

前回の振り返り (第2回下水道運営審議会 資料再掲)

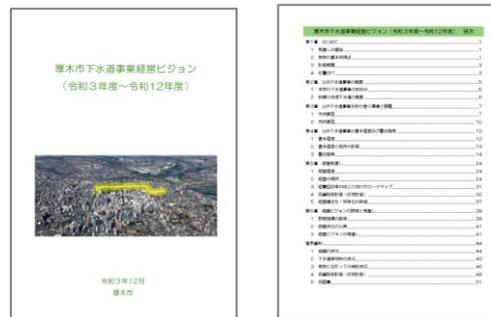
## ①経営戦略とは

「経営戦略」は、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である。

その中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源の見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、投資以外の経費も含めた上で、収入と支出が均衡するよう調整した収支計画である。

## ②経営戦略改定期間

令和8年度～令和17年度



## ③収支計画

### 収益

人口減少の進行や節水型機器の普及等により有収水量の減少が見込まれる。

### 費用

**流域下水道事業負担金の増加**や老朽化に伴う**修繕費の増加**、特別重点調査の結果に基づく修繕等の新規事業に加え、物価・光熱水費・人件費上昇といった外的要因により、**今後も費用の増加が見込まれる。**

安定した経営を継続するためには下水道使用料改定が必要

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな形

### 経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方

経営戦略の意義を踏まえ、その質を上げていくため、最低限盛り込むべきと考えられる事項例を「経営戦略ひな形様式」としてとりまとめている。

1 事業概要
・事業の現況
・現状分析
2 将来の事業環境
・処理区域内人口の予測
・有収水量の予測
・使用料収入の見通し
・施設の見通し
3 経営の基本方針
・事業を継続する上での経営理念、基本方針等
4 投資・財政計画（収支計画）
5 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 経営戦略改定の構成

改定版	マニュアル	現行	マニュアル
第1章 経営戦略改定の趣旨と位置づけ	1 事業概要	第1章 はじめに	1 事業概要
第2章 公共下水道事業の現状			
第3章 公共下水道事業の課題			
第4章 将来の公共下水道事業	2 将来の事業環境	第4章 公共下水道事業の基本理念及び重点施策	3 経営の基本方針
第5章 経営戦略の基本方針及び重点施策	3 経営の基本方針	第5章 経営見通し	2 将来の事業環境 4 投資・財政計画 (収支計画)
第6章 投資・財政計画 (収支計画)	4 投資・財政計画 (収支計画)	第6章 経営ビジョンの評価と見直し	5 経営戦略の事後検証 改定等に関する事項
第7章 経営戦略の事後検証	5 経営戦略の事後検証 改定等に関する事項		

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第1章 経営戦略改定の趣旨と位置づけ

#### (1) 改定の趣旨

令和3年度に「厚木市下水道事業経営ビジョン」を改定し、経営基盤の強化及び財政マネジメントの向上を目的とした取組を実施してきた。その後、現行経営ビジョンの改定から更に5年が経過したことを踏まえ、経営環境の変化や課題を精査するとともに、これらを踏まえた投資・財政計画の設定や見直しの必要性が高まっていることから、この度「厚木市公共下水道事業経営ビジョン」の改定を行う。

#### (2) 位置付け

本計画は、「第11次厚木市総合計画」を上位計画とし、「厚木市都市計画マスタープラン」等他部門の計画と整合を図りながら作成した。事業の方向性や内容については「厚木市下水道ストックマネジメント計画」や「厚木市上下水道耐震化計画(下水道)」等を元に実現可能な計画として整理し、相互に結び付ける役割を果たすものである。さらに、将来にわたり下水道事業を安定的に継続するため、収支均衡を確保した事業運営を行う、中長期的な経営の基本計画としての性格を有する。

#### (3) 計画期間

令和8年度から令和17年度までの10年間



# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第2章 公共下水道事業の現状

#### (1) 5つの重点施策事業の進捗状況

**(第2回下水道運営審議会 資料再掲)**

4つの基本理念	5つの重点施策	計画額(千円)	実績額(千円)	実績/計画(%)
安心・安全	浸水対策	5,014,800	5,279,104	105.27
	総合地震対策	292,230	103,300	35.35
快適な生活環境	下水道ストックマネジメント	1,307,470	1,475,586	112.86
自然環境との共生	市街化調整区域における 汚水整備	1,408,100	940,576	66.80
投資額合計		8,022,600	7,798,566	97.21
安定した事業経営	経営マネジメントの強化	投資額なし		

#### (2) 経営指標による現状分析

項目	経営目標	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
下水道使用料(税抜)		28.6億円	29.0億円	28.8億円	28.9億円	29.3億円
経営指標(%)						
・経費回収率	100%以上	112.04	110.15	106.19	114.32	109.25
・企業債残高対事業規模比率	300%未満	290.34	262.75	237.43	216.65	194.45
・流動比率	目安 100%以上	70.70	77.30	93.82	118.99	151.99
	目標 200%以上					

