

下水道事業

経営戦略

令和3年3月 策定
令和7年3月 改訂

はじめに

檜原村の大部分が秩父多摩甲斐国立公園に指定され、自然公園法による環境保全エリアにある村として森と清流の保全に取り組んでいます。

すでに下水道(特定環境保全公共下水道)は、最低限度の生活水準の施設となり、村においても平成18年度から下水道の供用開始が順次始まりました。住民の生活環境の改善とともに、その整備は秋川の水質保全に寄与し、下流域に生活する住民共有の水資源の保全につながっています。令和4年度に計画区域 102ha の整備が完了となり、現在は区域内の計画的な維持管理と下水道接続率の向上に努めているところです。

しかし、人口減少問題、社会・経済や生活環境が激動する中、公営企業を取り巻く経営環境は益々厳しくなっており、経営の持続可能性が重要課題となっています。

下水道事業は、次世代に繋げる豊かな自然環境を守るとともに住民生活にとっても欠かせない重要な生活インフラとして、これからも安全・安心を守るために「持続可能な経営」を目指します。

本書(経営戦略改訂版)では、「持続可能な経営」を主題に、あらためて経営の基軸となる「安全・安心のための投資の見込み」(計画)と「健全な資金収支の見通し」(診断)を整理して、令和2年度に策定した内容を見直すとともに、公営企業会計(令和5年度に導入)による試算及び経営分析で令和6年度版として更新・改訂しました。

<安全・安心のための投資の見込み – 長期予算計画案>

長期的な施設維持管理(保守・修繕等)及び更新投資(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、毎年度の予算編成において維持管理費用の見直し、投資の合理化を図りつつ、予防保全対策で計画的な事業運営(安全・安心)と、公営企業会計を活用して経営実態を「見える化」することで「持続可能な経営」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 下水道事業の現況	2
第1節 下水道事業の概況	2
第2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	20
第4章 長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み	22
第1節 収益的収入の見込み.....	22
第2節 収益的支出の見込み（下水道事業費用）.....	26
第3節 資本的収支の見込み（投資と財源）	26
第4節 財政収支の見込み（長期的な予算案）	27
第5章 経営の持続可能性診断	32
第1節 経営予測分析（財務諸表）	32
第2節 収益構造分析（現状と将来の変化）	44
第6章 今後の課題.....	47
第1節 事業の課題	47
第2節 経営の課題	49
第5章 継続的なフォローアップ（PDCA）	50
補 足.....	51

第1章 計画の目的・位置付け・期間

1. 計画の目的

令和2年度に「**持続可能な経営**」を実現していくために必要な**経営規律**の基軸として「**経営戦略**」を策定しました。

また、下水道事業(特定環境保全公共下水道)は、令和5年度から簡易水道事業とともに地方公営企業法の適用(財務適用)により、官庁会計(特別会計)から公営企業会計に移行しました。今回の本経営戦略改訂版では、令和2年度版の見直し・更新を行う上で、国の新たな策定ガイドラインに沿って公営企業会計の経営データ(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しました。

経営分析によって、今後の事業運営(事業活動や業務)並びに経営(持続可能性における意思決定や管理)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」の素材にもなる「**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「檜原村総合計画」及び「総合戦略」や、その他の“**村づくり**”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6年度から15年度までの10年間としますが、4～5年ごとに見直し・更新することとします。

但し、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ものとする。

第2章 下水道事業の現況

第1節 下水道事業の概況

檜原村では、平成7年度より下水道(特定環境保全公共下水道)に係る調査を開始し、平成12年度には建設工事が開始されました。平成18年7月1日に一部の区域について供用開始となり、順次整備を進め、令和5年度末において、累積整備面積は101.94ha、整備率は99.9%、人口普及率は90.0%(全体人口1,969人、処理区域内人口1,772人(外国人登録含む))に達しています。

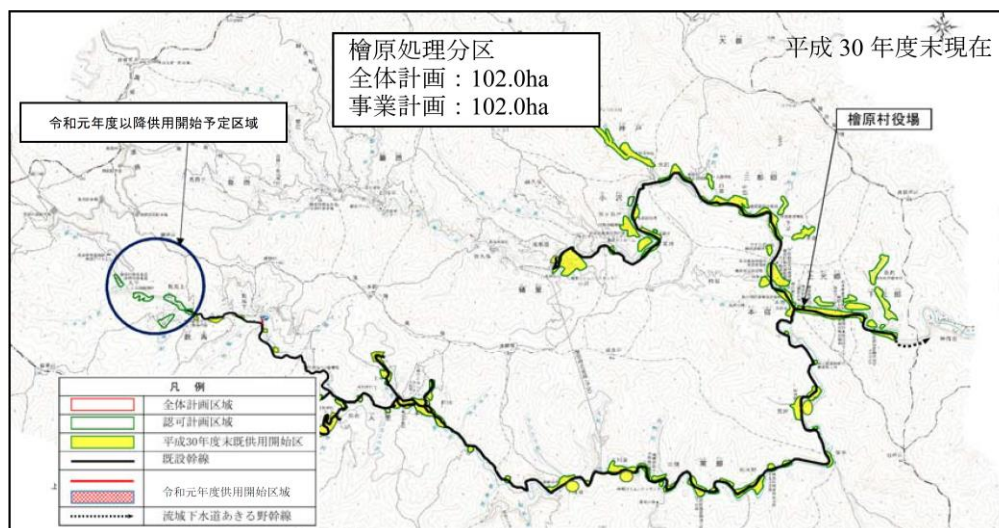
1. 事業の概況

供用開始年度 (供用開始後年数)	平成18年度	法適(全部適用・一部適用) 非適の区分	法非適用 (令和5年4月1日法適用予定)
処理区域内人口密度	19.2(人/ha)	流域下水道等への 接続の有無	有 (多摩川流域下水道秋川処理区)
処理区数	1処理分区(檜原処理分区)		
処理場数	処理場なし(東京都下水道局流域下水道本部の八王子水再生センターで共同処理)		
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	広域化:多摩川流域下水道秋川処理区関連として、八王子水再生センターで共同処理を行っています。 共同化:東京都下水道局流域下水道本部及び秋川処理区に関連する市町村で水質検査の共同実施を行っています。		

*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。
「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中枢都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(総務副大臣通知)、事務の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事務の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。
「最適化」とは、①他の事業との統廃合、②公共下水・集排、浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の統廃合を含む。)、③施設の統廃合(処理区の統廃合を伴わない。)を指す。

年度	概要	
平成7年度	基本構想	「檜原村下水道整備基本構想(平成8年3月)」策定
平成8年度	基本計画	「檜原村公共下水道基本計画(平成9年3月)」策定
平成11年度	事業認可	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」認可(平成12年3月) 認可面積35.15ha、事業着手。(平成12年3月23日、11都市基施第365号)
平成16年度	基本構想(見直し)	「檜原村下水道整備基本構想(平成16年9月)」策定
平成16年度	基本計画(見直し)	「檜原村公共下水道基本計画(平成16年9月)」策定
平成17年度	事業認可(変更)	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」変更認可(平成17年2月) 認可面積83.00ha、第1回変更。(平成17年6月13日、17都市基施第31号)
平成18年度	基本構想(見直し)	「檜原村下水道整備基本構想(平成19年3月)」策定
平成20年度	事業再評価	下水道事業再評価を行い、事業継続の対応方針を決定
平成22年度	事業認可(変更)	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」変更認可(平成22年6月) 認可面積95.00ha、第2回変更。(平成22年6月8日、22都市基調第226号)
平成26年度	事業認可(変更)	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」変更認可(平成27年3月) 認可面積102.00ha、第3回変更。(平成27年3月20日、26都市基調第1350号)
平成30年度	事業計画(変更)	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」変更(平成30年11月) 面積102.00ha、第4回変更。(平成30年11月1日、30都市基調第806号)
令和2年度	事業計画(変更)	「檜原村特定環境保全公共下水道事業計画」変更(令和3年3月) 面積102.00ha、第5回変更。(令和3年3月19日、2都市基調第1212号)

2. 公共下水道事業(特定環境保全公共下水道)の整備状況



3. 下水道事業(特定環境保全公共下水道)の執行体制

産業環境課生活環境係で、簡易水道事業と下水道事業(2事業)の運営及び施設維持管理を実施しており、下水道事業は2名の職員で担当しています。

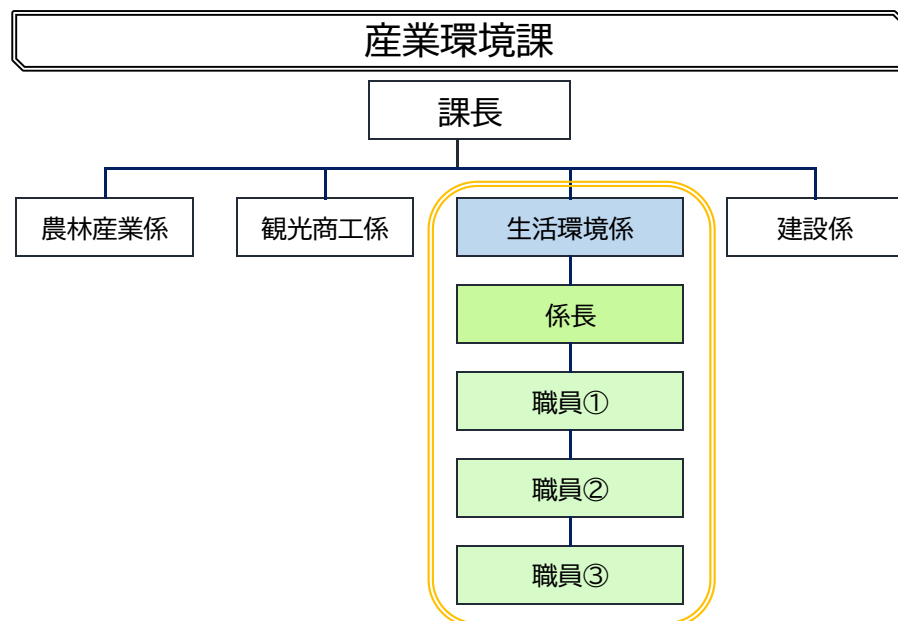
平成11年4月に担当部署を設置した当時から技術職はおらず、事務職員が委託業者と共に下水道事業を行ってきました。

定員管理計画がないため、現行の生活環境係(係長1名、担当職員3名)の体制を維持する見込みです。

また、簡易水道事業と下水道事業は、国の要請を受けて令和5年度に地方公営企業法を適用(財務規定)して特別会計(官庁会計)から公営企業会計(発生主義会計・複式簿記を加えたハイブリッド構造)に移行しました。公営企業会計制度は、経営の実践を補佐する役割として、官庁会計の枠組みを継承しながらも経営データを編集(財務諸表)する仕組みになっており、専門的で高度な知識・技能を要するとともに担当職員の作業負担も大きいことから、外部の専門家を活用することで要員及び人材を補っています。

今後は、持続可能な経営に向けた経営データの活用(意思決定に関わる各種経営シミュレーション等)等、実務面の強化が課題になります。

<組織体制>



4. 使用料

使用水量(汚水量)の考え方	水道水	水道の使用水量をもって汚水量とみなす。
	水道水以外の水	計測装置によって認定した使用水量をもって汚水量とみなす。
	水道水と水道水以外の水の併用	水道水と水道水以外の水の使用水量を合算し、認定する。
	その他	営業に伴い使用する水の量のうち公共下水道に排除されない水量を申告された場合、その申告内容を審査して、汚水量を認定する。

汚水の種類	汚水量	使用料(月当たり:税別)
一般汚水	8㎡以下の分	560円
	8㎡を超え20㎡以下の分	1㎡につき 110円
	20㎡を超え30㎡以下の分	1㎡につき 140円
	30㎡を超え50㎡以下の分	1㎡につき 170円
	50㎡を超え100㎡以下の分	1㎡につき 200円
	100㎡を超え200㎡以下の分	1㎡につき 230円
	200㎡を超え500㎡以下の分	1㎡につき 270円
	500㎡を超え1,000㎡以下の分	1㎡につき 310円
	1,000㎡を超える分	1㎡につき 345円

条 例 上 の 使 用 料 *2 (2 0 ㎡ あ た り) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成29年度	2,030 円	実 質 的 な 使 用 料 *3 (2 0 ㎡ あ た り) ※ 過 去 3 年 度 分 を 記 載	平成29年度	2,505 円
	平成30年度	2,030 円		平成30年度	2,425 円
	令和元年度	2,030 円		令和元年度	2,362 円

*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20㎡あたりの使用料をいう。

*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20㎡を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

第2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・県が毎年収集し、公表されているものです。

1. 経営比較分析（経営指標）

経営比較分析（令和5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複数の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に活用します。

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、次に全国平均・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。ポイントは実施可能性です。

※類似団体比較は、総務省の類似団体区分で[D2:特定環境保全公共下水道事業＞供用開始後15年以上30年未満＞法適用]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。

※過去3年（令和3～5年）の経年比較はコロナ禍に留意する必要があるほか、類似団体についても全国的に法適用移行中（過半）の団体が多いためにデータが整っていない状態ですが、今後は総務省主導で3～5年で整備されるため、今後はより実践的な活用が期待できます。

<令和5年度決算から経営指標による経営分析>

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)
89.99	100.00	2,068	1.02	1,772	1,737.25

