

# 裾野市公共下水道事業経営戦略

(令和2年度～令和11年度)



令和2年3月

裾野市上下水道経営課

裾野市上下水道工務課



## 裾野市公共下水道事業経営戦略 目次

1. 事業概要	1
1-1 事業の現況	1
1-2 民間活力の活用等	3
1-3 経営指標による現状分析	4
2. 将来の事業環境	9
2-1 処理区域内人口の予測	9
2-2 有収水量の予測	10
2-3 使用料収入の見通し	10
2-4 施設の見通し	12
2-4-1 下水道整備の現状	12
2-4-2 今後の下水道事業	13
2-5 組織の見通し	17
3. 経営の基本方針	18
3-1 下水道の基本理念と基本方針	18
4. 投資・財政計画(収支計画)	20
4-1 投資・財政計画(収支計画)	20
4-2 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明	22
4-3 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	26
5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	28
5-1 フォローアップ	28

裾野市では、下水道に親しみを持っていただけるように、マンホール蓋をデザイン化しています。蓋には、富士山、市の花であるアシタカツツジ、そして国指定重要文化財・旧植松家住宅を保存する中央公園にある五竜の滝が描かれています。カラーの蓋は、市役所北側小柄沢通の歩道に設置していますので、是非ご覧下さい。



# 1. 事業概要

## 1-1 事業の現況

### ① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	平成10年度 (供用開始後年数:20年)	法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法適(全部適用)
処理区域内人口密度	60.2人/ha	流域下水道等への 接続の有無	有
処理区数	1処理区		
処理場数	無		
広域化・共同化・最適化 実施状況	流域下水道へ接続済(流域関連公共下水道事業)		

### ② 使用料

本市の一般汚水の使用料体系は、基本料金と従量使用料（超過使用料）の二部使用料制を採用しています。基本使用料に基本水量を含んでおり、超過料金は累進制となっています。

過去、使用料の改定（消費税のみの改定は含めない。）は未実施であり、現在の料金体系は以下のとおりです。平成30年度に公営企業会計へ移行しておりますが、今後、地方公営企業法に基づく使用料体系を検討・構築していく必要があります。

#### 【現状の下水道使用料金】

1ヶ月当たり(税抜)

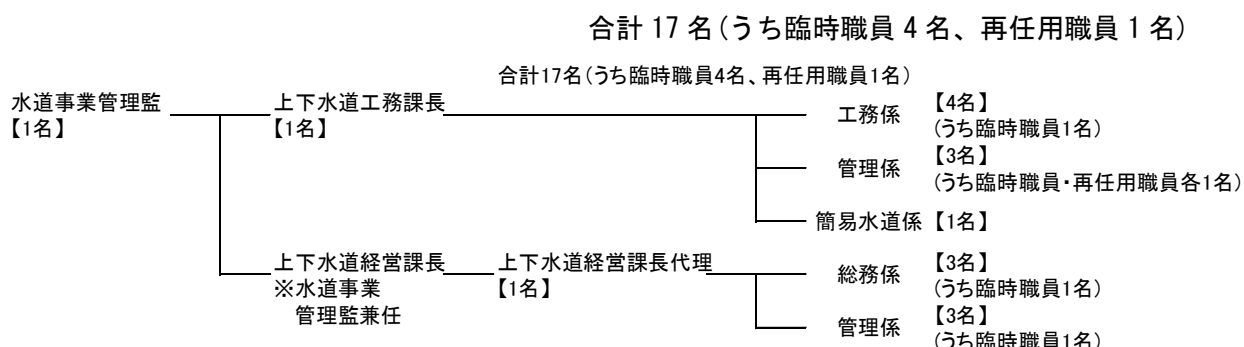
使用水量		使用料
基本料金	10m <sup>3</sup> まで	900円(定額)
超過料金 (1m <sup>3</sup> につき)	10m <sup>3</sup> を超え30m <sup>3</sup> まで	100円
	30m <sup>3</sup> を超え50m <sup>3</sup> まで	110円
	50m <sup>3</sup> を超え100m <sup>3</sup> まで	120円
	100m <sup>3</sup> を超えるもの	140円

条例上の使用料 (20m <sup>3</sup> あたり) ※過去3年度分を記載	平成28年度	2,052 円	実質的な使用料 (20m <sup>3</sup> あたり) ※過去3年度分を記載	平成28年度	2,316 円
	平成29年度	2,052 円		平成29年度	2,306 円
	平成30年度	2,052 円		平成30年度	2,308 円

### ③ 組織

平成 27 年度機構改革により、水道部が廃止となり環境市民部に統合されました。また同年、上水道課・下水道課が統合され上下水道課となり、平成 30 年度より、上下水道工務課・上下水道経営課の 2 課に分かれ、それぞれ業務を行っております。

#### 《組織図》

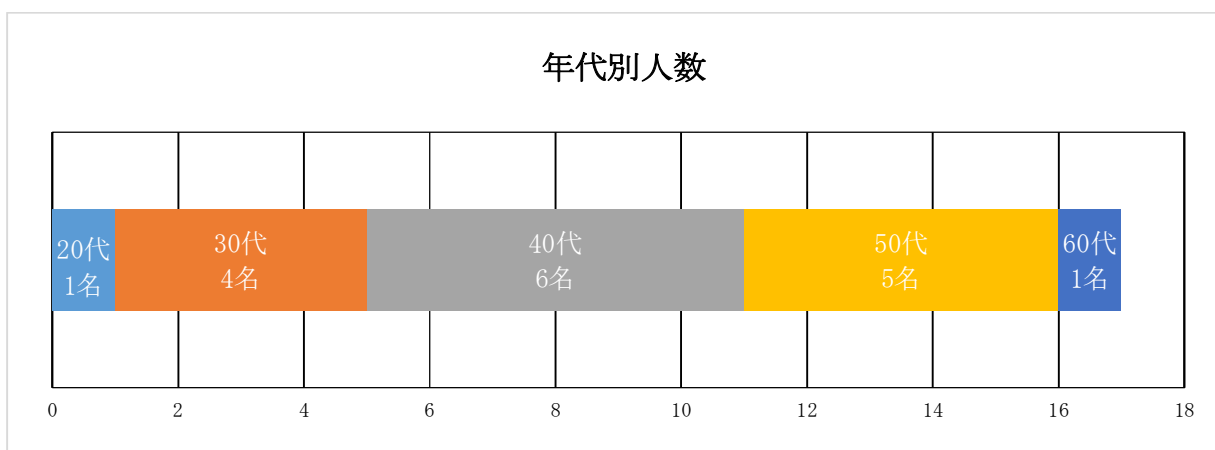


#### 《年齢構成》

事務職・・・5名(50代・1名、40代・2名、30代・2名)

技術職・・・8名(60代・1名、50代・3名、40代・2名、30代・1名、20代・1名)

臨時職員・・・4名(50代・1名、40代・2名、30代・1名)



## 1-2 民間活力の活用等

### ①民間活用

下水道を取巻く事業環境の全国的な課題としては、老朽化施設の増大、使用料収入減少、下水道職員の不足等がありますが、このような状況への解決策の一つとして、民間企業のノウハウや創意工夫を活用する手法が挙げられます。

ただし、これらの手法を活用している自治体は主に単独公共下水道（処理場を有して、下水処理を実施）であり、本市のような流域関連公共下水道（流域（静岡県）の処理場で下水処理を実施）では、処理場を有していないため、民間活用による経済面等のメリットが不透明であるため、現状では未活用の状況です。

なお、下水道使用料の徴収・検針は、水道料金と合わせて実施しており、平成 22 年度に民間委託することで、業務の効率化を図っています。

### ②資産活用

資産活用においても、本市では処理場を有していないため、未活用の状況です。

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	未活用
	イ 指定管理者制度	同上
	ウ PPP・PFI	同上
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)	無し
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)	同上

#### 【民間活用】

ア 民間委託:施設の維持管理について、契約に基づき民間委託する。(管理権限は地方公共団体)  
(包括的民間委託:複数の業務や施設を包括的に委託すること。)

イ 指定管理者制度:施設の維持管理について、議会の議決を経て管理権限を指定管理者に委任する。  
(管理権限は指定管理者)

ウ PPP・PFI:官民が連携して、公共サービスの提供を行う考え方。維持管理だけでなく、設計、建設も含めて民間委託を行うものである。

### 1-3 経営指標による現状分析

#### ①経営の健全性・効率性の視点

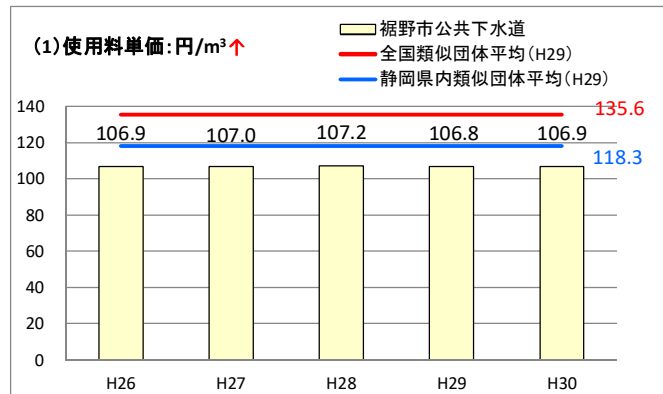
##### 1. 使用料単価

単位:円/m <sup>3</sup> 見方:↑	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	115.4 (106.9)	115.6 (107.0)	115.8 (107.2)	115.3 (106.8)	106.9	135.6	23/29	118.3	3/4
指標の説明	有収水量1m <sup>3</sup> あたりの使用料収入であり、使用料の水準を示す指標。								
算出式	使用料収入÷有収水量								

※H26-29:上段 税込、下段( ) 税抜。H30:税抜。見方欄・グラフの「↑」は数値が大きい方が経営として望ましいことを示す。

##### 【分析結果】

全国類似団体との比較（平成 29 年度値）では平均値を下回っており、裾野市は低い水準です。



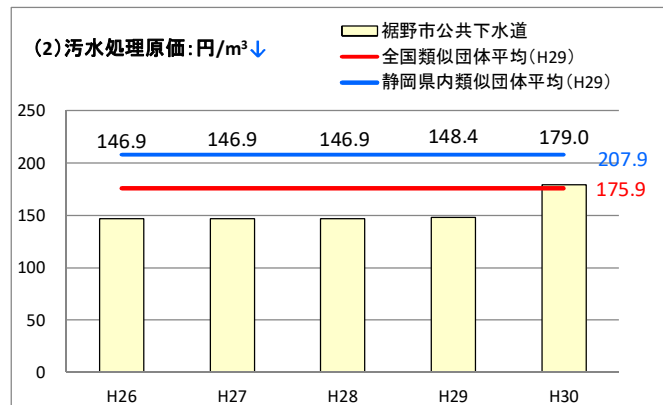
##### 2. 汚水処理原価

単位:円/m <sup>3</sup> 見方:↓	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	158.7 (146.9)	158.7 (146.9)	158.7 (146.9)	160.3 (148.4)	179.0	175.9	15/29	207.9	2/4
指標の説明	有収水量1m <sup>3</sup> あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標。								
算出式	汚水処理費÷有収水量								

