

豊郷町水道事業経営戦略

経営戦略説明書

令和 8 年 3 月

(改定版)

豊 郷 町

目 次（時点）

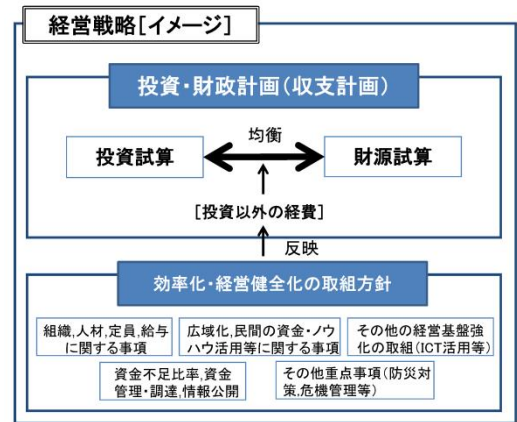
第 1 章 経営戦略策定の概要	1
1.1 はじめに	1
1.2 策定の目的	1
1.3 計画期間	1
第 2 章 水道事業の現状	2
2.1 水道事業の現況	2
(1) 事業の現況	2
(2) 施設	2
(3) 水道料金	4
(4) 組織体制	5
2.2 民間活力の活用	7
(1) 民間活用の状況	7
(2) 資産活用の状況	7
第 3 章 経営の現状分析と課題	8
3.1 分析の方法	8
(1) 経営指標の設定	8
(2) 分析条件	9
3.2 分析の結果	10
(1) 経営の健全性の視点	10
(2) 経営の効率性・生産性の視点	13
(3) 資産の状況についての視点	16
3.3 経営比較分析表（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

豊郷町の水道事業は、住民生活の安定給水を図ることを目的として、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。

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 3～5 年毎に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、住民生活の安定した基盤となる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。

1.3 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和 8 年度から令和 17 年度までの 10 年間とします。

第 2 章 水道事業の現状

2.1 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 7.8km² 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

豊郷町の水道事業は、昭和 33 年に宝池地区、みのり池地区が生活用水の安定供給を目的として創設されました。これが北部簡易水道の前身となっています。その後、高野瀬地区、雨降野地区、三ツ池地区が創設され、事業拡張を行いながらも施設統廃合を実施し、北部簡易水道及び南部簡易水道の 2 簡易水道にそれぞれ統合されました。平成 29 年度に北部簡易水道及び南部簡易水道を統合し、町内全域を給水区域とする上水道事業を開始するとともに、公営企業会計へ移行しました。

町内全体区域の水道整備を計画的に推進した結果、2024 年度（令和 6 年度）末における管路延長は 91,655m、水道普及率は 92.87%となっています。滋賀県の水道普及率は 99.8%（令和 4 年度末）と比べると、県内の事業体と比較して、井戸水の使用割合がかなり高くなっています。

(2) 施設

豊郷町水道事業の施設・給水等の状況を表 2.1 に、給水エリアを次頁図 2.1 に示します。

表 2.1 豊郷町水道事業の施設・普及等の状況

施設・給水等の状況（令和 6 年度末）	
対象事業	水道事業
地方公営企業法適用	法適用 (平成 29 年 4 月より法適用開始)
給水エリア：①	北部浄水場・南部浄水場
行政区域内人口（人）：②	7,057
給水人口（人）：③	6,554
給水戸数（戸）：④	2,570
普及率（人口割合：％）③÷②	92.87

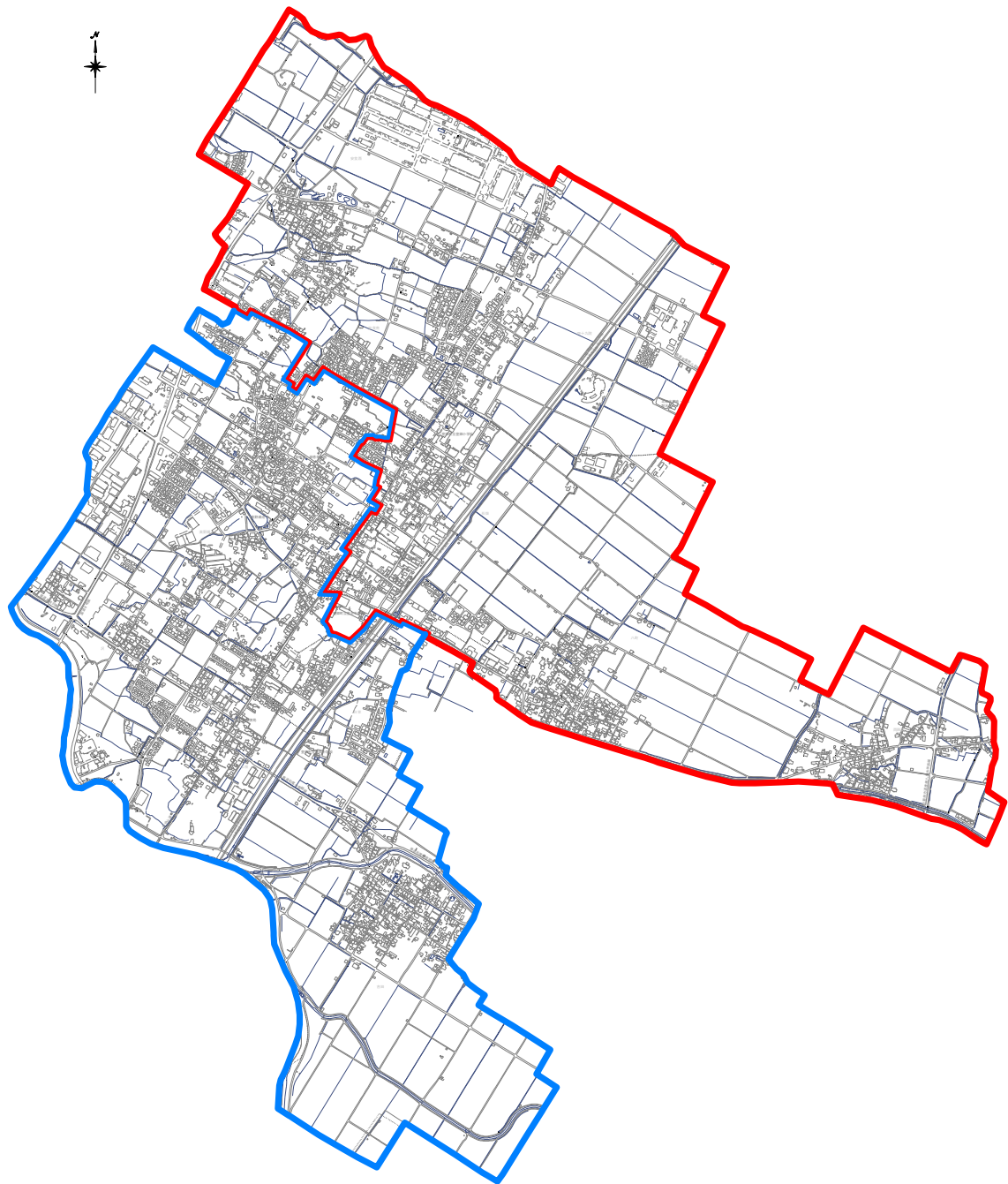


図 2.1 給水エリア

町内には、北部浄水場と南部浄水場の2施設があります。水源は、北部浄水場の敷地内に2ヶ所、南部浄水場の敷地内ならびに敷地外それぞれ1ヶ所ずつある深井戸を水源としています。

両浄水場には、浄水池を兼ねた配水池が敷地内にあり、配水池からポンプによって加圧して配水しています。

また、それぞれの給水エリア同士は、給水連絡管で接続されており、緊急時や点検時には水の融通をしあえるようになっています。

各施設の水位、水量、水質等のデータについては、役場内の中央監視装置にて状態の把握や事故、故障による警報が常時監視できる状態となっています。

水道施設については、法定耐用年数 40 年を経過する管路は約 9.1km 存在し、令和 3 年度に改定した「水道事業基本計画」を基に、老朽化した施設ならびに管路の更新を進めております。

(3)水道料金

豊郷町の水道料金は平成 26 年度以来、表 2.2 の料金で運営しています。料金体系は、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 水道の水量別料金（出所：豊郷町水道事業給水条例）

（税抜）

口径	基本水量	基本料金	使用水量区分	使用料超過料金 (1 m ³ につき)
13mm	10 m ³ まで	1,400 円	10 m ³ を超え 30 m ³ まで	130 円
20mm		1,500 円	30 m ³ を超え 100 m ³ まで	150 円
25mm		2,000 円		
30mm		3,000 円		
40mm		4,000 円		
50mm		5,000 円		
75mm 以上		7,000 円	100 m ³ を超える分	170 円
臨時用				300 円

