

地方公営企業等の現状と課題

令和3年8月19日

総務省 自治財政局 公営企業課 課長

坂越 健一

公営企業の例

水道(1,856事業)

下水道(3,617事業)

病院(623事業)

地下鉄(8事業)

バス(24事業)



ガス(25事業)

電気(98事業)

駐車場(203事業)

卸売市場(152事業)

観光施設(248事業)



公営企業の特徴

① 生活密着サービス ➡ 必要不可欠 ➡ 持続可能性の追求

② 装置産業(施設規模大) ➡ 施設・設備の新築・更新が必須 ➡ 法適用・経営戦略・ストックマネジメント(単年度の収支では×)
 ➡ スケールメリット(規模の経済)が顕著

③ 独立採算(料金収入で運営) ≡ 民間企業 ➡ 官民均衡

企業会計(民間準拠)
 ・発生主義
 ・複式簿記
 ・財務諸表(PL・BS・キャッシュフロー)

※ 公共料金 = 受益者負担...受益者が特定される公共サービス
 (水道: 2.7兆円 下水道: 1.5兆円)

一般会計(官庁会計)
 ・単年度の現金主義

※ 税金 = 住民が一律に負担...住民全員が受益者となるサービス
 (45兆円 地方税) (道路、河川、警察、消防、社会保障、教育、衛生等)

公営企業繰出金(法17条の2) (※2.8兆円)

- ①「その性質上当該地方公営企業の経営に伴う収入をもつて充てることが適当でない経費」(例: 水道事業における消防のための消火栓)
- ②「当該地方公営企業の性質上能率的な経営を行つてもなおその経営に伴う収入のみをもつて充てることが客観的に困難であると認められる経費」(例: 病院事業におけるへき地医療)

下水道使用料の格差について

- 管渠・処理場・浄水場・ポンプ場等の大規模施設が必要となる下水道事業は、特にスケールメリットが強く働き、経営状況や料金の格差が著しい。

	下水道使用料（20m ² ）
大阪市	1,276円
札幌市	1,371円
名古屋市	1,804円
東京都（23区）	2,068円
北海道美唄市	4,998円
北海道芦別市	5,042円
福岡県築上町	5,500円
北海道三笠市	5,583円
長崎県平戸市	6,160円

（出典）令和元年度決算統計

公営企業の課題と対策

目標

生活不可欠サービスの持続可能性

課題

人口減少に伴う
料金収入減

更新費増大

維持管理費等
上昇傾向

収支悪化



公営企業繰出金
(一般会計負担額)の増

人材不足
(技術職員、医師・看護師等)

対策

① 見える化 (公営企業会計適用)



② 経営戦略の策定

(更新費用含めた10年の収支計画と
対策を盛り込む)



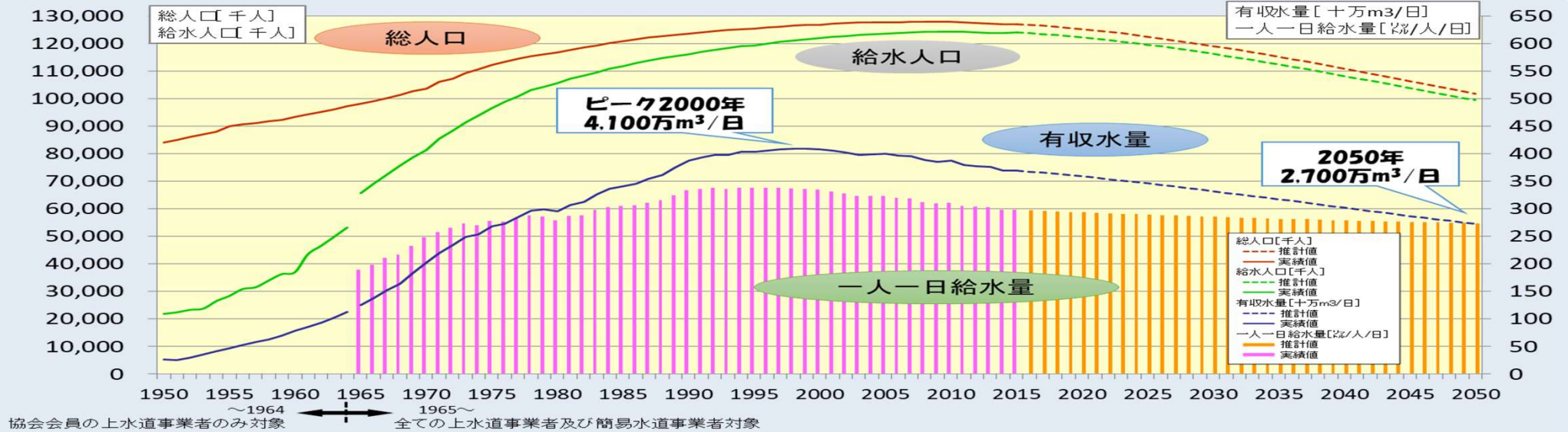
③ 抜本対策

- ✓ 料金改定
- ✓ 広域化・統合
- ✓ 事務の共同化
- ✓ 民間活用・包括委託・
PFI・コンセッション
- ✓ 独法化
- ✓ 事業廃止・民間譲渡

公営企業経営
アドバイザー
派遣事業
(R3～。年500
団体)

水道事業の現状と課題(1)

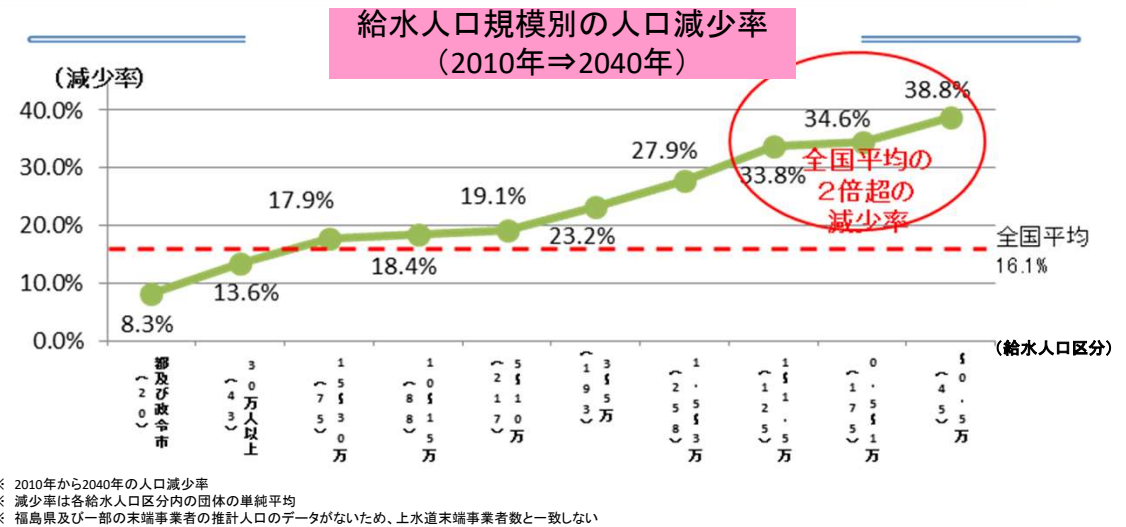
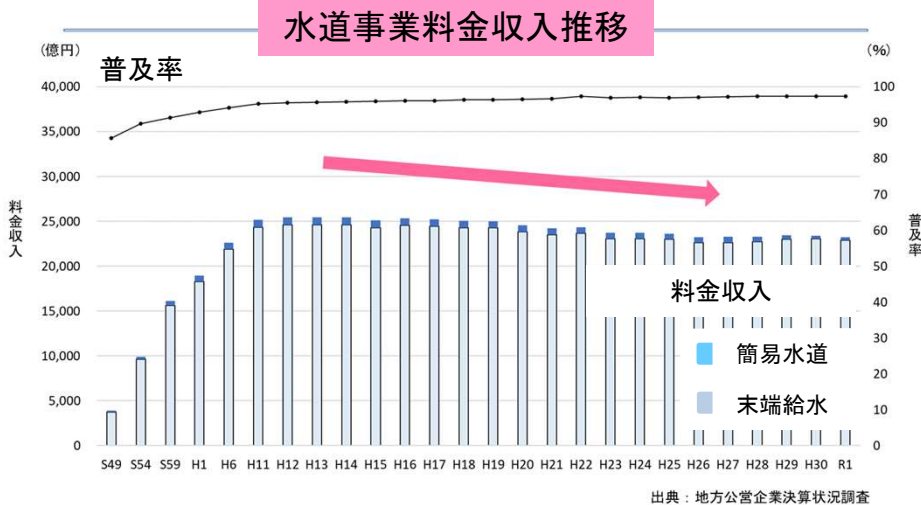
- 急速な人口減少により、2050年には有収水量がピーク時の約2/3程度まで減少する見通し
- これに伴い、すでに減少局面にある料金収入は、さらに減少圧迫を受け、経営環境が厳しくなるが、給水人口規模の小さい団体ほど、その影響は大きい。



協会会員の上水道事業者のみ対象 ← 1964年以前
 1965年以降 ← 全ての上水道事業者及び簡易水道事業者対象

【実績値（～2015）】水道統計（日本水道協会） 「給水人口」「有収水量」は、上水道及び簡易水道の給水人口、有収水量である。一人一日給水量＝有収水量÷給水人口
 【推計方法】
 ①給水人口：日本の将来推計人口（平成29年推計）に、上水道及び簡易水道の普及率（H27実績97.6%）を乗じて算出した。
 ②有収水量：家庭用と家庭用以外に分類して推計した。家庭用有収水量＝家庭用原単位×給水人口
 家庭用以外有収水量は、今後の景気の動向や地下水利用専用水道等の動向を把握することが困難であるため、家庭用有収水量の推移に準じて推移するものと考え、家庭用有収水量の比率（0.310）で設定した。
 ③一人一日給水量：一人一日給水量＝有収水量÷給水人口

※ 厚生労働省作成資料を一部加工

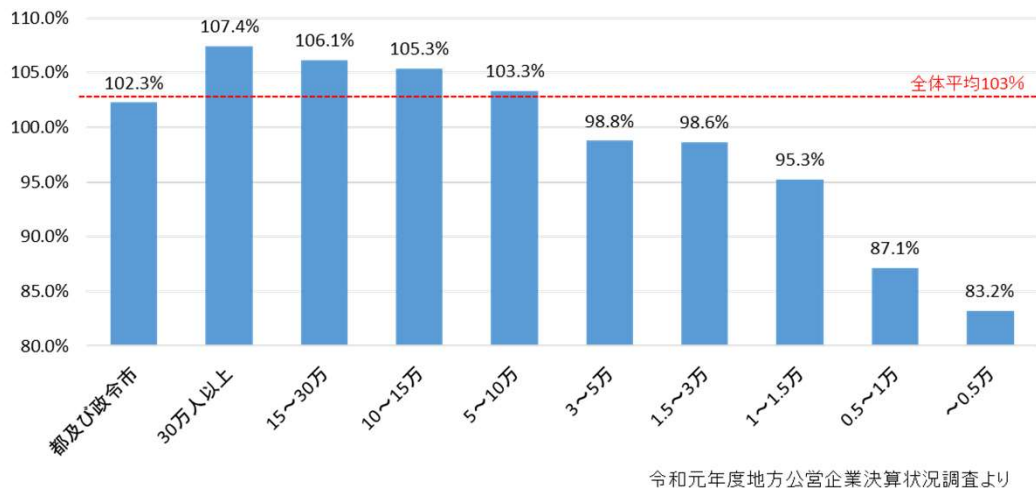


※ 2010年から2040年の人口減少率
 ※ 減少率は各給水人口区分内の団体の単純平均
 ※ 福島県及び一部の末端事業者の推計人口のデータがないため、上水道末端事業者数と一致しない

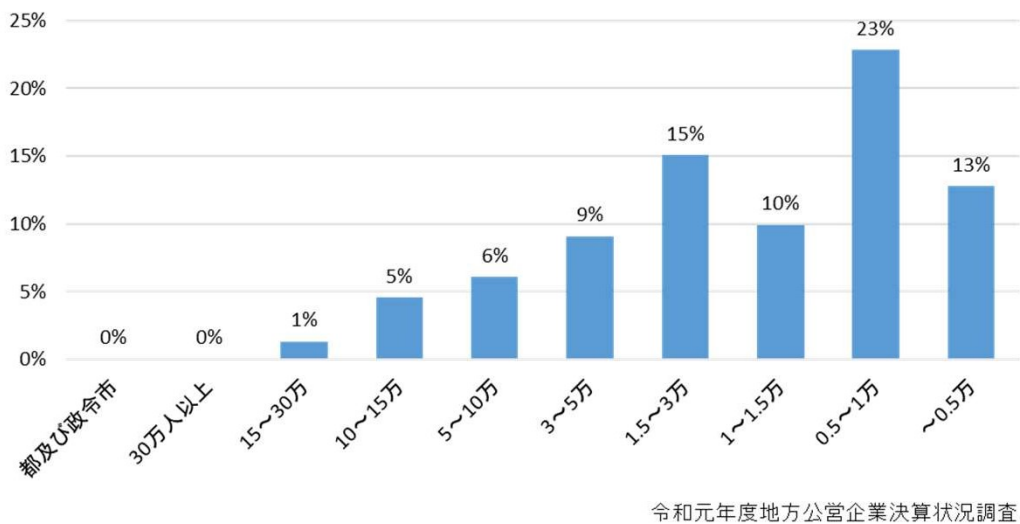
水道事業の現状と課題(2)

- 給水人口が少ないほど、料金回収率が低くなる傾向にあり、赤字団体の割合も、給水人口が少ない団体に多い傾向がある。
- 投資額の減少とともに、管路更新率も低下しており、耐用年数を超えた管路が増加している。
- 今後、これまで整備された施設が大量に更新時期を迎える。

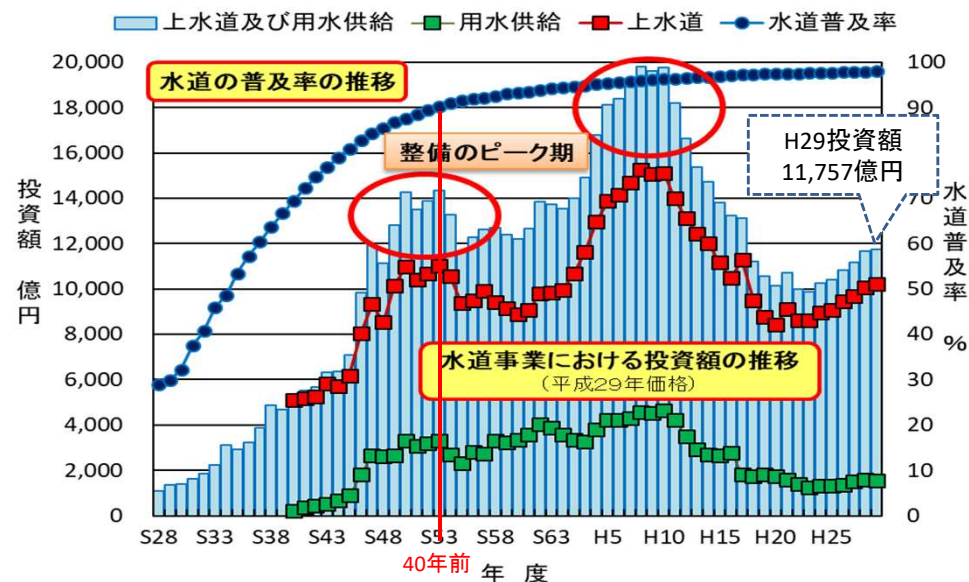
上水道事業における 給水人口別の料金回収率



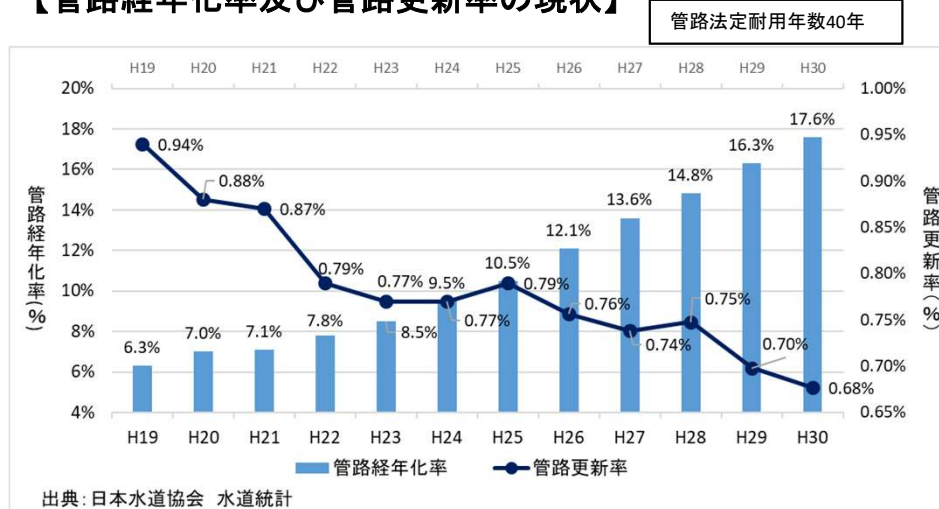
上水道事業における給水人口別団体数に占める赤字団体の割合



【水道への 投資額の推移】



【管路経年化率及び管路更新率の現状】

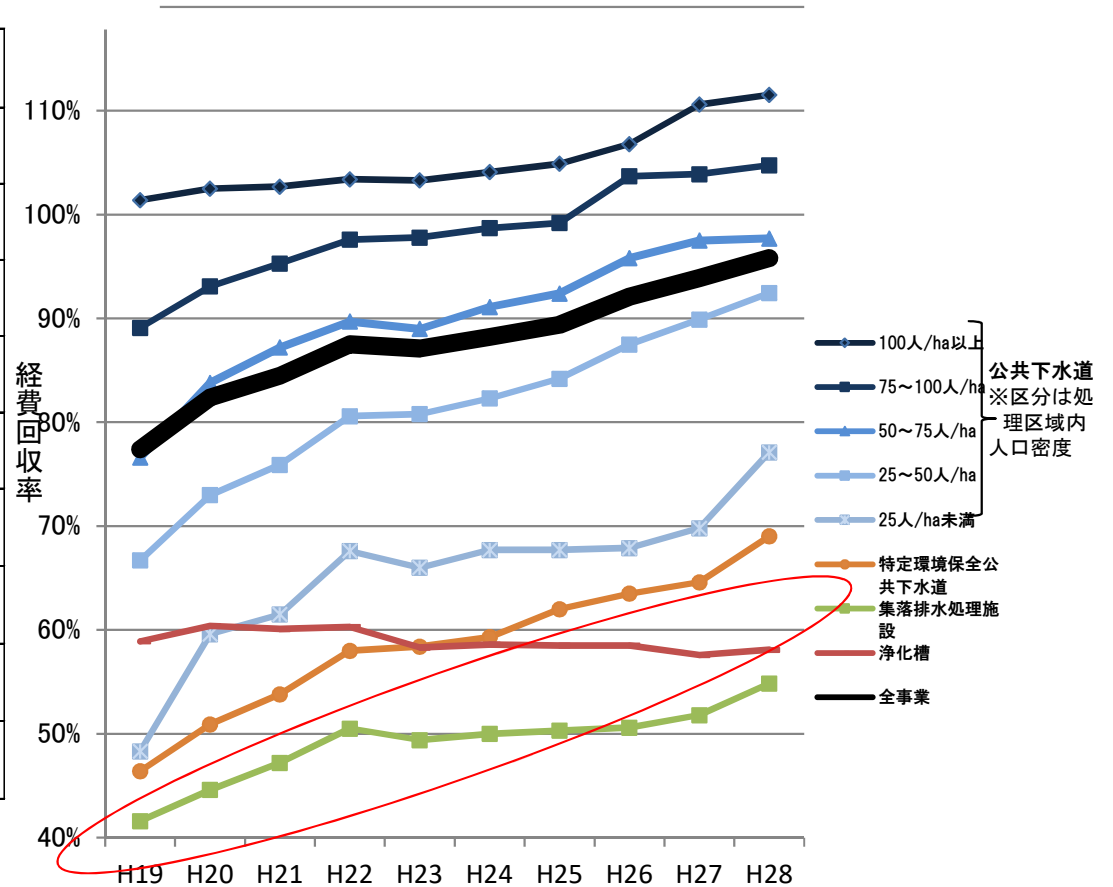


使用料及び経費回収率の状況(過去10年間)

