

経営戦略中期改定に向けて 【投資財政計画の現況について】

現時点

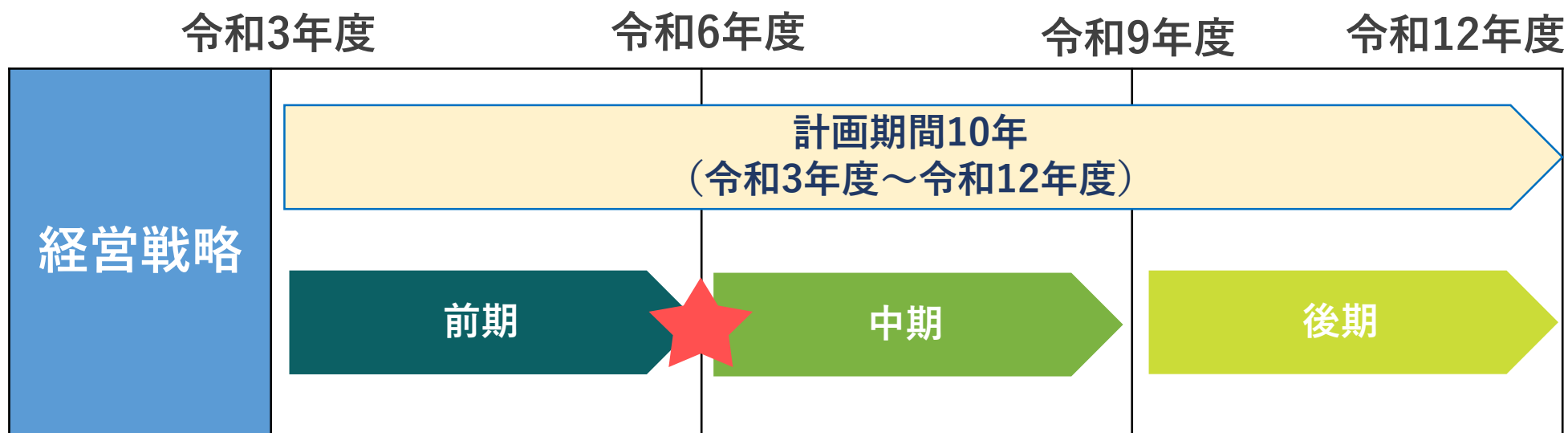
(第4回 久留米市上下水道事業運営審議会)

令和5年8月28日(月)

経営戦略の改定について

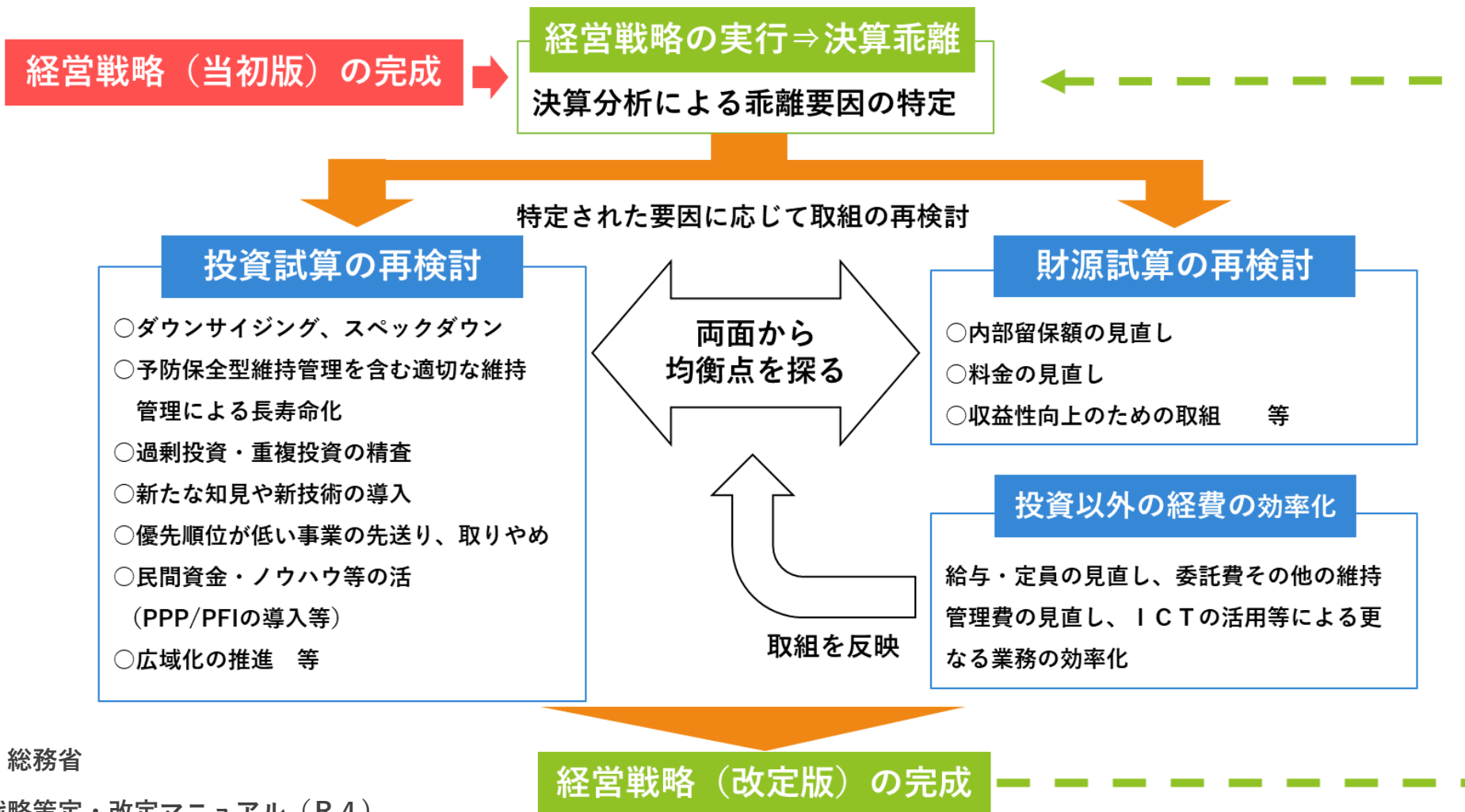
令和3年3月に策定した「久留米市上下水道事業経営戦略」について、**中期（令和6年度～令和8年度）**にむけ、経営戦略を改定します。

計画期間：令和3年度（2021年）～令和12年度（2030年）



経営戦略の改定について

総務省から経営戦略改定のステップが示され、経営戦略における中間年度において、各目標の達成度及び評価を行うとともに、投資・財政計画の見直しを行い、質の高い「経営戦略」となるよう改定します。



（出典）総務省

経営戦略策定・改定マニュアル（R4）

目次

- 01 経営戦略（中期）の投資財政計画の方針
- 02 投資財政計画の前提条件
- 03 投資財政計画の推計結果
- 04 建設改良費の内訳
- 05 まとめ



水道

01 経営戦略（中期）の投資財政計画の方針

前期の投資財政計画

経営戦略（前期：令和3年度～5年度）は、令和2年度時点に想定した将来の事業環境（行政人口、給水人口、料金収入、施設計画）をベースとして、想定されている事業を実施した場合にどのような将来像となるのか、向こう40年間の収益的収支および資本的収支を算定した。その結果、**経常損益が令和11年度に赤字**に転じることが推算された。

中期の投資財政計画



開始して3年が経過

ここまでの3年間の取組成果を反映し、**田主丸地域への水道普及の方針変更、既存事業の最新の見込み等**を織り込み、投資財政計画を更新する。

また、現在取組中の課題のうち、放光寺浄水場の更新計画の一部を反映するが、検討中の課題（広域化及び放光寺浄水場の再整備など）は今回の見直しでは反映しない。



改定方針

計画期間内での経常損益の赤字転落の解消を目指す

02 投資財政計画の前提条件

(1) 作成対象期間

令和5年度から令和12年度まで

経営戦略（中期）の改定は、前期の3カ年の決算や決算見込みをベースとして、計画期間内諸課題への取組みの見直しを中心に行う。

(2) 人口推計について

経営戦略（前期）では、**久留米市人口ビジョン（令和2年3月改訂）**を採用している。この久留米市人口ビジョンは、国や県の長期ビジョンを参考に作成しているが、次期更新予定が令和7年度であるため、経営戦略（中期）の改定では、**前回のビジョンを流用**する。したがって人口推計と連動性の高い収益見通しなどは、前期3カ年の決算や決算見込みの影響を反映するに留まる。

(3) アセットマネジメント（水道）について

アセットマネジメントは投資計画のベースとして、前回からの更新を行う。但し、経常損益や資金繰り等の経営状況とのバランスを考慮し、一定の予算制約のもと調整したものを投資財政計画に反映させていくものとする。

02 投資財政計画の前提条件

収益

| 区分 | 項目 | 方針 |
|----|-------------------|---|
| 収益 | 人口（行政人口） | 原則として令和2年度に採用した「久留米市人口ビジョン」を採用する。 |
| | 水道料金収入 | 人口推計をベースとする。 |
| | 水道加入金・ 給水装置手数料 | 人口推計および新築着工数見込みをベースとする。 |
| | 工事負担金 | 他の工事(道路工事や下水道工事など)に伴って発生する水道工事は工事原因者から負担金を徴収している。この工事負担金は特に下水道事業の面整備と相関があるため、 下水道の面整備計画の動きと連動した数値 を置く。 |
| | 長期前受金戻入 | 対象は、補助金ほか、加入金および工事負担金とする。 |