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第3章 公共下水道事業の課題

#### (1) 老朽化・災害リスク等

##### ①老朽化対策（長寿命化）

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

##### ②地震対策

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

##### ③浸水対策

雨水管整備のハード面での対策が計画どおり進捗しても、近年、計画降雨を上回る豪雨の発生頻度が増加し、浸水被害の危険性が高まっていることから、浸水被害を軽減させるため、施設整備の着実な進捗が重要となる。

##### ④市街化調整区域における汚水整備

人口密度が低い区域では、下水道整備の費用対効果が低下するため、処理区域の見直しを行い、持続可能な汚水処理の観点から合併処理浄化槽等への転換を進めることが必要となる。

#### (2) 経営的課題

##### ①下水道使用料の減少

人口減少・少子高齢化の進行により下水道利用者数の減少が見込まれるとともに、節水型機器の普及により使用水量が減少することから、下水道使用料収入は中長期的に減少する見込みである。

##### ②維持管理費の増加

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

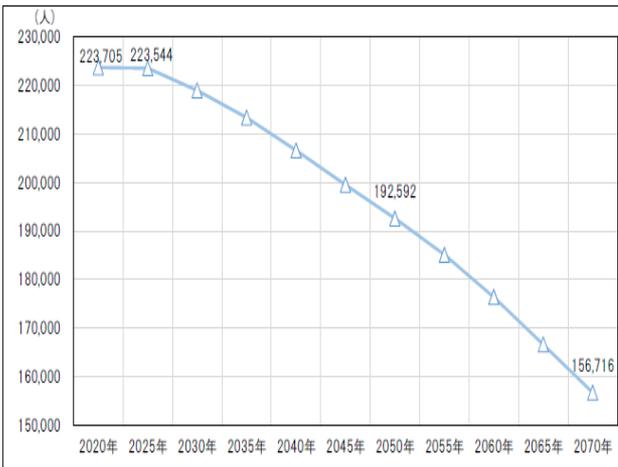
# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第4章 将来の公共下水道事業

#### 行政区域内人口等の見通し

図表 87 厚木市推計(人口総数)



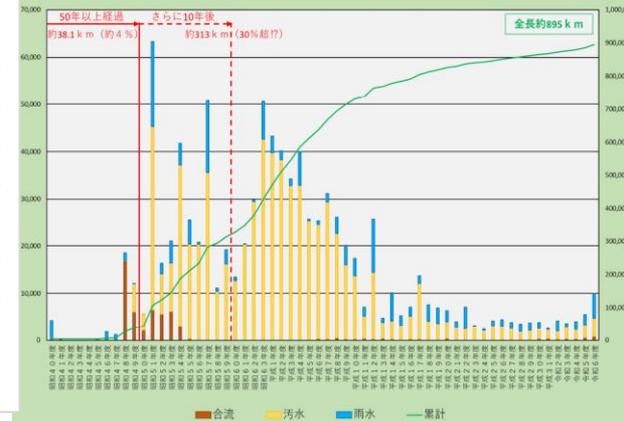
#### 下水道使用料と損益の見通し

(単位：億円)



#### 管路施設老朽化の見通し

##### 施工年度別排除区分別管路延長 令和6年度末時点



「厚木市人口ビジョン(令和7年10月)」によると、令和32(2050)年に192,592人、令和52(2070)年に156,716人となることが見込まれる。

人口減少の進行や節水型機器の普及等により有収水量の減少が見込まれることから、今後は減少傾向で推移するものとして推計している。

また、下水道事業費用においては、流域下水道事業負担金の増加や、管路施設・ポンプ場施設の老朽化に伴う修繕費の増加が見込まれ、損失が拡大すると見込んでいる。

現在、標準耐用年数である50年を経過した下水道管路は全体の約4%であるが、本市では昭和50年から平成10年頃にかけて集中的に整備が進められたことから、今後は、50年以上を経過した管路の割合が増加し、これまで以上に老朽化が進行する見込みである。

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第5章 経営戦略の基本方針及び重点施策

各種課題の解決を図るとともに、社会情勢の変化や厳しい経営環境に的確に対応し、より強固で持続可能な経営を目指すため、基本理念及び重点施策について内容の見直しを行う。

#### 基本理念

安定した事業経営

快適な生活環境

安心・安全

自然環境との共生

#### 重点施策

①経営マネジメントの強化

②下水道ストックマネジメント

③浸水対策  
浸水被害軽減対策

④総合地震対策

⑤市街化調整区域  
における汚水整備

#### 見直し

経営指標設定値の見直し  
ICTの活用（追加）  
DXの推進（追加）

計画見直し

大規模地震に備えた耐震  
設計等（追加）

汚水整備区域の  
見直し

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第6章 投資・財政計画（収支計画）

#### 経営状況の分析

- ・ 経営目標（経営指標）と比べてどうか
- ・ どのように推移してきたか
  - 金額の増減
  - 事業規模に対する割合の増減
  - 社会情勢等による変動

