

## ふじさわ下水道中期経営計画の策定について(素案)

公営企業である下水道事業において、運営課題が深刻化するなかにおいても、将来にわたり経営の安全性を確保し、サービスの提供を継続していく必要から、新たな「ふじさわ下水道ビジョン」(以下「新ビジョン」という。)を策定しました。

本計画は、令和4年6月市議会定例会建設経済常任委員会において「新ビジョン」の最終報告とともに中間報告を行い、その後、委員会や下水道運営審議会等でのご意見を踏まえ、中期経営計画として策定するものです。

### 1 中期経営計画の概要

#### (1) 策定の趣旨

ア 位置付けと計画期間(資料2 P.2)

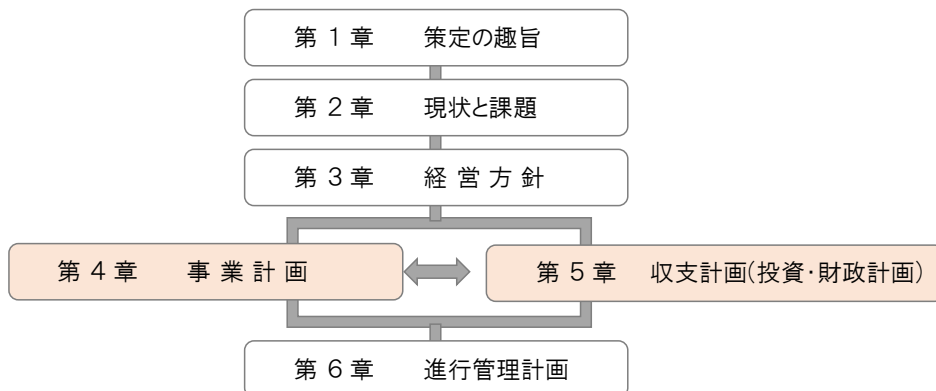
本計画は、「新ビジョン」で定めた施策を具現化するための中期的な実行計画として位置付け、具体的な事業計画と収支計画(投資・財政計画)を示します。

計画期間は、「新ビジョン」の施行に合わせ令和5年度から開始し、令和14年度までの10年間とします。

令和5 2023	～	令和9 2027	令和10 2028	～	令和14 2032	令和15 2033	～	令和19 2037	令和20 2038	～	令和24 2042	年度	位置付け
ふじさわ下水道ビジョン 「新ビジョン」(20年)												実行 計画	中長期的な理念を示した マスタープラン
中期経営計画(10年)						→							中期的な実行計画 (10年間の具体的な 事業計画と収支計画)
短期経営計画 (5年)			→			→			→				短期的な実行計画 (5年間の具体的な 事業計画と収支計画)

#### イ 構成

本計画は、下図のとおり6つの章からなり、「第3章 経営方針」に基づき、「第4章 事業計画」と「第5章 収支計画」を2本の柱として構成します。



(2) 現状と課題(資料2 P.3-12)

下水道における事業課題では、この先10年間で急速に施設の老朽化が進むことから、施設の適正な維持管理や、改築・更新を着実に実施するとともに、「市民の安全で快適な暮らしを維持していく」ため、浸水・地震などの災害対策や、更なる環境対策などへの取組を進める必要があります。

また、財政課題では、支出面において、老朽化等による維持管理費や、建設改良投資の増加が見込まれるなか、収入面において、下水道使用料の減少が見込まれる一方、企業債借入額の増加による企業債残高の増大が懸念されます。

このことから、老朽化対策をはじめとする事業課題への対応に多くの財源を必要とするため、収支計画(投資・財政計画)の策定にあたっては「経営基盤の強化」を図る必要があります。(資料2 P.12)

ア 事業課題(資料2 P.5-6)

- ・老朽化対策(ストックマネジメント実施方針※)を着実に実施する。
- ・新たな課題として、激甚化する自然災害への対応や循環型社会形成に向けた取組を進める。

イ 財政課題(資料2 P.7-11)

(ア) 支出面

- ・老朽化対策による点検・調査、修繕など維持管理費の増加。
- ・老朽化対策による改築や、浸水・地震対策など建設改良投資の増加。
- ・建設改良投資の増加に伴う企業債償還金(元金)の増加。

