

(案)

五所川原市工業用水道事業経営戦略 (2024 (令和 6) 年度改定)

【計画期間】 2025 (令和 7) 年度～2034 (令和 16) 年度

2025 (令和 7) 年 3 月
五所川原市



五所川原市工業用水道事業経営戦略 (2024(令和6)年度改定)

目次

I 経営戦略の位置付け

- 1. 当市の概況と工業用水道事業の歩み----- 1
- 2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的----- 2

II 五所川原市工業用水道事業の現状

- 1. 本経営戦略の事業の現況----- 5
- 2. 経営状況分析----- 6

III 今後の予測と経営理念等

- 1. 今後の事業環境の予測----- 14
- 2. 現状の課題----- 15
- 3. 経営理念、基本方針及び実施目標----- 15

IV 投資・財政計画

- 1. 投資・財政計画の計算根拠----- 16
- 2. 投資・財政計画（シミュレーション）----- 16

V 経営戦略の取組体制

- 1. 経営推進体制----- 24
- 2. PDCA サイクルの実行----- 25
- 3. 次回以降の見直し----- 26



経営戦略の位置付け

1. 当市の概況と工業用水道事業の歩み

当市は、津軽平野のほぼ中央に位置する旧五所川原市及び旧金木町と、津軽半島北西部日本海沿いに位置して南に十三湖を抱える旧市浦村が合併し、2005(平成17)年3月28日に誕生しました。東は津軽山地を挟んで県都青森市に、西は岩木川を挟んでつがる市に、南は鶴田町にそれぞれ接し、北は当市市浦地域が中泊町中里地域と同町小泊地域に挟まれた飛び地となっています。当市の面積は、404.20km²であり、総人口(国勢調査による人口)については、1960(昭和35)年の70,222人をピークに、現在まで減少が続いています。

当市の工業用水道事業は、市内漆川地区に整備された「青森テクノポリスハイテク工業団地漆川」の工業用水需要に応えるため整備された事業であり、1989(平成元)年度より供用を開始しました。

今後も、物価上昇や将来に向けた工業用水道施設・設備、管路の老朽化や耐震化に伴う維持・更新費の増大など、様々な課題に対応しながら、地域経済の活性化に貢献していきます。

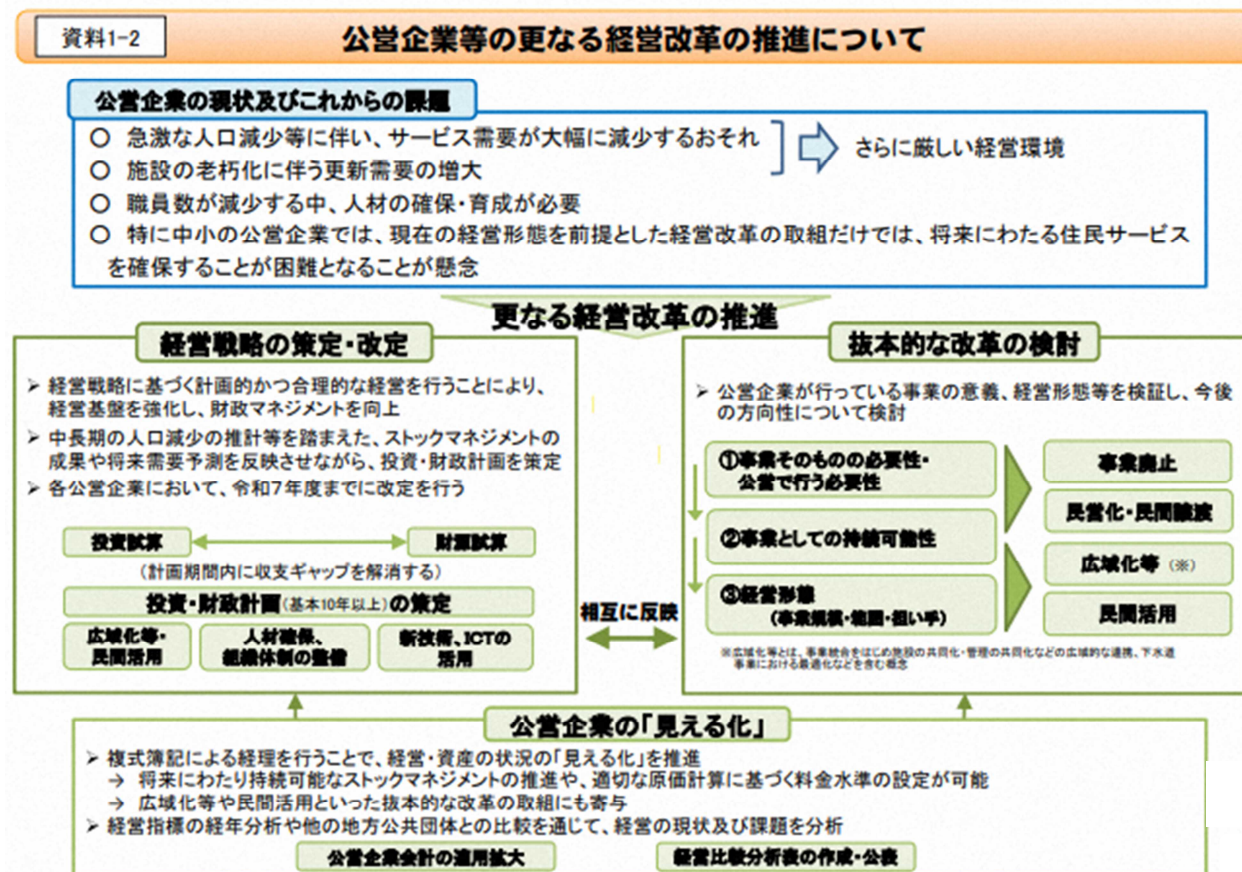
2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的

(1) 背景

我が国においては、今後、急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、公営企業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増す状況にあります。

将来にわたり必要なサービスを安定的に提供していくためには、経営比較分析表に基づく現状分析を行い、公営企業の経営改革に向けた経営戦略の策定や改定、抜本的な改革等の取組による経営基盤強化と財政マネジメントの向上が求められています。

■図表 1－1 公営企業等の更なる経営改革の推進



※総務省「令和6年度の公営企業関係主要施策に関する留意事項」より

(2) 目的

料金収入をもって事業を行う独立採算制を基本原則とした企業経営と安定的なサービスの提供を継続できるよう、中長期的な視点から更なる効率化、健全化に取り組むことが重要となっています。

これらの課題や現状に対して総務省は、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことを強く求めています。

