

経営戦略の改定について

令和7年7月31日（木）
鹿沼市上下水道部企業経営課



令和7年度第1回鹿沼市上下水道事業経営委員会

目次

- 1 経営戦略について
- 2 経営戦略改定の背景
- 3 上下水道事業に共通する課題
- 4 水道事業の課題
- 5 経営戦略改定に向けた基本的な考え方
- 6 今後のスケジュール（予定）

1 経営戦略について

(1) 経営戦略とは

経営戦略とは

- 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的な経営の基本計画。
- 「投資試算」等の支出と「財源試算」を均衡させた「投資・財政計画」が中心。
- 組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。

経営戦略（イメージ）

投資・財政計画(収支計画)

(計画期間は基本10年以上)

投資試算

需要予測に基づく投資額の試算

財源試算

料金、企業債等の試算

収支均衡

効率化・経営健全化の取組方針を反映
進捗管理、計画と実績の乖離検証
3～5年毎の見直し

1 経営戦略について

(2) 鹿沼市上下水道事業の経営戦略

鹿沼市水道事業の経営戦略

内容	備考
経営戦略の策定	平成30年3月
計画期間	平成30年度～ 令和9年度
収支計画の見直し	令和4年3月

鹿沼市下水道事業の経営戦略

内容	備考
経営戦略の策定	平成31年3月
経営戦略の改定	令和4年3月
計画期間	令和4年度～ 令和13年度
収支計画の見直し	令和7年3月

2 経営戦略改定の背景

(1) 更なる経営改革の推進

上下水道事業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
- 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
- 職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
- 現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難

経営戦略の改定

更なる経営改革の推進

経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上

2 経営戦略改定の背景 (2) 経営戦略改定の要請 ①

令和7年度までに改定を要請

【総務省】経営戦略改定の要請①

「経営戦略」の改定推進について（令和4年1月25日付け公営企業三課室長通知）

○経営戦略の見直しに当たっては、特に、次の①～④の事項を投資・財政計画に盛り込むことが持続可能なサービスの提供に不可欠であること。

- ①今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ②減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた
将来における所要の更新費用の的確な反映
- ③物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
- ④①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる
経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

2 経営戦略改定の背景

(3) 経営戦略改定の要請②

【総務省】経営戦略改定の要請②

令和6年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について

(令和6年1月22日付け公営企業三課室事務連絡)

- 物価高騰の影響のほか、DX・GXの取組(※)についても、経営戦略に適切に反映させること。
- 令和3年度以降に経営戦略を策定した事業においても、経営環境の変化や、これまで期限を定めて改定を要請していることなどを踏まえ、改定に係る取組を適切に進めること。

※DX取組例：水道スマートメーターによる自動検針、AIを活用した管路劣化状況点検 等

※GX取組例：再生可能エネルギー(太陽光発電、バイオガス発電)の導入や省エネルギー設備の導入 等

3 上下水道事業に共通する課題

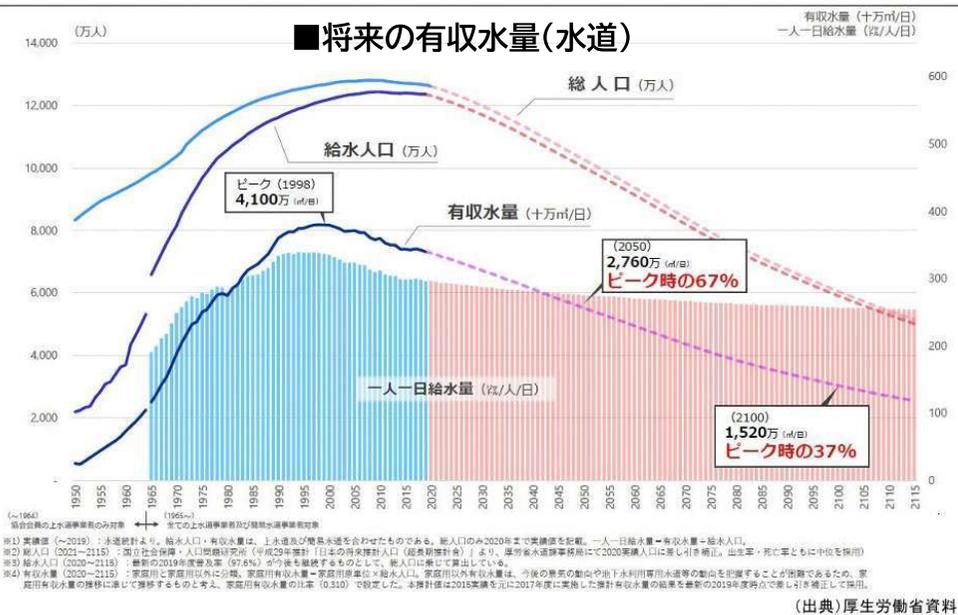
(1) 人口減少に伴う料金収入の減

将来の需要水量(推計)

