

# 平塚市下水道事業 経営戦略(改定素案)

令和3年3月(策定)

令和8年3月(改定)

平塚市



神奈川県  
平塚市

14-203-A001



35°19'47.8"N  
139°20'56.8"E



312-79-9-1



# 目次

第1章 経営戦略の概要	1
1 経営戦略改定の背景・趣旨	3
2 対象とする事業	4
3 計画期間	4
4 位置付け	5
第2章 現状と課題	7
1 平塚市の下水道のあゆみ	9
2 現状分析の手法と視点	12
3 ヒト「組織・人材」に関する現状分析と課題	13
4 カネ「財務」に関する現状分析と課題	14
5 情報「広報」に関する現状分析と課題	21
第3章 基本理念と基本方針	23
1 下水道経営の基本理念と基本方針	25
2 施策	27
基本方針① ヒト「組織・人材」の施策	27
基本方針② カネ「財務」の施策	28
基本方針③ 情報「広報」の施策	29
第4章 経営目標	31
1 経営目標の基本的な考え方	33
2 指標	33
基本方針① ヒト「組織・人材」の指標	33
基本方針② カネ「財務」の指標	34
基本方針③ 情報「広報」の指標	34
各基本方針の現状、課題、施策及び主な取組内容と目標	35
第5章 投資・財政計画	37
1 投資・財政計画の基本的な考え方	39
2 投資計画(10年間)	40
3 財政計画(10年間)	41
4 中長期的な投資・財政の予測	44
第6章 推進体制と進捗管理	49
1 推進体制	51
2 進捗管理	52



## 第1章 経営戦略の概要

---



1 経営戦略改定の背景・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。

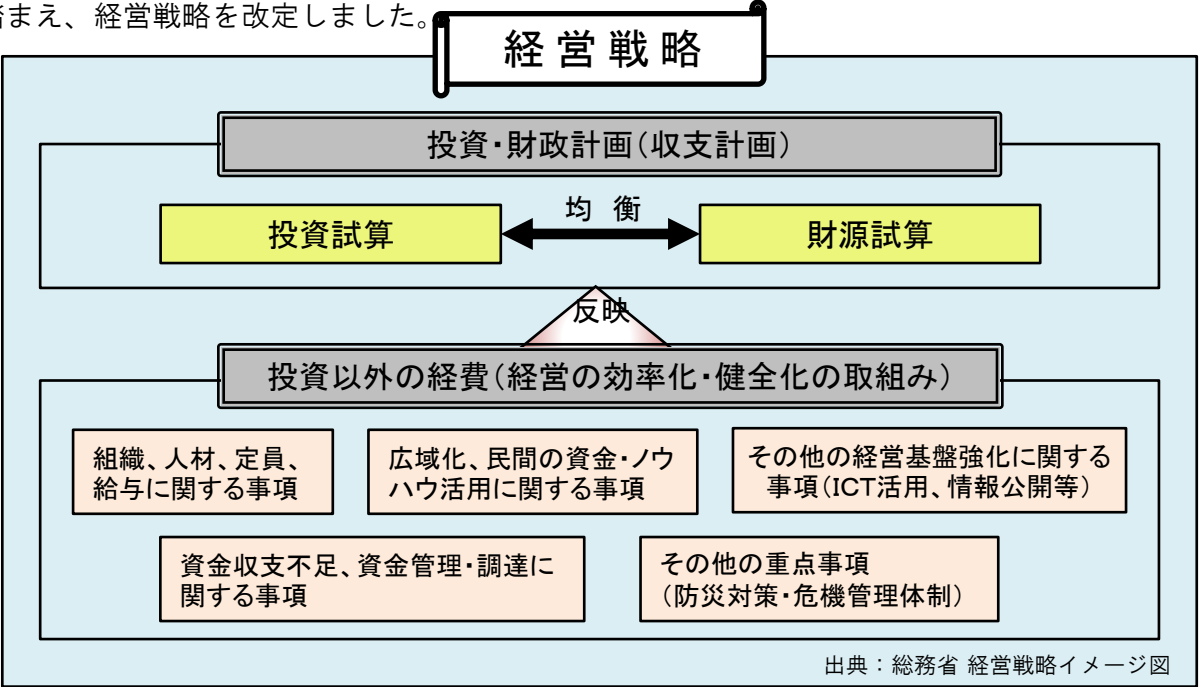
このため、国（総務省）は地方公営企業に対し、自らの経営等についての確な現状把握を行った上で、中長期的な視野に基づく計画的な経営とともに、徹底した効率化・経営健全化を行う必要があることから、各公営企業における中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むよう要請してきました。

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法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、令和3年3月に、令和3年度から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。）を策定しました。

今般、経営戦略策定から前期5年が経過したことから、計画期間前期の取り組み状況を確認し、物価上昇等の社会経済情勢や、浸水対策、長寿命化対策及び耐震化対策の事業の状況等を踏まえ、経営戦略を改定しました。



※経営戦略で使用するデータは、原則として令和6年度までは決算数値、令和7年度以降は予算及び計画数値とします。また、比較対象団体との比較等では公表されている令和5年度数値を用いています。

**独立採算制:**事業に伴う収入によってその経緯を賄い、自立性をもって事業を継続していく原則のこと。

**下水道施設:**管渠やマンホールなどの管渠施設、ポンプ場や処理場などの施設のこと。

**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。

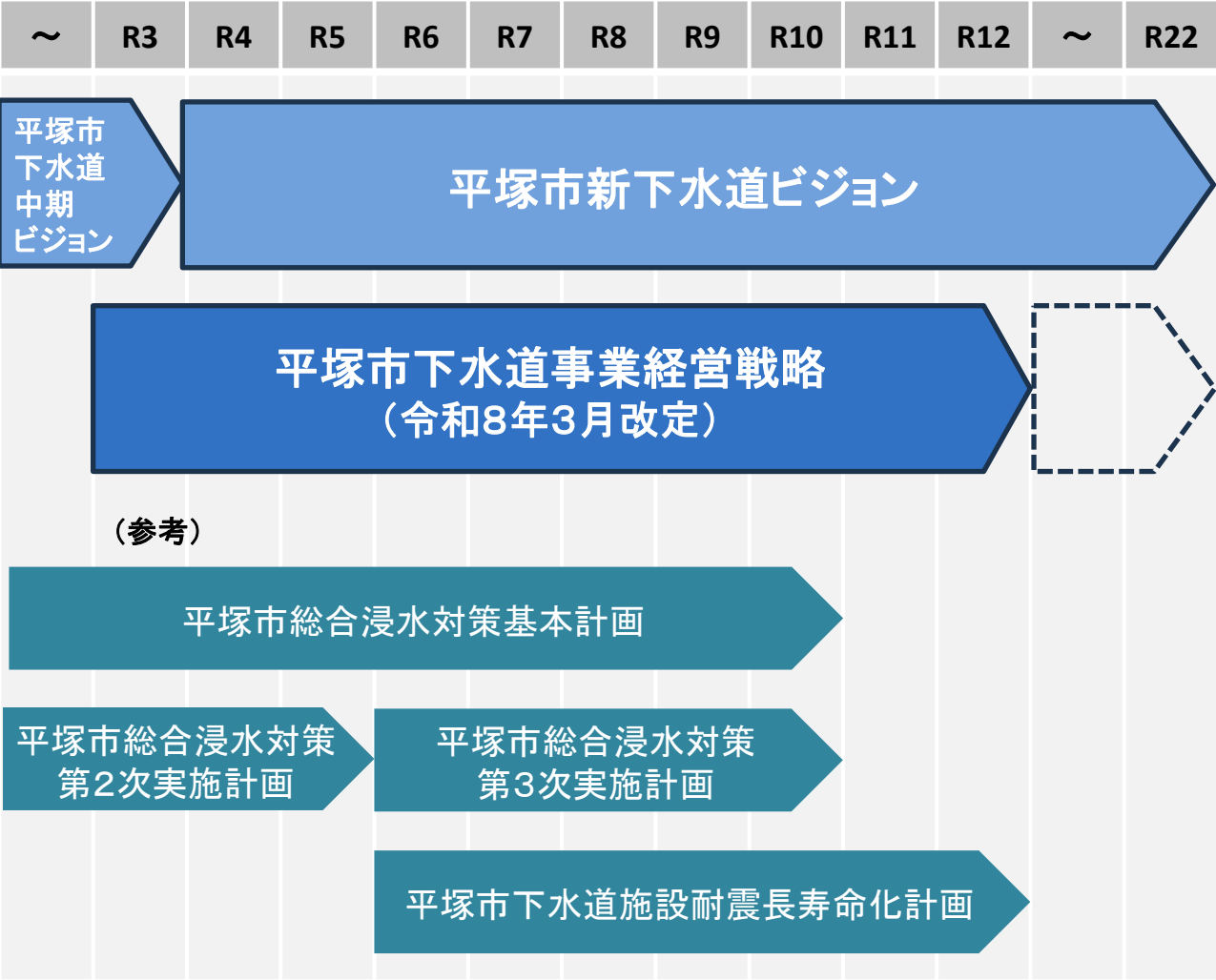
用語解説

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「平塚市新下水道ビジョン」（計画期間：令和4年度～令和22年度）（以下「新下水道ビジョン」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。



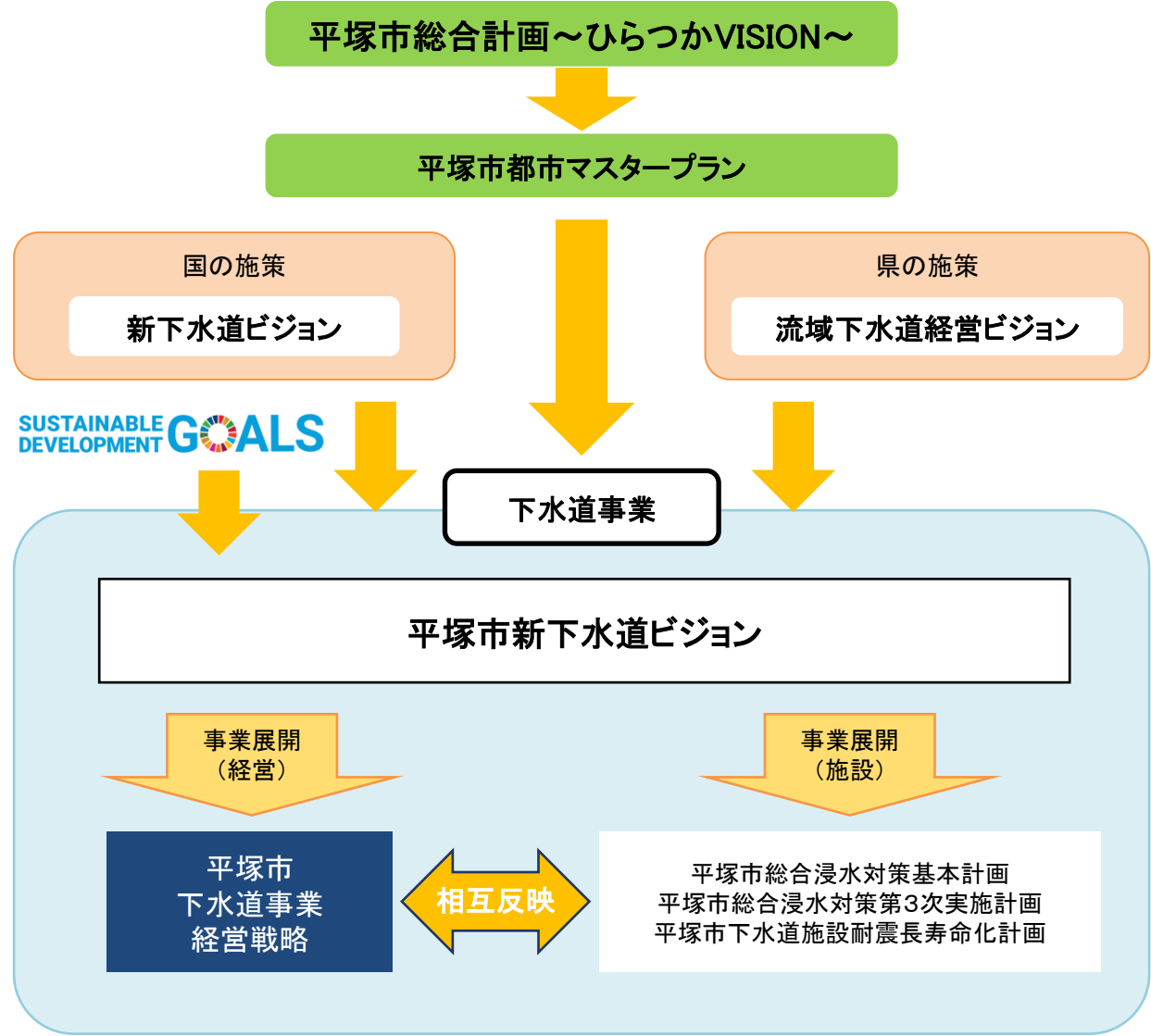
**用語解説** **公共下水道:**市街地の下水(雨水と汚水)を収集排除する施設であり、施設及び管理などを原則として市町村が行うもの。  
汚水処理には、市町村独自の終末処理場で処理し、河川や海域などに放流する公共下水道と、流域下水道につないで処理する流域関連公共下水道があり、本市は流域関連公共下水道。  
**農業集落排水:**農業集落におけるし尿・生活雑排水等の汚水を処理する施設を整備し、公共水域の水質汚濁防止や悪臭の防止や蚊などの発生を抑えるなど生活環境の改善を図る、いわゆる農村の下水道。本市は、土屋・吉沢地区の一部で実施。



