



令和5年度第2回


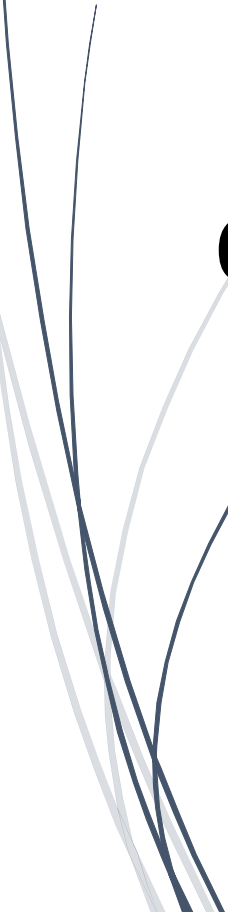
桑名市上下水道事業
経営審議会



令和5年 11 月9日



(1) 桑名市上下水道事業
経営戦略の修正について

- 
- 
- 4 投資・財政計画
 - 5 効率化・経営健全化の
取組み
 - 6 戦略の検証・更新等

4 投資・財政計画

4.1 水道事業の投資・財政計画

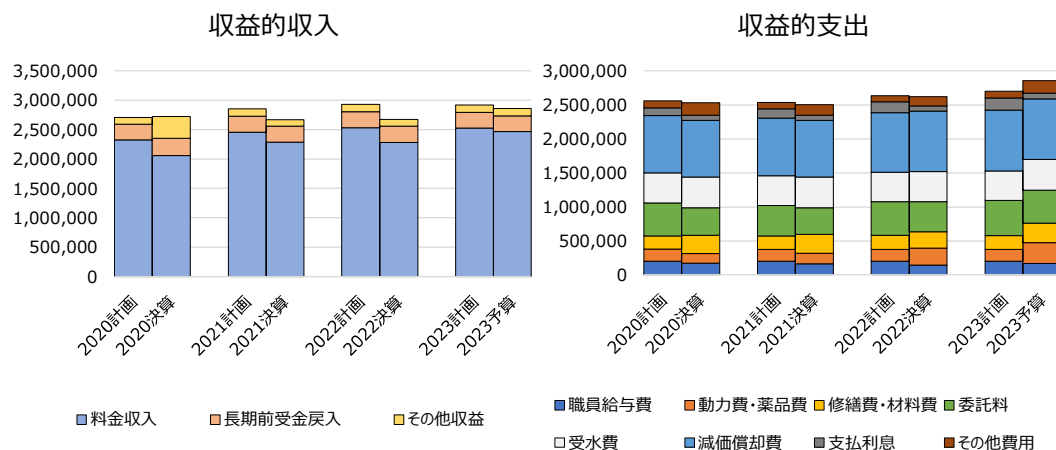
(1) 計画検討の方針・目標及び条件

① 収益的収支・資本的収支と現経営戦略の収支計画との比較

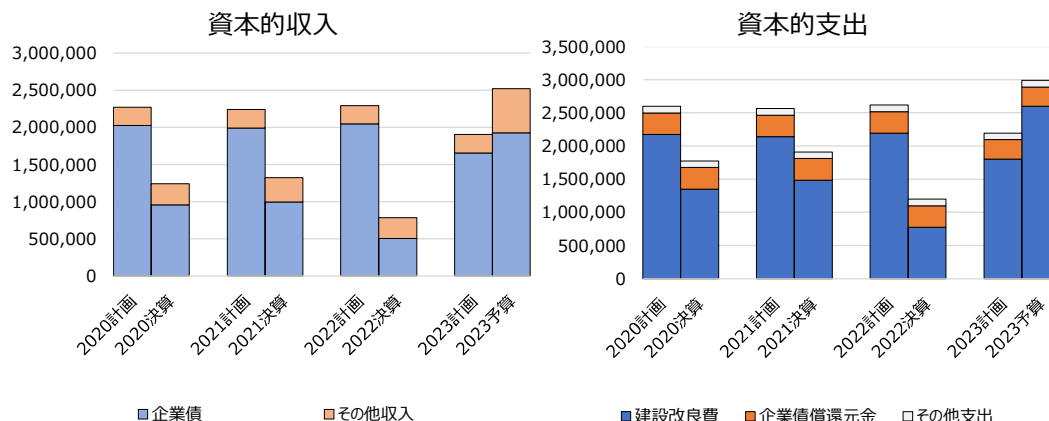
水道事業の収益的収支を現経営戦略の収支計画と比較すると、計画時点の推計値よりも人口が減少した影響、及び新型コロナウイルス感染症により市民生活に多大な影響が生じていた状況を鑑み、2020年度は水道料金の減免を実施し、2021年度に予定していた料金改定を2023年1月に延期した影響で、料金収入は計画水準を下回った。支出は、概ね計画どおりとなったが、動力費・薬品費、修繕費・材料費が高騰傾向にあり、計画を上回った(図表 31-1)。

また、資本的収支を現経営戦略の収支計画と比較すると、配水管更新整備事業等が後ろ倒しとなっている影響で、計画比では大幅に下回った。これに伴い企業債の借入による収入も計画を大幅に下回る水準となったため、2023年予算では計画よりも増加させている(図表 31-2)。

図表 31-1 水道事業収益的収支(収入・支出の主な項目)の計画実績対比(単位:千円)



図表 31-2 水道事業資本的収支（収入・支出の主な項目）の計画実績対比（単位：千円）



② 投資・費用に関する方針・目標

● 投資・費用に関する検討方針

本市の水道事業の収支は厳しい状態で推移しているが、今後人口減少に伴う給水収益の減少によりさらに収支が圧迫されると見込まれる。しかし、安定的な事業運営に向けて、基本計画に挙げられている事業については投資額の確保が求められる。特に優先度の高い事業（基幹管路整備、配水管路耐震化、機器更新、浄水場・配水池更新等）については本経営戦略期間内に実施し、その他の事業については実施時期を後ろ倒しすることで投資水準の抑制・平準化を図りながら、事業を進めていく方針とする。

また、これから投資が必要となっている橋梁工事に伴う水道工事についても着実に実施する必要があることから、このための投資額も確保する。

さらに、老朽化する施設や管路の維持管理を安定的に行っていくためには、委託料・修繕費などの経費を増加させることも必要である。本市の場合、管路経年化率が高く有収率も類似団体平均を下回る状況であることから、有収率向上に向けて漏水対策を強化するための費用を含めて確保する方針とする。また、近年の社会情勢を踏まえ、修繕費や委託料など、個別に見積もることが可能なものについては物価上昇を反映させた。人件費については、近年の職員数の状況を踏まえ、現行費用水準で据え置きとしている。なお、基本的には、一律に物価上昇率を反映させることなく、費用の増加に伴う市民・事業者の負担増をできる限り抑えるため、継続的にコスト軽減策を講じることにより現行費用水準を維持する方針とする。

上記に加えて、現金保有水準の低い下水道事業の財政状況の安定のため、資金貸付による支援（毎年度各1億円：3年満期一括償還）を2016年度以降行っているが、これについては下水道事業の資金繰りの状況が改善傾向にあることを勘案し、2024年度で終了する方針とする。

● 投資・費用に関する目標

投資・費用に関する具体的な目標として有収率の向上（2022年度：81.8% ⇒ 2033年度：

87.0%)、管路更新率の向上(2022年度0.9%⇒2024年度以降1%以上)を設定する。このほか施設・管路の整備・長寿命化投資、維持管理を着実に実施し、安定的な事業運営につなげることを目指す。

③ 財源に関する方針・目標

● 財源に関する検討方針

人口減少や節水技術の発達により、料金収入は減少傾向にある一方で、施設・管路の老朽化に伴う更新需要の増大、物価上昇による費用の増加が見込まれており、水道事業の経営は厳しい状況が続くと予想される。

まず、料金収入は、宅地開発による給水人口の増加を見込むものの、全体としては行政区内人口の減少に伴い、徐々に減少していくことが予測される。そのため、安定的な水供給に向けた投資や老朽化する施設・管路の維持管理の費用をまかなうため、料金水準の見直しを行う方針とする。

また、本市の水道事業の企業債水準は、図表第1回審議会資料P19①-4で確認した通り、累計平均と比べて高い水準にある。企業債水準が高いことは、将来世代の負担が増加することにつながるため、内部留保資金を活用することで、企業債の発行抑制に努める。

計画期間内に実施する一部の建設改良事業については、国の補助事業に該当することから、国庫補助金も活用しながら建設改良を進める。また、上水道の整備や管理が2024年4月から国土交通省に移管されることから、国土交通省の取り組みを注視しながら、新たな補助制度が導入される場合は積極的に活用を図っていく。

● 財源に関する目標

本市の水道料金の水準は他団体に比べ低いものの、急激な水準の引き上げは市民生活への影響が大きいことを考慮し、計画期間内の経常収支比率が100%以上、累積欠損金比率0%、料金回収率100%以上を目標として水準を設定する。

また、投資を増やすことにより計画期間内に企業債残高が膨らむことは避けられないが、債務が負担可能な範囲に収まるよう、債務償還年数^{*30}(企業債残高÷業務活動によるキャッシュフロー)30年以内を目標に設定する。債務償還年数は事業活動から生み出されるキャッシュフローを企業債償還に充てた場合に何年で返済可能かを示す指標である。企業債はおおよそ償還期間が30年から40年のため、30年以内に収まれば期限内に償還可能な計算となる。

