

# 小田原市下水道事業経営戦略

団 体 名 : 神奈川県小田原市

事 業 名 : 下水道事業

策 定 日 : 平成 30 年 3 月

改 定 日 : 令和 3 年 3 月

計 画 期 間 : 平成 30 年度 ~ 令和 9 年度

## 1. 事業概要

### (1) 事業の現況

#### ① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	左岸処理区 昭和57年度 (供用開始後36年) 右岸処理区 昭和63年度 (供用開始後30年) 旧西部処理区 昭和41年度 (供用開始後52年、 平成20年度に左岸処理区に編入) ※供用開始後年数は策定年度時点。	法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	法適 (一部適用)
処理区域内人口密度	62.4人/ha	流域下水道等への 接 続 の 有 無	酒匂川流域下水道に接続
処 理 区 数	2処理区		
処 理 場 数	流域下水道に編入済みのため処理場なし。 市内3箇所の処理場を2箇所に集約することで、下水道事業の効率化を図ることを目的として、平成28年3月31日に単独下水道である小田原市寿町終末処理場を酒匂川流域下水道へ編入し、小田原市寿町終末処理場を廃止した。		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	平成28年4月に小田原市の単独公共下水道である処理区を神奈川県管理の酒匂川流域下水道へ編入して広域化を行った。		

\*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。

「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中枢都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。

「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

② 使用料

一般家庭用使用料体系の概要・考え方	一般家庭用と業務用とで区別はなく、二部使用料制(基本使用料と従量使用料)と累進使用料制(9段階)を採用している。維持管理費及び資本費の一部(資本維持費は現在のところ算入していない)を賄う料金設定としている。						
業務用使用料体系の概要・考え方	同上						
その他の使用料体系の概要・考え方	公衆浴場汚水については、公衆浴場の公共性を勘案して、一般汚水と比べて低廉な使用料としている。						
条例上の使用料*2 (20㎡あたり) ※過去3年度分を記載	平成29年度	2,589	円	実質的な使用料*3 (20㎡あたり) ※過去3年度分を記載	平成29年度	3,639	円
	平成30年度	2,589	円		平成30年度	3,643	円
	令和元年度	2,637	円		令和元年度	3,662	円

\*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20㎡あたりの使用料をいう。

\*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20㎡を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

③ 組織

職員数	34名(収益勘定職員16名、資本勘定職員18人) ※令和2年4月1日時点
事業運営組織	<p>(内は人数)</p> <pre> graph TD     A[下水道部(34)] --&gt; B[下水道総務課(13)]     A --&gt; C[下水道整備課(19)]     B --&gt; D[総務係(6)]     B --&gt; E[業務係(5)]     C --&gt; F[計画係(4)]     C --&gt; G[工務係(6)]     C --&gt; H[維持係(7)]             </pre>

(2) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	ポンプ場及びマンホールポンプ等の管理について、民間業者に管理委託を行っている。
	イ 指定管理者制度	該当なし
	ウ PPP・PFI	該当なし
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等) *4	該当なし
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等) *5	該当なし

\*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた収入増につながる取組を指す。

\*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

(3) 経営比較分析表を活用した現状分析 別紙のとおり

## 2. 経営の基本方針

美しい自然環境を未来につなぎ、快適な生活環境を保持するため、以下の3つの基本方針を基に下水道の計画的な整備や維持管理を行う。

### ① 計画的で効率的な下水道の整備

生活環境の改善や公共用水域の水質保全を図るため、下水道の未普及区域の整備を進めるとともに、老朽管渠の更新や不明水の削減に向けた取組により、計画的かつ効率的な施設の管理を行う。

### ② 健全経営の維持

人口減少等の理由により水需要が減少し、汚水量が減少すると予測されるため、民間委託などにより業務の効率化や経費削減を計るとともに、適正な使用料の設定について定期的に検証する。また下水道事業の必要性を周知することにより下水道接続率の向上を図り、資産の効率的な利用に努める。

