

現状と課題

1 財務分析

本節では、武蔵野市下水道事業の経営状況について、①令和 7 年度決算の単年度収支分析、②主要な経営指標を用いた他団体との比較分析、③人、モノ、カネの観点からの分析、④令和 7 年度の財務諸表分析を実施する。

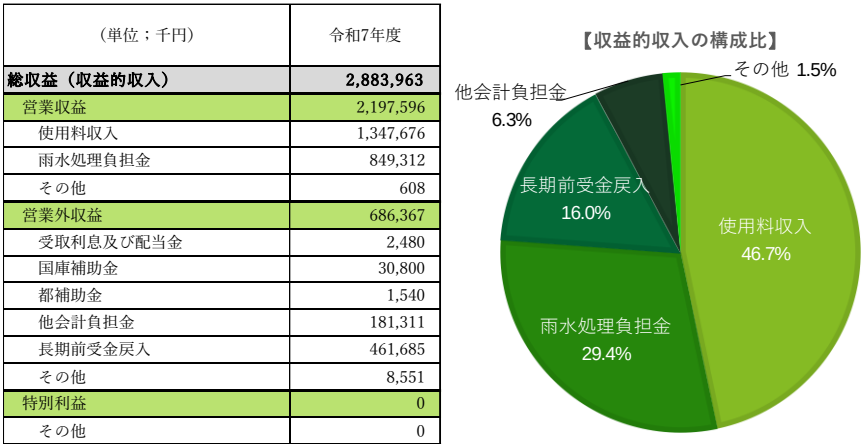
1.1 令和 7 年度決算の収支分析

本項では、令和 7 年度決算について単年度で収支分析を実施し、武蔵野市下水道事業における収益・費用の構成を理解する。

1.1.1 収益的収入

令和 7 年度の収益的収入の内訳及び構成比を図表 1 に示す。
主な内訳は、使用料収入 46.7%、雨水処理負担金 29.4%、長期前受金戻入 16.0%、他会計負担金 6.3%となっている。武蔵野市下水道事業は、使用料収入を中心としつつも、雨水処理負担金等一般会計からの繰入額も多い収入構造であるといえる。

図表 1 収益的収入の内訳及び構成比



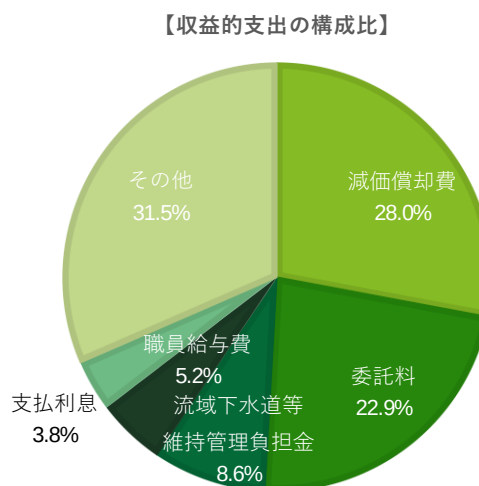
1.1.2 収益的支出

令和 7 年度の収益的支出の内訳及び構成比を図表 2 に示す。

主な内訳は、減価償却費 28.0%、委託料 22.9%、流域下水道等維持管理負担金 8.6%、職員給与費 5.2%、支払利息 3.9%となっている。特に、減価償却費、流域下水道等維持管理負担金、職員給与費、支払利息は、固定費的な性質を有し、短期的な削減余地が限定的な費用である。これらの合計は 45.6%に達しており、費用全体の約半分が固定的に発生する構造となっている。また、委託料についても 22.9%と大きな割合を占めている。

図表 2 収益的支出の内訳及び構成比

(単位：千円)	令和7年度
総費用（収益的支出）	2,716,155
営業費用	2,579,837
減価償却費	749,939
流域下水道等維持管理負担金	229,984
委託料	615,232
職員給与費	139,173
修繕費	294
動力費	2,680
その他	842,535
営業外費用	136,318
支払利息	102,821
その他	33,497
特別損失	0
その他	0

