

大村市工業用水道事業経営戦略

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

大村市上下水道局

目 次

1. 経営戦略の趣旨.....	1
2. 事業概要.....	2
(1) 事業の現況.....	2
(2) 現状分析.....	5
3. 将来の事業環境.....	6
(1) 水需要及び料金収入の見通し.....	6
(2) 施設の見通し.....	6
(3) 組織の見通し.....	7
4. 経営の基本方針.....	7
5. 投資・財政計画（収支計画）.....	8
(1) 投資・財政計画（収支計画）.....	8
(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明.....	8
(3) 今後検討予定の取組の概要.....	10
6. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項.....	10

巻末資料

1. 経営戦略の趣旨

工業用水道事業は、長崎県とともに誘致した企業への供給を目的に昭和 60 年度に事業着手しました。平成 2 年 4 月に 5,000 m³/日で一部供給を開始しましたが、その後 7 回の事業変更により計画給水量は 12,220 m³/日になる予定です。事業開始以降、赤字経営が続いており、令和 6 年度決算では累積欠損金が 4 億 6,500 万円を超え、年々、経営状況は悪化しています。さらに、現在、新規水源開発や既存施設の更新、物価高騰による維持管理費の増加で経営はひっ迫し、資金が枯渇する可能性もあります。産業振興の観点から今後も事業を継続するためには、関係部局との連携を図る必要があります。

本市において、平成 28 年度に将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期計画として「大村市工業用水道事業経営戦略」を策定しました。令和 2 年度には変更を行い、令和 8 年度に前経営戦略の計画期間が終わりを迎えることから、今回、経営戦略を再度見直し、改定するものです。

この「経営戦略」は、計画期間を令和 8 年度からの 10 年間とする中長期的な基本計画で、今後の施設・設備更新を見通した投資とその財源見通しを試算した「投資・財政計画」に基づき、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組みます。

2. 事業概要

(1) 事業の現況

①給 水

供用開始年度	平成2年4月1日	契約水量	10,820 m ³ /日
給水先事業所数	5社	一日平均配水量	8,796 m ³ /日

工業用水道事業は平成2年4月「大村ハイテクパーク」に進出する企業への供給を目的として開始しました。その後、令和2年12月から「第2大村ハイテクパーク」にも給水しています。現在は、受水企業の増量要望を受けて拡張工事をしており、令和11年度から新たに日量1,000 m³を確保する予定です。

②施 設

水 源	表流水・地下水・湖沼水		
施 設 数	浄水場設置数	0	管 路 延 長
	配水池設置数	3	
現在配水能力	11,220 m ³ /日		計画配水能力
			11,220 m ³ /日

工業用水道水源は、池田・坂口水系と大多武・黒岩水系2つの水系から配水池に送水し、現在の配水能力は11,220 m³/日です。現在、開発している新規水源が供用開始されると配水能力は12,220 m³/日になる予定です。

池田・坂口水系は、表流水1箇所(900 m³/日)、地下水源9箇所(5,570 m³/日)、湖沼水2箇所(2,750 m³/日)の各水源から池田送水ポンプ場に集め、坂口送水ポンプ場を経て雄ヶ原配水池へ送水しています。

大多武・黒岩水系は、地下水源5箇所(2,000 m³/日)の各水源から雄ヶ原配水池へ送水し、坂口水系と合わせて、各企業へ配水しています。

管路延長は、28.6 km、配水池は3池で3,500 m³となっており給水区域は大村ハイテクパーク(約45ha)及び第2大村ハイテクパーク(約21ha)です。

③料 金

料 金 体 系 の 概 要 ・ 考 え 方	45 円/m ³ (税抜額) 工業用水道料金については、事業開始時、受水企業の要望 (契約水量) で設備規模を決定しているため、実際の使用水量ではなく、契約水量により料金を決定しています。 前回の料金算定において、資産維持費を含めなくても基準料金を超えたため、料金算定には資産維持費を反映していません。
料 金 改 定 年 月 日	平成 20 年 4 月 1 日