(イ) 収入面

- ・人口減少などに起因する下水道使用料収入の減少。
- ・建設改良投資の増加に伴う、企業債借入額、残高の増加。
- ・改築に対する国庫補助金の支援制度の見直しに伴う負担の増加。

※ストックマネジメント実施方針とは、

令和2年3月に策定した『藤沢市下水道ストックマネジメント実施方針』では、機能停止などのリスクを増大させることなく、下水道サービスを維持するために必要な維持管理と改築の方針を定め、リスク評価と長期的な改築シナリオを検討し、「コスト～事業効果～リスク」のバランスを考慮した「点検・調査計画」と「修繕・改築計画」を示しています。

(3) 経営方針(資料2 P.13-14)

新ビジョンの推進方策に則し、経営目標を『職員の経営意識の徹底と、「コスト～事業効果～リスク」のバランスを考慮した事業運営により、独立採算制を原則とする健全経営の持続を図ります』と定めます。

そのうえで経営方針は、計画期間におけるテーマを「老朽化対策を軌道にのせる10年とする」と設定し、健全経営の視点を次のように定め、本計画を策定し推進します。

ア 健全経営の視点(資料2 P.14)

【視点1】 効率化・経営健全化の取組

- ① 「選択」と「集中」の視点による事業運営
- ② 「コスト削減」「収入確保」への取組推進

【視点2】 指標等を活用したPDCAサイクルの確立

- ③ 指標（経営比較分析表等）を活用した分析
- ④ 財政シミュレーションを用いた将来予測

(4) 事業計画(資料2 P.15-36)

様々なリスクを視野に入れた、投資と効果のバランスを考えた事業計画として、施策を推進するための達成目標を示し、具体的な取組と年次計画を定めます。

また、優先的に実施する施策（重点施策※）に、重点的に予算を配分することで事業効果発現のスピードアップを図ります。

なお、達成目標とは下水道事業が目指すべき姿や、事業実施効果を定性的・定量的に示すもので、計画前半の終わる令和9年度末時点を短期目標とし、計画最終年の令和14年度末時点を中期目標とします。（資料2 P.19-36）

ア 重点施策(資料2 P.14)

優先順位	施策	
1	施策6	下水道施設の計画的な地震・津波対策の推進(ハード対策)
2	施策2	ストックマネジメント実施方針の着実な推進
3	施策13	健全経営に向けた財政基盤の強化
4	施策4	効率的な浸水対策施設整備の推進
5	施策7	大規模地震に備えた事前予防対策の導入と推進(ソフト対策)

※重点施策とは、「新ビジョン」15の施策について、施策間の評価により優先順位を付けた上位施策のこと。

(5) 収支計画（投資・財政計画）（資料2 P.37-56）

「(3) 経営方針」で示した計画期間におけるテーマ「老朽化対策を軌道にのせる10年とする」に沿い、指標（経営比較分析表）の分析や財政シミュレーションを用いて、はじめに「新ビジョン」20年間の長期的な財政状況を見通したうえで、健全経営の視点を通じて、次のアからオの手順で10年間の収支計画を定めます。

ア 本市の下水道財政状況

指標を用いた財政状況の推移や、同規模他団体との比較から、本市の下水道財政状況を分析し、中期経営計画策定において注視すべき「経営基盤の強化」に向けたポイントを次のとおり示します。（資料2 P.42）

- ① 流動比率の向上
- ② 企業債残高対事業規模比率の基準設定
- ③ 経費回収率（100%以上）の維持

イ 収支見通し

健全経営の視点1「効率化・経営健全化の取組」より、既存事業におけるコスト削減や、新たな投資における重点施策の設定などにより、あらかじめ支出の削減を図ったうえで収支見通しを試算しました。

その結果から、予算構成別の課題と、課題への対応をそれぞれ示します。

① 収益的収支（試算）（資料2 P.43-44）

維持管理費は、下水道施設の老朽化対策として、調査・修繕を計画的に実施するため、2023（令和5）年度から大きく増加します。全ての事業で削減（資料2 P.44 図5-2.2）を図り試算を行いました。2022（令和4）年度と2032（令和14）年度を比較すると10年間で約15%増加します。

