

那須烏山市水道事業経営戦略

団 体 名 : 那須烏山市

事 業 名 : 水道事業

策 定 日 : 令和 8 年 3 月

計 画 期 間 : 令和 8 年度 ~ 令和 17 年度

1. 事業概要

(1) 事業の現況

① 給水

供用開始年月日	昭 和 30 年 7 月 1 日	計画給水人口	37,034	人
法適(全部・財務) ・非適の区分	法適(全部)	現在給水人口	22,656	人
		有収水量密度	0.19	千m ³ /ha

② 施設

水 源	□ 表流水, □ ダム, □ 伏流水, □ 地下水, □ 受水, □ その他 (複数選択可)			
施 設 数	浄水場設置数	10	管 路 延 長	428.5
	配水池設置数	20		
施 設 能 力	18,183	m ³ /日	施 設 利 用 率	61.2 %

③ 料金

料 金 体 系 の 概 要 ・ 考 え の 方	本市の水道料金は、口径別の基本料金と使用水量に応じた従量料金の二部料金制としている。また、従量料金については、使用水量に応じて単価が高くなる逓増制を採用している。 平成17年10月1日の2町合併の後、平成18年4月1日に料金を統一した。 平成26年4月1日の料金改定では、基本料金に含まれていた10m ³ /月の基本水量を廃止し、基本料金の値下げを実施した。
料 金 改 定 年 月 日 (消費税のみの改定は含まない)	平 成 26 年 4 月 1 日

<料金表>

メータ口径	基本料金 2か月につき	1~20m ³	21~40m ³	41~60m ³	61~100m ³	101m ³ 以上
13mm	1,980円	74.8円/m ³	220円/m ³	231円/m ³	253円/m ³	264円/m ³
20mm	3,344円					
25mm	5,720円					
30mm	9,240円					
40mm	11,880円					
50mm	20,240円					
75mm	27,720円	0円/m ³				

④ 組織

令和7年4月1日現在、上下水道課長ほか、業務グループ3名、工務グループ4名の体制により業務を行っている。 各グループの業務内容については、業務グループが事業経営及び料金賦課徴収、工務グループが施設維持管理及び建設改良工事を行っている。 職員の年齢構成は、50代:3名、40代:2名、30代:3名となっている。
--

<組織体制>



(2) これまでの主な経営健全化の取組

①経営体制の効率化

平成17年10月に旧鳥山町・旧南那須町が合併し、市の水道事業は上水道1事業、簡易水道事業6事業となった。
その後、平成18年度に七合簡易水道事業、平成20年度に平野簡易水道事業、平成31年度に興野・向田・境・境東の4簡易水道事業を上水道事業に統合し、経営効率の向上を図った。それに合わせて業務の効率化も進め、平成18年度の11名体制から令和7年度の8名体制まで職員数の削減を行っている。

