

# 鹿嶋市公共下水道事業経営戦略

計画期間：令和8(2026)年度～令和17(2035)年度



令和8(2026)年3月 改定



# 鹿嶋市公共下水道事業経営戦略 目次

はじめに .....	1
<b>I 経営戦略の改定の要旨 .....</b>	<b>3</b>
1. 下水道事業の歩み .....	3
2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的 .....	4
<b>II 鹿嶋市下水道事業の現状 .....</b>	<b>7</b>
1. 本戦略の事業の現況 .....	7
2. 経営状況分析 .....	10
<b>III 今後の予測 .....</b>	<b>22</b>
1. 有収水量及び使用料収入の予測 .....	22
2. 投資及び投資財源の予測 .....	24
3. 組織の予測 .....	26
4. 施設の見通し .....	27
5. 予測を踏まえた現状の課題 .....	29
<b>IV 経営の基本方針と投資・財政計画 .....</b>	<b>30</b>
1. 経営の基本方針と目標 .....	30
2. 投資・財政計画の計算根拠 .....	32
3. 投資・財政計画（シミュレーション） .....	32
<b>V 経営戦略の遂行に向けた取組体制 .....</b>	<b>45</b>
1. 経営推進体制 .....	45
2. PDCAサイクルの実行 .....	46
3. 次回以降の見直し .....	46

## 【用語解説】

## はじめに

### (1)本経営戦略について

鹿嶋市(以下、本市という)は茨城県東部に位置し、鹿島臨海工業地域や太平洋に面した沿岸域を含む地域です。市域には河川や湿地も点在し、自然環境と工業地域が複合した地理的特性を有しています。こうした地理的背景を活かし、沿岸工業、漁業、農業などが地域経済を支えてきました。

#### 鹿嶋市の位置



本市の下水道事業は、公共用水域の水質保全および生活環境の改善を目的として、昭和51年度から公共下水道の整備に着手し、昭和60年には鹿嶋市浄化センター(終末処理施設)の供用を開始し、公共下水道による汚水処理を始めました。その後、段階的に下水道管路や処理施設の拡充を進めてきました。

しかし近年、人口減少や少子高齢化、頻発する自然災害への備えなど、本市を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

このような社会情勢の変化に対応し、市民の安全で衛生的な暮らし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ためには、現状を的確に分析し、中長期的な視点に基づいた戦略的な経営が不可欠です。

そこで、公営企業として強固な財政基盤と機動的な組織体制を確立するための中長期的な基本計画として、令和3(2021)年2月に、令和3(2021)年度から令和12(2030)年度までの10年間を計画期間とする「鹿嶋市公共下水道事業経営戦略」を策定しました。

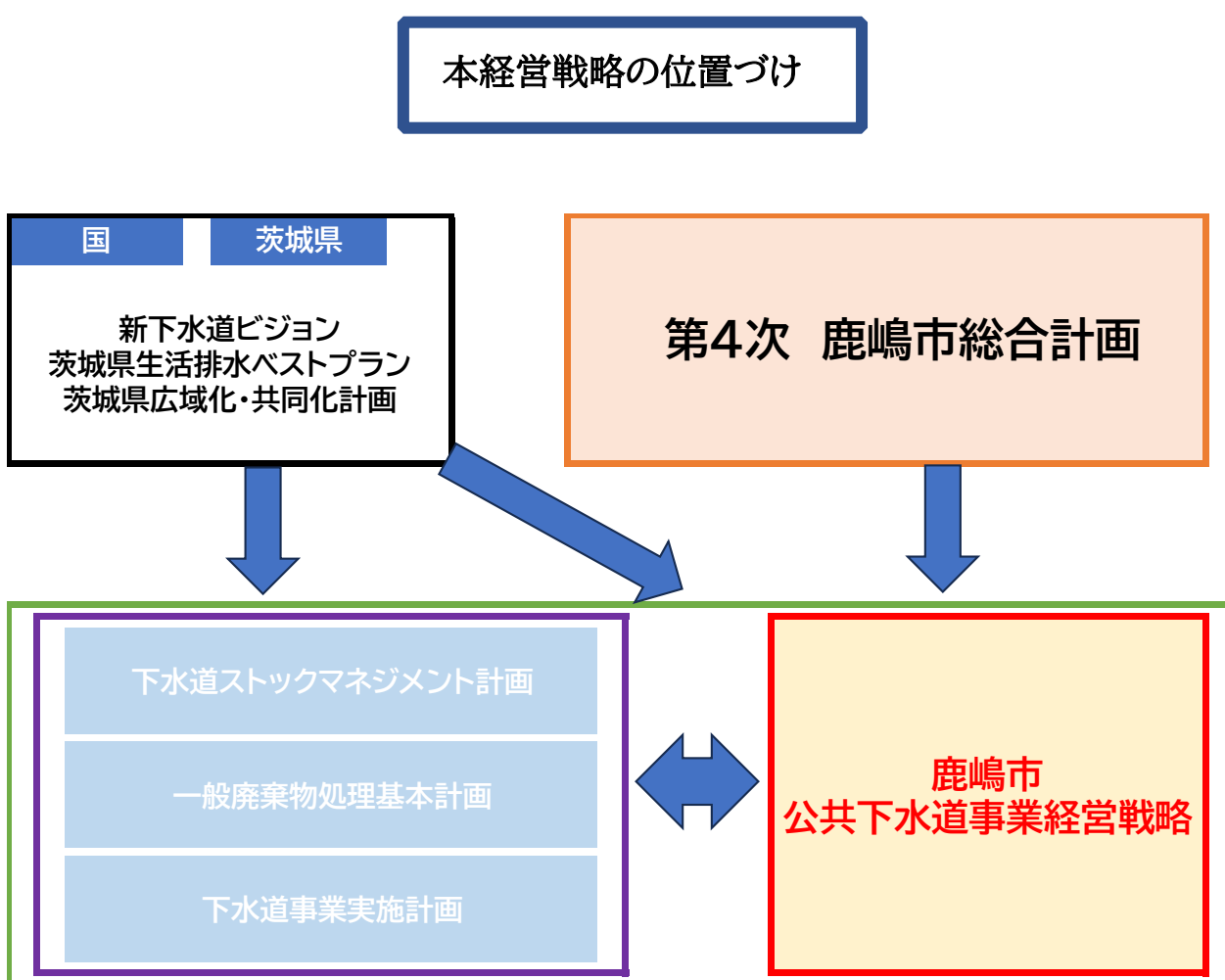
しかし「経営戦略」の策定後も、毎年度、進捗管理や計画実績との乖離検証を行い、3年～5年毎の改定が必要(経営戦略策定・改定ガイドライン(平成31年3月公表)より)とされていることから、このたび経営戦略を改定することといたしました。

## (2) 本経営戦略の計画期間について

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については令和8(2026)年度から令和17(2035)年度までの10年間とします。

## (3) 本経営戦略の位置付け

本市下水道事業の各種施策は、本市の最上位計画である「第4次鹿嶋市総合計画」に基づき実施しています。そのため、本経営戦略は、総合計画で掲げる本市の将来都市像を実現するための事業計画として位置付け、他の施策・計画等との整合を図りつつ策定します。





# 経営戦略の改定の要旨

## 1. 下水道事業の歩み

本市の公共下水道事業(単独)は、「鹿嶋処理区」として一体的に管理されており、主に旧鹿島町を対象に整備が進められてきました。

事業の初期段階としては、昭和51(1976)年3月15日に初回の工事に着手し、昭和60(1985)年10月には計画区域の一部にて処理施設の供用を開始しました。初期の事業計画では、汚水処理面積は407ha、計画人口は約16,600人、日最大汚水量は9,170 $\text{m}^3$ /日と設定されていました。

その後、人口増加や土地利用の進展を背景に、数次にわたる事業計画の変更が行われ、処理区域の拡大や計画人口の見直し、処理能力の強化が段階的に実施されました。令和6(2024)年時点における最新の計画では、汚水処理面積は1,679ha、計画人口は36,180人、日最大汚水量は15,200 $\text{m}^3$ /日にまで拡大されています。

処理施設である「鹿嶋市浄化センター」は、鹿嶋市大字平井字灘に位置し、標準活性汚泥法による処理方式を採用しています。計画処理能力は最大16,800 $\text{m}^3$ /日で、放流先は平井浜雨水幹線を経由して鹿島灘に放流されます。また、処理施設の能力強化だけでなく、宮中・根三田地区には汚水中継ポンプ場も整備され、市内各地からの汚水を効率的に集約・処理する体制が構築されています。

さらに、雨水整備についても、全体計画区域1,674haのうち、浸水リスクが高い中心市街地・低地部を中心に949ha(16排水区)を事業計画区域として設定し、順次整備が進められています。近年では、荒野台東(施工中)など新たな排水区の追加、雨水幹線の延伸、貯留施設の整備など、多方面での機能強化が図られています。

このように、本市の下水道事業は、昭和期からの基盤整備を起点として、計画的な事業拡充と施設更新を重ねながら、市民の安全で快適な生活環境の確保と公共用水域の水質保全に寄与し続けています。

## 2. 総務省が推進する経営戦略策定及び改定の背景と目的

### (1) 背景

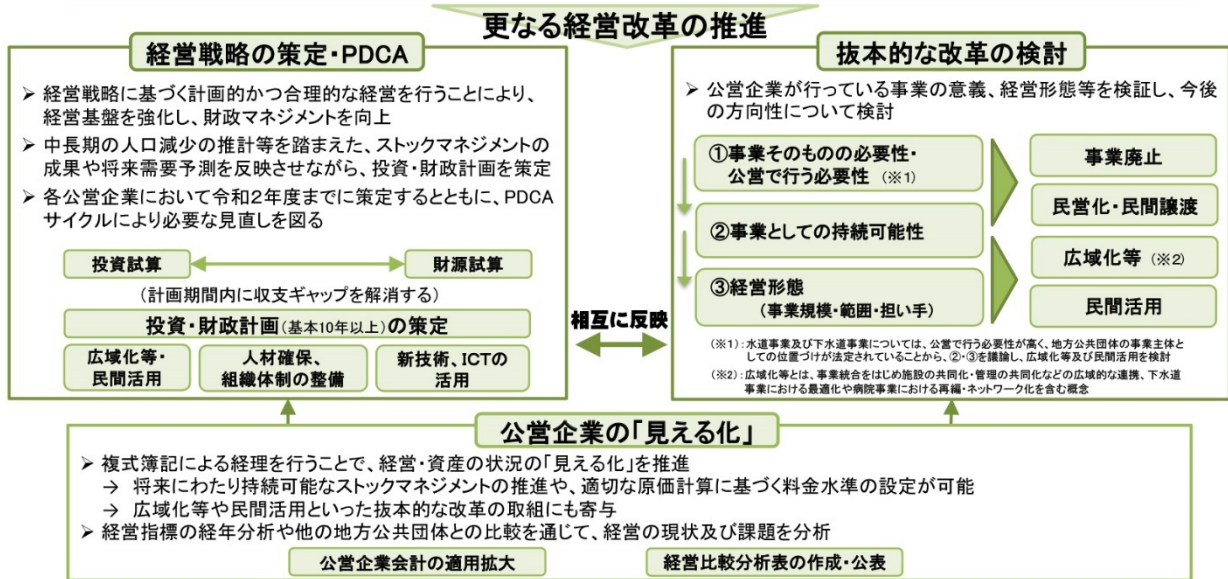
我が国においては、今後、急速な人口減少等に伴うサービス需要の減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増大等、公営企業を取り巻く経営環境は一層厳しさを増す状況にあります。

各公営企業が将来にわたり住民生活に必要なサービスを安定的に提供していくためには、公営企業会計の適用拡大や経営比較分析表を活用した「見える化」による現状分析に基づく経営戦略の策定や抜本的な改革等の取組を通じ、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ます。

### 公営企業における更なる経営改革の推進

#### 公営企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
  - 民間活用の推進等に伴い職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
  - 特に中小の公営企業では、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となる懸念
- ➡ さらに厳しい経営環境



※出典：総務省「令和6年度の公営企業関係主要施策に関する留意事項」について

## (2) 目的

公営企業は、料金収入をもって経営を行う独立採算制を基本原則としながら、住民生活に身近な社会資本を整備し、必要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたりその本来の目的である公共の福祉を増進していくことが必要です。

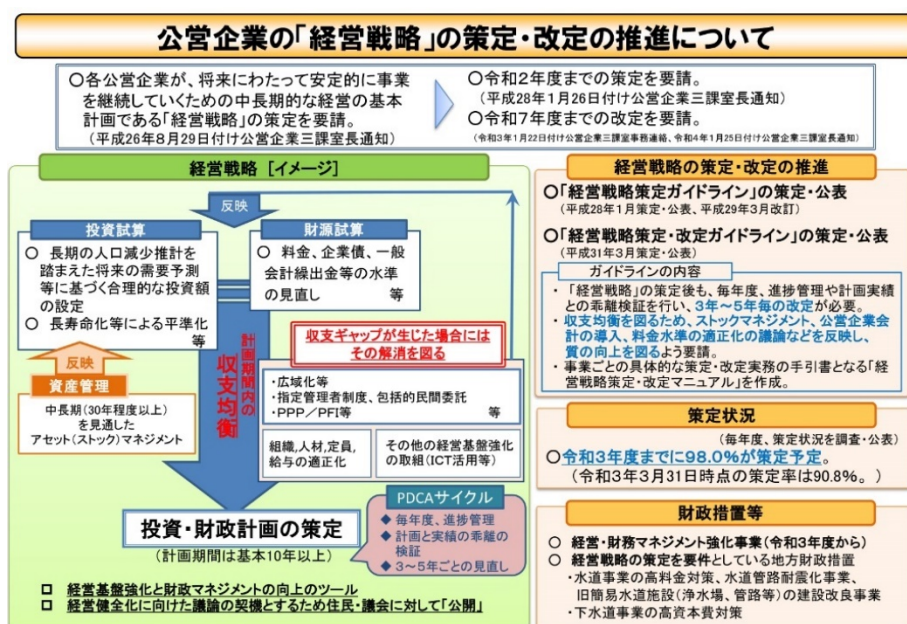
経営環境が厳しさを増す中であっても、事業、サービスの提供を安定的に継続できるよう、中長期的な視点に立った経営を行い、徹底した効率化、経営健全化に取り組むことが必要となります。

これらの課題や現状に対して、総務省においては、公営企業の中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を企業ごとに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を実現していくことを強く求めています。

令和4(2022)年1月には総務省の「経営戦略策定・改定マニュアル」が改定となり、取組の進捗と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、次の視点から実効性のある「経営戦略」の改定が求められています。

- 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更新費用の的確な反映
- ③ 物価上昇等により上昇傾向にある維持管理費、委託費、動力費等の的確な反映
- ④ ①②③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、民間活用及び効率化、事業廃止等)の検討

これらの内容を反映したうえで、策定及び改定した経営戦略に沿った取組等の状況を踏まえつつ、PDCAサイクルを通じて質を高めていくため、3年から5年ごとの見直しを行うことが重要としています。