○今後、人口減少等に伴い水道の有収水量(※)の減少が予測されており、下水道の有収水量も同様の減少傾向になると考えられている。

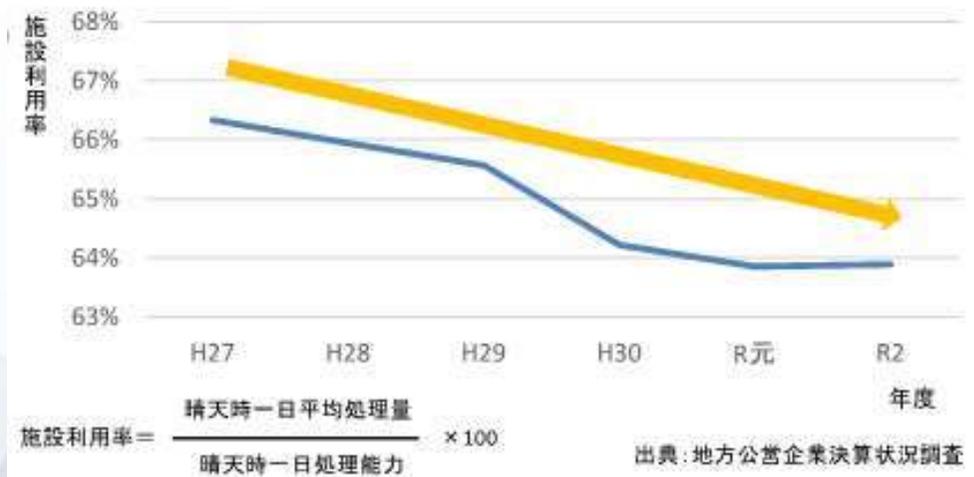
※有収水量：料金徴収の対象となった水量

料金収入の減



■公共・流域下水道の施設利用率の推移

○公共・流域下水道の施設利用率は、人口減少や節水等の影響で下がってきている。



3 上下水道事業に共通する課題 (2) 鹿沼市の人口減少

人口推移と将来推計

鹿沼市総人口は、平成27(2015)年には減少に転じており、令和27(2045)年には、約68,000人まで減少することが予測されている。

料金収入の減

人口規模に応じた
費用削減が難しい

経営悪化



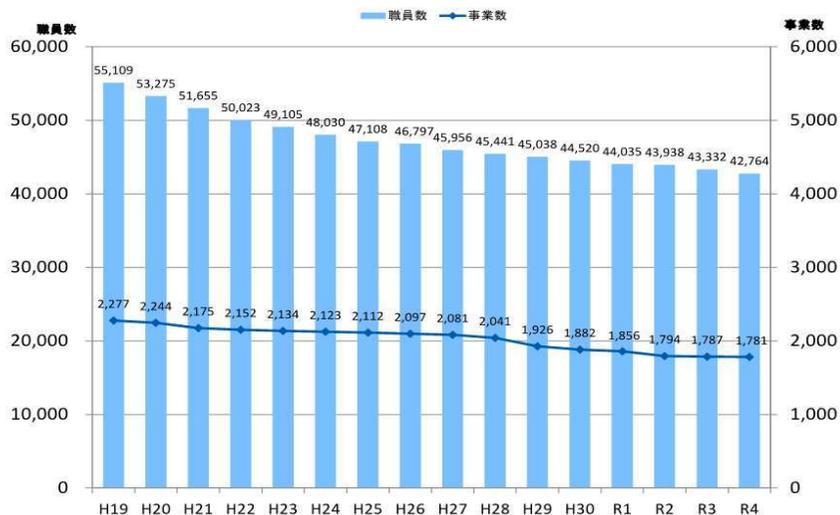
3 上下水道事業に共通する課題

(3) 職員数の減、技術職員の高齢化

運営体制の弱体化

○職員数減少による運営体制の弱体化により、施設の維持管理が困難となり、漏水等の事故のリスクが高まる。

水道における事業数と職員数の推移



※ R 1 までは常時雇用職員の数、R 2 からは常勤職員の数

出典：地方公営企業決算状況調査

下水道における事業数と職員数の推移



※ R 1 までは常時雇用職員の数、R 2 からは常勤職員の数

出典：地方公営企業決算状況調査

4 水道事業の課題

(1) 管路の老朽化

管路の老朽化

- 令和6年度の更新率では、全ての管路を更新するとなると約140年も要する計算となる。
- 昭和60(1985)年頃から布設延長が増え始めており、令和7年度以降、法定耐用年数40年を経過する管路が増加する見込み。



