

第4章 経営の基本方針

4-1 将来の経営課題

本市における将来の経営課題は以下のとおりです。

(1) 使用料収入の減少

少子高齢社会の進行や節水機器の普及による有収水量の減少が続き、将来もこの傾向は続く見通しであるため、面整備による増加分よりも、人口減少及び1人当たりの使用水量が減少する影響が大きく、使用料収入も減少していくと想定されます。

毎年の使用料収入は、令和6年度（決算見込み）の約12億円から令和16年度には約11億5千万円となり、約4%減少する見通しです。

(2) 下水道施設の機能維持に伴う建設改良費の増加

面整備事業を進めていくことに加え、これまでに建設した下水道施設の機械・電気設備が今後耐用年数を迎えるため、適宜改築していく必要があります。

管路施設については、現在老朽管が少ない状況ですが、今後増加していくため、適宜改築していく必要があります。

また、将来、処理場の建て替えが必要となります。更に、並行して地震対策も進めていく必要があり、事業量が増大し、建設改良費がかさんでいくことから、各事業の効率的な建設計画の下、無駄のない投資をしていく必要があります。

(3) 事業実施のための財源の適正化

必要な事業を確実に進めつつ、下水道経営の健全化に向けて取り組んでいくためには、下水道使用料や一般会計繰入金などの財源について、適正化に努めていく必要があります。

(4) 汚水処理の効率化

整備済地域内の未接続世帯への水洗化促進、管路の改築などの不明水対策及び処理場・ポンプ場の機器更新による性能の向上により、更なる効率的な維持管理に努めていく必要があります。

(5) 危機管理の強化

広域化・共同化の可能性調査の結果、今後三島処理区を継続していく方針としたため、今後想定される巨大地震などの災害が発生した場合に、被害を最小限にとどめ、事業が継続できるように、地震対策として管路の耐震化を進め、災害対応時の組織体制の確立を図っていく必要があります。

(6) 組織の適正化

本市の下水道事業は民間委託を進め、事業の継続や組織の適正化を図っています。

今後も現状の体制を確保しつつ、包括的民間委託の調査研究、更なる民間委託の推進や研修会による人材の育成を検討していくことで事業規模に見合った組織体制を構築していく必要があります。

4-2 経営の基本方針

4-2-1 基本理念及び基本方針

「第5次三島市総合計画」において目指すべき将来都市像は、「せせらぎと緑と活力あふれる幸せ実感都市・三島」と定められていますが、下水道事業の将来像に係るものとしては、「第5次三島市総合計画 前期基本計画」では、基本目標「安全・安心に暮らせるまち」のひとつである「生活排水」の目的「生活排水処理による河川の水質保全を図り、安全で快適な生活環境を確保すること。」と位置付けております。

本市は富士山と箱根山の裾野に位置し、富士山からの湧水及び清流に恵まれ、水の都と呼ばれるにふさわしい豊かな自然及び水資源を将来にわたり守っていく必要があります。

下水道事業は、公共用水域における保全を支え、快適な生活環境を形成するための重要なライフラインであることを踏まえて、本市の経営に係る基本理念及び基本方針を以下のように定めます。

基本理念

下水道サービス水準の維持及び向上を図り、三島市の豊かな水資源や生活環境を将来にわたり持続していきます。

基本方針

1.公共下水道整備事業の推進

2.公共下水道施設の機能維持

3.健全な公共下水道事業の経営

4.危機管理の強化

4-2-2 経営戦略の方向性

本市の下水道事業は平成30年度に公営企業会計に移行したばかりでありますが、社会情勢の変化に適用し、下水道事業経営の健全化へ向けた取り組みを進めていくために、本経営戦略の方向性について、基本理念及び基本方針に基づき、以下のように定めます。