さらに職員の資質向上を図るため、積極的に講習会等に参加するとともに、技術・知識を組織として共有、継承する。

### ③ 災害対策の推進

災害などによるライフラインへの被害に迅速に対応できるよう、業務継続計画(BCP)の定期改定、民間組織との災害支援協定締結等により復旧体制の強化に努めつつ、浸水被害の軽減を目的とした雨水渠の整備や地震被害の軽減につながる汚水渠の耐震化を進めることで、ソフト・ハード両面から災害対策を推進する。

これらの3つの方針に従い、下水道事業を継続的に行うために、今後の人口減少や経済状態を見極め企業会計における財務諸表等を活用し経営の健全化・効率化を行い経営基盤の強化を行う必要がある。

## 3. 投資・財政計画(収支計画)

### (1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

### (2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

#### ① 収支計画のうち投資についての説明

汚水管渠の整備については、令和元年度末において全体計画面積に対する整備率が86.2%となっている一方で、既存施設への対策を行わなかった場合、令和20年度までにすでに整備済みの管渠の約1/3が標準耐用年数である50年を経過する見通しとなっており、管渠の新設整備と新設により増えていく管渠も含めた施設の適切な管理を両立させる必要がある。

こうした状況において、引き続き未普及地域の解消に向けた投資を行うとともに、小田原市下水道ストックマネジメント計画に基づき、緊急輸送路下や広域避難所下流等の重要な管渠の耐震化や、老朽化施設の改築更新を進める。具体的には、地震対策及び長寿命化対策として、令和3年度から9年度までに約58億円の投資を行い従来の下水道の機能を維持するとともに、震災時における下水道のライフラインの確保に努める。こうした予防保全に係る投資により、ライフサイクルコストの低減に努めていく。

また、雨水の排除及び浸水被害の軽減のために、令和3年度から9年度までに約25億円の投資を行う。

これら投資については、資金面でのリスクを抑えるため、可能な限り平準化を図っている。

なお、全体計画における処理区域内人口については、社人研の推計をベースとしながら、出生率の改善などを見込んだ市総合計画と整合を図っている。

#### ② 収支計画のうち財源についての説明

投資による財源は、事業に応じて主に国庫補助金、一般会計繰入金及び受益者負担金等で確保を行う。さらに投資のうち建設債発行可能額の全額を借り入れることとし、残額については、損益勘定留保資金等で財源確保を行う。

企業債の借入は、原則として元金償還金の範囲内の借入とする。また、未処分利益については、原則として建設改良積立金及び減債積立金に積み立てることとし、それぞれの目的の財源とする。

#### (収益的収入)

下水道使用料及び有収水量は、節水意識の定着、節水機器の普及による減少、人口推移予測及び接続戸数の増加等を考慮して全体的には減少傾向を見込んでいる。

一般会計からの繰入金金は、総務省通知(繰入金通知)に基づき計算した金額を基礎として繰入れるものである。

#### (資本的収入及び損益勘定留保資金)

企業債のうち、建設改良債については平準化を行った後の投資額のうち建設債の発行可能額全額を、特別措置分についても発行可能額について全額の借入を見込むとともに、企業債償還のために平準化債の借入を見込んでいるが、企業債元金償還金の減少により、令和6年度までには、平準化債の借入額が皆減するとともに、特別措置分についても借入額が減少していくことで企業債の借入額全体としては、減少するものと見込んでいる。

損益勘定留保資金は、減価償却費が高止まりすることにより、安定した水準を保つと見込まれる。

#### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

投資以外の経費については、一定の経過年数を経た施設の修繕費の増加等を見込む一方、企業債利息の減少等により全体的には減少すると見込んでいる。

職員給与費については、今後の下水道施設の更新需要増大を見据え、想定した職員数を現状維持としている。

動力費については、再生エネルギー賦課金の動向を踏まえて増加を見込んでいる。

修繕費については、リスクアプローチの手法も取り入れて平準化を行うが、施設の老朽化状況を踏まえ、増加を見込んでいる。

流域下水道編入で不要になった処理場の一部について撤去する費用を令和2年度から令和11年度までの10年間で約6億4千万円見込んでいる。

流域下水道維持管理費負担金については、令和元年度14億4千万円余であるが、流域下水道施設の老朽化等により、令和4年度以降は、17億5千万円程度で推移すると見込んでいる。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(1)において、純損益(法適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

