

## 経営戦略について[計画期間:令和3年度～令和12年度]

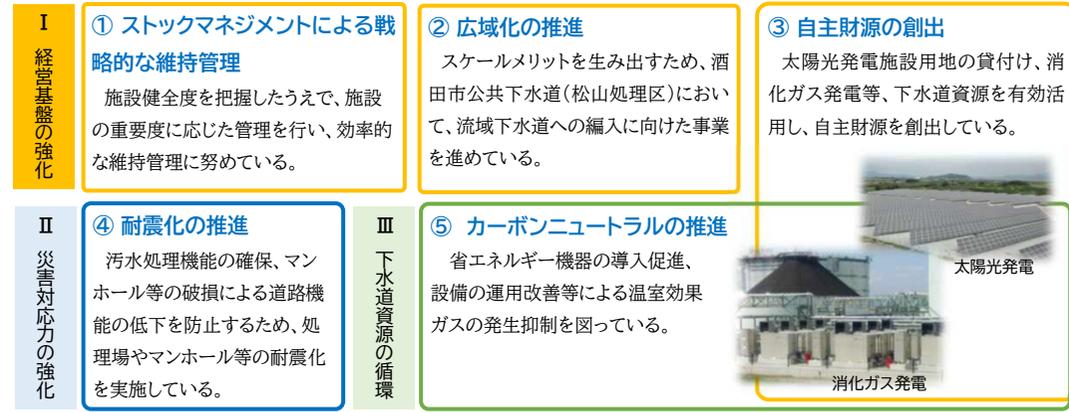
- ・ **県民負担の増加を抑制**するとともに、将来にわたり**安定的・継続的な事業経営**を推進するため、令和3年度に策定。
- ・ **収支均衡の原則**に基づいた「投資・財政計画」を策定し、施設の運営、改築更新等に係る「投資」と関連市町村からの維持管理負担金等の「財源」について、均衡を図るための取組みを実施している。
- ・ この度、策定から5年を経過することから、これまでの検証と昨今の環境の変化を踏まえ見直しを行う。

## 取り巻く環境(策定時)



経営の基本理念「快適な生活環境を未来につなぐ やまがたの流域下水道」

## これまでの主な取組み



## 成果

計画的な維持管理により投資額の平準化を図りつつ、太陽光発電用地の貸付による年8.1百万円の収入確保や、企業債の借入れ方法見直しによる支払利息総額42百万円の低減など、**適切な施設の維持管理や保有資産の有効活用等により、県民負担の抑制につながってきた。**

## 取り巻く環境の変化

- 埼玉県八潮市で発生した、大規模な道路陥没事故を契機に、下水道管路の破損リスクと**インフラ老朽化対策の重要性が顕在化**。山形処理区でも緊急的な対策が必要な状況。
- 急速な物価高騰の影響により、改築更新などのコストが上昇しており、今後も**上昇は避けられない**状況。
- 国土交通省では、上下水道事業の**基盤強化(経営、広域連携)**に関する議論を進めている。

## 今後の取組み【重点】

- 管路の突発的な破損を未然に防ぐための調査や修繕等、「**管路の老朽化対策**」を加速していく。
- 「**持続性確保のための広域化・共同化の推進**」について、各市町村が抱える広域化等の共通課題の解決に向け、関連地域が一体となった検討体制を構築し、議論を加速していく。
- 突発的な故障や事故に備える留保金について、急速な物価高騰へ対応するとともに、事故や災害等発生時の初動対応を迅速に行うため、**段階的に増額**(物価変動の状況を踏まえ3億円から5億円)していく。

## 投資・財政計画

### 〈R3～R7の検証〉 ※R7は実績見込み

- ・ 累計損益は、計画約7.0億円(平均約1.4億円)に対し実績約5.7億円(平均約1.2億円)で計画比の約82%で推移。概ね計画の想定内で経営の健全性を確保している。**(下表①)**
- ・ **ストックマネジメントに基づく投資額の平準化**により、建設負担金の増加を抑制。国庫補助金の配分が厳しく建設改良費は計画を下回ったが、適切な補修等により機能性確保に努めた。**(下表②)**
- ・ 突発的な故障や事故への対応等の原資となる内部留保資金は、令和6年度実績で約5億を確保した。**(下表③)**

