

第5回燕市下水道事業経営改善戦略策定委員会 会議録

日 時	令和6年9月19日(木) 午後2時～午後16時15分まで
場 所	燕市役所 3階 会議室 301
出席委員	中東委員、幡本委員、木戸場委員、安井委員、田邊委員、田中委員、平原委員、渡邊委員、木村委員(9人)
欠席委員	高野委員
事務局	下水道課長、下水道課職員5名、企画財政課職員1名
報道機関	なし
傍聴者	なし

1 開会

2 委員長あいさつ

(中東委員長あいさつ)

3 協議題

(1) 経営改善戦略(素案)のポイントについて

(委員長)

経営改善戦略(素案)のポイントについて事務局から説明をお願いいたします。

(事務局)

議題に入る前に、第4回委員会でご質問のありました件について、回答させていただきます。

1点目として、繰入金依存度の他の自治体との比較についてです。第4回委員会では、他会計負担金の修正によるシミュレーションの見直しにより他会計負担金が増加していくということをご説明しましたが、繰入金の繰入率、依存度は他の自治体と比較してどうなのか、というご質問をいただきましたので資料にまとめさせていただきました。

結果としては、燕市は36.8%となっていて、県内20市の中で3番目に高い繰入率で、現状でも繰入率、依存度が高いという状況でございます。こうした状況でありますので一般会計繰入金の縮減が必要になっているということでございます。

2点目として、繰入金の増加による経常収支比率悪化による市民サービスへの具体的影響についてご質問いただきました。

具体的影響としては、まず市の各種施策への影響が挙げられます。市では深刻さを増す人口減少に対応するため各種施策を実施していますが、それらには多額の一般財源を投入している現状です。仮に繰入金が2億円増加した場合、他の事業でその分削減しなければならなくなり、各種施策の実施に影響を与える懸念があります。

もう一つの影響として、市の財政への影響です。市で毎年策定している中期財政見通しでは財政調整基金残高の推移が示されていますが、繰入金が2億円増加することは財政調整基金の残高減少につながり、逼迫した財政状況になる恐れがあるため、積極的な施策展開に影響を与える可能性があります。

以上で第4回委員会での質問事項に対する回答とさせていただきます。

(事務局議題(1)説明)

(委員長)

ありがとうございました。続けて事前質問について説明をお願いします。

(事務局)

まず1番目でございますが、今ほどの資料の6ページの部分でございます。

経営の安定化というところの具体的施策の一つ目、ロードマップに準じた使用料の適正化という部分で、経費回収率に向けたロードマップということですが、経費回収率を生かすのであれば経費回収率〇〇に向けたロードマップ、という表現が適切だろうということ、また本来であればこの項目は使用料の適正化だけではなくて、経費回収率を含む様々な要素全体でいい方向に持っていくことを目指した記述だろうと思われるので「下水道財政の健全化に向けた取組」という項目立てが適切であろう、というご意見をいただきました。

ご指摘の通り、この経費回収率に向けたロードマップというところについては、経費回収率向上に向けた取組というのが正しい表現であり、資料に記載漏れがあり申し訳ございませんでした。

章立てにつきましても、ご指摘の通りだと思いますので、今後計画を取りまとめていく中で、よりよい表現について検討し、計画に反映させていきたいと考えています。

同じく議題(1)でもう1点事前質問をいただいています。

具体的施策の項目の記述方式は、具体策と具体策を包括する項目の記述での書き分けに工夫の余地があってもよいように思います。たとえば、具体的施策の2番目「水洗化率向上に向けた接続促進」は「水洗化率向上に向けた取組」もしくは「下水道接続促進に向けた取組」、3番目「官民連携による執行体制の補完」は「官民が連携した下水道経営の検討」、4番目「広域化・共同化の取組」は「広域化・共同化への積極的な参画」、5番目「下水道DX・創エネ技術導入の検討」は、「下水道施設・資源の有効活用に向けた検討」が考えられます、ということでご意見いただきました。

こちらにつきましても委員長のご指摘の通りだと思います。記載の内容、書き方、というのはまだ改善の余地がありますので、よりよい表現を検討していきたいと考えています。

(委員長)

