座間市下水道事業経営戦略 2035（案）

令和8年3月

座間市上下水道局

目次

第 1 章　計画の策定 1

1.1　計画策定の趣旨 1

1.2　計画の位置付け 1

1.3　計画期間 2

第 2 章　下水道事業の現状と課題 3

2.1　汚水整備 3

2.2　雨水整備 5

2.3　下水道施設 6

2.4　災害対策 8

2.5　お客様サービス 9

2.6　経営状況 10

第 3 章　将来の事業環境 20

3.1　水洗化人口・有収水量の減少 20

3.2　使用料収入の減少 21

3.3　更新費用の増大 22

3.4　組織の見通し 23

第 4 章　経営理念と経営方針 24

4.1　経営理念 24

4.2　経営方針 24

4.3　施策体系 25

4.4　事業実施計画 25

第 5 章　投資・財政計画 29

5.1　概要 29

5.2　投資 32

5.3　財源 34

第 6 章　計画の見直しと進捗管理 35

資料編 36

投資・財政計画 36

用語説明 37

第1章 計画の策定

1.1 計画策定の趣旨

本市の公共下水道事業は、昭和 53 年度に一部地域において公共下水道を供用開始して以来、市民の快適な暮らしと社会経済活動を支えてまいりました。

しかしながら、全国的に公共下水道事業を取り巻く環境は、節水機器の普及などに伴い使用料収入が減少する一方で、既存施設の老朽化対策や耐震対策をはじめとした維持・更新費用が、物価高騰の影響による労務・資材単価等の上昇を受け増加傾向にあり厳しい経営状況です。

このような状況の中で、本市が将来にわたって持続可能な公共下水道事業を経営していくために、中長期的な経営の基本計画となる「座間市下水道事業経営戦略 2035（以下「本計画」という。）」を策定します。

1.2 計画の位置付け

本計画は、上位計画である本市の「第五次座間市総合計画」及び「座間市都市マスタープラン」並びに国土交通省が策定した「新下水道ビジョン加速戦略」との整合を図り、本市の公共下水道事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経営理念を掲げるとともに、総務省が策定を求める「経営戦略」として位置付けます（図 1-1）。

なお、本計画の策定に当たっては、令和 2 年度に策定した「座間市下水道事業経営戦略」を見直し、総務省から令和 7 年度を期限として要請された人口減少や将来の施設更新費用などの反映を行いました。

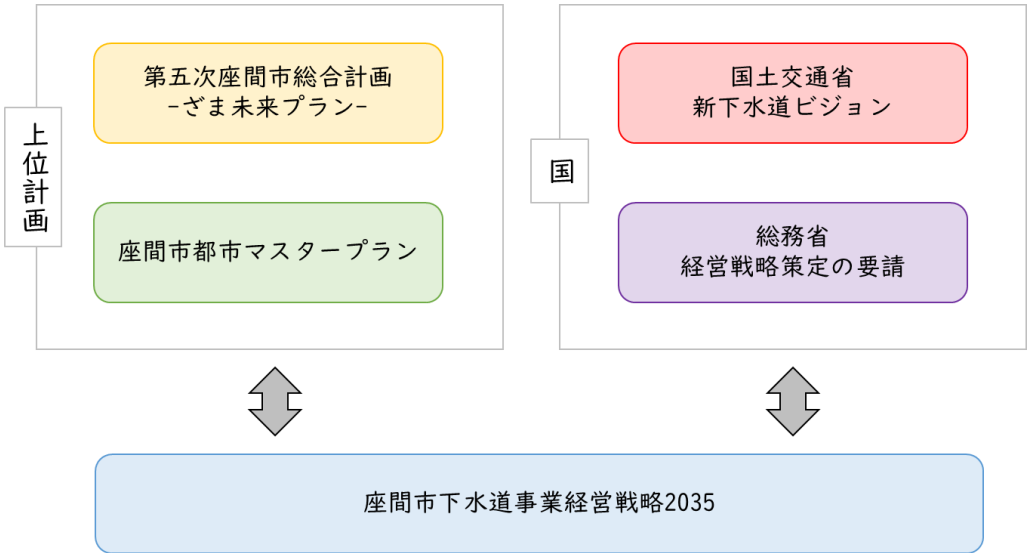


図 1-1 座間市下水道事業経営戦略 2035 の位置付け

1.3 計画期間

本計画の計画期間は令和 8 年度から令和 17 年度までの 10 年間とし、5年を目安に成果の検証・評価を行います。

第2章　下水道事業の現状と課題

2.1 汚水整備

汚水整備事業は、公共用水域における汚濁解消のため、昭和 47 年度に相模川流域関連座間公共下水道事業計画（以下「市下水道事業計画」という。）を決定したのち、昭和 48 年度に汚水施設の整備に着手し、昭和 53 年度より供用開始しています。令和 5 年度末時点において、事業認可区域の整備は概ね完了し、事業認可面積に対する整備率は92.99%、普及率（人口）は 97.7%に達しています。下水の排除方法は、汚水と雨水を分けて流す分流方式で、市街化区域から計画的に整備事業を進めてきたことから水質が徐々に改善し、河川の汚染度を示す BOD（生物化学的酸素要求量）は、目久尻川下流において、平成 4 年度には 21 mg／ℓ と高い数値を示していましたが、令和 5 年度末には 1.1 mg／ℓ にまで下がっており、BOD の年間平均値の経年変化を見ると長期的には改善傾向にあります。

今後は、市街化区域の施設整備が概ね終了したことから、下水道施設の機能を将来にわたり安定的に継続していくため、今後の事業環境を考慮した汚水処理手法の検討に取り組むことが課題です。

表 2-1 汚水整備の状況（令和 5 年度末時点）

項目	概要
事業認可面積	1,315.92ha
整備済面積	1,223.65ha
認可に対する整備率（面積）	92.99%
処理区域内人口	128,315 人
普及率（人口）	97.72%

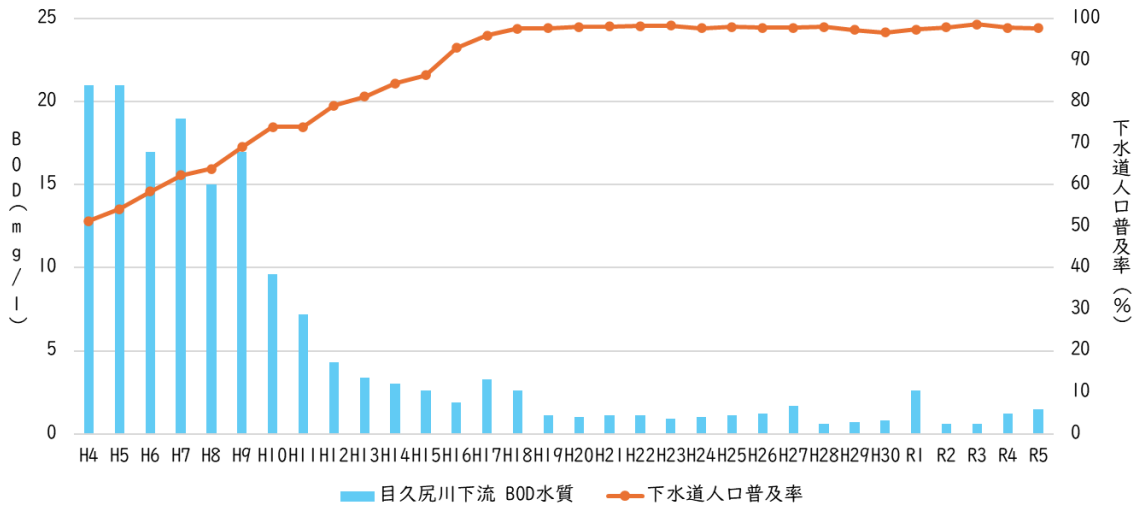


図 2-1 下水道人口普及率及び目久尻川下流 BOD 推移

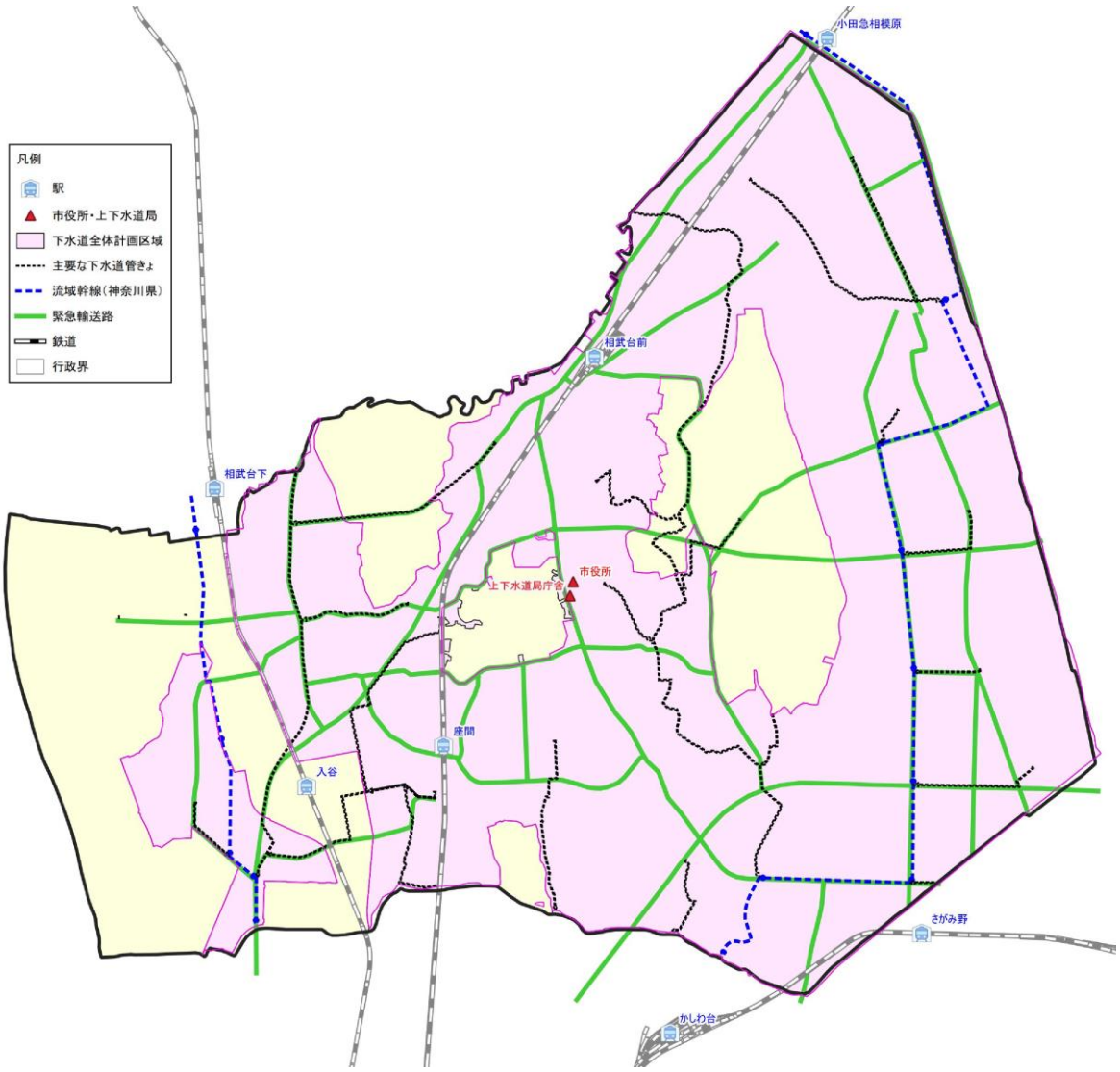


図 2-2 下水道計画一般図（汚水）

2.2 雨水整備

雨水整備事業は、昭和 60 年度から降雨時の冠水区域を対象に、1時間当たりの計画降雨量 50 ㎜とした公共下水道の雨水施設の整備に着手しました。これまで、生活環境の保全対策として汚水施設の整備を先行してきたこと、汚水管と比較し雨水管は多大な費用と時間が掛かることから、事業認可面積に対する整備率は約 34.42%に留まっています。