広域化・共同化・最適化に関する事項	平成28年4月に小田原市の単独公共下水道である処理区を神奈川県管理の酒匂川流域下水道へ編入して広域化を行ったことにより小田原市の下水道はすべて流域下水道となり広域化した。
投資の平準化に関する事項	令和元年度に策定した小田原市下水道ストックマネジメント計画に基づいた整備を進めることで投資の平準化を図る。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)	今後の老朽化施設の増大や人口減少等による使用料収入の減少、下水道職員の不足などの課題に対し、適切な施設管理を行っていくため、「公民連携手法」の導入に向けた具体的な検討を行っている。
その他の取組	引き続き、未普及地域の解消に努めるとともに、重要な管渠の耐震化及び管渠の長寿命化工事を行うなど、不明水対策の観点からも今後15年程度は建設改良投資に力を入れ、災害への備えと将来を見据えた効率的な施設管理を行っていく。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料の見直しに関する事項	収益的収支においては、流域下水道維持管理費負担金の増加(令和元年度決算:1,444,438千円→令和4年度見込:1,733,636千円)や減価償却費の高止まりが大きく影響し、当年度純損失が生じる傾向にある。一方で、資本的収支においては、企業債元金償還金の減少を通じ、一般会計繰入金の減額がないことを前提として、一定規模の内部留保資金を保つことができる見通しである。 なお、資産撤去などの特別事情を除けば、令和6年度以降に初めて収益的収支における赤字が生じて以降、その傾向が続く見込みであるが、維持管理に係る民間活力活用の検討を進めるなど、収支改善に向けた努力を行っていく。 現在、本市では、資金面の見通しを踏まえれば直ちに下水道使用料の見直しを迫られるものではないと考えられるが、今後の決算や収支に係る推移を注視していく必要がある。
資産活用による 収入増加の取組について	下水道事業で保有している土地を活用して、自動販売機設置に当たっての行政財産目的外使用許可を与え、使用料を徴収するなどしている。また、今後、未利用資産活用の検討を行う。
その他の取組	一般会計繰入金の一部を出資金として受け入れ、直接的に資本の増強を図り経営基盤の安定を図る。 一般会計からの安定的な繰入れ確保に努めていく。 国庫補助制度の動向を適切にとらえて計画に沿った補助を受けられるようにする。 災害時においても下水道事業を継続していくために災害復旧費や災害時に下水道使用料が見込めない場合でも企業債の償還に対応できるように、財源の確保を行う必要がある。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、 指定管理者制度、PPP/PFIなど)	持続可能な汚水処理の運営を行うため、未普及地区の整備について、また既整備地区において長期的(20~30年)な観点から効率的な改築・更新や運営管理手法について、民間活力の活用も踏まえて検討する。
職員給与費に関する事項	令和3年4月から地方公営企業法の全部適用となるが、給与体系については一般会計と同様である。委託費と給与費のバランスを勘案して人員配置を行うこととする。
動力費に関する事項	再生可能エネルギー発電促進賦課金単価の上昇が考えられるので、それを踏まえてポンプ等の更新時には投資効率を考慮して機種選定を行う必要がある。
薬品費に関する事項	該当なし。
修繕費に関する事項	令和元年度に策定した小田原市下水道ストックマネジメント計画に基づき、効率的な修繕及び更新を行う。
委託費に関する事項	職員給与費等とのバランスを勘案して経済効率性や行政サービスの質の維持・向上を踏まえた上で、委託化の検討を行う。
その他の取組	不明水対策に係る経費については、費用対効果を検証したうえで、原因を把握し、必要な対策を実施することとする。 令和3年4月1日から水道局との組織統合を行い、更なる災害体制の強化に努める。

4. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、 更新等に関する事項	この経営戦略は平成30年度から令和9年度までの10年間を計画期間としているが、3年から5年を目途に、さらに計画前提条件の激変時に、検証及び必要な見直しを行う。
-------------------------	---





