

地方公営企業等の現状と課題

令和元年11月8日

総務省 自治財政局 公営企業課 理事官

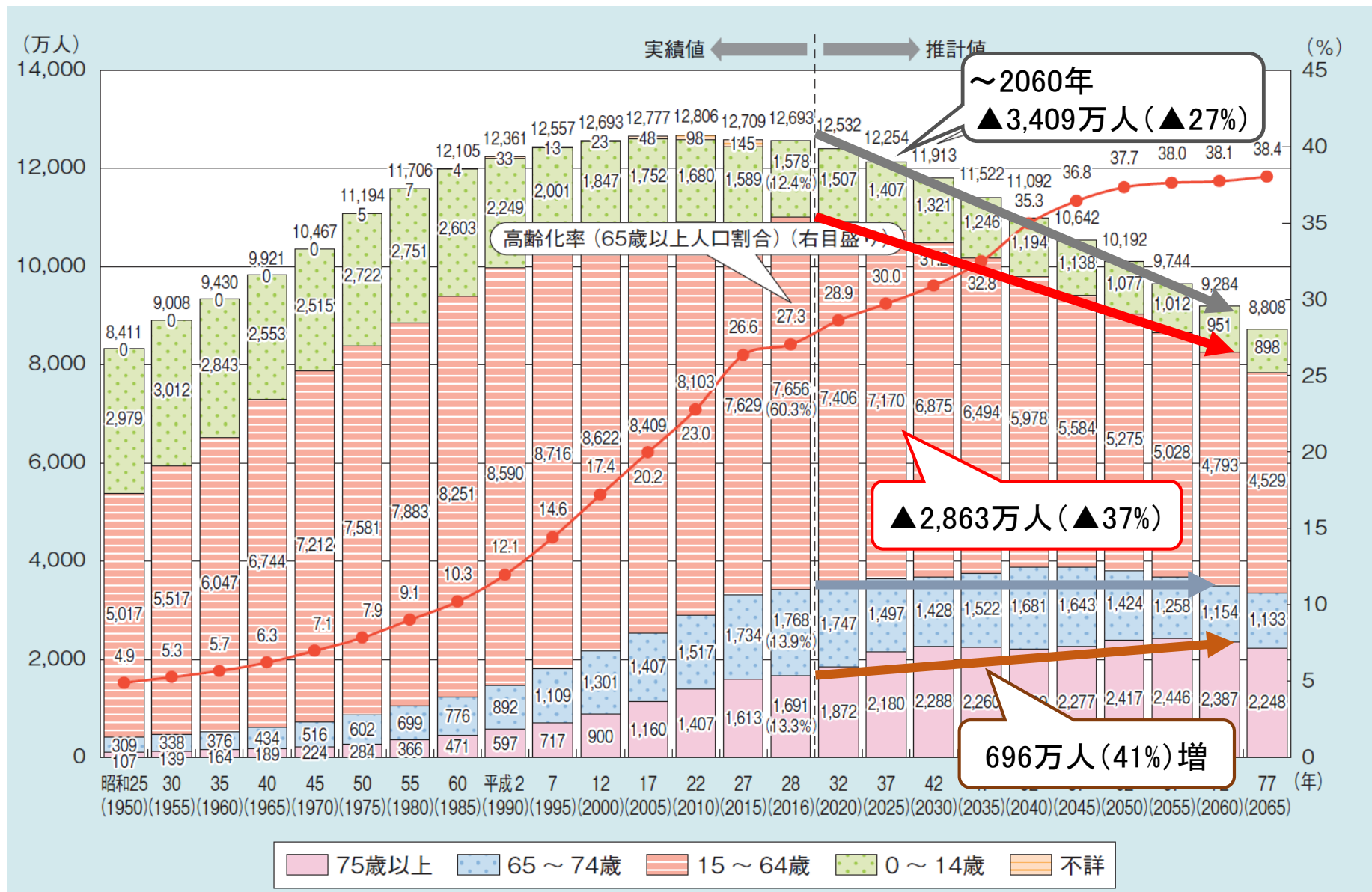
村井 隆一

【目次】

1. はじめに	・・・ p 2
2. 地方公営企業の制度概要	・・・ p 7
3. 地方公営企業の現状と課題	・・・ p10
4. 地方公営企業の更なる経営改革の取組	・・・ p23
5. 経営戦略の策定の推進	・・・ p28
6(1). 抜本的な改革の検討の推進	・・・ p34
6(2). 広域化等の推進	・・・ p40
6(3). 民間活用等	・・・ p63
7. 見える化の推進	・・・ p73
8. 人的支援等	・・・ p85

