檜原村
hinohara Village

簡易水道事業

経営戦略

令和3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

はじめに

檜原村**簡易水道事業**は、昭和31年以来、69年にわたり「**安全な水を安定供給する**」ことを第一義に運営していますが、国の要請とともに地方公営企業として持続可能な経営に取組む必要から、令和5年度に下水道事業とともに地方公営企業法財務適用により、特別会計から公営企業会計に移行しました。

本経営戦略（改訂版）は、地方公営企業の意義である公共性（ライフライン）と採算性（持続可能性）の観点から、経営規律の基軸として令和2年度に策定した内容を見直し、「長期予算計画案」と「経営の持続可能性診断」を中核に令和6年度改訂版として更新いたしました。

＜**長期予算計画案**　－　安全・安心のための投資の見込み＞
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

＜**経営の持続可能性診断**　－　健全な資金収支の見通し＞
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（経営分析）

今後は、毎年度の予算編成で維持管理費用の見直し及び投資の最適化を図りつつ、計画的な予防保全（点検による予見可能性の強化と、適宜メンテンスすることで施設の長寿命化とともに経年劣化等による機能の退化を抑制）の対策で安全・安心な水道事業の運営と、公営企業会計の活用で持続可能な経営（健全な資金収支）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　簡易水道事業の現況 2

第１節　簡易水道事業の概況 2
第２節　経営比較分析 （経営の現況） 8

第３章　経営戦略の基本方針 23

第４章　長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み 24

第１節　収益的収入の見込み 24
第２節　収益的支出の見込み（簡易水道事業費用） 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５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

令和元年度に「**檜原村水道ビジョン**」を策定し、“**未来へ誇れる水道へ**”を基本理念とする「安全」・「強靭」・「持続」の3つを基本方針と決めるとともに、本事業の運営方針や将来展望を取り纏めましたが、翌2年度にその実施基盤ととなる「**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。

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　簡易水道事業の現況

第1節　簡易水道事業の概況

本村の水道は、昭和31年(1956年)に本宿簡易水道事業として創設されました。

その後、集落飲料水の水質改善や生活向上による使用量の増大で需要量が増加したため昭和47年に認可を申請し、令和5年度末時点で給水人口1，880人(令和元年度2,036人)、普及率は95．48％に達し、生活や経済活動に不可欠な社会基盤となりました。

その一方で、急速な人口減少による料金収入の減少、人口の更なる低密度化による料金回収率の低下や、施設の老朽化(創設から69年)に伴い増大していく更新需要と自然災害等の防災対策、職員の技術継承等の様々な問題を抱え、水道事業を取り巻く経営環境はさらに厳しさを増していくことが予想されます。

※当村の簡易水道事業の沿革については、「檜原村水道ビジョン」に記載。

１．事業の概況

檜原村の水源は北秋川および南秋川の表流水で、水源から取水された原水は自然流下により沈砂池を経由して浄水施設に運ばれ、飲用可能な水に処理されます。

浄水施設は北秋川浄水場と南秋川浄水場の2か所で、浄水能力は北秋川浄水場で1,180㎥／日、南秋川浄水場で580㎥／日、合計1,760㎥／日です。浄水処理方式は北秋川浄水場が膜ろ過処理、南秋川浄水場が緩速ろ過処理となっています。

両浄水場内に拠点となる配水池を設置し、拠点配水池以降は、自然エネルギーを有効に活用できるよう、地形や人口分布等を考慮して減圧井を配置しています。

自然流下での供給が困難な山間部は、ポンプにより加圧送水し、各調整池より自然流下により配水しています。

令和5年度末における給水状況は、年間配水量313千㎥(前年度比▲17千㎥:▲5.25％減)、年間有収水量254千㎥(同▲11千㎥:▲4．07％減)、の大幅な減少となりました。有収率は81．2％(同1．25％増)で上昇しました。

浄水場名	浄水能力	施設	築造年数	標高	規模及び構造
北秋川浄水場	1,180㎥/日	膜処理施設	平成18年度	GL+527.9m	RC造　127.16㎡ セラミック膜(MF膜)10エレメント×4系列 (最大給水量Q=1,180㎥/日)
		電気次亜室	平成17年度	GL+527.9m	RC造　52.55㎡
南秋川浄水場	580㎥/日	着水井	昭和52年度	WL=763.9m	RC造　V=12.0㎥ W2.0m×L2.5m×H2.4m×1池
		普通沈殿池	昭和52年度	WL=763.8m	RC造　V=175.9㎥ W4.1m×L17.3m×H3.0m×1池
		緩速ろ過池	昭和52年度	WL=763.4m	RC造　V=128.31㎥ W6.6m×L7.0m×H2.5m×3池
		汚泥池	昭和52年度	WL=759.4m	RC造　V=25.6㎥ W3.5m×L6.5m×H1.0m×1池
		塩素混和池	昭和52年度	WL=761.3m	RC造　V=1.7㎥ W1.1m×L1.1m×H1.4m×1池

2. 事業運営の現況

① 給 水

供用開始年月日	昭和50年4月1日	計画給水人口	3,400　人
法適(全部・財務) ・非適の区分	令和5年4月1日一部適用	現在給水人口	2,036　人
		有収水量密度	0.2　千㎥／ha

② 施 設

水源	☑表流水　□ダム　□伏流水　□地下水　□受水　□その他			
施設数	浄水場設置数	2	管路延長	46　千m
	配水地設置数	44		
施設能力	1,760 ㎥／日		施設利用率	51.91　%

③ 料 金

料金体系の概要・考え方	東京都と同じ料金体系を採用している。
料金改定年月日 (消費税のみの改定は含まない)	平成26年4月1日

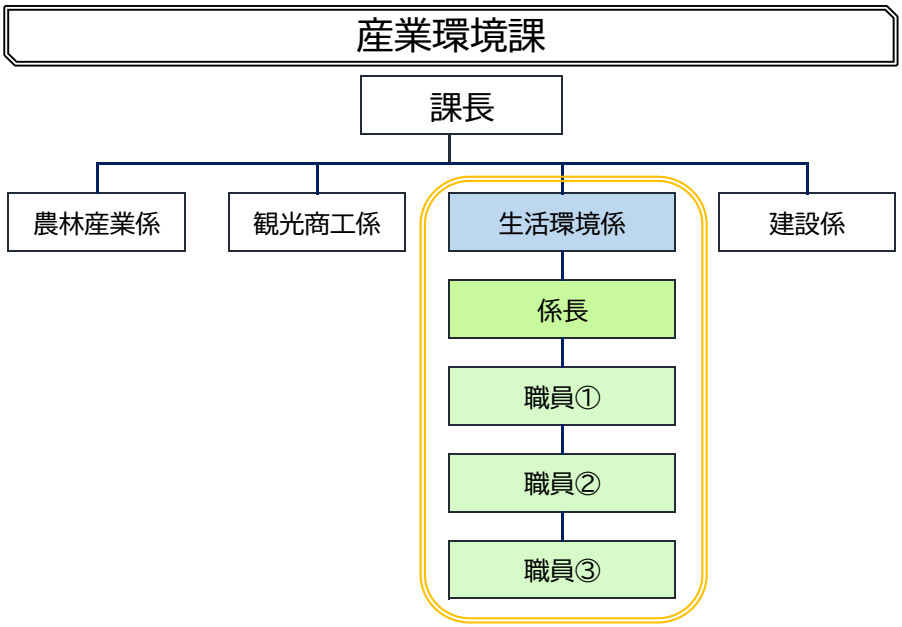
3. 簡易水道事業の執行体制

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います。簡易水道事業は2名の職員で担当しています。

簡易水道事業と下水道事業は、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、経営をサポートすることを目的に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、従来よりも高度な知識・技能を要するとともに当該職員の作業負荷が増すため、外部の専門家を活用することで要員不足及び人材面を補っています。

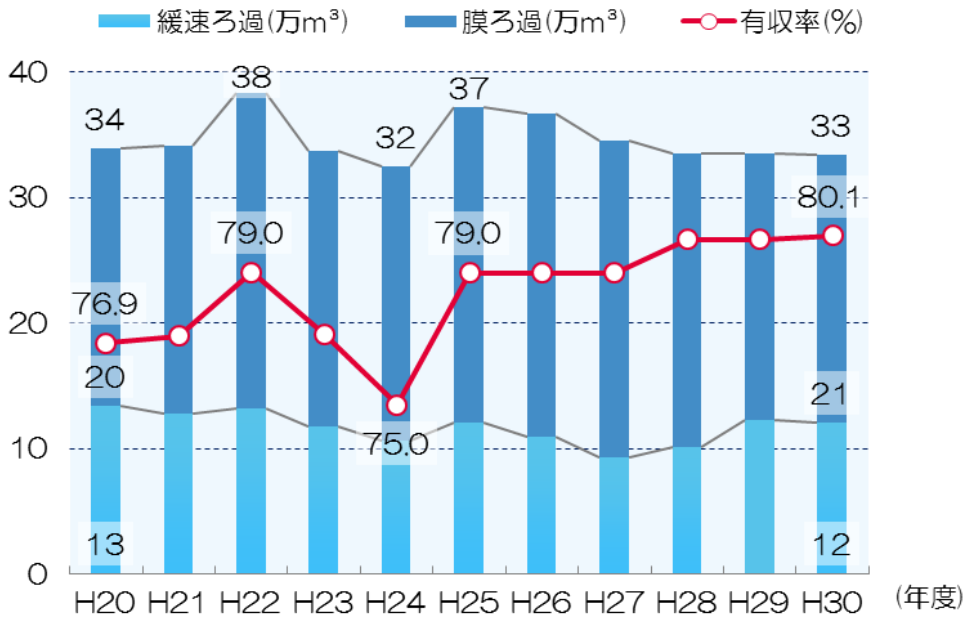
今後は、持続可能な経営に向けた経営データの活用(意思決定に関わる各種経営シミュレーション等)等、実務面の強化が課題になります。

