

第4章 経営戦略

1 経営戦略

(1) 経営戦略見直しの趣旨

- 小平市下水道事業は、事業着手から50年が経過し、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、下水道経営をとりま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、浸水対策や地震対策等、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基に、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。
- 後期計画については、前期計画にて示した経営戦略の概要や将来の事業環境及び課題を引き継ぐこととし、令和7（2025）年度に目標数値等を新たに設定しました。

「小平市公共下水道事業経営戦略」 令和3年度～令和12年度

（前期）令和3年度～令和7年度

令和7年度
見直し

（後期）令和8年度～令和12年度

(2) 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」（P60）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、前期計画の経営指標を用い、3つの「経営目標」として示します。

経営目標① 経費回収率 110%以上維持 を目指します！

経営目標② 流動比率 100%以上維持 を目指します！

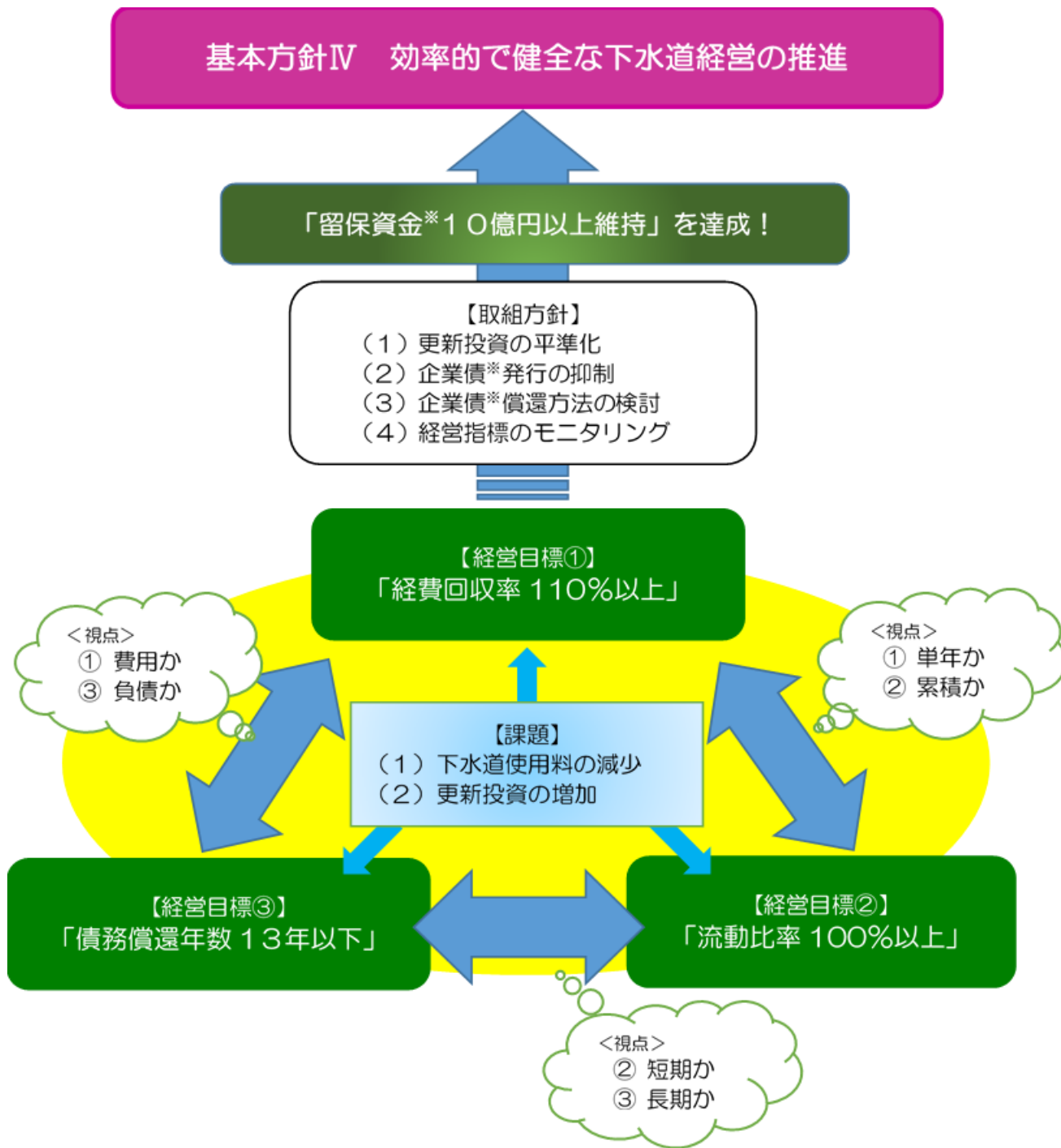
経営目標③ 債務償還年数 13年以下維持 を目指します！

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】



【経営目標①】： 経費回収率 110%以上維持 を目指します！

目標数値・指標	小平市		
	現状 (R6決算)	目標 (前期)	目標 (後期)
経費回収率	119.9%	110%以上	110%以上

【算定式】 下水道使用料^{*} / 汚水処理費^{*} × 100 = 『下水道使用料の適正な水準を判断する指標』

【前期計画の評価】

- 前期計画のうち令和3（2021）年度～令和6（2024）年度について、目標を達成しました。令和7（2025）年度についても、目標達成の見込みです。

【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
- 汚水処理費（流域下水道維持管理負担金^{*}、減価償却費^{*}、支払利息）の増

【指標の方向性（見込み）】

- 令和7（2025）年度に下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行った結果、単年度の利益を反映する当指標は、課題で示した状況のうち、特に令和8（2026）年度から流域下水道維持管理負担金^{*}の単価が増額改定されることにより、汚水処理費が大幅に増となり、今後「悪化」方向に進むことが予想されます。
- そのため、令和10（2028）年度に下水道使用料の改定をすることにより、不足する資金を確保し、経費回収率の改善を目指すこととします。
- 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、また、計画期間後においても5年に1度の経営戦略の策定・見直しの際、下水道使用料の改定についても検証することが必要です。
 - ⇒ **【関連・参考データ】** P66 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」（P77「取組方針④」）