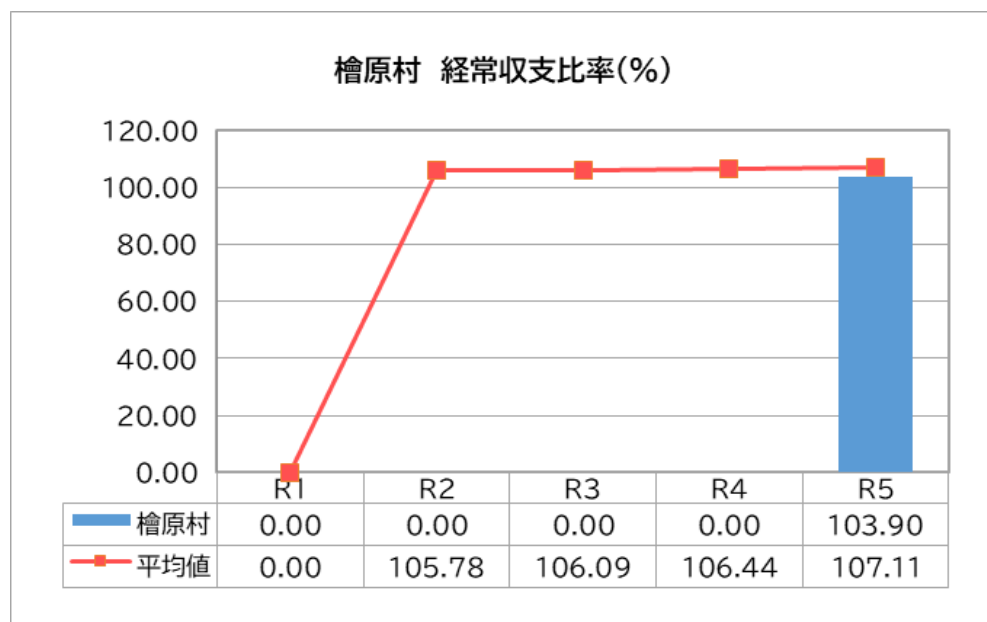
視 点	項 目	望ましい方向	本 町	求められる水準
1. 経営の健全性・ 効率性	① 経常収支比率(%)	↑	103.90	100%以上
	② 累積欠損金比率(%)	—	0.00	—
	③ 流動比率(%)	—	11.79	100%以上
	④ 企業債残高対事業規模比率(%)	—	4,436.78	—
	⑤ 経費回収率(%)	↑	14.01	100%以上
	⑥ 汚水処理原価(円)	↓	819.66	—
	⑦ 施設利用率(%)	↑	—	—
	⑧ 水洗化率(%)	↑	89.73	100%
2. 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率(%)	—	3.27	—
	② 管渠老朽化率(%)	—	0.00	—
	③ 管渠改善率(%)	—	0.00	—

(1) 経営の健全性・効率性について

① 経常収支比率

収益的収支比率103.90%は、単年度収支が黒字(100%超)であることを示していますが、他会計補助金(一般会計繰入金)が経常収益の62%以上であることが持続可能性のリスクとなっています。

引き続き使用料収入の増加のため、下水道未接続者へ接続を促していきます。



【算出式】(法適用企業)

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

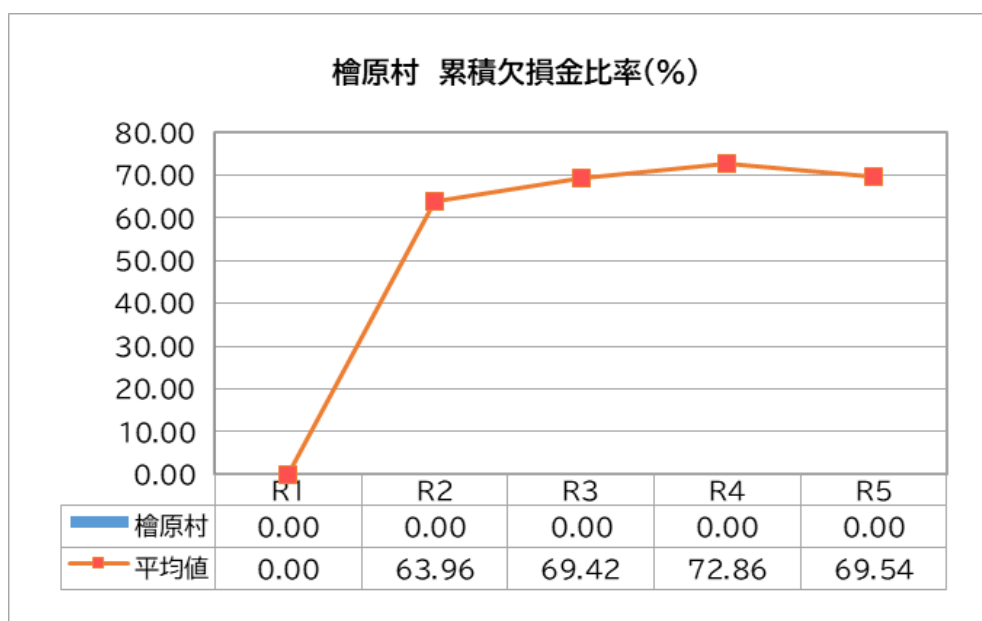
(類似団体区分 D2)

檜原村 (%)
103.90

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
166.08	121.75	108.33	139.30	115.97

② 累積欠損金比率

他会計補助金で財政収支の不足を補っているため、累積欠損金は生じていません。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

檜原村 (%)
0.00

神奈川県

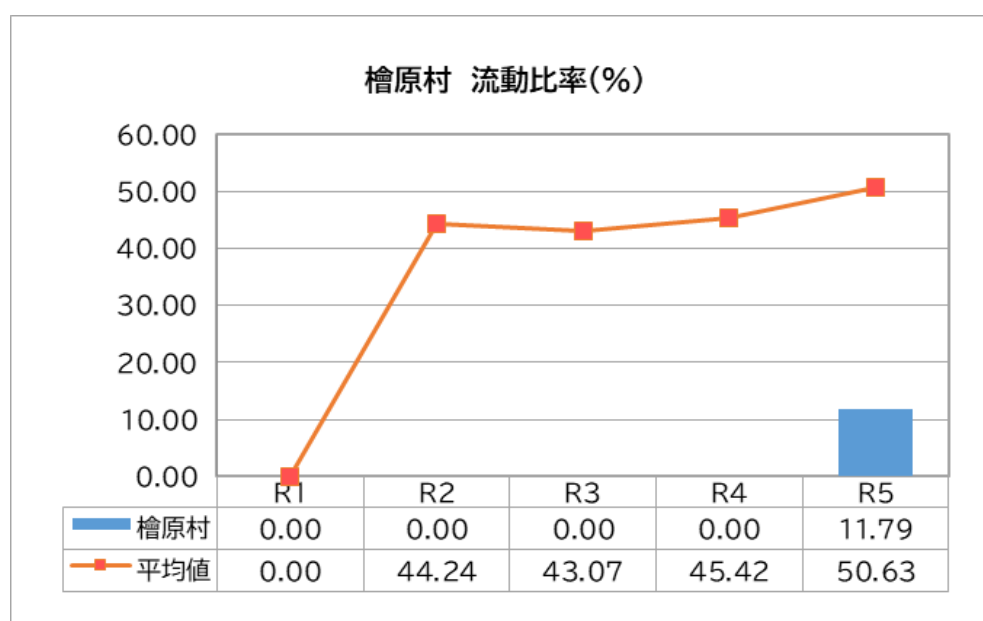
埼玉県

湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

③ 流動比率

流動比率11.79%は、類似団体と比しても低い水準ですが、流動負債の多くが建設改良費等の財源に充てられた企業債等のため、実質的には他会計補助金の調整により財務上のリスクを回避しています。

ただし、単年度ごとに資金不足を他会計補助金で調整することで資金の内部留保を行わないことから、緊急時の自己資金による機動的な対応は不可能な状態です。今後は、危機管理の観点で検討していくことになります。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

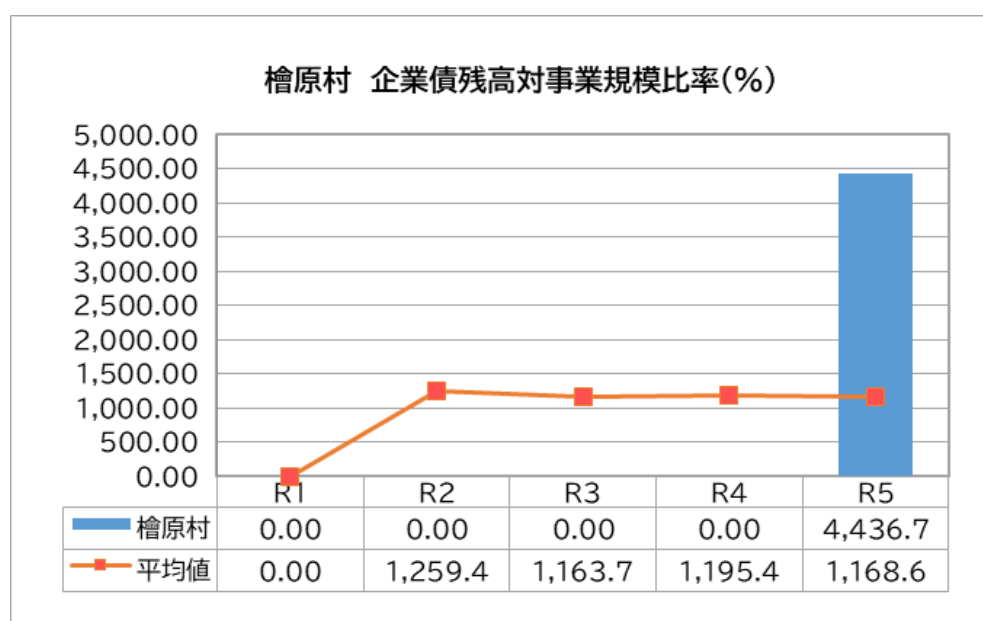
檜原村 (%)
11.79

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
0.00	43.00	109.21	31.91	35.34

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、使用料収入が少ないため類似団体と比しても高い水準になっています。ただし、企業債(地方債)の償還金については他会計補助金から充当しているため、財務上のリスクは発生していません。

また、過去分の償還は順調に進んでおり、新規発行(企業債)を抑制していることで、企業債残高は今後減少していきます。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

檜原村	(%)
4,436.78	

神奈川県

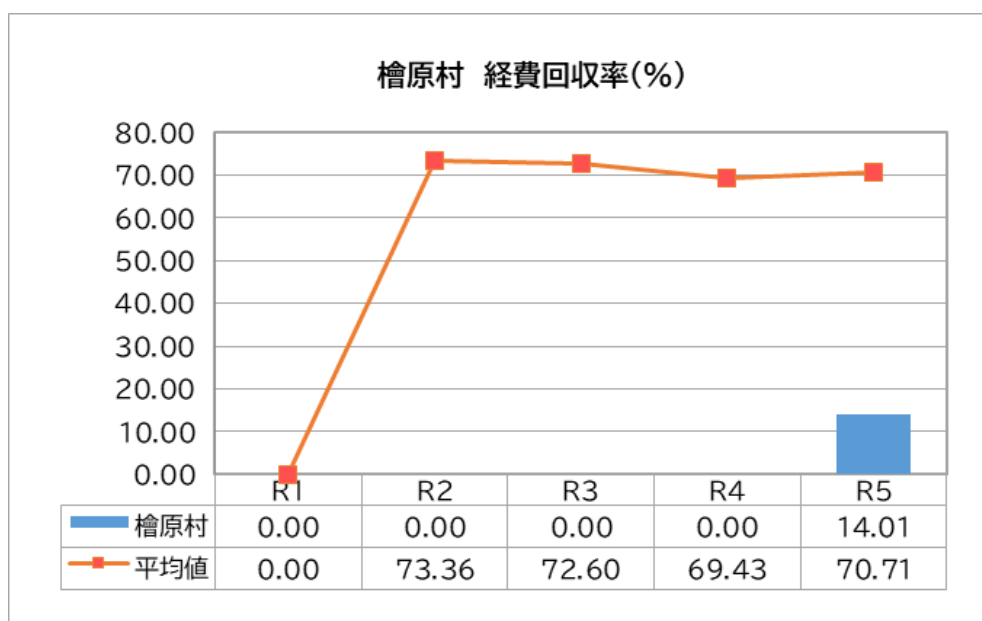
埼玉県

湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
385.63	876.06	3,022.82	4,514.05	766.71

⑤ 経費回収率

経費回収率は100%以上が望ましいところ、地勢的・地理的な要因から、使用料で賄うべき経費の比重が類似団体と比しても低い水準になっています。

ただし、他会計補助金で調整されていることから財務上のリスクはありません。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

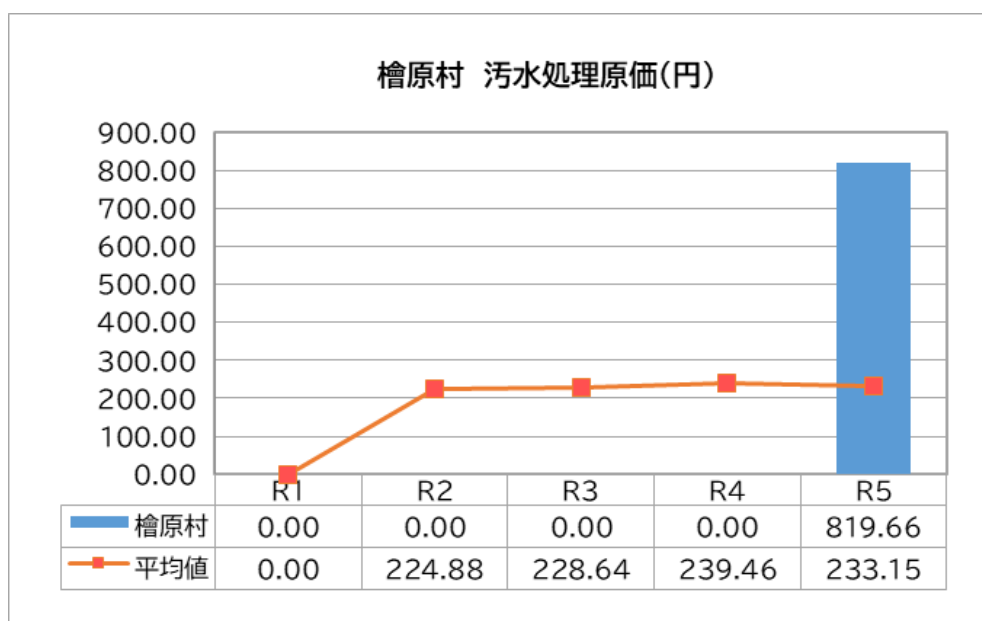
檜原村 (%)
14.01

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
216.42	78.46	40.23	24.30	96.88

