

経営戦略(素案)について

令和7年10月27日(月)
鹿沼市上下水道部企業経営課



令和7年度第2回鹿沼市上下水道事業経営委員会

目次

1. はじめに

2. 水道事業経営戦略(素案)について

3. 下水道事業経営戦略(素案)について

4. まとめ

5. 今後のスケジュール

1. はじめに

前回の経営委員会

第1回 経営委員会

- 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

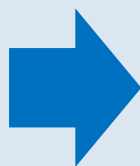
今回の経営委員会

第2回 経営委員会

経営戦略(素案)について

経営戦略(素案)のポイント

- ①目次
- ②今後の予測
- ③経営の基本方針と目標
- ④投資・財政計画
- ⑤今後の取組



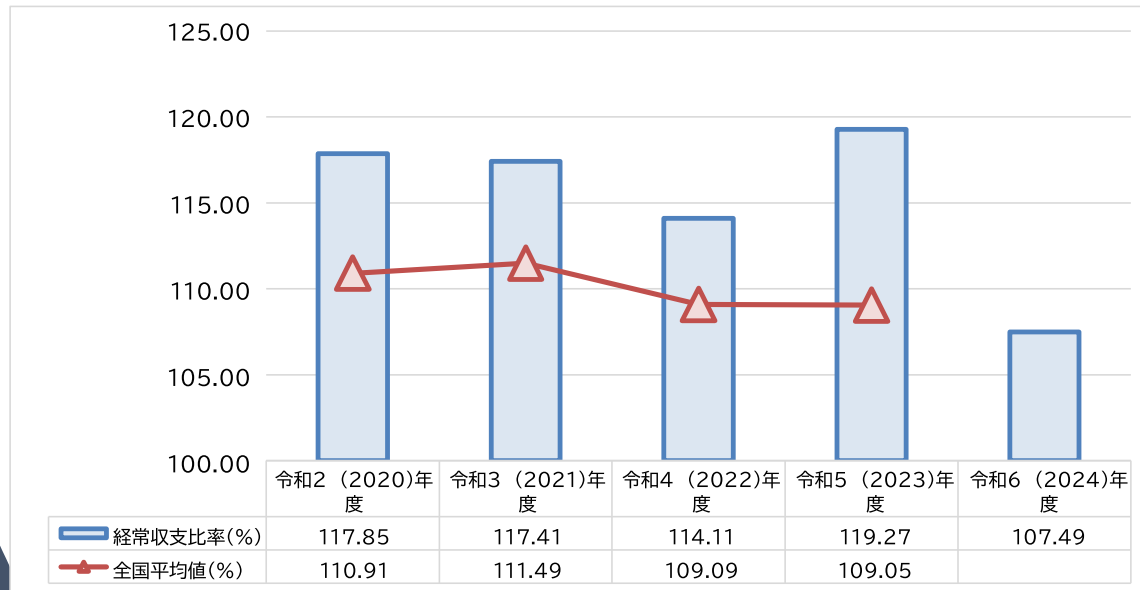
確認内容

経営戦略の構成
料金(使用料)収入の予測と投資等
経営の基本方針と目標
目標達成見込みと達成するための条件
今後の取組

2. 水道事業経営戦略(素案)について

(1) 経営指標について

指標①: 経常収支比率



【経常収支比率とは】

その年度において、給水収益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。

