

# 【概要版】中期ビジョンに基づく経営戦略

## 1. 計画概要（本編 p.1～3）

### (1) 改定の趣旨

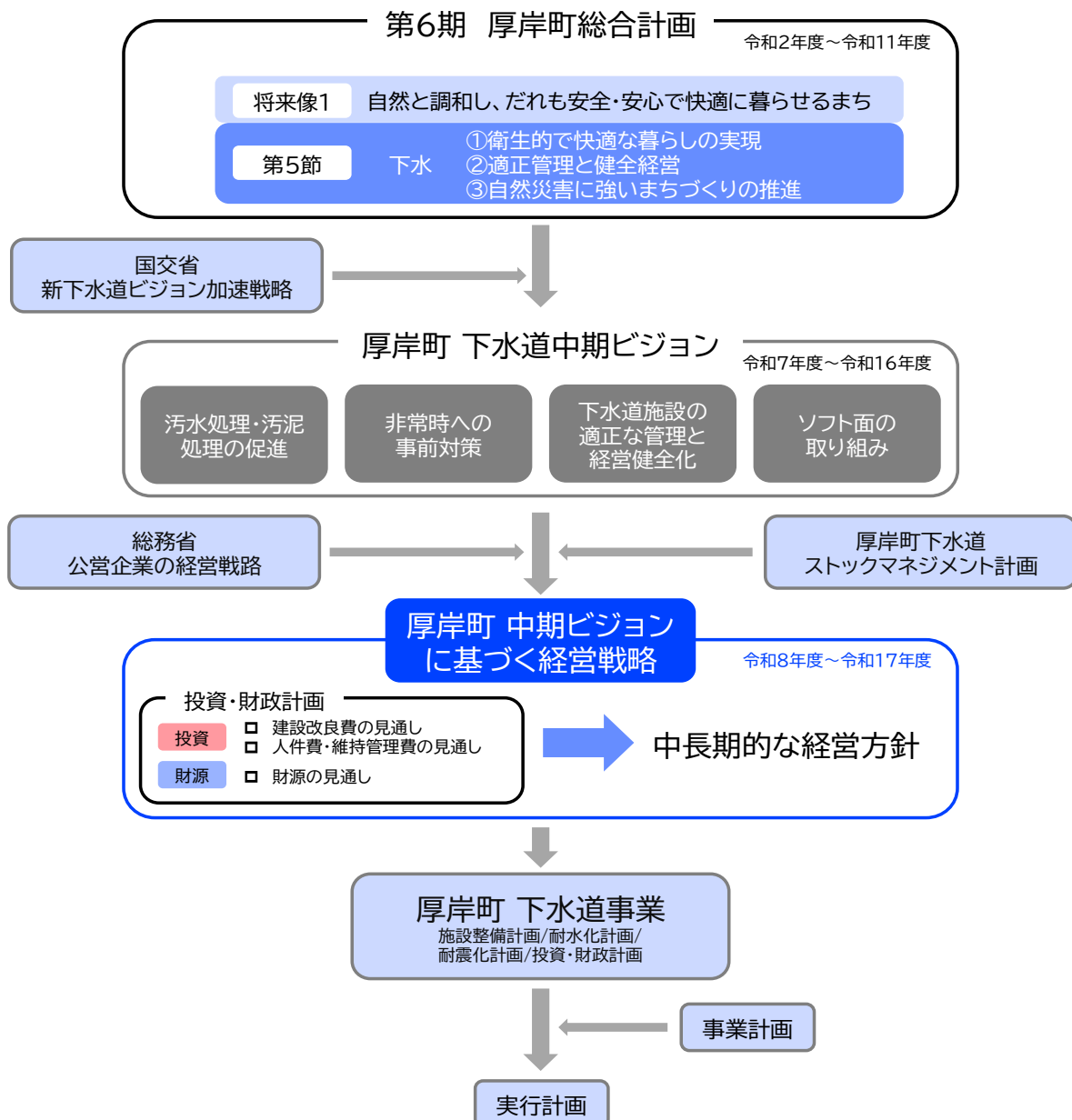
厚岸町の下水道事業は、経営状況の透明化等を目的として、令和6年度から会計方式を従来の官庁会計方式から企業会計方式へ移行しました。平成29年に策定した経営戦略が計画最終年を迎えるに当たり、これまでの取組内容を評価するとともに、企業会計方式を反映した計画見直しを行う時期となっています。