- 使用料水準は、処理区域内人口密度の低い公共下水道事業や特定環境保全公共下水道、集落排水処理施設、浄化槽で高くなっている
- 経費回収率は、処理区域内人口密度の低い公共下水道事業や特定環境保全公共下水道、集落排水処理施設、浄化槽で低くなっている

(家庭用使用料(20m³/月))

事業区分 (処理区域内人口密度)	H18	H23	H28	H18~28(直近10年) の使用料伸率
公共下水道 (100人/ha以上)	1,653	1,744	1,817	9.9%
公共下水道 (75~100人/ha)	1,797	1,864	1,994	11.0%
公共下水道 (50~75人/ha)	2,064	2,193	2,308	11.8%
公共下水道 (25~50人/ha)	2,673	2,789	2,899	8.4%
公共下水道 (25未満人/ha)	2,826	3,036	3,137	11.0%
特定環境保全公共下水道	2,810	2,910	3,039	8.1%
集落排水処理施設	3,014	3,098	3,190	5.8%
浄化槽	3,152	3,218	3,309	5.0%
全体	2,806	2,916	3,029	7.9%

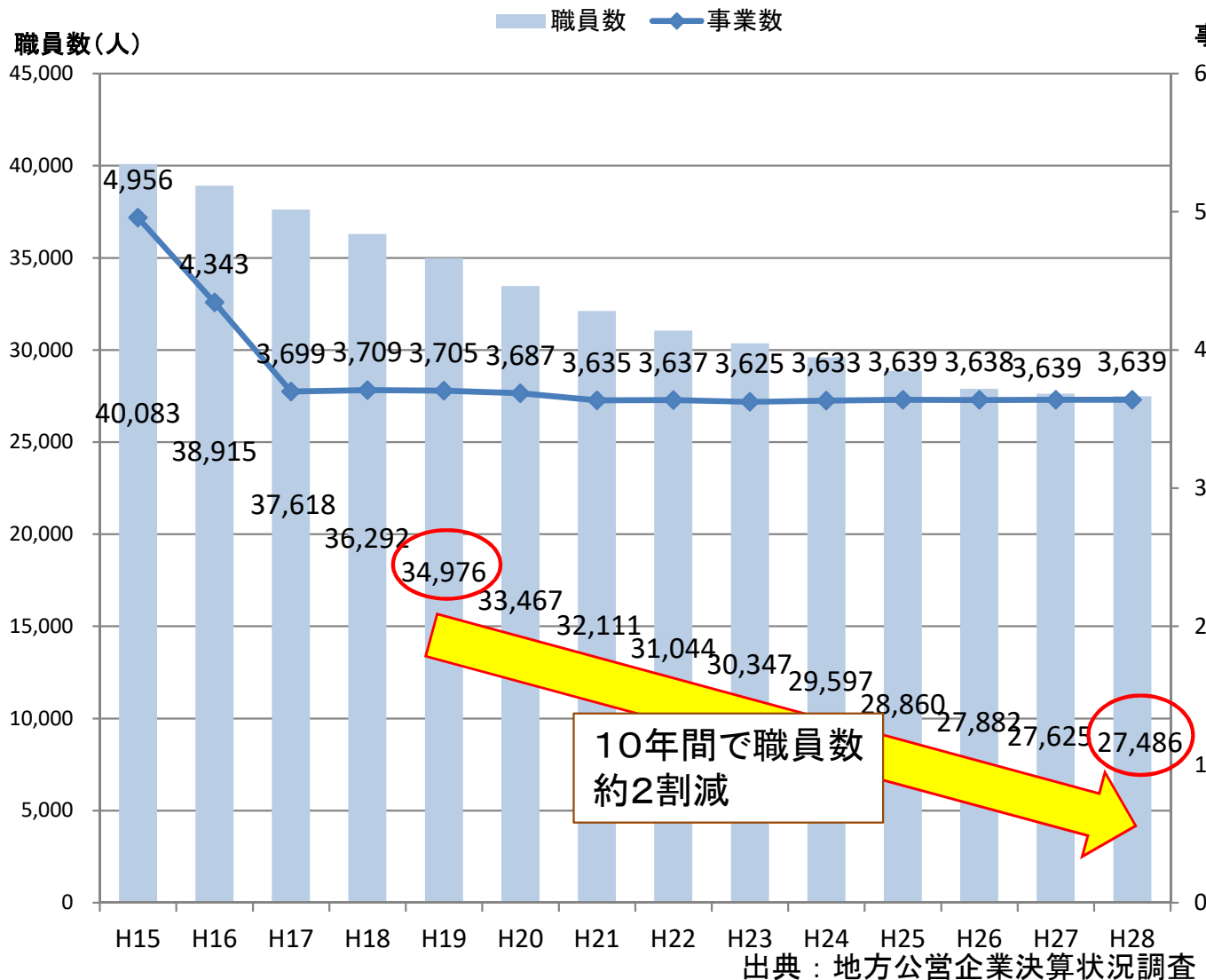


$$\text{経費回収率(\%)} = \frac{\text{使用料収入}}{\text{汚水処理費 (公費負担分を除く)}}$$

出典：地方公営企業決算状況調査

事業数と職員数の推移

- 下水道事業における事業数は、近年横ばいの状況。
- 職員数は、近年一貫して減少傾向にあり、直近10年間で約2割減少している。
- 町村においては、技術職員数が非常に少ない現状がある。



事業数 ○ 秋田県の状況

単位：人 (H30.6.1)

モデルブロック 構成市町村	人口	下水道等担当職員数 (技術職員数)
秋田市	308,860	76 (59)
男鹿市	28,032	7 (5)
潟上市	33,035	5 (2)
三種町	16,912	5 (0)
五城目町	9,425	3 (0)
八郎潟町	5,952	2 (0)
井川町	4,739	3 (0)
大潟村	3,069	3 (1)
計	410,024	104 (67)

※担当職員数は集落排水事業等も含んだ人数

管理者除く
課長含む

○ 熊本県の状況

(H30.6.1)

市町	人口 (人)	担当職員数(人)					
		下水道			農集		
		事務系	技術系	計	事務系	技術系	計
玉名市	66,801	6	5	11	(6)	(5)	(11)
荒尾市	53,088	13	4	17	0	0	0
長洲町	16,038	6	0	6	0	0	0
南関町	9,870	4	0	4	0	0	0
和水町	10,208	2	1	3	0	0	0
玉東町	5,296	0	0	0	0	0	0
山鹿市	52,513	8	0	8	2(1)	0	2(1)
菊池市	49,204	9	3	12	(3)	0	(3)

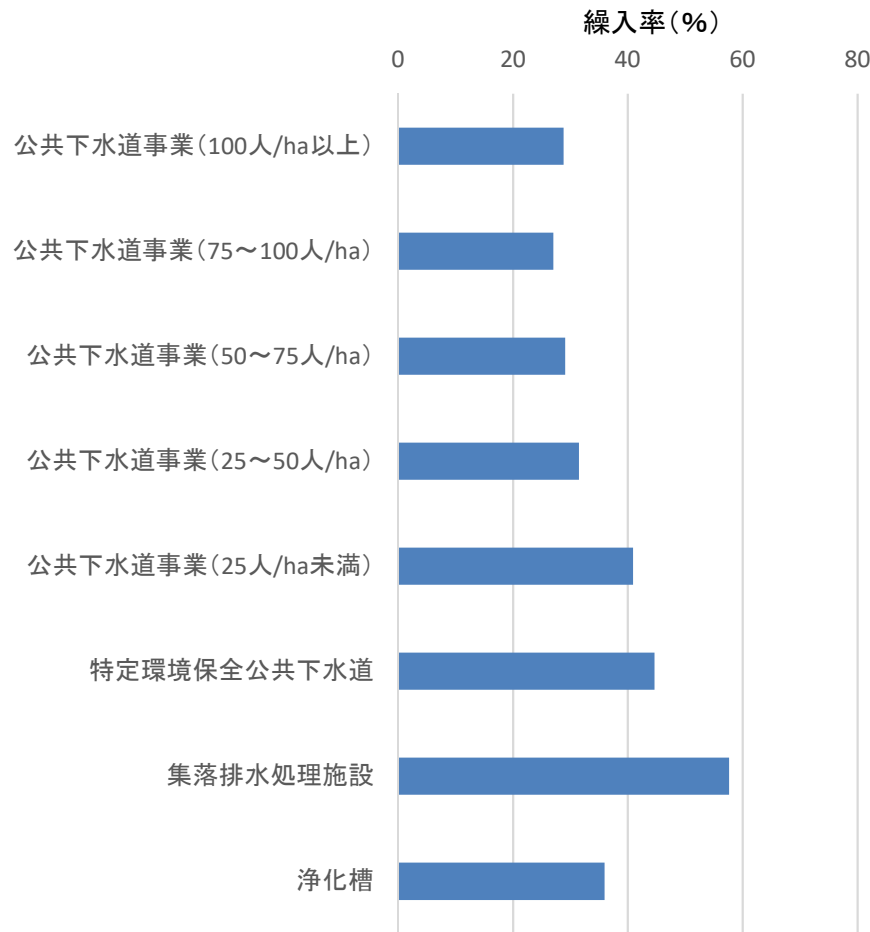
注) (): 兼務を示す
 ※玉名市技術系: 下水道と農集兼務
 ※山鹿市事務系: 下水道と農集兼務

※国交省作成資料より

事業別繰入金の状況

- 農集等は処理区域が広い一方で現在処理区域内人口が少ない等の理由から、汚水処理原価が高く(次頁参照)、経費回収率が著しく低い(前頁参照)。
- このため、使用料「月3,000円/20m³」を超える事業も多い(前頁参照)一方、繰入率が高くならざるを得ず、繰入額も増加傾向にある。

事業別繰入率の状況(H28年度決算)



事業別繰入金の推移

単位:百万円

	H10	H15	H20	H25	H28	
公共	1,660,609	1,794,090	1,504,328	1,405,669	1,370,809	
流域	115,000	131,423	106,879	103,567	98,195	
特公	1,243	671	360	339	280	
農集等	特環	85,333	122,286	132,245	132,167	129,329
	農集	85,504	113,851	129,330	134,424	134,721
	漁集	4,070	5,677	6,459	7,228	7,697
	林集	90	106	183	154	140
	簡排	57	68	79	57	66
	小排	271	472	674	721	701
	小計	175,325	242,460	268,970	274,751	272,654
	特排	487	1,980	4,241	6,474	7,650
個別	540	1,083	1,253	1,676	1,815	

$$\text{繰入率} = \frac{\text{他会計からの繰入金}}{\text{収益的收入} + \text{資本的收入}} \times 100$$

事業別汚水処理原価の分布状況

○ 汚水処理原価を事業ごとに比較すると、公共下水道の原価に比して、農集等の汚水処理原価は高くなっており、その要因としては、特に維持管理費(中でも処理場費)が高いことが挙げられる。

○ 汚水処理原価(汚水処理費(公費負担分を除く)÷有収水量)の分布状況 その1

現在処理区域内人口 汚水処理原価 (1㎡当たり)	公 共 下 水 道									
	都道府県 及び指定 都市	30万人 以上	10万人 以上 30万人 未満	5万人 以上 10万人 未満	3万人 以上 5万人 未満	1万人 以上 3万人 未満	1万人 未満	排水区域 のみの団体	公共 合計	構成 比率
50円未満	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
50円以上 100円未満	2	7	28	9	2	6	2	-	56	4.8
100円以上 150円未満	13	17	53	56	39	59	26	2	265	22.6
150円以上 200円未満	6	9	46	77	57	135	100	1	431	36.7
200円以上 300円未満	-	1	5	18	26	115	109	-	274	23.4
300円以上 400円未満	-	1	1	1	-	26	54	-	83	7.1
400円以上 500円未満	-	-	-	-	-	8	17	-	25	2.1
500円以上 600円未満	-	-	-	-	-	4	9	-	13	1.1
600円以上 700円未満	-	-	-	-	-	2	7	-	9	0.8
700円以上 800円未満	-	-	-	-	-	-	8	-	8	0.7
800円以上 900円未満	-	-	-	-	-	-	1	-	1	0.1
900円以上1,000円未満	-	-	-	-	-	-	3	-	3	0.3
1,000円以上1,500円未満	-	-	-	-	-	-	2	-	2	0.2
1,500円以上	-	-	-	-	-	-	3	-	3	0.3
平均原価	117.4	136.0	136.6	154.9	166.1	196.6	244.0	135.1	137.8	-

○ 公共下水道及び農集等に係る汚水処理原価の内訳(平成28年度)

(単位:円/m³)

	公共下水道	農集等
汚水処理原価	138	257
維持管理費	69	178
資本費	69	78
【参考】処理場数 (1事業当たり)	0.90	3.36

○ 汚水処理原価(汚水処理費(公費負担分を除く)÷有収水量)の分布状況 その2

事業名 汚水処理原価 (1㎡当たり)	特定環境 保全公共 下水道	農業集落 排水施設	漁業集落 排水施設	林業集落 排水施設	簡易排水 施設	小規模集 合排水施 設	農集等 合計	構成 比率 (農集等)
	50円未満	-	-	-	-	-	-	-
50円以上 100円未満	11	4	1	-	-	-	16	0.8
100円以上 150円未満	63	40	3	-	1	4	111	5.8
150円以上 200円未満	179	164	18	1	-	5	367	19.1
200円以上 300円未満	225	299	37	3	2	11	577	30.1
300円以上 400円未満	94	167	27	5	4	9	306	15.9
400円以上 500円未満	59	92	21	6	8	6	192	10.0
500円以上 600円未満	32	53	16	2	2	16	121	6.3
600円以上 700円未満	20	26	10	1	1	5	63	3.3
700円以上 800円未満	7	19	10	1	4	5	46	2.4
800円以上 900円未満	5	8	7	1	2	2	25	1.3
900円以上1,000円未満	6	7	5	3	-	3	24	1.3
1,000円以上1,500円未満	12	9	7	1	1	4	34	1.8
1,500円以上	10	9	7	2	1	1	38	2.0
平均原価	232.6	277.0	377.0	547.8	514.2	556.0	-	-

○ 汚水処理原価(維持管理費)の内訳(平成28年度)

(単位:円/m³)

	公共下水道	農集等
維持管理費	69	178
管渠費	7	18
ポンプ場費	3	6
処理場費	25	112
総務・管理費等	34	43

(注)1 供用中の公共下水道21事業のうち、供用開始直後である等の理由により汚水処理原価を確定し得ない事業を除いたものである。

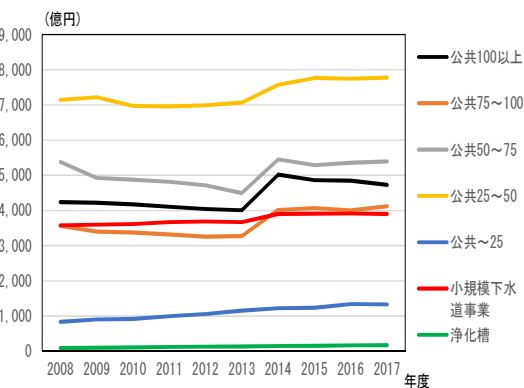
2 非適用事業の汚水処理原価は、借換債収入分・資本費平準化債収入分等をもって償還した額を除いたものである。

※ 表示単位未満四捨五入のため、合計値と一致しない場合がある。

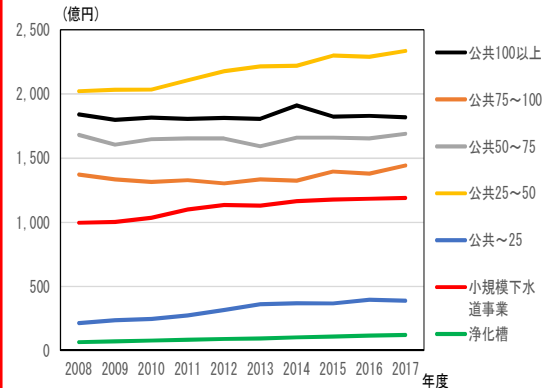
汚水処理費の推移(全体)及び維持管理費の推移

➤ 汚水処理費を維持管理費及び資本費に分けると、これまでの推移は以下のとおり。

●汚水処理費の推移

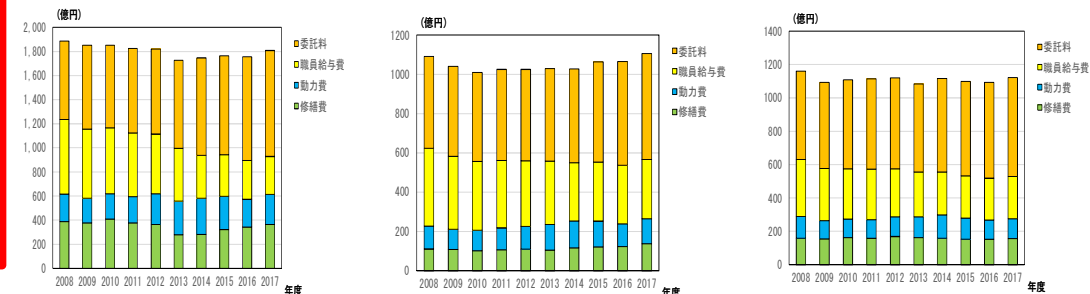


●汚水処理費(維持管理費分)の推移

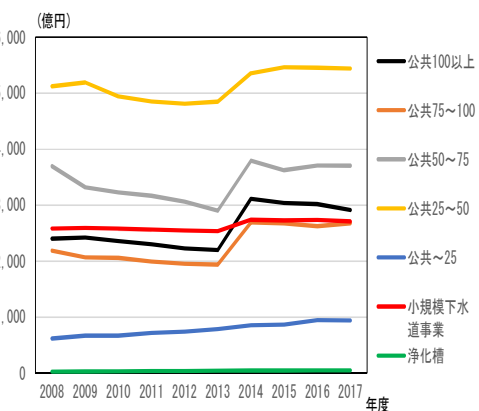


➤ 維持管理費については、直営から民間委託への移行が進んでいることから、職員給与費が減少し、その分委託料が大きくなっている。また、委託料は毎年増加傾向にあることに加えて、老朽化に伴う修繕費や燃料費の増加に伴う動力費も増加傾向にあることから、維持管理費全体として増加傾向にあり、収支全体の大きな圧迫要因となっている。

