

# 北海道下水道事業経営戦略の改定について

---

令和7年7月9日  
建設部まちづくり局都市環境課



1. 第1・2回懇談会のおさらい（概要）
2. 経営戦略の改定方針
3. スケジュール

## 経営戦略上の方針・目標（案）

### 《目標》

- ◆長期：基本原則に則った自立した事業経営
- ◆短期：経営状態改善のための施策検討および実施

- ・計画的な維持管理および改築（継続）
- ・官民連携等の運営手法の検討（継続）
- ・地域と事業の状況に応じた料金水準の検討

#### 見通し1：料金収入(現行体系)

- ・経費回収率(R5→R12)：5%減※見込
- ・処理場費+企業債利息 >> 料金収入
- ※現在：処理場費+企業債利息 ≒ 料金収入
- ※本来：全利息と減価償却費も賄いたい

#### 見通し2：今後の取組

- ・耐震化・耐水化など
- ※順次実施予定（確実な支出増）
- ・WPPP：民間活用、運営の工夫
- ・PPA：エネルギー活用(発電など)
- ※検討段階

長期目標を見据えつつ、最低限、現状を維持できる料金設定を検討

# 1. 第1・2回懇談会のおさらい (概要)

## 石狩湾新港下水道事業 料金改定案

案1：処理場費を使用料で賄う案

案2：処理場費＋企業債利息(算定期間平均)を使用料で賄う案

案3：処理場費＋企業債利息(算定期間最終年まで)を使用料で賄う案

※いずれの案においても基本料金の改定率は1.3倍とした。

	概要	増収見込み 経費回収率	影響(利用量多) 影響(利用量少) 処理場費＋企業債利息
現行料金体系	4,950円(～30m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～30m <sup>3</sup> )) 220円/m <sup>3</sup> (31m <sup>3</sup> ～)	—(増収無し) R5:30% R12:26%(5%減)	— — ×
案1 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.1倍	6,435円(～27m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～27m <sup>3</sup> )) 242円/m <sup>3</sup> (28m <sup>3</sup> ～)	約55百万円/年 R12:29%(1%減)	小 小 ×
案2 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.16倍	6,435円(～26m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～26m <sup>3</sup> )) 255.2円/m <sup>3</sup> (27m <sup>3</sup> ～)	約79百万円/年 R12:31%(≒R5)	中 中 ○(R8～12平均値)
案3 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.23倍	6,435円(～24m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～24m <sup>3</sup> )) 270.6円/m <sup>3</sup> (25m <sup>3</sup> ～)	約108百万円/年 R12:33%(3%増)	大 大 ○(R12まで)

※いずれも算定期間は令和8～12年度

## 前回頂いた意見（概要）

### ①料金設定の方針

- ・ 大幅な引き上げは現実的でなく、  
処理場費と企業債利息までを賄う案②が社会的に妥当な水準
- ・ 影響の大きい大口企業へのリサーチが必要ではないか

大口企業へのヒアリングを実施し、様々なご意見を頂いた。 ※参考資料1 P2  
→頂いた意見も踏まえ、更なるご理解のための検討を継続。

### ②投資および財源

- ・ 老朽化対策や耐震化対策などへの投資は避けられない
- ・ 投資：PPAなどのコスト縮減のための努力・検討が必要
- ・ 財源：使用料改定以外の方策も継続的に検討する必要がある
- ・ 借入金の元金を減らす努力が必要

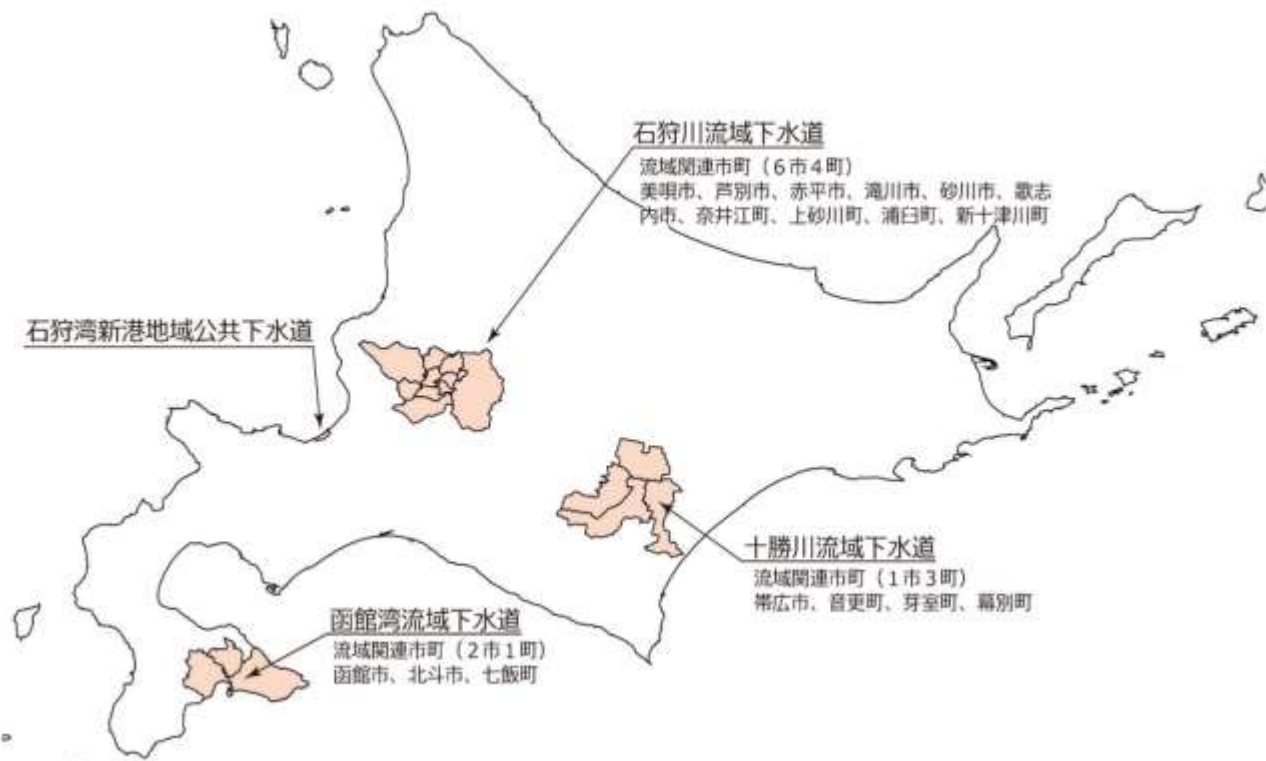
事業努力は経営改善のために必須。  
→使用料改定以外の効果が明瞭化した段階で料金検討の材料とする。

