



平塚市下水道事業 経営戦略（素案の案）

令和2年11月
平塚市



目次

第1章	経営戦略の概要	経営戦略策定の背景・趣旨	3
		対象とする事業	4
		計画期間	4
		位置付け	5
第2章	現状と課題	平塚市の下水道のあゆみ	9
		現状分析の手法と視点	12
		モノ「資産・業務」に関する現状分析と課題	13
		ヒト「組織・人材」に関する現状分析と課題	14
		カネ「財務」に関する現状分析と課題	15
		情報「広報」に関する現状分析と課題	24
第3章	基本理念と基本方針	下水道経営の基本理念と基本方針	27
		モノ「資産・業務」の施策	29
		ヒト「組織・人材」の施策	30
		カネ「財務」の施策	31
		情報「広報」の施策	32
第4章	経営目標	経営目標の基本的な考え方	35
		モノ「資産・業務」の活動指標	35
		ヒト「組織・人材」の活動指標	35
		カネ「財務」の経営指標	36
		情報「広報」の活動指標	36
		各基本方針の現状、課題、施策及び 主な取組内容と目標	38
第5章	投資・財政計画	投資・財政計画の基本的な考え方	43
		投資計画(10年間)	44
		財政計画(10年間)	45
		中長期的な投資・財政の予測	48
第6章	推進体制と進捗管理等	推進体制	55
		進捗管理及び経営戦略の見直し	56

第1章 経営戦略の概要



1 経営戦略策定の背景・趣旨

下水道は、汚水の処理による生活環境の改善、降雨による浸水の防除や公共用水域の水質保全といった市民生活に欠かすことが出来ない市民に身近で重要な社会資本です。

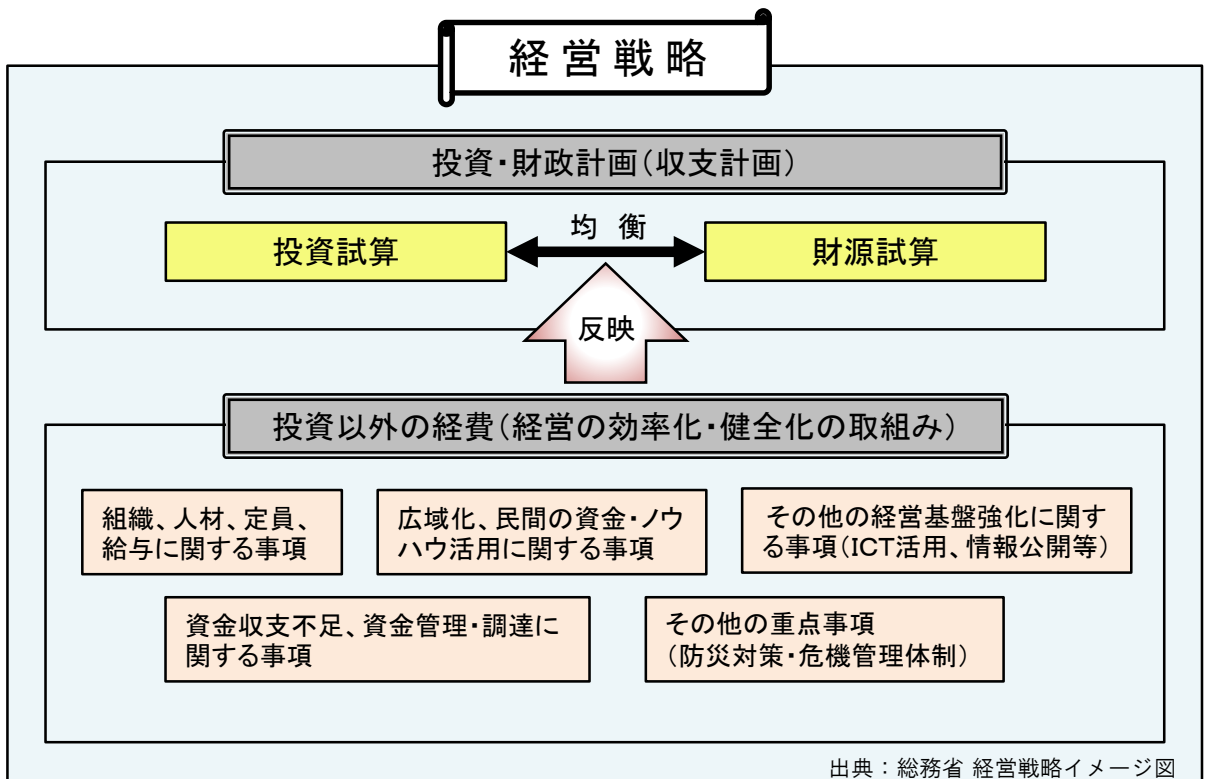
下水道事業を含む公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則とし、市民に当該サービスを安定的に提供することが使命ですが、サービスの提供に必要な施設等の老朽化に伴う更新投資の増大、人口減少に伴う料金収入の減少等の課題が顕在化し、公営企業をめぐる経営環境は厳しさを増しています。

このため、国（総務省）は地方公営企業に対し、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とともに、徹底した効率化・経営健全化を行う必要があることから、各公営企業における中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むよう要請してきました。

経営戦略では、ストックマネジメント等を活用して下水道施設の中長期的な更新需要を適切に把握した「投資計画」と、それに必要な財源を計画的かつ適切に確保するための「財政計画」を、均衡した形で策定することが求められています（「総務省 経営戦略イメージ図」参照）。

本市の下水道事業においても、施設の老朽化の顕在化や人口減少社会の到来等が及ぼす各種影響を踏まえると、将来の下水道事業の経営環境がますます厳しくなることが見込まれるため、平成28年4月に下水道事業への地方公営企業の財務規定を適用し、損益・資産を正確に把握する企業会計に移行しましたが、今後想定される収支ギャップを解消するための経営改革の方向性を示す必要があります。

このことから、市民に下水道サービスを持続的・安定的に提供するとともに、中長期的な視点で経営環境の変化に対応し、一層の経営基盤の強化と収支が均衡する持続可能な経営を図るため、今後10年間に目指すべき方向と事業管理のあり方を示す「平塚市下水道事業経営戦略」（以下「経営戦略」という。）を策定します。



※経営戦略で使用するデータは、原則として令和元年度までは決算数値、令和2年度以降は予算及び計画数値とします。また、類似団体との比較等では公表されている平成30年度数値を用いています。

用語解説

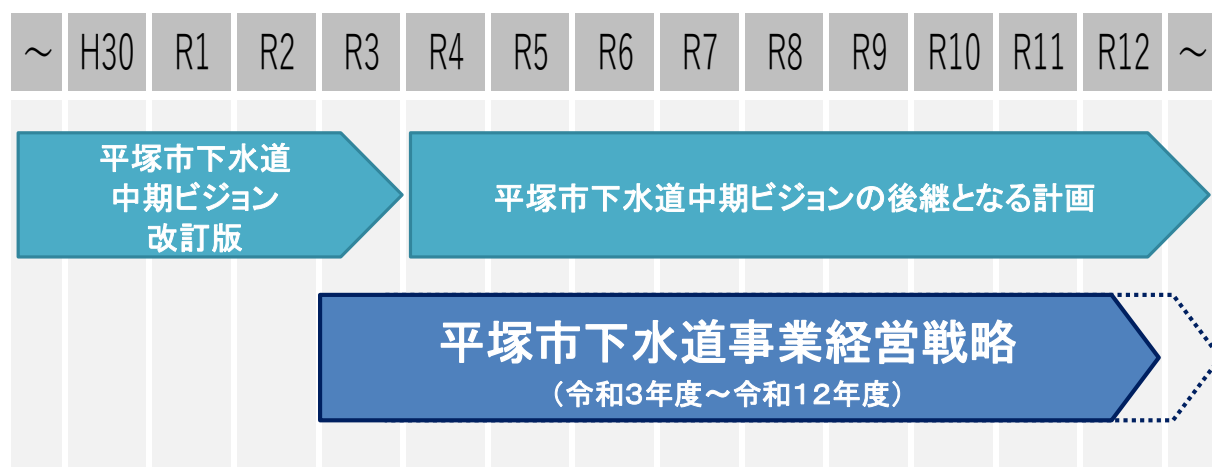
収支ギャップ:「投資・財政計画」で求められる「収支均衡」は、法適用企業では「純損益」が計画期間内で黒字となることであるが、計画期間内で赤字が発生している場合の当該赤字の部分のこと。

2 対象とする事業

企業会計である平塚市下水道事業が実施している、公共下水道事業と農業集落排水事業を経営戦略の対象とします。

3 計画期間

経営戦略は、策定済の「平塚市下水道中期ビジョン改定版」（計画期間：平成29年度～令和3年度）（以下「中期ビジョン」という。）等の他の計画との関連を持たせつつ、国のガイドラインに従い、令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間とします。



用語解説

公共下水道:市街地の下水(雨水と汚水)を収集排除する施設であり、施設及び管理などを原則として市町村が行うもの。汚水処理には、市町村独自の終末処理場で処理し、河川や海域などに放流する公共下水道と、流域下水道につないで処理する流域関連公共下水道があり、本市は流域関連公共下水道。

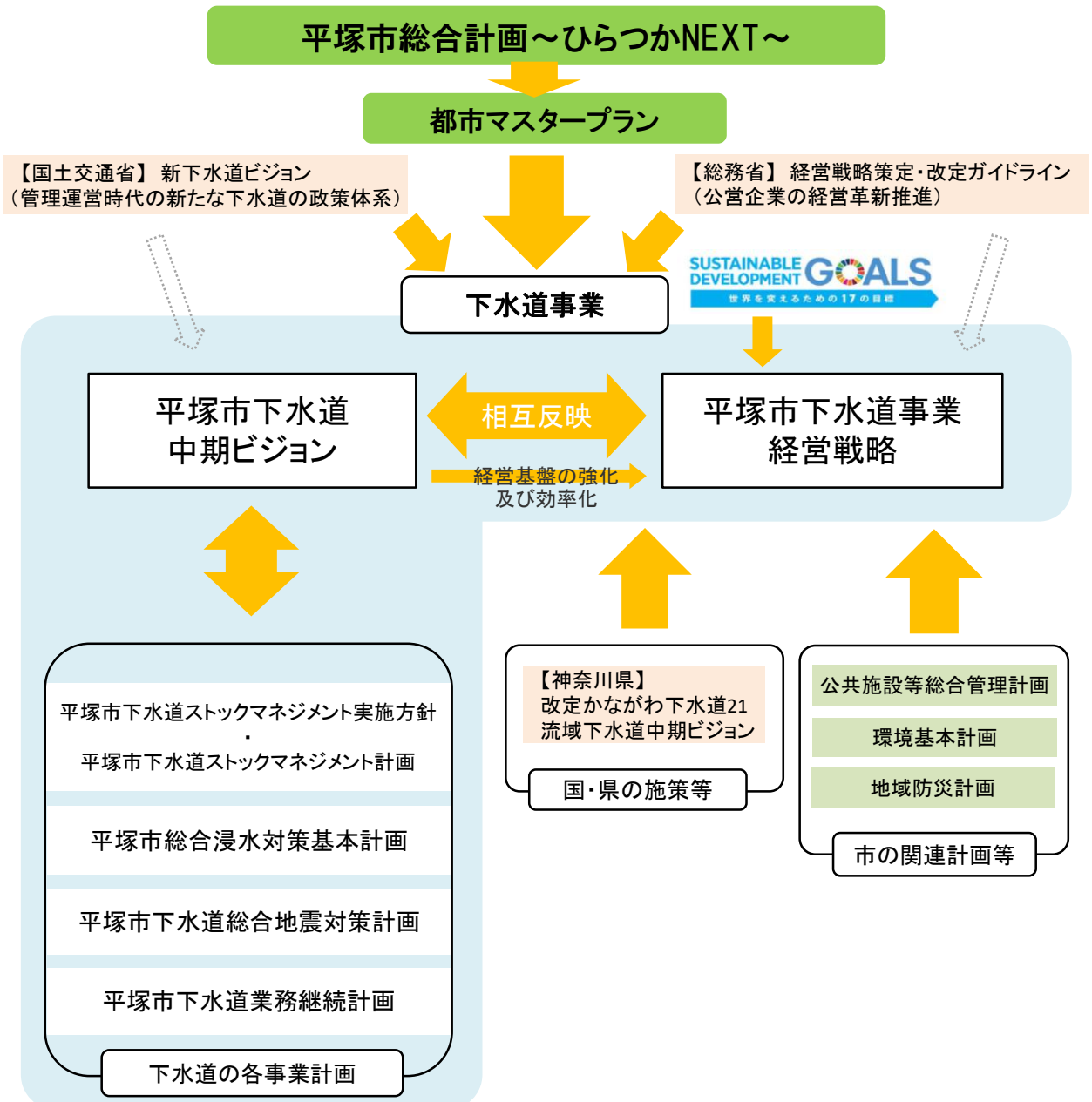
農業集落排水:農業集落におけるし尿・生活雑排水等の汚水を処理する施設の整備し、公共水域の水質汚濁防止や悪臭の防止や蚊などの発生を抑えるなど生活環境の改善を図る、いわゆる農村の下水道。本市は、土屋・吉沢地区の一部で実施。

