

裾野市公共下水道事業経営戦略 (案)

令和 8 年度～令和 17 年度
(2026 年度～2035 年度)



令和 8 年 (2026 年) 3 月改定

裾野市 水道部 上下水道経営課
裾野市 水道部 上下水道工務課

裾野市公共下水道事業経営戦略 目次

1	経営戦略策定の趣旨と位置付け	1
1.1	経営戦略の趣旨	1
1.2	経営戦略の位置付け	2
1.3	計画概要	2
2	事業概要	3
2.1	事業の現況	3
2.1.1	施設	3
2.1.2	使用料	3
2.1.3	組織	4
2.2	民間活力の活用等	5
2.2.1	民間活用	5
2.2.2	資産活用	5
2.3	これまでの主な経営健全化の取組	6
2.3.1	前回経営戦略の振り返り	6
2.4	現状分析	8
2.4.1	事業の状況	8
2.4.2	経営の状況	8
2.4.3	経営指標による現状分析	8
2.4.4	経営比較分析表	16
3	将来の事業環境	18
3.1	処理区域内人口及び有収水量の予測	18
3.2	使用料収入の予測	19
3.3	施設の見通し	20
3.3.1	下水道整備の現状	20
3.3.2	今後の下水道事業	21
3.4	組織の見通し	22
4	経営の基本方針	23
5	投資・財政計画(収支計画)	26
5.1	投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明	30
5.2	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	35
6	経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	36
6.1	事後検証、改定等	36
6.2	経費回収率向上に向けたロードマップ	37

1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

1.1 経営戦略の趣旨

裾野市の公共下水道事業¹は、平成2年12月に事業着手し、平成10年10月の供用開始以降、公共用水域の水質保全と生活環境の向上を目的として鋭意整備を進め、下水道の普及に努めています。しかしながら、近年は人口減少や少子高齢化等、地域社会構造の変化に伴い、下水道を取り巻く諸情勢が大きく変化し、地方財政は依然として厳しい状況になっていることから、経営環境の更なる健全化が求められています。

本市では、令和元年度に適正な財源確保と投資の合理化を図り、持続可能な下水道事業の実施を目的とした経営戦略²を策定し、この検討内容を踏まえて令和2年度に下水道使用料を改定することにより、下水道経営の健全化に向けた取り組みを進めているところです。

一方で、経営戦略は、3～5年毎の検証や評価、そして改定を行っていくPDCAサイクルを導入しフォローアップしていく必要があります。この度、中間年次を迎えるにあたり、人口減少、物価高騰等の社会情勢の変化が著しいこと、下水道施設の機能維持に向けた改築事業の増加等、一層厳しくなる下水道事業環境に適用していくため、経費回収率の向上に向けた収益構造の適正化を進め、更なる経営の健全化を見据えた経営戦略の見直しを実施することを目的に、令和8年3月に「裾野市公共下水道事業経営戦略」を改定します。

◆用語解説

¹ 公共下水道事業：主として市街地における下水を排除又は処理するために地方公共団体が管理する下水道のこと。

² 経営戦略：各公営企業が、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。その中心となる「投資・財政計画」施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画です。策定した経営戦略に沿った取組等の状況を踏まえつつ、3年から5年内の見直しを行うことが重要です。「新経済・財政再生計画改革工程表2021」（令和3年12月23日経済財政諮問会議決定）においても、経営戦略の見直し率を令和7年度までに100%とすることとされています。

1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

1.2 経営戦略の位置付け

経営戦略の策定にあたっては、市の上位計画である「第5次裾野市総合計画³」との整合を図るものとします。また、安定した事業経営を持続するために、「経営戦略策定・改定ガイドライン（平成31年3月29日策定）」及び、「経営戦略策定・改定マニュアル（令和4年1月25日改定）」に沿って策定します。

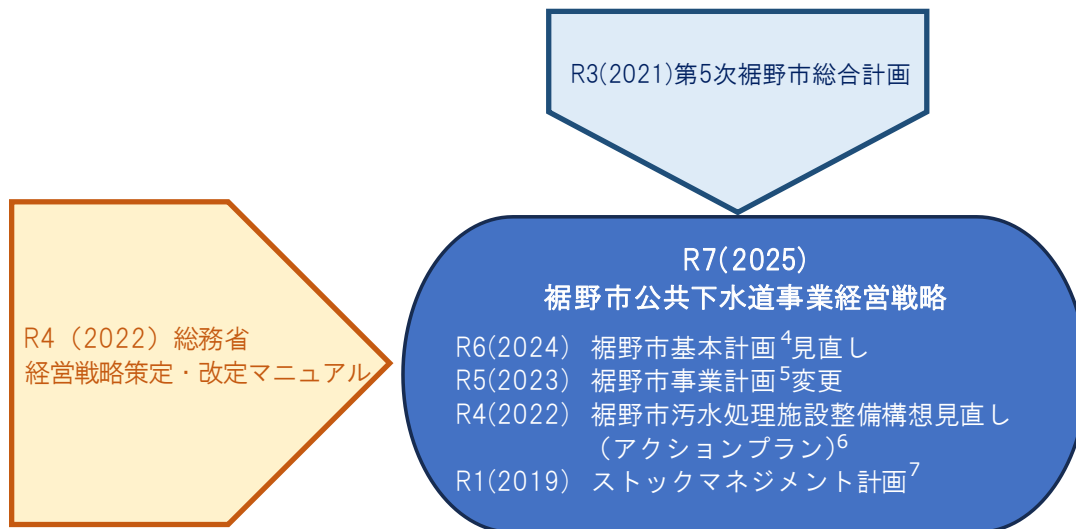


図 1.1 経営戦略の位置付け

1.3 計画概要

- (1) 団体名：静岡県裾野市
- (2) 事業名：裾野市公共下水道事業
- (3) 計画期間：令和8年度（2026年度）～令和17年度（2035年度）（10年間）

◆用語解説

³ 第5次裾野市総合計画：今後10年間のまちづくりの基本的な方向を示す総合的な指針です。総合計画の構成は「基本構想」「基本計画」「実施計画」の3層構成となっており、基本構想の計画期間は、2021年（令和3年）度から2030年（令和12年）度までの10年間としています。

⁴ 基本計画：全ての計画に先立って策定される計画で、下水道における基本計画はその地域の下水道のあり方を示すもので、概ね20年先の将来を想定して策定されます。

⁵ 事業計画：基本計画に定められた計画を実施するための年次計画です。事業計画期間（通常5～10年）に財政、執行能力などの点で実現可能な計画を策定します。

⁶ 汚水処理施設整備計画（アクションプラン）：10年程度での汚水処理の概成を目指した汚水処理の整備計画のこと。

⁷ スtockマネジメント計画：下水道施設全体の中長期的な施設状態を予測しながら、維持管理・改築を一体的に捉えて計画的・効率的に管理すること。

2 事業概要

2.1 事業の現況

2.1.1 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 ⁸ (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 ⁹ へ接続済(流域関連公共下水道事業)		

2.1.2 使用料

本市の一般汚水の使用料体系は、基本使用料と従量使用料（超過使用料）の二部使用料制¹⁰を採用しています。基本使用料に基本水量を含んでおり、超過使用料は累進制¹¹となっています。令和3年1月に使用料の改定を実施しており、現在の使用料体系は以下のとおりです。

【現行下水道使用料金】

1ヶ月あたり（税込）

使用水量		下水道使用料
基本料金	10m ³ まで	1,199 円
超過料金 (1m ³ につき)	10m ³ を超え20m ³ まで	130.9 円
	20m ³ を超え30m ³ まで	143 円
	30m ³ を超え50m ³ まで	154 円
	50m ³ を超え100m ³ まで	162.8 円
	100m ³ を超えるもの	176 円

◆用語解説

⁸ 法適：地方公共団体が経営する公営企業のうち、地方公営企業法の全部又は一部を適用している事業のこと。

⁹ 流域下水道：二以上の市町村の区域にわたる広域的な下水道で、流域内の各市町村から発生する下水を効率的に集めて処理する下水道で都道府県が所管する下水道のこと。

¹⁰ 二部使用料制：基本使用料と従量使用料からなる使用料体系のこと。

¹¹ 累進制：使用量の増加に応じて使用料単価が高くなる使用料体系のこと。

2 事業概要

2.1.3 組織

令和 7 年(2025 年)現在、水道部は水道部長以下 15 名で、水道事業、下水道事業及び簡易水道事業¹²の運営を行っています。この内、下水道事業に携わる職員は 7 名(常勤職員：5 名、会計年度任用職員¹³：2 名)です。

