

第6章 経営戦略

1 経営戦略

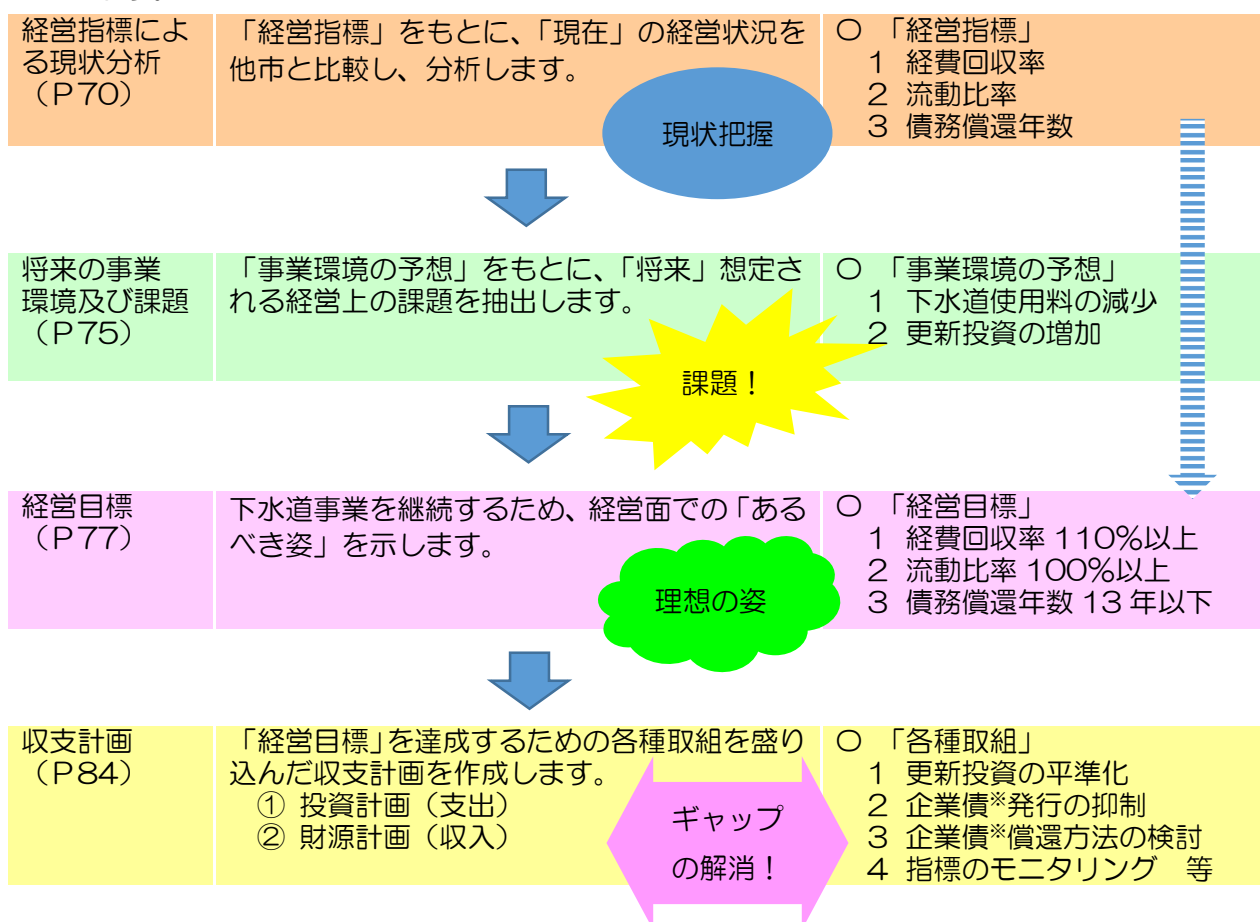
(1) 経営戦略策定の趣旨

- 小平市下水道事業は、事業着手から 50 年近くが経過し、施設の老朽化対策とそれに伴う財源確保が課題となる中、人口減少に伴う下水道使用料*の減少も想定されており、下水道経営を取り巻く環境は今後厳しさを増していくことが予想されます。
- また、地震対策や浸水対策等、取り組むべき課題も多く、そのような状況でも、引き続き安定した下水道経営を行うためには、公営企業会計*の導入により明らかになる経営指標等をもとに、財政見通しを踏まえ、経営方針の検討を行い、計画的な財政運営を行う必要があります。
- 「小平市公共下水道事業経営戦略（以下「経営戦略」という。）」は、これらの状況を踏まえ、中・長期的な視点から今後 10 年間の経営方針を示すため策定するものです。



(2) 経営戦略の概要

- 経営戦略として、以下の順序で、課題の把握を行い、経営目標を示し、目標達成のための取組を示します。



(3) 経営指標による現状分析（公営企業会計※ベース）

- 経営戦略の策定にあたり、平成 31（2019）年 4 月の公営企業会計への移行により把握可能となった各種「経営指標」に基づき、現状分析を行います。
- 「経営指標」については、施策Ⅳ-1「経営の効率化・財政の健全化」（P 66）を踏まえ、総務省の「経営比較分析表※（H26 決算～）」や国土交通省の「経営改善ガイドライン（平成 26 年 6 月）」に示されている下水道事業の主要な経営指標をもとに、以下の 3 種類の指標を選定しました。

① 「経営指標」 計 3 種類

「経営の効率化（単年の経営状況）」を判断するための指標・・・①経費回収率（下水道使用料※）

「財政の健全化（累積の財政状況）」を判断するための指標・・・①流動比率（留保資金※）
 ②債務償還年数（企業債※）

- 経年比較（官庁会計ベース）については、第 3 章「8 下水道経営に関する状況（P 33～P 37）」において分析済みのため、ここでは令和元年度決算数値による他団体との比較（公営企業会計ベース）を行います。
- 比較対象については、下記の基準により業態の似た団体中心に「比較団体」として抽出しました。

② 「比較団体」（以下の 5 条件を満たす「類似団体」7 市＋西東京市・清瀬市） 計 9 団体（注）

茅ヶ崎市、海老名市、座間市、茨木市、大東市、伊丹市、宝塚市、西東京市、清瀬市

（注）下記の条件に該当する団体は 7 団体ですが、これに、東京都内で同じ流域（荒川右岸処理区関連）に所属し、かつ令和元（2019）年度決算時点で公営企業会計移行済み団体である西東京市、清瀬市を追加し、最終的に比較対象は 9 団体とします。

抽出条件	
条件 1	・流域下水道※に接続
条件 2	・下水処理場費なし
条件 3	・行政区域内人口 10 万人以上 30 万人以下
条件 4	・処理区域内人口密度区分 85 人/ha 以上 115 人/ha 未満
条件 5	・下水道普及率が 90%以上

- 比較団体との比較にあたり、

①	比較団体平均を超えている	○
②	おおむね比較団体平均程度	△
③	比較団体平均より低い	×

 と評価します。

【経営指標①:経費回収率】 ～ かけた経費に対し適正な下水道使用料水準か? ～

【小平市の状況 (R1決算)】 125.7% (評価○)

経費回収率は100%を超えており、現状では、下水道使用料で負担すべき污水处理費^{*}を十分賄えており、繰入金^{*}による赤字補てんもなく、下水道使用料の水準は適正であると判断できます。

しかし今後は、人口減少等による下水道使用料の減が見込まれる一方、污水处理費については、多額の更新投資が予定されており、小平市の指標も悪化することが予想されます。

<算定式>

下水道使用料 / 污水处理費 (一般会計負担分を除く)

【指標の意味】

下水道使用料で回収すべき経費を、どの程度下水道使用料で賄えているかを表した指標であり、下水道使用料水準等を評価することが可能です。

【分析の考え方】

「100%以上であることが必要」

数値が100%を下回っている場合、污水处理に係る費用が赤字補てんの繰入金等により賄われていることを意味するため、污水处理費は下水道使用料、雨水処理費^{*}は繰入金という「経費負担の原則」から外れることになり、望ましい状態ではありません。そのため、「污水处理費の削減」や「下水道使用料改定」が必要となります。

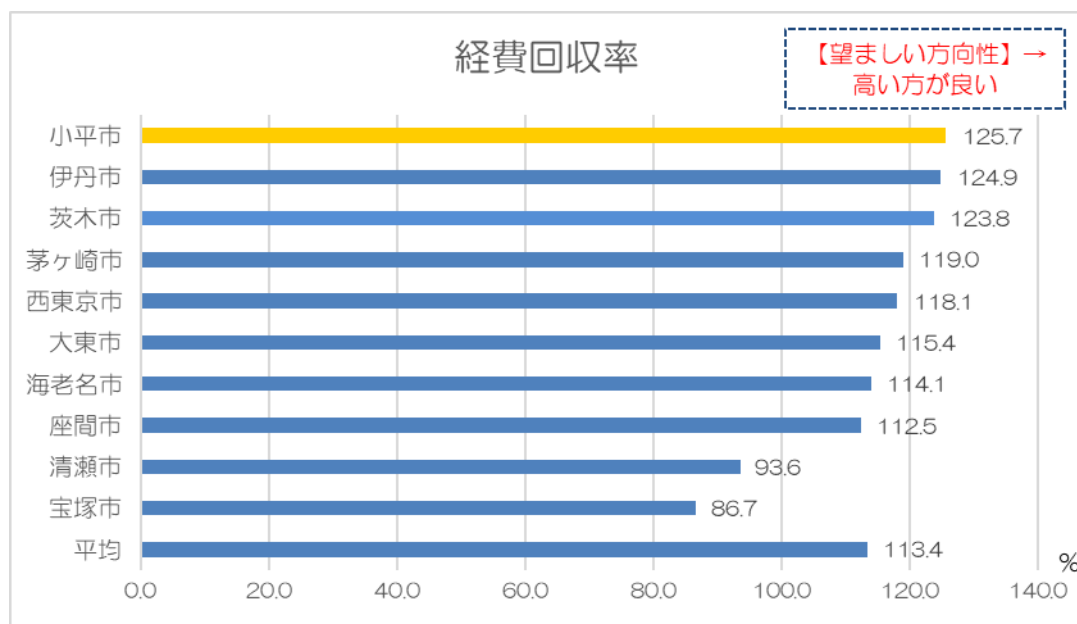


図 6-1 現状分析 (経営指標①:経費回収率)

【経営指標②：流動比率】 ～ 短期的な債務に対する支払能力は十分か？ ～

【小平市の状況（R1決算）】 122.6% （評価○）

流動比率は100%を超えており、現状では事業運営に必要な短期的な資金を賄うのに十分な現金を保有していると判断できます。

今後は、安定的に事業を運営するための短期的な資金に加え、増加が予定されている更新投資の資金需要に備えるため、長期的な資金を賄うための現金を内部留保*することを意識し、流動比率の維持を目指す必要があります。

＜算定式＞

$$\text{流動資産}^* (\text{現金} \cdot \text{未収金等}) / \text{流動負債}^* (\text{翌年度償還予定企業債}^* \text{元金} \cdot \text{未払金等}) \times 100$$

【指標の意味】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。

【分析の考え方】

「100%以上であることが必要」

○ただし、下水道事業は、「流動負債」のうち翌年度償還予定企業債元金について、翌年度収入予定の一般会計繰入金*で賄うため、手持ちの資金のみで賄う必要はなく、100%を下回っていても、実際の事業運営は可能。

一般的に100%を下回っている場合、1年以内に現金化できる資産（流動資産）で、1年以内に支払わなければならない負債（流動負債）を賄えておらず、支払能力を高めるための経営改善を図っていく必要があります。

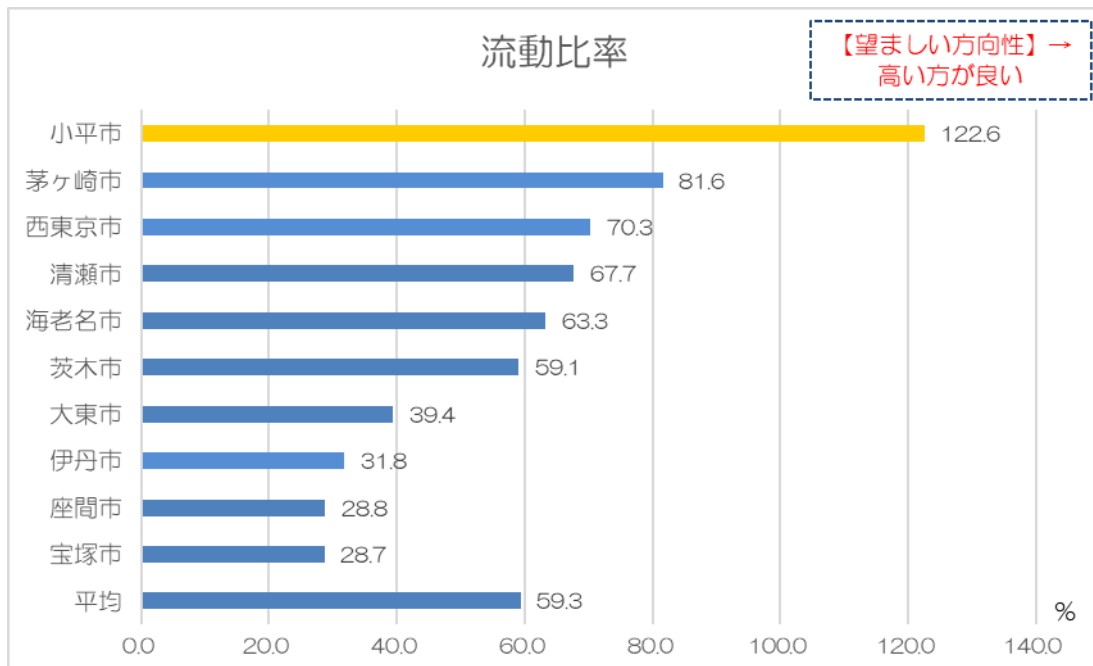


図6-2 現状分析（経営指標②：流動比率）

【経営指標③：債務償還年数】 ～ 収入に見合う企業債*残高か？ ～

【小平市の状況（R1決算）】 約8.9年（評価○）

債務償還年数は約8.9年となっているのに対し、企業債の借入期間が30～40年、下水道管きよの標準耐用年数が50年であるため、債務残高は過大ではないと判断できます。

また、類似団体を下回っており、他団体と比較しても支払能力は高いと言えます。これは、平成2（1990）年度までに汚水整備に集中投資した企業債の償還がほぼ終了し、残高が少なくなっているためです。

しかし今後、多額の更新投資が予定されており、企業債はその主要な財源となっていることや、業務活動によるキャッシュ・フロー*に影響する下水道使用料について、減少が見込まれることから、小平市の指標は悪化することが予想されます。

＜算定式＞ 企業債残高／業務活動によるキャッシュ・フロー（注）

（注）「業務活動によるキャッシュ・フロー」・・・通常の業務活動により、その事業年度に発生した余裕資金（現金）です。

【指標の意味】

現在の財政状況の下、余裕資金を全て償還金に充当した場合に、何年で返済できるかという、企業の返済能力を表す指標であり、年数は短い方が返済能力が高いことを意味します。

【分析の考え方】

「一般的には短い方が望ましい」

当該指標については、明確な数値基準はありませんが、分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が比較団体との比較で短い場合であっても、投資規模は適切か、料金水準は適切か、必要な更新を先送りしているため企業債残高が少額となっているに過ぎないかなどの分析を行い、経営改善を図っていく必要があります。

