

令和7年度第2回平塚市下水道運営審議会次第

日時 令和7年11月21日（金）

14：00～16：00

場所 平塚市役所

本館5階 519会議室

1 議題

（1）平塚市下水道事業経営戦略（改定素案）について

2 その他

平塚市 下水道事業 経営戦略 (改定素案)

R8.3改定

平塚市下水道運営審議会(第2回)

令和7年11月21日(金)

平塚市役所

土木部下水道経営課



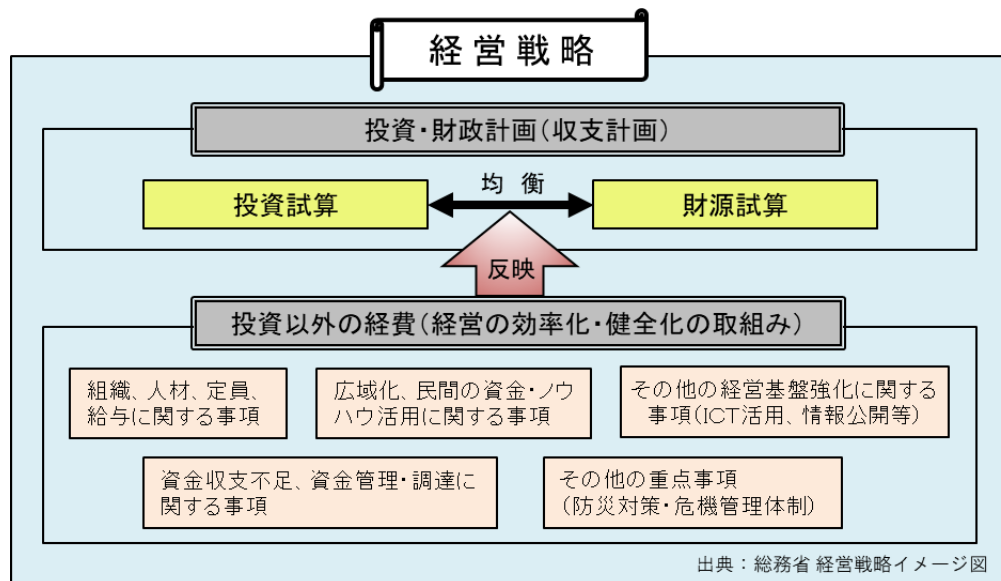
目次

第1章	経営戦略の概要
第2章	現状と課題
第3章	基本理念と基本方針
第4章	経営目標
第5章	投資・財政計画
第6章	推進体制と進捗管理

パブリックコメントについて

第1章 経営戦略の概要

経営戦略改定の背景・趣旨 (p.3)



国(総務省)の要請

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である「経営戦略」**を策定し、**経営基盤の強化と財政のマネジメントの向上に取り組むこと**

第1章 経営戦略の概要

対象事業／計画期間(p.4)

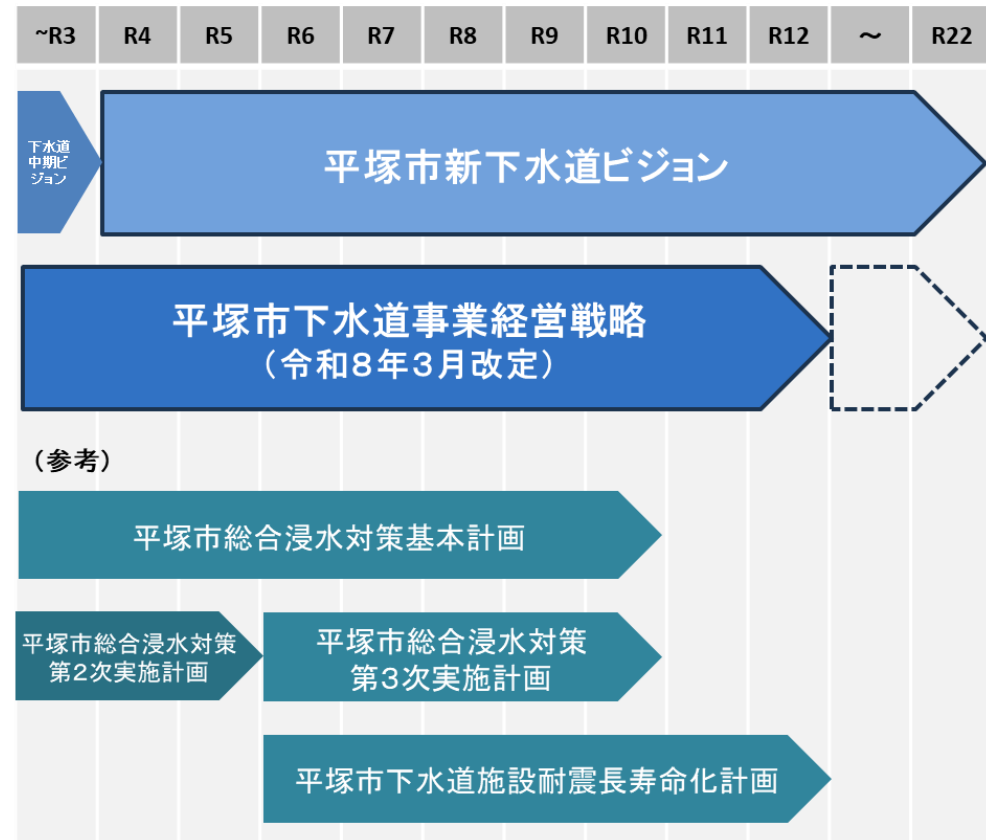
対象事業

公共下水道事業

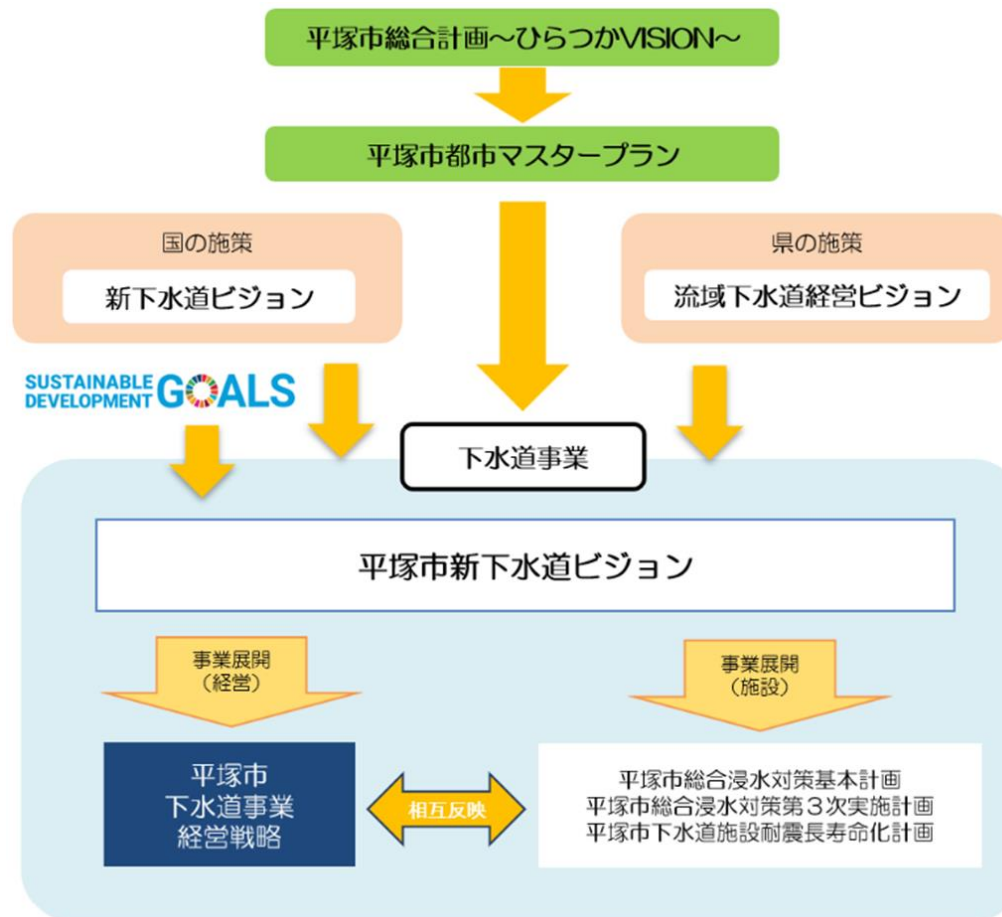
農業集落排水事業

計画期間

令和3年度～令和12年度(10年間)



位置付け(p.5)