《組織図》

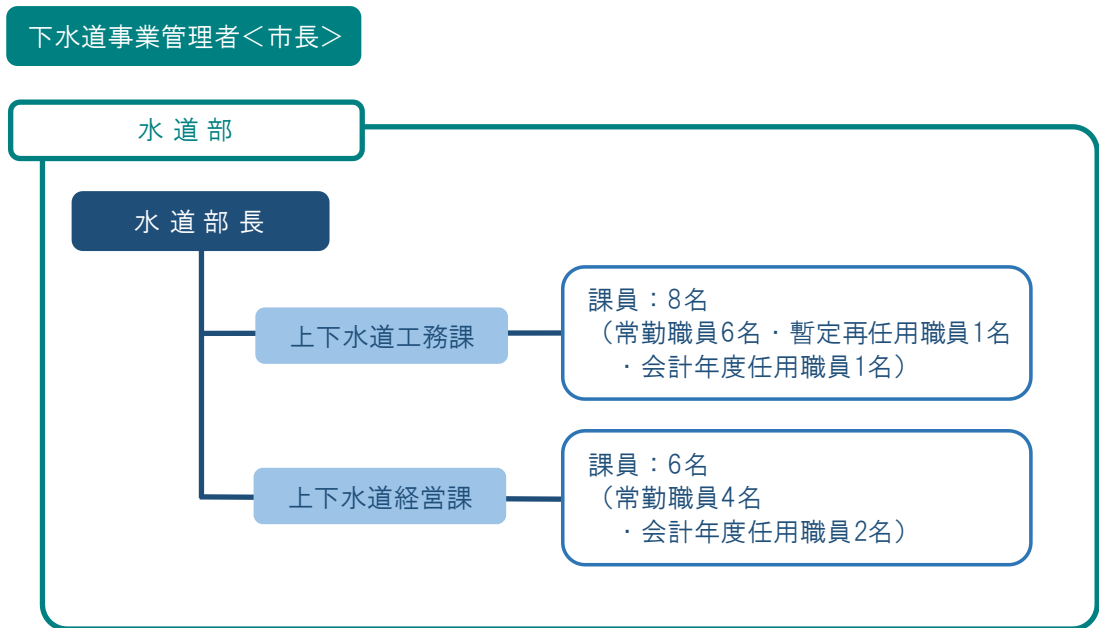


図 2.1 裾野市水道部職員構成図 令和 7 年（2025 年）

◆用語解説

¹² 簡易水道事業：給水人口が 5 千人以下である水道により、水を供給する水道事業。

¹³ 会計年度任用職員：地方公共団体で働く、1 会計年度を任期とする非常勤の一般職地方公務員のこと。

2.2 民間活力の活用等

2.2.1 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。

近年では、維持管理費と施設更新の一体的なマネジメントに民間のノウハウを活用するウォーターPPP¹⁴の導入も検討されています。静岡県では、県が所管する流域下水道においてもウォーターPPPの導入に向けた検討を開始しており、令和7年2月より狩野川流域下水道¹⁵においてもウォーターPPP検討会が開催され、これまで3回の検討会と中間報告会が実施されています。

また、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。

2.2.2 資産活用

資産活用について、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】

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、議会の決議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。

◆用語解説

¹⁴ ウォーターPPP：PPPとは、Public Private Partnershipの略で、官（行政）と民間企業が連携して、公共サービスの提供を行うことを指し、水道・下水道の水インフラ分野における公共施設を対象とした官民連携方式の総称のこと。職員の人材不足・高齢化、更新需要の増大や収益の減少などの課題に対して、民間企業の資金調達・新技術の導入、町職員の負荷軽減の効果が期待されている。官がこれまで単独で行ってきた下水道施設の整備や運営などを、民間企業の資金やノウハウを活かして共同で行うもの。

¹⁵ 狩野川流域下水道：静岡県が所管している狩野川流域内の複数の市町から発生する下水を集めて処理する下水道。

2 事業概要

2.3 これまでの主な経営健全化の取組

2.3.1 前回経営戦略の振り返り

令和元年度に策定した経営戦略について、財政シミュレーションで想定していた有収水量¹⁶、使用料収入¹⁷、汚水処理費¹⁸（維持管理費）及び経費回収率¹⁹（維持管理費）を指標に、予測値と実績値（令和2年度～令和6年度）を用いて比較を行い、事後検証・評価を行いました。

（1）有収水量

単位：m³/日

項目	R2	R3	R4	R5	R6
予測値	4,805	4,921	5,012	5,123	5,245
実績値	5,030	5,104	5,078	5,025	5,044
検証・評価	有収水量の予測値に対し、実績値は概ね同程度であるが、令和2年から令和4年度にかけては、新型コロナウイルス感染症の拡大による外出自粛や在宅勤務などの行動様式の変化により水需要が増加したことから、予測値に対し実績値が増加したと考えられます。				

（2）使用料収入

税抜き
（単位：千円）

項目	R2	R3	R4	R5	R6
予測値	186,458	232,783	237,088	242,338	248,109
実績値	194,783	239,736	238,856	236,484	237,833
検証・評価	使用料収入は、令和3年の使用料改定により、予測値通り増加しています。ただし、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う水需要の増加により、令和2年から令和4年度にかけては、予測値に対し実績値が増加したと考えられます。				

◆用語解説

¹⁶ 有収水量：下水道で処理された汚水のうち、下水道使用料収入の対象となる水量。

¹⁷ 使用料収入：下水道を使用する利用者から徴収する料金。

¹⁸ 汚水処理費：下水道の管理に要する経費のうち汚水に係る維持管理費（管渠を管理したりするための動力費、電力費、人件費など）および資本費（下水道施設等の整備に係る費用）の合計のこと。

¹⁹ 経費回収率：汚水処理にかかった費用のうち、使用料収入で賄っている割合。

(3) 汚水処理費（維持管理費）

税抜き
(単位:千円)

項目	R2	R3	R4	R5	R6
予測値	266,360	272,908	273,595	276,930	270,348
実績値	252,646	247,189	247,996	246,456	245,223
検証・評価	汚水処理費(維持管理費)は予測値に対し、実績値がやや低くなっています。これは、維持管理費に係る委託料や修繕工事費が想定よりも低かったことが考えられます。				

(4) 経費回収率（維持管理費）

単位:%

項目	R2	R3	R4	R5	R6
予測値	70.0	85.3	86.7	87.5	91.8
実績値	77.1	97.0	96.3	96.0	97.0
検証・評価	経費回収率は予測値に対し、実績値が高くなっています。これは、使用料収入が、令和3年の使用料改定による増加に加え、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う水需要の増加により令和2年度から令和4年度にかけて増加したことや汚水処理費(維持管理費)の予測値に対し、実績値はやや低くなったことが要因として考えられます。				

2 事業概要

2.4 現状分析

2.4.1 事業の状況

(1) 普及の状況

令和 6 年度末（2024 年度末）の水洗化率は 92.8%です。

(2) 排出水量の状況

令和 6 年度末（2024 年度末）の年間総処理水量は 2,021,359 m³/年で、有収水量は 1,841,021 m³/年です。

2.4.2 経営の状況

(1) 使用料収入

令和 6 年度末（2024 年度末）下水道使用料による収入は約 2 億 4 千万円（税抜き）です。

(2) 企業債残高の推移

令和 6 年度末（2024 年度末）の企業債残高は約 43 億 9 千万円（税込み）です。

2.4.3 経営指標による現状分析

(1) 経営指標の算定

下水道事業経営指標は、総務省が行う地方公営企業決算状況調査の結果に基づき、収益性、資産・財務状況、効率性・生産性等の観点から下水道事業を分析したものであり、毎年、総務省から公表されています。

また、公表に伴い下水道事業を処理区域内人口、処理区域内人口密度、供用開始後年数により区分しており、下水道事業体は類似した経営環境の事業体との比較を行い、自らの事業体の特徴や問題点を把握することができます。

【類似団体区分(下水道事業)】

下水道事業の類似団体区分については、事業区分、処理区域内人口区分、処理区域内人口密度区分、供用開始後年数別区分により類型化されています。

裾野市下水道事業は、以下の区分に該当し、類似団体区分は『Cb2』となります。

- | | |
|---------------|--------------|
| ① 業種区分 | ⇒ 下水道事業 |
| ② 事業区分 | ⇒ 公共下水道事業 |
| ③ 処理区域内人口区分 | ⇒ 3 万人未満 |
| ④ 処理区域内人口密度区分 | ⇒ 50 人/ha 以上 |
| ⑤ 供用開始後年数別区分 | ⇒ 15 年以上 |

類似団体区分	Cb2
--------	-----

【静岡県内類似団体区分(下水道事業)】

静岡県内の類似団体として、本市と事業環境（処理区域内人口規模や処理区域内人口密度）が類似している「Cb1」「Cb2」に区分される団体を対象としました。

令和5年度における類似団体は、4団体あり、以下に区分一覧表を示します。

表 2.1 類似団体区分（下水道事業）

処理区域内人口区分	処理区域内人口密度区分	供用開始後年数別区分	類型区分	団体数	静岡県内
政令市等			政令市等	21	2
10万以上	100人/ha以上		Aa	33	0
	75人/ha以上		Ab	30	0
	50人/ha以上	30年以上	Ac1	45	1
		30年未満	Ac2	1	0
	50人/ha未満		Ad	60	1
3万以上	100人/ha以上		Ba	7	0
	75人/ha以上	30年以上	Bb1	24	0
		30年未満	Bb2	1	0
	50人/ha以上	30年以上	Bc1	66	3
		30年未満	Bc2	11	1
	50人/ha未満	30年以上	Bd1	166	3
		30年未満	Bd2	18	1
3万未満	75人/ha以上		Ca	2	0
	50人/ha以上	30年以上	Cb1	28	3
		15年以上	Cb2	17	1
		15年未満	Cb3	5	0
	25人/ha以上	30年以上	Cc1	164	5
		15年以上	Cc2	135	5
		15年未満	Cc3	14	0
	25人/ha未満	30年以上	Cd1	141	0
		15年以上	Cd2	176	3
		15年未満	Cd3	12	0

県内類似団体：Cb1 焼津市、函南町、清水町

2 事業概要

(2) 分析結果

表 2.2 経営指標一覧表

分類(視点)	経営指標	単位	計算式	指標の 目指すべき 方向
1.経営の健全性・ 効率性	(1) 経常収支比率	%	経常収益÷経常費用×100	↑
	(2) 累積欠損金比率	%	未処理欠損金÷（営業収益-受託工事収益） ×100	↓
	(3) 流動比率	%	流動資産÷流動負債×100	↑
	(4) 企業債残高対事業規模比率	%	（企業債現在高-一般会計負担分）÷（営業 収益-受託工事収益-雨水処理負担金）×100	↓
	(5) 経費回収率	%	使用料÷汚水処理費×100	↑
	(6) 汚水処理原価	円/m ³	汚水処理費÷有収水量	↓
	(7) 使用料単価	円/m ³	使用料収入÷有収水量	↑
	(8) 水洗化率	%	水洗化人口÷処理区域内人口×100	↑
2.老朽化の 状況	(9) 有形固定資産減価償却費率	%	減価償却累計額÷償却資産×100	↓