近年は雨水施設の整備済区域であっても、計画降雨量を超える局地的な集中豪雨により、道路などの冠水が発生しています。

今後は、浸水発生状況や整備効果を考慮して、整備が必要な地区から対策に取り組むことが課題です。

表 2-2 雨水整備の状況（令和5年度末時点）

項目	概要
事業認可面積	1,266.73ha
雨水整備面積	435.96ha
雨水整備率	34.42%

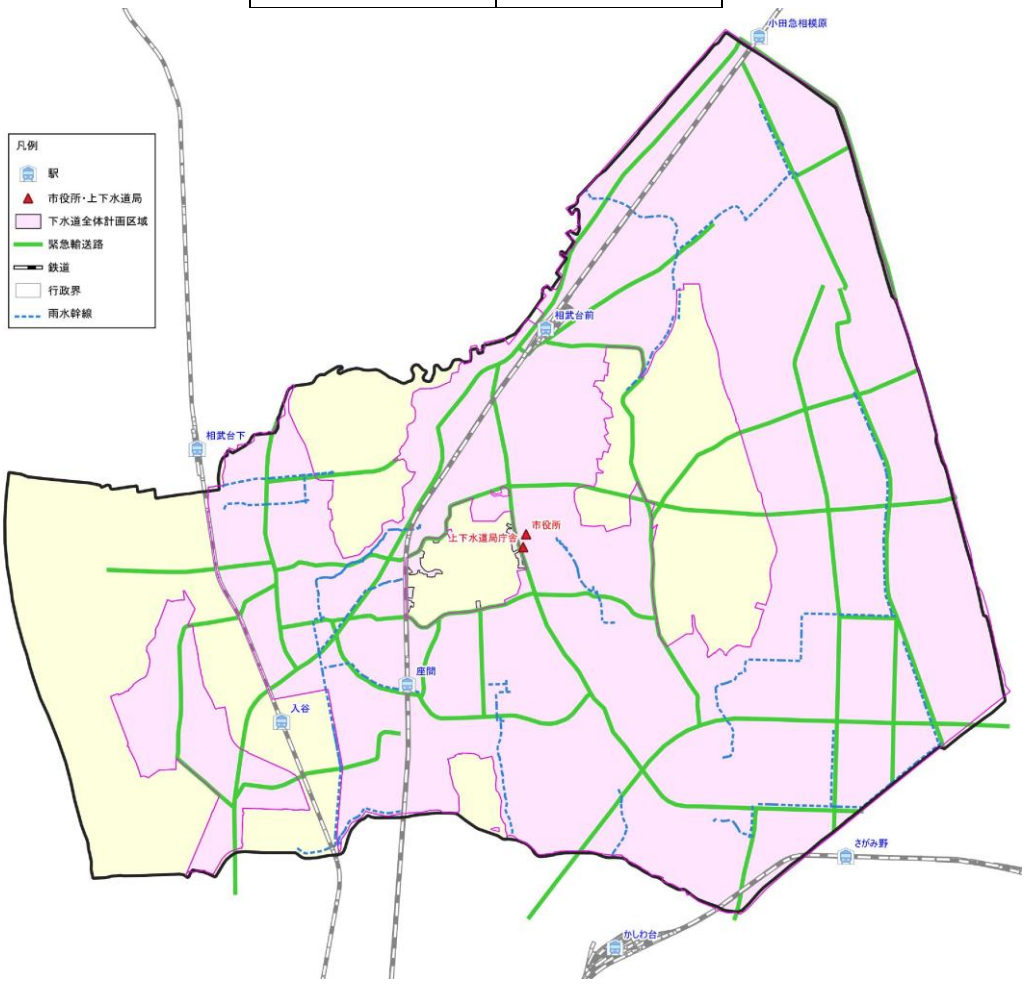


図 2-3 下水道計画一般図（雨水）

2.3 下水道施設

下水道施設のうち、管きょの整備は昭和 60 年度から平成 2 年度にピークを迎え、累計の整備延長は令和 5 年度末時点で汚水管は約 308km、雨水管は約 33km が布設され、マンホールポンプ施設は汚水、雨水合わせて 8 箇所設置、相模川流域下水道への接続点の 17 箇所に流量計を設置しています。

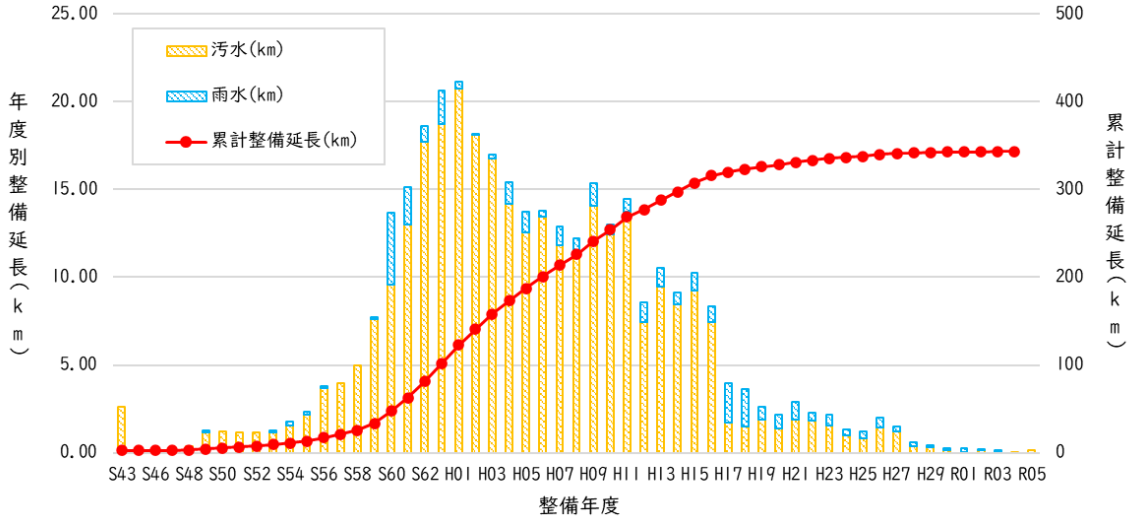


図 2-4 整備年度別布設延長

表 2-3 マンホールポンプ施設一覧

汚水	雨水
桜田汚水ポンプ	第 9 機場（雨水）
西中汚水ポンプ	第 10 機場（雨水）
緑ケ丘汚水ポンプ	第 11 機場（雨水）
栗原汚水ポンプ	栗原雨水ポンプ

なお、本市は下水処理場を有していないことから、汚水処理は、市町が整備する公共下水道から排出される汚水を集約して処理する流域下水道で処理が行われ、公共用水域へ放流されています。本市が接続している相模川流域下水道は、昭和 44 年度に相模川流域内の 9 市 2 町の区域を対象に事業の着手がなされ、昭和 48 年度に右岸処理場（四之宮水再生センター）、昭和 52 年度に左岸処理場（柳島水再生センター）で一部の市町の汚水処理が開始されました。その後、区域を拡大し、流域内の 9 市 3 町（相模原市、平塚市、藤沢市、茅ヶ崎市、厚木市、伊勢原市、海老名市、綾瀬市、寒川町、大磯町、愛川町、本市）で処理が開始されています。

今後、下水道施設の多くが経年化による更新需要を迎える中で、更新投資の集中による事業経営等への負荷の集中を避けるため、将来の処理区域内人口や使用料収入の推移を把握した上で、長期的な視点に基づき、ストックマネジメント計画に基づく段階的かつ計画的な更新に取り組むことが課題です。

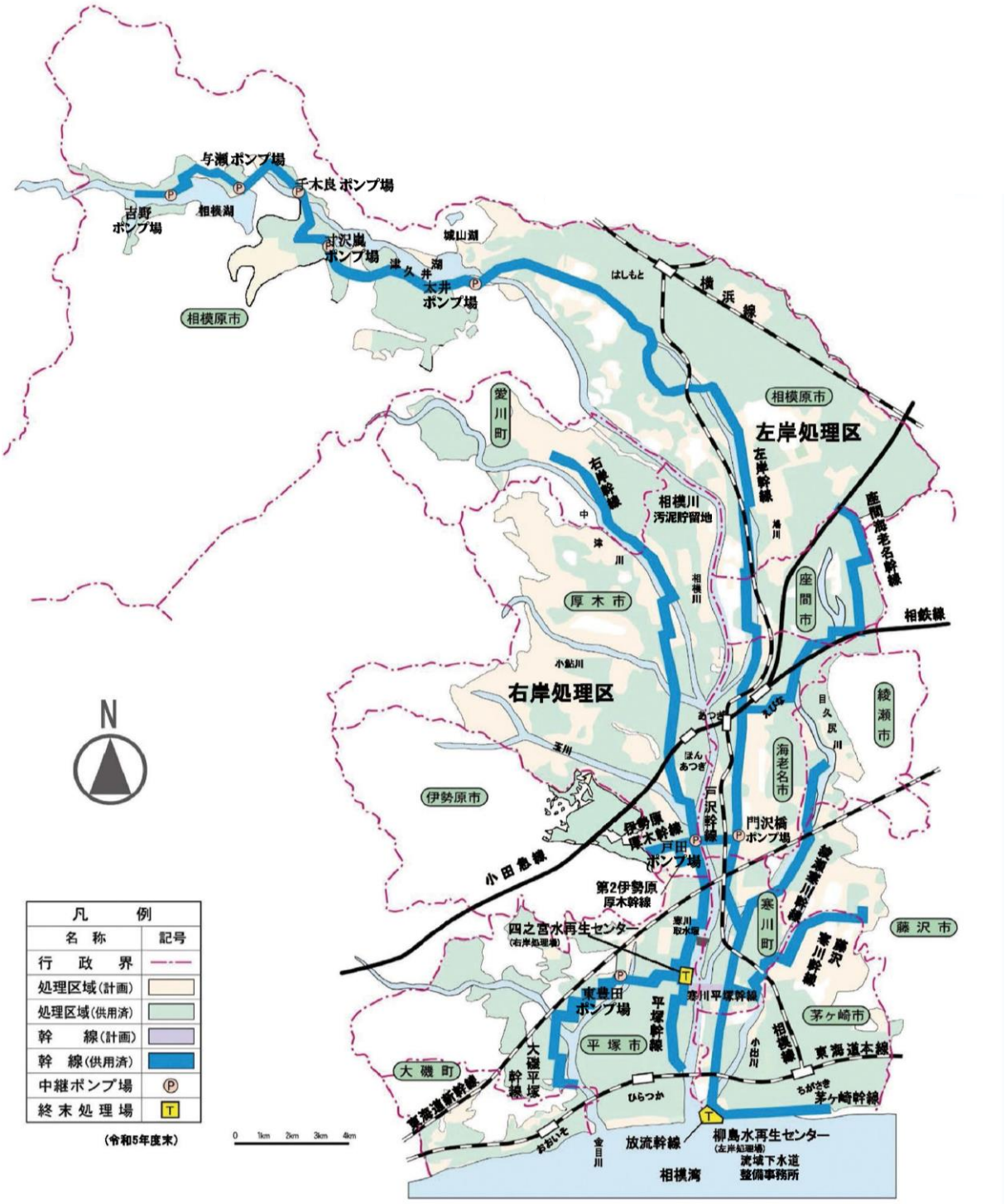


図 2-5 全体概要図

出典:「令和5年度版 座間市公営企業概要」

2.4 災害対策

甚大な被害をもたらすことが想定される南海トラフ巨大地震の発生が危惧される中、近年は地球温暖化に伴う気候変動の影響により降雨強度・高強度降雨の頻度がともに増加し、市民生活に大きな被害をもたらす災害が発生している事例が散見されることから、震災、風水害などの様々な事象を想定し対応する必要があります。

