

鹿島市公共下水道事業経営戦略

計画期間：令和6年度～令和15年度

鹿島市下水道課



目次

第1章 はじめに	1
1. 鹿島市の地理的現況.....	1
2. 経営戦略策定の経緯.....	2
3. 戦略の位置付け(既存計画との関係性).....	3
4. 計画期間.....	3
第2章 下水道事業の概要	4
1. 鹿島市下水道事業の状況.....	4
2. 鹿島市の下水道事業.....	6
3. 区域図.....	7
第3章 下水道事業の現状	9
1. 下水道整備の推移状況.....	9
2. 体制・委託.....	11
3. 使用料の状況.....	13
4. 下水道財政.....	15
5. 下水道事業の過去の全体像.....	19
第4章 将来の事業環境	21
1. 人口、需要、気候変動.....	21
2. 整備の見通し(老朽施設の急増・リスク).....	22
3. 維持管理費の見通し.....	24

第5章 経営の基本方針.....25

- 1. 基本方針25
- 2. 基本施策（改善の取り組み）25

第6章 投資・財政計画.....26

- 1. 投資・財政計画26
- 2. 鹿島市の下水道事業の課題39
- 3. 今後の目標設定とまとめ40
- 4. 計画数値41

第7章 進捗管理・検証・見直し.....43

- 1. 進捗管理と取り組みの検証43

第1章 はじめに

1. 鹿島市の地理的現況

本市は、佐賀県の西南部に位置し、市域東部は有明海が広がり、市域西南部は多良山系の経ヶ山により長崎県大村市と県境を成しています。また、南部は多良山系の麓で川が谷を刻んでいます。北部は海岸沿いに平野部が広がっており、行政区域面積は、112.1 km²です。交通網として、J R長崎本線が南北に縦断し、それに平行して走る国道 207 号には西南部からは国道 444 号、北西部からは国道 498 号が市街地で合流しています。また、多良山系から流れる河川は、扇状平野部の市街地を中心に 4 つのブロックを形成しながら有明海へそそいでいます。



図表 1 鹿島市配置図

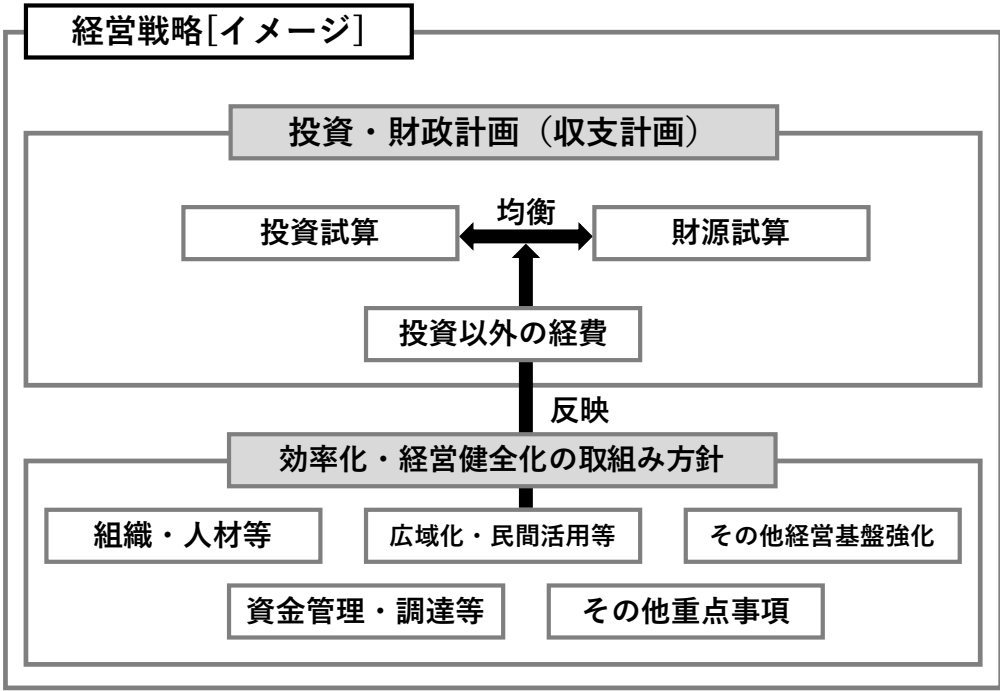
2. 経営戦略策定の経緯

本市の下水道事業は、下水道機能の充実を図りながら市民の生活向上のため施設整備を進めてきましたが、今後の経営環境は、資産の老朽化に伴う更新時期の到来や人口減少等に伴う使用料収入の減少等により厳しさを増していくことが予想されます。

このような中、下水道事業の継続的かつ安定的な経営を図るため、将来の事業環境や課題等を中期的な視点から客観的に整理し、下水道事業の目指すべき方向性を明らかにするものとして平成29年3月に「鹿島市公共下水道事業経営戦略」を策定しました。

令和2年3月には「社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について」(国土交通省通知)により、令和2年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行い、経費回収率の向上に向けたロードマップを策定し、国土交通省へ提出すること、そして検証結果を公表していることが令和7年度以降の交付対象要件とされるなど経営の健全化に取り組むことが求められています。

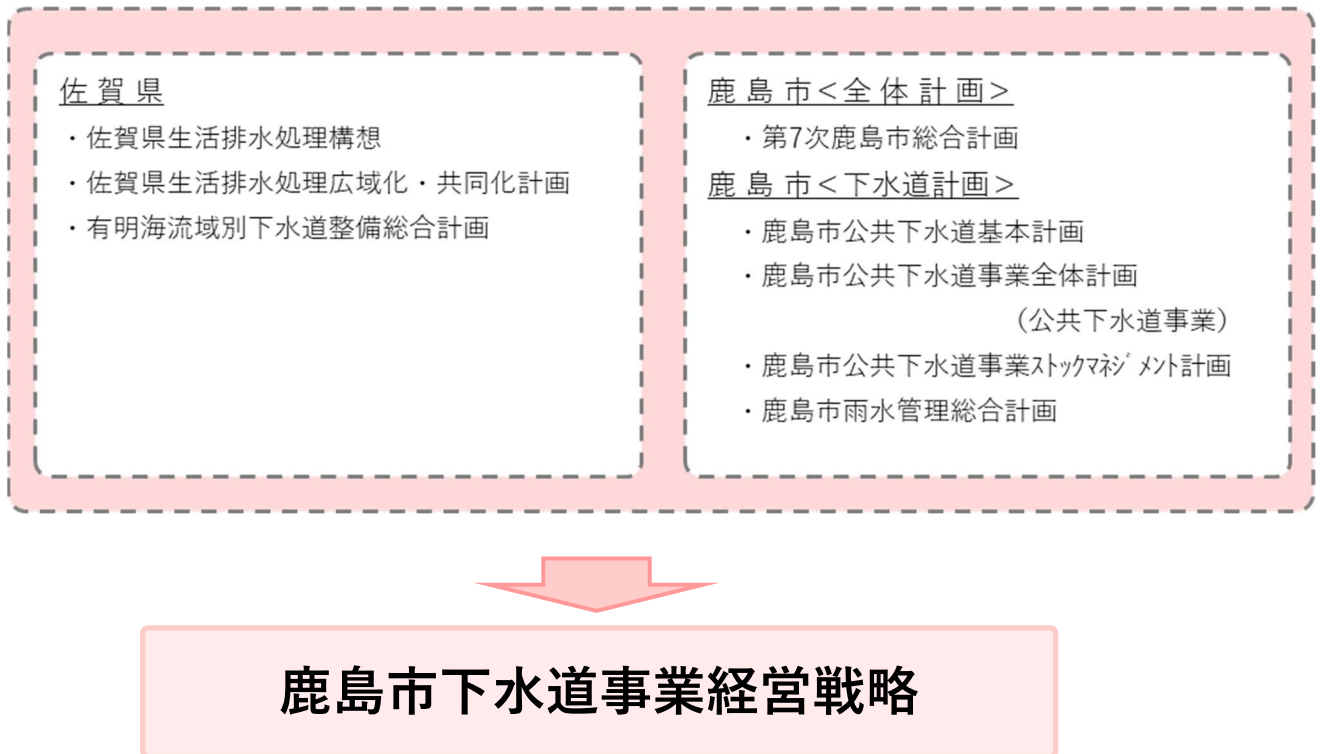
また、令和2年4月から「公営企業会計」へ移行し、経営・資産等を正確に把握することができるようになったことや令和4年1月の「経営戦略の改定推進について」(総務省通知)により経営戦略の見直しを要請されたことから、更なる経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むため、今回経営戦略を見直すものです。



図表2 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」(平成26年8月29日付通知)

3. 戦略の位置付け(既存計画との関係性)

下水道事業の「経営戦略」は、本市の総合的な計画である「第七次鹿島市総合計画」や佐賀県の県内団体の包括的な既存計画と整合を図り、中期的視点により今後の取り組みや目指すべき方向性を定めています。経営戦略と既存計画との位置づけは下記のとおりです。



図表3 下水道事業に関連する計画

4. 計画期間

総務省通知「公営企業の経営に当たっての留意事項について」では、計画期間は10年以上を基本としています。本経営戦略の計画期間は、令和6年度から令和15年度までの10年間とします。

令和6年度から令和15年度までの10年間

第2章 下水道事業の概要

1. 鹿島市下水道事業の状況

本市の公共下水道は、昭和 61 年度に JR 肥前鹿島駅の市街地を中心として約 109ha の事業認可を受け、それまで未着手であった汚水事業に着手し、水洗化による都市生活環境の改善と公衆衛生の向上、公共水域の水質保全を行ってきました。また、降雨による浸水や滞水の被害を防ぐことを目的に進めてきた都市下水路事業も公共下水道事業の雨水渠に位置付けることにより、雨水・汚水を一貫して整備を進めてきました。

平成 4 年度から平成 27 年度にかけて 4 度認可区域を拡大し供用区域を拡大してきましたが、平成 26 年 1 月、汚水処理を所管する 3 省（国土交通省、農林水産省、環境省）が「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」を策定し、都道府県に対し人口減少社会を踏まえた徹底的な汚水処理手法の見直しを行うこと要請したこと、また平成 27 年 6 月に下水道法の改正により雨水公共下水道事業が創設されたことから、平成 27 年 3 月、「鹿島市生活排水処理施設整備構想」を見直し、鹿島市の汚水処理施設の有する特性、経済性を統合的に勘案し、社会情勢の変化などに応じた効率的かつ適正な整備、運営管理手法の選定・継続的な進捗管理に関する方針を定めました。

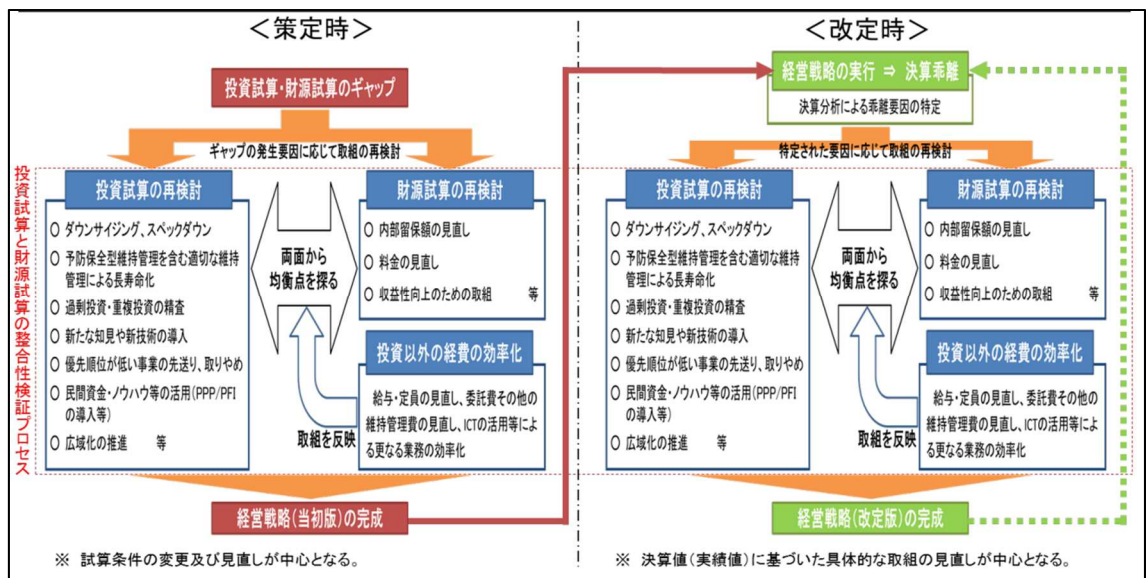
平成 30 年度に下水道事業の全体計画を見直し、全体計画を 668ha から 523ha に縮小し中期（10 年）での汚水処理の概成を目指す一方で、汚水事業を除外した区域 158ha は合併浄化槽での整備推進を図るとともに雨水公共下水道を導入し、集中豪雨等による浸水被害を軽減するための施設整備を進めています。

今日に至るまでの間、施設整備を行った結果、汚水処理人口普及率は約 66.6%（令和 3 年度末現在）となり毎日約 18,600 人の汚水を集めて浄化・放流することで、市内の河川・水路への生活排水の流入が減少し年々水質が改善されています。また、雨水施設の整備により、大きな浸水被害も減少傾向にありますが、近年の集中豪雨等に対応するため、雨水管路・ポンプ場の新規建設・増築を行っています。