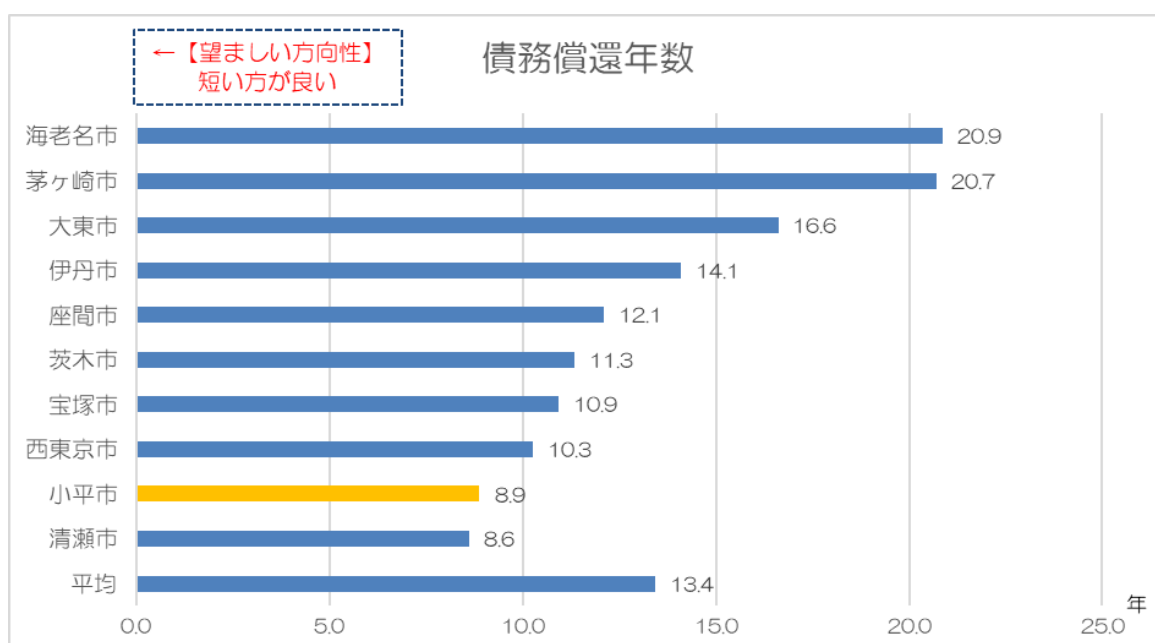


図 6-3 現状分析（経営指標③：債務償還年数）

【まとめ】 ～ 小平市の現状（今がピーク、今後は下り坂） ～

現時点では、経営指標はおおむね良好で、際立った問題は見当たりません。これは、平成2（1990）年度に汚水整備が完了し、過去に集中的に借り入れた企業債^{*}の償還がほぼ終了していることも、理由の一つです。

しかし、次の「将来の事業環境及び課題」で記述するとおり、経営環境の変化（下水道使用料の減少・更新投資の増加）に伴い、各指標は悪化する見込みであり、今後は、経営状況の悪化に対応するため、より一層、効率的で健全な下水道経営を行う努力が求められます。

同時に、下水道事業の資産の大部分を占める下水道管きょは、標準耐用年数が50年と長く、現時点の経営判断が50年後の経営にも影響を及ぼすため、長期的な視野をもって、計画的に下水道経営を行う必要があります。

そこで、過去の世代から引き継いだ現在の良好な経営状態を、さらに将来世代に引き継ぐためにも、中長期的な財政見通しをもとに、健全経営の姿を「経営目標」として数値化し、これを達成するための取組を「取組方針」として示します。

(4) 将来の事業環境及び課題

経営課題①

人口減少・世帯人数減少（世帯の小規模化）による下水道使用料の減少

小平市人口推計報告書（補足版）によると、令和7（2025）年度をピークに人口は減少に転じる見込みです。それに伴い、個人世帯の污水排出量は減少すると予測されます。

また、中規模及び大口使用者の污水排出量は、既に減少傾向となっており、全体を通して1件当たりの年間平均污水排出量も減少しています。

上記の要因により、今後、下水道使用料は大幅に減少することが見込まれ、令和28（2046）年度の推計値は令和3（2021）年度の推計値と比較すると13.9%減となっています。

その結果、将来的に収益的収支のバランスが崩れ、下水道経営を大きく圧迫することとなります。

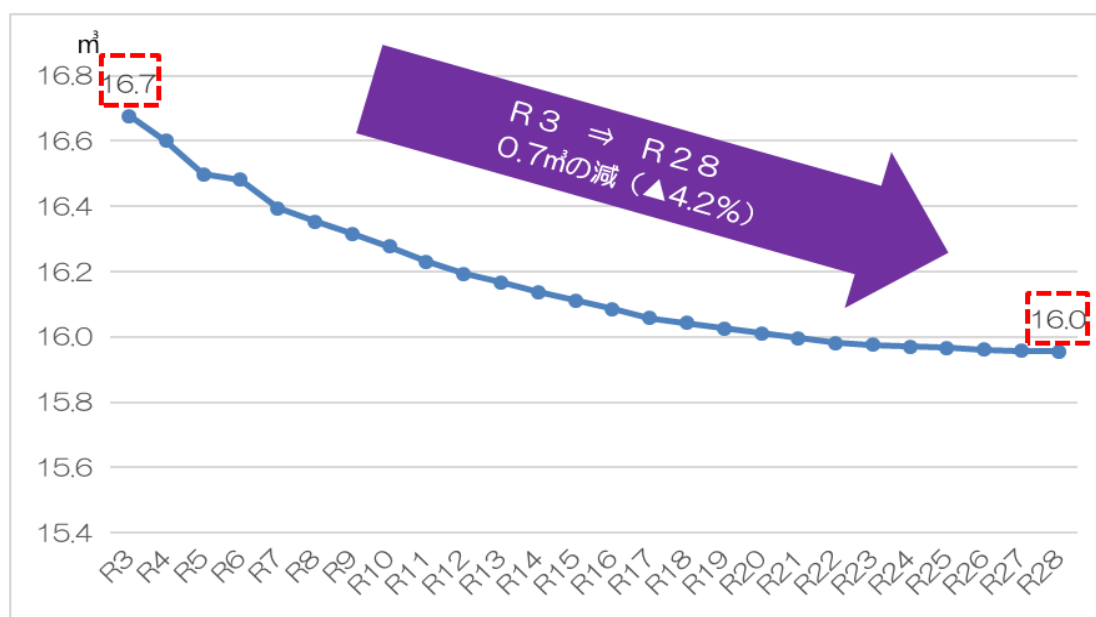


図 6-4 一件当たりの年間平均污水排出量の将来推計

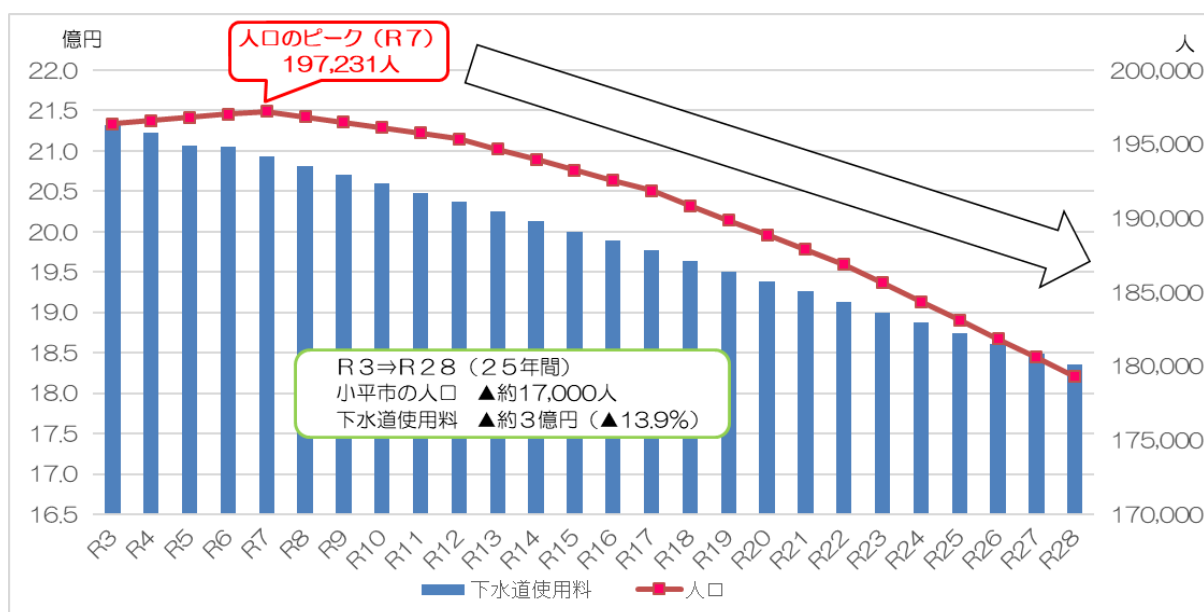


図 6-5 下水道使用料及び人口の将来推計

経営課題②

施設の老朽化による更新投資の増加と財源の確保

昭和45（1970）年度下水道事業開始後、平成2（1990）年度の汚水整備完了までに、集中投資した資産（管路施設）について、「今回の計画期間」及び「次の計画期間」で、公営企業会計[※]移行時までに取得した資産の約7割が標準耐用年数（50年）を経過します。これらの資産を単純に標準耐用年数到来時に更新すると、一部の世代に過大な負担がかかることになります。

一方で、過去の新規投資の際は「受益者負担金[※]」や「赤字補てんの繰入金[※]」、「受贈[※]」により取得した資産などの財源がありましたが、更新投資の際には同様の財源を見込むことができないため、その分を自己資金で賄う必要があります。自己資金については、手持ちの現金・預金での対応の他、企業債[※]も活用することになりますが、過大な負担を将来世代に先送りする危険性もあるため、発行には一定の基準を設ける必要があります。

【下水道施設の概要（小平市）】

管路延長 533km（合流360km、分流汚水150km、分流雨水23km）

※ 小平市から岡山県倉敷市までの直線距離とほぼ同じ（膨大な資産の量）

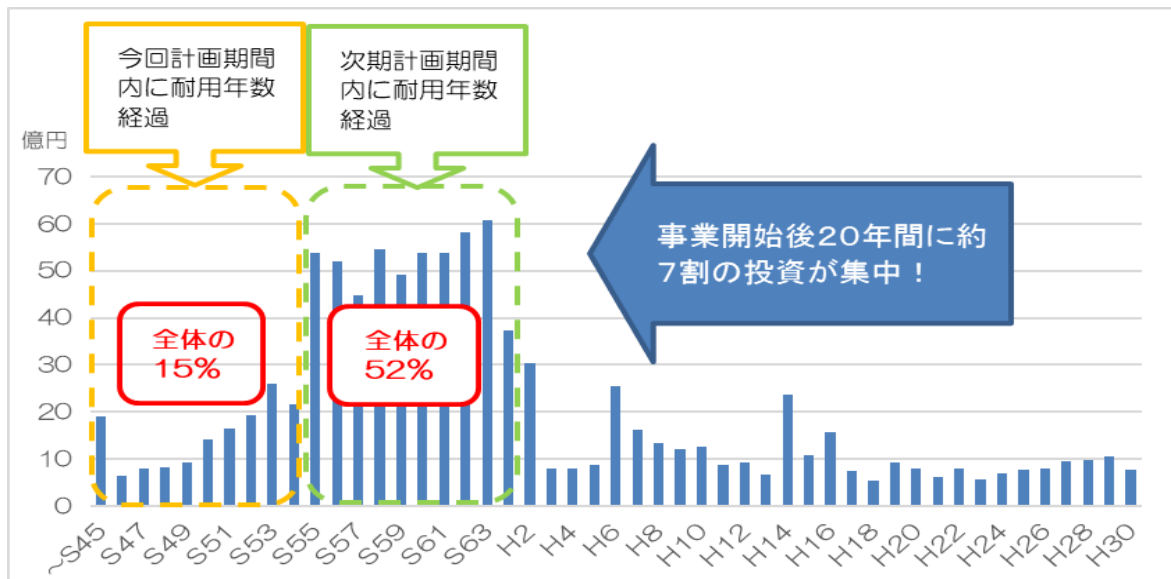


図6-6 過去の資産の取得状況（ベース）

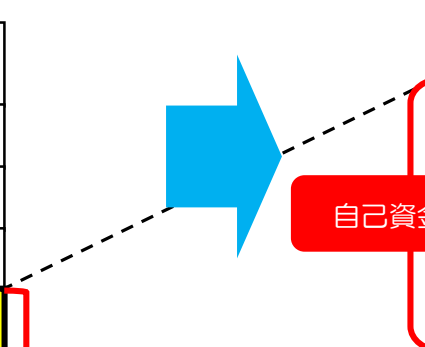
● 「新規投資」時と「更新投資」時の財源の違い（イメージ） ※ 汚水整備の場合

① 「新規投資」時の財源

国費
受益者負担金
赤字補てん繰入金
受贈（寄付）
地方債・繰入金（基準内）

② 「更新投資」時の財源

国費
地方債
繰入金（基準内）
使用料



(5) 経営目標

ここでは、基本方針Ⅳ「効率的で健全な下水道経営の推進」(P 66)を踏まえ、小平市下水道事業における経営のあるべき姿を、「経営指標による現状分析」で使用した経営指標を用いて、3つの「経営目標」として示します。

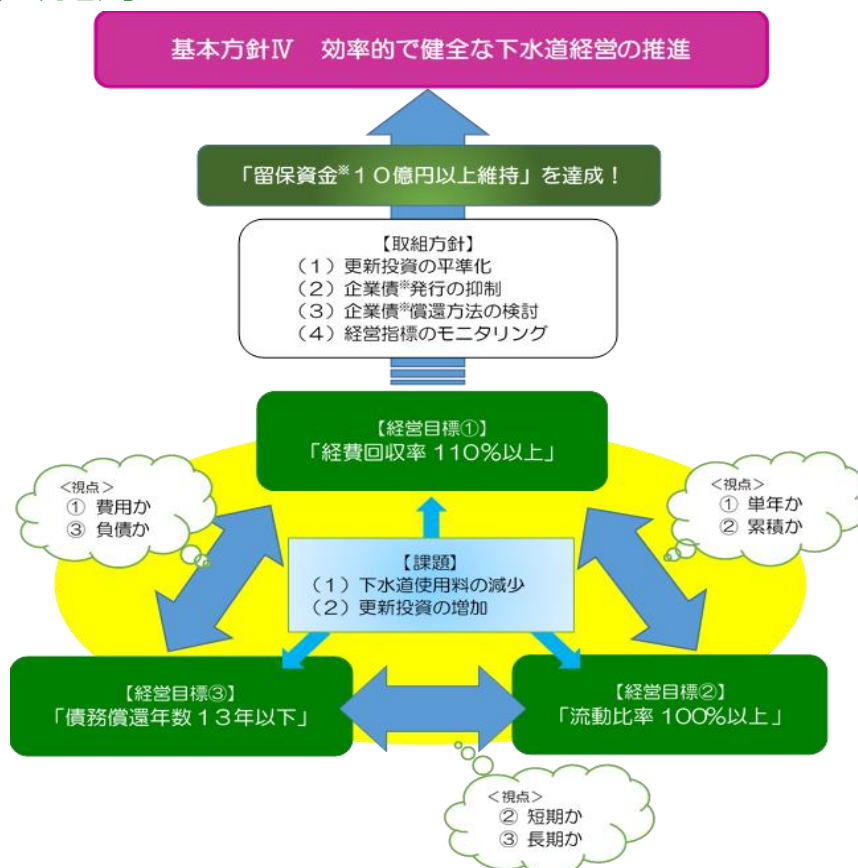


経営目標は、下水道経営における3つの重要項目を判断する指標として設定しました。

- 1 「下水道使用料^{*}」の適正な水準を判断する指標・・・「経費回収率110%以上維持」
- 2 「留保資金^{*}」の適正な水準を判断する指標・・・「流動比率100%以上維持」
- 3 「企業債^{*}」の適正な水準を判断する指標・・・「債務償還年数13年以下維持」

これらの経営目標は、下記に示す通り、単独で達成を目指すものではなく、複数の経営指標を組み合わせることで総合的に経営状況を把握しながら、最終的に基本方針Ⅳ「効率的で健全な下水道経営の推進」の達成を目指すためのものです。