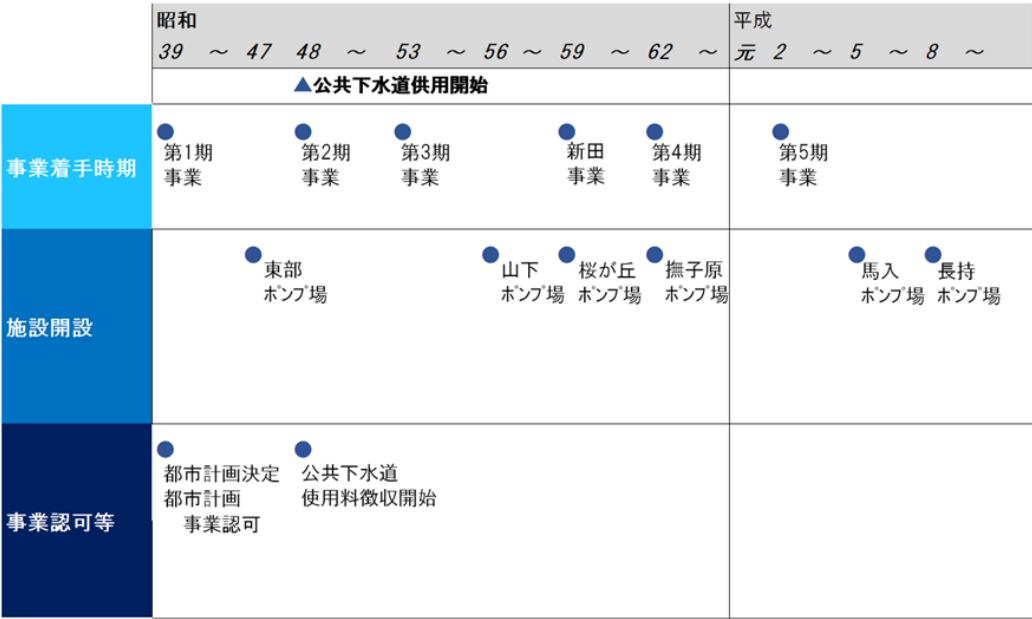


平塚市の下水道のあゆみ(p.9)

耐震・長寿命化工事の進む東部ポンプ場

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

耐震・長寿命化工事を計画的に行っている



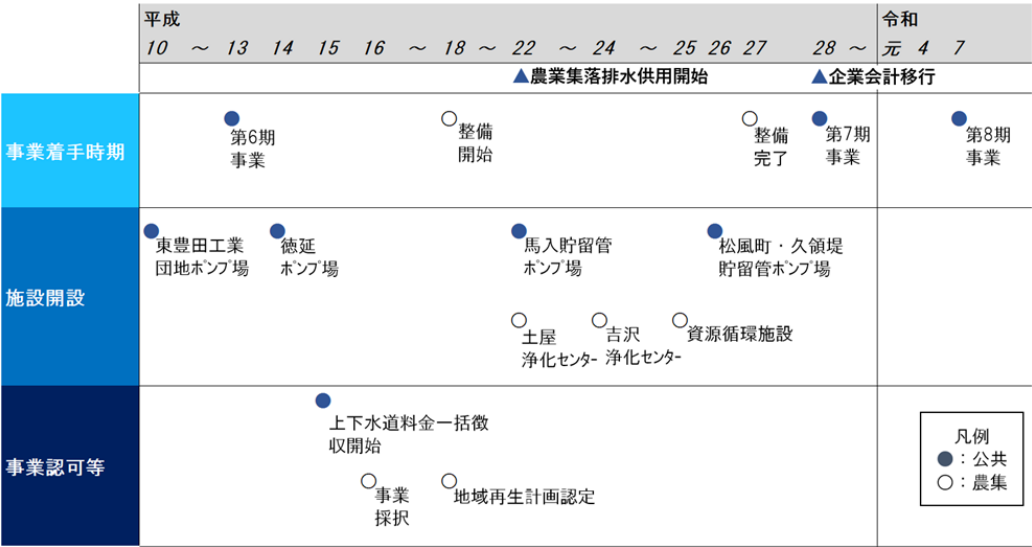
第2章 現状と課題

平塚市の下水道のあゆみ(p.10)

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、処理された水は隣接する河川に放流

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

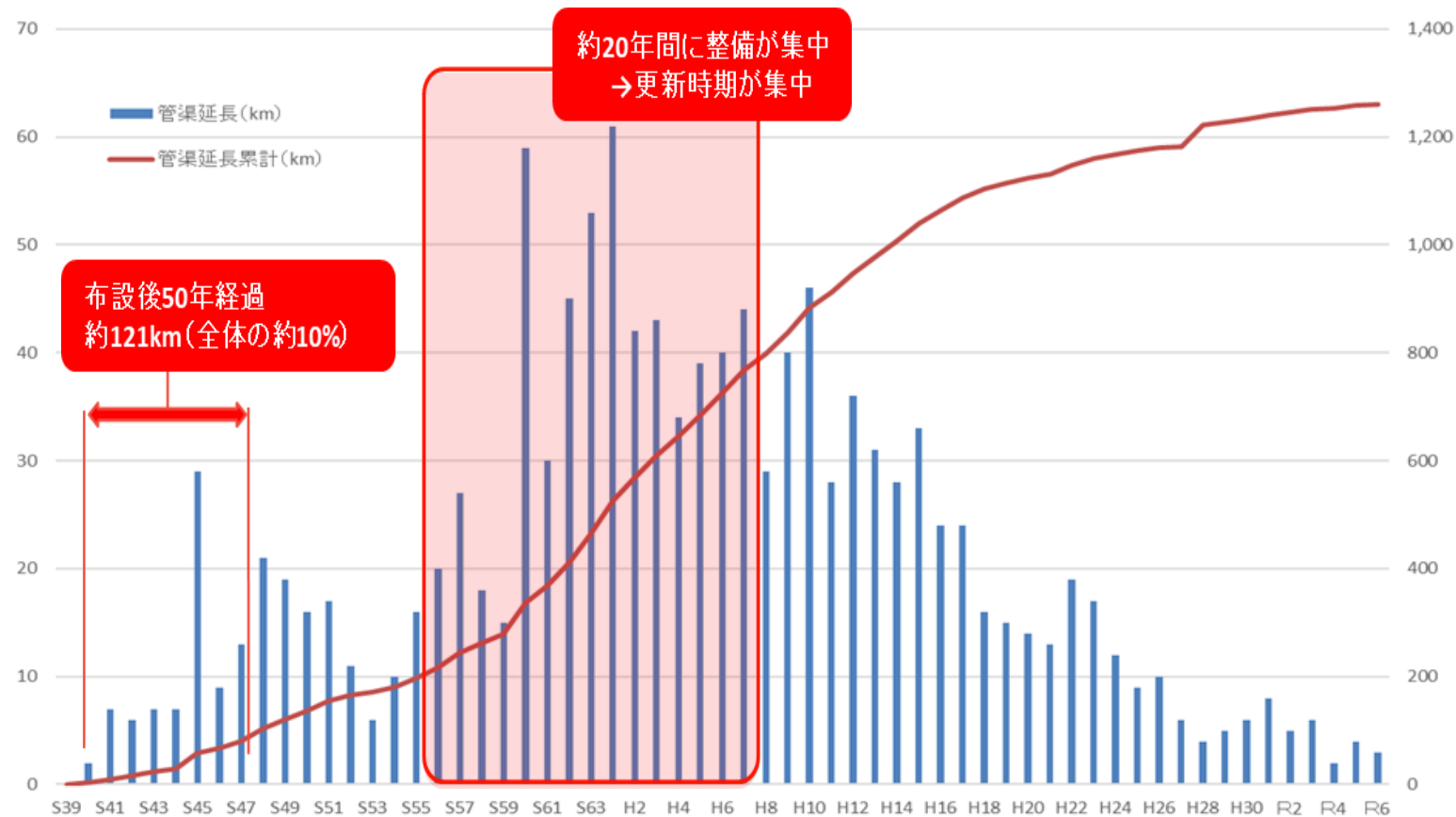


吉沢浄化センターと資源循環施設



土屋浄化センター

年度別 下水道施設整備状況 (p.11)