私たちの暮らしを支える道路や下水道等の社会基盤施設（インフラ施設）は、災害等の問題が発生しなければ認識されませんが、点検整備をしながら古くなれば修繕や改築などを行い維持管理し続けていく必要があります。通常コンクリートは、適切に点検・補修すれば 50 年、設備は 15 年使用できると言われています。令和 5 年 3 月 31 日時点で、当市は延長 91km の汚水管渠、14km の雨水管、下水道終末処理場（鹿島浄化センター）、3 箇所の汚水中継ポンプ場、6 箇所の雨水ポンプ場と多くの施設を稼働させており、改築更新に追われている状況です。

現在、過去に投資した企業債を償還する中、人口は減少に転じており、今後多額の施設の点検・補修・改築更新をいかに進め、安全・安心に暮らし続けながら、鹿島市をどう子どもたちに引き継ぐか、30年先を見据えて、今後10年の下水道投資・財政のあり方を考える必要がある。また、本市の下水道事業は令和2年度から地方公営企業法を適用し公営企業会計に移行したことから、今般「鹿島市公共下水道事業経営戦略」を見直すこととしました。

この鹿島市公共下水道経営戦略は、市の社会基盤施設全体のマネジメント計画等関連計画を参照しながら、令和6年度（2024年度）～令和15年度（2033年度）の今後10年間に取り組むべき事業と投資・財政計画として平成28年度に策定した経営戦略を見直すもので、総務省が策定を要請した「経営戦略」として位置付けます。



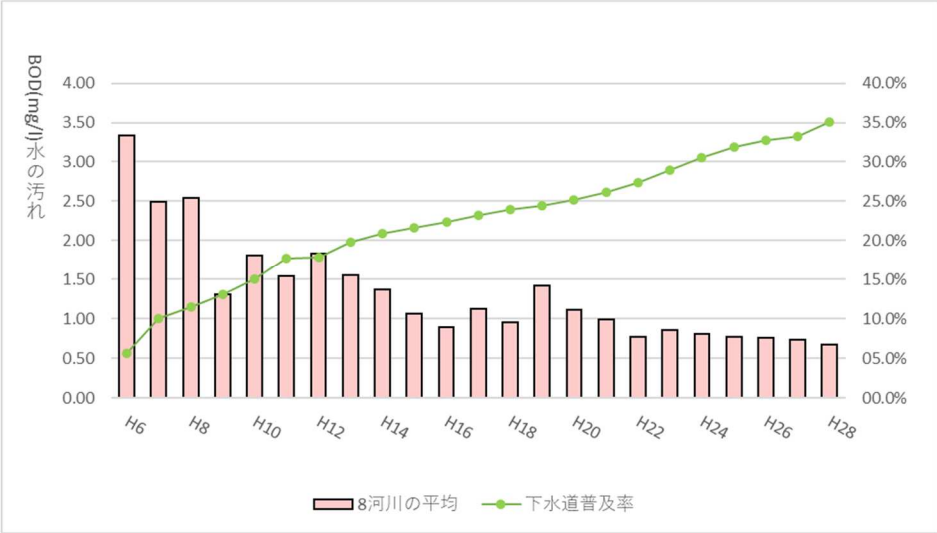
「経営戦略策定・改定マニュアル」（令和4年1月25日）より

図表4 経営戦略の策定時と改定時におけるプロセス

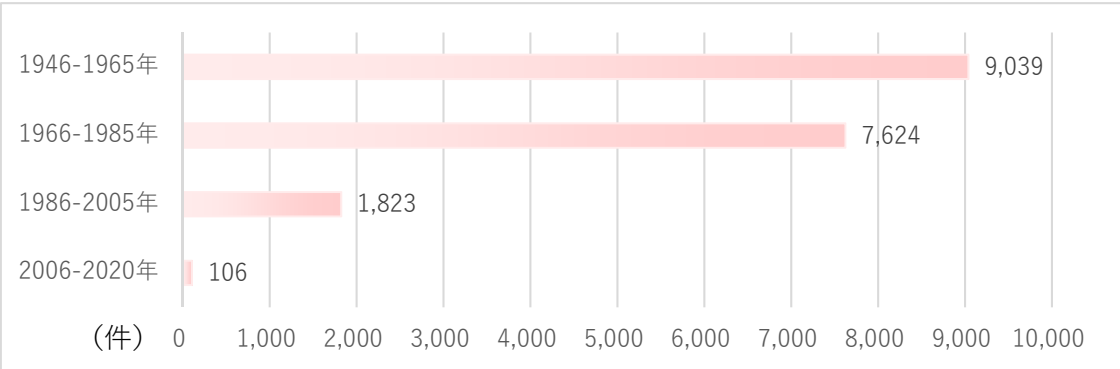
2. 鹿島市の下水道事業

本市の下水道事業は昭和61年度に鹿島中央処理分区から事業を着手し、平成6年度には鹿島市浄化センターを供用開始し、汚水処理区域を順次拡大してきました。処理区域が拡大し普及率が上昇してきた中で、河川や海への生活排水の流入が減少し、水質が大きく改善してきました。

一方で、都市化の進展に伴い、従前は雨水が地表に留まり地中に浸透していた田畑や山林などが宅地や舗装された道路に変わると、降雨の大半が一挙に雨水管渠や河川に流出することになりました。それに伴い、市街地における浸水リスクが大きくなり、雨水施設や河川も順次整備を進めてきたことにより、床上・床下浸水被害は減少傾向にあります。



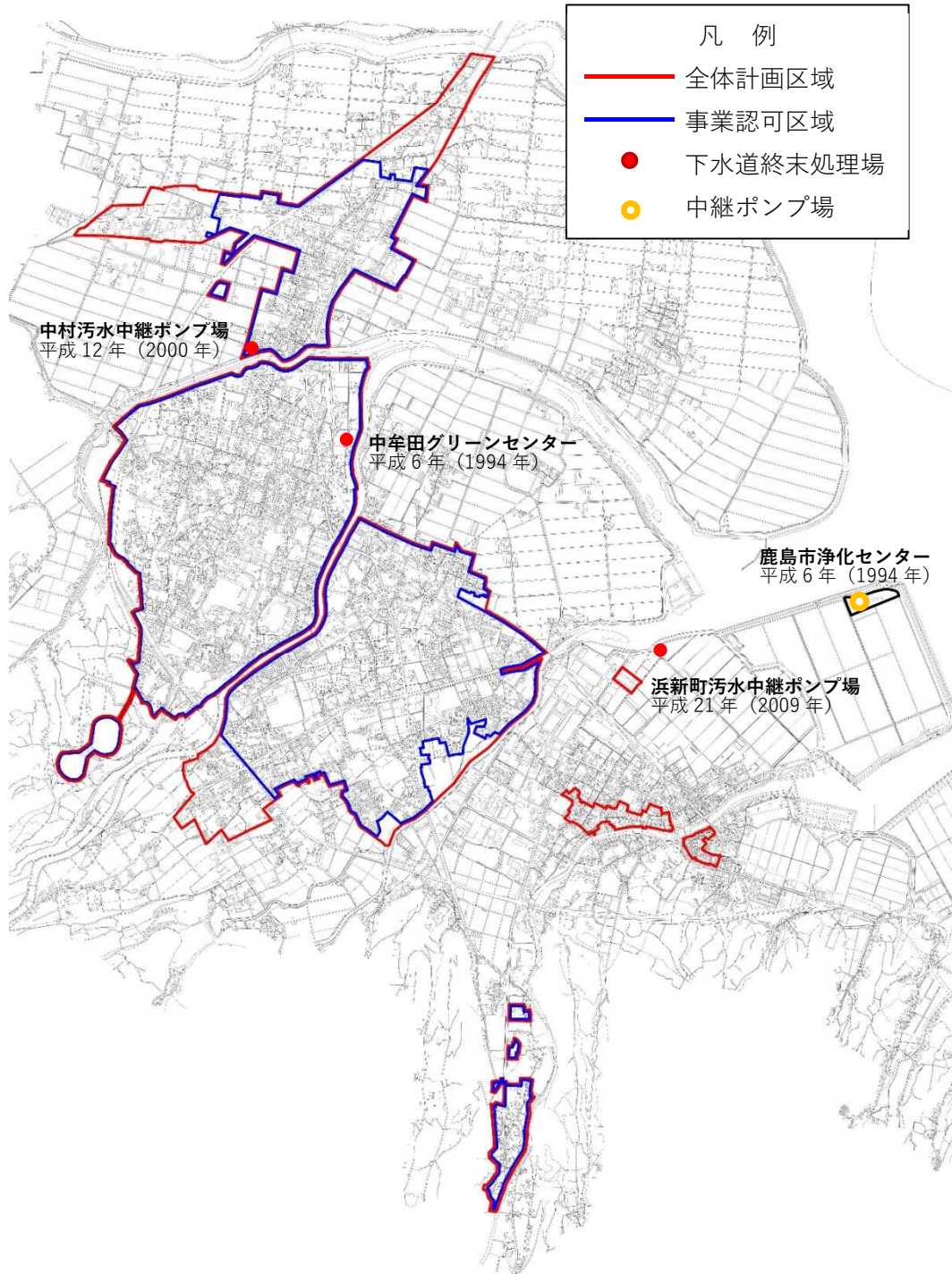
図表5 鹿島市河川の水質改善と下水道普及率



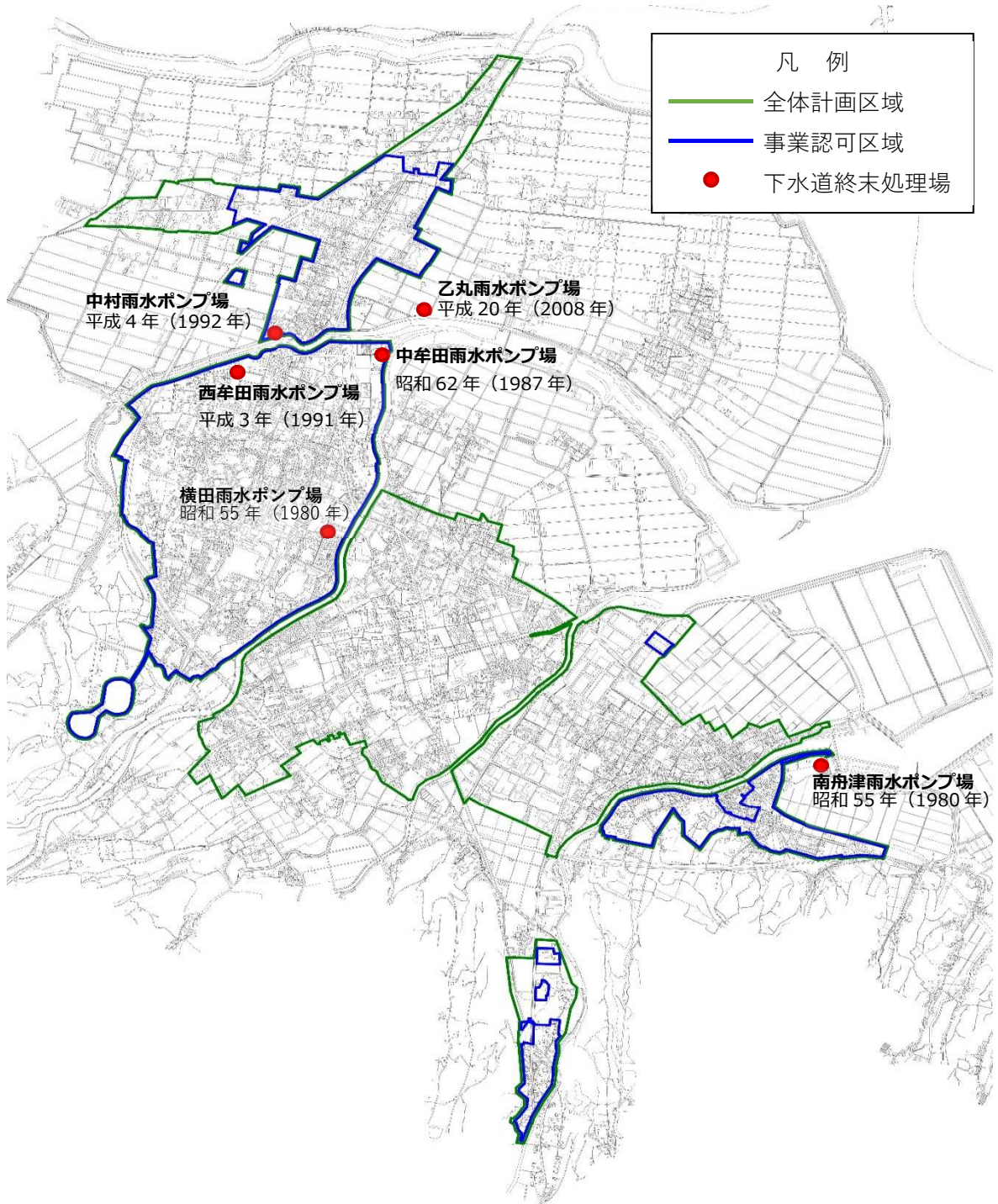
※出典：鹿島市地域防災計画（令和4年6月版）

図表6 台風などによる浸水被害

3. 区域図



図表7 汚水施設位置図



図表 8 雨水施設位置図

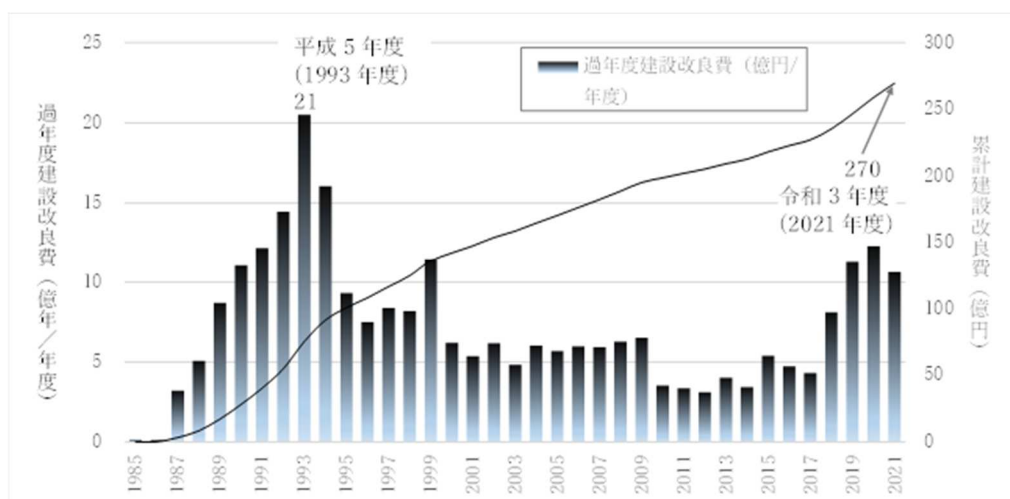
第3章 下水道事業の現状

1. 下水道整備の推移状況

(1) これまでの投資

下水道事業への投資は、昭和 62 年度（1987 年度）以降、汚水管渠、ポンプ場や下水道終末処理場等に対し重点的に投資額を増やし、平成 5 年度（1993 年度）にピークを迎え、平成 22 年度（2010 年度）以降は、財政状況を踏まえ減額に転じましたが、近年の豪雨災害への対策、下水道の未普及対策の促進を目的として平成 30 年度（2018 年度）から投資額を増額して現在に至っています。

