

佐賀県東部工業用水道局

経営戦略



令和3年3月

<令和8年3月 一部改定>

 佐賀県東部工業用水道管理事務所

目 次

1. 事業概要	1
(1) 事業の現況	1
① 給水	1
② 施設	1
③ 料金	1
④ 組織	2
(2) これまでの主な経営健全化の取組	2
(3) 経営分析	3
2. 将来の事業環境	3
(1) 水需要の予測	3
(2) 料金収入の見通し	3
(3) 施設の見通し	4
(4) 組織の見通し	5
3. 経営の基本方針	5
4. 投資・財政計画（収支計画）	5
(1) 投資・財政計画（収支計画）	5
(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	5
① 収支計画のうち投資についての説明	5
② 収支計画のうち財源についての説明	5
③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明	5
(3) 投資・財政計画（収支計画）に未反映の取組や今後 検討予定の取組の概要	6
① 投資についての検討状況等	6
② 財源についての検討状況等	6
③ 投資以外の経費についての検討状況等	6
5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	6
資 料	
投資・財政計画（収支計画） - 収益的収支	7
投資・財政計画（収支計画） - 資本的収支	8
（参考）投資計画における基本的な考え方	9

佐賀県東部工業用水道局 経営戦略

団 体 名 : 佐賀県

事 業 名 : 工業用水道事業

策 定 日 : 令和 3 年 3 月 (改定 : 令和 8 年 3 月)

計 画 期 間 : 令和 3 年度 ~ 令和 12 年度

<改定の経緯>

佐賀県東部工業用水道局(以下、「東工水」という。)では、将来にわたって安定的に工業用水道事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画として、令和3年度から令和12年度までを見通した経営戦略を策定しました。

策定から5年が経過する中で、社会経済活動の変化や事業者の環境対策への取組などにより水需要予測に変化がみられること、また、施設・管路の老朽化対策や耐震化対策、能力増強への取組(注1)を踏まえ、一部改定を行いました。

※注1:東工水の資産管理計画を踏まえ、施設更新等工事を計画的に進めるための計画「佐賀県東部工業用水道施設更新等計画」(令和6年度策定)を基本とした取組。

1. 事業概要

(1) 事業の現況

東工水は、佐賀県東部地域の産業基盤の整備として、地域内の既存企業の振興はもとより、新規企業の誘致を積極的に推進し、中核的な内陸工業地帯の形成を図り、県勢の発展に資することを目的に設置されました。

当工業用水は、隣接する一級河川筑後川水系宝満川から取水し、豊富な水量を利用して安定給水を行っています。

計画配水能力は日量10万 m^3 とし、これまでに第1期工事、第2期工事を実施し、現在日量6万 m^3 の安定供給能力を有しています。

令和7年度からは今後の水需要を踏まえ、計画配水量を安定供給できるよう第3期工事に着手することとしました。

《主な建設事業》

第1期工事: 鳥栖地区の事業者への給水体制整備(昭和37年度~昭和40年度)

第2期工事: 三田川地区及び諸富地区の事業者への給水体制整備(昭和45年度~昭和51年度)

基山地区及び鳥栖北部丘陵地区への給水体制整備(昭和51年度~昭和52年度)

第3期工事: 浄水場の給水能力を日量10万 m^3 とする給水体制整備(令和7年度~令和10年度予定)

① 給 水

供用開始年月日	昭和42年 1月	契 約 水 量	33,006 m^3 /日
給水先事業所数	34か所	一日平均給水量	36,233 m^3
水 質 の 基 準	濁度 10度以下、水素イオン濃度 6.0から8.0まで		

※ 契約水量及び給水先事業所数は令和7年4月1日現在。 一日平均給水量は令和6年度実績。

② 施 設

水 源	<input checked="" type="checkbox"/> 表流水, <input type="checkbox"/> ダム、 <input type="checkbox"/> 伏流水、 <input type="checkbox"/> 地下水、 <input type="checkbox"/> 受水、 <input type="checkbox"/> その他 (複数選択可)		
施 設 数	浄水場設置数	1	管 路 延 長 66.5 km
	配水池設置数	4	
現在配水能力	60,000 m^3 /日	計画配水能力	100,000 m^3 /日