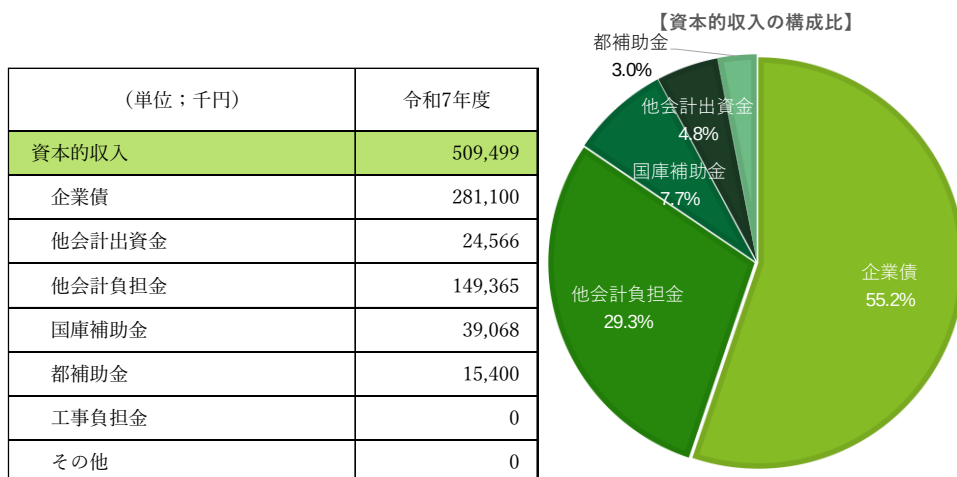


1.1.3 資本的収入

令和 7 年度の資本的収入の内訳及び構成比を図表 3 に示す。

主な内訳は、企業債 55.2%、他会計負担金 29.3%、国庫補助金 7.7%、他会計出資金 4.8%、都補助金 3.0%となっている。

図表 3 資本的収入の内訳及び構成比

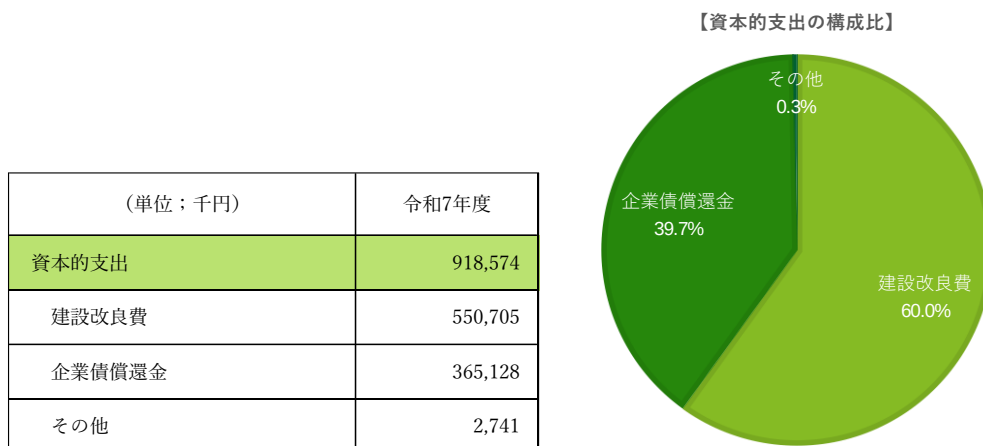


1.1.4 資本的支出

令和7年度の資本的支出の内訳及び構成比を図表4に示す。

主な内訳は、建設改良費 60.0%、企業債償還金 39.7%、その他 0.3%となっている。

図表 4 資本的支出の内訳及び構成比

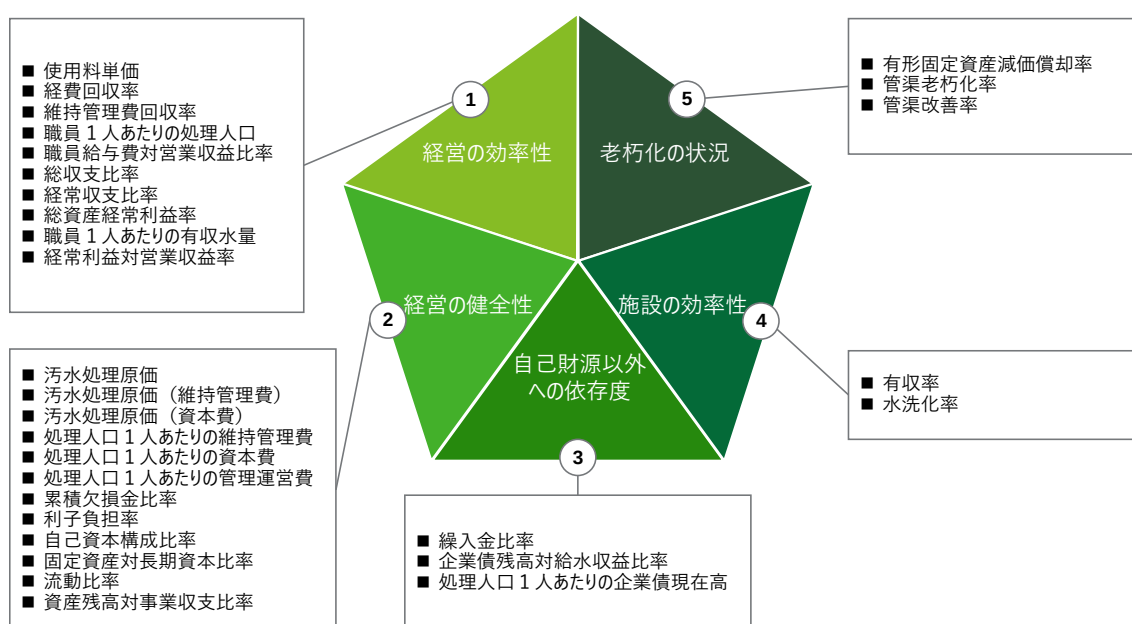


1.2 分析指標及び比較団体の検討

本項では、武蔵野市下水道事業の経営状況について、主要な分析指標を用いてより詳細に分析する。

分析の全体像及び構成要素を図表 5 に示す。図表 5 では、総務省公表の「下水道事業経営指標」を参考に、下水道事業に関する分析指標を①経営の効率性、②経営の健全性、③自己財源以外への依存度、④施設の効率性、⑤老朽化の状況の 5 つの観点で分類している。

図表 5 分析の全体像（分析の構成要素）



上記指標のうち、特に重要性が高いと考えられる指標や、他団体と比較した武蔵野市下水道事業の特徴が表れている指標を図表 6 に示す。次項では、これらの指標を用いて、他の下水道事業体との経営状況の比較分析を行う。

図表 6 業務指標の統計値

指標	改善の方向	意味	算定式
経営の効率性			
経費回収率(%)	+	使用料で回収すべき経費を、どの程度使用料で賄えているかを表した指標であり、使用料水準等を評価することが可能（目安は100%）	{ 下水道使用料/汚水処理原価（公費負担分を除く） } ×100
経常収支比率(%)	+	当該年度において、料金収入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（目安は100%）	(経常収益/経常費用) ×100
経営の健全性			