2.4.1 地震対策

下水道施設が被災した場合、公衆衛生問題や交通障害の発生ばかりか、トイレの使用が不可能となるなど、住民の健康や社会活動に重大な影響を及ぼします。平成 10 年度以降に整備された公共下水道管きょは平成 9 年度に改定された「下水道施設の耐震対策指針と解説」に基づいていますが、それ以前に施工した公共下水道管きょの約 222 ㎞（汚水管：約 208 ㎞、雨水管：約 14 ㎞）については、旧基準により整備されています。

今後、大規模地震が発生した場合においても、被害を軽減し早期の復旧を可能にするため、計画的に施設の耐震化に取り組むことが課題です。

2.4.2 浸水対策

近年、線状降水帯による局地的な大雨等が頻発し、全国各地で住民生活・社会経済活動に影響をきたす浸水被害が多発しており、気象庁の降雨データ（観測地点：海老名市）では、直近の 20 年間での時間最大降雨量は市下水道事業計画で定めている計画降雨量 50mm/h を超える回数が増加傾向にあります。

今後は、計画降雨量を超える局地的な集中豪雨等により、床上浸水・床下浸水などの浸水被害が想定される区域の対策に取り組むことが課題です。

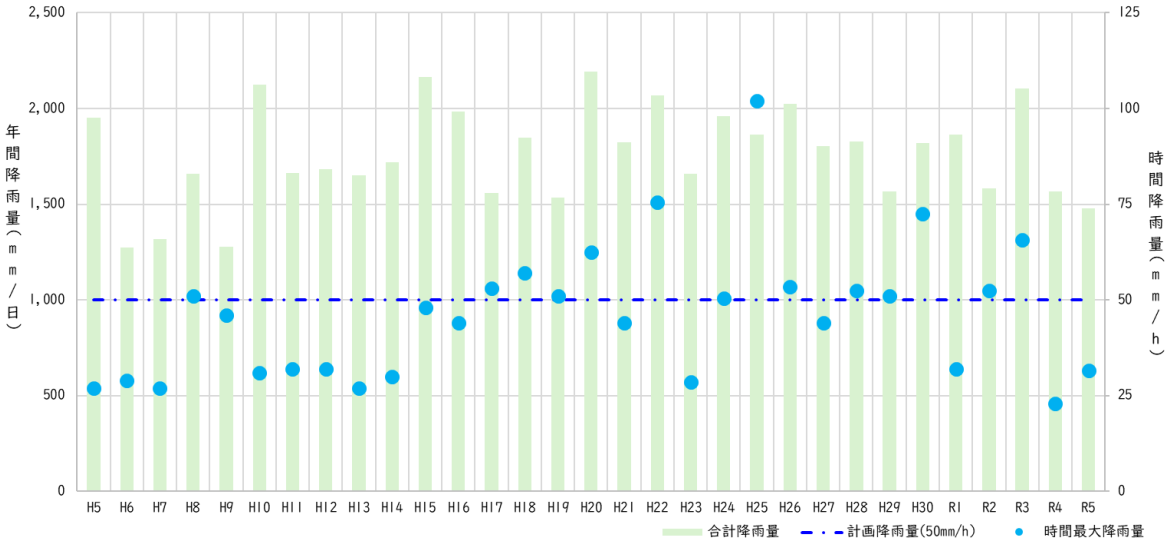


図 2-6 過年度における年度別合計降雨量および時間最大降雨量（直近 30 年間）

出典：気象庁（観測地点 海老名市）

2.5 お客様サービス

本市では、下水道使用料、使用開始・休止・廃止等の窓口を市上下水道局庁舎（以下「局庁舎」という。）1 階に設置しています。各種手続きの窓口を集約することで業務の効率化を図り、市民から要望の多かった手続きのオンライン化に取り組むなど、より良いお客様サービスの提供に努めてきました。

2.5.1 水道料金お客様センター

平成 23 年度から窓口収納業務等を民間企業に委託したことに伴い、「座間市水道料金お客様センター」（以下「水道料金お客様センター」という。）を開設しました。コールセンター業務、収納業務、滞納整理業務、使用開始・中止、名義変更及び各種減免申請等の受付業務を一括して行っています。市役所の業務時間外の一部時間帯において窓口業務が可能となり、窓口集約化によるワンストップサービスにより利便性の向上を図っています。

今後は、社会経済情勢の変化、生活様式の変容などにより多様化するニーズを適切に把握し、AI 等の先端技術の活用を含め、より効率的な行政サービスの提供に取り組むことが課題です。

2.5.2 各種手続き

手続きの簡素化や時間短縮のため、座間市公式 LINE アカウントによる受付、PayPay を使用した下水道使用料の支払いなど、各種手続きの DX の推進を図ってきました。

今後も未対応の電子決済の拡大等、各種手続きの DX に取り組むことが課題です。

2.6 経営状況

2.6.1 組織体制

現在の組織体制は図 2-7のとおりです。

これまで、「水道料金お客様センター」の開設をはじめ、適宜、事務の効率化や組織の合理化等を行ってきました。このような中、平成 28 年 4 月に公共下水道事業が地方公営企業法を全部適用したことに伴い、新たに公営企業管理者を設置し、上下水道局を組織しました。

今後は、若手の技術職員が少ない状況が続く中、次世代を担う職員への技術継承等を含めた人材育成・確保を進めていくことが課題です（図 2-8、図 2-9）。

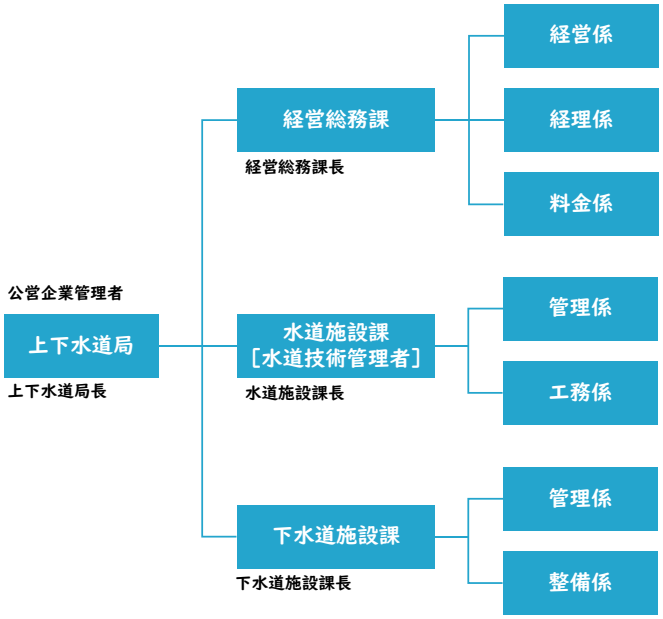


図 2-7本局の組織体制

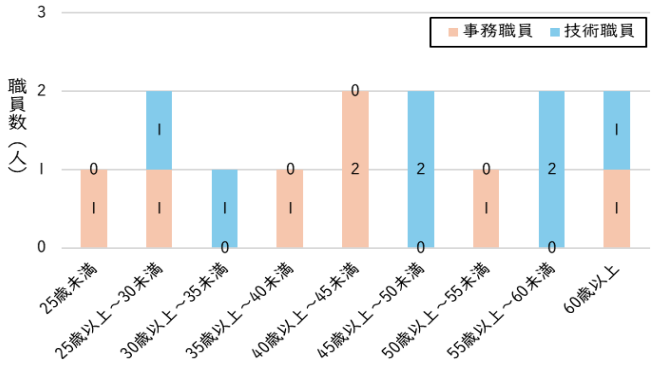


図 2-8 年齢区分別職員数（令和 6 年 3 月時点）

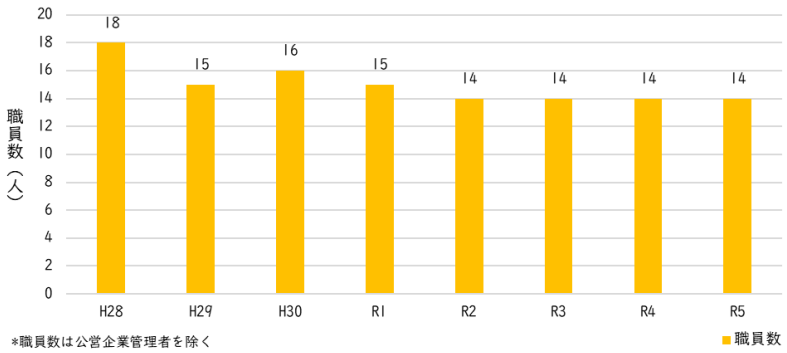


図 2-9 職員数の推移

2.6.2 官民連携

官民連携により建設した局庁舎は、1 階に「水道料金お客様センター」及びコンビニエンスストアが併設され、2 階には水道料金徴収等業務を委託している民間事業者の事務所、3・4 階には本局の事務所が入る複合施設となっています。庁舎の設計・建設・維持管理を民間事業者が一括して業務を取り扱う官民連携の手法を用いた事業方式（PPP によるリース方式）により行ったことで、民間事業者のアイデア等を随所に盛り込み、柔軟な発想の中で庁舎の設計・建設を行いました。また、民間事業者から庁舎を賃借することで経費の平準化を図ることができ、リース契約期間満了後は建物の所有権が本局へ無償で譲渡されます。

今後は、PPP/PFI の活用により、良質な公共サービスの提供、コスト削減、地域活性化等の持続可能性の向上のため、必要に応じ民間活力の導入を検討していきます。

2.6.3 下水道使用料

本市の使用料体系は、一般用、浴場用の２種類に用途区分し、基本使用料と従量使用料の二部使用料制を採用しています。また、従量使用料は逓増型使用料体系となっています。

表 2-4 下水道使用料単価表（1カ月につき・消費税抜き）

区分	排水量(㎥)	単価(円)
基本使用料	0-8	895
従量使用料（1㎥につき）	9-20	125
	21-30	140
	31-60	160
	61-100	175
	101-300	195
	301-1000	215
	1001-5000	230
	5001-	260

※公衆浴場汚水は 1 ㎥につき8円

2.6.4 経営の状況

(1) 公営企業の仕組み

公共下水道事業会計は、経営活動に伴って生じる収益（収入）と費用（支出）を表す「収益的収支」と、施設の新設や改築等、建設改良のための費用や企業債償還金等の支出とその財源となる収入を表す「資本的収支」の２種類から構成されています。

収益的支出のうち、減価償却費等の現金支出を伴わない費用と純利益による利益剰余金により、資本的収支の不足額を補填することで、事業経営を行っています。

収益的収入および支出

下水道サービスの対価としての使用料収入等と、サービスの提供に要する支出から成り立っています。年度内の企業活動により予定される収益とそれに対応する費用が計上されたものです。

資本的収入および支出

建設改良に要する資金としての企業債、負担金等による収入と住民への下水道サービスの提供を維持するために要する施設の整備、拡充等の建設改良費等の支出から成り立っています。