また、令和 2 年度（2020 年度）4 月に公営企業会計に移行した時点での下水道事業会計の固定資産額は、約 139 億円となっています。



図表 9 鹿島市下水道施設への投資額の建設改良費の過年度実績

種 別	投資額	備 考
管 渠	約 147 億円	汚水・雨水
ポンプ場	約 77 億円	汚水・雨水
下水道終末処理場	約 40 億円	汚水
その他	約 6 億円	

図表 10 過年度の施設別投資額（昭和 60 年度（1985 年度）～令和 3 年度（2021 年度））

(2) 公共下水道施設

これまで投資を続けてきた結果、公共下水道の污水管渠・雨水管渠、下水道終末処理場、中継ポンプ場等の公共下水道施設は図表 11～図表 12 のとおり、大きな資産となっています。

種 別	既設数量
下水道終末処理場	1 箇所
污水中継ポンプ場	3 箇所
污水管渠	91 km
污水マンホールポンプ	3 箇所
雨水ポンプ施設	6 箇所
雨水管渠	14 km

図表 11 公共下水道施設の管理数量(令和 5 年 3 月 31 日現在)

処理区名	鹿島処理区
処理場名	鹿島市浄化センター
処理方式	標準活性汚泥法
敷地面積	32,291 m ²
計画処理能力	6,200 m ³ /日
計画処理人口	13,300 人
現有能力	6,200 m ³ /日

図表 12 公共下水道終末処理場（事業計画）(令和 5 年 3 月 31 日現在)

(3) 整備・普及状況

本市の公共下水道における整備状況は、汚水が約 81.2%、雨水が約 86.9%となっています。

施設名	全体計画面積	認可区域面積	整備面積	整備率
公共下水道（汚水）	523 ha	453ha	368 ha	81.2 %
公共下水道（雨水）	678 ha	487 ha	423 ha	86.9 %

図表 13 公共下水道の整備状況（令和5年3月31日時点）

この結果約 1 万 2 千人の汚水処理が実施されており、下水道普及率は約 44.5%に達しています。

施設名	行政人口	処理区域人口	普及率
公共下水道（汚水）	27,692 人	12,322 人	44.5 %

図表 14 公共下水道（汚水）普及状況（令和5年3月31日時点）

2. 体制・委託

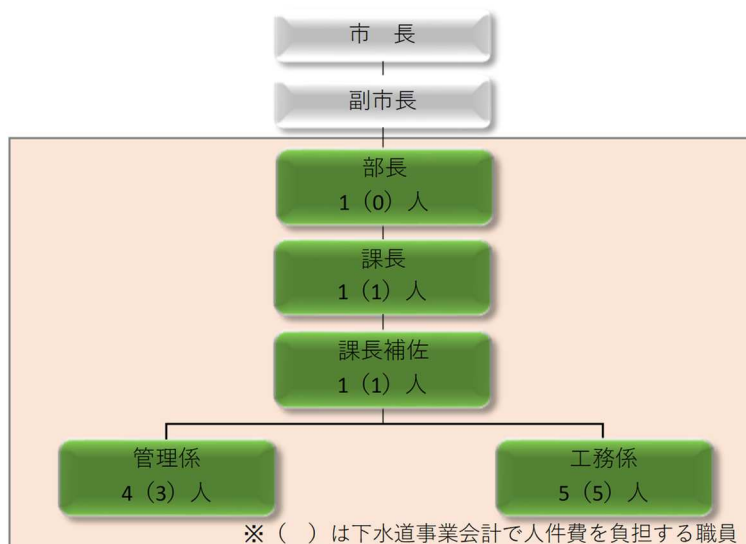
(1) 体制の拡大・縮小

本市には、平成 13 年度（2001 年度）から令和 3 年度（2021 年度）までの期間に職員数が 1 名減少し 10 名になりました。

		平成 13 年度	平成 23 年度	令和 3 年度
職員 人数	管理職	1 名	1 名	1 名
	事務職	4 名	6 名	4 名
	技術職	6 名	5 名	5 名
	合計	11 名	12 名	10 名
下水道事業 関連組織		1 課 1 室 1 センター	1 課 1 室 1 センター	1 課 1 センター

図表 15 下水道事業配置職員数の推移

本市では、市内の生活環境の改善と美しい水環境の維持を目的として下水道課を組織していますが、公共下水道事業に地方公営企業法を適用しているため、現在、一般会計に属する職員と下水道事業会計に属する職員が施策の実現に向けて事業に取り組んでいます。



図表 16 下水道事業組織体制(令和5年4月1日現在)

(2) 民間への委託

下水道事業については、これまでも下水道終末処理場の運転管理などの業務を民間に委託してきましたが、民間事業者の技術や経営ノウハウによるインフラ管理は下水道事業の多くの施設の経費縮減に対して有効な取り組みです。

今後も、行政と民間事業者が役割分担し、民間の創意工夫が発揮できる場を設け、活用することで事務の効率化を図っていきます。

通常、民間に業務を委託する際には、単独業務を単年度契約で仕様規定による発注が原則ですが、必要な情報を開示しながら、複数業務の一括発注、複数年度契約、性能規定による発注を行うことで、作業の平準化や重複作業の効率化、民間の創意工夫を促し民間の技術的ノウハウの活用によるコスト削減を見込むことが可能になります。

名称	契約期間	契約金額
鹿島市浄化センター等 運転管理業務委託	令和4年4月1日から (2年間)	約118百万円/年

図表 17 主な民間管理委託

3. 使用料の状況

(1) 鹿島市下水道料金の料金設定について

鹿島市公共下水道事業の料金については鹿島市下水道条例により定められており、5立方メートルまでと5立方メートルを超え10立方メートルまでの部分で2段階の基本料金と10立方メートルを超える部分については従量使用料金を設定しています。

区分	基本料金 (1月につき)		従量使用料金 (1立方メートルにつき)	
	汚水量	料金	汚水量	料金
一般汚水	5立方メートルまで	円 730	10立方メートルを超え20立方メートルまでの部分	円 135
			20立方メートルを超え30立方メートルまでの部分	155
	5立方メートルを超え 10立方メートルまでの部分	1,050	30立方メートルを超え50立方メートルまでの部分	180
			50立方メートルを超え100立方メートルまでの部分	210
100立方メートルを超える部分	230			
公衆浴場汚水	1立方メートルにつき			30

鹿島市下水道条例第20条3項別表第2より

図表 18 下水道使用料の料金設定

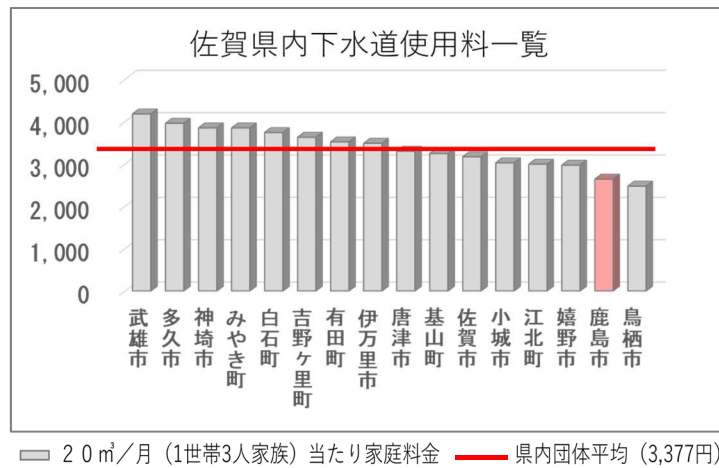
(2) 他団体と比較する下水道料金の金額比較

佐賀県内の団体との下水道使用料の比較を見ていきます。一般的な家庭における1ヶ月当たりの使用量の目安となる20立米当たりの料金を比較していきます。

鹿島市の下水道使用料は20立米当たり2,640円となっていますが、佐賀県内の平均は3,377円となっており、国からは3,000円を超えることが求められています。

今後は将来の物価上昇を踏まえた上で総括原価方式による料金設定の見直しも含め検討が必要と考えられます。

(単位：円)



(単位：円)

団体名	金額	団体名	金額
武雄市	4,180	唐津市	3,300
多久市	3,960	基山町	3,245
神崎市	3,850	佐賀市	3,168
みやき町	3,850	小城市	3,025
白石町	3,740	江北町	2,992
吉野ヶ里町	3,630	嬉野市	2,970
有田町	3,520	鹿島市	2,640
伊万里市	3,487	鳥栖市	2,475

経営比較分析表（令和3年度決算）を基に本市独自作成

図表 19 佐賀県内使用料一覧

4. 下水道財政

(1) 下水道財政の仕組み

下水道事業の主な財源は、下水道使用料、繰入金、企業債です。

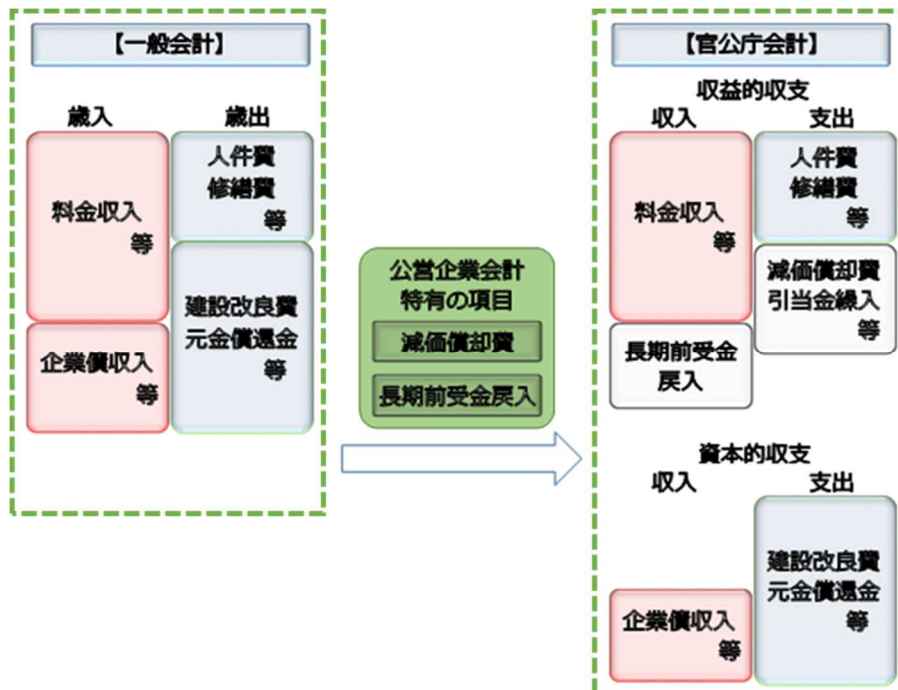
下水道使用料は、下水道を使用している方に水量に応じてご負担をお願いしている「料金」です。繰入金は、市の一般会計から繰入れる「お金」です。企業債は、下水道事業の実施に伴って借り入れる「借金」であり、後日償還（返済）をする必要があります。整備によって便益を受ける長期間、公平に負担することとなります。

財政計画では、これらの財源の検討に加え、企業債残高も注視しています。

官公庁会計から公営企業会計に移行したことにより、資産・損益が把握でき、適切な経営計画の策定が可能になったほか、自治体間での経営状況の比較が可能になりました。

これまでの「官公庁会計」では、単一会計で当年度のすべての収入を歳入、すべての支出を歳出として、歳入と歳出の差引きにより剰余金を算出しました。一方、「公営企業会計」では収入及び支出を、a 当年度の損益取引に基づくもの（企業活動の成果としての利益や損失＝「収益的収支」）と、b 長期の試算となる投下資本の増減に関する取引（a 以外＝「資本的収支」）とに明確に区分しています。