1. はじめに

日本の人口推移

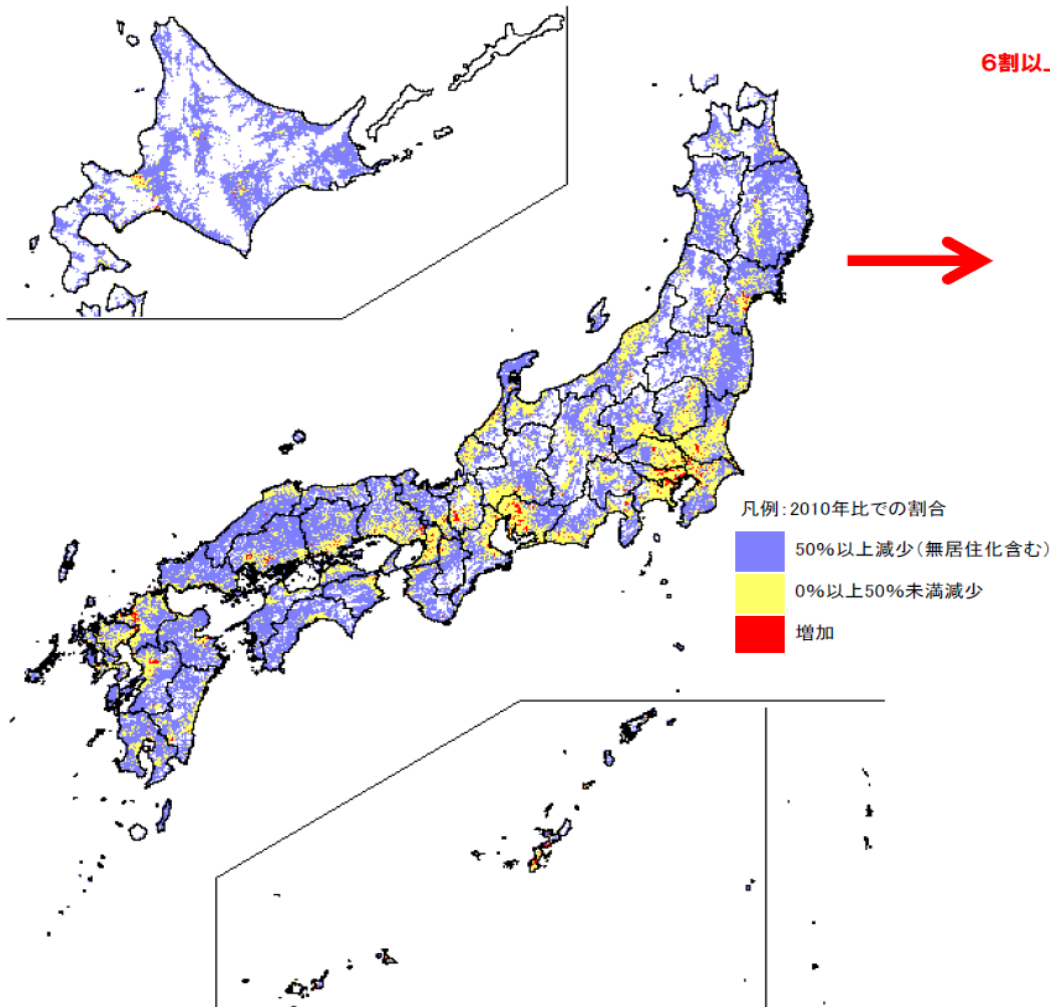


(出典) 平成29年版高齢社会白書(内閣府)をもとに総務省で加工

人口の低密度化と地域偏在

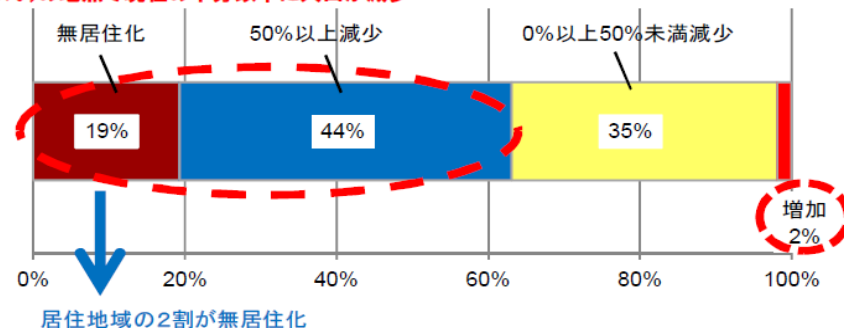
- 2050年までに、現在、人が居住している地域の約2割が無居住化。
- 全国を「1km²毎の地点」で見ると、現在の居住地域の6割以上で人口が半分以上に。