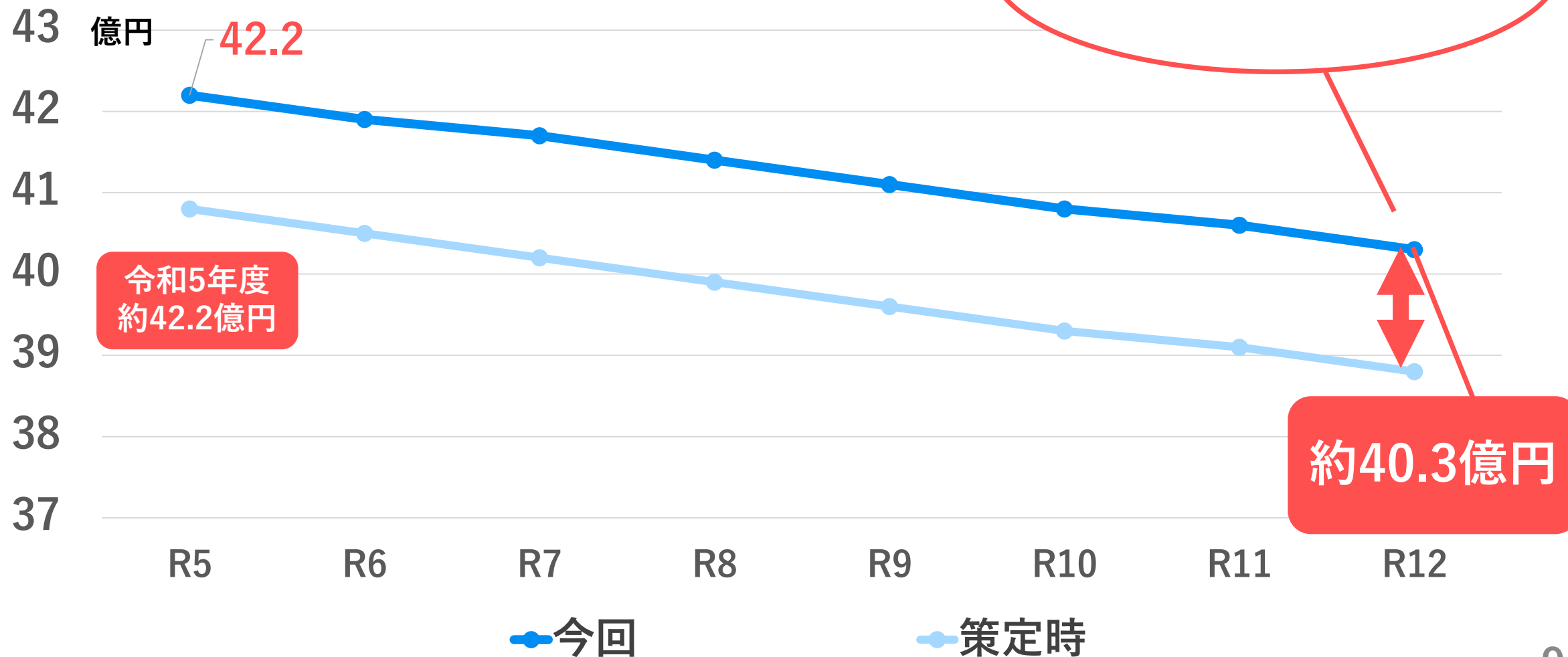
02 投資財政計画の前提条件

費用

| 区分 | 項目 | 方針 |
|----|--------------|--|
| 費用 | 人件費 | 人件費は人員計画は現状の人数のまま据え置きとする。金額は過年度の平均をベースとするが、過去5年の平均増加率を乗じ、令和12年度以降は前年同額据え置きとする。 |
| | 受水費 | 受水費の単価は県南水道企業団が公表している額とする。 |
| | 動力費・薬品費 | 動力費は昨今変動が大きいことから、昨年度の平均水量に水道料金の変化率を乗じ、かつ昨年度の単価を令和12年度まで据え置きして算出する。 |
| | 修繕費・委託料 | 過去5年の平均値をベースとするが、物価上昇分として毎年1.4%の増加率を乗じ、令和12年度以降は前年同額据え置きとする。 |
| | 企業債 | 企業債は起債対象事業に対し、 現状に即した50% で借り入れる。 (償還年数15年／据置期間なし／想定利子率0.5%) |
| | 経営戦略上見込まない経費 | 営業外費用の支払利息以外と特別損失は見込まない。 |