②施設の効率化

七合簡易水道及び平野簡易水道を上水道事業へ統合したことに伴い、七合浄水場及び平野浄水場の浄水場機能を休止させ、設備更新・維持管理費用の削減を図っている。

③公的資金補償金免除繰上償還の実施

平成20年度に公的資金補償金免除繰上償還制度を活用して約5億3千万円の繰上償還を実施し、支払い利息の軽減を図っている。

④資金の運用

従来の定期預金に加えて令和6年度から投資有価証券による運用を開始し、収益の確保に努めている。

(3) 経営比較分析表等を活用した現状分析

令和6年度の経営状況は、別紙の経営比較分析表に示すとおりである。

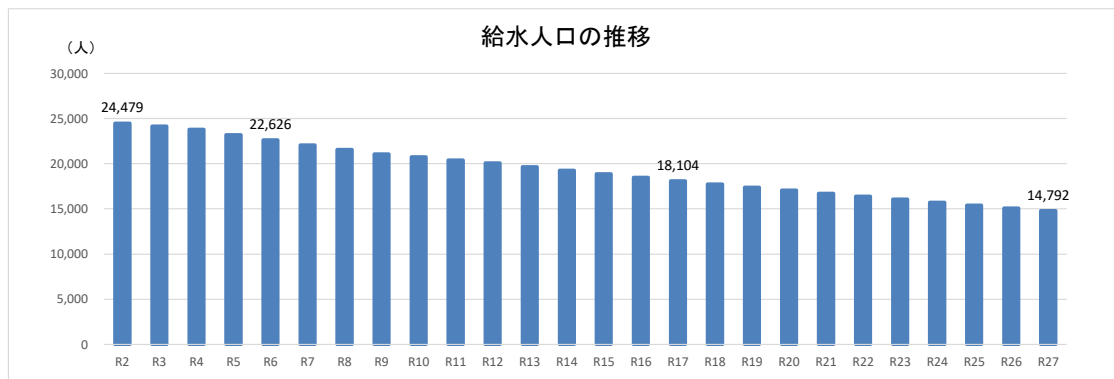
2. 将来の事業環境

(1) 給水人口の予測

給水人口の予測については、「給水区域内人口×普及率」により算出している。

将来の給水区域内人口推計については、那須烏山市第3次総合計画における人口推計値を採用し、普及率については、令和6年度末実績である97.2%を用いて算出している。

これらにより将来給水人口を推計した結果、給水人口は年間約400人程度の減少を続け、本経営戦略計画期間終了年の令和17年は18,104人まで減少することが見込まれる。

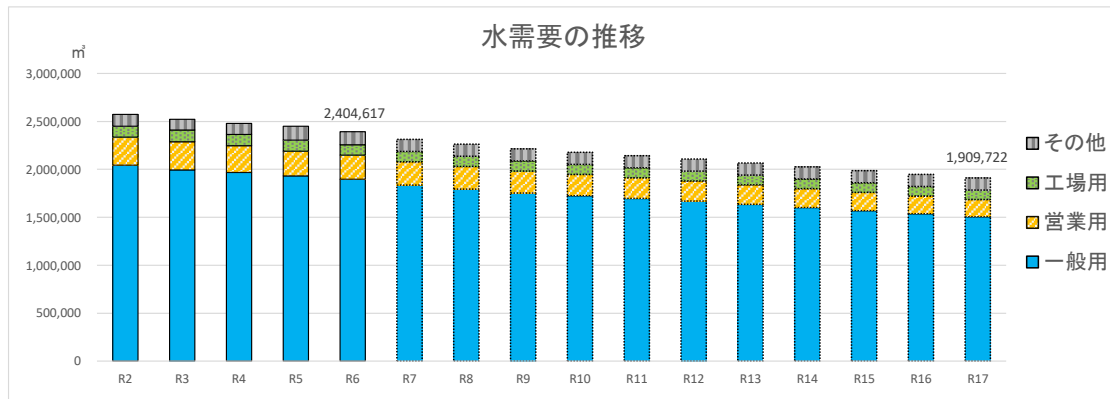


(2) 水需要の予測

水需要の予測については、用途別(一般用・営業用・工場用・その他)に予測している。

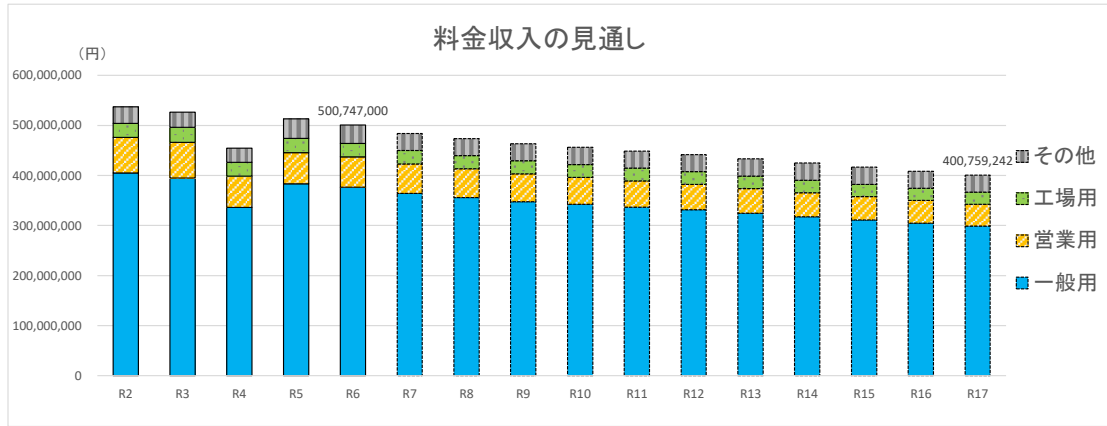
一般用については「給水人口の見込み×生活用原単位(1人あたり使用水量の見込み)」、営業用及び工場用については「直近実績×直近5年間の減少率」、その他については「直近5年間の平均値」により算出している。

