

西目屋村農業集落排水事業経営戦略

令和 8 年度～令和 17 年度

西目屋村

策定日: 令和 8 年 3 月

【 目 次 】

第 1 章 はじめに.....	1
1 経営戦略とは.....	2
2 業務の目的.....	2
3 経営戦略の計画期間と投資・財政見通しの検討期間.....	2
第 2 章 事業の現況.....	3
1 下水道事業の概要.....	4
2 下水道使用料.....	5
3 組織体制.....	6
4 経営健全化の取組.....	6
4.1 民間活用の状況.....	6
4.2 資産活用の状況.....	7
4.3 広域化の取組状況.....	7
5 経営比較分析表を活用した現状分析.....	8
5.1 経営の効率性・健全性を示す指標分析.....	10
5.2 老朽化の状況を示す指標分析.....	12
第 3 章 将来の事業環境.....	13
1 処理区域内人口・水洗化人口の予測.....	14
2 処理水量・有収水量の予測.....	15
3 使用料収入の見通し.....	16
4 施設の見通し.....	17
5 組織の見通し.....	17
第 4 章 経営の基本方針.....	18
1 経営の基本方針.....	19
第 5 章 投資・財政計画.....	20
1 投資・財政計画.....	21
1.1 経営戦略期間中の投資計画.....	21
1.2 投資・財源試算の目標.....	21
1.3 財政収支の見通し.....	21
1.4 投資・財政計画（総務省ひな型別紙）.....	24
1.5 今後の投資についての考え方・検討状況.....	26
1.6 今後の財源についての考え方・検討状況.....	27

1.7 投資以外の経費についての考え方・検討状況	28
第6章 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項	29
1 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項.....	30

巻末：投資・財政計画（収支計画）

第1章 はじめに

第1章 はじめに

1 経営戦略とは

経営戦略は、公営企業が将来にわたり安定的に事業を継続していくために策定する、中長期的な経営の基本計画である。

現在、公営企業の多くは、急激な人口の減少等に伴うサービス需要の大幅な減少や、所有する施設の老朽化による維持管理・更新コストの増大等に直面し、取り巻く事業環境は厳しいものとなっている。

各公営企業が将来にわたって安定的にサービスを提供し続けることが可能となるよう、総務省は平成26（2014）年度に「公営企業の経営に当たっての留意事項について」を通知して各公営企業に対し「経営戦略」の策定を要請し、概ねすべての地方公営企業が令和2（2020）年度末までに策定を完了した。また、「経営戦略策定・改定マニュアル」において3年から5年内の見直しを行うこととしており、現在では令和7（2025）年度末までに経営戦略の見直しを行うことが要請されている。

2 業務の目的

下水道事業は「公衆衛生の向上」、「浸水防除」、「公共用水域の水質保全」を大きな目的とする地方公営企業である。

下水道事業を取り巻く状況は、人口の減少を主な要因として、今後、有収水量と使用料収入の減少が予想されている中で、これまで整備を行ってきた施設や管渠の老朽化に伴う大量の更新需要が迫り、厳しさを増していくことが見込まれている。

本業務は、西目屋村（以下、本村という。）農業集落排水事業をとりまく事業環境を勘案し、下水道サービスの安定的かつ持続的な提供のため、「投資試算（施設・設備投資の見通し）」等による支出と「財源試算（財源の見通し）」を均衡させた「投資・財政計画（収支計画）」を中心に、将来にわたり安定して持続可能な下水道事業経営を確立するため、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組んでいくことを目的とするものである。

経営戦略の策定後は、毎年度進捗管理を行い、実績との乖離について検証する。必要に応じて適宜見直しを行うことにより、この経営戦略を下水道事業の経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に資する重要なツールとして位置づけるものとする。

3 経営戦略の計画期間と投資・財政見通しの検討期間

経営戦略の「計画期間」は、総務省の経営戦略策定ガイドラインでは、「10年以上の合理的な期間を設定する必要がある」とされていることから、10年間を計画期間とする。

また、「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、総務省）」において、経営戦略策定後3～5年に一度見直しが必要とされているため、今後も継続して見直しをしていく。

第2章 事業の現況

第2章 事業の現況

1 下水道事業の概要

本村下水道事業の概要を表 2-1 に示す。

表 2-1 下水道事業の概要

項目	農業集落排水
供用開始年月日	昭和62(1987)年10月1日
供用開始後年数	38年
法適（全部適用・一部適用） 非適の区分	法適用（令和6（2024）年度 から一部適用）
現在処理区域内人口	1,192人
現在水洗便所設置人口	957人
処理区域面積	115ha
処理区域内人口密度	10人/ha
処理区数	5
処理場数	5
有収水量	111,410m ³
有収水量密度	969m ³ /ha

出典：令和6年度地方公営企業決算状況調査

2 下水道使用料

本村は令和 7 (2025) 年 11 月請求分から使用料の改定を行っていることから、農業集落排水事業の使用料改定前後の料金体系と 20 m³あたり使用料を示す (表 2-2 及び表 2-3 参照)。

表 2-2 農業集落排水処理施設使用料体系 (1 ヶ月分)

改定前 (税抜)			改定後 (税抜)		
用途	基本使用料 0~10m ³	超過料金 1m ³ につき	用途	基本使用料 0~7m ³	超過料金 1m ³ につき
一般	1,000円	100円	一般	1,000円	150円
指定 事業所	基準算定人員 5人毎に 1,000円	150円	指定 事業所	基準算定人員 5人毎に 1,000円	175円

表 2-3 20 m³あたり使用料

(税抜)

年度	20m ³ あたり使用料	
	条例上	実質的
令和4(2022)年度	2,000円	2,026円
令和5(2023)年度	2,000円	1,886円
令和6(2024)年度	2,000円	2,587円
令和8(2026)年度	2,950円	—

3 組織体制

本村農業集落排水事業は建設課水道係にて業務を執行している。令和 7（2025）年度現在、建設課職員は 6 名、そのうち水道係職員は 2 名で最少人数での運営となっている。

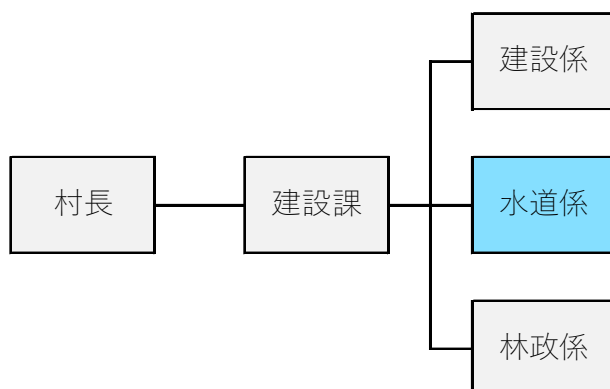


図 2-1 組織図

4 経営健全化の取組

4.1 民間活用の状況

4.1.1 民間委託

令和 7（2025）年度現在、本村は以下の業務で民間を活用している（表 2-4 参照）。

表 2-4 民間委託の状況

区分	委託の概要
管渠施設	調査・修繕・清掃業務を仕様発注により業務委託している。
処理場	運転管理業務等を仕様発注により業務委託している。

4.1.2 指定管理者制度

令和 7（2025）年度現在、未活用である。

4.1.3 PPP・PFI

令和 7（2025）年度現在、未活用である。

4.2 資産活用の状況

4.2.1 エネルギー利用（下水熱・下水汚泥・発電等）

令和7（2025）年度現在、利用していない。

4.2.2 土地・施設等利用（未利用土地・施設の活用等）

令和7（2025）年度現在、利用していない。

4.3 広域化の取組状況

本村は平成30（2018）年度から全市町村を対象に青森県が中心となって進めている広域化・共同化計画において、短期的（5年程度）、中期的（10年程度）、長期的（20年程度）に分けて広域化・共同化の検討を進めているところである。

