



横芝光町農業集落排水事業

経営戦略

令和8年3月 改定
令和3年3月 策定

横芝光町産業課農地整備班

はじめに

本町の農業集落排水事業は、国の農業政策・補助事業により、土地改良法に基づく農業農村整備事業(農業インフラ事業)として整備し、木戸台地区(平成12年度・2000年)と中台地区(平成16年度・2004年)の2つ農村集落(処理区)における汚水処理(生活排水)を行う公共下水道に類する小規模施設型インフラ(技術基準＝浄化槽法)です。

農業用水・排水の水質保全、農業用排水施設の機能維持、農村生活環境の改善及び定住環境の向上を目的に処理後の水を農業用水に再利用し、汚泥を農地へ還元することで循環型社会の構築(水資源循環再生処理)にも寄与しています。

しかし、農業集落排水事業の経営は、固定費の増加傾向に対して人口減少問題の影響(需要及び収入が減少)を最も受けやすいインフラであるため、将来の大規模な更新投資には慎重な判断が必要となります。

本計画では、地域社会(農村地区)にとって欠かせない重要な生活インフラ(上水道と同じライフライン)となっている現状において、経営の基軸となる「安全・安心のための投資の見込み」(長期予算計画案)と「健全な資金収支の見通し」(経営診断)を整理して、令和2年度に策定した「経営戦略」の見直しを行い、令和7年度改定版として更新しました。

＜安全安心のための投資の見込み ― 長期予算計画案＞

長期的な維持管理(保守・修繕等)及び投資(施設・設備の更新等)に係る費用と財源の見込み

＜健全な資金収支の見通し ― 経営の持続可能性診断＞

長期的な経営(財政収支及び資金収支)の見通しと経営診断

今後は、毎年度の予算編成で維持管理費用の見直しと施設・設備の更新投資を踏まえた長期的な計画経営を目指します。

目 次

第1章 計画の目的・位置付け・期間.....	1
第2章 農業集落排水事業の現況.....	2
第1節 農業集落排水事業の概況.....	2
第2節 使用料.....	4
第3節 農業集落排水事業の執行体制.....	5
第4節 経営比較分析（経営の現況）.....	6
第3章 経営戦略の基本理念と基本方針.....	22
第4章 長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み.....	23
第1節 収益的収入の見込み.....	23
第2節 収益的支出の見込み（主要なコスト）.....	24
第3節 資本的収支の見込み（投資と財源）.....	25
第4節 財政収支の見込み（長期的な予算案）.....	28
第5章 経営の持続可能性診断.....	34
第1節 経営予測分析（財務諸表）.....	34
第6章 総括.....	48
第7章 今後の課題.....	50
第1節 事業の課題.....	50
第2節 経営の課題.....	51
第8章 継続的なフォローアップ（PDCA）.....	53
補 足.....	54

第1章 計画の目的・位置付け・期間

1. 計画の目的

本町の農業集落排水事業は、農業インフラ事業(農林水産省)として木戸台地区(平成12年度・2000年から木戸台、谷台、牛熊、小堤、寺方の一部の地区)と中台地区(平成16年度・2004年から中台地区:一部を除く)の2つの農村集落(処理区)における汚水(生活排水)を処理するために整備し、農業用水・排水の水質保全、農業用排水施設の機能維持、農村生活環境の改善及び定住環境の向上を目的としています。処理後の水は農業用水に再利用し、汚泥は農地へ還元する循環型社会の構築(水資源循環再生処理)にも寄与しています。

しかし、地方公営企業は人口減少、物価や人件費の上昇等、厳しい経営環境が続く中、機械設備・電気設備も更新期に入っており、施設老朽化の対策と投資計画が経営の重要課題となっています。将来の大規模な更新投資は、人口問題(需要の変化)を踏まえて将来世代に過度な負担としないためにも計画期間内に検討を進める必要があります。

※農業集落排水施設は機械設備・電気設備の更新周期が15～20年程度です。本町の当該施設は2000年代はじめに整備されたため現在は更新期に入っている状況です

本書は、**経営規律**の基軸となる中長期的な経営計画である「**経営戦略**」(令和2年度版)の改定版となります。国の新たな策定ガイドラインを基に、公営企業会計(令和6年度に地方公営企業法財務適用により特別会計から移行)の経営データ(財務諸表並びに経営指標)を活用して、経営の現況と将来の見通しを試算するとともに経営分析を実施することで、今後の事業運営(事業活動や業務)並びに経営(経営判断や意思決定)の課題を整理することを主題としています。

2. 計画の位置付け

本計画は、地方公営企業の「**経営戦略**」(総務省仕様)として位置づけるとともに、「公共施設等総合管理計画」に連動する「**個別施設計画**」(総務省並びに国土交通省仕様)も兼ねています。

また、最上位計画である「総合計画」や、その他の“町づくり”に係る各種計画との連携も目指しています。

3. 計画期間

計画期間は、令和2年度版を継続更新するため、令和7年度から16年度までの10年間とします。今後も4～5年ごとに見直し・更新することとしますが、社会情勢の変化等で収支予測に変更が生じた場合は適宜見直しを図っていくこととします。

第2章 農業集落排水事業の現況

第1節 農業集落排水事業の概況

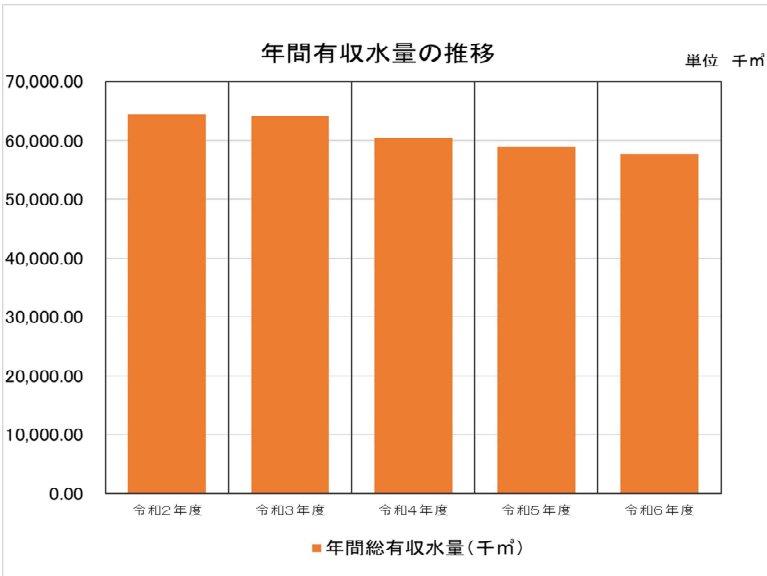
本町の農業集落排水事業は、土地改良法に基づく農業農村整備事業(農業インフラ事業)として、農村集落における汚水(生活排水)を処理するための下水道に類する小規模な施設型インフラ(集合処理施設)です。農業用水・排水の水質保全、農業用排水施設の機能維持、農村生活環境の改善を目的に、農業を守るための国の農業政策・補助事業として整備が進められました。

1. 事業の概要

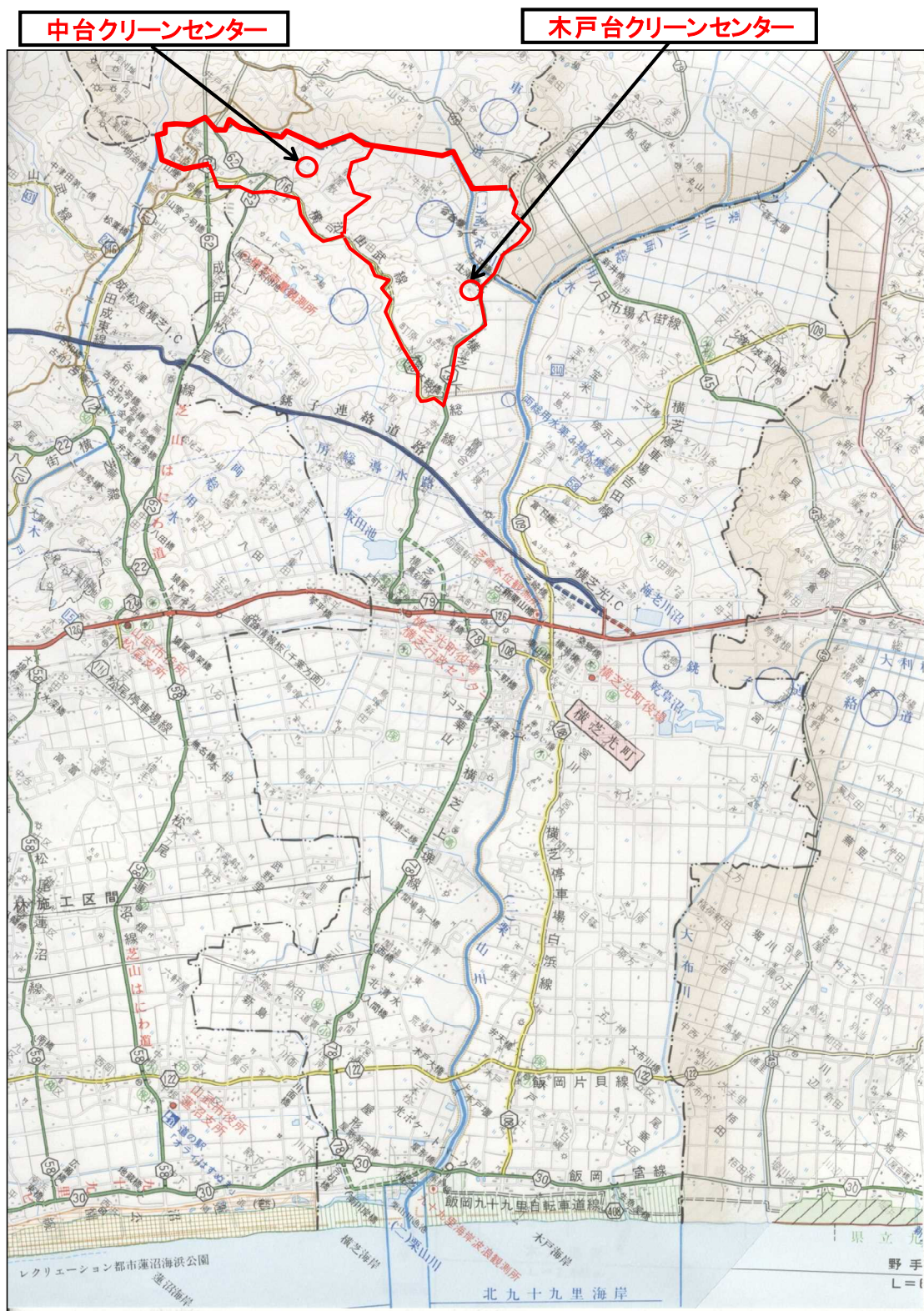
本町の農業集落排水施設は、木戸台、谷台、牛熊、小堤、寺方の一部の地区を担当する「木戸台クリーンセンター」と、中台地区(一部を除く)を担当する「中台クリーンセンター」の2つの処理場になります。

供用開始年度 (供用開始後年数)	木戸台地区(平成12年度) 中台地区(平成16年度)	法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法適用 (令和6年4月1日/一部適用予定)
処理区域内人口密度	17.56人/ha(平成27年度現在)	流域下水道等への接続の有無	無
処理区数	2処理区(木戸台・中台)		
処理場数	2処理場(木戸台クリーンセンター・中台クリーンセンター)		
広域化・共同化・最適化 実施状況	無		

2. 有収水量(処理水量)



3. 対象地区と施設の配置



4. 民間活力の活用等

(1) 民間委託

電気保安業務、施設維持管理業務、汚泥資源化業務、施設整備業務等を専門的な知見を持つ業者に委託しています。

(2) 民間委託・指定管理者制度・PPP・PFI（官民連携）

現時点では、効果が見込める業務や案件はありませんが、今後は、コストの抑制や要員教育・人材不足の問題解決を考える上で、上下水道事業において国(国土交通省)が進めている外部の専門家への委託業務の範囲拡大の政策“Water PPP”（ウォーターPPP:詳細は巻末の補足に紹介）を参考に、事例の研究や県及び近隣団体との情報交換に努めます。

5. 資産活用の状況

(1) エネルギー利用

処理場で稼働する過程で生じる下水熱・下水汚泥等の資源を用いた収入増に繋がる新たな取組については、費用対効果の有効性が得られる事例がないことから、現時点では予定はありません。

(2) 土地・施設等利用

土地・建物等、本事業の実施に不可欠な資産を用いて収入増に繋げる取組についても費用対効果の有効性が得られる事例がないことから、現時点では予定はありません。

第2節 使用料

一般家庭使用料体系の 概要・考え方	・基本料金と人数割額により算定しており、人数について住民基本台帳による人数を基に算定している。 【使用水量】月額税別 基本料金：2,000円 従量料金：1人あたり500円		
業務用使用料体系の 概要・考え方	・一般世帯以外は人数割額ではなく従量制となっており、水道の使用水量に応じた料金となる。 【使用水量】月額税別 基本料金：2,000円 従量料金：1㎡あたり150円		
その他の使用料体系の 概要・考え方	—		
条例上の使用料*2 (20㎡あたり) ※ 過去3年度分を記載	平成29年度	3,780円	実質的な使用料*3 (20㎡あたり) ※ 過去3年度分を記載
	平成30年度	3,780円	
	平成元年度	3,850円	
	平成29年度		2,753円
	平成30年度		2,845円
	平成元年度		2,853円

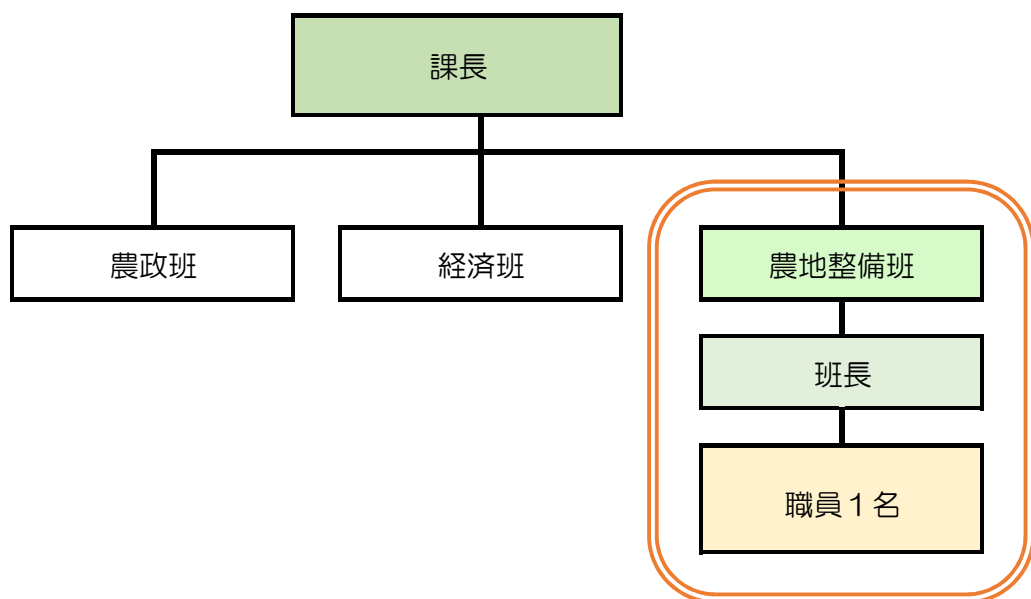
第3節 農業集落排水事業の執行体制

農業集落排水事業は、産業課農地整備班の職員2名で予算・決算、各種契約、使用料徴収、施設管理、修繕業務等に対応しています。

令和6年度より地方公営企業法を一部適用して公営企業会計に移行したことにより、会計処理全てを担当職員で対応している状態であり、業務負荷が増大しています。

また、施設・設備の維持管理等に係る技術面についても兼務の体制となっており、専門性の強い要員教育や人材不足に伴う人事異動リスクが組織体制の課題となっています。

今後は、民間事業者への委託業務範囲の拡大(特殊性の強い専門領域のほか、費用対効果が高いと見込まれる業務)を検討し、国が推奨する官民連携(PPP：民間活力の活用)の強化を図ることで、経営の効率化と持続可能性の向上を目指します。



第4節 経営比較分析（経営の現況）

経営の現況の分析には、統計やデータ分析でよく使われる考え方で、過去のデータから傾向・動向を見つけ出す論理的な推論方法として「論理学の**帰納法**」を用います。

分析の構成要素になる「経営指標」は、総務省の統一基準で算出しており、類似団体のデータについても同一規格で国・県が毎年収集・編集したものが公表されています。

1. 経営比較分析（経営指標）

経営比較分析（令和6年度市町村公営企業決算「経営比較分析表」）は、総務省の規格に基づいて経営状態や施設の運営状況及び老朽化の状態を経営指標で表します。

「**経年比較**」と「**類似団体比較**」の2つの軸で、複数の指標を組み合わせた分析を行うことにより、経営の現況及び改善課題を多角的な視点で概括的に捉えて、今後の見通しや課題の整理及び改善目標の設定（KPI:巻末の「補足」参照）に利用します。

経営状態を客観的に認識し、課題を識別するために用いられるのが、以下の経営指標です。事業を経営の視点から「**経営の健全性・効率性**」と、事業運営の基幹となる施設の「**老朽化の状況**」を経営指標として算定します。

「**経年比較**」では、帰納法で増減推移から傾向の予測を図りますが、将来の予兆を示す“**変化の曲がり角**”を見落とさないことと、その要因分析が重要です。将来の予測や適切な対応を考えるための研究材料の一つになります。また、業績もしくは改善対策の成果の評価にも有効です。

