

第6章 経営戦略

1 経営戦略策定の趣旨

川口市水道事業は、市民生活に必要不可欠な「水」を提供するライフラインとして、昭和27年の給水開始以来、7期にわたる拡張事業の実施により増大する水需要に対応し、安全・安心な水道水をお届けしてきました。

その一方で、節水機器の普及や生活様式の変化、将来的な人口減少などによる給水収益の減少、老朽化施設の更新および自然災害による被害を最小限にとどめるための施設の耐震化費用等の増加が見込まれ、今後の経営状況はますます厳しいものになることが懸念されます。

このような状況の中でも、24時間いつでも安全・安心な水道水を安定してお届けするためには、施設や管路の健全性を維持しながら、組織や事務の効率化、施設管理の見直しなど経営基盤強化のための取組みを一層推進する必要があります。これらに的確に取り組むためには、投資費用の合理化を前提とした「投資試算」と将来の需要予測を踏まえ、各財源構成について適切な水準を検討した「財源試算」を均衡させた収支計画を策定し、中長期的な視野で事業経営を行うことが重要です。そのために、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を新たに策定し、それに基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図ります。

2 経営戦略の位置づけ

川口市ではこれまで、アクアプラン川口21～第2次川口市地域水道ビジョン～（改訂版）に基づき、安全で安定した給水と健全経営に努めてきました。

こうした中、総務省では、「公営企業の経営に当たっての留意事項について」（平成26年8月29日付け総務省自治財政局三課室長通知）において、将来にわたって安定的に事業を継続していくための、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を地方公共団体に要請しています。

アクアプラン川口21～第3次川口市水道ビジョン～は、総務省が策定を要請している「経営戦略」の内容を包含するものとして策定しました。

第6章 経営戦略

3 計画期間

平成31年度～平成40年度（10年間）

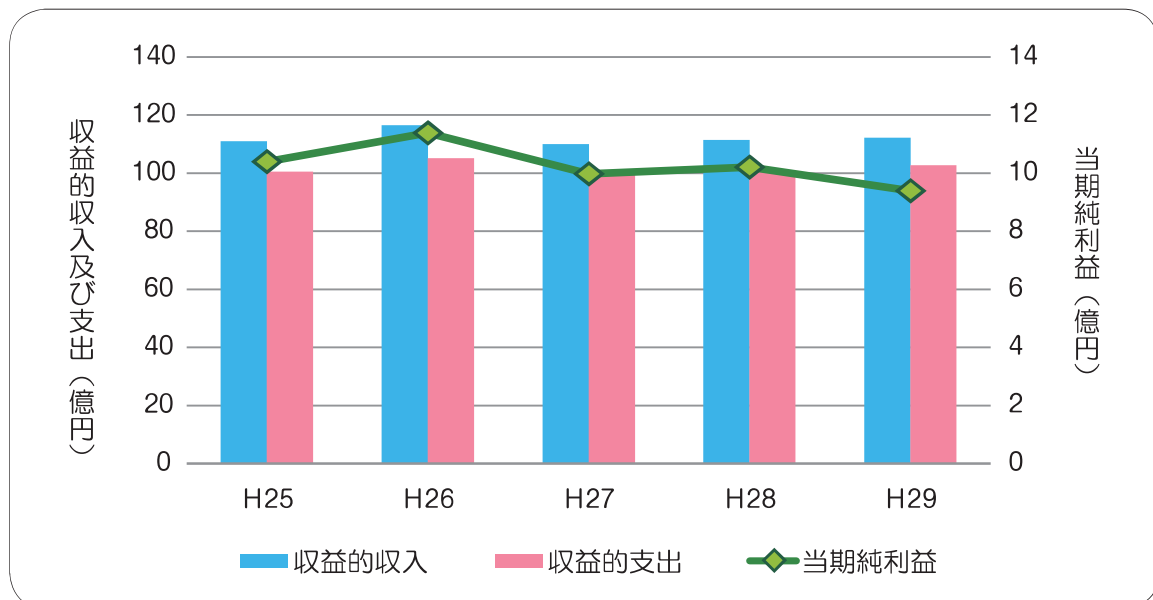
4 経営指標等による現状分析

（1）経営の効率性

ア 収支比率

純利益は、年度によって増減はあるもののほぼ一定で推移しています。

図表 6-1 収益的収入及び支出並びに当期純利益の推移



また、平成28年度決算における総収支比率および経常収支比率は、類似団体の平均を下回っていますが、100%を上回っており、概ね良好な収支水準といえます。

	川口市	類似団体*
総収支比率 ¹	110.10%	117.84%
経常収支比率 ¹	110.25%	117.80%

※平成30年4月1日現在の中核市（数値は、平成28年度平均値）
（船橋市、八王子市を除く52事業体の平均値）

1 総収支比率・経常収支比率 収益性を見る代表的な指標です。この比率が高いほど利益率が高いことを表し、100%未満である場合、損失が生じていることを表します。

第6章 経営戦略

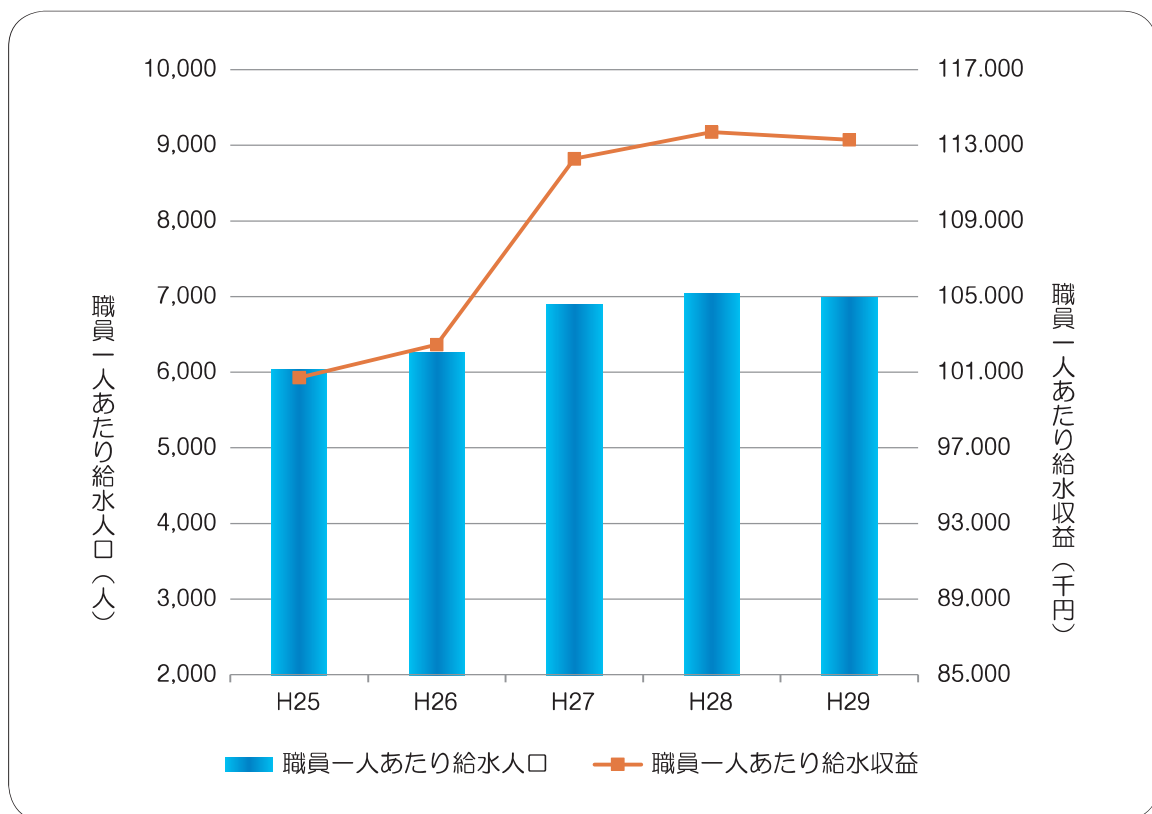
ただし、同年度の料金回収率²が100%を下回っており、給水にかかる費用が水道料金で賄いきれていないことを示しています。経営の安定化のためには、経費の更なる削減および適正な水道料金の設定による収入の確保が必要です。

	川口市	類似団体
料金回収率	99.51%	112.12%
1か月20㎡あたりの料金（口径13mm）	2,224円 （消費税8%込）	2,757円 （消費税8%込）