さらに、社会資本整備総合交付金等の交付要件においては、人口3万人未満の地方公共団体について、令和6年度以降の予算・決算を公営企業会計へ移行した上で、移行後5年以内に使用料改定の必要性を検証することが求められています。

以上のことから、当初策定時からの時間経過に伴う社会情勢の変化や、これまでの取組状況を踏まえ、今回、「厚岸町公共下水道 中期ビジョンに基づく経営戦略」を改定します。

### (2) 経営戦略の位置づけ

厚岸町の公共下水道は平成3年から順次整備してきました。令和6年度に計画期間を令和7年度から令和16年度までの10年間とした下水道中期ビジョンを策定し、この下水道中期ビジョンを基に、経営環境の現状と将来の見通しについて経営戦略として策定します。



### (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。  
点検（計画と実績の比較）は毎年行い、概ね 5 年を基本に適宜見直しを行います。

## 2. 下水道中期ビジョンにおける現状と課題（本編 p.4～12）

### (1) 汚水処理と汚泥処理の促進

課題	対策
下水道普及率の促進	公共下水道計画区域以外での合併浄化槽の整備を促進
汚水処理施設の老朽化	今後も維持管理を実施
環境に配慮した下水道資源の活用	コンポストを利用した再資源化

### (2) 非常時への事前対策

課題	対策
非常時への対応	BCPの策定や、必要な情報の更新
地震への対応	耐震診断および耐震化の促進
津波への対応	耐水化計画にしたがった浸水対策の実施
浸水への対策	内水浸水対策の実施

### (3) 下水道施設の適正な管理と経営健全化

課題	対策
適正な維持管理	ストマネ計画に基づいた点検・調査・修繕・改築の実施
紙ベースでの記録管理	データベースでの管理に移行
経費回収率の低迷	適正な下水道使用料の設定

### (4) その他の取組み（ソフト面の取組み）

課題	対策
水洗化率の更なる向上	広報活動や助成制度の拡充
下水道担当者の減少	情報や技術の伝承を図る
脱炭素化や省エネ・創エネ	太陽光発電の設置検討などを実施
使用料収入や職員の減少	官民連携の導入検討などを実施

## 3. 公共下水道の状況（本編 p.13～18）

### (1) 人口・普及率・水洗化率等の推移

年々減少傾向にあります。詳細は本編をご参照ください。

### (2) 下水道使用料収入と有収水量の推移

令和 2 年度が使用料および有収水量のピークでしたが、それ以降は減少傾向にあります。詳細は本編をご参照ください。

### (3) 下水道使用料収入と経費回収率

令和 4 年度の公表データでは、公営企業会計が非適用の公共下水道事業を運営する自治体と比較して、厚岸町の経費回収率は低い傾向にあることがわかります。詳細は本編をご参照ください。

#### (4) 各施策の目標

##### ●汚水処理・汚泥処理の促進

未普及対策 (総合的な汚水処理の促進)	● 生活排水処理率を向上させるため、合併浄化槽の整備を促進します。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
		普及率	普及率 77.4%	普及率 81.2%
他事業との汚水処理の連携 (MICS事業の推進)	● 厚岸終末処理場でし尿と浄化槽汚泥の共同処理を行っています。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
		MICS導入	100%	100%
下水道資源の利活用 (コンポスト化の維持)	● 下水汚泥を家庭の生ゴミ等とまとめ、コンポスト化します。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
	● 良質で安全な堆肥への資源化に努めます。	コンポスト化	100%	100%

##### ●非常時への事前対策

地震対策 (処理場・ポンプ場・管渠の耐震化)	● 耐震診断を進め、耐震性が不足する場合は、効率的に耐震化を実施します。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
	● 処理場内の管理棟及び一部施設はすでに耐震化済みです。	耐震化率	重要な管渠 82% ポンプ場 50% 処理場 0%	重要な管渠 82% ポンプ場 100% 処理場 0%
津波対策 (処理場・ポンプ場の耐津波化)	● 津波により処理場・ポンプ場が冠水した場合にも、必要な機能を喪失しない対策を検討します。			
	● 耐震化に合わせて検討を進めます。			
浸水対策 (雨水施設整備の促進)	● 冠水被害を防ぐため、排水施設の計画・整備を他事業(河川・海岸・道路)と連携を図りながら進めます。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
		雨水整備延長	6.1km	6.1km