# 経営比較分析表（平成30年度決算）

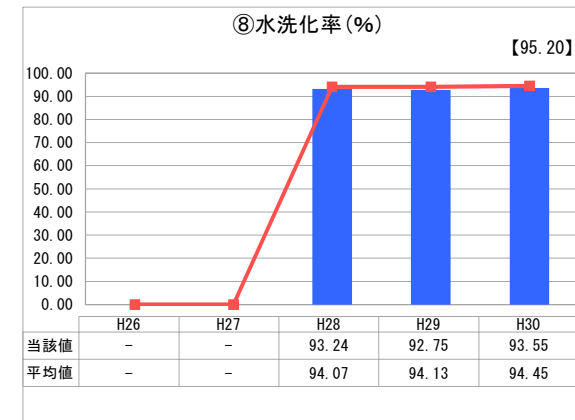
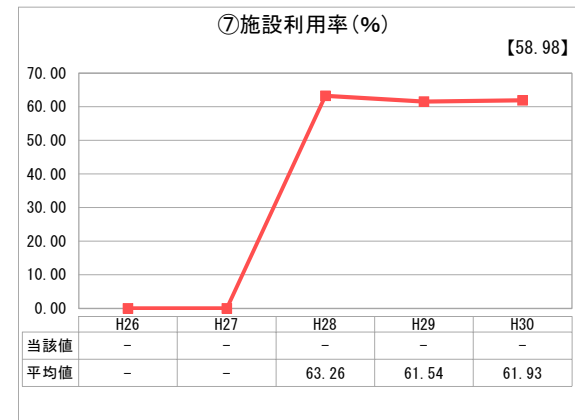
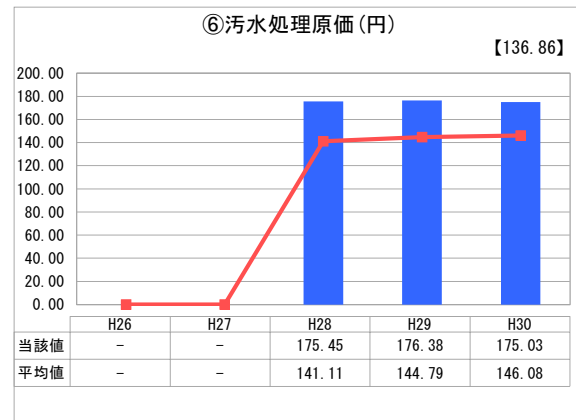
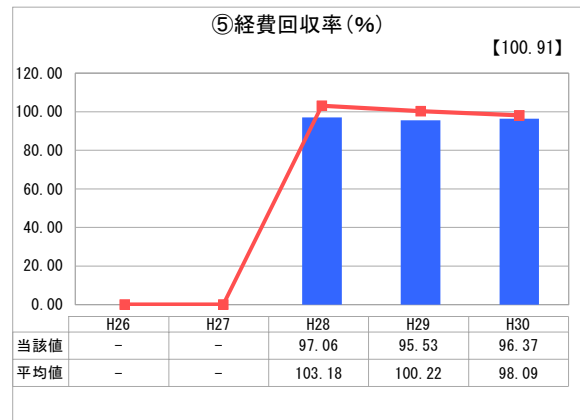
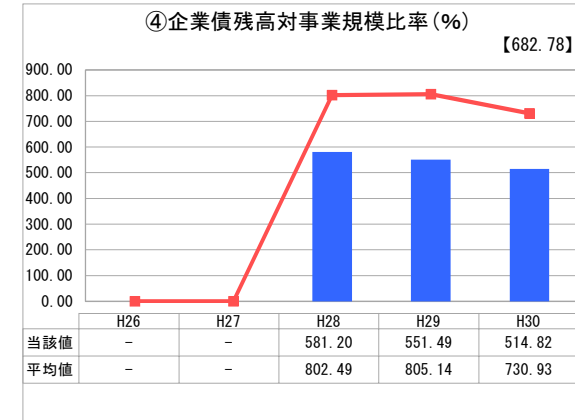
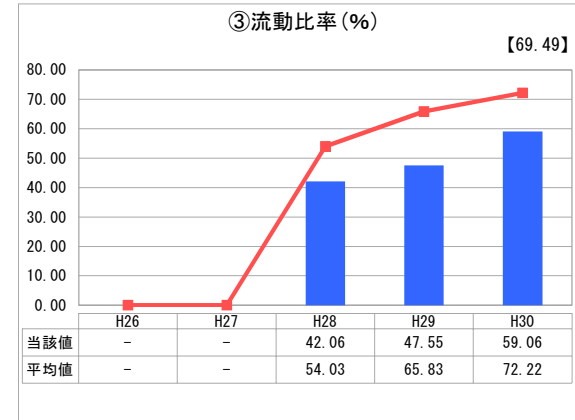
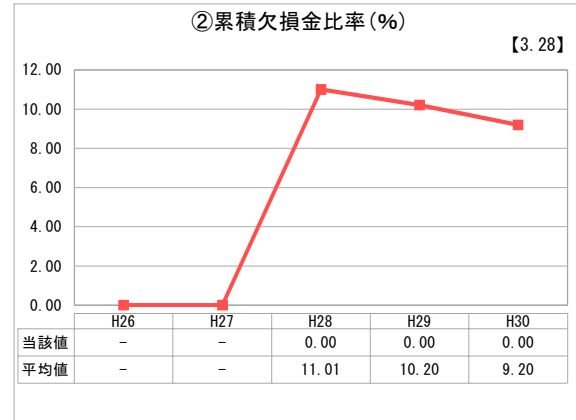
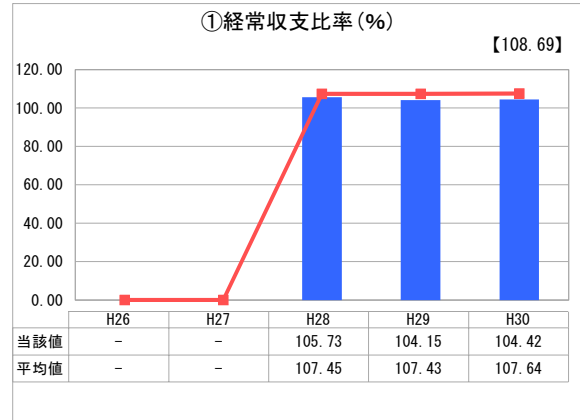
神奈川県 小田原市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	下水道事業	公共下水道	Ac1	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	有収率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり家庭料金(円)
-	54.37	82.82	-	2,589

