

第7章 経営戦略

1. 経営戦略

総務省では、公営企業については将来にわたって安定的に事業を継続していくための、中長期的な基本計画である「経営戦略」の策定を各地方公共団体へ要請しています。

「経営戦略」の策定にあたっての実務上の指標として、「経営戦略」に関する基本的な考え方や「投資資産」および「財源資産」の将来予測方法、経営健全化および財源確保の具体的方策、各事業の特性を踏まえた策定上の留意点ならびに「経営戦略ひな形形式」等を示しました。

本町の下水道事業では、これらの趣旨を踏まえて、経営基盤の強化などを図るため、平成28年度（2016年度）に「経営戦略」を策定しています。

※第5次総合計画では、令和2年度までの実績に基づき収支計画の見直しを図っています。今後の経営戦略の見直し時期については、公営企業会計への移行後に合わせ、策定する予定です。

次ページより本町「経営戦略」（別添2-1）を示します。

余市町下水道事業経営戦略

団 体 名	:	余市町
事 業 名	:	公共下水道事業
策 定 日	:	平成 29 年 3 月
計 画 期 間	:	平成 29 年度 ~ 平成 38 年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	平成元年度 (28年間経過)	法適(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	非適用
処理区域内人口密度	29.25人/ha (H27末)	流域下水道等への 接 続 の 有 無	無し
処 理 区 数	本町の下水道事業は、余市町公共下水道事業の1処理区である。		
処 理 場 数	本町の下水処理は当初より、余市町下水管理センターにおいて処理しており、処理場数は1箇所である。		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	本町の下水道事業は、都道府県汚水処理構想(全道みな下水)において、単独公共下水道に位置付けられており、最適な処理区域となっており、広域化・共同化については実施されていない。		

*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。
「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中核都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。
「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

② 使用料

一般家庭用使用料体系の 概要・考え方	本町の下水道料金は、平成21年度に使用料の改定を行い、下表のとおり一般家庭用と公衆浴場用に区分して設定している。 なお、使用料の対象経費は、維持管理費と資本費についてである。																	
業務用使用料体系の 概要・考え方	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">区分</th> <th colspan="2">基本料金(1か月につき)</th> <th rowspan="2">超過料金 (1m³につき)</th> </tr> <tr> <th>基本水量</th> <th>料金</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>一般用</td> <td>7m³まで</td> <td>1,505円</td> <td>215円</td> </tr> <tr> <td>公衆浴場用</td> <td>100m³まで</td> <td>2,400円</td> <td>24円</td> </tr> </tbody> </table>				区分	基本料金(1か月につき)		超過料金 (1m ³ につき)	基本水量	料金	一般用	7m ³ まで	1,505円	215円	公衆浴場用	100m ³ まで	2,400円	24円
区分						基本料金(1か月につき)			超過料金 (1m ³ につき)									
	基本水量	料金																
一般用	7m ³ まで	1,505円	215円															
公衆浴場用	100m ³ まで	2,400円	24円															
その他の使用料体系の 概要・考え方																		
条 例 上 の 使 用 料 *2 (2 0 m ³ あ た り) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成25年度	4,300 円	実 質 的 な 使 用 料 *3 (2 0 m ³ あ た り) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成25年度	4,455 円													
	平成26年度	4,300 円		平成26年度	4,457 円													
	平成27年度	4,300 円		平成27年度	4,481 円													

*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20m³あたりの使用料をいう。

*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20m³を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

③ 組織

職 員 数	6人(損益勘定部門:3人、資本勘定部門3人)
事業運営組織	本町の下水道事業は、建設水道部下水道課で所管されており、単独の組織で運営を実施している。 なお、部内にはまちづくり計画課、建設課、水道課があり、連携を図りつつ効率的な運営に努めている。

(2) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	下水処理場の維持管理は、1年間の民間委託を実施している。 包括的民間委託は実施していない。
	イ 指定管理者制度	下水道事業は、住民生活に直結する事業であり、指定管理者制度を利用した民間の管理・運営にはなじまないものと考えて、本町では検討していない。
	ウ PPP・PFI	本町では、大規模な新規整備や改築更新事業は無く、PPP・PFIに該当するような事業は現段階では無い。
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等) *4	本町の処理水量、発生汚泥量等が現在の技術では採算が取れるような機器設備が無く、導入検討は実施していない状況にある。
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等) *5	土地・施設等利用については、検討していない状況にあるが、今後は国庫補助金で取得したものについては、財産処分等の手続き等に留意し、今後、検討する。

