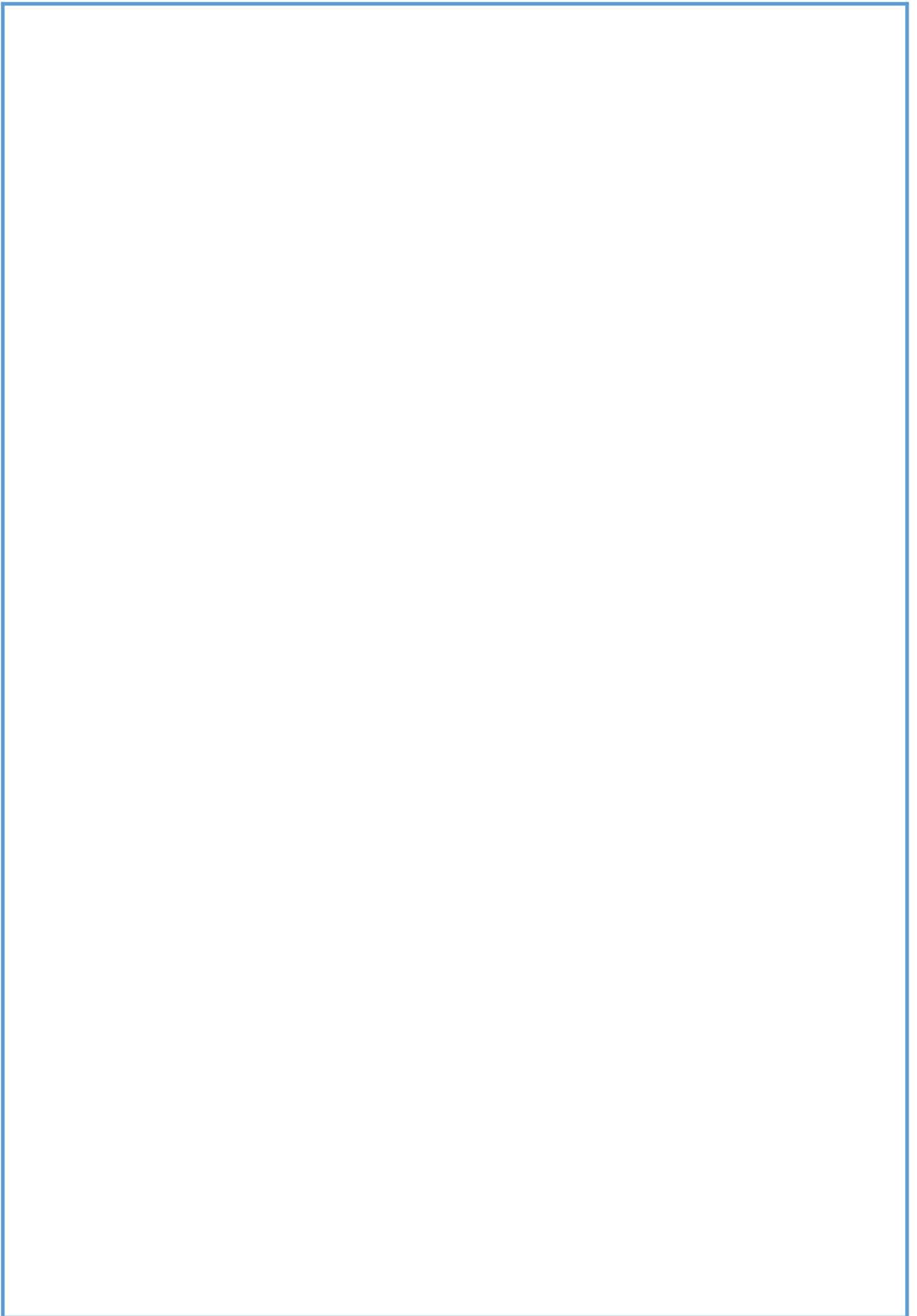


# 鹿沼市水道事業経営戦略 (令和8年度改定版)

計画期間:令和8年度～令和17年度

令和8年3月







# 鹿沼市水道事業経営戦略

## 目次

第1章 はじめに.....	1
1. 経営戦略の改定の背景と目的.....	1
2. 計画期間について.....	1
3. 本経営戦略の位置付け.....	2
4. 経営戦略の要旨.....	3
第2章 鹿沼市水道事業の現状.....	4
1. 事業の歩み.....	4
2. 料金体系・組織・施設の状況.....	7
3. これまでの経営健全化の取り組み.....	11
4. 経営状況分析.....	12
第3章 将来の事業環境.....	22
1. 水需要の予測および料金収入の見通し.....	22
2. 水道施設の見通し.....	25
3. 組織の見通し.....	26
4. 将来の見通しから見える課題.....	27
第4章 経営の基本方針と投資・財政計画.....	28
1. 経営の基本方針と目標.....	28
2. 投資・財政計画の計算根拠.....	30
3. 投資・財政計画(シミュレーション).....	34
第5章 経営戦略の遂行に向けた取組体制.....	46
1. PDCAサイクルの実行.....	46
2. 次回以降の見直し.....	46

本文中、各表の金額は表示単位未満を四捨五入しており、端数処理の関係上合計が一致しない場合があります。

# 第1章 はじめに

## 1 経営戦略の改定の背景と目的

鹿沼市(以下、「本市」という)の水道事業は、昭和27年に事業認可を受け事業を開始して以来、市勢の発展に伴う給水量の増加に対応するため、6次にわたる拡張事業を実施し、安全で良質な水の安定供給に努めてきました。

しかし、年々増加する老朽化施設への対応や、水道施設の耐震化を含めた危機管理対策強化の必要性が高まる中、本市の人口は減少しており、それに伴い水道料金収入も減少しています。

このような状況を踏まえ、本市では、平成30年3月に水道事業の目指すべき方向性を明らかにし、将来像や取り組むべき課題に対する施策等を示した「鹿沼市水道ビジョン」を策定し、併せて、平成30年度から令和9年度を計画期間とし、中長期的な経営の基本計画である「鹿沼市水道事業経営戦略(以下「本経営戦略」という。)」を策定し、事業を推進してきました。

その間、新型コロナウイルス感染症の影響や物価上昇などによる社会経済情勢の変化に加え、地震など自然災害への備えが益々重要性を増しており、水道事業経営に多大な影響を与えています。

これら急激な社会情勢等の変化に対応するため、本経営戦略の見直しが必要であり、総務省からも『「経営戦略」の改定推進について』(令和4年1月25日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知)において、経営戦略の改定を通じ、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ることが求められていることから、これまでの事業進捗状況の検証等を踏まえ、計画期間の途中ではありますが、「鹿沼市水道事業経営戦略(令和8年度改定版)」として改定することとしました。

## 2 計画期間について

中長期的な視点から経営基盤の強化等に取り組むことができるよう、本経営戦略の計画期間は、新たに令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

計画期間中は、事業の進捗状況の点検・評価を毎年度行い、策定から5年後を目途に見直しを行います。

■図1 経営戦略計画期間

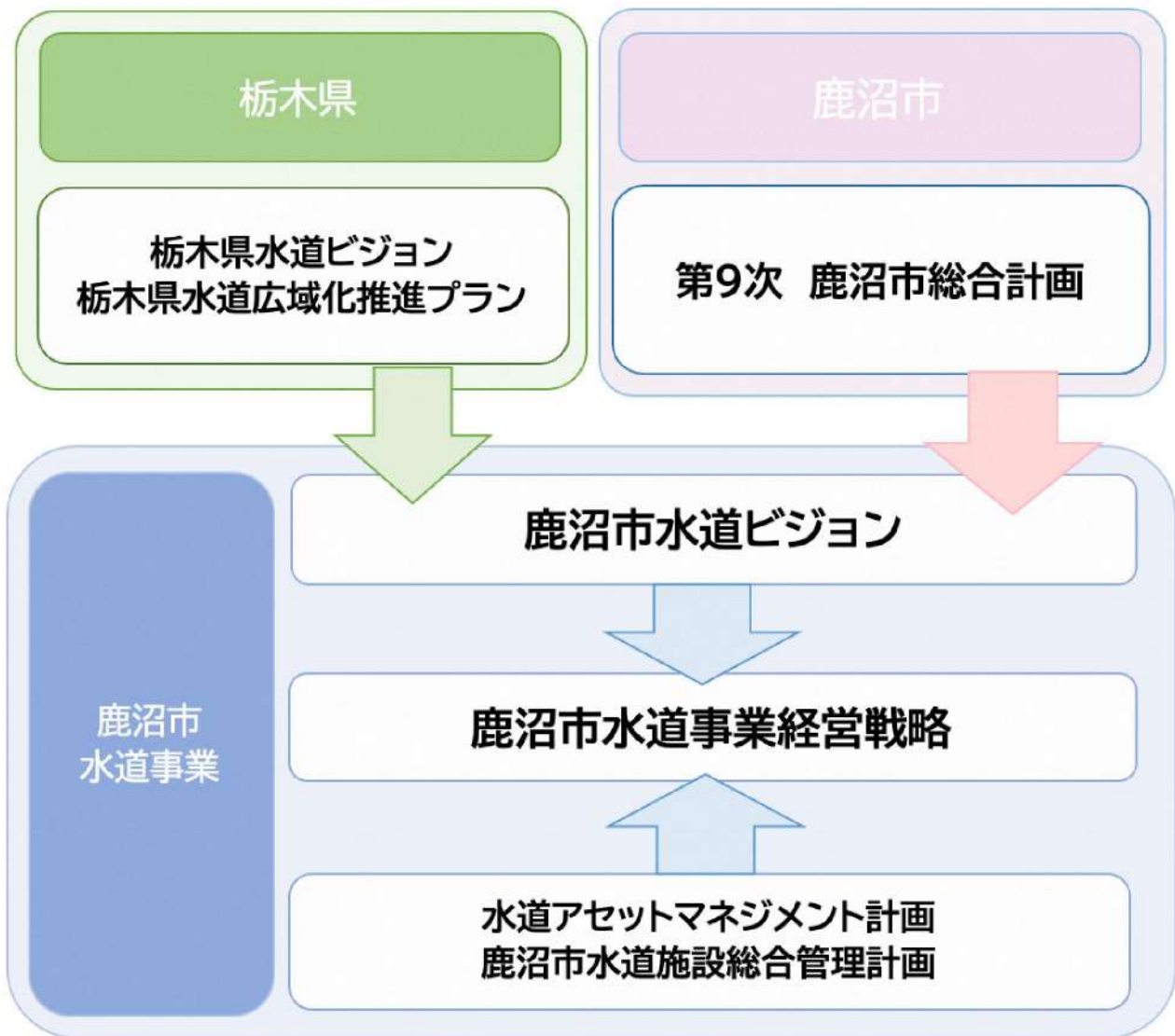
年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
経営戦略																		
公表																		
見直し																		
公表																		
見直し																		

### 3. 本経営戦略の位置付け

本市水道事業の主な施策は、最上位計画である「第9次鹿沼市総合計画」に基づいており、本経営戦略は、総合計画に掲げる本市の将来都市像を実現するための経営計画として位置付けています。

なお、本経営戦略においても、他の最新の施策・計画等との整合を図ります。

■図2 本経営戦略の位置付け



## 4. 経営戦略の要旨

本経営戦略では、水道資産の現状分析を基にした長期的な需要の見通しや更新等の投資計画を策定し、これらにおいて経営の悪化が想定される場合には、料金改定等の検討を行い、中長期的な経営方針を定め、「投資・財政計画」を策定します。

「投資・財政計画」の策定に当たっては、「投資試算」及び「財源試算」による将来予測を行い、現時点で反映可能な経営健全化や財源確保に係る取組を踏まえて試算を行います。その上で、将来の料金収入の減少・更新需要の増大を見据えた料金水準の適正化、投資のあり方等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを作成します。

■図3 「投資・財政計画」の策定までの流れ



## 第2章 鹿沼市水道事業の現状

### 1. 事業の歩み

#### (1) 水道事業の変遷

本市の水道事業は、昭和27年に計画給水人口20,000人、計画1日最大給水量4,200m<sup>3</sup>として認可を受け、昭和29年に第1浄水場(千手町)から給水を開始しました。

その後、人口の増加や生活水準の向上、市勢の発展等に伴う給水量の増加に対応するため、6次にわたる拡張事業を進めてきました。

平成18年には旧栗野町との合併を経て、上水道1事業、簡易水道(※)5事業となり、平成29年には簡易水道の財政基盤強化とサービス水準の維持・向上を図るため、簡易水道事業を上水道事業に統合しました。主な水道事業の変遷は以下のとおりです。

現在は、老朽管の更新や基幹管路、重要施設配水管の耐震化及び高度浄水施設の整備等を計画的に実施しています。

事業名	水道事業認可	認可年月日	計画給水人口(人)	計画1日最大給水量(m <sup>3</sup> )	備考
鹿沼市 水道事業	創設	昭和27年3月	20,000	4,200	・第1浄水場整備(千手町)
	給水開始	昭和29年2月	—	—	
	第1次拡張	昭和37年12月	37,000	11,100	
	第2次拡張	昭和44年3月	50,000	18,000	・第2浄水場整備(富岡)
	第3次拡張	昭和50年2月	70,000	31,500	・第3浄水場整備(上日向)
	第3次拡張(変更)	昭和59年3月	70,000	31,700	・第4浄水場整備(西茂呂4丁目)
	第4次拡張	平成元年3月	80,000	37,400	・第5浄水場整備(下奈良部町)
	第4次拡張(変更)	平成3年9月	82,500	38,100	
	第5次拡張	平成8年3月	90,000	50,500	
	第5次拡張(変更)	平成20年3月	86,000	37,800	
	第6次拡張	平成29年3月	88,500	33,800	・公営簡易水道事業を統合

※簡易水道事業…計画給水人口が101人以上5,000人以下の水道事業

事業名	水道事業認可	認可年月日	計画給水人口(人)	計画1日最大給水量(m <sup>3</sup> )	備考
西部地区 簡易水道事業	創設(旭が丘簡易水道)	昭和49年2月	700	950	・名称:上南摩地区簡易水道
	第1次拡張	昭和61年9月	750	950	・名称変更:旭が丘簡易水道
	創設(西部簡易水道)	平成10年3月	2,900	880	・名称:西部簡易水道 ・下沢浄水場整備(下沢)
	統合	平成18年3月	3,460	1,300	・西部地区簡易水道に名称変更
	(変更)	平成20年3月	3,460	1,300	・野尻浄水場改修
口粟野 簡易水道事業	創設	昭和43年3月	2,500	435	・口粟野第1浄水場整備
	第1次拡張	昭和47年3月	3,400	578	
	第2次拡張	昭和62年4月	3,820	1,910	・口粟野第2浄水場整備
	認可記載事項変更	平成18年2月	—	—	・市町合併による 事業者等変更
粕尾 簡易水道事業	創設	昭和49年3月	1,600	259	・粕尾第1浄水場の整備
	変更認可	昭和62年1月	1,600	259	・取水地点の変更
	第1次拡張	平成9年3月	1,440	700	・粕尾第2浄水場の整備
	認可記載事項変更	平成18年2月	—	—	・市町合併による 事業者等変更
清洲 簡易水道事業	創設	昭和51年1月	1,600	255	・清洲第1浄水場の整備
	第1次拡張	平成2年3月	3,100	1,395	・清洲第2浄水場の整備
	認可記載事項変更	平成18年2月	—	—	・市町合併による 事業者等変更
永野 簡易水道事業	創設	昭和54年3月	1,700	376	
	第1次拡張	平成12年2月	1,490	660	
	認可記載事項変更	平成18年2月	—	—	・市町合併による 事業者等変更