ありがとうございました。

計画についてはこれからまとめるということなので、参考として述べさせていただきました。大体ご説明いただいた通りで結構かと思います。

では、協議題の(1)経営改善の素案のポイントでは、資料4ページに章立てとして計画の構成案が示されているところであります。現在中身はまだ具体的に定まっていますが、このような構成で進めてよいかという提案かと思います。これについて皆様からご質問等ありましたらお願いします。

私から1点、5ページには、課題の整理について記載があり、これは経営の基本方針や投資・財政計画を書くときに戦略の中に入れなければならないと思いますが、4ページの全体像でいうと、3章のところに入るという認識でいいのか確認させてください。

(事務局)

3章の中で、現状の将来の事業環境を見据えた財政シミュレーションがあるのですが、その後段で課題の整理ということで掲載させていただく予定です。

(委員長)

そうしますと、将来の事業環境を見据えた課題の整理、というようなタイトルになるということですね。分かりました。

この章立てというのは総務省などから示されていて概ね決まっているものなのでしょうか。

(事務局)

マニュアルがあり大枠の流れが決まっています、他市町村も概ね同じ流れで策定されています。

(委員長)

わかりました。あと6ページのところで、基本方針が定められていて、それぞれについて具体的施策を章立てしていただいているところです。この委員会では料金の話を中心になってしまっていたような部分もありますが、それは一つにすぎなくて、皆さんからいろいろおっしゃっ

ていただいたところ、例えば水洗化率向上の話なども含まれています。お気づきの点も含めてありましたらお願いしたいと思います。

(委員)

6 ページに経費回収率に向けたロードマップを策定します、とありましたが今示すものはないのでしょうか。まだできていないのでしょうか。

(事務局)

ロードマップについては現在作成中となっておりますが、第3回委員会で他市の事例としてお示しをさせていただきました。(第3回委員会資料をプロジェクターに表示)

計画期間 10 年の中で、使用料金の検討をいつするのか、改定はいつ頃見込んでいるのか、業務目標を定めて、何年にこういった目標数値を定めるのかなどのスケジュールがロードマップとなっております、燕市も同様に作成する予定です。

(委員長)

最近片仮名言葉が多くて、片仮名言葉が何を意味するかというのがよく分からないことが結構あって、できるだけ日本語で分かるように書く、たとえばロードマップという言葉を使わないで、適切に表現するという工夫も必要かなと思います。言葉の使い方も含めて少し工夫をいただいて、最終案が出てきたときにぜひご検討いただければと思います。

ほかにいかがでしょうか。

(委員)

先ほどのロードマップで経営戦略見直し、まず令和 6 年度、そして令和 10 年度になっています。そして下のほうに目標があって、令和 9 年度から 111%、110%、100%以上になっています。この見直しというのは、100%を割ってしまったら、その時点でまた考え直すものなのでしょうか。

(事務局)

このロードマップは他市のものとなっておりますのでそこはご承知いただきたいと思いますが、見直しについては5年に1回実施するように総務省から通知が来ています。その際に、経営分析を行った中で経営状態を把握し、使用料改定が必要なのか、経営目標にある項目が達成できているのかということをチェックし、目標値と乖離があるか分析を行うこととされています。

(委員)

物価変動というのも5年後なんて分からない世界なので、総務省の5年というのはあくまでも目安であって、そのラインに乗ることだけを考えず、常に生きた経営を私たちはやっていかなければいけないのではないかなというふうに感じました。

(委員長)

基本的には10年の計画なので、中間年で見直し、自己検証を行う、その辺りは第6章に掲載されるということによろしいですか。

(事務局)

その通りです。

(委員)

補足として、途中で変動に応じて検証して、目標値と乖離があった場合はこういった会議を開きますというのは付け加えるのでしょうか。

(事務局)

会議を開くことは現時点では予定はありません。ある程度事務局の範疇でチェック、改善が可能なのではないかと考えていますが、その時点であまりにも乖離が大きい場合などは第三者を加えた検討もあり得るとは考えています。ただ現時点では計画にはそういった記載はしない予定でいます。

(委員長)

中間評価はやらないのでしょうか。県などは中間評価のようなことをやっていたような気がするのですが、下水道経営改善戦略策定において明記するかしないかで会議を開くか開かないかの方針が決まると思うのですが、今の段階では想定していないということですか。

(事務局)

現時点では想定していませんが、総務省のガイドラインなどを改めて確認させていただきます。

(委員長)

