

# 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 1 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)

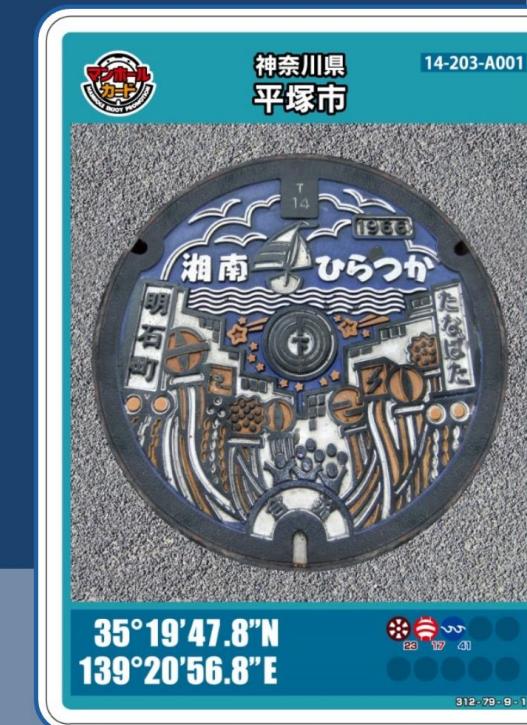
R8.3改定

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

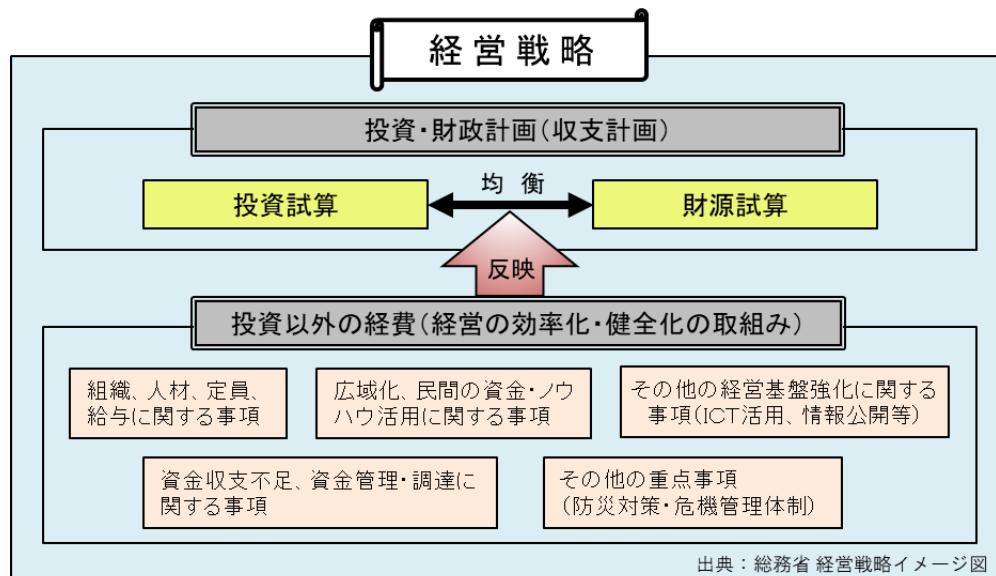


# 目次

---

- 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

# 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)

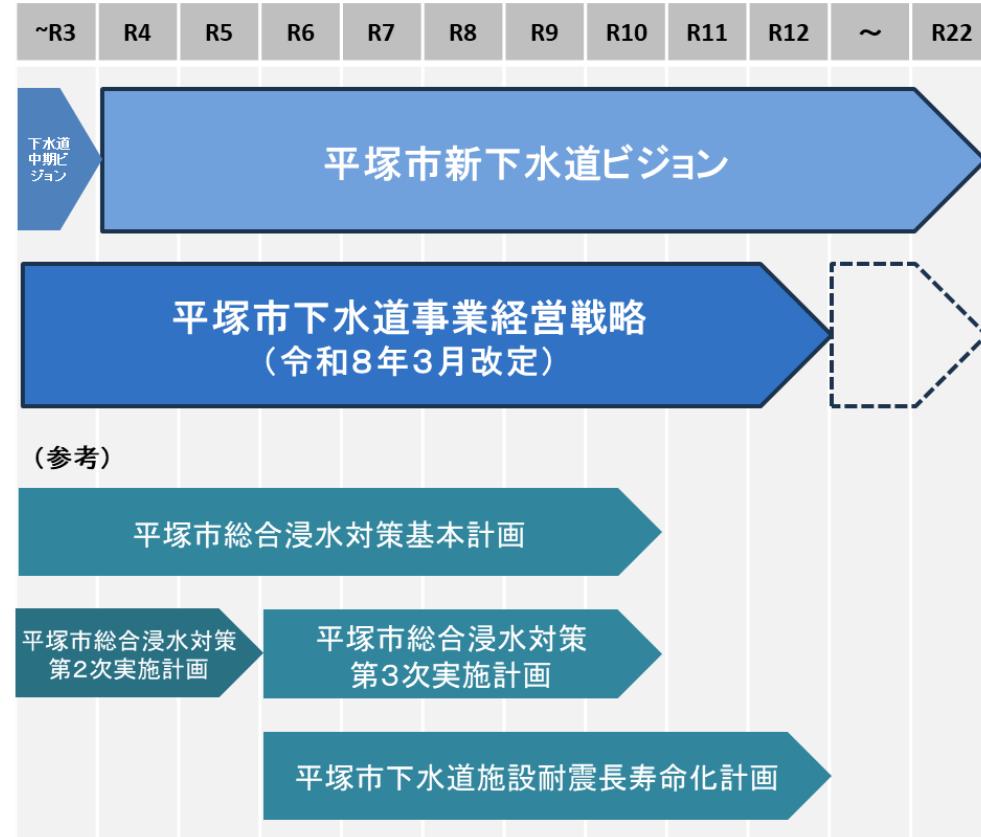
### 対象事業

公共下水道事業

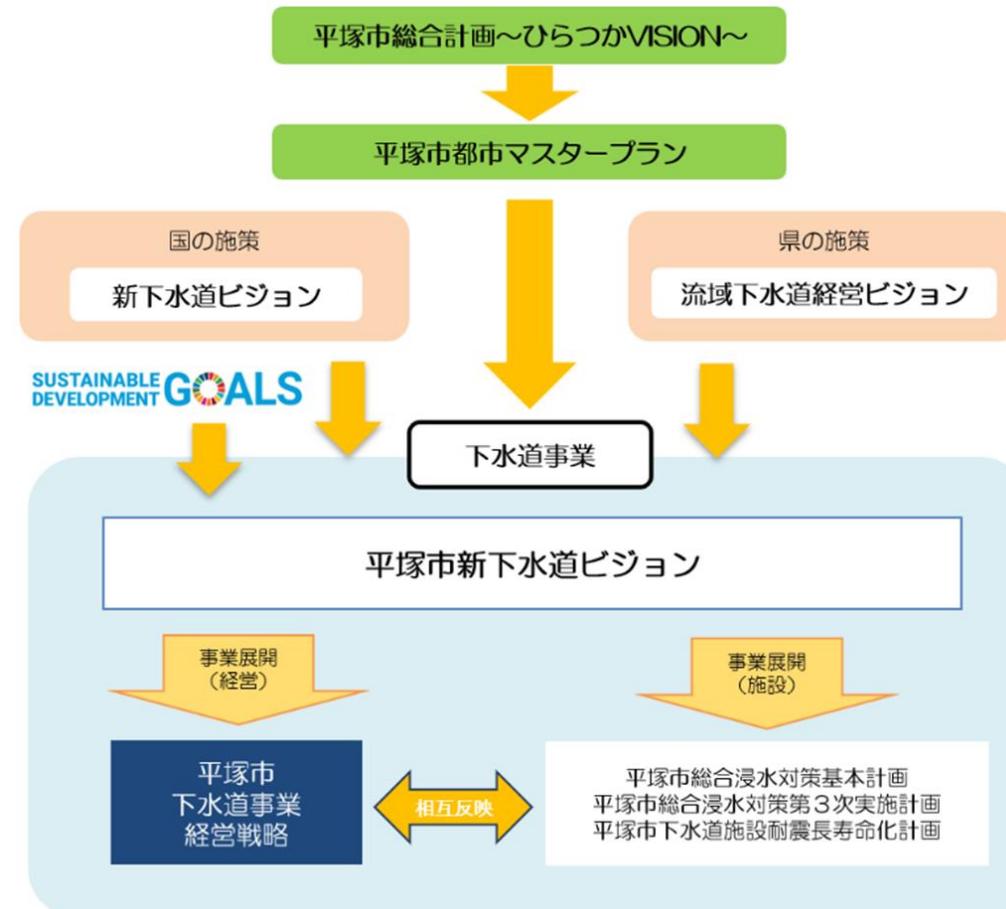
農業集落排水事業

### 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

昭和 39 ~ 47 48 ~ 53 ~ 56 ~ 59 ~ 62 ~						平成 元 2 ~ 5 ~ 8 ~
▲公共下水道供用開始						
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 桜が丘ポンプ場 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				

