

高知市上下水道事業経営審議会

(令和７年度 第２回審議会資料)

経営戦略の中間検証について

令和８年３月２４日

高知市上下水道局

目 次

- P 1 現行の経営戦略
- P 2 経営戦略の見直しスケジュール
 （上下水道事業関連計画）
- P 3 人口推移と今後の見込み
- P 6 水道事業経営戦略の中間検証
- P 14 下水道事業経営戦略の中間検証

現行の経営戦略

経営審議会の答申を踏まえ、中長期の経営の基本計画となる「経営戦略」を
2017（平成29）年度に策定〔計画期間：2017（平成29）年～2026（令和8）年〕

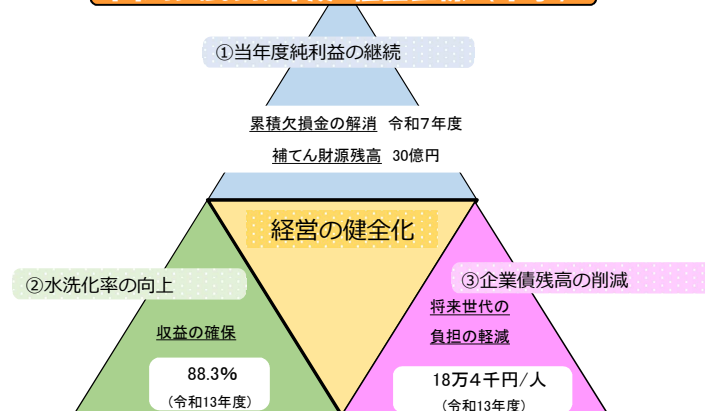


2017（平成29）年度から2019（令和元）年度の決算を踏まえ、経営戦略の見直し、改定を行った
改定版計画〔計画期間：2022（令和4）年～2031（令和13）年〕

令和13(2031)年度 経営目標（水道）



令和13(2031)年度 経営目標（下水）



3～5年を目途に計画を見直し、PDCAサイクルを働かせ、実効性のある戦略を目指す

経営戦略の見直しスケジュール



R7(2025)年度			R8(2026)年度	
第1回経営審議会		第2回経営審議会	経営審議会(予定)	
・水道ビジョン、下水道 ビジョン施策体系、具体的 施策		・(仮称)高知市上下水道ビジョン 素案(骨子) ・経営戦略の中間検証 ・収支推計案	・(仮称)高知市上下水道 ビジョン案 ・経営戦略改定案(骨子) ・経営戦略改定案	・経営戦略改定案

● 経営審議会スケジュール【修正】

R7(2025)年度		R8(2026)年度		
第1回経営審議会(11月)	第2回経営審議会(今回)	経営審議会(予定)		
・水道ビジョン、下水道 ビジョン施策体系、 具体的施策	・経営戦略の中間検証 ・上下水道ビジョン具体的 施策(基本目標【持続】)	・投資事業を中心とした 経営戦略の見直し(案) ・上下水道ビジョン(案)	・経営戦略改定(案)	・経営戦略改定(案)の確定 ・上下水道ビジョン(案)の 確定

本日の審議会では、上下水道事業について中間検証を実施
(現行の経営戦略における2022(R4)~2024(R6)年度までの実績値(決算)と計画値との相違)

人口推移と今後の見込み

中間検証に先立ち、行政人口の推移と今後の見込みについて分析します。

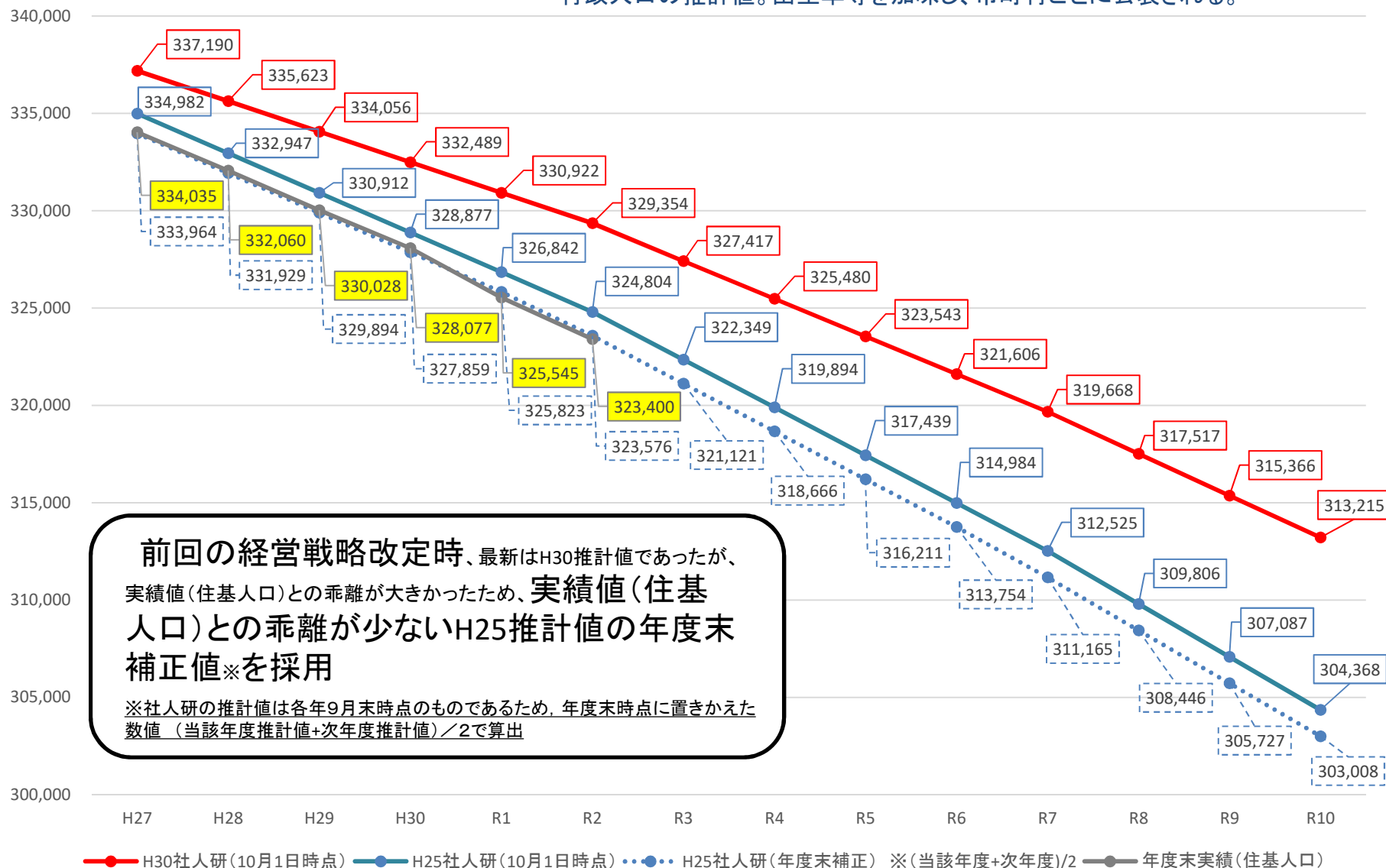
- (1) 前回改定時（令和3年度）の考え方
- (2) 実際の人口推移と今後の見込み