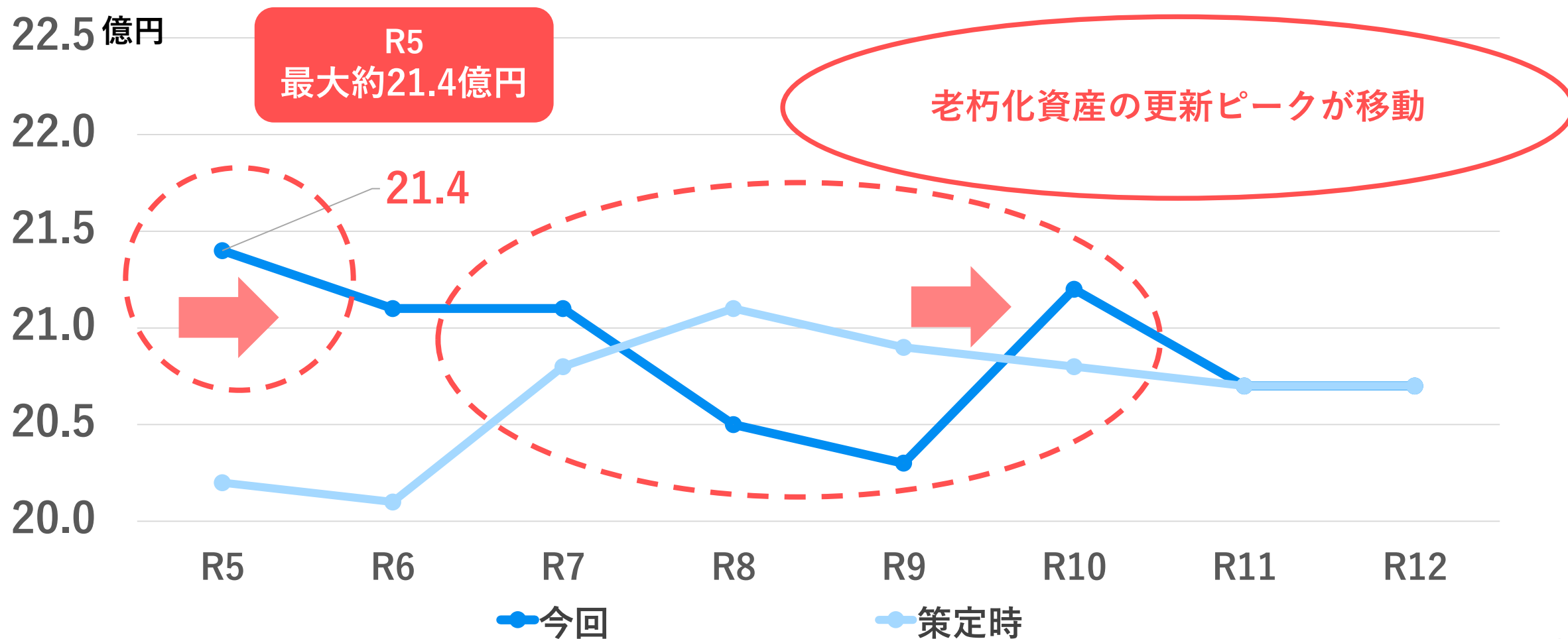
03 投資財政計画の推計結果

水道料金収入



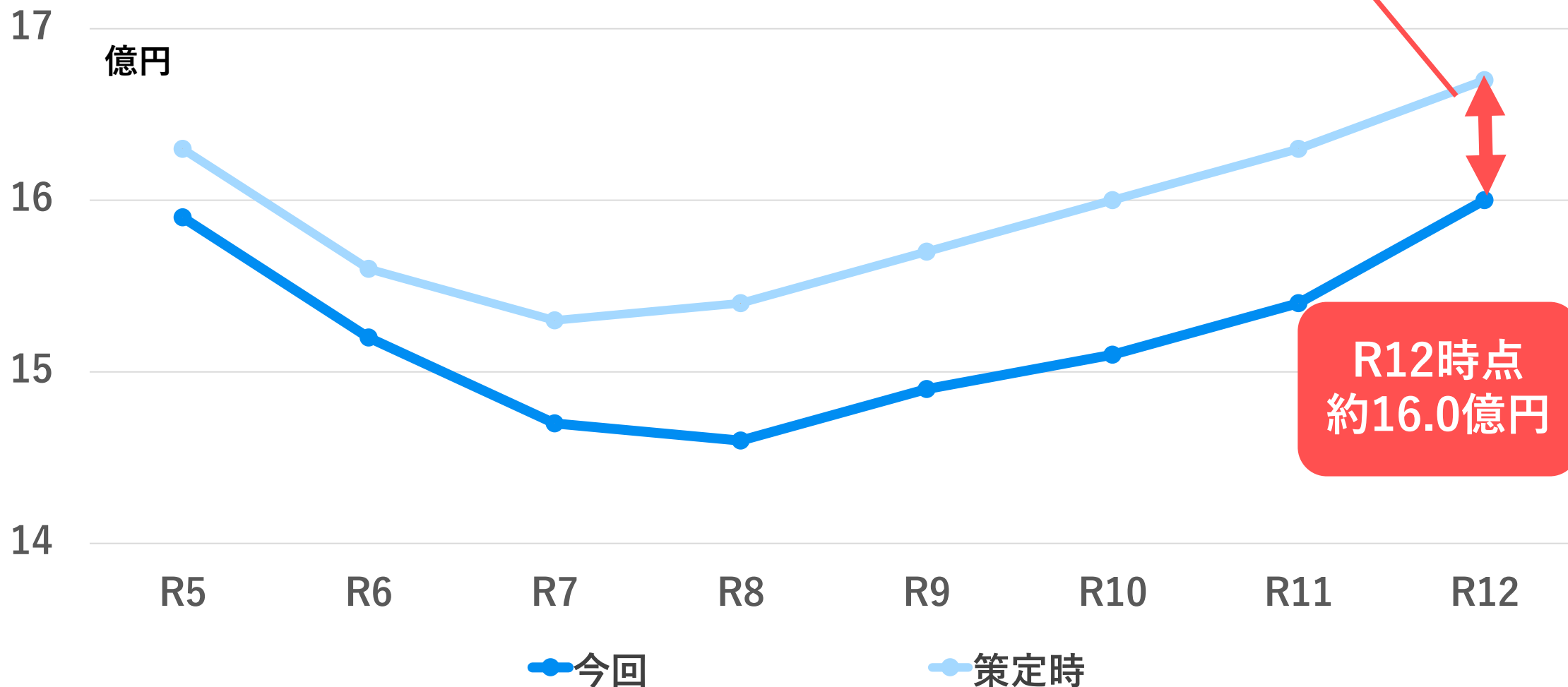
03 投資財政計画の推計結果

修繕費・委託費等の経費



03 投資財政計画の推計結果

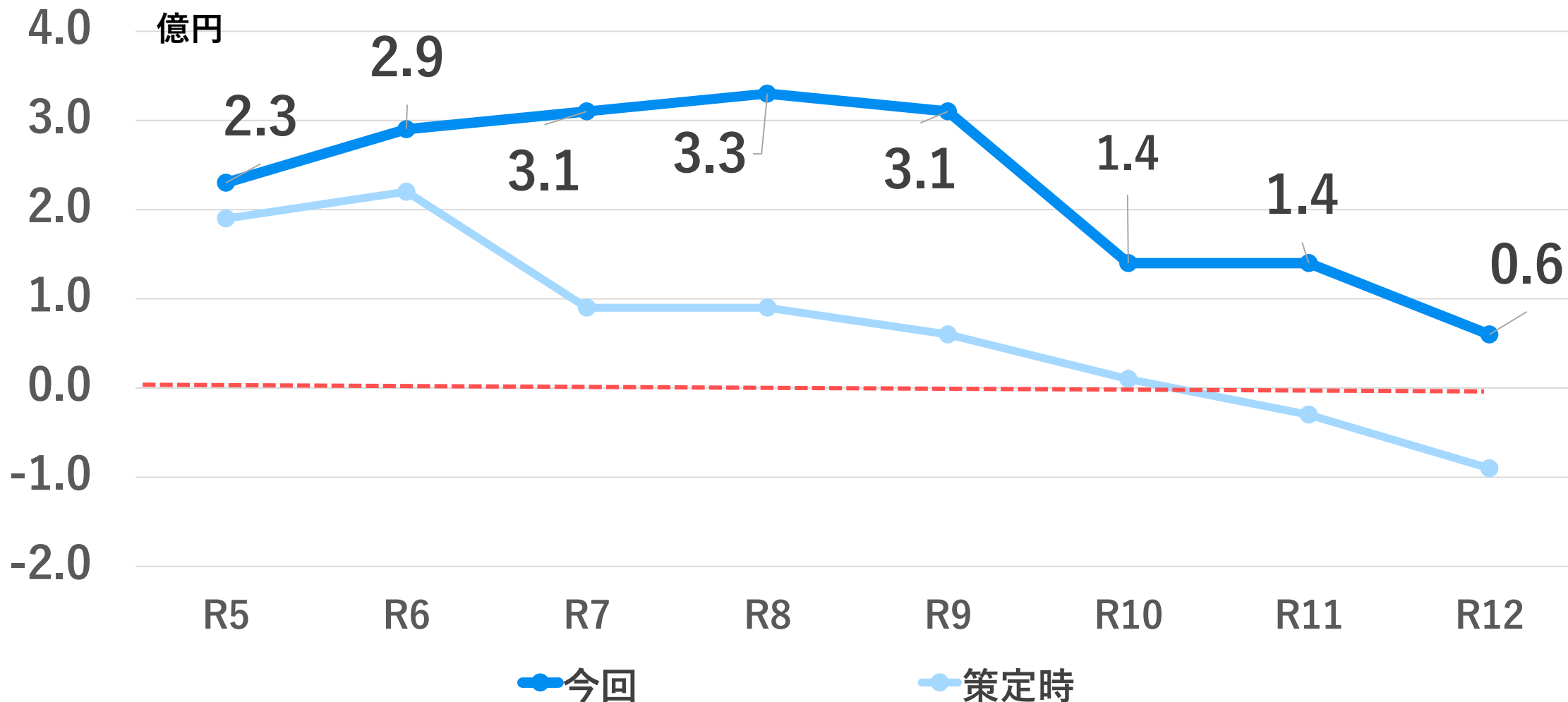
減価償却費



03 投資財政計画の推計結果

経常損益

計画期間内の経常損益は黒字へ回復



03 投資財政計画の推計結果

建設改良費 総額

27 億円

25

23

21

19

17

R5

R6

R7

R8

R9

R10

R11

R12

●今回

●策定時

令和10年度
アセットに基づく
計画更新のピーク

投資事業見直しにより
令和5年～12年度で
約5.1億円の減

25.0



03 投資財政計画の推計結果

企業債発行額

20 億円

15

10

5

R5

R6

R7

R8

R9

R10

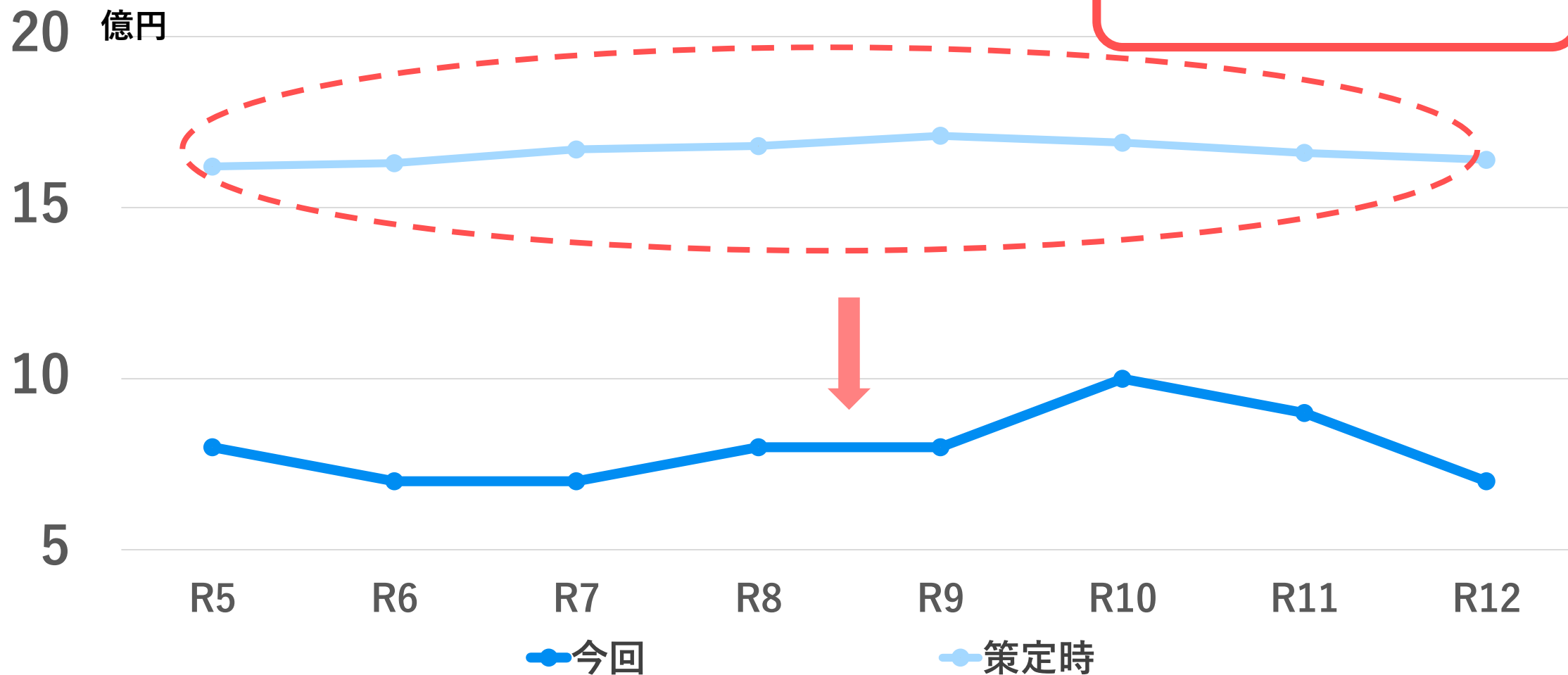
R11

R12

●今回

●策定時

借り入れ率の見直しにより
令和5年～12年度で
約69億円の減



03 投資財政計画の推計結果

企業債残高

150 億円

130
110
90
70
50

R5 R6 R7 R8 R9 R10 R11 R12

●今回 ●策定時

令和12年度で
約78.4億円の減

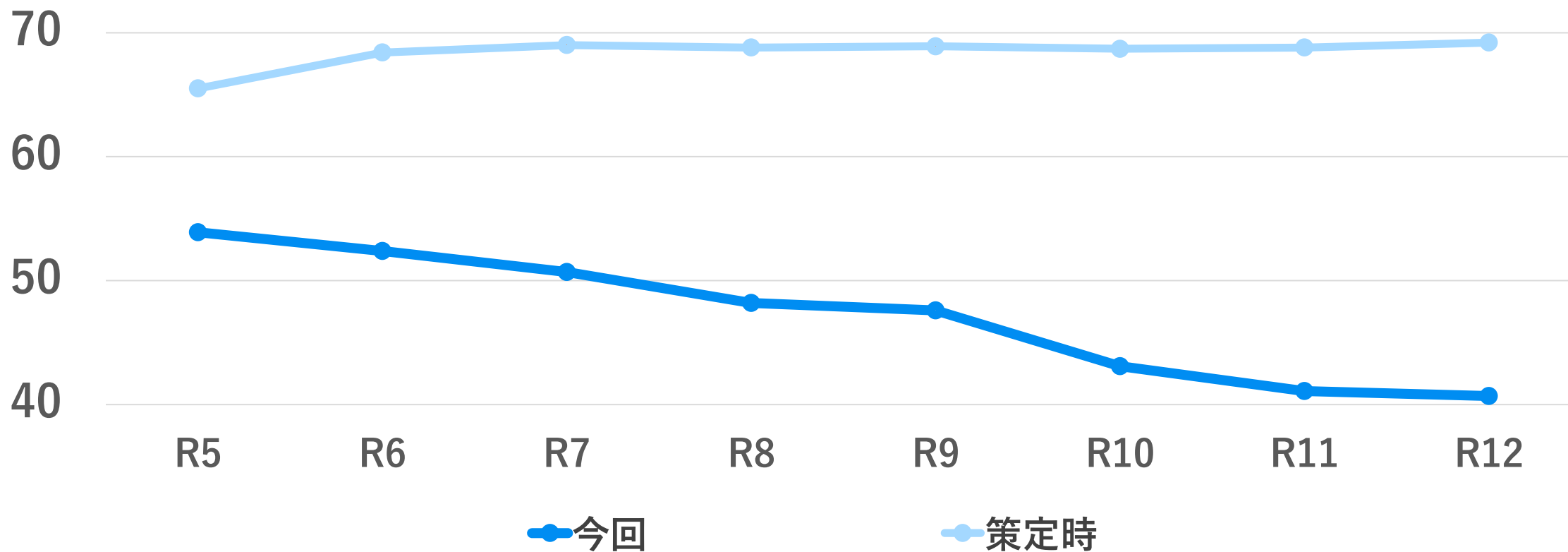
約58.9億円

03 投資財政計画の推計結果

内部留保資金

80 億円

計画期間内の資金は一定確保



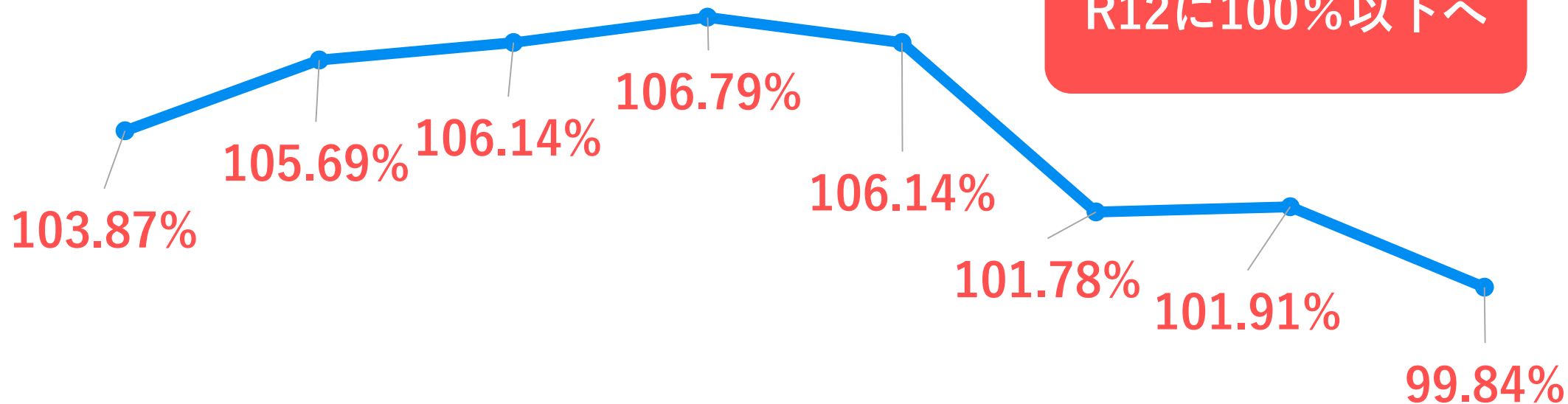
03 投資財政計画の推計結果

料金回収率

料金回収率とは、給水にかかる費用を
どれだけ収益で回収できているか

100%以下では収益で費用を回収できない

R12に100%以下へ



R5

R6

R7

R8

R9

R10

R11

R12

04 建設改良費の内訳

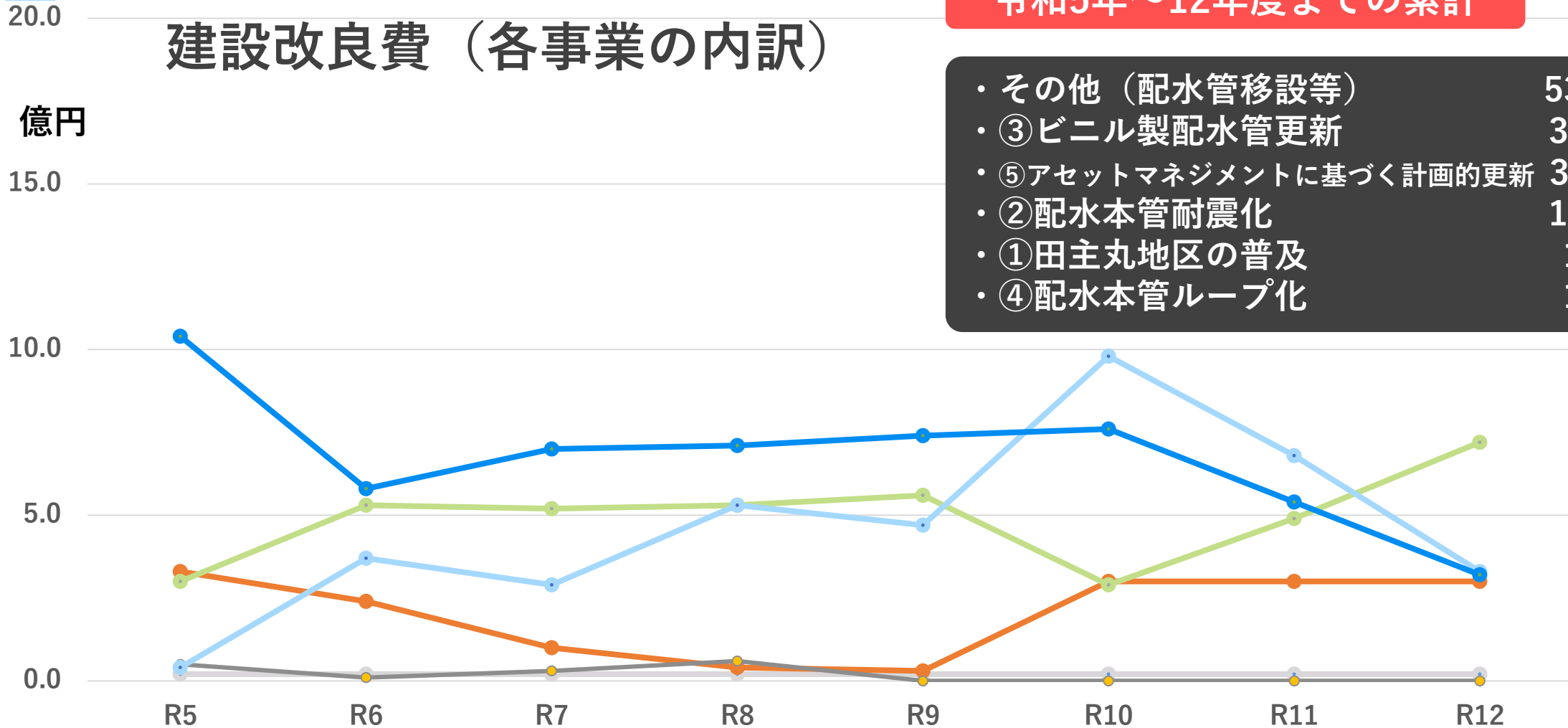
単位：百万円

| | | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | 合計 | 見直効果 |
|----------------------|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|---------|
| ①田主丸地区の普及 | 今回 | 21 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 19 | 154 | ▲ 1,038 |
| | 策定時 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 149 | 1,192 | |
| ②配水本管耐震化 | 今回 | 328 | 241 | 103 | 35 | 25 | 303 | 303 | 303 | 1,641 | ▲ 989 |
| | 策定時 | 285 | 285 | 285 | 319 | 310 | 382 | 382 | 382 | 2,630 | |
