

---

# 茅ヶ崎市公共下水道事業経営戦略

---

(案)

令和7（2025）年 月

茅ヶ崎市



# 目次

## 1 経営戦略について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

### (1) 経営戦略について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

## 2 事業概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

### (1) 事業の現況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

#### ① 施設・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

#### ② 使用料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2

#### ③ 組織・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

### (2) 民間活力の活用等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

### (3) 経営比較分析表を活用した現状分析・・・・・・・・・・・・4

## 3 将来の事業環境・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

### (1) 人口、世帯数、及び事業所数の予測・・・・・・・・・・・・5

#### ① 将来人口・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

#### ② 水洗化普及率・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5

#### ③ 行政区域内人口・処理区域内人口・水洗便所設置済人口・・・・6

#### ④ 事業所数・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6

#### ⑤ 水洗化人口1人（1事業所）当たり有収水量・・・・・・・・7

#### ⑥ 有収水量・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・7

#### ⑦ 処理区域内世帯数の推計・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8

### (2) 使用料収入の見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・9

### (3) 施設の見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

### (4) 組織の見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

## 4 経営の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 11

### (1) 経営の基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・ | 11

## 5 投資・財政計画（収支計画）・・・・・・・・・・ | 12

### (1) 投資・財政計画（収支計画）・・・・・・・・・・ | 12

### (2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明・・・・・・・・ | 14

- ① 収支計画のうち投資についての説明・・・・・・・・・・ | 14
- ② 収支計画のうち財源についての説明・・・・・・・・・・ | 14
- ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明・・・・・・・・ | 14

### (3) 定量的な業績指標及び目標年限・・・・・・・・・・ | 15

### (4) 収入増のための具体的取組及び実施時期・・・・・・・・・・ | 16

### (5) 支出削減のための具体的取組及び実施時期・・・・・・・・・・ | 16

### (6) 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・ | 17

- ① 今後の投資についての考え方・検討状況・・・・・・・・・・ | 17
- ② 今後の財源についての考え方・検討状況・・・・・・・・・・ | 18
- ③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況・・・・・・・・・・ | 18

## 6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項・・・・・・・・ | 19

### (1) 進捗管理（モニタリング）について・・・・・・・・・・ | 19

### (2) 見直し（ローリング）について・・・・・・・・・・ | 19

※この経営戦略については、現時点の推計になります。今後策定される茅ヶ崎市総合計画など、その他の茅ヶ崎市の施策により、推計と異なる事業実施となることも想定されます。

# Ⅰ 経営戦略について

## (1) 経営戦略について

平成 26 (2014) 年 8 月の総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」により、全国の自治体で、下水道サービスを持続的・安定的に提供していくための「経営戦略」を策定し、経営基盤強化と財政マネジメント<sup>1</sup>の向上に取り組むことが求められ、本市では、下水道サービスを持続的・安定的に提供していくための「茅ヶ崎市公共下水道事業経営戦略」(以下「経営戦略」という。)を、令和元(2019)年度から令和 12(2030)年度までの計画期間として策定しました。この経営戦略は投資・財政計画(収支計画)の策定をその中心としており、保有資産の大量更新期の到来や人口減少に伴う使用料減少等の経営環境の変化に適切に対応し、一層の経営基盤の強化を図ることにより、今後も市民に下水道サービスを持続的・安定的に提供していくための指針となるものです。

計画期間中は、平成 26(2014)年度に策定した「柳島ポンプ場長寿命化計画」に基づき実施してきた、柳島ポンプ場改築更新事業の完了や、平成 30(2018)年度に策定した「茅ヶ崎市下水道ストックマネジメント計画(第一期)」に基づき実施してきた、今宿ポンプ場改築更新事業の完了といった、基幹ポンプ場の改築更新を進めてきました。

管路施設に関しましては、未普及対策・浸水対策・改築更新・地震対策といった多岐にわたる事業を限られた人員と財源の中で着実に進めてきました。

経営戦略策定後、今日に至るまでの社会状況を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の感染拡大や、物価・人件費の高騰といった変化がありましたが、このような社会状況の変化の中でも、公共下水道事業会計は、毎年度純利益を計上することができました。

今回、計画期間の中間年であることから、社会状況の変化等を反映させながら、「見直し(ローリング)」を実施します。また、「見直し(ローリング)」の実施にあたって、計画期間の設定を令和 7(2025)年度から令和 16(2034)年度に見直します。



<sup>1</sup> マネジメント：経営管理のこと

## 2 事業概要

### (1) 事業の現況

#### ① 施設

供用開始年度	昭和 52 年 12 月 1 日	法適 (全部適用・一部適用) 非適の区分	一部適用
処理区域 <sup>2</sup> 内 人口密度	105.87 人/h a (令和 5 年度末時点)	流域下水道等への 接続の有無	あり
処理区数	2 処理区		
処理場数	なし		
広域化 <sup>3</sup> ・共同化 <sup>4</sup> ・最適化 <sup>5</sup> 実施状況	-		

#### ② 使用料

一般家庭使用料体系の 概要・考え方	一般家庭用と業務用で区別はなく、二部使用料制 (基本使用料と従量使用料) と累進使用料制 (7 段階) を採用しています。維持管理費及び資本費 <sup>6</sup> の一部を賄う使用料設定としています。				
業務用使用料体系の 概要・考え方					
その他の使用料体系の 概要・考え方	浴場汚水 <sup>7</sup> について規定があり、1 m <sup>3</sup> につき 5 円賦課するとしています。				
条例上の使用料 <sup>8</sup> (20 m <sup>3</sup> あたり)	令和 3 年度	1, 844 円	実質的な使用料 <sup>9</sup> (20 m <sup>3</sup> あたり)	令和 3 年度	2, 459 円
	令和 4 年度	1, 844 円		令和 4 年度	2, 454 円
	令和 5 年度	1, 844 円		令和 5 年度	2, 474 円

<sup>2</sup> 処理区域：水洗便所から排出される排水を下水道管へ放出できる区域 (整備区域)

<sup>3</sup> 広域化：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

<sup>4</sup> 共同化：複数の自治体で共同して使用する施設の建設、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、事務の一部を共同して管理・執行する場合を指す

<sup>5</sup> 最適化：①他の事業との統廃合、②公共下水道・農業集落排水、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、③施設の統廃合を指す

<sup>6</sup> 資本費：減価償却費・企業債等利子等の投下資本維持にかかる経費

<sup>7</sup> 浴場汚水：物価統制令の既定に基づき神奈川県知事が入浴料金の価格の統制額を指定した公衆浴場から排除される汚水をいう

<sup>8</sup> 条例上の使用料：一般家庭における 20 m<sup>3</sup>あたりの使用料をいう

<sup>9</sup> 実質的な使用料：料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に 20 m<sup>3</sup>を乗じたもの