## 前回頂いた意見（概要）

### ③経営戦略

- ・ 持続可能な下水道事業の運営のために、長期的な視点が必要
- ・ 中長期的な目標達成に向けた継続的な検討が必要である

これまで：特定公共下水道（1事業）の経営改善に向けた検討  
今後：流域下水道（3事業）も含めた4事業の経営戦略改定方針



## 経営戦略改定イメージ

### 現経営戦略と改定案の対比①

現行(令和3年3月策定)		改定案
第1章 策定の趣旨 1 策定の目的 2 計画期間	文言追記	第1章 策定の趣旨 1 策定の目的(改定の趣旨を追記) 2 計画期間(改定の見直し期間を追記)
第2章 事業概要 1 公共下水道事業 (1)事業の沿革 (2)全体計画及び事業計画 (3)使用料(現行) (4)組織体制  (5)民間活力の活用等 2 流域下水道事業 (1)事業の沿革 (2)全体計画及び事業計画 (3)組織体制  (4)運営形態	項目追記 項目追記          項目追記 項目追記	第2章 事業概要 1 公共下水道事業 (1)事業の沿革 (2)全体計画及び事業計画 (3)使用料(現行) (4)組織体制 (5)下水道施設の現状 (6)自然災害への対応状況 (7)民間活力の活用等 2 流域下水道事業 (1)事業の沿革 (2)全体計画及び事業計画 (3)組織体制 (4)下水道施設の現状 (5)自然災害への対応状況 (6)運営形態

## 経営戦略改定イメージ

### 現経営戦略と改定案の対比②

現行		改定案
	章追加	第3章 経営の現状 (財務指標を用いた現状整理)
	章追加	第4章 将来の事業環境 (1)有収水量の予測 (2)将来の人口推計 (3)施設の見通し (4)組織の見通し
第3章 経営の基本方針 1 経営の健全性の向上 2 安定した下水道サービスの提供 3 安全で安心なまちづくりの提供	文言追記	第5章 経営の基本方針 1 経営の健全性の向上 2 安定した下水道サービスの提供 3 安全で安心なまちづくりの提供(追記)
※経営戦略の目標(ロードマップ) 経営戦略と別に作成	章追加	第6章 経営戦略の目標(ロードマップ) 1 経費回収率向上に向けたロードマップ 2 業績目標(経費回収率) 3 進捗管理と経営指標(経常収支比率)

# 2. 経営戦略の改定方針

## 経営戦略改定イメージ

### 現経営戦略と改定案の対比③

現行		改定案
第4章 投資・収支計画 1 公共下水道事業 2 流域下水道事業 (1) 投資について (2) 財源について ア 収入 イ 支出 (3) 収支計画	第4章を 分割	第7章 支出・収入の見通し (投資・財政計画ベースの各費目における整理)
	章追加	第8章 下水道使用料の適正化に向けた 財政シミュレーション (3つの案を比較し、採用した考え方を記載)
	章追加	第9章 投資・財政計画 (第4章から収支計画を移動)
第5章 経営基盤強化に資する取組  1 職員研修の充実 2 情報の発信 3 災害・危機管理対策		第10章 経営基盤強化に資する取組 1 収入増加の取組(第4章から移動) 2 支出削減の取組(           "           ) 3 その他の取組 ・ 職員研修の充実 ・ 情報の発信 ・ 災害・危機管理対策

## 経営戦略改定イメージ

### 現経営戦略と改定案の対比④

現行		改定案
第6章 経営戦略の進捗管理・検証 1 経営戦略の進捗管理 2 経営戦略の見直し	変更無	第11章 経営戦略の進捗管理・検証 1 経営戦略の進捗管理 2 経営戦略の見直し

### 経営戦略の記載項目（案）

#### 第1章 策定の趣旨

近年の状況を踏まえ見直しを図る。

1 策定の目的に改定の趣旨を追記

- ・ 本経営戦略の策定から5年が経過
- ・ これまでの計画値と実績値の検証を行う
- ・ 急速な人口減少、施設の老朽化の増大、物価上昇などの経済社会情勢の変化に対応

