

狛江市下水道事業経営戦略

令和8年3月

狛 江 市

目 次

第1章 はじめに.....	1
1.1 背景と目的.....	1
1.2 経営戦略の位置付け.....	1
1.3 経営戦略の内容.....	2
1.4 計画期間.....	2
第2章 狛江市下水道事業の現状.....	3
2.1 施設の概要.....	3
2.2 人口・水量の動向.....	5
2.3 収支分析.....	7
2.4 建設投資の動向.....	9
2.5 維持管理費の動向.....	10
2.6 一般会計繰入金の動向.....	11
2.7 企業債の動向.....	12
2.8 下水道使用料.....	13
2.9 組織の状況.....	16
2.10 経営指標による分析.....	17
第3章 事業の現状と課題.....	23
第4章 将来の事業環境.....	24
4.1 人口・水量の見通し.....	24
4.2 使用料収入の見通し.....	25
4.3 施設の見通し.....	25
4.4 組織の見通し.....	25
第5章 投資・財政計画.....	26
5.1 財務シミュレーションの条件.....	26
5.2 現状維持の場合の財政見通し.....	28
5.3 収支改善後の財政シミュレーションについて.....	30
5.4 今後検討予定の取組概要.....	36
第6章 経費回収率向上に向けたロードマップ.....	37
6.1 数値目標の設定.....	37
6.2 ロードマップの設定.....	37
第7章 経営戦略の改定について.....	38

第1章 はじめに

1.1 背景と目的

本市の下水道事業は、昭和44年度に事業着手し、昭和47年度に供用を開始して以降、随時整備を進めてまいりました。

下水道は、私たちの日常生活を支える重要な社会基盤であり、生活環境の保全や公共用水域の水質改善、さらには災害時の安全確保において欠かせない役割を果たしています。しかしながら、近年では老朽化施設の増加や人口減少に伴う使用料収入の減少、さらには気候変動による豪雨災害の頻発など、多くの課題に直面しています。

将来にわたって下水道事業を持続可能な形で運営していくためには、適切な設備投資の推進、適正で効率的な管理・運営とともに、財政基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組む必要があります。

本市の下水道事業を取り巻く環境を踏まえ、令和2年度に経営戦略を策定しましたが、現行経営戦略の策定から5年が経過することを受け、経営環境の現状と課題を整理しました。これらを基に、投資計画や財政計画を見直し、経営戦略の改定を行いました。

1.2 経営戦略の位置付け

『狛江市下水道事業経営戦略』は、市の上位計画である『狛江市下水道総合計画』との整合を図るとともに、全体計画や事業計画等の各種下水道計画とも連動しながら、本市下水道事業の根幹をなす計画として位置付けられるものです。

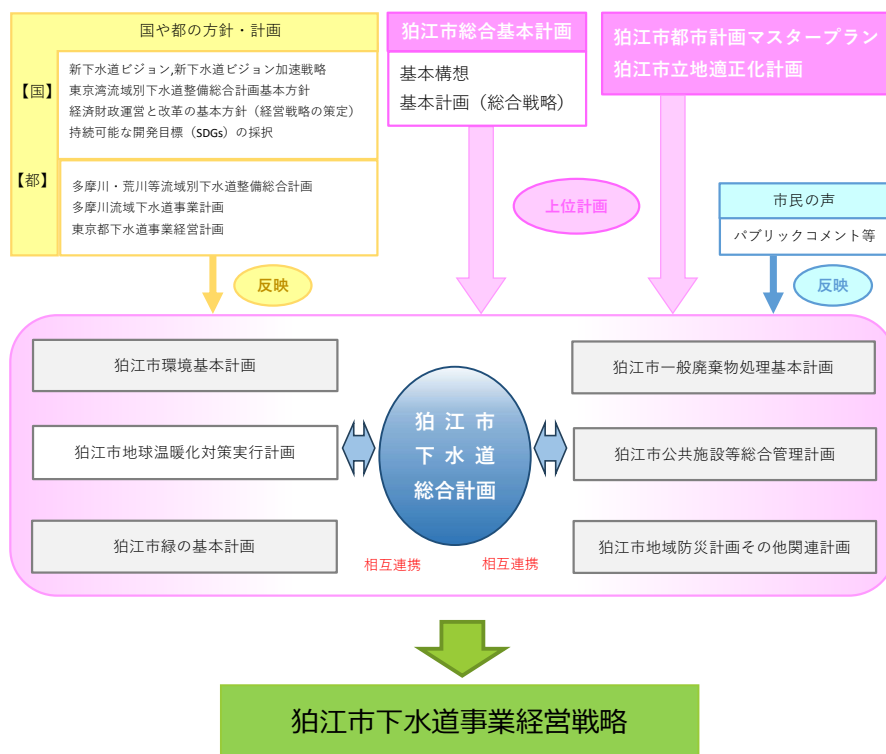


図 1-1 狛江市下水道事業経営戦略と他計画等との体系図

1.3 経営戦略の内容

総務省が公表する経営戦略に関するマニュアルやガイドラインでは、経営戦略に盛り込む事項が挙げられているため、これを反映した内容とする必要があります。

また、国土交通省は「経費回収率の向上に向けたロードマップ」の掲載を社会資本整備総合交付金の要件としていることから、これについても見込んだものとなっています。

<経営戦略における記載事項>

① 事業概要

- ◇事業の現況
- ◇民間活力等の活用
- ◇経営比較分析表を活用した現状分析等

② 将来の事業環境

- ◇処理区域内人口予測・有収水量予測
- ◇使用料収入・施設・組織の見通し

③ 経営の基本方針

- ◇経営理念、経営方針

④ 投資・財政計画

- ◇収支計画
- ◇取組事項（民間活力の活用(PPP/PFI、広域化・共同化・最適化等）
- ◇今後の投資・財政・経費についての考え方や検討状況

⑤ 経費回収率向上に向けたロードマップ

- ◇収支構造の適正化に係る具体的取組及び実施予定時期

⑥ 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

- ◇進捗管理・経営分析・見直し
 - 各年度の決算状況
 - 投資財政計画の実績や収支の乖離状況

1.4 計画期間

経営戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

計画期間：令和8年度～令和17年度

第2章 狛江市下水道事業の現状

2.1 施設の概要

(1) 現況施設

狛江市内には、下水道管（管渠）が網の目のように張り巡らされており、総延長は約 231 km（令和7年3月31日時点）となります。市内で排出された下水は、管の中を自然流下しながら、東京都が管理する下水道管（流域下水道野川第一幹線および流域下水道調布幹線）に集まり、最終的に大田区にある下水処理場（森ヶ崎水再生センター）で浄化され、東京湾に放流しています。

また、狛江市は、市内全域が東京都の流域下水道区域（多摩川流域下水道野川処理区）に含まれています。森ヶ崎水再生センターは、野川処理区全体の下水の他、世田谷区・目黒区・品川区・大田区等の下水も処理しており、国内でも最大規模の水再生センターです。

表 2-1 現況施設の概要

供用開始年度	昭和47年8月1日
処理区域内人口密度	141人/ha ※令和7年3月31日時点
法適用 (全部適用・一部摘要)	令和2年4月1日一部適用
流域下水道への接続の有無	あり
処理区数	1処理区
処理場数	なし
広域化・共同化・最適化 実施状況※	<ul style="list-style-type: none"> ・流域下水道に接続し、東京都下水道局森ヶ崎水再生センターにて広域処理 ・公営企業会計システムの7市共同導入 ・東京都下水道局による水質検査の共同発注

※広域化：いくつかの市や町が協力して下水道事業をまとめたり、流域ごとに一緒に取り組んだりすること。

共同化：複数の市や町が、同じ施設を一緒に使うこと。例えば下水処理場を共同でつくって利用すること。

事務の一部を共同管理、複数の市や町が、料金の徴収や運営の一部を一緒に行うこと。

最適化：いろいろな処理施設（下水処理場や浄化槽など）の中から、地域の条件に一番合ったものを選んで使うこと。

(2) 事業の経緯

昭和44年に下水道事業計画の認可を受け整備に着手し、昭和47年6月の多摩川流域下水道の完成に伴い、下水道の供用を開始しました。昭和54年3月に下水道処理人口普及率100%を達成しました。

整備が完了した現在は既存施設の老朽化対策や地震対策、また新たな課題として浸水対策等に取り組み、市民の皆様が安心して下水道を利用できるような施策に取り組んでいます。

年月	出来事
昭和44年10月	下水道事業計画の事業認可を取得
昭和47年6月	多摩川流域下水道（野川・調布両幹線）の完成に伴い、下水道供用開始（下水道使用料の徴収開始）
昭和49年8月	狛江ポンプ場供用開始
昭和54年3月	下水道処理人口普及率100%達成
平成6年6月	下水道使用料改定（前回）
平成10年11月	市内全域の582haに事業認可区域を拡大
平成14年4月	下水道使用料改定（現行）
平成22年3月	狛江市下水道総合計画策定(平成26年3月に改訂)
平成26年3月	狛江市下水道総合計画の一部改定
平成26年9月	狛江市下水道管路施設長寿命化計画策定
平成31年2月	狛江市下水道ストックマネジメント基本計画策定
令和2年4月	公営企業会計への完全移行
令和3年3月	狛江市下水道事業経営戦略策定
令和6年1月	狛江市下水道総合地震対策計画（第四期）策定
令和6年6月	狛江市下水道雨水管理総合計画策定

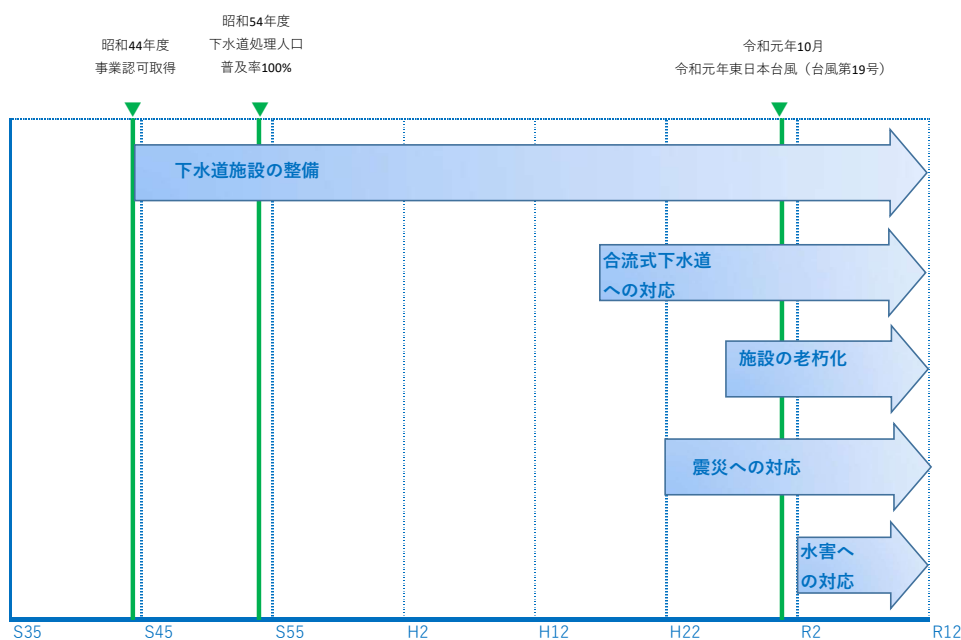


図 2-1 狛江市下水道事業のこれまでの取組

2.2 人口・水量の動向

(1) 各種人口の動向

本市は下水道普及率(処理区域内人口/行政人口)、水洗化率(水洗化人口/処理区域内人口)は、100%を達成しており、行政人口、処理区域内人口、水洗化人口ともに、令和6年度末で82,169人です。

令和2年度以降緩やかな減少傾向が見られます。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
行政人口	人	83,218	83,013	82,723	81,940	82,169
処理区域内人口	人	83,218	83,013	82,723	81,940	82,169
人口普及率	%	100	100	100	100	100
水洗化人口	人	83,218	83,013	82,723	81,940	82,169
水洗化率	%	100	100	100	100	100

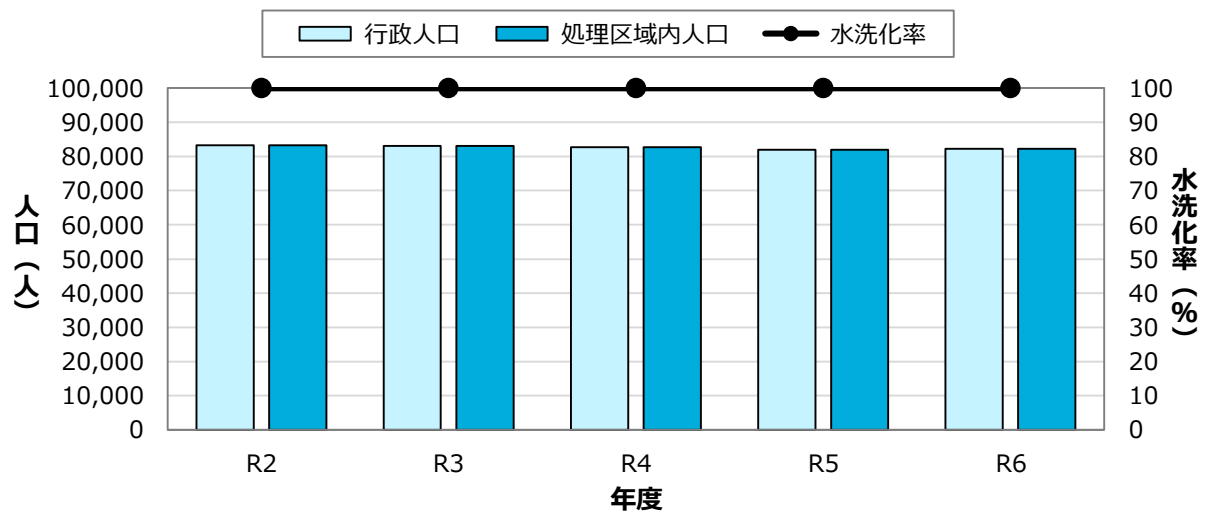


図 2-2 各種人口と水洗化率の動向

(2) 有収水量・処理水量の動向

有収水量及び有収率については、令和2年度以降においては緩やかな減少傾向となっています。総処理水量については、年度毎の変動がみられるものの、長期的には概ね増加傾向にあります。