上記の目標に沿った料金水準として、投資・財政計画では、2026年度に料金改定率15%、2031年度に料金改定率16%の料金改定を仮定する。なお、料金改定が、市民・事業者及び議会からの理解を得ることが重要であることを鑑み、その実施時期については、改定率をできる限り低水準として市民の負担感を抑制しつつ、収益的収支がマイナスにならないように、前回料金改定を行った2022年度から概ね4年ごとに行うという考え方に基づいている。

④ 計画検討の条件

上記の方針・目標を踏まえた検討条件は、図表 32 のとおりである。

図表 32 水道事業投資・財政計画検討の条件

前提条件		
物価上昇率		個別に物価上昇を見積もれるものについては、物価上昇を反映して積算。一部の経費については、物価上昇が生じた場合にも相応のコスト削減努力を行い、予算増額を行わない。
消費税率		10%とする。
人口動態		社人研の人口推計に沿った人口変動を仮定した上で、宅地開発による給水人口の増加を加味し、給水人口を推計。
有収率		2023年度水道事業基本計画における推計値で推移すると仮定。
投資・費用試算条件		
目標		<ul style="list-style-type: none"> ■有収率: 2022年度: 81.8% ⇒ 2033年度: 87.0% ■管路更新率: 1%以上 ■このほか施設・管路の整備・長寿命化投資、維持管理を着実に実施
収益的支出	職員給与費	2023年度予算と同水準で一定で推移すると仮定。
	動力費・薬品費	過去の実績値をベースとして、配水量の増減と連動して変動するものと仮定。
	受水費	自己水の確保量で算出。
	委託料・修繕費	施設・管路の老朽化を見据えて必要と想定される水準を積算。
	減価償却費	2022年度までの既得資産の減価償却費を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産の減価償却費推計値を合算。
	支払利息	2022年度までに借入れた企業債の支払利息を算出の上、2023年度以降の企業債借入による支払利息増加分を合算。
	その他費用	2022年度までの5年実績平均と2023年度予算のいずれか大きい金額で推移すると仮定。
資本的支出	建設改良費 (基本計画事業)	上水道事業基本計画に掲げる事業のうち、優先度の高い事業を先行して実施し、その他の事業については建設改良費全体額の抑制のため、実施時期を後ろ倒し、投資の平準化を行う。
	建設改良費 (追加投資事業)	下水道事業(コストキャップ型下水道)に伴う水道事業費用を見込む。
	企業債元金償還金	2022年度までに借入れた企業債の元金償還金を算出の上、2023年度以降の企業債借入による増加分を合算。
	その他支出	過去の実績値をベースとして個別に推計。 また、2024年度まで資金不足の懸念のある下水道事業へ3年満期一括償還の条件で毎年1億円の貸付を行うものと仮定。
財源試算条件		
目標		<ul style="list-style-type: none"> ■経常収支比率: 100%以上 ■累積欠損金比率: 0% ■債務償還年数: 30年以下 ■料金回収率: 100%以上
収益的収入	給水収益	過去の給水収益推移、人口動態を加味して現行料金水準での給水収益を推計。 (基本料金は人口増減率に、従量料金は有収水量に比例して増減すると仮定して算出) さらに上記財源試算上の目標達成のため、以下の料金改定を行うものと仮定して給水収益を推計。 2026年度: 現行水準比年間3.6億円増(料金改定率: 15%) 2031年度: 現行水準比年間3.8億円増(料金改定率: 16%)
	長期前受金戻入	2022年度までの既得資産に係る戻入額を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産に係る戻入推計値を合算。
	その他収益	過去の実績値をベースとして個別に推計。
資本的収入	企業債	建設改良費より国庫補助金・負担金・加入金・自己財源等を控除した額に相当する額を起債するものと仮定。 償還期間40年、元金据置期間5年、利率は1.5%と仮定。
	国・県補助金	建設改良費に係る国庫補助金拠出基準に基づき推計。(厚生労働省基準で算出)
	その他収入	分担金・負担金を見込み、過去の実績値並みで推移するものと仮定して推計。 また、2027年度まで下水道事業への貸付金の回収(各年1億円)を仮定。

(2) 投資・財政の見通し

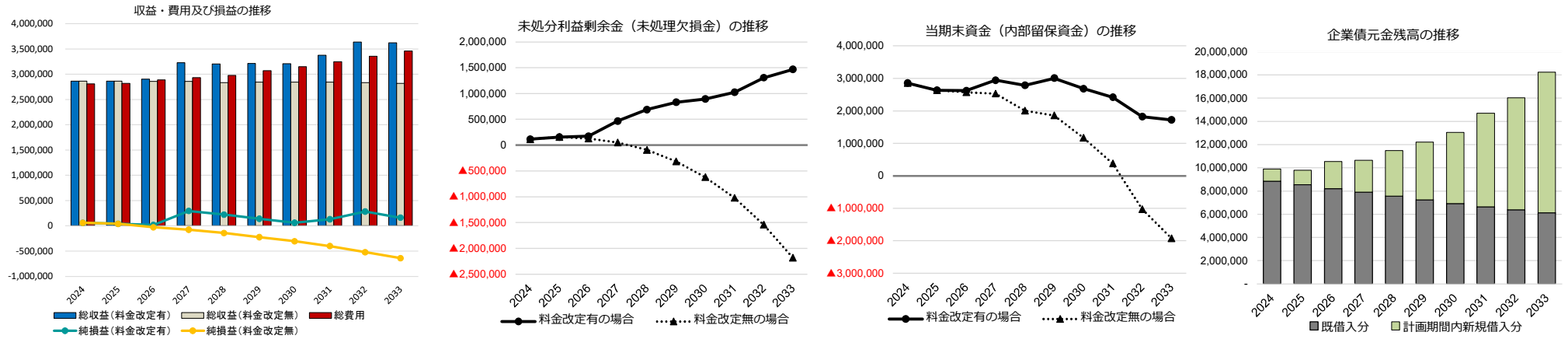
検討条件に基づく投資・財政計画は、図表 33 のとおりである。また、投資・財政計画の下での収益・費用・損益、資金等の推移を図表 34、経営指標の推移を図表 35 に示す。

投資・財政計画において、施設・管路の維持管理や投資事業のための費用は膨らんでいくことから、現行水道料金水準を据え置きした場合、損益は悪化し、2026 年度以降は赤字に転落し、剰余金も 2028 年度に枯渇する。よって、料金改定無しに経営を持続することはできない。また、料金改定を 2026 年度のみ行う場合にも、2031 年度以降は赤字に転落する。2026 年度及び 2031 年度に料金改定を行うことで、計画期間内の財源試算上の目標をすべて達成できる。さらに、2033 年度時点の債務償還年数も約 13 年で、現状に比べ増加するものの目標の 30 年以内に収まる。

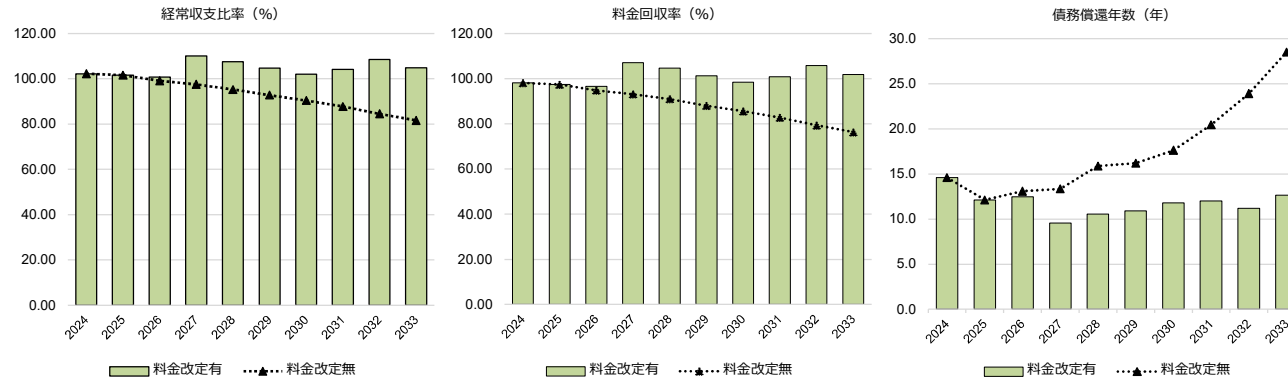
また、料金改定率を可能な限り低くすることと、将来世代の企業債負担軽減を目的として、内部留保資金^{*31}を建設改良事業に充当し、企業債の発行を抑制する。特に、計画期間の後半から建設改良費が大きく増加するため、内部留保資金が計画期間内で一定水準（約 15 億円）以上を確保できる水準まで建設改良費に充当する。

なお、投資・財政計画は料金改定を前提としたものであり、中長期的な視点からの適切な改定の時期や改定率の検討を含め、市民・事業者及び議会の理解を得て、適切な料金体系を実現することが極めて重要である。加えて物価や金利の動向、水需要の動向によっても、収支の均衡を保つことが困難となる可能性がある。投資計画の中では、委託料・修繕費等の抑制や、投資事業の一部先送りによってコストの低減を図ることとしているが、これらとあわせて、有収率の向上によるコストの抑制や、業務改善等の取組みを継続的に実施し、安定的な事業運営につなげていくこととする。また、状況の変化に応じて投資・財政計画の内容についても見直しをかけ、機動的に対応をとるものとする。

図表 34 水道事業投資・財政計画における収益・費用・損益、資金等の推移 (単位: 千円)