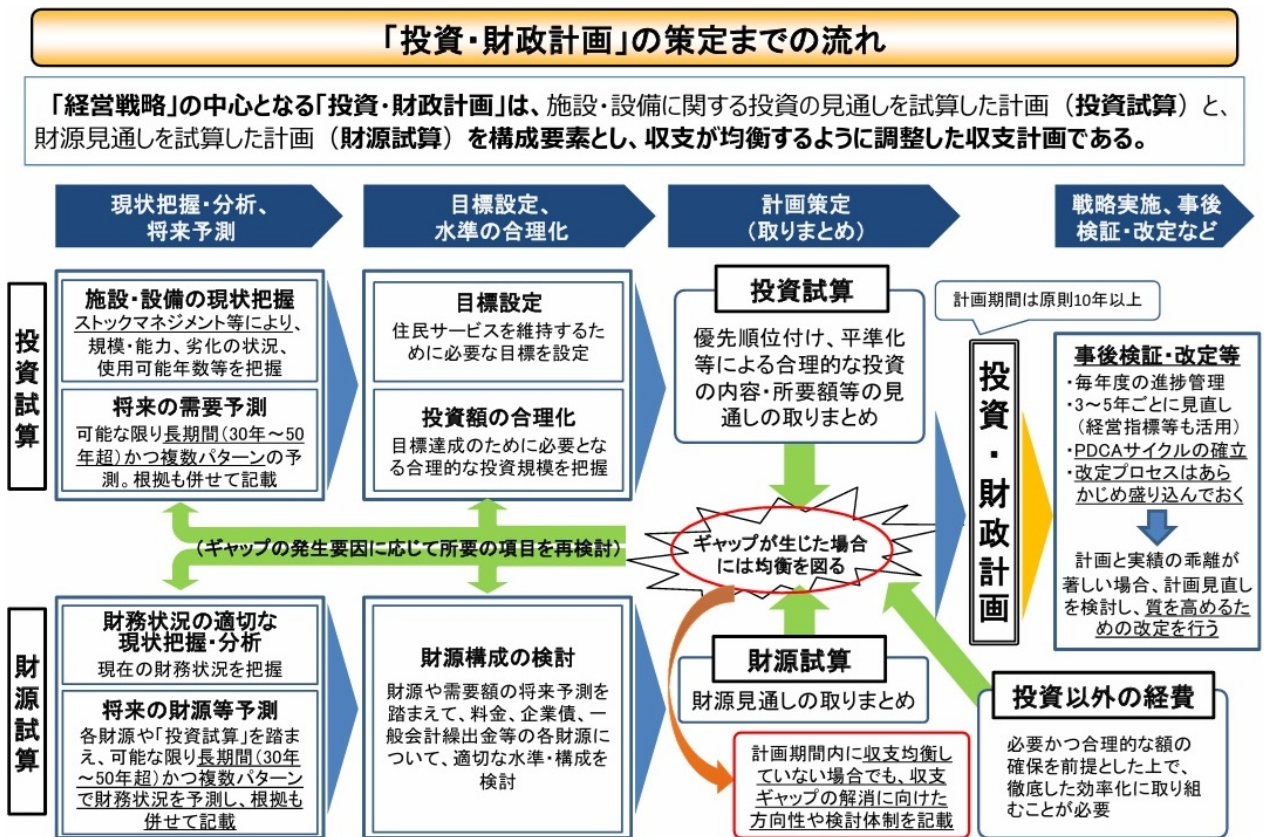
※出典:総務省「地方公営企業の現状と課題」

### (3) 経営戦略の要旨

本経営戦略では、下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ます。また、需要の見通しや投資計画において経営の悪化が想定される場合には、使用料改定等の検討を行い、今後、事業が安定的に継続できるかの見通しを示します。そのため、中長期の「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」による将来予測が求められます。この計画は、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、将来の使用料収入の減少・更新需要の増大を見据えた使用料水準の適正化、更なる民間活用を反映した投資のあり方の見直し等を複合的に検討し、具体的なシミュレーションを構築して今後の経営方針を作成します。

#### ■ 経営戦略の策定の流れ



※出典：総務省「経営戦略策定・改定マニュアル」

## II

# 鹿嶋市下水道事業の現状

## 1 本戦略の事業の現状

### (1)事業の現状(事業概要)

本戦略の対象となる事業は「鹿嶋市公共下水道事業」で、概要は以下のとおりです。

	公共下水道事業
建設開始	昭和51年(1976年)3月15日
供用開始	昭和60年(1985年)10月1日
法適・非適用区分	法適用(一部適用) ※令和2(2020)年4月1日
処理区域内人口密度	21.6人/ha
流域下水道等への接続の有無	なし
処理場数/処理区数	1個/1区
広域化・共同化・最適化実施状況	鹿嶋市のし尿処理の共同化実施。 ほか、今後の老朽化に備え、施設更新・最適化を視野に検討。

### (2)使用料体系の状況

本市の使用料体系は、公共下水道事業は基本料金と従量制で設定しています。

本市の使用料金については、平成14(2002)年4月1日に使用料の改定を実施して以降、消費税率の改定に伴う調整を除き、料金体系の見直しは行っていません。

#### ■使用料体系

(税込)

基本使用料 (1箇月につき)		超過使用料 (1立方メートルにつき)	
汚水量	金額	汚水量	金額
10立方メートルまで	1,320円	10立方メートルを超え 20立方メートルまで	148.5円
		20立方メートルを超え 50立方メートルまで	159.5円
		50立方メートルを超え 100立方メートルまで	170.5円
		100立方メートルを超えるもの	187.0円

■過去3か年における条例上の使用料推移

(税込)

使用料の推移	条例上の 使用料推移	実質的な 使用料推移
令和4(2022)年度	2,805円	2,939円
令和5(2023)年度	2,805円	2,946円
令和6(2024)年度	2,805円	2,951円

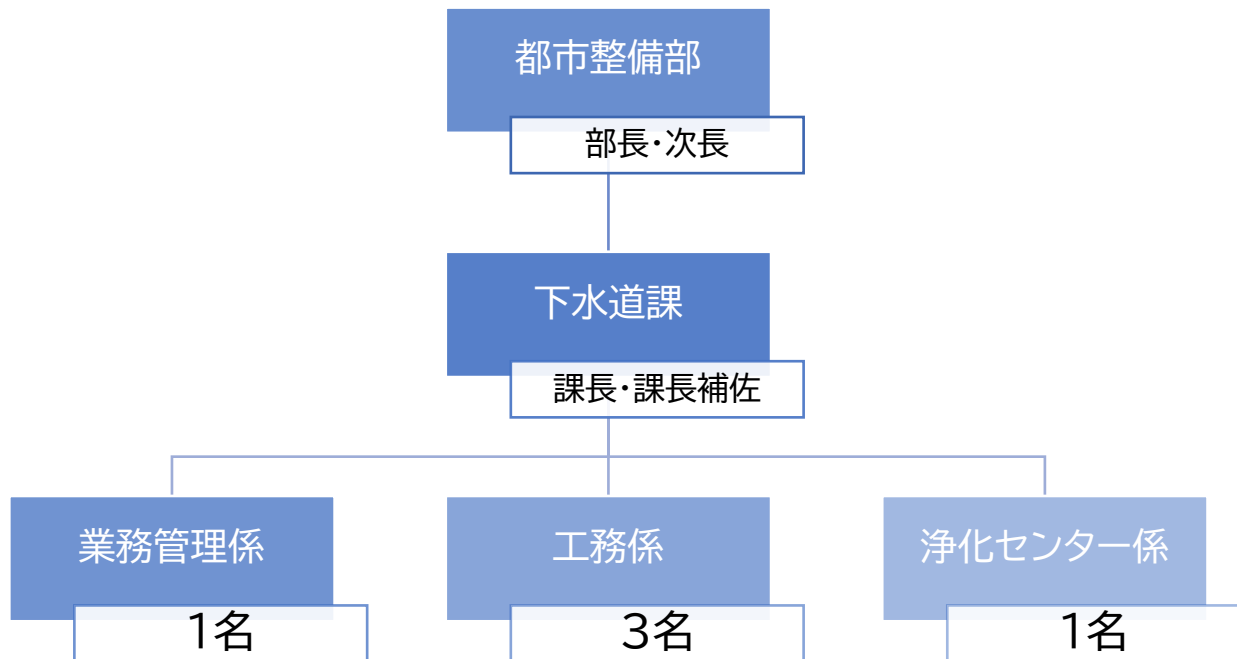
※条例上の使用料: 条例に定められた単価で算出した20㎡当たりの使用料

※実質的な使用料: 使用料単価(使用料収入の合計を有収水量の合計で除した値)に20㎡を乗じたもの

(3)組織の状況

本市の下水道事業については、鹿嶋市都市整備部内で運営されています。

組織体制は令和7(2025)年4月1日時点で次のとおりとなっています。



(4)民間活力の活用等

①民間委託 (包括的民間委託を含む)	本市鹿嶋市浄化センターの維持管理業務－ポンプ場の運転管理－汚泥の収集・運搬・処分－管路施設の点検・補修業務など
②指定管理者制度	特になし
③PPP/PFI	特になし

## (5)資産活用の状況

①エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等)	なし
②土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)	令和7年3月から自家消費用太陽光発電をPPA方式にて購入開始している。

## 2 経営状況分析

### (1)財務分析(収支等の経年分析)

令和2(2020)年度から令和6(2024)年度までの過去5か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、投資や企業債の発行及び償還を示した資本的収支の他、企業債残高の推移及び収益の基礎となる処理区域内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(2020)年度	令和3(2021)年度	令和4(2022)年度	令和5(2023)年度	令和6(2024)年度
<b>【収益的収支】</b>					
営業収益①	644,399	703,440	661,546	666,547	694,993
使用料収入	526,782	566,524	527,736	531,006	531,332
雨水処理負担金	116,895	136,415	132,830	134,861	163,061
その他	722	501	980	680	600
営業外収益②	836,914	747,512	734,682	751,693	778,888
国庫(都道府県)補助金	9,292	7,399	5,359	7,343	6,580
他会計補助金	315,714	260,165	261,330	280,811	303,453
長期前受金戻入	511,475	478,674	466,976	462,134	468,578
その他	433	1,274	1,017	1,405	277
特別利益③	0	1,069	0	7,511	3,765
総収益①+②+③…A	1,481,313	1,452,021	1,396,228	1,425,751	1,477,646
営業費用④	1,230,247	1,252,908	1,259,486	1,223,877	1,252,906
職員給与費	32,624	31,598	36,380	28,044	35,560
動力費	33,217	42,652	62,868	40,365	48,662
修繕費	31,952	35,951	33,232	52,764	64,664
薬品費	6,477	8,853	8,792	10,837	10,017
委託料	185,302	190,244	187,324	189,786	194,846
その他	60,259	57,886	58,111	37,353	38,723
減価償却費	880,416	885,724	872,779	864,728	860,434
営業外費用⑤	129,450	119,072	109,868	102,186	95,972
支払利息	129,304	119,048	109,573	101,846	95,484
その他	146	24	295	340	488
特別損失⑥	5,281	273	0	0	11,207
総費用④+⑤+⑥…B	1,364,978	1,372,253	1,369,354	1,326,063	1,360,085
当年度純利益A-B…C	116,335	79,768	26,874	99,688	117,561
<b>【資本的収支】</b>					
資本的収入⑤	624,294	553,830	365,941	597,966	638,777
企業債	397,000	327,300	180,900	416,300	366,100
国庫(都道府県)補助金	174,322	198,338	138,054	154,715	245,854
他会計補助(出資・負担・借入)金	15,000	8,500	30,800	15,500	9,000
その他	37,972	19,692	16,187	11,451	17,823
資本的支出⑥	1,113,550	1,040,827	912,734	938,147	1,096,505
建設改良費	602,665	543,149	407,972	446,576	623,243
企業債償還	510,843	497,674	504,758	491,568	473,258
その他	42	4	4	3	4
資本的収支⑤-⑥…D	△ 489,256	△ 486,997	△ 546,793	△ 340,181	△ 457,728
<b>収支合算C+D</b>	<b>△ 372,921</b>	<b>△ 407,229</b>	<b>△ 519,919</b>	<b>△ 240,493</b>	<b>△ 340,167</b>
企業債元金残高	7,800,094	7,629,720	7,364,562	7,133,694	7,026,537
<b>【人口等 参考要因】</b>					
行政区域内人口(単位:人)	67,264	67,149	66,027	65,493	64,787
処理区域内人口(単位:人)	33,827	34,063	34,265	34,550	34,600
水洗化人口(単位:人)	30,602	30,838	31,041	31,437	31,930
有収水量(単位:m <sup>3</sup> )	3,612,781	3,888,990	3,591,388	3,604,787	3,600,503
使用料単価/m <sup>3</sup> (単位:円)	145.81	145.67	146.94	147.31	147.57
汚水処理単価/m <sup>3</sup> (単位:円)	150.00	150.00	150.00	154.46	153.12
汚水処理に対する不足額(千円)	15,135	16,824	10,972	25,782	19,964
経費回収率(%)	97.21%	97.12%	97.96%	95.37%	96.38%

※なお、令和3(2021)年度の使用料収入及び有収水量については、会計年度区分の見直しを行ったことから13カ月分(令和2年3月～令和3年3月)が計上されている。

#### 【営業収益のうち使用料収入】

本市の使用料収入については、令和3(2021)年度を除き概ね一定で推移しています。これは収入に直結する有収水量が増減しつつ横ばい、または微減で推移していることによるものです。なお、令和3(2021)年度については、これまで3月～2月分を当年度計上としていた会計年度対象区分を4月～3月へ変更するため、3月～3月までの13か月分の収入計上としたため、有収水量や使用料収入を含む会計処理が一時的に増加しています。

#### 【営業費用】

動力費…令和4(2022)年度には電力会社の変更に伴い、一時的に東電の緊急特約を利用することとなったため単価が急増したことで費用の上昇が見られます。また、令和5(2023)年度には、政府発出の電気料金緩和措置が影響し減少しています。

委託費・薬品費・修繕費等…物価上昇や人件費の高騰等の外部要因により、年度ごとに増減しつつ漸増傾向にあります。

#### 【資本的収入及び支出】

支出(建設改良費)のうち、新設については、管渠の整備が完了しつつあることから、減少傾向にあります。また、改築・改良については、処理場に関する費用の計上がある年度には金額が変動し、令和3(2021)年度および令和6(2024)年度の2か年については大きく増加傾向にあります。

収入にあたる財源については、国庫補助金の活用により補助対象事業のうち約50%程度を賄っており、残りの大部分を企業債で賄っています。企業債については投資に対して借入を行っていることから、建設改良の動きに合わせて増減しています。

なお、企業債償還金については、毎年度5億円前後で順当に償還が進んでいます。

#### 【企業債元金残高】

毎年度の企業債発行額を償還額以下とするように起債管理を行っていることから企業債残高については減少傾向にあります。

## (2)有収水量の推移

使用料収入に影響を与える有収水量を令和2(2020)年度から令和6(2024)年度までの過去5年間で分析します。

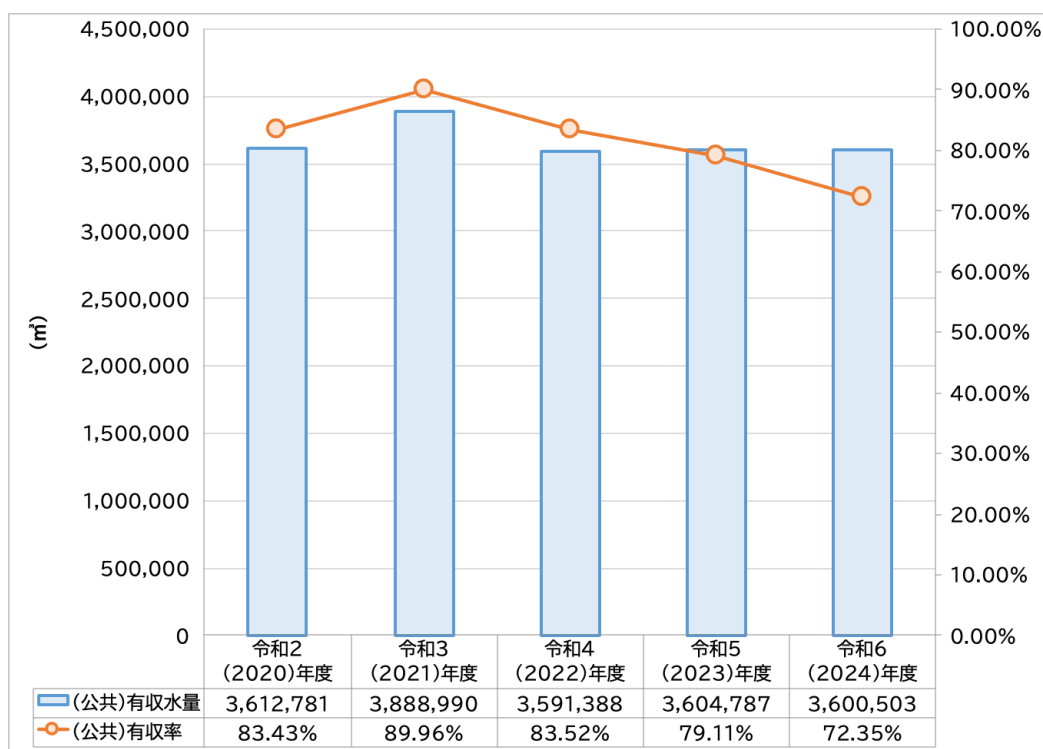
有収水量とは、処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる水量をいいます。

有収率は、処理した汚水のうち、使用料徴収の対象となる有収水量の割合を示します。有収率が高いほど使用料徴収の対象とすることができない不明水が少なく、効率的であることを示します。

本市では、会計年度区分の整理に関わらず、有収率は減少しながら80%～70%前後で推移しており、20%～最大30%近くの不明水の流入が見られます。不明水の流入は、処理場で処理すべき水量を増加させるため、処理費用の増加要因となります。主な原因としては、管路の老朽化やひび割れ、マンホール蓋からの雨水流入などが考えられますので、適切に管の状況を確認し更新対応を行う必要があります。

■有収水量／有収率の推移

(単位:m<sup>3</sup>、%)