※H26-29:上段 税込、下段( ) 税抜。H30:税抜。見方欄・グラフの「↓」は数値が小さい方が経営として望ましいことを示す。

##### 【分析結果】

全国類似団体との比較では、平均値を概ね下回っていますが、順位は中位であり、裾野市は平均的な水準です。なお、平成 30 年度は公営企業会計移行に伴い、汚水処理費の内、汚水資本費の構成が変更（企業債償還金⇒減価償却費）になった影響で資本費が上昇し、原価が上昇しています。





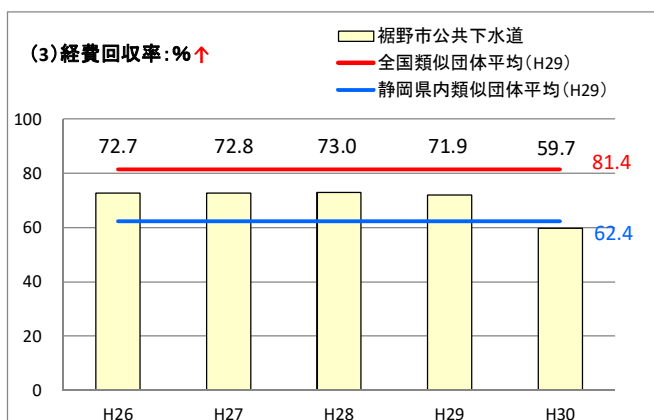
### 3. 経費回収率

単位: % 見方: ↑	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	72.7	72.8	73.0	71.9	59.7	81.4	21/29	62.4	1/4
指標の説明	使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標であり、使用料水準を評価することが可能。								
算出式	使用料÷汚水処理費×100								

※見方欄・グラフの「↑」は数値が大きい方が経営として望ましいことを示す。

#### 【分析結果】

全国類似団体との比較では、平均値を下回っており、裾野市は低い水準です。なお、平成30年度は公営企業会計移行に伴い、汚水処理費が増加（企業償還金⇒減価償却費）した影響で減少しています。使用料収入で全額回収(100%)できておらず、一般会計からの繰入を行っている状況です。



#### 【経営の健全性・効率性の視点：まとめと課題】

- ・全国類似団体との比較（平成29年度値）では、使用料単価及び経費回収率が、平均値に比べて低水準であること以外は、各指標において、裾野市は上位～中位の水準です。
- ・今後は、資産の適切な維持のためにも、使用料の他、企業債、一般会計繰入金等の各種財源について、適正な水準を検討・構築していく必要があります。

※類似団体：総務省の区分に基づき、裾野市と同程度の団体を抽出。

- ・処理区域内人口3万人未満。
- ・処理区域内人口密度50人/ha以上。
- ・供用開始15年以上30年未満（県内類似団体は供用開始15年以上）

※県内類似団体：島田市、函南町、清水町

## ②事業・施設の効率性の視点

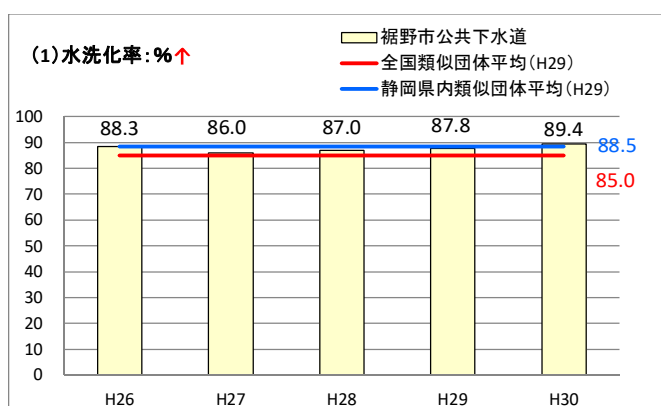
### 1. 水洗化率

単位: % 見方: ↑	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	88.3	86.0	87.0	87.8	89.4	85.0	17/29	88.5	3/4
指標の説明	現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表した指標。								
算出式	水洗化人口÷処理区域内人口×100								

※見方欄・グラフの「↑」は数値が大きい方が経営として望ましいことを示す。

#### 【分析結果】

全国類似団体との比較(平成29年度値)において、平均値は上回っているが、順位は中位より下であり、裾野市は比較的低い水準となっています。



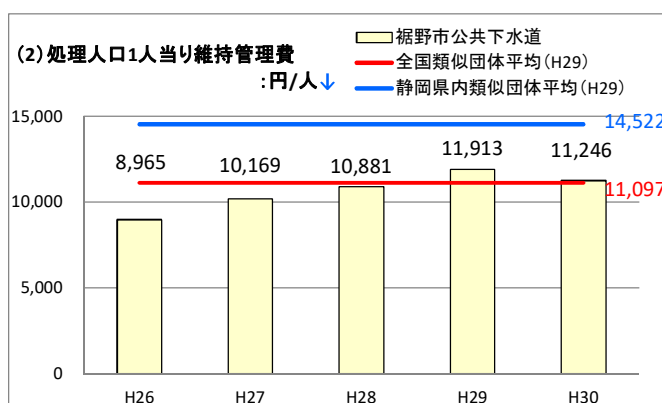
### 2. 処理人口1人当たり維持管理費

単位: 円/人 見方: ↓	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	8,965	10,169	10,881	11,913	11,246	11,097	19/29	14,522	1/4
指標の説明	処理人口1人当りの維持管理費用であり、現状の施設規模の妥当性を示す指標。								
算出式	維持管理費÷処理区域内人口								

※見方欄・グラフの「↓」は数値が小さい方が経営として望ましいことを示す。

#### 【分析結果】

全国類似団体との比較では、平均値程度で、順位は中位より下であり、裾野市は比較的低い水準となっています。



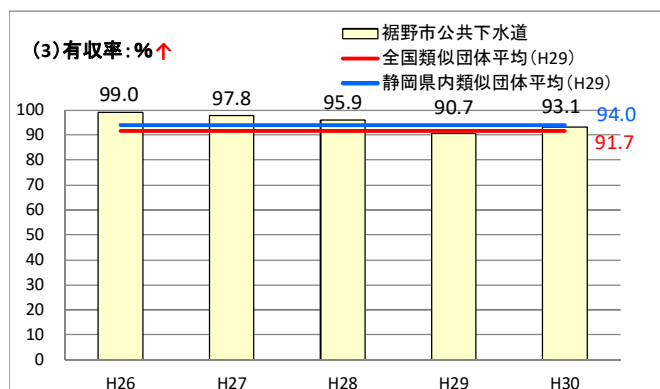
### 3. 有収率

単位: % 見方: ↑	H26	H27	H28	H29	H30	類似団体 平均値 (H29)	類似団体 ランク (H29)	静岡県内 類似団体 平均(H29)	静岡県内 類似団体 ランク(H29)
公共	99.0	97.8	95.9	90.7	93.1	91.7	16/29	94.0	2/4
指標の説明	処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる有収水の割合を示す指標。								
算出式	有収水量÷汚水処理水量×100								

※見方欄・グラフの「↑」は数値が大きい方が経営として望ましいことを示す。

#### 【分析結果】

全国類似団体との比較では、平均値と同程度の水準で、順位も中位であり、裾野市は平均的な水準となっています。



#### 【事業・施設の効率性の視点：まとめと課題】

- ・全国類似団体との比較（平成 29 年度値）では、処理人口 1 人当たり維持管理費が、平均値に比べて低水準であること以外は、各指標において、裾野市は比較的中位より下の水準です。
- ・今後は、面整備及び水洗化を効率的に進め、適正な維持管理により効果的な汚水処理を実施していく必要があります。

#### ③老朽化の状況

裾野市は、管渠布設後、法定耐用年数 50 年を経過する管がないため、老朽管は現時点ではありません。

ただし、マンホールポンプ設備は法定耐用年数 15 年を経過している施設が存在しており、今後は施設の改築事業（老朽化した施設の一部あるいは全部の取替え）を実施していく必要があります。

改築事業はストックマネジメント計画を基に、実施していく予定であるため、今後、改築事業費（管渠・マンホールポンプ）が上昇していく見通しです。

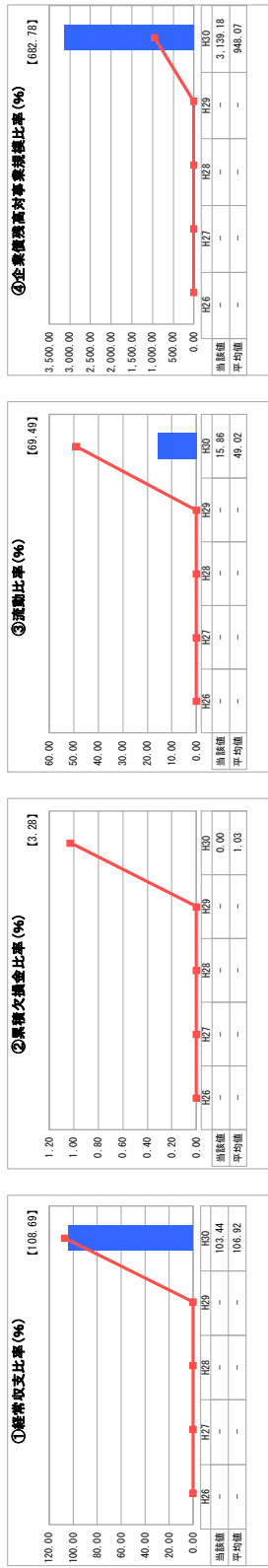
#### 【老朽化の状況：まとめと課題】

- ・老朽管は現時点ではありませんが、マンホールポンプ設備は法定耐用年数経過済の施設が存在します。
- ・ストックマネジメント計画を基に、改築事業を実施していく予定であり、改築事業費が上昇していく見通しです。