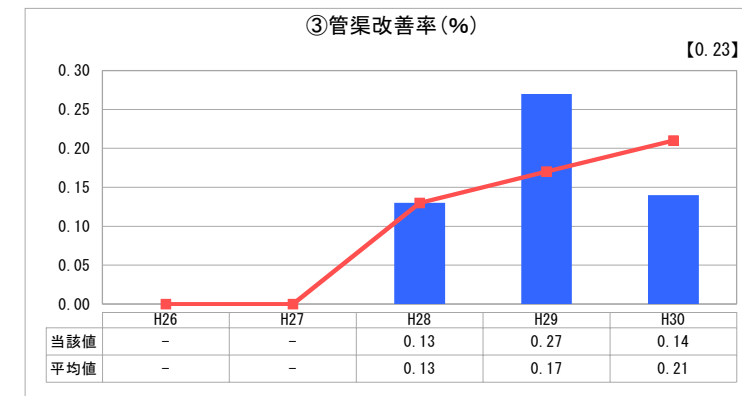
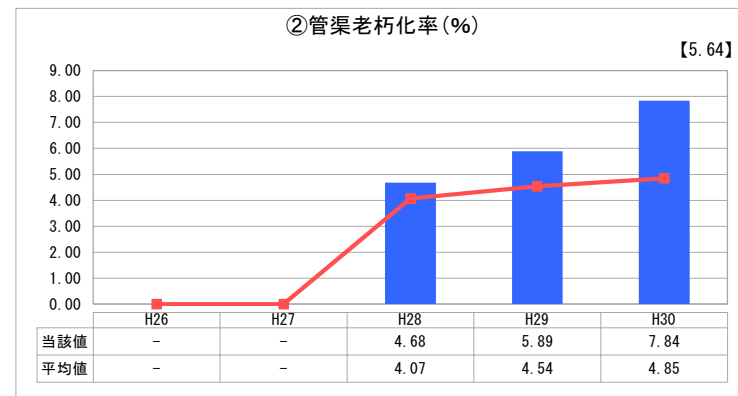
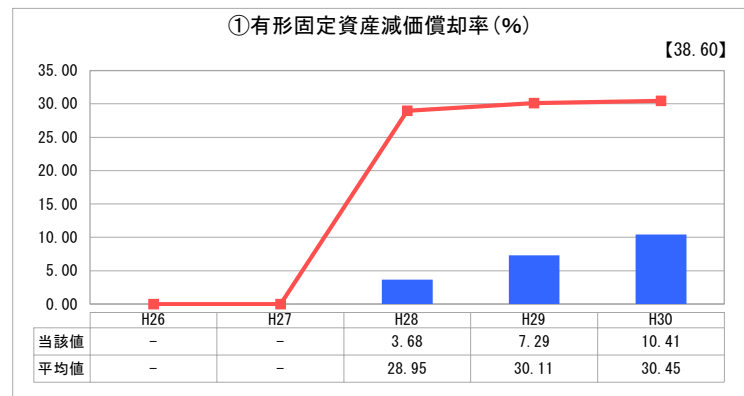
人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
191,557	113.81	1,683.13
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
158,200	25.19	6,280.27

