

■経営戦略策定の趣旨

本市においては、現在、以下に示す 3 つの事業を経営しています。

- ・公共下水道事業
- ・特定環境保全公共下水道事業
- ・農業集落排水事業

本市の下水道事業を取り巻く環境は、少子高齢化による人口減少や節水機器の普及、節水意識の高まりなどにより、今後下水道使用料の減少が見込まれます。これに加え、老朽化した施設や下水道管の更新、地震などの自然災害に対する対応力の強化が求められており、投資費用の増高も予想されます。

このような課題への対応、そして経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むため、平成 29 年 3 月に「宇城市下水道事業経営戦略」を策定し、事業を運営してきました。その後、各種ストックマネジメント計画の策定や下水道事業を取り巻く環境の変化など、事業収支に大きく影響する内容を経営戦略に反映するため、今回改定しました。

計画期間は令和 6 年度から令和 15 年度までの 10 年間としています。

■事業概要

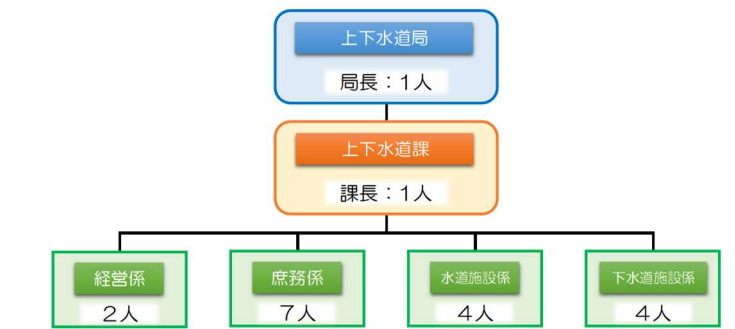
《現況》 ※令和 5 年 3 月 31 日時点

供用開始年度	公共	特環	農集
	昭和61年度 (松橋不知火処理区)	平成16年度 (松橋不知火処理区)	平成13年度 (浦地区)
	平成13年度 (小川処理区)		平成13年度 (大見地区)
			平成9年度 (安見地区)
			平成14年度 (豊野東部地区)
			平成13年度 (豊野西部地区)
			平成24年度 (豊福南部地区)
法通(全部・財務) ・非通の区分	令和2年4月1日 全部適用	令和2年4月1日 全部適用	令和2年4月1日 全部適用
処理区域内人口	28,064人	1,217人	5,564人
水洗化人口	24,927人	816人	3,962人
処理区域内人口密度	31.4人/ha	24.8人/ha	14.5人/ha
処理区域面積	894.0 ha	49.0 ha	382.4 ha
年間総処理水量	3,324,953 m ³	83,535 m ³	486,842 m ³
年間有収水量	2,711,902 m ³	70,405 m ³	486,842 m ³

《施設》 ※令和 5 年 3 月 31 日時点

公共 【松橋不知火処理区】			
流域下水道への接続の有無	無し		
処理場数	1箇所 (松橋不知火浄水管理センター)	管路延長	154.1km
公共 【小川処理区】			
流域下水道への接続の有無	有り (八代北部流域下水道へ接続し、八代北部浄化センターで処理)		
処理場数	0箇所	管路延長	69.9km
農集			
地区名	管路延長	中継ポンプ施設 (マンホールポンプ)	処理施設
浦地区	6.3 km	7箇所	1箇所
大見地区	3.3 km	6箇所	1箇所
安見地区	9.3 km	12箇所	1箇所
豊野東部地区	26.1 km	33箇所	1箇所
豊野西部地区	20.7 km	26箇所	1箇所
豊福南部地区	14.4 km	4箇所	1箇所
合計	80.1 km	88箇所	6箇所