○汚水処理費を減らすため、「更新投資の平準化」（P73「取組方針①」）

「企業債償還方法の検討（支払利息の削減）」（P75「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】

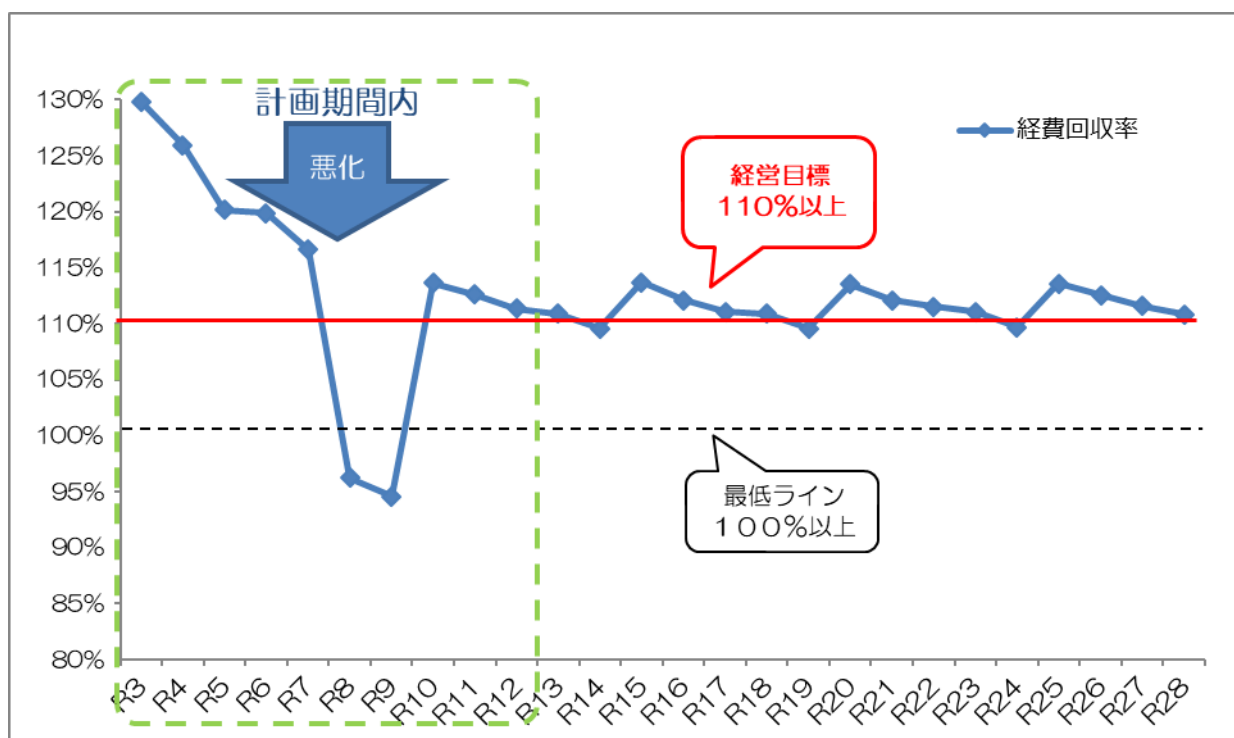


図 4-1 「経費回収率」の将来推計

【経営目標②】： 流動比率 100%以上維持 を目指します！

目標数値・指標	小平市		
	現状 (R6決算)	目標 (前期)	目標 (後期)
流動比率	273.4%	100%以上	100%以上

【算定式】 流動資産^{*}／流動負債^{*}×100＝『留保資金^{*}の適正な水準を判断する指標』

【前期計画の評価】

- 前期計画のうち令和3（2021）年度～令和6（2024）年度について、目標を達成しました。令和7（2025）年度についても、目標達成の見込みです。

【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」が必要であると考え、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）】

- 流動資産^{*}である現金・預金の残高が大きいことから、当面の間、目標を達成する見込みです。
- しかし、課題で示した状況から、利益の縮小や、更新投資の増に伴い、後期計画において多額の留保資金の取り崩しが予想されます。
- そのため、引き続き汚水処理費^{*}の削減に取り組みつつ、流動資産^{*}を増やすため、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、計画的に検証することが重要です。
- 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。

⇒ 【関連・参考データ】 P68 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証」(P77「取組方針④」)
 - 流動負債*を減らすため、「企業債償還金の抑制(企業債*発行の抑制)」(P74「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】