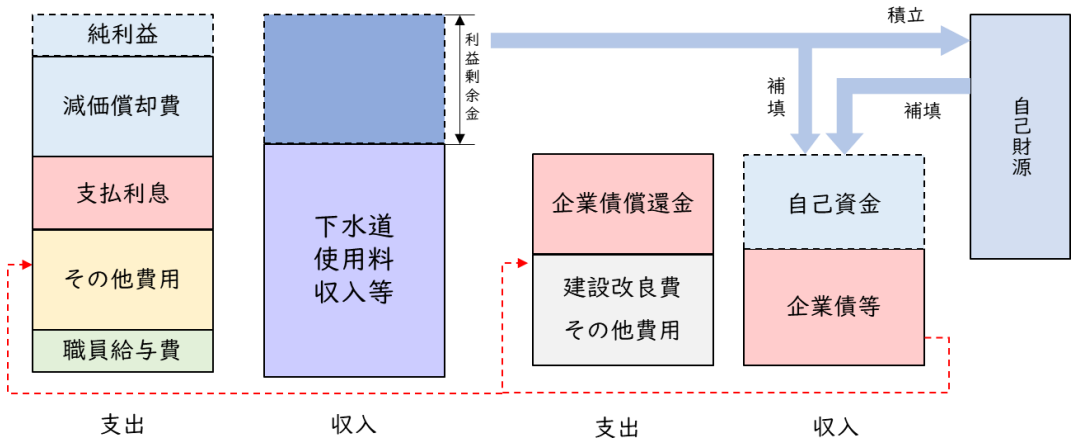


図　2-10　公営企業会計の仕組み

(2) 収益的収支の推移・費用構成

収益的収支は、下水道事業の経営活動に関する収支です。収益的収入は、下水道使用料を主とした営業収益が 9 割近くを占めており、収益的支出では、減価償却費が大きな割合を占めています。

近年、収益的収入は減少傾向にある一方で、収益的支出は横ばい傾向にあります（図 2-11）。

収益的支出の費用構成（図 2-12）は、減価償却費に加え、物価高騰の影響による諸経費の増加や、下水道施設の経年化に伴い流域下水道維持管理負担金が増加傾向にあります。

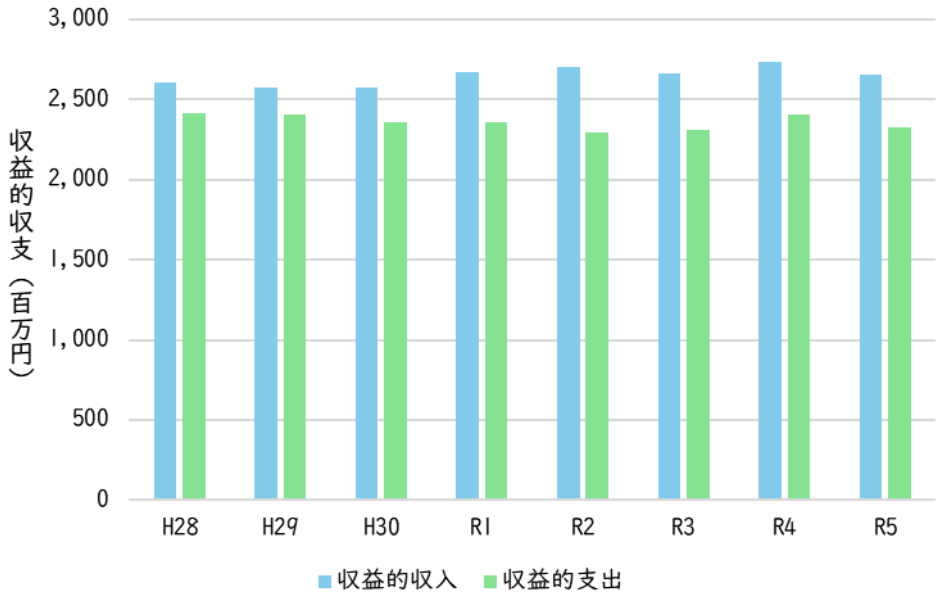


図 2-11 収益的収支の推移

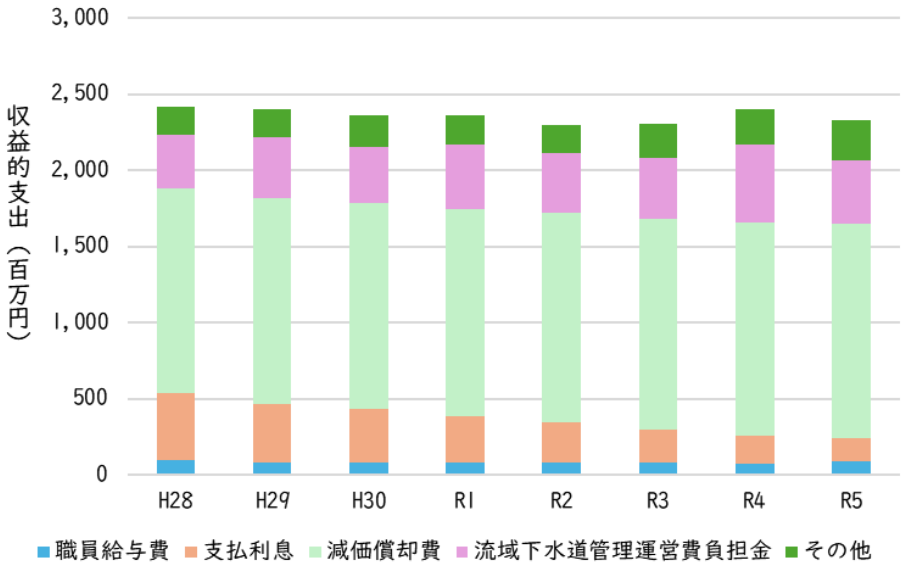


図 2-12 収益的支出の費用構成の推移

(3) 資本的収支の推移

資本的収支は、固定資産の取得に要する経費とその資金に関する収支です。

本市では、これまで過年度の下水道事業に充てられた企業債の償還金が多額なため、財源の一部を基準外一般会計繰入金により補てんしてきました（図 2-13）。令和６年度以降は、純利益等で発生した自己財源で下水道施設の更新等に必要な資金を賄い収支の均衡を図っています。

企業債残高は年々減少傾向にあり、令和 6 年 3 月末時点の企業債残高対事業規模比率は 440%程度と類似団体平均値とほぼ同程度の水準にあります（図 2-14）。

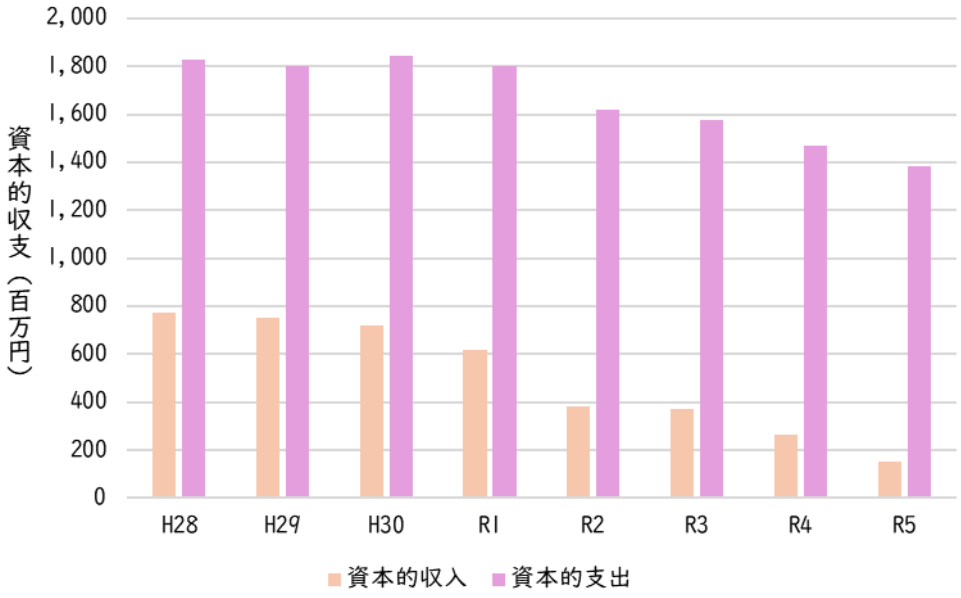


図 2-13 資本的収支の推移

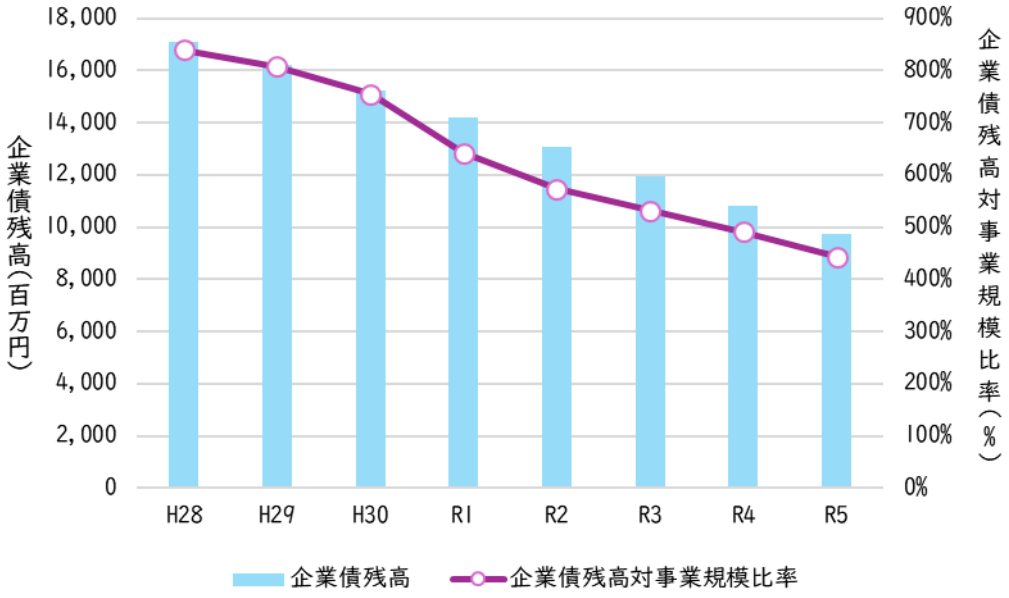


図 2-14 企業債残高の推移

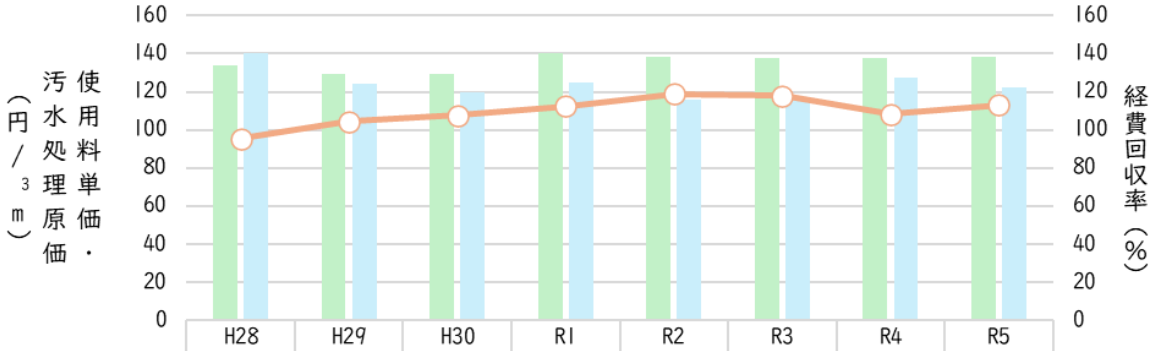
(4) 経費回収率と使用料単価、汚水処理原価等の推移

下水道使用料は、下水道事業収益の根幹をなしており、下水道事業に必要な経費のほとんどを賄っています。

経費回収率は、1m^{3}あたりの汚水処理に要した費用（汚水処理原価）が、1m^{3}あたりの使用料収入（使用料単価）によって賄うことができているかどうかを示す指標となります。

