

# 日立市上下水道事業経営戦略の改定について

日立市企業局上下水道部



# 目次

|   |                             |    |
|---|-----------------------------|----|
| 1 | 日立市上下水道事業経営戦略について . . . . . | 1  |
| 2 | 上下水道事業の現状と評価について . . . . .  | 2  |
|   | （1）水道事業 . . . . .           | 2  |
|   | （2）下水道事業 . . . . .          | 8  |
| 3 | 改定の視点 . . . . .             | 14 |
| 4 | 改定スケジュール . . . . .          | 15 |

## 【類似団体区分】

### ○水道事業

給水人口規模 15万人以上30万人未満

団体数(R5)72団体

### ○下水道事業

処理区域内人口区分 10万人以上

処理区域内人口密度区分 50人/ha未満

団体数(R5)60団体

# 1 日立市上下水道事業経営戦略について

## (1) 策定の目的・背景

国は、近年の上下水道事業を取り巻く厳しい社会経済情勢を背景に、上下水道事業の経営基盤の強化を図るため、投資・財政計画及び事業の効率化、経営健全化の取組を踏まえた中長期的な基本計画である経営戦略の策定を平成26年8月に各事業体に要請しており、これを受け本市においても、平成31年3月に日立市上下水道事業経営戦略（以下経営戦略」という。）を策定した。

## (2) 経営戦略の改定

本市の経営戦略は、上下水道料金の収入実績、建設改良事業の進捗状況等や先の見通しを踏まえたPDCAサイクルを通じて計画の質を高めるために、おおむね5年ごとに新たに10年を期間として改定することとしている。

策定から6年が経過し、経営戦略で予測した以上に人口減少が大きく、令和5年度においては経営戦略の予測に比べ、有収水量が水道事業では約2.6%、下水道事業では約3.1%の減となっており、経営戦略の見直しが必要な状況となっていた。

しかし、水道事業においては、令和2年度から令和4年度までのコロナ禍において、在宅勤務などの市民生活の変化により将来の水需要が予測できない状況があったほか、令和2年度から3年度にかけ、久慈川の塩分遡上が頻発化する現状において安定水源確保策の検討を行い、十王浄水場の機能拡充や森山浄水場のダウンサイジングなどの考え方を整理した。

また、下水道事業では、令和5年の台風13号に伴う線状降水帯による豪雨で被災した池の川処理場の復旧工事を実施している。

さらに経営戦略における給水人口推計の基礎となる国立社会保障・人口問題研究所からの将来推計人口の公表が令和5年12月となり、それを受けて令和6年度に将来の水需要予測を行ったことから、今年度において、経営戦略の改定を行うものである。