1日1人当たりの有収水量については、この10年間横ばいで推移しており、あまり変動は見られません。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
総処理水量	千m ³ /年	12,264	12,640	12,309	12,406	13,097
有収水量	千m ³ /年	8,227	8,182	7,926	7,823	7,741
有収率	%	67.1	64.7	64.4	63.1	59.1
1日1人当り有収水量	m ³ /日・人	0.27	0.27	0.26	0.26	0.26

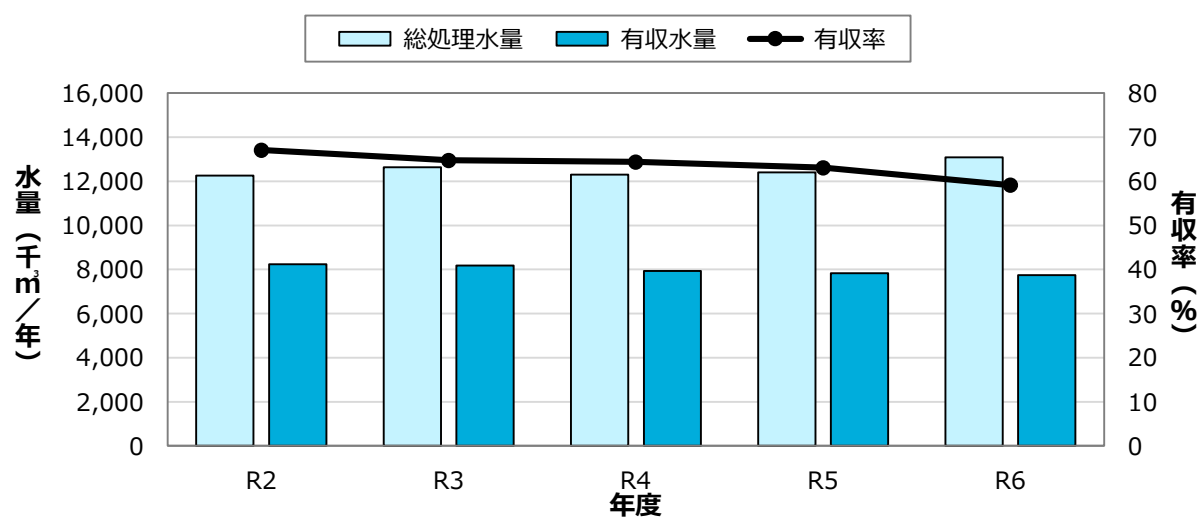


図 2-3 各種水量と有収率の動向

2.3 収支分析

(1) 収益的収支

令和6年度決算における収益的収入は14億9,544万円（税込）であり、令和5年度決算からは約1億3,500万円増加していますが、これは一般会計繰入金と受託事業収益の増加が要因です。

一般会計からの繰入金が3億7,795万円と、収益的収入の約25%を占めています。

収益的支出は13億4,540万円（税込）であり、令和5年度決算からは約1億円増加していますが、物価上昇に伴う維持管理費の増加、処理水量の増加に伴う維持管理負担金の増加等が大きな要因です。

都へ支払う流域下水道維持管理負担金が5億681万円と、収益的支出の約38%を占め、最も多くなっています。

令和6年度決算では、約1億4,400万円の純利益を計上しました。

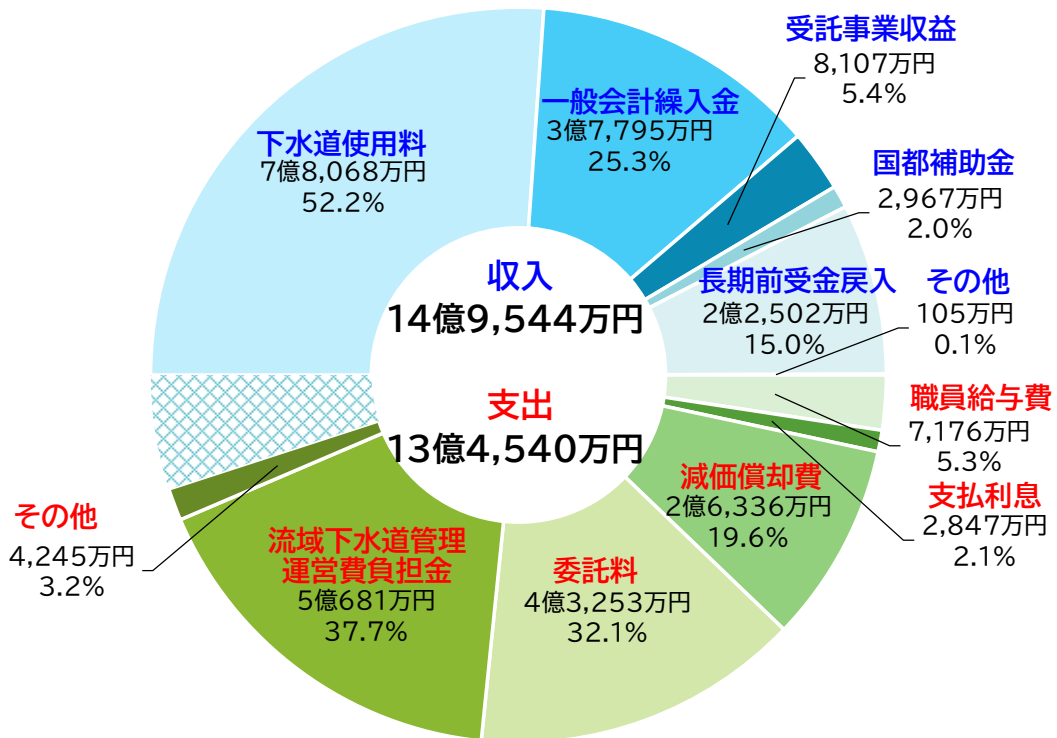


図 2-4 令和6年度決算 収益的収支

(2) 資本的収支

令和6年度決算における資本的収入は2億3,563万円（税込）であり、令和5年度決算から約9,100万円減少しています。

内訳では企業債が1億2,130万円と5割以上を占めています。

資本的支出は3億9,947万円（税込）であり、令和5年度決算から約8,500万円減少しています。

内訳としては企業債償還金が2億3,360万円と6割近くを占めています。

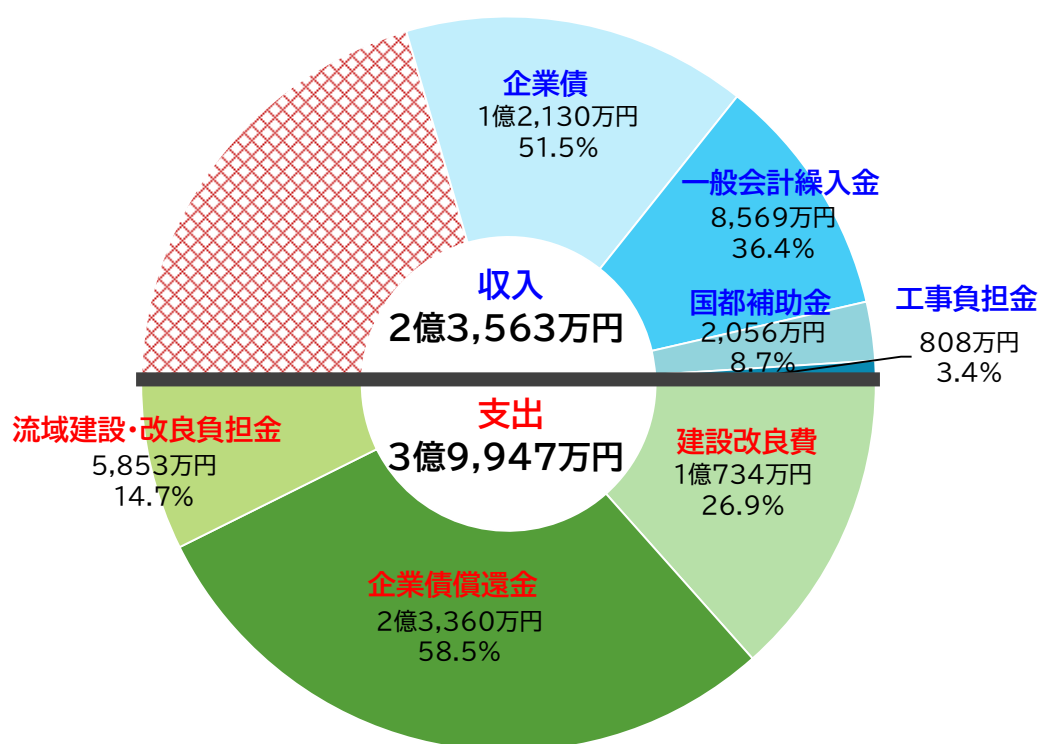


図 2-5 令和6年度決算 資本的収支

2.4 建設投資の動向

建設投資については、約1億700万円～4億500万円で推移しており、管渠費への建設投資が大部分を占めていましたが、近年流域建設費負担金への投資が増加しており、令和6年度では管渠費とほぼ同水準となっています。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
建設投資計	百万円	142	405	227	190	107
管渠費	百万円	134	370	197	146	54
流域建設費負担金	百万円	8	35	30	44	53

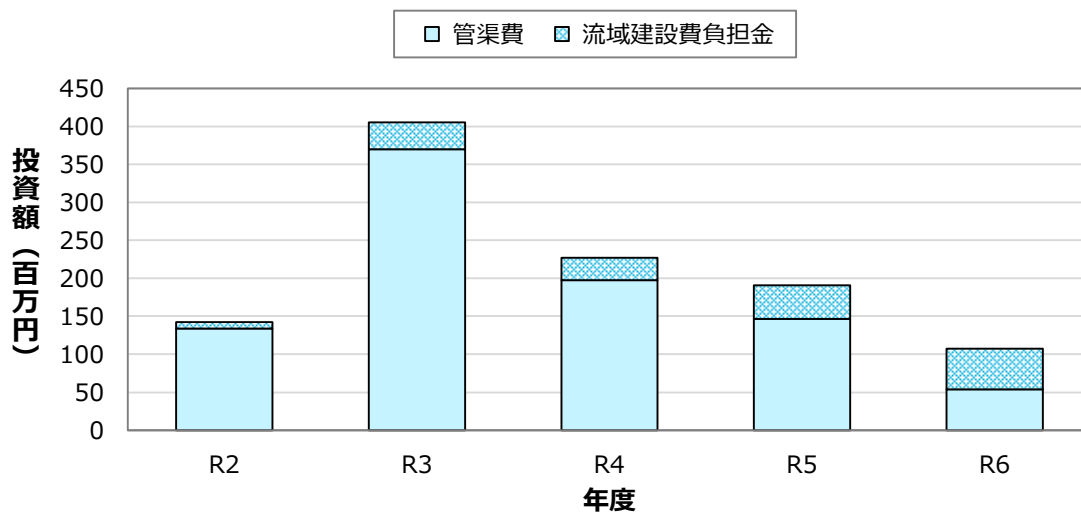


図 2-6 建設投資の状況

2.5 維持管理費の動向

維持管理費は、年々増加傾向にあり、令和6年度は約9億8,300万円となっています。内訳は、総係費等が約68%を占めています。

有収水量当たりの単価も近年増加傾向にあり、処理水量の減少や物価上昇等が要因となると想定されます。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
維持管理費計	百万円	889	920	946	882	983
管渠費	百万円	268	267	338	222	303
ポンプ場費	百万円	18	27	16	6	11
総係費等	百万円	603	626	592	654	669
有収水量当り単価	円/m ³	108	112	119	113	127