### 【有収水量の推移について】

有収水量の推移を見ると、過去5年間に於いて令和3(2021)年度は、前述の会計年度区分の整理により、1ヶ月分多く水量が計上されているものの、全体として令和4(2022)年度以降は増減しながら微減傾向にあります。また、前述の有収水量に直結する水洗化人口は増加しているにもかかわらず、微減傾向であることから、一人当たりの使用水量も減少傾向にあります。

### (3)経営比較分析表による現状分析～茨城県内各市との比較～

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、経営状況をわかりやすく説明するため、策定し公表するものです。

本戦略においては、経営比較分析表のうち次の経営指標について分析します。

- ①経常収支比率**   **②経費回収率**   **③汚水処理原価**   **④水洗化率**

また、現在公表されている数値は、令和5(2023)年度が最新となっていることから、当該年度を比較対象年度とし、比較します。

#### ■令和5(2023)年度 茨城県内各市の指標一覧

自治体名	経常収支比率 (%)	経費回収率 (%)	使用料単価 (円)	汚水処理原価 (円)	水洗化率 (%)	類似団体区分
水戸市	102.69	100.03	161.24	161.19	88.01	Ad
日立市	107.35	99.75	163.03	163.44	99.64	Ad
土浦市	106.72	98.93	148.50	150.10	95.49	Ad
つくば市	102.81	97.93	148.19	151.32	99.83	Ad
牛久市	103.08	82.48	113.94	138.14	98.45	Bc1
古河市	100.66	96.14	164.51	171.11	90.03	Bd1
石岡市	110.94	96.64	145.67	150.73	93.00	Bd1
龍ヶ崎市	115.63	102.81	154.40	150.18	95.45	Bd1
笠間市	99.60	100.48	180.73	179.87	91.90	Bd1
ひたちなか市	122.90	96.00	144.00	150.00	91.89	Bd1
鹿嶋市	106.95	95.37	147.31	154.46	90.99	Bd1
守谷市	114.81	124.73	127.00	101.82	99.31	Bd1
那珂市	103.84	99.65	161.43	161.99	89.25	Bd1
筑西市	112.25	99.41	175.24	176.27	88.20	Bd1
神栖市	109.48	98.56	157.82	160.13	83.71	Bd1
阿見町	113.01	102.02	156.88	153.78	98.79	Bd1
結城市	100.26	97.63	176.20	180.48	94.39	Cc1
常陸太田市	117.05	77.42	133.93	172.98	94.55	Cc1
かすみがうら市	102.86	71.59	135.40	189.14	98.86	Cc1
つくばみらい市	116.23	88.78	135.12	152.21	98.43	Cc1
東海村	104.98	90.13	135.19	150.00	93.16	Cc1
五霞町	111.72	92.12	149.92	162.74	99.17	Cc1
下妻市	103.88	56.69	164.87	290.81	67.82	Cc2
常総市	102.97	83.42	169.68	203.42	65.54	Cc2
北茨城市	101.76	67.54	201.75	298.71	73.61	Cc2
茨城町	108.96	61.14	163.25	267.00	86.37	Cc2
大洗町	158.29	96.28	151.94	157.81	72.29	Cc2
潮来市	103.63	87.05	179.31	205.99	89.25	Cd1
坂東市	106.20	90.14	163.74	181.65	84.49	Cd1
小美玉市	110.76	77.68	154.14	198.42	90.85	Cd1
常陸大宮市	133.95	97.05	160.74	165.63	71.66	Cd2
稲敷市	149.27	62.06	150.30	242.16	57.96	Cd2
桜川市	102.74	41.15	257.04	624.66	64.56	Cd2
行方市	102.90	64.60	148.22	229.43	76.62	Cd2
城里町	101.04	85.70	149.35	174.27	81.16	Cd2
美浦村	101.93	100.00	193.51	193.51	61.51	Cd2
鉾田市	100.07	49.76	173.10	347.89	32.46	Cd3
県内団体平均	110.11	87.27	159.37	196.31	85.10	-

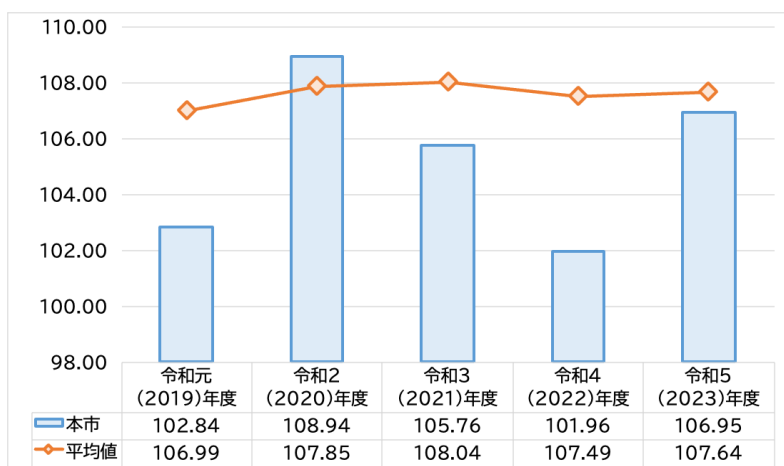
## ① 経常収支比率

基本算式：経常収益／経常費用×100(%)

法適用企業に用いる経常収支比率は、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です。

経常収支比率は、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。本市においては、本指標が100%を上回っております。

しかし、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等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析が必要です。



【補足】  
 グラフ：経営比較分析表  
 令和5(2023)最新  
 表：決算  
 令和6(2024)最新

経常収支比率(%)	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
(公共)経常収入(千円)	1,481,313	1,450,952	1,396,228	1,418,240	1,473,881
(公共)経常費用(千円)	1,359,697	1,371,980	1,369,354	1,326,063	1,348,878
(公共)経常収支比率(%)	108.94%	105.76%	101.96%	106.95%	109.27%

### 【ポイント】

- ・指標は100%を超えていることから、収支は黒字であることを示します。
- ・茨城県内平均(110.11%)、全国平均(107.64%)より低めの106.95%。  
 なお、100%を超えていた場合には、他団体より低い数値であっても問題はないとされています。
- ・また、経常収入のうち、営業収入の割合は約47%となっており、残りは一般会計繰入金や長期前受金戻入等の営業外収入が占めています。

下水道事業では、一定の公費負担は制度上想定されているものの、持続可能な経営を確保するためには、使用料収入による自立度を向上させていくことが重要です。

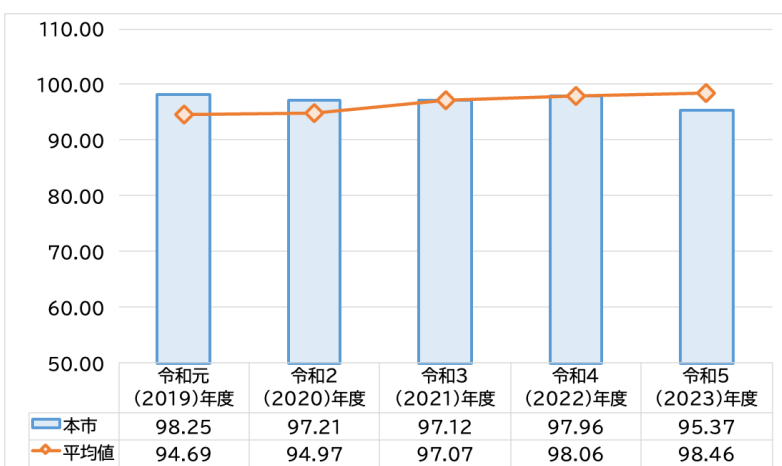
## ②経費回収率

基本算式:下水道使用料/汚水処理費(公費負担分を除く)×100(%)

経費回収率は、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であり、使用料水準等を評価することが可能です。

国においては、下水道事業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及びその事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが困難であると認められる経費を除き、当該事業の経営に伴う収入をもって充てなければならないとしており、適正な経費負担区分を前提とした「独立採算の原則」が定められています。このため、国においては、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経費回収率100%以上であることを求めています。

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により賄われていることを意味するため、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要となります。



【補足】  
 グラフ:経営比較分析表  
 令和5(2023)最新  
 表:決算  
 令和6(2024)最新

経費回収率(%)	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
(公共)使用料収入(千円)	526,782	566,524	527,736	531,006	531,332
(公共)汚水処理費(千円)	541,917	583,348	538,708	556,788	551,296
(公共)経費回収率(%)	97.21%	97.12%	97.96%	95.37%	96.38%

### 【ポイント】

- ・指標は100%を下回っており、汚水処理にかかる費用を使用料で賄えていないことを示します。
- ・茨城県内平均(87.27%)より高く、全国平均(98.06%)より低めの95.37%。
- ・本市では、使用料収入のみでは汚水処理に要する経費を賄えておらず、不足分については一般会計からの基準外繰入金により補填している状況です。

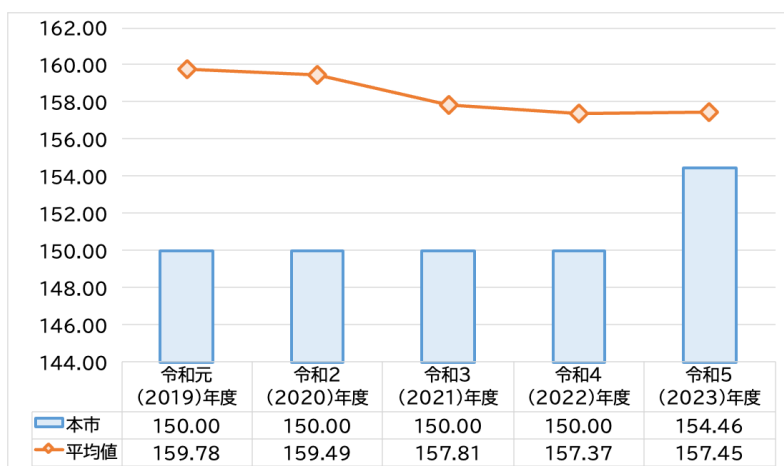
今後は、経費回収率100%以上を安定的に確保できる経営構造への転換が必要となります。

### ③ 汚水処理原価

#### 基本算式：汚水処理費(公費負担分除く)／年間有収水量(m<sup>3</sup>)

汚水処理原価は、有収水量1m<sup>3</sup>当たりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費と汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標で、総務省では明確な基準はないとしています。なお、一般的には、使用料単価と比較して同じか低い数値であることが求められます。茨城県内各市の平均を下回っていますが、汚水処理原価が類似団体との比較で低い場合であっても、有収水量や汚水処理費の経年の変化等を踏まえた上で、現状を分析し、今後の状況について将来推計する必要があります。

また、分析及び統計を基に、必要に応じて、投資の効率化や維持管理費の削減、接続率の向上により有収水量を増加させる取組といった経営改善が求められます。



【補足】  
 グラフ：経営比較分析表  
 令和5(2023)最新  
 表：決算  
 令和6(2024)最新

汚水処理原価(円)	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
(公共)有収水量(m <sup>3</sup> )	3,612,781	3,888,990	3,591,388	3,604,787	3,600,503
(公共)汚水処理費(千円)	541,917	583,348	538,708	556,788	551,296
(公共)汚水処理原価(円)	150.00	150.00	150.00	154.46	153.12

#### 【ポイント】

・指標は比較対象年度以降150円を超えており、汚水処理原価の上昇傾向を示しています。

なお、150円という基準については、使用料の目標水準(使用料単価150円)と対比させ、この使用料で賄える範囲として設定しました。(後述)

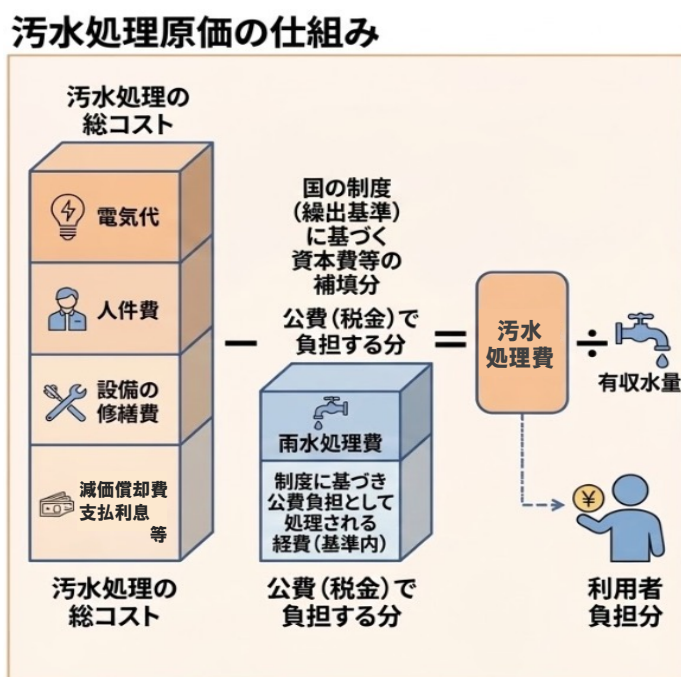
・茨城県内平均(196.31円)、全国平均(157.45)より低めの154.46円。

・また、全体コストとしての汚水処理費については、年々上昇傾向にあることから、維持管理等に要する経費が上昇していることが分かります。

## 【補足】汚水処理原価の算定構造と現状分析

汚水処理原価は、「経営比較に使用する指標」であり、実際の処理コストそのものを示すものではありません。そのため、指標だけでは経営状況を正確に判断することはできず、維持管理費や資本費の推移、一般会計繰入金の状況などを総合的に分析する必要があります。

まず、汚水処理原価は以下の図のような構造となっており、算出にあたっては「公費(税金)で賄うべき経費」が差し引かれます。

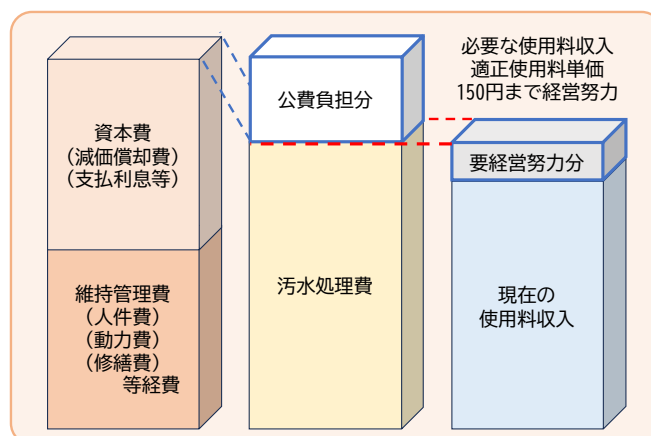


### ■ 制度の影響による「150円」の推移について

令和2年度から令和4年度まで、本市の汚水処理原価が150円で一定であったのは、国の「繰出基準」に基づき、150円を超える額を一般会計(市全体の税金)からの繰入金で補填していたためです。

仕組みとして、国が示す標準的な使用料水準(150円/m<sup>3</sup>)を参考に、資本費のうち使用料収入で賄うことが困難な部分については、一般会計繰入金により補填される仕組みとなっています。

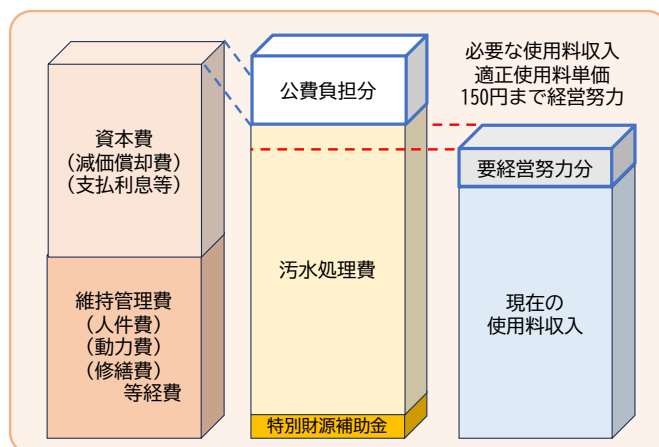
指標上は、使用料水準150円/m<sup>3</sup>を基準として、資本費の一部が一般会計繰入金で補填される仕組みとなっており、その結果、汚水処理原価が150円前後で推移しやすい構造となっています。



## ■ 実際の維持管理コスト(原価)の上昇

令和5年度以降、指標が150円を超えて上昇しているのは、主に「他会計補助金(特別財源補助金)」の増加によるものです。

なお、他会計補助金は収益として計上されますが、汚水処理原価の算定では公費負担分としての控除対象とならないため、結果として指標上の原価が上昇する要因となります。



## ■ 今後の経営改善と使用料改定の考え方

本市の汚水処理原価は、これまで一般会計繰入金を活用することで、利用者負担を低く抑えてきました。公営企業会計における独立採算制は、民間企業とは異なり、その公共性の高さから一般会計からの繰入金による運営も制度上認められており、これらを適切に活用した上での経営自立を目指していくものとされています。本市においても、雨水処理や環境保全といった公共的側面を考慮し、公費負担を組み合わせることで運営を支えてきたという背景があります。