2 計画期間に、今回の見直し期間を追記

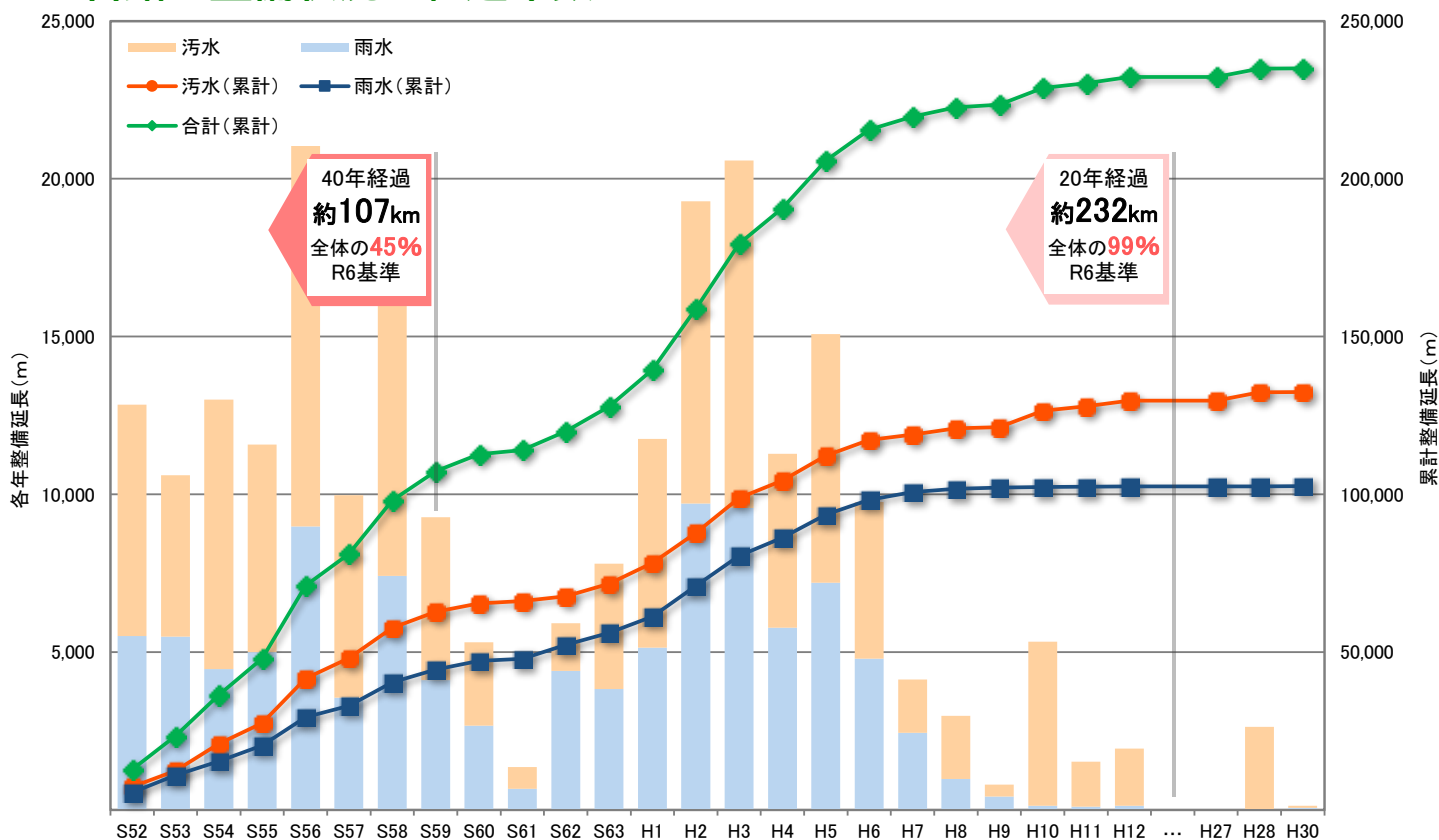
計画期間10年間の内、後半期間の5年間を対象として見直し

## 経営戦略の記載項目（案）

### 第2章 事業概要

- ・ 下水道施設（污水管・雨水管の設置延長や老朽化（経過年数等））の現状を追記する。
- ・ 自然災害への対応状況などを追記する。

### 管路の整備状況と経過年数



### 経営戦略の記載項目（案）

#### 第3章 経営の現状 【新設】

現行計画：経営比較分析表は別途公開としている。

見直し案：経営戦略内で財務指標を用いた現状整理を行う。

#### 石狩湾新港地域公共下水道事業

- ・ 経営の健全性

- ① 経費回収率（維持管理費）

- 約120%で推移（使用料収入で賄えている）

- ② 経費回収率（維持管理費＋資本費（減価償却費、支払利息））

- 約30%で推移（使用料収入で賄えていない）

- ・ 収益性（経常収支比率等）

- 約75%で推移（経常収支は赤字であり、改善が必要）

- ・ 財務・資産（流動比率等）

- 100%を下回っている。（支払能力を高める経営改善が必要）

- ・ 老朽化対策（有形固定資産減価償却率等）

- 年5%程度増加（徐々に老朽化が進んでいる）

→これまでの計画値と実績値（経費回収率、経常収支比率等）を比較検証

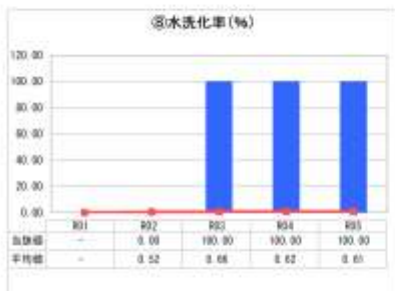
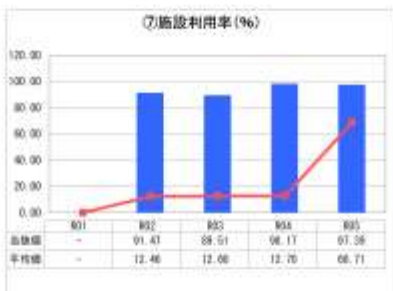
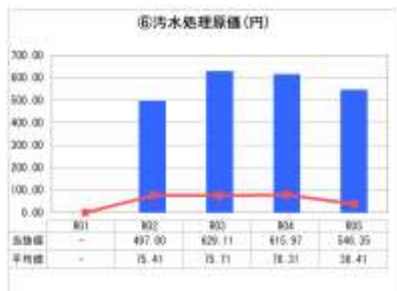
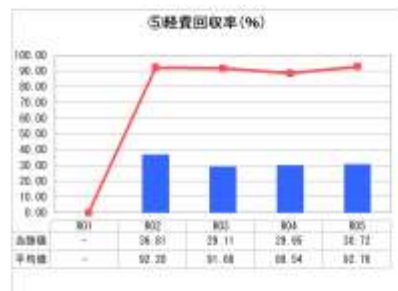
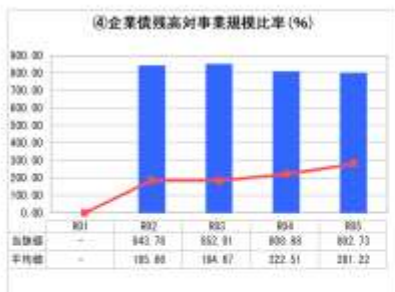
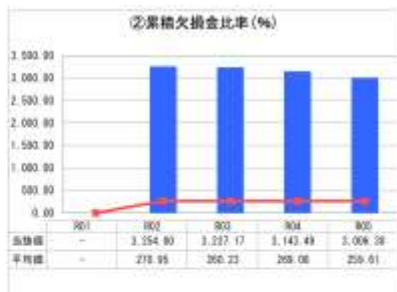
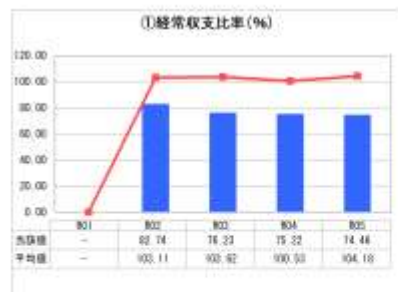
※運営方法の実状から石狩湾新港公共下水道を主に記載