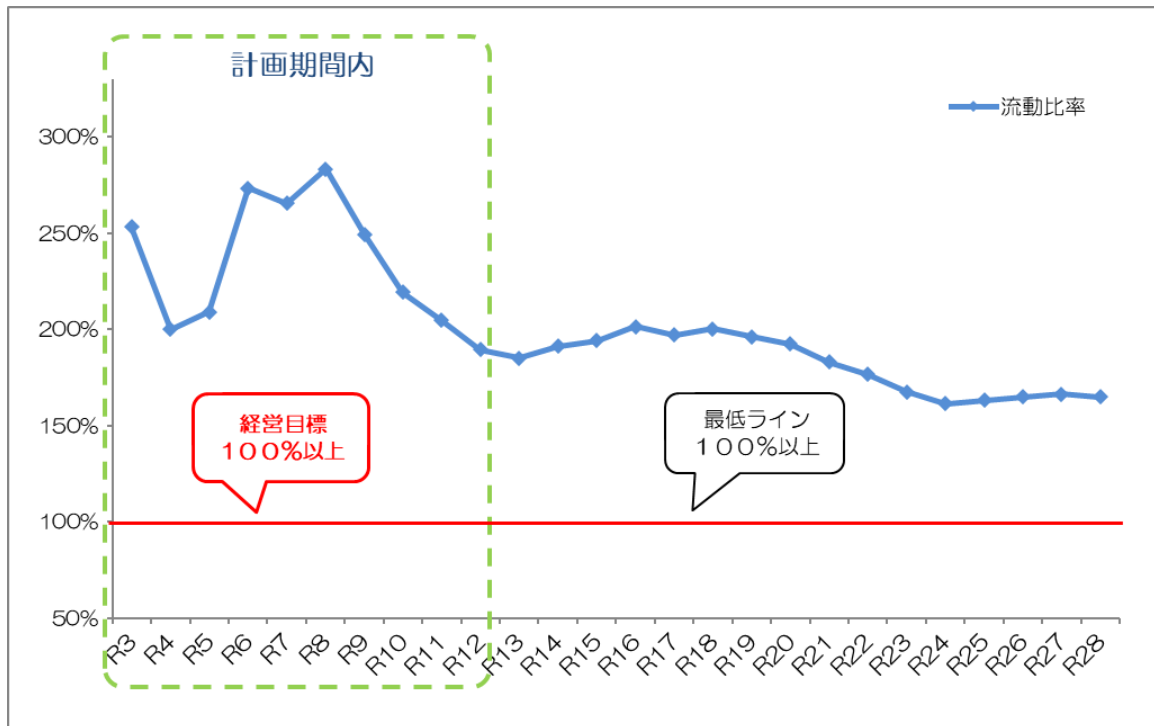


図 4-2 「流動比率」の将来推計

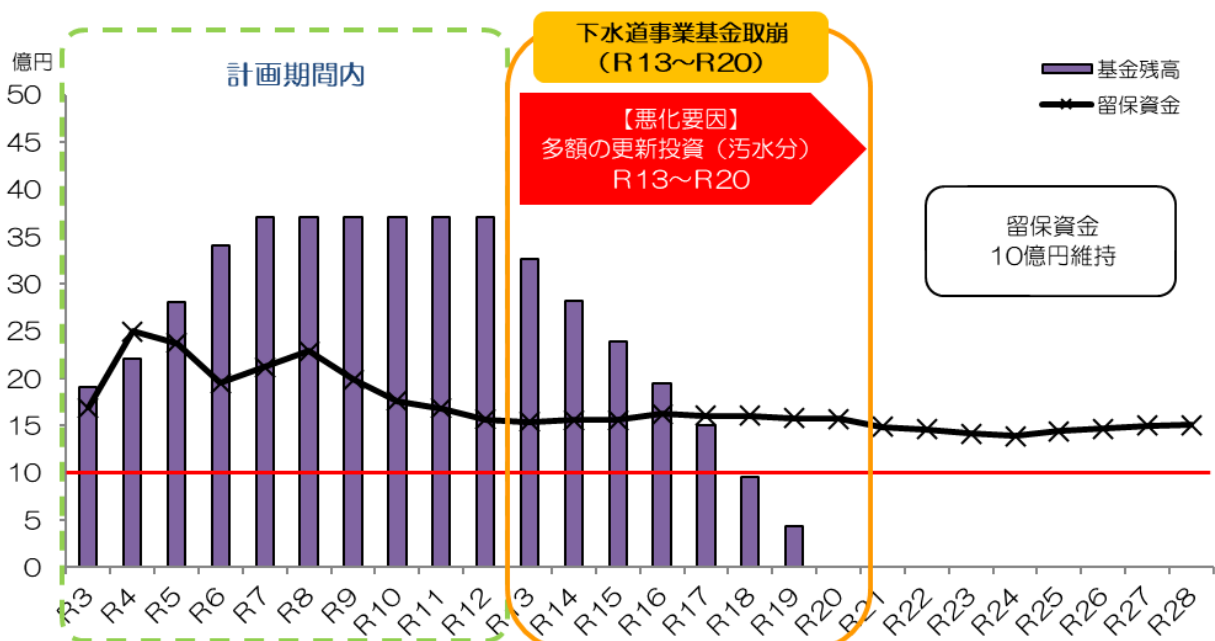


図 4-3 留保資金(現金・預金)・下水道事業基金の将来推計

【経営目標③】： 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		
	現状（R6決算）	目標（前期）	目標（後期）
債務償還年数	8.3年	13年以下	13年以下

【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。

【前期計画の評価】

- 前期計画のうち令和3（2021）年度～令和6（2024）年度について、目標を達成しました。令和7（2025）年度についても、目標達成の見込みです。

【設定の考え方】

- 目標の設定にあたっては、以下の事情を考慮します。

企業債残高は、すべてが新規借入れしただけの状態ではなく、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）】

- 令和7（2025）年度に下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行った結果、企業債の負担度を反映する当指標は、課題で示した状況のほか、令和8（2026）年度から流域下水道維持管理負担金^{*}の単価が増額改定されることで業務活動によるキャッシュ・フローが減少することも影響し、令和8年度に急激に「悪化」し、目標が未達成の年度も見込まれます。
- そのため、令和10（2028）年度に下水道使用料を改定することにより、業務活動によるキャッシュ・フローを増やし、債務償還年数の改善を目指すこととします。
- 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】** P70 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」（P74「取組方針②」）

○業務活動によるキャッシュ・フロー^{*}を増やすため、「下水道使用料改定の検証」（P77「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】