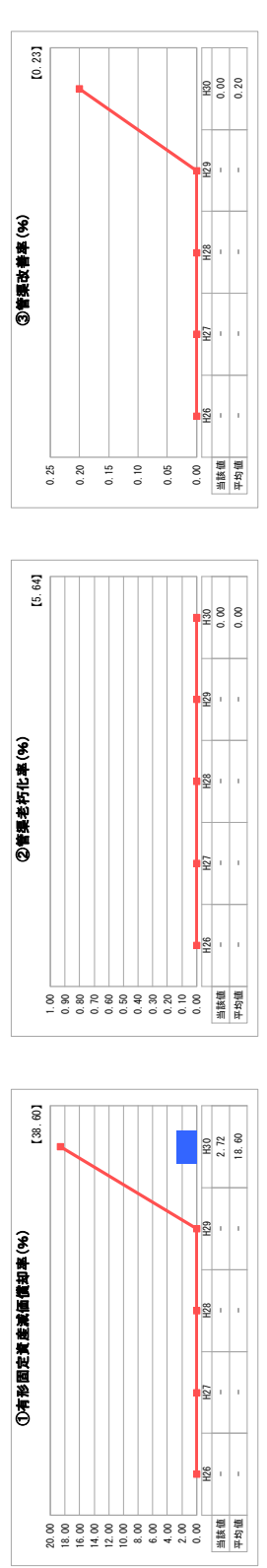
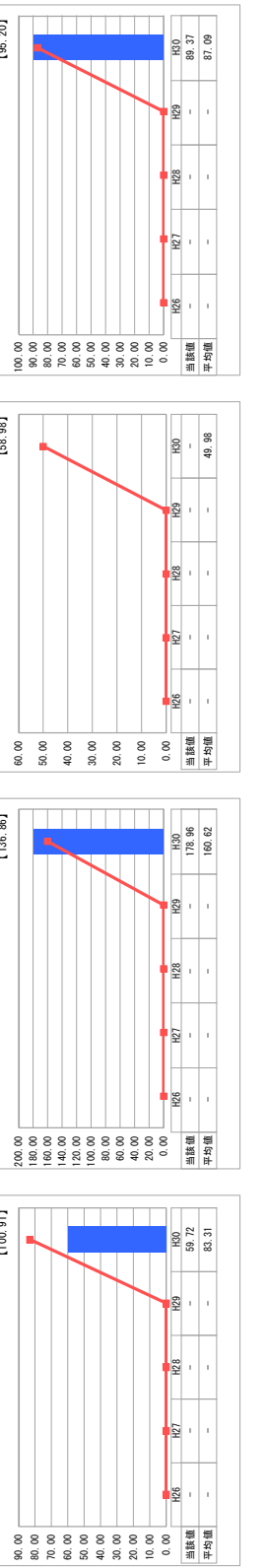
# 経営比較分析表 (平成30年度決算)

静岡県 裾野市		事業者の情報		人口 (人)		面積 (km <sup>2</sup> )		人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	
業務名	業務種名	事業名	類似団体区分	人口 (人)	面積 (km <sup>2</sup> )	人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	処理区域人口 (人)	処理区域面積 (km <sup>2</sup> )	処理区域人口密度 (人/km <sup>2</sup> )
法適用	下水道事業	公共下水道	CB2	52,001	138.12	376.49	21,957	3.65	6,015.62
資金不足比率 (%)	自己資本構成比率 (%)	普及率 (%)	有収率 (%)	処理区域人口 (人)	処理区域面積 (km <sup>2</sup> )	処理区域人口密度 (人/km <sup>2</sup> )	1か月20m <sup>3</sup> 当たり処理料金 (円)		
-	53.98	42.46	93.07	21,957	3.65	6,015.62	2,052		

## 1. 経営の健全性・効率性



## 2. 老朽化の状況



※ 「経常収支比率」、「累積欠損率」、「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、非適用企業では算出できないため、法適用企業のみを類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

## 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

## 分析欄

**1. 経営の健全性・効率性について**  
 平成30年度より下水道事業に地方公営企業法を適用し、地方公営企業会計へ移行しています。そのため、数値は当該年度の平均値と全国平均より低いが、100%を超えており収支の均衡は保たれていますが、一方で経常収支は、一般会計からの繰入金に依存しているため、使用料水準の適正化を後押ししています。原因は、類似団体や全国平均より下回っているためです。今後4年度分の償還金のピークを過ぎるまでは、ほぼ当償還で償還する見込みです。企業債高率対事業債比率は、類似団体や全国平均を上回っており、使用料収入に劣る企業債高率の割合が高いため、使用料収入が不足する恐れがあります。経費回収率は、類似団体や全国平均より下回っており、汚水処理にかかる費用が使用料収入を確保するため、使用料水準の適正化を図り100%を目指します。汚水処理原価は、安定的な使用料収入を確保するため、使用料水準の適正化を進め、有収水量の増加を図ります。水洗化率は、類似団体と全国平均の間で位置しています。水洗化率の向上を図ります。

**2. 老朽化の状況について**  
 裾野市下水道事業は、平成3年度から資本投資を開始しており、老朽管(法定耐用年数に近づいている管)は現時点ではありません。有形固定資産減価償却率については、公営企業会計移行初年度であるため、減価償却費の当年度分を数値を重ねていくことにより上昇していきま。また、老朽化の対象となる管は現時点では存在しないが、今後策定予定のストックマネジメント計画に基づき管渠施設の改善を進めていきます。

**全体総括**  
 下水道事業は、平成30年4月1日から地方公営企業法を適用し、公営企業会計に移行したことにより、自らの経営状況や財務状況等の経営状況が正確に把握することが可能となりました。主な課題として、経費回収率が低いことや一般会計からの繰入金に依存している割合が高いことが挙げられます。これらの課題を踏まえ、各料率の適正化を図り、計画的な経費削減を実施する予定です。また、平成30年度に実施した下水道事業の改善策を踏まえ、使用料水準の適正化を後押しし、安定した使用料収入を確保することと、健全な下水道事業を目指します。

## 2. 将来の事業環境

### 2-1 処理区域内人口の予測

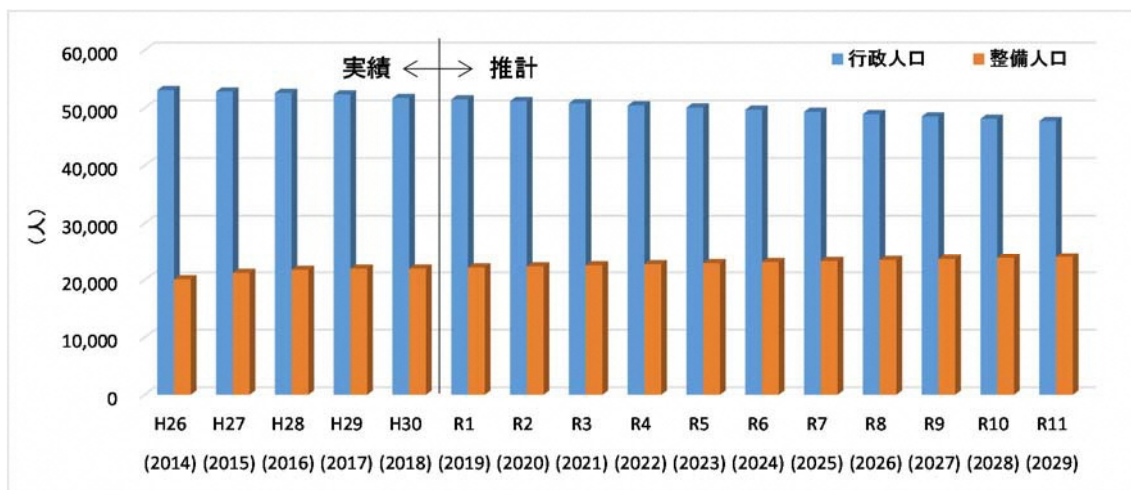
処理区域内人口は、行政区域内人口の動向を踏まえた上で、算出しました。

行政区域内人口については、過年度推移と整合性が取れている国立社会保障・人口問題研究所の推計値（H30.3）を採用しました。当市の人口は平成21年度をピークに減少しており、今後も減少が続くと予想しています。平成30年度から令和11年度の間約4,000人（7.7%）減少すると見込んでいます。

なお、事業計画区域内人口の過年度推移は大きな変動がなく、ほぼ横這いであるため、処理区域内人口は行政人口の動向とは異なっており、行政区域内人口は事業計画区域外で減少していくと想定しています。

よって、将来処理区域内人口は、行政区域内人口減少の影響を受けないと想定し、平成30年度処理区域内人口に、毎年の整備人口（整備面積×現況未整備区域内人口密度）を追加して算出しました。

将来処理区域内人口は、面整備を進めることにより、平成30年度から令和11年度の間約2,000人（9.4%）増加すると見込んでいます。



## 2-2 有収水量の予測

有収水量は流入汚水量を推計し、有収率を乗じることにより算出しました。

将来流入汚水量は、面整備に合わせて増加していくと想定しました。

面整備及び水洗化を進めることにより、平成 30 年度から令和 11 年度の間に約 1,000m<sup>3</sup>/日 (120.3%) 増加すると想定しています。

なお、有収率は平成 30 年度で 93.1%と比較的高い値を示しており、将来も同程度の値で推移すると想定した結果、将来有収水量は、平成 30 年度から令和 11 年度の間に約 1,000 m<sup>3</sup>/日 (120.3%) 増加すると見込んでいます。



## 2-3 使用料収入の見通し

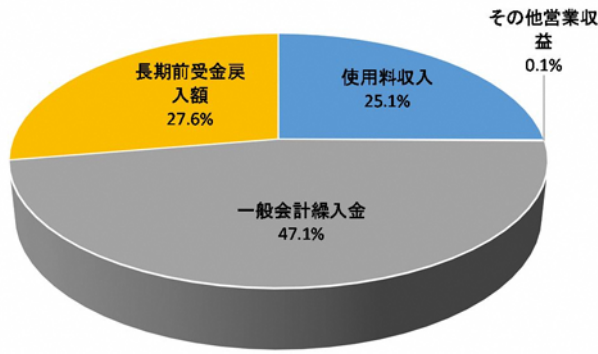
使用料収入の推計は、有収水量をベースに使用料単価(使用料収入÷有収水量)を乗じて算出しています。現状のまま使用料改定を実施しない計画の場合、令和 11 年度までは、支出が収入を上回る状況となります。

よって、投資・財政計画(収支計画)については、下水道事業運営に係る維持管理費(職員給与費+経費)を、今後使用料収入で全て賄うことを目標にした場合に最低限必要な改定率(使用料単価 21.3%増)とし、令和 3 年度に使用料改定を実施するものとして策定しています。