※ 配水池場2か所、配水池場毎に2配水池あり。 管路延長は導水管延長0.32 km を除く。

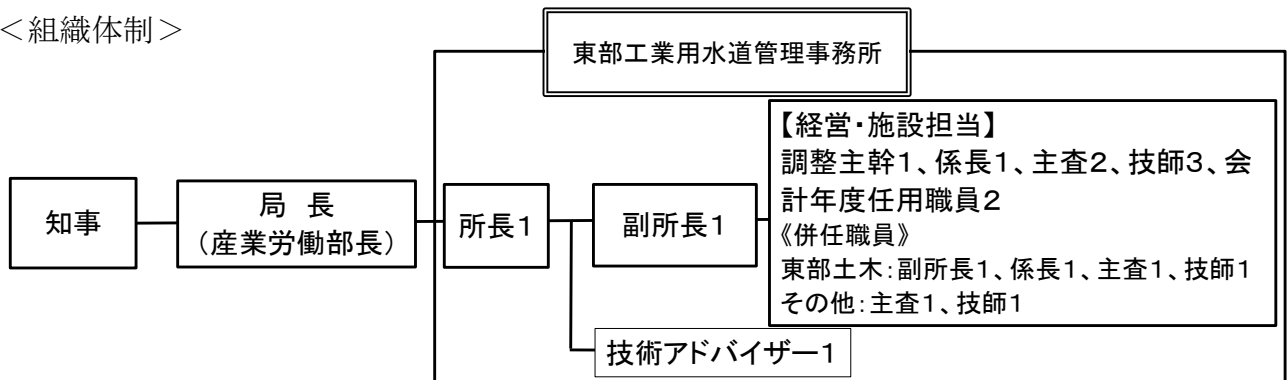
③ 使用料(料金)

料金体系の概要・考え方	原価計算に基づき算定した料金設定を行っています。 現在、基本使用料は1 m^3 あたり26円、特定使用料は1 m^3 あたり26円、超過使用料は1 m^3 あたり52円としています。(別途、消費税及び地方消費税) なお、設備上の安定給水を図るため、給水最低契約量を日量100 m^3 としています。		
料金適用時期	昭和59年 4月 1日		

④ 組織

組織体制及び職員数・職種・年齢構成等は下表のとおりです。

<組織体制>



<職員数・職種・年齢構成等>

東部工業用水道管理事務所

	所長・副所長 ・アドバイザー	経営・施設 担当	合計
61歳～	1人	2人	3人
51～60歳	2人	2人	4人
41～50歳	人	人	人
31～40歳	人	2人	2人
～30歳	人	3人	3人
合計	3人	9人	12人

※令和8年1月1日現在。会計年度任用職員2名含む。併任職員6名除く。

(2) これまでの主な経営健全化の取組

【これまでの主な取組】

○経営改善策への取組

昭和56年度「経営改善計画」策定
平成20年度「今後のあり方検討」とりまとめ

○収入確保に向けた取組

新たな給水事業所の開拓による給水量の拡大
太陽光発電事業による副次的な収入確保

○経費削減への取組

動力費の削減
借入金(企業債)の一括償還
包括的業務委託による人件費の圧縮

○適切な資産管理・維持への取組

令和5年度「佐賀県東部工業用水道アセットマネジメント計画」策定
令和6年度「佐賀県東部工業用水道施設更新等計画(以下、施設更新等計画)」策定

【今後の課題認識】

昭和42年1月の運用開始から59年の経過を踏まえ、今後も安定給水を維持していくためには、施設の更新や老朽化、耐震化など、施設更新等に適切に対応していく必要があります。

施設更新等を適切に実施していくための財源確保に向け、より一層の経営健全化に取り組んでいく必要があります。

(3) 経営分析

	R2	R3	R4	R5	R6
料金収入（千円）	342,676	339,423	345,135	342,775	342,887
純損益（千円）	121	164	-85,033	-18,744	-41,291
経常収支比率（％）	100.3	100.4	92.4	95.6	90.8
固定資産に対する建設仮勘定の割合（％）	0.1	0.3	1.1	0.2	6.4
現在配水能力に対する契約率（％）	54.4	54.2	54.8	55.1	54.5
現在配水能力に対する施設利用率（％）	67.4	67.5	70.2	71.5	72.5
料金回収率（％）	92.8	95.4	87.0	88.3	82.8