##### ●下水道施設の適正な管理と経営健全化

下水道施設の計画的な維持管理	● 計画的に点検・調査を実施し、効率的な修繕や改築・更新を行います。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
		ストマネ計画策定施設	管渠・ポンプ場・処理場 厚岸町ストマネ計画策定済み	管渠・ポンプ場・処理場 厚岸町ストマネ計画策定済み
調査結果・維持管理記録の データベース化	● 大規模な災害の復旧対策や計画的な維持管理のため、施設の各種情報をデータベース化します。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
		データベース導入施設	管渠 100%	新設管渠については 随時データベース化を行う

##### ●その他取り組み

下水道事業の周知	● 普及率向上のため、水洗化・浄化槽の広報活動を行います。	目標値	現状値 (R6)	目標値 (R16)
			普及率 77.4% 水洗化率 83.9%	普及率 81.2% 水洗化率 87.0%
下水道施設の継続・維持	● 下水道技術者の育成に取り組みます。			
	● 下水道施設情報の伝達を強化します。			

## 4. 取組内容のポイント（本編 p.19）

下水道中期ビジョンにある課題に取り組むとともに、下水道施設の適正な維持管理について、下水道ストックマネジメント計画を策定し、施設の設計から改築までに要するすべての費用の縮減を図ります。また、水洗化等改造工事補助金の交付や、水洗化等改造工事資金の貸付けを行うことで、水洗化率の向上と市民の衛生的で快適な生活環境の維持を図ります。

特に、下水道使用料については、受益に見合った適正な料金を設定することと、利用者の負担感を考慮しながら、使用料の体系も含め具体的な使用料の見直しの検討を進める必要があります。

## 5. 投資・財政計画の考え方（本編 p.20～27）

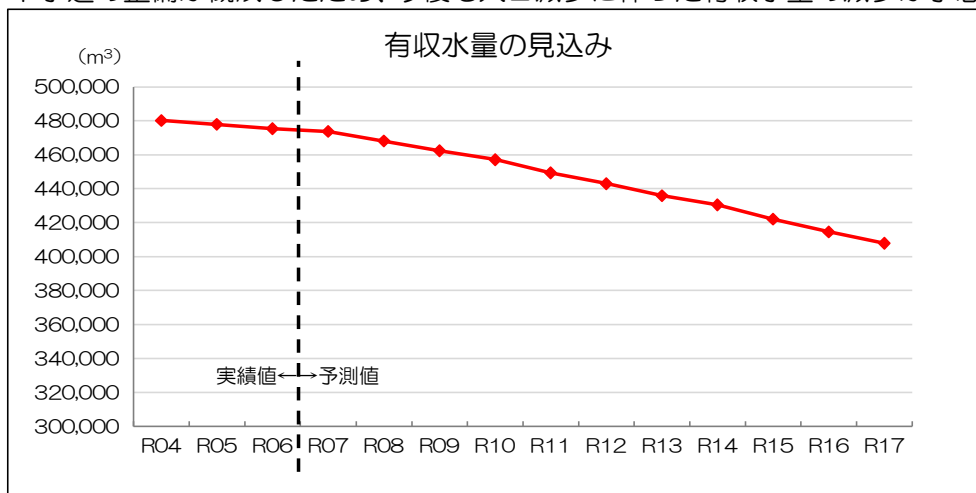
公共下水道事業は、事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく必要があります。しかしながら、使用料収入の減少により、使用料収入のみで下水道事業を継続していくことは難しいのが現状です。

そこで、今後も生活環境の改善や公共用水域の水質保全などを維持していくために、経常経費のうち、動力費や修繕費、委託料など下水道施設の維持費を使用料収入で賄えるよう、料金改定を検討することが必要です。

料金改定の検討を行うにあたり、こういった項目に注目すべきかを以下にまとめました。

### (1) 有収水量

有収水量とは、使用料収入の対象となる水量のことです。近年の有収水量は、微減傾向で推移しています。下水道の整備が概成したため、今後も人口減少に伴った有収水量の減少が予想されます。



### (2) 収入（財源）

公共下水道事業における主な収入は、公共下水道受益者負担金、下水道使用料、企業債および一般会計繰入金です。受益者負担金収入および水道使用料収入は、下水道の整備が概成したこと、人口が減少していることからの減少を見込んでいます。一方で、下水道は公共水域の保全の役割も担っていることから、一般会計繰入金について応分の負担は今後も必要と考えています。