近年の料金収入は、人口減少、節水家電の普及や単身世帯の増加等の要因により、図 2.3 のとおりやや減少傾向となっています。

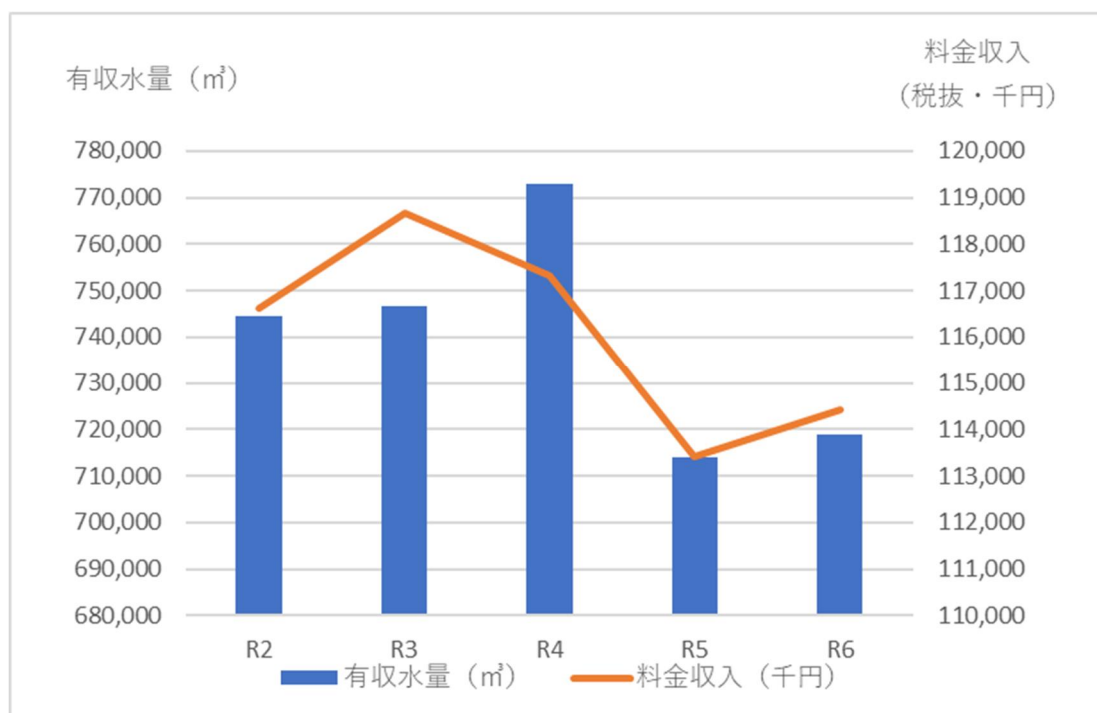


図 2.3 有収水量及び料金収入の推移

また、給水人口は、図 2.4 のとおり 10 年後の 2034 年度（令和 17 年度）には、令和 7 年度より約 3%減少することが予測され、給水人口にあわせて、料金収入も減少することが予測されます。

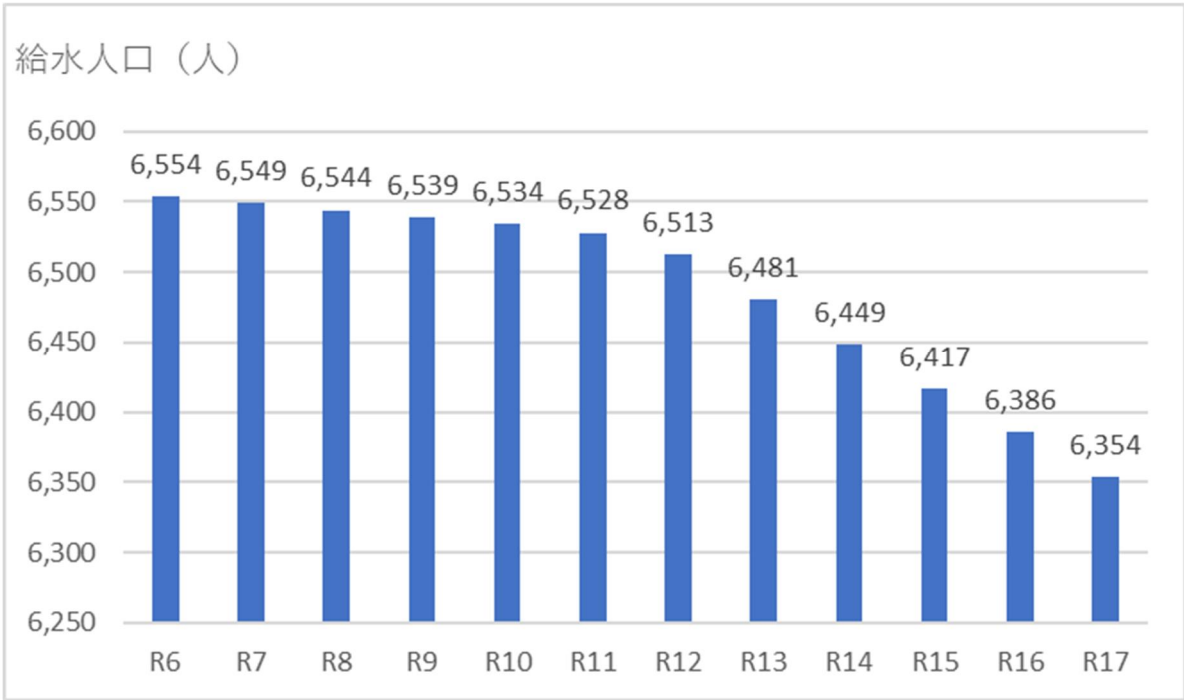


図 2.4 給水人口の推移

(4)組織体制

① 職員数

豊郷町水道事業会計の執行体制は、表2.4のとおり推移しており、令和 7 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		R03	R04	R05	R06	R07
事務職	60 歳代					
	50 歳代	1			1	1
	40 歳代					
	30 歳代		1	2	1	1
	20 歳代	2	2	1	1	1
合計		3	3	3	3	3

※技術職 0 名

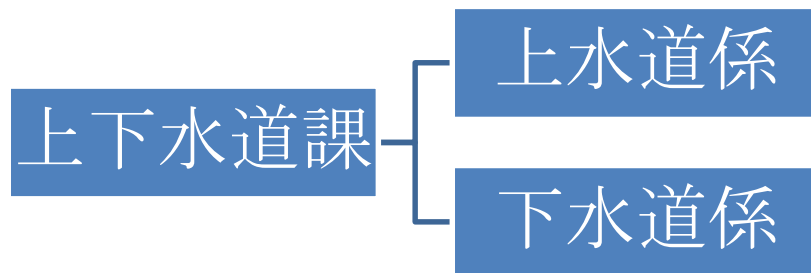


図 2.5 組織体制

② 事業運営組織

豊郷町の水道事業は上下水道課に属し、平成 29 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すが、現状は技術職の職員がおらず、業務上必要な体制構築が難しい状況となっています。

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）

料金徴収は上下水道課で行っておりますが、水道メーターの検針作業は、検針員に委託しています。

② 指定管理者制度

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・PFI²

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

豊郷町は、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）

北部浄水場の2階について、賃貸借契約を結び、賃貸料を徴収しています。

² 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

豊郷町水道事業の経営分析は、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

経営の健全性	持続可能な財政基盤の視点
経営の効率性・生産性	経営資源の効率性、生産性の視点
資産の状況	設備の老朽化、再投資の視点

3.1 分析の方法

(1) 経営指標の設定

豊郷町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、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

視点	経営指標	単位	算式	方向性
経営の健全性	1) 供給単価	円/㎡	給水収益/年間総有収水量	▲
	2) 給水原価	円/㎡	{経常費用-(受託工事費+材料及び不良品売却原価+附帯事業費)} / 年間総有収水量	▼
	3) 料金回収率	%	(供給単価/給水原価) × 100	▲
	4) 経常収支比率	%	{(営業収益+営業外収益) / (営業費用+営業外費用)} × 100	▲
	5) 流動比率	%	(流動資産/流動負債) × 100	▲
経営の効率性・生産性	6) 施設利用率	%	(平均配水量/配水能力) × 100	▲
	7) 有収率	%	(年間総有収水量/年間総配水量) × 100	▲
	8) 職員一人あたり有収水量	㎡	年間総有収水量/損益勘定所属職員数	▲
	9) 職員一人あたり営業収益	千円	(営業収益-受託工事収益) / 損益勘定所属職員数	▲
資産の状況	10) 有形固定資産減価償却率	%	(有形固定資産減価償却累計額/有形固定資産のうち償却対象資産の取得価額) × 100	▼
	11) 企業債償還元金対減価償却費比率	%	{建設改良のための企業債償還元金 / (当年度減価償却費-長期前受金戻入)} × 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