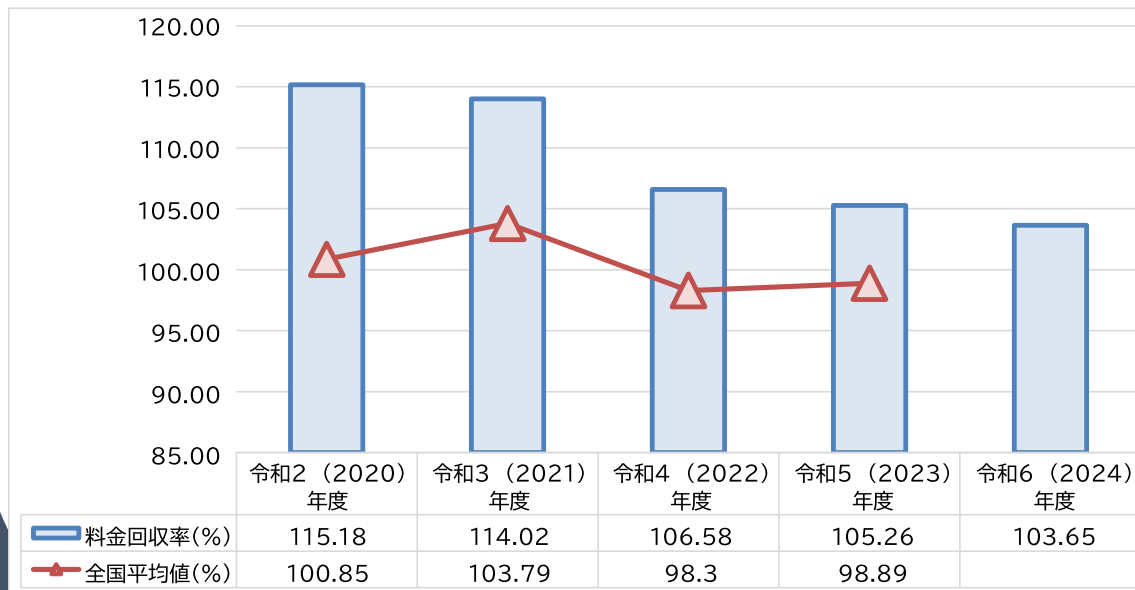
【算定方法】

経常収入／経常費用×100(%)

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

(1) 経営指標について

指標②:料金回収率



【料金回収率とは】

給水に係る費用を、どの程度給水収益で賄えているかを表した指標。

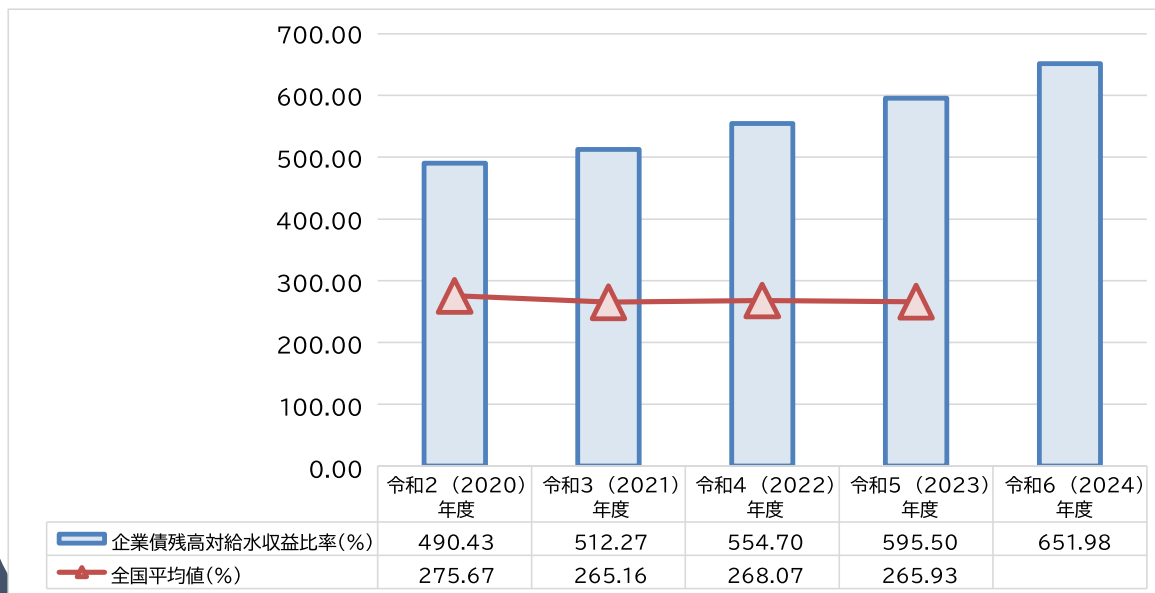
【算定方法】

水道料金／給水費 × 100(%)

料金で回収すべき経費を全て料金で賄えている状況を示す100%以上となっていることが必要(独立採算の原則)

(1) 経営指標について

指標③: 企業債残高対給水収益比率



【企業債残高対給水収益比率とは】

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。

【算定方法】

企業債残高／給水収益×100(%)

◇数値のポイント: 年々増加しており、全国平均よりも高い。

明確な数値基準はないとされている。経年比較や類似団体との比較等により鹿沼市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る。

