

## 会 議 録 (要 旨)

会 議 名	武蔵村山市公共下水道事業経営戦略策定検討委員会 (第2回)
開 催 日 時	令和5年9月13日(水) 10時00分 ~ 12時00分
開 催 場 所	武蔵村山市役所301会議室
出 席 者 及 び 欠 席 者	武蔵村山市公共下水道事業経営戦略策定検討委員会委員 : 鈴木節雄会長、藤本由美子副会長、岩瀬成朋委員、高橋幸子委員、谷林徹委員、松倉直樹委員 市 : 指田建設管理担当部長、田村道路下水道課長、古川下水道係長、原主事、高杉主事、須永工事係長 NJS : 大津氏 欠席者: 坂元美敏委員、渡邊清子委員
議 題	1 経営戦略の策定等 (1) 経営戦略の策定 (2) 現況分析 (3) 投資計画 2 その他 今後のスケジュール
結 論 (決定した方針、残された問題点、保留事項等を記載する。)	議題1について:「経営戦略の策定等」を事務局から説明をし質疑及び意見に対して回答をした。 議題2について:第3回の会議は令和5年10月12日(木)午後3時 市役所301会議室にて開催することで決定した。
審 議 経 過 (主な意見等を原則として発言順に記載し、同一内容は一つにまとめる。)  【発言者】 ○印=委員 ●印=事務局	報告事項1:第1回経営戦略策定検討委員会会議録の承認について事務局より、郵送にて委員から承認してもらったことを報告した。ただし、一人の承認が残っているため、今後承認の意思を確認していく。  議題1:武蔵村山市公共下水道事業における経営戦略の策定等議題の項目ごとに説明と質疑意見等を行った。  【事務局説明】 1 経営戦略の策定 (1) 経営戦略の策定による経営改革 経営戦略に基づく効率的かつ健全な下水道事業の運営のため、将来的な人口予測を踏まえ、ストックマネジメント計画と将来需要予測を反映させた投資・財政計画を策定する必要がある。 策定した経営戦略は、適宜見直しをすることで安定的な事業の継続につながる。 本市では令和2年度に策定したものについて今回見直しを行い、今後もPDCAサイクルにより必要な見直しを図る。 公営企業が行っている事業の意義、経営形態を検証し、今後の方向性について検討する。 具体的には、 ア 事業そのものの必要性や公営で行う必要性の検証 イ 事業としての持続可能性の検証 ウ 経営形態の検証(事業規模・範囲・担い手)等を整理の上、事業の見直し・廃止、官民連携方式(ウォーターPPP)、広域化、共同化の検討をする。

(2) 経営戦略についての基本的な考え方と留意点について

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となる。

具体的には、「投資試算（施設・設備投資の見通し）」等の支出と「財源試算（財源の見通し）」を均衡させた「投資・財政計画（収支計画）」の立案が検討の中心となる。

また、組織の効率化・人材育成、広域化、ウォーターPPP等による業務の効率化・経営健全化等の取組方針を記載することとされている。

なお、留意点は、記載のとおりである。

ア 事業種別ごとの策定を基本とすること

イ 企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたもの

ウ 計画期間は10年以上を基本とすること

本市では、15年を基本とし、50年の中長期計画を策定する。策定後は、本委員会において3年から5年ごとに見直し、より現実に近づける作業を行う。

エ 計画期間中に必要な住民サービスを提供できる計画となっている。

オ 施設・設備投資の見通し等の支出の予測である「投資試算」とその財源の見通しの「財源試算」により示される収入が均衡した形で「投資・財政計画」が策定されている。

カ 住民・議会への説明が可能なものであること本計画は、12月に市長へ報告したのち、市のホームページに掲載し、市議会に情報提供をする予定である。

(3) 投資・財政計画（収支計画）の作成の流れ

記載のとおりの流れで作業を進めているが、将来的な収支計画を作成する上での本市における留意点は次のとおりである。

投資試算においては、供用開始から40年を超え、管渠の更新費用が見込まれること、及び新青梅街道の拡幅事業に伴う工事等の費用に係る投資額がいくらかかるかといったことである。

財源試算においては、人口の将来推計をどこにおくのかということである。

なお、経営戦略策定ガイドラインでは、政策的な人口推計を求めず、国立社会保障・人口問題研究所（社人研）の将来推計人口に基づいて計画を策定するようにとの記載をしている。