「**類似団体比較**」は、求められる水準、次に類似する他団体と比較し、格差の認識と、その要因分析で改善課題を識別することが重要です。実施可能性がポイントです。
※類似団体比較は、総務省の類似団体区分で【F2:農業集落排水事業＞供用開始後15年以上30年未満】に該当する団体を対象としています。

各指標の数値を単体で捉えるのではなく、指標の関連性及び事実を組み合わせで分析することが重要です。しかしながら、今回の比較分析は局所的な範囲にとどまるため、今後2～3年のデータ収集の結果に期待することになります。

※本経営戦略に記載している経営分析について、公営企業会計の適用の有無によって算出式が異なり、令和5年度以前と令和6年度以降で数値の比較をすることができないため、令和6年度の数値のみを記載しています。

2. 令和6年度決算から経営指標による経営分析

(1) 事業の概況

普及率(%)	有収率(%)	1か月20m ³ 当たり 家庭料金(円)	処理区域面積 (km ²)	処理区域内人口 (人)	処理区域内人口密度 (人/km ²)
2.21	100.00	3,850	0.39	486	1,246.15

(2) 経営指標による経営分析の概要

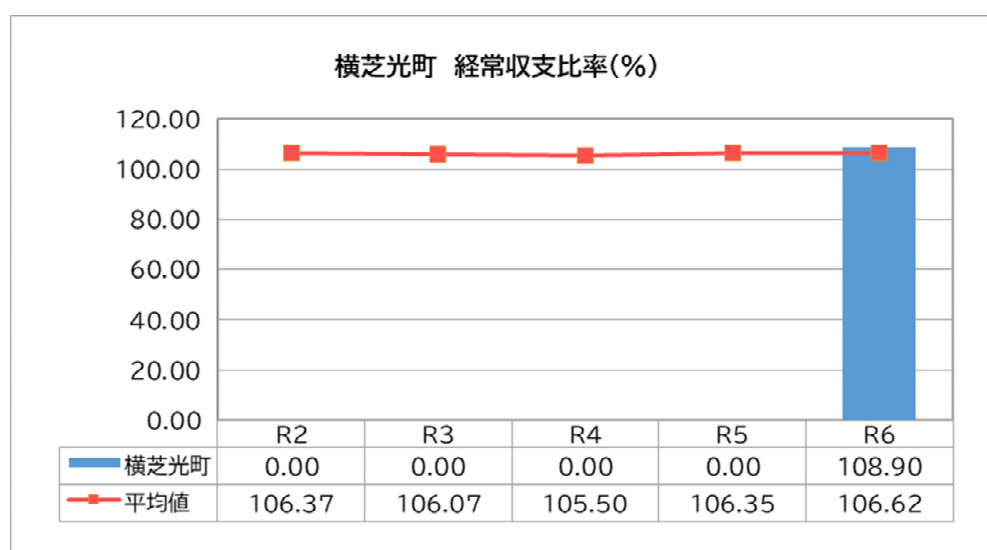
視 点	項 目	望ましい方向	本 町	求められる水準
1. 経営の健全性・ 効率性	① 経常収支比率(%)	↑	108.90	100%以上
	② 累積欠損金比率(%)	—	0.00	—
	③ 流動比率(%)	—	12.53	100%以上
	④ 企業債残高対事業規模比率(%)	—	0.00	—
	⑤ 経費回収率(%)	↑	52.24	100%以上
	⑥ 汚水処理原価(円)	↓	241.45	—
	⑦ 施設利用率(%)	↑	—	—
	⑧ 水洗化率(%)	↑	100.00	100%
2. 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率(%)	—	3.93	—
	② 管渠老朽化率(%)	—	0.00	—
	③ 管渠改善率(%)	—	0.00	—

3. 令和6年度決算における経営指標

(1) 経営の健全性・効率性について

① 経常収支比率

使用料収入や一般会計繰入金等の収益で、維持管理費用や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを示しています。令和6年度は一般会計繰入金で収支均衡を調整したため、適正值100%以上で類似団体平均を上回っています。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{経常収益}}{\text{経常費用}} \times 100$$

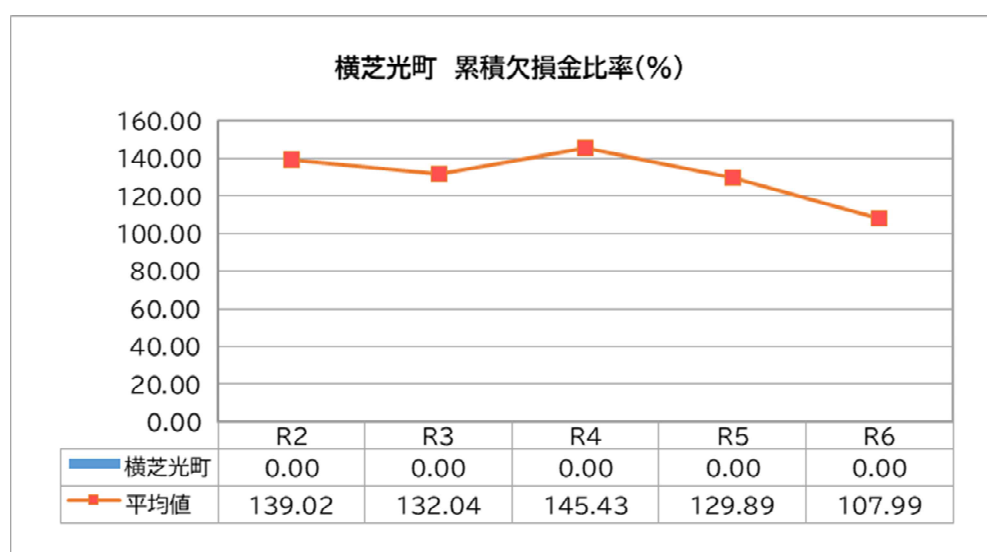
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
108.90	101.60	117.30	100.95
芝山町	東金市	旭市	市原市
101.90	105.39	139.07	100.39
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
105.27	90.97	100.60	95.84
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
103.20	99.28	123.31	104.69

② 累積欠損金比率

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で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損のこと)の状況を表しますが、一般会計繰入金の調整により欠損金は生じていません。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益－受託工事収益}} \times 100$$

令和6年度

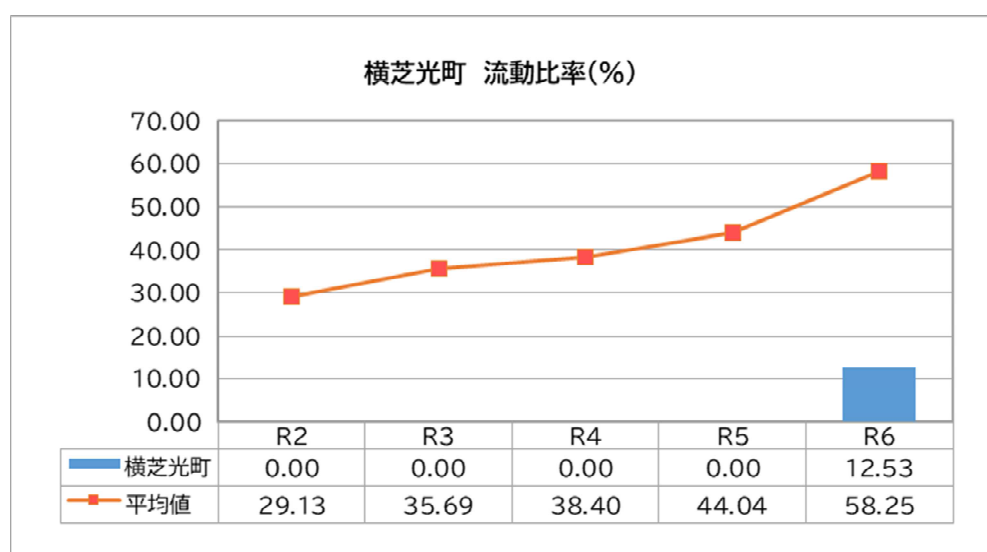
法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
0.00	0.00	0.00	0.00
芝山町	東金市	旭市	市原市
0.00	0.00	0.00	0.00
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
0.00	0.00	0.00	24.82
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
0.00	0.00	0.00	0.00

③ 流動比率

短期的な債務(お金を払う義務)に対する支払い能力を表します。適正値は100%以上ですが、内部留保資金を蓄える余力がないため、類似団体平均よりも極めて低い状態となっており、自然災害等の初動に必要な財政余力が脆弱になっています。

ただし、債務の支払いについては、新年度予算において一般会計繰入金を確認しているため、単年度の財務状態は安全圏内です。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$$

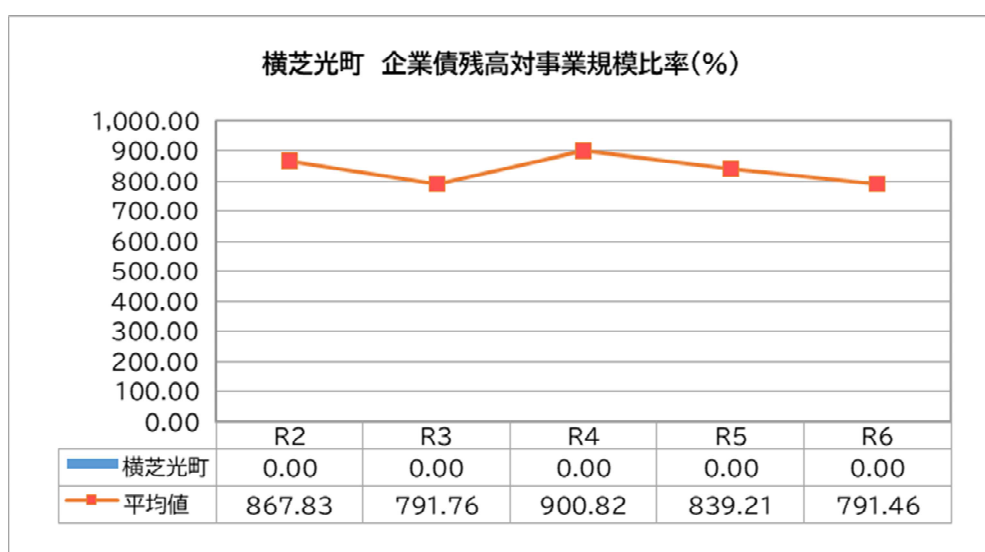
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
12.53	7.53	49.63	35.59
芝山町	東金市	旭市	市原市
774.68	56.70	218.55	91.31
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
39.34	49.37	27.02	61.00
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
34.82	39.62	132.26	172.26

④ 企業債残高対事業規模比率

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示します。数値基準はありませんが経年比較や類似団体比較が必要です。ただし、本町では企業債全額を一般会計繰入金により償還しているため、**0%**となっています。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{企業債現在高合計} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100$$

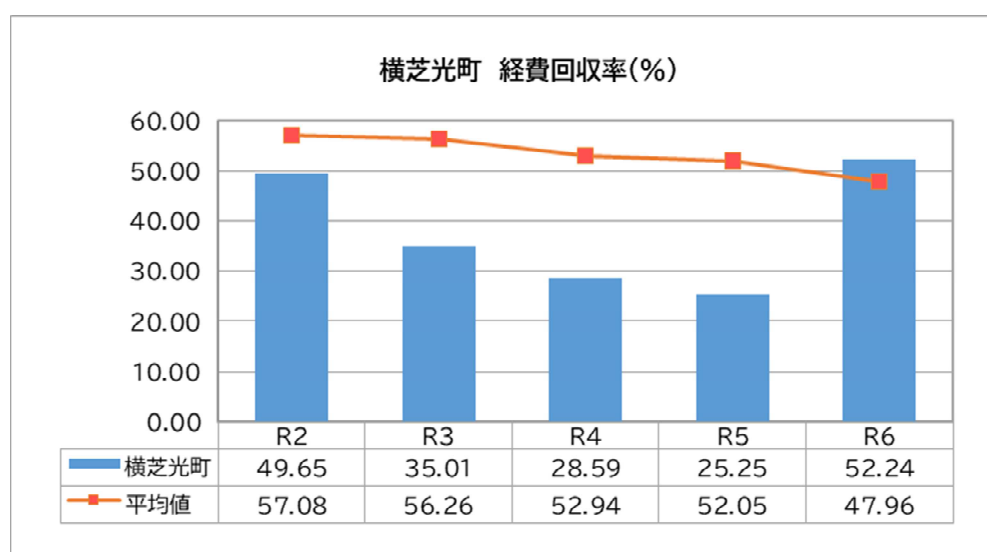
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
0.00	0.00	1961.13	0.00
芝山町	東金市	旭市	市原市
39.51	0.00	0.00	386.38
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
0.00	4299.00	0.00	0.00
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
3,726.20	1,318.78	0.00	0.00

⑤ 経費回収率

使用料で回収すべき経費を使用料でどの程度賄えているのかを表しています。重要監視指標の一つであり、使用料水準の評価に活用します。本町は低い水準ですが、類似団体平均を上回っています



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{污水处理費(公費負担分を除く)}} \times 100$$

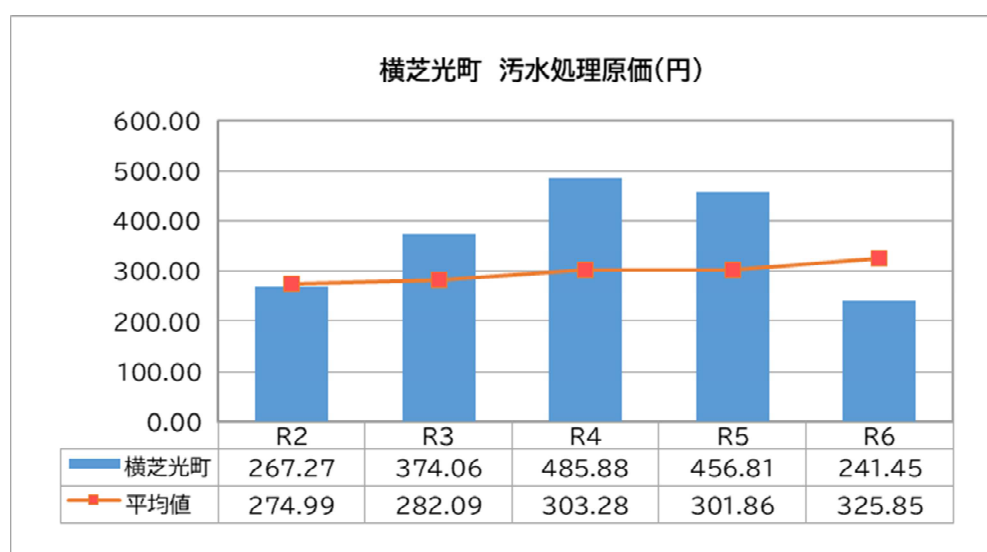
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
52.24	40.84	72.44	41.01
芝山町	東金市	旭市	市原市
25.060	68.060	59.03	19.31
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
61.87	13.58	43.07	50.75
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
63.51	62.27	52.63	70.8

⑥ 汚水処理原価

有収水量1m³あたりの汚水処理に要した費用であり、数値基準はありません。
類似団体平均より下回っていますが、今後の経年比較や類似団体比較次第で改善対象となります。



【算出式】(法適用企業)

汚水処理費(公費負担分を除く)

年間有収水量

令和6年度

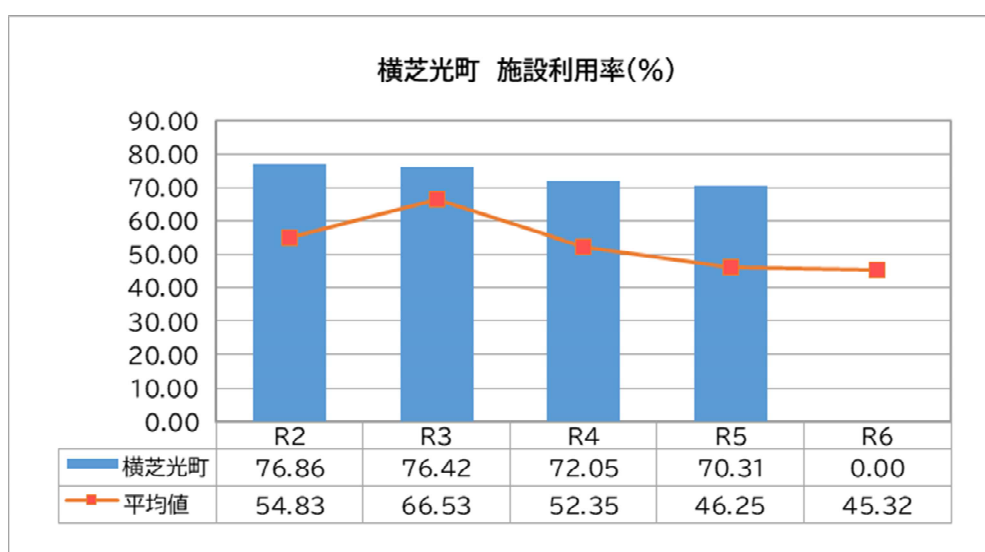
法適用 (類似団体区分 F2)

(%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
241.45	352.28	270.37	295.42
芝山町	東金市	旭市	市原市
550.90	207.49	209.46	632.56
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
272.33	887.17	304.52	359.20
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
196.17	327.72	275.43	231.98

⑦ 施設利用率

施設の1日の処理能力に対する平均処理水量の割合を表し、数値が低いほど需要に対して施設規模が過大となっていると考えられます。当該数値が減少傾向にあることから、施設規模の縮小が課題です。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{晴天時一日平均処理水量}}{\text{晴天時現在処理能力}} \times 100$$

