

# 鹿嶋市 下水道事業経営戦略 【概要版】

## 第1章 経営戦略改定の背景及び計画期間

本市の下水道事業は、市民の安全で衛生的な暮らしに不可欠な下水道サービスを将来にわたって安定的に継続していくため、令和3(2021)年2月に、中長期的な基本計画である「鹿嶋市公共下水道事業経営戦略(令和3年度～令和12年度)」を策定し、経営基盤の強化に取り組んできました。

しかし、策定後も人口減少や少子高齢化の進行、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。また、経営戦略は3年～5年ごとに進捗管理や乖離検証を行い、改定が必要であることから、社会情勢の変化を的確に反映し、将来にわたって持続可能な事業経営を確立するために本経営戦略を改定することといたしました。

なお、本経営戦略の計画期間は、中長期的な視点から経営改善等に取り組めるよう、令和8(2026)年度から令和17(2035)年度までの10年間とします。

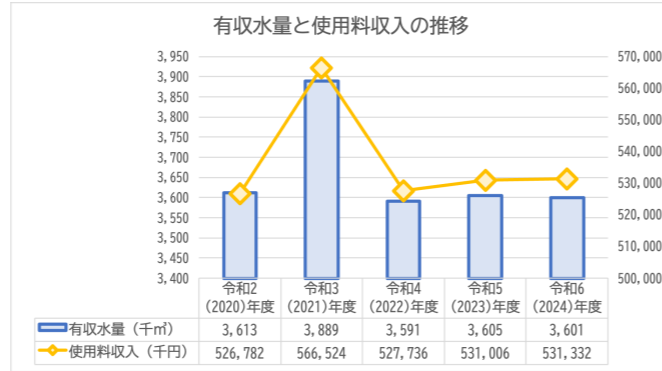
## 第2章 下水道事業の現状(と課題)

過去5年間の経営状況の分析結果や課題は次のとおりです。

### 1 有収水量および使用料収入の減少

本市の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が、1人あたりの使用水量は節水志向等により減少しています。その結果、有収水量は増減を繰り返しながらも微減傾向で推移しており、それに伴い使用料収入も減少する見通しです。

今後は人口減少の影響が加速し、さらなる収入減少が予測されることから、収益の確実な確保と適正な使用料水準の見直しが急務となっています。



### 2 経常費用の増加

維持管理費等の経常費用は増加傾向にあり、物価高の影響が顕在化しつつあります。特に、動力費の高止まりや委託費の労務費単価が上昇していることもあり、今後も増加していく可能性があります。そのため、不明水対策や業務の効率化により、費用を抑えていくことが必要です。

※不明水…使用料徴収の対象とならない処理水で、管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る。

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%

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

### 3 経費回収率について

汚水処理に要した費用をどの程度使用料収入で賄えているかを示す「経費回収率」は、令和6(2024)年度実績で96.38%となっており、国の基準である100%を下回っています。現状では、使用料収入のみでは汚水処理経費を賄いきれず、不足分については一般会計からの基準外繰入金によって補填している状況です。

この一般会計への依存構造から脱却し、独立採算制を確立するため、本市では令和8(2026)年度に使用料体系の検討を行い、使用料単価を引き上げることを目標とします。

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求められます。

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%

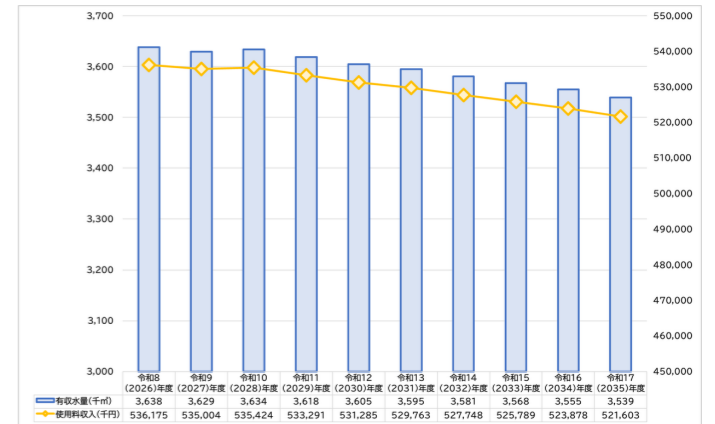
※経費回収率(%) = 使用料収入 ÷ 汚水処理費(公費負担を除く) × 100  
汚水処理に要した費用を使用料収入でどの程度賄えているかを表す指標