このため、予算においても「収益的収支予算」と「資本的収支予算」の2本建てになります。



図表 20 一般会計から官公庁会計へ

①収益的収支予算

収益的収支予算には、現金の出入りでなく、公営企業の経営活動に伴い1年間に発生すると予想される全ての収益とそれに対応する全ての費用が計上されます。

収益的収入	下水道使用料、補助金、一般会計繰入金など
収益的支出	人件費、材料費、減価償却費、企業債償還金利子など

※支出の効果が当該年度の費用として処理され、当該事業年度の収益に対応するもの

②資本的収支予算

資本的収支予算には、諸施設の整備、拡充等の建設改良費、これら建設改良に要する資金としての企業債収入、現有施設に要した企業債の元金償還金などの予定額を支出として計上します。

資本的収入	企業債、国庫補助金など
資本的支出	建設改良費、企業債元金償還金など

※支出の効果が翌事業年度以降に及び、将来の収益に対応するもの

公営企業は、施設等を整備し、住民生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供するため、経済性を発揮するよう運営されるものです。すなわち投下資本の回収によって経営を持続していきます。

一年間の経営活動の計画としての損益予算（収益的収支予算）と施設の建設・更新のために必要な資金や企業債の借入額・償還額等の見通しを示した資金予算（資本的収支予算）とを区分することで、経営活動と投資活動の両面からの統制が可能となります。

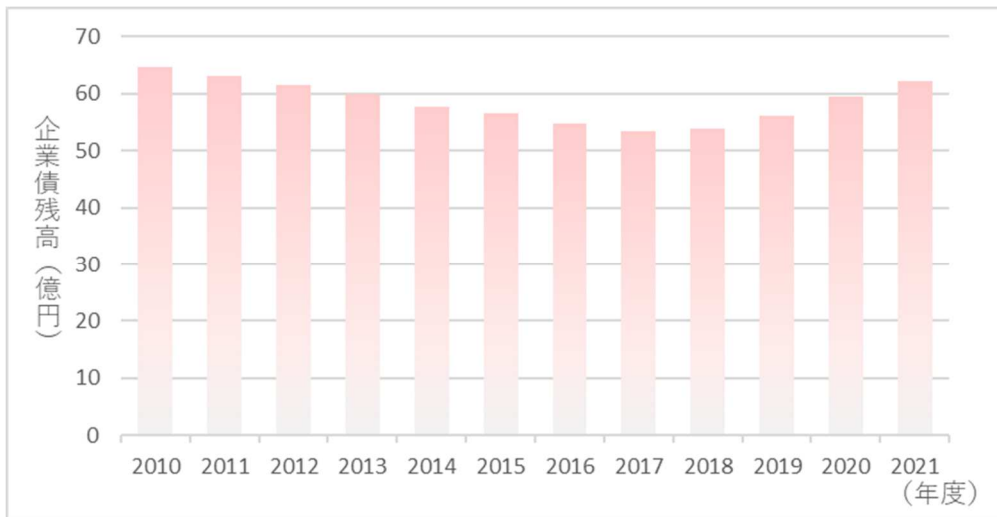
なお、下水道事業では、施設建設に多額の費用が必要になる一方、何十年もの期間使用できることから、整備時の市民が一括負担するのではなく、費用の借り入れを行い、将来下水道を使用する方々にも負担していただくという考え方（世代間公平）から企業債を活用することとされています。

(2) 下水道事業の財政

本市では、公共下水道を供用開始する前年度の平成5年度（1993年度）に投資のピークを迎え、以降は企業債の償還が進み企業債残高は減少傾向にありましたが、近年の豪雨災害への対策、下水道の未普及対策にかかる施設の整備・更新を行っており企業債残高は平成30年度（2018年度）から増加傾向にあります。

一般会計からの繰入金については、公費で負担すべき経費（基準内繰入金）*を超えて下水道事業の費用不足分を補てんする経費（基準外繰入金）を繰り入れている状況です。

現在、公共下水道（汚水）の普及拡大に取り組んでいますが、有収水量は少子高齢化の進行、節水型家電製品の普及などにより将来的に減少していくことが見込まれます。今後こうした状況がさらに進展した場合、経営状況が悪化し適正な施設の維持管理ができなくなることが推測されることから、下水道の整備規模の見直しや使用料の改定を含めた対応が必要になります。



単位：億円

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
64.7	63.2	61.6	59.9	57.8	56.5	54.8	53.4	53.8	56.1	59.5	62.3

企業債の推移「地方公営企業決算状況調査票」より

図表 21 企業債残高の推移

*このうち公費で負担すべき経費（基準内繰入金）の起債償還額の一部に対し地方交付税交付金が充当されています。

(3) あるべき姿

下水道事業の経費負担は、市民が等しく利益を受ける「雨水」事業は公費（税金）、汚水を排出する使用者が利益を受ける「汚水」事業は公費負担すべき部分を除き私費（下水道使用料）という原則が適用されます。自律的に事業収入によってその経費を賄う「独立採算」が基本です。中期的な収支均衡に加え、原則として単年度の収支が合うことが必要です。

総務省では最低限の使用料として150円/m³、また、人口密度に応じて賄うべき資本費の割合を示しています。

下水道事業の経営原則

	雨水の処理	汚水の処理
経費負担区分	公費（一般会計）	私費（下水道使用料） ※例外として高度処理費や分流式下水道に要する経費の一部等は公費負担
説明	公共水域の水質保全や浸水の防除といった公共的な役割を担っており、自然現象に起因するもので、その原因者を特定することが困難であり、雨水の排除は、その受益が広く一般市民に及ぶこと等により公費負担とされています。	下水道整備により使用者が生活環境の改善等の利益を受けること及び汚水が日常生活や生産活動等により生じるものであり使用者は水質汚濁の原因者であることから、原則として、使用者がその排出量に応じて、適正な費用負担をすべきであるとされています。 ただし、汚水に係る経費のうち高度処理に要する経費の一部などの公共的な役割にかかる経費については、公費負担とされています。

5. 下水道事業の過去の全体像

下水道事業の過去の全体像を、モノ・カネ・ヒトについて20年前と10年前と現在の比較としてまとめました。

下水道事業全体像（20年前から現在まで）（1/2）

	平成13年度(2001年度) 20年前	平成23年度(2011年度) 10年前	令和3年度(2021年度) 現在
市のフレーム			
人口規模	33,757人	31,494人	28,007人
財政規模	公共下水道事業特別会計 (法適用前) 歳入 約1,158百万円 歳出 約1,158百万円	公共下水道事業特別会計 (法適用前) 歳入 約930百万円 歳出 約931百万円	下水道事業会計 (地方公営企業法適用後) 収益的収入 約1,053百万円 収益的支出 約1,010百万円 資本的収入 約1,155百万円 資本的支出 約1,339百万円
地方債現在高	約6,590百万円	約6,320百万円	約6,239百万円
機能			
水洗トイレ接続	4,058人	6,219人	8,924人
浸水防止	浸水件数(床上・床下) 90件(1992-2001)	浸水件数(床上・床下) 17件(2002-2011)	浸水件数(床上・床下) 109件(2012-2021)
下水道事業費			
維持管理費	約165.7百万円	約120.4百万円	約308.0百万円
管渠	約8.4百万円	約1.6百万円	約28.6百万円
ポンプ場	約30.7百万円	約25.6百万円	約33.1百万円
処理場	約99.3百万円	約61.3百万円	約131.3百万円
整備費	約538.0百万円	約337.0百万円	約1,063.0百万円
管渠	約353.0百万円	約337.0百万円	約459.0百万円
ポンプ場	約185.0百万円	0.0百万円	約596.0百万円
処理場	0.0百万円	0.0百万円	約8.0百万円
公債費	約292.0百万円	約153.0百万円	約656.0百万円

下水道事業全体像（20年前から現在まで）（2/2）

	平成13年度(2001年度) 20年前	平成23年度(2011年度) 10年前	令和3年度(2021年度) 現在
施設量			
汚水管延長	約 39 k m	約 60 k m	約 86 k m
雨水管延長	約 3 k m	約 4 k m	約 14 k m
中継ポンプ場	2 箇所	3 箇所	3 箇所
下水道終末処理場	1 箇所	1 箇所	1 箇所
財政			
使用料収入	約 64.6 百万円	約 115.7 百万円	約 138.0 百万円
一般会計繰入金	約 553.9 百万円	約 518.4 百万円	約 524.8 百万円
人・組織	管理 1 人 事務 4 人 技術 6 人 計 11 人 (1 係 1 センター)	管理 1 人 事務 6 人 技術 5 人 計 12 人 (1 係 1 センター)	管理 1 人 事務 4 人 技術 5 人 計 10 人 (1 係 1 センター)

※ 公営企業会計の収支は、収益的収支、資本的収支に分けて記載しています。

また、収支には現金の支出を伴わない費用（減価償却費、長期前受金等）も含まれます。

第4章 将来の事業環境

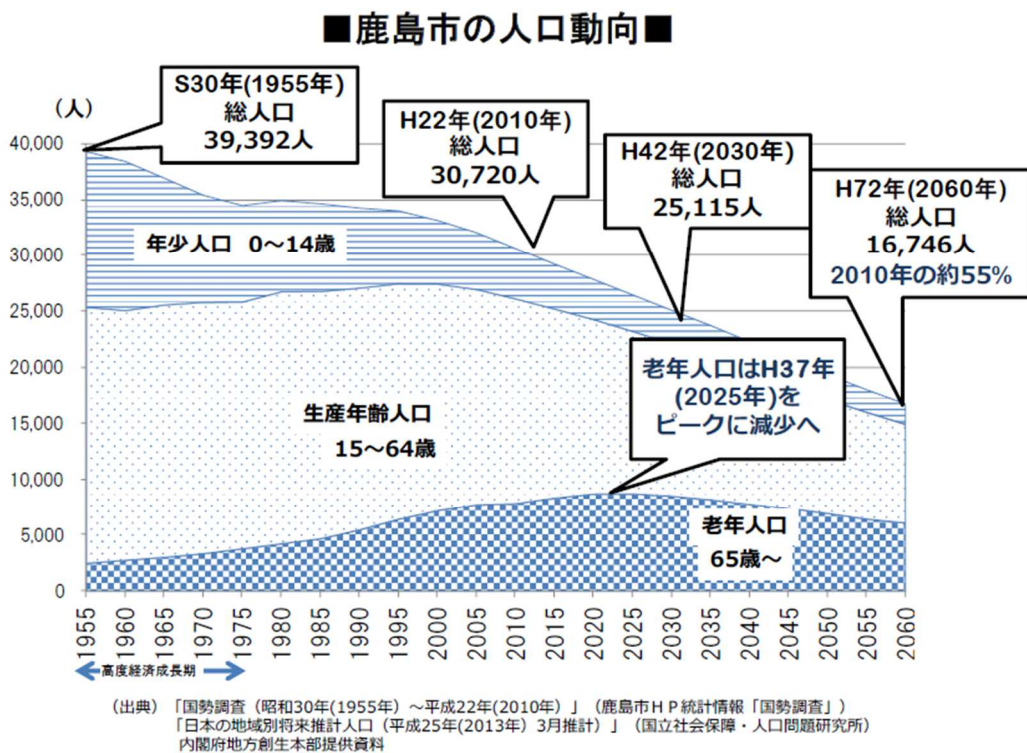
1. 人口、需要、気候変動

(1) 将来人口と下水道需要の見通し

本市の将来人口については、鹿島市人口ビジョン（平成27年10月作成）において、これから約40年先の令和42年（2060年）までの人口を予測しています。

なお、人口ビジョンでは、本市の目指すべき将来人口として、令和22年（2040年）に23,922人を政策目標として掲げていますが、本経営戦略においては、地域ごとの特色を考慮し、事業ごとに下水道需要を予測しています。

人口は減少傾向にあるものの、整備面積の拡大により下水道需要は中期的に増加する見通しです。



鹿島市の人口動向（鹿島市人口ビジョンより抜粋）

図表 22 鹿島市の人口動向

(2) 気候変動

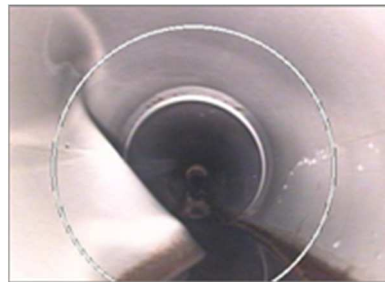
近年、毎年のように豪雨災害が発生しており、気象庁の観測データでは1時間あたり50mm以上の短時間の強い雨の頻度が長期的に増加傾向にあり、今後も同様の傾向にあると言われてしています。

2. 整備の見通し（老朽施設の急増・リスク）

(1) 老朽施設の急増、リスク

平成6年度（1994年度）から供用開始した鹿島市浄化センター及び3箇所の中継ポンプ場、の他各処理分区の污水函渠は、今後老朽化が進み、維持管理・修繕経費が大きく増加することが見込まれます。令和26年以降、法定耐用年数50年を経過する污水管渠が増加していきます。

また、污水管渠、市内6箇所にある雨水ポンプ場などの施設も浸水被害に備えて計画的に更新を行う必要があります。



污水管渠の破損状況



(更新前)