| ③ビニル製配水管更新 | 今回 | 297 | 532 | 523 | 532 | 561 | 295 | 494 | 722 | 3,956 | 428 |
| | 策定時 | 441 | 441 | 441 | 441 | 441 | 441 | 441 | 441 | 3,528 | |
| ④配水本管ループ化 | 今回 | 46 | 10 | 31 | 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 147 | ▲ 180 |
| | 策定時 | 0 | 73 | 73 | 73 | 73 | 35 | 0 | 0 | 327 | |
| ⑤アセットマネジメントに基づく計画的更新 | 今回 | 38 | 366 | 293 | 529 | 475 | 982 | 681 | 331 | 3,695 | 560 |
| | 策定時 | 411 | 371 | 420 | 403 | 387 | 402 | 384 | 357 | 3,135 | |
| その他（配水管移設等） | 今回 | 1,041 | 581 | 704 | 712 | 739 | 760 | 544 | 317 | 5,398 | 580 |
| | 策定時 | 590 | 564 | 626 | 610 | 680 | 640 | 555 | 553 | 4,818 | |

04 建設改良費の内訳

令和5年～12年度までの累計

建設改良費（各事業の内訳）



| | |
|------------------------|---------|
| ・ その他（配水管移設等） | 53.9 億円 |
| ・ ③ビニル製配水管更新 | 39.4 億円 |
| ・ ⑤アセットマネジメントに基づく計画的更新 | 36.9 億円 |
| ・ ②配水本管耐震化 | 16.4 億円 |
| ・ ①田主丸地区の普及 | 1.6 億円 |
| ・ ④配水本管ループ化 | 1.5 億円 |

- ①田主丸地区の普及
- ②配水本管耐震化
- ③ビニル製配水管更新
- ④配水本管ループ化
- ⑤アセットマネジメントに基づく計画的更新
- その他（配水管移設等）

05 まとめ

まとめ①

経常損益は期間内 黒字確保の見込み

- ① コロナ禍においても、一定の収益を確保。今後料金収入は減少傾向であるが、前回計画時を上回る見込み。
- ② 設備の維持修繕等を実施し計画を見直すことで、投資事業の開始年度の順延ができると想定。その分、減価償却費の発生が抑制されるため損益が改善する見込み。
- ③ 田主丸地域の水道整備見直しによる投資抑制のため、損益が改善する見込み。
- ④ エネルギーをはじめとする物価高騰により、損益が悪化する要素もある。

まとめ②

内部留保資金は期間内に黒字を 確保できるが、企業債の抑制等 により減少傾向の見込み

- ① 広域化の動向を念頭に、放光寺浄水場をはじめ施設の大規模更新は現在も検討中である。今回は、この前提のもと将来必要となる資金温存のため、企業債で資金を調達し内部留保資金の支出を抑制する計画だったが、現状との乖離が大きいため、企業債借入を見直した。そのため内部留保資金が減少している。

目次

- 01 経営戦略（中期）の投資財政計画の方針
- 02 投資財政計画の前提条件
- 03 投資財政計画の推計結果
- 04 建設改良費の内訳
- 05 まとめ



下水道

01 経営戦略（中期）の投資財政計画の方針

前期の投資財政計画