■短期的取組（5年程度）

- ・遠方監視システムの導入・拡大（ICT化）
- ・管路台帳システム整備・保守の共同発注
- ・設備台帳システム整備・保守の共同発注

■中期的取組（10年程度）

- ・農業集落排水処理場維持管理業務委託の共同発注
- ・MP維持管理の業務委託の共同発注
- ・水質検査の業務委託の共同発注

■長期的取組（20年程度）

- ・処理施設統廃合

西目屋村：田代地区の処理場を廃止し、弘前市：東目屋地区に統合する。

5 経営比較分析表を活用した現状分析

本村の農業集落排水事業の経営状況を把握するため、総務省が公表する「令和6年度決算経営比較分析表」（以下、「経営比較分析表」という。）に基づき、「経営の健全性・効率性」「老朽化の状況」の指標（表2-5）を用いて経営分析を実施し、経営の現状・課題の「見える化」を図る。なお、本村の農業集落排水事業は令和6年度（2024）年度に地方公営企業法を適用したため、他事業体との比較は単年度のみとなっている。

比較する団体は、経営比較分析表の類似団体区分に基づき、本村と同じ区分 F1 の団体（供用開始後30年以上の団体）とする（表2-6参照）。

表 2-5 経営指標（経営の健全性・効率性）

分類	経営指標
1 経営の健全性・効率性	① 経常収支比率（％） ② 累積欠損金比率（％） ③ 流動比率（％） ④ 企業債残高対事業規模比率（％） ⑤ 経費回収率（％） ⑥ 汚水処理原価（円） ⑦ 施設利用率（％） ⑧ 水洗化率（％）
2 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率（％） ② 管渠老朽化率（％） ③ 管渠改善率（％）

表 2-6 類似団体区分

供用開始後年数別区分	類型区分
30年以上	F1
15年以上	F2
15年未満	F3

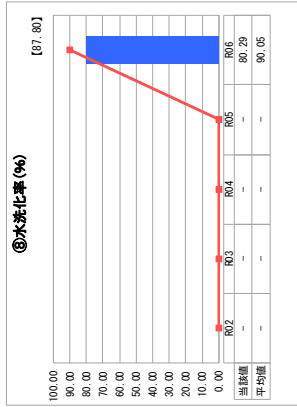
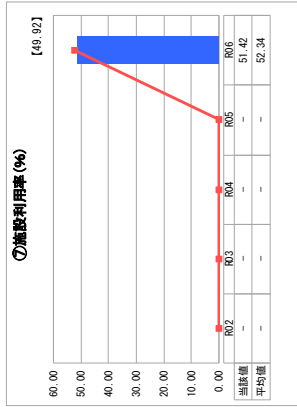
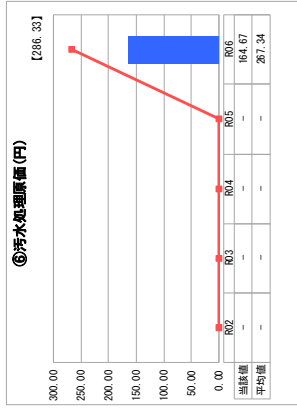
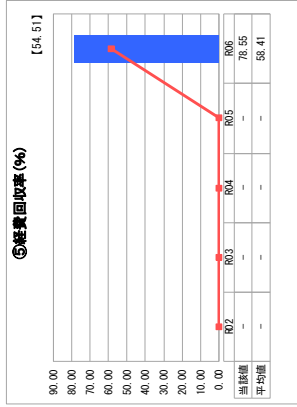
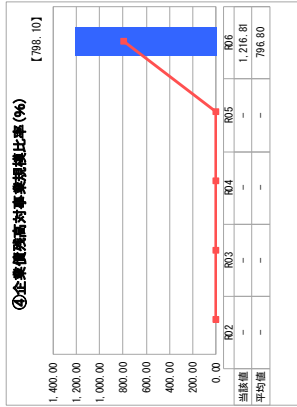
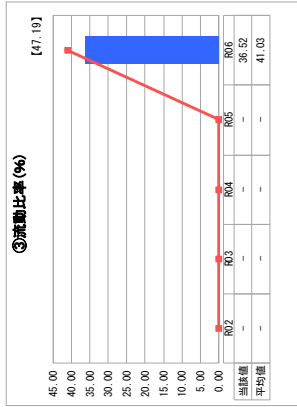
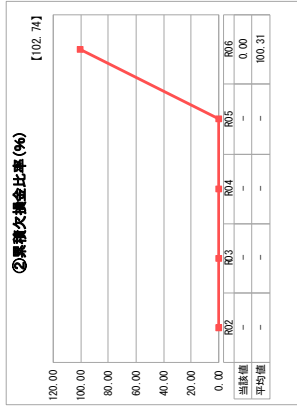
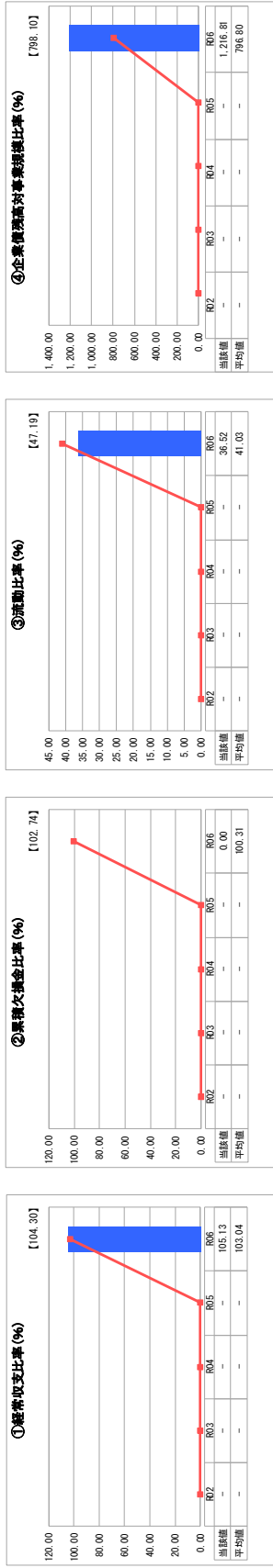
「農業集落排水施設区分一覧表」

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

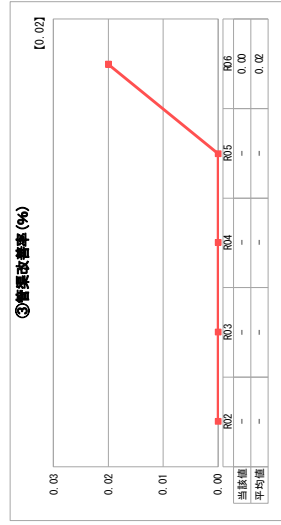
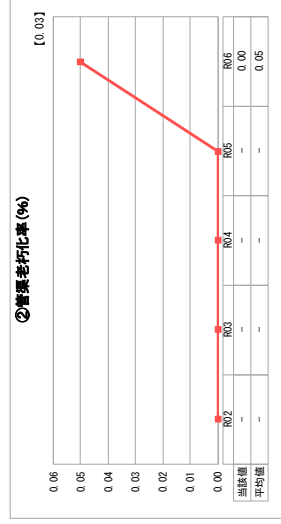
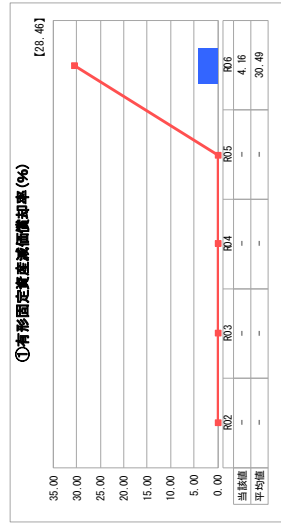