(1) 公共下水道整備事業の推進

「三島市公共下水道事業基本計画」及び「アクションプラン」に基づき、下水道整備の推進を図ります。なお、単年度の費用負担が突出しないよう、投資費用の平準化を図り、効果的な下水道の整備及び普及を推進していきます。

【施策①：整備率の向上】

投資費用の平準化を図りつつ、近年の実績に準じた整備量を確保することで、整備率の向上に努めます。

【施策②：コスト縮減】

施工環境に応じて、以下のような管路の工事手法を検討し、コスト縮減に努めます。

②-1：最適なルートでの管路工事

効率的な汚水処理が実施できるよう、最適なルートの管路工事を実施します。

②-2：道路形状に合わせた管路工事

図4-1に示すとおり、管路を埋設する道路の形状や既設埋設物の状況によっては、必要に応じ、曲管を用いることなど、マンホールの設置を回避した工事を実施します。

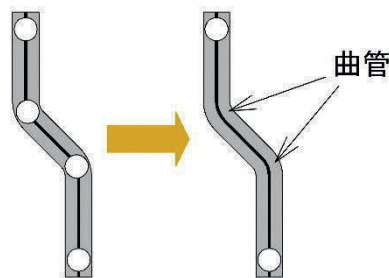


図 4-1 道路線形に合わせた管路工事（曲管設置）

②-3：小型マンホールの設置

管路を埋設する道路が狭く、通常のマンホールが設置できない場合は、小型マンホールを用いることで、効率的な工事を実施します。

(2) 公共下水道施設の機能維持

下水道サービスを将来にわたり安定して提供していくためには、下水道施設の汚水処理としての機能を維持していくことが必要となるため、ストックマネジメント計画（長寿命化計画）に基づく下水道施設の計画的な点検・調査及び改築・修繕を実施します。

また、今後想定される南海トラフ巨大地震等の地震が発生した場合に、被害を最小限にとどめ、事業が継続できるように、地震対策計画により、効率的な下水道施設の耐震化を図ります。

【施策①：管路の老朽化対策】

今後、増加していく見通しである老朽管について、計画的な調査・点検を行い、効率的な管路の改築・修繕を実施します。

【施策②：ポンプ場・処理場設備の効率的な改築及び施設管理】

耐用年数を経過した各設備について、耐用年数の他に劣化状況も踏まえ、総合的な観点から判断し、効率的・効果的な改築を実施します。

また、今後、人口減少や節水機器の導入により、汚水量の減少が見込まれるため、改築時期を迎えた施設の改築の際には、ポンプなどの機器の能力が適正か判断し、合理化やダウンサイジングの検討を行います。

更に、各設備の点検や改築に関する情報を設備台帳として整理の上、情報の共有及び今後の改築に関する調査・点検にも活用することで、効率的な施設管理を実施します。

そのほか、管渠のカメラ調査を進め、不具合箇所を特定し修繕することで、不明水を減少させ、汚水処理の効率化を図っていきます。

なお、本計画期間外となりますが、将来的に処理場の建て替えが必要となるため、更新需要に備えるとともに、将来予測に基づいた適正な規模の改築を検討します。

(3) 健全な公共下水道事業の経営

将来に渡り、安定した下水道サービスを提供し、サービスの水準を維持しつつ向上に努めていくため、下水道事業経営の健全化を目指し、汚水処理の効率化、財源の適正化、職員の能力向上を図っていきます。

【施策①：汚水処理の効率化】

整備済地域内には、およそ 3,100 世帯（7.3%（令和 6 年 3 月 31 日現在））が未接続のため、引き続き戸別訪問及びリーフレット配布等による啓発活動を行い、水洗化の促進に努めるとともに、汚水処理の効率化により、経費の節減を図り経費回収率の向上に努めます。

【施策②：財源の適正化】

使用料収入については、令和 5 年度の三島市水道事業及び公共下水道事業審議会での審議、答申を踏まえ、経費回収率 100%の達成に向けた段階的な改定として、令和

6年度に改定を実施しました。今後は、5年ごとに適正な使用料について検討することとし、まずは令和10年度に審議を行い、令和11年度に改定することで、適正な使用料水準を目指します。

