

# 下水道事業経営ビジョンの改定について

資料3

## 経営戦略とは

総務省

経営戦略策定・改定ガイドライン(平成31年3月29日策定)

「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。

### 厚木市下水道事業経営ビジョン (令和3年度～令和12年度)



令和3年12月  
厚木市

厚木市下水道事業経営ビジョン（令和3年度～令和12年度） 目次	
第1章 はじめに	1
1. 共通の留意点	1
2. 策定的基本的観点	1
3. 策定の基礎	3
4. 位置づけ	3
第2章 公営下水道事業の現状	5
1. 本市の下水道事業の現状	5
2. 利用者実績と下水道の現状	6
第3章 公営下水道事業を取り巻く環境と課題	7
1. 外的要因	7
2. 内的要因	10
第4章 公営下水道事業の基本理念及び重点施策	12
1. 基本理念	12
2. 基本理念と既存の計画	13
3. 重点施策	14
第5章 経営見直し	24
1. 経営環境	24
2. 経営の現状	24
3. 経営の改善のためのロードマップ	31
4. 改善計画書（改定計画）	32
5. 経営強化・効率化の取組	37
第6章 経営ビジョンの評価と見直し	39
1. 評価指標の設定	39
2. 経営方針の見直し	41
3. 経営ビジョンの見直し	41
参考資料	44
1. 組織の状況	44
2. 下水道使用料の状況	45
3. 策定に当たっての検討状況	46
4. 改善計画書（収支計画）	48
5. 用語集	51

# 下水道事業経営ビジョンの改定の背景について

## 総務省からの要請

### 「経営戦略」の策定・改定に係る通知

#### ⑥留意事項について（令和3年1月22日）

（「令和3年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について」総務省自治財政局公営企業課・公営企業経営室・準公営企業室事務連絡）

#### ⑦改定推進通知（令和4年1月25日）

（「「経営戦略」の改定推進について」総財公第6号・総財営第1号・総財準第2号 総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 令和7年度までの経営戦略の改定を要請  
(「新経済・財政再生計画改革工程表2020」(令和2年12月18日経済財政諮問会議決定)の目標:令和7年度までに100%)
- 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について、質を高めるための取組を盛り込んだ経営戦略の改定を要件化(令和8年度から)

(令和4年度第1回下水道事業経営セミナー／総務省資料から抜粋)

## 本市の状況

平成30年10月 経営戦略として「厚木市下水道事業経営ビジョン」策定  
令和2年 4月 企業会計に移行  
令和3年12月 企業会計方式による財政推計に基づく経営ビジョンに改定  
期間 令和3年度から令和12年度までの10年間

## 経営戦略の見直し

3年から5年内の見直しを行うことが必要

令和8年度中に経営ビジョンを改定

現行計画期間

令和3年度～令和12年度

改定後計画期間

令和8年度～令和17年度

# 経営ビジョンの振り返り (R3~R7) ①

## 重点施策

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・浸水被害軽減対策	5,014,800	5,279,104	105.27
	公共下水道厚木排水区浸水対策 北貯留管整備事業	2,280,000	2,043,116	89.61
	公共下水道恩曽川左岸第6排水区 浸水対策事業	950,000	891,250	93.82
	その他浸水対策事業	1,784,800	2,344,738	131.37
	総合地震対策	292,230	103,300	35.35
	公共下水道管渠耐震化改築事業	199,930	103,300	51.67
	災害用トイレ整備事業	92,300	0	0.00
	下水道ストックマネジメント	1,307,470	1,475,586	112.86
快適な生活環境	管路施設長寿命化改築事業	861,870	1,160,287	134.62
	ポンプ場設備改築事業	445,600	315,299	70.76
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
	未普及対策事業（市街化調整区域）	892,700	786,661	88.12
	その他の未普及対策事業	515,400	153,915	29.86
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		

# 経営ビジョンの振り返り (R3～R7) ②

## 経営マネジメントの強化

毎年度決算時に、経営指標による評価を行い、経営状況を確認する。

経営指標	経営目標	令和6年度決算
経費回収率	100%以上	109.25 %
企業債残高対事業規模比率	300%未満	194.45 %
流動比率	目安100%以上 目標200%以上	151.99 %

# 収支計画（収益的収支・R12まで）

重点施策を進めるために必要な費用及び財源となる収益を推計

収  
益

下水道使用料について、令和3年度に改定した経営ビジョンでは、過去の調定件数及び有収水量の推移を踏まえ、減少すると見込んでいたが、実績としては概ね横ばいで推移している。しかし、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。

費  
用

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**を見込んでいる。更に、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・企業債借入利率の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**。