【3つの経営目標の関連性】



【目標数値・指標①】

【経営の効率化①】： 経費回収率 110%以上の維持 を目指します！

目標数値・指標	小平市		比較団体（R1）
	現状（R1 決算）	目標	
経費回収率	125.7%	110%以上	113.4%

【算定式】 下水道使用料^{*}／汚水処理費^{*}= 『 **下水道使用料の適正な水準を判断する指標** 』

【設定の考え方】

- 目標値の設定にあたっては、その年の下水道使用料でその年の汚水処理費を賄うための最低ライン「**100%以上の維持**」に加え、以下の事情を考慮します。
 - ア. 更新投資のための財源としての資金確保（建設改良費への補てん財源）
 - イ. 将来世代との負担平準化のための資金確保（企業債^{*}抑制のための補てん財源）
 - ⇒ 上記の資金を確保するためには、「**毎年1割程度の内部留保^{*}**」が必要となり、これを達成するための目安として、目標数値を設定します。
- 内部留保^{*}の基準については、総務省・国土交通省が各公営企業に導入を求めている「資産維持費^{*}」（将来的な更新投資の増加分も算定対象に含めることで余裕資金を生み出し、下水道使用料の一部を内部留保^{*}する仕組み）の考え方を取り入れることを前提に想定するものです。

【達成を目指す際の課題】

- 将来的な下水道使用料の減
- 更新投資の増に伴う汚水処理費（減価償却費^{*}、支払利息）の増

【指標の方向性（見込み）】

- 単年度の利益を反映する当指標は、課題で示した状況から、今後「悪化」方向に進むことが予想され、計画期間後の令和13（2031）年度以降、未達成となることの見込まれます。
- 計画期間中は、引き続き汚水処理費の削減に取り組みつつ、各年度の数値をモニタリングしながら、5年に1度の経営戦略の策定・見直しの際、下水道使用料改定について、計画的に検討することが必要です。
 - ⇒ **【関連・参考データ】** P79 参照

目標を達成できない場合・・・

増加する更新投資の財源を留保資金^{*}で賄うことができず、企業債の借入が増加し、将来世代へ過大な負担を負わせることとなります。また、対策の時期を先送りし過ぎると、急に大幅な下水道使用料改定をせざるを得なくなります。

【想定される対策】

- 下水道使用料を増やすため、「下水道使用料改定の検討」（P89「取組方針④」）
 - 汚水処理費を減らすため、「更新投資の平準化」（P85「取組方針①」）
「償還方法の検討（支払利息の削減）」（P87「取組方針③」）
- ⇒ 「流動比率」とともに、主に「**下水道使用料改定の必要性**」を判断するための指標とします。

【関連・参考データ】

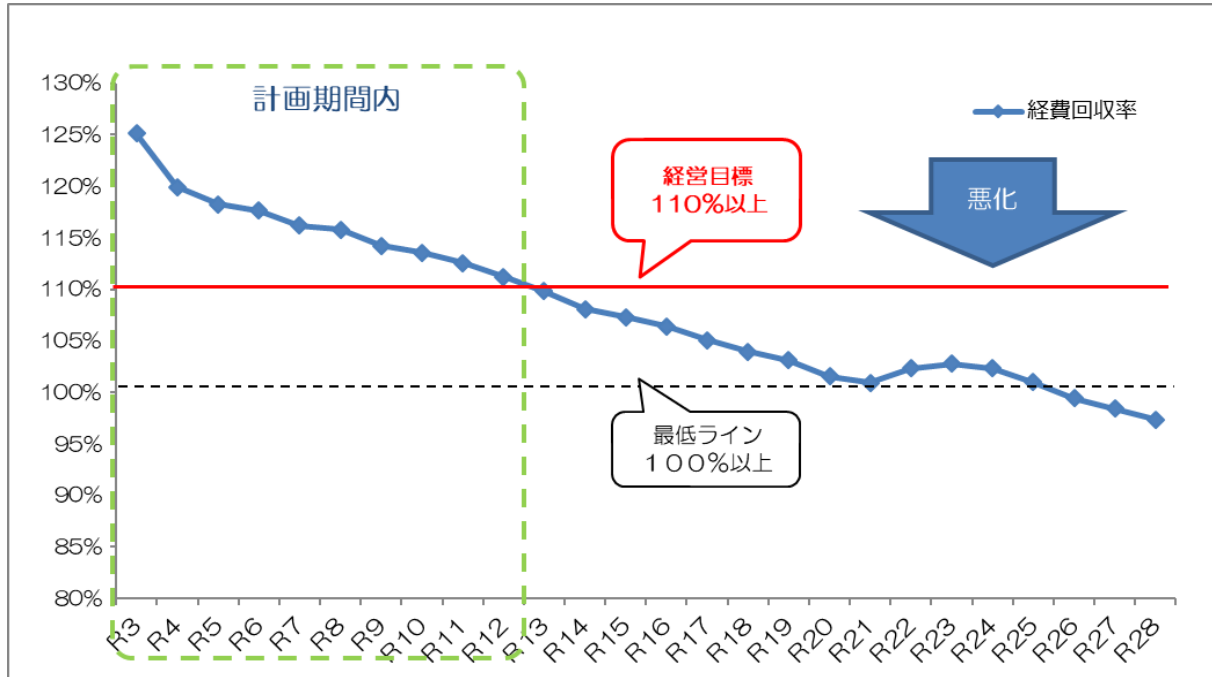


図 6-7 「経費回収率」の将来推計

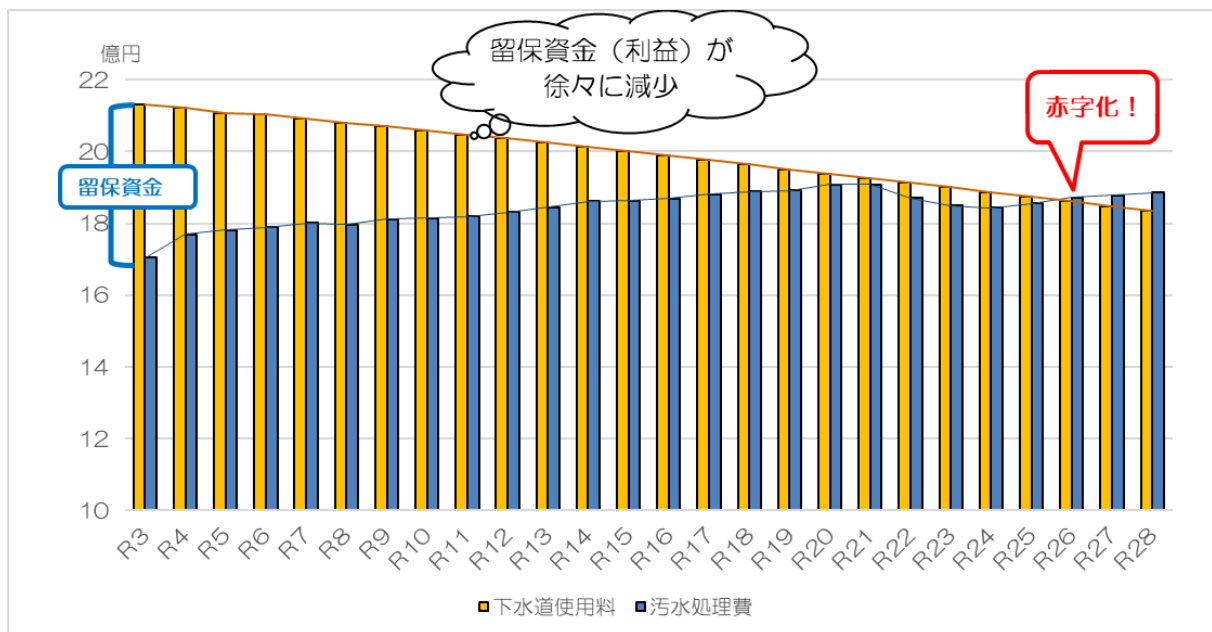


図 6-8 下水道使用料と汚水処理費の将来推計

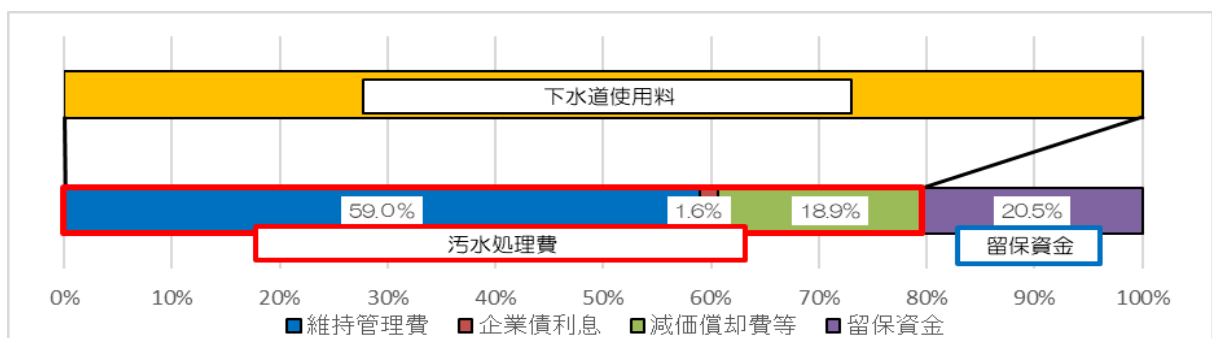


図 6-9 汚水処理費の内訳 (令和元年度決算)

【目標数値・指標②】

【財政の健全化①】： 流動比率 100%以上維持 を目指します！

目標数値・指標	小平市		比較団体（R1）
	現状（R1 決算）	目標	
流動比率	122.6%	100%以上	59.3%

【算定式】 流動資産^{*}／流動負債^{*} = 『 留保資金^{*}の適正な水準を判断する指標 』

【設定の考え方】

- 目標値の設定にあたっては、短期的な資金を賄うための最低ライン「100%以上の維持」に加え、以下の事情を考慮します。
- ア. 更新投資のための財源としての資金確保（建設改良費への補てん財源）
- イ. 将来世代との負担平準化のための資金確保（企業債^{*}抑制のための補てん財源）
- ウ. 災害発生時の緊急対応のための資金確保
- エ. 想定外の状況時にも一定期間安定した事業運営ができる資金確保（下水道使用料年額の約1/2）
⇒ 上記の資金を確保するためには、「 留保資金残高 10 億円 」が必要となり、これを計画期間内だけでなく、将来にわたり継続的に達成するための目安として目標数値を設定します。

【達成を目指す際の課題】

- 将来的な下水道使用料の減
- 更新投資の増に伴う留保資金の減

【指標の方向性（見込み）】

- 当面の間、利益が確保できる見込みのため、利益の累積状況が反映される当指標は、表面的には「悪化」しますが、固定資産（1年を超えて使用する財産）である下水道事業基金と合わせた実質的な評価では、一定期間は「良化」方向に進むことが見込まれます。
- しかし、課題で示した状況から、利益の縮小や、更新投資のために多額の留保資金の取り崩しが予想されることから、下水道事業基金が底をついた後、令和20（2038）年度以降、未達成となることが見込まれます。
- そのため、引き続き汚水処理費^{*}の削減に取り組みつつ、下水道使用料の適正な水準について、5年に1度の経営戦略の策定・改定の際、計画的に検討することが必要です。
- 一方、留保資金については、そのすべてを流動資産（現金・預金）として持つのではなく、当面使用が見込まれない部分を「下水道事業基金」へ積み立てて長期運用に回すことで、収入（受取利息）の増を図ります。
- 流動資産である「現金・預金」を、固定資産（1年を超えて使用する財産）である「下水道事業基金」に積み立てると、流動比率は表面上悪化しますが、資金運用のバランスを見ながら留保資金と併せて計画的に管理し、留保資金が10億円を切るタイミング（令和12（2030）年度頃の予定）で取り崩すことで、流動比率100%以上の維持及び留保資金10億円以上の維持を図ります。

⇒ 【関連・参考データ】 P 81 参照

目標を達成できない場合・・・

増加する更新投資の財源を賄うことができず、下水道施設の老朽化が進み、機能の維持が困難になります。また、災害時等に資金不足が原因で早急な対応が出来なくなります。

【想定される対策】

- 流動資産を増やすため、「下水道使用料改定の検討」（P 89「取組方針④」）
 - 流動負債を減らすため、「元金償還額の抑制（企業債※借入抑制）」（P 86「取組方針②」）
- ⇒ 「経費回収率」と共に、主に「**下水道使用料改定の必要性**」を判断するための指標とします。

【関連・参考データ】

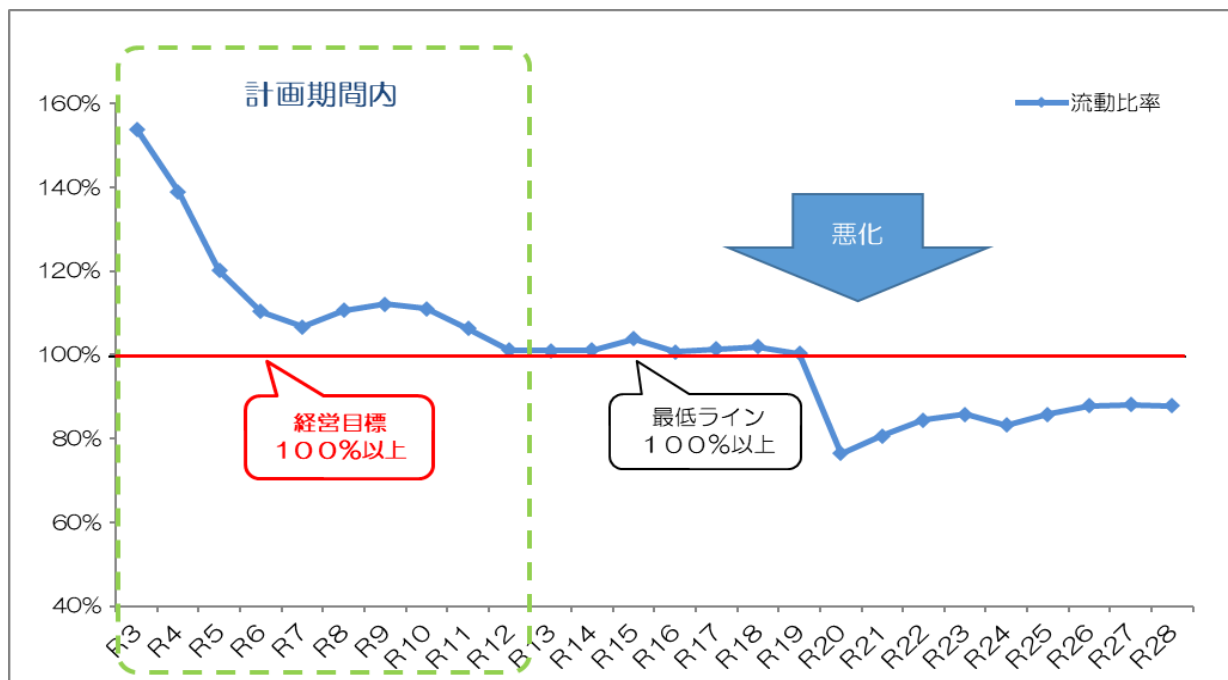


図 6-10 「流動比率」の将来推計

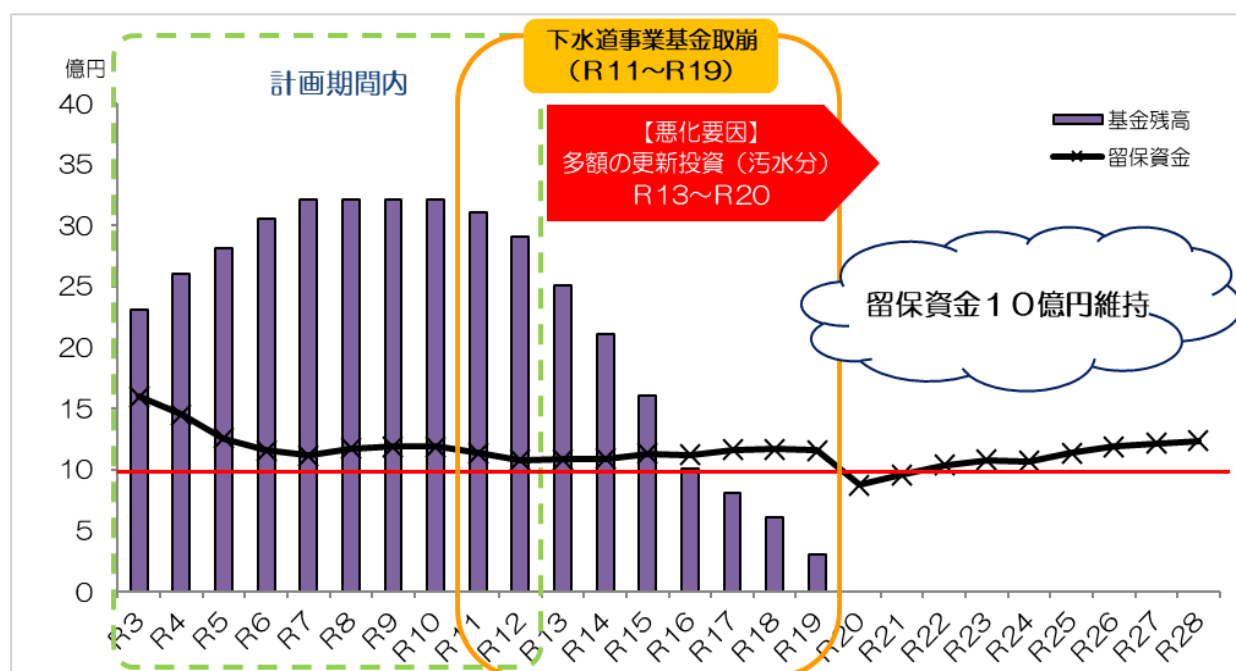


図 6-11 留保資金（現金預金）・下水道事業基金の将来推計

【目標数値・指標③】

【財政の健全化②】： 債務償還年数 13年以下維持 を目指します！

目標数値・指標	小平市		比較団体（R1）
	現状（R1 決算）	目標	
債務償還年数	8. 9年	13年以下	13. 4年

【算定式】 企業債^{*}残高÷業務活動によるキャッシュ・フロー^{（注）}
 = 『 企業債残高の適正な水準を判断する指標 』
 （注）「業務活動によるキャッシュ・フロー」・・・通常の業務活動により発生した余裕資金（現金・預金）です。