税抜き純利益は、全ての期間で赤字が見込まれ、経費回収率も100%を下回る見通しから、財源の持続的・安定的な確保により収支構造の適正化を図ります。

（億円）

◆支出	年度	前半5年間(短期経営計画)							後半5年間					
		2020 令和2	2021 令和3	2022 令和4	2023 令和5	2024 令和6	2025 令和7	2026 令和8	2027 令和9	2028 令和10	2029 令和11	2030 令和12	2031 令和13	2032 令和14
営業費用		107.3	110.3	115.3	121.9	120.3	120.6	121.8	123.1	124.8	126.3	127.3	128.2	130.2
上記のうち維持管理費		53.2	56.2	60.3	66.3	64.8	65.2	66.1	66.6	67.2	68.0	68.0	68.7	69.2
営業外費用等		9.3	8.3	7.4	6.5	5.6	5.0	4.7	4.6	4.5	4.5	4.4	4.5	4.6
費用合計（ア）		116.6	118.6	122.7	128.4	125.9	125.6	126.5	127.7	129.3	130.8	131.7	132.7	134.8
◆収入														
営業収益		102.0	102.8	103.7	105.2	104.0	103.7	103.9	104.3	104.9	105.6	106.0	106.8	108.0
上記のうち下水道使用料		62.6	63.1	63.4	63.3	63.2	63.0	62.8	62.6	62.4	62.5	62.3	62.6	62.8
うち他会計負担金		39.0	39.2	39.9	41.3	40.4	40.3	40.7	41.3	42.0	42.7	43.3	43.8	44.8
営業外収益		23.5	23.6	24.2	24.1	23.0	22.6	22.4	22.4	22.4	22.3	22.4	22.1	22.4
特別利益		1.3	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益合計（イ）		126.8	126.5	128.0	129.3	127.0	126.3	126.3	126.7	127.3	127.9	128.4	128.9	130.4
収支差引（イ）-（ア）		10.2	7.9	5.3	0.9	1.1	0.7	△ 0.2	△ 1.0	△ 2.0	△ 2.9	△ 3.3	△ 3.8	△ 4.4
税抜き純利益		8.0	7.3	5.1	△ 0.3	△ 0.3	△ 0.7	△ 1.5	△ 2.3	△ 3.3	△ 4.1	△ 4.5	△ 4.9	△ 5.5
経費回収率		100.5%	106.6%	102.3%	90.5%	90.0%	89.7%	89.2%	88.8%	88.3%	88.3%	87.9%	88.2%	88.5%

② 資本的収支(試算) (資料2 P. 45-46)

建設改良費は、下水道施設の老朽化対策として、改築・更新を計画的に実施するため、2023(令和5)年度から大きく増加します。新たな課題の浸水や地震、更なる環境対策なども合わせると10年間で約736億円となります。

企業債残高は、計画期間が終わる2032(令和14)年度では約594億円となります。今後の増大が懸念されることから、将来に過大な負担を残さないため、企業債残高の基準を設定し、長期的な視点で借入額の抑制を図ります。

(億円)

◆支出				前半5年間(短期経営計画)					後半5年間				
年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
予算科目	令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	令和11	令和12	令和13	令和14
建設改良費(事務的経費を含む)	33.4	39.7	37.8	66.2	38.6	50.7	57.8	80.4	72.0	65.5	94.4	101.5	108.5
企業債償還金(元金)	44.2	41.1	38.1	36.9	34.8	29.8	27.2	25.1	24.4	24.8	23.9	24.5	25.0
支出合計(ウ)	77.6	80.8	75.9	103.1	73.4	80.5	85.0	105.5	96.4	90.3	118.3	126.0	133.5
◆収入													
企業債借入額	28.1	29.9	24.9	37.1	24.1	34.8	34.9	45.0	48.0	37.5	55.4	56.3	59.9
負担金及び分担金	0.3	0.7	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
他会計負担金(他会計出資金含む)	1.9	1.3	1.8	2.8	2.2	2.2	2.2	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
国庫補助金	5.6	6.2	6.8	17.7	3.6	4.1	7.9	14.1	8.8	10.9	16.4	19.5	21.1
収入合計(エ)	35.9	38.1	33.9	58.1	30.4	41.6	45.5	61.8	59.4	51.0	74.4	78.4	83.6
収支差引 (エ)-(ウ)	△ 41.7	△ 42.7	△ 42.0	△ 45.0	△ 43.0	△ 38.9	△ 39.5	△ 43.7	△ 37.0	△ 39.3	△ 43.9	△ 47.6	△ 49.9
※資本的収支の不足額については、損益勘定留保資金等が補填財源となります。													
企業債残高	461.2	449.8	436.6	437.0	426.2	431.4	439.2	459.2	482.9	495.7	527.3	559.3	594.2