通常、10年もあれば5年目でやるものだろうとは思ってはいますが、委員からのご指摘もありますので改めてご確認をお願いいたします。

ほかにありますでしょうか。

(委員)

今回夏祭りのときに、私がいたブースの隣で、水道局だと思いますがミストを出して水の実験みたいなことをしていて、親子が集まってすごくアピールが出来ていいなと思っていました。

ちょうど9月7日に下水道フェアをされましたよね。私は行けなかったのですが、処理場探検ツアーやマンホール缶バッジ製作体験、働く車の乗車体験、下水道管の点検、清掃実演、デザインマンホール蓋の展示、災害用マンホールトイレの展示、下水道排水設備のミニチュア模型の展示、スーパーボールすくい、ヨーヨー釣りなど、すごく盛りだくさんなフェアだったと思いますが、いつもこのくらいの規模でされているのですか。

(事務局)

例年、下水道フェアは開催させていただいておりまして、イベント内容も少しずつ増えてきています。今回は水道局にもPRに来ていただきましたし、ミニチュア模型の展示については初めて実施しました。また、委員会でのご意見で、下水道について知らない方が多いのではないかというお話をいただいた中で、下水道何でも相談所を出させていただきまして、2名からご相談いただきました。

(委員)

相談内容について教えてください。

(事務局)

下水道に接続しているが、つないでいる方といらっしやらない方がいらっしやって、なかなか下水道の効果が十分発揮出来ていないという状況に関する相談をいただきました。

(委員長)

これは燕市下水道課で、毎年やっているイベントなのですか。

(事務局)

平成28年ころから実施しています。

(委員長)

いいアピールになるので計画に掲載させることは良いことだと思います。基本方針のところはよろしいでしょうか。

6 ページで基本方針と基本施策というこの書き分けについて、基本方針、基本施策、具体的施策という並びで基本施策を挟んでいるのはどのような意味合いなのでしょう。

(事務局)

イメージとしては基本方針が一番大きな枠で、その中でもう少し狭い、細かな部分として基本施策とし、具体的施策につながるというような作りとしています。

(委員長)

これだと具体的施策が1個しかないものはもうそのままの流れになると思いますが、経営の安定化では、経営の効率化の部分と健全化の部分二つに分かれています。経営の効率化のみに寄与する具体的施策と健全化に向けた具体的施策があると思うのですが、現時点では分けていないのでしょうか。

(事務局)

現時点では分けておりませんでした。

(委員長)

あと経営安定化のところについてです。3番目と4番目の部分はこの10年の中である程度発生しうることでしょうか。1番目と2番目はやっていくことにはなると思いますが、3番目もこの10年の中ですべてやっていくのでしょうか。第3回委員会で短期的取組、中期的取組、長期的取組という軸で説明があったと思いますが、この中でいうと1番目と2番目は短期的取組で、3、4、5番目は今後の話かと思います。

おそらく今後の時間軸がいろいろあって、例えば創エネ技術導入がこの10年の中でやることなのかも含めると、どのような時間イメージでいらっしゃるのかを教えてください。

(事務局)

上から3番目の官民連携のうち包括的民間委託はすでに実施をしていて、さらに業務効率化を図っていくということでウォーターPPPの検討が挙げられます。時間的には中長期的な期間で検討を行っていく必要があると考えています。広域化・共同化につきましては、県が主導で広域化共同化の検討を行っていて本市も参画をしているところです。実際に広域化共同化が実現するのは計画期間外になろうかと思いますが、検討は行っていくものです。し尿の受け入れについても、計画期間中には整備は完了しないだろうと思いますが、検討は行っていくものです。DX、創エネについては長期的なものと考えています。例えば消化ガス発電に関しましては汚泥の量が足りない状況ですので、し尿が入ってきた段階ではじめて汚泥量が足りるのかの検討ができるものと考えています。

(事務局)

官民連携の執行体制の補完のところで、包括的民間委託につきましては、既に下水終末処理場、南町雨水ポンプ場、マンホールポンプで、民間業者と委託契約を結びながら、官民連携を図っています。

広域化共同化については、県主導の検討には積極的に参画し、具体的な内容は今後となりますが、下水終末処理場へのし尿受け入れ整備、こちらの検討については、計画期間内に整備が済む算段となっています。

(委員長)