【設定の考え方】

- 目標の設定にあたっては、「**比較団体平均以下であること**」に加え、以下の事情を考慮します。
 企業債残高は、すべてが新規借り入れしたばかりの状態ではなく、返済終了間近のものもあるなど様々です。そのため、標準返済期間30年÷2＝「15年」を平均償還年数とし、これを下回ることも一つの基準（最低ライン）とし、企業債残高の適正な水準についての目標値を検討します。
 ⇒ 上記から「**余裕資金で13年以内に償還可能な企業債残高**」に抑制することが必要です。

【達成を目指す際の課題】

- 将来的な下水道使用料の減
- 更新投資の増に伴う企業債残高の増

【指標の方向性（見込み）】

- 企業債の負担度を反映する当指標は、課題で示した状況から、今後「悪化」方向に進むことが予想され、計画期間後の令和16（2034）年度以降、未達成となることが見込まれます。
- 指標が悪化していく中で、数値をモニタリングしながら、毎年度、適正な企業債発行額を検討することが必要です。
 ⇒ **【関連・参考データ】** P83参照

目標を達成できない場合・・・

限られた財源の中で、借金の返済（元金の償還）に追われ、必要な建設投資や維持管理費に資金が回らず、事業が継続できなくなる恐れがあります。

【想定される対策】

- 企業債残高を減らすため、「企業債発行の抑制」（P86「取組方針②」）
 - 業務活動のキャッシュ・フロー^{*}を増やすため、「下水道使用料改定の検討」（P89「取組方針④」）
- ⇒ 「**企業債の発行抑制の必要性**」を判断するための指標とします。

【関連・参考データ】

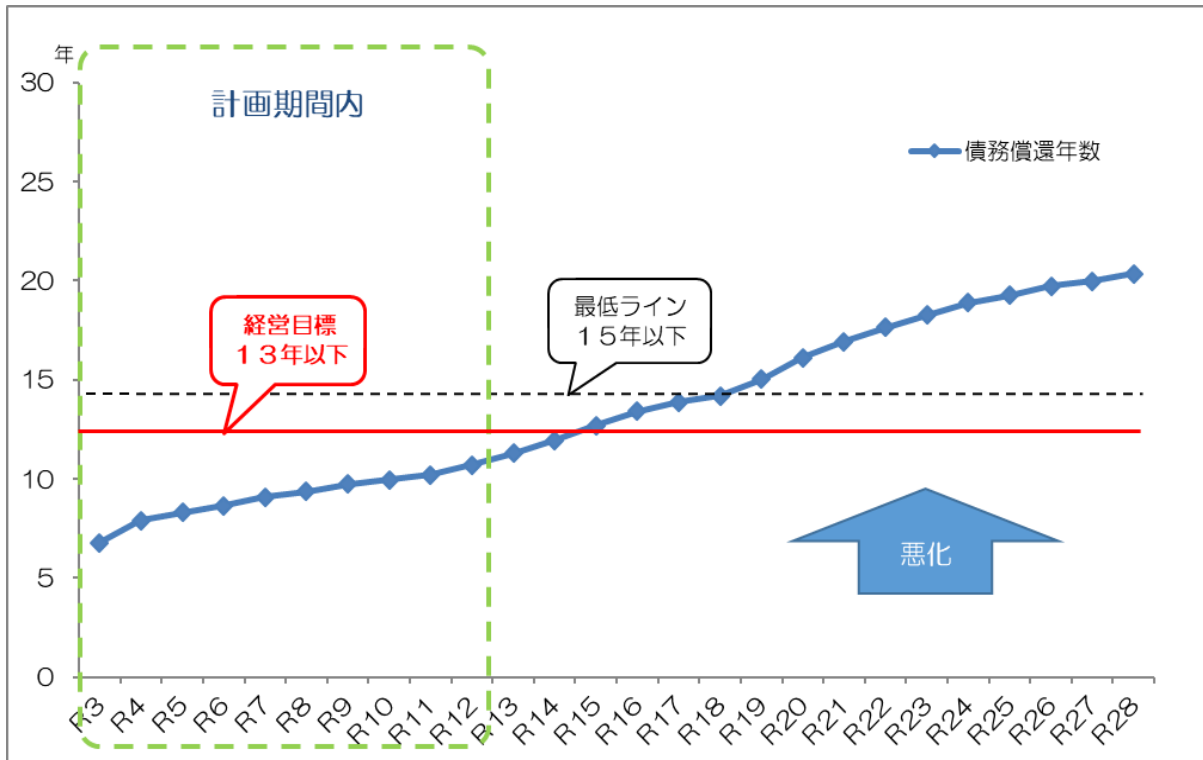


図 6-12 「債務償還年数」の将来推計

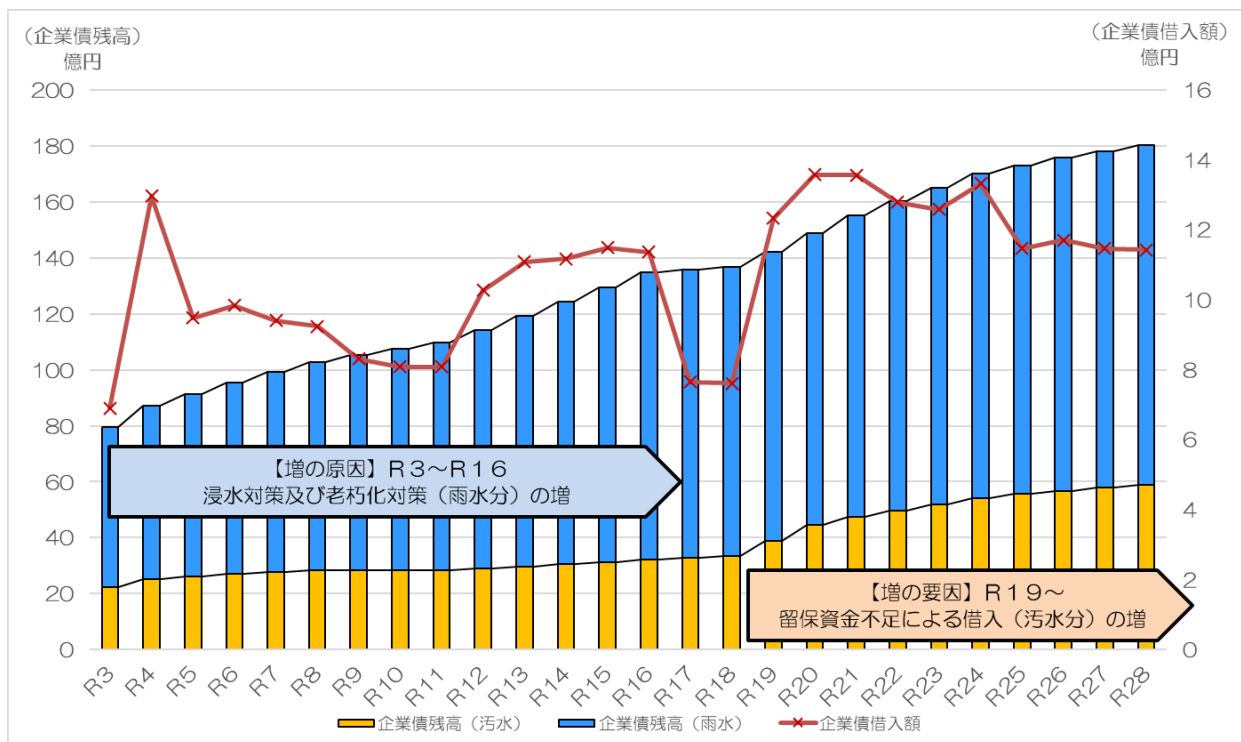


図 6-13 企業債残高（汚水分・雨水分）、企業債借入額の将来推計

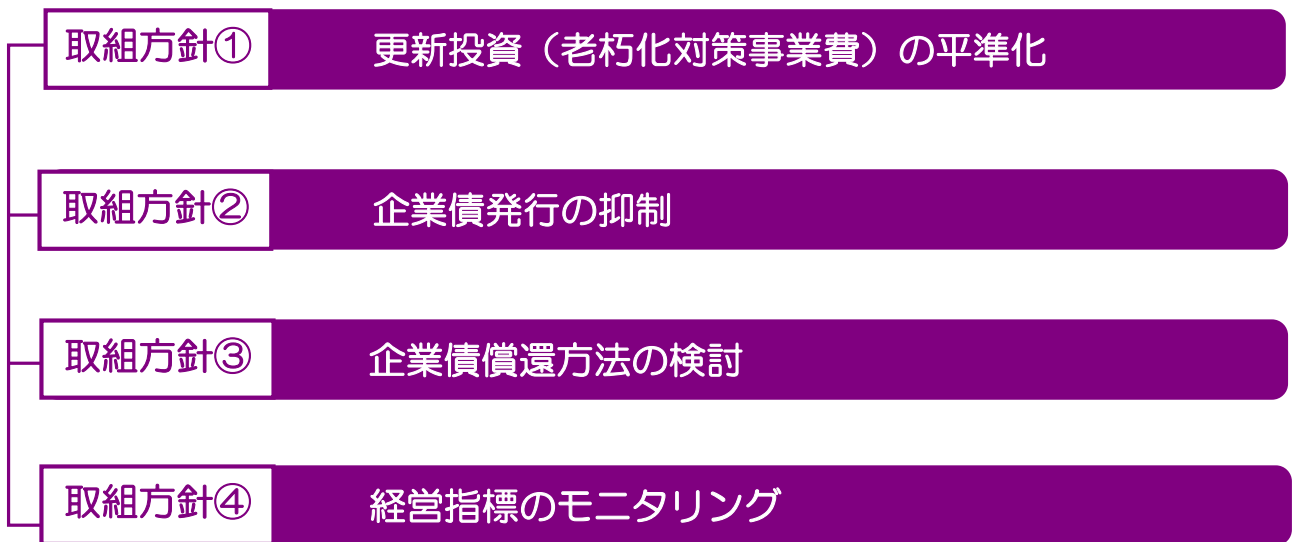
2 収支計画（投資・財源計画）

ここでは、「経営指標による現状分析」「将来の事業環境及び課題」で把握した経営上の課題と、「経営目標」で示した小平市下水道事業のあるべき姿のギャップを埋めるための4つの「取組方針」を示します。

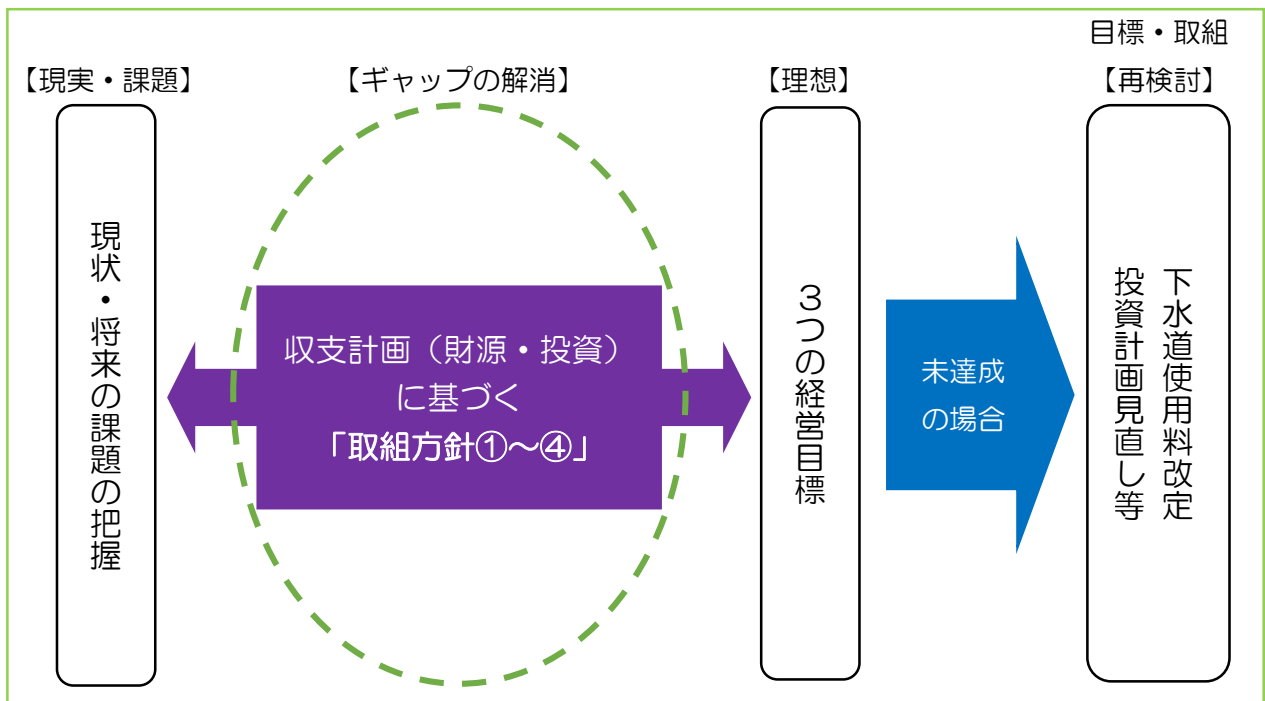
また、これらに取り組むことを前提に「経営目標」の達成を可能とする収支計画を策定しました。

「取組方針」については、収支計画を構成する投資・財源計画について、計画期間（前期・後期）と年平均に分けた支出・収入を令和元年度決算と対比しながら、取組を実施しやすいように予算科目ごとにまとめて、取組方針の詳細を示していきます。

今回の収支計画に反映できなかった事項についても、今後の課題として整理した上で、最後に10年間全体の収支計画を掲載します。



【取組方針の位置づけ】



投資計画

(1) 資本的支出（建設改良系の支出）

① 主な建設改良費

(単位：百万円)

項目	計画期間		年平均	(参考) R1 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
浸水対策	2,018	2,050	407	369
地震対策	827	241	107	11
施設の老朽化対策	4,202	6,453	1,066	294

【解決すべき課題】

- 過去に集中投資した資産について、まもなく標準耐用年数が到来するのに伴い、今後、一時期に集中して多額の更新投資が必要になる可能性があります。特定の世代に負担が集中しないよう、適正な投資の規模について検討が必要です。