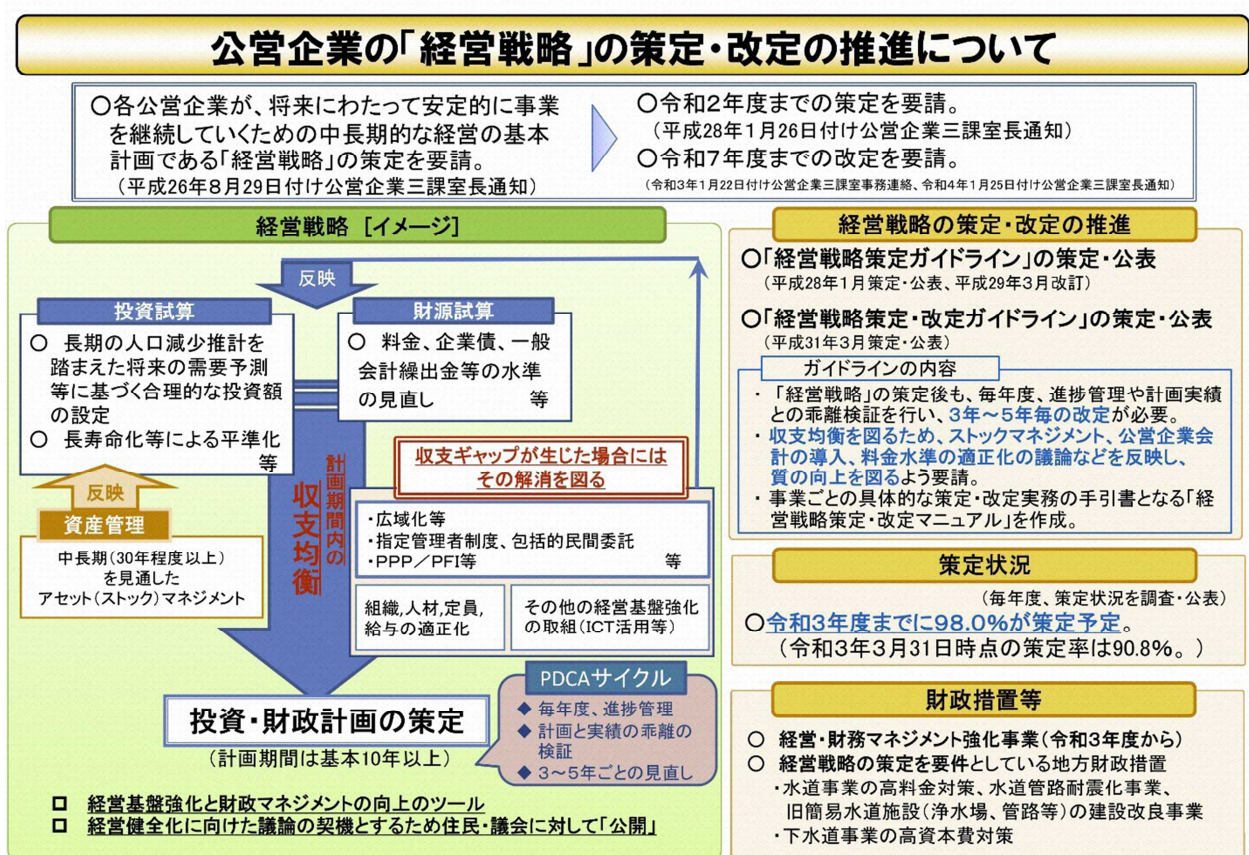
2022(令和4)年1月に総務省の「経営戦略策定・改定マニュアル」が改定され、取組の進捗状況と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、次の①から④に記載されている項目の視点により実効性のある見直しが必要とされています。

- ① 独立採算を可能とする料金収入の的確な反映
- ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
- ③ 維持管理費、委託費、動力費等への物価上昇等の的確な反映
- ④ ①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革(料金改定、民間活用及び効率化、事業廃止等)の検討

※これらの内容を反映して策定・改定した経営戦略については、経営の効率化、健全化のため、その取組状況についてPDCAサイクルを実行し、5年ごとに見直しを行うことが重要とされています。

上記を踏まえ、2017(平成29)年度(平成30年1月)に策定した五所川原市工業用水道事業経営戦略を改定します。

■図表1－2 公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について



※総務省「地方公営企業の現状と課題」より

Ⅱ

五所川原市工業用水道事業の現状

1. 本経営戦略の事業の現状

(1) 事業の現状（事業概要）

本経営戦略の対象となる五所川原市工業用水道事業の概要は、次の図表のとおりです。

■図表 2 - 1 事業の現状（事業概要）

工業用水道事業	
建設開始	1987（昭和62）年8月1日
供用開始	1989（平成元）年4月1日（一部給水） 1992（平成4）年4月1日（全面給水）
地方公営企業法適用・非適用区分	法適用（全部適用）
給水先事業所数	2
浄水場設置数	1
配水池設置数	1
水源の種類	地下水
計画取水能力	9,300m ³ /日
導送配水ポンプ場	10

(2) 料金体系の状況

当市の工業用水道事業の料金体系は、水源確保、浄水場整備等の先行投資的な性格を有するほか、施設計画時に企業の受水予定量を事前に把握し、管路を整備していることから、給水開始後は実使用水量にかかわらず、契約水量の料金を徴収する「責任水量制」を採用しています。

現在の料金体系については、次の図表のとおりです。

■図表 2 - 2 料金体系（税抜き）

種別	金額
基本料金：1立方メートルにつき	45円
超過料金：1立方メートルにつき	90円
特定料金：1立方メートルにつき	45円

(3) 組織の状況

当市の工業用水道事業は、上下水道部が所管し、経営管理課が経営部門、水道課及び浄水管理室が施設・設備等の更新や維持管理をそれぞれ担当しています。

2024(令和6)年度の組織体制は、工業水道事業の管理者の権限を有する市長をトップとし、次の図表のとおりとなっています。

工業用水道事業担当職員の内訳に関しては、損益勘定職員が2名となっています。

■図表 2 - 3 組織の状況



2. 経営状況分析

(1) 財務分析（収支等の経年分析）

図表2-4は、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間の実績に基づいた財務分析のための決算推移です。経常的な活動の収支を示した収益的収支、投資や企業債の活用及び償還を示した資本的収支のほか、企業債元金残高及び有収水量の推移を分析しています。

■図表2－4 決算推移

(単位：千円、千㎡)

科目	2019(令和元)年度	2020(令和2)年度	2021(令和3)年度	2022(令和4)年度	2023(令和5)年度
【収益的収支】					
営業収益①	97,996	97,729	98,276	98,550	98,820
うち料金収入	97,996	97,729	98,276	98,550	98,820
営業外収益②	6,330	10,940	5,959	5,976	12,234
経常収益①＋②…A	104,326	108,669	104,235	104,526	111,054
営業費用③	89,790	96,297	88,578	98,449	109,346
うち職員給与費	12,396	12,422	12,268	13,380	12,348
うち動力費	18,816	17,522	20,624	27,280	27,641
うち修繕費	11,106	419	3,684	3,960	8,483
うち材料費	849	1,076	1,683	2,114	2,646
うち委託料	1,172	2,802	2,694	2,802	7,441
営業外費用④	9,327	8,835	8,411	8,023	7,884
うち支払利息	9,327	8,835	8,411	7,909	7,387
経常費用③＋④…B	99,117	105,132	96,989	106,472	117,230
経常収支A-B…C	5,209	3,537	7,246	△ 1,946	△ 6,176
【資本的収支】					
資本的収入⑤	25,758	108,616	30,817	32,644	234,056
うち企業債	0	80,800	0	0	200,900
うち他会計補助金	25,758	27,816	30,817	32,644	33,156
資本的支出⑥	26,878	108,666	40,379	43,749	251,575
うち建設改良費	0	80,850	2,167	2,310	209,618
うち企業債償還	26,878	27,816	38,212	41,439	41,957
資本的収支⑤-⑥…D	△ 1,120	△ 50	△ 9,562	△ 11,105	△ 17,519
【企業債元金残高】					
企業債元金残高	645,491	698,475	660,263	618,823	777,767
【有収水量】千㎡					
計量分	1,507	1,529	1,637	1,581	1,562
料金算定分	2,178	2,172	2,184	2,190	2,196