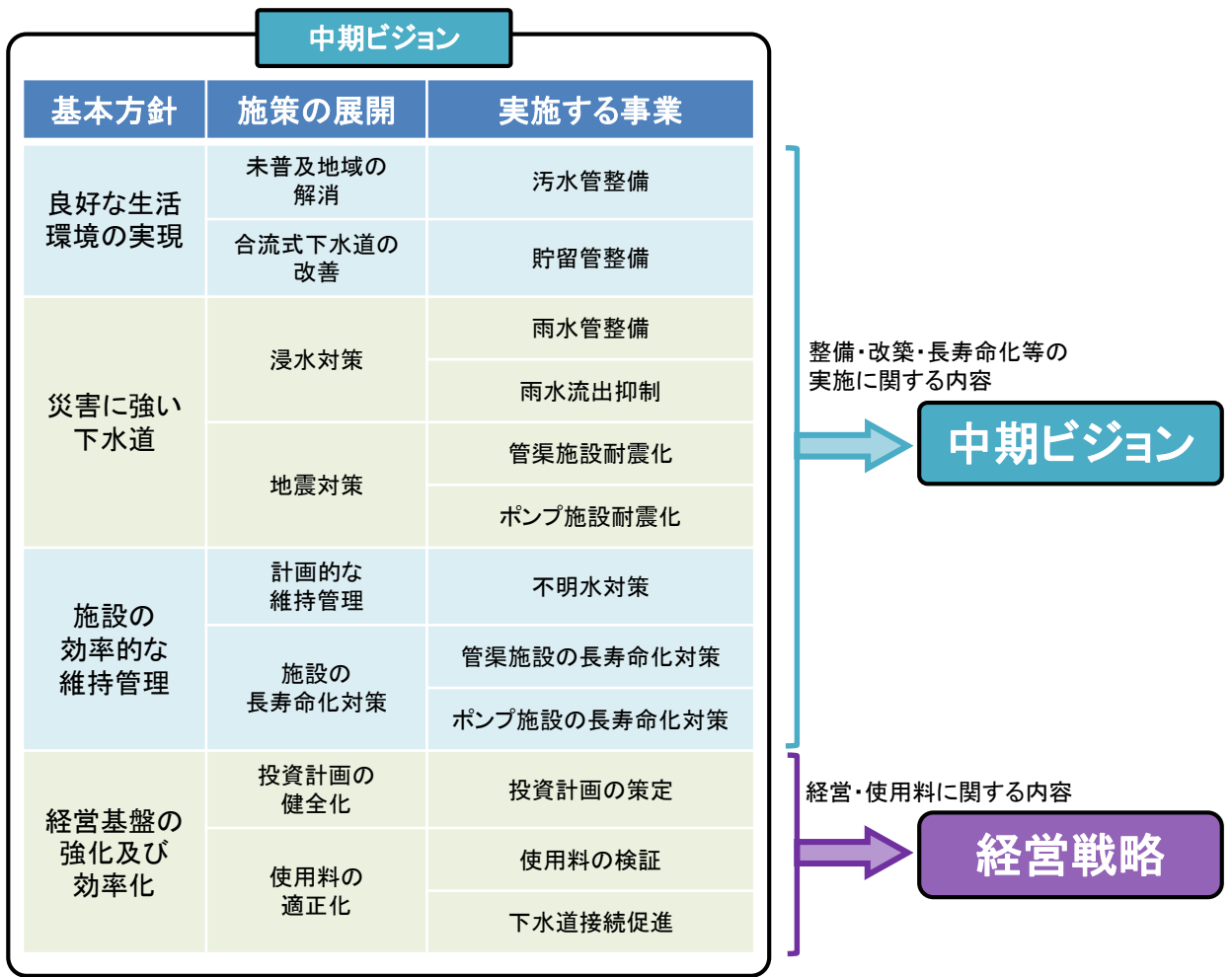
4 位置付け

経営戦略は、本市の上位計画である平塚市総合計画（平塚市人口ビジョンも含む）、都市マスタープラン、公共施設等総合管理計画等の関連する計画や、平成30年度策定の下水道施設の計画的かつ効率的な維持管理の基本的な方針を示した「平塚市下水道ストックマネジメント実施方針」及び経営戦略と同時に策定する直近5ヶ年の具体的かつ実効性のある内容を示した「平塚市下水道ストックマネジメント計画」（計画期間：令和3年度～令和7年度）等との整合を図るとともに、国・県の施策等を踏まえて策定します。

また、管理運営時代の新たな下水道の政策体系を示した国土交通省の「新下水道ビジョン」に整合を図り策定した中期ビジョンから経営基盤の強化及び効率化等の一部施策を引き継ぐとともに、総務省から示された経営戦略策定・改定ガイドライン及びマニュアル等との整合を図り、平成28年度から地方公営企業法の財務規定を適用している本市下水道事業における公営企業の経営改革を推進するため経営戦略を策定します。

経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むための「経営戦略」と、計画的かつ効率的な下水道施設全体の整備と維持管理の各事業計画を包含する「中期ビジョン」で、今後の下水道事業を展開していきます。





第2章 現状と課題



1 平塚市の下水道のあゆみ

1-1 公共下水道事業と農業集落排水事業

公共下水道事業では、昭和48年6月に相模川流域右岸処理場の一部供用開始を受け、合流式下水道で整備された平塚駅周辺地域の供用を開始しました。また、その他の地域は分流式下水道として整備を進め、下水道処理区域を順次拡大してきました。

農業集落排水事業では、土屋地区及び吉沢地区を対象とする河川の水質保全や公衆衛生環境の向上に寄与する汚水処理事業として、平成16年4月に事業が採択され、平成18年3月に内閣府の地域再生計画の認定を受けて整備に着手し、平成27年度に整備が完了しました。

なお、平成28年度には、公共下水道事業と農業集落排水事業を合わせた「下水道事業」に、地方公営企業法の財務規定を適用し、企業会計へ移行しています。

令和元年度末の整備等状況

項目	公共下水道	農業集落排水
全体計画面積	3,631ha	124ha
整備面積	3,523ha	124ha
管渠整備延長	1,206km	37km
処理区域内人口	250,554人	2,912人
全市人口	256,837人	
普及率	98.7%	
ポンプ場	10箇所	
汚水処理施設		2箇所
資源循環施設		1箇所

	昭和 39 ~ 47	昭和 48 ~ 53	昭和 54 ~ 56	昭和 57 ~ 59	昭和 60 ~ 62	平成 元 2 ~ 5	平成 6 ~ 8	平成 9 ~
事業着手時期	● 第1期事業	● 第2期事業	● 第3期事業	● 新田事業	● 第4期事業	● 第5期事業		
施設開設	● 東部ポンプ場		● 山下ポンプ場	● 桜ヶ丘ポンプ場	● 撫子原ポンプ場		● 馬入ポンプ場	● 長持ポンプ場
事業認可等	● 都市計画決定 都市計画 事業認可	● 公共下水道 使用料徴収開始						

公共下水道供用開始

第2章 下水道事業の現状と課題

●下水道が整備される前（昭和60年頃）の浸水状況（中里地区）

道路は冠水で通行止めになり、歩行者の膝あたりまで浸水しました。下水道の整備により、現在、この場所が浸水することは大幅に軽減されました。



●改築工事の進む東部ポンプ場

東部ポンプ場は、駅周辺及びJR線の南側の合流区域における汚水を処理場へ圧送するための施設です。改築工事を、平成30年度から計画的に行っています。



●農業集落排水処理施設「浄化センター」

農業集落排水の汚水処理施設である浄化センターは、土屋地区と吉沢地区にあり、処理された水は隣接する河川に放流しています。また、吉沢地区には、汚水処理施設から出る汚泥を堆肥化するための資源循環施設も整備しました。



吉沢浄化センターと資源循環施設



土屋浄化センター

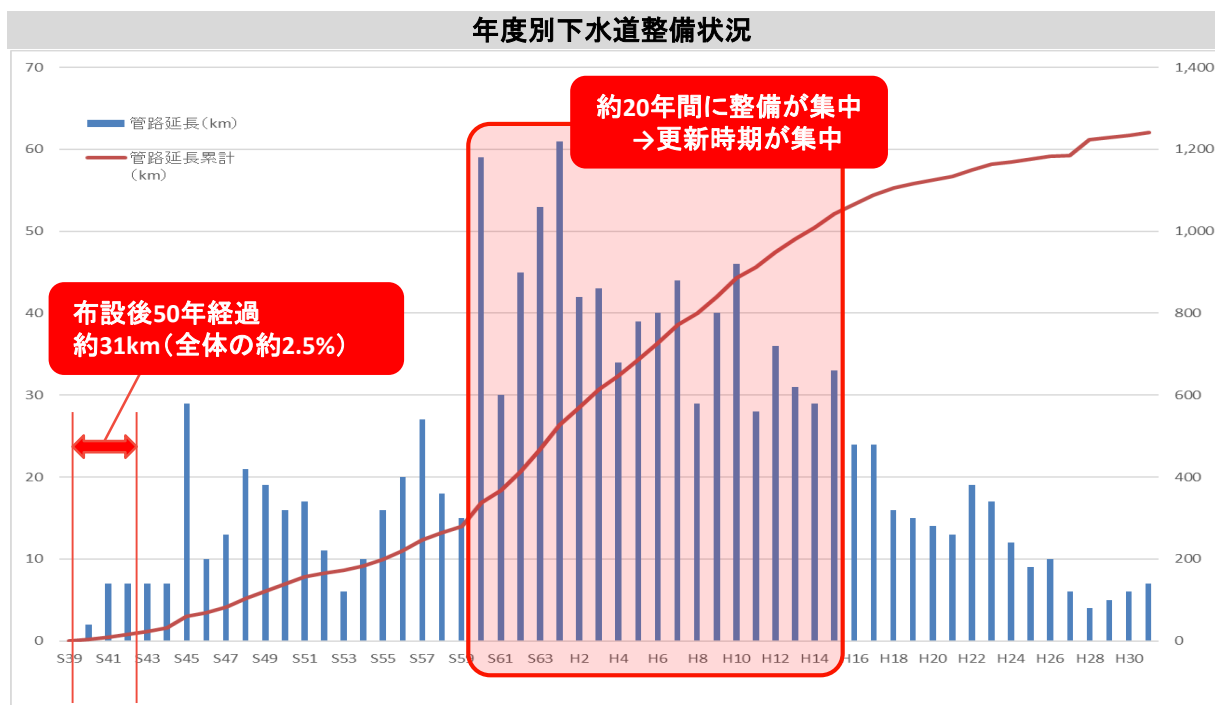
	平成													令和	
	10	~ 13	14	15	16	~ 18	~ 22	~ 24	~ 25	26	27	28	~	元	~
事業着手時期		● 第6期事業				○ 整備開始					○ 整備完了	● 第7期事業			
施設開設	● 東豊田工業団地ポンプ場		● 徳延ポンプ場				● 馬入貯留管ポンプ場	○ 土屋浄化センター	○ 吉沢浄化センター	○ 資源循環施設	● 久領堤貯留管ポンプ場				
事業認可等			● 上下水道料金一括徴収開始		○ 事業採択	○ 地域再生計画認定									

凡例
● : 公共
○ : 農集

農業集落排水供用開始

企業会計移行

1-2 下水道施設等の整備状況



下水道施設の整備は、昭和60年頃から平成15年頃までの約20年間に集中しています。令和元年度末で法定耐用年数（50年）を経過した管路は約31km（全体の約2.5%）であり、現時点では施設の老朽化が進んでいる状況ではありませんが、今後は改築更新需要が増大し、特に集中的に整備を進めた管路施設の更新時期は、一定期間に集中することが見込まれます。

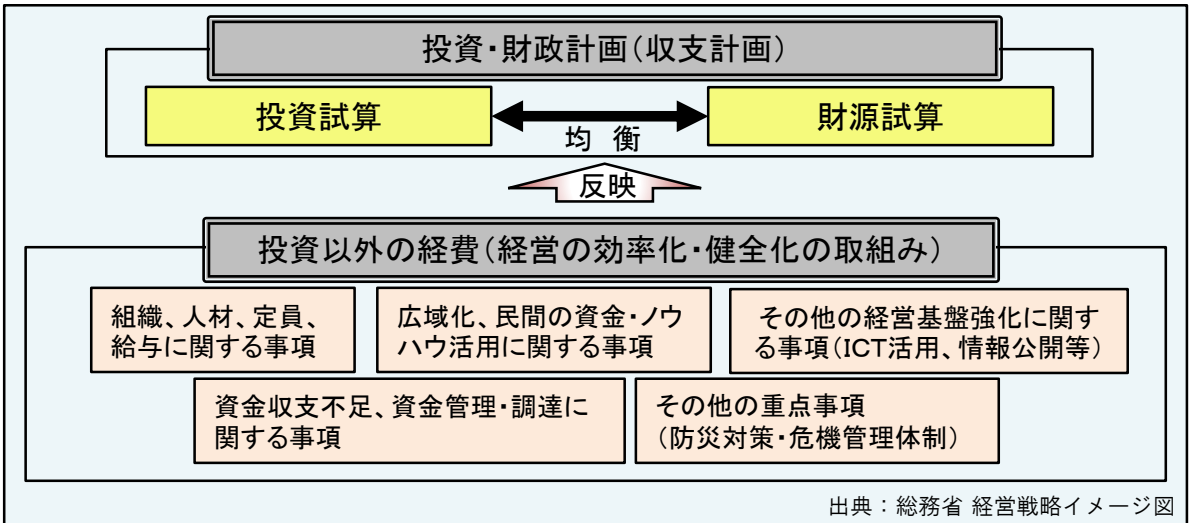


本市の公共下水道の普及率は令和元年度末で97.6%であり、農業集落排水も含めた普及率は、令和元年度末で98.7%となっています。下水道の整備も概成に向かっており、本市下水道事業は、施設の維持管理や改築更新を中心に実施していく段階に入っています。

2 現状分析の手法と視点

2-1 分析の視点

本市下水道事業における経営課題を抽出するために、現状分析は、総務省の示す経営戦略イメージの構成要素を主要な経営資源である“モノ”「資産・業務」、 “ヒト”「組織・人材」、 “カネ”「財務」及び “情報”「広報」の4つの項目に分類し、下表の各視点で分析・整理しました。



出典：総務省 経営戦略イメージ図

(再掲)

4つの項目で分析・整理

モノ 資産・業務	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 中期ビジョンで分析・整理
ヒト 組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 技術承継や人材育成が適切に行われているか ▶ 労働生産性が低く、財政を圧迫していないか
カネ 財務	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業に関する経費が使用料により賄われているか ▶ 資金不足や借金の負担が重くないか
情報 広報	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 市民に必要な情報が伝達できているか ▶ 市民の声を反映した施策を実施しているか

2-2 比較対象団体の選定

現状分析で行う比較対象団体の選定は、事業規模や地理的条件等が類似している団体とし、総務省による類似団体の分類である事業規模（処理区域内人口）、地理的条件（処理区域面積1haあたりの年間有収水量：有収水量密度）等を基本に、流域下水道への接続の有無、普及率及び県内の地域性を考慮し、以下の10市を選定しました。

※他市比較で使用する数値は、公表済の平成30年度決算数値を使用します。

- 処理区域内人口18万人以上(東京都及び政令指定都市を除く)
- 有収水量密度7.5千 m^3 /ha以上10.5千 m^3 /ha未満
- 流域下水道に接続 など



小田原市	柏市
茅ヶ崎市	流山市
川越市	八千代市
所沢市	宝塚市
春日部市	那覇市

3 モノ「資産・業務」に関する現状分析と課題

経営戦略におけるモノ「資産・業務」に整理される施設の整備・改築や長寿命化対策を始めとする維持管理の実施に関するものについては、第1章「経営戦略の概要」の「4 位置付け」で、計画的かつ効率的な下水道施設全体の整備と維持管理の各事業計画を包含する中期ビジョンで進捗を管理するとしています。

