

# 豊郷町下水道事業経営戦略

## 経営戦略説明書

令和7年3月

(改定版)

豊郷町

## 目次（時点）

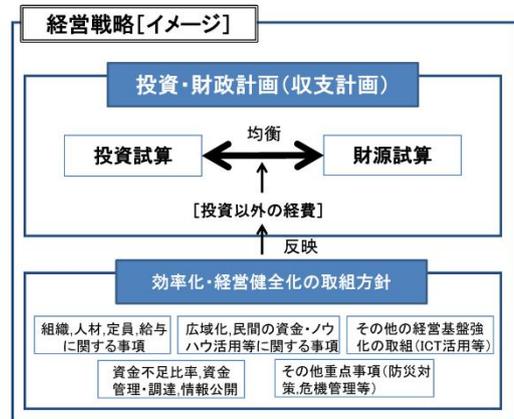
第 1 章 経営戦略策定の概要	1
1.1 はじめに	1
1.2 策定の目的	1
1.3 計画期間	1
第 2 章 下水道事業の現状	2
2.1 下水道事業の現況	2
(1) 事業の現況	2
(2) 施設	2
(3) 下水道使用料	4
(4) 組織体制	5
2.2 民間活力の活用	7
(1) 民間活用の状況	7
(2) 資産活用の状況	7
第 3 章 経営の現状分析と課題	8
3.1 分析の方法	8
(1) 経営指標の設定	8
(2) 分析条件	9
3.2 分析の結果	10
(1) 財務（収益性・健全性）の視点	10
(2) 事業・施設の効率性の視点	13
(3) 組織の効率性の視点	16
3.3 経営比較分析表（総務省提出分）	18
第 4 章 経営の基本方針	19
4.1 事業運営上の課題	19
4.2 基本方針	20
第 5 章 経営の効率化及び健全化に向けた具体的な取り組み	21
5.1 今後の投資についての考え方・検討状況	21
5.2 今後の財源についての考え方・検討状況	21
5.3 投資以外の経費についての考え方・検討状況	22
第 6 章 投資・財政計画の策定	23
6.1 投資・財政計画の考え方	23
6.2 投資試算	23
6.3 財源試算	25
6.4 投資・財政計画の策定	27
第 7 章 経営戦略の事後検証、更新等	29

第 1 章 経営戦略策定の概要

1.1 はじめに

豊郷町の下水道事業は、住民の生活環境の改善及び公共用水域の水質保全に資するため、計画的に整備をすすめてきましたが、人口減少及び節水機器の普及に伴う料金収入の伸び悩みや老朽化していく下水道施設の改築更新を行うための新たな投資が懸念されるなど、経営環境は厳しさを増しており、継続的な経営健全化の取り組みが求められています。

下水道事業は住民の日常生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたってもサービスの提供を安定的に継続できるように、総務省通知「経営戦略の改定推進について」（令和 4 年 1 月）において改定することを推進されています。



**【経営戦略のイメージ】**  
出所：総務省（公営企業の経営にあたっての留意事項についての資料）

1.2 策定の目的

豊郷町では、住民の生活基盤である下水道サービス水準の維持向上を図るとともに、将来にわたり安定した経営基盤を確保していくことを目的として、中長期的な経営の基本計画である経営戦略を策定しています。

今般改定にあたり、項目や計画期間については、上述の総務省通知「経営戦略の改定推進について」（令和 4 年 1 月）に基づき改定します。

なお、経営戦略における下水道事業とは、町内に既存する特定環境保全公共下水道事業<sup>1</sup>をいいます。

1.3 計画期間

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。

<sup>1</sup> 特定環境保全公共下水道事業とは、公共下水道のうち、主として市街化区域以外の区域において設置されるもので、水質保全及び生活環境の改善を図るための下水道で、処理対象人口が 10,000 人以下の小規模下水道です。

## 第 2 章 下水道事業の現状

### 2.1 下水道事業の現状

豊郷町の地形は、日本最大の湖である琵琶湖の南東部に広がる近江盆地からなっており、山地が無いという特徴を持ち、平坦地に市街地が形成されています。まちの東部は甲良町、北部、西部は彦根市、南部は愛荘町に隣接しており、東西 5.7km、南北 4.9km、面積 7.8km<sup>2</sup> のまちです。

総人口は、1985 年（昭和 60 年）まで増加傾向にありましたが、その後、2000 年（平成 12 年）まで減少が続きました。2005 年（平成 17 年）以降からは 7,500 人前後で推移していましたが、その後も人口の減少傾向は続き、2020 年（令和 2 年）の国勢調査では 7,132 人となっています。また、年齢階層別の内訳は、年少人口と生産年齢人口は減少しており、高齢者人口は増加しています。1980 年（昭和 55 年）から 2020 年（令和 2 年）までの 40 年間に、年少人口は半減、高齢者人口は倍増しており、今後は少子高齢化の傾向がさらに加速することが予想されます。

#### (1) 事業の現況

豊郷町の下水道は、上位計画である琵琶湖流域下水道東北部処理区の特定環境保全公共下水道として、1997 年度（平成 9 年度）に特別会計を設置し、同年度に供用を開始しています。

町内全体区域の下水道整備を計画的に推進した結果、2023 年度（令和 5 年度）末における下水道整備面積は 373ha、整備延長は 78km、下水道普及率は 99.99%に達しており、滋賀県内の平均下水道普及率 92.5%（令和 4 年度末）と比べますと、県内でも高い水準に達しています。

#### (2) 施設

豊郷町下水道事業の施設・普及等の状況を表 2.1 に、下水道計画図を次頁図 2.1 に示します。

表 2.1 豊郷町下水道事業の施設・普及等の状況

施設・普及等の状況（令和 5 年度末）	
対象事業	特定環境保全公共下水道
地方公営企業法適用	法非適用 （令和 2 年 4 月より法適用開始）
流域下水道接続	有り （琵琶湖流域下水道東北部処理区）
処理方式	分流式
処理区域面積（ha）：①	373
行政区域内人口（人）：②	7,139
処理区域内人口（人）：③	7,138
水洗化済人口（人）：④	6,747
処理区域内人口密度（人/ha）③÷①	19.1
普及率（人口割合：%）③÷②	100.0
水洗化率（人口割合：%）④÷③	94.5



図 2.1 豊郷町下水道計画図

下水道施設については、法定耐用年数 50 年を経過する管路は現在ないものの、令和 2 年度に策定した「ストックマネジメント計画」を基に、マンホールポンプ場（4 箇所）等老朽化した施設の更新を進めております。

### (3) 下水道使用料

豊郷町の下水道使用料は平成9年度以来、表2.2の使用料で運営しています。使用料体系は、使用水量に応じた二部使用料制（基本水量制と従量制）を並置する体系となっています。

表 2.2 下水道の水量別使用料（出所：豊郷町公共下水道使用料条例）（税抜）

区分	基本料金		超過料金	
	排水量	料金	排水量	料金 (1立方メートルにつき)
一般排水	10立方まで	1,200円	11立方メートル～30立方メートルまで	130円
			31立方メートル～50立方メートルまで	140円
			51立方メートル～100立方メートルまで	150円
			101立方メートル以上	160円
特定排水			751立方メートル以上	210円

#### 備考

- 1 「一般排水」とは、工場、事業所等から公共下水道に排除される汚水（特定排水は除く。）および一般家庭から公共下水道に排除される汚水をいう。
- 2 「特定排水」とは、工場、事業所等から公共下水道に排除される汚水のうち、その排水量が月750立方メートルを超える部分（町長が認める公共または公益（収益事業を行う部門を除く。）の関係施設から排除される汚水を除く。）をいう。

豊郷町の下水道は、事業整備を完了しており、令和5年度末現在では、普及率が100.0%となっています。近年の使用料収入は、下水道への接続推進及び水洗化率の向上への取り組みにより、図2.3のとおり横ばいとなっています。