⑥ 汚水処理原価

汚水処理原価は、有収水量1m³あたりの汚水処理に係るコストを示していますが、地勢的・地理的要因から類似団体と比しても高い水準となっています。

コスト改善には努力可能な領域がほとんどないことから、引き続き、接続率の向上に努め、有収水量の改善を図っていきます。



【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

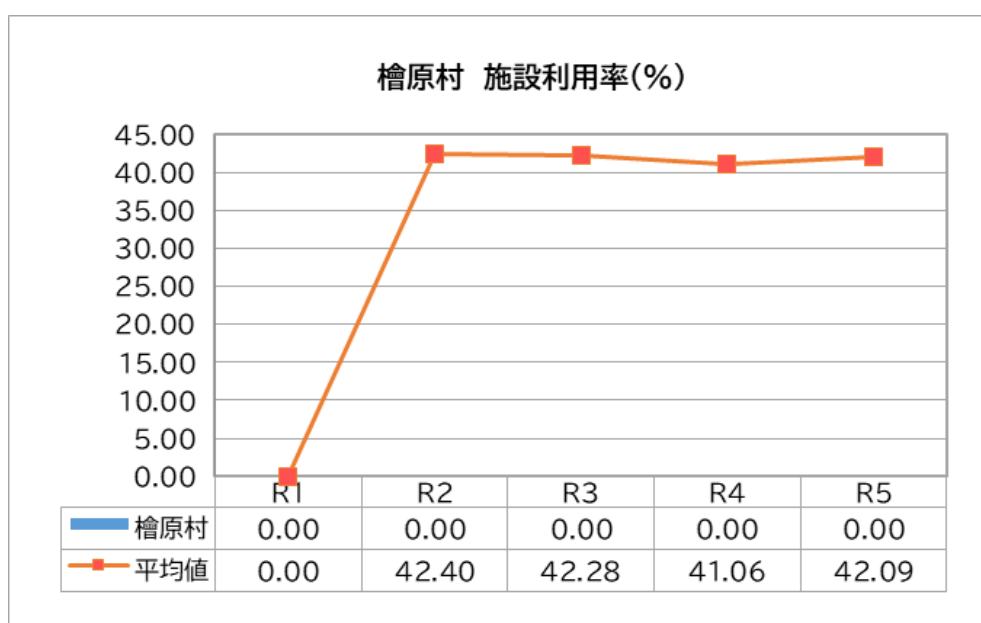
(類似団体区分 D2)

檜原村	(円)
819.66	

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
64.99	148.22	379.17	610.8	103.64

⑦ 施設利用率

施設・設備が1日に対応可能な処理能力に対する1日平均処理水量から、施設の利用状況や適正規模を判断する指標です。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。



【算出式】(法適用企業)

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

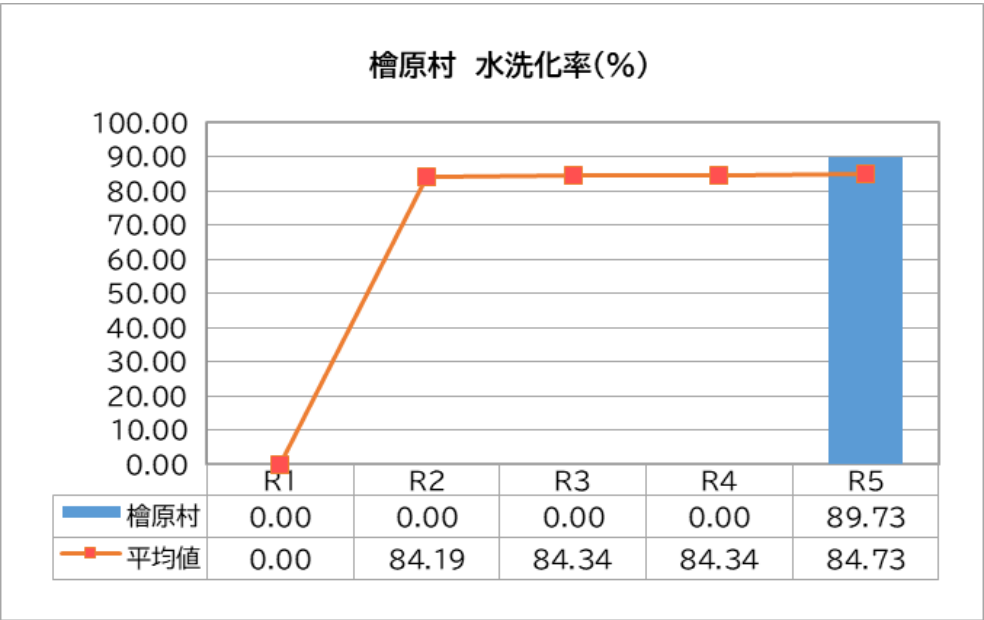
(類似団体区分 D2)

檜原村 (%)
-

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
-	-	50.43	21.56	-

⑧ 水洗化率

水洗化率は、下水道処理区域内の内、実際に水洗便所を設置して汚水処理に接続している人口の比率を表した指標ですが、類似団体と比すると若干高い水準です。今後も横ばいの状態が続く見込みです。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

檜原村	(%)
89.73	

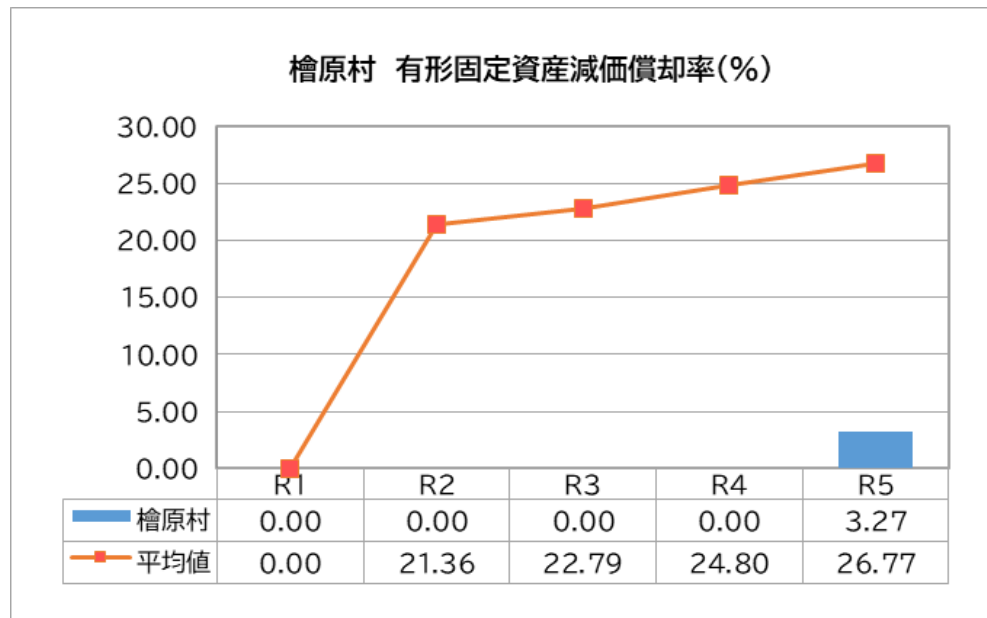
神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
67.35	86.03	84.98	69.74	88.28

(2) 老朽化の状況について

平成18年度に供用開始してから18年が経過していますが、管渠等の法定耐用年数の到来は計画期間より先になるため、当面は劣化の現況把握に努め、予防保全を主体とする維持管理を続けていきます。

① 有形固定資産減価償却率

公営企業会計移行により、既定の算出式に不都合が生じているため、当該数値は過少値となっています。※法適用開始時の再評価で、取得日、取得価額、耐用年数、固定資産減価償却累計額が規定によりリセットされたため、下記数値は過去の累計ではなく令和5年度計上分の減価償却費が減価償却累計額となっています。



【算出式】(法適用企業)

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

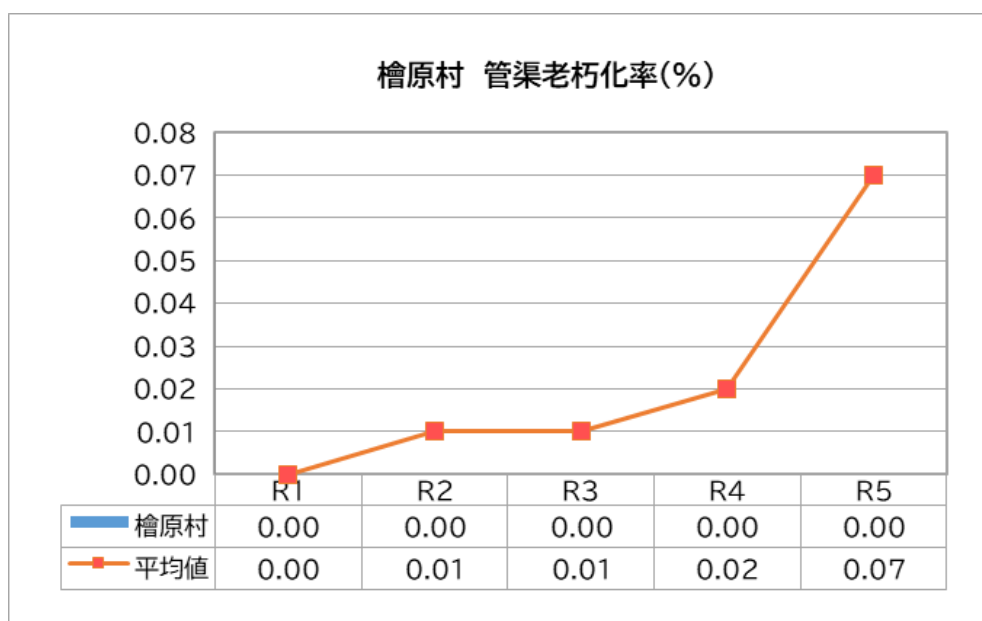
(類似団体区分 D2)

檜原村	(%)
3.27	

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
18.19	39.34	4.76	33.07	14.23

② 管渠老朽化率

今後、劣化の現況把握に努め、修繕・投資計画等の見直しを検討していきます。



【算出式】(法適用企業)

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

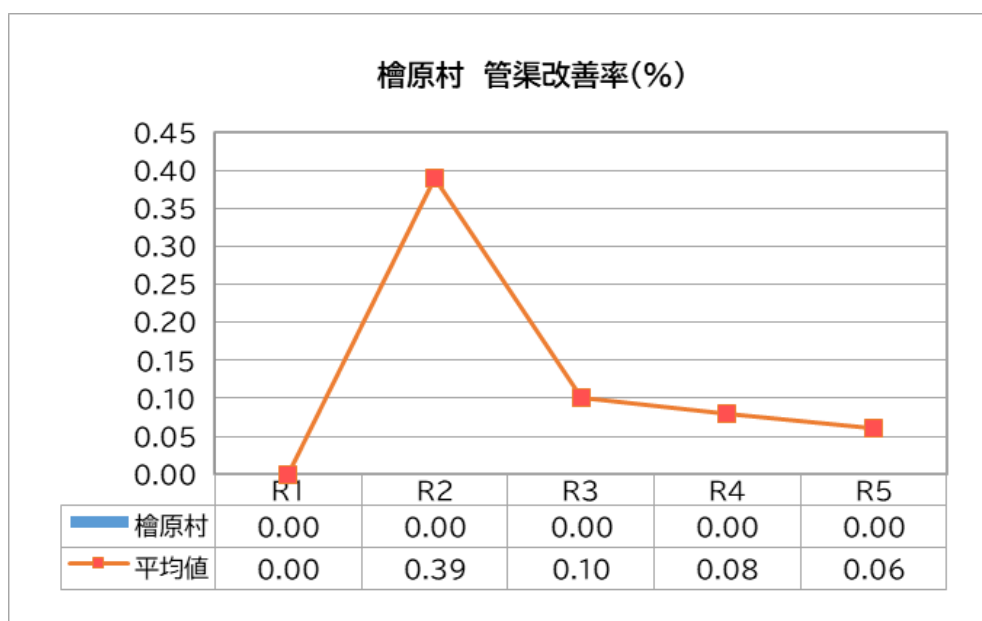
(類似団体区分 D2)

檜原村	(%)
0.00	

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

③ 管渠改善率

本村は、平成18年度より下水道整備を行っており、比較的新しいことから、計画期間内の管渠の老朽化対策及び布設替え等の更新を予定していないため0%となっています。



【算出式】(法適用企業)

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

(類似団体区分 D2)

檜原村 (%)
0.00

神奈川県	埼玉県			
湯河原町	蓮田市	横瀬町	神川町	杉戸町
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

(3) 全体総括（経営の現況）

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5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。

分析の結果は類似団体よりも低い水準となっていますが、地勢的・地理的要因が大きく、経営の現況（財務の状態）は、全般的に安全圏内で収まっています。

本村における地域特性を加味すると、使用料収入だけで収支バランスをとることは難しい事業といえますが、経営戦略を基軸に状況等の把握とともに経営改善に取り組んでいるところです。

2. 経営方式の変更について

令和5年4月1日に、地方公営企業法財務適用（法適用）により、簡易水道事業とともに特別会計（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。

公営企業会計に移行したことで、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（財務諸表）が生成されることにより、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、事前に予防もしくは改善対策を考えることが可能となりました。今後は、簡易水道事業とともに未来に繋げる「持続可能な経営」を目指すために、これらの経営指標及経営比較分析を有効に活用していきます。

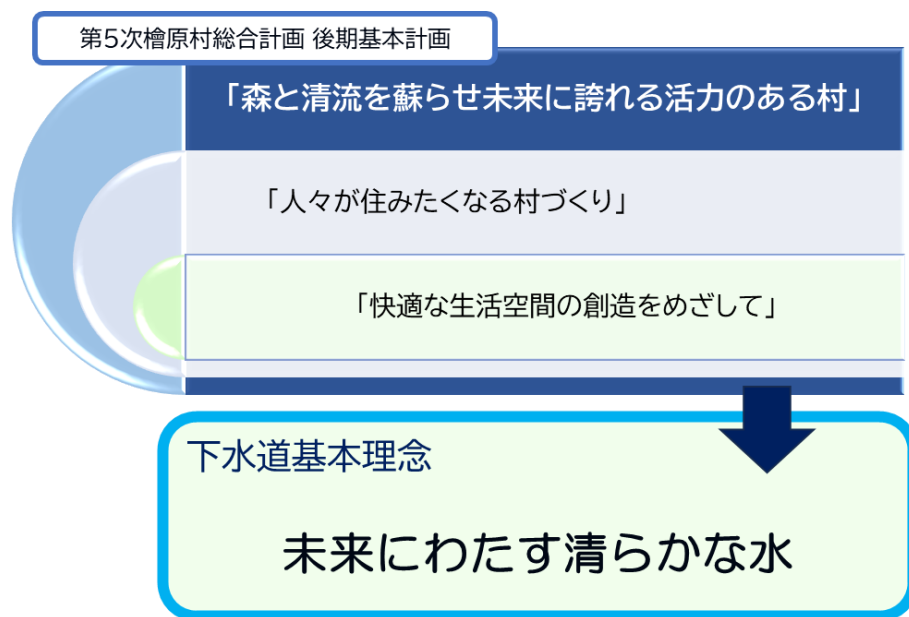
第3章 経営戦略の基本理念と基本方針

下水道は、住民の生活環境改善、安全確保及び環境保全に不可欠な施設であり、環境と共生する村づくりに配慮しながら進めていく必要があります。また、本村においては、秋川の水質汚濁を防止し、秋川の源流に位置する本村の責務を果たすことが目的でもあります。