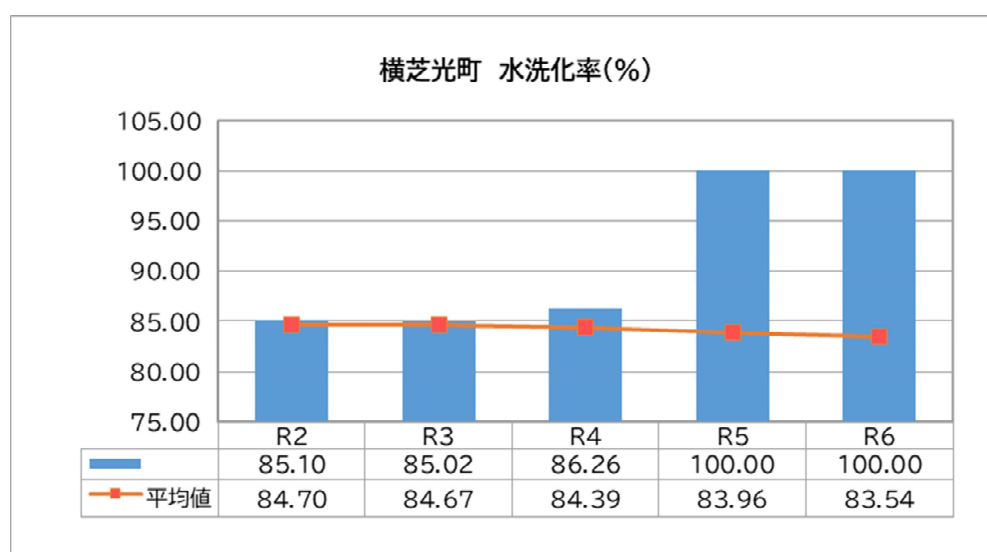
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
—	36.15	46.81	51.38
芝山町	東金市	旭市	市原市
45.54	45.75	52.81	35.85
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
44.99	30.88	46.52	36.93
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
44.03	54.78	50.96	100.00

⑧ 水洗化率

処理区域内で水洗式便所を設置している人口の割合ですが、現在100%となっています。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現在処理区域内人口}} \times 100$$

令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
100.00	57.31	86.22	63.51
芝山町	東金市	旭市	市原市
94.60	85.77	71.04	81.60
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
83.92	91.63	63.80	91.50
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
80.97	89.83	85.81	77.99

(2) 老朽化の状況について

低い数値を示していますが、これは令和6年度に地方公営企業法の適用による特別会計から公営企業会計への移管時点で中古品取得扱いとなったため、従来の減価償却累計額がリセット(移行前に取得していた資産を耐用年数2年で中古取得)されたことで生じた異常値となっているためです。

実際には、最初の処理施設が供用開始してから25年が経過しており、老朽化が進行しています。今後は、予防保全(壊れる前に直す)の強化とともに計画的な老朽化対策を検討していきます。

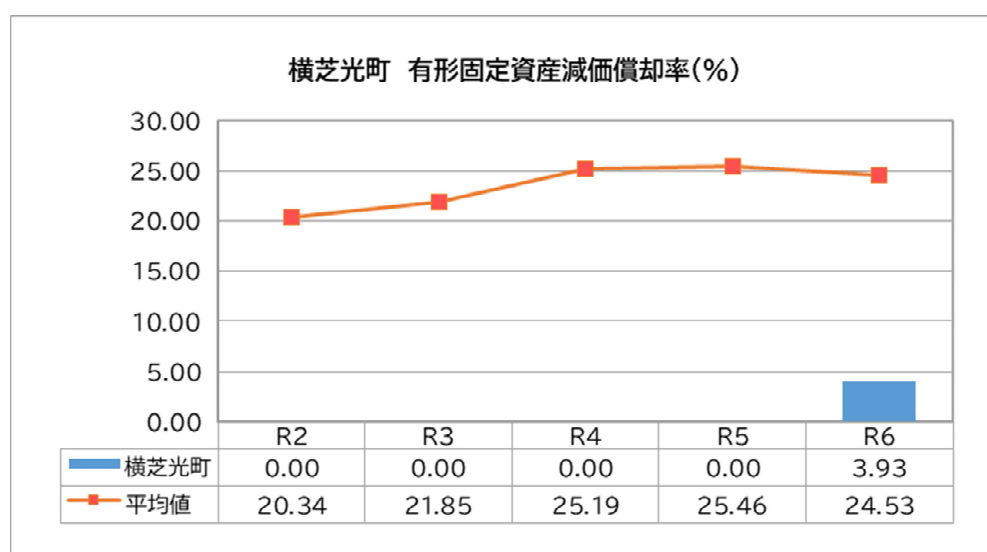
※ 予防保全とは、設備や施設が故障・劣化する前に、あらかじめ点検・修繕・更新を行い、故障を未然に防ぐ保全方法

また、改修・更新の際には、防災機能の強化や、施設利用率に応じた施設・設備の規模縮小や統廃合のほか、汚水処理方式の見直し等も併せて検討する必要があります。



① 有形固定資産減価償却率

有形固定資産(施設・設備)の減価償却がどの程度進んでいるかを表しており、100%に近いほど老朽化が進んでいることを示します。令和6年度に減価償却累計額がリセットされているため低い数値となっていますが、令和8年度に増える見込みです。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

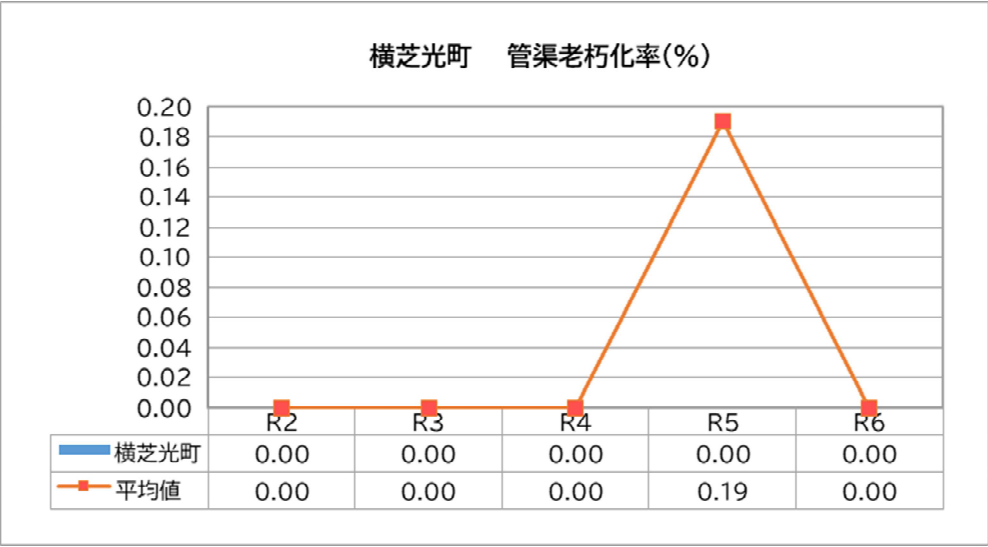
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
3.93	4.26	16.68	8.79
芝山町	東金市	旭市	市原市
7.40	16.62	16.18	7.07
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
76.17	4.84	37.30	4.07
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
43.23	3.76	4.38	3.94

② 管渠老朽化率

法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を示しており、低いほど危険度が低いこととなりますが、管渠の法定耐用年数は50年のため、現状では耐用年数を超えている管渠はありません。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$$

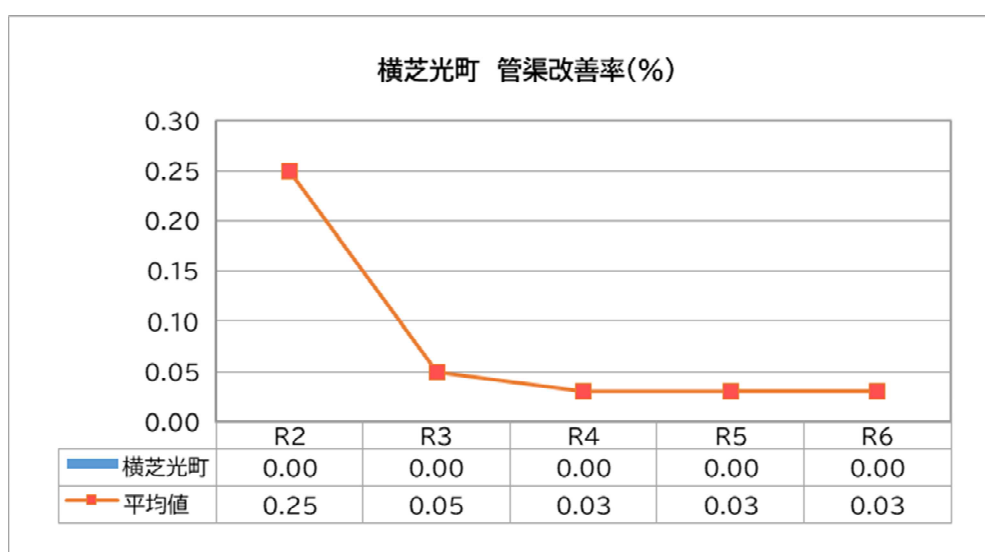
令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
0.00	0.00	0.00	0.00
芝山町	東金市	旭市	市原市
0.00	0.00	0.00	0.00
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
0.00	0.00	0.00	0.00
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
0.00	0.00	0.00	0.00

③ 管渠改善率

当該年度に更新した管渠延長の割合を示しますが、耐用年数を超えたり破損等は生じていないため、更新していません。



【算出式】(法適用企業)

$$\frac{\text{改善(更新・改良・修繕)管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100$$

令和6年度

法適用 (類似団体区分 F2) (%)

横芝光町	山武市	大網白里市	多古町
0.00	0.00	0.00	0.00
芝山町	東金市	旭市	市原市
0.00	0.00	0.00	0.00
九十九里町	君津市	成田市	睦沢町
0.00	0.00	0.00	0.00
袖ヶ浦市	茂原市	長柄町	長南町
0.00	0.00	0.00	0.00

4. 全体総括（経営の現況）

本町の農業集落排水事業が属する類似団体区分「F2」は、[処理区域人口が小規模]、[農村部・中山間地域が中心]、[集落が点在し、管路延長が長くなりやすい]、[供用開始後15年以上30年未満で長寿命化可能な施設だが、利用人口が伸びにくい]という特徴から「人口密度が低く、維持管理効率が構造的に不利な類型」になります。

（1）“F2”区分に共通する経営の特徴

- ① 事業開始時点から「**効率性よりも生活環境保全を優先した事業**」
 - ・農村部、集落分散型の地理構造
 - ・処理区域人口が小規模で人口密度が低い
 - ・農業者中心で都市部より生活排水量が少なく、増加も見込みにくい
- ② 使用料収入の水準が低く、使用料収入だけで費用を賄うのは困難
 - ・接続戸数、使用水量ともに限定的
 - ・使用料単価を上げにくい（地域合意・所得水準）
 - ・料金単価を引き上げても総収入の伸びは小さい
 - ・原価に占める固定費比率が高い
- ③ 「独立採算」が成立せず、経常収支比率は低位で不安定
 - ・経常費用（維持管理費＋減価償却費）を使用料で賄えない
 - ・一般会計繰入金があれば成立しない構造

※ただし、これは経営努力不足ではなく、制度・立地条件による必然と評価されている。
- ④ 施設利用率が低い（「作ったが使われていない」構造）
 - ・計画人口に対して実際の接続人口が少ない
 - ・空き家・未接続世帯の存在
- ⑤ 維持管理費の固定費性が強いため、規模縮小が即コスト削減につながらない
 - ・小規模でも必要な人件費・委託費は発生
 - ・処理量が減ってもコストが下がりにくい

（2）“F2”区分に共通する経営比較分析表における評価の傾向

各指標が全国平均・類似団体平均を下回るケースが多ですが、それは「経営努力不足」ではなく「構造的制約」によるものとされており、「人口密度が低く、使用料収入での自立が構造的に困難で、一般会計繰入金との役割分担を前提に経営を成立させる必要がある事業」というのが経営の特徴といえます。

改善対策には「接続率の向上」、「人口減少を踏まえた施設規模の適正化」、「維持管理の広域化・共同化」、「使用料改定の検討（段階的・慎重）」、「一般会計繰入金（他会計補助金）の位置づけの明確化」が求められています。

（3）本事業の令和6年度決算に基づく評価

経営指標（総務省規格）を使って毎年度「経営比較分析」を行っていますが、地

方公営企業法(財務適用)の適用により、令和6年度の実績から新たな基準で算定することになりました。

経営状況は良好ではありませんが、現時点では危機的な水準ではありません。寧ろ、財務状態は一般会計繰入金により安全圏内です。

(4) 経営方式の変更について

令和6年4月1日に、地方公営企業法適用による会計制度の変更で、特別会計(一般会計と同じ官庁会計)から公営企業会計に移行しました。公営企業会計を適用したことで、財務諸表(予算編成では予定、決算報告では実績)による経営データからより高度な経営分析が可能になりました。

これにより経営の「見える化」を図ることで予見可能性を強化し、事前に予防対策を考えることが可能となります。

今後は、施設・設備の安全・安心に努め、健全な事業経営を目指すために、これらの経営指標及び経営比較分析を有効に活用していきます。



第3章 経営戦略の基本理念と基本方針

農業集落排水事業は、農業用水の水質保全、農村生活環境改善を目的とした下水道に類する汚水処理事業ですが、地域保全にも重要な役割を果たしています。

また、上水道の出口として水資源循環再生処理を担っており、出口が塞がれば水道も止まる相互関係から、上下水道は一体的なライフラインとなっています。

経営戦略においては、環境と共生する“まちづくり”を継続・維持していくために、あらためて「基本理念」と「基本方針」をここに掲げます。

経営比較分析の結果をもとに、今回改定する経営戦略では次のとおり基本理念を定め、その基本理念の実現に向けた3つの基本方針を定めました。

基本理念： 災害に強く、安全・安心で持続可能な農業集落排水事業

基本方針： ● 健全な事業経営

- ・財政内容、状況の明確化、透明化で経営リスクの予見可能性の実現を図る。
- ・経営の効率化、健全化を目指す。

● 施設の適切な維持管理

- ・定期的に汚水処理機器のオーバーホールを行うなど、長寿命化に資する維持管理を推進する。

● 災害に強い農業集落排水事業の構築

- ・「国土強靱化地域計画」と連携し、処理場の耐震化、非常用電源、老朽化対策の強化で、「止まらないようにする」を目指す。
- ・「防災計画」と連携し、災害時の運転対応、応急復旧手順、職員体制の点検・見直しで「止まったときどうするか」を整備していく。

今後も基本方針に沿って「経営戦略」を適切に運用していくこととします。

第4章 長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み

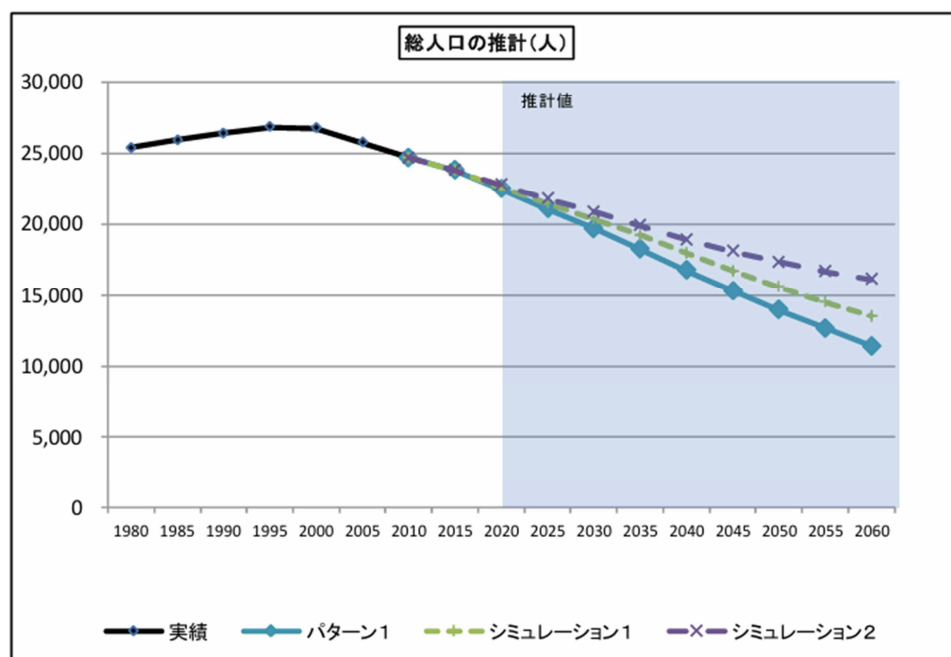
第1節 収益的収入の見込み

1. 需要予測（人口ビジョン）

「第2期 横芝光町人口ビジョン」(令和2年3月)では、人口減少が進んでいくことが予想されています。

社人研(国立社会保障・人口問題研究所)の推計方法に準拠した“パターン1”では、2030年までに総人口が20,000人を割り込み、さらに2050年までに14,000人に、2060年には11,000人程度にまで減少する予想となっています。

横芝光町の総人口推移(人)



	2015年	2020年	2030年	2040年	2050年	2060年
パターン1	23,762	22,446	19,676	16,750	13,936	11,410
シミュレーション1	23,762	22,584	20,353	17,958	15,567	13,508
シミュレーション2	23,762	22,751	20,845	18,906	17,323	16,114