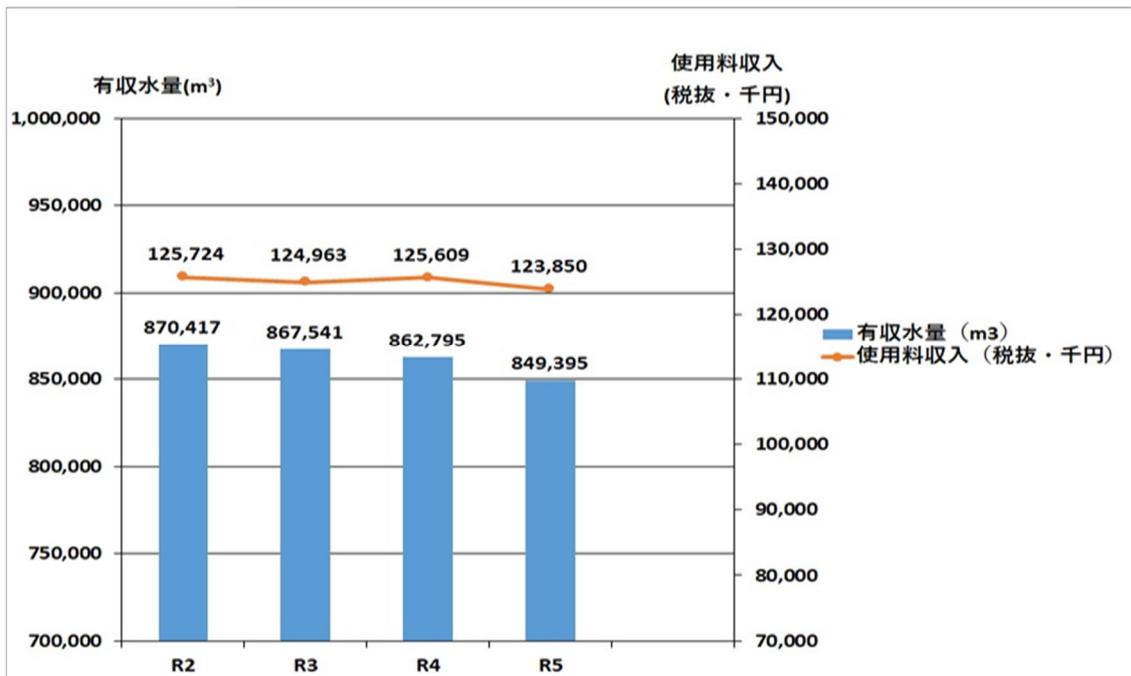


図 2.3 有収水量及び使用料収入の推移

出典：公共下水道事業の決算統計値

また、水洗化人口は、図 2.4 のとおり 10 年後の 2033 年度（令和 15 年度）には、令和 6 年度より約 4.8%減少することが予測され、水洗化人口にあわせて、使用料収入も減少することが予測されます。

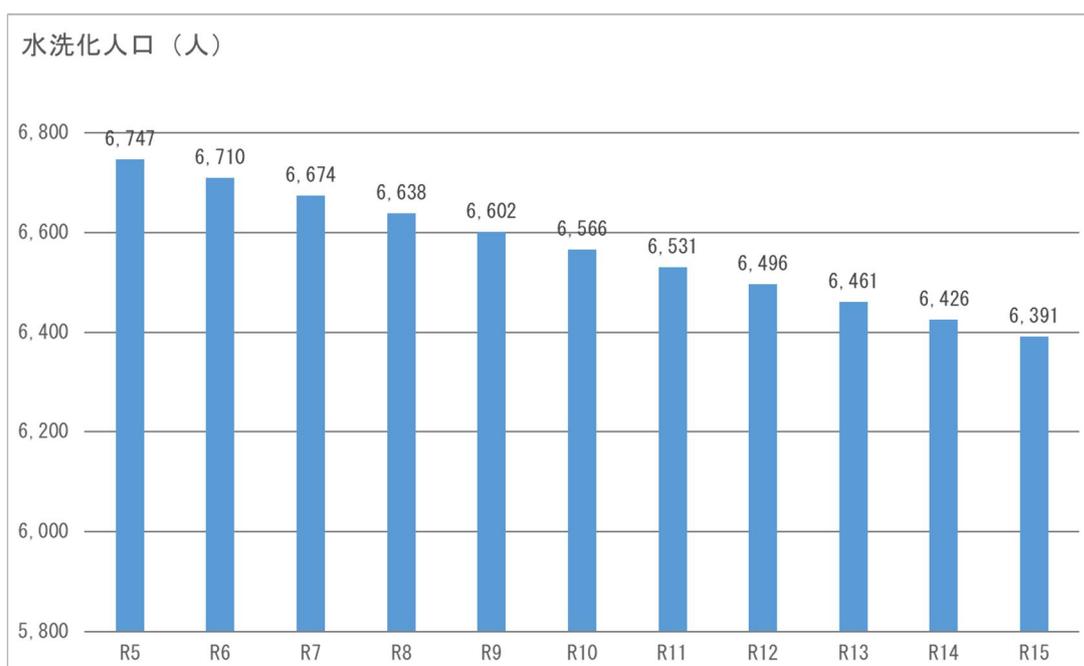


図 2.4 水洗化人口普及の推移

#### (4) 組織体制

##### ① 職員数

豊郷町公共下水道事業特別会計の執行体制は、表 2.4 のとおり推移しており、令和 6 年 4 月 1 日現在の職員数は、事務職で計 3 名となっています。（図 2.5 参照）

表 2.4 組織体制及び職員数

年度		R02	R03	R04	R05	R06
事務職	60 歳代	1	1	1	1	1
	50 歳代					
	40 歳代					
	30 歳代	2	2	1	1	2
	20 歳代	1	1			
合計		4	4	2	2	3

※技術職 0 名

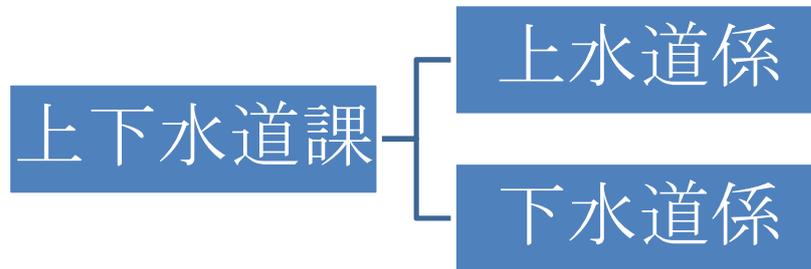


図 2.5 組織体制

## ② 事業運営組織

豊郷町の下水道事業は上下水道課に属し、令和 2 年 4 月 1 日に地方公営企業法の全部を適用しています。

今後も組織一体となって適正な事業運営を行っていくためには、技術の継承や建設維持管理の役割分担を考慮した効率的な業務体制の構築が必要であるが、現状豊郷町については、技術職の職員がおらず、必要な業務体制構築が難しい状況であります。

## 2.2 民間活力の活用

### (1) 民間活用の状況

#### ① 民間委託（包括的民間委託を含む）

使用料徴収は上下水道課で行っておりますが、管渠の清掃やマンホールポンプ保守点検は、民間に委託しています。

#### ② 指定管理者制度

彦根市にある琵琶湖流域下水道東北部処理区の東北部浄化センターの管理は、滋賀県で実施しているため、豊郷町での指定管理者制度の導入の予定はありません。

#### ③ PPP・PFI<sup>2</sup>

大規模な自治体が主な導入対象のPPP・PFI手法ではありますが、それ以外の自治体でも導入の検討を行うことが望ましいとされているところです。しかしながら、豊郷町の規模や下水道整備が完了している状況を鑑みるとPPP・PFIの活用による財政負担の削減効果が得られにくいため、導入の予定はありません。

### (2) 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）

豊郷町には、管渠関連施設（小規模なマンホールポンプ）はありますが、小規模な施設であるため、エネルギー利用の対象となり得る施設の該当はありません。

#### ② 土地・施設等利用（未利用土地・施設の活用等）

未利用土地・施設等はないため、土地・施設等の利用活用等の該当はありません。

---

<sup>2</sup> 公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームをPPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）と呼びます。PFI（プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）は、PPPの代表的な手法の一つであり、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うことで、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を図るという考え方です。

## 第3章 経営の現状分析と課題

### 第3章 経営の現状分析と課題

豊郷町下水道事業の経営分析は、公共下水道における各種の経営指標等を活用して、事業規模の類似する団体との比較を行い、課題を適確に把握するために、表 3.1 の 3 つの視点に着目しました。

表 3.1 現状分析の 3 つの視点

財務分析	財務の視点（収益性及び健全性）
外的経営環境の把握・分析	事業・施設の効率性の視点
内部経営環境の把握・分析	組織の効率性の視点

#### 3.1 分析の方法

##### (1) 経営指標の設定

豊郷町下水道事業の現状分析に使用する表 3.2 の経営指標は、総務省の「経営戦略策定ガイドライン」に示されている指標に加えて、公共下水道事業等の特性を十分に踏まえた指標を用いることにより、財務偏重の分析にならないように配慮しています。

表 3.2 現状分析に関する経営指標

分類（視点）	経営指標	単位	計算式	見方	備考
財務 (収益性・健全性)	1) 使用料単価	円/m <sup>3</sup>	年間使用料収入÷年間有収水量	▲	
	2) 汚水処理原価	円/m <sup>3</sup>	年間汚水処理費÷年間有収水量	▼	
	3) 経費回収率	%	(使用料収入÷汚水処理費)×100	▲	
	4) 処理区域内人口当りの企業債現在高	千円/人	企業債残高÷処理区域内人口	▼	
	5) 総収支比率	%	(総収益÷総費用)×100	▲	
事業・施設の 効率性	1) 計画人口普及率	%	(整備人口÷全体計画人口)×100	▲	
	2) 水洗化率	%	(水洗便所設置済人口÷処理区域内人口)×100	▲	
	3) 処理区域内人口当り維持管理費	円/人	(維持管理費÷現在処理区域内人口)×100	▼	
	4) 処理区域内人口当り資本費	円/人	(資本費÷現在処理区域内人口)×100	▼	
	— 施設利用率	%	流域関連公共下水道（終末処理場を有しない）のため、 <b>対象外</b>		
	5) 有収率	%	(年間有収水量)÷(年間汚水処理水量)×100	▲	
	— 管渠改善率	%	管渠改善に関する指標を有しないため、 <b>対象外</b>		
組織の 効率性	1) 職員 1 人当りの処理区域内人口	人	現在処理区域内人口÷職員数	▲	
	2) 職員給与費対営業収益比率	%	(職員給与費÷(営業収益－受託工事収益))×100	▼	