経営戦略（前期：令和3年度～5年度）は、令和2年度時点に想定した将来の事業環境（行政人口、下水道接続人口、使用料収入、施設計画）をベースとして、想定されている事業を実施した場合にどのような将来像となるのか、向こう40年間の収益的収支および資本的収支を算定した。

その結果**経常損益が令和8年度に赤字に転じかつ内部留保資金も令和9年度から不足する**ことが推算された。

中期の投資財政計画

開始して3年が経過

ここまでの3年間の取組成果を反映し、**生活排水処理基本構想の見直し**に基づく管路投資計画を織り込み投資財政計画を最新の状態に更新する。

また前期の厳しい将来推計を踏まえ、久留米市からの支援（一般会計からの繰入金）の調整や使用料の改定も何パターンかシミュレーションする。

改定方針

計画期間内での経常損益の赤字転落や内部留保資金不足の解消を目指す

02 投資財政計画の前提条件

(1) 作成対象期間

令和5年度から令和12年度まで

経営戦略（中期）の改定は、前期の3カ年の決算や決算見込みをベースとして、計画期間内諸課題への取組みの見直しを中心に行う。

(2) 人口推計について

経営戦略（前期）では、**久留米市人口ビジョン（令和2年3月改訂）**を採用している。この久留米市人口ビジョンは、国や県の長期ビジョンを参考に作成しているが、次期更新予定が令和7年度であるため、経営戦略（中期）の改定では、**前回のビジョンを流用**する。したがって人口推計と連動性の高い収益見通しなどは、前期3カ年の決算や決算見込みの影響を反映するに留まる。

(3) スtockマネジメント（下水道）について

ストックマネジメントは投資計画のベースとして、前回からの更新を行う。前回同様、経常損益や資金繰り等の経営状況とのバランスを考慮し、一定の予算制約のもと調整を行うが、前回より施設整備から維持更新に軸足を移した計画編成を行う。

02 投資財政計画の前提条件

収益

| 区分 | 項目 | 方針 |
|----|----------|---|
| 収益 | 人口（行政人口） | 原則として令和2年度に採用した「久留米市人口ビジョン」を採用する。 |
| | 下水道使用料 | 生活排水処理基本構想の見直しに基づく、各地域の水洗化人口の推計をベースとする。 |
| | 受益者負担金 | 整備面積計画および賦課の過去5年実績をベースに計算する。 |
| | 長期前受金戻入 | 建設改良事業に対する補助金のほか一般会計繰入金（特別措置分等）とする。 |

02 投資財政計画の前提条件

費用

| 区分 | 項目 | 方針 |
|----|--------------|--|
| 費用 | 人件費 | 人件費は人員計画は現状の人数のまま据え置きとする。金額は過年度の平均をベースとするが、過去5年の平均増加率を乗じ、令和12年度以降は前年同額据え置きとする。 |
| | 動力費・薬品費 | 動力費は昨今変動が大きいことから、昨年度の平均汚水量に使用料の変化率を乗じ、かつ昨年度の単価を令和12年度まで据え置きして算出する。 |
| | 修繕費・委託料 | 過去5年の平均値をベースとするが、物価上昇分として毎年1.4%の増加率を乗じ、令和12年度以降は前年同額据え置きとする。 |
| | 企業債 | 企業債は起債対象事業に対し、100%で借り入れる。 (償還年数25年／据置期間5年／想定利率1.5%) |
| | 経営戦略上見込まない経費 | 営業外費用の支払利息以外と特別損失は見込まない。 |