■財務分析

図表2－4の財務分析結果として挙げられる分析ポイントは、次のとおりとなります。

【営業収益】

料 金 収 入…責任水量制を採用していることから、2019(令和元)年度から2023(令和5)年度までの直近5年間は横ばいとなっており、収入は安定しています。

【営業費用】

動 力 費…2022(令和4)年度は、エネルギー価格等の物価上昇に伴い前年度と比較して増加しています。

【資本的収支】

各施設・設備更新に伴う企業債の活用により、2023(令和5)年度の資本的収入は大幅に増加しています。これに伴い同年度の資本的支出(建設改良費)も大幅に増加しています。

また、各施設・設備更新の建設改良費に充てる財源を企業債に依存している状況にあり、これにより、企業債償還が増加しています。

（２）経営比較分析表による現状分析～全国類似団体との比較～

経営比較分析表は、総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他公営企業との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況をわかりやすく説明するために作成し、公表しているものです。

本経営戦略においては、経営比較分析表のうち次の経営指標について分析しています。

なお、他公営企業との比較については、全国の類似団体（工業用水道事業配水能力10,000m³／日未満）57団体の平均値を算出して比較しています。

■本経営戦略における経営指標

①経常収支比率

②料金回収率

③給水原価

①経常収支比率

基本算式：経常収益／経常費用×100(%)

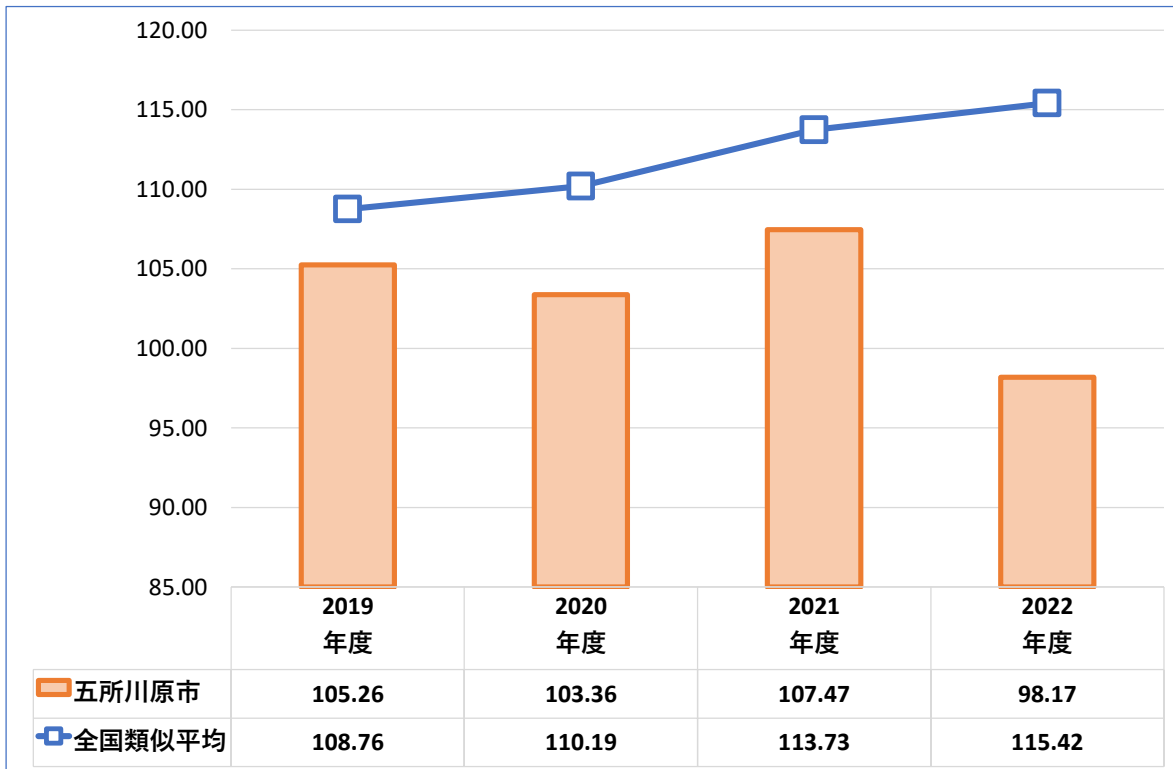
法適用企業に用いる経常収支比率は、その年度において、料金収入や一般会計（他会計）からの繰入金等の収益で維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標となっています。この経常収支比率は、基本的に単年度の収支が100%以上であれば黒字であることを示し、単年度の収支が100%未満の場合は赤字であることを示しています。

このため、経常収支比率は100%以上となることが求められ、100%未満の場合は経営改善や健全化の取組が急務となります。

経常収支比率が100%以上の場合であっても、将来の施設・設備の更新費用の増大等に備え、更なる経費削減のほか、投資等に充てる財源がしっかり確保されているかなど、今後も健全な経営を続けていくための改善点の洗い出しといった観点から分析が必要です。

■図表 2－5 経常収支比率の推移

(単位：％)



※総務省が公表している経営比較分析表のうち、2024（令和6）年10月時点での最新値である2022（令和4）年度までの数値を掲載しています（図表2－6、図表2－7についても同様）。

■当市と全国類似団体平均値との経常収支比率の比較

【ポイント】 過去4年間では、全国類似団体平均値よりも低くなっており、2022(令和4)年度は100%を下回る

経常収支比率の推移は、全国類似団体平均値が少しずつ上がっているのに対し、当市では年度によってばらつきが生じています。当市の2019(令和元)年度から2021(令和3)年度までの3年間は100%を超えていましたが、2022(令和4)年度には100%を下回っています。また、図表2－5には掲載がありませんが、2023(令和5)年度の経常収支比率は94.73%となっており、これは、2022(令和4)年度と2023(令和5)年度に経常損失が発生している状況を示しています。

2019(令和元)年度から2022(令和4)年度までの当市の経常収支比率と全国類似団体平均値を比較してみると、各年度とも全国類似団体平均値を下回っている状況となっています。