なお、国においても各事業体に対し、令和7年度末までの経営戦略の改定を要請している。

## (3) 計画期間



## 2 上下水道事業の現状と評価について※ R3～R5は決算、R6～R7は当初予算ベース

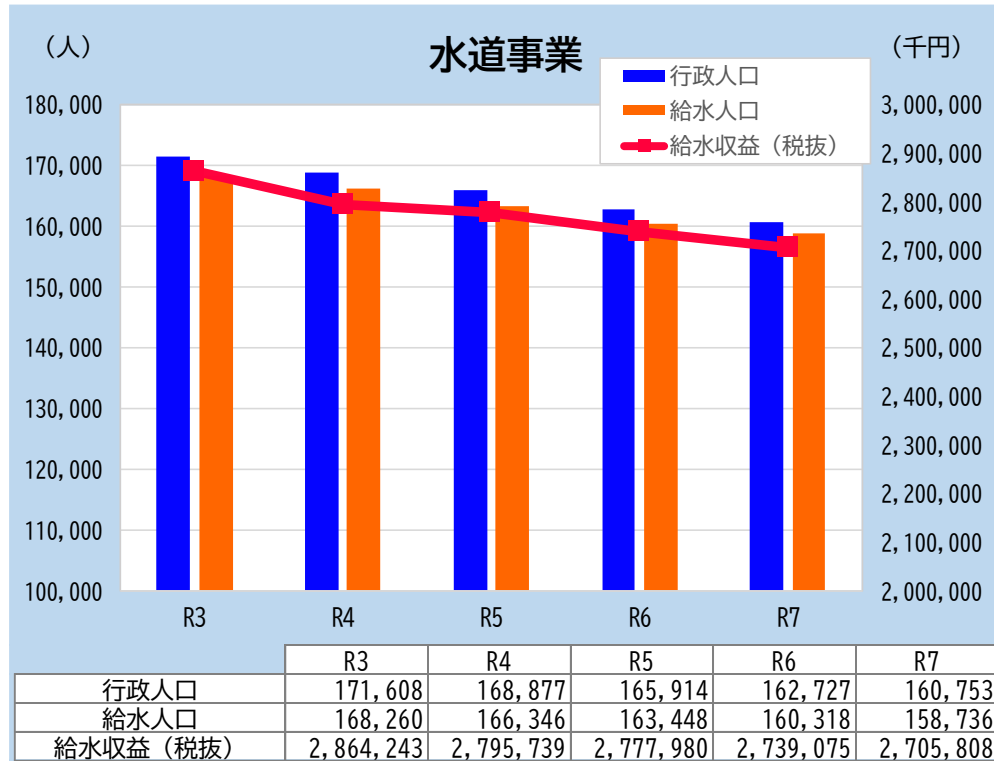
### (1) 水道事業

#### ア 経営状況

#### (ア) 行政人口、給水人口、給水収益

行政人口：住民基本台帳に登録されている人口

給水人口：給水区域内において、水道を使用している人口



#### 【現状分析】

令和3年度から7年度までの間で、行政人口は6.3%、給水人口は5.7%それぞれ減少が見込まれる。

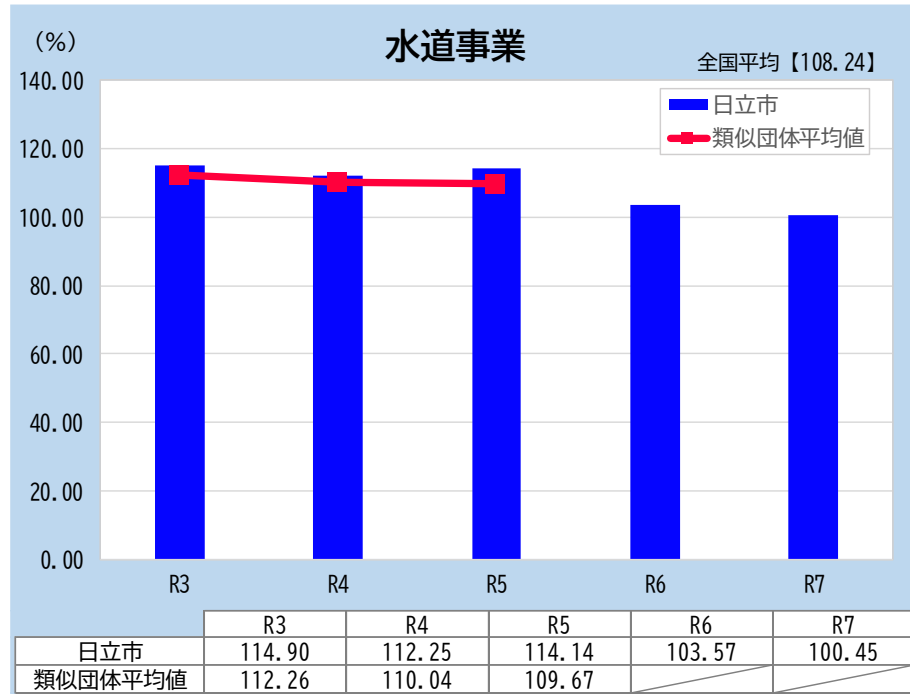
同期間において給水収益は、5.5%、年間平均でおよそ4,000万円減少する見込みである。

事業所や工場など大口使用者の給水収益は、コロナ禍で落ち込んだ後、コロナ前の水準まで回復しておらず、既存の事業所による今後の増加は見込めない。

一般家庭の給水収益は、人口減少に加え、物価高に伴う節約志向の高まりにより、今後も減少傾向が続くと見込まれる。

## (イ) 経常収支比率

経常収支比率: 給水収益や一般会計からの繰入金等の収益(経常収益)で、維持管理費や支払利息等の費用(経常費用)をどの程度賄えているかを表す指標  
(経常収益/経常費用×100)



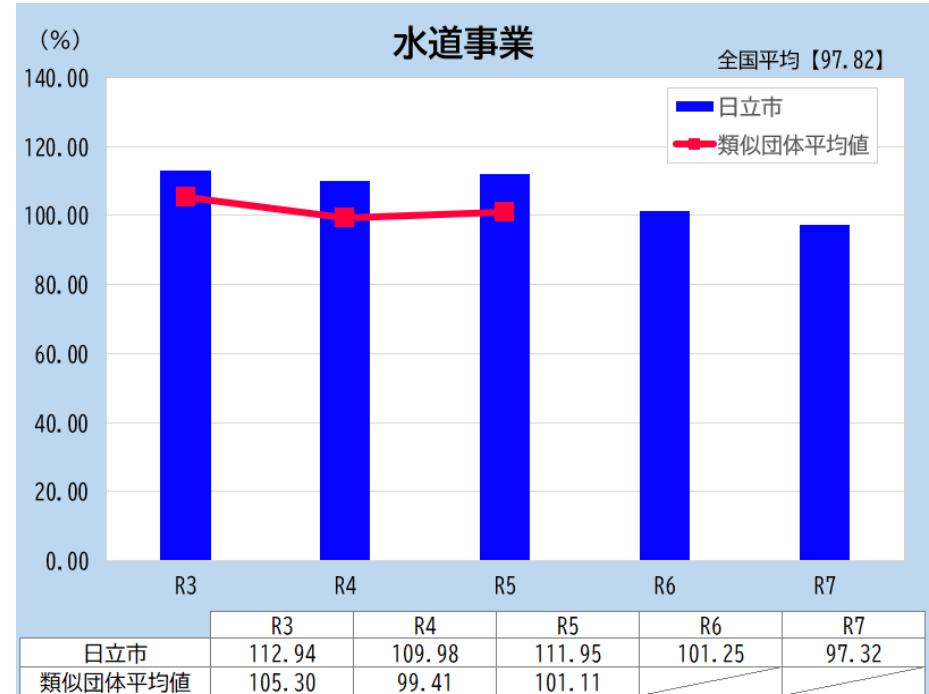
【現状分析】※ 単年度収支が黒字であることを示す100%以上であることが必要

水道事業の経常収支比率は、令和3年度から5年度において、電力料金の高騰などの影響があったものの、効率的な維持管理に努め、収支比率110%前後を維持していた。

令和6年度以降は、物価高騰などによる更新工事費の増に伴う減価償却費及び支払利息の増加により収支が悪化し、令和8年度には100%を切ることが予想され、適正な料金水準や経費抑制に向けた取組の検討が必要である。

## (ウ) 料金回収率

料金回収率: 水道水1m<sup>3</sup>当たりの給水収益(供給単価)で、水道水を作る費用(給水原価)をどの程度賄えているかを表す指標  
(供給単価/給水原価×100)