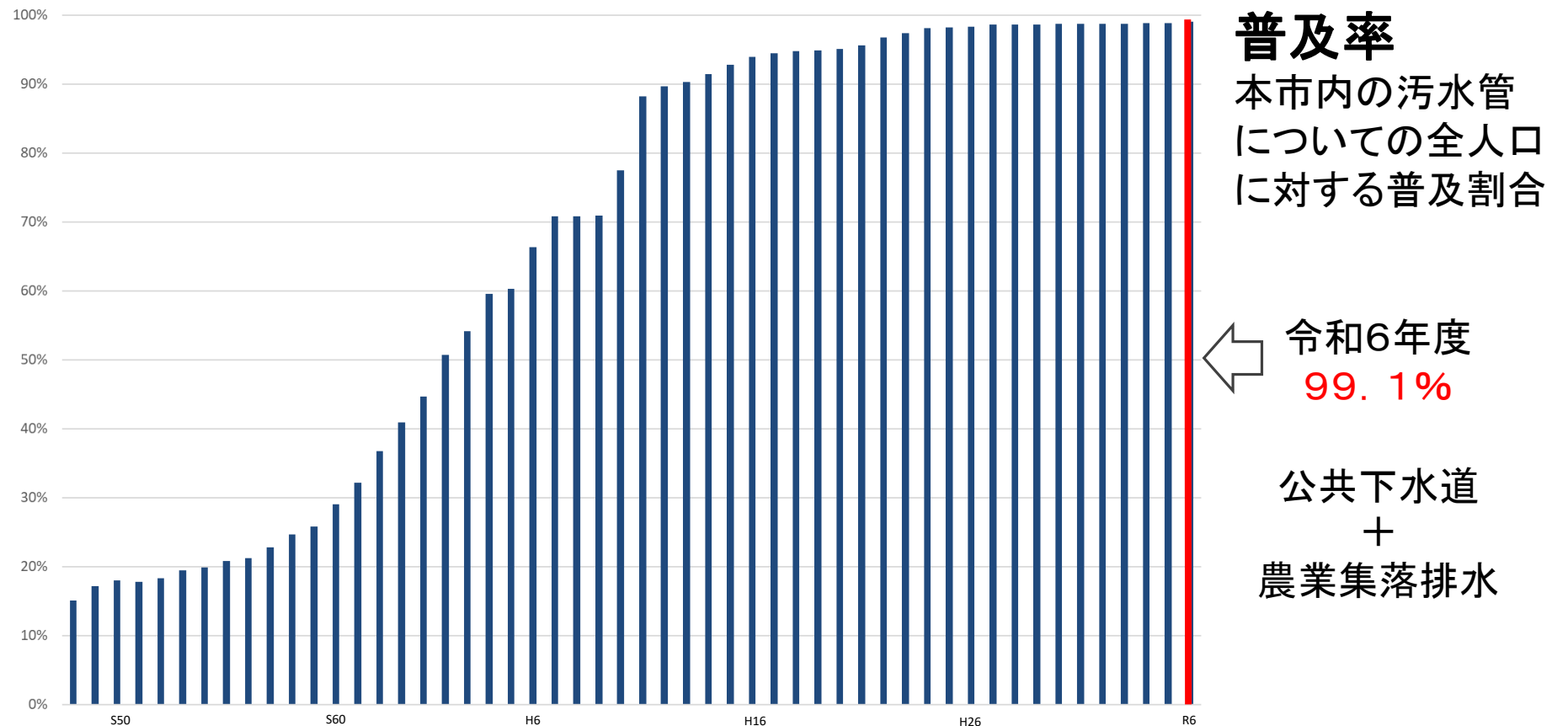


【課題】

改築更新需要の増大

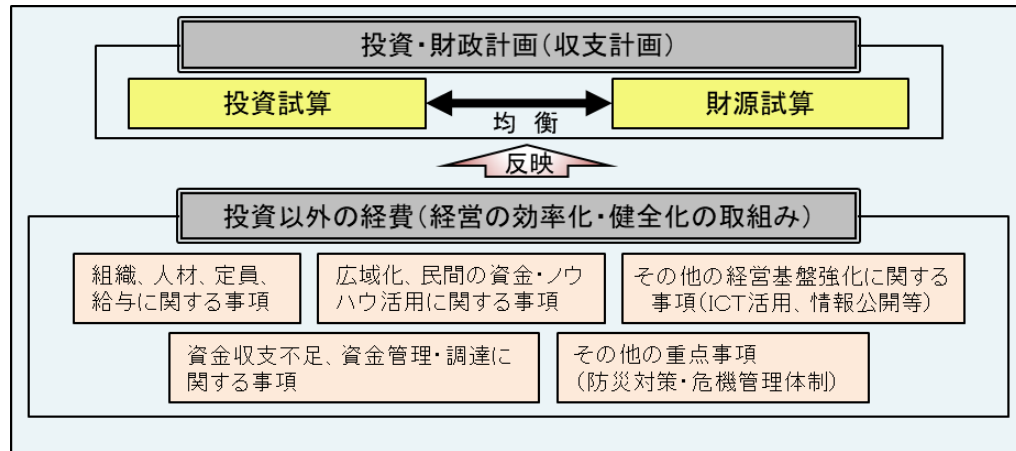
特に集中的に整備を進めた管路施設の更新時期が一定時期に集中すること

普及率の推移(p.11)



第2章 現状と課題

現状分析の手法と視点(p.12)



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">▶ 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

比較対象団体の選定

○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

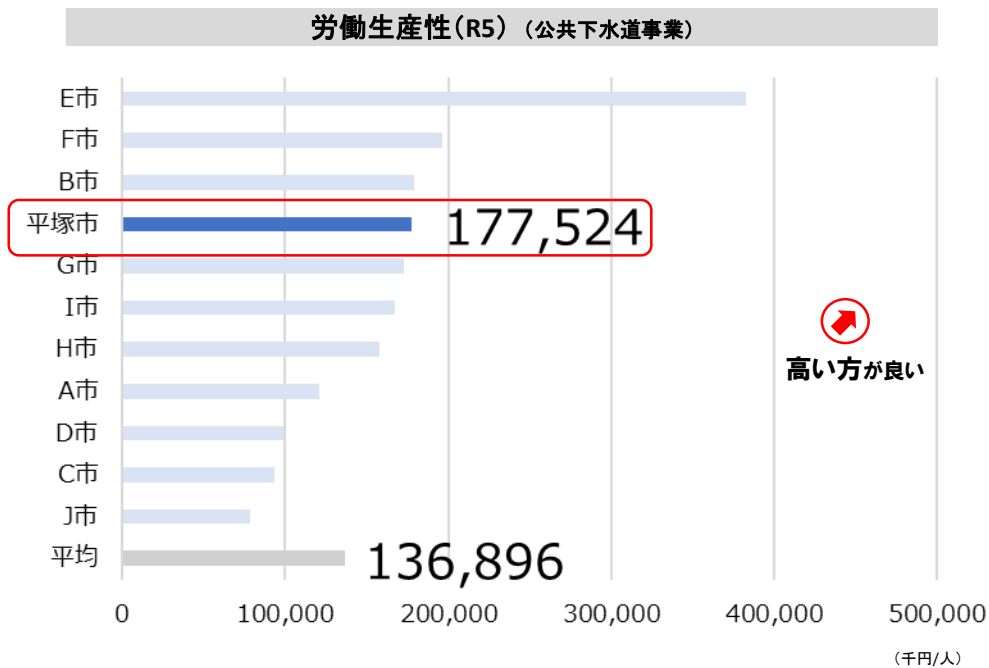
○流域下水道に接続 など



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

第2章 現状と課題

ヒト「組織・人材」現状分析と課題(p.13)



労働生産性

営業収益を損益勘定所属職員の人数で割った指標

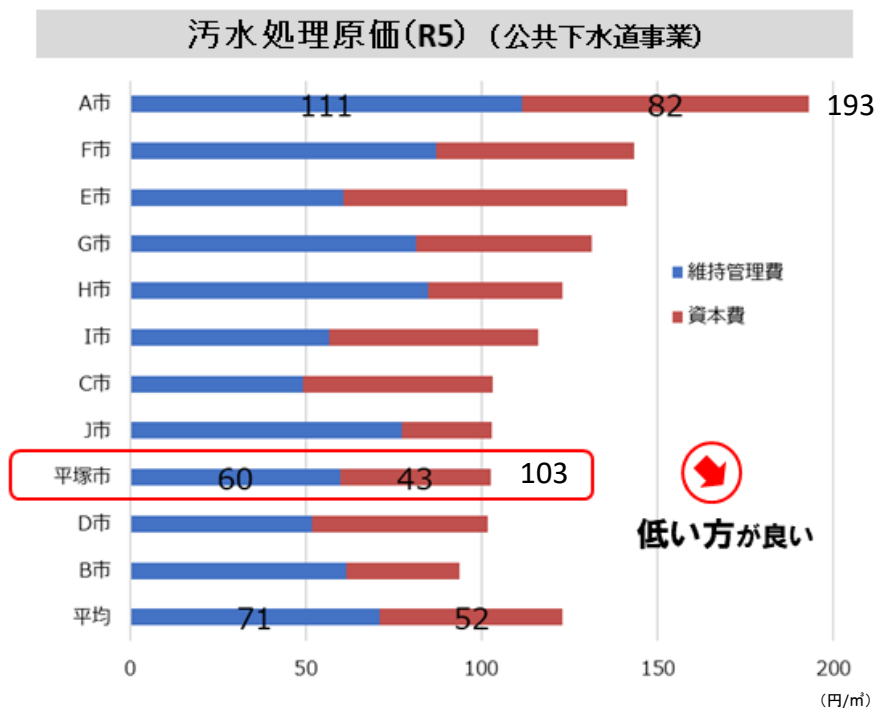
労働生産性の数値は、比較対象団体平均値より高く、現状の生産性は確保

【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

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.14)