取組方針①

○ 更新投資（老朽化対策事業費）の平準化

令和2（2020）年3月に策定した「小平市下水道ストックマネジメント*実施方針」により、更新投資（施設の老朽化対策事業費）の平準化を図ります。

- 小平市下水道ストックマネジメント実施方針による更新投資（老朽化対策）の平準化

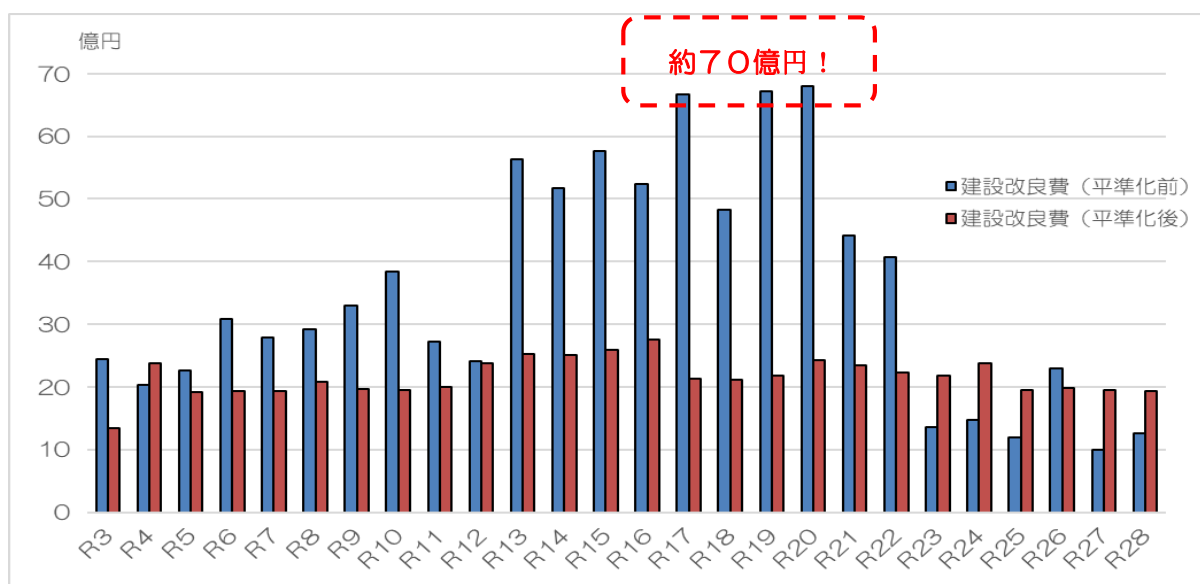
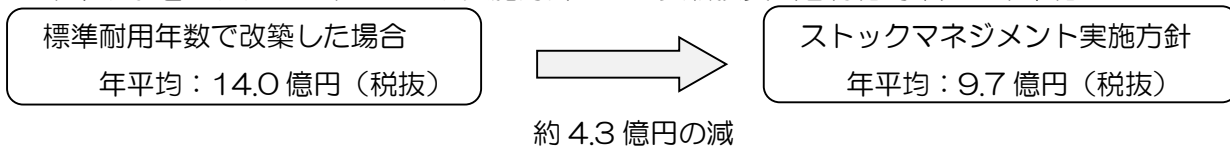


図 6-14 建設改良費全体（老朽化対策事業費含む）の比較

②元金償還

(単位：百万円)

項目	計画期間		年平均	(参考) R1 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
元金償還	2,672	2,927	560	590

【解決すべき課題】

- 増加する老朽化対策費等を賄う財源として、企業債*の発行が増となり、元金償還も併せて増となる見込みです。将来世代に過大な負担を先送りしないよう、企業債の発行について、一定の歯止めが必要です。

取組方針②

○ 企業債発行の抑制（留保資金*の活用）

公営企業会計*移行により、資金の内部留保*が比較的容易になることから、将来への負担の先送りを防ぐため、留保資金を積極的に活用し、企業債発行額を抑制することで、元金償還を抑制します。また、その際には、経営目標③「債務償還年数13年以内」を参考にします。

- 企業債発行の抑制による元金償還の減

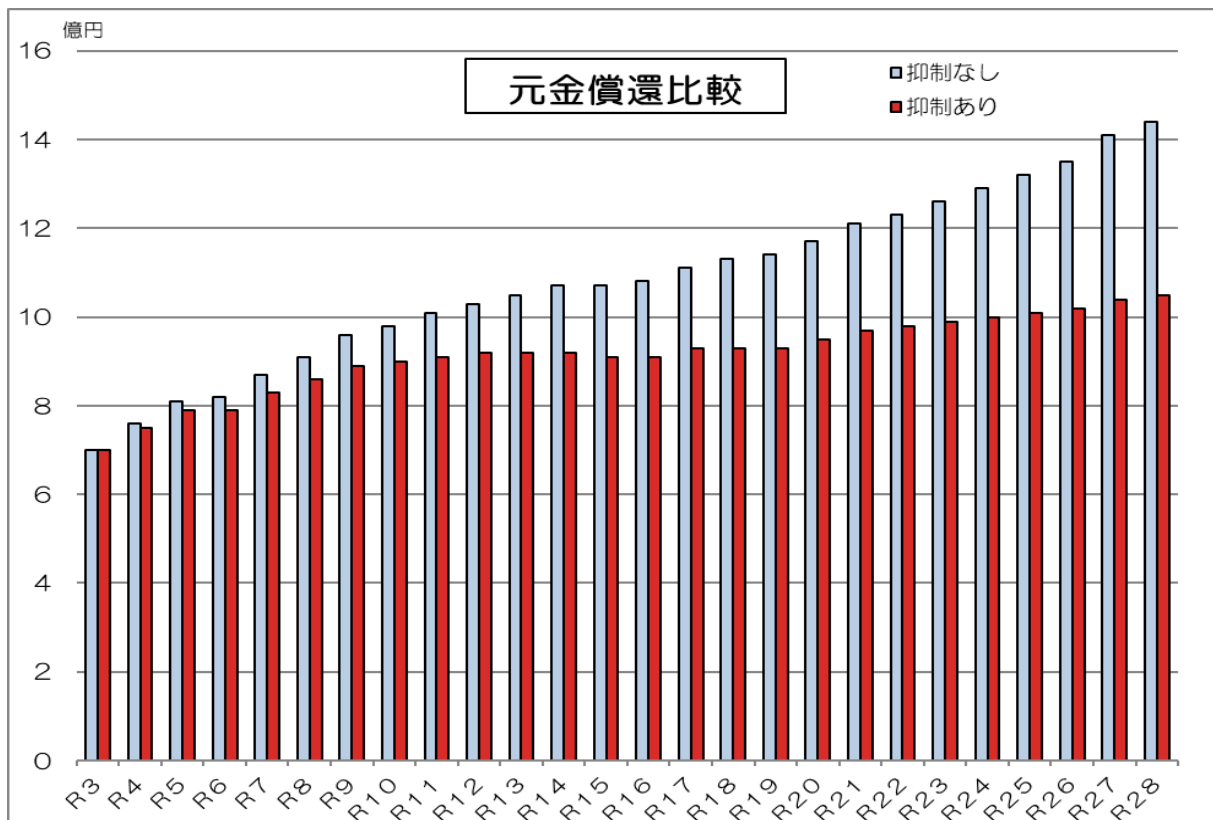


図 6-15 元金償還の比較（企業債発行の抑制効果①）

(2) 収益的支出（維持管理系の支出）

●主な投資以外の経費

(単位:百万円)

項目	計画期間		年平均	(参考) R1 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
減価償却費*	10,262	10,288	2,055	2,089
修繕費	788	940	173	147
企業債*利息	725	992	172	120

【解決すべき課題】

- 増加する老朽化対策費等を賄う財源として、企業債*の発行の増が見込まれることから、企業債利息が下水道経営を圧迫し、事業の継続に支障をきたすことがないよう、これまで以上に借入・償還方法を工夫し、企業債利息の縮減を図る必要があります。

取組方針③

○ 企業債償還方法の検討（「元金均等方式」の採用）

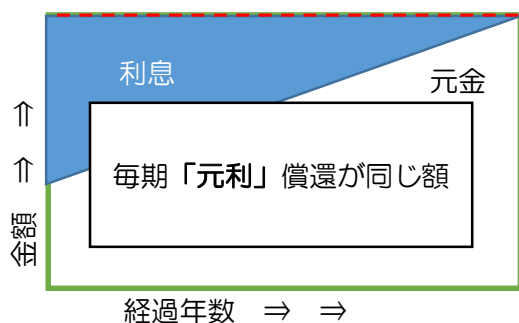
借入時に償還方法が選択可能な場合は、「元利均等方式」ではなく、引き続き「元金均等方式」を採用し、早めに元金を償還することで、支払利息総額の削減に努めます。

●「元金均等方式」と「元利均等方式」のイメージ

○元利均等方式

メリット：償還が一定のため、計画を立てやすい

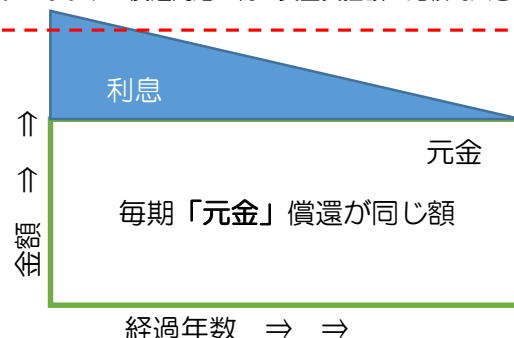
デメリット：残高の減少が遅いため支払利息の総額が大きい



○元金均等方式

メリット：残高が早く減少するため支払利息の総額が小さい

デメリット：償還開始当初の資金負担額が比較的大きい



【ポイント】

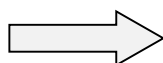
- 償還当初の元利償還額は、「元利均等」 < 「元金均等」
- 支払利息の総額は、「元利均等」 > 「元金均等」

●「元金均等方式」の採用による利息の縮減

<前提条件>

例：①10億円借入、②30年償還（うち1年据置）、③利息：2.2%（比較団体平均）

「元利均等方式」採用の場合
30年間 利息 約 3,800万円



「元金均等方式」採用の場合
30年間 利息 約 3,465万円

約 335万円の減

財源計画

(1) 資本的収入（建設改良系の収入）

● 主な資本的収入

(単位：百万円)

項目	計画期間		年平均	(参考) R1 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
企業債*	4,859	4,400	926	712
他会計負担金 (建設系支出(雨水)充当繰入金*)	2,269	2,512	478	205

【解決すべき課題】

- 増加する老朽化対策費等を賄う財源として、企業債*の発行の増が見込まれますが、将来世代に過大な負担を先送りしないよう、一定の歯止めが必要です。

取組方針 (②再掲)

○ 企業債発行の抑制（留保資金*の活用）

公営企業会計*移行により、資金の内部留保*が比較的容易になることから、将来世代への負担の先送りを防ぐため、留保資金を積極的に活用し、企業債発行額を抑制することで、元金償還を抑制します。また、その際には、経営目標③「債務償還年数13年以内」を参考にします。

- 企業債発行の抑制による企業債残高の減

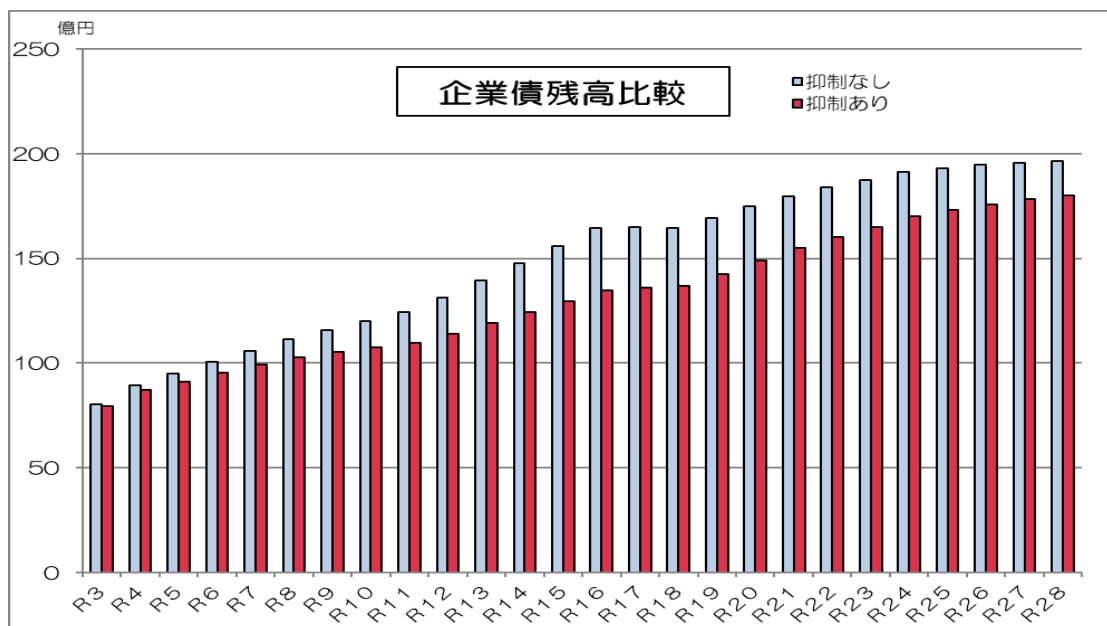


図 6-16 企業債残高の比較（企業債発行の抑制効果②）

(2) 収益的収入（維持管理系の収入）

● 主な収益的収入

（単位：百万円）

項目	計画期間		年平均	(参考) R1 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
下水道使用料	10,560	10,296	2,086	2,191
雨水処理負担金 (維持系支出(雨水)充当繰入金※)	4,092	4,596	869	789
長期前受金戻入※	6,416	6,121	1,254	1,371

【解決すべき課題】

- 下水道使用料については、人口減少・世帯人数減少（世帯の小規模化）等の要因で、令和元（2019）年度決算と比較し、計画期間内で年平均約1億円の減が見込まれています。これにより、将来的に収支のバランスが崩れ、下水道経営が大きく圧迫される見込みであることから、下水道を安定的に維持するための取組を検討する必要があります。

取組方針④

○ 経営指標のモニタリング（下水道使用料改定の検討）

汚水処理費※の節減に取り組んでもなお、下水道使用料が不足する場合には、使用料改定が必要ですが、市民にとって大幅な負担増とならないよう、タイミングを検討することが重要です。そのため、毎年指標を注視しながら、経営戦略の策定・改定の際、**経営目標①「経費回収率110%」**、**経営目標②「流動比率100%以上」**を参考に検討します。

今後の課題

● 「老朽化対策」

令和2（2020）年3月に策定した「小平市下水道ストックマネジメント実施方針」をもとに事業費を推計していますが、今後、実際の調査等を踏まえた処理区ごとの事業計画において、具体的に対応の必要性を検討したのち、事業費の精査を行う可能性があります。

● 「広域化についての検討」

東京都及び多摩30市町村等が参加する「多摩地域下水道事業の広域化・共同化検討会」の中で、令和4（2022）年度中に策定予定の基本計画に基づく取組を今後検討します。

● 「民間活力の活用に関する事項」

民間活力の活用については、総務省の「公営企業の経営のあり方に関する研究会報告書（平成29年3月）」において、積極的な検討が要請されています。

小平市においても、民間の有する技術やノウハウを積極的に活用しつつ、公営企業会計移行により把握可能となったコストを意識した効率的な経営を行うため、指定管理者制度（ふれあい下水道館）※や包括的民間委託※（管路施設の維持管理）等、多種多様な民間活用の手法について研究を行い、導入の可能性を検討します。

<参考：下水道施設のコスト情報>

		R1 決算
コスト（修繕や委託等の収益的支出に係る経費）		924,012千円
（市民一人当たり）	R1年度末人口：194,941人	4,740円
（1m当たり）	R1年度末管きょ延長：533km	1,734円