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」

		平成 10 ~ 13 14 15 16 ~ 18 ~ 22 ~ 24 ~ 25 26 27 28 ~ 令和 元 4 7											
		▲農業集落排水供用開始										▲企業会計移行	
事業着手時期	施設開設	● 第6期事業 ○ 整備開始 ○ 整備完了 ● 第7期事業 ● 第8期事業											
		● 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 ● 松風町・久領堤貯留管ポンプ場 ○ 土屋 ○ 吉沢 ○ 資源循環施設 浄化センター- 浄化センター-											
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

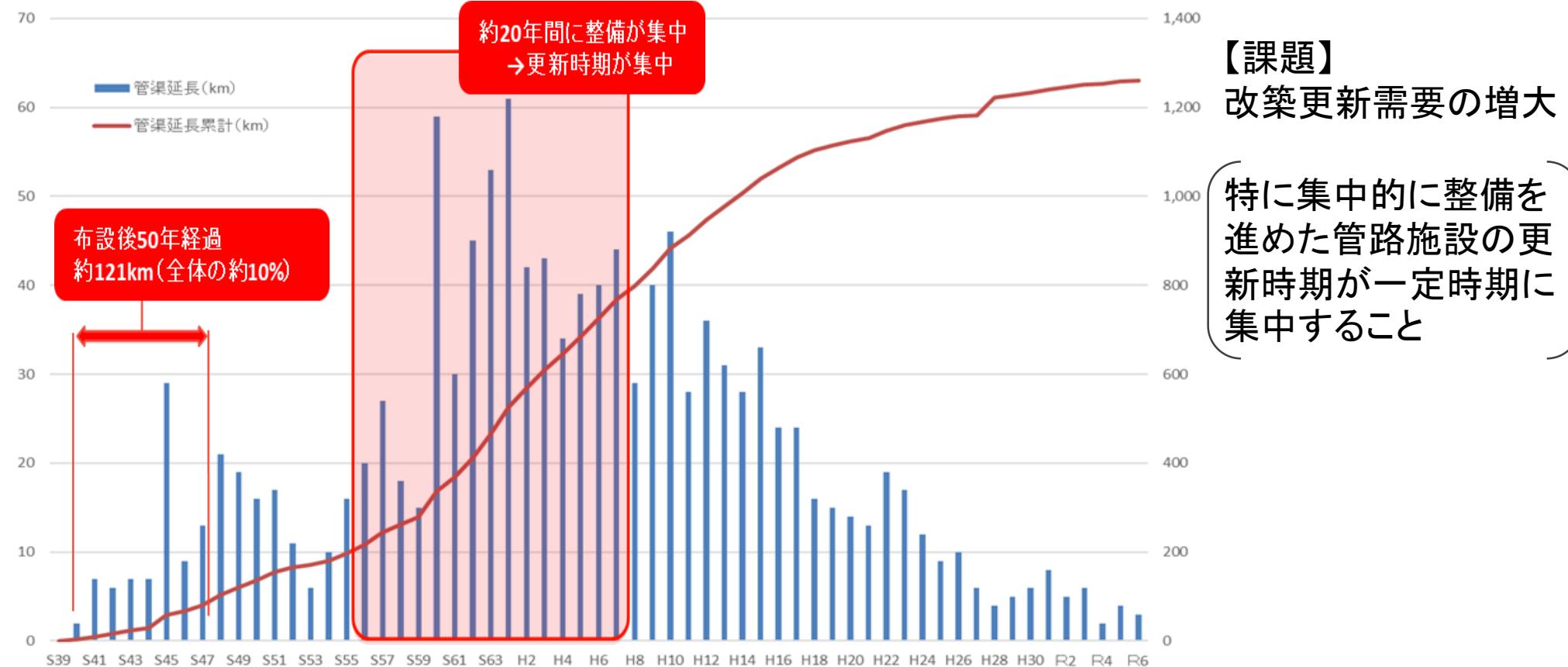


吉沢浄化センターと資源循環施設

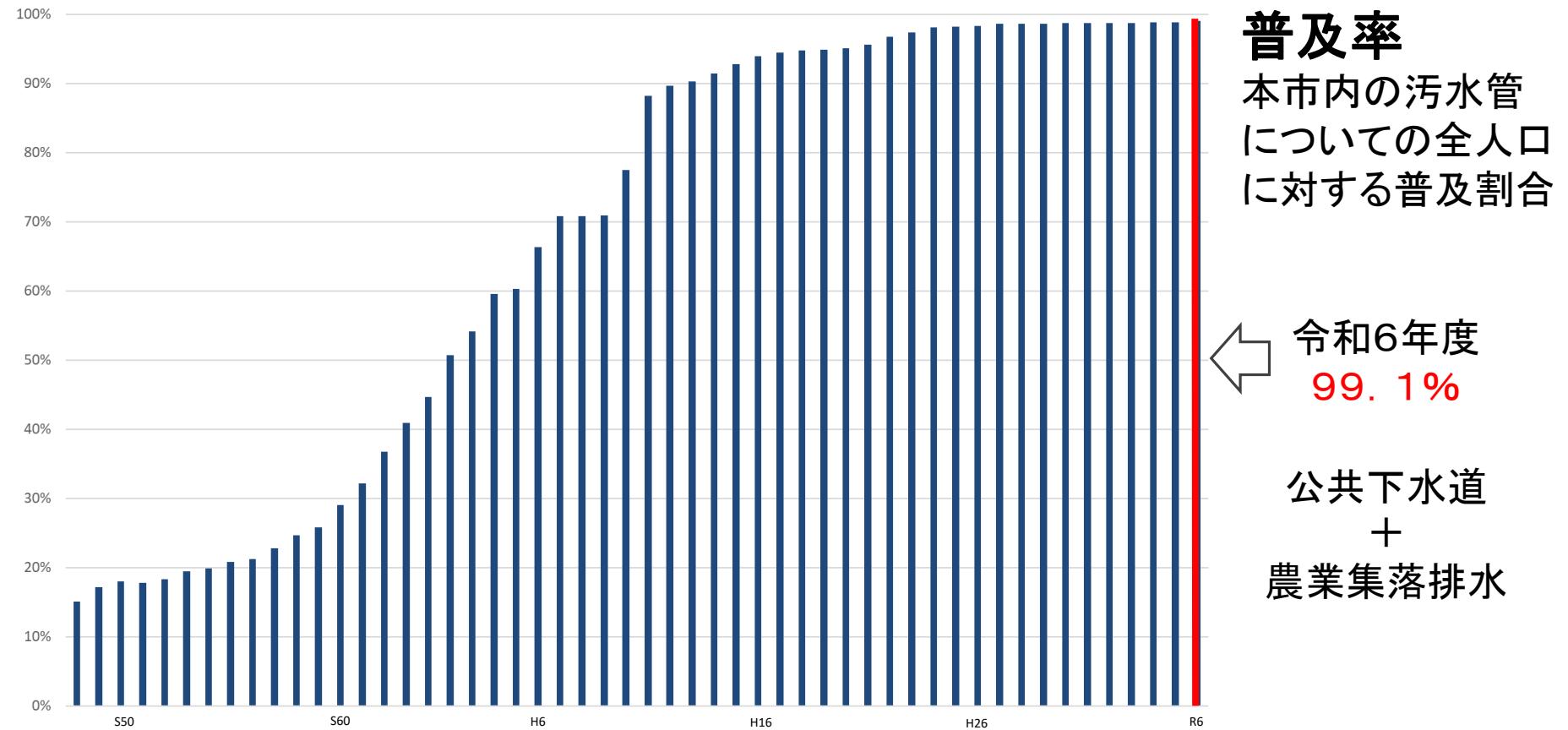


土屋浄化センター

# 年度別 下水道施設整備状況(p.11)

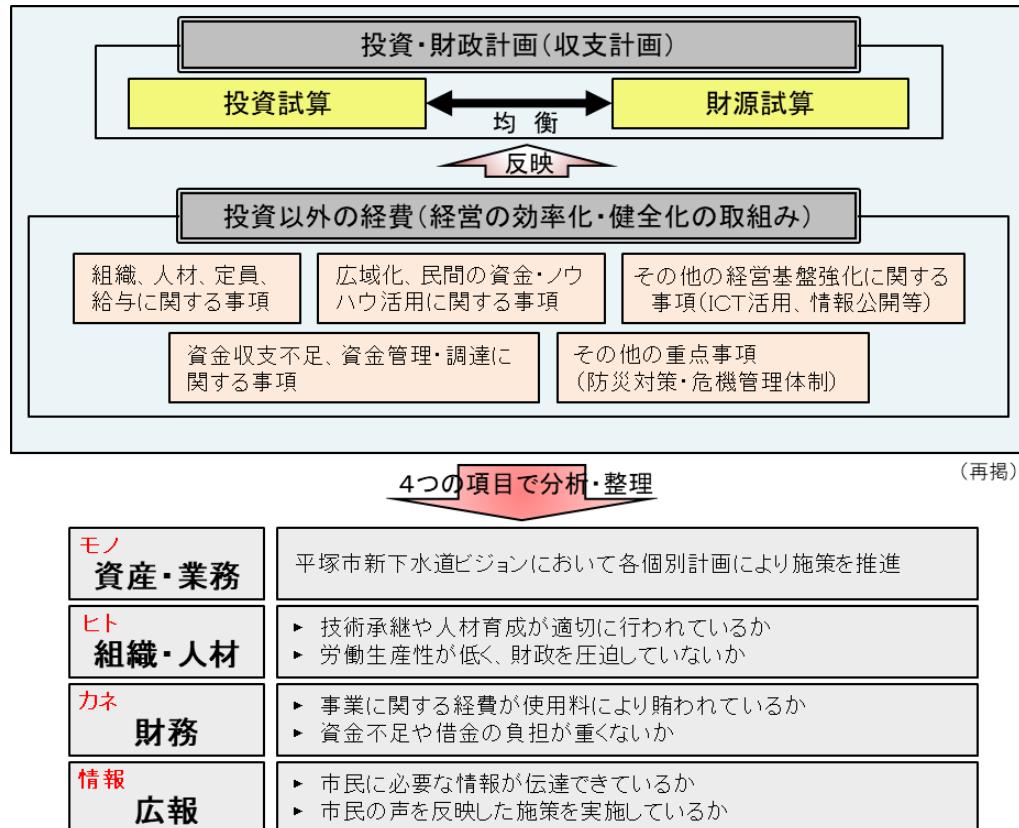


# 普及率の推移(p.11)



## 第2章 現状と課題

# 現状分析の手法と視点(p.12)



## 比較対象団体の選定

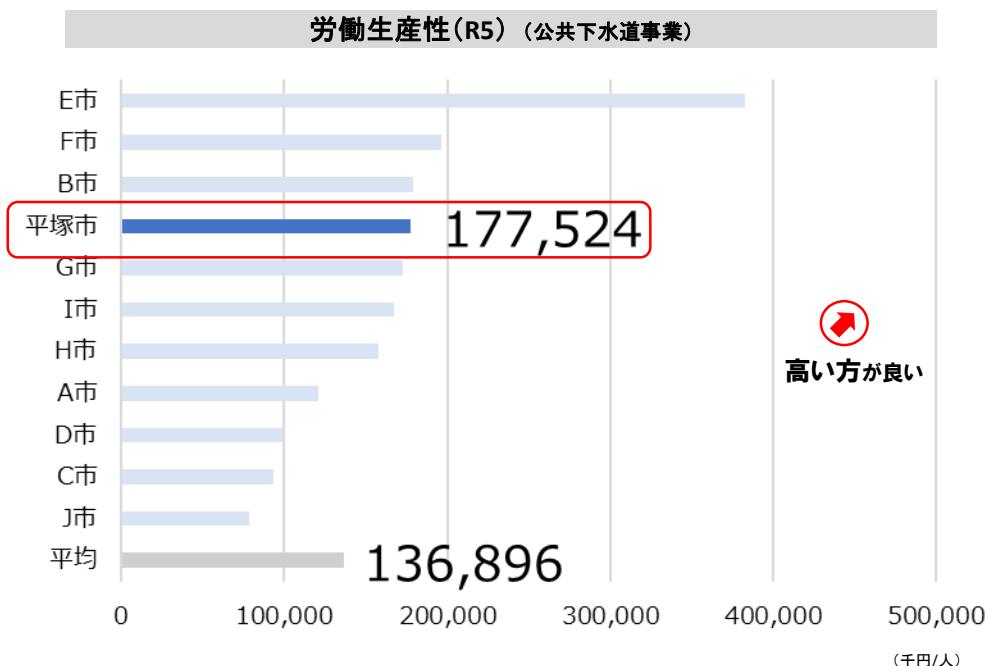
- 処理区域内人口18万人以上  
(東京都及び政令指定都市を除く)
- 有収水量密度7.5千m<sup>3</sup>/ha以上10.5千m<sup>3</sup>/ha未満
- 流域下水道に接続 など



**小田原市**  
**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

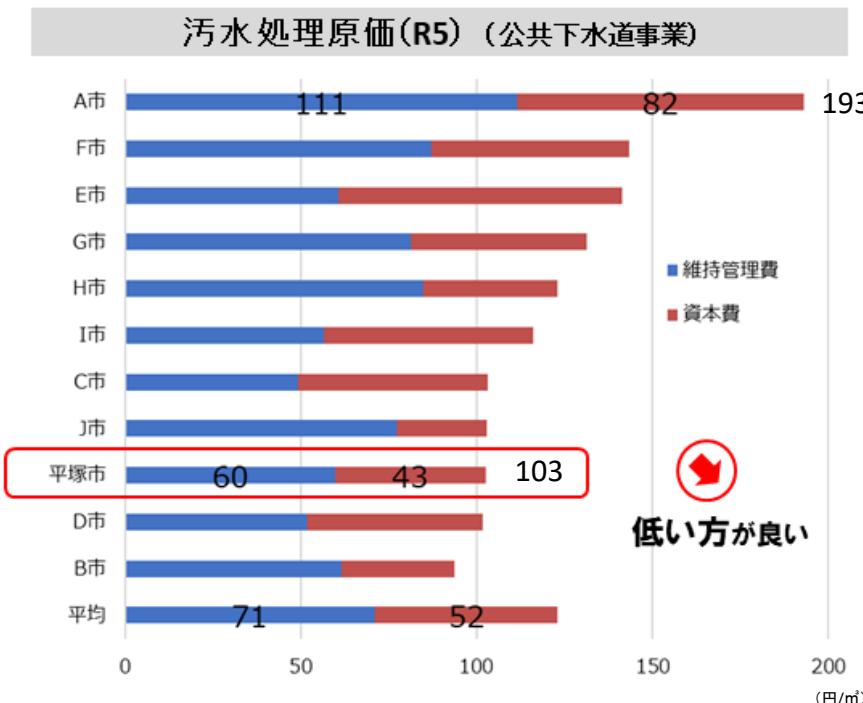
営業収益を損益勘定所属職員の人数で割った指標

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**

# 力ネ「財務」現状分析と課題(p.14)



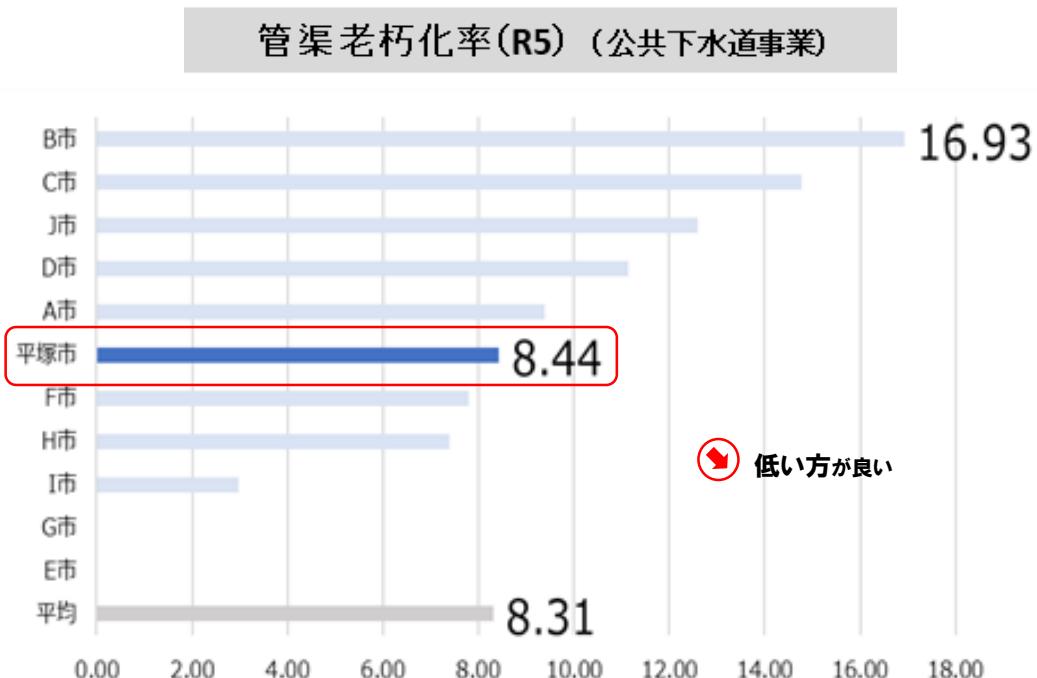
## 汚水処理原価

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、低成本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/m<sup>3</sup>で比較対象団体平均を20円/m<sup>3</sup>下回っており、**現在の汚水処理は低成本で行えている**