人口推移と今後の見込み

(1) 前回改定時(令和3年度)の考え方

※社人研推計値とは

国立社会保障・人口問題研究所が、5年毎に実施される国勢調査を基に行う行政人口の推計値。出生率等を加味し、市町村ごとに公表される。



人口推移と今後の見込み

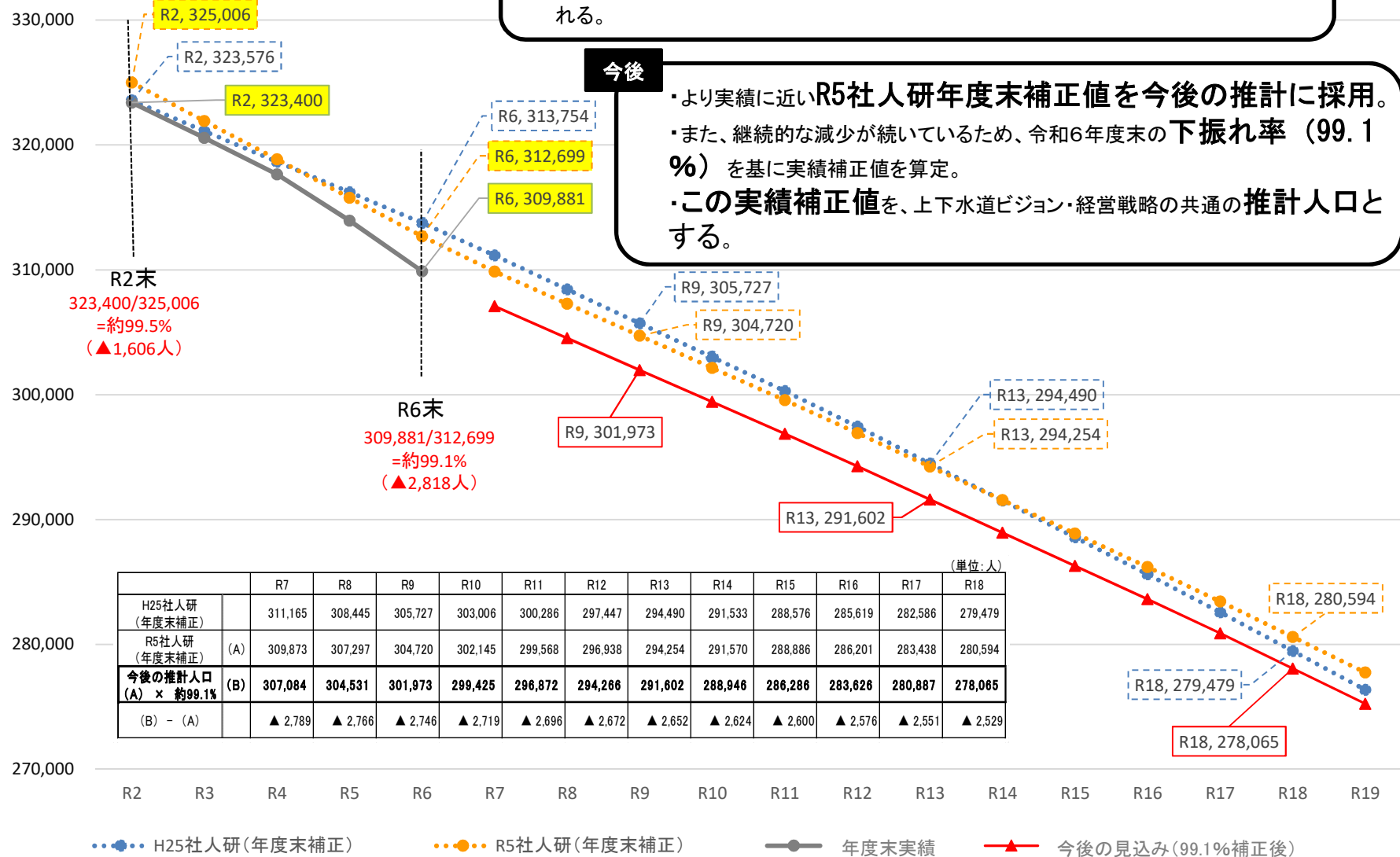
(2)実際の人口推移と今後の見込み

分析

- ・H25社人研年度末補正值とR5社人研年度末補正值を実績と比較するとR5社人研年度末補正值の方が実績に近い。
- ・ただし、実績は下振れしてきており、R6年度末では実績と**99.1%の乖離**が見られる。

今後

- ・より実績に近いR5社人研年度末補正值を今後の推計に採用。
- ・また、継続的な減少が続いているため、令和6年度末の下振れ率（99.1%）を基に実績補正值を算定。
- ・この実績補正值を、上下水道ビジョン・経営戦略の共通の推計人口とする。

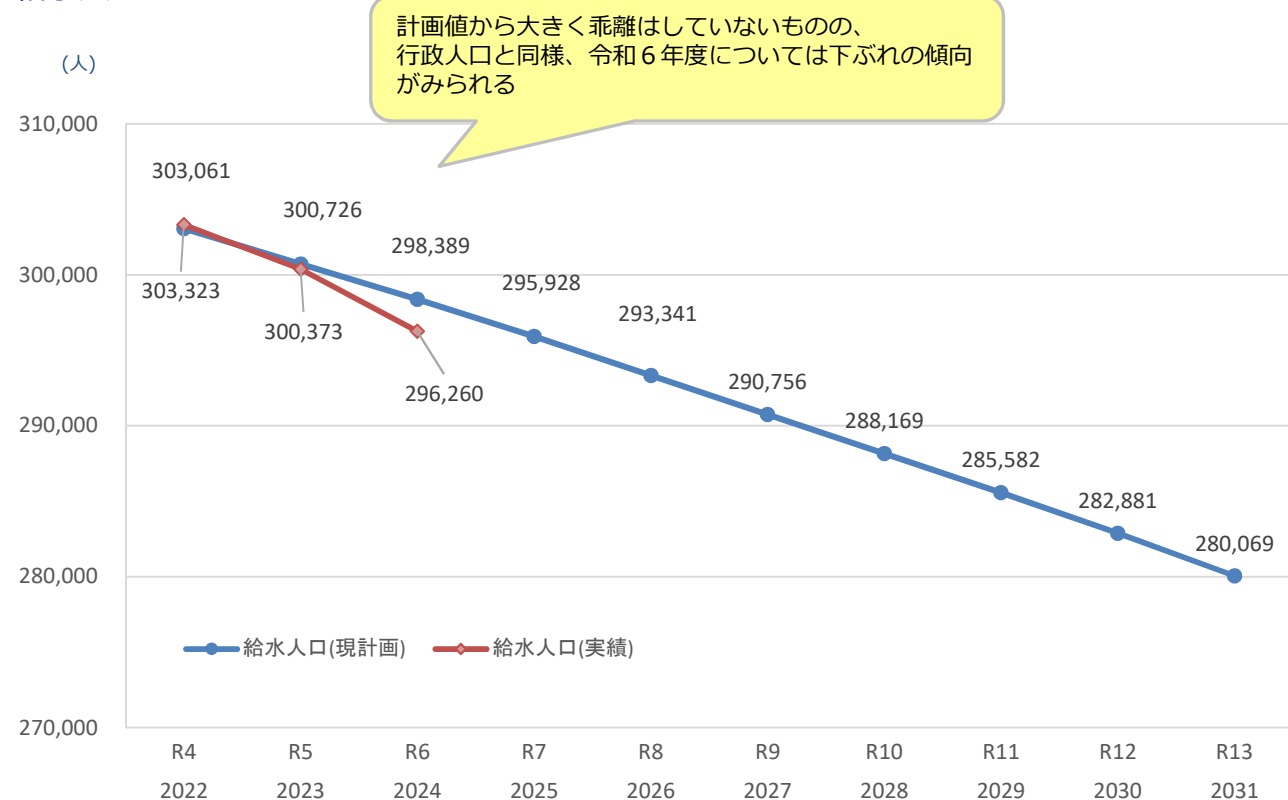


ここからは、水道事業について、以下の各項目の中間検証を行います

- (1) 給水人口・有収水量・料金収入
- (2) 収支推計
- (3) 投資事業
- (4) 企業債残高
- (5) 補てん財源
- (6) 経営目標

水道事業経営戦略の中間検証 ～(1) 給水人口～

給水人口



【今後の考え方】

P.5でお示した人口推計をベースとしつつ、令和7年度以降の状況も見極めながら、必要な補正を加えていく

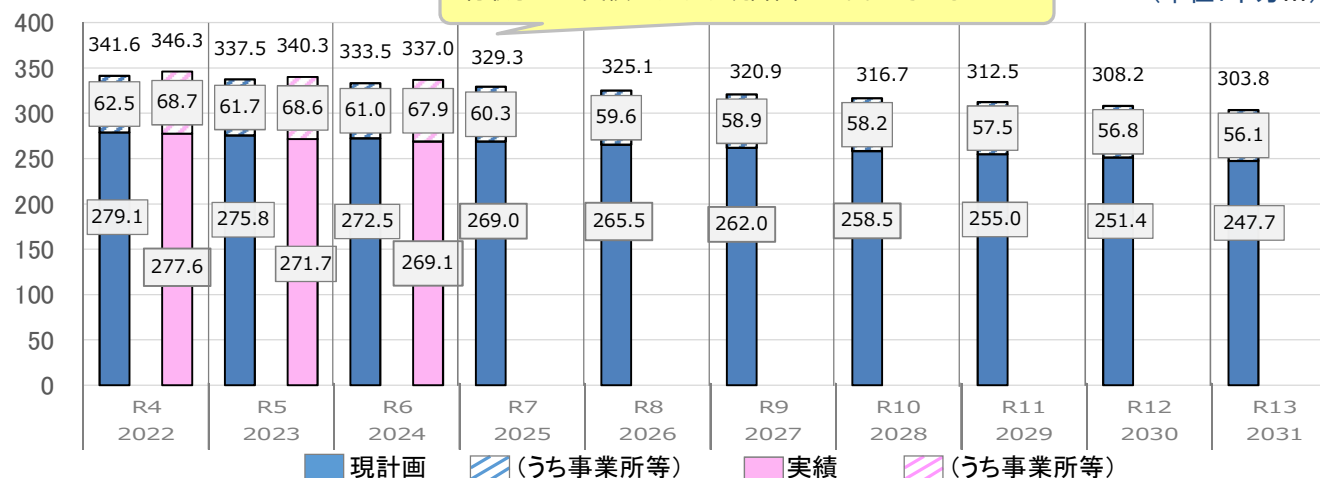
	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
給水人口(現計画)	303,061	300,726	298,389	295,928	293,341	290,756	288,169	285,582	282,881	280,069
給水人口(実績)	303,323	300,373	296,260							
差	262	▲ 353	▲ 2,129							