平成 28 年度及び平成 31 年度に使用料改定を行ったことで使用料収入が増加し、経費回収率は使用料改定以降、100%以上を確保できています（図　2-15）。

今後は、財政健全化に向けた取組をさらに進めるため、中長期的な観点から収支状況の把握に努め、経費回収率　100%以上を維持し続けることを目指し、適宜、適正な下水道使用料の見直しを検討することが重要です。



	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5
使用料単価	133.61	129.62	129.32	140.39	138.09	137.69	137.82	138.49
汚水処理原価	140.06	124.11	119.94	124.80	116.07	116.56	127.29	122.30
経費回収率	95.4	104.4	107.8	112.5	119	118.1	108.3	113.2

図　2-15　使用料単価･汚水処理原価･経費回収率の推移

2.6.5 経営指標等による現状分析

総務省が公表している経営比較分析表に記載されている下表の経営指標等を用いて、本市下水道事業の経営状況について現状分析をしました。

表 2-5 現状分析に使用した経営指標

指標分類	経営指標
収益性	①経常収支比率、②使用料単価、③汚水処理原価 ④経費回収率
効率性	⑤水洗化率
安全性	⑥流動比率、⑦企業債残高対事業規模比率
施設の 老朽化状況	⑧有形固定資産減価償却率 ⑨管きょ老朽化率、⑩管きょ改善率

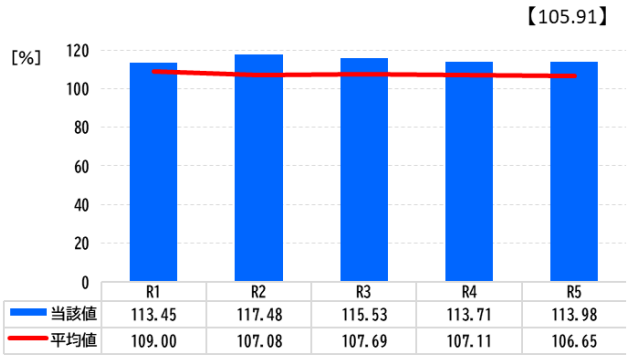
※本経営指標は、類似団体との経営環境比較を可能とするため、各年度の地方公営企業決算状況調査等を基礎とし、集計したデータに基づき作成したものです。

※指標中の棒グラフ（当該値）は座間市実績値、折れ線グラフ（平均値）は類似団体（処理区域内人口 10 万以上、処理区域内人口密度 100 人/ha 以上）の平均値を表しています。図右上の【】は令和5年度全国平均値です。

① 経常収支比率

【指標の意味】当該年度において、使用料収入等の収益で、維持管理費等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。数値が 100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組が必要です。

【算出式】 経常収益÷経常費用×100



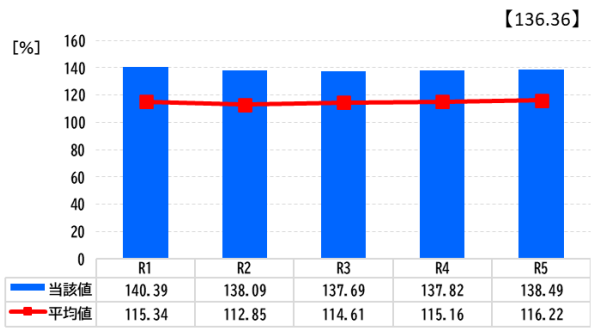
【分析結果】

近年、単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上で推移しており、全国平均および類似団体平均を上回っています。

② 使用料単価

【指標の意味】有収水量1m³当たりについて、どれだけの収入（使用料収入）を得ているかを表す指標で類似団体や本市周辺の下水道事業体と比較し、分析することが重要です。

【算出式】下水道使用料÷年間総有収水量



	R1	R2	R3	R4	R5
当該値	140.39	138.09	137.69	137.82	138.49
平均値	115.34	112.85	114.61	115.16	116.22

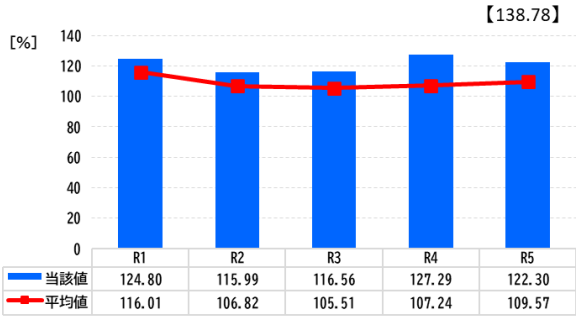
【分析結果】

近年、変動はあるものの概ね横ばい傾向で推移しており、全国平均及び類似団体平均を上回っています。

③ 汚水処理原価

【指標の意味】有収水量1m³当たりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標で類似団体や本市周辺の下水道事業体と比較し、分析することが重要です。

【算出式】汚水処理費（公費負担分を除く）÷年間総有収水量



	R1	R2	R3	R4	R5
当該値	124.80	115.99	116.56	127.29	122.30
平均値	116.01	106.82	105.51	107.24	109.57

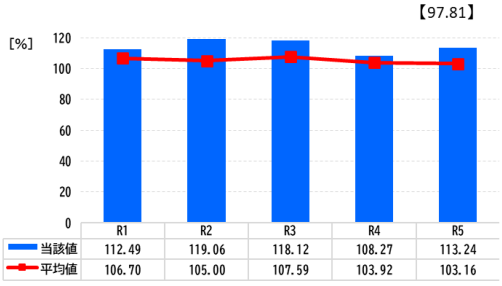
【分析結果】

近年、変動はあるものの概ね横ばい傾向で推移しており、全国平均は下回っていますが、類似団体平均を上回っています。

④ 経費回収率

【指標の意味】使用料で回収すべき経費をどの程度料金収入で賄えているかを表した指標であり、使用料水準等を評価することが可能です。数値が　100%を下回っている場合、汚水処理に係る費用が使用料収入以外の収入で賄われていることを示しています。

【算出式】下水道使用料÷汚水処理費（公費負担分を除く）×100



	R1	R2	R3	R4	R5
当該値	112.49	119.06	118.12	108.27	113.24
平均値	106.70	105.00	107.59	103.92	103.16

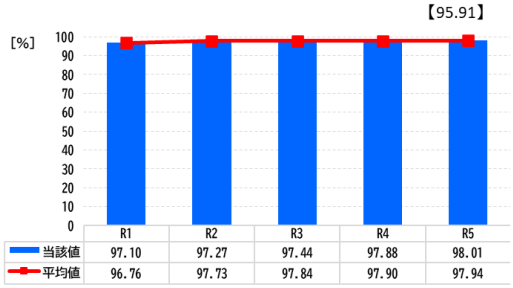
【分析結果】

近年、100%以上で推移しており、全国平均や類似団体平均を上回っています。現状では経費を使用料収入で賄えている状況です。

⑤ 水洗化率

【指標の意味】処理区域内人口のうち、下水道に接続して汚水処理している人口の割合を示す指標です。公共用水域の水質保全や使用料収入の増加等の観点から 100%となっていることが望ましいです。

【算出式】現在水洗便所設置済人口÷現在処理区域内人口×100



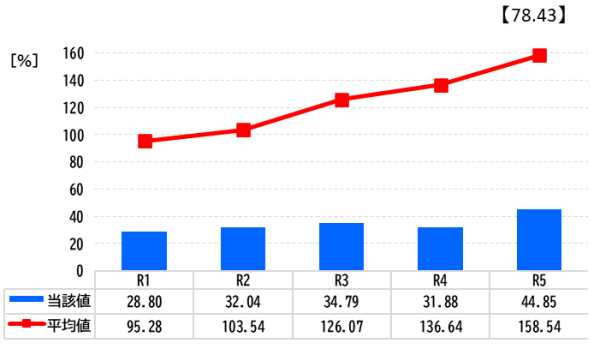
【分析結果】

近年、100%に近い数値を推移しており、全国平均や類似団体平均を上回っています。

⑥ 流動比率

【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。1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示すもので、100%以上であることが望まれます。

【算出式】流動資産÷流動負債×100



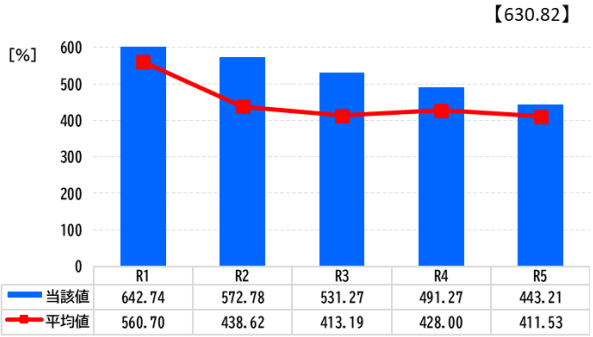
【分析結果】

下水道整備に充てた企業債の償還金が高額となっており、100%を下回っています。状況は改善傾向にありますが、引き続き短期的な資金繰りに留意する必要があります。

⑦ 企業債残高対事業規模比率

【指標の意味】使用料収入に対する企業債残高の割合で、企業債残高の規模を表す指標です。数値が低いほど、将来世代への負担が小さいと言えます。

【算出式】(企業債現在高合計－一般会計負担額)÷(営業収益－受託工事収益－雨水処理負担金)×100



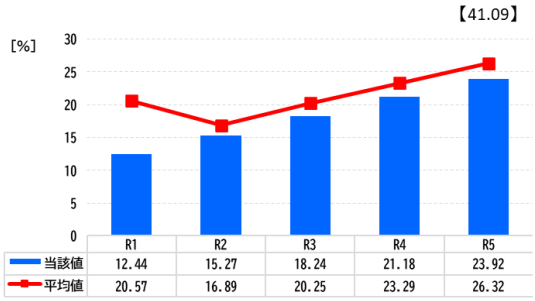
【分析結果】

下水道整備に充てた企業債残高が高い水準にあるため 100%を上回っていますが、状況は年々改善傾向にあります。

⑧ 有形固定資産減価償却率

【指標の意味】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、資産の老朽化度合を示しています。一般的に、数値が高いほど、法定耐用年数に近い資産が多いことを示しており、将来の施設の改築（更新・長寿命化）等の必要性を推測することができます。

【算出式】有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿価格×100



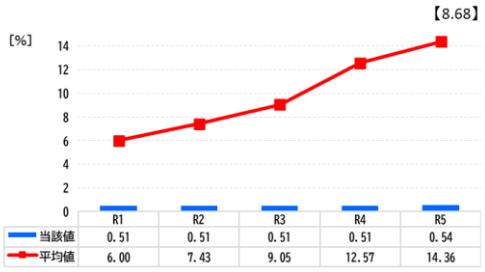
【分析結果】

全国平均や類似団体平均を下回っていますが、数値は年々増加しており、施設の改築等の必要性が高まっていることが確認できます。

⑨ 管きょ老朽化率

【指標の意味】法定耐用年数を超えた管きょ延長の割合を表す指標で、管きょの老朽化度合いを示しています。一般的に、数値が高い場合は、法定耐用年数を経過した管きょを多く保有しており、管きょの改築等の必要性を推測することができます。

【算出式】法定耐用年数を超過した管きょ延長÷下水道布設延長×100



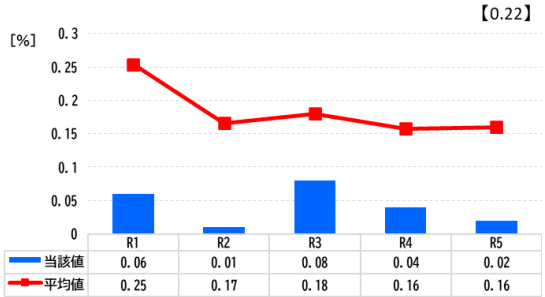
【分析結果】

全国平均や類似団体平均を下回っていますが、令和元年度に一番古い管きょが法定耐用年数を迎えたことから、今後、老朽化率は上昇する見込みです。

⑩ 管きょ改善率

【指標の意味】当該年度に更新した管きょ延長の割合を表す指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できます。明確な数値基準はないですが、数値が低い場合、耐震性や、今後の更新投資の見通しを含め、検討する必要があります。