03 投資財政計画の推計結果

下水道使用料収入

46 億円

45
44
43
42
41
40
39

令和5年度
約42.6億円

生活排水処理基本構想等の
見直しにより、
約3.6億円の減

約41.4億円

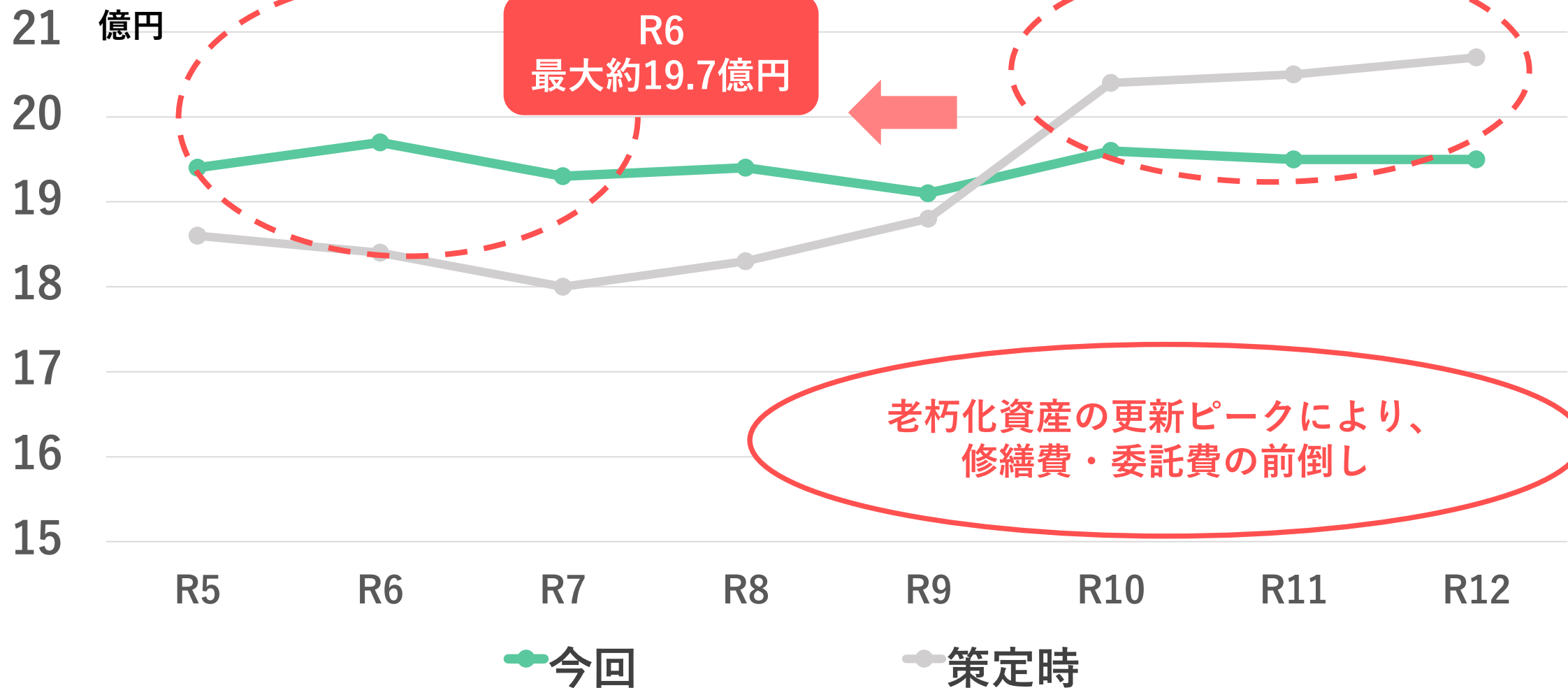
R5 R6 R7 R8 R9 R10 R11 R12

今回

策定時

03 投資財政計画の推計結果

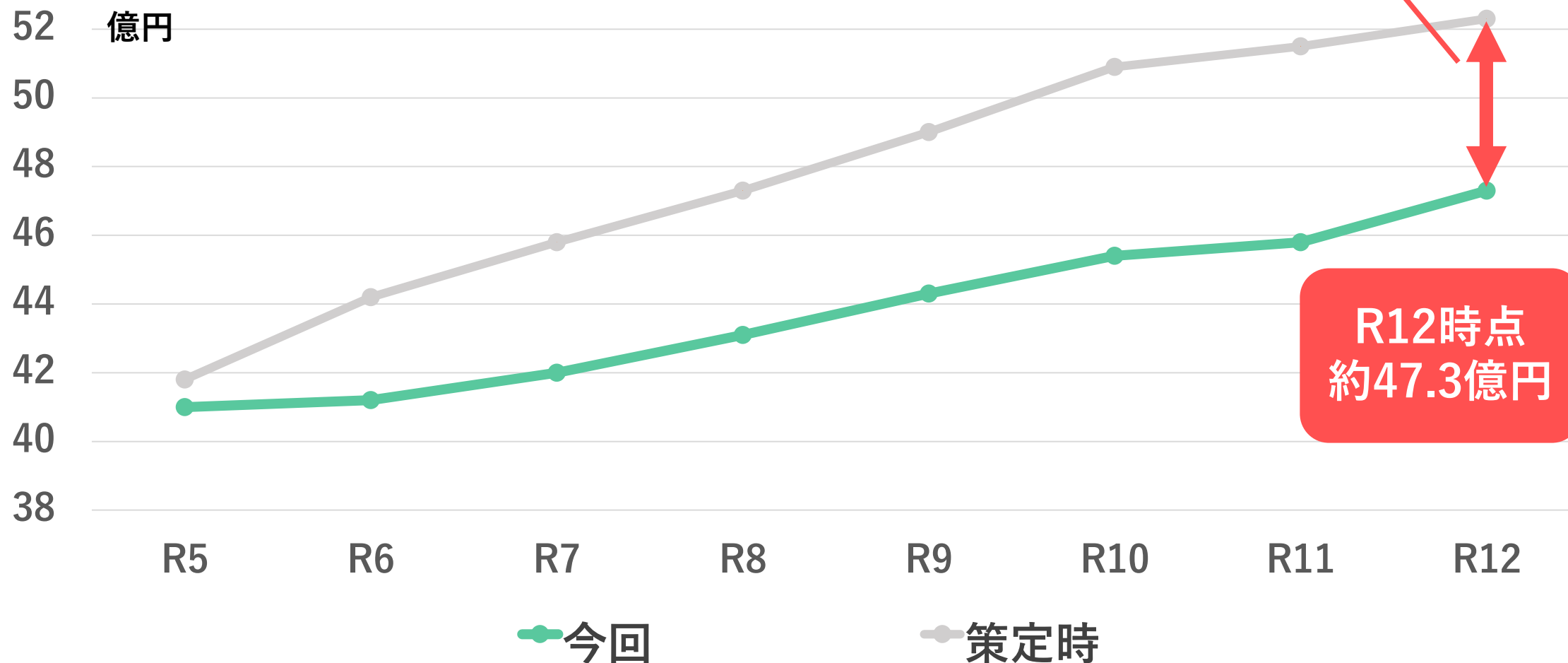
修繕費・委託費等の経費



03 投資財政計画の推計結果

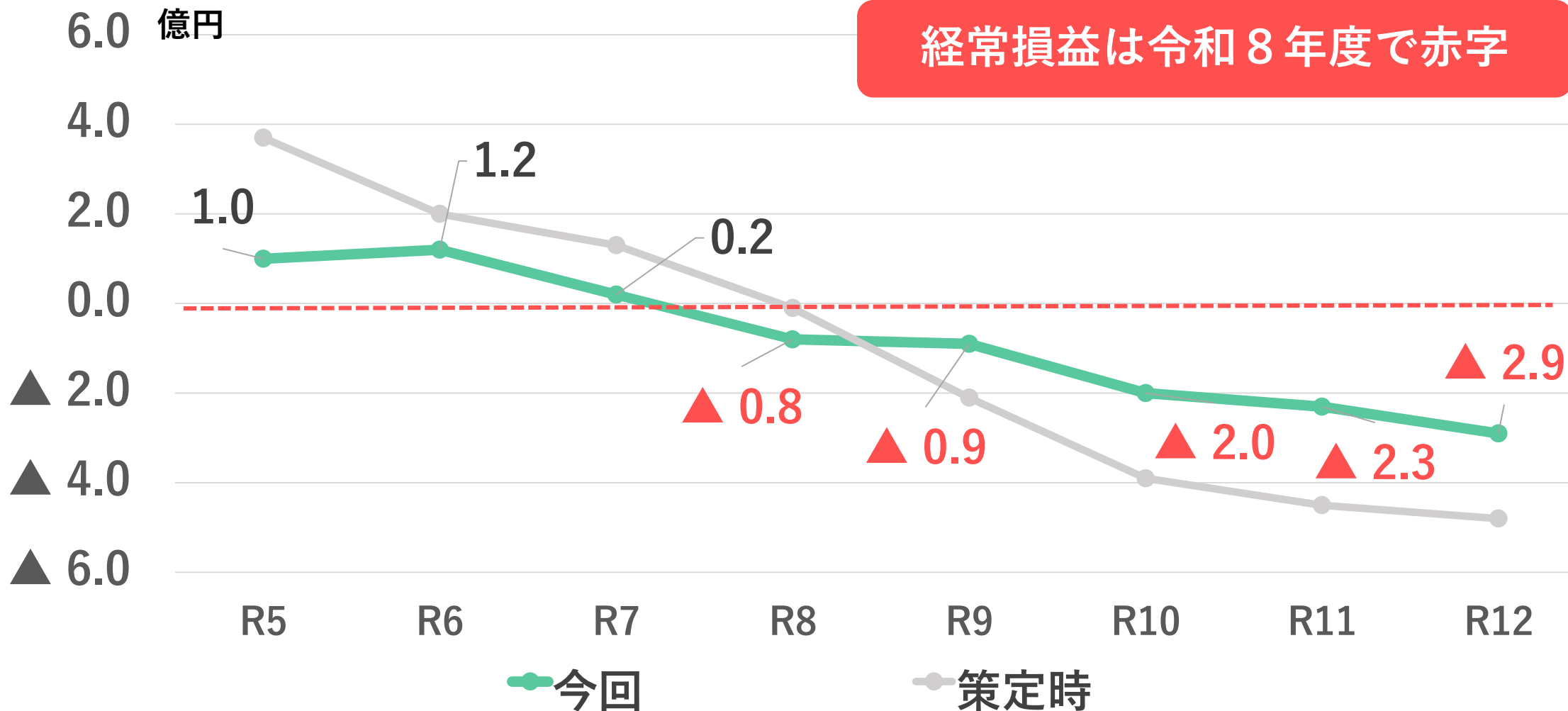
減価償却費

基本構想等の
見直しにより、
約5億円の減



03 投資財政計画の推計結果

経常損益



03 投資財政計画の推計結果

建設改良費 総額

140 億円

120

100

80

60

40

R5

R6

R7

R8

R9

R10

R11

R12

●今回

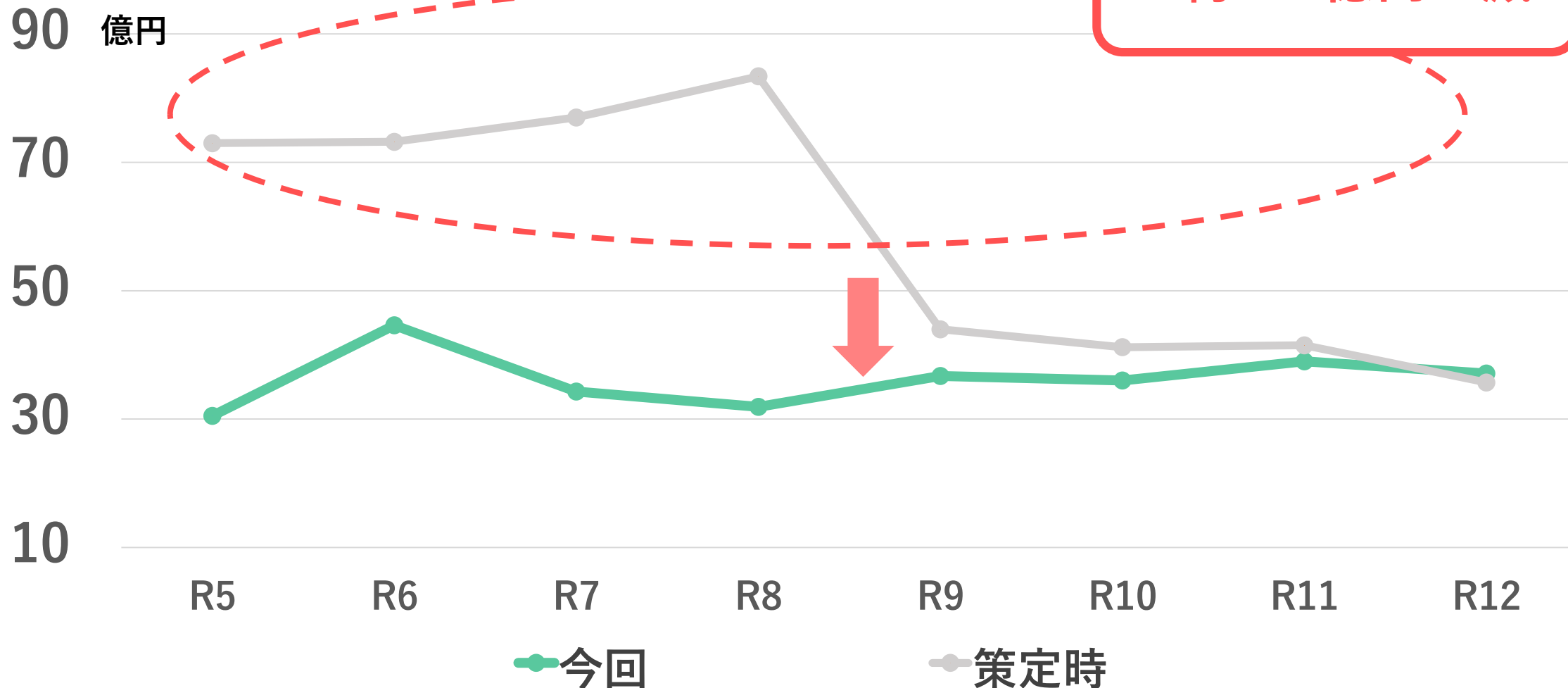
●策定時

基本構想等の見直しにより
令和5年～12年度で
約221億円の減



03 投資財政計画の推計結果

企業債発行額



03 投資財政計画の推計結果

企業債残高

1,000 億円

900

800

700

600

R5

R6

R7

R8

R9

R10

R11

R12

●今回

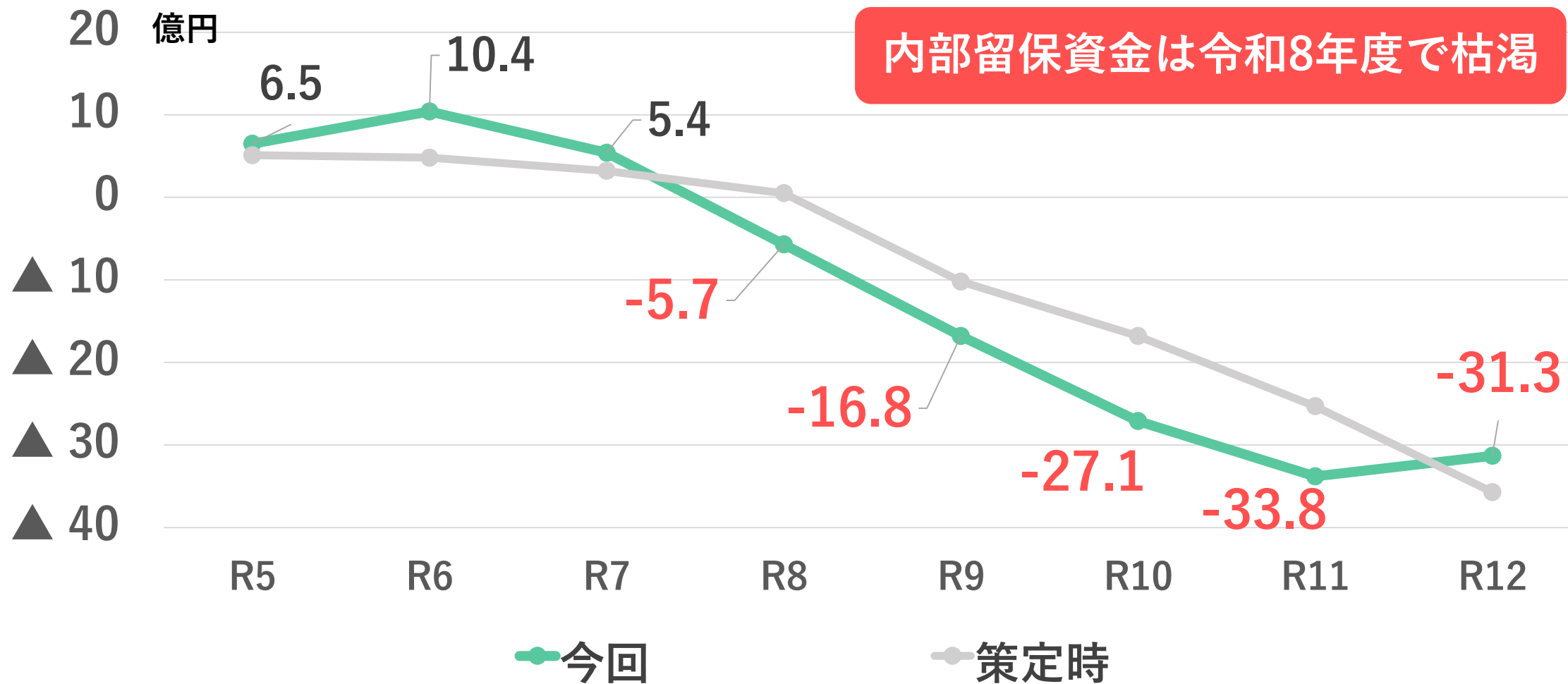
●策定時

令和12年度で
約190億円の減

約708億円

03 投資財政計画の推計結果

内部留保資金



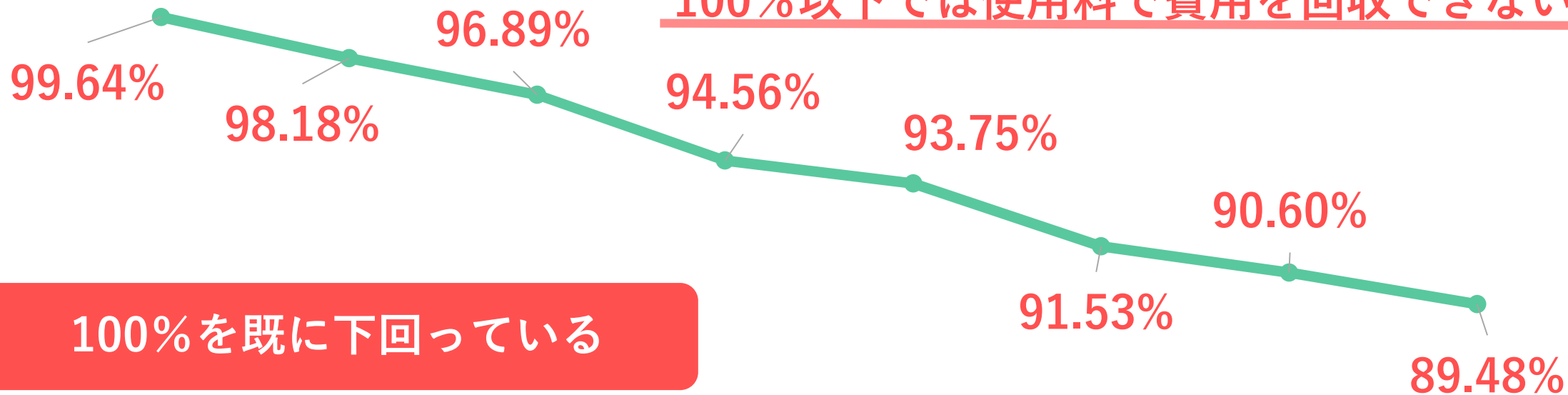
03 投資財政計画の推計結果

経費回収率

経費回収率とは、下水道にかかる費用を
どれだけ使用料で回収できているか



100%以下では使用料で費用を回収できない



100%を既に下回っている

R5

R6

R7

R8

R9

R10

R11

R12

04 建設改良費の内訳

単位：百万円

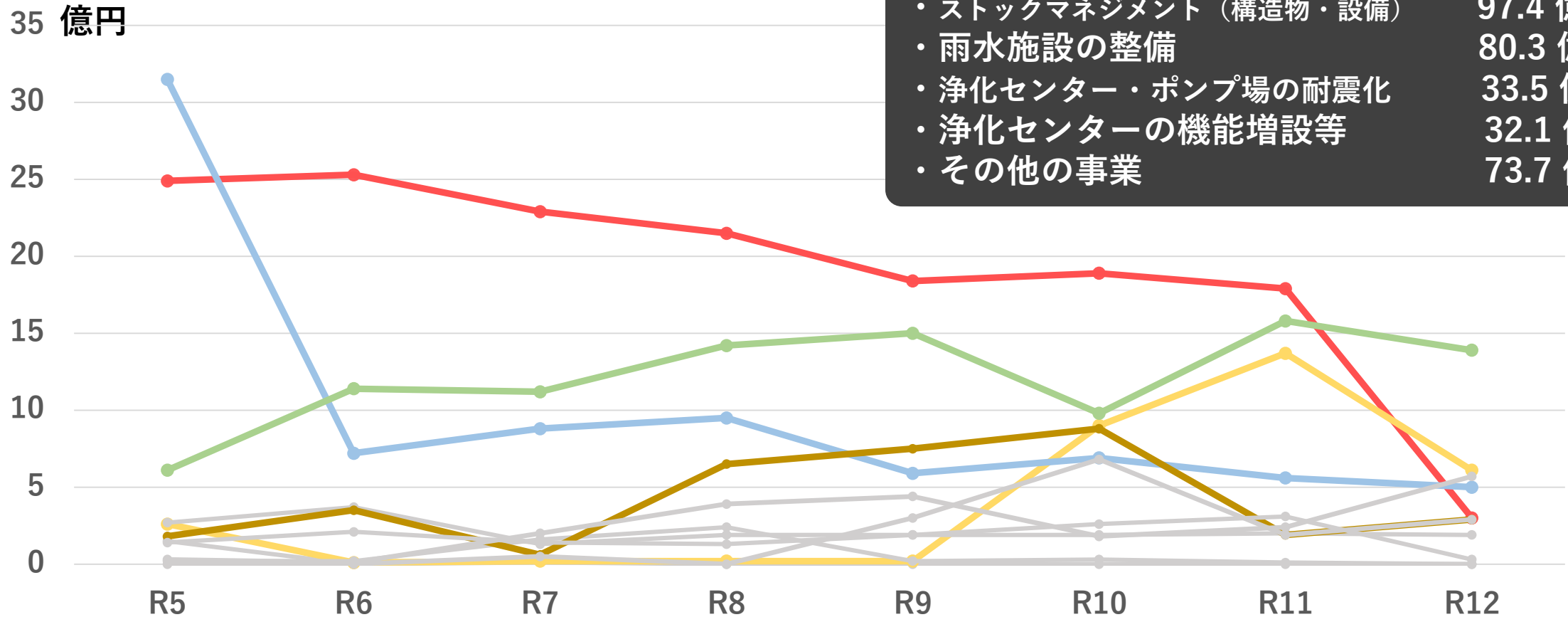
| | | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | R11 | R12 | 合計 | 見直効果 |
|-------------------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|
| ①-1 未普及地域への整備 | 今回 | 2,486 | 2,526 | 2,288 | 2,147 | 1,837 | 1,888 | 1,789 | 299 | 15,260 | ▲ 21,073 |