水道事業経営戦略の中間検証 ～(1) 有収水量・料金収入～

有収水量

有収水量の実績は、やや現計画を上回っている

(単位: 十万 m^3)



●実績が計画を上回った主な理由

一般用では実績が計画を下回っているが、事業所等では実績が計画を上回っているため、全体として実績が計画を上回っている。

《参考》 計画値(R6)と実績の差

- ・行政人口及び給水人口の減
 - ・一人当たり有収水量の減
- (▲1.31 ℓ 計画: 250.19 ℓ
実績: 248.88 ℓ)

・有収水量
一般 ▲335,550 m^3
事務所等 +690,523 m^3

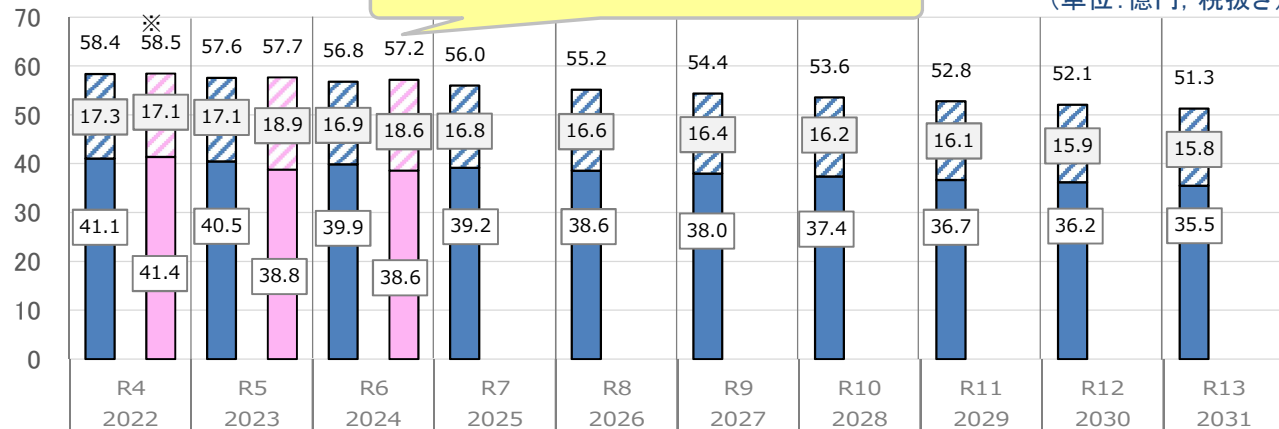
	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
現計画①	34,158,607	33,752,422	33,348,158	32,934,397	32,510,802	32,088,789	31,667,756	31,247,666	30,818,201	30,379,610
一般用	27,912,170	27,579,803	27,248,484	26,906,806	26,554,443	26,202,819	25,851,344	25,499,990	25,138,448	24,766,978
事業所等	6,246,437	6,172,619	6,099,674	6,027,591	5,956,359	5,885,970	5,816,412	5,747,676	5,679,753	5,612,632
実績②	34,632,087	34,028,943	33,703,131							
一般用	27,758,628	27,167,251	26,912,934							
事業所等	6,873,459	6,861,692	6,790,197							
差 ②-①	473,480	276,521	354,973							

(単位: m^3)

料金収入

料金収入も有収水量に近い動きを見せている

(単位: 億円, 税抜き)



※R4年度: 料金減免を実施しなかった場合の額

【今後の考え方】

人口推計を見極めながら、有収水量と料金収入についても、令和7年度以降の状況を勘案して、適正に見積もっていく

水道事業経営戦略の中間検証 ～(2) 収支推計～

収益と費用

令和7年度以降は、現行の経営戦略計画値
令和9年度以降の10か年については、推計を
見直し予定

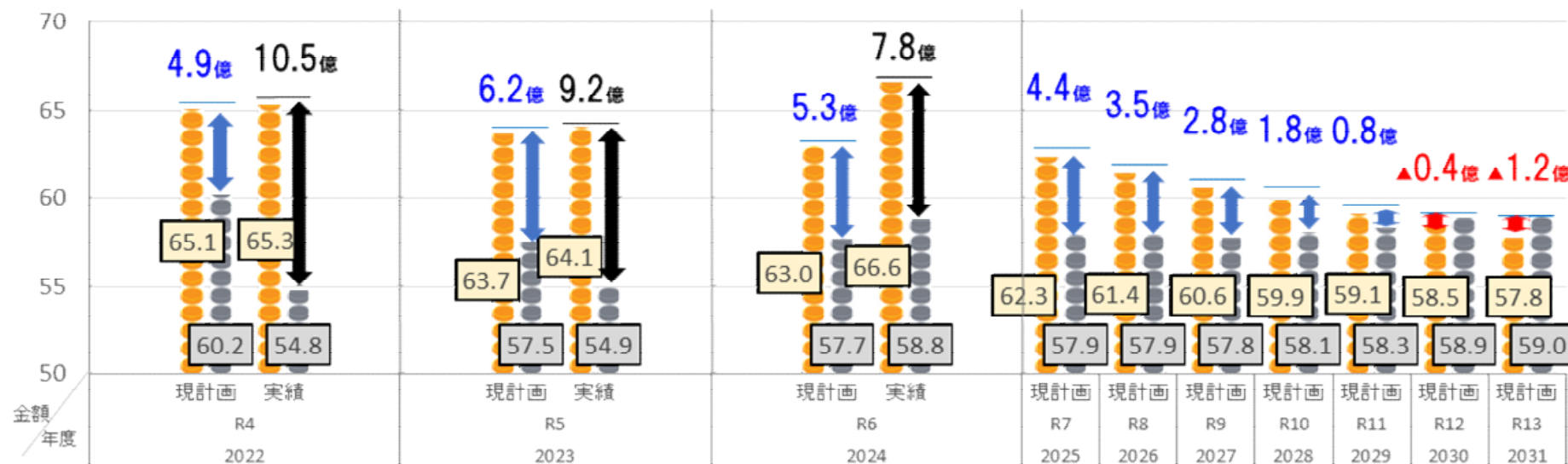
(単位: 億円, 税抜き)

現計画・実績差 +5.6億

現計画・実績差 +3.0億

現計画・実績差 +2.5億

●収益 ●費用



- 令和4年度：支出計画60.2億円に対し、実績54.8億円（5.4億円の減）
⇒ ・人件費の予算執行で不用を生じた（支出▲2.3億円）
・送水幹線二重化事業の繰越による減価償却費の減（支出▲2億円）
- 令和5年度：支出計画57.5億円に対し、実績54.9億円（2.6億円の減）
⇒ ・人件費の予算執行で不用を生じた（支出▲2.4億円）
- 令和6年度：収入計画63.0億円に対し、実績66.6億円（3.6億円の増）、
支出計画57.7億円に対し、実績58.8億円（1.1億円の増）
⇒ ・庁舎売却による固定資産売却益の発生（収入+2.8億円）及び
固定資産売却損の発生（支出+3.1億円）
・人件費の予算執行で不用を生じた（支出▲1.6億円） など