グラフ凡例	
■	当該団体値（当該値）
—	類似団体平均値（平均値）
【	平成30年度全国平均

## 1. 経営の健全性・効率性



## 2. 老朽化の状況



## 分析欄

### 1. 経営の健全性・効率性について

「①経常収支比率」は100%を超えているものの、人口や水需要の減少に伴う使用料収入の減少に加え、これまで以上に改築・更新費用や維持管理費の増大などが見込まれ、経営状況は一層厳しくなると考えられます。

「③流動比率」は、過去に借り入れた企業債の元金償還金が高額で推移しているため、低い状況となっています。

「④企業債残高対事業規模比率」は、類似団体平均及び全国平均よりも低い状況ですが、老朽管渠の更新等があまり進んでおらず、必要な投資が十分でないためと分析できます。

「⑤経費回収率」は100%を下回っており、汚水処理費用の削減及び水洗化率の向上による使用料収入の増額を図るため、継続して取り組む必要があります。

「⑥汚水処理原価」は類似団体平均及び全国平均よりも高く、これは汚水処理費用が高額であることに加え、不明水割合が高く年間有収水量が少ないことも要因であると考えられます。これまでに以上不明水対策への取り組みが必要となります。

なお、汚水処理費用のうち、流域下水道事業に係る経費については今後も増額が見込まれており、当市単独での状況改善は難しいと考えられます。

「⑧水洗化率」は、100%を下回っており、水洗化普及促進活動に継続して取り組むとともに、未普及及び整備においては、投資効果等も勘案しながら検討していく必要があります。

### 2. 老朽化の状況について

「①有形固定資産減価償却率」について、当市は平成28年度が地方公営企業法の適用初年度（一部適用）であり、平成27年度末までの償却累計額相当分を資産価格から差し引いて法適用初年度当初の取得価格としたことにより、前年度末までの減価償却累計額がないため、非常に低いものとなっています。

「②管渠老朽化率」は、類似団体平均及び全国平均と比べ上回っており、今後も法定耐用年数を超える管渠の増加スピードに改築更新スピードが追い付かず、老朽管渠は増加し続け、重大事故の発生や維持コストの増加、災害時対応の遅延等が懸念されます。

「③管渠改善率」は、類似団体平均及び全国平均より下回っており、今後はストックマネジメント計画に基づき、リスク管理と共に計画的な改築・更新を進めていく必要があります。

### 全体総括

持続可能な下水道事業運営を行うため、今後の人口動態や経済状態を注視し、民間との連携も視野に入れながら経営効率化・健全化に努め、経営基盤の強化を図ってまいります。また、汚水処理費用等の維持管理費の削減及び適正な使用料金の在り方についても継続して検討を進めてまいります。

管渠等の老朽化によるリスクについては、ストックマネジメント計画に基づき、長期的に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、事業費の平準化も含めて、施設全体の維持管理及び改築・更新を最適化してまいります。

※平成28年4月から地方公営企業法を一部適用したため、平成27年度以前のデータはありません。

※ 「経常収支比率」、「累積欠損金比率」、「流動比率」、「有形固定資産減価償却率」及び「管渠老朽化率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみ類似団体平均値及び全国平均を算出しています。