工業用水道料金は、受水企業が誘致企業ということもあり、事業開始時に給水原価を大きく下回る 30 円/m³の料金を設定したため、事業開始以降、赤字が続いていました。そこで、平成 15 年度に料金改定 (35 円/m³) を行いましたが、黒字転換には到りませんでした。そのため、平成 20 年度には、受水企業からの増量要望を踏まえ、累積欠損金を解消することを目的とし、更なる料金改定 (45 円/m³) を実施し、国が定める基準料金の上限額となりました (※)。しかし、現在に至るまで経営は改善されることはなく、赤字決算が続き、累積欠損金が増加しています。近年の物価高騰も考慮して、関係部局との調整を行い、適切なタイミングで料金改定を検討していく必要があります。

(※平成 25 年度に上限額の設定が廃止。)

④組 織

令和6年度末の上下水道局全体の職員数は61名（管理者含む）で、工業用水道事業に従事する職員数は、業務課1名、浄水課1名の2名です。さらに、新規水源開発事業に伴い、令和5年度から一般会計（商工費）において2名の職員が水道工務課に配置されました。今後も施設や設備等の更新を控えていることから、人員の確保に努めます。

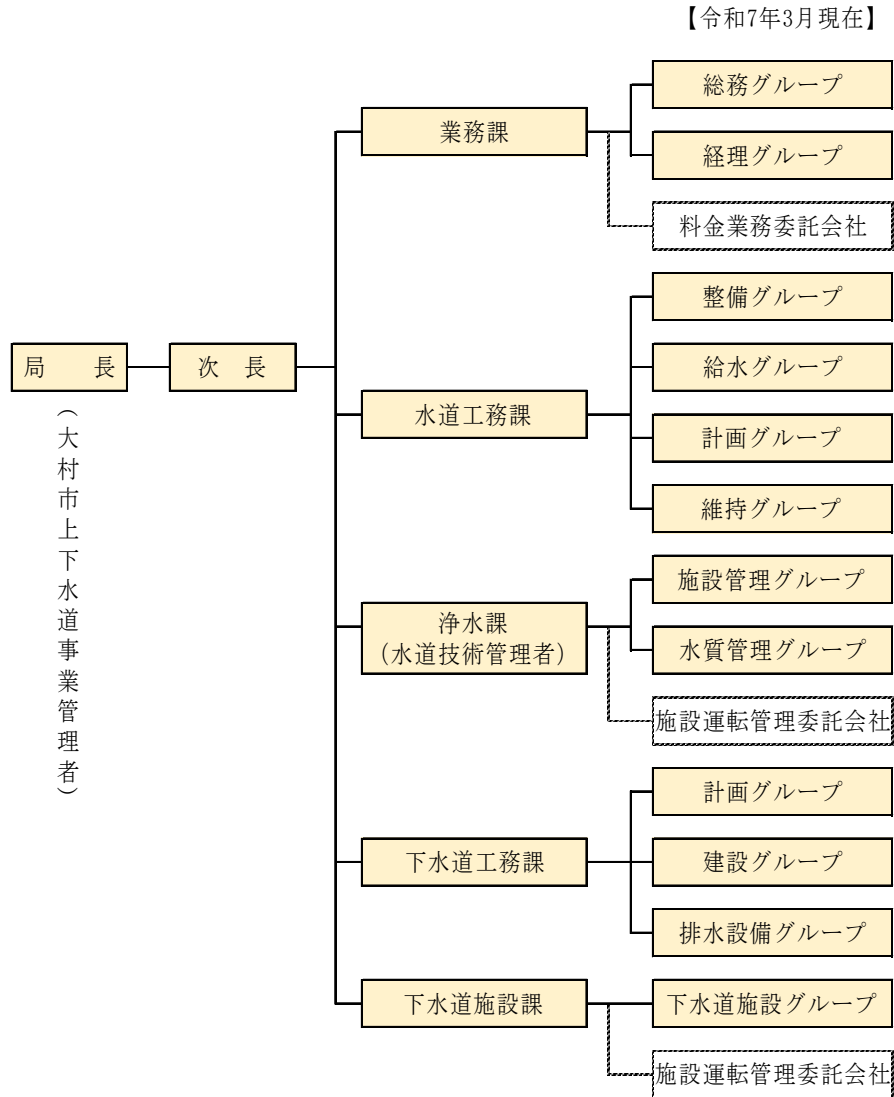


図 2.1 上下水道局機構図

(2) 現状分析

総務省では、公営企業の経営状況及び課題を的確かつ簡明に把握するため、経営指標を整理した「経営比較分析表」を公表しています。本市の令和5年度の状況を評価しました。(巻末資料 (P13))

①経営の健全性・効率性について

経常収支比率は100%を下回る状況が続いており、関係部局と調整し、経営改善に向けた取り組みが必要です。

累積欠損金比率は料金収入が増加し、維持管理費が減少したため前年度よりも低い数値ですが、収益的収支の赤字が続いているため累積欠損金が増加しています。

流動比率は100%を上回っていますが、類似団体平均と比較して低く、短期的な支払能力に乏しい状況であることから、今後資金の確保に努める必要があります。