汚水処理原価

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

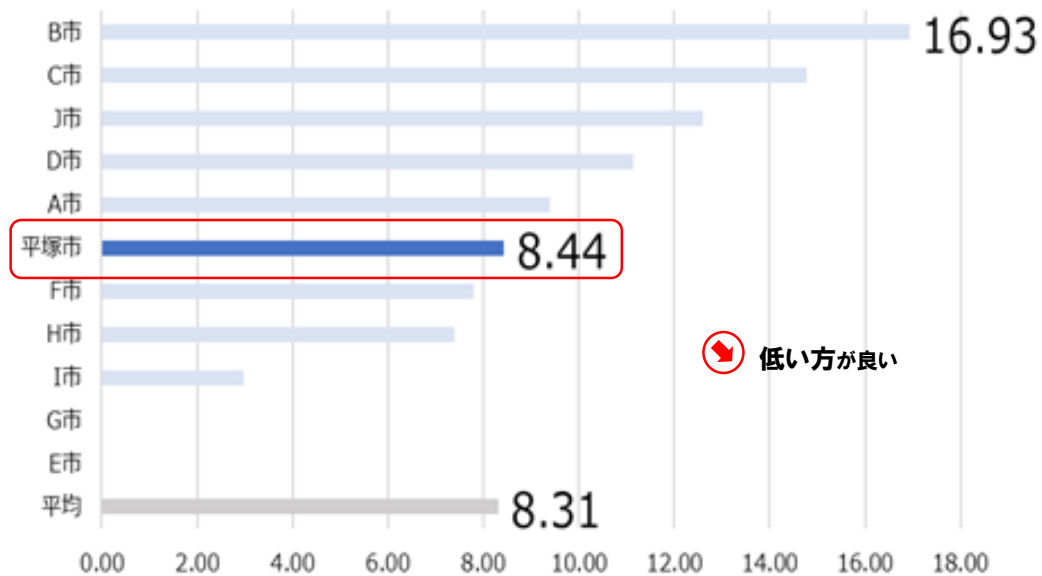
数値が低いほど、低コストで汚水処理が行われていることを示す

本市の汚水処理原価は、103円/㎡で比較対象団体平均を20円/㎡下回っており、**現在の汚水処理は低コストで行えている**

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.15)

管渠老朽化率(R5) (公共下水道事業)



管渠老朽化率

標準耐用年数を超えた管渠延長の割合

【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る

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.15)

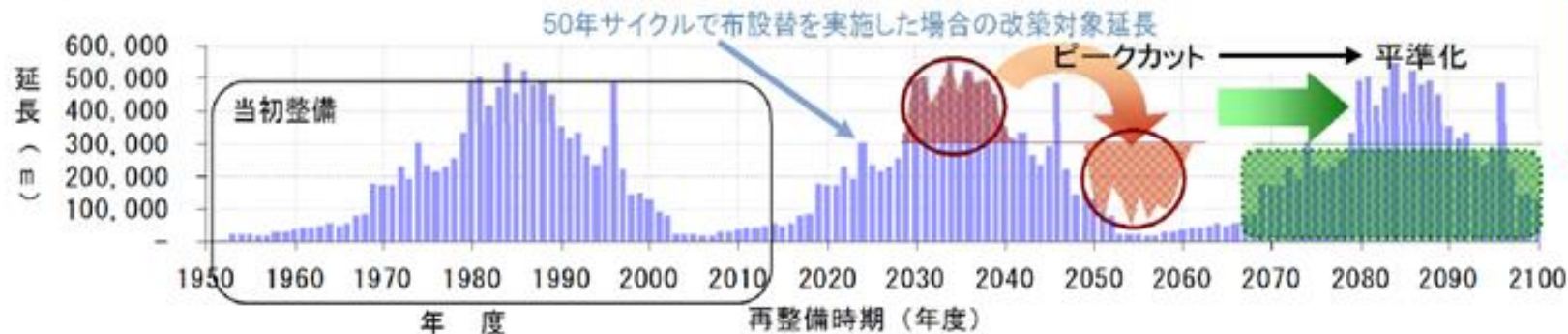
ストックマネジメント

- 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)

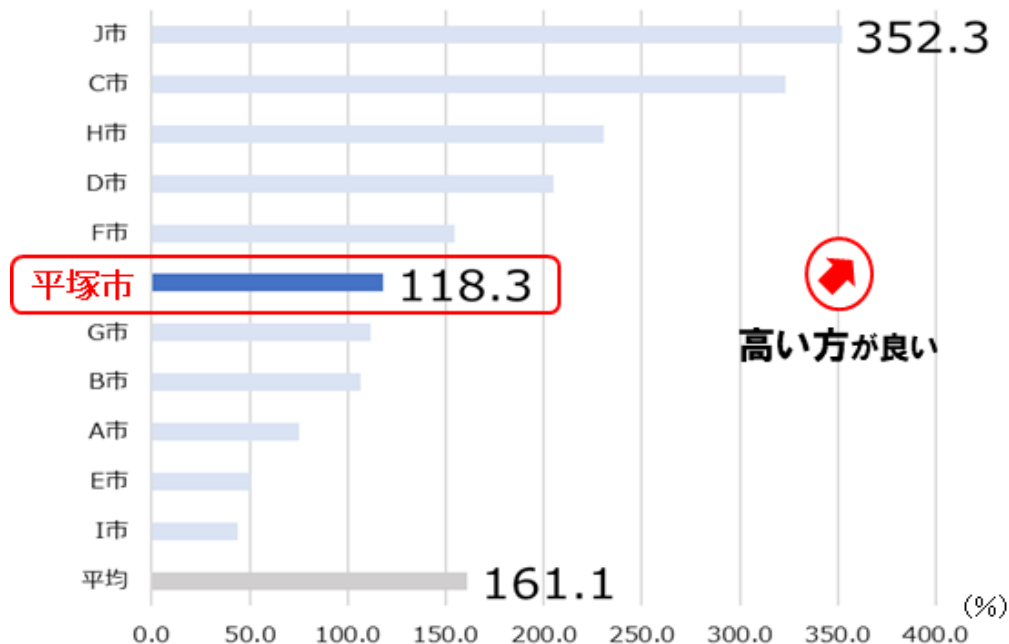


出典: 国土交通省

第2章 現状と課題

力ネ「財務」現状分析と課題(p.16)

流動比率(R5) (公共下水道事業)



流動比率

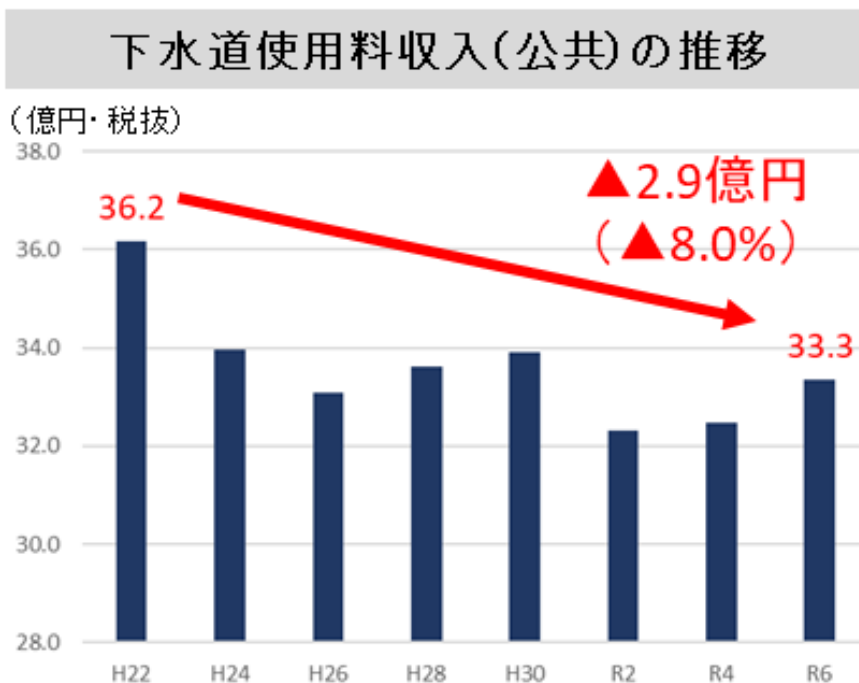
流動資産(現預金や未収金)を流動負債(1年以内償還予定の企業債や未払金)で割った比率

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す

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、類似団体との比較では低い数値

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.19)