※それぞれの人口推計方法は以下のとおり。

パターン1：全国の移動率が今後一定程度縮小すると仮定した推計（社人研推計準拠）

シミュレーション1：合計特殊出生率が人口置換水準（人口を長期的に一定に保てる水準の2.1）まで上昇したとした場合のシミュレーション

シミュレーション2：合計特殊出生率が人口置換水準（人口を長期的に一定に保てる水準の2.1）まで上昇し、かつ人口移動が均衡したとした（移動がゼロとなった）場合のシミュレーション

2. 使用料収入の予測

一般家庭においては基本料金と人数割額により算定しているため、計画期間内の使用料収入については、人口ビジョンの増減予測値を基に試算しています。

第2節 収益的支出の見込み（主要なコスト）

1. 営業費用

令和6年度決算額及び令和7年度決算見込額を基準として、物価並びに人件費の上昇率を2.0%の見込みで試算しています。

2. 減価償却費

減価償却費は公営企業会計システムの固定資産台帳から算出しますが、長期前受金戻入(減価償却費と同額)によって相殺されるため、実質的にはコスト負担はありません。※ 長期前受金戻入額については、企業債の償還金に充当した他会計補助金(一般会計繰入金)を減価償却費に達するまでの金額を限度として加算しています。

なお、新規取得資産については、投資計画に基づいた見込みで試算しています。

※ 減価償却費とは

単年度業績(収益的収支)の中で最も大きな比重を占めている原価要素が減価償却費です。過去の投資(資本的支出のうち建設改良費)は、翌年度以降に費用化されて「減価償却費」(取得価額÷法定耐用年数=単年度減価償却費)となって、「回収すべきコスト」(使用料収入の原価要素)として扱われます。

「減価償却費」は、既に支出されたコストであるため、収益的収入で賄われる(収支が均衡し、赤字にならない)ことで内部留保資金となり、将来の投資(資本的支出である建設改良費等の更新投資費用等)の財源とすることが重要です。

また、該当する投資の財源となった返済不要な資本的収入(補助金・交付金・一般会計繰入金)を収益化(減価償却と同タイミング)して「長期前受金戻入」(当該充当財源額÷法定耐用年数=単年度長期前受金戻入)とします。「減価償却費」から「長期前受金戻入額」を控除することで、実質的な「回収すべきコスト(収益的支出)」を算定します。これにより収益的収入で賄うべき実質的な「回収すべきコスト」の負担は縮小されます。

3. 消費税

納税予測を試算し、収益的収支で生ずる控除対象外の特定収入に係る消費税額相当額を営業外費用に計上し、資本的収支で生ずる控除対象外の特定収入に係る消費税額相当額は長期前受金から減額して、差額を未払消費税額として貸借対照表に反映しています。

第3節 資本的収支の見込み（投資と財源）

1. 今後の投資（資本的支出）の見込みと選択について

「農業集落排水処理施設最適整備構想」（農林水産省基準）を基に、長期的な長寿命化に係る大規模修繕及び施設の設備機器等の取替更新に係る投資を試算すると、理想どおりに実現していくのはたいへん難しい状況です。

〔(1)単純に法定耐用年数を基準とする理想的な(劣化の実態や財政余力の実情を加味しない)時間計画保全で修繕計画案〕を整理し、次に〔(2)更新投資時期を短絡的に先延ばし化した計画案〕を試算し、最後に〔(3)維持管理の水準を必要最小限に抑えた現実的且つ実施可能な計画案〕を試算しました。

これら3パターンの比較(下図グラフ)から、計画期間内に事業の将来方針(事業のあり方及び施設の維持管理の最適化)を見直すとともに当該地区の保全及び汚水処理事業の最適化を図るため、本計画においては経済的合理性により〔(3)現実的な計画案〕で試算することとします。

(1) 最適整備構想の理想とする修繕計画(単純に法定耐用年数を基準とする理想的な予防保全)

耐用年数後も継続(50年以上)運営するための理想的な予防保全だが、5年以内に大規模な更新投資が必要となります。

(単位：千円)

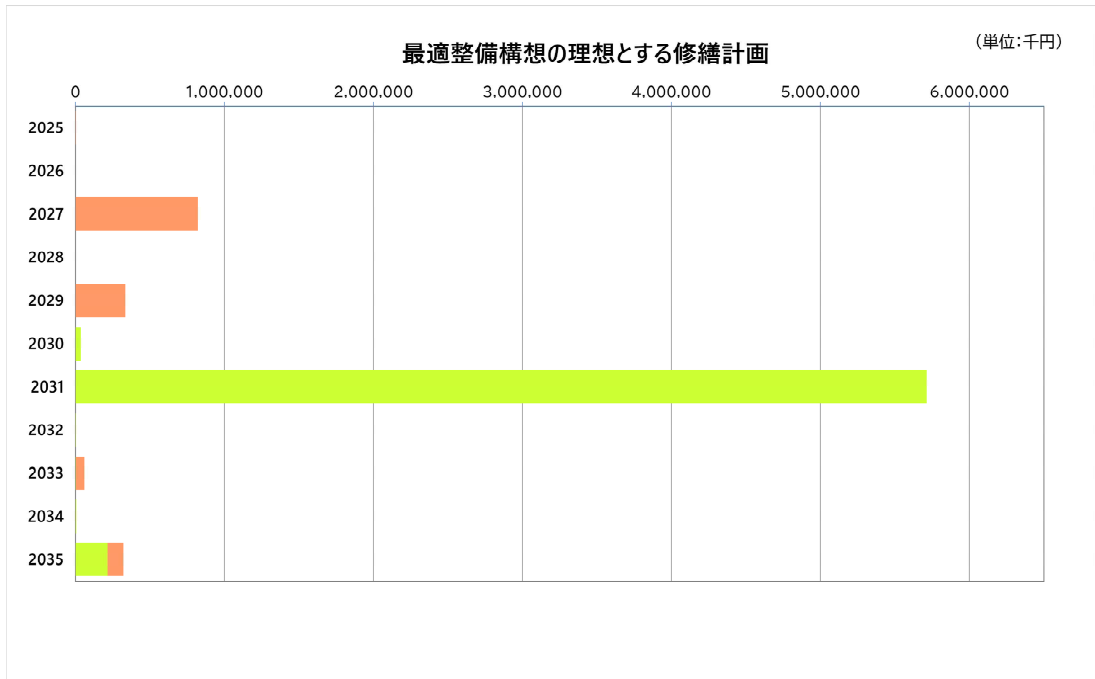
		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
木戸台	構築物・機械及び装置取替工事	827	0	0	0	0	33,347	5,708,922	0	0	2,941	212,550
	木戸台 小計	827	0	0	0	0	33,347	5,708,922	0	0	2,941	212,550
中台	構築物・機械及び装置取替工事	1,203	0	821,945	0	334,913	0	0	0	55,884	0	104,660
	木戸台 小計	1,203	0	821,945	0	334,913	0	0	0	55,884	0	104,660
合 計		2,030	0	821,945	0	334,913	33,347	5,708,922	0	55,884	2,941	317,210



木戸台地区



中台地区



(2) 更新投資時期を一部調整(更新投資時期を短絡的に先延ばし化)

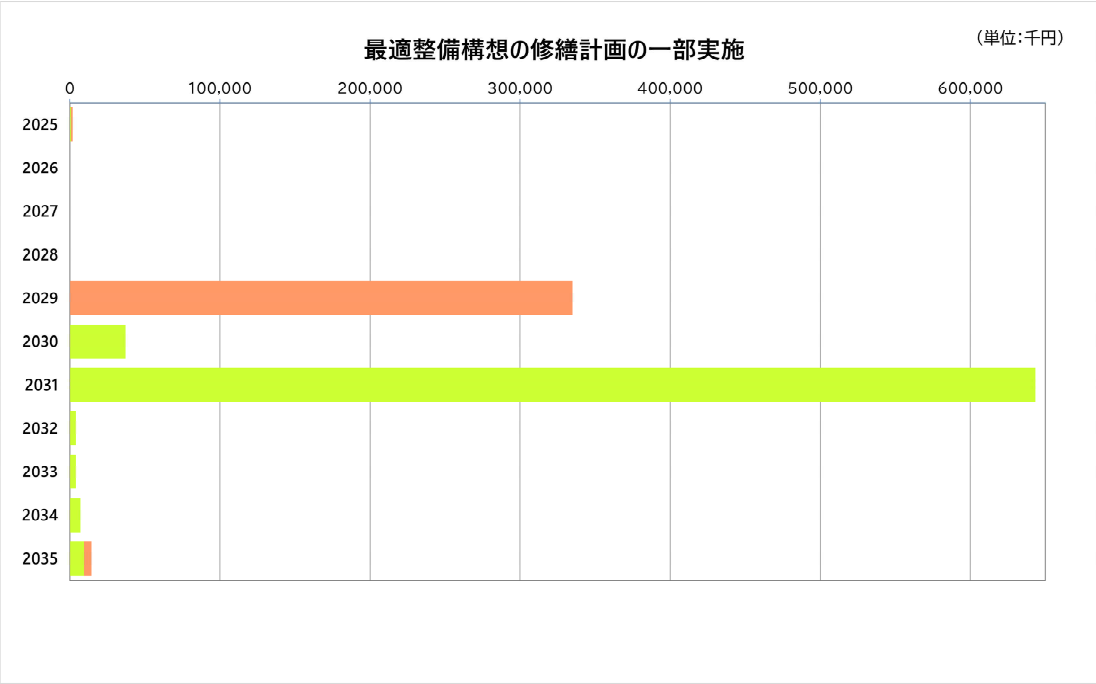
耐用年数後も継続(50年以上)運営することを前提とした場合、計画期間内の更新対象分だけを更新投資時期の先延ばし化しても、財政負担の軽減効果は得られません。

(単位:千円)

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
木戸台	構築物・機械及び装置取替工事	827	0	0	0	0	33,347	639,493	0	0	2,941	5,287
	木戸台 小計	827	0	0	0	0	33,347	639,493	0	0	2,941	5,287
中台	構築物・機械及び装置取替工事	1,203	0	0	0	334,913	0	0	0	0	0	4,902
	木戸台 小計	1,203	0	0	0	334,913	0	0	0	0	0	4,902
	合 計	2,030	0	0	0	334,913	33,347	639,493	0	0	2,941	10,189

木戸台地区

中台地区

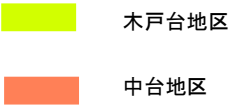


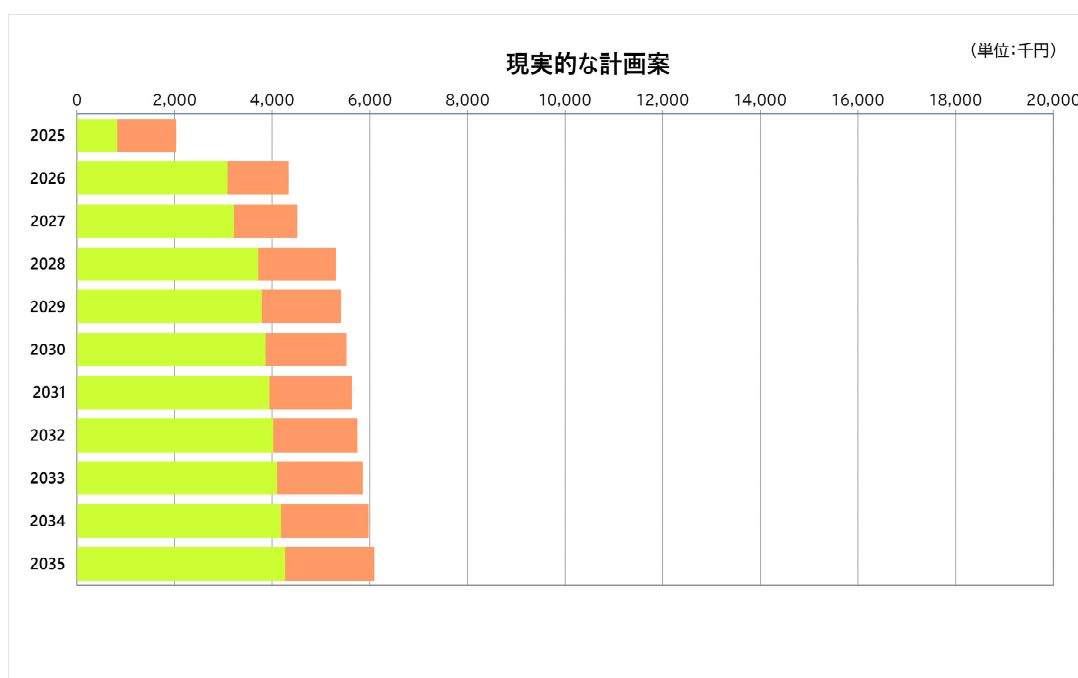
(3) **現実的な計画案**(維持管理の水準を必要最小限に抑えた現実的且つ実施可能な案)

計画期間内に耐用年数の継続方針(50年以上)を決定することとし、施設・設備に係る大きな更新投資(管路の敷設替え等)を抑えて、一定額[5, 000千円]の範囲内で可能な限り維持管理及び必要最小限の更新投資を実施することとします。

(単位:千円)

		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
木戸台	構造物・機械及び装置取替工事	827	3,090	3,215	3,714	3,789	3,864	3,942	4,020	4,101	4,183	4,266
	木戸台 小計	827	3,090	3,215	3,714	3,789	3,864	3,942	4,020	4,101	4,183	4,266
中台	構造物・機械及び装置取替工事	1,203	1,250	1,301	1,592	1,624	1,656	1,689	1,723	1,757	1,793	1,828
	中台 小計	1,203	1,250	1,301	1,592	1,624	1,656	1,689	1,723	1,757	1,793	1,828
合 計		2,030	4,340	4,515	5,306	5,412	5,520	5,631	5,743	5,858	5,975	6,095





2. 投資の財源(資本的収入)の見込み

建設改良費については、50%を企業債とし、残りは一般会計繰入金を充当することとします。また、企業債の償還については一般会計繰入金で充当します。

3. 投資以外の経費について

固定費は、経営管理の充実と強化を図り、効率を向上させることでコスト増大の抑制を目指します。固定費の内、予防保全である点検等の維持管理業務に係る委託費は、事後保全に係る修繕費を抑制する効果があるため、費用対効果により今後増加する可能性もあります。

変動費の内、動力費等の処理量に連動するコストについては、調達方法による調達単価の低減化を検討することとし、修繕費等の突発的なコストについては、予防保全による削減を図る必要があります。

第4節 財政収支の見込み (長期的な予算案)

1. 長期的な事業収支(収益的収支)の見込み

(1) 収益的収支(3条予算)

収益的収支は、単年度の業績を表すものであり、事業運営に係る収支(投資と財源を除く)を財政規律で黒字経営にすることが原則(地方公営企業法)ですが、農業集落排水事業においては一般的に使用料収入では収益的支出(営業費用)を賄えて

いません。

そのため、他会計補助金(一般会計繰入金)の補填(公費負担)により収支の均衡を図っています。計画期間内(10年間)においては、使用料収入の減少と費用の増加(物価及び人件費の上昇率を2%で試算)により、収益的収支の不足分に係る一般会計繰入金は増加傾向になります。(ただし、資本的収支充当分は既存の起債償還が終了していくため大きく減少)

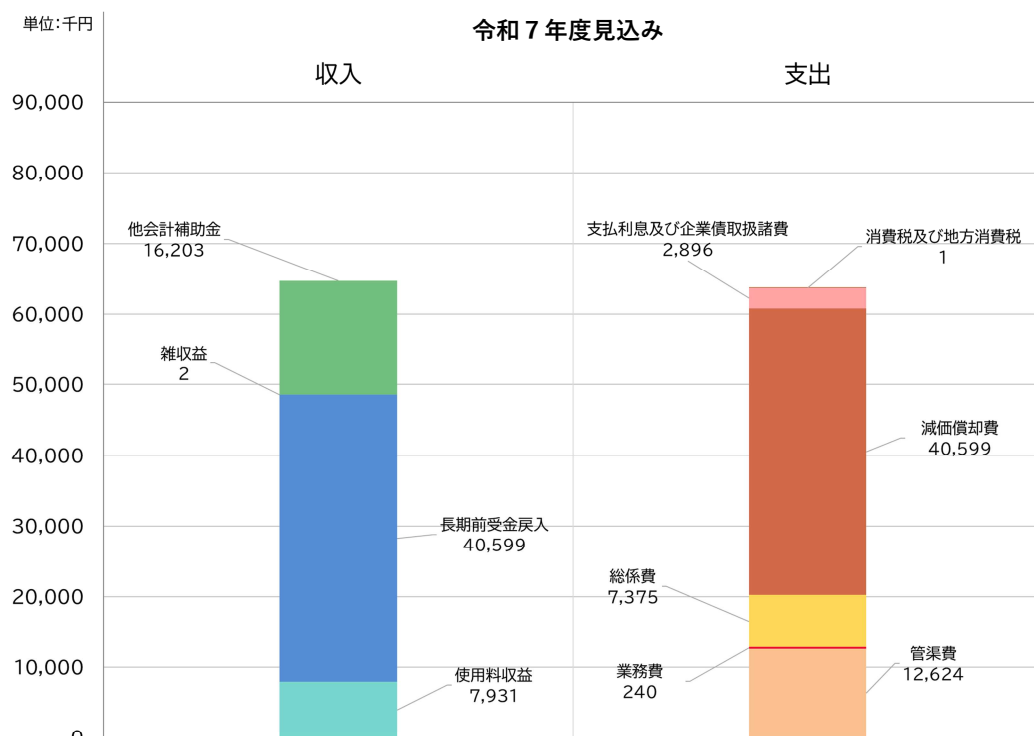
主要な支出の内、減価償却費(過去の投資を費用化)は長期前受金戻入(過去の投資の財源の内、返済不要の補助金等を収益化)で相殺されるため、実質的な支出の殆どを占める「施設管理費」は、他会計補助金(一般会計繰入金)の補てんで賄われている状態です。