企業債残高対給水収益比率は類似団体と比較して数値が高いのは、過去の大型事業の費用を企業債で賄ったことによるもので、料金収入の約9倍近くの企業債残高を抱えています。

料金回収率は類似団体と比較して数値が低いのは、給水原価が供給単価を上回っており、適正な料金水準となっていないためです。今後、関係部局と適切なタイミングで料金改定を検討していく必要があります。

給水原価は前年度と比較して数値が低いのは、動力費と修繕費が減少したためです。

施設利用率は類似団体平均と比較しても高い数値で、施設を効率的に利用しています。施設利用率が高いということは、予備能力が不足していることになり、配水能力の増強を考えていく必要があります。

契約率は契約水量の増量変更があり、前年度と比較して増加しています。

②老朽化の状況について

有形固定資産減価償却は類似団体と比較して低い数値となっています。今後は管路や施設の経年化率が上昇し、計画的な更新が必要になります。

管路経年化率、管路更新率は法定耐用年数に達した管路が無いため、現時点ではありませんが、今後耐用年数を向かえる管路が増え多額の更新費用がかかるため、費用の平準化を図り、計画的な施設更新を行っていく必要があります。

③全体総括

本市は、工業用水道料金収入で費用を賄っていないため収益的収支が赤字となり、累積欠損金が増加しています。そのような中、水需要に対する新規水源開発を実施し、厳しい経営状況となっています。今後も、契約水量の増量などで収益を確保し、効率的な事業運営で施設等の維持管理に努め、補助金等の活用など工業用水を安定的に供給していく必要があります。

3. 将来の事業環境

(1) 水需要及び料金収入の見通し

料金収入については、当該事業が市の重要な産業基盤を支えるものであり、「経営」より「政策」を重視しているため、これからも大幅な増収は期待できません。今後の水需要については、受水企業の要望があり、緩やかな増加が見込まれますがその後は横ばいで推移すると見込んでいます。