汚水処理原価(円/㎡)	-	有収水量 1 ㎡あ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	汚水処理原価（公費負担分を除く）/年間有収水量
資金残高対事業収支比率(%)	+	収益規模（≒事業規模）に対する資金余力を表した指標	現金・預金残高/事業収益
自己資本以外への依存度			
企業債残高対事業規模比率(%)	-	料金収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を表す指標	{ (企業債現在高合計－一般会計負担額) / (営業収益－受託工事収益－雨水処理負担金) } ×100
施設の効率性			
有収率(%)	+	施設・設備が対応する水量のうち、料金徴収等の対象とすることが可能なものの割合で、有収率が高いほど、施設・設備が（経営面において）効率的に運営されているものと判断される	年間総有収量/年間汚水処理水量
老朽化の状態			
管渠老朽化率(%)	-	法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度を示している	(法定耐用年数を超えた管渠延長/下水道布設延長) ×100
管渠改善率(%)	+	当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できる	{ 改善（更新・改良・維持）管渠延長/下水道布設延長 } ×100

次項で行う経営状況の分析における比較対象団体は、「総務省が定める類型区分 Aa（処理区域内人口 5 千人以上かつ有収水量密度 7.5 千 m³/ha 以上）に属する東京都内の団体」という選定方針に基づいて選定した。今回の比較対象団体とした 5 つの下水道事業体を、図表 7 に示す。

図表 7 選定した比較対象団体の一覧

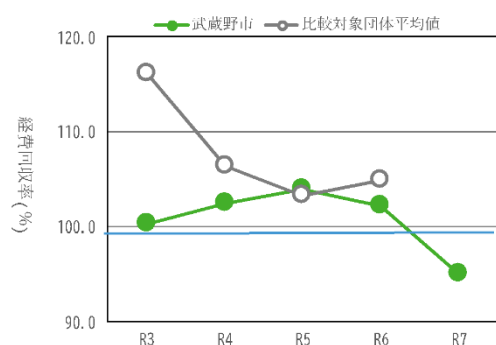
事業体名	処理人口（R8.4.1現在）	比較対象団体の選定基準
武蔵野市	148,840 人	総務省が定める類型区分Aaに属する東京都内の5の下水道事業体（武蔵野市を含めて6の下水道事業体）
比較対象団体		
国分寺市	130,606 人	
三鷹市	191,351 人	
小金井市	126,269 人	
西東京市	207,386 人	
調布市	241,841 人	