下水道使用料収入(公共)の推移

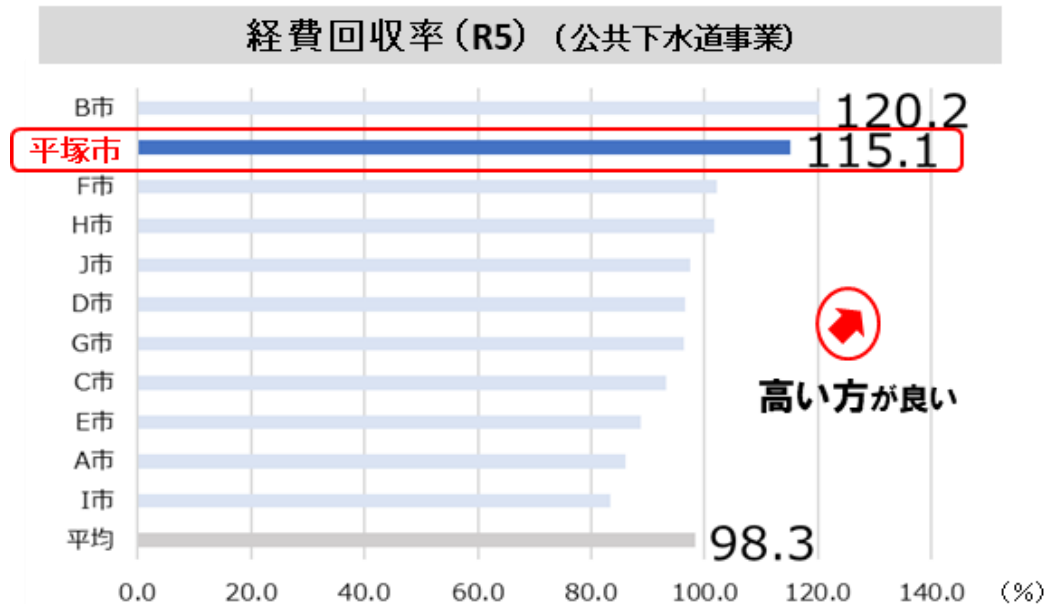
令和6年度の下水道使用料収入は33.3億円(税抜)で、平成22年度と比べて**2.9億円(8.0%)減少**

【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**

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.20)



経費回収率

下水道使用料を汚水処理費で割った比率

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

【課題】

収益に関する経営の健全性は保たれているが、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**

第2章 現状と課題

カネ「財務」現状分析と課題(p.20)

広域化・共同化

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る

民間活力の活用

ポンプ場等維持管理業務委託は、複数年契約などにより、業務の効率化を図っているが、その他の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の運営が図られるよう、民間活力の活用について検討していく必要がある

【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る

第2章 現状と課題

情報「広報」現状分析と課題(p.21)

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、さまざまな機会を通じて発信してきたが、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**

- ・ホームページへの掲載
- ・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

【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**

第3章 基本理念と基本方針

経営の基本理念と基本方針(p.25)

基本理念

**暮らしをささえ
次世代へつなげる下水道**

下水道が快適な生活を支え、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す

基本方針

基本理念を達成するため、3つの基本方針を定め、具体的な施策を実行する

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

“モノ”は市新下水道ビジョンで各個別計画により施策を推進することとしている

第3章 基本理念と基本方針

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

(p.27)

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

- ・技術力・経営力のある職員を育成するため、**研修機会の充実、技術継承**を円滑かつ安定的に進めるための**体制及び環境の構築**を目指す
- ・即戦力となる**人材の確保**に努めるとともに、**活気ある職場づくり**を目指す

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**、多様な人材の配置により、組織を活性化させ、**生産性を高める**
- ・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する

第3章 基本理念と基本方針

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

(p.28)

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る

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む
- ・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する

第3章 基本理念と基本方針

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

(p.28)

施策②-3 使用料の適正化

- ・費用の増加と今後の人口減少等による下水道使用料収入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る
- ・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する

施策②-4 広域化・共同化、民間活用の検討

- ・経営の効率化を目指し、県及び周辺自治体との**事務の共同化**や**民間活力の活用**の検討をしていく

第3章 基本理念と基本方針

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

(p.29)

施策③-1 情報発信の拡充

- ・SNSなどの広報媒体の活用とともに、既存の**広報媒体の見直し**により、市民の下水道に対する興味・関心を高める

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**を目指す

第4章 経営目標

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

(p.33)

	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 ↑231,000千円

- ・労働生産性は、令和12年度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

第4章 経営目標

基本方針①

ヒト

「組織・人材」

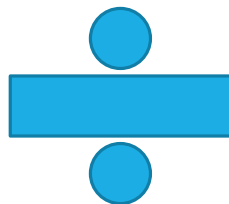
下水道事業を担う人材の育成と
効率的な業務環境づくり

(p.33)

労働生産性 目標値(令和12年度)を下方修正した理由

営業収益

下水道使用料は経営努力
だけでは増加できない



損益勘定職員数

下水道管路の延長増加などに伴い
維持管理などの業務が増加する見込み
⇒R6職員数で計上



計画期間後半(令和8年度から令和12年度)の試算で
営業収益が最も低い年度の数値を採用

第4章 経営目標

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

(p.34)

	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

↑75%以上

・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、令和12年度の目標値を上方修正

第4章 経営目標

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

(p.34)

	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
NEW SNS発信数	—	年6回	—	年6回
NEW 独自広報紙の 発行	—	年1回	—	年1回

・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

第4章 経営目標

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

(p.34)

実施事業の紹介

◎イベントの開催 下水道ふれあいまつり

- ・下水道への理解と関心を深めていただくため、下水処理場の施設を開放したまつり形式
- ・神奈川県と(公財)神奈川県下水道公社が共催、本市を含む相模川流域関連市町が協力して開催
- ・四之宮水再生センター(平塚市:相模川右岸処理場)と柳島水再生センター(茅ヶ崎市:相模川左岸処理場)で隔年開催
 - ▶令和6年10月19日(土)柳島水再生センターで開催
 - ▶令和7年10月25日(土)四之宮水再生センターで開催

◎SNSを活用した情報配信

- ・広報紙発行の案内
- ・補助金の案内(簡易止水板購入費、雨水貯留槽購入費)
- ・下水道運営審議会公募委員の募集案内 など

◎下水道広報紙「ひらつかの下水道」の発行

- ・下水道事業の取組を市民に広く周知するため、令和5年度から年1回発行(広報ひらつかと一緒に全世帯に配布)
- ・第1号(令和6年3月)の主な内容:下水道の仕組みや下水道経営の現状
- ・第2号(令和6年9月)の主な内容:市の浸水対策や家庭でできる浸水対策
- ・第3号は「下水道管の長寿命化対策」「下水道事業の経営状況」を主な内容に令和8年2月に発行予定



投資・財政計画の基本的な考え方(p.39)

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

(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し、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する

投資計画(10年間)(p.40)

前提条件

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、更なる整備を推進する
- ▶ 公共下水道の未普及地区(吉原地区)に污水管を布設し、公共下水道が利用できる環境を整備する

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る
- ▶ 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る
- ▶ 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る

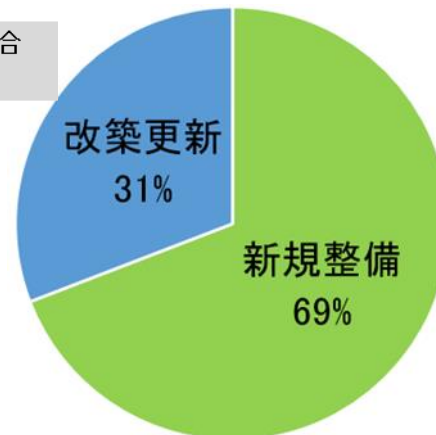
投資計画(10年間)(p.40)

投資規模

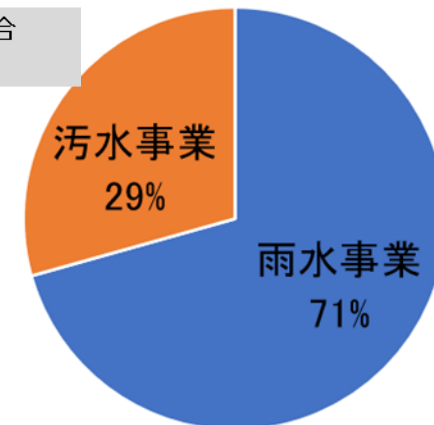
R3～R7	R8～R12	10年間 投資総額
113億円	219億円	332億円

浸水対策、耐震化、長寿命化等の費用の増加に伴い、10年間の投資総額は策定時と比べて24億円の増額見込

新規整備額・改築更新額の割合
(R8～R12の5年間)