第5次檜原村総合計画後期基本計画に掲げられているように、「森と清流を蘇らせ未来に誇れる活力のある村」を下水道としても目指す必要があります。豊かな自然環境にやさしい生活基盤を形成することが望まれています。

令和2年度版を継承し、早期に目的を果たす意を「未来」に託し、汚濁が抑制され浄化された清流を「清らかな水」と表して、「未来にわたす清らかな水」を檜原村の下水道基本理念とします。

1. 基本理念



2. 基本方針

令和2年度版を継承し、現状と課題より今後推進すべき施策の構成を勘案し、以下に示す3つの基本方針を定めました。

① 快適な生活基盤づくり

秋川の源流に位置する村としての責務を果たす。

下水道未整備地区について、経営的な視点に立ち効率的・効果的な事業の推進を図り、より衛生的で快適な住民生活の実現を目指す。

② 安全安心な暮らし

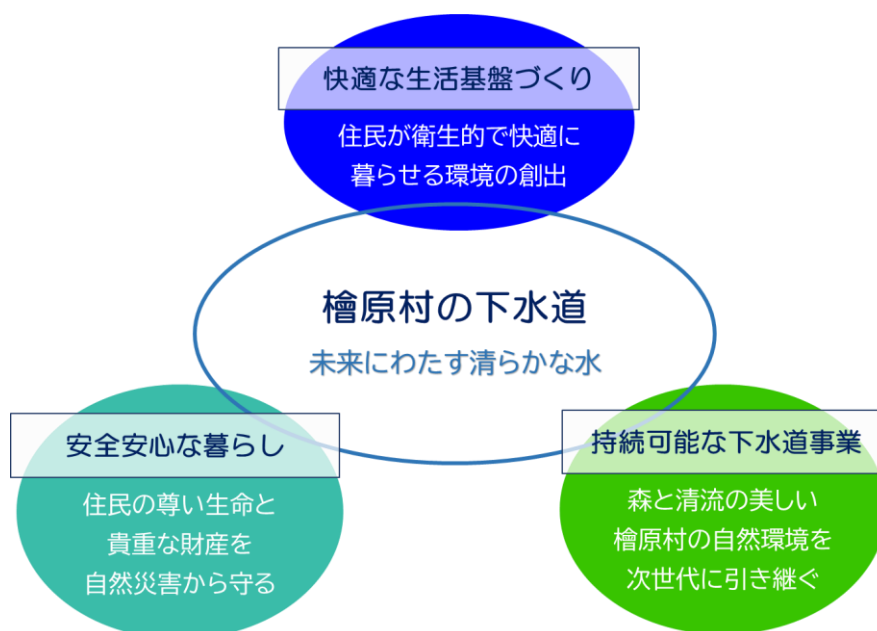
自然災害にも強い下水道により住民の暮らしを守る。

災害等に備え、下水道として行える減災対策を検討し、住民の生命及び財産を守り、安全で安心して暮らせる村づくりに寄与することを目指す。また、災害時受援体制を整備し、被災時における下水道事業の機能の維持及び早期回復に努める。

③ 持続可能な下水道事業

持続可能な事業としての経営基盤を確立する。

下水道管渠のうち、特に劣化が起りやすい箇所の計画的な点検を行い、計画的な維持管理を行う。また、下水道施設を計画的かつ効率的に管理するため、ストックマネジメント計画を策定し、持続的な下水道事業の実現に努める。



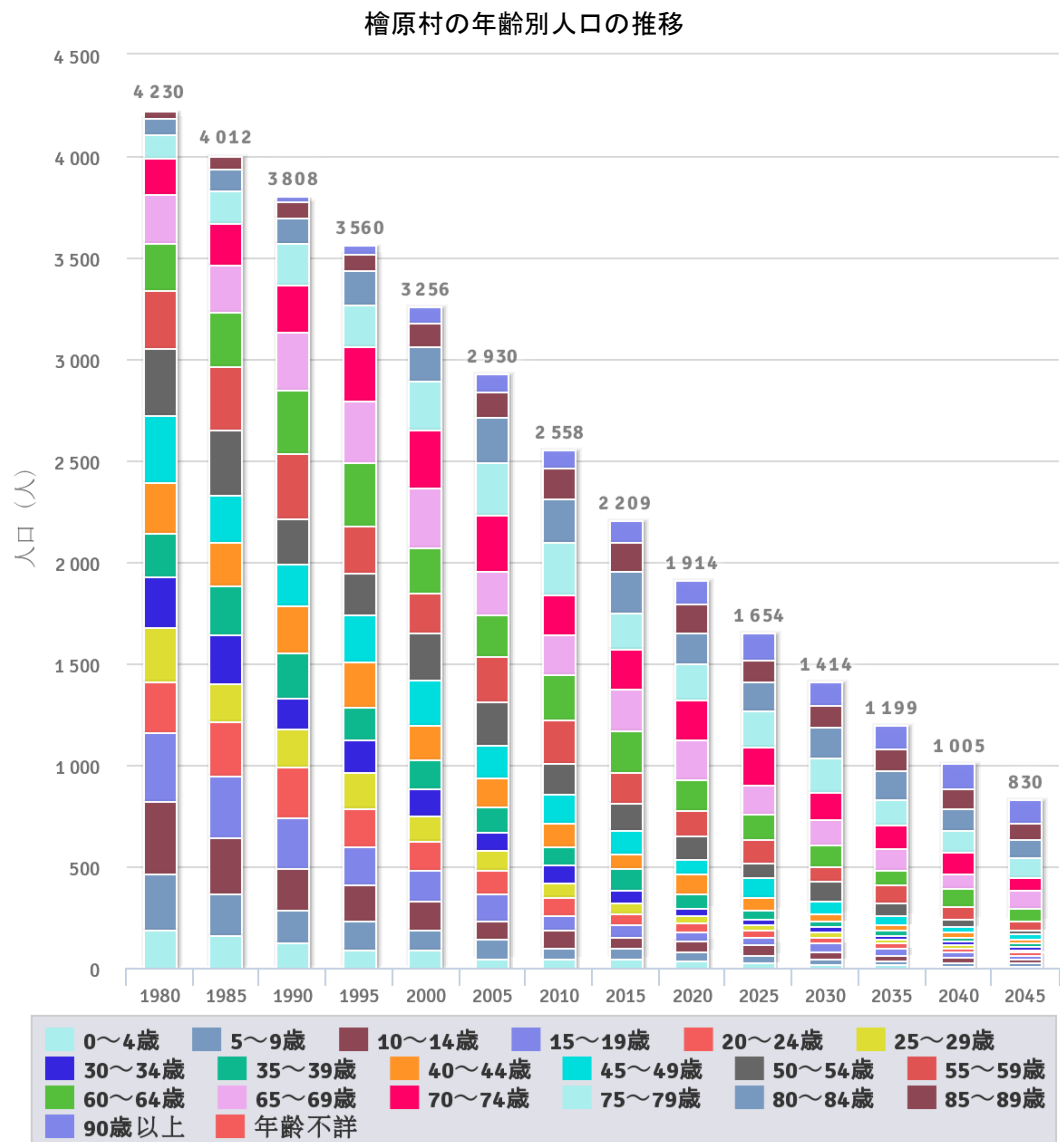
第4章 長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み

第1節 収益的収入の見込み

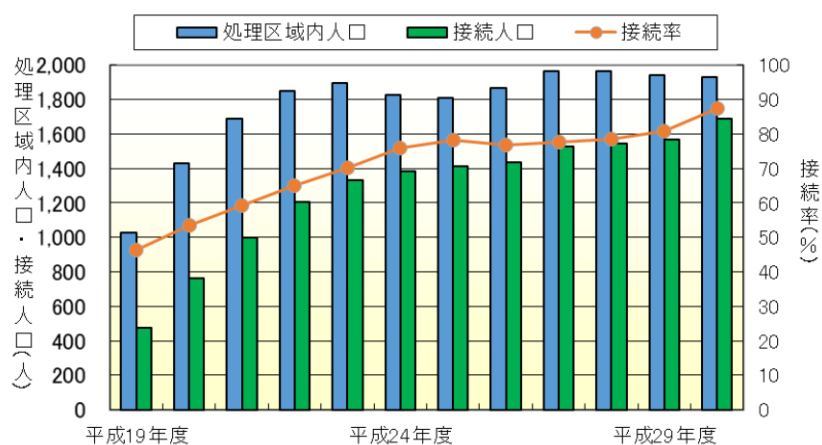
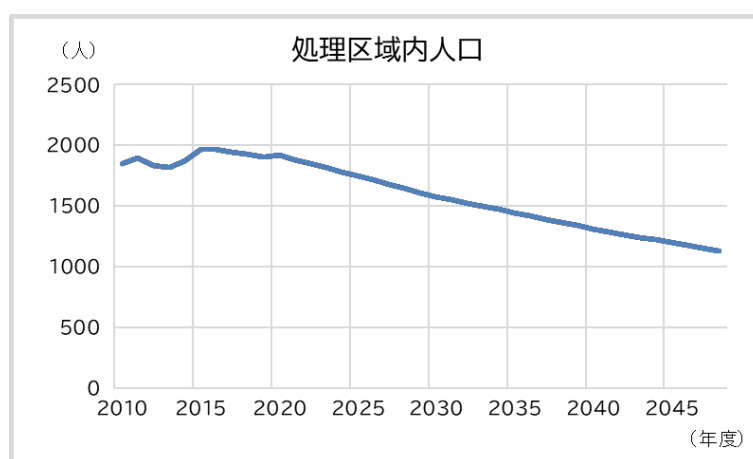
1. 需要予測（人口ビジョン）

現状は令和2年度版の予想(下図)よりも鈍化していますが、少子高齢化と人口減少の進行は止まることはないと予想されています。

それでも、社会環境の多様化に対応していくためには、厳しい経営環境であっても適切な事業運営は不可欠です。



檜原村人口ビジョン・総合戦略(平成28年3月)において推計された人口のシミュレーションを用い、処理区域内人口(平成30年度1,928人)に同様の増減率を乗じて算出しています。今後、新たに接続する世帯も期待できますが、人口減少により処理区域内人口も減少する見込みです。



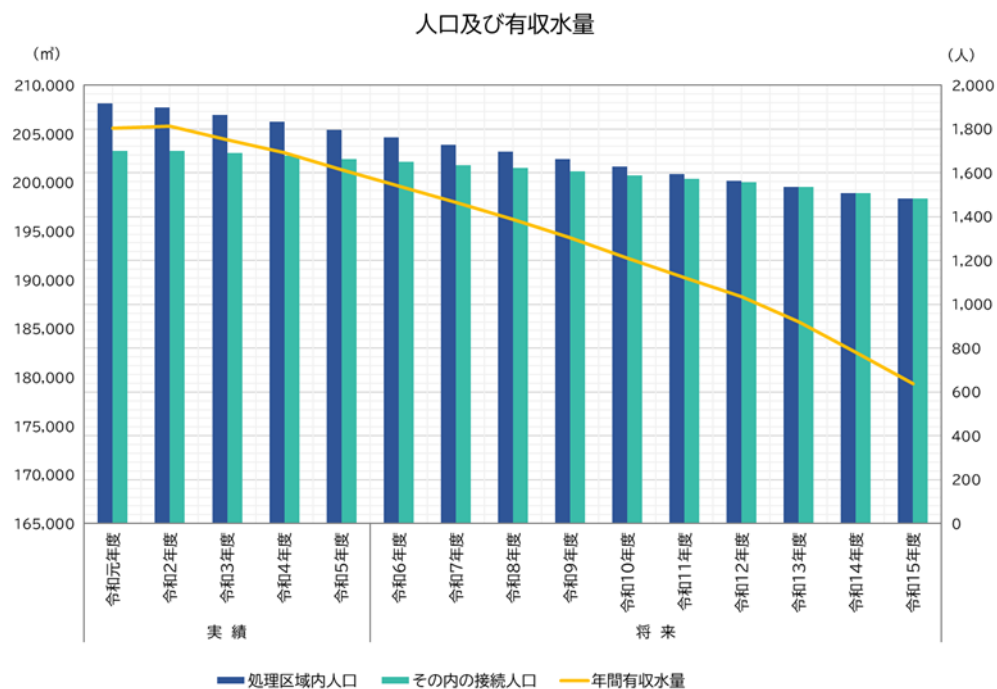
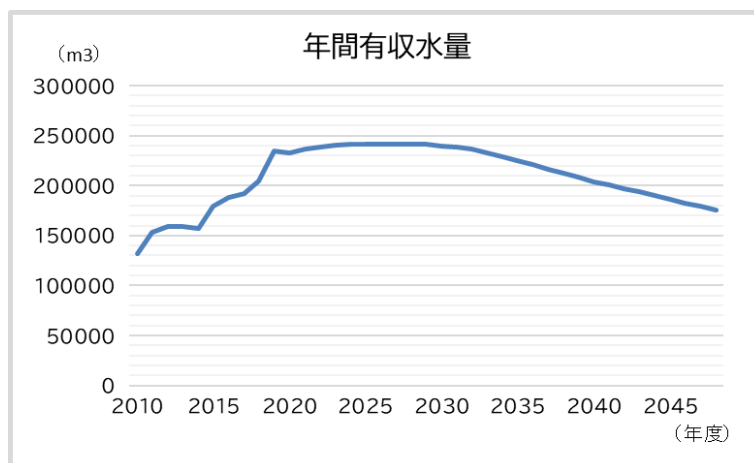
		実 績				
		令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
(人)	その内の接続人口	1,699	1,701	1,689	1,678	1,664
(人)	処理区域内人口	1,918	1,898	1,864	1,832	1,797
(%)	接続率	88.6	89.6	90.6	91.6	92.6
(m)	年間有収水量	205,579	205,821	204,369	203,038	201,344