# 力ネ「財務」現状分析と課題(p.15)



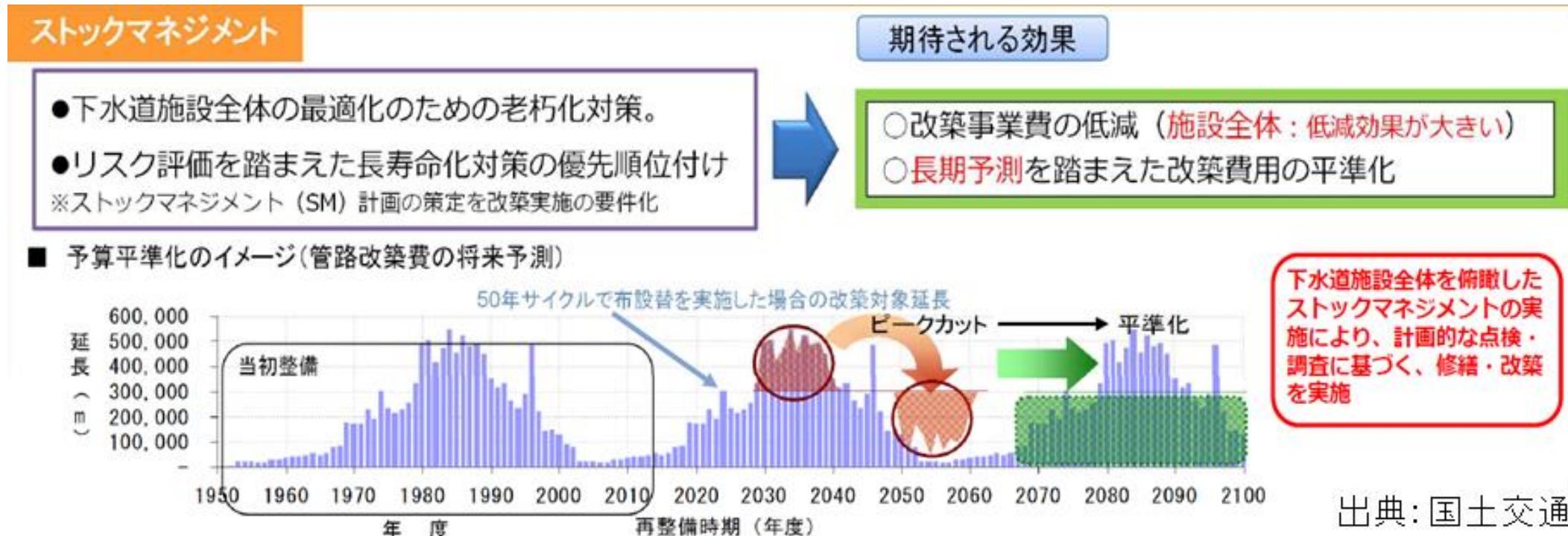
## 管渠老朽化率

標準耐用年数を超えた管渠延長の割合

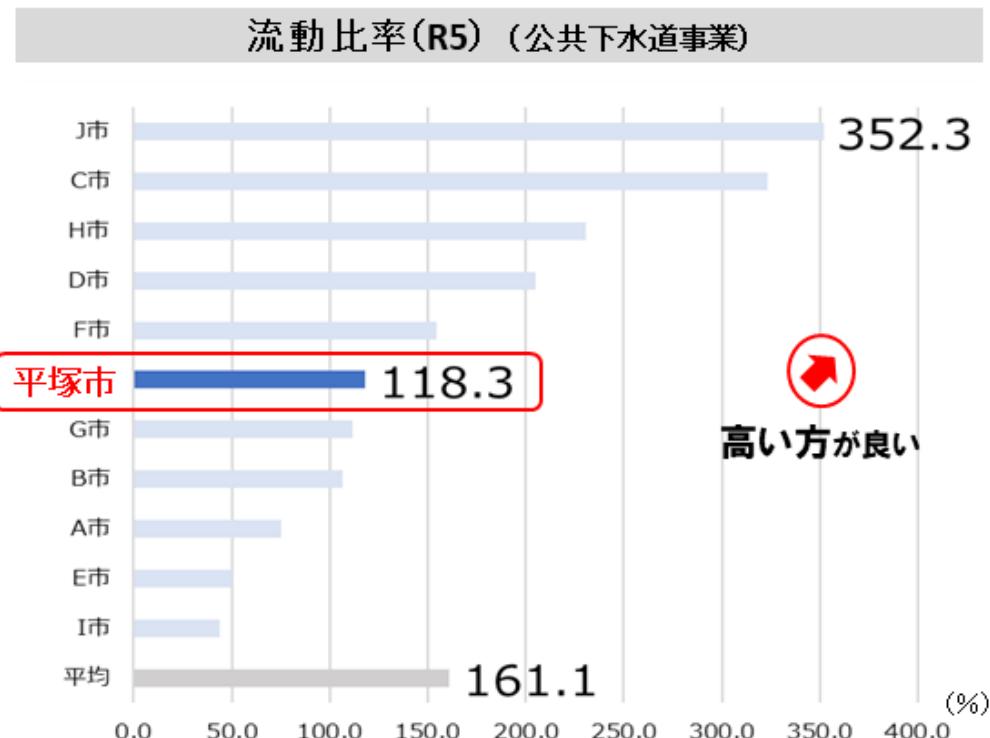
### 【課題】

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

# 力ネ「財務」現状分析と課題(p.15)



# 力ネ「財務」現状分析と課題(p.16)



## 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

# 力ネ「財務」現状分析と課題(p.19)



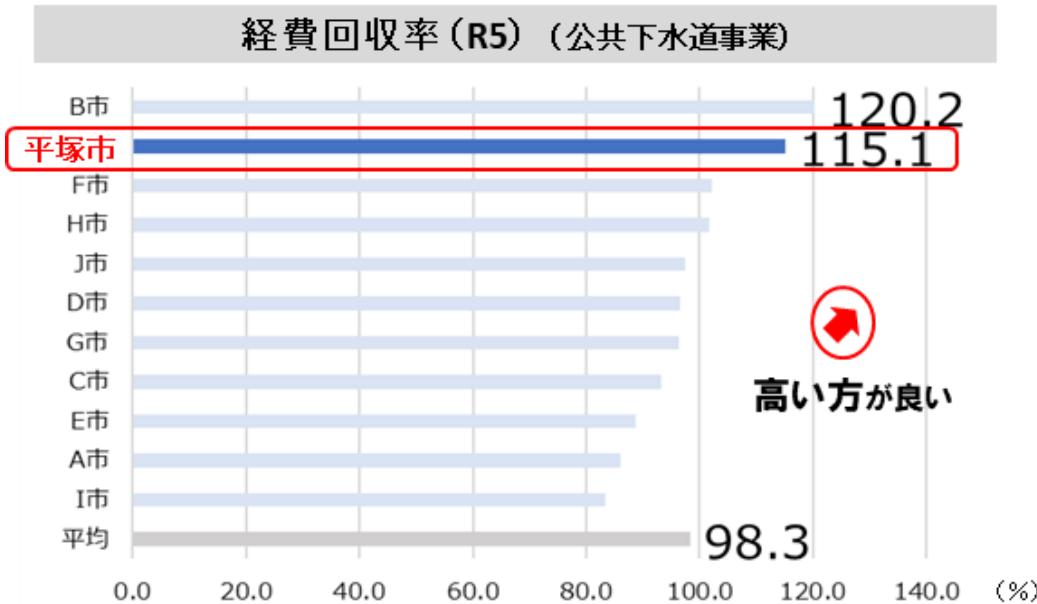
## 下水道使用料収入(公共)の推移

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**

# 力ネ「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

# 力ネ「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

- ・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关心を寄せいただき、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

