

新水道ビジョン財政収支見込み再試算及び下水道事業経営戦略について

◇経営戦略について

経営戦略とは、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となるものである。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る。

総務省は、公営企業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平成26年に各公営企業に要請していた。

◇新水道ビジョン財政収支見込み再試算について

総務省は、既に新水道ビジョンを策定している水道事業者について、経営戦略に係る必須事項（現状と将来見通しを踏まえていること、計画期間が10年以上であること、収支均衡となっていること、公開されていること、経営健全化の取組方針が示されていること、PDCAサイクルの考えが示されていること）を全て満たしている場合、当該ビジョンを経営戦略として位置づけてよいとの考えが示されていた。

本市においては、計画期間を平成28～令和7年度の10年間とする新水道ビジョンを策定しているが、令和2年度で収益的収支が赤字となり、5年度には資本的収支も資金不足が発生し、事業が行き詰る財政収支見込みとなっていた。この点のみが必須確認事項を満たしていないことから、経営戦略とはみなせず、改めて収支均衡した財政計画を策定する必要があった。

一方で、新水道ビジョン策定後の推移をみると、令和2年度決算において平成21年度以降12年連続となる黒字決算となっている。

計画と決算の乖離については、収入面においては、給水戸数、有収水量ともに計画ほど落ち込まなかったことにより、水道料金収入としては計画値に比べ増となったことが要因の一つと考えられる。さらに、支出面においては、会計年度任用職員や再任用職員など様々な職員任用形態を活用したことで職員給与費が抑制されたことから、収支バランスが好転している。

このことから、新水道ビジョンの残りの計画期間である4年度から7年度までの財政収支の再試算を行うこととした。再試算にあたっては、新水道ビジョン策定時の考え方を踏襲しつつ、策定後の状況の変化を加味することとした。

給水収益 人口減少に伴う給水収益や有収水量の減少傾向がみられるものの、給水戸数、有収水量ともに行政区域内人口の減少ほどの落ち込みとはなっておらず、近年の新型コロナウイルス感染症の影響に伴う社会経済活動や生活様式の大きな変化もあったものの、水需要（給水量）としては急激な減少とはなっていないことから、近年の推移を勘案し、給水収益は毎

年度 0.87%減少していくものとして見込んでいる。

人件費 現在の人員体制（雇用形態に応じた職員数）をもとに、将来推計を見込んでいる。

資本的収支 延命配水池更新工事の進捗状況を勘案し見込んでいる。

この結果、収支均衡した財政収支となったことから、これを投資・財政計画（収支計画）として新水道ビジョンの財政収支見込みと置き換え、総務省から策定を要請されている経営戦略として位置づけることとする。

今回の再試算を置き換えた新水道ビジョンに基づき、水道事業に取り組んでいくこととなるが、計画期間を令和7年度までとしていることから、8年度以降の経営戦略が必要となる。

また、費用の中で大きな割合を占める水道料金等関連業務とありあけ浄水場の維持管理業務の委託期間が8年度までとなっていることから、9年度以降の見通しも勘案し次期経営戦略の策定を7年度までに行うこととしている。

◇下水道事業経営戦略について

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求めていた。このため、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を策定することとした。

経営戦略の位置づけ

下水道事業では、汚水私費・雨水公費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となる。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る。

1. 下水道事業の現況（P1～9）

(2) 事業概要

大牟田市立地適正化計画における居住誘導区域と汚水計画図で全体計画区域、事業計画区域における整備済み区域と現在整備を進めている区域を図示し、居住誘導区域内の整備の進捗状況を表している。