### ③ 組織

職員数	51名（収益勘定職員24名、資本勘定職員13名、一般会計支弁職員14名） （令和5年度決算状況調査）
事業運営組織	<pre> graph TD     A[下水道河川部] --&gt; B[下水道河川総務課]     A --&gt; C[下水道河川建設課]     A --&gt; D[下水道河川管理課]         </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）	設備点検補修・汚泥処分・設計・測量・維持管理・流量管理・保安清掃 等
	イ 指定管理者制度	-
	ウ PPP <sup>10</sup> ・PFI <sup>11</sup>	-
資産活用の状況	ア エネルギー利用 <sup>12</sup> （下水熱・下水汚泥・発電等）	-
	イ 土地・施設等利用 <sup>13</sup> （未利用土地・施設の活用等）	-

<sup>10</sup> PPP：公共サービスの提供を民間の資金とノウハウを活用し行うこと（企画計画段階から民間が関与）

<sup>11</sup> PFI：PPPの手法の一つで、公共が基本的な企画計画を策定する点でPPPと異なる

<sup>12</sup> エネルギー利用：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

<sup>13</sup> 土地・施設等利用：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）

## 経営比較分析表（令和5年度決算）

神奈川県 茅ヶ崎市

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	Aa	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20㎡当たり家賃料金(円)
-	61.32	95.81	86.25	1,878

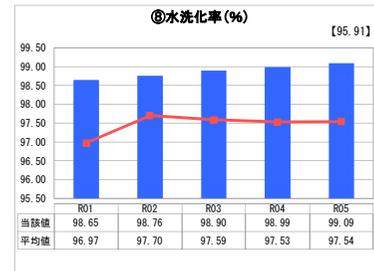
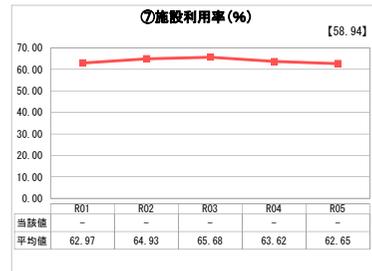
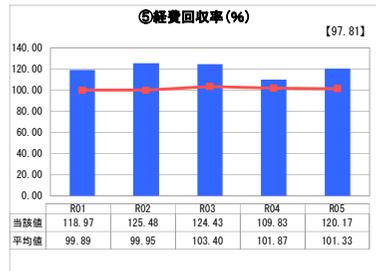
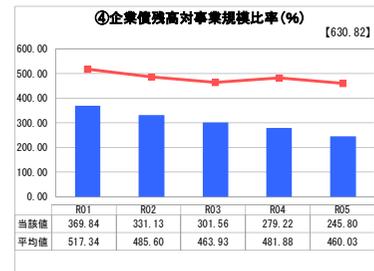
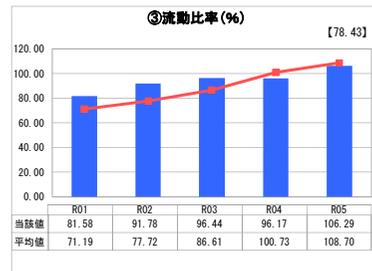
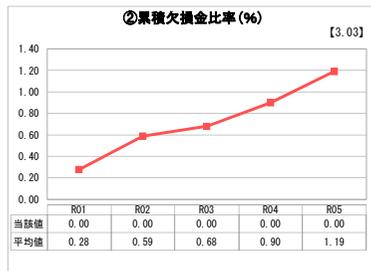
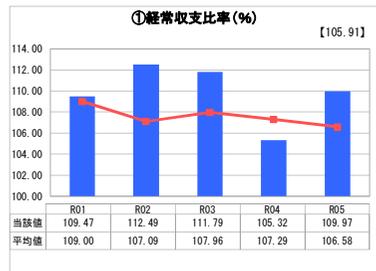
人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
247,785	35.70	6,940.76
処理区域内人口(人)	処理区域面積(km <sup>2</sup> )	処理区域内人口密度(人/km <sup>2</sup> )
237,123	22.40	10,585.85

**グラフ凡例**

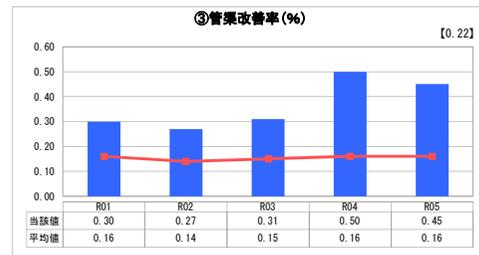
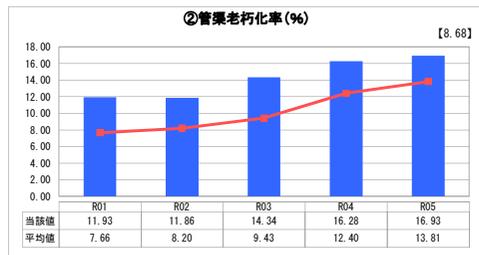
- 当該団体値（当該値）
- 類似団体平均値（平均値）

【】 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



### 分析欄

#### 1. 経営の健全性・効率性について

経常収支比率が100%を上回っており、累積欠損金比率が0%であることから、健全な経営を維持できているといえます。

流動比率は100%を上回っており、下水道使用料収入や現金残高が安定していることから、現状の支払能力に問題はありません。

しかしながら、将来的には人口減少に伴う下水道使用料収入の減少が予想されることから、下水道使用料の収納状況を把握する等、短期的な資金管理に注視し、適切な経営に取り組んでまいります。

企業債残高対事業規模比率、経費回収率、汚水処理原価及び水洗化率については、類似団体平均値と比較して良好な水準で推移しています。

今後の状況によっては、料金改定等も視野に入れた経営改善を図っていく必要があります。

#### 2. 老朽化の状況について

昭和38年度に下水道整備を始め、当初に布設した管路は法定耐用年数である50年を超えています。管渠老朽化率は類似団体平均値と比較するとやや高い水準にありますが、管渠改善率が類似団体平均値を上回っていることから、着実に事業が進捗しているものと判断しています。

今後も茅ヶ崎市公共下水道施設維持管理計画に基づく施設調査・点検を通じて、適正な維持管理と効果的な施設の改築更新を進めます。

#### 全体総括

経営の健全性や効率性については、各指標から比較の高い水準が保たれていると考えますが、布設管渠については、老朽化が進行しています。

将来のリスクを回避するため、料金改定も視野に入れながら、茅ヶ崎市公共下水道事業経営戦略に基づき、直面する課題に着実に対応し、経営基盤の強化に努めます。

※ 「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、法適用企業のみを類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

### 3 将来の事業環境

#### 【使用料収入の算出にあたって】

本市の下水道使用料体系は、一般家庭用と業務用（事業所）では区別はないものの、使用する「水量」が異なります。そこで、下水道使用料算出にあたっては、一般家庭用と業務用を区別して推計を行います。