		将 来									
		令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度
(人)	その内の接続人口	1,650	1,636	1,622	1,606	1,589	1,572	1,556	1,535	1,509	1,482
(人)	処理区域内人口	1,763	1,729	1,697	1,663	1,628	1,594	1,562	1,535	1,509	1,482
(%)	接続率	93.6	94.6	95.6	96.6	97.6	98.6	99.6	100.0	100.0	100.0
(m)	年間有収水量	199,650	197,956	196,262	194,326	192,269	190,212	188,276	185,735	182,589	179,322

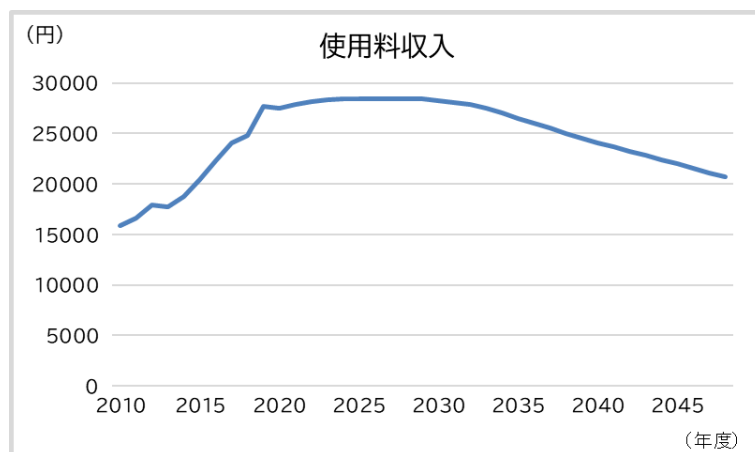
2. 有収水量の予測

老人ホームや製造業の接続があったため、過去の処理区域内人口の増加率に比べ有収水量の増加率が高くなっています。令和3年度に供用開始した地区の令和6年度まで増加の見込み(旅館の接続2件)です。

その後は処理区域内人口の減少に伴い有収水量も減少する見込みです。



3. 使用料収入の見通し



第2節 収益的支出の見込み（下水道事業費用）

1. 営業費用

- (1) 令和5年度決算数値を基準として、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。

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. 施設の見通し

令和2年度の下水道管の新設工事で、認可区域についてはすべて整備が完了しました。

更新については、管渠は最も古いもので平成18年度に供用開始したものであり、標準耐用年数の50年までは不具合が出ない限り行わない予定です。

マンホールポンプについては、機器の不具合に応じて機能不全にならないよう順次交換していく予定です。

2. 今後の投資(資本的支出)の見込み(詳細は別紙のとおり)

全般的に老朽化が進んでいることから、適宜予防保全を施していきます。

3. 投資の財源(資本的収入)の見込み

投資の財源は、主に補助金を活用しますが、残りは単独費(本村負担分)となるため、一般財源(他会計補助金)から拠出し、企業債は使用しないこととします。

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) 令和5年度決算（実績）

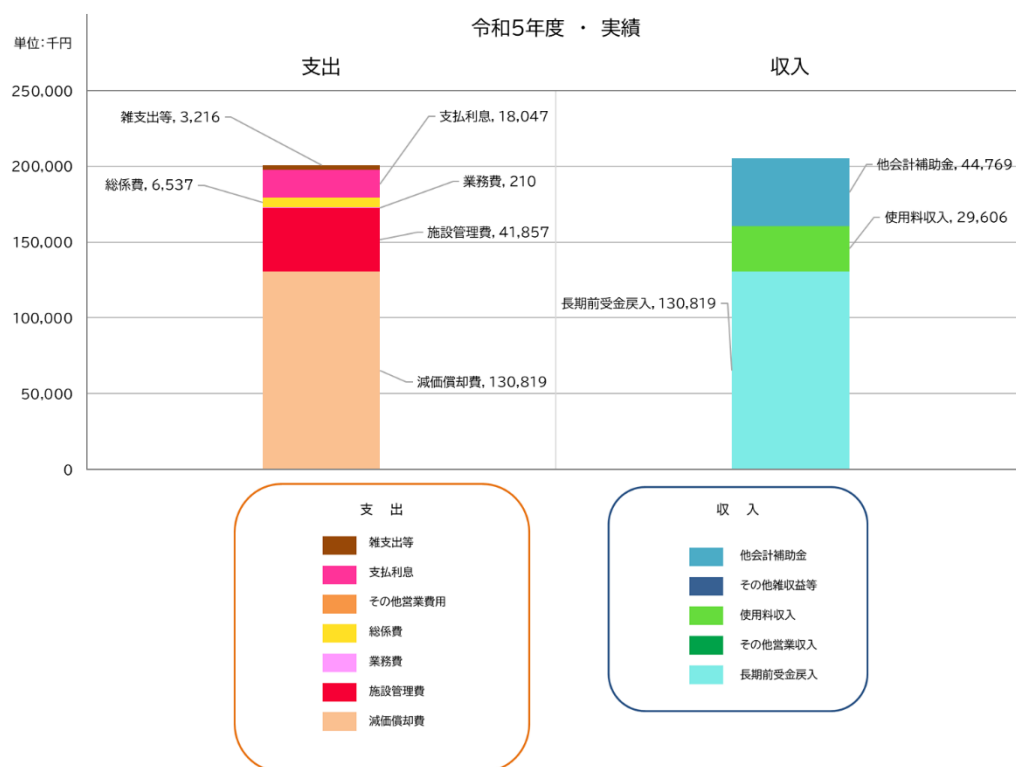
下水道事業においては、一般的に使用料収入ではコスト（収益的支出）を賄えていません。

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5年度決算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」とすることで全体収支の均衡を図っているため、実際には独立採算は成立していないことから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）

計画期間内(10年間)において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)で補てんするように試算しています。

また、減価償却費と長期前受金戻入額は同額で推移するため、収支に影響はありません。

よって、この試算だと計画期間内の財政危機は回避されます。

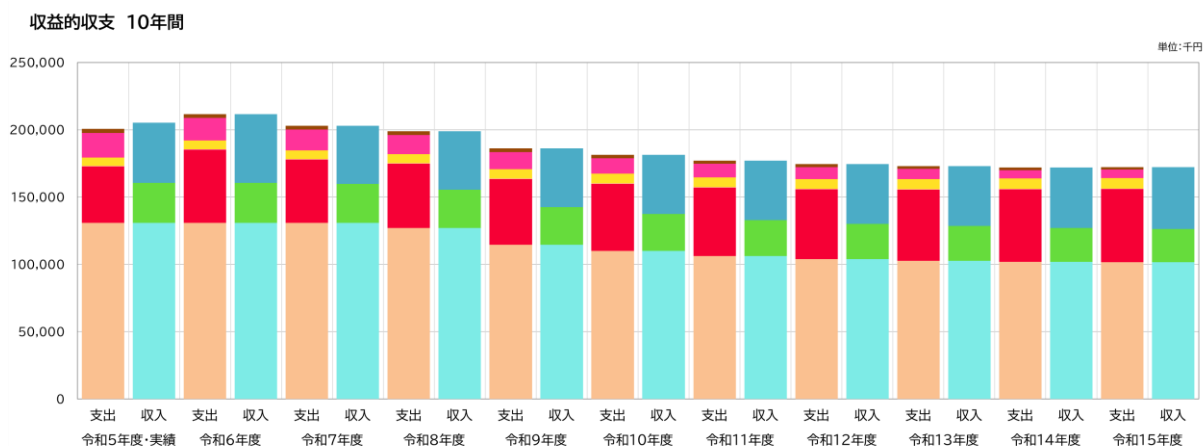
しかし、全体的に供用開始から18年以上経過している施設・設備が多いことから老朽化・劣化に注意が必要です。そのため、予防保全(定期的な保守点検・劣化診断や耐用年数に基づく計画的な修繕もしくは取替)の修繕が増加する可能性があります。

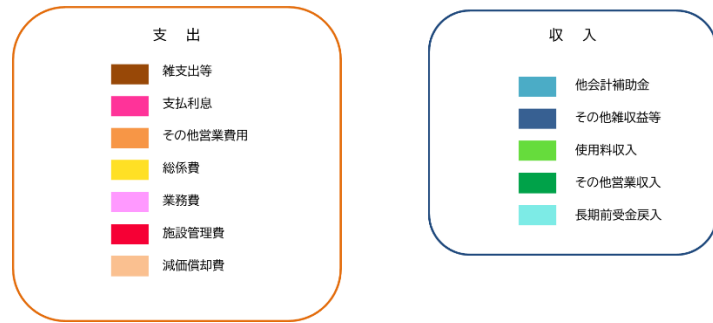
また、老朽化・劣化による突発的な事故の発生や自然災害に対する脆弱性から、事後保全(事故もしくは急を要する事態が発生した時に修繕もしくは取替)の予定外の発生も避けられません。

財政面においては長期的な視点で老朽化とその対策が重要な経営課題となります。

今後は水道事業と一体的なライフラインとして、施設維持管理の安心・安全を守るため、予防保全の強化とその財源の確保が持続可能性の課題となります。

今後の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)による事業収支の悪化次第では、料金のあり方や事業のあり方も見直すことが重要な経営課題となります。





2. 長期的な投資と財源(資本的収支)の見込み

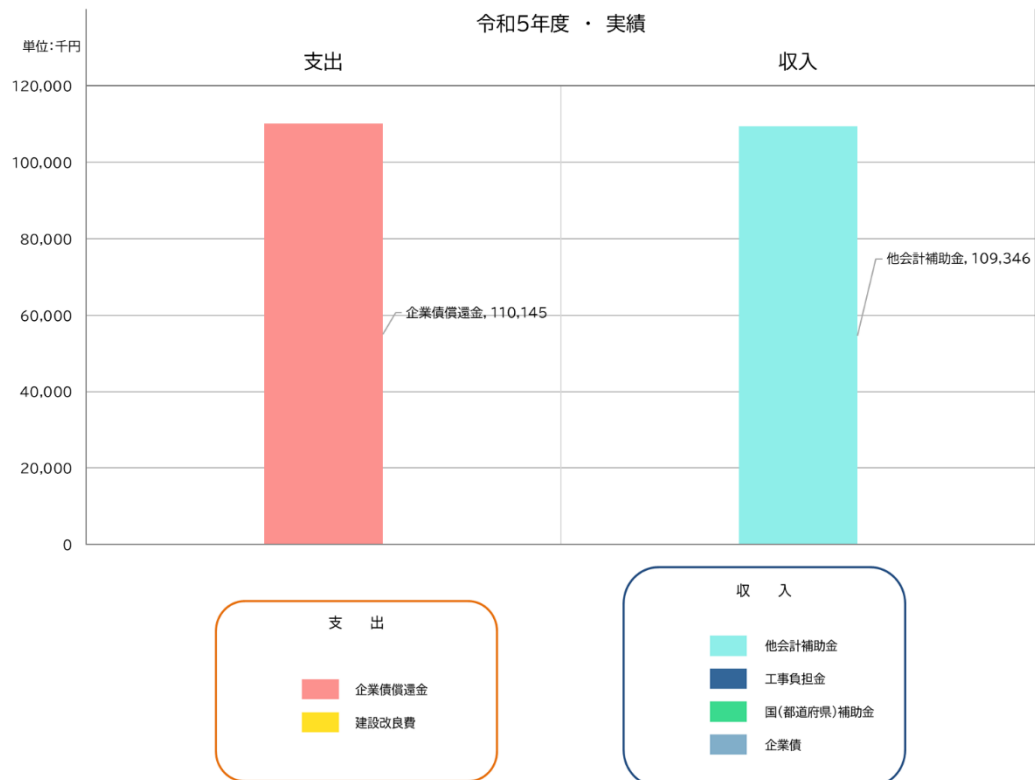
(1) 令和5年度決算 (実績)

資本的支出(投資)は過去の建設改良費の財源である企業債の償還金です。

投資の財源が、国・都の補助金と他会計補助金(本村の負担分として一般会計で負担)で賄われていることから、施設・設備に係る投資費用は使用料収入(受益者負担)では負担していないことを表しています。

また、企業債は新規を抑制しているため減少しています。

資本的収支



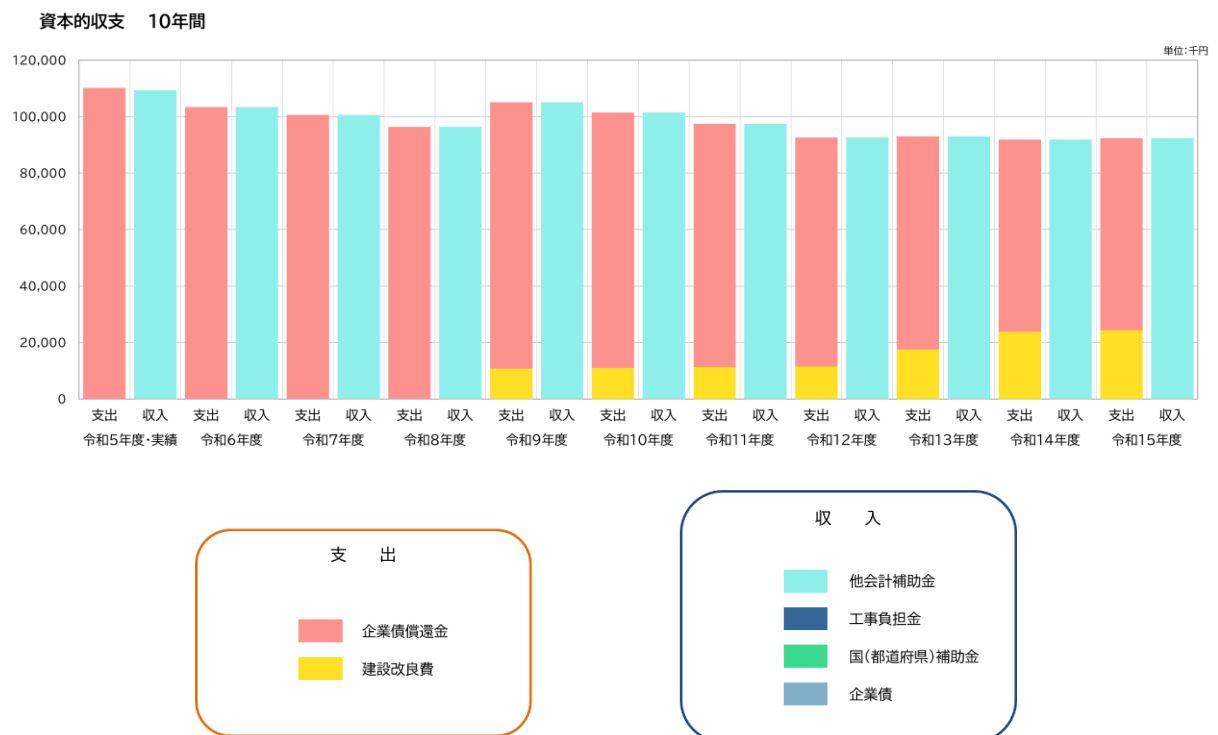
(2) 今後10年間の予想推移(予算案)