*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた収入増につながる取組を指す。
*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

(3) 経営比較分析表を活用した現状分析

※直近の経営比較分析表(「公営企業に係る「経営比較分析表」の策定及び公表について」(公営企業三課室長通知))による経営比較分析表を添付すること。

<p>本町における経営比較分析表を活用した現状分析の結果、課題については、以下に示すとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・施設利用率が低いため、今後の更新においては適正な施設規模での機器更新が費用である。 ・水洗化率は類似団体より高いものの、更なる向上が見込めるため、水洗化促進により有収水量、下水道使用料の確保が求められる。 ・経費回収率は類似団体より高いものの、汚水処理原価が高額となっている傾向が見られ、更なる経費削減が求められる。

2. 経営の基本方針

本町の下水道事業における経営の基本方針は、公営企業であることを鑑み、「地方財政法第6条」や「地方財政法施行令第46条」に示されている経営の原則に則ることを基本とし、本町の上位計画である「第4次余市町総合計画」に準じて、以下のとおりとする。

【経営の基本方針】

- ① 効率的な改築更新を実施するための、将来の事業量を設定する。
- ② 維持管理実績を踏まえた効率的な維持管理費を設定する。
- ③ 経費負担を明確化し、独立採算制を目指した経営とする。

3. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画)：別紙のとおり

※赤字がある場合には(3)において、その解消方法が示されていることが必要

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

計画期間中は、以下の投資を見込むものとする。

- (1) 未普及対策
污水管渠整備として、計画期間(H29～H38)の10年間で約586,000千円を見込み、H38の普及率87.6%を目指す。
- (2) ポンプ場・処理場施設の改築更新
処理場施設の改築更新事業として、老朽化した機械・電気設備について、長寿命化計画・ストックマネジメント計画に従い実施する。
計画期間(H29～H38)の10年間で約1,219,000千円を見込む。
- (3) 雨水整備
街路事業と併せた効率的な雨水整備や、浸水ハザードマップ等の作成を実施する。
計画期間(H29～H38)の10年間で約398,000千円を見込む。

② 収支計画のうち財源についての説明

本町の下水道事業の財源としては、下水道使用料収入、建設改良に伴う国庫補助金及び起債、一般会計繰入金及び資本費平準化債を見込む。

- (1) 下水道使用料
下水道使用料は、現行の料金体系として、人口減少を見込み算出した。
計画期間中(H29～H38)の10年間で約2,651,580千円を見込む。
- (2) 国庫補助金
国庫補助金は、現行の補助率が将来も継続するものとして、建設改良費に対する率を乗じて算出した。
計画期間中(H29～H38)の10年間で約950,500千円を見込む。
- (3) 起債
起債は、現行の充当率が将来も継続するものとして、建設改良費に対する率を乗じて算出した。
計画期間中(H29～H38)の10年間で約1,252,500千円を見込む。
また、資本費平準化債として、計画期間中(H29～H38)の10年間で約2,213,200千円を見込む。
- (4) 一般会計繰入金
一般会計繰入金は、H28の総務省通知の繰出基準を見込む。なお、基準外繰入は計画期間中は発生しない見込み。
計画期間中(H29～H38)の10年間で約4,323,992千円を見込む。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

本町の下水道事業の投資以外の経費としては、維持管理費を見込む。

- (1) 管路施設の維持管理費
計画期間中(H29～H38)の10年間で約110,600千円を見込む。
- (2) ポンプ施設の維持管理費
計画期間中(H29～H38)の10年間で約188,460千円を見込む。
- (3) 処理場施設の維持管理費
計画期間中(H29～H38)の10年間で約1,145,960千円を見込む。
- (4) その他維持管理費
計画期間中(H29～H38)の10年間で約591,700千円を見込む。

様式第2号(法非適用企業)

投資・財政計画
(収支計画)