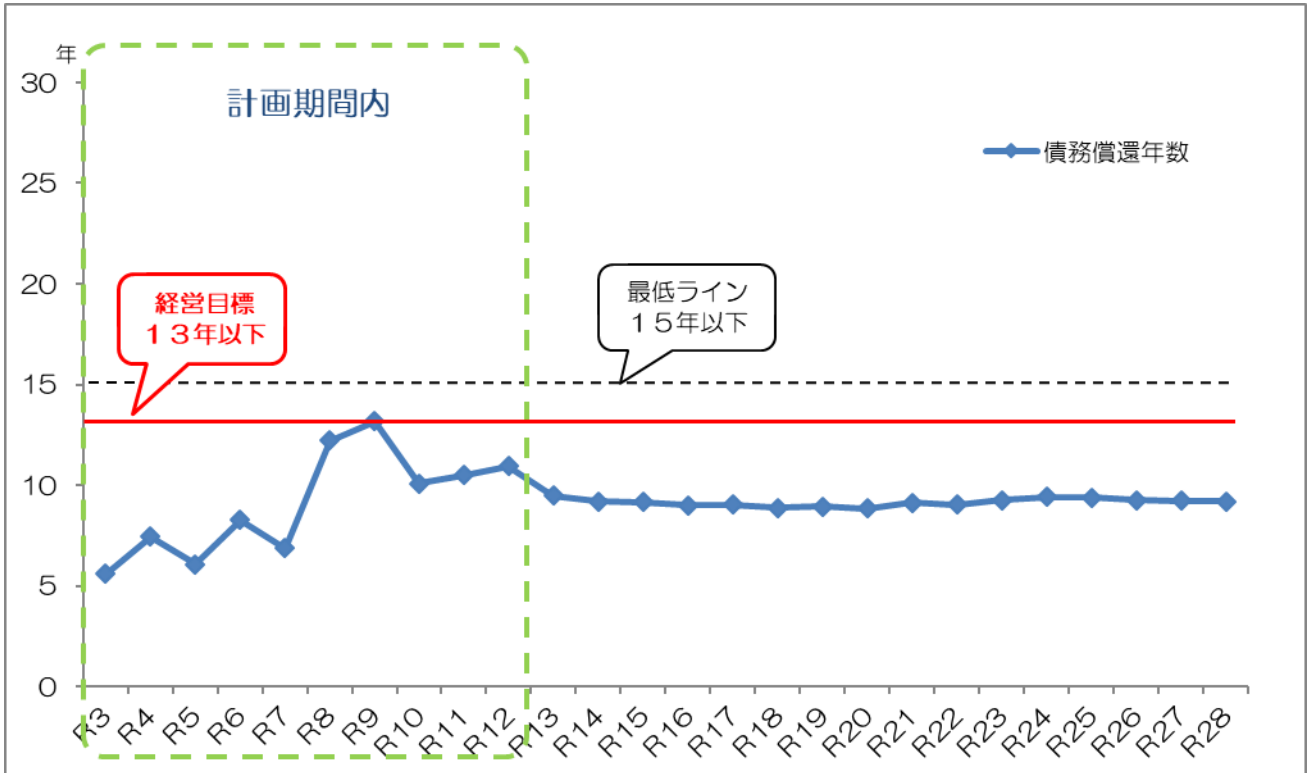


図 4-4 「債務償還年数」の将来推計

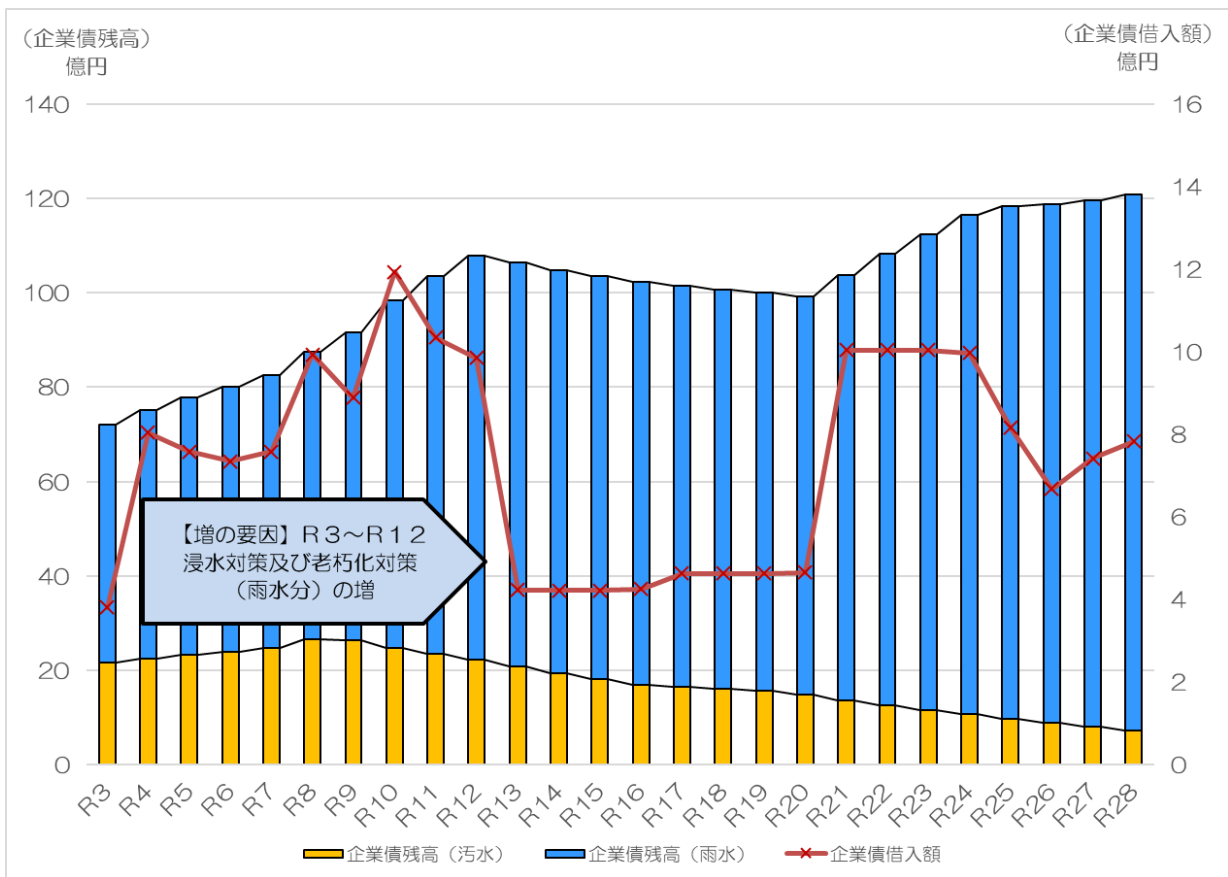


図 4-5 企業債残高（汚水分・雨水分）、企業債借入額の将来推計

経費回収率の向上に向けたロードマップ

- 国土交通省「下水道事業における収支構造適正化に向けた取組の推進」に基づき、経費回収率向上に向けたロードマップを以下に示します。
- 経費回収率の向上に向けて、令和7（2025）年度に下水道使用料改定の必要性に関する検証をし、令和10（2028）年度に下水道使用料の改定を予定しています。また、その後も概ね5年に一度、経営戦略の見直し及び下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うサイクルを確立します。検証の結果、必要に応じて使用料改定を検討します。

項目	年度	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034	R17 2035
経営戦略計画期間		小平市第二次 下水道プラン (前期計画)	小平市第二次下水道プラン (後期計画)					小平市第三次下水道プラン (前期計画)				
経営戦略見直し		◎					◎					◎
下水道使用料の改定の 必要性に関する検証		◎					◎					◎
使用料改定					◎					◎		

図 4-6 経費回収率の向上に向けたロードマップ

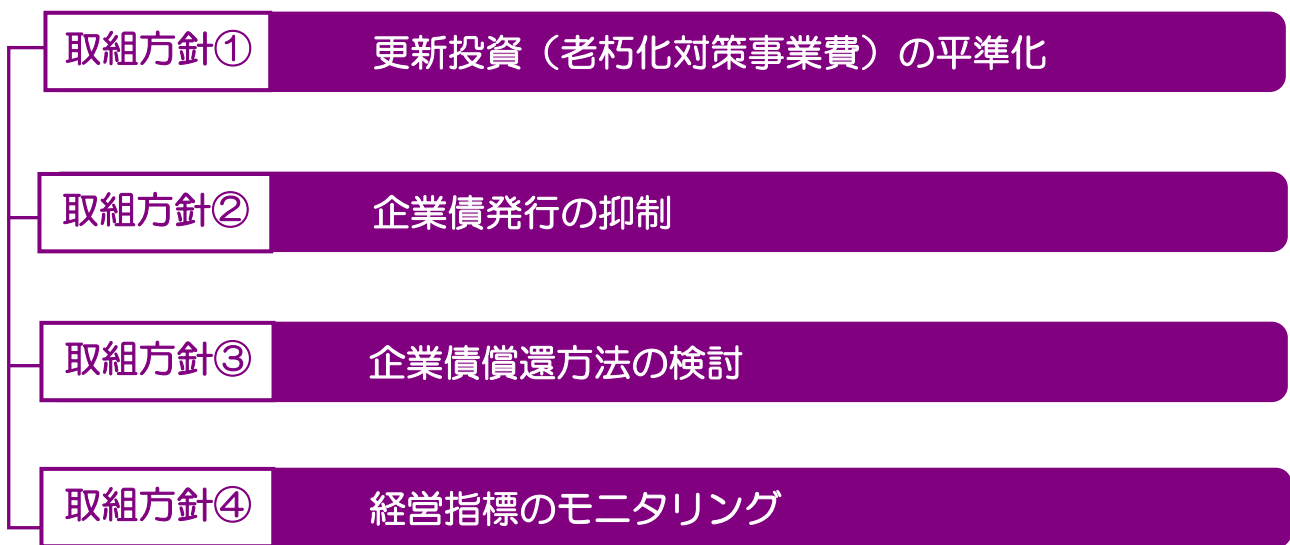
2 収支計画（投資・財源計画）

ここでは、「(2) 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。

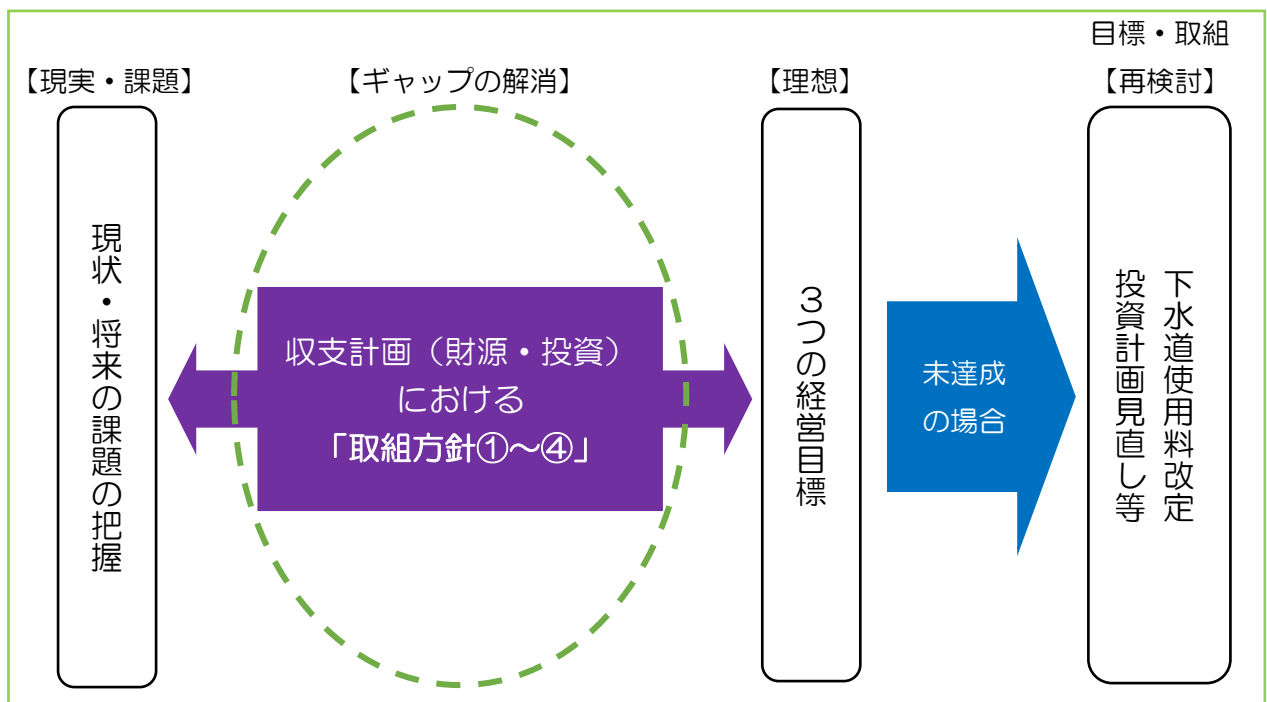
また、これらに取り組むことを前提に「経営目標」の達成を可能とする収支計画を策定しました。