併せて、一般会計繰入金については減額させていく計画です。

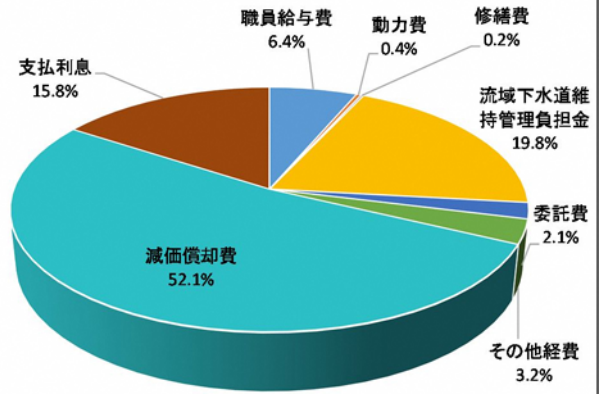
料金改定については、使用料の他、企業債、一般会計繰入金などの各種財源及び、資本的支出の補填財源である内部留保資金の状況も考慮し適正化を図ります。

【平成30年度収入構成】



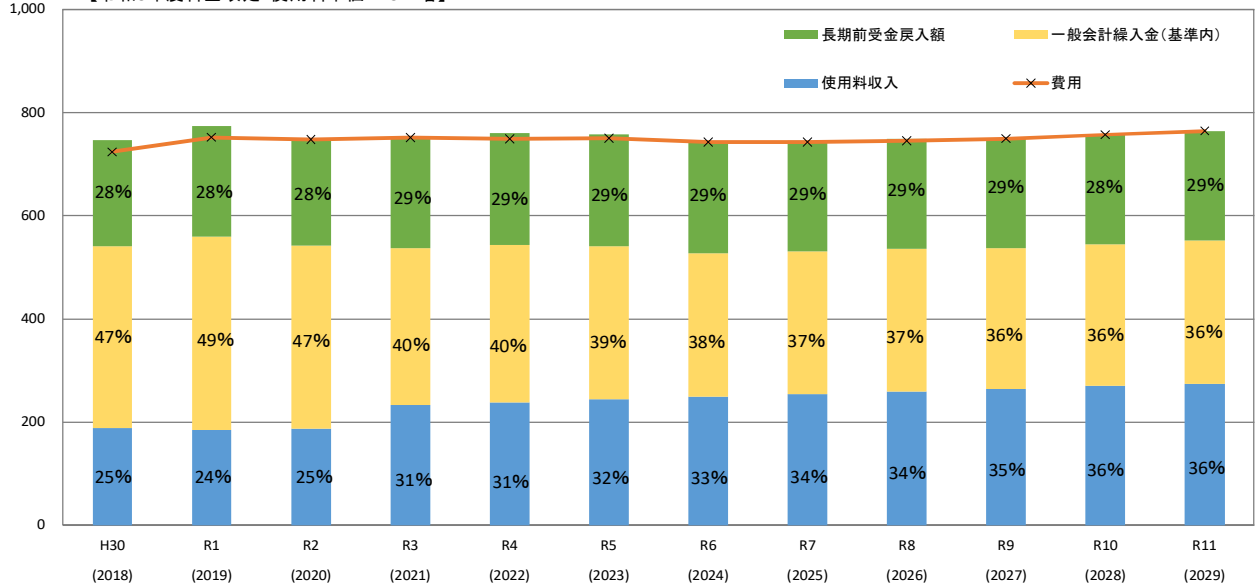
※その他営業外収益:0.01%未満

【平成30年度費用構成】



※その他営業外費用:0.01%未満

(百万円) 【令和3年度料金改定:使用料単価21.3%増】



※一般会計繰入金 (基準内): 一般会計が負担する経費であり、下水道経営に伴う収入をもって充てることができないと認められる額 (総務省の基準に基づく)。  
 一般会計繰入金 (基準外): 一般会計が負担する経費のうち、一般会計繰入金 (基準内) に該当しない額。

## 2-4 施設の見通し

### 2-4-1 下水道整備の現状

裾野市の下水道整備の現状は次に示すとおりです。

#### 下水道整備の現状(平成30年度末)

全体計画区域:794.36ha 事業計画区域:462.10ha

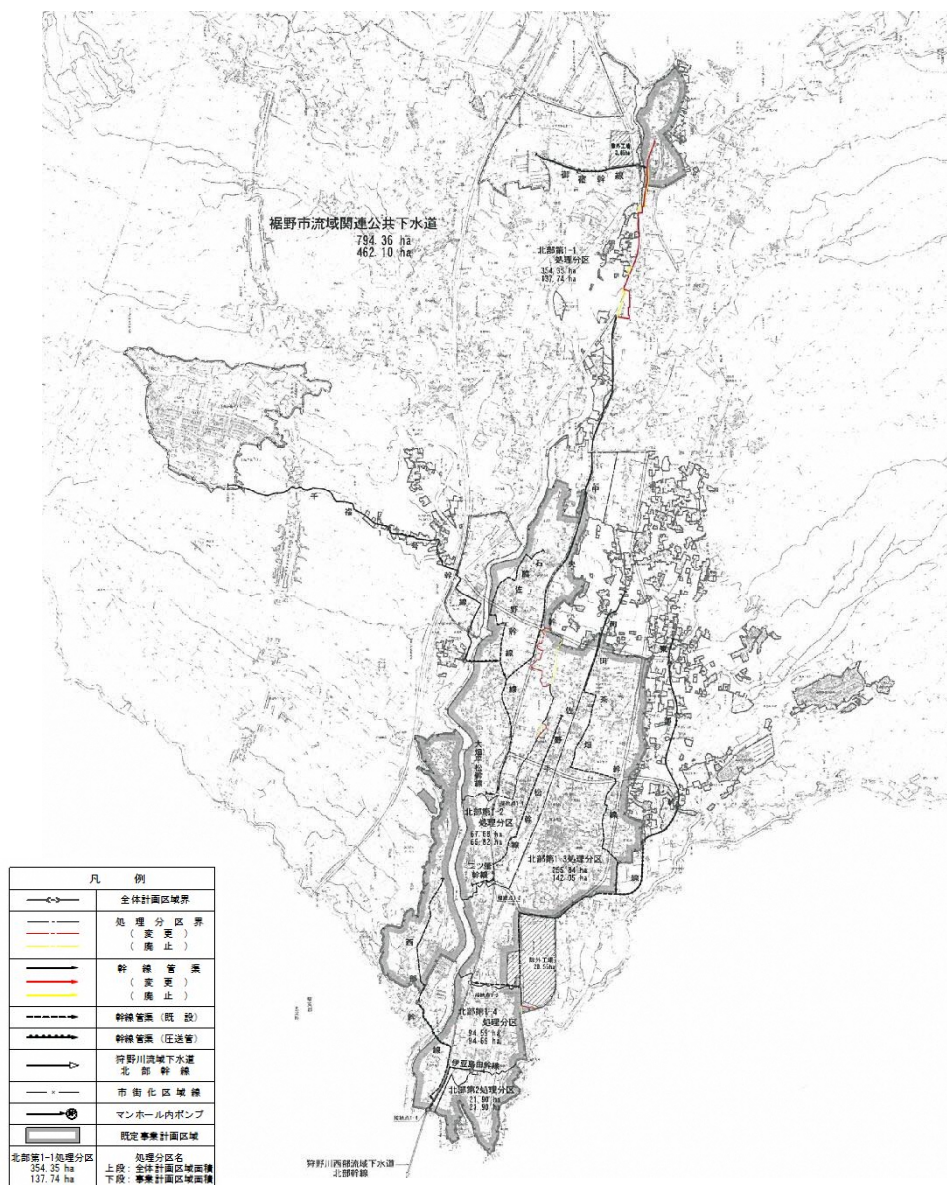
下水道普及率:42.5%・・・【処理区域内人口(21,957人) / 行政人口(51,707人)】

水洗化率:89.4%・・・【水洗化人口(19,624人) / 処理区域内人口(21,957人)】

整備率:45.9%・・・【整備済面積(364.90ha) / 全体計画面積(794.36ha)】

下水道管路整備延長:105.7km

※処理区域内人口:下水道整備済区域の人口





## 2-4-2 今後の下水道事業

裾野市では現在、以下の2つの事業を実施しています。

### ①下水道アクションプランに基づく面整備事業

#### 【事業概要】

#### ○アクションプランとは？

⇒近年の社会情勢(人口減少・少子高齢化)や財政状況に応じた適切な事業規模の見直しを行い、10年程度を目途とした汚水処理の概成を目的とした整備計画を策定するものです。

【※公共下水道だけでなく合併浄化槽も含めた汚水処理全体の整備計画です。】



- ・策定は国土交通省からの要請による
- ・平成28年度に策定  
(対象期間:平成29年度～令和8年度)

アクションプランの概要は次に示すとおりです。

#### 【アクションプラン概要：平成28年度策定】

#### ○整備方針(公共下水道)

⇒事業計画区域の未整備区域の内、市街化区域(99.2ha)を対象期間(平成29年度～令和8年度)に整備を進めます。

#### ○今後の予定

⇒概ね5年毎に見直しをする予定です。

【将来計画 中間年次：平成33年度】

整備手法		整備面積 (ha)	処理人口 (人)	普及率 (%)
集合処理施設	公共下水道（流域関連）	402.21	22,973	43.6%
個別処理施設	合併処理浄化槽	－	20,208	38.3%
整備済計		－	43,181	81.9%
未整備（単独処理浄化槽・汲み取り）		－	9,519	18.1%
合計（行政人口）		－	52,700	100.0%

※普及率＝処理人口／行政人口×100

【将来計画 目標年次：平成38年度】

整備手法		整備面積 (ha)	処理人口 (人)	普及率 (%)
集合処理施設	公共下水道（流域関連）	461.20	24,723	47.4%
個別処理施設	合併処理浄化槽	－	20,886	40.0%
整備済計		－	45,609	87.4%
未整備（単独処理浄化槽・汲み取り）		－	6,591	12.6%
合計（行政人口）		－	52,200	100.0%