図 2-2 経営比較分析表

5.1 経営の効率性・健全性を示す指標分析

① 経常収支比率

法適用企業に用いる経常収支比率は、当該年度における使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標である。

当該指標は、単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要である。数値が 100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示している。

本村においては、105.13%と黒字経営となっている。

② 累積欠損金比率

累積欠損金比率は、営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失の累計額）の割合を表す指標である。この指標は、累積欠損金が発生していないことを示す 0%であることが求められる。

本村においては、欠損金は発生していない。

③ 流動比率

流動比率は、流動負債に対する流動資産の割合であり、短期的な債務に対する支払い能力を示す指標である。当該指標が 100%を下回る場合は、1年以内に現金化できる資産で1年以内に支払わなければならない負債を賄っていない状況を示すため、注意が必要である。

本村の流動比率は 36.52%であり、全国平均や類似団体平均を下回っているものの、令和7年度の資本的支出として措置する企業債の元金償還額を除いた令和7年度支払の流動負債の金額で流動比率を見ると 193.90%であり、短期的な資金不足は生じない状況である。

④ 企業債残高対事業規模比率

企業債残高対事業規模比率は、使用料収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標である。

本村は、使用料収入の約12倍の企業債残高であり、類似団体平均及び全国平均より約1.5倍の企業債残高となっており、将来の農業集落排水利用者の過度な負担とならないよう企業債借入額については注意を要する。

⑤ 経費回収率

経費回収率は、使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標であり、使用料水準等を評価することが可能である。当該指標は、使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す 100%以上であることが必要である。数値が 100%を下回っている場合、汚水処理に係る費用が使用料以外の収入により賄われていることを意味するため、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ある。

本村の経費回収率は 78.55%で 100%を下回っており、経営改善の取り組みが必要であったことから、令和7年11月請求分から使用料を改定し、経営の改善を図っている。

⑥ 汚水処理原価

汚水処理原価は、有収水量 1 m³当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汚水処理に係るコストを表した指標である。

当該値は 164.67 円/m³であり、類似団体平均 267.34 円/m³、全国平均 286.33 円/m³を下回る水準となっており、効率的な経営状態といえる。今後とも引き続き経営の効率化に努めていく。

⑦ 施設利用率

施設利用率は、施設・設備が一日に対応可能な処理能力に対する、一日平均処理水量の割合であり、施設の利用状況や適正規模を判断する指標である。当該指標に明確な数値基準はないと考えられるが、一般には高い利用率が望ましいとされている。

本村の当該値は 51.42%であり、全国平均は 49.92%、類似団体平均は 52.34%となっており、本村といずれも同水準となっている。今後は水洗化人口の減少等により 1 世帯当たりの排水量がさらに減少していくことが想定されるため、将来的には施設のダウンサイジング等を検討する必要がある。

⑧ 水洗化率

水洗化率は、処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置し汚水を処理している人口の割合を示す指標である。当該指標は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。一般的に数値が 100%未満である場合には、汚水処理が適切に行われておらず、水質保全の観点から問題が生じる可能性があることや、使用料収入の増収を図るためにも、水洗化率向上の取組が必要である。

本村の水洗化率は、80.29%と類似団体平均 90.05%、全国平均 87.80%を下回っており、使用料収入の向上のためにも、水洗化率向上に向けた取組を強化する必要がある。

5.2 老朽化の状況を示す指標分析

① 有形固定資産減価償却率

有形固定資産減価償却率は、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、資産の老朽化度合を示す指標である。

本村は、令和6年度に公営企業会計に移行し減価償却の初年度として算出されているため、実態より低い値となっている。

② 管渠老朽化率

管渠老朽化率は、法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合を示している。一般的に、数値が高い場合は、法定耐用年数を経過した管渠を多く保有しており、管渠の改築等の必要性を推測することができる。

本村の当該指標は0.00%となっている。

③ 管渠改善率

管渠改善率は、当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管路の更新ペースや状況を把握できる。当該指標については明確な数値基準はないと考えられるが、例えば数値が2%の場合、全ての管路を更新するのに50年かかる更新ペースであることが把握できる。数値が低い場合、耐震性や今後の更新投資の見通しを含め、対外的に説明できることが求められる。

本村の改善率は0.00%だが、類似団体平均や全国平均の水準が0.02%であることから同水準であるといえる。今後は、令和2年度に策定された最適整備構想の見直し事業計画を本経営戦略の投資計画に反映し、施設の長寿命化と計画的な更新作業を進めていく。

第3章 将来の事業環境

第3章 将来の事業環境

1 処理区域内人口・水洗化人口の予測

農業集落排水計画における人口の推定は、農業集落排水事業が単一の事業として他の計画や事業と無関係に計画・運営されるものではないことから、人口ビジョンに基づいて算定することを原則とし、本経営戦略には改定中の人口ビジョン（第3期）を反映する。

ただし、令和6年度末の人口実績値1,142人が改定予定の人口ビジョン令和7年度(2025)予測値1,167人よりも25人下回っており、そのまま人口ビジョン推計値を用いることは実情と乖離することから、令和7年度～令和11年度までの人口推計値は、令和6年度実績値と令和12年度推計値の直線補間により設定する。

処理区域内人口は、令和6（2024）年度の1,142人から令和17（2035）年度の1,014人へと減少する。水洗化人口は、令和6（2024）年度の957人から令和17（2035）年度の913人へと減少し、計画期間の令和8（2026）年度から令和17（2035）年度までの10年間は年度平均約0.45%の減少率で推移する見通しである（図3-1参照）。