また、公営企業会計制度特有の会計処理により、令和7年度の決算見込額では収支差額が黒字になっていますが、資本的収支の不足分の「補てん財源」として振替えることで全体収支の均衡を図っているため、実際には余剰は生じていません。

よって、今後も他会計補助金の調整が“**経営のカギ**”となっています。

なお、他会計補助金は、財政規律を適正化するため「収益的収支」+「資本的収支」の合計で収支バランスを調整しています。

収益的収支



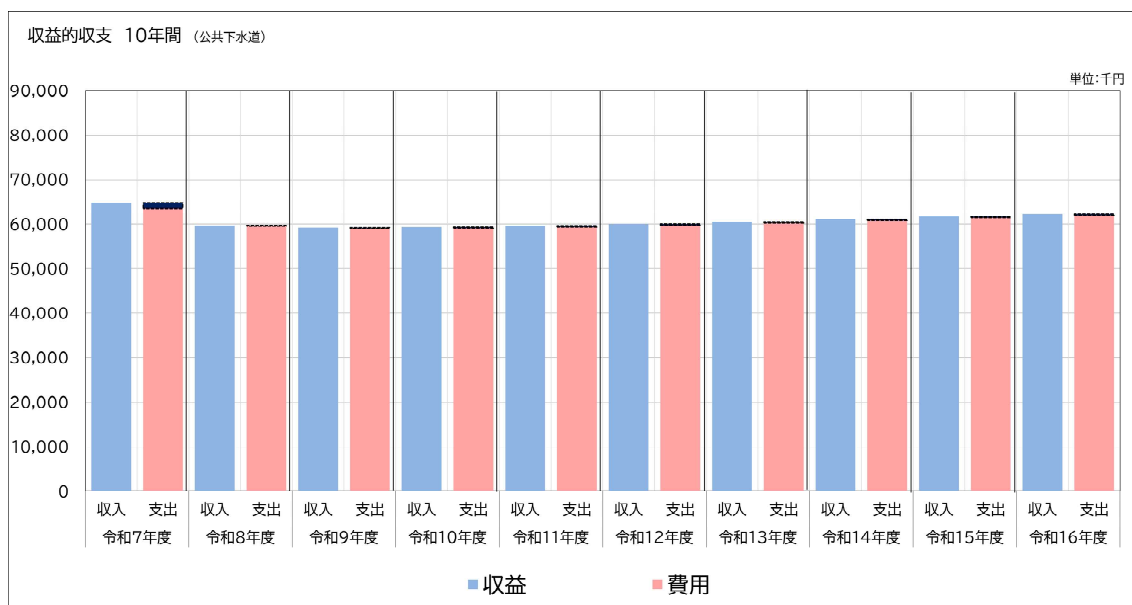
(2) 今後10年間の予想推移（予算案）

本書では、長期的な修繕・投資の計画を本章の「第3節1. (3)現実的な計画案」で試算することとし、企業債の元金利息や消費税の見込みについてもこれを基準としています。

計画期間内(10年間)は、使用料収入の減少が見込まれますが、他会計補助金(一般会計繰入金)で収支均衡を調整(補てん)するように試算しているため、計画期間内の財政危機は回避されます。

しかし、全体的に供用開始から25年以上経過している施設・設備が多いことから老朽化・劣化も進んでおり、突発的な事故の発生や自然災害等による事後保全(事故もしくは急を要する事態が発生した時に修繕もしくは取替)に係る修復等の費用が増加する可能性があります。財政面においては将来の老朽化対策が、重要な経営課題となります。

今後は、水道事業と同じライフラインとして施設維持管理の安全・安心を守るため、予防保全の強化とその財源の確保が重要となるため、使用料収入の減少並びに費用の増加(老朽化対策、物価上昇等)の悪化次第では、急ぎ、料金のあり方や事業のあり方も見直す必要があります。



2. 長期的な投資と財源(資本的収支)の見込み

資本的収支は、投資(建設改良費)と財源(補助金と企業債ほか)を単年度業績(収益的収支)と区分して予算管理します。公営企業会計制度の特異なしくみにより、費用化と収益化の会計処理で翌年度以降に収益的収支に転換されます。

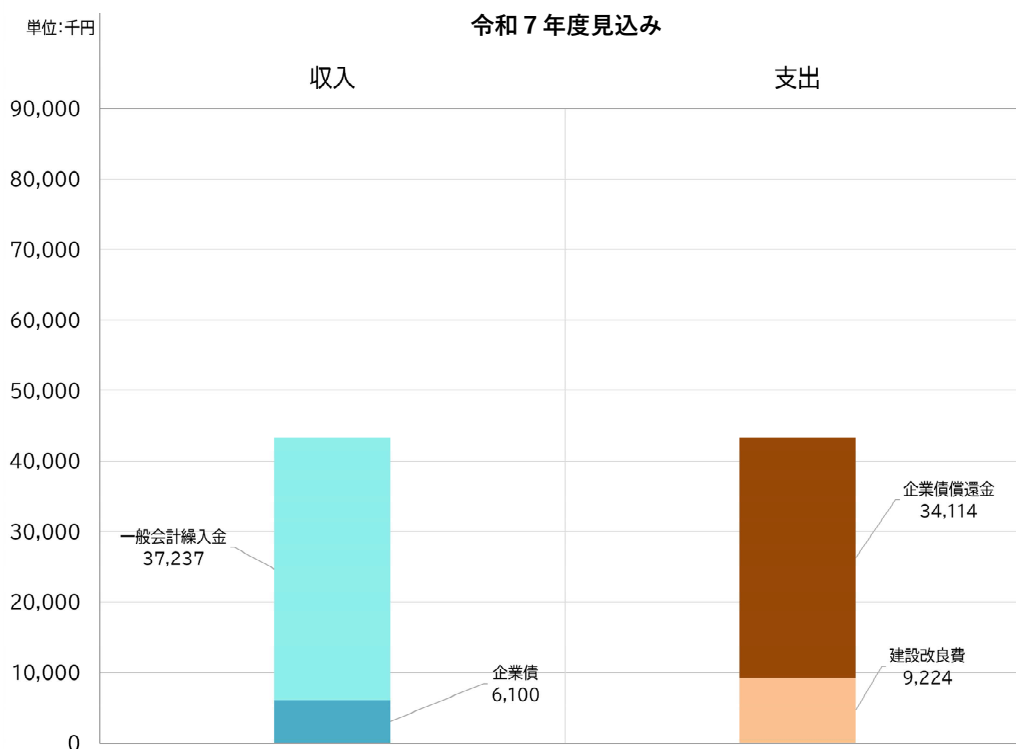
また、収支不足は収益的収支の留保資金(現金支出にならない留保資金[減価償却費－長期前受金戻入]分)等を補填財源としているため、資本的収支の均衡には収益的収支が赤字にならないことが重要になります。

(1) 令和7年度予算

資本的支出(投資)は、設備機器等の更新に係る建設改良費と、過去の建設改良費の財源である企業債の償還金です。

施設・設備に係る投資費用は使用料収入(受益者負担)では負担していません。投資の財源は、国・都の補助金と他会計補助金(本町の負担分として一般会計で負担)で賄われています。

資本的収支



(2) 今後10年間の予想推移(予算案)

計画期間内は、本章の「第3節1. (3)現実的な計画案」で試算することとし、管路の敷設替えや施設・設備の大きな更新投資は予定していませんが、計画期間内は設備機器の更新等を5,000千円/年を基準に設定しています。財源は他会計補助金(一般会計繰入金)で賄う見込みです。

既存の企業債が順次終了していくことと、新規分が償還開始を5年据え置きとし

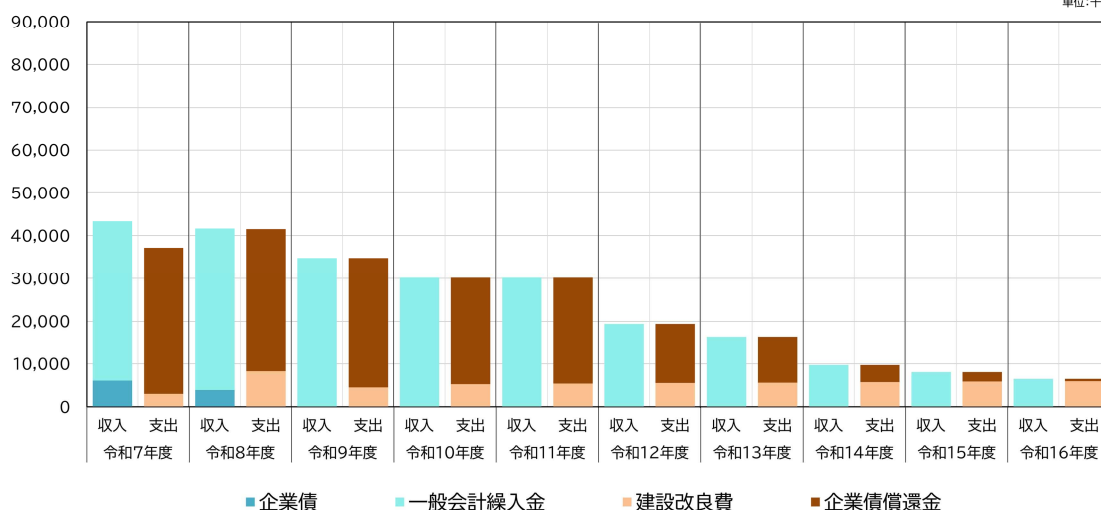
ているため、計画期間内は総額が大きく減少します。

また、更新投資(建設改良費)を抑制しており、他会計補助金の補てんで収支均衡を調整するため、財務上のリスクは発生しません。

ただし、他会計補助金は一般財源から拠出するため、長期的かつ計画的に本町の財政全体とのバランス調整が必須要件となります。

資本的収支 10年間 (公共下水道)

単位:千円



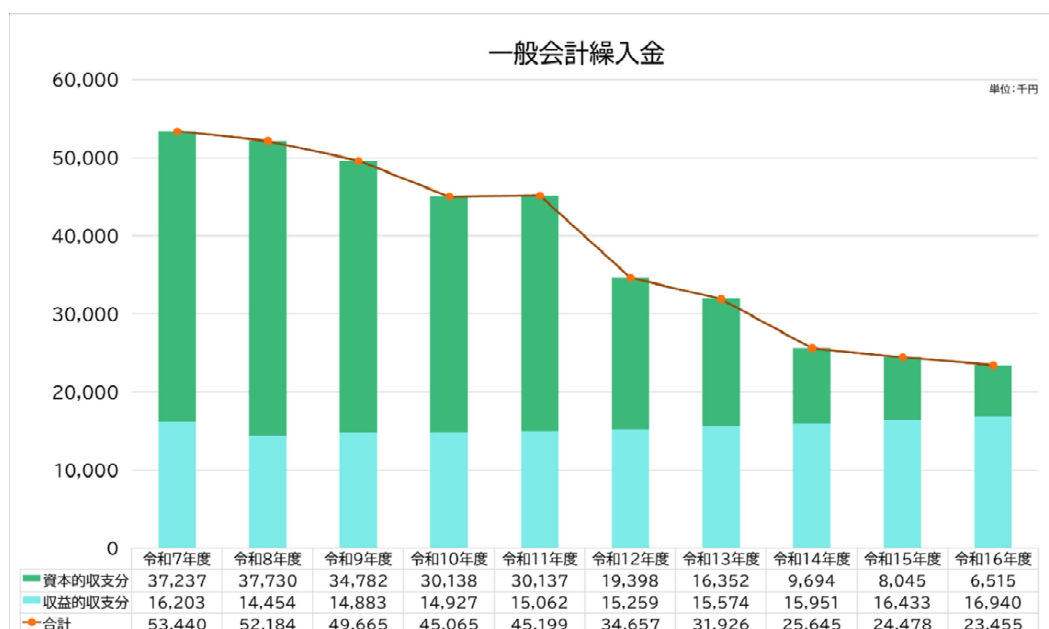
3. 他会計補助金(一般会計繰入金)の予想推移(見込み)

計画期間内は、一般会計繰入金の総額は減少していきます。

既存の企業債の償還が終了していくことで、資本的収入[下図緑色部分]の一般会計繰入金も減少していきます。

一方で使用料の減収並びに費用の増加により、収益的収入[下図水色部分]に充当する一般会計繰入金は増加していく見込みです。

また、将来的には収益的収支の改善は厳しく、計画期間後に、新規投資分の償還が始まることと、大規模な施設及び管路の更新投資を控えていることに注意が必要です。



第5章 経営の持続可能性診断

経営の持続可能性診断は、現状と将来(10年間)の変化を「論理学の**演繹法**」(エンエキホウ: 帰納法とは対照的な推論)の考え方で、経営データである公営企業会計財務諸表(発生主義会計・複式簿記)を用いた「経営予測分析」と「収益構造分析」を行い、改善が必要な問題点や将来起こりうる経営リスクの兆候の発見並びに危険レベルの判定材料とします。

第1節 経営予測分析(財務諸表)

収益的収支(事業活動)及び資本的収支(投資と財源)の予算・決算を基に、経営データとして財務諸表(損益計算書、貸借対照表、キャッシュ・フロー計算書)に展開した上で、現状並びに将来の経営状態(経営の持続可能性)を分析・診断します。

なお、財務諸表は収益的収支及び資本的収支と違い、民間同様に税抜で処理しています。

1. 長期的な業績の見込み **【損益計算書】**

(1) 損益計算書

損益計算書は、収益的収支予算を基点とする単年度の業績を表すとともに、財政規律を守るために活用します。会計年度内にどれだけの収益を上げ、費用をいくら使い、どれだけの利益があったのかを表すことで、単年度の業績評価と改善を目的に、事業の採算性及び収益構造から収支の改善を検討する材料とします。

収益の黒字・赤字、その規模、要因等の経営分析を可能とするように、税抜金額で予算科目とは異なる体系の勘定科目で構成しており、業績評価は、**【[経常利益]ー[他会計補助金(一般会計繰入金)]**のマイナス値が事業としての実質的な赤字になります。この[他会計補助金]の抑制が、経営の持続可能性における重要課題です。

また、過年度の投資による負担の増減から過剰投資の抑制の判断にも活用します。

(2) 収入と支出の予想推移

使用料収入の減収と、コスト全般の増加により、他会計補助金の増加を抑制することが課題となります。

「施設管理費」がコスト増加の要因となりますが、老朽化の対策として必要なため、削減することができません。

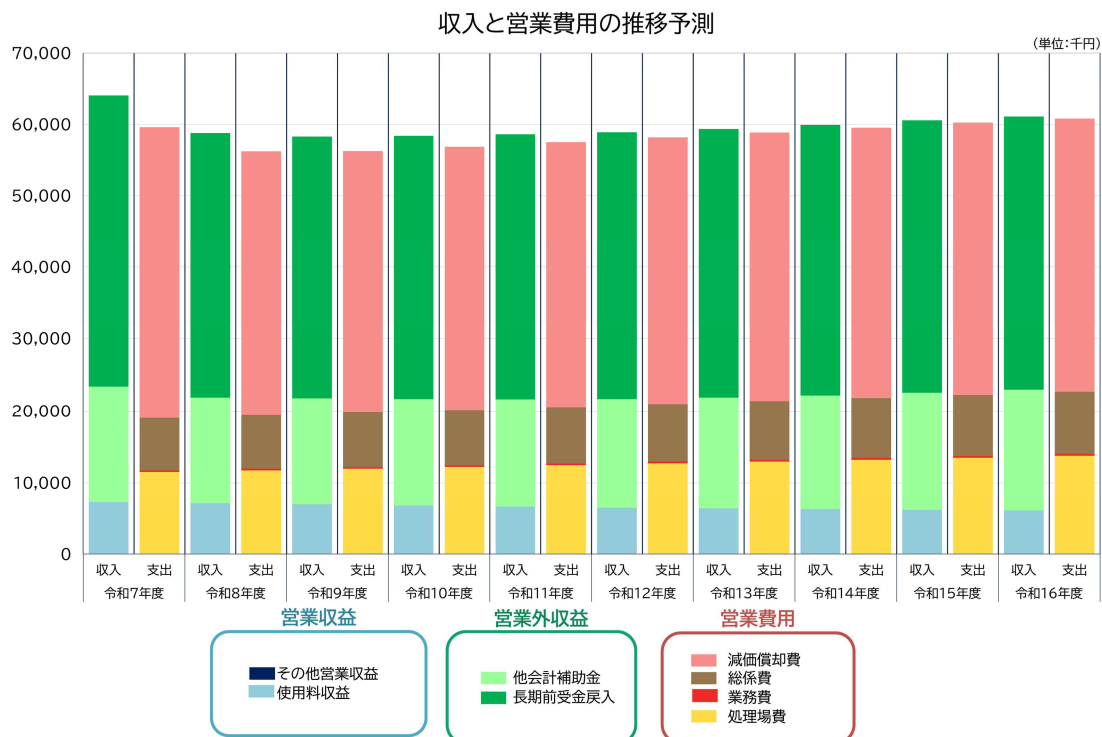
コストの改善は、自助努力で可能な領域が殆どないため、今後は共助／公助が必要不可欠です。近隣団体との広域化や国が推進しているウォーターPPP等の事例を県とも連携しながら、全体最適化を目指していきます。