#### (1) 人口、世帯数、及び事業所数の予測

##### ① 将来人口

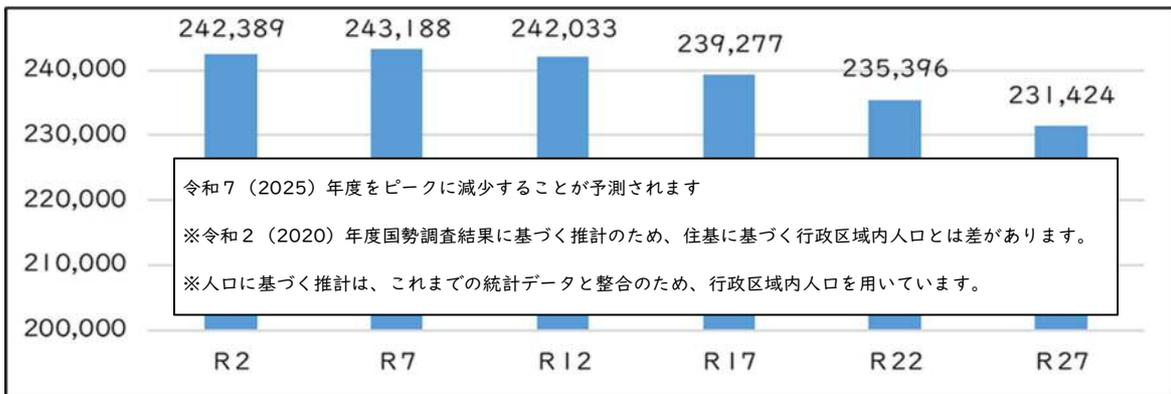


表 1 将来人口推計（人）

出典：茅ヶ崎市の将来推計人口（2022(令和4)年1月推計）を基に作成

##### ② 水洗化普及率

「水洗化普及率<sup>14</sup>」については、過去の傾向を踏まえて、最新実績値の令和5（2023）年度値である99.09%から計画期間の最終年度である令和16（2034）年度には99.37%まで上昇する推計としました。（表2）業務用に関しては全て水洗化されているものとします。

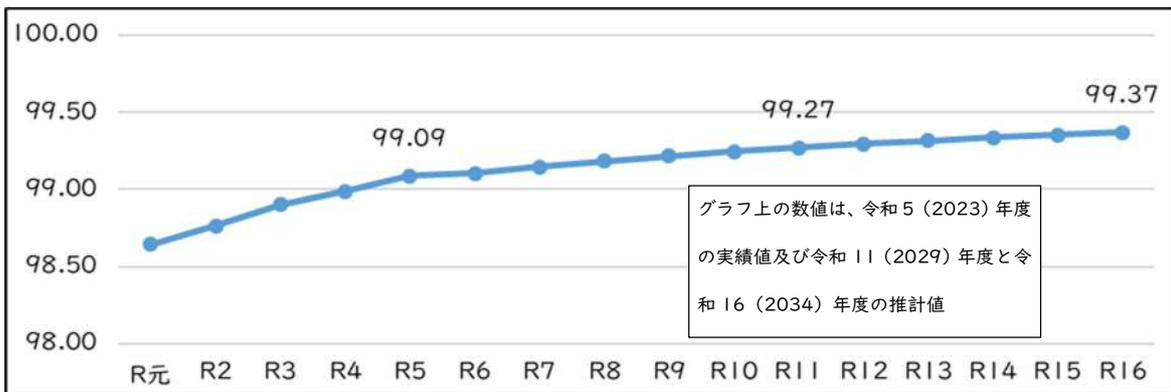


表 2 水洗化普及率の将来値 (%)

<sup>14</sup> 水洗化普及率：公共下水道処理区域における公共下水道接続割合

③ 行政区域内人口・処理区域内人口・水洗便所設置済人口

行政区域内人口<sup>15</sup>は、将来人口の推移（表 1）を住民基本台帳ベースに補正し、処理区域内人口は、令和 5（2023）年度の処理区域内人口に行政区域内人口の増減率を乗じ、水洗便所設置済人口は処理区域内人口に水洗化普及率を乗じ算出しています。将来人口と同様のカーブが見込まれます。（表 3）

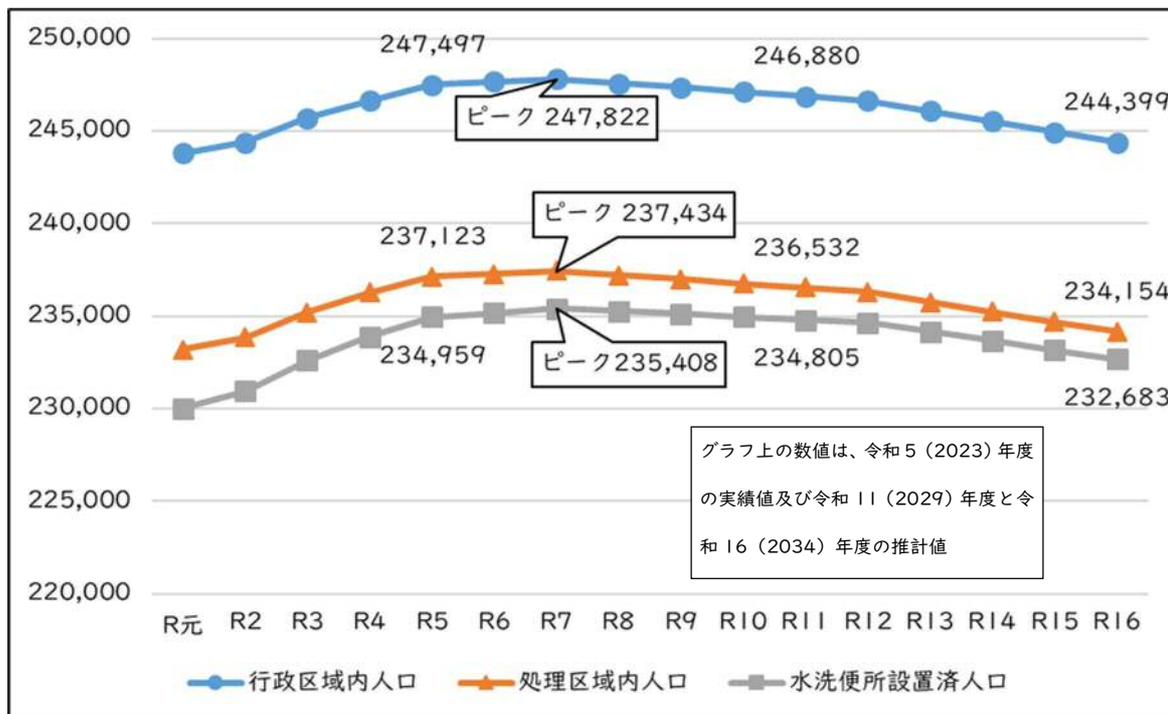


表 3 行政区域内人口・処理区域内人口・水洗便所設置済人口の予測（人）

④ 事業所数

事業所数につきましては、業務用の調定<sup>16</sup>件数は近年の傾向が微増となっておりますが、人口減少など社会的な状況を考慮し、計画期間中一律とします。