図表 35 水道事業投資・財政計画における経営指標の推移



4.2 公共下水道事業の投資・財政計画

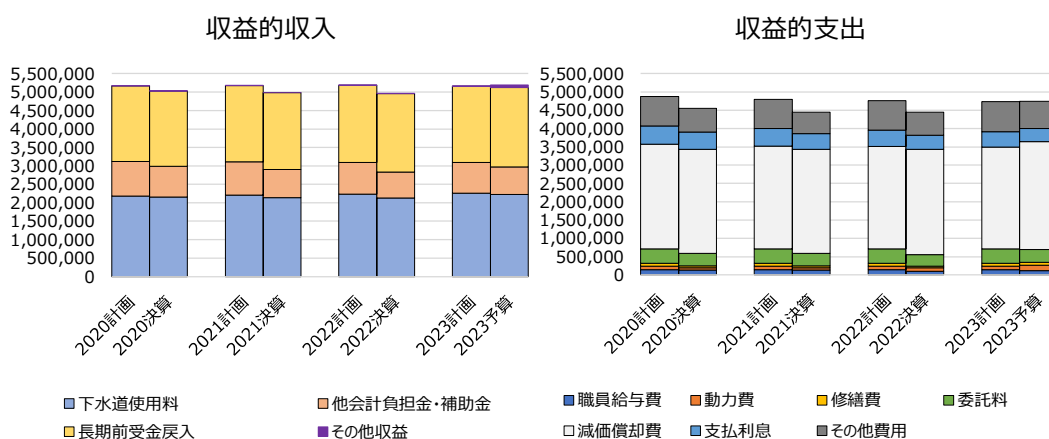
(1) 計画検討の方針・目標及び条件

① 収益的収支・資本的収支と現経営戦略の収支計画との比較

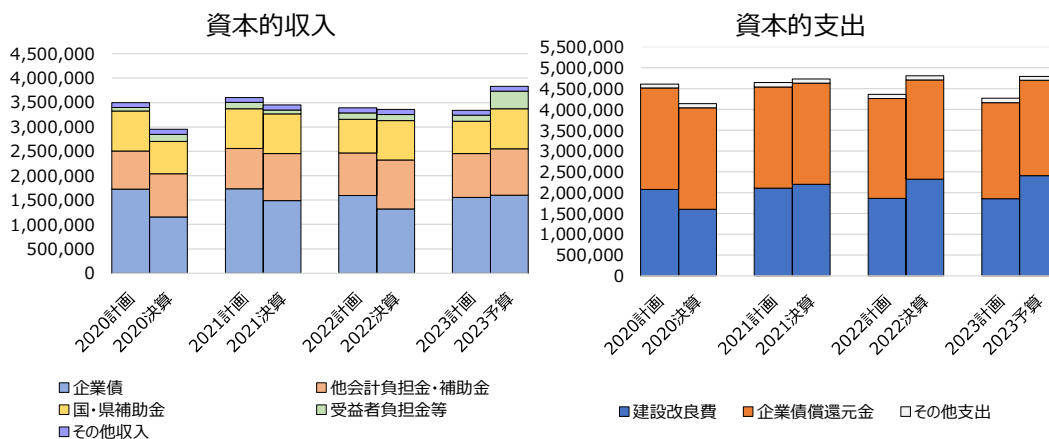
公共下水道事業の収益的収支を現経営戦略の収支計画と比較すると、下水道使用料は水洗化人口が見込みよりも少なくなった影響で計画を下回り、他会計負担金・補助金は雨水処理に要する経費の減少に伴い計画を下回った。支出では、人件費の減少、企業債の発行抑制による支払利息の減少、コスト削減努力などにより計画水準を下回った（図表 36-1）。

資本的収支を現経営戦略の収支計画と比較すると、2020 年度に建設改良費が計画に対して大幅な未達となったことに伴い、企業債及び国・県補助金の収入も計画を大幅に下回る水準となったが、2021 年度以降は計画を上回る水準で建設改良を進めた。また、将来世代の負担を軽減するため、企業債の発行を抑制したことで、資本的収入は計画水準を下回った（図表 36-2）。

図表 36-1 公共下水道事業収益的収支（収入・支出の主な項目）の計画実績対比（単位：千円）



図表 36-2 公共下水道事業資本的収支（収入・支出の主な項目）の計画実績対比（単位：千円）



② 投資・費用に関する方針・目標

● 投資・費用に関する検討方針

計画期間中の主な建設改良事業としては、未普及対策事業として、コストキャップ型下水道による整備を進めていくため、建設改良費の増額を見込んでいる。計画期間の後半からは内水浸水対策事業を進める予定である。

また、安定的な事業運営に向けて、処理場・ポンプ場・管路の整備と長寿命化も先延ばしにできない状況に変わりはなく、老朽化しつつある施設や管路の維持管理を安定的に行うためには、委託料・修繕費などの経費も引き続き必要額を見込むこととする。

また、近年の社会情勢を踏まえ、修繕費や委託料など、個別に見積もることが可能なものについては物価上昇を反映させた。人件費については、近年職員数が減少傾向にあることを踏まえ、現行費用水準で据え置きとしている。なお、基本的には、一律に物価上昇率を反映させることなく、費用の増加に伴う市民・事業者の負担増をできる限り抑えるため、継続的にコスト軽減策を講じることにより現行費用水準を維持する方針とする。

● 投資・費用に関する目標

投資に関する目標として、下水道普及率の向上及び必要な施設・管路の整備と長寿命化、維持管理を着実にを行い、安定的な事業運営につなげることを目指す。

③ 財源に関する方針・目標

● 財源に関する検討方針

施設・管路の維持管理に係る費用の増加や、下水道普及の加速に向けた投資をまかなうためには、使用料・一般会計繰入金・企業債・国・県補助金・借入金等、様々な手段で財源を確保することが求められる。また、下水道事業においては流動負債に比べ、流動資産の保有水準が低く、厳しい資金繰りが課題となっていることから、今後の投資等のための財源を確保する必要がある。

まず、下水道使用料については、下水道整備区域の拡大、宅地開発や水洗化率の上昇を見込むものの、全体としては水洗化人口の減少により徐々に減少していくことが予測される。しかし、計画期間中は当期純利益が確保できる見込みであることから、現行の料金体系を維持しつつ、適正な料金水準であるかについて継続して検討する方針とする。一般会計繰入金については、一般会計側の厳しい財政状態を考慮し、現行水準（総額 17 億円）を維持する方針とする。企業債については、今後も償還期間 40 年で借入することとし、各年度における企業債元利償還金の負担を抑制・平準化していく方針とする。また、安定的な事業運営につなげるためには、現金収支を改善し、流動資産を確保する必要から、企業債の元金償還金が減価償却費を上回る範囲で起債することが認められている資本費平準化債を限度額近くまで借入する方針とする。これらにより手元資金を積み増すことで、財政状態の健全性が高まる見込みであることから、水道事業からの各年 1 億円の借入（3 年満期一括償還）は 2024 年度ま

での方針とする。

- 財源に関する目標

財源に関する目標として、まず各年の経常収支比率 100%以上、累積欠損金比率 0%を設定する。加えて、企業債負担が重く、資金繰りが困難な下水道事業の現状を踏まえ、債務償還年数の現行水準以下での抑制（20年を下回る値に抑制）も目標に設定する。

④ 計画検討の条件

上記の方針を踏まえた検討条件は、図表 37 のとおりである。

図表 37 公共下水道事業投資・財政計画検討の条件

前提条件		
物価上昇率	個別に物価上昇を見積もれるものについては、物価上昇を反映して積算。一部の経費については、物価上昇が生じた場合にも相応のコスト削減努力を行い、予算増額を行わない。	
消費税率	10%とする。	
水洗化人口	社人研の人口推計に沿った人口変動を仮定した上で、下水道普及事業による処理区域内人口拡大等を加味し、水洗化人口を推計。 2032年度予定の嘉例川処理区の下水道接続替えによる増加も反映。	
有収率	目標として向上を目指す、過去5年間の平均値で推移すると仮定。	
投資・費用試算条件		
目標	<ul style="list-style-type: none"> ■下水道普及率: 2033年度約91% ■このほか施設・管路の整備・長寿命化投資、維持管理を着実に実施 	
収益的支出	職員給与費	2023年度予算と同水準で一定で推移すると仮定。
	動力費	汚水分については、処理水量の増減と連動して変動すると仮定。 雨水分については、2022年度までの5年実績平均と2023年度予算のいずれか大きい金額で推移すると仮定。
	委託料・修繕費	施設・管路の老朽化を見据えて必要と想定される水準を積算。
	減価償却費	2022年度までの既得資産の減価償却費を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産の減価償却費推計値を合算。
	支払利息	2022年度までに借入れた企業債の支払利息を算出の上、2023年度以降の企業債借入による支払利息増加分を合算。
	その他費用	2022年度までの5年実績平均と2023年度予算のいずれか大きい金額で推移すると仮定。
資本的支出	建設改良費 (コストキャップ)	毎年度、必要と想定される水準を積算。
	建設改良費 (その他事業)	汚水管渠・処理場・ポンプ場の整備及び長寿命化、雨水管渠・ポンプ場整備等の事業費を見込む。あわせて、計画期間内に農業集落排水の一部を統合する予定であることから、関連費用を見込む。
	建設改良費 (流域下水道負担金)	2022年度までの5年実績平均で推移すると仮定。
	企業債元金償還金	2022年度までに借入れた企業債の元金償還金を算出の上、2023年度以降の企業債借入による増加分を合算。
	その他支出	過去の実績値をベースとして個別に推計。 また2027年度まで、水道事業からの借入(下記参照)を償還するものと仮定。
財源試算条件		
目標	<ul style="list-style-type: none"> ■経常収支比率: 100%以上 ■累積欠損金比率: 0% ■債務償還年数: 現行水準以下(20年以下)に抑制 	
収益的収入	下水道使用料	下水道使用料単価は一定で推移すると仮定し、人口動態等を加味して現行料金水準での下水道使用料を推計。 (基本料金は人口増減率に、従量料金は有収水量に比例して増減すると仮定して算出)
	他会計負担金・補助金	総務省の示す算定基準に基づき基準内繰入額を推計。
	長期前受金戻入	2022年度までの既得資産に係る戻入額を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産に係る戻入推計値を合算。
	その他収益	過去の実績値をベースとして個別に推計。
資本的収入	企業債 (建設改良費関係)	建設改良費に基づき、所定基準の企業債を起債するものとして推計。償還期間40年・元金据置期間5年、利率は1.5%と仮定。一部銀行借入債とするものについては償還期間15年・元金据置期間3年・利率1.0%と仮定。
	企業債 (資本費平準化債)	運転資金の確保のため、企業債元金償還金(汚水分の建設改良費)が減価償却費を上回る範囲で起債できる資本費平準化債を、限度額近くまで借り入れるものと仮定。償還期間15年・元金据置期間3年・利率1.0%と仮定。
	他会計負担金・補助金	総務省の示す算定基準に基づき基準内繰入額を推計。また一般会計繰入金総額を17億円と設定したうえで、汚水関連の建設改良費及び企業債元金償還金に対する基準外繰入額を設定。
	国・県補助金	建設改良費に係る国庫補助拠出基準に基づき推計。
	受益者負担金	コストキャップ型下水道による処理区域内人口の拡大に伴う増加を加味して推計。
	その他収入	2024年度まで水道事業から3年一括償還・利率1%で毎年1億円借り入れると仮定。