一般会計繰入金（基準外）については、下水道事業を無駄なく確実に実施していく中で、適正化に努め、下水道使用料との負担水準のバランスを見ながら、使用料改定後の令和7年度から段階的に減額させ、最終的にゼロにしていく計画です。

企業債については、世代間負担の公平を保ちつつ、将来世代への過度の負担とならないよう、効率的な下水道事業の実施に併せて適正化し、計画的に発行していきます。

【施策③：職員の能力向上】

本市の下水道事業は、最少の職員配置の下で効率的な事業実施に努めていますが、社会情勢の変化にも対応しつつ事業を継続していくために、積極的に情報収集を行いつつ、職員の育成や研修の充実化を図っていきます。

(4) 危機管理の強化

災害発生時にも、職員が臨機応変に対応し、下水道施設の被害を最小限にとどめ、下水道が担うべき機能が維持できるよう、危機管理の強化を図っていきます。

【施策①：下水道施設の効率的な耐震化・災害対策】

地震対策計画に基づき、優先度の高い重要な幹線管路の耐震化を進め、補強や改築の必要な箇所を計画的に整備することで、大規模地震発生に備え強靭化を図ります。

また、南海トラフ巨大地震等の地震が発生し、避難所を開設した場合に備え、マンホールトイレの整備を進めていくことで、災害に強い下水道施設の構築を図っていきます。

なお、処理場の沈殿池等の土木施設の基礎部は、将来的に耐震化に向けた工法等の検討を進めていく予定です。

【施策②：災害時や停電時の対応や組織体制の強化】

下水道BCP*に基づき、災害発生時に迅速な対応が可能となるよう、必要に応じて計画及び各種マニュアルを見直すとともに、南海トラフ巨大地震等の地震時に、適確な対応ができるよう、委託業者や協定企業などと連携し、下水道施設（処理場・ポンプ場・管路など）が被災した場合を想定した訓練を実施し、課題の洗い出しをするなどの緊急時の組織体制強化に努めていきます。

〈用語解説〉

【下水道BCP】

下水道BCP（業務継続計画：Business Continuity Plan）とは、災害の影響によって下水道の機能が低下した場合であっても、下水道の業務を実施・継続するとともに、被災した機能を早急に復旧させることを目的とした計画である。

第5章 投資試算

5-1 投資試算の経営目標

投資試算の経営目標は以下に示すとおりです。

経営目標

- 効果的な下水道の整備及び普及を進めつつ、既存の下水道施設の耐震化・強靱化に努めるとともに、機能維持を図ります。
- 建設改良費を平準化し、効率的及び確実な下水道事業の実施を図ります。

5-2 投資試算

建設改良費は、図 5-1 に示すとおり、令和 7 年度から令和 16 年度の 10 年間で約 86 億円が必要と試算しています。

なお、各費用を試算した後、近年の工事請負費・委託料の状況を踏まえて、毎年 3.3% の物価上昇率*を想定しています。

建設事業としては、複数の事業を並行して実施していく必要がありますが、直近 5 年の建設改良費は 5.3～7.8 億円程度であるため、将来の投資費用も単年度の費用負担が突出しないよう平準化を行い、近年の状況からみても投資可能な費用の範囲内に収まるよう計画しています。