(2) 分析条件

① 分析対象年度

経営の現状分析は、令和2年度～令和6年度のデータを基にしています。

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、公表されている経営指標値が入手可能である令和5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5年度における総務省の類型団体区分は、下記のとおり「d8」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および多賀町が該当します。

▶ 総務省公表 類型団体区分

⇒ 水道事業 …… d8 : 92 団体

d8 : 〈水源区分〉

〈有収水量密度別区分〉

〈給水人口規模別区分〉

D その他（伏流水・地下水等）

全国平均未満

5千人以上1万人未満

▶ 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、豊郷町、

甲良町、多賀町、

愛荘町（愛知郡広域行政組合）

※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) 経営の健全性の視点

1) 供給単価

【円/㎥】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値(R5)	県内6町 平均値(R5)
分析値	138.65	158.90	151.78	158.86	159.18	181.95	174.91
指標の意味	有収水量 1 ㎥あたりの給水収益であり、使用料の水準を表します。						
算式	給水収益/年間総有収水量						
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6年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

全国類似団体平均値および県内6町平均値との比較においては、低単価となっています。

○課題

結果として給水原価を賄えていないため、原価計算を反映した使用料収入の設定を行う必要があります。



図 3.1 供給単価の推移

2) 給水原価

【円/㎥】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値(R5)	県内6町 平均値(R5)
分析値	233.84	226.79	169.93	171.03	194.89	202.88	166.04
指標の意味	有収水量 1 ㎥あたりに要した費用であり、原価の水準を表します。						
算式	{経常費用- (受託工事費+材料及び不良品売却原価+附帯事業費)} / 年間総有収水量						
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6年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

近年の減少傾向から R6 年度は上昇しました。全国類似団体平均値は下回っていますが、県内6町平均値は上回っています。

○課題

コロナ後の物価上昇による費用上昇が顕著となっています。将来的な料金改定を見据えた原価管理が重要です。

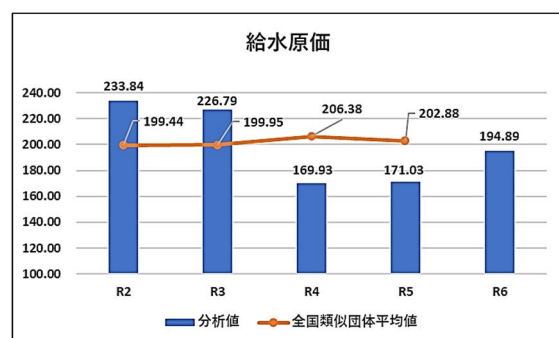


図 3.2 給水原価の推移

第3章 経営の現状分析と課題

3) 料金回収率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	59.29	70.06	89.32	92.88	81.68	89.68	105.60
指標の意味	給水原価に対する供給単価の割合を表し、この回収率が高いほど料金の収益性が良く、100%を下回っている場合は、給水費用を給水収益以外で賄っていることになります。						
算式	$(\text{供給単価} / \text{給水原価}) \times 100$						
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6年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

近年の上昇傾向から R6 年度は下落しました。
全国類似団体平均値および県内6町平均値を
下回っています。

○課題

収益生が低下しており、給水収益以外の財源は
大きく見込めないため、施設再投資と併せた料
金改定の検討が必要です。

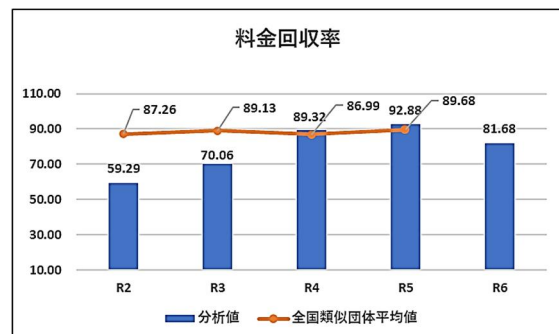


図 3.3 料金回収率の推移

4) 経常収支比率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	87.32	90.22	107.93	110.57	104.70	107.61	118.33
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表す指標です。						
算式	$\{ (\text{営業収益} + \text{営業外収益}) / (\text{営業費用} + \text{営業外費用}) \} \times 100$						
方向性	高い方がよい (100%を超えること)						

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

○分析結果

近年は 100% 超であり、改善傾向でしたが R6
年度は微減しました。
全国類似団体平均値および県内6町平均値を
下回っています。

○課題

料金回収率同様、給水収益以外の財源が見込め
ないため、独立採算制を堅持することが重要で
す。

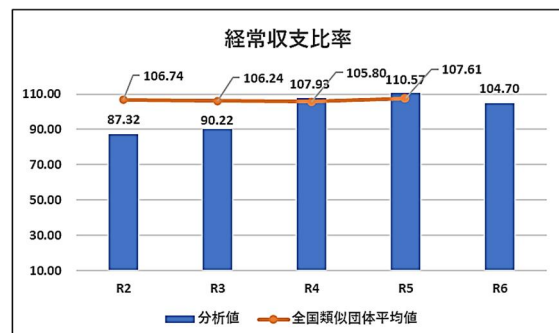


図 3.4 経常収支比率の推移

第 3 章 経営の現状分析と課題

5) 流動比率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	282.90	281.44	269.10	190.70	203.80	304.56	391.58
指標の意味	流動負債に対する流動資産の割合であり、短期債務に対する支払能力を表す指標です。						
算式	$(\text{流動資産} / \text{流動負債}) \times 100$						
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 6 年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

近年は減少傾向にあり、全国類型団体平均値および県内 6 町平均値を下回っています。

○課題

支払能力は充分といえますが、災害発生時など、有事の際の対応を一般会計部局と協議しておく必要があります。

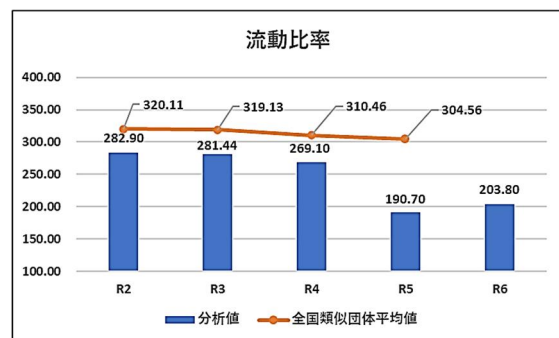


図 3.5 流動比率の推移

【現状と課題】

経営の健全性を示す各指標は、全国類型団体平均値や県内 6 町平均値よりもやや不良であり、健全性にやや問題があります。経営の基本である 3 条収支を黒字化するため、特に料金回収率は必ず 100%を超えるように徹底することが重要です。

第 3 章 経営の現状分析と課題

(2) 経営の効率性・生産性の視点

6) 施設利用率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	59.40	61.10	61.40	59.80	59.60	49.17	53.93
指標の意味	配水能力に対する平均配水量の割合を示し、施設の平均利用率を表す指標です。						
算式	$(\text{平均配水量} / \text{配水能力}) \times 100$						
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 6 年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

全国類型団体平均値および県内 6 町平均値を上回っています。

○課題

最大稼働率は問題ありませんが、負荷率が低いため、安定的な給水にやや問題があります。

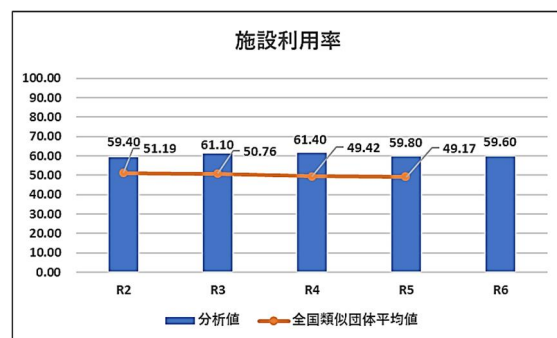


図 3.6 施設利用率の推移

7) 有収率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類型団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	95.40	93.00	95.70	90.60	91.80	75.52	86.65
指標の意味	配水量に占める有収水量の割合を表します。この比率が低い場合は、漏水やメータの不感、公共用水や消防用水等が原因として考えられます。						
算式	$(\text{年間総有収水量} / \text{年間総配水量}) \times 100$						
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 6 年度分は当戦略策定時に未公表)