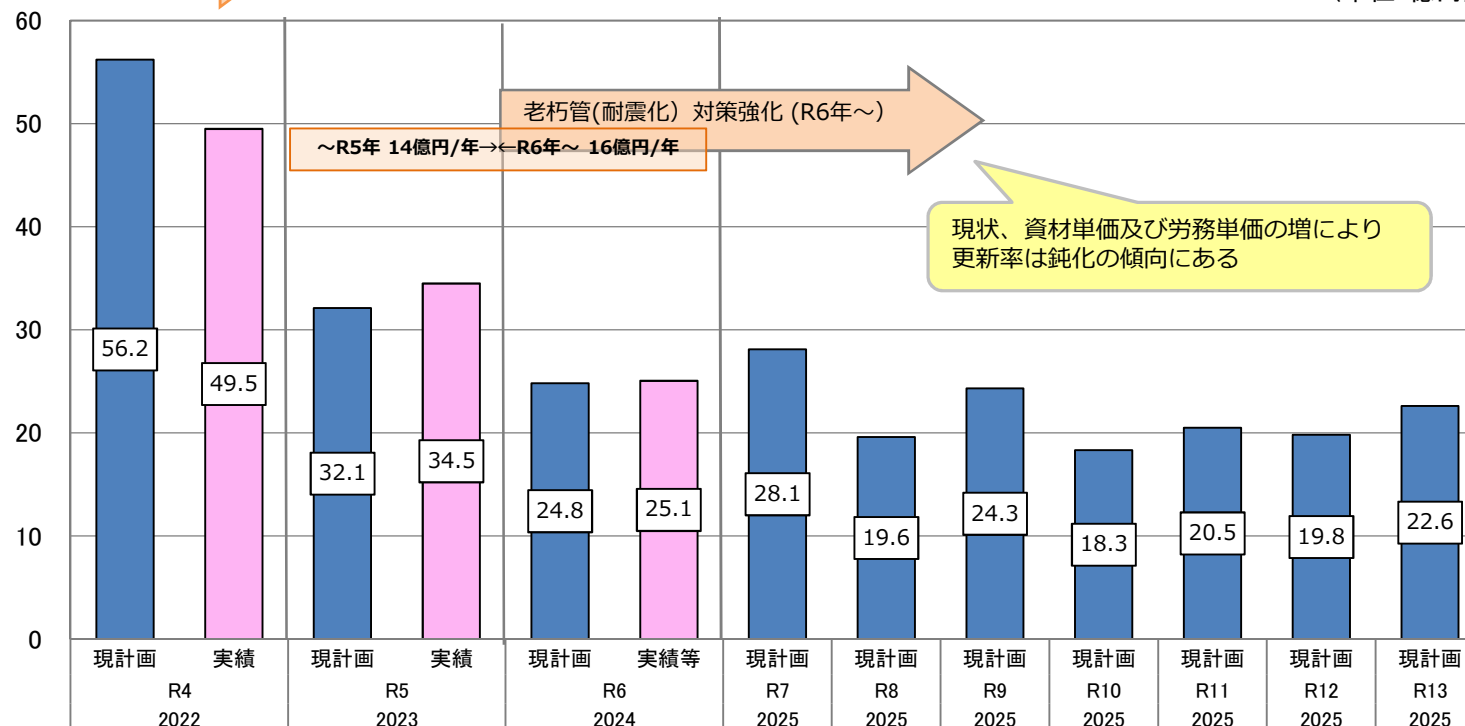
【今後の考え方】

- ・費用については、過年度の実績により変動する経費（支払利息、減価償却費など）の再算定を行うとともに、今後の投資事業の見直しによる変動も考慮する
- ・収益については、料金収入等の補正を行うなどし、収支全体の見直しを行う

水道事業経営戦略の中間検証 ～(3) 投資事業～

南海地震対策集中投資
2022(令和4)年まで

(単位: 億円)



投資事業全体 (単位: 億円)

	R4	R5	R6	3か年計
現計画	56.2	32.1	24.8	113.1
実績	49.5	34.5	25.1	109.1
差	▲ 6.7	2.4	0.3	▲ 4.0

『基幹管路の耐震適合率』の令和6年度目標54.3%に対して、実績52.0%となるなど、投資事業全体としては、概ね予定どおりに実施

●実績と現計画との差 (主な理由)