<sup>15</sup> 行政区域内人口：住民基本台帳人口

<sup>16</sup> 調定：収入金額を決定する行為

⑤ 水洗化人口1人（1事業所）当たり有収水量

「水洗化人口1人（1事業所）当たり有収水量<sup>17</sup>」については、過去の節水傾向が今後も続くと想定し、実績値を回帰分析<sup>18</sup>することにより推計を求めました。（表4）

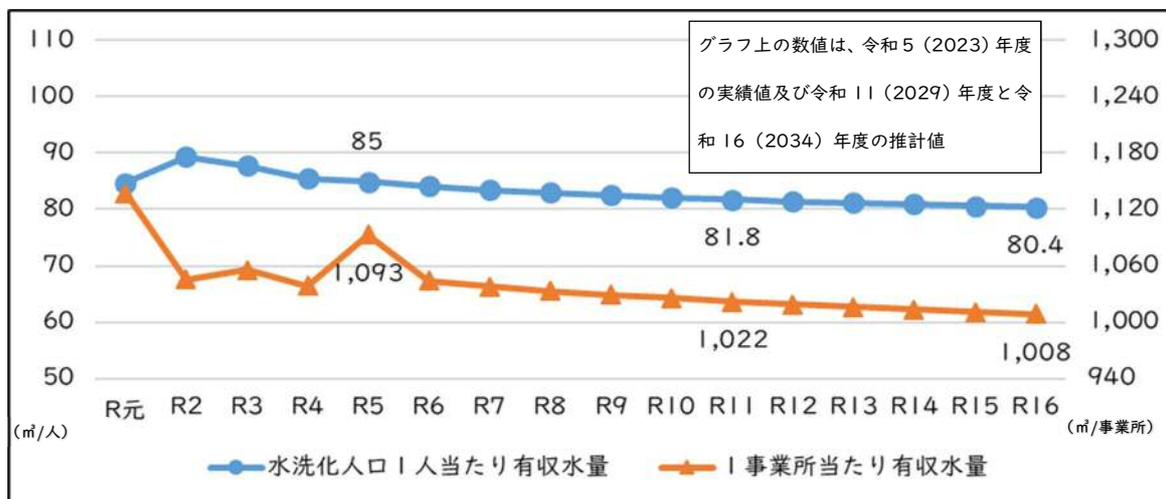


表4 水洗化人口1人（1事業所）当たり有収水量の推計 (m³/人)・(m³/事業所)

⑥ 有収水量

前述した「水洗便所設置済人口」、「事業所数」と、「水洗化人口1人（1事業所）当たり有収水量」を用いて有収水量の推計を行いました。通期で減少となります。（表5）

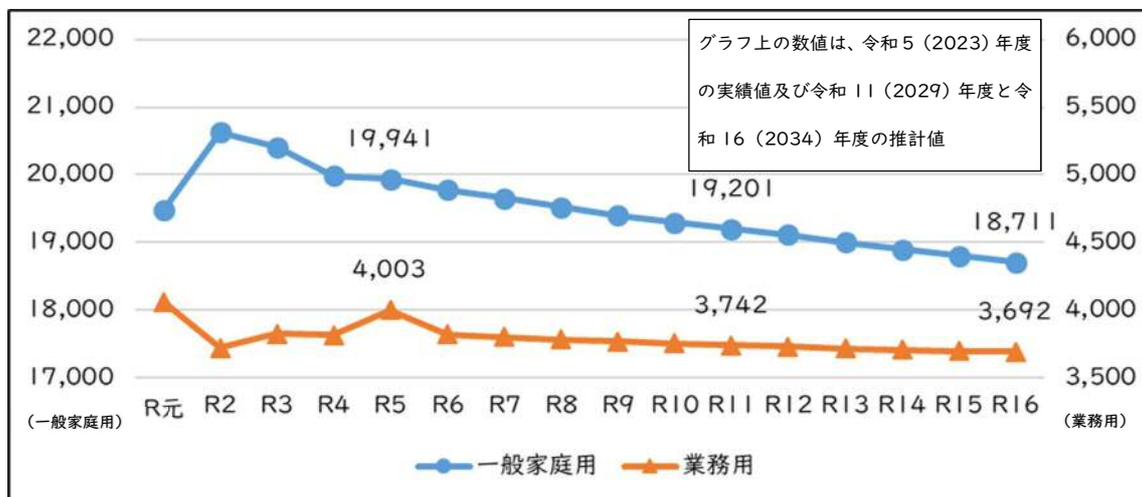


表5 有収水量の推計値 (千m³)

<sup>17</sup> 有収水量：下水道で処理した汚水のうち、下水道使用料徴収の対象となる水量

<sup>18</sup> 回帰分析：結果と要因の関係を調べて、説明・予測・検討する統計的手法

⑦ 処理区域内世帯数の推計

国立社会保障・人口問題研究所による神奈川県の世界帯主率<sup>19</sup>を使用して、本市の世界帯主率も同様の傾向で推移すると仮定し、世界帯主率法<sup>20</sup>を用いて本市の将来世界帯数を推計しました。

処理区域内世界帯数は、令和5（2023）年度の世界帯区域世界帯数に将来世界帯数の増減率を乗じることで算出しました。処理区域内世界帯数は、令和12（2030）年度をピークに減少する見込みです。（表6）