公共下水道事業を継続していくためには、それぞれの収入について社会情勢や一般会計の状況などを考慮し、地域に見合った最適な方法で確保していく必要があります。

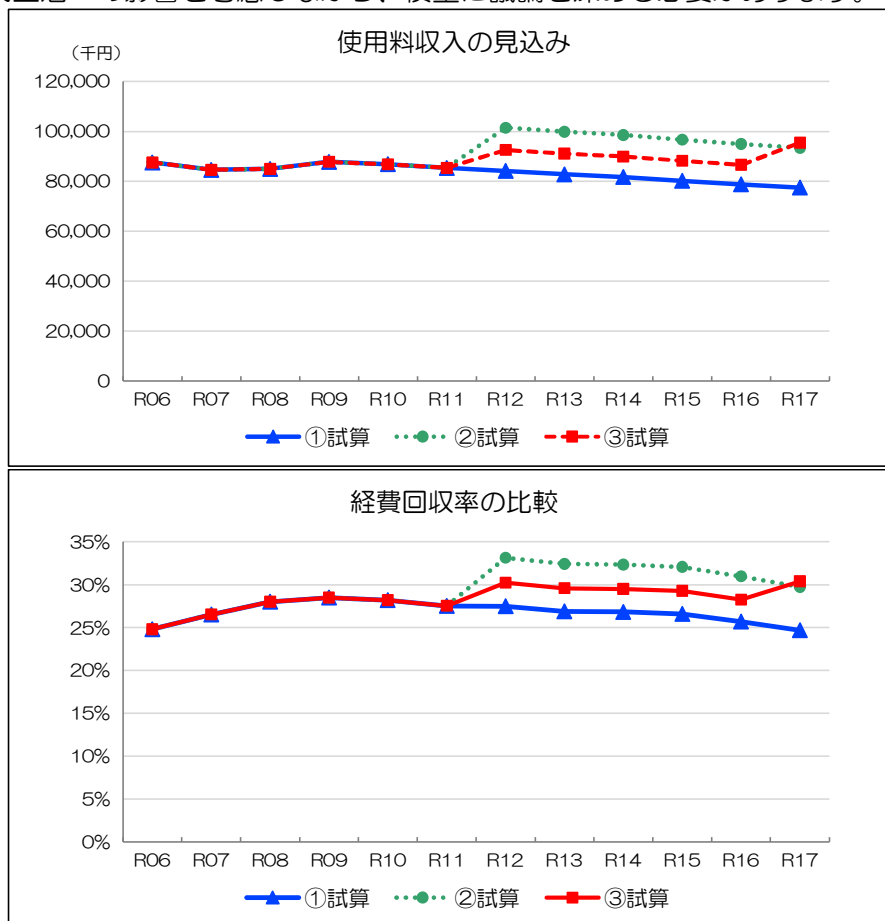
#### 使用料収入および経費回収率

これまでの収支状況を踏まえると、維持管理に要する費用を使用料収入のみで賄うためには、下水道使用料を+45%程度改定する必要があります。さらに、維持管理費に加え、資本費等を含んだ費用を使用料収入のみで賄うためには+320%程度の使用料改定が必要となります。

現在は一般会計から繰入金を受けることで収支を保つ状況であり、下水道事業の性質上使用料だけで経営を成り立たせることは難しい状況ではありますが、経常経費を少しでも補えるよう20%～30%の改定は必要と考えます。

このような状況を踏まえ本経営戦略では、使用料改定を行わない場合に加え、2パターンの使用料改定を行う場合を設定し、合計3パターンのシミュレーションを試算しました。また、3パターンの経費回収率の見込みについても示します。

