

(案)

厚木市下水道事業経営ビジョン (令和8年度～令和17年度)



令和8年12月

厚木市

厚木市下水道事業経営ビジョン（令和8年度～令和17年度） 目次

第1章 厚木市下水道事業経営ビジョン改定の趣旨と位置付け	1
1 改定の趣旨	1
2 計画期間	1
3 位置付け	2
第2章 公共下水道事業の現状	3
1 事業の現状	3
2 経営指標に関する現状分析	6
第3章 公共下水道事業の課題	7
1 老朽化の進行と災害リスク等の増大	7
2 収入の減少と費用の増加	7
第4章 将来の下水道事業	8
1 行政区域内人口及び有収水量の見通し	8
2 財政の見通し	9
3 施設・設備の見通し	10
4 組織の見通し	10
第5章 厚木市下水道事業経営ビジョンの基本理念及び重点施策	11
1 基本理念と重点施策の関係	11
2 重点施策	12
第6章 投資・財政計画	18
1 投資・財政計画（収支計画）策定に当たっての説明	18
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	22
3 投資財政計画（収支計画）	24
第7章 ロードマップ・事後検証	27
1 経営戦略におけるロードマップ	27
2 事後検証	28
巻末資料	32
用語集	32

年・年度の表記について

本文中の年・年度は、元号（和暦）を用いて表記しています。

また、推移・推計を表すグラフにおいては、横軸を年度とし、次のとおりアルファベットと数字を用いた省略表記としています。

元号	省略表記	例
令和	R	R1（令和元年度）

第1章 厚木市下水道事業経営ビジョン改定の趣旨と位置付け

1 改定の趣旨

本市における下水道事業については、市街地周辺の浸水被害軽減対策、市街化調整区域への下水道整備等の大規模事業を控え、中長期の経営見通しが必要となっていたことから、前身の下水道中期ビジョン（平成23年策定）を改定する形で、平成30年度に厚木市下水道事業経営ビジョン（以下「本ビジョン」という。）を策定しました。

また、令和2年4月からは国からの要請により、地方公営企業法の財務規定を適用し、公営企業会計に移行するとともに、令和3年度には本ビジョンの改定を行い、経営基盤の強化及び財政マネジメント向上の取組を実施してきました。

国は令和4年1月に「『経営戦略』の改定推進について」を公表し、令和7年度末までに経営戦略を改定するよう要請し、より質の高い経営戦略とするよう、経営の基本方針についての記載充実等を求めています。また、令和7年度以降の補助金交付要件として、令和6年度末までに経営戦略において経営健全化に関する業績指標とその目標年限を記載したうえで改定するよう明確化しました。

このような中、本ビジョンについては、改定から5年が経過し、本市の下水道事業は、人口減少等に伴う使用料収入の減少や物価高騰による維持管理費の増加など、将来において厳しい経営環境となることが見込まれます。

さらに、令和6年1月の能登半島地震や令和7年1月に発生した下水道の破損が原因とされる埼玉県八潮市の道路陥没事故を踏まえた国の新たな指針では、災害対応の強化と並び、インフラ施設の耐震化や維持管理の強化としての高度化・効率化が示され、公共下水道事業を進める上での最重要事項と位置づけられています。

このような状況を踏まえ、将来にわたって健全で安定した経営を継続し、更なる経営基盤の強化を図るため、使用料の改定を踏まえた現状把握、分析及び将来予測等を行ったビジョンの改定を行うものとします。

2 計画期間

国が定めた「経営戦略策定・改定ガイドライン」に示されている考え方では、「投資試算」や「財源試算」を踏まえ、中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるように、10年以上の合理的な期間を設定することが必要となります。

このことを踏まえて、本ビジョンの計画期間は令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

なお、本ビジョンは原則5年ごとに必要に応じて推計値の見直し等を行い、より実効性を高めるものとします。

3 位置付け

本ビジョンは、国の要請に基づき、公営企業の中期的な経営の基本計画である「経営戦略」として策定しました。

「第11次厚木市総合計画」を上位計画とし、「厚木市都市計画マスタープラン」などの他部門の計画と整合を図りながら、国・県の計画及び施策を踏まえ、具体的な事業計画と収支計画を定めます。

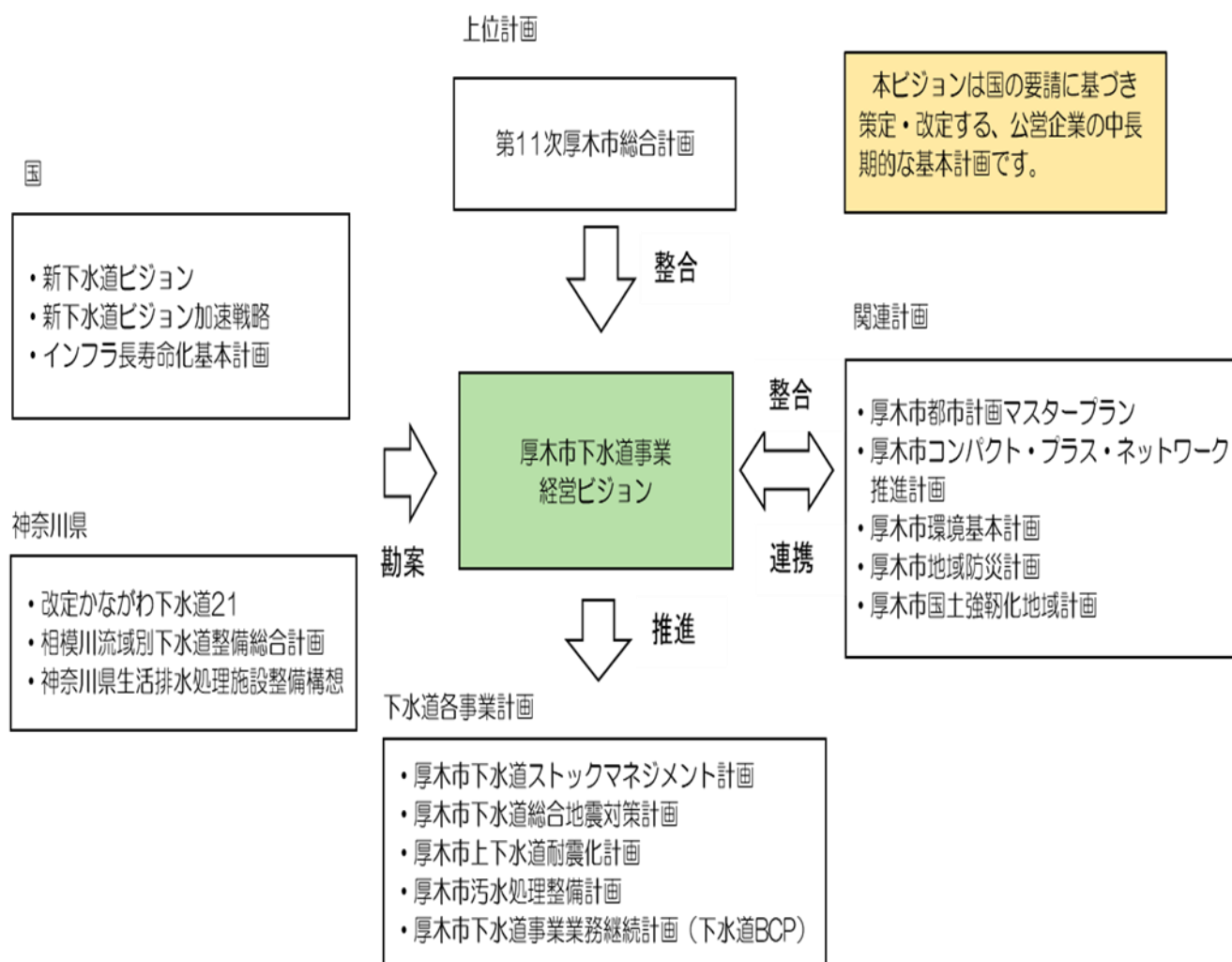


図1 厚木市下水道事業経営ビジョンの位置付け

第2章 公共下水道事業の現状

1 事業の現状

(1) 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	昭和48年6月	法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	一部適用 (令和2年4月)
処理区域内人口密度	57.72人/ha (令和7年度末)	流域下水道等への接続の有無	あり (相模川流域下水道に接続)
処理区数	1 処理区(本市の計画区域全域が相模川流域下水道右岸処理区内にあり、25の処理分区に分かれています)		
処理場数	なし		
広域化・共同化・最適化実施状況	広域化・共同化については、供用開始当初から相模川流域下水道に接続しています。また、平成15年度から下水道使用料の徴収事務を県企業庁に委託しています。 最適化については、未普及解消事業の中で、浄化槽で処理すべき区域との調整を図っています。		

(2) 使用料

ア 使用料体系の考え方

家庭用・業務用の区分はなく、原則として水道の検針水量に基づいて算出します。

月8m³までを基本使用料とし、8m³を超えた分は水量に応じた従量制となっています。

イ 使用料体系の概要

汚水排水量		一月当たりの使用料(税抜)
8m ³ 以下		703円(定額)
8m ³ 超	20m ³ 以下	91円/m ³
20m ³ 超	30m ³ 以下	93円/m ³
30m ³ 超	50m ³ 以下	99円/m ³
50m ³ 超	100m ³ 以下	109円/m ³
100m ³ 超	300m ³ 以下	118円/m ³
300m ³ 超	1,000m ³ 以下	139円/m ³
1,000m ³ 超	5,000m ³ 以下	156円/m ³
5,000m ³ 超		182円/m ³
公衆浴場		5円/m ³

ウ その他の使用料体系の概要・考え方

現行の使用料は、平成25年度に改定を行い、平成26年4月1日から適用しています。改定に当たっては、平成26年度から平成28年度までの3年間の収支見通しによる使用料不足額の解消を図りつつ、使用者の急激な負担増とならないよう、水量ランク別単価の平均改定率として9.92%（20m³/月で税抜160円）の値上げとしました。