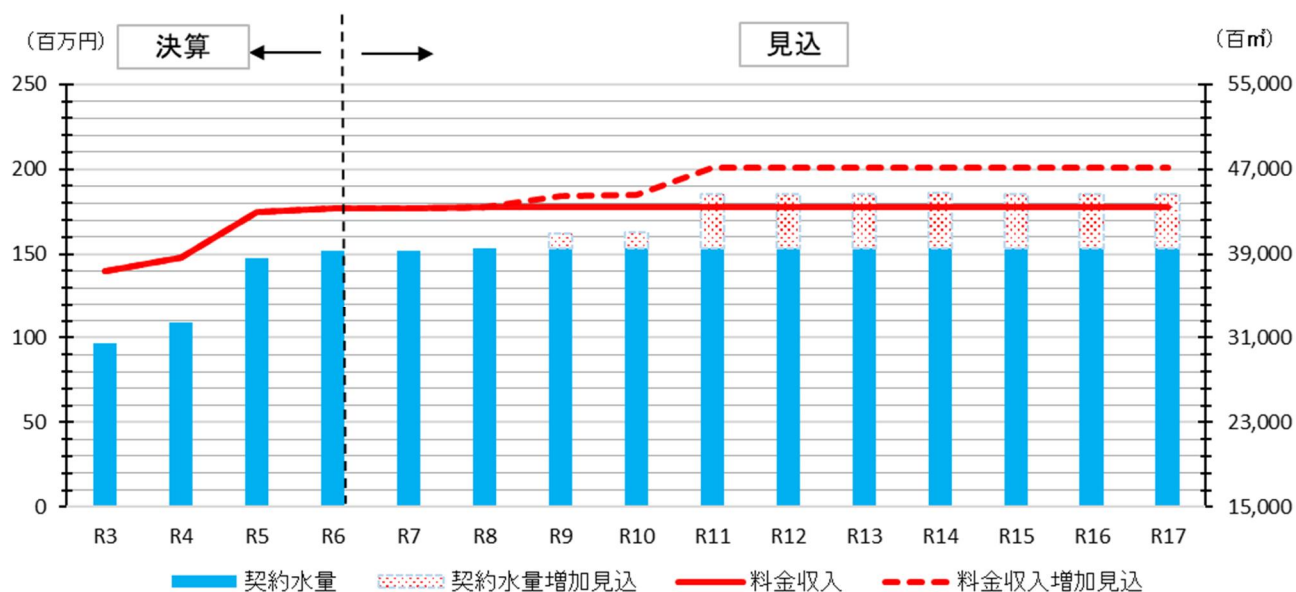


図 3.1 契約水量と水道料金収入

(2) 施設の見通し

当該事業は平成2年4月の給水開始から35年が経過しています。機械・電気などの設備については法定耐用年数を経過している設備もあり、一部の設備はすでに更新を行っています。

管路については、今後法定耐用年数を順次迎えていくことになります。更新計画の作成にあたっては、劣化診断や耐震診断等による施設の把握を行い、アセットマネジメントの手法を用いて長寿命化を図りながら計画的な更新を行っていきます。

(3) 組織の見通し

工業用水道事業の支弁職員は2名となっていますが、水道部門や下水道部門との統合により上下水道局全体として工業用水道の事業運営にあたっています。上下水道局では、組織統合や民間委託など組織の効率化を進めたことによる人員削減やここ数年の職員の世代交代や人事異動などの影響により、経験年数も少なくなっており、職員の専門知識の低下が懸念されます。

今後は将来にわたって事業を継続していくために、現状の組織を維持することを前提として、職員の経営能力やトータルの技術力を向上させるため、人材育成及び組織力の強化を図っていきます。

4. 経営の基本方針

本市に誘致した用水型企业は地域経済や雇用の確保において多大な貢献をしており、当該事業は本市の産業基盤として重要な役割を担っています。

しかし、毎年純損失を計上しており、厳しい経営環境ですが安定した水の供給と健全な事業経営により地域経済の発展に役割を果たすため、以下の基本目標に基づき事業経営に取り組みます。

【基本目標1】 安定した水の供給に努めます。

工業用水が安定して供給されることは、産業活動にとって非常に重要です。所有する複数の深井戸水源の取水量の低下や塩水化が進む中、計画的な施設更新や改修、新規水源の開発を行い、工業用水を安定的に供給します。

【基本目標2】 環境に配慮した事業運営に努めます。

設備の改築時には環境に配慮した省エネルギー設備の導入を検討し、環境に優しいシステムの構築を行います。

【基本目標3】 適切な業務運営と健全経営に努めます。

事業運営が厳しい中、効率化を図りながら適切な業務運営に努めるとともに組織力強化のため人材育成を強化していきます。

5. 投資・財政計画（収支計画）

（1）投資・財政計画（収支計画）

別紙1のとおり。(P11~12)