1.3 他の下水道事業体との経営比較分析

本項では、前項で整理した分析指標及び比較団体をもとに、経営状況の比較分析を行った。
 なお、比較対象団体の令和 7 年度の財務数値は未公表のため、令和 6 年度の財務数値を用いている。

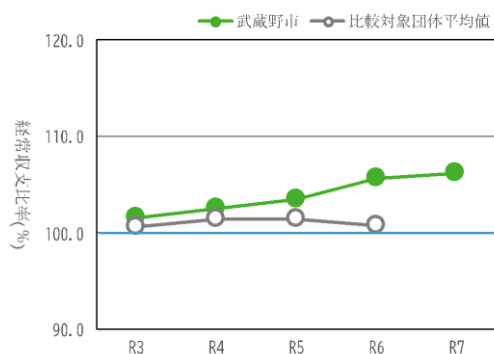
1.3.1 経営の効率性

(1) 経費回収率



令和 3 年度から令和 6 年度まで 100~104% 前後と、目安である 100% 超で推移している。しかし、令和 7 年度は、比較対象団体の平均と比較し低水準の 95% まで減少しているが、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により、使用料が減少したことによる。仮に同事業を実施しなかった場合には 101.5% となる。

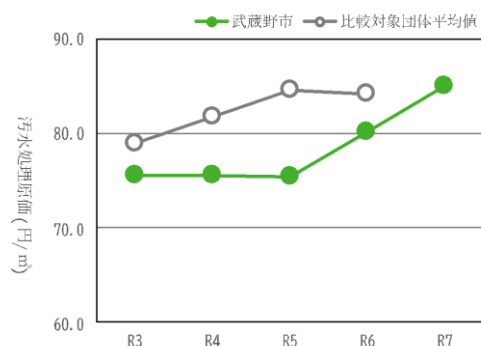
(2) 経常収支比率



令和 3 年度から令和 7 年度まで目安である 100% を超えており、上昇傾向にある。これは、営業収益が上昇したことによるものである。また、令和 6 年 4 月から下水道使用料を改定したことから、令和 6 年度以降は比較対象団体の平均と比較しても高い水準にある。

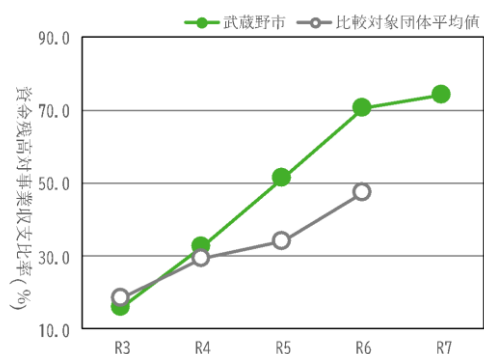
1.3.2 経営の健全性

(1) 污水处理原価



比較対象団体の平均と比較して低い水準であったものの、令和 6 年度以降は増加している。令和 7 年度は、全国特別重点調査に係る委託料の増加等により污水处理原価が増加している。

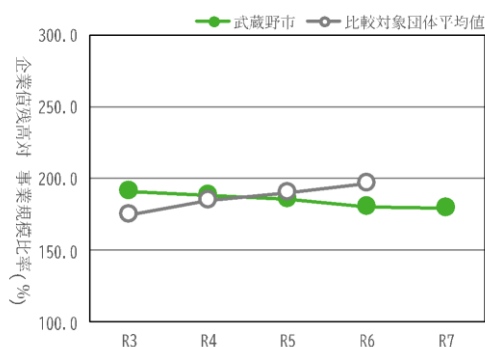
(2) 資金残高対事業収支比率



令和 3 年度から令和 7 年度にかけて上昇傾向である。また、令和 6 年度は比較対象団体の平均と比較し、高水準である。令和 4 年度は建設改良費の未払金増加により、令和 5 年度は基金の取崩しにより、令和 6 年度は企業債の借入により、それぞれ、資金残高が増加している。

1.3.3 自己資本以外への依存度

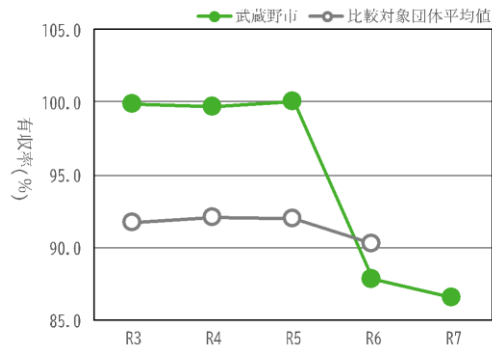
(1) 企業債残高対事業収支比率



令和 3 年度の 190.8%から徐々に低下し、令和 7 年度は 179.5%となっている。これは、比較対象団体の平均と比較しても同水準であり、指標としては良い傾向にある。