流域下水道事業は該当項目のみ記載 ※参考資料1 P3

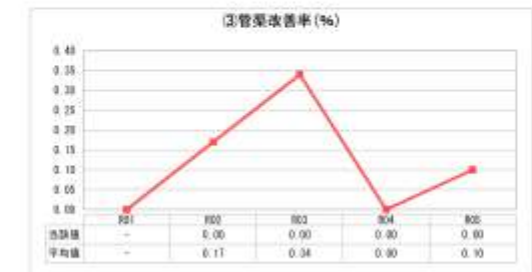
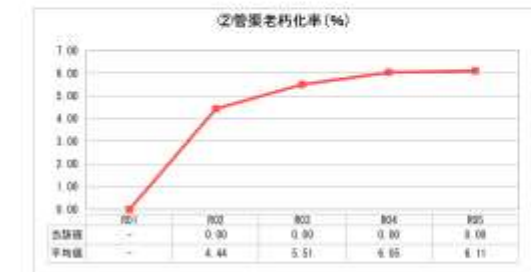
# 2. 経営戦略の改定方針

## 経営比較分析表 石狩湾新港(特公)

### 1. 経営の健全性・効率性



### 2. 老朽化の状況



### 分析欄

#### 1. 経営の健全性・効率性について

①経常収支比率、⑤経費回収率、⑥汚水処理原価  
下水道を利用する企業立地が計画を大幅に下回っていることなどから、汚水処理量の実績が低額となり使用料収入が計画を下回っていることや汚水処理費のコストが増加しており、令和5年度に電気料の高騰等に対応するため使用料単価の見直しを実施したが、依然として平均値を下回っており引き続き改善に努める。

②累積欠損金比率  
現金収支の不足額を一般会計からの長期借入金で賄っていることが、借入額が累積している主な要因である。今後、使用料単価の見直しなどにより改善に努める。

③流動比率  
流動負債である翌年度の企業債償還額に対して、当該年度の現金等を確保できていないため、現金収支不足が発生し、一般会計から長期借入を行っていることが平均値を下回る主な要因である。なお、現金収支の不足は、一般会計から長期借入を行うため、支払能力に問題はない。

④企業債残高対事業規模比率  
過去の設備投資に係る借入が大きいため平均よりかなり高いが、返済計画に基づき着実に返済している。

⑧水洗化率  
特定公共下水道は、ユーザーの大部分が企業であり、企業等の水洗化率は反映されないため当水洗化率の高低は経営に影響が小さい。

#### 2. 老朽化の状況について

①有形固定資産減価償却率  
策定したストックマネジメント計画に基づき計画的に施設の更新を図っている。

②管渠老朽化率、③管渠改善率  
法定耐用年数を超えた管渠は無いが、引き続きストックマネジメント計画に基づき計画的な更新を図る。

#### 全体総括

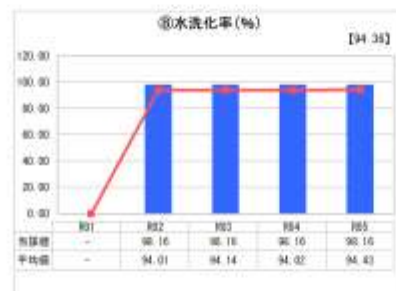
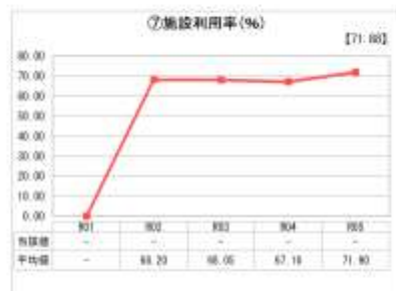
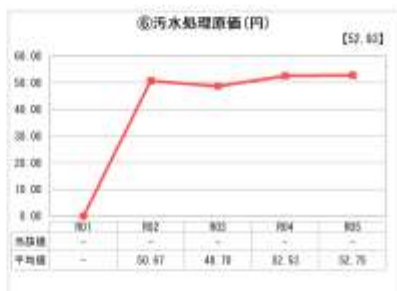
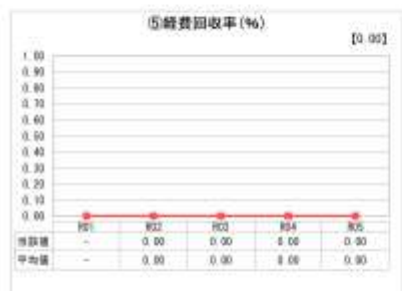
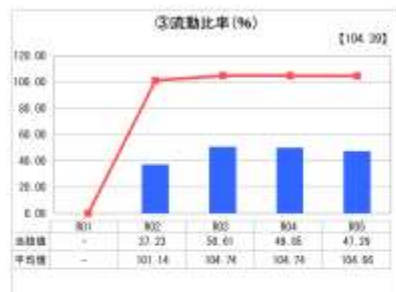
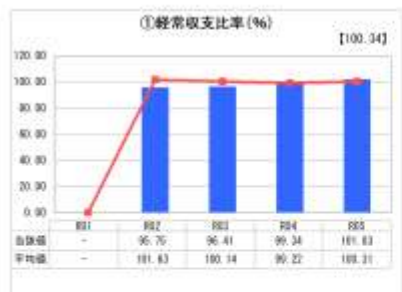
令和5年度に、電気料の高騰や施設の老朽化に伴う修繕費用の増加などの支出増に対応するため、使用料単価の見直しを実施し収入の増加が図られたが、依然として経営状況は厳しいことから、今後使用料単価の見直しなどの事業収支の改善に向けた取組や維持管理費の削減に努めることととも、第2期ストックマネジメント計画に基づいて計画的な修繕を行うことや、処場敷地の有効活用を検討を行うなど、持続的で安定した下水道サービスの提供に努める。