| | 策定時 | 6,661 | 6,390 | 6,737 | 6,770 | 2,363 | 2,567 | 2,567 | 2,278 | 36,333 | |
| ①-2 ポンプ場の機能増設 | 今回 | 154 | 0 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 168 | 82 |
| | 策定時 | 0 | 48 | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | |
| ①-3 浄化センターの機能増設等 | 今回 | 264 | 9 | 24 | 24 | 20 | 901 | 1,366 | 611 | 3,219 | 1,027 |
| | 策定時 | 316 | 3 | 18 | 19 | 15 | 611 | 913 | 297 | 2,192 | |
| ②-1 雨水施設の整備 | 今回 | 3,153 | 715 | 876 | 947 | 589 | 687 | 556 | 502 | 8,025 | ▲ 6,876 |
| | 策定時 | 3,064 | 1,635 | 1,503 | 2,383 | 2,383 | 1,311 | 1,311 | 1,311 | 14,901 | |
| ②-2 雨水ポンプ場の更新 | 今回 | 15 | 15 | 159 | 238 | 22 | 33 | 14 | 0 | 496 | ▲ 895 |
| | 策定時 | 27 | 64 | 166 | 357 | 184 | 248 | 115 | 230 | 1,391 | |
| ③-1 スtockマネジメント（構造物・設備） | 今回 | 610 | 1,145 | 1,121 | 1,415 | 1,501 | 984 | 1,579 | 1,391 | 9,746 | 2,513 |
| | 策定時 | 1,287 | 880 | 971 | 907 | 967 | 801 | 705 | 715 | 7,233 | |
| ③-2 スtockマネジメント（管路） | 今回 | 271 | 367 | 127 | 192 | 192 | 192 | 203 | 192 | 1,736 | 572 |
| | 策定時 | 114 | 133 | 173 | 162 | 114 | 133 | 173 | 162 | 1,164 | |
| ④浄化センター・ポンプ場の耐震化 | 今回 | 178 | 353 | 61 | 651 | 748 | 885 | 190 | 285 | 3,351 | 151 |
| | 策定時 | 228 | 475 | 547 | 868 | 604 | 193 | 285 | 0 | 3,200 | |
| ⑤管路の耐震化 | 今回 | 141 | 207 | 141 | 129 | 188 | 259 | 306 | 27 | 1,398 | ▲ 510 |