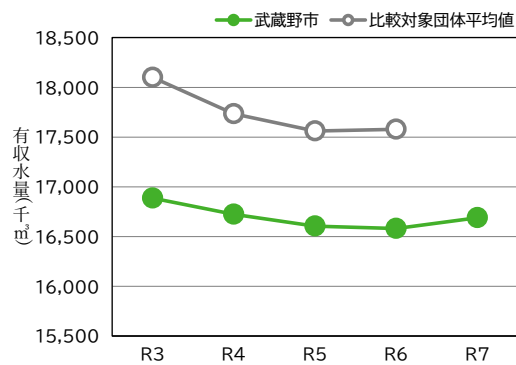
1.3.4 施設の効率性

(1) 有収率



令和 3 年度から令和 5 年度にかけては高い水準を維持していたが、令和 6 年度は 87.8%、令和 7 年度は 86.5%まで下がっており、比較対象団体の平均と比較しても低い水準にある。これは令和 5 年度までは不明水量を雨水処理水量に含めていたが、地方公営企業決算状況調査表作成要領に基づき、令和 6 年度からは污水处理水量に含めることとしたことが原因である。

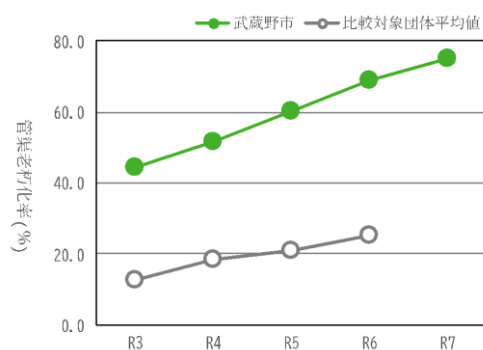
(2) 有収水量



令和 3 年度の 16,887 千 m³から令和 6 年度の 16,581 千 m³にかけては、節水型社会への移行等の影響により、有収水量は減少傾向にある。令和 7 年度は 16,689 千 m³と、増加しているが、これは工事に伴い大量の湧水が出た事例があったことが原因である。

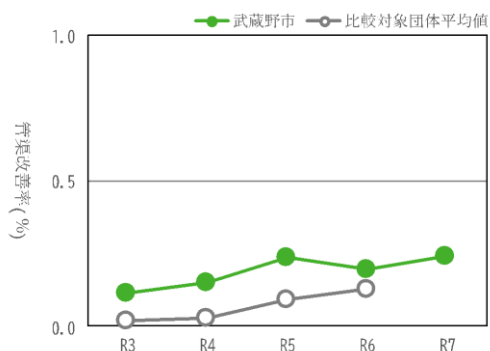
1.3.5 老朽化の状態

(1) 管きょ老朽化率



年々上昇しており、令和 7 年度には 75.0%に達している。また、比較対象団体の平均を大きく上回る水準で推移しており、資産の老朽化が着実に進行している。

(2) 管きょ改善率



令和 3 年度から令和 7 年度にかけて上昇傾向にある。また、令和 7 年度は比較対象団体の平均と比較し 0.2%と高水準であるが、管きょ更新の必要性は高い状況といえる。

1.3.6 財務指標分析で抽出された課題

財務指標分析において抽出された課題を図表 8 に示す。

図表 8 財務指標分析で抽出された課題

経営の効率性	経費回収率は目安である 100%超で推移しており、現状の費用は概ね下水道使用料で賄えている状況にある。また、経常収支比率も目安である 100%超で推移しており、比較対象団体と比較しても概ね良好な水準である。今後、人口減少等により有収水量の減少が見込まれる中、収支を維持するための方策（追加的な使用料改定の可否を含む。）について検討が必要である。
経営の健全性	汚水処理原価及び資金残高対事業収支比率は、比較対象団体と比べて良好な傾向にあり、経営の健全性の観点からみると、望ましい状態にあるといえる。
自己資本以外への依存度	企業債残高対事業収支比率は低下しており、負債負担の軽減が進んでいる点は良い傾向といえる。
施設の効率性	有収率は低い水準となっており、不明水の発生要因及び減少方策を検討する必要がある。
老朽化の状態	管きょ老朽化率は上昇しており、資産の老朽化が着実に進行している。一方で、管きょ改善率は低くなっており、管きょの更新を行ってはいるものの、更新の必要性の高まりの方が上回っている状況であり、今後より一層、老朽化対策としての管きょの更新が必要となる。管きょの更新を進めると、財源として企業債を発行することで、企業債残高対事業収支比率が悪化する可能性が高い点に留意する必要がある。

