

現行経営戦略の振り返りと論点の整理

1 現行経営戦略で定めた数値目標の達成状況

本項では、現行の経営戦略上の数値目標の達成状況の分析を実施した。現行経営戦略では、①経常収支比率（経営の健全性を示す）と②経費回収率（使用料水準の妥当性を示す）を100%以上とすること、③30年間の平均資金収支をプラスとすることを数値目標として定めている。

上述の3つの指標について、数値目標の達成状況を図表1に示す。

図表 1 現行経営戦略上の数値目標の達成状況

①経常収支比率

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
目標値	100%	100%	100%
推計値	102.7%	104.3%	105.3%
実績値	103.4%	105.7%	106.2%
目標値に対する実績値	+3.4%	+5.7%	+6.2%

②経費回収率

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
目標値	100%	100%	100%
推計値	105.0%	108.2%	110.2%
実績値	103.8%	102.1%	95.0%
目標値に対する実績値	+3.8%	+2.1%	-5.0%

③資金収支

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
目標値	0	0	0
推計値	949,060	140,052	87,766
実績値	487,860	575,605	190,702
目標値に対する実績値	+487,860	+575,605	+190,702

①の経常収支比率の実績値については、目標値である 100%及び推計値を毎年安定的に上回る数値を記録していることから、経営の健全性を保った事業運営ができています。

②の経費回収率の実績値については、令和 7 年度数値が 95%と、目標値の 100%を下回っている。指標悪化の理由は、物価高騰対策の一環で下水道基本使用料を 2 か月間無償とする事業を実施した影響であり、仮に同事業を実施しなかった場合には 101.5%となるため、目標値は上回っているものの、推計値は下回っている。使用料の改定等により、原価を回収可能な適切な水準を実現する必要がある。

③の資金収支の実績値については、安定的にプラスを維持していることから、直近の資金繰りについては問題がないといえる。

2 今回の将来推計で検討すべき論点

今回の将来推計で検討すべき主な論点は以下が考えられる。

2.1 資金運用について

本市では、平成 25 年度に武蔵野市下水道事業基金条例を制定し、武蔵野市下水道事業基金を設置してきた。しかし、公営企業会計においては、期末の現金・預金を内部留保できるほか、利益を特定の目的に充てるため積立金として経理することも可能である。このため、下水道総合計画（2023）及び下水道事業経営戦略（2023）において、基金を廃止する方向性を明確にした。なお、基金については現在、定期預金により運用しているが、金利上昇傾向を踏まえ、より有利な条件での運用を図るため、預入先金融機関の見直しや預入期間の変更等を検討している。

図表 2 武蔵野市資金管理方針の抜粋

安全性	流動性
・資金元本が損なわれることを避けるため、安全な金融商品により保管・運用する。 ・預金については、金融機関の経営の健全性に留意する。	・支払等に支障を来さないために必要な資金を確保する。 ・想定外の資金ニーズに備え、資金の流動性を常に確保する。
効率性	分散運用
・安全性及び流動性を十分確保したうえで、運用収益の最大化を図る。 ・効率的な資金運用に努める。	・特定の期間、金融機関又は発行体の金融商品に集中しない。 ・利率、市借入額との相殺、満期又は償還時期等を考慮し、分散して運用する。