注：見方欄の「▲」は算定値が大きい方が、「▼」は算定値が小さい方が望ましいことを示しています

## 第3章 経営の現状分析と課題

### (2) 分析条件

#### ① 分析対象年度

経営の現状分析は、法適用後（令和2年度～令和5年度）のデータを基に行いました。

#### ② 使用データ及び分析方法

経営指標算出に使用するデータは、「地方公営企業年鑑」（総務省）を使用しました。

したがって、近隣団体（県内6町）との比較は、経営指標値が入手可能である令和4年度を基に行いました。

#### ③ 類型団体区分の把握及び近隣団体の抽出

令和4年度における総務省の類型団体区分は、下記のとおり「Ad1」が対象となります。また、近隣団体については、下記のとおり県内の6町を対象としましたが、このうち豊郷町と同じ類型に分類される団体は甲良町が該当します。

▶ 総務省公表 類型団体区分

⇒ 特定環境保全公共下水道事業 …… Ad1：118 団体

Ad1：〈処理区域内人口別区分〉 A 5 千人以上

〈有収水量密度別区分〉 d 2.5 千m<sup>3</sup>/ha 未満

〈供用開始後年数別区分〉 1 25 年以上

▶ 抽出した近隣団体

抽出の方法 ⇒ 滋賀県内6町 …… 日野町、竜王町、愛荘町、  
豊郷町、**甲良町**、多賀町

※市町村表記の順番は、団体コード順に表記しています。

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### 3.2 分析の結果

##### (1) 財務(収益性・健全性)の視点

###### 1) 使用料単価

【単位：円/㎡】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値(R4)	県内6町 平均値(R4)
分析値	144.44	144.89	145.58	145.80	168.79	147.07
指標の意味	有収水量1㎡あたりの使用料単価であり、使用料の水準を示す指標です。					
算式	年間使用料収入/年間有収水量					
方向性	高い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

###### ○分析結果

近年横ばいで推移しています。全国類型団体との比較においては、低単価となっています。

###### ○課題

使用料単価が汚水処理原価を下回っており、経営戦略を基に、料金改定が必要です。

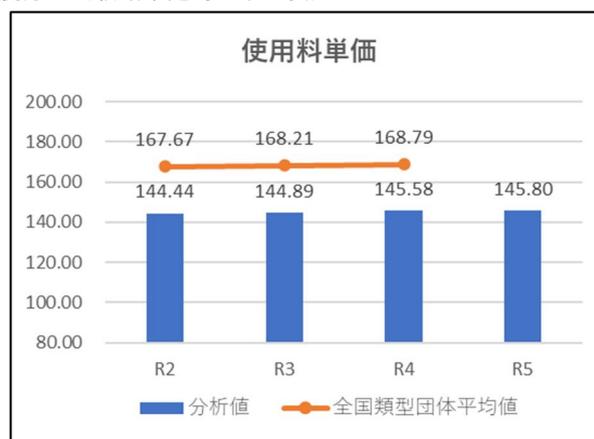


図 3.1 使用料単価の推移

###### 2) 汚水処理原価

【単位：円/㎡】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値(R5)	県内6町 平均値(R4)
分析値	153.03	130.63	103.09	101.27	233.15	150.53
指標の意味	有収水量1㎡あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めたコストです。					
算式	汚水処理費/年間有収水量					
方向性	低い方がよい					

(県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

###### ○分析結果

近年減少傾向にあり、全国類型団体の平均値を大幅に下回っています。

###### ○課題

近年の物価上昇による将来の工事費増加額を資本維持費として原価算入し、令和7年度のストックマネジメントの見直しと連携する必要があります。

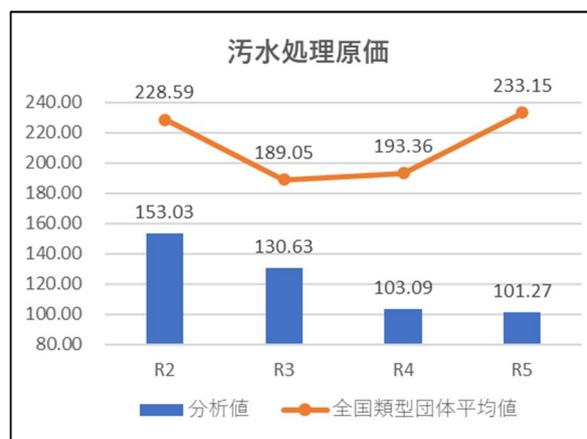


図 3.2 汚水処理原価の推移

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### 3) 経費回収率

【単位:%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	94.40	110.90	141.20	142.03	70.71	100.42
指標の意味	汚水処理にかかる経費を、どの程度下水道使用料で賄えているかを示す指標です。					
算式	$(\text{下水道使用料}/\text{汚水処理費}) \times 100$					
方向性	高い方がよい (100%を超えること)					

(県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

上昇傾向ではあり、R2年度を除いて100%を超えています。全国類型団体との比較においても良好な数値となっています。

##### ○課題

有収水量の減少と近年の物価上昇による将来の資本費増大を考慮すると今後は低下する見込みです。

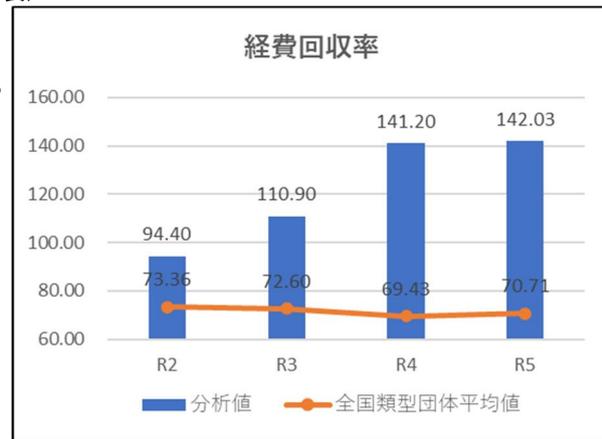


図 3.3 経費回収率の推移

#### 4) 処理区域内人口当たり企業債残高

【単位:千円/人】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	211	198	181	160	380	328
指標の意味	人口一人当たりに対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を示す指標です。					
算式	企業債残高/処理区域内人口					
方向性	低い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

近年減少傾向にあり、全国類似団体との比較においても良好な数値となっています。

##### ○課題

老朽管渠・施設更新に大きな事業費が必要になるため、将来的に負担が増大するが、将来世代への負担の先送りはできる限り抑制します。

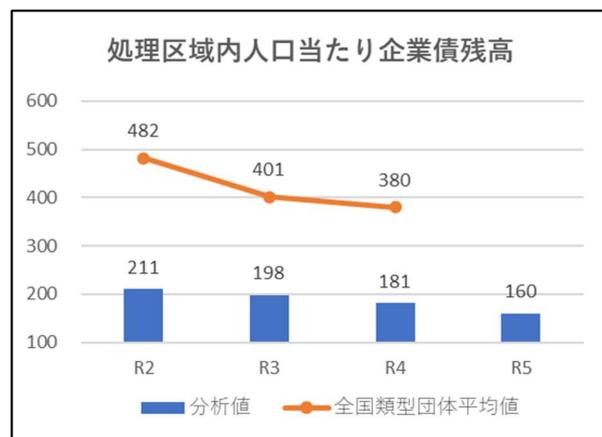


図 3.4 処理区域内人口当たり企業債残高の推移

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### 5) 経常収支比率

【単位:%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	103.40	106.70	107.60	103.20	107.11	109.80
指標の意味	料金収入、一般会計繰入金等の経常的な収益で維持管理費や支払利息等の経常的な費用をどの程度賄えているかを示す指標です。					
算式	$(\text{経常収益} / \text{経常費用}) \times 100$					
方向性	高い方がよい (100%を超えること)					

(県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

#### ○分析結果

比率が100%超であるため、単年度収支は黒字の状況にあります。類似団体平均値より低い水準にあります。

#### ○課題

一般会計繰入（基準外）が多く、経営資金を依存している状態であり、公営企業における独立採算制の観点では厳しい状況です。

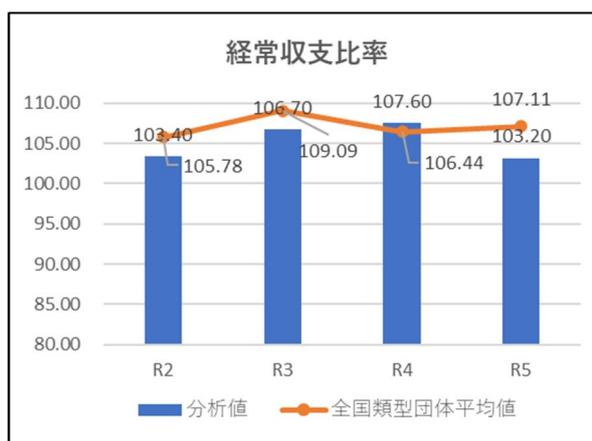


図 3.5 経常収支比率の推移

#### 【現状と課題】

財務（収益性・健全性）を示す各指標は、全国類型団体よりも良好であり、基本的な収益構造は比較的健全性が高いと言えます。しかし、今後の有収水量の減少や資産更新にともなう資本費の増加を鑑みると旧来の料金単価設定では持続不可能であることが予測されます。