【算出式】改善(更新・改良・維持)管渠延長÷下水道布設延長×100



【分析結果】

全国平均や類似団体平均と比較すると法定耐用年数を超過している管きょは少ないことから低い数値となっていますが、今後管きょの改築・更新の必要性が高まると想定されます。

第3章 将来の事業環境

3.1 水洗化人口・有収水量の減少

水洗化人口は、令和５年度までの行政区域内人口と水洗化人口の推移及び将来の行政区域内人口の見込み等から推計しました。有収水量は、家庭用と事業用に分類して、それぞれについて次のとおり推計しました。

3.1.1 家庭用

家庭用原単位の予測結果を将来水洗化人口に乗じることにより家庭用有収水量を算出しました。

3.1.2 事業用

過去の実績値を基に時系列傾向分析により事業用有収水量を算出しました。

本市の水洗化人口及び有収水量は減少傾向にあり、今後も同様の傾向が続くものと予測されます（図 3-1）。

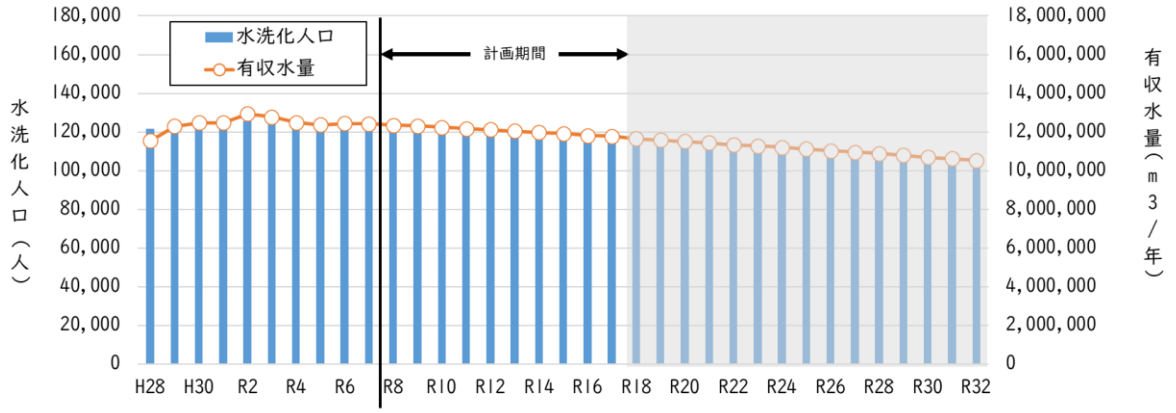


図 3-1 有収水量の見通し

3.2 使用料収入の減少

使用料収入は、予測した有収水量に使用料単価を乗じて算出しています。使用料収入は減少傾向にありましたが、平成 28 年度及び平成 31 年度に使用料改定を行い収益性の改善を図りました。将来的には有収水量の減少に伴い使用料収入も減少する見込みとなっており、引き続き適正な使用料体系について検討する必要があります（図 3-2）。

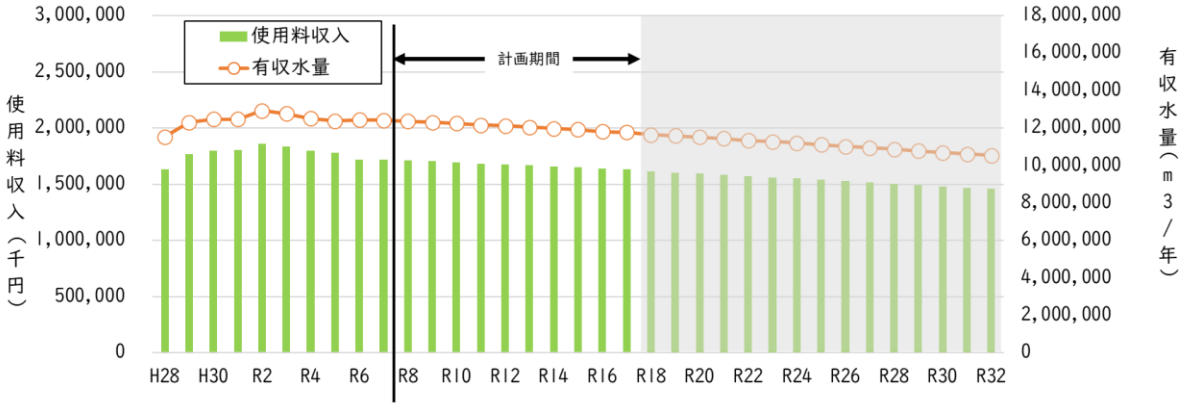


図 3-2 使用料収入の見通し

3.3 更新費用の増大

下水道施設を法定耐用年数で更新した場合の更新費用を推計しました。

健全度

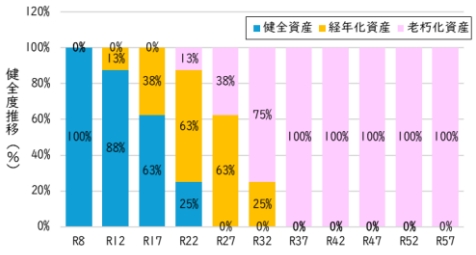
施設（マンホールポンプ）・管きょには法定耐用年数がそれぞれ設定されており、今後、施設の更新を全く行わなかった場合、この法定耐用年数を基準とする施設の健全度は図 3-3 のとおりとなる見込みです。

現在は、法定耐用年数以内の健全資産が施設では 100%、管きょでは 99%を占めているものの、計画最終年度の令和 17 年度には施設の健全資産は 63%、管きょの健全資産は 85%となり、経年化資産または老朽化資産が増加する見込みです。

なお、施設（マンホールポンプ）については、耐用年数で更新を行う予定としていますが、適宜点検を実施している状況です。

■健全資産：経過年数が法定耐用年数以内の資産
■経年化資産：経過年数が法定耐用年数の 1.0～1.5 倍の資産
■老朽化資産：経過年数が法定耐用年数の 1.5 倍の資産

○施設



○管きょ

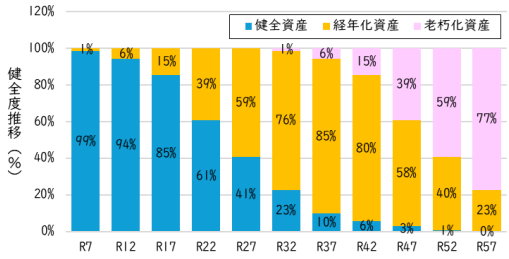
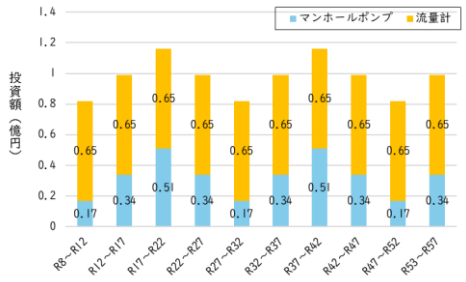


図 3-3 下水道施設の健全度の見通し

健全度

下水道施設を法定耐用年数で更新した場合、令和 8 年度から令和 17 年度までの 10 年間で管きょに 55 億円、その他施設に 1.8 億円の合計 56.8 億円の費用が、令和 8 年度以降 50 年間で管きょに 1,725 億円、その他施設に 9.7 億円の合計約 1,735 億円の費用が必要となる見込みです。なお、令和 8 年度から令和 12 年度には既に法定耐用年数を超過した施設・管路の更新費用を含んでいます（図 3-4）。

○施設



○管きょ

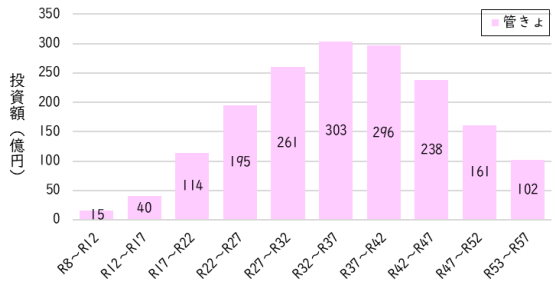


図 3-4 下水道施設の更新費用の見通し

3.4 組織の見通し

今後、職員の減少が進むことが想定される一方で、将来にわたり安定的に下水道サービスを提供していくためには、一定数の職員を確保し、技術的な知識だけでなく、法規制やコスト管理など多岐にわたる知識やノウハウの継承が必要です。これらの知識を習得するために、定期的な研修を通じて職員のスキル向上を図るとともに、人材の適正配置を行うことで、組織全体の能力を最大限に引き出すことが重要となります。

第4章　経営理念と経営方針

4.1 経営理念

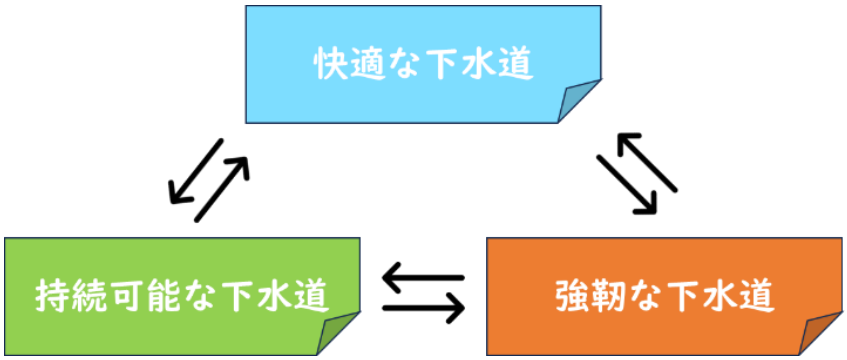
経営理念

次世代へ　暮らしをささえる下水道をつなぐ

水需要の減少、下水道施設の老朽化、自然災害への備えなど、下水道事業を取り巻く環境は日々厳しさを増しています。

このような厳しい状況下にあっても、将来にわたって安定した下水道サービスを提供し、今後も市民の安全で安心な生活を引き続き支えていくため、本計画の経営理念は、「次世代へ暮らしをささえる下水道をつなぐ」に定めました。

4.2 経営方針



経営理念のもと、衛生的で快適な生活を実現させる「快適な下水道」、大規模地震やその他自然災害に見舞われた場面でも排水の継続を可能とする「強靭な下水道」、水需要の減少により使用料収入が減少するなかでも健全で安定した「持続可能な下水道」を経営方針に定めました。

4.3 施策体系

経営理念

次世代へ 暮らしをささえる下水道をつなぐ

経営方針Ⅰ　快適な下水道

- 施策①　汚水対策の強化

経営方針２　強靭な下水道

- 施策②　地震対策の強化
- 施策③　浸水対策の強化
- 施策④　ストックマネジメントの推進

経営方針３　持続可能な下水道

- 施策⑤　人材育成と組織力の向上
- 施策⑥　財政マネジメントの向上
- 施策⑦　お客様サービスの充実

4.4 事業実施計画

経営方針Ⅰ 快適な下水道

施策① 汚水対策の強化

これまでの整備方針は、都市施設整備と直結する市街化区域の整備を優先的に進め、良好な水環境の保全や資源循環型社会の構築を図ってきました。令和 ５ 年度末時点の市街化区域内整備率は 95.72%に及び整備は概ね完了しています。今後は、将来の事業環境を考慮した整備計画の見直しを図り未水洗化の解消に取り組みます。