イ 生産性

損益勘定職員³一人あたり給水人口および給水収益をみると、いずれも上昇傾向にあり、生産性は向上しています。

図表6-2 職員一人あたり給水人口及び給水収益比率の推移

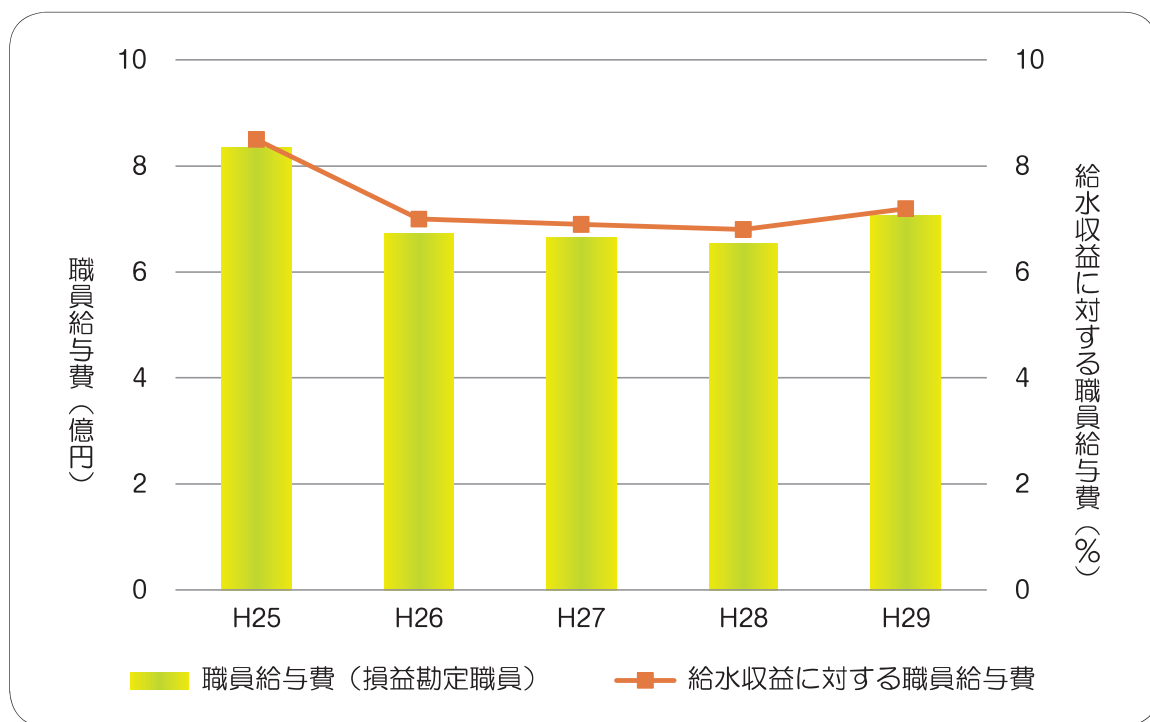


2 料金回収率 供給単価と給水原価の関係を見るものであり、料金回収率が100%を下回っている場合、給水に係る費用が水道料金による収入以外に他の収入で賄われていることを意味します。
3 損益勘定職員 損益勘定支弁職員ともいいます。収益的収支から給料等が支弁される職員をいいます。

第6章 経営戦略

職員給与費（損益勘定職員）は、平成25年度に比べ約15.4%減少しています。人件費の削減や適正な人員配置など、組織に関する取組みに一定の効果が現れています。

図表6-3 職員給与費及び給水収益に対する職員給与費割合の推移



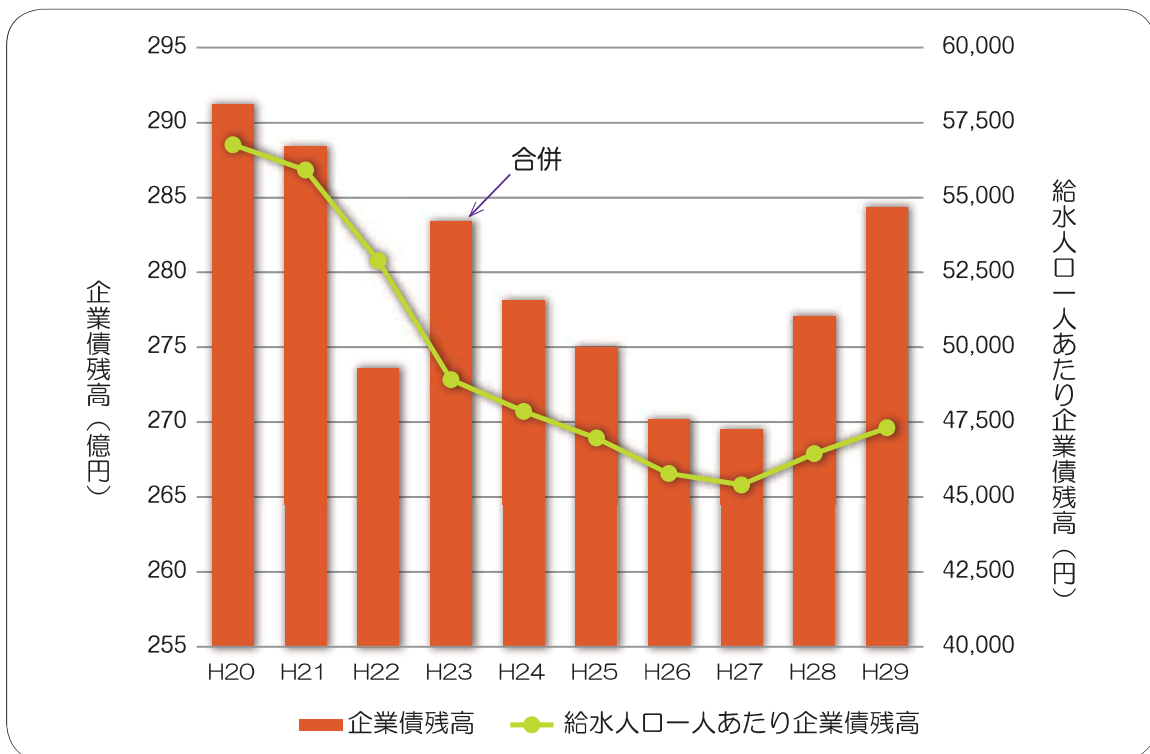
(2) 財務の状況

ア 企業債の推移

企業債残高は、平成23年度の鳩ヶ谷市との合併に伴い一時的に増加したものの、その後は減少傾向を示していましたが、経年管の増加に伴う更新需要の増大により、平成28年度に企業債の借入れを増額したため、企業債残高は増加しています。

人口が増加する一方で、企業債残高が減少していたことから、給水人口一人あたりの企業債残高は減少傾向にありました。しかし、企業債残高の増加に伴い、今後は増加傾向で推移する見込みです。

図表6-4 企業債残高及び給水人口一人あたり企業債残高の推移



平成28年度決算における企業債残高対給水収益比率⁴は類似団体に比べ低い水準です。今後は、更新需要が増大することから、給水収益の動向を見据えた企業債の借入れ計画が必要です。

	川口市	類似団体
企業債残高対給水収益比率	286.46%	295.90%

4 企業債残高対給水収益比率 給水収益に対する企業債残高の割合で、給水収益に占める企業債残高の規模を表す指標です。

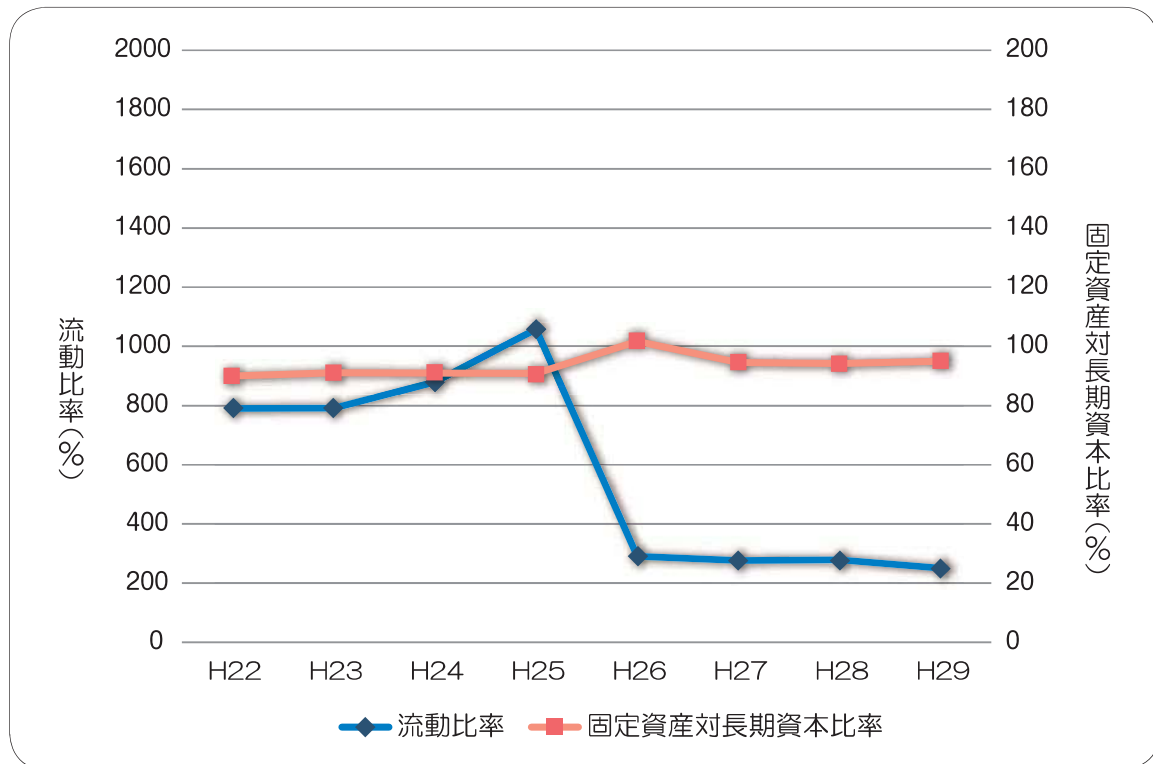
第6章 経営戦略

イ 財務比率

流動比率⁵は、近年100%を超えて推移しており、不良債務は発生していません。

固定資産対長期資本比率⁶は、平成27年度以降100%以下で推移していることから、固定資産の調達に、自己資本と固定負債（長期借入金）の範囲内で調達されていることが示されています。