しかしながら、今後も安全・安心な下水道サービスを継続するためには、施設の老朽化対策や維持管理費の削減に努めるとともに、「公費による支援」と「利用者の皆様による負担」のバランスを改めて再考していく時期にあります。社会情勢の変化に柔軟に対応し、経営の持続可能性を確保するためには、過度な一般会計依存からの脱却を図り、適切な利用者負担への構造転換を進めることで、経営の自立化を目指していく必要があると考えられます。

### 【参考】

また、汚水処理原価と合わせて原価計算を行います。下水道料金等の公共料金に関する原価計算とは、すべての費用を「総括原価」として使用料収入と対比させ、使用料体系の水準決定の参考値とするものです。国(総務省、国土交通省)においても適正料金を図るうえで原価計算の実施を推奨しています。原価計算は、将来の償却資産に対する更新需要を加味した資産維持率割合を掛け、資産維持費として使用料を決める総括原価主義に基づく方法で行いますが、本市においては、経費回収率も100%を下回っていることから、昨年単年の時点では加味しないものとします。

なお、総務省から示された様式により現状の原価計算を算出したところ、原価(費用)に対する収益(使用料)が99.93%となっており、100%を下回っています。つまり、原価に対し、使用料収入が満たないことを示していることが分かります。本市においては、経営の改善を図る必要があります。

■原価計算表(令和6(2024)年度)

原価計算表

収入の部

項目	金額		
	最近1箇年	公費負担分	使用料対象収支
使用料(X)	千円 531,332	千円 -	千円 531,332
受託工事収益	0	-	0
その他	163,661	-	163,661
合計	694,993	0	694,993

支出の部

項目	金額			
	最近1箇年	公費負担分	使用料対象収支	
管渠費	修繕費	23,032	23,032	0
	委託料	7,751	7,127	624
	その他	3,845	0	3,845
	小計	34,628	30,159	4,469
ポンプ場費	動力費	7,320	0	7,320
	修繕費	860	0	860
	委託料	170	0	170
	その他	236	0	236
小計	8,586	0	8,586	
処理場費	人件費			
	給料	2,535	0	2,535
	諸手当	1,224	0	1,224
	福利費	997	0	997
	動力費	41,342	0	41,342
	修繕費	23,221	0	23,221
	材料費	912	0	912
	薬品費	10,017	0	10,017
委託料	138,899	0	138,899	
その他	412	0	412	
小計	219,559	0	219,559	
一般管理費	人件費			
	給料	16,416	0	16,416
	諸手当	7,931	0	7,931
	福利費	6,458	0	6,458
	委託料	48,026	0	48,026
その他	51,357	0	51,357	
小計	130,187	0	130,187	
資本費	支払利息	95,484	0	95,484
	減価償却費	860,434	767,423	93,011
小計	955,918	767,423	188,495	
合計(Y)	1,348,878	797,582	551,296	

資産維持費 (Z)	0
使用料対象経費 (Y) + (Z)	551,296

(X) / ((Y) + (Z)) \* 100 = 96.38

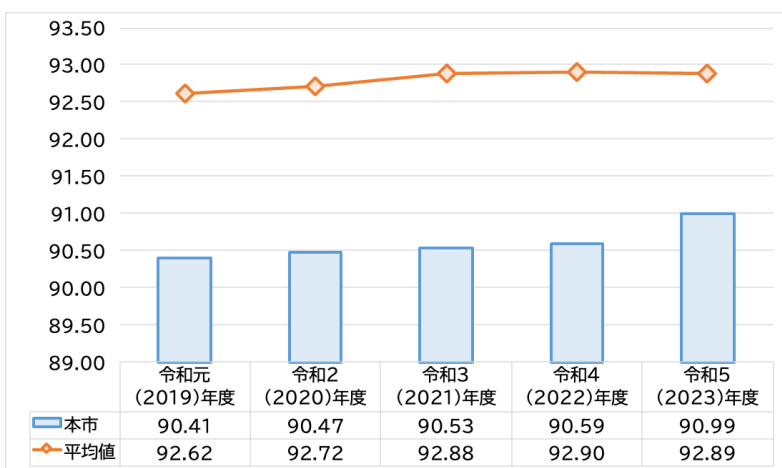
#### ④水洗化率（％）

基本算式：現在水洗便所設置済人口／現在処理区域内人口（％）

現在処理区域内人口のうち、水洗便所を設置して汚水処理（実際に下水道に接続）している人口の割合を表した指標です。

総務省HP「地方公営企業等－経営指標の概要（下水道事業）」によりますと、公共用水域の水質保全や、使用料収入の増加等の観点から100％となっていることが望ましいとされています。

一般的に数値が100％未満である場合には、汚水処理が適切に行われておらず、水質保全の観点から問題が生じる可能性があることや、使用料収入増加のため、水洗化率向上の取り組みが必要です。



【補足】  
 グラフ：経営比較分析表  
 令和5(2023)最新  
 表：決算  
 令和6(2024)最新

水洗化率	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
(公共)処理区域内人口(人)	33,827	34,063	34,265	34,550	34,600
(公共)水洗便所設置済人口(人)	30,602	30,838	31,041	31,437	31,930
(公共)水洗化率	90.47%	90.53%	90.59%	90.99%	92.28%

#### 【ポイント】

- ・指標は90％以上で比較的高い水準であるものの、接続の余地が10％ほどあることを示します。
- ・茨城県内平均(85.10％)より高く、全国平均(92.89％)より低めの90.99％。

なお、令和6(2024)年度には数値が上がり、全国平均に近い数値に上昇しています。

- ・また、この接続余地にあたる10％については、下水道計画区域内であっても、地理条件や家屋配置等を踏まえ、費用対効果を検証した結果、管渠整備を実施しなかった区域が一定程度含まれていることが挙げられます。これらの区域に居住する世帯は構造的に接続が困難であり、水洗化率の分母に含まれていることが指標の伸びを抑制しています。

## (4)経営状況分析から見える本市の特徴

前ページまでの検証結果をまとめると次のとおりです。

### ①経常収支は余剰も経費回収率が100%に満たない

#### ○原因と今後の対策

令和5(2023)年度における経常収支比率は、106.95%と国の基準である100%を上回っています。しかし経費回収率は、95.37%と国の基準である100%を下回っています。

これは維持管理費と資本費で形成される費用(汚水処理費)に対して、使用料収入では賄いきれていないことを表しており、この不足分に対しては公費負担分ではない「基準外繰入金」にて補っている状況です。

一般会計への依存をなくし、公営企業の原則である「独立採算」に近づけるために、収益を確保し費用を削減することが必要です。

### ②経常費用は横ばいも今後の物価高対策が必要

#### ○原因と今後の対策

経常費用のうち、営業費用は漸増傾向で営業外費用は漸減傾向となっていることから、経常費用が横ばいになっています。このうち、営業費用は物価高騰等の影響により各経費が漸増傾向にあります。

現状として、費用効率化対策等を行っているものの、物価高の影響が顕在化しつつあります。

また、特に委託費の人件費にかかる労務費単価が全国的に上昇していることもあり、今後も経常費用がさらに増加する恐れがあります。このことから、今後は更なる費用の効率化を進めることが必要です。

### ③使用料収入は減少傾向

#### ○原因と今後の対策

処理区域内人口および水洗化人口は微増傾向にあります。一方、それに伴うはずの有収水量は増減しながら微減で推移しています。つまり、使用者は増加していく中で、一人当たりの使用している水量は減少傾向にあることが分かります。

また、行政人口は減少し続けており、今後整備に伴う処理区域内人口および水洗化人口の増加は見込めなくなります。

このことから、昨今の節水志向による使用水量の減少に加え、人口の減少によって加速度的に使用料収入が減少していく可能性が予測されます。

結論として、ここまでの要因により有収水量も減少することから、使用料収入の減少が予測されるため、今後の収益の確実な確保が必要となります。

# Ⅲ 今後の予測

## 1. 有収水量及び使用料収入の予測

### (1)有収水量の予測

経営戦略の改定に際し、処理区域内人口については「鹿嶋市人口ビジョン」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処理水量等を設定し、年間有収水量を推計することしました。

#### ■有収水量の予測のための前提条件

##### ●処理区域内人口

本市で作成した人口推計(鹿嶋市人口ビジョン)に基づき、行政区域内人口及び処理区域内人口を推計しています。

##### ●水洗化率

水洗化率(%) = 水洗便所設置済人口 ÷ 処理区域内人口

水洗化率は過年度実績を基に人口推計にあわせて推移させました。

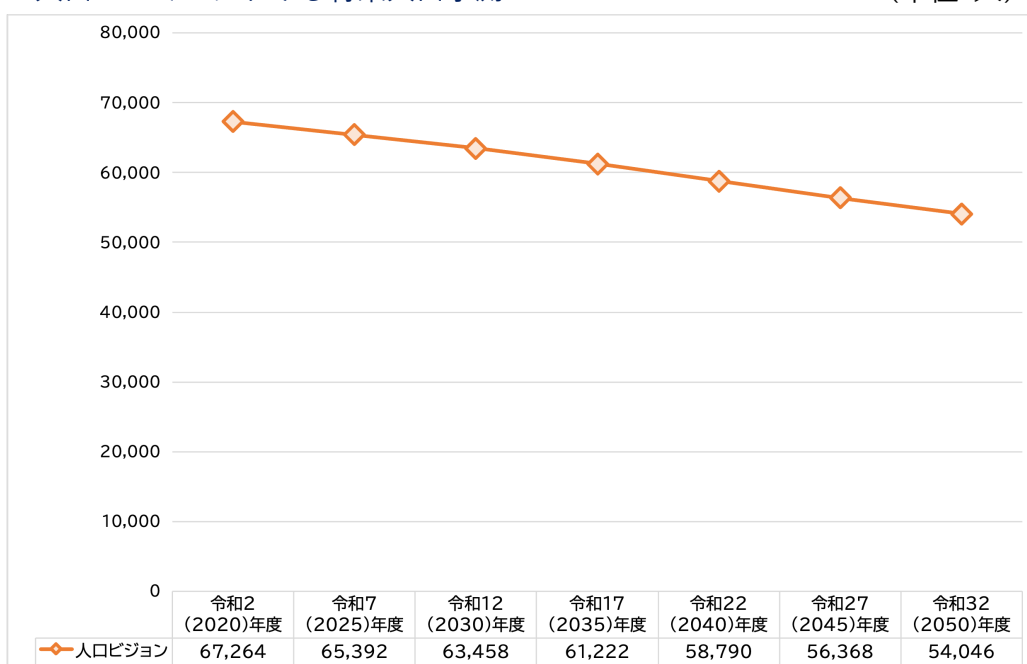
##### ●年間有収水量

年間有収水量(m<sup>3</sup>) = 1人当たりの有収水量 × 水洗便所設置済人口

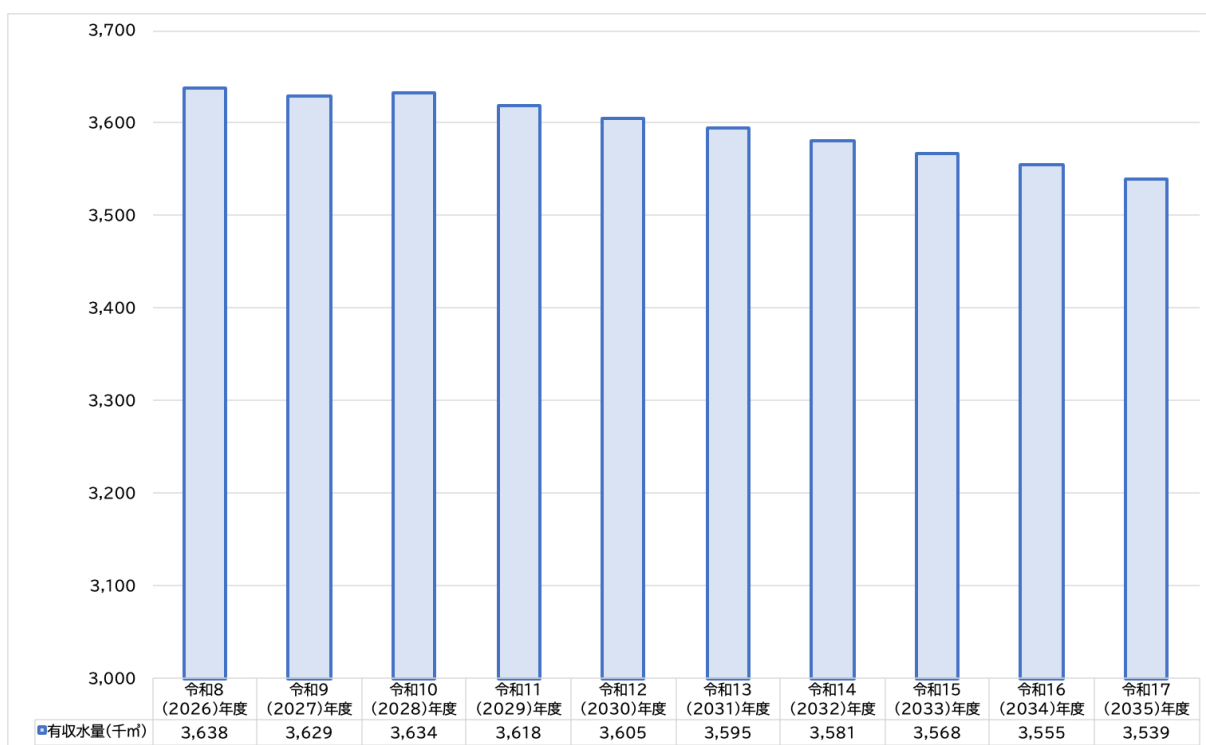
直近の有収水量及び水洗便所設置済人口より、1人当たりの有収水量を算定し、推計を5か年平均に基づき算出しています。

<参考> 人口ビジョンにおける将来人口予測

(単位:人)



## ■有収水量の将来予測

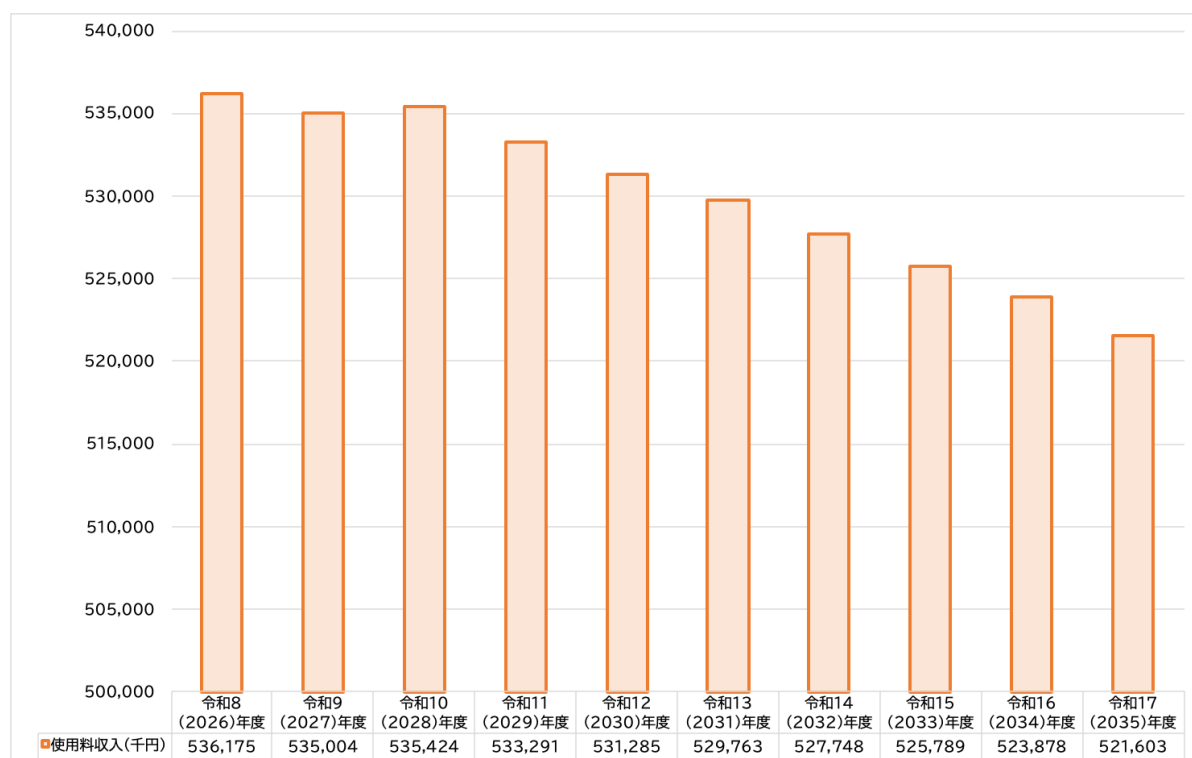


## (2)使用料収入の予測

処理区域内人口及び有収水量の予測に基づき、現状の使用料単価のまま推移した場合の使用料収入について試算を行いました。結果は以下の図表のとおり、使用料収入は減少傾向です。