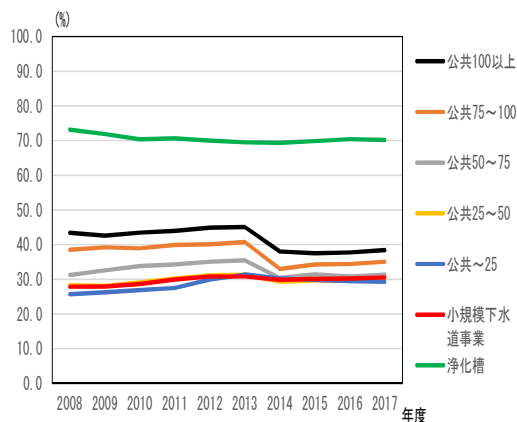
●公共下水道(100人/ha以上) ●公共下水道(75~100人/ha) ●公共下水道(50~75人/ha)



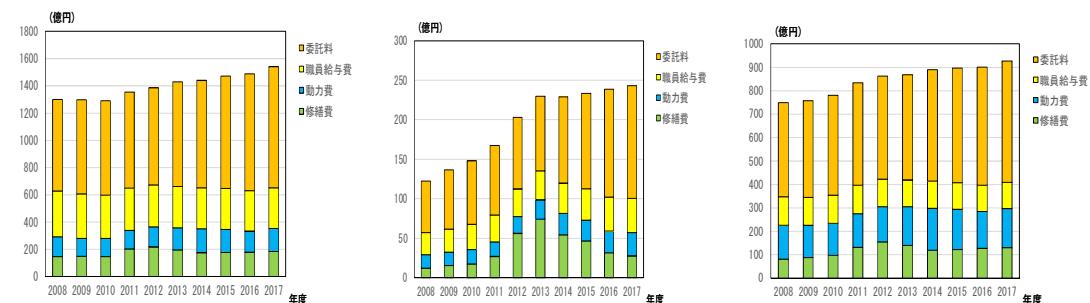
●汚水処理費(資本費分)の推移



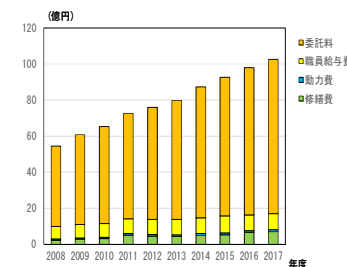
●汚水処理費のうち維持管理費分が占める割合の推移



●公共下水道(25~50人/ha) ●公共下水道(25人/ha未満) ●小規模下水道事業



●浄化槽



(注) 維持管理費、資本費はいずれも、費用計から雨水処理費を差し引いたもの。
なお、2013年度から2014年度にかけての資本費の増加は、会計制度の変更に伴う影響が大きい。

(注) このスライドにおける維持管理費は、雨水処理費分も含む。

地方公共団体の財政の健全化に関する法律の概要

健全段階

- 指標の整備と情報開示の徹底
 - ・フロー指標
実質赤字比率、連結実質赤字比率、実質公債費比率
 - ・ストック指標
将来負担比率＝公社・三セク等を含めた実質的負債による指標
- 監査委員の審査に付し議会に報告し公表

財政の早期健全化

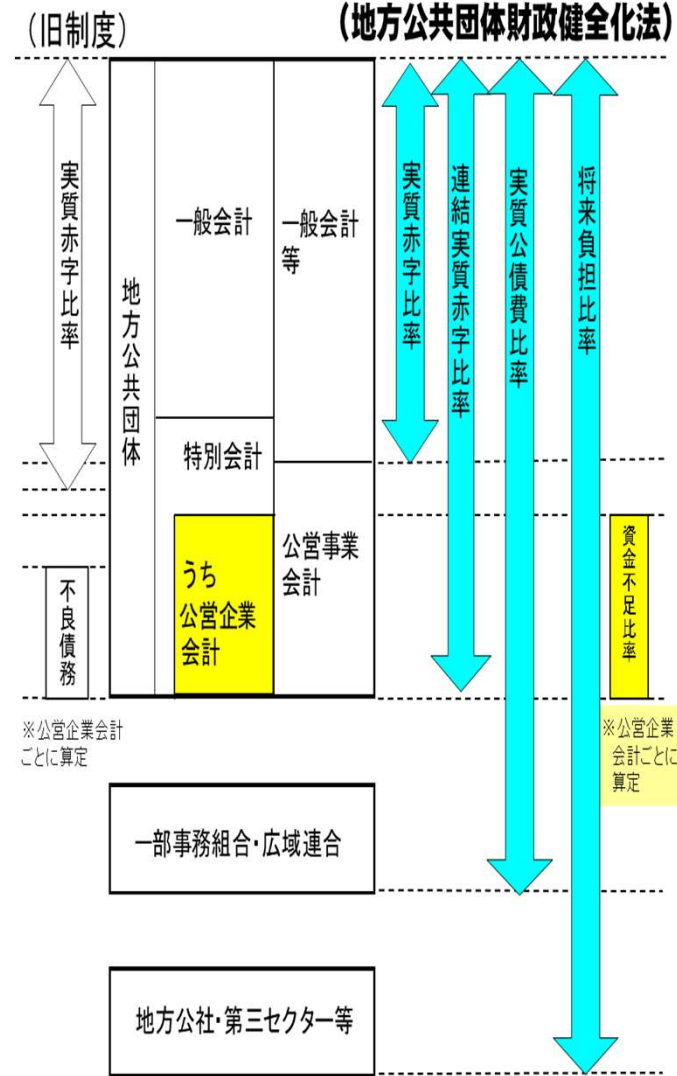
- 自主的な改善努力による財政健全化
 - ・財政健全化計画の策定(議会の議決)、外部監査の要求の義務付け
 - ・実施状況を毎年度議会に報告し公表
 - ・早期健全化が著しく困難と認められるときは、総務大臣又は知事が必要な勧告

財政の再生

- 国等の関与による確実な再生
 - ・財政再生計画の策定(議会の議決)、外部監査の要求の義務付け
 - ・財政再生計画は、総務大臣に協議し、同意を求めることができる
 - 【同意無】
・災害復旧事業等を除き、地方債の起債を制限
 - 【同意有】
・収支不足額を振り替えるため、償還年限が計画期間内である地方債(再生振替特別債)の起債可
 - ・財政運営が計画に適合しないと認められる場合等においては、予算の変更等を勧告

公営企業の経営の健全化

(参考)算定の対象となる会計



(健全財政)

(財政悪化)

早期健全化基準

財政再生基準

実質赤字比率

都道府県: 3.75%
市町村: 11.25%~15%

都道府県: 5%
市町村: 20%

連結実質赤字比率

都道府県: 8.75%
市町村: 16.25%~20%

都道府県: 15%
市町村: 30%

実質公債費比率

25%

35%

将来負担比率

都道府県・政令市: 400%
市町村: 350%

資金不足比率

20% ※

経営健全化基準

指標の公表は平成19年度決算から、
財政健全化計画の策定の義務付け等は
平成20年度決算から適用

※ 公営競技を行う法適用企業にあっては0%

(公営企業ごと)

地方公営企業法の適用範囲

地方財政法第5条第1号に規定する公営企業

<法適用事業>

(地公企法の規定を適用する事業)

<当然適用事業>

(地公企法2①②)

【全部適用事業】

- 水道
- 工業用水道
- 交通(軌道)
- // (自動車)
- // (鉄道)
- 電気
- ガス

【財務規定等適用事業】

- 病院

<任意適用事業>

(地公企法2③)

自主的に適用

- 交通(船舶)
- 簡易水道
- 港湾整備
- 市場
- と畜場
- 観光施設
- 宅地造成
- 公共下水道
- その他下水道
- 介護サービス
- 駐車場整備
- 有料道路
- その他
(有線放送等)

公営企業債を発行可能

※ ●のついたものは、地財法第6条に規定する特別会計設置義務のある公営企業。

※ 地方公営企業のうち、法適用企業は3,722事業、法非適用事業は4,500事業となっている。(令和元年度)

◎地方公共団体では、法非適事業に地方公営企業会計を自主的に適用することが望まれる。

地方公営企業の制度概要

1. 企業としての性格(地方公営企業法(以下、「法」という。)第2条、第3条)

- ◆ 地方公共団体が、住民の福祉の増進を目的として設置し、経営する企業。
事業例:上・下水道、病院、交通、ガス、電気、工業用水道、地域開発(港湾、宅地造成等)、観光(国民宿舎、有料道路等)
- ◆ 一般行政事務に要する経費が権力的に賦課徴収される租税によって賄われるのに対し、公営企業は、提供する財貨又はサービスの対価である料金収入によって維持される。

2. 管理者(法第7条～第16条)

- ◆ 企業としての合理的、能率的な経営を確保するためには、経営の責任者の自主性を強化し、責任体制を確立する必要があることから、地方公営企業の経営組織を一般行政組織から切り離し、その経営のために独自の権限を有する管理者(任期4年)を設置。
- ◆ 管理者は地方団体を代表(ただし、地方債の借入れ名義は、地方団体の長)。

3. 職員の身分取扱(法第36条～第39条)

- ◆ 給与については、職務給(職務遂行の困難度等職務の内容と責任に応ずる)であることに加え、能率給(職員の発揮した能率を考慮)であることを要する。
- ◆ 人事委員会は、企業職員の身分取扱いについては、任用に関する部分を除き、原則として関与しない。
- ◆ 企業職員には、団体交渉権が認められている。
- ◆ 給与、勤務時間その他の勤務条件については公営企業の管理運営に属する事項を除き、団体交渉の対象とし、労働協約を締結できる。

4. 財務(法第17条～第35条)

- ◆ 事業ごとに経営成績及び財政状態を明らかにして経営すべきものであることに鑑み、その経理の事業ごとに特別会計を設置。
- ◆ その性質上公営企業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及びその公営企業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが困難である経費については、地方団体の一般会計又は他の特別会計において負担。(それ以外の経費については、公営企業の経営に伴う収入をもって充てる。)
- ◆ 予算は毎事業年度の業務の予定量及び収入・支出の大綱。
- ◆ 資産の管理権は管理者に属する。資産の取得、管理及び処分について議会の個別議決は不要で、特に重要な資産の取得等について予算で定める。行政財産の目的外使用に係る使用料は、管理者が定める(条例で定める必要はない)。

5. 会計(法第20条、第30条)

- ◆ 企業会計方式をとっており、以下の点等において官公庁会計方式と相違。
 - ・ 官公庁会計方式が現金主義会計、単式簿記を採っているのに対し、公営企業会計では発生主義会計、複式簿記を採用。
 - ・ 損益計算書、貸借対照表等の作成を義務付け。

地方公営企業法適用の意義

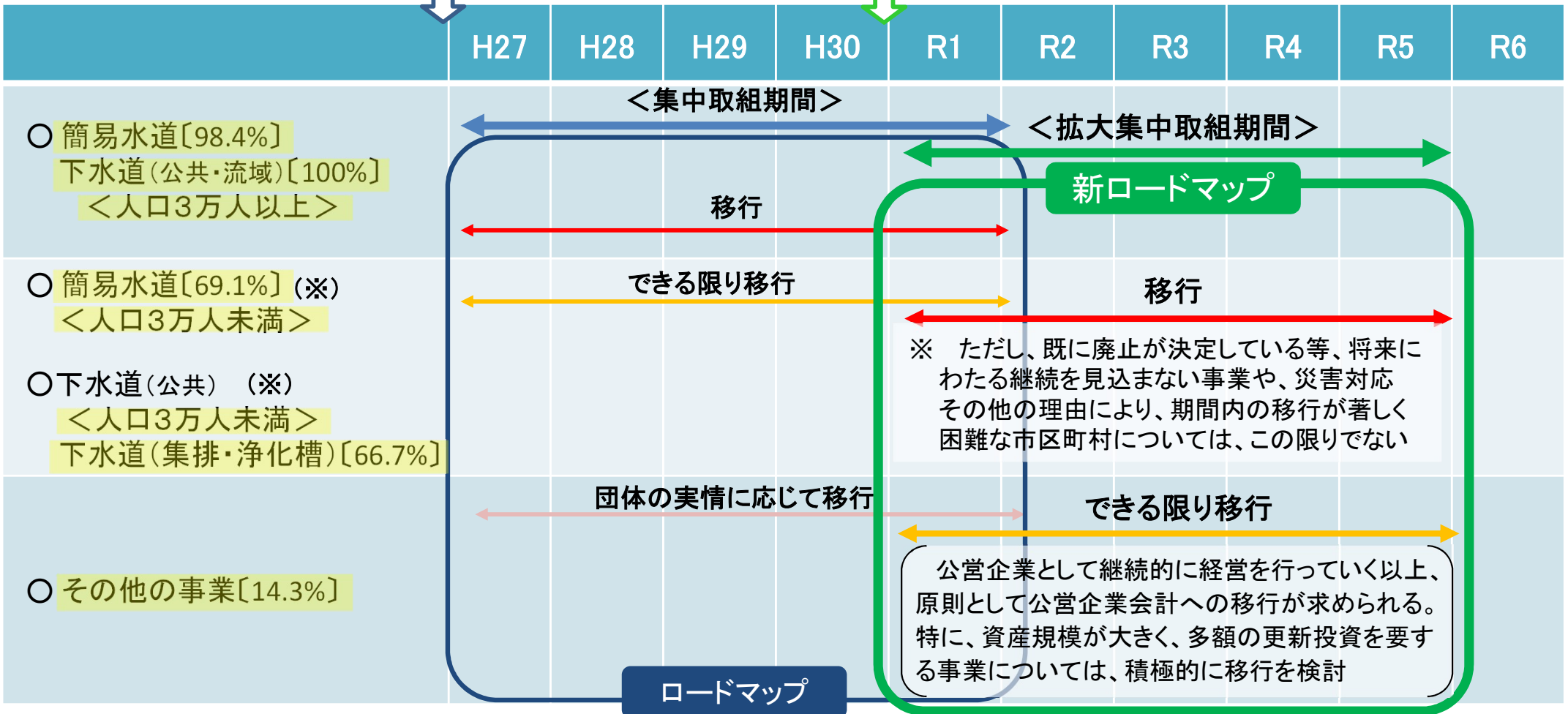
		官 庁 会 計	企 業 会 計
施設費用の反映	料金計算への建設費用 的的確な反映 【単年度収支均衡】	○毎年度の元利償還金を計上 ○元利償還金は耐用年数は未考慮 ○地方債は、年度毎に管渠・処理場・ポンプ場等の建設費をまとめて1銘柄の地方債を発行することが通常であり、元利償還金の単位は大括りとならざるを得ないため、実際の減価償却費とは乖離 ○財政上の都合により各年度の償還額を設定可能であり、恣意性が高い	○工事・資産別に耐用年数、減価償却費を精緻に管理・計算しており、建設費用の負担を正確・公平・客観的に各年度に計上できる
	更新費用の経営戦略へ 的的確な反映 【10年間の収支均衡】	○資産台帳を整備しておらず施設・設備毎に耐用年数や減価償却費を把握していないため、老朽化率や必要な更新時期及び費用の正確な見積もりが困難	○資産台帳を整備することにより老朽化率の基準指標となる減価償却率が施設・設備毎に把握可能であり、必要な更新時期及び費用の正確な見積もりが可能 ○正確な更新費用を反映した経営戦略・収支見通しが可能となり、今後の料金改定の予定や、事業見直し等の戦略を正確に立てることが可能
引当金の反映	退職手当引当金等の料 金原価計算や経営戦略 への反映	○引当金の計上はなし	○引当金を計上するため、正確な料金計算や収支計画の策定が可能
他団体との比較が可能 官民比較が可能		○大半の公営企業や類似の民間企業が企業会計に則っており、官庁会計の事業では適切な比較・検証ができない	○他の公営企業や類似の民間企業と同一の企業会計基準であるため、経営比較が可能となり、経営課題や民営化の有効性等の検証が可能

公営企業会計の適用に向けたロードマップについて

- 大臣通知:「5年度までにできる限り公営企業会計を適用」
- 骨太方針:「実情や費用対効果を踏まえつつ、全公営企業の公営企業会計への移行を5年以内を実現することを目指し」

H27.1月 総務大臣通知等により要請

H31.1月 総務大臣通知等により要請



(※)令和6年度より、法適化が国庫補助、地財措置の要件

【「経済財政運営と改革の基本方針2020」抜粋】第3章「新たな日常」の実現

地方公営企業について、公営企業の業務効率化とデジタル化を徹底して進めるとともに、実情や費用対効果を踏まえつつ、全公営企業の公営企業会計への移行を5年以内に実現することを目指し工程を明確化する。

【R3繰出基準抜粋】第6 簡易水道事業 2 簡易水道の高料金対策に要する経費

(2)繰出しの基準

ア 繰出しの対象となる簡易水道事業は、前々年度における有収水量1m³当たりの資本費が155円以上かつ供給単価が177円以上の事業のうち、前年度末時点で経営戦略を策定している事業とする。

ただし、平成22年国勢調査において人口3万人以上の市町村(構成市町村の人口合計が3万人以上の一部事務組合及び広域連合を含む。)が実施する簡易水道事業にあつては、地方公営企業法を適用している事業に限る。