《組織》 ※令和 5 年 4 月 1 日時点



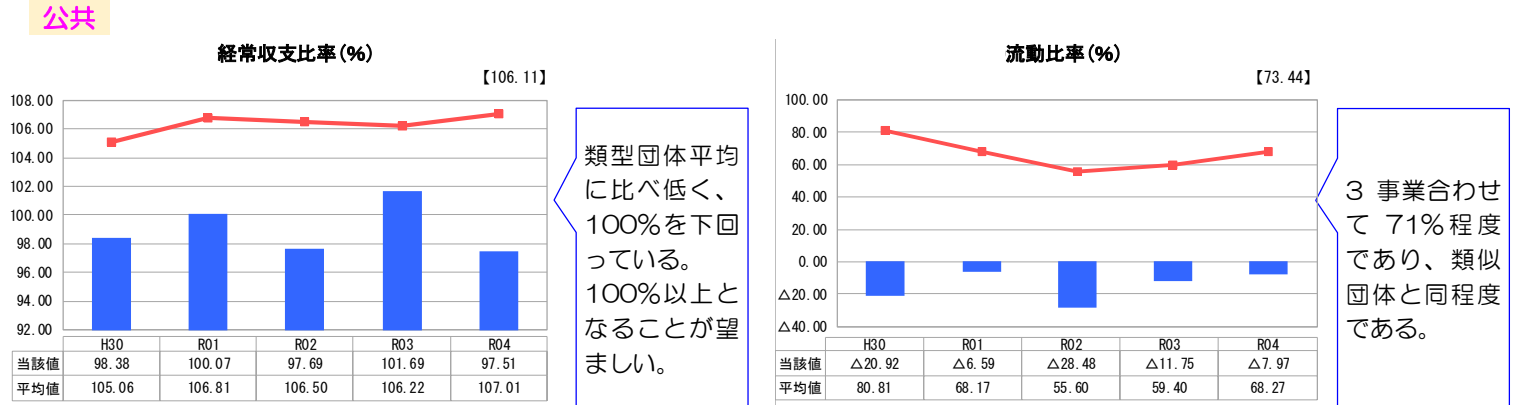
※全職員 19 人のうち、下水道事業対象職員 8 人

《経営健全化に向けたこれまでの主な取組》

- 民間委託による業務効率化：処理場等の維持管理を委託
- サービスの維持・向上：手続きのオンライン申請や料金支払いのコンビニ納付やスマホアプリ決済を開始
- 組織のスリム化：H19 年度（19 人）から 11 人削減
- 使用料改定：使用料を統一し、赤字改善のための改定や消費税率改定に伴う見直しを実施
- 広域化・共同化の取組：周辺自治体と処理場及び汚泥処理の集約化や維持管理事務の共同化を検討