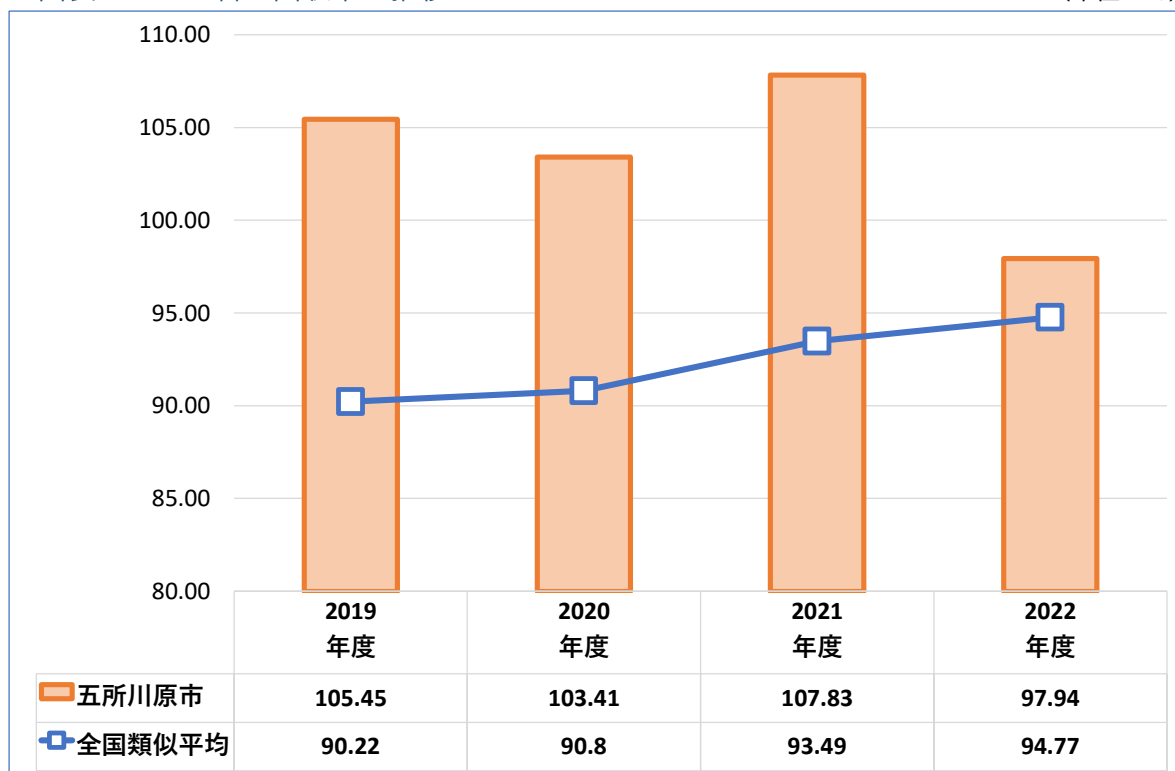
②料金回収率

基本算式：供給単価／給水原価×100(%)

当該指標は、供給単価と給水原価との関係を見るものであり、料金回収率が100%を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益以外の収入で賄われていることを意味しています。数値が低く、繰入基準に定める事由以外の繰入金によって収入不足を補填しているような公営企業においては、適切な料金収入の確保が求められることになります。当該指標が100%以上の場合であっても、経常収支比率と同様に更なる経費削減や更新費用等の投資等に充てる財源が確保されているかなど、今後も健全な経営を続けていくための改善点の洗い出しといった観点から分析が必要です。

■図表 2－6 料金回収率の推移

(単位：%)



■当市と全国類似団体平均値との料金回収率の比較

【ポイント】 過去4年間では、全国類似団体平均値よりも高くなっているが、2022(令和4)年度は100%を下回る

料金回収率の推移は、全国類似団体平均値が少しずつ上がっているのに対し、当市では年度によってばらつきが見られますが、2022(令和4)年度までの各年度で全国類似団体平均値を上回っている状況となっています。2019(令和元)年度から2021(令和3)年度までは100%を超えていましたが、2022(令和4)年度は100%を下回りました。図表2－6には掲載がありませんが、2023(令和5)年度の料金回収率は、89.53%となっています。

③給水原価

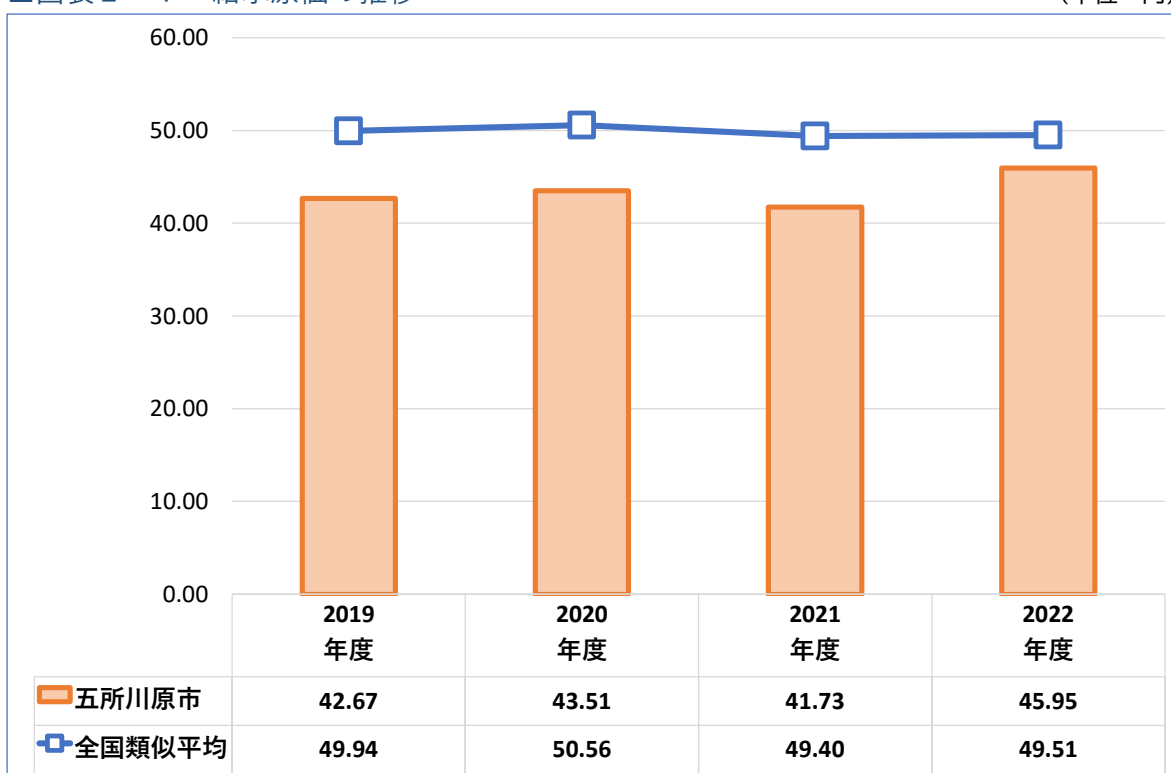
$$\text{基本算式: 経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) \\ \text{／年間有収水量(m}^3\text{)}$$

給水原価は、有収水量1m³当たりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。

当該指標が全国類似団体平均値との比較で高くなった場合には、全国類似団体平均値以下を目指していく必要があり、低くなった場合であっても、有収水量や経常費用の経年の変化等を踏まえた現状分析を行い、今後の状況について将来推計していくことが重要です。

■図表 2－7 給水原価の推移

(単位：円)



■当市と全国類似団体平均値との給水原価の比較

【ポイント】 過去4年間では、全国類似団体平均値より低くなっている

給水原価は、全国類似団体平均値が49円から50円台を推移しているのに対し、当市では41円から45円台で推移しており、各年度とも全国類似団体平均値を下回っています。図表2－7には掲載がありませんが、当市の2023（令和5）年度の給水原価は50.26円となっており、2022（令和4）年度と比較して5円ほど高くなっています。

【参考】

給水原価の現状分析以外に原価計算の方法によって経営状況を分析した場合、次の図表のとおりとなります(上下水道やガス、電気といった公共料金における原価は、全ての費用を総括原価として捉え、この原価に基づいて料金水準を検討していくための材料となっています。また、総務省においても、料金の適正化を図る上で原価計算を推奨しています。)