○分析結果

全国類型団体平均値および県内 6 町平均値を上回っています。

○課題

引き続き漏水等の対策を継続し、有収率の向上に努めていく必要があります。

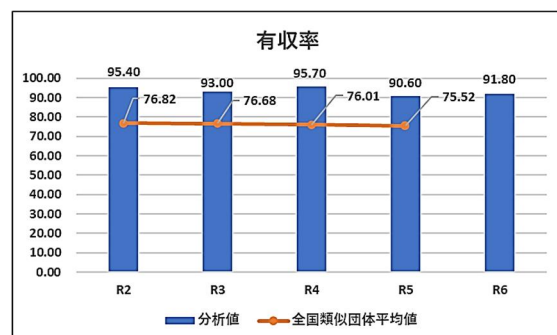


図 3.7 有収率の推移

第3章 経営の現状分析と課題

8) 職員一人あたり有収水量

【m³】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	248,193	248,910	257,633	237,993	239,614	191,678	424,085
指標の意味	損益勘定所属職員1人あたりが、1年間にどれだけの有収水量を取り扱ったかを示す指標で、人員効率性を表します。						
算式	年間総有収水量/損益勘定所属職員数						
方向性	多い方がよい						

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

○分析結果

全国類似団体平均値は上回るが、県内6町平均値を下回り、6町の中では最も低い水量となっています。

○課題

今後の職員確保の見込みと事業量を勘案した効率化が必要です。

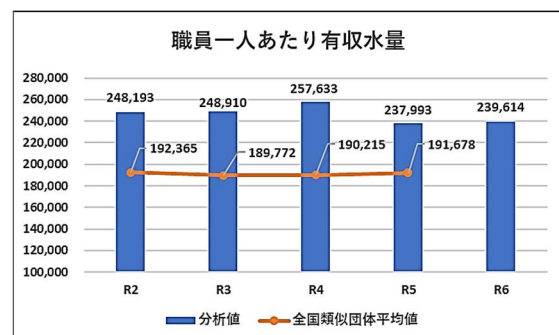


図 3.8 職員一人あたり有収水量の推移

9) 職員一人あたり営業収益

【千円】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	34,993	40,823	40,539	39,148	40,266	35,803	79,292
指標の意味	損益勘定所属職員1人あたりが、1年間にどれだけ営業収益を獲得したかを示す指標で、人員生産性を表します。						
算式	(営業収益-受託工事収益)/損益勘定所属職員数						
方向性	多い方がよい						

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

○分析結果

全国類似団体平均値は上回るが、県内6町平均値を下回り、6町の中では最も低い水量となっています。

○課題

水道事業は、営利活動にはなじみにくい事業形態ですが、収益構造の分析を行い、事業戦略に繋げることは重要です。

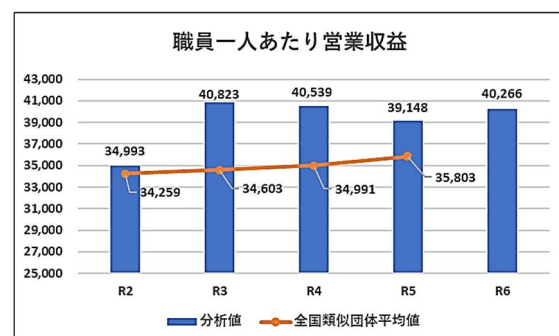


図 3.9 職員一人あたり営業収益の推移

【現状と課題】

経営の効率性・生産性を示す各指標はおおむね良好で、特に有収率が90%を超えていることは効率よく収益を獲得していると言えます。ただし、今後、職員確保が困難になるなど、職場環境が厳しくなることが予測されるため、事業の棚卸しを行い、より効率化を進め生産性を向上させることが重要です。

第3章 経営の現状分析と課題

(3) 資産の状況についての視点

10) 有形固定資産減価償却率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	27.64	32.08	36.80	38.49	41.56	48.93	47.61
指標の意味	有形固定資産の価値がどれだけ減少したかを表す指標で、施設の老朽化を測ることができます。						
算式	$(\text{有形固定資産減価償却累計額} / \text{有形固定資産のうち償却対象資産の取得価額}) \times 100$						
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

全国類似団体平均値および県内6町平均値を上回っています(率が低い)。

○課題

老朽化資産を更新するための財源確保が大きな社会問題です。現在は緊急を要しませんが、早期の更新計画実行が必要です。

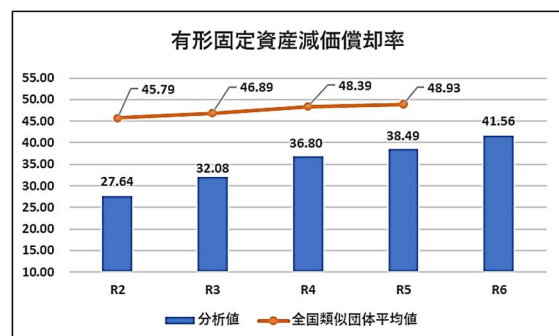


図 3.11 有形固定資産減価償却率の推移

11) 企業債償還元金対減価償却費比率

【%】

	R2	R3	R4	R5	R6	全国類似団体 平均値 (R5)	県内6町 平均値 (R5)
分析値	98.50	100.90	184.30	213.80	211.52	114.49	112.35
指標の意味	投下資本の回収と再投資のバランスを表す指標で、この比率が100%を超えると再投資の際に、企業債以外の外部資金に頼らざるを得なくなり、投資の健全性が損なわれることになります。						
算式	$\{ \text{建設改良のための企業債償還元金} / (\text{当年度減価償却費} - \text{長期前受金戻入}) \} \times 100$						
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

全国類似団体平均値および県内6町平均値を下回っており、投資の健全性が低い状態です。

○課題

減価償却効果で生み出された資金を企業債償還で使い果たしているため、資金の硬直化が生じています。根本的な資金計画が必要です。



図 3.12 企業債償還元金対減価償却費比率の推移

【現状と課題】

資産の状況を示す各指標は、将来的に厳しい状況であることを表しています。老朽化について現在は問題ないが、再投資にかかる資金の余剰がない状態であり、資金の硬直化が生じています。過去の一定時期に集中して整備された施設の集中更新時期が近づいているため今から平準化計画を策定し実行に繋げていく必要があります。

3.3 経営比較分析表(総務省提出分)

経営比較分析表 (令和6年度決算)

事業名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報	
				人口(人)	面積(km ²)
法適用	水道事業	東海給水事業	A8	7,117	7.80
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1歩720mm ² 以上埋設料率(円)	人口密度(人/km ²)	
				現在給水人口(人)	給水人口密度(人/km ²)
-	49.68	92.87	2,970	6,554	840.26

グラフ凡例

- 類似団体値 (組別値)
- 類似団体平均値 (平均値)
- 令和6年度全国平均

分析値

1. 経営の健全性・効率性について

経営効率比率は、全国平均を2.56ポイント下回ったものの、類似団体平均値は1.29ポイント上回ったため、効率性は高く評価される。また、類似団体平均値は5.87ポイント減少した。また、類似団体平均値は、全国平均や類似団体平均値から大きく離れているが、前年度からは11.5ポイント減少した。

流動比率は、年度末に高まったものの、前年度に比べて減少したことから、13.12ポイント増加した。100%以上は維持しているものの、全国ならびに類似団体平均値から大きく離れているため、今後も注視する必要がある。

企業価値増対給水収益比率は、普通給水収益増対給水収益比率は、前年度に比べて減少したものの、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。

普通給水収益増対給水収益比率は、前年度に比べて減少したものの、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。

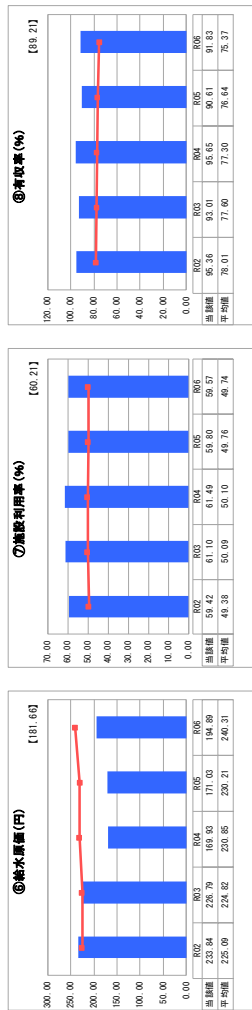
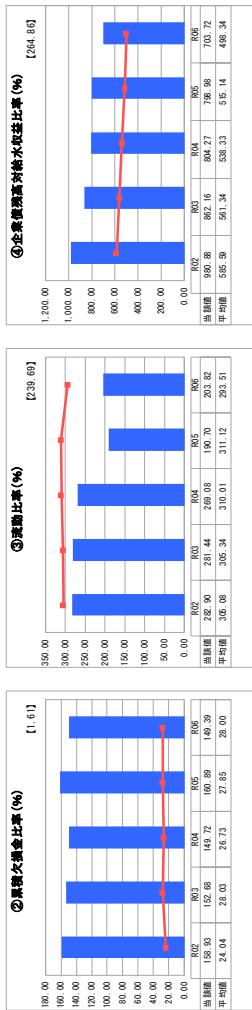
2. 老朽化の状況について

有形固定資産減価償却率は全国平均を10.85ポイント下回り、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。また、類似団体平均値は10.74ポイント下回った。