そのため、モノ「資産・業務」に関する現状分析と課題については、中期ビジョンにおける現状と課題を転記します（普及率と雨水整備率は、令和元年度末の数値に置き換えています。）。

中期ビジョンにおけるモノ「資産・業務」に関する現状と課題

現 状

○汚水処理施設の未普及

⇒令和元年度末の下水道処理人口普及率は97.6%

○地震に対する施設の脆弱性

⇒南関東地震、東海地震等の発生の可能性

○集中豪雨による被害の発生

⇒1時間51mmの集中豪雨に対応した雨水整備率は76.9%

○老朽化施設の急増

⇒下水道施設の老朽化による管路の破損や施設の劣化の問題の発生

課 題

○未普及地域の解消（汚水整備）

☑経営状況や人口減少社会を勘案した効率的・経済的な普及促進

○地震対策

☑緊急度や影響度を考慮した段階的かつ計画的な対策の実施

○浸水対策（雨水整備）

☑浸水発生地区の浸水被害軽減
☑ゲリラ豪雨の被害を最小化にする対策

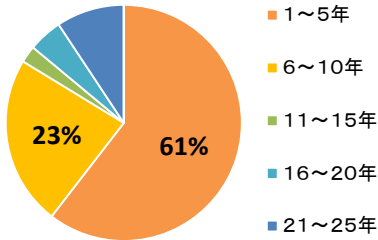
○下水道施設の老朽化と維持管理

☑適正な維持管理によるライフサイクルコストの最小化

4 ヒト「組織・人材」に関する現状分析と課題

4-1 人材育成・職場環境の現状分析と課題

下水道事業経験年数 (H30)

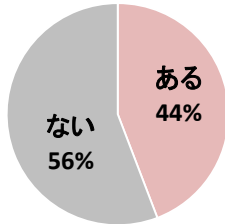


下水道部局職員を対象としたアンケートの結果によると、下水道業務経験年数は5年以下が6割を占める状況や、半分以上の職員が業務マニュアルがないと回答していることから、経験不足や業務の継続（特に頻発する水害時の対応）に不安を感じる声とともに、将来の人的な脆弱性を指摘する声があげられました。

また、下水道事業では企業会計の経理のほか、国の補助制度等の財政の知識など、幅広く高度な専門性が要求されることから、研修の必要性と人材育成の重要性に対する意見がありました。

業務の改善や新規事業等の提案に関する意見交換が日常的に行われ、活発なコミュニケーションが図られている状況も少ないことも分かりました。

業務マニュアルの有無 (H30)

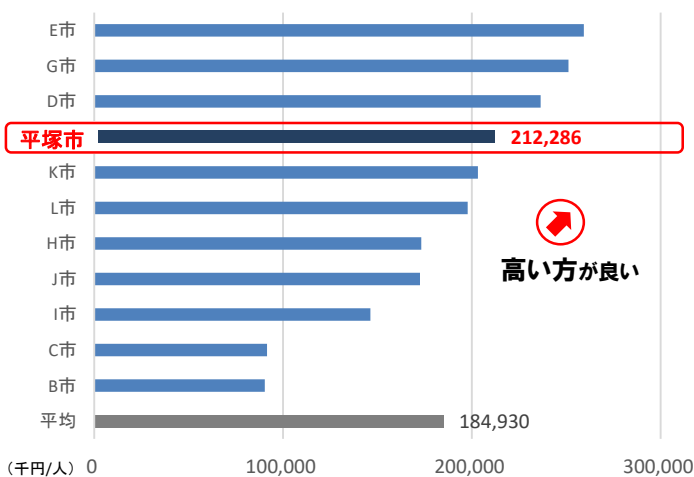


【課題】

- ・ 専門知識の習得、技術力継承とともに、高い業務スキルを基礎とし経営の視点を持った職員を確保し育成することが必要です。
- ・ 職員一人一人の能力が発揮できる職場環境が必要です。

4-2 労働生産性に関する現状分析と課題

労働生産性 (H30)



営業収益を損益勘定所属職員の数で割った指標である労働生産性の数値は、類似団体平均値より高く、現状の生産性は確保されています。

一方、職場全体では、改築更新に関する業務の増加や新たな浸水等対策の検討に伴う時間外勤務が急増しており、増加が見込まれる業務量も考慮すると、今後の適正な職員数を見極める必要がありますが、職員数の増加は労働生産性数値の悪化要因になります。

【課題】

- ・ 各業務の実施方法を検証するとともに、各職員が日頃から業務改善と生産性向上への意識を持ちながら、最小の人数で最大の効果が得られる人員と組織体制の構築が必要です。

5 カネ「財務」に関する現状分析と課題

5-1 下水道使用料、有収水量の現状分析と課題

本市の人口ビジョンでは、平成22年度をピークに人口が減少する予測となっており、下水道が整備されている地域の人口（処理区域内人口）も、平成24年度のピークから減少しています。

使用料収入及び使用料算定の基礎となる有収水量は、人口減少、節水型社会の定着などにより減少傾向で推移する見込みです。

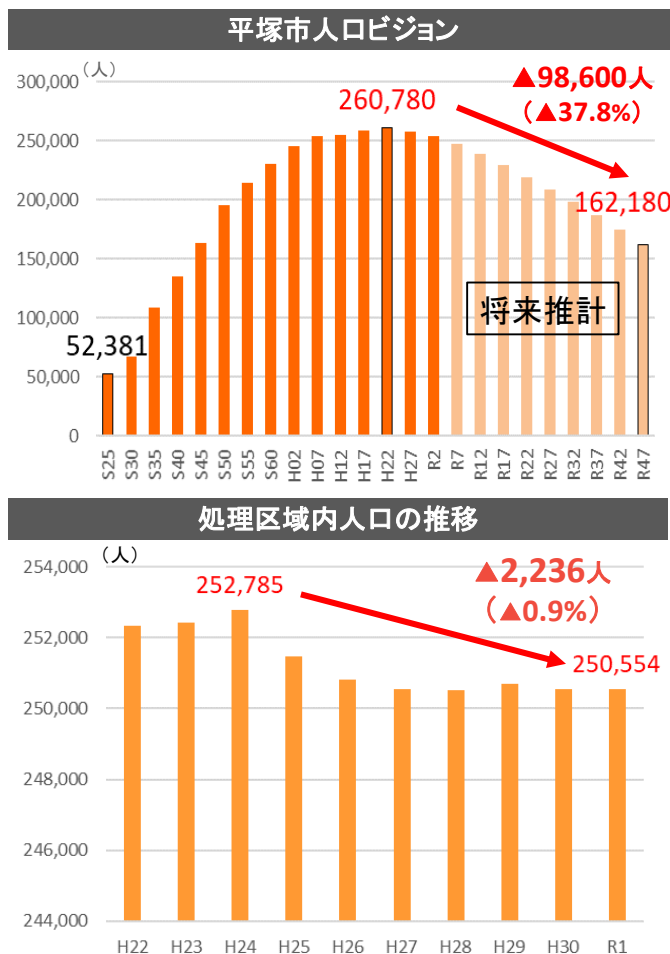
公共下水道における令和元年度の下水道使用料収入は33.1億円（税抜）で、平成22年度と比べて3.1億円（8.6%）減少しており、令和元年度の有収水量は2,812万 m^3 で、平成22年度と比べて194万 m^3 （6.5%）減少しています。

使用料収入及び有収水量の動向を、大口使用者（毎月1,000 m^3 超の使用者。主に企業等の事業所）と小口使用者（毎月1,000 m^3 以下の使用者。一般家庭や事業所）に区分して分析を行うと、いずれも大口使用者の落ち込みが大きいことがわかります。

なお、下水道使用料については令和元年度に減免制度の見直しを行いました。料金改定は平成20年度以降実施していません。

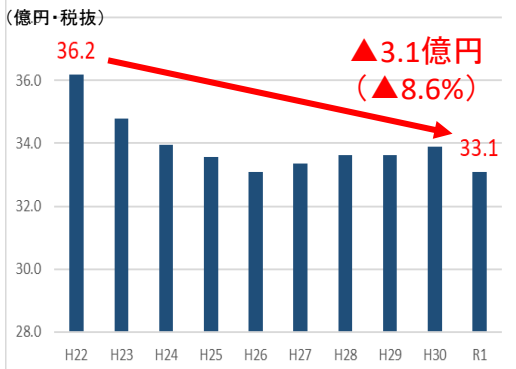
【課題】

・持続可能な下水道サービスの提供には、人口減少等や今後見込まれる費用増を十分に勘案した上で、下水道使用料の継続的かつ安定的な確保が必要です。

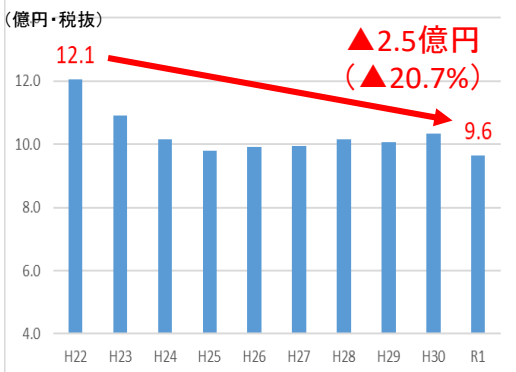


下水道使用料収入(公共)の推移

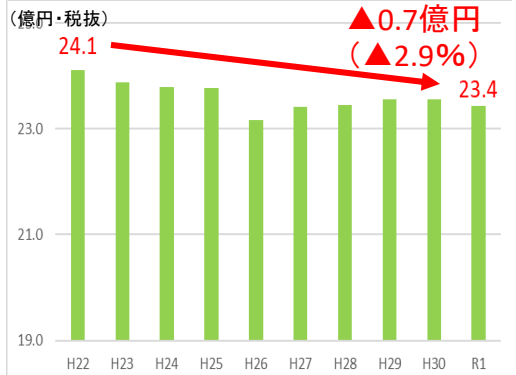
(全体)



(大口使用者)

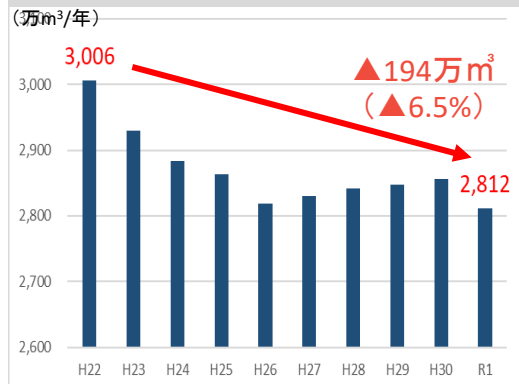


(小口使用者)

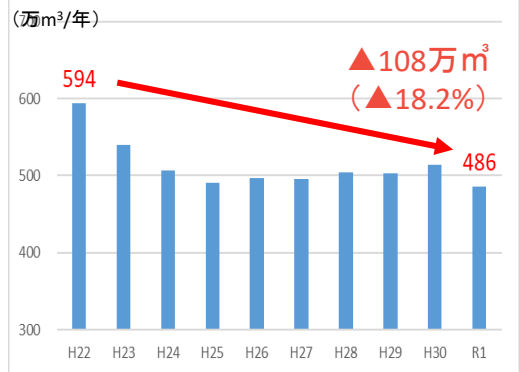


有収水量(公共)の推移

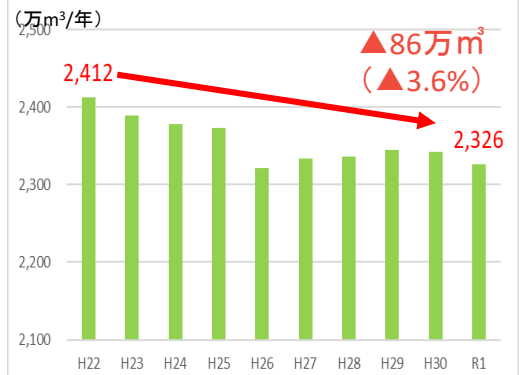
(全体)



(大口使用者)

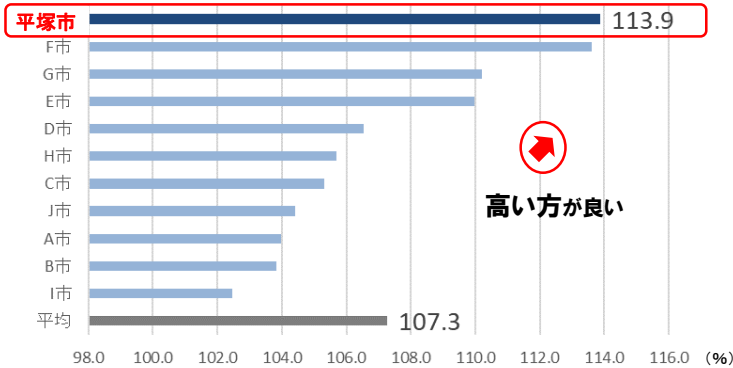


(小口使用者)



5-2 収益性の現状分析と課題

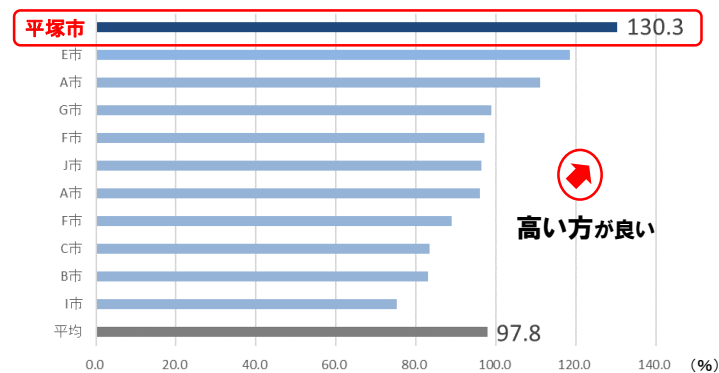
経常収支比率 (H30)



▶ 経常収支比率は、経常収益（下水道使用料や一般会計からの繰入金等の収益）を経常費用（修繕費や支払利息等の費用）で割った比率であり、100%を超えていれば収支は黒字であることを示しています。

・本市の経常収支比率は113.9%であり、類似団体平均を7.4ポイント上回っています。類似団体の中で最も高い水準であり、現状で黒字を確保できています。

経費回収率 (H30)