<参考：ふれあい下水道館のコスト情報>

		R1 決算
コスト（修繕や委託等の収益的支出に係る経費）		74,386千円
（市民一人当たり）	R1年度末人口：194,941人	382円
（利用者一人当たり）	R1年度利用者数：22,141人	3,360円

（注1）コスト情報については、減価償却費*・長期前受金戻入**等の非現金収入支出を加味し、人件費等を含む。
 （注2）下水道施設のコスト算出対象は、収益的支出全体から、広域化事業として東京都が実施するもの（流域下水道維持管理負担金、使用料徴収委託、水質検査共同実施分）、計画策定業務、ふれあい下水道館分等を除いたものとしている。

● 「下水熱利用に関する収入確保の検討」

下水熱利用については、新たな収入源として各種料金設定（施設利用料・熱源利用料）が可能とされており、今後、民間事業者へのポテンシャルマップの提供を含め、実行可能性について検討していきます。

● 「下水道使用料についての考え方」

小平市では、汚水処理費*（当年度の費用）に加え、「資産維持費*（将来的な更新投資の増加に係る費用）」も含めて下水道使用料の算定対象とし、下水道使用料の適正な水準の検討を行います。その結果、汚水処理費の縮減等の努力をしてもなお、資金不足となる場合には、下水道使用料を改定します。

参考までに、下水道使用料改定のイメージ（シミュレーション）を以下に示します。

【改定条件】令和22年度に基本使用料の対象水量を10m³から8m³に変更+単価10%改定

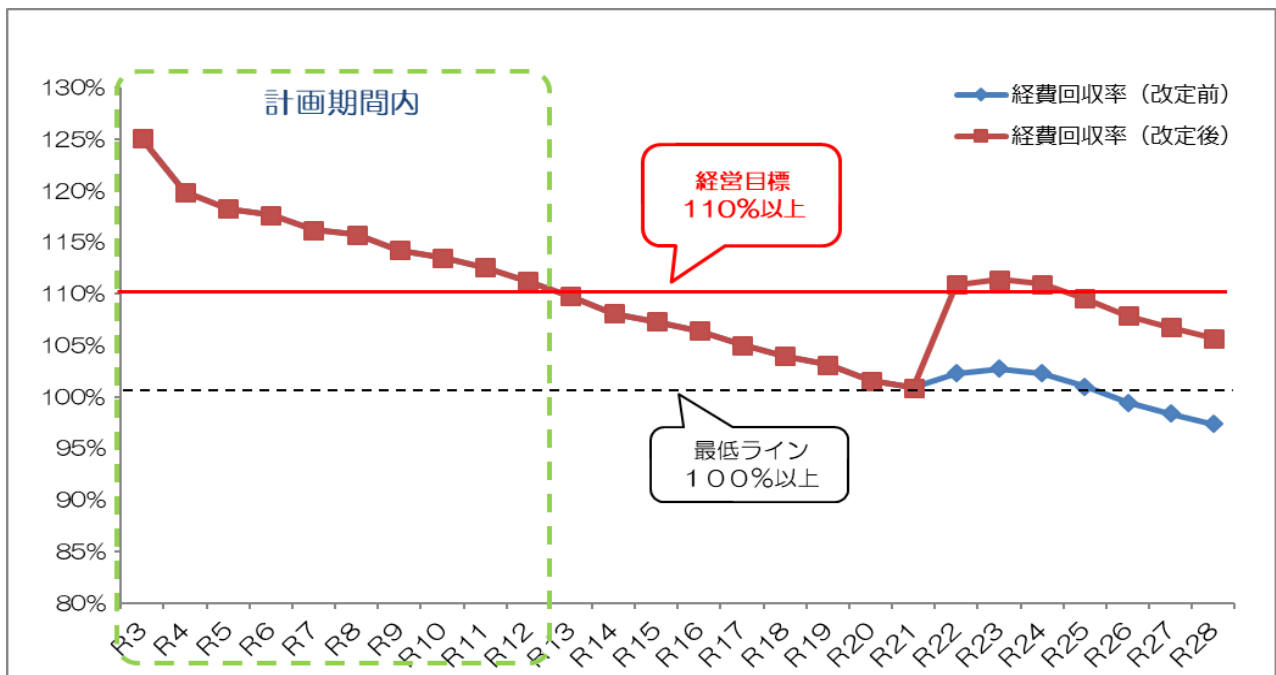


図 6-17 下水道使用料改定の「イメージ（シミュレーション）」

● 「繰入金※」についての考え方

「浸水対策」や「老朽化対策」等の事業は、一般会計からの繰入金が主な財源となっています。

そのため、これらの事業への投資は、下水道事業の状況だけでなく、市全体の事業の中での優先順位や一般会計側の厳しい財政状況にも左右されるものです。

適切な繰入金の水準については、財源に限られる中、企業債※の償還に追われて必要な事業の執行が滞ることのないよう、企業債発行額を管理するとともに、事業費の見直しも含め、引き続き検討する必要があります。

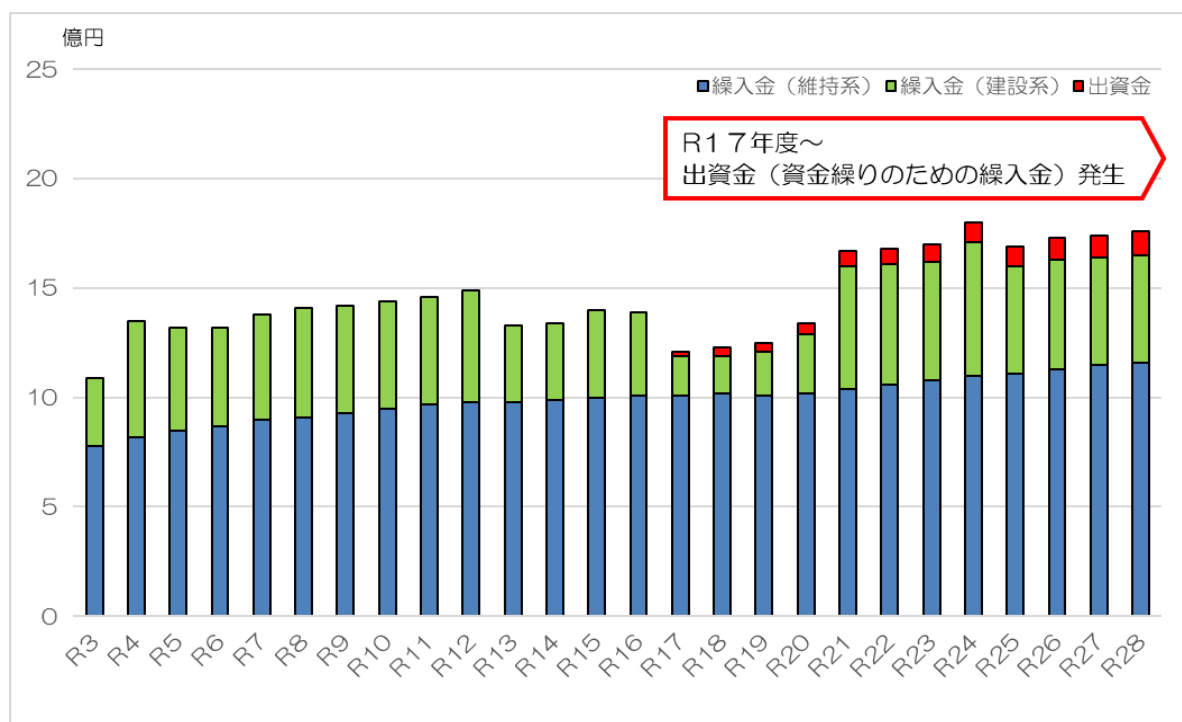


図 6-18 繰入金の将来推計

これからの下水道事業の経営について

- ① 下水道使用料の減や更新投資の増加等、下水道事業を取り巻く経営環境は厳しさを増すことが予想されており、そのような中でも、下水道事業のあるべき姿を示した3つの「経営目標」を達成するために、4つの「取組方針」を示しました。
- ② 実際の下水道事業の経営にあたっては、「取組方針」を確実に実行することが重要です。
- ③ 同時に、現時点で想定されている経営環境に大きな変更が生じた場合に、必要な対応を適切なタイミングで行うため、理想の姿である「経営目標」及び確実に達成すべき「最低ライン」を常に意識し、3つの「経営指標」をモニタリングすることが必要です。
- ④ モニタリングの結果、総合的に判断し、経常的に「最低ライン」の未達成が見込まれる場合、「経営目標」を再度達成するための新たな取組（下水道使用料改定等）が必要です。

収支計画

(1) 収益の収支

(単位:円, %)

区 分		年 度		1年目	2年目	3年目	4年目	
				R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)			2,885,908,675	2,919,033,154	2,934,618,804	2,950,465,494	
		(1) 料 金 収 入		2,131,964,566	2,121,911,734	2,107,138,078	2,105,379,192	
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)		1,000	1,000	1,000	1,000	
	(3) そ の 他		753,943,109	797,120,420	827,479,726	845,085,302		
	2. 営 業 外 収 益			1,348,081,949	1,327,276,028	1,316,719,278	1,308,589,501	
		(1) 補 助 金		33,255,000	36,092,450	36,092,450	36,092,450	
		他 会 計 補 助 金 そ の 他 補 助 金		33,255,000	33,255,000	33,255,000	33,255,000	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入		1,313,636,949	1,289,993,578	1,279,436,828	1,271,307,051		
	(3) そ の 他		1,190,000	1,190,000	1,190,000	1,190,000		
	収 入 計 (C)		4,233,990,623	4,246,309,182	4,251,338,083	4,259,054,995		
	収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用			3,608,236,638	3,698,740,642	3,713,450,038	3,719,781,927
			(1) 職 員 給 与 費		98,143,000	98,143,000	98,143,000	98,143,000
			基 本 給 退 職 給 付 費 そ の 他		34,411,000 3,318,000 60,414,000	34,411,000 3,318,000 60,414,000	34,411,000 3,318,000 60,414,000	34,411,000 3,318,000 60,414,000
(2) 経 費			1,457,721,294	1,563,251,247	1,563,202,672	1,563,957,565		
総 係 費			260,422,000	260,252,000	260,262,000	260,252,000		
管 渠 費			195,967,628	300,803,000	299,964,000	300,063,228		
流 域 下 水 道 維 持 管 理 負 担 金			1,001,100,000	1,001,990,000	1,002,941,000	1,002,041,000		
そ の 他			231,666	206,247	35,672	1,601,337		
(3) 減 価 償 却 費			2,052,372,344	2,037,346,395	2,052,104,366	2,057,681,362		
2. 営 業 外 費 用				195,953,390	193,404,474	210,678,081	221,513,745	
		(1) 支 払 利 息		122,756,976	128,258,986	146,740,416	157,663,312	
		(2) そ の 他		73,196,414	65,145,488	63,937,665	63,850,433	
支 出 計 (D)			3,804,190,028	3,892,145,116	3,924,128,119	3,941,295,672		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)		429,800,595	354,164,066	327,209,964	317,759,323			
特 別 利 益 (F)								
特 別 損 失 (G)								
特 別 損 益 (F)-(G) (H)								
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)		429,800,595	354,164,066	327,209,964	317,759,323			
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)		2,585,132,910	2,939,296,976	3,266,506,939	3,584,266,263			
流 動 資 産 (J)			1,765,355,162	1,617,420,304	1,421,080,843	1,320,960,910		
	う ち 現 金 預 金		1,598,642,162	1,450,707,304	1,254,367,843	1,154,247,910		
流 動 負 債 (K)			1,146,382,857	1,163,960,681	1,182,217,154	1,196,295,076		
	う ち 企 業 債		518,735,857	536,313,681	554,570,154	568,648,076		

(2) 資本的収支

(単位:円, %)

区 分		年 度		1年目	2年目	3年目	4年目	
				R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	
資 本 的 収 入	1. 企 業 債			690,238,354	1,296,508,340	947,913,652	983,878,406	
		う ち 資 本 費 平 準 化 債						
		2. 他 会 計 出 資 金						
		3. 他 会 計 補 助 金						
		4. 他 会 計 負 担 金		315,666,016	538,141,083	473,122,870	458,074,454	
		5. 他 会 計 借 入 金						
		6. 国 (都 道 府 県) 補 助 金		116,201,943	218,815,095	169,606,509	187,503,392	
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金						
		8. 工 事 負 担 金						
	9. そ の 他							
	計 (A)		1,122,106,313	2,053,464,518	1,590,643,031	1,629,456,252		
	(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)		1,122,106,313	2,053,464,518	1,590,643,031	1,629,456,252		
資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費			1,332,495,660	2,380,947,454	1,920,781,389	1,926,576,936	
		う ち 職 員 給 与 費						
	2. 企 業 債 償 還 金		493,808,807	518,735,857	536,313,681	554,570,154		
	3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金							
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金							
5. そ の 他		448,954,512	403,439,196	429,800,595	354,164,066			
支 出 計 (D)		2,275,258,979	3,303,122,507	2,886,895,665	2,835,311,156			
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		1,153,152,666	1,249,657,989	1,296,252,634	1,205,854,904			
企 業 債 残 高 (H)		7,939,648,156	8,717,420,639	9,129,020,610	9,558,328,862			

5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)
2,968,181,434	2,961,869,843	2,973,832,552	2,982,464,451	2,987,661,821	2,993,081,216
2,093,535,687	2,080,892,305	2,070,380,968	2,060,329,469	2,047,453,309	2,037,041,291
1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
874,644,747	880,976,538	903,450,584	922,133,982	940,207,512	956,038,925
1,298,546,532	1,288,544,000	1,278,918,964	1,266,433,146	1,246,887,626	1,231,140,849
36,092,450	36,092,450	37,217,750	37,217,750	37,217,750	37,217,750
33,255,000	33,255,000	33,255,000	33,255,000	33,255,000	33,255,000
2,837,450	2,837,450	3,962,750	3,962,750	3,962,750	3,962,750
1,261,264,082	1,251,261,550	1,240,511,214	1,228,025,396	1,208,479,876	1,192,733,099
1,190,000	1,190,000	1,190,000	1,190,000	1,190,000	1,190,000
4,266,727,966	4,250,413,843	4,252,751,517	4,248,897,597	4,234,549,447	4,224,222,065
3,742,190,928	3,722,707,230	3,742,288,698	3,743,301,109	3,739,956,915	3,746,932,412
98,143,000	98,143,000	98,143,000	98,143,000	98,143,000	98,143,000
34,411,000	34,411,000	34,411,000	34,411,000	34,411,000	34,411,000
3,318,000	3,318,000	3,318,000	3,318,000	3,318,000	3,318,000
60,414,000	60,414,000	60,414,000	60,414,000	60,414,000	60,414,000
1,581,281,578	1,561,269,336	1,583,651,628	1,583,770,938	1,588,629,183	1,598,699,213
280,924,000	260,252,000	260,262,000	260,252,000	265,262,000	268,461,091
298,729,000	298,738,000	321,309,628	321,109,000	321,438,183	326,835,505
1,001,510,000	1,001,916,000	1,002,080,000	1,002,098,000	1,001,929,000	1,002,063,125
118,578	363,336		311,938		1,339,492
2,062,766,350	2,063,294,894	2,060,494,070	2,061,387,171	2,053,184,732	2,050,090,199
231,024,227	242,317,439	250,556,893	258,154,361	264,274,981	270,034,384
169,424,371	180,355,678	191,007,520	199,407,858	206,928,247	214,131,382
61,599,856	61,961,761	59,549,373	58,746,503	57,346,734	55,903,002
3,973,215,155	3,965,024,669	3,992,845,591	4,001,455,470	4,004,231,897	4,016,966,796
293,512,812	285,389,174	259,905,926	247,442,127	230,317,550	207,255,269
293,512,812	285,389,174	259,905,926	247,442,127	230,317,550	207,255,269
3,877,779,074	4,163,168,248	4,423,074,173	4,670,516,300	4,900,833,851	5,108,089,120
1,282,172,899	1,339,975,872	1,354,216,839	1,357,088,825	1,299,606,338	1,242,603,521
1,115,459,899	1,173,262,872	1,187,503,839	1,190,375,825	1,132,893,338	1,075,890,521
1,201,119,945	1,211,324,514	1,207,891,592	1,221,846,194	1,223,259,993	1,227,906,158
573,472,945	583,677,514	580,244,592	594,199,194	595,612,993	600,259,158