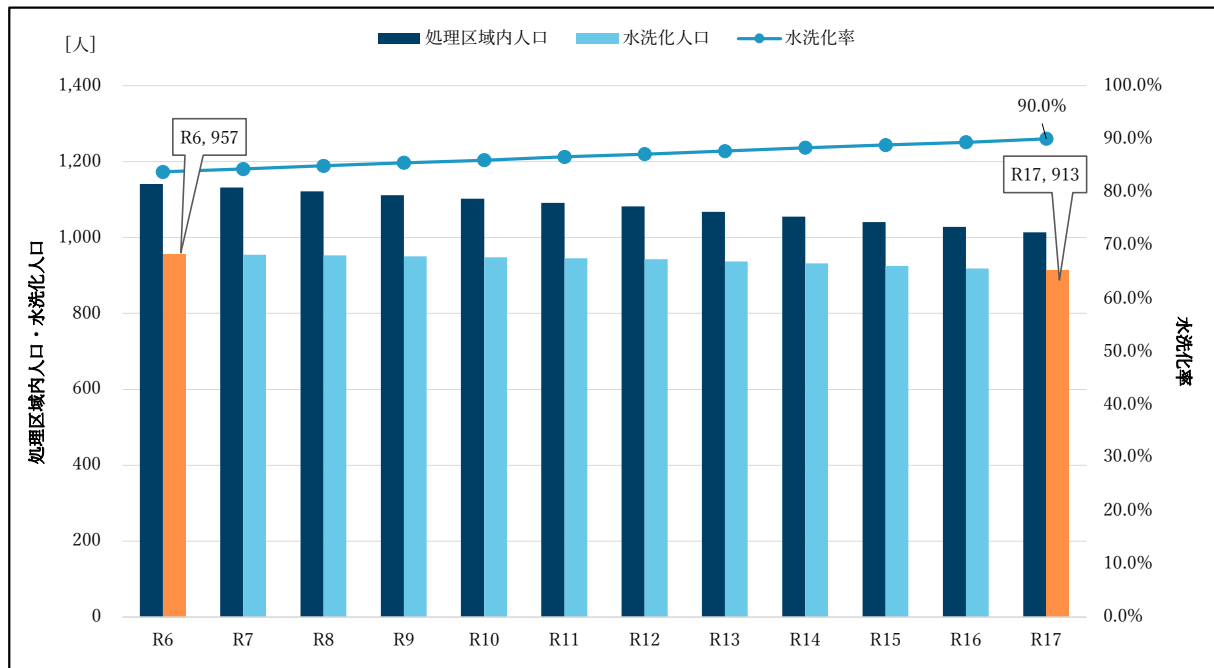


図 3-1 処理区域内人口・水洗化人口予測

2 処理水量・有収水量の予測

水洗化人口を基に有収水量を推計した。年間有収水量は、令和 6（2024）年度の 111,410 m³から令和 17（2035）年度の 100,321 m³へ 9.95%減少すると予測される（図 3-2 参照）。

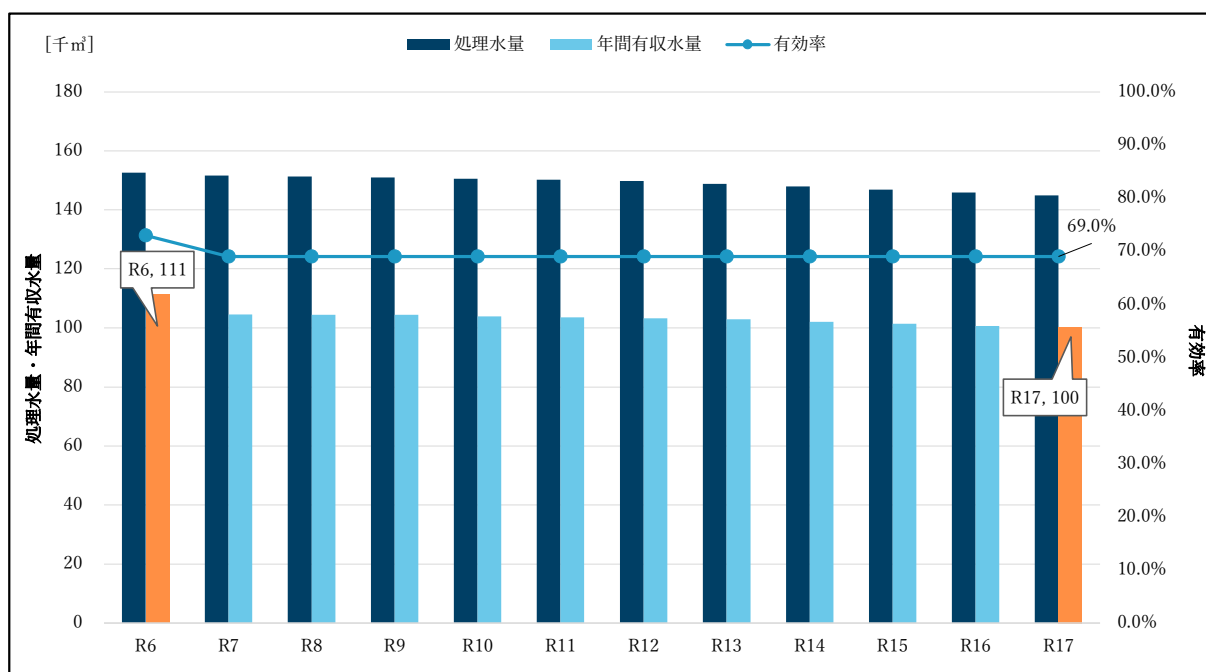


図 3-2 処理水量・有収水量予測

3 使用料収入の見通し

使用料収入は、有収水量予測に使用料単価を乗じて算出する。

令和 7（2025）年度に料金改定を実施し、使用料単価は 172 円/m³となった。今後は、令和 10（2028）年度中に二度目の料金改定を見込んでいる（使用料単価 192 円/m³）。

令和 8～10（2026～2028）年度は令和 7（2025）年度改定時の使用料単価を乗じて算出する。令和 11（2029）年度より、令和 10（2028）年度の改定後使用料単価にて算出する。令和 10 年の料金改定は年度途中で予定しているため、改定年度の翌年度から料金収入に反映することとした。

令和 6（2024）年度の 14,410 千円から、料金改定により令和 7（2025）年度に 17,948 千円となり、令和 17（2035）年度の 19,255 千円へと推移する見込みである（図 3-3 参照）。

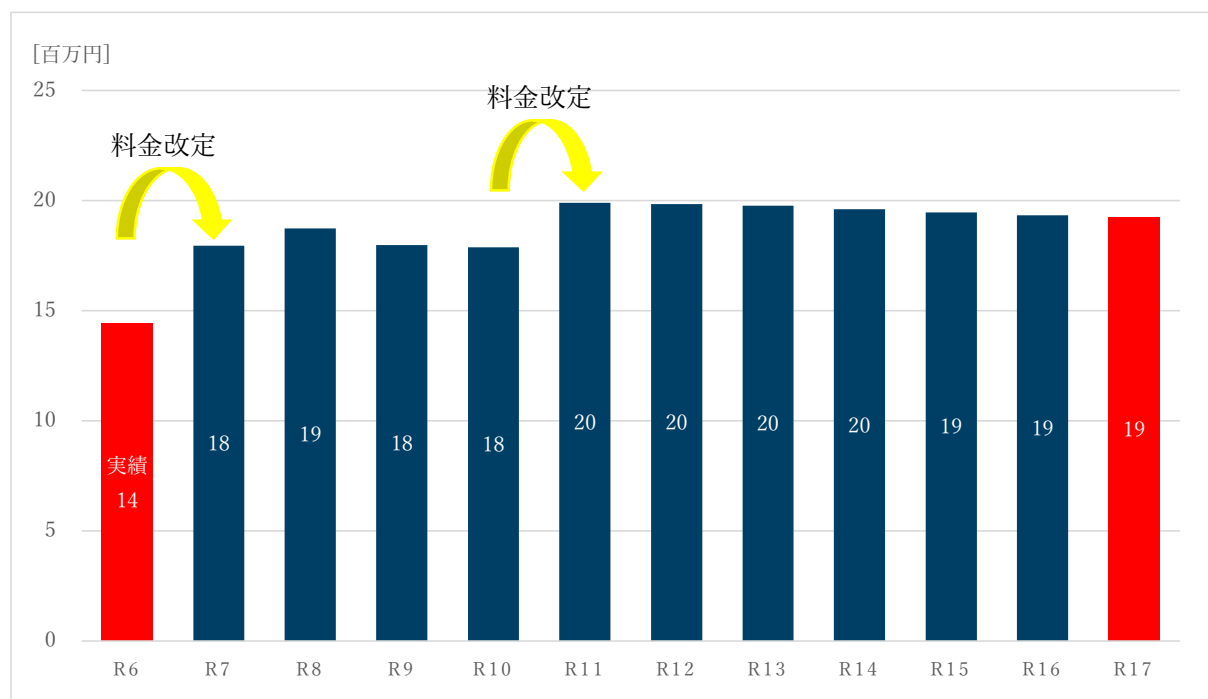


図 3-3 使用料収入の予測

4 施設の見通し

令和 6～7（2024～2025）年度は更新計画はなく、以降 10 年間で総額 4.5 億円の投資を見込む。令和 14（2032）年度の約 0.8 億円が期間最大となる。（図 3-4 参照）。