【2010年を100とした場合の2050年の人口増減状況】

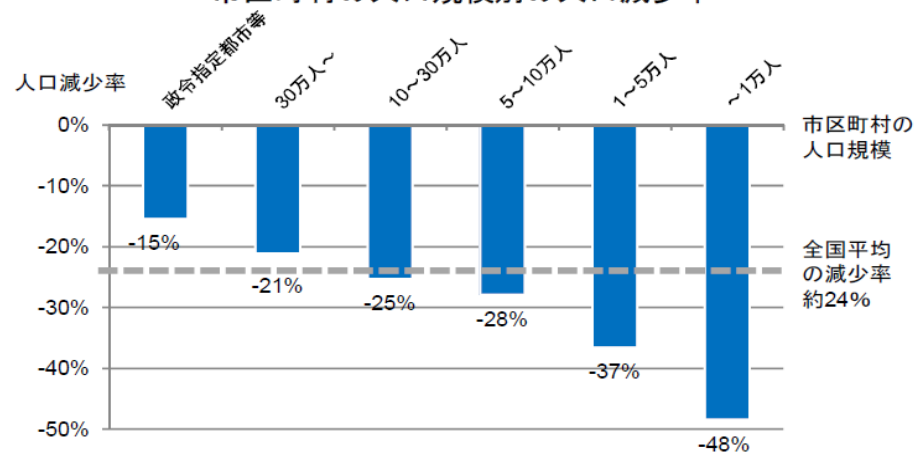


人口増減割合別の地点数

6割以上（63%）の地点で現在の半分に人口が減少



市区町村の人口規模別の人口減少率



人口段階別市区町村の変動(2015→2040)【H30推計】

※自治体戦略2040構想研究会資料より抜粋

		人口増減率(2015年→2040年)				
	増加	±0〜▲10%	～▲20%	～▲30%	～▲40%	～▲50%
100万人以上	さいたま市、川崎市、福岡市 (3団体)	札幌市、横浜市、名古屋市、京都市、大阪市、広島市 (6団体)	仙台市、神戸市 (2団体)			
50〜100万人	川口市、大田区、世田谷区、杉並区、板橋区、練馬区 (6団体)	宇都宮市、千葉市、船橋市、江戸川区、相模原市、浜松市、岡山市、熊本市 (8団体)	足立区、八王子市、新潟市、静岡市、堺市、 東大阪市 、 姫路市 、 松山市 、北九州市、鹿児島市 (10団体)			
20〜50万人	つくば市、越谷市、柏市、港区、新宿区、文京区、墨田区、 江東区 、品川区、目黒区、渋谷区、豊島区、荒川区、調布市、西東京市、藤沢市、岡崎市 (17団体)	水戸市、高崎市、 伊勢崎市 、太田市、川越市、上尾市、草加市、市川市、松戸市、中野区、北区、葛飾区、府中市、町田市、茅ヶ崎市、大和市、金沢市、福井市、松本市、一宮市、豊田市、四日市市、大津市、豊中市、吹田市、茨木市、明石市、西宮市、倉敷市、福山市、高松市、久留米市、佐賀市、大分市、宮崎市、那覇市 (36団体)	盛岡市、山形市、前橋市、所沢市、平塚市、厚木市、長岡市、富山市、長野市、岐阜市、豊橋市、春日井市、津市、高槻市、枚方市、八尾市、尼崎市、加古川市、 宝塚市 、奈良市、和歌山市、 松江市 、徳島市、高知市、佐世保市 (25団体)	旭川市、青森市、 八戸市 、秋田市、 春日部市 、市原市、横須賀市、 富士市 、 寝屋川市 、 呉市 、 下関市 、長崎市 (12団体)	函館市 (1団体)	
10〜20万人	戸田市、朝霞市、三郷市、ふじみ野市、本更津市、 流山市 、浦安市、中央区、 台東区 、三鷹市、小金井市、日野市、刈谷市、安城市、東海市、草津市、浦添市、沖縄市、うるま市 (19団体)	帯広市、小山市、新座市、富士見市、成田市、習志野市、八千代市、鎌ヶ谷市、立川市、武蔵野市、小平市、東村山市、国分寺市、東久留米市、 伊勢原市 、海老名市、藤枝市、豊川市、西尾市、小牧市、稲沢市、桑名市、彦根市、和泉市、箕面市、米子市、出雲市、東広島市、廿日市市、山口市、防府市、 丸亀市 、 筑紫野市 、春日市 (34団体)	苫小牧市、大崎市、土浦市、古河市、ひたちなか市、 佐野市 、 那須塩原市 、熊谷市、 鴻巣市 、深谷市、入間市、久喜市、 坂戸市 、野田市、佐倉市、我孫子市、青梅市、 昭島市 、多摩市、鎌倉市、小田原市、秦野市、世間市、高岡市、 小松市 、 白山市 、甲府市、上田市、大垣市、 多治見市 、各務原市、 三島市 、富士宮市、磐田市、 掛川市 、 半田市 、伊勢市、松阪市、鈴鹿市、 長浜市 、東近江市、岸和田市、 池田市 、 泉佐野市 、伊丹市、川西市、 三田市 、橿原市、生駒市、鳥取市、 津山市 、宇部市、新居浜市、飯塚市、諫早市、 別府市 、都城市、 鹿屋市 、霧島市 (59団体)	釧路市、 北見市 、 江別市 、弘前市、 一関市 、 奥州市 、 酒田市 、 取手市 、 筑西市 、足利市、栃木市、 加須市 、狹山市、上越市、 飯田市 、沼津市、焼津市、瀬戸市、宇治市、守口市、 松原市 、 大東市 、 羽曳野市 、尾道市、 岩国市 、周南市、 西条市 、 大牟田市 、 唐津市 、 八代市 、 延岡市 (31団体)	石巻市 、 鶴岡市 、日立市、 桐生市 、 富田林市 、 河内長野市 、 門真市 、今治市 (8団体)	小樽市 (1団体)
3〜10万人	名取市、富谷市、利府町、守谷市、つくばみらい市、志木市、吉川市、伊奈町、印西市、千代田区、柏江市、稲城市、野々市市、瑞穂市、常滑市、大府市、知立市、高浜市、日進市、長久手市、幸田町、守山市、栗東市、京田辺市、木津川市、藍住町、 大野城市 、福津市、志免町、新宮町、粕屋町、鳥栖市、合志市、 大津町 、菊陽町、 宜野湾市 、名護市、豊見城市、南城市、読谷村、南風原町 (41団体)	千歳市、恵庭市、滝沢市、東根市、牛久市、鹿嶋市、さくら市、下野市、壬生町、東松山市、蕨市、和光市、八潮市、白岡市、四街道市、袖ヶ浦市、白井市、国立市、東大和市、清瀬市、武蔵村山市、綾瀬市、能美市、津幡町、鯖江市、甲斐市、美濃加茂市、可児市、袋井市、菊川市、長泉町、岩倉市、清須市、北名古屋市、みよし市、東郷町、扶桑町、大治町、蟹江町、いなべ市、菰野町、野洲市、長岡京市、精華町、芦屋市、加東市、播磨町、香芝市、葛城市、広陵町、岩出市、総社市、府中町、下松市、筑後市、宗像市、太宰府市、古賀市、那珂川町、 