区分	年度	(単位:千円、%)												
		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度	平成36年度	平成37年度	平成38年度
収益的収入	1 総収入	720,291	719,794	677,211	712,830	593,937	617,171	618,230	630,445	636,649	637,270	651,078	655,444	660,539
	(1) 営業収入	288,303	304,233	295,901	292,757	290,366	287,787	285,255	283,937	282,568	279,853	271,148	274,641	274,136
	了料業収入	282,389	288,358	280,010	276,936	274,422	271,850	269,547	266,745	264,212	261,295	258,339	255,633	252,601
	イ委託工事収入													
	ウその他収入	15,914	15,875	15,891	15,821	15,944	15,937	15,708	17,192	18,356	18,558	18,609	19,008	21,535
収益的支出	2 総費用	378,489	384,274	356,962	348,027	339,397	333,935	331,301	327,469	322,788	318,933	315,567	312,318	309,289
	(1) 営業費用	182,641	204,298	199,760	200,410	201,080	201,770	202,480	203,210	203,960	204,740	205,530	206,350	207,190
	了職員給与	25,007	35,471	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470	35,470
	イ退職手当													
	ウその他費用	157,634	168,827	164,290	164,940	165,610	166,300	167,010	167,740	168,490	169,270	170,060	170,880	171,720
資本的収入	3 収支差引	341,802	335,520	320,249	364,803	254,540	283,237	286,929	302,977	313,861	318,337	335,510	343,126	351,250
	(1) 資本的収入	547,189	495,663	513,670	514,916	532,365	601,680	610,650	571,107	481,752	453,686	432,073	408,365	387,037
	了資本費平準化	383,600	373,800	415,100	381,500	418,100	423,900	423,600	391,300	337,900	308,400	286,200	259,500	235,300
	了資本費平準化	271,000	258,800	335,100	280,500	329,100	257,900	232,100	233,800	227,900	200,900	176,200	149,500	125,300
	了資本費平準化	56,297	61,026	64,940	66,906	63,892	54,601	49,500	51,107	52,852	51,586	54,673	57,665	60,537
資本的支出	(2) 他会計補助金													
	(3) 他会計補助金													
	(4) 固定資産売却代金													
	(5) 国(都道府県)補助金	85,657	53,687	30,000	63,000	49,000	122,000	136,500	127,500	90,000	92,500	90,000	90,000	90,000
	(6) 工事負担金	20,851	7,821	3,630	3,510	1,373	1,159	1,050	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
資本的支出	(7) その他	784	329											
	2 資本的支出	876,221	833,300	827,885	865,984	814,863	909,276	919,095	891,867	810,532	785,240	779,049	761,358	744,328
	(1) 建設改良費	197,330	137,976	139,004	192,769	166,769	316,769	356,769	313,769	228,769	228,769	228,769	228,769	228,769
	了職員給与	24,932	12,610	13,195	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250	13,250
	了職員給与	678,891	695,324	688,881	673,215	648,094	592,507	562,326	578,098	581,763	556,471	550,280	532,589	515,559
資本的支出	(3) 他会計長期借入金返還金													
	(4) 他会計への繰出金													
	(5) その他													
	3 収支差引	329,032	336,637	314,215	351,068	252,498	307,616	308,446	320,760	328,780	331,554	346,677	352,993	357,291
	(F)-(G)													

投資・財政計画
(収支計画)

様式第2号(法非適用企業)

区分	年度	(単位:千円, %)													
		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度	平成36年度	平成37年度	平成38年度
収支再差引	(E)+①	12,770	△ 1,117	△ 27,958	△ 24,379	△ 21,517	△ 17,783	△ 14,919	△ 13,217	△ 11,466	△ 9,867	△ 6,040			
積立金	(K)														
前年度からの繰越金	(L)	87,639	118,809	194,861	193,603	192,324	190,707	190,724	191,905	193,288	194,922	196,754			
前年度繰上充用金	(M)														
収益的収入に充てた地方債	①	18,400	20,000	26,900	23,100	19,900	17,800	16,100	14,600	13,100	11,700	10,400			
収益的収入に充てた地方債	(J)-(K)+(L)-(M)+①	118,809	137,692	194,661	193,603	192,324	190,707	190,724	191,905	193,288	194,922	201,114			
要年度へ繰り越すべき財源	(N)														
実質収支黒字	(P)	118,809	137,692	194,661	193,603	192,324	190,707	190,724	191,905	193,288	194,922	201,114			
実質収支赤字	(O)														
赤字比率	$\frac{(Q)}{(B)-(C)} \times 100$														
収益的収支比率	$\frac{(A)}{(D)+(H)} \times 100$	68	67	70	65	67	69	70	70	73	75	78	80		
地方財政法施行令第16条第1項により算出した資金不足額	(R)														
営業収益一変託工事収益	(B)-(C)	298,303	304,233	290,366	287,787	285,255	283,937	282,568	279,853	277,148	274,641	274,136			
地方財政法による資金不足の比率	$\frac{(R)}{(S)} \times 100$														
健全化法施行令第16条により算出した資金不足額	(T)														
健全化法施行令第6条に規定する解消可能資金不足額	(U)														
健全化法施行令第17条により算出した規程の規	(V)														
健全化法第22条により算出した資金不足比率	$\frac{(T)}{(V)} \times 100$														
他会計借入金残高	(W)	8,923,041	8,621,517	7,772,150	7,614,879	7,484,271	7,303,260	7,063,569	6,817,716	6,554,093	6,279,796	5,994,419			
地方債借入金残高	(X)														
○他会計繰入金															
区分	年度	(単位:千円)													
		前々年度 (決算)	前年度 (決算)	前年度 (決算)	本年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度	平成36年度	平成37年度	平成38年度
収益的収支分		437,652	419,187	319,401	397,087	435,780	319,401	345,207	348,569	363,586	372,323	375,861	392,625	399,697	407,824
うち基準内繰入金		435,852	419,187	319,401	397,087	435,780	319,401	345,207	348,569	363,586	372,323	375,861	392,625	399,697	407,824
うち基準外繰入金		1,800													
資本的収支分		56,297	73,113	64,940	64,940	66,906	63,892	54,601	49,500	51,107	52,652	51,586	54,673	57,665	60,537
うち基準内繰入金		56,297	73,113	64,940	64,940	66,906	63,892	54,601	49,500	51,107	52,652	51,586	54,673	57,665	60,537
うち基準外繰入金															
合計		493,949	492,300	383,293	462,027	502,686	383,293	399,808	398,069	414,694	424,975	427,448	447,297	457,361	468,361

