

## 第1章 経営戦略改定の背景及び計画期間

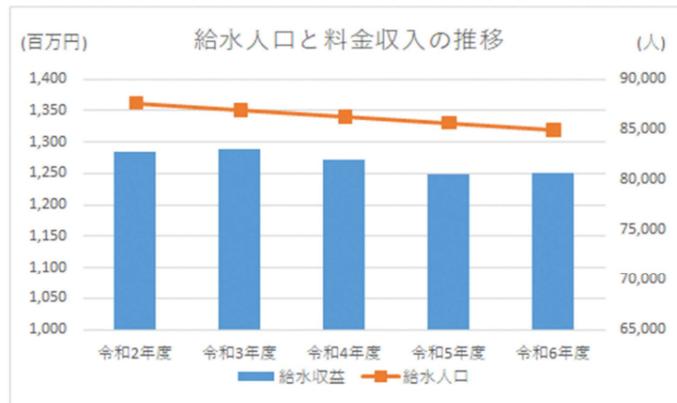
鹿沼市の水道事業は、迅速かつ効率的な事務事業の遂行を可能とする機動的な組織体制を整備し、財政基盤の強化を図ることで、住民生活に不可欠な水道サービスを将来にわたり安定的に提供していくことを目的として、平成30年3月に、平成30年度から令和9年度を計画期間とし、中長期的な経営方針を定める経営戦略を策定しました。その間、新型コロナウイルス感染症の影響や物価高騰など、前回策定時には想定していなかった経営環境の変化が生じていることから、計画期間の途中ではありますが、本経営戦略を改定することとしました。

なお、本経営戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

## 第2章 水道事業の現状(と課題)

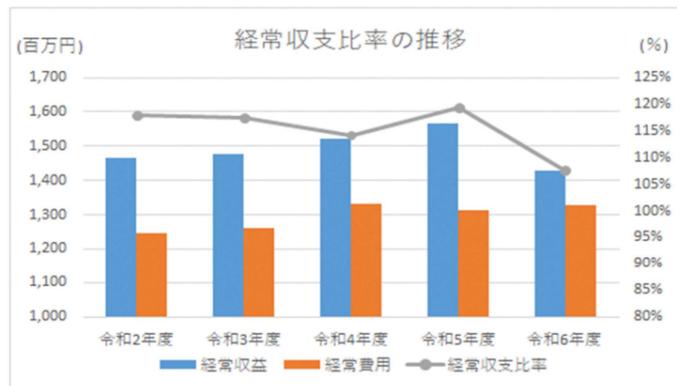
### 1 料金収入の減少

鹿沼市全体の人口減少に伴う給水人口、有収水量の減少により、給水収益(料金収入)も減少しています。今後も料金収入の減少が予測されることから、収益をどのように確保していくか検討が必要です。



### 2 経常収支比率の低下

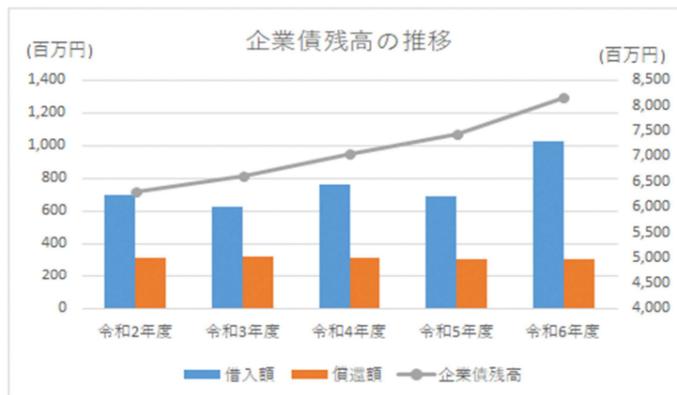
令和6年度まで、健全な状況と言える100%を上回っています。しかし、令和6年度は、料金収入の減少と物価上昇による費用の増加から、令和2年度と比較して、10%近くの低下が見られます。