### 〈R8～R12の見直し内容〉

- ・ 物価高騰によるコストの増加が見込まれる中、維持管理の効率化など**費用抑制等の取組みを更に徹底**することにより、累計損益は約4.9億円から約6.1億円に増加(約24%増)を見込む。**(下表④)**
- ・ **全国特別重点調査結果に係る対策**やストックマネジメント計画の見直しを反映し、建設改良費は、約77億円から約102億円に増加(約32%増)を見込む。**(下表⑤)**
- ・ 突発的な故障や事故等に備える留保金について、急速な物価高騰へ対応するとともに、事故や災害等発生時の初動対応を迅速に行うため、**段階的に増額**(物価変動の状況を踏まえ3億円から5億円)していく。**(下表⑥)**

### ◆ 投資・財政計画(全処理区合計)一覧表 ※上段は実績・中間見直し後の額、下段(括弧書き)は当初計画の額 (単位:百万円)

区分	費目等	実績 ※R7は実績見込み					中間見直し					
		R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	
収益的 収支	収益計	5,012	4,898	4,913	4,932	4,920	5,034	5,332	5,359	5,400	5,416	
		(5,073)	(5,014)	(5,015)	(4,970)	(5,013)	(5,023)	(5,047)	(4,991)	(4,985)	(4,947)	
	営業収益	2,095	2,012	2,015	2,200	2,187	2,299	2,544	2,523	2,525	2,508	
	・維持管理負担金	(2,181)	(2,180)	(2,171)	(2,283)	(2,314)	(2,256)	(2,256)	(2,245)	(2,238)	(2,226)	
	営業外収益	2,917	2,885	2,898	2,732	2,733	2,735	2,788	2,836	2,875	2,908	
	・他会計補助金、長期前受金戻入等	(2,892)	(2,831)	(2,844)	(2,687)	(2,699)	(2,767)	(2,791)	(2,746)	(2,747)	(2,721)	
	費用計	4,839	4,806	4,838	4,780	4,843	4,893	5,146	5,227	5,306	5,351	
		(4,936)	(4,866)	(4,864)	(4,834)	(4,884)	(4,871)	(4,909)	(4,904)	(4,905)	(4,910)	
	営業費用	4,700	4,681	4,712	4,663	4,727	4,752	5,000	5,072	5,145	5,185	
	・人件費、維持管理費、減価償却費	(4,791)	(4,718)	(4,747)	(4,700)	(4,762)	(4,724)	(4,814)	(4,808)	(4,784)	(4,830)	
営業外費用	139	126	127	115	116	141	146	155	161	166		
・支払利息等	(145)	(148)	(117)	(134)	(122)	(147)	(95)	(96)	(121)	(80)		
損益額	173	92	74	153	77	141	186	132	94	65		
	(137)	(145)	(151)	(136)	(129)	(152)	(138)	(87)	(80)	(37)		
資本的 収支	収入計	2,123	1,452	1,182	1,503	3,251	2,276	2,462	2,156	2,147	1,727	
		(2,214)	(2,046)	(2,451)	(2,233)	(2,059)	(1,697)	(1,712)	(1,525)	(1,604)	(1,634)	
	企業債	622	502	435	378	893	649	608	498	498	402	
	他会計補助金	32	33	33	34	37	38	38	38	38	39	
		(33)	(33)	(33)	(34)	(34)	(33)	(34)	(33)	(34)	(34)	
	国補助金	1,187	780	633	1,005	1,755	998	1,277	1,183	1,173	933	
		(1,032)	(1,087)	(1,408)	(1,248)	(1,167)	(1,004)	(980)	(825)	(884)	(923)	
	建設負担金	281	138	81	87	566	591	539	437	438	353	
		(547)	(434)	(470)	(444)	(400)	(306)	(325)	(312)	(320)	(315)	
	支出計	3,011	2,248	1,900	2,650	4,142	2,911	3,084	2,740	2,735	2,279	
	(2,798)	(2,641)	(3,057)	(2,832)	(2,663)	(2,331)	(2,340)	(2,113)	(2,193)	(2,187)		
建設改良費	2,238	1,513	1,272	2,030	3,505	2,180	2,355	2,057	2,048	1,640		
	(2,126)	(1,955)	(2,348)	(2,136)	(1,967)	(1,616)	(1,630)	(1,449)	(1,525)	(1,554)		
事務費	189	22	20	20	40	96	107	99	99	87		
	(88)	(91)	(103)	(97)	(92)	(81)	(82)	(76)	(79)	(80)		
企業債元金償還金	584	713	607	600	597	635	622	584	588	552		
	(584)	(595)	(606)	(599)	(604)	(634)	(628)	(588)	(589)	(553)		
収支差額 ※1	-888	-795	-718	-1,147	-891	-635	-622	-584	-588	-552		
	(-584)	(-595)	(-606)	(-599)	(-604)	(-634)	(-628)	(-588)	(-589)	(-553)		
内部留保資金(収支差額補填後残高) ※2	538	517	582	3 491	498	505	599	651	667	648		
維持管理費留保金(機動的修繕対応資金)	300	300	300	300	300	300	350	400	450	500		
支払準備資金(事業運営資金)	237	218	282	191	198	205	249	251	217	148		