なお、予測に当たっては、本戦略計画期間の最終年度である令和17(2035)年度までとしています。

## ■使用料収入の将来予測



## 2. 投資及び投資財源の予測

### (1) 投資の予測(全体)

下水道事業では、安定的に下水処理を行うために下水道施設や管路の健全性を維持することが極めて重要です。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(2026)年度から令和17(2035)年度までの10年間における投資総額は約65億円と想定しています。

■ 計画期間である令和17(2035)年度の全体投資スケジュール (単位:千円/税込み)

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
計画策定改定、設計等 (直接工事除く)	182,100	60,000	50,000	50,000	65,000	25,000	5,000	5,000	25,000	5,000
未普及対策	136,772	90,891	130,591	112,972	24,425	14,706	14,706	10,235	17,000	11,832
改築更新	管渠	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800
	ポンプ場・処理場	255,445	255,445	255,445	988,778	988,778	988,778	255,445	255,445	255,445
耐震工事	管渠	0	0	30,000	30,000	30,000	30,000	0	0	0
	ポンプ場・処理場	0	0	0	40,000	40,000	0	0	0	0
雨水整備	155,000	80,000	80,000	80,000	80,000	0	0	0	0	0
合計	736,117	493,136	552,836	1,308,550	1,235,003	1,065,284	281,951	277,480	304,245	279,077

※なお、この表では全体投資スケジュールとして計画期間である令和17(2035)年度までを掲載していますが、計画期間後も継続して事業を行うこととします。

### (2) 主な投資事業別の予測

主な投資事業別の目的、内容、本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの事業の目的及び事業費の合計は次のとおりです。

#### ① 各種計画策定改定、設計など(事業費見込み:約4.7億円)

##### ● 内容

公共下水道事業の施設の老朽化対策、耐震化対策を実施するため、既存計画であるストックマネジメント計画、地震対策など5年を目安に見直しを行います。

また、直接工事を行う前に問題なく施工するため適切な設計をしていきます。

#### ② 未普及対策(延伸等)(事業費見込み:約5.6億円)

##### ● 内容

下水道の普及していないエリアに対し、管の接続等を実施し、適切な排水処理を行えるよう整備を行います。

### ③長寿命化・老朽化対策(改築・更新)(事業費見込み:約48.2億円)

#### ●内容

既存の下水道施設の老朽化に対応するため、精密な施設調査を基に計画的な改築および更新を実施し、長期的かつ安全な使用を確保する対策を講じます。詳細な調査診断に基づき、実施計画修繕改築計画を作成し、緊急度の高い箇所について改築更新や必要な対策を行います。

なお、腐食環境下にある施設や最重要施設については、下水道法に基づき5年ごとに点検および調査を実施し、その健全性を確認するものとします。

### ④耐震化対策(事業費見込み:約2.0億円)

#### ●内容

大規模地震発生時における下水道機能の維持および早期復旧を図るため、下水道施設の耐震化を計画的に実施します。具体的には、処理場、ポンプ場、管渠などの主要施設について、構造上の耐震性能の評価を行い、被害リスクの高い箇所を抽出した上で、段階的な耐震補強や耐震構造への更新を進めます。

また、計画的な点検および調査を通じて耐震性能の継続的な確認を行い、災害時にも下水道サービスが維持されるよう、施設の強靱化を図ります。

### ⑤雨水対策(事業費見込み:約4.7億円)

#### ●内容

集中豪雨や台風による家屋の浸水、道路冠水等の被害軽減を図ることを目的として、雨水幹線の整備を実施します。

## (3)投資財源の予測

前述の通り、本計画期間における投資予測額は総額約65億円となることが想定されます。

投資に対する事業費は、国の社会資本整備総合交付金等の国庫補助金等を積極的に活用する他、一般会計からの繰入金、企業債で実施する予定です。

年度別の財源は次のとおり想定しています。

#### ■計画期間である令和17(2035)年度までの年度別投資財源

(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
国・県補助金	233,349	156,324	175,249	414,810	391,496	337,695	89,378	87,961	96,446	88,467
企業債	357,017	239,171	268,125	634,647	598,977	516,663	136,746	134,578	147,559	135,352
工事負担金	28,709	19,232	21,561	51,033	48,165	41,546	10,996	10,822	11,866	10,884
その他	65,514	43,889	49,202	116,461	109,915	94,810	25,094	24,696	27,078	24,838

企業債残高については、投資の平準化や起債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、起債発行の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、企業債償還元金の確保に向けて、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。

### 3. 組織の予測

---

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、AIツールの導入によるDX化を押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. 施設の見直し

### (1) 下水道事業施設の現況

本市の下水道事業施設については、整備が完了に近づいています。令和6(2024)年度決算時点の整備率は、約81%となっており、今後は更新・改築に向けた取り組みを行います。本市では令和6(2024)年度に「第2期鹿嶋市下水道ストックマネジメント計画」を策定し、令和11(2029)年度まで同計画に基づき、更新及び耐震化の対策を推進します。また、令和12(2030)年度以降も「第3期鹿嶋市下水道ストックマネジメント計画」も予定しており、これらの計画を基に、適正な事業経営を目指します。

各施設における現在までの経年の推移は以下の通りです。

#### ■管渠の推移

◆管渠	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
公共下水道事業					
布設延長(km)	308	309	310	311	312
老朽化率(%)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

#### ■処理場の推移

◆処理場	令和2 (2020)年度	令和3 (2021)年度	令和4 (2022)年度	令和5 (2023)年度	令和6 (2024)年度
公共下水道事業					
処理場 数	1	1	1	1	1
最大処理水量(m <sup>3</sup> /日)	12,548	13,138	13,087	13,135	14,600
平均処理水量(m <sup>3</sup> /日)	11,516	11,557	11,524	12,214	13,307
現在能力(m <sup>3</sup> /日)	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
最大稼働率(%)	87.14%	91.24%	90.88%	91.22%	101.39%
施設利用率(%)	79.97%	80.26%	80.03%	84.82%	92.41%
ポンプ場 数	2	2	2	2	2
平均処理水量(m <sup>3</sup> /日)	5,736	5,736	5,736	5,736	5,736

#### 【管渠について】

現在本市においては、これまで延伸してきた管渠の更新を適宜行っていることから、法定耐用年数を超え、かつ未更新の老朽管は発生していません。また、定期的な管路点検も実施しており、要修繕と判断された箇所については計画的に補修を行っています。は今後年数経過による老朽化が進むことから、更なる更新工事の取り組みが必要です。

#### 【処理場について】

令和6(2024)年度決算情報では、施設利用率の上昇が見られます。特に最大稼働率は地下水・雨水等の不明水が増加していることから100%を上回っています。季節需要や観光需要等の一時利用状況を踏まえ、現状の能力を維持する必要があります。今後需要の低下により最大稼働率の低下も見られる場合には、それ以降の動向を加味し、ダウンサイジング等の施設規模の適正化について検討する必要があります。

## (2)処理場・ポンプ場の見通し

処理場については、鹿嶋市浄化センターが40年を迎えようとしています。しかし、すでにストックマネジメント計画の中でも各電気設備等について更新を進めておりますので、引き続き施設全体の状況を加味し更新していきます。

各施設における現況は以下の通りです。

### ■公共下水道施設の概要

事業種別	施設名	計画面積 (ha)	整備済面積 (ha)	計画比整備率 (%)	施設所在地	供用開始年月日	令和7(2025)年度 時点 経過年月
公共下水道	鹿嶋市浄化センター	1,679.00	1,357.00	80.82	鹿嶋市大字平井字灘	昭和60年度	39年
	宮中汚水中継ポンプ場				鹿嶋市宮中字館之内	昭和61年度	38年
	根三田汚水中継ポンプ場				鹿嶋市大字下塙字栄町	平成24年度	12年

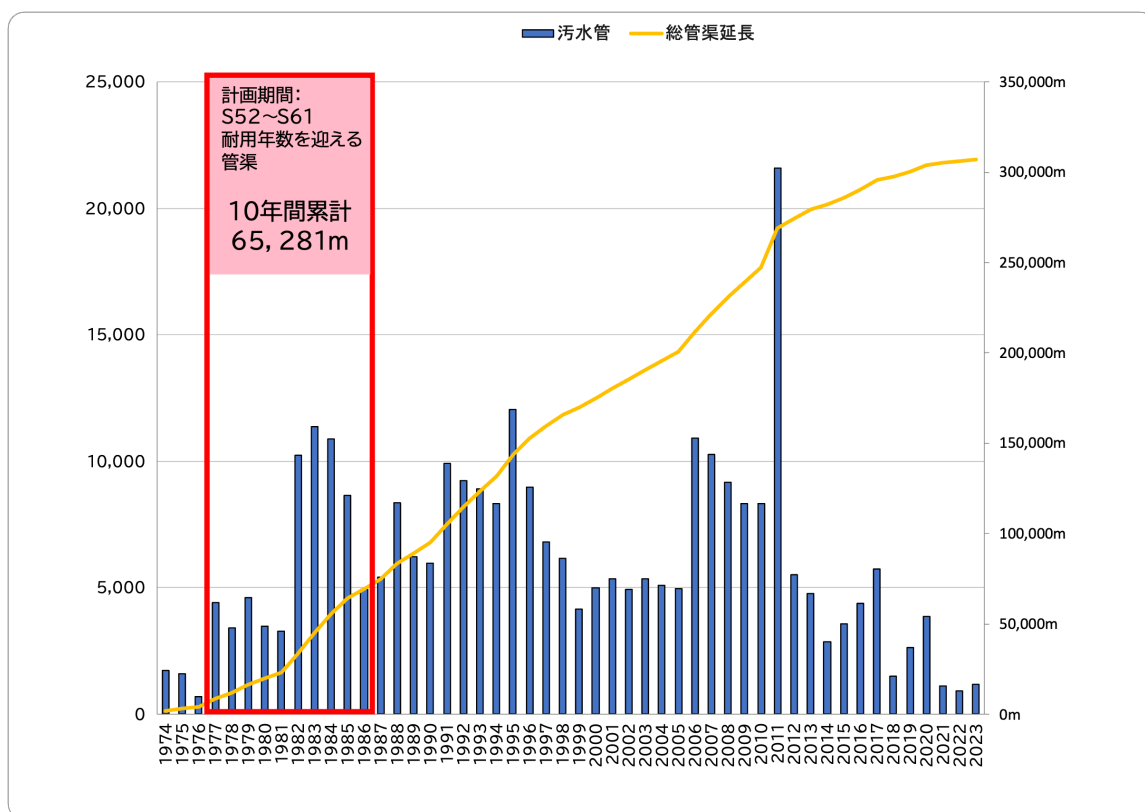
## (3)管渠の見通し

管渠については、昭和50(1975)年度から着工し、現在では約307kmが整備済みとなっています。管渠の標準耐用年数は50年度とされており本計画期間内には、整備が増加し始めた昭和52(1977)年から昭和61(1987)年までに延伸した管渠も耐用年数を迎えることとなります。

また、次回経営戦略の計画期間に更新対象期間に入る昭和62(1987)年以降も、整備が進んでおり、更新需要の高まりが予想されます。この期間に施設更新に対する資金を保有しておく必要がありますので、本計画においては、将来的な更新費用も加味した予測を行います。

### ■各年度整備延長

(単位:m)



## (4) 施設の見通しまとめ

### ① 処理施設は長寿命化対策により処理能力を維持

#### ○ 現状と今後の対策

公共下水道事業は供用開始から間もなく40年を経過し、現在、長寿命化計画となる「鹿嶋市ストックマネジメント」計画を進行しているところです。

浄化センター内の各設備更新が今後集中することから、財源確保を進めるとともに、予防保全により更新時期の平準化を進める必要があります。

### ② 管渠は更新と耐震化に向けた対策が必要

#### ○ 現状と今後の対策

一般的に管渠の耐用年数は50年であり、本市の管渠は最も古いもので50年を経過しています。しかし、現時点では適切に管渠の更新が進められていることから老朽管は発生していません。

本計画期間内には耐用年数を迎える管渠あることから、今後は管渠更新の計画を明確化する必要があります。さらに、管渠の耐震化も国主導で進められていることため、更新と耐震化をあわせて進める必要があります。

## 5. 予測を踏まえた現状の課題

これまで行ってきた検証に基づき、課題を整理すると次のとおりとなります。

- 物価上昇に対する収益の確保と費用の削減
- 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検証

# IV

## 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

#### 【基本理念】

安心安全かつ持続可能な下水道サービスの提供

#### 【基本方針】

「経営安定化の推進」

「下水道処理施設や下水道管渠等の耐震化・長寿命化の推進」

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築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が厳しくなることが予想されます。このため現在は、第4次鹿嶋市総合計画に掲げる「豊かな鹿嶋の海や緑を未来へつなぐ」を行うため、主要施策である「経営安定化の推進」、「下水道処理施設や下水道管渠等の耐震化・長寿命化の推進」を基本方針として、経営戦略を改定しました。

本戦略の計画期間は令和8(2026)年度から令和17(2035)年度までとします。

下水道事業では、管路や処理施設、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」(下水道使用料収入など財源の見通し)のバランスを取らなければ、公共下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、徹底した公共下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削減し、適正な使用料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つの取組を設定しました。

## ■3つの経営目標

### 経営目標① 経常収支比率100%の維持

本計画期間である令和17(2035)年度までに経常収支比率100%を維持します。

### 経営目標② 経費回収率100%以上

本計画期間である令和17(2035)年度までに令和6(2024)年度実績の96.38%からの増加、および国の指標である経費回収率100%を目指します。現在本市では令和8(2026)年度に使用料の検討を行い、使用料単価を150円まで引き上げることを目標とします。また、今後はこの水準を維持し続けていくことが必要となります。

### 経営目標③ 他会計補助金(一般会計繰入金)のうち、基準外繰入金の削減(収益的収支)

本計画期間である令和17(2035)年度までに令和6(2024)年度実績である約1.2億円から削減を目指します。

## ■4つの取組

### 取組① 下水道接続促進に向けた活動

これまでの下水道整備の取り組みを踏まえ、水洗化の推進に向けて広報活動やウェブサイトを通じて接続勧奨を行ってまいりましたが、劇的な改善には至っておりません。このため、新たな普及促進施策を検討し、下水道への接続促進を図るようにします。

### 取組② 効率的な投資及び投資の平準化

今後、本市における下水道事業の投資は、ストックマネジメント計画を用いた経営の効率化および長寿命化対策を中心とします。そのため、予防保全を継続しながら長寿命化対策を実施し、投資時期の集中による一時的な財政負担を避け、各種投資事業の優先順位を考慮し、効率的に投資を行うことを目指します。

また、補助金などの財源を活用することで、将来的な財政負担の軽減に努めます。

### 取組③ 下水道使用料の検証

5年ごとの経営戦略改定にあわせて、経常収支比率や経費回収率を含めた下水道使用料の検証を行います。今後も継続して下水道使用料の検証を行い、経営への影響を確認します。

### 取組④ 人材の育成

日常の施設管理を適切に行い、施設の長寿命化を図るため、また、人口減少などの社会情勢の変化に伴う新たな課題に柔軟に対応するために、日本下水道協会の研修等を活用しながら、知識の定着を図ります。また、今後も職員の確保と育成に努めます。

## 2. 投資・財政計画の計算根拠

---

### (1) 収益的収支

投資・財政計画の収益的収支(下水道施設等を維持管理するためにかかる収支)を推計するに当たり、前章で示した予測に基づいて算出しています。経費である委託料等は今後の物価上昇を見込んでいます。

投資・財政計画は30年間のシミュレーションを行い、このうち本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの10年間分を掲載します。

シミュレーションにおいては、収益的収支のほかに経営目標の進捗が把握しやすいように、指標となる経常収支比率と経費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污水处理費等もあわせて掲載しています。