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### (2) 事業・施設の効率性の視点

##### 1) 計画人口普及率

【単位:%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	99.99	99.99	99.99	99.99	-	-
指標の意味	全体計画人口に対する整備人口の割合であり、下水道整備の状況を示す指標です。					
算式	$(\text{整備人口}/\text{全体計画人口}) \times 100$					
方向性	高い方がよい					

##### ○分析結果

計画人口普及率は99.99%であり、下水道事業はほぼ全域整備済みとなっています。

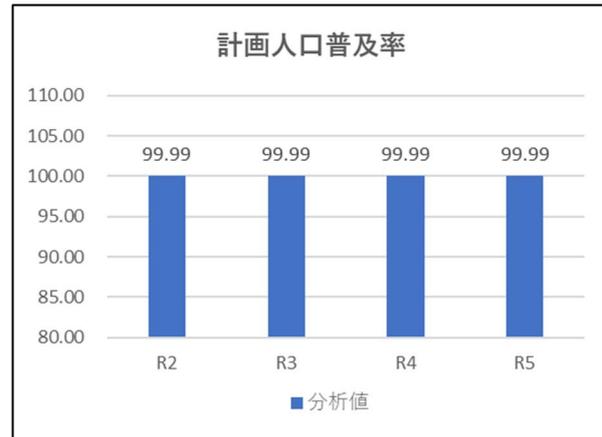


図 3.6 計画人口普及率の推移

##### 2) 水洗化率

【単位:%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	91.03	93.23	93.64	94.52	84.73	87.38
指標の意味	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示す指標です。					
算式	$(\text{水洗便所設置済人口}/\text{処理区域内人口}) \times 100$					
方向性	高い方がよい					

(県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

水洗化率は近年、緩やかな上昇傾向であり全国類型団体平均値を上回る状況にあります。

##### ○課題

今後も未水洗化世帯への戸別訪問等により水洗化を推奨していく必要があります。

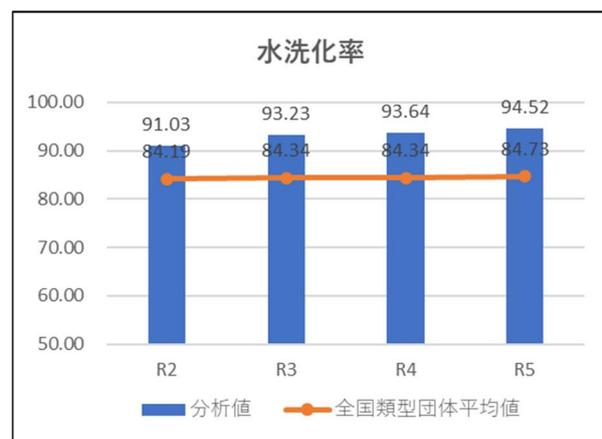


図 3.7 水洗化率の推移

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### 3) 処理区域内人口当たり維持管理費

【単位:円】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	15,897	13,141	12,282	13,277	12,538	12,456
指標の意味	処理区域内人口一人当たりの維持管理費用を表わし、施設規模を示す指標です。					
算式	維持管理費/処理区域内人口					
方向性	低い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

計画人口普及率が高い状況にあることより1人当たり維持管理費用は減少傾向にありましたが、令和5年度は増加しています。

##### ○課題

今後も効率的な経営手法により、適正な経費による維持管理を継続する必要があります。



図 3.8 処理区域内人口当たりの維持管理費の推移

#### 4) 処理区域内人口当たり資本費

【単位:円】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	2,325	2,513	2,652	2,784	5,192	7,140
指標の意味	処理区域内人口一人当たりの資本費用を表わし、施設規模を示す指標です。					
算式	資本費/処理区域内人口					
方向性	低い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

類似団体平均値よりは低い数値ですが、年々増加傾向にあります。

##### ○課題

下水道経営においては資本費をどこまで抑えられるかが肝要であり、今後発生する更新費用の増大が経営を圧迫します。令和7年度に改定されるストックマネジメント計画の内容が最も重要です。

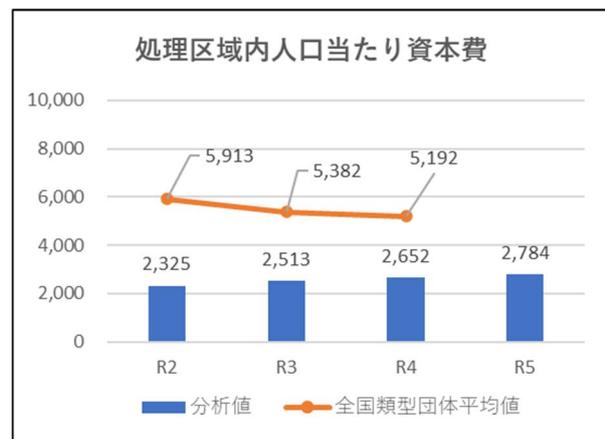


図 3.9 処理人口1人当たりの資本費の推移

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### 5) 有収率

【単位：%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値(R4)	県内6町 平均値(R4)
分析値	84.20	83.70	85.20	84.70	87.80	86.32
指標の意味	処理した汚水のうち、料金回収の対象となる割合を示す指標です。					
算式	$(\text{有収水量}/\text{汚水処理水量}) \times 100$					
方向性	高い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

#### ○分析結果

近年横ばいで推移しており、全国類型団体との比較においては平均値を下回ります。

#### ○課題

有収率の改善は処理費用の削減に直結するため、徹底的な管理と改善が必要です。大きな原因の不明水対策は東北部構成自治体全体での課題ですが、侵入水対策など、引き続き必要な管理を行っていきます。



図 3.10 有収率の推移

#### 【現状と課題】

豊郷町の下水道は、平成9年度から25年を超える歳月が経過し、令和5年度末現在の計画人口普及率は99.99%となっており、事業は概成しています。

豊郷町の下水道は、コンパクトな地勢ではあるものの、下記の処理区域内の現況が示すとおり、処理区域内人口密度は19.1人/ha（国が定める処理区域内人口密度の段階の最低ランクが25人/ha）という状況から、処理人口1人当りの資本費は高い状況となっています。また、有収率が全国類型団体の平均値を下回っていることから、有収率の向上を図るため、不明水対策等に取り組む必要があります。

#### 【処理区域内の現況】

- ▶ 管渠延長：78km
- ▶ 処理区域内人口：7,138人
- ▶ 処理区域面積：373ha
- ▶ 1人当りの管渠延長（管渠延長÷処理区域内人口）：78km÷7,138人=0.011km/人
- ▶ 処理区域内人口密度（処理区域内人口÷処理区域面積）：7,138人÷373ha=19.13人/ha

※出典：令和元年度決算統計 10

### 第3章 経営の現状分析と課題

#### (3) 組織の効率性の視点

##### 1) 職員一人当たりの処理区域内人口

【単位:人】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	1,828	1,799	3,588	2,379	3,714	4,746
指標の意味	職員一人当たりの生産性を処理区域内の人口数で示す指標です。					
算式	処理区域内人口/職員数					
方向性	高い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

小規模企業体であるため、職員の増減が大きく影響します。類似団体平均値より少ない数値で推移しています。

##### ○課題

下水道事業に限らず、公営企業は専門性の高い業務が多いため、アウトソーシングの効果的な活用が必要になります。

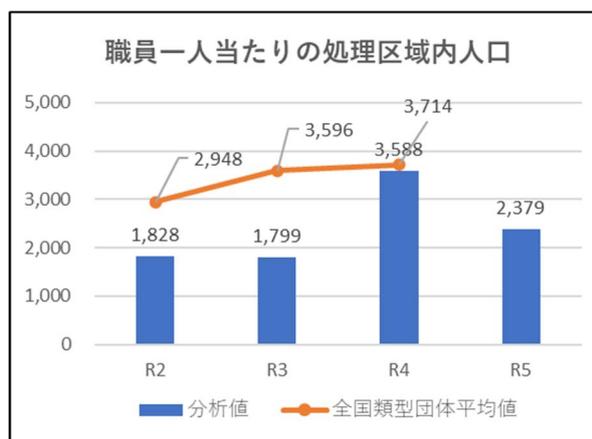


図 3.11 職員 1 人当たりの処理区域内人口の推移

##### 2) 職員給与費対営業収益比率

【単位:%】

	R2	R3	R4	R5	全国類型団体 平均値 (R4)	県内6町 平均値 (R4)
分析値	13.5	14.0	8.1	8.6	7.2	8.2
指標の意味	営業収益に対する職員給与費の割合を表わし、職員給与額に関する生産性を示す指標です。					
算式	職員給与費/営業収益					
方向性	低い方がよい					

(全国類似団体平均値および県内6町平均値の令和5年度分は当戦略策定時に未公表)