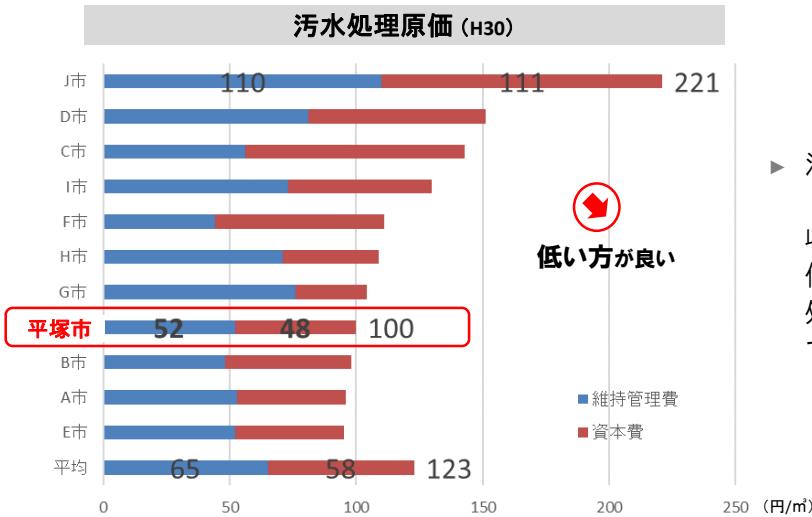
▶ 経費回収率は、下水道使用料を汚水処理原価で割った比率であり、100%を超えていれば必要なコストを料金で確保できていることを示しています。

本市の経費回収率は130.3%であり、類似団体平均を29.1ポイント上回っています。類似団体の中で最も高い水準にあり、経費回収率は現状で十分な水準です。

【課題】

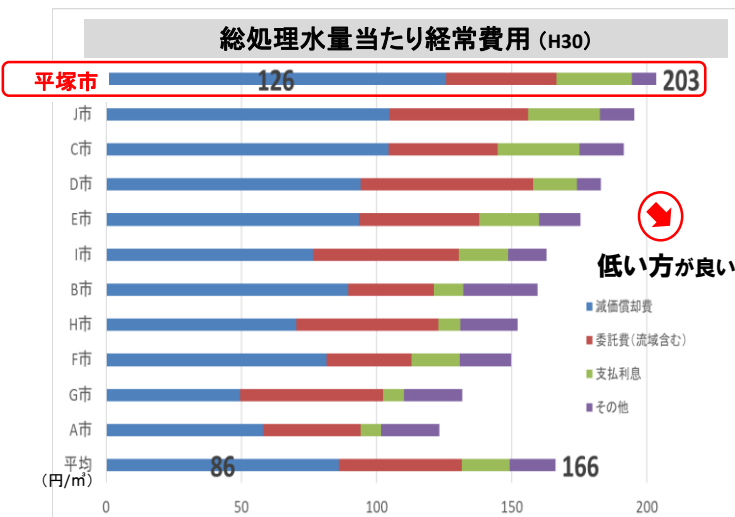
・現状における収益に関する経営の健全性は保たれていますが、今後の財政推移を的確に捉えた収入確保と費用縮減により、今後も100%以上を確保することが必要です。

5-3 維持管理コストの現状分析と課題



▶ 汚水処理原価は、汚水処理費（公費負担分を除く）を年間有収水量で割った比率であり、数値が低いほど、低コストで汚水処理が行われていることを示しています。

・本市の汚水処理原価は100円/m³であり、類似団体平均を24円/m³下回っています。現在の本市の汚水処理は低コストで行われています。



▶ 総処理水量当たり経常費用は、汚水処理費と雨水処理費の両方を含んだ経常費用を年間総処理水量で割った比率であり、数値が低いほど、低コストで下水処理が行われていることを示しています。

本市の総処理水量当たり経常費用は203円/m³であり、類似団体平均を34円/m³上回っています。汚水処理は低コストですが、これまで実施してきた雨水処理施設の計画的整備により、雨水処理費における減価償却費の割合が高くなっており、類似団体よりコスト負担が多くなっています。

【課題】

・今後の改築更新や維持管理費用の増加と有収水量の減少により、汚水処理原価の上昇傾向や、雨水処理費用を含めた高コストな現状と今後実施する雨水対策を踏まえ、事業経営へ与える影響に注視する必要があります。

5-4 施設の維持管理における現状と課題

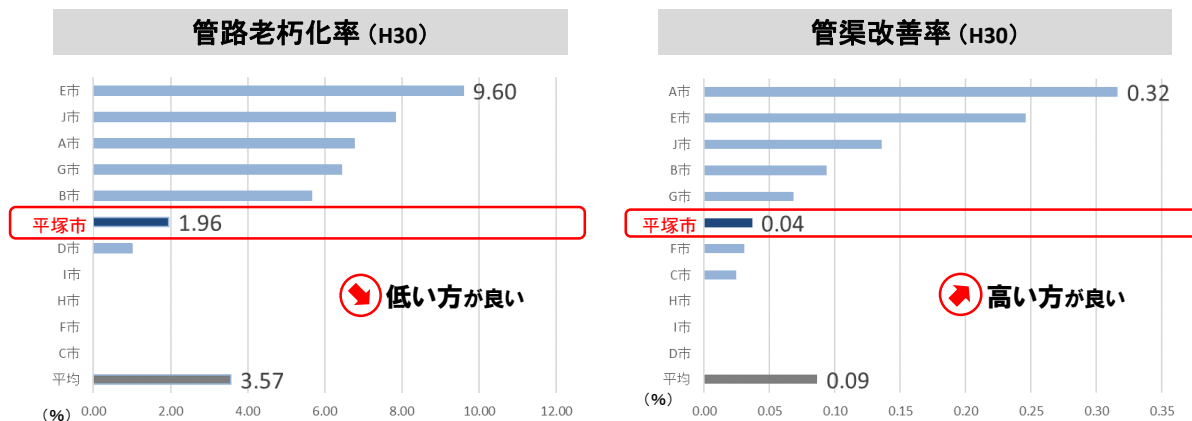
本市の管路施設については、法定耐用年数を超えた管路延長の割合（管渠老朽化率）は1.96%で、類似団体平均より低い水準です。そのため、本市管路施設の老朽化は進んでいないものと判断できますが、その一方で、管路の破損による道路の陥没発生は年間を通じて発生しており、事案発生の都度、修繕で対応している状況です。

また、下水道布設延長のうち、当該年度に更新した管路延長の割合（管渠改善率）は0.04%で、類似団体平均より低い水準です。また、管渠内の状態を日常的に把握するための調査が十分に実施できていない状況があります。

ポンプ場等施設については、施設内の設備の標準耐用年数は、管路や建物と比べて短い10～20年のものが多いため、点検や修繕の実施頻度は相対的に多くなっています。

本市の施設や設備の維持管理は、通常運転における点検や機能や性能に不具合が生じた場合に修繕等の対策を講じる事後保全型が中心ですが、近年では劣化度を調査するための点検箇所数を増やし、要修繕箇所の把握に努めています。

なお、平成28年度に国土交通省は「下水道ストックマネジメント支援制度」を創設し、交付金を活用した点検・調査及び改築にあたっては「ストックマネジメント計画（以下「SM計画」という。）」の策定が必須となったことから、本市では、SM計画の根拠となるストックマネジメント実施方針（以下「SM実施方針」という。）を平成30年度に策定し、SM計画の令和2年度中の策定に向けて取り組んでいます。



【課題】

- ・ 今後進んでいく下水道施設の老朽化に比例して、改築更新需要も増加することから、維持管理コストが増加することが見込まれます。
- ・ 事後保全中心の維持管理では、施設等の機能が低下し、本来の性能が発揮できない期間が発生するとともに、不具合が生じてからの修繕は突発的な費用への予算措置が必要となるほか、定期的なメンテナンスによる予防保全に比べ、ライフサイクルコストは増大することが見込まれます。

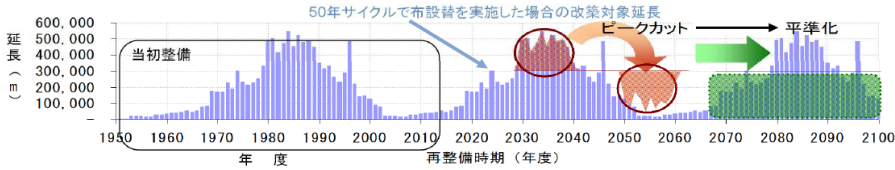
ストックマネジメント

- 下水道施設全体の最適化のための老朽化対策。
- リスク評価を踏まえた長寿命化対策の優先順位付け
※ストックマネジメント (SM) 計画の策定を改築実施の要件化

期待される効果

- 改築事業費の低減 (施設全体：低減効果大きい)
- 長期予測を踏まえた改築費用の平準化

■ 予算平準化のイメージ (管路改築費の将来予測)



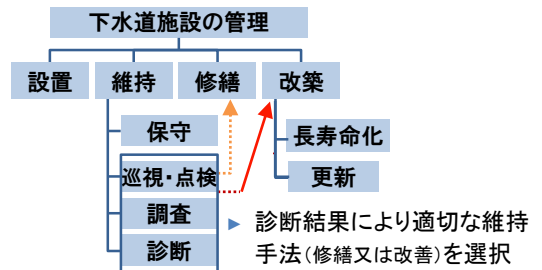
下水道施設全体を俯瞰したストックマネジメントの実施により、計画的な点検・調査に基づく、修繕・改築を実施

出典：国土交通省

管更正 (複合管) の施工状況

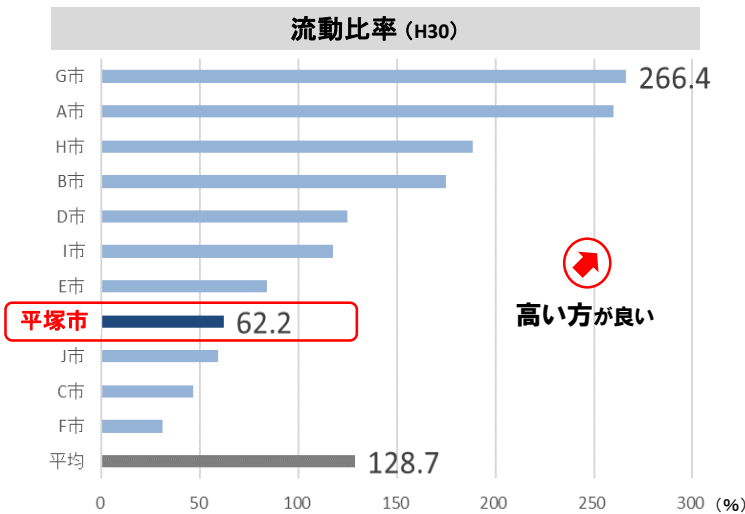


「点検・調査」と「修繕・改築」の関係性



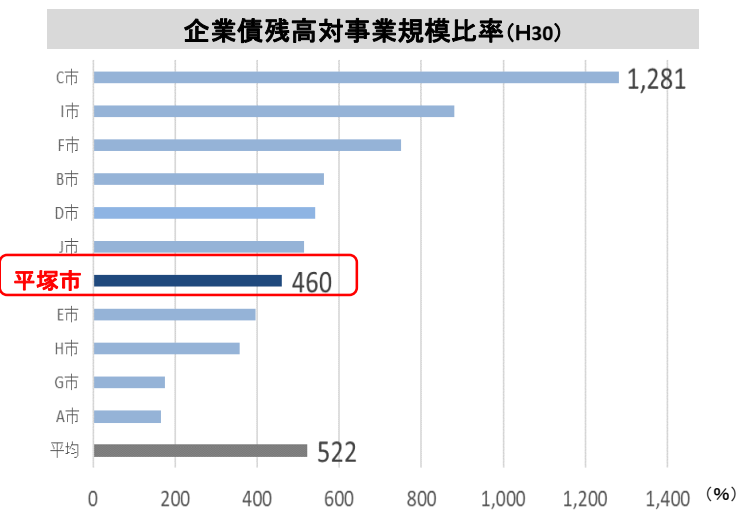
本市の予算平準化のイメージ図を入れます。

5-5 財務安全性の現状分析と課題



- ▶ 流動比率は、流動資産（現預金や未収金）を流動負債（1年以内償還予定の企業債や未払金）で割った比率であり、100%を超えていれば短期的な債務を支払うための十分な資金を確保できていることを示しています。

・平成30年度の本市の流動比率は62.2%であり、類似団体平均を56.4ポイント下回る水準となっています。企業会計に移行してからの年数が浅いため現金預金が少額で、類似団体と比較では低い数値になっています。



- ▶ 企業債残高対事業規模比率は、使用料収入に対する企業債残高の規模を表すものであり、年度末における汚水に係る債務残高と営業収入の割合を示しています。

平成30年度の本市企業債残高対事業規模比率は460%であり、類似団体平均よりやや低い水準です。企業債残高は、計画的な償還と毎年度の新規借入を償還額以内にする事で低減させており、業務活動によるキャッシュ創出力もあるため、比率は低い水準となっています。

【課題】

・流動比率や今後の投資規模、使用料水準等の財務の安全性に関する数値を把握し、分析することを通じて、経営の健全性を高める必要があります。

5-6 広域化・共同化、民間活用における現状と課題

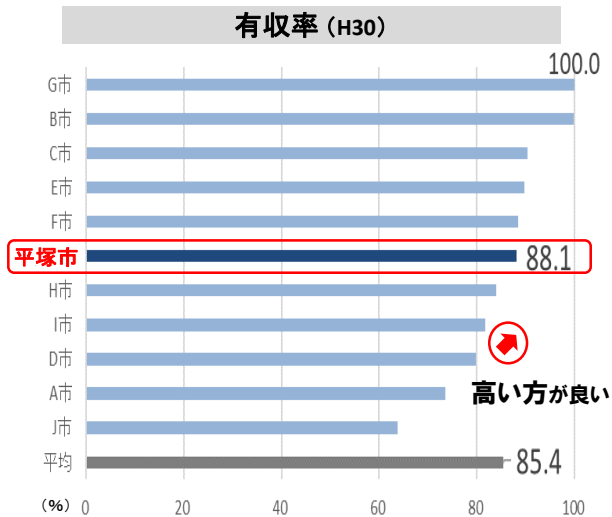
広域化・共同化については、相模川流域下水道関連の公共下水道事業として事業を開始しており、単独処理よりも効率的である広域処理の体制が構築されています。また、県が組織した汚水処理事業広域化・共同化検討会に参画し、汚水処理の事業運営に係る持続性・効率性の確保に必要な広域化・共同化の連携方策について検討しています。