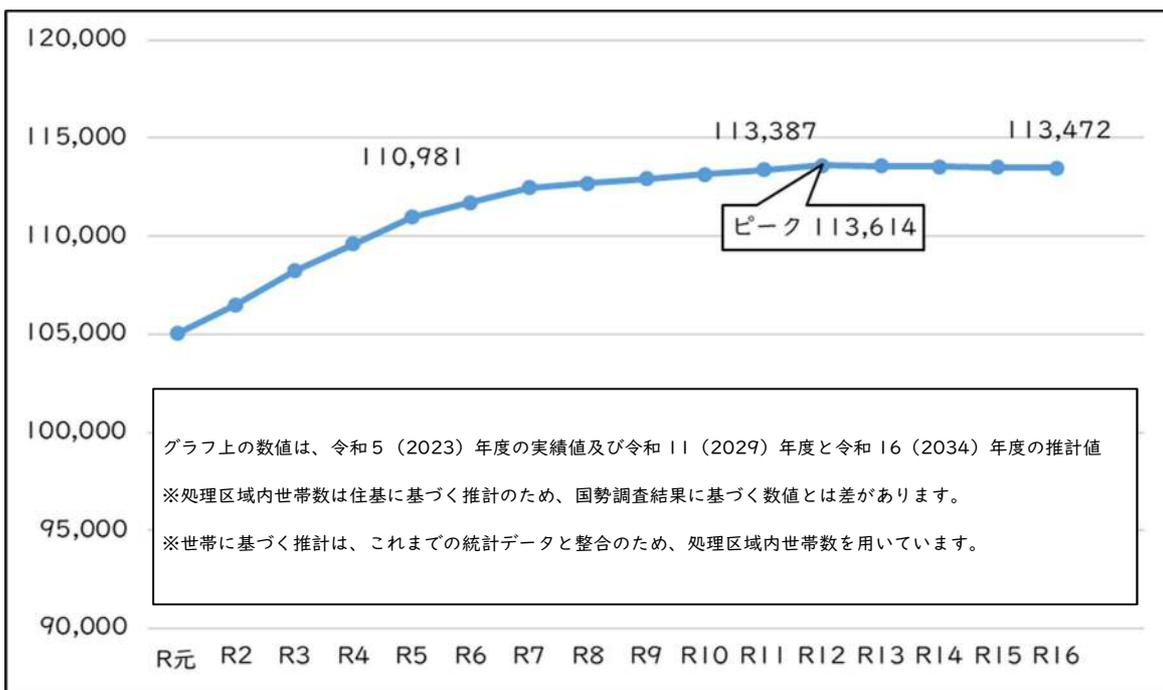


表6 処理区域内世界帯数の推移（世帯）

<sup>19</sup> 世界帯主率：人口に占める世界帯主数の割合

<sup>20</sup> 世界帯主率法：世界帯数は世界帯主数に等しいことを利用して、人口に世界帯主率（人口に占める世界帯主数の割合）を乗じることによって世界帯主数、すなわち世界帯数を求める手法

## (2) 使用料収入の見通し

一般家庭用の「調定件数」については、世帯数同様、令和12(2030)年度をピークに減少する見込みです。業務用の「調定件数」については、事業所数を一律としているため、横ばいとなっております。(表7)

現行の使用料体系を用いて、従量使用料については、有収水量に各々の従量単価を乗じて推計しました。また、基本使用料については、基本使用料(2か月調定のものは、基本使用料の2倍)に調定件数を乗じて推計しました。(表8)

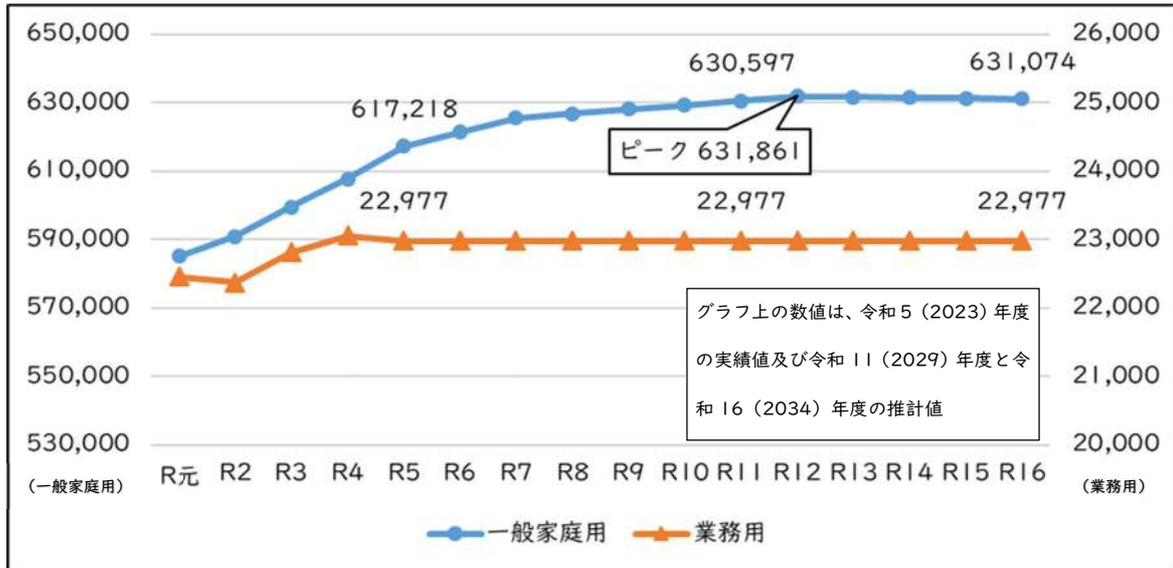


表7 調定件数(件)

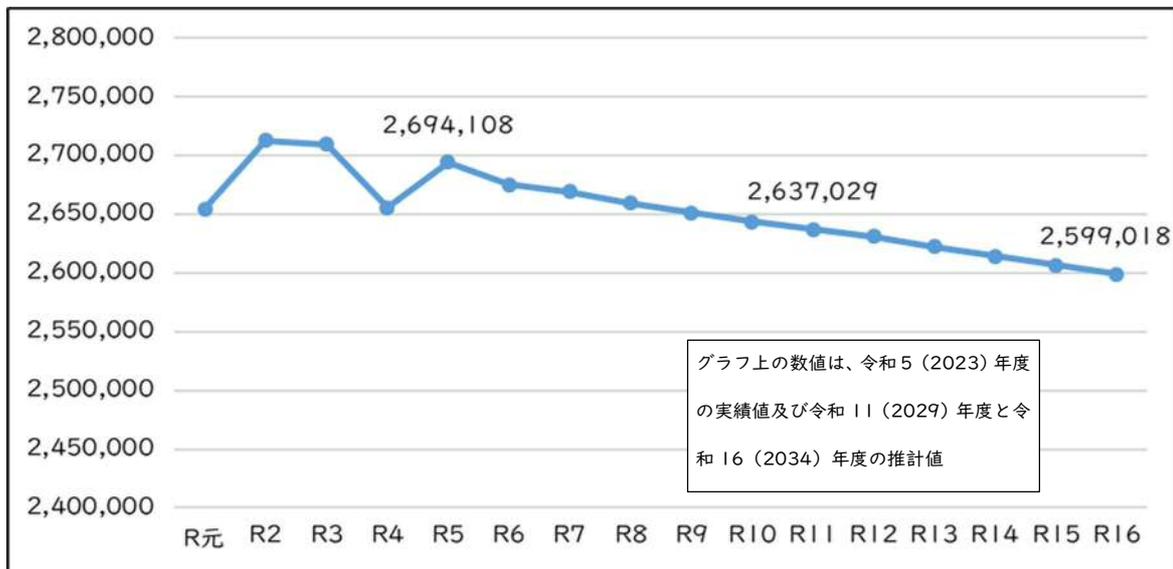


表8 使用料収入の推計(千円)

### (3) 施設の見通し

本市の下水道施設は、公共下水道事業として昭和 38（1963）年度から着手しており、管路<sup>21</sup>の標準耐用年数である 50 年を超え、今後、老朽化による改築や修繕に係る維持管理費の増大が想定されます。このことから、故障や機能不全といった事故などを未然に防止し、市民への下水道サービスを絶え間なく提供するため「予防保全」の観点から適切な維持管理を行う必要があります。

良好な下水道サービスを提供しつづけるため、ストックマネジメント<sup>22</sup>による計画的かつ効率的な維持管理を実施します。また、近年、激甚化・頻発化する風水害や、いつ発生するかわからない地震災害への対応として、「浸水対策」、「地震対策」を重点施策として推進します。