計画期間内は、管路の布設替えや施設・設備の大きな更新投資は予定していません。

予定している投資の財源は他会計補助金(一般会計繰入金)で賄う見込みです。

計画期間の後半から徐々に更新投資(建設改良費)を行う予定ですが、他会計補助金の補てんで収支均衡が調整されるため、財務上のリスクは発生せず、資本的収支は安定的に推移する見込みです。

但し、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村の財政全体とのバランス調整を図っておくことが課題となります。



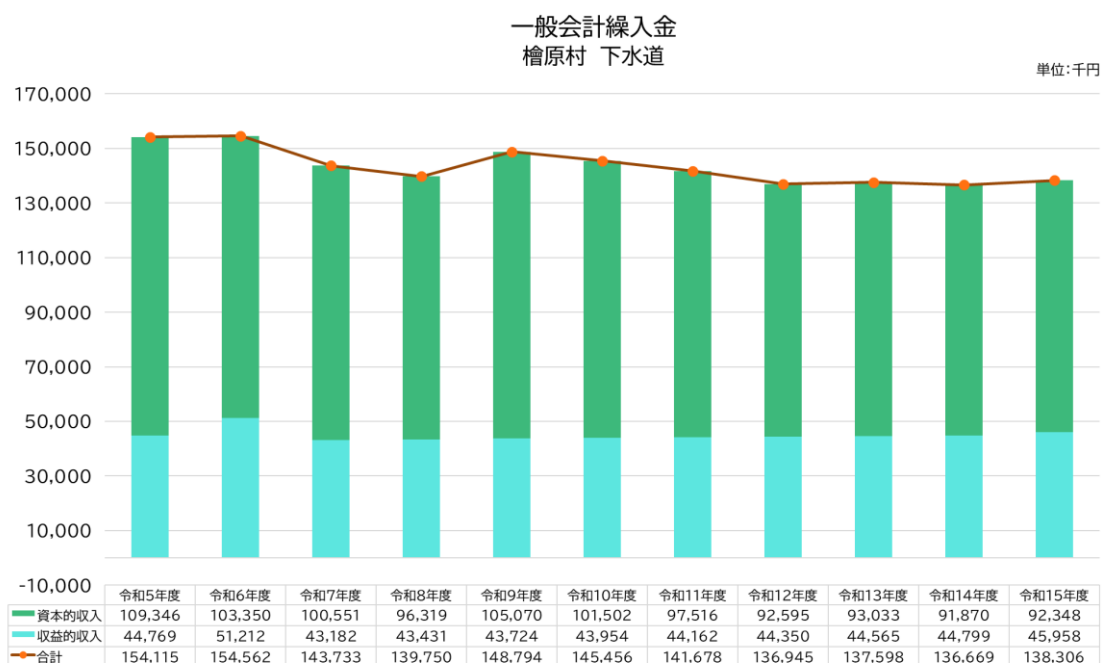
3. 他会計補助金(一般会計繰入金)の予想推移(見込み)

総額では一般会計繰入金は大きな変動なく推移する見込みです。

既存の起債の償還が徐々に終息していくことで、資本的収入(下図緑色部分)の一般会計繰入金の充当は今後の老朽化対策に係る新規投資分のみとなります。

一方で下水道使用料の減収等もありますが、収益的収入(下図水色部分)に充当する一般会計繰入金は現状の水準で推移する見込みです。

また、将来的には収益的収支の改善は厳しく、資本的収支においても計画期間後に大規模な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)の考え方で公営企業会計財務諸表(発生主義会計・複式簿記)の経営データを用いて「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を判断します。

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・決算を基点に、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】

損益計算書は、単年度の業績が対象で、収益的収支予算を基点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したものです。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を表して、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違う体系の勘定科目で構成しています。

業績評価は、**【[経常利益]－[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。

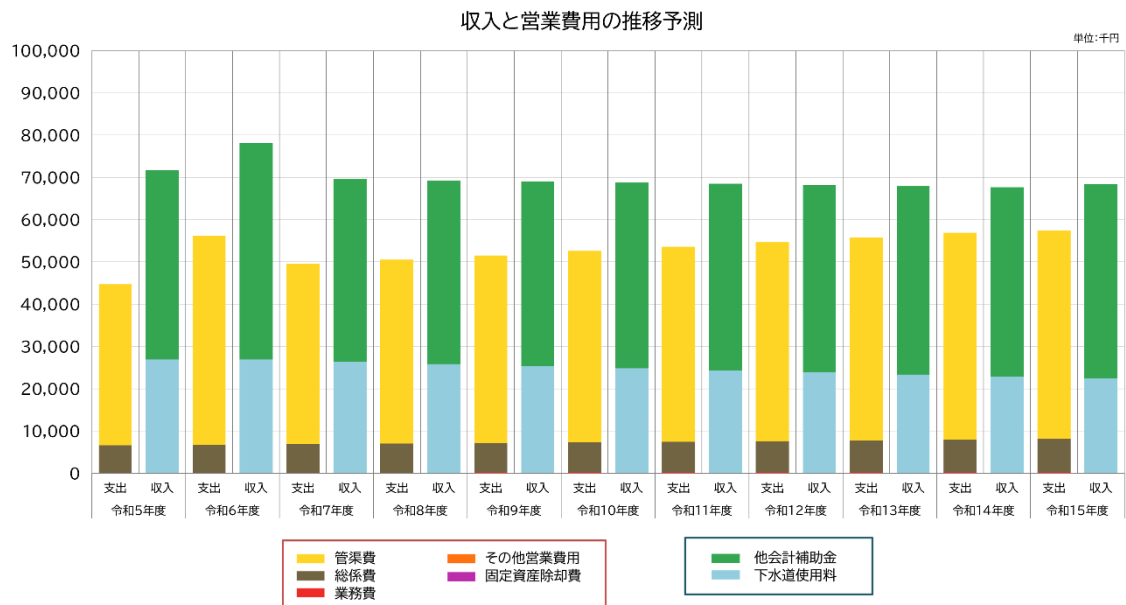
計画期間内の業績予想は、使用料収入の減収のほか、営業費用(物価や人件費)の上昇が見込まれていますが、他会計補助金の補てんで収支の均衡を保持し、10年以内の業績悪化を回避する見込みで試算しています。

A. 損益計算書

年 度		令和 5 年度 確定	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度
区 分					
	1. 営業収益	26,925	26,925	26,386	25,859
	(1) 下水道使用料	26,915	26,915	26,376	25,849
	(2) 受注工事収益	0	0	0	0
	(3) 加入金	0	0	0	0
	(4) その他営業収益	10	10	10	10
	2. 営業費用	175,522	186,962	180,367	177,460
	(1) 管渠費	38,061	49,368	42,638	43,491
	動力費	7,963	8,123	8,285	8,451
	修繕費①	7,338	0	0	0
	修繕費②	0	18,916	11,577	11,808
	委託料	11,940	11,293	11,519	11,749
	その他	10,820	11,036	11,257	11,482
	(2) 業務費	191	195	199	203
	委託料	0	0	0	0
	その他	191	195	199	203
	(3) 総係費	6,450	6,579	6,711	6,845
	人件費（給料）	2,788	2,843	2,900	2,958
	人件費（手当等）	1,547	1,578	1,609	1,641
	人件費（福利費）	830	847	864	881
	備品費	0	0	0	0
	消耗品費	40	41	42	42
	通信運搬費	27	27	28	28
	その他	1,218	1,243	1,268	1,293
	(6) 減価償却費	130,819	130,819	130,819	126,922
	既存分	130,819	130,819	130,819	126,922
	新規分	0	0	0	0
	営業損益	△ 148,597	△ 160,037	△ 153,980	△ 151,601
	3. 営業外収益	175,589	182,032	174,002	170,353
	(1) 国庫補助金	0	0	0	0
	(2) 他会計補助金	44,769	51,212	43,182	43,431
	国庫補助金	0	0	0	0
	他会計補助金	44,769	51,212	43,182	43,431
	一般会計からの補助金	44,769	44,769	44,769	44,769
	一般会計からの補助金（令和 5 年度基準増額分）	0	6,443	△ 1,587	△ 1,338
	(3) 長期前受金戻入	130,819	130,819	130,819	126,922
	既存分	130,819	71,790	71,790	70,257
	新規分	0	0	0	0
	元金償還金への繰入金分	0	59,029	59,029	56,665
	(4) 雑収益	0	0	0	0
	4. 営業外費用	19,398	19,109	17,214	16,062
	(1) 支払利息	18,047	16,766	15,488	14,196
	既存分	18,047	16,766	15,488	14,196
	新規分	0	0	0	0
	(2) 雑支出	0	0	0	0
	(3) 消費税（特定収入に係る消費税額）	1,351	2,343	1,726	1,866
	経常損益	7,593	2,886	2,808	2,689
	5. 特別利益	0	0	0	0
	6. 特別損失	1,257	0	0	0
	(1) その他特別損失	1,257	0	0	0
	(2) 予備費	0	0	0	0
	当年度純利益（又は純損失）	6,336	2,886	2,808	2,689
	繰越利益剰余金又は累積欠損金	6,336	9,222	12,029	14,719

(単位：千円)

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
25,342	24,835	24,339	23,852	23,375	22,908	22,450
25,332	24,825	24,329	23,842	23,365	22,898	22,440
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
10	10	10	10	10	10	10
166,066	162,641	159,762	158,565	158,505	158,818	159,087
44,361	45,248	46,153	47,076	48,017	48,978	49,427
8,620	8,792	8,968	9,147	9,330	9,517	9,707
0	0	0	0	0	0	0
12,045	12,285	12,531	12,782	13,037	13,298	13,298
11,984	12,224	12,468	12,718	12,972	13,232	13,232
11,712	11,946	12,185	12,429	12,677	12,931	13,189
207	211	215	220	224	228	233
0	0	0	0	0	0	0
207	211	215	220	224	228	233
6,982	7,121	7,264	7,409	7,557	7,708	7,863
3,017	3,078	3,139	3,202	3,266	3,331	3,398
1,674	1,708	1,742	1,777	1,812	1,849	1,885
899	917	935	954	973	992	1,012
0	0	0	0	0	0	0
43	44	45	46	47	48	49
29	30	30	31	31	32	33
1,319	1,345	1,372	1,400	1,428	1,456	1,485
114,517	110,061	106,130	103,861	102,706	101,904	101,565
114,517	109,866	105,736	103,264	101,903	100,784	100,016
0	195	394	596	803	1,119	1,550
△ 140,724	△ 137,806	△ 135,423	△ 134,713	△ 135,129	△ 135,910	△ 136,637
158,241	154,016	150,292	148,211	147,272	146,703	147,523
0	0	0	0	0	0	0
43,724	43,954	44,162	44,350	44,565	44,799	45,958
44,769	44,769	44,769	44,769	44,769	44,769	44,769
△ 1,045	△ 815	△ 607	△ 419	△ 204	30	1,189
114,517	110,061	106,130	103,861	102,706	101,904	101,565
64,823	62,528	60,311	59,010	58,133	57,393	56,892
0	195	394	596	803	1,119	1,550
0	0	0	0	0	0	0
14,885	13,684	12,461	11,233	10,035	8,895	8,988
12,879	11,536	10,171	8,800	7,458	6,173	6,173
12,879	11,536	10,171	8,800	7,458	6,173	6,173
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
2,006	2,148	2,290	2,433	2,577	2,722	2,815
2,632	2,526	2,408	2,265	2,107	1,898	1,898
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
2,632	2,526	2,408	2,265	2,107	1,898	1,898
17,350	19,876	22,285	24,549	26,656	28,554	30,452



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。

※減価償却費と長期前受金戻入は相殺されるため、上図から外しています。

「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、削減することはできません。

コストの改善は、本村単独で努力可能な領域が殆どないため、今後は東京都とも連携しながら、国が推進している経営改革案(ウォーターPPP 等)の動向に注視しながら、簡易水道事業との一体的な経営による合理化を研究し、上下水道事業の全体最適化を目指していきます。

2. 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に財務状況を表しています。

計画期間内(10年間)においては、投資に対する財源として他会計補助金の確保が課題ではありますが、財務状態は安定的に推移する見込みです。

今後も経営規律として、資金不足による経営破綻を未然に防ぐとともに健全な資金管理を目指します。

(1) 資産と負債のバランス

主に負債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)の償還は終息に向かっており、負債(企業債残高)が減少します。老朽化対策等に要する大きな投資(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 5 年度 確定	令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 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	4,006,543	3,880,545	3,749,395	3,618,498	3,491,458
固定資産	3,998,304	3,867,484	3,736,665	3,605,845	3,478,924
既存資産	3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304
新規投資額	0	0	0	0	0
新規投資額の消費税相当額	0	0	0	0	0
減価償却累計額（既存分）	0	△ 130,819	△ 261,639	△ 392,458	△ 519,380
減価償却累計額（新規分）	0	0	0	0	0
基金	0	0	0	0	0
流動資産	8,239	13,061	12,730	12,652	12,534
現金	8,080	12,876	12,730	12,652	12,534
未収金	158	185	0	0	0
その他流動資産	1	0	0	0	0
負債の部	3,588,624	3,456,290	3,322,254	3,188,549	3,058,819
固定負債	1,194,603	1,091,253	990,702	894,383	800,137
企業債（既存分）	1,194,603	1,091,253	990,702	894,383	800,137
企業債（新規発行分）	0	0	0	0	0
償還額	0	0	0	0	0
流動負債	115,247	110,812	107,683	103,372	101,181
企業債（1 年内償還予定分）	110,145	103,350	100,551	96,319	94,246
未払金	5,102	3,836	3,836	3,836	3,836
未払消費税等	0	3,216	2,886	2,808	2,689
その他流動負債	0	10	10	10	10
賞与引当金	0	400	400	400	400
修繕引当金	0	0	0	0	0
繰延収益（長期前受金）	2,278,773	2,254,224	2,223,869	2,190,793	2,157,501
既存分	2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773
新規計上分	0	106,271	206,735	304,478	398,108
戻入額（既存分）	0	△ 130,819	△ 261,639	△ 392,458	△ 519,380
戻入額（新規分）	0	0	0	0	0
消費税相当額	0	0	0	0	0
資本の部	417,919	424,256	427,141	429,949	432,638
資本金	417,919	417,919	417,919	417,919	417,919
未処分利益剰余金	0	6,336	9,222	12,029	14,719