※経常収支比率(%) = 経常収益 ÷ 経常費用 × 100  
 経常収益で経常費用をどの程度賄えているか表す指標

### 3 企業債残高の増加

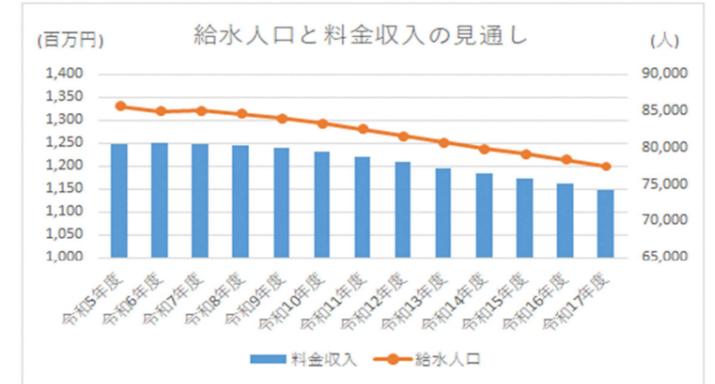
更新等による事業費の増加及びその財源となる企業債の借入が進んでいます。その結果、投資に伴う企業債残高が積み上がり、借入への依存度が上昇しています。企業債残高が将来世代への負担となることも踏まえ、給水収益(料金収入)と企業債残高のバランスを整えていく必要があります。



## 第3章 将来の事業環境

### 1 給水人口及び料金収入の見通しから見える課題

鹿沼市の給水人口は、減少していくと見込んでいます。料金収入は給水人口減少と比例して減少する見通しです。



### 2 水道施設の見通しから見える課題

#### (1) 浄水場等施設について

安全で安心な水道水を供給するため、紫外線処理設備等の高度浄水施設の整備を順次進めており、最終的には全浄水場への整備を進めます。また、併せて老朽化した機器の更新を進めます。

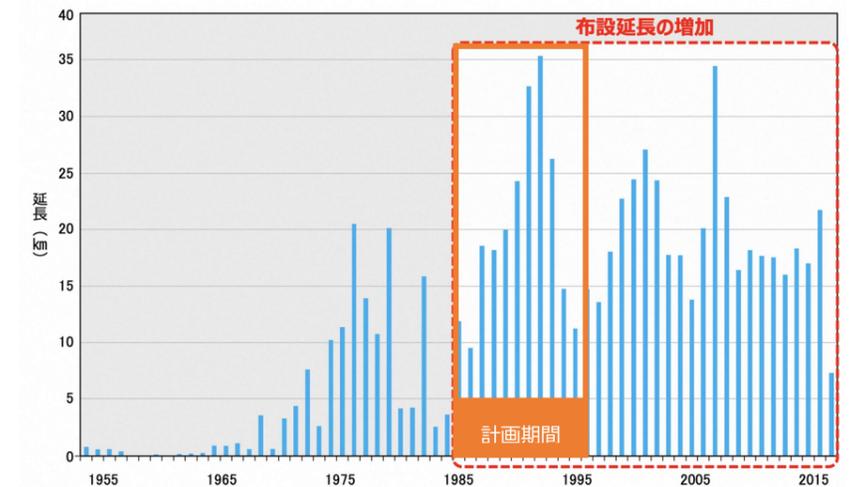
また、各浄水場建屋は一部を除き7割以上耐震化が進んでいるものの、引き続き配水池などの構造物についても耐震化を進める必要があります。

名称	所在地	施設能力 (m <sup>3</sup> /日)	取水井の数	配水池の数	紫外線処理施設整備状況	経過年数 (R7現在)
第1浄水場	千手町	7,810	6	2	未整備	71年
第2浄水場	富岡	3,480	11	2	整備済	52年
第3浄水場	上日向	5,770	5	5	整備済	49年
第4浄水場	西茂呂4丁目	8,800	3	1	整備済	41年
第5浄水場	下奈良部町	6,000	3	2	整備済	34年
下沢浄水場	下沢	880	1	2	未整備	27年
野尻浄水場	野尻	525	1	1	整備済	17年
口栗野第1浄水場	口栗野	578	1	2	未整備	57年
口栗野第2浄水場	口栗野	1,332	2	1	整備済	37年
柏尾第2浄水場	中柏尾	700	1	1	整備済	27年
清洲第1浄水場	深程	255	1	1	未整備	49年
清洲第2浄水場	北半田	1,206	1	1	未整備	34年
永野浄水場	上永野	706	2	2	未整備	46年
合計	—	38,042	38	23	—	—