#### 今後の経営見通し

- ・ 経営目標（経営指標）をどうするか
- ・ どのように推移していくか
  - 金額の増減
  - 事業規模に対する割合の増減
  - 社会情勢等による変動
- ・ **新たに考慮すべき事項（国の動向等）**

#### 下水道事業全体の収支見込

- ・ 支出：企業債元利償還金、減価償却費
- ・ 収入：下水道使用料、企業債、一般会計負担金、長期前受金戻入

#### 事業の進捗状況の確認

- ・ 事業目標（整備率・達成率）と比べてどうか
- ・ 優先度の変更や未着手の事業がないか
  - 原因・理由の明確化
  - 計画への影響
- ・ 進めてきた中で生じた課題

#### 今後の事業計画・展望

- ・ 事業目標（整備率・達成率）をどうするか
- ・ 優先度の変更や未着手の事業への対応
  - 事業着手、事業の延期・中止・廃止
  - 計画変更
- ・ 進めてきた中で生じた課題への対応
- ・ **新たに着手すべき事業（国の動向等）**

#### 事業費と財源の見込

- ・ 支出：建設改良費、維持管理費
- ・ 収入：国庫補助金、工事負担金、維持管理負担金

調整

健全経営

事業促進

使用料改定

起債抑制

平準化検討

計画見直し

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子(案)

### 第6章 投資・財政計画（収支計画）

#### (第2回下水道運営審議会 資料再掲) 一部更新

(単位：千円)

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
	R3決算	R4決算	R5決算	R6決算	R7予算	R8	R9	R10	R11	R12
収益	6,073,453	6,090,265	6,121,119	6,125,999	6,156,194	6,296,050	6,186,186	6,119,790	6,094,705	6,100,720
	<b>使用料収入横ばい</b>					<b>使用料収入減少</b>				
費用	5,782,814	5,917,578	5,760,090	5,875,247	6,320,823	6,769,118	6,896,450	6,747,656	6,776,514	6,925,230
						<b>更に費用増加見込</b>				
当期純利益 (△は当期純損失)	290,639	172,687	361,029	250,752	△ 164,629	△ 473,068	△ 710,264	△ 627,866	△ 681,809	△ 824,510
						<b>損失の拡大</b>				
未処分利益剰余金 (△は未処理欠損金)	531,923	704,610	1,065,639	1,316,391	1,151,762	678,694	△ 31,570	△ 659,436	△ 1,341,245	△ 2,165,755
						<b>剰余金の減少</b>				

投資・財政計画の試算に当たっては、「厚木市下水道ストックマネジメント計画」、「総合地震対策計画」等の各種事業計画を基礎とし、令和8年度から令和17年度までの期間における投資額及び財源について、現状を踏まえつつ将来見通しを考慮した試算を行った。試算に際しては、「厚木市人口ビジョン」に基づく人口減少の進行や節水型機器の普及による下水道使用料収入への影響に加え、物価高騰に伴う資材価格や労務単価等の上昇による事業費（維持管理費を含む）の増加を見込む予定である。さらに、事業費の増加に対応するため、企業債借入額の増加等による財源確保策を反映している。また、下水道事業を将来にわたり安定的に運営していく観点から、下水道使用料の改定についても検討を行う。

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

## 厚木市下水道事業経営ビジョン改定骨子（案）

### 第7章 経営戦略の事後検証

各年度において、下水道事業の取組状況を点検し、効果や課題の把握を行う。事業の進捗については、当初の見込みと実績を照らし合わせ、想定と大きく異なる場合には、その背景や要因を整理・検証する。

#### モニタリング

投資計画の進捗確認と財政状況（経費回収率、流動比率等）の確認を実施し、モニタリングにおいて計画との大きな乖離が認められた場合には、計画の全体的な見直しや再検討をする。

#### ローリング

計画期間の中間年次において、本経営ビジョンの見直し（ローリング）を行う。見直しに当たっては、下水道事業の進捗状況や社会状況（景気・物価などの変動傾向）、財務状況などを踏まえ、経営戦略の内容を十分に検証し、見直しを実施する。

# 経営ビジョン改定スケジュール（予定）

業務	令和8年度（2026年度）														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
・現状分析 ・新規投資計画・更新投資計画の検討 ・下水道使用料改定の検討 ・経営方針・経営目標の設定	R6決算、R7予算を含め検討											改定版策定	経営ビジョン改定		
・下水道運営審議会		第3回		第4回	諮問	答申									
・庁議（経営戦略会議等）							経営戦略会議 経営戦略調整会議				経営戦略会議 経営戦略調整会議				
・議会									全員協議会			全員協議会			
・パブリックコメント等						意見交換会等				パブリックコメント (30日間以上)		パブリックコメント結果公表			
・市民周知													経営ビジョンHP公開		

※令和9年度（2027年度） 使用料改定のため審議会3～4回開催予定