※普及率＝処理人口／行政人口×100

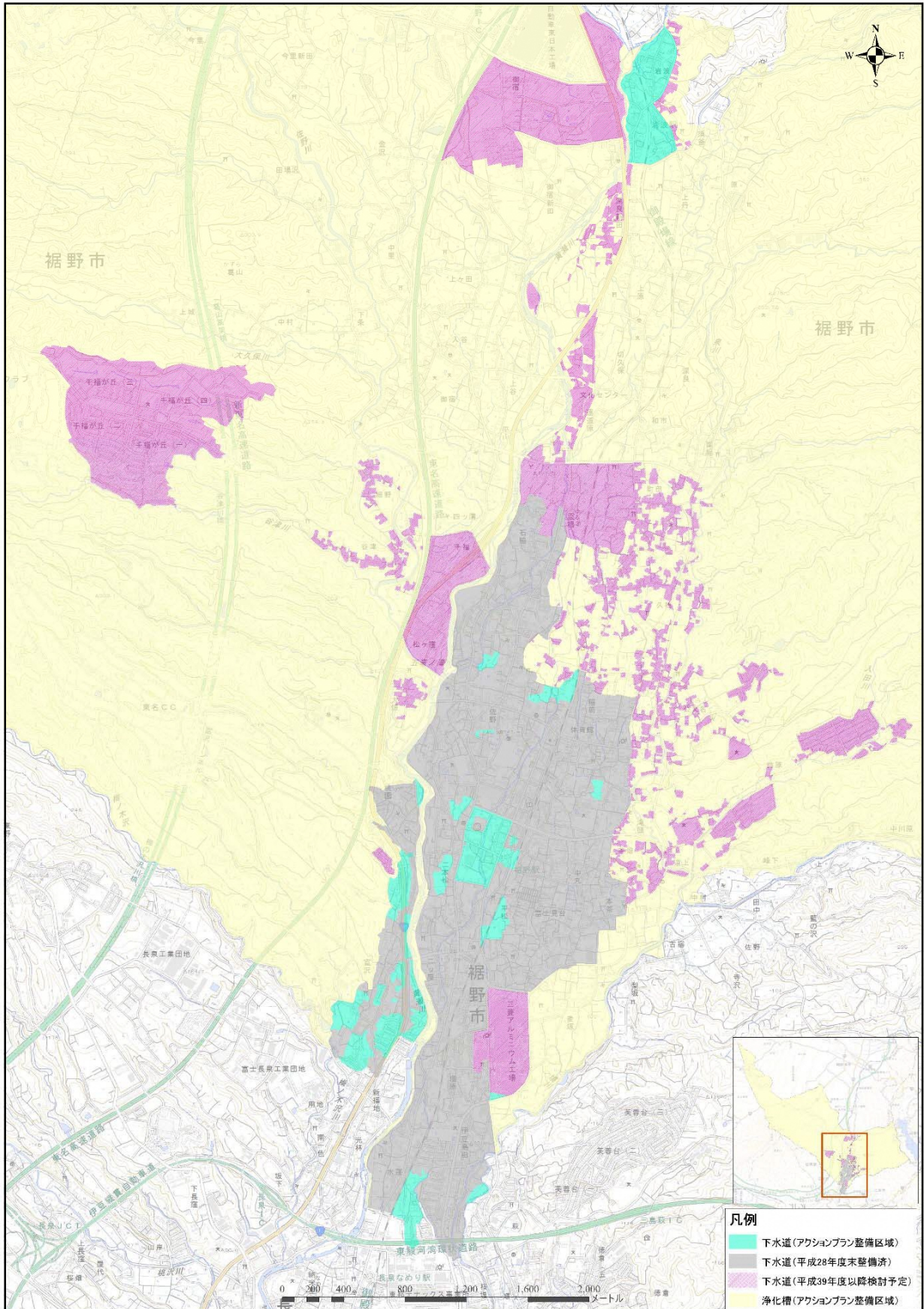
項目	事業費（千円）	
	中間年次 計(H29～H33)	目標年次 計(H29～H38)
汚水管渠	1,307,848	2,697,366
流域下水道建設負担金	83,329	211,369
合計	<b>1,391,177</b>	<b>2,908,735</b>

【今後の事業予定】

今後もアクションプランの基本方針に則り、事業計画区域内の市街化区域を整備していく方針ですが、アクションプラン策定時点の計画と比べて、面整備の進捗に差が生じている状況です。（平成30年度迄の整備面積：アクションプラン376.46ha、実績364.90ha）

そのため、今回の経営戦略では、将来は直近5カ年実績平均と同様のペースで面整備を進める計画（5.64ha/年）としており、このペースであれば、アクションプランの対象区域は令和17年度に整備完了する予定です。

なお、次のアクションプランの見直しでは、今回の計画を踏まえて検討していく方針です。



## ②ストックマネジメント計画に基づく改築事業

改築事業（老朽化した施設の一部あるいは全部の取替え）については、ストックマネジメント計画を基に、今後実施していく予定です。

### ○ストックマネジメントの目的

⇒裾野市は下水道施設として、管路施設（平成30年度末：約106km）及びマンホール形式ポンプ場36箇所を有しています。

これらの下水道施設について、長期的な視点で下水道施設全体の今後の老朽化の進展状況を考慮し、リスク評価等による優先順位付けを行った上で、施設の点検・調査、修繕・改築を実施し、**施設全体を対象とした最適な施設管理を実施すること**を目的とするものです。

今回の経営戦略では、法定耐用年数 15 年を経過しているマンホールポンプ設備を対象に、設置年度より耐用年数を経過したものについては改築を行うと想定して改築事業費を計上しています。

## ③耐震化事業

裾野市の地層は、地面から数メートルで溶岩層となりますが、非常に強固であり、基盤層（N 値（地盤の強度を表す指数） $\geq 50$  となる地層を指す。）と呼ばれる層になります。

基盤層に布設された管渠は、耐震性を有している扱いとなります。また、管渠については、整備当初から、管渠とマンホールの接合部に耐震性能を有する継手を使用しています。

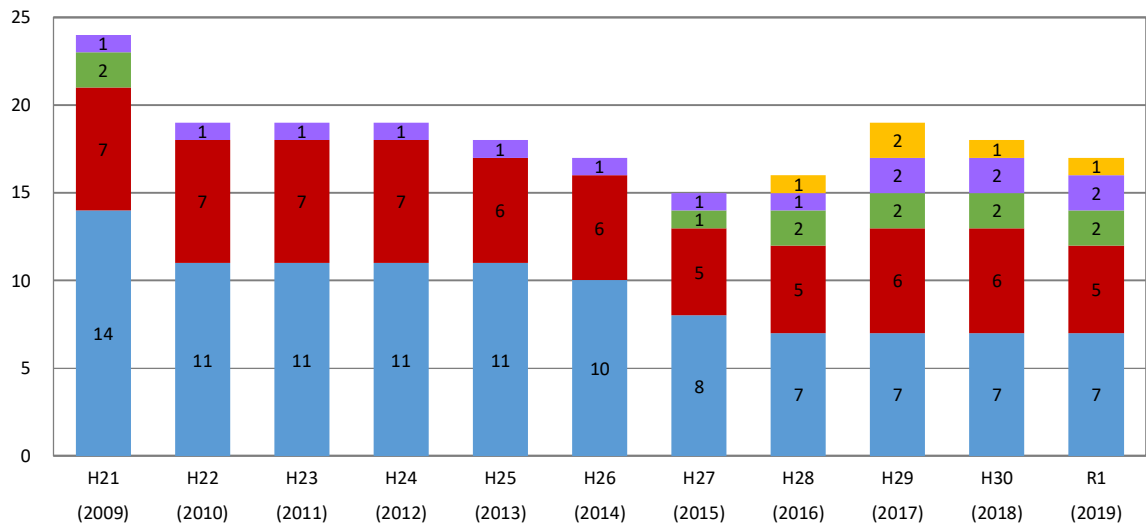
## 2-5 組織の見通し

裾野市の下水道職員の推移を見ると、当該職員数は合計6～8人で推移しており、大きな変動はありませんが、一般職員は減少傾向にあり、臨時職員及び再任用短時間勤務職員が増加傾向となっています。

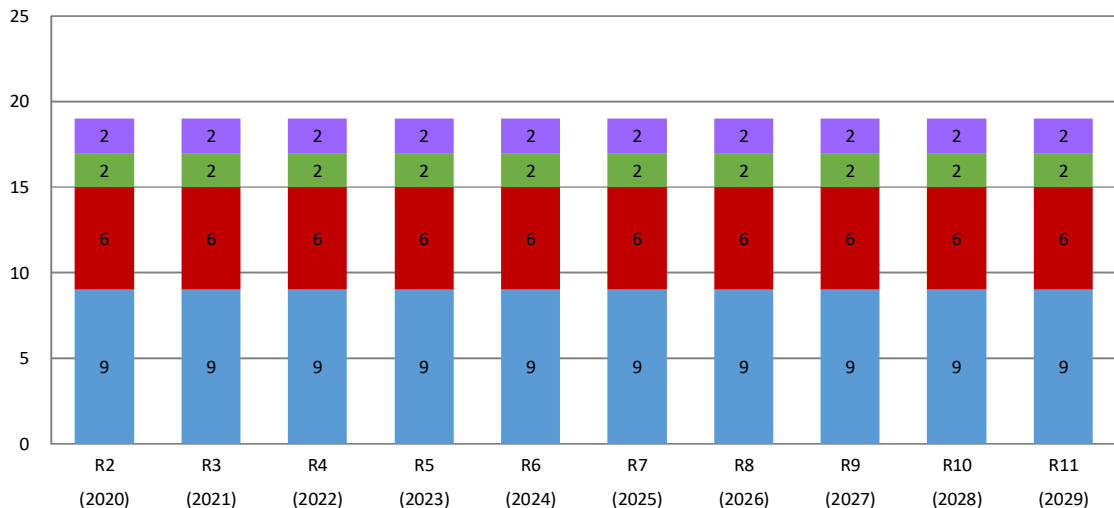
令和元年度現在、上下水道工務課・上下水道経営課の職員数17名のうち、下水道職員は8人（正規職員6人（一般職員5人・再任用短時間勤務職員1人）、臨時職員2人）ですが、公共事業への投資が右肩上がりであった時代を支えた経験豊富な職員の定年退職等で技術力の低下が懸念されています。また、一般職員の減少及び臨時・時短職員の増加に伴い、一般職員の負担が年々増加しており、慢性的な人手不足となっている状況です。

今後も建設及び維持管理の両面から、下水道事業経営を効率的に実施していくには一定の職員数確保が必須であるため、現状の職員数は維持しつつ、職員の技術力向上のための育成や研修の充実化を図り、組織力強化に取り組んでいく方針です。