「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6（2024）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、そ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） R6 決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
浸水対策	1,063	1,292	235	227
地震対策	670	723	139	0
施設の老朽化対策	2,081	4,841	692	381
その他(流域下水道*費等)	1,154	1,383	254	351

【解決すべき課題】

- 過去に集中投資した資産について、標準耐用年数が順次到来しており、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

単純に標準耐用年数で改築するのではなく、健全度やリスク評価等を加味し最適な改築シナリオを示した「小平市下水道ストックマネジメント*実施方針」（令和元（2019）年度策定）に基づき、更新投資（老朽化対策費）の平準化を図ります。

②企業債償還金

(単位：百万円)

項目	計画期間		年平均	(参考) R6決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
企業債償還金(元金償還)	2,480	2,624	510	501

【解決すべき課題】

- 増加する更新投資(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、企業債償還金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、企業債発行を抑制することで、企業債償還金を抑制します。その際には、経営目標③「債務償還年数13年以下」を参考にします。

- 企業債発行の抑制による企業債償還金の減

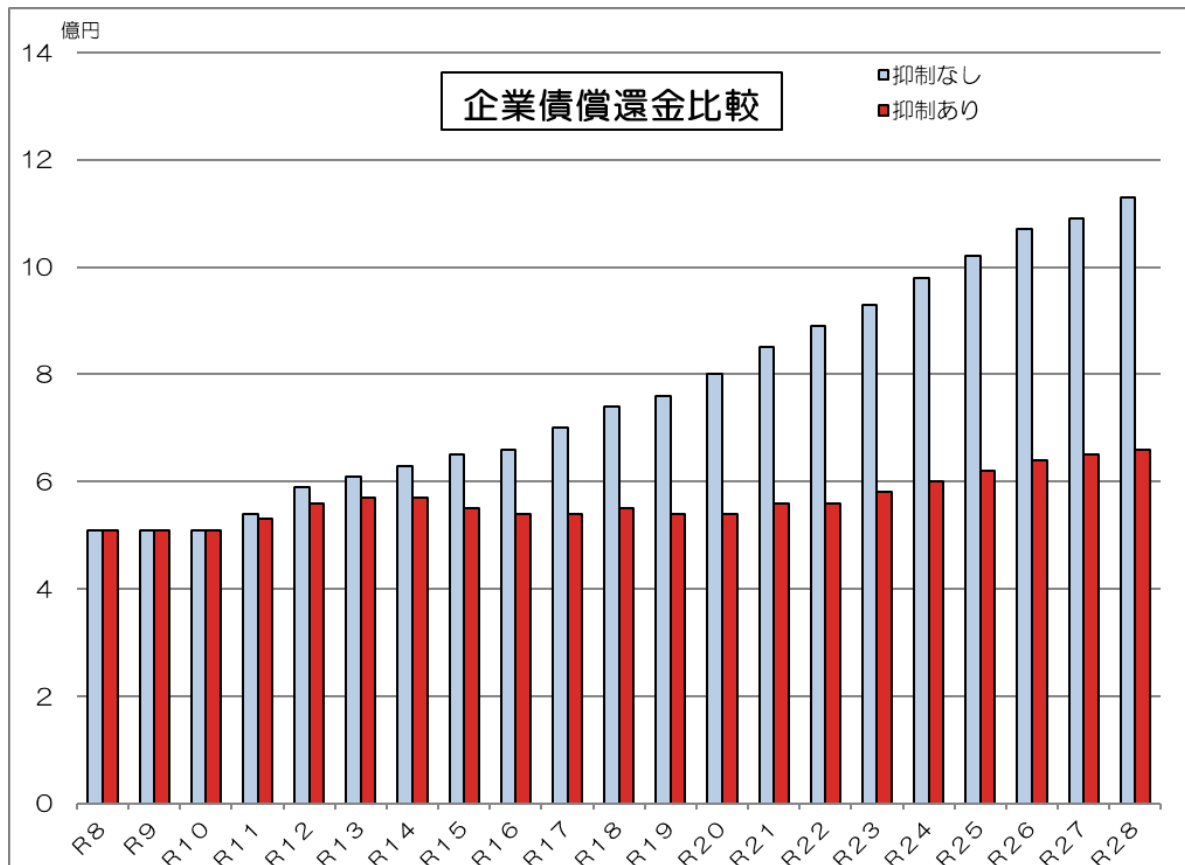
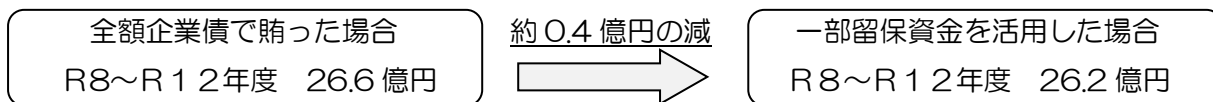


図 4-7 企業債償還金の比較(企業債発行の抑制効果①)

(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) R6決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
減価償却費*	10,065	9,658	1,972	2,000
修繕費	664	870	153	143
企業債*利息	473	797	127	91

【解決すべき課題】

- 増加する更新投資（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）

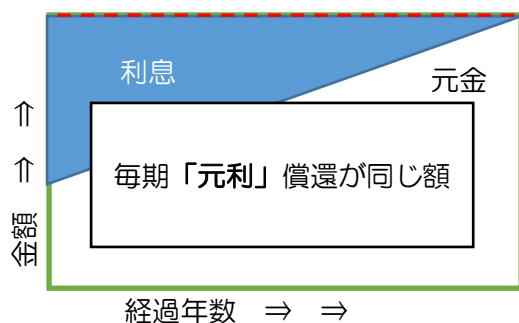
借入時に償還方法が選択可能な場合は、「元利均等方式」ではなく、引き続き「元金均等方式」を採用し、早めに元金を償還することで、支払利息総額の削減に努めます。

●「元利均等方式」と「元金均等方式」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

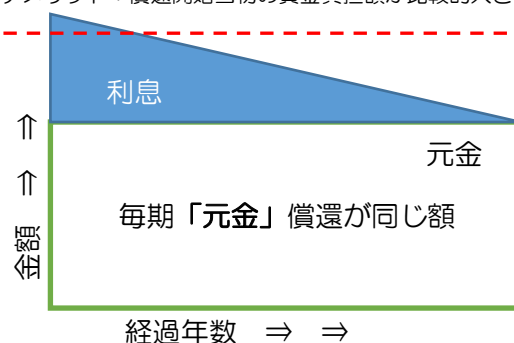
デメリット：残高の減少が遅いため支払利息の総額が大きい



○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」

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) R6決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
企業債*	3,437	5,095	853	735
他会計負担金 (建設系支出(雨水)充当繰入金*)	1,121	1,543	266	202