※すべての簡易水道事業は、平成29年3月に鹿沼市水道事業へ統合し、廃止となりました。

## (2) 事業の現況(事業概要)

本市水道事業の事業概要、施設概要及び給水区域図は以下のとおりです。

### ■事業概要※

事業創設認可	昭和27年3月28日
供用開始	昭和29年2月14日
法適・非適用区分 (※)	法適用(全部適用) 昭和43年4月1日に移行
計画給水人口	88,500人
現在給水人口	84,922人
給水区域面積	14,798 ha

### ■施設概要※

水源	地下水
管路延長	835.84km
施設数	浄水場 13
	配水地 23
施設能力	38,042m <sup>3</sup> /日
施設利用率	73.58%
有収水量密度	0.54km <sup>3</sup> /ha

※令和6年度地方公営企業決算状況調査(決算統計)より

※法適用…地方公営企業法を事業に適用し、公営企業会計となっていることを示します。全部適用は適用範囲が組織や身分に及ぶため、事業の独立性が高まり、機動的な運営が可能となります。一部適用は組織体制を維持したまま、財務・会計規定のみを適用すること。

### ■図4 給水区域図



## 2. 料金体系・組織・施設の状況

### (1) 料金体系の状況

本市の料金体系は、量水器(メーター)口径別の基本料金と使用水量に応じた従量(超過)料金からなる「2部料金制」を採用しています。

また、平成13年以降、市町合併に伴う料金体系の統一及び消費税増税による変更以外は据え置きになっています。現行料金体系は以下のとおりです。

■料金体系 令和6年度末現在

( )内は税抜表記

メーター 口径	基本料金(1ヶ月あたり)		超過料金(1立方メートルあたり)	
	水量	料金	水量	料金
13mm	5立方メートルまで	935円 (850円)	6立方メートルから 10立方メートルまで	66円 (60円)
			11立方メートルから 20立方メートルまで	121円 (110円)
20mm	5立方メートルまで	1,364円 (1,240円)	21立方メートルから 30立方メートルまで	148.50円 (135円)
			31立方メートルから 50立方メートルまで	187円 (170円)
25mm	5立方メートルまで	1,705円 (1,550円)	51立方メートルから 100立方メートルまで	220円 (200円)
			101立方メートルから	269.50円 (245円)
30mm		2,310円 (2,100円)	1立方メートルから 50立方メートルまで	187円 (170円)
40mm		3,399円 (3,090円)	51立方メートルから 100立方メートルまで	220円 (200円)
			101立方メートルから	269.50円 (245円)
50mm		6,765円 (6,150円)	1立方メートルから 100立方メートルまで	220円 (200円)
75mm		12,232円 (11,120円)		
100mm		18,491円 (16,810円)	101立方メートルから	269.50円 (245円)

また、本市の料金は、県内平均(3,243円)より低い水準で、下から5番目となっています。

■令和5年度末 県内料金比較 20m<sup>3</sup>当たりの料金(口径13mm) (単位:円/税込)



※令和5年度栃木の水道より

## (2)組織の状況

本市の水道事業については、上下水道部の企業経営課及び水道課が所管しています。組織体制は令和7年3月31日時点で以下のとおりです。

■図5 組織図

事務職	技術職	技能労務職	会計年度任用職員	合計
6	14	5	2	27



## (3)施設の状況

本市の令和6年度末時点の水道施設は、以下のとおりです。

■水道施設一覧

大分類	中分類	小分類	内容	数量	単位
取水・浄水関連	取水施設 浄水施設	地下水	浅井戸本数	38	(本)
		能力	計画一日最大取水量	33,800	(m <sup>3</sup> /日)
		能力(内訳)	地表水(ダム放流)	17,280	(m <sup>3</sup> /日)
		能力(内訳)	地下水(浅井戸)	16,520	(m <sup>3</sup> /日)
		施設数	消毒のみの浄水施設	12	(箇所)
		構造物	薬品沈澱池(常用)	1	(池)
	配水池	施設数	配水池数	22	(池)
		容量	有効容量合計	23,245	(m <sup>3</sup> )
ポンプ設備	ポンプ設備	取水導水	ポンプ台数	55	(台)
		浄水施設	ポンプ台数	2	(台)
		送水施設	ポンプ台数	16	(台)
		配水施設	ポンプ台数	23	(台)
		合計	ポンプ台数	96	(台)
管路延長(主要管)	管路	導水管	延長	13.875	(km)
		送水管	延長	10.000	(km)
		配水管	延長	811.962	(km)
		配水本管	延長	85.369	(km)
		配水支管	延長	726.593	(km)
付帯施設	消火栓	地上	消火栓数	2	(基)
		地下	消火栓数	1,506	(基)
	バルブ	—	バルブ設置数	8,244	(基)

※上水道事業・水道用水供給事業調査表より

また、現在の水道施設の利用状況については、負荷率(※)等の指標を用いて確認します。

#### ■施設の利用状況

名称	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
行政区域内人口(人)	95,865	94,924	93,996	93,224	92,248
給水人口(人)	87,629	86,916	86,234	85,649	84,922
給水戸数(戸)	34,187	34,674	34,952	35,121	35,173
普及率(%)	91.41%	91.56%	91.74%	91.87%	92.06%
年間総配水量(千 $\text{m}^3$ )	10,663	10,633	10,571	10,245	10,212
年間総有収水量(千 $\text{m}^3$ )	8,389	8,395	8,251	8,088	8,075
有収率(%)	78.68%	78.95%	78.05%	78.94%	79.07%
1日最大配水量( $\text{m}^3$ )	31,622	31,707	31,405	31,207	31,946
1日平均配水量( $\text{m}^3$ )	29,133	29,131	28,962	28,070	27,901
負荷率※	92.13%	91.88%	92.22%	89.95%	87.34%

直近5か年においては、給水人口が減少する一方で、給水戸数は増加しており、世帯規模の縮小が進行している状況がうかがえます。これに伴い、年間総配水量および1日平均配水量はいずれも減少しており、負荷率についても低下傾向にあります。また、人口減少に加え、節水意識の高まりや生活様式の変化等により、一人当たりの使用水量が低下しているものと考えられ、今後も水需要は緩やかに減少していくことが想定されます。

一方で、1日最大配水量については年度ごとの増減はあるものの、概ね一定の水準を維持していることから、季節的な一時利用によるピーク需要の状況には大きな変化は生じていません。

※負荷率… 1日最大配水量に対する1日平均配水量の割合であり、数値が大きいほど、施設が平均的に稼動していて、効率的であるとされます。

### 3. これまでの経営健全化の取り組み

---

#### (1) 経営体制の効率化

平成18年1月に旧粟野町と合併したことにより、市の水道事業は上水道1事業、簡易水道5事業の計6事業となりましたが、平成29年4月に簡易水道を上水道事業に統合し、料金体系統一による事務の軽減、予算書等作成事務の一元化等により、経営体制の効率化を図りました。

また、令和3年度に水道事業と下水道事業の組織を統合し、サービスの効率化及び職員数の削減を図りました。

#### (2) 収益の確保

未加入世帯への加入促進の取り組みや料金の収納率向上の取り組みを実施し、収益の確保に努めています。

また、安全性を確保しつつ、一定の利息収入が見込める債券運用により、収益の増加を図っています。

#### (3) 経費の削減

検針、開・閉栓、賦課徴収業務、休日・夜間電話受付、施設運転管理業務について、民間委託を導入し、効率化に努めています。さらに、平成29年10月からは鹿沼地域の検針及び請求を毎月から隔月に変更し、委託費や口座振替手数料等の削減を図っています。

また、照明器具等のLED化や各種機器の更新時には、省エネ機器の導入を行うとともに、電力自由化に伴う安価な電力会社を選択し、電気料金の削減に努めています。

## 4. 経営状況分析

### (1) 財務分析(収支等の経年分析)

令和2年度から令和6年度までの過去5年の実績における経常的な活動の収支を示す収益的収支、投資や企業債の借入及び償還を示す資本的収支の他、企業債残高の推移及び収益の基礎となる給水人口の推移を分析しました。

#### ■ 決算推移

科目(単位:千円)	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
<b>【収益的収支】</b>					
営業収益①	1,313,961	1,318,711	1,319,504	1,290,244	1,293,707
給水収益	1,283,526	1,288,380	1,270,562	1,247,024	1,249,347
受託工事収益	0	0	0	0	0
その他	30,435	30,331	48,942	43,220	44,360
営業外収益②	149,798	157,263	199,130	272,449	132,336
国庫(都道府県)補助金	0	0	17,500	1,000	0
他会計補助金	13,346	12,359	10,910	9,997	9,350
長期前受金戻入	127,685	127,083	138,775	125,444	121,250
その他	8,767	17,821	31,945	136,008	1,736
特別利益③	0	0	41	0	0
総収益①+②+③…A	1,463,759	1,475,974	1,518,675	1,562,693	1,426,043
営業費用④	1,158,656	1,178,939	1,251,977	1,228,625	1,242,685
職員給与費	146,738	134,920	138,495	145,406	149,590
動力費	83,726	91,541	127,800	93,264	116,288
修繕費	75,714	75,772	68,771	83,846	61,725
材料費	6,329	5,821	7,082	4,658	5,875
薬品費	13,467	8,919	11,534	13,111	12,818
委託料	183,047	189,836	209,663	231,199	231,950
その他	76,447	93,488	115,619	76,645	68,684
減価償却費	573,188	578,642	573,013	580,496	595,755
営業外費用⑤	83,383	78,125	78,893	81,560	83,974
支払利息	82,871	78,125	76,024	79,917	83,765
その他	512	0	2,869	1,643	209
特別損失⑥	220	11	0	0	0
総費用④+⑤+⑥…B	1,242,259	1,257,075	1,330,870	1,310,185	1,326,659
当年度純利益A-B…C	221,500	218,899	187,805	252,508	99,384
<b>【資本的収支】</b>					
資本的収入⑤	897,335	804,843	981,302	890,734	1,279,448
企業債	691,000	622,900	753,400	681,200	1,022,400
国庫(都道府県)補助金	77,535	43,993	97,332	52,003	142,190
他会計補助(出資・負担・借入)金	61,600	70,543	70,495	101,026	72,937
その他	67,200	67,407	60,075	56,505	41,921
資本的支出⑥	1,538,723	1,561,817	1,749,375	1,821,137	2,158,380
建設改良費	1,230,574	1,239,418	1,443,386	1,514,130	1,855,377
企業債償還	304,913	317,697	305,489	303,008	303,003
その他	3,236	4,702	500	3,999	0
資本的収支⑤-⑥…D	△ 641,388	△ 756,974	△ 768,073	△ 930,403	△ 878,932
収支合算C+D	△ 419,888	△ 538,075	△ 580,268	△ 677,895	△ 779,548
企業債残高	6,294,742	6,599,946	7,047,857	7,426,049	8,145,445
<b>【人口等 参考要因】項目</b>					
行政区域内人口(単位:人)	95,865	94,924	93,996	93,224	92,248
現在給水人口(単位:人)	87,629	86,916	86,234	85,649	84,922
給水戸数(単位:戸)	34,187	34,674	34,952	35,121	35,173

前ページにおける分析結果は、以下のとおりです。

#### 【営業収益のうち給水収益(料金収入)】

営業収益のうち主なものは、約97%を占める給水収益(料金収入)です。

令和2年度及び令和3年度については、在宅勤務や休校、外出自粛などの新型コロナウイルス感染症対策に伴う巣ごもり需要により増加しました。しかし、核家族化や単身世帯の増加により、給水戸数は増加傾向にあることから、基本料金による収入は維持されやすい傾向にあるものの、令和4年度以降は、人口減少に伴い、給水収益全体としては減少傾向です。

#### 【営業費用】

営業費用の主なものは、動力費、修繕費、薬品費、委託料及び減価償却費です。個別分析は以下のとおりです。

動力費…令和4年度は、燃料価格の高騰に伴い増加しました。令和5年度は、燃料油価格激変緩和における国の補助金により減少しましたが、令和6年度も高止まりの傾向が続いています。

修繕費…修繕箇所や内容の精査を行っているものの、物価上昇の影響により、各単価は上昇しており、横ばいとなっています。

薬品費…水質管理の高度化により薬品の使用量は減少しているものの、物価上昇の影響により単価は上昇しており、横ばいとなっています。

委託料…委託内容の精査を行っているものの、物価上昇や人件費の高騰等の影響により年々増加傾向です。

減価償却費…例年の新增設及び改良にかかる費用の計上(後述)により、年々増加傾向です。

#### 【資本的収入及び支出】

資本的支出の主なものは、建設改良費であり、管路や浄水施設等の新增設及び改良に係る費用です。また、資本的収入の主なものは、建設改良費の財源とするため借入れた企業債です。

令和2年度以降、老朽化した管路や浄水施設等の改修が年々増加しており、資本的支出は増加傾向です。また、それに伴い企業債の借入れが進んでおり、資本的収入も増加傾向です。

建設改良費の内訳 (単位:千円)	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
新增設に関するもの	681,000	662,433	650,242	597,678	1,159,610
改良に関するもの	549,574	576,985	793,144	916,452	695,767
計	1,230,574	1,239,418	1,443,386	1,514,130	1,855,377

#### 【企業債残高】

企業債については毎年3億円以上の償還を行っていますが、上記の理由から、企業債の借入額の方が多く、増加しています。

## (2) 経営比較分析表による現状分析～栃木県内各市との比較～

経営比較分析表は、総務省が推進する「見える化」の一環として、経営指標の経年比較や他(類似団体平均)公営企業との比較等を行い、現状や課題等を的確に把握するとともに、経営状況を分かりやすく説明するため作成しているものです。

本経営戦略においては、経営比較分析表のうち以下の経営指標について分析します。

なお、比較にあたっては、令和5年度の栃木県内各市水道事業及び総務省経営比較分析表における類似団体平均を対象としています。

① 経常収支比率 ② 料金回収率 ③ 給水原価 ④ 有収率 ⑤ 企業債残高対給水収益比率

### ■ 令和5年度 栃木県内各市の指標一覧(水道事業)

自治体名	経常収支比率 (%)	料金回収率 (%)	給水原価 (円)	有収率 (%)	企業債残高対 給水収益比率 (%)	類似団体区分
宇都宮市	115.11	100.38	166.05	86.87	257.31	A1
足利市	105.84	100.51	117.18	71.54	214.33	A3
栃木市	110.39	103.59	125.02	70.06	337.14	A3
佐野市	99.65	93.60	140.94	78.18	504.39	A3
小山市	123.38	116.38	141.94	91.61	126.97	A3
那須塩原市	110.46	105.36	172.26	79.48	374.59	A3
鹿沼市	119.27	105.26	146.48	78.94	595.50	A4
日光市	97.82	92.23	151.71	80.73	429.95	A4
真岡市	105.70	96.20	175.38	85.95	300.26	A4
大田原市	111.72	106.54	193.96	82.78	351.30	A4
下野市	113.08	94.87	125.66	76.54	302.87	A4
矢板市	119.95	116.23	175.95	75.48	248.98	A5
さくら市	104.59	95.66	190.31	74.62	727.04	A5
那須烏山市	115.93	111.23	187.32	61.33	280.25	A6
県内各市平均	110.92	102.72	157.87	78.15	360.78	-
類似団体平均	109.05	98.89	174.52	86.95	304.02	-