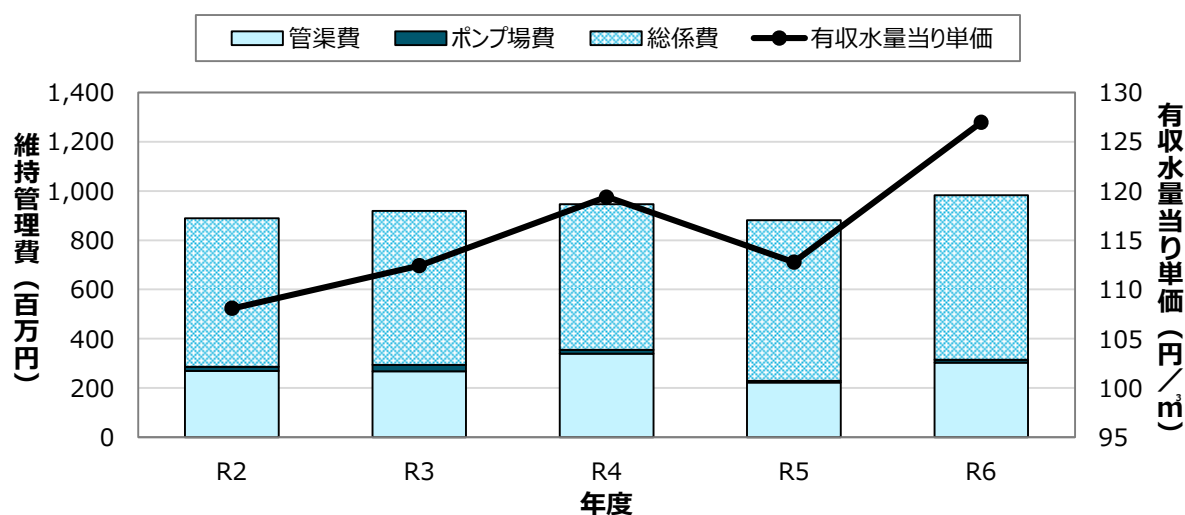


図 2-7 維持管理費の推移

2.6 一般会計繰入金の動向

令和6年度における一般会計繰入金は総額4億6,400万円となっています。

基準内繰入金（総務省により一般会計が負担すべきとされている基準（繰出基準）に適合するもの）が全てであり、基準外繰入金（繰出基準には適合しないものの、下水道事業の運営に必要であるため、本市が独自に一般会計からの繰出しを認めているもの）は発生していません。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
一般会計繰入金	百万円	452	419	442	414	464
収益的収入(基準内)	百万円	329	324	344	315	378
資本的収入(基準内)	百万円	123	95	98	99	86
収益的収入(基準外)	百万円	0	0	0	0	0
資本的収入(基準外)	百万円	0	0	0	0	0

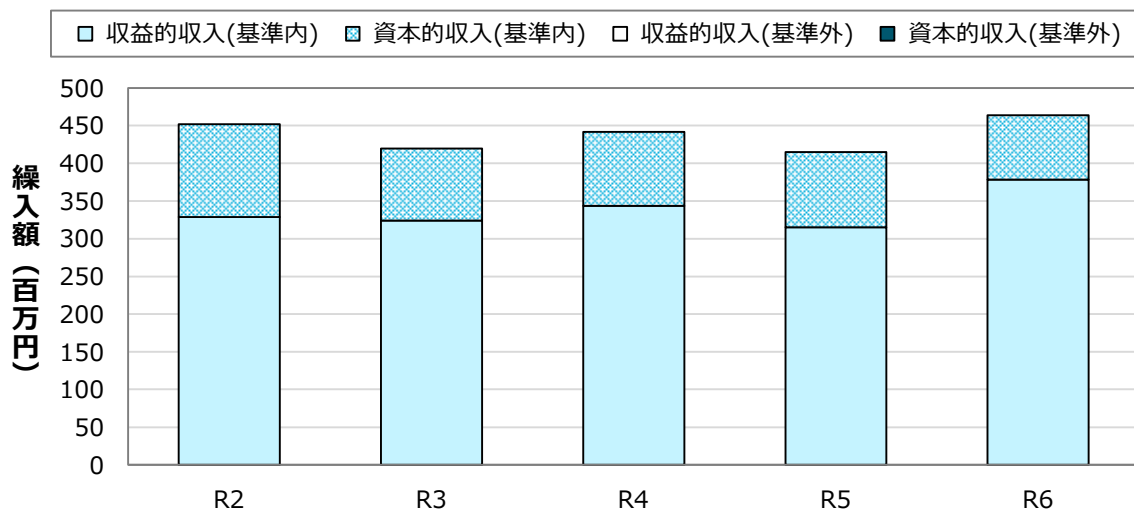


図 2-8 一般会計繰入金の動向

2.7 企業債の動向

令和6年度における企業債残高は35億1,600万円です。

年ごとに起債の変動はあるものの、償還額はほぼ一定であり、近年は概ね償還額が大きく上回っていることから、企業債残高は減少しています。また、企業債残高対事業規模比率は、使用料収入の減少に伴い、上昇傾向にあります。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
企業債	百万円	77	374	72	175	121
償還金	百万円	223	232	236	236	234
企業債残高	百万円	3,713	3,854	3,690	3,628	3,516
企業債残高対事業規模比率	%	112.3	117.3	140.8	144.1	145.2

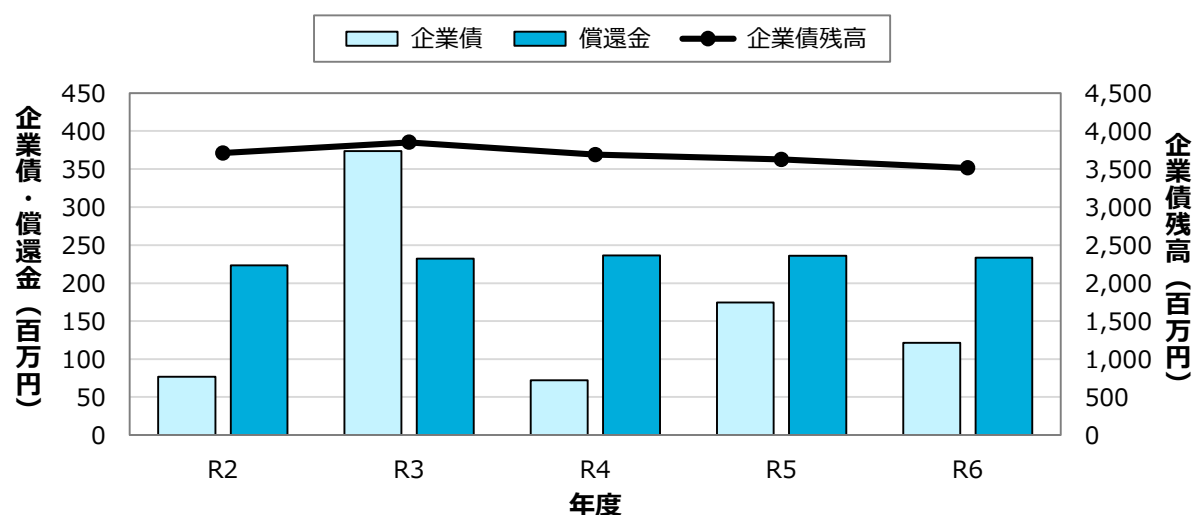


図 2-9 企業債の動向

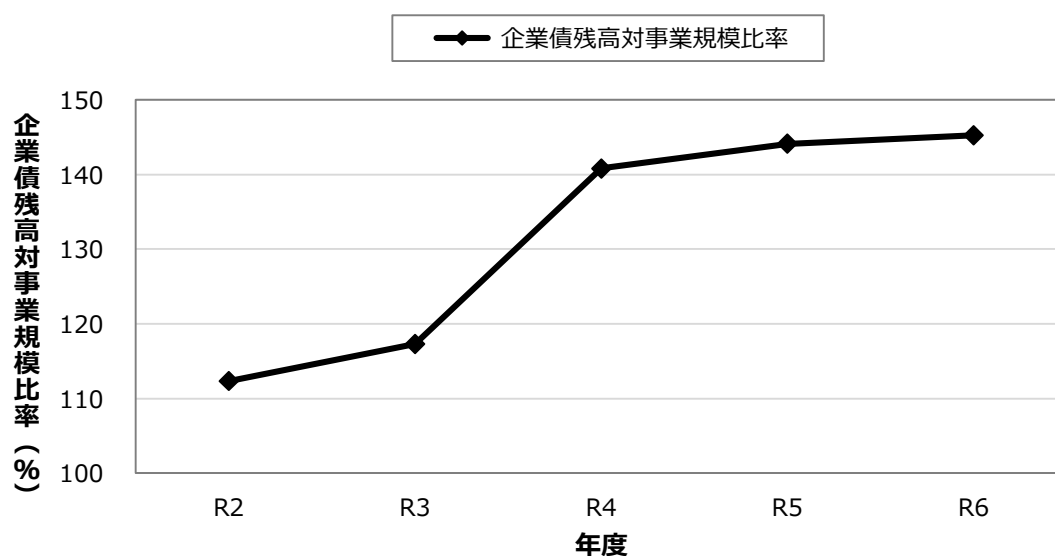


図 2-10 企業債残高対事業規模比率の動向

2.8 下水道使用料

(1) 現行の使用料体系

本市の下水道使用料体系を表 2-2 に、都内市町村の下水道使用料（使用水量 20 m³）を図 2-11 に示します。

本市の下水道使用料体系は、基本使用料と従量使用料を併用しており、使用水量に応じて使用料単価が上がります。（累進方式）

現行の下水道使用料は、平成 14 年 4 月に改定されたものであり、1 ヶ月当たり 20 m³で 1,398 円（税抜き）です。これは、都内の下水道事業の平均（1,578 円）より低い水準となっています。

表 2-2 狛江市下水道事業 下水道使用料体系(税抜・1ヵ月当たり)

汚水の種別	基本使用料		従量使用料	
	排除汚水量	金額	排除汚水量	金額
一般汚水	10 m ³ 以下	528 円	11～ 20 m ³	1 m ³ につき 87 円
			21～ 50 m ³	128 円
			51～ 100 m ³	176 円
			101～ 200 m ³	211 円
			201～ 500 m ³	266 円
			501～1,000 m ³	314 円
			1,001 m ³ 以上	363 円
			浴場汚水	1 m ³ につき 16 円
家事用井戸汚水	揚水設備 1 基につき 1,400 円			
家事用井戸と水道水併用汚水	揚水設備 1 基につき 700 円			

第2章 狛江市下水道事業の現状

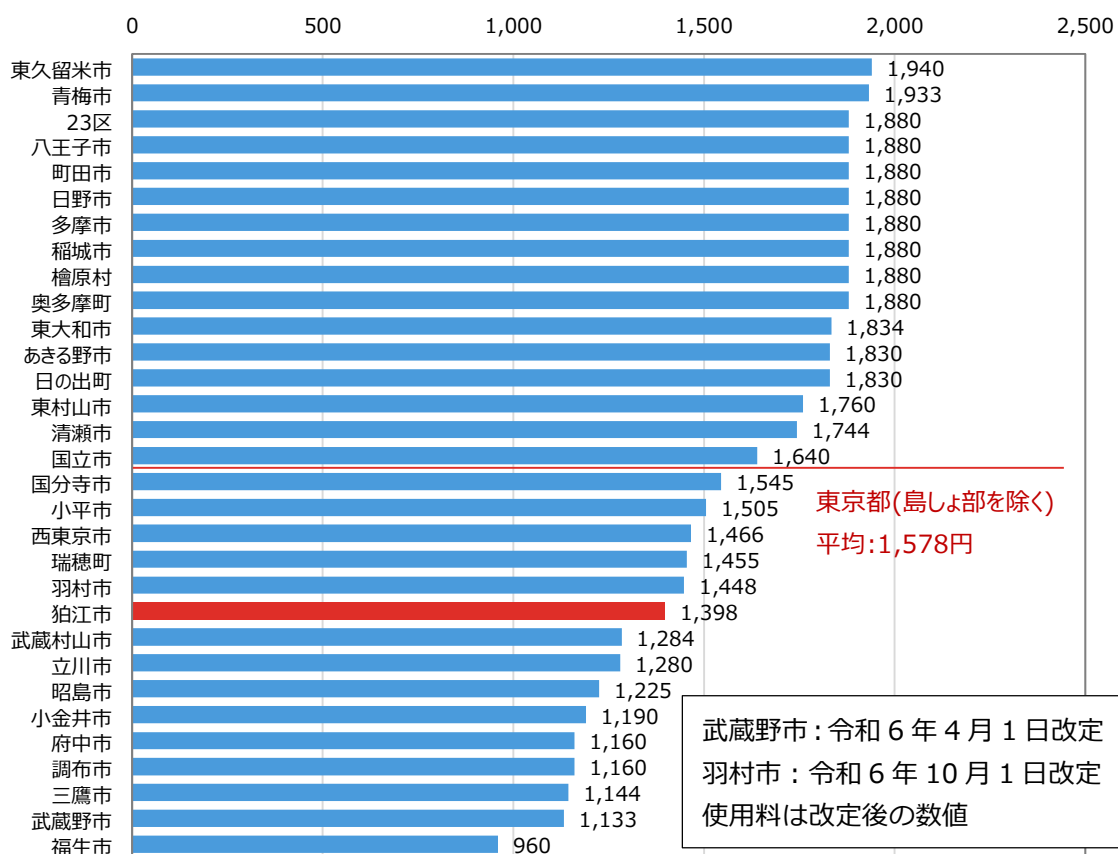


図 2-11 都内市町村の下水道使用料との比較(1か月当たり使用量 20 m³/税抜の場合)