##### ○分析結果

近年改善傾向にありますが、全国類型団体平均値を下回る状況にあります。

##### ○課題

業務のたな卸しを行い、各管理システムの統合や専門性が高い業務のアウトソーシングなど、効率性を高める取組が必要です。

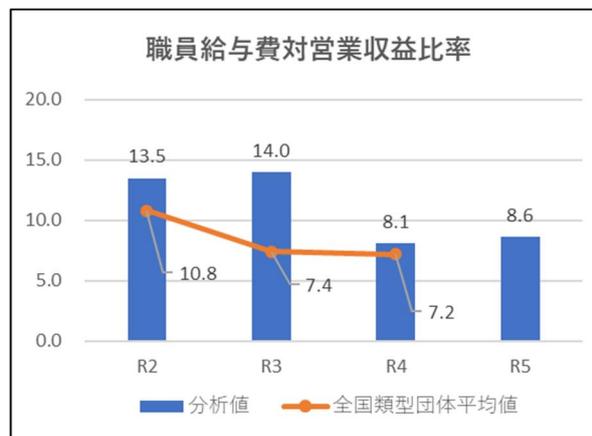


図 3.12 職員給与対営業収益比率の推移

#### 【現状と課題】

豊郷町の下水道は、下記の職員配置の変遷のとおり、これまで料金徴収の事務や管渠施設の維持管理委託内容の見直しを実施してきました。今後は、まずは現状の働き方を分析するため、業務のたな卸しを行いコア業務・ノンコア業務の分類や専門性の高い業務のアウトソーシング化、AI業務の可能性などを検討し、より効率的な経営体に改善する必要があります。

#### 【職員配置の変遷】

▶ 令和2年度：4人

↓

▶ 令和6年度：3人

3.3 経営比較分析表(総務省提出分)

経営比較分析表 (令和5年度決算)											
経営者情報		類似団体区分		管理者の情報		人口(人)		面積(㎡)			
経営者名	法適用	事業名	下水道事業	類似団体区分	02	管理者の情報	人口(人)	7,196	面積(㎡)	7,800	
資金不足比率(%)	-	特定環境保全公共下水道	99.99	類似団体区分	02	非設置	下水道管内人口(人)	7,138	下水道管理面積(㎡)	3,730	
自己資本構成比率(%)	74.07	普及率(%)	84.70	有収率(%)	84.70	1ヵ月20㎡以上処理割合(円)	2,750	下水道管内人口密度(人/㎡)	922.56	下水道管理人口密度(人/㎡)	1,913.67
自己資本比率(%)	74.07	普及率(%)	84.70	有収率(%)	84.70	1ヵ月20㎡以上処理割合(円)	2,750	下水道管内人口密度(人/㎡)	922.56	下水道管理人口密度(人/㎡)	1,913.67

1. 経営の健全性・効率性											
① 経常収支比率(%)	106.09	② 累積欠損比率(%)	165.73	③ 流動比率(%)	149.91	④ 流動資産対事業規模比率(%)	1,166.82	⑤ 総資産回転率(%)	76.33	⑥ 借入金回転率(%)	156.33
⑦ 借入金比率(%)	100.00	⑧ 借入金比率(%)	100.00	⑨ 借入金比率(%)	100.00	⑩ 借入金比率(%)	100.00	⑪ 借入金比率(%)	100.00	⑫ 借入金比率(%)	100.00
⑬ 借入金比率(%)	100.00	⑭ 借入金比率(%)	100.00	⑮ 借入金比率(%)	100.00	⑯ 借入金比率(%)	100.00	⑰ 借入金比率(%)	100.00	⑱ 借入金比率(%)	100.00

2. 老朽化の状況											
① 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	② 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	③ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	④ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑤ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑥ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62
⑦ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑧ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑨ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑩ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑪ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑫ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62
⑬ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑭ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑮ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑯ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑰ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62	⑱ 有形固定資産減価償却率(%)	29.62

※「経常収支比率」、「累積欠損比率」、「流動比率」、「借入金比率」については、法非適用企業では算出できないため、法適用企業のみが類似団体平均値及び全国平均値を算出しています。

### 第4章 経営の基本方針

#### 4.1 事業運営上の課題

豊郷町の下水道は、住民の生活環境の改善及び公共用水域の水質保全に資するため、計画的に整備をすすめてきましたが、人口減少や節水型社会への移行が続く状況下において、公共の福祉を増進させるという地方公営企業の本来の目的に基づき、住民への下水道サービスの持続可能性を確保していくためには、適切な維持管理や更新をどのように行っていくべきであるかという視点が重要となってきています。

運営上の課題は、次のとおりです。

##### (1) 接続推進と水洗化率の向上

豊郷町の公共下水道の整備率は、令和5年度末現在で99.99%、接続率は94.5%となっており、適正な下水道使用料収入を確保するためには、未接続世帯などへのさらなる対応の強化が求められます。

##### (2) 計画的かつ効率的な施設管理

下水道は、まちの機能を維持するための根幹的施設であり、「豊郷町ストックマネジメント計画」に基づいて、適切な施設管理（アセットマネジメント）を推進する必要があります。

##### (3) 公共下水道事業の計画的な経営

将来にわたり安定した下水道事業を継続していくため、下水道事業の経営基盤の強化への取り組みをより一層進める必要があります。

### 4.2 基本方針

前頁の事業運営上の課題を踏まえ、下記の3つの取り組みを経営の基本方針として、事業を運営してまいります。

#### 【経営の基本方針】

##### ① 下水道経営の健全化

- ▶ 適正な下水道使用料収入を確保するため、水洗化率の向上に取り組みます。
- ▶ 将来的な投資に対応するため、経営の健全化に努めつつ、下水道使用料の引き上げを検討します。

##### ② 計画的かつ効率的な施設の管理

- ▶ 持続可能な下水道事業の実施を図るため、町全体の下水道施設の状態を点検・調査等によって客観的に把握し、施設の状態を予測しながら維持管理、改築・修繕を一体的に捉えて、下水道施設の計画的かつ効率的な管理を行います。

##### ③ 財務体質の強化

- ▶ 地方公営企業は住民福祉の向上が目的であり、公共性が求められることに加えて「独立採算的にサービスを提供し、経済合理性に即して効率的に運営すること」が必要であることから、財務体質を強化し、経営安全性および持続可能性を高めます。

### 第 5 章 経営の効率化及び健全化に向けた具体的な取り組み

第 3 章の「分析の結果」及び第 4 章の「経営の基本方針」に基づき、今後の経営効率化・健全化に向けて具体的に取り組むべき内容については、以下に示すとおりです。

#### 5.1 今後の投資についての考え方・検討状況

##### (1) 広域化・共同化・最適化に関する事項

豊郷町は、琵琶湖流域下水道東北部処理区に属する流域関連公共下水道として事業実施しており、既に広域化が図れている状況です。また関連システムについても、より事務の効率化に適したシステム導入を検討します。

##### (2) 投資の平準化に関する事項

令和 2 年度に策定したストックマネジメント計画に基づいた効率的な整備及び改築更新を行い、投資の平準化に努めております。また現状を鑑みながら、令和 7 年度にストックマネジメント計画を更新する予定です。

##### (3) 民間活力の活用に関する事項（PPP/PFI など）

事業が小規模でありスケールメリットが少ないため、現時点では検討していません。

#### 5.2 今後の財源についての考え方・検討状況・具体的な目標設定と取組み

##### (1) 使用料の見直しに関する事項

本経営戦略において「現状継続案」を策定したところ、令和 8 年度に現金預金がショートすることが予測されます。過去に発行した企業債償還の負担が主な原因ですが、単なる一時的な資金手当てのみではなく、今後の施設更新計画を勘案し、令和 8 年度に 12%、令和 13 年度に 12%を、それぞれ値上げすることを目標とします。（投資・財政計画\_改定案に反映させています）

一般会計からの基準内繰入金（分流式経費にかかるもの）は料金収入の増加に応じて減少する制度となっており、使用料の値上げを行っても基準内繰入金が減少するため、値上げによる増収効果は下水道事業には限定的です。独立採算が求められる公営企業において、この国の制度が下水道経営に与えている不安定要素は排除することが本来です。

よって、基準内繰入金（分流式経費にかかるもの）がゼロと仮定した場合の投資・財政シミュレーションを行った結果、計画期間内に流動比率が 100%を達成するには、現状の使用料を 48%値上げする必要があることが判明しました。

今後 20 年間で 48%の値上げを目標とし、料金改定を 5 年に一度の頻度とした場合、1 回あたり 12%の値上げが必要となります。

##### (2) 資産活用による収入増加の取組

流域関連公共下水道であるため、活用できる資産を所有していません。

### (3) 資本費平準化債の発行

まずは令和8年度の現金預金ショートを防ぐため、資本費平準化債を令和7年度に5,080万円、令和8年度に5,000万円を発行する計画とします。(年利3%、3年据え置き、償還期間25年、投資・財政計画\_改定案に反映させています)

資本費平準化債は、債務の将来世代への先送りであるため本来慎むべきものですが、やむを得ず発行する計画としました。

### (4) 流動比率100%の目標設定

現在、下水道事業は流動比率が100%を下回り、資金繰りが苦しい状況が続いています。この状況を打破するため、(1) および (3) による取組みにより令和15年度には目標を達成できる見込みです。(投資・財政計画\_改定案を参照)

### (5) 経営戦略の見直し

令和7年度のストックマネジメント計画の見直しをうけて、当経営戦略の見直しを行います。

## 5.3 投資以外の経費についての考え方・検討状況

### (1) 修繕費に関する事項

令和2年度に策定したストックマネジメント計画に基づいたカメラ調査等効率的な点検調査に取り組むことで、予防早期発見に努め、トータルコストの縮減と修繕費の平準化に努めます。