原価計算には複数の計算方法がありますが、今回、原価を基準として更に健全な事業経営のための内部留保資金を資産維持費として上乘せすることにより料金を決める総括原価主義に基づき総務省から示された様式で2023(令和5)年度を対象に原価計算を行っています(※当市では、2023(令和5)年度に経常損失が発生しているため、資産維持費そのものは加味していません。)

この計算により算出された原価(料金対象経費)が料金収入でどの程度賄えているのか試算すると、その割合は89.53%という結果になりました。

■図表2-8 原価計算表(2023(令和5)年度)

原価計算表			
収 入 の 部			(単位:千円)
項 目	金 額		
	2023 (令和5) 年度の 実績 (A)	公費負担分 (B)	料金対象収支 (A) - (B)
料 金 収 入 (X)	98,820		98,820
受 託 工 事 収 入	0		0
長 期 前 受 金 戻 入	6,852		6,852
そ の 他	5,382		5,382
合 計	111,054	0	111,054
支 出 の 部			(単位:千円)
項 目	金 額		
	2023 (令和5) 年度の 実績 (A)	公費負担分 (B)	使用料対象収支 (A) - (B)
原 水 及 び 浄 水 費 計	59,066	0	59,066
配 水 及 び 給 水 費 計		0	0
受 託 工 事 費 計	0	0	0
一 般 管 理 費 計	4,969	0	4,969
減 価 償 却 費	42,793	6,852	35,941
資 産 減 耗 費	2,518	0	2,518
支 払 利 息	7,387	0	7,387
そ の 他	497	0	497
合 計 (Y)	117,230	6,852	110,378
資 産 維 持 費 (Z)			
料金対象経費 (Y) + (Z)			110,378
(X) / ((Y) + (Z)) * 100 =			89.53%

(3) 経営状況分析から見える当市の特徴

前ページまでの検証結果をまとめると、次のとおりとなります。

①経費が増加傾向

○当市の特徴と今後の対策

経費は、物価上昇に伴う動力費、委託料等の増加など、全体的に増加する傾向となっており、経常収支比率、料金回収率、給水原価に影響を与え、経常損失が発生する状況に変わってきています。

今後は、更なる経費削減を図り、収益的収支における経常費用を抑制していく必要があります。

②企業債償還が増加

○当市の特徴と今後の対策

建設改良費に充てる財源を企業債に依存している状況にあり、直近5年間における企業債償還は、2019(令和元)年度と2020(令和2)年度が約2千7百万円、2021(令和3)年度が約3千8百万円、2022(令和4)年度と2023(令和5)年度が約4千百万円と増加している状況です。

今後は、施設・設備の更新や管路(導水管)の耐震化が予定されていることから、投資の最適化や平準化に努めるとともに、投資に充てる財源や企業債償還財源の確保について、より一層計画的に行っていく必要があります。

③経常収支比率が全国類似団体平均値以下

○当市の特徴と今後の対策

2019(令和元)年度から2022(令和4)年度までの経常収支比率については、全国類似団体平均値以下となっています。また、2022(令和4)年度と2023(令和5)年度では経常収支比率が100%を下回っており、これを100%以上に回復させていくことが必要です。

経常収支比率以外にも、2022(令和4)年度と2023(令和5)年度の料金回収率が100%を下回っていることから、これを100%以上に回復させることが必要です。

今後の予測に基づいた将来推計により改善点を分析し、健全化を図っていく必要があります。

Ⅲ

今後の予測と経営理念等

1. 今後の事業環境の予測

今後の事業環境の予測は、2025(令和7)年度からの10年間を対象に行います。

(1) 有収水量の予測

工業用水道事業は、現在、企業2社との供給契約に基づき給水を行っていますが、今後も責任水量制を継続することとします。このため、有収水量については、これまでとほぼ同等量を予測しています。

(2) 料金収入の予測

料金収入については、責任水量制を継続していくことから、これまでとほぼ同等の料金収入を予測しています。

(3) 支払利息及び企業債償還金の予測

支払利息(収益的支出)は、2025(令和7)年度以降は2024(令和6)年度の当初予算額を上回る金額で推移していき、特に2030(令和12)年度からは毎年度増加していくことを予測しています。

また、支払利息と関連性の高い企業債償還金(資本的支出)は、2031(令和13)年度から毎年度増加していく見込みです。

(4) 施設の見通し

1989(平成元)年4月の供用開始以来、当市の工業用水道は、水源である深井戸(取水施設)及び浄水施設、配水施設について大規模な更新を必要とせずに現在まで使用してきており、本経営戦略の計画期間内においても大規模な更新は見込んでいませんが、通常規模の維持更新や管路(導水管)の耐震化等については実施していく必要があり、2029(令和11)年度から2032(令和14)年度までは、2024(令和6)年度の当初予算額と概ね同等程度の建設改良費を見込んでいます。

また、当市の工業用水道事業では、津軽ダムのダム使用权を取得しており、1日最大10,000m³の河川表流水の活用を可能としていますが、当該使用权を活用するためには、岩木川からの取水施設、浄水施設を新たに建設・整備する必要がある、莫大な資金を要することから、現在まで活用には至っておらず、今後も同様の状況が見込まれるため、当面は、既存施設等の維持に努めていきます。

（５）組織の見通し

組織体制については、図表２－３のとおり、2024(令和6)年度現在の体制は、最小の人員による職員配置としていますが、本経営戦略の計画期間中に建設改良費が最も大きくなる時期にあっても、2024(令和6)年度の当初予算額と比べて多寡はあるものの、図表４－２のように概ね同等の事業規模の見通しであることから、引き続き現在の体制を維持していきます。

２．現状の課題

これまでの検証に基づき課題を整理すると、次のとおりとなります。

- 経常収支比率及び料金回収率を100%以上に回復させ、その後、維持・継続していく
- 物価上昇による経費の増加、支払利息等の増加に対応していくための収益確保と経費削減
- 今後の投資及び企業債償還のための財源確保
- 継続性及び効率性を重視した投資・財政計画の作成と進捗状況の管理及び検証

３．経営理念、基本方針及び実施目標

（１）経営理念

工業用水道事業は、市内漆川地区に整備された「青森テクノポリスハイテク工業団地漆川」の工業用水需要に応えるため整備された事業であり、企業の経営を支えつつ、地域経済の活性化を図ります。

（２）基本方針

本経営戦略の計画期間は、2025(令和7)年度から2034(令和16)年度までの10年間とし、安定的な供給体制の確保と公営企業としての独立採算の維持に努めていきます。このため、物価上昇への対応や収支のバランスを踏まえ、供用開始から40年を迎える施設・設備等の更新(老朽化・耐震化)を図りながら、より一層のコスト削減等に努めていくことを基本方針とし、本経営戦略の計画期間内で経常収支比率及び料金回収率を100%以上に回復させ、それを維持・継続していくことを目指します。

■計画期間における実施目標（数値目標） ※P23に再掲

- ・経常収支比率100%以上を維持・継続
- ・料金回収率100%以上を維持・継続

IV

投資・財政計画

1. 投資・財政計画の計算根拠

投資・財政計画は、本経営戦略の計画期間である 2025(令和 7)年度からの 10 年間について掲載します。

(1) 収益的収支

投資・財政計画における収益的収支(工業用水道施設等の維持管理に必要な収支)の推計に当たっては、前章で示した今後の予測に基づき算出しており、人件費以外の動力費、委託料等の経費については物価上昇を見込んでいます。