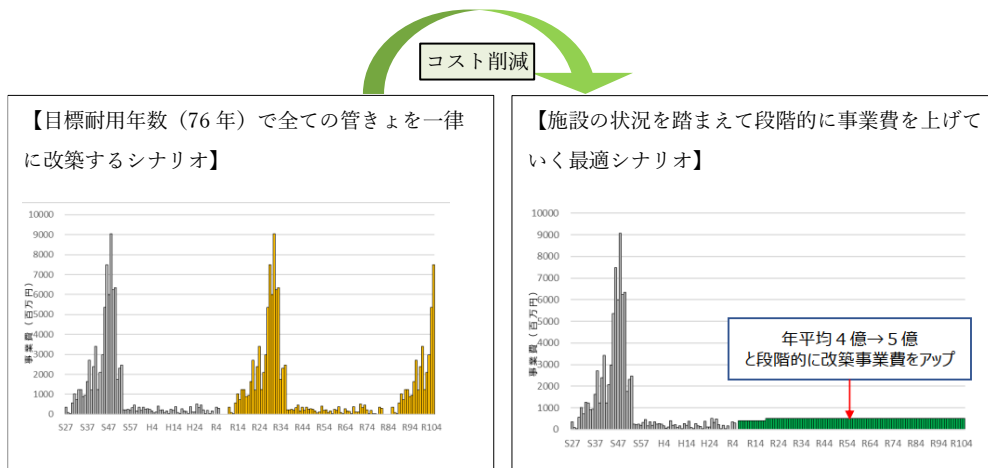
出典：武蔵野市資金管理方針（令和 7 年 2 月 26 日改正）

将来の資金需要について、以下に参考データを示す。

2.1.1 改築事業費の予測

施設的环境や重要度、診断結果等に応じた判断基準に基づき、段階的に事業費を上げていく最適シナリオでは、年平均4億→5億と段階的に改築事業費が増加する見込みである。

図表 3 改築事業費の予測

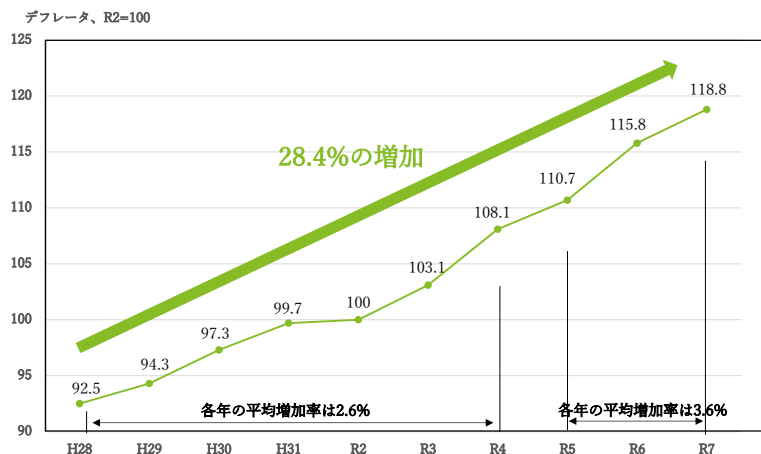


出典：武蔵野市下水道ストックマネジメント計画（第2期）（令和6年12月13日）を加工

2.1.2 建設工事デフレータの推移

国土交通省により公開されている、建設工事デフレータの推移は以下のとおりであり、物価の高騰が一層進んでいる状況である。

図表 4 建設工事デフレータの推移



2.1.3 区部流入・流域下水道維持管理負担金の単価改定

多摩地域の下水道は、市町村が管理する公共下水道と、都が管理する流域下水道（下水道幹線及び水再生センター）により構成されている。都内は、本市をはじめ多くの自治体が単独での処理場は有しておらず、東京都に処理を依頼している状況であり、都は、構成自治体から流入した水量に応じた維持管理負担金の収入により、水再生センターを運営している。本市は、流入先により、区部流入か流域下水道かに分かれ、維持管理負担金も、それぞれ別で支払いをしている。

流域については、令和 8 年 4 月から単価が改定されている。また、区部流入についても来年度以降に単価改定が予定されている。令和 7 年度の流量実績を基に単価改定の影響額を見積もったところ、以下のとおり合計約 3 億円の支出の増加が見込まれている。

（単位：円／m³）

	区部流入 (不課税)	流域	
		税抜	税込
改定前	47.8	35.2	38.7
改定後	59.9	49.3	54.2
増加率	+25%	+40%	

	区部流入	流域
令和7年度流量（実績）	15,981,386m ³	6,537,333m ³
改定前単価×令和7年度流量	763,910千円	252,982千円
改定後単価×令和7年度流量	957,285千円	354,591千円
増加額	193,375千円	101,610千円

2.2 下水道使用料体系

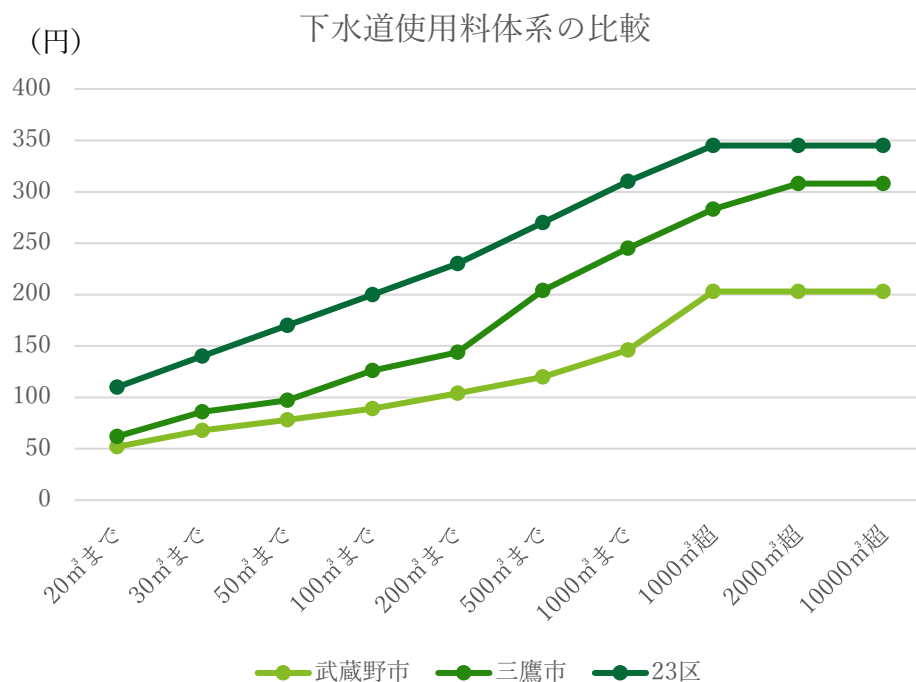
本市の下水道使用料は、基本使用料と従量使用料による二部使用料制を採用しており、また、一般汚水と浴場汚水の用途別料金体系としている。今後の使用料改定の検討に当たっては、基本水量の見直しや用途別区分の在り方について検討する必要がある。