今後章立ては工夫されると思いますが、時間軸についてはロードマップで示すなど、どのタイミングで何を取り組むのかというスケジュール感も具体的施策において検討いただければと思います。

(委員)

5 ページの基本方針の施設管理の最適化の部分で、ストックマネジメントという言葉自体が、施設や資産システムを最大限かつ効率的に利用することを目指す取組として表現されています。その計画に基づき、また現有施設設備について最適化を目指すというように、同じ言葉を何度も重ねている表現となっています。見ていただく方に分かりやすいように、もっと分かりやすく言っていただけないでしょうか。

(事務局)

市民の方にもわかりやすいように工夫したいと思います。

(委員長)

ストックマネジメント計画は策定されているので、計画に基づいて着々とやっていきますという理解でよろしいですか。

(委員)

だとすれば段を外すべきですね。ストックマネジメント計画と書いて、それを説明するものを下に持ってくれば分かりやすいと思います。

(委員長)

そういった考え方もあるかもしれません。
ほかによろしいでしょうか。

(2) 経営目標の設定について

(委員長)

続きまして、協議題(2)の経営目標の設定について事務局から説明をお願いいたします。

(事務局説明)

(委員長)

これは特に事前質問はありませんので、何か質問はございますか。

経営目標を立てるというのは、経営戦略を立てて、今後10年間で経営が健全になされているのかを見るにあたり、特に注目する数字というものを経営目標にしているという認識でよろしいですか。

(事務局)

その通りです。また、現状を踏まえて燕市が最も課題としてとらえている項目として定めさせていただきますところでは。

(委員長)

これにつきまして、この四つの項目を挙げて、これに着目して見ていきたいというのが提案かと思いますが、いかがでしょうか。

(委員)

9 ページのところで、広報つばめなどでいろいろ数字は今までも開示されてきていると思いますが、この四つの項目についても皆さんきっと非常に分かりにくいというか、経費回収率も61%が良いのか悪いのか、うまく把握し切れない部分もあると思います。

ざっくりとした数字ではいけないかもしれないですが、こういうことになると、こういう影響があるんだという簡単なイメージなどで見られるとさらに良いと思っております。

(事務局)

今後広報などで市民の方にお知らせをする機会では、今おっしゃられたように、なるべく分

かりやすく簡潔に、皆さんに伝わるような形でさせていただきたいと考えています。

(委員長)

数字が何を意味するかが分からない部分もありますのでよろしくお願いします。

これら指標のうち、他会計補助金と当期純利益は実は関係があり、事実上、他会計補助金があるから当期純利益が黒字になっているというところもあると思います。基本的には他会計補助金と当期純利益を両方見て、健全性を見ているというのが実際上のイメージかと思います。ただ、この書き方は難しいので、項目として独立させていると認識しているところです。そのような理解でよろしいですか。

(事務局)

その通りです。

(委員)

アニメで表現出来ませんか。

例えば、お財布が二つあって、現在の下水道事業は、使っちゃいけないお財布、一番最初に説明のあった燕市総合計画の活動人口戦略とか定住人口戦略などで使う財布からお金を使わせてもらってやっており、その財布から借りているのでどんどん使えるお金が少なくなっていくなかで、料金上げたりすることでその財布を使わなくて済むようになる、というように、ぱつと目で分かったら一番いいんじゃないかなと感じています。

(事務局)

経営改善戦略に入れ込むということでしょうか。

(委員)

そのイメージです。

(事務局)

アニメに限らず、図などを活用しながらわかりやすい表現に努めたいと思います。

(委員長)

この目標値設定の考え方のところで、平たく表現すると読者も理解しやすいと思います。例えば経費回収率だと、下水の汚水処理にかかる経費を使用料金で賄えているかどうかというのを見ている、というふうにわかりやすく書くようにするとかも考えられると思います。

(委員)

見た瞬間にぱつと記憶に残るようなものに出来たらいいのかなというふうに感じています。

(委員長)

ほかにいかがでしょうか。

(委員)

この目標値のパーセントは、何歳ぐらいの方を対象に書かれているのでしょうか。

(事務局)

対象は基本的に下水道使用されている、または使用が想定される区域内の方で、年齢的には成人以上なのかなというふうに考えています。数字に限らず、分かりやすさというところは追及していきたいと考えています。数字の部分はほかの自治体と比較するなどして、実情低くなっているということをアピールしたいと考えています。