(2) 資本的収支

投資・財政計画における資本的収支(工業用水道施設等の更新に必要な収支)の推計に当たっては、前章で示した今後の予測に基づいて算出しています。

2. 投資・財政計画（シミュレーション）

(1) 今後の予測に基づく投資・財政計画（シミュレーション）

図表4-1及び図表4-2は、前章での今後の予測に基づいた投資・財政計画(シミュレーション)となります。図表4-1(収益的収支)では、収益的収入のうち料金収入は責任水量制を採用していることからほぼ現状のままで推移していくことが予想されます。また、収益的支出に関しては、減価償却費及び支払利息が増加していく見込みであり、この結果、本経営戦略の計画期間である10年間の各年度の経常損益は大きくマイナスになるシミュレーションとなりました。

図表4-2(資本的収支)において、資本的収入では建設改良費の財源としての企業債の借入れが増加しますが、一方で、資本的支出における企業債償還金も大きく増加することにより、資本的収入を資本的支出が上回り、それを補填財源(損益勘定留保資金等)で補填していくというシミュレーションとなりました。また、企業債償還金の増加は、図表4-1(収益的収支)の支払利息に影響を与え、この結果、経常費用が増え、今後は経常収支比率及び料金回収率が100%を下回っていくと予測しています。

■図表 4-1 今後の予測に基づく投資・財政計画【収益的収支】

(単位：千円、%)

区分		年度		予算															
		令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)						
収益的収支	収入	(A)	98,820	98,550	98,550	98,550	98,820	98,550	98,550	98,550	98,820	98,550	98,550	98,550	98,820	98,550	98,550	98,550	
	益	(B)																	
	その他																		
	2. 営業外収益		12,234	11,992	5,655	5,655	5,655	5,655	4,040	3,019	1,981	1,981	1,981						
	(1) 補助金	20	1																
	他会計補助金	20	1																
	その他補助金																		
	(2) 長期前受金戻入	6,852	11,987	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	4,036	3,015	1,977	1,977	1,977						
	(3) その他	5,362	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	収入	(C)	111,054	110,542	104,205	104,205	104,475	104,205	104,205	102,590	101,839	100,531	100,531	100,531	104,205	102,590	101,839	100,531	100,531
収益的収支	1. 営業費用		109,346	155,134	140,961	147,338	148,282	154,385	157,114	164,163	161,038	163,416	168,511	177,620	161,038	163,416	168,511	177,620	
	(1) 職員給与		12,348	12,631	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	
	基本給		7,314	7,160	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	
	退職給付																		
	その他		5,034	5,471	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	
	(2) 経費		54,205	91,597	66,307	67,383	68,485	69,614	72,637	71,956	76,460	74,417	76,117	77,000	76,460	74,417	76,117	77,000	
	動力費		27,641	40,800	41,616	42,448	43,297	44,163	45,046	45,947	46,866	47,804	48,760	49,735	46,866	47,804	48,760	49,735	
	修繕費		8,483	15,777	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	
	材料費																		
	その他		18,081	35,020	14,658	14,902	15,155	15,418	17,558	15,976	19,561	16,580	17,324	17,232	19,561	16,580	17,324	17,232	
支出	(3) 減価償却費		42,793	50,906	61,173	66,474	66,316	71,290	70,996	78,726	71,097	75,518	78,913	78,913	78,726	71,097	75,518	78,913	
	2. 営業外費用		7,884	10,645	12,630	13,556	12,547	13,301	12,183	17,168	20,226	24,731	28,681	20,226	24,731	27,381	28,681	28,681	
	(1) 支払利息		7,387	10,645	12,430	13,356	12,347	13,101	11,983	16,968	20,026	24,531	28,481	20,026	24,531	27,181	28,481	28,481	
	(2) その他		497		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
	支出	(D)	117,230	165,779	153,591	160,894	160,829	167,686	169,297	181,331	181,264	188,147	195,892	206,301	181,264	188,147	195,892	206,301	
	経常損益	(E)	△ 6,176	△ 55,237	△ 49,386	△ 56,689	△ 56,354	△ 63,481	△ 65,092	△ 78,741	△ 79,425	△ 87,616	△ 95,361	△ 105,770	△ 79,425	△ 87,616	△ 95,361	△ 105,770	
	特別利益	(F)	136																
	特別損失	(G)																	
	特別損益	(F)-(G)	(H)	136															
	当年度純利益（又は純損失）	(E)+(H)		△ 6,040	△ 55,237	△ 49,386	△ 56,689	△ 56,354	△ 63,481	△ 65,092	△ 78,741	△ 79,425	△ 87,616	△ 95,361	△ 79,425	△ 87,616	△ 95,361	△ 105,770	
経常収支比率			94.73%	66.68%	67.85%	64.77%	64.96%	62.14%	61.55%	56.58%	56.18%	53.43%	51.32%	56.58%	56.18%	53.43%	51.32%	48.73%	
料金回収率			89.53%	64.08%	66.61%	63.48%	63.68%	60.82%	60.22%	55.59%	55.44%	52.94%	50.82%	55.59%	55.44%	52.94%	50.82%	48.23%	

(2) 目指すべき投資・財政計画（シミュレーション）

今後の予測に基づく投資・財政計画（シミュレーション）に示される状況を改善していくためには、経営状況に関する目指すべき投資・財政計画（シミュレーション）を作成し、取組を明確にしながら、経営管理をこれまで以上に厳格化していく必要があります。

経営改善のためには、経常収支比率を100%以上に回復させ、独立採算及び収支均衡を維持していくことが不可欠であり、そのためには、物価の高騰や今後の支払利息の増加等を的確に反映した料金に改定することが必要です。現在の試算においては、計画終期までに現在の料金から最大で約110%アップの料金改定が必要と試算しています。

しかしながら、契約企業への負担が大きくなることから、2025(令和7)年度に現在の料金から約65%値上げ(基本料金単価は75円/㎡)した料金に改定し、その後、2030(令和12)年度には更に約45%を上乗せした約110%値上げ(基本料金単価は95円/㎡)の料金に改定を行います。

なお、当該シミュレーションでは、計画期間内に2回の料金改定を実施することとしています。2030(令和12)年度の改定の際は、2025(令和7)年度の料金改定の効果を検証するとともに、物価上昇の影響など経営状況を整理・分析し、改定の必要性について十分検討を行った上で実施していきます。

これ以外にも、建設改良費に充当する財源は企業債に依存せず、国・県補助金の活用可否を検討するなど、企業債償還金や支払利息を抑制し、得られた利益を最大限に活用することで財務マネジメントの向上に努めていきます。

これらのことを踏まえ、目指すべき投資・財政計画（シミュレーション）を作成し、経営改善に取り組んでいきます。

※目指すべき投資・財政計画（シミュレーション）については、収益的収支に関するシミュレーション(図表4-3)のみを掲載することとします。P18の「図表4-2 今後の予測に基づく投資・財政計画【資本的収支】」は、重要度・優先度・老朽度に応じた整備計画等を踏まえ本経営戦略の計画期間内の投資を予測し、投資の平準化等についても十分に考慮した形で現状考えられる最適なシミュレーションを行っているものであることから、「目指すべき投資・財政計画（シミュレーション）」と同様の取扱いとします。

■図表 4－3 目指すべき投資・財政計画【収益の収支】

(単位：千円、％)