エ 20m³/月の使用料（税込）

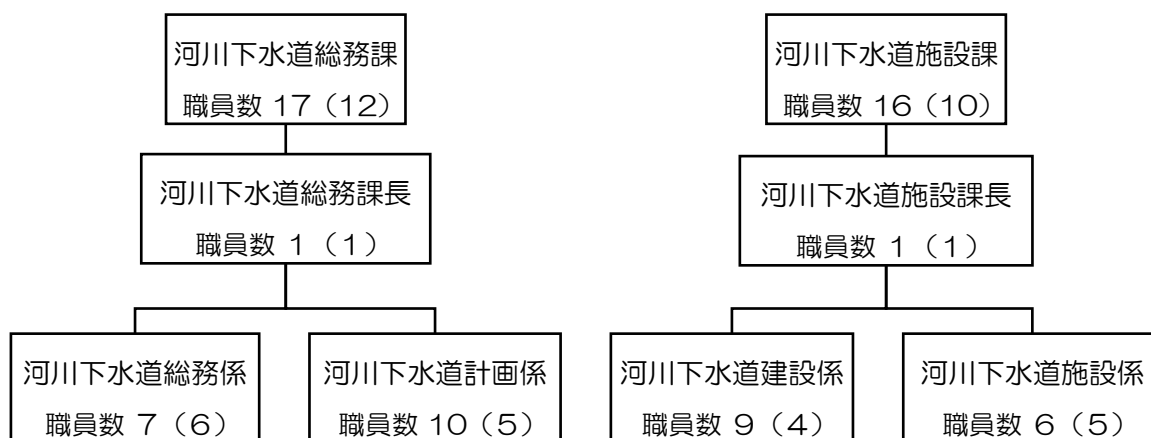
年度	条例上の使用料 (20m ³ /月)	実質的な使用料 (20m ³ /月)
令和5年度	1,974円	2,471円
令和6年度	1,974円	2,486円
令和7年度	1,974円	2,481円

※条例上の使用料は、一般家庭における20m³当たりの月額使用料を算出したものをいい、消費税相当額（令和元年度以降は税率10%）を含みます。

※実質的な使用料は、料金収入総額（税込調定額）を下水道の使用水量（有収水量）で除した値に20m³を乗じたものです。家庭用のみでなく業務用を含むものとされていますが、本市の使用料体系には家庭用と業務用の区別はありません。

(3) 組織（令和8年4月1日現在）

河川下水道総務課、河川下水道施設課の2課からなり、公共下水道事業に関する業務のほか、一般会計の水路などに関する業務も行っています。



※職員数の（ ）内は、公共下水道事業会計支弁人数（単位：人）

※河川下水道計画係の職員数には、会計年度任用職員1人を含みます。

(4) 民間活力の活用等

主な委託業務は、次のとおりです。

- ・ポンプ場維持管理業務委託
- ・公共下水道水質分析委託
- ・公共下水道管渠浚渫作業委託

(5) その他

本市は終末処理場を有しておらず、神奈川県が設置・管理する「流域下水道」に接続しています。流域下水道は、関係市町の公共下水道の汚水を集約し、県の終末処理場で汚水処理を行っています。

神奈川県流域下水道には相模川流域下水道と酒匂川流域下水道がありますが、本市が接続している相模川流域下水道は、昭和44年に相模川流域の9市2町の区域を対象として事業に着手し、昭和48年6月に右岸処理場（現：四之宮水再生センター）、昭和52年12月に左岸処理場（現：柳島水再生センター）で一部の市町の下水处理を開始しました。

その後、対象区域を拡大し、現在は流域内の9市3町（厚木市、相模原市、平塚市、藤沢市、茅ヶ崎市、伊勢原市、海老名市、座間市、綾瀬市、寒川町、大磯町、愛川町）で事業を実施しています。

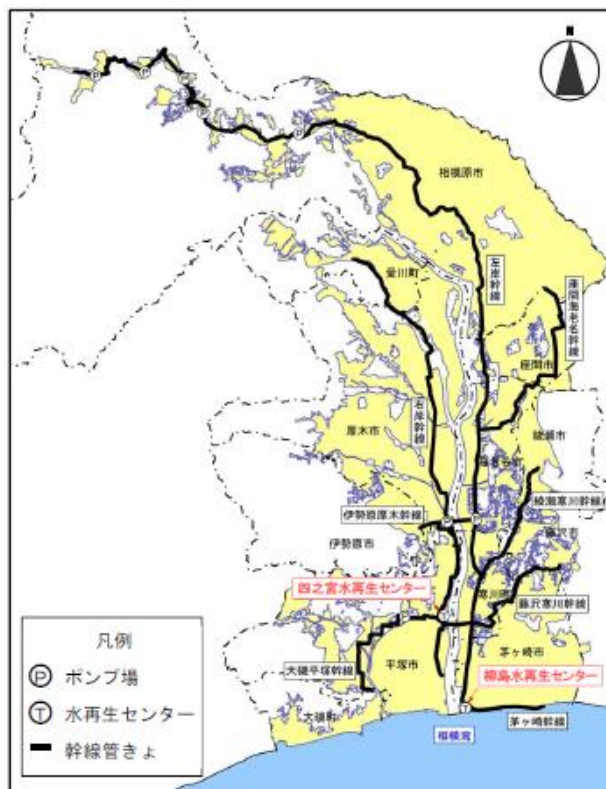


図2 相模川流域下水道の全体概要図

（出典：神奈川県「神奈川県流域下水道事業経営ビジョン」令和3年3月）

2 経営指標と現状分析

(1) 下水道使用料

下水道使用料は、令和3年度の29.0億円から令和7年度の28.7億円まで、増加と減少を繰り返しています。

(2) 経費回収率

経費回収率は、目標である100%以上を達成しており、令和3年度の110.15%から令和7年度の103.15%で推移しています。

(3) 企業債残高対事業規模比率

企業債残高対事業規模比率は、目標の300%未滿を大きく下回っており、令和3年度の262.75%から令和7年度の199.00%へと順調に減少しています。

(4) 流動比率

流動比率は、目安の100%以上、目標の200%以上に対し、令和3年度の77.30%から令和5年度には目安の100%を超え、令和7年度の180.94%と改善しています。

表〇経営指標による現状分析

項 目	経営目標	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度
下水道使用料 (税抜)		29.0億円	28.8億円	28.9億円	29.3億円	28.7億円
経営指標 (%)						
経費回収率	100%以上	110.15	106.19	114.32	109.25	103.15
企業債残高対事業 規模比率	300%未滿	262.75	237.43	216.65	194.45	199.00
流動比率	目安	77.30	93.82	118.99	151.99	180.94
	100%以上					
	目標					
	200%以上					

第3章 公共下水道事業の課題

1 老朽化の進行と災害リスク等の増大

(1) 老朽化対策（長寿命化）

管路施設は昭和48年に、ポンプ場施設は昭和61年に供用開始をしており、標準耐用年数を超過する施設や設備が今後さらに増加するため、施設の特性を把握し、メリハリのある点検調査により中長期的な施設の状態を予測しながら、改築更新の投資の平準化を図りつつ、計画的かつ効率的な維持管理を行う必要があります。

(2) 地震対策

大規模地震発生時において、下水道の処理機能及び緊急車両の通行などの交通機能を確保するためには、下水道施設の耐震化が重要であり、能登半島地震の被災事例の教訓からも、上下水道が一体となった計画的な耐震化が必要となっており、更なる地震対策の加速化が求められています。

(3) 浸水対策

局所的な集中豪雨の発生頻度が増加し、浸水被害の危険性が高まっていることから、浸水被害を軽減させるため、施設整備の着実な進捗が重要となります。

(4) 未普及対策

人口密度が低い区域では、下水道整備の費用対効果が低下するため、市街化調整区域等に係る計画の見直しを図る必要があります。

2 収入の減少と費用の増加

(1) 下水道使用料の減少

本市の人口は減少傾向にあり、人口減少に加え、節水意識の向上、節水型機器の普及等により、有収水量が減少し、下水道使用料収入も中長期的に減少傾向で推移すると推計されています。

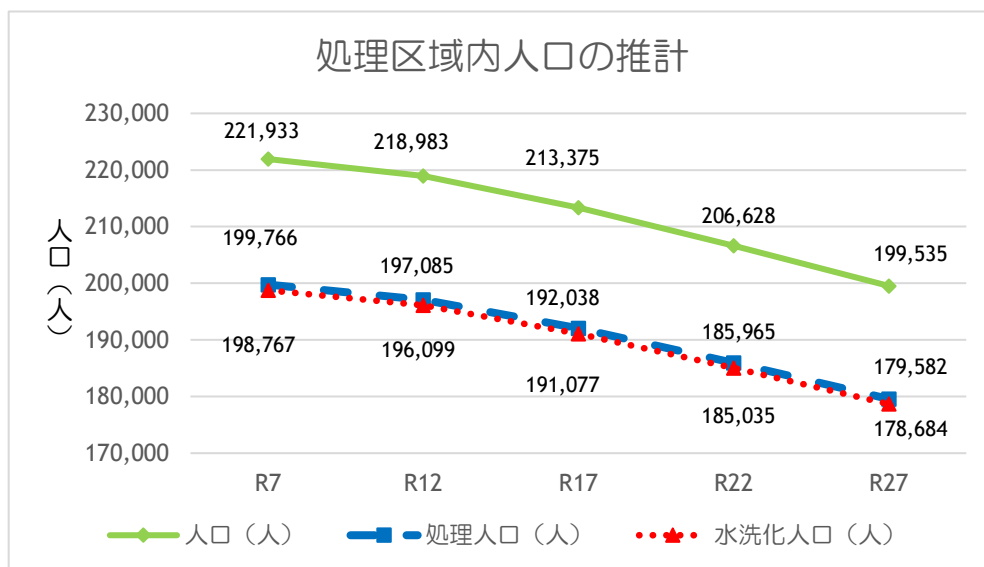
(2) 維持管理費の増加

電気料金や材料費、人件費の上昇等により、運転・維持管理コストは増加傾向にあります。また、流域下水道負担金の増加や、特別重点調査の結果を踏まえた管路施設の修繕の実施により、今後更なる維持管理費の増大が見込まれます。