### 職員人数の推移



■ 水道事業会計支弁職員 ■ 下水道事業会計支弁職員 ■ 水道事業会計支弁臨時職員  
 ■ 下水道事業会計支弁臨時職員 ■ 再任用短時間勤務職員



■ 水道事業会計支弁職員 ■ 下水道事業会計支弁職員 ■ 水道事業会計支弁臨時職員 ■ 下水道事業会計支弁臨時職員

### 3. 経営の基本方針

#### 3-1 下水道の基本理念と基本方針

裾野市の下水道事業は、第4次裾野市総合計画（後期基本計画）の目的である「節水型社会への転換や社会情勢を踏まえ、下水道整備地区の整備を進めるとともに、効果的・効率的な事業推進を図り、市民の衛生で快適な生活環境の確保を目指す。」を踏まえて、持続可能な下水道事業の実現に向け、基本理念及び基本方針を以下のように定めます。

#### 裾野市公共下水道事業 基本理念

将来にわたり安定した下水道サービスを継続して提供することで、富士山麓の緑と清流に代表される豊かな自然環境を守り、強固な地盤を活用した災害に強い都市整備の一翼を担う。

#### 基本方針

##### 【1. 効率的な下水道整備】

- ・アクションプランに基づき、事業計画区域内の下水道整備の促進を図ります。

##### 【2. 下水道施設の機能維持】

- ・ストックマネジメント計画に基づく下水道施設の効率的な修繕・改築を実施します。

##### 【3. 下水道経営の健全化に向けた取り組み】

- ・水洗化率の向上及び不明水解消に伴う有収率の向上に努め、使用料収益の増加及び汚水処理費用の抑制を図ります。
- ・下水道使用料の他、企業債、一般会計繰入金等の各種財源について、適正な水準を検討・構築し、経営基盤の強化を図ります。
- ・研修等により、職員の能力向上に取り組めます。

基本方針		実現方策	
効率的な下水道整備	アクションプランに基づく、事業計画区域内の下水道整備の促進	整備率の向上	投資効果の高い箇所を整備
			マンホールポンプ新設の回避
			露出配管による管渠布設(コスト縮減)
			道路線形に合わせた施工(コスト縮減)
区域の適正化	小型MHの設置(コスト縮減)		
	近隣市町との連携・調整に伴う行政界付近区域の面整備促進		
下水道施設の機能維持	ストックマネジメント計画に基づく下水道施設の効率的な修繕・改築の実施	計画的施設更新	アクションプランの見直し
			基本計画の見直し、事業計画の変更
		施設規模の適正化	改築実施計画の策定(修繕・改築計画)
			管渠施設・マンホールの修繕・改築 機電設備(マンホールポンプ関連設備)の修繕・改築
施設・設備の適正管理	最新の計画に基づく管渠口径の適正化(ダウンサイズ)		
	改築に伴う現況地形に合わせた管渠ルートの見直し 漏水・誤接調査に基づく効率的な管渠施設更新 設備や機器の点検台帳の整備(点検履歴の管理)		
下水道経営の健全化に向けた取り組み	水洗化率の向上及び不明水解消に伴う有収率の向上、使用料収益の増加及び汚水処理費用の抑制	水洗化率の向上	宅内訪問及びリーフレット配布等による啓発活動
		有収率の向上	管路施設の修繕・改築に伴う不明水解消
		使用料収益の増加	下水道使用料改定の検討及び実施
		汚水処理費用の抑制	必要人員の維持・継続
	動力費・修繕費の低減の検討		
	各種財源の適正な水準を検討・構築することによる経営基盤の強化	経営基盤の強化	流域関連市町との連携・県との調整に伴う流域下水道維持管理負担金単価の低減の検討
			下水道使用料改定の検討及び実施
			平準的な企業債の償還を目指した計画的な企業債の発行 一般会計繰入金の適正化
	職員の能力向上	職員の能力向上	職員研修の充実化
			必要人員の確保
若手職員への技術指導			
公営企業会計に関する継続的な勉強会等による理解度の向上			
その他	その他	民間活力に関する情報収集 近隣市町との連携及び情報の共通化	

4.投資・財政計画(収支計画)

4-1 投資・財政計画(収支計画)

【収益の収支】

区分	年度	→推計 料金改定											
		2018年度 平成30年度 前	2019年度 令和元年度	2020年度 令和2年度	2021年度 令和3年度	2022年度 令和4年度	2023年度 令和5年度	2024年度 令和6年度	2025年度 令和7年度	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度
収益	1. 営業	188,234	183,550	186,509	232,833	237,138	243,388	248,159	253,221	258,235	263,249	269,264	273,278
	(1) 使用料収入	187,328	183,499	186,458	232,783	237,088	242,338	248,109	253,171	258,185	263,199	268,214	273,228
	(2) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収益	2. 営業	906	51	51	50	50	1,050	50	50	50	50	1,050	50
	(1) 補助	558,144	589,212	562,463	518,051	521,985	513,311	494,358	491,350	490,473	485,439	487,153	490,219
	(2) 補助	351,861	375,326	355,492	303,064	305,348	297,284	278,993	276,781	277,086	272,540	274,427	278,287
収益	その他補助	351,861	375,323	355,492	303,064	305,348	297,284	278,993	276,781	277,086	272,540	274,427	278,287
	(1) 長期前受金戻入	206,278	213,883	206,967	214,987	216,637	216,027	215,365	214,569	213,387	212,899	212,726	211,932
	(2) その他	145,583	161,440	148,525	88,077	88,711	81,257	63,628	90,782	62,692	61,641	61,699	66,355
収益	1. 営業	746,378	772,762	748,972	750,884	759,123	756,699	742,517	744,571	748,708	748,688	756,417	763,497
	(1) 職員給与	608,841	643,277	647,560	663,073	669,195	678,086	677,802	683,615	691,085	700,013	712,106	723,184
	(2) 退職給付	46,443	39,284	36,385	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100	38,100
収益	2. 経	185,642	220,293	229,975	234,808	235,495	238,830	232,248	231,707	234,886	238,065	241,244	244,423
	(1) 動力	2,541	2,798	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972	2,972
	(2) 修繕材料	1,407	2,933	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480	2,480
支出	1. 減価償却	143,124	146,181	159,177	163,446	164,133	167,468	160,886	160,345	163,524	166,703	169,882	173,061
	(1) 委託	15,343	19,664	16,658	17,222	17,222	17,222	17,222	17,222	17,222	17,222	17,222	17,222
	(2) その他	23,227	48,717	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688	48,688
支出	2. 営業外	376,756	383,700	381,200	390,165	395,600	401,156	407,454	413,808	418,099	423,848	432,762	440,661
	(1) 支払利息	114,209	107,769	99,119	87,811	79,247	71,468	64,715	58,687	53,480	48,675	44,311	40,313
	(2) その他	114,171	105,348	96,859	87,811	79,247	71,468	64,715	58,687	53,480	48,675	44,311	40,313
経常	1. 営業	723,050	751,046	746,679	750,884	748,442	749,554	742,517	742,302	744,565	748,688	756,417	763,497
	(1) 利益	233,328	21,716	2,293	0	10,681	7,145	0	2,269	4,143	0	0	0
	(2) 損失	2,509	298	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
特別	1. 損益	△2,509	△297	2,293	0	10,681	7,145	0	2,269	4,143	0	0	0
	(1) 純利益(又は純損失)	20,819	21,419	22,241	8,559	10,681	7,145	0	2,269	4,143	0	0	0
	(2) 繰越利益剰余金又は累積欠損金	20,819	42,238	22,241	8,559	10,681	7,145	0	2,269	4,143	0	0	0



【資本的収支】

区分	→推計 料金改定											(単位:千円)
	2018年度 平成30年度 前	2019年度 令和元年度	2020年度 令和2年度	2021年度 令和3年度	2022年度 令和4年度	2023年度 令和5年度	2024年度 令和6年度	2025年度 令和7年度	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	
資本的収入	176,800	227,000	228,100	261,300	391,100	417,300	414,100	396,100	392,500	408,900	408,900	408,900
1. 企業費標準化償												
うち資本費標準化償												
2. 他会計補助金	243,439	229,177	242,508	233,729	224,950	216,171	207,391	190,108	172,825	155,542	138,259	120,976
3. 他会計補助金												
4. 他会計負担金												
5. 他会計借入金												
6. 国(都道府県)補助金	125,000	85,700	67,500	116,600	0	11,000	5,500	0	0	11,000	11,000	11,000
7. 固定資産売却代金	11,322	3,576	19,415	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000
8. 工事負担金												
9. その他	556,561	545,453	557,523	622,629	627,050	655,471	637,991	597,208	576,325	586,442	569,159	551,876
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額												
(B)												
純計 (A)-(B) (C)	556,561	545,453	557,523	622,629	627,050	655,471	637,991	597,208	576,325	586,442	569,159	551,876
1. 建設改良費	349,873	361,051	373,005	409,700	422,900	460,100	451,400	427,900	424,300	451,700	451,700	451,700
うち職員給与費	16,059	14,746	20,790	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800	20,800
2. 企業償還金	368,190	381,178	396,878	401,789	402,353	387,645	377,312	370,816	360,880	342,819	326,295	312,197
3. 他会計長期借入返還金												
4. 他会計への支出金												
5. その他												
純計 (D)	718,063	742,229	769,883	811,489	825,253	847,745	828,712	798,716	785,180	794,519	777,995	763,897
(E)	161,502	196,776	212,360	188,860	198,203	192,274	190,721	201,508	208,855	208,077	208,836	212,021
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(E) (G)	556,561	545,453	557,523	622,629	627,050	655,471	637,991	597,208	576,325	586,442	569,159	551,876
1. 損益動定留保資金	160,334	195,776	190,070	175,178	178,963	185,129	190,721	199,239	204,712	208,077	208,836	212,021
2. 利益剰余金処分額	0	0	22,290	13,682	19,240	7,145	0	2,269	4,143	0	0	0
3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. その他	1,168	1,000										
純計 (F)	161,502	196,776	212,360	188,860	198,203	192,274	190,721	201,508	208,855	208,077	208,836	212,021
(E)-(F) (H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)												
企業債残高 (H)	5,909,007	5,754,829	5,586,051	5,445,562	5,434,309	5,463,964	5,500,752	5,526,036	5,557,656	5,623,737	5,706,342	5,803,045