※1 資本的収支の収支差額は、減価償却費(現金支出を伴わない費用)の計上に伴う損益勘定留保資金等により補填する。

※2 翌年度の繰越事業財源として使用する繰越工事資金を除く。

## <R3~R7主な成果指標>

基本方針	主要施策	成果指標	目標 (R12)	策定時	実績 (R7)
I 経営基盤の強化	広域化の推進	流域下水道への編入地区数	10地区	-	編入済:3地区(中山町2、南陽市) 着工済:1地区(酒田市)
	財政マネジメントの向上	資金調達最適化	借入方法変更による支払利息低減	-	△42百万円(R3~6)
	下水道資源活用による自主財源の創出	山形浄化センター電力自給率(電気料金削減額)	50%(7千万円)	32%(4千万円)	31%(約7.3千万円)(R6)
		太陽光発電用地貸付使用料収入	継続(R15まで)	8.1百万円/年	8.1百万円/年
効率的な維持管理のためのICT活用	施設情報の電子化等のICT活用	既存システムの充実	-	管路台帳電子化(R7) MP・流量計のクラウド化	
II の災害対応力	耐震化の推進	処理場耐震化率	70.9%	65.9%	67.0%(R6)
		管渠耐震化率	88.8%	85.3%	86.4%(R6)
	耐水化の推進	施設の耐水化	耐水化計画の策定	-	計画策定(R4)
耐水化の段階的实施			-	短期計画の対策実施(R4~)	
III の下水道資源	公共用水域の水質保全	下水道普及率	79.5%(R7)	78.1%	79.7%(R6)
	下水道資源の有効活用の推進	下水汚泥リサイクル率	100%	92.2%	93.4%(R6)
		下水道バイオマスリサイクル率	95%	81.4%	82.3%(R6)
	カーボンニュートラルの推進	消化ガス発電の増設 ※	増設工事実施・完了	-	PFI方式の検討

### <R3~R7主な成果指標>

処理場耐震化率や下水道普及率など、数値目標については、ほぼ策定時から数値を伸ばしており、概ね順調に推移している。  
 ※ 消化ガス発電の増設については、PFI方式等の官民連携手法の活用等を含め、県民負担抑制につながる最適な手法を検討している。

### <R8以降の主要施策>

今回見直しにより、「管路の老朽化対策の推進」を主要施策に新たに追加。  
 3つの基本方針のもと、16の主要施策に係る取組みを着実に推進し、**県民負担の増加の抑制**と将来にわたり**安定的・継続的な事業経営の実現**につなげる。