【現状分析】

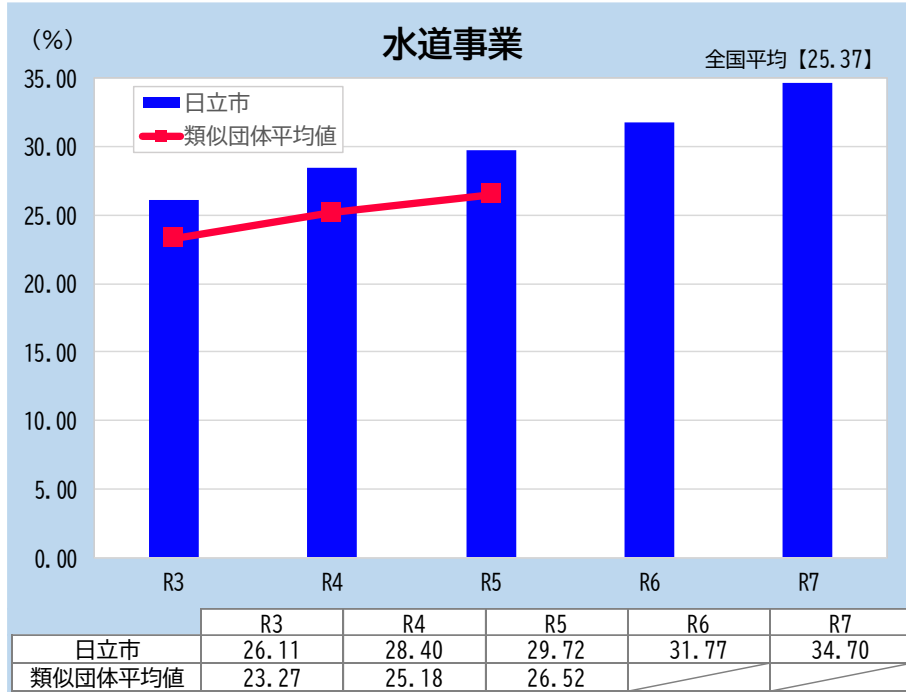
料金回収率は、令和5年度まで110%前後を維持している。

令和6年度以降は、物価高騰などによる更新工事費の増に伴う減価償却費及び支払利息の増加により給水原価が上昇し、令和7年度には、回収率が100%未満(原価割れ)となる状況であり、適正な料金水準や経費抑制に向けた検討が必要である。

## イ 老朽化の状況

### (ア) 管路経年化率

管路経年化率: 法定耐用年数(40年)を超えた管路延長の割合を表す指標  
(耐用年数を経過した管路延長／総管路延長×100)



令和7年度末(見込み) 総管路延長 1,049.4km  
耐用年数を経過した管路延長 364.1km  
( $364.1\text{km} \div 1,049.4\text{km} \times 100 = 34.70\%$ )

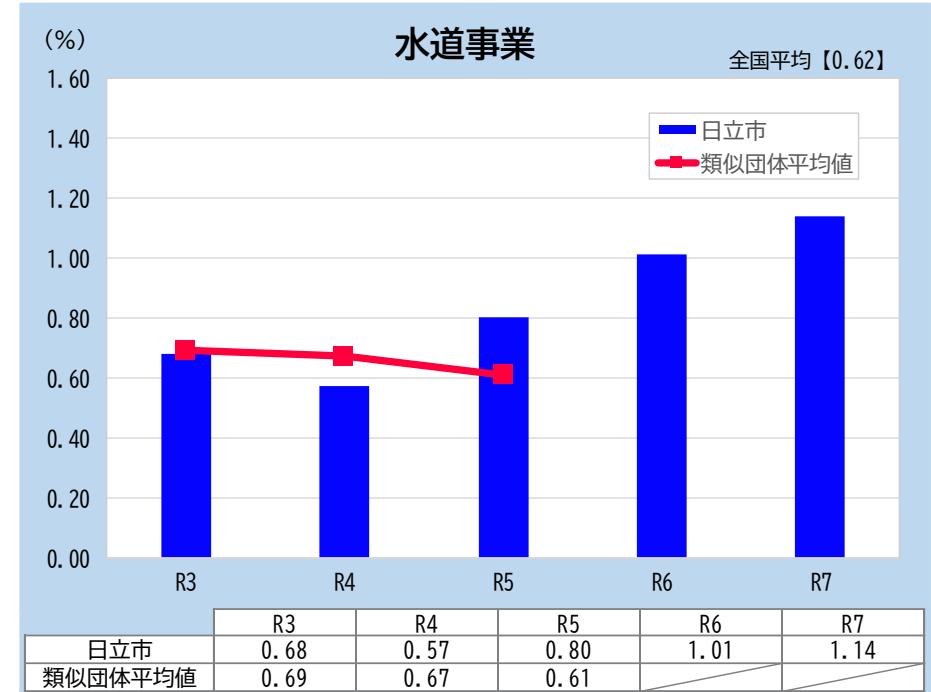
#### 【現状分析】

管路経年化率は、令和5年度において、類似団体と比較して3.2ポイント上回っており、管路の老朽化が進行している。

令和6年度以降は、更に老朽化が進行する見込みであることから、引き続き、計画的な更新が必要である。

### (イ) 管路更新率

管路更新率: 当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標  
(当該年度に更新した管路延長／総管路延長×100)



令和7年度末(見込み) 総管路延長 1,049.4km  
当該年度に更新した管路延長 12.0km  
( $12.0\text{km} \div 1,049.4\text{km} \times 100 = 1.14\%$ )

#### 【現状分析】

管路の更新は、布設年数、漏水履歴、土壌、口径により優先順位を定めた更新計画により実施しており、令和6年度以降、積極的な管路更新事業に取り組んでおり、引き続き、計画的な更新が必要である。

## ウ 現経営戦略に係る進捗状況

### (ア) 主な事業の実施状況

水道事業では、久慈川の塩分遡上が頻発化し、安定した水量の確保が困難となってきたことから、安定水源確保策の検討を行い、十王浄水場の機能拡充や森山浄水場のダウンサイジングなどの考え方を整理した。また、管路の老朽化の進行に伴い、各地で大規模断水が発生するなど、市民にとって重要な社会インフラを維持管理するための取組にも着手し、現戦略に掲げた事業を一部見送った。