4 位置付け

平塚市下水道事業経営戦略は、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画です。

平塚市総合計画～ひらつかVISION～、都市マスタープラン等の主要計画に即した新下水道ビジョンの内容を踏まえるとともに、平塚市総合浸水対策基本計画、平塚市下水道施設耐震長寿命化計画等との整合を図ります。





## 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

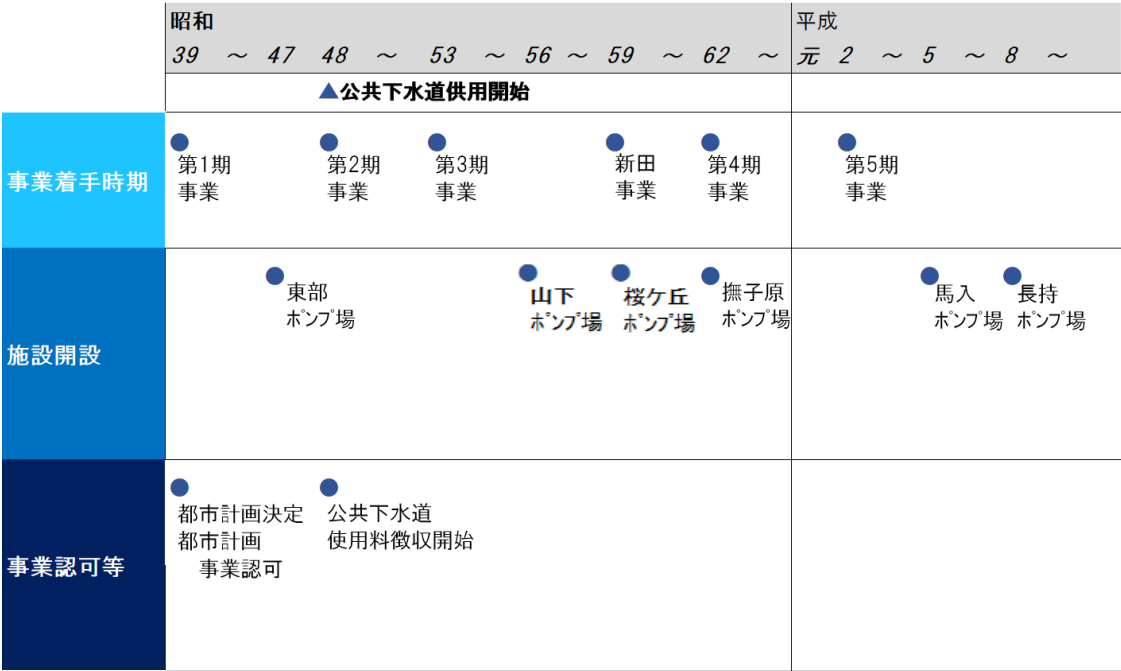
公共下水道事業では、昭和48年6月に相模川流域右岸処理場の一部供用開始を受け、合流式下水道で整備された平塚駅周辺地域の供用を開始しました。また、その他の地域は分流式下水道として整備を進め、下水道処理区域を順次拡大してきました。

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6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	3,632ha	124ha
整備面積	3,588ha	124ha
管渠整備延長	1,224km	37km
処理区域内人口	251,678人	2,684人
全市人口	256,175人	
普及率	99.1%	
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



●耐震・長寿命化工事の進む東部ポンプ場

東部ポンプ場は、駅周辺及びＪＲ東海道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。耐震・長寿命化工事を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」

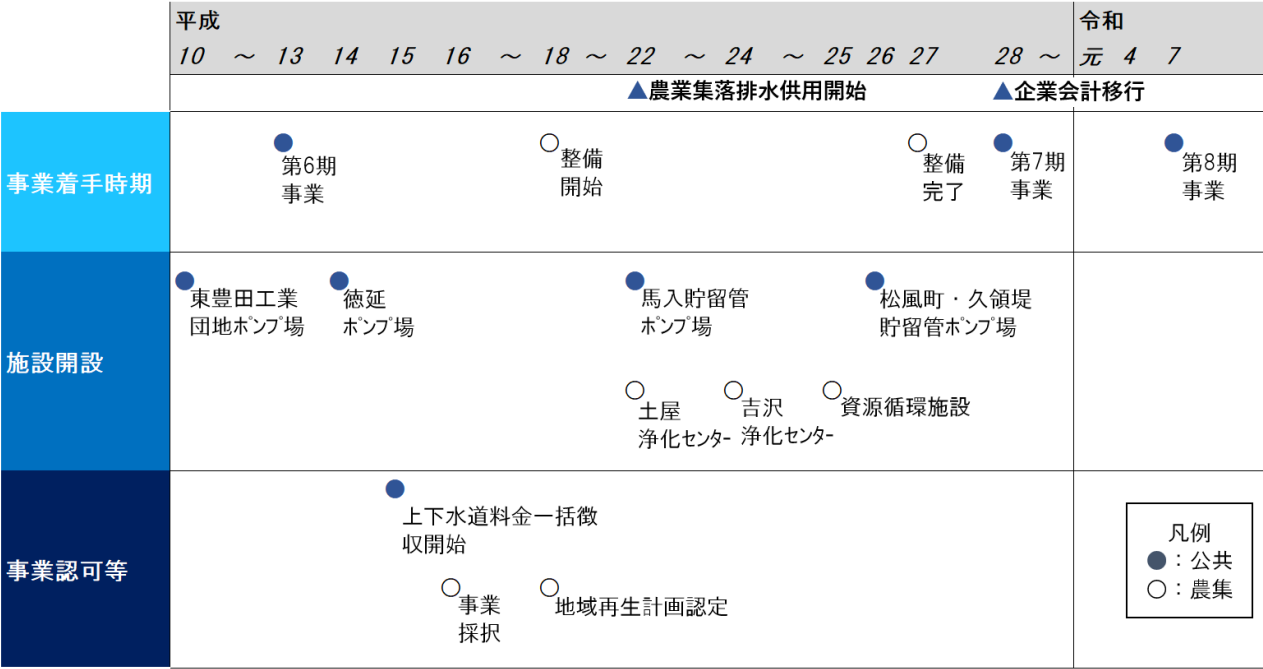
農業集落排水の汚水処理施設である浄化センターは、土屋地区と吉沢地区にあり、処理された水は隣接する河川に放流しています。また、吉沢地区には、汚水処理施設から出る汚泥を堆肥化するための資源循環施設も整備しました。



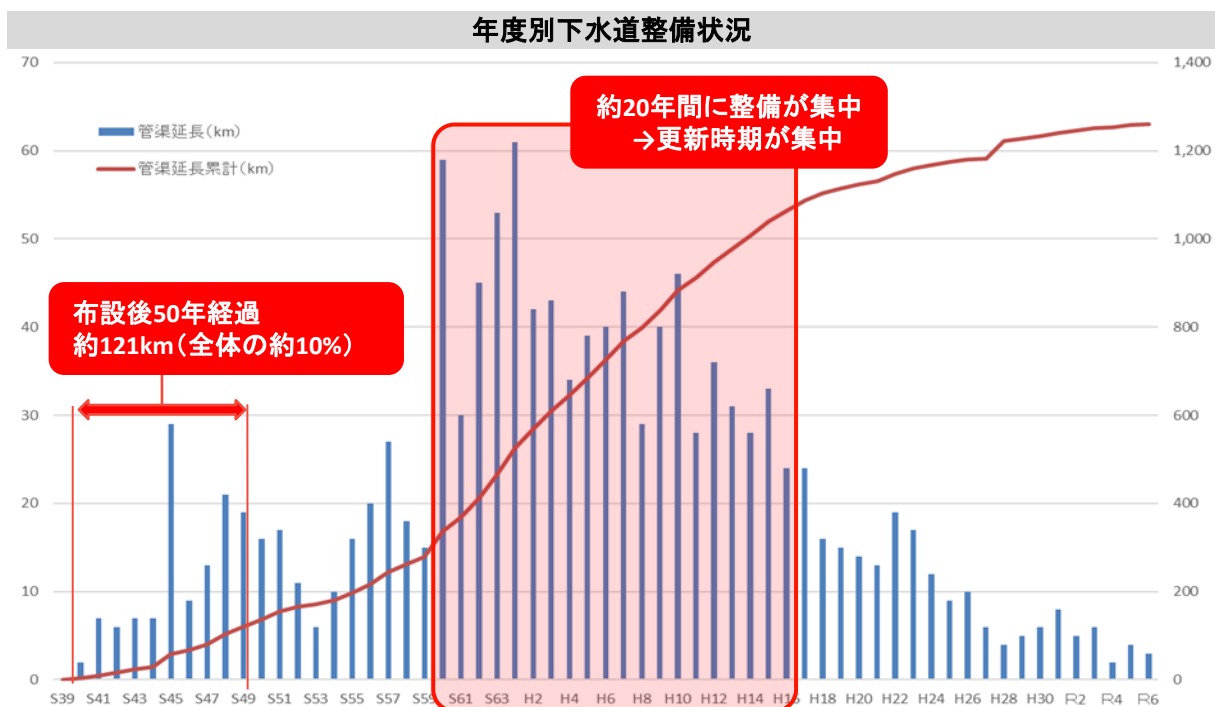
吉沢浄化センターと資源循環施設



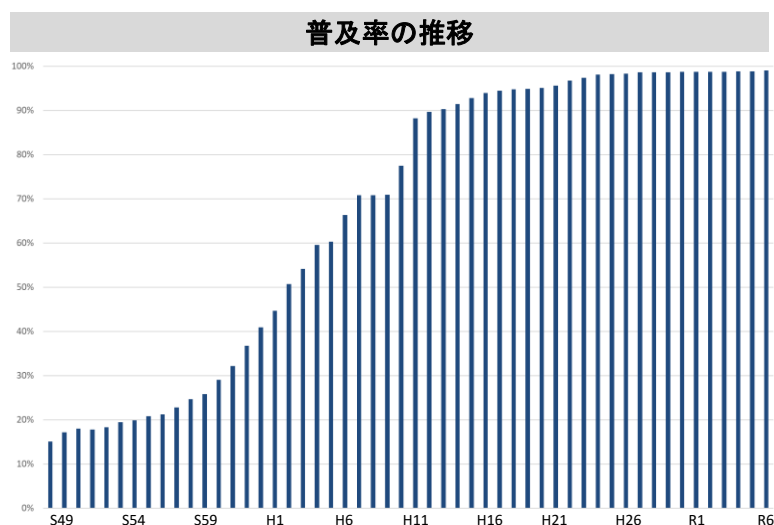
土屋浄化センター



## 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6年度末で標準耐用年数（50年）を経過した管渠は約121km（全体の約10%）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6年度末で98.0%であり、農業集落排水も含めた普及率は、令和6年度末で99.1%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。

