

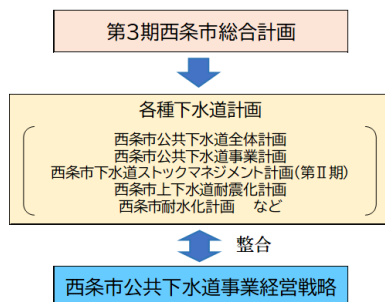
1 経営戦略改定の背景と内容

計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間です

改定の趣旨

- 下水道施設の老朽化や将来的な人口減少により、経営環境は厳しくなります。
- 下水道サービスを安定的に継続して提供するためには、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組む必要があります。
- 令和3年3月に下水道事業の継続運営のための指針として「経営戦略」を策定しました。
- 策定から5年が経過し、下水道使用料の改定や全体計画の見直しなどを踏まえ、「経営戦略」を全面的に見直します。

位置付け



計画期間

- 令和8(2026)年度～令和17(2035)年度

2 西条市下水道事業の概要

現在は、慢性的な赤字経営が続く、危機的状況にあります

■ 経費回収率と繰入金の現状

- 経費回収率
公共下水道事業は公営企業であるため、汚水処理に要した費用を使用料収入で賄う独立採算の原則が求められており、経費回収率は本来100%でなければなりません。しかし、本市の経費回収率は類似団体の全国平均の半分程度にとどまり、使用料収入によって回収すべき経費を賄えていない状況です。その要因は、使用料単価が低廉であることによる使用料収入の不足にあります。この結果、欠損金が発生・累積し、慢性的な赤字経営が続いています。
- 繰入金
現在の使用料収入では、維持管理費（人件費、動力費、薬品費等）と僅かな資本費（減価償却費、支払利息等）しか賄うことができておらず、資本費の大半は、一般会計からの繰入金に頼らざるを得ない危機的な状況です。収益的収支同様、資本的収支においても、現在の使用料収入では企業償還財源の回収には至っていないことから、一般会計からの繰入を行っています。

3 将来の事業環境

改築更新が必要になる管渠や施設が増加する見通しです

処理区域内人口の予測

■ 行政人口および処理区域内人口は減少傾向

令和2(2020)年 104,791人

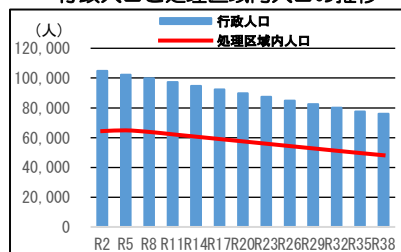
↓

令和32(2050)年推計 80,029人

30年間で
24%減少

処理区域内人口は、処理区域の大幅な拡大が見込めないことから、今後の人口減少に伴い、減少すると見込まれます。

行政人口と処理区域内人口の推移



使用料収入の見通し

■ 使用料収入で汚水処理費が賄えていない

直近では、令和7年度に使用料の改定を行いました、県内11市中最も低い使用料となっています。経費回収率も約57%（令和6年度決算値）と県内他市より低く、使用料の対象となる汚水処理費用の約半分しか賄えていません。また、今後は、処理区域内人口の減少により有収水量がさらに落ち込むことから、使用料収入も減少していく見通しです。

施設の見通し

■ 改築更新が必要になる管渠や施設が増加する見通し

昭和49年に整備を開始してから50年が経過し、建設後50年を超えた管渠もあるなど老朽化が進んでいます。管渠の標準耐用年数は50年であるため、今後は、標準耐用年数を迎える管渠が年々増加し、緊急を要する修繕等の発生の可能性が高まっていく見通しです。

また、処理場やポンプ場などにおける電気設備や機械設備は、標準耐用年数が概ね10年～20年であることから、施設の機能確保のためにオーバーホールや部分修繕などを行っている状況です。既に改築更新を実施している設備もありますが、今後は、管渠と同様に改築更新が必要な設備が増加していく見通しです。

● 耐用年数に応じた改築更新費の推計

標準耐用年数に応じて改築更新を行うと仮定した場合、ピーク時の令和22年度には、約65億円の改築更新費がかかる見込みです。また、令和17年度までの10年間で約181億円、年平均すると約18.1億円/年の費用がかかる見込みです。直近3か年の建設改良費の平均が約10億円であり、改築更新費だけで約1.8倍の費用がかかる試算となることから、標準耐用年数に応じて改築更新を行うことは現実的に不可能です。（令和37年度までの30年間で、約810億円、年平均約27.0億円/年）