※ 「経常収支比率」、「累積欠損金比率」、「流動比率」、「有形固定資産減価償却率」及び「管渠老朽化率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみを類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

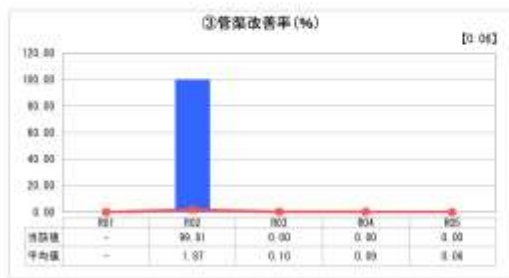
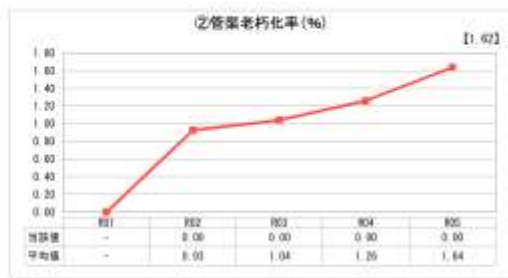
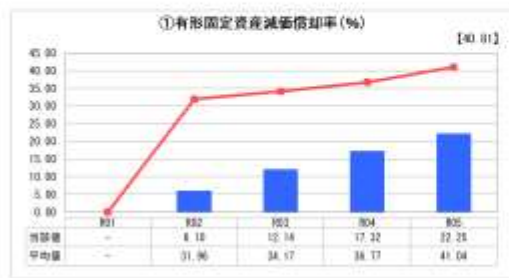
# 2. 経営戦略の改定方針

## 経営比較分析表 流域下水道(3流域)

### 1. 経営の健全性・効率性



### 2. 老朽化の状況



### 分析欄

#### 1. 経営の健全性・効率性について

①経常収支比率  
経常収支比率は、一部固定資産の減価償却が増したことに伴い減価償却費が減少したことにより改善が図られ、前年度の純損失から純利益に改善した。今後も減価償却が進むことで、単年度収支は概ね同程度で推移する見込みである。

②累積欠損金比率、④企業債類高対事業規模比率、⑤経費回収率、⑥汚水処理原価、⑦施設利用率

本流域下水道は、維持管理を市町村が行っており、道が使用料収入を徴収していないことから、該当はない。

③流動比率  
本流域下水道は、維持管理を市町村が行い、使用料収入も市町村で徴収していることから、下水道事業としては、現金収入の手段を有さず、収支不足額を全額一般会計補助金で賄っている。なお、流動負債の支払い予定は、一般会計補助金で賄うため、支払能力に問題は無い。

⑧水洗化率  
平均より高い状況であり、関連市町において水洗化率向上の取組を引き続き進めていく。

#### 2. 老朽化の状況について

①有形固定資産減価償却率  
流域毎に策定したストックマネジメント計画に基づき計画的に施設の更新を図っている。

②営業老朽化率、③営業改善率  
法定耐用年数を超えた管渠は無いが、引き続きストックマネジメント計画に基づき計画的な更新を図る。

#### 全体総括

各経営指標の数値から、現時点では概ね健全経営であるといえる。今後とも、関係市町と一体になって持続的に安定した下水道サービスの提供に努める。

※ 「経常収支比率」、「累積欠損金比率」、「流動比率」、「有形固定資産減価償却率」及び「営業老朽化率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみを類似団体平均値及び全国平均を算出しています。

# 2. 経営戦略の改定方針

## 計画値と実績値の比較

### 《石狩湾新港（特公）》

○経費回収率（計画）

（単位：百万円）

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
下水道使用料	311	314	352	354	356	368	377	377	377	386
汚水処理費	1,109	1,126	1,142	1,159	1,157	1,170	1,189	1,187	1,189	1,207
維持管理費	225	223	223	224	225	226	229	229	229	231
資本費	884	903	919	935	932	944	960	958	960	976
経費回収率（計画）	28.0%	27.9%	30.8%	30.5%	30.8%	31.5%	31.7%	31.8%	31.7%	32.0%

○経費回収率（実績）

（単位：百万円）

	R 3	R 4	R 5	R 6
下水道使用料	327	346	373	399
汚水処理費	1,123	1,159	1,211	1,268
維持管理費	248	292	302	310
資本費	875	867	909	958
経費回収率（維持管理費）	131.9%	118.6%	123.3%	120.8%
経費回収率（資本費含む）	29.1%	29.9%	30.8%	31.5%

○経常収支比率（計画）

（単位：百万円）

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
経常収益	865	866	901	906	897	910	922	921	921	934
経常費用	1,139	1,158	1,174	1,191	1,190	1,204	1,224	1,223	1,227	1,245
経常収支比率	75.9%	74.8%	76.7%	76.1%	75.4%	75.6%	75.3%	75.3%	75.1%	75.0%

○経常収支比率（実績）

（単位：百万円）

	R 3	R 4	R 5	R 6
経常収益	878	891	927	983
経常費用	1,152	1,185	1,245	1,321
経常収支比率	76.2%	75.2%	74.5%	74.4%