篠栗町 、大村市、石垣市、糸満市 (63団体)	音更町、北上市、岩沼市、東松島市、柴田町、天童市、那珂市、神栖市、東海村、阿見町、 上三川町 、みどり市、大泉町、本庄市、桶川市、蓮田市、鶴ヶ島市、三芳町、 上里町 、 宮代町 、東金市、あきる野市、 瑞穂町 、逗子市、 葉山町 、寒川町、黒部市、砺波市、射水市、 かほく市 、敦賀市、坂井市、南アルプス市、笛吹市、 中央市 、諏訪市、 駒ヶ根市 、茅野市、塩尻市、佐久市、 東御市 、安曇野市、中津川市、羽島市、島田市、御殿場市、裾野市、湖西市、 清水町 、碧南市、蒲郡市、犬山市、江南市、知多市、尾張旭市、豊明市、田原市、弥富市、あま市、東浦町、武豊町、龜山市、近江八幡市、甲賀市、湖南市、福知山市、向日市、貝塚市、摂津市、藤井寺市、大阪狭山市、小野市、 稲美町 、 太子町 、 田原本町 、瀬戸内市、赤磐市、 善通寺市 、 東温市 、 松前町 、 香南市 、直方市、行橋市、小郡市、糸島市、宇美町、 岡垣町 、武雄市、小城市、 神埼市 、長与町、宇土市、 益城町 、中津市、 由布市 、姶良市、宮古島市、西原町 (98団体)	網走市 、 伊達市 、北広島市、石狩市、十和田市、三沢市、むつ市、花巻市、 久慈市 、 紫波町 、塩竈市、 角田市 、多賀城市、登米市、 亘理町 、米沢市、寒河江市、 南陽市 、石岡市、結城市、龍ヶ崎市、下妻市、常総市、笠間市、飯東市、かすみがうら市、鉾田市、小美玉市、 茨城町 、鹿沼市、真岡市、大田原市、館林市、藤岡市、富岡市、安中市、 玉村町 、行田市、秩父市、飯能市、羽生市、北本市、幸手市、日高市、杉戸町、 松伏町 、館山市、茂原市、旭市、 鶴川市 、君津市、八街市、富里市、大網白里市、羽村市、南足柄市、 大磯町 、三条市、新発田市、見附市、燕市、阿賀野市、南魚沼市、 胎内市 、魚津市、 澁川市 、 小矢部市 、七尾市、越前市、富士吉田市、 山梨市 、北杜市、須坂市、小諸市、伊那市、中野市、千曲市、高山市、関市、 瑞浪市 、恵那市、土岐市、 本巣市 、郡上市、伊豆の国市、 函南町 、津島市、愛西市、名張市、高島市、米原市、亀岡市、八幡市、泉大津市、高石市、泉南市、四條畷市、交野市、熊取町、 相生市 、豊岡市、赤穂市、 西脇市 、高砂市、加西市、篠山市、丹波市、たつの市、 猪名川町 、大和郡山市、天理市、桜井市、橋本市、田辺市、紀の川市、倉吉市、 境港市 、浜田市、益田市、真庭市、 浅口市 、三原市、三次市、光市、山陽小野田市、鳴門市、 小松島市 、阿南市、坂出市、三豊市、 伊予市 、四国中央市、南国市、 四万十市 、田川市、 刈田町 、伊万里市、島原市、荒尾市、玉名市、山鹿市、菊池市、宇城市、宇佐市、小林市、日向市、出水市、薩摩川内市、日置市、 志布志市 (150団体)	室蘭市、岩見沢市、 滝川市 、登別市、北斗市、 黒石市 、五所川原市、 平川市 、宮古市、 大船渡市 、 釜石市 、 白石市 、栗原市、横手市、大館市、 鹿角市 、由利本荘市、 湯上市 、大仙市、 新庄市 、 上山市 、常陸太田市、 北茨城市 、 常陸大宮市 、 稲敷市 、 桜川市 、 行方市 、日光市、 大板市 、沼田市、渋川市、 毛呂山町 、 小川町 、 寄居町 、富津市、 匝瑳市 、香取市、山武市、 いすみ市 、福生市、 三浦市 、 愛川町 、柏崎市、 小千谷市 、十日町市、村上市、 糸魚川市 、 妙高市 、五泉市、 魚沼市 、 氷見市 、南砺市、加賀市、 大野市 、 都留市 、 韭崎市 、 甲州市 、岡谷市、 下呂市 、 熱海市 、伊東市、 御前崎市 、 牧之原市 、新城市、伊賀市、舞鶴市、 綾部市 、城陽市、京丹後市、 南丹市 、柏原市、阪南市、 洲本市 、三木市、南あわじ市、 朝来市 、淡路市、大和高田市、海南市、 大田市 、 安来市 、 雲南市 、玉野市、笠岡市、 井原市 、 高梁市 、 膳前市 、 府中市 、 庄原市 、 柳井市 、 吉野川市 、 阿波市 、 美馬市 、観音寺市、さぬき市、 大洲市 、 西予市 、柳川市、八女市、 大川市 、 中間市 、朝倉市、 みやま市 、 雲仙市 、 人吉市 、天草市、日田市、佐伯市、 臼杵市 、 杵築市 、 豊後大野市 、日南市、 西都市 、 指宿市 、 曾於市 、 奄美市 、 南九州市 (117団体)	稚内市 、 つがる市 、気仙沼市、能代市、 湯沢市 、 北秋田市 、 銚子市 、 南房総市 、佐渡市、 海津市 、 伊豆市 、 志摩市 、 宇陀市 、 新見市 、 萩市 、 長門市 、 東かがわ市 、宇和島市、 八幡浜市 、 嘉麻市 、 平戸市 、 対馬市 、 五島市 、 南島原市 、 南さつま市 (27団体)