図表6-5 流動比率及び固定資産対長期資本比率の推移



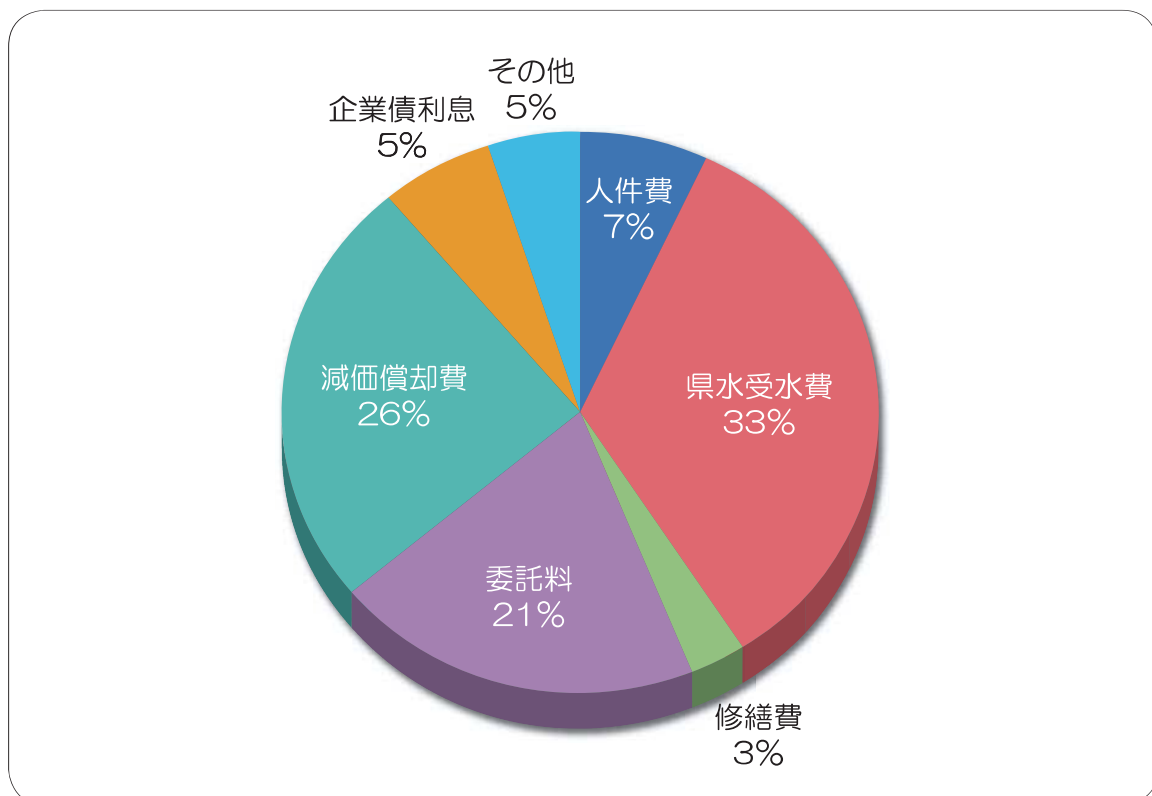
	川口市	類似団体
流動比率	278.84%	318.22%

- 4 流動比率 短期的な債務に対する支払い能力を表します。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します。(100%以上であることが必要です。)
- 5 固定資産対長期資本比率 事業の固定的・長期的安定性を見る指標です。この指標は、常に100%以下で、かつ、低いことが望ましいとされています。

(3) その他

本市は、昭和43年から県水供給を受け、その当時は地下水約65%、県水約35%の割合でした。現在では地下水約10%、県水約90%という割合になっています。県水を購入するための費用は、収益的支出の中でも最も多くの割合を占めています。そのため、県水購入単価の改定が実施された場合は、経営に大きな影響を与えます。

図表6-6 収益的支出の割合



(平成29年度 決算数値)

5 経営の基本方針

今後、より一層厳しい経営環境が続くことが予想される中、次世代に健全な施設を引き継ぎ、安全・安心な水道水を安定してお届けするため、経営の効率化・健全化の取組みを実践していきます。

徹底した経費の削減と財源の確保を図り、アクアプラン川口21が示す目標達成に向けて、事業運営を行います。

第6章 経営戦略

6 経営の効率化・健全化の取組み

(1) 資産・資金管理および調達に関する取組み

水道施設の老朽化や災害対策の推進により、更新需要が増大する中で、水道施設を計画的に更新することは最重要の課題となっています。そのため、中長期的な視点に立ち、水道施設のライフサイクル全体にわたって、効率的かつ効果的に水道施設を管理運営する手法であるアセットマネジメント（資産管理）を導入し、その実践により得られた更新需要見通し等の結果を、「施設更新基本計画」策定にかかる基礎資料として活用しました。

企業経営においては、資金繰りに支障が生じないように、資金管理および資金調達を適正かつ効率的に行うことが重要です。資金管理面では、「最も確実かつ有利な方法での保管」を前提に、資金のきめ細かな運用を図り、利息収入の確保に努めます。

企業債の借入れは、老朽化する施設の更新費用を調達する有効な手段であるものの、その償還は将来の給水収益を原資とするものであるため、世代間負担の公平化を図ることが重要です。給水収益の減少が見込まれる中、将来世代に過重な負担を強いることのないよう、企業債残高や毎年度の償還額に留意して、適正な水準の維持を図ります。

◆関連事業

6-1-3 資産・資金管理の効率化

(2) 適正な水道料金による収入の確保

平成12年に水道料金の改定をして以来、収納業務の民間委託による事務の効率化等に取り組み、現行の水道料金を維持してきました。本市の水道料金は、基本水量制を採用し、逓増型の料金体系であることから、使用水量の多寡が直接水量料金に影響します。しかし、節水機器が普及し、水需要が減少傾向にある現状においては、給水収益の増加は見込めず、一方で、水道施設の更新、耐震化に多大な費用が必要となることから、現行の水道料金の維持は困難であると考えられます。

今後の更新費用や維持管理費、費用負担の公平性の確保の観点から適正な水道料金を検討し、安定した収入確保に努めます。

◆関連事業

6-1-1 水道料金の継続的検討

6-1-2 収納率の向上

(3) 調達の手による経費節減

民間事業者に対して、工事、物品調達、管理業務の委託等を発注するにあたり、競争入札の適正な実施や契約期間の合理化（契約期間を長期化）等により、経費の抑制に努めます。

◆関連事業

2-3-1 浄配水場の適切な維持管理

2-3-2 管網の適切な維持管理

5-2-1 資源・エネルギーの有効活用

7 投資の合理化

水道事業は、先行投資型の装置産業といわれます。昭和40年代～50年代の拡張期に整備した水道施設の更新には多大な費用を必要とする反面、直接、収益の増加につながりません。

将来にわたって安定的に水道水をお届けするためには、水道施設や管路の健全性を維持することが前提となり、そのためには、投資にかかる費用を見極め、財源を確保する必要があります。そこで、更なる「水道事業の効率化・健全化」に取り組み、事業運営にかかる経常的なコストの削減などを進めることで「経営基盤の強化」を図るとともに、今後の水需要の減少に対応した施設規模の適正化や性能の合理化など、「投資の合理化」を最大限に図ります。

(1) 投資に関する取組み

平成28年度に策定した「施設更新基本計画」において、施設規模の適正化の検討と合わせ耐用年数等の見直しを行いました。

更新基準の設定表（抜粋）

分類		法定耐用年数	設定値
土木	RC、PC配水池	60年	80年
	高架水槽	45年	65年
建築	管理棟 (ポンプ棟等)	50年	50～65年
	機械設備	15～20年	15～60年
電気設備		7～20年	20～30年

第6章 経営戦略

ア 施設規模の適正化と性能の合理化

将来の水需要の減少に応じた施設規模の適正化を図るため、浄配水場の施設能力の根幹となる配水ポンプおよび配水池について、廃止・統合などを検討しました。各浄配水場施設は、更新にあわせて該当する期ごと^{*}に計画給水量に応じたダウンサイジングをしていく必要があります。