【解決すべき課題】

- 増加する更新投資（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、企業債残高を抑制します。その際には、**経営目標③「債務償還年数13年以下」**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

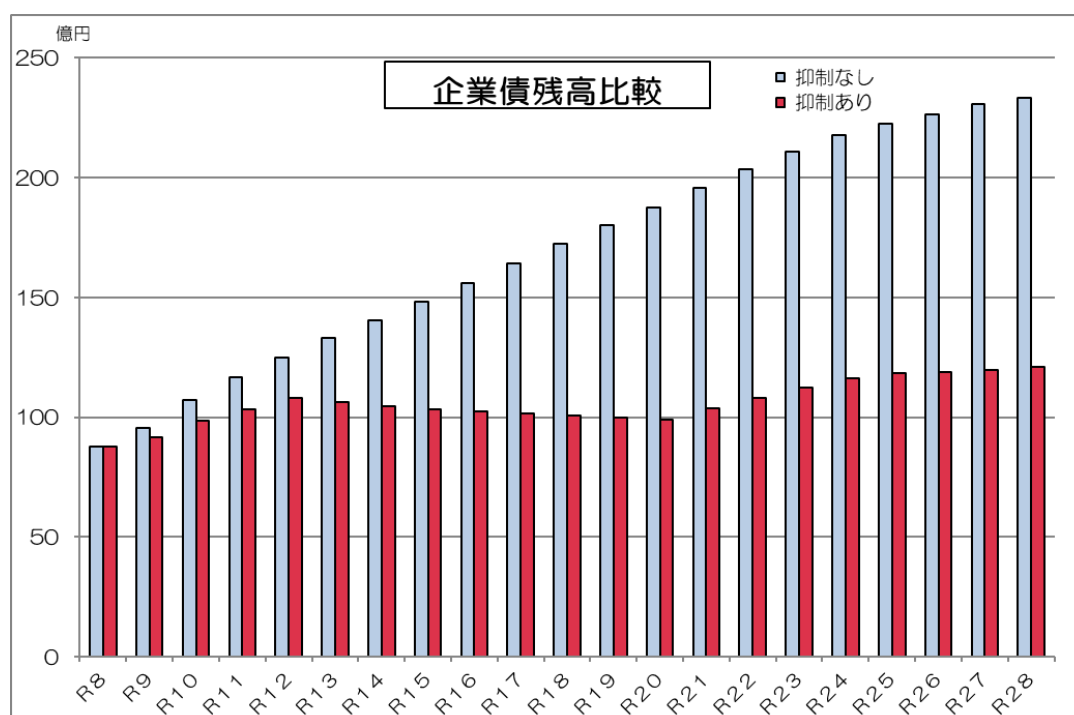
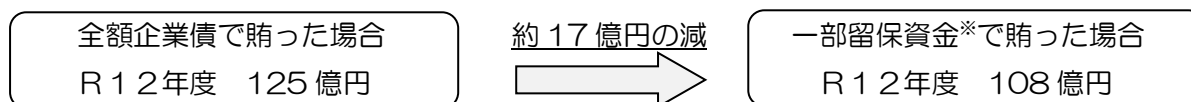


図 4-8 企業債残高の比較（企業債発行の抑制効果②）

(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） R6決算
	前期 (R3~R7)	後期 (R8~R12)		
下水道使用料	9,786	10,385	2,017	1,968
雨水処理負担金 （維持系支出(雨水)充当繰入金※）	3,757	4,934	869	760
長期前受金戻入※	6,393	5,970	1,236	1,263
受取利息及び配当金	37	121	16	15

【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6（2024）年度決算と計画期間内の年平均を比較すると、約0.5億円の減となります。また、令和8（2026）年度から流域下水道維持管理負担金※の単価が増額改定され、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証）

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%以上」、経営目標②「流動比率100%以上」**を参考に検討します。

- その他の収入確保策として、留保資金について、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。

今後の課題

- 「施設の老朽化対策」
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」を基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」
東京都及び市町村等の参加する「下水道事業の広域化・共同化連絡会」の中で、広域化・共同化について研究を行い、この成果として令和4（2022）年度に策定された「東京都の汚水処理に関する広域化・共同化計画」に基づき、各種検討を実施していくとともに、下水道事業における広域化推進の動向についても、注視していきます。

● 「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、令和7（2025）年度からふれあい下水道館において指定管理者制度[※]を導入しました。今後も、指定管理者制度や包括的民間委託[※]（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。

● 「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（暗きょ使用料・熱使用料等）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、污水处理費[※]（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、污水处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。

● 「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。

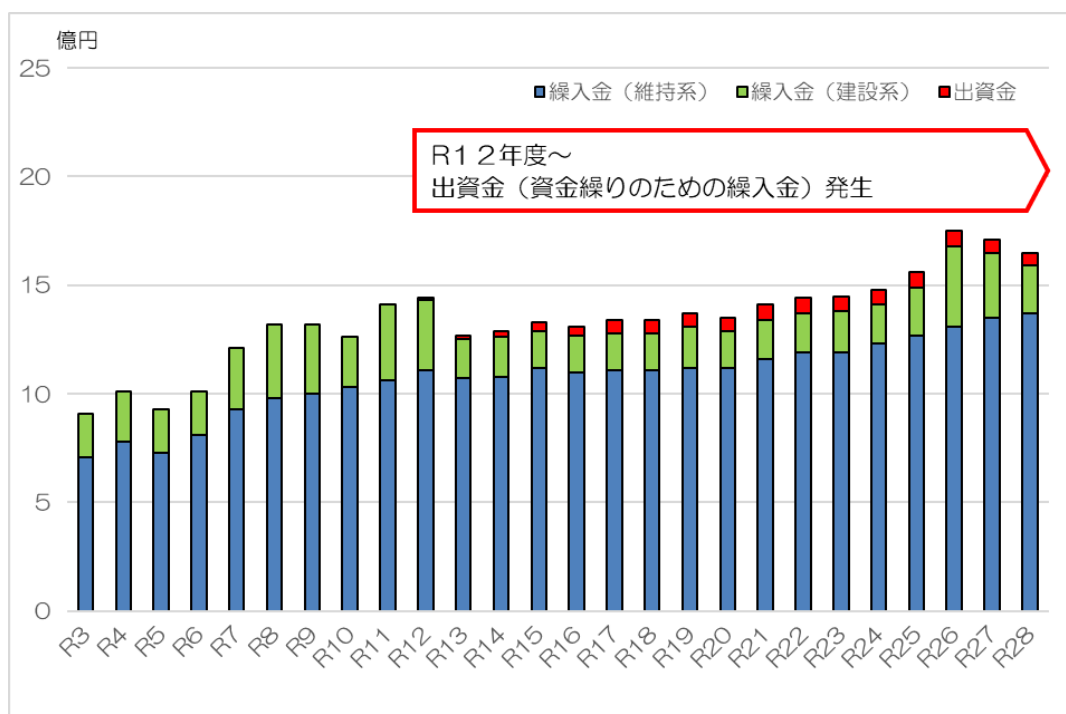


図 4-9 繰入金の将来推計

下水道使用料の改定の必要性に関する検証

令和 8（2026）年度から流域下水道維持管理負担金[※]の単価が大幅に増額改定されることに伴う汚水処理費の増により、令和8（2026）年度から、経費回収率は最低ラインの100%を下回る見通しとなりました。