減額

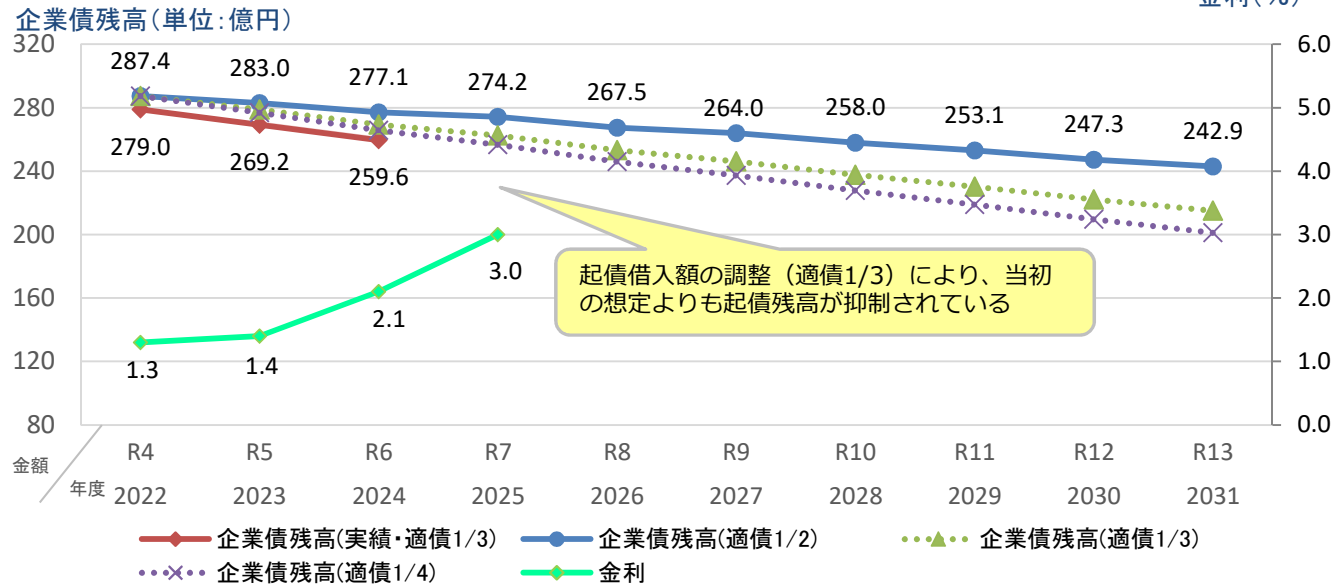
R4年度：新庁舎の整備
工事の入札等の結果、請負差額が発生 など

増額

R5年度：管路耐震化事業の前倒し補正
事業実施年度の調整 など

水道事業経営戦略の中間検証 ～(4) 企業債残高～

企業債残高の推移



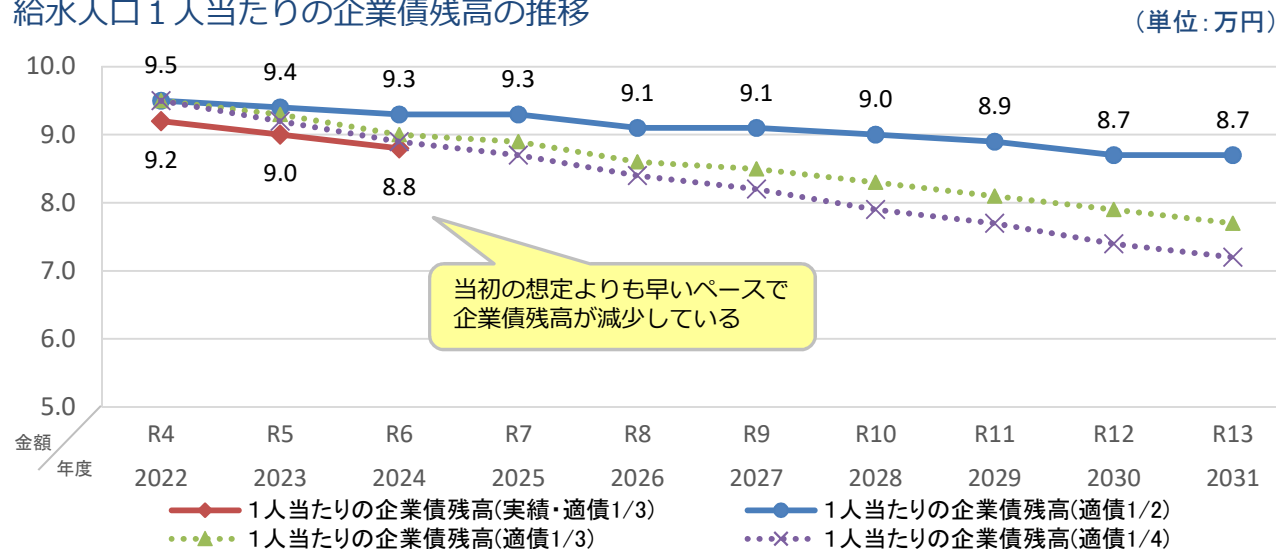
【今後の考え方】

・企業債借入の割合について、現計画の運用例に基づく2%を超える場合は1/4借入となる

・金利水準が常に2%を超える状況にあるため、今後の企業債借入割合については、総合的な判断により運用例を改めて検討していく必要がある。

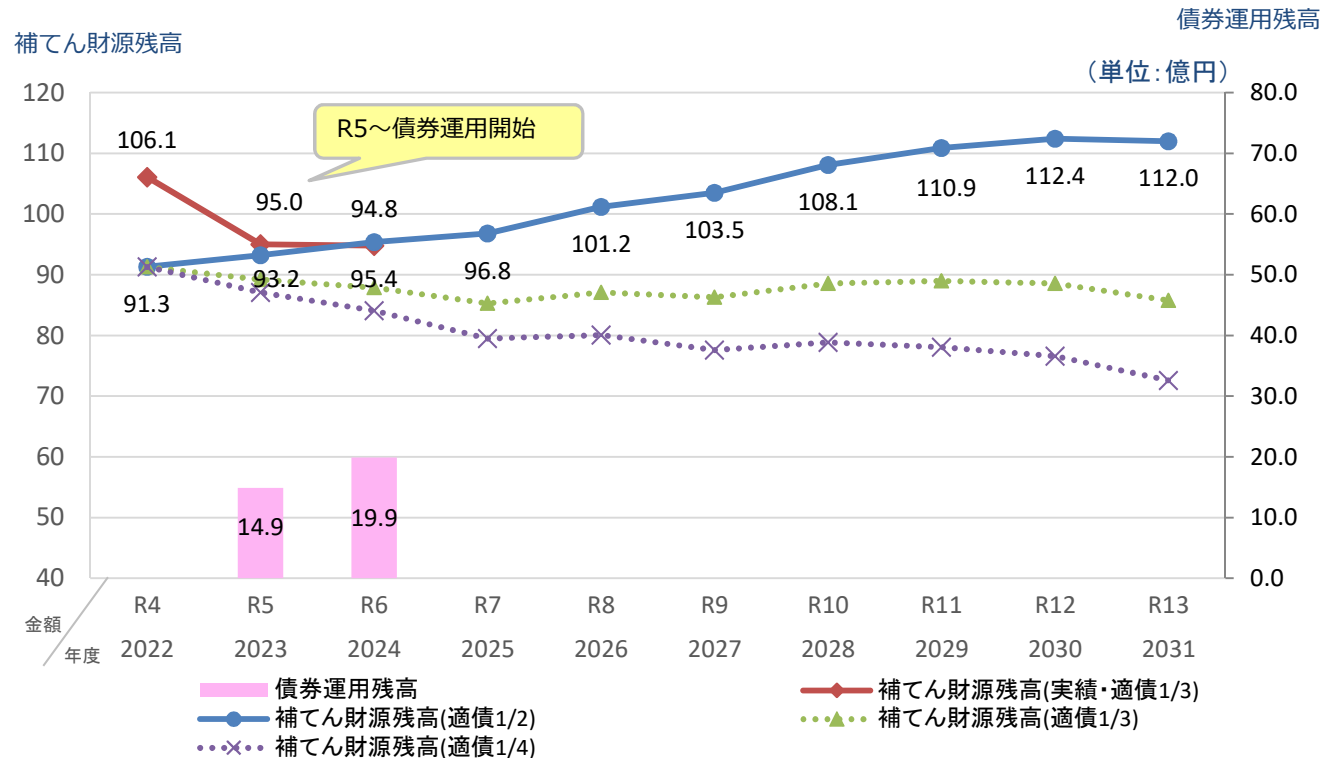
・補てん財源残高、人口1人当たりの企業債残高等を考慮しながら、企業債発行額を検討していく

給水人口1人当たりの企業債残高の推移



水道事業経営戦略の中間検証 ～(5) 補てん財源～

補てん財源残高 (※)補てん財源とは、資本的収支不足額を補てんするため企業内部に留保している財源



●補てん財源残高の減少理由

- ・ R5より債券運用開始に伴い、R4とR5の残高について、差が拡大 (R5はラダー運用以外の新発債購入あり)
- ・ 金利上昇局面に伴い、R4～R6の起債を1/3借入としたため、補てん財源が減少
- ・ 投資事業の繰越などに伴い、資本的収支不足額の実績が推計より減少したため、R6は下げ止まっている。

【今後の考え方】

- ・ 起債と投資の割合を見極めながら、適正規模を検討

債券運用

金利変動リスクを避けながら、安定的な利息を得ることができる10年国債等の長期債でのラダー型運用(残存年限と保有残高が均等となるように、毎年同額ずつ債券を購入する)を10年計画で行うこととしています。

(※R5については、5年満期の債券(10億円分)を別途購入)

各年度10年国債5億円購入、10年ラダー完成



水道事業経営戦略の中間検証 ～(6) 経営目標～

・ 経営目標の達成状況等について

① 当年度純利益（黒字）の継続

⇒ 継続的に黒字を達成

② 企業債残高の抑制（10万円以下／人）

⇒ 残高が「10万円以下／人」となるよう借入額の調整を実施

③ 事業運営資金等の確保（補てん財源：60億円以上）

⇒ 補てん財源残高は60億円以上を確保



《 経営戦略の見直し（今後の考え方） 》

① 行政人口	社人研の人口推計をベースとしつつ、実績等の状況も見極めながら補正
② 給水人口	
③ 有収水量	人口推計を見極めながら、適正に見積
④ 料金収入	
⑤ 収益	「④料金収入」の補正を中心に再算定
⑥ 費用	過年度の実績により変動する経費の再算定を行うとともに、投資事業の見直しによる変動も反映
⑦ 収支推計	「⑤収益」－「⑥費用」で再算定
⑧ 投資事業	事業の優先度の再検証を行い、全体的な見直しを実施
⑨ 企業債残高	「⑧投資事業」の見直しを踏まえ見積、「⑪補てん財源残高」との関連等について検討
⑩ 給水人口1人当たりの残高	金利上昇局面を踏まえ、残高基準について見直しを検討
⑪ 補てん財源残高	「⑨企業債残高」との関連も踏まえ、適正規模を検討

ここからは、企業として経営すべき、汚水分に係る公共下水道事業について、以下の各項目の中間検証を行っていきます

- (1) 処理区域内人口・水洗化人口
- (2) 下水道普及率・水洗化率
- (3) 有収水量・下水道使用料
- (4) 収支推計
- (5) 投資事業
- (6) 企業債残高
- (7) 経営目標

公共下水道事業経営戦略の中間検証 ～(1) 処理区域内人口・水洗化人口～

処理区域内人口

(※)下水処理が開始されている処理区域に居住する人口



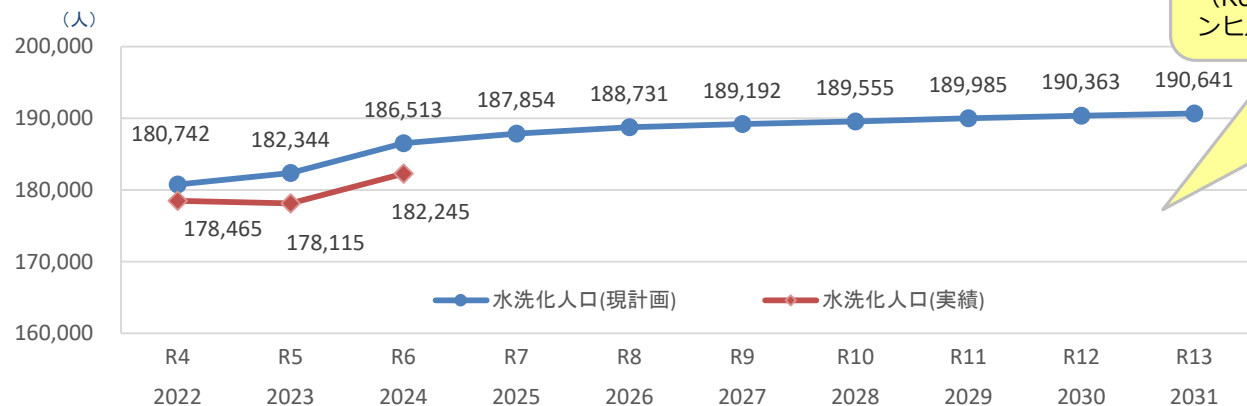
【今後の考え方】

- ・ 処理区域内人口
下水道整備の見込みを踏まえ、必要な補正を加えていく
- ・ 水洗化人口
処理区域の拡大に合わせ、下水道への早期接続に向けた取組みを促進するなど水洗化率の向上を図り、適正な推計へとつなげていく

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
処理区域内人口(現計画)	210,488	212,058	216,076	217,209	218,134	217,964	216,922	216,593	216,199	215,874
処理区域内人口(実績)	209,250	208,444	212,512							
差	▲ 1,238	▲ 3,614	▲ 3,564							

水洗化人口

(※)整備された下水道を使用している人口



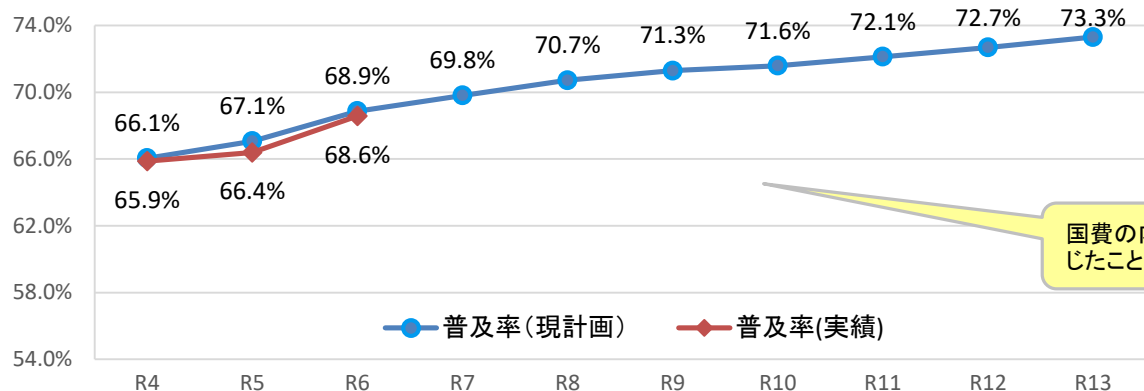
R6水洗化人口の現計画・実績差

- ・ 人口関連
行政人口分 ▲ 2,300人
処理区域内人口分 ▲ 800人
- ・ 水洗化率の現計画・実績差に伴う水洗化人口の差
既整備区域 ▲ 1,500人
新規整備区域 + 400人