(2) 投資・財政の見通し

検討条件に基づく投資・財政計画は、図表 38 のとおりである。また、投資・財政計画の下での収益・費用・損益、資金等の推移を図表 39、経営指標の推移を図表 40 に示す。

投資・財政計画において、下水道使用料は、宅地開発や水洗化率の上昇を見込むものの、全体としては水洗化人口の減少により徐々に減少していくことを見込んでいる。一方で、計画期間内の投資に伴う新たな企業債による借入を行うが、過去に借入した企業債の償還による減少が大きいことから、企業債元金残高は全体としては計画期間内に減少を続ける。債務償還年数も現行水準から低下し、2033 年度末時点の現金預金保有額は約 31 億円となり、財政状態は改善に向かうと見込まれる。

ただし、投資・財政計画は物価や金利の変動、水需要の変動、一般会計の状況変化に伴う繰入金水準の見直し等が生じた場合にも、財政状態が悪化する可能性がある。こうした事態に備えるため、経費の抑制に加えて、有収率の維持・向上、業務改善、さらに水洗化率の向上や使用料・受益者負担金の収納率の向上等の取組みを継続的に実施し、安定的な事業運営につなげていくこととする。また、状況の変化に応じて投資・財政計画の内容についても見直しをかけ、機動的に対応をとるものとする。

(3) 経費回収率の向上に向けたロードマップ

「社会資本整備総合交付金の交付にあたっての要件等の運用について」（国水下水事第 56 号 2020 年 3 月 31 日）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。

経費回収率向上に向けたロードマップ

区分		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
経営戦略の改定						改定					改定
施策											
ヒト	技術者研修等への積極的な職員派遣	継続									
	若手職員の指導育成（OJT）	継続									
	広域連携による人材育成の共同化	継続									
モノ	ストックマネジメント計画に基づいた点検調査等の推進	継続									
	コストキャッチ事業を活用した効率的な施設整備	継続									
	污水管路の改築におけるウォーター PPP の導入検討	検討				導入					
カネ	未利用地の売却可能性検討	継続									
	ICT活用（遠隔監視）による施設管理の効率化	継続									
	接続促進（水洗化率向上）による使用料収入の増加	継続									
	使用料適正化の必要性検討					検討					検討

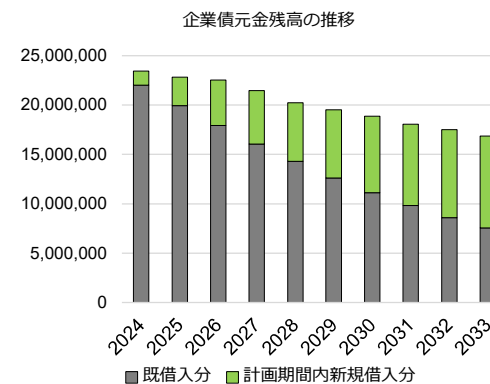
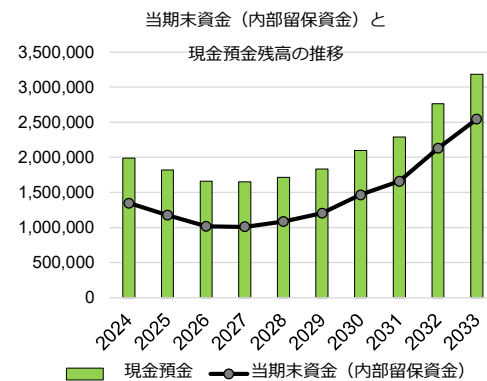
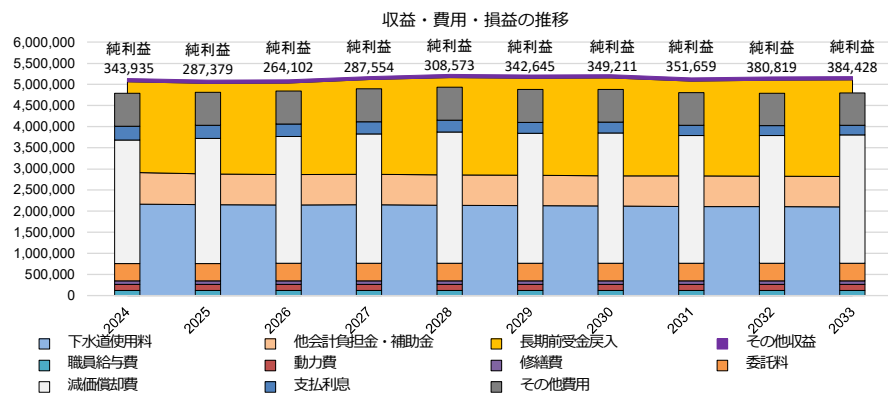
図表 38 公共下水道事業投資・財政計画