5年目	6年目	7年目	8年目	9年目	10年目
R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)
940,416,686	924,692,988	831,730,000	808,549,466	808,665,200	1,026,802,501
483,655,638	509,215,445	499,588,000	493,893,965	497,113,900	512,636,451
175,612,815	180,088,535	151,169,700	145,074,594	147,043,200	158,583,303
					150,000,000
1,599,685,139	1,613,996,968	1,482,487,700	1,447,518,025	1,452,822,300	1,848,022,255
1,599,685,139	1,613,996,968	1,482,487,700	1,447,518,025	1,452,822,300	1,698,022,255
1,937,748,768	2,080,506,904	1,964,458,000	1,945,517,287	1,991,128,000	2,375,363,940
568,648,076	573,472,945	583,677,514	580,244,592	594,199,194	595,612,993
227,209,964					
2,733,606,808	2,653,979,849	2,548,135,514	2,525,761,879	2,585,327,194	2,970,976,933
1,133,921,669	1,039,982,881	1,065,647,814	1,078,243,854	1,132,504,894	1,272,954,678
9,930,097,472	10,281,317,515	10,529,370,001	10,757,674,875	10,972,140,881	11,403,330,389

第7章 施策の進捗管理

1 市民・事業者・行政の連携による小平市第二次下水道プランの推進

「小平市下水道プラン」を引き続き実効性のあるものとするためには、今後とも行政と市民や事業者が一体となって取り組んでいく必要があります。

「(仮称) 小平市第二次下水道プラン」に記載した施策は、行政側が率先して行い、下水道サービスを提供していくものですが、市民や事業者が下水道の利用者としての役割を認識し、この下水道プランの取組に参加していただくことにより、より質の高い下水道サービスを提供、維持していくことが可能となります。

市民や事業者の取組としては、できることから始めていただき、浸水被害や環境への負荷軽減へ貢献することで、基本理念である「快適な生活環境を支える下水道」を行政と一体となって実現していただきと考えます。

行政の取組として、「(仮称) 小平市第二次下水道プラン」に基づく下水道サービスの提供を行うほか、市民や事業者の取組についてバックアップしていきます。

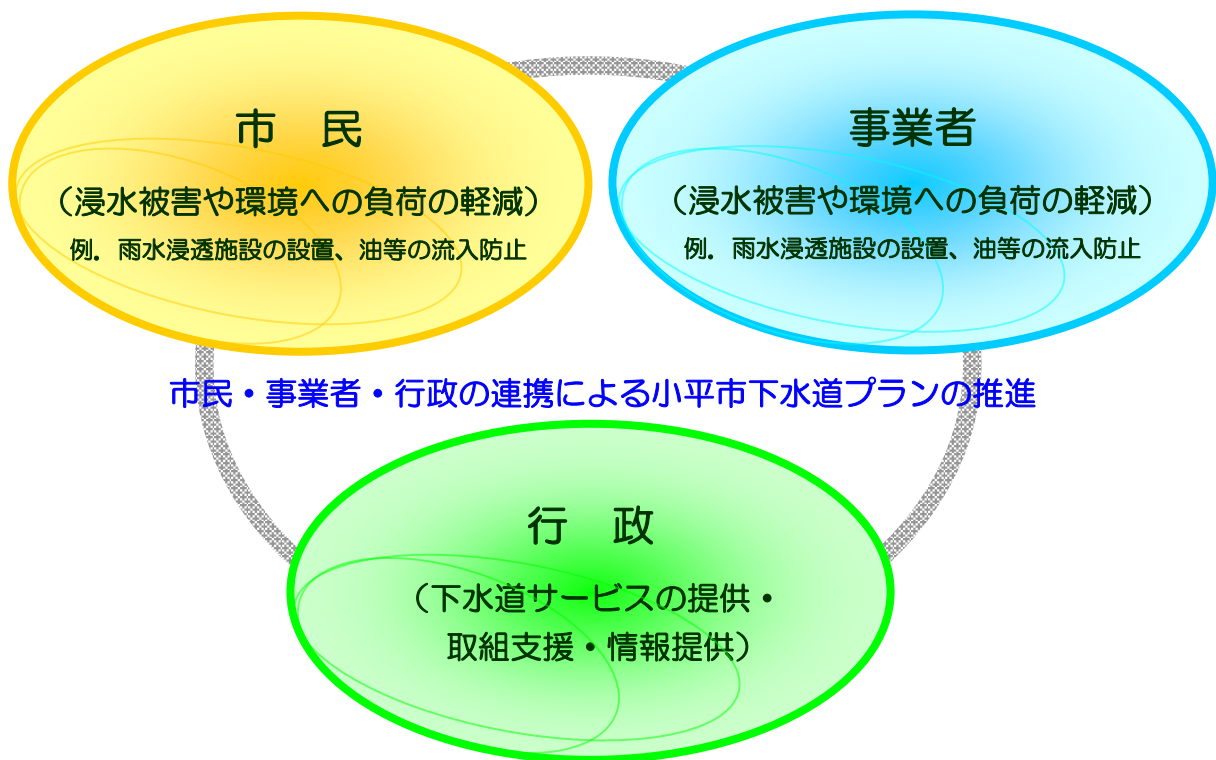


図 7-1 市民・事業者・行政の連携

2 施策の推進に向けて

これまでの下水道は、速やかな雨水の「排除」と汚水の「処理・処分」を基本的な役割としてきました。現在は、良好な水環境の確保のほか、災害への対応や、地球温暖化*等の地球環境問題等、周辺環境の変化や、社会情勢の変化の中で、下水道が求められる役割は多様化しています。

小平市下水道プランは、多様化する下水道の役割を果たすため、本市の現状を把握・検証し、市民、

事業者等からの意見・提言等を踏まえた今後 10 年間の下水道事業のあるべき姿を示す計画です。

今後の下水道事業は、限られた財源で最大限に事業効果を発揮できるよう取り組んでいく必要があります。

（仮称）小平市第二次下水道プランは、計画期間の 10 年間で前期、後期に分け、主な施策について、前期でやるべきもの、後期でやるべきものとして示していますが、今後の事業の進捗については、財政状況や社会情勢の変化等により計画通りに行かない場合も考えられるため、柔軟に対応していく必要があります。

したがって、施策の着実な推進を図るために、図 7-2 に示す PDCA サイクル^{*}の考えに基づき、各年度で施策に対する進捗状況の把握を行うとともに、5 年後に評価を行い、必要に応じて計画の見直しを行います。

また、本計画を着実かつ効率的に進めていくため、毎年度の進捗状況等を小平市環境審議会で報告するとともに、市ホームページ等で市民や事業者へ積極的に情報発信し、事業の透明性を確保します。

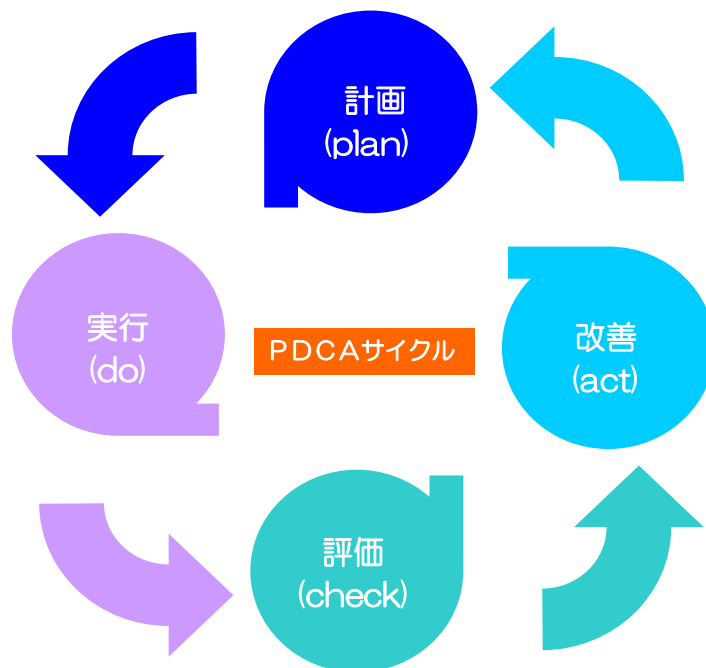


図 7-2 計画見直しのイメージ（PDCA サイクル：5年で1サイクル）

3 各施策の目標数値等

小平市第二次下水道プランにおける施策の進捗状況等については、表 7-1 から表 7-3 に示す目標数値等をもとに年度毎に公表します。

なお、目標数値を掲げるものについては、目標に対する進捗状況の把握を行い、目標数値が設定できないものについては、実績（状況）の公表とします。

また、「経営目標」については、別途、表 7-4 「経営目標」進捗管理表にて進捗管理を行い、年度毎に公表します。

表 7-1 各施策の目標数値等

基本方針	施策		前期計画期間 (R3~R7)	後期計画期間 (R8~R12)	年間毎に公表 する実績数量等	備考	
I 環境に配慮したまちづくり	1 汚水処理対策	(1)都市計画道路*等の整備に併せた管きよ整備	目標 都市計画道路*等の整備に併せた遅滞ない整備	同左	整備路線 (路線数)		
		目標数値等	整備路線：5路線				
	(2)未接続家屋の解消(下水道への接続依頼)	目標	下水道への接続促進	同左	実施状況	水洗化率(%)=下水道で汚水を処理している人口/処理区域内人口	
		目標数値等	水洗化率：100%	水洗化率：100%を維持			
	2 合流式下水道*改善対策	(1)雨水貯留・浸透施設の設置継続	目標	雨水貯留・浸透施設の設置	同左	対策済地区数 (地区)	処理量(m ³)=浸透量(m ³ /hr)+貯留量(V) 浸透量(m ³ /hr):1時間あたりの地中に浸み込む水の量
			目標数値等	対策地区数：4地区	計画見直し時に設定		
	3 資源・エネルギーの有効活用	(1)雨水貯留施設の設置促進	目標	関係各課等の連携によるの設置促進	同左	雨水貯留施設設置数 (箇所)	
			目標数値等	新規に建設する公共施設への雨水貯留施設の設置			
		(2)下水道資源(再生水*、下水汚泥*建設資材等)の利用促進	目標	東京都との連携による再生水の利用継続(用水への送水、下水道施設の清掃や洗浄への利用促進) 下水道工事への下水汚泥建設資材の利用継続	同左	再生水の利用状況 再生材使用率(%)	再生材使用率(%)=使用した再生材延長/使用した鉄筋コンクリート延長×100
	目標数値等	再生材使用率：100%					
(3)事業者等との連携(下水熱*導入検討に向けた取組)	目標	下水熱ポテンシャルマップ*の提供を含む下水熱*導入可能性検討	同左	検討状況			
4 施設の適正管理	(1)下水道台帳の適正管理	目標	システムの継続的な活用	同左	実施状況		
		目標数値等	管路調査成果の取り込み実施				
	(2)管きよのつまり、臭気対策の実施	目標	下水道への排出に対するPR及び定期的な点検の実施	同左	PR実施回数 (回)		
目標数値等	PR実施回数：3回/年						
(3)汚水管の雨天時浸入水*対策の実施	目標	発生区域等の把握及び調査・対策の実施	同左	実施状況			

表 7-2 各施策の目標数値等

基本方針	施策		前期計画期間 (R3~R7)	後期計画期間 (R8~R12)	年間毎に公表 する実績数量等	備考
Ⅱ 安心して暮らせるまちづくり	1 浸水対策 <u>重点施策</u>	(1)未整備地区における雨水管きよ整備	目標 浸水シミュレーション*により浸水リスクを有する地区への整備 目標数値等 対策地区数：7地区 〔雨水管きよ整備率：24.2%〕	同左 計画見直し時に設定	対策済地区数（地区） 〔雨水管きよ整備率（%）〕	雨水管きよ整備率（%）＝雨水管きよ整備済み区域面積／雨水管きよ整備対象区域面積（分流式下水道* 654.6ha）×100
		(2)雨水貯留・浸透施設の設置促進	目標 浸水シミュレーション*により浸水リスクを有する地区への整備 目標数値等 対策地区数：3地区	同左 計画見直し時に設定	対策済地区数（地区） 〔処理量（m ³ ）〕	処理量（m ³ ）＝浸透量（m ³ /hr）＋貯留量（V） 浸透量（m ³ /hr）：1時間あたりの地中に浸み込む水の量
		(3)市民等との連携（被害軽減に対する取組）	目標 関係各課等の連携による浸水に対する情報提供や防災訓練等の継続的な実施 目標数値等 浸水に対する情報提供、防災訓練等の実施回数：3回/年	同左	情報提供及び防災訓練等の実施回数（回）	対象訓練： 小平市総合水防演習、小平市総合防災訓練、応急給水訓練
	2 地震対策 <u>重点施策</u>	(1)重要な管きよの耐震化	目標 重要な管きよの耐震化 目標数値等 中大口径管路の耐震診化：0.6km 〔重要な管きよの耐震化率：98.6%〕	同左 計画見直し時に設定	耐震化延長（km）	重要な管きよの耐震化率（%）＝耐震化済み延長／耐震化対象路線延長（119km）×100 対象延長：119km（令和元年度末時点） 前期耐震化対象路線：学園幹線
		(2)下水道事業業務継続計画（下水道BCP）の管理運営等	目標 下水道BCPの見直し及び実地訓練の実施等	同左	実施状況	
	3 施設の老朽化対策 <u>重点施策</u>	(1)計画的な点検・調査の実施	目標 第2・3期区域内の点検・調査の実施 目標数値等 点検・調査延長：81.9km 〔点検・調査達成率：40.7%〕	第2・3期区域内の点検・調査の実施 計画見直し時に設定	第3・4期区域内の点検・調査の実施 点検・調査延長（km）	点検・調査達成率（%）＝点検・調査済み延長／点検・調査対象延長（533km）×100 対象延長：533km（令和元年度末時点）
		(2)計画的な改築・修繕の実施	目標 第1期区域内の改築・修繕工事の実施 目標数値等 改築・修繕達成率：80%	第1・2期区域内の改築・修繕工事の実施 改築・修繕達成率：100%	改築・修繕達成率（%） 〔改築スパン延長（m） 修繕スパン延長（m）〕	改築・修繕達成率（%）＝改築・修繕工事実施済み路線（スパン）／対策区域における改築・修繕工事選定路線（スパン）×100

表 7-3 各施策の目標数値等

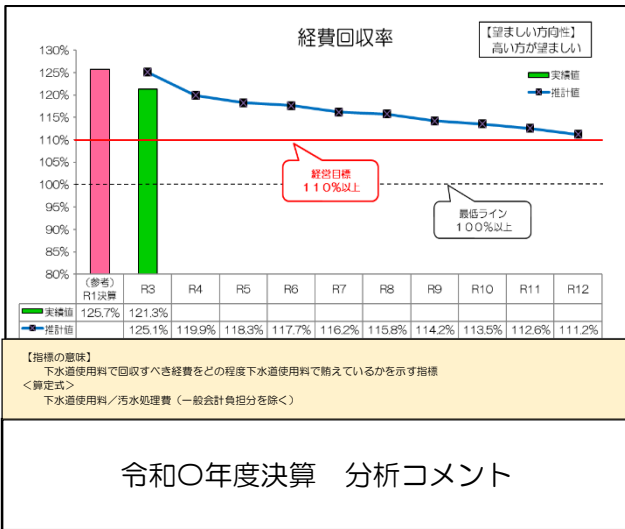
基本方針	施策		前期計画期間 (R3~R7)	後期計画期間 (R8~R12)	年間毎に公表 する実績数量等	備考	
Ⅲ 環境意識が 高いまちづくり	1 環境学 習の充実・ 普及啓発	(1) 下水道 や水環境に 対する情報 発信	目 標 目標 数値等	下水道事業の取組に ついてのPR 促進、 水環境に対する情報 発信 ふれあい下水道館ホ ームページの定期的 な更新：36 回/年	同左	ホームページで の情報発信回数 (回)	
		(2) 下水道 施設等を活用した環境 学習・普及啓 発	目 標 目標 数値等	イベントの開催や展 示の実施 イベントの開催回 数：24 回/年	同左	イベント等 開催回数 (回)	
Ⅳ 効率的で健全な 下水道経営の推 進	1 経営の 効率化・財 政の健全化	(1)経営戦略 *の進捗管理 及び見直し	目 標	投資・財源試算に基 づく経営戦略*の進 捗管理及び見直し	同左	実施状況	表 7-4 参照
		(2)広域化・ 共同化の研 究	目 標	広域化・共同化の研 究及び基本計画に基 づく取組の検討	同左	検討状況	
	2 公営企 業会計*の 運用	(1)公営企業 会計*に基 づく財政運営 の見える化	目 標	経営比較分析表*の 公表	同左	実施状況	