※人口は2015年時点 ※下線(赤文字)は2040年の人口が下位の人口区分へ変動する団体。枠囲み(緑文字)は2040年の人口が上位の人口区分へ

変動する団体。
※太枠は各人口段階において団体数が最も多い人口増減率のカテゴリ

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(H30.3)」から作成

※ 地域別将来推計人口では福島県内市町村は推計がないため、市区町村数の合計は1,682としている。

人口段階別市区町村の変動(2015→2040)【H30推計】

人口増減率（2015年→2040年）										
	増加	±0～ ▲10%	～▲20%	～▲30%	～▲40%	～▲50%	～▲60%	～▲70%	▲70%～	
1～3万人	吉岡町、滑川町、開成町、御代田町、南箕輪村、豊山町、大口町、阿久比町、朝日町、川越町、愛荘町、北島町、宇多津町、須恵町、恩納村、金武町、北谷町、北中城村、中城村、与那原町（21団体）	東神楽町、矢野町、大和町、一宮町、聖籠町、大河原町、高根町、内灘町、根沢町、榑東村、昭和町、岐南町、北方町、玉城町、福岡町、三郷町、早島町、里庄町、勝央町、須坂町、松茂町、筑前町、吉野ヶ里町、忠股町、嘉手納町（21団体）	幕別町、中標津町、六戸町、おいらせ町、大河原町、高根町、根沢町、榑東村、明和町、千代田町、長生村、日の出町、大井町、富士河口町、軽井沢町、高森町、笠松町、大野町、池田町、吉田町、明和町、大山崎町、島本町、三岡町、王寺町、有田川町、上富田町、湯梨浜町、海田町、石井町、多度津町、遠賀町、大井洗町、大木町、広川町、基山町、時津町、波佐見町、佐々町、日出町、本部町（40団体）	七飯町、倶知安町、芽室町、別海町、六ヶ所村、階上町、金ヶ崎町、村田町、セ七浜町、山辺町、八千代町、境町、益子町、市貝町、野木町、甘楽町、板倉町、邑楽町、嵐山町、美里町、酒々井町、横芝光町、二宮町、立山町、小浜市、勝山市、あわら市、永平寺町、高浜町、若狭町、富士見町、箕輪町、松川町、小布施町、垂井町、神戸町、安八町、川辺町、御嵩町、森町、東員町、多気町、日野町、竜王町、久御山町、太子町、河南町、斑鳩町、御坊市、白浜町、北栄町、南部町、伯耆町、矢掛町、鏡野町、有田川町、湯梨浜町、海田町、石井町、多度津町、遠賀町、大井洗町、大木町、広川町、基山町、時津町、波佐見町、佐々町、日出町、本部町（40団体）	名寄市、富良野市、長沼町、栗山町、美瑛町、上富良野町、美幌町、斜里町、遠軽町、釧路町、藤崎町、鶴田町、野辺地町、東北町、五戸町、南部町、遠野市、陸前高田市、二戸市、零石町、大槌町、蔵王町、山元町、松島町、加美町、涌谷町、美里町、美郷町、村山市、長井市、中山町、河北町、高島町、白鷹町、庄内町、高萩市、潮来市、城里町、那須烏山市、芳賀町、那須町、中之条町、越生町、川島町、吉見町、鳩山町、神川町、栄町、東庄町、松田町、箱根町、湯河原町、加茂市、田上町、津南町、上山市、入善町、羽咋市、中能登町、南越前町、越前町、富士川町、大町市、佐久穂町、下諏訪町、辰野町、木曾町、坂城町、飯綱町、美濃市、山県市、飛騨市、養老町、小山町、美浜町、紀宝町、与謝野町、養父市、市川町、神河町、新温泉町、平群町、河合町、大淀町、有田市、新宮市、かつらぎ町、みなべ町、岩美町、八頭町、琴浦町、大山町、津江市、邑南町、隠岐の島町、美作市、和気町、美咲町、吉備中央町、世羅町、美祢市、板野町、上板町、土庄町、内子町、安芸市、土佐市、宿毛市、佐川町、四万十町、うきは市、鞍手町、福智町、みやこ町、築上町、多久市、白石町、松浦市、杵岐市、西海市、水俣市、氷川町、あさぎり町、玖珠町、国富町、川南町、都農町、高千穂町、枕崎市、西之表市、いちき串木野市、さつま町、長島町、徳之島町（134団体）	留萌市、紋別市、士別市、根室市、砂川市、深川市、当別町、八雲町、岩内町、余市町、白老町、日高町、浦河町、新ひだか町、平内町、板柳町、七戸町、三戸町、八幡平市、岩手町、山田町、津野町、一戸町、九森町、南三陸町、にかほ市、仙北市、三種町、羽後町、尾花沢市、川西町、遊佐町、大洗町、太子町、美浦村、利根町、塩谷町、那珂川町、東吾妻町、みなかみ町、ときがわ町、皆野町、小鹿野町、勝浦市、多古町、九十九里町、白子町、山北町、輪島市、志賀町、宝達志水町、大月市、上野原市、市川三郷町、飯山市、山ノ内町、揖斐川町、八百津町、下田市、南知多町、鳥羽市、熊野市、紀北町、宮津市、京丹波町、豊能町、能勢町、岬町、多可町、上郡町、佐用町、香美町、御所市、上牧町、湯浅町、那智勝浦町、串本町、奥出雲町、竹原市、江田島市、三好市、小豆島町、鬼北町、愛南町、須崎市、土佐清水市、いの町、黒潮町、芦屋町、香春町、川崎町、上天草市、美里町、和木町、山都町、彦北町、津久見市、竹田市、国東市、串間市、えびの市、阿久根市、垂水市、伊佐市、湧水町、大崎町、肝付町（107団体）	美咲市、芦別市、赤平市、森町、銚ヶ沢町、中泊町、男鹿市、茂木町、阿賀町、朝日町、珠洲市、能登町、身延町、東伊豆町、尾鷲市、周防大島町、室戸市、新上五島町（18団体）	南伊勢町（1団体）		
1万人未満	御蔵島村、川北町、日吉津村、久山町、宜野座村（5団体）	二セコ町、舟橋村、忍野村、山形村、豊郷町、田尻町、日高町、上峰町、江北町、川村、輪之内町、嘉島町、今帰仁村、竹富町（12団体）	東川町、鹿追町、中札内村、更別村、小笠原村、刈羽村、鳴沢村、川上村、原村、宮田村、松町、西枝之内町、富加町、和木町、西原村、綾町、龍郷町、渡嘉敷村、南大東村、北大東村、与那国町（21団体）	鷹栖町、西興部村、厚真町、新冠町、土幌町、清水町、大樹町、鶴居村、大衡村、色麻町、三川町、嬉恋村、高山村、川場村、昭和村、睦沢町、新島村、清川村、弥彦村、湯沢町、西枝町、山中湖村、中川村、下條村、豊丘村、池田町、白馬村、高山村、坂祝町、白川村、飛島村、宇治田原町、川西町、海士町、西粟倉村、芸西村、吉富町、上毛町、玉東町、木城町、十島村、喜界町、天城町、和泊町、与論町、大宜味村、東村、座間味村、粟国村、伊平屋村、伊是名村（51団体）	新篠津村、鹿部町、今金町、黒松内町、真狩村、留寿都村、共和町、泊村、仁木町、月形町、新十津川町、当麻町、中富良野町、南富良野町、猿払村、幌延町、小清水町、訓子府町、大空町、豊浦町、壮瞥町、安平町、上士幌町、新得町、浜中町、樺茶町、標津町、田舎館村、横浜町、東通村、平泉町、川崎町、大郷町、大湯村、大江町、金山町、五霞町、横瀬町、長瀬町、神崎町、芝山町、長柄町、御宿町、大島町、利島村、神津島村、三宅村、青ヶ島村、中井町、出雲崎町、粟島浦村、美浜町、おおい町、道志村、南牧村、立科町、青木村、飯島町、阿智町、平谷村、赤木村、泰阜村、蕎木村、木祖村、大桑村、麻績村、生坂村、朝日村、木島平村、南伊豆町、松崎町、木曾岬町、度会町、御浜町、良良町、多賀町、井手町、安塔町、高取町、明日香村、広川町、美浜町、印南町、日高川町、太地町、三朝町、吉賀町、西ノ島町、新庄村、奈義町、久米南町、直島町、琴平町、北川村、本山町、土佐町、禰原町、糸田町、大任町、赤村、玄海町、大町町、東彼杵町、南関町、南小国町、産山村、高森町、水上村、九重町、高原町、東串良町、中種子町、宇検村、瀬戸内町、伊仙町、知名町、国頭村、伊江村、久米島町、多良間村（120団体）	知内町、長万部町、江差町、厚沢部町、寿都町、蘭越町、喜茂別町、京極町、赤井川村、南幌町、奈井江町、由仁町、浦臼町、秩父別町、雨竜町、北竜町、比布町、和寒町、剣淵町、下川町、美深町、小平町、羽幌町、遠別町、天塩町、浜頓別町、枝幸町、豊富町、清里町、置戸町、佐呂間町、湧別町、興部町、雄武町、洞爺湖町、平取町、えりも町、広尾町、池田町、豊頃町、本別町、足寄町、陸別町、浦幌町、厚岸町、弟子屈町、羅臼町、蓬田町、西日屋村、大間町、田子町、新郷村、住田町、岩泉町、田野畑村、普代村、軽米町、野田村、九戸村、女川町、五城目町、八郎潟町、井川町、東成瀬村、西川町、朝日町、大石田町、最上町、舟形町、大蔵村、戸沢村、飯盛町、河内町、長野原町、草津町、片品村、東秩父村、長南町、大多喜町、鋸南町、八丈町、真鶴町、関川村、池田町、小海町、南相木村、北相木村、長和町、阿南町、上松町、南木曾町、王滝村、筑北村、小谷村、野沢温泉村、信濃町、小川村、栄村、関ヶ原町、七宗町、東白川村、河津町、川根本町、設楽町、東栄町、大台町、大紀町、山添村、三宅町、古座川町、北山村、智頭町、江府町、飯南町、川本町、美郷町、津和野町、知夫村、安芸太田町、大崎上島町、神石高原町、勝浦町、佐那河内村、美波町、上島町、松野町、奈半利町、田野町、中土佐町、越知町、日高村、津野町、三原村、小竹町、東峰村、添田町、太良町、小国町、津奈木町、多良木町、湯前町、相良村、山江村、苓北町、西米良村、三島村、南種子町、大和村、渡名喜村（149団体）	三笠市、上ノ国町、乙部町、奥尻町、せたな町、島牧村、神恵内村、古平町、妹背牛町、沼田町、愛別町、上川町、占冠村、音威子府村、中川町、幌加内町、増毛町、苫前町、初山別村、中頓別町、礼文町、利尻町、利尻富士町、津別町、滝上町、むかわ町、様似町、白糠町、外ヶ浜町、深浦町、大鰐町、風間浦村、佐井村、葛巻町、西和賀町、七ヶ宿町、小坂町、上小阿仁村、藤里町、八峰町、真室川町、鮭川村、小国町、上野村、下仁田町、檜原村、奥多摩町、穴水町、早川町、南部町、小菅村、根羽村、大鹿村、白川町、西伊豆町、豊根村、笠置町、和束町、南山城村、伊根町、千早赤阪村、曽爾村、吉野町、津川村、下北山村、紀美野町、九度山町、高野町、由良町、すさみ町、若桜町、日南町、日野町、阿武町、上勝町、神山村、那賀町、牟岐町、海陽町、つるぎ町、久万高原町、伊方町、東洋町、安田町、馬路村、大川村、仁淀川町、大月町、小値賀町、五木村、球磨村、姫島村、諸塚村、椎葉村、美郷町、日之影町、五ヶ瀬町、錦江町、南大隅町（99団体）	夕張市、歌志内市、川上村（1団体）		