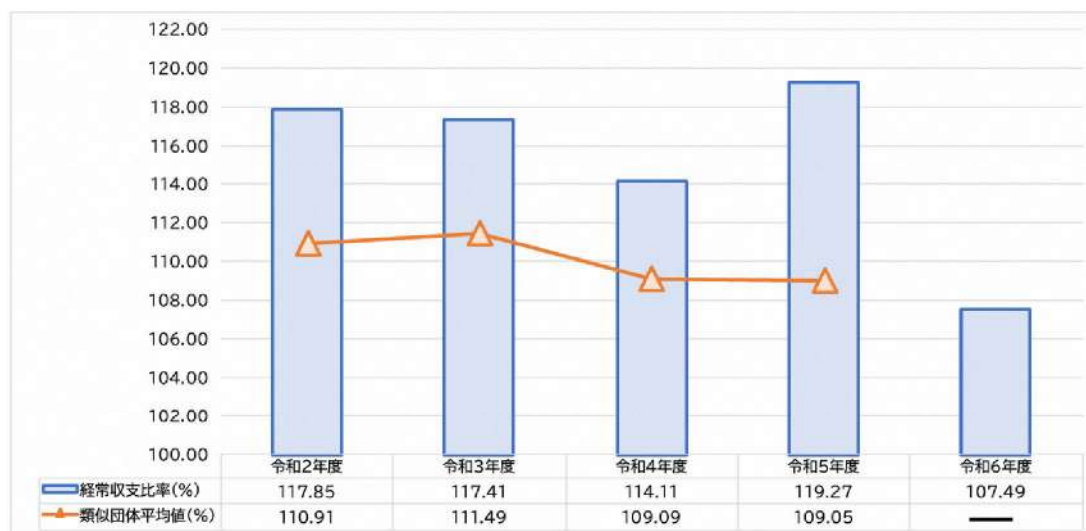
### ■ 令和5年度 類似団体区分別人口規模 一覧

給水形態	現在給水人口規模	区分
末端給水事業	都道府県・指定都市	政令市等
	30 万人以上	A1
	15 万人以上30 万人未満	A2
	10 万人以上15 万人未満	A3
	5 万人以上10 万人未満	A4
	3 万人以上5 万人未満	A5
	1.5 万人以上3 万人未満	A6
	1 万人以上1.5 万人未満	A7
	5 千人以上1 万人未満	A8
	5 千人未満	A9

①経常収支比率(%)

指標内容	当該年度において、料金収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標で、単年度の収支が黒字であることを示す100%以上となっていることが必要です。この指標が100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか
指標の見方	等、今後も健全経営を続けていくための取組みが必要です。
高い方が良い	

算式 経常収益÷経常費用×100



経常収支比率(%)	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
経常収益(千円)	1,463,759	1,475,974	1,518,634	1,562,693	1,426,043
経常費用(千円)	1,242,039	1,257,064	1,330,870	1,310,185	1,326,659
経常収支比率(%)	117.85	117.41	114.11	119.27	107.49

【評価】

- ・100%を上回っており、経営は健全な状況を維持しています。
- ・令和5年度は119.27%であり、栃木県内各市平均(110.92%)と比較しても高い値となっています。
- ・経年の推移としては、例年安定して110%を上回っていましたが、令和6年度には、人口減少による料金収入の減少と物価高騰等による支出の増大により、110%を下回りました。

## ②料金回収率(%)

指標内容	給水に要した費用を、どの程度料金収入で賄えているかを表す指標です。料金水準等を評価することが可能で、すべて料金収入で賄えている場合は100%以上となり、適正な料金が確保されていることとなります。100%を下回っている場合、給水に係る費用が料金以外の収入により賄われていることを意味するため、適正な料金収入の確保及び給水費の削減が必要です。
指標の見方	
高い方が良い	

算式 供給単価 ÷ 給水原価 × 100



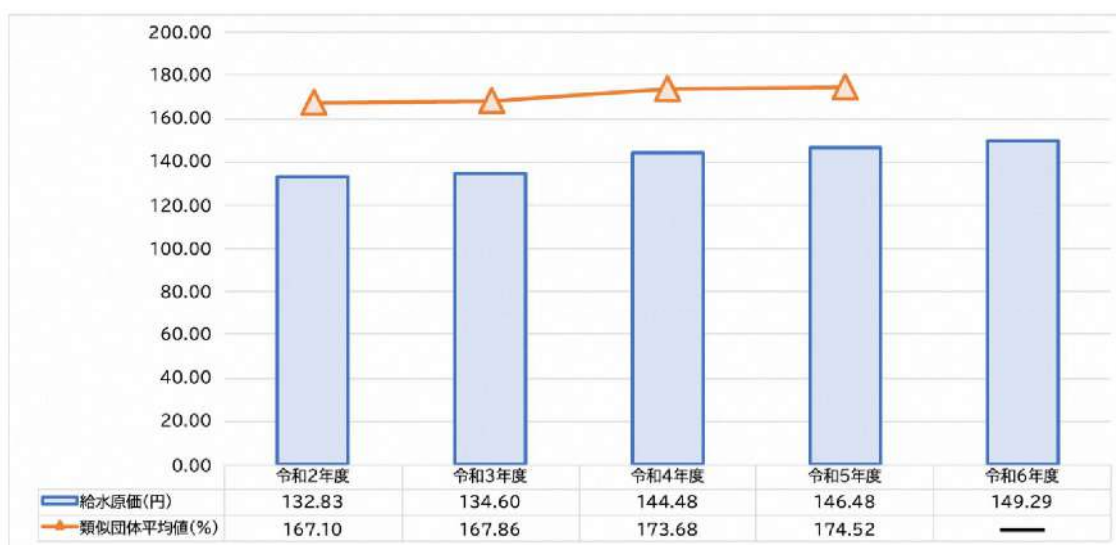
料金回収率(%)	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
供給単価(円)	153.00	153.47	153.98	154.18	154.73
給水原価(円)	132.83	134.60	144.48	146.48	149.29
料金回収率(%)	115.18	114.02	106.58	105.26	103.64

### 【評価】

- ・100%を上回っており、給水に要した費用(給水費)を全て給水収益(料金収入)で賄えている状況を維持しています。
- ・令和5年度は105.26%であり、栃木県内各市平均(102.72%)と比較しても高い値となっています。
- ・経年の推移としては、供給単価が一定で推移しているものの、給水費の増加により料金回収率は減少傾向です。

### ③給水原価(円)

指標内容	有収水量1m <sup>3</sup> あたりの給水に要した費用であり、給水に係るコストを表す指標です。当該指標については、明確な数値基準はないと考えられますが、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、効率的な給水が実施されているかを分析し、適切な数値となっているかについて対外的に説明できることが求められます。また、必要に応じて、投資の効率化や維持管理費の削減といった経営改善が必要です。
指標の見方	低い方が良い
算式	



給水原価(円)	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
給水費(千円)	1,114,354	1,129,981	1,192,095	1,184,741	1,205,409
年間総有収水量(千m <sup>3</sup> )	8,389	8,395	8,251	8,088	8,075
給水原価(円)	132.83	134.60	144.48	146.48	149.29

#### 【評価】

- ・令和5年度は146.48円であり、栃木県内各市平均(157.87円)と比較しても低い額となっており、コストを抑えられていると言えます。
- ・経年の推移としては、物価高騰等の影響を受け、給水費が増加傾向にあります。一方で、人口減少等の影響により、有収水量については減少傾向にあることから、給水原価は年々高くなっています。

## 【参考】

給水原価の他に、参考として令和6年度の原価計算表を掲載します。

原価計算は、給水費に加え、償却対象資産を基準として、資産の更新等に向けた将来の積み立て分を資産維持費として上乗せさせることにより料金を決めるという総括原価主義に基づく手法で行います。

## ■原価計算表

日本水道協会では、将来の施設更新に備えるため、資産維持率の標準値を「3%」としています。一方、本試算では、事業の財務状況を踏まえ、料金収入によって原価(費用)を回収できている範囲を基準に資産維持費を算定しています。具体的には、原価に対して料金収入が100%を超える部分のみを、将来への積立が可能な余力と捉え、そのうち 0.3%分を資産維持費として原価に加算しました。

この前提で原価計算を行った結果、原価に対する料金収入の比率は100.30%となっています。これは、現時点では必要な費用を料金収入で賄えており、わずかながら将来に備える余地が確保されている状態であることを示しています。

## ■原価計算表(令和6年度)

### 原価計算表

(単位:千円)

項 目	収入の部		
	2024(令和6)年度の	公費負担分	料金対象収支
料金収入(X)	1,249,347	-	1,249,347
受託工事収入	0	-	0
他会計補助金	9,350	-	9,350
長期前受金戻入	121,250	-	121,250
その他	46,096	-	46,096
合 計	1,426,043	0	1,249,347

(単位:千円)

項目	支出の部		
	2024(令和6)年度の 実績(A)	公費負担分 (B)	料金対象収支 (A) - (B)
原水及び浄水費	283,769	0	283,769
配水及び給水費	188,563	0	188,563
受託工事費	0	0	0
一般管理費	156,946	1,460	155,486
減価償却費	595,755	121,250	474,505
資産減耗費	17,652	0	17,652
支払利息	83,765	7,890	75,875
その他	209	0	209
合計(Y)	1,326,659	130,600	1,196,059

資産維持費(Z)	49,508
料金対象経費(Y) + (Z)	1,245,567

$$(X) / ((Y) + (Z)) * 100 = 100.30\%$$

#### ④有収率(%)

指標内容	施設の稼働が収益につながっているかを判断する指標です。100%に近ければ近いほど施設の稼働状況が収益に反映され、より効率的と言えます。数値が低い場合は、水道施設や給水装置を通して給水される水量が収益に結びついていないため、漏水やメーター不感等といった原因を特定し、その対策を講じる必要があります。
指標の見方	
高い方が良い	
算式	年間総有収水量÷年間総配水量×100



有収水量	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
年間総配水量(千m <sup>3</sup> )	10,663	10,633	10,571	10,245	10,212
年間総有収水量(千m <sup>3</sup> )	8,389	8,395	8,251	8,088	8,075
有収率(%)	78.68%	78.95%	78.05%	78.94%	79.07%

#### 【評価】

- ・令和5年度は78.94%であり、栃木県内各市平均(78.15%)と比較すると高い値となっていますが、類似団体平均(86.95%)と比較すると低い値となっています。約2割の配水量が収益に結びついておらず、効率的ではないと言えます。
- ・有収率の経年の推移としては、横ばいとなっています。
- ・有収水量(料金収入の対象となった水量)は新型コロナウイルス感染症対策に伴う巣ごもり需要により増加した令和3年度をピークに減少となっています。

⑤企業債残高対給水収益比率(%)

指標内容	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。
指標の見方	明確な数値基準はないため、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。
低い方が良い	
算式	企業債現在高合計÷給水収益×100



企業債残高対給水収益比率(%)	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
企業債残高(千円)	6,294,742	6,599,946	7,047,857	7,426,049	8,145,445
給水収益(千円)	1,283,526	1,288,380	1,270,562	1,247,024	1,249,347
企業債残高対給水収益比率(%)	490.43	512.27	554.70	595.50	651.98

【評価】

・令和5年度は約595.50%であり、栃木県内各市平均(360.78%)と比較しても高い値となっており、企業債残高の規模が大きいです。

・経年の推移としては、老朽化した管路や浄水施設等の改修に伴う企業債借入額の増加や、人口減少に伴う料金収入の減少により指標の悪化が進んでいます。料金収入に対する企業債残高の増加は、経営を圧迫する要因の一つと言えます。

### (3)経営状況分析から見える現状と課題

「4. 経営状況分析」における分析結果をまとめると以下のとおりです。

#### ①料金収入について

鹿沼市の人口は減少しており、それに伴い、給水人口、有収水量も減少傾向にあります。そのため、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経常費用について

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、委託費の労務費単価が上昇していることもあり、今後も経常費用が増加していく可能性があります。そのため、引き続き有収率向上等の効率化を進め、費用を抑えていくことが必要です。

#### ③経営指標について

令和6年度までの経常収支比率及び料金回収率においては、健全な状況と言える100%を上回っています。しかし、令和2年度と比較して、どちらも10%近くの低下が見られます。

料金収入の指標である供給単価は、人口の減少がある中でも同水準で維持することができます。しかし、物価高騰等により給水原価が上昇していることから、現行の料金収入だけでは賄えなくなってくる状況がうかがえます。

#### ④施設への投資について

毎年度、更新等による事業費の発生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。

今後も各施設における老朽化対策及び耐震化への投資が増大する見込みであり、引き続き企業債を財源とした投資を行うこととなります。一方で、企業債残高が将来世代への負担となることも踏まえ、改めて投資計画の整理と、事業費の将来予測を行い、企業債残高と給水収益のバランスを整えていくことが必要です。

この現状と課題を踏まえ、第3章では本市水道事業における今後の予測を行います。

## 第3章 将来の事業環境

### 1. 水需要の予測および料金収入の見通し

#### (1) 水需要の予測

水道事業における水需要の予測は、主に将来の給水人口等による有収水量の予測を指します。

経営戦略の改定に際し、まず給水人口については「国立社会保障・人口問題研究所(以下、社人研)」における人口推計の増減率を基に推計しました。また、過年度の実績から一人当たりの使用水量等を設定し、年間有収水量を推計しました。

#### ■有収水量の予測のための前提条件

##### ●給水人口

人口推計(社人研)に基づき、行政区域内人口及び現在給水人口を推計しました。

##### ●有収率

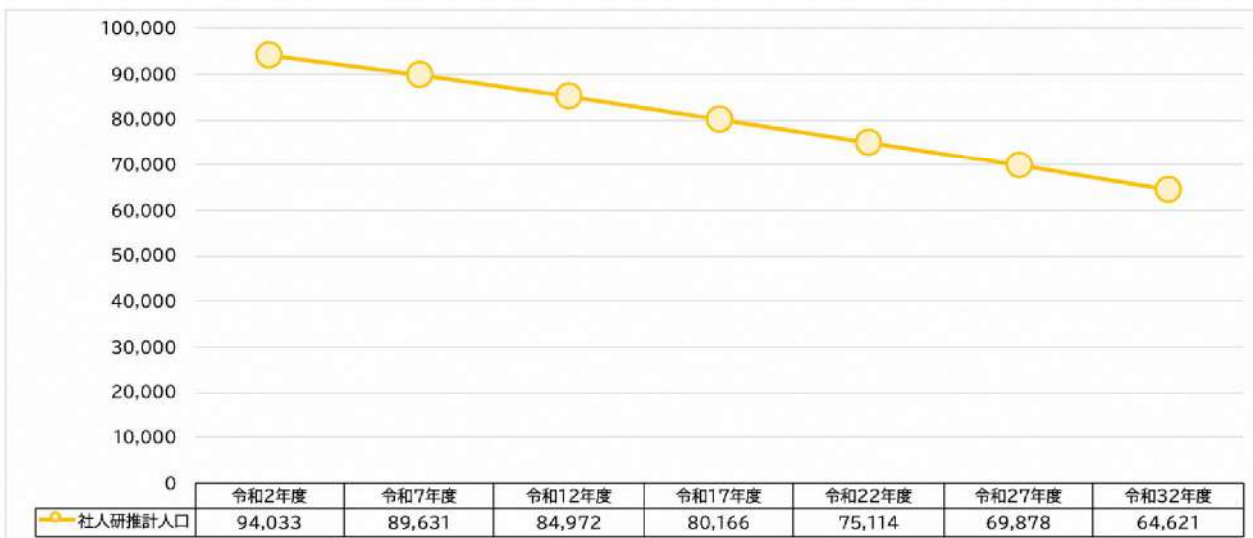
本市で目標としている有収率80%まで向上することを見込み、令和12年度までに有収率が80%となるよう算出しました。また、同年以降は維持するものとします。