2.2.1 現行の下水道使用料体系

現行の下水道使用料体系に対して、使用料体系決定においては以下の 5 点が検討事項となる。

【一般汚水】		
区分	排出量	使用料（税抜き）
基本使用料 （2 か月につき）	16 m ³ 以下	1,018 円
従量使用料 （1 m ³ につき）	16 m ³ を超え 40 m ³ 以下	52 円
	40 m ³ を超え 60 m ³ 以下	68 円
	60 m ³ を超え 100 m ³ 以下	78 円
	100 m ³ を超え 200 m ³ 以下	89 円
	200 m ³ を超え 400 m ³ 以下	104 円
	400 m ³ を超え 1,000 m ³ 以下	120 円
	1,000 m ³ を超え 2,000 m ³ 以下	146 円
	2,000 m ³ を超える部分	203 円

【浴場汚水】		
区分	排出量	使用料
基本使用料（2 か月につき）	16 m ³ 以下	150 円
従量使用料（1 m ³ につき）	16 m ³ を超える部分	26 円

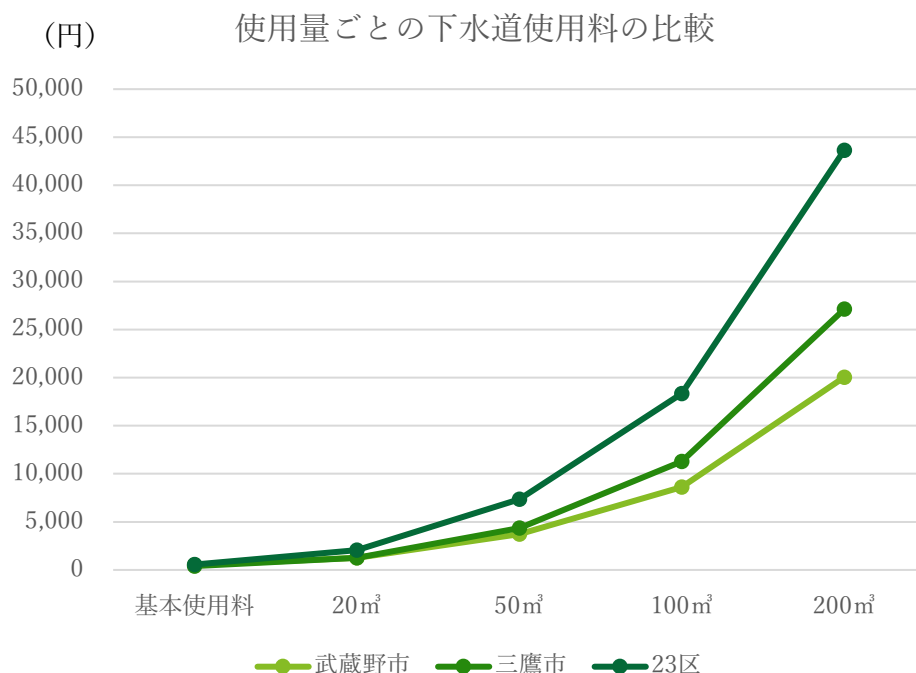


2.2.2 使用量ごとの下水道使用料

【一般汚水】(2 か月分、税抜)