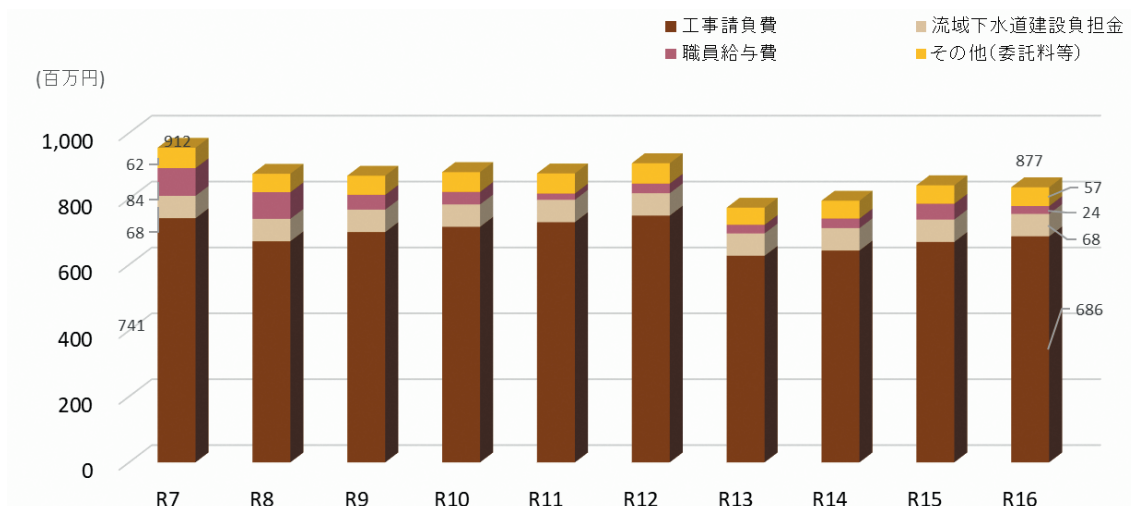


図 5-1 建設改良費の推移

〈用語解説〉

【物価上昇率】

モノの価格を前年度と比較した上昇率のこと。本計画においては、国土交通省が公表している建設工事費デフレーターのうち下水道事業に関するものの、令和元年度から令和 5 年度における単年度ごとの上昇率の平均値を採用している。

5-2-1 新設事業

(1) 面整備（管路・マンホールポンプ）

令和7年度から令和16年度で約125haを整備予定であり、工事請負費は約33億円と試算しています。

整備率は、令和7年度の82.9%から令和16年度には89.9%になる見通しです。

ただし、国土交通省は汚水処理の10年概成の時期を令和8年度末としていることから、令和9年度以降の国庫補助制度により、整備状況が変化する場合があります。

(2) ポンプ場

現在の設備で対応可能であり、増設する必要がないため、新設は見込んでいません。

(3) 処理場（浄化センター）

概ね整備済みであり、新設は令和7年度以降実施予定の処理場の揚水ポンプ増設のみであり、約1億円と試算しています。

5-2-2 改築事業

(1) 管路（管渠・マンホール）

令和7年度から令和16年度の工事請負費は調査・点検・改築費用の合計で約12億円と試算しています。

(2) マンホールポンプ、ポンプ場、処理場（浄化センター）

令和7年度から令和16年度の工事請負費は調査・点検・改築費用の合計で約15億円と試算しています。

5-2-3 地震対策

令和7年度から令和16年度の工事請負費は、今後、発生が想定される南海トラフ巨大地震の被害を最小限に留めるために重要な幹線管路の耐震化及びマンホールトイレ設置を計上し、約4.7億円と試算しています。

過年度は、終末処理場に直結した管径の大きな（大口径）管渠の耐震化を進めていたため、工事請負費が増大していましたが、徐々に中口径管渠へシフトすることを見込んでいます。

5-2-4 流域下水道事業（狩野川西部流域下水道建設負担金）

令和7年度から令和16年度の建設負担金は、静岡県算出の想定値を基に算出し、合計約4.2億円と試算しています。

5-2-5 職員給与費（資本勘定職員）

建設事業などに係る職員の給与費は、民間に委託可能な業務は、民間へシフトしていくことを調査研究していきますが、将来も現状の体制を確保していくと想定し、実績を基に、令和7年度から令和16年度で約6.8億円と試算しています。