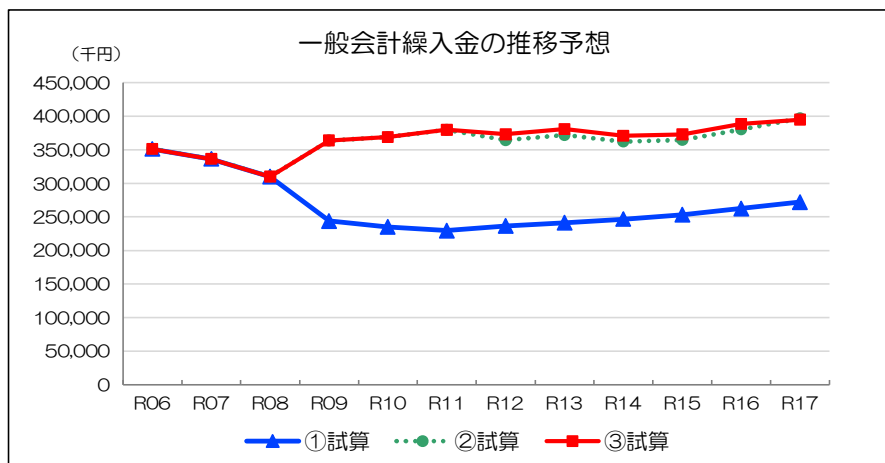
今後は、町民生活への影響を考慮しながら、慎重に議論を深める必要があります。



### 一般会計繰入金

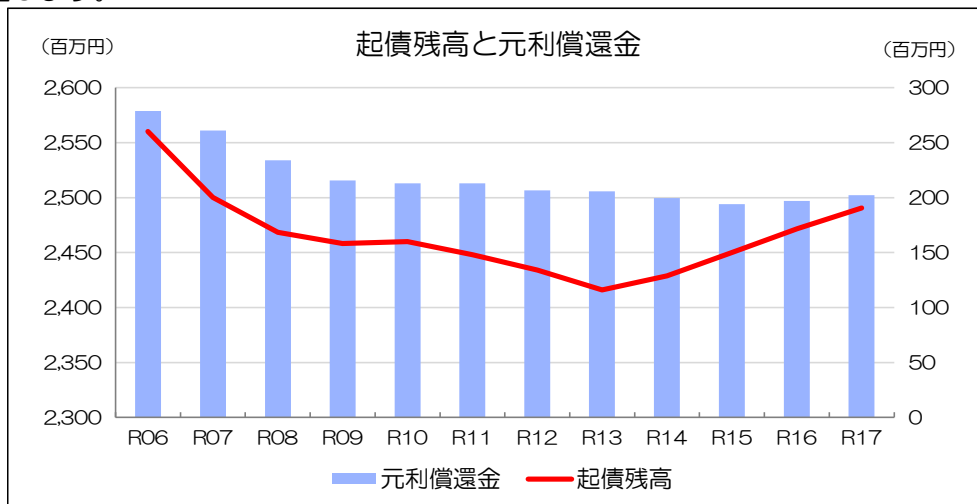
公共下水道事業は、汚水処理と雨水処理で構成されています。雨水処理に係る事業の費用は、一般会計から繰入されています。また、汚水処理に要する費用の一部も同様に繰入されていますが、これらは、総務省が定めた基準に基づき公費から負担することが認められています。

厚岸町の下水道事業は、令和6年度に独立採算を原則とする地方公営企業に移行してから1年しか経過しておらず、経営基盤は脆弱と言えます。経営基盤の強化・安定化と、今後生じる施設の大量更新へ資金的備えを両立させなくてはならないため、基準外として扱う繰入金の額は、下水道使用者が負担すべきものと他会計が負担すべきものなどに区分し、応分の負担を求めることで経営の安定を図ります。



## 企業債

下水道施設の整備・更新に必要な投資財源として、世代間の費用負担の公平性を確保するために、企業債の活用は不可欠です。交付金や受益者負担金を充当した上で不足する額については、企業債により調達します。



### (3) 投資

厚岸町の公共下水道事業が整備期から更新期へ移行したことに伴い、管渠については、老朽化する施設の事故を未然防止する観点などからカメラ調査を実施し、下水道施設を適正に維持管理します。

下水道施設の更新は、老朽度や重要度を考慮し、優先度が高い順に実施します。実施に当たっては工事費の平準化を図り世代間の負担の公平性を考慮しながら効果的な整備を進めます。

資本的収支 (単位:千円・税込)

項目	2026	2027	2028	2029	2030
	R8	R9	R10	R11	R12
建設改良費	318,778	401,660	408,702	378,782	373,402
管きよ建設改良費	3,000	48,000	77,500	73,000	105,000
ポンプ場建設改良費	85,000	100,000	181,000	142,000	38,000
処理場建設改良費	169,203	188,000	83,000	95,000	160,000

資本的収支 (単位:千円・税込)

項目	2031	2032	2033	2034	2035
	R13	R14	R15	R16	R17
建設改良費	362,062	391,576	393,320	395,107	396,939
管きよ建設改良費	52,000	78,786	78,786	78,786	78,786
ポンプ場建設改良費	38,000	98,286	98,286	98,286	98,286
処理場建設改良費	200,000	140,742	140,742	140,742	140,742

### (4) 投資以外の経費

#### 職員給与費

現在は合計5人分を計上しています。現在の体制を踏まえ、今後も所要額を計上していきます。

#### 委託料

厚岸終末処理場の運転管理については、民間に委託しており、今後においても民間への委託を継続します。

#### 動力費、修繕費、薬品費、委託料など

令和7年度予算値を基に、物価および人件費の上昇を見込むこととしました。

## (5) 広域化や民間活力の活用について

厚岸町は行政区域面積が広く、公共下水道はその中でも最も人口が集中している市街地を中心に進めています。都市部と違い町内でも住宅地が点在し、まして隣接の他自治体との住宅地まで距離があるため、下水道事業の広域化はあまり現実的ではないと考えています。