表 3-1 投資額

実績		年次計画及び年割り額（千円）										
R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	合計
0	0	49,013	23,750	27,760	25,846	26,500	29,649	79,556	64,295	66,884	60,080	453,333

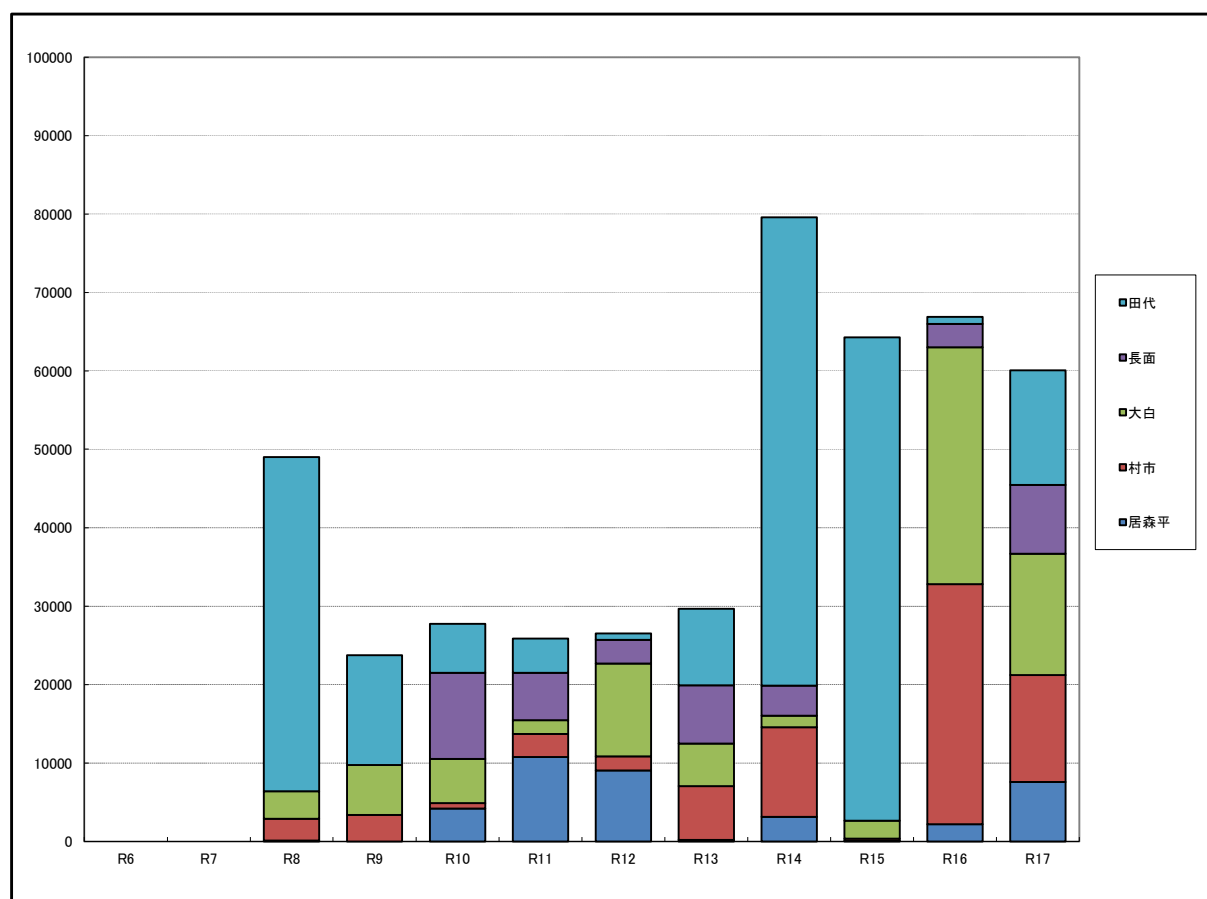


図 3-4 地区別投資計画

5 組織の見通し

今後は、社会情勢の変化や事業規模の動向等を踏まえ、適正な職員配置について引き続き検討するとともに、担当者不在時の緊急対応等に建設課全体で組織対応ができるよう体制の整備を進める。

第4章 経営の基本方針

第4章 経営の基本方針

1 経営の基本方針

本村下水道事業の経営における基本方針は、前回経営戦略策定時(令和 5 (2023) 年)に掲げた方針を引き続き踏襲する。

目標: 持続可能で健全な下水道事業運営の実現

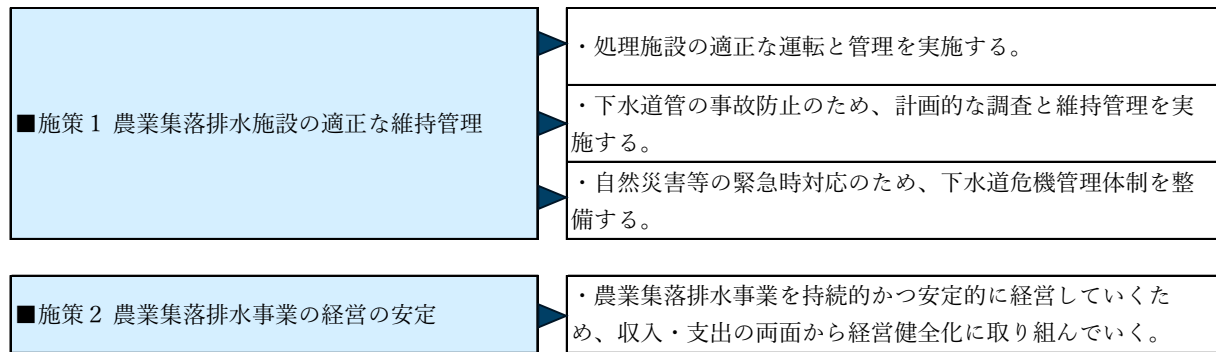


図 4-1 経営の基本方針

第5章 投資・財政計画

1 投資・財政計画

1.1 経営戦略期間中の投資計画

令和 2（2020）年度に策定した「西目屋村農業集落排水施設最適整備構想」にて計画した事業スケジュールを基に、劣化状況や設備の重要度を踏まえ、優先順位が高い設備から順次更新を実施するとともに、事業実施予定がない年度は後の事業を前倒して更新計画の見直しを行った。

1.2 投資・財源試算の目標

本検討における投資・財源試算の数値目標を以下のとおり設定する。

(1) 投資の目標

更新計画に基づき、計画的に施設および管路の更新を行う。令和 8（2026）年度から令和 17（2035）年度までの投資額は総額で約 4.5 億円を見込む。

(2) 財源の目標

安定した経営を継続できるよう損益黒字を目標とし、長期的な視点に立った資金計画の策定により安定的な財源確保に努める。

建設改良費の財源は、50%を国庫補助金で見込み、残り 50%は企業債を充当する予定である。維持管理費の財源は、経営の実態を踏まえて段階的に下水道使用料の見直しを行っていく。令和 7（2025）年度に料金改定を実施しており、経営戦略期間中は 3 年後の令和 10（2028）年度中に再度料金改定を行う予定である。