| | 策定時 | 221 | 333 | 333 | 305 | 333 | 143 | 143 | 97 | 1,908 | |
| ⑥浄化センター等の耐水化 | 今回 | 26 | 13 | 201 | 387 | 436 | 184 | 239 | 573 | 2,059 | 2,059 |
| | 策定時 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ⑦広域化・共同化 | 今回 | 0 | 0 | 54 | 0 | 299 | 681 | 190 | 285 | 1,509 | 487 |
| | 策定時 | 0 | 0 | 27 | 27 | 143 | 341 | 143 | 341 | 1,022 | |

04 建設改良費の内訳

建設改良費（各事業の内訳）

令和5年～12年度までの累計

| | |
|---------------------|---------|
| ・未普及地域への整備 | 152 億円 |
| ・ストックマネジメント（構造物・設備） | 97.4 億円 |
| ・雨水施設の整備 | 80.3 億円 |
| ・浄化センター・ポンプ場の耐震化 | 33.5 億円 |
| ・浄化センターの機能増設等 | 32.1 億円 |
| ・その他の事業 | 73.7 億円 |



- 未普及地域への整備
- 浄化センターの機能増設等
- 雨水施設の整備
- スtockマネジメント（構造物・設備）
- 浄化センター・ポンプ場の耐震化

05 まとめ

まとめ①

経常損益は期間内の黒字は厳しく
令和8年度に赤字の見込み

- ①面整備見直しにより投資額は大幅削減。これに伴い減価償却費も抑制されるがその影響は長期間に亘るため経営改善への効果は限定的になる。
- ②老朽化した施設の設備投資及び修繕を重点化していくため、損益は悪化する見込み。
- ③人口減少に加え、面整備見直しにより処理予定区域も狭まるため、収入が減少に転じる見込み。
- ④物価高騰により、損益が悪化する要素もある。

まとめ②

内部留保資金は期間内の
黒字確保は厳しく
令和8年度で資金枯渇の見込み

- ①面整備見直しにより投資額は減じる見込みだが、資金への効果は限定的。但し将来の企業債償還は大きく抑制されるため、長期的な資金回復に繋がる。
- ②過去に投資してきた企業債の元利償還の本格化に伴い資金悪化が本格化。

05 まとめ

これまでの経営健全化に向けた主な取組み

経営基盤の強化

- ・ 接続率向上への取組み
- ・ 経費削減（不明水対策等）
- ・ 民間活力の導入

投資の合理化

- ・ 下水道区域の見直し
- ・ 補助金の活用

汚水処理体制の確保

- ・ 安定した施設の運転
- ・ 技術の継承

これからの取組み

費用の削減

- ・ 維持管理費の更なる削減
- ・ 官民連携への取組み

収入の確保

- ・ 一般会計繰入金の調整
- ・ 下水道使用料改定の検討