【上記の指標等を踏まえた経営分析】

料金収入と契約率は横ばいで、需要拡大が進まない中、経常収支比率は令和4年度以降100%を下回り、収支均衡が崩れています。料金回収率も82.8%と低く、収益確保に課題があります。

料金収入がほぼ一定の中で、人件費の増加、燃料費や資材等の高騰をはじめとする経費の増加が続いており、純損益がマイナス収支となる中で、安定供給のための投資負担も大きく、収益改善と利用率向上が急務となっています。

2. 将来の事業環境

(1) 水需要の予測

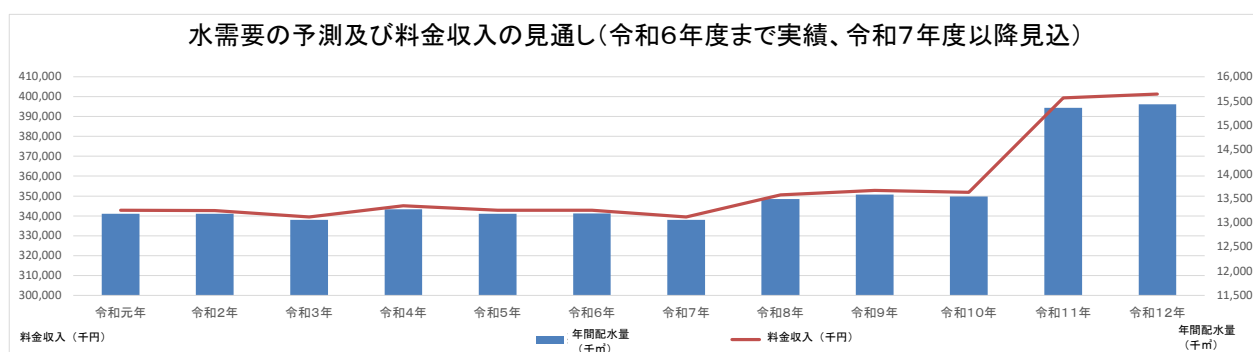
既給水事業所への給水事業については、社会経済活動の変化や環境対策への取組など、水の利用形態の変化により水需要が見直されることもあり、給水量の増加を見通すことが困難となっています。

一方、佐賀県東部地域は、九州の交通の結節点であるなど優れた企業立地環境にあり、新規の企業立地や新たな工業団地の整備計画も進捗していることから、用水型企業の進出によって新規の給水事業所が生じる可能性が高くなっています。

このため、佐賀県や関係市町が行う企業誘致活動とも連携して、東工水が有する低廉な料金と良質の工業用水供給が可能であることを積極的にアピールし、給水量の拡大に努めていきます。