その後の料金改定については現時点で未定であることから、次回の経営戦略改定予定である令和 12（2030）年度に、経営状態を踏まえて検討を行う。

1.3 財政収支の見通し

本村の将来の財政状況を見通すため、収益的収支及び資本的収支の各項目の将来値算出条件を設定する。

1.3.1 収益的収支

各項目の将来値算出条件は、表 5-1 の通りである。

物価上昇を見込むべき費用及び人件費は上昇率を考慮する。上昇率は、表 5-2 に示すとおり、令和 2～6（2020～2024）年度の各上昇率の平均値を採用する。

企業債の借入れ条件については表 5-3 に示す。

表 5-1 収益的収支将来値算出条件

区 分		年 度					将 来 値 算 出 条 件	
		2020年度 〔 決 算 〕	2021年度 〔 決 算 〕	2022年度 〔 決 算 〕	2023年度 〔 決 算 〕	2024年度 〔 決 算 〕		
収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	14,777	12,879	11,228	10,578	14,410	合計	
	(1) 料 金 収 入	14,777	12,879	11,228	10,578	14,410	使用料単価×有収水量	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	0	0	0	0	0	R6年度実績値×物価上昇率	
	(3) そ の 他	0	0	0	0	0	R6年度実績値×物価上昇率	
	2. 営 業 外 収 益	35,522	39,965	35,977	65,454	53,205	合計	
	(1) 補 助 金	35,522	39,965	35,977	65,454	24,033	合計	
	他 会 計 補 助 金	35,522	39,965	35,977	49,129	24,033	基準内繰入金 (7繰入金参照)	
	そ の 他 補 助 金	0	0	0	16,325	0	基準外繰入金	
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	0	0	0	0	29,163	長前金戻入既往+新規分	
	(3) そ の 他	0	0	0	0	9	R6年度実績値	
	収 入 計 (C)	50,299	52,844	47,205	76,032	67,615	合計	
	収 益 的 支 出	1. 営 業 費 用	18,278	20,694	20,646	24,354	60,946	合計
		(1) 職 員 給 与 費	0	0	0	0	0	合計
		基 本 給	0	0	0	0	0	R6年度実績値×賃金上昇率
		退 職 給 付 費	0	0	0	0	0	R6年度実績値×賃金上昇率
そ の 他		0	0	0	0	0	R6年度実績値×賃金上昇率	
(2) 経 費		18,278	20,694	20,646	24,354	18,088	合計	
動 力 費		6,133	5,841	7,532	7,067	6,784	R6年度実績値×物価上昇率	
修 繕 費		837	3,667	259	465	705	R6年度実績値×物価上昇率	
材 料 費		0	0	0	0	0	R6年度実績値×物価上昇率	
そ の 他		11,308	11,186	12,855	16,822	10,599	R6年度実績値×物価上昇率	
(3) 減 価 償 却 費		0	0	0	0	42,858	減価償却費既往+新規分	
2. 営 業 外 費 用		7,034	5,249	4,373	3,686	3,369	合計	
(1) 支 払 利 息		7,034	5,249	4,373	3,686	3,111	償還利息既往+新規	
(2) そ の 他		0	0	0	0	258	R6年度実績値×物価上昇率	
支 出 計 (D)		25,312	25,943	25,019	28,040	64,315	合計	
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	24,987	26,901	22,186	47,992	3,300	合計		
特 別 利 益 (F)	0	0	0	0	0	見込まない		
特 別 損 失 (G)	0	0	0	0	249	見込まない		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	0	0	0	0	△ 249	合計		
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H)	24,987	26,901	22,186	47,992	3,051	合計		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)					0			
流 動 資 産 (J)					12,443	前年度残+内部留保資金+利益+4条収支		
う ち 未 収 金					2,846	R6年度実績値一定		
流 動 負 債 (K)					34,076	最新実績年度その他流動負債+40~42行目		
う ち 建 設 改 良 費 分					27,706	翌年度企業債償還予定額		
う ち 一 時 借 入 金					0	見込まない		
う ち 未 払 金					6,350	最新実績値一定		

表 5-2 消費者物価・賃金上昇率算定表

年度		項目	消費者物価指数		人事院 勧告 (%)
			R2年基準	前年度比	
2020年	R02		99.9	△ 0.2	△ 0.3
2021年	R03		100.0	0.1	△ 0.9
2022年	R04		103.2	3.2	0.8
2023年	R05		106.3	3.0	1.6
2024年	R06		109.5	3.0	3.4
5年平均			—	1.82	0.92

出典：総務省「消費者物価指数」2020年基準の全国総合消費者物価指数の年度平均

人事院「給与勧告の仕組みと本年の勧告のポイント（令和6年10月）」

表 5-3 企業債償還条件

項目	条件
償還方法	元利均等
償還期間	15年
据置期間	なし
利率	2.35%

1.3.2 資本的収支

主な項目については 表 5-4 に示す通りである。

建設改良費については、第 3 章 4 施設の見通しの経営戦略期間中の投資計画で示した額を計上する。

表 5-4 資本的収支将来値算出条件

区 分		(単位：千円) (法非適用) (法非適用) (法非適用) (法非適用)					将来値算出条件
		2020年度 〔決算〕	2021年度 〔決算〕	2022年度 〔決算〕	2023年度 〔決算〕	2024年度 〔決算〕	
資本的 収 入	1. 企業債	0	2,400	6,700	0	0	建設改良費×起債比率
	うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	見込まない
	2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	R6年度実績値
	3. 他会計補助金	6,655	5,530	9,195	642	15,060	基準外繰入金
	4. 他会計負担金	0	0	0	0	0	基準内繰入金
	5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	R6年度実績値
	6. 国（都道府県）補助金	8,560	0	0	0	0	建設改良費×補助率
	7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	R6年度実績値
	8. 工事負担金	0	0	0	0	0	R6年度実績値
	9. その他の他	0	0	0	0	0	R6年度実績値
	計 (A)	15,215	7,930	15,895	642	15,060	合計
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	見込まない
	純計 (A)-(B) (C)	15,215	7,930	15,895	642	15,060	合計
	資本的 支 出	1. 建設改良費	8,564	0	6,765	0	0
うち職員給与費		0	0	0	0	0	R6年度実績値×賃金上昇率
2. 企業債償還金		30,798	34,716	31,604	29,118	29,265	償還元金既往+新規分
3. 他会計長期借入返還金		0	0	0	0	0	R6年度実績値
4. 他会計への支出金		0	0	0	0	0	見込まない
5. その他の他		0	0	0	0	0	R6年度実績値×物価上昇率
計 (D)	39,362	34,716	38,369	29,118	29,265	合計	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	24,147	26,786	22,474	28,476	14,205	合計	
補填 財 源	1. 損益勘定留保資金	0	0	0	0	14,205	減価償却費-長前金戻入
	2. 利益剰余金処分量	0	0	0	0	0	利益剰余金
	3. 繰越工事資金	831	1,033	1,148	860	0	見込まない
	4. その他の他	0	0	0	0	0	消費税資本的収支調整額
計 (F)	831	1,033	1,148	860	14,205	合計	
補填財源不足額 (E)-(F)	23,316	25,753	21,326	27,616	0	合計	
他会計借入金残高 (G)	0	0	0	0	0	見込まない	
企業債残高 (H)	307,174	241,828	216,924	202,806	175,342	前年度残+今年度（起債-償還）	