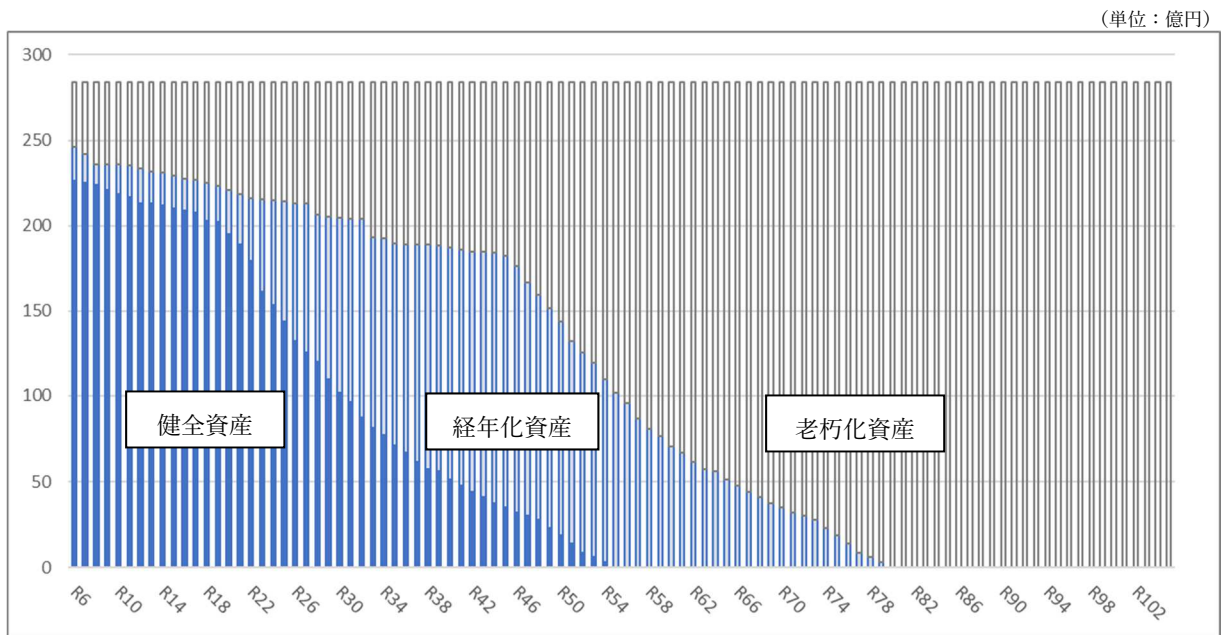
(更新後)

雨水施設の老朽化状況

(2) 施設更新の見通し

公共下水道事業については、令和3年度末の全体計画に対する整備率が69.6%で、未整備地域における下水道整備は令和18年度までに完了する計画ですが、国は令和8年度末での汚水処理施設の概成方針を示しているため、令和9年度以降の国の動向によっては国庫補助金に影響することが予想され、計画の見直しなど慎重に検討する必要があります。

既存資産の更新については、経年化資産（法定耐用年数経過後、1.5倍の年数経過未満）の状態を更新することが望ましいと考えられます。公共下水道事業の管渠の場合は法定耐用年数が50年のため更新周期が75年未満となります。現在保有している資産の健全度の推移をみると、令和55年度（2073年度）に現在保有する全て資産が経年化資産及び老朽化資産となり、令和80年度（2098年度）には全ての資産が老朽化資産となる見込みです。



図表 23 保有資産の健全度の推移 (更新を行わなかった場合)

(3) 既存施設の将来更新整備の考え方

法定耐用年数は、施設更新の目安とされていますが、限られた財源や人員の中で効率的な事業運営を継続していくために、特定の年度に集中することがないように、可能な限り長期的視点かつ、いくつかのパターンを検討して投資の平準化を図り既存施設の整備を行っていきます。

3. 維持管理費の見通し

今後の維持管理費については、点在する施設の効率化を総合的に見直すと同時に引き続き維持管理費の削減に向けた取り組みを実施し、経営の健全化を図ります。また、今後も民間ノウハウ・創意工夫等を活用し、より効率的な下水道事業の運営を検討していきます。今後の主な維持管理費の削減への取り組み予定は次のとおりです。

(1) 事務処理の効率化

平成29年4月の鹿島市新世紀センターの建設に伴い、上水道事業と下水道事業が同一フロアで業務を行っています。すでに料金徴収業務や会計処理業務等についても業務の効率化を進めており、今後より一層の適正化に取り組んでいきます。

(2) 包括的民間委託

下水道事業ではこれまで下水道使用料徴収業務を始め、浄化センター等の処理場施設に包括的民間委託を取り入れ、事業の効率化及び維持管理費の削減に取り組んできました。今後は管渠施設等についても導入可能であるか検証を行います。

(3) 汚泥処理の広域化

生活排水処理事業の持続可能な運営を行うため、令和4年度（2022年度）に県内の全20市町と県を構成員として設立した佐賀県生活排水処理広域連携推進協議会により佐賀県生活排水処理広域化・共同化計画が策定されました。本計画に基づき現状と課題を踏まえた汚泥処理広域化の検討を行っており、その結果を踏まえた効率的な事業運営、維持管理費の削減に取り組んでいきます。

(4) 省エネ・創エネの取り組み

国が地球温暖化対策計画（令和3年10月22日閣議決定）を策定し、温室効果ガス削減に向けた取り組みを推進する中、地方公共団体は下水道施設における太陽光発電や消化ガス発電などの率先的な導入が求められています。本市の施設規模で脱炭素の取り組みによる維持管理費の削減が可能か検証を行います。

第5章 経営の基本方針

1. 基本方針

下水道の建設から維持管理へ、さらに改築の時代に今後差し掛かっていく本市においては、施設老朽問題の深刻化、豪雨等による浸水に対する脆弱性、財源不足の急拡大に対して、以下の基本方針を定め、戦略的な下水道事業運営を行います。

(1) 施設管理の最適化

下水道施設の管理は、老朽化の進展状況を考慮し、ストックマネジメント計画に基づき、リスク評価等による優先順位付けを行ったうえで、施設の点検・調査、修繕・改築を実施し、施設全体を対象とした施設管理の最適化に取り組みます。

(2) 下水道施設の脆弱性の解消（地震・津波・浸水）

雨水施設の整備を引き続き進めるとともに、施設の老朽化を点検・調査し、修繕・改築計画を作成、実行していきます。

(3) 経営健全化

長期的に持続可能な下水道事業運営とするため、経費縮減などの努力を行ったうえで、必要な下水道使用料の見直しを行います。

下水道事業を遅滞なく進めるため、民間に任せられることは民間に委託し、業務の更なる効率化を図りつつ、必要な人員配置と技術力確保を行います。

2. 基本施策（改善の取り組み）

本経営戦略では、上記の取り組みを踏まえ将来にわたって持続可能な下水道サービスを提供し、安心して安定した下水道事業運営を実現するため、下記に示す6つの項目を基本施策と決めました。

- ・ 下水道の計画的整備及び水洗化人口
- ・ 接続促進による水洗化率の増加
- ・ 下水道施設の適正な維持管理と処理施設の広域化
- ・ 財政の健全化による基準外繰入金削減
- ・ 経営人材の育成及び技術職員の確保・育成
- ・ 使用料収入の増加及び経費削減の施策による経費回収率の向上

第6章 投資・財政計画

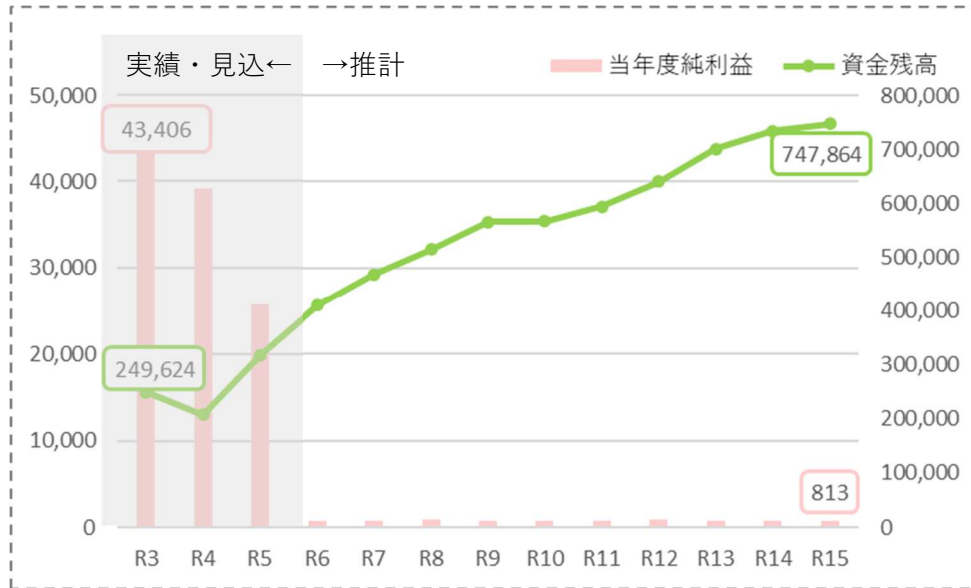
1. 投資・財政計画

(1) 将来シミュレーションの実施及び前提条件

収支項目		前提条件	
収益的 収支	収益	使用料収入	使用料単価に有収水量を乗じて推計
		使用料単価	令和4年度実績を基に令和6年度以降固定推移
		有収水量	水洗化人口の増減率を前年度有収水量に乗じて算定
		水洗化人口	現在処理区域内人口に増加する見込みの水洗化率を乗じて算定
	一般会計繰入金	基準内繰入	繰出基準に伴い推計
		基準外繰入	資金残高及び損益がマイナスにならないよう繰入金を調整して算定
	長期前受金戻入	固定資産の取得に充てた財源である国庫補助金等を計上した長期前受金から、固定資産の減価償却費等見合い分を順次収益化するものとして推計	
	その他	令和4年度実績を基に令和6年度以降も計上が見込まれる額を推計	
	費用	職員給与費	令和4年度実績を基に令和6年度以降も計上が見込まれる額を推計 また、一部手当を除き物価上昇率として年1%ずつの増加を見込む
		維持管理費 (職員給与費を除く)	令和4年度実績を基に令和6年度以降も計上が見込まれる額を推計 また、一部費用を除き物価上昇率として年2%ずつの増加を見込む
		減価償却費	法定耐用年数に基づき個別に推計
		資産減耗費	令和4年度実績に基づき、令和6年度以降も同額で推移
		企業債利息	企業債の元利償還見込に基づき、計画期間流の新規発行債の償還利子を個別に算定
		その他	令和4年度決算実績に基づき必要経費を推計
資本的 収支	収入	企業債	将来計画している建設改良費の財源に充てる企業債、資本平準化債及び特別措置分について推計
		他会計補助金	償還元金に対する繰入を推計
		国庫補助金	将来計画している建設改良の財源として推計
		工事負担金	将来計画している建設改良の財源として推計
	支出	建設改良費	建設事業計画から推計 ※維持管理費同様の物価上昇率を見込む
		企業債償還額	企業債の元利償還見込に基づき、計画期間中の新規発行額の償還元金を個別に算定

(2) 財政計画の策定

① 当年度純利益及び資金残高 (千円)



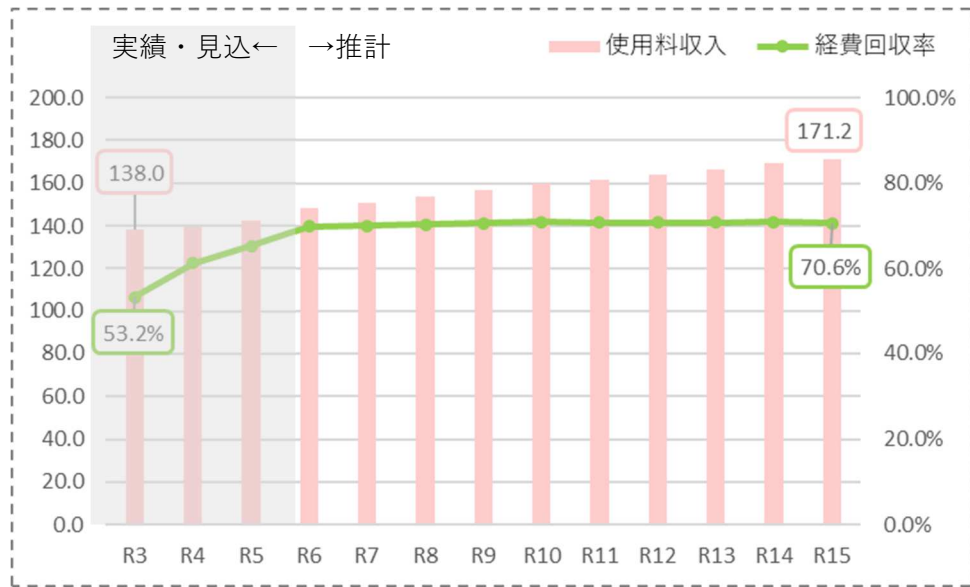
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
当年度純利益	43,406	39,168	25,856	772	813	891	800	772	813	891	800	772	813
資金残高	249,624	208,556	318,236	410,679	467,989	514,469	565,929	567,319	594,347	640,132	700,739	734,387	747,864

図表 24 当年度純利益及び資金残高の見通し

各年度における資金残高及び当年度純利益が赤字（損失）とならないよう一般会計からの繰入を行っています。令和 2 年度より公営企業法の適用を受け会計基準が変わったことから資金収支の均衡だけでなく、将来の資産更新や正確な期間損益を把握することを目的に減価償却費をはじめとした非資金的な費用を賄うことが必要となりました。