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ことから、令和10（2028）年度より下水道使用料を改定し、経営目標である経費回収率110%以上の達成を目指します。

また、令和10（2028）年度の下水道使用料改定以降も、5年に一度、経営戦略の見直しに併せて、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行います。検証の結果、必要に応じて使用料改定を検討します。

これからの下水道事業の経営について

- ①下水道使用料の減少や更新投資の増加等、下水道事業をとりま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重要です。
- 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) 収益的収支

(単位：千円・税抜)

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)			2,664,481	2,713,363	2,642,758	2,728,362	
	(1) 料 金 収 入			1,985,088	1,967,108	1,939,479	1,968,400	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)			0	0	4,205	0	
	(3) 雨 水 処 理 負 担 金			678,933	745,706	698,636	759,507	
	(4) そ の 他			460	549	438	455	
	2. 営 業 外 収 益			1,348,826	1,332,781	1,315,263	1,329,796	
	(1) 補 助 金			32,074	38,972	33,915	50,810	
	他 会 計 補 助 金			32,074	38,972	33,915	50,810	
	そ の 他 補 助 金			0	0	0	0	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入			1,315,155	1,291,160	1,274,579	1,262,858	
	(3) そ の 他			1,597	2,649	6,769	16,128	
	収 入 計 (C)			4,013,307	4,046,144	3,958,021	4,058,158	
	収 支 的 支 出	1. 営 業 費 用			3,416,496	3,493,941	3,490,872	3,564,812
		(1) 職 員 給 与 費			90,657	88,022	96,457	90,946
基 本 給				31,539	28,612	32,776	29,485	
退 職 給 付 費				3,062	2,861	3,277	2,948	
そ の 他				56,056	56,549	60,404	58,513	
(2) 経 費				1,280,364	1,384,171	1,387,131	1,473,435	
総 係 費				229,276	193,181	243,349	210,728	
管 渠 費				150,615	283,556	286,877	336,518	
流域下水道維持管理負担				898,691	907,387	856,072	923,789	
そ の 他				1,782	47	833	2,400	
(3) 減 価 償 却 費				2,045,475	2,021,748	2,007,284	2,000,431	
2. 営 業 外 費 用				116,971	117,361	112,743	122,752	
(1) 支 払 利 息				95,250	88,770	88,903	90,951	
(2) そ の 他				21,721	28,591	23,840	31,801	
支 出 計 (D)			3,533,467	3,611,302	3,603,615	3,687,564		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)			479,840	434,842	354,406	370,594		
特 別 利 益 (F)			0	0	0	0		
特 別 損 失 (G)			0	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)			0	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)			479,840	434,842	354,406	370,594		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)			2,739,851	3,174,693	3,529,099	3,899,693		
流 動 資 産 (J)			1,972,697	3,027,319	2,684,352	2,241,926		
	う ち 現 金 預 金		1,692,310	2,499,022	2,377,589	1,952,496		
流 動 負 債 (K)			778,798	1,512,491	1,283,945	820,094		
	う ち 企 業 債		490,683	498,398	501,148	509,784		

(2) 資本的収支

(単位：千円・税抜)

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			381,200	803,600	758,500	735,300
	う ち 資 本 費 平 準 化 債			0	0	0	0
	2. 他 会 計 出 資 金			0	0	0	0
	3. 他 会 計 補 助 金			0	0	0	0
	4. 他 会 計 負 担 金			202,990	231,495	202,641	201,683
	5. 他 会 計 借 入 金			0	0	0	0
	6. 国 (都 道 府 県) 補 助 金			54,810	109,620	136,294	75,390
	7. 固 定 資 産 売 却 代 金			0	0	0	0
	8. 工 事 負 担 金			0	0	0	0
	9. そ の 他			0	0	0	0
	計 (A)			639,000	1,144,715	1,097,435	1,012,373
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)			0	0	0	0
	純 計 (A)-(B) (C)			639,000	1,144,715	1,097,435	1,012,373
	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費			757,589	1,277,537	1,277,327
う ち 職 員 給 与 費				57,971	60,634	61,683	62,149
2. 企 業 債 償 還 金				479,590	490,683	498,398	501,148
3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金				0	0	0	0
4. 他 会 計 へ の 支 出 金				0	0	0	0
5. そ の 他			200,000	300,000	600,000	600,000	
計 (D)			1,437,179	2,068,220	2,375,725	2,213,012	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額(D)-(C) (E)			798,179	923,505	1,278,290	1,200,639	
企 業 債 残 高 (F)			7,204,446	7,517,363	7,777,465	8,011,617	

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)
2,800,455	2,849,923	2,863,520	3,178,282	3,193,404	3,236,443
1,926,031	1,913,484	1,910,890	2,192,890	2,183,964	2,184,125
1	1	1	1	1	1
874,000	935,750	952,206	984,968	1,009,016	1,051,894
423	688	423	423	423	423
1,329,714	1,334,582	1,297,188	1,290,242	1,255,901	1,238,586
64,475	72,845	47,251	50,767	55,578	59,553
44,000	47,500	47,251	50,767	55,578	59,553
20,475	25,345	0	0	0	0
1,248,919	1,229,995	1,216,179	1,197,008	1,173,210	1,153,593
16,320	31,742	33,758	42,467	27,113	25,440
4,130,169	4,184,505	4,160,708	4,468,524	4,449,305	4,475,029
3,719,315	4,135,815	4,092,519	4,072,256	4,028,682	4,043,520
81,964	85,141	85,962	86,981	88,721	90,495
33,330	34,165	34,677	35,370	36,077	36,799
3,333	3,416	3,468	3,537	3,608	3,680
45,301	47,560	47,817	48,074	49,036	50,016
1,647,010	2,077,819	2,070,773	2,059,538	2,024,934	2,044,509
289,794	311,212	303,521	291,832	297,668	318,406
389,091	481,945	482,376	482,807	442,582	441,248
960,125	1,276,662	1,276,876	1,276,899	1,276,684	1,276,855
8,000	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
1,990,341	1,972,855	1,935,784	1,925,737	1,915,027	1,908,516
110,397	114,029	138,740	158,023	185,719	211,244
109,197	112,529	137,240	156,523	184,219	206,529
1,200	1,500	1,500	1,500	1,500	4,715
3,829,712	4,249,844	4,231,259	4,230,279	4,214,401	4,254,764
300,457	△ 65,339	△ 70,551	238,245	234,904	220,265
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
300,457	△ 65,339	△ 70,551	238,245	234,904	220,265
4,200,150	4,134,811	4,064,260	4,302,505	4,537,409	4,757,674
2,313,084	2,437,247	2,102,842	1,875,733	1,796,762	1,678,959
2,122,719	2,246,882	1,912,477	1,685,368	1,606,397	1,488,594
871,383	874,501	876,138	906,166	950,553	979,245
509,166	514,196	515,833	545,861	590,248	618,940

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)
758,500	993,300	888,720	1,193,570	1,034,950	984,690
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	14,794
0	0	0	0	0	0
282,000	305,000	328,279	230,814	352,236	326,703
0	0	0	0	0	0
84,470	28,119	16,111	32,895	161,616	66,000
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
1,124,970	1,326,419	1,233,110	1,457,279	1,548,802	1,392,187
0	0	0	0	0	0
1,124,970	1,326,419	1,233,110	1,457,279	1,548,802	1,392,187
1,370,604	1,348,611	1,680,373	2,114,723	2,051,985	1,907,291
70,203	75,172	73,039	74,500	75,990	77,510
509,784	509,166	514,196	514,637	530,509	555,886
0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0
310,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
2,190,388	1,902,777	2,239,569	2,674,360	2,627,494	2,508,177
1,065,418	576,358	1,006,459	1,217,081	1,078,692	1,115,990
8,260,333	8,744,467	9,118,991	9,797,924	10,302,365	10,731,169