# 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**、**stk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」

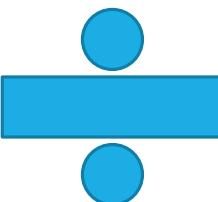
下水道事業を担う人材の育成と  
効率的な業務環境づくり

(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	<b>黒字確保</b> 建設改良積立金 1億円	<b>黒字確保</b> 建設改良積立金 1億円
流動比率	67.7%	122.6%	70%以上	100%以上 <b>↑75%以上</b>

- ・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(吉際地区)に汚水管を布設し、公共下水道が利用できる環境を整備する

改築更新分

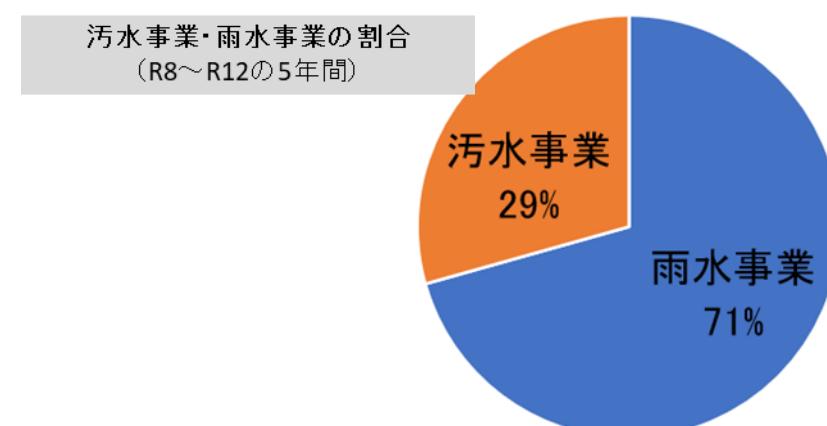
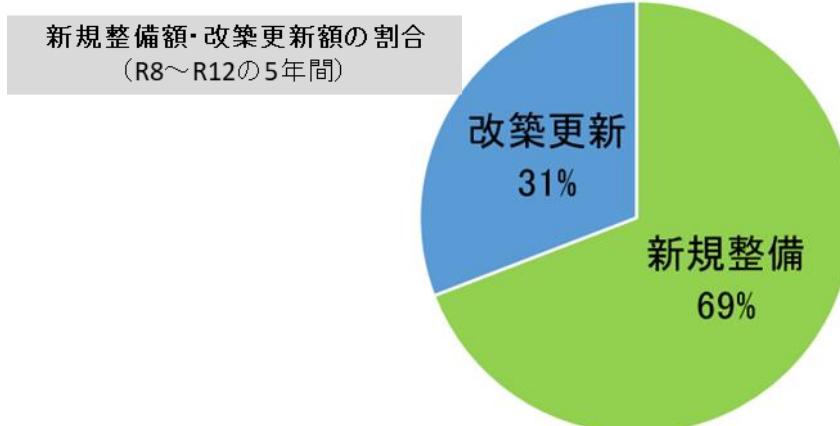
- ▶施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、管路及びポンプ場の長寿命化を進める
- ▶災害時においても下水道の機能等を確保するため、管路及びポンプ場の耐震化を進める
- ▶浸水時においても安定したポンプ場の運用を図るため、ポンプ場の耐水化を進める

# 投資計画(10年間)(p.40)

## 投資規模

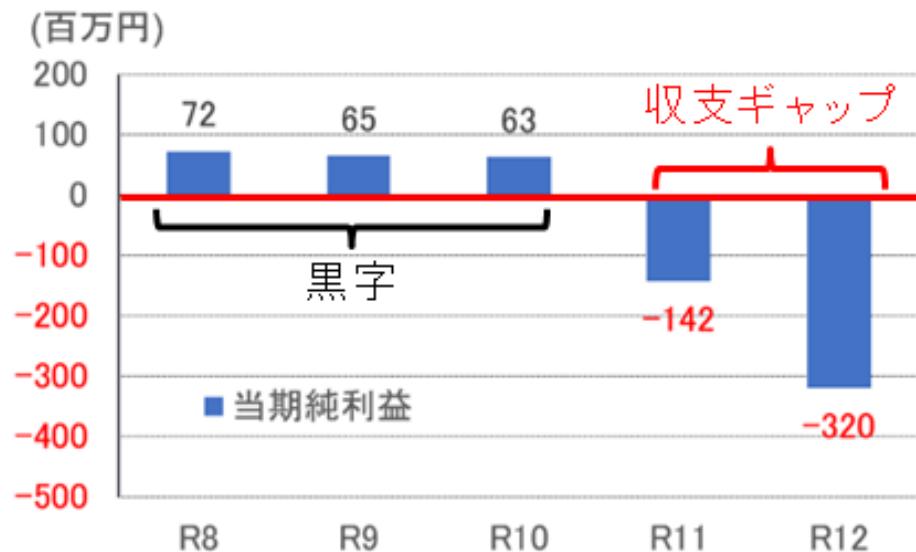
R3～R7	R8～R12	10年間 投資総額
113億円	219億円	332億円

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

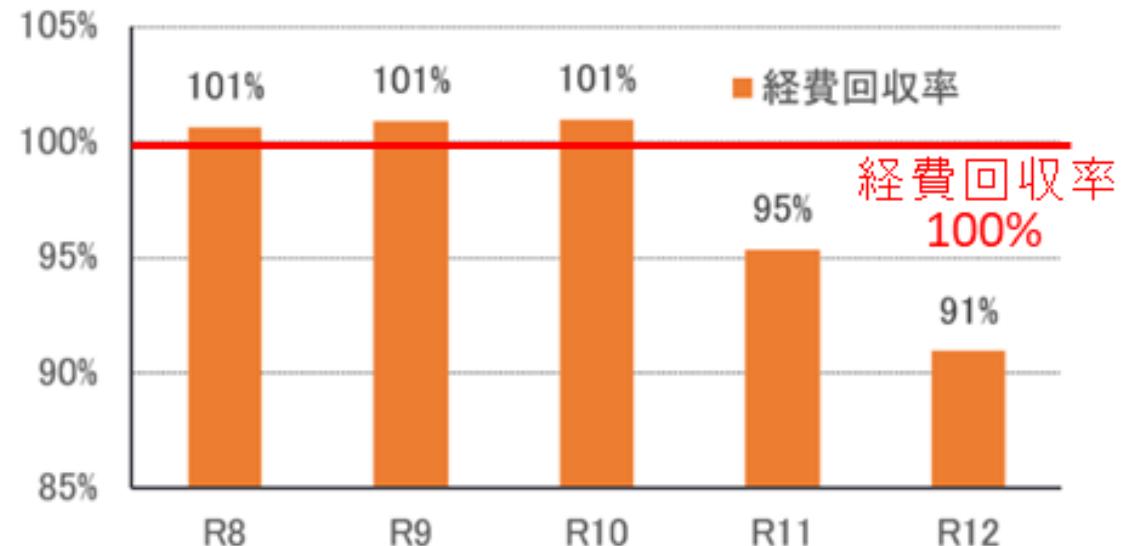


## 財政計画(10年間)(p.41)

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
- ・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