※R 6実績は見込値。

※策定済みの経営戦略（収支計画）は税込で作成。経常損益との対比のため参考として税抜で比較。

## 経営戦略の記載項目（案）

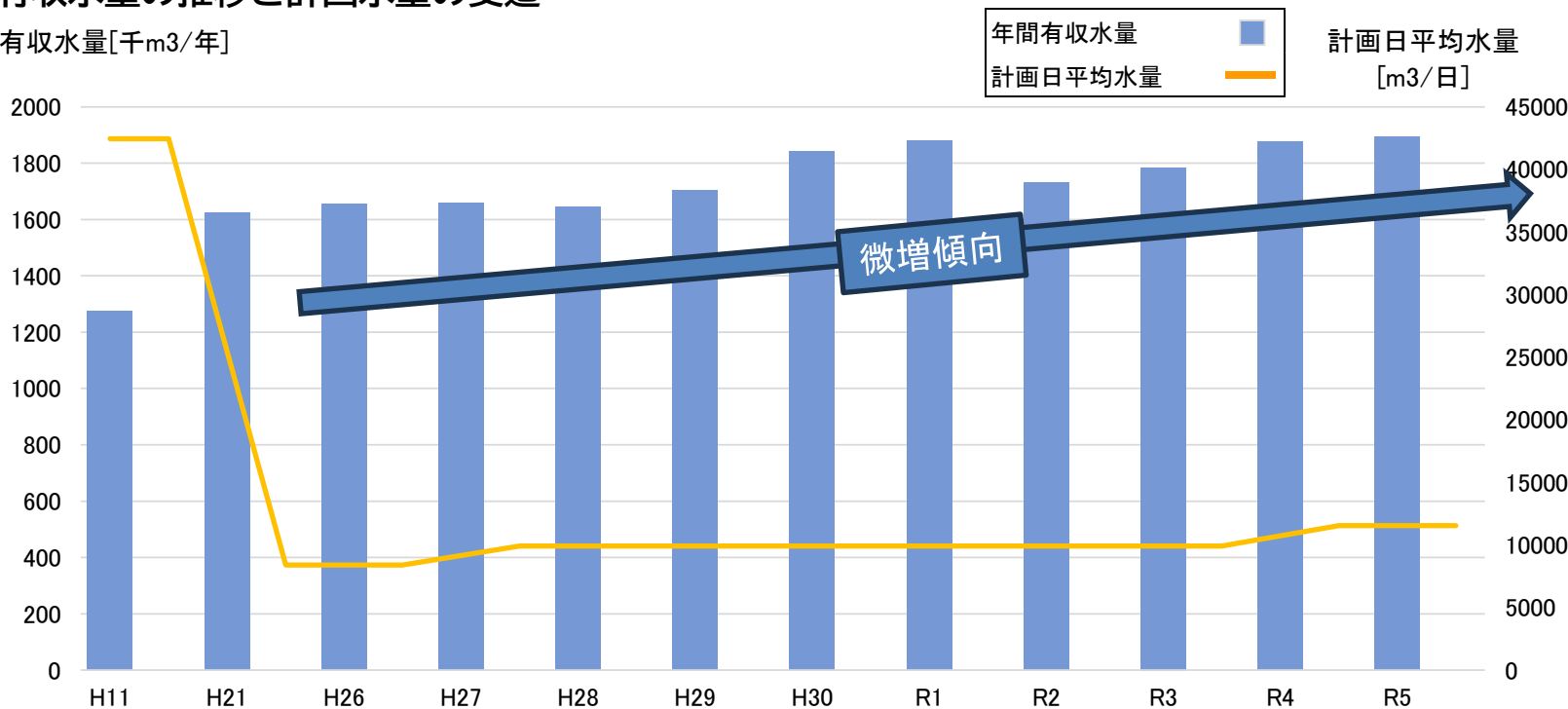
### 第4章 将来の事業環境 **【新設】**

総務省の示す項目に沿った各項目を追記する。

- ・有収水量の予測（石狩湾新港地域）は過去の推移等から予測予定
- ・将来の人口推計は流域下水道事業について記載予定
- ・老朽化、耐震化の見通しを記載

### 有収水量の推移と計画水量の変遷

有収水量[千m<sup>3</sup>/年]



### 経営戦略の記載項目（案）

#### 第5章 経営の基本方針

現行計画と同じ基本方針（以下）とする。（赤字を追記予定）

##### 1 経営の健全性の向上

適正な収入の確保や費用の見直しなど収入・支出両面から収支の改善を図るとともに、適切な資産管理により経営の健全性の向上を目指します。

##### 2 安定した下水道サービスの提供

施設の適切な維持管理を行うとともに、計画的かつ効率的な更新を行うことにより、持続的で安定した下水道サービスの提供を目指します。

##### 3 安全で安心なまちづくりの推進

施設の耐震化を進めるとともに、業務継続計画（BCP）に基づき、地震や豪雨などに備えた防災訓練を実施するなどハード、ソフト両面から災害に強い体制整備を目指します。

また、事業運営を通じた循環型社会・脱炭素社会への貢献を併せて目指します。

### 経営戦略の記載項目（案）

#### 第6章 経営戦略の目標（ロードマップ） 【新設】

- ・ 経営戦略における目標を明示する。
  - ・ 短期目標：計画期間の最終年（令和12年度）の目標値  
物価や人件費、金利上昇等の社会情勢を踏まえ、使用料改定や経費縮減等に努めながら、現在の経費回収率は維持していく  
（処理場費+企業債利息 >> 料金収入）  
※一般会計からの借入利息は賄えていない
  - ・ 中長期目標：次回計画期間（令和22年度）の目標  
一般会計からの借入利息の縮小
- ・ 経費回収率の向上に向けたロードマップを記載  
※社会資本整備総合交付金等の交付要件となっている。
  - ・ 少なくとも5年に1回の頻度で使用料改定の必要性を検討
  - ・ 収入増加及び支出削減の取組を記載（取組の記載は第10章で）

# 2. 経営戦略の改定方針

## 現行 北海道下水道事業経営戦略ロードマップ

### 1 経費回収率向上に向けたロードマップ

令和3年3月策定の北海道下水道事業経営戦略における公共下水道（特定公共下水道）事業について、経費回収率の向上に向けたロードマップを以下のとおり示します。

経費回収率向上のため、概ね5年ごとに下水道使用料の改定の必要性について検討を行います。

	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
経営戦略計画期間										
経営戦略の改定					中間見直し					改定
使用料の改定検討										