これにより、資金の支出を伴わない費用（減価償却費等）を資金の収入を伴う収益（一般会計からの繰入）で賄っていることから資金残高は増加が見込まれます。これは資金を余剰に保有しているわけではなく、将来の資産更新に備えて蓄えておく必要がある資金であることに留意しておく必要があります。

②使用料収入及び経費回収率（百万円・％）



	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
使用料収入	138.0	139.6	142.4	148.4	151.0	153.9	156.6	159.7	161.8	164.2	166.6	169.4	171.2
経費回収率	53.2%	61.2%	65.2%	69.9%	70.1%	70.4%	70.6%	70.9%	70.8%	70.8%	70.8%	70.9%	70.6%

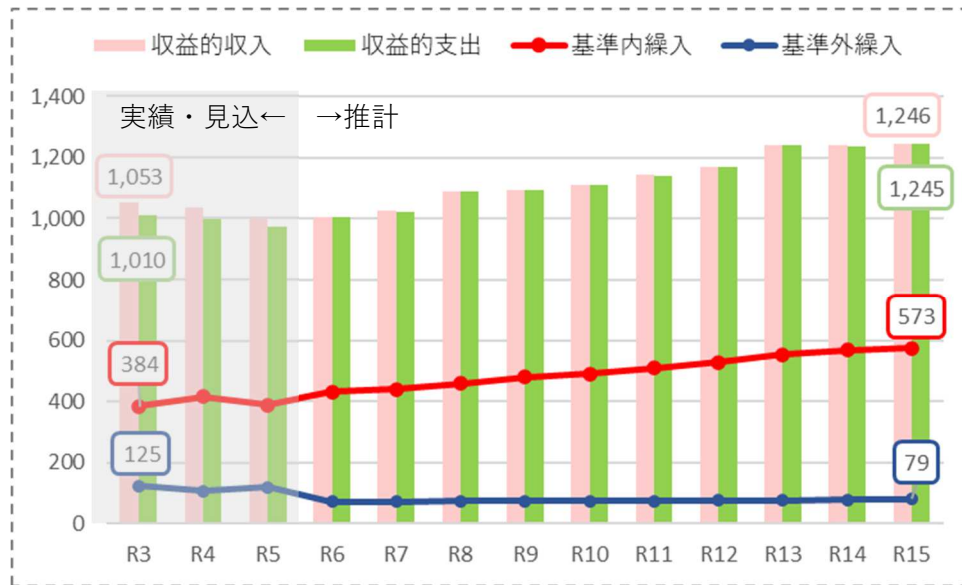
図表 25 使用料収入及び経費回収率の見通し

本市公共下水道事業においては、整備面積の拡大により下水道需要は中期的に増加を見込んでおります。これにより計画期間内における使用料収入についても増加が見込まれます。

経費回収率については令和3年度時点で53.2%ですが、徹底的な経費削減により令和5年度以降70.0%を超えることを見込んでいます。ただし、本指標は社会資本整備総合交付金の交付要項となっている重要な指標であり、交付要件として令和7年度時点で80%以上、将来的な下水道事業の運営として100%以上となることが望ましいとされています。

使用料収入は増加が見込まれるものの、物価高騰や将来的な人口減少も視野に使用料水準や整備計画の見直しを含めて検討が必要となります。

③収益的収支、基準内繰入金及び基準外繰入金（百万円）



	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
収益的収入	1,053	1,037	1,001	1,007	1,025	1,089	1,096	1,112	1,143	1,172	1,242	1,239	1,246
収益的支出	1,010	997	973	1,007	1,025	1,088	1,095	1,112	1,143	1,171	1,241	1,239	1,245
基準内繰入	384	417	389	430	440	458	479	489	509	528	554	569	573
基準外繰入	125	108	121	72	73	73	73	73	74	75	77	77	79

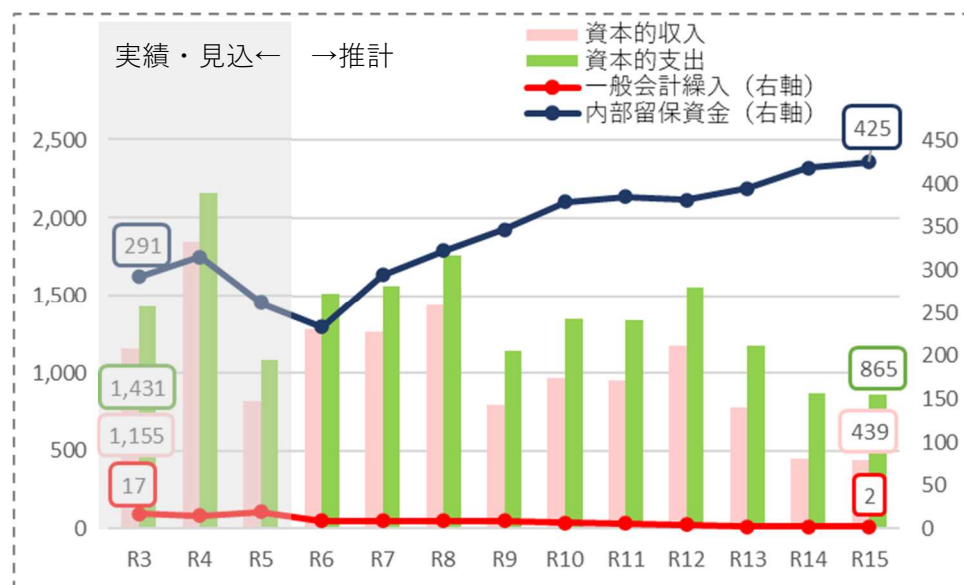
図表 26 収益的収支、基準内繰入金及び基準外繰入金の見通し

収益的収支は、年間の使用料をはじめとした収益及び維持管理に要した費用です。整備拡大により収入は増加する一方、物価上昇の影響もあり費用も増大していく見込みであり、収益的収支が赤字とならないよう一般会計からの繰入により運営を行っている状況です。

繰入金には雨水処理に要した費用など一般会計が負担すべき費用を下水道事業が負担したためもらう『基準内繰入』と下水道事業の赤字補填のためもらう『基準外繰入』があります。

『基準内繰入』は整備拡大や物価上昇に伴う費用の増加により増加を見込んでおり、令和15年度には5.7億円となり、うち2.7億円は雨水処理に要する経費を賄う繰入であり基準内の繰入の47%を占めます。

④資本的収支、基準内繰入金及び内部留保資金（百万円）



	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
資本的収入	1,155	1,844	825	1,284	1,270	1,436	794	970	955	1,174	779	450	439
資本的支出	1,431	2,159	1,086	1,518	1,564	1,759	1,141	1,349	1,340	1,556	1,174	869	865
一般会計繰入	17	15	20	9	9	9	9	7	6	5	3	3	2
内部留保資金	291	314	262	233	294	323	347	379	385	381	395	419	425

図表 27 資本的収支、他会計繰入金及び内部留保の見通し

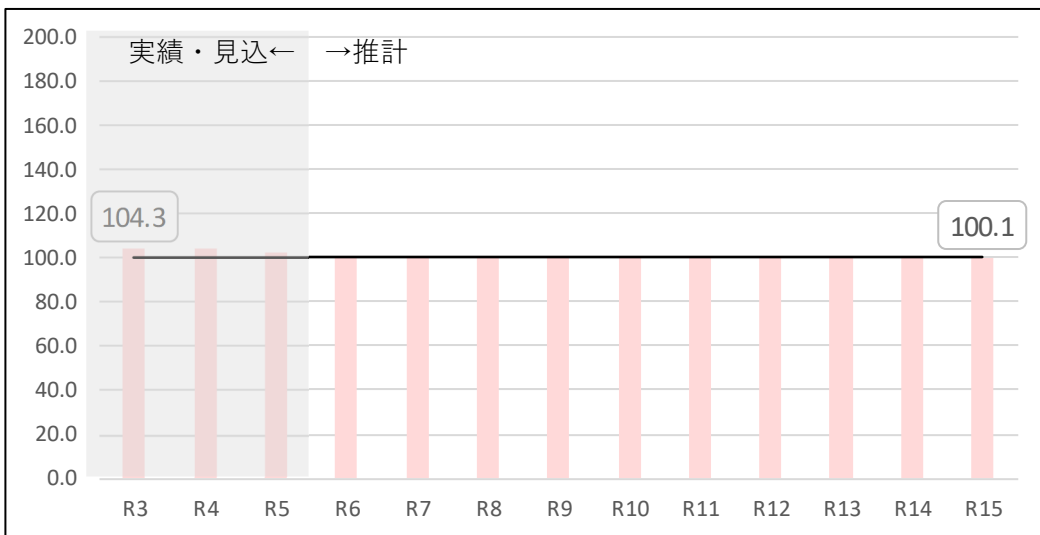
資産整備のため令和6年度から令和15年度の10年間で95.1億円の支出を見込んでいます。その財源は企業債53.8億円(56.5%)、国庫補助金38.4億円(40.3%)、工事負担金2.6億円(2.7%)となります。また、この10年間で企業債の償還額は36.1億円の支出となります。

内部留保資金については、前述の収益的収入における基準内繰入の増大もあり増加が見込まれております。これは資金を過剰に保有しているわけではなく、将来の設備更新に備えて蓄えておく必要がある資金となります。

(3) 指標分析

① 経常収支比率 (%)

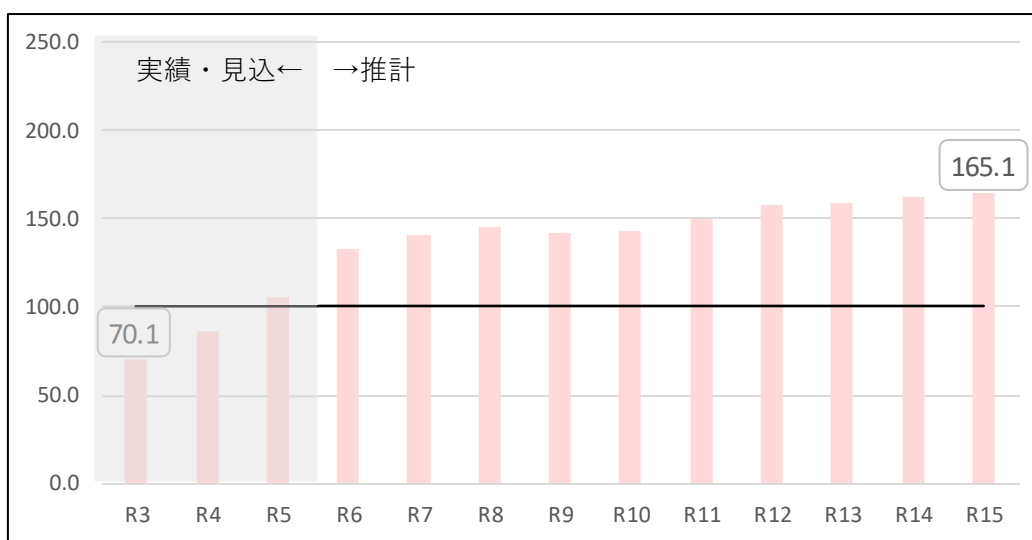
算定方法	
$\text{経常収支比率} = \frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$	望ましい向き ↑ 経常収支比率 > 100%
分析指標の意味 (何がわかる?)	
当年度において、使用料収入などの経常収益で維持管理費や支払利息などの経常費用をどの程度賄えているかを示しています。経常収支比率が高いほど経常利益が高いことを示しており、100%未満の場合は経常損失が生じていることを意味します。	



本市の指標からわかること
経常収益にて経常費用を賄えている状況で推移することが見込まれます。しかしながら、主な経常収益である下水道使用料は増加が見込まれるものの物価の上昇や整備地域拡大に伴う減価償却費の増大等の要因により経常収支比率は減少傾向となっています。

②流動比率（％）

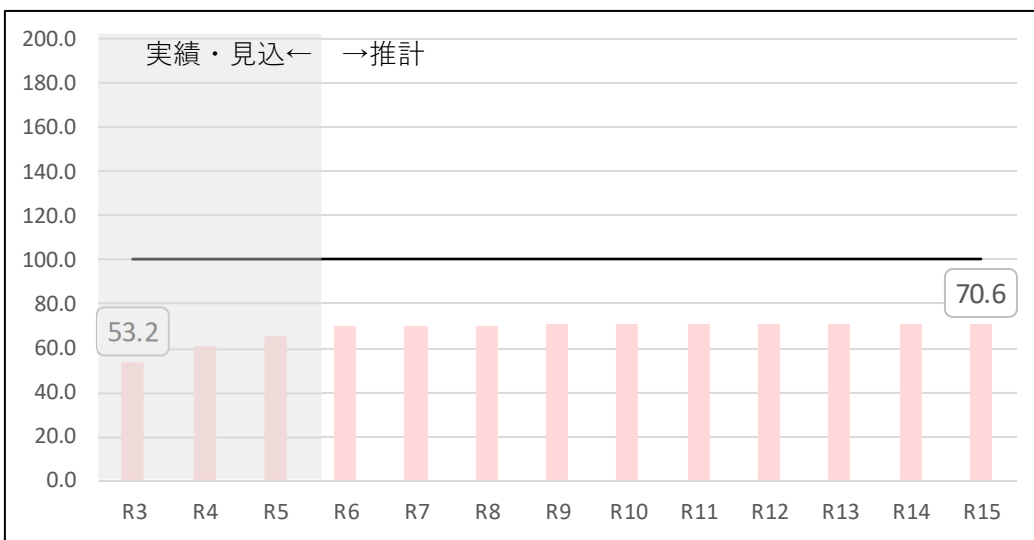
算定方法	
$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$	望ましい向き ↑ 流動比率 > 100%
分析指標の意味（何がわかる？）	
短期的な債務に対する支払い能力を表す指標で、100%以上であることが必要です。一般的に100%を下回る場合は支払い能力を高めるための経営改善を図っていく必要があります。	