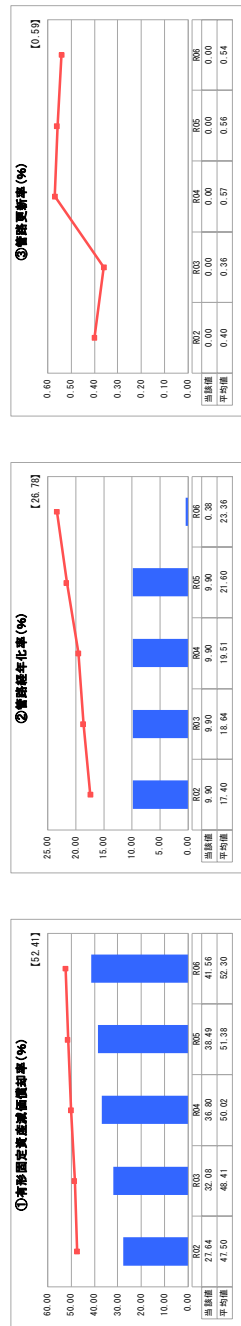
全体概況

経営面においては、昨年度に引き続き、経常収益比率が100%を超えて高かった。また、依然として経常収益比率が100%を超えて高かった。また、依然として経常収益比率が100%を超えて高かった。

1. 経営の健全性・効率性



2. 老朽化の状況



第 4 章 経営の基本方針

4.1 事業運営上の課題

豊郷町の水道は、住民生活の安定給水を図ることを目的として、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ました。

運営上の課題は、次のとおりです。

(1) 計画的かつ効率的な施設管理

水道は、まちの機能を維持するための根幹的施設であり、「豊郷町水道事業基本計画」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。

特に管路更新については、過去に集中して整備した管路の更新が 2046 年～2055 年までの 10 年間に莫大な更新費用と労力が集中することが予測されます。昨今の物価上昇と人材不足を鑑みると、10 年間で集中管路更新は事実上不可能であるため、管路更新の平準化を行う必要があります。

(2) 独立採算の徹底と料金体系の見直し

将来にわたり安定した水道事業を継続していくため、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。

特に料金回収率が 100%を切っており、給水費用が給水収入で賄えていない経営が常態化しています。この状態では 3 条収支の黒字化は望めず、コストを給水収入以外の財源で賄うことになります。公営企業の原則である独立採算制を維持するには、まずは料金回収率を改善するために料金体系のみならず、原価構成も併せた見直しが必要となります。

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 水道経営の健全化

- ▶ 料金回収率が100%を超えるように、原価構成の見直しを行い、将来的な投資に対応するための計画的な更新需要を算定し、水道料金の引き上げを前向きに検討します。

② 計画的かつ効率的な施設の管理

- ▶ 持続可能な水道事業の実施を図るため、町全体の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、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る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、令和 7 年度に近隣市町と財務会計システムを共同調達しました。今後もより事務の効率化に適したシステム導入等について検討します。

(2) 投資の平準化に関する事項

令和 3 年度に改定した水道事業基本計画のアセットマネジメントに基づいた効率的な整備及び改築更新を行い、投資の平準化を検討します。また現状を鑑みながら、令和 9 年度に第 2 次水道事業基本計画を策定する予定です。

なお、今経営戦略の見直しでは、「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」と「B 案 管路更新の平準化を行う場合」の 2 案について、2026 年度（令和 8 年度）から 2055 年度（令和 37 年度）までの 30 年間の投資・財政計画を策定し、具体的な将来予測を検討しています。

(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) 料金の見直しに関する事項

本経営戦略において 5.1 (2) のとおり「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」を策定したところ、当期純利益は 2037 年度（令和 19 年度）より赤字となり、2047 年度（令和 29 年度）と 2048 年度（令和 30 年度）を併せた企業債の発行金額が 22 億円を超え、その結果 2053 年度（令和 35 年度）に現金預金がショートすることが予測されます。

過去に集中整備した管路の更新事業と莫大な財源がこの 2 年度に集中的に必要となりますが、職員不足や物価上昇の現状を鑑みると事実上事業遂行が不可能となります。

一方、「B 案 管路更新の平準化を行う場合」では、当期純利益は 2035 年度（令和 17 年度）より赤字となり、2048 年度（令和 30 年度）に現金預金がショートすることが予測されます。この計画では、管路の経済的合理性に問題は残るものの、更新事業および企業債発行金額が平準化されるため、計画的な事業遂行が可能となります。

いずれの計画にしても、現状の料金体系では将来的に経営が成り立たないため、早い段階からの料金改定を検討する必要があります。

(2) 資産活用による収入増加の取組

北部浄水場の 2 階について、賃貸借契約を結び、賃貸料を徴収しています。

(3) 北部浄水場の新たな水源の確保

北部浄水場には、1 号・2 号井戸があり、この 2 基を水源としています。しかし、1 号井戸のフッ素濃度が近年上昇傾向にあり、現在は、1 号井戸原水単体での給水が困難であるため、2 号井戸の原水と混合し、フッ素濃度を基準値内に抑えてから給水しています。このため、北部浄水場付近で新たな水源の確保に向けた調査を実施しています。

5.3 投資以外の経費についての考え方・検討状況

(1) 委託費に関する事項

現在、犬上郡 3 町でのスケールメリットを生み出せる業務がないか検討を行っています。浄水場の包括管理委託や、長期契約、物品の共同発注を行うことにより、経費を抑えつつ、安定的な業務体制の構築に努めます。

(2) その他の取組

水道施設の維持管理や災害時の対応などについて、豊郷町下水道事業や一般行政部局、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、本経営戦略の計画期間である 2026 年（令和 8 年度）～2035 年度（令和 17 年度）の 10 年間における投資試算とその財源試算を行い、かつ公営企業会計方式を採用し策定しました。

なお、第 5 章 5.1（2）に記述のとおり、管路更新の集中投資を平準化するか否かの判断を行うため、次の 2 案の投資財政計画を策定しています。

A 案 管路更新の平準化を行わない場合

B 案 管路更新の平準化を行う場合

6.2 投資試算

(1) 建設改良費

① 浄水場更新事業

- ・建築土木工事については、施設の更新時期が 30 年以上先になるため数値は計上していません。
- ・電気・機械・計装の各設備については、「機器更新年次計画表」の数値を計上しています。

② 管理更新事業

- ・令和 3 年度に策定した「豊郷町水道事業基本計画書（改訂版）」の第 5 章アセットマネジメントを反映しています。

なお、A 案・B 案ともにこの計画書の数値を反映しています。

上記を基に、建設改良費の内訳を整理したものを表 6.2.1、表 6.2.2 に示します。

表 6.2.1 建設改良費（A 案 管路更新の平準化を行わない場合）

（税抜き：千円）

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
建築	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
土木	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
電気	85,828	27,673	71,838	7,382	12,699	13,290	6,998	8,536	3,397	2,397
機械	11,430	11,730	0	3,300	3,750	3,750	0	0	0	0
計装	4,985	2,500	3,300	2,600	0	0	1,242	1,242	1,100	7,560
その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
導水管	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
配水本管	35,662	0	0	0	0	0	0	0	0	0
配水支管	0	0	0	0	0	1,764	73,269	0	0	1,512
井戸試掘関係	32,000	22,300	117,450	117,450	124,620	0	0	0	0	0
計	169,905	64,203	192,588	130,732	141,069	18,804	81,509	9,778	4,497	11,469

表 6.2.2 建設改良費（B 案 管路更新の平準化を行う場合）

（税抜き：千円）

	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
建築（平準化しない）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
土木（平準化しない）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
電気（平準化しない）	85,828	27,673	71,838	7,382	12,699	13,290	6,998	8,536	3,397	2,397
機械（平準化しない）	11,430	11,730	0	3,300	3,750	3,750	0	0	0	0
計装（平準化しない）	4,985	2,500	3,300	2,600	0	0	1,242	1,242	1,100	7,560
その他（平準化しない）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
導水管（平準化しない）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
配水本管 平準化	35,662	0	25,997	25,997	25,997	25,997	25,997	25,997	25,997	25,997
配水支管 平準化	0	0	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260	67,260
井戸試験関係	32,000	22,300	117,450	117,450	124,620	0	0	0	0	0
計	169,905	64,203	285,845	223,989	234,326	110,297	101,497	103,035	97,754	103,214