#### (2) 管路施設の状況と見通し

これまで整備された管路が徐々に更新時期を迎えています。特に、布設延長が増加した平成元(1989)年度の第4次拡張が、今回の計画期間内に耐用年数を迎えます。

一部の管路は、既に耐用年数を超えており、耐震化の状況も4割に満たない状況です。災害に対する備えとして老朽化対策と耐震化を併せて進めていく必要があります。



### 3 現状と見通しから見える課題

人口減少等に伴う料金収入の減少、物価上昇に伴う維持管理費の増加、今後、耐用年数を超える管路や浄水場等の更新に多額の費用が見込まれることから、将来にわたり安定的かつ持続可能な水道サービスを提供するため、「収益の確保と費用の抑制」、「今後の投資に向けた財源の確保」、「継続性及び効率性を重視した投資計画の策定と進捗状況の管理」が必要です。

課題を踏まえ、第4章では経営の基本方針と目標及び取り組みの設定、それに則った投資・財政計画を策定します。

## 第4章 経営の基本方針と投資・財政計画

### 1 経営の基本方針と目標

「安全安心な水道水の安定供給」を経営理念に掲げ、次のとおり基本方針を設定しました。

**【基本方針】「経営安定化の推進」**  
**「水道施設の老朽化対策および耐震化の推進」**  
**「高度浄水施設の整備による安全安心な水道水の供給」**

また、この基本方針を実現するため、次の3つの経営目標および4つの取組を設定しました。

**経営目標 1 経常収支比率100%の維持 2 料金回収率100%の維持 3 企業債残高の抑制**

**取組 ①水道施設の老朽化対策と耐震化の推進及び有収率の向上 ②効率的な投資及び投資の平準化**  
**③企業債の新規借入の抑制 ④水道料金の検証**

### 2 投資・財政計画の計算根拠

安定的に水の供給を行うためには、浄水場や管路等の健全性を維持することが重要です。投資計画には、取組①及び取組②に基づいた右記の投資を計上しており、計画期間である10年間で約155億円を見込んでいます。

また、右記の投資は、国及び県からの補助金等を積極的に活用する他、企業債、一般会計繰入金等を財源とし、実施する予定です。

投資内容	事業見込額
給水区域内未普及対策(新規整備)	約15.1億円
水質安全対策(紫外線処理設備整備)	約8.5億円
老朽化対策及び耐震化の推進(施設の改修・更新)	約83.1億円
思川開発事業に伴う建設負担金	約48.4億円
合計	約151.1億円

### 3 投資・財政計画(シミュレーション)

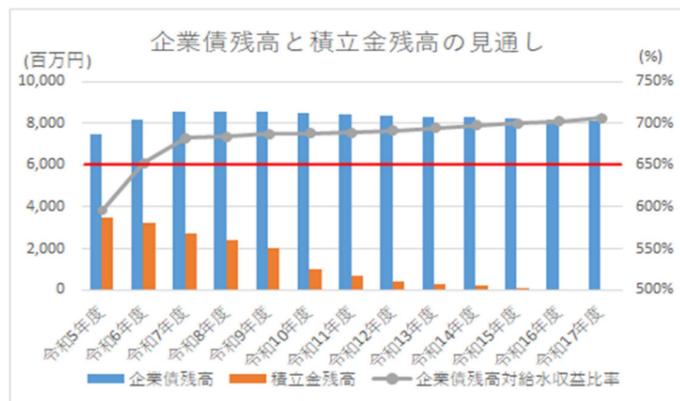
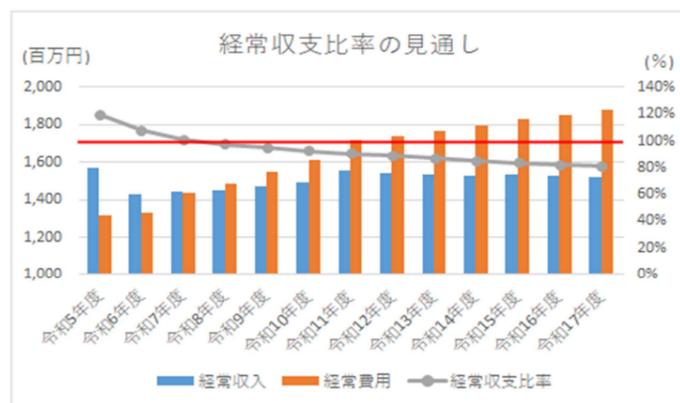
#### (1)現状予測に基づいた投資・財政計画

今後の経営を見通すうえで、現状の予測に基づいたシミュレーションが右記のグラフ(一部抜粋)です。

シミュレーションの結果、経常収支比率(灰色)は令和8年度に100%を下回り、減少傾向が続く見通しです。経常収支の赤字に加え、料金回収率も同様に100%を下回る見通しであり、給水にかかる原価を料金収入で賄えてないこととなります。