○他会計繰入金

区分	→推計											(単位:千円)
	2018年度 平成30年度 前	2019年度 令和元年度	2020年度 令和2年度	2021年度 令和3年度	2022年度 令和4年度	2023年度 令和5年度	2024年度 令和6年度	2025年度 令和7年度	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	
収益的収支分	351,861	375,323	355,492	303,064	305,348	297,284	278,993	276,781	277,086	272,540	274,427	278,287
うち基準内繰入金	351,861	375,323	355,492	303,064	305,348	297,284	278,993	276,781	277,086	272,540	274,427	278,287
うち基準外繰入金												
資本的収支分	243,439	229,177	242,508	233,729	224,950	216,171	207,391	190,108	172,825	155,542	138,259	120,976
うち基準内繰入金												
うち基準外繰入金	243,439	229,177	242,508	233,729	224,950	216,171	207,391	190,108	172,825	155,542	138,259	120,976
合計	595,300	604,500	598,000	536,793	530,298	513,455	486,384	466,889	449,911	428,082	412,686	399,263

## 4-2 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

### ①投資・財政計画(収支計画)のうち投資についての説明

目 標	事業計画区域内における下水道の整備及び普及を進めつつ、既存の下水道施設の機能維持を図り、安定した下水処理を実施していきます。
-----	--

将来の下水道事業については、面整備事業と改築事業を実施する計画としています。

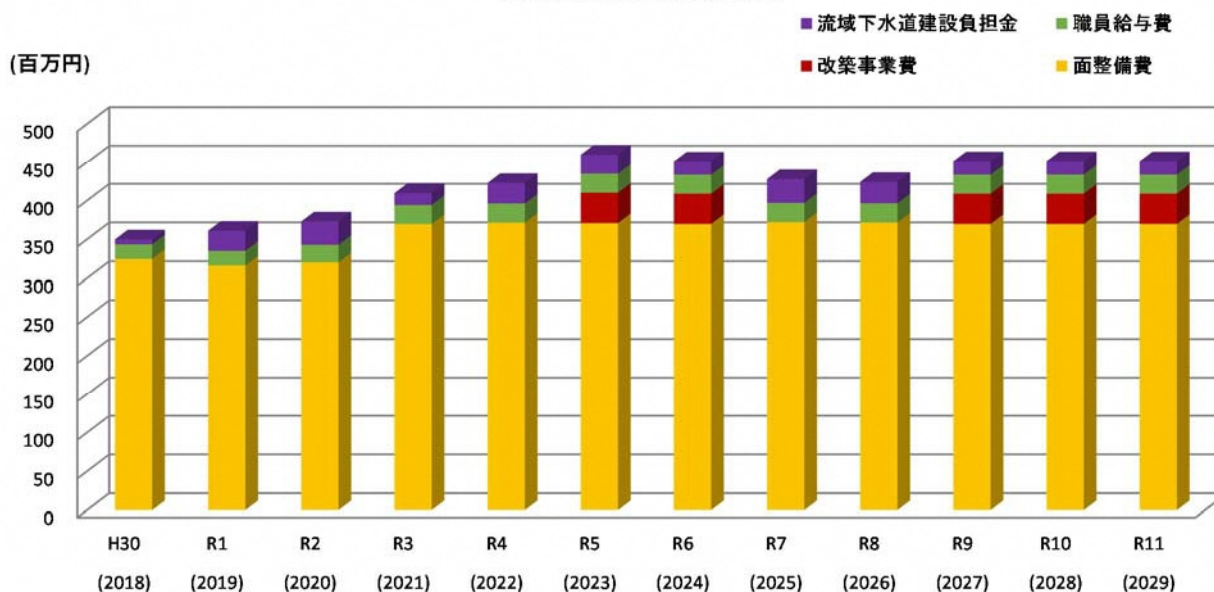
面整備事業については、アクションプランの基本方針に則り、事業計画区域の整備を進めるものとし、実情を踏まえて将来は直近5カ年実績平均と同様のペースで面整備を進める計画(5.64ha/年)としています。

改築事業については、ストックマネジメント計画を基に事業を進めていく方針ですが、現段階では、法定耐用年数15年を経過しているマンホールポンプ設備を対象に、設置年度より耐用年数を経過したものについては改築を実施する計画としています。

その他には、狩野川西部流域下水道建設負担金及び職員給与費を見込んでいますが、建設負担金は、アクションプラン及び実績を基に計上し、職員給与費は、現況の職員数を維持していく方針とし、現況と同程度の費用を見込んでいます。

その結果、令和2年度から令和11年度までの10年間に約43.2億円(年間平均約4.3億円)の建設改良費が必要となる見込みです。裾野市の直近10カ年の建設改良費は平均4.2億円のため、概ね同程度の投資費用が必要となります。

### 建設改良事業の内訳



②投資・財政計画(収支計画)のうち財源についての説明

目 標	下水道事業を継続的に実施していくため、下水道使用料、企業債については事業経営に見合った財源を確保しつつ、一般会計繰入金（基準外）を減額していくことで、財源の適正化を図っていきます。
-----	--

a) 収益的収支について

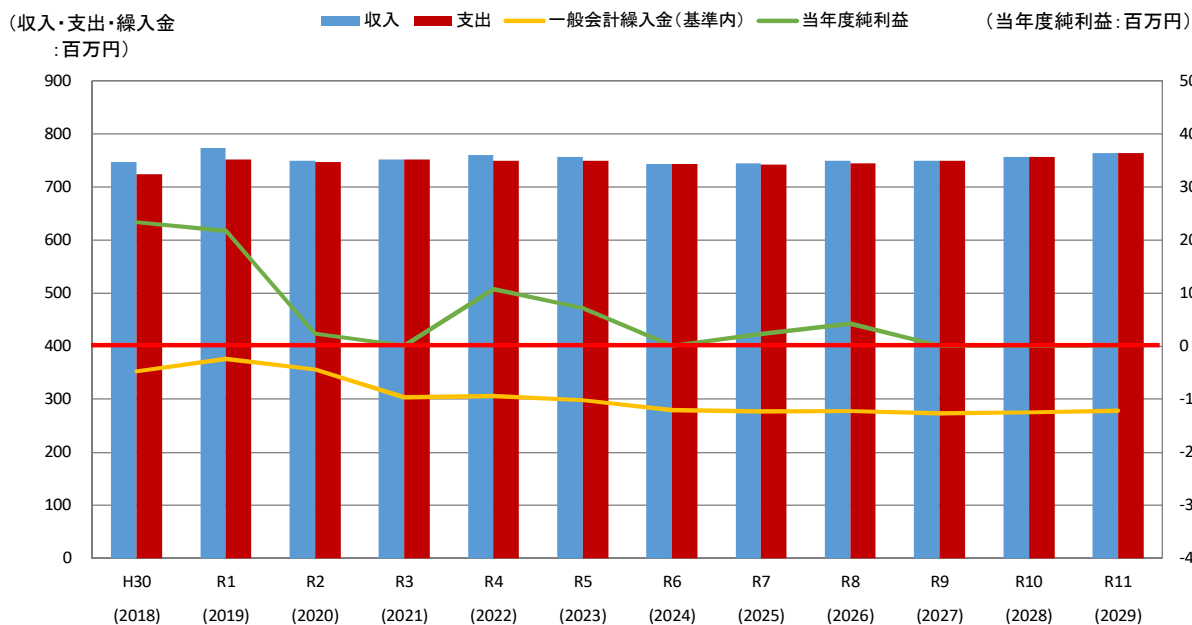
財源としては使用料収入、他会計補助金（一般会計繰入金：基準内）、長期前受金戻入額となりますが、下水道事業実施のための財源の適正化を図るため、2-3項でも説明したとおり、令和3年度に使用料単価21.3%増の改定を実施する前提の収支計画を策定しました。

現状のままでは、当年度純利益は年々減少し、令和3年度には損失が発生する見通しであるため、使用料改定により損失を回避し、下水道事業経営の健全化に向けて進めていくことが必要となります。

なお、他会計補助金（一般会計繰入金：基準内）は減額させていく方針であり、令和2年度の約3億6千万円から、令和11年度には約2億8千万円となる計画です。

また、長期前受金戻入額は大きな変動はなく2億円程度で推移していく計画としています。

【令和3年度料金改定：使用料単価21.3%増】



b) 資本的収支について

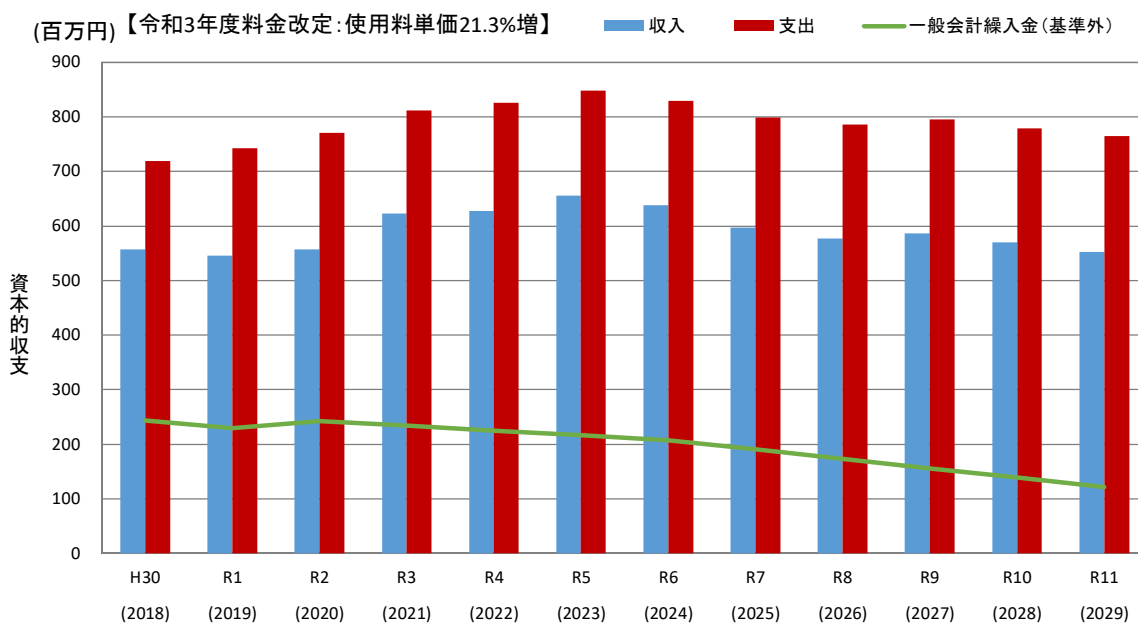
財源としては企業債、他会計出資金（一般会計繰入金：基準外）、国補助金（社会資本整備総合交付金）、工事負担金（受益者負担金）があります。

建設改良費は面整備費が 80～90%を占めていますが、面整備事業については、国補助金の交付対象となる補助対象事業が減少していく見込みであり、今後は改築事業を進めることにより、国補助金の交付を受けていく予定です。