※人口は2015年時点 ※下線(赤字)は2040年の人口が下位の人口区分へ変動する団体。枠囲み(緑文字)は2040年の人口が上位の人口区分へ

※太枠は各人口段階において団体数が最も多い人口増減率のカテゴリー

※ 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（H30～3）」から作成

※ 地域別将来推計人口では福島県内市町村は推計がないため、市区町村数の合計は1,682としている。

2. 地方公営企業の制度概要

公営企業とは

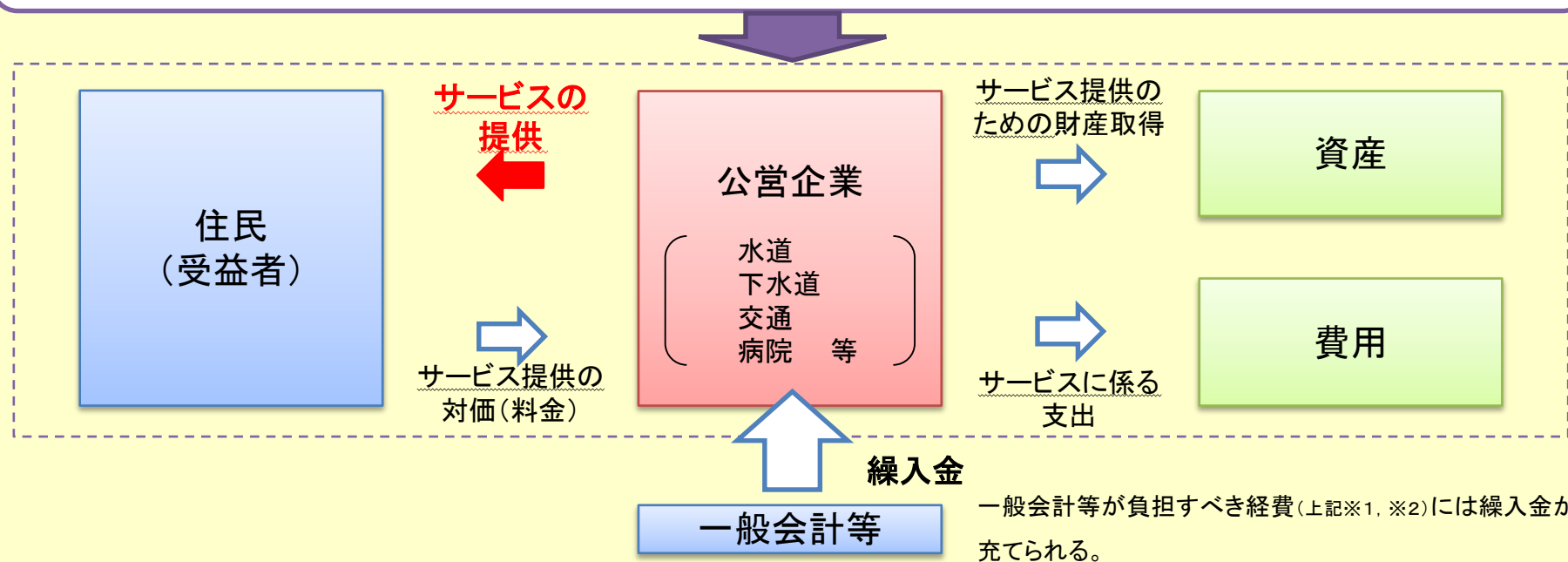
- 公営企業とは、地方公共団体が行う事業のうち、“企業”と観念されるもの。
- 一般会計においては税金等を財源として事業が行われるのに対し、公営企業の事業に要する経費については、原則として事業の経営に伴う収入が充てられる。
- 上記の例外として事業の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費(※1)、能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費(※2)については、一般会計等からの繰入金が充てられる。