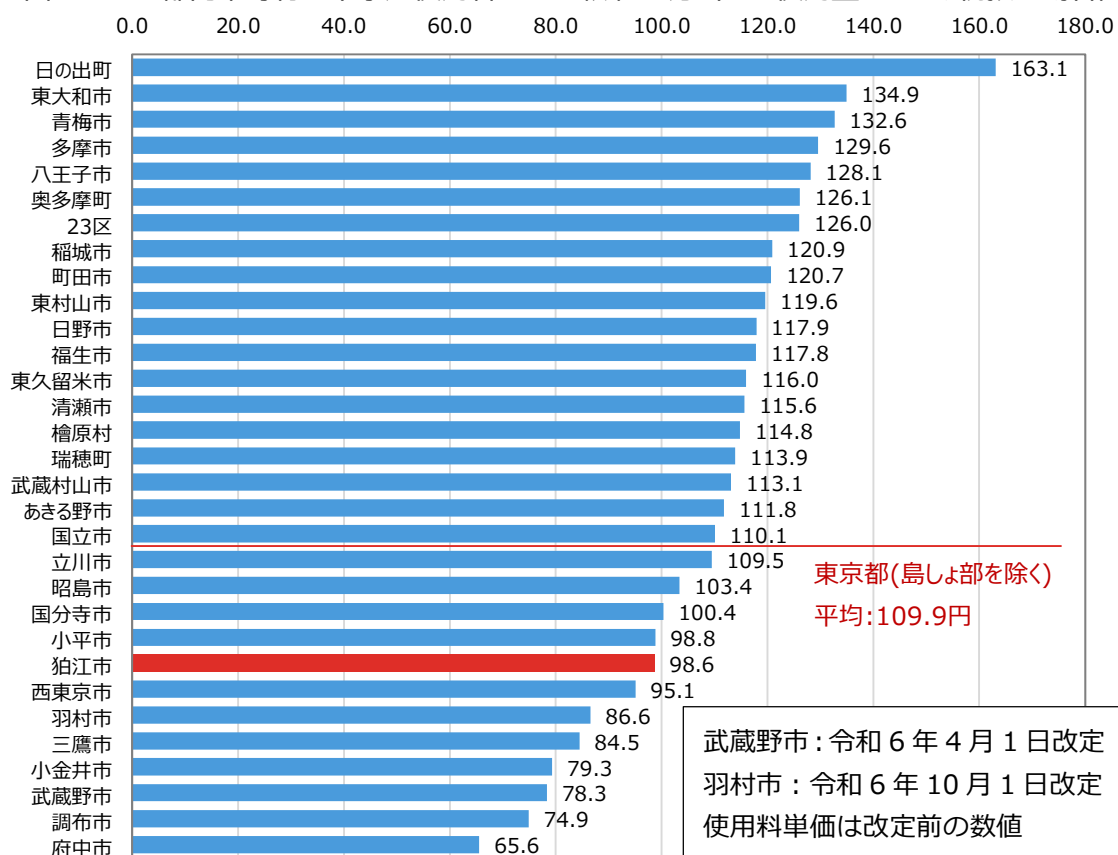


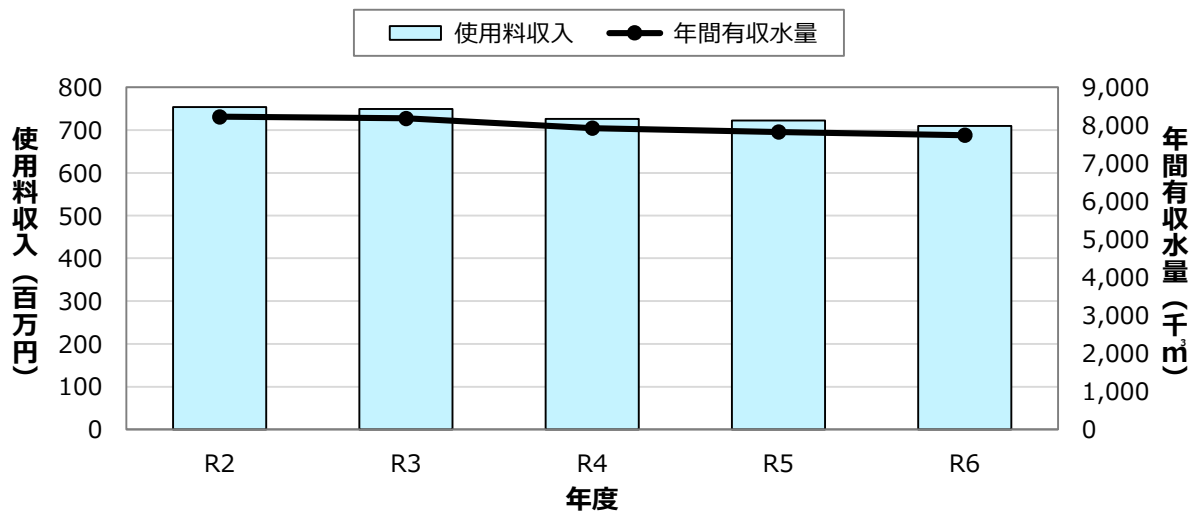
図 2-12 使用料単価(令和5年度)

※狛江市以外は現時点で令和6年度決算値が確認できないため令和5年度値を掲載。

(2) 下水道使用料収入の動向

本市の下水道事業の使用料収入は減少傾向にあり、令和6年度決算での下水道使用料収入は約7億1,000万円（税抜き）です。

項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6
使用料収入	百万円	754	750	727	722	710
年間有収水量	千 m^3	8,227	8,182	7,926	7,823	7,741
使用料単価	円/ m^3	91.6	91.6	91.7	92.3	91.7



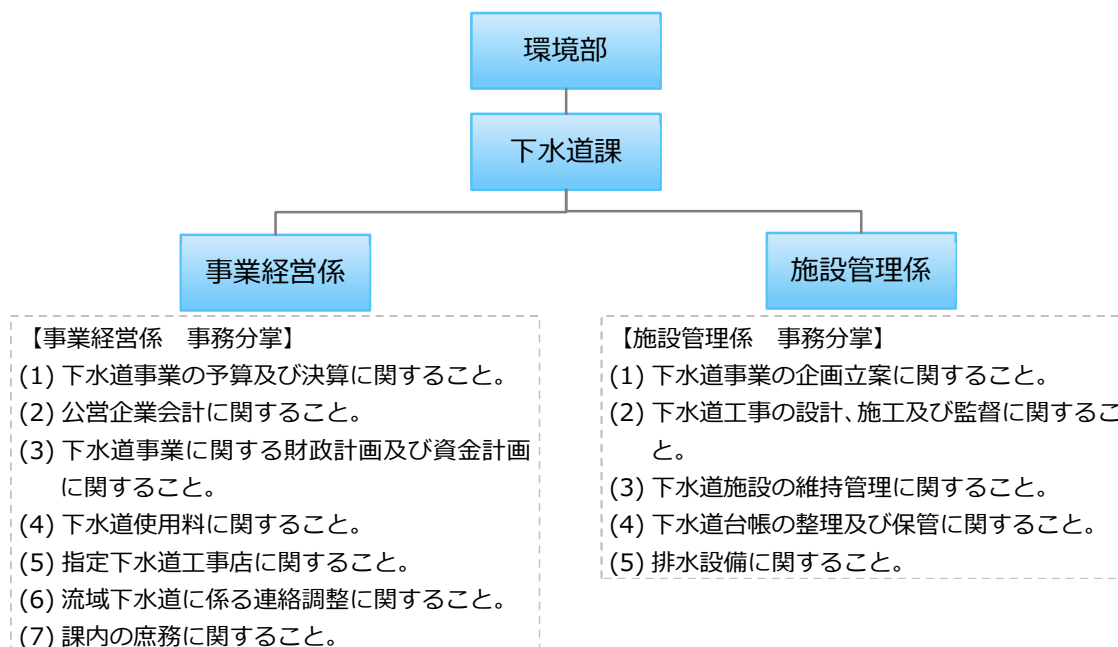
※使用料収入は税抜き

図 2-13 下水道使用料収入の動向

2.9 組織の状況

本市では、環境部に下水道課を設置し、事業経営係と施設管理係の2つの係により事業を運営しています。

下水道関連業務を担当する職員数は令和7年度時点で10人です。



項目 / 年度	単位	R2	R3	R4	R5	R6	R7
職員数	人	9	9	9	9	10	10
損益勘定職員	人	7	7	7	7	8	7
資本勘定職員	人	2	2	2	2	2	3

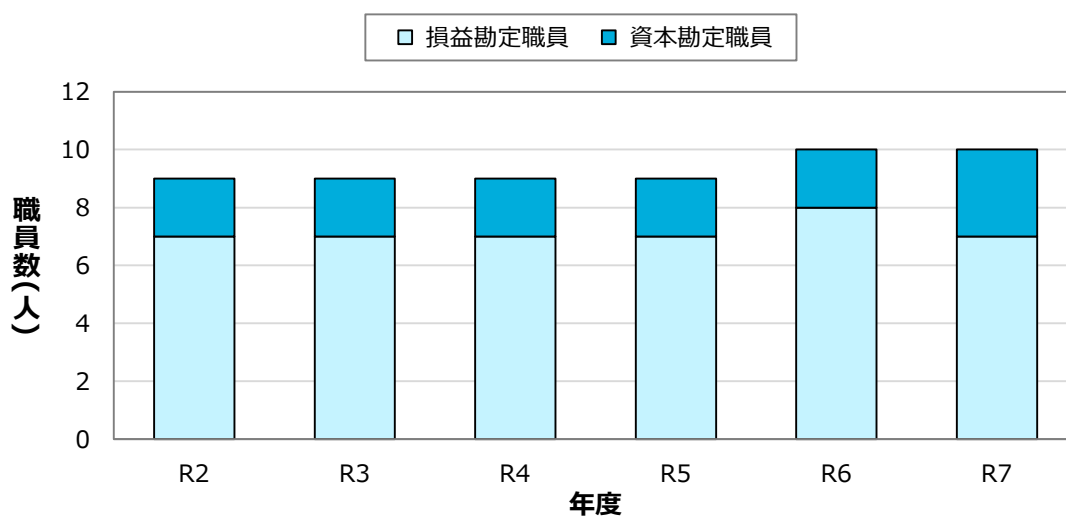


図 2-14 狛江市下水道事業 組織・職員数

2.10 経営指標による分析

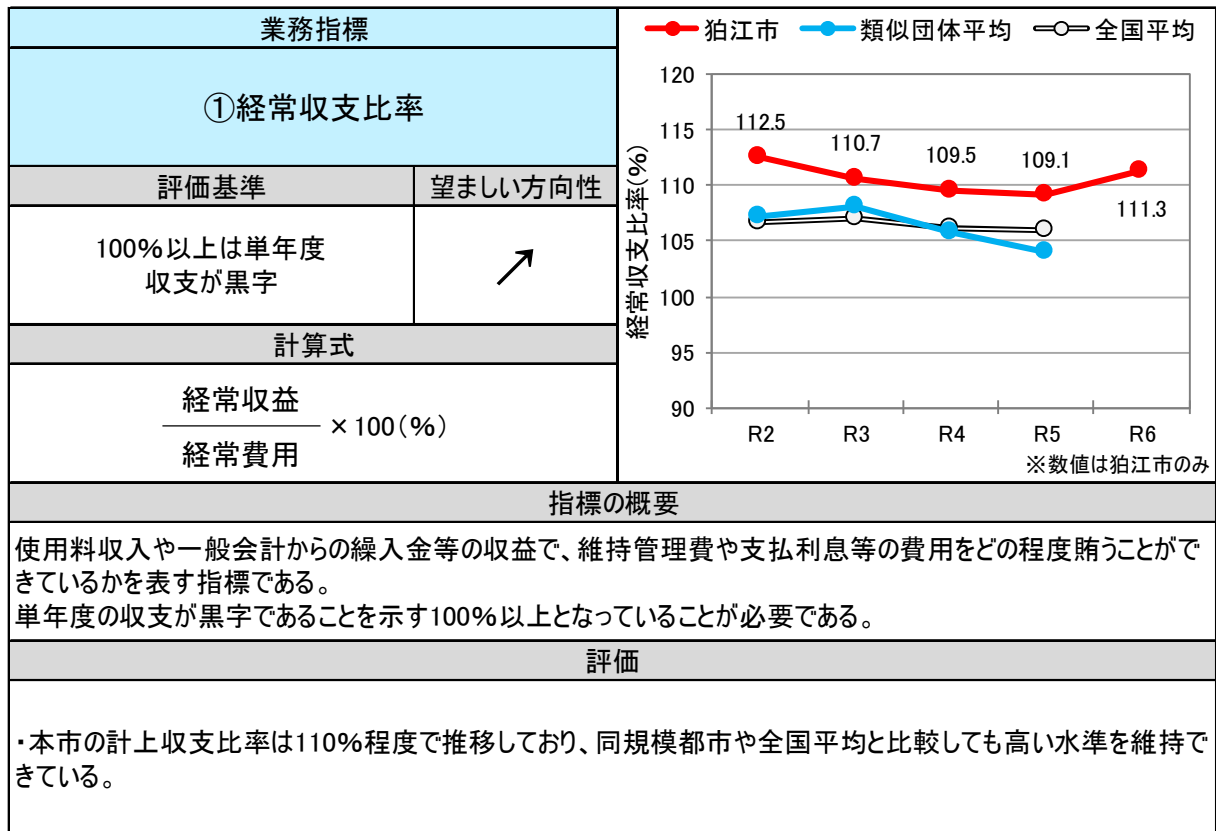
下水道事業の経営に関する指標を対象に、過年度の動向を整理し、類似自治体平均、全国平均との比較を行いました。

【検討対象指標】

- | | | |
|----------------|-----------|----------|
| ① 経常収支比率 | ② 累積欠損金比率 | ③ 流動比率 |
| ④ 企業債残高対事業規模比率 | ⑤ 経費回収率 | ⑥ 汚水処理原価 |
| ⑦ 水洗化率 | ⑧ 使用料単価 | ⑨ 管渠老朽化率 |
| ⑩ 管渠改善率 | | |