##### ●年間有収水量

上記の人口減少率および有収率の上昇を加味して年間有収水量を算出しました。

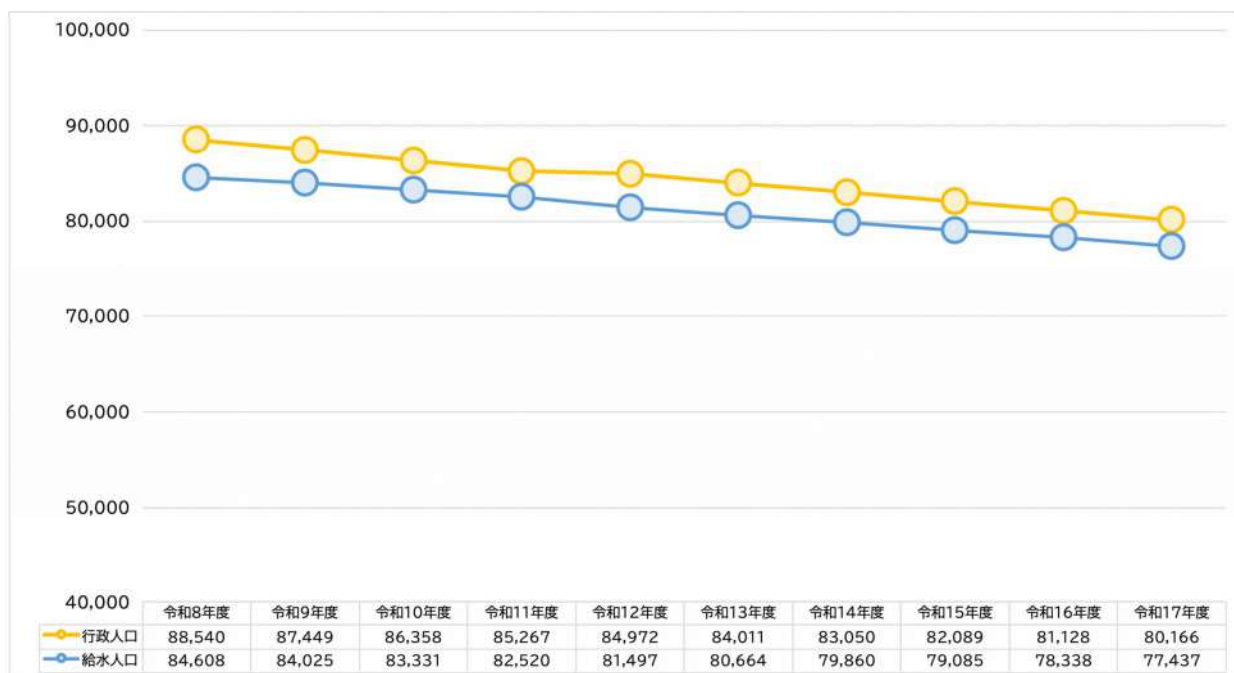
#### ■<参考> 社人研における将来人口予測

(単位:人)



### ■行政人口および給水人口の将来予測

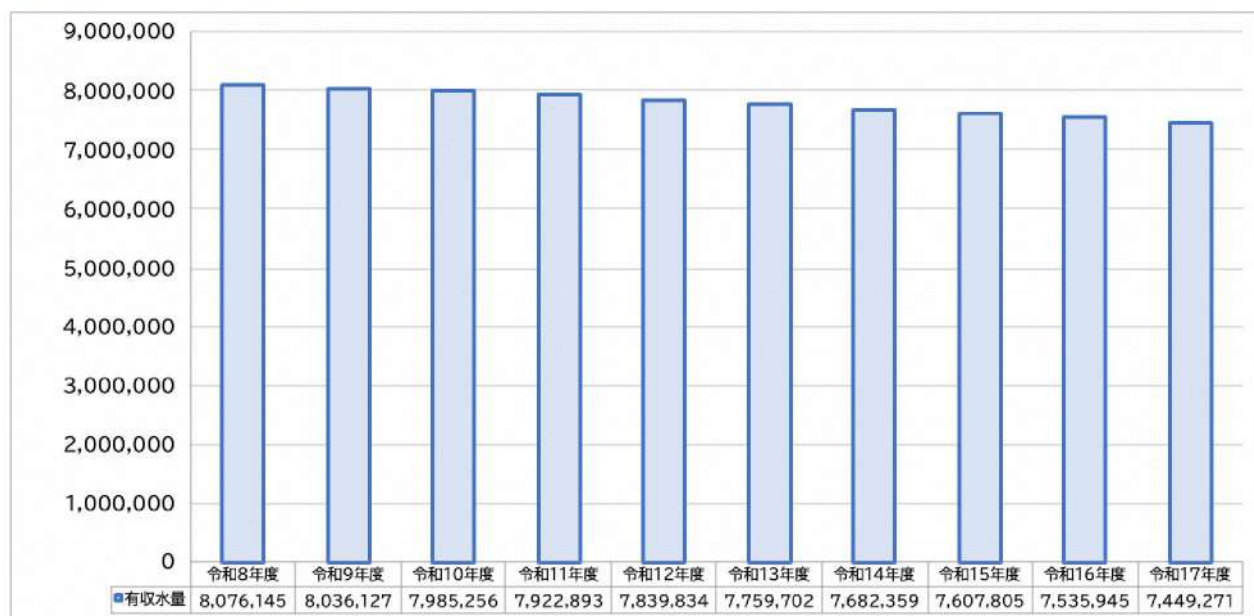
(単位:人)



行政人口については、社人研の推計に伴って減少傾向であり、給水人口についても同様に減少する見込みです。特に、料金収入に関連する給水人口について、令和17年度では、令和8年度の人口よりも約7,000人(8.3%)減少する見込みです。

### ■有収水量の将来予測

(単位:m<sup>3</sup>)



有収水量についても、人口の減少に伴い減少見込みです。令和17年度では、令和8年度の水量と比較し、約63万m<sup>3</sup>(7.8%)の減少が見込まれます。

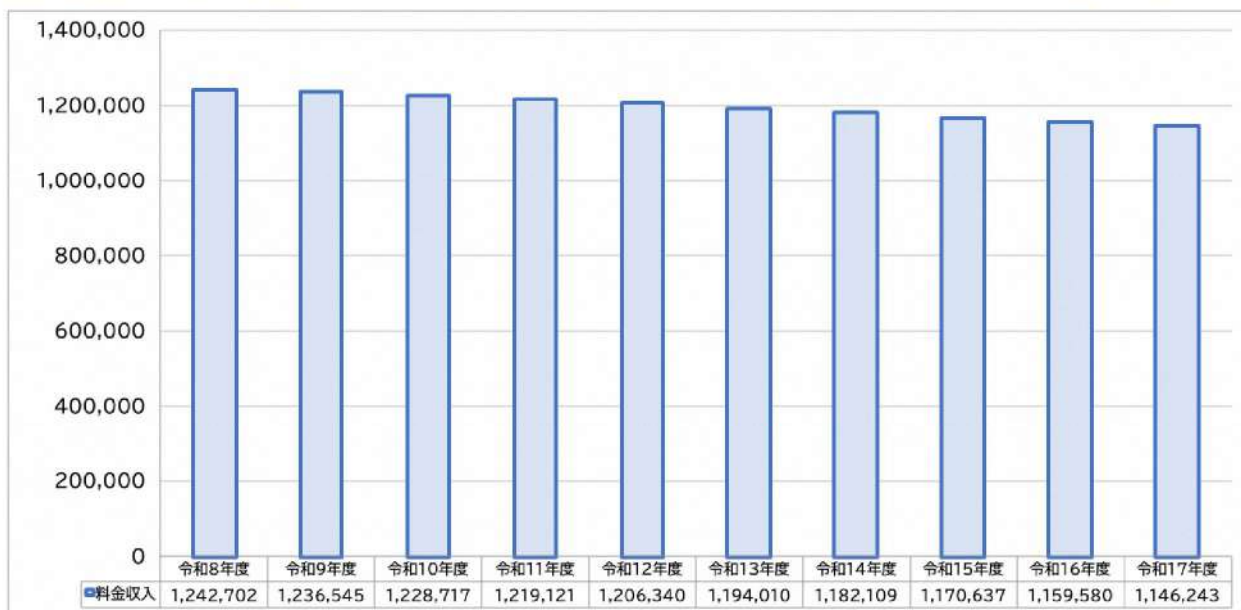
## (2) 料金収入の見通し

給水人口及び有収水量の予測に基づき、現行の料金単価のまま推移した場合の料金収入について試算を行いました。結果は以下のとおり、料金収入は人口減少と比例して減少する見通しです。

計画期間の最終年度である令和17年度の料金収入は、令和6年度の料金収入12億4,935万円(P12)と比較して、7.8%減の約1億円減少する見通しとなっています。

### ■ 料金収入の将来予測

(単位:千円)



## 2. 水道施設の見通し

### (1) 老朽化の見通し

#### ① 浄水施設の状況と見通し

浄水施設は水道水を供給するための施設であり、災害時であっても浄水処理を継続できるように整備しておく必要があります。

本市の浄水場は以下のとおりです。

#### ■ 各浄水場の概要

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
口粟野第1浄水場	口粟野	578	1	2	未整備	57年
口粟野第2浄水場	口粟野	1,332	2	1	整備済	37年
粕尾第2浄水場	中粕尾	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	—	—

土木・建築構造物の標準耐用年数は50年で、電気・機械設備の標準耐用年数は25年と言われており、各設備で老朽化による不具合が機械・電気設備関連で発生しています。最も年数が経過している第1浄水場は、すでに70年以上経過しており、配水池の更新や紫外線処理施設を含む施設全体の改修が必要な状況であるため、令和8年度の新規施設での稼働を目標に更新を進めています。

その他浄水設備についても、令和6年度時点で薬品設備やポンプ設備含め43箇所まで耐用年数を超えています。これらも順次改修更新を進めていく方針です。今後、財源を考慮しながら、更新時期の平準化を進める必要があります。

また、安全で安心な水道水を供給するため、クリプトスポリジウム等の対塩素性病原生物対策として有効とされる紫外線処理設備等の高度浄水施設の整備を順次進めているところですが、現在の整備は13箇所のうち7箇所に留まっています。本市の浄水場の原水は地下水であり、安全で安心な水道水を供給するためには、全浄水場への整備を進める必要があります。

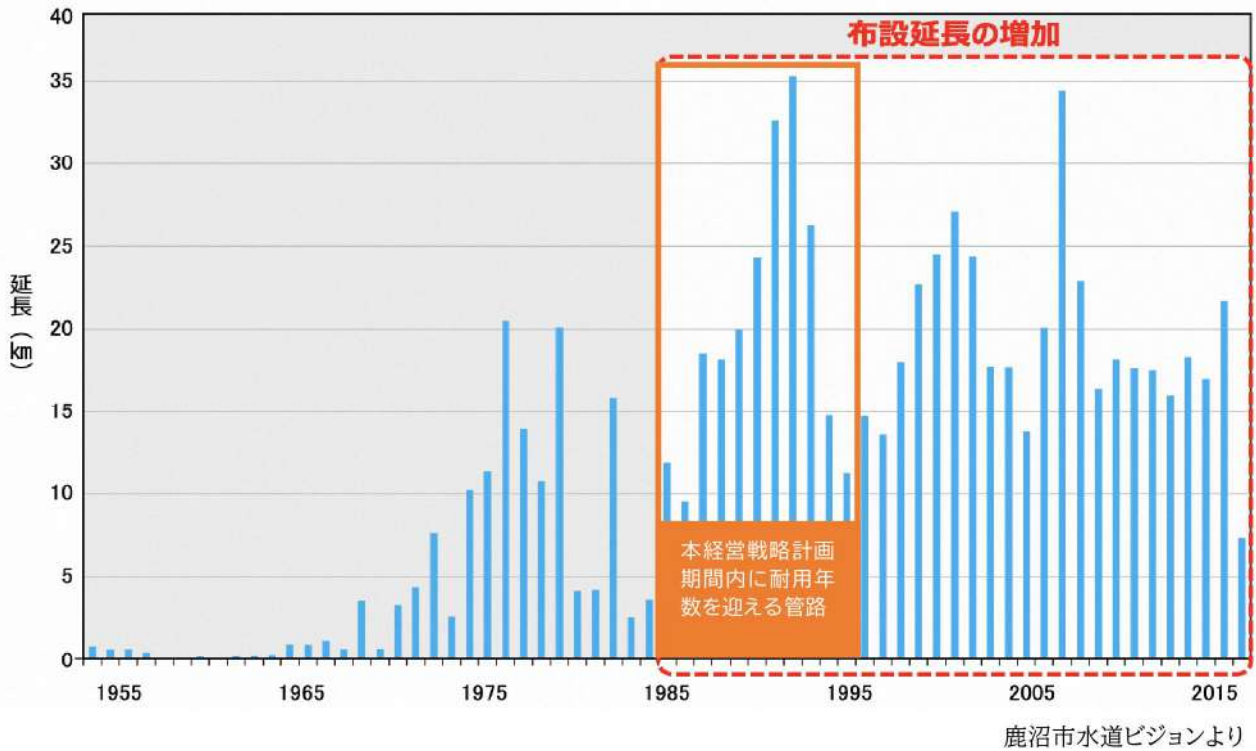
#### ② 管路の状況と見通し

水道管は、水道水を安定的に供給するために欠かせない基幹施設であり、災害時においても供給を継続できるよう、平時から計画的な整備が求められます。法定耐用年数は40年とされており、それを超えた管は老朽管として扱われ、段階的な更新が必要です。

本市では、昭和27年の創設以降、平成29年度の第6次拡張をもって管路の拡張区域を最終としており、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。今後も、老朽化対策と合わせ耐震化を計画的に進めていく必要がある一方で、それに伴う投資負担の増加により、将来的な資金

不足が懸念されます。このような状況の中、国の財政支援などの動向を注視し、持続可能で安定した経営の実現がこれまで以上に重要となっています。

■各年度管路整備延長



(2)耐震化の見通し

水道事業で管理している施設の耐震化状況(令和6年度までの3か年)は以下のとおりです。

現在は浄水場から配水池へ送水する送水管や、配水池から各給水区域へ配水する主要な配水管など、上水道の安定供給を支える中核的な管路である基幹管路の耐震化を主に進めていることから、耐震適合率は年々上昇しています。一方で、市内各浄水場建屋は一部を除き、7割以上で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。

■耐震化率の推移

指標	令和4年度	令和5年度	令和6年度	算出方法
浄水施設の耐震化率	75.42%	75.42%	75.42%	(耐震対策の施された浄水施設能力 / 全浄水施設能力)×100(%)
配水池の耐震化率	41.05%	41.05%	41.05%	(耐震対策の施されている配水池容量 / 配水池総容量)×100(%)
基幹管路の耐震適合率	26.70%	35.20%	37.40%	(基幹管路のうち耐震適合性のある管路延長 / 基幹管路延長)×100(%)