主な内容は、次のとおりである。

| 実施した事業                                                                                                    | 計画にない取組で実施した事業                                                                                                                                                                                     | 見送りした事業                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 森山浄水場送水ポンプ棟建設</li> <li>・ 第7送水管更新事業</li> <li>・ 配水管更新事業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 安定水源確保策の検討</li> <li>・ 十王浄水場の拡充</li> <li>・ 森山浄水場のダウンサイジング</li> <li>・ 県水購入の見送り</li> <li>・ 管路腐食調査等試験掘</li> <li>・ 人工衛星を活用した漏水調査</li> <li>・ 水管橋点検業務</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 多賀ポンプ場設備設置</li> <li>・ 第2導水管更新事業</li> <li>・ 第1送水管更新事業</li> <li>・ 第3送水管更新事業</li> </ul> |

## (イ) 料金収入と建設改良費の経営戦略の見込みと実績の比較（令和元年度から令和5年度まで）

単位:千円

| 区 分   | 経営戦略       | 実績         | 比較         | 率 (%)  | 要 因                                                        |
|-------|------------|------------|------------|--------|------------------------------------------------------------|
| 料金収入  | 14,193,491 | 14,256,657 | 63,166     | 0.45   | 給水件数が経営戦略の推計値を上回り、基本料金収入が増となったため、おおむね計画どおりとなった。            |
| 建設改良費 | 12,020,856 | 8,461,658  | △3,559,198 | △29.61 | 安定水源確保策による事業の見直しにより「第2導水管更新事業」などの大規模事業の実施を先送りしたため、計画を下回った。 |

## (ウ) 数値目標の達成状況

## 【経営戦略に記載の数値目標】

・有収率：水道事業の効率性を測る指標    ・耐震化率：施設の強靱さを示す指標    ・管路経年劣化率：管路の老朽状況を示す指標

| 区 分                                  | 経営戦略(A) | 実績値(B) | 比較<br>(A)-(B) | 評価 | 要 因                                                                                                                                          |
|--------------------------------------|---------|--------|---------------|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 有収率<br>(年間総有収水量／年間総配水量)              | 91.1%   | 87.9%  | △3.2%         | B  | 水道管の老朽化の進行に伴う漏水の影響が大きいと想定される。                                                                                                                |
| 主要管路の耐震化率<br>(耐震化した主要管路延長／主要管路の総延長)  | 47.7%   | 41.0%  | △6.7%         | B  | ①安定水源確保策の検討により、主要管路（導水管、送水管、250mm以上の配水管）の更新計画の見直しを行ったため。<br>②近年の漏水多発路線や水道管腐食への対応を優先したほか、関連事業との調整による事業計画の見直しや人件費、経費の高騰等により、主要管路の更新延長が減となったため。 |
| 管路経年化率<br>(耐用年数（40年）を経過した管路延長／全管路延長) | 28.9%   | 29.7%  | 0.8%          | B  | ①安定水源確保策の検討による関連する新たな事業への取り組みや、関連事業との調整により、更新計画の見直しを行ったため。<br>②人件費、経費の高騰等により、更新延長が減となったため。                                                   |