(2) 収益的費用

投資財政計画における3条支出の計上条件は次のとおりです。

勘定科目	投資財政計画への計上基準
原水及び浄水費	
備品消費費	R6年度とR7年度の平均額に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映 （42+217）×0.5=130千円
委託料	日常管理業務・保守点検業務・メータ検針業務などに物価上昇率2.2%を反映
賃借料	JRへの土地占有料（地代） R8以降は7千円を毎年度計上
修繕費	R8以降はR7年度の3,495千円を毎年度計上
動力費	浄水場での電気代と軽油代、大部分が電気代 R8以降は、20,393千円（R8予算積算額）に物価上昇率（光熱・水道指数）2.5%を反映
薬品費	薬品は値上がりしていないためR6の実績値825千円を毎年度計上
材料費	水道メータは8年で交換、R6とR7の平均値を計上
総係費	
報酬	会計年度任用職員はゼロ、水道事業審議会委員報酬を計上
給料	正職員3人体制で継続、年間1%の昇給率、5年で異動を前提
手当	正職員3人体制で継続、年間1%の昇給率、5年で異動を前提
退職手当組合負担金	正職員3人体制で継続、年間1%の昇給率、5年で異動を前提
法定福利費	正職員3人体制で継続、年間1%の昇給率、5年で異動を前提
旅費	R8以降は89千円（R7予算額）を毎年度計上
備品消費費	R8以降は、200千円（R6実績）に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映
燃料費	R8以降は、52千円（R6実績）に物価上昇率（光熱・水道指数）2.5%を反映
印刷製本費	R8以降は、409千円（R6実績）を毎年度計上（検針数の減少と物価上昇を相殺）
通信運搬費	R8以降は877千円（R7予算額）を毎年度計上
委託料	会計支援業務・各種計画業務に物価上昇率2.2%を反映
手数料	R8以降は、26千円（R6実績）に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映
修繕費	R8以降は、65千円（R6実績）に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映
報償費	R8以降は、48千円（R6実績）に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映
保険料	R8以降は、63千円（R6実績）に物価上昇率（生鮮食品・エネルギーを除く総合）2.2%を反映
会費負担金	R8以降は360千円（R6実績）を毎年度計上する
租税公課費	R8以降は15千円（R6実績）を毎年度計上する
公金取扱手数料	R8以降は750千円を毎年度計上する
有形固定資産減価償却費	A案（管路更新平準化しない）、B案（管路更新平準化する）それぞれ個別計上
無形固定資産減価償却費	個別計上
企業債利息	償還元金5年据え置き、年率1.850%で計上
その他雑支出	ゼロとする
過年度損益修正損	R8以降は104千円（R6実績）を毎年度計上する

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

計画期間中に交付要件である、資本費単価 90 円を超える見込みがないため計上していません。

(2) 水道料金収入

水道料金収入は、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 給水人口増減率
- ③ 上記を考慮した「給水人口推移」を算出
- ④ 上記③「給水人口推移」に伴う水道料金推移を算出

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。

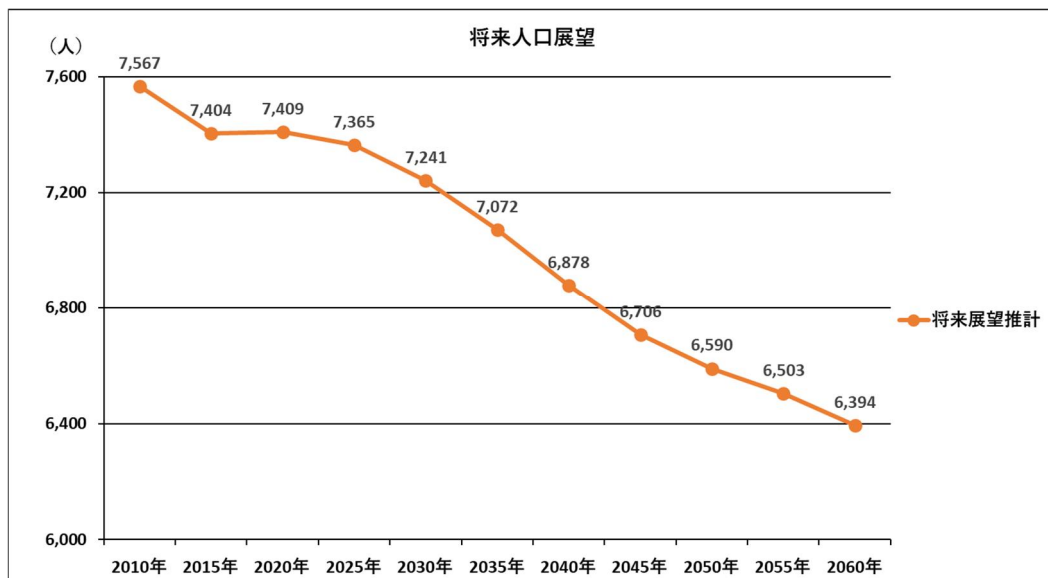
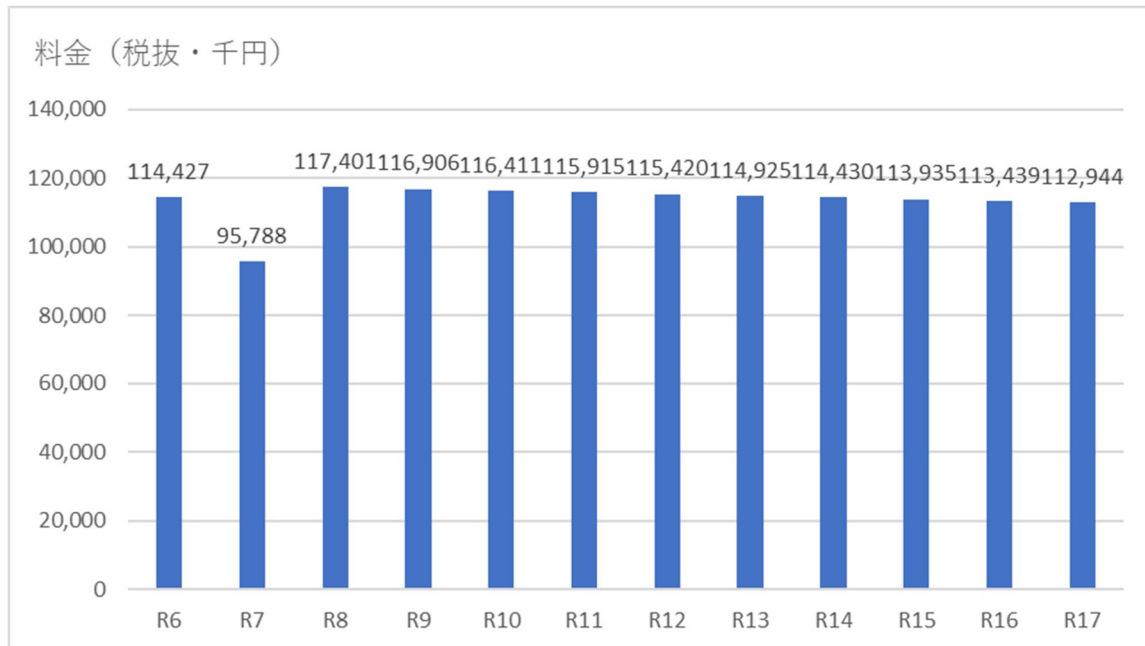


図 6.1 行政区域内の将来の人口推移

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) 水道料金の推移

水道料金の推移を算出した結果は、図 6.2 のとおりです。



※R7年度は、水道料金の基本料金を8月～1月の期間減免していたため、減少している。

図 6.2 料金収入の推移

(3) その他

一般会計からの繰入金は、次のとおり計上しています。

① 基準内繰入金

企業債元金償還金の二分の一（4条収入）、企業債利息の二分の一（3条収入）

② 基準外繰入金

人件費相当額

6.4 投資・財政計画の策定

投資試算と財源試算に基づき、豊郷町水道事業の投資・財政計画を策定しました。

計画策定期間（2026 年（令和 8 年度）～2035 年（令和 17 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 水道使用料収入の見通し

- 計画期間末の 2035 年（令和 17 年度）には、約 445 万円の減少（2026 年（令和 8 年度）比約 3.8%減）となる見込みです。

② 一般会計繰入金の見通し

- 企業債の償還元金ならびに償還利息の二分の一を基準内繰入金として、人件費相当額を基準外繰入金として受け入れており、今後も継続する予定です。

③ 当期純利益の確保及び現預金残高の見通し

- 計画期間 10 年間ににおいては、「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」および「B 案 管路更新の平準化を行う場合」いずれも当期純利益の確保が可能です。しかし、A 案は 2037 年度（令和 19 年度）より、B 案では 2035 年度（令和 17 年度）より損失計上に転じるため、対策が必要です。
- 現金預金残高は計画期間 10 年間ににおいては十分な残高が確保できますが、前述のとおり、「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」は 2053 年度（令和 35 年度）より、「B 案 管路更新の平準化を行う場合」は 2048 年度（令和 30 年度）より資金ショートが発生する見込みです。

④ 企業債元利償還金及び企業債残高の見通し

- 計画期間 10 年間ににおける元利償還累計額は、「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」は 553,426 千円、「B 案 管路更新の平準化を行う場合」は 575,805 千円となり、その差額は 22,379 千円と大きな差はありません。