3. 事業環境の将来見通し（P16～18）

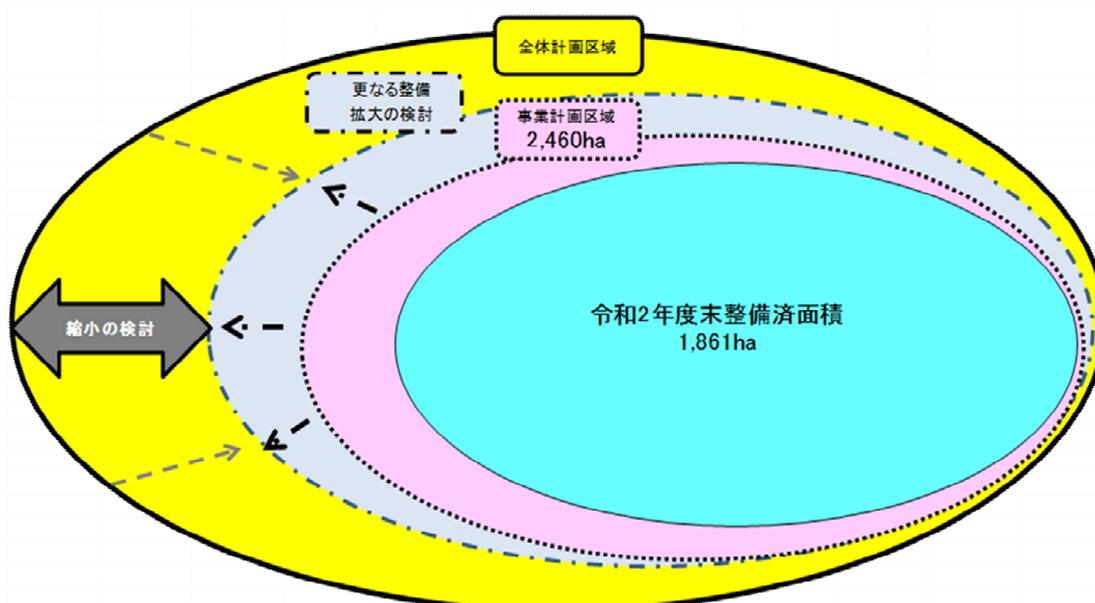
(1) 汚水事業

国では令和8年度末での概成を目指していることから、この概成方針に沿って事業

計画区域を整備することとなるものの、その後の下水道整備には3つの大きな課題があるものとする。1つは土地の起伏が多く、ポンプを複数設置しなければ供用開始できない地区や河川の堤防沿いで下水道管の占用が許可されないという地形的な課題、2つは下水道管を鉄道敷きや河川を横断させる必要がある場合の許可条件という技術的な課題、3つは費用対効果という経済性（効率性）の課題である。

これらの地形的な条件や人口密度等を考慮すると、現在の全体計画区域 2,957ha 全てを下水道で整備することは、非常に困難な状況である。

下水道整備に対する市民ニーズに応えるため、事業計画区域の整備を出来る限り進めるものの、下水道をどこまで整備できるのか、将来的な投資効果と収支バランスを見極める必要があることから、令和6年度を目途に下水道事業の全体計画区域の見直し（縮小）の検討を行う。



今後の下水道（汚水）整備の方向性の概念図

下水道が整備されても、水洗化が行われなければ、整備した下水道施設が有効に活用されず、公衆衛生の向上といった下水道本来の目的が達成できず、下水道使用料増収による安定した下水道経営にも支障をきたすこととなるため、水洗化の普及促進が汚水事業にとって重要である。

一方で、下水道への接続には多額の個人費用も必要となるため、水洗化の阻害原因ともなっており、経済的な支援制度を拡充しながら水洗化の普及を進めてきた。さらに、平成17年度から普及促進相談員による未水洗化家屋の訪問と水洗化指導を実施してきているが、令和2年度末の水洗化率は71.5%（下水道処理区域人口77,286人に占める下水道接続人口55,277人の割合）の状況である。

このため、未水洗化家屋の下水道接続に向けた更なる取組みとして、水洗化普及促進キャンペーンとして4年度から8年度まで重点的に実施することとしている。

加えて、全市的な視点での汚水処理の効率化を勘案し、し尿処理施設と下水道汚水処理施設の共同化についての検討についても着手することとしている。

(2) 雨水事業

短時間の局地的豪雨が大規模化、多発化する中、更には令和2年7月豪雨からの復旧、復興の最中にある本市においては、浸水被害への防災、減災の観点から、河川による自然排水とあわせ、下水道による雨水排除の重要性が増している。このことから、雨水排除機能の向上のため、下水道施設の耐水化及び雨水ポンプ場の機能強化に取り組んでいくこととしている。

(3) 組織

現行の組織機構の体制を基本としつつ、人員体制や組織のあり方については随時検討していくこととし、未普及地域の整備の投資や水洗化の普及促進が落ち着いた段階で、建設部門中心の組織機構から維持管理・更新部門中心の体制へ移行する必要があるものとする。

4. 経営の基本方針 (P18~20)

これまでの下水道事業の考えを踏襲しつつ、まちづくり総合プランを上位計画とすることから、同様の表現で基本理念、基本指針を設定するとともに、経営目標を定め、重点的に取り組む施策を掲げる。

- (1) 基本理念: 環境にやさしい快適なくらしと災害に備えるまちづくりを支える下水道
基本指針: 生活排水対策の推進、防災基盤の強化、安定した下水道サービスの持続

(2) 経営目標

下水道処理人口普及率の向上 (年間2ポイント以上)

雨水排除機能の向上 (下水道施設の耐水化及び雨水ポンプ場の機能強化)

經常収支比率の向上 (年間1ポイント以上)

(3) 重点的に取り組む施策

未普及地域の整備促進

水洗化の普及促進

施設の改築更新と長寿命化対策

雨水対策

5. 投資・財政計画 (収支計画) の試算 (P20~28)