評価：計画どおりA 遅れているB 未着手C

## Ⅱ 評価について

### 【水道事業】

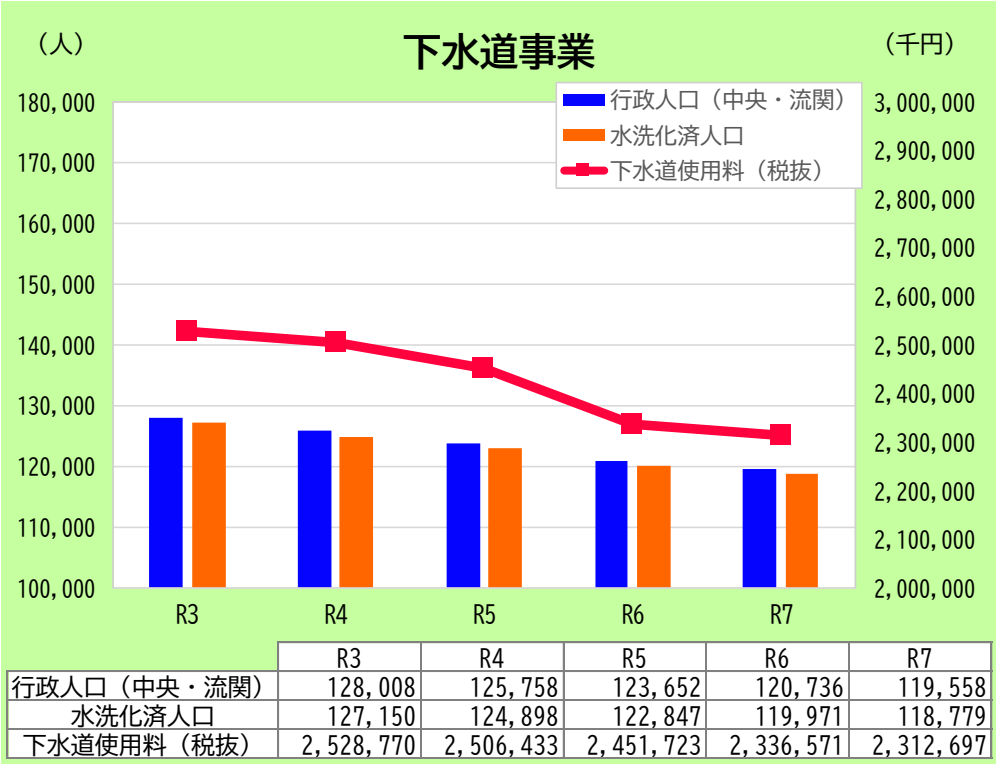
- (ア) 本市の水道は、昭和15年8月に日立製作所の子会社として日立水道株式会社が設立され、翌年の昭和16年に市内の一部で給水を開始した。昭和21年12月には、日立水道株式会社を買収し、昭和23年10月1日から市営水道事業として供用を開始した。その後、水需要の増大に対応するため、約50年にわたる拡張工事を行い、令和5年度末現在では、普及率99.6%に達している。
- (イ) 県内では早期に着手、整備を進めた本市の水道施設は、老朽化対策等に伴う事業費が増大する一方、人口減少などにより、料金収入が減少傾向にある。こうした中、経営の健全性を維持するため、事業の選択と集中による経費の抑制等可能な限りの経営努力により、良好な経営状況を保ってきたところである。しかし、管路、施設の老朽化や耐震化対策の強化、物価上昇により事業費が増大している現在においては、これまで以上の経営努力がなければ、事業が立ち行かない状況にきている。
- (ウ) そのような中、策定から6年が経過した現経営戦略においては、計画に定めのない新たな事業となる十王浄水場の機能拡充や森山浄水場のダウンサイジングなどの安定水源確保策の検討を優先したことにより、現計画で掲げた第2導水管更新事業などの大規模事業を先送りしている状況となっている。加えて、令和2年の砂沢地区の大規模漏水事故や令和3年に和歌山県で発生した水管橋破断事故を背景に、管路腐食調査等試験掘やAIを活用した漏水調査、水管橋点検等の現計画に定めのない事業に優先的に取り組むことが必要となっている。水道施設は、市民生活において、重要な社会インフラであることから、何よりも安全、安心を優先する考えの下、「（安全）安全・安心でおいしい水の供給」「（強靱）災害に強い水道の確立」「（持続）経営基盤の強化と健全な経営の推進」を改めて事業経営の基本方針とする。
- (エ) 以上の基本方針をもって現経営戦略の改定を行い、管路の老朽化対策に加え、今後本格的に着手する浄水場等の施設の更新事業を優先順位を設けた上で事業費の平準化を図りながら計画的に推進する。また、経費を抑制するための取組（デジタル技術の活用、民間活用、施設規模の見直し）や、水道料金水準の見直し等、経営の健全化に繋がる新たな取組を検討していくことが必要である。

(2) 下水道事業

ア 経営状況

(ア) 行政人口、水洗化済人口、下水道使用料

行政人口：住民基本台帳に登録されている人口  
水洗化済人口：下水道処理区域内において、下水道を使用している人口



【現状分析】

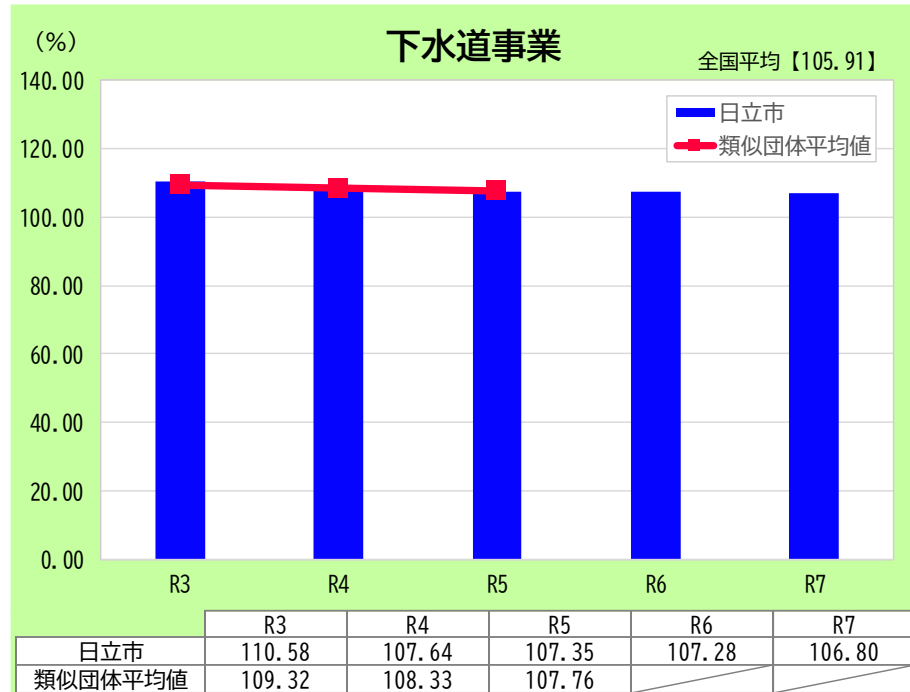
令和3年度から7年度までの間で、中央処理区及び流域関連処理区の行政人口は6.6%、水洗化済人口は6.6%の減少が見込まれる。

下水道使用料は、同期間において8.5%、年間平均でおよそ5,000万円減少する見込みである。

下水道使用料は、給水収益と連動するため、事業所や工場などの大口使用者及び一般家庭のいずれにおいても水道事業と同様に減少傾向が見込まれる。

## (イ) 経常収支比率

経常収支比率:下水道使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益(経常収益)で、維持管理費や支払利息等の費用(経常費用)をどの程度賄えているかを表す指標  
(経常収益/経常費用×100)