＜組織体制＞



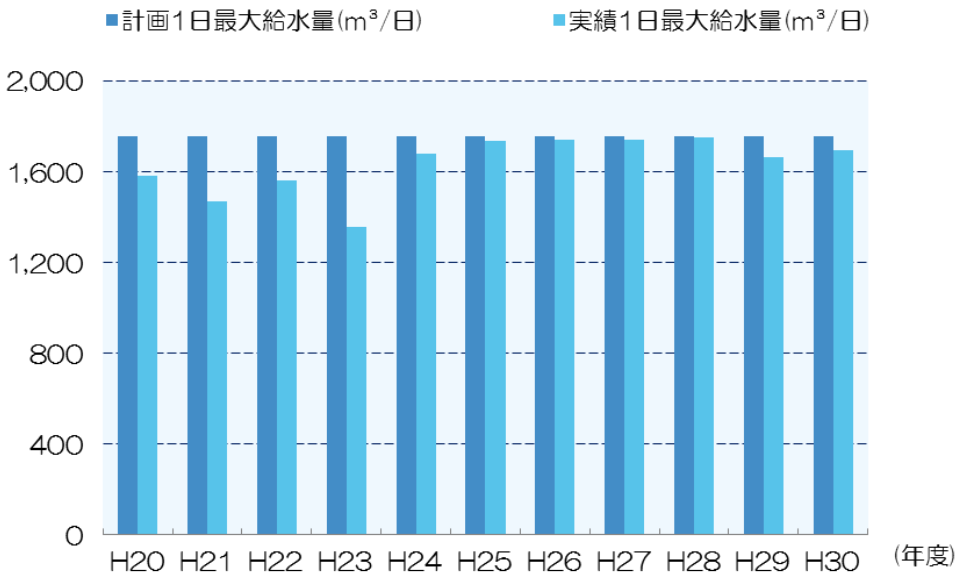
4. 簡易水道事業の整備状況

(1) 年間浄水量と有収率



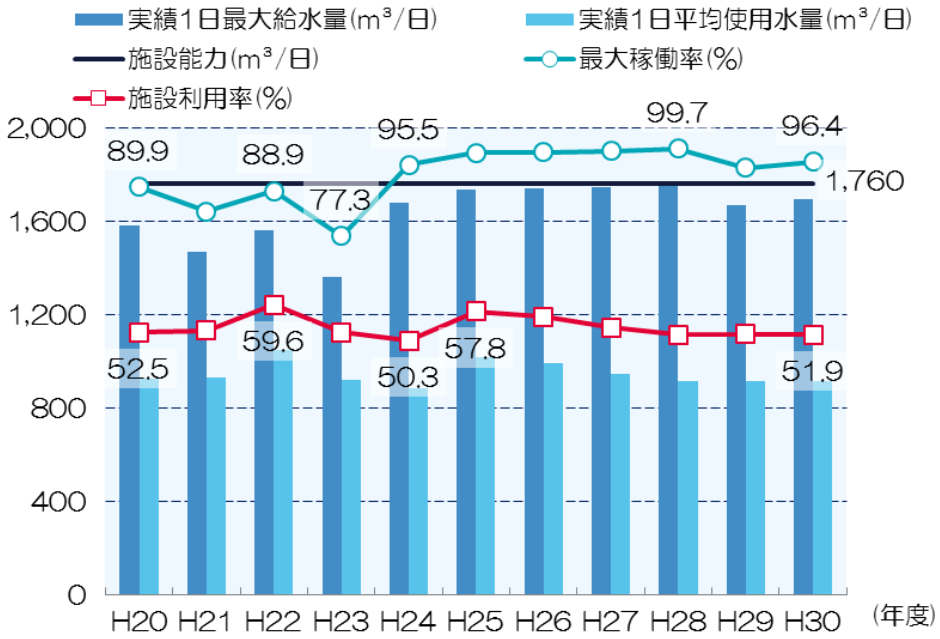
「檜原村水道ビジョン」　図 3-3. 年間浄水量と有収率

(2) 1日最大給水量の計画値と実績値



「檜原村水道ビジョン」　図 3-4. 1日最大給水量の計画値と実績値

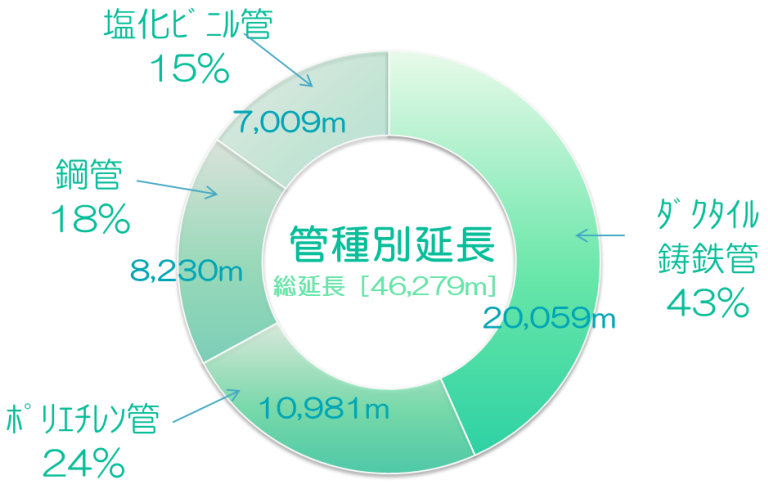
(3) 1日平均使用水量と1日最大使用水量



「檜原村水道ビジョン」　図 3-5. 実績 1 日平均使用水量と実績 1 日最大使用水量

(4) 管種別延長

ダクタイル鋳鉄管やポリエチレン管は耐震性や施工性に優れ、配水管としてよく使われる管種です。



「檜原村水道ビジョン」　図 3-7. 管種別延長

(5) 水道料金

簡易水道料金は、檜原村簡易水道事業給水条例で定められています。

水道料金は、下図のとおり定額の基本料金と、使用した水量ごとの従量料金から構成されています。

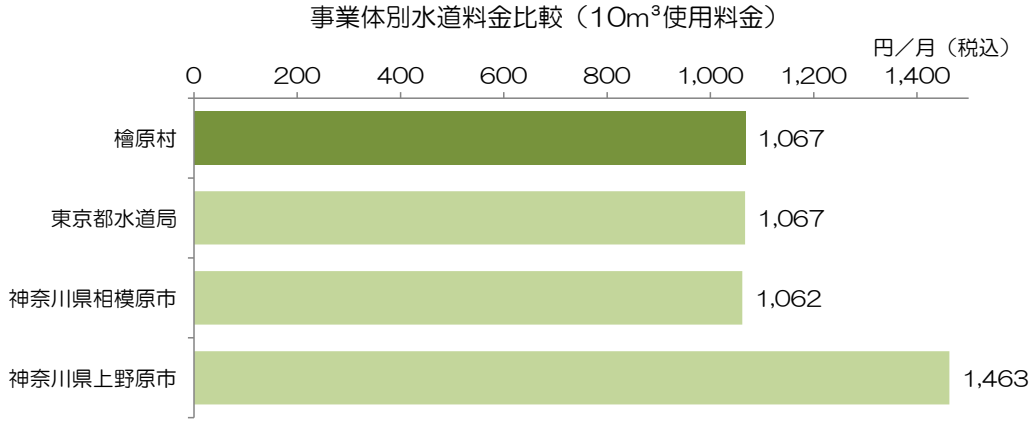
基本料金は水道メーターの口径に応じて設定され、従量料金は使用水量が多くなるほど高くなります。1か月**10㎥**(口径13mm)使用した場合の水道料金は、1,067円(税込)です。

都内は檜原村、武蔵野市、昭島市、羽村市を除き東京都水道局が給水を行っています。隣接する東京都の市町も同じ料金です。

(税抜)

種別	基本料金 / 従量料金		1m³～5m³	6m³～10m³	11m³～20m³	21m³～30m³	31m³～50m³	51m³～100m³	101m³～200m³	201m³～1,000m³	1,001m³以上
専用給水装置	口径13mm	860円	1m³につき0円	1m³につき22円	1m³につき128円	1m³につき163円	1m³につき202円	1m³につき213円	1m³につき298円	1m³につき372円	1m³につき404円
	口径20mm	1,170円									
	口径25mm	1,460円									
	口径30mm	3,435円	1m³につき 213円								
	口径40mm	6,865円									
	口径50mm	20,720円	1m³につき 372円								
	口径75mm	45,623円									
臨時用給水装置	口径25mm	2,000円	1m³につき 404円								

「檜原村水道ビジョン」　表 3-3. 基本料金および従量料金



「檜原村水道ビジョン」　図 3-11. 事業体別水道料金比較

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［C4：簡易水道事業＞現在給水人口規模2，000人以下＞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て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（%）	1か月20m³当たり家庭料金(円)	給水区域面積（km²）	現在給水人口（人）	給水人口密度（人/km²）
95.48	2,475	13.30	1,880	141.35

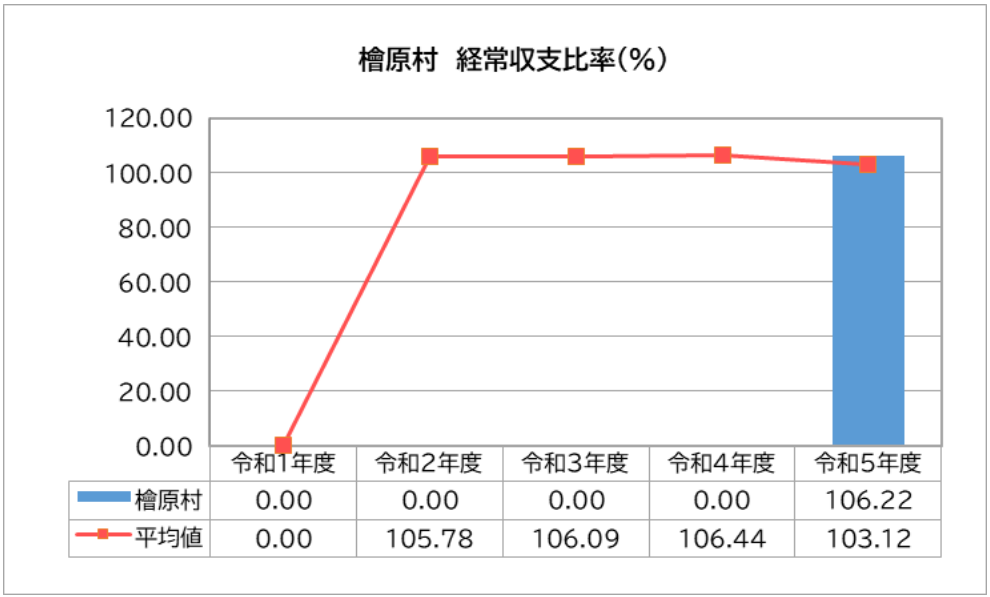
視　点	項　目	望ましい方向	本　町	求められる水準
1. 経営の健全性・効率性	① 経常収支比率（%）	↑	106.22	100%以上
	② 累積欠損金比率（%）	→	0.00	—
	③ 流動比率（%）	→	103.89	100%以上
	④ 企業債残高対給水収益比率（%）	→	72.76	—
	⑤ 料金回収率　（%）	↑	84.52	100%以上
	⑥ 給水原価（円）	↓	205.69	—
	⑦ 施設利用率（%）	↑	48.6	—
	⑧ 有収率（%）	↑	81.20	100%
2. 老朽化の状況	① 有形固定資産減価償却率（%）	→	2.92	—
	② 管路経年化率（%）	→	47.37	—
	③ 管路更新率（%）	→	1.79	—

(1) 経営の健全性・効率性について

① **経常収支比率**

経常収支比率は、100%以上で財務状態は健全ですが、経常収益の内、給水収益の不足分25%を他会計補助金(一般会計繰入金)で補てんする構造のため、今後は経常費用の増加に要する他会計補助金の抑制を図ることが課題となります。

料金の適正化については、東京都の料金改定の動向次第で検討する予定です。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	106.22
平均値	0.00	105.78	106.09	106.44	103.12

【 算出式 】(法適用企業)

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

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

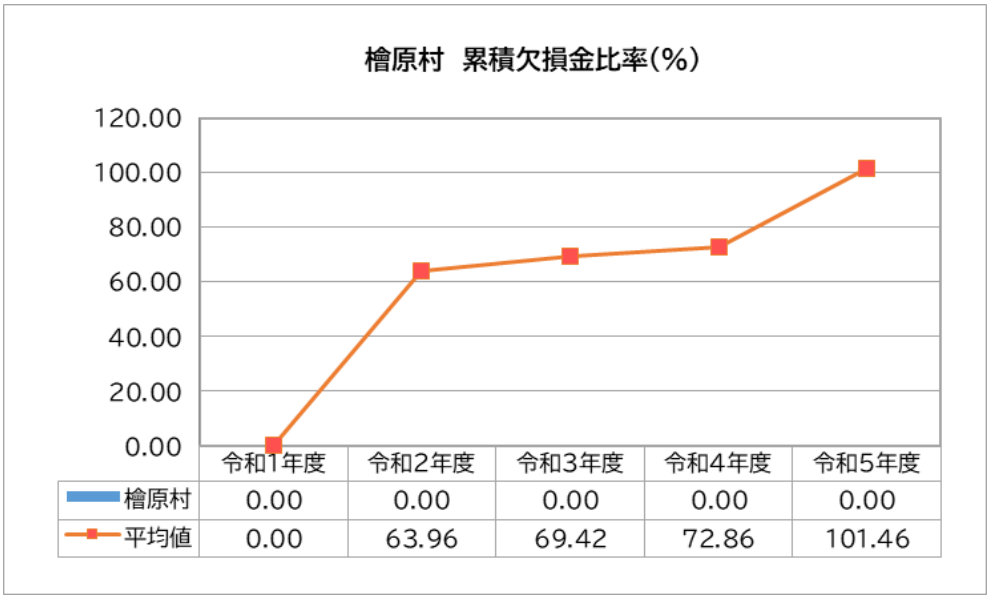
檜原村 (%)
106.22

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
97.74	102.55	126.25

② **累積欠損金比率**

他会計補助金による補填で資金収支の均衡を保持しているため、累積欠損比率0円で健全な財務状態を保持しています。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
平均値	0.00	63.96	69.42	72.86	101.46

【 算出式 】（法適用企業）

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

【 類似団体比較 】（法適用企業）

（類似団体区分　C4）

檜原村	(%)
0.00	

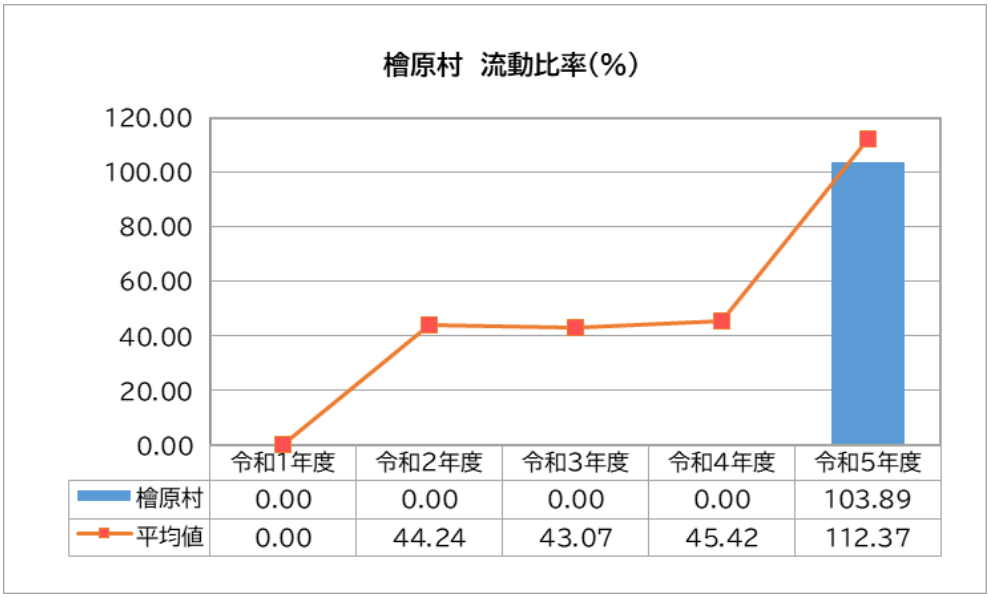
山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
426.15	5.33	0.00

③ 流動比率

流動比率は100%を超えており、次年度においても企業債償還の財源は確保されており、短期的な債務(負債)に係る支払能力は保持出来ています。

しかし、流動資産は流動負債と均衡させるため、余剰金は内部留保せず、他会計補助金(一般会計繰入金)を減額調整することとしているため、自然災害等の緊急時の機動的な対応は厳しい状況です。



【 算出式 】(法適用企業)