一方で、職員不足や施設の老朽化および下水道使用料収入の減少等、地方公共団体が抱える課題を解決するための有効な手段として、ウォーターPPPの導入拡大を国土交通省は推進しています。

こういった状況を鑑み、厚岸町では令和9年度にウォーターPPPの導入検討調査を実施する予定です。

## 6. 投資・財政計画（本編 p.28～40）

町民の皆様の生活に不可欠なサービスを提供するためには、下水道使用料金を見直し、収益の増加を見込むことで赤字の解消を図る必要があります。将来の収益の見込み方について試算した3パターンのうち、パターン②を掲載します。①③の詳細については本編をご参照ください。

### ①使用料改定を行わない場合

令和9年度以降について基準内繰入金あり・基準外繰入金なし、かつ料金改定を行わない。この状態でどの程度の資金不足が発生するか確認する。

### ②令和12年度に使用料を改定する場合

令和9年度以降について基準内外繰入金あり、かつ令和12年度に料金改定を行う。令和17年度の経費回収率を30%とするため、**料金改定は+20%程**とした。  
(令和6年度の使用料単価 183 円/m<sup>3</sup> → 改定後使用料単価 230 円/m<sup>3</sup>)

### ③令和12年度および令和17年度に使用料を改定する場合

令和9年度以降について基準内外繰入金あり、かつ令和12,17年度に料金改定を行う。令和17年度の経費回収率を30%とするため、**料金改定は+10%、+12%程**とした。  
(令和6年度の使用料単価 183 円/m<sup>3</sup> → 210 円/m<sup>3</sup> → 235 円/m<sup>3</sup>)

将来において	基準内繰入	基準外繰入	料金改定		
			行わない	行う	
				R12年度のみ	R12・R17年度
パターン①	○		○		
パターン②	○	○		○	
パターン③	○	○			○

パターン②は、令和12年度に+20%の料金改定を行うことで、令和12年度の経常経費のうち、管渠費・ポンプ場費・処理場費・普及指導費・委託料・手数料・賃借料・減価償却費・資産減耗費を賄える見込みです。

また、1回の料金改定あたりの負担を減らす観点から、料金改定を2回に分けた場合の試算がパターン③となります。

厚岸町公共下水道事業における経費回収率は、令和6年度で24.8%と、管内他市町と比較して低い状況です。そこで本計画では、使用料収入での経費回収率を令和17年度で30%まで高めることを目標にしました。

②令和12年度に使用料を改定する場合の収益的収支

区 分		年 度	前々年度 決 算	予算(案)		
				前年度 決 算	本年度 2025	R8 2026
収 益 的 収 支	収 益 的 収 入	1. 営 業 収 益 (A)	87,603	84,625	85,033	87,857
		(1) 料 金 収 入	87,603	84,624	85,032	87,856
		(2) 受 託 工 事 収 益 (B)				
		(3) そ の 他	0	1	1	1
		2. 営 業 外 収 益	425,000	451,560	456,129	486,423
		(1) 補 助 金	242,785	268,509	263,923	324,810
		他 会 計 補 助 金	242,785	268,509	263,923	324,810
		そ の 他 補 助 金				
		(2) 長 期 前 受 金 戻 入	182,051	183,050	192,204	161,612
		(3) そ の 他	164	1	2	1
	収 入 計 (C)	512,603	536,185	541,162	574,280	
	支 出	1. 営 業 費 用	472,398	503,675	512,081	537,641
		(1) 職 員 給 与 費	17,282	22,516	25,512	23,022
		基 本 給	8,164	10,901	12,054	11,191
		退 職 給 付 費				
		そ の 他	9,118	11,615	13,458	11,832
		(2) 経 費	120,002	129,158	137,796	151,579
		動 力 費	26,127	18,598	17,893	21,548
		修 繕 費	12,077	10,803	15,806	12,519
材 料 費		695	995	940	1,154	
そ の 他		81,103	98,762	103,157	116,358	
(3) 減 価 償 却 費	335,114	352,000	348,773	363,040		
2. 営 業 外 費 用	32,435	31,485	27,202	35,639		
(1) 支 払 利 息	32,185	31,485	27,202	35,639		
(2) そ の 他	250	0	0	0		
支 出 計 (D)	504,833	536,160	540,283	574,280		
経 常 損 益 (C)-(D) (E)	7,770	25	879	0		
特 別 利 益 (F)	2,811	0	0	0		
特 別 損 失 (G)	1,258	0	0	0		
特 別 損 益 (F)-(G) (H)	1,553	0	0	0		
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)	9,323	25	879	0		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)	9,323	25	879	0		
流 動 資 産 (J)	37,774	29,830	30,726	72,368		
うち 未 収 金	27,346	27,836	26,826	27,346		
流 動 負 債 (K)	250,818	243,827	211,582	194,084		
うち 建 設 改 良 費 分	236,612	229,621	197,376	179,878		
うち 一 時 借 入 金	2,507	2,507	2,507	2,507		
うち 未 払 金	11,699	11,699	11,699	11,699		
累 積 欠 損 金 比 率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )	-	-	-	-		
地 方 財 政 法 施 行 令 第 15 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 (L)	-	-	-	-		
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)	87,603	84,625	85,033	87,857		
地 方 財 政 法 に よ る 資 金 不 足 の 比 率 ((L)/(M)×100)	-	-	-	-		
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)	-	-	-	-		
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 (O)	-	-	-	-		
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)	-	-	-	-		
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 ((N)/(P)×100)	-	-	-	-		