民間活用については、業務量の増加に伴う委託が増加しており、ポンプ場等維持管理業務委託では、債務負担行為の設定による複数年契約で効率化を図っていますが、委託の多くは仕様発注で、業務ごとに別々に発注しています。

【課題】

・施設の老朽化に伴う大量更新期の到来や人口減少等により経営環境の厳しさが増して行く中、効率的な事業運営手法の選定などの最適化が一層必要となってきます。

5-7 有収率の現状分析と課題



有収率とは、総処理水量に占める下水道使用料算定の基礎となる有収水量の割合を示した指標で、高いほど不明水が少ないことを示しています。

平成30年度の本市の有収率は88.1%であり、類似団体と比べてやや高い水準にあります。が、管路の老朽化は不明水を増加、有収率を低下させる要因となるとともに、特に大雨時には、施設の処理能力に過度の負荷を与え、処理場機能の低下を招く恐れがあることから、処理場を設置している県から不明水の削減を求められています。

【課題】

・不明水の増加は、流域下水道維持管理費負担金の増加要因となります。

用語解説

債務負担行為: 複数の年度に跨る事業の将来にわたる支払義務に対応するため、あらかじめ後年度の債務を約束するもの。

仕様発注: 発注者が、発注内容や実施手法等について詳細に仕様を規定し発注する方式のこと

不明水: 汚水を処理する施設に、何らかの原因で雨水や地下水などが流入する水のこと。

5-8 未収金対策における現状分析と課題

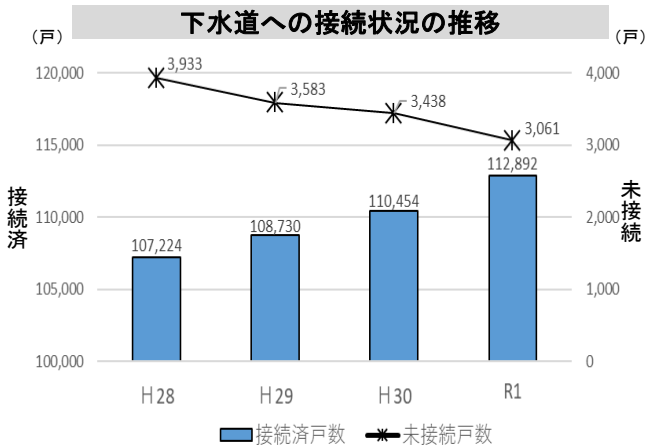
公共下水道使用料については、県企業庁の水道料金との一括徴収により、利便性の向上と収納事務の効率化が図られている一方、毎年度、一定程度の未収金が発生しています。農業集落排水使用料や受益者負担金等は市が賦課徴収していますが、不払いによる未収金が発生しています。

未収金対策では、平塚市債権管理指針に基づき対応していますが、全ての未収金を回収することは出来ず、結果として不納欠損処分となるケースもあります。

【課題】

使用者間の負担の公平性と受益者負担の徹底を図る観点からも、より厳正な未収金対策が必要です。

5-9 未接続の現状分析と課題



令和元年度末で未接続家屋は、公共下水道区域で2,931戸、農業集落排水区域で130戸です。接続促進活動の他、未接続家屋の建替え等により、その数は年々減少しています。接続促進活動では、対象者への接続依頼文書の発送や普及員（外部委託）の個別訪問などを継続的に実施し、特に農業集落排水区域では、地元役員の方々との協働による訪問活動も行っています。

【課題】

経済的な事情等により、接続が困難と判断されるケースが多くあり、接続率100%の達成には時間を要するものとなっています。

6 情報「広報」に関する現状と課題

6-1 広報活動・下水道に関する意識の現状分析と課題

市民への下水道広報活動では、下水道の役割・大切さや下水道の適正利用（油を流さない、不明水を流入させない等）への理解・協力を促すため、ホームページへの掲載やリーフレットの配布、未接続家屋への個別訪問や説明会などの機会を通じて発信してきましたが、異物の混入による管の閉塞や、調査により汚水管への雨水流入が判明するなど、これまで行ってきた広報が十分に伝わっていないと思われます。

また、平成29年度に国土交通省が行った意識調査では、街づくりにおける下水道施設の必要性（「きれいな街づくり」、「水害から守る」など）を約96%の人が理解しています。そして、普段の生活で下水道を意識していると回答した人が約62%いる一方、20代、30代では60%以上が意識していないと回答していることから、若い世代では特に「下水道は当たり前施設」という意識が浸透しているように考えられます。更に、市町村の下水道に関する広報の情報量・分かりやすさに関しては、約25%が「分かりにくい」と回答しており、災害時の下水道の取組み等、市民が知りたいと思う情報の周知が不足していると考えられます。

【課題】

下水道の適正利用、下水道の役割や下水道事業の経営状況等の積極的な広報を通じて、重要なライフラインである下水道に関心を寄せていただき、様々な年代の多くの市民からより一層の理解を得ることが必要です。



マンホールカード



防災フェア

～土のう作り体験～



第3章 基本理念と方針



1 下水道経営の基本理念と方針

第2章 現状分析と課題を踏まえ、持続可能な下水道事業経営を実現するため、中期ビジョンの基本理念を共有し、理念を達成するための基本方針（モノ「資産・業務」に関しては中期ビジョンで掲げている内容で施策等の進捗を管理します。）を定めました。この基本理念と基本方針を下水道関係職員全員が共有し、更なる経営改善を図ります。

1-1 基本理念

中期ビジョンの基本理念「次世代へつなぐ快適環境～暮らしをささえる下水道～」を共有するとともに、下水道が市民の快適な生活を支え、水害から市民を守る重要なインフラ施設としての役割を有することを認識し、下水道事業の安定的な経営基盤の構築と携わる職員の創意工夫により、将来にわたる下水道サービスの安定的提供の実現を目指します。

**次世代へつなぐ快適環境
～暮らしをささえる下水道～**

1-2 基本方針

基本理念を達成するため、モノ「資産・業務」、ヒト「組織・人材」、カネ「財務」及び情報「広報」の視点で次の4つの基本方針を定めます。各基本方針に具体的な施策を実行します。

基本方針 ①	モノ 「資産・業務」	良好な生活環境の実現、災害に強い下水道、 施設の計画的かつ効率的な維持管理
基本方針 ②	ヒト 「組織・人材」	下水道事業を担う人材の育成と 効率的な業務環境づくり
基本方針 ③	カネ 「財務」	下水道事業の経営の効率化と 経営基盤の強化
基本方針 ④	情報 「広報」	下水道情報の発信拡充による認知向上

SDGsについて

- ▶ 持続可能な開発目標（SDGs）とは、2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標です。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない（leave no one behind）ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます（外務省 HP）。
- ▶ 本市総合計画「平塚市総合計画～ひらつかNEXT～」では、SDGs（次ページ参照）の各目標との関連性を整理しています。SDGsに掲げる目標は、平塚市下水道事業経営戦略の基本理念や基本方針を達成する上で、同じ方向性を有していると考えことから、SDGsの理念を意識し各施策に取り組み、かつ、経営戦略がSDGs達成に向けた取組の推進を担うと位置付けを持たせるために、各施策に対して関連するSDGsの項目を記載しています。



出典：国際連合広報センターHP

1-3 施策

基本方針の実行に向けた具体的な施策を定めます。

基本方針①

モノ

「資産・業務」

良好な生活環境の実現
災害に強い下水道
施設の計画的かつ効率的な維持管理

中期ビジョン
で実施

施策①-1 未普及地域の解消



施策①-2 合流式下水道の改善

生活排水を処理し、公衆衛生の向上及び公共用水域の水質保全を図ります。

施策①-3 浸水対策の推進



施策①-4 地震対策の推進

浸水から都市を守り、災害に強い下水道を目指します。

施策①-5 計画的かつ効率的な維持管理



施策①-6 施設の長寿命化対策

ストックマネジメント手法を活用し、長期的な施設の予測しながら、下水道施設を計画的かつ効率的に管理します。

具体的な取組内容については、中期ビジョン改定版に記載しています。

基本方針②

ヒト

「組織・人材」

下水道事業を担う人材の育成と 効率的な業務環境づくり

経営環境の変化を的確に捉える人づくりを進め、組織の生産性を向上させるため、技術力・経営力のある職員の育成と業務の効率化に取り組みます。

施策②-1

技術力・経営力のある職員の育成、活気ある職場づくり

8 働きがいも
経済成長も



今後、知識・経験豊富な職員の確保が難しくなる中、技術継承を円滑に進める体制を構築します。また、経営戦略を適切に推進する人材も必要となるため、下水道部局所属職員の研修の機会を充実させるとともに、下水道事業に中長期的に従事する人材を育てることに注力するなど、安定して知識・技術が継承できる環境の構築を目指します。また、人事部局と調整を図り、庁内の簿記検定有資格者や民間企業での経営部門経験者など、即戦力となる人材の確保に努めます。

職員間のコミュニケーションを軸にした情報の共有と、積極的な議論が日常的に行われる活気ある職場づくりを目指します。

取組内容

- ▶ 研修受講機会の充実
- ▶ 下水道事業に長期間在籍できる人材を確保するための働きかけ
- ▶ 業務マニュアルの整備
- ▶ 職場研修・危機管理研修の充実
- ▶ 多様な人材の確保
- ▶ 意見交換・情報共有機会の充実

施策②-2

労働生産性の向上、組織体制の見直し

5 ジェンダー平等を
実現しよう



8 働きがいも
経済成長も



業務環境の効率化を進めるため、業務量と人員配置のバランスを見直します。多様な人材の配置により、多角的な視点で組織や業務を見直すことを通じて、組織を活性化させ、生産性を高めます。併せて、下水道事業経営を強力かつ安定的に推進する組織体制の再構築や拡充のあり方を検討します。

取組内容

- ▶ 業務量・人員配置の見直し
- ▶ 組織体制・職場環境の見直し

基本方針③

カネ

「財務」

下水道事業の経営の効率化と経営基盤の強化

将来にわたり持続可能な経営を実現するため、コストの縮減と安定的な財源の確保に取り組みます。

施策③-1 使用料の見直し



持続可能な下水道サービスの根幹をなす下水道使用料について、将来の改築更新を見据えた料金設定のあり方などを検討します。なお、国土交通省から令和2年7月に出された「人口減少下における維持管理時代の下水道経営のあり方検討会」報告書では、下水道事業の費用構造を踏まえた望ましい下水道使用料体系等の整理や、累進度や資産維持費に関する検討が求められていること、また、建設事業に係る社会資本整備総合交付金の重点配分において、当該団体の経営状況における使用料の設定状況が重要な要因となることも考慮しながら、今後の国の動向にも注視し、対応していく必要があります。

取組内容

- ▶ 下水道使用料における各種見直し等(料金体系、基本水量制のあり方、減免制度、資産維持費導入の研究)

施策③-2 コストの縮減



将来の人口減少等に伴う料金収入の減少が想定される中、コストの縮減を進め、経営の効率化を図ります。そのため、業務量の削減や発注方法の見直し等により組織の生産性を向上させます。

取組内容

- ▶ 業務や発注方法の見直し

施策③-3 安定的な財源の確保



経営基盤の強化を図るため、安定的な財源の確保に取り組みます。そのため、未接続家屋への接続奨励や未収金の削減に取り組むとともに、資金運用等の新規財源確保策の導入について検討します。

取組内容

- ▶ 未収金の削減へ向けた取り組みの強化
 - ▶ 未接続家屋への接続奨励の継続
 - ▶ 将来負担を勘案した企業債借入方法
 - ▶ 新たな財源確保の研究
- の検討

施策③-4 広域化・共同化、民間活用の検討



将来の人口減少に伴う料金収入の減少が見込まれる中、効率化に向けた取組みを進める必要があります。そのため、農業集落排水事業の今後の方向性や周辺自治体との共同化、包括的民間委託を含む各種民間活用手法の検討を進めます。

取組内容

- ▶ 県及び周辺自治体との広域化・共同化の検討
- ▶ 更なる民間活用手法の検討



用語解説

累進度：使用料体系における最高の使用料単価を最小の使用料単価で除した値。

資産維持費：将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化、耐震化等により増大することが見込まれる場合、使用者負担の期間的公平を確保する観点から、実態資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用増大分に係るものとして、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築更新計画に基づいて算定するもの。

社会資本整備総合交付金：国土交通省所管の地方公共団体向け個別補助金を一つの交付金に原則一括し、地方公共団体にとって自由度が高く、創意工夫を生かせる総合的な交付金。

基本方針④
情報
「広報」

下水道情報の発信拡充による認知向上

下水道への関心を高め、理解を深めていただくために、市民の声を大切にしながら、下水道サービスの向上につながる情報発信を拡充します。

施策④-1 情報発信の拡充

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）などの広報媒体を積極的に活用するとともに、既存のパンフレットやホームページ等の広報媒体を市民目線で見直し、市民の下水道に対する興味・関心を高めます。

取組内容

- ▶ SNS等の活用による積極的な情報発信
- ▶ パンフレット、ホームページなど既存広報媒体の見直し
- ▶ デザインマンホールの新設やマンホールカードの配布継続