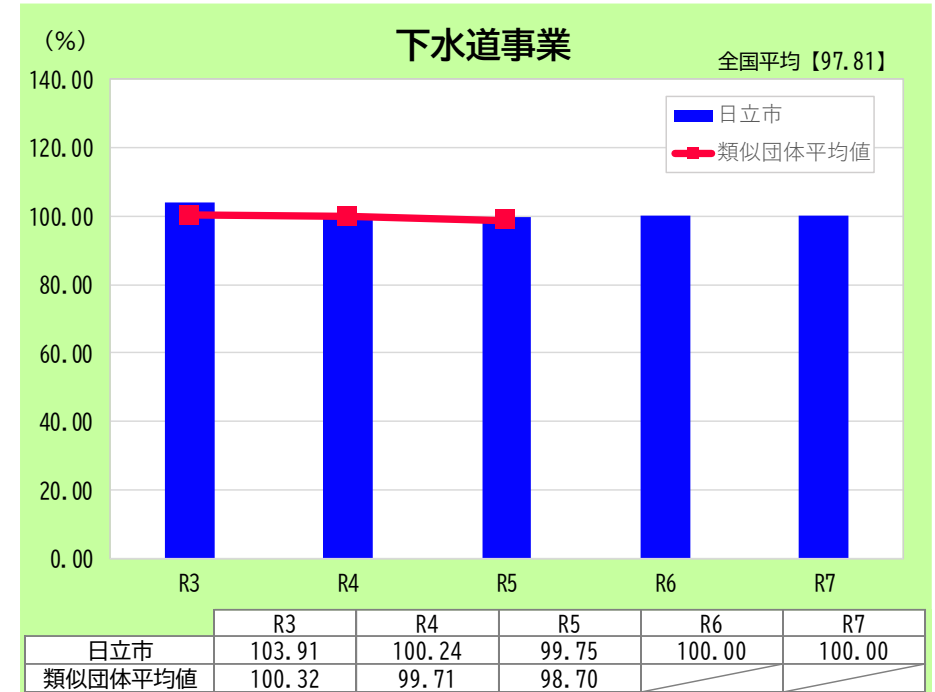
【現状分析】※ 単年度収支が黒字であることを示す100%以上であることが必要

下水道事業の経常収支比率は、令和3年度から5年度において、電力料金高騰や流域下水道維持管理負担金の増加等により減少傾向にあるものの、100%以上を維持している。

令和6年度以降も、同程度の水準で推移する見込みであるが、今後も維持管理経費の抑制に努める必要がある。

## (ウ) 経費回収率

経費回収率:汚水1m<sup>3</sup>当たりの下水道使用料(下水道使用料)で、汚水処理する費用(汚水処理費)をどの程度賄えているかを表す指標  
(下水道使用料/汚水処理費×100)



【現状分析】※ いずれも、使用料で回収すべき経費をすべて賄えている状況を示す100%以上であることが必要

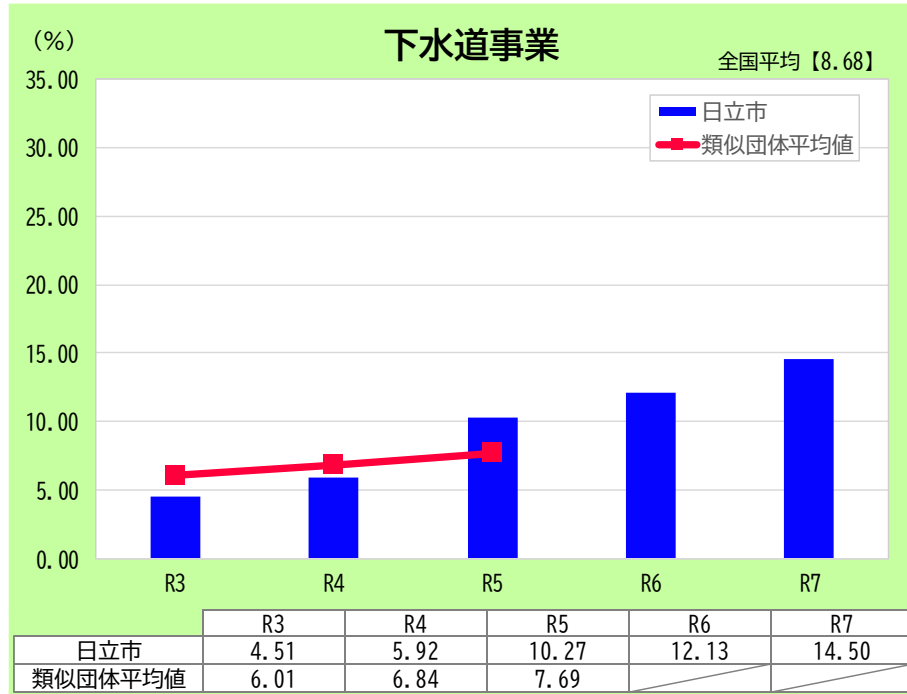
経費回収率は、令和5年度は基準値である100%を下回っている状態であるが、災害により被災した施設の維持管理経費の一時的な増加が主な要因である。

令和6年度以降は、100%以上を維持する見込みであるが、今後も維持管理経費の抑制に努める必要がある。

## イ 老朽化の状況

### (ア) 管渠老朽化率

管渠老朽化率(下水道事業):法定耐用年数(50年)を超えた管渠延長の割合を表す指標  
(耐用年数を経過した管渠延長/総布設延長×100)



令和7年度末(見込み) 総布設延長 770.6km  
耐用年数を経過した管渠延長 111.7km  
( $111.7\text{km} \div 770.6\text{km} \times 100 = 14.50\%$ )