▼  
収支ギャップの解消  
を予定

計画期間中の黒字  
建設改良のための積み立て1億円

## 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

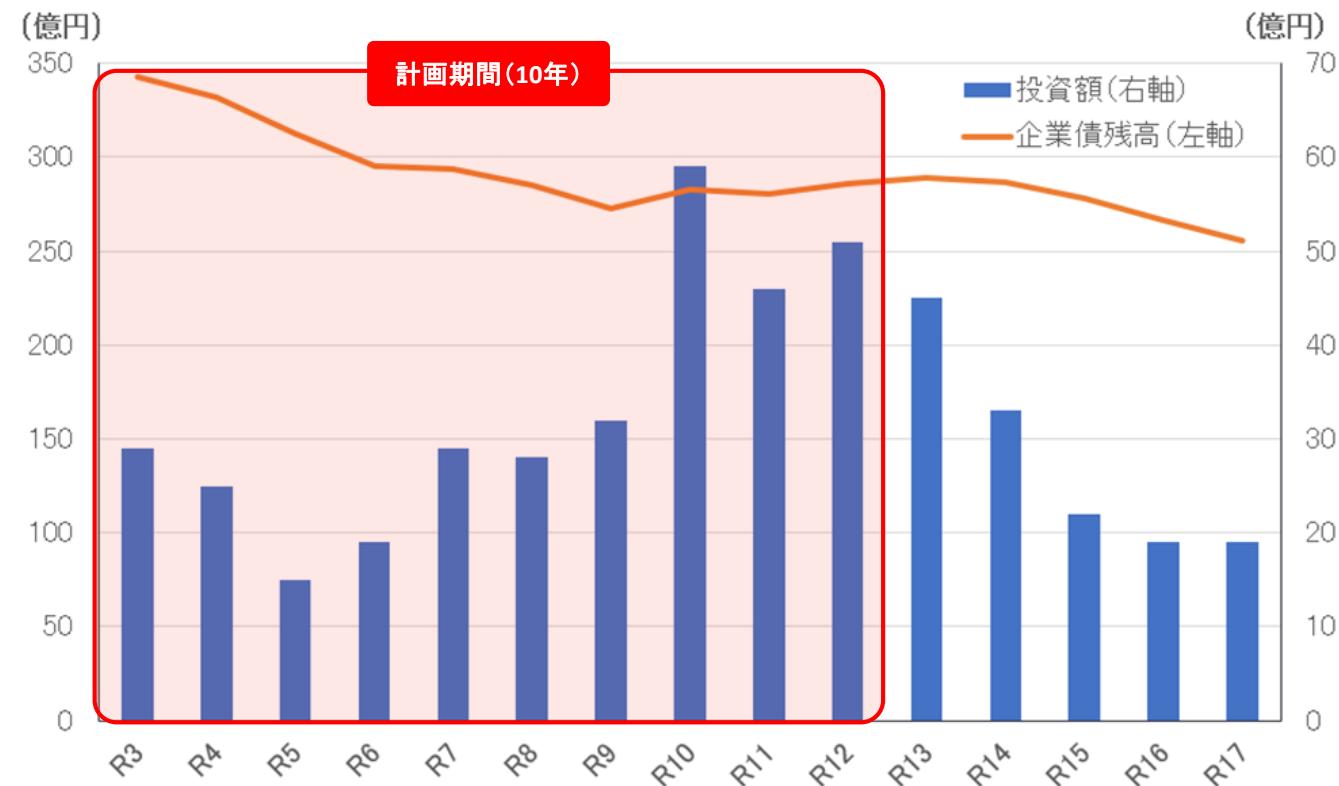


経営戦略の施策や取組に位置付けたコスト縮減、業務のスリム化や発注方法の見直し等を確実に実施することで**経営の効率化を進めながら、収支ギャップを解消し資金ショートの回避を図る**