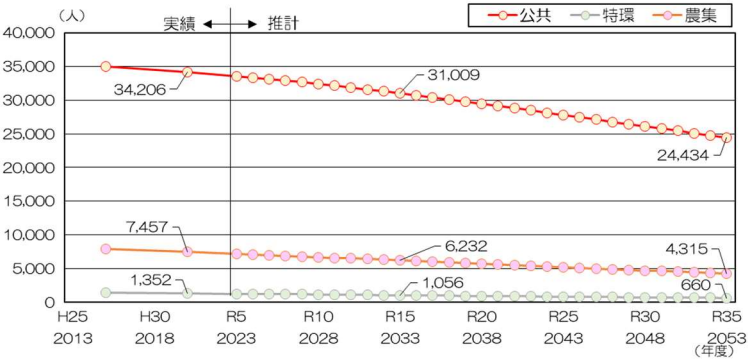
《現状分析》

凡例（■ 宇城市（当該値）、－ 類似団体平均値（平均値）、【】 令和 4 年度全国平均）

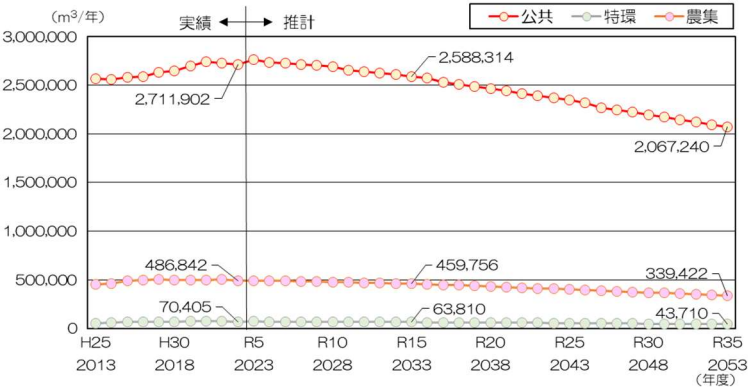


■将来の事業環境

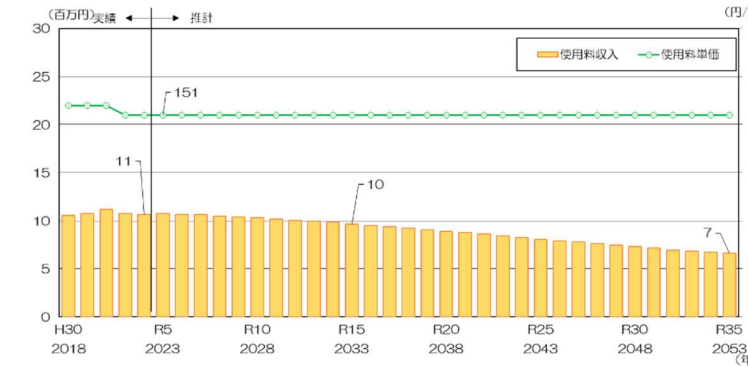
《処理区域内人口の見通し》



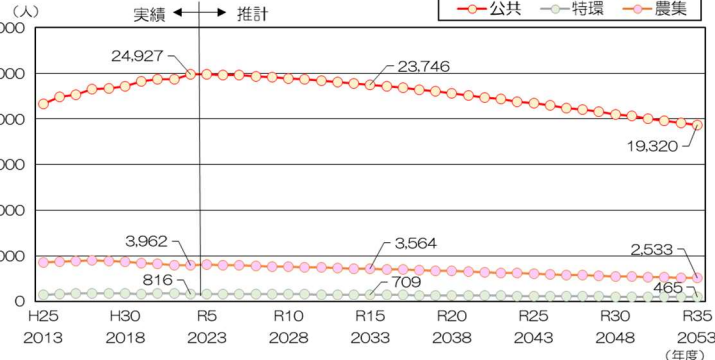
《有収水量の見通し》



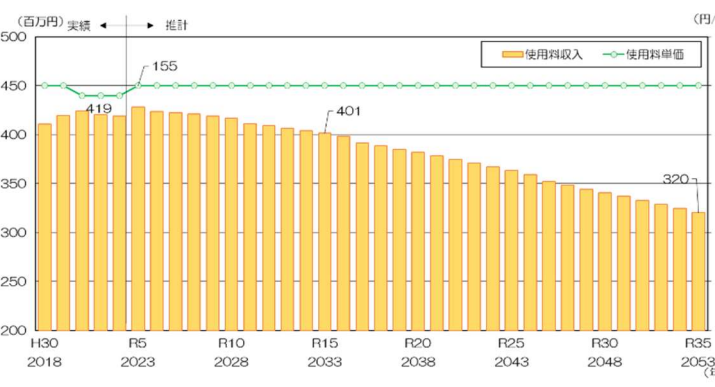
《使用料収入の見通し 特環》



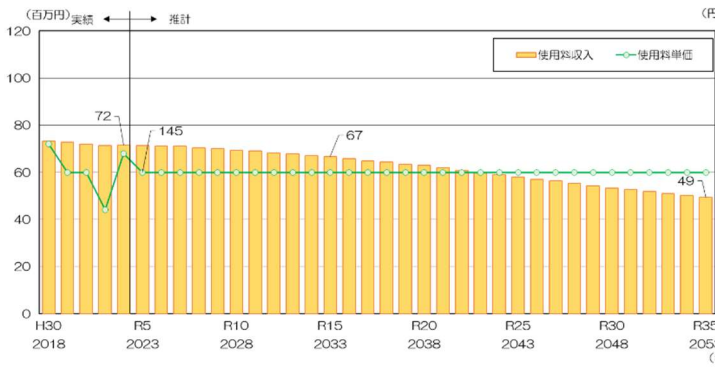
《水洗化人口の見通し》



《使用料収入の見通し 公共》



《使用料収入の見通し 農集》



人口の減少に伴い、有収水量及び使用料収入は今後減少する見込みです。
現状の下水道使用料を維持した場合、事業ごとの使用料収入見通しは以下のとおりです。

- **公共** R15 年度：401 百万円 R35 年度：320 百万円
- **特環** R15 年度： 10 百万円 R35 年度：7 百万円
- **農集** R15 年度： 67 百万円 R35 年度：49 百万円

そのため、現状のままでは、老朽化した施設・下水道管の更新や災害に備えた耐震化といった、今後必要になる投資を行うための財源が確保できないことが懸念されます。

■経営の基本方針

本経営戦略では、基本理念を『ちょうどいい！
住みやすさを支える上下水道』と定め、「安心して暮らせる都市基盤の構築」「健全な経営基盤の構築」の2つの観点から基本方針を設定し、今後の下水道事業の運営を行っていきます。



■経営目標

目的	指標	現状 (R4 年度)	目標 (R15 年度)
施設健全度の改善	ストックマネジメントにおける処理場施設の「健全度*2 以下」の割合 公共	34.1%	17.7%以下
資金不足にならない事業運営	経費回収率 公共 農集	93.7% 54.3%	100.0%以上
資金残高の確保	下水道事業全体の資金残高 公共 農集	2.7 億円 △2.3 億円 5.5 億円	黒字の維持 6.8 億円以上 1.2 億円以上

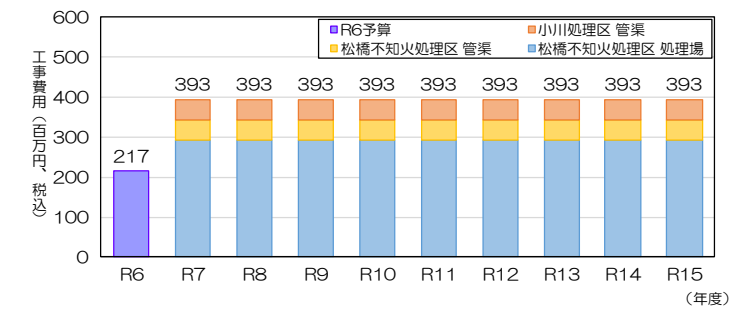
※下水道資産の劣化状況を数値化し、修繕・改築の必要性を判断するための指標
(新品は 5.0、劣化などで更新しなければならない状況のものが 2.0 など相対値で表現)