### (4) 組織の見通し

全国的に下水道事業に従事する職員が減少していますが、そのような状況で、今後も市民の皆様へ安全・安心な下水道サービスを提供するには、職員一人ひとりの技術力の向上や経験豊富な職員から若手職員への技術継承が必要不可欠となります。本市では、これまで国及び県が主催する研修会等に積極的に参加するとともに、OJT とよばれる職場内訓練で業務を実践しながら若手職員への技術継承を進めてきました。今後はオンライン研修も活用する等、持続的な下水道サービス提供のため、職員育成に努めていきます。

また、職員数の見通しについては、「茅ヶ崎市行財政経営改善戦略」の考え方にに基づき、業務効率化や業務改革により、内部から人的資源を生み出すことや、多様な人財を活用することで、現在の下水道サービス水準の維持・向上を基本とした適正な職員配置を目指します。

---

<sup>21</sup> 管路：下水を集めて下水処理場等の放流先へ運ぶまでの管渠やポンプ場等の総称

<sup>22</sup> スtockマネジメント：施設の状態を客観的に把握し、計画的・効率的に管理する手法

## 4 経営の基本方針

### (1) 経営の基本方針

人口減少や少子高齢化の進行、生活様式の変化、省資源化など社会構造の変化により下水道使用料収入の減少傾向が続く中、今後は施設・設備の老朽化が急速に進むことから、長寿命化事業へ多額の改築更新費用が必要となるとともに、近年多発している局地的集中豪雨等に対応するため、浸水対策事業へも多額の投資費用が必要となるなど、今後の下水道事業を取り巻く経営環境は大変厳しくなることが予想されます。

令和5（2023）年3月発行の「ちがさき下水道ビジョン」で定める「豊かな水環境と安全・安心なまちづくりに貢献する下水道を目指して」という基本理念のもと持続可能な下水道事業の実現に向け、以下のことを基本方針とします。

#### 1 整備の持続

公共下水道の面整備率<sup>23</sup>は汚水が98%を超えている一方で、雨水は50%台となっており、集中豪雨等に対する浸水対策のためには公共下水道の整備を継続していく必要があります。

水洗化普及率については99.09%と高い数値を示していますが、0.91%は未接続世帯となっており、水洗化の普及啓発を継続して実施していく必要があります。

- ・公共下水道の整備
- ・水洗化普及啓発の継続実施

#### 2 施設の持続

昭和38（1963）年度より事業に着手している下水道施設は、今後標準耐用年数を上回る資産が急速に増えることは確実で、改築・更新を継続的に行う必要があります。

- ・管路施設の改築・修繕及び地震対策
- ・点的施設<sup>24</sup>の改築・修繕及び地震対策

#### 3 経営の持続

本市は、令和7（2025）年度をピークとし人口が減少すると推計されています。人口の減少はすなわち使用料収入の減少につながることであり、将来的な経営基盤の安定のための取組が必要となります。

- ・適切な使用料の検討
- ・計画的な事業実施、及び起債による企業債<sup>25</sup>残高の削減
- ・研修等による職員の資質向上

---

<sup>23</sup> 面整備率：事業計画区域面積に対して、下水道を整備した面積の割合

<sup>24</sup> 点的施設：ポンプ施設やゲート施設等、管路施設以外の下水道施設

<sup>25</sup> 企業債：地方公営企業が建設改良事業等に要する資金に充てるために発行する地方債

## 5 投資・財政計画（収支計画）

### （1）投資・財政計画（収支計画）

(単位:千円)

区 分		年 度	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)		
収 入	投 資 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	4,000,656	4,034,978	4,049,782	4,090,725	4,128,092	4,150,638	4,180,472	4,213,323	4,254,292	4,293,304		
		(1) 使 用 料 収 入	2,669,132	2,659,407	2,651,000	2,643,610	2,637,029	2,631,106	2,622,443	2,614,250	2,606,460	2,599,018		
		(2) 他 会 計 負 担 金 <sup>28</sup>	1,305,980	1,350,027	1,373,238	1,421,571	1,465,519	1,493,988	1,532,485	1,573,529	1,622,288	1,668,742		
		(3) 受 託 工 事 収 益 (B)	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	
		(4) そ の 他 営 業 収 益	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	1,172	
		2. 営 業 外 収 益	1,348,475	1,375,348	1,370,868	1,387,052	1,414,277	1,414,527	1,436,199	1,454,926	1,472,160	1,508,258		
		(1) 補 助 金	243,927	251,738	258,049	268,014	284,215	300,464	319,629	335,620	355,411	376,417		
		他 会 計 負 担 金	243,927	251,738	258,049	268,014	284,215	300,464	319,629	335,620	355,411	376,417		
		そ の 他 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入 <sup>29</sup>	1,082,334	1,101,241	1,090,295	1,096,359	1,107,228	1,091,074	1,093,581	1,096,356	1,094,093	1,109,030		
		(3) そ の 他	22,214	22,369	22,524	22,679	22,834	22,989	22,989	22,950	22,656	22,811		
		収 入 計 (C)	5,349,131	5,410,326	5,420,650	5,477,777	5,542,369	5,565,165	5,616,671	5,668,249	5,726,452	5,801,562		
		支 出	投 資 的 支 出	1. 営 業 費 用	4,564,730	4,625,070	4,652,251	4,765,195	4,849,464	4,883,969	4,947,242	5,007,734	5,058,984	5,132,106
				(1) 職 員 給 与 費	170,102	173,504	176,974	180,514	184,124	187,807	191,563	195,394	199,302	203,288
(2) 経 費	1,880,387			1,865,639	1,875,175	1,922,002	1,949,126	1,958,554	1,992,289	2,028,338	2,062,708	2,099,407		
動 力 費	28,507			29,077	29,658	30,251	30,856	31,473	32,102	32,744	33,399	34,067		
修 繕 費	65,971			67,290	68,636	70,008	71,408	72,837	74,294	75,780	77,295	78,841		
委 託 費	447,306			456,252	465,377	474,685	484,179	493,862	503,739	513,813	524,089	534,571		
流 域 維 持 管 理 負 担 金	1,167,779			1,138,779	1,133,779	1,165,779	1,177,779	1,171,779	1,189,779	1,209,779	1,227,779	1,247,779		
そ の 他	170,824			174,241	177,725	181,279	184,904	188,603	192,375	196,222	200,146	204,149		
(3) 減 価 償 却 費	2,498,933			2,570,619	2,584,794	2,647,371	2,700,906	2,722,300	2,748,082	2,768,694	2,781,666	2,814,103		
(4) 資 産 減 耗 費	15,308			15,308	15,308	15,308	15,308	15,308	15,308	15,308	15,308	15,308		
2. 営 業 外 費 用	387,897			389,150	390,028	397,381	411,754	428,246	448,619	467,876	491,717	515,966		
(1) 支 払 利 息	341,752			343,005	343,883	351,236	365,609	382,101	402,474	421,731	445,572	469,821		
(2) そ の 他	46,145			46,145	46,145	46,145	46,145	46,145	46,145	46,145	46,145	46,145		
支 出 計 (D)	4,952,627			5,014,220	5,042,279	5,162,576	5,261,218	5,312,215	5,395,861	5,475,610	5,550,701	5,648,072		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	396,504	396,106	378,371	315,201	281,151	252,950	220,810	192,639	175,751	153,490				
特 別 利 益 (F)	976	981	1,044	1,107	1,172	1,237	1,140	837	880	903				
特 別 損 失 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	976	981	1,044	1,107	1,172	1,237	1,140	837	880	903				
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	397,480	397,087	379,415	316,308	282,323	254,187	221,950	193,476	176,631	154,393				