3. 組織の見通し

今後も現状の組織で事業運営を行うことを基本としています。

投資事業に係る事務量が増加することが想定される場合、DX化を推し進める等により現行人員での対応を図る予定としています。

## 4. 将来の見通しから見える課題

第3章において行ってきた検証に基づき、課題を整理すると以下のとおりです。

### (1) 収益の確保と物価上昇に対する費用の抑制

水需要および料金収入については、人口減少により、今後も減少することが予想されます。

また、費用については、物価上昇が依然として続いている現状を踏まえると、今後も物価上昇に伴う費用の増加が予想されます。

そのため、収益の確保と有収率向上等、効率的な事業運営に努めることにより、費用の抑制を図っていく必要があります。

### (2) 今後の投資に向けた財源の確保

施設の現状および将来見通しを踏まえると、保有する資産は年数の経過により老朽化が進行していきます。

更に、地震や災害への備えとしての耐震化、安全で安心な水道水を供給するための高度浄水施設の整備が必要であり、将来発生する事業費は膨大となることが見込まれます。

前段で示した費用抑制の取り組みも考慮しつつ、事業計画の合理化や平準化を図るとともに、国庫補助事業を積極的に活用する等、安定的な財源の確保が必要です。

### (3) 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検証

上記の2点を踏まえ、今後も水道事業を持続的に運営していくため、継続性及び効率性を重視した計画の策定を行うとともに、その進捗状況については、適宜検証を行い、必要に応じて見直しや計画の修正を行っていく必要があります。

上記の課題を踏まえ、第4章では本市水道事業の方針と取り組み、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

#### 【経営理念】

安全安心な水道水の安定供給

#### 【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」

人口減少や高齢化の進行、節水機器の普及による水道料金収入の減少に加え、施設及び設備の老朽化に伴う改修及び更新事業への投資の増加など、水道事業を取り巻く経営環境はますます厳しくなることが予想されます。このため、第9次鹿沼市総合計画に掲げる「安心して暮らせる生活環境の整備」を実現するため、主要施策である「経営安定化の推進」、「水道施設の老朽化対策及び耐震化の推進」、「高度浄水施設の整備による安全安心な水道水の供給」を基本方針としました。

水道事業では、管路や浄水施設、各種施設などの資産の健全性を維持することが、安定した事業運営を行う上で重要です。しかし、投資事業には多額の資金が必要となるため、「投資試算」(投資事業にかかる費用の見通し)と「財源試算」(水道料金収入など財源の見通し)のバランスを取らなければ、水道事業の継続は困難です。

この投資事業に必要な財源を確保し、「投資試算」と「財源試算」の均衡を図るためには、徹底した水道事業の効率化および健全化に取り組むことが求められます。具体的には、事業運営に伴う経常費用を抑制し、適正な料金の設定を進めることで経営基盤を強化すること、並びに施設や設備等への投資の最適化を図ることが重要です。

そこで、この経営の基本方針を実現するために、具体的に次の3つの経営目標と4つの取り組みを設定しました。

### ■3つの経営目標

経営目標① 経常収支比率100%の維持

本経営戦略期間の最終年度まで経常収支比率100%を維持します。

経営目標② 料金回収率100%の維持

本経営戦略期間の最終年度まで料金回収率100%を維持します。

経営目標③ 企業債残高の抑制

更新や耐震化の推進により企業債の借入れが大きく進む見込みです。令和6年度の企業債残高対給水収益比率は652%ですが、本経営戦略期間内に同比率以下を目指します。

### ■4つの取組

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

重要給水施設(病院、避難所など)へ供給するラインの施設や管路の更新を優先的に進め、災害時でも安定した水道水の供給を確保するとともに、老朽管や漏水多発管の計画的な更新と効果的な漏水調査を定期的を実施し、有収率の向上に努めます。

取組② 効率的な投資及び投資の平準化

今後、本市における水道事業の投資は、管路の老朽化対策及び耐震化並びに高度浄水施設の整備を中心とします。そのため、管路の耐用年数や基幹管路の重要性を考慮しながら計画的な更新及び耐震化を実施し、投資時期の集中による一時的な財政負担を避け、効率的な投資を行います。

取組③ 企業債の新規借入の抑制

今後の投資費用の増加に対応できるよう、補助金等の財源の活用や新規借入額を同年度の元金償還額以内に抑えることで、企業債残高を減少させていくよう努めます。

取組④ 適正な水道料金の検証

5年ごとに、経常収支比率や料金回収率を加味した水道料金の検証を行います。今後も継続して水道料金の検証を行い、経営への影響を確認します。

## 2. 投資・財政計画の計算根拠

### (1) 収支計画のうち投資について

収支計画には、取組①及び取組②に基づいた次の支出を計上しています。

- 給水区域内における未普及エリアの解消
- 高度浄水施設の整備
- 老朽化対策及び耐震化における更新工事
- 思川開発事業(南摩ダム建設事業)に伴う建設負担金

#### ①投資の見込み(全体)

安定的に水の供給を行うためには、水道施設や管路の健全性を維持することが重要です。

また、人口減少や節水機器の普及等により、有収水量は将来的に減少することが予測され、今後の新規の投資(整備事業)については、施設の老朽化や効率性を考慮する必要があります。

計画期間である令和8年度から令和17年度までの10年間における投資総額は約155億円と想定しています。

#### ■投資計画

(単位:千円)

項目	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	合計	
給水区域内未普及対策	166,097	166,390	169,520	173,882	120,304	141,415	142,244	143,087	143,948	144,826	1,511,714	
水質安全対策	221,462	221,854	169,520	115,922	120,304	0	0	0	0	0	849,062	
改修・更新	管路	769,023	770,156	771,649	773,002	774,467	775,919	777,421	778,943	780,500	782,086	7,753,165
	施設	54,852	54,933	55,039	55,136	55,240	55,344	55,451	55,559	55,670	55,784	553,007
小計	823,875	825,088	826,688	828,137	829,708	831,263	832,872	834,502	836,171	837,869	8,306,173	
その他(建設負担)	0	439,100	4,403,000	0	0	0	0	0	0	0	4,842,100	
合計	1,211,433	1,652,432	5,568,729	1,117,941	1,070,315	972,677	975,116	977,589	980,119	982,695	15,509,048	

#### ②主な投資事業別の事業費見込み

主な投資事業別の目的、内容、本経営戦略の計画期間である令和17年度までの事業費は以下のとおりです。なお、本経営戦略の計画期間を過ぎても各事業については継続することとします。

##### ア)給水区域内未普及対策(新規整備工事) 事業費見込み:15.1億円

###### ●内容

給水区域内の上水道未整備地区においては、地元自治会などの要望に基づき、配水管の新規整備を行っています。現在要望を受けている箇所は、令和11年度までに完了する予定であり、それ以降は、新規整備・拡張の計画はありません。新規整備要望に応じて、随時、整備工事を実施することとします。

## イ)水質安全対策(紫外線処理設備整備) 事業費見込み:8.5億円

### ●内容

安全で安心な水道水を供給するため、クリプトスポリジウム等の対塩素性病原生物対策として有効とされる紫外線処理設備等の高度浄水施設を整備します。計画期間内において、全浄水場への高度浄水施設を整備します。

## ウ)(管路、施設)改修・更新工事 事業費見込み:83.1億円

### ●内容

既存の水道施設の老朽化に対処するため、施設の調査等を基に、計画的に改修更新を行うことにより、より長く安全安心に水道施設が使えるよう対策を行います。

水道施設全体の基礎調査などを実施し、投資の平準化を考慮した上で、長期的な改修更新の基本計画を策定します。その後、優先度の高い箇所の詳細調査に基づいて実施計画を作成し、緊急度の高い箇所について改修更新や必要な長寿命化対策を行います。

## エ)その他(建設負担) 事業費見込み:48.4億円

### ●内容

地下水以外の水資源確保のため、思川開発事業に参画していることから、事業完了後に、建設に係る事業費の一部を負担します。

建設負担金48.4億円のうち、本市の実質的な建設負担金は約11億円であり、これを超える額は栃木県が負担することとなっています。また、そのうち、3分の1を一般会計からの繰入金(※)を見込んでおり、本水道事業の実質的な建設負担金は約7.3億円と見込んでいます。

※一般会計繰入金…地方公営企業は、企業性(経済性)の発揮と公共の福祉の増進を経営の基本原則とするものであり、その経営に要する経費は経営に伴う収入(料金)をもって充てる独立採算制が原則とされています。

しかし、地方公営企業法上、料金では賅えない特定の経費(政策的経費や採算が困難な経費)については、一般会計等が負担するものとされており、この経費負担区分ルールについては毎年度『地方公営企業繰入金について(通知)』として総務省より通知されています。

## (2) 収支計画のうち財源について

### ① 投資財源の見込み

前述の通り、本計画期間における投資見込額は総額約155億円となることが想定されます。

投資に対する事業費は、国及び県からの補助金等を積極的に活用する他、企業債、一般会計繰入金等で実施します。

年度別の財源は以下のとおりです。

#### ■ 財源計画

(単位:千円)

項目	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	合計
企業債	373,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	3,973,000
他会計出資金 (一般会計繰入金)	49,893	50,732	51,687	112,586	173,687	453,104	111,565	73,229	20,110	14,402	1,110,995
国・県補助金	90,200	433,383	3,513,830	83,000	79,700	71,800	72,000	72,200	72,400	72,600	4,561,113
その他(自己財源等)	698,340	768,317	1,603,212	522,355	416,929	47,773	391,551	432,160	487,608	495,693	5,863,940
合計	1,211,433	1,652,432	5,568,729	1,117,941	1,070,315	972,677	975,116	977,589	980,119	982,695	15,509,048

企業債残高について、想定している企業債の活用で推移した場合には、今後一時的に増加します。投資の平準化や企業債の借入抑制により減少させる見込みですが、改めて国や県の補助金を活用することにより、さらに抑制を図れるか検討を進めていきます。なお、今後の投資拡大に伴い企業債償還金の増加も予測されるため、企業債償還金の確保に向けて、収益の一層の確保とともに、投資に係るコストの圧縮に努めます。

### ② 投資財源の設定

#### 【収益的収入】

##### ● 料金収入

推計した有収水量を、現行の料金体系に当てはめて算定した金額を見込んでいます。

##### ● 補助金のうち他会計補助金

総務省から通知される『地方公営企業繰出金について(通知)』の繰出基準に基づき算定した金額等で、主に、統合前の旧簡易水道事業において借入れた企業債の支払利息の一部を見込んでいます。

#### 【資本的収入】

##### ● 企業債

建設改良費の財源のうち、国庫補助金以外の部分については、企業債の借入を見込んでいます。事業単位での借入となり、取得する資産(施設)の耐用年数に応じた借入期間(~30年)を設定しています。また、各年度の企業債償還金と4億円のいずれか低い方の額を上限とし、企業債の借入を抑制していく方針です。

##### ● 他会計出資金

総務省から通知される『地方公営企業繰出金について(通知)』の繰出基準に基づき算定した金額等で、主に、紫外線処理設備整備費の一部、思川開発事業に係る建設負担金の一部及び統合前の旧簡易水道事業において借入れた企業債の元金償還金の一部を見込んでいます。

### ●国(県)補助金

国庫補助対象事業の建設改良費に対して、該当の補助率により金額を見込んでいます。国庫補助金では、重要給水施設配水管更新費の一部及び紫外線処理設備整備費の一部を、県補助金では、思川開発事業に係る建設負担金の一部を見込んでいます。

## (3)収支計画のうち投資以外の経費について

### 【収益的支出】

#### ●経費

職員給与費や修繕費、委託料等、各年度の取組に必要となる費用について、物価上昇を考慮しながら個別に積み上げて計上しています。物価上昇率は総務省の明示する「消費者物価指数」を参考に設定しています。

#### ●減価償却費(※長期前受金戻入額も同様)

令和6年度までに取得した資産(施設)分に加え、令和7年度以降に取得予定の資産分を踏まえて算出しています。償却率は、施設の耐用年数(10~50年)に応じて設定しています。

#### ●支払利息

令和6年度までに借入した企業債の利子償還金に加え、令和7年度以降に借り入れる分の償還金を見込んでいます。利率は、日本銀行の明示する「長期・プライムレート」の令和7年度指標を参考に設定しています。

### 【資本的支出】

#### ●企業債償還金

令和6年度までに借入した企業債の元金償還金に加え、令和7年度以降に借入れる分の償還金を見込んでいます。

### 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

##### ①投資・財政計画(シミュレーション)

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・財政計画を推計するに当たり、第3章から前ページまでで示した予測に基づいて算出しています。

投資・財政計画は30年間のシミュレーションを行い、このうち本経営戦略の計画期間である令和17年度までの10年間分を掲載します。

収益的収支の表には、収益的収支の他、経営目標(P29)の進捗が把握しやすいよう、指標となる経常収支比率と料金回収率を掲載しています。なお、計算根拠を明確にするため給水費等もあわせて掲載しています。

【収益的収支】

(単位：千円)

区分	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	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				
1. 営業収益	1,290,244	1,293,707	1,298,208	1,296,620	1,289,507	1,281,679	1,272,401	1,259,409	1,247,114	1,235,260	1,223,745	1,212,701	1,199,369				
(1) 料金収入	1,247,024	1,249,347	1,246,202	1,242,702	1,236,845	1,228,717	1,219,121	1,206,340	1,194,010	1,182,109	1,170,637	1,159,580	1,146,243				
(2) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
(3) その他	43,220	44,360	52,006	53,918	52,962	52,962	53,281	53,068	53,104	53,151	53,108	53,121	53,126				
2. 営業外収益	272,449	132,336	143,048	147,668	146,512	186,157	277,541	280,662	285,420	289,841	294,174	309,786	315,015				
(1) 補助金	10,997	9,350	9,047	8,148	6,653	34,320	56,820	56,146	55,691	55,373	55,144	66,513	66,282				
他会計補助金	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	5,720	4,820	4,146	3,691	3,373	3,144	2,913	2,682				
その他補助金	1,000	0	0	0	0	28,600	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000	63,600	63,600				
(2) 長期前受金戻入	125,444	121,250	118,161	123,680	128,832	140,838	209,743	213,557	218,786	223,538	228,111	232,366	237,835				
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
(4) その他	136,008	1,736	15,840	15,840	11,027	11,000	10,978	10,959	10,944	10,930	10,918	10,907	10,897				
収入計 (A)+(B)	1,562,693	1,426,043	1,441,257	1,444,288	1,436,019	1,467,836	1,549,943	1,540,071	1,532,534	1,525,101	1,517,918	1,522,486	1,514,384				
1. 営業費用	1,228,625	1,242,685	1,335,186	1,375,694	1,402,021	1,473,261	1,604,503	1,625,315	1,652,182	1,676,942	1,700,196	1,735,665	1,761,005				
(1) 職員給与費	145,406	149,590	131,847	145,551	147,042	148,564	150,115	151,698	153,312	154,959	156,638	158,352	160,099				
基本給	81,523	83,473	68,379	74,570	76,061	77,583	79,134	80,717	82,331	83,978	85,657	87,371	89,118				
その他	63,883	66,117	63,468	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981				
(2) 経費	502,723	497,340	555,697	562,030	568,444	610,461	646,255	652,941	659,720	666,593	673,563	695,130	702,296				
動力費	93,264	116,288	130,267	131,363	132,469	133,584	134,709	135,843	136,986	138,139	139,302	140,474	141,657				
修繕費	83,846	61,725	71,767	72,087	72,409	72,733	73,058	73,384	73,712	74,041	74,372	74,705	75,038				
材料費	4,658	5,875	5,874	5,877	5,879	5,882	5,884	5,887	5,889	5,892	5,894	5,897	5,899				
委託費	231,199	231,950	262,543	266,951	271,433	275,990	280,624	285,336	290,126	294,998	299,951	304,987	310,107				
負担金	292	290	281	288	286	286	288	286	286	286	286	286	286				
その他	89,464	81,212	84,965	85,464	85,967	86,472	86,981	87,492	88,006	88,524	89,044	89,567	90,094				
(3) 減価償却費	580,496	595,755	647,643	668,113	686,535	714,237	808,133	820,676	839,150	855,390	869,995	882,183	898,610				
2. 営業外費用	81,560	83,974	98,256	106,288	107,319	108,832	109,576	110,411	111,286	112,261	113,422	114,413	114,680				
(1) 支払利息	79,917	83,765	96,682	105,146	106,344	107,602	108,460	109,304	110,135	111,137	112,295	113,279	113,552				
(2) 受託工事費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
(3) その他	1,643	209	1,574	1,142	975	1,230	1,116	1,107	1,151	1,124	1,127	1,134	1,129				
支出計 (C)-(F)	1,310,185	1,326,659	1,433,442	1,481,983	1,509,340	1,582,094	1,714,079	1,735,726	1,763,468	1,789,203	1,813,619	1,850,077	1,875,685				
経常損益 (H)-(I)	252,508	99,384	7,815	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695				
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
当年度純利益(又は純損失)	252,508	99,384	7,815	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695	37,695				
繰越利益剰余金(又は繰越欠損金)	3,438,625	3,179,478	2,688,638	2,377,265	2,008,650	1,022,267	674,859	302,640	302,640	302,640	302,640	302,640	302,640				
繰越積立	440,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000				
利益積立	510,000	510,000	510,000	472,305	398,984	284,726	120,590	0	0	0	0	0	0				
建設改良積立	1,877,586	1,950,541	1,780,824	1,507,145	1,211,851	339,726	156,455	0	0	0	0	0	0				
未処分利益剰余金(又は未処理欠損金)	611,039	328,937	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815	7,815				