※1:【例】水道事業における、公共の消防のための消火栓に要する経費

※2:【例】病院事業における、へき地医療に要する経費

公営企業の経理について

- 一般会計が負担すべき経費を除き、料金収入で賄う独立採算による経営が行われる。
- 独立採算の原則に基づく経済活動を常に明確に把握するため、特別会計を設置して、一般会計と区分する。
- 地方公営企業法を適用する公営企業においては、一般会計と異なり企業会計方式による経理が行われる。



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)

※ ●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3,426事業、法非適用事業は4,882事業となっている。(平成30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。

3. 地方公営企業の現状と課題

地方公営企業の役割

- 地方公共団体は、一般的な行政活動のほか、水の供給や公共輸送の確保、医療の提供、下水の処理など地域住民の生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供する様々な事業活動を行っている。
- こうした事業を行うために地方公共団体が経営する企業活動を総称して「地方公営企業」と呼び、サービスの生産提供に要する経費は、対価として受益者から受け取る料金収入により賄うことを原則とした、自立的な生産経済活動を行う。

主な地方公営企業の事業全体に占める割合（平成29年度）

事業	指標	全事業	左記にしめる 地方公営企業 の割合	地方公営企業の 事業数
水道	現在給水人口	1億2,496万人	99.6%	1,926
工業用水道	年間総配水量	43億39百万m ³	99.9%	156
鉄軌道	年間輸送人員	250億人	13.9%	14
自動車運送	年間輸送人員	46億人	20.4%	25
電気	年間発電電力量	9,133億31百万kWh	0.9%	100
ガス	年間ガス販売量	1兆7,786億33百万MJ	2.0%	27
病院	病床数	1,555千床	11.4%	630
下水道	汚水処理人口	1億1,571万人	90.3%	3,631

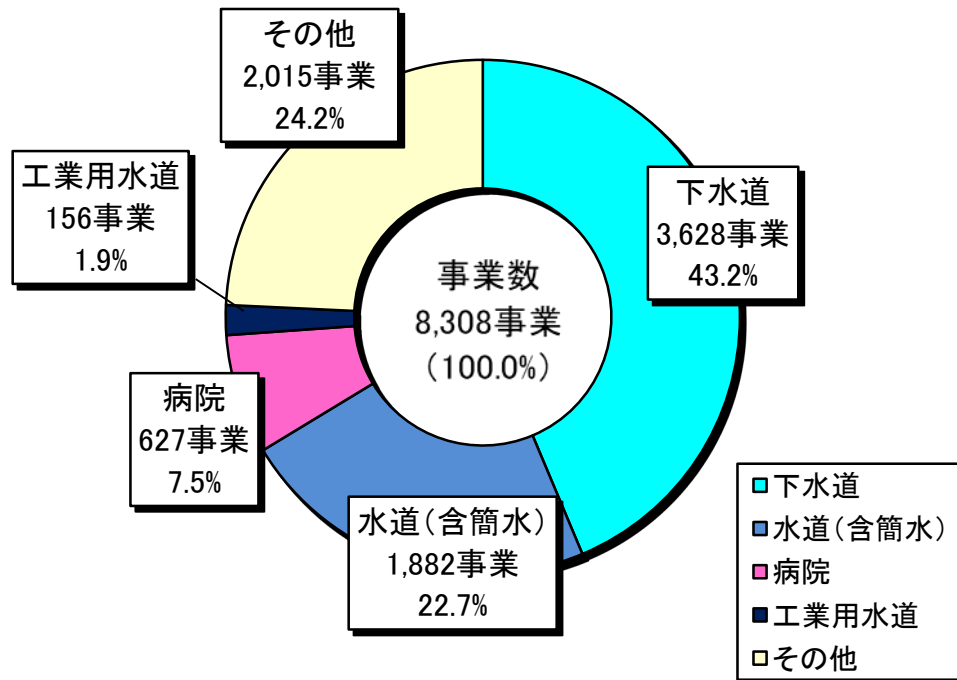
上記のほか、船舶、港湾整備、市場、と畜場、観光施設、宅地造成、有料道路、駐車場、介護サービスなどの事業がある。

地方公営企業の事業数(平成30年度決算)

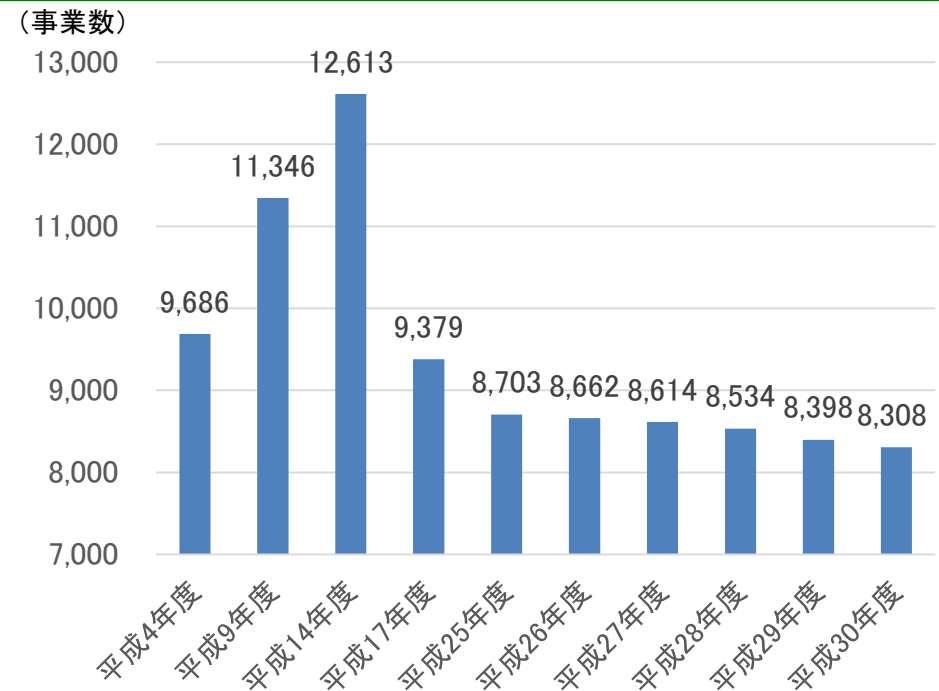
事業数は、平成30年度末現在8,308事業で、前年度末に比べ90事業、1.1%減少している。