(委員)

当期純利益の目標値が黒字化なのか、今でも黒字だから黒字の維持なのか、増やしたほうがいいのかは、維持でいいでしょうか。

(事務局)

確におっしゃる通り、黒字化だと今赤字のようなイメージを持たれかねないというところもありますので、維持ですとか、表現のほうは工夫させていただきたいと思います。

(委員長)

実際は他会計補助金が入っているから当期純利益が黒字になっているので、書き方は難しいところです。書き方としては、黒字化ではない表現を検討していただければと思います。

基本的にはこの目標値を定めている最後の数字が、燕市として望ましい姿ということです。水洗化率については、本当は100%が理想だとは思いますが、現実的には難しいということで、80%を設定しているということかと思えます。

(3) 投資・財政計画の選定について

(委員長)

続きまして、協議題(3)投資・財政計画の選定について事務局から説明をお願いいたします。

(事務局説明)

(委員長)

事前質問がありますので、その説明を続けてお願いします。

(事務局)

事前質問表をご覧いただきたいと思いますが、1番下、資料1の10ページの部分、投資・財政計画ともありますけれども、投資計画の記述が見当たりません。第3回委員会の資料16ページを実行することを想定していると理解すればよろしいでしょうかと、ということでご質問いただきました。

回答としましてはその通りでございまして、今、第3回委員会資料を表示させていただいております。こちらで投資計画をお示しさせていただき、このように事業費が推移をしていくところで、先ほどのA3横の別紙資料をご覧いただきましたが、そちらにはこの投資計画が反映されております。

(委員長)

投資計画は全てに共通した設定がなされていて、そのもとで財政計画をどのようにするかということです。財政計画としては幾つか案があって、どれを経営戦略の中に入れ込むかを選ぶことになろうかと思えます。

基本的に、これで示されたケース⑦しかないという感じにはなりますが、これは具体的な数字というよりも、こういう方向性で進むべきだということを我々が提言することになるという理解でいいと思います。この数字が全てではなくて、例えば、ケース⑦を平たく言うならば、できるだけ早期に150円を達成し、少なくとも下水道運営に必要な最低経費である160円までの引き上げは進めたい、という感じになると思います。そのうえで、他会計補助金のない状態が望ましい、ということになろうかと思えます。その根拠となる数字は、どのケースを使うかという問題になると思います。

ですから、資金残高は1年間何も収入がなくてもやっつけられる程度のお金は確保された状態を維持出来るようにしつつ、下水道の利用者以外からの負担をかけない、という財政計画がケース⑦で、例えばケース⑤⑥が顕著ですが、資金残高が多いということは、結局、余計にお金を取ってきて、下水道会計にため込んでいるということの意味するので、余り望ましくないということだと思います。またケース①②は、150円に到達しない間は下水道の概成に向けた工事は燕市が自前で行うということになります。

確認ですが、17 ページの一般会計繰入金というのは、雨水分として入ってくる部分と、汚水分で足りない分が入ってくるものを合算したものであるという認識でよろしいですか。

(事務局)

その通りです。

(委員長)

それから18ページは、一般会計繰入金のうち他会計補助金を表しています。

このケース①②と⑤⑥⑦では意味が違うということです。⑤⑥⑦は料金が適正に徴収できているなかで一般会計繰入金が存在するために他会計補助金が計上されていて、①②は赤字となるため一般会計から入ってくる補助金が他会計補助金に反映されるということで理解をしていただければと思います。

(委員)

別紙資料の中の職員給与の部分のパーセンテージの上昇率が1.0098という、本来なら1.06から1.08であるべきところが、非常に抑え込んであるのは何か意味があるのでしょうか。

(事務局)

シミュレーション条件としては年1%上昇を見ていて、ほかの需用費、電気料金とかそういった部分も物価上昇1%を条件設定させていただいているところです。

(委員長)

ほかにいかがでしょうか

(委員)

下水道フェアの話がこれまでこの席で出なかったというのが不思議な気がします。PRが足りなかったのではないかなと感じています。

(委員長)

今回は財政計画を中心に議論していますが、下水道フェアについては経営改善戦略の財政計画とは別の部分で書かれることになります。

ほかにいかがでしょうか。

(委員)