【R3繰出基準抜粋】第8 下水道事業 8 高資本費対策に要する経費

(2)繰出しの基準

ア 繰出しの対象となる下水道事業は、前年度末時点で経営戦略を策定している次の事業とする。

ただし、平成22年国勢調査において人口3万人以上の市町村(構成市町村の人口合計が3万人以上の一部事務組合及び広域連合を含む。)が実施する公共下水道及び特定環境保全公共下水道にあつては、地方公営企業法を適用している事業に限る。

【抜粋】令和3年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について(令和3年1月22日付け事務連絡)

3 公営企業の「見える化」の推進

(1)公営企業会計の適用拡大

なお、簡易水道事業における高料金対策及び下水道事業における高資本費対策に係る地方交付税措置については、人口3万人以上の地方公共団体は令和3年度から、人口3万人未満の地方公共団体は令和6年度から、公営企業会計の適用を要件とする予定であることにご留意いただきたい。

また、重点事業以外の事業についても、「経済財政運営と改革の基本方針2020」(令和2年7月17日閣議決定)において「実情や費用対効果を踏まえつつ、全公営企業の公営企業会計への移行を5年以内に実現することを目指し工程を明確化する」とされたことを踏まえ、公営企業会計への移行を積極的に推進されたい。

【抜粋】「社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての検討要件化等の運用について」における内容

(5)公営企業会計の適用に係る要件化

➤ 人口3万人以上の地方公共団体においては、令和2年度以降の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していること、人口3万人未満の地方公共団体においては、令和6年度以降の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していることを要件化。

公営企業会計適用の取組状況調査(令和2年4月1日時点)

簡易水道事業 ※1

(単位 団体・%)

	人口3万人以上		人口3万人未満		全団体	
	R2.4.1時点	H31.4.1時点	R2.4.1時点	H31.4.1時点	R2.4.1時点	H31.4.1時点
① 適用済	300 (96.5%)	221 (71.1%)	248 (42.3%)	209 (35.5%)	548 (61.1%)	430 (47.8%)
② 適用に取組中	6 (1.9%)	83 (26.7%)	157 (26.8%)	63 (10.7%)	163 (18.2%)	146 (16.2%)
小計	306 (98.4%)	304 (97.7%)	405 (69.1%)	272 (46.3%)	711 (79.3%)	576 (64.1%)
③ 検討中	5 (1.6%)	7 (2.3%)	158 (27.0%)	208 (35.4%)	163 (18.2%)	215 (23.9%)
④ 検討未着手	0 (0.0%)	0 (0.0%)	23 (3.9%)	108 (18.4%)	23 (2.6%)	108 (12.0%)
合計	311 (100%)	311 (100%)	586 (100%)	588 (100%)	897 (100%)	899 (100%)
(参考)合計 (統合・廃止確定等を含む)	314 —	316 —	594 —	594 —	908 —	910 —

※1 簡易水道事業については、上水道事業への統合に伴う公営企業会計適用の取組も集計している。

下水道事業 ※2

(単位 団体・%)

	人口3万人以上				人口3万人未満		全団体	
	公共下水道事業及び流域下水道事業		その他の下水道事業		R2.4.1時点	H31.4.1時点	R2.4.1時点	H31.4.1時点
	R2.4.1時点	H31.4.1時点	R2.4.1時点	H31.4.1時点				
① 適用済	809 (99.9%)	489 (60.0%)	343 (71.5%)	197 (40.7%)	193 (23.7%)	120 (14.8%)	1,003 (61.3%)	610 (37.2%)
② 適用に取組中	1 (0.1%)	322 (39.5%)	34 (7.1%)	158 (32.6%)	351 (43.0%)	160 (19.7%)	353 (21.6%)	482 (29.4%)
小計	810 (100%)	811 (99.5%)	377 (78.5%)	355 (73.3%)	544 (66.7%)	280 (34.5%)	1,356 (82.8%)	1,092 (66.6%)
③ 検討中	0 (0.0%)	4 (0.5%)	77 (16.0%)	76 (15.7%)	246 (30.1%)	410 (50.5%)	252 (15.4%)	418 (25.5%)
④ 検討未着手	0 (0.0%)	0 (0.0%)	26 (5.4%)	53 (11.0%)	26 (3.2%)	122 (15.0%)	29 (1.8%)	130 (7.9%)
合計	810 (100%)	815 (100%)	480 (100%)	484 (100%)	816 (100%)	812 (100%)	1,637 (100%)	1,640 (100%)
(参考)合計 (統合・廃止確定等を含む)	819 —	819 —	501 —	506 —	819 —	820 —	1,650 —	1,651 —

※2 下水道事業は、公共下水道事業(特定公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業を含む。)、流域下水道事業、農業集落排水施設事業、漁業集落排水施設事業、林業集落排水施設事業、簡易排水施設事業、小規模集合排水処理施設事業、特定地域生活排水処理施設事業及び個別排水処理施設事業をいう。

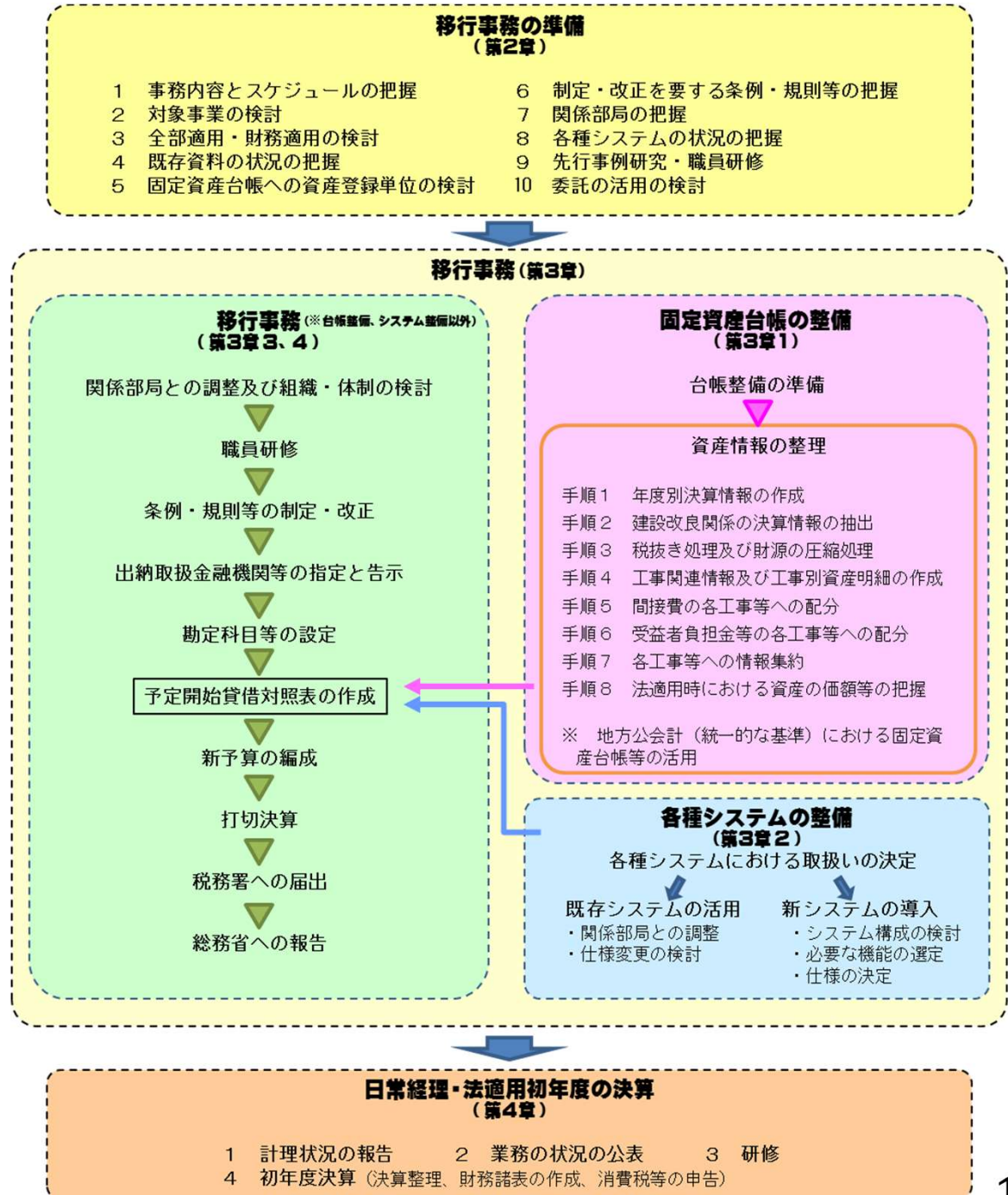
移行事務の準備

1.法適用の事務内容とスケジュール把握

- 法適用に係る事務内容は、「事前準備」、「移行事務」、「日常経理・決算（移行後の運用）」の3つの工程に区分され、「事前準備」は会計適用以外の項目についても併せて検討する必要がある。
- 「移行事務」は「固定資産台帳の整備」、「各種システムの整備等」、「法適用初年度の予算」、「打切決算」に区分される。

【留意点】

- 事務の分量としては、**固定資産台帳の整備が大きな割合を占めている。**
- 予定開始貸借対照表の作成までには、固定資産台帳の整備を完了し、財務会計システムについても運用可能な状態にしておくことが必要。**



台帳整備の準備と作業手順

台帳整備の準備

(1) 資料の収集等

- 移行事務の準備で把握した既存資料を収集(**資産登録単位の確定**)

(2) スケジュールの作成

- 資料の状況、登録単位の設定方針や法適用年度を踏まえた台帳整備のスケジュールを作成(**予定開始B/Sの作成までに完了**)

(3) 体制の検討等

- 職員の増員、公営企業の実務経験のある職員の配置
- 台帳整備を委託により行う場合は、職員で対応する作業と委託する作業とを仕分け
- 可能な限り職員の中にノウハウを蓄積するという視点も重要

台帳整備の作業

- 工事により取得した資産以外の各種資産
 - **決算書、契約書、既存の台帳等から帳簿原価(取得価額)を把握**(ただし、償却資産については、資産取得時から減価償却が行われてきたものとして算定した資産の帳簿価額が帳簿原価(取得価額))
- 工事により取得した資産
 - 決算情報の整理、工事関連情報の整理、間接費の配分、耐用年数が異なる資産の仕分けを行う
 - **右のような手順に従って、帳簿原価(取得価額)等を把握**

手順 1 年度別決算情報の作成

手順 2 建設改良関係の決算情報の抽出

手順 3 税抜き処理及び財源の圧縮処理

手順 4 工事関連情報及び工事別資産明細の作成

手順 5 間接費の各工事等への配分

手順 6 受益者負担金等の各工事等への配分

手順 7 各工事等への情報集約

手順 8 法適用時における資産の価額等の把握

固定資産台帳の整備は、移行事務の中で最も手間のかかるものだが、**その中でも工事により取得した資産についての額の確定等**が大きな割合を占める。

複数事業一括による民間事業者等への委託の例

団体名	国勢調査人口（H22）	法適用の形態	法適用時期
兵庫県洲本市	47,254人	財務適用	平成30年4月1日

①一括発注した事業	土地取得造成事業、下水道事業、駐車場整備事業、介護サービス事業	
②一括発注した理由	<ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設等総合管理計画の策定にあたり公共施設等の適正管理を進める中で、各部署で固定資産の整理を始めており、この機会に下水道会計だけでなく、4会計全てを法適化することが効率的であると判断したため。 ● 一括発注によるコスト削減。 	
③主な課題と克服方策	<p>（課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● システム導入に係る進捗管理 ● 人手不足による遅れ 	<p>（克服方策）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各会計の担当で月1程度の会合を開き、先行して行っている下水道事業担当者が中心となり、問題点の確認や助言、進捗の調整（遅れている会計に対しての手助け等）を行った。
④委託費用等	14,506千円（財務会計システム導入業務）	
⑤請負会社	出版社	
⑥一括発注した効果	<ul style="list-style-type: none"> ● システム導入にかかるコスト削減（単純に1/4）。 ● システム統一により、各会計間で同一様式の帳票が作成でき、数値の確認などが容易である。 	

取組事例

団体名	国勢調査人口 (H22)	事業名	給水人口	法適用時期
宮城県丸森町	15,501人	簡易水道事業	232人	平成29年4月1日
①財務適用の契機	給水人口の減少から、上水道事業との統合が適切と考えたため。			
②運用に要した期間	期間：11ヶ月 職員：6人 経費：10,130千円（固定資産台帳整備2,786千円、統合に係る認可変更申請書作成7,344千円）			
③主な課題と克服方策	事業統合にはかなりの業務が必要であり、 <u>小規模自治体のため人員不足であったが、業務委託することで克服した。</u>			
④人員不足への対応	③記載のとおり、業務委託した。			
⑤知見不足への対応	上水道事業に統合したため、公営企業会計の知見は有していた。			
⑥財務適用（統合）の意義	法適用することで経営状況を把握することができ、それを分析することで業務の効率化や料金改定の時期などを検討することができる。			

団体名	国勢調査人口 (H22)	事業名	処理人口	法適用時期
兵庫県新温泉町	16,004人	公共下水道、農業集落排水施設、漁業集落排水施設、コミュニティ・プラント	4,648人	平成28年4月1日

①財務適用の契機	議会において、水道事業及び病院事業と同様に、公営企業会計へ移行し、 <u>経理状況を明確にすべきと意見を受けたため。</u>			
②運用に要した期間	期間：2年 職員：3人 経費：19,018千円（主な移行業務はすべて一括委託）			
③主な課題と克服方策	例規の改正について、委託先の知識不足により、町による対応が多かったため、 <u>一括委託する場合でも再委託業者は専門業者になるよう仕様書に明記すべき。</u>			
④人員不足への対応	主な移行業務をすべて一括委託したことにより、職員の負担が軽減された。			
⑤知見不足への対応	委託時には、会計に関する知識も必要なことから <u>公認会計士の配置を仕様書に明記した。</u>			
⑥財務適用の意義	法適用することで経営状況を把握することが可能となり、それを分析することで、 <u>将来的な事業の統廃合を含めた業務の効率化を図ることが可能である。</u>			

公営企業会計の適用拡大に係る支援方策

1. 人的支援制度

- 総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じて公営企業会計の適用に係るアドバイザーを派遣する「経営・財務マネジメント強化事業」を創設(令和3年度～)
- 専門人材を活用し、小規模な団体における公営企業会計の適用のモデル事業を引き続き実施。

2. マニュアル・先進事例集

- 公営企業会計の適用に係る具体的な業務について取りまとめたマニュアルや、先行団体の事例を掲載した先進事例集、団体からの質問を取りまとめた質疑応答集を作成・公表(H31年3月)。
- 利便性向上のため、各種マニュアル等を一元化した上で、地方公共団体における取組の進捗や各団体との質疑応答を踏まえ、先進事例集や質疑応答集を充実。

3. 都道府県による市町村の支援

- 都道府県による市町村を対象とした公営企業会計の適用推進のための研修等のほか、都道府県と市町村が参加する体制を構築したうえで、個別相談会や、専門人材の養成及び各市町村への派遣を実施。
- 都道府県がこれらの取組に要する経費について、交付税措置。

4. 地方財政措置

- 公営企業会計の適用に要する経費に充当するための公営企業債(公営企業会計適用債)を措置し、その元利償還金に対して交付税措置。

地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業の創設

- 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている
- しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業会計の適用やストックマネジメント等の取組が遅れている団体もあるところ

➡ **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣する事業を創設**

事業概要

(1) アドバイザーを派遣する政策テーマ

- 公営企業の経営戦略の策定・経営改善
- **公営企業会計の適用**
- 地方公会計の整備
- 公共施設等総合管理計画の見直し(公共施設マネジメント)

(2) 支援の方法

個別市区町村に継続的に派遣

都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業
市区町村・公営企業が直面する課題に対して、当該課題の克服等、財政運営・経営の改善に向けたアドバイスを必要とする場合に団体の要請に応じて派遣

課題達成支援事業
上記の政策テーマの実施に当たり、知識・ノウハウが不足するために達成が困難な市区町村・公営企業に、技術的・専門的な支援を行うために派遣

啓発・研修事業
都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため政策テーマの研修を行う場合に派遣

※1 アドバイザーの派遣経費(謝金、旅費)は、地方公共団体金融機構が負担

※2 各都道府県の市区町村担当課と連携して事業を実施

(3) 事業規模

- 約3億円(約500団体・公営企業への派遣を想定)

簡易水道・下水道(公共)＜人口3万人未満＞、下水道(集排・浄化槽)、その他の事業

	アドバイザー	対象団体
1回目	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地視察 ● 法適用の移行事務等に関する講義 ● 法適用の「工程表」作成に関する講義 	<ul style="list-style-type: none"> ● アドバイザーの現地視察受入れ ● 法適用の移行事務等の講義の受講
		次回までに「工程表」を作成
2回目	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象団体の「工程表」に関する確認及び助言 ● 「固定資産台帳の整備」に関する講義 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「工程表」をアドバイザーに提示し、いただいた助言内容を反映
		次回までに「固定資産台帳の整備」に係る論点整理
3回目	<ul style="list-style-type: none"> ● 「固定資産台帳の整備」に関する助言 ● 「移行事務等」に関する講義 (条例・規則、勘定科目 等) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「固定資産台帳の整備」に関する質疑
		次回までに「移行事務等」に係る論点整理
4回目	<ul style="list-style-type: none"> ● 「移行事務等」に関する助言 ● 「日常経理・決算」に関する講義 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「移行事務等」に関する質疑
		次回までに「日常経理・決算」に係る論点整理
5回目	<ul style="list-style-type: none"> ● 対象団体の「日常経理・決算」のに関する質疑 ● 法適用に向けての最終確認 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「日常経理・決算」に関する質疑 ● 法適用に向けての最終確認

公営企業における更なる経営改革の推進

公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
- 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
- 民間活用の推進等に伴い職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
- 特に中小の公営企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となることが懸念



さらに厳しい経営環境

更なる経営改革の推進

経営戦略の策定・PDCA

- 経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上
- 中長期の人口減少の推計等を踏まえた、更新費用等に係るストックマネジメントの成果や将来需要予測・料金収入の低減を反映させながら、投資・財政計画を策定
- 各公営企業において令和2年度までに策定するとともに、PDCAサイクルにより必要な見直しを図る

投資試算

財源試算

(計画期間内に収支ギャップを解消する)

投資・財政計画(基本10年以上)の策定

広域化等・
民間活用

人材確保、
組織体制の整備

新技術、ICTの
活用

相互に反映

抜本的な改革の検討

- 公営企業が行っている事業の意義、経営形態等を検証し、今後の方向性について検討

①事業そのものの必要性・
公営で行う必要性 (※1)