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

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

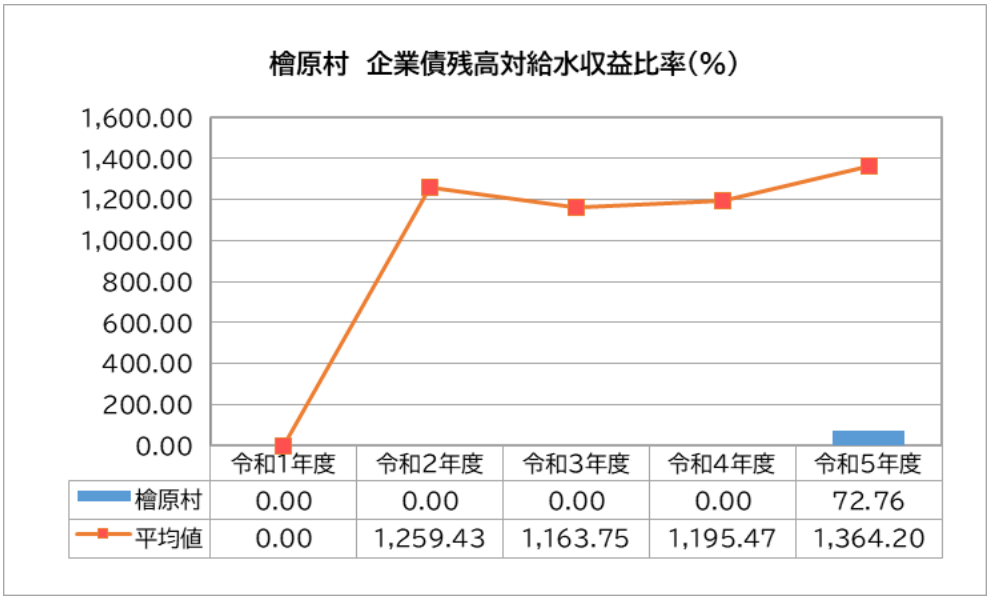
檜原村 (%)
103.89

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
153.93	70.00	490.56

④ 企業債残高対給水収益比率

企業債残高対給水収益比率は、企業債の新規発行を抑制しているため、既存分は順調に減少しており、健全な財務状態です。ただし、企業債の抑制が投資の制限とならないように、長期的な視点（安全・安心重視）で投資の最適化を目指します。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	72.76
平均値	0.00	1,259.43	1,163.75	1,195.47	1,364.20

【 算出式 】（法適用企業）

$$\frac{\text{企業債現在高合計}}{\text{給水収益}} \times 100$$

【 類似団体比較 】（法適用企業）

（類似団体区分　C4）

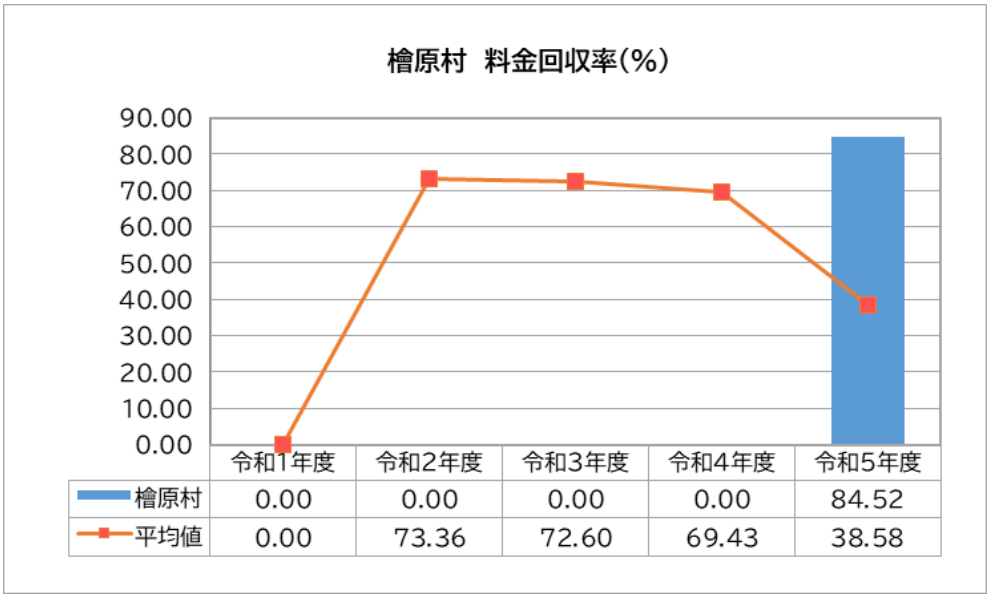
檜原村	(%)
72.76	

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
3,646.18	1,112.37	507.18

⑤ **料金回収率**

料金回収率84．52％は、有収水量(1㎥)を基準に給水収益で賄えている比重ですが、今後は給水原価の上昇傾向から収益の不足分(他会計補助金)の増加が見込まれます。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	84.52
平均値	0.00	73.36	72.60	69.43	38.58

【 算出式 】(法適用企業)

$$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$$

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

檜原村	(%)
84.52	

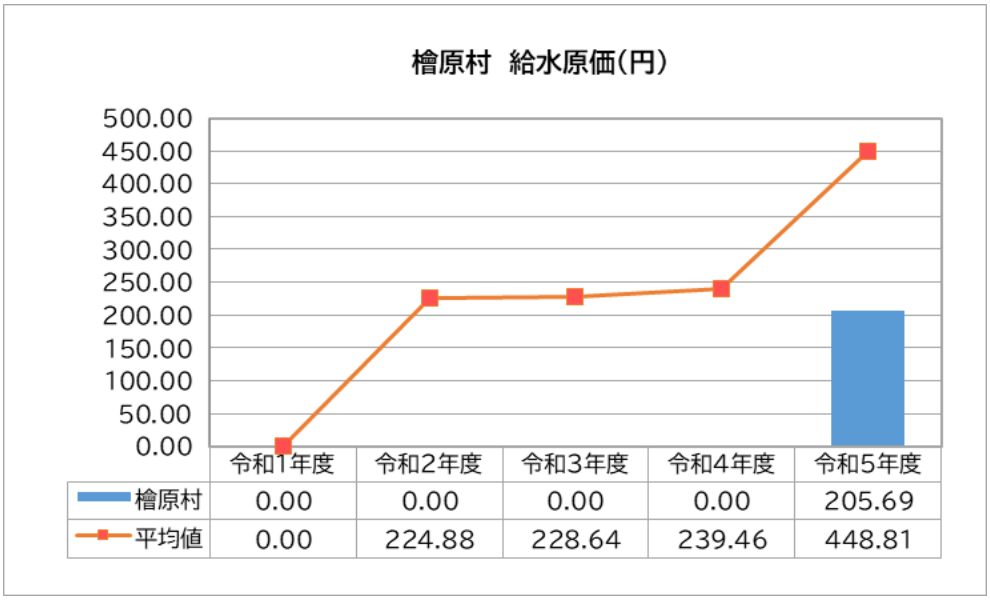
山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
5.52	23.59	37.24

⑥ **給水原価**

給水原価は有収水量(1㎥)を基準とするコストを算定していますが、類似団体に比すれば低い水準といえます。

但し、今後は施設・設備の老朽化対策に係る費用の上昇が見込まれるため、賄うべき給水収益の増収化(料金改定)が課題となります。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	205.69
平均値	0.00	224.88	228.64	239.46	448.81

【 算出式 】(法適用企業)

$$\frac{\text{経常費用} - (\text{受託工事費} + \text{材料及び不用品売却原価} + \text{附帯事業費}) - \text{長期前受金戻入}}{\text{年間総有収水量}}$$

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

檜原村 (円)
205.69

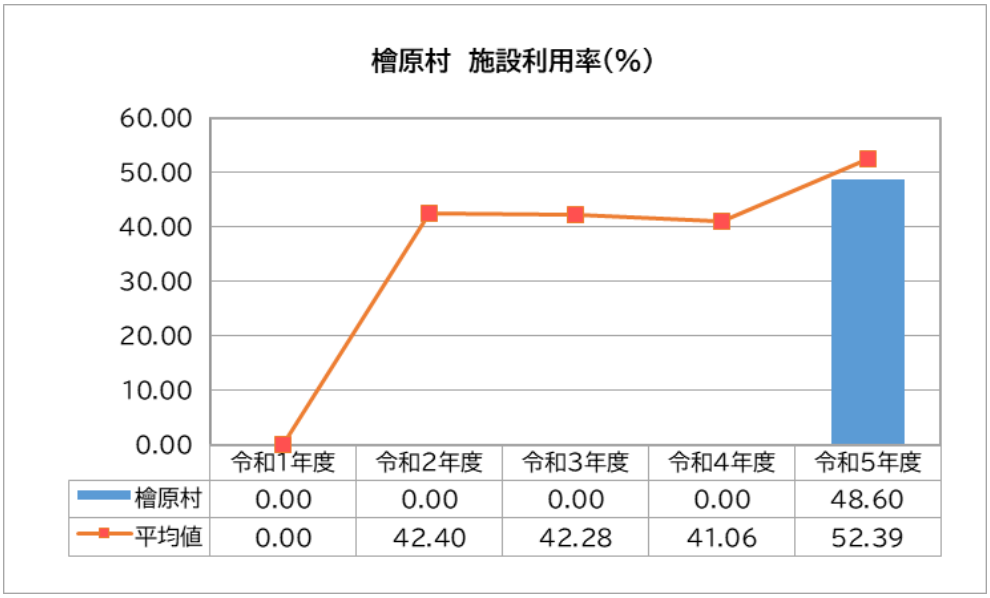
山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
365.37	555.66	148.01

⑦ 施設利用率

施設利用率48･6％は類似団体よりも低い水準です。

要因として、施設規模が需要に対して過剰である可能性が高いため、施設･設備の更新に際してはダウンサイジング等の検討が必要になりますが、１日の配水量が最大配水能力に迫る場合があることや季節変動を踏まえた対策が課題になります。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	48.60
平均値	0.00	42.40	42.28	41.06	52.39

【 算出式 】（法適用企業）

$$\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力}} \times 100$$

【 類似団体比較 】（法適用企業）

（類似団体区分　C4）

檜原村	(%)
48.60	

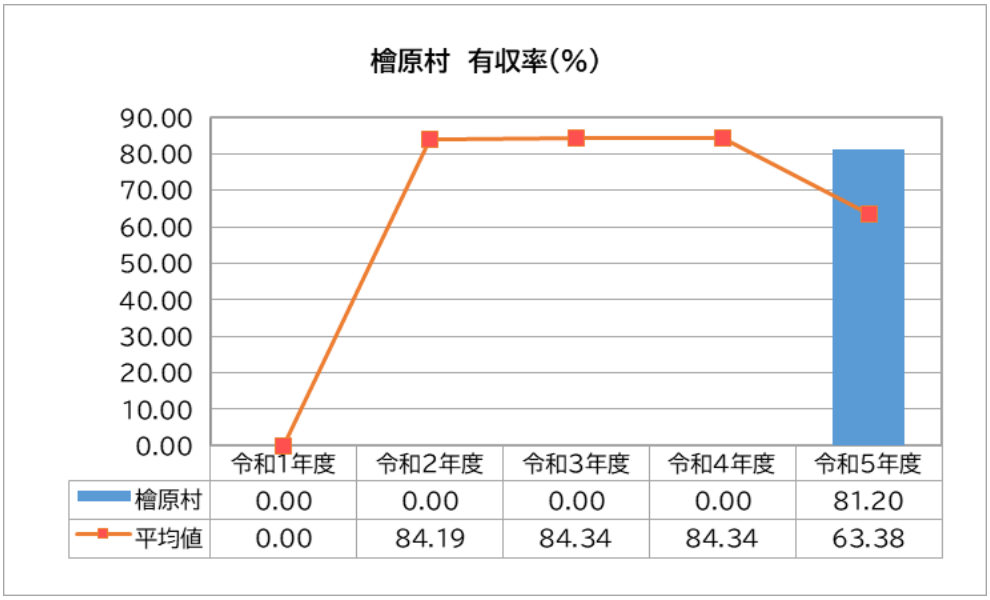
山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
78.44	70.01	48.93

⑧ 有収率

有収率81．2%は、配水量(浄水場からの)の内、収益対象となる給水量の比率です。類似団体よりも高い水準ですが、漏水が要因と考えられるため、管路の布設替えを進めている状況です。

但し、全箇所終了までは漏水箇所が未了箇所に移るため、暫くは同じ水準が続く見込みです。



【 算出式 】(法適用企業)

$$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$$

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

檜原村 (%)
81.20

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
47.10	57.93	90.51

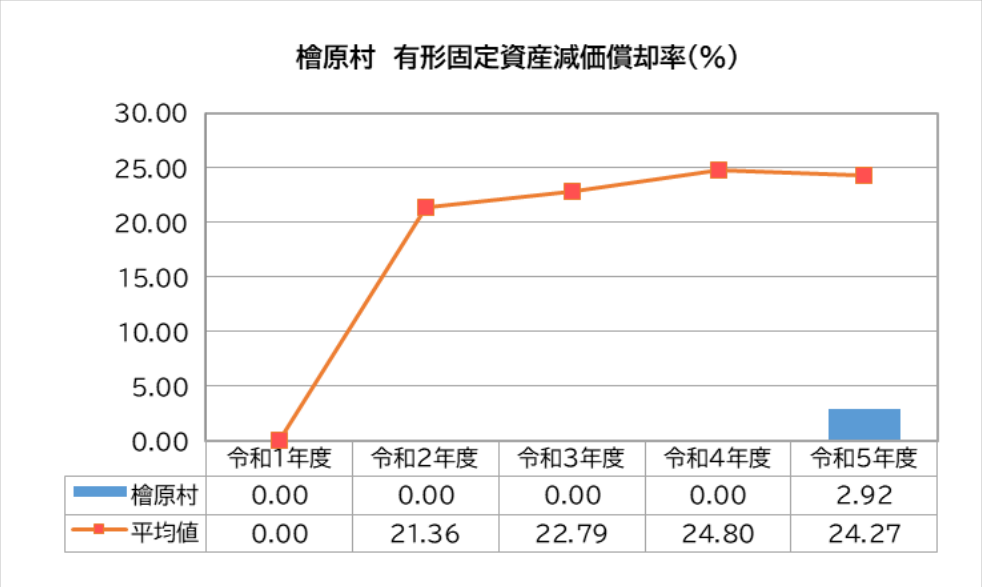
(2) 老朽化の状況について

南秋川浄水場(昭和52年度)、北秋川浄水場(平成18年度)の供用開始から、全般的に老朽化が進んでいることから、管路は漏水対策として布設替え工事を進めています。

その他にもポンプ場、調整池のポンプほか設備機器の取替更新を推進しています。今後は、毎年度の予算編成において、予防保全を強化を図るとともに、投資計画の最適化を目指します。