第4章 将来の公共下水道事業

1 行政区域内人口及び有収水量の見通し

「厚木市人口ビジョン」によると、厚木市の人口は減少傾向にあり、令和17年（2035年）には213,375人と推計され、令和27年（2045年）には20万人を割り込む想定です。人口が減少すれば、それに伴い下水道の利用者の数も減少し、結果として有収水量も減少が見込まれます。

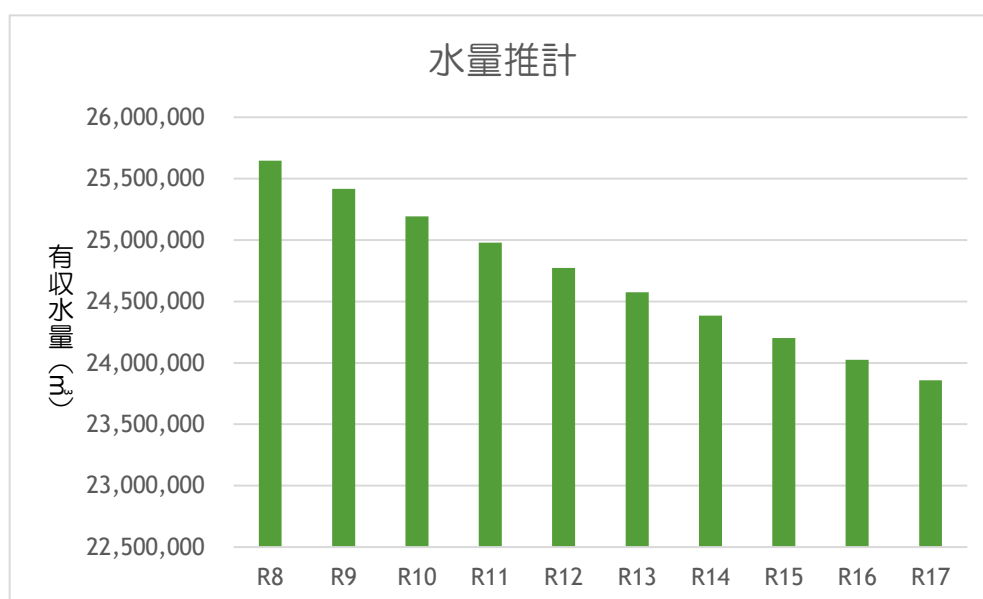


図〇 処理区域内人口等の推計

※各年の人口は厚木市人口ビジョンを基に推計

処理人口は令和7年度の実績（普及率90.0%）を基に推計

水洗化人口は令和7年度の実績（水洗化率99.5%）を基に推計

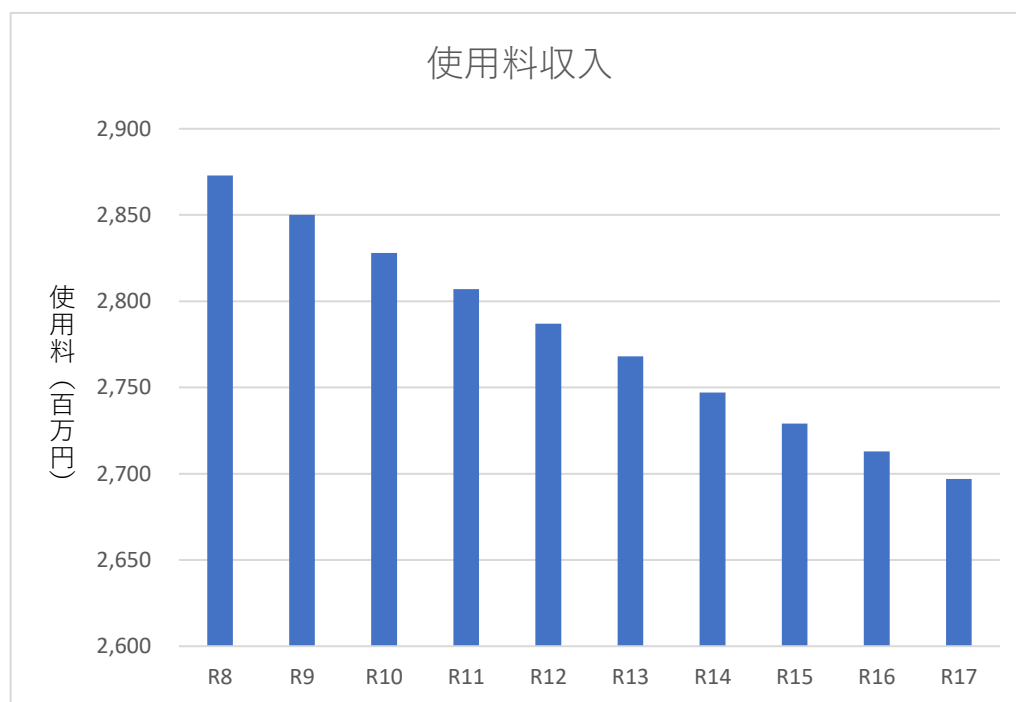


図〇 有収水量の推計

2 財政の見通し

(1) 収入の見込み

人口減少、節水意識の向上、節水型機器の普及等により、有収水量も減少すると推計されており、結果として下水道使用料収入は中長期的に減少傾向で推移すると見込まれています。



図〇 使用料収入の推計

(2) 支出の見込み

老朽化した管路施設・ポンプ場施設の修繕費、下水道施設の耐震化に係る費用が必要となるほか、電気料金や材料費、人件費の上昇等による工事費や委託費の増加が見込まれています。

表〇事業費見込額

項目	R8～R17の事業費 見込額（千円）
通常の維持管理	3,100,000
地震対策事業・上下水道耐震化事業	1,380,000
長寿命化対策事業	9,300,000
浸水対策事業	5,598,000
汚水整備事業	684,000

3 施設・設備の見通し

(1) 計画的かつ効率的な維持管理

施設の特性を把握し、メリハリのある点検調査を通じて中長期的な施設の状態を予測します。これにより、改築更新の投資を平準化しつつ、効率的な維持管理を行います。

(2) 耐震化の推進

大規模地震発生時においても下水道の処理機能や緊急車両の通行などの交通機能を確保するため、下水道施設の耐震化を推進します。

(3) 浸水対策の推進

局所的な集中豪雨の発生頻度が増加していることから、浸水被害を軽減させるための施設整備を推進します。

(4) 未普及対策の見直し

人口密度が低い区域では、下水道整備の費用対効果が低下するため、「汚水処理施設整備計画（アクションプラン）」の見直しを検討します。

4 組織の見通し

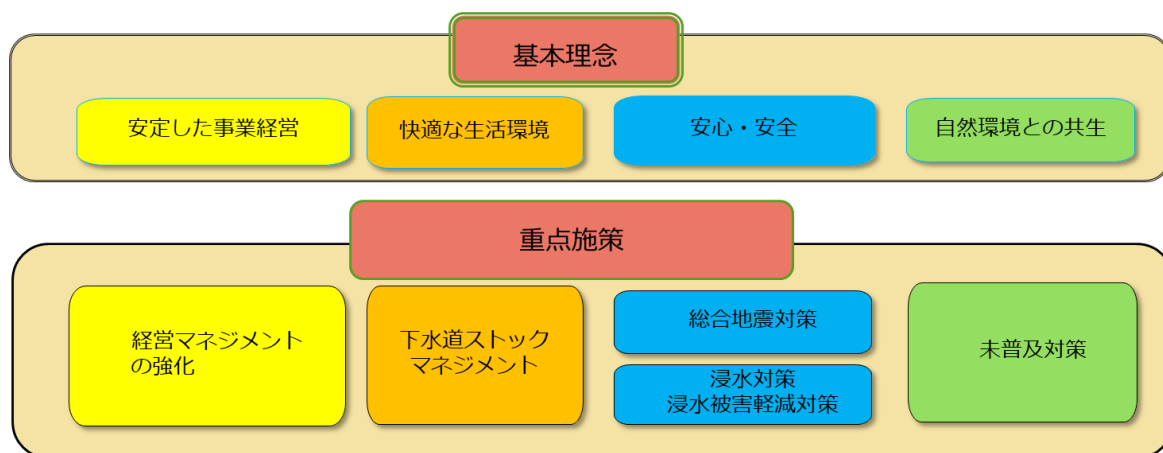
これまで、社会情勢の変化などを踏まえ、柔軟に組織体制を変更してきましたが、引き続き、下水道事業を取り巻く環境に注視し、効率的かつ効果的に事業を遂行できる組織体制を検討していきます。

また、将来にわたり下水道事業を担う人材育成にも配慮した、計画的で安定した職員の配置がなされるよう本市人事担当課と協議を行っていきます。

第5章 厚木市下水道事業経営ビジョンの基本理念及び重点施策

1 基本理念と重点施策の関係

令和3年度に改定した本ビジョンでは、四つの基本理念に基づき今後の公共下水道事業の取組として五つの重点施策を掲げており、今回の改定に当たっても引き継いでいきます。



図〇 基本理念と重点施策の関係

2 重点施策

(1) 経営マネジメントの強化

ア 施策の方向性

将来にわたって持続可能で質の高い下水道サービスを安定的に提供するため、多角的な視点から経営マネジメントの強化を図ります。

具体的には、人口減少や施設の老朽化といった社会環境の変化及び厳しさを増す財政状況に的確に対応するため、データとデジタル技術（ICT・DX）を最大限に活用し、業務の効率化と生産性向上を徹底します。

また、本ビジョンの着実な実施を行うため、PDCAサイクルにより、毎年の決算公表後には、収支計画との乖離や他の計画との整合性を検証し、後年に影響が出る場合は収支計画を修正します。

なお、本市公共下水道事業の運営状況は、各年度の決算書、業務状況報告書、経営比較分析などを市ホームページにて公表します。



図O 下水道におけるDXの推進

（出典：国土交通省ホームページ）

(2) 下水道ストックマネジメント

ア 施策の方向性

本市の下水道は、整備初期の管路施設が標準耐用年数（50年）を超え、中河原中継ポンプ場の機械設備についても標準耐用年数（主な設備は15年）を超過しており、下水道施設の経年劣化に伴う機能低下や損傷などによる道路陥没事故の発生などが懸念されています。