項目	年度	実績(千円)		経営戦略(千円)										
		2022決算	2023予算	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	
条件 検討 収益的収支(税抜)	水洗化人口(人)	105,042	106,547	106,718	106,033	105,794	105,620	105,315	104,786	104,321	103,881	103,752	103,362	
	污水処理量(m)	12,705,590	13,045,452	13,030,745	12,947,044	12,917,882	12,931,998	12,859,449	12,794,823	12,737,980	12,719,104	12,668,594	12,620,906	
	有収水量(m)	10,884,964	11,071,156	11,058,674	10,987,641	10,962,892	10,974,871	10,913,302	10,858,456	10,810,216	10,794,197	10,751,332	10,710,860	
	総収益	4,966,123	5,194,685	5,140,569	5,101,637	5,109,460	5,189,038	5,242,991	5,225,292	5,231,780	5,157,811	5,175,123	5,184,528	
	下水道使用料	2,131,633	2,224,397	2,165,548	2,151,638	2,146,792	2,147,536	2,137,081	2,126,341	2,116,894	2,112,182	2,105,363	2,097,438	
	他会計負担金・補助金	699,804	747,598	751,692	731,106	721,488	724,060	719,720	723,456	720,750	719,171	721,888	724,862	
	長期前受金戻入	2,126,010	2,150,381	2,147,191	2,143,207	2,165,651	2,241,837	2,310,975	2,300,629	2,319,576	2,252,000	2,273,685	2,288,299	
	その他収益	8,677	72,309	76,137	75,686	75,529	75,605	75,214	74,866	74,560	74,458	74,186	73,929	
	総費用	4,441,801	4,742,734	4,796,634	4,814,259	4,845,358	4,901,484	4,934,418	4,882,647	4,882,568	4,806,152	4,794,304	4,800,100	
	職員給与費	101,918	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	118,236	
	動力費	99,063	146,730	146,652	146,207	146,052	146,127	145,741	145,398	145,095	144,995	144,727	144,473	
	修繕費	41,708	81,751	83,318	83,318	83,318	84,227	84,227	84,227	84,227	84,227	84,227	84,227	
	委託料	319,107	350,144	408,242	408,242	419,605	419,672	419,672	419,672	419,672	419,672	420,581	420,581	
	減価償却費	2,874,844	2,940,141	2,927,694	2,966,417	2,999,916	3,058,692	3,110,043	3,077,963	3,088,763	3,020,530	3,019,895	3,034,756	
	支払利息	377,821	359,049	324,330	307,744	295,553	291,167	276,660	260,454	252,640	245,473	236,074	229,580	
	その他費用	627,339	746,683	784,095	784,095	782,678	783,363	779,838	776,698	773,936	773,018	770,564	768,247	
	純損益	524,321	451,951	343,935	287,379	284,102	287,554	308,573	342,645	349,211	351,659	380,819	384,428	
未処分利益剰余金(Δ未処理欠損金)	1,062,066	1,371,452	1,715,387	2,002,766	2,266,867	2,554,421	2,862,994	3,205,639	3,554,850	3,906,510	4,287,329	4,671,756		
資本的収支(税込)	資本的収入	3,355,894	3,832,550	3,452,978	3,479,075	3,866,727	2,634,562	2,249,209	3,141,527	2,926,495	2,597,871	2,674,220	2,460,722	
	企業債	1,319,900	1,600,000	1,450,800	1,467,600	1,679,800	809,600	568,100	1,024,700	927,400	685,900	817,300	611,500	
	他会計負担金・補助金	1,000,196	952,402	961,112	981,698	991,317	988,745	993,084	989,348	992,055	993,633	990,917	987,943	
	国・県補助金	806,445	815,404	875,400	945,850	1,135,800	783,750	639,800	1,088,700	984,350	905,350	856,400	842,500	
	受益者負担金等	129,353	364,744	65,666	83,927	59,810	52,468	48,225	38,779	22,690	12,788	9,604	18,779	
	その他収入	100,000	100,000	100,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	資本的支出	4,811,341	4,798,842	4,725,602	4,850,497	5,244,140	3,777,833	3,311,779	4,205,798	3,839,099	3,572,832	3,375,100	3,216,219	
	建設改良費	2,325,274	2,411,543	2,417,200	2,656,100	3,150,000	1,801,900	1,514,000	2,461,800	2,253,100	2,100,100	1,997,200	1,969,400	
	企業債償還元金	2,386,020	2,287,299	2,208,402	2,094,396	1,994,139	1,875,932	1,797,778	1,743,997	1,585,998	1,472,731	1,377,900	1,246,818	
	その他支出	100,048	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	-	-	-	-	-	-	
	資本的収入不足額	Δ1,455,447	Δ966,292	Δ1,272,624	Δ1,371,421	Δ1,377,413	Δ1,143,270	Δ1,062,569	Δ1,064,271	Δ912,604	Δ975,161	Δ700,880	Δ755,497	
	補填財源等	補填財源	2,564,716	2,382,518	2,619,022	2,547,127	2,393,162	2,151,696	2,147,804	2,267,913	2,376,670	2,632,915	2,829,074	3,301,542
		前年度繰越額	1,207,772	1,109,269	1,416,226	1,346,398	1,175,705	1,015,749	1,008,425	1,085,035	1,203,642	1,464,066	1,657,754	2,128,194
		損益勘定留保資金	766,430	821,298	812,040	854,748	865,803	848,393	830,606	808,872	800,725	800,069	777,748	777,995
		利益剰余金	524,321	451,951	343,935	287,379	264,102	287,554	308,573	342,645	349,211	351,659	380,819	384,428
		その他	66,193	-	46,820	58,602	87,552	-	-	31,361	23,091	17,121	12,753	10,925
	当期末資金(内部留保資金)	1,109,269	1,416,226	1,346,398	1,175,705	1,015,749	1,008,425	1,085,035	1,203,642	1,464,066	1,657,754	2,128,194	2,546,045	
企業債	企業債元金残高	24,921,249	24,233,950	23,476,348	22,849,552	22,535,213	21,468,881	20,239,202	19,519,905	18,861,307	18,074,478	17,513,876	16,878,557	
	流動資産	2,314,619	2,416,408	2,346,580	2,175,887	2,015,931	2,006,511	2,067,929	2,186,536	2,446,960	2,640,648	3,111,087	3,528,939	
資金不足等	現金預金	1,897,275	2,020,184	1,987,329	1,819,103	1,660,007	1,650,455	1,713,726	1,834,238	2,096,337	2,290,861	2,762,510	3,181,767	
	その他	417,344	396,224	359,250	356,784	355,924	356,056	354,202	352,297	350,622	349,787	348,577	347,172	
	流動負債	3,869,852	3,330,652	3,216,646	3,116,389	2,998,182	2,920,028	2,866,247	2,708,248	2,594,981	2,500,150	2,369,068	2,288,851	
	企業債	2,287,298	2,208,402	2,094,396	1,994,139	1,875,932	1,797,778	1,743,997	1,585,998	1,472,731	1,377,900	1,246,818	1,146,601	
	その他	1,582,553	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	1,122,250	
資金不足比率※	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%		
繰入金	他会計繰入金	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	
	基準内繰入金	1,141,681	1,232,575	1,160,329	1,130,233	1,112,370	1,102,697	1,050,857	1,072,676	1,042,399	973,937	958,982	916,147	
	基準外繰入金	558,319	467,425	539,671	569,767	587,630	597,303	649,143	627,324	657,601	726,063	741,018	783,853	
	退職手当負担金	-	-	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	12,804	

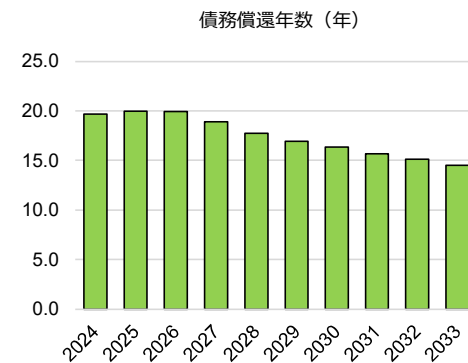
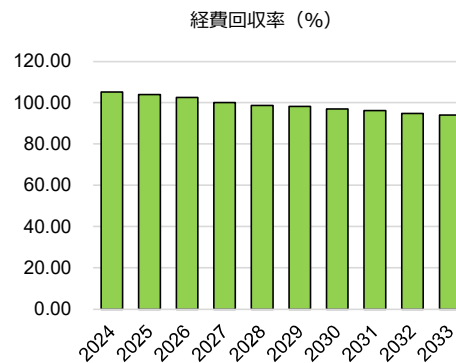
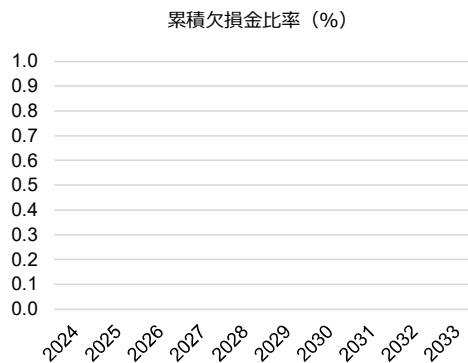
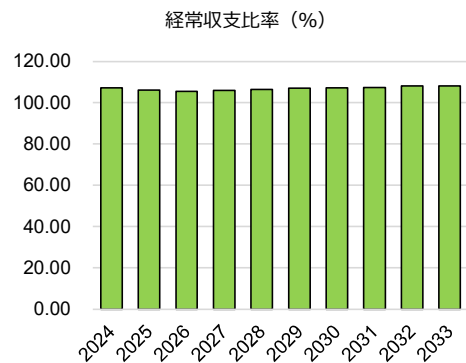
※資金不足比率は(建設改良費に係る企業債を除く流動負債-流動資産)÷(営業収益-受託工事収益)で算出。

地方公共団体の財政の健全化に関する法律で資金不足の解消・抑制が求められている。

図表 39 公共下水道事業投資・財政計画における収益・費用・損益、資金等の推移 (単位：千円)



図表 40 公共下水道事業投資・財政計画における経営指標の推移



4.3 農業集落排水事業の投資・財政計画

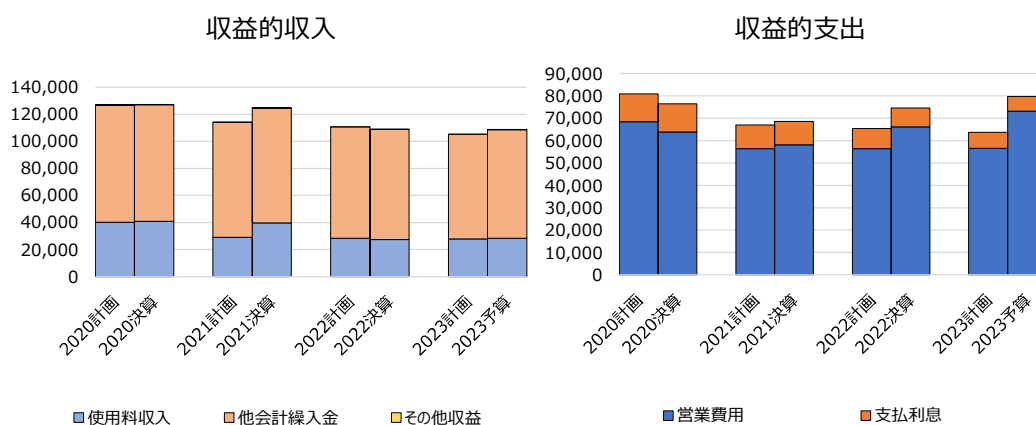
(1) 計画検討の方針・目標及び条件

① 収益的収支・資本的収支と現経営戦略の収支計画との比較

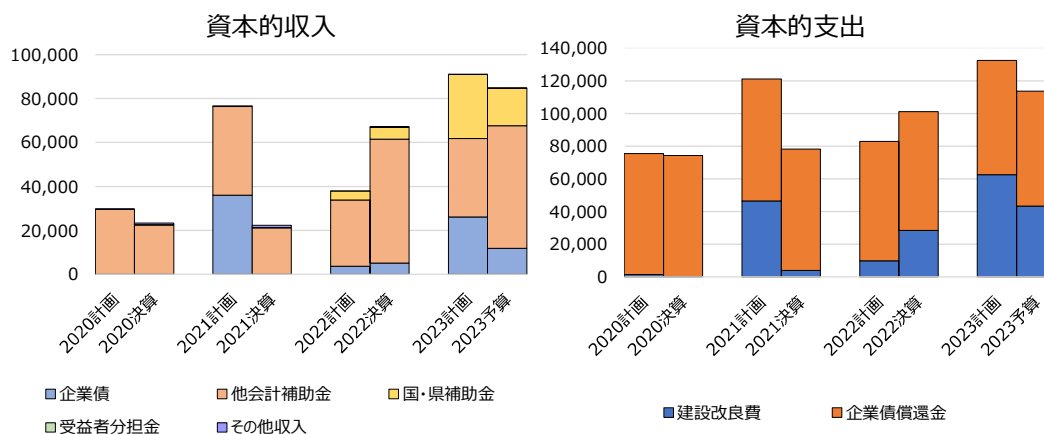
農業集落排水事業の収益的収支を現経営戦略の収支計画と比較すると、使用料収入は多度北地区の公共下水道への接続替えが1年遅れたため、2021年度は計画を上回ったが、それ以外は概ね計画どおりとなった。他会計繰入金は、ほぼ計画どおりに推移した。支出は、支払利息は概ね計画どおりであったが、営業費用は電気代高騰などの影響で2022年度以降は計画を上回った（図表 41-1）。