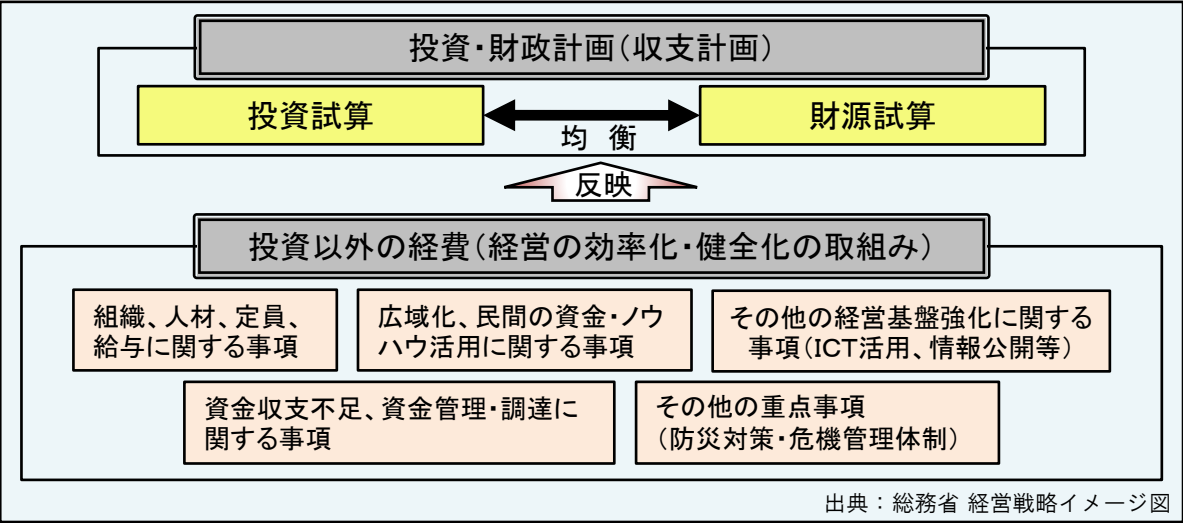
## 用語解説

**標準耐用年数**：令和4年4月1日付けで国土交通省下水道事業課長から通知があった「下水道施設の改築について」の別表に定める年数。

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。“モノ”については平塚市新下水道ビジョンにおいて、各個別計画により施策を推進することとしています。



4つの項目で分析・整理 (再掲)

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

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、総務省による比較対象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、公表済の令和5年度決算数値を使用します。

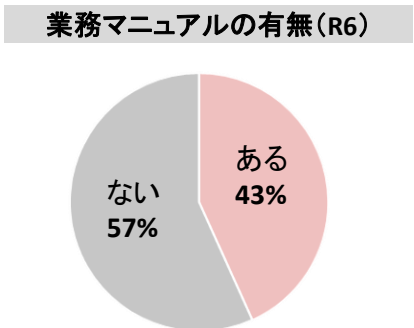
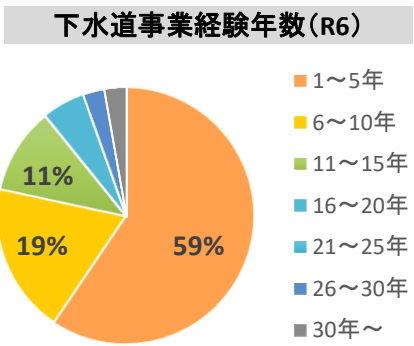
- 処理区域内人口18万人以上（東京都及び政令指定都市を除く）
- 有収水量密度7.5千m<sup>3</sup>/ha以上10.5千m<sup>3</sup>/ha未満
- 流域下水道に接続 など

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



### 3 ヒト「組織・人材」に関する現状分析と課題

#### 3-1 人材育成・職場環境の現状分析と課題



経営戦略改定のために令和6年度に実施した、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。

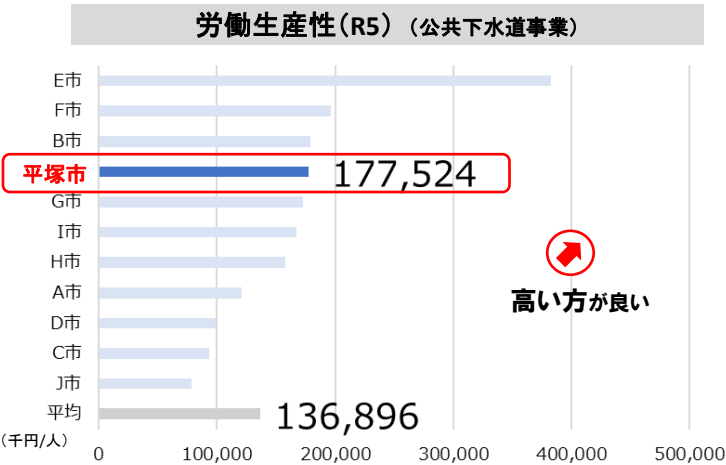
また、下水道事業では企業会計の経理のほか、国の補助制度等の財政の知識など、幅広く高度な専門性が要求されることから、研修の必要性と人材育成の重要性に対する意見がありました。なお、経験年数の浅い職員が研修等を受ける機会については、充実しているという回答が多数を占めました。

他方、業務マニュアル等の必要性を感じているものの、作成する時間がない等の課題が把握されました。

【課題】

- ・専門知識の習得、技術力の継承とともに、高い業務スキルを基礎として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。
- ・マニュアルの整備やシステム化等、技術継承を円滑に進める体制が必要です。

#### 3-2 労働生産性に関する現状分析と課題



営業収益を損益勘定所属職員の人数で割った指標である労働生産性の数値は、比較対象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の数値が悪化する要因になります。

【課題】

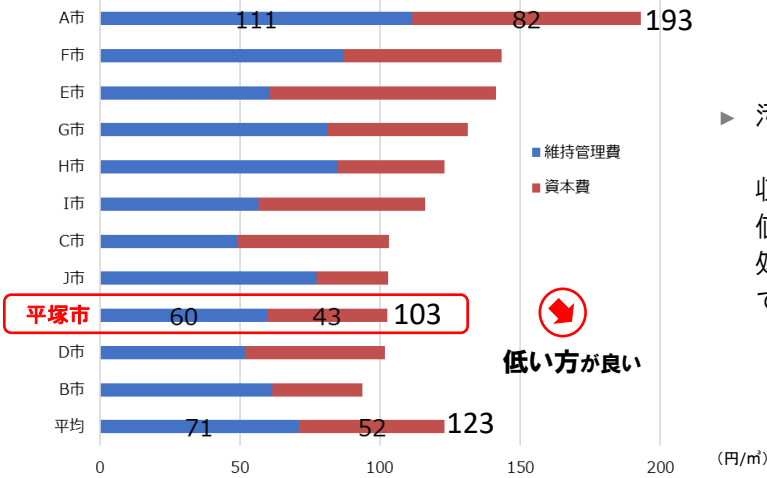
- ・各業務の実施方法を検証するとともに、各職員が日頃から業務改善と生産性向上への意識を持ちながら、最小の人数で最大の効果が得られる人員と組織体制の構築が必要です。

※比較対象団体との比較条件を合わせるため、「令和5年度進捗状況報告書」の労働生産性の数値とは一致しません。

# 4 カネ「財務」に関する現状分析と課題

## 4-1 維持管理コストの現状分析と課題

汚水処理原価(R5) (公共下水道事業)

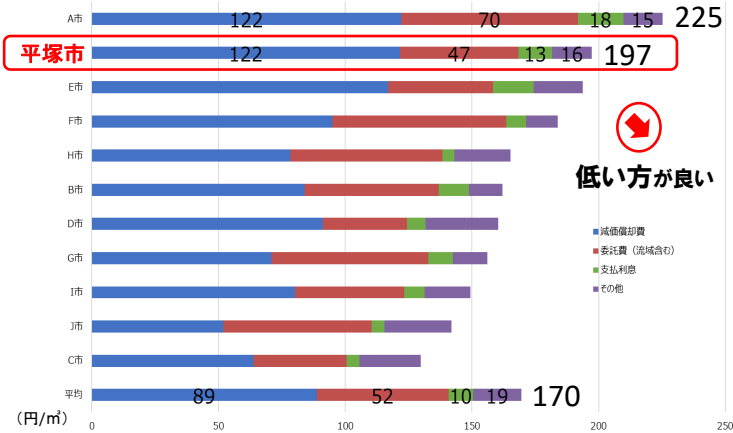


▶ 汚水処理原価は、汚水処理費（公費負担分を除く）を年間有収水量で割った比率であり、数値が低いほど、低コストで汚水処理が行われていることを示しています。

低い方がよい

・本市の汚水処理原価は、103円/㎡であり、比較対象団体平均を20円/㎡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(R5) (公共下水道事業)



▶ 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。

低い方がよい

本市の総処理水量当たり経常費用は、197円/㎡であり、比較対象団体平均を27円/㎡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、比較対象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。

4-2 施設の維持管理における現状分析と課題

本市の管路施設については、標準耐用年数を超えた管渠延長の割合（管渠老朽化率）が8.44%で、比較対象団体平均と同程度の水準です。

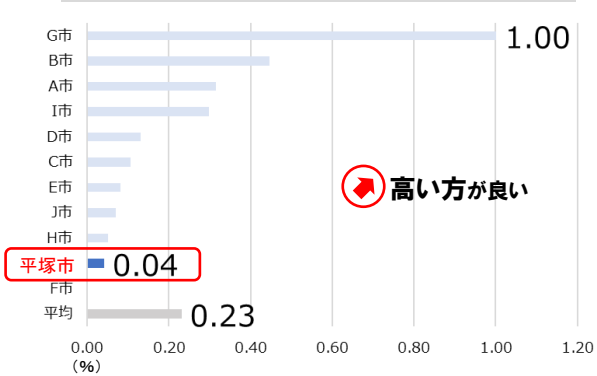
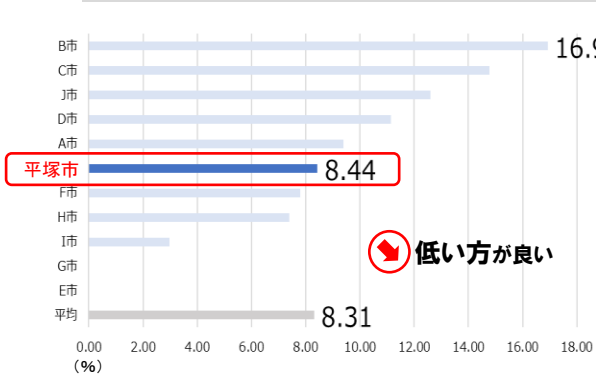
また、下水道布設延長のうち、当該年度に更新した管渠延長の割合（管渠改善率）は0.04%です。

ポンプ場等の施設については、施設内の設備の標準耐用年数が、管路施設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。