今後も増加する膨大な下水道施設を戦略的かつ効率的に管理・運営する必要があるため、施設の重要度などに応じて三つの管理方法に区分し、施設の老朽化対策を進めます。

- ・状態監視保全…各施設の健全度を定期的な点検・調査により把握するとともに、機能を確保する上での目標耐用年数を設定し、劣化状況や動作状況の確認を行い、その状態に応じて対策を行う方法
- ・時間計画保全…施設の特性に応じて、あらかじめ定めた周期（目標耐用年数等）により対策を行う方法
- ・事後保全…異常の兆候（機能低下等）や故障の発生後に対策を行う方法



図〇 マネジメントサイクルのイメージ

（出典：国土交通省「維持管理情報等を起点としたマネジメントサイクル確立に向けたガイドライン（管路施設編）-2020年版-」令和2年3月）

イ 具体的な施策

「厚木市下水道ストックマネジメント計画」に基づき、中長期的な予測により改築・更新に係る投資の平準化を図り、計画的かつ効率的な施設管理を進めます。

また、適切なストックマネジメントの実施により、持続的な機能確保を図ることとて、浸水 防除、公衆衛生の向上、公共用水域の水質保全を図ります。

(ア) 管路施設

管路施設の現状を診断するため、潜行目視調査、マンホール目視調査又はＴＶカメラ調査を実施し、管路施設の異常の程度、対策の要否及び緊急度を評価し、適切な維持管理を実施します。

特に、本厚木駅周辺の合流区域内の管路施設は老朽化が進んでいますが、中心市街地で工事を行う場合は、道路交通や施工時間などに相当の制約があるため、管更生工法を積極的に採用し、効率的かつ効果的な老朽化対策を推進していきます。

(イ) ポンプ場

機械設備については、目視による劣化状況の判断がしにくいものが多いため、標準耐用年数を超過するか否かで修繕・改築の判断をすることとします。なお、機能上重要性が高く、劣化の傾向があった場合に応急処置が困難な設備を優先的に修繕・改築することにより、効率的な維持管理に努めます。

ウ 計画期間中の主な事業と投資見込額

計画期間における投資見込額は、表〇のとおりです。

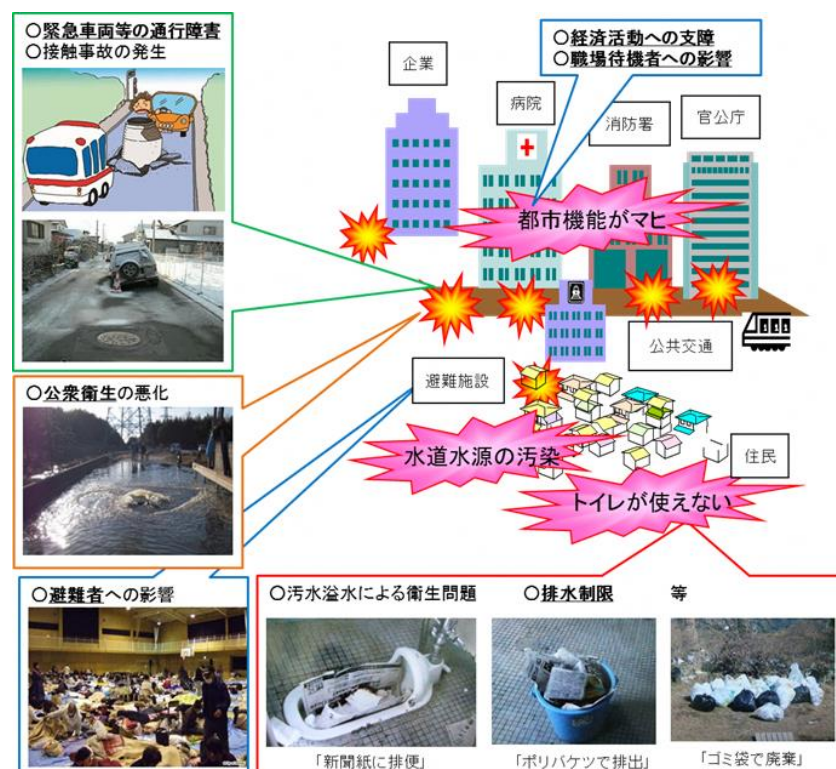
表〇 下水道ストックマネジメントに係る投資見込額

事業概要	実施予定期間	計画期間中の 総事業費（千円）	うち国庫補助対象 事業費（千円）
管路施設長寿命 化改築事業	全期間	8,600,000	2,200,000
ポンプ場改良・修 繕費	全期間	643,000	80,000

(3) 総合地震対策

ア 施策の方向性

大規模地震の発生により下水道施設が被害を受けた場合、トイレが使えないといった日常生活への影響に加え、生活空間での汚水の滞留、未処理汚水の流出や道路陥没による交通障害の発生など、公衆衛生や社会経済活動に重大な影響を及ぼすことから、大規模地震に備えた上下水道が一体となった計画的な耐震化が必要となります。



図〇 下水道施設が被災した場合の重大な影響

(出典：国土交通省ホームページ)

イ 具体的な施策

下水道施設は他のライフラインと異なり、地震時に同等の機能を代替する手段がないため、重要な施設の耐震化を図る「防災」と、被災を想定して被害の最小化を図る「減災」を組み合わせた総合的な地震対策を進めます。

(ア) 管路施設【防災】

- ・新たに設置する下水道管については、耐震設計により整備します。
- ・重要な幹線における陶管や老朽管については、管更生工法や布設替えにより耐震化を図ります。
- ・緊急輸送路かつ液状化地盤に埋設されているマンホール施設は、浮上防止対策工法により耐震化を図ります。

- ・防災拠点施設系統路線かつ液状化地盤に埋設されている管渠とマンホールの接続部には、可とう性継手設置工法により耐震化を図ります。

ウ 計画期間中の主な事業と投資見込額

計画期間における投資見込額は、表〇のとおりです。

表〇 総合地震対策に係る投資見込額

事業概要	実施予定期間	計画期間中の 総事業費（千円）	うち国庫補助対象 事業費（千円）
総合地震耐震化事業 （緊急輸送路）	全期間	640,000	520,000
上下水道耐震化事業	全期間	740,000	448,000

（4）浸水対策・浸水被害軽減対策

ア 施策の方向性

本市の下水道における浸水対策は、5年に一度の大雨（1時間当たりの降雨量（降雨強度）を合流区域は40mm、分流区域は51mmに設定）を対象として、都市の浸水を防ぐことを目的に、雨水管の整備を進めてきました。

しかし、下水道が整備された地域においても整備水準を大きく上回る局地的集中豪雨が頻発し、道路冠水などの浸水被害が発生しています。

浸水被害は市民の生命や財産に大きな影響を与えることから、雨水幹線の整備などの対策を効率的に実施する必要があります。また、流域治水やグリーンインフラなど、総合的な浸水対策を行うことも必要です。

イ 具体的な施策

合流区域である中心市街地（厚木排水区約205ha）においては、浸水被害に対する防御の高度化を図るため、整備対象とする降雨強度の引き上げを、分流化も含め研究します。中心市街地以外の地域は、過去の降雨で浸水被害が発生した箇所の雨水管整備を行い、浸水被害の少ない災害に強いまちづくりを推進します。

また、浸水被害を最小に抑えるには、自助の促進も重要であるため、想定以上の大雨が降った際に住民自らが避難などの対策を講じられるよう、情報提供などソフト対策も含めた総合的な浸水被害の軽減に努めます。

ウ 計画期間中の主な事業と投資見込額

計画期間における投資見込額は、表〇のとおりです。

表〇 浸水対策・浸水被害軽減対策に係る投資見込額

事業概要	実施予定期間	計画期間中の 総事業費（千円）	うち国庫補助対象 事業費（千円）
公共下水道中津川右岸 第2排水区浸水対策 事業	令和8～9年度 （継続事業）	400,000	300,000
公共下水道恩曾川左岸 第6排水区浸水対策 事業	令和8～9年度 （継続事業）	1,050,000	950,000
その他浸水対策事業 （雨水管整備工事等）	全期間	2,700,000	2,120,000

(5) 未普及対策

ア 施策の方向性

市街化調整区域における汚水処理施設の整備については、「汚水処理施設整備計画（アクションプラン）」に基づき、整備を進めてきましたが、人口密度が低い区域では、下水道を整備する費用対効果が低下するため、処理区域等の見直しを検討していきます。