表 7-4 「経営目標」進捗管理表

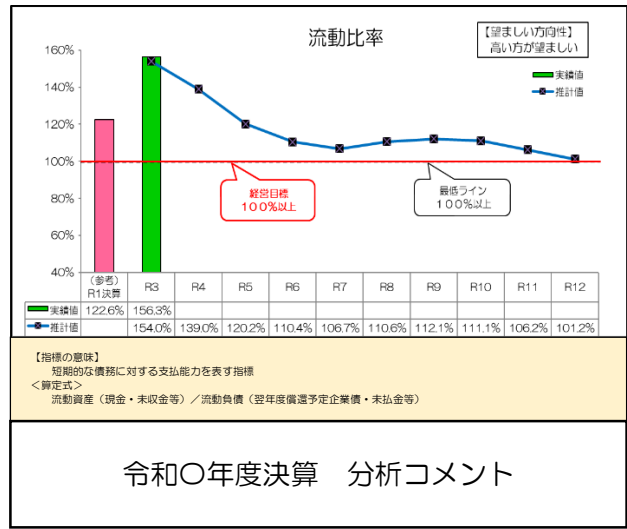
「経営目標」進捗管理表（令和〇年度決算）

イメージ

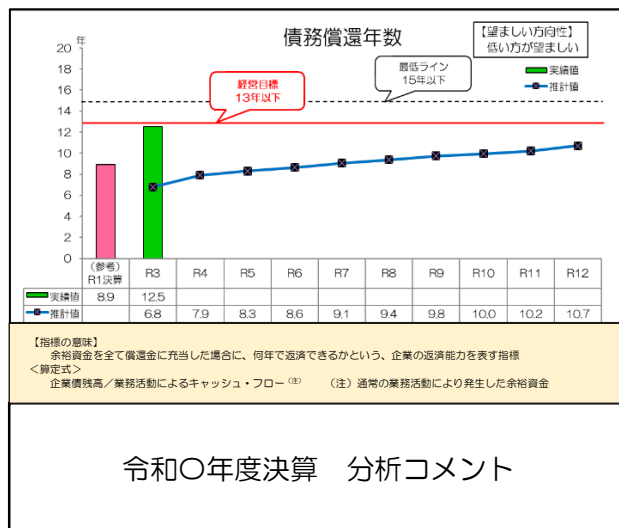
(1) 経営目標①（経営の効率化）～適正な使用料水準か？～



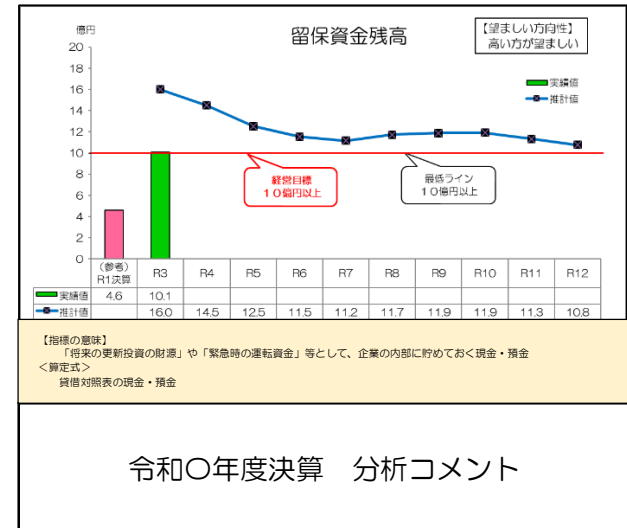
(2) 経営目標②（財政の健全化）～支払い能力は十分か？～



(3) 経営目標③（財政の健全化）～収入に見合う企業債残高か？～



(4) 参考 ～経営に必要な資金は確保できているか？～



令和〇年度決算の概要（総括）

<使用方法>

- ① 毎年度、決算数値を入力し、各表に棒グラフを1本追加。
- ② 経営戦略をもとに入力済みの「将来推計」の折れ線グラフ、「経営目標・最低ライン」及び経年データと比較。
- ③ 経営目標ごとに、分析コメントを入力。
- ④ 4つの経営指標を総合的に分析したコメントを決算の概要として入力。
- ⑤ 経営戦略の進捗管理として公表。

— 附 属 資 料 —

1 用語解説

用語		解説
ア行	一般会計	会計区分の一つで、地方公共団体の行政運営の基本的な経費を網羅した会計のこと。 これに対し、特定の事業を行ったり、特定の収入を特定の支出に充てるため、経理を独立して設けられるものを特別会計という。下水道事業は、特別会計に属する。
	一般会計繰入金（繰入金）	下水道事業が負担すべきでない経費（雨水処理費等）について、一般会計から受け入れるお金のこと。
	雨水処理費	下水道の管理に要する経費のうち雨水に係る維持管理費及び資本費（減価償却費＋支払利息等）の合計。一般会計繰入金が負担する経費。
	雨水浸透トレンチ	雨水浸透機能を有した管きよ。
	雨水浸透ます	雨水ますの底部に穴を開け、その周囲に砂利を敷き並べ、そこから雨水を地下に浸透させるもの。
	雨水流出抑制型下水道	浸透や貯留により、雨水流出量の減少や、流出ピークを平滑化させ、河川への流出量を軽減させる下水道整備の一手法。
	打ち水	庭や道路等屋外に水を撒く昔からの日本の風習。また、その撒く水のこと。
	雨天時浸入水	降雨時に分流式下水道の汚水管きよへ浸入する雨水や地下水のこと。
	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及び資本費（減価償却費＋支払利息等）の合計。下水道使用料が負担する経費。
	汚濁負荷量	公共用水域に排出される有機物や窒素・リン等の汚濁物質質量。
カ行	改築・修繕	管路施設の全部、または一部の布設替えあるいは管更生を行うこと。
	かんよう 涵養（地下水の涵養）	地表の水（降水や河川水）が帯水層に浸透し、地下水が供給されることをいう。
	企業債	地方公営企業が建設時の資金調達等のために借入れることによる債務で、その償還が一会計年度を越えて行われるものをいう。
	キャッシュ・フロー	一事業年度における現金の収支のこと。
	きょうじょ 共助	自分だけでは解決や行うことが困難なことについて、周囲や地域が協力して行うこと。
	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。

用語		解説
カ行 (つづき)	下水汚泥	下水処理場等から下水を処理した際に発生する泥状物質。
	下水道使用料	下水道の維持管理費等の経費に充てるため、下水道管理者が条例に基づき使用者から徴収する使用料のこと。
	下水道普及率	行政区域内の総人口に占める処理区域内の人口の比率をいい、百分率で表す。また、対象とする区域の総面積のうち、下水道が整備されている面積の比率で定義される面積普及率を用いる場合もある。
	下水熱	再生可能エネルギーの一つで、ヒートポンプの原理で下水と大気の温度差を利用して空調や給湯等の熱源とするもの。
	下水熱ポテンシャルマップ	下水熱を利用するための目安となる熱量を示したマップ
	経営比較分析表	経営指標の経年比較や他の公営企業との比較などを行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、わかりやすく説明するため、総務省の様式に基づき、毎年度策定し公表するもの。
	減価償却費	管きょなど、時の経過等によってその価値が減少する資産について、その取得に要した金額を一定の方法によって各事業年度の費用として配分したもの。
	健全な水循環	平成 10 年に発足した健全な水循環系構築に関する関係省庁連絡会議（環境省、国土交通省、厚生労働省、農林水産省、経済産業省）の中では、「流域を中心とした一連の水の流れの過程において人間の営みと環境の保全に果たす水の機能が、適切なバランスの下に確保されている状態」と定義されている。
	公営企業会計	独立した企業として経営を成り立たせていく会計制度。これにより財政の適正化、下水道使用料の最適化等へ結びつき下水道基盤強化に直接繋がる効果が期待される。
	公共下水道	主として市街地における下水を排除し、または処理するために地方公共団体が管理する下水道。小平市では、昭和 45 年度に事業として整備を始めた。
	公共用水域	水質汚濁防止法に定められる公共利用のための水域や水路（河川、湖沼、港湾、沿岸海域、公共溝きょ、かんがい用水路、その他の公共の用に供される水域または水路）のこと。
高度処理	通常の有機物除去を主とした処理（二次処理）で得られる処理水質以上の水質を得る目的で行われた処理。除去物質は浮遊物、栄養塩類、その他がある。	

用語	解説	
力行 (つづき)	合流式下水道	<p>汚水及び雨水を同一の管きよで排除し、処理する方式。 分流式に比べ管路施設の建設が容易（経済的・効率的）である一方、雨天時に汚水の一部が公共用水域へ未処理で排出されるため、汚濁負荷量、病原性微生物等による公衆衛生上の安全性、きょう雑物（下水に含まれる固形物で、管きよ内の堆積物の原因となる物質）による景観に関する課題がある。</p> <p>※昭和 45 年 12 月の下水道法改正以降に策定された下水道計画は、分流式下水道により整備が行われている。</p>
サ行	再生水	高度処理等によって、種々の再利用に適するようになった下水。
	在来管	小平市において、公共下水道が整備される前から排水路として活用されていた管きよ（開水路も含む）。
	事業計画	全体計画に定められた計画を実施するため、事業計画期間（通常 5～10 年）における年次ごとに定められた計画をいう。
	資産維持費	将来の更新費が新設当時より増大する場合に対応するために必要な費用
	自助	災害等に対して自分自身の力で生命・家族・財産等を守る行動をいう。
	市街地再開発事業	都市再開発法に基づき、土地の高度利用によるオープンスペースの創出、良好な生活環境を備えた都市型住宅の供給や、都市機能の更新を図るとともに、不足している道路・緑地などの公共施設を計画的に整備し、安全かつ快適な生活空間を創出する総合的なまちづくり事業のこと。
	指定管理者制度	公の施設について、住民サービスの質の向上を図るために、民間事業者等が有するノウハウを活用する制度。
	受益者負担金	公共事業の実施により著しい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を徴収する負担金のこと。
	受贈	開発等に伴い寄贈されたものを受入れること。
	浸水シミュレーション	コンピューター上で対象区域の地形や施設等の現状を再現し、その中で様々な降雨条件や下水道の施設整備状況（現況、計画）を考慮した上で、浸水被害の状況（浸水エリア、浸水深等）を予測するもの。
	ストックマネジメント	施設の状況を長期的に予測し、計画的かつ効果的に施設を管理していく手法のこと。
生活雑排水	水洗便所からの汚水を除く、台所、浴室排水等の日常の生活から出る排水のこと。	

用語		解説
サ行 (つづき)	せせらぎ用水	小川や水路を流れる水のこと。小平市では、東京都の清流復活事業により、野火止用水及び玉川上水へ下水の処理水（再生水）が送水されている。
	全体計画	各マスタープランに定められた目標等に基づき、将来的な下水道施設の配置計画等を定めること。
	総合治水計画	河川と下水道双方が一体となって地域の治水安全度の向上を図り、効率的に事業推進を図ることを目的として策定する総合的な雨水排水計画。
タ行	耐用年数	本来の用途に使用できると思われる推定年数をいう。
	単独浄化槽	台所、浴室排水等の雑排水を混入させずに、水洗便所からの汚水のみを処理する浄化槽。
	地球温暖化	人間の活動により二酸化炭素等の温室効果ガスが大気中に蓄積することにより生じる気温の上昇や降水量の変化等の気象変化。
	地方公営企業	地方公共団体が、住民の福祉の増進を目的として設置し、経営する企業。一般行政事務に要する経費が権力的に賦課徴収される租税によって賄われるのに対し、公営企業は、提供する財貨又はサービスの対価である料金収入によって維持される。
	中水道	水道ほど上質ではないが、下水よりはるかに浄化され、トイレ用水、散水、冷却・冷房用水、消化用水、清掃用水等に利用できる再生水のこと。
	長期前受金戻入	償却資産の取得のため、補助金等（補助金、一般会計繰入金等）の交付を受けた場合に、当該交付額を長期前受金（負債）として整理し、資産の価値の減少（減価償却費等）に応じて、長期前受金を各事業年度の収益としたもの。
	長寿命化	時間とともに老朽化していく施設の予防保全的な管理及び管きょ内面の被覆あるいは部分取替等により、施設の耐用年数（本来の用途に使用できると思われる推定年数）を延ばし、機能を維持すること。長寿命化を効率的に行うため対策内容、規模、期間等を定める計画を「長寿命化計画」、施設の延命化を図り、かつ、ライフサイクルコストが安価となる対策のことを「長寿命化対策」という。
	特別会計	地方公共団体等の官庁会計において、一般会計とは別に設けられる独立した経理管理が行われる会計のこと。
	都市計画道路	都市の骨格を形成し、安心して安全な市民生活と機能的な都市活動を確保する、都市交通における最も基幹的な都市施設として都市計画法に基づいて都市計画決定された道路のこと。
	取付管	汚水を公共汚水ますから污水管へ流すため、市が設置し、管理する排水管のこと

用語		解説
八行	ハード対策	施設を設置することによって被害抑制を図る対策。
	排水設備	下水を公共下水道に流出させるために必要な排水管、その他の排水施設で、土地、建物等の所有者及び管理者が設置するもの。
	発生主義	現金収入や支出に関係なく、収益や費用の事実が発生した時点で計上しなければならない会計上の扱い。
	ヒートアイランド現象	都市部において、人口や経済活動が集中して、エネルギー消費増加に伴う排熱の増加や大気汚染による放射赤外線の減少により、都市内の気温が郊外に比べ上昇すること。
	PDCA サイクル	Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）の4段階を順次行い継続的に事業を改善するための運営管理、品質管理の手法の一つ。
	分流式下水道	汚水と雨水を別々の管きょ系統で排除する方式。 汚水のみを下水処理場に導く方式であるため雨天時に汚水を公共用水域に未処理で放流することがないので、水質汚濁防止上有利である。
	包括的民間委託	受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に運営できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託すること。
マ行	マグニチュード	地震そのものの規模（エネルギー量）を表す尺度。また、その数値のこと。震度とは異なる。
	マンホールトイレ	災害時に下水道管路にあるマンホールの上に簡易なトイレ設備を設け、使用するもの。
	水再生センター	東京都で定義している下水処理場の名称。一般的には、下水道法第2条に定める終末処理場のこと。
ラ行	ライフサイクルコスト	ある施設における初期建設コストと、その後の維持管理費用等を含めた生涯費用の総計。
	流域幹線	流域下水道管理者が設置、管理する主要な管きょのこと。
	流域関連公共下水道	主として市街地における下水道を排除し、または処理するために地方公共団体が管理する下水道で、流域下水道に接続するもの。
	流域下水道	2以上の市町村からの下水を受け処理するための下水道で、下水処理場と幹線管きょからなる。事業主体は原則として都道府県である。 小平市の下水道は、多摩川流域下水道及び荒川右岸東京流域下水道に属する。

用語		解説
ラ行 (つづき)	流動資産	現金や比較的短期間のうちに回収され現金に換えることができる未収金等の資産。
	流動負債	支払期限が 1 年以内に到来する負債（翌年度償還予定企業債元金や未払金等。）
	留保資金（内部留保）	減価償却費などの現金支出を伴わない支出や収益的収支における利益によって、企業内に留保される自己資金（現金・預金等）のこと。