これらにより将来の水需要を推計した結果、一般用を中心に年々減少を続け、本経営戦略計画期間終了年の令和17年には1,909,722㎡まで減少することが見込まれる。



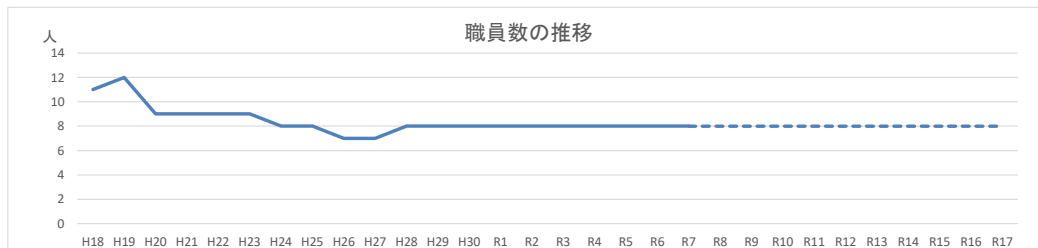
(3) 料金収入の見通し

料金の見通しについては、用途別の「見込み有収水量×供給単価」により算出している。用途別見込み有収水量については「(2) 水需要の予測」の数値を採用し、供給単価については直近の実績値を用いている。これらにより将来の料金収入見通しを推計した結果、料金収入は年々減少を続け、本経営戦略計画期間終了年の令和17年には令和6年度と比較して約1億円減少し、400,759,242円まで減少することが見込まれる。なお、令和4年度の料金収入が減少しているのは、基本料金減免措置を半年間実施したことによるものである。