（2）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

①収支計画のうち投資についての説明

目 標	限られた財源の中で、設備の劣化状況や重要性などを精査し、老朽化している施設及び設備について計画的な更新及び耐震化を図ります。
-----	--

I. 設備の計画的更新

機械・電気設備は、老朽化が進み更新時期を迎えており、必要な設備の更新についてアセットマネジメントに基づき投資の平準化を図りながら計画的に取り組めます。

II. 管路更新

水道事業から移管した導水管は、一部について令和4年度に法定耐用年数を迎えたため補助事業等を用いた更新を計画しています。また、基幹管路についても、強靱化（耐震化）を検討していきます。

単位：百万円

区 分	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	合 計
電気設備工事			51	51	51	51	51	51	51	51	51	459
計装設備工事	301	341	12	12	12	12	8	8	8	8	8	730
機械設備更新工事			19	19	19	19	16	16	16	16	16	156
土木・建築工事			19	19	19	19	10	10	10	10	10	126
管路更新工事		44	9	9	9	9						80
水源開発	625	352	53	30								1,060
その他	45	52	8	8	8	8	9	9	9	9	9	174
計	971	789	171	148	118	118	94	94	94	94	94	2,785

表 5.1 施設投資計画

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	料金収入の大幅な増加が見込めないため、他の財源の増収を図り、安定した経営を目指します。
-----	---

I. 企業債

企業債は、令和4年度以降、新規水源開発や大型設備の更新により、令和3年度には約13億円であった残高が、令和11年度には約33億円まで増加する予定です。その後は、企業債残高は横ばいで推移すると見込んでいます。

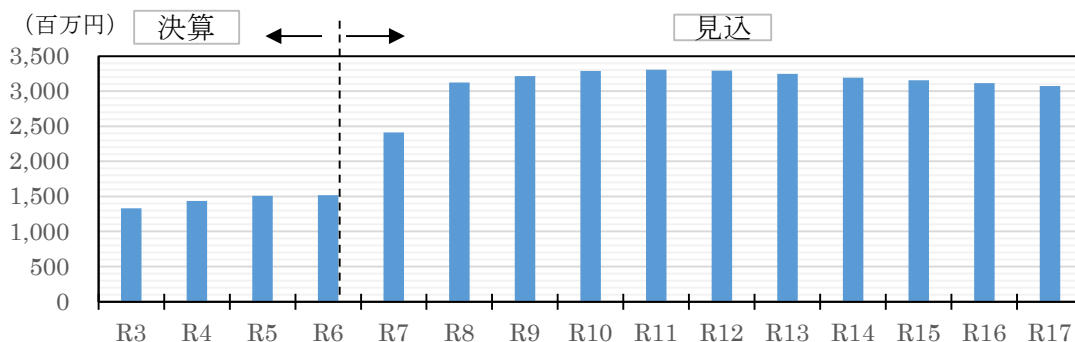


図 5.1 企業債残高

II. 補助金

本市へ誘致した用水型企业への供給を目的とした当該事業は、創設期の事業費の財源については国庫補助金と企業債で賄い、企業債の償還に対しては、長崎県と市からそれぞれ1/2の補助を受け入れていました。拡張時の事業費については県補助金と企業債で賄いました。現在、事業費は全て企業債で賄っており、その償還に対しては一般会計から基準外繰入金を受け入れています。