管路については、長期的な水需要予測等に基づく需給ギャップを検証した上で、口径300mm以上の流速の遅い管路(0.5m/s以下)を対象に口径縮小の検討を行いました。施設、設備の更新時には、送水量や取水量など過去のデータと需要予測などから、機器のスペックの適正化を図ります。

◆関連事業

- 2-1-1 浄配水場施設の更新
- 2-1-2 老朽化管路の計画的更新
- 2-2-1 配水管のネットワーク化の推進
- 2-2-2 効率的な管路の拡張・充実
- 3-1-1 水道施設の耐震化

イ 水道施設の長寿命化

浄配水場等の水道施設については、故障や事故を予防するため、日常および定期的に点検を行い、その結果に基づき、きめ細かな部品交換などを実施することで、法定耐用年数を超えても一定期間使用が可能となるよう長寿命化を図ってきました。今後も、施設の適切な維持管理に努め、将来の更新需要の抑制に努めます。

管路については、法定耐用年数どおりの更新では多大な費用が見込まれるため、最新の長寿命管を採用し、実際の管路寿命を推定したうえで使用年数を決定するなど、更新費用の低減を図ります。

◆関連事業

- 2-1-1 浄配水場施設の更新
- 2-1-2 老朽化管路の計画的更新
- 2-3-1 浄配水場の適切な維持管理
- 2-3-2 管網の適切な維持管理
- 3-1-1 水道施設の耐震化

^{*} 施設更新基本計画は、計画期間を平成27～77年度までとし、1期を概ね10年間に分けて第1～5期の計画期間としています。

(2) 民間の資金・ノウハウの活用

施設の老朽化に伴う更新費用の増大、職員の退職に伴う技術の継承などの問題に対応するため、PFI、DBOやコンセッション方式⁷など様々な手法が提言されています。本市においても、民間投資の喚起を図るとともに効率的かつ効果的な公共施設等の整備を進めることを目的とし、「川口市PPP/PFI手法導入優先的検討ガイドライン」（平成29年3月）を策定しました。施設整備方針等の検討にあたっては、維持管理費も含めたライフサイクルコストの削減効果が期待できるかなど、民間の資金・ノウハウの活用について検討が必要です。

しかし、包括的民間委託などの民間的経営手法については、性能発注による民間のインセンティブの向上とノウハウの活用、長期および包括的な委託によるライフサイクルコストの軽減が期待できる一方で、サービスの品質確保、ガバナンスおよび技術ノウハウ維持に関する課題を解決する必要があります。これらの課題に対して、民間事業者が撤退した場合のリスク管理などの解決策について、調査・検討を進めていきます。

◆関連事業

- 2-3-1 浄配水場の適切な維持管理
- 4-1-1 お客様センターの利便性の向上
- 6-3-2 広域連携の強化

7 PFI、DBO及び
コンセッション方式

PFI方式とは、PFI法に基づき、公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金経営能力及び技術的能力を活用して行う手法のことをいいます。DBO方式は、資金調達を民間事業者が行わないため、PFI方式とは区別されます。行政が資金を比較的低金利で調達し、民間事業者に施設の設計、建設、運営等を一括で担わせることが一般的な手法とされています。

コンセッション方式とは、施設所有権を行政に残したまま、その運営権を民間事業者に設定する方式で、民間事業者はその対価を行政に支払います。民間事業者による安定的で自由度の高い運営を可能とすることで、利用者ニーズを反映した質の高いサービスを提供することができるとされています。

第6章 経営戦略

(3) 広域連携の強化

更新費用の増大や配水量の減少に伴う施設利用率の低下などの課題に直面しているため、施設規模・配置の適正化などの対応が必要となります。水道事業の広域連携は、近隣事業者との事業統合、施設の共同利用化、管理の一体化などの手法により、重複投資を避けるなど投資効率を向上させることが期待できます。将来にわたって持続可能な事業運営を目指し、広域連携の手法と効果について検討します。

◆関連事業

6-3-2 広域連携の強化

(4) 新たな知見や新技術の導入

浄配水場等の統廃合や管路のダウンサイジングなどを進める際には、流向や水圧の変化により、濁水が発生する可能性が高いとされ、これを防ぐための対策が必要です。例えば、配水シミュレーションの実施は、洗管箇所や布設替箇所の検討、施工方法の最適化により、濁水を防ぐのみならず工事費などの経費を削減することが期待できます。

これまで水道局では、省資源・省エネルギーの研究を行い、太陽光発電設備や小水力発電設備を導入してきました。今後も、機器設備の更新にあたっては、ランニングコストの低減などを目指し、民間企業等がもつ最先端の技術力を活用するなど、新たな知見や新技術の導入についての研究を進めます。

◆関連事業

- 2-1-1 浄配水場施設の更新
- 2-1-2 老朽化管路の計画的更新
- 2-3-1 浄配水場の適切な維持管理
- 2-3-2 管網の適切な維持管理
- 3-1-1 水道施設の耐震化
- 5-2-1 資源・エネルギーの有効活用

8 投資・財政計画

投資・財政計画とは、川口市水道ビジョンが示す目標達成に向けて事業を実行するための投資や財源について試算を行い、必要に応じて見直しを図り、収入と支出が均衡するよう調整した計画です。

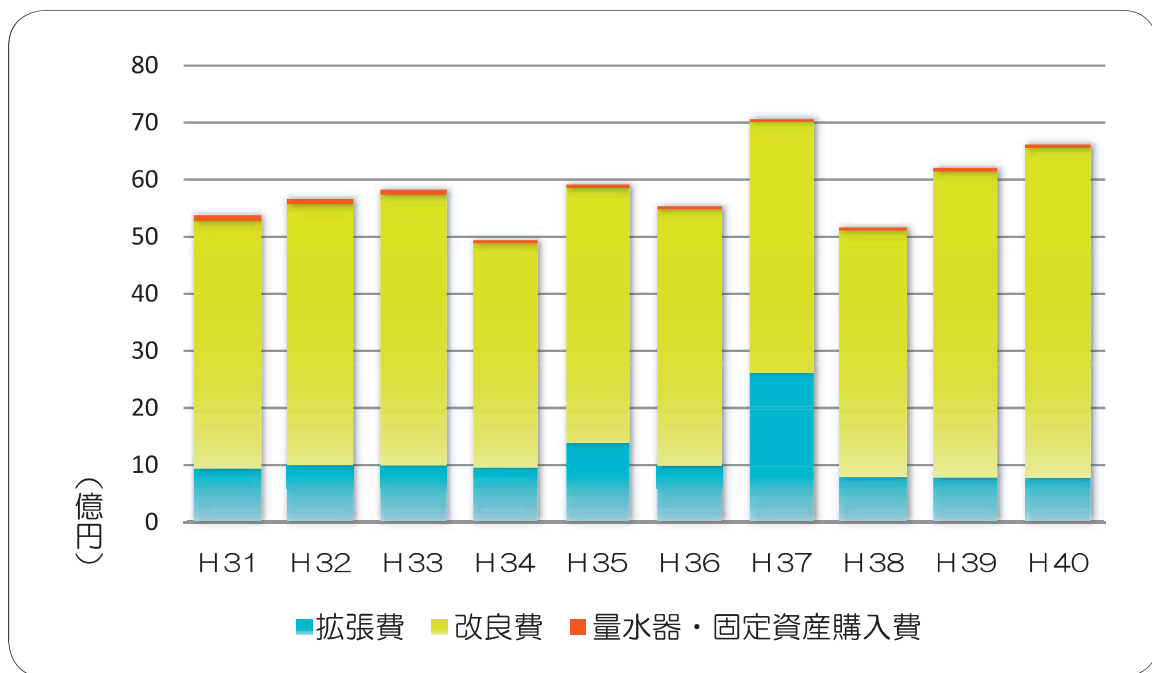
(1) 投資・財源試算

ア 投資試算

(ア) 建設改良費

施設更新基本計画に基づき、浄配水場施設の更新や老朽管等の耐震管への布設替えを実施します。計画期間中の建設改良費の平均は、年間約58億円を見込んでいます。最も費用を要すると見込まれる年度は、平成37年度の約70億円です。