また、資本的収支は、多度北地区の公共への接続替えが1年遅れ2022年度となったことから、2021年度は計画を大幅に下回ったが、2022年度は計画を上回った（図表 41-2）。

図表 41-1 農業集落排水事業収益的収支（収入・支出の主な項目）の計画実績対比（単位：千円）



図表 41-2 農業集落排水事業資本的収支（収入・支出の主な項目）の計画実績対比（単位：千円）



② 投資・費用に関する方針・目標

● 投資・費用に関する検討方針

農業集落排水事業の安定的な事業運営に向けて、老朽化しつつある施設や管路の維持管理を継続的に行うため、委託料・修繕費などの経費も引き続き必要額を見込むこととする。また、公共下水道への接続替えも踏まえ、計画的かつ効率的な維持修繕・改築更新に取り組んでいくこととする。

また、近年の社会情勢を踏まえ、修繕費や委託料など、個別に見積もることが可能なものについては物価上昇を反映させた。なお、基本的には、一律に物価上昇率を反映させることなく、費用の増加に伴う市民・事業者の負担増をできる限り抑えるため、継続的にコスト軽減策を講じることにより現行費用水準を維持する方針とする。

● 投資・費用に関する目標

投資に関する目標として、施設・管路の整備・長寿命化投資、維持管理、公共下水道への接続替えを着実に実施することを目指す。

③ 財源に関する方針・目標

● 財源に関する検討方針

施設・管路の維持管理に係る費用や更新投資をまかなうためには、使用料、一般会計繰入金、企業債、国・県補助金等により、財源を確保することが求められる。

まず、農業集落排水処理施設使用料については、下水道使用料に準じて適切な金額を確保する。また、一般会計繰入金については、一般会計側の厳しい財政状態を考慮しつつ、農業集落排水事業の必要性・公益性等を鑑み、総務省の示す算定基準に基づく基準内繰入額のほか、従来どおり企業債の元利償還分及び収支不足額相当の補助金を維持する方針とする。

● 財源に関する目標

財源に関する目標として、他会計補助金合計額について、公共下水道への一部処理区の接続替えに伴い使用料収入が減少する中でも、可能な限り抑制に努めることとする。

④ 計画検討の条件

上記の方針を踏まえた検討条件は、図表 42 のとおりである。

図表 42 農業集落排水事業投資・財政計画検討の条件

前提条件		
物価上昇率		個別に物価上昇を見積もれるものについては、物価上昇を反映して積算。一部の経費については、物価上昇が生じた場合にも相応のコスト削減努力を行い、予算増額を行わない。
消費税率		10%とする。
水洗化人口		社人研の人口推計に沿った人口変動を仮定した上で、水洗化人口を推計。2032年度予定の嘉例川処理区の下水道接続替えによる減少も反映。
有収率		現状の100%で推移すると仮定。
投資・費用試算条件		
目標		■施設・管路の整備・長寿命化投資、維持管理、公共下水道への接続替えを着実に実施
収益的支出	動力費	汚水処理の増減と連動して変動すると仮定。
	委託料・修繕費	施設・管路の老朽化を見据えて必要と想定される水準を積算。
	減価償却費	2022年度までの既得資産の減価償却費を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産の減価償却費推計値を合算。
	支払利息	2022年度までに借入れた企業債の支払利息を算出の上、2023年度以降の企業債借入による支払利息増加分を合算。
	その他費用	2022年度までの5年実績平均と2023年度予算のいずれか大きい金額で推移すると仮定。
資本的支出	建設改良費	毎年度、必要と想定される水準を積算。
	企業債元金償還金	2022年度までに借入れた企業債の元金償還金を算出の上、2023年度以降の企業債借入による増加分を合算。
財源試算条件		
目標		■他会計補助金合計額：下水道接続替えに伴い使用料収入は減少するが、可能な限り抑制に努める。
収益的収入	農業集落排水処理施設使用料	使用料単価は一定で推移すると仮定し、人口動態等を加味して現行料金水準での使用料を推計。2032年度予定の嘉例川処理区の下水道接続替えによる減少も反映。(基本料金は人口増減率に、従量料金は有収水量に比例して増減すると仮定して算出)
	他会計補助金	総務省の示す算定基準に基づき基準内繰入額を推計。また、収益的支出を補う水準の基準外繰入額を設定。
	長期前受金戻入	2022年度までの既得資産に係る戻入額を固定資産システムより推計。これに、2023年度以降取得資産に係る戻入推計値を合算。
資本的収入	企業債(建設改良費関係)	建設改良費に基づき、所定基準の企業債を起債するものとして推計。2024年度以降は償還期間35年・元金据置期間5年、利率は1.5%として推計。
	他会計補助金	総務省の示す算定基準に基づき基準内繰入額を推計。また、収支不足額を補う水準の基準外繰入額を設定。
	国・県補助金	建設改良費に係る国庫補助拠出基準に基づき推計。
	受益者分担金	2023年度予算額で推移すると仮定。

(2) 投資・財政の見通し

検討条件に基づく投資・財政計画は、図表 43 のとおりである。また、投資・財政計画の下での収益・費用・損益、資金等の推移を図表 44、経営指標の推移を図表 45 に示す。

投資・財政計画において、収益的収入は、使用料収入が行政区域内人口の減少に応じて毎年減少するのに加え、嘉例川処理区の公共下水道への接続替えを見込み、2033 年度には 2022 年度の 7 割程度の水準と見積もっている。他会計補助金は、収益的収支の不足額を補う額を見込んでいる。収益的支出は、減価償却費以外の費用は概ね同水準で推移する見込みである。また、2024 年度に地方公営企業法を適用するため、減価償却費、長期前受金戻入が発生するが、減価償却費と長期前受金戻入は同額発生する見込みである。

資本的収支に関して、建設改良費は処理場整備事業、管路施設整備事業を進めながら、スポット的に各地区の集約工事や機能強化工事を行うことを予定している。また、計画期間の後半には嘉例川地区の公共下水道への接続替えを見込んでいる。これに伴い企業債及び国・県補助金も建設改良費の増減に伴い変動する見込みである。一方、企業債償還金は一貫して減少し、それに伴い、他会計補助金も大幅に減少する見込みである。

財源目標として抑制に努めることとする他会計補助金合計額は、建設改良費等の影響で毎年度変動するが、企業債元利償還額の減少に伴い、全体的には減少傾向が続くと予想される。また、企業債残高は、2026 年度までは減少することが見込まれるが、2033 年度では現状の水準程度になる見込みである。なお、業務活動によるキャッシュフローをゼロと見積もっているため、債務償還年数は算出できない。

経常収支比率は、収益的収支の不足額を他会計補助金で補うため、100%で推移すると予想される。一方で、経費回収率は、嘉例川処理区の公共下水道への接続替えに伴い 2022 年度の 41.3%から 35%程度まで減少する見込みである。

ただし、投資・財政計画は物価や金利の変動、水需要の変動、一般会計の状況変化に伴う繰入金水準の見直し等が生じた場合にも、財政状態が悪化する可能性がある。こうした事態に備えるため、投資の効率化、維持管理費の節減等の取組みを継続的に実施し、安定的な事業運営につなげていくこととする。また、状況の変化に応じて投資・財政計画の内容についても見直しをかけ、機動的に対応をとるものとする。