■投資・財政計画

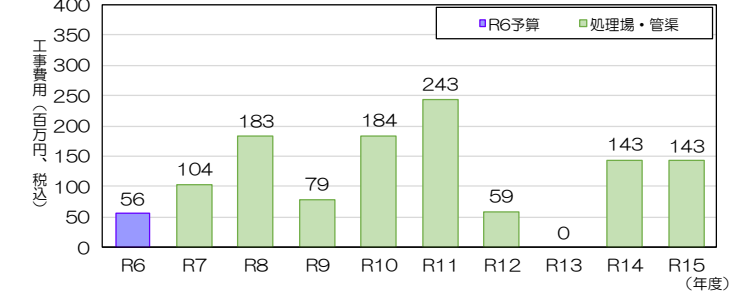
～投資・財政計画策定上のポイント～

- ・平成 30 年度～令和 4 年度決算、令和 5 年度～令和 6 年度予算をベースに、財政収支見通しを検討しました。
- ・策定済みのストックマネジメント計画に基づき、中長期的な更新費用を算定した上で投資計画に反映しました。
- ・最新実績を踏まえ推計した**有収水量の将来見通し**や、近年顕著になっている**物価上昇**を財政収支見通しに反映しました。
- ・健全な経営を持続するため、計画期間外を含む中長期間においても以下の条件を満足することが可能な財政計画としました。
 - ①経営の健全性を維持するため、**経費回収率が 100%以上**であること。
 - ②資本的収入額が資本的支出額に対して不足する額を補えるように、**下水道事業全体の資金残高が黒字を維持**できること。
 - ③非常時(災害発生時等)においても下水道事業を継続するため、使用料算定期間(改定から 5 年間)の**各セグメントの資金残高が支出の約半年分以上**(**公共**：6.8 億円、**農集**：1.2 億円)を維持できること。
- ・現状を維持した場合(使用料改定無)では上記条件を満足することができないため、条件を満たす**財源確保策(使用料改定)**を複数パターン検討した上で、財政計画を策定しました。
- ・今後は、値上げ幅を抑止できるよう、経常経費の削減等に取り組みながら、適正な使用料水準を検討していきます。

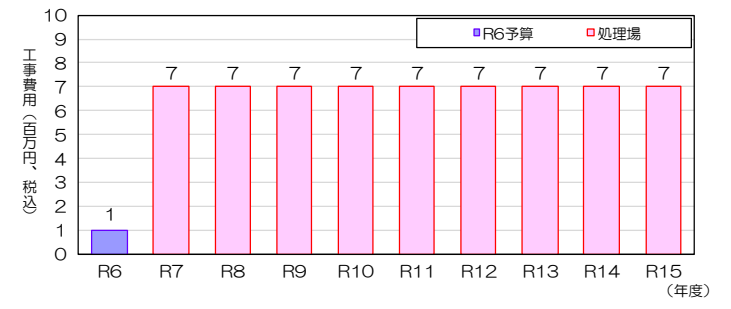
《投資の見通し 公共》



《投資の見通し 農集》

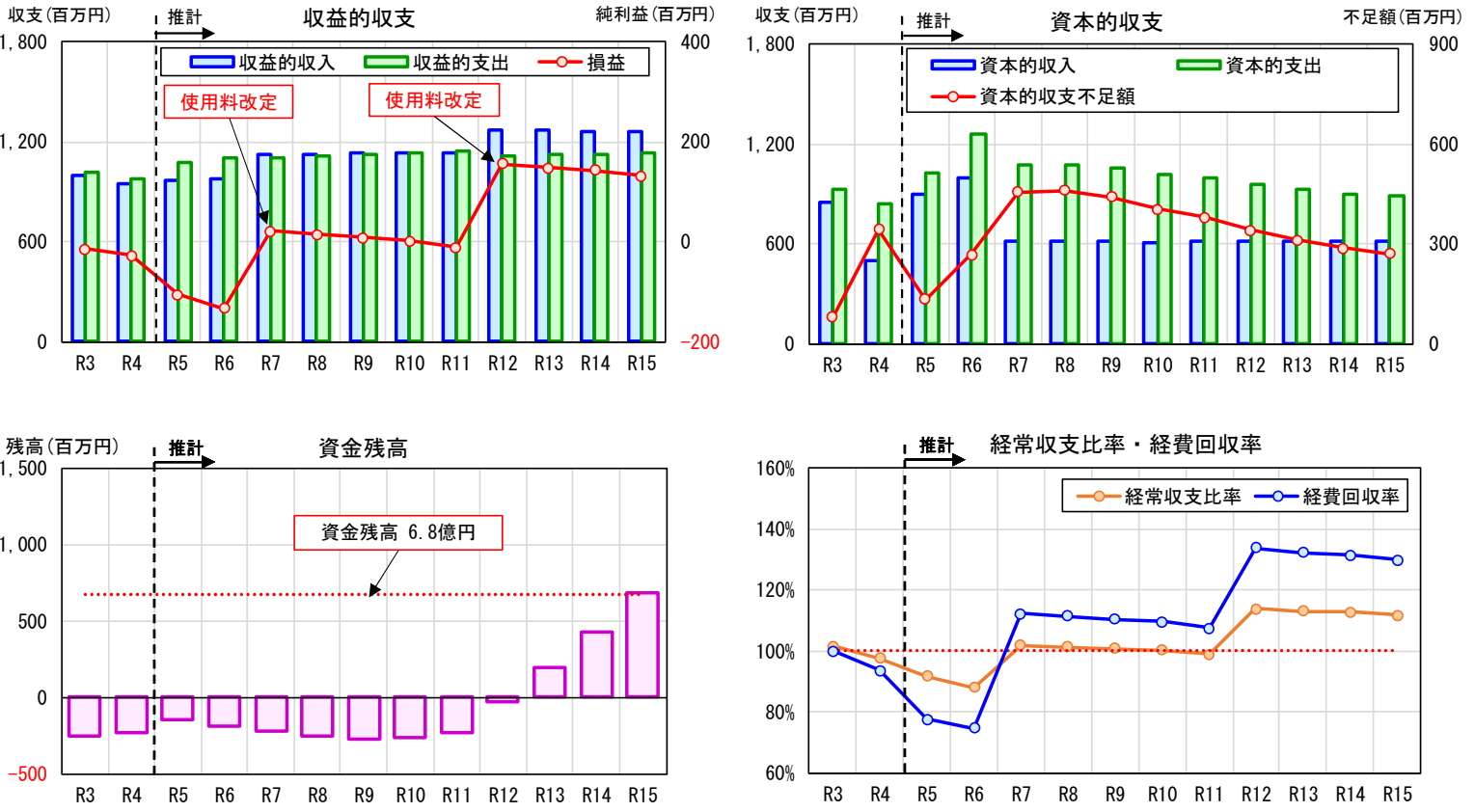


《投資の見通し 特環》



本市では、各種ストックマネジメント計画*を H29 年度から R2 年度にかけて策定しており、今後当該計画をベースとした修繕・改築等の事業を実施する見込みです。
※長期的な視点で下水道施設全体の老朽化の進展状況を考慮し、優先順位付けを行い、施設の点検・調査、修繕・改築を実施し、施設全体を対象とした管理を最適化することを目的とした計画

