

北海道下水道事業経営戦略の改定について

令和7年10月28日
建設部まちづくり局都市環境課



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

1. 前回懇談会のおさらい（概要）

前回提示した改定イメージ（目次案）

現行(令和3年3月策定)	改定概要	改定案(前回懇談会時)
第1章 策定の趣旨 1 策定の目的 2 計画期間	文言追記 (改定趣旨)	第1章 策定の趣旨 1 策定の目的 2 計画期間
第2章 事業概要 1 公共下水道事業 2 流域下水道事業	項目追記 (災害対応等)	第2章 事業概要 1 公共下水道事業 2 流域下水道事業
	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	文言追記 (脱炭素)	第5章 経営の基本方針
	章追加	第6章 経営戦略の目標(ロードマップ)
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	分割 第8章追加	第7章 支出・収入の見通し 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 第9章 投資・財政計画
第5章 経営基盤強化に資する取組	第4章(2) から追加	第10章 経営基盤強化に資する取組
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

1. 前回懇談会のおさらい（概要）

前回頂いた意見

①構成

- ・ 公共と流域、共通部分と事業別部分の読みやすさにも留意が必要
- ・ 所管4事業それぞれに対して、今後何を行うか分かる内容が望ましい
(特に、特定の事業のみの事柄を記載する第8章は再考すべき)
- ・ 中間見直しではあるが、脱炭素など、策定時からの社会変化には触れることが望ましい
- ・ 「災害」という表現は何を対象としているか分かりづらいのでは

各事業の課題や現状を踏まえ、構成を再考。策定後の社会変化を踏まえた見直しとする。

改定案(前回懇談会時)	変更概要
第1章 策定の趣旨 1 策定の目的 2 計画期間	共通 文言追記 (改定趣旨)
第2章 事業概要 1 公共下水道事業 2 流域下水道事業	項目追記 (災害対応等)
第3章 経営の現状 (財務指標を用いた現状整理)	事業別 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	事業別 章追加
第5章 経営の基本方針	共通 文言追記 (脱炭素)
第6章 経営戦略の目標(ロードマップ)	事業別 章追加
第7章 支出・収入の見通し 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【公共のみ】 第9章 投資・財政計画	事業別 分割 第8章追加
第10章 経営基盤強化に資する取組	事業別 第4章(2) から追加
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	共通 変更無

1. 前回懇談会のおさらい（概要）

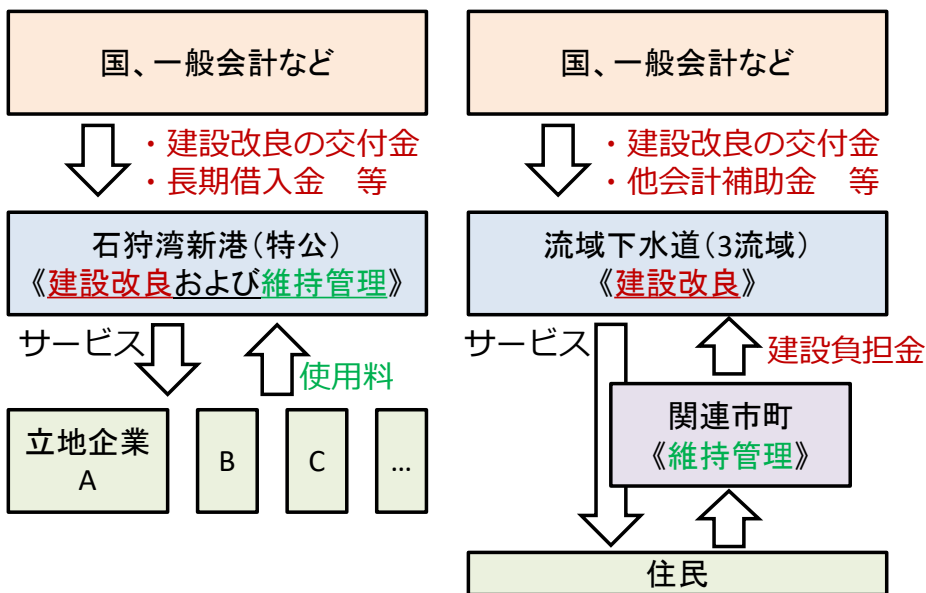
前回頂いた意見

②投資

- ・ 資本的な観点不足している
 （特に、流域の財源である建設負担金は、その多寡が市町の負担に繋がる）
- ・ 必要となる投資があり、それに対する財源を整理することが必要

