

# 大牟田市公共下水道事業経営戦略

計画期間:令和 4~13 年度

大牟田市企業局  
令和 4 年 3 月

## 目次

### はじめに

経営戦略とは

下水道事業を取り巻く環境

経営改善の経過

経営戦略策定の背景

経営戦略の位置づけ

1. 下水道事業の現況	1
2. 経営比較分析表でみる主な経営指標	10
3. 事業環境の将来見通し	16
4. 経営の基本方針	18
5. 投資・財政計画（収支計画）の試算	20
投資・財政計画（収支計画）収益的収支	25
投資・財政計画（収支計画）資本的収支	27
6. 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組みや今後の検討課題	29
7. 検証と改善	30

## はじめに

### 経営戦略とは

---

地方公営企業が将来にわたりサービスの提供を安定的に継続するための中・長期的な経営の基本計画のことです。

その中心となるのは、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と財源の見通しを試算した計画（財源試算）からなる投資・財政計画で、投資以外の経費も含め収入と支出が均衡する収支計画となります。

### 下水道事業を取り巻く環境

---

昭和 32 年から市中心部の浸水対策を目的として合流式による下水道事業に着手し、昭和 50 年代後半から分流式による整備を開始しました。

全国的にみても早い時期から事業に着手しましたが、雨水整備を優先的に進めていたことに加え、地形的な要因や産業構造の著しい変化により地域経済が停滞する影響を受けたこともあり、汚水整備の進捗が遅れているのが現状です。加えて、令和 2 年 7 月豪雨災害後、雨水排除の強化が喫緊の課題となっています。

下水道事業は整備途上にあることから、当面の間は拡大期にあるものの、水道事業と同様に人口減少社会の本格的な到来に加え、節水意識の高まりや節水型家電製品の普及による汚水処理需要の減少に伴って使用料収入の減少が将来的に見込まれます。

早くから下水道事業に着手したことによる施設の老朽化に伴う更新需要も増大しており、施設の適切な維持管理や計画的、効率的な改築更新のための財源確保も課題となっています。

このように、汚水、雨水ともに下水道の整備を今後も進めていく必要がある中で、老朽化した施設の維持管理もあわせて行っていくこととなり、下水道事業を取り巻く経営環境は大変厳しい状況です。

### 経営改善の経過

---

当初、一般会計で実施していた下水道事業を昭和 58 年に特別会計へ移行しました。その後、事業運営の更なる経済性の発揮と効率的かつ効果的な事業運営を行うことを目的として、平成 14 年 4 月に地方公営企業法を一部適用（財務規定のみ）し、公営企業会計を導入しました。8 月には全部適用するとともに、既に公営企業会計を導入していた水道事業と一体化し、一層の企業性発揮と事業の効率化を目的として、水道局との組織統合を図り、企業局を設立しました。法適用以降、経費節減等に取り組みながら事業運営を行ってきました。

一方で、本市の厳しい財政状況の影響もあり、資金不足の発生が見込まれるなど、事業運営が危機的状況となったことから、経営改善の具体策を示した大牟田市公共下水道事業経営戦略プラン（計画期間 18～22 年度）を 17 年度に策定し、経営基盤の立て直しに取り組むこととしました。計画最終年度の 22 年度に資本的収支の資金不足解消を目指した計画としていましたが、下水道使用料収入が計画値まで達しなかったことや市の危機的財政状況から一般会計繰入金が減額となったことにより、収益的収支での資金の内部留保が出来ず、資金不足の解消には至らない見込みとなりました。

このため、経営戦略プランの基本施策を踏襲した大牟田市公共下水道事業財政計画（計画期

間 23～27 年度) を 22 年度に策定し、更なる経営改善に取り組むこととしました。

その後も、毎年度約 20 億円の投資規模を基本とし、計画的、効率的な面整備を進めてきています。あわせて、水洗化の普及促進のため、未水洗化世帯への戸別訪問による指導・助言に加え、経済的支援となる助成制度を拡充しました。ハード、ソフト両面の積極的な取り組みにより、下水道処理人口普及率(行政区域人口 111,356 人に占める整備済みの区域で下水道を使用できる人口である下水道処理区域人口 77,286 人の割合)の年 2 ポイント向上を図ってきており、下水道使用料収入の向上に努めています。