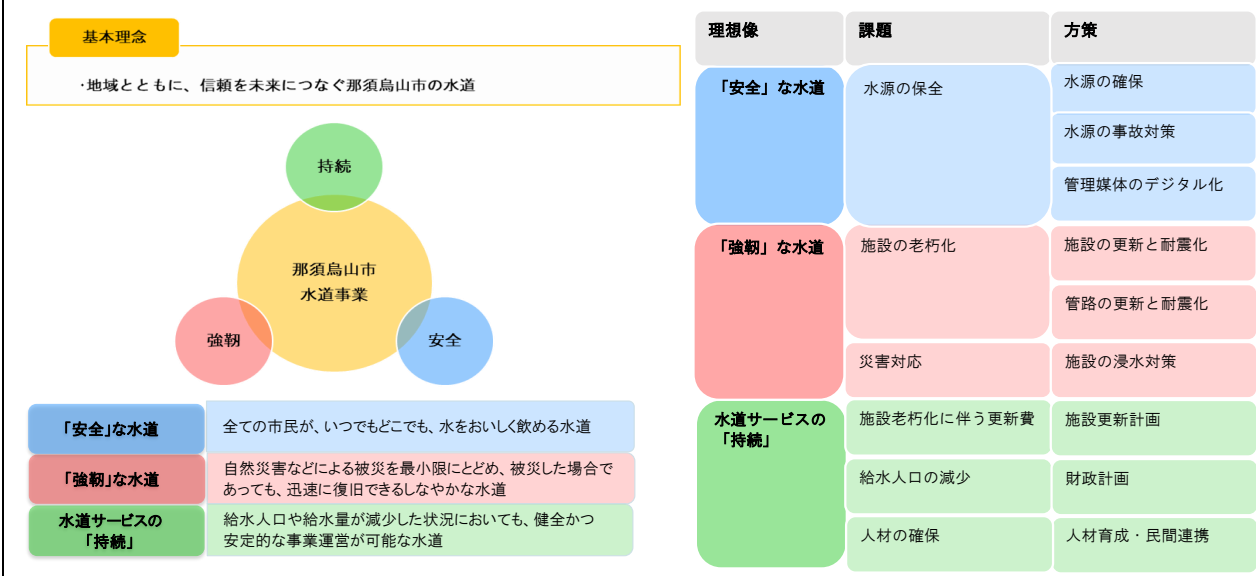
(4) 組織の見通し

職員数は、合併時から段階的に減少し、近年は8名体制（課長・業務グループ3名・工務グループ4名）が継続している。水道事業運営には、会計の専門知識及び水道設備の運用管理、緊急時の対応など高度な技術力が求められることから、現在の体制を維持し、知識や経験等の継承を行っていく。また、限られた職員数で今後増大していく施設の更新に対応するため、新たな民間委託も含めた検討を行っていく。



3. 経営の基本方針

令和4年度に策定した「那須烏山市新水道ビジョン」において「地域とともに、信頼を未来につなぐ那須烏山市の水道」を基本理念に掲げ、「安全」な水道、「強靱」な水道、水道サービスの「持続」を将来の理想像としている。これらの理想像実現に向けて、下記の方策に取り組んでいくこととしている。



4. 投資・財政計画(収支計画)

(1) 投資・財政計画(収支計画) : 別紙のとおり

(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

目	標	法定耐用年数を迎える施設・設備が増加していることから、水道水の安定供給を確保するため、計画的に施設・設備の更新を進めていく。
---	---	--

<ul style="list-style-type: none">・計画期間内に実施する主な投資の内容 市内最大の給水人口を抱える城東浄水場浄水地の耐震化工事を実施する。・施設・設備の廃止・統合(ダウンサイジング)に関する事項 施設・設備の更新費用を抑制するため、水道施設再編整備計画を策定し、水需要等に合わせた施設・設備の廃止・統合を実施する。・アセットマネジメントに基づく施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項 平成31年に統合した簡易水道を中心に法定耐用年数を経過する管路が急激に増加していることから、管路更新計画に基づき管種等の優先順位が高いものから段階的に更新し、投資の平準化を図っていく。・防災・安全対策に関する事項 基幹施設である水道庁舎の浸水対策工事を実施する。
--

② 収支計画のうち財源についての説明

目	標	収益の柱である水道料金を適切に確保しながら、繰入金、補助金、投資のための企業債借入を組み合わせることで安定的な事業運営を行っていく。
---	---	--

<ul style="list-style-type: none">・料金に関する事項 「2. 将来の事業環境 (3) 料金収入の見直し」により算出した額としている。・繰入金 統合水道に係る事業統合前の簡易水道の建設改良に要する経費について、国の繰出し基準に基づき算出している。 また、水道事業経営安定のため、一般会計からの繰入金を見込んでいる。・補助金 現在の補助対象事業が継続する前提で算出している。・企業債 水道施設の更新費用を確保するため、建設改良費の1/2程度を企業債により賄うこととしている。・資産の有効活用に関する事項 流動性確保後の余剰資金について、さらなる債券運用等により収益確保を図る。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

<ul style="list-style-type: none">・委託料に関する事項 委託内容により、5年平均額を採用するものと直近決算額を採用するものに整理し算出している。・修繕費に関する事項 修繕内容により、5年平均額を採用するもの、直近決算額を採用するもの及び特定の年度に発生するものに整理し算出している。・動力費に関する事項 直近3年間の配水量1 m³あたり平均額×各年度の見込み配水量により算出している。・職員給与費に関する事項 職員数が少ないため予測が困難であることから、令和8年度予算額を採用している。・減価償却費に関する事項 既存分の償却予定額に、新規取得分の償却額を加えて算出している。償却年数は、管路40年、電気及びポンプ設備15年等により算出している。
--