第5章 後期計画の取り組みにあたって

1 施策の推進に向けて

「小平市第二次下水道プラン（後期計画）」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行く必要があります。

「小平市第二次下水道プラン（後期計画）」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、市民や事業者は下水道の利用者としての役割を認識し、この計画の取り組みに参加して頂くことにより、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。

市民や事業者の取り組みとしては、できることから始めて頂き、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頂きたいと考えます。

行政の取り組みとして、「小平市第二次下水道プラン（後期計画）」に基づく下水道サービスの提供を行うほか、市民や事業者の取り組みについてバックアップしていきます。また、本計画を着実かつ効率的に進めていくため、計画内容や毎年度の進捗状況等を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するとともに、市民・事業者からのご意見や財政状況・社会情勢の変化、新規事業の要請等にも柔軟に対応し、より良い事業展開を図っていきます。

「小平市第二次下水道プラン（後期計画）」の計画期間は、令和12年度までとしますが、最終年度に向けては、取り組みに対する評価や総括を実施し、以後の小平市の下水道事業の方向性を示す新たな計画を策定するものとします。

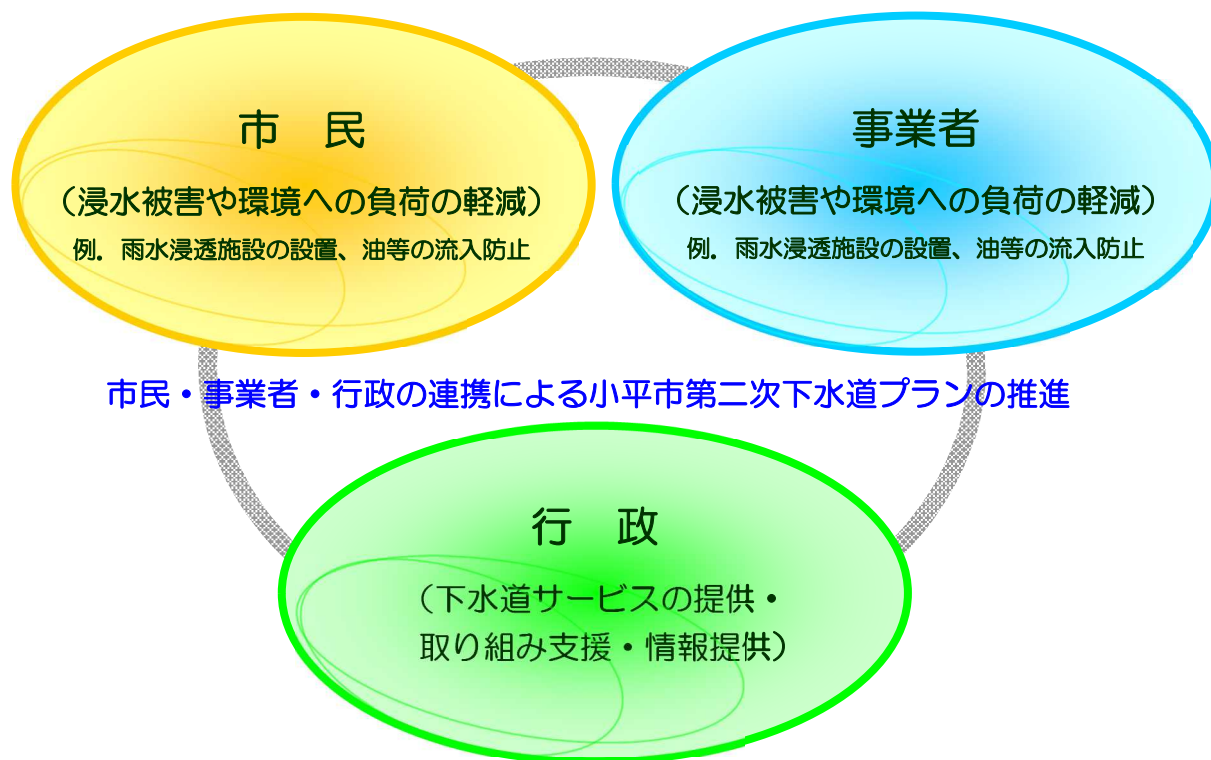


図5-1 市民・事業者・行政の連携

2 各施策の目標数値等

第3章に示した後期計画における施策について、各施策の目標数値等の一覧を表5-1から表5-3に示します。

表5-1 各施策の目標数値等

基本方針	施策		後期計画期間 (R8~R12)	年度毎に公表する 実績数値等	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	整備路線数 (路線)	
			目標数値等	整備路線：5路線 (令和3(2021)年度から令和12(2030)年度まで)		
	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	対策地区数 (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：1地区	[処理量 (m ³)]	
	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設置促進	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	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%		
	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 統合型GISへの移行と継続的な活用	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	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 「小平市下水道ストックマネジメント*実施方針」に基づく調査及び修繕を活用した対策の実施	実施状況		

表 5-2 各施策の目標数値等

基本方針	施策		後期計画期間 (R8~R12)	年度毎に公表する 実績数値等	備考	
良好な生活環境の実現	1 浸水 対策 重点施策	(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	対策地区数 (地区)	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* 654.1ha) × 100	
		目 標 数値等	対策地区数：5 地区 (雨水管きよ整備率：25.0%)	〔雨水管きよ整備率〕 (%)		
		(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	対策地区数 (地区)	〔 処理量 (m³) 〕 処理量 (m³) = 浸透量 (m³/hr) + 貯留量 (V) 浸透量 (m³/hr)：1 時間あたりの地中にしみ込む水の量	
	目 標 数値等	対策地区数：3 地区				
	(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	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		
	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				
	2 地震 対策 重点施策	(1) 重要な管きよの耐震化	目 標 重要な管きよの耐震化	重要な管きよの耐震化 延長：0.5km 重要な管きよの耐震化率： 99.0%	重要な管きよの耐震化延長 (km) 重要な管きよの耐震化率 (%)	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)
		(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	実施状況		
	3 施設の 老朽化 対策 重点施策	(1) 計画的な点検・調査の実施	目 標 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)
目 標 数値等		点検・調査延長：99.1km (点検・調査達成率：59.4%)				
(2) 計画的な改築・修繕*の実施	目 標 第1・2期区域内の改築・修繕*工事の実施	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		
目 標 数値等	第1・2期区域内の改築・修繕*達成率：100%					

表 5-3 各施策の目標数値等

基本方針	施策		後期計画期間 (R8~R12)	年度毎に公表する 実績数値等	備考
Ⅲ 環境意識が高まらねばならぬ	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 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	ホームページでの情報発信回数(回)	
		目 標数値等 ふれあい下水道館ホームページの定期的な更新：36 回/年			
	(2) 下水道施設等を活用した環境学習・普及啓発	目 標 イベントの開催や展示の実施	イベント等開催回数(回)		
		目 標数値等 イベントの開催回数：24 回/年			
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	実施状況	
		(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	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	実施状況	