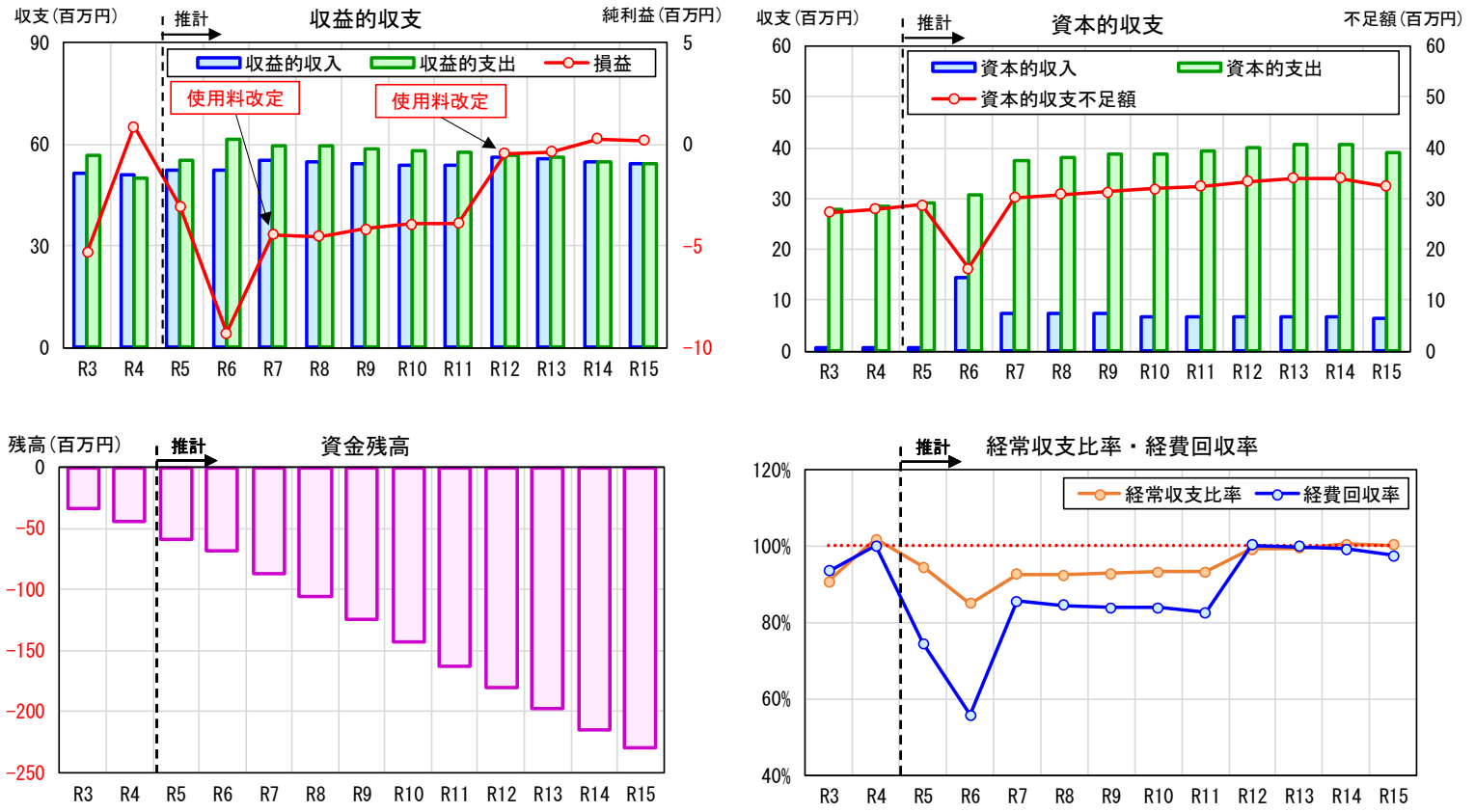
《投資・財政計画（収支見通し） 公共》



試算では、使用料改定(R7 年度に 40.0%(R4 年度比)、R12 年度に 22.6%(R7 年度比))を行うことで、R7 年度以降の経費回収率を 100%以上で維持するとともに、R15 年度に目標とした資金残高 6.8 億円以上の確保が可能となる見込みです。