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

① 投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等

広 域 化	「栃木県水道広域化推進プラン」の考え方を踏まえ、広域化により合理化できる施設等について検討していく。
民間の資金・ノウハウ等の活用 (PPP/PFI 等 の 導 入 等)	現在は業務の民間委託を行っていないが、効率的な経営を進めるため、民間資金・ノウハウ等の活用について検討していく。
アセットマネジメントの充実 (施設・設備の長寿命化等 による投資の平準化)	平成30年度に策定したアセットマネジメントに基づいて更新の優先順位を設定し、投資の平準化を図っていく。
施設・設備の廃止・統合 (ダウンサイジング)	現在、水道施設再編整備計画を策定している。完成した計画に基づき、廃止・統合を含めた施設の再編を進め、維持管理費及び更新費用の削減を図っていく。
施設・設備の合理化 (スペックダウン)	現在、水道施設再編整備計画を策定している。完成した計画に基づき、今後の給水人口や水需要を踏まえながら、施設規模や管路口径について検討していく。
そ の 他 の 取 組	

② 財源についての検討状況等

料 金	将来人口予測に基づいて給水収益の減少を見込んでいるが、進捗管理をしていく中で実績値が計画値を下回り、収支のさらなる悪化が見込まれる場合には、料金改定の必要性を検討していく。
企 業 債	可能な限り発行額を抑制することを基本とし、企業債残高対給水収益比率の推移を注視しながら、後年度負担に配慮した適正な借入額の検討を行っていく。
繰 入 金	国の繰出し基準に基づく繰入対象経費以外の経費で、市が政策的に実施するものについて、繰入対象とすることを検討していく。
資産の有効活用等(*2)による 収入増加の取組	施設の統廃合等により遊休資産が発生した場合には、売却も含めた有効活用を検討し、収入増加を図っていく。
そ の 他 の 取 組	

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、 改定等に関する事項	定期的な進捗管理(モニタリング)を行い、3～5年を目安に見直し(ローリング)を実施する。 投資・財政計画の計画値と実績値に大きな乖離がある場合や、将来予測に大きな変動がある場合には経営戦略の改定を行う。
-------------------------	--

経営比較分析表（令和6年度決算）

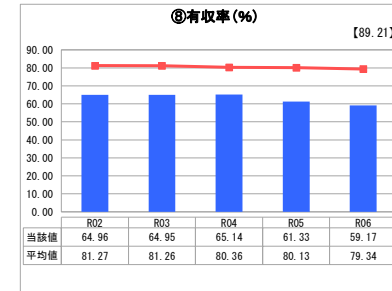
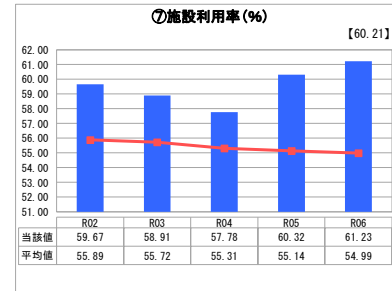
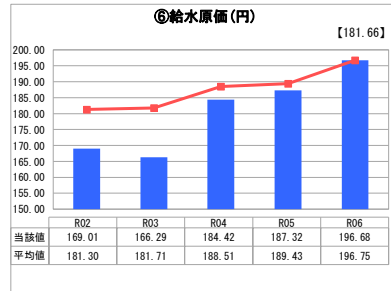
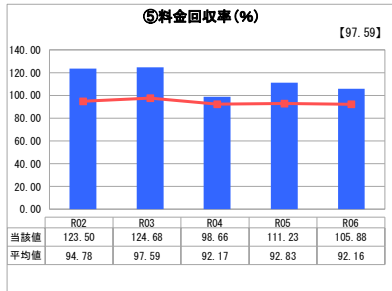
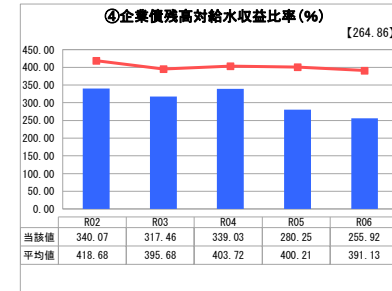
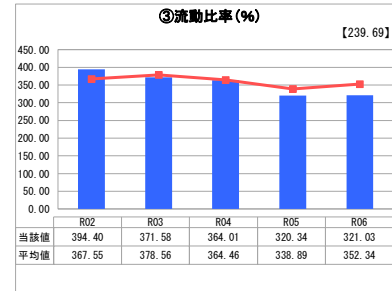
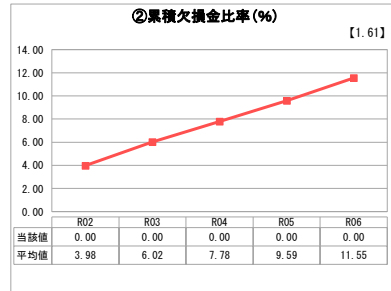
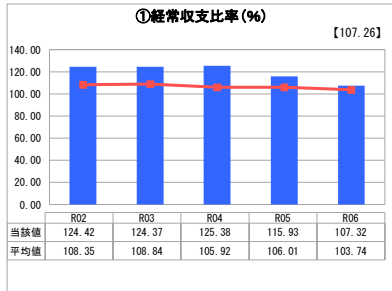
栃木県 那須烏山市