ストックマネジメント計画など、各事業の投資に関する計画を集約し、経営戦略の内容を充実化する。

◆各事業の収支構造の特徴



◆耐震化計画（赤字：目標）

名称		下水処理場		下水道管路			ポンプ場			
		箇所数	耐震性能が確保された箇所数	耐震化率	対象延長 (km)	うち耐震化済延長 (km)	耐震化率	箇所数	耐震性能が確保された箇所数	耐震化率
石狩川流域	R6.11	1	0	0%	82.6	0.0	0%	8	1	12.5%
	R12.3		1	100.0%		20.8	25.2%		1	12.5%
十勝川流域	R6.11	1	0	0%	22.9	0.5	2.1%	1	1	100.0%
	R12.3		0	0%		22.9	100.0%		1	100.0%
函館湾流域	R6.11	1	0	0%	18.2	16.5	90.7%	1	0	0%
	R12.3		0	0%		18.2	100.0%		1	100.0%
石狩湾公共	R6.11	1	0	0%	-	-	-	-	-	-
	R12.3		1	100.0%		-	-		-	-
計	R6.11	4	0	0%	123.7	17.0	13.7%	10	2	20.0%
	R12.3		2	50.0%		61.9	50.0%		3	30.0%

※ 流域下水道は全ての施設が急所施設
 石狩湾公共は下水道区域内に避難所などの重要施設が無い、下水処理場のみ対象

前回頂いた意見

③流域下水道の管理方針

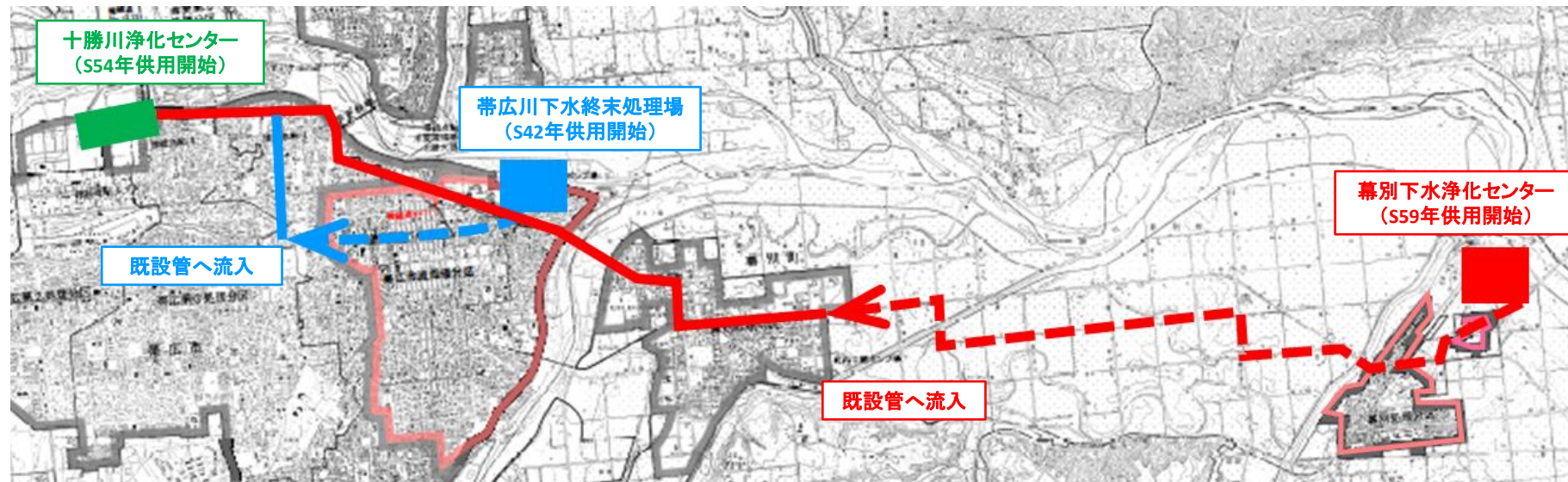
- ・維持管理は市町に委託しているが、水準の調整は必要（老朽化に伴う維持管理費の増加や事故リスクへの懸念がある。）