図表6-7 建設改良費の将来見込み



第6章 経営戦略

(イ) 投資以外の経費

投資以外の経費については、将来の景気の動向が不透明なことから、物価上昇率は見込まず、下記のとおり算定しています。

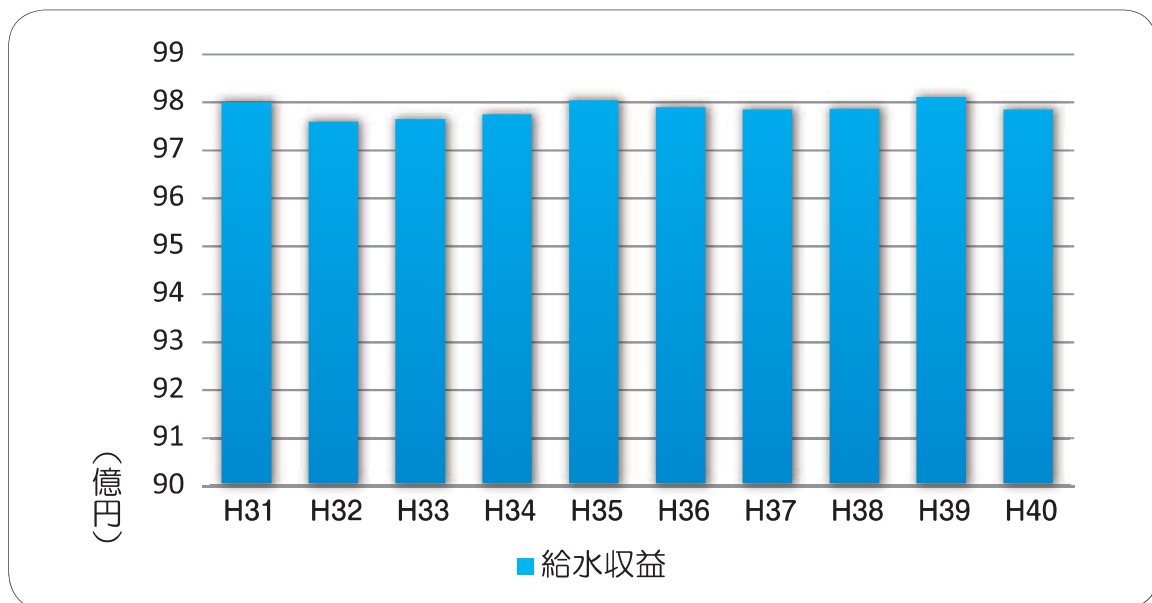
費用	算定の考え方
県水受水費	年間総配水量（計画期間の推計）から、自己水源の取水量（計画値）を考慮し、県水購入量を算出しました。県水購入量に県水単価を乗じて、県水受水費を算定しています（県水の値上げは考慮していません）。
職員給与費	実績値を考慮して算定しています。
委託・修繕・動力費等	計画期間の事業予定等により積算しています。
減価償却費	固定資産台帳に登録されている償却資産に係る減価償却費予定額を計上しました（今後の投資に伴う償却資産は、法定耐用年数に基づき算定しています）。

イ 財源試算

(ア) 給水収益

給水収益は、第4章で示した有収水量の推計値に、供給単価⁸の見込値を乗じて算出しました。現行の水道料金を基礎に算出しています。

図表6-8 給水収益の将来見込み



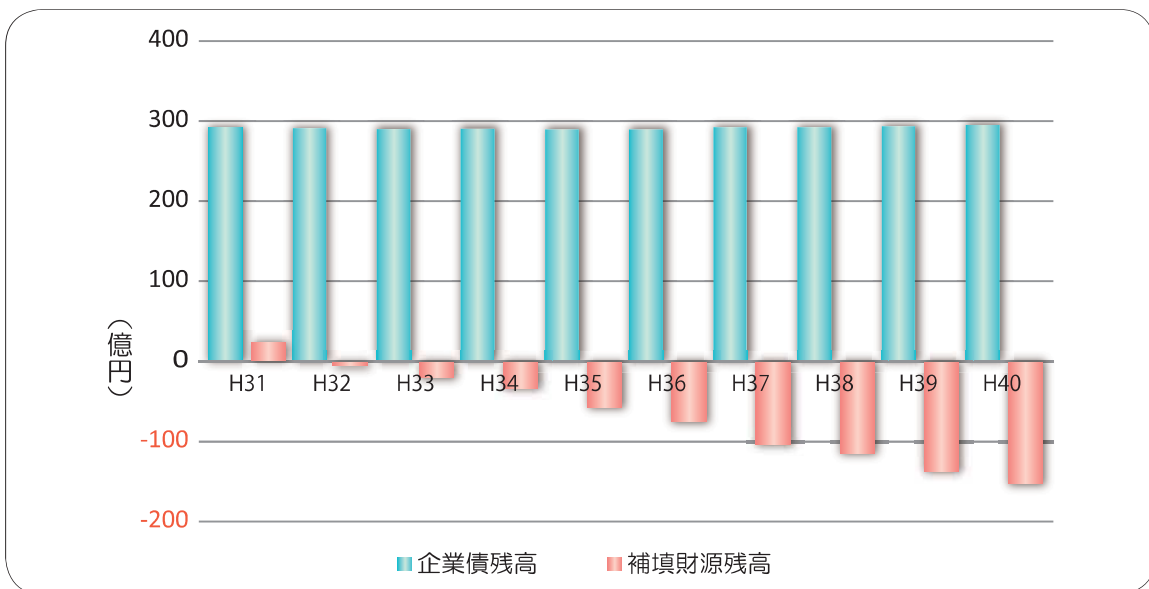
8 供給単価 有収水量1㎡あたりの収益を表します。

(イ) 企業債

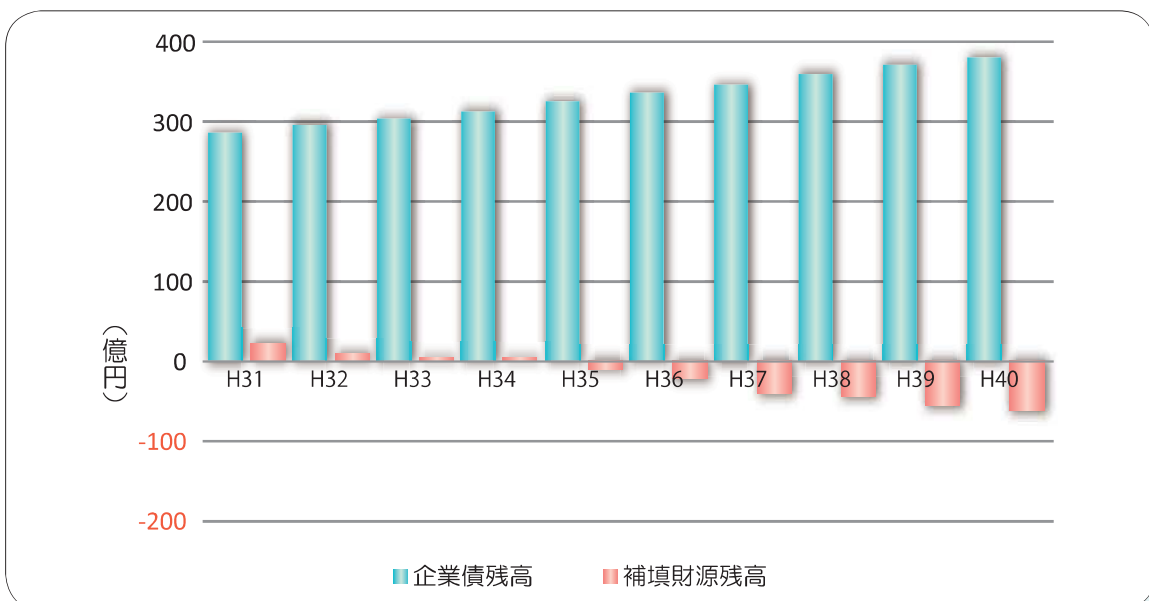
企業債の借入れは、更新事業の財源としては有効な手段ですが、将来世代に過重な負担を強いることのないよう考慮する必要があります。

企業債残高を増額させないために、平成32年度以降の企業債の借入額を償還額と概ね同額である17億円と設定した場合、計画期間中の企業債残高は300億円以下を維持できますが、資本的収支の不足額を補填する財源（補填財源）が同年度には不足してしまいます（図表6-9）。平成32年度以降の借入額を27億円と設定した場合には、補填財源を平成34年度まで確保することができます（図表6-10）。