指標の目指すべき方向は、増加傾向が望ましい指標は上向き矢印、減少傾向が望ましい指標は下向き矢印で示します。

【経営の健全性・効率性の視点】

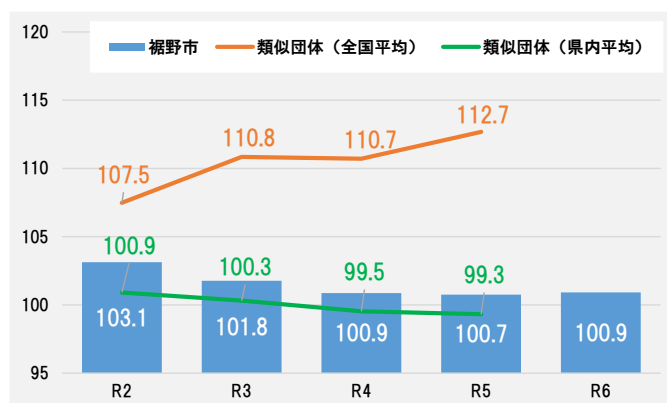
1. 経常収支比率

単位:% 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	103.1	101.8	100.9	100.7	100.9	112.7	15/17	99.3	2/4
指標の説明	当該年度において、使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。								
算出式	経常収益÷経常費用×100								

【分析結果】

経常収支比率は100%を超えており、収支の均衡が保たれている状況です。

一方で、全国の類似団体の平均値(112.7%)と比較すると、本市の比率はそれを下回っており、順位も相対的に低い水準にあります。

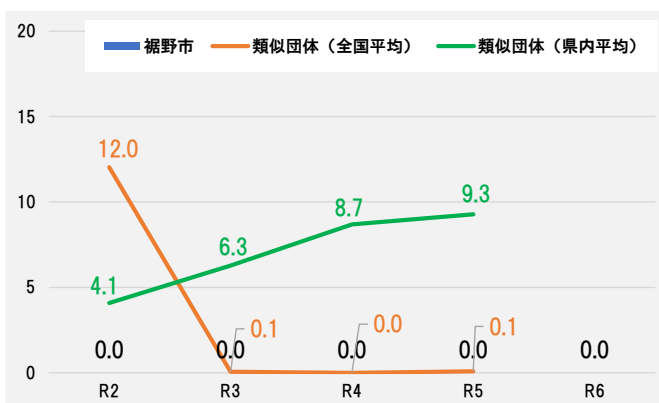


2. 累積欠損金比率

単位: 百万円/人 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	1/17	9.3	1/4
指標の説明	営業収益に対する累積欠損金(営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損金のこと)の状況を表す指標です。								
算出式	未処理欠損金÷(営業収益-受託工事収益)×100								

【分析結果】

累積欠損金比率は、本市および全国の類似団体において、累積欠損金が発生していない状況です。



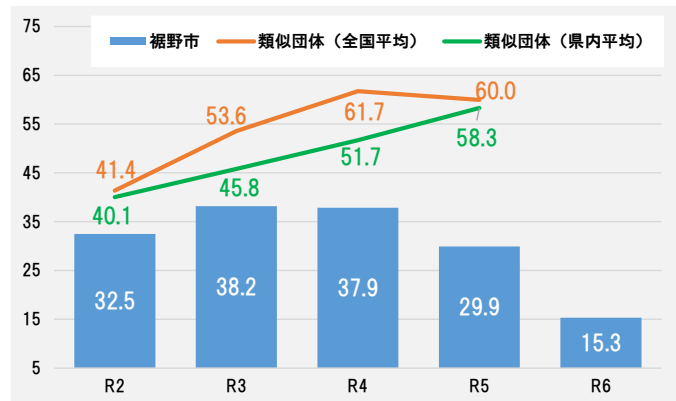
2 事業概要

3. 流動比率

単位： 百万円/人 見方：↑	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	32.5	38.2	37.9	29.9	15.3	60.0	14/17	58.3	4/4
指標の説明	短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。								
算出式	流動資産÷流動負債×100								

【分析結果】

流動比率は全国および県内の類似団体の平均をいずれも下回っており、順位としても相対的に低い水準にあります。

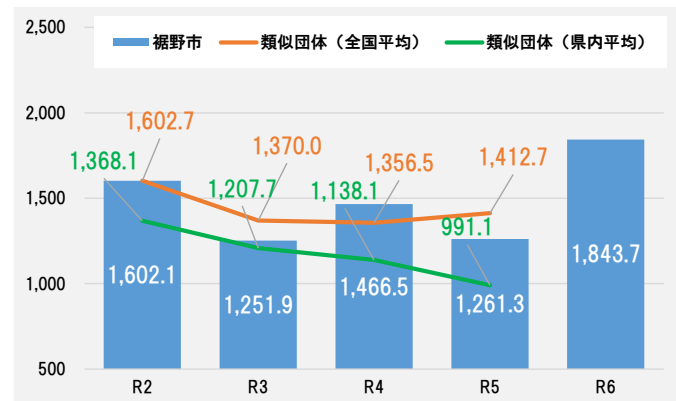


4. 企業債残高対事業規模比率

単位：% 見方：↓	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	1,602.1	1,251.9	1,466.5	1,261.3	1,843.7	1,412.7	10/17	991.1	2/4
指標の説明	料金収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。								
算出式	(企業債現在高-一般会計負担分)÷(営業収益-受託工事収益-雨水処理負担金)×100								

【分析結果】

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割合が高く、財政的な負担が相対的に大きい状況です。令和5年度では、全国の類似団体の平均値を下回っています。

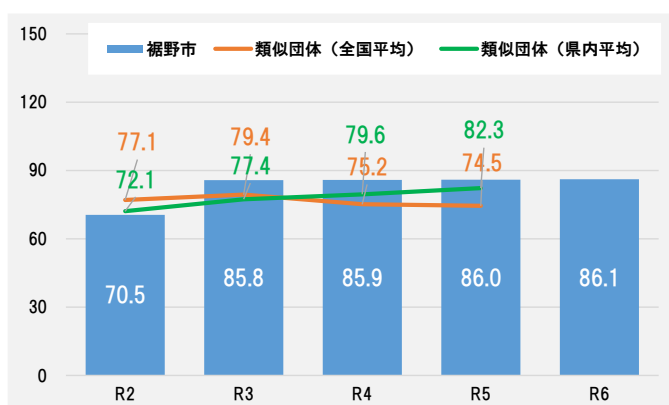


5. 経費回収率

単位:% 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	70.5	85.8	85.9	86.0	86.1	74.5	6/17	82.3	2/4
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です。								
算出式	使用料÷汚水処理費×100								

【分析結果】

経費回収率は令和3年1月に実施された使用料改定(平均改定率21%)により、全国及び県内の類似団体の平均値を上回っています。ただし、使用料収入のみでは対象経費を全額回収できておらず、一般会計から基準外の繰入金により補填している状況です。

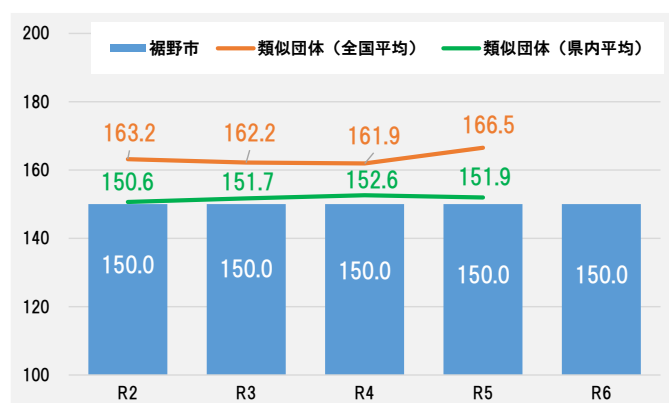


6. 汚水処理原価

単位:円/m³ 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	150.0	150.0	150.0	150.0	150.0	166.5	4/17	151.9	1/4
指標の説明	有収水量1m³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です。								
算出式	汚水処理費÷有収水量								

【分析結果】

汚水処理原価は全国および県内の類似団体の平均値を下回っており、令和2年度以降、処理原価は150円/m³で推移しています。これは、使用料収入と総務省基準の使用料単価150円/m³の差額が、汚水処理費から控除されていることが要因です。



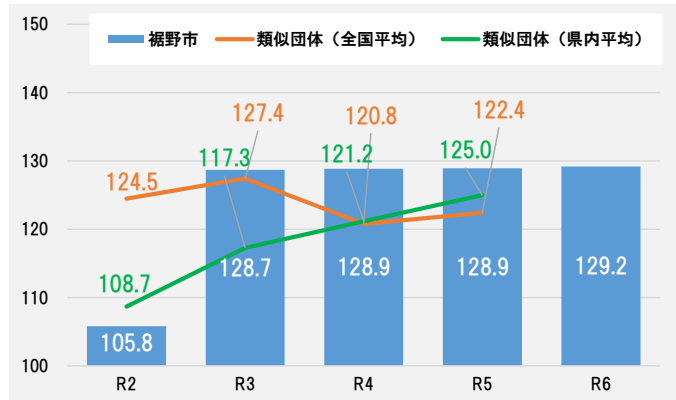
2 事業概要

7. 使用料単価

単位:% 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	105.8	128.7	128.9	128.9	129.2	122.4	8/17	125.0	2/4
指標の説明	有収水量 1 m ³ あたりの使用料収入であり、使用料の水準を示す指標です。								
算出式	使用料収入÷有収水量								

【分析結果】

使用料単価は全国および県内の類似団体の平均値を上回っています。令和3年1月に実施した使用料改定により、料金水準は向上しましたが、依然として総務省が示す総務省基準の使用料単価 150 円/m³には達していません。