		区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	営業収益	451,075	603,023	600,350	597,877	595,600	587,524	713,725	708,654	704,330	699,216
		下水道使用料	413,638	589,847	587,207	584,518	581,806	573,783	700,134	695,278	691,174	686,290
		その他営業収益	37,437	13,176	13,144	13,359	13,794	13,742	13,592	13,376	13,156	12,926
		営業外収益	520,811	515,554	523,057	530,728	538,023	545,392	553,081	557,495	557,013	562,894
		特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出	収入計 (①)	971,886	1,118,577	1,123,407	1,128,605	1,133,623	1,132,916	1,266,806	1,266,149	1,261,343	1,262,110
		営業費用	1,018,074	1,016,323	1,030,130	1,044,235	1,058,060	1,071,924	1,040,667	1,048,756	1,048,079	1,058,762
		営業外費用	85,027	82,099	78,951	76,130	73,951	72,347	71,182	70,743	70,886	71,486
		特別損失	2,185	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (②)	1,105,286	1,098,421	1,109,080	1,120,365	1,132,011	1,144,272	1,111,850	1,119,500	1,118,965	1,130,248
資本的収支	収入	純利益 (①-②)	△ 133,400	20,156	14,326	8,240	1,611	△ 11,356	154,956	146,649	142,379	131,862
		企業債	431,000	239,774	240,257	240,749	241,273	241,774	242,309	242,846	243,353	243,906
		他会計出資金	350,726	46,765	45,045	43,242	36,349	40,135	40,513	36,032	33,485	35,051
		他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		国(県)補助金	194,212	314,006	314,661	315,330	316,041	316,722	317,449	318,177	318,866	319,616
	支出	工事負担金	17,326	16,738	16,663	16,587	16,510	16,431	16,354	16,240	16,144	16,030
		その他	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		収入計 (③)	993,265	617,282	616,625	615,908	610,172	615,062	616,625	613,295	611,849	614,603
		建設改良費	809,980	630,118	631,314	632,535	633,832	635,075	636,401	637,730	638,988	640,357
		企業債償還金	449,749	442,259	445,177	423,936	380,042	358,640	319,991	285,802	259,338	243,927
資金残高	収入	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	1,259,729	1,072,377	1,076,491	1,056,471	1,013,874	993,715	956,392	923,532	898,326	884,283
		不足額 (④-③)	266,464	455,095	459,866	440,563	403,702	378,653	339,767	310,237	286,477	269,680
	支出	企業債償還金	449,749	442,259	445,177	423,936	380,042	358,640	319,991	285,802	259,338	243,927
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	1,259,729	1,072,377	1,076,491	1,056,471	1,013,874	993,715	956,392	923,532	898,326	884,283
		不足額 (④-③)	266,464	455,095	459,866	440,563	403,702	378,653	339,767	310,237	286,477	269,680
	資金残高	企業債償還金	449,749	442,259	445,177	423,936	380,042	358,640	319,991	285,802	259,338	243,927
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	1,259,729	1,072,377	1,076,491	1,056,471	1,013,874	993,715	956,392	923,532	898,326	884,283
		不足額 (④-③)	266,464	455,095	459,866	440,563	403,702	378,653	339,767	310,237	286,477	269,680