図表6-9 企業債残高と補填財源残高の将来見込み（起債額17億円）



図表6-10 企業債残高と補填財源残高の将来見込み（起債額27億円）



第6章 経営戦略

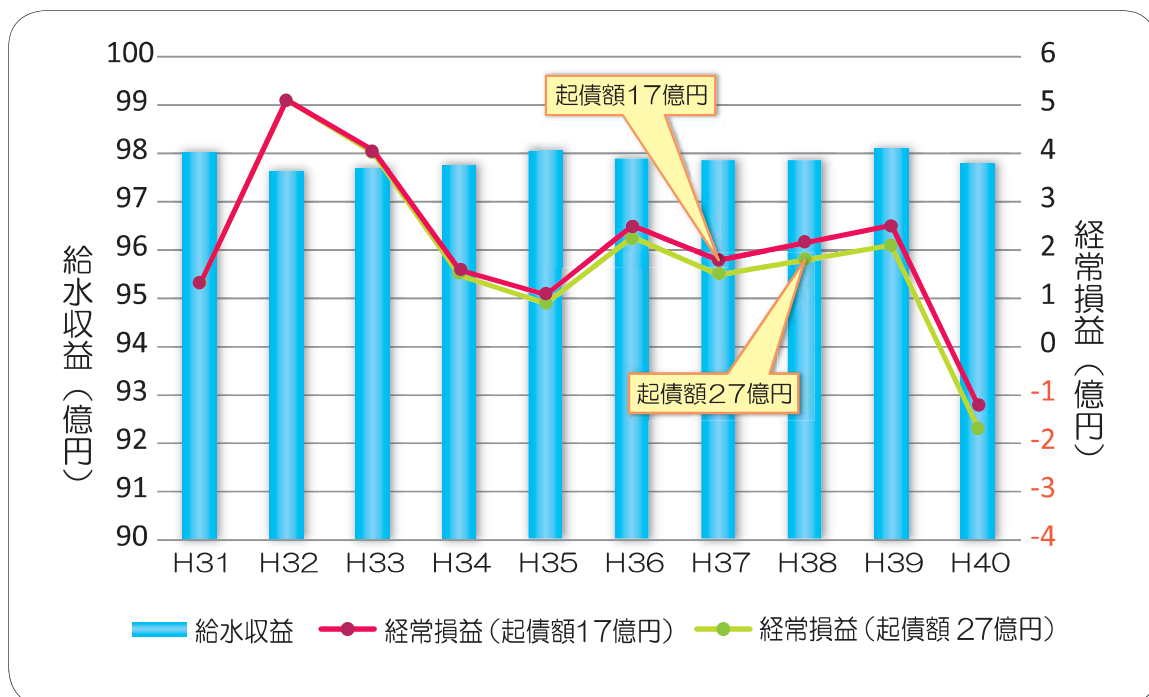
(2) 現行水道料金を維持した場合の財政状況

今後の経営環境や徹底した効率化・経営健全化の取組みを踏まえた投資・財源試算のもと、現行の水道料金を維持した場合の財政状況を以下に示します。

ア 収益的収支

施設の老朽化に伴う維持管理費等の支出が増加する一方で、今後、給水収益の増加が見込めないことから、平成40年度に経常損失⁹が発生する見込みです（図表6-11）。

図表6-11 給水収益と経常損益の将来見込み



イ 資本的支出

これまで、水道施設の整備を積極的に行ってきたため、建設改良費と企業債借入額は増加傾向にありました。今後、大規模更新を控えた施設が多いことから、建設改良費は高止まりの状態が続きます。

企業債借入額を27億円とした場合、企業債残高は大きく増加し、借入額を17億円とした場合と比較し、毎年度の企業債償還金も増加することになります。このことは、更なる財政の硬直化を招くことになるため、収益の確保策等が課題となります。

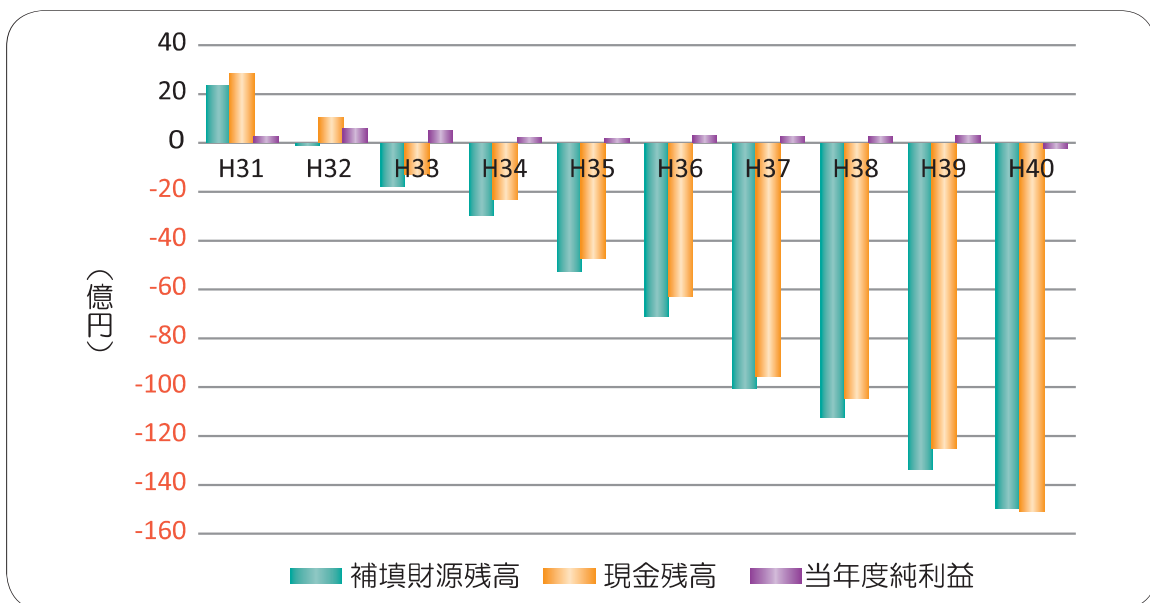
9 経常損失 損益計算書の特別利益（収益）及び特別損失（費用）を除いた、（営業収益＋営業外収益）－（営業費用＋営業外費用）で求めた結果、損失（マイナス）として計上されたものをいいます。逆にプラスの場合を、経常利益といいます。

ウ 現金等

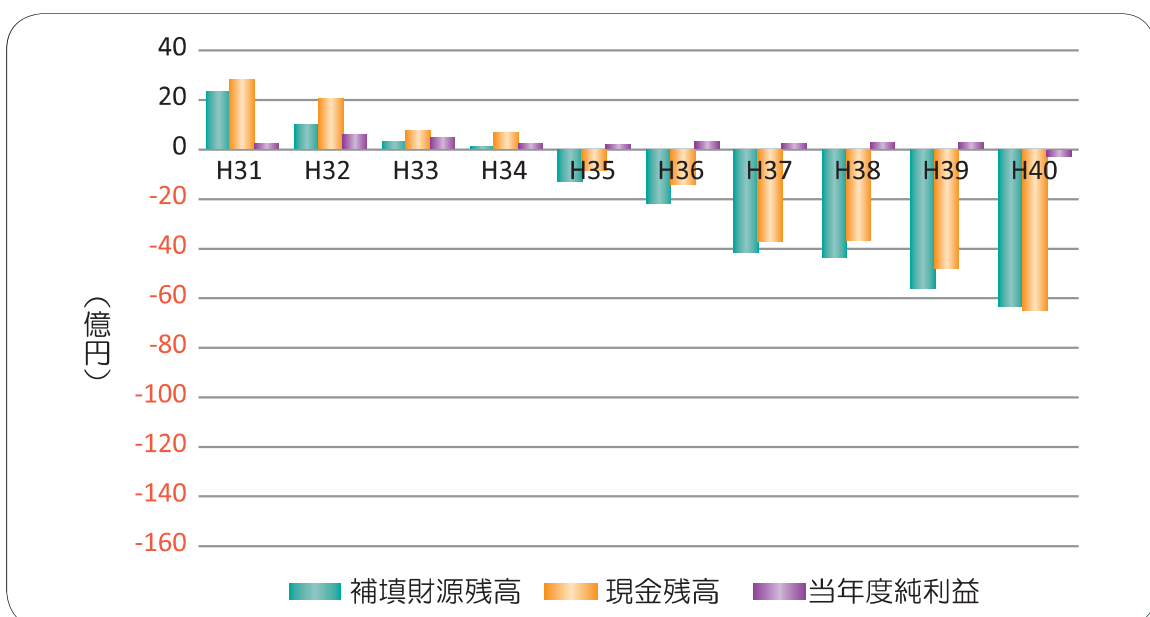
企業債借入額を17億円とした場合、平成33年度には現金が不足する見込みです（図表6-12）。借入額を27億円とした場合においても、平成33年度末における現金残高は10億円を下回り、平成35年度には現金が不足する見込みです（図表6-13）。

また、純利益の減少や投資額の増加などから、補填財源も不足する見込みであり、借入額を17億円とした場合、補填財源が平成32年度には不足します。27億円の借入とした場合でも、平成35年度には不足してしまうことから、喫緊の対策を要します。

図表6-12 補填財源、現金残高及び当年度純利益の将来見込み（起債額17億円）



図表6-13 補填財源、現金残高及び当年度純利益の将来見込み（起債額27億円）



第6章 経営戦略

(3) 今後の料金体系のあり方

本市においては、水道料金の改定を平成12年4月以来実施しておらず（消費税率の改正に伴う改定を除く）、現行の水道料金は、口径13mmで2,224円（1か月20㎡使用した場合）であり、埼玉県内では平均以下の料金水準です（第5章73頁埼玉県内水道料金参照）。ただし、逓増格差¹⁰が4.39倍と比較的大きく、大口利用者の方が小口利用者よりも料金負担が大きい構造となっています。

将来的に水需要の増加が見込めず、給水収益の増加が期待できない中では、広報活動や大口需要者の水道回帰への取組みなど新たな収入確保策を強化し、増収につなげていく必要があります。大口需要者の水道回帰の取組みとして、逓増度の見直しや逓減制導入などの検討を行います。

(4) 投資・財政計画

中長期の収支計画である投資・財政計画は、次頁以降のとおりです。現行の水道料金を基礎に算定した結果、平成39年度まで純利益を確保できる見込みであるものの、現金および補填財源に不足が見込まれます。収支の均衡を図るため、今後、適切な水道料金と料金体系について検討する必要があります。計画のローリングにおいては、事業費の執行状況の把握、事業の進捗管理を的確に実施するとともに、企業債借入額の検討を含めた財政収支計画の見直しと合わせ、料金改定の時期などの検討を進めます。