### (2) 委託費に関する事項

現状は、マンホールポンプ場の維持管理に要する経費、下水道台帳整備に要する経費であり、大幅な削減は見込めません。

### (3) その他の取組

下水道施設の維持管理や災害時の対応などについて、豊郷町水道事業や一般行政部局、下水道業務に携わる他事業体と連携して、組織の効率化を検討するとともに、次世代へのノウハウ継承と専門知識・技術等の向上を図ります。

### 第 6 章 投資・財政計画の策定

#### 6.1 投資・財政計画の考え方

投資・財政計画は、本戦略の計画期間である 2024 年（令和 6 年度）～2033 年度（令和 15 年度）の 10 年間における投資試算とその財源試算を、公営企業会計方式を採用し、投資・財政計画を策定しました。

#### 6.2 投資試算

豊郷町の下水道普及率は、令和 5 年度末時点で 99.99%となっており、今後 10 年間の投資の内訳は、公共下水道事業の施設については、管路施設の点検調査、マンホールポンプ施設の改築・更新工事ならびに流域下水道建設負担金となります。

##### (1) 建設改良費

建設改良費は、以下の内容に基づき、計画期間内「2024 年（令和 6 年度）～2033 年度（令和 15 年度）」の事業費及び財源（見込）を採用しています。

##### ① 下水道整備事業

下水道処理区域の普及整備が完了していることから、今後 10 年間の新規下水道整備の予定はありません。

##### ② 改築更新事業

<ストックマネジメント計画>

令和 2 年度に策定した「豊郷町ストックマネジメント計画」の「長期的な改築修繕工事スケジュール表」を反映して、表 6.2.1 のとおり、「ストックマネジメント計画（5 年ごとに見直しが必要）」、「マンホールポンプ設備取替工事」に要する事業費を計上しています。

<雨水総合管理計画>

令和 2 年度に策定した「豊郷町雨水総合管理計画」より、表 6.2.1 のとおり、「雨水流出解析調査委託」、「水路改修設計委託」、「水路改修工事」に要する事業費を推計しています。

##### ③ 流域下水道建設負担金

琵琶湖東北部流域下水道負担金は、令和 3 年度計画値を基に、令和 6 年度は、滋賀県第 6 期経営計画の建設改良費に基づく負担金を算出し、令和 7 年度以降は、令和 6 年度の負担金をスライドしています。

上記を基に、建設改良費の内訳を整理したものを次頁の表 6.2.1 に示します。

表 6.2.1 建設改良費

単位：千円

内 容	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
委託費										
雨水流出解析調査委託										
総合地震対策積算委託										
ストックマネジメント（見直し）										
水路改修設計										
工事費										
総合地震対策工事		18,511								
水路改修工事	34,618	0	10,000	25,000	25,000	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000
MP設備取替工事					4,470	5,570				
固定資産購入										
有形・計	34,618	18,511	10,000	25,000	29,470	20,570	20,000	20,000	20,000	20,000
無形（流域建設負担金）・計	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508	21,508
建設改良費・計	56,126	40,019	31,508	46,508	50,978	42,078	41,508	41,508	41,508	41,508

## (2) 地方債償還費

2025 年（令和 7 年度）に 5,080 万円、2026 年（令和 8 年度）に 5,000 万円の資本費平準化債（年利率 3.0%、償還年数 25 年（据置年数 3 年）の発行を予定しています。その他、過年度起債の償還は、現在の年次償還計画によるものとしています。

## (3) 料金収入

2026 年（令和 8 年度）に第 1 回料金改定を行い、現行の下水道使用料金の 12%の値上げを予定しています。さらに 2031 年（令和 13 年度）に第 2 回料金改定を行い、現行の下水道使用料金の 12%の値上げを予定しています。

## (4) その他補助金

令和 8 年度以降について、一般会計からの基準内繰入金のうち、分流式にかかる経費については、2026 年（令和 8 年度）および 2031 年（令和 13 年度）に実施する現行の下水道使用料金の 12%の値上げによる増収額を控除しています。

## (5) 維持管理費

### <人件費>

収益的支出の職員給与費は、現職員 3 人分について、毎年度 0.16%の上昇を見込んでいます。

### <維持管理費の経費>

流域下水道負担金は、滋賀県側の値上げにより増加しています。

### 6.3 財源試算

計画期間における投資試算を踏まえた上で、必要な財源の試算を行います。なお、試算における各財源の積算根拠は次のとおりとしています。

#### (1) 国庫補助金

国庫補助金は、過去の実績補助率に基づき算出しています。

#### (2) 下水道使用料収入

下水道使用料収入は、次の手順で算出します。

- ① 将来の行政区域内人口の推移
- ② 水洗化人口増加率
- ③ 上記を考慮した「水洗化人口推移」を算出
- ④ 上記③「水洗化人口推移」に伴う下水道使用料推移を算出
- ⑤ 料金改定を反映

#### 1) 将来の行政区域内人口の推移

##### ① 豊郷町人口ビジョン

行政区域内の将来人口の推移は、豊郷町における人口の現状を分析し、人口に関する住民の認識を共有しながら、今後めざすべき将来の方向と人口の将来展望を検討している「豊郷町 まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略」（平成28年2月）より、図6.1のとおり、豊郷町独自推計による「人口の将来展望」が提示されています。

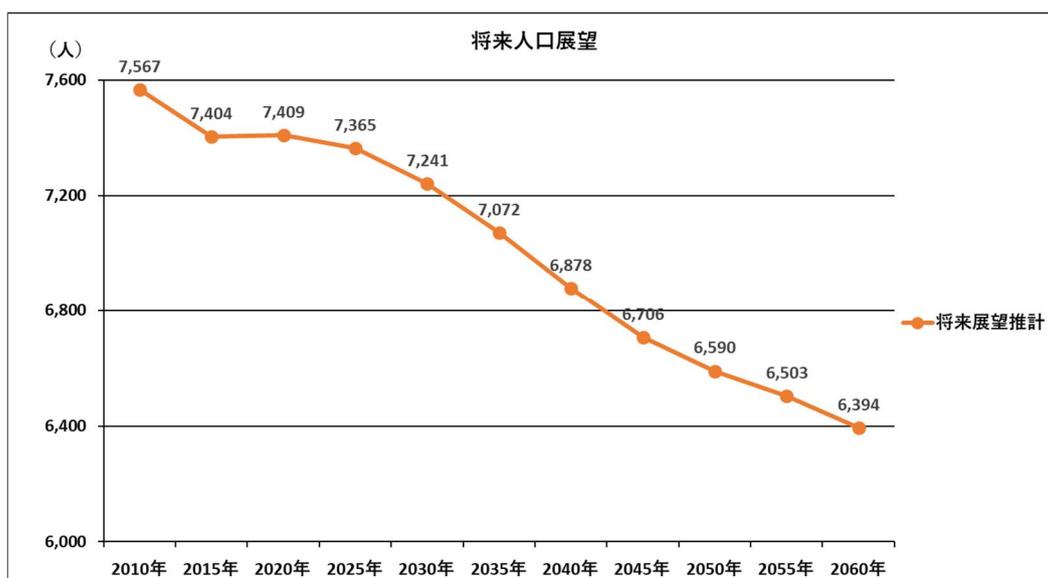


図 6.1 行政区域内の将来の人口推移

出所：「豊郷町 まち・ひと・しごと創生 人口ビジョン・総合戦略（P-45）」を加工

## 2) 下水道使用料の推移

下水道使用料の推移を算出した結果は、図 6.2 のとおりです。

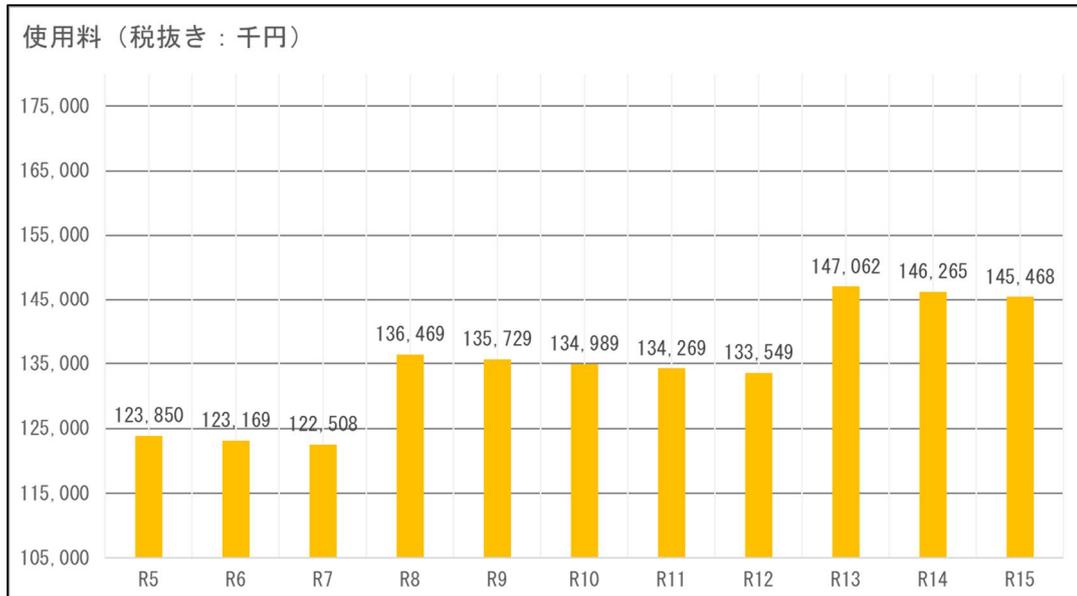


図 6.2 使用料収入の推移

## (3) その他

一般会計からの繰入金は、2023年（令和5年度）予算に基づく算出方法としています。

## 6.4 投資・財政計画の策定

投資試算と財源試算に基づき、豊郷町下水道事業の投資・財政計画を策定しました。

計画策定期間（2024年（令和6年度）～2033年（令和15年度））の収支のまとめは、下記のとおりです。

### 【収支のまとめ】

#### ① 下水道使用料収入の見通し

- 計画期間末の2033年（令和15年度）には、現状継続案では約586万円の減少（2024年（令和6年度）比約4.7%減）となる見込みですが、令和8年度および令和13年度の料金改定により増加する見込みです。