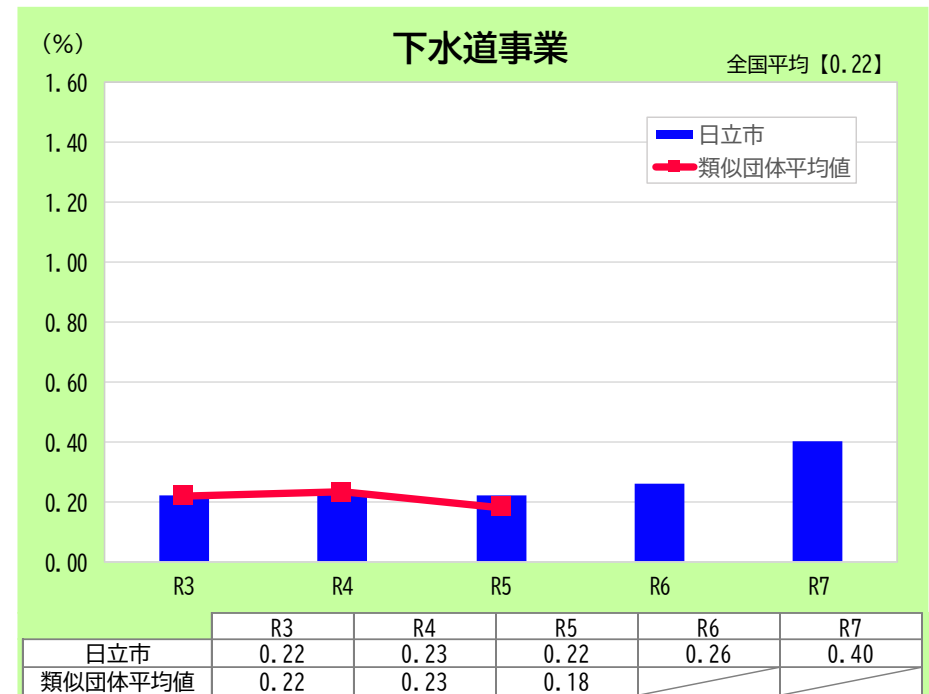
#### 【現状分析】

管渠老朽化率は、令和5年度において、類似団体と比較して2.58ポイント上回っており、管渠の老朽化が進行している。

令和6年度以降は、更に老朽化が進行する見込みであることから、引き続き、計画的に更新していく必要がある。

### (イ) 管渠改善率

管渠改善率(下水道事業):当該年度に更新した管渠延長の割合を表す指標  
(更新管渠延長/総布設延長×100)



令和7年度末(見込み) 総布設延長 770.6km  
更新管渠延長 3.1km  
( $3.1\text{km} \div 770.6\text{km} \times 100 = 0.40\%$ )

#### 【現状分析】

管渠の更新は、ストックマネジメント計画に基づいて管渠内テレビカメラ調査を定期的実施し、管渠の健全性の確保に努めている。

今後、耐用年数を超える管渠が増加することから、更にTVカメラ調査の範囲を拡大し、予防保全に努めていく必要がある。

## ウ 現経営戦略に係る進捗状況

### (ア) 主な事業の実施状況

下水道事業では、国庫補助金の内示が要望額を下回ることによる事業の先送り、あるいは半導体不足等による事業進捗の遅れなどのほか、令和5年の台風13号に伴う線状降水帯により被災した池の川処理場の復旧工事などの取組を優先したことから、現戦略に掲げた事業を一部見送った。また、雨水対策事業などにおいて新たな事業に着手した。

主な内容は、次のとおりである。

| 実施した事業                                                                                                                                                                                                                               | 計画にない取組で実施した事業                                                                                                            | 見送りした事業                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>池の川処理場B系水処理施設設備改築工事</li> <li>池の川処理場B系水処理覆蓋耐震補強工事</li> <li>池の川処理場A系機械棟耐震補強工事</li> <li>池の川処理場管理棟新館耐震補強工事</li> <li>河原子中継ポンプ場電気設備改築事業</li> <li>管路施設耐震化工事</li> <li>雨水管渠更生工事（舟入川、雨降川排水区）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>台風13号に伴う池の川処理場災害復旧工事</li> <li>会瀬中継ポンプ場移転</li> <li>雨水管渠更生工事（桜川、八反原川排水区等）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>池の川処理場中央監視制御設備改築工事の一部</li> <li>池の川処理場B系機械棟耐震補強工事</li> <li>会瀬中継ポンプ場耐震補強工事</li> </ul> |

(イ) 使用料収入と建設改良費の経営戦略の見込みと実績の比較（令和元年度から令和5年度まで）

単位:千円

| 区 分   | 経営戦略       | 実績         | 比較         | 率 (%)  | 要 因                                                                                     |
|-------|------------|------------|------------|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 使用料収入 | 12,300,752 | 12,270,137 | △30,615    | △0.25  | 水洗化済戸数が経営戦略の推計値を上回ったため、おおむね計画どおりとなった。                                                   |
| 建設改良費 | 7,498,740  | 6,036,932  | △1,461,808 | △19.49 | ①処理場施設で半導体不足や災害復旧により改築更新や耐震化事業の先送り等を要したため。<br>②雨水管渠で管渠の移設に係る関係機関との協議調整等により事業が繰越しとなったため。 |

(ウ) 数値目標の達成状況

【経営戦略に記載の数値目標】

- ・有収率：下水道事業の効率性を測る指標
  - ・幹線管渠の耐震化率：重要幹線等の耐震化を示す指標
  - ・管渠老朽化率：管渠の老朽状況を示す指標
- ・施設利用率：下水道施設の合理的な使用状況を測る指標
  - ・処理場の耐震化率：耐震補強の進捗度を示す指標

| 区 分                                | 経営戦略(A) | 実績値(B) | 比較<br>(A)-(B) | 評価 | 要 因                                            |
|------------------------------------|---------|--------|---------------|----|------------------------------------------------|
| 有収率<br>(年間総有収水量／年間総処理水量)           | 78.2%   | 76.5%  | △1.7%         | B  | 多発化する豪雨などに伴い、地下水が老朽化した継手から浸入することが影響していると想定される。 |
| 施設利用率<br>(晴天時1日平均処理水量／晴天時現在処理能力)   | 59.0%   | 48.5%  | △10.5%        | B  | 既存処理池の規模の変更に係るコスト面を考慮し、処理能力の運用計画を見直したため。       |
| 幹線管渠の耐震化率<br>(幹線管渠の耐震化延長／幹線管渠の総延長) | 47.4%   | 39.9%  | △7.5%         | B  | 国の交付金の配分状況等により事業の調整を要したため。                     |
| 処理場の耐震化率<br>(耐震化済建物数／耐震化対象建物数)     | 38.9%   | 33.3%  | △5.6%         | B  | 令和5年度に発生した台風13号豪雨に伴う災害復旧工事を優先し、事業を先送りしたため。     |
| 管渠老朽化率<br>(耐用年数を超過した管渠延長／下水道布設延長)  | 11.0%   | 10.7%  | △0.3%         | A  | 国の交付金によりおおむね計画どおりの事業進捗が図られたため。                 |