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費累計額となっています。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	2.92
平均値	0.00	21.36	22.79	24.80	24.27

【 算出式 】(法適用企業)

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

【 類似団体比較 】(法適用企業)

(類似団体区分　C4)

檜原村	(%)
2.92	

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
33.95	21.15	20.75

② **管路経年化率**

法定耐用年数を超えた管路が多く、漏水の要因ともなっているため、毎年度布設替え工事を進めています。

	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	47.37
平均値	0.00	0.01	0.01	0.02	12.77

【 算出式 】（法適用企業）

$$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$$

【 類似団体比較 】（法適用企業）

（類似団体区分　C4）

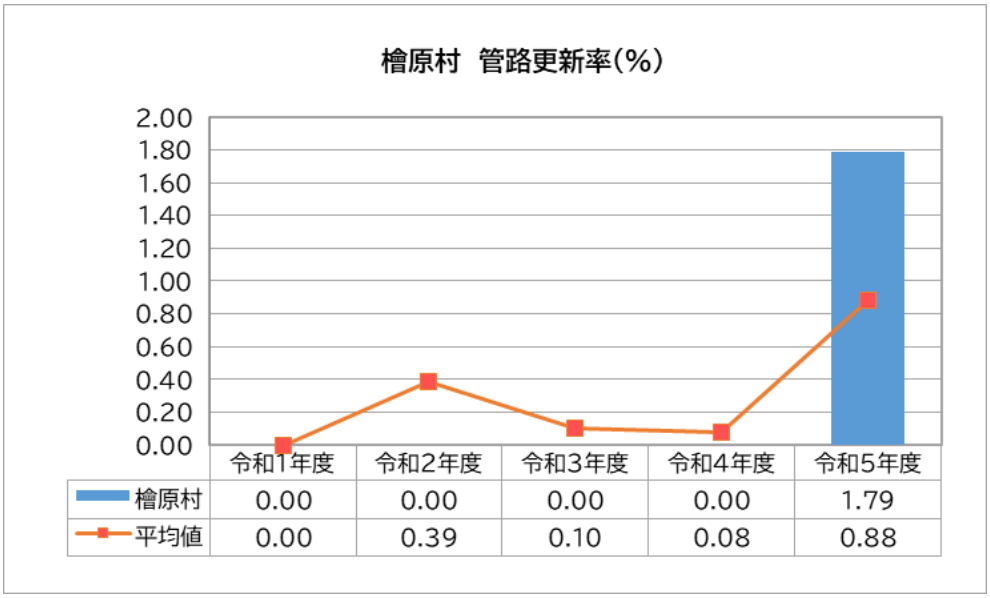
檜原村	(%)
47.37	

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
39.18	16.97	0.00

③ 管路更新率

管路更新率1．79%は管路の更新ペースを表しています。このままだと55年以上掛かってしまう計算になるため、物価や人件費の上昇により工事費も高騰していますが令和7年度からは予算を増額して更新距離を延ばしていく予定です。



	令和1年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
檜原村	0.00	0.00	0.00	0.00	1.79
平均値	0.00	0.39	0.10	0.08	0.88

【 算出式 】（法適用企業）

$$\frac{\text{当該年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$$

【 類似団体比較 】（法適用企業）

（類似団体区分　C4）

檜原村	(%)
1.79	

山梨県

甲府市	甲斐市	笛吹市
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。

分析の結果から、経営の全般的な現況（財務の状態）は予定通り、類似団体よりも良好な水準になっています。

しかし、類似団体よりも低い水準となっている次の3つの指標については、長期的な視点で対策を検討する必要があります。

・「**流動比率**」は、自然災害等の緊急時に機動的な対応に係る自己資金が欠乏していることが問題点です。現状は、基金等の積立予定はなく、資金の不足分を他会計補助金で補てんすることとしているため、消費税の還付等の余剰資金は他会計補助金の減額調整で資金の内部留保をしていません。

今後は自然災害の増加傾向も踏まえて検討が必要な課題となります。

・「**施設利用率**」は、1日配水能力と実際の1日平均配水量の割合が低いことから、施設規模における余剰能力がコスト負荷となっていることが問題点です。

しかし、1日の配水量が最大配水能力に迫る場合があることから、その要因分析と改善対策が課題です。今後は施設及び設備の更新に向けて、施設規模、機能や性能基準の見直しと最適化を図るための更新計画を検討していきます。

・「**管路経年化率**」は、布設替え工事費用の抑制により、完了までの所要年数が長すぎることが問題点です。

昨今の老朽化による管路の事故の増加も踏まえて、未了区間の所要期間の短縮に向けて、工事計画並びに長期予算計画案の見直し及び検討が課題となります。

そもそも簡易水道事業は、地勢的な制約もあり独立採算が難しいことから、他会計補助金（一般会計繰入金）による資金補てんにより財政規律（収支均衡）を保持し、財務状態を安全圏内に収めています。

今後は人口減少に伴う給水収益の減少、物価や人件費の上昇によるコストの増加のほか、施設の老朽化対策による維持管理費用（修繕等の収益的支出）の増加や更新投資（投資と財源に係る資本的収支）が控えており、収入面の対策が経営の重要課題となります。

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、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、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。

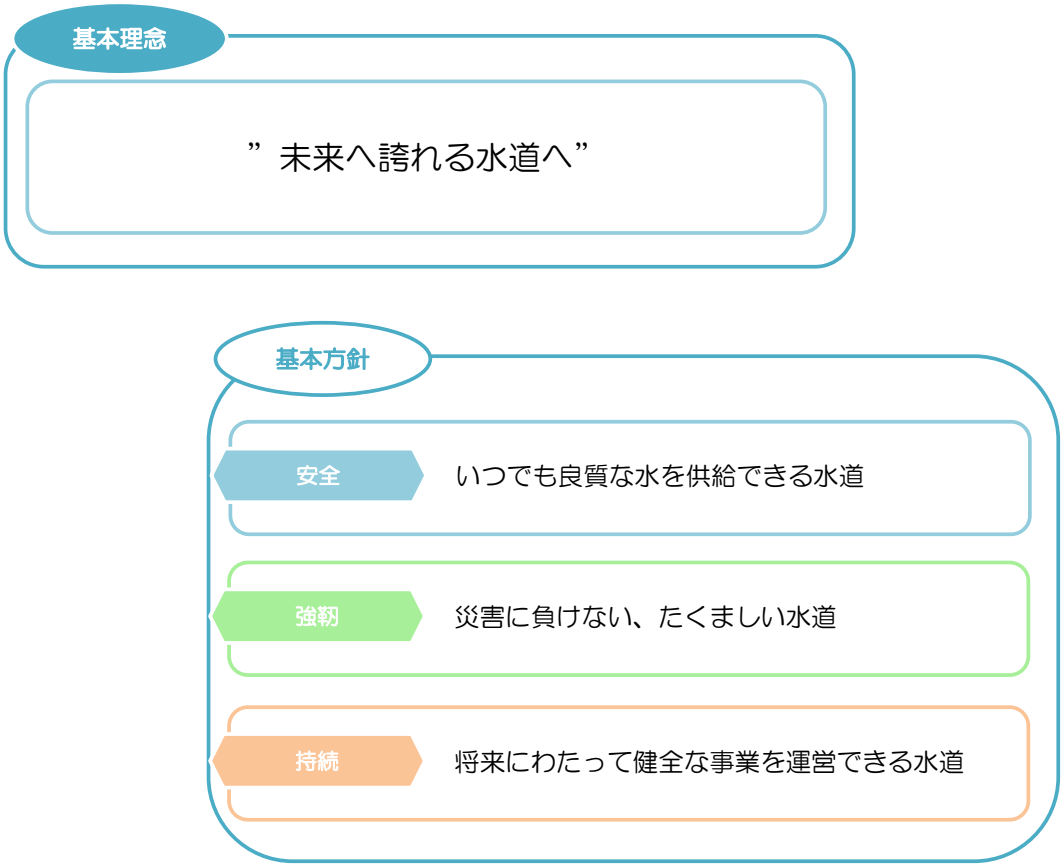
第３章　経営戦略の基本方針

本経営戦略(改訂版)においても**基本理念**及び**基本方針**は、「**檜原村水道ビジョン**」(令和元年度版)を継承します。

基本理念である**“未来へ誇れる水道へ”**は、「いつでも安全で安心して飲める水道」を維持し、今後も住民が快適で安全、安心な暮らしを続けていくことです。

そのために「いつでも良質な水を供給できる水道」を「**安全**」、「災害に負けない、たくましい水道」を「**強靭**」、「将来にわたって健全な事業を運営できる水道」を「**持続**」の3つを基本方針としています。

本経営戦略は、施設・設備の「**安全**」を守るための維持管理及び「**強靭**」化や更新に係る長期的な計画を以て、「**持続**可能な経営」の実現を図り、**“未来へ誇れる水道へ”**を目指します。