(2) 料金収入の見通し

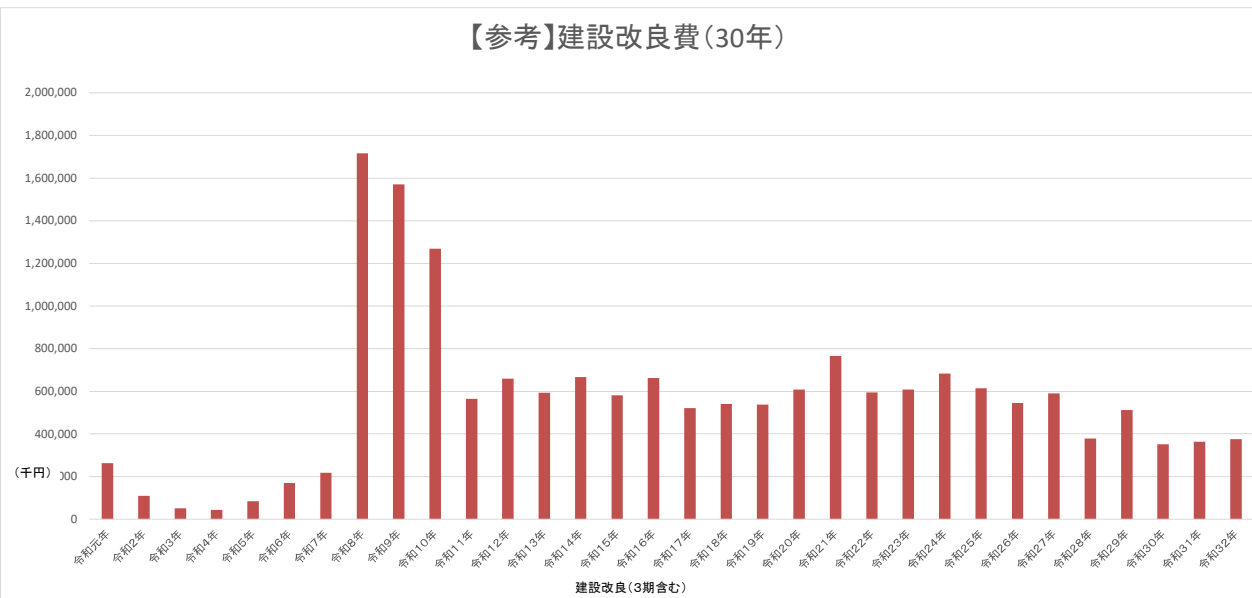
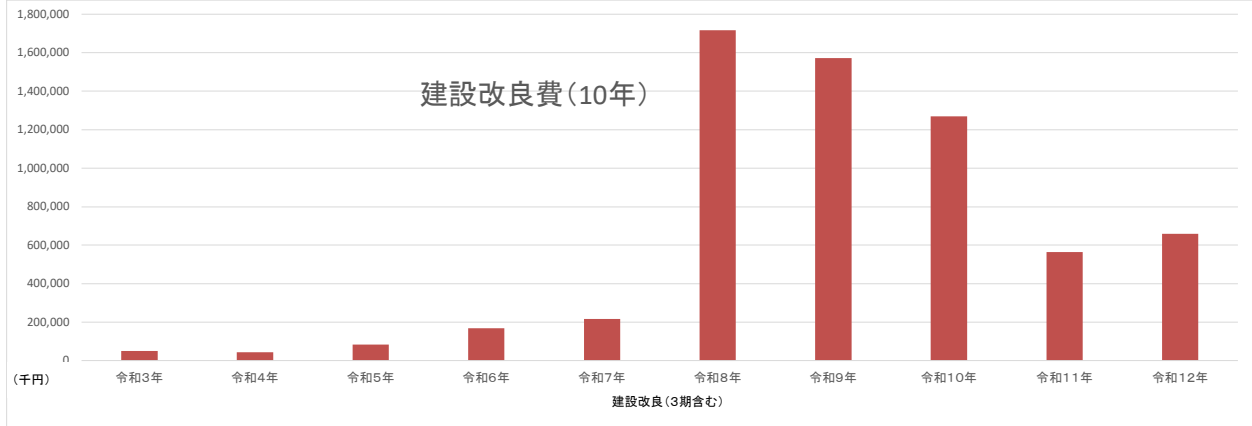
これまでの実績と今後5年間の水需要の予測に基づく料金収入の見通しを立てています（料金収入の見通しは、現単価（26円/m³）にて算出しています）。



(3) 施設の見通し

事業開始後59年を経過し施設の老朽化が進んでいるため、具体的な整備計画を策定し計画的な改修により長寿命化を図るとともに、予防保全の観点からの設備補修(修繕)を進めることで、安定的かつ継続的な給水機能を維持・確保します。

また、令和6年度に策定した施設更新等計画(計画期間約40年)に基づき、今後の水需要を踏まえ、給水能力を現在の日量6万 m^3 から10万 m^3 に増強(R7~R10)するとともに、更新時期を迎える送配水管及び施設・設備等については投資の平準化を図るなど計画的な整備に取り組んでいきます。



【参考:佐賀県東部工業用水道施設更新等計画】

3つの基本方針

- ①老朽化対策【強靱化】
更新基準年数等に基づき、老朽化した管路や施設等を更新します。
- ②災害対策【耐震・耐水化・停電対策】
耐震化(耐震管、施設の耐震化)、耐水化(浸水対策)、停電対策等の災害対策を実施します。
- ③工水需要対策【増強】
現在の配水能力(6万 m^3 /日)を計画配水量(10万 m^3 /日)に増強します。