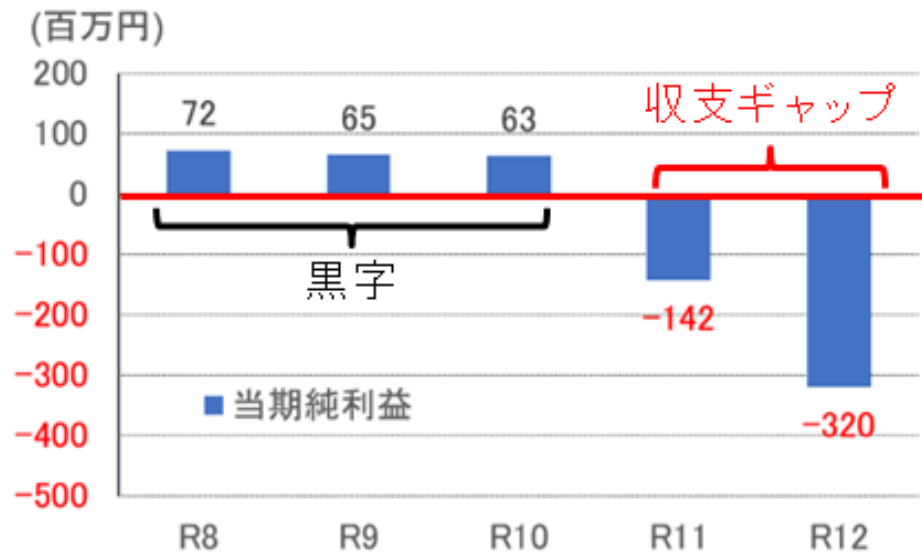


汚水事業・雨水事業の割合
(R8～R12の5年間)

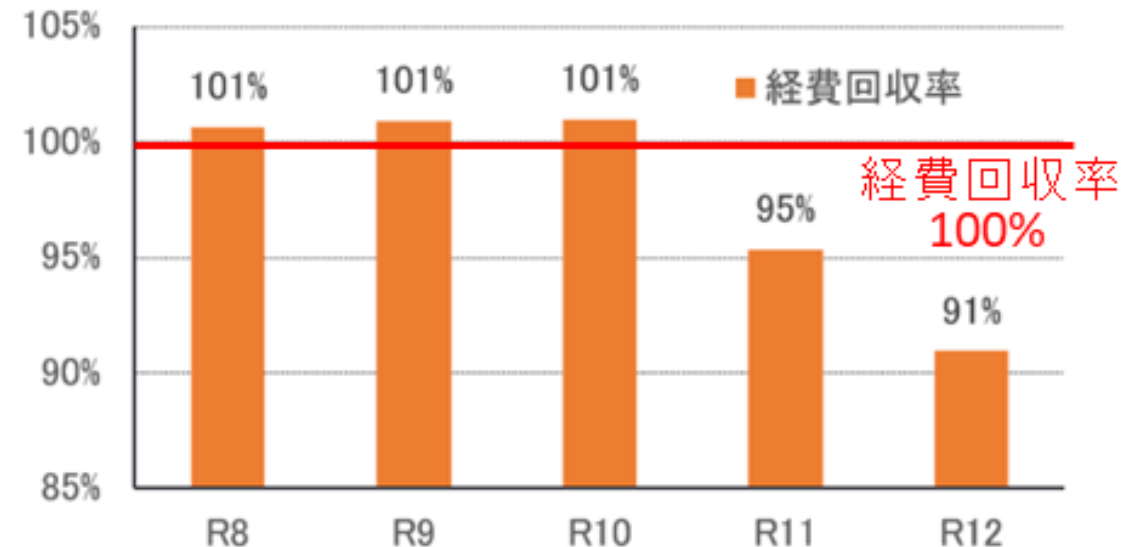


財政計画(10年間)(p.41)

当期純利益の将来予測



経費回収率の将来予測



- ・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する見通し
- ・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污水处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
- ・ギャップ解消に向け、適正な下水道使用料のあり方も含め、経営効率化と経営基盤強化に取り組む

財政計画(10年間)(p.41) R11収支ギャップの解消を図った場合

収益的収支の推移

(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)
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



計画期間中の黒字
建設改良のための積み立て1億円

収支ギャップの解消
を予定

財政計画(10年間)(p.42) R11収支ギャップの解消を図った場合

使用料収入・汚水処理費・経費回収率の推移(公共)

(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%

計画期間における経費回収率
100%以上

収支ギャップの解消
を予定

財政計画(10年間)(p.42)

一般会計からの繰り入れに関する考え方

- ・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
- ・農業集落排水事業では、繰入総額の大半を赤字補てんとなる基準外の繰り入れが占める

経費回収率（農業集落排水事業）

(単位：%)

令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
30.02	27.31	21.57	26.08	21.75

- ・今後、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

財政計画(10年間)(p.43) R11収支ギャップの解消を図った場合

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

令和3～7年度 70%以上
令和8～12年度 100%以上

中長期的な投資・財政の予測(p.44)

- ・本市公共下水道事業は、昭和60年～平成15年頃の約20年間に集中的に整備
- ・下水道施設の老朽化対策に基づく更新整備については、**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
- ・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き、より**厳しい経営環境が予測**される
- ・施設の老朽化対策の更新投資財源は、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**される



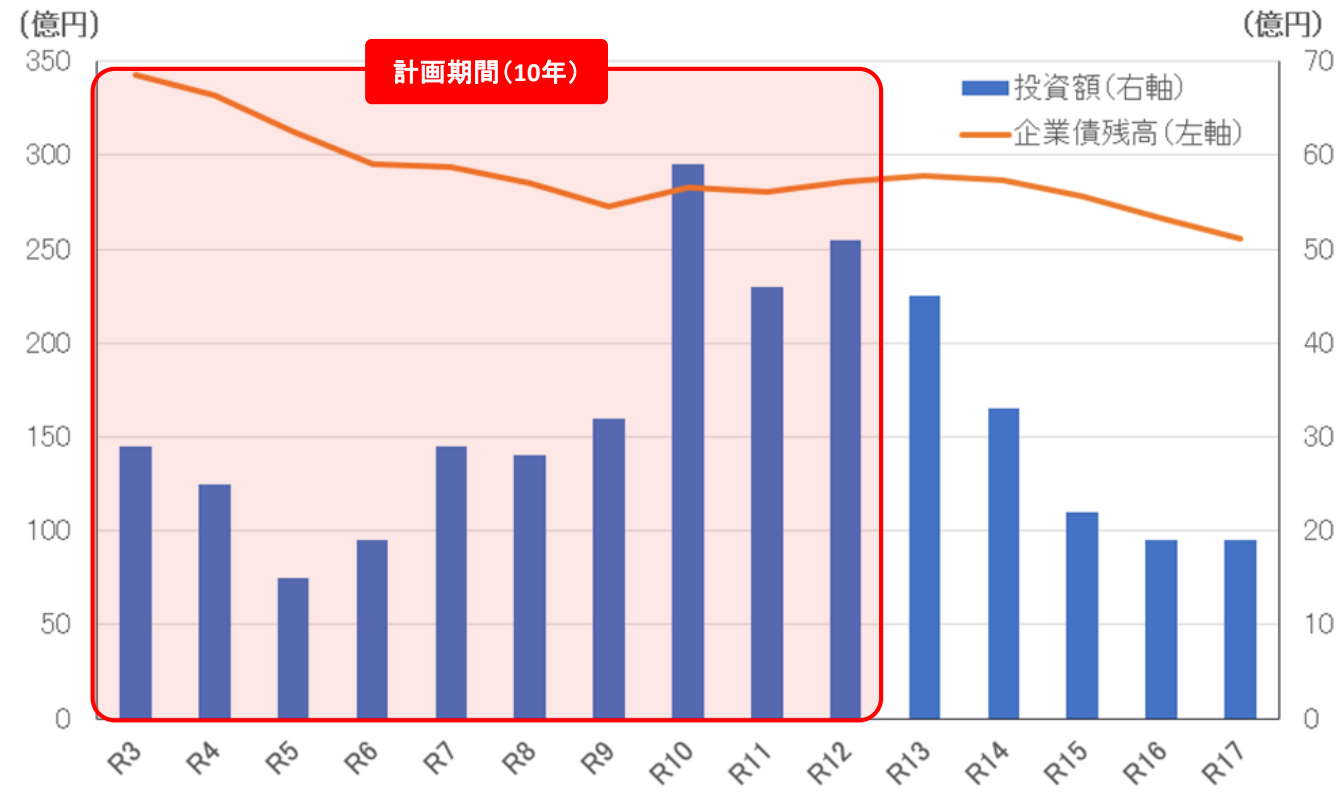
経営戦略の施策や取組に位置付けたコスト縮減、業務のスリム化や発注方法の見直し等を確実に実施することで**経営の効率化を進めながら、収支ギャップを解消**し資金ショート回避を図る

第5章 投資・財政計画

中長期的な投資・財政の予測(p.44)