単位：円	想定利用者	使用料 (2 か月、税抜)
10 m³使用時	単身世帯	1,018 円
20 m³使用時	1~2 人世帯	1,226 円
40 m³使用時	2~4 人世帯	2,266 円
60 m³使用時	水を多く使う家庭	3,626 円
100 m³使用時	店舗、事業所	6,746 円
200 m³使用時	飲食店、社宅	15,646 円
500 m³使用時	飲食店、スーパー	48,446 円
1,000 m³使用時	大規模飲食店、ガソリンスタンド	108,446 円
2,000 m³使用時	ホテル、病院、ショッピングモール	254,649 円
5,000 m³使用時	大規模病院、工場	863,446 円
10,000 m³使用時	水を多く使う工場	1,878,446 円

※浴場汚水については使用者が限定されるため、掲載を省略する。



2.2.3 下水道を取り巻く国の動向

令和7年1月に埼玉県八潮市で、老朽化した下水道管の破損に起因する大規模な道路陥没事故が発生した。この事故を受け、施設の老朽化や職員数の減少等、下水道の事業環境が厳しさを増している状況が浮き彫りとなった。更に、下水道管路をはじめとする道路下の埋設物について適切な維持管理も必要であるとの認識のもと、国は「下水道法等の一部を改正する法律案」を閣議決定した。

改正法律案の概要として、以下のような内容が盛り込まれた。

- (1) 安全性確保を最優先する下水道マネジメントの確立
- (2) 道路地下空間の安全性確保
- (3) 下水道マネジメントを支える基盤の強化

このうち(3)の「下水道マネジメントを支える基盤の強化」の中の1つとして、「改築資金を含む下水道使用料の算定の考え方の明確化」が挙げられる。これは、従前の考えでは下水道使用料は直接改築資金に充てることができなかったところ、今後高まる下水道管きょ等の改築需要を受け、下水道使用料の算定にあたっては改築の資金（これを「資産維持費」という。）も含めることができる、という考え方変わったもので、下水道使用料に対する考え方の大きな方向転換と言える。

2.3 その他の個別論点

上記のほか、今回の経営戦略改定における個別論点を、図表 5 に示す。

図表 5 その他個別論点

区分	検討論点	内容の説明
企業債	企業債の据置期間	現行は 5 年据置・30 年償還だが、一般会計では据置期間を設けていないため、下水道事業でも 5 年据置を継続する妥当性が問われている。据置期間を短縮・廃止すれば総償還額の抑制が期待できる一方、短期的な資金繰り負担が増加するため検討が必要である。
企業債	起債抑制割合	企業債残高を抑制するため、これまでは起債を一部抑制し、不足分を一般会計繰入金で補ってきた。今後、国費等の内示率が低下すると、市の自己負担部分が増え、同じ抑制を続けた場合に一般会計の負担増加が見込まれるため、抑制継続の可否が論点となる。
使用料	使用料改定率の設定	使用料改定を全区分一律とするか、大口使用者により高い負担を求めるかが論点となる。前回改定時には大口使用者の負担が相対的に軽いとの指摘があった一方、大口使用者に依存しすぎると、使用水量減少や事業者移転時の収入減リスクがある。
使用料	使用料体系	現行の「基本使用料＋従量使用料」を維持するかが論点となる。下水道は固定費の大きい装置産業であり、使用水量にかかわらず一定の固定費が発生するため、基本使用料で固定費を回収する必要性を整理する必要がある。
維持管理負担金	流域下水道維持管理負担金の改定	令和 8 年 4 月から流域下水道維持管理負担金が改定されているため、将来推計に反映する必要がある。
維持管理負担金	区部流入単価の改定	区部流入単価の改定により、約 2 億円／年の費用増が見込まれている。令和 9 年度からの単価改定に向けて協議中であるため、将来推計に反映する必要がある。
委託料	下水道料金徴収委託料	水道事業への徴収委託料について、支払対象項目の見直しにより約 0.8 億円／年の増加が見込まれている。現時点では確定情報ではないが、実現すれば経常的な費用増となり、使用料改定率や収支見通しに影響するため、将来推計に反映する必要がある。

区分	検討論点	内容の説明
物価・労務費	物価高騰・労務単価上昇	物価高騰・労務単価上昇をどのように反映するか検討が必要である。
積立金	基金条例廃止後の資金管理	基金条例廃止後の資金をどのように運用するか、建設改良積立金として積み立てる方針でよいかを整理する必要がある。
利益剰余金	毎年度の処分方針	利益剰余金を建設改良積立金に積み立てるか、減債積立金等に振り分けるかが論点となる。更新投資への備えを重視するのか、企業債償還負担の軽減を重視するのかによって、将来の資金管理方針が変わるため整理が必要である。
資金運用	定期預金等の運用方針	現在は約 9 億円を 1 年定期預金で運用しているが、今後も運用可能な余剰資金が確保できるかは将来収支に左右される。また、利率、安全性、分散運用、信用リスクを踏まえ、どのような運用方針とするかを整理する必要がある。