(2) 予測を踏まえた事業収支

現状の料金による試算

目標値①経常収支比率100%維持

目標値②料金回収率100%を維持

目標値③企業債残高の抑制



すべて未達成

令和6年度 令和17年度
107.49% → 82.48%

103.65% → 75.82%

652% → 744%

収益面での解消が必要

(2) 予測を踏まえた事業収支

シミュレーションにおける前提条件

- ①一度の料金改定で計画期間中に達成するパターン
- ②住民負担等を考慮の上、段階的に達成するパターン

シミュレーション条件①

料金改定を令和11(2029)年度に現状料金**+32%**改定
※現状条例上料金(20m³) 2,475円 → 3,267円

シミュレーション条件②

料金改定を令和11(2029)年度に現状料金**+15%**改定、
さらに料金改定を令和16(2034)年度に上記料金**+15%**改定
※現状条例上料金(20m³) 2,475円 → 2,847円 → 3,274円

(2) 予測を踏まえた事業収支

料金改定を踏まえた試算



すべて達成

目標値①経常収支比率100%維持

目標値②料金回収率100%を維持

目標値③企業債残高の抑制

令和6年度 令和17年度
107.49% → 102.61%

103.64% → 100.09%

652% → 563%

(2) 予測を踏まえた事業収支

本戦略の計画期間における目標値達成に向けた活動

- ① 広域化推進による経費削減
- ② 安全・安心の水道サービスの確保と恒常的な経費の縮減
- ③ 投資の平準化と補助金等の活用による投資財源の確保
- ④ 十分な議論と検証に基づく料金改定の検討

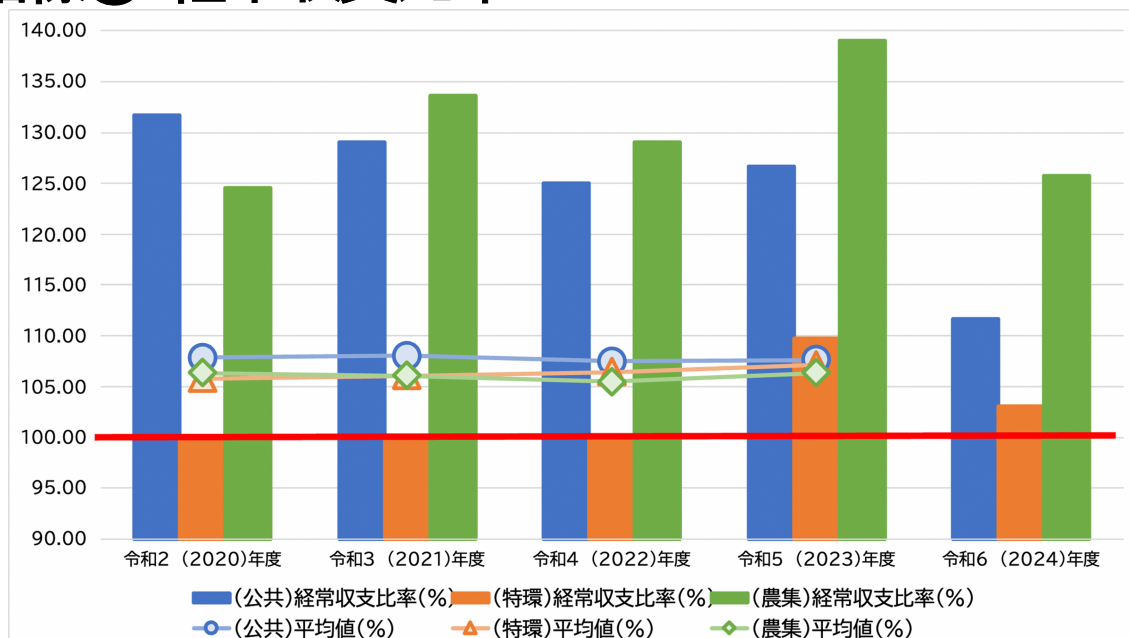
※可能な限りの費用削減に努め、利用者の負担軽減を図っていく。

※料金改定を実施する際には、再度算定を行い、適正な料金を決定する。

3. 下水道事業経営戦略(素案)について

(1) 経営指標について

指標①: 経常収支比率



【経常収支比率とは】

その年度において、使用料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。

【算定方法】

経常収入／経常費用×100(%)