下水道事業(汚水)は、まず初期投資を行い、その後、長期的に下水道使用料収入をもって投資に要した費用の回収や維持管理に要する費用を賄うこととなり、整備途上にあることから、まず投資規模を定めることで、その投資効果となる下水道使用料収入を見積もることとした。

収益的収支では、これまでと同様の投資規模を保つことで、有収水量、下水道使用料等は当面の間は増加していくものの、将来的には人口減少や少子高齢化に伴う汚水処理需要の自然減を見込んでいる。

資本的収支では、これまで汚水、雨水を含め、毎年度約 20 億円の投資規模で整備を進め、下水道処理人口普及率の毎年度 2 ポイントの向上を目標としてきた。その成果は着実に現れていることから、今後においても、これまでと同様の投資規模を継続すし、下水道処理区域を拡大していくとともに、整備済み区域における水洗化の普及促進についても毎年度 1,200 戸の新規接続を継続して目指すこととする。

また、老朽化した施設の改築更新を効率的かつ計画的に行っていくことで、適切な維持管理につなげていくことが必要であることから、下水道ストックマネジメント計画に基づいた改築更新を行うこととしている。

国では令和 8 年度末の概成方針を示していることから、投資財源となる国庫補助制度や地方財政措置について、9 年度以降の動向は不透明な状況であるが、現行の国庫補助制度が今後も継続するものとして試算している。

4 年度以降の企業債に係る一般会計繰入金については、普通交付税の基準財政需要額に基づくこととして試算している。

なお、管渠、ポンプ場、処理場等の施設に係る維持管理に要する費用のうち、ポンプ場、処理場については、下水処理場等の包括的維持管理業務委託を行っており、引き続き民間委託することとしている。

(1) 収益的収支 (P25～26)

① 営業収入 (収益的収入)

ア 下水道使用料

引き続き整備を進め、処理区域も拡大していくことから、処理区域内人口は当面の間増加するものと見込んでいる。これまでと同規模の投資額とすること、8 年度まで水洗化普及促進キャンペーンに取り組むこと等を勘案し、毎年度 2% の上昇を見込み、その後 3 年間は効果が継続するものとし、12 年度からは人口減少を反映させ、毎年度 1% の上昇としている。

② 営業外収入 (収益的収入)

③ 営業費用 (収益的支出)

④ 営業外費用 (収益的支出)

(2) 資本的収支 (P27～28)

原則として、これまでの投資規模を継続するものとします。また、投資事業量に応じて職員数を増減させ、事業体としての組織体制を変えることは現実的でないことから、毎年度の建設改良費を可能な限り平準化することとします。

雨水事業については、現在の見込みで三川ポンプ場の復旧と下水道施設の耐水化事業の一部を計上します。

① 投資財源 (資本的収入)

② 投資費用 (資本的支出)

※収支均衡した投資・財政計画 (収支計画) となっている

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（P29～30）

当面の間、事業計画区域の整備を進めていくことから、下水道使用料は増収傾向が継続するものと見込んでいるものの、水道事業と同様、人口減少に伴い将来的には使用料収入が減収していくこととなり、財源の見通しは不透明である。

国庫補助制度や地方財政措置等の影響を大きく受けることもあり、将来の事業環境が不透明なことから、事業運営において取り組むべきすべての項目を網羅できたわけではないことから、次の項目についても今後の重要な経営課題としてとらえ、最適な形での課題解決に向けた検討を行っていく。

(1) 汚水処理施設整備の概成

下水道と浄化槽との役割分担（区域）を明らかにするとともに、令和6年度を目途に下水道事業の全体計画区域の見直し（縮小）について検討

(2) 施設・設備の廃止・統合、合理化

し尿処理施設である東部環境センターと下水道終末処理場である南部浄化センター及び北部浄化センターの共同化について検討

(3) 業務の効率化

将来を見据え、維持管理期に適した組織のあり方、下水処理場等の包括的維持管理業務委託の第4期目（令和5年度以降）に向けた委託内容について検討

(4) 下水道使用料

適正な原価を基礎とした公平かつ妥当な下水道使用料体系について、5年程度の期間を目安として検討

7. 検証と改善（P30）

下水道事業における投資財源は国庫補助金と企業債に大きく依存せざるを得ず、維持管理面も含め、一般会計による公費負担も大きな割合を占めている。国庫補助制度や地方財政措置、地域経済の動向や市の財政状況などの影響を受けやすく、それらの状況によっては事業内容を大きく見直すことも考えられることから、進捗管理を適切に行い、必要に応じて見直しを行うこととする。

(1) 進捗管理

定期的に客観性のある進捗管理を行い、その結果を公表する。

(2) 投資・財政計画（収支計画）の見直し

投資・財政計画（収支計画）における計画値と実績値（決算）で大きな乖離がみられる場合など、必要に応じた見直しを行う。