10 逓増格差 逓増型料金体系は、使用水量が増加すればするほど、適用される使用水量の単価が高くなるように原価を逓増的に配賦する料金体系です。逓増格差とは、料金の最高単価と最低単価の格差のことをいいます。「水道料金制度に関する調査結果」（(公社)日本水道協会 2015.3）によると、逓増制を導入していると回答した146事業者のうち、逓増度1.0～2.0倍が最も多く60事業者（41.1%）でした。

図表6-14 財政収支計画（企業債借入額17億円の試算）

（単位：千円）

収益的収支計算書	第1期中期経営計画			第2期中期経営計画			第3期中期経営計画			
	H 31	H 32	H 33	H 34	H 35	H 36	H 37	H 38	H 39	H 40
収益	11,078,492	10,978,985	10,987,450	10,996,133	11,032,224	11,018,249	11,017,537	11,020,798	11,053,389	11,023,065
営業収益	9,800,494	9,760,956	9,766,755	9,772,737	9,805,694	9,788,852	9,785,129	9,785,312	9,808,632	9,782,199
受託工事収益	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170
その他	1,162,828	1,102,859	1,105,525	1,108,226	1,111,360	1,114,227	1,117,238	1,120,316	1,129,587	1,125,696
営業外収益	275,981	281,102	284,592	287,465	291,759	295,536	303,521	298,332	299,834	303,987
長期前受金戻入	249,879	255,009	258,499	261,372	265,666	269,443	277,428	272,239	273,741	277,894
その他	26,102	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093
収入計③ = ① + ②	11,354,473	11,260,087	11,272,042	11,283,598	11,323,983	11,313,785	11,321,058	11,319,130	11,353,223	11,327,052
営業費用	10,716,807	10,288,489	10,436,605	10,733,049	10,855,649	10,727,505	10,823,000	10,802,756	10,815,143	11,168,977
職員給与	767,377	800,918	809,912	789,757	829,897	824,470	839,341	834,280	835,196	837,846
動力費	210,979	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915
修繕費	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061
材料費	158,078	111,376	111,006	113,209	112,235	112,026	110,889	109,892	109,381	108,569
その他	6,831,410	6,373,985	6,418,940	6,668,014	6,747,310	6,542,209	6,567,044	6,449,988	6,428,907	6,791,990
減価償却費	2,707,902	2,748,234	2,842,771	2,908,093	2,912,231	2,994,824	3,051,750	3,154,620	3,187,683	3,176,596
営業外費用	506,441	460,905	428,447	391,980	361,148	335,722	319,387	300,945	286,924	278,207
支払利息	498,244	453,022	417,487	383,054	351,531	327,104	308,529	291,962	278,255	266,819
その他	8,197	7,883	10,960	8,926	9,617	8,618	10,858	8,983	8,669	11,388
支出計⑥ = ④ + ⑤	11,223,248	10,749,394	10,865,052	11,125,029	11,216,797	11,063,227	11,142,387	11,103,701	11,102,067	11,447,184
経常損益	131,225	510,693	406,990	158,569	107,186	250,558	178,671	215,429	251,156	△ 120,132
特別利益	11,274	1	1	1	1	1	1	1	1	1
特別損失	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894
特別損益⑩ = ⑧ - ⑨	3,380	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893
当年度純利益（又は純損失）	134,605	502,800	399,097	150,676	99,293	242,665	170,778	207,536	243,263	△ 128,025
繰越利益剰余金又は累積欠損金	5,572	177	2,977	2,074	2,750	2,043	4,707	5,485	3,021	6,284
流動資産	3,950,844	2,067,336	154,019	△ 1,307,819	△ 3,616,584	△ 5,287,899	△ 8,300,295	△ 9,431,678	△ 11,505,100	△ 13,718,542
うち未収金	1,141,936	1,037,292	1,432,687	1,054,293	1,142,407	1,038,800	1,316,785	1,061,272	1,039,813	1,373,462
流動負債	2,427,343	2,575,427	2,480,781	2,488,404	2,356,249	2,427,662	2,384,765	2,343,526	2,314,019	2,255,254
うち建設改良費分	1,923	1,918	1,925	147	147	147	147	147	147	147
うち一時借入金										
うち未払金	587,404	684,381	574,742	590,326	590,030	624,175	602,615	600,961	622,334	670,486

※端数調整をしているため、合計が合わない場合があります。

第3期 経費概算

図表 6-15 財政収支計画（企業借入額17億円の試算）

（単位：千円）

資本的収支計算書	第1期中期経営計画			第2期中期経営計画			第3期中期経営計画			
	H 31	H 32	H 33	H 34	H 35	H 36	H 37	H 38	H 39	H 40
資本的収入	2,300,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
資本的支出	4,237	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300
資本的収入	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320
資本的支出	2,580,857	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620	1,976,620
資本的収支	5,337,598	5,611,581	5,779,739	4,909,236	5,875,196	5,485,339	7,024,096	5,119,246	6,156,532	6,580,781
資本的収入	1,640,426	1,700,214	1,736,428	1,756,379	1,735,384	1,588,713	1,611,168	1,575,019	1,520,621	1,504,398
資本的支出	6,978,024	7,311,795	7,516,167	6,665,615	7,610,580	7,074,052	8,635,264	6,694,265	7,677,153	8,085,179
資本的収支	△ 4,397,167	△ 5,335,175	△ 5,539,547	△ 4,688,995	△ 5,633,960	△ 5,097,432	△ 6,658,644	△ 4,717,645	△ 5,700,533	△ 6,108,559
資本的収入が資本的支出額に不足する額 ⑬ = ⑪ - ⑫										
損益勘定留保資金	3,288,385	4,867,435	2,634,602	931,042	△ 213,517	△ 2,463,856	△ 4,219,873	△ 7,091,163	△ 8,262,806	△ 9,626,089
利益剰余処分金額	670,000	140,000	500,000	400,000	150,000	100,000	240,000	170,000	210,000	240,000
繰越工事資金	438,782	303,792	641,773	393,875	455,502	371,311	607,133	426,346	400,754	576,177
その他	4,397,167	5,311,227	3,776,375	1,724,917	391,985	△ 1,992,545	△ 3,372,740	△ 6,494,817	△ 7,652,052	△ 8,809,912
計 ⑭	0	△ 23,948	△ 1,763,172	△ 2,964,078	△ 5,241,975	△ 7,089,977	△ 10,031,384	△ 11,212,462	△ 13,352,585	△ 14,918,471
補填財源不足額 ⑮ = ⑬ + ⑭	29,090,143	29,089,929	29,053,501	28,997,122	28,961,738	29,073,025	29,161,857	29,286,838	29,466,216	29,661,818
企業債 残 高										
収益的収入	135,810	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825
うち基準内繰入金	135,810	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825
うち基準外繰入金										
資本的収入	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236
うち基準内繰入金	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236
うち基準外繰入金										
合計	206,046	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061