(4) 収支ギャップが生じた場合の対応について

投資試算の再検討としては、

●ダウンサイジング、スペックダウン

予防保全型維持管理を含む適切な維持管理による長寿命化（下水道ストックマネジメント計画に基づき、管きよの長寿命化を図る。）

●過剰投資・重複投資の精査

●新たな知見や新技術の導入

●優先順位が低い事業の先送り、取りやめ

●民間資金・ノウハウ等の活用

●広域化の推進

財源資産の再検討としては、

●内部留保額の見直し

●基金の取り崩し

●下水道使用料の見直し

投資以外の経費の効率化としては、

- 給与・定員の見直し
- 広域化の推進
- 民間のノウハウの活用(指定管理、民間委託等)
- ICTの活用等による更なる効率化

(5) 経営戦略の検討事項に関する様式

経営戦略では、総務省が公表する雛形様式に沿って内容を整理したものを提出をする。

今年度は、令和4年1月に公表された最新の様式に基づくものとする。

記載する内容は大きく分けると、

- 「1 事業概要」
- 「2 将来の事業環境」
- 「3 経営の基本方針」
- 「4 投資・財政計画（収支計画）」
- 「5 経営戦略の事後検証、改訂等に関する事項」

の5つである。

「1 事業概要」は、保有する施設の規模や使用料、組織体制といった事業の現況や、民間活用の状況、それらを踏まえた現在の経営状況を分析した結果を整理する。

「2 将来の事業環境」では、人口の将来予測に基づいた有収水量、使用料収入、施設や組織体制の見通しについて記載する。

「3 経営の基本方針」では、将来の事業環境を踏まえた経営の基本方針や具体的な取組み内容等について記載する。

「4 投資・財政計画（収支計画）」では、財政シミュレーション結果に基づく将来的な収支計画の目標や具体的な取組み内容について整理する。

「5 経営戦略の事後検証、改訂等に関する事項」では、経営戦略の見直しや進捗管理等に対する考え方について記載する。

資料10ページの様式が「4 投資・財政計画（収支計画）」の入力形式となり、今回見直しを行う経営戦略の計画期間である、令和6年度から令和20年度までの将来予測を行う。

投資・財政計画は大きく分けて、収益的収支と資本的収支に分かれている。

はじめに収益的収支計画について説明をする。

収益的収支とは、事業運営で単年度に発生する収益と、それに係る費用のことをいい、下水道事業における収益的収入とは、下水道サービス提供の対価にあたる料金収入や繰入金に該当する。

一方で、収益的支出とは、サービスの提供に要する職員給与費、維持管理費、支払利息の他、固定資産の減価償却費のように現金支出を伴わない費用も含む。

続いて、資本的収支について説明する。

資本的収支は、1事業年度における資本形成に係る収支を整理したものであり、下水道施設は管路で耐用年数約50年と比較的長いため、投資効果は複数年に渡り継続するものとなる。