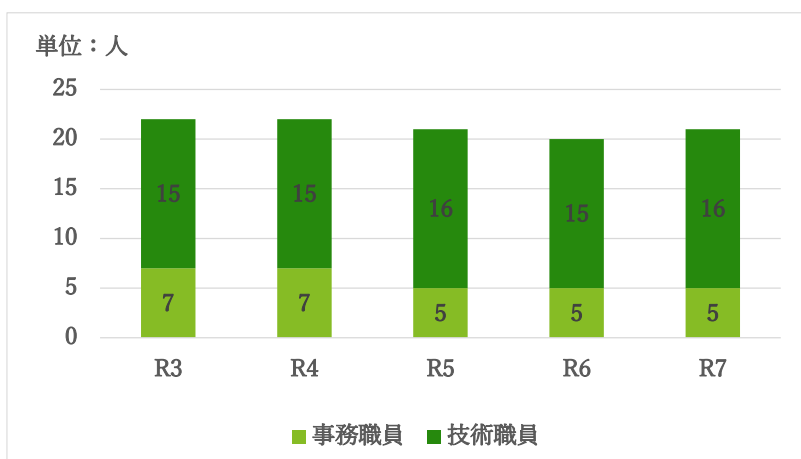
1.4 内的経営環境（組織、人材、定員、給与等）の分析

本項では、組織・人材の観点から、武蔵野市下水道事業の内部経営環境の分析を実施する。

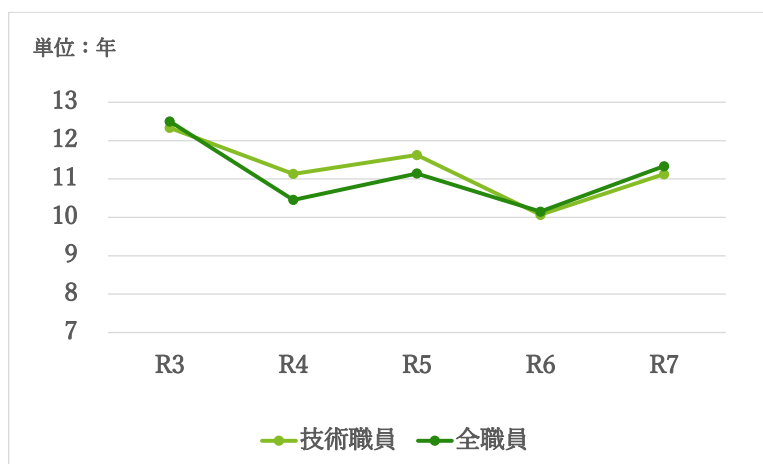
1.4.1 職員数及び平均勤続年数の分析

武蔵野市下水道事業の過去 5 か年の職員数及び平均勤続年数の推移、技術職員の一人当たり処理区域内人口の推移について、図表 9～図表 11 に示す。

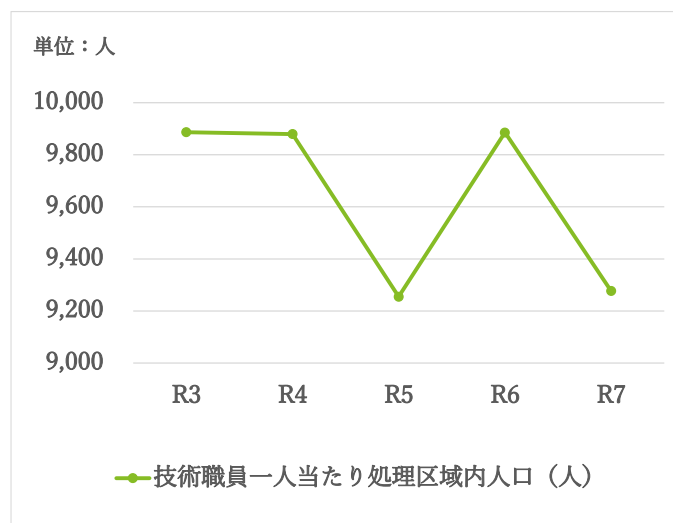
図表 9 職員数の推移



図表 10 平均勤続年数の推移



図表 11 技術職員一人当たり処理区域内人口の推移



図表 9 より、処理区域内人口や有収水量の増加傾向に反し、職員の全体人数が令和 3 年度からおおむね横ばいとなっていることが分かる。技術職員が令和 7 年度に 1 人増加したことにより、技術職員 1 人当たりの処理区域内人口は減少しており（図表 11 を参照）、技術職員一人当たりの負担は改善傾向にある。