# 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

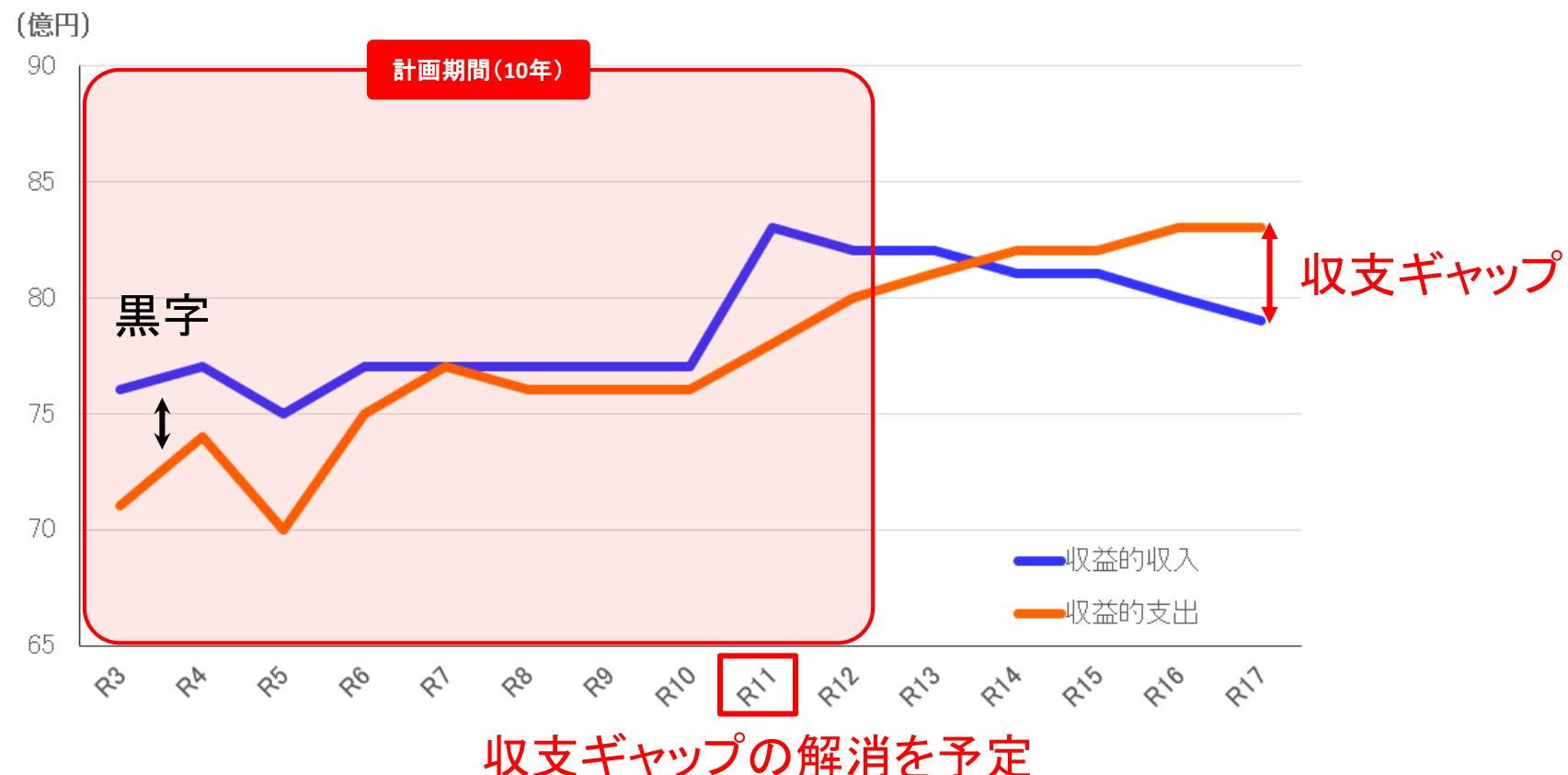


一部個別計画の後継計画で予定する事業は、上記グラフに反映していないため、今後、投資額や企業債残高が変動する場合があります。

# 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

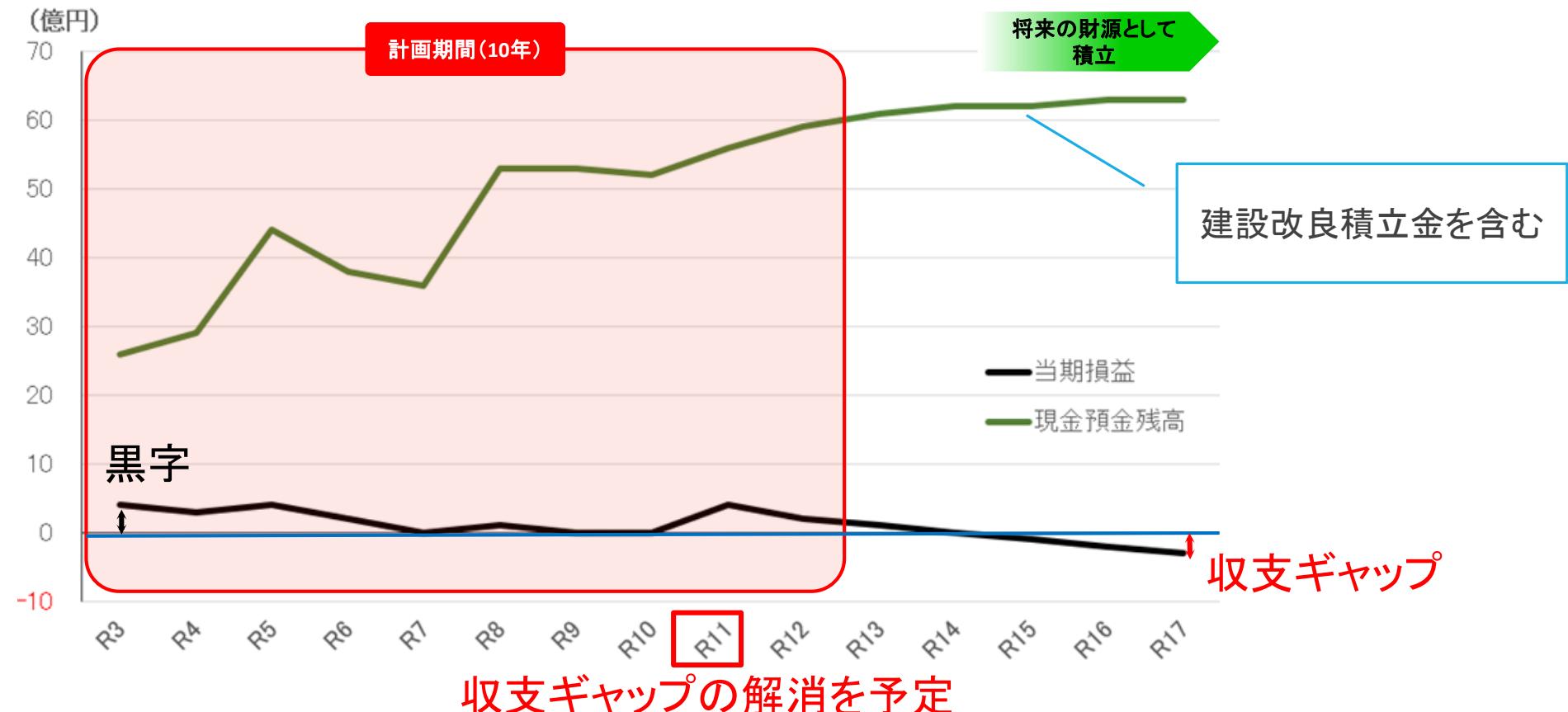
## 収益的収支 見通し



# 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)

■収益的取扱い 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 予算	1年目 R8年度 計画	2年目 R9年度 計画	3年目 R10年度 計画	4年目 R11年度 計画	5年目 R12年度 計画	6年目 R13年度 計画	7年目 R14年度 計画	8年目 R15年度 計画	9年目 R16年度 計画	10年目 R17年度 計画
		R3年度 決算	R4年度 決算	R5年度 決算	R6年度 決算	R7年度 予算	1年目 R8年度 計画	2年目 R9年度 計画	3年目 R10年度 計画	4年目 R11年度 計画	5年目 R12年度 計画	6年目 R13年度 計画	7年目 R14年度 計画	8年目 R15年度 計画	9年目 R16年度 計画	10年目 R17年度 計画
収益的 の 取扱い	1. 営業収益 (1)下道使用料 (2)他会計負担金 (3)受託工事収益 (4)その他営業収入	4,754,366 3,282,221 1,457,580 12,242 2,323	4,933,406 3,269,972 1,648,420 1,434,172 2,178	4,815,998 3,366,563 1,668,580 19,853 4,410	5,047,122 3,357,125 1,744,326 19,502 2,557	5,113,361 3,346,097 3,334,674 1,778,190 2,708	5,141,733 5,139,415 5,150,194 1,809,497 3,048	5,139,415 3,323,252 3,945,013 1,763,977 3,048	5,150,194 3,931,406 3,915,407 1,801,326 3,048	5,726,436 3,899,408 3,883,409 1,932,934 3,048	5,750,178 3,899,408 3,883,409 1,963,967 3,048	5,865,787 3,883,409 3,867,410 2,025,822 3,048	5,880,821 3,883,409 3,867,410 2,041,489 3,048	5,926,676 3,883,409 3,867,410 2,053,665 3,048	5,926,344 3,883,409 3,867,410 2,053,665 3,048	5,922,521 3,883,409 3,867,410 2,053,665 3,048
収益的 の 取扱い	2. 営業外収益 (1)受取利息及び配当金 (2)他会計負担金等 (3)長期前受金戻入 (4)雑収益	2,837,063 0 755,839 2,080,654 569	2,817,544 0 767,924 2,049,312 308	2,751,759 0 696,780 2,054,516 463	2,709,482 1,024 643,348 2,024,385 347	2,669,018 1,623 567,429 2,029,700 347	2,569,301 2,588,575 582,128 2,018,527 347	2,602,105 2,272 384,745 2,016,710 347	2,467,921 2,921 335,601 2,026,934 347	2,415,833 1,623 283,488 2,028,470 347	2,357,432 2,272 181,219 2,019,861 347	2,284,655 325 171,618 1,944,312 347	2,179,010 0 1,910,981 1,902,547 347	2,092,547 0 1,863,727 2,035,692 347	2,092,547 0 1,863,727 2,035,692 347	
収益的 の 取扱い	収入計	7,591,428 6,438,654 206,786 409,940 50,607 1,040,134 1,519 153,729 200,070 4,363,482 12,387 669,357 611,455 262,282 40,075 7,108,011 483,417 10,774 1,413 9,360 492,777	7,750,950 6,823,513 253,954 460,026 70,908 1,222,315 10,290 158,878 203,839 4,340,563 2,742 5,325,294 535,294 494,306 8,303 1,079,865 1,222,315 6,000 62,833 7,434,969 315,982 17,567 227 359 4,584 320,566	7,567,757 6,556,507 214,902 476,904 70,680 1,260,179 9,676 165,407 205,805 4,363,311 1,382 502,899 505,289 443,302 9,676 1,358,735 1,279,269 1,298,374 36,233 7,744,566 475,956 229,517 37,814 4,318,686 1,382 7,782,379 7,227,990 7,227,990 80,813 15,218 15,522 15,833 16,149 16,472 16,802 17,138 17,480 8,194,357 8,166,011 8,223,218 8,165,476 8,105,686 8,018,890 7,958,213 7,528,248 7,590,179 7,630,392 7,669,699 7,470,969 7,528,248 7,600,634 718,110 728,807 7,081,001 7,224,612 7,470,969 7,528,248 700,634 718,110 7,030,697 7,059,072 7,078,655 7,098,655 7,109,000 7,120,000 7,130,000 7,140,000 7,150,000 7,160,000 7,170,000 7,180,000 7,190,000 7,200,000 7,210,000 7,220,000 7,230,000 7,240,000 7,250,000 7,260,000 7,270,000 7,280,000 7,290,000 7,300,000 7,310,000 7,320,000 7,330,000 7,340,000 7,350,000 7,360,000 7,370,000 7,380,000 7,390,000 7,400,000 7,410,000 7,420,000 7,430,000 7,440,000 7,450,000 7,460,000 7,470,000 7,480,000 7,490,000 7,500,000 7,510,000 7,520,000 7,530,000 7,540,000 7,550,000 7,560,000 7,570,000 7,580,000 7,590,000 7,600,000 7,610,000 7,620,000 7,630,000 7,640,000 7,650,000 7,660,000 7,670,000 7,680,000 7,690,000 7,700,000 7,710,000 7,720,000 7,730,000 7,740,000 7,750,000 7,760,000 7,770,000 7,780,000 7,790,000 7,800,000 7,810,000 7,820,000 7,830,000 7,840,000 7,850,000 7,860,000 7,870,000 7,880,000 7,890,000 7,900,000 7,910,000 7,920,000 7,930,000 7,940,000 7,950,000 7,960,000 7,970,000 7,980,000 7,990,000 8,000,000 8,010,000 8,020,000 8,030,000 8,040,000 8,050,000 8,060,000 8,070,000 8,080,000 8,090,000 8,100,000 8,110,000 8,120,000 8,130,000 8,140,000 8,150,000 8,160,000 8,170,000 8,180,000 8,190,000 8,200,000 8,210,000 8,220,000 8,230,000 8,240,000 8,250,000 8,260,000 8,270,000 8,280,000 8,290,000 8,300,000 8,310,000 8,320,000 8,330,000 8,340,000 8,350,000 8,360,000 8,370,000 8,380,000 8,390,000 8,400,000 8,410,000 8,420,000 8,430,000 8,440,000 8,450,000 8,460,000 8,470,000 8,480,000 8,490,000 8,500,000 8,510,000 8,520,000 8,530,000 8,540,000 8,550,000 8,560,000 8,570,000 8,580,000 8,590,000 8,600,000 8,610,000 8,620,000 8,630,000 8,640,000 8,650,000 8,660,000 8,670,000 8,680,000 8,690,000 8,700,000 8,710,000 8,720,000 8,730,000 8,740,000 8,750,000 8,760,000 