#### ② 一般会計繰入金の見通し

- 計画期間内の2033年（令和15年度）の一般会計繰入金は、4,585万円の減（2024年（令和6年度）比約38.2%減）となる見込みです。
- 現状では、下水道使用料収入で賄いきれない人件費相当額を基準外繰入金として一般会計からの繰入金によって補てんしており、今後も継続する予定です。

#### ③ 企業債元利償還金及び企業債残高の見通し

- 元利償還額は、2022年（令和4年度）がピークでありその後減少していますが、令和13年度までは負担が大きいため、令和7年度および8年度に資本費平準化債を発行する予定です。また、令和7年度に見直すストックマネジメント計画により変動します。
- 企業債残高は、一定の水準で減少が続いていく見込みです。

#### ④ 建設改良費の見通し

- 「豊郷町ストックマネジメント計画」に基づき、2024年（令和6年度）から2033年（令和15年度）の期間内において、マンホールポンプ設備取替工事費や水路改修工事費を約4億3千万円見込んでいます。
- 令和7年度に見直すストックマネジメント計画により現実的な見通しが可能です。

#### ⑤ 経常損益及び現預金残高の見通し

- 経常利益は、現状継続案においても確保できる見込みとなりますが、企業債償還や建設改良費を捻出できるレベルではありません。令和8年度および令和13年度の料金改定により大幅に改善されますが、今後の持続可能な経営を行うためには抜本的な経営改善が求められます。
- 現金預金残高は前述のとおり、現状継続案において令和8年度に資金ショートが発生する見込みであるため、対応策として③のとおり、資本費平準化債の発行により対応します。

### 【総括】

本投資・財政計画は、現時点で予測可能な範囲で、まずは「現状継続案」を推計し、これに対する「改定案」を策定することで、今後のとるべき経営の方向性の「見える化」を図りました。

そもそも下水道事業がおかれた経営環境は、地理的要因や人口密度や産業区分構造など、それぞれの地域特性による個別事情に違いがあるため、単純な類似団体比較はできませんが、非常に厳しい状況にあることは全国共通です。

豊郷町においては、人員削減やその他の経費削減策は既に実行済みであり、これ以上の削減には限界があります。今後の水洗化人口の減少による収入減少にもかかわらず建設改良費の増大が予測されるなか、改善策として下水道使用料の改定を計画することとなりました。この経営戦略においては令和8年度および令和13年度にそれぞれ12%の値上げを計画していますが、今後の審議会などで具体的な改定額を決定する見込みです。なお、令和7年度に行われるストックマネジメント計画の見直しにおいて、今後の投資・財政計画は大きく振れるため、緻密で現実的な更新計画を行うことが最も重要となります。

また、企業の支払能力を計る指標である流動比率が100%を大きく下回る現状のなか、計画期間終了の令和15年度において100%を達成する目標としました。

最後に、公営企業の原則である「独立採算的にサービスを提供し、経済合理性に即して効率的に運営すること」を実現するため、経営戦略の見直しは常に行いながら経営安全性と持続可能性を高めていく必要があります。



投資・財政計画(収支計画)\_現状継続案

【税抜】

区分	年度											
	令和5年度 (実績)	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	
資本的収入	1. 企業平準化債	20,500	24,000	23,000	25,500	34,000	34,000	29,000	31,500	31,500	31,500	31,500
	うち資本費平準化債											
資本的支出	2. 他会計出資金											
	3. 他会計補助金											
資本的収入	4. 他会計負担金	30,720	30,356	31,201	28,011	24,217	23,377	19,420	22,437	14,914	9,225	
	5. 他会計借入金											
資本的収入	6. 国(都道府県)補助金	7,260	7,827	2,545	5,000	14,740	10,290	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	7. 固定資産売却代金											
資本的収入	8. 工事負担金	327	3,168									
	9. その他											
資本的収入	計	58,807	65,351	56,746	59,511	72,957	62,667	60,920	63,937	56,414	50,725	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額											
資本的支出	1. 建設改良費	58,807	65,351	56,746	59,511	72,957	62,667	60,920	63,937	56,414	50,725	
	うち職員給与費	33,624	56,126	40,019	31,508	46,508	42,078	41,508	41,508	41,508	41,508	41,508
資本的支出	2. 企業債償還金	144,209	138,393	136,094	131,509	113,694	109,753	105,339	91,174	70,018	43,310	
	3. 他会計長期借入返還金											
資本的収入	4. 他会計への支出金											
	5. その他											
資本的収入	計	177,833	194,509	176,113	163,017	164,672	151,831	146,847	132,682	111,526	84,818	
	(D)											
資本的収入	6. 損益勘定留保資金	119,026	129,158	119,367	103,506	91,715	89,164	82,910	71,762	55,112	34,093	
	(E)-(C)											
資本的収入	7. 利益剰余金処分額	10,902	90,593	82,352	74,211	71,020	70,647	69,682	68,489	55,112	34,093	
	うち繰越工事資金	83,214	△ 18,311	△ 12,273	9,756	13,171	14,899	16,077	41			
資本的収入	8. 繰越工事資金											
	9. その他	24,910	56,876	49,288								
資本的収入	計	119,026	129,158	119,367	83,967	85,919	86,724	69,723	71,762	55,112	34,093	
	(F)											
資本的収入	10. 補填財源不足額				19,538	5,796	2,440	13,187				
	(E)-(F)											
資本的収入	11. 他会計借入金残高											
	(G)											
資本的収入	12. 企業債償還金	1,178,144	1,063,761	950,699	845,660	682,031	601,278	527,440	487,765	429,247	417,438	
	(H)											

〇他会計繰入金

区分	年度											
	本年度 (令和5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	
他会計繰入金	1. うち基準内繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404	
	うち基準外繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818	
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,628	113,916	111,130	106,857	101,404		
他会計繰入金	102,613	101,470	102,973	99,604	96,713	94,970	94,030	91,013	86,507	80,818		
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	118,594	115,243	114,						