今後、新規水源開発事業や更新事業による資金不足に対する財源の確保について関係部局との検討が必要となります。

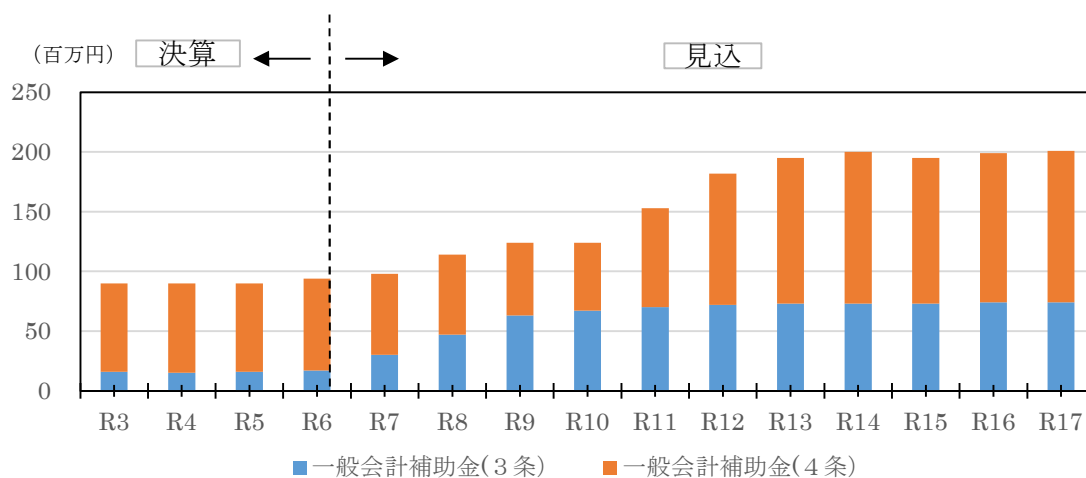


図 5.2 補助金の推移

③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

I. 職員給与費

職員数は現状の2名を維持することとしています。(賃金上昇率4.82%)

II. 維持管理費(動力費・修繕費・委託料等)

令和6年度決算を基準に令和9年度以降は3.06%の物価上昇率を踏まえて算出をしています。

III. 減価償却費

既存施設の減価償却費と、令和7年度以降に新規に取得する資産に区分して試算をしています。

IV. 支払利息

既借入分と、令和7年度以降に新規に借入を予定している支払利息に区分して算出しています。

V. 内部留保資金

毎年度純損失を計上していく見込みですが、事業継続のためには補填財源を確保していく必要があります。しかし、将来的には補填財源も確保できない状況になる可能性もあります。

(3) 今後検討予定の取組の概要

○経営健全化に向けた取組

受水企業は誘致企業として地域経済や雇用の確保において本市に多大な貢献をしています。しかし、工業用水道事業の経営状況は大変厳しく、将来的には不良債務の発生が危惧されます。

契約水量及び受水企業を増やすことで安定した収入を確保するとともに、経費節減を図り施設、設備及び管路の更新を計画的に行うことで限られた財源を有効に運用し、関係部局との調整を図りながら経営健全化に向けて取り組みます。

6. 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

経営戦略の進捗管理(モニタリング)を実施し、その効果を確認します。

また、そのほかに経営に影響を及ぼす法令等の改正や、社会情勢、企業情勢の変化など、工業用水道事業を取り巻く状況に変化がある場合にも随時更新をし、より効率的な財政計画となるよう随時見直しを進めます。

【収益的収入及び支出】

(単位:千円)

区分	年度	令和6年度 (決算)	令和7年度 (予算)	令和8年度 (予算)	令和9年度	令和10年度
収益		237,765	259,668	279,350	310,886	318,208
	営業収益	177,194	176,897	177,718	178,206	179,362
	料金収入	177,194	176,897	177,718	178,205	179,361
	その他	0	0	0	1	1
	営業外収益	59,333	82,768	101,629	132,677	138,843
	一般会計補助金	16,539	29,856	46,791	62,691	66,873
	他会計補助金	16,539	29,856	46,791	62,691	66,873
	その他補助金	0	0	0	0	0
	長期前受金戻入	42,657	52,611	54,786	69,935	71,919
	その他	137	301	52	51	51
	特別利益	1,238	3	3	3	3
費用		262,983	315,435	378,272	346,045	357,395
	営業費用	246,882	286,028	327,017	283,856	291,049
	職員給与費	16,775	18,933	20,291	19,320	20,252
	経費	122,112	152,918	195,813	134,900	138,286
	減価償却費	107,995	114,177	110,913	129,636	132,511
	営業外費用	16,100	29,404	51,252	62,186	66,343
	支払利息	16,099	29,403	51,251	62,185	66,342
	その他	1	1	1	1	1
	特別損失	1	3	3	3	3
当年度純損失		▲ 25,218	▲ 55,767	▲ 98,922	▲ 35,159	▲ 39,187
累積欠損金		▲ 465,462	▲ 521,229	▲ 620,151	▲ 655,310	▲ 694,497