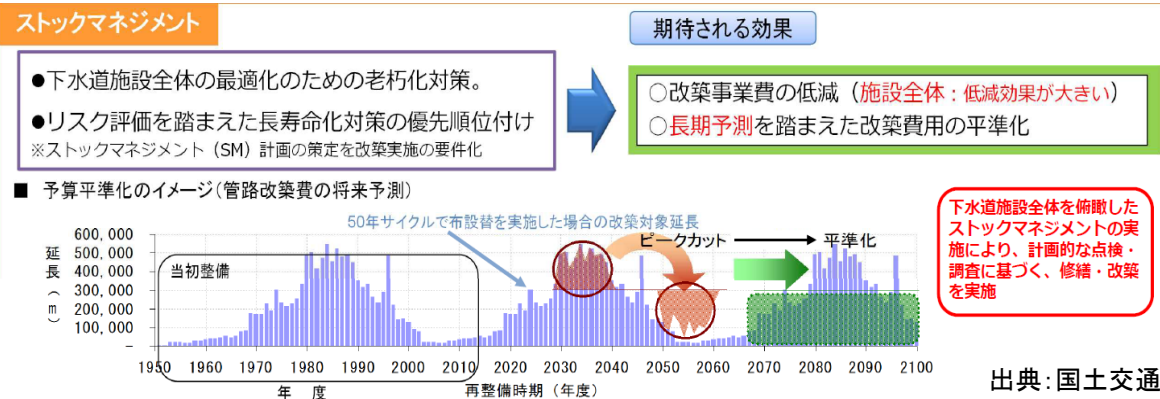
本市では、予防保全型の維持管理を行いつつ、ストックマネジメントの手法を活用し、点検・調査などにより優先順位付けを行い、計画的に下水道施設の長寿命化を進めています。

管渠老朽化率(R5) (公共下水道事業)

管渠改善率(R5) (公共下水道事業)



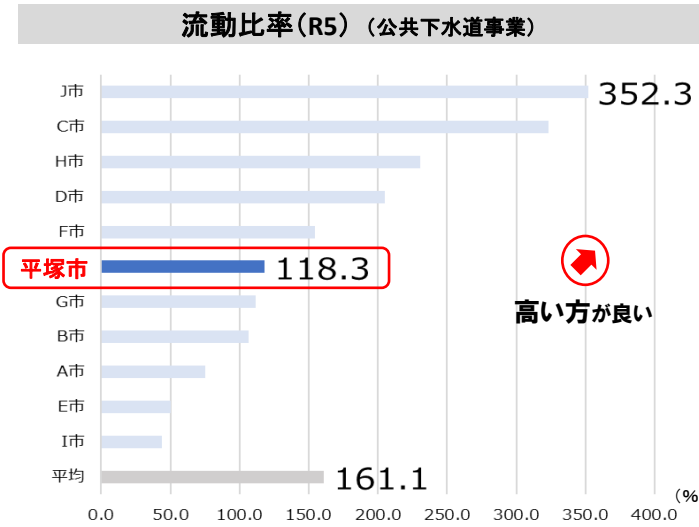
【課題】  
・今後進んでいく下水道施設の老朽化に比例して、改築更新需要も増加することから、維持管理コストが増加することが見込まれます。



用語解説

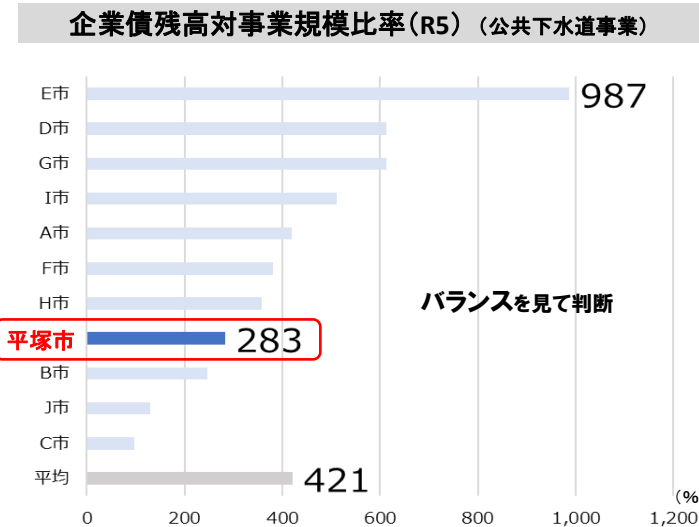
**管路施設**：管渠、マンホール、公共ますや取付管等の総称。汚水や雨水を収集し、ポンプ場、処理場または河川等の放流先まで流下させる役割を担う施設。  
**ポンプ場等の施設**：汚水や雨水を自然流下により処理できない場合に設けられる揚水施設。  
**予防保全型の維持管理**：損傷や劣化が進行する前に適切な対策を行う管理手法のこと。

4-3 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。

令和5年度の本市の流動比率は118.3%であり、比較対象団体平均を42.8ポイント下回る水準となっており、比較対象団体との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、年度末における污水に係る債務残高と営業収入の割合を示しています。

令和5年度の本市企業債残高対事業規模比率は283%であり、比較対象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ことで低減させており、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。

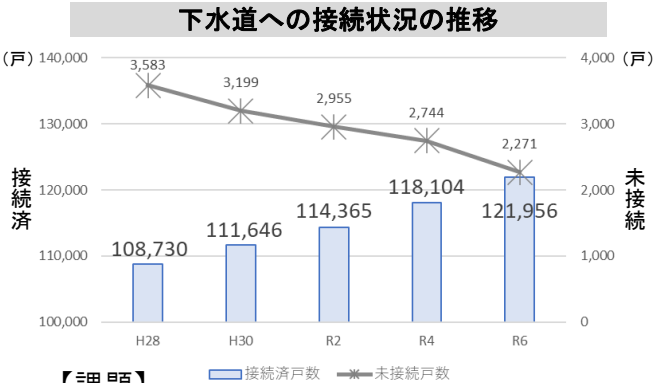
4-4 未収金対策における現状分析と課題

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。

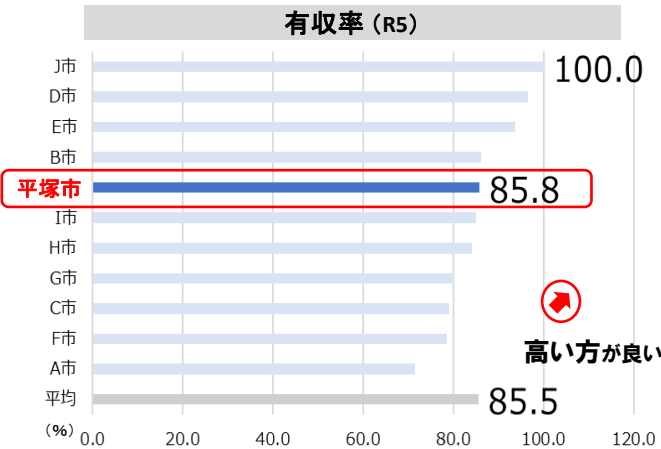
4-5 未接続の現状分析と課題



令和6年度末で未接続家屋は、公共下水道区域で2,159戸、農業集落排水区域で112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。

4-6 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。

令和5年度の本市の有収率は85.8%であり、比較対象団体と比べてやや高い水準にありますが、管路施設の老朽化や誤接続は不明水を増加させる原因になり、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神奈川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** 平塚市債権管理指針：市の債権を効果的かつ適正に管理していくために、債権管理事務を行う上で必要となる各種の手続について整理した基本指針を定めたもの。

不明水：汚水を処理する施設に、管路施設の老朽化などが原因で雨水や地下水などが流入した水のこと。

4-7 下水道使用料、有収水量の現状分析と課題

本市では、平成22年をピークに人口が減少しており、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6年度の下水道使用料収入は33.3億円（税抜）で、平成22年度と比べて2.9億円（8.0%）減少しており、令和6年度の有収水量は2,824万㎡で、平成22年度と比べて182万㎡（6.1%）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㎡超の使用者。主に企業等の事業所）と小口使用者（毎月1,000㎡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6年度に検証を行いました。料金改定は平成20年度以降実施していません。

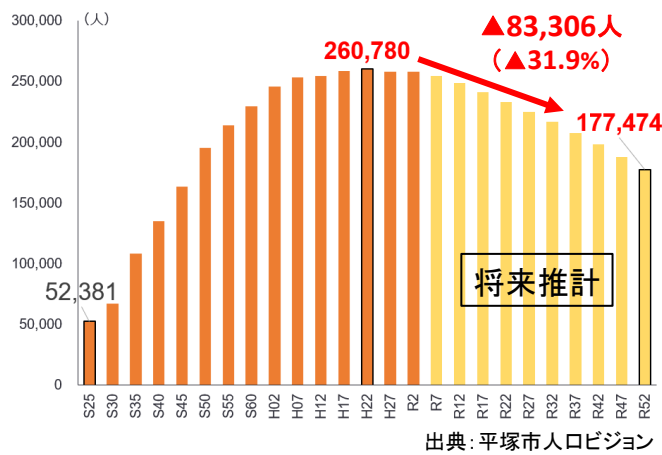
農業集落排水事業における令和6年度の下水道使用料収入は0.2億円（税抜）、有収水量は24万㎡で、事業の整備完了後の平成28年度と比べて同程度で推移しています。

なお、料金改定については供用開始後一度も実施していません。

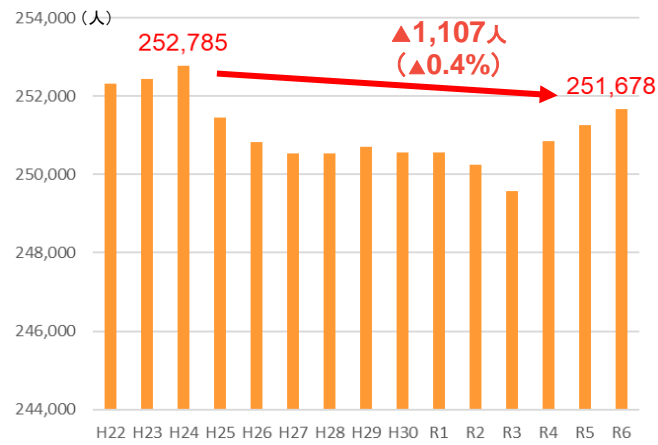
【課題】

・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。

人口の推移

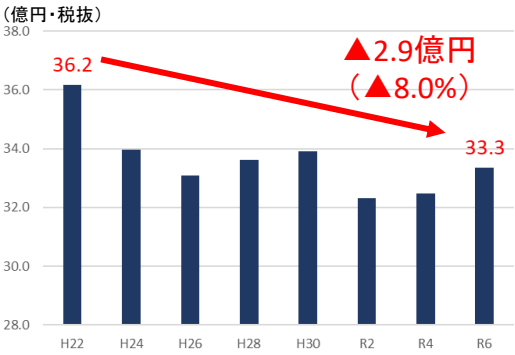


処理区域内人口（公共）の推移

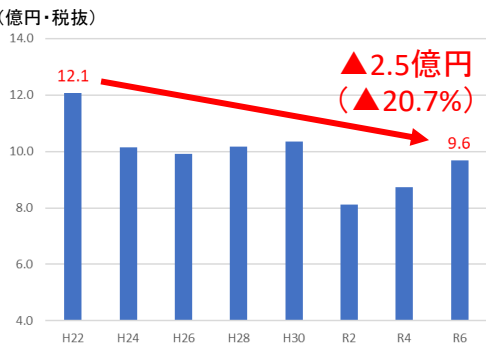


下水道使用料収入(公共)の推移

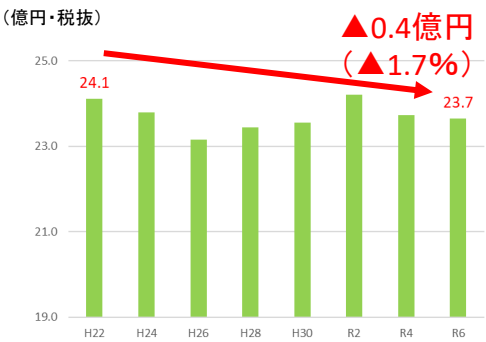
(全体)