## 第3章 将来の事業環境

人口減少や社会情勢、施設の現況を踏まえた将来の見通しや課題については次のとおりです。

### 1 有収水量の予測および使用料収入の見通し

市全体の人口減少(鹿嶋市人口ビジョン)に伴い、長期的には水洗化人口の減少が予測されます。これに加え、節水意識の向上や節水機器の普及等により、1人あたりの有収水量は減少傾向にあります。本計画期間においても有収水量は減少が続く見通しであり、使用料収入は計画初年度の令和8(2026)年度から最終年度の令和17(2035)年度までに、約1,457万円(約2.7%)減少する試算となっています。将来的な人口減少の加速により、使用料収入の減少幅は今後さらに大きくなる可能性があります。



### 2 投資及び投資財源の予測

投資・財政計画(シミュレーション)は、次の事項を加味して算定します。

安定的に下水処理を行うために下水道施設や管渠の健全性を維持することが極めて重要です。本戦略の計画期間(10年間)における投資総額は、約65億円を見込んでいます。

これらの投資については、国の社会資本整備総合交付金等の補助金を積極的に活用するほか、一般会計からの繰入金や企業債を財源として実施する予定です。

また、投資以外の維持管理費(職員給与費や修繕費、委託料等)については、1.77%の物価上昇率を見込み、個別に積み上げて計上しています。

主な投資内容	事業費見込額
老朽化対策(改築更新)	約48.2億円
災害対策(耐震化)	約2.0億円
雨水対策(雨水幹線整備)	約4.7億円
未普及対策・設計等	約10.3億円

### 3 下水道施設の見通し

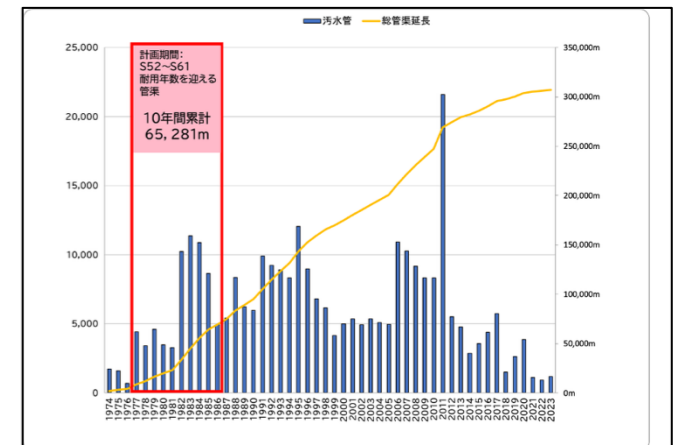
#### (1) 処理場・ポンプ場の見通し

終末処理施設である「鹿嶋市浄化センター」は供用開始から間もなく40年を迎えようとしています。現在、ストックマネジメント計画に基づき各電気設備等の更新を進めていますが、今後は施設全体の老朽化対策が集中することが予想されます。予防保全による更新時期の標準化を図るとともに、安定的な財源確保が必要です。

事業種別	施設名	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	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	鹿嶋市大字下瑞字栄町	平成24年度	12年

#### (2) 管渠の見通し

本市の管渠は現在約307km(公共下水道分)が整備されており、一部の管渠は法定耐用年数の50年を経過し始めています。道路陥没等の事故を未然に防ぐため、精密な調査に基づく計画的な改築・更新が必要です。また、大規模地震への備えとして、重要施設に接続する管路等の耐震化を併せて進める必要があります。さらに、近年の集中豪雨等による浸水被害軽減のため、雨水幹線の整備といった雨水対策も継続して実施します。



#### 4 将来の見通しからみえる課題

人口減少に伴う使用料収入の減少、物価高騰による維持管理費の増大、そして耐用年数を迎える管渠の増加や処理施設の更新には多額の費用が見込まれます。将来にわたり安定的かつ持続可能な下水道サービスを提供するため、以下の事項が重要な課題です。

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および効率性を重視した投資計画の策定と進捗状況の検証これらの課題を踏まえ、4章では経営の基本方針と目標の設定、およびそれに基づいた投資・財政計画を策定します。