R11収支ギャップの解消を図った場合

投資額・企業債残高 推計

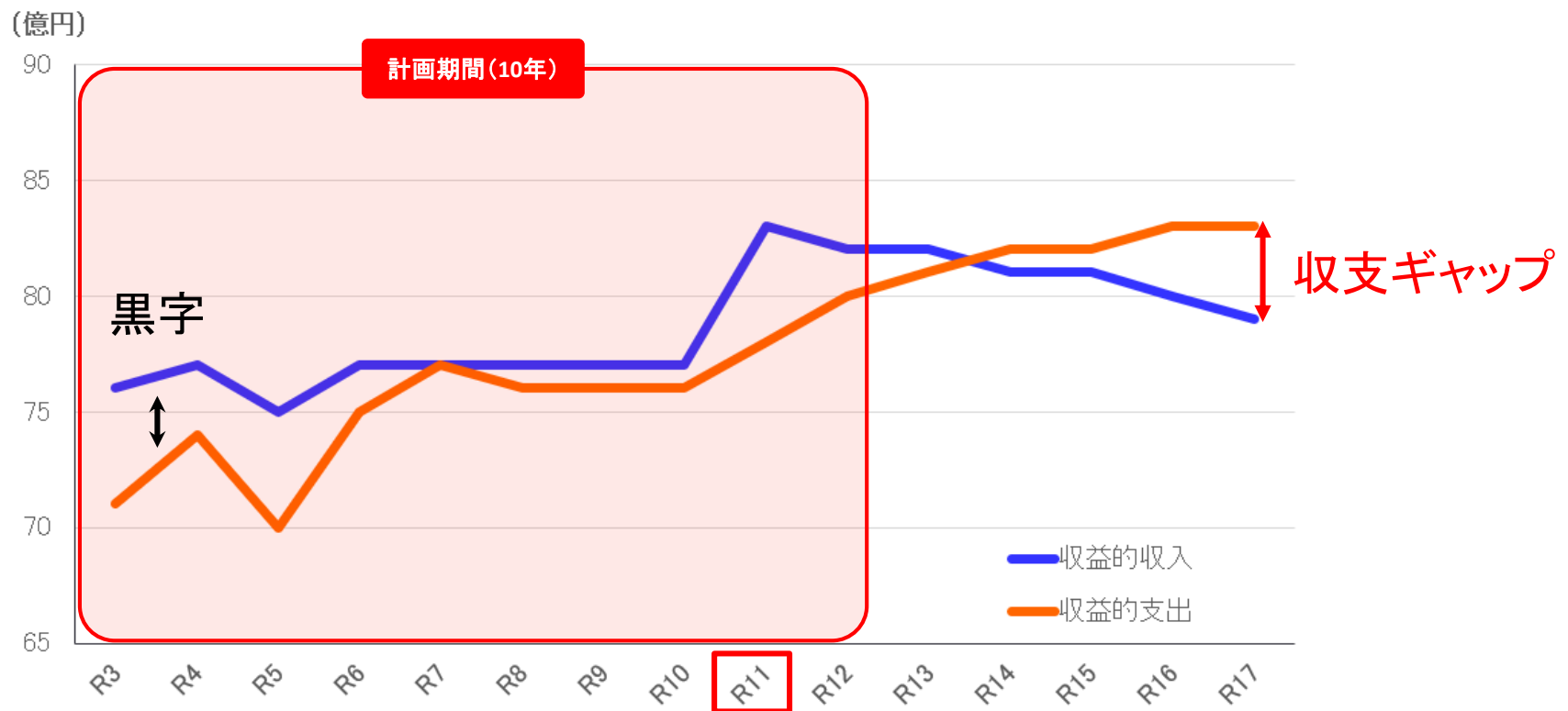


一部個別計画の後継計画で予定する事業は、上記グラフに反映していないため、今後、投資額や企業債残高が変動する場合があります。

中長期的な投資・財政の予測(p.45)

R11収支ギャップの解消を図った場合

収益的収支 見通し

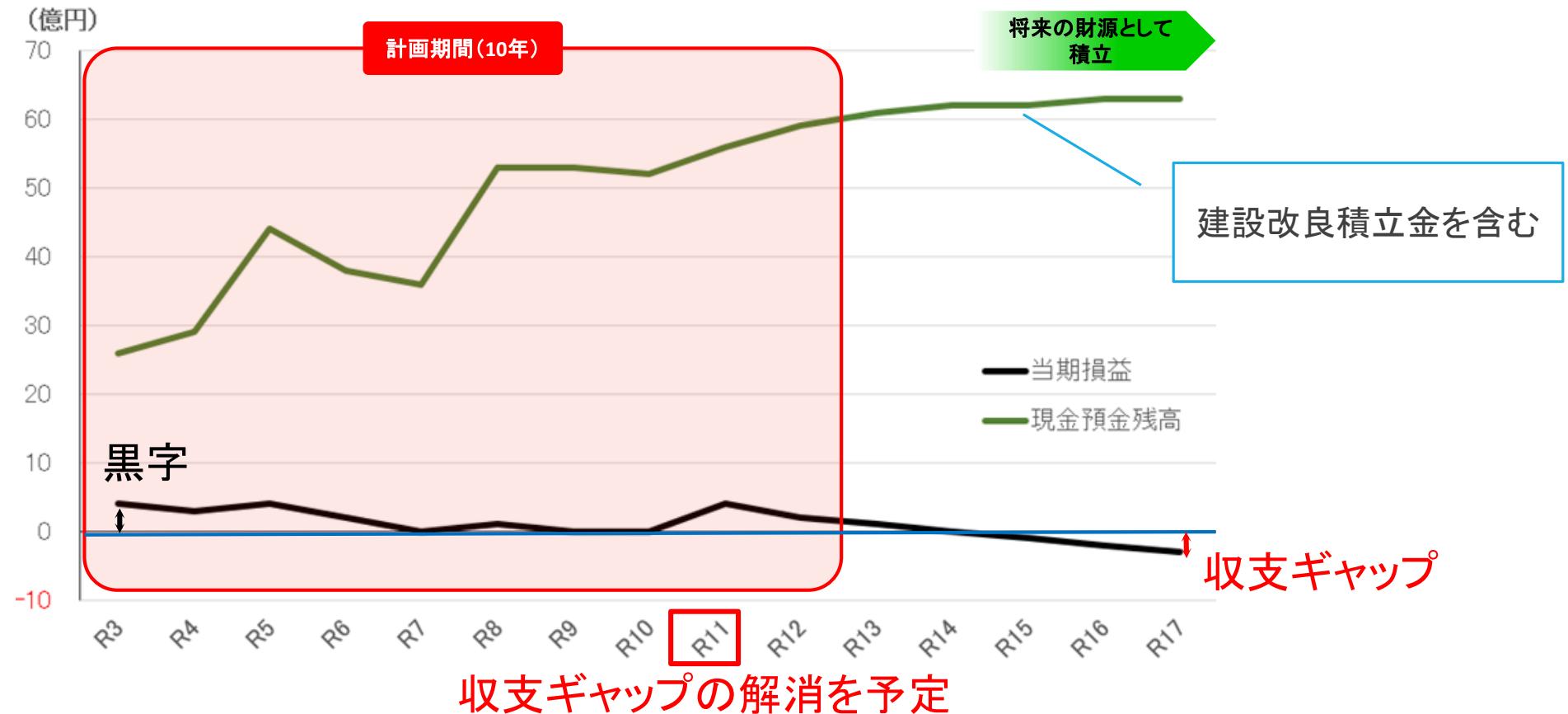


収支ギャップの解消を予定

中長期的な投資・財政の予測(p.45)

R11収支ギャップの解消を図った場合

当期損益・現金預金残高 見通し



第5章 投資・財政計画

中長期的な投資・財政の予測(p.46)