(大口使用者)

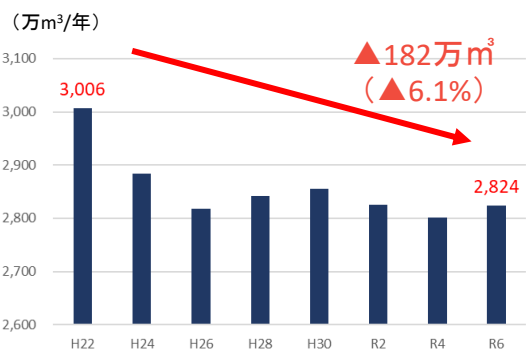


(小口使用者)

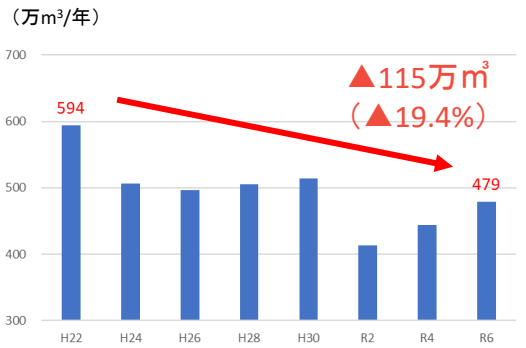


有収水量(公共)の推移

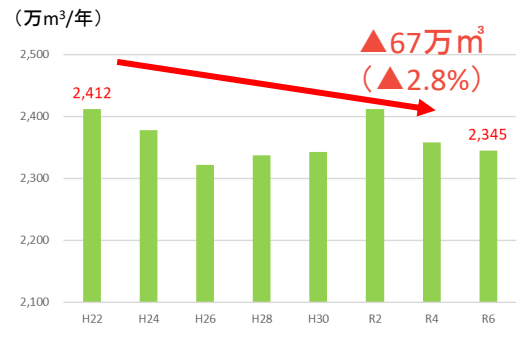
(全体)



(大口使用者)

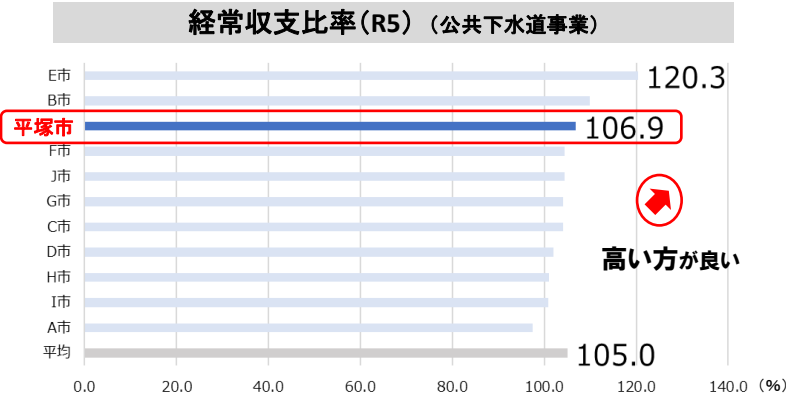


(小口使用者)



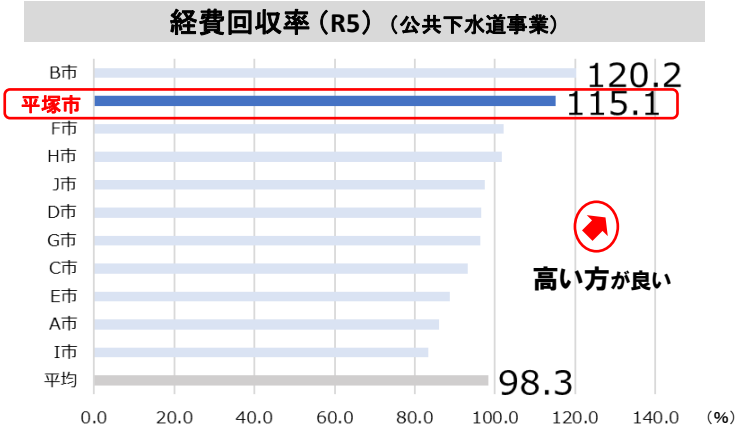


4-8 収益性の現状分析と課題



▶ 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106.9%であり、比較対象団体平均を1.9ポイント上回っています。比較対象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。



▶ 経費回収率は、下水道使用料を汚水処理費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115.1%であり、比較対象団体平均を16.8ポイント上回っています。比較対象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。

4-9 広域化・共同化、民間活用における現状分析と課題

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。

下水道施設の老朽化などに伴う業務量の増加により、外部委託の件数が増えています。こうした中、ポンプ場等維持管理業務委託では、複数年契約などにより、事務の効率化を図っています。現在、業務委託の多くは仕様発注で、業務ごとに発注しているため、今後も効率的・効果的な下水道事業を運営していくためには、民間活力の活用について検討していく必要があります。

【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くる中、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。

用語解説

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。



## 5 情報「広報」に関する現状分析と課題

### 5-1 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、調査により污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「下水道は当たり前の施設」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。



## 第3章 基本理念と基本方針

---



# 1 下水道経営の基本理念と基本方針

第2章「現状と課題」を踏まえ、持続可能な下水道事業経営を実現するため、新下水道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」に関しては個別計画で施策等の進捗を管理するため本戦略の対象外とします。）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

新下水道ビジョンの基本理念「暮らしをささえ次世代へつなげる下水道」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。



## 1-2 基本方針

基本理念を達成するため、ヒト「組織・人材」、カネ「財務」及び情報「広報」の視点で次の3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	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 ②	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 ③	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）。
- ▶ 平塚市総合計画～ひらつかVISION～の重点戦略では、SDGs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

## 2 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

### 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①-1

## 技術力・経営力のある職員の育成、活気ある職場づくり



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①-2

## 労働生産性の向上、組織体制の見直し



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②

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めます。

### 施策②-1 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、業務のスリム化や発注方法の見直し、ストックマネジメントによる改築事業の平準化等のコストの縮減を進めるとともに、デジタル技術なども活用しながら経営の効率化を図ります。

取組内容

- ▶ 業務のスリム化や発注方法の見直し
- ▶ スtockマネジメントによる改築事業の平準化



### 施策②-2 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めます。そのため、未接続家屋への接続勧奨や未収金の削減等に取り組むとともに、新たな財源の確保として資金運用等を実施します。

取組内容

- ▶ 未収金の削減への取組強化
- ▶ 未接続家屋への接続勧奨活動の継続
- ▶ 新たな財源の確保
- ▶ 将来負担を勘案した企業債借入方法の検討



### 施策②-3 使用料の適正化

経営戦略（前期）までの各指標の結果から、経営の健全性は保たれていると考えられます。一方で、施設整備に必要な投資や維持管理に係る費用の増加と今後の人口減少による下水道使用料収入の減少が懸念される中、収支均衡を図るためには更なる経費の節減に努めた上で、財源確保の強化や下水道使用料のあり方を検討する必要があります。

本市の下水道使用料は、現行の料金設定となってから17年が経過しており、国が目安としている月額使用料3,000円/20m<sup>3</sup>を大幅に下回る2,035円/20m<sup>3</sup>となっていることや下水道使用料の算定における資産維持費の取扱いなど、検討すべき様々な課題があります。

全体の収支均衡をPDCAサイクルの中で確認しつつ、使用料収入の適正化について、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。

取組内容

- ▶ 下水道使用料における各種制度のあり方（料金体系、減免制度、資産維持費導入の研究等）の検討



### 施策②-4 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、経営の効率化に向けた取組を進める必要があります。そのためには、県及び周辺自治体との事務の共同化などのほか、民間活力の活用について検討していきます

取組内容

- ▶ 県及び周辺自治体との広域化・共同化の検討
- ▶ 民間活力の活用の検討



用語解説

**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）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、実体資本を維持し、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。



基本方針③

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③-1 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
- ▶ 独自広報紙の発行

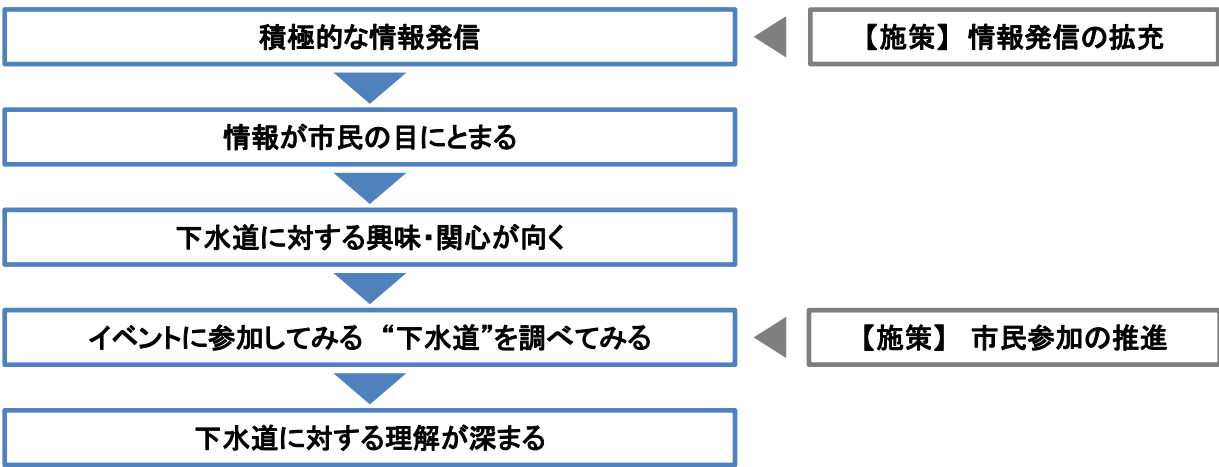


施策③-2 市民参加の推進

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 経営目標の基本的な考え方

3つの基本方針を確実に実施するために、各方針に具体的な数値目標を設定しました。  
カネ「財務」は、現在も公表している経営比較分析表の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目標を設定しました。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、経営戦略策定から10年目に達成すべき目標を設定しました。モノ「資産・業務」については、前述のとおり新下水道ビジョンにおいて、個別計画により施策を推進することとしています。

2 指標

基本方針ごとの活動又は経営に関する指標に対する進捗状況を毎年度確認します。

指標	基本方針①
ヒト	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
「組織・人材」	

- 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、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、令和12年度までの営業収益見込みと令和6年度末の損益勘定職員数から、令和12年度の目標値を下方修正しました。

	実績値 (令和元年度)	実績値 (令和6年度)	策定時目標値 (令和7年度)	目標値 (令和12年度)
研修受講者数 (内外部、職場)	31人	94人	60人	60人
労働生産性 (営業収益/損益 勘定職員数)	230,843千円	193,253千円	231,000千円	196,000千円

指標

カネ

「財務」

基本方針②

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」は事業継続の基盤となる財務の安定性を持続させるため、100%以上を維持します。企業債残高対事業規模比率は、比較対象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)	実績値 (令和6年度)	策定時目標値 (令和7年度)	目標値 (令和12年度)
経費回収率 (公共)	119.3%	104.9%	100%以上	100%以上
当期純利益	5.05億円	2.39億円	黒字確保 建設改良積立金 1億円	黒字確保 建設改良積立金 1億円
流動比率	67.7%	122.6%	70%以上	100%以上