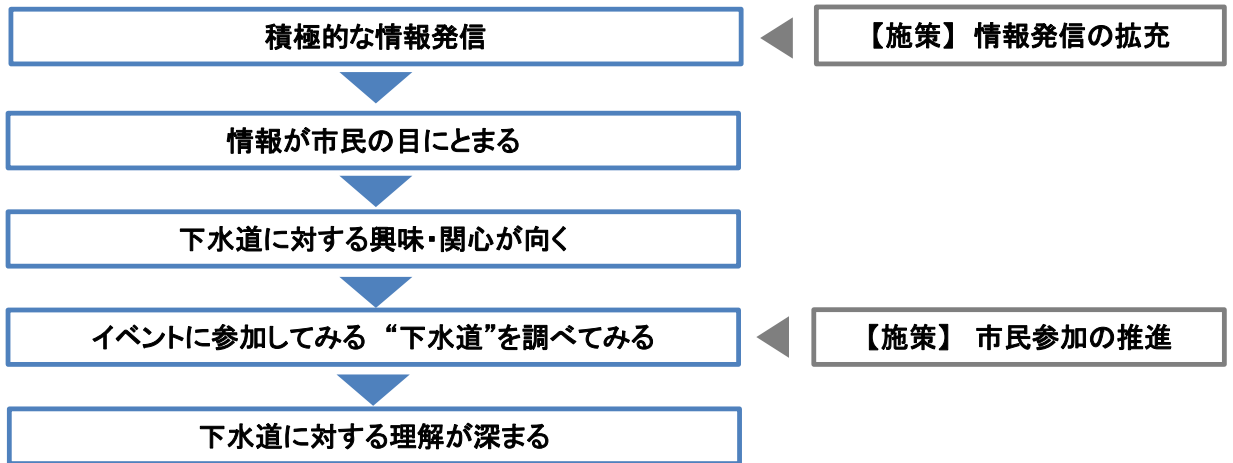


施策④-2 市民参加の推進

市民の下水道に関する理解を深めていただくため、イベントにおける参加型プログラムの創出を目指します。

取組内容

- ▶ 市民参加型イベントの実施



第4章 經營目標



1 経営目標の基本的考え方

4つの基本方針を確実に実施するために、各方針に具体的な経営目標を設定しました。

カネ「財務」は、現在も公表している指標を用いることにより、定量的で他都市と比較可能な経営に関する指標を設定しました。ヒト「組織・人材」及び情報「広報」には、達成度が明確になるような活動に関する指標を設定し、5年目と10年目に達成すべき目標を記載しました。モノ「資産・業務」については、前述のとおり中期ビジョンで掲げている内容となり、中期ビジョンで進捗を管理します。

経営及び活動に関する指標について、各目標の状況を毎年度管理し、目標達成のための施策の実施方法や経営目標自体は、中間年次で必要に応じて見直します。

活動指標

モノ

「資産・業務」

基本方針①

良好な生活環境の実現、災害に強い下水道、施設の計画的かつ効率的な維持管理

	実績値 (令和元年度)	5年後目標数値 (令和7年度)	10年後目標数値 (令和12年度)
管渠改善延長	中期ビジョンで実施		
不明水対策 実施面積			

活動指標

ヒト

「組織・人材」

基本方針②

下水道事業を担う人材の育成と効率的な業務環境づくり

○職員育成の観点から「研修受講者数」を設定しました。目標数値は、令和元年度実績を基本に、5年後、10年後ともに職員1人当たりの研修参加回数2回/年程度に増やすことを想定し、設定しました。

○労働生産性は、使用料収入の減少により営業収益の落ち込みを、職員一人一人の生産性向上でカバーすることにより、現状水準の維持を目指し、設定しました。

	実績値 (令和元年度)	5年後目標数値 (令和7年度)	10年後目標数値 (令和12年度)
研修受講者数 (内外部、職場)	31人	60人	60人
労働生産性 (営業収益/損益勘定職員数)	230,843円	令和元年度水準 の維持	令和元年度水準 の維持

経営指標

カネ

「財務」

基本方針③

下水道事業の経営の効率化と経営基盤の強化

○カネ「財務」に関する指標として、収益性の観点による経費回収率と当期純利益、安全性の観点から流動比率を設定しました。

○経費回収率は、公営企業として受益者が受益量に応じた経費を負担するという観点から100%以上を設定しました。

○当期純利益は、毎年度の黒字確保とともに建設改良積立金への積み立て1億円を目指します。

○流動比率は類似団体と比べて低い水準にあることから、事業継続の基盤となる財務安定性を改善させるため、5年目には70%を、10年目には75%以上をそれぞれ目指します。

○企業債残高対事業規模比率は、類似団体との比較や状況分析を通じて、今後の更新投資額や収益の状況を勘案した適正な財政運営に資するための数値として活用していきます。

	実績値 (令和元年度)	5年後目標数値 (令和7年度)	10年後目標数値 (令和12年度)
経費回収率(公共)	119.3%	100%以上	100%以上
当期純利益	5.05億円	黒字確保 建設改良積立1億円	黒字確保 建設改良積立1億円
流動比率	66.5%	70%以上	75%以上

活動指標

情報

「広報」

基本方針④

下水道情報の発信拡充による認知向上

○広報戦略に関する指標として、下水道の情報発信と関心度の観点から、SNS（Twitter、Facebook、Instagram）への「投稿件数」、「投稿が閲覧された際の反応の割合※」を設定しました。（※1 投稿に対して、どれくらいの反応（いいね、クリック、シェアなど）があったか）を計るもの）

○情報発信の効果を図るものとして、県及び流域関連市町で実施しているイベント（下水道ふれあいまつりへの出展 ※2 隔年実施）等への参加人数を設定しました。

	実績値 (令和元年度)	5年後目標数値 (令和7年度)	10年後目標数値 (令和12年度)
SNS投稿件数、 投稿閲覧の反応 ※1	3件 12.3%	5件 15%	5件 15%
イベント参加人数	200人 ※2 R1年度は中止のため、 前回H29年度の実績	500人	500人

各基本方針の現状、課題、施策

基本方針①		モノ 「資産・業務」		良好な生活環境の実現、災害に強い下水道、 施設の計画的かつ効率的な維持管理	
現状	課題	施策	取組内容	活動指標	
<ul style="list-style-type: none"> ○汚水処理施設の未普及 ○集中豪雨による被害の発生 ○地震に対する施設の脆弱性 ○老朽化施設の急増 	<ul style="list-style-type: none"> ○未普及地域の解消 ○浸水対策(雨水整備) ○地震対策 ○下水道施設の老朽化と維持管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○未普及地域の解消 ○合流式下水道の改善 ○浸水対策の推進 ○地震対策の推進 ○計画的かつ効率的な維持管理 ○施設の長寿命化対策 	<h2>中期ビジョンで実施</h2>		

基本方針③		カネ 「財務」		下水道事業の経営の効率化と経営基盤の強化	
現状	課題	施策	取組内容	経営指標	
<ul style="list-style-type: none"> ○使用料、有収水量の減少傾向 ○経常収支比率、経費回収率は高い水準 ○汚水処理は低コスト、雨水処理を含めると高コスト ○事後保全型の維持管理、点検等の増加 ○現金預金が少額 ○収益と企業債残高とのバランスに注視 ○広域化等連携方針に着手 ○未収金と不納欠損処理の発生 ○未接続家屋の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ○下水道使用料の継続的かつ安定的な確保 ○収益性の継続確保 ○維持管理コストの上昇 ○ライフサイクルコストの増大懸念 ○負債の重さ(流動比率の低さ)改善等、経営の健全度を高める ○効率的な事業運営手法の選定 ○不明水増加対策 ○未収金対策 ○接続率向上 	<ul style="list-style-type: none"> ○使用料の見直し ○コストの縮減 ○安定的な財源の確保 ○広域化・共同化、民間活用を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○下水道使用料における各種見直し(料金体系、基本水量制のあり方、減免制度、資産維持費導入の研究) ○業務や発注方法の見直し ○未収金の削減への取組強化 ○未接続家屋に対する接続勧奨活動の継続 ○将来負担を勘案した企業債借入れ ○新たな財源確保の研究 ○県及び周辺自治体との広域化・共同化の検討 ○更なる民間活用手法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ○経費回収率 ○経常収支比率 ○流動比率 	

及び主な取組内容と設定目標

基本方針②		ヒト 「組織・人材」	下水道事業を担う人材の育成と効率的な業務環境づくり		
現状	課題	施策	取組内容	活動指標	
<ul style="list-style-type: none"> ○浅い業務経験、マニュアル不足や緊急時対応の懸念に、人的脆弱性の声 ○幅広く高度な業務に対する研修必要性等の声 ○意見交換等の機会が少ない職場コミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ○専門知識・技術の継承 ○経営視点を持った職員の確保 ○能力が発揮できる職場環境の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ○技術力・経営力のある職員の育成、活気ある職場づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修受講機会の充実 ○下水道事業に長期間従事可能な人材確保のための働きかけ ○業務マニュアルの整備 ○職場研修・危機管理研修の充実 ○多様な人材の確保 ○意見交換・情報共有機会の充実 	<ul style="list-style-type: none"> ○研修受講者（内外部、職場） ○労働生産性（営業収益／損益勘定職員数） 	
<ul style="list-style-type: none"> ○現状の労働生産性は高い ○職員数増が労働生産性の悪化となることへの懸念 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務実施方法の見直し ○人員と組織体制の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ○労働生産性の向上、組織体制の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ○業務量・人員配置の見直し ○組織体制・職場環境の見直し 		

基本方針④		情報 「広報」	下水道情報の発信拡充による認知向上		
現状	課題	施策	取組内容	活動指標	
<ul style="list-style-type: none"> ○下水道の適正利用への理解を周知しているが、異物混入による管の閉塞や汚水管への雨水流入が発生 	<ul style="list-style-type: none"> ○下水道情報の積極的な広報 	<ul style="list-style-type: none"> ○情報発信の拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ○SNSなどの広報媒体の活用 ○パンフレット・ホームページ等の見直し ○デザインマンホールの新設、マンホールカードの配布継続 	<ul style="list-style-type: none"> ○SNS投稿件数、投稿反応割合 ○イベント参加人数 	
<ul style="list-style-type: none"> ○若い世代の「下水道は当たり前前の施設」という意識の浸透 ○発信する情報が受け取り手には分かりにくく、災害時の取組み等の認知が低い 	<ul style="list-style-type: none"> ○重要なライフラインである下水道への関心と、様々な年代の多くの市民からの理解 	<ul style="list-style-type: none"> ○市民参加の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ○市民参加型イベントの実施 		

第5章 投資・財政計画



1 基本的な考え方

将来にわたり持続可能な経営を実現するため、今後10年間の投資・財政計画を策定するとともに、中長期的な投資・財政を予測しました。

将来の推計値に用いる数値については、これまでの実績（決算値）等に基づき将来予測しました。

（主要項目における数値設定の考え方）

使用料収入は、実績及び将来人口に基づく有収水量を推計し算出。

国の交付金は、現在の制度が維持されるものとして算出。

企業債は、新規借入利率2% 元金均等払で、現在の制度が維持されるものとして算出。

一般会計からの繰り入れは、国の繰出基準及びこれまでの実績を勘案して算出。

費用・支出は、実績に基づき算出。流域下水道負担金は県の試算値を使用。

ストックマネジメント実施方針及びストックマネジメント計画との関連

経営戦略では、施設・整備の合理的な投資の見通しである精度の高い投資額の把握が重要であるため、経営戦略のインプットとしてSM実施方針・SM計画の数値を用いています。

今後10年間の投資・財政計画は、毎年度の実績に置き換え、経営目標の達成度や計画の進捗を確認していきます。

2 投資計画（10年間）

投資の優先順位や投資金額・時期の平準化を行い、合理的かつ実効性のある内容・所要額により将来の見通しを取りまとめました。

2-1 前提条件と投資額

新規整備分

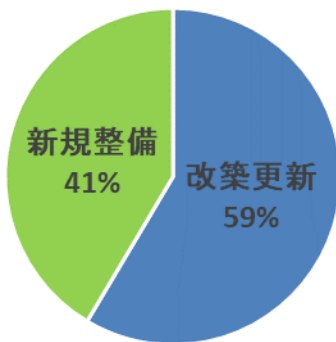
- ▶ 未普及地域の解消や地震・浸水対策を進めます。
- ▶ 本市の「北の核」として、ツインシティ大神地区の下水道整備は、令和4年度（2022年度）の完了を目標に進めています。

改築更新分

- ▶ 合流区域の管路更新や、桜ヶ丘及び撫子原ポンプ場の耐震長寿命化工事等を計画しています。
- ▶ 改築更新需要にあわせた更新投資を行うために、ストックマネジメント手法を活用し、中長期的な施設の状態を予測しながら、下水道施設を計画的かつ効率的に管理します。

投資計画

新規整備額・改築更新額の割合



投資規模

投資の平準化を図り、令和3年度から令和7年度の前期5年間では総額135億円の投資（改築69%、新規39%）を、令和8年度から令和12年度の後期5年間は総額173億円（改築74%、新規26%）の投資を、それぞれ行う計画です。

R3～R7	R8～R12	10年間投資総額
135億円 (18億～40億円/年)	173億円 (27億～43億円/年)	308億円

【新規整備】
ツインシティ大神地区管布設工事



【改築更新】
東部ポンプ場改修工事



【改築更新】
国道1号における耐震化工事



3 財政計画（10年間）

独立採算制を基本原則とする下水道事業の持続可能な経営を実現するため、コストの縮減と安定的な財源の確保に取り組みつつ、必要な財政負担の見通しを取りまとめました。

3-1 前提条件と財源

国の交付金や企業債の他、繰出基準に基づく一般会計からの繰入金等の各種財源を的確に確保しつつ、「汚水私費・雨水公費」と地方公営企業における独立採算の原則を順守し、各種コストの縮減に取り組みながら、一定の当期純利益（黒字）を確保します。

利益獲得により確保された資金を、企業債の償還や将来の建設改良のための財源に充てることで、安定的な財政運営を行います。

3-2 収益的収支

計画期間内は、収支均衡させ「黒字」を確保することを計画しています。

利益のうち一部を建設改良のための積み立てとして毎期積立て、将来の施設の老朽化対策への投資における財源として確保し、必要に応じて当該投資に充当します。

収益的収支の推移

（単位：億円）

	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
収益的収入	75.6	75.1	75.2	74.4	74.1	73.8	73.5	73.5	73.0	72.8
収益的支出	73.6	73.1	72.8	71.8	71.5	70.9	70.5	70.8	71.0	71.2
当期純利益	2.0	2.0	2.4	2.6	2.6	2.9	3.0	2.7	2.0	1.6

数 値 目 標

計画期間中の黒字、
建設改良のための積み立て1億円

用語解説

収益的収入：一事業年度の経営活動に伴って発生する全ての収益。

収益的支出：一事業年度の経営活動に伴って発生する全ての費用。

3-3 汚水処理費と経費回収率に関する考え方

下水道事業では、雨水の処理に要する費用は税金（一般会計からの繰り入れ）で賄い、汚水の処理に要する費用（汚水処理費）は下水道の受益者である使用者からの収入（下水道使用料）により賄われています。

経営戦略の計画期間中は、汚水処理費を上回る下水道使用料を確保することで、一定の当期純利益（黒字）を計上することを計画しています。

下水道使用料の収入により、汚水処理費をどれだけ賄っているかを示す指標である「経費回収率」は、計画期間の間で100%以上を維持することを目標としています。

使用料収入・汚水処理費・経費回収率の推移（公共下水道事業）

（単位：億円）

	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
下水道使用料	32.4	32.6	32.9	32.8	32.7	32.5	32.2	32.0	31.8	31.5
汚水処理費	28.1	28.2	28.4	28.1	27.9	27.5	27.1	27.2	27.6	27.8
経費回収率	115%	116%	116%	117%	117%	118%	119%	118%	115%	113%

