

### 第1章 経営戦略改定の背景及び計画期間

鹿沼市の下水道事業は、市民生活に不可欠な下水道事業を将来にわたって安定的に継続していくことを目的として、令和4年3月に、中長期的な経営方針を定める『鹿沼市下水道事業経営戦略(令和4年度～13年度)』を策定し、事業を推進してきました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響や物価高騰などの経営環境の変化が生じたことや、他自治体で発生した下水道管の老朽化に起因する大規模な事故により下水道インフラに対する重要性も高まってきていることから、今後も安定的かつ持続可能な下水道サービスを提供するため、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 下水道事業の現状(と課題)

#### 1 有収水量および使用料収入の減少

人口減少や節水機器の普及等に伴う1人あたりの排水量の減少により、有収水量が減少し、使用料収入は年々減少をしています。

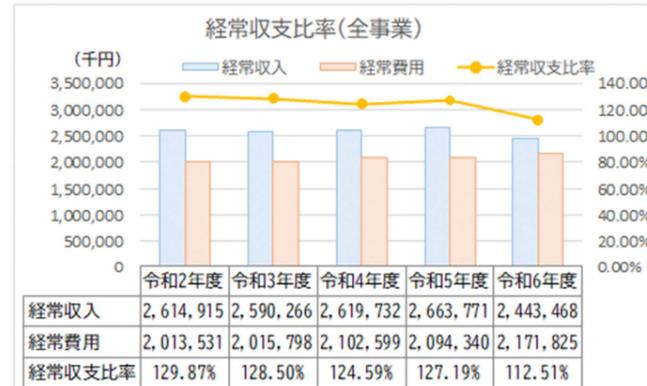
今後も使用料収入の減少が見込まれることから、引き続き、収益の確保や適正な使用料水準の見直しが必要です。



#### 2 経常費用の増加

維持管理費等の経常費用は増加傾向にあり、物価高の影響が顕在化しつつあります。特に、動力費の高止まりや委託費の労務費単価が上昇していることもあり、今後も増加していく可能性があります。

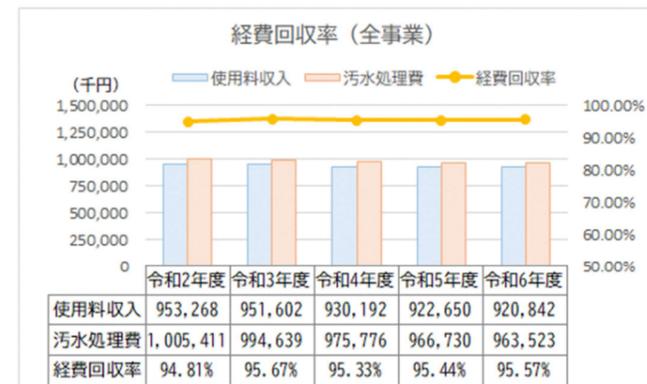
そのため、不明水対策や業務の効率化により、費用を抑えていくことが必要です。



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

#### 3 経費回収率について

汚水処理に要した費用を、どの程度使用料収入で賄えているかを示す経費回収率は、令和6年度時点で95.57%となっており、100%を下回っています。汚水処理費を使用料収入で賄いきれていない状況であり、不足分については一般会計からの繰入金によって賄われています。そのような状況から、公共下水道および特定環境保全公共下水道使用料の改定を令和8年1月に行い、令和8年度以降、経費回収率が100%となるよう経営改善を図りました。今後は、このまま経費回収率100%を維持していくことが求められます。



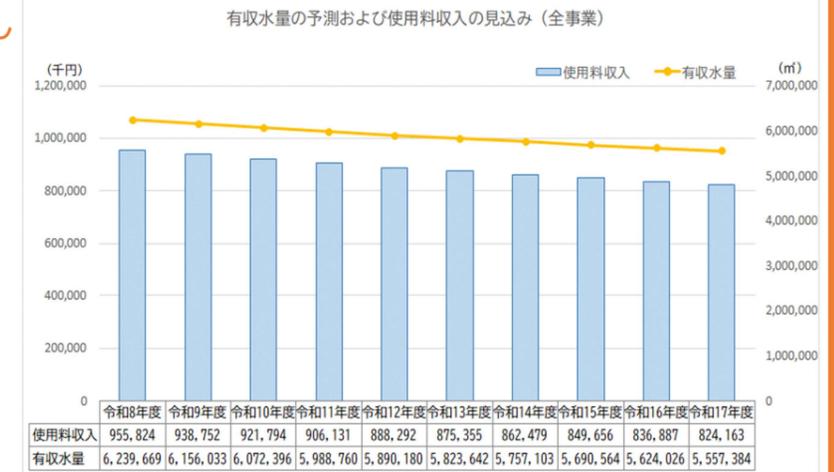
※経費回収率(%) = 使用料収入 ÷ 汚水処理費(公費負担を除く) × 100