図表 43 農業集落排水事業投資・財政計画

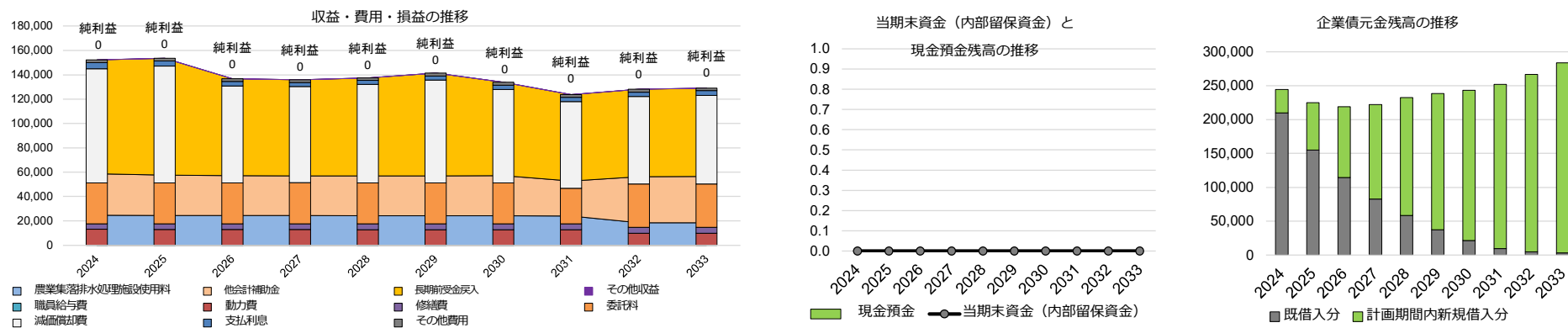
項目	年度	実績(千円)		経営戦略(千円)									
		2022決算	2023予算	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
条件計	水洗化人口(人)	1,304	1,300	1,295	1,291	1,287	1,282	1,277	1,273	1,268	1,262	979	973
	汚水処理量(m)	132,296	132,223	131,429	130,997	130,522	130,404	129,575	129,104	128,635	128,401	99,300	98,720
	有収水量(m)	132,296	132,223	131,429	130,997	130,522	130,404	129,575	129,104	128,635	128,401	99,300	98,720
収益的収支(税抜)	収入												
	総収益	106,203	106,031	152,195	153,525	136,714	135,807	137,585	141,310	133,777	123,788	128,069	129,146
	農業集落排水処理施設使用料	24,869	25,631	24,590	24,509	24,420	24,380	24,243	24,155	24,067	24,006	18,578	18,470
	他会計補助金	81,331	80,397	33,978	33,146	32,666	32,535	32,627	32,835	32,985	28,585	37,673	38,016
	長期前受金戻入	-	-	93,628	95,870	79,628	78,892	80,715	84,321	76,725	71,198	71,818	72,660
	その他収益	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	総費用	85,374	95,498	152,195	153,525	136,714	135,807	137,585	141,310	133,777	123,788	128,069	129,146
	職員給与費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	動力費	10,320	13,085	13,006	12,963	12,916	12,905	12,822	12,776	12,730	12,706	9,826	9,769
	修繕費	4,092	5,490	4,545	4,591	4,637	4,683	4,730	4,777	4,825	4,873	4,922	4,971
	委託料	39,166	43,529	33,739	33,739	33,739	33,739	33,739	33,739	33,739	29,194	35,557	35,557
	減価償却費	-	-	93,628	95,870	79,628	78,892	80,715	84,321	76,725	71,198	71,818	72,660
	支払利息	8,517	6,652	5,080	4,164	3,596	3,390	3,381	3,500	3,560	3,620	3,748	3,991
その他費用	23,280	26,743	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	2,197	
純損益	20,829	10,533	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
未処分利益剰余金(△未処理欠損金)	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
資本的収支(税込)	収入												
	資本的収入	67,193	84,783	110,866	101,505	79,105	72,882	94,349	87,746	39,091	35,072	35,297	36,629
	企業債	5,100	11,900	34,831	34,831	34,831	34,831	34,831	26,831	21,831	21,831	21,831	21,831
	他会計補助金	56,361	55,714	63,366	57,505	42,355	34,882	41,849	40,746	17,091	13,072	7,297	9,629
	国・県補助金	5,470	17,000	12,500	9,000	1,750	3,000	17,500	20,000	0	0	6,000	5,000
	受益者負担金等	261	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169	169
	その他収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	資本的支出	101,253	88,839	110,866	101,505	79,105	72,882	94,349	87,746	39,091	35,072	35,297	36,629
	建設改良費	28,439	18,556	47,500	47,000	38,500	41,000	70,000	67,000	22,000	22,000	28,000	32,000
	企業債償還元金	72,814	70,282	63,366	54,505	40,605	31,882	24,349	20,746	17,091	13,072	7,297	4,629
その他支出	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
資本的収入不足額	△ 34,061	△ 4,056	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
補填財源等	補填財源	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	前年度繰越額	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	損益勘定留保資金	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	利益剰余金	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	当期末資金(内部留保資金)	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債	企業債元金残高	331,327	272,945	244,411	224,736	218,962	221,911	232,394	238,479	243,219	251,977	266,512	283,714
	流動資産	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資金不足等	現金預金	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	その他	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	流動負債	-	-	54,505	40,605	31,882	24,349	20,746	17,091	13,072	7,297	4,629	4,254
	企業債	70,282	63,366	54,505	40,605	31,882	24,349	20,746	17,091	13,072	7,297	4,629	4,254
	その他	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資金不足比率※	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
繰入金	他会計繰入金	137,693	136,111	97,344	90,651	75,021	67,416	74,476	73,581	50,076	41,658	44,969	47,645
	基準内繰入金	81,331	80,397	23,700	23,679	5,296	5,090	5,081	5,200	5,260	5,320	5,448	5,181
	基準外繰入金	56,361	55,714	73,643	66,972	69,725	62,326	69,395	68,381	44,815	36,337	39,521	42,464
	退職手当負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

※資金不足比率は(建設改良費に係る企業債を除く流動負債-流動資産)÷(営業収益-受託工事収益)で算出。

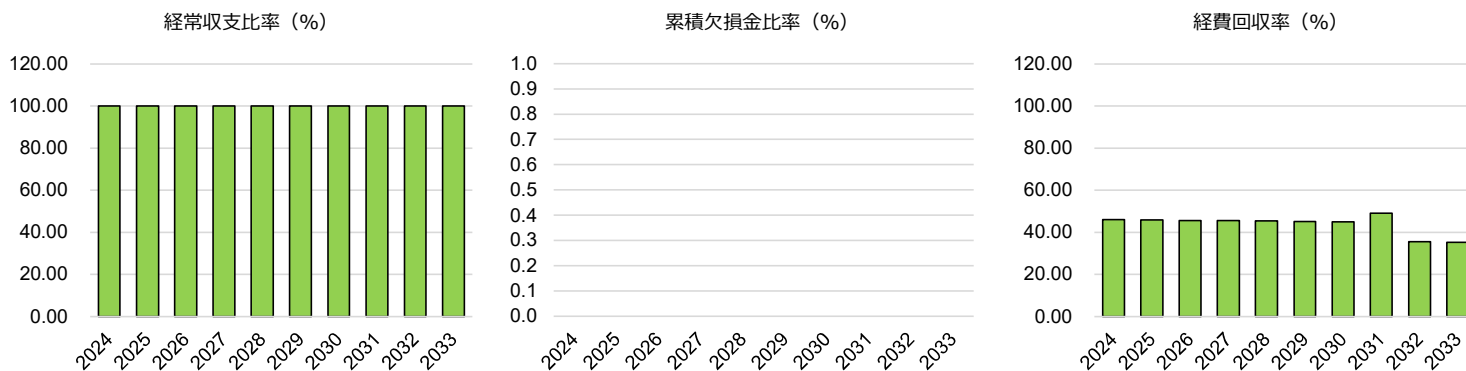
地方公共団体の財政の健全化に関する法律で資金不足の解消・抑制が求められている。

※2024年度から地方公営企業法を適用するため、実績数値は、収益収支を概算での税抜金額に修正。また、一部の項目は算出できないため空欄としている。

図表 44 農業集落排水事業投資・財政計画における収益・費用・損益、資金等の推移 (単位：千円)



図表 45 農業集落排水事業投資・財政計画における経営指標の推移



5 効率化・経営健全化の取組み

5.1 組織、人員、定員、給与に関する事項

(1) 効率的な組織の整備・定員管理の推進

前述したとおり、本市は2011年4月に水道事業・下水道事業の組織統合を行い、その後も効率的な業務の遂行に向けて組織構成・事務分掌の見直しを行ってきた。また、組織構成の見直しと合わせ、継続的に職員定員の適正化に努めてきた。

今後も、現行組織体制・定員の下で業務にあたるが、機構改革等に柔軟に対応し、業務の効率化・民間委託等の活用等を通じてさらに効率的な組織運営の実現を目指すこととする。

(2) 人材の育成・確保

職員年齢層の高齢化の傾向は続いており、熟練技術職員のノウハウ継承が課題となっていることを踏まえ、技術部門におけるノウハウの体系化や、研修体制の拡充の取組を継続していくとともに、若手、中堅、ベテラン職員等バランスの取れた職員の配置の実現を図る必要がある。そのため、設計・発注・現場管理を通じた若手職員への指導育成といった取り組みを実施していくこととする。

また、既存のノウハウの継承だけでなく、先進的な施設・管路の維持管理、災害対応などに関する新技術の習得に向けた各種団体の開催する技術者研修等に積極的に職員を参加させるほか、民間団体・有識者等との連携も推進し、事業運営上の提案を受ける仕組みを検討していくこととする。

さらに、今後は特に水道事業において、施設や管路の更新投資需要が大幅に増加することが見込まれるため、事業の維持管理フェーズから、更新投資フェーズへ移行するための必要人員の構成（民間活用含む）の検討・確保の取組を進めることとする。

(3) 企業職員の給与の適正化

本市上下水道事業職員の給与水準及び職員処遇は、一般会計における人事制度に準じて設定されている。今後も一般会計における方針に合わせて、適正な給与制度の運用を図る。

(4) 人事管理・退職管理

本市は、公平・公正な人事評価の推進に向けて対象者を全職員として人事考課と目標管理の人事評価制度を実施している。また、2014年度に改正された地方公務員法とこの運用に関する通知を踏まえて、より徹底して能力・実績に基づく人事管理を行うため、新たに桑名市職員人事評価実施要綱に基づき、評価結果を本人へフィードバックすることや給与等の処遇反映を目指すなど、