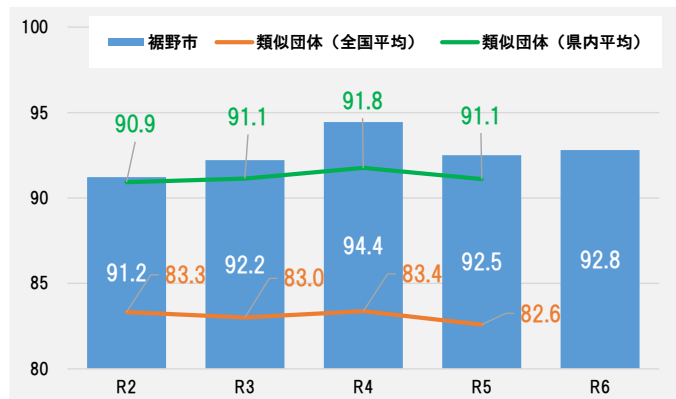


8. 水洗化率

単位:% 見方:	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	91.2	92.2	94.4	92.5	92.8	82.6	5/17	91.1	1/4
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です。								
算出式	水洗化人口÷処理区域内人口×100								

【分析結果】

水洗化率は全国および県内の類似団体と比較して上回っています。令和2年度以降は常に90%以上を維持しています。



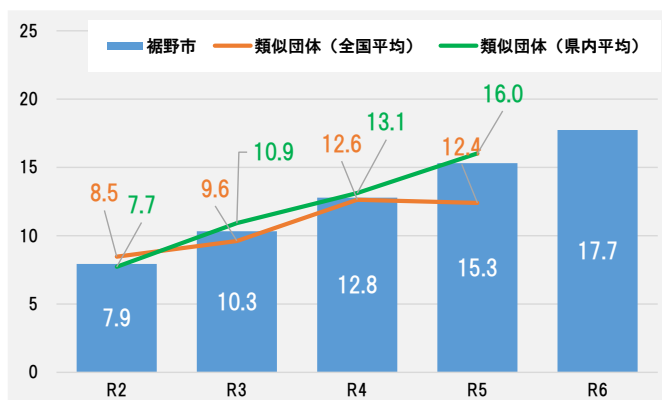
【老朽化の状況】

9. 有形固定資産減価償却費率

単位:m ³ /人 見方:↓	裾野市					類似団体(R5)			
	R2	R3	R4	R5	R6	全国平均	全国ランク	県内平均	県内ランク
公共	7.9	10.3	12.8	15.3	17.7	12.4	12/17	16.0	2/4
指標の説明	有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度合いを示しています。								
算出式	減価償却累計額÷償却資産×100								

【分析結果】

全国および県内の類似団体と比較して同程度の水準です。平成 30 年度（2018 年度）の公営企業会計移行後、事業計画の概成に至るまで資産の取得および減価償却が継続しており、関連指標は上昇傾向にあります。



【総括】

経常収支比率や累積欠損金比率など一部の指標で健全性が保たれている一方で、流動比率や企業債残高対事業規模比率は、全国の類似団体の平均値を下回っている状況です。

令和 3 年 1 月には平均改定率 21%の使用料改定を実施し、使用料単価や経費回収率は一定の改善が見られましたが、費用の全額回収には至っておらず、一般会計からの繰入に依存する構造が継続しています。また、使用料単価は全国平均を上回っているものの、総務省が示す基準単価（150 円/m³）には達しておらず、更なる使用料改定による経営改善を図る必要があります。

汚水処理原価は 150 円/m³で推移しておりますが、使用料収入との差額が汚水処理費から控除されている点も考慮が必要です。水洗化率は常に 90%以上を維持しておりますが、さらなる収入確保のためには未接続世帯への接続促進活動が引き続き重要です。

老朽化の状況は、法定耐用年数を超える管渠が現時点で存在していないものの、マンホールポンプ設備には更新時期を迎えている施設があるため、今後はストックマネジメント計画に基づき、計画的な改築事業の実施と、それに伴う財源確保が求められます。

2 事業概要

2.4.4 経営比較分析表

令和5年度の経営比較分析表を示します。

経営比較分析表（令和5年度決算）

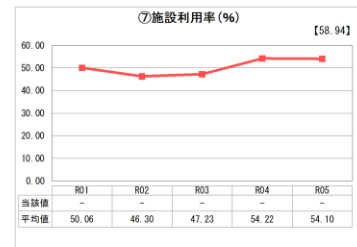
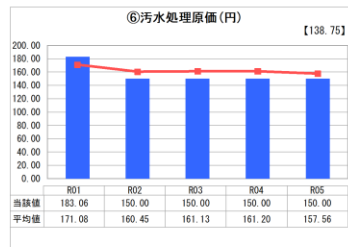
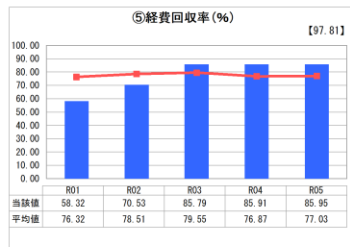
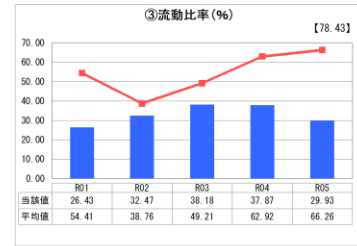
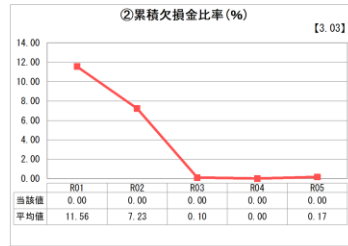
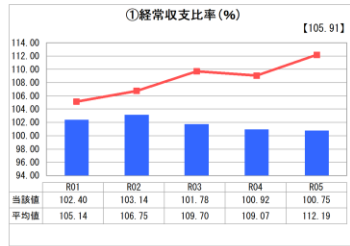
静岡県 裾野市

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	Cb2	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 ³ 当たり家庭料金(円)
-	61.10	48.34	88.31	2,508

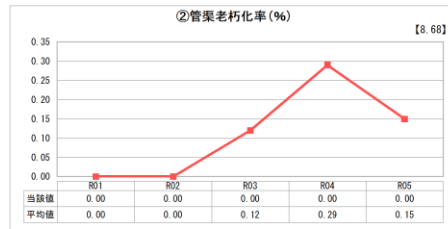
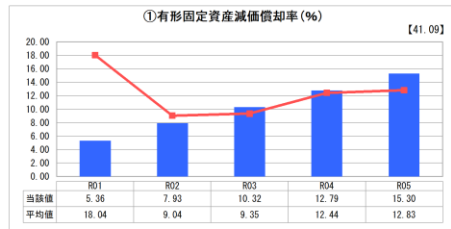
グラフ凡例

- 当該団体値（当該値）
- 類似団体平均値（平均値）
- 【】 令和5年度全国平均

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



2 事業概要

人口（人）	面積（km ² ）	人口密度（人/km ² ）
49,225	65.57	750.72
処理区域内人口（人）	処理区域面積（km ² ）	処理区域内人口密度（人/km ² ）
23,624	4.12	5,733.98

グラフ凡例

- 当該団体値（当該値）
 — 類似団体平均値（平均値）
 [] 令和5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年度より地方公営企業会計へ移行しています。

①経常収支比率は、類似団体や全国平均より低いですが、100%を超えており収支の均衡は保たれています。②累積欠損金は、発生していません。③流動比率は、類似団体や全国平均より下回っています。要因は、流動負債（企業債償還金）が流動資産（現金）を上回っているためで、令和6年度以降も40%前後で推移する見込みです。④企業債残高対事業規模比率は、類似団体や全国平均を上回っており、使用料収入に対する企業債残高の割合が高いことを表しています。企業債残高減少に伴い令和5年度以降は減少する見込みです。⑤経費回収率は、令和3年1月の使用料の改定（平均改定率21%）により、類似団体を上回っています。しかし、全国平均を下回っている状況は変わっていないため、今後も段階的な使用料の改定を実施し、経費回収率100%を目指します。⑥汚水処理原価は、類似団体と全国平均の間に位置しています。事業計画に基づき、未整備区域を整備し、有収水量の増加を図ります。⑦施設利用率は、流域下水道による広域処理であり市単独施設を有していないため当該値は発生していません。⑧水洗化率は、類似団体と全国平均の間に位置しています。水洗化率の向上は、安定的な使用料収入の確保につながるため、引き続き未接続世帯への普及啓発活動を実施します。

2. 老朽化の状況について

掘野市下水道事業は、平成2年度から建設事業を開始しており、現時点で法定耐用年数に近づいている老朽管渠はありません。

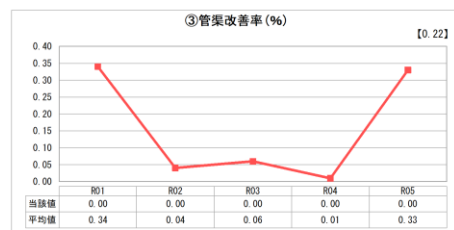
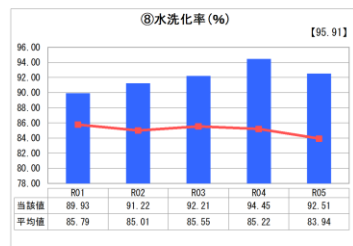
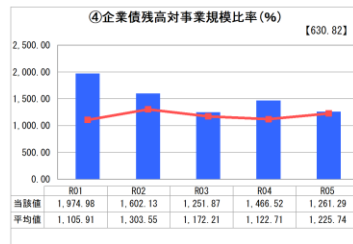
①有形固定資産減価償却率については、公営企業会計移行後、事業計画の概成に至るまで償却対象資産の取得及び減価償却が続いていくため、今後も数値は上昇していきます。前述のとおり老朽化の対象となる管渠は現時点では存在しないため、②管渠老朽化率及び③管渠改善率は「0.00%」です。