【比較対象自治体】

- ① 類似団体平均 ② 全国平均



業務指標		
② 累積欠損金比率		
評価基準	望ましい方向性	
0%が望ましい	↓	
計算式		
$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
<p>経営収益に対する累積欠損金（経営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、複数年にわたって累積した欠損金）の状況を示す指標である。</p>		
評価		
<p>・本市の累積欠損金比率は0%を維持できている。</p>		

業務指標		
③ 流動比率		
評価基準	望ましい方向性	
100%以上が望ましい	↑	
計算式		
$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
<p>短期的な債務に対する支払能力を表す指標である。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%以上であることが望ましいが、100%未満であっても、流動負債に、建設改良に充てられた企業債等が含まれている等の場合は、一概に支払能力がないとは言えない。</p>		
評価		
<p>・本市の流動比率は100%以上を維持できている、全国平均と比較しても高い水準で安定している。</p>		

業務指標		
④企業債残高対事業規模比率		
評価基準	望ましい方向性	
数値が低いほうが望ましい	↓	
計算式		
$\frac{\text{企業債現在高合計} - \text{一般会計負担額}}{\text{営業収益} - \text{受託工事収益} - \text{雨水処理負担金}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
<p>使用料収入に対する企業債の残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標である。</p>		
評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・本市の企業債残高対事業規模比率は、同規模都市や全国平均と比較しても低い水準を維持しているが、使用料収入の現象に伴い、上昇傾向にある。 ・今後老朽化施設の更新に伴い、企業債残高の増加が予想されるため、企業債の抑制に努めることが求められる。 		

業務指標		
⑤経費回収率		
評価基準	望ましい方向性	
数値が高いほど良い 100%以上が望ましい	↑	
計算式		
$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
<p>使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄うことができているかを表す指標である。 数値が100%を下回っている場合、汚水処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汚水処理費の削減が必要である。</p>		
評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・本市の経費回収率は100%以上で推移しており、同規模都市や全国平均と比較しても高い水準を維持できている。 ・今後は、都に支払う維持管理負担金が値上げとなる予定であることもあり、経費回収率は低下する見通しである。 		

業務指標		
⑥汚水処理原価		
評価基準	望ましい方向性	
数値が低い方が効率的	↓	
計算式		
$\frac{\text{汚水処理費(公費負担分を除く)}}{\text{年間有収水量}} \text{ (円/㎡)}$		
指標の概要		
<p>有収水量1㎡当たりの汚水処理に要した費用であり、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標である。</p>		
評価		
<p>・本市の汚水処理原価は、同規模都市や全国平均と比較しても安価な水準を維持できており、効率的に汚水処理がされているといえる。</p>		

業務指標		
⑦水洗化率		
評価基準	望ましい方向性	
100%が望ましい 数値が高いほど良い	↑	
計算式		
$\frac{\text{現在水洗便所設置済人口}}{\text{現処理区域内人口}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
<p>現処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置し、下水道に接続している人口の割合を表している。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%となることが望ましい。</p>		
評価		
<p>・本市の水洗化率は100%を維持している。</p>		

業務指標		
⑧使用料単価		
評価基準	望ましい方向性	
経費回収率等の他の指標と組み合わせた判断が必要	—	
計算式		
$\frac{\text{下水道使用料}}{\text{有収水量}} \text{ (円/m}^3\text{)}$		
指標の概要		
<p>使用料収入を有収水量で除した、有収水量1m³当たりの使用料の単価を示す。 汚水処理原価より高い数値であることが望ましい。</p>		
評価		
<p>・本市の使用料単価は、同規模都市平均・全国平均と比較してかなり低いが、汚水処理原価を上回っており、経費回収率も100%を超えていることから、効率的な運用ができているといえる。</p>		

業務指標		
⑨管渠老朽化率		
評価基準	望ましい方向性	
明確な数値基準はない	—	
計算式		
$\frac{\text{法定耐用年数を経過した管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100 (\%)$		
指標の概要		
<p>法定耐用年数を超えた管路施設の延長の割合を表した指標で、管路施設の老朽化度合を示している。</p>		
評価		
<p>・本市の下水道は供用開始(昭和47年)から50年以上が経過している。 ・下水道施設や管路施設の耐用年数は概ね50年であるため、今後は計画に基づき更新や維持が必要となってくる。</p>		

業務指標		
⑩管渠改善率		
評価基準	望ましい方向性	
明確な数値基準はない	—	
計算式		
$\frac{\text{改善(更新・改良・維持)管渠延長}}{\text{下水道布設延長}} \times 100(\%)$		
指標の概要		
当該年度に更新した管渠施設の延長の割合を示す指標であり、管路施設の更新ペースや状況を把握できる。		
評価		
<ul style="list-style-type: none"> ・本市の管路施設は老朽化が始まっているが、状態監視保全とし、定期的にテレビカメラ調査を行い、状態が悪化している施設のみ更新を行っている。 		

第3章 事業の現状と課題

狛江市下水道事業の現状を踏まえ、今後下水道事業を運営していくうえでの課題は以下のとおりです。

(1) 管路施設の老朽化

狛江市の管路施設は老朽化が進んでおり、「管渠老朽化率」の上昇が示すとおり、老朽化が進んでおり、改築・更新の推進が急務であると言え、効率的・計画的に改築・更新事業に取り組むことが必要です。

(2) 災害対応の必要性

狛江市では令和元年に台風第19号が通過した際に、市内各所で大規模な浸水が発生しました。近年は地球温暖化に伴い、集中豪雨の頻度が増加しているため、浸水のリスクを低減させるための、浸水対策施設の整備などが求められています。

また、下水道施設の耐震化のため、管路とマンホールの接続部の耐震化やマンホールの浮上防止などに取り組むことが必要です。

(3) 費用の増加

近年は物価の高騰や人件費の上昇が顕著であり、維持管理費などの支出について、大幅な増加がみられます。

特に、狛江市下水道事業の支出の大きな部分を占める流域下水道維持管理負担金については、東京都より単価を38,698円/m³から54,241円/m³と40%以上増額する方針が示されており、狛江市下水道事業の経営に大きな影響を及ぼすことが予想されます。

(4) 下水道使用料収入の減少

狛江市でも人口減少が発生しており、それに伴い、有収水量が減少していくことが予想され、下水道使用料をはじめとする、下水道事業の財源が不足することが懸念されます。このため、下水道使用料の改定等の施策を実施し、下水道事業を持続するうえでの財源を確保することが必要です。

(5) 業務実施体制の確保

今後、改築・更新事業や浸水対策、地震対策を遅滞なく推進するために必要な職員数を確保する必要があるとともに、技術力の維持が必要です。

第4章 将来の事業環境

経営戦略の策定に際しては、下水道施設の改築需要や人口減少に伴う使用料収入等の動向を的確に把握するために、下水道事業を取り巻く将来の事業環境について、中長期的な動向を踏まえた検討を行います。

4.1 人口・水量の見通し

狛江市の行政人口については、狛江市下水道事業の上位計画にあたる「多摩川・荒川流域別下水道整備総合計画」（都が令和6年度に策定）との整合を考慮した設定としています。

10年後の令和17年度には、狛江市の行政人口は約81,060人となる見込みです。

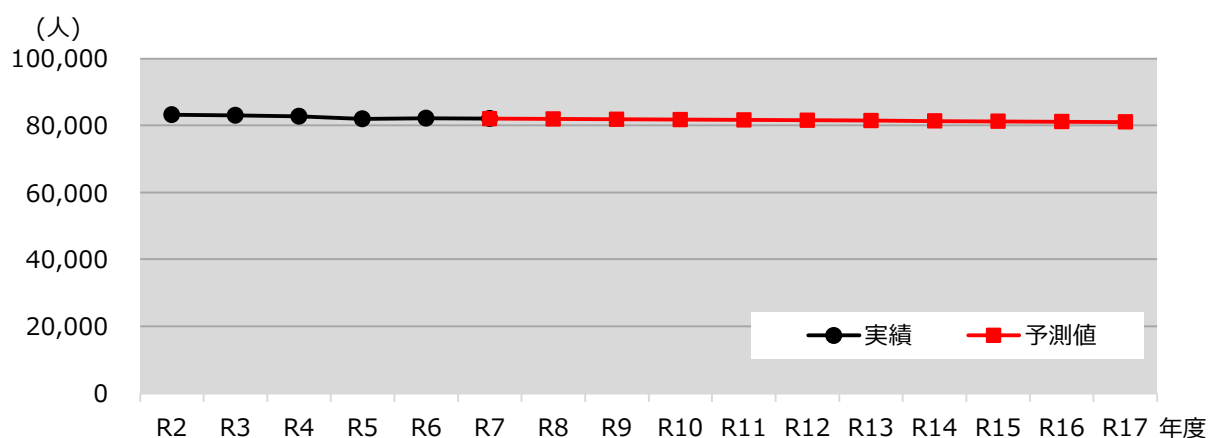


図 4-1 行政人口の予測値

有収水量については、行政人口の減少に伴う水量の減少と、比較的大口の利用者からの水量減少を加味した設定となっています。

10年後の令和17年度には、狛江市の有収水量は約715万 m^3 /年となる見込みです。

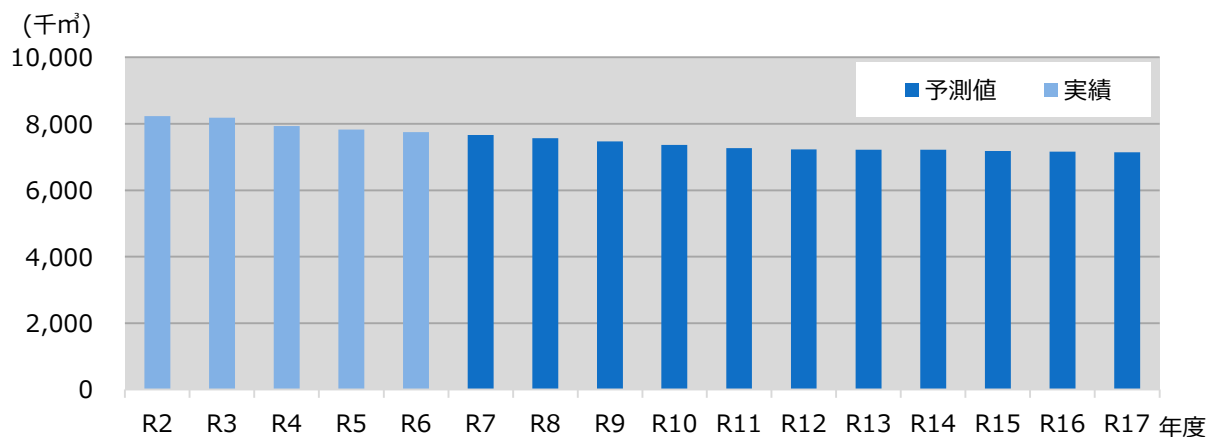


図 4-2 有収水量の予測値

4.2 使用料収入の見通し

使用料収入については、有収水量の減少に伴い年々減少する見通しです。

10年後の令和17年度には、狛江市の使用料収入は約7億2,000万円となる見込みです。

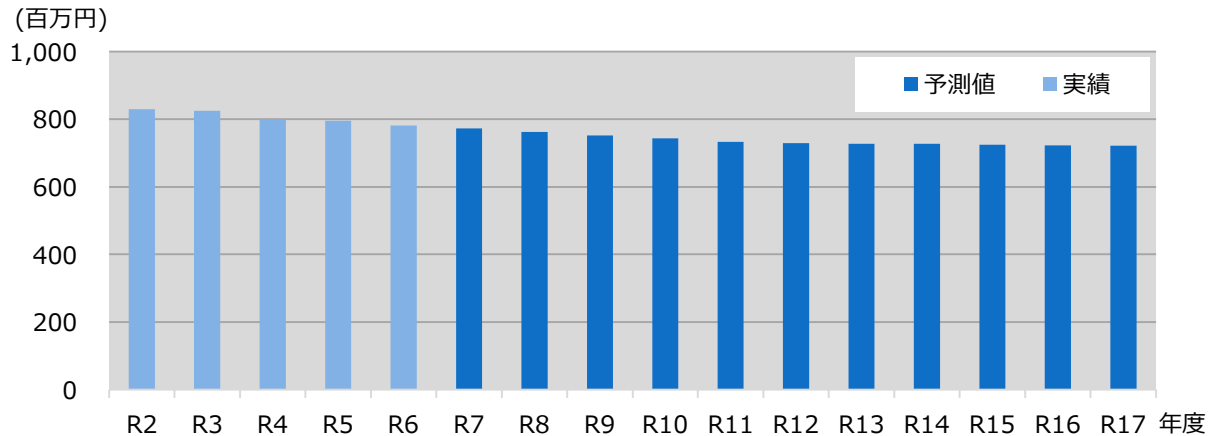


図 4-3 使用料収入の予測値

4.3 施設の見通し

(1) 下水道施設の老朽化対策

施設情報・維持管理情報・改築情報のデータベース化により情報を一元管理し、ストックマネジメント計画に基づく下水道施設の点検調査計画の策定・改築・更新事業を推進します。