更新スケジュール

	期 間	内 容
第1期工事	R7~R17	管路更新：みやき町～佐賀市諸富町(約18km)、能力増強工事
第2期工事	R18~R27	管路更新：鳥栖市～東部中核団地等(約17km)、江島増圧ポンプ場更新、第1期既設管撤去
第3期工事	R28~R37	管路更新：鳥栖市～基山町、鳥栖西部団地等(約17km)、宿町増圧ポンプ場更新、第2期既設管撤去
第4期工事	R38~R47	管路更新：基山町、鳥栖北部丘陵(約1.5km)、浄水場、導水ポンプ場等更新、第3期既設管撤去

(4) 組織の見直し

平成9年度に策定した包括的業務委託計画の実施と併行して、経営合理化策の一環としての人員削減を進め、平成14年度には9名まで削減しました。

令和6年度からは、施設更新等計画に係る準備のため職員数を増やし、令和7年度現在12名となっています。

また、施設更新等工事が本格化する令和8年度以降は、工事を適切に実施していくために必要な職員の確保について、求められる業務量を精査し、必要に応じた職員を配置していきます。

3. 経営の基本方針

3-1 経営理念

低廉な工業用水を安定的に供給することにより、県東部地区の既存企業の振興はもとより、新規企業の立地を促進し、中核的な内陸工業地帯の形成を図ることで、県勢発展に資する。

3-2 基本方針

(1) 工業用水の安定供給

施設・設備の適切な管理・運用を行うことにより、低廉な工業用水を安定的に供給します。

(2) 経営基盤の強化

経営の現状や展望等を開示しつつ、引き続き、既給水事業所の信頼を得て、経営の健全化・効率化等の経営基盤強化に取り組みます。

4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画) : 別紙のとおり

(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	工業用水需要への安定供給に資するため、施設の予防保全的な補修と送配水管設備の更新、給水能力の増強に取り組んでいく。
-----	---

施設・設備の老朽化を踏まえ、施設・設備の計画的改修・更新に努めつつ、予防保全的な補修(修繕)等を適切に実施していくこととしています。

また、送配水管設備及び配水能力の増強について、中長期的(約40年間)な整備計画として施設更新等計画を策定しました。今後は当該計画に基づき更新等を進めていきます。

なお、整備に当たっては、公的財政支援制度の積極的な活用を図ることで初期投資額の軽減を確保するとともに、AIやIoT等の新技術を取り入れた施設・設備の整備を進めることで、環境対策も視野に入れた効率的な運用を確保できるよう努めます。

② 収支計画のうち財源についての説明

目 標	給水需要の的確な動向把握による料金収入の確保
-----	------------------------

・料 金: 既給水事業所の動向及び新規工業団地への企業誘致を総合的に考慮して、期待給水需要を予測し、これに基づいた料金収入を見込んでいます。

現在の料金(26円/㎡)は近年の人件費増加、燃料費や資材等の高騰をはじめとする経費の増加及び施設更新等計画に要する費用は考慮されていません。

・企業債: 施設更新等工事にかかる財源として、企業債の借入を行います。

・補助金: 国の工業用水道事業費補助金など活用可能な補助金について積極的に活用していきます。

・繰入金: 現時点では一般会計からの繰入を予定していません。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

・委託料: 直近5か年の平均から算出しています。

・修繕費: 年度毎に予定する補修(修繕)の所要額を見込んでいます。

・動力費: 直近5か年の実績から、給水量当たりの所要額を算出し、予定給水量を乗じています。

・職員給与費: 直近5か年の平均から算出しています。職員数については、当面の施設更新等工事にかかる業務に必要となる職員数を含めて見込んでいます。

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 投資についての検討状況等

民間の資金・ノウハウ等の活用 (PFI・DBOの導入等)	効率的な施設運営に向けてウォーターPPP等官民連携の手法について検討していきます。
施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)	施設更新等計画に基づく管路更新の段階的な整備において、給水実績や需要見通しに応じた適切な管路に変換するなど、必要に応じてダウンサイジングを検討していきます。
施設・設備の合理化(スペックダウン)	給水需要が増加する見通しであることから、給水能力を削減するようなスペックダウンは予定していません。
施設・設備の長寿命化等の投資の平準化	施設・設備の長寿命化対策について計画的に実施していきます。また、老朽化した施設の更新等については、施設更新等計画に基づき投資の平準化を図ります。
施設の共用化	現在予定していません。
その他の取組	特にありません。