一方で、マンホールポンプ場の機械や設置類などについては、継続的な調査等によるストックマネジメント計画をもとに平準的な改築事業を進めています。

全体総括

令和3年1月に下水道使用料を約21%改定したことにより、令和3年度の使用料収入が増加しました。そのため、経費回収率は約86%まで改善しましたが、それ以降推移は横ばいであり、目標とする経費回収率100%には届いておらず、一般会計からの基準外繰入金に依存している状況は変わっていません。令和6年度、下水道使用料の改定を前提とした経営戦略の改定を行います。令和7年度以降は、経営戦略の投資・財政計画に基づき下水道使用料を改定し、将来にわたり必要な下水道サービスを安定的かつ効率的に提供できる経営基盤の強化を図ります。

投資的な側面としては、計画的な管路設備やストックマネジメント計画に基づく管路施設の改築等を進めていきます。



3 将来の事業環境

3 将来の事業環境

3.1 処理区域内人口及び有収水量の予測

裾野市の下水道事業における処理区域内人口、有収水量の実績及び予測結果を以下に示します。

処理区域内人口は、面整備²⁰を進める令和8年度までは増加しますが、その後は減少傾向となることが予想されます。有収水量は、面整備や水洗化率向上の影響により令和10年度までは増加しますが、その後は減少傾向となることが予想されます。

実績値	年度	R1	R2	R3	R4	R5	R6					
	行政人口	51,347	50,770	50,089	49,410	48,869	48,375					
	処理区域内人口	22,169	22,290	22,519	22,576	23,624	23,640					
	有収水量(m³/日)	4,826	5,044	5,104	5,078	5,012	5,044					
	日平均流入水量(m³/日)	5,400	5,541	5,718	5,636	5,675	5,538					
推計値	年度	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
	行政人口	47,600	47,240	46,880	46,520	46,160	45,800	45,420	45,040	44,660	44,280	43,900
	処理区域内人口	23,839	23,937	23,810	23,683	23,555	23,426	23,297	23,167	23,037	22,906	22,775
	有収水量(m³/日)	5,094	5,126	5,153	5,175	5,147	5,119	5,090	5,062	5,034	5,005	4,976
	日平均流入水量(m³/日)	5,768	5,804	5,835	5,860	5,828	5,796	5,764	5,732	5,700	5,667	5,635

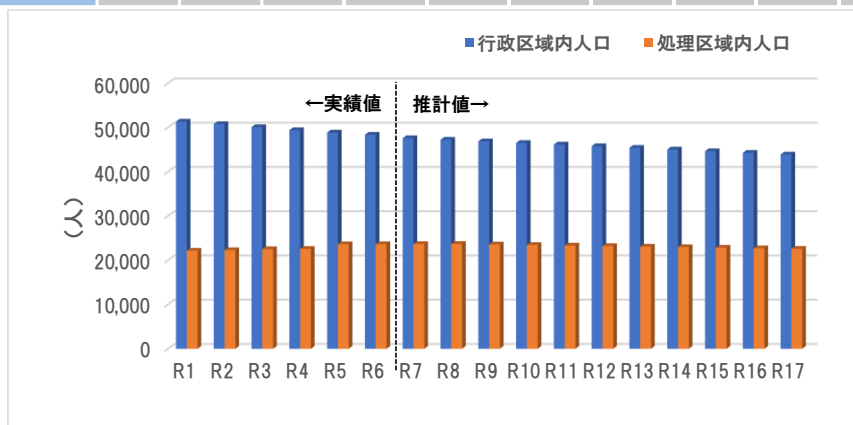


図 3.1 行政人口及び処理区域内人口の推移

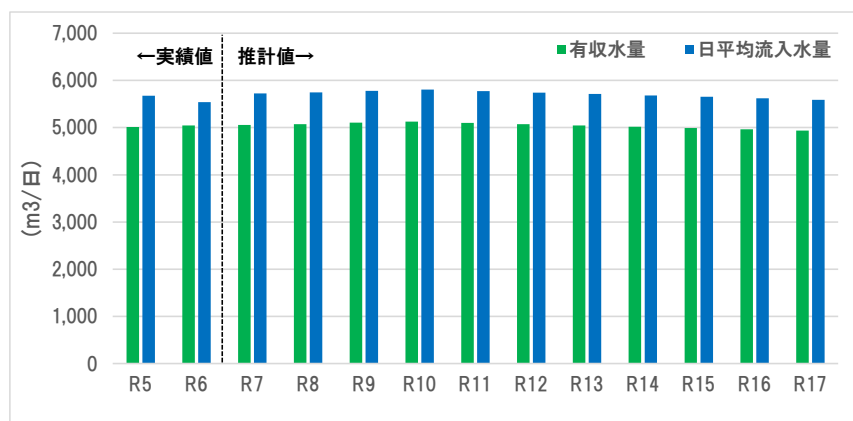


図 3.2 有収水量の推移

²⁰ 面整備：下水道の未整備区域で、管渠や関連設備を面的に整備すること

3.2 使用料収入の予測

使用料収入の予測は、有収水量の予測値に令和5年度（2023年度）の使用料単価の実績値（128.9 円/m³）を乗じて算出しました。今後の使用料収入は、やや減少傾向となることが予想されます。

年度	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
使用料収入(百万円)	236	238	241	239	241	241	240	239	238	236	235	234	233

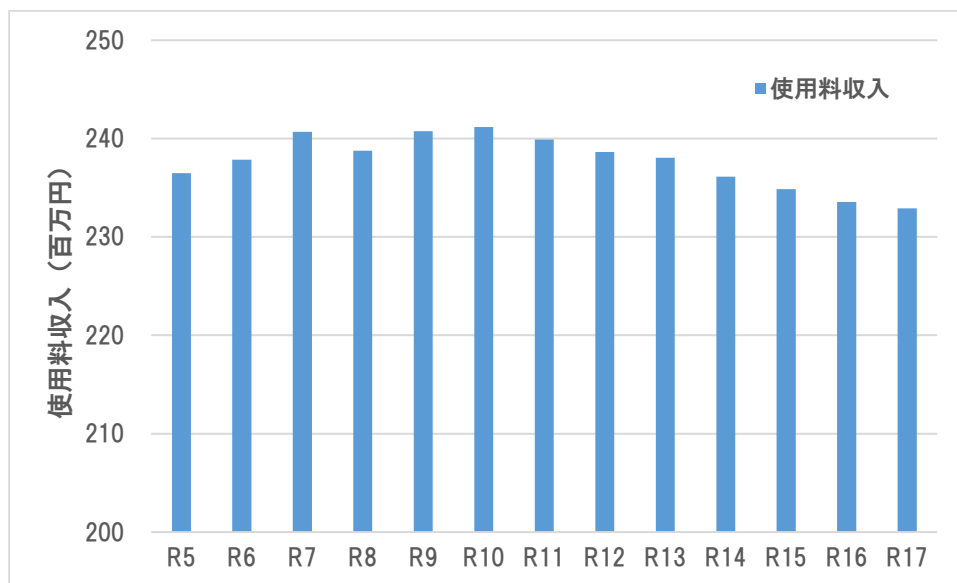


図 3.3 使用料収入の実績値及び予測値

3.3.2 今後の下水道事業

裾野市では今後、以下の3つの事業を実施していきます。

① アクションプラン及び事業計画に基づく面整備事業

近年の社会情勢（人口減少・少子高齢化）や経済情勢（事業費の削減、税収の減少）に応じた適切な事業規模の見直しを行うため、平成28年度に10年程度を目途とした汚水処理の概成を目的とした下水道アクションプラン（計画期間：平成29年度～令和8年度）を策定し、計画期間の中間年度である令和4年度には下水道アクションプランを改定しました。また、令和5年度には、面整備を進めるため、事業計画年次を延伸し、事業計画を変更しました。

今後、アクションプラン及び事業計画に基づいて、引き続き面整備事業を実施していきます。

② スtockマネジメント計画に基づく改築事業

裾野市では、下水道施設として、令和5年度末時点で、管路施設約111km及びマンホール形式ポンプ場37箇所を有しています。

ストックマネジメント計画は、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して策定しました。

今後はストックマネジメント計画に基づき改築事業を実施していきます。

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） ≥ 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おり、今後も同様の対応をしていきます。

3 将来の事業環境

3.4 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。令和 7 年度現在、上下水道工務課・上下水道経営課の職員数 15 名のうち、下水道職員は 7 人（常勤職員 5 人、会計年度任用職員 2 人）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。

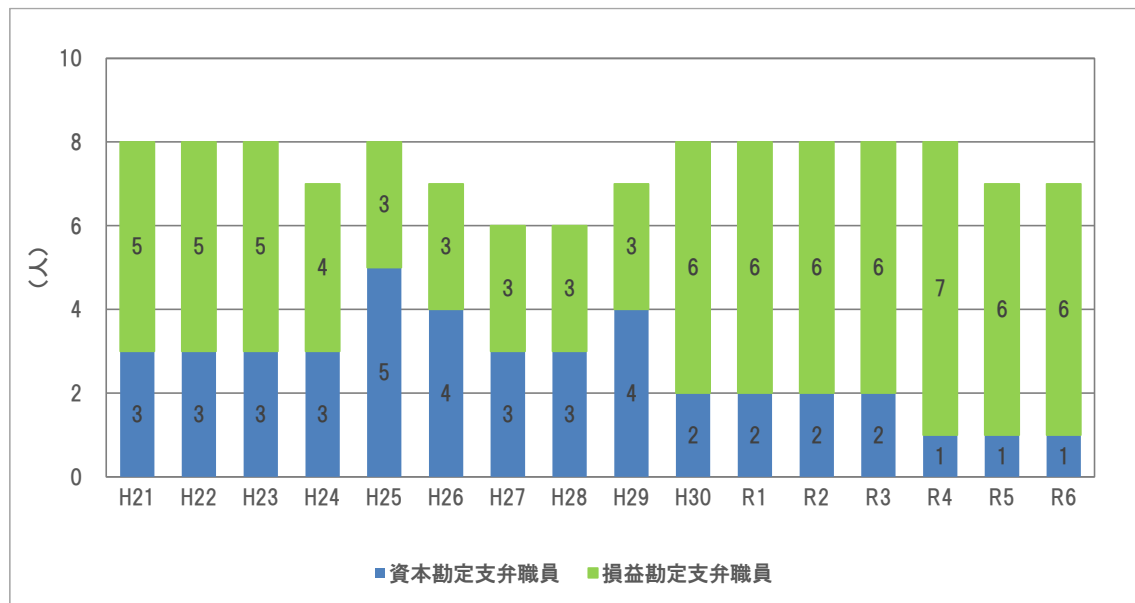


図 3.4 下水道職員の推移

4 経営の基本方針

本市の下水道事業は、第5次裾野市総合計画で掲げるとおり、健全な下水道事業の経営により衛生的で快適な環境整備を行うことを目的とし、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