(2) 浸水対策の強化

雨水管理総合計画をもとに、ハード対策とソフト対策を実施します。また狛江市下水道施設耐水化計画に基づき、重要施設の耐水化を実施します。

(3) 下水道施設の耐震化

下水道総合地震対策計画に基づく計画的な耐震診断、設計、工事を実施します。

4.4 組織の見通し

(1) 適切な人材配置

組織の業務分担を整理し、適正な定員管理に努め、十分な職員数を確保できるように取り組みます。

(2) 業務ノウハウの蓄積と継承

下水道事業は専門的な知識と技術が必要なため、ベテラン職員のもつ業務ノウハウを蓄積し、若手職員への継承、業務の効率化、組織全体の能力向上を図ります。

(3) 民間企業との連携の拡大

様々な下水道事業の課題に対応するため、民間企業の専門性や効率性を活用できるように民間企業との連携を拡大し、事業の質を向上させます。

第5章 投資・財政計画

5.1 財務シミュレーションの条件

(1) 整備計画

今後投資・財政計画で見込む各種事業の整備計画としては、今後10年間で総額203億円を想定しています。

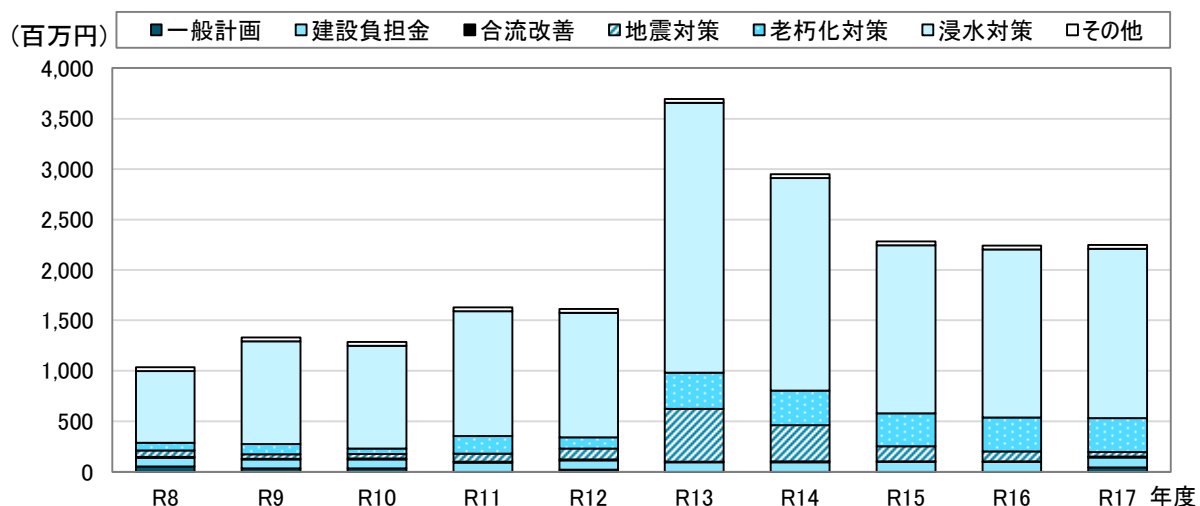


図 5-1 整備計画の見通し

(2) 建設財源等

上記整備計画の財源として、国や都からの補助金、企業債、工事負担金、内部留保資金等を充当します。

企業債が最も多く、今後10年間で141億円を充当することを想定しています。

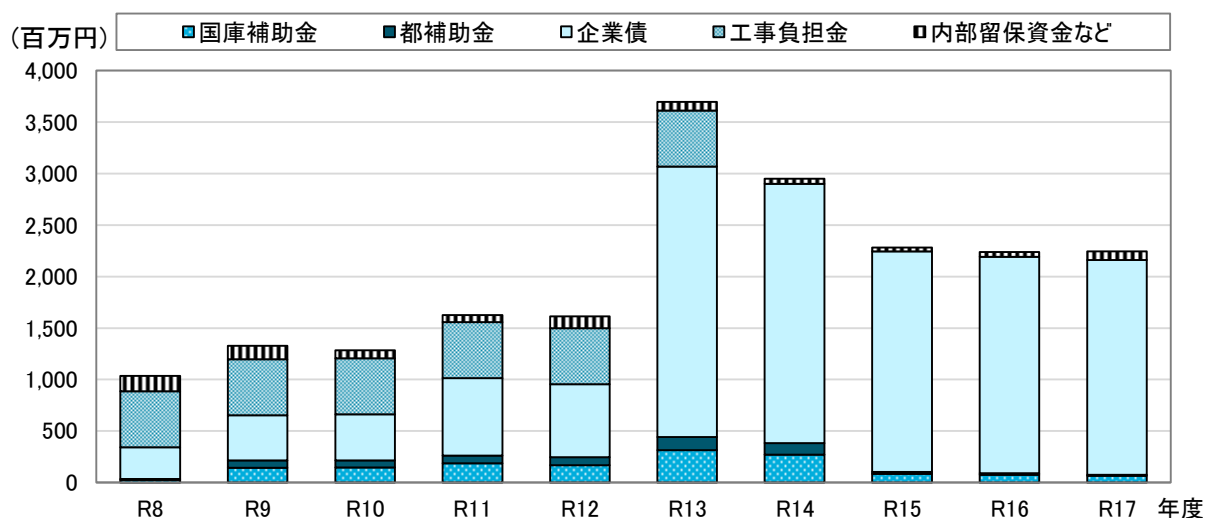


図 5-2 建設財源等の見通し

(3) シミュレーションの諸条件

シミュレーションに関しては以下の条件により策定しています。

①使用料収入

- [有収水量×使用料単価] により算定（現状の使用料単価：91.66 円/m³ 税抜）

②一般会計繰入金

- 維持管理費や資本費等の経費をその性質に応じて分解し、それを基に雨水処理負担金などを計上

③人件費

- 令和7年度予算額を基に、人数増(1名増)と人件費上昇率を考慮し設定

④維持管理費

- 令和7年度予算を基に、物価上昇を考慮し算定

⑤流域下水道維持管理負担金

- 令和8年度に改定予定の単価（税込：54,241 円/m³）を基に、5年に1回の頻度で改定する前提で、物価上昇を反映した単価を設定

⑥企業債の償還条件

- 企業債の年金利については、直近の実績を基に設定
- 償還期間は30年（うち据え置き5年）

⑦物価上昇率

- 経済財政諮問会議の資料「中長期の経済財政に関する試算」における「消費者物価上昇率」の予測値を基に2.0%と設定

5.2 現状維持の場合の財政見通し

これまでに挙げた各種条件を見込み、現行の下水道使用料を維持した場合の財政見通しの検討を行った結果を整理します。

現行の下水道使用料を維持した場合、令和8年度以降、各年度の損益は赤字に転じ、予算を執行するために必要な補填財源についても、マイナスのまま推移することになり、下水道事業を継続することが困難となることが見込まれます。

(1) 収益的収支の動向

収益的収支については、流域下水道維持管理負担金の増加などが要因で悪化し、赤字で推移する見通しです。

なお、令和14年度以降は収益的収支が改善されますが、これは大規模な雨水事業を実施したことにより、収益的収入の長期前受金戻入が増加することが主な要因です。

(減価償却費のうち、補助金等を財源とする額については、「長期前受金戻入」として計上されますが、雨水関連施設に関する長期前受金戻入については、全額一般会計が負担するため、汚水事業分に比べて長期前受金戻入が多くなります。)

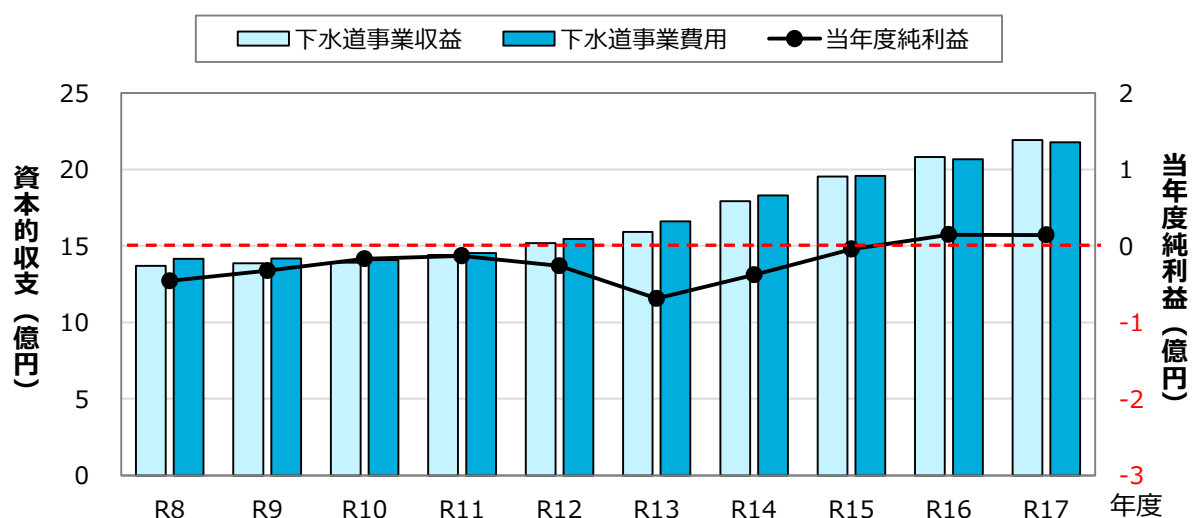


図 5-3 収益的収支の動向

(2) 資本的収支の動向

資本的収支については、浸水対策事業など建設投資の動向に左右されます。補填財源は令和9年度からマイナスとなり、下水道事業を継続するためには、使用料改定等の収入増の取り組みが必要となります。

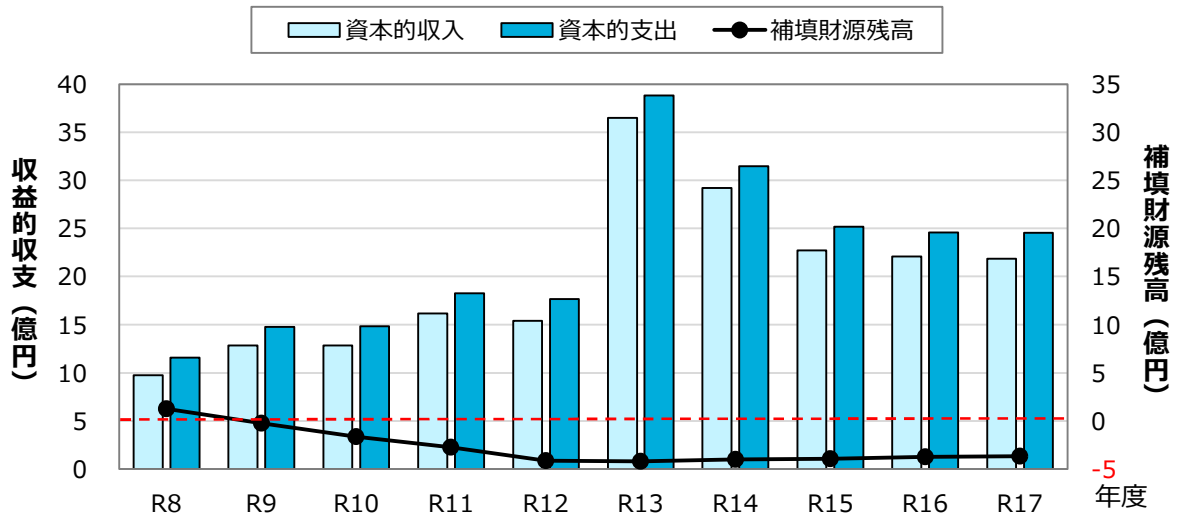


図 5-4 資本的収支の動向

(3) 経費回収率の動向

使用料収入で賄うべき経費に対する使用料収入の占める割合を示す経費回収率は 100%を下回っており、年々低下していく見通しです。

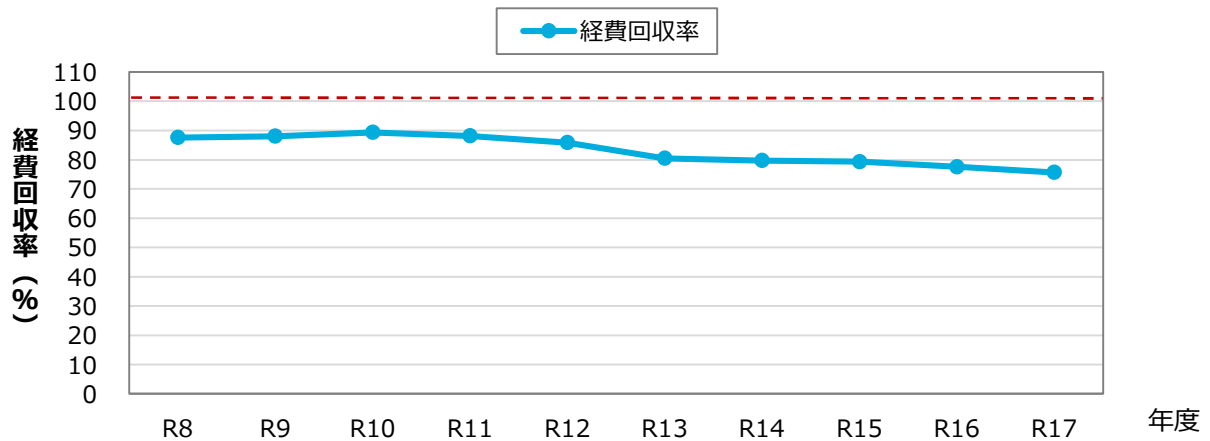


図 5-5 経費回収率の動向

(4) 下水道使用料改定の必要性について

これまでの検討の結果、現行の使用料を維持した場合には、下水道事業を運営するための資金が不足することから、事業を継続することが困難となる見通しとなりました。

また、収益的収支も赤字となり、経費回収率も 100%を下回る見通しであることから、経営健全化を図ることが必要です。

狛江市では下水道のストックマネジメントに基づく適切な維持管理によるコストの縮減などに取り組んできましたが、流域下水道維持管理負担金の大幅な増額などもあることから、下水道使用料の改定に取り組むものとし、これにより、下水道事業を運営するための資金を確保し、下水道事業の経営の健全性を高める方針です。