(単位：千円)

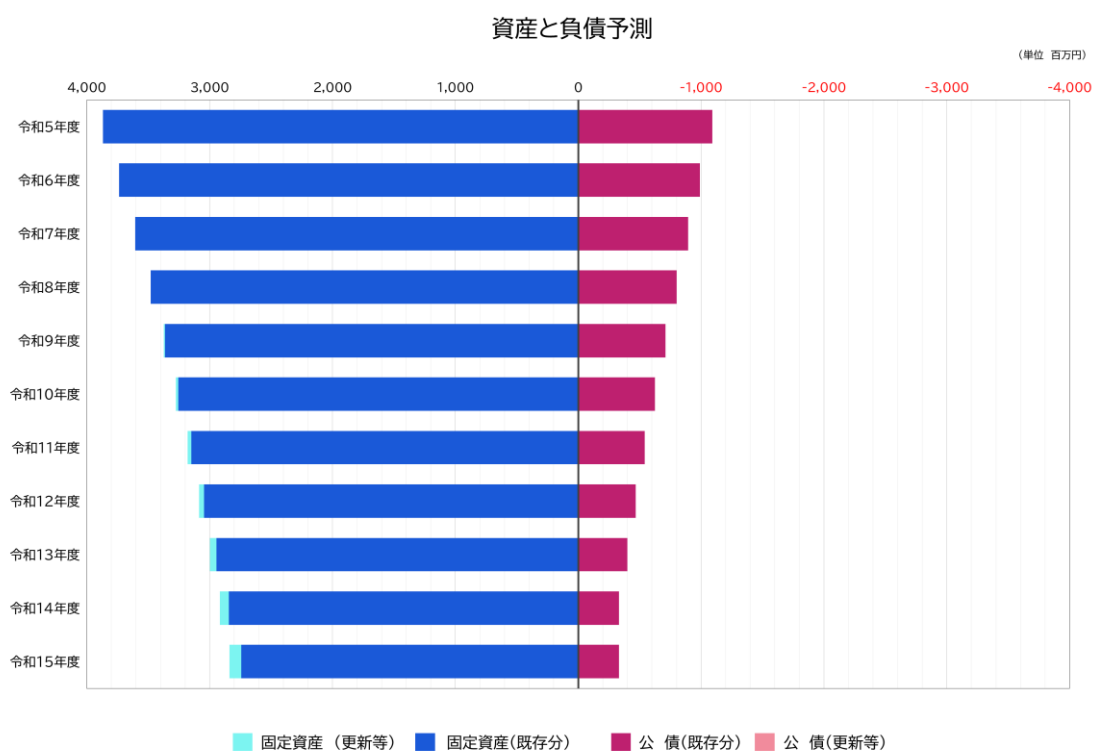
令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度	令和 1 3 年度	令和 1 4 年度	令和 1 5 年度
期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高
3,386,723	3,286,593	3,190,584	3,097,022	3,010,135	2,929,751	2,850,349
3,374,247	3,274,223	3,178,331	3,084,913	2,998,183	2,918,009	2,838,607
3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304	3,998,304
9,840	19,877	30,115	40,558	56,535	78,264	100,427
0	0	0	0	0	0	0
△ 633,897	△ 743,764	△ 849,500	△ 952,764	△ 1,054,668	△ 1,155,452	△ 1,255,468
0	△ 195	△ 588	△ 1,185	△ 1,988	△ 3,107	△ 4,657
0	0	0	0	0	0	0
12,476	12,371	12,253	12,109	11,952	11,743	11,743
12,476	12,371	12,253	12,109	11,952	11,743	11,743
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
2,951,453	2,848,798	2,750,380	2,654,554	2,565,560	2,483,278	2,401,978
709,676	623,422	542,314	466,856	398,888	330,920	330,920
709,676	623,422	542,314	466,856	398,888	330,920	330,920
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
97,338	93,026	87,762	81,969	74,321	74,112	6,144
90,461	86,254	81,108	75,458	67,968	67,968	0
3,836	3,836	3,836	3,836	3,836	3,836	3,836
2,631	2,526	2,408	2,265	2,107	1,898	1,898
10	10	10	10	10	10	10
400	400	400	400	400	400	400
0	0	0	0	0	0	0
2,144,439	2,132,350	2,120,303	2,105,729	2,092,350	2,078,246	2,064,914
2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773	2,278,773
499,563	597,535	691,619	780,904	870,233	958,032	1,046,266
△ 633,897	△ 743,764	△ 849,500	△ 952,764	△ 1,054,668	△ 1,155,452	△ 1,255,468
0	△ 195	△ 588	△ 1,185	△ 1,988	△ 3,107	△ 4,657
0	0	0	0	0	0	0
435,270	437,796	440,204	442,469	444,576	446,473	448,371
417,919	417,919	417,919	417,919	417,919	417,919	417,919
17,350	19,876	22,285	24,549	26,656	28,554	30,452

(2) 固定資産評価額と企業債残高の予想推移

当該施設・設備の固定資産評価額の減少は、量的減少ではなく資産価値の減少であることから老朽化の進行を表しています。既存分の減少と相当額の更新分の増加が無い状態は施設・設備の経年劣化により事業運営に悪影響を及ぼす危険性が進行していることになります。

また、新規資産の増加に対して負債(企業債残高)が発生していないのは、企業債の新規発行を抑制しているためです。

なお、一般的に下記の「資産と負債予測」のグラフは、持続可能性の観点から投資(既存分+更新分)と負債(既存分+更新分)のそれぞれが垂直に推移していく形態が健全(安心・安全)とされています。



3. 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】

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」、「投資活動」、「財務活動」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。

※ キャッシュ・フロー計算書は、主に損益計算書(当年度)と貸借対照表(前年度及び当年度)から、業務活動、投資活動、財務活動に関係する項目を整理して作成します。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

＜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。

経営規律である資金収支は、計画期間内(10年間)においては安定的に推移します。

- 業務活動収支は、損益計算書における当年度純利益が純損失(マイナス)とならないように黒字化することが課題です。但し、当該収益的収支予算においては赤字を回避しており、安全圏内に収まります。
- 投資活動収支はマイナスで推移しますが、必要最低限の投資であり安全圏で

す。

- 財務活動収支は、投資の財源である企業債(企業債)が投資に連動して増加しますが、残高の総額減少と新規企業債の償還に据置期間があることから、資金収支全体への影響は最小限に収まります。

C. キャッシュフロー計算書

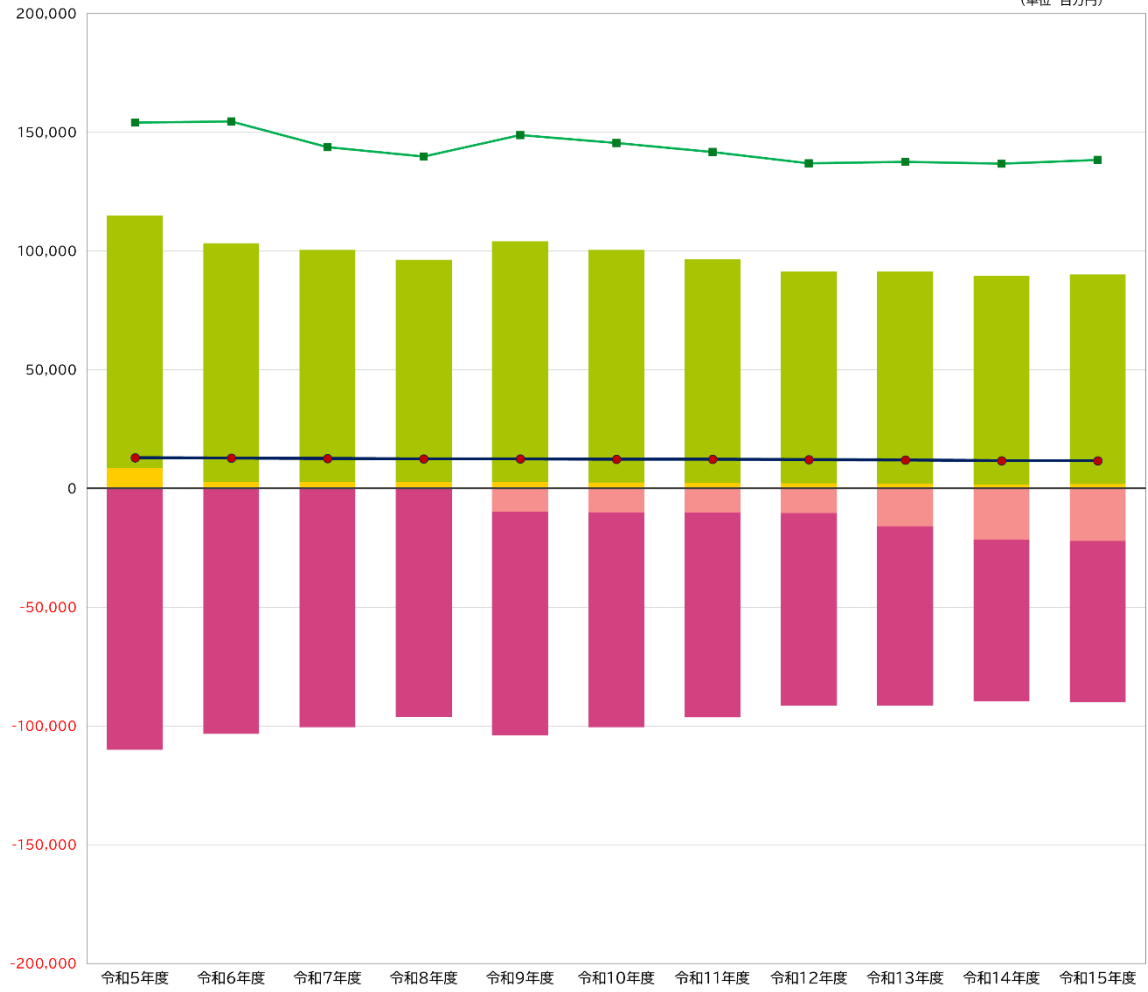
区 分	年 度	令和5年度 確定	令和6年度	令和7年度	令和8年度
1. 業務活動によるキャッシュ・フロー		8,670	2,741	2,729	2,571
当年度純利益		6,336	2,886	2,808	2,689
減価償却費		130,819	130,819	130,819	126,922
長期前受金戻入額		△ 130,819	△ 130,819	△ 130,819	△ 126,922
未収金の増減額		△ 26	186	0	0
未払金の増減額		2,360	△ 331	△ 78	△ 118
その他流動資産の増減額		0	0	0	0
その他流動負債の増減額		0	0	0	0
		0	0	0	0
2 投資活動によるキャッシュ・フロー		0	0	0	0
有形固定資産の取得による支出		0	0	0	0
工事負担金及び受益者負担金等による収入		0	0	0	0
		0	0	0	0
3 財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 3,874	△ 2,886	△ 2,808	△ 2,689
企業債による収入		0	0	0	0
企業債償還による支出		△ 110,145	△ 103,350	△ 100,551	△ 96,319
受益者負担金等による収入		106,271	100,464	97,743	93,630
資金増加額		4,796	△ 144	△ 78	△ 118
資金期首残高		8,080	12,876	12,731	12,653
資金期末残高		12,876	12,731	12,653	12,535

(単位：千円)

令和 9 年度	令和 1 0 年度	令和 1 1 年度	令和 1 2 年度	令和 1 3 年度	令和 1 4 年度	令和 1 5 年度
2,574	2,420	2,291	2,121	1,949	1,689	1,898
2,632	2,526	2,408	2,265	2,107	1,898	1,898
114,517	110,061	106,130	103,861	102,706	101,904	101,565
△ 114,517	△ 110,061	△ 106,130	△ 103,861	△ 102,706	△ 101,904	△ 101,565
0	0	0	0	0	0	0
△ 58	△ 106	△ 117	△ 144	△ 158	△ 209	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
△ 9,840	△ 10,037	△ 10,238	△ 10,443	△ 15,977	△ 21,729	△ 22,164
△ 9,840	△ 10,037	△ 10,238	△ 10,443	△ 15,977	△ 21,729	△ 22,164
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
7,209	7,511	7,829	8,178	13,870	19,831	20,266
0	0	0	0	0	0	0
△ 94,246	△ 90,461	△ 86,254	△ 81,108	△ 75,458	△ 67,968	△ 67,968
101,455	97,972	94,083	89,286	89,328	87,799	88,234
△ 58	△ 106	△ 117	△ 144	△ 158	△ 209	0
12,535	12,477	12,372	12,254	12,110	11,953	11,744
12,477	12,372	12,254	12,110	11,953	11,744	11,744

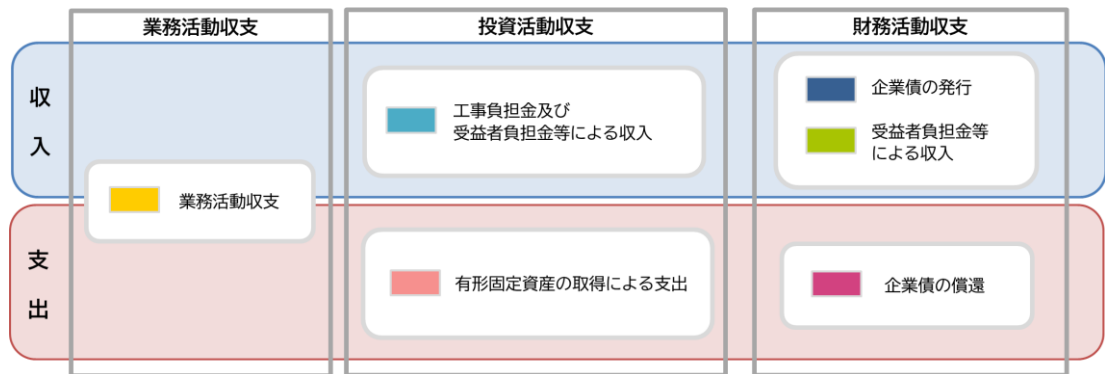
資金収支の推移予測

(単位 百万円)