5-3 投資以外の経費

投資以外の経費のうち、維持管理費（動力費・修繕費・狩野川西部流域下水道維持管理負担金、その他経費（委託料など）、職員給与費）については、図5-2に示すとおり、令和7年度から令和16年度の10年間で約104億円が必要と試算しています。

経営分析にも示すとおり、本市では最少の職員配置の下で効率的な維持管理が実施されている状況であるため、実績を基にした試算値となっていますが、近年の工事請負費・委託料の状況を踏まえて、毎年3.3%上昇すると想定しています。

なお、維持管理費のうち、狩野川西部流域下水道維持管理負担金が2.5～3割程度、その他経費（主に委託料）が4.5～5割程度を占めており、負担が大きいため、将来的にはこれら経費の適正化を図っていくのが望ましい状況です。

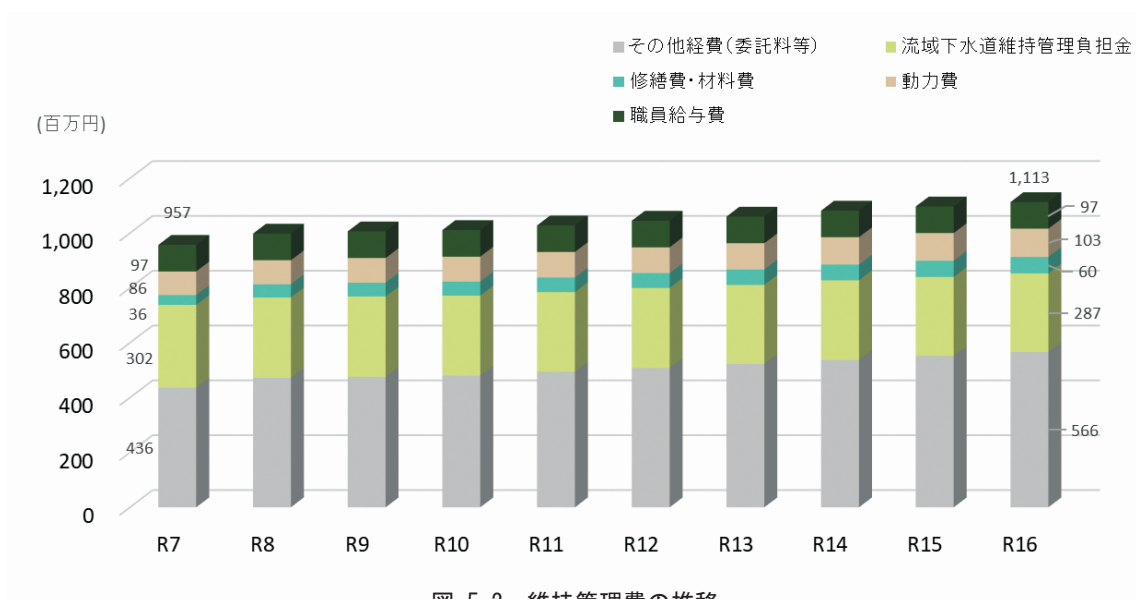


図 5-2 維持管理費の推移

5-3-1 職員給与費（損益勘定職員）

民間に委託可能な業務は、民間へシフトしていくことを調査研究していきますが、将来も現状の体制を確保していくと想定し、維持管理などに係る職員の給与費は、実績を基に、令和7年度から令和16年度で約9.7億円と試算しています。

5-3-2 動力費

原油価格などの影響により、変動要因はありますが、将来流入汚水量の推移に合わせて変動していくと想定し、令和7年度から令和16年度で約9.4億円と試算しています。

5-3-3 修繕費・材料費

今後継続して下水道事業を実施していく上で、変動要素がないため実績ベースで推移すると想定し、令和7年度から令和16年度で約5.2億円と試算しています。

5-3-4 狩野川西部流域下水道維持管理負担金

令和11年度までは静岡県算出の想定値を採用し、負担金単価は令和7年度85円/m³から令和11年度89円/m³に上昇するとして試算しています。また、令和12年度以降は将来汚水量の推移に合わせて変動していくと想定した結果、図5-3に示すとおり、令和7年度から令和16年度で約29億円と試算しています。