評価：計画どおり A 遅れている B 未着手 C

## エ 評価について

### 【下水道事業】

- (ア) 本市の下水道は、昭和48年4月に中央処理区の一部で供用開始して以降、これまでの人口の増加に伴う処理水量の増大に対応するため、順次整備・拡大を進め、令和5年度末現在では普及率が99.7%に達している。
- (イ) 雨水対策事業は、平成16年3月に策定した日立市公共下水道雨水基本構想に基づき、優先して雨水管渠及び雨水調整池整備等の浸水対策に取り組んできたが概ね完了したため、現在は老朽化の著しい管渠の更新を進めている。
- (ウ) 県内では早期に着手、整備を進めた本市の下水道施設は、老朽化対策等に伴う事業費が増大する中、人口減少などにより使用料収入が減少傾向にあるものの、企業債償還金の減少等により、今後の更新工事に係る財源は、当面は確保できる見込みであることに加え、国庫補助金や一般会計からの基準内繰出金により、直ちに経営が圧迫される状況となっていない。
- (エ) 策定から6年が経過した経営戦略においては、この間、令和5年9月に発生した台風13号に伴う線状降水帯により被災した池の川処理場の復旧工事に取り組んだことから、池の川処理場耐震補強工事などの事業を先送りした。一方で、雨水管渠更生工事（桜川、八反原川排水区等）や能登半島地震の経験から重要性が再認識されたマンホールトイレの増設工事、埼玉県八潮市で発生した下水道管の腐食に起因する道路陥没事故を背景とした大規模管渠の緊急点検など、現計画に定めの無い事業に取り組んできたところである。下水道施設は、市民生活において、重要な社会インフラであることから、何よりも安全、安心を優先する考えのもと、「快適な生活環境の実現」「安全で安心な暮らしの実現と資源の有効利用」「満足されるお客様サービスの確保」「下水道の運営基盤の改善」を改めて事業経営の基本方針とする。
- (オ) 以上の基本方針をもって現経営戦略の改定を行い、管渠、施設の老朽化や耐震化対策の強化に対応するための事業を優先順位を設けた上で事業費の平準化を図りながら、計画的に更新していく必要がある。
- また、一般会計の負担を軽減するため、経費抑制の取組（デジタル技術の活用、民間活用、施設規模の見直し）や積極的な特定財源の確保等、経営の健全化に繋がる新たな取組を検討していく必要がある。

### 3 改定の視点

#### (1) 上位計画との整合

国の水道ビジョン及び下水道ビジョン、本市の日立市総合計画前期基本計画などの上位計画との整合を図る。

#### (2) 現戦略における投資財政計画の時点修正

現戦略の想定を上回る人口減少に伴う上下水道料金収入の減少等の社会情勢の変化や、自然災害の頻発化、激甚化等による戦略と実績の乖離を検証し、事業の時点修正を行う。

#### (3) 老朽化、耐震化対策の反映

市民の安全・安心を確保するために、推進する施設の老朽化対策及び大規模災害を背景とした耐震化対策の強化を反映する。

#### (4) 物価の上昇傾向の反映

物価高騰による建設改良費や委託料、修繕費等の維持管理経費の上昇傾向を的確に反映する。

#### (5) 投資財政計画への新たな事業の反映

水道事業における十王浄水場の機能強化・森山浄水場のダウンサイジングといった安定水源確保策や配水池の統廃合、下水道事業における池の川処理場の耐水化対策や施設の維持管理に係る民間活用（ウォーターPPP）の検討など、現戦略に定めのない事業を反映する。

#### (6) 経営改革に係る取組の反映

経営改革（料金改定、民間活用、デジタル技術の活用など）について検討した取組を反映する。

#### (7) 日立市上下水道事業経営審議会

学識経験者や関係団体、市民等で構成する審議会から幅広く意見を得ながら改定する。

#### (8) 議会及び市民

議会への説明や経営戦略素案に対するパブリックコメントから、議会及び市民の意見を得ながら改定する。

## 4 改定スケジュール

| 区 分                                              | 内 容                                           | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|
| 第1回経営審議会<br>日立市上下水道事業経営戦略の改定について                 | 上下水道事業の現状と評価<br>改定の視点、スケジュール                  |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 第2回経営審議会<br>投資財政計画（案）について                        | 投資財政計画の状況                                     |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 第3回経営審議会<br>経営戦略改定版（骨子案）について                     | 改定する経営戦略への主な掲載項目（事業概況、経営基本方針、投資・財政計画（収支計画）など） |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 第4回経営審議会<br>経営戦略改定版（素案）について<br>パブリックコメントの実施について  | 経営戦略改定版（素案）の概要<br>パブリックコメントの実施                |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 第5回経営審議会<br>パブリックコメントの結果について<br>経営戦略改定版（最終案）について | パブリックコメントの実施結果<br>経営戦略改定版（最終案）の概要             |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |
| 経営戦略（改定版）決定・配布                                   | 経営戦略改定版の配布                                    |    |    |    |    |    |     |     |     |    |    |    |