業務名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	水道事業	末端給水事業	A6	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m ² 当たり家賃料(円)	
-	76.64	97.21	3,938	

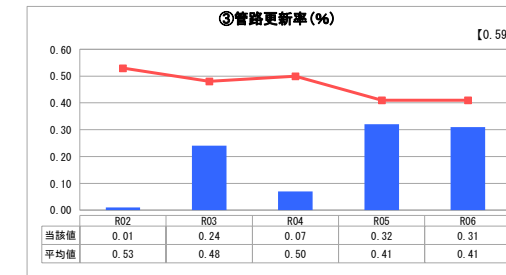
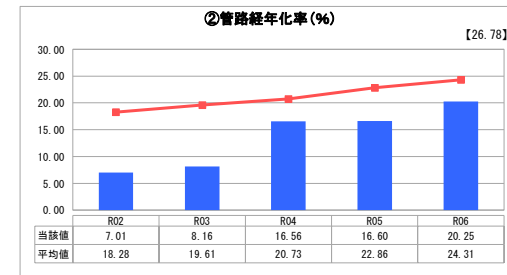
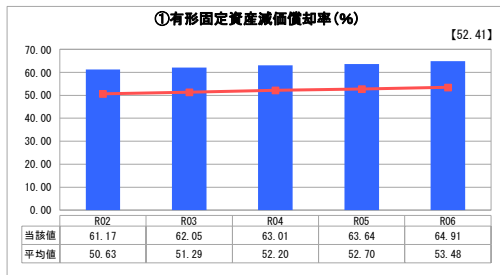
人口(人)	面積(km ²)	人口密度(人/km ²)
23,482	174.35	134.68
現在給水人口(人)	給水区域面積(km ²)	給水人口密度(人/km ²)
22,656	125.35	180.74

グラフ凡例
■ 当該団体値 (当該値)
— 類似団体平均値 (平均値)
【】 令和6年度全国平均

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



分析欄

1. 経営の健全性・効率性について

昨年度と比較して「経常収支比率」「料金回収率」が減少したものの、ともに100%を超えており、「流動比率」も300%を超えて平均的な水準を維持していることから、現状では健全な経営であると言える。
 「給水原価」については物価高騰の影響から平均値と同等に上昇した。給水収益が減少し続けていることも踏まえ、健全経営を維持していくためにも引き続き費用の削減に努めていく必要がある。
 また、本市は「有収率」が平均に比べて非常に低く、これを改善することで動力費等の費用削減が見込めることから、引き続き漏水調査及び修繕を実施していく。

2. 老朽化の状況について

「有形固定資産減価償却率」が平均値を上回っているが、資金の面から故障等がなければ償却期間が終了しても積極的な更新を行っていないため、老朽化した施設が多くなっている状況である。
 また、「管路経年化率」が年々増加しているため、管路更新計画に基づいた、一層の管路の更新が必要である。