「檜原村水道ビジョン」　6-1. 水道の理想像の設定

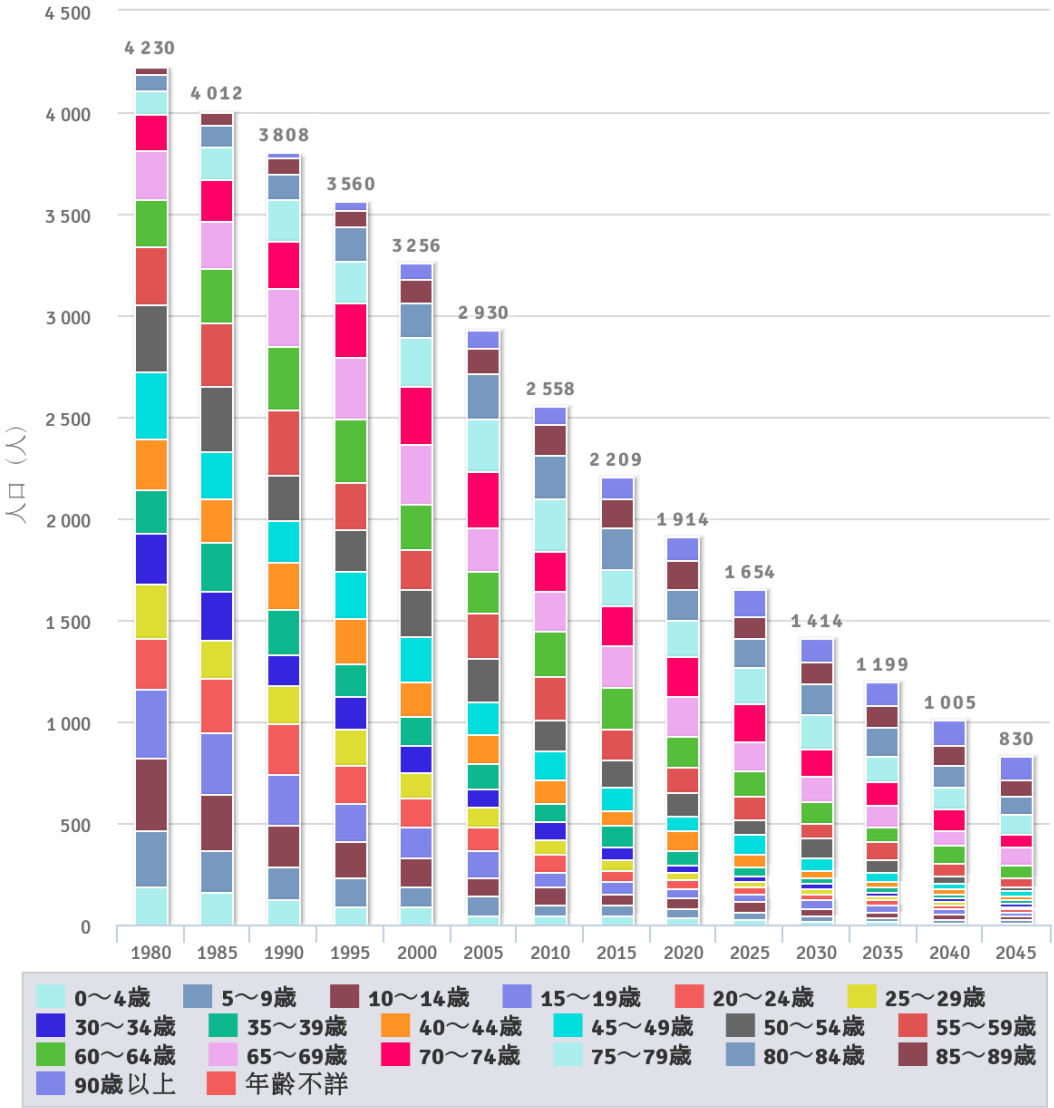
第４章　長期予算計画（案）－ 長期的な財政収支の見込み

第1節　収益的収入の見込み

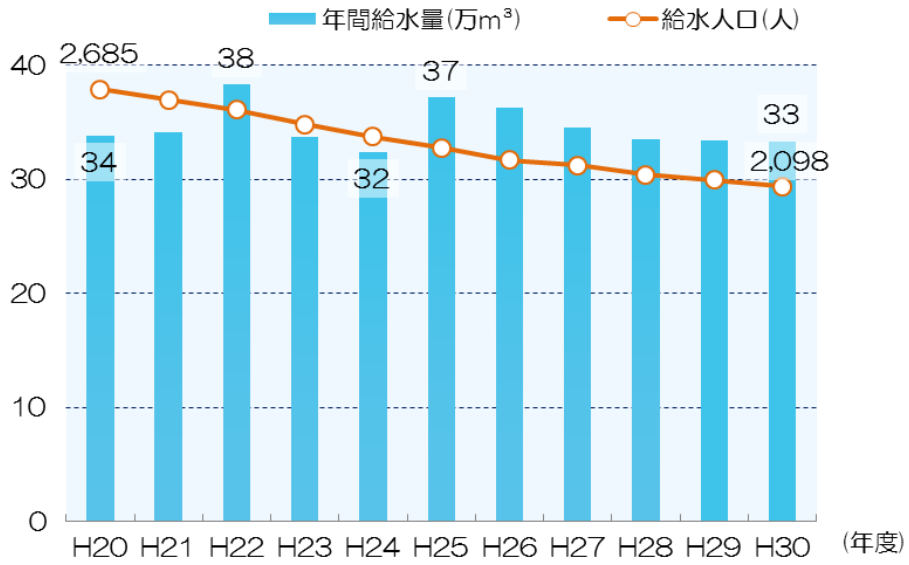
1．需要予測（人口ビジョン）

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。

檜原村の年齢別人口の推移



国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口（平成 30 年(2018)3 月推計）」より

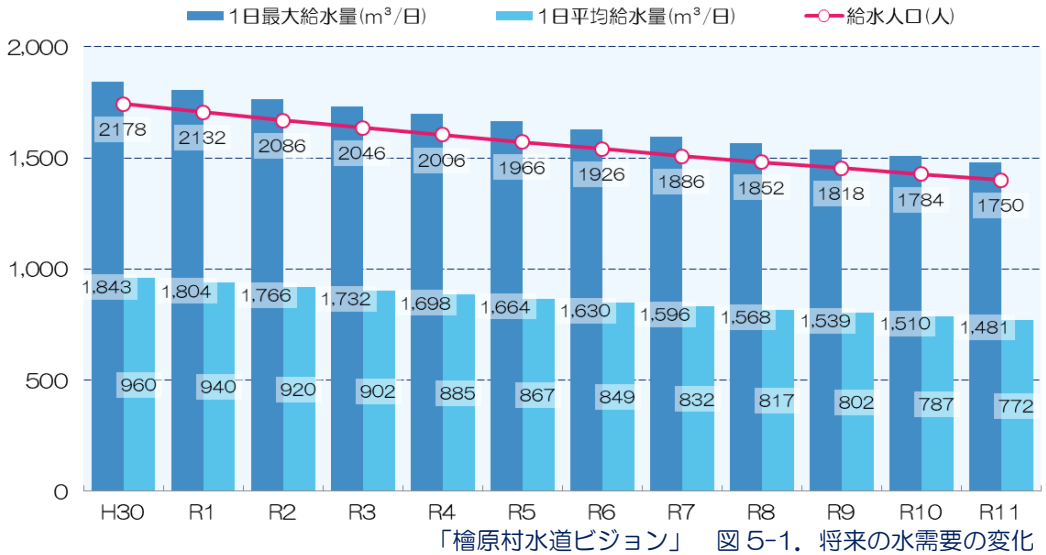


「檜原村水道ビジョン」　6-1．水道の理想像の設定

2．将来の水需要及び給水収益の見込み（簡易水道事業収益）

令和2年度版の水需要予測では、令和11年度の給水人口は1,750人となり、1日最大給水量は1,481㎥／日になると予測されています。

現時点では予想よりも減少は鈍化していますが、計画期間内の給水量及び給水収益の見込みは、過去の減少推移から令和5年度決算数値を基準に年▲2．0％の減少で試算しています。



「檜原村水道ビジョン」　図 5-1．将来の水需要の変化

第2節　収益的支出の見込み（簡易水道事業費用）

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)　北秋川浄水場の予防保全係る保守点検部品交換（補修含む）を計画表（別紙）に基づいた見込みで計上しています。

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荷はありません。※ 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．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、管路は漏水対策として布設替え工事を予定しています。計画期間後にも引き続き毎年進めて行く予定です。

その他にもポンプ場や調整池のポンプほか設備機器の取替更新を推進しています。

今後は、毎年度の予算編成において、予防保全を強化を図るとともに、投資計画の最適化を目指します。

2．投資の財源（資本的収入）の見込み

投資の財源は、主に下記の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）から拠出します。

・国庫補助金[事業費×0．9×0．965×4／10]

・都補助金[事業費×0．9×7／10－国庫補助金]

また、現時点では単独費に企業債は使用していません。

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）

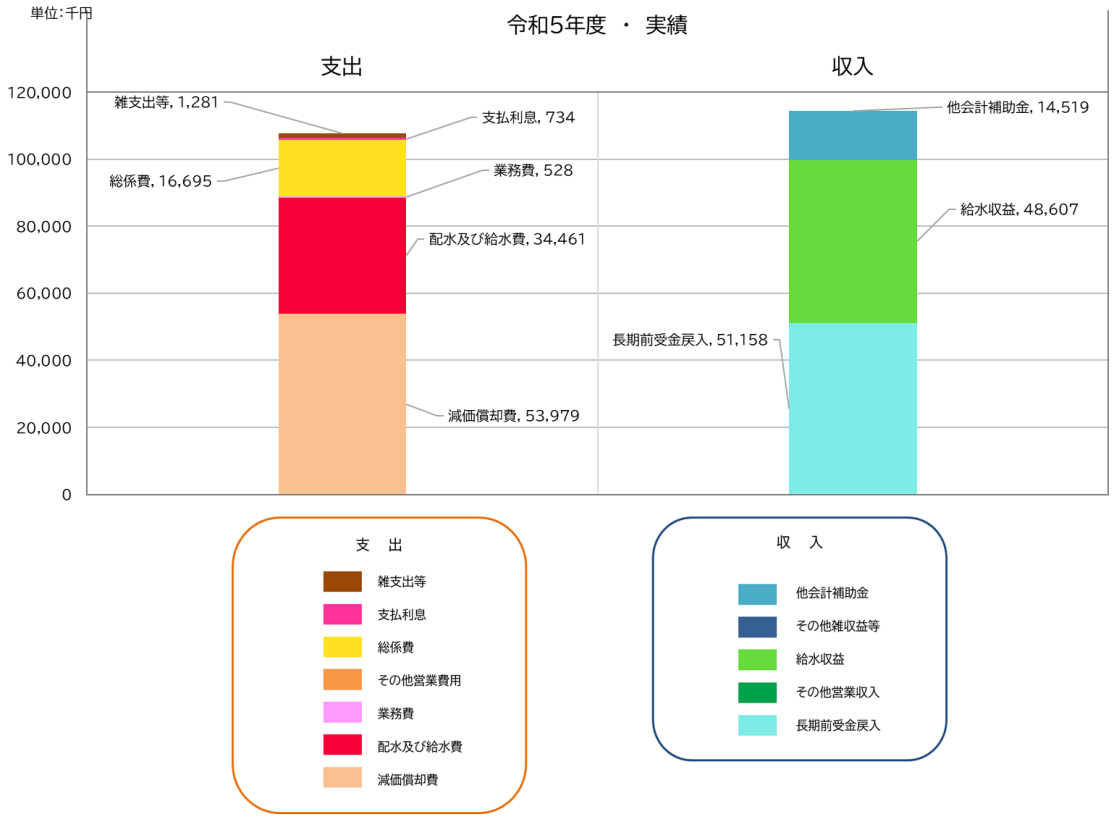
簡易水道事業においては、一般的に給水収益ではコスト（収益的支出）を賄えていません。

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「配水及び給水費」「業務費」「総係費」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



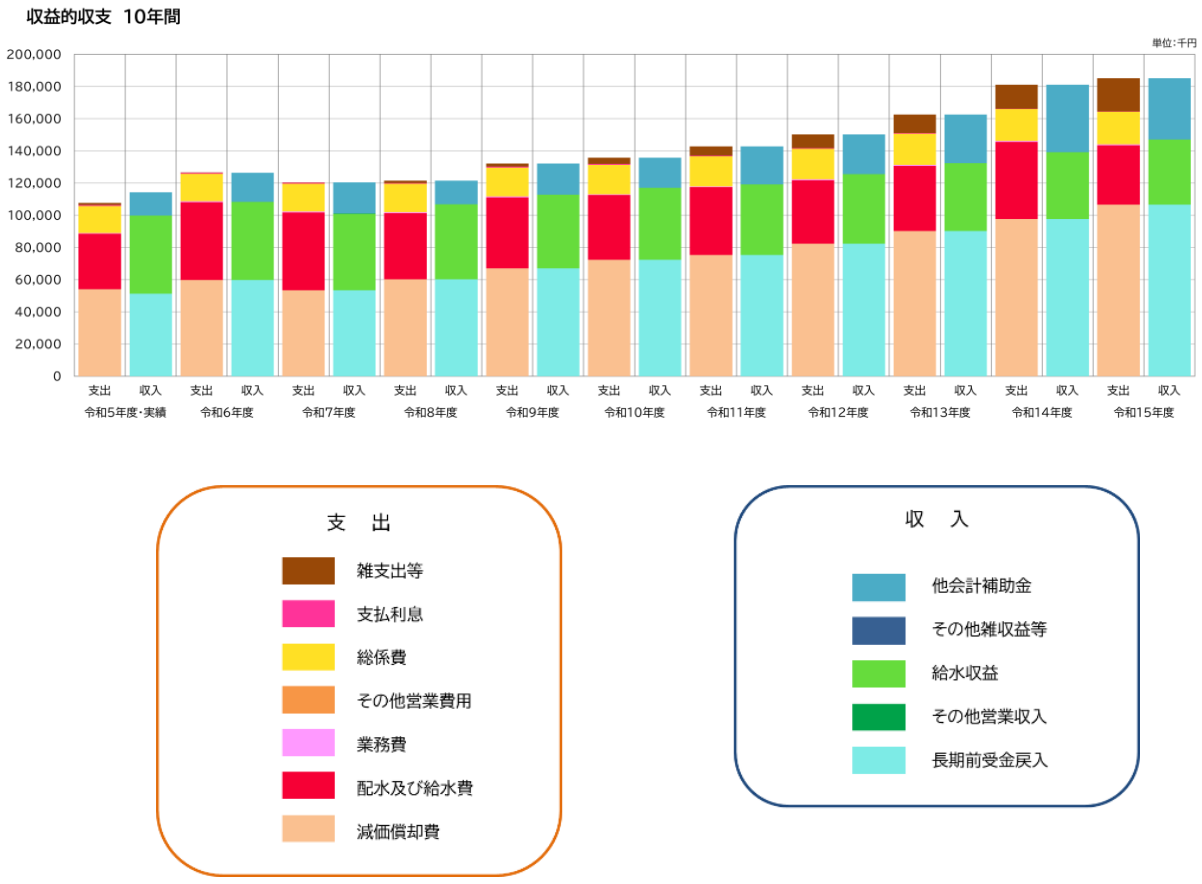
(2) 今後10年間の予想推移（予算案）

計画期間内（10年間）においては、給水収益の減少とコストの増加が見込まれるため、収支差額の補てんに必要な他会計補助金（一般会計繰入金）の比重が大きくなっていく見込みです。

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。

この試算では、計画期間内の財政危機は回避されますが、管路や施設・設備の老朽化・劣化は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）に係る想定外の出費が発生する可能性があります。

今後は収益面の改革が課題になります。料金は東京都を基準に抑えてられてきましたが、中長期的には東京都及び近隣市町の動向次第で料金改定は避けられない見込みです。



2. 長期的な投資と財源(資本的収支)の見込み

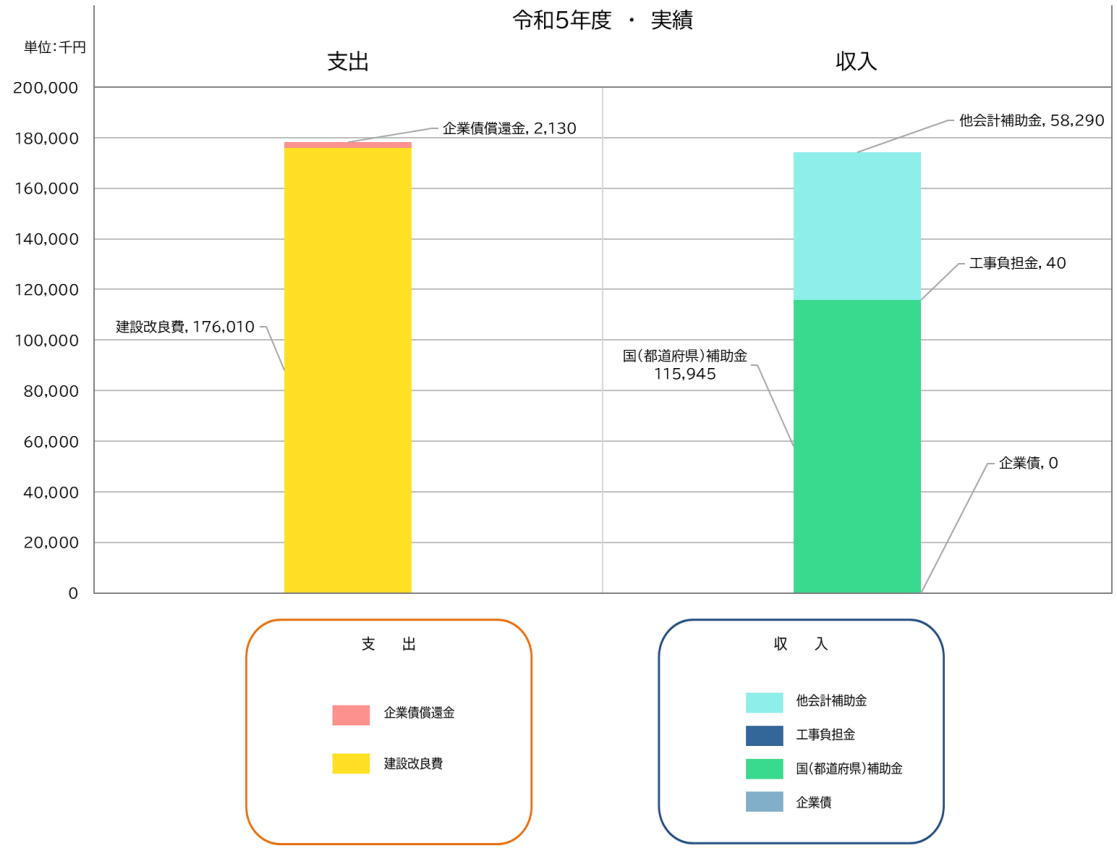
(1) 令和5年度決算 (実績)