ウ 収支構造の適正化に向けた方針(資料2 P. 47)

「イ 収支見通し」で生じた収支ギャップを解消するため、【安定性】【独立性】【持続性】における3つの方針を示し、収支構造の適正化を図ります。

- ① 【安定性】経営の安定性を図るため、計画期間内における税抜き純利益を黒字にします。
- ② 【独立性】独立採算制による健全経営を図るため、適正な経費負担区分による下水道事業経営を目ざします。
- ③ 【持続性】健全経営を長期的に持続するため、将来に過大な負担を残さないよう、基準を設定し企業債残高の抑制を図ります。

エ 収支計画(投資・財政計画)(資料2 P. 49-54)

「ウ 収支構造の適正化に向けた方針」の3つの方針に基づき、健全経営の視点2「指標等を活用したPDCAサイクルの確立」より、財政シミュレーションや指標を用いて、収支ギャップを解消した10年間の財政計画となる収支計画(改善案)と、投資の考え方(「投資計画」)を示します。

また、前半5年間の収支計画と投資計画を、短期経営計画(案)として詳細に示します。(資料2 P. 67-70)

① 収益的収支(改善案)(資料2 P.49)

「イ 収支見通し」では、全ての期間で赤字(税抜き純利益のマイナス)が続き、経費回収率も100%を下回っていました。この収支ギャップを下水道使用料の見直し等により解消を図る改善案を示します。これにより経費回収率は前半5年間に於いては100%以上が維持される見込みです。

しかしながら、後半5年間の経費回収率は全て100%を割り込むことから、この差を埋めるため職員の経営意識を高め、更なるコスト削減などの経営努力により、経費回収率100%への回復を図ります。

(億円)

◆支出				前半5年間(短期経営計画)					後半5年間					
予算科目	年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
		令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	令和11	令和12	令和13	令和14
営業費用		107.3	110.3	115.3	121.9	120.3	120.6	121.8	123.1	124.8	126.3	127.3	128.2	130.2
上記のうち維持管理費		53.2	56.2	60.3	66.3	64.8	65.2	66.1	66.6	67.2	68.0	68.0	68.7	69.2
営業外費用等		9.3	8.3	7.4	6.5	5.6	5.0	4.7	4.5	4.4	4.4	4.3	4.3	4.3
費用合計(ア')		116.6	118.6	122.7	128.4	125.9	125.6	126.5	127.6	129.2	130.7	131.6	132.5	134.5
◆収入														
営業収益		102.0	102.8	103.7	113.2	112.0	111.7	111.9	112.2	112.7	113.5	113.8	114.7	115.9
上記のうち下水道使用料		62.6	63.1	63.4	71.4	71.2	71.1	70.8	70.6	70.3	70.4	70.2	70.6	70.8
うち他会計負担金		39.0	39.2	39.9	41.3	40.4	40.3	40.7	41.2	41.9	42.6	43.2	43.7	44.7
営業外収益		23.5	23.6	24.2	24.1	23.0	22.6	22.3	22.4	22.4	22.3	22.4	22.1	22.4
特別利益		1.3	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
収益合計(イ')		126.8	126.5	128.0	137.3	135.0	134.3	134.2	134.6	135.1	135.8	136.2	136.8	138.3
収支差引(イ')-(ア')		10.2	7.9	5.3	8.9	9.1	8.7	7.7	7.0	5.9	5.1	4.6	4.2	3.8
税抜き純利益		8.0	7.3	5.1	7.5	7.0	6.6	5.7	5.0	4.0	3.2	2.8	2.4	1.9
経費回収率		100.5%	106.6%	102.3%	102.0%	101.5%	101.0%	100.5%	100.0%	99.5%	99.5%	99.0%	99.4%	99.7%

期間内10年間は黒字 短期経営計画期間100%をクリア 経営努力で100%へ回復

② 資本的収支(改善案)(資料2 P.50)