各地域・事業の特徴も踏まえつつ、水準を調整してきた。

- ・流域への新規統合（広域化・共同化）による流域独自のメリットが不明瞭（現状の整理では、統合によって道全体としての事業費低減が示されている。）

既存施設を用いた水量・使用料確保で、維持管理費の財源確保に寄与する。

◆十勝川流域下水道統合事業



前回頂いた意見

④公共（石狩湾新港特公）の使用料

- ・ 当面の目標(※)の説明が必要
※処理場費+企業債利息を算定期間平均で賄う
- ・ 中長期的な目標とそれに向けたステップが示されると分かりやすい
(最終的には経費回収率100%を目指す。)

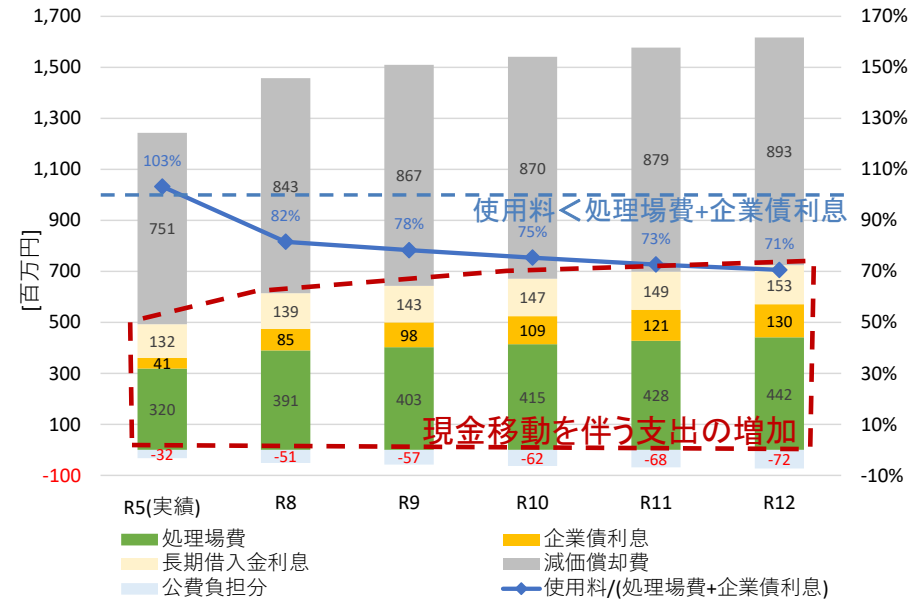
経営改善に向けた事業努力とともに、
ご理解いただきやすい丁寧な説明とする。

⑤その他

- ・ 今回は計画期間内の中間見直しで、後半5年間が対象だが、近視眼的にならない工夫をすることが望ましい。
(次回以降は改定時期に拘わらず、将来10年間を見据える 等)
- ・ 計画期間より将来の内容を記す際には留意が必要である

見直し時期等、次回以降の検証方針を再検討する。
計画期間内に実施可能性が高い内容を重点的に記載する。

◆公共における汚水処理費見通し(使用料改定無し)



2. 経営戦略の改定方針

経営戦略改定イメージ（目次修正案）

現経営戦略と改定案の対比②

現行（令和3年3月策定）		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・5章 を再編成	第4章 現状と将来の見通し 1 公共下水道事業 (1) 経営指標による現状分析 (2) 将来の見通し (3) 経営基盤強化に資する取組 (4) 収支計画 2 流域下水道事業 (1) 経営指標による現状分析 (2) 将来の見通し (3) 経営基盤強化に資する取組 (4) 収支計画
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		

2. 経営戦略の改定方針

経営戦略改定イメージ（目次修正案）

現経営戦略と改定案の対比③

現行（令和3年3月策定）		改定案
	章追加	第5章 新たな取組の検討 1 官民連携の強化（WPPPの導入検討） 2 脱炭素化への貢献（PPAの導入検討） 3 情報通信技術・新技術（DX・GX）などの活用
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	項目追加	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 3 今後の予定及び目標（ロードマップ等）

第1章 策定の趣旨 **共通**

近年の状況を踏まえ見直しを図る旨を追加。

- 1 策定の目的（改定にあたり当初策定年月を記載）
- 2 計画期間（変更無し）
- 3 改定の趣旨として、以下を追加
 - ・ 本経営戦略の策定から5年が経過
 - ・ 賃金や物価変動、近年の道路陥没事故や大規模地震の発生等の社会情勢の変化に対応
 - ・ これまでの経営状況の検証
 - ・ 今後の収入確保に向けた将来の見通しや新たな取り組みの追記
 - ・ 計画期間10年間の内、将来を見据えながら、中間年における見直し