② 財源についての検討状況等

料 金	現在の料金(26円/㎡)は、人件費増加、燃料費や資材等の高騰及び更新等計画に係る費用は考慮されておらず、適切な事業継続が困難となるため、料金を見直す必要があります。
企 業 債	施設更新等工事の財源として、企業債の借入を行います。
繰 入 金	当面、繰入の予定はありません。
資産の有効活用等による収入増加の取組	平成26年度以降、敷地の有効活用を図る観点からも、太陽光発電設備を整備して副次的な収入を確保しています。
その他の取組	不用固定資産の撤去により減価償却費の継続的な計上を要しないよう、適切な財産管理を行うなど、収支への影響を回避しています。

③ 投資以外の経費についての検討状況等

委 託 料	包括的業務委託を始め、業務の内容に応じて、効果的・効率的な業務となるようコスト意識を持ちつつ、委託業務内容を検討していきます。
修 繕 費	財政収支を見据えつつ、投資計画に基づき、計画的な補修(修繕)に努めます。
動 力 費	設備の効率的な稼働による電気料金の削減に加えて、デマンド方式による電気使用状況の監視と管理を行い、動力費の適正な支出に努めます。
職 員 給 与 費	施設の運営及び施設更新等工事に必要な職員を確保していきます。
その他の取組	経営状況の開示や情報公開を積極的に行っていきます。また、経営の透明性や公正性を担保していくため、公認会計士等専門家への相談体制を確立し運用していきます。

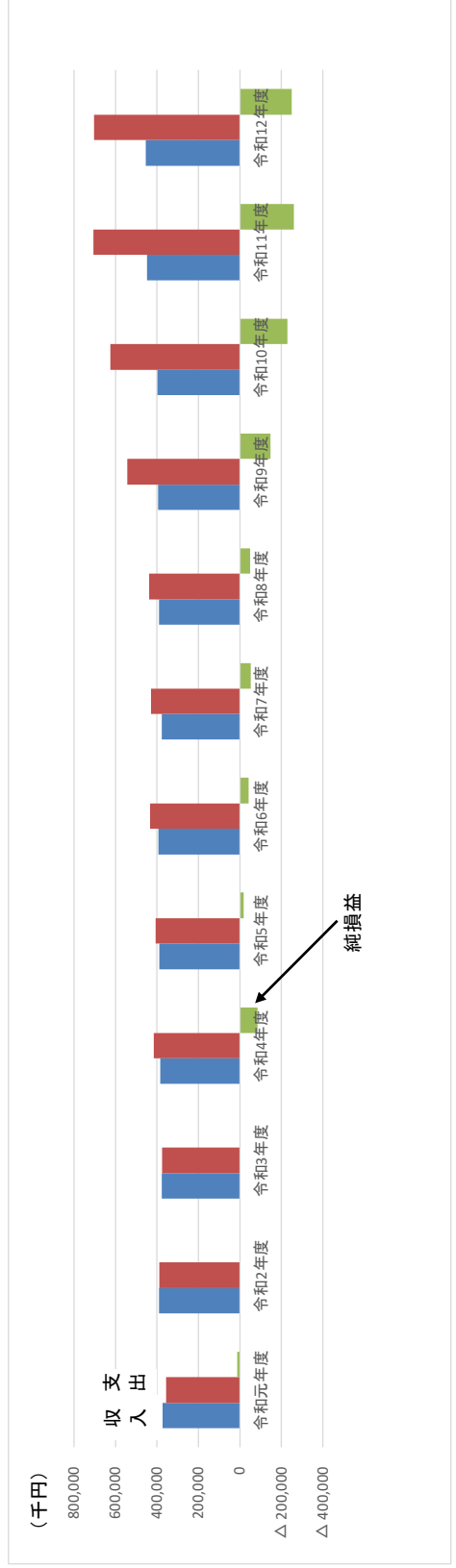
5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項	経営戦略策定から5年が経過した令和7年度に一部見直しを行いました。今回の見直しでは、料金の見直しの必要性を示しました。現戦略の期間内に料金を見直しを行うこととし、見直し後の数値目標等については、次期戦略で反映していきます。なお、進捗管理については毎年実施していきます。
---------------------	--

投資・財政計画(収支計画)※R6年度までは決算、R7年度以降は見込み

(単位:千円, %)