A. 損益計算書

区 分	年 度	令和6年度 確定	令和7年度	令和8年度	令和9年度
1. 営業収益		7,280	7,209	7,052	6,894
(1)使用料収益		7,280	7,209	7,052	6,894
2. 営業費用		56,529	59,611	56,280	56,315
(1)処理場費		9,566	11,485	11,715	11,949
備用品費		67	79	81	82
燃料費		0	9	9	9
光熱水費		3,219	4,363	4,450	4,539
通信運搬費		804	900	918	936
委託料①		3,925	4,965	5,064	5,166
手数料		355	636	649	662
修繕費①		1,164	500	510	520
保険料		32	33	34	34
(2)業務費		199	219	223	228
通信運搬費		79	99	101	103
委託料①		120	120	122	125
(3)総係費		6,585	7,309	7,451	7,596
給料		3,448	3,656	3,729	3,804
手当		1,008	1,339	1,366	1,393
賞与引当金繰入額		449	506	516	526
法定福利費		872	940	959	978
委託料①		180	180	184	187
手数料		480	480	490	499
負担金		148	207	207	207
雑費		0	1	1	1
(4)減価償却費		40,180	40,598	36,891	36,542
既存分 有形固定資産減価償却費		40,180	40,598	36,891	36,347
新規分		0	0	0	195
営業損益		△ 49,249	△ 52,402	△ 49,228	△ 49,421
3. 営業外収益		58,657	56,803	51,346	51,426
(1)受取利息及び配当金		0	0	0	0
(2)他会計補助金		18,477	16,203	14,454	14,883
一般会計からの補助金		18,477	16,203	16,203	16,203
一般会計からの補助金(令和7年度基準増額分)		0	0	△ 1,749	△ 1,320
(3)長期前受金戻入		40,180	40,599	36,891	36,542
既存分		0	27,201	24,368	24,003
新規分		0	0	0	199
元金償還金への繰入金分		40,180	13,398	12,523	12,340
(4)雑収益		0	1	1	1
4. 営業外費用		4,017	3,400	2,587	2,006
(1)支払利息及び企業債取扱諸費		3,493	2,896	2,296	1,715
既存分		3,493	2,896	2,296	1,715
(2)雑支出		0	1	1	1
(3)特定収入消費税		524	503	290	290
経常損益		5,391	1,001	△ 470	△ 1
5. 特別利益		0	0	0	0
6. 特別損失		413	0	0	0
その他特別損失		413	0	0	0
当年度純利益(又は純損失)		4,977	1,001	△ 470	△ 1
繰越利益剰余金又は累積欠損金		4,977	5,978	5,508	5,507

(単位:千円)

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
6,735	6,577	6,419	6,323	6,227	6,132	6,036
6,735	6,577	6,419	6,323	6,227	6,132	6,036
56,910	57,547	58,198	58,862	59,539	60,229	60,795
12,188	12,432	12,680	12,934	13,193	13,457	13,726
84	86	87	89	91	93	94
10	10	10	10	10	11	11
4,630	4,723	4,817	4,913	5,012	5,112	5,214
955	974	994	1,014	1,034	1,054	1,076
5,269	5,374	5,482	5,591	5,703	5,817	5,934
675	688	702	716	731	745	760
531	541	552	563	574	586	598
35	36	36	37	38	39	39
232	237	242	247	252	257	262
105	107	109	111	114	116	118
127	130	132	135	138	141	143
7,744	7,894	8,048	8,205	8,365	8,528	8,695
3,880	3,957	4,037	4,117	4,200	4,284	4,369
1,421	1,449	1,478	1,508	1,538	1,569	1,600
537	548	559	570	581	593	605
998	1,017	1,038	1,059	1,080	1,101	1,123
191	195	199	203	207	211	215
509	520	530	541	551	562	574
207	207	207	207	207	207	207
1	1	1	1	1	1	1
36,745	36,984	37,228	37,476	37,730	37,988	38,113
36,347	36,347	36,347	36,347	36,347	36,347	36,208
398	637	881	1,129	1,383	1,641	1,905
△ 50,174	△ 50,970	△ 51,779	△ 52,539	△ 53,311	△ 54,097	△ 54,758
51,673	52,048	52,488	53,051	53,682	54,422	55,054
0	0	0	0	0	0	0
14,927	15,062	15,259	15,574	15,951	16,433	16,940
16,203	16,203	16,203	16,203	16,203	16,203	16,203
△ 1,276	△ 1,141	△ 944	△ 629	△ 252	230	737
36,745	36,984	37,228	37,476	37,730	37,988	38,113
24,003	24,003	24,003	24,003	24,003	24,003	24,001
402	641	885	1,133	1,387	1,645	1,909
12,340	12,340	12,340	12,340	12,340	12,340	12,203
1	1	1	1	1	1	1
1,500	1,078	710	513	371	326	297
1,209	787	419	222	80	35	6
1,209	787	419	222	80	35	6
1	1	1	1	1	1	1
290	290	290	290	290	290	290
△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
5,507	5,506	5,505	5,504	5,503	5,502	5,501



2. 収益構造分析

収益的収支を基に財務諸表(経営データ)の損益計算書(税抜)から収益構造を分析します。収益構造分析は、料金制度の適正化を目的に全ての原価要素に対してどの収入で賄うべきかを判断できるように、それらの相対関係とバランスを分析することで、収支ギャップ(赤字)の要因分析や改善対象を整理します。

予算では収益的収支(3条予算)と資本的収支(4条予算)の資金不足総額に対して、補填する他会計補助金(一般会計繰入金)の調整で財政規律が守られていますが、財務書類(経営データ)である損益計算書では他会計補助金に含まれる特定収入消費税や資本的収支の補填財源分による差異(黒字)が生じることに注意が必要です。そのため予算よりも収支差額が増えるのが一般的ですが、減少する場合は予算上の収支が赤字でなくても「経営の持続可能性」の観点からは健全な経営状態とは言えません。

(1) 現状

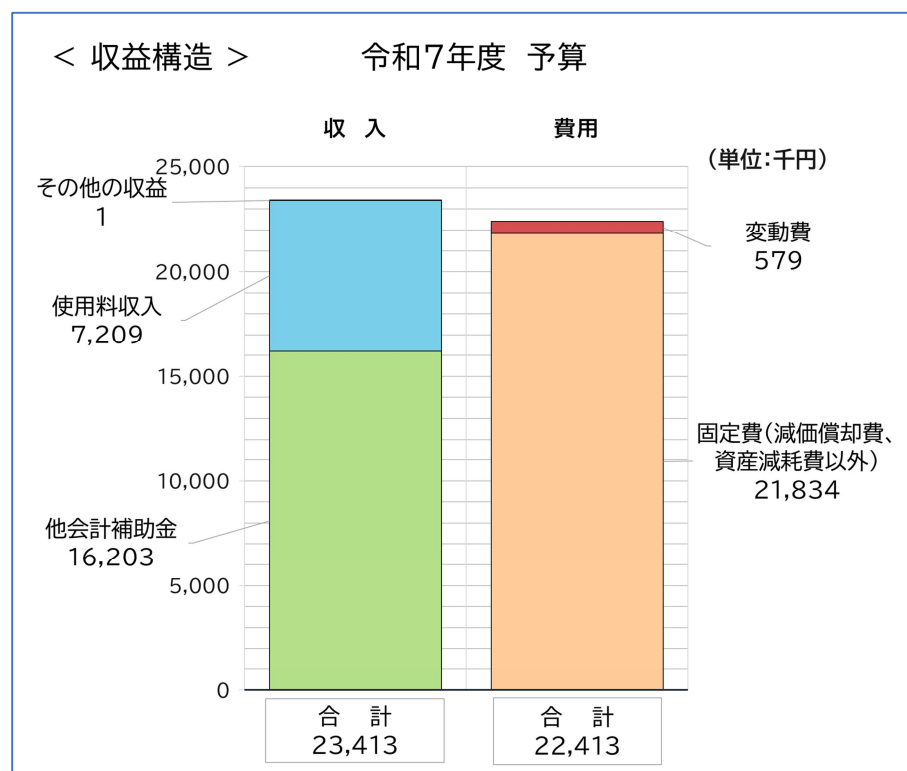
現状(令和7年度予定)収支は黒字となっています。

「変動費」は使用量に連動して発生する費用(コスト)で、施設・設備の費用を除いた事業運営に係る直接的な費用です。主な費用は、施設管理費や総係費(人件費除く)で、使用料で賄います。

「固定費」は使用量と関係なく発生する費用で、経常的な人件費や施設・設備の維持管理費用のほか企業債の支払利息等になります。「固定費」は農業集落排

水事業の特性から使用料では賄うことが困難であることから、72%以上を一般会計繰入金(他会計補助金)で賄っています。

今後は一般会計繰入金の負担割合を抑制することが課題となっています。

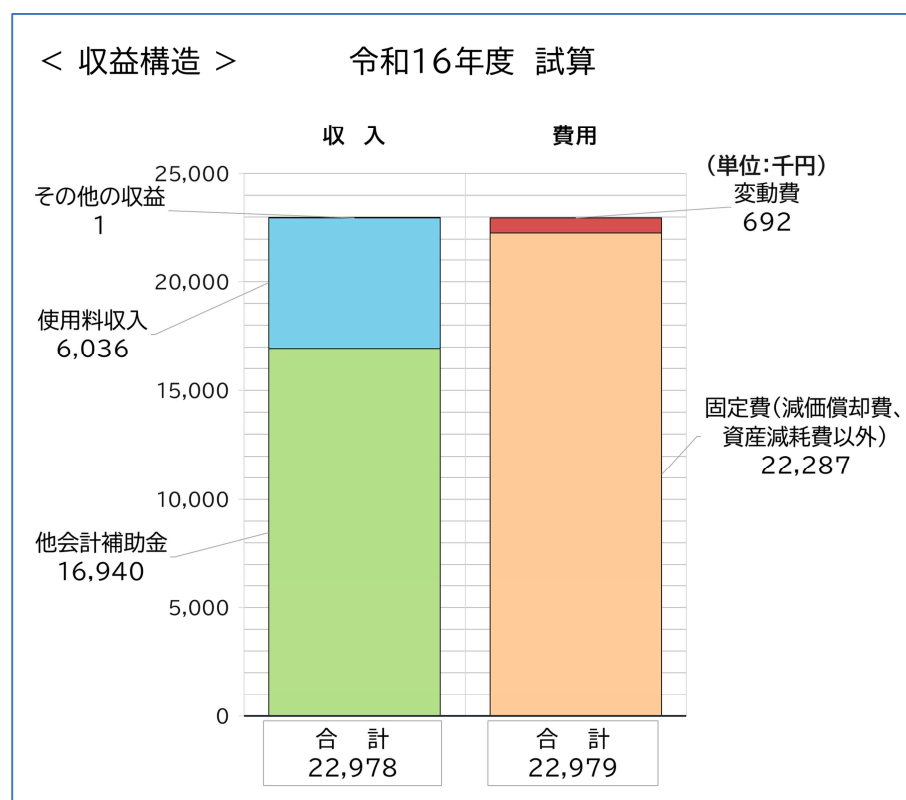


(2) 10年後の試算

試算では、営業費用を賄う使用料収入の比重は、現状31%超から10年後に26%超に低下します。

採算性の改善課題については、費用の抑制には自助努力(本町単独)で可能な領域は殆どなく、収入については当該地区に大口需要家が出現しない限りは増収の見込みはありません。

今後は、計画期間後に到来する施設・設備の老朽化に対する維持管理費用(修繕等)並びに設備の更新等に係る投資の財源の確保が大きな課題となります。



(3) 10年後を踏まえた改善の論点

- 変動費削減は事業量自体が小さいため、改善効果は限定的です。
- 固定費削減には広域化や官民連携の強化、汚水処理方式の見直し(合併浄化槽への転換等)など、事業のあり方を変える抜本的な改革が必要です。
- 「使用料の見直し(料金制度改定)」も検討が必要です。
料金の見直しについては、公共性、公平性、経済性等に配慮しながら慎重に検討する必要があります。

収益構造の悪化(赤字)は資金不足(一般会計繰入金の増加)に直結するため注意が必要です。一般会計の負担にも限度があり、費用の縮減も本町単独で努力可能な領域が殆どないことから、いずれ料金の見直しが避けられなくなることが予想されます。

しかし、料金の見直しについては、公共性、公平性、経済性等に配慮しながら慎重に検討する必要があります。

3. 長期的な財務状況(資産と負債)の見込み【貸借対照表】

貸借対照表は、過去を引継ぎ、未来へ繋ぐ財務状態を表しており、財政規律に加えて経営規律を守るため活用します。

投資によって、どのような財産(施設・設備)を取得・形成したのか、どのような方法で資金を調達したのか、調達した資金(負債:企業債)や未払金(資本的支出)の返済能力を表すため、経営の持続可能性を「見える化」することを目的に、資本的収支から投資と財源及び企業債の償還を基点とする経営データで構成しています。過年度から引継がれる資産と負債のバランスから資金収支を基軸とした財務状況を表しています。

(1) 資産と負債のバランス

主に負債(支払義務)の返済能力と緊急時の資金余力から経営の持続可能性を見ます。

重要なポイントとして、長期的に毎年度の流動負債を上回るべき流動資産の実存、固定負債の返済に充当予定の収入の見込みを試算し、資金繰りの持続可能性を検証することで経営規律の基軸とします。

過去の企業債(既存分)の償還は計画期間に終了しつつあり、負債(企業債残高)が減少します。老朽化対策については、大きな投資(建設改良費)は予定していませんが、設備機器等の更新は優先度の高いものから順に実施する予定です。

なお、一見財務内容が健全化している様に見えますが、流動資産の現金残高(内部留保)を抑制しているため、想定外の緊急事態(自然災害等)のような経営リスクに自力で対処することが困難な状態です。

今後の老朽化の進行に加えて自然災害が増えてきている昨今に、緊急時の機動的なリアクションや新たな投資活動に対する独自の経営資源を持っていないことを経営リスクとする類似団体も少なくないことから、諸事情を踏まえた上での検討課題としたいと考えています。

B. 貸借対照表

年 度		令和6年度 確定	令和7年度	令和8年度	令和9年度
区 分					
	開始時貸借対照表	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高
資産の部	1,042,215	1,010,751	980,093	950,658	918,220
固定資産	1,041,073	1,006,204	974,082	945,037	912,599
既存資産	1,041,073	1,046,384	1,046,384	1,046,384	1,046,384
新規投資額	0	0	8,476	16,322	20,427
減価償却累計額(既存分)	0	△ 40,180	△ 80,778	△ 117,669	△ 154,016
減価償却累計額(新規分)	0	0	0	0	△ 195
基金	0	0	0	0	0
流動資産	1,142	4,547	6,011	5,621	5,621
現金	1,125	4,512	5,233	4,984	5,325
未収金	17	35	778	637	296
負債の部	892,170	855,729	824,070	795,104	762,668
固定負債	208,899	144,402	117,199	90,832	66,000
企業債(既存分)	208,899	144,402	111,099	80,832	56,000
企業債(新規発行分)	0	0	6,100	10,000	10,000
流動負債	1,051	36,304	35,493	32,457	27,021
企業債(1年内償還予定分)	0	34,114	33,303	30,267	24,832
既存分	0	34,114	33,303	30,267	24,832
未払金	1,051	1,741	1,741	1,741	1,741
賞与引当金	0	449	449	449	449
繰延収益(長期前受金)	682,220	675,024	671,379	671,816	669,647
既存分	682,220	715,204	715,204	715,204	715,204
新規計上分	0	0	36,954	74,283	108,655
戻入額(既存分)	0	△ 40,180	△ 80,779	△ 117,670	△ 154,013
戻入額(新規分)	0	0	0	0	△ 199
資本の部	150,045	155,022	156,023	155,553	155,552
資本金	129,113	129,113	129,113	129,113	129,113
資本剰余金	20,931	20,931	20,931	20,931	20,931
当年度未処分利益剰余金	0	4,977	5,978	5,508	5,507

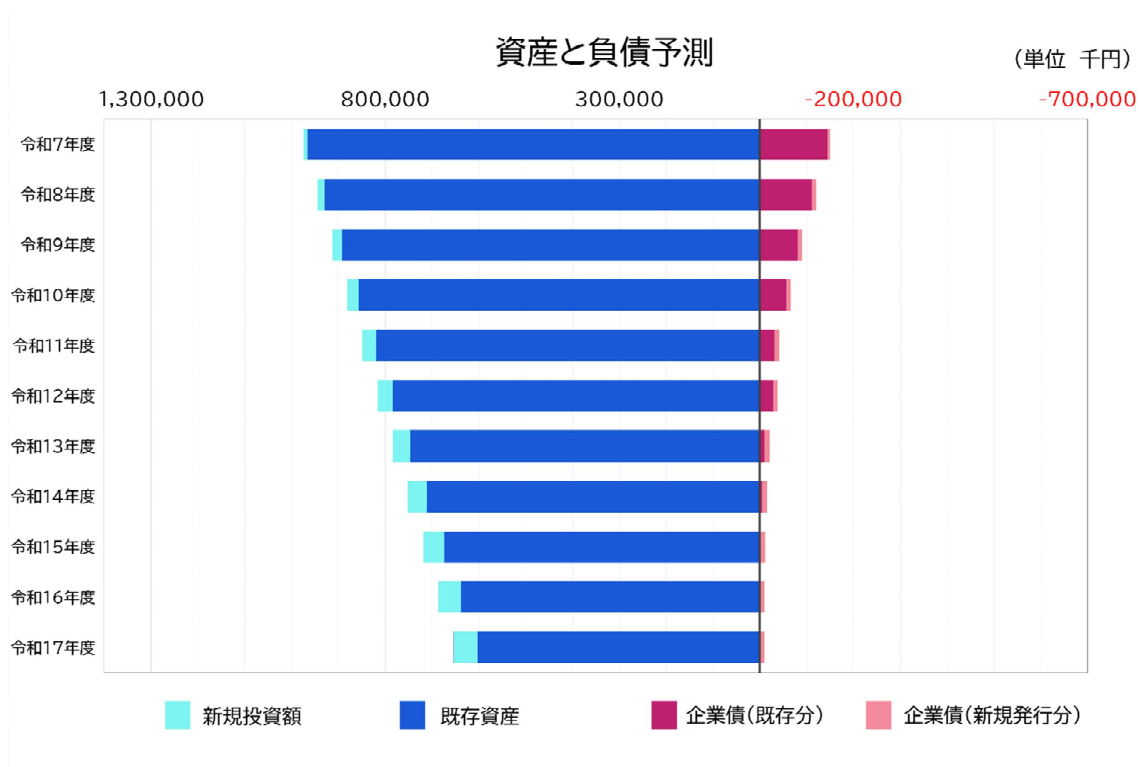
(単位:千円)