衛生的で快適な下水道の整備・保全

基 本 方 針

【1.下水道の整備と保全】

事業計画に基づいた下水道管路整備と老朽化する施設の保全を行う。

【2.安定的な使用料収入の確保】

下水道事業の経営成績や財政状況等の経営状況を正確に把握し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組む。

【3.危機管理の強化】

災害発生時にも、職員が臨機応変に対応し、下水道施設の被害を最小限にとどめ、下水道機能が維持できるよう、危機管理の強化に取り組む。

4 経営の基本方針

基本方針		実現方策	
下水道の整備と保全	事業計画に基づく下水道管路整備と老朽化する施設の保全	整備率の向上	投資効果の高い箇所の整備
			マンホールポンプ新設の回避
		区域の適正化	アクションプランに基づく確実な面整備
			基本計画の見直し、事業計画の変更
		計画的施設更新	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施設）の修繕・改築
		施設規模の適正化	最新の計画に基づく管渠口径の適正化（ダウンサイズ）
		施設・設備の適正管理	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）			
施設の耐震化	裾野市上下水道耐震化計画の実施		
安定的な使用料収入の確保	経営基盤の強化と財政マネジメントの向上	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
			マンホールカード配布による下水道事業PR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
			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
		経営基盤の強化	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	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		
危機管理の強化	事業継続、防災・減災の推進	事業継続	BCPに基づく災害対応訓練の実施
			応急体制の構築、防災部局や委託業者、協定企業等との連携
			災害時のトイレ機能の確保
		防災・減災	上下水道耐震化計画に基づき、避難所等の重要施設から下水処理場までの管きよの耐震化

4 経営の基本方針

1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

2 事業概要

3 将来の事業環境

4 経営の基本方針

5 投資・財政計画（収支計画）

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

5 投資・財政計画(収支計画)

5 投資・財政計画(収支計画)

投資・財政計画（収支計画）は、改定率（使用料単価 16.4%増）とし、令和 9 年度に使用料改定を実施するものとして策定しました。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損益勘定留保資金の状況も考慮し適正化を図ります。

投資・財政計画(収支計画)

【収益的収支】

区 分		→推計				
		2023年度 令和 5 年 度	2024年度 令和 6 年 度 (見 込)	2025年度 令和 7 年 度	2026年度 令和 8 年 度	2027年度 令和 9 年 度
収 益 入 収 的 支 出	1. 営 業 収 益 (A)	237,305	237,863	240,736	238,821	280,205
	(1) 使 用 料 収 入	236,485	237,833	240,686	238,771	280,155
	(2) 受 託 工 事 収 益					
	(3) そ の 他	820	30	50	50	50
	2. 営 業 外 収 益 (B)	477,949	472,375	492,114	468,958	447,822
	(1) 補 助 金	268,803	262,755	282,182	260,429	240,451
	他 会 計 補 助 金	268,466	262,515	281,882	260,429	240,451
	そ の 他 補 助 金	337	240	300		
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	209,123	209,226	209,931	208,529	207,371
	(3) そ の 他 (雑 収 益)	23	394	1		
	収 入 計 (A)+(B) (C)	715,254	710,238	732,850	707,779	728,027
	1. 営 業 費 用	638,110	638,634	661,393	653,762	660,801
	(1) 職 員 給 与 費	41,279	47,187	46,511	46,977	47,447
	基 本 給	32,953	37,423	36,668	37,035	37,405
収 益 入 収 的 支 出	法 定 福 利 費	8,266	9,732	9,768	9,866	9,965
	そ の 他	60	32	75	76	77
	(2) 経 費	205,124	198,037	219,480	213,935	218,282
	動 力 費	3,096	3,534	3,636	3,703	3,800
	修 繕 費	1,150	559	1,091	1,100	1,125
	材 料 費					
	流域下水道維持管理負担金	168,309	159,695	173,697	165,433	167,910
	委 託 費	14,209	14,062	17,884	14,560	15,142
	そ の 他	18,360	20,187	23,172	29,139	30,305
	(3) 減 価 償 却 費	391,657	392,572	392,901	392,850	395,072
	(4) 固 定 資 産 除 却 費	50	838	2,501		
	2. 営 業 外 費 用	71,822	65,075	60,051	54,017	52,800
	(1) 支 払 利 息	71,770	64,915	59,801	54,017	52,800
	(2) そ の 他	52	160	250		
	支 出 計 (D)	709,932	703,709	721,444	707,779	713,601
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		5,322	6,529	11,406	0	14,426
特 別 利 益 (F)						
特 別 損 失 (G)						
特 別 損 益 (F)-(G) (H)		0	0	0	0	0
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		5,322	6,529	11,406	0	14,426
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)						

5 投資・財政計画(収支計画)

税抜き (単位:千円, %)							
2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
281,509	279,200	277,742	277,075	274,840	274,172	271,809	271,091
280,649	279,170	277,692	277,025	274,790	273,312	271,779	271,041
860	30	50	50	50	860	30	50
449,548	457,215	462,263	474,054	486,937	498,766	514,000	530,725
242,722	250,285	255,996	268,456	282,292	294,697	309,698	326,320
242,722	250,285	255,996	268,456	282,292	294,697	309,698	326,320
206,826	206,930	206,267	205,598	204,645	204,069	204,302	204,405
731,057	736,415	740,005	751,129	761,777	772,938	785,809	801,816
667,924	677,272	684,519	693,259	700,517	707,819	717,283	728,695
47,922	48,402	48,887	49,376	49,870	50,369	50,873	51,382
37,779	38,157	38,539	38,924	39,313	39,706	40,103	40,504
10,065	10,166	10,268	10,371	10,475	10,580	10,686	10,793
78	79	80	81	82	83	84	85
222,136	225,397	228,212	228,591	229,217	229,929	232,480	236,497
3,885	3,955	4,013	4,056	4,101	4,145	4,186	4,305
1,146	1,163	1,177	1,186	1,195	1,205	1,213	1,245
169,840	171,123	171,900	170,182	168,627	167,073	167,275	168,749
15,748	16,378	17,033	17,714	18,423	19,160	19,926	20,723
31,517	32,778	34,089	35,453	36,871	38,346	39,880	41,475
397,866	403,473	407,420	415,292	421,430	427,521	433,930	440,816
52,542	53,772	54,893	57,870	61,260	65,119	68,526	73,121
52,542	53,772	54,893	57,870	61,260	65,119	68,526	73,121
720,466	731,044	739,412	751,129	761,777	772,938	785,809	801,816
10,591	5,371	593	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
10,591	5,371	593	0	0	0	0	0

1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

2 事業概要

3 将来の事業環境

4 経営の基本方針

5 投資・財政計画(収支計画)

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

5 投資・財政計画(収支計画)

投資・財政計画(収支計画)

【資本的収支】

区 分		→推計				
		2023年度 令和5年度	2024年度 令和6年度 (見込)	2025年度 令和7年度	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度
資本的 収 入	1. 企業債	72,700	69,700	120,300	217,276	264,238
	うち資本費平準化債					
	2. 他会計出資金	180,018	159,553	168,744	155,764	142,784
	3. 他会計補助金					
	4. 他会計負担金	10,169	10,261	10,157	10,259	10,362
	5. 他会計借入金					
	6. 国(都道府県)補助金	9,000	17,000	0	0	0
	7. 固定資産売却代金					
	8. 工事負担金	3,736	1,382	2,552	2,000	4,000
	9. その他					
	計 (A)	275,623	257,896	301,753	385,299	421,384
	(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)	275,623	257,896	301,753	385,299	421,384
	資本的支出					
資本的 支 出	1. 建設改良費	108,649	114,053	137,276	229,535	278,600
	うち職員給与費	9,886	9,949	10,157	10,259	10,362
	2. 企業債償還金	396,192	381,963	376,273	357,996	345,532
	3. 他会計長期借入返還金					
	4. 他会計への支出金					
	5. その他					
	計 (D)	504,841	496,016	513,549	587,531	624,132
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	229,218	238,120	211,796	202,232	202,748
	補填財源					
	1. 損益勘定留保資金	181,473	187,842	196,459	182,325	186,802
補填 財 源	2. 利益剰余金処分数					
	3. 繰越工事資金					
	4. その他	47,745	50,278	15,337	19,907	15,946
	計 (F)	229,218	238,120	211,796	202,232	202,748
補填財源不足額 (E)-(F)		0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)						
企業債残高 (H)		4,697,706	4,385,443	4,129,470	3,988,750	3,907,456

○他会計繰入金

区 分		→推計				
		2023年度 令和5年度	2024年度 令和6年度 (見込)	2025年度 令和7年度	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度
収益的収支分		268,466	262,515	281,882	260,429	240,451
	うち基準内繰入金	229,819	224,195	245,807	221,344	240,451
	うち基準外繰入金	38,647	38,320	36,075	39,085	0
資本的収支分		190,187	169,814	178,901	166,023	153,146
	うち基準内繰入金	10,169	10,261	10,157	10,259	10,362
	うち基準外繰入金	180,018	159,553	168,744	155,764	142,784
合 計		458,653	432,329	460,783	426,452	393,597