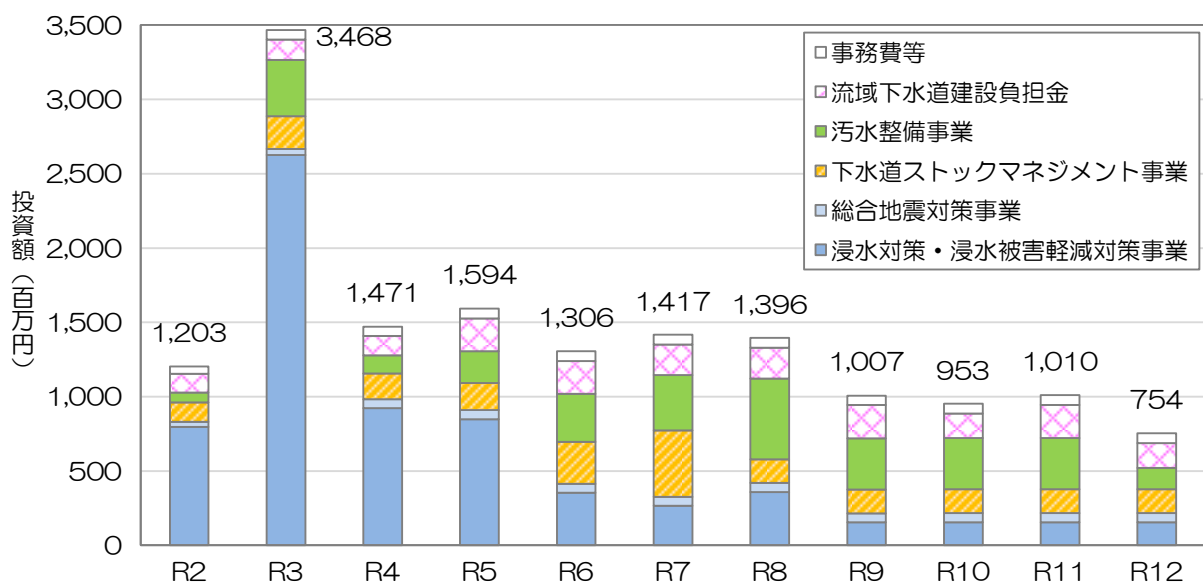
第6章 投資・財政計画

1 投資・財政計画（収支計画）策定に当たっての説明 ※現在作成中（図はイメージ）

(1) 収支計画のうち投資についての説明

施設の予防保全型の維持管理を行いつつ、事業の平準化を図るため、ストックマネジメントの手法を活用し、管路及びポンプ場の長寿命化を進めます。

災害時においても下水道の機能等を確保するため、管路及びポンプ場の耐震化を進めます。

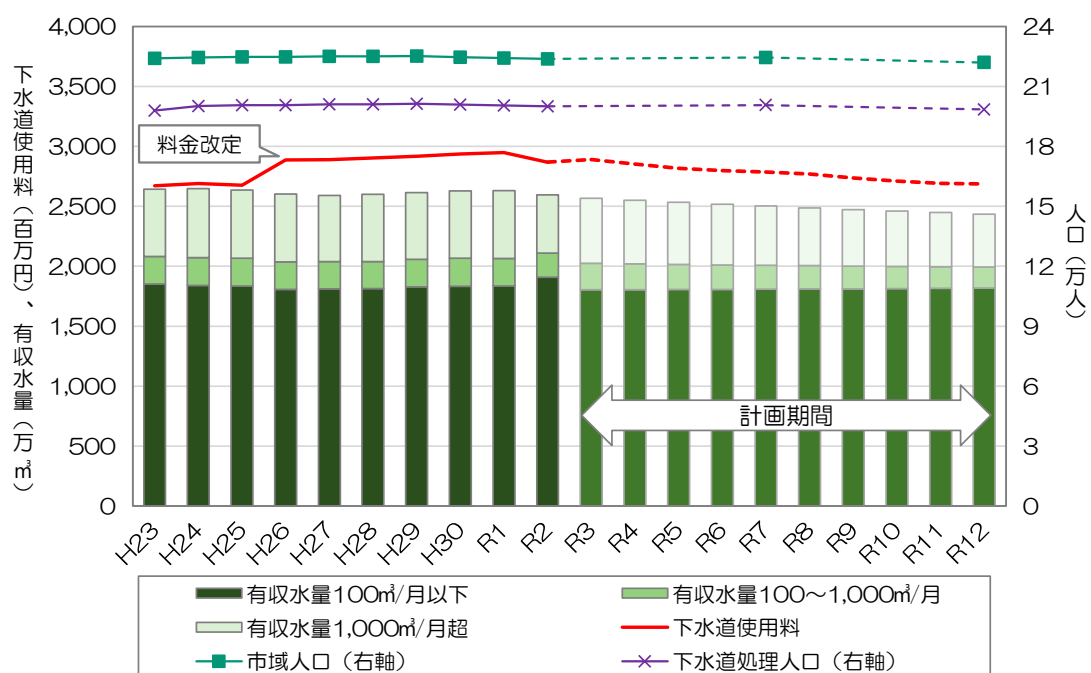


図〇 令和〇年度決算額と推計（投資額）

(2) 収支計画のうち財源についての説明

ア 下水道使用料

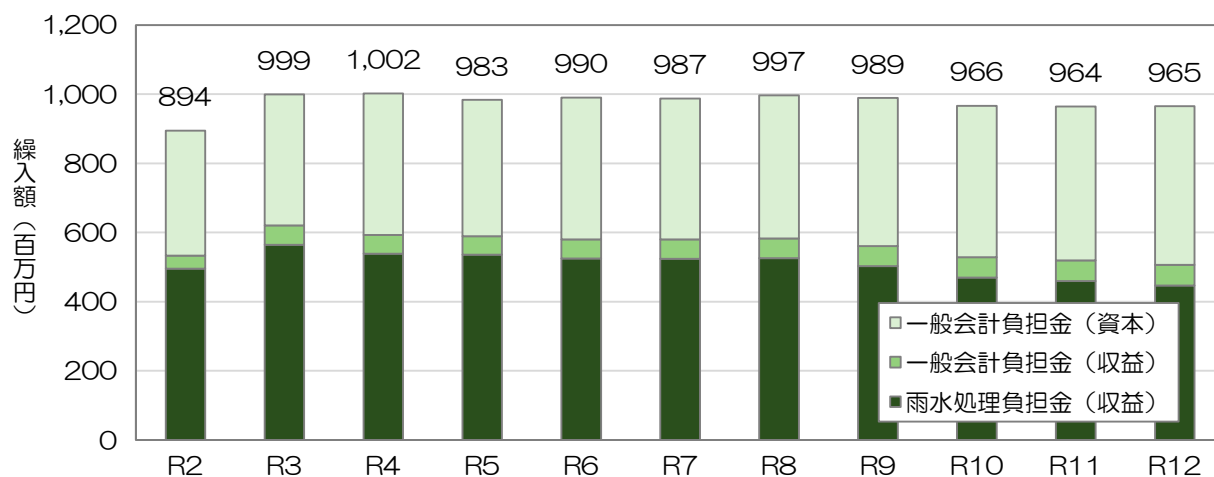
汚水処理に関する費用は使用水量に応じて徴収される使用料で負担することとされております。使用料は、将来の人口や有収水量の推計に基づき、今後減少を続けるものとしします。



図〇 ランク別有収水量及び下水道使用料の推移と推計

イ 一般会計繰入金（雨水処理負担金・一般会計負担金）

下水道事業において、雨水処理に要する費用は一般会計が負担する経費とされています。一般会計負担金は、総務省の繰出し基準に基づいた金額を見込むものとします。



図〇 令和〇年度決算額と推計（一般会計繰入金）

ウ 国庫補助金

計画期間内においては、本ビジョン改定時点における補助制度が継続するものとして推計します。

エ 受益者負担金及び分担金

受益者負担金（市街化区域）に関しては、開発行為などの民間施工による汚水整備が主体であることから、将来推計が困難なため、直近の予算と同額を計上します。受益者分担金（市街化調整区域）に関しては、整備計画を基に、各年度の賦課見込額を推計します。

オ 企業債

建設改良に伴う起債対象事業については、現行の起債充当率が 100%であることから、国庫補助金や受益者負担金などの財源を除く全額を企業債で賄うものとして、必要額を推計します。一方、資本費平準化債（減価償却費と元金償還金の差額分）については、計画期間内に企業債償還金が激減し発行不可となるため、計上しないものとします。

カ 補填財源（消費税及び地方消費税資本的収支調整額、損益勘定留保資金）

資本的収入が資本的支出に不足する額を補填するため、補填財源の発生額及び充当額について推計します。

キ その他の財源

その他の財源については、計画期間内に大きく変動する見込みがないため、直近の予算と同額を計上します。

(3) 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

ア 職員給与費

現状の組織体制及び職員数を維持する必要があるため、直近の予算額を基に計上します。

イ 修繕費及び委託料

物価上昇による増加を見込み計上します。

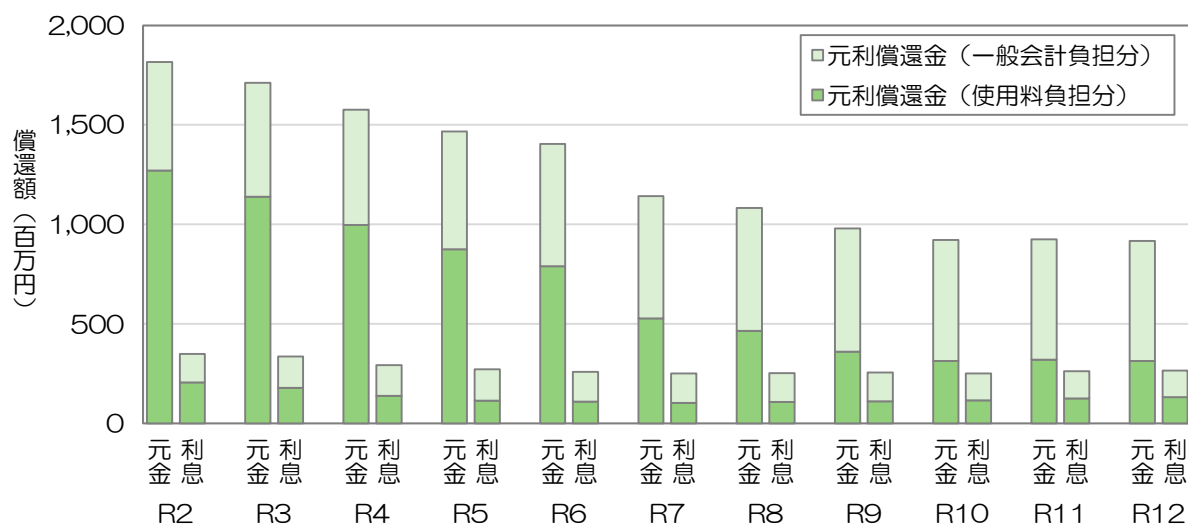
ウ 相模川流域下水道管理事業費負担金

「神奈川県流域下水道事業経営ビジョン」を参考に、本市負担分として見込まれる額を計上します。

エ 支払利息及び企業債償還金

企業債発行見込額に基づき、計画期間内の償還見込額を計上します。

なお、公共下水道事業債は40年償還（うち据置5年）、流域下水道事業債は35年償還（うち据置5年）とし、固定金利方式（利率〇%）・半年賦元利均等償還を行うものとして推計しています。