【資本的収入及び支出】

区分	年度	令和6年度 (決算)	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
収入		183,232	1,031,126	846,360	226,870	200,576
	企業債	98,500	963,500	779,000	166,300	143,100
	国(都道府県)補助金	0	0	0	0	0
	一般会計補助金	76,789	67,625	67,359	60,569	57,475
	工事負担金	7,943	0	0	0	0
支出		235,640	1,038,965	855,950	244,904	218,880
	建設改良費	146,262	971,340	788,591	171,004	147,817
	企業債償還金	89,378	67,625	67,359	73,900	71,063
収入額が支出額に不足する額		▲ 52,408	▲ 7,839	▲ 9,590	▲ 18,034	▲ 18,304
補填財源残高		534,210	579,491	595,618	612,367	623,863
企業債残高		1,515,806	2,411,681	3,123,323	3,215,723	3,287,759

別紙 1

(単位:千円)

令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
334,942	337,618	328,927	329,521	330,817	335,093	339,304
195,787	195,787	196,323	195,787	195,787	195,787	196,323
195,786	195,786	196,322	195,786	195,786	195,786	196,322
1	1	1	1	1	1	1
139,152	141,828	132,601	133,731	135,027	139,303	142,978
70,158	71,949	73,170	73,335	73,423	73,650	73,839
70,158	71,949	73,170	73,335	73,423	73,650	73,839
0	0	0	0	0	0	0
68,943	69,828	59,380	60,345	61,553	65,602	69,088
51	51	51	51	51	51	51
3	3	3	3	3	3	3
391,713	394,969	388,128	390,619	394,637	402,304	408,595
322,107	323,599	315,565	317,921	321,882	329,354	335,490
21,228	22,251	23,322	24,446	25,625	26,860	28,155
141,778	145,375	149,085	153,621	157,562	161,617	165,804
159,101	155,973	143,158	139,854	138,695	140,877	141,531
69,603	71,367	72,560	72,695	72,752	72,947	73,102
69,602	71,366	72,559	72,694	72,751	72,946	73,101
1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3
▲ 56,771	▲ 57,351	▲ 59,201	▲ 61,098	▲ 63,820	▲ 67,211	▲ 69,291
▲ 751,268	▲ 808,619	▲ 867,820	▲ 928,918	▲ 992,738	▲ 1,059,949	▲ 1,129,240