※令和5年度に使用料の改定を実施

※令和7年度の経営戦略の中間見直しに合わせ、ロードマップの見直しを行います。

### 2 業績目標

令和3年3月に策定した北海道下水道事業経営戦略の収支計画に基づく経費回収率は以下のとおりです。（目標年限：計画期間の最終年度）

※経営戦略（収支計画）は税込で作成のため、経費回収率算出にあたり、税抜額で計上。

（単位：百万円）

	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
下水道使用料	311	314	352	354	356	368	377	377	377	386
汚水処理費	1,109	1,126	1,142	1,159	1,157	1,170	1,189	1,187	1,189	1,207
維持管理費	225	223	223	224	225	226	229	229	229	231
資本費	884	903	919	935	932	944	960	958	960	976
経費回収率	28.0%	27.9%	30.8%	30.5%	30.8%	31.5%	31.7%	31.8%	31.7%	32.0%

### 3 進捗管理と経営指標

令和3年3月に策定した北海道下水道事業経営戦略に基づく経営指標（経常収支比率）は以下のとおりです。（目標年限：計画期間の最終年度）

※経営戦略（収支計画）は税込で作成のため、経常収支比率算出にあたり、税抜額で計上。

（単位：百万円）

	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
経常収益	865	866	901	906	897	910	922	921	921	934
経常費用	1,139	1,158	1,174	1,191	1,190	1,204	1,224	1,223	1,227	1,245
経常収支比率	75.9%	74.8%	76.7%	76.1%	75.4%	75.6%	75.3%	75.3%	75.1%	75.0%