「イ 収支見通し」では、企業債残高を計画期間が終わる2032(令和14)年度において約594億円と試算しました。今後の増大が懸念されることから、収益的収支で生じた利益の一部を充当し、企業債借入額を42億円抑制する改善案を示します。これにより、企業債残高は「企業債残高対事業規模比率」で350%に相当する555億円を下回る見通しです。

(億円)

◆支出				前半5年間(短期経営計画)					後半5年間					
予算科目	年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
		令和2	令和3	令和4	令和5	令和6	令和7	令和8	令和9	令和10	令和11	令和12	令和13	令和14
建設改良費(事務的経費を含む)		33.4	39.7	37.8	66.2	38.6	50.7	57.8	80.4	72.0	65.5	94.4	101.5	108.5
企業債償還金(元金)		44.2	41.1	38.1	36.9	34.8	29.8	27.2	25.1	24.4	24.8	23.7	24.1	24.4
支出合計(ウ')		77.6	80.8	75.9	103.1	73.4	80.5	85.0	105.5	96.4	90.3	118.1	125.6	132.9
◆収入														
企業債借入額		28.1	29.9	24.9	37.1	19.1	29.8	29.9	40.0	43.0	32.5	50.4	51.3	56.9
負担金及び分担金		0.3	0.7	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
他会計負担金(他会計出資金含む)		1.9	1.3	1.8	2.8	2.2	2.2	2.2	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1	2.1
国庫補助金		5.6	6.2	6.8	17.7	3.6	4.1	7.9	14.1	8.8	10.9	16.4	19.5	21.1
収入合計(エ')		35.9	38.1	33.9	58.1	25.4	36.6	40.5	56.8	54.4	46.0	69.4	73.4	80.6
収支差引(エ')-(ウ')		△41.7	△42.7	△42.0	△45.0	△48.0	△43.9	△44.5	△48.7	△42.0	△44.3	△48.7	△52.2	△52.3
※資本的収支の不足額については、損益勘定留保資金等が補填財源となります。														
企業債残高		461.2	449.8	436.6	437.0	421.2	421.4	424.2	439.2	457.9	465.7	492.5	519.9	552.4

企業債残高 目安の555億円以内に抑制

オ 経営計画目標(資料2 P.55)

「エ 収支計画(投資・財政計画)」に基づく10年間の各種財政指標の見通しから「健全経営の持続」を図るための【安定性】【独立性】【持続性】における経営計画目標を示します。

- ① 【安定性】流動比率を100%に近づけます。
- ② 【独立性】経費回収率を100%以上とします。  
一般会計繰入金は負担区分に基づく適正額を維持します。
- ③ 【持続性】企業債残高対事業規模比率を350%以内に抑制します。  
(企業債残高では555億円を上限目安とします)

(6) 進行管理計画(資料2 P.57-64)

本計画を着実に実行するため、管理指標を用いて「年次計画(Plan)」に示した「事業の実施状況(Do)」の「評価(Check)」を行い、その評価結果に基づき、事業計画及び収支計画の「見直し・調整(Action)」を実施することで、PDCAサイクルの確立を図ります。

## 2 経過及び予定

令和2年	11月	藤沢市下水道運営審議会に「今後の下水道事業における整備と運営のあり方について」諮問
令和3年	6月	審議会にて「今後の支出、収入の見通しについて」審議
	8月～11月	審議会、重点施策評価委員会をそれぞれ2回開催 「施策の優先順位による予算の重点投資について」審議
令和4年		
	2月～	審議会2回開催「収支均衡の考え方について」審議
	4月	
	6月	市議会定例会 建設経済常任委員会 ・ふじさわ下水道ビジョンについて(最終報告) ・下水道事業における中期経営計画の策定について(中間報告)
	6月～	審議会3回開催「中期経営計画(案)について」審議
	8月	
	9月	市議会定例会 建設経済常任委員会 ・ <u>ふじさわ下水道中期経営計画の策定について(素案)</u>
	9月	審議会にて「今後の下水道事業における整備と運営のあり方について」答申
	12月	市議会定例会 ・ふじさわ下水道中期経営計画の策定について(最終報告) ※必要に応じて下水道条例改正(改正議案上程)

## 3 ふじさわ下水道中期経営計画(素案)

資料2のとおり

以上

(下水道部 下水道総務課)