●本年度末資金残高

■一般会計繰入金



第2節 収益構造分析（現状と将来の変化）

収益構造分析とは、収益的収支(税込)を基点に損益計算書(税抜)から事業運営にどう
いうコスト(費用)がどれだけ掛かっていて、どういう収入(使用料収入と一般会計繰入金等)でど
のコストが賄われているのかを整理し、料金の体系並びに金額における適正化を考える
上での基礎となる分析です。

以下に現状(令和5年度実績)と10年後(試算)を比較して、収入と支出の相関関係と収益
構造の変化を分析します。なお、公営企業特有の消費税計算で生じる特異な部分は、経
営実態の可視化を図るために損益計算書の数値を調整しています。

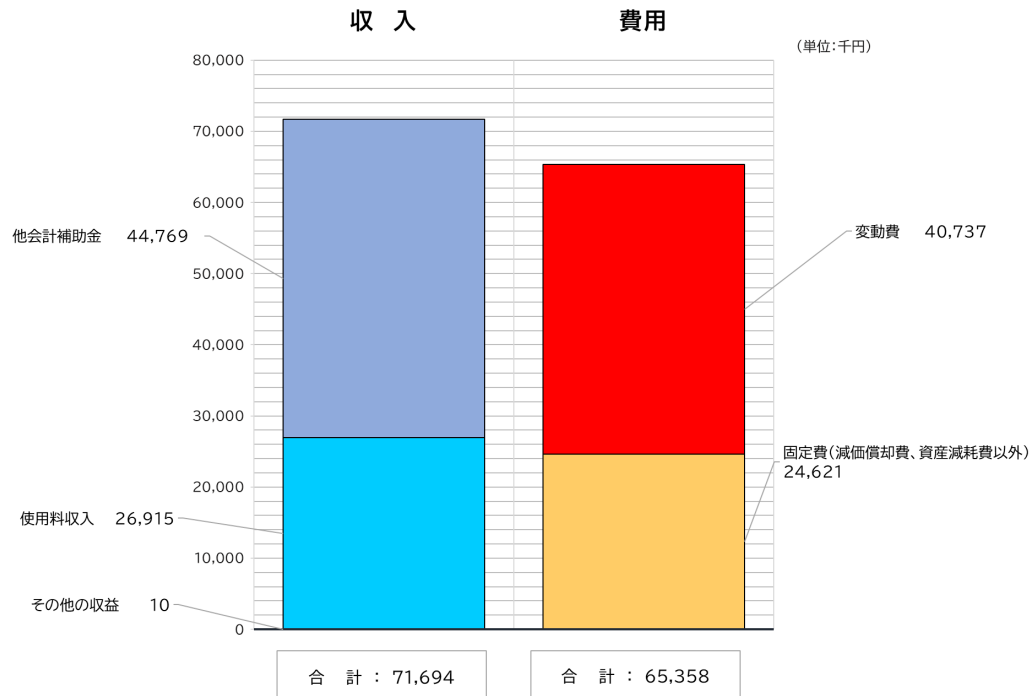
1. 現状

変動費は使用量に連動して発生する費用で、施設・設備の初期コストを除いた事
業運営に係る直接的なコストです。主な費用は、施設管理費や総係費(人件費除く)で
す。

一般的には従量料金で賄います。固定費は使用量と関係なく発生する費用で、
人件費や減価償却費(過去の投資額)になりますが、減価償却費は長期前受金戻入
(過去の投資の財源の内、返済不要の補助金等)と相殺されるため“¥0”になります。

固定費は基本料金で賄うのが理想的です。現状の収入と費用の関係を見ますと、
変動費(40,737千円)は使用料収入で賄うべきところですが66%(26,915千円)となっ
ており、他会計補助金(44,769千円)で固定費全額(24,621千円)と変動費の34%(13,
822千円)を賄っています。

< 収益構造 > 令和5年度 実績



2. 10年後の試算

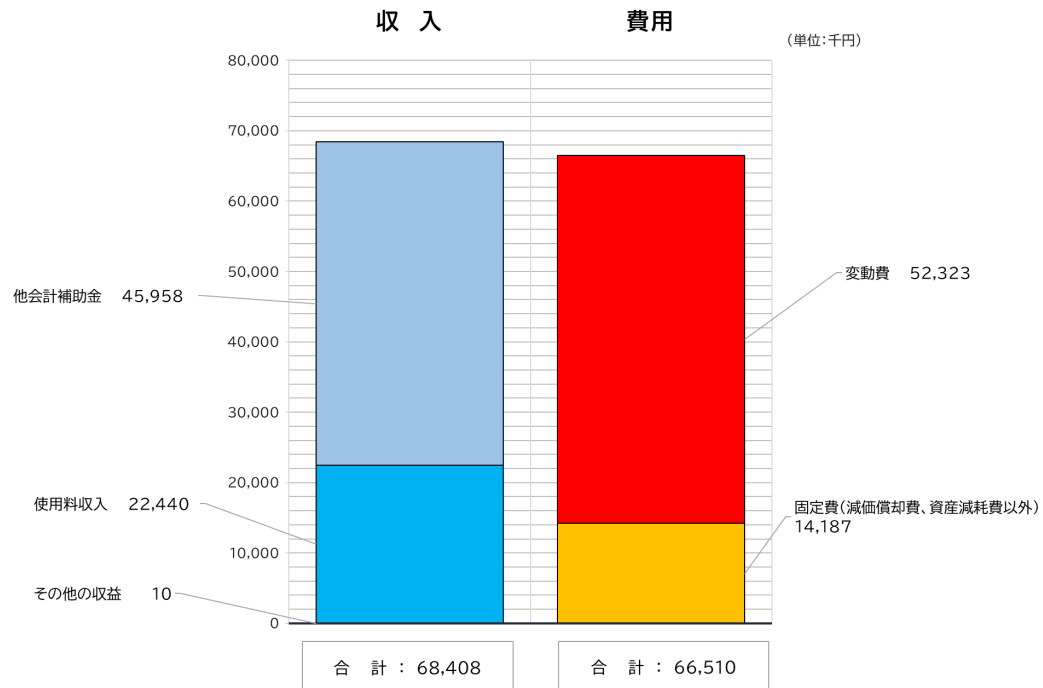
試算では、営業費用を賄う使用料収入の比重は、現状41.18%から10年後に42.50%で推移します。

採算性の改善課題として、費用の抑制には自力(本村単独)で努力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。

< 収益構造 >

令和15年度 試算



4. 収益構造分析の強化と、収入と費用の相関関係の整理について

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るため健全な経営を維持することができなくなるため、費用の縮減は本村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、東京都の動向も見据えながら公共性、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。

第6章 今後の課題

第5章の経営の持続可能性診断から、「持続可能な経営」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。

「事業の課題」は、当該施設の適切な維持管理、機能改善や提供サービスの向上といった簡易水道事業の活動における具体的な問題点や改善点を整理します。

「経営の課題」は、公営企業としての経営の持続可能性に係る解決すべき課題を整理します。

第1節 事業の課題

1. 老朽化対策

下水道事業の安全・安心を守りつつ財政負担を軽減するために、老朽化・劣化対策の最適化を目指して以下の課題に取り組んでいきます。

- (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「下水道ストックマネジメント」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整理します。
 - ・[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
- (3) 計画期間の中間点令和11年前後に関連する計画の点検・見直しを行い、投資の最適化を目指します。

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、簡易水道事業とともに地域防災計画や国土強靱化地域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)への取組

- (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、地勢的・地理的要件を踏まえた上で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)への取組

- (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

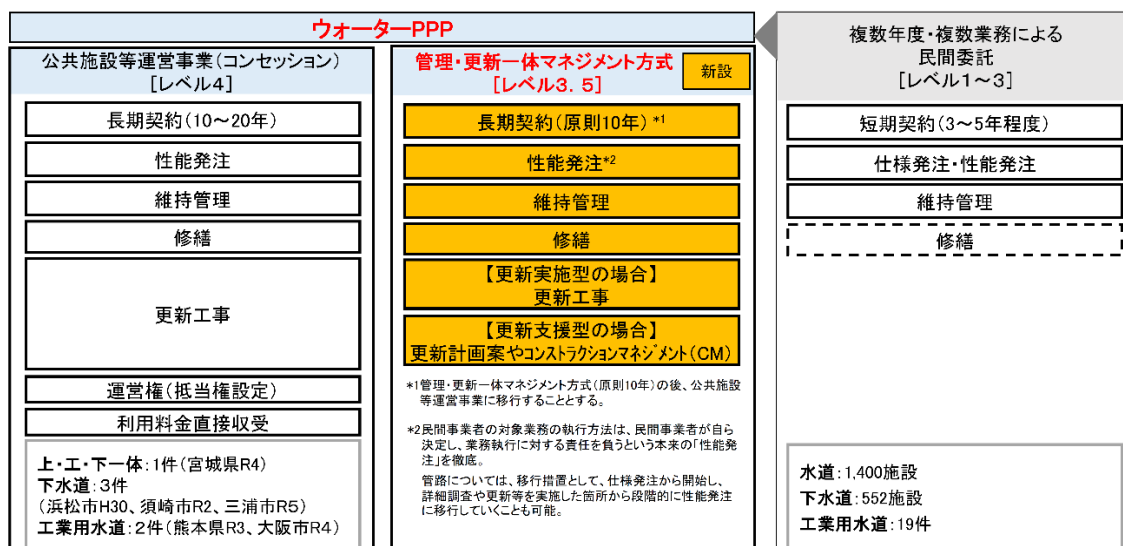
5. Water PPP への取組

国が推進しているウォーターPPP(Public Private Partnership)は、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。

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、東京都ともに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)

第2節 経営の課題

1. 収支ギャップの改善

(1) 収入面の検討課題

- ① 料金の適正化による増収化(料金改定)
- ② 副収入の事例研究の検討

(2) 支出面の検討課題

- ① 委託業務の拡大による事業運営コストの低減化の検討
- ② 包括的な業務委託による業務の合理化及びコストの低減化の検討
- ③ 施設の更新における規模縮小の検討
 - ・需要予測に対する施設利用率並びに最大稼働率とのバランスの見直し
 - ・施設維持管理費用の縮減
- ④ 施設の再配置(統廃合)の検討

2. 料金制度の適正化への取組

今後は物価や人件費の上昇並びに老朽化対策や自然災害への備えに要する費用の増加を賄うための収入面の強化が、「持続可能な経営」における必須課題となります。

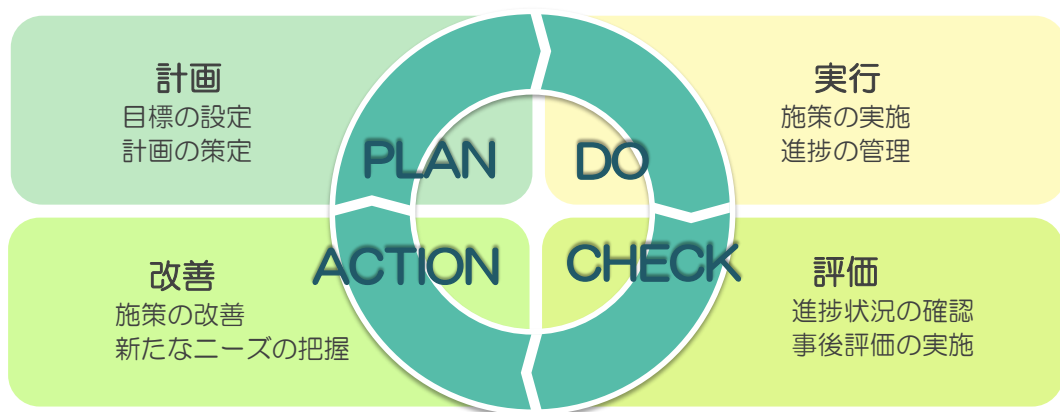
第5章 継続的なフォローアップ（PDCA）

本経営戦略(改訂版)では、基本理念「**未来へわたす清らかな水**」と、その実現に向けた「3つの基本方針」を継承しました。今後も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。

先ず計画(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6年度から令和15年度の間時点である令和11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ある。

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ある。

【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ため、経営改善に向けた取組が必要である。

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る。

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る。

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、右上がりて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る。

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ある。

【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る。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る。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る。

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る。

また、下水道事業の性質上、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る。

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ある。

【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ある。

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る。

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る。

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る。

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ある。

【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る。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る。

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る。

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ある。

【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、污水处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污水处理費の削減が必要である。

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る。

また、下水道事業の性質上、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る。

⑥ 污水处理原価

【指標の意味】

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

【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る。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、効率的な污水处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る。

また、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、有収水量や污水处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る。

また、分析及び統計を元に、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ある。

分析にあたっての留意点として、供用開始後間もない事業は接続率が低く、有収水量が過小となり、高い数値を示す場合が多い。

また、地理的要因等によって、構造上污水处理費が高くなることも想定されるが、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ある。

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ある。

【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るが、一般的には高い数値であることが望まれる。

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ある。

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る。

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る。

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ある。

【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%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、使用料収入を図るため、水洗化率向上の取組が必要である。

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、新たに管渠を整備することが、地理的要因等により整備に係る費用が増大するため、費用対効果を検証し、将来の見込みも踏まえた分析が必要である。

(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る。

【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る。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る。

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る。

また、他の老朽化の状況を示す指標である管渠老朽化率や管渠改善率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、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る。

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が必要である。

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る。

【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る。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直しを含め、対外的に説明できることが求められる。

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る。数値が低い場合であっても、将来的には耐用年数に達することから、改築・更新時期を迎える管渠が増加すること等が考えられるため、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る。

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を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、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る。

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が必要である。

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る。

【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るが、数値が2%の場合、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。

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を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、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る。

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が必要である。

檜原村下水道事業
経営戦略

令和2年3月策定
令和7年3月改訂
檜原村産業環境課生活環境係