本市の指標からわかること
令和3年度時点では70.1%と100%を下回っているものの増加傾向にあり、安定した運営や将来の資産更新に必要な資金の確保に取り組み165.1%まで増加する見込みとなります。

③経費回収率（％）

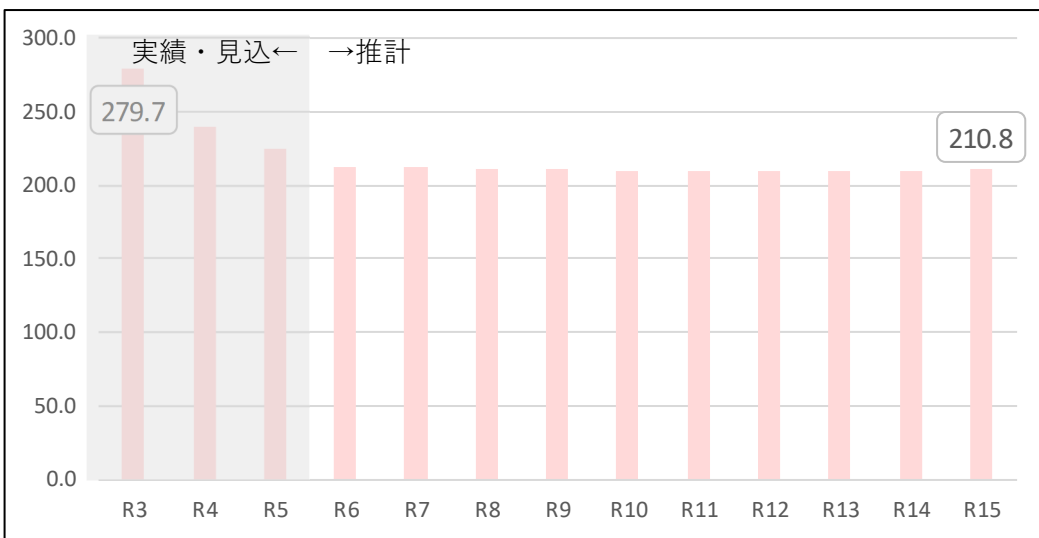
算定方法	
$\text{経費回収率} = \frac{\text{使用料収入}}{\text{汚水処理費用(公費負担分除く)}} \times 100$	望ましい向き ↑ 経費回収率 > 100%
分析指標の意味（何がわかる？）	
使用料で回収すべき経費をどの程度使用料収入で賄えているかを表す指標で、100%以上であることが必要です。100%を下回っている場合は、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要です。	



本市の指標からわかること
使用料収入は増加が見込まれるものの、物価上昇や整備地域拡大による減価償却費等の費用増大により100%を下回った状況のまま、ほぼ横ばいで推移する見込みです。 経費回収率は100%を目指すべきであり、使用料単価の適正化や汚水処理原価の削減等により、段階的な目標の設定及び達成に取り組む必要があります。

④汚水処理原価（円）

算定方法	
$\text{汚水処理原価} = \frac{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}}{\text{年間有収水量}} \times 1,000$	望ましい向き ↓ 類似団体平均 188.3
分析指標の意味（何がわかる？）	
有収水量 1 m ³ 当たりの汚水処理に要した費用で、汚水資本費及び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す指標で、経年比較や類似団体との比較等による状況の把握及び分析が求められます。	

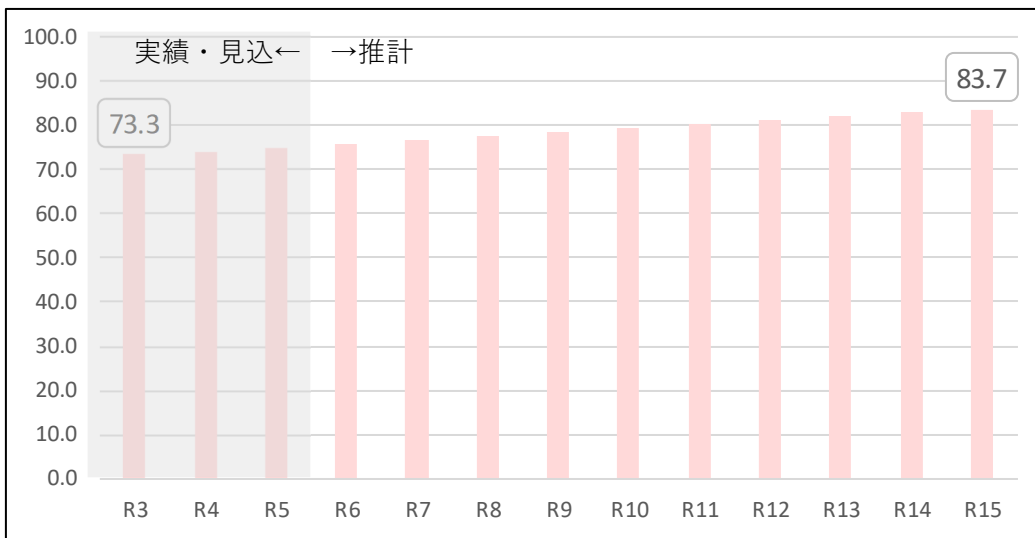


本市の指標からわかること
令和5年度の205.1円から令和15年度の210.8円と5.3円/m ³ 増加する見込みです。物価上昇率を1~2%想定しており、現行と同等の取り組みでは増加していくことが考えられます。

類似団体平均については、経営比較分析表（令和3年度決算分）より

⑤水洗化率（％）

算定方法					
$\text{水洗化率} = \frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$	<table border="1"> <tr> <td>望ましい向き</td> <td>↑</td> </tr> <tr> <td>類似団体平均</td> <td>81.3</td> </tr> </table>	望ましい向き	↑	類似団体平均	81.3
望ましい向き	↑				
類似団体平均	81.3				
分析指標の意味（何がわかる？）					
<p>現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表す指標で、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。</p>					

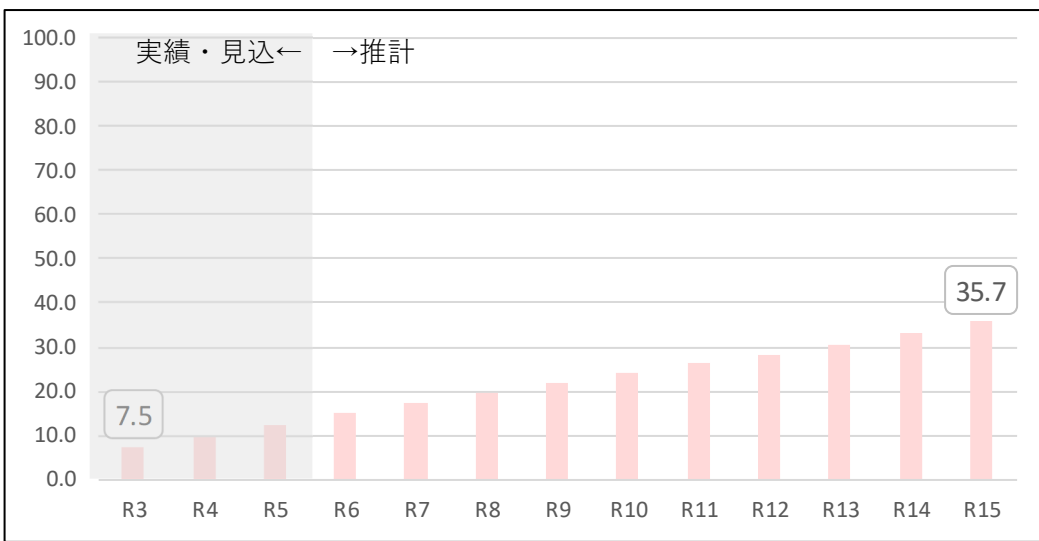


本市の指標からわかること
<p>下水道への接続促進により水洗化率は上昇していく見込みです。しかし、類似団体との比較では令和3年度時点で73.3%とまだ低いいため今後も下水道整備地域の接続促進に努めていく必要があります。</p>

類似団体平均については、経営比較分析表（令和3年度決算分）より

⑥有形固定資産減価償却率（％）

算定方法		
有形固定資産 減価償却率 = $\frac{\text{減価償却累計額}}{\text{償却資産}} \times 100$	望ましい向き ↓	
	類似団体平均	14.6
分析指標の意味（何がわかる？）		
<p>保有している有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化（経年化）の度合いを示しています。数値が100％に近いほど老朽化が進んでいることを示しており、施設の安全性などの観点から更新の必要性を推測することができます。</p>		

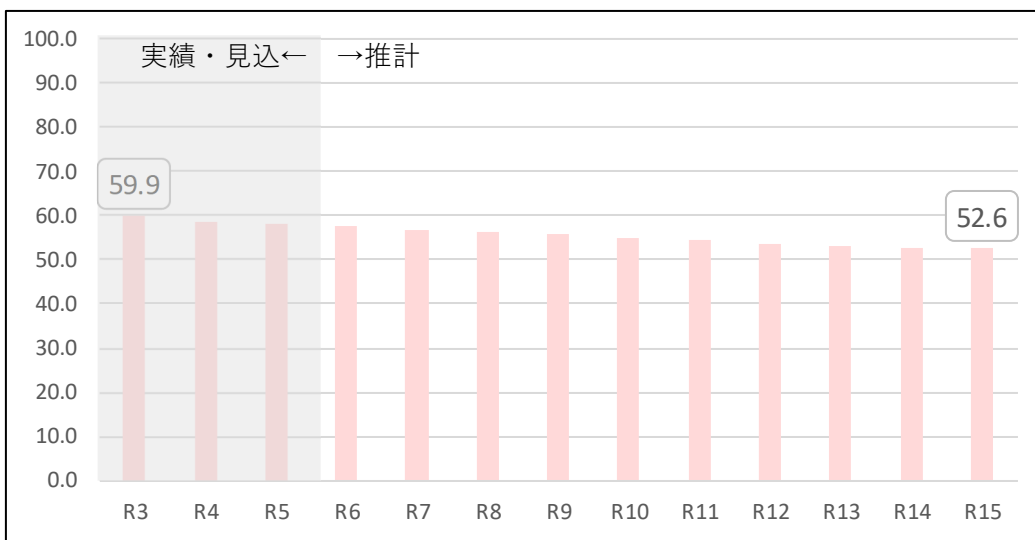


本市の指標からわかること
<p>令和2年度より公営企業会計に移行しており、毎年度減価償却率は増加していき老朽化が進行すると見込まれます。ストックマネジメント計画をはじめとした更新計画に基づき適切な資産管理を行っていく必要があります。</p>

類似団体平均については、経営比較分析表（令和3年度決算分）より

⑦自己資本構成比率（％）

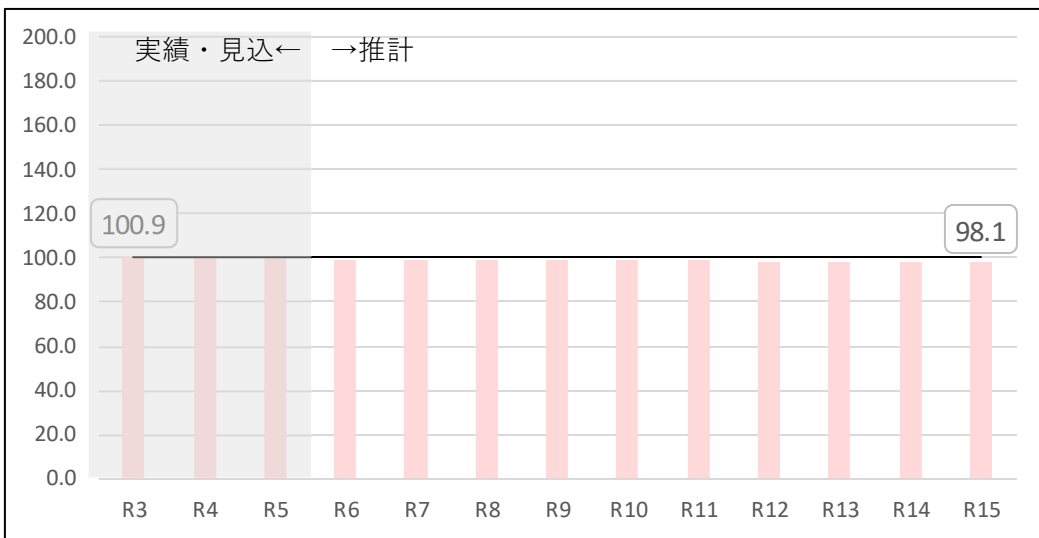
算定方法	
$\text{自己資本構成比率} = \frac{\text{資本金} + \text{剰余金} + \text{評価差額等} + \text{繰延収益}}{\text{負債資本合計}} \times 100$	望ましい向き ↑
分析指標の意味（何がわかる？）	
<p>総資本（負債及び資本）に占める自己資本の割合であり、数値が高いほど資本構成の安全性が高いことを示していますが、負債の割合を抑えるために建設投資の財源の料金を源泉とする利益剰余金を過度に求める場合は世代間の負担の公平性が損なわれており留意が必要です。</p>	