区分	年度	実績		予算		計画1年目		計画2年目		計画3年目		計画4年目		計画5年目		計画6年目		計画7年目		計画8年目		計画9年目		計画10年目	
		令和5年度 (2023年度)	令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)												
収益	収入	1. 営業収入 (A)	98,820	98,550	164,250	164,250	164,700	164,250	164,250	164,250	208,050	208,620	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	
	益	(1) 料金収入 (A)	98,820	98,550	164,250	164,250	164,700	164,250	164,250	164,250	208,050	208,620	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	208,050	
		(2) 受託工事収益 (B)																							
		(3) その他の																							
	的	2. 営業外収益	12,234	11,992	5,655	5,655	5,655	5,655	5,655	5,655	4,040	3,019	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	1,981	
		(1) 補助金	20	1																					
		他会計補助金	20	1																					
	収入	その他補助金																							
		その他会計補助金																							
		(2) 長期前受金戻入	6,852	11,987	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	5,651	4,036	3,015	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	1,977	
収益	収入	(3) その他の	5,362	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
		収入計 (C)	111,054	110,542	169,905	169,905	170,355	169,905	169,905	212,090	211,639	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	210,031	
		1. 営業費用	109,346	155,134	140,961	147,338	148,282	154,385	157,114	164,163	161,038	163,416	168,511	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	177,620	
	的	(1) 職員給与	12,348	12,631	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	13,481	
		基本給	7,314	7,160	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	7,118	
		退職給付																							
	収益	その他の	5,034	5,471	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	6,363	
		(2) 経費	54,205	91,597	66,307	67,383	68,485	69,614	72,637	71,956	76,460	74,417	76,117	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	77,000	
		動力費	27,641	40,800	41,616	42,448	43,297	44,163	45,046	45,947	46,866	47,804	48,760	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	49,735	
	収益	的	修繕費	8,483	15,777	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033	10,033
材料費																									
その他の			18,081	35,020	14,658	14,902	15,155	15,418	17,558	15,976	19,561	16,580	17,324	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232	17,232		
支出		(3) 減価償却費	42,793	50,906	61,173	66,474	66,316	71,290	70,996	78,726	71,097	75,518	78,913	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	87,139	
		2. 営業外費用	7,884	10,645	12,630	13,556	12,547	13,301	12,183	17,168	20,226	24,731	27,381	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	28,681	
		(1) 支払利息	7,387	10,645	12,430	13,356	12,347	13,101	11,983	16,968	20,026	24,531	27,181	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	28,481	
支出		(2) その他の	497		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
		支出計 (D)	117,230	165,779	153,591	160,894	160,829	167,686	169,297	181,331	181,264	188,147	195,892	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	206,301	
		支経常損益 (C)-(D) (E)	△ 6,176	△ 55,237	16,314	9,011	9,526	2,219	608	30,759	30,375	21,884	14,139	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	
特別		別	利益 (F)	136																					
特別	別	損失 (G)																							
特別	別	損益 (F)-(G) (H)	136																						
当年度	純利益 (又は純損失) (E)+(H)	△ 6,040	△ 55,237	16,314	9,011	9,526	2,219	608	30,759	30,375	21,884	14,139	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730	3,730		
経常収支比率		94.73%	66.68%	110.62%	105.60%	105.92%	101.32%	100.36%	116.96%	116.76%	111.63%	107.22%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	101.81%	
料金回収率		84.30%	59.45%	111.02%	105.80%	106.14%	101.37%	100.37%	117.35%	117.04%	111.75%	107.29%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	101.82%	

（３）目指すべき投資・財政計画の推進に向けた取組及び目標

目指すべき投資・財政計画の推進に向けて、次の①から⑤の取組を実施します。また、これらの取組結果として、「経常収支比率100%以上の維持・継続」、「料金回収率100%以上の維持・継続」を達成することを目標・指標として設定します。

①料金の検証・見直し

料金は、総括原価による原価計算に基づき検証・見直しを行っていくこととし、総務省が求める次の留意事項を踏まえながら進めていきます。

2025(令和7)年度から、現在の基本料金単価45円/㎡から75円/㎡にアップした料金に改定し、2030(令和12)年度には95円/㎡にアップすることを目指します。改定に当たっては、契約企業と協議した上で実施することとし、2030(令和12)年度の改定の際は、2025(令和7)年度の料金改定の効果を検証するとともに、物価上昇の影響など経営状況を整理・分析し、改定の必要性について十分検討を行った上で実施していきます。

■総務省が求める計画的な料金水準の改定に向けての留意事項

- ・社会情勢、経営環境の変化に応じた適切な料金となるよう3年から5年内の経営戦略の改定の際に料金水準等を検証し、必要な改定の検討を行うこと。その際、施設の老朽化の実態や経営の将来見通しについて、住民や議会にわかりやすく公表し、議論すること。
- ・総括原価主義の原則に基づき、狭義の原価に事業報酬を加えた原価を基礎とすること。その際、経営改善・合理化を一層徹底し原価を極力抑制するとともに、施設の計画的な更新の原資を確保するため、事業報酬として必要な資産維持費の算定を検討すること。
- ・経営環境の変化に対応するため、将来にわたり健全な経営を確保できる水準を維持していくとともに、料金体系についても適切に配慮すること。

②投資の最適化・平準化

施設・設備及び管路の更新や補修に当たっては、重要度・優先度・老朽度に応じた整備計画等により投資の最適化・平準化を図りながら効率的かつ効果的な事業投資に努め、投資の際は、次の留意事項を念頭に置いて実施していきます。

■投資実施の際の留意事項

- 今後の維持管理費用(ランニングコスト)の低減化
- PPP/PFIの推進(民間活力の活用)
- 省エネルギー(脱炭素化)を目指した設備等の導入
- 地域振興に寄与する用地の活用等
- 国の推進する脱炭素化、省エネルギー、広域化等に対する補助金等の確保

③投資以外の経費の抑制

投資以外の経費は、経常的な経費であることから、毎年度の支出を抑制していくことが健全な経営を継続していく鍵になってきます。

このため、経費の抑制を図るために次の取組を進めていきます。

■投資以外の経費の抑制

○動力費

動力費の抑制のため、機器更新の際には省エネ機器の導入を検討していきます。

○薬品費、修繕費、委託料等

コストの削減に努めていきます。

④人材の育成等

安定した事業運営のためには、職員の新しい技術の習得に加え、これまで培った技術の継承等によるスキルアップと公営企業の経営に対して高い意識を持った職員の育成が重要かつ不可欠であることから、積極的な人材育成に取り組むとともに、技術職員の確保などについて人事部局と協議・連携を図っていきます。

⑤上記以外のその他の取組

上記以外のその他の取組については、次のとおりです。

■その他の取組

○ウォーターPPPによる管路更新、維持管理など複数業務の包括委託等の検討

ウォーターPPPは、国が定めた「PPP/PFI推進アクションプラン（令和5年改定版）」において推進されているものであり、施設・設備等の老朽化等により見込まれる厳しい経営環境に対応し、持続可能な工業用水道事業を維持していくためには、施設の維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うウォーターPPPの活用を検討していくことが必要です。民間の創意工夫等を活用し、資金の効率的な活用や行政の効率化を図っていくことが重要視されてきていることを踏まえ、更新業務や維持管理業務など複数の業務の包括委託について検討していきます。