資本的支出(投資)は老朽化対策に要する建設改良費です。

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給水収益(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

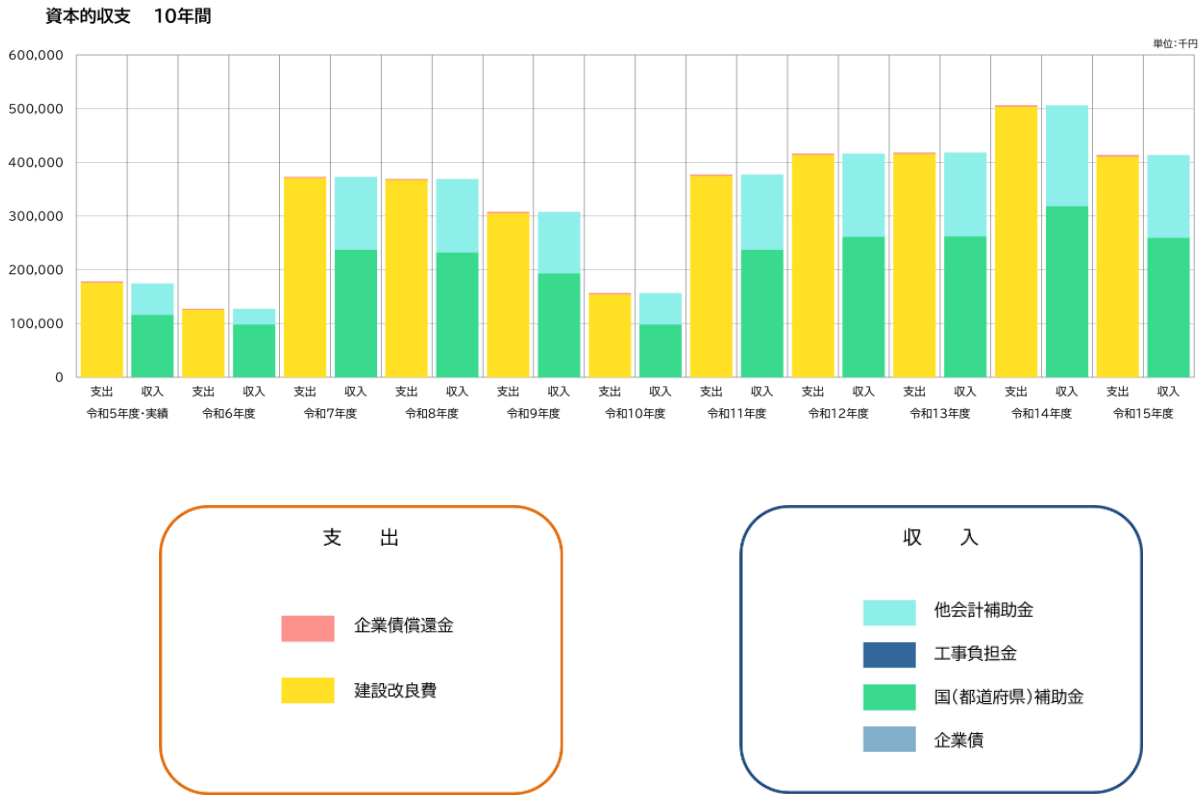


(2) 今後10年間の予想推移（予算案）

計画期間内は、管路の布設替えや施設・設備の更新投資を予定しており、財源は国・都の補助金及び他会計補助金で賄う見込みです。

年度ごとに投資の対象及び規模が違うため、財政規模（資本的収支）の増減にバラツキが生じますが、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。

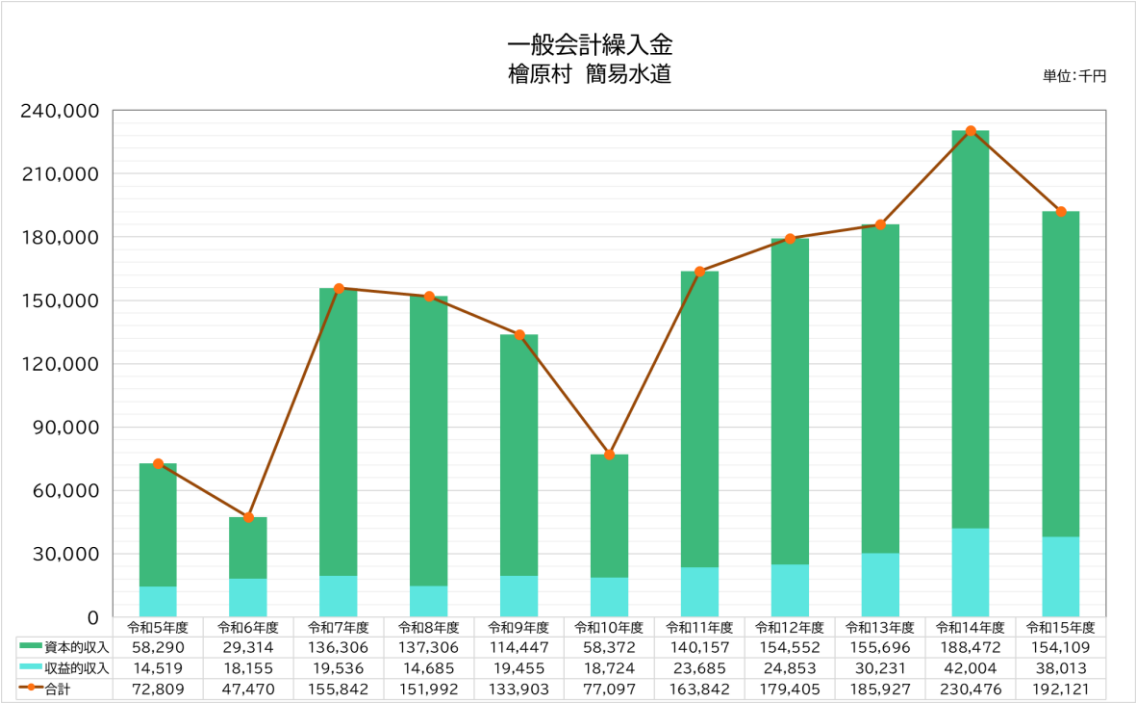


3. 他会計補助金（一般会計繰入金）の予想推移（見込み）

総額では令和6年度と令和10年にボールがバウンドするように周期的な増減の軌跡を描きます。総額では年度によって大きく変動しますが、「収益的収入分（下図水色部分）」は、物価や人件費の上昇に応じた増加傾向のため、徐々に右上がりで推移していきます。

一方、「資本的収入分（下図緑色部分）」は、管路の布設替え等の建設改良工事並びに施設・設備の更新投資の計画に連動する周期的な変動（増減）で推移する見込みです。

長期的な見通しとしては、全般的に老朽化に起因する投資であるため、一般会計の負担は増加傾向のまま推移することが予想されます。



	令和5年度	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
資本的収入	58,290	29,314	136,306	137,306	114,447	58,372	140,157	154,552	155,696	188,472	154,109
収益的収入	14,519	18,155	19,536	14,685	19,455	18,724	23,685	24,853	30,231	42,004	38,013
合計	72,809	47,470	155,842	151,992	133,903	77,097	163,842	179,405	185,927	230,476	192,121

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。

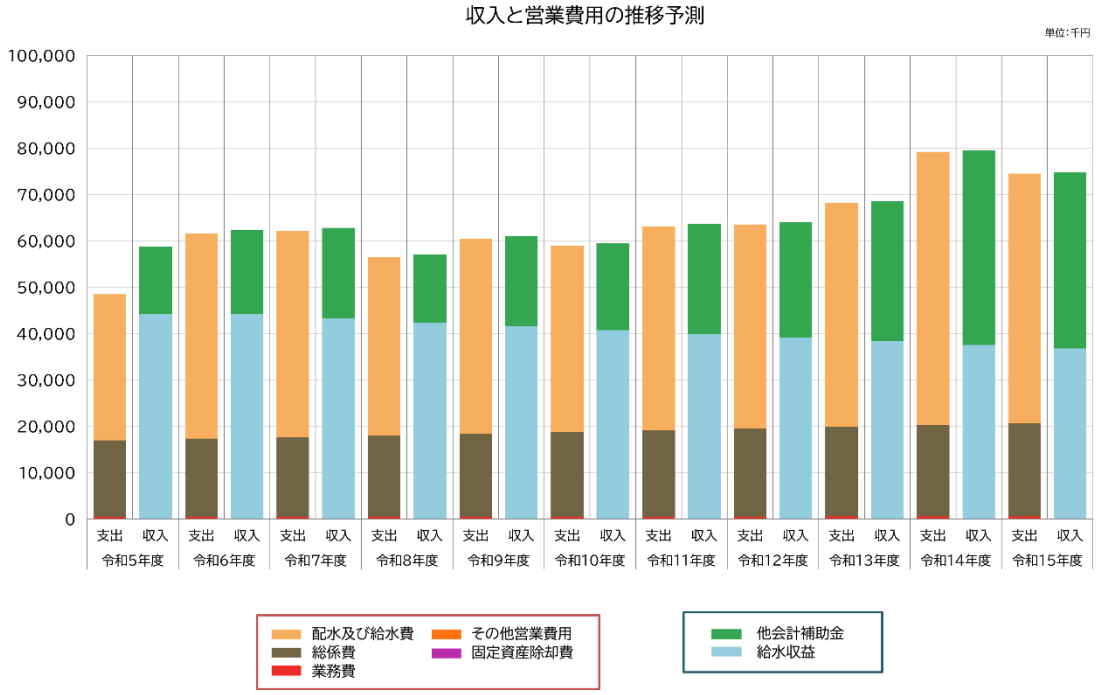
計画期間内の業績予想は、給水収益の減収のほか、営業費用（物価や人件費）の上昇が見込まれていますが、他会計補助金の補てんで収支の均衡を保持し、10年以内の業績悪化を回避する見込みで試算しています。

A．損益計算書

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．営業収益	**44,200**	**44,200**	**43,316**	**42,450**
（１）給水収益	44,188	44,188	43,304	42,438
（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	12	12	12	12
２．営業費用	**102,499**	**121,262**	**115,414**	**116,593**
（１）配水及び給水費	31,514	44,245	44,440	38,417
動力費	3,429	3,497	3,567	3,639
修繕費①	7,580	0	0	0
修繕費②	0	23,109	21,090	11,730
材料費	0	0	0	0
薬品費	0	0	0	0
委託料	14,240	11,249	13,002	15,562
その他	6,265	6,390	6,781	7,487
（２）業務費	480	490	499	509
委託料	0	0	0	0
その他	480	490	499	509
（３）総係費	16,526	16,857	17,194	17,538
人件費（給料）	7,163	7,306	7,452	7,601
人件費（手当等）	4,176	4,260	4,345	4,432
人件費（福利費）	2,079	2,120	2,163	2,206
備品費	0	0	0	0
消耗品費	0	0	0	0
通信運搬費	134	136	139	142
光熱費	0	0	0	0
修繕費	102	104	106	108
公課費	1	1	1	1
燃料費	0	0	0	0
委託料	32	33	34	34
その他	2,840	2,897	2,955	3,014
（６）減価償却費	53,979	59,670	53,281	60,128
既存分	53,979	59,670	50,626	49,228
新規分	0	0	2,655	10,900
（７）固定資産除却費	0	0	0	0
（８）その他営業費用	0	0	0	0
営業損益	**△ 58,299**	**△ 77,062**	**△ 72,098**	**△ 74,142**
３．営業外収益	**65,677**	**77,826**	**72,817**	**74,814**
（１）国庫補助金	0	0	0	0
（２）他会計補助金	14,519	18,155	19,536	14,685
国庫補助金	0	0	0	0
他会計補助金	14,519	18,155	19,536	14,685
一般会計からの補助金	14,519	14,519	14,519	14,519
一般会計からの補助金（令和５年度基準増額分）	0	3,636	5,017	166
（３）長期前受金戻入	51,158	59,670	53,281	60,128
既存分	51,158	55,669	47,870	46,628
新規分	0	0	2,655	10,900
元金償還金への繰入金分	0	4,001	2,756	2,600
（４）雑収益	1	1	1	1
４．営業外費用	**941**	**687**	**640**	**591**
（１）支払利息	734	687	640	591
既存分	734	687	640	591
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）	207	0	0	0
経常損益	**6,437**	**77**	**79**	**81**
５．特別利益	**0**	**0**	**0**	**0**
６．特別損失	**1,531**	**0**	**0**	**0**
（１）その他特別損失	1,531	0	0	0
（２）予備費	0	0	0	0
当年度純利益（又は純損失）	**4,906**	**77**	**79**	**81**
繰越利益剰余金又は累積欠損金	**4,906**	**4,984**	**5,063**	**5,144**