### 第3章 将来の事業環境

#### 1 有収水量の予測および使用料収入の見通し

市全体の人口減少に伴う水洗化人口の減少や節水意識の向上・節水機器の普及により、有収水量が減少し、使用料収入は年々減少する見通しです。

計画期間の最終年度である令和17年度では、令和8年度から約1億3千万円(13.8%)減少する見通しとなっています。



#### 2 下水道施設の見通し

##### (1) 処理場・ポンプ場の見通し

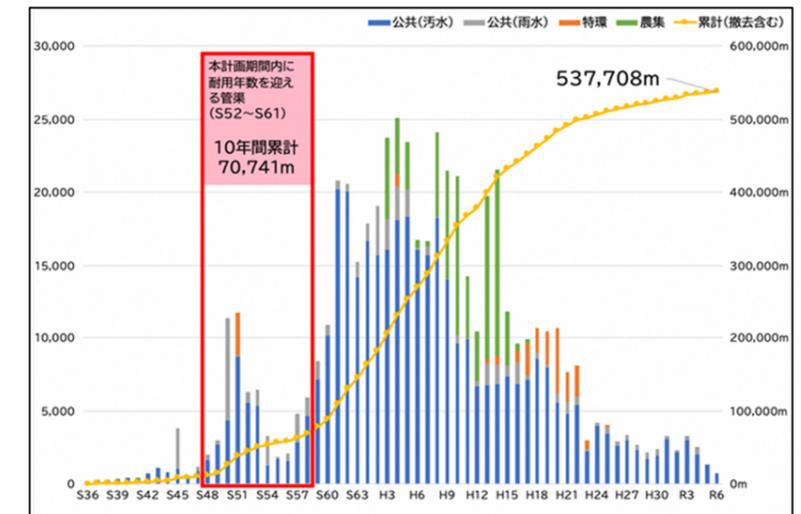
黒川終末処理場は供用開始から50年を迎えようとしており、現在、電気設備等の更新を進めています。今後、処理場内の設備更新が順次発生することから、「下水道事業ストックマネジメント計画」に基づき計画的・効率的な事業実施と更新時期の平準化を進めるとともに、安定的な財源の確保が必要です。

事業種別	施設名	計画面積 (ha)	整備済面積 (ha)	施設所在地	供用開始年月	経過年月
公共下水道	黒川終末処理場	1,581.00	1,512.50	上殿町673-1	昭51年6月	49年10か月
	粟野水処理センター	134.00	124.47	口栗野196-2	平成10年3月	28年1か月
	椋山中継ポンプ場	-	-	椋山町396-2	平成8年10月	29年6か月
保健全環境下水道	古峰原水処理センター	9.00	9.00	草久3018	平成17年4月	21年
	西沢水処理センター	57.00	55.58	西沢町94	平成20年4月	18年
農業集落排水	下南摩地区処理施設	49.00	49.00	佐目町370-2	平成10年4月	28年
	酒野谷地区処理施設	40.00	40.00	塩山町1293-1	平成12年4月	26年
	菊沢西地区処理施設	62.50	62.50	富岡1118-1	平成20年4月	18年
	北半田水処理センター	30.00	30.00	北半田191	平成6年9月	31年7か月

##### (2) 管渠の見通し

現在、約537,708mの管渠が整備されており、徐々に更新時期を迎えています。

管渠の腐食による道路陥没等の事故を未然に防ぐため、老朽化対策を行うとともに、災害対策(耐震化)を計画的に進める必要があります。また、気候変動に伴う降雨量の増加や短時間豪雨による浸水被害が頻発していることから、防災・減災のため、雨水対策も必要です。



#### 3 将来の見通しからみえる課題

人口減少等に伴う使用料収入の減少、物価高騰や施設の老朽化に伴う維持管理費の増加や、今後、耐用年数を超える下水道管の増加や処理施設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下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」、「継続性および効率性を重視した投資計画」の策定と進捗状況の検証が必要です。

課題を踏まえ、第4章では経営の基本方針と目標および取り組みの設定、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

第9次鹿沼市総合計画に掲げる「安心して暮らしていける生活環境の整備」を行うため、「安心ささえるみんなの下水道を次の世代まで」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」  
「災害に強く、持続可能な下水道事業の推進」

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%以上および経費回収率 100%の維持  
経営目標2 基準外繰入金の削減（令和6年度繰入額の3.9億円からの削減を目指す）  
経営目標3 企業債残高の減少（令和6年度末残高の83億円からの減少を目指す）

取組 ①効率的な投資及び投資の平準化 ②国庫補助金の活用 ③企業債の新規借入の抑制 ④適正な下水道使用料の検証

### 2 投資・財政計画の計算根拠

#### (1)投資の見込み

安定的に下水処理を行うために下水道施設や管渠の健全性を維持することが極めて重要です。主な投資事業別の事業費見込額は右記のとおりです。なお、10年間における投資総額は約88億円と想定しています。

主な投資内容	事業費見込額
老朽化対策(改築更新) (管渠・処理場・ポンプ場)	約52.5億円
災害対策(耐震化) (管渠・処理場・ポンプ場)	約15.2億円
災害対策(市街地雨水対策)	約15.9億円