5.3 収支改善後の財政シミュレーションについて

(1) 目標設定

収支改善後の財政シミュレーションにおいては、以下の事項を目標としています。

項目	目標
①補填財源残高	資金を確保(残高をプラスとする)
②当年度純利益	黒字を確保
③経費回収率	100%以上

(2) 下水道使用料の改定率の検討について

下水道使用料は、『汚水私費・雨水公費』の原則に基づき、汚水処理費を賄い、経費回収率を100%とすることが求められます。

そこで、特に経費回収率の向上を重視した使用料改定率の設定を行うものとししました。

なお、次回使用料改定は令和10年度に実施し、それ以降は5年おきに使用料改定を検討するものと設定していますが、各改定率の案については、次回改定から次々回改定までの5年間での評価を行っています。

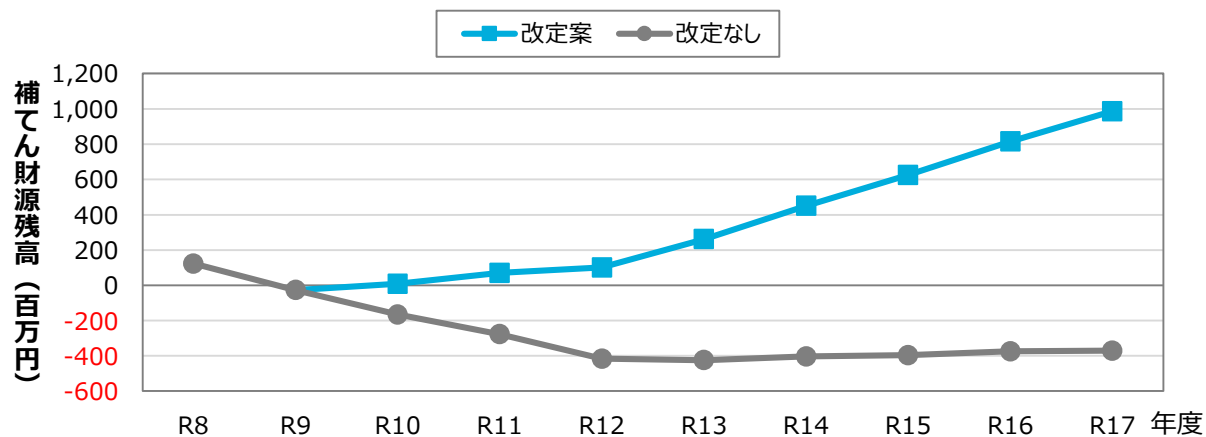


図 5-6 改定案における補填財源残高の動向

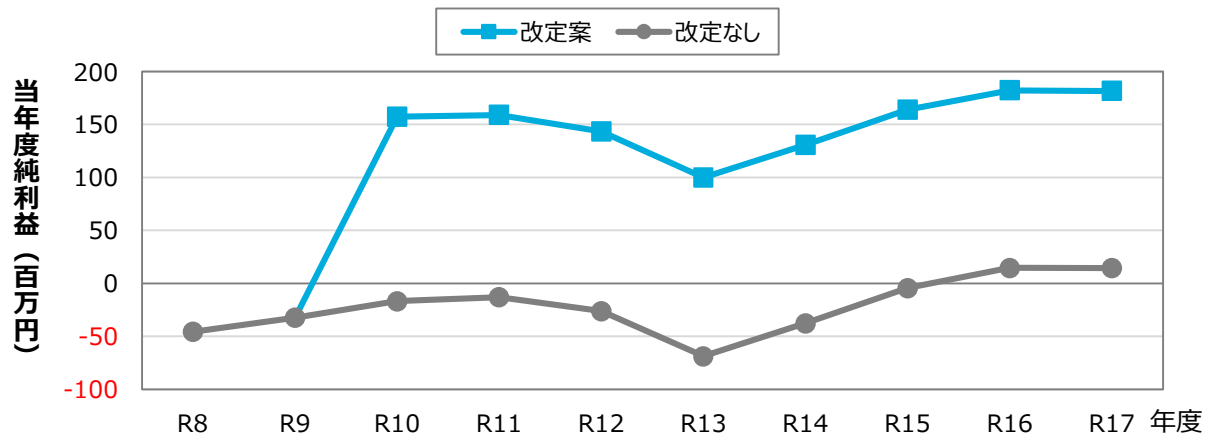


図 5-7 改定案における当年度純利益の動向

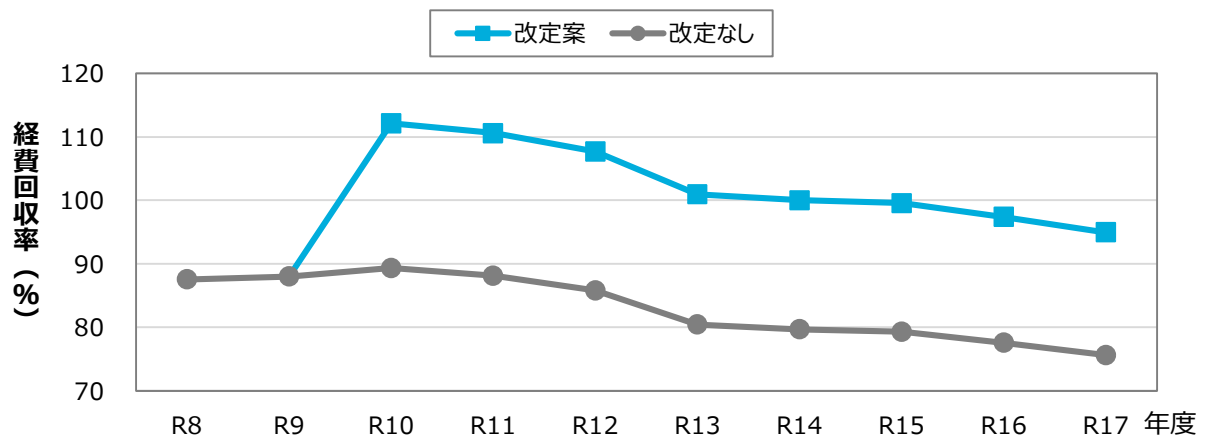


図 5-8 改定案における経費回収率の動向

下水道使用料の改定率について、経費回収率が 100%を下回らない **25.5%**とするのが適切であるものと位置づけました。

なお、改定率各案については、令和 15 年度以降の動向も踏まえた改定率の検証を行いました。

令和 15 年度以降については、狛江市下水道総合計画の計画期間である令和 37 年度まで、下水道事業を持続するために必要な補填財源残高を確保可能とするように、使用料改定率の設定を行いました。

令和 10 年度に 25.5%の下水道使用料の改定を行い、5 年後の令和 15 年度に 8.0%改定することで、本経営戦略の計画期間中は目標を達成することを確認しました。

下水道使用料の改定を見込んだ、収益的収支、資本的収支、経費回収率等の動向や収支計画を示します。

(3) 収益的収支の動向

収益的収支については、令和 10 年度に下水道使用料の改定を見込んだことにより、赤字は解消される見通しです。

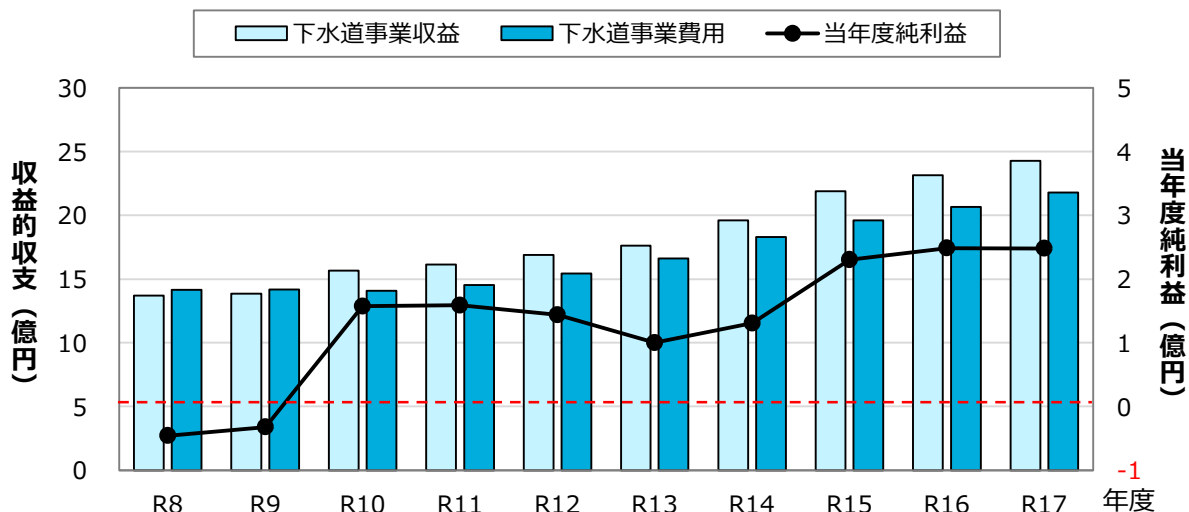


図 5-9 収益的収支の動向

(4) 資本的収支の動向

補填財源残高は、令和 10 年度以降に使用料改定を見込んだことにより確保が可能となる見通しです。

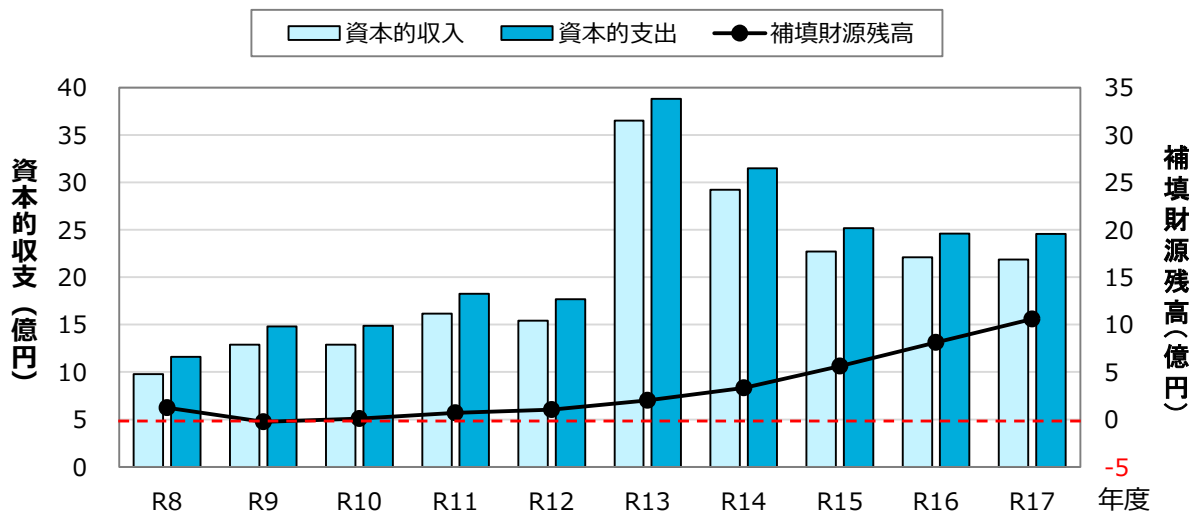


図 5-10 資本的収支の動向

(5) 経費回収率の動向

経費回収率については、100%を上回らない年度もありますが、現状維持とした場合からは改善されています。

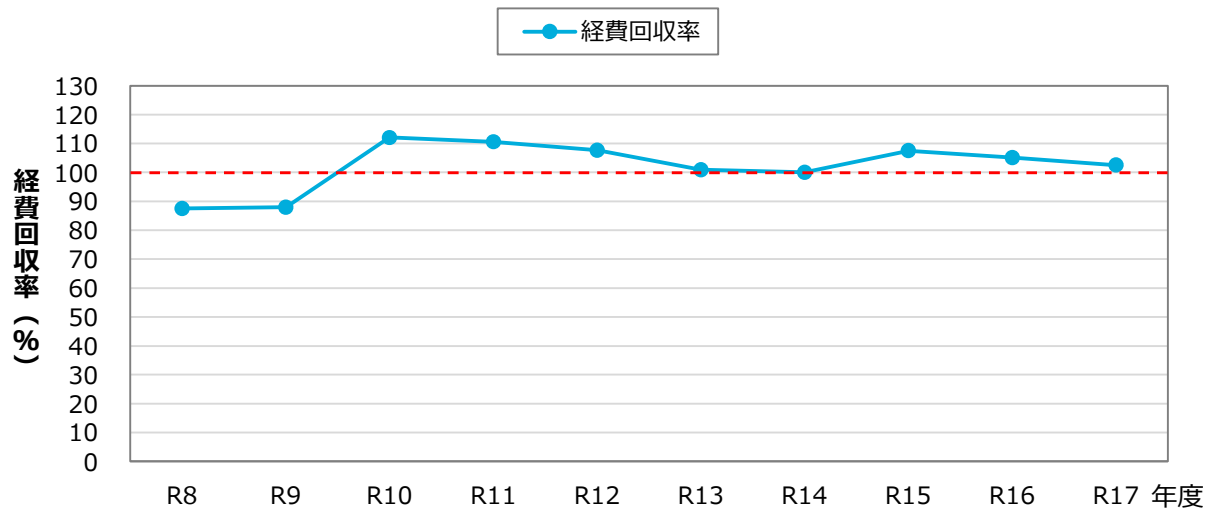


図 5-11 経費回収率の動向

(6) 検証のまとめ

下水道使用料の改定を見込んだ検討の結果、中長期的な観点でも、下水道事業を運営するための資金を確保可能となり、収益的収支も黒字となりました。

経費回収率は100%を下回る期間は残るものの、利用者負担の軽減を勘案し、資金の確保が可能となる効果を得られました。

(7) 収支計画

今回の経営戦略策定期間中の収支計画を次頁より示します。

投資・財政計画
(収支計画)