指標

情報

「広報」

基本方針③

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、下水道情報の積極的な発信を強化していく観点から、「イベント（下水道ふれあいまつり）参加人数」のほか、「エンゲージメント率」に代えて「SNS（X、Facebook、Instagram、LINE）発信数」及び「独自広報紙の発行」を設定しました。

	実績値 (令和元年度)	実績値 (令和6年度)	策定時目標値 (令和7年度)	目標値 (令和12年度)
イベント参加 人数	200人 <small>※ R1年度は中止のため、 前回H29年度の実績</small>	698人	500人	500人
SNS発信数	—	年6回	—	年6回
独自広報紙の 発行	—	年1回	—	年1回

用語解説

**当期純利益**: 収益から費用を差し引いて算出される最終的な利益のこと。  
**建設改良積立金**: 事業における剰余金の処分等に関し、事業年度で生じた利益を、将来の建設改良工事に充てる目的で積み立てるもの。

# 各基本方針の現状、課題、施策及び主な取組内容と目標

## 基本方針①

### 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

○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

○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

### 課題

○専門知識・技術の継承  
○経営視点を持った職員の確保  
○技術継承を進める体制の構築

○業務実施方法の見直し  
○人員と組織体制の再構築

### 施策

○技術力・経営力のある職員の育成、活気ある職場づくり

○労働生産性の向上、組織体制の見直し

### 取組内容

○研修受講機会の充実  
○下水道事業に長期間従事できる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

○業務量・人員配置の見直し  
○組織体制・職場環境の見直し

### 指標

○研修受講者数（内外部、職場）

○労働生産性（営業収益／損益勘定職員数）

## 基本方針②

### 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

○汚水処理は低コスト、雨水処理を含めると高コスト  
○予防保全型の維持管理、点検等の増加

○収益と企業債残高とのバランスに注視  
○未収金と不納欠損処理の発生  
○未接続家屋の存在

○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

○広域化・共同化検討会への参画

### 課題

○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  
○未収金対策  
○接続率向上  
○不明水増加対策

○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

○効率的な事業運営手法

### 施策

○コストの縮減

○安定的な財源の確保

○使用料の適正化

○広域化・共同化、民間活用を検討

### 取組内容

○業務のスリム化や発注方法の見直し  
○ストックマネジメントによる改築事業の平準化

○未収金の削減への取組強化  
○未接続家屋への接続勧奨活動の継続  
○将来負担を勘案した企業債借入方法の検討  
○新たな財源の確保

○下水道使用料における各種制度のあり方（料金体系、減免制度、資産維持費導入の研究等）の検討

○県及び周辺自治体との広域化・共同化の検討  
○民間活力の活用の検討

### 指標

○経費回収率（公共）

○当期純利益

○流動比率

# 各基本方針の現状、課題、施策及び主な取組内容と目標

基本方針③		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	指標
<div>○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</div> <div>○若い世代の「下水道は当たり前施設」という意識の浸透</div> <div>○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</div>		<div>○下水道情報の積極的な広報</div> <div>○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</div>		<div>○情報発信の拡充</div> <div>○市民参加の推進</div>	<div>○SNS等の活用による積極的な情報発信</div> <div>○パンフレット、ホームページ等など既存広報媒体の見直し</div> <div>○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</div> <div>○独自広報紙の発行</div> <div>○市民参加型イベントの実施</div>	<div>○イベント参加人数</div> <div>○SNS発信数</div> <div>○独自広報紙の発行</div>



## 第5章 投資・財政計画

---



## 1 投資・財政計画の基本的な考え方

将来にわたり持続可能な経営を実現するため、計画期間後期の数値を見直し、中長期的な投資・財政を予測し直しました。

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、実績に基づき物価上昇等を反映し算出。流域下水道負担金は県の試算値に物価上昇等を反映して使用。

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、計画期間後期の数値を見直しました。

### 2-1 前提条件と投資額

- 新規  
整備分

  - ▶ 「平塚市総合浸水対策基本計画」に基づき浸水対策を進めていますが、河川水位の上昇などにより内水が放流困難な状況になっていることや、短時間の豪雨や長時間の降雨状況により一時的に下水道の排水能力を超えてしまうことなどを踏まえ、河川水位などの状況に影響を受けない対策として雨水調整施設を設置するなど、更なる整備を推進します。
  - ▶ 公共下水道の未普及地区（吉際地区）に污水管を布設し、公共下水道が利用できる環境を整備します。
- 改築  
更新分

  - ▶ 施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、管路及びポンプ場の長寿命化を進めます。
  - ▶ 災害時においても下水道の機能等を確保するため、管路及びポンプ場の耐震化を進めます。
  - ▶ 浸水時においても安定したポンプ場の運用を図るため、ポンプ場の耐水化を進めます。

### 投資計画

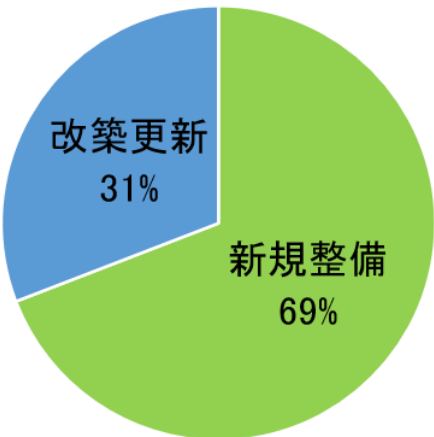
#### 投資規模

投資の平準化を図り、令和3年度から令和7年度では総額135億円の投資（新規61%、改築39%）を行う計画でしたが、前期5年間の投資額は113億円となりました。

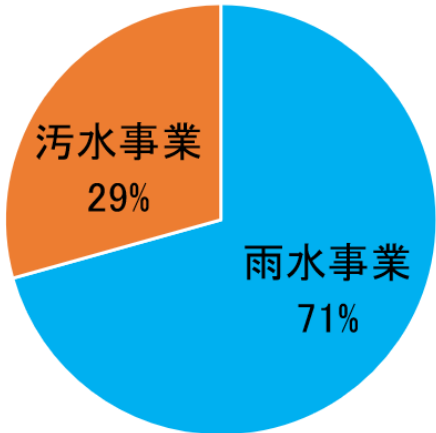
令和8年度から令和12年度の後期5年間は総額219億円（新規69%、改築31%）の投資を行う計画です。

R3～R7	R8～R12	10年間 投資総額
113億円	219億円	332億円

新規整備額・改築更新額の割合  
（R8～R12の5年間）



汚水事業・雨水事業の割合  
（R8～R12の5年間）



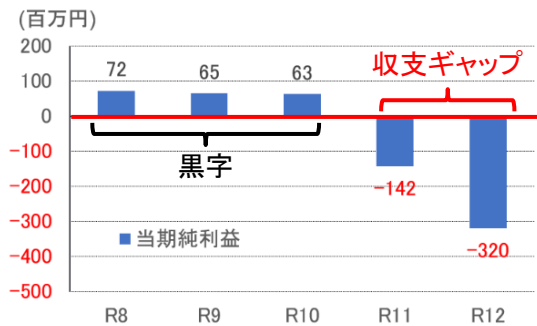
### 3 財政計画（10年間）

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とりまとめ、計画期間後期の数値を見直しました。

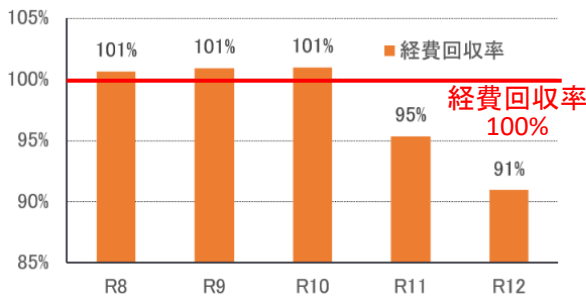
#### 3-1 見通し

本市では平成20年4月から下水道使用料の改定（値上げ）を行っておらず、今後、人口減少や節水意識の高まりなどにより下水道使用料収入が減少していく見通しです。一方で、施設の長寿命化や耐震化などの投資の増加や物価上昇などにより汚水処理費が増加する予測から、令和11年度以降は収支ギャップが生じ、経営が悪化する見込みです。収支ギャップの解消に向け、適正な下水道使用料のあり方も含め、より一層の経営効率化と経営基盤の強化に取り組みます。

当期純利益の将来予測



経費回収率の将来予測



以下、本章では、収支ギャップの解消を図った計画を記載しています。

#### 3-2 収益的収支

計画期間内は、収支ギャップを解消させ「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每期積み立て、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

	令和3年度 (実績)	令和4年度 (実績)	令和5年度 (実績)	令和6年度 (実績)	令和7年度 (計画)	令和8年度 (計画)	令和9年度 (計画)	令和10年度 (計画)	令和11年度 (計画)	令和12年度 (計画)
収益的収入	76.0	77.7	75.8	77.7	77.9	77.2	77.3	77.6	82.0	81.7
収益的支出	71.1	74.5	70.9	75.3	77.5	76.5	76.7	76.9	77.1	78.6
当期損益	4.9	3.2	4.9	2.4	0.4	0.7	0.7	0.6	4.9	3.1

(単位: 億円)

収支ギャップの解消を予定

#### 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 (実績)	令和 4年度 (実績)	令和 5年度 (実績)	令和 6年度 (実績)	令和 7年度 (計画)	令和 8年度 (計画)	令和 9年度 (計画)	令和 10年度 (計画)	令和 11年度 (計画)	令和 12年度 (計画)
下水道使用料	32.6	32.5	33.4	33.3	33.3	33.2	33.1	33.0	39.2	39.1
汚水処理費	28.1	29.6	29.1	31.8	33.1	33.0	32.8	32.7	34.5	36.0
経費回収率	116%	110%	115%	105%	101%	101%	101%	101%	114%	109%

収支ギャップの解消  
を予定

数 値 目 標

計画期間における経費回収率  
100%以上

3-4 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大半を占めています。

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。

3-5 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×100(%)）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、経年変化や比較対象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きます。

流動比率の推移

	令和 3年度 (実績)	令和 4年度 (実績)	令和 5年度 (実績)	令和 6年度 (実績)	令和 7年度 (計画)	令和 8年度 (計画)	令和 9年度 (計画)	令和 10年度 (計画)	令和 11年度 (計画)	令和 12年度 (計画)
流動比率	88%	106%	118%	123%	162%	205%	214%	201%	233%	249%

収支ギャップの解消  
を予定

数 値 目 標

令和3～7年度 70%以上  
令和8～12年度 100%以上

企業債残高対事業規模比率の推移

	令和 3年度 (実績)	令和 4年度 (実績)	令和 5年度 (実績)	令和 6年度 (実績)	令和 7年度 (計画)	令和 8年度 (計画)	令和 9年度 (計画)	令和 10年度 (計画)	令和 11年度 (計画)	令和 12年度 (計画)
企業債残高対 事業規模比率	396%	332%	298%	307%	301%	295%	284%	297%	250%	257%