2. 経営戦略の改定方針

第2章 事業概要

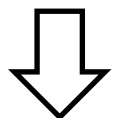
事業別

事業の目的・役割、運営形態の特徴

- ・ 基礎的な情報として下水道事業の目的や役割、道所管事業を説明する。
- ・ 運営形態の違いとして、体制や財源などの特徴を説明する。

①石狩湾新港（特公）

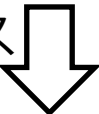
国からの交付金
一般会計からの補助金など



- ・ 建設改良の交付金
- ・ 長期借入金 等

石狩湾新港（特公）
《建設改良および維持管理》

サービス



使用料



立地企業
A

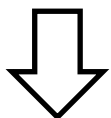
B

C

...

②流域下水道（北海道）

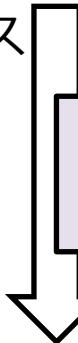
国からの交付金
一般会計からの補助金など



- ・ 建設改良の交付金
- ・ 他会計補助金 等

流域下水道（3流域）
《建設改良》

サービス



建設負担金



関連市町
《維持管理》

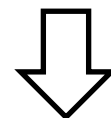
使用料



住民

③流域下水道（他府県）

国からの交付金
一般会計からの補助金など



- ・ 建設改良の交付金
- ・ 他会計補助金 等

流域下水道
《建設改良および維持管理》

サービス



建設負担金
維持管理負担金



関連市町

使用料



住民

第2章 事業概要

事業別

【1】 公共下水道事業（石狩湾新港特公）

・事業ごとの記載項目を統一する。

- | | |
|----------------|---|
| (1) 事業の沿革 | 時点修正 |
| (2) 全体計画及び事業計画 | 時点修正 |
| (3) 運営形態 | <ul style="list-style-type: none">・現行では「(3) 使用料」・料金体系を追記・現行の「(5) 民間活力の活用等」を統合・委託範囲の拡大を追記 |
| (4) 組織体制 | 時点修正として、技術職員の集約化を記載 |

第2章 事業概要

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

・事業ごとの記載項目を統一する。

(1) 事業の沿革 時点修正

※十勝川流域の統合事業を追記

(2) 全体計画及び事業計画 時点修正

(3) 運営形態 時点修正

(4) 組織体制 時点修正として、技術職員の集約化を記載

第3章 経営の基本方針 **共通**

現行計画と同じ基本方針（以下）とする。（変更無し）

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。

※前回懇談会にて、脱炭素社会への貢献を追記する方針を示したが、新規に追加する章「第5章 新たな取組の検討」に記載する。

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【1】 公共下水道事業 (石狩湾新港特公)

(1) 現状

【経営の健全性・効率性】

- 経常収支比率 ≒ 75%
- 経費回収率 ≒ 30%
- 累積欠損金比率 ≒ 3000%
- 汚水処理原価 ≒ 500～600円
- 企業債残高対事業規模比率 ≒ 800%
- 流動比率 ≒ 60～85%

【老朽化の状況】

- 有形固定資産減価償却率 ≒ 20%
- 管渠の老朽化率 = 0%

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【1】 公共下水道事業 (石狩湾新港特公)

(1) 現状 (続き)

【収支計画と実績の比較】

- 営業収益は実績が計画上回ったものの、営業費用はそれ以上に増加し、収支差額の赤字額は各年ほぼ増加

(単位：百万円、税込)

科目	R3			R4			R5			R6		
	計画	実績	比較	計画	実績	比較	計画	実績	比較	計画	実績	比較
	a	b	b-a	a	b	b-a	a	b	b-a	a	b	b-a
営業収益	343	360	17	345	381	36	387	410	22	390	439	49
営業外収益	599	584	▲15	558	557	▲1	554	601	48	557	604	47
特別利益	0	26	26	0	3	3	0	0	0	0	0	0
計(下水道事業収益)	942	970	28	903	941	38	941	1,011	70	947	1,043	96
営業費用	987	1,004	17	1,003	1,041	38	1,018	1,100	82	1,034	1,169	135
営業外費用	173	171	▲2	177	171	▲6	177	173	▲4	179	181	2
特別損失	0	30	30	0	2	2	0	1	1	0	0	0
計(下水道事業費用)	1,160	1,205	45	1,179	1,214	35	1,195	1,274	79	1,213	1,350	137
収支差額	▲218	▲235	▲17	▲277	▲273	4	▲254	▲263	▲9	▲266	▲307	▲41