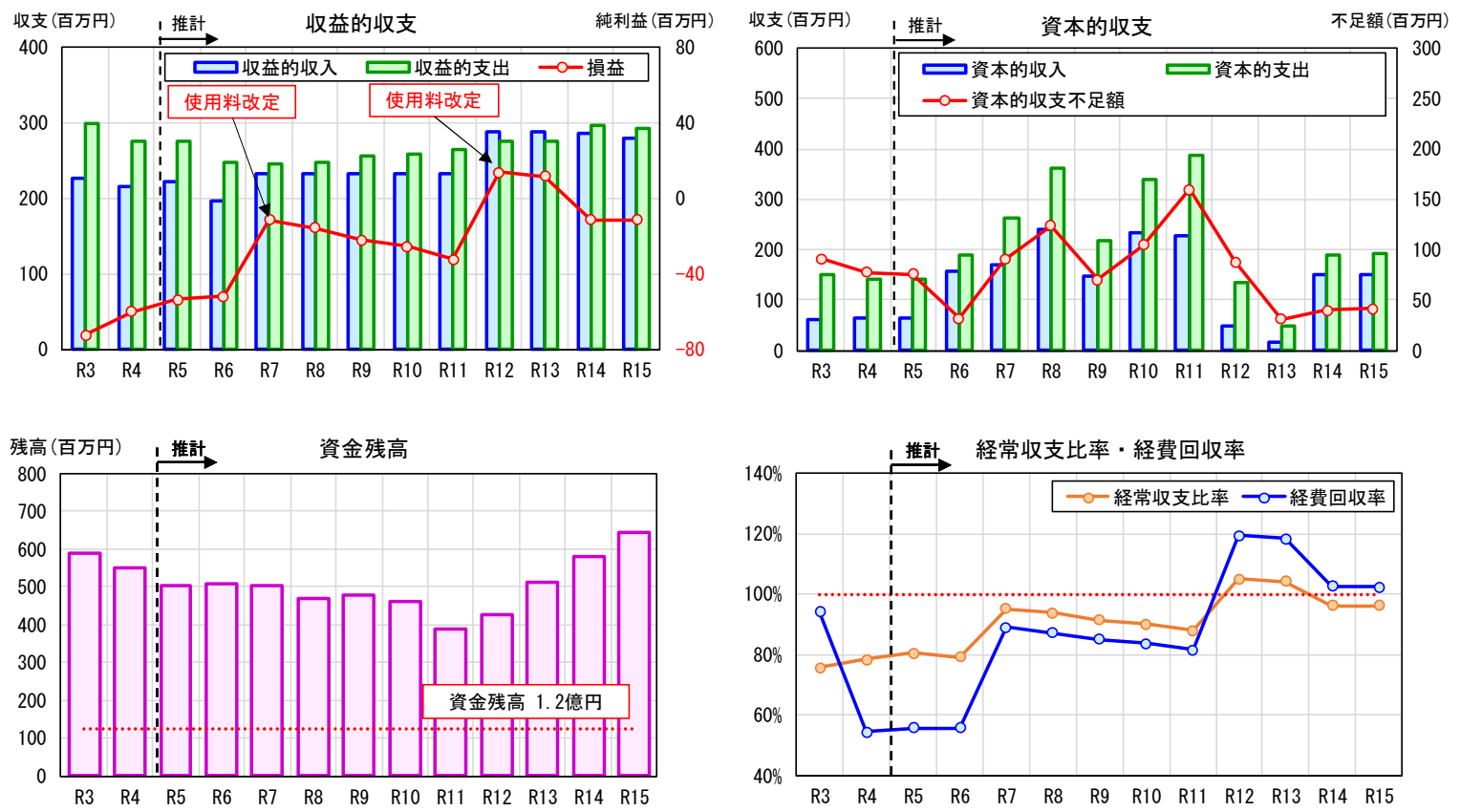
《投資・財政計画（収支見通し） 特環》



公共下水道事業と同一の使用料改定で試算しています。
計画期間内における経費回収率は、計画初年度の R6 年度の 55.7%から R15 年度に 97.6%まで上昇します。
使用料改定の実施後も資金残高はマイナスが継続する見込みで、引き続き、他セグメントからの補填が必要です。

		区分	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	収入	営業収益	10,370	14,896	14,709	14,523	14,499	14,273	17,243	17,157	16,900	16,573
		下水道使用料	10,364	14,890	14,703	14,517	14,493	14,267	17,237	17,151	16,894	16,567
		その他営業収益	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		営業外収益	41,985	40,191	40,195	39,637	39,412	39,285	38,761	38,705	37,921	37,826
		特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出	収入計 (①)	52,355	55,087	54,904	54,159	53,912	53,558	56,005	55,862	54,821	54,399
		営業費用	53,404	51,673	52,012	51,344	51,294	51,341	50,810	51,062	49,889	50,026
		営業外費用	8,169	7,858	7,439	7,009	6,567	6,114	5,648	5,163	4,669	4,183
		特別損失	92	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (②)	61,665	59,532	59,451	58,353	57,861	57,454	56,458	56,225	54,558	54,210
資本的収支	収入	純利益 (①-②)	△ 9,310	△ 4,445	△ 4,547	△ 4,193	△ 3,949	△ 3,896	△ 453	△ 364	263	189
		企業債	13,600	6,634	6,655	6,661	6,608	6,611	6,547	6,488	6,500	6,422
		他会計出資金	575	575	575	575	0	0	0	0	0	0
		他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		国(県)補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出	工事負担金	157	176	174	171	169	167	164	161	159	156
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		収入計 (③)	14,332	7,385	7,404	7,408	6,777	6,777	6,711	6,649	6,659	6,578
		建設改良費	1,050	7,371	7,395	7,401	7,342	7,345	7,274	7,209	7,223	7,136
		企業債償還金	29,583	30,141	30,768	31,337	31,330	31,909	32,777	33,520	33,449	31,915
資金残高	収入	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	30,633	37,512	38,162	38,739	38,672	39,254	40,051	40,728	40,671	39,051
		不足額 (④-③)	16,301	30,128	30,759	31,331	31,895	32,477	33,340	34,079	34,012	32,473
	支出	企業債償還金	29,583	30,141	30,768	31,337	31,330	31,909	32,777	33,520	33,449	31,915
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	30,633	37,512	38,162	38,739	38,672	39,254	40,051	40,728	40,671	39,051
		不足額 (④-③)	16,301	30,128	30,759	31,331	31,895	32,477	33,340	34,079	34,012	32,473
	資金残高	企業債償還金	29,583	30,141	30,768	31,337	31,330	31,909	32,777	33,520	33,449	31,915
		その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		支出計 (④)	30,633	37,512	38,162	38,739	38,672	39,254	40,051	40,728	40,671	39,051
		不足額 (④-③)	16,301	30,128	30,759	31,331	31,895	32,477	33,340	34,079	34,012	32,473

《投資・財政計画（収支見通し） 農集》



試算では、使用料改定(R7 年度に 52.4%(R4 年度比)、R12 年度に 52.4%(R7 年度比))を行うことで、2 回目の改定である R12 年度以降の経費回収率が 100%以上まで改善するとともに、計画期間を通して目標とした資金残高 1.2 億円以上の確保が可能となる見込みです。