企業債残高(青色)については、借入れを抑制する方針であることから減少が見込まれます。しかし、料金収入の減少により、企業債残高対給水収益比率(灰色)は悪化します。

また、財源不足を積立金で補填することにより、積立金(オレンジ)は令和16年度で枯渇します。継続的に水道事業を経営していくためには、将来世代の負担である企業債残高の減少に合わせ、積立金の確保も必要です。



#### (2)経営目標達成に着眼した投資・財政計画(シミュレーション)

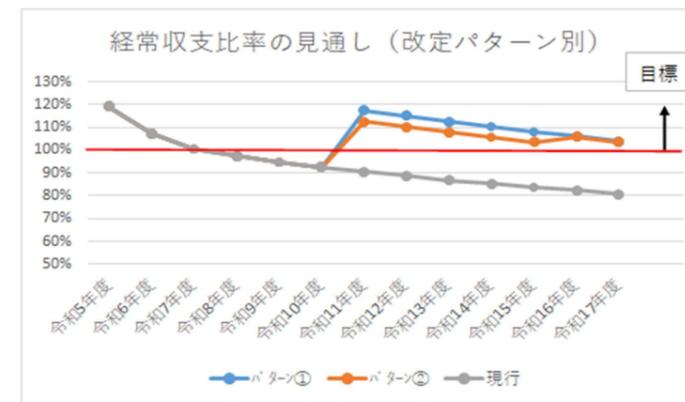
経営目標達成に向け、以下の条件でシミュレーションを行います。

なお、令和10年度末には、積立金が約10億円まで減少する見通しであることを踏まえ、令和11年度に料金改定を実施する想定とします。

シミュレーション条件① 一度の料金改定で計画期間中に達成するパターン  
 料金改定を令和11年度に現状料金+38%改定  
 シミュレーション条件② 住民負担等を考慮の上、段階的に達成するパターン  
 料金改定を令和11年度に現状料金+31%改定、令和16年度に上記料金+5%改定

シミュレーションの結果、現行の料金に約38%の改定を行うことで、各指標の目標を達成することが可能です。

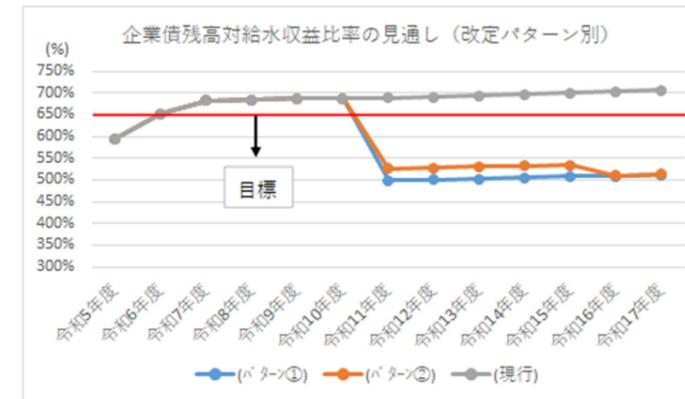
改定パターン①については、一度の改定で達成させる改定率のため、住民負担が大きくなる見込みです。



※企業債残高対給水収益比率(%)

$$= \text{企業債残高} \div \text{給水収益} \times 100$$

給水収益に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標です。企業債残高の抑制のため、同比率を650%以下を目指します。



※ 本シミュレーションは、現状と将来の予測を踏まえた試算です。

#### (3)今後の取り組み

主に、基本方針の実現(目標達成)のために設定した4つの取り組みを実施します。

その他、各経費については、物価上昇に伴い圧縮や削減が困難な状況となっているため、引き続き効率的かつ効果的なコスト管理を意識し、可能な限り費用の抑制に努めます。

また、料金改定の必要性が生じた場合には、市民等の負担軽減や本事業の持続可能性を前提とし、社会情勢及び経営環境の変化を考慮するとともに、原価計算等の結果を踏まえて慎重に検討します。

## 第5章 経営戦略の遂行に向けた取組体制

### 1 PDCAサイクルの実行

本経営戦略の実行性を確実なものとするために、PDCAサイクルにもとづいた進捗管理を行います。これらのPDCAサイクルにより経営状況を的確に把握し、経営の健全化及び効率化に取り組んでいきます。

なお、本戦略における取組は、上下水道部企業経営課を中心として実施します。進捗状況については、計画期間中、随時、情報収集及び取組・効果の検証を行い、関係部局と協議します。