しかし、武蔵野市下水道事業では管きょの老朽化が進んでおり（1.3.5 を参照）、更新が必要になっている現状を踏まえると、今後職員の業務負担の増加が予想される。

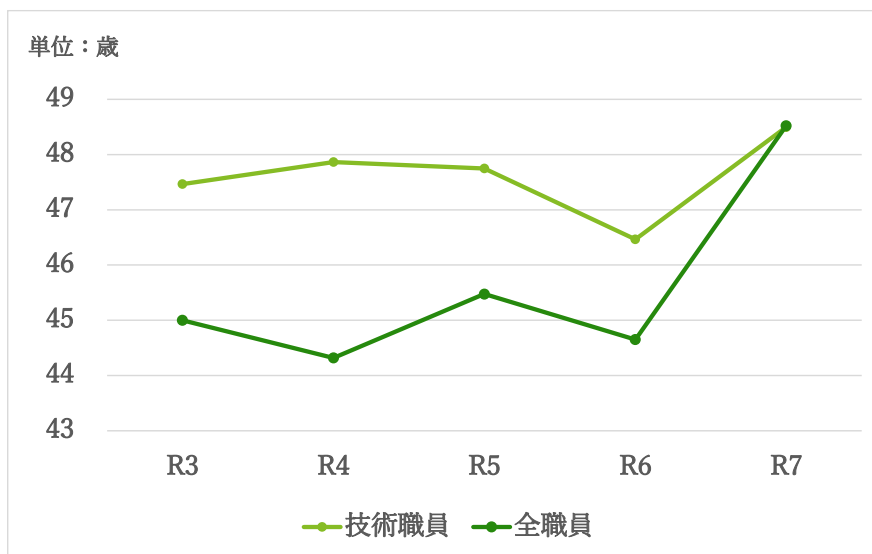
平均勤続年数の観点からは、図表 10 より、技術職員、全職員ともに平均勤続年数が経年による増加と比例していないことから、人員の入れ替わりによる体制の弱体化や、管きょの維持管理に関する知見が失われることによる将来的な下水道サービス低下が懸念される。そのため、知見の移管や委託により、これらの事象に備える必要がある。

1.4.2 職員の平均年齢及び年齢構成の分析

職員の平均年齢の推移について、図表 12 に示す。

職員の平均年齢について、令和 6 年度から令和 7 年度にかけて顕著に上昇していることから、職員の高齢化が進んでいる。今後の事業継続を見据え、職員の適正配置を進めるとともに、組織内に蓄積された知識・技能の円滑な継承に取り組む必要がある。

図表 12 職員の平均年齢の推移



1.5 外的経営環境の分析

本項では、下水道事業を取り巻く外的経営環境が武蔵野市下水道事業に与える影響について取りまとめを行う。カネ・モノ・ヒトの観点から整理した結果を図表 13 に示す。

図表 13 外的経営環境の分析

観点	外的経営環境	武蔵野市への影響
カネ	物価上昇・賃金上昇が継続し、維持管理費・工事費・委託費等が増加傾向にある。国においても持続可能な経営を確保するための方策等について検討が進められている。	・ 汚水処理費や工事費の増加により収支が圧迫される。 ・ 経費回収率や資金残高を維持するため、使用料水準や財源構成の見直しが課題となる。
	東京都の流域下水道維持管理負担金が令和 8 年 4 月 1 日より改定されており、さらに区部流入維持管理負担金についても来年度以降の改定が予定されている。	・ 将来的な経常費用の上昇リスクが高まる。 ・ 経営戦略や使用料改定検討において当該改定を織り込む必要がある。
モノ	全国的に上下水道施設の老朽化が進行し、更新需要が増加している。	・ 武蔵野市でも管路老朽化率が上昇し、今後 20 年間で老朽管の割合がさらに高まる見込みであるため、更新投資の増加が避けられない。
	国は「複数自治体による事業運営の一体化」と「集約型・分散型のベストミックスによる施設の最適配置」などの取組の方向性を示している。	・ 広域連携や汚水処理システム全体の最適化を視野に入れた検討が求められる。
ヒト	全国的な人口減少・生産年齢人口減少により、上下水道事業を担う技術職員の確保が困難になっている。	・ 武蔵野市では、将来の人口増加が予想されており、人員確保、技術継承や組織体制維持が特に重要となる。
	ウォーターPPP、包括委託、官民連携など民間活力活用の動きが全国で拡大している。	・ 令和 6 年度から試行的に導入している長期包括契約方式について、効率化が期待される一方、市職員の技術力維持・ノウハウ継承との両立が求められる。