### (2) 資本的収支

投資・財政計画の資本的収支(下水道施設等を改築及び更新するために要する収支)を推計するに当たり、前章で示した予測に基づき算出しています。

収益的収支同様に、投資・財政計画は30年間のシミュレーションを行い、このうち本戦略の計画期間である令和17(2035)年度までの10年間分を掲載します。

## 3. 投資・財政計画(シミュレーション)

---

### (1) 現状予測に基づくシミュレーション

今後の厳しい経営環境の中で目標達成に向けては、取組を明確にするとともに、今後経営に対する管理をより一層厳格化する必要があります。

そこでまず、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。

【収益的収支】(公共下水道事業)

(単位：千円)

区分	年度																
	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度					
1. 営業収益	694,993	684,620	684,467	685,475	684,023	681,149	681,235	683,579	683,134	682,471	674,449	670,235					
(1) 使用料収入	531,332	538,219	536,175	535,004	535,424	533,291	531,285	529,748	527,748	525,789	523,878	521,603					
(2) 雨水処理負担金	163,061	145,648	147,615	149,794	147,896	147,172	149,262	153,125	154,696	155,992	149,881	147,942					
(3) 委託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
(4) その他	600	753	678	677	703	686	689	692	689	690	690	690					
2. 営業外収益	778,888	680,784	692,349	691,791	687,473	686,331	721,438	728,956	776,909	882,774	857,183	842,779					
(1) 補助金	310,033	216,345	229,517	237,106	241,111	249,127	279,175	293,410	344,786	405,080	401,332	402,449					
他会計負担金	185,532	201,518	214,333	222,009	226,009	233,966	264,155	278,382	330,350	390,752	387,001	388,117					
他会計補助金	117,921	8,400	8,400	8,500	8,500	8,500	8,400	8,400	7,800	7,700	7,700	7,700					
その他補助金	6,580	6,427	6,783	6,597	6,603	6,661	6,620	6,628	6,636	6,628	6,631	6,632					
(2) 長期前受入金戻入	468,578	463,540	461,972	454,006	445,549	436,419	441,505	434,760	431,346	476,920	455,073	439,554					
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
(4) その他	277	900	861	679	813	784	759	778	776	773	778	776					
収入計	1,473,881	1,365,405	1,376,816	1,377,265	1,371,496	1,367,480	1,402,673	1,412,535	1,460,042	1,565,245	1,531,632	1,513,014					
1. 営業費用	1,252,906	1,272,072	1,281,774	1,279,888	1,272,606	1,265,329	1,286,611	1,283,179	1,319,227	1,413,016	1,379,520	1,360,792					
(1) 職員給与費	35,560	32,810	32,487	33,318	33,229	33,492	33,712	33,970	34,098	34,431	34,549	34,875					
基本給	19,687	17,662	17,780	18,076	18,196	18,499	18,622	18,931	19,058	19,374	19,504	19,828					
その他	15,873	15,148	14,707	15,243	15,032	14,994	15,090	15,039	15,041	15,056	15,045	15,047					
(2) 経費	356,912	363,229	369,659	376,201	382,860	389,637	396,533	403,552	444,195	452,057	460,059	468,202					
動力費	48,662	49,523	50,400	51,292	52,200	53,124	54,064	55,021	55,995	56,986	57,995	59,021					
修繕費	64,664	65,809	66,973	68,159	69,365	70,593	71,842	73,114	74,408	75,725	77,066	78,430					
材料費	912	928	945	961	978	996	1,013	1,031	1,049	1,068	1,087	1,106					
委託費	194,846	198,295	201,805	205,377	209,012	212,711	216,476	220,308	225,707	232,269	239,911	247,635					
その他	47,828	48,675	49,536	50,413	51,305	52,213	53,137	54,078	55,035	56,009	57,001	58,010					
(3) 減価償却費	860,434	876,022	879,629	870,368	856,517	842,200	856,366	845,657	840,934	926,528	884,912	857,715					
2. 営業外費用	95,972	93,242	95,022	97,343	98,881	102,056	116,058	129,323	140,733	152,218	152,066	152,134					
(1) 支払利息	95,484	92,868	94,621	96,922	98,482	101,649	115,649	128,918	140,326	151,811	151,660	151,727					
(2) 受託工事費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
(3) その他	488	374	401	421	399	407	409	405	407	407	406	407					
支出計	1,348,878	1,365,314	1,376,796	1,377,231	1,371,487	1,367,385	1,402,669	1,412,502	1,459,960	1,565,234	1,531,586	1,512,926					
経常損益	(C)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)	(G)-(F)					
特別利益	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)	(H)					
特別損失	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)	(I)					
特別損益	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)	(H)-(I)					
当年度純利益(又は純損失)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)	(G)+(J)					
繰越利益剰余金又は累積欠損金	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)	(K)					
○参考																	
使用料単価(円/㎡)	3,600,503	3,654,538	3,637,947	3,629,361	3,633,544	3,618,398	3,604,789	3,594,680	3,580,865	3,567,594	3,554,661	3,539,198					
汚水処理費(千円/㎡)	147,57	147,27	147,38	147,41	147,36	147,38	147,38	147,37	147,38	147,38	147,38	147,38					
うち維持管理費(千円/㎡)	551,296	554,609	552,475	551,001	551,634	549,421	547,339	545,830	543,161	541,162	539,224	536,907					
うち資本費(千円/㎡)	321,571	336,229	340,757	346,540	356,922	363,144	370,461	378,320	418,991	427,168	435,294	443,587					
汚水処理単価(円/㎡)	229,725	218,380	211,718	204,461	194,712	186,277	176,878	167,510	124,170	113,994	103,930	93,320					
経費回収率(%)	96.38%	97.04%	97.05%	97.10%	97.06%	97.06%	97.07%	97.06%	97.16%	97.16%	97.15%	97.15%					
経常収支比率(%)	109.27%	100.01%	100.00%	100.00%	100.00%	100.01%	100.00%	100.00%	100.01%	100.00%	100.00%	100.01%					

【資本的収支】(公共下水道事業)

(単位：千円)

区分	年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度
資本的収支	1. 企業債	366,100	326,200	328,515	282,810	326,072	694,634	673,902	609,432	217,765	215,709	238,820	211,443
	うち資本費平準化債	60,000	37,500	24,200	13,300	500	5,100	200	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	245,854	213,185	157,386	231,946	286,796	664,653	620,379	595,520	213,853	211,618	215,000	212,416
	7. 固定資産売却代金	5,810	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金	12,013	7,122	5,471	3,636	5,224	4,519	977	588	588	409	680	473
9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計	(A)	638,777	558,807	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
(A)のうち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額	(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純計 (A)-(B)	(C)	638,777	558,807	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
資本的支出	1. 建設改良費	623,243	672,509	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
	うち職員給与費	21,112	24,476	24,476	24,476	24,615	24,651	24,403	24,030	24,447	24,383	24,316	24,294
	2. 企業債償還金	473,258	452,869	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
	うち資本費平準化債	56,258	7,492	13,662	17,412	18,792	19,352	19,882	19,902	19,902	19,902	19,902	19,902
	3. 他会計長期借入返還金	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	
5. その他	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
計	(D)	1,096,505	1,125,378	940,584	954,587	1,035,156	1,790,618	1,725,917	1,617,819	809,640	792,301	826,606	774,104
資本的収入額が資本的支出額に不足する 額 (D)-(C)	(E)	457,728	566,571	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
補填財源	1. 損益勘定留保資金	425,915	464,909	413,308	404,863	381,419	344,315	350,209	338,240	352,603	339,933	345,156	325,557
	2. 利益剰余金処分額	0	60,119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	31,813	41,543	30,404	25,833	30,146	66,998	64,950	58,540	19,331	19,133	21,450	18,715
計	(F)	457,728	566,571	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
補填財源不足額 (E)-(F)	(G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高	(H)	7,026,537	6,899,868	6,784,671	6,636,785	6,551,291	6,834,612	7,093,355	7,306,007	7,151,838	7,008,480	6,880,694	6,747,865
○他会計繰入金													
収益的収支分	うち基準内繰入金	466,514	355,566	370,348	380,303	382,405	389,638	421,817	439,907	492,846	554,444	544,582	543,759
	うち基準外繰入金	348,593	347,166	361,948	371,803	373,905	381,138	413,417	431,507	485,046	546,744	536,882	536,059
	うち基準内繰入金	117,921	8,400	8,400	8,500	8,500	8,500	8,400	8,400	7,800	7,700	7,700	7,700
	うち基準外繰入金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500	5,500
	うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500	5,500
合計		475,514	367,866	375,848	385,803	387,905	405,138	437,317	455,407	498,346	559,944	550,082	549,259

## (2)投資・財政計画の検討

現状の予測に基づいたシミュレーションを行った結果、目標値に対しての所見は次のとおりです。

目標値①経常収支比率100%維持・・・達成

目標値②経費回収率100%確保・・・令和6(2024)年度実績より上昇も、100%は未達成

目標値③基準外繰入金の削減(収益的収支)・・・未達成

投資の効率化や共同化への取組及び使用料の不足分について一般会計より基準外の繰入れを行うことにより、目標値①の経常収支比率については実現可能ですが、②の経費回収率及び目標値③の基準外繰入金の削減については未達成となります。

特に経費回収率については、汚水を処理するために必要な使用料収入を得られていないことになるため、使用料の体系も踏まえ、見直しを行う必要があります。また、基準外繰入金についても、一般会計への依存を脱するため、解消していく必要があります。

このため、本戦略においては経費回収率の確実な達成及び一般会計負担金依存構造からの脱却に着眼して次のシミュレーションにて検証を行います。

### シミュレーション条件

目標：経費回収率100%以上、収益的収支における基準外繰入金の削減

使用料改定を令和10(2028)年度に現状使用料から平均30%の料金改定

※現状条例上使用料(20㎡)2,805円 → 3,647円(税抜)

【収益的収支】シミュレーション

(単位：千円)

区分	年度												
	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度	
1. 営業収益	694,993	684,620	684,467	685,475	845,669	842,022	841,504	843,431	842,350	841,100	832,509	827,602	
(1) 使用料収入	531,332	538,219	536,175	535,004	697,070	694,165	691,554	689,615	686,964	684,418	681,937	678,971	
(2) 雨水処理負担金	163,061	145,648	147,615	149,794	147,896	147,172	149,262	153,125	154,696	155,992	149,881	147,942	
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(4) その他	600	753	678	677	703	686	689	692	689	690	690	690	
2. 営業外収益	778,888	680,784	692,349	691,791	533,537	533,087	568,823	576,771	625,910	732,423	707,376	693,620	
(1) 補助金	310,033	216,345	229,517	237,106	87,175	95,883	126,560	141,225	193,787	254,729	251,525	253,290	
他会計負担金	185,532	201,518	214,333	222,009	80,573	89,222	119,940	134,597	187,151	248,101	244,894	246,658	
他会計補助金	117,921	8,400	8,400	8,500	0	0	0	0	0	0	0	0	
その他補助金	6,580	6,427	6,783	6,597	6,603	6,661	6,620	6,628	6,636	6,628	6,631	6,632	
(2) 長期前受金戻入	468,578	463,540	461,972	454,006	445,549	436,419	441,505	434,760	431,346	476,920	455,073	439,554	
(3) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(4) その他	277	900	861	679	813	784	759	785	776	773	778	776	
収入計 (A)+(B)	1,473,881	1,365,405	1,376,816	1,377,265	1,379,206	1,375,109	1,410,328	1,420,202	1,468,260	1,573,523	1,539,885	1,521,222	
1. 営業費用	1,252,906	1,272,072	1,281,774	1,279,888	1,272,606	1,265,329	1,286,611	1,283,179	1,319,227	1,413,016	1,379,520	1,360,792	
(1) 職員給与	35,560	32,810	32,487	33,318	33,229	33,492	33,712	33,970	34,098	34,431	34,549	34,875	
基本給	19,687	17,662	17,780	18,076	18,196	18,499	18,622	18,931	19,058	19,374	19,504	19,828	
その他	15,873	15,148	14,707	15,243	15,032	14,994	15,090	15,039	15,041	15,056	15,045	15,047	
(2) 経費	356,912	363,229	369,659	376,201	382,860	389,637	396,533	403,552	444,195	452,057	460,059	468,202	
動力費	48,662	49,523	50,400	51,292	52,200	53,124	54,064	55,021	55,995	56,986	57,995	59,021	
修繕費	64,664	65,809	66,973	68,159	69,365	70,593	71,842	73,114	74,408	75,725	77,066	78,430	
燃料費	912	928	945	961	978	996	1,013	1,031	1,049	1,068	1,087	1,106	
材料費	194,846	198,295	201,805	205,377	209,012	212,711	216,476	220,308	224,207	228,169	232,199	236,285	
委託費	47,828	48,675	49,536	50,413	51,305	52,213	53,137	54,078	55,035	56,009	57,001	58,010	
その他	860,434	876,032	879,629	870,368	856,517	842,200	856,366	845,657	840,934	926,528	884,912	857,715	
(3) 減価償却費	95,972	93,242	95,022	97,343	98,881	102,056	116,058	129,323	140,733	152,218	152,066	152,134	
2. 営業外費用	95,484	92,868	94,621	96,922	98,482	101,649	115,649	128,918	140,326	151,811	151,660	151,727	
(1) 支払利息	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
(2) 受託工事費用	488	374	401	421	399	407	409	405	407	407	406	407	
(3) その他	1,348,878	1,365,314	1,376,796	1,377,231	1,371,487	1,367,385	1,402,669	1,412,502	1,459,960	1,565,234	1,531,586	1,512,926	
支出計 (C)-(F)	1,250,033	91	20	35	7,719	7,724	7,659	7,700	8,300	8,290	8,299	8,296	
経常損益 (G)	223,848	294,334	1,095,040	1,097,434	1,106,719	1,109,785	1,123,669	1,137,023	1,149,034	1,161,513	1,161,586	1,160,426	
特別利益 (H)	3,765	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損失 (I)	11,207	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
特別損益 (H)-(I)	△7,442	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
当年度純利益(又は純損失) (G)-(I)	117,561	91	20	35	7,719	7,724	7,659	7,700	8,300	8,290	8,299	8,296	
繰越利益剰余金又は累積欠損金 (K)	117,561	91	20	35	7,719	7,724	7,659	7,700	8,300	8,290	8,299	8,296	
○参考													
有収水量 (m <sup>3</sup> )	3,600,503	3,654,538	3,637,947	3,629,361	3,633,544	3,618,398	3,604,789	3,594,680	3,580,865	3,567,594	3,554,661	3,539,198	
使用料単価(千円/m <sup>3</sup> )	147.57	147.27	147.38	147.41	191.84	191.84	191.84	191.84	191.84	191.84	191.84	191.84	
汚水処理単価(千円/m <sup>3</sup> )	551,296	554,609	552,475	551,001	697,070	694,165	691,554	689,615	686,360	683,813	681,331	678,366	
うち維持管理費(千円/m <sup>3</sup> )	321,571	336,229	340,757	346,540	356,922	363,144	370,461	378,320	418,991	427,168	435,294	443,587	
うち資本費(千円/m <sup>3</sup> )	229,725	218,380	211,718	204,461	340,148	331,021	321,093	311,295	267,369	256,645	246,037	234,779	
汚水処理単価(円/m <sup>3</sup> )	153.12	151.76	151.86	151.82	191.84	191.84	191.84	191.84	191.67	191.67	191.67	191.67	
経費回収率(%)	96.38%	97.04%	97.05%	97.10%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.09%	100.09%	100.09%	100.09%	
経常収支比率(%)	109.27%	100.01%	100.00%	100.00%	100.56%	100.56%	100.55%	100.55%	100.57%	100.53%	100.54%	100.55%	

【資本的収支】シミュレーション

(単位：千円)