1.4 投資・財政計画（総務省ひな型別紙）

1.4.1 投資・財政計画の算出結果

表 5-5 投資・財政計画算出結果（1/2）

区 分		将来値算出条件	当年度										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			2025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
			計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値	計画値
収 入	1. 営 業 収 益 (A)	合計	17,948	18,734	17,973	17,867	19,896	19,833	19,760	19,601	19,461	19,335	19,262
	(1) 料 金 収 入	使用料単価×有収水量	17,948	18,734	17,973	17,867	19,896	19,833	19,760	19,601	19,461	19,335	19,262
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)	R6年度実績値×物価上昇率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(3) そ の 他	R6年度実績値×物価上昇率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2. 営 業 外 収 益	合計	59,388	57,831	57,276	58,226	56,497	53,189	51,967	53,684	58,024	61,317	64,598
	(1) 補 助 金	合計	30,216	28,659	27,001	27,417	25,063	21,173	19,355	20,405	22,955	24,801	26,577
		他 会 計 補 助 金	30,216	28,659	27,001	27,417	25,063	21,173	16,355	10,405	10,955	10,801	12,577
		基 準 外 繰 入 金	0	0	0	0	0	0	3,000	10,000	12,000	14,000	14,000
	(2) 長 期 前 受 金 戻 入	長前金戻入既往+新規分	29,163	29,163	30,266	30,800	31,425	32,007	32,603	33,270	35,060	36,507	38,012
	(3) そ の 他	R6年度実績値	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	収 入 計 (C)	合計	77,336	76,565	75,249	76,093	76,393	73,022	71,727	73,285	77,485	80,652	83,860
支 出	1. 営 業 費 用	合計	61,275	61,610	63,956	65,277	66,300	67,413	68,788	70,330	73,910	76,755	79,658
	(1) 職 員 給 与	合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		基 本 給	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		退 職 給 付 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		そ の 他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	(2) 経 費	合計	18,417	18,752	19,093	19,442	19,795	20,155	20,522	20,895	21,276	21,663	22,058
		動 力 費	6,907	7,033	7,161	7,292	7,424	7,559	7,697	7,837	7,980	8,125	8,273
		修 繕 費	718	731	744	758	772	786	800	814	829	844	860
		材 料 費	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		そ の 他	10,792	10,988	11,188	11,392	11,599	11,810	12,025	12,244	12,467	12,694	12,925
(3) 減 価 償 却 費	減価償却費既往+新規分	42,858	42,858	44,863	45,835	46,505	47,258	48,266	49,435	52,634	55,092	57,600	
2. 営 業 外 費 用	合計	2,773	2,269	2,384	2,275	2,202	2,134	2,123	2,223	2,987	3,533	4,067	
(1) 支 払 利 息	償還利息既往+新規	2,510	2,002	2,112	1,998	1,920	1,847	1,830	1,925	2,684	3,224	3,752	
(2) そ の 他	R6年度実績値×物価上昇率	263	267	272	277	282	287	293	298	303	309	315	
	支 出 計 (D)	合計	64,048	63,879	66,340	67,552	68,502	69,547	70,911	72,553	76,897	80,288	83,725
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	合計	13,288	12,686	8,909	8,541	7,891	3,475	816	732	588	364	135	
特 別 利 益 (F)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特 別 損 失 (G)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当 年 度 純 利 益 (又 は 純 損 失) (E)+(H) (I)	合計	13,288	12,686	8,909	8,541	7,891	3,475	816	732	588	364	135	
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (J)	合計	0	0	0	0	0	0	124	856	1,444	1,808	1,943	
流 動 資 産 (K)	前年度残+内部留保資金+利益+48回支	12,443	12,443	12,443	12,443	12,443	12,443	12,567	18,871	25,897	33,853	41,057	
流 動 負 債 (L)	R6年度実績値一定	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	2,846	
流 動 資 産 比 率 (K)/(L) × 100 (M)	前年度残+内部留保資金+利益+48回支	33,027	31,827	32,598	30,593	27,286	22,701	16,885	17,459	17,321	18,849	20,820	
流 動 負 債 比 率 (L)/(M) × 100 (N)	前年度企業債償還予定額	26,657	25,457	26,228	24,223	20,916	16,331	10,515	11,089	10,951	12,479	14,450	
流 動 資 産 比 率 (K)/(M) × 100 (O)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 負 債 比 率 (L)/(M) × 100 (P)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 資 産 比 率 (K)/(M) × 100 (Q)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 負 債 比 率 (L)/(M) × 100 (R)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 資 産 比 率 (K)/(M) × 100 (S)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 負 債 比 率 (L)/(M) × 100 (T)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 資 産 比 率 (K)/(M) × 100 (U)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
流 動 負 債 比 率 (L)/(M) × 100 (V)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

項目	2025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
年間有収水量 (m)	104,609	104,427	104,493	103,879	103,624	103,295	102,919	102,091	101,361	100,704	100,321
汚水処理原価 (円/m)	44.63	58.00	86.83	89.86	115.94	158.45	213.30	282.87	304.67	327.50	330.30
使用料単価 (円/m)	172.00	172.00	172.00	172.00	192.00	192.00	192.00	192.00	192.00	192.00	192.00

表 5-6 投資・財政計画算出結果 (2/2)

区 分		年 度	当年度											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		将来値算出条件	2025年度 計画値	2026年度 計画値	2027年度 計画値	2028年度 計画値	2029年度 計画値	2030年度 計画値	2031年度 計画値	2032年度 計画値	2033年度 計画値	2034年度 計画値	2035年度 計画値	
資本的収入	1. 企業債	建設改良費×起債比率	0	24,500	11,800	13,800	12,900	13,200	14,800	39,700	32,100	33,400	30,000	
	うち資本費平準化債	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2. 他会計出資金	R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3. 他会計補助金	基準外繰入金	723	282	2,026	2,732	1,275	2,240	0	0	0	0	0	
	4. 他会計負担金	基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	5. 他会計借入金	R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	6. 国(都道府県)補助金	建設改良費×補助率	0	24,507	11,875	13,880	12,923	13,250	14,825	39,778	32,148	33,442	30,040	
	7. 固定資産売却代金	R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	8. 工事負担金	R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	9. その他	他R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	計 (A)	合計	723	49,289	25,701	30,412	27,098	28,690	29,625	79,478	64,248	66,842	60,040	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額	(B)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	総計 (A)-(B) (C)	合計	723	49,289	25,701	30,412	27,098	28,690	29,625	79,478	64,248	66,842	60,040	
資本的支出	1. 建設改良費	投資計画	0	49,013	23,750	27,760	25,846	26,500	29,649	79,556	64,295	66,884	60,080	
	うち職員給与費	R6年度実績値×資金上昇率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	2. 企業債償還金	償還元金既往+新規分	27,706	26,657	25,457	26,228	24,223	20,916	16,331	10,515	11,089	10,951	12,479	
	3. 他会計長期借入返還金	R6年度実績値	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. 他会計への支出金	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5. その他	他R6年度実績値×物価上昇率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	計 (D)	合計	27,706	75,670	49,207	53,988	50,069	47,416	45,980	90,071	75,384	77,835	72,559	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額		(E)	合計	26,983	26,381	23,506	23,576	22,971	18,726	16,355	10,593	11,136	10,993	12,519
補填財源	1. 損益勘定留保資金	減価償却費-長前金戻入	13,695	13,695	14,597	15,035	15,080	15,251	15,663	10,593	11,136	10,993	12,519	
	2. 利益剰余金処分	利益剰余金	13,288	12,686	8,909	8,541	7,891	3,475	692	0	0	0	0	
	3. 繰越工事資金	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	4. その他	消費税資本的収支調整額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	計 (F)	合計	26,983	26,381	23,506	23,576	22,971	18,726	16,355	10,593	11,136	10,993	12,519	
補填財源不足額		(E)-(F)	合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
他会計借入金残高		(G)	見込まない	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
企業債残高		(H)	前年度残+今年度(起債-償還)	147,636	145,479	131,822	119,394	108,071	100,355	98,824	128,009	149,020	171,469	188,990