収支ギャップの解消  
を予定

## 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。

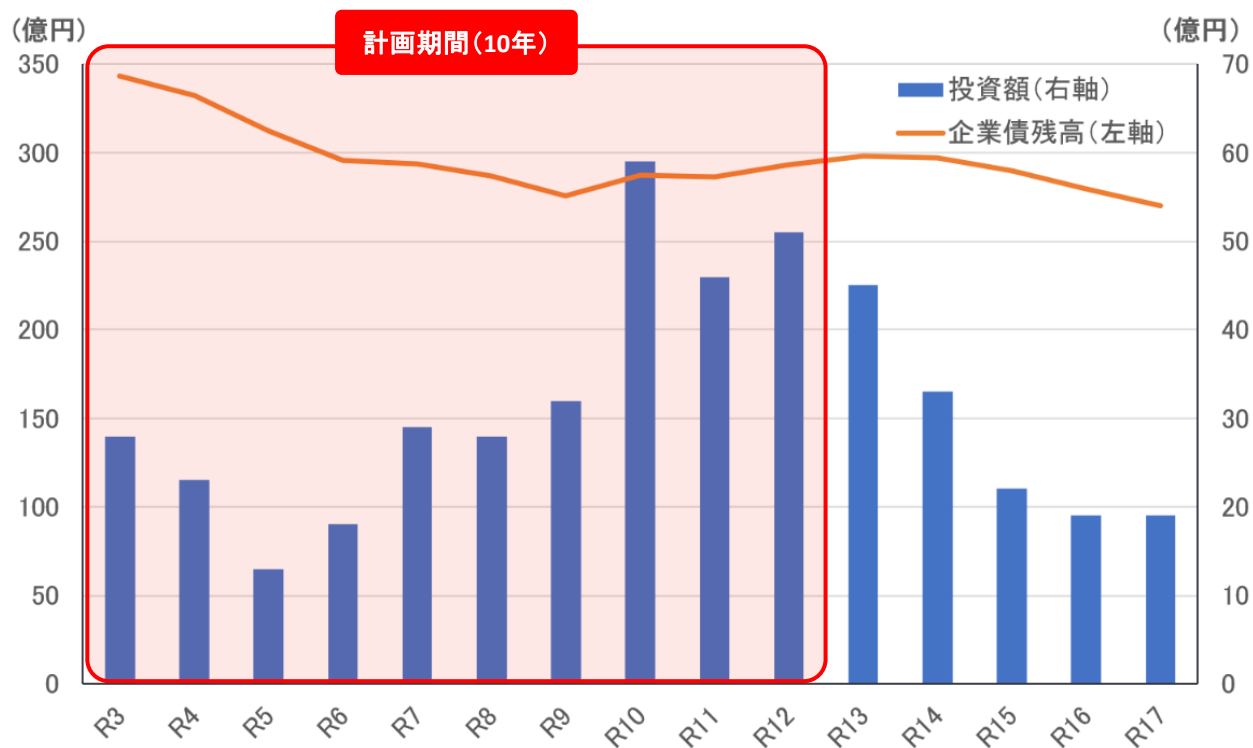
このような下水道施設の更新需要が確実に見込まれる中で、本市の将来の人口動向に基づき、中長期的な下水道使用料収入を試算したところ、使用料収入は人口動向と比例して減少傾向が続く、より厳しい経営環境が予測されます。

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、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。

上記のことから、経営戦略の施策や取組に位置付けたコスト縮減、業務のスリム化や発注方法の見直し等を確実に実施することで経営の効率化を進めながら、収支ギャップを解消し資金ショートの回避を図ってまいります。

### 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、浸水対策を見込んでいます。改築更新では、災害時においても下水道の機能が保持されるように下水道施設の耐震化を進めます。
- ▶ 施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、計画的に下水道施設の長寿命化を進めます。

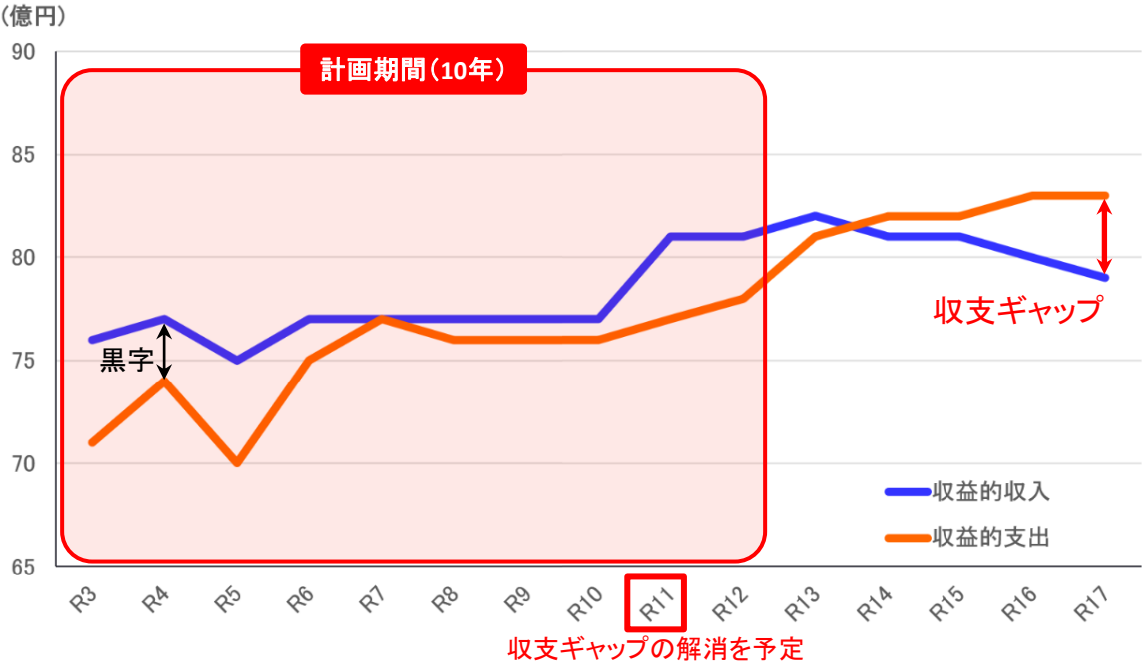


一部個別計画の後継計画で予定する事業は、上記グラフに反映していないため、今後、投資額や企業債残高が変動する場合があります。



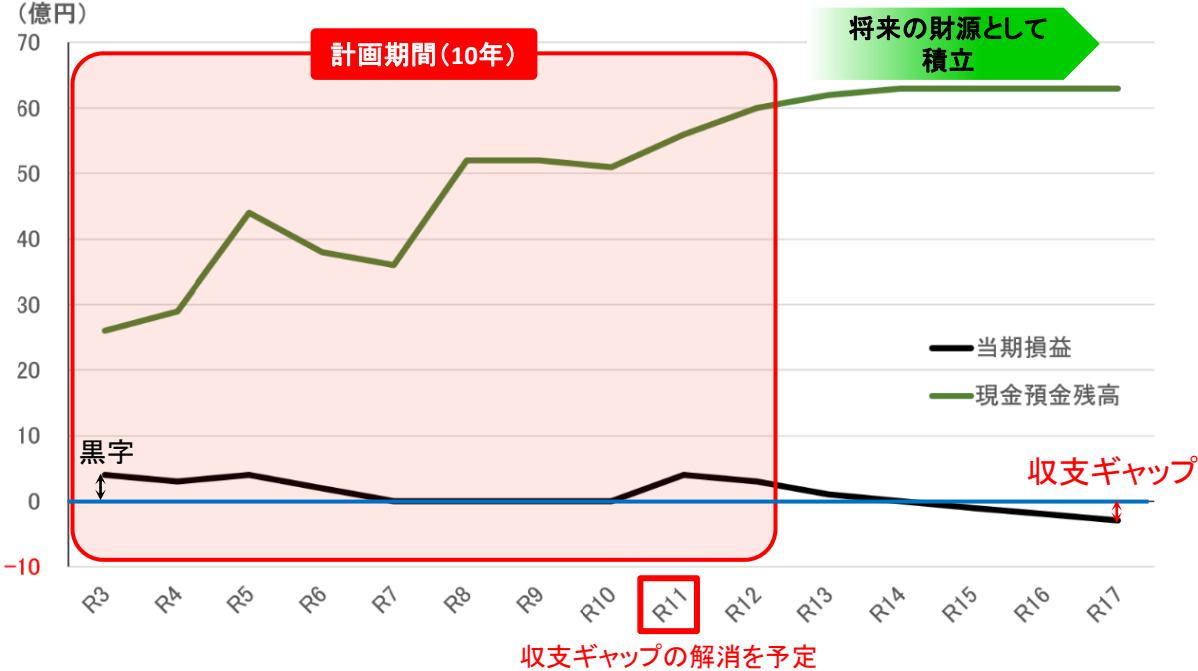
収益的収支 見通し

- ▶ 令和11年度以降に見込まれる収支ギャップの解消を図ることにより、計画期間内は黒字が続く見通しです。ただし、その後も下水道使用料収入の減少や汚水処理費の増加傾向が続く見通しであることから、令和14年度頃から収支ギャップが続く見通しです。



当期損益・現金預金残高 見通し

- ▶ 現金預金は今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。
- ▶ 積み立てた現金預金は、更新投資の財源や企業債の償還財源として充当されることで、将来的に残高が年々減少し、継続的に使用料の見直しを実施しない場合、現金預金が不足(資金ショート)する可能性があります。
- ▶ 民間企業では資金ショートが直接倒産につながるように、資金ショートは経営の維持が不可能な状況を示すため、絶対に避けなければいけません。



■ 収益的収支（税務）		計画期間												参考			
区 分		年 度												年 度			
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
		決算	決算	決算	決算	予算	計画	計画	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度	R17年度
1. 営業収益		4,754,366	4,933,406	4,815,998	5,047,122	5,113,361	5,141,733	5,139,415	5,139,415	5,150,194	5,726,436	5,750,178	5,865,787	5,880,821	5,926,676	5,926,344	5,922,521
(1) 下水処理使用料		3,282,221	3,269,972	3,356,483	3,357,125	3,346,097	3,346,097	3,334,674	3,334,674	3,323,252	3,945,013	3,931,406	3,915,407	3,899,408	3,883,409	3,867,410	3,851,410
(2) 他会計負担金		1,457,580	1,434,420	1,434,172	1,668,580	1,744,342	1,778,190	1,787,295	1,809,497	1,763,937	1,763,937	1,801,326	1,932,934	1,963,967	2,025,822	2,041,489	2,033,665
(3) 委託工事収益		12,242	12,837	10,853	19,502	9,202	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397	14,397
(4) その他の営業収入		2,323	2,178	4,410	2,557	2,708	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048	3,048
2. 営業外収益		2,837,063	2,817,544	2,751,759	2,709,482	2,669,018	2,569,301	2,588,575	2,588,575	2,602,105	2,467,921	2,415,833	2,357,432	2,284,655	2,179,010	2,092,547	2,035,692
(1) 受取利息及び配当金		0	0	0	256	1,024	1,623	2,272	2,272	2,921	2,921	2,921	1,623	974	325	0	0
(2) 他会計負担金等		755,839	767,924	696,780	672,796	643,348	537,631	567,429	582,128	582,128	437,720	384,745	335,601	283,488	234,027	181,219	171,618
(3) 長期前払資産戻入		2,080,654	2,049,312	2,054,516	2,035,930	2,024,385	2,029,700	2,018,527	2,016,710	2,016,710	2,026,934	2,028,470	2,199,947	1,999,947	1,944,312	1,910,981	1,863,727
(4) 雑収益		569	308	463	499	261	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347	347
収入計		7,591,428	7,750,950	7,567,757	7,756,603	7,782,379	7,711,034	7,727,990	7,727,990	7,752,299	8,194,357	8,166,011	8,223,218	8,165,476	8,105,686	8,018,890	7,958,213
1. 営業費用		6,438,654	6,823,513	6,556,507	7,021,797	7,266,716	7,030,697	7,059,072	7,059,072	7,098,655	7,081,001	7,224,612	7,470,969	7,528,248	7,590,179	7,630,392	7,669,699
(1) 人件費		206,786	253,954	214,902	242,859	364,143	371,065	385,863	397,501	409,282	421,209	433,284	445,512	463,795	484,369	504,870	504,870
(2) 光熱費		409,940	560,026	476,904	678,697	682,819	610,305	612,179	605,080	520,396	520,396	523,228	685,805	689,933	700,634	719,110	728,807
(3) 処理費		50,607	70,908	53,464	70,680	77,956	79,575	80,813	82,077	83,368	83,368	86,886	86,886	87,381	88,772	90,192	91,642
(4) 施設下水処理管理費		1,040,134	1,222,315	1,079,865	1,260,179	1,358,735	1,279,269	1,289,374	1,289,374	1,295,455	1,302,721	1,385,455	1,413,164	1,441,427	1,470,255	1,499,661	1,529,654
(5) 燃料費		1,519	10,290	8,303	9,676	15,218	15,522	15,833	16,149	16,472	16,472	16,802	17,138	17,480	17,830	18,187	18,550
(6) 業務費		153,729	158,878	152,572	165,407	171,543	174,973	178,473	182,042	185,683	189,397	193,185	197,048	200,989	205,009	209,109	209,109
(7) 税務費		200,070	203,839	205,805	260,700	265,398	276,120	281,643	287,276	293,021	298,882	304,859	310,956	317,176	323,519	330,519	332,519
(8) 減価償却費		4,363,482	4,340,563	4,363,311	4,318,686	4,329,246	4,229,280	4,220,417	4,229,280	4,239,013	4,275,796	4,310,815	4,343,492	4,344,607	4,336,947	4,297,689	4,263,547
(9) 固定資産売却損		12,387	2,742	1,382	14,914	1,659	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 営業外費用		669,357	611,455	535,294	505,289	477,850	614,684	609,503	596,134	627,890	637,890	635,187	657,268	675,211	681,982	674,578	663,117
(1) 支払利息及び企業債取戻損		629,282	548,622	494,306	443,302	441,617	559,415	554,234	540,884	572,621	579,917	579,917	601,999	619,941	626,712	619,309	607,848
(2) 雑支出		40,075	62,833	40,988	61,987	36,233	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269	55,269
支出計		7,108,011	7,434,969	7,091,801	7,527,086	7,744,566	7,645,381	7,668,575	7,668,575	7,694,789	7,708,891	7,859,798	8,128,237	8,203,459	8,272,161	8,304,971	8,332,816
繰越利益		483,417	315,982	475,956	229,517	37,814	6,381	59,415	59,415	485,466	485,466	306,213	94,981	37,983	166,474	286,080	374,602
特別利益		10,714	17,567	12,763	9,443	7,608	6,639	6,028	6,028	5,827	5,533	4,785	5,019	5,084	3,925	3,254	2,572
特別損失		1,413	12,983	227	359	1,767	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）		9,360	4,584	12,536	9,083	5,841	6,539	6,028	6,028	5,827	5,533	4,785	5,019	5,084	3,925	3,254	2,572
当年度純利益（又は純損失）		492,777	320,566	488,492	238,601	43,654	72,293	65,443	65,443	63,338	490,999	310,998	100,000	32,899	162,549	282,826	372,031