区分		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収支	営業収益	70,980	109,883	108,707	108,335	107,122	106,721	160,525	159,867	157,727	156,934
	下水道使用料	70,910	109,811	108,636	108,264	107,051	106,649	160,453	159,795	157,655	156,863
	その他営業収益	70	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	営業外収益	125,391	122,888	123,366	124,604	124,833	126,423	127,950	127,505	127,273	123,340
	特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 (①)	196,371	232,771	232,073	232,940	231,955	233,144	288,475	287,372	285,000	280,274
	営業費用	229,583	226,901	231,515	239,497	243,085	251,108	260,363	262,254	283,740	278,160
	営業外費用	18,625	17,501	16,181	15,597	14,384	14,306	14,490	13,395	12,627	13,371
支出	特別損失	183	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (②)	248,391	244,402	247,696	255,094	257,469	265,414	274,853	275,649	296,367	291,531
	純利益 (①-②)	△ 52,020	△ 11,631	△ 15,623	△ 22,154	△ 25,514	△ 32,270	13,622	11,723	△ 11,367	△ 11,257

区分		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
資本的収支	企業債	69,200	51,300	85,900	40,000	86,200	86,400	4,500	0	69,834	69,834
	他会計出資金	63,537	55,336	56,354	55,881	45,654	44,084	36,821	14,589	1,509	823
	他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	国（県）補助金	21,929	63,000	95,500	50,500	101,500	96,000	5,000	0	77,594	77,594
	工事負担金	1,800	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579	1,579
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	収入計 (③)	156,466	171,215	239,333	147,960	234,933	228,063	47,900	16,168	150,516	149,830
	建設改良費	61,271	135,221	237,921	102,721	239,222	298,222	59,022	22	155,210	155,210
支出	企業債償還金	127,167	126,035	124,723	115,135	100,283	89,566	76,719	47,285	35,271	35,883
	その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	支出計 (④)	188,438	261,256	362,644	217,857	339,504	387,788	135,741	47,307	190,480	191,093
不足額 (④-③)		31,972	90,041	123,311	69,897	104,571	159,725	87,840	31,139	39,964	41,262

区分		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
資金残高		509,315	501,965	468,902	476,369	459,516	390,919	426,270	512,651	580,397	644,796
企業債残高		1,047,666	972,931	934,108	858,973	844,890	841,723	769,505	722,219	756,783	790,734

《今後検討予定の取組についての考え方・検討状況》

分類	項目	検討状況・今後の方針等
投資について	広域化・共同化・最適化	R3年度に策定された「くまもと污水处理広域化・共同化計画」に基づき、3市2町で構成する「くまもと污水处理広域化・共同化検討会（宇城・八代ブロック）」において、処理場及び汚泥処理の集約化や維持管理事務の共同化など、周辺自治体との連携強化に向けた検討を引き続き進めていきます。
	投資の平準化	施設・管路のストックマネジメント計画に基づき、改築・更新の優先順位付けを行い、投資の平準化を図ります。
	民間活力の活用（PPP/PFI等など）	ウォーターPPP（レベル3.5）管理・更新一体マネジメント方式の導入をR9年4月1日から運用できるよう、費用対効果や他分野連携を含め検討し、経営の効率化を図ります。
	その他の取組	R4年度に策定した下水道業務継続計画（BCP）に基づき、被災した場合でも最低限の機能が維持できるように最短の期間（目標30日以内）で応急復旧を行い、その機能を保持しながら、本復旧を行います。今後は、熊本地震を経験していない職員が災害復旧に関する知識と技能を習得出来るよう、研修等による技術継承を行います。
財源について	使用料の見直し	今回の収支計画では、経営状況の悪化を鑑みてR7年度及びR12年度に下水道使用料の値上げを予定しています。値上げ幅を抑制できるよう、経常経費の削減等に取り組みながら、適正な使用料水準を検討していきます。
投資以外の経費について	民間活力の活用（包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI等など）	包括的民間委託のほか、ウォーターPPP等の民間活力を活用した新たな事業スキームに注視しながら、効率的・効果的な維持管理を図ります。
	職員給与費	施設更新の本格化、民間活力の活用など、事業の重要性や業務内容の変化に応じて職員数の増減を検討します。
	動力費	機械設備等を更新する際に、施設の統廃合・適正規模への見直しのほか高効率・省エネ機器の導入を検討し、コストの縮減を図ります。
	薬品費	水道事業との合冊入札や単価契約による経費削減に継続して取り組み、包括的民間委託やウォーターPPP等の活用による削減効果についても検討します。
	修繕費	下水道施設の統廃合や適正規模への見直しによる経費削減の検討に加え、ストックマネジメント計画に基づいた予防保全型の維持管理を適切に行い、修繕費の削減を図ります。
	委託費	委託業務範囲のさらなる拡大について検討し、直営で担う業務と外部に委託する業務との適正なバランスを図ります。

■経営戦略の事後検証

毎年度、評価・検証を行いながら管理（モニタリング）します。

また、社会環境等の変化により、戦略策定時の状況と実態との間に大きな乖離が生じることも想定されるため、3年から5年ごとの定期的な見直し（ローリング）を行うこととし、目標の再設定や戦略の修正を行います。

《経費回収率の向上に向けたロードマップ》

	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
経営戦略の進捗管理	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
収支構造の適切性、下水道使用料改定の必要性を検証					●					●
経営戦略の改定					●					●
経費回収率		公共 特環 農集 ：R7 改定 100%以上 ：R7 改定 82%以上 ：R7 改定 81%以上					R12 改定 100%以上 R12 改定 97%以上 R12 改定 100%以上			

《PDCA サイクル》

PDCA サイクルを活用した計画・実施・検証・改善を継続的に運用し、経営戦略の見直しに反映させ、業務改善を図っていきます。