様式第2号(法適用企業・収益的収支)

区分	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	令和16年度	令和17年度	令和18年度	
1. 営業収益	1,135,747	1,132,222	1,278,078	1,276,713	1,316,560	1,343,905	1,476,958	1,657,616	1,741,093	1,827,418		
(1) 売上収益	702,444	693,187	898,562	847,174	836,131	831,760	829,690	896,189	891,841	899,729		
(2) 受託工事収益	415,047	420,431	400,556	410,218	460,737	492,075	588,683	701,689	788,335	876,116		
(3) その他収益	17,423	17,771	18,127	18,488	18,959	19,237	57,752	58,905	60,084	60,740		
2. 営業外収益	235,726	254,641	288,458	337,300	371,204	416,710	483,618	531,368	573,514	598,896		
(1) 補助金	11,000	0	0	10,800	9,400	8,000	7,000	4,500	13,000	5,200		
(2) 長期前受金	224,723	254,638	288,455	326,497	361,801	408,707	476,615	526,865	560,511	593,693		
(3) その他	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3. 営業外費用	1,371,473	1,386,863	1,566,536	1,614,013	1,687,764	1,760,615	1,960,576	2,188,984	2,314,607	2,426,314		
(1) 職員給与	1,387,503	1,385,331	1,367,978	1,406,460	1,480,824	1,582,577	1,691,829	1,763,771	1,822,960	1,887,876		
(2) 退職給付	74,988	76,863	78,785	80,753	82,774	84,842	86,962	89,137	91,365	92,131		
(3) 福利費	35,246	36,127	37,030	37,956	38,905	39,877	40,874	41,896	42,943	43,303		
(4) その他	39,742	40,736	41,755	42,797	43,869	44,965	46,088	47,241	48,422	48,828		
(5) 修繕費	1,042,675	1,010,141	953,850	948,378	982,726	1,030,327	1,063,182	1,077,944	1,097,331	1,124,640		
(6) 材料費	4,335	4,422	4,510	4,600	4,692	4,786	4,882	4,979	5,079	5,135		
(7) その他	8,952	9,131	9,313	9,499	9,689	9,883	10,081	10,282	10,488	10,602		
(8) 減価償却費	1,029,388	996,588	940,027	934,279	968,345	1,015,658	1,048,219	1,062,683	1,081,764	1,108,903		
(9) 営業外費用	269,840	298,327	335,343	377,329	415,324	467,408	541,685	596,690	634,264	671,105		
(10) 業外費用	29,747	33,931	41,041	48,490	63,317	77,927	137,956	194,673	243,226	290,760		
(11) その他	29,747	33,931	41,041	48,490	63,317	77,927	137,956	194,673	243,226	290,760		
経常利益	1,417,250	1,419,282	1,409,019	1,454,950	1,544,141	1,660,504	1,829,785	1,958,444	2,066,186	2,178,636		
特別利益	△ 45,777	△ 32,399	157,517	159,063	143,623	100,111	130,791	230,540	248,421	247,678		
特別損失	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
年度純利益(又は純損失)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
繰越利益剰余金又は累積欠損金	△ 45,777	△ 32,399	157,517	159,063	143,623	100,111	130,791	230,540	248,421	247,678		
流動資産	△ 45,777	△ 79,840	65,876	209,925	335,356	414,034	520,148	655,882	809,833	963,188		
流動負債												
うち未収金												
うち建設改良費												
うち一時借入金												
うち未払金												
果積欠損金比率	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0		
地方財政法施行令第15条第1項により算定した不足額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
営業収益－受託工事収益	1,118,324	1,114,451	1,259,951	1,258,225	1,297,701	1,324,668	1,419,206	1,598,711	1,681,009	1,766,678		
地方財政法による不足の比率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健全化法施行令第16条により算定した不足額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健全化法施行令第6条に規定する額	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
健全化法施行令第17条により算定した不足額	1,118,324	1,114,451	1,259,951	1,258,225	1,297,701	1,324,668	1,419,206	1,598,711	1,681,009	1,766,678		
健全化法第22条により算定した不足比率	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		

(単位:千円、%)

投資・財政計画
(収支計画)

区分	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	令和16年度	令和17年度	(単位:千円)	
資本的収入	1. 企業資本平準化	306,700	439,600	449,000	754,200	709,000	2,625,300	2,518,600	2,144,000	2,103,700	2,088,100	
	うち資本金											
	2. 他会計出資											
	3. 他会計補助金	101,331	89,401	77,856	65,773	50,708	46,703	28,460	28,576	28,990	29,067	
	4. 他会計負担金											
	5. 他会計借入金											
	6. 国定補助金	22,800	212,900	214,000	249,000	236,500	434,500	374,100	97,900	75,300	68,300	
	7. 固定資産売却代金											
	8. 工事負担金	544,800	544,800	544,800	544,800	544,800	544,800	0	0	0	0	
9. その他												
計	975,631	1,286,701	1,285,656	1,613,773	1,541,008	3,651,303	2,921,160	2,270,476	2,207,990	2,185,467		
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額												
(B)												
(C)	975,631	1,286,701	1,285,656	1,613,773	1,541,008	3,651,303	2,921,160	2,270,476	2,207,990	2,185,467		
1. 建設改良費	853,654	1,176,721	1,187,064	1,527,029	1,469,119	3,583,429	2,840,335	2,188,948	2,125,962	2,102,507		
うち職員給与	27,909	28,606	29,321	30,054	30,806	31,575	32,366	33,175	34,004	34,289		
2. 企業債償還金	217,836	212,306	208,824	204,919	203,508	205,085	213,697	232,266	235,388	255,480		
3. 他会計長期借入返還金												
4. 他会計への支出金												
5. その他	88,000	89,100	90,200	91,300	92,400	93,500	94,600	95,700	96,800	97,900		
計	1,159,490	1,478,127	1,486,088	1,823,248	1,765,027	3,882,014	3,148,632	2,516,914	2,458,150	2,455,887		
(D)												
(E)	183,859	191,426	200,432	209,475	224,019	230,711	227,472	246,438	250,160	270,420		
資本的収入額が資本的支出額に不足する額												
補填財源												
1. 損益勘定留保資金	84,103	43,689	46,888	50,832	53,523	58,701	123,771	187,740	202,552	213,592		
2. 利益剰余金処分	206,030	90,668	130,413	167,787	213,445	200,979	331,770	562,310	810,731	1,058,409		
3. 繰越工事資金												
4. その他	16,793	29,965	31,855	60,678	57,919	230,711	221,616	187,497	183,788	182,285		
計	306,926	164,322	209,156	279,297	324,887	490,391	677,157	937,547	1,197,071	1,454,286		
(F)												
(E)-(F)	△123,067	27,104	△8,724	△69,822	△100,868	△259,680	△449,685	△691,109	△946,911	△1,183,866		
補填財源不足額												
(E)-(F)												
他会計借入金残高												
(G)												
企業債残高	3,634,078	3,861,372	4,101,548	4,650,829	5,156,321	7,576,536	9,881,439	11,793,173	13,661,485	15,494,105		
(H)												

○他会計繰入金

区分	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	令和16年度	令和17年度	(単位:千円)
収益的収支分	うち基準内繰入金	415,047	420,431	400,556	410,218	460,737	588,683	701,689	788,335	876,116	
	うち基準外繰入金	415,047	420,431	400,556	410,218	460,737	588,683	701,689	788,335	876,116	
	計	830,094	840,862	801,112	820,436	921,474	1,177,366	1,403,378	1,576,724	1,664,470	1,752,232
資本的収支分	うち基準内繰入金	101,331	89,401	77,856	65,773	50,708	46,703	28,460	28,990	29,067	
	うち基準外繰入金	101,331	89,401	77,856	65,773	50,708	46,703	28,460	28,990	29,067	
	計	202,662	178,802	155,712	131,546	101,416	93,406	56,920	57,980	58,057	58,134
合計	516,378	509,832	478,412	475,991	511,445	538,778	617,143	730,265	817,325	905,183	

※「補填財源不足額」については、補填財源が不足する場合はプラス表記、翌年度へ繰り越す余剰が発生する場合はマイナス表記になります。

5.4 今後検討予定の取組概要

(1) 今後の投資についての考え方・検討状況

広域化・共同化・最適化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■多摩地域の自治体間において、公営企業会計システムの共同導入などの連携を図っており、今後も連携を進めていきます。 ■都や周辺市の動向を踏まえて、検討を行います。
投資の平準化に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ストックマネジメント計画を策定し、リスクや重要度を踏まえた事業量と事業費の平準化を図ります。
民間活力の活用に関する事項 (PPP/PFI など)	<ul style="list-style-type: none"> ■令和9(2027)年度以降の污水管改築に係る国費の交付要件となるウォーターPPPの導入可能性について検討します。
その他の取組	<ul style="list-style-type: none"> ■防災・安全対策に関する事項等について、国の動向や他都市の状況を注視し、検討を行います。

(2) 今後の財源についての考え方・検討状況

使用料の見直しに関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■下水道総合計画の将来の事業内容や経営戦略の見直しに合わせて下水道使用料の適正水準及び使用料改定について検討を行い、中長期的に安定した下水道事業経営を実現します。
資産活用による収入増加の取組について	<ul style="list-style-type: none"> ■現時点では採算性が低いため予定してないが、同規模都市等での実施事例等を踏まえ、採算性のある資源活用方法を必要に応じて検討します。
その他の取組	<ul style="list-style-type: none"> ■企業債、繰入金、資産活用等上記以外の今後の財源確保に関する取り組みについて、国の動向や他都市の状況を注視し、必要に応じて検討を進めます。

(3) 投資以外の経費についての考え方・検討状況

民間活力の活用に関する事項 (包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFI など)	<ul style="list-style-type: none"> ■令和9(2027)年度からのウォーターPPP導入可能性について検討します。
職員給与費に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■老朽化対策や浸水対策等を遅滞なく推進するために、必要な職員数を確保します。
動力費に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■機器更新に合わせた高効率機械の導入等、各種コスト削減に取り組み、動力費の削減に努めます。
修繕費に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ストックマネジメント計画に基づく予防保全で、管路・処理場・ポンプ場施設の維持管理費・修繕費の削減を図ります。
委託費に関する事項	<ul style="list-style-type: none"> ■業務内容や業務体制を踏まえて、適正な委託内容を検討します。

第6章 経費回収率向上に向けたロードマップ

国土交通省より、「社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について」（令和2年3月31日 国水事第56号）が発出されました。同通知に基づき、下水道事業を対象に、経費回収率の向上に向けたロードマップを設定します。

6.1 数値目標の設定

経営改善に向けた数値目標としては、本市下水道事業では経費回収率を設定します。

本市の下水道事業では、今後流域下水道維持管理負担金の改定や物価上昇に伴い、経費回収率が100%を確保できない見通しです。

このため、経費回収率の向上のための取り組みに着手する必要性があり、従前より下水道使用料を改定し、経費回収率の向上を図る方針です。

表 6-1 経営改善に向けた数値目標

項目	実績 (令和6年度)	目標	
		令和12年度	令和17年度
経費回収率	110%	107%	102%

6.2 ロードマップの設定

経営改善に向けた取り組みの実施時期を示したロードマップを、以下のように設定します。

項目 \ 年度	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
経営戦略	改定					改定					改定
各種コスト縮減	適宜検討（業務効率化等）										
下水道使用料		検証		改定				検証		改定	

図 6-1 経営改善に向けたロードマップ

第7章 経営戦略の改定について

経営戦略は、一度改定して終わりではなく、PDCA サイクルにより継続的な進捗管理を行い、常に経営改善や計画の見直し等に反映させていくことが必要です。

狛江市下水道事業においても、PDCA サイクルに基づく進捗管理を行い、次期経営戦略に反映することにより、質の高い事業マネジメントを目指します。



Plan (計画の策定)	5年に一度、経営戦略の改定を行います。
Do (事業の実施)	下水道総合計画及び経営戦略で位置づけた施策を的確に実施します。
Check (事業進捗の確認)	経営戦略で位置づけた施策の実施状況や、下水道事業の財政状況を確認し、経営戦略との乖離が生じていないかを確認します。
Action (改善の検討)	次の10年を見据えて、未達成の目標や新たなニーズへの対応や改善策を検討し、次の経営戦略の策定に繋がります。