経営方針2 強靭な下水道

施策② 地震対策の強化

下水道施設が被災した場合、公衆衛生問題や交通障害の発生やトイレの使用が不可能となるなど、社会経済活動に大きな影響を及ぼします。

今後は、「上下水道耐震化計画」に基づき、病院等の重要施設に接続する下水道管の耐震化を計画的に進めていきます。

施策③ 浸水対策の強化

近年、全国的に集中豪雨が頻発する状況にあるため、冠水区域を優先的に整備する浸水対策を進めています。令和５年３月に策定した「座間市雨水管理総合計画」では計画降雨量を 55 ㎜/h に設定しており、当該計画に基づく浸水シミュレーションの結果及び関係各課との調整を踏まえ、相模台排水区、桜田排水区、ひばりが丘排水区等を中心に管きょの増径、新設を図ります。

施策④ ストックマネジメントの推進

下水道施設の強靭化にあたっては、施設の老朽化、耐震化の状況等を考慮しながら、災害時に拠点となる施設など優先度の高い施設から計画的に改築・耐震化に取り組みます。改築・耐震化にあたっては多額の費用が見込まれることから、現在、ストックマネジメント計画に基づき、投資の効率化、平準化に取り組んでいるところです。

今後は、現在整備済みの下水道施設のデータベース化を進め、供用開始年度などの基本情報、点検、修繕、耐震化・更新等の様々な情報を蓄積し、更新計画等の策定や更新等対象施設の選定に活用するなど、効率的なマネジメントサイクルによる施設管理の最適化を進めていきます。

（1）管路施設

管路施設については、ストックマネジメント計画で管理区分を設定しており、今後も効率的に維持管理を実施します。

表 4-1 管理区分一覧

管理方法	予防保全		事後保全
	状態監視保全	時間計画保全	
管路施設	管きょ マンホール マンホールふた	圧送管 伏せ越し	ます、取付管 口径 250mm 未満の被害規模ランクEの管きょ

（2）マンホールポンプ施設

本市ではマンホールポンプ施設は８箇所存在し、今後も適宜修理および更新を行います。なお、ポンプ更新周期は、耐用年数の 20 年を目安としていますが、耐用年数を経過しても異常が無ければ更新を遅らせて、維持管理を計画的に実施します。

経営方針3 持続可能な下水道

施策⑤ 人材育成と組織力の向上

下水道事業は、多面的な知識や技術が必要となります。長い年月をかけて培ってきた本市における下水道の知識や技術を次世代の職員に継承するため、職員研修等の OJT の推進に積極的に取り組み、習得した技術やノウハウを共有することにより、安定した事業運営を支える人材の育成に取り組みます。

また、民間企業の優れた技術・ノウハウを効果的に活用するため PPP/PFI 手法を含む多様な官民連携を検討するほか、ロボットやドローンを活用した遠隔調査、ワンコイン浸水センサなど積極的に DX や AI 等の技術の導入を検討し、業務の効率化を図ります。神奈川県を中心とした汚水処理事業の広域化・共同化の取組が進められていることから、その結果を踏まえて将来の方針を検討するなど組織力の向上に取り組みます。

施策⑥ 財政マネジメントの強化

下水道事業を安定的に継続していくため、使用料収入の一年分に相当する資金残高の確保を目標とします。

また、今後の投資を進めていく上で必要な財源の 1 つとなる企業債の発行のほか、遊休資産の売却や賃貸など様々な財源の確保に努めますが、将来にわたり安定的に事業を継続する観点から、使用料収入と企業債のバランスがとれた健全な財政運営を行うため、財政状況によっては使用料体系、使用料水準を見直すことを検討し、下水道使用料の適正化を図ります。

施策⑦ お客様サービスの充実

局庁舎内に「水道料金お客様センター」を設置し、同庁舎の中で上下水道業務の各種手続きを一体的に行うことにより、事務の効率化を図っています。また、下水道使用料の収納方法については、納付書払いや口座振替に加え、クレジットカード払いや電子決済により利便性の高い納入方法を導入しています。今後もサービスの利用率を踏まえ DX 推進を図る等、更なる業務の効率化に取り組みます。

また、「広報ざま」やホームページ等を通じて広報活動を行うとともに、「下水道の日」をはじめ、本市で開催する各種イベントにおいて下水道事業の PR を行うなど、市民がわかりやすく、親しみの持てる下水道事業を実現するため、積極的な情報の提供に取り組みます。

第5章 投資・財政計画

5.1 概要

5.1.1 基本方針

持続可能な下水道事業を継続していくためには、費用が収益を上回る収支ギャップを解消し、「投資試算」と「財源試算」の収支を均衡させる必要があります。そのため、経営の合理化・効率化の取組を進めた上で、なおも不足する財源については、下水道使用料の改定により財源不足を解消していく必要があります。

計画期間における「投資・財政計画」の策定に当たっては、下水道使用料の定期的な見直し、企業債の計画的な活用を検討し、収益的収支の「経常利益」の確保、「当年度純損失」が発生した場合でも「累積欠損金」が発生しないこと及び補てん財源を今後も確保できるよう「投資・財政計画」を作成しました。

5.1.2 投資の平準化

下水道施設の適切な補修や新技術の導入により、下水道施設の長寿命化が期待できることから、事業費の平準化を図り計画的な更新を行うため、過去の改築や修繕の実績を基に主な下水道施設の目標耐用年数を次のとおりとしました。

表 5-1 主な下水道施設の目標耐用年数

施設の分類	目標耐用年数の考え方
管きょ	75 年

5.1.3 財源対策

(1) 下水道使用料

本市は、平成 31 年度の下水道使用料改定以降、経営の効率化を図ることで現行の使用料水準を維持してきました。

「5.1.4 財政収支の見通し」に示すとおり、現行の使用料水準を維持することを前提とした「投資・財政計画」では費用を収益で賄うことができず、令和 17 年度以降は経常損失が発生する見込みとなります。今後も持続可能な健全経営を引き続き維持していくためには、下水道使用料を見直し、収益の増加を見込むことで財政収支の均衡を図る必要があります。

なお、本計画における下水道使用料の改定は、令和 5 年度決算値等を参考に設定した試算条件に基づき算出した結果であり、この試算結果に基づき料金改定を確定するものではありません。

今後、使用料改定が必要と思われる経営状況となった際は、「座間市公営企業運営審議会」へ諮問し、同審議会による審議及び答申の内容を参考として、使用料体系、改定率、実施時期等の基本方針を検討します。

(2) 企業債

今後、下水道施設の更新等により多大な費用を要するため、使用料収入だけでは賄えない財源を企業債の発行により対応し、増加が見込まれる更新需要に充てることとします。

企業債の発行にあたっては、将来的な財政負担を考慮し、企業債残高の抑制を図るため、長期で低金利な資金等発行条件の良い企業債の計画的な活用に努めます。

5.1.4 財政収支の見通し

計画期間内における「投資・財政計画」の概要は次のとおりです。「投資・財政計画」の詳細は、巻末に資料編として掲載しています。

表 5-2 投資・財政計画の概要

単位：百万円

項目	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
収益的収入	2,587	2,591	2,607	2,601	2,588	2,582	2,578	2,578	2,579	2,582
料金改定後	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,745
収益的支出	2,389	2,408	2,461	2,488	2,472	2,485	2,508	2,536	2,579	2,602
経常損益	199	183	146	114	116	97	69	42	0	△21
料金改定後	-	-	-	-	-	-	-	-	-	143
資本的収入	229	242	249	313	247	421	381	451	377	459
資本的支出	1,173	1,105	1,015	1,200	1,066	1,288	1,190	1,274	1,098	1,169
累積欠損金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
料金改定後	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
補填財源不足額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
料金改定後	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

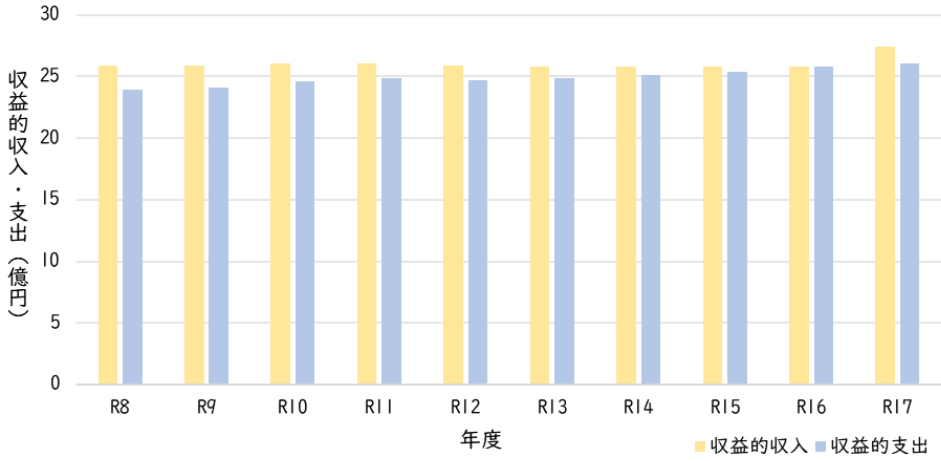


図 5-1 収益的収支

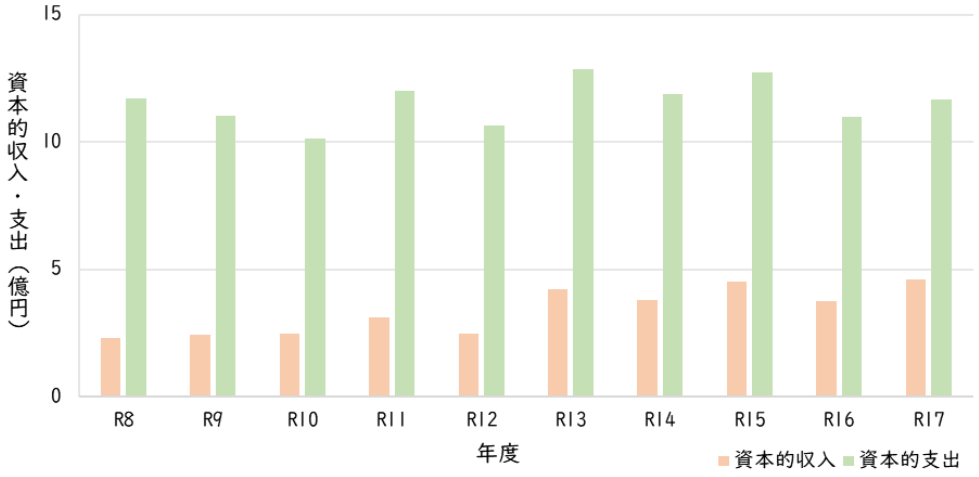


図 5-2 資本的収支

5.2投資

5.2.1 投資計画

経営理念「次世代へ 暮らしをささえる下水道をつなぐ」の実現に向け、計画期間である令和 17 年度までの 10 年間の主な事業内容は次のとおりです。

（1）汚水対策事業

市街化区域内の未整備地区のほか、市街化調整区域の未整備地域から優先的に整備する箇所を選定し、土地利用の動向を見極め、経済性を考慮した公共下水道整備範囲の適正化を図ります。

（2）地震対策事業

今後、発生が想定される巨大地震の被害を最小限とするため、急所施設及び重要施設に接続する管路等の耐震化を行います。

（3）浸水対策事業

今後、浸水被害が想定される地区に対して雨水管きょの整備を行います。

（4）老朽化対策事業

下水道施設の点検・調査を進めると共に、老朽化した管きょの修繕・改築を行います。

5.2.3 投資以外の経費

投資以外の経費（収益的支出及び投資以外の資本的支出）の主な考え方は、次のとおりです。

表 5-3 収益的支出及び投資以外の資本的支出一覧

収益的支出		
	営業費用	
	人件費	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	動力費	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	修繕費	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	流域下水道維持管理負担金	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	委託料	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	減価償却費	既往の予定額と新たに建設する下水道施設の減価償却費の見込み額を計上
	営業外費用	
	支払利息	既往の予定額に新たに借り入れた企業債の償還分の見込み額を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	特別損失	今後の見込み額を計上
資本的支出		
	企業債償還金	既往の予定額に新たに借り入れた企業債の償還分の見込み額を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上