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
期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高
886,298	854,234	822,025	789,668	757,160	724,497	691,817
880,678	848,613	816,404	784,047	751,539	718,876	686,196
1,046,384	1,046,384	1,046,384	1,046,384	1,046,384	1,046,384	1,046,384
25,250	30,170	35,189	40,308	45,529	50,855	56,287
△ 190,363	△ 226,710	△ 263,057	△ 299,404	△ 335,751	△ 372,098	△ 408,306
△ 594	△ 1,231	△ 2,112	△ 3,241	△ 4,624	△ 6,265	△ 8,169
0	0	0	0	0	0	0
5,621	5,621	5,621	5,621	5,621	5,621	5,621
5,284	5,242	5,199	5,163	5,126	5,088	5,050
337	379	421	458	495	533	571
730,747	698,684	666,476	634,119	601,612	568,951	536,271
41,275	27,397	27,397	16,676	12,726	10,539	10,000
31,275	17,397	17,397	6,676	2,726	539	△ 0
10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
26,914	16,067	12,911	6,140	4,376	2,729	2,190
24,725	13,878	10,721	3,950	2,187	539	0
24,725	13,878	10,721	3,950	2,187	539	0
1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741
449	449	449	449	449	449	449
662,558	655,219	636,889	615,253	586,697	556,222	524,082
715,204	715,204	715,204	715,204	715,204	715,204	715,204
138,311	167,957	186,854	202,695	211,868	219,382	225,354
△ 190,356	△ 226,699	△ 263,042	△ 299,385	△ 335,728	△ 372,071	△ 408,275
△ 602	△ 1,243	△ 2,127	△ 3,261	△ 4,647	△ 6,292	△ 8,201
155,551	155,550	155,550	155,549	155,548	155,547	155,546
129,113	129,113	129,113	129,113	129,113	129,113	129,113
20,931	20,931	20,931	20,931	20,931	20,931	20,931
5,507	5,506	5,505	5,504	5,503	5,502	5,501

(2) 固定資産評価額と企業債残高の予想推移

施設・設備の安全・安心には、適切な維持管理に加えて老朽化対策が重要課題です。下図(グラフ)における資産の減少は、量(施設の増減)ではなく質的(資産評価額の減少は老朽化を示す)なものであるため、計画期間の後に累積的に大規模な更新需要(投資)を迎えることになります。特に投資の集中化は財政余力のない現状では実現不可能なことから、計画期間内に事前回避の対策が必要です。

また、起債残高(企業債等)は既存分(初期建設費用等)が終了していきませんが、計画期間後の更新需要の対策次第では、大幅に急増する危険があります。



4. 長期的な資金(業務活動・投資活動・財務活動)の動き 【キャッシュ・フロー計算書】

経営規律の主軸である資金繰り(資金残高の減少は、経営の脆弱化であり存続の危機となる)を考える上で、財政収支計画(予算執行)によってもたらされる経営状態をキャッシュ・フロー計算書(財務諸表)から予測分析します。

キャッシュ・フロー計算書は、会計年度中に、どのような理由でどれだけのお金が入ってきたのか、そして、出ていったのかを表したものです。資金の流れを「業務活動収支」、「投資活動収支」、「財務活動収支」の3つの性質に区分した上で、「資金増加額」、「資金期首残高」、「資金期末残高」の3項目を表記します。(※詳細は巻末の補足参照)

事業の経営状態を的確に把握するためには、キャッシュ・フロー計算書を基に将来の資金収支(経営の生命線)の持続可能性を確保していくことが重要です。悪化の要因となる業務活動収支(収益的収支)は、資金収支に直接影響する要素であることから、早期の改善が必要です。

資金残高は、経営の持続可能性の観点から、経営基盤の脆弱化を回避する意味と、災害対応や設備更新などの突発的な財政需要への耐性を構築するため、安定化を図ることが重要です。

試算では、次ページ以降の表とグラフのとおり、既存の企業債の償還が終了していくことにより充当財源である一般会計繰入金が大きく減少するとともに、計画期間内の更新投資を[第4章第3節1. (3)現実的な計画案]の選択で「投資活動収支」を抑制した上で、一般会計繰入金で資金残高の安定化を図っています。

しかし、内部留保資金(フリーキャッシュフロー＝業務活動収支＋投資活動収支)が増加しない状況は、更新需要の対策ができない可能性があります。

農業集落排水事業にとって投資活動収の抑制と財源不足は、将来世代にとっては「隠れ負債」となる恐れがあることから、計画期間内の財務状態は安全圏内で推移しますが、その先の経営の持続可能性においては更新需要の対策次第で財政危機が懸念されます。

C. キャッシュフロー計算書

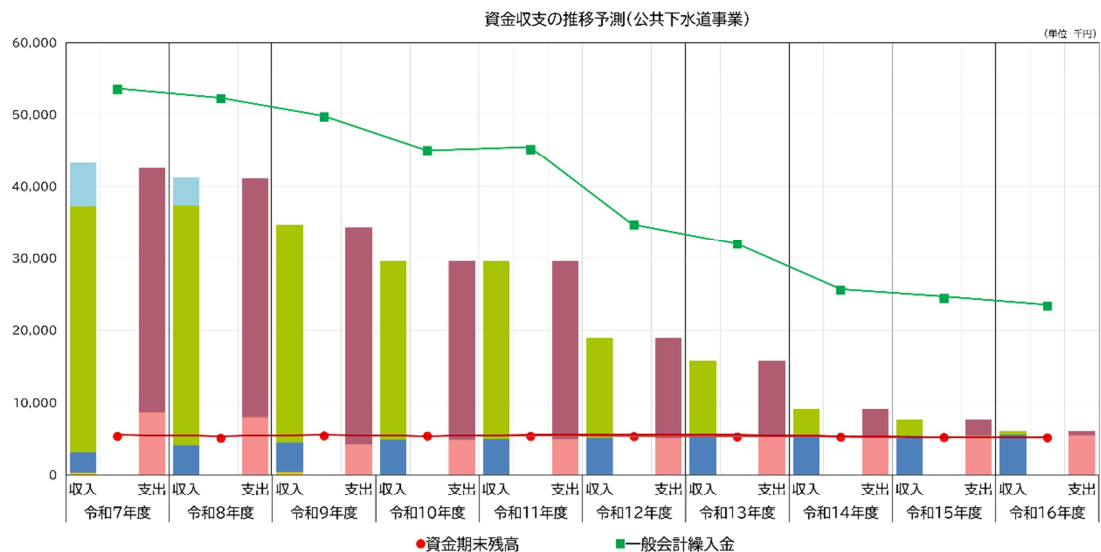
年 度 区 分	令和6年度 確定	令和7年度	令和8年度	令和9年度
1. 業務活動によるキャッシュ・フロー	6,097	257	△ 329	340
当年度純利益	4,977	1,001	△ 470	△ 1
減価償却費	40,180	40,598	36,891	36,542
長期前受金戻入額	△ 40,180	△ 40,599	△ 36,891	△ 36,542
未収金の増減額	△ 19	△ 743	141	341
未払金の増減額	1,138	0	0	0
その他流動資産の増減額	0	0	0	0
その他流動負債の増減額	0	0	0	0
2 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,727	△ 5,635	△ 3,820	1
有形固定資産の取得による支出	△ 5,311	△ 8,476	△ 7,845	△ 4,105
工事負担金及び受益者負担金等による収入	2,583	2,841	4,025	4,106
3 財務活動によるキャッシュ・フロー	18	6,099	3,900	0
企業債による収入	3,000	6,100	3,900	0
企業債償還による支出	△ 33,383	△ 34,114	△ 33,303	△ 30,267
受益者負担金等による収入	30,400	34,113	33,303	30,267
資金増加額	3,387	720	△ 249	341
資金期首残高	1,125	4,512	5,233	4,984
本年度末資金残高	4,512	5,233	4,984	5,325

年 度 区 分	令和6年度確定	令和7年度	令和8年度	令和9年度
フリーキャッシュ・フロー	3,369	△ 5,379	△ 4,149	341
プライマリーバランス	3,369	△ 5,378	△ 4,149	341
当年度純利益	4,977	1,001	△ 470	△ 1
未収金・未払金の増減額	1,120	△ 743	141	341
計	6,097	258	△ 329	340
有形固定資産の取得による支出	△ 5,311	△ 8,476	△ 7,845	△ 4,105
工事負担金及び受益者負担金等による収入	2,583	2,841	4,025	4,106

(単位:千円)

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
△ 42	△ 43	△ 43	△ 38	△ 38	△ 39	△ 39
△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
36,745	36,984	37,228	37,476	37,730	37,988	38,113
△ 36,745	△ 36,984	△ 37,228	△ 37,476	△ 37,730	△ 37,988	△ 38,113
△ 41	△ 42	△ 42	△ 37	△ 37	△ 38	△ 38
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1
△ 4,824	△ 4,920	△ 5,019	△ 5,119	△ 5,221	△ 5,326	△ 5,432
4,825	4,921	5,019	5,120	5,222	5,327	5,433
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
△ 24,832	△ 24,725	△ 13,878	△ 10,721	△ 3,950	△ 2,187	△ 539
24,832	24,725	13,878	10,721	3,950	2,187	539
△ 41	△ 42	△ 42	△ 37	△ 37	△ 38	△ 38
5,325	5,284	5,242	5,199	5,163	5,126	5,088
5,284	5,242	5,199	5,163	5,126	5,088	5,050

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
△ 41	△ 42	△ 42	△ 37	△ 37	△ 38	△ 38
△ 41	△ 42	△ 42	△ 37	△ 37	△ 38	△ 38
△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1	△ 1
△ 41	△ 42	△ 42	△ 37	△ 37	△ 38	△ 38
△ 42	△ 43	△ 43	△ 38	△ 38	△ 39	△ 39
△ 4,824	△ 4,920	△ 5,019	△ 5,119	△ 5,221	△ 5,326	△ 5,432
4,825	4,921	5,019	5,120	5,222	5,327	5,433



< 業務活動収支 >

< 投資活動収支 >

< 財務活動収支 >

■ 業務活動収支

■ 受益者負担金等による収入

■ 企業債の発行

■ 有形固定資産の取得による支出

■ 他会計補助金

■ 企業債の償還

- (1) 「**業務活動収支**」は経営の根幹を表しており、プラスであることが原則です。
純粋な現金収支を表しており、令和9年度からマイナスが続きますが、消費税相当額であるため、財政収支(予算)においては一般会計繰入金で“0”で均衡しています。
- (2) 「**投資活動収支**」は施設・設備の更新投資を抑制することでプラスになるため、将来的な事業のあり方次第では、持続可能性の脆弱化が課題となります。
- (3) 「**財務活動収支**」は投資の財源として企業債の運用状況を表しますが、企業債償還額は既存分が終了していくため、新規発行分の影響もほとんどありません。
- (4) 「**フリーキャッシュ・フロー**」は、公営企業では民間事業者同様に財務面における重要な経営指標の一つです。一般会計における財政面で使われるプライマリーバランスと同様の指標です。

[0 > (業務活動収支) - (投資活動収支) = マイナス数値]となり、続くと経営規律の破綻を招きます。

※ [「前項(1)業務活動収支」 - 「前項(2)投資活動収支」]で、業務活動で得た現金(使用料収入等から業務活動費用を除く)から設備投資等に必要な支出(投資財源のうち、補助金・一般会計繰入金等を除く)を差し引いた後に残る自由に使える現金のことです。資金余力を見る指標として、以下の評価に用います。

・投資を自力で賄えているか ・将来の更新投資に耐えられるか ・借入金への依存度

第6章 総括

1. 農業集落排水事業の経営の特徴

農業集落排水事業は、地域保全及び農村地域の生活環境改善と農業用水路の水質保全を目的とする公共性の極めて高い水資源循環再生処理事業です。利用者数が少なく人口減少の影響を強く受けることから、使用料収入ではなく一般会計との役割分担を前提として成り立っています。

(1) 生活環境改善と農業振興が目的(公共性が極めて高い)

農村生活環境の改善と農業用水路の水質保全が主目的で、採算性よりも地域の維持・定住促進を第一義とするため、利益追求型の事業ではない。

(2) 小規模分散型施設(スケールメリットが出にくい)

処理区域が小さく、集落ごとに処理施設を設置しているため、管路延長は短い
が、一人当たり・一戸当たりの設備コストが高いことから、規模の経済が働きのにくい。

(3) 典型的な装置産業だが、更新余力が乏しい

処理施設・管路など固定資産が経営の中心となる装置産業である。利用者が少ないと「維持管理費」及び「減価償却費」(過去の投資費用)の利用者負担割合が相対的に重くなることから、更新投資の財源確保が慢性的課題となっている。

(4) 人口減少・高齢化の影響を強く受ける

対象区域は農村部が多く、人口減少・高齢化が都市部より急速であり、使用料収入が減少する一方で施設維持に必要な最低コストは下がらない。

(5) 使用料水準に大きな制約

農家世帯・高齢世帯が多く、大幅な使用料改定が難しいため、一般会計繰入金への依存度が高い。

(6) 独立採算制が構造的に成立しない

制度上は地方公営企業だが、完全な独立採算が構造的に成立しにくい
ため、行政サービスの事業となっている。

(7) 公共下水道事業への統合・広域化が政策的課題

施設老朽化・職員確保の困難さから、国は「単独維持」から「面的管理」への転換として、近隣の公共下水道への接続や農業集落排水の統廃合の広域管理を推進しているが、地勢的な問題や政策的な課題が多い。

2. 将来の見通し(計画期間内の経営状態の推移)

(1) 計画期間内の資金収支の不足分は一般会計繰入金の調整で賄う予定のため、財務状態は安全圏内に収まります。

収益的収支に充当する一般会計繰入金は増加しますが、既存の起債の償還が

終了していくことにより、資本的収支への充当分が大幅に減少するため、一般会計繰入金の総額は減少します。

- (2) 予防保全に係る投資(資本的収支)は、安全・安心に必要な水準を維持することを前提に一定基準内[5, 000千円／年]に抑制するため、計画期間内の財務状態は安全圏内で推移しますが、将来の更新需要に対しては施設統合(集約)、広域化や汚水処理方式の見直し(合併浄化槽への転換)が必要となります。



第7章 今後の課題

第5章の経営の持続可能性診断から、施設・設備の安全・安心に必要な維持管理と経営の健全化に向けた課題や改善点を事業面[事業活動や業務]と経営面[持続可能性における意思決定や管理]の2つの観点で整理します。

第1節 事業の課題

1. 老朽化対策

農業集落排水事業の財政的事情だけを優先してしまうと、事後保全(壊れてから直す)に偏ってしまうことでライフラインが途絶してしまう危険があるため、安全・安心の強化を求める予防保全(壊れる前に直す)による老朽化・劣化対策が重要となります。

ただし、耐用年数の長い施設・設備については、投資規模が大きいことから耐用年数の到来まで見据えた長期的な計画が必要となります。

計画期間内は、予防保全の基本業務である保守点検・劣化診断等の強化を進め、予定する予算枠の範囲内で計画的な保全に努めていきます。

そのため、以下の課題に取り組むとともに、計画期間内の中間点である令和12年度前後に関連する計画の点検・見直しを実施し、投資の最適化を目指します。

- (1) 老朽化対策の最適化を図るため、長期的な修繕や施設・設備更新の計画の起点となる「農業集落排水処理施設最適化整備構想」の見直しを行います。
- (2) 前項(1)を基に各施設及び設備を法定耐用年数で次の3つに区分して取替・更新等に係る投資計画の基軸となるように優先度を見直します。
 - ・[健全資産]: 耐用年数内
 - ・[経年化資産]: 耐用年数経過
 - ・[老朽化資産]: 法定耐用年数×1.5を経過

2. 防災・被災の対策

ライフラインを担うインフラ施設として、国土強靱化地域計画や地域防災計画との連携を再確認し、施設・設備の老朽化対策(施設・設備の更新等)に合わせて耐震化等の防災機能並びに被災時の電源対策等の強化を検討していきます。

3. 脱炭素(CO2削減)やGX(Green Transformation: クリーンエネルギーへの転換)の取組の検討

- (1) エネルギー利用

太陽光発電等の再生可能エネルギーの導入については、費用対効果を前提に事例等研究材料の収集に努め、施設の老朽化対策に取込むことを検討していきます。

(2) 資産活用

太陽光発電用の屋根貸し等、既存の施設や未利用土地・施設の活用等の視点も加えて、費用対効果を前提に事例等研究材料の収集に努めます。

4. DX(Digital Transformation: デジタル技術の活用による業務改革)の検討

- (1) 包括的に電気、機械設備等の遠隔監視による予防保全の強化
- (2) 料金徴収に係る一連の業務効率化
- (3) 会計処理から経営管理に至るプロセスの整備による経営改善シミュレーションの取り組み