また、業務効率化の観点から、ポンプ場運転業務の民間委託を段階的に拡大し、現在では下水道施設の維持管理業務を包括的に民間委託(下水処理場等の包括的維持管理業務委託)しており、職員数は減少しています。こうした取り組みにより、収支の状況は計画に比べて好転しています。

下水道事業の決算推移をみると、既存の計画では厳しい収支見通しを立てていたものの、令和 2 年度決算において平成 22 年度以降 11 年連続となる黒字決算となっており、ただちに資金不足に陥るような危機的財政状況とはなっていません。

## 経営戦略策定の背景

---

本市と同様、全国的に下水道事業の経営環境が厳しくなってきたことを受け、平成 26 年に総務省は下水道事業体に対し、経営戦略を策定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むよう、要請していました。翌 27 年には経済・財政諮問会議で示された経済・財政再生計画改革工程表において、経営戦略を令和 2 年度までに策定するよう求められました。

こうした中、本市においては平成 26 年度に地方公営企業会計基準の見直しに伴い、新たな会計基準を反映させた財政計画の見直しを行っています。投資計画においては、市まちづくり総合プランとの整合を図ることとし、その後も順次、収支計画を延長させてきましたが、中・長期的な財政計画や投資計画の策定には至っていませんでした。

汚水、雨水を排除する下水道事業は市民生活に直結する極めて公共性、公益性の高いものであり、地方公営企業としての事業運営には、経済性の観点も求められます。さらに、施設の老朽化対策や職員数の減少に伴う下水道技術の継承のあり方も課題となっており、下水道事業を取り巻く環境は厳しさを増しています。

市民生活、社会経済活動に重要な役割を担う下水道事業は、時代や環境の変化に的確に対応し、サービスを安定して供給し続けることが使命となります。整備にも維持管理にも多額の費用を要することから、他事業との調整を図りながら、経費及び財源の見通しを把握し、中・長期的視点で計画的な事業運営を行うことが求められます。

こうした中、着実に事業展開を進めるため、経営状況や今後の展望等を明らかにしたうえで、経営の基本方針と財政計画を定めるとともに、経営基盤の強化を図るための指針となる経営戦略の策定が必要となっていました。

## 経営戦略の位置づけ

---

汚水、雨水の排除という公共的側面を有する重要な社会資本である下水道の整備は、長期的にわたるとともに、投資に要する費用も維持管理にかかる費用も多額となります。

汚水事業では、地方公営企業の原則として使用者が負担する下水道使用料によって賄っていく必要があります。これは、汚水が日常生活や社会経済活動に伴い生じるものであることから、その排出量等に応じた負担を下水道使用者に求めるという考えに基づくもので、汚水私費の原則といわれるものです。

一方で、雨水は自然現象によるものであり、その排除については広く受益があることとなるため、雨水事業は税負担によるものとする雨水公費に基づくこととされています。

こうした下水道事業における費用負担の原則に基づきながら、経済性を発揮する事業運営が重要であると考えます。安定した下水道サービスの持続という大前提のもと、今回策定する経営戦略は、下水道事業運営における将来像も示すものとしており、重点的に取り組む事項とその目標値も設定しています。

一方で、国は令和8年度末までに汚水処理施設整備の概成（95%程度の完成）を目指しています。本市においてもこの方向性に沿って下水道整備を進めていくこととしていますが、投資財源である国庫補助金等の9年度以降の地方財政措置の動向が不透明な状況であり、以降の整備の方向性を見極めるためには慎重な検討が必要となります。

本市では、まちづくりを進めるための市政運営の指針となる大牟田市第6次総合計画（まちづくり総合プラン2020～2023）があることから、これを上位計画として位置付け、今後は本経営戦略をもとに下水道事業の展開を図っていくこととします。