5 投資・財政計画(収支計画)

税込み (単位:千円)							
2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
273,934	262,729	370,323	354,816	358,208	335,199	358,289	342,978
129,804	116,824	103,844	90,864	77,884	64,904	51,924	38,944
10,466	10,571	10,677	10,784	10,892	11,001	11,111	11,222
7,700	0	0	7,700	7,700	7,700	7,700	0
5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
426,904	395,124	489,844	469,164	459,684	423,804	434,024	398,144
426,904	395,124	489,844	469,164	459,684	423,804	434,024	398,144
297,100	278,300	386,000	378,300	381,800	358,900	382,100	359,200
10,466	10,571	10,677	10,784	10,892	11,001	11,111	11,222
323,717	306,751	291,650	271,263	244,235	230,733	213,514	207,883
620,817	585,051	677,650	649,563	626,035	589,633	595,614	567,083
193,913	189,927	187,806	180,399	166,351	165,829	161,590	168,939
176,860	174,021	165,380	158,450	144,201	145,079	139,440	148,189
17,053	15,906	22,426	21,949	22,150	20,750	22,150	20,750
193,913	189,927	187,806	180,399	166,351	165,829	161,590	168,939
0	0	0	0	0	0	0	0
3,857,673	3,813,651	3,892,324	3,975,877	4,089,850	4,194,316	4,339,091	4,474,186

税込み (単位:千円)							
2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
242,722	250,285	255,996	268,456	282,292	294,697	309,698	326,320
242,722	250,285	255,996	267,514	277,995	287,711	298,124	309,482
0	0	0	942	4,297	6,986	11,574	16,838
140,270	127,395	114,521	101,648	88,776	75,905	63,035	50,166
10,466	10,571	10,677	10,784	10,892	11,001	11,111	11,222
129,804	116,824	103,844	90,864	77,884	64,904	51,924	38,944
382,992	377,680	370,517	370,104	371,068	370,602	372,733	376,486

1 経営戦略策定の趣旨と位置付け

2 事業概要

3 将来の事業環境

4 経営の基本方針

5 投資・財政計画(収支計画)

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

5 投資・財政計画(収支計画)

5.1 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。

面整備事業は、事業計画等の整備計画に基づく計画とし、実情を踏まえて将来は直近5ヵ年実績平均と同様の面整備を進める計画(2.29ha/年)としています。

改築事業は、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、目標耐用年数22年を経過しているマンホールポンプ設備を対象に、設置年度より目標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、直近5ヵ年の実績を基に計上し、職員給与費は、現況の職員数を維持していく方針としています。人事院勧告や近年の社会的状況を考慮して、10年後の令和17年度まで毎年1%の引き上げを見込んでいます。

その結果、建設改良費は令和8年度から令和17年度までの10年間に約33億3千万円(年間平均約3億3千万円)の建設改良費が必要となる見込みであり、平成30年度から令和7年度までの平均が約2億1千万円のため、概ね同程度の投資費用が必要となります。

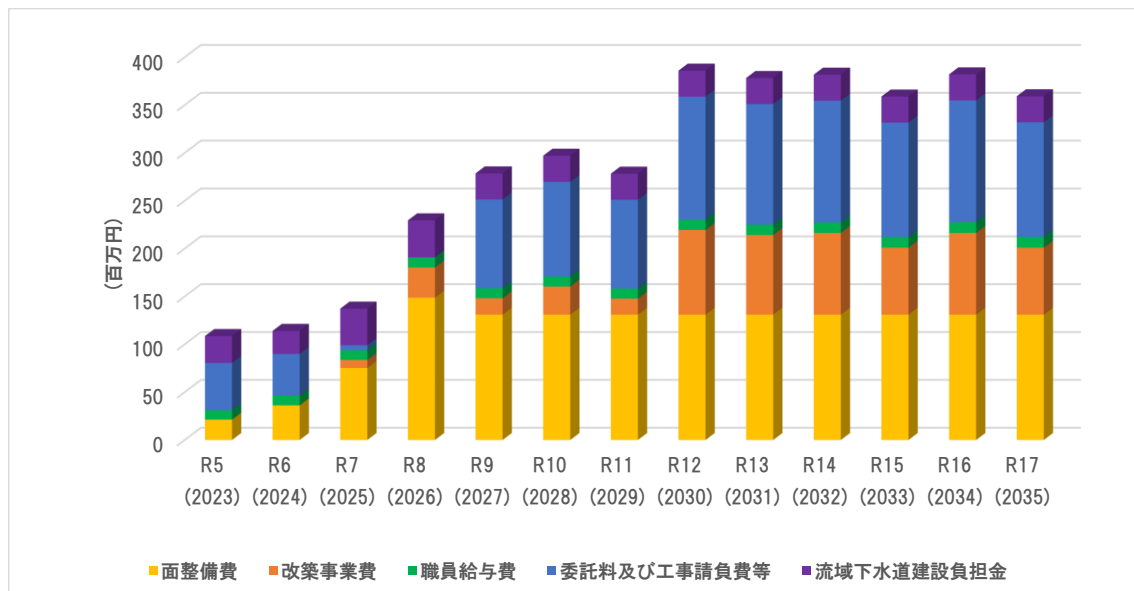


図 5.1 建設改良費の見通し

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、令和9年度に使用料単価 16.4%増の改定を実施する前提の収支計画を策定しました。

他会計補助金（一般会計繰入金：基準内）は、令和5年度の約2億7千万円から、令和17年度には約3億3千万円となる計画です。

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。

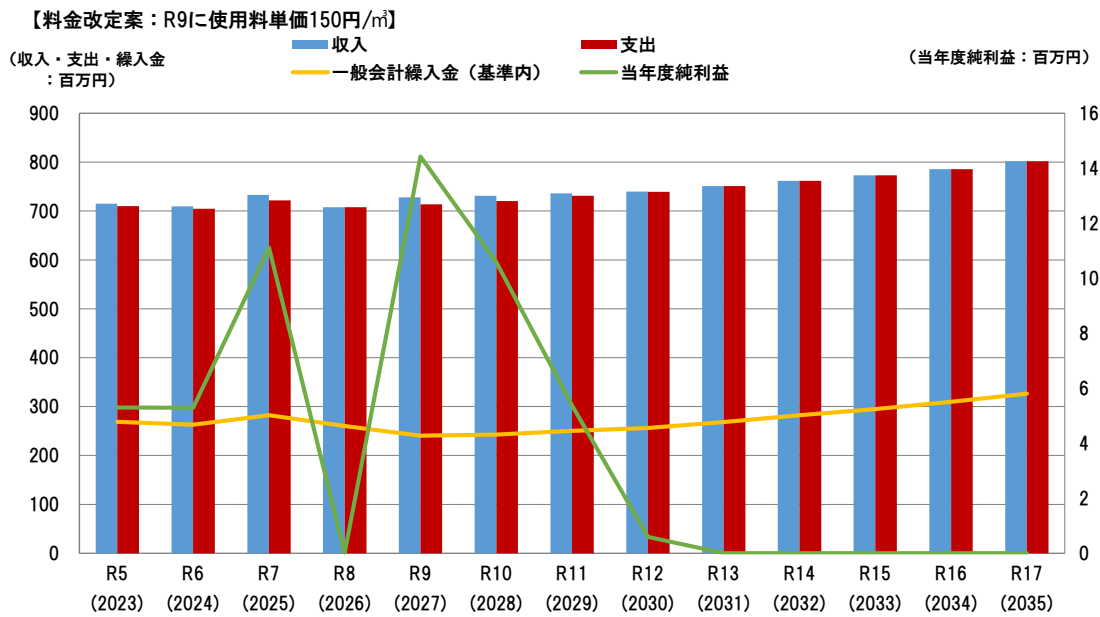


図 5.2 収益的収支の見通し

5 投資・財政計画(収支計画)

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）、国庫補助金（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約 60%を占めていますが、今後は改築事業が建設改良費全体の約 30%まで増加していく見込みです。

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 400 万円～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 5 年度の約 1 億 8 千万円から、令和 17 年度には約 4 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 4 億 5 千万円から令和 17 年度には約 3 億 7 千万円に減額となります。

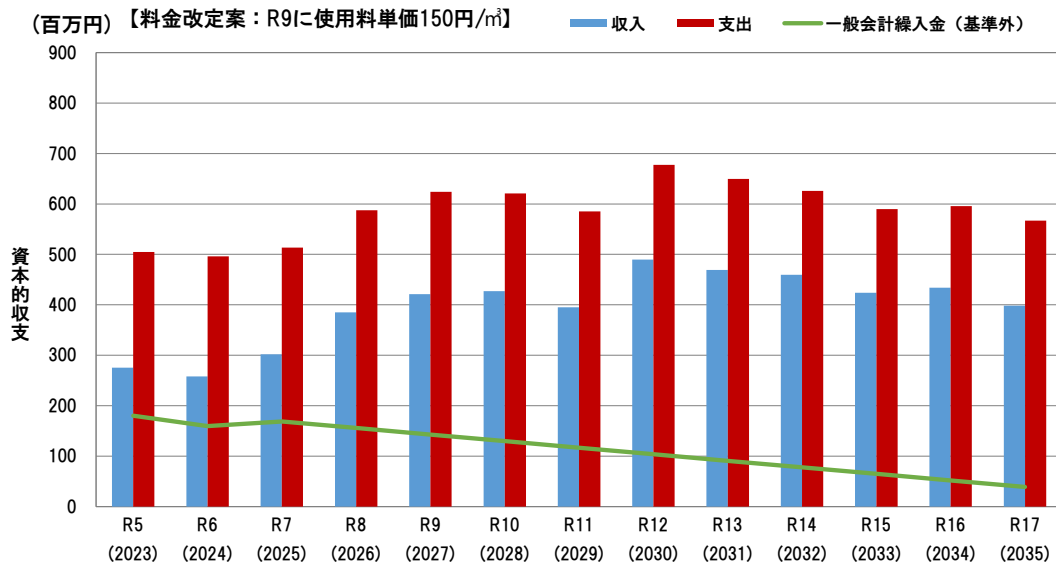


図 5.3 資本的支出の見通し

また、資本的収支における不足額（収入－支出）は、主に損益勘定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、改築事業の増加に伴い企業債が増加し、令和 12 年度より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 5 年度の約 4 億円から減少していく見込みです。