○参考

有収水量(m <sup>3</sup> )	8,087,980	8,074,520	8,098,893	8,076,145	8,036,127	7,985,256	7,922,893	7,839,834	7,759,702	7,682,359	7,607,805	7,535,945	7,449,271
供給単価(円/m <sup>3</sup> )	154.18	154.73	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87
給水費(千円/m <sup>3</sup> )	1,184,741	1,205,409	1,306,234	1,350,155	1,373,855	1,406,936	1,447,516	1,466,023	1,488,992	1,510,292	1,530,363	1,551,199	1,571,567
給水原価(円/m <sup>3</sup> )	146.48	149.29	161.29	167.18	170.96	176.19	182.70	187.00	191.89	196.59	201.16	205.84	210.97
料金回収率(%)	105.26%	103.65%	95.40%	92.04%	90.01%	87.33%	84.22%	82.29%	80.19%	78.27%	76.49%	74.75%	72.94%
経常収支比率(%)	119.27%	107.49%	100.55%	97.46%	95.14%	92.78%	90.42%	88.73%	86.90%	85.24%	83.70%	82.29%	80.74%

【資本的収支】

(単位：千円)

区分	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	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
資本的収支	1. 企業債	681,200	1,022,400	695,200	373,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
	2. 他会計出資金	49,893	50,732	51,687	112,586	173,687	453,104	111,565	73,229	20,110	14,402	14,631	14,591	14,551
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計借入金	51,133	22,205	11,330	11,670	12,020	12,381	12,752	13,135	13,529	13,934	14,353	14,783	15,227
資本的収入	52,003	142,190	60,905	90,200	433,383	3,513,830	3,513,830	83,000	79,700	71,800	72,000	72,200	72,400	72,600
資本的支出	5. 固定資産売却代金	56,337	41,921	34,760	32,670	34,320	32,770	27,800	27,720	27,720	27,310	27,340	27,490	27,430
	9. その他	168	0	350	373	375	253	270	324	319	308	295	303	310
	計	890,734	1,279,448	854,232	620,499	1,053,785	4,412,338	635,387	594,108	533,478	527,954	528,818	529,567	530,118
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収入超過額	(B) 純計 (A)-(B)	890,734	1,279,448	854,232	620,499	1,053,785	4,412,338	635,387	594,108	533,478	527,954	528,818	529,567	530,118
	1. 建設改良費	1,514,130	1,855,377	1,493,777	1,211,433	1,652,432	5,568,729	1,117,941	1,070,315	972,677	975,116	977,589	980,119	982,695
	うち職員給与費	33,408	34,860	44,420	48,442	49,411	50,399	51,407	52,435	52,435	53,484	54,553	55,644	56,757
	2. 企業債償還金	303,008	303,003	335,272	373,439	407,326	440,971	457,280	458,955	458,955	452,683	440,766	447,849	456,274
資本的支出超過額	3. 他会計長期借入返還金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. その他	3,999	0	2,487	2,487	2,487	2,380	2,049	2,270	2,023	2,312	2,287	2,258	2,226
	計	1,821,137	2,158,380	1,831,536	1,587,359	2,062,245	6,012,080	1,577,270	1,531,540	1,427,384	1,418,195	1,427,726	1,438,651	1,436,309
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(D)-(E)	930,403	878,932	977,304	966,860	1,008,461	1,599,743	941,883	937,432	893,906	890,240	898,907	909,083	906,192
補填財源	1. 損益剰余金繰入金	483,147	492,157	529,482	544,433	557,703	573,399	598,390	607,119	620,364	631,852	641,884	649,817	660,775
	2. 利益剰余金処分額	358,531	229,553	269,101	273,679	295,294	872,125	183,271	176,564	118,827	103,027	101,690	46,346	0
	減価償立金 取り崩し額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	建設改良積立金 取り崩し額	358,531	229,553	269,101	273,679	295,294	872,125	183,271	156,455	118,827	103,027	101,690	46,346	0
補填財源不足額 (E)-(F)	未処分利益剰余金 処分額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	88,725	157,222	178,721	148,748	155,464	154,218	160,223	153,749	154,714	155,361	155,334	155,551	154,610
	計	930,403	878,932	977,304	966,860	1,008,461	1,599,743	941,883	937,432	893,906	890,240	898,907	851,714	815,385
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他会計借入金残高	7,426,049	8,145,445	8,505,373	8,504,934	8,497,608	8,456,637	8,456,637	8,399,357	8,340,402	8,287,719	8,246,952	8,199,103	8,142,829	8,091,441
企業債残高	3,438,625	3,179,478	2,688,638	2,369,450	2,000,835	1,014,452	1,014,452	667,045	369,891	251,063	148,036	46,346	0	0
積立金残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
○他会計繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
区分	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	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
収益的収支	うち基準内繰入金	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	34,320	56,820	56,146	55,691	55,373	55,144	66,513	66,282
	うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	34,320	56,820	56,146	55,691	55,373	55,144	66,513	66,282
資本的収支	うち基準内繰入金	101,026	72,937	63,017	124,256	185,707	465,485	124,317	86,364	33,639	28,336	28,983	29,374	29,778
	うち基準外繰入金	60,453	58,142	63,017	124,256	185,707	465,485	124,317	86,364	33,639	28,336	28,983	29,374	29,778
	計	161,479	131,079	126,034	248,512	371,414	930,970	589,702	248,634	172,728	57,675	57,322	58,748	59,152
合計	111,023	82,287	72,064	132,404	192,359	499,805	89,330	83,709	142,509	84,127	84,127	95,887	96,060	

## ②シミュレーションの結果

現状の予測に基づいたシミュレーションの結果、目標値(P29)に対する所見は以下のとおりです。

経営目標①経常収支比率100%の維持・・・未達成

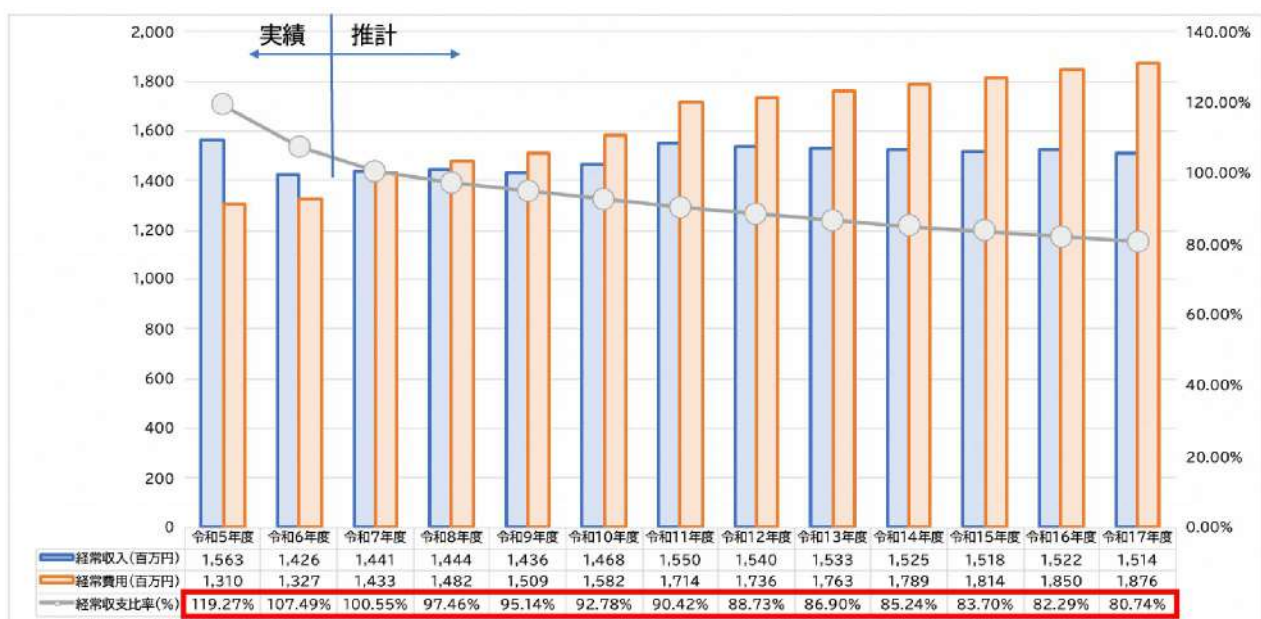
経営目標②料金回収率100%の維持・・・未達成

経営目標③企業債残高対給水収益比率650%以下・・・未達成

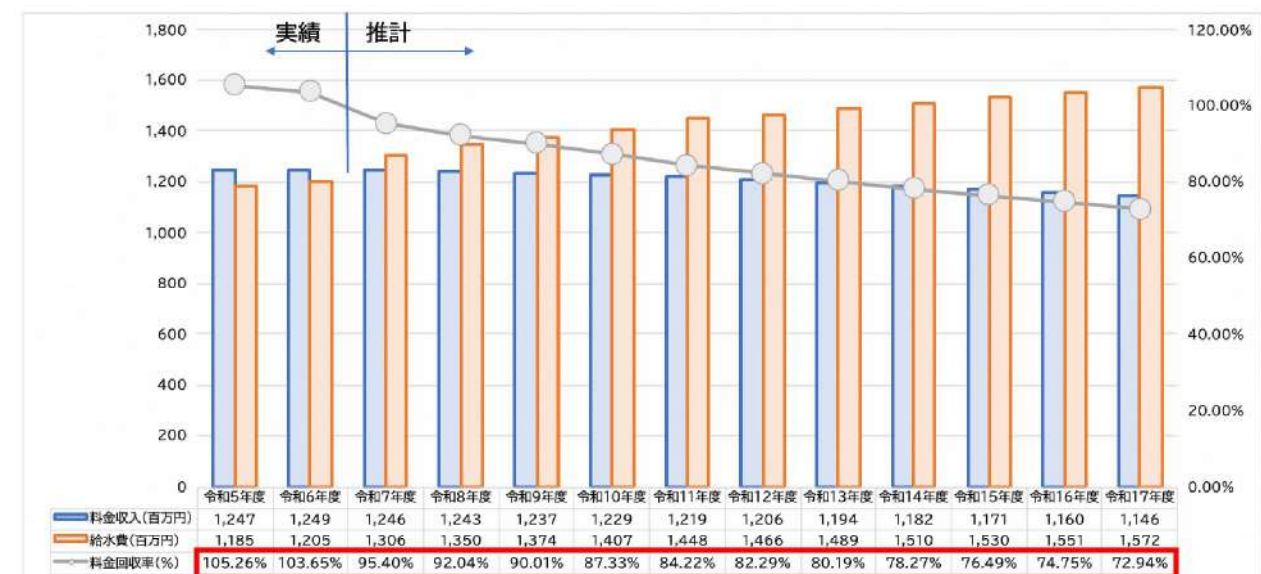
経常収支比率は令和8年度に、料金回収率は令和7年度に100%を下回り、減少傾向が続く見通しです。

経常収支の赤字に加え、料金回収率の未達成は給水にかかる原価を料金収入で賄えていないこととなります。つまり、給水すれば給水した分だけマイナスが増えていくこととなります。そのため、料金収入の見直しを検討する必要があります。