工事負担金（受益者負担金）は、面整備に応じて受益者（住民）より毎年 1 千万円程度を見込んでいます。

なお、他会計出資金（一般会計繰入金：基準外）は令和 2 年度の約 2 億 4 千万円から、令和 11 年度には約 1 億 2 千万円に減額させる計画です。

これにより一般会計繰入金の合計額は、現状の約 6 億円から令和 11 年度には約 4 億円に減額（現状のままでは約 5 億円）となります。

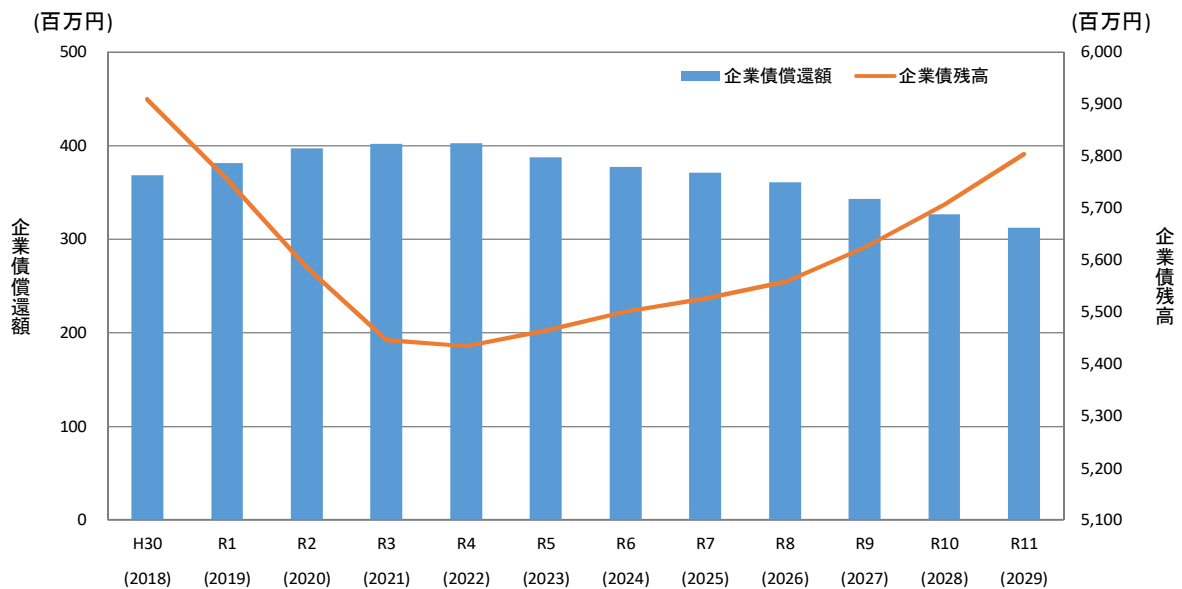


また、資本的収支における不足額（収入－支出）は、主に内部留保資金で補填しますが、改定案において他会計出資金（一般会計繰入金：基準外）を減額させることによる不足額は、収益的収支における使用料改定に伴う利益剰余金により補填する計画です。

c) 企業債について

企業債については、面整備事業について、補助対象事業が減少していくことにより、企業債が増加し、企業債残高も増加していく見込みです。

なお、企業債償還金は令和4年度の約4億円をピークに減少していく見込みです。



③投資・財政計画(収支計画)のうち投資以外の経費についての説明

職員給与費に関する事項	職員給与費は、現況の職員数8人（正規職員6人、臨時職員2人）を維持していく方針とし、現況と同程度の費用を見込んでいます。
動力費に関する事項	動力費がかさむ単独の下水処理場が無く、マンホールポンプも極力新設しない方針であるため、現況と同程度で推移していく見込みです。
修繕費に関する事項	法定耐用年数50年を経過する管渠がなく、大幅に増加する要因がないため現況と同程度で推移していく見込みです。
狩野川流域下水道維持管理負担金	令和元年度狩野川西部流域下水道維持管理負担金単価案説明資料（令和2～6年度）に基づき、令和6年度から単価は下がる予定ですが、整備面積の拡大による流入汚水量の増加に伴い、令和2年度の約1億6千万円から、令和11年度には約1億7千万円に増加する見込みです。
減価償却費に関する事項	面整備事業及び改築事業を継続的に実施していく計画であるため、毎年上昇していく見込みです。
支払利息	過年度分に対する支払利息が大幅に減少していく影響で、将来の企業債に対する増加分を合算しても、毎年減少していく見込みです。
その他経費	変動する要因がないため、現況と同程度で推移していく見込みです。

4-3 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	裾野市は狩野川西部流域関連公共下水道であり、静岡県が管理する下水処理場（狩野川西部浄化センター）にて処理を行っているため、広域化がなされている状況です。
投資の平準化に関する事項	面整備事業及び改築事業は、今後予定されているアクションプランの見直し及びストックマネジメント計画に基づき、将来の投資費用を平準化の上、実施していく予定です。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFI など)	今後、国や他自治体等の先進事例や関連する研修会等で情報収集するとともに、必要性について検討していく予定です。
その他の取組	今後予定されているアクションプランの見直しにおいて、効率的・効果的な投資計画を検討していく予定です。

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	今回経営戦略の内容を踏まえて、概ね5年毎に使用料の適正な水準について検討していく予定です。
資産活用による収入増加の取組について	処理場を有しておらず、資産活用については効果が不透明であるため検討していませんが、今後、他自治体等の先進事例や研修会等で情報収集していく予定です。
その他の取組	事業推進の啓発活動を行い、水洗化率を向上し、使用料収入の増加を目指します。

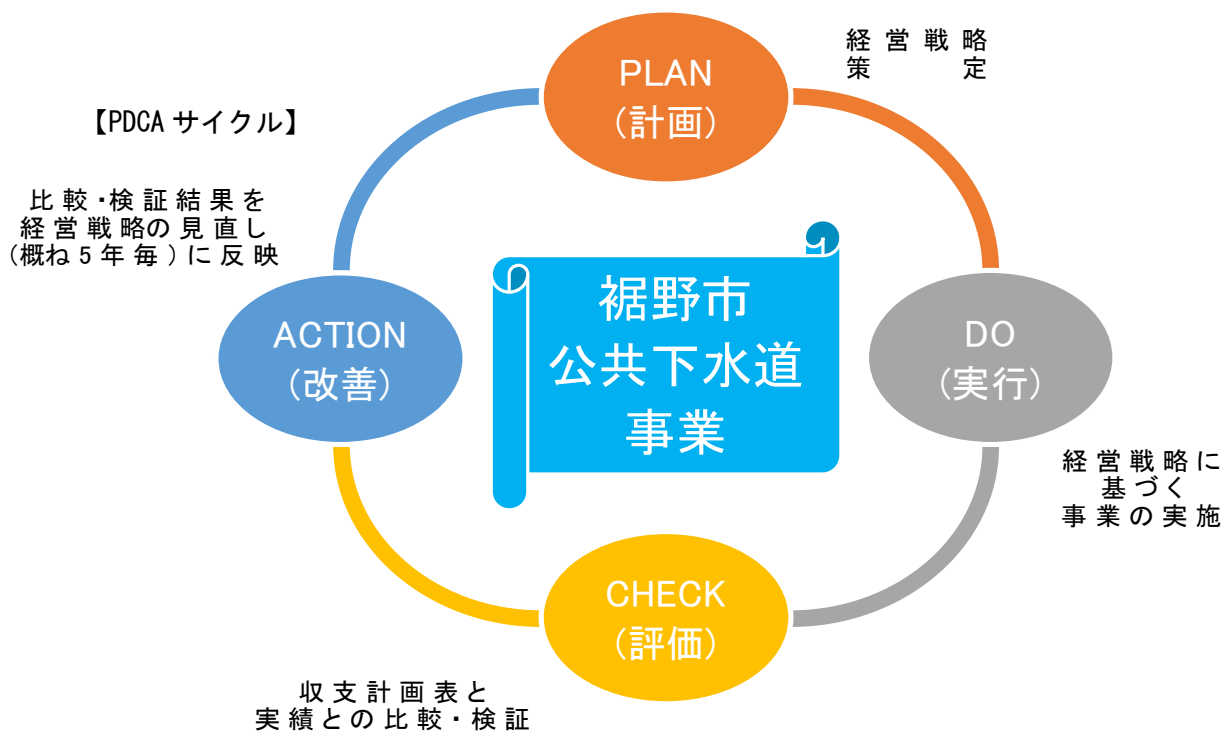
③投資以外の経費についての考え方・検討状況

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)	裾野市の下水道事業に対して経済的かつ効果的な民間委託について情報収集に努めます。
職員給与費に関する事項	今後の経営状況の変化等に応じて引き続き検討し、適切な人員配置に努めます。
動力費に関する事項	投資・財政計画(収支計画)に対する今後の実績を踏まえ、必要に応じて検討します。
薬品費に関する事項	投資・財政計画(収支計画)に対する今後の実績を踏まえ、必要に応じて検討します。
修繕費に関する事項	管渠の更新時期の到来は、令和20年頃となる予定ですが、施設のストックマネジメント計画を策定し、計画的かつ平準的な更新(修繕)に努めます。
委託費に関する事項	点検の頻度や方法を含めた業務の見直しや発注方法の検討等、経費の削減・効率化に努めます。
その他の取組	投資・財政計画(収支計画)に対する今後の実績を踏まえ、必要に応じて検討します。

## 5.経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

### 5-1 フォローアップ

<p>経営戦略の事後検証、改定等に関する事項</p>	<p>裾野市の下水道事業は、平成 30 年度に公営企業会計に移行したばかりであるため、下水道経営の健全化に向けた取り組みの一環として、引き続き、職員の公営企業会計に関する理解度を深めていくことが第一に挙げられます。</p> <p>今後は、職員の理解度を深めつつ、PDCA サイクルを働かせ、今回の投資・財政計画（収支計画）を基に、事業を実施していく中で、毎年の実績を踏まえて審議会等で比較・検証を行い、概ね 5 年毎の経営戦略見直しに反映していく予定です。</p> <p>また、その中で、本市における適正な使用料についても検討の上、下水道経営の健全化に向けた取り組みを適宜進めていく予定です。</p>
----------------------------	--









---

裾野市公共下水道事業経営戦略

令和2年3月

静岡県裾野市環境市民部上下水道経営課  
上下水道工務課

TEL:055-995-1836

FAX:055-995-1897

メール : [suido-so@city.susono.shizuoka.jp](mailto:suido-so@city.susono.shizuoka.jp)

---