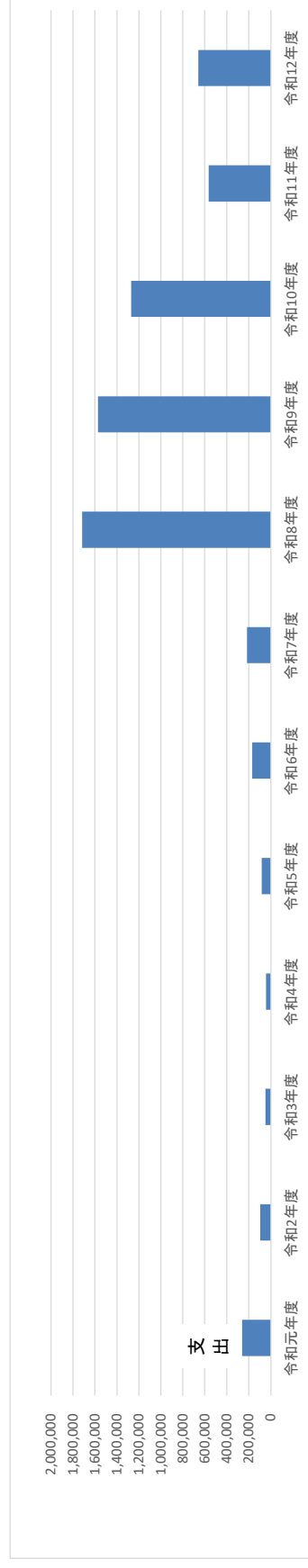
区分	年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
収益的収入	1. 営業収入 (A)	350,282	350,715	347,447	353,373	349,343	349,864	346,913	358,067	360,433	359,471	406,921	408,819
	(1) 料工収入 (B)	342,870	342,675	339,423	345,135	342,775	342,887	339,378	350,532	352,898	351,936	399,386	401,284
	(2) 受託工事収入 (C)												
収益的収入	(3) その他	7,412	8,040	8,024	8,238	6,568	6,977	7,535	7,535	7,535	7,535	7,535	7,535
	2. 営業外収入	22,706	39,324	28,680	30,918	39,423	42,593	30,475	31,903	34,614	37,333	40,796	43,973
	(1) 補助金	108	160	536	592	9,876	16,048	430	430	430	430	430	430
収益的収入	他会計補助金	108	160	536	592	9,876	16,048	430	430	430	430	430	430
	その他補助金												
	長期前受金	21,006	19,379	18,934	19,045	18,273	18,130	18,045	19,473	22,184	24,903	28,366	31,543
収益的収入	(3) その他	1,592	19,785	9,210	11,281	11,274	8,415	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
	収入計 (C)	372,988	390,039	376,127	384,291	388,766	392,457	377,388	389,970	395,047	396,804	447,717	452,792
	1. 営業費用	355,039	388,789	374,723	415,804	406,423	431,946	428,195	435,355	522,695	590,491	660,177	652,816
収益的支出	(1) 給与	56,526	60,058	55,769	59,574	66,284	77,754	79,002	96,558	96,558	96,558	96,558	79,002
	基本給	55,889	60,058	55,769	59,574	66,284	77,754	79,002	96,558	96,558	96,558	96,558	79,002
	退職給付	637											
収益的支出	その他												
	(2) 経費	163,911	189,482	183,681	224,750	211,065	225,608	222,993	215,274	226,771	215,526	225,838	223,174
	動力費	79,995	77,692	81,182	106,318	89,450	95,201	88,760	91,678	92,296	92,045	104,455	104,951
収益的支出	修繕費	10,770	16,508	21,402	23,608	23,620	27,551	40,412	29,603	40,446	29,467	26,639	23,449
	薬品費	4,735	6,141	4,747	5,345	6,137	7,081	5,221	5,393	5,429	5,414	6,144	6,174
	その他	68,411	89,141	76,350	89,479	91,858	95,775	88,600	88,600	88,600	88,600	88,600	88,600
収益的支出	(3) 減価償却費	134,602	139,249	135,273	131,480	129,074	128,584	126,200	123,523	193,366	278,407	337,781	350,640
	2. 営業外費用	52	52	52	52	52	229	920	2,574	19,514	34,799	46,123	49,795
	(1) 支払利息	52	52	52	52	52	9	830	2,484	19,424	34,709	46,033	49,705
経常損益	(2) その他												
	支出計 (D)	355,091	388,841	374,775	415,856	406,475	432,175	429,115	437,929	542,209	625,290	706,300	702,611
	常損益 (E)	17,897	1,198	1,352	△ 31,565	△ 17,709	△ 39,718	△ 51,727	△ 47,959	△ 147,162	△ 228,486	△ 258,583	△ 249,819
特別損益	(F)												
	別損益 (G)	4,817	1,077	1,188	53,468	1,043	1,573	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
	別損益 (F)-(G) (H)	△ 4,817	△ 1,077	△ 1,188	△ 53,468	△ 1,043	△ 1,573	△ 1,200	△ 1,200	△ 1,200	△ 1,200	△ 1,200	△ 1,200
当年度純利益(又は純損失) (E)+(H)	13,080	121	164	△ 85,033	△ 18,752	△ 41,291	△ 49,159	△ 52,927	△ 49,159	△ 148,362	△ 229,686	△ 259,783	△ 251,019