### ■経常収支比率の予測



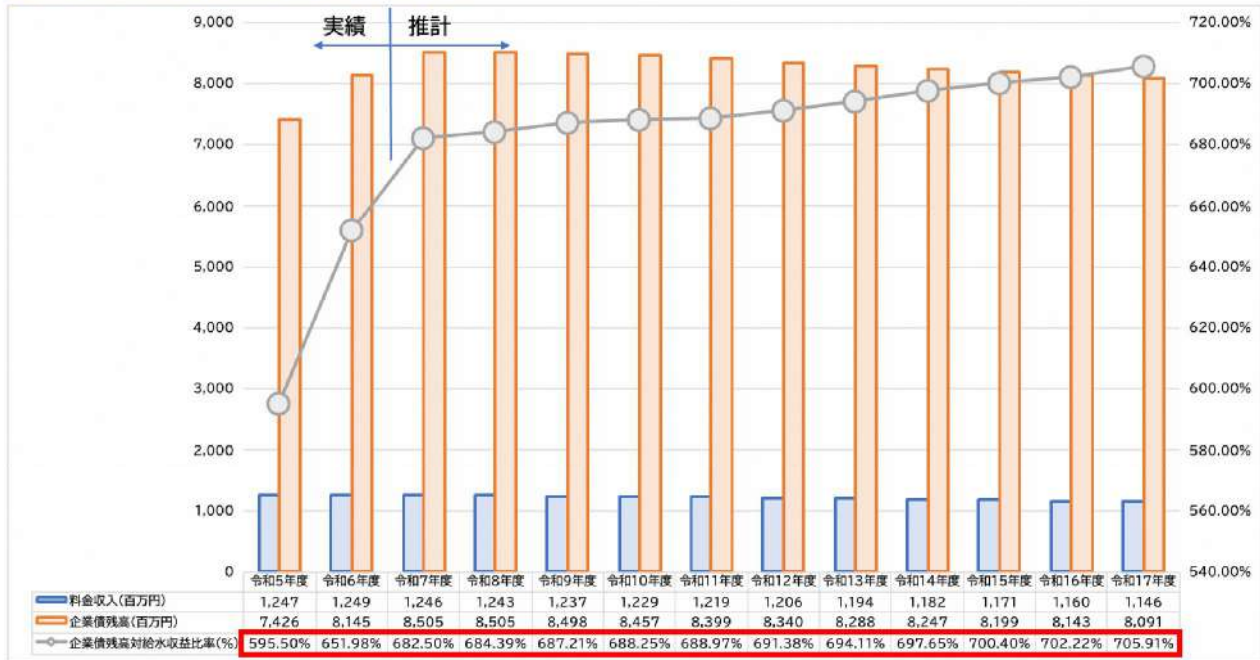
### ■料金回収率の予測



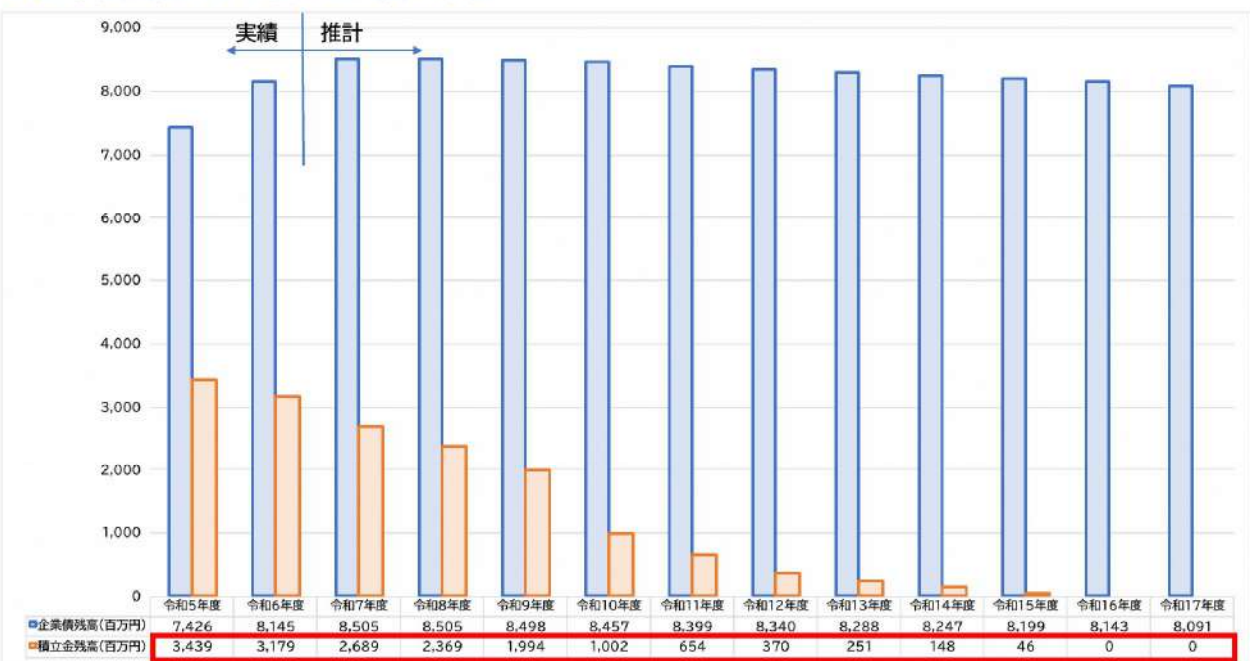
企業債残高については、借入を抑制する方針であることから減少が見込まれます。しかし、料金収入の減少により、企業債残高対給水収益比率は悪化します。

また、財源不足を積立金で補填することにより、積立金は令和16年度に枯渇します。継続的に水道事業を運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抑制に合わせ、積立金の確保も必要です。

### ■ 企業債残高対給水収益比率の予測



### ■ 企業債残高および積立金残高の予測



## (2) 経営目標達成のための投資・財政計画の検討

### ① 投資・財政計画(シミュレーション)

経営目標達成のための検討を行います。

シミュレーションにおける前提条件

目標: 経常収支比率100%の維持、料金回収率100%の維持及び

企業債残高対給水収益比率650%以下

① 一度の料金改定で目標を達成するパターン

② 段階的な料金改定で目標を達成するパターン

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

令和11年度に現行料金+38%改定

※現行料金(20㎡) 2,475円 → 3,415円※税抜

シミュレーション条件②

令和11年度に現行料金+31%改定、

さらに令和16年度に上記料金+5%改定

※現行料金(20㎡) 2,475円 → 3,242円 → 3,404円※税抜

なお、上記は料金収入以外は現状予測に基づくシミュレーションと同条件とします。このため、収益的収支のみの掲載とします。

# 【収益的収支】シミュレーション①

(単位：千円)

区分	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	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
1. 営業収益	1,290,244	1,293,707	1,298,208	1,296,620	1,289,507	1,281,679	1,735,667	1,717,818	1,700,837	1,684,461	1,668,587	1,653,341	1,634,942
(1) 料収入	1,247,024	1,249,347	1,246,202	1,242,702	1,236,545	1,228,717	1,682,387	1,664,750	1,647,734	1,631,310	1,615,479	1,600,220	1,581,816
(2) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	43,220	44,360	52,006	53,918	52,962	52,962	53,281	53,068	53,104	53,151	53,108	53,121	53,126
2. 営業外収益	272,449	132,336	143,048	147,668	146,512	186,157	277,541	280,662	285,420	289,841	294,174	309,786	315,015
(1) 補助金	10,997	9,350	9,047	8,148	6,653	34,320	56,820	56,146	55,691	55,373	55,144	66,513	66,282
他会計補助金	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	5,720	4,820	4,146	3,691	3,373	3,144	2,913	2,682
その他補助金	1,000	0	0	0	0	28,600	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000	63,600	63,600
(2) 長期前受金戻入	125,444	121,250	118,161	123,680	128,832	140,838	209,743	213,557	218,786	223,538	228,111	232,366	237,835
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(4) その他	136,008	1,736	15,840	15,840	11,027	11,000	10,978	10,959	10,944	10,930	10,918	10,907	10,897
収入計 (A)+(B)	1,562,693	1,426,043	1,441,257	1,444,288	1,436,019	1,467,836	2,013,208	1,998,480	1,986,258	1,974,303	1,962,761	1,963,127	1,949,957
1. 営業費用	1,228,625	1,242,685	1,335,186	1,375,694	1,402,021	1,473,261	1,604,503	1,625,315	1,652,182	1,676,942	1,700,196	1,735,665	1,761,005
(1) 職員給与費	145,406	149,590	131,847	145,551	147,042	148,564	150,115	151,698	153,312	154,959	156,638	158,352	160,099
基本給	81,523	83,473	68,379	74,570	76,061	77,583	79,134	80,717	82,331	83,978	85,657	87,371	89,118
その他	63,883	66,117	63,468	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981
(2) 経費	502,723	497,340	555,697	562,030	568,444	610,461	646,255	652,941	659,720	666,593	673,563	695,130	702,296
動力費	93,264	116,288	130,267	131,363	132,469	133,584	134,709	135,843	136,986	138,139	139,302	140,474	141,657
修繕費	83,846	61,725	71,767	72,087	72,409	72,733	73,058	73,384	73,712	74,041	74,372	74,705	75,038
材料費	4,658	5,875	5,874	5,877	5,879	5,882	5,884	5,887	5,889	5,892	5,894	5,897	5,899
委託費	231,199	231,950	262,543	266,951	271,433	275,990	280,624	285,336	290,126	294,998	299,951	304,987	310,107
負担金	292	290	281	288	286	35,800	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	79,500	79,500
その他	89,464	81,212	84,965	85,464	85,967	86,472	86,981	87,492	88,006	88,524	89,044	89,567	90,094
(3) 減価償却費	580,496	595,755	647,643	668,113	686,535	714,237	808,133	820,676	839,150	855,390	869,995	882,183	898,610
2. 営業外費用	81,560	83,974	98,256	106,288	107,319	108,832	109,576	110,411	111,286	112,261	113,422	114,413	114,680
(1) 支払利息	79,917	83,765	96,682	105,146	106,344	107,602	108,460	109,304	110,135	111,137	112,295	113,279	113,552
(2) 受託工事費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	1,643	209	1,574	1,142	975	1,230	1,116	1,107	1,151	1,124	1,127	1,134	1,129
支出計 (F)	1,310,185	1,326,659	1,433,442	1,481,983	1,509,340	1,582,094	1,714,079	1,735,726	1,763,468	1,789,203	1,813,619	1,850,077	1,875,685
経常損益 (C)-(F)	252,508	99,384	7,815	△ 37,695	△ 73,321	△ 114,258	299,129	262,755	222,790	185,099	149,142	113,049	74,272
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益 (H)-(I)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益(又は純損失)	252,508	99,384	7,815	△ 37,695	△ 73,321	△ 114,258	299,129	262,755	222,790	185,099	149,142	113,049	74,272
繰越利益剰余金(又は累積欠損金)	3,438,625	3,179,478	2,688,638	2,377,265	2,008,650	1,022,267	1,138,125	1,224,315	1,328,277	1,410,349	1,457,802	1,467,136	1,450,600
減債積立	440,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	369,891	251,063	148,036	46,346	0	0
利益積立	510,000	510,000	510,000	472,305	398,984	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726
建設改良積立	1,877,586	1,950,541	1,780,824	1,507,145	1,211,851	339,726	156,455	0	0	0	0	0	0
未処分利益剰余金(又は未処理欠損金)	611,039	328,937	7,815	7,815	7,815	7,815	306,944	569,698	792,488	977,587	1,126,729	1,182,409	1,165,874
○参考													
有収水量(m³)	8,087,980	8,074,520	8,098,893	8,076,145	8,036,127	7,985,256	7,922,893	7,839,834	7,759,702	7,682,359	7,607,805	7,535,945	7,449,271
供給単価(円/m³)	154.18	154.73	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87
給水費(千円/m³)	1,184,741	1,205,409	1,306,234	1,350,155	1,373,855	1,406,936	1,447,516	1,466,023	1,488,992	1,510,292	1,530,363	1,551,199	1,571,567
給水原価(円/m³)	146.48	149.29	161.29	167.18	170.96	176.19	182.70	187.00	191.89	196.59	201.16	205.84	210.97
料金回収率(%)	105.26%	103.65%	95.40%	92.04%	90.01%	87.33%	116.23%	113.56%	110.66%	108.01%	105.56%	103.16%	100.65%
経常収支比率(%)	119.27%	107.49%	100.55%	97.46%	95.14%	92.78%	117.45%	115.14%	112.63%	110.35%	108.22%	106.11%	103.96%

【収益的収支】シミュレーション②

(単位：千円)

区分	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	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
1. 営業収益	1,290,244	1,293,707	1,298,208	1,296,620	1,289,507	1,281,679	1,650,329	1,633,374	1,617,257	1,601,714	1,586,642	1,648,123	1,629,784
(1) 料金収入	1,247,024	1,249,347	1,246,202	1,242,702	1,236,545	1,228,717	1,597,048	1,580,306	1,564,153	1,548,563	1,533,535	1,595,002	1,576,657
(2) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	43,220	44,360	52,006	53,918	52,962	52,962	53,281	53,068	53,104	53,151	53,108	53,121	53,126
2. 営業外収益	272,449	132,336	143,048	147,668	146,512	186,157	277,941	280,662	285,420	289,841	294,174	309,786	315,015
(1) 補助金	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	34,320	56,820	56,146	55,691	55,373	55,144	66,513	66,282
他会計補助金	9,997	9,350	9,047	8,148	6,653	5,720	4,820	4,146	3,691	3,373	3,144	2,913	2,682
その他補助金	1,000	0	0	0	0	28,600	52,000	52,000	52,000	52,000	52,000	63,600	63,600
(2) 長期前受金戻入	125,444	121,250	118,161	123,680	128,832	140,838	209,743	213,557	218,786	223,538	228,111	232,366	237,835
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(4) その他	136,008	1,736	15,840	15,840	11,027	11,000	10,978	10,959	10,944	10,930	10,918	10,907	10,897
収入計 (A)+(B)	1,562,693	1,426,043	1,441,257	1,444,288	1,436,019	1,467,836	1,927,870	1,914,036	1,902,677	1,891,555	1,880,816	1,957,909	1,944,799
1. 営業費用	1,228,625	1,242,685	1,335,186	1,375,694	1,402,021	1,473,261	1,604,503	1,625,315	1,652,182	1,676,942	1,700,196	1,735,665	1,761,005
(1) 職員給与費	145,406	149,590	131,847	145,551	147,042	148,564	150,115	151,698	153,312	154,959	156,638	158,352	160,099
基本給	81,523	83,473	68,379	74,570	76,061	77,583	79,134	80,717	82,331	83,978	85,657	87,371	89,118
その他	63,883	66,117	63,468	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981	70,981
(2) 経費	502,723	497,340	555,697	562,030	568,444	610,461	646,255	652,941	659,720	666,593	673,563	695,130	702,296
動力費	93,264	116,288	130,267	131,363	132,469	133,584	134,709	135,843	136,986	138,139	139,302	140,474	141,657
修繕費	83,846	61,725	71,767	72,087	72,409	72,733	73,058	73,384	73,712	74,041	74,372	74,705	75,038
材料費	4,658	5,875	5,874	5,877	5,879	5,882	5,884	5,887	5,889	5,892	5,894	5,897	5,899
委託費	231,199	231,950	262,543	266,951	271,433	275,990	280,624	285,336	290,126	294,998	299,951	304,987	310,107
負担金	292	290	281	288	286	35,800	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000	65,000
その他	89,464	81,212	84,965	85,464	86,967	86,472	86,981	87,492	88,006	88,524	89,044	89,567	90,094
(3) 減価償却費	580,496	595,755	647,643	668,113	686,535	714,237	808,133	820,676	839,150	855,390	869,995	882,183	898,610
2. 営業外費用	81,560	83,974	98,256	106,288	107,319	108,832	109,576	110,411	111,286	112,261	113,422	114,413	114,680
(1) 支払利息	79,917	83,765	96,682	105,146	106,344	107,602	108,460	109,304	110,135	111,137	112,295	113,279	113,552
(2) 受託工事費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	1,643	209	1,574	1,142	975	1,230	1,116	1,107	1,151	1,124	1,127	1,134	1,129
支出計 (C)-(F)	1,310,185	1,326,659	1,433,442	1,481,983	1,509,340	1,582,094	1,714,079	1,735,726	1,763,468	1,789,203	1,813,619	1,850,077	1,875,685
経常損益 (H)-(I)	252,508	99,384	7,815	△ 37,695	△ 73,321	△ 114,258	213,791	178,311	139,209	102,352	67,197	107,831	69,114
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益 (H)-(I)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益(又は純損失)	252,508	99,384	7,815	△ 37,695	△ 73,321	△ 114,258	213,791	178,311	139,209	102,352	67,197	107,831	69,114
繰越利益剰余金(又は累積欠損金)	3,438,625	3,179,478	2,688,638	2,377,265	2,008,650	1,022,267	1,052,787	1,054,533	1,074,914	1,074,239	1,039,746	1,043,862	1,022,169
減債積立	440,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	390,000	369,891	251,063	148,036	46,346	0	0
利益積立	510,000	510,000	510,000	472,305	398,984	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726	284,726
建設改良積立	1,877,586	1,950,541	1,780,824	1,507,145	1,211,851	339,726	156,455	0	0	0	0	0	0
未処分利益剰余金(又は未処理欠損金)	611,039	328,937	7,815	7,815	7,815	7,815	221,605	399,916	539,125	641,477	708,674	759,136	737,443