より透明性・納得性を高め、人材育成に資するように制度改正を行い、人事評価改革に取り組んでいる。上下水道事業においてもこれに即した人事評価を推進し、あわせて退職管理の適正を確保していく。

5.2 広域化、民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

上下水道事業の経営基盤の強化、経営効率化を進め、サービス水準の向上を目指すうえでは、職員による業務運営に加えて、他団体との広域的な連携や、民間のノウハウの活用を積極的に進めることも重要である。

(1) 広域化の検討

① 県内他団体との連携の検討

三重県では、県内市町の上下水道事業等の基盤強化について検討する目的で、市町および県を構成員とする協議会を設置し、基盤強化につながる広域化について検討・協議を行い、2022年度に市町村の区域を超えた水道事業の広域化の推進方針等を定める計画として「三重県水道広域化推進プラン」を、下水道事業の広域化の推進方針等を定める計画として「三重県汚水処理事業広域化・共同化計画」を策定した。

今後は、「三重県水道広域化推進プラン」及び「三重県汚水処理事業広域化・共同化計画」に基づき、将来にわたる持続可能な上下水道事業を実現していくため、地理的要因や各上下水道事業者の経営状況を考慮し、市町と十分な協議を行った上で、県内他団体との広域化の段階的な実現可能性の検討に取り組むこととする。

○今後検討を進めることとしている広域連携施策

水道事業	管理の一体化・システムの共同化等の料金収入の減少による影響緩和の取組、更新費用の増加による影響緩和の取組、研修の共同開催や情報共有等の継続的な技術力確保の取組、災害等の危機管理対応力の向上の取組
下水道事業	汚水処理施設の統廃合（農業集落排水事業）、災害時対応の共同化、汚水処理普及PR・広報活動の共同化、人材育成の共同化

(2) 民間の資金・ノウハウの活用

①他市の出資会社との連携

桑名市上下水道部では、名古屋市上下水道局と2011年3月に技術協力等に関する基本協定及び実施協定書を結び、その後名古屋市の出資会社（名古屋上下水道総合サービス株式会社）から水道事業の基本計画策定の支援を受けるなど、技術・ノウハウ面での連携をより一層進めている。今後も、本市内部での技術継承に努めながら、他団体・外部組織との連携を通じた技術・ノウハウの獲得等を進めていくこととする。

② 民間ノウハウを活用した更新投資の推進

本市では、これまで直営により水道管の更新を行ってきたが、今後は管路の老朽化によりこれまで以上に必要な更新投資事業の規模が大きくなることを見込まれる状況下で、適切な更新事業を実施するため、直営での管路更新に加え官民連携整備手法である「設計施工一括発注方式（DB方式）」による事業を実施することとしたものである。

また、今後は浄水施設の耐震化・更新事業についても、官民連携整備手法を活用することにより更新投資の推進を図ることを検討する。

③ その他の民間企業の活用

本市は、料金徴収事務、上下水道利用に関する問い合わせや相談への対応窓口であるお客さま総合センターの運営、その他施設・管路の維持管理などの業務において、幅広く包括的な民間委託を行っている。

また、上水道の整備や管理が2024年4月から国土交通省に移管され、上下水道ともに整備や管理については国土交通省の所管となる。管路・管渠点検調査修繕の包括的民間委託や、国土交通省の求めるウォーターPPP（公共施設等運営事業方式に準ずる効果が期待できる官民連携方式）の導入など、民間活力・ノウハウを活用することによる、効率的な経営の実現可能性を国土交通省の取り組みを注視しながら積極的に検討を行い、市民負担の軽減を目指していく。

5.3 その他の経営基盤の強化に関する事項

(1) 企業環境の整備

上下水道事業の経営基盤強化に向けて、水源及び水質の確保において、本市他部門やその他関係機関等との連携を維持・強化していく。また、附帯事業の適切な実施を通じた経営基盤強化も引き続き推進する。

(2) 資産の有効活用等

上下水道事業の経営基盤強化に向けて、保有資産・知識・技能の最大限の活用を図る。特に、上下水道事業で保有する遊休地の売却等、速やかに実行可能で経営改善に資する取組みについては、迅速に対応を進める中で、水道事業において2017年度に遊休地の売却を行っている。今後も、未利用地の売却による収入確保及び維持管理費の削減について引き続き検討するものとする。

また、固定資産使用効率の向上の観点から、施設のダウンサイジングの検討も推進する。

(3) 新たな技術の活用

本市ではこれまでも、施設の遠隔監視の導入により、職員による巡視点検の頻度を減らすことで、職員の業務負担を軽減するとともに、不具合への迅速な対応を図ることや、マッピングシステムの導入による管路情報管理の効率化を図ることなど、情報通信技術（ICT：Information and Communication Technology）の活用を進めてきた。

今後もICTの活用を通じた業務効率化や、省エネルギー技術、低コスト・工期圧縮工法などの新たな技術・工法の導入に積極的に取り組み、経営改善に役立てていくこととする。

5.4 資金不足比率に関する事項

本市上下水道事業では資金不足は現在のところ生じておらず、戦略期間内にも資金不足が生じることはないと思込まれる。ただし、流動資産の保有水準の低い下水道事業においては、物価や金利の変動、水需要の変動、一般会計の状況変化に伴う繰入金水準の見直し等により財政状態が悪化することも考えられる。こうした事態に迅速に対処するため、流動資産・流動負債の状態については随時確認をとり、状況の悪化が見られる場合には速やかに戦略の見直しを行い、対応をとるものとする。

5.5 資金管理・調達に関する事項

投資・財政計画においては、料金収入、一般会計からの繰入金、補助金、受益者負担金、企業債の借入、内部留保資金等により資金を確保することとしている。ただし、料金収入は上下水道における使用水量の変動の影響を受け、一般会計繰入金は本市一般会計における財政状況に応じて変動する可能性がある。また、企業債の借入においては利息の変動に留意する必要がある。このため、本経営戦略に示した投資・財政計画を基本としつつも、各年度において実際の状況を加味しつつ適切な財源構成を検討し、資金調達を行っていくこととする。

5.6 情報公開に関する事項

本市の上下水道事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、市民と事業の状況について認識を共有するとともに、市民の意見を踏まえて経営のあり方を検討することが重要となっている。

このために、本市ウェブサイトやその他広報媒体を通じて、上下水道事業に関する情報や経営状況についてわかりやすく情報公開していくこととする。加えて、料金水準をはじめ、市民や市内で活動する事業者に大きな影響を与える事項に関しては、市民向け説明会を開催して情報公開・意見交換を行う。また、行政外部の委員を交えて委員会を構成し、幅広い意見を取り入れて議論を進めるため、学識経験者、関係団体及び公募による市民の方で構成された上下水道事業経営審議会を設置し、事業の経営に関する事項を審議するとともに、議事内容を公開することで事業の見える化に努めている。

5.7 その他重点事項

(1) 防災対策の充実、危機管理等の体制整備

上下水道事業が市民生活に欠くことのできない重要なサービスを提供していることに鑑み、「強くしなやかな国民生活の実現を図るための防災・減災等に資する国土強靱化基本法」(2013年法律第95号)や、同法に基づき定められた「国土強靱化基本計画」(2014年6月3日閣議決定)等を踏まえ、防災・減災対策を進めていく。特に、基幹施設・管路の耐震化については、東南海地震等の大規模地震の可能性を考慮し、計画的に推進していくこととする。

あわせて、2017年3月に策定した、災害発生時の事業の復旧・継続のための方法・手段を定める事業継続計画(BCP^{*32}: Business Continuity Plan)により、危機管理、情報管理等のリスク管理のための体制を整備し、事故・災害等の緊急事態が発生した場合に、職員や外部委託した業者が的確に対応できる体制を整えている。

また、企業活動の中で適用される法令が遵守される体制を整備していく。

(2) 入札手続の適正化

地方公共団体が行う売買、貸借、請負その他の契約については地方自治法(1947年法律第67号)第234条の規定により適切に行う必要があることを踏まえ、各種の手続きを適切に履行していく。特に、随意契約については、地方自治法施行令(1947年政令第16号)第167条の2第1項又は地方公営企業法施行令(1952年政令403号)第21条の14第1項に規定する事由に該当する場合に締結できることに留意する。

6 戦略の検証・更新等

本経営戦略は、毎年度進捗管理（モニタリング）を行うとともに、5年に一度を目安として見直し（ローリング）を行うこととする。

見直しにおいては、戦略の実行状況、投資・財政計画と実績とのかい離やその原因に対する分析を行い、その結果を次期戦略へと反映していくこととし、計画策定（Plan）、実施（Do）、検証（Check）、見直し（Action）のサイクル（PDCAサイクル）を継続的に運用していく。

また、検証（Check）、見直し（Action）のプロセスにおいては、2022年1月25日付で総務省が公表した「経営戦略の改定推進について」、「経営戦略策定・改定マニュアル」及び「経営戦略策定に関するQ&A（2022年1月25日更新）」を踏まえて、学識経験者等、行政外部の意見を聴取し、客観的かつ合理的な検証・見直しが行われるよう留意する。あわせて、本経営戦略において実施しているように、経営比較分析表の各種経営指標を活用し、経営環境の類似する他団体の上下水道事業と経営状況の比較分析を行うなどして経営状況を的確に把握し、経営健全化・効率化に取り組んでいくこととする。