- 26 収益的収入：企業の経営活動に伴い発生する収益
- 27 収益的支出：企業の経営活動に伴い発生する費用
- 28 他会計負担金：下水道事業における雨水処理費用として一般会計が負担する金額
- 29 長期前受金戻入：資産取得時の補助金等について減価償却見合分を収益化した非現金収益

(単位:千円)

区 分		年 度	R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債	1,591,000	1,404,600	1,498,980	1,548,590	1,447,420	1,326,250	1,195,440	1,245,550	1,211,800	1,108,650	
		うち 資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		2. 他 会 計 出 資 金	357,218	355,962	377,861	437,765	435,644	399,359	392,624	392,279	396,544	371,434	
		3. 他 会 計 補 助 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他 会 計 負 担 金	253,212	254,982	243,688	233,827	235,295	224,919	213,379	204,269	198,912	195,957	
		5. 他 会 計 借 入 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		6. 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金	807,304	638,454	686,516	669,555	531,055	592,432	437,432	468,052	646,722	646,943	
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		8. 工 事 負 担 金	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811	2,811
	9. そ の 他	3,602	3,602	3,602	4,498	4,498	104,498	104,498	104,498	104,498	4,498	3,851	
	計 (A)	3,015,147	2,660,411	2,813,458	2,897,046	2,656,723	2,650,269	2,346,184	2,417,459	2,461,287	2,329,646		
	30 (A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	純 計 (A)-(B) (C)	3,015,147	2,660,411	2,813,458	2,897,046	2,656,723	2,650,269	2,346,184	2,417,459	2,461,287	2,329,646		
資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費	2,933,042	2,598,801	2,784,170	2,885,383	2,668,587	2,586,835	2,375,131	2,531,280	2,712,116	2,619,391	
		うち 職員給与費	103,902	105,980	108,100	110,262	112,467	114,716	117,010	119,350	121,737	124,172	
		2. 企 業 債 償 還 金	1,964,459	1,992,715	1,860,649	1,784,713	1,748,363	1,666,676	1,633,684	1,608,989	1,576,458	1,567,380	
		3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		4. 他 会 計 へ の 支 出 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		5. そ の 他	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
計 (D)	4,997,501	4,691,516	4,744,819	4,770,096	4,516,950	4,353,511	4,108,815	4,240,269	4,388,574	4,286,771			
資本的収入額が資本的支出額に不足する額(C)-(D) (E)		△ 1,982,354	△ 2,031,105	△ 1,931,361	△ 1,873,050	△ 1,860,227	△ 1,703,242	△ 1,762,631	△ 1,822,810	△ 1,927,287	△ 1,957,125		
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	1,447,280	1,561,070	1,461,719	1,421,080	1,471,364	1,348,364	1,435,889	1,528,305	1,661,256	1,707,939	
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額	462,519	397,480	397,087	379,415	316,308	282,323	254,187	221,950	193,476	176,631	
		3. 繰 越 工 事 資 金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		4. そ の 他	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	72,555	
計 (F)	1,982,354	2,031,105	1,931,361	1,873,050	1,860,227	1,703,242	1,762,631	1,822,810	1,927,287	1,957,125			
補填財源不足額 (E)-(F)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
現 金 預 金 残 高 (G)		2,225,648	2,076,316	2,034,177	2,043,755	2,074,838	2,272,317	2,401,445	2,459,757	2,411,982	2,329,631		
企 業 債 残 高 (H)		24,972,408	24,384,293	24,022,624	23,786,501	23,485,558	23,145,132	22,706,888	22,343,449	21,978,791	21,520,061		

30 資本的収入：固定資産の取得や増改築のための収入

31 資本的支出：固定資産の取得や増改築のための支出

32 補てん財源：損益勘定留保資金(減価償却費等)や当年度純利益等の資本的収支の不足を補う財源

## (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

公共下水道の整備に係る費用（建設改良費）については、茅ヶ崎市総合計画における「茅ヶ崎市実施計画 2025」（令和 5(2023)年度から令和 7(2025)年度までの 3 年間）計上額及び茅ヶ崎市公共下水道施設維持管理計画計上額をベースとし、現時点で予定されている事業費等を加味しています。

### ② 収支計画のうち財源についての説明

汚水処理に要する費用は下水道使用者が使用の量に応じて、下水道使用料で負担することとされています。下水道使用料は、将来人口や有収水量等の推計に基づき、今後、減少し続けるものとした推計としています。

下水道事業において、雨水処理に要する費用等は一般会計が負担する経費とされています。独立採算制を基本とし、雨水公費・汚水私費の原則<sup>33</sup>に従い、総務省の「地方公営企業繰出金について」に基づいた金額を、一般会計より出資金・負担金として繰り入れることとしています。

国庫補助金、企業債、工事負担金、その他の収入は、令和元(2019)年度から令和 6(2024)年度予算の財源構成を基に、建設改良費に連動するものとして算定しています。

### ③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

公共下水道の維持管理に係る主な費用については、令和 2(2020)年度から令和 5(2023)年度までの実績値の中から最大値を採用し、毎年 2%の物価上昇率を設定し推計しています。相模川流域維持管理負担金については、県の試算値を基に実績値を加味して推計しています。

減価償却費については、既存資産については、令和 5(2023)年度決算時点の固定資産台帳から、新規資産については、予定されている建設改良費から算出しています。

企業債に係る支払利息については、既発債<sup>34</sup>は起債発行当時の利率を採用し、令和 6(2024)年度以降の新規発行債<sup>35</sup>は内閣府による「中長期の経済財政に関する資産（令和 6 年 7 月 29 日経済財政諮問会議提出）」に基づいて利率変動を見込んでいます。

---

<sup>33</sup> 雨水公費・汚水私費の原則：雨水は公費負担（税金）汚水は私費負担（下水道使用料）という考え方

<sup>34</sup> 既発債：既に発行されている債券

<sup>35</sup> 新規発行債：新たに発行される債券

### (3) 定量的な業績指標及び目標年限

指標	実績	目標数値		望ましい方向
	令和5年度	令和11年度	令和16年度	
経常収支比率 (%)	109.97	100以上	100以上	維持(→)
	<p>【当該年度において、使用料収入や一般会計繰入金等の収益で、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】</p> <p>経常収支比率が100%を上回っており、累積欠損金比率が0%であることから、健全な経営を維持できているといえます。引き続き100%以上を確保することを目標とします。</p>			
経費回収率 (%)	120.17	100以上	100以上	維持(→)
	<p>【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す指標】</p> <p>経費回収率が100%を上回っていることから、健全な経営を維持できているといえます。引き続き100%以上を確保することを目標とします。</p>			