投資・財政計画(収支計画)改定案

【税抜】

区分	年度														
	令和5年度 (実績)	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				
1. 営業	129,606	136,698	128,244	142,865	142,144	142,112	141,860	141,123	155,280	163,805	152,992				
(1) 売上	123,850	123,169	122,508	136,488	135,729	134,989	134,269	133,548	147,062	146,265	145,468				
(2) 経費	5,526	13,420	5,627	5,626	6,306	7,014	7,482	7,465	7,448	7,431	7,415				
2. 営業外	230	109	109	770	109	109	109	109	770	109	109				
(1) 雑収入	173,595	176,235	194,031	164,914	167,834	171,087	174,338	195,027	166,479	169,777	173,118				
(2) 雑支出	83,297	89,715	90,544	75,961	76,260	76,562	76,865	77,171	63,246	63,634	64,024				
(3) 雑損	11,404	18,601	18,772	18,990	19,210	19,433	19,658	19,886	20,117	20,350	20,586				
(4) 雑益	71,893	71,114	17,772	56,971	57,080	57,128	57,207	57,285	43,129	43,284	43,438				
3. 長期前受	90,298	86,920	86,052	88,953	91,574	94,525	97,473	100,421	103,233	106,143	109,094				
4. その他	303,201	312,933	322,275	307,779	309,978	313,199	316,198	336,150	321,759	323,582	326,110				
(1) 給与	267,685	311,092	316,898	281,236	281,572	284,091	286,907	323,913	290,998	293,077	295,276				
(2) 福利	12,312	19,823	20,044	20,277	20,512	20,750	20,980	21,234	21,480	21,729	21,981				
(3) 退職	6,399	9,964	10,087	10,204	10,322	10,442	10,563	10,686	10,810	10,935	11,062				
(4) その他	904	1,395	1,412	1,445	1,479	1,496	1,479	1,496	1,513	1,531	1,548				
5. 経費	5,009	8,464	8,545	8,644	8,744	8,846	8,948	9,052	9,157	9,263	9,371				
(1) 労務	79,109	114,156	128,450	97,796	97,796	97,796	97,796	132,576	97,796	97,796	97,796				
(2) 修繕	382	527	671	738	738	738	738	738	738	738	738				
(3) 材料	1,655	3,301	2,759	1,329	1,329	1,329	1,329	1,329	1,329	1,329	1,329				
(4) 委託	438	67	65	228	228	228	228	228	228	228	228				
(5) 流下	17,898	44,191	57,071	21,893	21,893	21,893	21,893	56,673	21,893	21,893	21,893				
(6) その他	56,649	62,724	64,208	71,649	71,649	71,649	71,649	71,649	71,649	71,649	71,649				
(7) 減価	2,087	3,346	3,676	1,959	1,959	1,959	1,959	1,959	1,959	1,959	1,959				
(8) 外債	176,264	177,113	168,404	163,164	163,264	165,545	168,120	170,103	171,722	173,552	175,499				
(9) 外利	25,963	19,733	17,161	19,321	19,321	16,683	15,553	14,399	13,410	12,677	12,526				
(10) 支払	22,489	19,733	17,161	19,321	19,321	16,683	15,553	14,399	13,410	12,677	12,526				
(11) その他	3,364														
6. 経常	293,548	330,825	334,059	300,557	299,342	300,774	302,460	338,312	304,408	305,754	307,802				
(1) 損益	9,653	△17,892	△11,784	7,221	10,636	12,425	13,739	△2,162	17,351	17,828	18,308				
(2) 別損	177,792														
(3) 別益	104,230	419	489	489	489	489	489	489	489	489	489				
(4) 純利益	73,562	△419	△489	△489	△489	△489	△489	△489	△489	△489	△489				
(5) 純利益	83,215	△18,311	△12,273	6,732	10,147	11,936	13,250	△2,651	16,862	17,339	17,819				
(6) 繰越	142,227	123,916	111,643	118,375	128,522	140,468	153,708	151,067	167,919	185,259	203,078				
(7) 繰越	130,666	74,877	93,851	107,804	122,507	94,014	81,950	75,648	72,661	99,035	146,127				
(8) 未取	24,026	24,347	23,776	26,487	26,353	26,348	26,301	26,164	28,789	28,515	28,365				
(9) 負債	195,732	215,832	209,665	182,785	185,109	185,043	176,909	175,399	140,744	128,311	113,890				
(10) 建設	138,384	136,094	131,509	98,602	115,726	114,265	109,871	95,706	74,550	62,301	47,842				
(11) 一時															
(12) 未払	57,348	79,738	78,156	64,183	69,383	70,769	67,039	79,692	66,194	66,010	66,048				
7. 累積	(A)-(B) × 100														
8. 地方															
9. 営業	129,606	136,698	128,244	142,865	142,144	142,112	141,860	141,123	155,280	163,805	152,992				
10. 資金				4,861					4,044						
11. 不足															
12. 比率															
13. 健全															
14. 健全															
15. 健全															
16. 健全															
17. 健全															
18. 健全															

※区分の金額値に該当がない場合、またはゼロ値の場合は空白表示。

投資・財政計画(収支計画)改定案

【税込】

区分	年度										(単位:千円)	
	令和5年度 (実績)	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
資本的収入	1. 企業平準化債	20,500	24,000	73,800	76,500	34,000	34,000	29,000	31,500	31,500	31,500	31,500
	うち資本費平準化債			50,800	50,000							
	2. 他会計出資金											
	3. 他会計補助金											
	4. 他会計負担金	30,720	30,356	31,201	28,011	25,120	24,650	24,343	23,403	15,879	10,190	
	5. 他会計借入金											
	6. 国(都道府県)補助金	7,260	7,827	2,545	5,000	12,500	14,740	10,290	10,000	10,000	10,000	10,000
	7. 固定資産売却代金											
	8. 工事負担金	327	3,168									
9. その他												
計	58,807	65,351	107,546	109,511	71,620	73,390	63,633	64,903	61,885	57,379	51,690	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額												
(B)												
資本的支出	1. 建設改良費	58,807	65,351	107,546	109,511	71,620	73,390	63,633	64,903	61,885	57,379	51,690
	うち職員給与費	33,624	56,126	40,019	31,508	46,508	50,978	42,078	41,508	41,508	41,508	41,508
	2. 企業債償還金	144,209	138,383	136,094	131,509	117,935	115,726	114,285	109,871	95,706	74,550	47,842
	3. 他会計長期借入返還金											
	4. 他会計への支出金											
5. その他												
計	177,833	194,509	176,113	163,017	164,443	166,704	156,363	151,379	137,214	116,058	89,350	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額	119,026	129,158	68,567	53,506	92,823	93,314	92,730	86,476	75,329	58,679	37,660	
補填財源	1. 損益勘定留保資金	10,902	90,593	68,567	53,506	71,690	71,020	70,647	69,662	68,489	55,112	37,660
	2. 利益剰余金処分	83,214	△ 18,311			10,147	11,936	13,250	△ 2,651	6,840	3,567	
	3. 繰越工事資金											
	4. その他	24,910	56,876			10,986	10,358	8,833	19,444			
計	119,026	129,158	68,567	53,506	92,823	93,314	92,730	86,476	75,329	58,679	37,660	
他会計借入金残高				△ 0	△ 0	0	△ 0	0	0	0	△ 0	△ 0
企業債償還金残高	1,178,144	1,063,761	1,002,469	947,460	863,526	781,799	696,514	618,144	553,937	510,887	494,546	

〇他会計繰入金 (単位:千円)

区分	年度										(単位:千円)
	本年度 (令和5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	
他会計繰入金	114,017	120,071	121,745	103,972	101,380	101,212	101,208	100,574	83,631	79,513	74,214
	102,613	101,470	102,973	84,982	82,170	81,779	81,550	80,688	63,514	59,163	53,828
	11,404	18,601	18,772	18,990	19,210	19,433	19,658	19,886	20,117	20,350	20,566

第7章 経営戦略の事後検証、更新等

経営戦略の進捗にあたっては、目標の達成状況を定期的・定量的に検証・評価し、実施手法の改善や計画の見直し等に反映させる進捗管理が必要です。

進捗管理（モニタリング）は、毎年度行うとともに、図7.1に示す「計画 → 実施 → 検証及び評価 → 改善及び見直し」の一連の流れであるPDCAサイクル<sup>1</sup>を働かせることで原因を追究しながら軌道修正を図り、定期的（次回は令和8年度予定）に見直し（ローリング）を行い、あわせて、住民への「情報公開」も行います。経営戦略の進捗にあたっては、目標の達成状況を定期的・定量的に検証・評価し、実施手法の改善や計画の見直し等に反映させる進捗管理が必要です。



図7.1 PDCAサイクルの概念

豊郷町下水道事業経営戦略は、本計画を改定版として、経営状況及び人口推移等の進捗管理を行いながら、図7.2のとおり、2026（令和8年度）年度に見直しを行い、経営戦略を持続的に取り組みます。

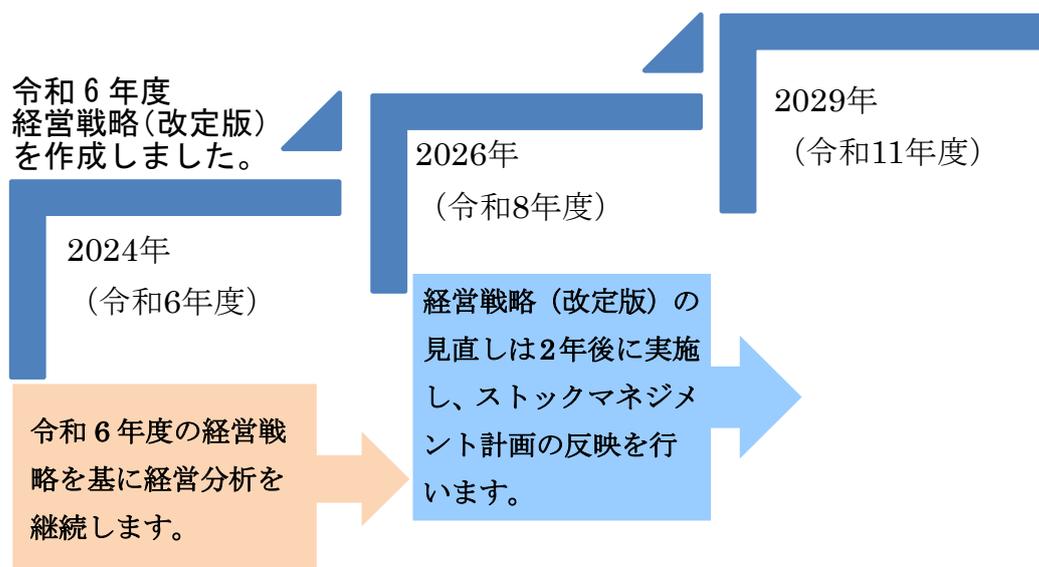


図7.2 経営戦略のロードマップ

<sup>1</sup> PDCA サイクル：次の4段階の頭文字をつなげたもので、継続的に業務を改善することです。  
Plan（計画）、Do（実行）、Check（評価）、Act（改善）

# 豊郷町下水道事業経営戦略

(令和6年度～令和15年度)

令和7年3月

豊郷町上下水道課

滋賀県犬上郡豊郷町石畑375番地

TEL : 0749-35-8123

FAX : 0749-35-4575