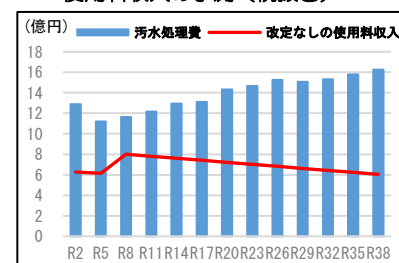
● スtockマネジメント計画に基づいて平準化した改築更新費の推計

ストックマネジメント計画に基づいて、改築更新費を平準化した場合、令和17年度までに約97億円、年平均すると約9.7億円/年に費用を圧縮できる見通しです。

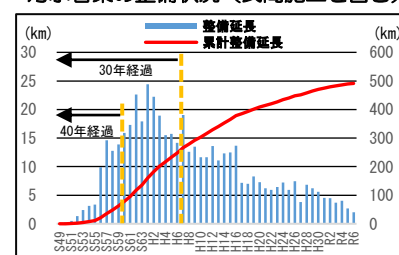
ストックマネジメント計画とは

下水道施設全体を長期的な視点で把握・評価し、突発的な事故等を未然に防ぐため、「点検・調査」による緊急度の判定を行い、判定結果から得た優先順位に基づき計画的かつ効率的に「修繕・改築更新」を行うことで、維持管理費及び改築更新費の抑制と平準化を図る計画です。

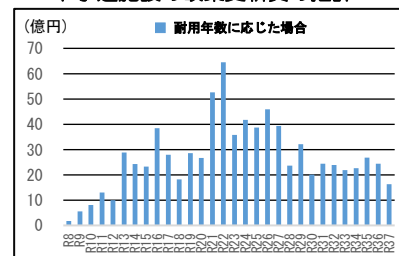
使用料収入の予測（税抜き）



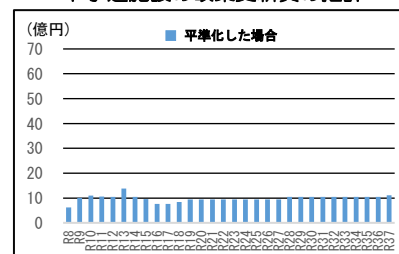
汚水管渠の整備状況（民間施工を含む）



下水道施設の改築更新費の推計



下水道施設の改築更新費の推計



健全な下水道事業を確立します

第3期西条市総合計画では、目指す将来都市像として「人がつどい、まちが輝く、快適環境美都市」を掲げており、下水道事業は、施策の基本目標の一つである「豊かな自然と共生するまちづくり」に資する事業に位置付けられ、次の3つが基本方針として定められています。

基本方針

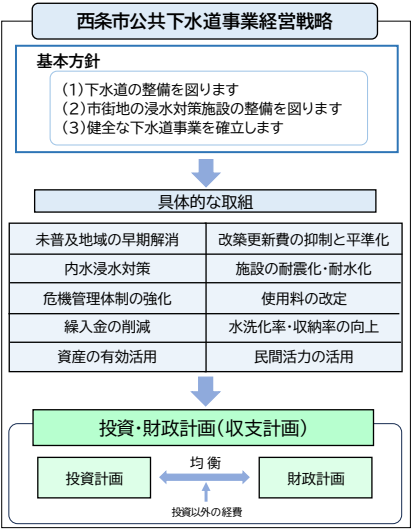
- (1) 下水道の整備を図ります
- (2) 市街地の浸水対策施設の整備を図ります
- (3) 健全な下水道事業を確立します

本経営戦略では、これら3つの基本方針を基に、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に資するための具体的な取組を定めました。