#### (2)投資に対する財源見込み

国や県からの補助金等を積極的に活用する他、企業債等を財源としています。

#### (3)投資以外の経費見込み

職員給与費や修繕費、委託料等、各年度の取組に必要な費用について物価変動を考慮しながら個別に積み上げて計上しています。

### 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を行います。

【投資・財政計画(現行)】 ※経営目標にかかる部分を抜粋

	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	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
経常収入(千円)	2,405,807	2,373,309	2,339,511	2,296,791	2,258,175	2,236,672	2,217,541	2,215,435	2,211,226	2,240,226
経常費用(千円)	2,120,676	2,134,027	2,137,462	2,133,350	2,127,842	2,125,098	2,139,025	2,161,668	2,180,087	2,208,752
経常収支比率(%)	113.45%	111.21%	109.45%	107.66%	106.13%	105.25%	103.67%	102.49%	101.43%	101.42%
使用料収入(千円)	955,824	938,752	921,794	906,131	888,292	875,355	862,479	849,656	836,887	824,163
汚水処理費(千円)	955,825	938,752	921,795	906,131	888,291	875,820	865,716	855,481	845,392	835,581
経費回収率(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	99.95%	99.63%	99.32%	98.99%	98.63%
基準外繰入金(千円)	328,390	266,442	227,616	176,021	136,472	98,830	50,421	27,164	6,514	7,327
企業債残高(千円)	7,274,026	6,906,062	6,668,270	6,516,634	6,201,282	6,028,775	5,874,858	5,826,911	5,803,988	5,614,144

効率的な投資や投資の平準化等の取組により、経営目標2および3は目標を達成します。

経営目標1のうち経費回収率は、使用料改定により令和8年度から100%となりますが、令和13年度に再び100%未満となる見込みです。汚水処理にかかる費用を使用料収入で賄えていないことから、使用料の見直しを検討する必要があります。そのため、次に、経営目標達成に向けたシミュレーションを行います。

#### (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、「経費回収率100%の維持」を条件にシミュレーションを行います。

公共下水道および特定環境保全公共下水道使用料を、令和13年度に5%改定するものとします。

『現行条例上使用料(20㎡)2,660円 → 2,790円(税抜)』

※農業集落排水事業は、現状予測において経費回収率100%を維持できる見込みのため、使用料改定のシミュレーションは行わず、現状予測に基づいたシミュレーション結果を使用します。

【投資・財政計画(シミュレーション)】 ※経営目標にかかる部分を抜粋

	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	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
経常収入(千円)	2,405,807	2,373,309	2,339,511	2,296,791	2,258,175	2,236,672	2,217,541	2,215,435	2,219,586	2,251,067
経常費用(千円)	2,120,676	2,134,027	2,137,462	2,133,350	2,127,842	2,125,098	2,139,025	2,161,668	2,180,087	2,208,752
経常収支比率(%)	113.45%	111.21%	109.45%	107.66%	106.13%	105.25%	103.67%	102.49%	101.81%	101.92%
使用料収入(千円)	955,825	938,752	921,794	906,131	888,292	917,227	903,728	890,286	876,900	863,562
汚水処理費(千円)	955,825	938,752	921,795	906,131	888,292	917,227	903,728	890,286	876,900	863,562
経費回収率(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
基準外繰入金(千円)	328,390	266,442	227,616	176,021	136,472	98,365	47,184	21,339	6,370	6,751
企業債残高(千円)	7,274,026	6,906,062	6,668,270	6,516,634	6,201,282	6,028,775	5,874,858	5,826,911	5,803,988	5,614,144

公共下水道事業および特定環境保全公共下水道事業使用料を令和13年度に5%改定することで、令和13年度以降も経費回収率が100%となり、すべての目標を達成する結果となります。

#### (3)今後の取り組み

基本方針の実現(目標達成)のため、「1 経営の基本方針と目標」に掲げた取り組みを中心に、現在、実施している経営健全化の取り組みを引き続き実施します。

なお、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であることから、さらに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、「管渠施設の更新及び維持管理に向けたウォーターPPP導入の検討」等、新たな取り組みも検討していきます。

#### (4)目標達成に向けたロードマップ

使用料改定については、令和8年度以降、5年ごとに社会情勢や経営状況を考慮しながら検討を行うことといたします。

また、本経営戦略の次回以降の見直しについては、使用料収入の妥当性の検証及び検討や投資計画の進捗等、経営の変化にあわせて、おおむね5年に一度、定期的に行い、改定後は市民等へ公表し、周知します。なお、自然災害等の突発的な事象があれば、適宜見直しを行います。

年度	収益確保の取組	経費削減の取組・経営戦略の見直し等
令和8年度	使用料改定の実施	経営戦略の公表
令和9年度		
令和10年度		
令和11年度	効果検証及び収支再試算	
令和12年度	使用料改定の検証・検討	経営戦略の見直し
令和13年度	(必要に応じ)使用料改定の実施	経営戦略の公表
令和14年度		
令和15年度		
令和16年度	効果検証及び収支再試算	
令和17年度	使用料改定の検証・検討	経営戦略の見直し

## 第5章 経営戦略の遂行に向けた取組体制

### 経営推進体制と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。