区分	年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度
資本的収支	1. 企業債	366,100	326,200	328,515	282,810	326,072	694,634	673,902	609,432	217,765	215,709	238,820	211,443
	うち資本費平準化債	60,000	37,500	24,200	13,300	500	5,100	200	0	0	0	0	0
	2. 他会計出資金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500
	3. 他会計補助金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	6. 国(都道府県)補助金	245,854	213,185	157,386	231,946	286,796	664,653	620,379	595,520	213,853	211,618	215,000	212,416
	7. 固定資産売却代金	5,810	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	8. 工事負担金	12,013	7,122	5,471	3,636	5,224	4,519	977	588	588	409	680	473
	9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	(A)	638,777	558,807	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
(A)のうち翌年度へ繰り越される 支出の財源充当額	(B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
純計 (A)-(B)	(C)	638,777	558,807	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
1. 建設改良費		623,243	672,509	496,872	523,891	623,591	1,379,305	1,310,758	1,221,039	437,706	433,235	460,000	429,832
うち職員給与費		21,112	24,476	24,476	24,476	24,615	24,651	24,403	24,030	24,447	24,383	24,316	24,294
2. 企業債償還金		473,258	452,869	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
うち資本費平準化債		56,258	7,492	13,662	17,412	18,792	19,352	19,882	19,902	19,902	19,902	19,902	19,902
3. 他会計長期借入返還金		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
5. その他		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計	(D)	1,096,505	1,125,378	940,584	954,587	1,035,156	1,790,618	1,725,917	1,617,819	809,640	792,301	826,606	774,104
資本的収入額が資本的支出額に不足する 額 (D)-(C)	(E)	457,728	566,571	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
補填財源	1. 損益剰定留保資金	425,915	464,909	413,308	404,863	381,419	344,315	350,209	338,240	352,603	339,933	345,156	325,557
	2. 利益剰余金処分額	0	60,119	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4. その他	31,813	41,543	30,404	25,833	30,146	66,998	64,950	58,540	19,331	19,133	21,450	18,715
計	(F)	457,728	566,571	443,712	430,696	411,565	411,313	415,159	396,780	371,934	359,066	366,606	344,272
補填財源不足額 (E)-(F)	(G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高	(H)	7,026,537	6,899,868	6,784,671	6,636,785	6,551,291	6,834,612	7,093,355	7,306,007	7,151,838	7,008,480	6,880,694	6,747,865
○他会計繰入金													
年度	令和6 (2024)年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度	
収益的収支分	うち基準内繰入金	466,514	355,566	370,348	380,303	228,469	236,394	269,202	287,722	341,847	404,093	394,775	394,600
	うち基準外繰入金	348,593	347,166	361,948	371,803	228,469	236,394	269,202	287,722	341,847	404,093	394,775	394,600
	うち基準内繰入金	117,921	8,400	8,400	8,500	0	0	0	0	0	0	0	0
	うち基準外繰入金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500	5,500
資本的収入額		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち基準内繰入金	9,000	12,300	5,500	5,500	5,500	15,500	15,500	15,500	5,500	5,500	5,500	5,500	
うち基準外繰入金	475,514	367,866	375,848	385,803	233,969	251,894	284,702	303,222	347,347	409,593	400,275	400,100	
合計													

## 【シミュレーションの検証】

目標を達成するために使用料改定を想定しました。

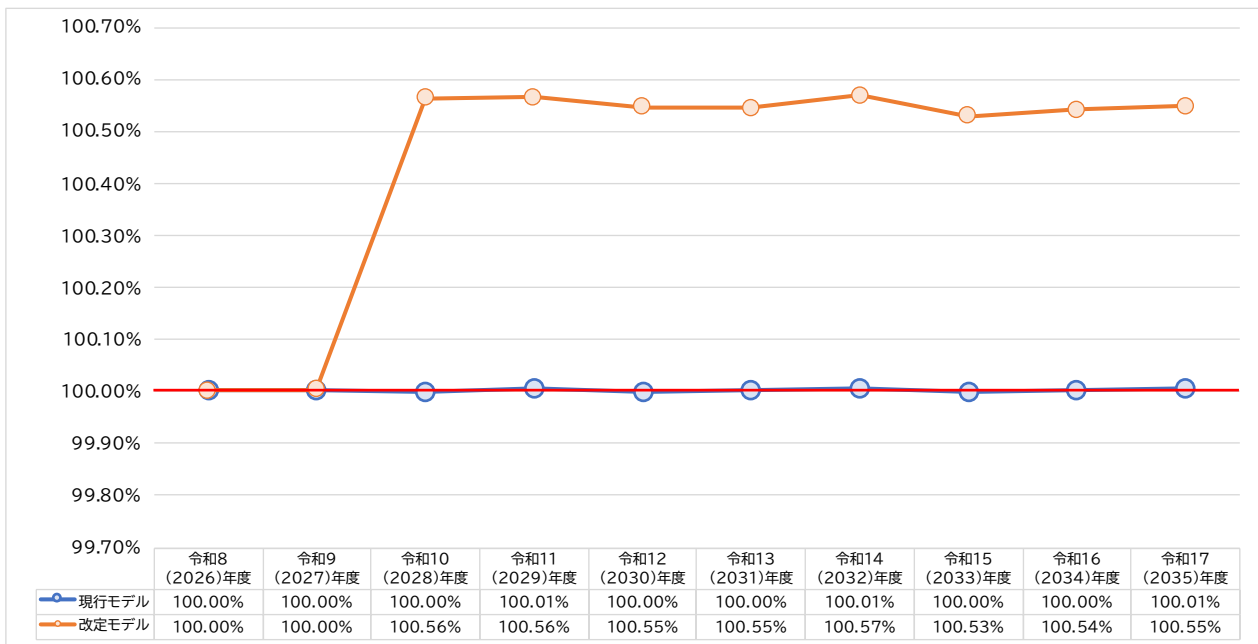
令和10(2028)年度に現状の使用料から30%改定を行うことで、目標達成となりました。

**目標値①** 経常収支比率100%維持・・・達成

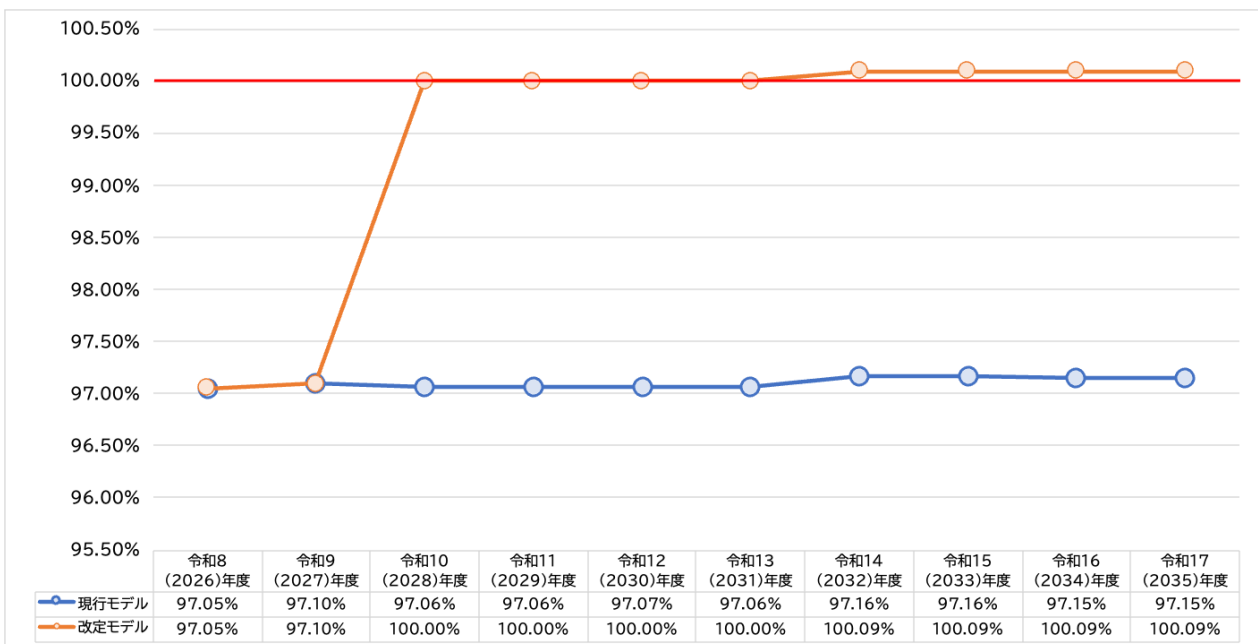
**目標値②** 経費回収率100%確保・・・達成

**目標値③** 基準外繰入金の皆減(収益的収支)・・・達成

### ■経常収支比率の比較

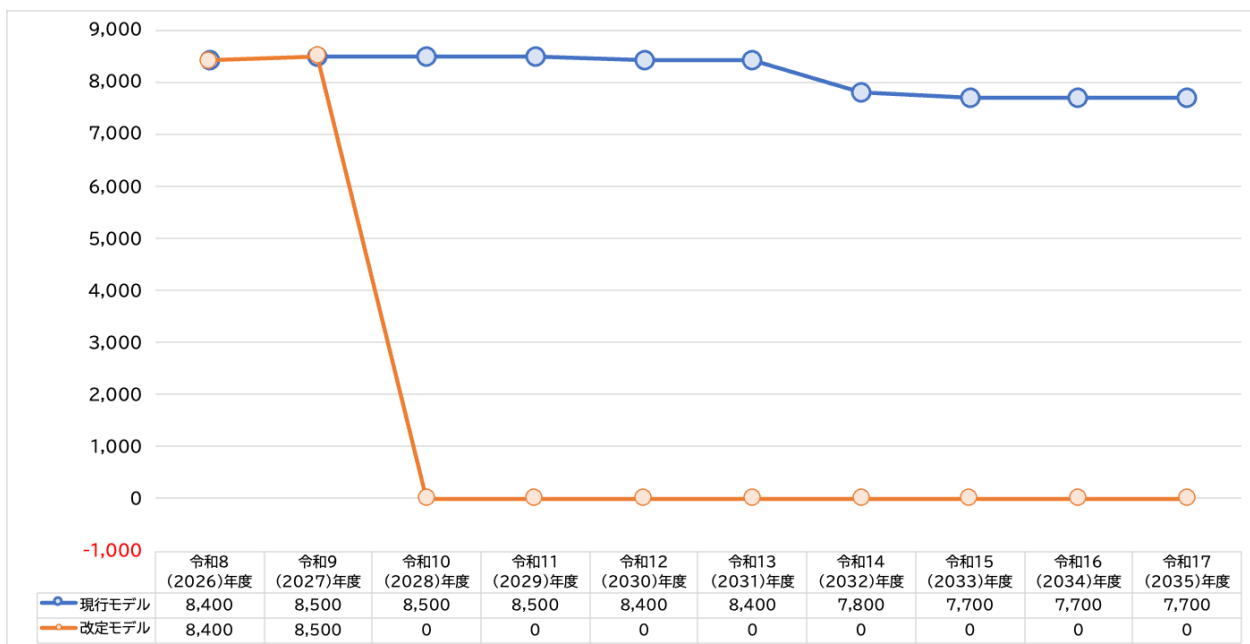


### ■経費回収率の比較



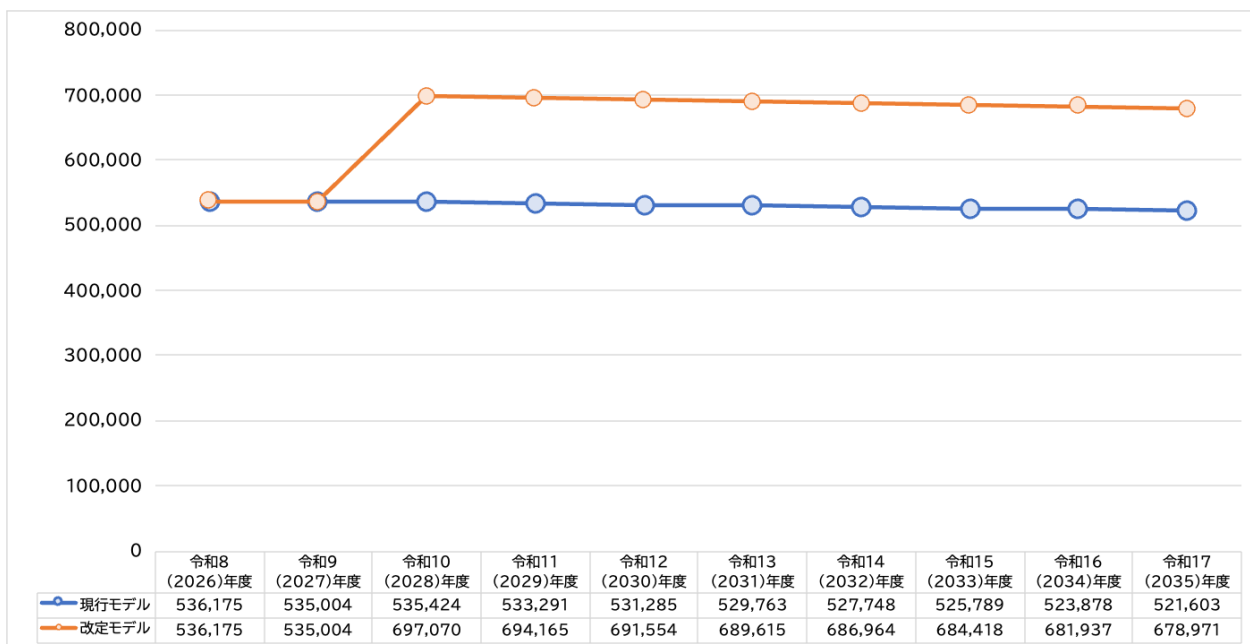
### ■基準外繰入金の比較

(単位:千円)



### ■使用料収入の比較

(単位:千円)



上記の検証結果に基づき、本戦略期間における目標数値の達成が可能であると判断されました。  
 今後、市民等への負担を考慮し、本市ではシミュレーションの結果を踏まえて投資・財政計画を策定し、下水道事業の推進を図ります。

### (3)投資・財政計画(収支計画)の策定について

#### ①収支計画のうち投資について

収支計画には、主に次の取り組みに要する収入・支出を計上しています。

- 下水道ストックマネジメント支援制度等による施設管理・改築
- 公共下水道の処理区域で行う未普及エリア解消の整備
- 耐震化および長寿命化における更新・更生工事

#### ②収支計画のうち財源について

##### 【収益的収入】

##### ●使用料収入

推計した有収水量を、現行の使用料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－他会計負担金

総務省から発出される『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を見込んでいます。

##### ●補助金－その他補助金

その他補助金に含まれるのは県補助金、国庫補助金であり、過去5か年の補助実績をもとに推計した金額を見込んでいます。

##### 【資本的収入】

##### ●企業債

建設改良費の財源のうち、国庫補助金および一般会計出資金、受益者負担金以外の部分については、下水道事業債の発行を見込んでいます。事業単位での発行となり、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。

##### ●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。

##### ●一般会計出資金

本計画における建設改良費等の投資見込み額に対し、国庫補助金や企業債等を除いた一般会計が負担すべき財源として算定しています。主な内訳は以下のとおりです。

- ・し尿処理共同化に係る負担分：広域的なし尿処理体制の整備に伴い、共同化に必要な施設整備等に要する費用のうち、一般会計が公費として負担すべき経費を計上しています。
- ・補助継ぎ足し単独分：国庫補助対象事業において、補助対象外となる工事費や、補助率の差分を補填するために一般会計から繰り入れられる単独費相当分を投資計画に合わせて積算しています。

これらは、総務省の「地方公営企業繰出金基準」に基づき、事業の進捗および投資規模に応じて毎年度適切に算定される金額を見込んでいます。

##### ●受益者負担金

令和6(2024)年度までは、新規供用開始区域に該当する宅地面積×250円(鹿嶋市受益者負担金条例参照)による実績値です。この実際の受益者負担金と過去5か年の未普及対策に要した費用の割合を用い、本計画における未普及対策における投資見込み額から算定しています。

### ③収支計画のうち投資以外の経費についての説明

#### 【収益的支出】

##### ●経費

職員給与費や修繕費、委託料等、各年度の取り組みに必要となる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。なお、物価上昇率については、日本経済研究センターの公表する ESP フォーキャスト調査(R7年9月版)に記載されている令和8(2026)年度の予想値である1.77%を使用し、以後、物価上昇として同率を見込んでいます。

##### ●減価償却費(※長期前受金戻入額も同様)

令和6(2024)年度までに取得した資産(施設)分に加え、令和7(2025)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(2024)年度までに借入した下水道事業債の利子償還金に加え、令和7(2025)年度以降に発行する分の償還金を見込んでいます。なお、利率は、現在も上昇傾向にあることから、最大値として2.9%を見込んでいます。

#### 【資本的支出】

##### ●企業債償還金

令和6(2024)年度までに借入した下水道事業債等の元金償還金に加え、令和7(2025)年度以降に発行する分の償還金を見込んでいます。

### (4)投資・財政計画(収支計画)における今後の取組概要

基本理念の**安心安全かつ持続可能な下水道サービスの提供**の実現に資するためには、計画期間内に目標を達成する必要があります。

現在令和8(2026)年度に使用料体系の検討を行う予定としており、本経営戦略を基に使用料の検討を行います。その後も引き続き検証と検討を続け、持続的な下水道サービスの提供を行います。

具体的には経営の基本方針における目標達成や投資・財政計画の推進に向け、次のとおり活動を実施します。

#### ①本戦略の計画期間における目標値達成に向けた活動

これまでに本市が整備した下水道施設への接続率向上に向け、市民等への周知および啓発活動を実施いたします。具体的には下水道接続による費用対効果の再試算や接続の推進を図るための補助事業を実施するなど、可能な取組の見極めを行った上で接続率を向上させます。