## <R8以降の主要施策>

基本方針	主要施策	主な取組み	コスト削減効果
I 経営基盤の強化	① ストックマネジメントによる戦略的な維持管理	効率的な維持管理を行うため、計画的な施設の点検、改築等を行う。	○ストックマネジメント計画に基づく施設の長寿命化 → 更新コストの削減
	★ ② 管路の老朽化対策の推進	下水道管に起因する陥没事故等を未然に防ぐため、特別重点調査結果に係る対策を実施するほか、維持管理の容易性等を考慮した下水道マネジメントのあり方について検討する。	○適切な管路マネジメントと迅速な対応 → 災害、事故等による経済的損失の防止
	★ ③ 持続性確保のための広域化・共同化の推進	強靱で持続可能な下水道の実現に向けた基盤強化を図るため、流域下水道への編入対策に加え、 <b>関連地域が一体となった検討体制を構築し、各市町村が抱える広域化等の共通課題の解決</b> を図る。	○広域化：流域下水道への編入 → 処理単価の低減 ○共同化：共同発注、管理等の推進 → 運営の効率化
	④ 財政マネジメントの向上	安定した経営基盤等を確立するため、資金調達の最適化、 <b>安全かつ効果的な資金管理</b> 等を行う。	○起債借入方法の変更 → 支払利息総額の削減
	⑤ 下水道資源の活用による自主財源の創出	資源の有効活用、費用削減等を図るため、 <b>消化ガスの有効活用の推進</b> 、太陽光発電施設用地の貸付け等を行う。	○消化ガス発電の利活用 → 電気料金の削減 ○太陽光発電用地の貸付 → 使用料収入
	⑥ 官民連携の推進	下水道事業が抱えるヒト・モノ・カネ等の深刻化する課題を解決し、持続可能な事業運営を実現するため、下水道施設の更新及び管理における <b>官民連携手法の活用について検討</b> する。	○官民連携手法の検討 → 更新・管理コストの削減
	⑦ 人材の育成	下水道事業に係る人材の育成のため、 <b>人材育成の共同化による技術水準の向上</b> 、外部研修の活用等を行う。	
	⑧ 効率的な維持管理のためのデジタル技術の活用	D Xの推進等により、生産性を向上させるため、施設情報の電子化の推進、 <b>クラウドサービスの活用</b> 等を行う。	○管路台帳の電子化 → 人材の省力化 ○クラウドサービスの活用 → 更新費・通信費の削減
	⑨ 県民の理解促進に向けた下水道広報の推進	利用者の意識向上を図るため、市町村と連携した多様な広報活動等を行う。	
II 災害対応力の強化	① 雨天時浸水対策の推進	雨天時の浸水による負担増、溢水被害等を防ぐため、対策計画の見直し、市町村と連携した対策の推進と検証等を行う。	○雨天時浸水対策による汚水処理の効率化 → 管理コストの削減
	② 耐震化の推進	地震発生時の機能喪失を防ぐため、耐震化計画等を策定し、耐震化を推進する。	
	③ 耐水化の推進	浸水による機能喪失を防ぐため、耐水化計画を策定し、耐水化を推進する。	
	④ 危機管理体制の強化	危機管理体制の強化を図るため、業務継続計画に基づく訓練の実施等を行う。	
III 下水道資源の循環	① 公共用水域の水質保全	良好な河川水質の維持に貢献するため、未普及対策、適切な維持管理等を行う。	○下水道普及率の向上 → 処理単価の低減
	② 下水道資源の有効活用	環境に優しい社会の創出のため、下水汚泥や消化ガス等の下水道資源の有効活用を推進する。	○消化ガス発電の更なる利活用 (PFI方式も含めた検討) → 更新・管理コストの削減
	③ カーボンニュートラルの推進	温室効果ガスの発生抑制を図るため、省エネルギー機器の導入促進等を行う。	○省エネルギー機器の導入 → 管理コストの削減

【★】:重点施策、赤字:主な変更箇所