○参考

有収水量(m)	8,087,980	8,074,520	8,098,893	8,076,145	8,036,127	7,985,256	7,922,893	7,839,834	7,759,702	7,682,359	7,607,805	7,535,945	7,449,271
供給単価(円/m)	154.18	154.73	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87	153.87
給水費(千円/m)	1,184,741	1,205,409	1,306,234	1,350,155	1,373,855	1,406,936	1,447,516	1,466,023	1,488,992	1,510,292	1,530,363	1,551,199	1,571,567
給水単価(円/m)	146.48	149.29	161.29	167.18	170.96	176.19	182.70	187.00	191.89	196.59	201.16	205.84	210.97
料金回収率(%)	105.26%	103.65%	95.40%	92.04%	90.01%	87.33%	110.33%	107.80%	105.05%	102.53%	100.21%	102.82%	100.32%
経常収支比率(%)	119.27%	107.49%	100.55%	97.46%	95.14%	92.78%	112.47%	110.27%	107.89%	105.72%	103.71%	105.83%	103.68%

## ②シミュレーションの結果

シミュレーションの結果、目標値(P29)に対しての所見は以下のとおりです。

経営目標① 経常収支比率100%の維持・・・達成

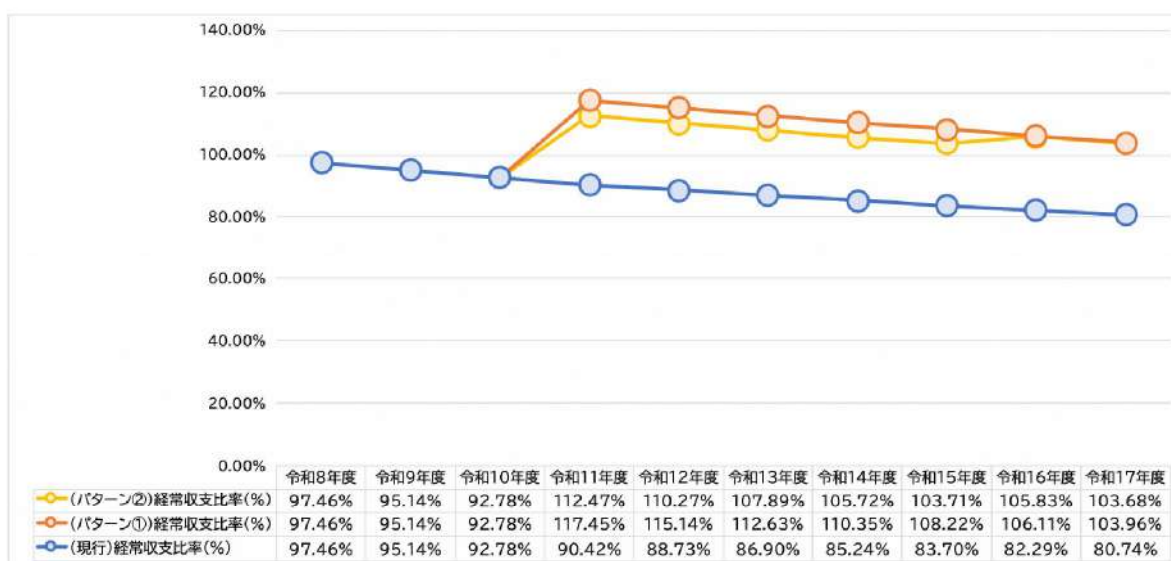
経営目標② 料金回収率100%の維持・・・達成

経営目標③ 企業債残高対給水収益比率650%以下・・・達成

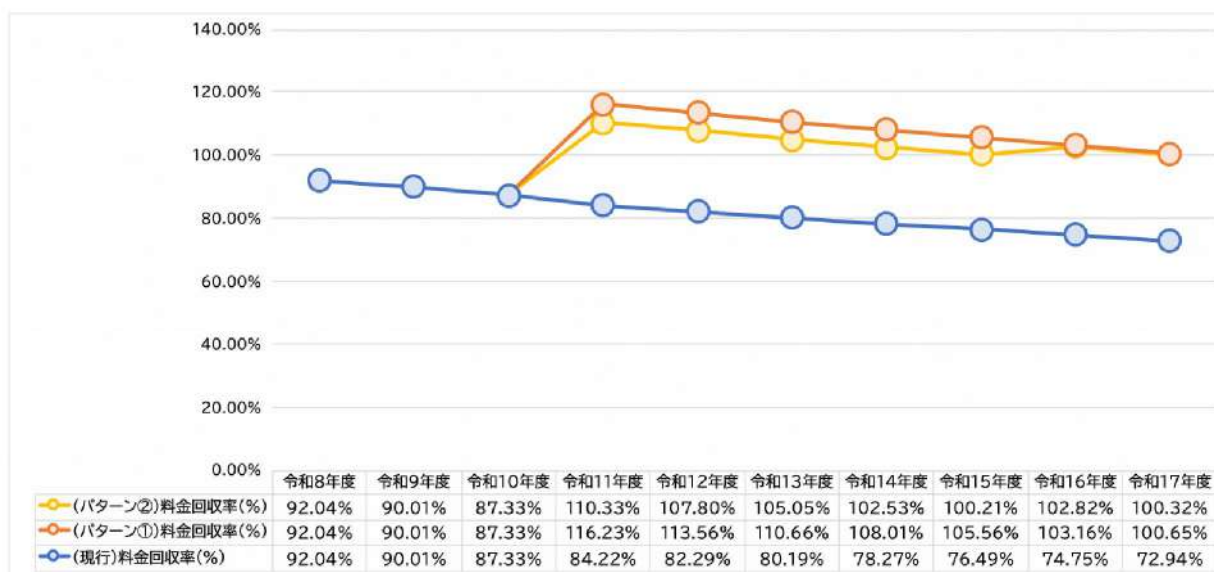
令和11年度に1回、または令和11年度と令和16年度の2回に分けて、約38%の改定(値上げ)を行うことで、各指標の目標を達成することが可能です。

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はありますが、当該年度に料金改定を実施する際には、改めて本経営戦略の予測数値とその時点の状況を踏まえた上で再算定を行い、適正な料金を決定することとします。

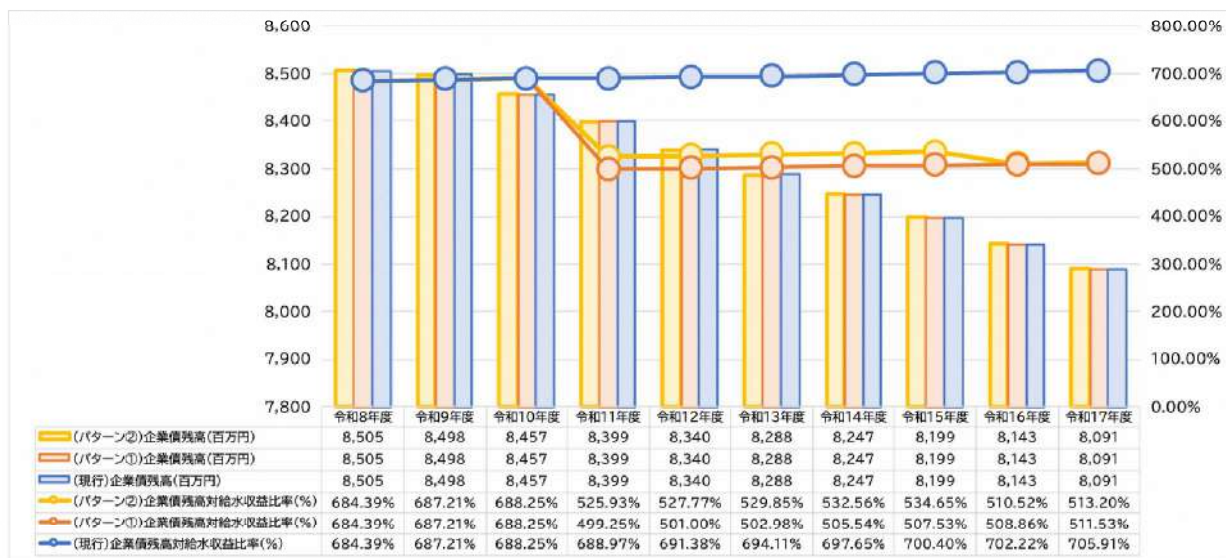
### ■経常収支比率の予測(改定パターン別)



### ■料金回収率の予測(改定パターン別)



■企業債残高対給水収益比率の予測(改定パターン別)



### (3) 今後の取組概要

#### ① 本経営戦略の計画期間における経営目標達成に向けた取組

主に、経営目標達成のために設定した4つの取り組み(P29)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。

特に以下の点に留意して活動を行います。

##### ○職員給与費

投資・財政計画を踏まえ、業務量に応じた適正な定員管理を行います。

##### ○動力費

動力費抑制のため、機器更新の際には省エネ機器を導入します。

##### ○委託料

令和11年度より、栃木市含む県内複数市の料金徴収等窓口業務を、同一の受託事業者で共同で発注する見込みです。本市においても令和12年度より参画を予定しており、これにより帳票やシステムの統一、また業務手順の統一化がされることから委託費用等の経費削減が見込まれます。

##### ○薬品費、修繕費、委託費等

現在継続している委託に合わせ、包括的な民間委託や複数年委託の検討によりコストの削減に努めます。

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、社会情勢およ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。

#### ② その他本経営戦略の計画期間における取組

##### ●水道事業の理解促進に向けた広報及び啓発活動

水道事業の理解を深めるため、水道の機能と役割及び経営状況に関する市民等の理解向上を図る施策を展開します。具体的には、市ホームページやSNSなどの広報媒体の効果的活用、施設見学会の実施、および積極的な広報・啓発活動を通じて、情報提供を行います。

##### ●人材の育成

本市では、本経営戦略の計画期間中に多くの投資事業を予定しています。同時に、全国的に自治体の技術職員が不足しているという課題があります。そのため、投資コストの効率化や施設および設備の効率的運用を図るため、技術職員の確保と育成に一層取り組みます。

### ③その他今後の取組についての検討事項

現時点での具体的な活動はありませんが、今後、本事業における検討事項は以下のとおりとします。

- 管路更新及び維持管理に向けたウォーターPPP(※)の検討
- 国交省・有識者による「上下水道政策の基本的なあり方検討会」を受けた広域化(※)共同化(※)について
- スマートメーターの導入や、AI等のデジタル技術を活用した管路・施設の劣化診断など、DX(デジタルトランスフォーメーション)による維持管理の高度化・効率化の検討

※ウォーターPPP・・・PPPの一種であり、民間のノウハウ・創意工夫を活用した施設の維持管理・更新等を行う官民連携手法です。コスト削減や効率化、人材・技術不足の解消等が期待できます。

※PPP …… 官民連携事業の総称であり、PFI(民間資金等活用事業)以外に指定管理者制度の導入や包括的民間委託等の手段があります。

※共同化 …… 複数自治体で共同使用する施設の建設や事務の一部を共同して管理及び執行することをいいます。

※広域化 …… 事務組合等による事業実施など、他の自治体との事業統合を指します。

# 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

経営戦略はPDCAサイクルにおける計画(Plan)に位置付けられます。今後は実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)のPDCAサイクルを確実に実施することが重要です。

評価においては、経営比較分析表を毎年度作成し、経営指標を用いた経営分析や類似団体との比較分析を行います。また、分析の結果、計画と実績に乖離が見られる場合は、次年度以降の施策の実施方法について改善を行います。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、本経営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。また、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。

■図7 PDCAサイクルイメージ



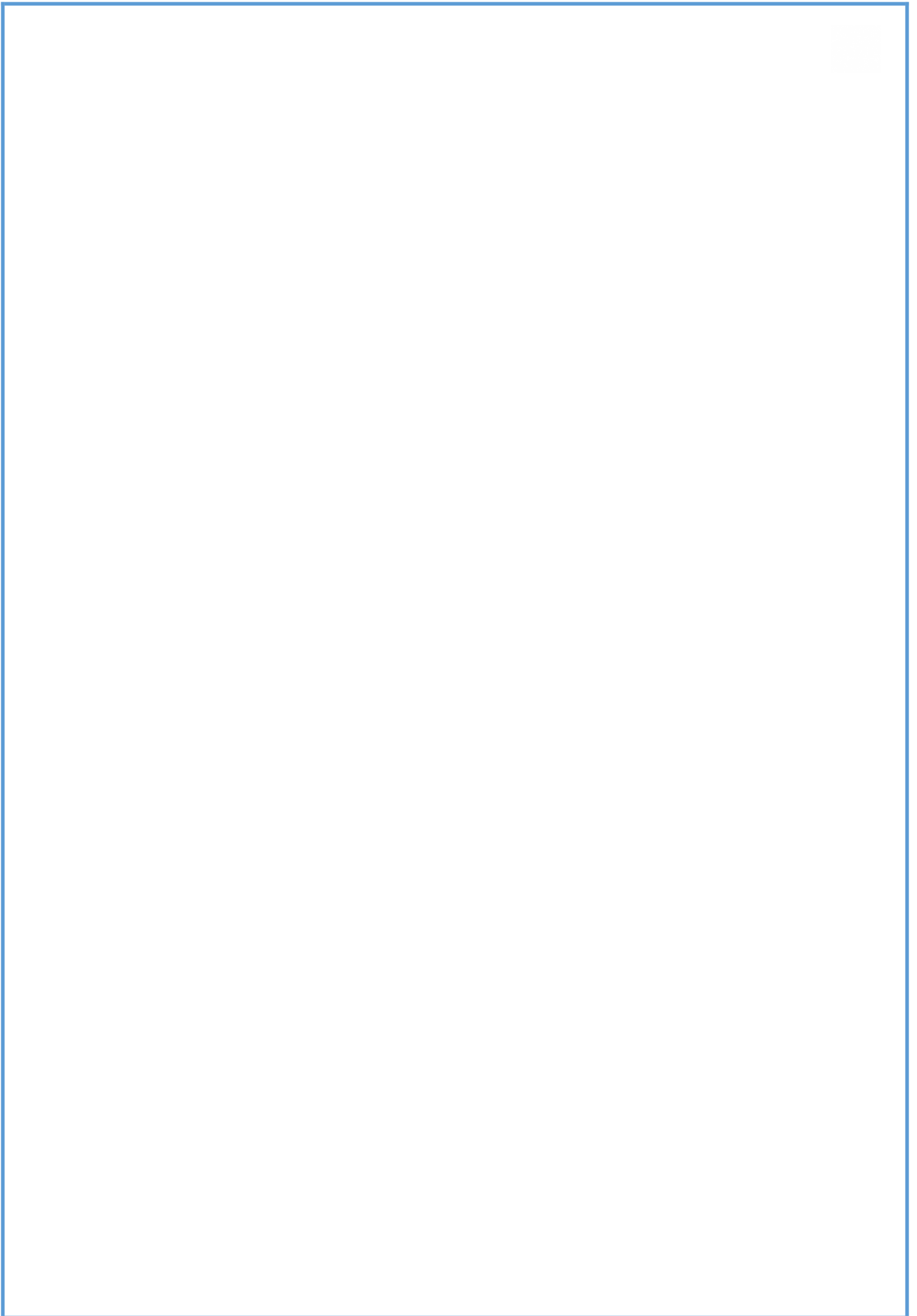
## 2. 次回以降の見直し

本経営戦略の次回以降の見直しについては、料金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、周知することとします。

なお、自然災害等の突発的な事象があれば、以下のスケジュールに関わらず適宜見直しを行うこととします。

■経営戦略及び料金収入の見直し・検討スケジュール

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	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
経営戦略	公表				見直し	公表				見直し
料金			検証 検討	(改定)				検証 検討	(改定)	



## 鹿沼市 水道事業経営戦略

---

令和8年3月

発行：鹿沼市 上下水道部 企業経営課

住所：〒322-0061 栃木県鹿沼市千手町2599

電話：0289-65-3142