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
水洗化人口(現計画)	180,742	182,344	186,513	187,854	188,731	189,192	189,555	189,985	190,363	190,641
水洗化人口(実績)	178,465	178,115	182,245							
差	▲ 2,277	▲ 4,229	▲ 4,268							

公共下水道事業経営戦略の中間検証 ～(2) 下水道普及率・水洗化率～

下水道普及率 (＝処理区域内人口／行政人口×100)



国費の内示減による下水道新規整備の若干の遅れが生じたことから、現行計画より若干下回ったもの。

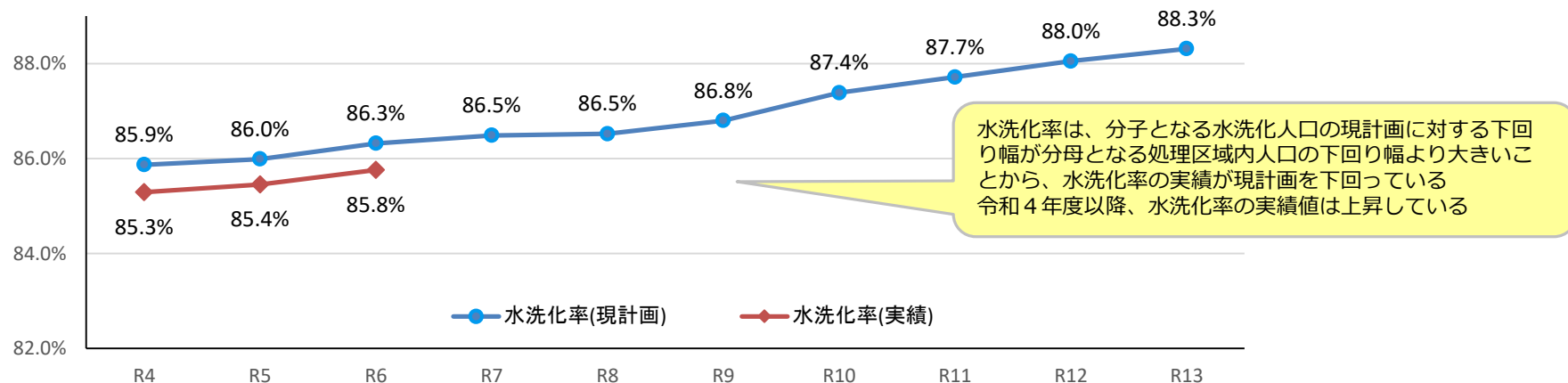
	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
普及率(現計画)	66.1%	67.1%	68.9%	69.8%	70.7%	71.3%	71.6%	72.1%	72.7%	73.3%
普及率(実績)	65.9%	66.4%	68.6%							

【今後の考え方】

「処理区域内人口」と「行政人口」の動向に基づいて、再算定を行っていく

公共下水道事業経営戦略の中間検証 ～(2) 下水道普及率・水洗化率～

水洗化率 $(= \text{水洗化人口} / \text{処理区域内人口} \times 100)$



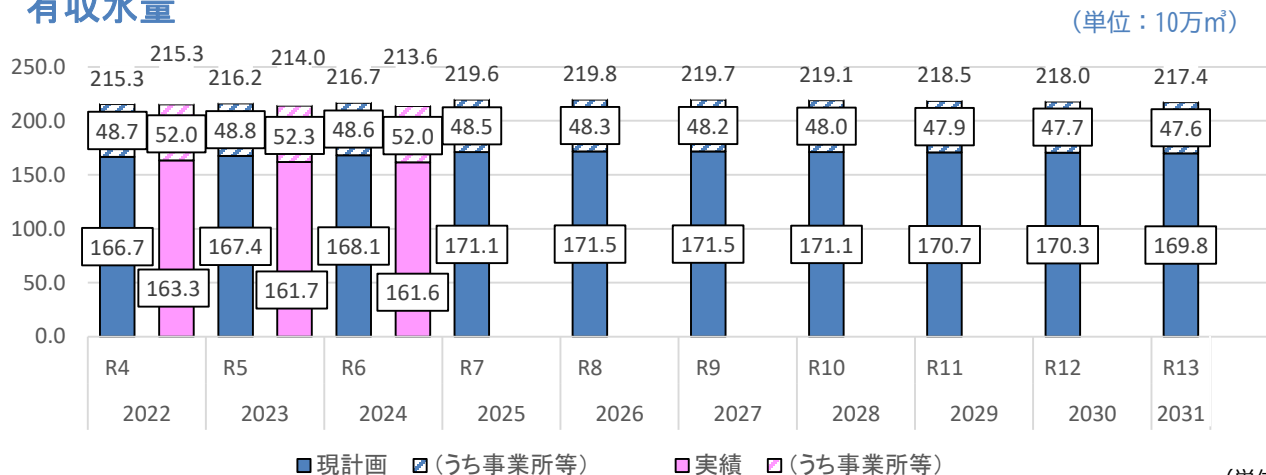
	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
処理区域内人口(現計画)	210,488	212,058	216,076	217,209	218,134	217,964	216,922	216,593	216,199	215,874
処理区域内人口(実績)	209,250	208,444	212,512							
差	▲ 1,238	▲ 3,614	▲ 3,564							
水洗化人口(現計画)	180,742	182,344	186,513	187,854	188,731	189,192	189,555	189,985	190,363	190,641
水洗化人口(実績)	178,465	178,115	182,245							
差	▲ 2,277	▲ 4,229	▲ 4,268							

【今後の考え方】

「水洗化人口」と「処理区域内人口」の動向に基づいて、再算定を行っていく

公共下水道事業経営戦略の中間検証 ～(3) 有収水量・下水道使用料～

有収水量



水洗化人口の伸びの鈍化や一人当たり有収水量の減少に応じて、一般家庭等の水量が推計を下回っており、事業所等の水量は現計画を上回るも全体としては現計画を下回る状況

R6有収水量の現計画・実績差

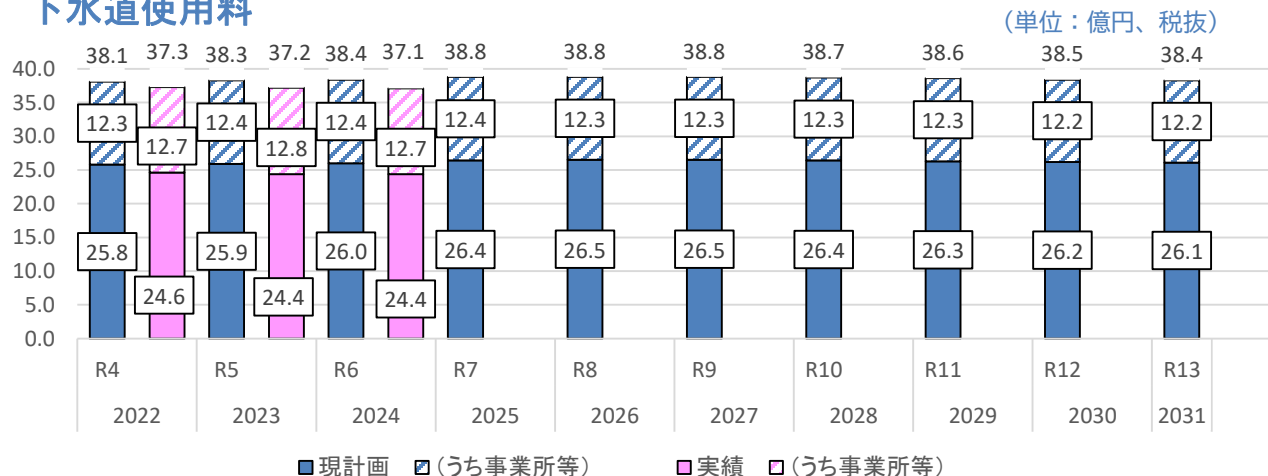
- ・水洗化人口の伸び鈍化
 - ・一人当たり有収水量の減少
▲3.99L/日
- 現計画：252.56L/日
実績：248.57L/日