(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	6,174,427	6,295,150	6,078,340	6,035,912	5,991,850	6,007,604
	<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	6,289,337	6,769,096	6,414,659	6,426,097	6,350,499	6,488,096
	<b>更に費用増加見込</b>						<b>損失の拡大</b>			
当期純利益 (△は当期純損失)	290,639	172,687	361,029	250,752	△ 114,910	△ 473,946	△ 336,319	△ 390,185	△ 358,649	△ 480,492
未処分利益剩余金 (△は未処理欠損金)	531,923	704,610	1,065,639	1,316,391	1,201,481	727,535	391,216	1,031	△ 357,618	△ 838,110
年度	R6決算	R10	R12							
経費回収率 (%)	109.25	88.03	85.57							

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

# 経営戦略に記載すべき内容①

## 「経営戦略」の改定推進について（令和4年1月25日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知）

- 中長期的な経営の基本計画である経営戦略については、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けられるものであり、策定した経営戦略に沿った取組等の状況を踏まえつつ、PDCAサイクルを通じて質を高めていくため、3年から5年内の見直しを行うことが重要。
- 経済財政諮問会議の改革工程表において、経営戦略の見直し率を令和7年度までに100%とされており、全ての事業において、より質の高い経営戦略とするよう、この期限までに経営戦略の改定を要請。

### 質を高めるための取組

1. 経営戦略において、経営の基本方針について記載の充実（具体的には、計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。）を図ること。
2. 水道事業、簡易水道事業及び下水道事業については、料金水準が適切なものであるか、また将来の料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、料金回収率や経費回収率の見込み及び原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。また、健全な経営を確保するうえで必要な資金を確保するという観点から、所有している資産の規模、経営環境や事業の種類等の実情に応じて、「経営戦略のひな形様式」に追加した原価計算表等を活用し、資産維持費を料金算定に適切に反映すること。
3. 経営戦略の見直しに当たり、投資・財政計画に盛り込む事項
  - ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
  - ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
  - ③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
  - ④ ①②③等を反映した上で収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

（令和4年度第1回下水道事業経営セミナー／総務省資料から抜粋）

# 経営戦略に記載すべき内容②-1

## 社会资本整備総合交付金等の交付要件を満たすための経営戦略に記載すべきポイント

### 定量的な業績指標及び目標年限の記載例(3. ①関係)

- 経営分析には複数の指標を用いるべきであり、例として、経費回収率、経常収支比率、水洗化率等が挙げられる(経営比較分析表における経営指標の概要を参考)
- 業績指標に対し目標値を設定する際、現状値からどの程度推移しているか。現状値、中間値、目標値の設定など段階的な目標設定を記載すること

### 収入増加のための具体的な取組及び実施時期の記載例(3. ②a関係)※

- 業績指標達成のため、具体的な取組をいつ実施するのかを記載すること  
(例:令和〇年度までに経費回収率を〇%に向上させるため令和〇年度に使用料改定を実施する)
- 具体的な取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけではなく、具体的な実施時期も記載
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、継続して実施している旨記載  
(例:令和〇年度から継続して～を実施している)

### 支出削減のための具体的な取組及び実施時期の記載例(3. ②b関係)※

- 業績指標達成のため、具体的な取組をいつ実施するのかを記載すること  
(例:令和〇年度に包括的民間委託等の実施により維持管理費の削減を図る)
- 具体的な取組を記載する際、取組を「検討する」のみ記載するだけではなく、具体的な実施時期も記載
- 業績指標達成に向け、既に実施している取組がある場合は、継続して実施している旨記載  
(例:令和〇年度から継続して～を実施している)

※既に経費回収率100%以上の団体については、今後も100%を維持するための具体的な取組を「引き続き」実施する旨記載願います

※業績指標と業績指標達成のための具体的な取組については、なるべくリンクするように記載願います

# 経営戦略に記載すべき内容②-2

## 神奈川県厚木市の例

### 3 経費回収率の向上に向けたロードマップ

ここでは、国土交通省から発出された「社会资本整備交付金交付要綱の改正について（令和2年3月31日付け国官会第29901号）」及び「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ついて（令和2年7月21日付け国水下企第34号）」に基づき、経費回収率の向上に向けたロードマップを示します。

本市の公共下水道事業の令和2年度決算に基づく経費回収率は112.04%です。人口減少などにより下水道使用料の緩やかな減収が見込まれていますが、計画期間内は経費回収率100%以上を達成可能な見込みであり、当面は下水道使用料の改定は不要と判断しています。

しかし、今後、下水道施設の老朽化に伴う修繕費の増加や、景気の後退に伴う下水道使用料収入の低迷、流域下水道への負担金の増加など、必ずしも収支状況が予測どおりになるとは限りません。

そのため、毎年度、収支計画と決算を比較することによりどの程度の乖離が生じているかを把握するとともに、経営指標による評価を行い、収支構造の適切性について検証します。また、定期的に収支計画を見直し、下水道使用料改定の必要性を検討した上で本ビジョンを改定することとします。