### 4 収入増加及び支出削減のための具体的な取組（経営戦略P12関係）

#### (1) 収入

使用料単価の見直しにより収入の確保に努めます。また、処理場敷地の有効活用等による新たな収入の確保を検討します。

→使用料の改定を実施

（令和5年度に実施）

→PPA事業等の処理場敷地の有効活用による新たな収入の確保

（令和9年度の導入に向け検討中）

#### (2) 支出

委託方法の見直しにより、維持管理費の削減に努めるとともに、改築更新に併せた新技術・高効率機器の導入などによるコスト削減を目指します。

→既存設備等の更新や長寿命化を行い、将来の投資負担の平準化、低減化

（令和6年度末に現行のストックマネジメント計画をリニューアル）

→改築更新に合わせた新技術・高効率機器の導入などによりコスト削減

（令和6年度から導入を開始）

# 2. 経営戦略の改定方針

## 経営戦略の記載項目（案）

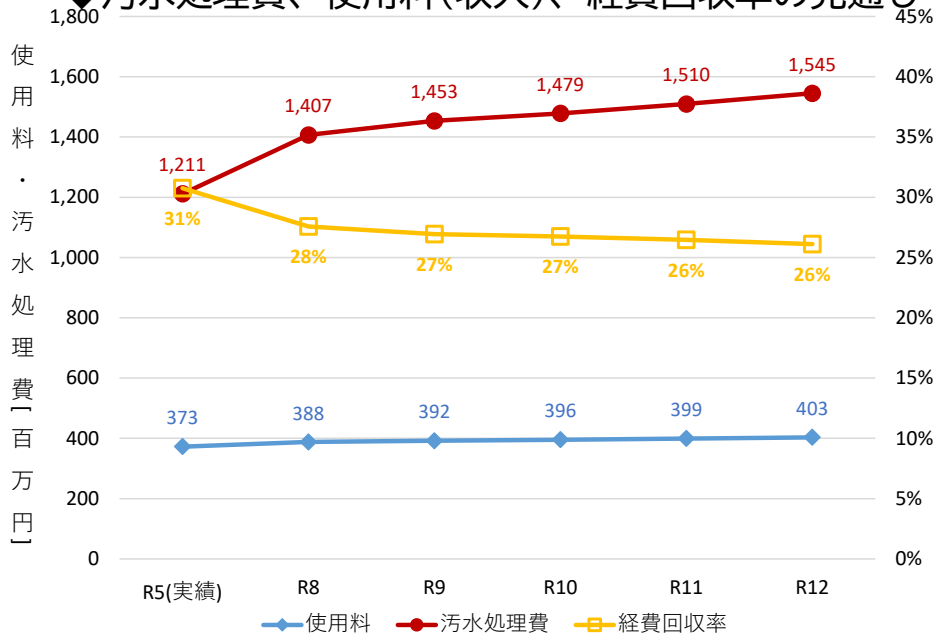
### 第7章 支出・収入の見通し

現行計画：「投資・収支計画」として当面の見通しを記載している。

見直し案：以下費目等についての見通しを追記する。

- ・建設改良費（老朽化対策、地震対策等） ※参考資料1 P5、6
- ・償還金（企業債、長期借入金等）
- ・資本的収入（建設改良財源、他会計借入金）

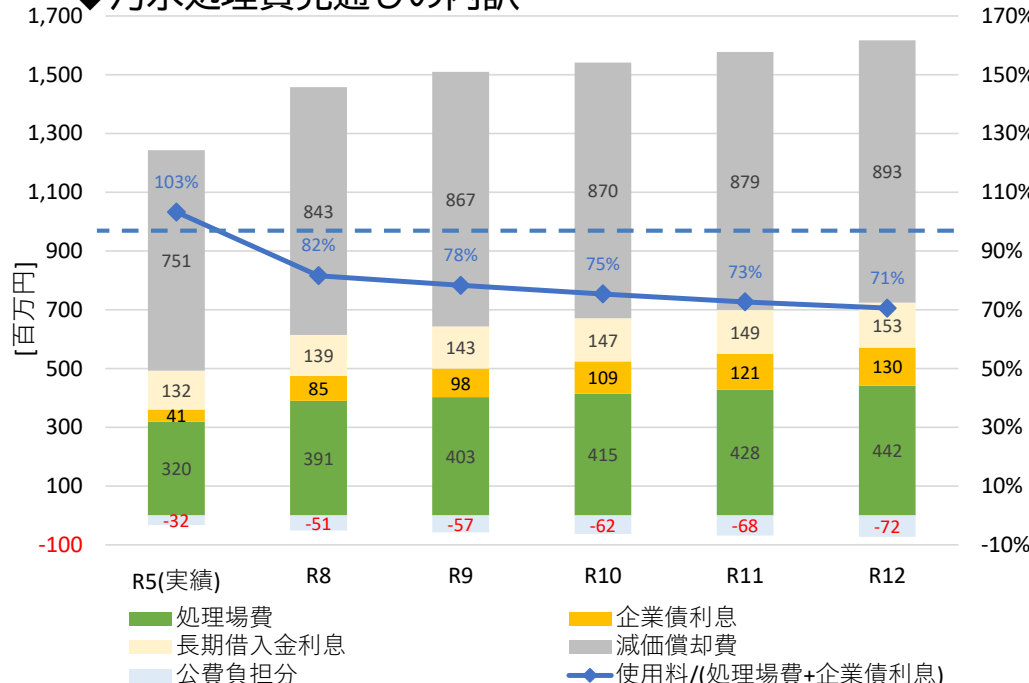
◆ 汚水処理費、使用料(収入)、経費回収率の見通し



【経費回収率】 汚水処理費に対し使用料で回収できている割合

経費回収率(%) = 使用料収入(円) ÷ 汚水処理費(円) ※公費負担分除く  
 (不足額(円) = 汚水処理費(円) - 使用料収入(円) と読み替え可能)

◆ 汚水処理費見通しの内訳



【長期借入金利息】 一般会計からの借入金に起因する利息  
 【企業債利息】 一般会計以外からの借入金に起因する利息

## 経営戦略の記載項目（案）

第8章 下水道使用料の適正化に向けた財政シミュレーション **【新設】**

→当面の料金改定に対する考え方を明示（**資産維持費の算入は現状困難**）

◆簡易検討（長期目標達成に向けた従量料金の改定）

※いずれも算定期間は令和8～12年度

	従量料金[円/m <sup>3</sup> ] (現行比)	特 徴
現行料金体系	220 (1.0倍)	・減価償却費を使用料で賄っていない ・一般会計借入金の利息返済が多額
A.経費回収率100%	880 (4.0倍)	・約12億円/年の増収見込み
B.経常収支比率 100%	550 (2.5倍)	・約6億円/年の増収見込み

一般的な経営指標に基づく改定の場合、  
現行の従量料金に対し2.5～4.0倍とする必要がある。



値上げ幅が非常に大きい = 使用者（特に利用量の多い企業）への負担が大きい  
（今後の企業誘致に影響を及ぼす可能性も）

## 経営戦略の記載項目（案）

### 第8章 下水道使用料の適正化に向けた財政シミュレーション 【新設】

- 料金改定案** 案1：処理場費を使用料で賄う案  
 案2：処理場費＋企業債利息(算定期間平均)を使用料で賄う案  
 案3：処理場費＋企業債利息(算定期間最終年まで)を使用料で賄う案  
 ※いずれの案においても基本料金の改定率は1.3倍とした。

P3再掲

	概要	増収見込み 経費回収率	影響(利用量多) 影響(利用量少) 処理場費＋企業債利息
現行料金体系	4,950円(～30m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～30m <sup>3</sup> )) 220円/m <sup>3</sup> (31m <sup>3</sup> ～)	—(増収無し) R5:30% R12:26%(5%減)	— — ×
案1 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.1倍	6,435円(～27m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～27m <sup>3</sup> )) 242円/m <sup>3</sup> (28m <sup>3</sup> ～)	約55百万円/年 R12:29%(1%減)	小 小 ×
案2 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.16倍	6,435円(～26m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～26m <sup>3</sup> )) 255.2円/m <sup>3</sup> (27m <sup>3</sup> ～)	約79百万円/年 R12:31%(≒R5)	中 中 ○(R8～12平均値)
案3 ①1.3倍 ②基本水量 ③1.23倍	6,435円(～24m <sup>3</sup> ) (0円/m <sup>3</sup> (1～24m <sup>3</sup> )) 270.6円/m <sup>3</sup> (25m <sup>3</sup> ～)	約108百万円/年 R12:33%(3%増)	大 大 ○(R12まで)

### 経営戦略の記載項目（案）

#### 第10章 経営基盤強化に資する取組

現行計画：職員研修の充実、情報の発信、災害・危機管理対策を記載。

見直し案：現行第4章に記載の取組及び新たな今後の取組・検討事項を追記。

##### 【現行4章に記載の取組（継続）】

##### ア 収入

- ・企業立地等による使用料の増加を見込むとともに、**使用料単価の見直し**による収入確保
- ・**処理場敷地の有効活用**等による新たな収入確保の検討 ※参考資料1 P11

##### イ 支出

- ・**委託方法の見直し**により、維持管理費の削減に努める
- ・改築更新に併せた**新技術・高効率機器の導入**などによるコスト縮減
- ・施設設備等の重要性、老朽化の度合いを踏まえた、既存設備等の**長寿命化、平準化・低減化**等 ※参考資料1 P12

##### 【新たに追加】

- ・民間活力の活用（**WPPP導入**の検討等） ※参考資料1 P13
- ・**広域化、共同化**についての検討 ※参考資料1 P14
- ・GX、DX（**太陽光発電等の導入**による経費縮減等） ※参考資料1 P11
- ・・・など

※第9章、第11章の説明は省略

# 1. 改定スケジュール

## 経営戦略の改定予定

- ・ 令和2年4月 公営企業会計へ会計方式の移行
- ・ 令和3年3月 「北海道下水道事業経営戦略」策定（現行計画）  
計画期間：令和3～12年（10年間）



令和7年度（5年経過時点）での中間見直し  
見直し対象：当初期間のうちの後半5年  
（令和8～12年）

### 【改定のスケジュール】

項目	令和6年度												令和7年度												改定
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
経営戦略改定	→																								
有識者会議							①				②						①	②							
パブコメ、関係市町説明																					①				