資本的収入は、支出の財源となる補助金や起債の借入に該当する。

資本的支出は、下水道管路の新設や更新に係る工事費や企業債の元金償還費等に該当する。

【質疑・意見等】

なし

## 2 現況分析について

### (1) 収支バランスについて

13ページの図につきましては向かって左側のグラフは収益的収支を示している。

収入総額に対し「下水道使用料」が約71%を占めており、次いで「長期前受金戻入」が約25%を占めている。

支出については、支出総額に対し「原価償却費」が約57%を占めており、次いで「流域下水道管理運営費負担金」が約27%を占めている。

収入総額が支出総額を上回っているため、下水道事業の運営が健全に行われている。

資本的収支について説明する。

収入総額に対し「企業債」が全体の約82%を占めており、次いで「他会計負担金」が約12%を占めている。

支出については、支出総額に対し「企業債償還金」が約33%を占めており、次いで「基金繰出金」が約28%を占めている。

資本的収支に係る支出総額に対して収入総額の不足分については、補填財源が充てられる。

### (2) 管路整備延長について

令和4年時点の管路の総延長は約269kmあり、市内で、最初に整備した污水管渠は敷設から48年、雨水管渠は敷設から43年経過している。

また、本市では下水道普及率がほぼ100%に達しており、管路の新規整備から改築更新事業へ移行している。

### (3) 地方債残高の推移

建設費の財源に地方債を充当することで、整備量が多い年の負担の公平化を図っている。

本市の地方債残高は、新規整備量の減少によって、平成5年度の122.8億円をピークに減少しており、令和4年度末時点で約11億1千万円となっている。

下水道普及率がほぼ100%に達し、管渠の新規整備量が減少してきていることから地方債残高が減少している。

### (4) 地方債償還金と建設改良費の推移

地方債償還金は、借換えに伴い、平成19年度の元金償還金が突出しておりますが、平成28年度以降は2億円前後となり償還も順調に進んでいる。

建設改良費については、面的整備は概ね終了したため、年間1億円前後で推移している。

### (5) 流域下水道の利用に係る経費の推移

流域下水道の利用にかかる経費は、維持管理費と建設負担金である。

維持管理費は、流域ごとに関係する市町村で排出される汚水量と不明水を各市で按分した額で決められており、本市の場合は概ね3億5千万円前後で推移している。

建設負担金は、流域下水道の建設に係る費用を負担するものであり、概ね5千万円前後で推移している。

### (6) 下水道使用料の推移

下水道使用料収入はおおむね10億円前後を維持していましたが、令和2年度以降は10億円を若干下回る傾向にある。

平成29年度以降、行政人口は減少傾向に転じており、水洗化人口も同様に減少している。使用料収入の減少は、この人口減少の影響によるものと考えられる。

今後も人口減少に伴って減少傾向が続くものと見込まれる。

(7) 一般会計繰入金の推移

一般会計からの繰入金歳入決算額に占める割合は、平成18年度時点で33.4%であった。年々減少傾向にあり、令和4年度では3.5%前後まで減少している。

これは、第4次行政改革大綱の中で、下水道に係る一般会計の繰入額の適正化に努めることとされた結果である。

(8) 組織体制の状況

下水道事業に関わる職員は、令和4年度時点で課長を含め8人である。

平成24年度には10人いた職員も下水道事業の面的整備も一段落したことや定員の適正化により、減少している。

今後、改築事業の増加や新青梅街道拡幅に係る整備事業量の増加により職員数が不足することも想定される。

(9) 下水道事業建設基金の推移

下水道事業建設基金は、令和4年度末で約12億8千万円であり、今後発生する更新費用のために活用する予定である。

基金は、条例により使用できる目的が決められている。

この基金は建設に要する経費にのみ使用でき、資本的収支の財源不足を埋めるために活用する予定である。

(10) 経営比較分析表を活用した現状分析

経営戦略の策定を進める上で、経営の健全性・効率性、保有する施設の規模・能力、老朽化・耐震化の状況等、経営の現状を把握し、経営上の課題を明確にすることが必要である。

現状の把握・分析にあたっては、経営及び施設の状況を表す経営指標を取りまとめた「経営比較分析表」を活用し、指標の経年変化や類似団体との比較等を行う。

本市では令和2年4月に地方公営企業会計に移行してから現在に至るまで、主要な経営指標の数値は良好な状態を示している。

(11) 経営の健全性・効率性

回収すべき経費をどの程度下水道使用料で賄えているかを表す経費回収率は100%以上であり、良好な状況である。

また、有収水量1立方メートル当たりの汚水処理のコストを表す汚水処理原価についても、他の類似団体と比べて低く、効率的に汚水処理が実施されている。

【質疑・意見等】

○13ページの収支バランス、長期前受金とはどういったものか。

●減価償却費ですが、これは下水道管路を布設したときから毎年定額法により償却しており、その布設に対する補助金や一般会計からの繰入などの収入金額も減価償却の見合い分として毎年積み上げていくものであり、その積み上げていく金額のことを長期前受金戻入という。

○補填財源とは、どこから補填されたものか。

●実際の金額ではなく、毎年、決算において収益的収支で生じた減価償却費と長期前受金戻入額の差額を補填財源という形で資本的収支の不足に補填しているものである。

○現金が流れてきているわけではないのか。

●見合った現金は必要になる。しかし、予算上の仕組みとしては、そういった形になる。

○実質は終わっているということか。

●そのとおりである。

### 3 投資計画

#### (1) 投資計画の見直し

モノレール延伸に伴う新青梅街道拡幅事業により、下水道管路の布設替えに係る費用増大が見込まれるため、財政シミュレーションの投資計画の見直しを行う。

#### (2) 見直し後の投資計画

令和2年度の経営戦略策定時点においては、都建設局（道路管理者、河川管理者）、都下水道局流域下水道本部、都都市整備局及び関連市町村等と協議をしながら進めるものとして、拡幅工事に係る施工時期は未定となっていた。