全体総括

人口減少により給水収益が右肩下がりを見せる一方、法定耐用年数を迎える管路や水道施設の更新需要が大きくなることから、今後キャッシュフローが激しく圧迫されることが予想される。
 また、水道事業としての技術継承を支える専門的な人材確保が慢性的に不足するとともに、エネルギー等の物価の高騰及び人件費の増加により日々の供給体制の維持コストが上昇の一途を辿っている。
 以上のことから、今後は料金の改定や水道施設の統合及びダウンサイジング、加えて近隣自治体とのソフト・ハードの共同化等の経営の広域化を検討する必要がある。

投資・財政計画
(収支計画)

(単位:千円)

区 分		年 度		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	
		(決算)		(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)
資本的収入	1. 企業債	60,000	136,000	250,000	180,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	180,000	120,000	120,000	120,000	120,000	
	うち資本費平準化債															
	2. 他会計出資金	17,911	23,364	45,460	6,951	4,843	4,131	3,154	1,541	1,575	1,610	638				
	3. 他会計補助金															
	4. 他会計負担金	1,289	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100	
	5. 他会計借入金															
	6. 国(都道府県)補助金	9,817	18,165	40,500	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	
	7. 固定資産売却代金															
	8. 工事負担金															
	9. その他	2,391	2,003	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002	2,002
計 (A)	91,408	180,632	339,062	205,053	142,945	142,233	141,256	139,643	199,677	139,712	138,740	138,102				
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)																
純計 (A)-(B) (C)	91,408	180,632	339,062	205,053	142,945	142,233	141,256	139,643	199,677	139,712	138,740	138,102				
資本的支出	1. 建設改良費	190,116	279,992	461,599	374,053	264,053	264,053	264,053	264,053	374,053	264,053	264,053	264,053	264,053	264,053	
	うち職員給与費															
	2. 企業債償還金	216,039	216,273	198,003	167,072	146,110	129,037	76,463	76,964	78,045	79,034	79,289	82,362			
	3. 他会計長期借入返還金															
	4. 他会計への支出金															
5. その他	100,000															
計 (D)	506,155	496,265	659,602	541,125	410,163	393,090	340,516	341,017	452,098	343,087	343,342	346,415				
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (E)	414,747	315,633	320,540	336,072	267,218	250,857	199,260	201,374	252,421	203,375	204,602	208,313				
補填財源	1. 損益勘定留保資金	100,000	167,211	215,916	234,049	175,094	198,699	155,592	179,093	220,142	181,097	182,278	185,959			
	2. 利益剰余金処分額	299,549	126,254	70,000	70,000	70,000	30,000	21,464								
	3. 繰越工事資金															
	4. その他	15,198	22,168	34,624	32,023	22,124	22,158	22,204	22,281	32,279	22,278	22,324	22,354			
計 (F)	414,747	315,633	320,540	336,072	267,218	250,857	199,260	201,374	252,421	203,375	204,602	208,313				
補填財源不足額 (E)-(F)																
他会計借入金残高 (G)																
企業債残高 (H)	1,281,517	1,201,244	1,253,241	1,266,169	1,240,059	1,231,022	1,274,559	1,317,595	1,419,550	1,460,516	1,501,227	1,538,865				

○他会計繰入金

(単位:千円)

区 分		年 度		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度
		(決算)		(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)	(決算)
収益的収支分		1,707	1,253	798	10,440	10,317	10,231	20,159	20,108	20,074	30,039	30,010	30,000		
	うち基準内繰入金	1,707	1,253	798	440	317	231	159	108	74	39	10			
	うち基準外繰入金				10,000	10,000	10,000	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000	
資本的収支分		17,911	18,364	17,610	6,951	4,843	4,131	3,154	1,541	1,575	1,610	638			
	うち基準内繰入金	17,911	18,364	17,610	6,951	4,843	4,131	3,154	1,541	1,575	1,610	638			
	うち基準外繰入金														
合 計		19,618	19,617	18,408	17,391	15,160	14,362	23,313	21,649	21,649	31,649	30,648	30,000		