②事業としての持続可能性

③経営形態
(事業規模・範囲・担い手)

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等 (※2)

民間活用

(※1): 水道事業及び下水道事業については、公営で行う必要性が高く、地方公共団体の事業主体としての位置づけが法定されていることから、②・③を議論し、広域化等及び民間活用を検討

(※2): 広域化等とは、事業統合をはじめ施設の共同化・管理の共同化などの広域的な連携、下水道事業における最適化や病院事業における再編・ネットワーク化を含む概念

公営企業の「見える化」

- 複式簿記による経理を行うことで、経営・資産の状況の「見える化」を推進
 - 将来にわたり持続可能なストックマネジメントの推進や、適切な原価計算に基づく料金水準の設定が可能
 - 広域化等や民間活用といった抜本的な改革の取組にも寄与
- 経営指標の経年分析や他の地方公共団体との比較を通じて、経営の現状及び課題を分析

公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

【「経済・財政再生計画 改革工程表」(平成27年12月24日)抜粋】(経済財政諮問会議決定)

KPI(第一階層) ・経営戦略の策定率【2020年度までに100%】

【「新経済・財政再生計画 改革工程表2020」(令和2年12月18日)抜粋】(経済財政諮問会議決定)

KPI第一階層 ○経営戦略の見直し率【2025年度までの見直し率100%】

【R3繰出基準抜粋】第1 上水道事業 3 上水道の出資に要する経費

(2)繰出しの基準

力次に掲げる災害・安全対策事業に係る事業費

(ア)次に掲げる事業のうち、地震防災対策特別措置法(平成7年法律第111号)第2条の地区(人口及び産業の集積等の社会的条件、地勢等の自然的条件等を総合的に勘案して、地震により著しい被害が生ずるおそれがあると認められる地区)を給水区域に含む水道事業者が、災害対策の観点から実施するもの

③ **前年度末時点で「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日付け総財公第107号、総財第73号、総財準第83号)に基づく経営戦略(以下「経営戦略」という。)を策定した末端給水事業者が実施する水道管路(交付金のうち水道管路緊急改善事業の対象となる管路に限る。)の耐震化事業に係る事業費**のうち通常の耐震化事業に上積みして実施するものの4分の1

【R3繰出基準抜粋】第1 上水道事業 6 上水道の高料金対策に要する経費

(2)繰出しの基準

ア 繰出しの対象となる上水道事業は、**前年度末時点で経営戦略を策定している次の事業**とする。

【R3繰出基準抜粋】第6 簡易水道事業 2 簡易水道の高料金対策に要する経費

(2)繰出しの基準

ア 繰出しの対象となる簡易水道事業は、前々年度における有収水量1㎡当たりの資本費が155円以上かつ供給単価が177円以上の事業のうち、**前年度末時点で経営戦略を策定している事業**とする。

【R3繰出基準抜粋】第6 簡易水道事業 8 統合水道に係る事業統合後に実施する建設改良に要する経費

(2)繰出しの基準

繰出しの対象となる経費は次に掲げる額の合計額とする。

ア **前年度末時点で経営戦略を策定した統合水道**(平成19年度以降に事業統合したものに限り。以下イにおいて同じ。)のうち、前々年度における統合水道に占める旧簡易水道区域の給水人口比率の割合が10%以上又は有収水量1㎡当たりの資本費が83円以上若しくは有収水量1㎡当たりの給水原価が168円以上のものが地方単独事業として実施する旧簡易水道施設の建設改良のために発行された企業債(令和3年度に同意又は許可を得たもの(発行について地方財政法(昭和23年法律第109号)第5条の3第6項の規定による届出がされた地方債のうち同条第1項の規定による協議を受けたならば同条第10項に規定する基準に照らして同意をすることとなると認められるものを含む。以下同じ。))に限る。)に係る元利償還金の2分の1

【R3繰出基準抜粋】第8 下水道事業 8 高資本費対策に要する経費

(2) 繰出しの基準

ア 繰出しの対象となる下水道事業は、**前年度末時点で経営戦略を策定している次の事業**とする。

【抜粋】令和3年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について(令和3年1月22日付け事務連絡)

1 経営戦略の策定・改定の推進

(1) 経営戦略の策定の推進

経営戦略は、各公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続するための中長期的な経営の基本計画であり、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けられるものである。策定要請期間である令和2年度までに9割を超える事業が策定を終える予定である。策定を終えている事業は、これに基づく計画的な企業運営を行っているところであり、その一部では既に当該経営戦略の改定に向けた検討を進めている。現時点で経営戦略が未策定である事業については、早急に策定作業を進め、策定期限である**令和2年度までに確実に策定を完了**されたい。

なお、**経営戦略の策定が、今後、新たな財政措置を講じる場合の要件になる可能性がある**ので、留意されたい。

(2) 質を高めるための改定の推進

経営戦略については、令和2年度までの策定を要請してきたところであるが、今後は、策定した経営戦略に沿った取組等の状況を踏まえつつ、PDCAサイクルを通じて質を高めていくため、3年から5年内の見直しを行うことが重要である。「新経済・財政再生計画 改革工程表2020」(令和2年12月18日経済財政諮問会議決定)においても、**令和7年度までに見直し率100%とされており、全ての事業において、この期限までに見直しを行うことが求められる**。人口推計の反映やストックマネジメント等の取組の充実により、中長期の収支見通し等の精緻化を図るとともに、経営戦略に基づく取組の進捗と成果を一定期間ごとに評価、検証した上で、抜本的な改革やストックマネジメント、料金改定を含め、収支均衡を図る具体的な取組の検討及び経営戦略の改定を行うことで、より質の高い経営戦略となるよう検討されたい。

【抜粋】「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」における内容

(6) 経営戦略の策定に係る要件化

- 公営企業会計を適用済の地方公共団体において、少なくとも5年に1回の頻度で、**下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行い、経費回収率の向上に向けたロードマップを策定し、国土交通省に提出することを要件化**。

◆社会資本整備総合交付金の交付にあたっての要件等の運用について(令和2.3.31国水事第56号)〈抜粋〉

6. 使用料改定の必要性の検討に係る要件 (2) 使用料改定の必要性の検討方法

令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行している団体については、令和2年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、**経費回収率の向上に向けたロードマップ(概ね10年程度での段階的な使用料適正化や経営改善等の具体的取組、実施予定時期及び業績指標を記載(有識者等の意見を聴いて策定されたもの))を経営戦略に記載**すること。

また、**令和2年度の予算・決算が公営企業会計に基づくものに移行していない団体**については、公営企業会計に基づく予算・決算に移行した年度以降、少なくとも5年に1回の頻度で、下水道使用料の改定の必要性に関する検証を行うとともに、検証結果を踏まえ、**経費回収率の向上に向けたロードマップを経営戦略に記載**すること。

「経営戦略」の策定・改定に係る通知

①留意事項通知（平成26年8月29日）

（「公営企業の経営に当たっての留意事項について」総財公第107号・総財第73号・総財準第83号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- ・ 地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行等を契機とした、集中的な抜本改革の推進（平成21年度～25年度）は一区切りとし、その後の経営健全化の取組について通知。
- ・ 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」の策定を要請。
- ・ その他、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入などを促す。

②策定推進通知（平成28年1月26日）

（「経営戦略」の策定推進について」総財公第10号・総財第2号・総財準第4号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- ・ **令和2年度までの経営戦略策定を要請**
（「経済・財政再生計画改革工程表」（平成27年12月24日経済財政諮問会議決定）の目標：令和2年度までに100%）
- ・ 「経営戦略策定ガイドライン」を公表（留意事項通知の内容を充実。事業ごとの「経営戦略ひな形様式」を作成。）
- ・ 経営戦略の策定に要する経費に係る地方財政措置を設定（平成28年度から）
- ・ 水道事業の高料金対策及び下水道事業の高資本費対策に要する経費に係る地方財政措置について、経営戦略策定を要件化（平成29年度から）

③経営戦略の策定に関するQ&A（平成28年5月12日）

- ・ 経営戦略の策定に関するQ&Aを公表（令和2年11月27日改訂）

④「経営戦略策定ガイドライン改訂版」（平成29年3月31日）

（「経営戦略策定ガイドライン改訂版について」総財公第39号・総財第41号・総財準第49号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- ・ 「経営戦略策定ガイドライン改訂版」の公表（既存のガイドラインを充実）
- ・ 水道事業と下水道事業における先進的取組事例集を公表

⑤「経営戦略策定・改定ガイドライン」、「経営戦略策定・改定マニュアル」（平成31年3月29日）

（「経営戦略」の策定・改定の更なる推進について」平成31年3月29日総財公第45号・総財第34号・総財準第52号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- ・ 未策定事業に対する策定のほか、**策定済み事業に対して質を高めるための改定**を要請。
- ・ 経営戦略の策定や改定に当たっての指針として、基本的考え方や各事業の特性を踏まえた策定や改定上の留意点を、「**経営戦略策定・改定ガイドライン**」として取りまとめ、公表。
- ・ ガイドラインを踏まえ、各事業における経営戦略の策定や改定実務の手引書となる「**経営戦略ひな形様式**」と、ひな形様式への記載方法等をまとめた「**経営戦略策定・改定マニュアル**」を公表。
- ・ 経営戦略の策定・改定に要する経費に係る地方財政措置を、令和2年度まで延長。

⑥留意事項について（令和3年1月22日）

（「令和3年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について」総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長事務連絡）

- ・ **令和7年度までの経営戦略の見直しを要請**
（「新経済・財政再生計画改革工程表2020」（令和2年12月18日経済財政諮問会議決定）の目標：令和7年度までに100%）

経営戦略の策定状況

経営戦略策定状況の「見える化」

公営企業経営戦略の策定状況（令和3年3月31日）

未定稿

（単位：事業）

	①策定済	②令和3年度に策定予定	合計 (①+②)	③令和4年度以降に策定予定	合計
	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)	事業数(構成比)
水道	1,676 (94.3%)	86 (4.8%)	1,762 (99.2%)	15 (0.8%)	1,777 (100.0%)
うち上水道	1,248 (95.2%)	56 (4.3%)	1,304 (99.5%)	7 (0.5%)	1,311 (100.0%)
うち簡易水道	428 (91.8%)	30 (6.4%)	458 (98.3%)	8 (1.7%)	466 (100.0%)
工業用水道	123 (85.4%)	20 (13.9%)	143 (99.3%)	1 (0.7%)	144 (100.0%)
交通	70 (86.4%)	7 (8.6%)	77 (95.1%)	4 (4.9%)	81 (100.0%)
電気	78 (86.7%)	10 (11.1%)	88 (97.8%)	2 (2.2%)	90 (100.0%)
ガス	20 (95.2%)	1 (4.8%)	21 (100.0%)	0 (0.0%)	21 (100.0%)
港湾整備	71 (79.8%)	16 (18.0%)	87 (97.8%)	2 (2.2%)	89 (100.0%)
市場	80 (55.9%)	39 (27.3%)	119 (83.2%)	24 (16.8%)	143 (100.0%)
と畜場	21 (53.8%)	10 (25.6%)	31 (79.5%)	8 (20.5%)	39 (100.0%)
観光施設	135 (64.0%)	53 (25.1%)	188 (89.1%)	23 (10.9%)	211 (100.0%)
宅地造成	175 (64.1%)	51 (18.7%)	226 (82.8%)	47 (17.2%)	273 (100.0%)
駐車場	121 (69.9%)	38 (22.0%)	159 (91.9%)	14 (8.1%)	173 (100.0%)
下水	3,412 (96.1%)	107 (3.0%)	3,519 (99.1%)	31 (0.9%)	3,550 (100.0%)
合計	5,982 (90.8%)	438 (6.6%)	6,420 (97.4%)	171 (2.6%)	6,591 (100.0%)
(参考) 前回調査	6,216 (92.3%)	154 (2.3%)	6,370 (94.5%)	368 (5.5%)	6,738 (100.0%)

経営戦略確認リスト(水道事業(簡易水道事業を含む))

団体コード		事業名	
都道府県名		会計名	
団体名		計画名	

策定した計画について、留意事項通知、経営戦略策定ガイドライン、経営戦略ひな形様式を踏まえ、以下の項目・事項例の該当の有無を確認し、「確認欄」で該当がある場合は「○」、該当がない場合は「×」をそれぞれ選択。

項目番号	項目	確認欄	該当箇所等
1	企業及び地域の現状と、これらの将来見通しを踏まえたものである		
2	(1)計画期間が10年以上となっている		計画期間: 年
	(2)やむを得ず10年未満とする場合、理由について議会・住民に説明されている		(やむを得ず10年未満とする場合の理由の具体的な説明方法を簡潔に記載)
3	(1)計画期間内に収支均衡となっている		
	(2)収支均衡となっていない場合、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールについて記載がある		
4	効率化・経営健全化のための取組方針が示されている		
5	進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方について記載がある		
6	議会・住民に対して公開されている		(議会・住民への具体的な公開方法を簡潔に記載)
7	給水人口の予測について、予測の方法(考え方)も含め、記載されている		
8	水需要の予測について、予測の方法(考え方)も含め、記載されている		
9	料金の見通しについて、予測の方法(考え方)も含め、記載されている		
10	施設の見通し(老朽化度合、水需要の予測を踏まえた施設の余剰能力等)について、予測の方法(考え方)も含め、記載されている		
11	組織の見通しについて、予測の方法(考え方)も含め、記載されている		
12	投資についての説明	投資の目標について、考え方も含め、記載されている	
13		目標設定をするに当たり、複数の推計パターンで試算が行われている	
14		計画期間に関わらず、可能な限りでの長期目標(30~50年超)が記載されている	
15		計画期間内に実施する主な投資の内容(施設名、時期、金額など)について記載がある	
16		民間活用に関する事項について記載がある	
17		施設・設備の統廃合に関する事項について記載がある	
18		施設・設備の合理化に関する事項について記載がある	
19		施設・設備の長寿命化等の投資の平準化に関する事項について記載がある	
20		広域化等に関する事項について記載がある	
21		防災・安全対策に関する事項について記載がある	
22		投資額の合理化等の取組について、厚生労働省から示されているアセットマネジメントを活用している	
23		その他の投資に関する事項について記載がある	
24		「投資・財政計画」(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組について記載がある	
25	財源についての説明	財源の目標について、考え方も含め、記載されている	
26		目標設定をするに当たり、複数の推計パターンで試算が行われている	
27		計画期間に関わらず、可能な限りでの長期目標(30~50年超)が記載されている	
28		財源(料金、企業債、繰入金、国庫補助等)の積算の考え方等について記載がある	
29		料金や資産の有効活用に関する事項について記載がある	
30		その他の財源に関する事項について記載がある	
31	「投資・財政計画」(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組について記載がある		
32	投資以外の経費についての説明	投資以外の経費(委託料、修繕費、動力費、人件費など)の積算の考え方等について記載がある	
33		委託料・修繕費・動力費・職員給与費の削減に関する事項について記載がある	
34		その他の投資以外の経費に関する事項について記載がある	
35	「投資・財政計画」(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組について記載がある		
36	その他	経営戦略の事後検証、更新等に関する事項について記載がある	

※「該当箇所等」欄には、経営戦略中の該当する記載のある箇所を「○○ページ○○行目」のように記載。

なお、項目2については、「計画期間」を記載すること。また、やむを得ず10年未満とする場合にはその理由について「該当箇所等」に記載すること。

項目4については、議会での報告の方法及び報告の時期並びに住民との具体的な情報共有の方法を記載すること。

担当課名	
担当者名	
メールアドレス	

「投資・財政計画」への的確な反映

次の内容を「投資・財政計画」に的確に反映することが持続可能なサービスの提供に不可欠

① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映

② 賃金上昇や物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向の的確な反映

③ 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における更新費用の的確な反映

④ ①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

収益的収支		(単位：千円、税抜)										
款 項	目	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030	
営業収益		4,952,486	4,931,660	4,895,800	4,848,489	4,812,889	4,778,363	4,755,277	4,710,979	4,675,130	4,638,860	
給水収益		4,621,000	4,585,000	4,548,877	4,501,244	4,465,264	4,430,299	4,406,717	4,361,864	4,325,405	4,288,468	
加入金		93,830	94,410	92,522	90,672	88,858	87,081	85,339	83,633	81,960	80,321	
下水道受託収益		203,679	215,092	217,243	219,415	221,609	223,825	226,063	228,324	230,607	232,913	
その他の営業収益		33,977	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	
受取利息及び配当金		298	1,827	1,600	1,382	1,134	930	692	515	369	210	
他会計補助金		14,484	12,585	10,652	9,022	7,788	6,873	6,296	6,025	5,904	5,895	
長期前受金戻入益		498,019	486,434	482,539	479,296	477,432	477,568	477,515	474,021	459,754	437,580	
雑収益		29,063	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	
特別収益		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	
固定資産売却益		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
事業費用		5,392,062	5,247,514	5,247,635	5,207,270	5,139,601	5,586,693	5,832,444	5,392,563	5,511,198	5,517,821	
営業費用		5,159,590	5,037,861	5,054,883	5,027,875	4,970,363	5,425,328	5,676,525	5,239,059	5,357,433	5,362,910	
原水及び浄水費		1,033,660	974,102	1,097,772	973,642	977,426	990,385	892,749	856,973	859,933	862,846	
配水費		632,881	696,710	686,095	721,377	691,427	694,251	697,289	699,942	702,805	705,651	
給水費		301,061	330,185	331,863	333,561	335,261	336,980	338,701	340,444	342,211	343,978	
業務費		325,880	312,570	313,350	314,135	314,924	315,720	316,515	317,319	318,133	318,945	
総係費		356,518	330,053	242,652	291,603	222,550	241,993	389,653	265,206	265,562	307,521	
減価償却費		2,342,751	2,276,420	2,266,457	2,265,224	2,310,264	2,364,408	2,477,235	2,600,961	2,710,575	2,666,074	
資産減耗費		166,839	117,821	116,694	128,333	118,511	481,591	564,383	158,214	158,214	157,895	
支払利息及び企業債取扱諸費		226,844	202,546	185,644	172,340	162,137	154,270	148,543	146,176	146,507	147,706	
雑支出		4,569	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	6,600	
特別損失		1,059	507	508	455	501	495	776	728	658	605	
資本的収支		1,852,254	1,773,995	1,875,586	2,060,085	1,882,988	1,900,031	2,224,227	2,168,070	2,160,863	2,128,861	
資本的収入		1,852,254	1,773,995	1,875,586	2,060,085	1,882,988	1,900,031	2,224,227	2,168,070	2,160,863	2,128,861	
企業債		1,600,000	1,554,600	1,661,400	1,856,700	1,688,400	1,717,400	2,055,500	2,006,500	2,006,400	2,000,600	
国庫補助金		29,000	26,200	26,200	26,200	26,200	26,200	26,200	26,200	26,200	26,200	
出資金		68,076	66,663	61,432	50,664	41,856	29,910	15,940	8,783	1,687	1,696	
国庫補助金		155,156	126,499	126,499	126,499	126,499	126,499	126,499	126,499	126,499	126,499	
固定資産売却金		22	33	55	22	33	22	88	88	77	66	
建設改良費		3,236,179	3,542,377	3,533,762	3,869,488	3,536,416	3,615,272	3,643,657	3,581,088	3,581,423	3,571,412	
事務費		118,372	117,863	117,968	118,074	118,179	118,286	118,390	118,496	118,601	118,707	
資産購入費		24,997	24,826	24,999	25,174	25,349	25,526	25,704	25,884	26,066	26,248	
原浄水施設費		758,468	1,145,992	495,385	492,413	250,470	519,310	625,039	294,652	339,721	712,630	
給配水施設費		2,334,190	2,232,696	2,874,410	3,212,827	3,121,418	2,931,150	2,853,524	3,121,056	3,076,035	2,692,827	
業務施設費		152	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	
国庫補助金返還金		2,364										
資本的収支不足額		▲2,830,124	▲3,251,023	▲3,164,692	▲3,315,753	▲3,181,564	▲3,251,168	▲2,943,078	▲2,925,239	▲2,935,279	▲2,946,511	