8,770,000 8,780,000 8,790,000 8,800,000 8,810,000 8,820,000 8,830,000 8,840,000 8,850,000 8,860,000 8,870,000 8,880,000 8,890,000 8,900,000 8,910,000 8,920,000 8,930,000 8,940,000 8,950,000 8,960,000 8,970,000 8,980,000 8,990,000 9,000,000 9,010,000 9,020,000 9,030,000 9,040,000 9,050,000 9,060,000 9,070,000 9,080,000 9,090,000 9,100,000 9,110,000 9,120,000 9,130,000 9,140,000 9,150,000 9,160,000 9,170,000 9,180,000 9,190,000 9,200,000 9,210,000 9,220,000 9,230,000 9,240,000 9,250,000 9,260,000 9,270,000 9,280,000 9,290,000 9,300,000 9,310,000 9,320,000 9,330,000 9,340,000 9,350,000 9,360,000 9,370,000 9,380,000 9,390,000 9,400,000 9,410,000 9,420,000 9,430,000 9,440,000 9,450,000 9,460,000 9,470,000 9,480,000 9,490,000 9,500,000 9,510,000 9,520,000 9,530,000 9,540,000 9,550,000 9,560,000 9,570,000 9,580,000 9,590,000 9,600,000 9,610,000 9,620,000 9,630,000 9,640,000 9,650,000 9,660,000 9,670,000 9,680,000 9,690,000 9,700,000 9,710,000 9,720,000 9,730,000 9,740,000 9,750,000 9,760,000 9,770,000 9,780,000 9,790,000 9,800,000 9,810,000 9,820,000 9,830,000 9,840,000 9,850,000 9,860,000 9,870,000 9,880,000 9,890,000 9,900,000 9,910,000 9,920,000 9,930,000 9,940,000 9,950,000 9,960,000 9,970,000 9,980,000 9,990,000 10,000,000 10,010,000 10,020,000 10,030,000 10,040,000 10,050,000 10,060,000 10,070,000 10,080,000 10,090,000 10,100,000 10,110,000 10,120,000 10,130,000 10,140,000 10,150,000 10,160,000 10,170,000 10,180,000 10,190,000 10,200,000 10,210,000 10,220,000 10,230,000 10,240,000 10,250,000 10,260,000 10,270,000 10,280,000 10,290,000 10,300,000 10,310,000 10,320,000 10,330,000 10,340,000 10,350,000 10,360,000 10,370,000 10,380,000 10,390,000 10,400,000 10,410,000 10,420,000 10,430,000 10,440,000 10,450,000 10,460,000 10,470,000 10,480,000 10,490,000 10,500,000 10,510,000 10,520,000 10,530,000 10,540,000 10,550,000 10,560,000 10,570,000 10,580,000 10,590,000 10,600,000 10,610,000 10,620,000 10,630,000 10,640,000 10,650,000 10,660,000 10,670,000 10,680,000 10,690,000 10,700,000 10,710,000 10,720,000 10,730,000 10,740,000 10,750,000 10,760,000 10,770,000 10,780,000 10,790,000 10,800,000 10,810,000 10,820,000 10,830,000 10,840,000 10,850,000 10,860,000 10,870,000 10,880,000 10,890,000 10,900,000 10,910,000 10,920,000 10,930,000 10,940,000 10,950,000 10,960,000 10,970,000 10,980,000 10,990,000 11,000,000 11,010,000 11,020,000 11,030,000 11,040,000 11,050,000 11,060,000 11,070,000 11,080,000 11,090,000 11,100,000 11,110,000 11,120,000 11,130,000 11,140,000 11,150,000 11,160,000 11,170,000 11,180,000 11,190,000 11,200,000 11,210,000 11,220,000 11,230,000 11,240,000 11,250,000 11,260,000 11,270,000 11,280,000 11,290,000 11,300,000 11,310,000 11,320,000 11,330,000 11,340,000 11,350,000 11,360,000 11,370,000 11,380,000 11,390,000 11,400,000 11,410,000 11,420,000 11,430,000 11,440,000 11,450,000 11,460,000 11,470,000 11,480,000 11,490,000 11,500,000 11,510,000 11,520,000 11,530,000 11,540,000 11,550,000 11,560,000 11,570,000 11,580,000 11,590,000 11,600,000 11,610,000 11,620,000 11,630,000 11,640,000 11,650,000 11,660,000 11,670,000 11,680,000 11,690,000 11,700,000 11,710,000 11,720,000 11,730,000 11,740,000 11,750,000 11,760,000 11,770,000 11,780,000 11,790,000 11,800,000 11,810,000 11,820,000 11,830,000 11,840,000 11,850,000 11,860,000 11,870,000 11,880,000 11,890,000 11,900,000 11,910,000 11,920,000 11,930,000 11,940,000 11,950,000 11,960,000 11,970,000 11,980,000 11,990,000 12,000,000 12,010,000 12,020,000 12,030,000 12,040,000 12,050,000 12,060,000 12,070,000 12,080,000 12,090,000 12,100,000 12,110,000 12,120,000 12,130,000 12,140,000 12,150,000 12,160,000 12,170,000 12,180,000 12,190,000 12,200,000 12,210,000 12,220,000 12,230,000 12,240,000 12,250,000 12,260,000 12,270,000 12,280,000 12,290,000 12,300,000 12,310,000 12,320,000 12,330,000 12,340,000 12,350,000 12,360,000 12,370,000 12,380,000 12,390,000 12,400,000 12,410,000 12,420,000 12,430,000 12,440,000 12,450,000 12,460,000 12,470,000 12,480,000 12,490,000 12,500,000 12,510,000 12,520,000 12,530,000 12,540,000 12,550,000 12,560,000 12,570,000 12,580,000 12,590,000 12,600,000 12,610,000 12,620,000 12,630,000 12,640,000 12,650,000 12,660,000 12,670,000 12,680,000 12,690,000 12,700,000 12,710,000 12,720,000 12,730,000 12,740,000 12,750,000 12,760,000 12,770,000 12,780,000 12,790,000 12,800,000 12,810,000 12,820,000 12,830,000 12,840,000 12,850,000 12,860,000 12,870,000 12,880,000 12,890,000 12,900,000 12,910,000 12,920,000 12,930,000 12,940,000 12,950,000 12,960,000 12,970,000 12,980,000 12,990,000 13,000,000 13,010,000 13,020,000 13,030,000 13,040,000 13,050,000 13,060,000 13												