数値目標

計画期間における経費回収率
100%以上

3-4 下水道使用料の改定に関する考え方

経営戦略期間中には黒字を確保できる見通しとなっていますが、50年の期間では赤字となることも推計されてます。収支均衡を図るには、将来の収支ギャップを解消する方法の1つとして下水道使用料の改定が考えられます。下水道使用料の改定にあたっては、国のガイドラインにもあるように、独立採算制の原則に則り、一般会計からの繰り入れに依存することなく、経営健全化策や財源確保策等のあらゆる施策を講じた上での対応とすべきものと考えます。

財政計画上の下水道使用料は、計画期間内の改定はないものと想定していますが、本市の下水道使用料は、現行の料金設定となってから12年が経過していること、下水道使用料収入が減少傾向となっていること、県内市町と比較して従量制の累進度が高めであること、国が目安としている3,000円/20m³を大幅に下回る1,998円/m³となっていることや下水道使用料の算定における資産減耗費の取扱いなど、検討すべき様々な課題があります。

計画期間より先の見通しをもって、現時点で料金改定を行うことは困難なため、全体の収支均衡をPDCAサイクルの中で確認しつつ、使用料収入の推計値と実績値の乖離により、改定が必要となった場合には、平塚市下水道運営審議会に諮り対応していくこととします。

3-5 一般会計からの繰り入れに関する考え方

一般会計からの繰り入れについては、原則として国の繰り出し基準に基づき、財政当局と協議の上、繰り入れる額が決定されています。農業集落排水事業では、赤字補てんとなる基準外の繰り入れが、農業集落排水事業分の繰入総額の半分を占めています。

今後は、浸水対策等の雨水事業の増加に伴い繰入額が増加することも見込まれるため、財政当局と適宜協議の上、適切に対応していきます。

3-6 安定的な財源の確保、企業債に関する考え方

計画期間の前半に獲得した利益により、企業内部に資金を留保することで流動比率（流動資産÷流動負債）を高めます。下水道施設の整備の財源として企業債の発行を計画していますが、利益獲得による留保資金を財源にすることで企業債発行額を抑えることが可能です。

使用料収入に対する企業債残高の割合である企業債残高対事業規模比率は、経年変化や類似団体との比較等により、本市の状況を把握・分析するための数値として捉えています。

流動比率の推移

	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
流動比率	65.9%	72.0%	76.1%	75.9%	74.1%	70.3%	68.7%	69.9%	69.9%	73.7%

数 値 目 標

令和3～7年度 70%以上

令和8～12年度 75%以上

企業債残高対事業規模比率の推移

	令和 3年度	令和 4年度	令和 5年度	令和 6年度	令和 7年度	令和 8年度	令和 9年度	令和 10年度	令和 11年度	令和 12年度
企業債残高対 事業規模比率	423%	402%	382%	373%	374%	373%	379%	380%	381%	376%

4 中長期的な投資・財政の予測

本市の公共下水道事業は、昭和39年に国の認可を受け、整備を開始しました。特に、昭和60年頃から平成15年頃にかけての約20年間に集中的に整備を進めてきました（11ページ参照）。

これまでに整備された下水道施設の老朽化対策に基づく更新については、ストックマネジメントの手法を活用し、中長期的な施設の状態を予測した“更新投資”を行う予定です。

このような下水道施設の更新需要が確実に見込まれる中で、経営戦略の計画期間当初における下水道使用料の単価は据え置くとの前提で、本市の将来の人口動向に基づき、中長期的な下水道使用料収入を試算したところ、使用料収入は人口動向と比例して減少傾向が続くと見込まれています。

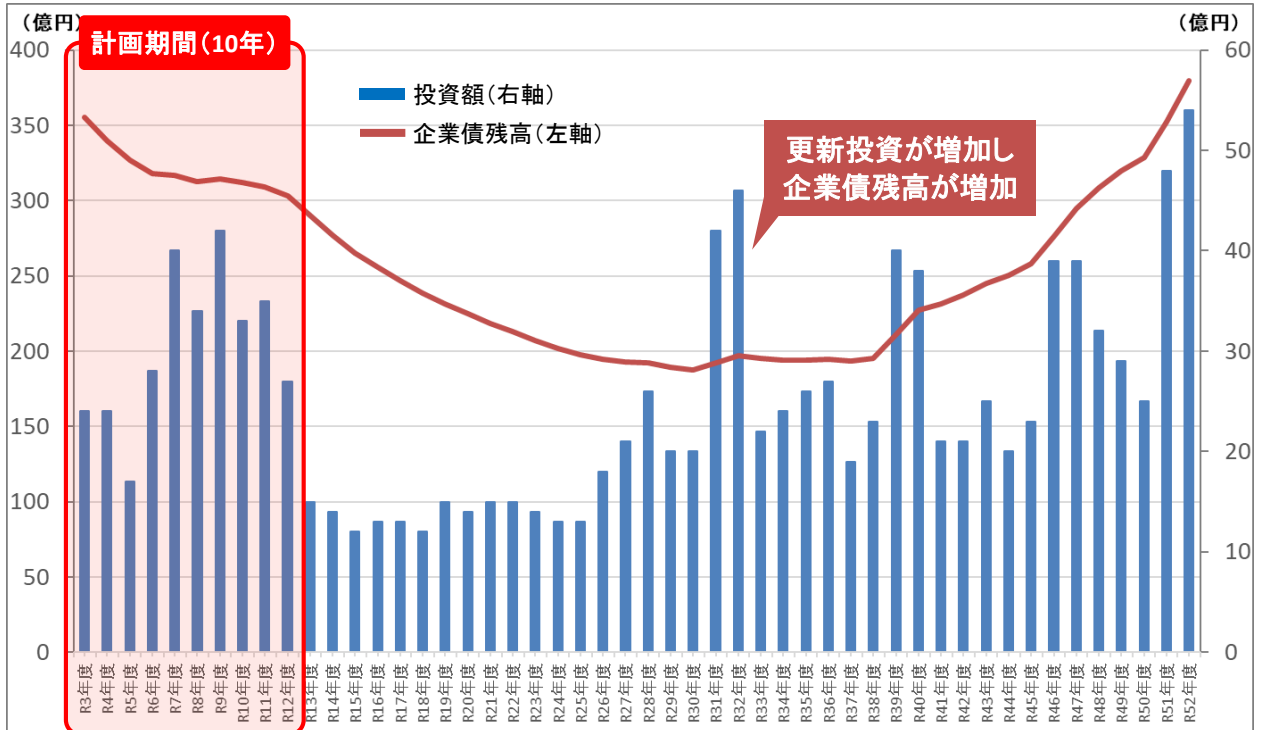
中長期的には、収益的収入が収益的支出を下回る状態、すなわち、当期損益が赤字になる可能性があります。

下水道施設の老朽化対策に関する更新投資の財源は、国庫補助金や企業債を充当するほか、これまでに積み立てた建設改良積立金等の留保資金を充当する予定ですが、将来赤字が続いた場合、現金預金の残高が減少し、現金預金が不足（資金ショート）する可能性も想定されます。

将来予測される収支ギャップや資金ショートについては、当該事象の発生要因に応じて関連する項目を再検討し、収支均衡や資金不足が生じない状況を見出した上で、料金水準の適正化や投資の合理化とともに、コスト縮減、事業や計画の見直しや業務の効率化等の各種施策を確実に実施することを通じて収支ギャップの解消・資金ショートの回避を目指します。

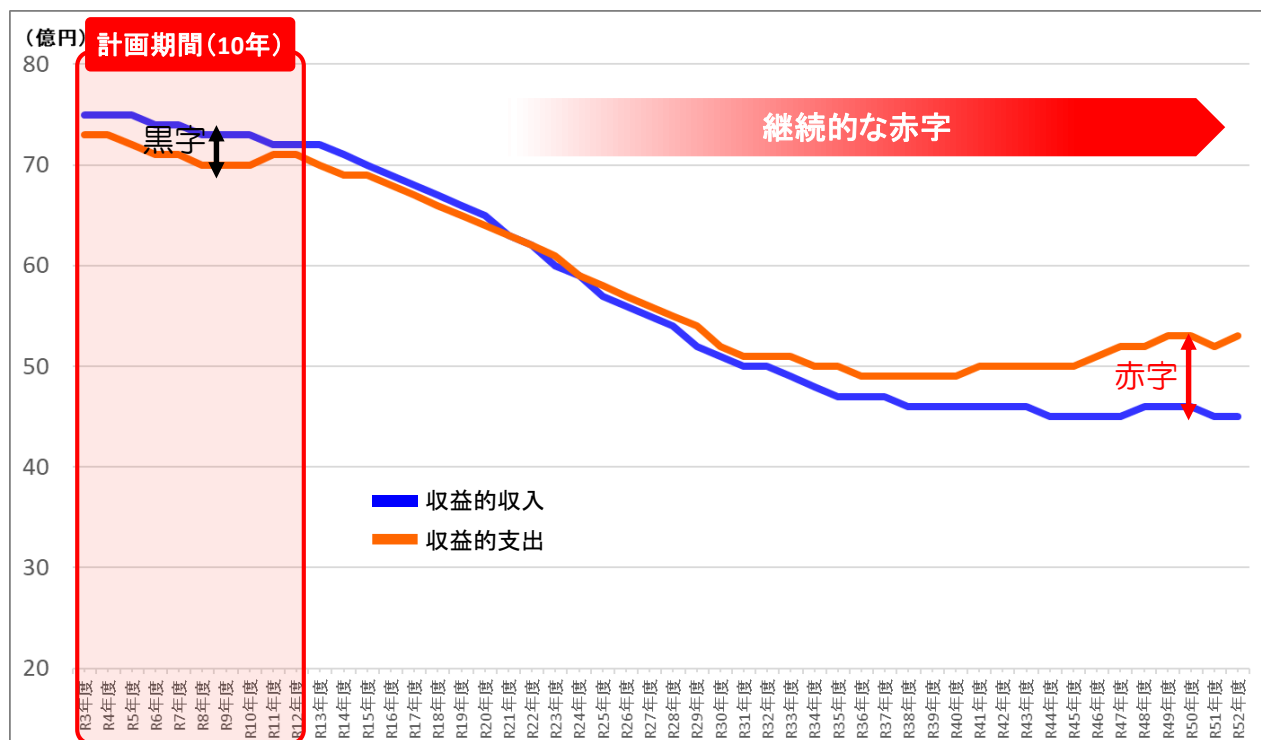
投資額・企業債残高 推計

- ▶ 計画期間における投資額のうち、新規整備では、ツインシティ大神地区の整備のほか、浸水対策や未普及箇所を整備を見込んでいます。改築更新では、現在進行中の東部ポンプ場のほか、桜ヶ丘及び撫子原の各ポンプ場の工事のほか、合流区域の管路改築工事を見込んでいます。
- ▶ 予防保全型を中心としたストックマネジメントの手法による施設の長寿命化と投資の平準化を図り、50年間のトータルでは、約1300億円の投資が必要となる見通しです。
- ▶ 下水道施設の更新需要に伴い、更新投資の財源とする企業債残高は増加する見通しです。



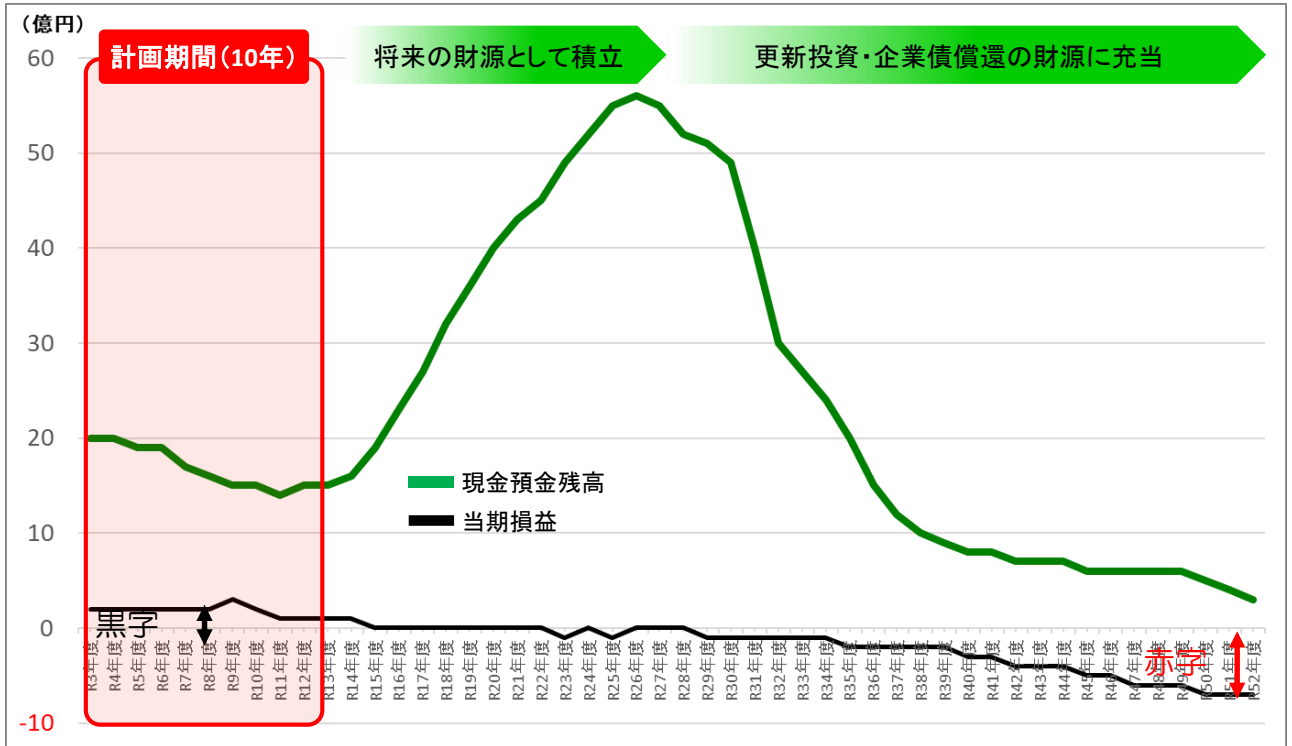
収益的収支 見通し

- ▶ 今後10年間は黒字が続く計画です。しかしながら、下水道使用料収入は人口動向に比例して減少し、令和23年度前後から継続的に当期損益が赤字になる見通しです。



当期損益・現金預金残高 見通し

- ▶ 令和15年から令和26年度にかけて、更新投資の需要が中長期的な期間で見た場合には抑えられる見通しであり、現金預金はその後の更新投資や企業債の償還の財源のために積み立てる予定です。
- ▶ 一方、令和27年度以降、積み立てた現金預金は更新投資の財源に充当され、また、企業債の償還財源として充当されていく中、継続的に赤字となる見通しであるため、現金預金の残高は年々減少していき、将来的には現金預金が不足（資金ショート）する可能性もあります。
- ▶ 資金ショートは、経営の維持が困難であることを示しており、民間企業では資金ショートにより倒産に至るケースがあるため、絶対に避けなければいけません。