地 方 公 営 企 業 法 適 用 前

+20%の料金改定

(単位:千円,%)

R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034	R17 2034
86,875	85,391	101,502	99,885	98,634	96,695	95,000	93,455
86,874	85,390	101,501	99,884	98,633	96,694	94,999	93,454
1	1	1	1	1	1	1	1
483,733	490,419	491,490	508,152	527,745	547,452	570,563	592,525
323,589	326,321	322,597	334,322	348,607	362,546	379,947	396,633
323,589	326,321	322,597	334,322	348,607	362,546	379,947	396,633
160,142	164,097	168,893	173,829	179,137	184,905	190,616	195,890
1	1	1	1	1	1	1	1
570,608	575,810	592,992	608,037	626,379	644,147	665,563	685,980
531,070	533,115	547,622	560,251	576,390	591,145	609,572	627,063
23,227	23,435	23,645	23,858	24,074	24,293	24,514	24,739
11,338	11,488	11,640	11,793	11,949	12,107	12,267	12,428
11,889	11,947	12,005	12,065	12,125	12,186	12,248	12,311
156,663	161,808	167,026	172,196	177,410	182,689	188,043	193,363
22,117	22,701	23,300	23,915	24,547	25,195	25,860	26,543
12,849	13,188	13,537	13,894	14,261	14,637	15,024	15,420
1,184	1,215	1,247	1,280	1,314	1,349	1,384	1,421
120,513	124,704	128,942	133,106	137,288	141,508	145,775	149,979
351,179	347,872	356,951	364,197	374,906	384,164	397,015	408,960
38,538	41,695	44,371	46,785	48,990	52,002	54,992	57,917
38,538	41,695	44,371	46,785	48,990	52,002	54,992	57,917
0	0	0	0	0	0	0	0
570,608	575,810	592,992	608,037	626,379	644,147	665,563	685,980
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0
96,706	121,044	145,382	169,720	194,058	218,396	246,564	277,443
27,346	27,346	27,346	27,346	27,346	27,346	27,346	27,346
188,600	185,528	176,578	173,137	164,975	156,236	156,229	158,358
174,394	171,322	162,372	158,931	150,769	142,030	142,023	144,152
2,507	2,507	2,507	2,507	2,507	2,507	2,507	2,507
11,699	11,699	11,699	11,699	11,699	11,699	11,699	11,699
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
86,875	85,391	101,502	99,885	98,634	96,695	95,000	93,455
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-