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
現計画	21,534,393	21,621,941	21,672,592	21,958,655	21,984,338	21,967,970	21,914,531	21,853,254	21,799,073	21,741,087
一般用	16,667,928	16,743,121	16,809,164	17,110,512	17,151,372	17,150,076	17,111,605	17,065,191	17,025,770	16,982,443
事業所等	4,866,465	4,878,820	4,863,428	4,848,143	4,832,966	4,817,894	4,802,926	4,788,063	4,773,303	4,758,644
実績	21,528,870	21,403,102	21,358,467							
一般用	16,330,304	16,169,806	16,159,723							
事業所等	5,198,566	5,233,296	5,198,744							
差	▲5,523	▲218,839	▲314,125							

(単位：㎡)

下水道使用料は、有収水量の現計画との差に加え、使用料単価(※)が低下していることから、有収水量以上に現計画を下回る状況

下水道使用料



※使用料単価：1㎡当たりの使用料

(下水道使用料÷有収水量)

使用料が逓増料金であることから1水栓あたりの使用水量が減ると単価も下がるもの

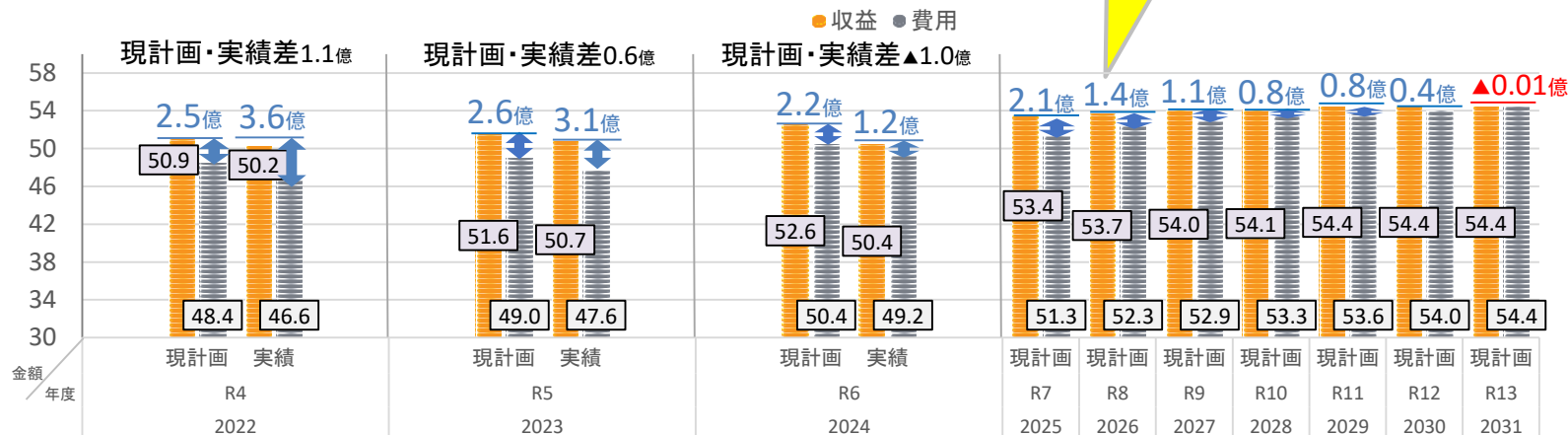
R6使用料の現計画・実績差

- ・有収水量
一般用 ▲649,441㎡
事業所等 +335,316㎡
 - ・使用料単価 ▲2.96円
- 現計画：176.98円
実績：174.02円

収益と費用（污水事業）

令和8年度当初予算では純損失(赤字)が発生

(単位: 億円 税抜き)



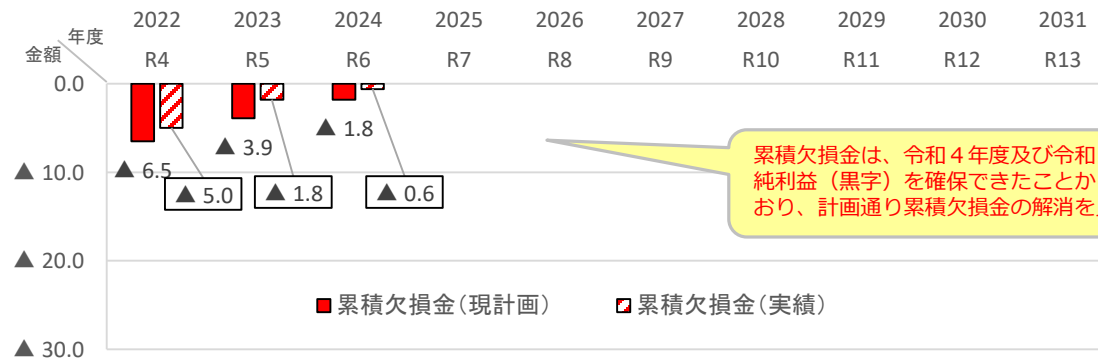
- 令和4年度は、費用が現計画ほど伸びなかったため、実績が現計画を1.1億円上回っている
 - ⇒ ・下水道使用料の減少（有収水量が見込みに達せず）
 - ・流域維持管理負担金の減少（処理水量の減）など
- 令和5年度は、実績と推計の差が0.6億円となっている
 - ⇒ ・下水道使用料の減少（有収水量が見込みに達せず）
 - ・流域維持管理負担金の減少（処理水量の減）など
- 令和6年度は、収益の減少が費用の減少より大きかったことから、実績が推計を1.0億円下回っている
 - ⇒ ・下水道使用料の減少（有収水量が見込みに達せず）
 - ・長期前受金戻入の減少（国費内示減等により、投資事業が見込みに達せず）
 - ・減価償却費の減少（国費内示減等により、投資事業が見込みに達せず）など

【今後の考え方】

- ・費用については、過年度の実績により変動する経費（支払利息、減価償却費など）の再算定を行うとともに、今後の投資事業の見直しによる変動も考慮する
- ・収益については、下水道使用料等の補正を行うなどし、収支全体の見直しを行う

累積欠損金（汚水事業）

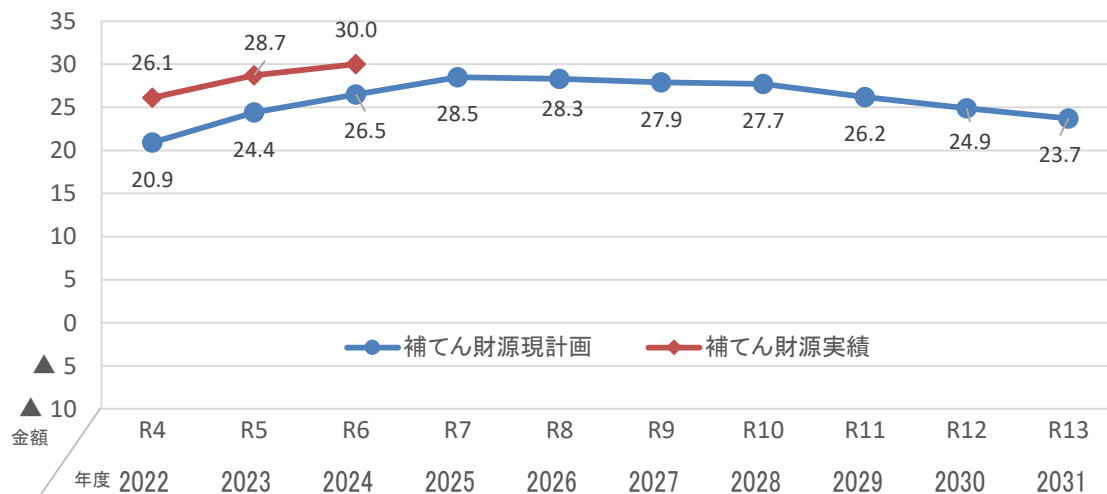
（単位：億円，税抜き）



累積欠損金は、令和4年度及び令和5年度において、現計画を上回る純利益（黒字）を確保できたことから、現計画を上回る減少となり、計画通り累積欠損金の解消を見込んでいる