※「長岡市水道事業経営戦略」(計画期間:令和3年度~令和12年度)より抜粋

公共下水道事業財政計画(抜粋)

◆経営の基本事項

- ・今後、現状の資産を法定耐用年数どおりに更新すると仮定した場合の費用は、令和3(2021)年度からの10年間で年平均約16億円(「施設整備計画」では約10億円)、令和13(2031)年度からの10年間では年平均約36億円と急増
- ・大量更新に備え、更新時期の平準化、包括委託業務の拡大の検討、企業債残高の縮減や補填財源の計画的な積立など、あらゆる企業努力を含めて必要な財源を確保する必要

◆目標値

○経費回収率

前期の使用料改定においては、市民負担を最小限に抑え、水洗化率の向上による下水道使用料収入の増収や、汚水処理費の軽減に努める等の企業努力によって、97%以上を維持するものとし、後期の使用料改定以降、経費回収率100%以上を目標

<経費回収率>

令和元年度末 (決算)	令和2年度末 (決算見込)	令和5年度改定 以降毎年度末 (前期使用料改定以降)	令和9年度改定 以降毎年度末 (後期使用料改定以降)
95.2%	86.5%	97%以上	100%以上

○一般会計からの繰入金

経営基盤の強化・安定化と、今後生じる施設の大量更新への資金的備えを両立させなくてはならない状況であることを鑑み、基準外として扱う繰入金の額は、経営状況を勘案しながら逡減させることとし、令和9(2027)年度末に0円にすることを目標

◆使用料の改定

- ・使用料改定を行わなかった場合には、令和10(2028)年度に補填財源が底を尽き、事業の安定的経営が大きく損なわれることが想定
- ・新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、市内経済が停滞する中、利用者に大きな負担を求める前に、市民の生活をインフラで支える公営企業として自らの企業努力を最大限に発揮する必要
- ・経営が最低限維持できると見込まれる令和3(2021)～4(2022)年度は使用料改定を見送り、令和5(2023)年4月1日に5%、令和9(2027)年4月1日に5%の使用料の引上げ

図表 3-5 財政計画表(公共下水道事業)

年度	前 計 画 期 間 (5年間)					28~29年計	中 期 使 用 料 算 定 期 間 【平均改定率 0%】					後 期 使 用 料 算 定 期 間 【平均改定率 5%UP】					8~12年計	3~12年計	単位:百万円	
	28年度 (決算)	29年度 (決算)	30年度 (決算)	元年度 (決算)	2年度 (決算見込)		3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	3~7年度計	8年度	9年度	10年度	11年度				12年度
下水道使用料 (接続率向上による効果額) ※平均改定率 【コロナによる影響】当初見込収益 使用水量減による影響額	2,008	2,101	2,112	2,083	2,055	10,359	2,047 (9)	2,059 (18)	2,176 (27) 5%	2,199 (35)	2,196 (43)	10,677 (132)	2,192 (50)	2,301 (55) 5%	2,286 (59)	2,278 (63)	2,269 (67)	11,326 (294)	22,003 (426)	
受託事業収益	36	34	36	28	35	169	28	28	28	28	28	140	28	28	28	28	28	140	280	
他会計補助金等(繰入金)	1,591	1,595	1,061	961	1,211	6,419	1,049	992	975	948	916	4,880	888	888	897	897	870	4,440	9,320	
うち基準内	7	6	510	473	193	1,189	200	200	200	200	200	1,000	100	0	0	0	0	100	1,100	
うち基準外																				
長期前受金戻入	927	944	896	873	885	4,525	860	838	833	831	820	4,182	807	804	798	784	758	3,951	8,133	

水道事業(抜粋)

◆経営健全化への取り組み

○水道料金体系の見直し

【今後の水道料金算定の課題】

・料金水準の検討

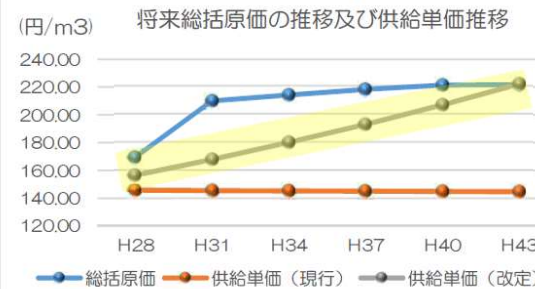
今治市水道ビジョンに基づく水運用体制の再構築(施設の統廃合)を進めることにより将来の資産価値は増大します。そのため、総括原価が大きく増加することになり、供給単価を引き上げる必要がありますが、整備に合わせた供給単価の急激な上昇は使用者の皆様にも多大な影響があるため、段階的に供給単価を引き上げる方針です。

したがって、平成28年度の改定を含め、3年ごと6回の改定を経て、総括原価水準に到達することを目標とします。

図) 将来総括原価の推移及び供給単価推移 (単位: 円/m³、%)

	H28	H31	H34	H37	H40	H43
総括原価	168.96	209.27	213.46	217.36	220.50	220.79
供給単価(現行)	145.72	145.36	145.08	144.87	144.70	144.53
供給単価(改定)	156.21	167.46	179.52	192.45	206.31	221.16
改定率	7.2%	7.2%	7.2%	7.2%	7.2%	7.2%

※算定基準は平成27年度料金です。



総括原価に対して供給単価を合致させると、水道料金の急激な高騰により市民生活に多大な影響が出るため、長期的・段階的に改定を行う必要性があります。

平成26年度試算結果
 平成27年度料金に対して、将来的に52%の値上げが必要。

◆投資・財政計画

浄水施設等の統廃合を平成33年度まで優先実施し、その後管路の老朽化・耐震化対策について取り組みます。これらの投資費用を賄いつつ、安定して黒字経営を実現するためには、今後も3年に1度、7.2%の料金改定を経ていく必要があります。

7.2%の料金改定による収益増加を図ることで純利益を増加させることにより、将来の更新財源が確保できます。このことにより、計画的に施設の統廃合や老朽管路の更新を行っていくことができます。

多大な負担を使用者の皆様にも強いることとなりますが、施設・管路を適正に維持しつつ、水道事業経営を安定的に行うためには、このような将来像となります。

(単位: 千円、%)

区 分		年 度	前々年度 (決算)	前年度 (決算 見込)	本年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度	37年度	
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)		2,773,511	2,745,294	2,935,231	2,965,421	2,939,274	3,131,725	3,091,180	3,073,912	3,071,851	3,046,392	3,012,928	3,199,141	
	(1) 料金収入		2,668,846	2,673,699	2,873,531	2,903,630	2,877,483	3,069,934	3,029,389	3,012,121	3,010,060	2,984,601	2,951,137	3,137,350	
	(2) 受託工事収益 (B)		86,035	55,347	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000	43,000
	(3) その他		18,630	16,248	18,700	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791	18,791
	2. 営業外収益		481,807	488,588	489,635	609,177	593,665	508,272	518,717	499,558	485,816	485,843	474,872	441,838	
	(1) 補助金		290,401	292,072	291,900	336,340	319,655	262,428	266,273	249,697	237,900	239,690	231,361	217,450	
	他会計補助金		290,401	292,072	291,900	336,340	319,655	262,428	266,273	249,697	237,900	239,690	231,361	217,450	
	その他補助金														
	(2) 長期前受金戻入		73,363	79,487	82,537	131,856	135,815	142,723	151,919	159,646	159,125	159,003	157,814	140,160	
	(3) その他		118,043	117,029	115,198	140,981	138,195	103,121	100,525	90,215	88,791	87,150	85,697	84,228	
収入計 (C)		3,255,318	3,233,882	3,424,866	3,574,598	3,532,939	3,639,997	3,609,897	3,573,470	3,557,667	3,532,235	3,487,800	3,640,979		

経営戦略の「策定工程表」について

経営戦略策定工程表

<様式2>

事業経営戦略 策定工程表

都道府県名		団体名	
事業名（施設名）			
策定予定年度		担当課	
担当者		連絡先	

スケジュール	作業内容	アドバイザーに求めたい助言内容
令和3年6月	①事務内容やスケジュールの把握	作業方法・スケジュール確認
令和3年7月	②各種資料収集	
令和3年7月	③経営の現状分析	
令和3年7月	④将来の事業環境の把握	
令和3年7月	⑤経営の基本方針の検討	
令和3年8月	（アドバイザーの受入れ）	③④の確認、⑤への助言、⑥の策定方法
令和3年8月	⑥「投資・財政計画」の策定	
令和3年12月	（アドバイザーの受入れ）	⑥の確認、⑦の作成方法
令和3年12月	⑦経営戦略（案）の作成	
令和4年2月	（アドバイザーの受入れ）	⑦の確認
令和4年3月	⑧経営戦略の完成	

留意事項

① 本工程表は、令和3年3月31日時点において経営戦略が未策定の事業について、総務省への提出を求めています。（黄色塗り潰し箇所について必要事項を記載の上、提出。既にモデルケースを記入しているが、各団体の事情に応じ、適宜修正）

② 「経営・財務マネジメント強化学業」の対象となった団体については、アドバイザーに求めたい助言内容を記載することとしており、初回派遣時においては、本行程表の確認、助言等をお願いします。（アドバイスの回数についても各団体の事情に応じ、適宜修正）

③アドバイザー事業の2回目以降の派遣においては、行程表どおりに作業が進んでいるかの確認と、未達成の場合は今後の対応方法について助言した内容を派遣の都度お願いしている実績報告書に記載願います。

④都道府県市町村担当課に対しては、派遣時への同行等において、進捗状況の確認をお願いしております。

水道事業・下水道事業・病院事業における広域化等の推進について

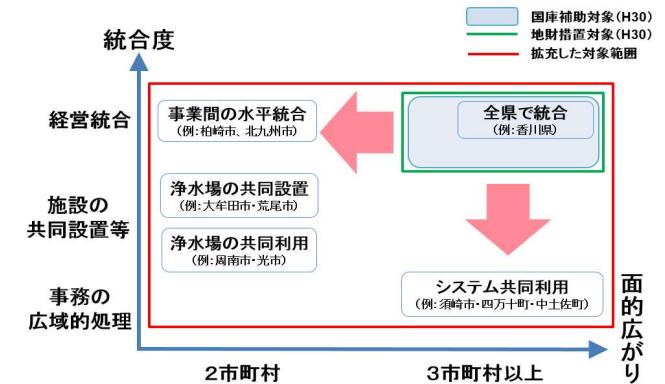
水道

<広域化の目的・効果>

- 水道事業の広域化（経営統合、施設の共同設置・共同利用、事務の広域的処理等）により、スケールメリットによる経費削減や組織体制の強化等の効果（特に「経営統合」は、給水原価の削減や専門人材の確保など経営基盤を強化する効果が最も大きい）

<現在の取組>

- 都道府県に対し、R4年度までの「水道広域化推進プラン」の策定を要請。策定支援のため、「水道広域化推進プラン策定マニュアル」を作成・公表（厚労省と連携）
- ①プランの策定経費や、②プランに基づく広域化に伴う施設やシステムの整備に対して**地方財政措置** ※R1から②の措置を拡充（措置対象の追加、交付税措置率の引上げ）



<広域化の種類と財政措置>

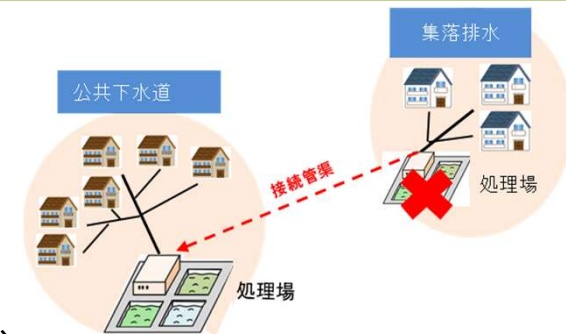
下水道

<広域化等の目的・効果>

- 下水道事業の広域化等（汚水処理施設の統廃合、汚泥処理の共同化、維持管理・事務の共同化）により、スケールメリットを活かした管理の効率化等の効果

<現在の取組>

- 都道府県に対し、R4年度までの「広域化・共同化計画」の策定を要請。策定支援のため、「広域化・共同化計画策定マニュアル（案）」を作成・公表（農水省、国交省、環境省と連携）
- ①計画の策定経費や、②広域化・共同化に係る施設やシステムの整備に対して**地方財政措置** ※R1から②の措置を拡充（措置対象の追加、交付税措置率の引上げ）



<例: 処理場の統廃合>

病院

<広域化等の目的・効果、現在の取組>



- 地域医療提供体制の確保等を図るため、都道府県の地域医療構想を踏まえ、**公立病院が策定した2020年までの「新公立病院改革プラン」**に基づき、**更なる経営効率化や再編・ネットワーク化を推進** ※再編・ネットワーク化の取組は、「新公立病院改革プラン」に91病院が記載され、うち42病院が実施済み（H30.10末現在）
- プランに基づく再編・ネットワーク化に伴う取組（施設・設備の整備）に要する経費に対して通常より手厚い**地方財政措置**

水道事業の広域化による経営上の効果(主な事例)

団体名	香川県及び県内16市町	福岡県大牟田市及び 熊本県荒尾市	高知県須崎市、 四万十町及び中土佐町
広域化の 類型	事業統合	施設の共同設置・共同利用	事務の広域的処理 (システムの共同化)
取組の概要	香川県及び広域行政事務組合が実施していた用水供給事業と、16市町が実施していた末端給水事業を統合し、企業団を設立 ※浄水場の統廃合 (55施設→26施設)等	PFIの手法(DBO方式:デザイン・ビルド・オペレーション方式)を活用し、共同浄水場を建設	3市町共同で公募を実施し、水道料金システムの構築・保守管理を委託
削減効果額	総額約954億円※の削減 (H28～R25) 更新事業費▲249億円 運営経費 ▲304億円 等 ※統合前のH26年度の試算	事業費約19億円の削減 (H21～H23) 共同設置による削減▲7億円 DBO方式による削減▲12億円	委託料約2,600万円の削減 (H23～H28)

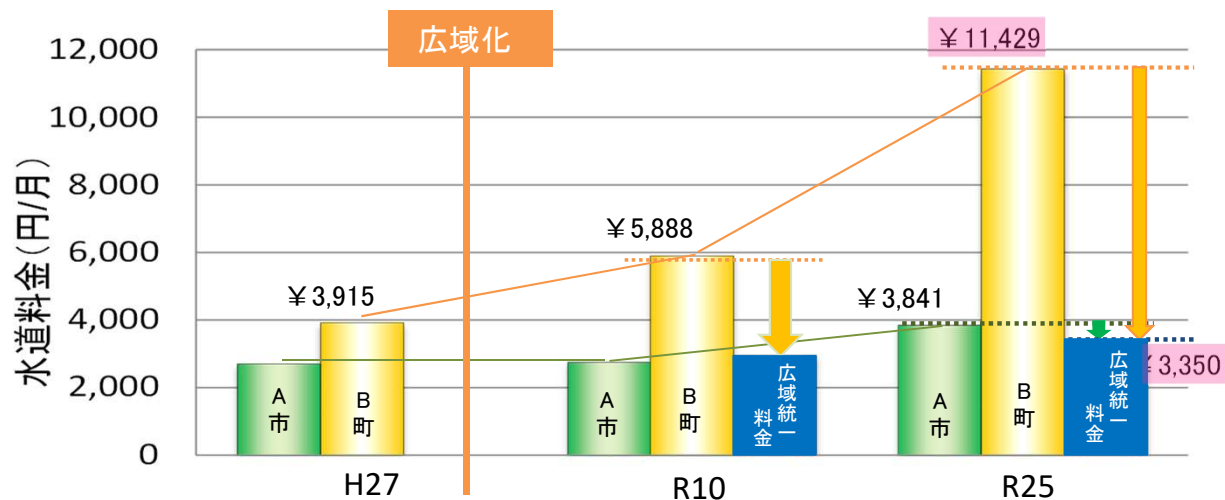
[香川県における料金シミュレーション]

※ R10に料金を統一する前提でシミュレーション

※   :各市町が単独経営を継続した場合の料金

中長期的には、
A市(中核都市)、B町(過疎市村)の
いずれでも料金抑制効果が生じる。

(出所)「広域水道事業及びその事業体に関する基本的事項のとりまとめ」(H26.10)等の香川県の広域化の検討における資料を加工。



県域水道一体化構想(奈良県)

1. 概要

- ・県営水道(用水供給)と市町村水道を「県域水道」として一体としてとらえ、あるべき姿としての県域水道ビジョンを策定。奈良県を県営水道エリア、五條吉野エリア、簡易水道エリアに分けて、エリアごとに対応策を整理。
- ・広域化に向けた検討状況について定期的に「奈良県・市町村長サミット」で報告するとともに、小圏域単位(磯城郡3町や五條吉野エリアなど)で首長レベルの懇話会を開催。
- ・平成29年10月に「県域水道一体化の目指す姿と方向性」を取りまとめ、10年以内のできるだけ早い時期に以下の二つの方向性を提示
 - (ア) 上水道の経営統合を目指す(県が行う用水供給事業と市町村が行う末端給水事業を統合(垂直統合))
 - (イ) 県南部エリアにおける簡易水道事業の業務支援を行う受け皿組織を設立