図〇 令和〇年度決算額と推計（元利償還金）

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

広域化・共同化・最適化に関する事項	「神奈川県汚水処理事業広域化・共同化計画」に基づき、検討します。
投資の平準化に関する事項	本ビジョンに基づいた整備・維持管理に努めることで投資の平準化に努めます。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFI など)	本市で可能な PPP、PFI、W-PPP の導入について研修等で情報収集を行い、先進地の事例を参考に検討していきます。
その他の取組	不明水対策を引き続き行い、汚水処理経費の節減を図り、効率的な施設管理に努めます。

(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	人口減少、節水意識の向上、節水型機器の普及等により、有収水量も減少すると推計されており、結果として下水道使用料収入は中長期的に減少傾向で推移すると見込まれています。 また、ロードマップで示した経費回収率 100%以上を維持するためには、今後の下水道事業を取り巻く環境や経済情勢を踏まえると、汚水処理費を減少させる取り組みのみで達成させることは困難であり、使用料の改定は不可欠です。 こうしたことから、健全な事業運営を行うため、料金改定に向け検討していきます。
資産活用による収入増加の取組について	—
その他の取組	一般会計繰入金の基準内繰入、国庫補助金の活用を図るなど、資金の確保に努めます。

(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)	民間活力の活用効果を必要に応じて検証し、経営効率の向上やリスク管理の強化などにつながるよう検討を進めます。
職員給与費に関する事項	現状の組織体制及び職員数を維持する必要があることから、適切な人員配置に努めます。
動力費に関する事項	高効率・省エネルギー型機器の導入について検討を行い、コスト削減に向けた取組を進めます。
薬品費に関する事項	—
修繕費に関する事項	ストックマネジメント計画に基づき、効率的な施設の改築・修繕を行い、修繕費の削減に努めます。
委託費に関する事項	必要に応じて契約内容の見直しを検討します。
その他の取組	—

3 投資・財政計画 現在作成中（表はイメージ）

(1) 収益的収支

		(税抜、単位：千円)										
区 分		令和2年度 (決算)	令和3年度 (予算)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的 収入	1. 営業収益	3,366,310	3,468,799	3,405,885	3,368,718	3,338,320	3,325,146	3,309,323	3,254,941	3,194,809	3,165,822	3,149,411
	(1) 下水道使用料	2,862,077	2,889,055	2,851,998	2,817,170	2,797,830	2,785,732	2,768,220	2,736,484	2,709,899	2,690,291	2,686,856
	(2) 雨水処理負担金（一般会計負担金）	495,330	563,920	538,268	535,929	524,871	523,795	525,484	502,838	469,291	459,912	446,936
	(3) その他	8,903	15,824	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619	15,619
	2. 営業外収益	2,647,945	2,662,992	2,703,137	2,705,125	2,588,869	2,537,487	2,502,718	2,392,694	2,307,907	2,265,531	2,192,383
	(1) 一般会計負担金	37,905	56,051	54,140	53,580	54,710	56,042	57,024	58,160	58,740	59,177	59,879
	基準内（雨水以外）	36,402	52,046	50,170	49,610	50,218	50,849	51,356	51,855	52,435	52,549	53,037
	基準外（一般会計事業）	1,503	4,005	3,970	3,970	4,492	5,193	5,668	6,305	6,305	6,628	6,842
	(2) 国庫補助金	14,000	17,500	34,000	17,500	17,500	17,500	17,500	10,000	17,500	17,500	17,500
	(3) 長期前受金戻入	2,595,225	2,589,260	2,614,537	2,633,621	2,516,224	2,463,449	2,427,625	2,323,982	2,231,119	2,188,309	2,114,461
	(4) その他	815	181	460	424	435	496	569	552	548	545	543
収入計 (A)		6,014,255	6,131,791	6,109,022	6,073,843	5,927,189	5,862,633	5,812,041	5,647,635	5,502,716	5,431,353	5,341,794
収益的 支出	1. 営業費用	5,323,653	5,726,907	5,791,617	5,728,405	5,569,142	5,548,039	5,478,812	5,348,391	5,223,468	5,149,441	5,054,793
	(1) 職員給与	128,333	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788	148,788
	基本給	69,994	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303	79,303
	その他の	58,339	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485	69,485
	(2) 経費	1,407,105	1,757,245	1,812,898	1,706,725	1,676,812	1,710,684	1,666,419	1,655,848	1,642,409	1,621,479	1,605,315
	動力費	5,240	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415	6,415
	修繕費	100,794	98,994	132,091	104,819	102,819	102,819	102,319	106,319	107,119	109,919	97,819
	材料費	5,348	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070	9,070
	その他の	1,295,723	1,642,766	1,665,322	1,586,421	1,558,508	1,592,380	1,548,615	1,534,044	1,519,805	1,496,075	1,492,011
	(3) 減価償却費	3,788,215	3,820,874	3,829,931	3,872,892	3,743,542	3,688,567	3,663,605	3,543,755	3,432,271	3,379,174	3,300,690
	2. 営業外費用	361,475	353,372	310,152	287,422	274,362	266,281	267,533	269,831	266,124	276,994	280,794
繰越利益剰余金又は累積欠損金	(1) 支払利息	349,173	336,521	291,990	272,243	259,365	251,139	251,787	254,804	250,598	261,565	265,668
	(2) その他	12,302	16,851	18,162	15,179	14,997	15,142	15,746	15,027	15,526	15,429	15,126
支出計 (B)		5,685,128	6,080,279	6,101,769	6,015,827	5,843,504	5,814,320	5,746,345	5,618,222	5,489,592	5,426,435	5,335,587
経常損益 (A)-(B) (C)		329,127	51,512	7,253	58,016	83,685	48,313	65,696	29,413	13,124	4,918	6,207
特別利益 (D)		12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失 (E)		87,855	947	934	934	934	934	934	934	934	934	934
特別損益 (D)-(E) (F)		△ 87,843	△ 947	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934	△ 934
当年度純利益（又は純損失） (C)+(F)		241,284	50,565	6,319	57,082	82,751	47,379	64,762	28,479	12,190	3,984	5,273
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (G)		241,284	291,849	298,168	355,250	438,001	485,380	550,142	578,621	590,811	594,795	600,068

(2) 資本的収支

(単位：千円、%)

区 分	年 度	令和2年度 (決算)	令和3年度 (予算)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
下水道使用料(再掲)(L)		2,862,077	2,889,055	2,851,998	2,817,170	2,797,830	2,785,732	2,768,220	2,736,484	2,709,899	2,690,291	2,686,856
汚水処理経費(M)		2,554,544	2,847,215	2,849,278	2,762,495	2,717,433	2,740,884	2,706,170	2,710,677	2,700,397	2,688,891	2,684,312
経費回収率((L)/(M)×100)		112.0	101.5	100.1	102.0	103.0	101.6	102.3	101.0	100.4	100.1	100.1
企業債残高		19,639,469	19,980,086	19,378,568	19,061,696	18,577,055	18,411,283	18,289,459	18,157,970	18,019,046	17,933,118	17,599,776
うち使用料負担分(N)		8,335,608	7,759,445	7,099,170	6,658,671	6,419,472	6,560,686	6,693,886	6,931,456	7,183,938	7,489,764	7,576,141
営業収益(再掲)(O)		3,366,310	3,468,799	3,405,885	3,368,718	3,338,320	3,325,146	3,309,323	3,254,941	3,194,809	3,165,822	3,149,411
雨水処理負担金(再掲)(P)		495,330	563,920	538,268	535,929	524,871	523,795	525,484	502,838	469,291	459,912	446,936
事業規模(O)-(P)(Q)		2,870,980	2,904,879	2,867,617	2,832,789	2,813,449	2,801,351	2,783,839	2,752,103	2,725,518	2,705,910	2,702,475
企業債残高対事業規模比率((N)/(Q)×100)		290.3	267.1	247.6	235.1	228.2	234.2	240.5	251.9	263.6	276.8	280.3
流動資産(R)		2,009,979	1,279,153	1,536,854	1,731,306	2,019,381	2,512,195	3,095,891	3,750,056	4,384,098	5,051,889	5,680,673
うち未収金		601,136	589,109	575,462	569,360	566,080	563,112	559,486	553,143	547,808	543,831	543,014
流動負債(S)		2,843,030	2,003,731	2,135,573	2,067,656	1,818,772	1,750,871	1,640,172	1,599,649	1,575,146	1,584,432	1,540,911
うち企業債(建設改良分)		1,711,378	1,577,006	1,467,472	1,403,641	1,141,272	1,082,324	979,489	921,424	925,428	916,842	882,717
うち一時借入金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち未払金		1,112,006	400,589	650,037	645,951	659,436	650,483	642,619	660,161	631,654	649,526	640,130
流動比率((R)/(S)×100)		70.7	63.8	72.0	83.7	111.0	143.5	188.8	234.4	278.3	318.8	368.7
健全化法施行令第16条により算定した資金の不足額(T)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
健全化法施行令第17条により算定した事業の規模(U)		3,366,310	3,468,799	3,405,885	3,368,718	3,338,320	3,325,146	3,309,323	3,254,941	3,194,809	3,165,822	3,149,411
健全化法第22条により算定した資金不足比率((T)/(U)×100)		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

(3) 一般会計繰入金

(単位：千円)

区 分	年 度	令和2年度 (決算)	令和3年度 (予算)	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収支分		533,235	619,971	592,408	589,509	579,581	579,837	582,508	560,998	528,031	519,089	506,815
うち基準内繰入金		531,732	615,966	588,438	585,539	575,089	574,644	576,840	554,693	521,726	512,461	499,973
うち基準外繰入金		1,503	4,005	3,970	3,970	4,492	5,193	5,668	6,305	6,305	6,628	6,842
資本的収支分		360,735	379,285	409,191	393,659	410,295	407,291	414,044	427,979	438,127	445,390	458,620
うち基準内繰入金		360,735	379,285	409,191	393,659	410,295	407,291	414,044	427,979	438,127	445,390	458,620
うち基準外繰入金		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計		893,970	999,256	1,001,599	983,168	989,876	987,128	996,552	988,977	966,158	964,479	965,435

29

[illegible]