⑤ 建設改良費の見通し

- 計画期間 10 年間ににおける建設改良費の総額は、「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」は 824,554 千円、「B 案 管路更新の平準化を行う場合」は 1,494,065 千円となり、その差額は 670,511 千円であり、大きな差が生じます。この差額の財源は地方債となりますが、償還額が 5 年間据え置きのため上記③のとおり大きな差は生じません。
- 管路更新の平準化を行う場合、迅速な計画推進と予算確保が必要です。

【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「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」で「現状継続案」を推計し、これに対する「B 案 管路更新の平準化を行う場合」「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。

「A 案 管路更新の平準化を行わない場合」は、管路を実使用耐用年数まで使うことができ、経済合理性を満たす案です。今後、管路更新が集中する 2047 年度（令和 29 年度）、2048 年度（令和 30 年度）の 2 年度間において、約 23 億円もの予算確保ができ、そして何よりも膨大な事業量をマネジメントする職員や技術者の確保が可能であるかを鑑みた場合、ほぼ実現不可能と思われます。また、財政面においても不安定で極端な運営が予測されます。

「B 案 管路更新の平準化を行う場合」は、まだ使用できる管路を前倒しで更新するという経済合理性を欠く案です。しかし、A 案の課題を解決するにはやむを得ない案であり、持続可能な水道事業経営のための案であると言えます。最大のポイントは、実行が遅れるほど 1 年間の平準額が増加するため、平準化計画の策定と実行を早急に行うことです。

なお、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るため、目立った削減案はありません。

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。

区 分		年 度		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算 込)	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
収 益 的 収 入	収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)		120,799	100,274	122,089	121,518	120,964	120,424	119,911	119,571	118,983	118,411	117,854	117,330
		(1) 料 金 収 入		114,427	95,788	117,401	116,906	116,411	115,915	115,420	114,925	114,430	113,935	113,439	112,944
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)													
		(3) そ の 他		6,372	4,486	4,688	4,612	4,553	4,509	4,491	4,646	4,553	4,476	4,415	4,386
		2. 営 業 外 収 益		70,730	94,884	80,553	79,730	83,213	85,922	89,871	92,065	94,700	96,654	91,675	83,843
		(1) 補 助 金		26,451	53,444	25,445	25,793	26,801	27,163	27,945	27,726	27,844	28,706	28,077	27,994
		他 会 計 補 助 金		26,451	53,444	25,445	25,793	26,801	27,163	27,945	27,726	27,844	28,706	28,077	27,994
		そ の 他 補 助 金													
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入		42,831	40,079	53,038	51,863	54,286	56,629	59,792	62,200	64,712	65,751	61,396	53,642
		(3) そ の 他		1,448	1,361	2,070	2,074	2,126	2,130	2,134	2,139	2,144	2,197	2,202	2,207
収 益 的 支 出	収 益 的 支 出	収 入 計 (C)		191,529	195,158	202,642	201,248	204,177	206,346	209,782	211,636	213,683	215,065	209,529	201,173
		1. 営 業 費 用		168,712	175,230	172,542	164,775	168,470	162,108	160,620	159,374	169,468	173,710	170,145	169,382
		(1) 職 員 給 与 費		19,358	22,334	21,828	22,022	22,748	22,423	22,627	22,022	22,221	22,977	22,627	22,831
		基 本 給 付 費		8,109	10,038	10,950	11,060	11,171	11,283	11,396	11,060	11,171	11,283	11,396	11,510
		退 職 給 付 費		1,135	1,417	1,533	1,549	1,565	1,581	1,597	1,549	1,565	1,581	1,597	1,613
		そ の 他		10,114	10,879	9,345	9,413	10,012	9,559	9,634	9,413	9,485	10,113	9,634	9,708
		(2) 経 費		58,790	56,999	57,674	58,450	63,437	55,670	56,407	57,161	58,031	60,478	59,878	60,709
		動 力 費		13,754	12,215	20,393	20,903	21,426	21,962	22,511	23,074	23,651	24,242	24,848	25,469
		修 繕 費		4,697	3,653	3,561	3,562	3,563	3,564	3,566	3,568	3,570	3,572	3,574	3,576
		材 料 費		871	1,970	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421
そ の 他		39,468	39,161	32,299	32,564	37,027	28,723	28,909	29,098	29,389	31,243	30,035	30,243		
(3) 減 価 償 却 費		90,564	95,897	93,040	84,303	82,285	84,015	81,586	80,191	89,216	90,255	87,640	85,842		
2. 営 業 外 費 用		14,212	11,748	10,999	11,337	11,938	13,349	14,545	14,855	14,728	14,984				

投資・財政計画
（収支計画）

管路更新工事を平準化しない場合

(単位:千円)

年 度 区 分		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算 込)	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
資本的 収 入	1. 企 業 債		67,600	160,577	49,030	157,450	120,750	128,370	5,514	73,270			8,342
	うち資本費平準化債												
	2. 他 会 計 出 資 金		3,235										
	3. 他 会 計 補 助 金		3,721										
	4. 他 会 計 負 担 金	50,481	50,932	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,271	14,613	17,481	17,616	17,762
	5. 他 会 計 借 入 金												
	6. 国（都道府県）補助金												
	7. 固定資産売却代金												
	8. 工 事 負 担 金	7,685											
	9. そ の 他												
	計 (A)	58,166	125,488	203,696	85,720	189,463	154,272	153,967	34,785	87,883	17,481	17,616	26,104
	(A)のうち翌年度へ繰り越さ (B)												
	純計 (A)-(B) (C)	58,166	125,488	203,696	85,720	189,463	154,272	153,967	34,785	87,883	17,481	17,616	26,104
資本的 支 出	1. 建 設 改 良 費	49,326	124,623	169,905	64,203	192,588	130,732	141,069	18,804	81,509	9,778	4,497	11,469
	うち職員給与費												
	2. 企 業 債 償 還 金	100,961	101,865	86,237	73,380	64,025	67,044	51,194	58,418	29,652	36,087	41,056	46,331
	3. 他会計長期借入返還金												
	4. 他 会 計 へ の 支 出 金												
	5. そ の 他												
資本的 収 入 額 が 資本的 支 出 額 に	計 (D)	150,287	226,488	256,142	137,583	256,613	197,776	192,263	77,222	111,161	45,865	45,553	57,800
	(E)	92,121	101,000	52,446	51,863	67,150	43,504	38,296	42,437	23,278	28,384	27,937	31,696
補 填 財 源	1. 損益勘定留保資金	50,771	51,071	58,999	57,472	51,664	58,171	56,307	55,294	53,887	50,771	51,071	49,974
	2. 利益剰余金処分額												
	3. 繰越工事資金												
	4. そ の 他	41,350	49,929	△ 6,553	△ 5,609	15,486	△ 14,667	△ 18,011	△ 12,857	△ 30,609	△ 22,387	△ 23,134	△ 18,278
補 填 財 源 不 足 額	計 (F)	92,121	101,000	52,446	51,863	67,150	43,504	38,296	42,437	23,278	28,384	27,937	31,696
	(E)-(F)												
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
企 業 債 残 高 (H)		805,238	770,973	845,313	820,963	914,387	968,093	1,045,269	992,365	1,035,982	999,895	958,840	920,850

○他会計繰入金

年 度 区 分		前々年度 (決 算)	前年度 (決 算 込)	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
収 益 的 収 支 分		26,451	53,444	25,445	25,793	26,801	27,163	27,945	27,726	27,844	28,706	28,077	27,994
	うち基準内繰入金	7,253	6,113	5,720	5,889	6,189	6,895	7,493	7,648	7,584	7,712	7,447	7,177
	うち基準外繰入金	19,198	47,331	19,725	19,904	20,612	20,268	20,452	20,078	20,260	20,994	20,630	20,817
資 本 的 収 支 分		50,481	57,888	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,271	14,613	17,481	17,616	17,762
	うち基準内繰入金	50,481	50,932	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,271	14,613	17,481	17,616	17,762
	うち基準外繰入金		6,956										
合 計		76,932	111,332	68,564	62,483	58,814	60,685	53,542	56,997	42,457	46,187	45,693	45,756