2. 上水道の一体化の方向性

広域化の項目	構想
1. 組織・体制の統合	・県と上水道実施28市町村による垂直統合
2. 浄水場(水源)の集約	・県営水道エリアは3つの浄水場に集約(県営水道の2浄水場と奈良市浄水場) ・五條・吉野エリアは既存浄水場を活用
3. 総配水施設の効率化	・配水池容量(R22水量比)を現状の35時間容量から18時間容量に削減 ・管路のダウンサイジング
4. 管理・運営の統合	・5箇所の特拠点による広域監視 ・各種システム共同化
5. 水質管理の統合	・公的検査機関(3帰還)を統合

・平成29～令和22年度の24年間の経費(投資・運転)の削減額は約800億円(今後の検討により変動)

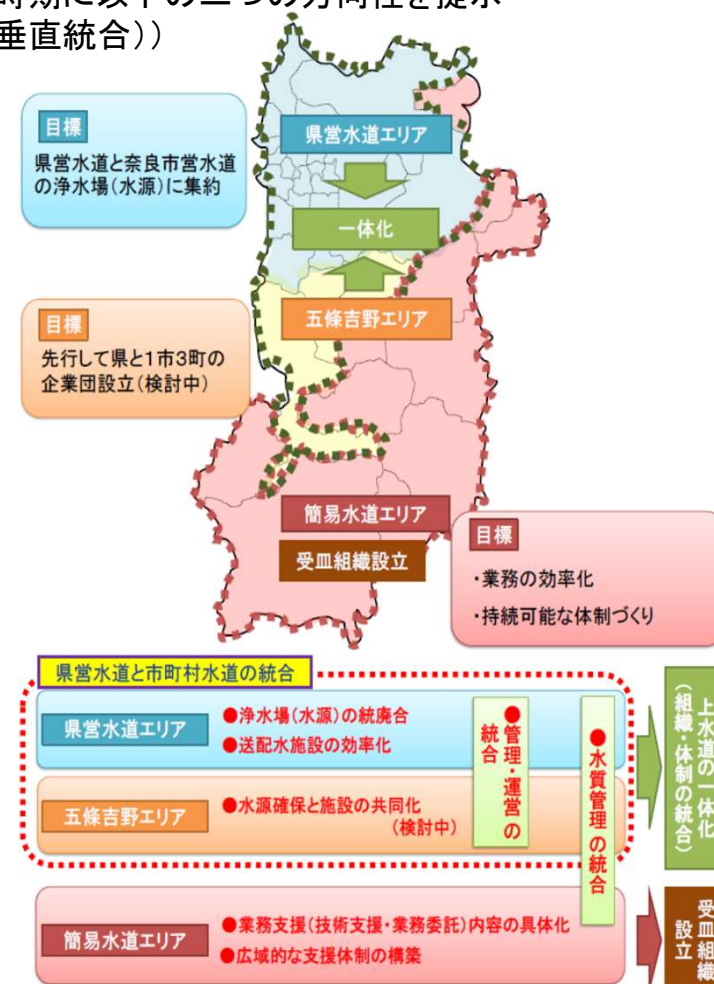
3. 簡易水道の体制強化

◇支援体制の確立

- ・計画策定・設計支援
- ・維持管理支援
- ・工事代替執行
- ・応急対応支援

◇将来構想検討

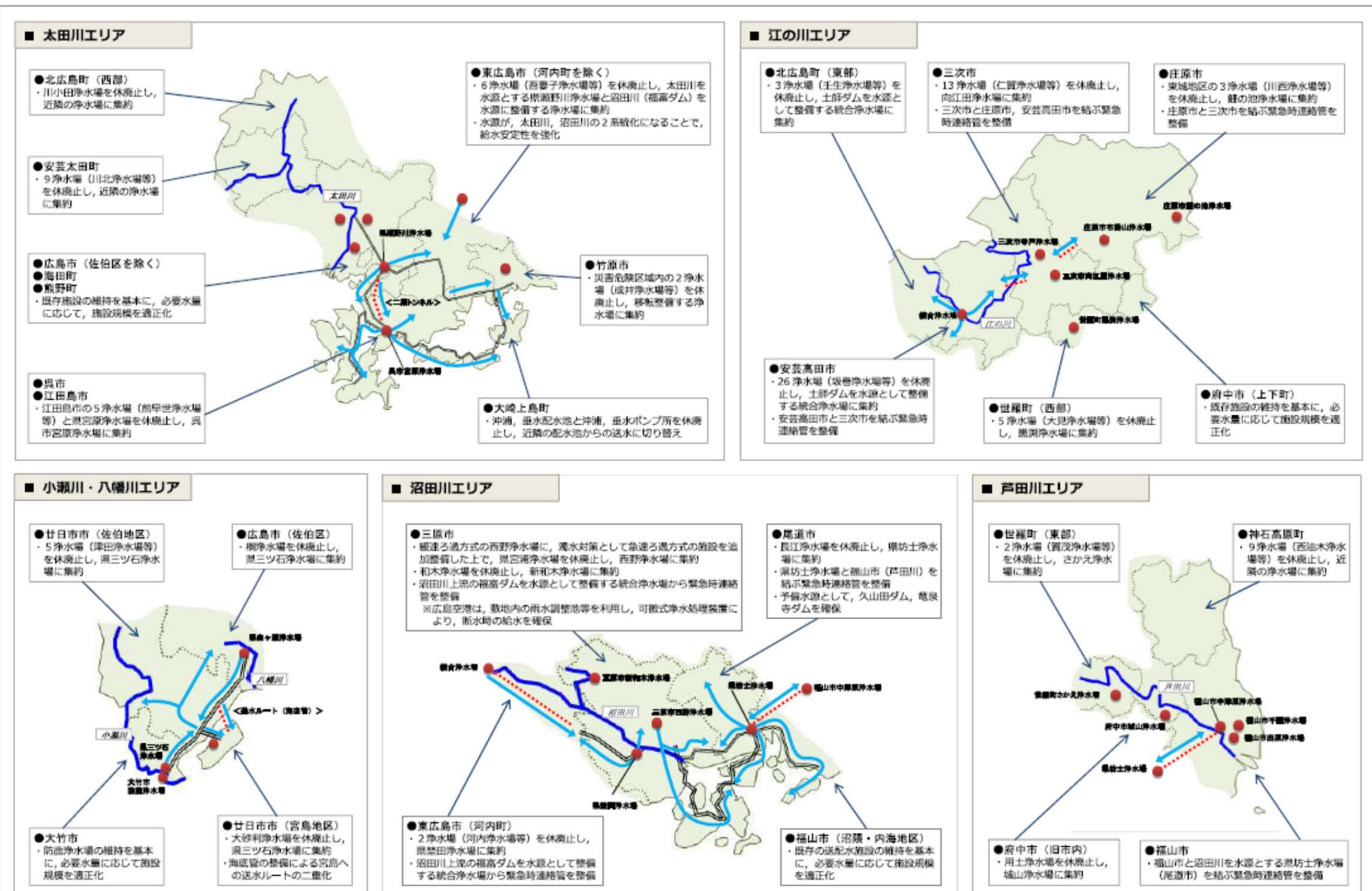
支援制度による体制補強を基礎として、施設面・業務面での簡易水道エリア全体の将来構想を検討



庁内で関係各課と連携しながら、県がリーダーシップを発揮して広域連携を進める。

広島県水道広域連携推進方針(概要版・抜粋)

【別紙】エリア別の施設の最善化の主な取組



【凡例】 ● 主な浄水場 — 水道用水供給事業の管路 送水トンネル・海底管・緊急時連絡管 → 市町をまたぐ主な送水方向

流域下水道への接続事例

■流域下水道と農業集落排水施設との統合

◇集落排水等の小規模下水道において、処理施設の老朽化に伴い広域化・共同化を実施した事例（富山県南砺市）

- ・農業集落排水施設の処理場を廃止し、県の流域下水道に接続
- ・改築費及び維持管理費を削減
- ・従来の処理場は、処理機能を廃止後、建屋を機材倉庫として活用

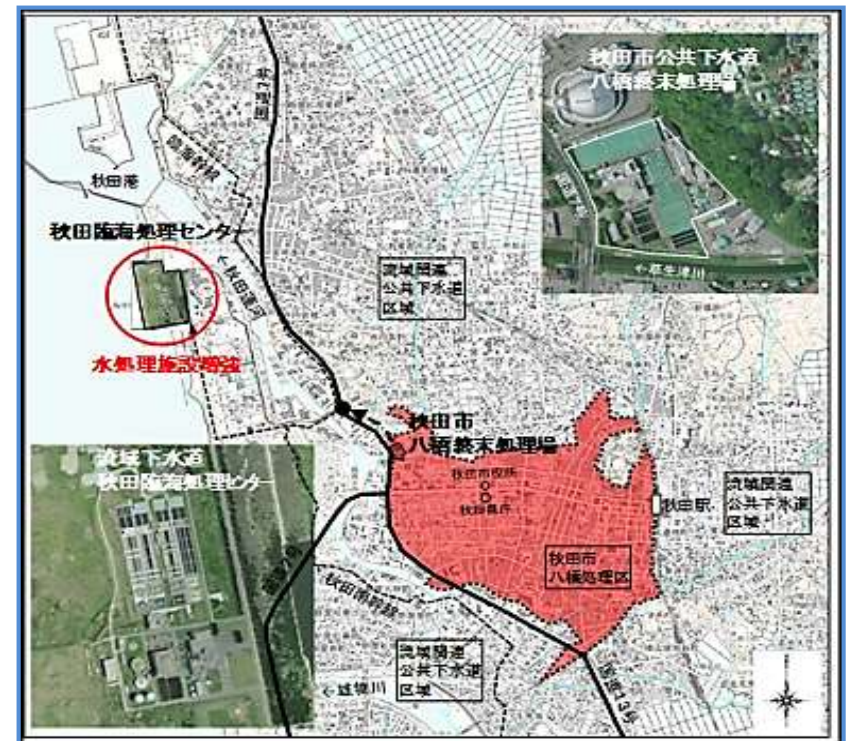


接続図

■流域下水道と単独公共下水道との統合

◇秋田市単独公共下水道八橋処理区を流域関連公共下水道に計画変更し、流域下水道と統合

- ・統合により、秋田市八橋終末処理場の汚水処理機能は停止、雨水処理機能は継続



汚水処理施設統合の効果額

- 平成24年から平成28年において汚水処理施設を統廃合した団体数は185団体、284事業(総務省調査)。
- 上記のうち、広域化に伴う効果額等を算出した団体における管渠費等の削減額や施設数等は以下の表のとおり(26団体)。
- また、今後統合予定のものでは、接続管渠11kmに及ぶ事例もある。

(百万円/年)

団体名	事業名	接続した事業	処理場		管渠		ポンプ場		その他		建設改良費効果額	維持管理費効果額	合計	接続管渠(km)※
			建設改良費	維持管理費	建設改良費	維持管理費	建設改良費	維持管理費	建設改良費	維持管理費				
A市	公共	流域	926.4	883.0	-370.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	556.2	883.0	1439.2	3.4
B市	公共	流域	575.8	110.2	-2.3	-13.1	0.0	0.0	0.0	0.0	573.5	97.1	670.6	
C市	公共	流域	58.0	231.0	-6.0	0.0	0.0	0.0	0.0	231.0	52.0	462.0	514.0	
D町	特環	公共	394.0	0.9	-3.7	-2.2	0.0	0.0	0.0	0.0	390.3	-1.3	389.0	
E市	公共	公共	446.2	132.0	-145.1	-0.4	-101.0	-22.0	0.0	0.0	200.0	109.6	309.6	5.1
F市	公共	流域	983.2	800.0	0.0	0.0	-761.4	-714.0	0.0	0.0	221.7	86.0	307.7	
G市	公共	公共	169.3	141.2	-36.5	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	132.8	141.0	273.8	3.8
H市	公共	公共	134.7	39.9	-26.1	0.0	20.8	2.7	0.0	0.0	129.4	42.6	172.0	1.4
I市	農集	公共	79.1	63.0	-0.6	-8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	78.5	55.0	133.5	
J県	流域	特環	102.3	3.3	-12.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	89.7	3.3	93.0	6.0
K市	農集	特環	22.1	0.0	-1.5	0.0	0.0	0.0	0.0	36.0	20.7	36.0	56.7	
L市	公共	流域	108.9	78.0	-14.5	0.0	-18.7	0.0	-30.0	-70.0	45.6	8.0	53.6	5.5
M市	農集	特環	25.7	42.2	-12.2	-1.6	0.0	-4.6	0.0	0.0	13.5	36.0	49.5	7.3
N市	公共	個排	12.0	0.0	-4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	30.0	7.1	30.0	37.1	
O市	農集	特環	38.9	26.4	-13.7	0.0	0.0	0.0	0.0	-16.2	25.2	10.2	35.4	5.0
P市	農集	公共	14.7	18.8	-2.8	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	12.0	21.2	33.2	
Q村	特環	流域	72.0	123.0	-17.8	0.0	-21.1	-33.0	0.0	-91.0	33.1	-1.0	32.1	5.4
R町	公共	農集	13.0	23.1	-1.7	-5.4	0.0	0.0	0.0	0.0	11.3	17.7	29.0	
S町	農集	公共	33.3	25.0	-5.7	-24.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.7	1.0	28.7	
T町	農集	公共	15.0	17.9	-4.6	-0.1	-0.4	-0.6	0.0	0.0	10.0	17.2	27.2	
U町	公共	農集	0.8	27.4	-0.4	-0.1	-0.5	-0.2	0.0	0.0	0.0	27.1	27.1	
V市	農集	特環	16.1	10.0	-3.7	2.4	0.0	0.0	0.0	0.0	12.4	12.4	24.8	
W町	農集	特環	16.4	7.4	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.3	7.4	23.7	
X市	公共	コミプラ	11.3	0.0	-0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	11.0	11.0	11.0	22.0	
Y市	公共	農集	13.5	10.3	-3.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	10.3	20.4	
Z市	漁集	漁集	5.2	14.3	-1.4	-1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.8	13.3	17.1	

<令和3年以降に統合予定の事例>

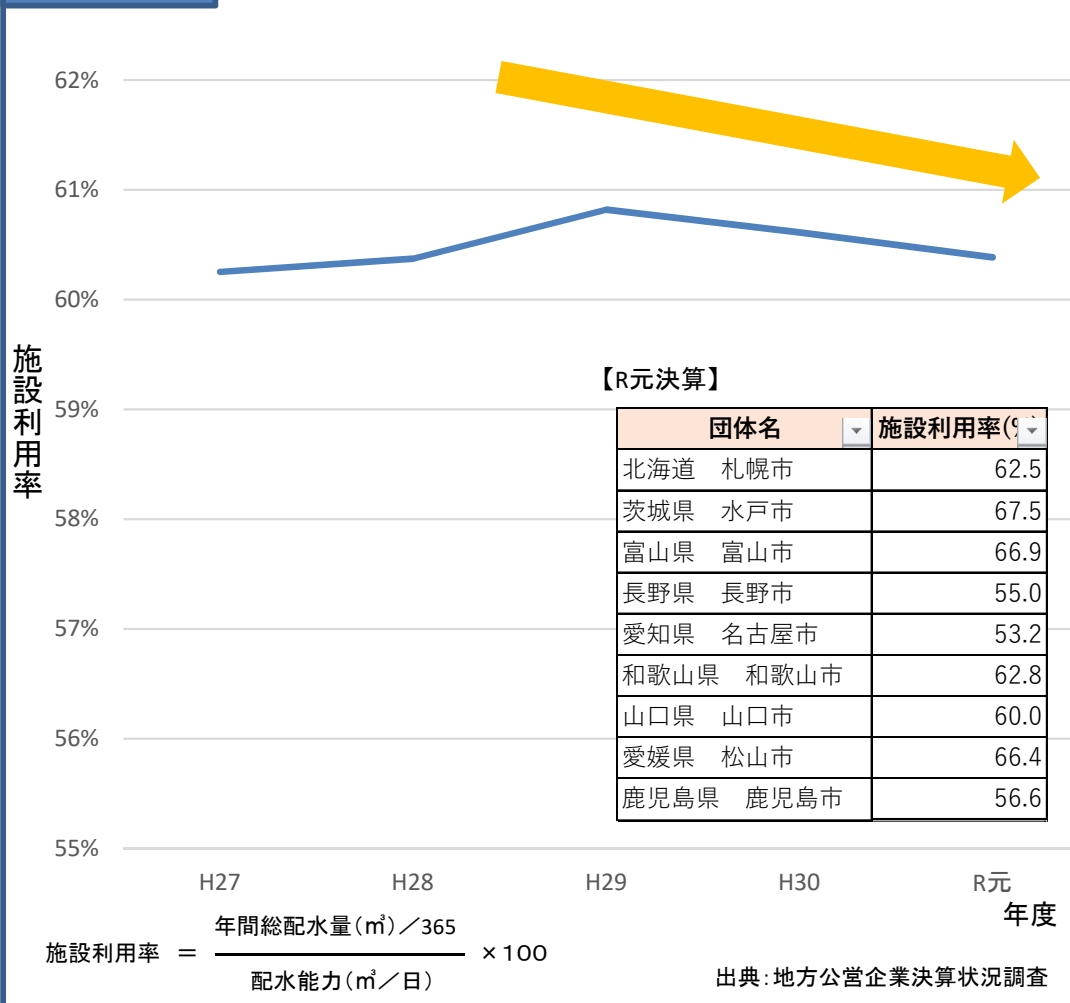
AA町	公共	流域	16.2	50.2	-15.3	-6.4	-0.6	-10.5	0.0	0.0	0.3	33.3	33.6	11
-----	----	----	------	------	-------	------	------	-------	-----	-----	-----	------	------	----