### 第4章 経営の基本方針と投資・財政計画

#### 1 経営の基本方針と目標

「安心安全かつ持続可能な下水道サービスの提供」を経営理念とし、次の2つを基本方針としました。

【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」

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

経営目標1 経常収支比率100%の維持

経営目標2 経費回収率 100%の維持

経営目標3 基準外繰入金の削減(一般会計繰入金のうち、収益的基準外繰入金)

取組 ①下水道接続に向けた活動 ②効率的な投資と投資の平準化 ③下水道使用料の検討 ④人材の育成

#### 2 投資・財政計画(シミュレーション)

##### (1)現状予測に基づいた投資・財政計画

今後の経営を見通すため、現状の使用料単価のまま推移した場合のシミュレーションを行います。

【投資・財政計画(現行)】 ※経営目標にかかる部分を抜粋

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
経常収入(千円)	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
経常費用(千円)	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
経常収支比率(%)	100.00%	100.00%	100.00%	100.01%	100.00%	100.00%	100.01%	100.00%	100.00%	100.01%
使用料収入(千円)	536,175	535,004	535,424	533,291	531,285	529,763	527,748	525,789	523,878	521,603
汚水処理費(千円)	552,475	551,001	551,634	549,421	547,339	545,830	543,161	541,162	539,224	536,907
経費回収率(%)	97.05%	97.10%	97.06%	97.06%	97.07%	97.06%	97.16%	97.16%	97.15%	97.15%
繰入金総額(千円)	375,848	385,803	387,905	405,138	437,317	455,407	498,346	559,944	550,082	549,259
基準外繰入金 収益的収支(千円)	8,400	8,500	8,500	8,500	8,400	8,400	7,800	7,700	7,700	7,700

経常収支比率:100%の維持が可能(目標達成)。

経費回収率:令和6年度実績(96.38%)から上昇するものの、100%には届かない見込み(未達成)。

基準外繰入金の削減:解消に至らず、一般会計への依存が続く見込み(未達成)。汚水処理にかかる費用を使用料収入で賄えていないことから、独立採算制の確立に向けた使用料水準の見直しが必要です。

##### (2)経営目標達成のための投資・財政計画の検討

目標達成に向け、「経費回収率100%以上」および「基準外繰入金の解消」を条件にシミュレーションを行います。

令和10(2028)年度に、現状の使用料から平均30%の料金改定(20㎡あたり2,805円→3,647円・税抜)を行うことで、計画期間内の経費回収率が100%に達し、すべての経営目標を達成する結果となりました。

【投資・財政計画(シミュレーション)】※経営目標にかかる部分を抜粋

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
経常収入(千円)	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
経常費用(千円)	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
経常収支比率(%)	100.00%	100.00%	100.56%	100.56%	100.55%	100.55%	100.57%	100.53%	100.54%	100.55%
使用料収入(千円)	536,175	535,004	697,070	694,165	691,554	689,615	686,964	684,418	681,937	678,971
汚水処理費(千円)	552,475	551,001	697,070	694,165	691,554	689,615	686,360	683,813	681,331	678,366
経費回収率(%)	97.05%	97.10%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.09%	100.09%	100.09%	100.09%
繰入金総額(千円)	375,848	385,803	233,969	251,894	284,702	303,222	347,347	409,593	400,275	400,100
基準外繰入金 収益的収支(千円)	8,400	8,500	0	0	0	0	0	0	0	0

##### (3)今後の取り組み

基本方針の実現のため、以下の活動を推進します。

接続率の向上:下水道接続促進に向けた周知・啓発活動や補助事業を実施します。

コスト管理:効率的な投資(ストックマネジメント)や、包括的民間委託による経費削減に努めます。

新たな検討:「ウォーターPPPの検討」や「施設のダウンサイジング」など、持続可能な運営手法を模索します。

##### (4)目標達成に向けたロードマップ

使用料改定については、令和8(2026)年度に使用料体系の検討を開始し、審議会での協議を経て、社会情勢を考慮しながら進めます。

経営戦略の見直しは、おおむね5年に一度定期的に行い、改定後は市民へ公表します。なお、自然災害等の突発的事象が発生した場合は、スケジュールに関わらず適宜見直しを行います。

年度	収益確保の取組	経費削減の取組・経営戦略の見直し等
令和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	(必要に応じ)使用料改定の実施	
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	(必要に応じ)使用料改定の実施	
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

### 第5章 経営戦略の遂行に向けた取組体制

#### 経営推進体制とPDCAサイクルの実行

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

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