5.3財源

財源の主な考え方を以下に示します。

表 5-4 収益的支出及び投資以外の資本的支出一覧

収益的収入		
	営業収益	
	使用料収入	年間有収水量推計値に供給単価を乗じた額を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	営業外収益	
	長期前受金戻入	既往の予定額と新たに建設される下水道施設の減価償却費見合い分を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上
	特別利益	令和元年度から令和５年度の決算の実績最小値を計上
資本的収入		
	企業債	今後の見込み額を計上
	その他	令和５年度決算値を踏まえ、今後の見込み額を計上

第6章　計画の見直しと進捗管理

本計画のフォローアップについては、PDCA サイクルの考え方に沿って行います。具体的には計画期間が 10 年であることから、原則的には下記のタイミングで見直しを行います。

計画策定後の中間見直し（概ね 5 年後）

計画策定時と大きく環境が変化し、経営状況等において現状との乖離が大きいなど、様々な状況を勘案した結果、必要に応じて見直しを行います。

新たな計画の策定（10 年後）

10年後に施策の実施状況を踏まえて、新たに 10 年間の経営戦略を策定します。

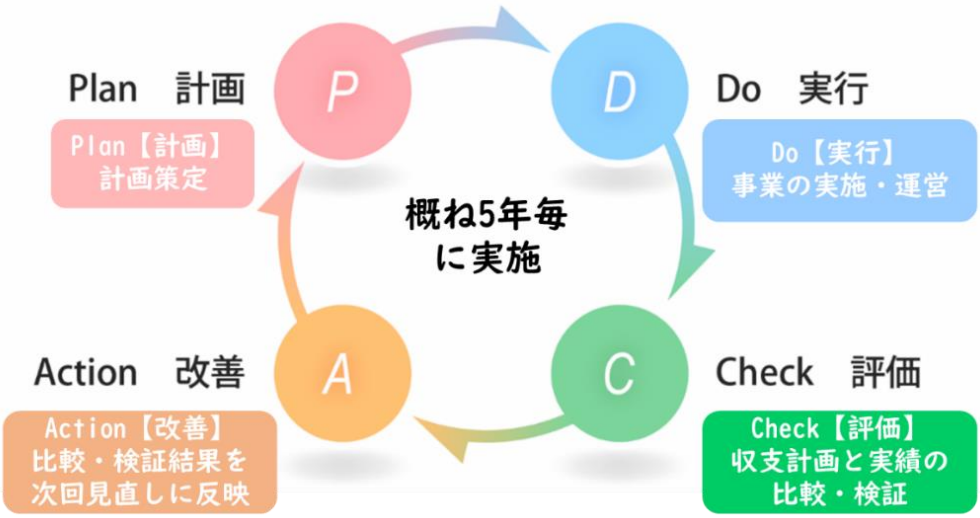


図　6-1　PDCA サイクル

資料編

投資・財政計画

（単位：千円，％）

区分			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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
収益的収支	収益的収入	1．営業収益	1,970,935	1,969,319	1,966,823	1,949,820	1,947,140	1,940,865	1,933,466	1,929,599	1,919,328	2,080,184
		(1) 使用料収入	1,713,395	1,708,514	1,702,994	1,684,719	1,678,644	1,669,595	1,658,536	1,650,735	1,636,529	1,795,118
		(2) 受託工事収益										
		(3) その他 ※	257,540	260,805	263,829	265,101	268,496	271,270	274,930	278,864	282,799	285,066
		2．営業外収益	616,507	621,996	639,984	651,542	641,062	641,412	644,270	648,703	660,118	664,556
		(1) 補助金	66,952	62,640	72,051	73,956	58,818	54,716	51,450	49,519	51,078	46,854
		(2) 長期前受金戻入	547,921	557,722	566,299	575,952	580,610	585,062	591,186	597,550	607,406	616,068
		(3) その他	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634	1,634
		収入計	2,587,442	2,591,315	2,606,807	2,601,362	2,588,202	2,582,277	2,577,736	2,578,302	2,579,446	2,744,740
	収益的支出	1．営業費用	2,276,519	2,306,956	2,369,749	2,404,507	2,395,970	2,416,270	2,443,220	2,473,765	2,518,584	2,542,638
		(1) 職員給与費	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826	87,826
		基本給	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087	42,087
		退職給付費	129	129	129	129	129	129	129	129	129	129
		その他	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610	45,610
		(2) 経費	757,686	775,439	829,011	854,054	839,774	856,076	874,500	896,575	928,420	943,046
		動力費	1,455	1,491	1,528	1,566	1,605	1,645	1,686	1,729	1,772	1,816
		修繕費	57,179	59,185	61,018	63,289	65,093	65,789	67,434	69,120	70,848	72,619
		委託費	192,104	195,384	234,348	244,021	214,513	216,358	219,031	224,964	240,257	237,926
		流域下水道維持管理負担	448,750	459,969	471,468	483,255	495,336	507,720	520,413	533,423	546,758	560,427
		その他	58,198	59,410	60,649	61,923	63,227	64,564	65,936	67,339	68,785	70,258
		(3) 減価償却費	1,431,007	1,443,691	1,452,912	1,462,627	1,468,370	1,472,368	1,480,894	1,489,364	1,502,338	1,511,766
		2．営業外費用	112,419	101,455	91,513	83,018	75,835	69,058	65,155	62,270	60,831	59,445
		(1) 支払利息	102,804	91,840	81,898	73,403	66,220	59,443	55,540	52,655	51,216	49,830
		(2) その他	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615	9,615
		支出計	2,388,938	2,408,411	2,461,262	2,487,525	2,471,805	2,485,328	2,508,375	2,536,035	2,579,415	2,602,083
	営業損益		△ 305,584	△ 337,637	△ 402,926	△ 454,687	△ 448,830	△ 475,405	△ 509,754	△ 544,166	△ 599,256	△ 462,454
	経常損益		198,504	182,904	145,545	113,837	116,397	96,949	69,361	42,267	31	142,657
特別利益			29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
特別損失			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
特別損益			26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
当年度純利益（又は純損失）			198,530	182,930	145,571	113,863	116,423	96,975	69,387	42,293	57	142,683
繰越利益剰余金又は累積欠損金			198,530	381,460	527,031	640,894	757,317	854,292	923,678	965,971	966,028	1,108,711
流動資産			677,165	904,132	1,196,282	1,379,449	1,569,954	1,776,084	1,958,022	2,134,345	2,332,323	2,727,229
		うち未収金	227,286	226,638	225,906	223,482	222,676	221,475	220,008	218,974	217,089	238,126
流動負債(K)			1,031,821	942,114	949,297	940,052	896,003	891,140	874,031	825,263	770,374	753,083
		うち建設改良費分	835,689	740,172	735,848	685,215	659,996	604,128	591,561	519,913	479,114	437,276
		うち一時借入金										
		うち未払金	196,132	201,942	213,449	254,837	236,007	287,012	282,470	305,350	291,260	315,807
累積欠損金比率												

（単位：千円）

区分			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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
資本的収支	資本的収入	1．企業債	155,800	164,200	168,300	197,500	176,500	253,200	248,300	277,900	242,500	279,500
		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	25,217	26,034	26,935	35,967	30,557	33,062	28,300	31,577	25,753	30,587
		5．他会計借入金										
		6．国・都道府県補助金	47,352	51,034	52,310	78,721	38,771	133,903	102,923	140,681	108,134	147,803
		7．固定資産売却代金										
		8．工事負担金	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050	1,050
		9．その他										
		計	229,419	242,318	248,595	313,238	246,878	421,215	380,573	451,208	377,437	458,940
		純計 (A)-(B)	229,419	242,318	248,595	313,238	246,878	421,215	380,573	451,208	377,437	458,940
	資本的支出	1．建設改良費	256,558	268,847	274,782	463,769	380,672	628,127	586,218	682,458	577,750	690,067
		うち職員給与費	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494	31,494
		2．企業債償還金	916,152	835,689	740,172	735,848	685,215	659,996	604,128	591,561	519,913	479,114
		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	1,172,710	1,104,536	1,014,954	1,199,617	1,065,887	1,288,123	1,190,346	1,274,019	1,097,663	1,169,181
資本的収入額が資本的支出額に不足する			943,291	862,218	766,359	886,379	819,009	866,908	809,773	822,811	720,226	710,241
補填財源		1．損益勘定留保資金	943,291	862,218	766,359	886,379	819,009	866,908	809,773	822,811	720,226	710,241
		2．利益剰余金処分額										
		3．繰越工事資金										
		4．その他										
		計	943,291	862,218	766,359	886,379	819,009	866,908	809,773	822,811	720,226	710,241
補填財源不足額			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高												
企業債残高			8,097,856	7,426,367	6,854,495	6,316,147	5,807,432	5,400,636	5,044,808	4,731,147	4,453,734	4,254,120

○他会計繰入金

（単位：千円）

区分		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	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
収益的収支分		288,628	286,981	285,576	284,314	284,407	283,736	284,487	285,782	287,662	287,675
	うち基準内繰入金	288,628	286,981	285,576	284,314	284,407	283,736	284,487	285,782	287,662	287,675
	うち基準外繰入金										
資本的収支分		25,217	26,034	26,935	35,967	30,557	33,062	28,300	31,577	25,753	30,587
	うち基準内繰入金	25,217	26,034	26,935	35,967	30,557	33,062	28,300	31,577	25,753	30,587
	うち基準外繰入金										
合計		313,845	313,015	312,511	320,281	314,964	316,798	312,787	317,359	313,415	318,262

用語説明

管きょ

下水を流下させる管。大抵は地下にあり適切な勾配を持ち、下水処理場まで下水を送る。

企業債

地方公営企業が行う建設、改良等に要する資金に充てるために起こす地方債（債務）のこと。

供用開始

下水道の使用が可能となること。

建設改良費

公営企業の固定資産の新規取得又は増改築等に要する経費のこと。

減価償却費

固定資産の減価を費用として毎年計上する処理を減価償却といい、この処理によって各年度の費用とされた減価額のこと。減価償却費を計上することで、原価から控除する形で資産価値を減少させるため、実態に近い資産価値を表示することができる。

広域化・共同化

複数の市町村等が処理区域の統合や下水汚泥の共同処理、維持管理業務の共同化等で事業運営を効率化すること。

市街化区域

都市計画法に規定されている都市計画の内容の一つで、「すでに市街地を形成している区域または概ね 10 年以内に優先的かつ計画的に市街化を図るべき区域」のこと。

処理区域

下水道法では、下水（汚水、雨水）を排除すべき区域を「排水区域」、排除された下水を終末処理場で処理することが可能な区域を「処理区域」と定義している。

水洗化人口

実際に公共下水道に接続し汚水を処理している人口。

ストックマネジメント

持続可能な下水道事業の実施を図るため、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、中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。

出典 下水道事業のストックマネジメント実施に関するガイドライン
-2015 年版-（平成 27 年 11 月）

長期前受金戻入

固定資産取得のために交付された補助金等について、減価償却見合分を収益化したもので、現金を伴わない収益。

有収水量

使用料徴収の対象となった水量のこと。

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、終末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となる。

PFI

PFI（Private Finance Initiative）とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方。

PPP

公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームを PPP（Public Private Partnership)と呼ぶ。