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

* (1)において黒字の場合においても、投資・財政計画(収支計画)に反映することができなかった検討中の取組や今後検討予定の取組について、その内容等を記載すること。

① 今後の投資についての考え方・検討状況

* 処理区ごとに考え方が異なる場合は、処理区ごとに記載すること

広域化・共同化・最適化に関する事項	広域化・共同化については近隣市町村との連携が必要であるため、必要に応じて検討を実施する。最適化については、北海道が策定した都道府県汚水処理構想の「全道みな下水道構想Ⅲ」に準じた整備を行っており、見直し等があった場合には速やかに対応する。
投資の平準化に関する事項	ストックマネジメント計画の策定を行い、リスクとサービスレベルを考慮した投資計画を検討し、投資の平準化を図るものとする。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFIなど)	事業の規模や今後の事業量等を考慮すると、本町単独での民間活力の活用については困難であるため、近隣市町村との共同化の検討と併せて検討を行うものとする。
その他の取組	本町の下水道事業の整備は、概ね完了しており、今後は改築更新が発生する見込みであり、ストックマネジメント/アセットマネジメント計画等を踏まえて、適切に改築更新を行うものとする。

② 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料の見直しに関する事項	本町では、定期的に下水道使用料の検討を行っており、必要に応じて改定を実施しているため、これまでどおりの対応を行うものとする。
資産活用による収入増加の取組について	本町の公共下水道事業では、活用可能な資産を有していないため、将来においても資産活用による収入増加は見込まない。
その他の取組	実質収支が赤字になるなど、財源が収支計画どおり確保できない場合には、資本費平準化債等の活用について検討する。

③ 投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)	事業の規模や今後の事業量等を考慮すると、本町単独での民間活力の活用については困難であるため、近隣市町村との共同化の検討と併せて検討を行うものとする。
職員給与費に関する事項	現在は、町長部局内に組織があり、町全体での職員給与に関する事項を検討した結果を反映するものとしている。
動力費に関する事項	近年の電力料金の動向を踏まえて設定(年2%の上昇)をしているが、設定値を大幅に上回る場合には、収支計画を見直すものとする。
薬品費に関する事項	薬品費は、維持管理の年間業務委託に含まれているため、薬品費として計上していない。
修繕費に関する事項	ストックマネジメント計画の策定を行い、ライフサイクルコストの最小化による対応(修繕・改築)を実施する。
委託費に関する事項	委託費は、処理場の運転・維持管理を年間委託しており、処理規模に変更がないため、近年実績を考慮して同程度を見込むものとする。
その他の取組	改築・更新において、設備等を取り替える際には省エネ機器を導入して、経費の削減に取り組むものとする。

4. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	原則として、中間年度の平成33年度に検証を実施して、計画から大幅に乖離が見られた場合には速やかに計画の見直しを実施する。 経営戦略の更新は、原則として10年に1度を予定しますが、中間年度の検証結果に応じて、計画の全面的な見直しが必要となった場合には更新を実施する。
---------------------	---