令和2年度の経営戦略における投資計画と比較し、総事業費で約280億円程度が増加する見込みとなっている。

今年度の収支計画の見直しにより、令和2年度の経営戦略における収支計画と乖離が生じる見通しとなっている。

#### 【質疑・意見等】

○この280億円出どころはどこか。

○全額市が負担するのか。

●下水道使用料、都補助金や起債にて賄う。起債は毎年返していくがその分も毎年使用料で返していく。今後、ギャップをどうするか考えていく。

○下水道使用料は減少傾向である。今後、下水道料金を上げるつもりか。

●明確にいつ上げるとは決定していない。しかし、どこかの段階で収支バランスが逆転するので最終的には上げる可能性はある。国と都の補助金と市が出すものを比較すると市が出す方が多い。試算は出している。15年から20年先にギャップができることがわかっている。

●収益的収支の支出が収入より多くなるときが収支ギャップであり、バランスをどう保つかシミュレーションをかけて考察していくのが経営戦略である。その事例として下水道料金の引き上げ、スペックダウン及び事業の先送り等がある。

○下水道料金の引き上げにおける根拠のためにこの委員会があるのか。

●そうではなく、全体としてどれが好ましいかという検討であって、下水道料金の引き上げが前提ではない。

○モノレールに関する事業を考えると下水道料金を上げざるを得ないのでは。事業費全額を市で賄えるのか。

●現状、粗々ではあるか試算は出ている。今後細かく、シミュレーションをして何年後に収支ギャップが生じ、いつから下水道使用料を引き上げるか、それ以外に方法はないか検討していく。

○総事業費で約280億円程度が増加するが、都による支援はないのか。

●支援という考え方ではない。汚水は雨水と異なり、下水道会計で賄っている。そのなかで、国が定めた基準にて一般会計や国及び都の補助金を充てることができる。

○280億円程度が増加するならば、収支ギャップが生じるのは明らかなので、事前に下水道使用料の引き上げを市民に公表したらどうか。後々、公表するより市民に先に理解してもらったほうがいい。

○収支バランスについて、収益的収支において今後事業費が増加すると減価償却費が増加する。支出が収入を超えると企業でいういわゆる債務超過になるということか。

- そのとおりである。支出が収入を超えないようにバランスを取っていく。
- 減価償却は企業だと3年から5年で行う。下水道であると何年か。
- 50年である。管路の減価償却の期間は、50年と決まっている。
- 過去2回とも使用料の値上げを見送りとしたが、今回は状況が違うので値上げが必要となる。新青梅街道の計画では第3工区が令和5年度である。この計画は本当に始まるのか。始まるのであれば、きちんと実行性もあるシミュレーションをかけて考えていかななくてはならない。
- 下水道管の老朽化に加え、新青梅街道拡幅に関する下水道管布設替えにより280億円程度が増加した状況である。早急な対応が必要だが、現段階で投資計画の実行性はどれくらいか。すぐに、着工できるのか。それとも来年なのか。
- 全部いっぺんに着手できる状況ではないが一部の区間において今年度後半には着手していきたいと考えている。
- 280億円の工事はすでに始まっているのか。
- 準備も含めて工事開始ならば、既に始まっている。
- モノレール工事と下水道工事の順番はどうなのか。
- 下水、電気及び水道など埋設管に関する移設が先である。それが終わってモノレールとなる。下水道が1番先であり、そのあとに水道及び電気と続く。
- 第3工区の事業費は予算が取れているのか。
- まだ、取れていない。これから予算折衝をする。
- 新青梅街道の管路における設置からの経過年数はどれくらいか。
- 30年程度経っている。
- いずれ改築または布設替えの時期が来るが対応の目途はあるのか。
- ストックマネジメントと新青梅街道の拡幅は改築または布設替えの目的が違う。
- それでもいつかは改築、布設替えになるのではないか。
- そのとおりである。ストックマネジメントとモノレールに関する工事を同時に行えば、同一か所のため工事の手間及び費用がより掛からなくなるケースも想定でできる。しかし、モノレールに関する工事が終了してから改築または布設替えとなると、工事の手間及び費用が無駄に増えてしまう。

議題2：その他

1 今後のスケジュール

今後の会議の開催予定について事務局より説明。次回の会議は令和5年10月12日（木）午後3時 市役所301会議室にて開催することに決定した。

会議の公開・ 非公開の別	<input checked="" type="checkbox"/> 公開 <input type="checkbox"/> 一部公開 <input type="checkbox"/> 非公開 ※一部公開又は非公開とした理由 ( )	傍聴者： 0 人
-----------------	---	----------

会議録の開示・ 非開示の別	<input checked="" type="checkbox"/> 開示 <input type="checkbox"/> 一部開示(根拠法令等： ) <input type="checkbox"/> 非開示(根拠法令等： )
------------------	---

庶務担当課	都市整備部 道路下水道課 (内線：255)
-------	-----------------------

(日本産業規格A列4番)