第7章 ロードマップ・事後検証

1 経営戦略におけるロードマップ

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
経営指標の検証											
投資財政計画見直し	●				●					●	
経営ビジョンの改定	●					●					●
1 定量的な業績指標及び目標年限											
経費回収率	100%以上 										
企業債残高対事業規模比率	300%未満 										
流動比率	200%以上 										
2 収入増加のための具体的取組及び実施時期											
使用料改定の必要性検討											
3 支出削減のための具体的取組及び実施時期											
民間活力の活用											
長寿命化対策											
DX・AIなど新技術の導入											

図〇 ロードマップ

(1) 経営健全化に関する定量的な業績指数及び目標年限

ア 経費回収率

引き続き効率的な事業運営が求められることから、経費回収率については、各年度100%以上であることを目標とします。

単年度で経費回収率が100%を下回る場合には原因、収支構造、下水道使用料の推計方法などを検証し、翌年度に向け改善を図ります。

イ 企業債残高対事業規模比率

本市の公共下水道事業会計については、中長期の経営状況を展望し、汚水事業に関する各年度の起債額を調整すること（単年度起債額キャップ方式）を経営の基本戦略としていることから、企業債残高対事業規模比率を指標とし、各年度300%未満の水準を守ることとします。

ウ 流動比率

流動比率については、一般的に安定した経営状況を示すとされる200%を目指し、堅持することとします。

また、流動比率200%達成後は、内部留保資金を利用して起債の発行額を抑えるなど、持続可能な下水道経営につながる活用を検討します。

(2) 収入増加のための具体的取組及び実施時期

下水道使用料については、健全な事業運営を行うため、本ビジョン改定後、速やかに改定に向け検討します。

また、毎年度収支計画と決算を比較し、乖離の状況を把握するとともに、経営指標による評価を行い、計画期間内に再度改定の必要性を検討します。

(3) 支出削減のための具体的取組及び実施時期

ア 民間活力の活用

民間事業者の持つノウハウや技術力の活用を、状況に応じて検討します。

イ 長寿命化対策

ストックマネジメント計画に基づき、計画的かつ効率的な維持更新を進め、更新費用の削減及び平準化に取り組みます。

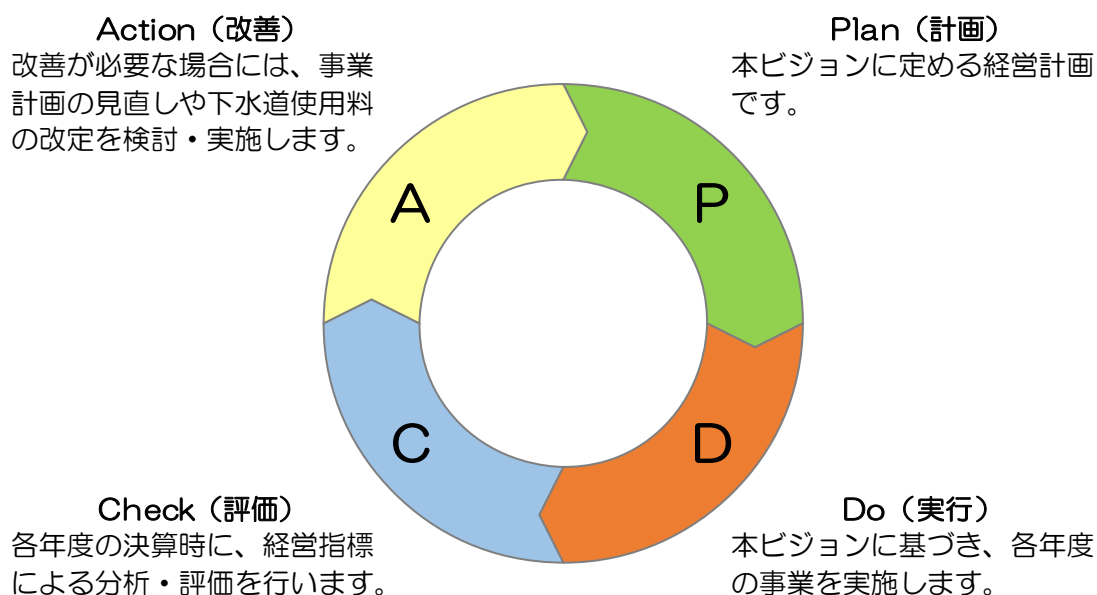
ウ DX・AI など新技術の導入

業務のデジタル化・自動化の導入を、状況に応じて検討します。

2 事後検証

(1) PDCAサイクルによる進行管理と見直し

本ビジョンのうち経営に関する事項については、四つの基本理念(〇ページ参照)を守るため、評価指標の達成状況に応じて業務を継続的に改善する手法であるPDCAサイクルにより、毎年度経営指標に基づく進行管理と評価を行い、その結果に基づき収支計画の見直しを検討します。



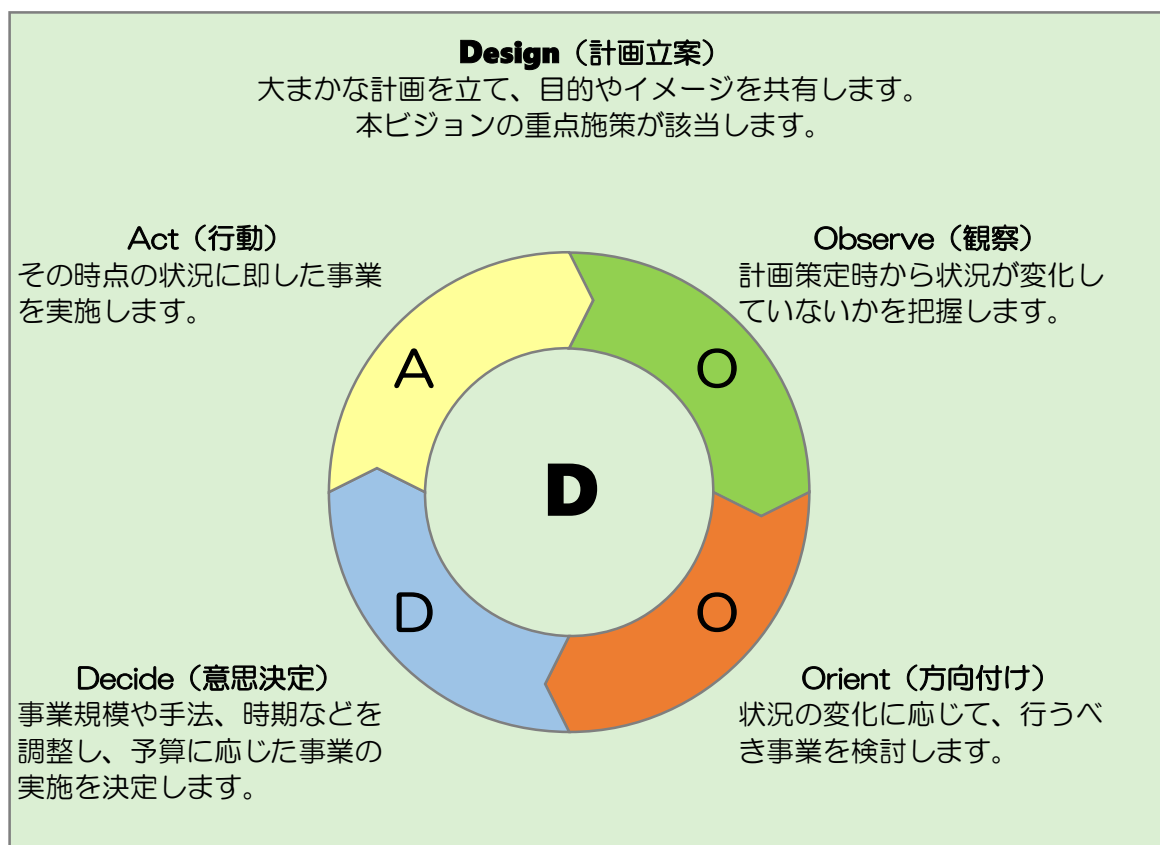
図〇 PDCAサイクルのイメージ

(2) D-^{ドゥー}OODA^{ーダ}ループによる進行管理と見直し

D-^{ドゥー}OODA^{ーダ}ループは、不確実性の高い状況の中で、より迅速で柔軟な意思決定をするために用いられる手法です。

重点施策に掲げた下水道施設の建設改良に係る個別計画には、様々な不確定要素が含まれています。施策の方向性を維持しながら、環境の変化に対して個別計画の最適化を図るなど、公営企業として柔軟に事業を実施するため、D-^{ドゥー}OODA^{ーダ}ループによる進行管理を行います。

※D-^{ドゥー}OODA^{ーダ}理論は、米国の軍事研究家である「ジョン・ボイド (John Boyd)」によって提唱されたOODA理論を基に構築されたものであり、あらかじめ定められた大筋の中で状況を見ながら未来を予測し、それに基づいて今後の行動を決定して実行するという一連の行動様式で、変化の流れが早い現代において、より効率的な考え方として注目されています。



図〇 D-OODAループのイメージ

表〇 重点施策と不確定要素の例

重点施策	不確定要素	最適化への対応
下水道ストックマネジメント	- 老朽化の進行 - 新たな損傷箇所を発見	管理計画の見直し、改築優先順位の見直し
総合地震対策	- 災害リスクの見直し - 地域防災計画の変更	対策方法の見直し、下水道BCPの見直し
浸水対策・ 浸水被害軽減対策	- 気候変動 - 都市化（雨水浸透量の減少）	整備計画の見直し、整備優先順位の見直し
未普及対策	- 人口動態の変化 - 下水道への接続意向の変化	整備計画の見直し

(3) 評価と見直しの手順

本ビジョンの見直しについては、表〇に示すとおり、毎年度経営状況の評価（モニタリング）を行うとともに、計画期間の中間期に全般的な見直し（ローリング）を行います。なお、収支計画と経営状況が大きく乖離する場合には、見直しの時期を前倒しすることとします。