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

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
全事業合算	129.87%	128.50%	124.59%	127.19%	112.51%

◇数値のポイント:

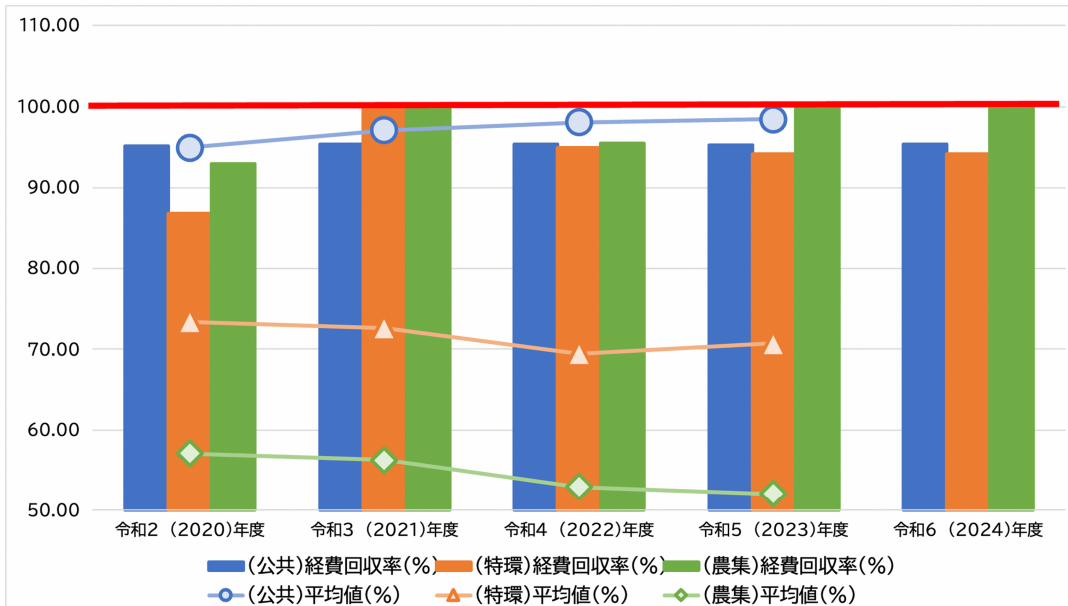
全事業で経常費用に対する経常収入が足りており、**指標はすべて100%を超えている**状況。しかし、繰入金による収入も含まれていることから、**基準外繰入金の削減が必要**。



**令和8年1月
使用料改定**

(1) 経営指標について

指標②:経費回収率



【経費回収率とは】

使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標。

【算定方法】

下水道使用料／汚水処理費×100(%)

使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す100%以上となっていることが必要(独立採算の原則)

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
全事業合算	95.75%	95.67%	95.32%	95.63%	95.79%

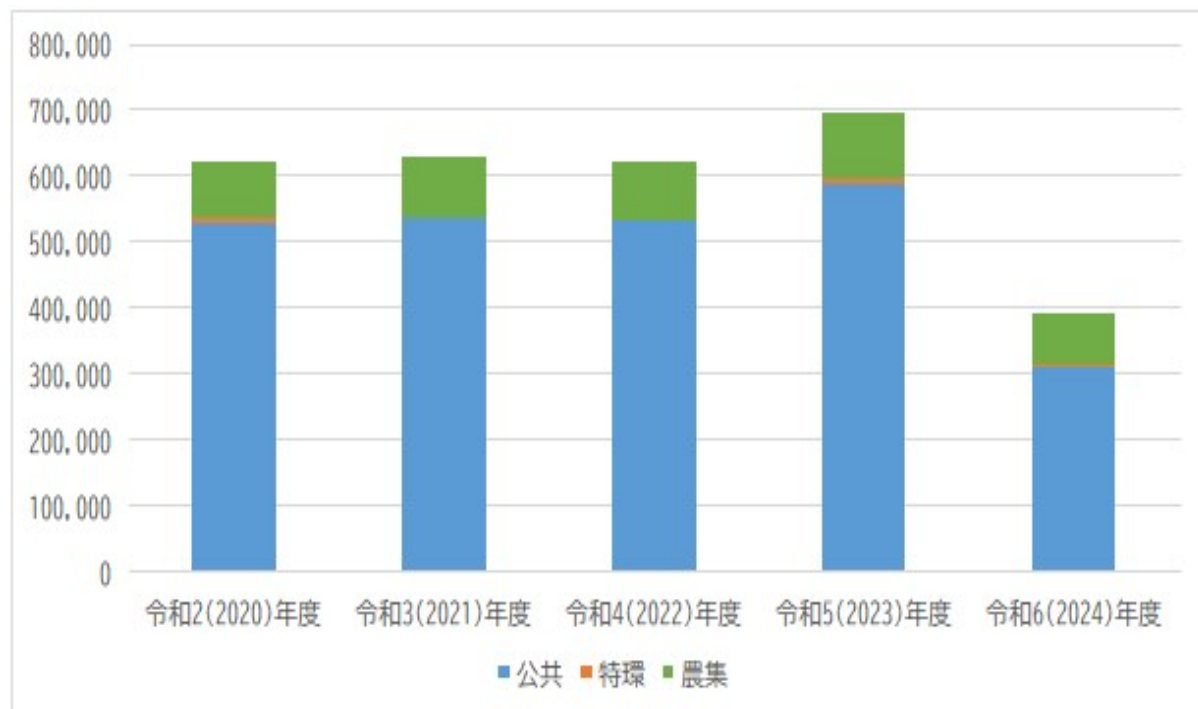
◇数値のポイント:

公共下水道を除き平均値よりも大幅に高めの傾向。特に農業集落排水は指標100%を達成。しかし、他事業において、数値が100%を下回っている場合、汚水処理に係る費用が使用料以外の収入で賄われているため、**適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要。**



**令和8年1月
使用料改定**

(2) 基準外繰入金の推移



【基準外繰入金とは】

一般会計からの繰入金のうち、国が示す算定基準に基づかない繰入金

使用料で賄うべき費用に対し、使用料だけでは賄いきれない部分を補てんしているため、削減をしていく必要がある。



令和8年1月 使用料改定

基準外繰入金 (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
公共	528,894	534,952	531,167	587,811	308,523
特環	5,224	1,465	1,069	6,888	2,944
農集	85,047	91,421	88,024	99,258	78,272
合計	619,165	627,838	620,260	693,957	389,739

(3) 予測を踏まえた事業収支

現状の使用料単価による試算



一部未達成

目標値①経常収支比率100%維持

目標値②経費回収率100%を維持

目標値③基準外繰入金の減少

令和6年度 令和17年度
112.51% → 101.27%

※95.57% → 98.63%

389,739千円 → 7,327千円

※使用料改定に伴い、経費回収率は令和8年度から5年間100%を維持するが、令和13年度以降は再び100%を下回る見込み

収益面での解消が必要

(3) 予測を踏まえた事業収支

シミュレーション条件

目標：経費回収率100%達成

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について、令和13(2031)年度に5%の改定とする。

⇒ 現行(R8.1改定後)使用料(20m³) 2,660円 → 2,790円(税抜)

※農業集落排水事業については、経費回収率100%であることから
使用料改定は行わない

(3) 予測を踏まえた事業収支

使用料改定を踏まえた試算

目標値①経常収支比率100%維持

目標値②経費回収率100%を維持

目標値③基準外繰入金の減少



すべて達成

令和6年度 令和17年度
112.51% → 101.80%

※95.57% → 100%

389,739千円 → 7,327千円

(3) 予測を踏まえた事業収支

本戦略の計画期間における目標値達成に向けた活動

- ① 安全・安心な下水道サービスの確保と恒常的な経費の縮減
- ② 投資の平準化と補助金等の活用による投資財源の確保
- ③ 十分な議論と検証に基づく使用料改定の検討

※可能な限りの費用削減に努め、利用者の負担軽減を図っていく。

※令和11年度に収支再算定を行い、令和12年度に使用料改定の必要性を検証予定。

4. まとめ

経営戦略(素案)について

確認内容

- ①経営戦略の構成
- ②料金(使用料)収入の予測と投資等
- ③経営の基本方針と目標
- ④目標達成見込みと達成するための条件
- ⑤今後の取組
- ⑥その他

5. 今後のスケジュール

5. 経営委員会スケジュール

回数	日程	内容
第1回	令和7年7月31日	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27日	上下水道事業経営戦略(素案)について
第3回	令和8年2月	上下水道事業経営戦略の報告