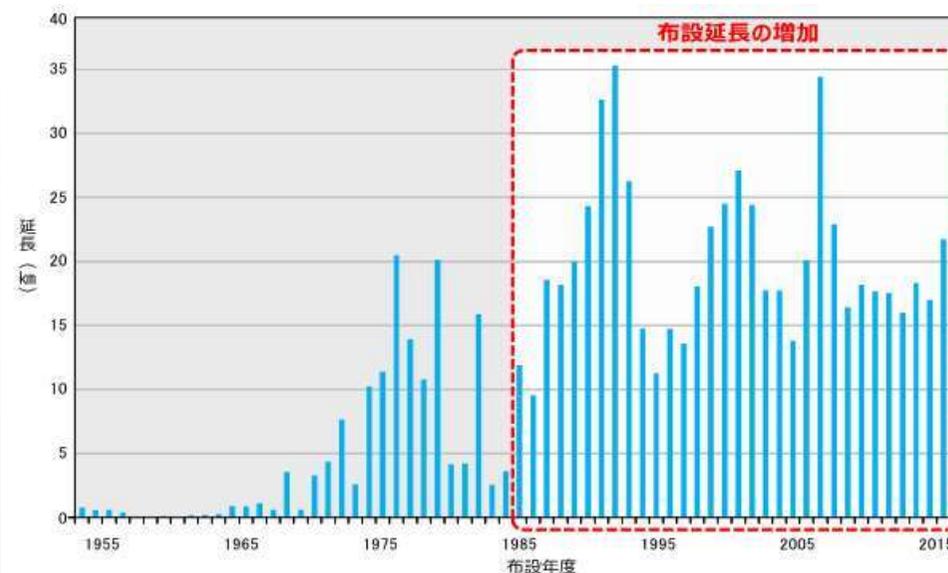
老朽化の進行

鹿沼市の管路更新率等

	R2	R3	R4	R5	R6	平均 (R2-R6)
管路更新率 (%)	1.26	0.51	0.85	0.92	0.72	0.68
管路更新延長 (km)	3.5	4.1	6.9	7.6	6.0	5.6

管路更新率：管路全体に占める当該年度に更新した管路延長の割合
 管路更新率全国平均(R5)：0.62%

鹿沼市の管路延長と布設年度



4 水道事業の課題

(2) 水道事業の経営状況

- ◆ 経営の健全性を示す「**経常収支比率**」は、健全経営の水準とされる100%を上回っている。
- ◆ 「**料金回収率**」は100%を上回っており、給水にかかる費用が給水収益（水道料金）で賄えている状態。
- ◆ 管路の老朽化度合いを示す「**管路経年化率**」は横ばいだが、令和7年度以降、法定耐用年数（40年）を経過する管路が増加する見込み。
- ◆ 委託費及び動力費（電気代）が増加しており、年々、**経営状況は悪化**している。

	指 標	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
健全性	経常収支比率	117.85	117.41	114.11	119.27	107.49
収益性	料金回収率	115.18	114.02	106.58	105.26	103.64
老朽化	管路経年化率	11.60	13.19	12.99	12.91	13.64

5 経営戦略改定に向けた基本的な考え方

改定に向けた基本的な考え方

- 今後の人口減少等を加味した料金・使用料収入の反映
- 更新及び長寿命化計画の精緻化
- 中長期の収支見通し等の精緻化
- 収支均衡を図る具体的な取組の検討
- 原価の見える化

更なる

- ・ 経営基盤の強化、
財政マネジメントの向上
- ・ PDCAサイクルを通じた質の向上

(1) 水道事業

財政収支計画の見直し

	H30~	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
現行	R30.3策定															
改定						下記の事項を反映し改定										

- ◆ 経営状況の悪化や管路の更新に伴う料金改定の検討
- ◆ 「【総務省】経営戦略改定の要請」の内容を反映

(2) 下水道事業

令和6年度に下水道事業の課題や経営状況をもとに使用料の改定内容を決定
 ⇒改定内容を反映し、経営戦略の財政収支計画を見直した。(R7.3)

経費回収率・使用料単価

経費回収率100%および
 使用料単価150円/m³の達成



達成期間：5年間
 (令和8年度から令和12年度)

使用料改定内容決定に伴う財政収支計画の見直し

	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
現行	R4.3策定													
改定					新使用料および下記の事項を反映し改定									

- ◆ 令和13年度以降も経費回収率100%等を維持する取り組みが必要
 ⇒計画的な使用料改定の検討やさらなる経費削減・収入増加の取り組み
- ◆ 「【総務省】経営戦略改定の要請」の内容を反映

6 今後のスケジュール（予定）

回数	日程	主な内容
第1回	令和7年7月31日	<ul style="list-style-type: none">・下水道使用料改定について（報告）・下水道事業における経費削減の取組状況（報告）・上下水道事業経営戦略の改定について
第2回	令和7年10月	<ul style="list-style-type: none">・上下水道事業経営戦略改定骨子案
第3回	令和8年2月	<ul style="list-style-type: none">・上下水道事業経営戦略改定案