表〇 評価と見直しの手順

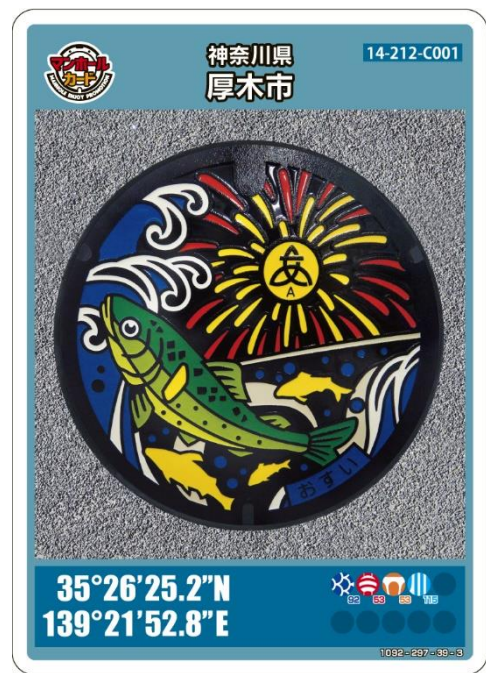
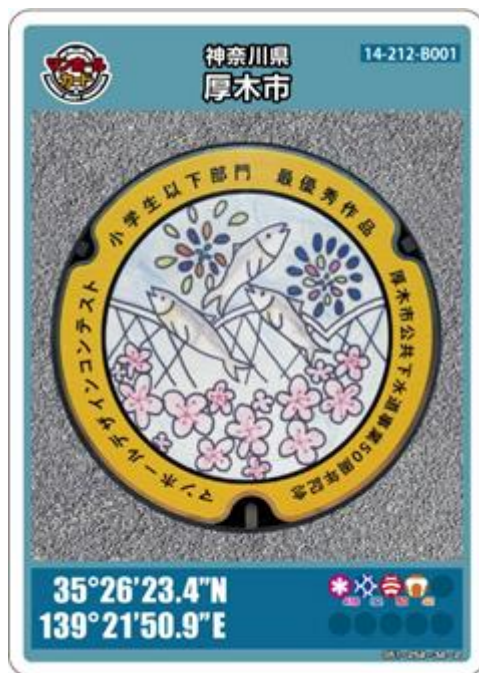
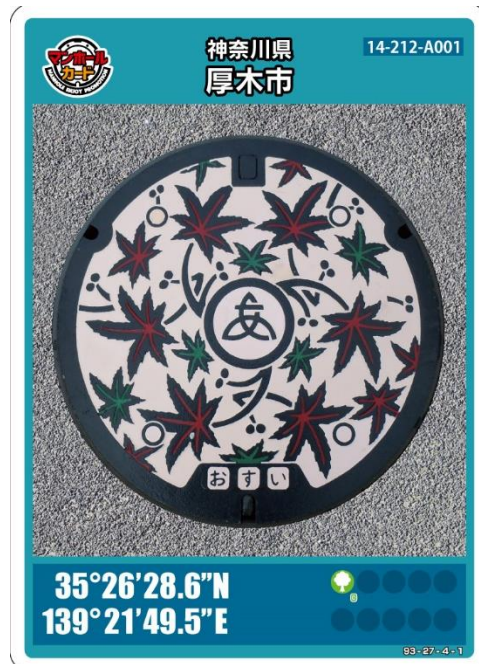
項目	時期	確認事項	関係組織	結果の公表等
経営状況の評価 (モニタリング)	毎年度 決算時	経営指標	下水道所管課 監査事務局（決算 審査）	下水道運営審議会への報 告、市ホームページでの 公表
本ビジョンの見直し (ローリング)	5年に 一度	全般	下水道所管課 下水道運営審議会 経営戦略会議 (庁議)	厚木市議会への周知、市 ホームページでの公表

用語集

	用語	用語解説
い	一般会計繰入金	地方公営企業を含む特別会計が、一般会計から受け入れる資金のこと。 地方公営企業である下水道事業では、汚水処理に係る経費は使用料で賄うべきものであるため、雨水に係る経費などを一般会計から繰り入れている。また、一般会計が負担すべき項目については、総務省から基本的な考え方が示されている。
き	企業債	地方公営企業が建設などの財源とするために、国や金融機関などから長期間借り入れる資金のこと。単に「起債」と呼ぶこともある。
	キャッシュ・フロー	企業における現金の流れのこと。企業会計では、1事業年度のキャッシュ・フローを営業活動、投資活動、財務活動の3種類に区分した「キャッシュ・フロー計算書」を作成することにより、現金の増減とその要因、企業の経営状況を確認することができる。
く	グリーンインフラ	グリーンインフラストラクチャー（Green Infrastructure）の略語で、都市緑化によるヒートアイランドの抑制や浸水被害の軽減、多自然川づくりによる景観の創出や生態系の保全のように、自然が持つ多様な機能を活用した社会資本整備などの取組をいう。
け	減価償却費	建物、構築物、機械器具など、時間の経過等によって価値が減少する資産について、その取得に要した金額を耐用年数に応じて一定の方法により分割し、各事業年度に配分した会計上の費用をいう。
こ	公共下水道	下水道法上の用語で、主に市町村が設置及び管理を行う下水道のこと。公共下水道のうち、終末処理場を有するものを「単独公共下水道」、終末処理場を持たず流域下水道に接続するものを「流域関連公共下水道」と呼ぶ。
	合流式	汚水と雨水を同じ管渠で排除する下水道のこと。昭和40年代半ばまではこの方式が用いられていたが、下水道法の目的に「公共用水域の水質保全」が加えられたことにより、現在では汚水と雨水を別の管渠で排除する「分流式」が原則となっている。合流式で下水を排除する区域を「合流区域」と呼ぶ。
し	資本的収支	地方公営企業における予算・決算のうち、投資に係る支出とその財源に係る収入をいう。資本の増減を伴う取引を表すため、資本勘定とも呼ばれる。下水道事業においては、資本的収入は、企業債、一般会計繰入金、国庫補助金、受益者負担金などがあり、資本的支出は、建設改良費や企業債償還金などがある。

	用語	用語解説
	収益的収支	地方公営企業における予算・決算のうち、事業の運営や施設の管理に係る収入支出をいう。損益取引を表すため、損益勘定とも呼ばれる。下水道事業においては、収益的収入は、下水道使用料、一般会計繰入金、長期前受金戻入などがあり、収益的支出は、維持管理経費、流域下水道管理事業費負担金、減価償却費、企業債利息などがある。
	終末処理場	一般的には「下水処理場」と呼ばれる、下水道管で集めた汚水を浄化し、河川などへ放流する施設のこと。下水道法では「下水を最終的に処理して河川その他の公共の水域又は海域に放流するために下水道の施設として設けられる処理施設及びこれを補完する施設」と定義されている。
	受益者負担金・分担金	公共事業の実施により利益を受ける者に対して、その受ける利益の限度において事業費の一部負担を求めるもの。 本市下水道事業においては、公共下水道の整備により利益を受ける土地の所有者に対して、建設事業費の一部を負担していただいている。
	浄化槽 (合併処理浄化槽・単 独処理浄化槽)	公共下水道に接続していない一般家庭や事業所にある、トイレと連結してし尿を処理するための施設のこと。 浄化槽には、し尿のみを処理する単独処理方式と、し尿と生活雑排水を併せて処理する合併処理方式とがあり、その構造は建築基準法で定められ、設置や維持管理などは浄化槽法に定められている。浄化槽法の改正により平成13年以降は単独浄化槽の新設が禁止されており、現在、浄化槽とは合併処理浄化槽を指す。
	消費税及び地方消費 税資本的収支調整額	補填財源の一つで、資本的収支に係る仕入控除税額をいう。1事業年度における消費税額は、収益的収支と資本的収支を一括して算出し、納付や還付は収益的収支予算で執行するため、資本的収支に係る仕入控除税額分の資金が、収益的収支側に留保されることになる。
す	ストックマネジメン ト	持続可能な下水道事業の実現を目的に、明確な目標を定め、膨大な施設の状況を客観的に把握、評価し、長期的な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することをいう。(国土交通省)
そ	損益勘定留保資金	補填財源の一つで、収益的収支(損益勘定)において現金の支出を必要としない費用を計上することにより留保される資金のこと。主に、減価償却費や固定資産除却費から、長期前受金戻入及び当年度純損失を控除したものをいう。
ち	長期前受金	減価償却を行う固定資産を取得する際の財源となった補助金や負担金をいう。減価償却を行う際に、償却額と見合う額を収益化することにより、各年度に配分された費用と財源が対応する。収益の前受け分であるから、会計上は負債に該当する。
な	内部留保資金	前年度までに生じた利益剰余金や使用していない補填財源で、企業内に留保されている資金のこと。

	用語	用語解説
ふ	不明水	本来見込んでいない何らかの原因で下水道管に流入する地下水や直接浸入水をいう。
	分流式	汚水と雨水を別の管渠で排除する下水道のこと。分流式で下水を排除する区域を「分流区域」と呼ぶ。
ほ	ポンプ施設	自然流下している下水を汲み上げ、低いところから高いところへ送水する施設のこと。終末処理場へ送水する管の途中に設ける中継ポンプ、終末処理場内に設ける処理場内ポンプ、雨水を公共用水域に放流するために設ける排水ポンプなどがある。
ゆ	有収水量	下水道に排除された汚水のうち、下水道使用料の対象となる水量のこと。
り	流域下水道	下水道法上の用語で、2以上の市町村の下水を広域的に処理するため、主に都道府県が設置及び管理を行う下水道のこと。
	流域治水	水害の頻発化・激甚化に対応するため、国・地方公共団体・企業・住民が連携し、河川流域全体で被害を軽減させるという事前防災対策の考え方や取組をいう。
	流動資産	企業が保有する財産のうち、現金預金のほか、事業年度の末日から1年以内に現金化できる未収金などの資産をいう。
	流動負債	企業の通常の取引により生じる債務のほか、事業年度の末日から1年以内に支払期限の到来する債務などの負債をいう。



厚木市下水道事業経営ビジョン（令和8年度～令和17年度）

令和8年12月発行

厚木市 都市インフラ整備部 河川下水道総務課・河川下水道施設課