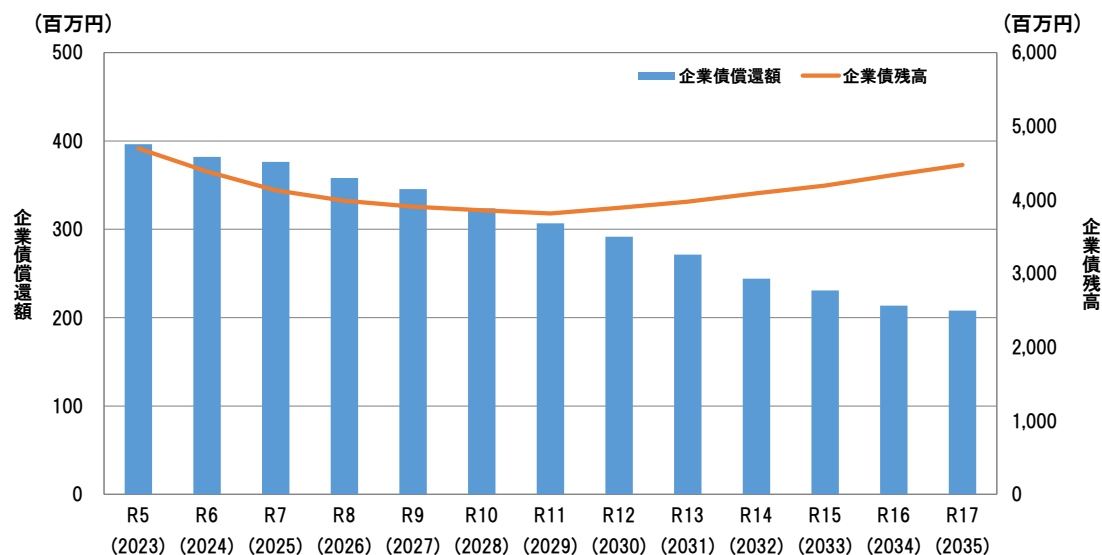


図 5.4 企業債償還金及び企業債残高の見通し

5 投資・財政計画(収支計画)

② 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7人（正規職員5人、臨時職員2人）を維持していく方針としますが、人事院勧告や近年の社会的状況を考慮して、10年後の令和17年度まで毎年1%の引き上げを見込みます。
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が、将来の値上がりを考慮し、10年後の令和17年度まで毎年2%の引き上げを見込みます。
修繕費に関する事項	管渠の大半が塩ビ管であり、修繕費が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が、将来の値上がりを考慮し、10年後の令和17年度まで毎年2%の引き上げを見込みます。
狩野川流域下水道維持管理負担金	令和6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7～16年度)により、単価は上がる予定ですが、水洗化人口の減少による流入汚水量の減少に伴い、令和7年度の約1億7千万円から、令和17年度には約1億7千万円と横ばいに推移する見込みです。
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（委託料等）	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が、静岡県 of 公共工事設計労務単価（主要12職種）の5ヵ年実績を基に、10年後の令和17年度まで毎年4%の引き上げを見込みます。

5.2 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

投資の平準化に関する事項	今後下水道事業を実施していく中で、選択と集中により経営状況を踏まえ優先順位を決定し、投資の平準化を図っていく予定です。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFI など)	事業の効率化のため最新の動向を調査・研究しながら効率的な経営手法を検討し、直営・委託のいずれかが最良か見極めるとともに、官民連携方式を必要に応じ導入していきます。なお、令和7年2月より狩野川流域下水道においてもウォーターPPP導入の検討が開始され、裾野市は流域関連市であることから、その動向を注視していく予定です。
その他の取組	今後概ね10年毎に基本計画見直し、概ね5年毎に事業計画の変更において効率的な下水道整備区域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。

③投資以外の経費についての考え方・検討状況

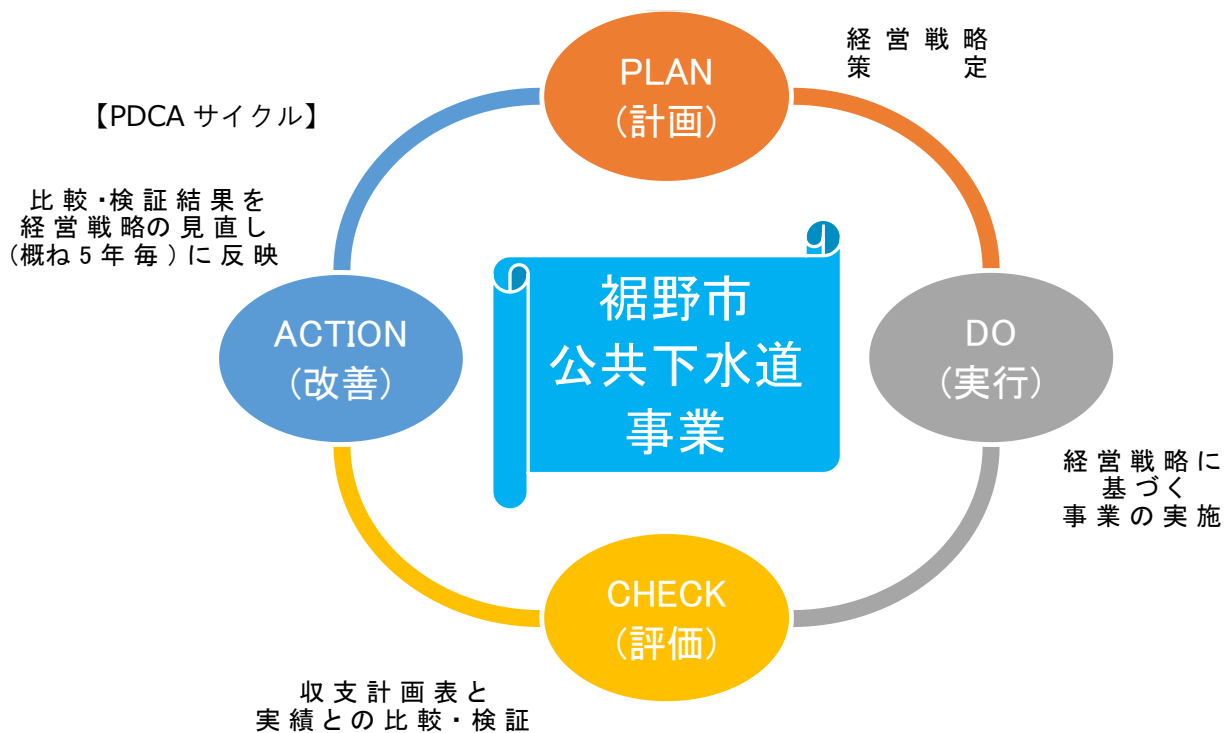
民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI など)	裾野市の下水道事業に対して経済的かつ効果的な民間委託について、事業の効率化のため最新の動向を調査・研究しながら効率的な経営手法を検討します。
職員給与費に関する事項	今後の経営状況の変化等に応じて引き続き検討し、適切な人員配置に努めます。
動力費に関する事項	投資・財政計画(収支計画)に対する今後の実績を踏まえ、必要に応じて検討します。
修繕費に関する事項	管渠の更新時期到来は、令和20年頃となる予定ですが、施設のストックマネジメント計画により計画的かつ平準的な更新(修繕)を行うことで施設の長寿命化を図りながら修繕費の抑制に努めていきます。
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。

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

6.1 事後検証、改定等

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	経営戦略に基づき、下水道事業を実施していく中で、各施策を PDCA サイクルに基づき、投資・財政計画（収支計画）の進捗管理をしつつ、概ね 5 年毎に審議会等で比較・検証を行い、次の経営戦略の見直しに反映していきます。 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。
----------------------------	---



6.2 経費回収率向上に向けたロードマップ

経営戦略期間（令和 8 年度（2026 年度）から令和 17 年度（2035 年度）まで）における下水道事業のロードマップを以下に示します。

表 6.1 経費回収率の向上に向けたロードマップ

項 目	実績	計画・目標									
	R6	R8	R9	R10	R11	R12 (中間)	R13	R14	R15	R16	R17 (最終)
下水道整備の推進		アクションプラン及び事業計画に基づく面整備									
整備面積率(%)	89.2%	89.9%	90.4%	90.9%	91.4%	91.9%	92.4%	92.8%	93.3%	93.8%	94.3%
改築更新事業		ストックマネジメント計画に基づく改築									
接続促進活動		未接続世帯に対し、個別訪問・郵送等で接続勧奨									
広報・PR活動の拡充		マンホールカードの配布や市民向けに下水道事業をPRする広報誌を作成									
水洗化率(%)	92.8%	93.1%	94.1%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
人材育成・技術継承		OJTや専門研修・講習への派遣									
使用料改定		現 新下水道使用料の運用									
		※改定率16.4% 改定検討 改定検討									
使用料単価(円/m³)	129.2	128.9	150	150	150	150	150	150	150	150	150
経費回収率の向上		経費回収率の向上									
経費回収率(%)	86.1%	86.0%	経費回収率 100%を維持する								
経営戦略の進捗管理		計画と実績の検証					計画と実績の検証				
経営戦略見直し					経営戦略 見直し					経営戦略 見直し	



裾野市公共下水道事業経営戦略（令和 8 年 3 月改定版）

令和 8 年（2026 年）3 月

静岡県裾野市水道部上下水道経営課
上下水道工務課

TEL:055-995-1836

FAX:055-995-1897

メール：suido-so@city.susono.shizuoka.jp