【経営分析などを踏まえた課題】

- 使用料収入で汚水処理費が賄いきれていない→支出抑制策、収入増加策
- 施設の老朽化が徐々に進行している→適切な維持管理

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【1】 公共下水道事業 (石狩湾新港特公)

(2) 将来の見通し

【有収水量】 水量の推計(1%増を想定)

※近年は**増加傾向**

【老朽化など(改築・更新需要)】 管路施設は40年経過が45%、
10年後には老朽化率が増加

【収入・支出】

- 収入 ・ 企業立地増、使用料改定など→収入増
- 支出 ・ 物価上昇など→支出増
・ 施設の老朽化→支出増

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【1】 公共下水道事業（石狩湾新港特公）

（3）経営基盤強化に資する取組

- **【継続】**知識・技術の伝承 官民連携強化に向けた研修など
組織の集約化
- **【継続】**情報の発信 経営状況
下水道事業の役割
- **【拡充】**災害・危機管理対策（BCP等） **優先的に処理場耐震化**
BCP
- **【追加】**収入確保に向けた取組 **使用料改定の実施[今後も継続的に検討]**
- **【追加】**経費削減の取組 ストマネに基づく投資
省エネ機器等の導入
- **【追加】**DX・GXの取組 DX(台帳電子化、ドローンの活用)
GX(PPA導入の検討)

2. 経営戦略の改定方針

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【1】 公共下水道事業 (石狩湾新港特公)

(4) 収支計画

使用料の見直しなど各種取組を反映させた、最終的な計画値を示す。

(単位:千円)

区分		予算 R8	予算 R9	予算 R10	予算 R11	予算 R12
収 益 的 収 支	収入					
	営業収益					
	下水道使用料					
	営業外収益					
	他会計補助金					
	補助金					
	長期前受金戻入					
	雑収益					
	特別利益					
	支出					
	営業費用					
	処理場費					
	減価償却費					
	営業外費用					
企業債利息						
長期借入金利息						
一時借入金利息						
特別損失						
収支差額						
純利益						
他会計長期借入金						
資 本 的 収 支	収入					
	企業債					
	補助金					
	他会計からの長期借入金					
	支出					
	建設改良費					
	公共事業費					
	建設事務費					
	企業債償還金					
	長期借入償還金					
	返還金					
	収支差額					
	補填財源					
	過年度分消費税資本的収支調整					
当年度分消費税資本的収支調整						
過年度分損益勘定留保資金						
当年度分損益勘定留保資金						

調 整 中

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

(1) 現状

【経営の健全性・効率性】

- 経常収支比率 ≒ 100%
- 流動比率 ≒ 40～50%

【老朽化の状況】

- 有形固定資産減価償却率 ≒ 25%
- 管渠の老朽化率 = 0%

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

(1) 現状 (続き)

【収支計画と実績の比較】

- 計画と実績の比較 (各年実績が計画を下回る)

(単位：百万円、税込)

科目	R3			R4			R5			R6		
	計画 a	実績 b	比較 b-a	計画 a	実績 b	比較 b-a	計画 a	実績 b	比較 b-a	計画 a	実績 b	比較 b-a
営業外収益	4,687	4,667	▲ 21	4,351	4,327	▲ 24	4,326	4,314	▲ 12	4,475	4,186	▲ 289
特別利益	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0
計 (下水道事業収益)	4,687	4,667	▲ 21	4,351	4,338	▲ 14	4,326	4,314	▲ 12	4,475	4,186	▲ 289
営業費用	4,611	4,630	20	4,149	4,169	20	4,020	4,064	45	3,938	3,981	43
営業外費用	192	189	▲ 3	176	169	▲ 7	160	155	▲ 5	146	144	▲ 1
特別損失	0	13	13	0	1	1	0	0	0	0	0	0
計 (下水道事業費用)	4,803	4,833	29	4,325	4,339	14	4,179	4,219	40	4,084	4,126	42
収支差額	▲ 116	▲ 166	▲ 50	27	▲ 1	▲ 28	147	95	▲ 52	392	60	▲ 331