（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
41,601	**40,770**	**39,955**	**39,156**	**38,373**	**37,606**	**36,854**
41,589	40,758	39,943	39,144	38,361	37,594	36,842
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
12	12	12	12	12	12	12
127,429	**131,135**	**138,324**	**145,889**	**158,377**	**176,965**	**181,101**
42,026	40,144	43,963	44,001	48,257	58,918	53,823
3,711	3,786	3,861	3,938	4,017	4,098	4,180
0	0	0	0	0	0	0
17,836	13,964	11,059	12,185	12,766	12,761	8,865
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
11,878	12,116	16,514	12,605	12,858	19,366	13,115
8,600	10,278	12,529	15,272	18,617	22,694	27,663
520	530	541	551	562	574	585
0	0	0	0	0	0	0
520	530	541	551	562	574	585
17,889	18,247	18,612	18,984	19,363	19,751	20,146
7,753	7,908	8,066	8,228	8,392	8,560	8,731
4,520	4,611	4,703	4,797	4,893	4,991	5,091
2,250	2,295	2,341	2,388	2,435	2,484	2,534
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
145	148	151	154	157	160	163
0	0	0	0	0	0	0
110	112	115	117	119	122	124
1	1	1	1	1	1	1
0	0	0	0	0	0	0
35	36	36	37	38	39	39
3,074	3,136	3,198	3,262	3,328	3,394	3,462
66,995	72,215	75,209	82,352	90,194	97,723	106,547
49,174	48,560	48,384	48,384	48,384	48,230	47,776
17,821	23,656	26,825	33,968	41,809	49,492	58,771
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
△ 85,827	**△ 90,366**	**△ 98,369**	**△ 106,733**	**△ 120,004**	**△ 139,359**	**△ 144,247**
86,451	**90,940**	**98,894**	**107,206**	**120,425**	**139,727**	**144,560**
0	0	0	0	0	0	0
19,455	18,724	23,685	24,853	30,231	42,004	38,013
0	0	0	0	0	0	0
19,455	18,724	23,685	24,853	30,231	42,004	38,013
14,519	14,519	14,519	14,519	14,519	14,519	14,519
4,936	4,205	9,166	10,334	15,712	27,485	23,494
66,995	72,215	75,209	82,352	90,194	97,723	106,547
46,573	45,969	45,797	45,797	45,797	45,643	45,188
17,821	23,656	26,825	33,968	41,809	49,492	58,771
2,600	2,590	2,587	2,587	2,587	2,587	2,587
1	1	1	1	1	1	1
541	**490**	**439**	**385**	**331**	**276**	**219**
541	490	439	385	331	276	219
541	490	439	385	331	276	219
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
83	**84**	**86**	**88**	**90**	**92**	**94**
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
83	**84**	**86**	**88**	**90**	**92**	**94**
5,226	**5,311**	**5,397**	**5,485**	**5,575**	**5,667**	**5,761**



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。

給水収益の減収と、コスト全般の増加により、他会計補助金の増加が見込まれます。

「配水及び給水費」がコスト増加の大きな要因となっていますが、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、本村単独で努力可能な領域が殆どないため、今後は国が推進している経営改革案(ウォーターPPP 等)を踏まえて東京都とも連携しながら、下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、投資に対する財源の内、単独費に充当する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。老朽化対策等の投資（建設改良費）は、管路の布設替えが計画期間後まで続き、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。

財源は補助金等を主軸としているため、単独費の割合は40％以下です。

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

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
	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	**1,744,678**	**1,941,049**	**1,993,955**	**2,278,135**	**2,552,876**
固定資産	**1,731,645**	**1,837,675**	**1,891,781**	**2,175,757**	**2,449,325**
既存資産	1,731,645	1,891,654	1,891,654	1,891,654	1,891,654
新規投資額	0	0	113,776	451,033	784,729
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	△ 53,979	△ 113,649	△ 164,275	△ 213,504
減価償却累計額（新規分）	0	0	0	△ 2,655	△ 13,555
基金	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
流動資産	**13,033**	**103,374**	**102,173**	**102,378**	**103,551**
現金	13,028	103,309	102,173	102,378	103,551
未収金	5	65	0	0	0
その他流動資産	0	0	0	0	0
負債の部	**1,656,935**	**1,848,399**	**1,901,227**	**2,185,329**	**2,459,988**
固定負債	**32,150**	**29,973**	**27,749**	**25,476**	**23,153**
企業債（既存分）	32,150	29,973	27,749	25,476	23,153
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	**13,163**	**99,507**	**98,353**	**98,607**	**99,830**
企業債（１年内償還予定分）	2,130	2,177	2,224	2,273	2,323
未払金	11,033	931	931	931	931
未払消費税等	0	1,281	81	286	1,458
その他流動負債	0	94,050	94,050	94,050	94,050
賞与引当金	0	1,068	1,068	1,068	1,068
修繕引当金	0	0	0	0	0
繰延収益（長期前受金）	**1,611,621**	**1,718,918**	**1,775,124**	**2,061,245**	**2,337,005**
既存分	1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621
新規計上分	0	158,455	274,331	613,732	949,621
戻入額（既存分）	0	△ 51,158	△ 110,828	△ 161,454	△ 210,682
戻入額（新規分）	0	0	0	△ 2,655	△ 13,555
消費税相当額	0	0	0	0	0
資本の部	**87,744**	**92,650**	**92,727**	**92,807**	**92,887**
資本金	87,744	87,744	87,744	87,744	87,744
未処分利益剰余金	0	4,906	4,984	5,063	5,144

（単位：千円）

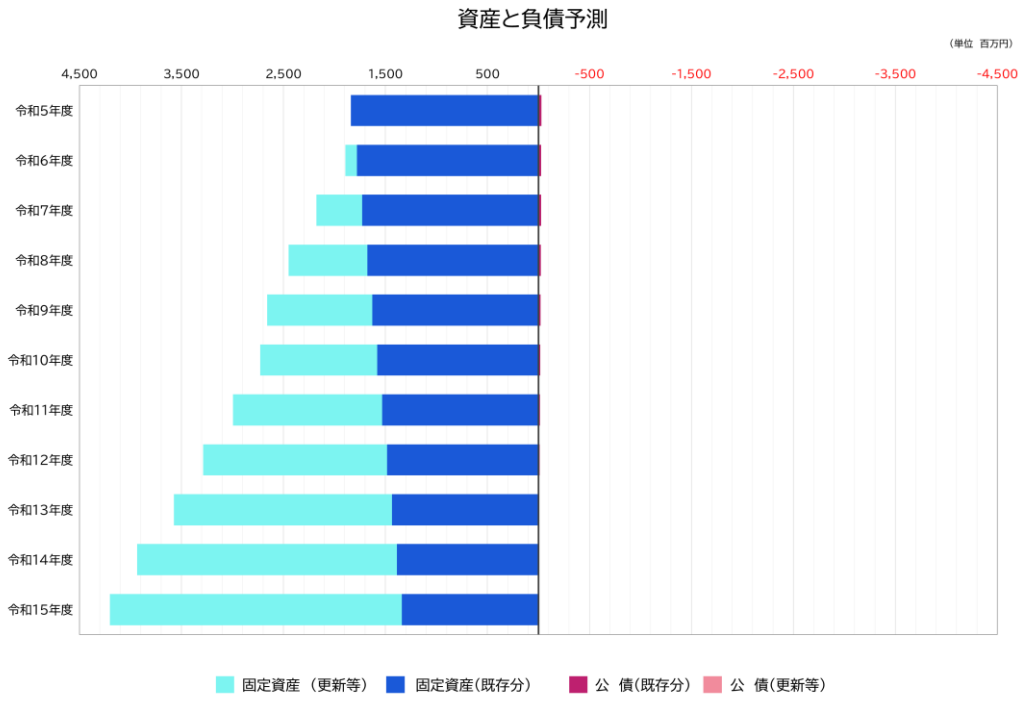
令和９年度	令和１０年度	令和１１年度	令和１２年度	令和１３年度	令和１４年度	令和１５年度
期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高	期末残高
2,764,083	**2,833,701**	**3,101,193**	**3,397,597**	**3,688,079**	**4,051,616**	**4,324,342**
2,659,876	**2,727,667**	**2,993,274**	**3,286,873**	**3,574,312**	**3,934,642**	**4,201,604**
1,891,654	1,891,654	1,891,654	1,891,654	1,891,654	1,891,654	1,891,654
1,062,274	1,202,282	1,543,097	1,919,048	2,296,681	2,754,733	3,128,242
0	0	0	0	0	0	0
△ 262,677	△ 311,237	△ 359,621	△ 408,005	△ 456,389	△ 504,619	△ 552,395
△ 31,376	△ 55,032	△ 81,856	△ 115,824	△ 157,634	△ 207,126	△ 265,897
0	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
104,207	**106,033**	**107,919**	**110,724**	**113,767**	**116,974**	**122,737**
104,207	106,033	107,919	110,724	113,767	116,974	122,737
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
2,671,113	**2,740,647**	**3,008,053**	**3,304,368**	**3,594,761**	**3,958,205**	**4,230,837**
20,779	**18,353**	**15,874**	**13,341**	**10,752**	**8,107**	**5,404**
20,779	18,353	15,874	13,341	10,752	8,107	5,404
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
100,538	**102,416**	**104,354**	**107,213**	**110,312**	**113,575**	**119,397**
2,374	2,426	2,479	2,533	2,589	2,645	2,703
931	931	931	931	931	931	931
2,115	3,941	5,826	8,631	11,674	14,881	20,645
94,050	94,050	94,050	94,050	94,050	94,050	94,050
1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068	1,068
0	0	0	0	0	0	0
2,549,796	**2,619,878**	**2,887,824**	**3,183,814**	**3,473,696**	**3,836,523**	**4,106,036**
1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621	1,611,621
1,229,407	1,371,703	1,714,858	2,093,201	2,473,276	2,933,825	3,309,885
△ 259,856	△ 308,415	△ 356,799	△ 405,183	△ 453,568	△ 501,798	△ 549,574
△ 31,376	△ 55,032	△ 81,856	△ 115,824	△ 157,634	△ 207,126	△ 265,897
0	0	0	0	0	0	0
92,970	**93,054**	**93,140**	**93,229**	**93,319**	**93,411**	**93,505**
87,744	87,744	87,744	87,744	87,744	87,744	87,744
5,226	5,311	5,397	5,485	5,575	5,667	5,761

(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ため、老朽化の進行を表しており、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)と言われています。



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	93,965	△ 1,058	284	1,253
当年度純利益	4,906	77	79	81
減価償却費	53,979	59,670	53,281	60,128
長期前受金戻入額	△ 51,158	△ 59,670	△ 53,281	△ 60,128
未収金の増減額	△ 60	65	0	0
未払金の増減額	86,297	△ 1,201	205	1,172
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	△ 1,554	2,100	2,145	2,192
有形固定資産の取得による支出	△ 160,009	△ 113,776	△ 337,256	△ 333,696
工事負担金及び受益者負担金等による収入	158,455	115,876	339,401	335,889
	0	0	0	0
３　財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,130	△ 2,177	△ 2,224	△ 2,273
企業債による収入	0	0	0	0
企業債償還による支出	△ 2,130	△ 2,177	△ 2,224	△ 2,273
	0	0	0	0
資金増加額	90,281	△ 1,136	205	1,172
資金期首残高	13,028	103,309	102,173	102,378
資金期末残高	103,309	102,173	102,378	103,551

（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
739	1,910	1,972	2,893	3,133	3,299	5,858
83	84	86	88	90	92	94
66,995	72,215	75,209	82,352	90,194	97,723	106,547
△ 66,995	△ 72,215	△ 75,209	△ 82,352	△ 90,194	△ 97,723	△ 106,547
0	0	0	0	0	0	0
657	1,826	1,885	2,805	3,043	3,207	5,764
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
2,240	2,290	2,340	2,391	2,443	2,497	2,551
△ 277,545	△ 140,007	△ 340,815	△ 375,951	△ 377,633	△ 458,052	△ 373,509
279,786	142,297	343,155	378,342	380,076	460,549	376,060
0	0	0	0	0	0	0
△ 2,323	△ 2,374	△ 2,426	△ 2,479	△ 2,533	△ 2,589	△ 2,645
0	0	0	0	0	0	0
△ 2,323	△ 2,374	△ 2,426	△ 2,479	△ 2,533	△ 2,589	△ 2,645
0	0	0	0	0	0	0
657	1,826	1,885	2,805	3,043	3,207	5,764
103,551	104,207	106,033	107,919	110,724	113,767	116,974
104,207	106,033	107,919	110,724	113,767	116,974	122,737

資金収支の推移予測

（単位 百万円）
500,000
400,000
300,000
200,000
100,000
0
-100,000
-200,000
-300,000
-400,000
-500,000
令和5年度
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
業務活動収支
投資活動収支
財務活動収支
収入
支出
業務活動収支
工事負担金及び
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
企業債の償還
本年度末資金残高
一般会計繰入金

第5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（給水収益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。