本市の指標からわかること
<p>各年度で利益は確保しているものの、年々減少し、令和3年度の59.9%から令和15年度には52.6%と7.3ポイントの減少が見込まれております。将来世代への負担を高めながら運営を行っていることとなり、経営体質の改善が急務となります。</p>

⑧固定資産対長期資本比率（％）

算定方法	
$\text{固定資産対長期資本比率} = \frac{\text{固定資産}}{\text{固定負債} + \text{資本金} + \text{剰余金} + \text{評価差額等} + \text{繰延収益}} \times 100$	望ましい向き ↓ 固定資産対長期資本比率 < 100%
分析指標の意味（何がわかる？）	
固定資産が返済する必要がない自己資本や長期に活用可能な固定負債によってどの程度調達されているかを示しています。100%を上回っている場合は流動負債から調達されていることを示しており、事業の安定性が低いことを示しています。	



本市の指標からわかること
令和3年度は100.9%と100%を上回っているものの、令和15年度では98.1%と2.8ポイント減少し、改善することが見込まれます。国からの補助金等を活用し整備地域の拡大を続けたことにより改善が見込まれるものの、将来の企業債償還に備えて運営していく必要があります。

2. 鹿島市の下水道事業の課題

汚水処理に関する課題

＜整備方針＞

国は令和8年度末までの汚水処理施設の概成を目指していますが、現在計画では整備完了予定が令和18年度であり、国の動向を注視しつつ下水道全体計画の見直しを含め整備方針を検討していく必要があります。

＜適切な使用料水準＞

本市の使用料は佐賀県の市町の平均を下回っており、令和3年度決算時の経費回収率は53.23%と100%未満のため、整備段階ではありますが将来を見据えて独立採算を目指した適切な使用料水準の見直しが必要となっています。

＜接続促進＞

本市の公共下水道は整備段階ということもあり令和3年度決算時の水洗化率は73.3%、類似団体の平均である81.3%を下回っております。整備と並行して接続推進への取り組みを強化していく必要があります。

＜基準外繰入＞

汚水処理費用を使用料で賄っておらず、一般会計からの基準外繰入金に依存しているため、独立採算を基本とした運営を図らなければなりません。

雨水処理に関する課題

＜施設の更新＞

本市の令和3年度決算時の雨水処理費は施設の更新に伴い中期的に増加していきます。雨水事業は公費負担であり、一般会計に大きな影響を与えるため、費用の平準化・最適化を行う必要があります。

汚水処理・雨水処理共通の課題

＜企業職員の育成＞

企業会計や下水道技術など専門性の高い人材を専属的に企業職員として長期間育成しつつ、水道事業と連携した組織体制づくりに取り組む必要があります。

＜資材の高騰＞

建設資材の高騰や人件費が上昇しており施設整備費用は増加傾向にあります。

3. 今後の目標設定とまとめ

本経営戦略では、事業の現状と課題を把握し、今後の見通しを踏まえた上で10年間の投資試算・財源試算による投資・財政計画を作成し本市の公共下水道事業の課題を明らかとしてきました。

下水道事業は、施設整備費用が多額となり、あわせて事業運営には維持管理費も必要となります。費用のうち公費で負担すべき部分以外は下水道使用料で回収することになります。

本市は、下水道使用料の経費回収率が低いため向上への取り組みとして、費用についてはこれまでも民間委託等により削減に努めてきましたが、今後も広域化を含めたさらなる削減を図るよう取り組んでいきます。

また、昨今の物価上昇等の社会情勢もあり費用削減だけでは厳しいことから使用料収入を増加させるために未接続世帯への接続促進を行うことで水洗化率を向上させることや使用料単価の見直しの検討を行っていく必要があります。

投資・財政計画の結果を踏まえ、水洗化率は令和15年度に85%以上、経費回収率については令和7年度において80%以上、令和15年度において90%以上と段階的に目標を設定し、達成に努めていきます。

項目	実績値 R3年度	目標値 R15年度
水洗化率	73.3%	85%以上
経費回収率	53.2%	90.0%以上

4. 計画数値

区分	年度														
	実績 R3	実績 R4	本年度 R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15		
1. 営業収益	280,622	319,253	299,948	319,608	323,987	338,572	351,744	360,997	379,140	398,867	425,562	438,456	439,989		
(1) 料金の収入	138,005	139,638	142,353	148,401	150,995	153,856	156,593	159,658	161,774	164,233	166,614	169,412	171,223		
(2) 受託工事収益															
(3) その他	142,617	179,615	157,595	171,207	172,992	184,716	195,151	201,339	217,366	234,634	258,948	269,044	268,766		
2. 営業外収益	772,572	717,834	700,654	687,720	701,402	750,636	744,161	751,328	764,188	772,772	816,202	800,956	805,871		
(1) 補助金	415,632	359,088	356,338	334,830	343,523	380,481	360,480	364,891	370,516	373,120	405,348	380,893	387,873		
他会計負担金	241,263	237,297	231,826	259,053	267,253	273,924	283,449	287,649	292,049	293,704	294,837	299,635	304,809		
他会計補助金	124,971	107,919	120,762	72,027	72,520	72,807	73,031	73,242	74,467	75,416	76,511	77,258	79,064		
国庫補助金	43,709	13,872	3,750	3,750	3,750	33,750	4,000	4,000	4,000	4,000	34,000	4,000	4,000		
都道府県補助金	5,889														
(2) 長期前受金戻入	355,056	355,013	342,119	352,159	357,148	369,424	382,950	385,706	392,941	398,921	410,123	419,332	417,267		
(3) その他	1,984	733	2,197	731	731	731	731	731	731	731	731	731	731		
収入計	1,053,494	1,037,087	1,000,602	1,007,328	1,025,390	1,089,208	1,095,905	1,112,325	1,143,328	1,171,640	1,241,765	1,239,413	1,245,860		
1. 営業費用	911,237	897,386	876,395	913,171	929,925	991,735	995,715	1,012,144	1,041,473	1,067,773	1,134,554	1,131,036	1,137,742		
(1) 職員給与	37,039	38,527	38,366	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977	37,977		
(2) 経費	270,983	255,142	237,290	230,727	234,423	288,194	242,040	245,963	249,964	254,045	288,208	282,454	266,786		
(3) 減価償却費	603,098	589,746	598,695	639,090	652,147	680,186	710,321	722,827	748,154	770,373	802,991	825,227	827,602		
(4) 資産減耗費	117	13,971	2,044	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377	5,377		
2. 営業外費用	98,614	100,078	96,743	93,385	94,652	96,683	99,390	98,409	101,043	102,976	106,411	107,805	107,305		
(1) 支払利息	82,205	80,189	79,786	75,633	76,900	78,631	81,638	81,657	83,291	85,224	88,659	89,853	89,553		
(2) その他	16,409	19,889	16,957	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752	17,752		
支出計	1,009,851	997,464	973,138	1,006,556	1,024,577	1,088,317	1,095,105	1,111,553	1,142,515	1,170,749	1,240,965	1,238,841	1,245,047		
経常損益 (C)-(D)	43,643	39,623	27,464	772	813	891	800	772	813	891	800	772	813		
特別利益 (F)															
特別損失 (G)	237	455	1,608												
特別損益 (F)-(G)	△ 237	△ 455	△ 1,608												
当年度純利益 (又は純損失) (E)+(H)	43,406	39,168	25,856	772	813	891	800	772	813	891	800	772	813		

(単位:千円)

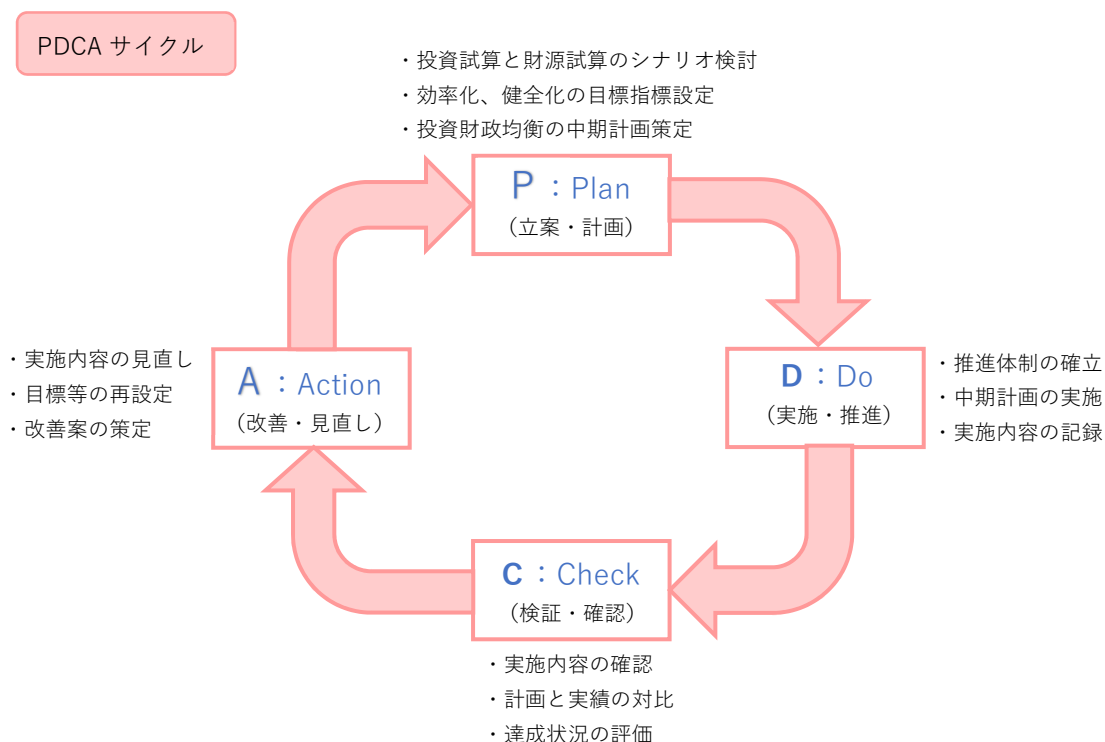
(単位:千円)

区分	年度					実績 R3	実績 R4	本年度 R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
	1.	2.	3.	4.	5.													
資本的収入	1. 企業債		656,300	1,012,400	457,900	667,958	654,809	723,198	448,859	596,298	584,798	694,798	448,299	283,799	278,799			
	うち資本費平準化債		96,600	100,000	68,000	70,000	7,000											
	2. 他会計出資金																	
	3. 他会計補助金		2,548		3,000	2,850	2,708	2,572	2,444	2,321	2,205	2,095	1,990	1,891	1,796			
	4. 他会計負担金		14,843	15,194	16,842	6,201	6,326	6,454	6,584	4,866	3,740	2,785	766	779	395			
5. 他会計借入金																		
6. 国(都道府県)補助金			465,079	792,284	311,450	557,950	567,250	658,450	316,500	348,000	346,000	456,000	309,500	145,000	140,000			
7. 固定資産売却代金																		
8. 工事負担金			16,669	24,295	35,330	49,190	39,040	45,650	19,740	19,000	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500
9. その他																		
計	(A)	1,155,239	1,844,173	824,522	1,284,149	1,270,133	1,436,324	794,127	970,285	955,243	1,174,178	779,055	449,869	439,490				
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	(B)	15,283																
計	(C)	1,139,976	1,844,173	824,522	1,284,149	1,270,133	1,436,324	794,127	970,285	955,243	1,174,178	779,055	449,869	439,490				
1. 建設改良費		1,063,184	1,795,076	753,648	1,214,900	1,263,800	1,437,100	794,900	973,100	959,100	1,179,100	786,100	457,100	447,100				
うち職員給与		42,983	46,121	51,800	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900	53,900				
2. 企業債償還金		367,905	358,487	331,470	301,622	299,528	320,745	345,118	374,955	379,895	375,464	386,926	410,616	416,734				
3. 他会計長期借入返還金																		
4. 他会計への支出金																		
5. その他			1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
計	(D)	1,431,089	2,156,563	1,086,118	1,517,522	1,564,428	1,758,845	1,141,018	1,349,055	1,338,995	1,555,564	1,174,026	868,716	864,834				
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	(E)	291,113	314,390	261,596	233,373	294,295	322,521	346,892	378,770	384,752	381,386	394,970	418,747	425,344				
資金増減額	(F)	98,138	△41,088	109,660	92,443	57,311	46,480	51,459	1,390	27,028	45,785	60,608	33,647	13,478				
資金期末残高	(G)	249,624	208,556	318,236	410,679	467,989	514,469	565,929	567,319	594,347	640,132	700,739	734,387	747,864				

第7章 進捗管理・検証・見直し

1. 進捗管理と取り組みの検証

経営戦略を確実に実施していくため、毎年、進捗管理（モニタリング）を行います。また、※PDCA サイクルを効果的に回して、経営戦略の事後検証及び見直し（ローリング）を5年ごとに行います。



※PDCAサイクルとは・・・

- ①PLAN：目標を設定する。
- ②DO：具体的に行動する。
- ③CHECK：途中で成果を見直し、確認する。
- ④ACTION：必要に応じて修正を加える。

以上を一連のサイクルとし継続的に事業の改善を推進する手法です。



鹿島市下水道課

〒849-1312 佐賀県鹿島市大字納富分 2643 番地 1

TEL : 0954-63-2134

FAX : 0954-62-3717