【経営分析などを踏まえた課題】

- 関連市町からの負担金や一般会計からの補助金により、流動比率の低い点に支障はないが、減価償却費が大きい
- 施設の老朽化が徐々に進行している→適切な維持管理

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

(2) 将来の見通し

【有収水量】 《事業別》**将来の人口推計**
《事業別》水量の推計(**減少**)

【老朽化等(改築・更新需要)】 《事業別》耐用年数を超えた管渠はないもの
の今後老朽化が進んでいく

【収入・支出】

- 収入 ・運営形態上、営業収益の増加は難しい
- 支出 ・施設の老朽化による増加

→ 収支差額の悪化が予想されることから、ストマネに基づく計画的な
老朽化対策と経費削減に向けた取組が必要

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

(3) 経営基盤強化に資する取組

- **【継続】**知識・技術の伝承 官民連携強化に向けた研修など
組織の集約化
- **【継続】**情報の発信 経営状況
下水道事業の役割
- **【拡充】**災害・危機管理対策(BCP等) **優先的に処理場耐震化(石狩川)**
優先的に管路耐震化(十勝川・函館湾)
BCP
- **【追加】**経費削減の取組 ストマネに基づく投資
省エネ機器等の導入
市町との連携強化
- **【追加】**DX・GXの取組 DX(台帳電子化、ドローンの活用)
GX(汚泥の有効活用)

2. 経営戦略の改定方針

第4章 現状と将来の見通し【新設】

事業別

【2】 流域下水道事業 (3流域)

(4) 収支計画

負担金の徴収など各種取組を反映させた、最終的な計画値を示す。

(単位:千円)

区分	予算 R8	予算 R9	予算 R10	予算 R11	予算 R12	
収益的 収支	収入					
	営業収益					
	下水道使用料					
	営業外収益					
	他会計補助金					
	補助金					
	負担金					
	長期前受金戻入					
	雑収益					
	特別利益					
	支出					
	営業費用					
	処理場費					
	減価償却費					
	営業外費用					
企業債利息						
その他特別損失						
収支差額						
純利益						
資本的 収支	収入					
	企業債					
	補助金					
	負担金					
	支出					
	建設改良費					
	公共事業費					
	建設事務費					
	企業債償還金					
	返還金					
収支差額						
補填財源						
過年度分消費税資本的収支調整額						
当年度分消費税資本的収支調整額						
過年度分損益勘定留保資金						
当年度分損益勘定留保資金						

調整中

第5章 新たな取組の検討【新設】

共通

検討段階（実施段階には至っていない）取組として、以下を記載する。

1 官民連携の強化

石狩湾新港地域公共下水道、各流域下水道事業の管理運営については、令和6年度よりW P P Pの導入検討に着手しており、引き続き検討を行います。

2 脱炭素化への貢献

太陽光発電等のP P A事業などの導入について、令和5年度に実現に向けた可能性調査を実施したところです。処理場敷地を有効活用した新たな収入の確保や維持費の縮減を図るとともに、脱炭素化社会への貢献を目指します。

3 情報通信技術・新技術（D X・G X）等の活用

現在取組を進めている、管路台帳のデジタル化やドローンを活用した点検のほか、A Iなどの新技術を積極的に取り入れ、D X・G X化の取組を推進します。

※前回懇談会の意見を受け、間違いなく実施する検討を主に記す方針とした。

第6章 経営戦略の進捗管理・検証

共通

以下のとおり内容を充実化する。（「1 経営戦略の進捗管理」は変更無し）

2 経営戦略の見直し 【文言追加】

今回と同様に、有識者からの意見を聴取する懇談会を開催する旨を追記

3 今後の目標及び予定（ロードマップ） 【項目追加】

・経費回収率向上に向けたロードマップ

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
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										

・業績目標

(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	327	346	373	399	356	調整中				
汚水処理費	1,109	1,126	1,142	1,159	1,157					
維持管理費	249	291	304	333	225					
資本費	874	865	909	953	932					
経費回収率	29.1%	30.0%	30.7%	31.0%	30.8%					

※R 3～R 6は決算額

(単位：百万円)

・進捗管理と経営指標

	R 3	R 4	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11	R 12
経常収益	878	891	927	983	897	調整中				
経常費用	1,152	1,185	1,245	1,321	1,190					
経常収支比率	76.2%	75.2%	74.5%	74.4%	75.4%					

※R 3～R 6は決算額