区 分	年 度											
	H31年度 決算	R2年度 計画	1年目 R3年度 計画	2年目 R4年度 計画	3年目 R5年度 計画	4年目 R6年度 計画	5年目 R7年度 計画	6年目 R8年度 計画	7年目 R9年度 計画	8年目 R10年度 計画	9年目 R11年度 計画	10年目 R12年度 計画
1. 営業収益	4,640,714	4,564,345	4,509,728	4,521,594	4,574,164	4,536,468	4,520,065	4,498,083	4,471,085	4,447,487	4,443,444	4,430,845
(1) 下水道使用料	3,332,581	3,248,699	3,257,343	3,279,842	3,316,726	3,269,832	3,294,178	3,269,832	3,245,660	3,221,662	3,197,836	3,174,181
(2) 地会計負担金	1,298,309	1,303,251	1,242,823	1,232,190	1,247,876	1,221,481	1,216,253	1,218,689	1,215,863	1,236,046	1,236,046	1,247,102
(3) 受託工事収益	7,980	9,880	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594	6,594
(4) その他の営業収入	2,234	2,515	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968	2,968
2. 営業外収益	3,062,621	3,046,282	3,053,398	2,989,756	2,947,197	2,898,748	2,893,089	2,863,836	2,875,464	2,878,210	2,854,993	2,848,445
(1) 受取利息及び配当金	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
(2) 地会計負担金等	984,929	952,786	950,144	936,160	936,207	920,925	928,641	929,053	934,440	944,514	928,593	938,643
(3) 前期前受金戻入	2,075,746	2,093,234	2,102,238	2,052,630	2,010,024	1,976,857	1,963,482	1,953,817	1,940,058	1,932,730	1,925,434	1,908,636
(4) 雑収益	1,946	261	965	965	965	965	965	965	965	965	965	965
収入計	7,703,335	7,610,627	7,563,126	7,511,350	7,521,361	7,435,216	7,413,154	7,381,919	7,346,549	7,345,707	7,298,437	7,279,290
1. 営業費用	6,231,959	6,621,056	6,672,571	6,672,324	6,693,800	6,613,920	6,613,920	6,558,406	6,512,174	6,535,362	6,559,072	6,581,234
(1) 営業料	121,994	195,148	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796	242,796
(2) ホンパノ場費	325,238	446,777	435,678	435,666	435,800	435,686	435,572	435,324	435,078	434,834	434,591	434,350
(3) 処理費	41,594	45,122	38,788	38,745	38,702	38,658	38,615	38,557	38,498	38,440	38,381	38,323
(4) 流弊下水管理費	1,155,764	1,196,223	1,326,364	1,349,091	1,369,091	1,356,364	1,335,355	1,283,636	1,242,727	1,236,364	1,279,091	1,294,345
(5) 普及指導費	1,291	2,946	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	1,668
(6) 業務費	137,972	149,042	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078	136,078
(7) 総務費	177,927	185,477	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988	180,988
(8) 減価償却費	4,359,936	4,393,423	4,310,211	4,287,292	4,268,660	4,231,206	4,242,743	4,239,359	4,234,341	4,264,194	4,245,479	4,252,486
(9) 固定資産除却損	243	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 営業外費用	874,712	768,804	688,147	632,549	566,693	553,364	535,100	535,985	533,500	542,543	542,806	542,851
(1) 支払利息及び企業取扱い諸費	848,979	744,943	668,122	612,524	566,668	553,339	515,075	513,475	513,475	522,518	522,871	522,826
(2) 雑支出	25,733	23,861	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025	20,025
支出計	7,198,671	7,389,867	7,360,718	7,304,873	7,260,496	7,182,808	7,149,020	7,094,391	7,045,674	7,077,905	7,101,878	7,124,083
経常損益	506,664	220,760	202,408	206,477	240,865	252,408	264,134	287,528	300,875	267,802	196,559	155,205
特別利益	28,593	12,011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	29,916	1,768	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年純利益(又は純損失)	△1,323	10,243	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度繰利益(又は繰損失)	505,341	231,010	202,408	206,477	240,865	252,408	264,134	287,528	300,875	267,802	196,559	155,205

区 分	年 度											
	H31年度 決算	R2年度 計画	1年目 R3年度 計画	2年目 R4年度 計画	3年目 R5年度 計画	4年目 R6年度 計画	5年目 R7年度 計画	6年目 R8年度 計画	7年目 R9年度 計画	8年目 R10年度 計画	9年目 R11年度 計画	10年目 R12年度 計画
1. 企業債	1,543,000	2,420,700	1,932,549	1,684,904	1,521,472	1,716,817	2,419,118	2,034,524	2,492,783	2,013,052	1,998,733	1,505,112
2. 補助金	707,792	1,137,828	915,623	1,208,945	389,645	965,084	1,279,178	1,017,099	1,438,243	1,027,159	1,189,988	906,273
3. 国庫補助金等	533,941	961,632	787,001	1,105,380	319,800	901,699	1,216,140	993,056	1,373,381	961,257	1,124,690	842,226
4. 他会計負担金等	173,851	155,996	128,622	103,565	69,815	63,385	63,338	64,043	64,861	65,902	65,338	63,047
5. 固定資産売却代金	0	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
6. 他会計出資金	3,812	43,838	52,097	52,097	0	0	0	0	0	0	0	0
7. 受取利息	551,736	616,067	354,655	241,347	120,048	174,140	205,190	102,805	0	0	0	0
8. 他会計出資金	2,806,366	4,218,354	3,255,145	3,187,514	2,031,386	2,856,262	3,904,007	3,154,649	3,931,247	3,040,432	3,185,942	2,410,608
9. 建設改良費	1,727,721	3,028,628	2,413,880	2,488,600	1,758,500	2,818,813	4,042,248	3,464,993	4,279,591	3,340,200	3,516,238	2,719,509
10. 減価償却費	0	0	633,000	105,000	521,000	1,432,310	2,634,748	2,394,493	3,596,091	2,362,700	2,530,738	1,852,009
11. 新規整備分	0	0	1,780,880	2,383,600	2,237,500	1,386,500	1,407,500	1,070,500	683,500	977,500	987,500	866,500
12. 償還金	3,719,700	3,596,951	3,382,361	3,184,032	2,849,857	2,621,980	2,544,448	2,418,861	2,318,048	2,292,821	2,267,199	2,145,134
13. 資本の収入超過又は資本の支出超過(不足)額	5,447,421	6,625,573	5,796,241	5,672,632	4,808,357	5,440,793	6,586,696	5,883,854	6,597,639	5,593,021	5,785,437	4,864,843
14. 繰上金	2,641,055	△2,407,219	△2,541,096	△2,485,118	△2,584,531	△2,682,689	△2,552,589	△2,729,205	△2,596,392	△2,596,495	△2,454,037	△2,454,037
15. 消費税及び地方消費税資本的収支調整額	79,903	264,316	212,968	157,569	155,364	251,214	362,959	311,107	386,568	300,100	316,249	244,074
16. 繰上金	1,465,979	442,009	131,010	107,408	106,477	140,865	152,408	164,134	187,528	200,875	167,802	96,559
17. 繰上金	1,095,173	1,700,894	2,197,118	2,165,141	2,315,150	2,192,452	2,167,922	2,253,964	2,092,296	2,051,614	2,112,444	2,113,404
18. 繰上金	2,641,055	2,407,219	2,541,096	2,485,118	2,584,531	2,682,689	2,552,589	2,729,205	2,686,392	2,596,495	2,454,037	2,454,037
19. 繰上金	37,207,707	36,956,255	35,506,443	34,007,315	32,678,930	31,773,768	31,648,437	31,264,101	31,438,835	31,199,066	30,930,600	30,290,578

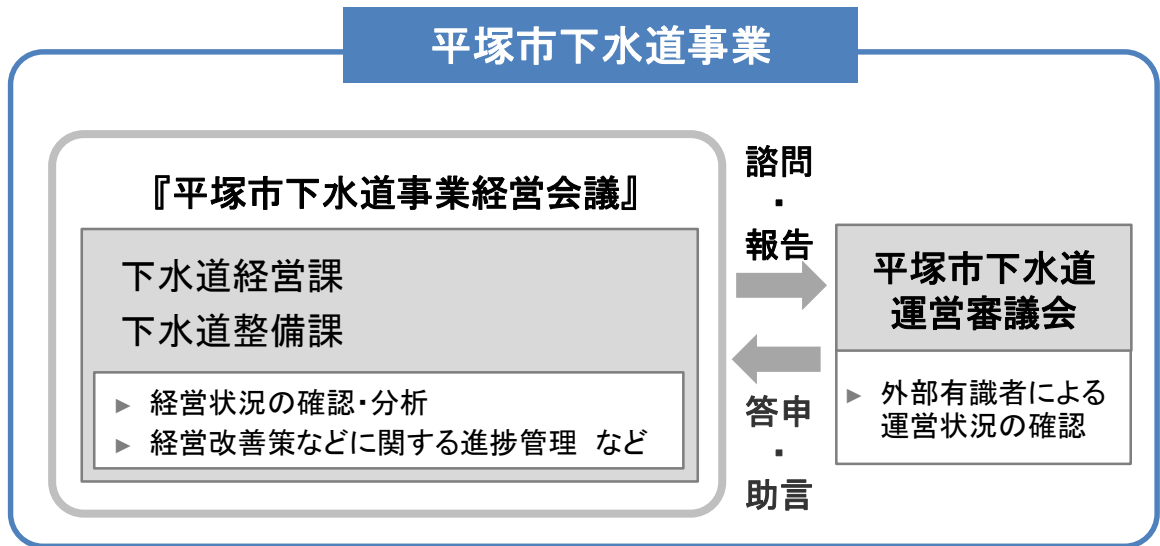
第6章 推進体制と進捗管理等



1 推進体制

経営戦略の着実な推進に向けて、下水道経営課経営担当が事務局となり、経営の管理と経営健全化策の推進を行うとともに、下水道経営課と下水道整備課の課長・担当長を主メンバーとする「平塚市下水道事業経営会議」を設置し、進行管理や経営状況の分析を行うとともに、継続的な経営改善に取り組み、P D C Aサイクルを実行するための「経営改善プロジェクト」を開始します。

外部有識者からなる平塚市下水道運営審議会において、定期的に経営戦略の進捗状況を報告し意見等をいただくなど、チェック機能の充実を図ります。



経営改善プロジェクト

- ▶ 経営改善策の策定
- ▶ 経営改善策を実施し、定期的に進捗を確認
- ▶ 毎年度、成果・課題等を公表

平塚市下水道運営審議会

- ▶ 委員：外部有識者等11名
- ▶ 開催頻度：年3回程度



2 進捗管理 及び 経営戦略の見直し

経営戦略は計画（Plan）であることから、確実な実行（Do）、進捗管理（Check）、計画の見直し（Action）などPDCAサイクルを確実に実施することが重要です。

経営戦略で設定した経営目標の達成に向けて、単年度ごとの進捗管理と、前期5年間終了時点で経営戦略全体の達成度の総括と経営戦略の見直しを行います。

単年度ごとの進捗管理・現状分析

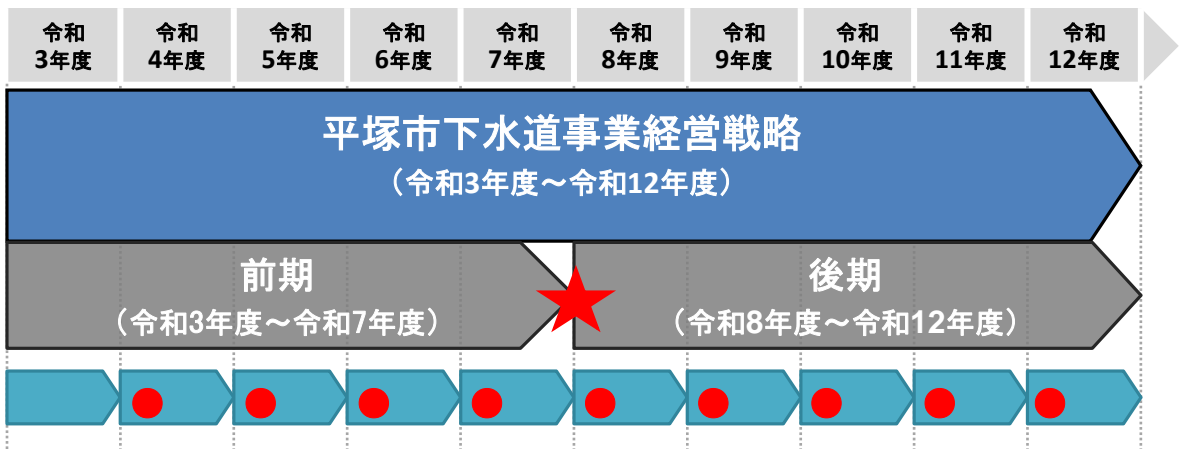
毎年度終了後に、本経営戦略で掲げた経営目標の達成度や施策の進捗に関して確認を行い、公表します。この際、類似下水道事業体との比較などを行い、経営状況の把握を行います。

また、確認結果を基に次年度の施策の実施方法について改善を行います。



計画期間における経営戦略の見直し

計画期間の前半5年を前期、後半5年を後期とし、中間年次の令和7年度に前期の目標達成度合いの分析を実施し、必要に応じた経営戦略の見直しを行います。



**経営指標の
確認・公表**

毎年度終了後に経営目標の達成度や進捗を確認し、公表します。

**経営戦略の
見直し**

前期5年間の終了時点で、経営状況の把握、経営目標の達成度、施策の進捗等を確認し、後期5年間に向けた経営戦略の見直しを行います

平塚市下水道事業経営戦略

平塚市 土木部 下水道経営課・下水道整備課

神奈川県平塚市浅間町9番1号

電話：0463-23-1111（代）