また、使用料の改定に関しては、本経営戦略内でも試算を行うとともに、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した上で、原価計算等の結果を踏まえて慎重に検討いたします。

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、可能な限りの費用削減に努めます。

具体的には次の活動を推進します。

- 1 茨城県生活排水ベストプラン構想に基づく広域化推進による経費削減
- 2 安全・安心の下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使用料改定の検討

また、経費については以下の点に留意して活動を行います。

○職員給与費

下水道事業の計画を踏まえ、人事部局と職員配置について協議します。

○動力費

動力費は主に処理場で発生していることから、機器更新の際には省エネ機器の導入を検討します。

○薬品費、修繕費、委託料等

包括的な民間委託によりコストの削減に努めます。

## ②本戦略の計画期間における目標値達成に向けたロードマップ

本戦略の計画期間における目標達成に向けて、以下に示すロードマップに基づいて施策を実施いたします。経費削減に関しては、し尿処理施設の共同化等を推進し、使用料改定については、鹿嶋市公共下水道事業使用料改定審議会にて、検討・協議・実施・検証の一連の手順を踏んだ上で、令和8(2026)年度以降、5年ごとに経営状況を考慮しながら検討を行うことといたします。

### ■目標に向けたロードマップ

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7(2025)年度		経営戦略改定
令和8(2026)年度	使用料改定の検証・検討	
令和9(2027)年度	使用料改定の検証・検討	
令和10(2028)年度	<b>(必要に応じ)使用料改定の実施</b>	
令和11(2029)年度		
令和12(2030)年度	効果検証及び収支再試算	経営戦略の見直し・公表
令和13(2031)年度	使用料改定の検証・検討	
令和14(2032)年度	使用料改定の検証・検討	
令和15(2033)年度	<b>(必要に応じ)使用料改定の実施</b>	
令和16(2034)年度		
令和17(2035)年度	効果検証及び収支再試算	経営戦略の見直し・検証

## ■ロードマップに伴う目標値の推移

年度	経常収支比率	経費回収率
令和6(2024)年度実績	109.27%	96.38%
令和12(2030)年度目標	100.00%以上を維持	100.00%
令和17(2035)年度目標	100.00%以上を維持	100.00%

### ③本戦略の計画期間における投資及び投資財源に対する取組及び検討

本戦略の計画期間においては、施設の長寿命化対策や共同化を予定しています。また、今後の投資に向けては次の視点を含めて検討を行います。

- 今後の維持管理費用(ランニングコスト)の低減化
- 総務省が推進する広域化・共同化
- PPP/PFIの民間活力の活用
- 省エネルギー(脱炭素化)を目指した設備等の導入
- 国の推進する脱炭素化、省エネルギー、広域化等に対する補助金等の確保

### ④その他本戦略の計画期間における取組及び検討事項

#### ●弾力的な使用料改定に向けた原価計算の実施

現在の経営環境の急速な変化に対応し、本事業を持続可能に運営することが求められています。このため、財源としての使用料収入は極めて重要です。

総務省では、地方公営企業の料金(使用料)について、「公正かつ妥当であり、能率的な経営下における適正な原価を基礎としたものであり、地方公営企業の健全な運営を確保できる水準であるべき」と規定しており、計画的な料金水準(使用料)の改定を推奨しています。

計画的な料金水準(使用料)の改定に関する留意事項として、総務省は以下の点を強調しています。

- ・社会情勢、経営環境の変化に応じて適切な料金となるよう、3年から5年以内の経営戦略の改定の際に料金水準等を検証し、必要な改定の検討を行うこと。その際、施設の老朽化の実態や経営の将来見通しについて住民や議会にわかりやすく公表し、議論すること。
- ・総括原価主義の原則に基づき、狭義の原価に事業報酬を加えた原価を基礎とすること。その際、経営改善・合理化を一層徹底し、原価を極力抑制するとともに、特に水道事業や下水道事業など、将来にわたって安定的に事業を継続する必要がある事業については、施設の計画的な更新の原資を確保するため、事業報酬として必要な資産維持費を算定することを検討すること。

・人口減少等の経営環境の変化に対応するため、将来にわたり健全な経営を確保できる水準とするとともに、料金体系(例えば、基本料金と従量料金の比率等)についても適切に配慮すること。

このため、本市においても原価計算による現状分析と今後の使用料改定に向けた検討及び議論を進めます。

#### ●下水道事業の理解促進に向けた広報及び啓発活動

下水道事業の理解を深めるため、下水道の機能と役割、適正利用(油類の流入防止、トイレトーパー以外の物質の排除等)、およ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いたします。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、積極的な広報・啓発活動を通じて、情報提供を行ってまいります。

#### ●人材の育成

本市では、本戦略の計画期間中に多くの投資事業が予定されています。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、本市では、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。

#### ⑤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次のとおりとします。

- 管路更新及び維持管理に向けたウォーターPPPの検討
- 各施設のダウンサイジング
- 下水道への接続促進にむけた新たな普及促進用の施策の検討

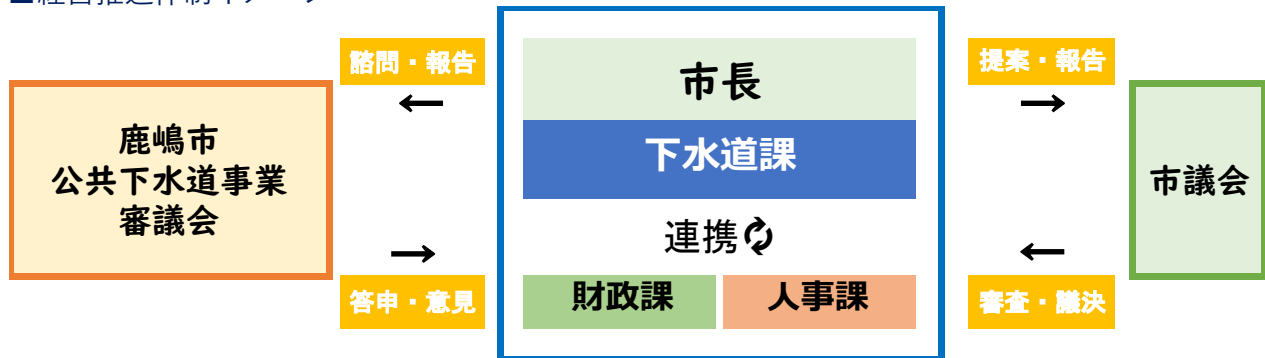


# 経営戦略の遂行に向けた取組体制

## 1. 経営推進体制

本戦略における取組は、都市整備部下水道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。

### ■経営推進体制イメージ



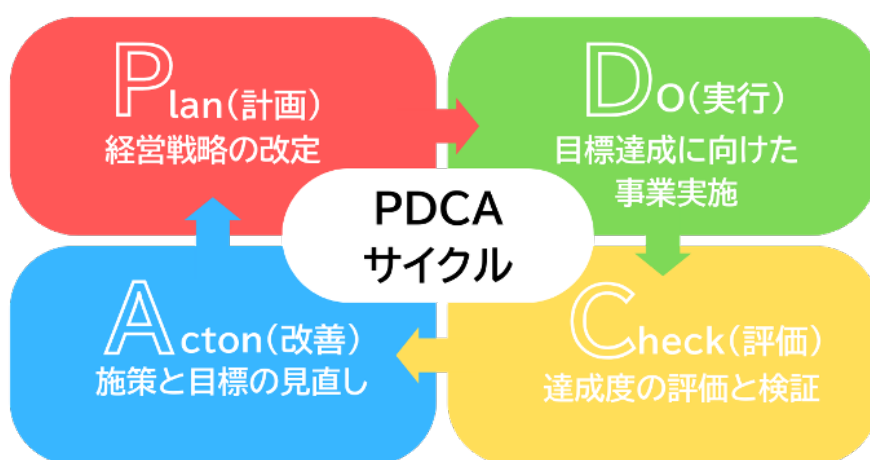
## 2. PDCAサイクルの実行

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、PDCAのサイクルイメージは次の図のとおりです。

### ■PDCAサイクルイメージ



## 3. 次回以降の見直し

本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、次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。

### ■経営戦略及び使用料収入の見直し・検討スケジュール

年度	令和7 (2025)年度	令和8 (2026)年度	令和9 (2027)年度	令和10 (2028)年度	令和11 (2029)年度	令和12 (2030)年度	令和13 (2031)年度	令和14 (2032)年度	令和15 (2033)年度	令和16 (2034)年度	令和17 (2035)年度
経営戦略	見直し 公表					見直し 公表					見直し 公表
使用料		検証 検討	(周知)	(改定)			検証 検討	(周知)	(改定)		

# 経営戦略における用語解説

## <あ行>

### 維持管理費

下水道施設を毎日問題なく使い続けるために必要なお金です。ポンプや処理場の点検、故障時の修理、清掃、運転管理の委託費、その業務に関わる職員の人件費などが含まれます。

### 一般会計からの繰入金

下水道事業だけでは賅いきれない費用について、市町村の一般会計(税金)から補助的に入れるお金です。下水道会計側から見ると「収入」にあたります。

### ウォーターPPP

水道・下水道分野で、民間企業の力を活用して施設の管理や更新を行う官民連携の仕組みです。施設の運営を任せる「コンセッション方式」や、管理と更新を一体で委ねる方式などをまとめた総称です。

### 汚水処理費

家庭や事業所から出る汚水を処理するためにかかるすべての費用です。日々の運転・維持管理費に加え、施設整備のための借金の利息や減価償却費も含まれます。

### 汚水処理原価

汚水1m<sup>3</sup>を処理するのに、平均でいくらかかっているかを示す数値です。処理費用全体を処理水量で割って算出し、料金が適正か、経営が効率的かを判断する目安になります。

## <か行>

### 改築

老朽化などで性能が落ちた施設を、建て替えや大規模な取り替えによって新しくすることです。改築を行うと、施設の法定耐用年数は新たに確保されます。

### 管渠

汚水や雨水を流すための管のことを指します。

### 管渠老朽化率

設置から長い年月が経ち、法定耐用年数を超えた管の割合です。数値が高いほど、更新の必要性が高いことを示します。

## 管渠改善率

最近数年間で、更新や更生などの対策を行った管の割合です。どの程度、計画的に更新が進んでいるかを見る指標です。

## 企業会計

現金の出入りだけでなく、発生した収益や費用をきちんと把握する会計方法です。日々の経営(収益的収支)と、将来に残る投資(資本的収支)を分けて管理します。

## 企業債

下水道施設を整備・更新するために自治体が借りの長期の借金です。

## 企業債元金償還金

企業債のうち、借りた元本を返済するためのお金です。設備投資に関わる支出として扱われます。

## 共同化

複数の自治体が、施設や事務を一緒に使ったり管理したりすることです。人手不足やコスト削減への対応策として行われます。

## 供用開始

下水道が整備され、住民が実際に使える状態になることを指します。

## 繰入金

一般会計など他会計から公営企業会計へ繰り入れる資金をいいます。財源構造の把握に用いられます。

## 繰出基準

一般会計がどこまで負担すべきかを定めるルールで、雨水処理分など公費で負担すべき経費の算定に用いられます。

## 経営比較分析表

全国の公営企業を同じ指標で比較できるようにした国の分析資料です。経営状況の客観的な把握に使われます。

## 経常収支比率

経常収入で経常費用をどれだけ賄えているかを示す割合です。100%を超えていれば、日常的な経営は黒字と判断されます。

## 経費回収率

汚水処理にかかる費用を、使用料収入でどれだけ回収できているかを示します。

### **減価償却費**

施設や設備の購入費用を、使う年数に分けて計上する費用です。実際に現金は出ませんが、経営上は重要なコストです。

### **広域化**

複数の自治体が下水道事業を一体的に運営することや、流域下水道に接続することです。

### **更新**

古くなった施設を、同じ機能を持つ新しいものに取り替えることです。

## **<さ行>**

### **最適化**

地域条件に応じて、施設や事業の形を見直し、施設の縮小や統廃合といった施設規模の適正化を図ることです。

### **施設利用率**

処理場の能力のうち、実際に使われている割合を示します。

### **資本的収支**

施設整備など、将来に残る投資に関する収入と支出です。

### **収益的収支**

日々の運転や管理に関わる、通常の収入と支出です。

### **修繕**

施設等の壊れた部分を直して、元の状態に戻すことです。施設等の寿命そのものは延びません。

### **処理場**

下水をきれいにして、川や海に戻す最終施設です。

### **処理区域内人口**

下水道を使える状態にある人口を指します。

### **受益者負担金**

下水道整備の恩恵を受ける人が、公平性の観点から負担するお金です。

### **使用料単価**

1㎡あたり、平均でいくらの使用料収入があるかを示します。

## 水洗化人口／水洗化率

下水道が使える区域の中で、実際に接続して使っている人の数と、その割合です。

## ストックマネジメント

施設の状態を把握し、長期的な視点で点検・修繕・更新を計画的に行う考え方です。

## 総括原価主義

総括原価方式は、必要な費用を積み上げて全体で回収できる料金水準を決める方法で、総括原価主義はその基本的な考え方です。

## <た行>

### 耐震化

大規模地震が発生した際でも、下水道としての機能を維持し、早期復旧を図るための対策を指します。具体的には、重要施設に接続する管路や処理場等の中核施設の耐震性を高める工事を実施します。

### 耐用年数

法律や基準で示された、資産を通常使用できると想定される期間です。実際の使用可能年数とは必ずしも一致しません。また、メーカーや材質に応じた標準耐用年数とは目的の異なる、税法などで定められた会計処理上の資産使用年数として法定耐用年数も存在します。

### 長期前受金戻入

施設整備の際に受け取った補助金などを、減価償却に合わせて少しずつ収益として計上する仕組みです。実際の現金収入はありませんが、会計上は収益になります。

### 長寿命化

施設の点検や計画的な修繕により、本来より長く安全に使える状態を保つ取組です。更新を先送りするためではなく、更新時期を最適化する考え方です。

### 独立採算制

原則として、使用料収入で事業運営を行うべきという公営企業の基本的な考え方です。ただし、すべてを使用料で賄うという意味ではありません。

## <は行>

### 普及率

下水道を利用できる状態にある人口が、全人口に占める割合です。整備状況そのものを示す指標です。

## 不明水

料金徴収の対象にならない下水で、雨水や地下水が管に入り込んだものなどを指します。老朽化が主な原因とされます。

## 平準化

将来に集中しがちな更新費用や財政負担を、年度ごとに均等に分散させる考え方です。急激な料金改定を避ける目的もあります。

## 包括的民間委託

点検・清掃・運転管理など複数の業務をまとめて、複数年契約で民間に委託する方式です。業務効率化や人材不足対策として活用されます。

## 法適用

下水道事業に地方公営企業法を適用し、公営企業会計で処理している状態を指します。

## ポンプ場

地形の関係で自然に流せない下水を、高い位置へ汲み上げるための施設です。処理場へ下水を送る中継地点の役割を持ちます。

## <ま行>

### 民間活用

施設管理や業務の一部を、民間事業者の技術やノウハウを活かして行う取組です。コスト削減や業務高度化が目的です。

## <や行>

### 有収水量

処理した汚水のうち、実際に使用料を徴収している対象となる水量です。

### 有収率

総排水量に対する有収水量の割合です。数値が低い場合、不明水や漏水が多い可能性があります。

## <ら行>

### 類似団体

総務省が、人口規模や条件が似ている自治体を比較しやすく分類したグループです。

## 老朽化

長期間の使用により、施設や管路の性能や耐久性が低下した状態を指します。

## <その他(A~Z など)>

### ICT

ICT(インフォメーション・アンド・コミュニケーション・テクノロジー)とは、コンピューターやネットワークに関連する情報技術(IT)に、「通信(コミュニケーション)」の要素を強調した概念のことです。主に技術だけでなく、それを活用していくことを指します。

### PDCA サイクル

計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)を繰り返すことで、業務や施策を継続的に見直し、中長期的な目標達成や経営の安定化を図る管理手法のことです。

### PFI

PFI(プライベート・ファイナンス・イニシアティブ)とは、施設の整備から運営までを、民間主導で行うPPPの一形態です。民間の資金とノウハウを活用します。

### PPP

PPP(パブリック・プライベート・パートナーシップ)とは、公共と民間が役割分担し、公共サービスを提供する枠組みの総称です。

## 鹿嶋市 公共下水道事業経営戦略

---

令和8(2026)年3月

発行:鹿嶋市 都市整備部 下水道課

住所:〒314-8655 茨城県鹿嶋市平井1187-1

電話:0299-82-2911