- (1) 下水道の整備を図ります
 - ①事業計画区域内における未普及地域の早期解消
令和5年度に全体計画を見直し、全体計画区域を縮小しました。
事業計画区域内においては、未普及地域の早期解消に努めます。
 - ②改築更新費の抑制と平準化
ストックマネジメント計画に基づき、維持管理費及び改築更新費の抑制と平準化を図っていきます。
- (2) 市街地の浸水対策施設の整備を図ります
 - ①内水浸水対策
令和8年度中に、「雨水管理総合計画」を策定し、計画的かつ総合的な浸水対策に取り組みます。
 - ②施設の耐震化・耐水化
既存の処理場や雨水ポンプ場においては、施設の耐震化・耐津波化に、浸水リスクの高い施設においては耐水化に、ストックマネジメント計画と並行して取り組みます。
 - ③危機管理体制の強化
令和7年度に内水浸水想定区域図を作成・公表したほか、災害時において、市民生活への影響を最小限にとどめることなどを目的とした「西条市業務継続計画（BCP）」を策定して運用を行っています。

- (3) 健全な下水道事業を確立します

- ①使用料の改定
3年ごとに使用料改定を実施し、令和16年度には経費回収率100%（令和17年度も経費回収率100%維持）の達成を目標とします。
- ②繰入金の削減
計画最終年度である令和17年度には、基準外繰入に依存した経営から脱却することを目指します。
- ③水洗化率・収納率の向上
普及啓発活動による水洗化率の向上や、滞納対策による収納率の向上に努めます。
- ④資産の有効活用
令和7年度から西条浄化センター敷地内において、民間発電事業者の発電施設に未利用の消化ガスを売却しています。今後は、西条浄化センター及び東予・丹原浄化センターの敷地内における太陽光発電の活用などを検討し、収益の増加に努めます。
- ⑤民間活力の活用
包括的民間委託による処理場及びポンプ場の運転管理を行っています。ウォーターPPP（管理・更新一体マネジメント方式）の導入の可能性について、調査・研究していきます。

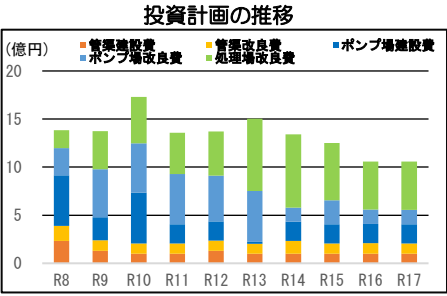


使用料を3年ごとに改定し、収入の増加を図ります

投資計画

今後、管渠・処理場・雨水ポンプ場において増加が見込まれる改築更新工事については、ストックマネジメント計画に基づく施設の長寿命化と並行して、耐震化・耐水化を計画的かつ効率的に行うことで、投資の抑制と平準化に取り組んでいきます。

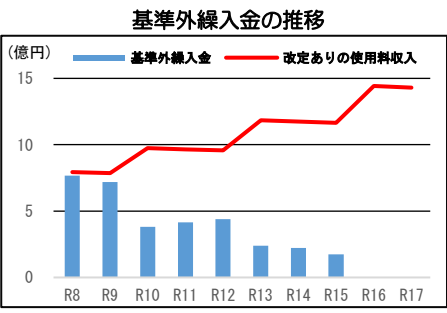
計画最終年度の令和17年度には、事業全体での投資額を、令和8年度との比較で約15%削減します。



財政計画

令和16年度に経費回収率が100%（令和17年度も経費回収率100%維持）となるよう使用料を3年ごとに継続して改定し、使用料収入の増加を図ります。

また、計画最終年度の令和17年度には、一般会計からの基準外繰入金を無くすことを目指します。



※基準外繰入金とは、使用料収入の不足による赤字を補てんする市税等を財源とする繰入金

6 経営戦略の事後検証、改定等

経営戦略の見直しを原則5年に一度行います

経営戦略の推進のため、毎年度、目標指標の達成状況を把握することで進捗管理を行います。

また、計画と実績との乖離及びその原因を分析し、その結果を経営戦略等に反映させる「PDCAサイクル」を行い、経営戦略の見直しを原則5年に一度行います。



● 定量的な業績指標及び目標年限

目標年限までの各業績目標を示します

経費回収率の向上に向けた定量的な業績指標を、「経費回収率」、「水洗化率」とし、目標年限までの各業績目標を示します。

● 経費回収率の目標

年度	数値
R6 (2024) 現状値	57.4%
R17 (2035) 目標値	100.0%

● 水洗化率の目標

年度	数値
R6 (2024) 現状値	95.4%
R17 (2035) 目標値	96.5%