5. Water PPP の事例研究

国土交通省が推進しているウォーターPPP(詳細は巻末の補足を参照)は、公共と民間がパートナーシップを組み、水道及び下水道関連の公共施設を管理・運用するというしくみですが、令和9年度以降に要件化が進められるため、今後の動向に注意しながら検討することとします。

第2節 経営の課題

1. 事業の命題

ライフラインである污水处理に係る機能・性能については、決して途切れることのない安定的な継続が重要ですが、地方公営企業の農業集落排水事業では[人口減少]・[老朽化]・[技術職員不足]・[電気料金高騰]・[災害対応]が“全国共通の命題”(本質的に解決すべきテーマ)として扱われています。

① 経営面の命題

「人口減少下でも持続可能な農業集落排水事業経営を維持できるか」
真にできるのか、できないのかを検討する“問い”であり、政策上の命題です。

② 施設管理面の命題

「老朽化施設を限られた財源で更新できるか」
ストックマネジメント(適切な維持管理)や更新投資の核心的命題です。

③ 地域政策面の命題

「集落分散地域において集合処理(農業集落排水事業)は合理的か」
農業集落排水事業、合併処理浄化槽の役割分担を考える際の命題になります。

④ 防災面の命題

「災害時でも最低限の汚水処理機能を維持できるか」

防災工学や国土強靱化の重要命題です。

結果的に施設更新需要への対応が大きな命題となっており、今後、計画期間内に本事業の将来の方針や事業性の可否判断の検討を進めることが、最大の経営課題となります。

2. 今後の方向性の検討（経営課題）

処理場や管路といった大規模な更新投資は、その時から30年以上は継続に拘束されることになります。

そのため、大規模な更新需要に向けた「事業の将来方針」の検討・協議が経営の重要課題となります。

今後は、改善の選択肢として推奨されている「広域化・共同化」や「合併浄化槽への転換」を踏まえて、本事業が担う機能を次世代に繋げていくとともに地域保全を継続していくための検討を進めていきます。

また、現時点ならば適用可能な国の財政措置(補助金等)も判断材料として検討できることも重要な論点となることに留意します。

< 参考 >

現在国土交通省にて、公共下水道事業における人口減少に伴う下水道利用者の減少と施設の老朽化に対応するため、効率的な汚水処理体制への転換について、新たな指針が検討されていますが、本町の農業集落排水事業においても参考にすべきことと捉えています。

具体的には、合併浄化槽への転換で効率的な汚水処理体制を目指すものです。

ただし、現時点では国の財政措置が整えられることに期待するところです。

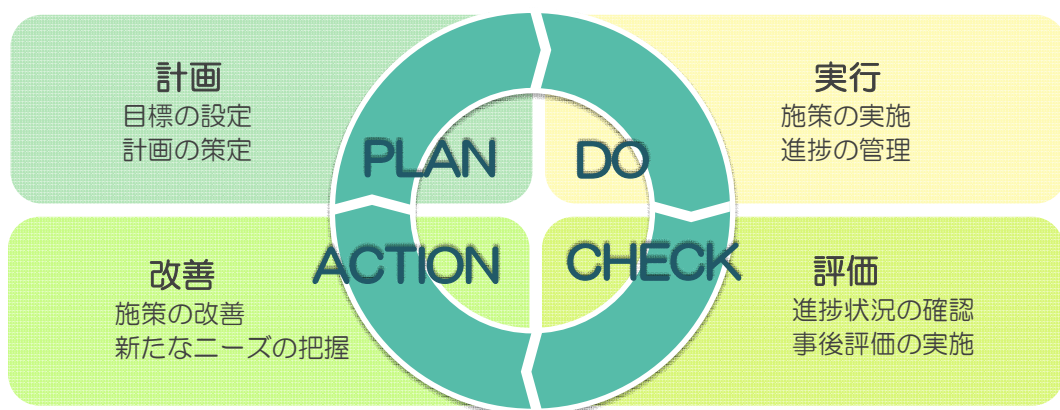
第8章 継続的なフォローアップ（PDCA）

本経営戦略(改定版)は、第3章に掲げる基本理念「**災害に強く、安全・安心で持続可能な農業集落排水事業**」と、その実現に向けた「3つの基本方針」に基づいて、着実かつ効果的に推進していくために、下図のように毎年度の予算編成を起点に PDCA サイクルを活用して継続的にフォローアップします。

まず計画(Plan)に基づき、課題の解決や改善に取組み、施策の検討及び具現化・実行(Do)で、事業運営に支障が生じることがないように本計画(投資計画、財政計画)の点検・評価(Check)から、次の展開に向けて適正な見直し・改善(Action)を行います。このような流れで経営戦略の適正な推進を図ります。

また、PDCA サイクルにおいて、長期財政シミュレーションなどを勘案し、施策の継続的な進捗管理と評価を行い、適切な期間を定めて見直しを実施します。見直し時期は、本計画期間である令和7年度から令和16年度の間時点である令和12年度前後とします。

なお、個々の具体事業の見直しが必要になった場合は、時期に捉われず、適宜見直しを実施していくこととします。



補 足

<経営指標による経営比較分析>

(1) 経営の健全性・効率性について

① 経常的収支比率

【指標の意味】

法適用企業に用いる経常収支比率は、当該年度において、使用料収入や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費用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す。

収益的収支比率は、使用料収入や一般会計からの繰入金等の総収益で、総費用に地方債償還金を加えた費用をどの程度賄えているかを表す指標です。

【分析の考え方】

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す。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ため、経営改善に向けた取組が必要です。

分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられます。

また、経常収益(総収益)について、使用料以外の収入に依存している場合は、経費回収率と併せて分析し、経営改善を図っていく必要があります。

一方、当該指標が100%未満の場合であっても、経年で比較した場合に、右上がりや100%に近づいていれば、経営改善に向けた取組が成果を上げている可能性があるといえ、今後も改善傾向を続けていく観点から分析する必要があると考えられます。

② 累積欠損金比率

【指標の意味】

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で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した欠損金のこと)の状況を表す指標です。

【分析の考え方】

当該指標は、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ます。累積欠損金を有している場合は、経営の健全性に課題があるといえます。経年の状況も踏まえながら0%となるよう経営改善を図っていく必要があります。

分析に当たっての留意点として、例えば、当該指標が0%の場合であっても、使用料収入が減少傾向にある場合や維持管理費が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられます。

また、農業集落排水事業の性質上、供用開始後間もない場合は接続率が低く使用料収入が少額となり数値が高くなることが想定されますが、このような場合も、使用料収入の増加が見込めるかといった将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられます。

③ 流動比率

【指標の意味】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。

【分析の考え方】

当該指標は、1年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す100%以上であることが必要です。

一般的に100%を下回るということは、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えておらず、支払能力を高めるための経営改善を図っていく必要があります。分析に当たっての留意点として、例えば、当該指標が100%を上回っている場合であっても、現金といった流動資産が減少傾向にある場合や一時借入金といった流動負債が増加傾向にある場合には、将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられます。

また、当該指標が100%未満であっても、流動負債には建設改良費等に充てられた企業債・他会計借入金等が含まれており、これらの財源により整備された施設について、将来、償還・返済の原資を使用料収入等により得ることが予定されている場合には、一概に支払能力がないとはいえない点も踏まえた分析が必要であると考えられます。

④ 企業債残高対事業規模比率

【指標の意味】

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す。

【分析の考え方】

当該指標については、明確な数値基準はないと考えられます。従って、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。分析にあたっての留意点として、例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、投資規模は適切か、使用料水準は適切か、必要な更新を先送りしているため企業債残高が過少となっているのではないかといった分析を行い、経営改善を図っていく必要があると考えられます。

⑤ 経費回収率

【指標の意味】

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す。

【分析の考え方】

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10

0%以上であることが必要です。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す。分析にあたっての留意点としては、経常収支比率と同様に、例えば、当該指標が100%以上の場合であっても、更なる費用削減や更新投資等に充てる財源が確保されているか等、今後も健全経営を続けていくための改善点を洗い出すといった観点から分析する必要があると考えられます。

また、農業集落排水事業の性質上、供用開始後間もない場合は接続率が低く使用料収入が少額となり、当該指標が100%未満となる場合が想定されるが、このような場合も、使用料収入の増加が見込めるかといった将来の見込みも踏まえた分析が必要であると考えられます。

⑥ 汚水処理原価

【指標の意味】

有収水量1 m^3 あたりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費用の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。

【分析の考え方】

当該指標については、明確な数値基準はないと考えられます。従って、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、効率的な汚水処理が実施されているか分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。例えば、当該指標が類似団体との比較で低い場合であっても、有収水量や汚水処理費の経年の変化等を踏まえた上で、現状を分析し、今後の状況について将来推計する必要があります。分析及び統計を基に、必要に応じて、投資の効率化や維持管理費用の削減、接続率の向上による有収水量を増加させる取組といった経営改善が必要です。ただし、供用開始後間もない事業については、接続率が低く、有収水量が過小となり、高い数値を示す場合が多いことに留意が必要です。

また、地理的要因等によって、構造上汚水処理費が高くなることも想定されますが、このような場合には、より最適な処理方法を検討し実施するといった経営改善が必要です。

⑦ 施設利用率

【指標の意味】

施設・設備が1日に対応可能な処理能力に対する、1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す。

【分析の考え方】

当該指標については、明確な数値基準はないと考えられますが、一般的には高い数値であることが望まれます。

経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握し、例えば、当該指標が類似団体との比較で高い場合であっても、現状分析や将来の汚水処理人口の減少等を踏まえ、施設が遊休状態でないか、過大なスペックとなっていないかとい

った分析が必要です。分析にあたっての留意点として、当該指標は、1日に施設に汚水を処理した平均値を用いていることから、当該団体の特有の事情により、季節によって処理量に大きな変動があり得るため、最大稼働率と併せて分析して適切な施設規模となっているか分析する必要があると考えられます。

数値が低く、施設が遊休状態又は過大なスペックとなっている場合には、計画処理能力、施設の耐用年数等を踏まえ、必要に応じて、近隣施設(他団体の施設を含む)との統廃合等を行い、適切な施設規模を維持する必要があります。

⑧ 水洗化率

【指標の意味】

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表した指標です。

【分析の考え方】

当該指標については、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%が求められています。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と、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す。

分析にあたっての留意点としては、当該指標の向上を図るために新たに管渠を整備しようとする場合は、地理的要因等により整備に係る費用が増大するリスクに注意し、将来の見込みも踏まえた費用対効果の分析を行うとともに、農業集落排水以外の選択肢についても検討することが重要です。

(2) 老朽化の状況について

① 有形固定資産減価償却率

【指標の意味】

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しています。

【分析の考え方】

当該指標については、明確な数値基準はないと考えられます。したがって、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、対外的に説明できることが求められます。

一般的には、数値が高いほど、法定耐用年数に近い資産が多いことを示しており、将来の施設の改築(更新・長寿命化)等の必要性を推測することができます。

また、他の老朽化の状況を示す指標「管渠老朽化率」及び「管渠改善率」の状況を踏まえて分析する必要があると考えられます。施設の改築等の必要性が高い場合などには、改築等の財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要があります。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果に

についても留意が必要です。

② 管渠老朽化率

【指標の意味】

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ます。

【分析の考え方】

当該指標は、明確な数値基準はないと考えられます。したがって、経年比較や類似団体との比較等により自団体の置かれている状況を把握・分析し、適切な数値となっているか、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ます。

一般的には、数値が高い場合に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ます。数値が低い場合であっても、将来的にはいずれ耐用年数に到達します。改築・更新時期を迎える管渠は確実に増加していくことから、設備の回復・予防保全のための修繕や事業費の平準化を図り、計画的かつ効率的な維持修繕・改築更新に取り組む必要があります。

また、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管渠改善率の状況も踏まえて分析する必要があると考えられます。管渠の改築等の必要性が高い場合などには、財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要があります。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意する必要があります。

③ 管渠改善率

【指標の意味】

当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できます。

【分析の考え方】

当該指標については、明確な数値基準はないと考えられますが、例えば、当該数値が2%だとすると、すべ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ます。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ます。

また、当該指標の分析には、他の老朽化の状況を示す指標である有形固定資産減価償却率や管渠老朽化率の状況も踏まえ分析する必要があると考えられ、管渠の改築等の必要性が高い場合などには、財源の確保や経営に与える影響等を踏まえた分析を行い、必要に応じて経営改善の実施や投資計画等の見直しなどを行う必要があります。

なお、長寿命化等に取り組んでいる団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意する必要があります。

<キャッシュ・フロー計算書>

1. 業務活動によるキャッシュ・フロー（業務活動収支）

本業である事業でどれだけのキャッシュが生み出されているかを表します。マイナスであれば、採算が取れていない、収益はあっても現金の回収ができていないといったことが考えられます。

2. 投資活動によるキャッシュ・フロー（投資活動収支）

投資活動におけるキャッシュの動きを表します。投資を行うとマイナスに、所有する資産を売却するとプラスになります。事業が健全に持続していくためには投資（施設・設備の更新）が必須なので、マイナスが悪いわけではありません。寧ろ、投資の持続可能性が重要です。

3. 財務活動によるキャッシュ・フロー（財務活動収支）

資金調達や返済などの財務活動によるキャッシュの動きを表します。企業債を償還するとマイナスに、企業債をするとプラスになります。最終的にプラスなら、企業債や出資額が返済額を上回っている状態です。

4. 資金増加額

資金の増加・減少額は、業務、投資、財務活動によるキャッシュ・フローの合計値です。プラスなら1年間のキャッシュ・フローがプラスであったことを、マイナスならマイナスであったことを表します。

5. 資金期首残高

資金の期首残高には、期首時点でのキャッシュ・フロー残高を記載します。前期の貸借対照表の現金と一致します。

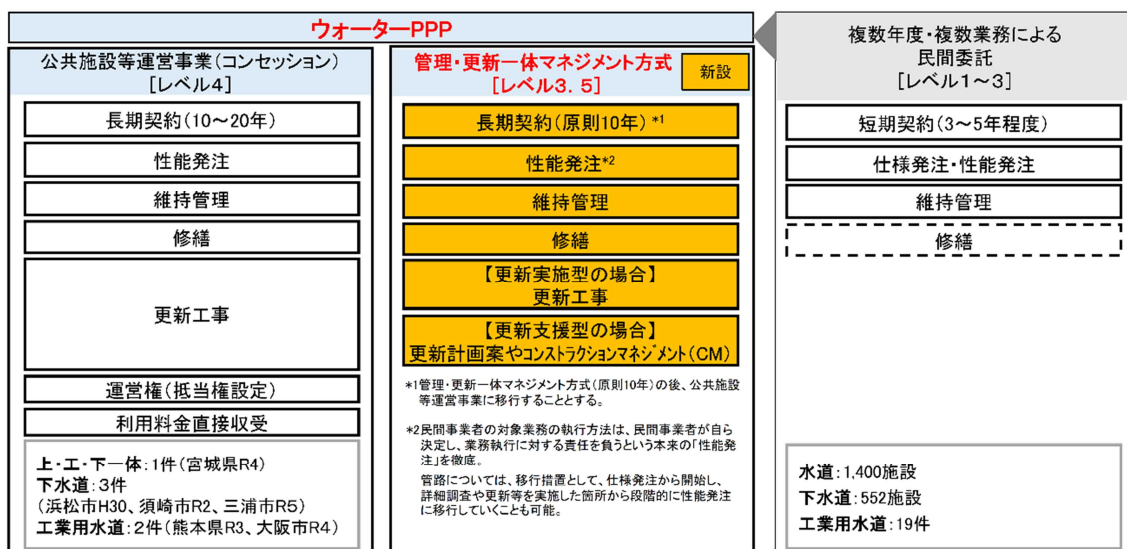
6. 資金期末残高

資金の期末残高は、資金増加額＋資金期首残高です。期末時点で現金がいくら残っているかを表します。今期の貸借対照表の現金と一致します。

<Water PPP(Public Private Partnership:官民連携)>

ウォーターPPPとは、民間企業の資金や技術、ノウハウを活用する官民連携の仕組みについて、国の政策として、水道・下水道などの水インフラの整備・運営について、水資源循環再生処理の効率的推進並びに**経営改革案**の有効策として、公共と民間がパートナーシップを組んで水道及び下水道関連の公共施設を管理・運用するというしくみです。コンセッション（公共施設等運営事業）方式と、「管理・更新一体マネジメント方式」を併せた経営改革の総称です。今までより高効率かつ低コストで維持管理が可能になることを目指しています。

令和9年度以降に要件化が進められるため、今後の動向に注意しながら検討することとします。



※ 従来型の複数年度・複数業務による民間委託は「レベル1～3」、コンセッション方式は「レベル4」とし、管理・更新一体マネジメント方式はその中間の「レベル3.5」と示されている。(出所:内閣府 民間資金等活用事業推進室)

< KPI (Key Performance Indicator＝重要業績評価指標) >

KPI とは、重要業績評価指標のことです。目標の達成度を測るための重要な数値指標について、いつまでにどの水準まで達成するかという具体的な数値目標を定めるとともに、目標がどのくらい達成されているかを数値で測る指標です。

例えば、経常収支比率、流動比率、企業債残高対事業規模比率、経費回収率等の経営指標(経営比較分析表)に対して、[設定項目:経費回収率]・[目的:持続可能な経営]・[目標:使用料で維持管理費を賄うこと]・[目標数値:類似団体平均値]というように設定するとともに、PDCA サイクルで改善を目指します。

横芝光町農業集落排水事業



経営戦略

令和8年3月 改定

令和3年3月 策定

横芝光町産業課農地整備班