補てん財源残高（汚水事業）

（単位：億円）



補てん財源残高は、令和6年度決算において純利益が現計画より下回ったものの、現計画を上回っている状況にある

【今後の考え方】

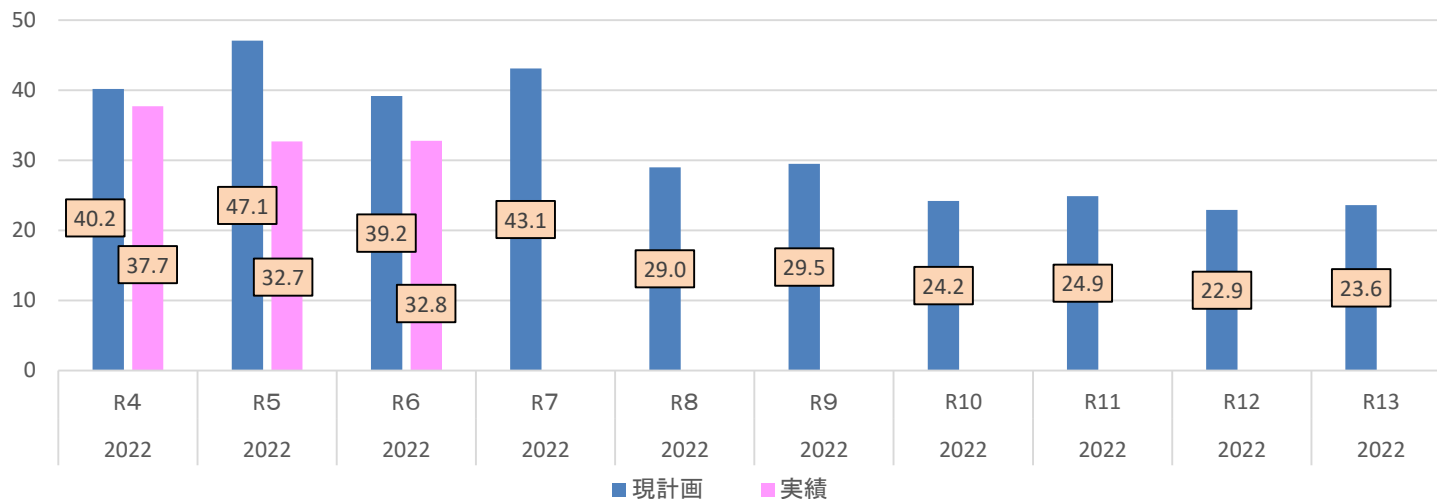
・累積欠損金については、収支推計の補正に合わせて、見直しを行う

・補てん財源残高については、収支推計の補正に加え、投資事業の見直しの影響も反映させ、見直しを行う

公共下水道事業経営戦略の中間検証 ～(5) 投資事業～

汚水整備事業

(単位:億円)



汚水整備事業

(単位:億円)

	R4	R5	R6	3か年計
現計画	40.2	47.1	39.2	126.5
実績	37.7	32.7	32.8	103.2
差	▲ 2.5	▲ 14.4	▲ 6.4	▲ 23.3

●実績が推計を下回った主な理由

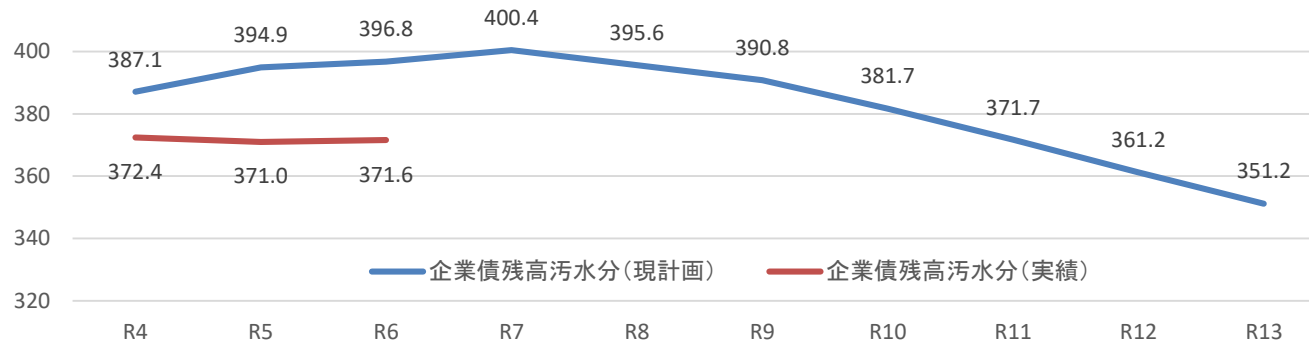
国費の内示減（▲10.5億円）や処理場の施設増設・改築時期の見直しにより、現計画に対して実績が▲23.3億円となったもの

【今後の考え方】

事業の優先度の再検証など、全体的な見直しを実施

企業債残高の推移(汚水事業)

単位: 億円

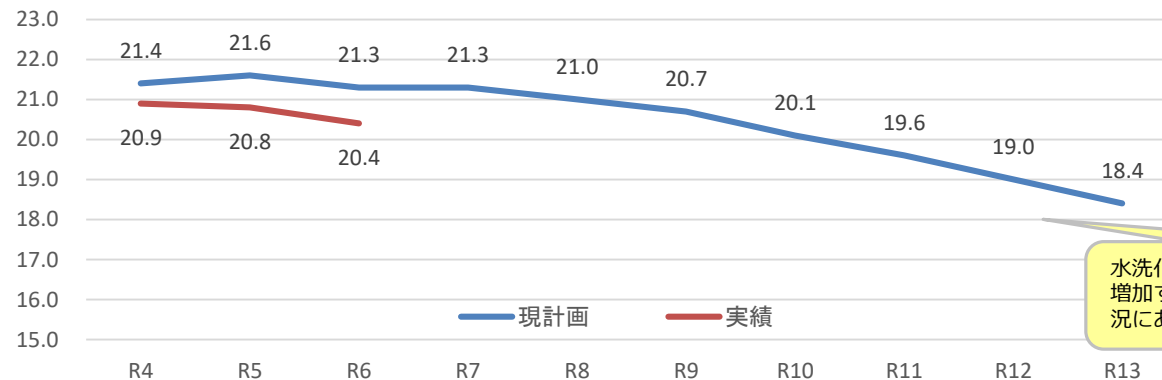


【今後の考え方】

- ・投資事業の見直しを踏まえ、企業債発行額を見積もる

水洗化人口1人当たりの企業債残高の推移

単位: 万円



水洗化人口1人当たりの企業債残高は、水洗化人口が増加する一方で、企業債残高自体が現計画より低い状況にあるため、現計画よりも低い位置で推移している

・ 経営目標の達成状況等について

① 純利益（黒字）の確保

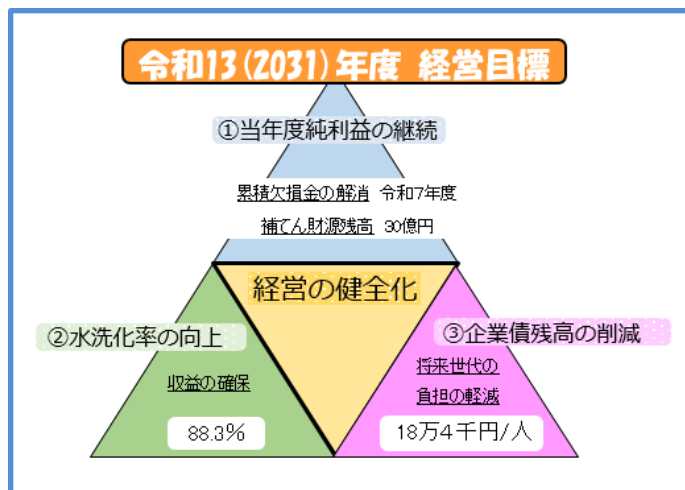
⇒ 下水道使用料改定により、平成30年度から単年度の黒字を継続

② 水洗化率の向上

⇒ 処理区域内人口及び水洗化人口が現計画を下回ったことにより、水洗化率は現計画に達していない状況

③ 企業債残高の削減（汚水分）

⇒ 残高は横ばいであるが、水洗化人口1人当たりの企業債残高は減少傾向



《 経営戦略の見直し（今後の推計） 》

① 行政人口	現在の社人研の人口推計をベースとしつつ、令和7年度以降の状況も見極めながら補正
② 処理区域内人口	
③ 下水道普及率	「③ 下水道普及率」＝「② 処理区域内人口」／「① 行政人口」×100
④ 水洗化人口	「② 処理区域内人口」の増加に合わせ、下水道への早期接続に向けた取組を促進するなど、水洗化率の向上を図り、推計に反映 「⑤ 水洗化率」＝「④ 水洗化人口」／「② 処理区域内人口」×100
⑤ 水洗化率	
⑥ 有収水量	「② 処理区域内人口」、「④ 水洗化人口」の動向を見極めながら適正に見積
⑦ 下水道使用料収入	
⑧ 収益	「⑦ 下水道使用料収入」の補正を中心に再算定
⑨ 費用	過年度の実績により変動する経費の再算定を行うとともに、投資事業の見直しによる変動も反映
⑩ 収支推計	「⑧ 収益」－「⑨ 費用」で再算定
⑪ 投資事業	事業の優先度の再検証など、全体的な見直しを実施
⑫ 企業債残高	「⑪ 投資事業」の見直しを踏まえて見積
⑬ 水洗化人口当たり残高	「⑬ 水洗化人口当たり残高」＝「⑫ 企業債残高」／「④ 水洗化人口」
⑭ 累積欠損金	「⑩ 収支推計」の補正に合わせて見直し
⑮ 補てん財源残高	「⑩ 収支推計」の補正に加え、「⑪ 投資事業」の見直しの影響も反映