区 分		年 度		前々年度	前年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度	2035年度
				(決 算)	(決 算 込)	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
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	1. 営 業 収 益 (A)	120,799	100,274	122,089	121,518	120,964	120,424	119,911	119,571	118,983	118,411	117,854	117,330	
		(1) 料 金 収 入	114,427	95,788	117,401	116,906	116,411	115,915	115,420	114,925	114,430	113,935	113,439	112,944	
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)													
		(3) そ の 他	6,372	4,486	4,688	4,612	4,553	4,509	4,491	4,646	4,553	4,476	4,415	4,386	
		2. 営 業 外 収 益	70,730	94,884	80,552	79,728	83,643	87,214	92,025	95,073	98,225	100,685	96,686	89,962	
	(1) 補 助 金	他 計 補 助 金	26,451	53,444	25,445	25,793	27,233	28,457	30,101	30,736	31,371	32,739	32,921	33,607	
		そ の 他 補 助 金	26,451	53,444	25,445	25,793	27,233	28,457	30,101	30,736	31,371	32,739	32,921	33,607	
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入	42,831	40,079	53,037	51,861	54,284	56,627	59,790	62,198	64,710	65,749	61,563	54,148	
		(3) そ の 他	1,448	1,361	2,070	2,074	2,126	2,130	2,134	2,139	2,144	2,197	2,202	2,207	
		収 入 計 (C)	191,529	195,158	202,641	201,246	204,607	207,638	211,936	214,644	217,208	219,096	214,540	207,292	
収 益 的 支 出	1. 営 業 給 与 費 用 (D)	1. 営 業 給 与 費 用 (D)	168,712	175,230	172,542	164,775	168,470	163,790	164,634	165,720	178,101	182,843	181,610	183,179	
		(1) 職 員 給 与 費	19,358	22,334	21,828	22,022	22,748	22,423	22,627	22,022	22,221	22,977	22,627	22,831	
		基 本 給 与 費	8,109	10,038	10,950	11,060	11,171	11,283	11,396	11,060	11,171	11,283	11,396	11,510	
		退 職 給 付 費	1,135	1,417	1,533	1,549	1,565	1,581	1,597	1,549	1,565	1,581	1,597	1,613	
		そ の 他	10,114	10,879	9,345	9,413	10,012	9,559	9,634	9,413	9,485	10,113	9,634	9,708	
	(2) 経 営 費 用	経 営 費 用	58,790	56,999	57,674	58,450	63,437	55,670	56,407	57,161	58,031	60,478	59,878	60,709	
		動 力 費	13,754	12,215	20,393	20,903	21,426	21,962	22,511	23,074	23,651	24,242	24,848	25,469	
		修 繕 費	4,697	3,653	3,561	3,562	3,563	3,564	3,566	3,568	3,570	3,572	3,574	3,576	
		材 料 費	871	1,970	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	1,421	
		そ の 他	39,468	39,161	32,299	32,564	37,027	28,723	28,909	29,098	29,389	31,243	30,035	30,243	
(3) 減 価 償 却 費 用	減 価 償 却 費 用	90,564	95,897	93,040	84,303	82,285	85,697	85,600	86,537	97,849	99,388	99,105	99,639		
	2. 営 業 外 費 用	14,212	11,748	10,999	11,337	12,801	15,937	18,858	20,876	21,781	23,050	24,142	25,140		
	(1) 支 払 利 息	14,147	11,748	10,999	11,337	12,801	15,937</								

投資・財政計画
（収支計画）

管路更新工事を平準化する場合

（単位：千円）

年 度 区 分		前々年度 （ 決 算 ）	前年度 〔 決 算 〕 〔 見 込 〕	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
資本的 収 入	1. 企 業 債		67,600	160,577	49,030	250,707	214,007	221,627	97,007	93,258	93,257	93,257	100,087
	うち資本費平準化債												
	2. 他 会 計 出 資 金		3,235										
	3. 他 会 計 補 助 金		3,721										
	4. 他 会 計 負 担 金	50,481	50,932	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,209	14,826	19,908	24,258	28,761
	5. 他 会 計 借 入 金												
	6. 国（都道府県）補助金												
	7. 固定資産売却代金												
	8. 工 事 負 担 金	7,685											
	9. そ の 他												
	計 (A)	58,166	125,488	203,696	85,720	282,720	247,529	247,224	126,216	108,084	113,165	117,515	128,848
	(A)のうち翌年度へ繰り越さ (B)												
	純計 (A)-(B) (C)	58,166	125,488	203,696	85,720	282,720	247,529	247,224	126,216	108,084	113,165	117,515	128,848
	1. 建 設 改 良 費	49,326	124,623	169,905	64,203	285,845	223,989	234,326	110,297	101,497	103,035	97,754	103,214
	うち職員給与費												
	2. 企 業 債 償 還 金	100,961	101,865	86,237	73,380	64,025	67,044	51,194	58,418	29,652	39,817	48,516	57,521
	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 (D)	150,287	226,488	256,142	137,583	349,870	291,033	285,520	168,715	131,149	142,852	146,270	160,735
資本的収入額が資本的支出額に (E)		92,121	101,000	52,446	51,863	67,150	43,504	38,296	42,499	23,065	29,687	28,755	31,887
補 填 財 源	1. 損益勘定留保資金	56,234	63,883	52,446	51,863	67,150	43,504	38,296	42,499	23,065	29,687	28,755	31,887
	2. 利益剰余金処分別												
	3. 繰越工事資金												
	4. そ の 他	35,887	37,117										
計 (F)		92,121	101,000	52,446	51,863	67,150	43,504	38,296	42,499	23,065	29,687	28,755	31,887
補填財源不足額 (E)-(F)													
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
企 業 債 残 高 (H)		805,238	770,973	845,313	820,963	1,007,644	1,154,607	1,325,040	1,363,629	1,427,235	1,480,675	1,525,417	1,567,982

○他会計繰入金

年 度 区 分		前々年度 （ 決 算 ）	前年度 〔 決 算 〕 〔 見 込 〕	2026年度 令和8年度	2027年度 令和9年度	2028年度 令和10年度	2029年度 令和11年度	2030年度 令和12年度	2031年度 令和13年度	2032年度 令和14年度	2033年度 令和15年度	2034年度 令和16年度	2035年度 令和17年度
収 益 的 収 支 分		26,451	53,444	25,445	25,793	27,233	28,457	30,101	30,736	31,371	32,739	32,921	33,607
	うち基準内繰入金	7,253	6,113	5,720	5,889	6,621	8,189	9,649	10,658	11,111	11,745	12,291	12,790
	うち基準外繰入金	19,198	47,331	19,725	19,904	20,612	20,268	20,452	20,078	20,260	20,994	20,630	20,817
資 本 的 収 支 分		50,481	57,888	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,209	14,826	19,908	24,258	28,761
	うち基準内繰入金	50,481	50,932	43,119	36,690	32,013	33,522	25,597	29,209	14,826	19,908	24,258	28,761
	うち基準外繰入金		6,956										
合 計		76,932	111,332	68,564	62,483	59,246	61,979	55,698	59,945	46,197	52,647	57,179	62,368

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¹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 9 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、2027（令和 9 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。

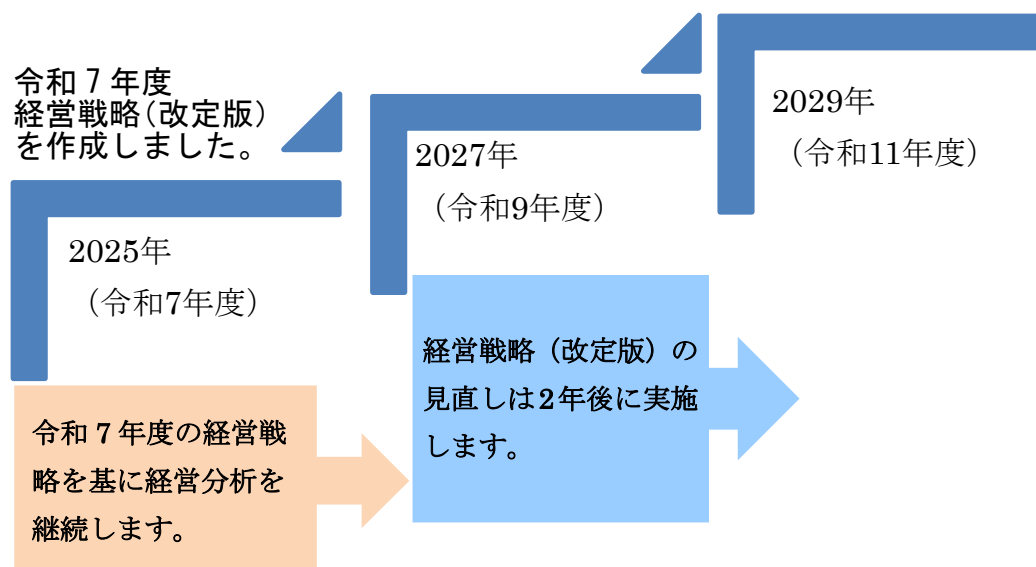


図 7.2 経営戦略のロードマップ

¹ 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）

豊郷町水道事業経営戦略

(令和8年度～令和17年度)

令和8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

T E L : 0 7 4 9 - 3 5 - 8 1 2 3

F A X : 0 7 4 9 - 3 5 - 4 5 7 5