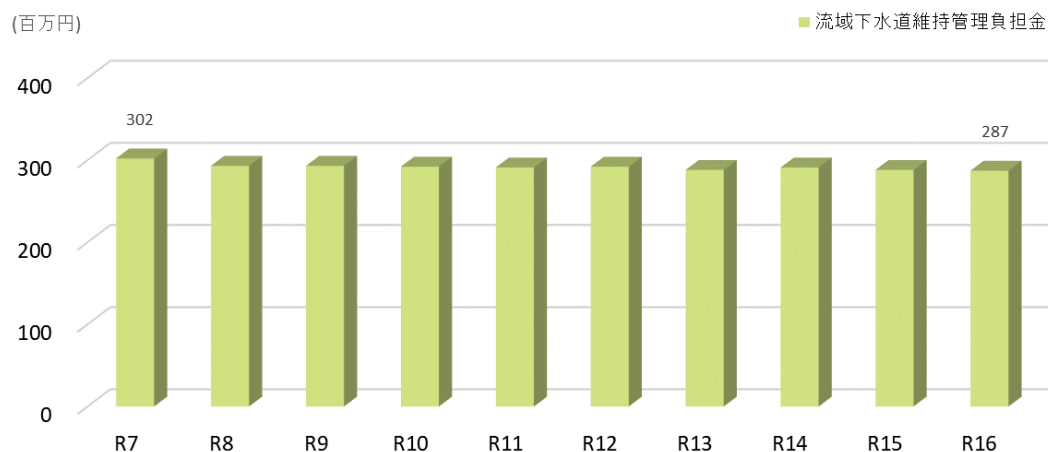


図 5-3 狩野川西部流域下水道維持管理負担金の推移

5-3-5 その他経費（委託料など）

今後継続して下水道事業を実施していく上で、変動要素がないため実績ベースで推移すると想定し、令和7年度から令和16年度で約50億円と試算しています。

5-3-6 減価償却費

有形固定資産（下水道施設）及び無形固定資産（流域下水道施設利用権：流域下水道建設負担金）それぞれについて、将来分は定額法で算出し、過年度分を合わせて計上しており、令和7年度から令和16年度で約116億円と試算しています。

5-3-7 企業債元利償還金（支払利息・企業債償還金）

本市の企業債*は下水道事業債*、下水道事業債特別措置分*、資本費平準化債*から成り立っています。

将来分については年利1.8%（共通）、償還年数30年・据置年数5年（下水道事業債）、償還年数15年・据置年数なし（特別措置分・資本費平準化債）で計算し、過年度分を合わせて計上しました。

なお、詳細は「第6章 財源試算 6-3-4項」で示しています。

〈用語解説〉

【企業債】

地方公共団体が、施設の建設に要する資金に充てるための借入金を示す。

【下水道事業債】

下水道施設の建設に要する資金に充てるために発行される企業債。

【下水道事業債特別措置分】

下水道事業において、平成18年度に地方財政措置が見直されたことにより、平成17年度までの財政措置との間に生じる差額を起債対象として発行される企業債。財政措置変更に伴う差額を補う役割を担う。

【資本費平準化債】

下水道事業は先行投資により施設を整備するため、その負担を全て現在の使用者に求めると、下水道使用料を高くせざるをえず、将来世代の使用者から徴収すべきところを現在の使用者が負担することになり、世代間の公平性を欠くことになる。その対策として資本費*の一部を後年度に繰り延べるために発行する企業債のこと。

【資本費】

下水道施設を建設するために借り入れた企業債の支払利息及び減価償却費を示す。