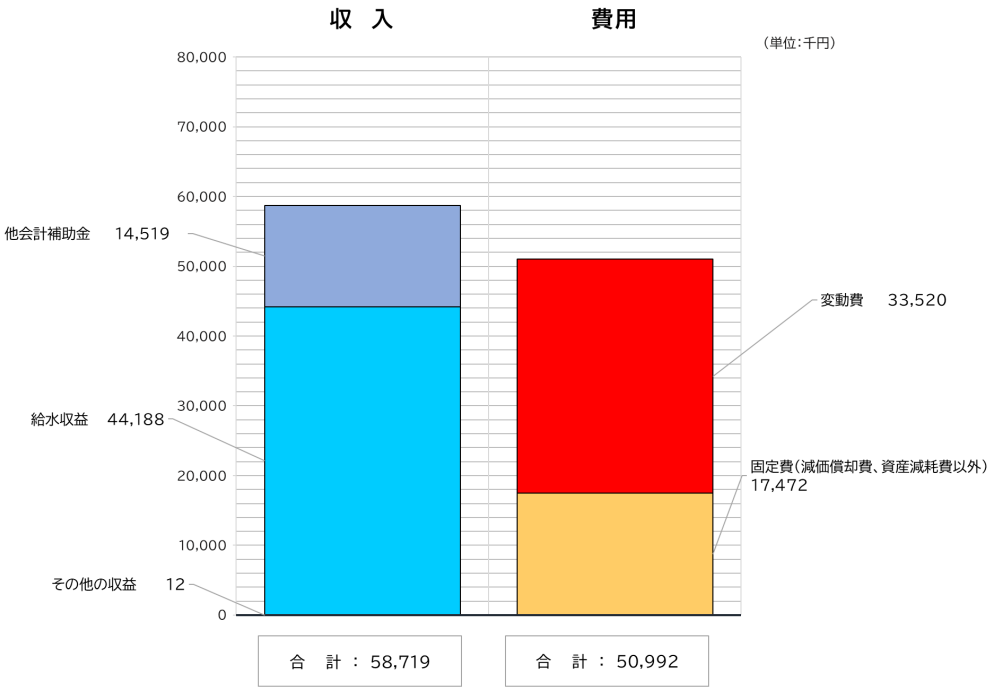
以下に現状（令和5年度実績）と10年後（試算）を比較して、収入と支出の相関関係と収益構造の変化を分析します。なお、公営企業特有の消費税計算で生じる特異な部分は、経営実態の可視化を図るために損益計算書の数値を調整しています。

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、変動費は使用料収入で賄うべきところです　が、固定費（17，472千円）は他会計補助金（一般会計繰入金14，519千円）で83％（14，519千円／17，472千円）を賄っています。

＜ 収益構造 ＞　　令和5年度　実績



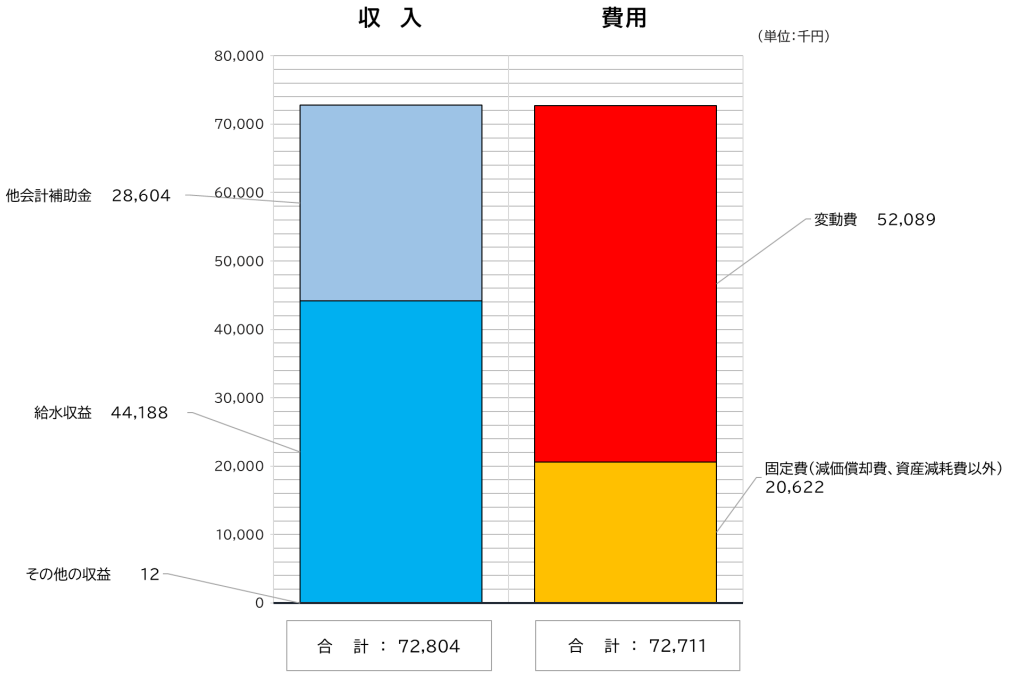
2. 10年後の試算

試算では、簡易水道事業費用を賄うべき給水収益が、現状82%から10年後に61%まで減少します。(他会計補助金は現状27%から10年後に39%に増加)

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・設備の老朽化対策に係る維持管理費用(修繕等)並びに設備機器等の更新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



3. 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

現状の収支要素(収入と支出の構成要素)から収益構造分析で分かることは、経営を維持するために資金収支の不足分を補てんされている他会計補助金の負担(一般財源)が、給水収益の減収により10年間で1.97倍(14,085千円増額＝28,604千円－14,519千円)になるという見込みです。

主な要因は、給水収益の減収と物価や人件費の上昇による費用の増加ですが、施設・設備の老朽化による修繕等の施設維持管理費用の増加も一因となっています。

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、何らかの改善対策を講じないと、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ります。

そのため、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、公共性、公平性に加えて市場性に配慮しながら慎重に検討する必要があります。当面は東京都の動向次第と考えています。

2部料金制は、収入と費用の相関関係を明確にし、基本料金と固定費、従量料金と変動費の連携とともに、使用料収入で賄うべき費用の範囲を整理することが重要になります。

これにより収益構造分析に最適な収支要素の構成となり、どの費用に対する収益を改善しなければならないのか、どの収益に対する費用を改善しなければならないのかといった具体的な改善課題を見える化することが可能になります。

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

簡易水道事業の安全・安心を守りつつ財政負荷を軽減するために、老朽化・劣化対策の最適化を目指し、5年以内に以下の課題に取組んでいきます。

(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「簡易水道事業アセットマネジメント」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、地域防災計画や国土強靭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、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

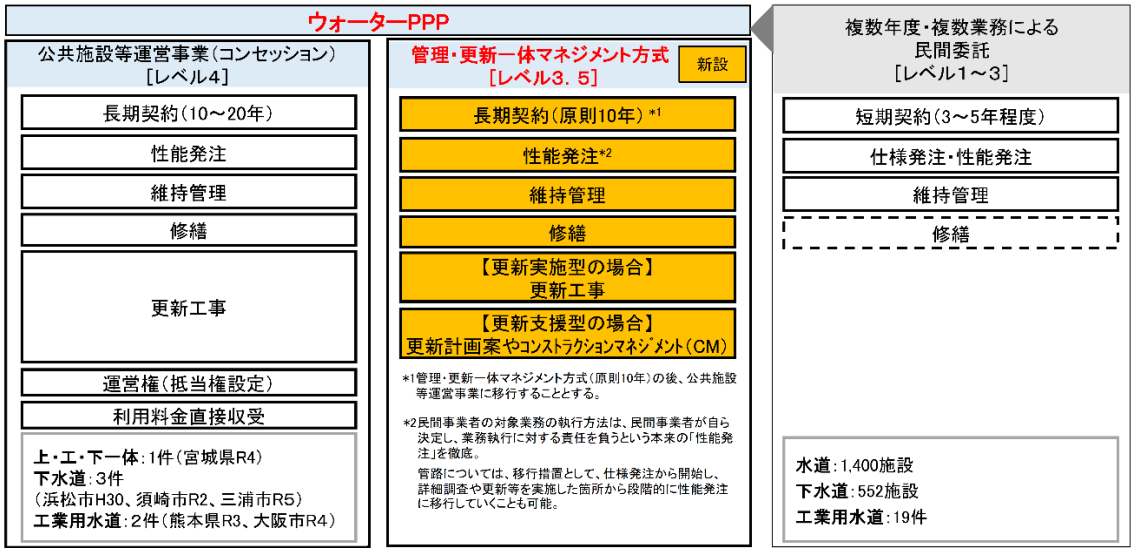
5. Water PPP への取組

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、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。

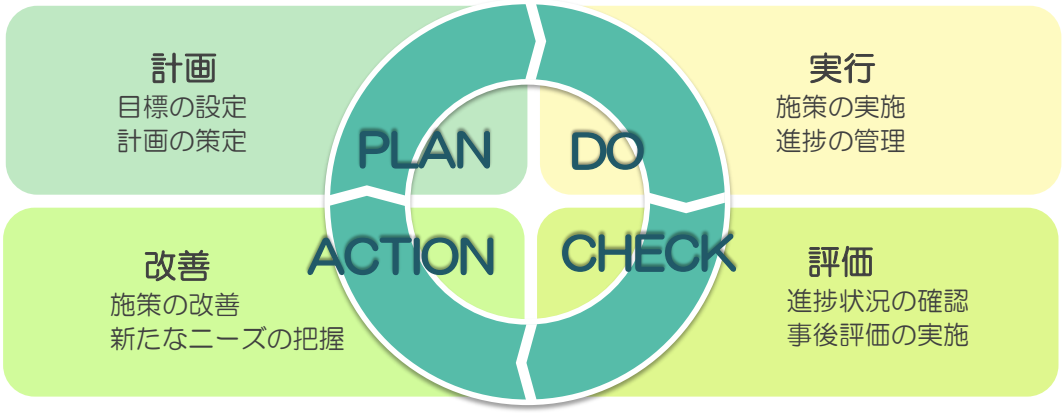
第５章　継続的なフォローアップ（PDCA）

本経営戦略（改訂版）では、「**檜原村水道ビジョン**」の基本理念「**未来へ誇れる水道へ**」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年度の中間点である令和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。



「檜原村水道ビジョン」　図 7-2．PDCA サイクル

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 経常収支比率

【指標の意味】

法適用企業（令和5年度から適用）に用いる経常収支比率は、当該年度における給水収益や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標である。

法非適用企業（令和4年度まで特別会計）に用いる収益的収支比率は、給水収益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額をどの程度賄えているかを表す指標であった。

【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。分析に当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など、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、給水収益以外の収入に依存している場合は、料金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、右肩上がりで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考えられ、今後も改善傾向を維持する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塡することができず、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、給水収

益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。

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、現金等の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・返済の原資を給水収益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 企業債残高対給水収益比率

【指標の意味】

給水収益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く、状況に応じた妥当性を判断する必要がある。

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。

分析に当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、料金水準は適切か、必要な更新を先送りしているため企業債残高が少額となっているに過ぎ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 料金回収率

【指標の意味】

給水に係る費用が、給水収益でどの程度賄えているかを表した指標であり、料金水

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、供給単価と給水原価との関係を見るものであり、料金回収率が100％を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益以外の収入（一般会計繰入金）で賄われていることを意味する。数値が低く、一般会計繰出基準に定める事由以外の他会計補助金（一般会計繰入金）によって収入不足を補填しているような事業体にあっては、適切な料金収入の確保が求められる。

分析に当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など、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。

⑥ 給水原価

【指標の意味】

有収水量1㎥当たりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標である

【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。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。

分析に当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、有収水量や経常費用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、分析及び推計を元に、今後の料金回収率や住民サービスの更なる向上のために、投資の効率化や維持管理費の削減といった経営改善の検討を行うことが必要である。

⑦ 施設利用率

【指標の意味】

一日配水能力に対する一日平均配水量の割合であり、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、数値が低い場合には、施設が遊休状態ではないかといった分析が必要である。

分析に当たっての留意点として、水道事業の性質上、季節によって需要に変動があり得るため、最大稼働率、負荷率を併せて判断することにより、適切な施設規模

を把握する必要がある。

また、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、現状分析や将来の給水人口の減少等を踏まえ、適切な施設規模ではないと考えられる場合には、周辺の団体との広域化・共同化も含め、施設の統廃合・ダウンサイジング等の検討を行うことが必要である。

⑧ 有収率

【指標の意味】

施設の稼動が収益につながっているかを判断する指標である

【分析の考え方】

当該指標は、100%に近ければ近いほど施設の稼働状況が収益に反映されていると言える。

数値が低い場合は、水道施設や給水装置を通して給水される水量が収益に結びついていないため、漏水やメーター不感等といった原因を特定し、その対策を講じる必要がある。

(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(経年劣化の見込み)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が、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、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、施設・設備の更新時期及び投資計画の検討における判断材料になる。

また、他の老朽化の状況を示す指標である管路経年化率や管路更新率の状況を踏まえて分析する必要があると考えられ、施設の更新等の必要性が高い場合などには、更新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 管路経年化率

【指標の意味】

法定耐用年数を超えた管路延長の割合を表す指標で、管路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が、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る。

一般的に、数値が高い場合は、法定耐用年数を経過した管路を多く保有しており、管路の更新等の検討における判断材料となる。

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路更新率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管路の更新等の必要性が高い場合などには、更新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。

管路経年化率が低い場合であっても、今後耐用年数に達して更新時期を迎える管路が増加することなどが考えられるため、事業費の平準化を図り、計画的かつ効率的な更新に取り組む必要がある。

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 管路更新率

【指標の意味】

当該年度に更新した管渠延長の割合を表す指標で、管路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が、例えば数値が2．5%の場合、全ての管路を更新するには40年係る進捗状況（ペース）であることが分かる。

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路経年化率の状況を踏まえ分析する必要があると考えられ、管路の更新等の必要性が高い場合などには、更新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、供用開始から日が浅い、既に多くの管路の更新が終了しているなどの団体においては、分析の際に、それらの効果についても留意が必要である。

檜原村簡易水道事業

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