■ 資本的収支		年 度												参考			
区 分		計画期間															
		R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	1年度	2年度	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度	9年度	10年度
		決算	決算	決算	決算	予算	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
1. 企業債		2,193,500	2,163,100	1,021,400	1,124,200	2,244,100	1,989,714	1,459,224	3,640,334	2,468,172	3,121,312	2,897,698	2,348,371	1,622,395	1,262,019	1,200,806	
2. 補助金		1,111,457	761,710	392,718	500,100	585,331	1,249,642	1,776,025	1,984,502	2,184,531	1,961,716	1,572,388	967,209	477,255	645,302	695,760	
国庫補助金等		981,219	657,316	319,410	432,992	515,458	1,181,256	1,706,821	1,914,257	2,114,850	1,894,326	1,510,667	914,368	430,090	602,575	658,420	
他会計負担金等		130,238	104,394	73,308	67,108	69,873	68,386	69,204	70,245	69,681	67,390	61,721	52,841	47,165	42,727	37,341	
の 3. 工事負担金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
収入		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
4. 固定資産売却代金		46,177	9,962	75,706	10,486	22,503	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5. 受取利息		640,704	493,410	533,863	520,660	534,336	612,477	572,929	531,755	553,508	505,589	496,012	493,166	477,202	433,089	399,381	
6. 他会計負担金																	
計		3,991,838	3,428,182	2,023,687	2,155,446	3,386,270	3,851,833	3,808,178	6,156,591	5,206,211	5,588,618	4,966,098	3,808,747	2,576,852	2,340,410	2,295,947	
1. 建設改良費		2,973,109	2,599,515	1,514,199	1,981,303	3,090,433	3,047,266	3,456,500	6,084,809	4,808,113	5,327,518	4,750,062	3,175,683	2,411,307	2,180,043	2,108,582	
(改築更新分)		1,086,996	125,915	138,555	1,091,332	1,879,332	1,165,991	1,019,991	6,084,809	4,808,113	5,327,518	4,750,062	3,175,683	2,411,307	2,180,043	2,108,582	
(新規整備分)		1,736,885	2,240,403	1,237,500	737,500	1,052,500	1,719,500	2,271,500	4,233,500	3,821,500	4,022,500	3,281,500	2,213,500	988,500	1,025,500	1,111,500	
の (その他)		149,228	143,197	138,144	152,471	158,601	161,773	165,009	168,309	171,675	175,109	178,611	182,183	185,827	189,543	193,334	
2. 償還金		3,442,016	3,269,714	3,015,085	2,776,421	2,673,000	2,685,738	2,579,325	2,479,722	2,548,421	2,442,138	2,427,346	2,425,909	2,378,590	2,247,194	2,145,003	
3. 投資					100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	
計		6,415,125	5,779,229	4,529,284	4,857,724	5,863,433	5,833,004	6,135,825	8,664,531	7,456,534	7,869,656	7,277,408	6,096,592	4,889,897	4,527,237	4,353,585	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額		△ 2,423,287	△ 2,351,047	△ 2,505,597	△ 2,702,279	△ 2,477,163	△ 1,981,171	△ 2,327,647	△ 2,507,941	△ 2,250,323	△ 2,281,039	△ 2,311,310	△ 2,287,846	△ 2,313,045	△ 2,186,827	△ 2,057,637	
補 1. 消費税及び地方消費税資本的収支調整額		161,713	153,074	89,142	122,441	262,703	256,065	290,966	522,469	407,598	453,774	403,654	299,996	198,722	177,225	170,072	
財 2. 繰越利益		278,580	389,808	220,566	388,492	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
項 3. 繰越利益		1,982,994	1,808,165	2,195,889	2,191,346	2,214,460	1,725,106	2,036,680	1,985,472	1,842,725	1,827,265	1,907,656	1,987,849	2,114,323	2,009,602	1,887,566	
源 計		2,423,287	2,351,047	2,505,597	2,702,279	2,477,163	1,981,171	2,327,647	2,507,941	2,250,323	2,281,039	2,311,310	2,287,846	2,313,045	2,186,827	2,057,637	

## 原価計算表(公共下水道)

供用開始年月日 昭和48年6月1日  
 処理区域内人口 251,265人  
 計算期間 自 令和8年4月  
 至 令和13年3月  
 (5年間)

## 収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年 間の実績	投資・財政計画 計上額(A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A) - (B)
使 用 料 (X)	千円 3,333,970	千円 3,552,262	千円	千円 3,552,262
受 託 工 事 収 益	19,502	14,397		14,397
そ の 他	4,187,733	4,111,633		4,111,633
合 計	7,541,205	7,678,293	0	7,678,293

## 支出の部

項 目				金 額					
				最近1箇年 間の実績	投資・財政計画 計上額 (A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A) - (B)		
管渠費	修繕費	千円	65,498	千円	125,043	千円	74,776	千円	50,267
	材料費	千円	3,013	千円	2,977	千円	1,780	千円	1,197
	委託料	千円	168,000	千円	252,689	千円	151,108	千円	101,581
	その他	千円	6,006	千円	10,744	千円	6,425	千円	4,319
小計			242,517	391,453	234,089	157,364			
ポンプ場費	動力費	千円	45,449	千円	45,277	千円	22,812	千円	22,466
	修繕費	千円	272,355	千円	134,134	千円	67,580	千円	66,554
	材料費	千円	115	千円	251	千円	126	千円	125
	委託料	千円	335,268	千円	368,964	千円	185,892	千円	183,072
	その他	千円	25,511	千円	25,612	千円	12,904	千円	12,708
小計			678,697	574,238	289,313	284,924			
一般管理費	人件費	千円	102,848	千円	116,760	千円	51,907	千円	64,853
	給当	千円	67,750	千円	80,976	千円	35,999	千円	44,977
	福利費	千円	32,301	千円	38,716	千円	17,212	千円	21,505
	流域下水道管理運営費負担金	千円	1,260,179	千円	1,310,395	千円	60,802	千円	1,249,593
	委託料	千円	28,181	千円	6,842	千円	3,042	千円	3,800
	その他	千円	23,921	千円	30,745	千円	13,668	千円	17,077
小計			1,515,181	1,584,434	182,629	1,401,805			
資本費	支払利息	千円	416,246	千円	539,898	千円	314,270	千円	225,628
	減価償却費	千円	4,203,710	千円	4,138,186	千円	2,810,627	千円	1,327,558
	企業債取扱諸費	千円	251,188	千円	252,408	千円	252,408	千円	0
小計			4,871,144	4,930,492	3,377,306	1,553,187			
合計 (Y)			7,307,540	7,480,616	4,083,337	3,397,280			

使用料対象経費(Y)

3,397,280

(X) / (Y) \* 100 = 105%

※ 投資・財政計画(A)欄は計算期間内における平均値を記載



## 第6章 推進体制と進捗管理

---



## 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、PDCA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

経営戦略（Plan）の取り組みについて、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、後期5年間終了時点で経営戦略全体の達成度の総括を行います。

### 単年度ごとの進捗管理・現状分析

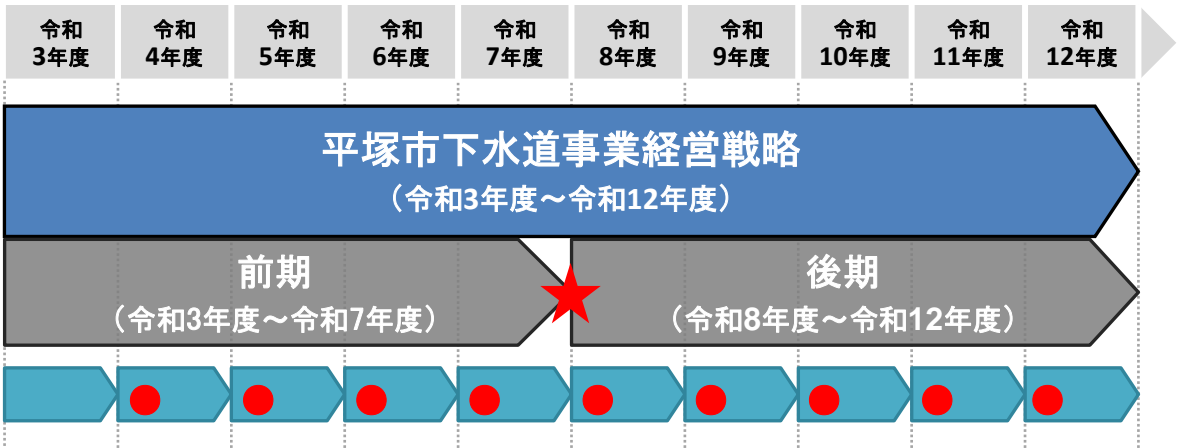
毎年度終了後に、本経営戦略で掲げた経営目標の達成度や施策の進捗に関して確認を行い、公表します。この際、類似下水道事業体との比較などを行い、経営状況の把握を行います。

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年間を前期、後半5年間を後期とし、中間年次の令和7年度に前期の取り組み状況を確認し、経営戦略の見直しを行いました。



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。





# 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

〒254-8686 神奈川県平塚市浅間町9番1号

電話：0463-23-1111（代）