1.6 課題の取りまとめ

財務分析、内的経営環境及び外的経営環境の分析結果を踏まえると、武蔵野市下水道事業は、足元では経常収支比率、経費回収率、資金残高等の財務指標がおおむね良好に推移しており、直ちに資金繰りが悪化する状況にはない。

一方で、管きょ老朽化率は比較対象団体の平均を大きく上回る水準で推移しており、今後は老朽化対策・更新投資の増加が避けられない状況にある。

また、物価上昇、労務費上昇、流域下水道維持管理負担金及び区部流入維持管理負担金の改定等により、維持管理費や委託費の増加が見込まれることから、現状の財務健全性が将来にわたり当然に維持されるものではない。

さらに、職員数がおおむね横ばいである一方、老朽化対策や更新需要の増加により、今後は職員の業務負担が増加することが想定される。また、平均勤続年数や平均年齢の状況を踏まえると、技術・知見の継承及び組織体制の維持も重要な課題である。

以上を踏まえ、武蔵野市下水道事業の課題を、カネ・モノ・ヒトの観点から整理したものを図表 14 に示す。

図表 14 課題の取りまとめ

観点	現況	課題	今後の対応方向
カネ	経常収支比率は 100%を上回って推移しており、経費回収率も令和 7 年度の特殊要因を除けば 100%を上回る水準にある。また、資金残高対事業収支比率は近年上昇傾向にあり、比較対象団体と比較しても高い水準である。	足元の資金繰り悪化リスクは小さいものの、今後は物価上昇、労務費上昇、委託料の増加、流域下水道維持管理負担金及び区部流入維持管理負担金の改定等により、経常費用が増加する可能性がある。また、管きょ更新を進める場合には、企業債発行や一般会計繰入金額が増加し、企業債残高対事業収支比率が悪化する可能性がある。	現在の財務健全性を維持しつつ、更新投資に必要な財源を確保する必要がある。費用増加を将来推計に適切に反映するとともに、使用料水準、企業債発行、一般会計繰入金、資金残高の水準を総合的に検討する必要がある。
モノ	管きょ老朽化率は年々上昇しており、令和 7 年度には 75.0%に達している。また、比較対象団体の	今後、老朽管の割合がさらに高まることが見込まれ、道路陥没等の事故リスク、下水道サービスの	ストックマネジメントに基づき、リスクや重要度を踏まえた優先順位付けを行い、計画的な点検・調

観点	現況	課題	今後の対応方向
	平均を大きく上回る水準で推移しており、資産の老朽化が進行している。一方、管きょ改善率は低く、更新の必要性に対して十分な更新が進んでいない状況である。	安定性低下、更新費用の集中が課題となる。また、更新投資の増加は財政面の負担増加にも直結する。	査・改築更新を進める必要がある。あわせて、投資額の平準化、広域連携、官民連携等の活用可能性についても検討する必要がある。
ヒト	職員数は令和 3 年度以降おおむね横ばいであり、技術職員は令和 7 年度に 1 人増加している。一方、管きょ老朽化の進行により、今後は更新事業や維持管理対応の増加が見込まれる。また、平均勤続年数の推移からは、人員の入れ替わりによる体制の弱体化や知見喪失の懸念があり、平均年齢についても令和 6 年度から令和 7 年度にかけて顕著に上昇している。	更新需要の増加に対して、現在の人員体制のままでは、職員一人当たりの業務負担が増加する可能性がある。また、技術・ノウハウの継承が十分に行われない場合、管きょの維持管理水準や将来的な下水道サービスの安定性に影響を及ぼすおそれがある。	職員の適正配置、技術継承、人材育成に取り組む必要がある。あわせて、包括委託や長期包括契約方式等の民間活力の活用により業務効率化を図りつつ、市職員に必要な技術力・判断力を維持する体制を構築する必要がある。

以上のとおり、武蔵野市下水道事業は、足元では一定の財務健全性を確保しているものの、今後は管きょ老朽化に伴う更新投資の増加、維持管理費・委託費等の増加、技術職員の確保・育成及び知見継承といった複数の課題に同時に対応する必要がある。

したがって、今後の事業運営においては、単に収支均衡を維持するだけでなく、将来の更新需要に対応可能な投資水準を確保しつつ、これを支える財源構成及び組織体制を一体的に検討することが重要である。

特に、更新投資を先送りした場合には、老朽化リスクが高まる一方、短期間に更新需要が集中すれば財政負担が急増する可能性がある。そのため、経営戦略の改定に当たっては、投資・財政計画において更新需要、使用料水準、企業債残高、資金残高及び人員体制のバランスを検証し、持続可能な事業運営に向けた方針を明確化する必要がある。