#### (4) 収入増のための具体的取組及び実施時期

具体的取組	実施時期
計画期間内は、経費回収率 100%以上を達成可能な見込みであり、当面は下水道使用料の改定は不要と判断していますが、毎年度、収支計画と決算を比較することにより、どの程度の乖離が生じているかを把握するとともに、経営指標による評価を行い、収支構造の適切性について検証します。また、定期的に収支計画を見直し、下水道使用料改定の必要性を検討した上で本戦略を改定することとします。	毎年
未処分利益剰余金は、下水道施設の更新等に使用します。	決算時
公金の管理にあたって、元本の安全性の確保を最重要視し、投資元本が損なわれることがないよう安全な債券により保管及び運用を行います。その際、支払い等に支障をきたさないよう、将来必要となる資金を確保するとともに、想定外の資金ニーズに備え、資金の流動性を常に確保します。安全性及び流動性を十分確保した上で、運用利益の最大化を図ることに努めます。	随時

#### (5) 支出削減のための具体的取組及び実施時期

具体的取組	実施時期
優先的に浸水対策を行う重点対策地区を設定することで、限られた財源の中で効率的に整備を進めていきます。	随時
設計、契約事務を見直すことによるコスト縮減を図ります（電子契約・発注ロットの集約等）。	随時
下水道施設全体を対象に、劣化を予測しつつ損傷が軽微な段階で小規模な修繕を行うことで、施設の延命化を図る「予防保全」の考え方を基本とし、事業の実現性を確保するための「事業費の平準化」を図ります。	令和6年度より 実施中
「管理・更新一体マネジメント方式 <sup>36</sup> 」の導入は、施設老朽化による更新需要への対応や、職員数の減少による人手不足に対する組織体制の補完、経営ノウハウや創意工夫の活用による経費削減等の経営効果が期待できるため、同方式の効果を分析・研究し、導入の検討を進めます。	令和5年度より 実施中

<sup>36</sup> 管理・更新一体マネジメント方式：国の示す「PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）」の中で、水道、下水道等の分野においてコンセッション（公共施設等運営事業）方式と合わせて「ウォーターPPP」と総称される。コンセッション方式に準ずる効果が期待できるものとされている、長期契約で下水道施設の維持管理と更新を一体的にマネジメントする民間委託の方式

## (6) 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

<p>広域化・共同化・最適化に関する事項</p>	<p>流域下水道維持管理負担金の適正化について、接続事業体と連携しながら検討を進めます。</p>
<p>投資の平準化に関する事項</p>	<p>昭和 38 (1963) 年度から事業に着手した本市の下水道施設は、今後、老朽化による改築や修繕を必要とする施設が増加し、維持管理に多大な費用と時間を要することが想定されます。その中で、これまでの対処療法的な維持管理では、人員や財源を十分に確保できず、一時的な機能停止に陥ることが懸念されます。よって、本市が保有する下水道施設全体を対象に、劣化を予測しつつ損傷が軽微な段階で小規模な修繕を行うことで、施設の延命化を図る「予防保全」の考え方を基本とし、事業の実現性を確保するための「事業費の平準化」を図ります。</p>
<p>民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)</p>	<p>「管理・更新一体マネジメント方式」の導入は、施設老朽化による更新需要への対応や、職員数の減少による人手不足に対しての組織体制の補完、経営ノウハウや創意工夫の活用による経費削減等の経営効果が期待できるため、同方式の効果を分析・研究し、導入の検討を進めます。(再掲)</p>
<p>その他の取組</p>	<p>-</p>

## 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	推計に基づくと、計画期間中は黒字経営が見込まれております。進捗管理（モニタリング）、や見直し（ローリング）を行っていく中で、必要に応じ使用料の改定に係る検討を行うこととします。
資産活用による収入増加の取組について	-
その他の取組	-

## 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)	「管理・更新一体マネジメント方式」の導入は、施設老朽化による更新需要への対応や、職員数の減少による人手不足に対しての組織体制の補完、経営ノウハウや創意工夫の活用による経費削減等の経営効果が期待できるため、同方式の効果を分析・研究し、導入の検討を進めます。(再掲)
職員給与費に関する事項	地方公営企業法の一部適用であるため、給与体系等については市長部局に委ねられますが、市長部局とも協議を行うことで適切な人員配置を行います。
動力費に関する事項	資源が枯渇せず繰り返し使え、発電時や熱利用時に地球温暖化の原因となる CO2（二酸化炭素）をほとんど排出しない「再生可能エネルギー <sup>37</sup> 」の更なる導入を検討します。
薬品費に関する事項	-
修繕費に関する事項	修繕費については、劣化を予測しつつ、損傷が軽微な段階で小規模な修繕を行います。施設の延命化を図る「予防保全」の考え方を基本とし、ストックマネジメント手法を用いることで、修繕費の削減を図ります。
委託費に関する事項	これまで様々に活用してきた民間委託についても、委託料の削減手段を検討します。
その他の取組	-
社会情勢等の変化	物価・金利の上昇、使用料収入の減少など社会情勢の変化により生じるリスクに対応するため、4-(3)「定量的な業績指標及び目標年限」で定めた業績指標等を年度ごとに自己評価します。

<sup>37</sup> 再生可能エネルギー：温室効果ガスを排出せず、国内で生産できることから、エネルギー安全保障にも寄与できる有望かつ多様で、重要な低炭素の国産エネルギー

## 6 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

### (1) 進捗管理（モニタリング）について

物価・金利の上昇、使用料収入の減少など社会情勢の変化により生じるリスクに対応するため、4-（3）「定量的な業績指標及び目標年限」で定めた業績指標等を年度ごとに自己評価し、進捗管理（モニタリング）を行います。

経営戦略の進捗管理については、茅ヶ崎市下水道運営審議会にも意見聴取を行い進めることとします。

### (2) 見直し（ローリング）について

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年以内に見直し（ローリング）を行っていきます。また、計画前提条件の激変時に、検証及び必要な見直しを行います。

見直しに当たっては、計画と実績との乖離及びその原因を分析するとともに、「計画策定（Plan）－実施（Do）－検証（Check）－見直し（Action）」のサイクルを活用します。



---

## 茅ヶ崎市公共下水道事業経営戦略

令和7（2025）年 月発行

発行 茅ヶ崎市 下水道河川部 下水道河川総務課

〒253-8686

神奈川県茅ヶ崎市茅ヶ崎一丁目1番1号

TEL 0467-81-7203（直通）

FAX 0467-89-2916

ホームページ <https://www.city.chigasaki.kanagawa.jp/>