※ 管渠に係る建設改良費の効果額が-10百万円/年以下の団体について記載

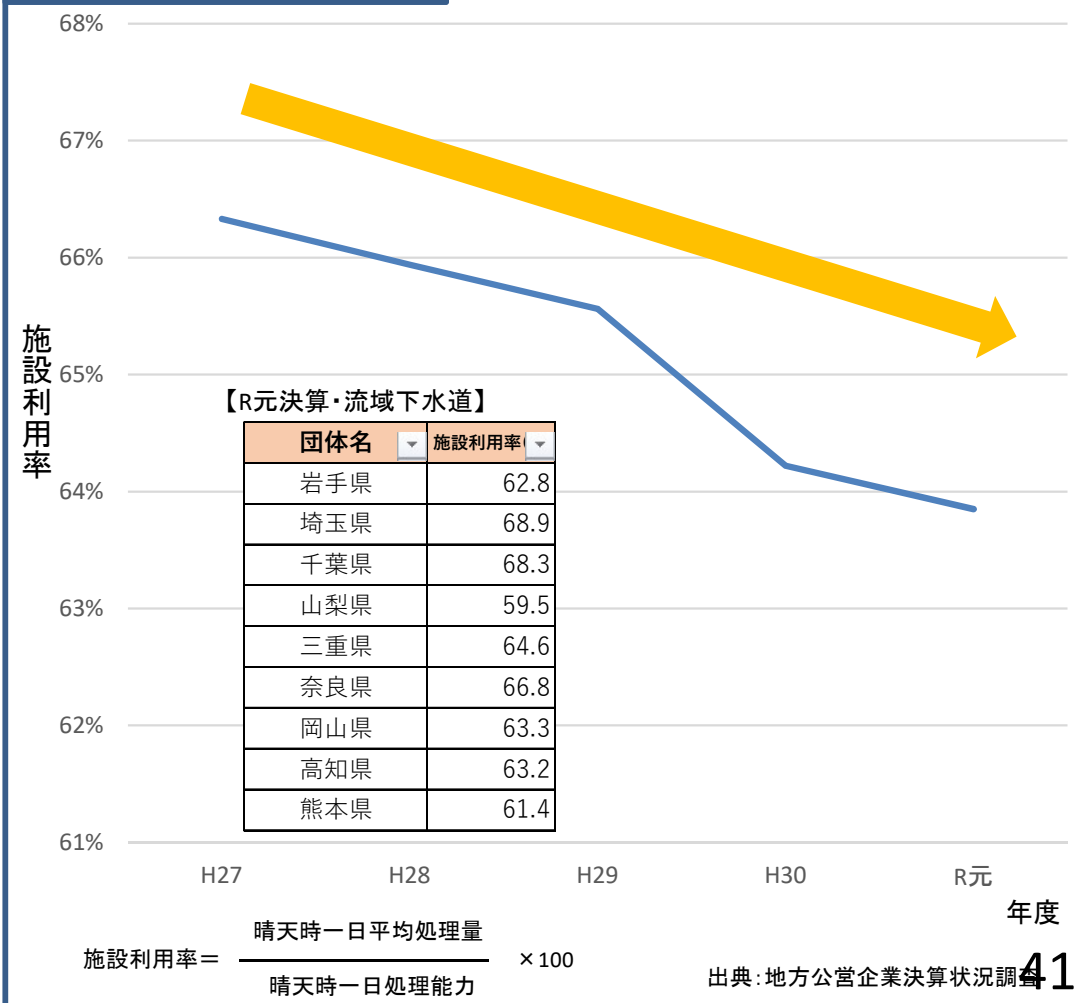
上水道、下水道（公共・流域）の施設利用率の推移

- 浄水場・処理場は高度経済成長期やバブル崩壊後に建設された施設が多く、基本的に人口が右肩上がりの社会像を前提としており、現下の人口減少社会ではオーバースペックであるケースが大半
- 上・下水道の浄水場・処理場の全国平均利用率は約6割であり、人口減少や節水等の影響で更に低下傾向
- 低稼働率は料金収入の減少、経営悪化に直結しており、逆に広域化により有収水量が増加すれば接続先の上・下水道も経営改善し、接続元と双方がWINWINになり得る

上水道



下水道（公共・流域）



水道広域化推進プラン及び下水道広域化・共同化計画策定に係る県庁の体制

水道広域化推進プラン

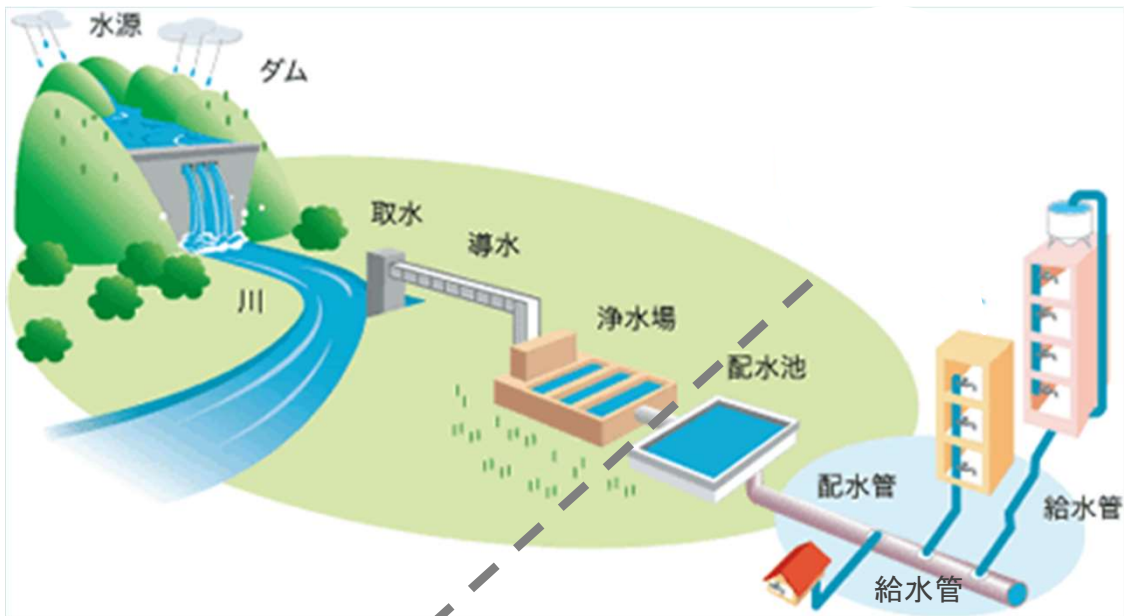
	プラン策定時期	策定時体制
香川県	2017年8月	専属10名
広島県	2020年6月	専属9名
奈良県	策定中	専属5名

下水道広域化・共同化計画

	プラン策定時期	策定時体制
広島県	2021年3月	専属3名

水道事業・下水道事業のイメージ図

水道事業



水道用水供給事業

(取水から浄水処理までを行い、水道事業者へ水道水を供給する事業)

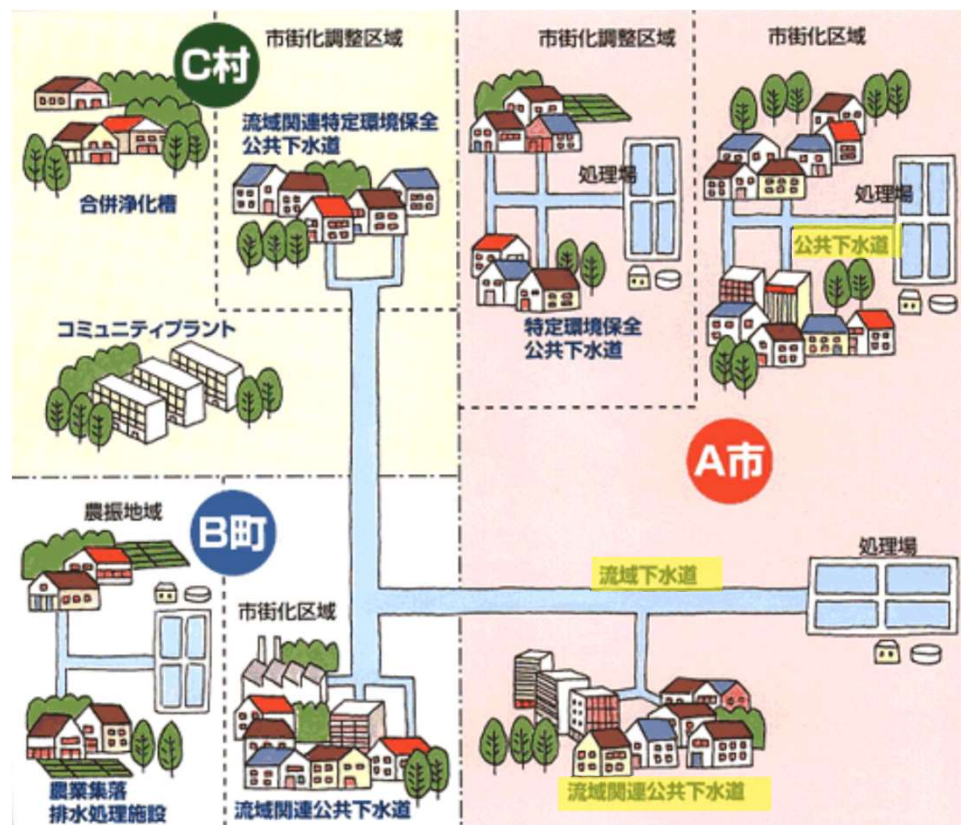
末端給水事業

(一般の需要に応じて、水を供給する事業)

	事業数	公営				
		都道府県営	指定都市営	市営	町村営	企業団営
末端給水事業	1,263	4	19	684	507	49
水道用水供給事業	68	22	1	1	—	44

(出典)平成28年度地方公営企業決算状況調査

下水道事業



流域下水道事業

(二以上の市町村の区域における公共下水道事業から下水を受けて、終末処理場により処理する事業)

流域関連公共下水道事業

(下水を処理するために排水管等の排水施設により流域下水道に接続する事業)

公共下水道事業(流域関連除く)

(下水を自らの終末処理場により処理する事業)

埼玉県の終末処理場の変遷

西 暦	公共下水終末処理場	流域下水終末処理場	
1959(昭34)	川口市領家処理場(8.1)		処理場を廃止し、流域に編入 (2003)
1964(昭39)	川越市滝ノ下処理場(12.28)		流域に移管 (2006) (サテライト処理場)
1966(昭41)	大宮市南部処理場(4.1) 飯能処理場(4.8)		
1968(昭43)	川越市霞ヶ関第一処理場(2.15)		処理場を廃止し、流域に編入 (1996)
	川越市霞ヶ関第二処理場(2.15)		処理場を廃止し、流域に編入 (1989)
	行田処理場(5.1)		処理場を廃止し、流域に編入 (1987)
	所沢処理場(6.1) 秩父市金室処理場(10.24)		処理場を廃止し、流域に編入 (2012)
1970(昭45)	下水道法改正 流域下水道事業の創設		
1972(昭47)		荒川水循環センター	
1973(昭48)	坂戸・鶴ヶ島組合北坂戸処理場(9.1)		同組合内の処理場に統合予定 (2025)
1974(昭49)	久喜終末処理場(7.1)		流域に移管(1983)【1市4町で流域下水道】
1975(昭50)	狭山市狭山台処理場(3.20)		処理場を廃止し、流域に編入 (1986)
1977(昭52)	東松山市市野川処理場(5.1)		
1981(昭56)		元荒川水循環センター 新河岸川水循環センター	
1983(昭58)	加須市環境浄化センター(4.1)	中川水循環センター 古利根川水循環センター	久喜市より県に移管
1984(昭59)	東松山高坂終末処理場(3.31)		同市の処理場に統合予定 (時期未定)
1985(昭60)	深谷市浄化センター(4.1)		
1986(昭61)	本庄市水質管理センター 羽生市水質浄化センター(4.1)		流域に移管(2009)【1市4町で流域下水道】
1988(昭63)	日高市浄化センター(12.1)		
1989(平元)	毛呂山・越生・鳩山下水道組合 毛呂山処理センター(4.1)		
1992(平4)	飯能市原市場浄化センター(4.1)	荒川上流水循環センター	
1994(平6)	坂戸・鶴ヶ島下水道組合 石井水処理センター(11.10)	市野川水循環センター	
1997(平9)	(旧)岡部町水質管理センター(4.2)長瀬浄化センター(10.1)		同市内の処理場に統合予定 (2024)
2001(平13)	(旧)妻沼町水質管理センター(4.10)		
2006(平18)	神川町渡瀬浄化センター(4.10)		
		新河岸川上流水循環センター	川越市より県に移管
2007(平19)	横瀬町水質管理センター(3.28)		
2009(平21)		小山川水循環センター	本庄市より県に移管

流域下水道に編入 → **6 処理場を廃止**
公共下水道内で統合 → **3 処理場を廃止予定**
流域下水道に移管 → **2 市から※ 10 市町に拡大**

※流域下水道着手時の市町数で、現在は6市町

都道府県別流域下水道処理人口割合の推移

都道府県名	H7国調人口 (C)	流域下 水道事業 処理人口 (H10決算統計) (D)	流域下水道シェア率 D/C	H17国調人口 (E)	流域下水道事業 処理 人口 (H20決算統計)(F)	流域下水道シェア率 F/E	H27国調人口(G)	流域下水道事 業処理人口 (R元決算統計) (H)	流域下水道シェア率 H/G	(参考) H30流域下水 道数
北海道	5,692,321	850,705	15%	5,627,737	997,667	18%	5,381,733	961,282	18%	3
青森県	1,481,663	158,600	11%	1,436,657	240,020	17%	1,308,265	279,322	21%	2
岩手県	1,419,505	304,474	21%	1,385,041	488,467	35%	1,279,594	538,661	42%	2
宮城県	2,328,739	603,790	26%	2,360,218	827,895	35%	2,333,899	894,081	38%	7
秋田県	1,213,667	262,392	22%	1,145,501	460,940	40%	1,023,119	464,994	45%	2
山形県	1,256,958	228,659	18%	1,216,181	411,215	34%	1,123,891	442,583	39%	2
福島県	2,133,592	191,107	9%	2,091,319	523,799	25%	1,914,039	531,247	28%	3
茨城県	2,955,530	654,706	22%	2,975,167	871,863	29%	2,916,976	1,008,533	35%	7
栃木県	1,984,390	259,387	13%	2,016,631	435,298	22%	1,974,255	405,835	21%	4
群馬県	2,003,540	366,300	18%	2,024,135	519,450	26%	1,973,115	672,770	34%	5
埼玉県	6,759,311	4,352,515	64%	7,054,243	5,333,746	76%	7,266,534	5,547,466	76%	8
千葉県	5,797,782	2,124,339	37%	6,056,462	2,729,466	45%	6,222,666	3,128,011	50%	3
東京都	11,773,605	2,401,001	20%	12,576,601	3,221,693	26%	13,515,271	3,413,440	25%	2
(特別区除き)	3,805,991	2,401,001	63%	4,086,948	3,221,693	79%	4,242,531	3,413,440	80%	2
神奈川県	8,245,900	1,573,800	19%	8,791,597	1,977,107	22%	9,126,214	2,733,700	30%	2
新潟県	2,488,364	351,998	14%	2,431,459	632,201	26%	2,304,264	722,504	31%	4
富山県	1,123,125	172,141	15%	1,111,729	356,498	32%	1,066,328	391,427	37%	2
石川県	1,180,068	102,000	9%	1,174,026	201,361	17%	1,154,008	223,125	19%	2
福井県	826,996	86,373	10%	821,592	116,703	14%	786,740	132,429	17%	1
山梨県	881,996	144,191	16%	884,515	293,109	33%	834,930	328,733	39%	4
長野県	2,193,984	280,221	13%	2,196,114	571,354	26%	2,098,804	607,083	29%	3
岐阜県	2,100,315	230,000	11%	2,107,226	351,996	17%	2,031,903	434,946	21%	1
静岡県	3,737,689	445,361	12%	3,792,377	873,568	23%	3,700,305	255,740	7%	1
愛知県	6,868,336	753,438	11%	7,254,704	1,818,112	25%	7,483,128	2,581,930	35%	7
三重県	1,841,358	211,386	11%	1,866,963	581,789	31%	1,815,865	783,633	43%	3
滋賀県	1,287,005	584,951	45%	1,380,361	1,052,625	76%	1,412,916	1,159,052	82%	1
京都府	2,629,592	570,199	22%	2,647,660	812,539	31%	2,610,353	857,711	33%	4
大阪府	8,797,268	6,857,293	78%	8,817,166	5,215,058	59%	8,839,469	5,477,136	62%	7
兵庫県	5,401,877	1,538,800	28%	5,590,601	1,914,773	34%	5,534,800	1,948,500	35%	6
奈良県	1,430,862	796,427	56%	1,421,310	972,883	68%	1,364,316	1,043,215	76%	3
和歌山県	1,080,435	0	0%	1,035,969	44,110	4%	963,579	83,122	9%	2
鳥取県	614,929	46,903	8%	607,012	56,883	9%	573,441	58,167	10%	1
島根県	771,441	147,023	19%	742,223	234,617	32%	694,352	264,218	38%	1
岡山県	1,950,750	202,473	10%	1,957,264	413,405	21%	1,921,525	538,657	28%	1
広島県	2,881,748	341,823	12%	2,876,642	609,301	21%	2,843,990	693,573	24%	3
山口県	1,555,543	62,267	4%	1,492,606	77,177	5%	1,404,729	82,055	6%	2
徳島県	832,427	0	0%	809,950	0	0%	755,733	23,036	3%	1
香川県	1,027,006	46,774	5%	1,012,400	163,688	16%	976,263	87,918	9%	1
愛媛県	1,506,700	0	0%	1,467,815	0	0%	1,385,262	0	0%	0
高知県	816,704	124,879	15%	796,292	169,467	21%	728,276	216,966	30%	1
福岡県	4,933,393	684,851	14%	5,049,908	1,025,478	20%	5,101,556	1,201,997	24%	8
佐賀県	884,316	0	0%	866,369	0	0%	832,832	0	0%	0
長崎県	1,544,934	0	0%	1,478,632	31,106	2%	1,377,187	41,082	3%	1
熊本県	1,859,793	111,857	6%	1,842,233	204,371	11%	1,786,170	269,355	15%	3
大分県	1,231,306	0	0%	1,209,571	0	0%	1,166,338	0	0%	0
宮崎県	1,175,819	0	0%	1,153,042	0	0%	1,104,069	0	0%	0
鹿児島県	1,794,224	0	0%	1,753,179	0	0%	1,648,177	0	0%	0
沖縄県	1,273,440	621,299	49%	1,361,594	824,543	61%	1,433,566	914,834	64%	3
全国計	125,570,246	29,846,703	24%	127,767,994	38,657,341	30%	127,094,745	42,444,069	33%	131

流域下水道と公共下水道の地財措置の比較

流域下水道は、単独の公共下水道と比較して、財政措置が優遇されており、広域処理に伴うスケールメリットと相まって、高い経費削減効果・使用料抑制効果が見込まれる。

	社会資本整備総合交付金	地方負担分	下水道債				地方負担分に対する 交付税措置の割合
			(通常措置分)		(流域下水道に係る臨時措置分)		
			充当率 (地方負担分に対する割合)	交付税措置	充当率 (地方負担分に対する割合)	交付税措置	
流域下水道	処理場 2/3	県 (1/2)	60%	49%	40%	100%	69.4%
	管渠 1/2	市町村 (建設費負担金) (1/2)	60%	21%~49%	40%	100%	52.6%~69.4%
公共下水道	1/2	市町村	100%	21%~49%			21%~49%