○一般会計繰入金

※端数調整をしているため、合計が合わない場合があります。

図表6-16 財政収支計画（企業債借入額27億円の試算）

（単位：千円）

収益的収支計算書	第1期中期経営計画			第2期中期経営計画			第3期中期経営計画			
	H 31	H 32	H 33	H 34	H 35	H 36	H 37	H 38	H 39	H 40
収益	11,078,492	10,978,985	10,987,450	10,996,133	11,032,224	11,018,249	11,017,537	11,020,798	11,053,389	11,023,065
営業収益	9,800,494	9,760,956	9,766,755	9,772,737	9,805,694	9,788,852	9,785,129	9,785,312	9,808,632	9,782,199
受託工事収益	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170	115,170
その他	1,162,828	1,102,859	1,105,525	1,108,226	1,111,360	1,114,227	1,117,238	1,120,316	1,129,587	1,125,696
営業外収益	275,981	281,102	284,592	287,465	291,759	295,536	303,521	298,332	299,834	303,987
長期前受金戻入	249,879	255,009	258,499	261,372	265,666	269,443	277,428	272,239	273,741	277,894
その他	26,102	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093	26,093
収入計③ = ① + ②	11,354,473	11,260,087	11,272,042	11,283,598	11,323,983	11,313,785	11,321,058	11,319,130	11,353,223	11,327,052
営業費用	10,716,807	10,288,489	10,436,605	10,733,049	10,855,649	10,727,505	10,823,000	10,802,756	10,815,143	11,168,977
職員給与	767,377	800,918	809,912	789,757	829,897	824,470	839,341	834,280	835,196	837,846
動力費	210,979	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915	212,915
修繕費	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061	41,061
材料費	158,078	111,376	111,006	113,209	112,235	112,026	110,889	109,892	109,381	108,569
その他	6,831,410	6,373,985	6,418,940	6,668,014	6,747,310	6,542,209	6,567,044	6,449,988	6,428,907	6,791,990
減価償却費	2,707,902	2,748,234	2,842,771	2,908,093	2,912,231	2,994,824	3,051,750	3,154,620	3,187,683	3,176,596
営業外費用	506,441	460,905	434,077	403,611	378,778	359,353	349,017	336,519	328,219	324,999
支払利息	498,244	453,022	423,117	394,685	369,161	350,735	338,159	327,536	319,550	313,611
その他	8,197	7,883	10,960	8,926	9,617	8,618	10,858	8,983	8,669	11,388
支出計⑥ = ④ + ⑤	11,223,248	10,749,394	10,870,682	11,136,660	11,234,427	11,086,858	11,172,017	11,139,275	11,143,362	11,493,976
経常損益⑦ = ③ - ⑥	131,225	510,693	401,360	146,938	89,556	226,927	149,041	179,855	209,861	△ 166,924
特別利益	11,274	1	1	1	1	1	1	1	1	1
特別損失	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894	7,894
特別損益⑩ = ⑧ - ⑨	3,380	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893	△ 7,893
当年度純利益（又は純損失）	134,605	502,800	393,467	139,045	81,663	219,034	141,148	171,962	201,968	△ 174,817
繰越利益剰余金又は累積欠損金	5,572	177	2,977	6,444	5,490	7,152	6,186	7,334	9,296	1,264
流動資産	3,950,844	3,067,336	2,148,389	1,674,921	348,525	△ 346,419	△ 2,388,446	△ 2,592,594	△ 3,781,915	△ 5,154,392
うち未収金	1,141,936	1,037,292	1,432,687	1,054,293	1,142,407	1,038,800	1,316,785	1,061,272	1,039,813	1,373,462
流動負債	2,427,343	2,575,427	2,480,781	2,488,404	2,356,249	2,427,662	2,421,956	2,418,130	2,827,476	3,173,009
うち建設改良費分	1,923	1,918	1,925	147	147	147	147	147	147	147
うち一時借入金	587,404	684,381	574,742	590,326	590,030	624,175	602,615	600,961	622,334	670,486

※端数調整をしているため、合計が合わない場合があります。

第3期 経費削減

図表 6-17 財政収支計画（企業債借入額27億円の試算）

（単位：千円）

資本的収支計算書	第1期中期経営計画			第2期中期経営計画			第3期中期経営計画			
	H 31	H 32	H 33	H 34	H 35	H 36	H 37	H 38	H 39	H 40
資本的収入	2,300,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000	2,700,000
資本的支出	4,237	0	0	0	0	0	0	0	0	0
資本的収支	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300	206,300
資本的収入	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320	70,320
資本的支出	2,580,857	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620	2,976,620
資本的収支	5,337,598	5,611,581	5,779,739	4,909,236	5,875,196	5,485,339	7,024,096	5,119,246	6,156,532	6,580,781
資本的収入	1,640,426	1,700,214	1,736,428	1,756,379	1,735,384	1,588,713	1,611,168	1,612,210	1,595,226	1,616,641
資本的支出	6,978,024	7,311,795	7,516,167	6,665,615	7,610,580	7,074,052	8,635,264	6,731,456	7,751,758	8,197,422
資本的収支	△ 4,397,167	△ 4,335,175	△ 4,539,547	△ 3,688,995	△ 4,633,960	△ 4,097,432	△ 5,658,644	△ 3,754,836	△ 4,775,138	△ 5,220,802
資本的収入が資本的支出額に不足する額 ⑬ = ⑪ - ⑫										
損益勘定留保資金	3,288,385	3,891,383	3,397,774	2,905,120	2,776,483	1,516,143	740,128	△ 1,151,163	△ 1,389,997	△ 1,867,884
利益剰余処分金額	670,000	140,000	500,000	390,000	140,000	80,000	220,000	140,000	170,000	210,000
繰越工事資金	438,782	303,792	641,773	393,875	455,502	371,311	607,133	426,346	400,754	576,177
その他	4,397,167	4,335,175	4,539,547	3,688,995	3,371,985	1,967,454	1,567,261	△ 584,817	△ 819,243	△ 1,081,707
計 ⑭	0	0	0	0	△ 1,261,975	△ 2,129,978	△ 4,091,383	△ 4,339,653	△ 5,594,381	△ 6,302,509
補填財源不足額 ⑮ = ⑬ + ⑭	29,090,143	30,089,929	31,053,501	31,997,122	32,961,738	34,073,025	35,161,857	36,249,647	37,354,421	38,437,780
企業債										
債										
残										
高										
一般会計繰入金										
収益的収入										
うち基準内繰入金	135,810	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825
うち基準外繰入金	135,810	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825	80,825
資本的収入										
うち基準内繰入金	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236
うち基準外繰入金	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236	70,236
合計	206,046	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061	151,061

※端数調整をしているため、合計が合わない場合があります。

第6章 経営戦略

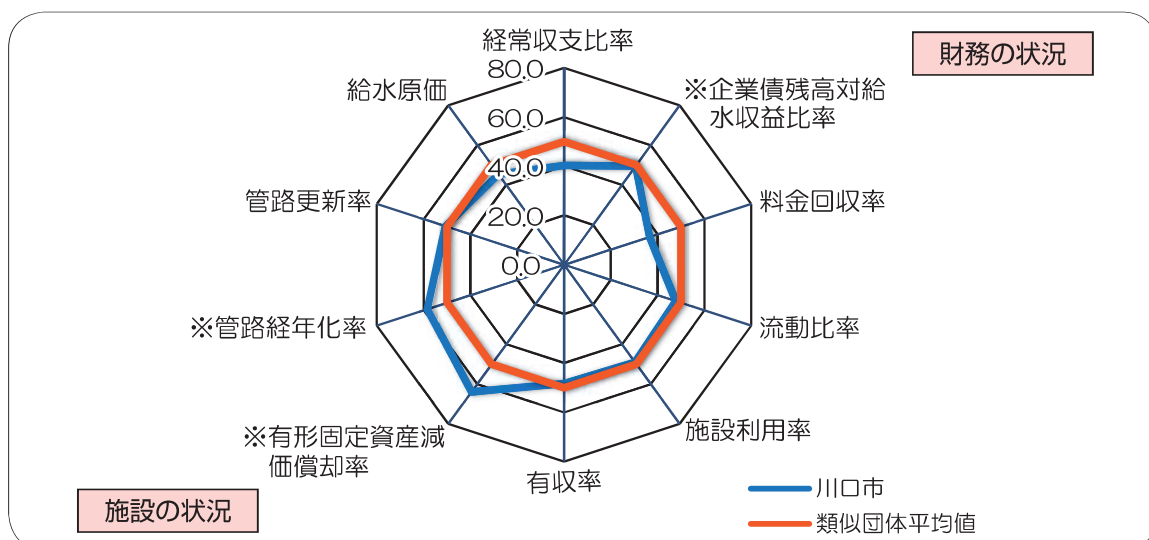
9 計画のマネジメント

適切な進捗管理を行うため、経営に関する重要指標を設定し、計画値と実績値、他都市との比較やその推移などを検証、分析することにより、経営状況の把握、改善に取り組みます。図表6-19は、平成28年度決算における類似団体の平均値（偏差値50と設定）に対し、川口市の同年度実績値を偏差値で表しています。

図表6-18 重要指標の設定

重要指標 計算式	指標の意味	H28年度末	H28年度末 類似団体平均
経常収支比率 (%) 経常収益 / 経常費用 × 100	収益で経常的な費用をどの程度賄えているかを表す指標。	110.25	117.80
流動比率 (%) 流動資産 / 流動負債 × 100	短期的な債務に対する支払い能力を表す指標。	278.84	318.22
企業債残高対給水収益比率 (%) 企業債現在高合計 / 給水収益 × 100	給水収益に対する企業債残高の割合を表す指標。	286.46	295.90
料金回収率 (%) 供給単価 / 給水原価 × 100	給水に係る費用が、どの程度給水収益で賄えているかを表す指標。	99.51	112.12
給水原価 (円) 経常費用 - (受託工事費 + 材料及び不用品売却原価 + 附帯事業費) - 長期前受金戻入 / 年間総有収水量	有収水量 1m ³ あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標。	167.96	155.36
施設利用率 (%) 一日平均配水量 / 配水能力 × 100	施設の利用状況や適正規模を判断する指標。	62.53	63.47
有収率 (%) 年間総有収水量 / 年間総配水量 × 100	施設の稼動がどの程度収益につながっているかを表す指標。	90.52	91.24
有形固定資産減価償却率 (%) 有形固定資産減価償却累計額 / 有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価 × 100	固定資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標。	43.53	48.72
管路経年化率 (%) 法定耐用年数を経過した管路延長 / 管路延長 × 100	法定耐用年数を越えた管路延長の割合を表す指標。	10.46	17.78
管路更新率 (%) 当該年度に更新した管路延長 / 管路延長 × 100	当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標。	0.71	0.69

図表6-19 指標による分析 (平成28年度決算値)



数値が高いほど、健全性が保たれているといえます。
(注) 図表中※印は、逆偏差により算出しています。