投資・財政計画(収支計画)※R6年度までは決算、R7年度以降は見込み

(単位:千円)

区分	年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度
資本的収入	1. 企業価値												
	うち資本費平準化資金												
	2. 他会計補助金					4,000	59,300	46,500	1,210,020	1,091,820	808,840	262,740	306,480
	3. 他会計補助金					4,000							
	4. 他会計負担金												
	5. 他会計借入金												
	6. 国(都道府県)補助金							22,500	109,300	111,300	138,600	127,100	148,200
	7. 固定資産売却代金					82							
	8. 工事負担金												
9. その他													
計	(A)					8,082	59,300	69,000	1,319,320	1,203,120	947,440	389,840	454,680
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	(B)												
純計	(C)												
資本的支出	1. 建設改良費	262,508	96,636	50,389	43,511	84,007	169,360	216,691	1,716,000	1,572,000	947,440	389,840	454,680
	うち職員給与費												
	2. 企業償還金						4,000						1,322
	3. 他会計長期借入返還金												
	4. 他会計への支出金												
5. その他													
計	(D)	262,508	96,636	50,389	43,511	84,030	173,360	216,691	1,716,000	1,572,000	947,440	389,840	454,680
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(E)	262,508	96,636	50,389	43,511	75,948	114,060	147,691	396,680	368,880	321,560	175,160	205,642
補填財源	1. 損益剰余保資金	238,644	87,851	45,808	39,555	68,311	101,591	134,265	360,618	335,345	292,327	159,236	186,947
	2. 利益剰余金処分額												
	3. 繰越工事資金												
	4. その他	23,864	8,785	4,581	3,956	7,637	12,469	13,426	36,062	33,535	29,233	15,924	18,695
計	(F)	262,508	96,636	50,389	43,511	75,948	114,060	147,691	396,680	368,880	321,560	175,160	205,642
補填財源不足額	(E)-(F)												
他会計借入金残高	(G)												
企業価値残高	(H)												



(参考)

投資計画における基本的な考え方

(1) 更新基準等

種別	更新基準年数の設定方法	更新基準年数
土木施設	法定耐用年数の1.5倍	90年
建築施設	法定耐用年数の1.5倍	75年
送・配水管設備	法定耐用年数の1.5倍	60年
機械・電気設備	これまでの実績に基づき、機械設備は法定耐用年数の2.0倍、電気設備は法定耐用年数の1.5倍 ポンプ設備については分解整備(オーバーホール)を実施することによりさらに10年間を加える ただし、小型汎用ポンプは除く	30年 (40年)
計装設備	これまでの実績に基づき、法定耐用年数の1.5倍	15年

(2) 整備の種類

分野	内容	備考
①構造物の整備	沈殿池や浄水施設などの新設、及び改修	
②設備の更新(入替)	ポンプ等送水設備の入替や受変電設備の入替など	
③送・配水管設備の更新	地中埋設管(ダグタイル鑄鉄管)や水管橋(鋼管)の更新	
④構造物や設備の補修	機器や設備の入替ではなく、摩耗などに起因して部分的に補修(修繕)	
⑤送・配水管設備の補修	水管橋(鋼管)の補修(修繕)	
⑥庁舎関連整備	施設の耐震化(高所化)や補修等の実施	