# 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  
 处理区域内人口 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		金額			
項目	目	最近1箇年間の実績	投資・財政計画上額(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 计		7,541,205	7,678,293	0	7,678,293

支出の部		金額			
項目	目	最近1箇年間の実績	投資・財政計画上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
		千円	千円	千円	千円
管渠費	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
ポンプ場	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
	そ の 他	25,511	25,612	12,904	12,708
小計		678,697	574,238	289,313	284,924
一般費	人給料	102,848	116,760	51,907	64,853
	物件手当	67,750	80,976	35,999	44,977
	福利費	32,301	38,716	17,212	21,505
管理費	流域下水道管理運営費負担金	1,260,179	1,310,395	60,802	1,249,593
	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
資本費	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	(Y)	4,871,144	4,930,492	3,377,306	1,553,187
合計		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・財政計画上額(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、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

### 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

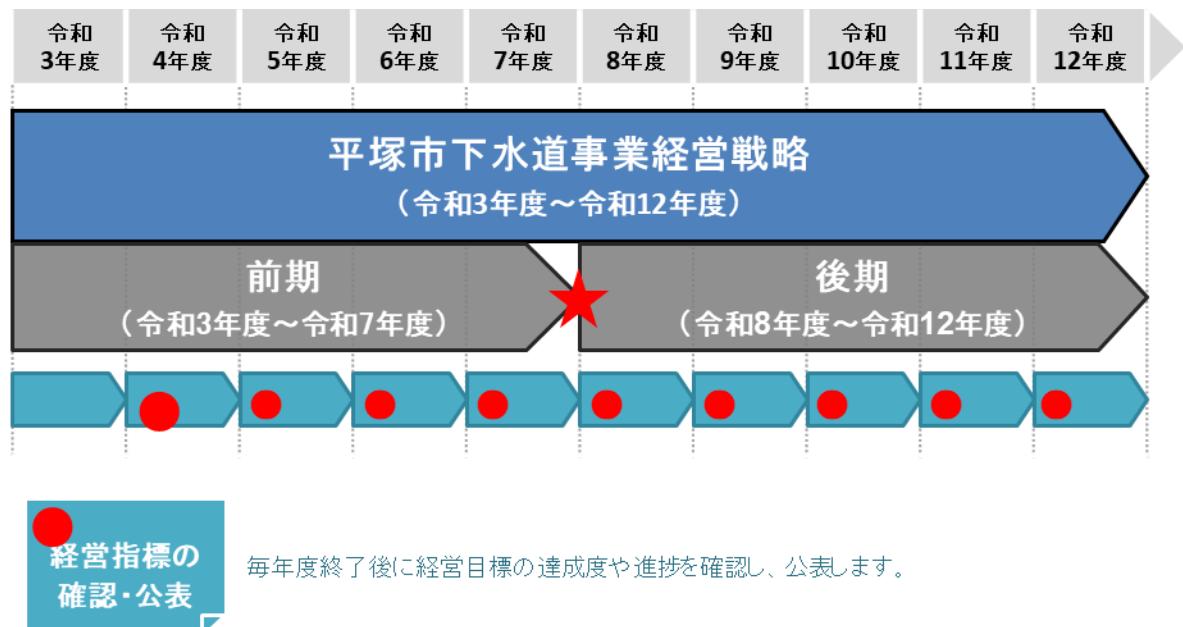
- ▶委員：外部有識者等11名
- ▶開催頻度：年3回程度

# 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