R12 以降の料金収入が  
増加見込み

【繰入金の設定】

基準内繰入金：

R7～R17 まで繰入

基準外繰入金：

R7～R17 まで繰入

料金改定と他会計繰入金  
により、赤字なし

②令和12年度に使用料を改定する場合の資本的収支

区 分		年 度	前々年度 決 算	予算(案)			
				前年度 決 算	本年度 2025	R8 2026	R9 2027
資 本 的 収 入	資 本 的 収 入	1. 企 業 債 うち 資本費平準化債	149,500	176,600	141,800	169,600	
		2. 他 会 計 出 資 金					
		3. 他 会 計 補 助 金	108,372	67,909	46,000	38,922	
		4. 他 会 計 負 担 金					
		5. 他 会 計 借 入 金					
		6. 国 ( 都 道 府 県 ) 補 助 金	177,904	174,335	157,361	166,400	
		7. 固 定 資 産 売 却 代 金					
		8. 工 事 負 担 金					
		9. そ の 他	2,915	1,648	2,309	0	
	計 (A)	438,691	420,492	347,470	374,922		
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)						
	純 計 (A)-(B) (C)	438,691	420,492	347,470	374,922		
	資 本 的 支 出	資 本 的 支 出	1. 建 設 改 良 費 うち 職員給与費	350,486	355,879	318,778	401,660
			2. 企 業 債 償 還 金	0	23,870	24,185	24,504
			3. 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金	246,464	229,621	197,376	179,878
4. 他 会 計 へ の 支 出 金							
5. そ の 他							
計 (D)			596,950	585,500	516,154	581,538	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			158,258	165,008	168,684	206,616	
補 填 財 源	補 填 財 源	1. 損 益 勘 定 留 保 資 金	144,099	150,683	155,584	196,616	
		2. 利 益 剰 余 金 処 分 額					
		3. 繰 越 工 事 資 金					
		4. そ の 他	14,159	14,325	13,100	10,000	
計 (F)	158,258	165,008	168,684	206,616			
補 填 財 源 不 足 額 (E)-(F)			0	0	0	0	
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)							
企 業 債 残 高 (H)			2,560,205	2,500,193	2,468,384	2,458,106	
○他会計繰入金							
区 分		年 度	前年度 決 算	本年度 2025	R8 2026	R9 2027	
収 益 的 収 支 分			242,785	268,509	263,923	324,810	
	うち 基 準 内 繰 入 金		129,486	228	182,680	237,831	
	うち 基 準 外 繰 入 金		113,299	268,281	81,243	86,978	
資 本 的 収 支 分			108,372	67,909	46,000	38,922	
	うち 基 準 内 繰 入 金		9,247	9,058	8,709	6,203	
	うち 基 準 外 繰 入 金		99,125	58,851	37,291	32,719	
合 計			351,157	336,418	309,923	363,732	

地方公営企業法適用前

(単位:千円)

R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034	R17 2035
176,350	159,250	148,500	141,000	163,385	163,385	163,385	163,385
45,370	53,340	41,627	37,736	13,655	1,968	240	240
165,150	150,750	154,500	149,000	163,148	163,148	163,148	163,148
0	0	0	0	0	0	0	0
386,870	363,340	344,627	327,736	340,188	328,501	326,773	326,773
386,870	363,340	344,627	327,736	340,188	328,501	326,773	326,773
408,702	378,782	373,402	362,062	391,576	393,320	395,107	396,939
24,828	25,156	25,488	25,824	26,165	26,510	26,860	27,215
174,394	171,322	162,372	158,931	150,769	142,030	142,023	144,152
583,096	550,104	535,774	520,993	542,346	535,350	537,130	541,091
196,226	186,764	191,147	193,257	202,157	206,848	210,357	214,318
188,426	178,864	183,447	182,057	189,757	194,248	197,757	201,718
7,800	7,900	7,700	11,200	12,400	12,600	12,600	12,600
196,226	186,764	191,147	193,257	202,157	206,848	210,357	214,318
0	0	0	0	0	0	0	0
2,460,062	2,447,990	2,434,117	2,416,187	2,428,803	2,450,159	2,471,520	2,490,754

他会計繰入金により  
不足額を補填

(単位:千円)

R10 2028	R11 2029	R12 2030	R13 2031	R14 2032	R15 2033	R16 2034	R17 2035
323,589	326,321	322,597	334,322	348,607	362,546	379,947	396,633
230,340	226,234	233,194	237,919	245,523	252,026	262,155	271,752
93,249	100,086	89,403	96,403	103,084	110,520	117,791	124,881
45,370	53,340	41,627	37,736	13,655	1,968	240	240
4,768	3,342	3,322	3,302	1,173	1,117	240	240
40,602	49,998	38,305	34,434	12,482	852	0	0
368,959	379,661	364,223	372,057	362,263	364,515	380,187	396,873

## 7. フォローアップ（本編 p41）

目標の達成と事業の計画的・効率的な実行のためには、PDCA サイクルに基づく適切な進捗管理（フォローアップ）が必要となります。

実施期間内は定期的に進捗状況を確認するとともに、中間年度を目途に本経営戦略の具体的な施策の実施状況について管理、評価し、状況に応じて基本方針や実施計画などについての改善の検討を行います。