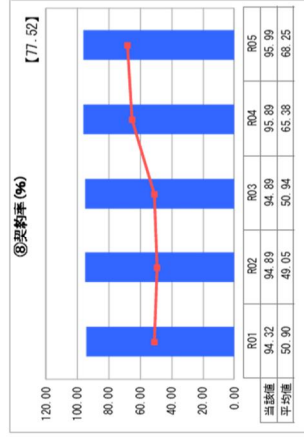
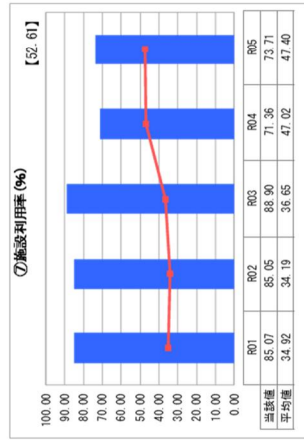
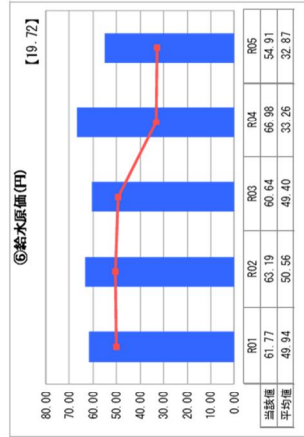
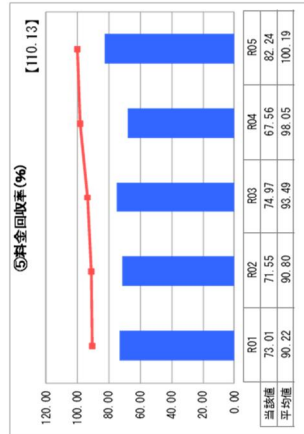
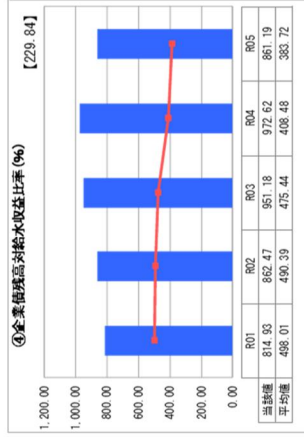
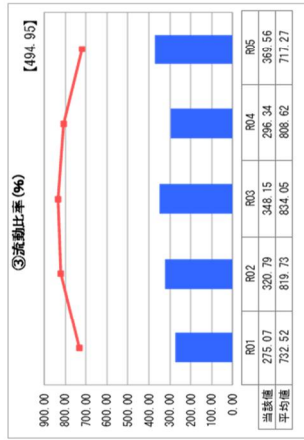
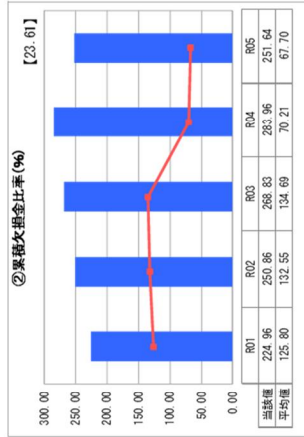
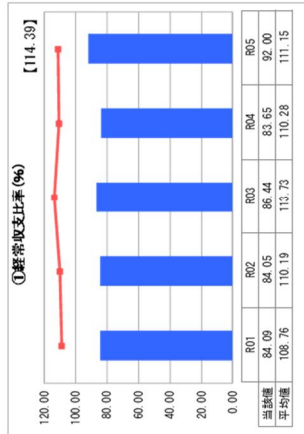
令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
195,809	222,986	211,597	216,083	211,229	214,524	216,182
113,300	113,300	89,200	89,200	89,200	89,200	89,200
0	0	0	0	0	0	0
82,508	109,685	122,396	126,882	122,028	125,323	126,981
0	0	0	0	0	0	0
214,388	241,847	230,809	235,423	223,991	223,432	225,093
118,030	118,043	94,023	94,036	94,050	94,064	94,078
96,358	123,804	136,786	141,387	129,941	129,368	131,015
▲ 18,579	▲ 18,861	▲ 19,212	▲ 19,340	▲ 12,762	▲ 8,908	▲ 8,911
642,242	653,447	656,826	653,534	652,143	649,069	640,941
3,304,701	3,294,198	3,246,613	3,194,427	3,153,686	3,113,517	3,071,703

経営比較分析表／団体全体（令和5年度決算）

グラフ凡例
 ■ 当該団体の値（当該値）
 - 類似団体平均値（平均値）
 □ 令和5年度全国平均

業務名	業種名	現在配水能力(合計)(m ³ /日)	類似団体区分	施設数	1日平均配水量(m ³)
法適用	工業用水道事業	11,220	小規模	1	8,270
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	給水先事業所数	契約水量(m ³ /日)	管理者の情報	
-	44.0	4	10,770	自治体職員	

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況

