費をどれだけ賄えているか）

## 4.8 その他重点事項

---

---

下水道施設は、住民の日常生活に欠かすことができない重要なインフラであるため、災害に対する防災・減災等の対策が必要です。具体的には、近年増加傾向にある局所的集中豪雨（ゲリラ豪雨）や東日本大震災をはじめとする震災への対策が挙げられます。

本市では、「安全安心で快適な都市環境の創出」を目標に、下水道施設の浸水対策・地震対策を実施しています。

## 5 計画の事後検証、更新

---

### 5.1 評価の時期

---

---

本計画の進捗管理は、毎年の実施を原則とし、必要に応じて計画の見直しを実施する。

### 5.2 評価の方法

---

---

本計画の評価は、目標値と実績値の比較を原則として、両者の乖離が大きい場合は、その原因を特定し、必要に応じて計画の見直しに反映させる。

## 6 参考資料

---

### 6.1 事業の意義、提供するサービス自体の必要性

---

---

公共下水道事業は、汚水の排除による生活環境の改善、雨水の排除による都市型水害への対応、公共用水域の水質の保全による豊かな自然環境の保全に資するという下水道法に定める重要な役割を担っており、住民に不可欠なサービスです。

### 6.2 公営企業として実施する必要性

---

---

公営企業とは、地方財政法第5条第1項に基づき地方公共団体が特別会計を設けて運営される事業です。公営企業はそれ自体が法人格を持たず、地方公共団体に帰属します。下水道事業は、地方財政法により、この業態を取ることが指定されています。