■収益的収支(税抜) 単位:千円		計画期間										参考				
年 度																
区 分		R3年度 決算	R4年度 決算	R5年度 決算	R6年度 決算	R7年度 決算	R8年度 計画	R9年度 計画	R10年度 計画	R11年度 計画	R12年度 計画	R13年度 計画	R14年度 計画	R15年度 計画	R16年度 計画	R17年度 計画
収益的 収入	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	5,150,194	5,726,436	5,750,178	5,865,787	5,880,821	5,926,676	5,926,344	5,922,521
	(1)下水道使用料	3,282,221	3,269,972	3,366,563	3,356,483	3,357,125	3,346,097	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	1,648,420	1,434,172	1,668,580	1,744,326	1,778,190	1,787,295	1,809,497	1,763,977	1,801,326	1,932,934	1,963,967	2,025,822	2,041,489	2,053,665
	(3)受託工事収益	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
	(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
	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	2,602,105	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	2,921	2,921	2,415	2,357	2,284	2,179	2,092	2,035
	(2)他会計負担金等	755,839	767,924	696,780	672,796	643,348	537,631	567,429	582,128	437,720	384,745	335,601	283,488	234,027	181,219	171,618
	(3)長期前受金戻入	2,080,654	2,049,312	2,054,516	2,035,930	2,024,385	2,029,700	2,018,527	2,016,710	2,026,934	2,028,470	2,019,861	1,999,847	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
収益的 支出	収入計	7,591,428	7,750,950	7,567,757	7,756,603	7,782,379	7,711,034	7,727,990	7,752,299	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	7,098,655	7,081,001	7,224,612	7,470,969	7,528,248	7,590,179	7,630,392	7,669,699
	(1)管渠費	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
	(2)ポンプ場費	409,940	560,026	476,904	678,697	682,819	610,305	612,179	605,080	520,396	523,228	685,805	689,933	700,634	718,110	728,807
	(3)処理場費	50,607	70,908	53,464	70,680	77,956	80,813	82,077	83,368	84,686	86,019	87,381	88,772	90,192	91,642	93,127
	(4)流域下水道管理費	1,040,134	1,222,315	1,079,865	1,260,179	1,358,735	1,279,269	1,289,374	1,295,150	1,302,727	1,385,455	1,413,164	1,441,427	1,470,255	1,499,661	1,529,654
	(5)普及指導費	1,519	10,290	8,303	9,676	15,218	15,522	15,833	16,149	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
	(7)経係費	200,070	203,839	205,805	260,700	265,398	270,706	276,120	281,643	287,276	293,021	298,882	304,859	310,956	317,176	323,519
	(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	4,239,013	4,275,796	4,310,815	4,343,492	4,344,607	4,336,947	4,297,689	4,263,547
資本的 収入	(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
	2. 営業外費用	669,357	611,455	535,294	505,289	477,850	614,684	609,503	596,134	627,890	635,187	657,268	675,211	681,982	674,578	663,117
	(1)支払利息及び企業債取戻諸費	629,282	548,622	494,306	443,302	441,617	554,234	540,864	572,621	579,917	601,999	619,941	626,712	619,309	607,848	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
	支出計	7,108,011	7,434,969	7,091,801	7,527,086	7,744,566	7,645,381	7,668,575	7,694,789	7,708,891	7,859,798	8,128,237	8,203,459	8,272,161	8,304,971	8,332,816
	経常損益	483,417	315,982	475,956	229,517	37,814	65,653	59,415	57,511	485,466	306,213	94,981	△ 37,983	△ 166,474	△ 286,080	△ 374,602
	特別利益	10,774	17,567	12,763	9,443	7,608	6,639	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
	当年度純利益(又は純損失)	9,360	4,584	12,536	9,083	5,841	6,639	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	63,338	490,999	310,998	100,000	△ 32,899	△ 162,549	△ 282,826	△ 372,031
■資本的収支 単位:千円		計画期間										参考				
年 度																
区 分		R3年度 決算	R4年度 決算	R5年度 決算	R6年度 決算	R7年度 決算	R8年度 計画	R9年度 計画	R10年度 計画	R11年度 計画	R12年度 計画	R13年度 計画	R14年度 計画	R15年度 計画	R16年度 計画	R17年度 計画
資本的 収入	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
	3. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 受益者負担金	46,177	9,962	75,706	10,486	22,503	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 他会計支出金	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
	計	3,991,838	3,428,182	2,023,687	2,155,466	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	2,509,515	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	3,570,683	2,411,307	2,180,043	2,108,582
資本的 支出	(改築更新分)	1,086,996	125,915	138,555	1,091,332	1,879,332	1,165,991	1,019,991	1,683,000	814,938	1,129,909	1,289,951	1,175,000	1,236,981	965,000	803,748
	(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
	(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	0	0	0	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	4,857,274	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
	補填	161,713	153,074	89,142	122,441	262,703	256,065	290,966	522,469	407,598	453,774	403,654	299,995	198,722	177,225	170,072
	2. 減価償却金	278,580	389,808	220,566	388,492	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 損益勘定留保資金	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

中長期的な投資・財政の予測(p.47)

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)
		千円	千円	千円	千円
使	用 料 (X)	3,333,970	3,552,262		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)
		千円	千円	千円	千円
管	修 繕 費	65,498	125,043	74,776	50,267
	材 料 費	3,013	2,977	1,780	1,197
	委 託 料	168,000	252,689	151,108	101,581
	そ の 他	6,006	10,744	6,425	4,319
小	計	242,517	391,453	234,089	157,364
ポ	動 力 費	45,449	45,277	22,812	22,466
	修 繕 費	272,355	134,134	67,580	66,554
	材 料 費	115	251	126	125
	委 託 料	335,268	368,964	185,892	183,072
小	計	678,697	574,238	289,313	284,924
一	人 給 料	102,848	116,760	51,907	64,853
	件 諸 手 当	67,750	80,976	35,999	44,977
	費 福 利 費	32,301	38,716	17,212	21,505
	管 流域下水道管理運営費負担金	1,260,179	1,310,395	60,802	1,249,593
理	委 託 料	28,181	6,842	3,042	3,800
	そ の 他	23,921	30,745	13,668	17,077
小	計	1,515,181	1,584,434	182,629	1,401,805
資	支 払 利 息	416,246	539,898	314,270	225,628
	減 価 償 却 費	4,203,710	4,138,186	2,810,627	1,327,558
	企 業 債 取 扱 諸 費	251,188	252,408	252,408	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

※ 投資・財政計画(A)欄は計算期間内における平均値を記載

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

推進体制(p.51)

- ・ 経営戦略の着実な推進に向けて、組織内で進行管理や経営状況の分析を行う

- ・ 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

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

- ・ 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る

平塚市下水道運営審議会

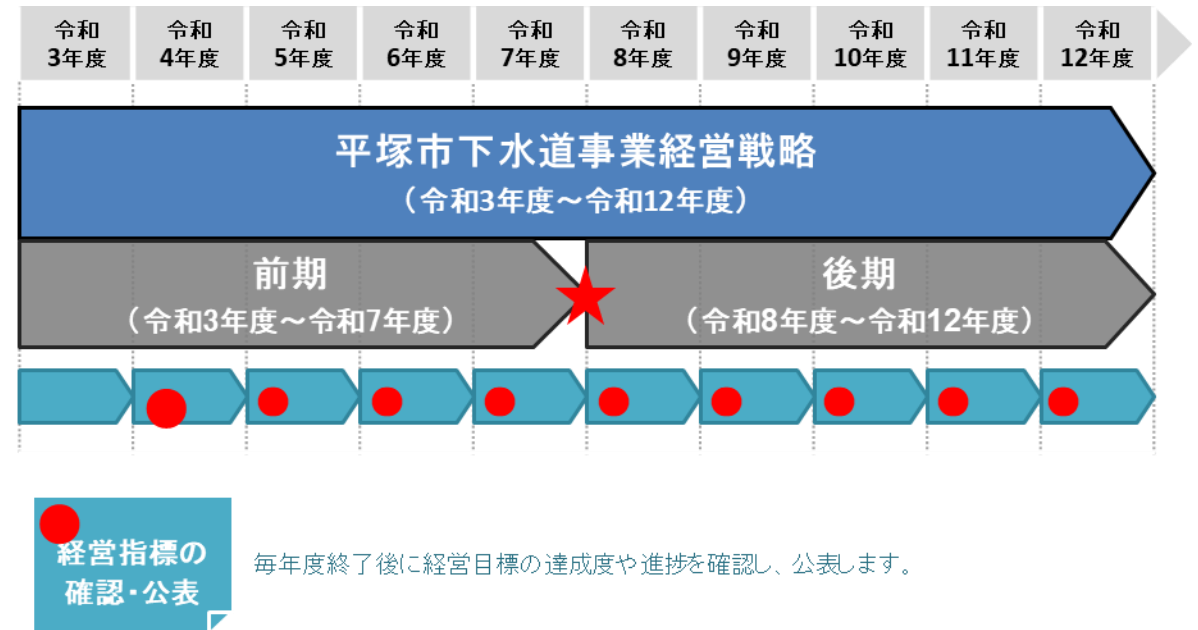
- ▶ 委員：外部有識者等11名
- ▶ 開催頻度：年3回程度

推進体制(p.52)

単年度ごとの進捗管理・現状分析



計画期間における経営戦略の見直し



パブリックコメントについて

パブリックコメント

- ・意見の募集期間 令和7年12月5日(金)から令和8年1月5日(月)まで
- ・募集内容の周知 広報ひらつか(令和7年12月第1金曜日号)
- ・資料の閲覧方法 市役所、各公民館、各図書館、駅前市民窓口センター、市民活動センター
四之宮ふれあいセンター
- ・意見の提出方法 直接持参、郵送、ファックス、電子メール、電子申請システム
- ・意見への回答 個別回答は行わず一括回答、公表

改定・公表

令和8年3月下旬

ご清聴ありがとうございました