※PPP/PFIとは、公共の施設とサービスに民間の知恵と資金を活用する手法であり、水道分野を対象とした官民連携方式で、コンセッション（公共施設等運営事業）方式と管理・更新一体マネジメント方式を合わせた総称です。

【目指すべき投資・財政計画の推進に向けた取組に関する実施目標】

本経営戦略では、上記①から⑤の取組を実施していくことにより、次の2つの目標の達成を目指します。

(1)経常収支比率100%以上を維持・継続

本経営戦略の計画期間である10年間に於いて、経常収支比率100%以上を毎年度達成していくことを目指します。当該目標に関しては、10年間継続した場合に目標達成(100%)とします。

(2)料金回収率100%以上を維持・継続

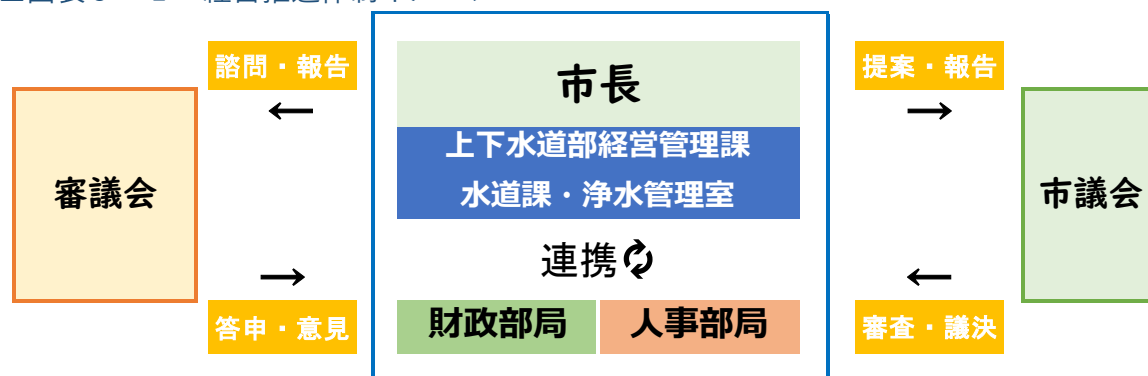
本経営戦略の計画期間である10年間に於いて、料金回収率100%以上を毎年度達成していくことを目指します。当該目標に関しては、10年間継続した場合に目標達成(100%)とします。

1. 経営推進体制

本経営戦略における経営推進体制は、上下水道部経営管理課、水道課及び浄水管理室が取組を実施し、情報収集・進捗管理を行うほか、財政部局や人事部局など関係部局との連携を図っていきます。

また、経営管理課が事務局となり有識者と使用者をメンバーとする上下水道事業等経営審議会（以下「審議会」という。）や市議会に対して意見等を求め推進します。

■図表 5－1 経営推進体制イメージ



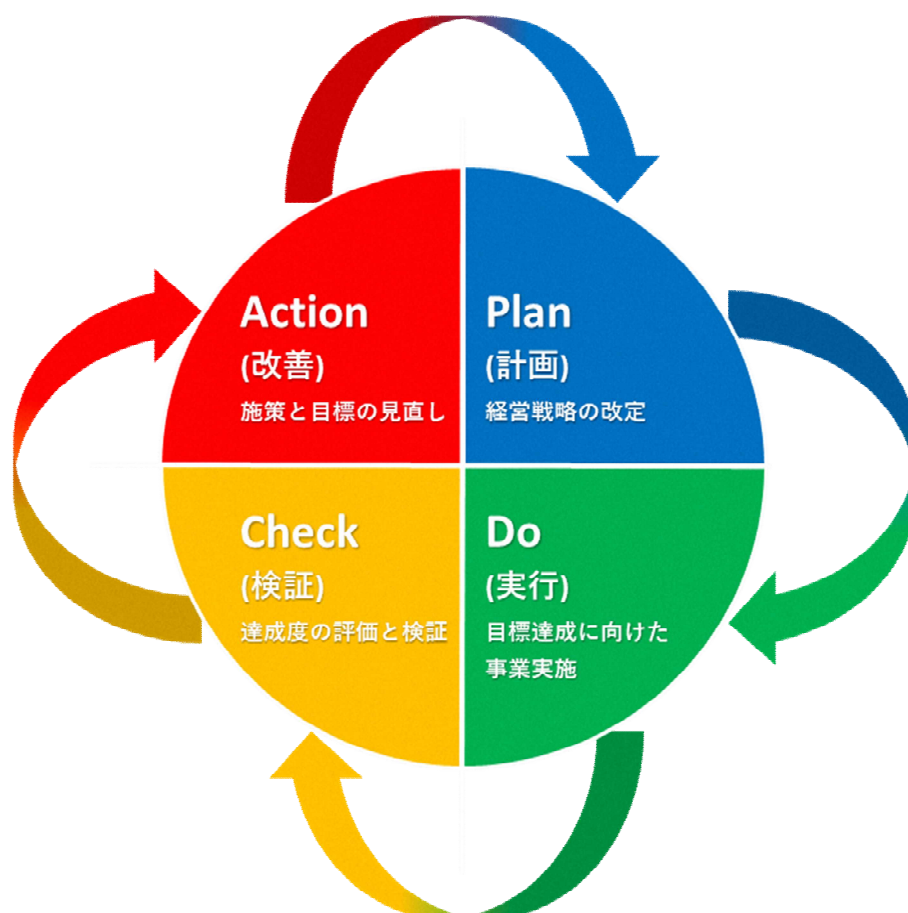
2. PDCA サイクルの実行

本経営戦略は、PDCAサイクルにおける計画(PLAN)に位置付けられます。今後は実行(DO)、検証(CHECK)、改善(ACTION)のPDCAサイクルを確実に実施することが重要であり、このPDCAサイクルにより経営状況を的確に把握し、経営の効率化及び健全化に取り組んでいきます。

検証においては、経営比較分析表を毎年度作成し、経営指標を用いた経営分析や全国類似団体との比較分析を行うとともに、審議会に経営状況を定期的に報告し、意見を求めるなど、チェック機能の充実を図っていきます。

なお、PDCAサイクルのイメージは、次の図表のとおりです。

■図表 5－2 PDCA サイクルイメージ



3. 次回以降の見直し

本経営戦略の次回以降の見直しについては、経営環境の変化や投資計画・事業計画の進捗を踏まえて、原則5年ごとに見直しを行います。

なお、自然災害等の突発的な事象が発生した場合は、次の図表のスケジュールにかかわらず適宜見直しを行っていきます。

また、見直しの際は、審議会や市議会に対して意見等を求め、改定後は、市ホームページへの掲載などの方法により公表を行います。

■図表 5－3 料金及び経営戦略の見直し・改定等スケジュール

年度	2025 (令和 7)	2026 (令和 8)	2027 (令和 9)	2028 (令和 10)	2029 (令和 11)	2030 (令和 12)	2031 (令和 13)	2032 (令和 14)	2033 (令和 15)	2034 (令和 16)
料 金	見直し 改定	効果 検証			料金の 検討	(見直し) (改定)				料金の 検討
経営戦略					見直し 公表					見直し 公表

※括弧書きは、検討の結果、必要に応じて見直し・改定を行うことを示しています。

五所川原市工業用水道事業経営戦略（2024（令和6）年度改定）

2025（令和7）年3月
五所川原市上下水道部経営管理課