1.5 今後の投資についての考え方・検討状況

1.5.1 広域化・共同化・最適化についての検討状況

前述の通り、短期的・中期的・長期的取組として検討を進めているところである。

本村は集落が点在し単独では事業効率を上げにくい地域特性があるため、前向きに検討を進める。

■短期的取組（5年程度）

- ・遠方監視システムの導入・拡大（ICT化）
- ・管路台帳システム整備・保守の共同発注
- ・設備台帳システム整備・保守の共同発注

■中期的取組（10年程度）

- ・農業集落排水処理場維持管理業務委託の共同発注
- ・MP維持管理の業務委託の共同発注
- ・水質検査の業務委託の共同発注

■長期的取組（20年程度）

- ・処理施設統廃合

西目屋村：田代地区の処理場を廃止し、弘前市：東目屋地区に統合する。

1.5.2 投資の平準化についての検討状況

西目屋村農業集落排水施設最適整備構想を基にしながら、適切な資金残高の水準を検討した上で許容できる投資額を改めて定め、投資の平準化を行う。

1.5.3 民間活力の活用（PPP・PFIの導入等）についての検討状況

水道系の職員が2名で人員が限られているため、同一課内での業務引継ぎに加え、適切に民間等外部の業者を利用することで業務の属人化を抑制し、効率的な事業運営に取り組む。

1.5.4 その他の取組について

現状特に検討していないが、国の動向や他自治体の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていく。

1.6 今後の財源についての考え方・検討状況

1.6.1 使用料の見直しに関する事項

現状経費回収率が 100%を割っており、汚水処理経費を回収できていない。法適用により中長期的な事業の見通しを立てられるようになったことから、本村農業集落排水事業として必要な使用料金目標を設定し、適切な料金水準とすることで経費回収率の向上を目指す。

本村は令和 7（2025）年度に料金改定を実施しており、経営戦略期間中は 3 年後の令和 10（2028）年度中に再度料金改定を行う予定である。その後の料金改定については現時点で未定であることから、次回の経営戦略改定予定である令和 12（2030）年度に、経営状態を踏まえて検討を行う。

1.6.2 資産の有効活用等による収入増加の取組

現状特に検討していないが、国の動向や他自治体の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていく。

1.6.3 その他の取組について

現状特に検討していないが、国の動向や他自治体の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていく。

1.7 投資以外の経費についての考え方・検討状況

1.7.1 民間活力の活用に関する事項

水道系の職員が2名で人員が限られているため、特に専門的な知見が必要な農業集落排水施設最適整備構想や経営戦略などの見直し業務を民間に委託し、事業の最適な在り方の検討を進める。

1.7.2 職員給与費に関する事項

現状、農業集落排水事業の担当者は簡易水道事業の担当と兼務しており、職員給与費は簡易水道事業会計から支給することとしている。他方、実態と乖離している部分があるため、計上方針について検討を進める。

1.7.3 動力費に関する事項

今後計画している施設の更新時に省電力設備の導入の検討を行っていく。

1.7.4 薬品費に関する事項

効率的な維持管理による薬品費の軽減を図っていく。

1.7.5 修繕費に関する事項

農業集落排水施設最適整備構想に基づき、リスクを最小化したうえで修繕費の適正化を図っていく。

1.7.6 委託料に関する事項

広域化・共同化の取り組みの中で検討している複数業務の共同発注を進め、委託費の最小化を図っていく。

1.7.7 その他の取組

上記以外の今後の経費削減等に関する取組について、今のところ予定はないが、国の動向や他都市の状況を注視し、必要に応じて検討を進めていく。

第6章 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

1 経営戦略の事後検証、更新等に関する事項

「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、総務省）によれば、経営戦略策定後3～5年に一度見直しが必要とされている。計画を見直す際には、『計画の策定（Plan）～事業の推進（Do）～達成状況の確認（Check）～改善策の検討（Action）』の連鎖である「PDCAマネジメントサイクル」を実施することが必要である。このサイクルにより、業務指標の数値目標等を活用して進捗管理を行い、当初計画の目標や事業推進における問題点、事業の有効性などを確認しながら、計画の推進や見直しを進めていく。なお、本経営戦略は5年後の令和12（2030）年度に見直しを実施する予定である。



図 6-1 経営戦略の進捗管理

投資・財政計画
(収支計画)

計画期間 2026 (令和8) 年度~2035 (令和17) 年度

区分	当年度											
	2024年度 (決算)	2025年度 計画値	2026年度 計画値	2027年度 計画値	2028年度 計画値	2029年度 計画値	2030年度 計画値	2031年度 計画値	2032年度 計画値	2033年度 計画値	2034年度 計画値	2035年度 計画値
資本的収入	0	0	24,500	11,800	13,800	12,900	13,200	14,800	39,700	32,100	33,400	30,000
1. うち資本費平準化債	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. 他会計出資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 他会計補助金	15,060	723	282	2,026	2,732	1,275	2,240	0	0	0	0	0
4. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. 他会計借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. 国(都道府県)補助金	0	0	24,507	11,875	13,880	12,923	13,250	14,825	39,778	32,148	33,442	30,040
7. 固定資産売却代金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. 工事負担金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (A)	15,060	723	49,289	25,701	30,412	27,098	28,690	29,625	79,478	64,248	66,842	60,040
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的支出	15,060	723	49,289	25,701	30,412	27,098	28,690	29,625	79,478	64,248	66,842	60,040
1. 建設改良費	15,060	723	49,289	25,701	30,412	27,098	28,690	29,625	79,478	64,248	66,842	60,040
2. うち職員給与費	0	0	49,013	23,750	27,760	25,846	26,500	29,649	79,556	64,295	66,884	60,080
3. 他会計借入金返還金	29,265	27,706	26,657	25,457	26,228	24,223	20,916	16,331	10,515	11,089	10,951	12,479
4. 他会計への支出金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (D)	29,265	27,706	75,670	49,207	53,988	50,069	47,416	45,980	90,071	75,384	77,835	72,559
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C)	14,205	26,983	26,381	23,506	23,576	22,971	18,726	16,355	10,593	11,136	10,993	12,519
補填財源	14,205	13,695	13,695	14,597	15,035	15,080	15,251	15,663	10,593	11,136	10,993	12,519
1. 繰越剰余金処分	0	0	12,686	8,909	8,541	7,891	3,475	692	0	0	0	0
2. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. 繰越工事資金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. その他	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
計 (F)	14,205	26,983	26,381	23,506	23,576	22,971	18,726	16,355	10,593	11,136	10,993	12,519
補填財源不足額 (E)-(F)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
他会計借入金残高 (G)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
企業債残高 (H)	175,342	147,636	145,479	131,822	119,394	108,071	100,355	98,824	128,009	149,020	171,469	188,990

○他会計繰入金 (単位：千円)

区分	当年度											
	2024年度 (決算)	2025年度 計画値	2026年度 計画値	2027年度 計画値	2028年度 計画値	2029年度 計画値	2030年度 計画値	2031年度 計画値	2032年度 計画値	2033年度 計画値	2034年度 計画値	2035年度 計画値
収益的収支	24,033	30,216	28,659	27,001	27,417	25,063	21,173	19,355	20,405	22,955	24,801	26,577
うち基準内繰入金	24,033	30,216	28,659	27,001	27,417	25,063	21,173	16,355	10,405	10,955	10,801	12,577
うち基準外繰入金	0	0	0	0	0	0	0	3,000	10,000	12,000	14,000	14,000
資本的収支	15,060	723	282	2,026	2,732	1,275	2,240	0	0	0	0	0
うち基準内繰入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち基準外繰入金	15,060	723	282	2,026	2,732	1,275	2,240	0	0	0	0	0
計	39,093	30,939	28,941	29,027	30,149	26,338	23,413	19,355	20,405	22,955	24,801	26,577