ケース毎のパターンは、結局のところ、市役所に入ってきたお金の配分をどうするかという問題になっていると思います。市民からすると払うものは一緒なので、どちら側のお財布に予算をつけるかという感じだと思います。資金残高8億円ぐらい、つまり維持管理費の1年分ぐらいが一般的なのか、そもそもそのような不測の事態が生じた場合といても、同時に市全体も大変なことになっているからそこまでは考えなくてもいいのか、どういうものなのでしょう。

(事務局)

この資金残高の適正な水準という部分につきましては、いろいろな考え方があって一概に何億円以上とか、何%以上とかという基準的なものはございませんが、ほかの自治体の計画で1年間の運営ができる額という設定が幾つかございましたので、そういったものなどを参考にさせていただきながら、今回8億円に設定をさせていただいたところです。

(委員)

この先は内部の話なのかなと感じています。下水道会計に積み上げておくのか、そうでなければ一般会計に積み上がって入っているはずですので、一般会計にあったら何かに使ってしまうと翌年にはなくなってしまうけど、下水道に積み上げておいたら残高として貯金されて

いますよということなのか。結局内部の話で、どこがいいのかっていうのはここで言うべきではないかもしれないと思います。

(委員長)

市役所としては⑦が良いということだと思います。1年間運営できるぐらいの残高は確保しておきたいということかと思いますが。

(事務局)

1年間の運営というところと、あとは処理場が突如として何か大きなものが壊れるということも想定されます。そういった想定も入れつつ資金残高を確保しておきたいというところです。

(委員長)

今回の投資計画では管渠の老朽化まではフォロー出来ていないはずなので、例えば管渠が突然壊れた場合、修繕を一気にしなければならなくなる、ということもあるので、一定程度積んでおきたいということかと思いますが。そうした状況下で8億ぐらいあればありがたい、という認識かと思いますが。

この委員会として決めたことが料金をそのまま反映することはなくて、あくまでこちらは提案して、その後は、議会で決定されることになります。

選定する投資・財政計画としては市民側の事情と、下水道財政健全化の観点と、市役所側のある程度資金残高を確保しておきたいという観点からすると、⑦になるのかなと思います。

ほかにいかがでしょうか。

(委員)

どのくらいが安全とされる最低ラインなのか、一般市民は分からないので、そこは行政に考えてもらうということだと思いますが、今説明のあった前提が崩れると、ケース⑦というのも少し違ってくると思います。今回一般会計11億5,000万円ぐらいでずっといくのがベストということだと思いますが、一般市民としては、5年後ぐらいに今のシミュレーションが予定とどう違ってきたのかということは確認したいと思っています。

(委員長)

そういった意味では中間評価は必要かもしれません。

ではここで、今日お話ししてきた中で最終的に経営戦略として書き上げるにあたり決めておかなければならないところを確認しておきたいと思います。

まず基本方針としては5ページにあった、経営の安定化、下水道未普及の解消、施設管理の最適化とした上で、6ページにある具体的な施策を取り上げます。そして、目標値、いわゆる評価指標は、経費回収率、水洗化率、当期純利益、他会計補助金とし、これら指標をベースに実際に経営改善が図られているかをチェックする。また、実際の投資・財政計画は、11ページでいうとケース⑦にあたる、料金はできるだけ早期に150円まで上げ、可能な範囲早いタイミングで汚水処理原価の160円まで上げるものとします。そうすることで、一般会計繰入金も11億5000万円を常に繰り入れる形で推移でき、資金残高も燕市が不測の事態においても対応できるという計画案を、委員会として提案していく形かと思いますが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

ではそのような形を前提に経営改善戦略に記載していくこととし、投資・財政計画も反映させて、次回、計画を立てていただくということになろうかと思いますが。

4 その他

(委員長)

その他、全体で何かございますか。

特になければ、本日予定しておりました議題は全て終了とさせていただきます。ありがとうございました。

(事務局)

連絡事項でございますが、次回の第6回委員会は、10月24日木曜日9時半から、本日の会場と変わりました201会議室で開催いたします。その後、11月に最終確認として最後の委員会を予定しております。日程につきましては、決まり次第お知らせいたします。また、冊子につきましては、10月24日の委員会前に、今回の経営目標や投資・財政計画を反映させたうえで配布させていただきたいと考えております。

それでは、以上をもちまして第5回燕市下水道事業経営改善戦略策定委員会を閉会させていただきます。大変ありがとうございました。