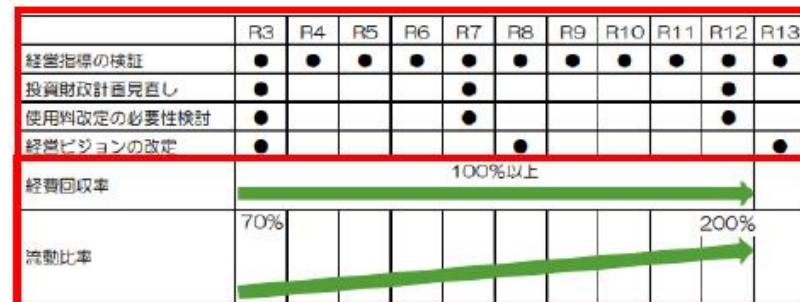


図15 経費回収率の向上に向けたロードマップ

【目標】各年度の経費回収率100%以上を実現しながら、  
流動比率を高めます。

「定量的な業績指標及び目標年限の記載例」として、厚木市下水道事業経営ビジョンが掲載されました

# 収支計画（下水道使用料改定）

## 下水道使用料改定（概算①）

令和10年度 単価改定率10%

前回改定  
平成26年度  
平均改定率9.92%

（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	6,174,427	6,295,150	6,078,340	6,314,452	6,269,557	6,284,481
費用	5,782,814	5,917,578	5,760,090	5,875,247	6,289,337	6,769,096	6,414,659	6,426,071	6,350,468	6,488,066
当期純利益 (△は当期純損失)	290,639	172,687	361,029	250,752	△ 114,910	△ 473,946	△ 336,319	△ 111,619	△ 80,911	△ 203,585
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	1,201,481	727,535	391,216	279,597	198,686	△ 4,899

●当期純利益 R10以降もマイナス継続

●未処分利益剰余金 R12にマイナス

年度	R6決算	R10	R12
経費回収率 (%)	109.25	96.64	93.94

改定率10%では  
安定した経営が維持できない

# 収支計画（下水道使用料改定）

## 下水道使用料改定（概算②）

令和10年度 単価改定率17.3%

(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	6,174,427	6,295,150	6,078,340	6,519,520	6,473,978	6,488,256
費用	5,782,814	5,917,578	5,760,090	5,875,247	6,289,337	6,769,096	6,414,659	6,426,063	6,350,457	6,488,048
当期純利益 (△は当期純損失)	290,639	172,687	361,029	250,752	△ 114,910	△ 473,946	△ 336,319	93,457	123,521	208
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	1,201,481	727,535	391,216	484,673	608,194	608,402

●当期純利益、未処分利益剰余金ともに  
R12までプラスが継続する最低ライン

年度	R6決算	R10	R12
経費回収率 (%)	109.25	102.98	100.10



17%以上の改定が必要となる見込  
今後、具体的な検討が必要

# 県内自治体の改定状況 – 令和5年度（2023年度）以降 –

自治体名	鎌倉市	藤沢市	秦野市	大和市	伊勢原市	綾瀬市	寒川町	愛川町	厚木市	
前回	改定年月日	H24.4.1	H29.4.1	H29.4.1	H30.4.1	H30.4.1	R1.7.1	R3.10.1	H25.4.1	H20.4.1
	改定率	10.00%	4.80%	5.00%	12.74%	4.80%	10.00%	5.60%	8.00%	9.40%
改定年月日	R5.4.1	R5.7.1	R5.10.1	R7.4.1	R6.4.1	R5.10.1	R6.4.1	R5.10.1	H26.4.1	
改定率	16.61%	12.50%	5.00%	23.34%	10.00%	8.00%	23.00%	15.00%	9.92%	
下水道使用料単価	0~4	930	815	500	833	908	717	919	863	703
	5~8			110						
	9~10	127	113	120	138	120	122	118	112	91
	11~15									
	16~20	137	131	160	154	148	135	140	114	93
	21~25									
	26~30	149	152	210	171	158	167	118	99	
	31~40									
	41~50	165	185	210	171	159	167	140	118	99
	51~60									
	61~75	186	218	255	196	176	180	185	154	109
	76~100									
	101~200	243	264	270	232	232	194	208	194	118
	201~300									
	301~500	302	311	280	265	267	219	245	244	139
	501~600									
	601~1000	364	357	290	307	267	236	291	293	156
	1001~2000									
	2001~3000	364	403	326	291	326	246	266	293	182
	3001~5000									
	5001~10000	364	403	326	312	326	246	266	293	182
	10001~15000									
	15001~20000	364	403	326	312	326	246	266	293	182
	20001~25000									
	25001~30000	364	403	326	312	326	246	266	293	182
	30001~									
20m3(1ヶ月)	2,754	2,487	2,618	2,825	2,582	2,470	2,568	2,438	1,974	
1000m3(1ヶ月)	304,253	317,769	295,960	299,105	274,007	238,189	265,633	271,168	144,160	

(下水道使用料等事務連絡協議会作成資料を抜粋加工)

# 経営ビジョン改定スケジュール（予定）

業務	令和7年度（2025年度）					令和8年度（2026年度）											
	11	12	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2回			第3回	諮詢		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		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