事業別にみると、下水道事業が最も多く、次いで水道事業、病院事業となっている。

地方公営企業の事業数の状況（平成30年度末）



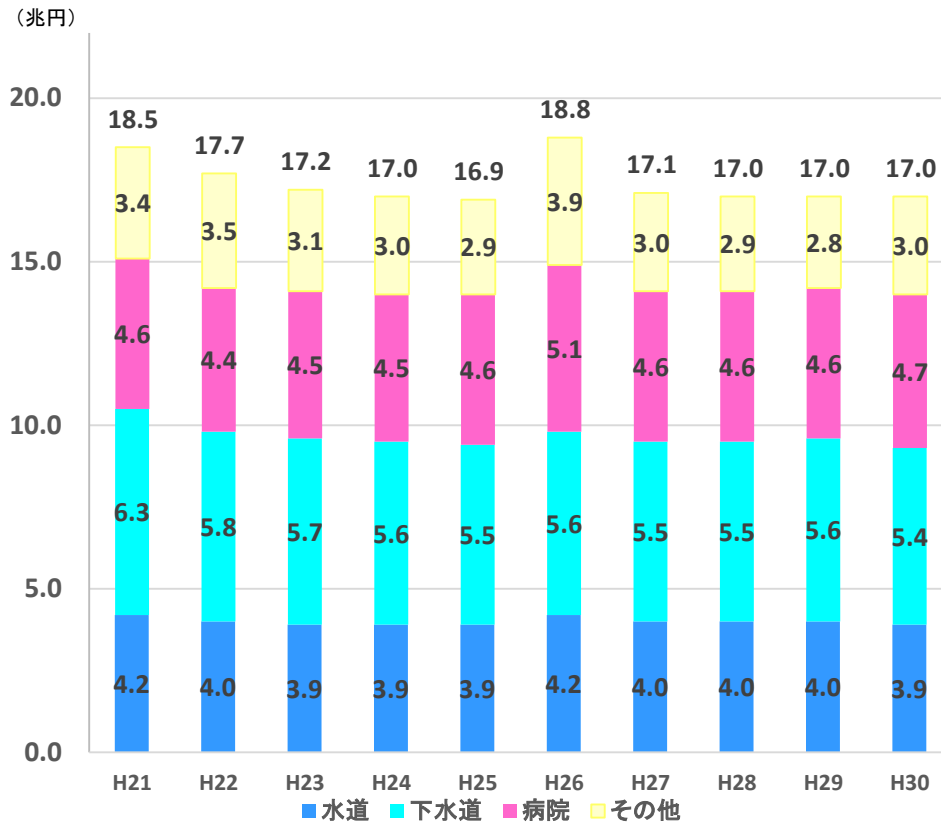
地方公営企業の事業数の推移



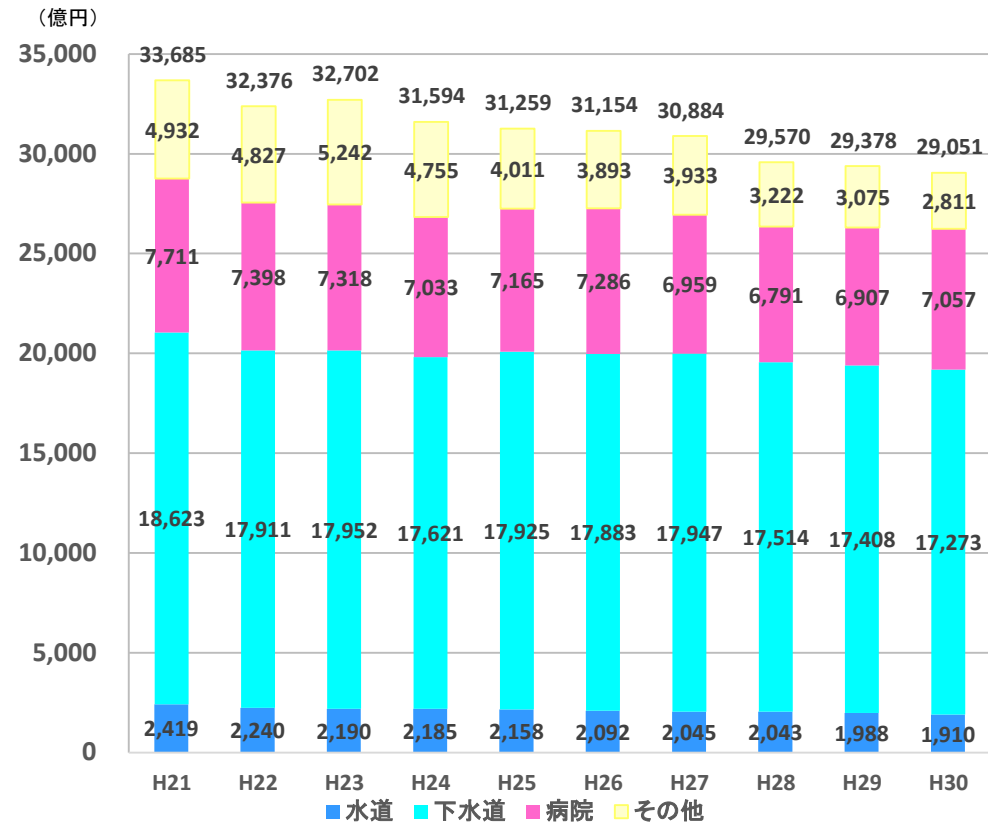
地方公営企業の現状(1)

- 決算規模は、平成30年度決算で16兆9,796億円(対前年度△297億円、0.2%減少)であり、ここ数年は横ばいの傾向にある。(平成26年度決算は、会計基準の見直しに伴い規模が拡大)
- 他会計繰入金は、平成30年度決算で2兆9,051億円(対前年度△327億円、1.1%減少)。
近年は減少傾向にあるが、繰入額が大きい事業のうち、下水道事業は減少傾向にあり、病院事業は横ばいの傾向にある。

地方公営企業の決算規模の推移



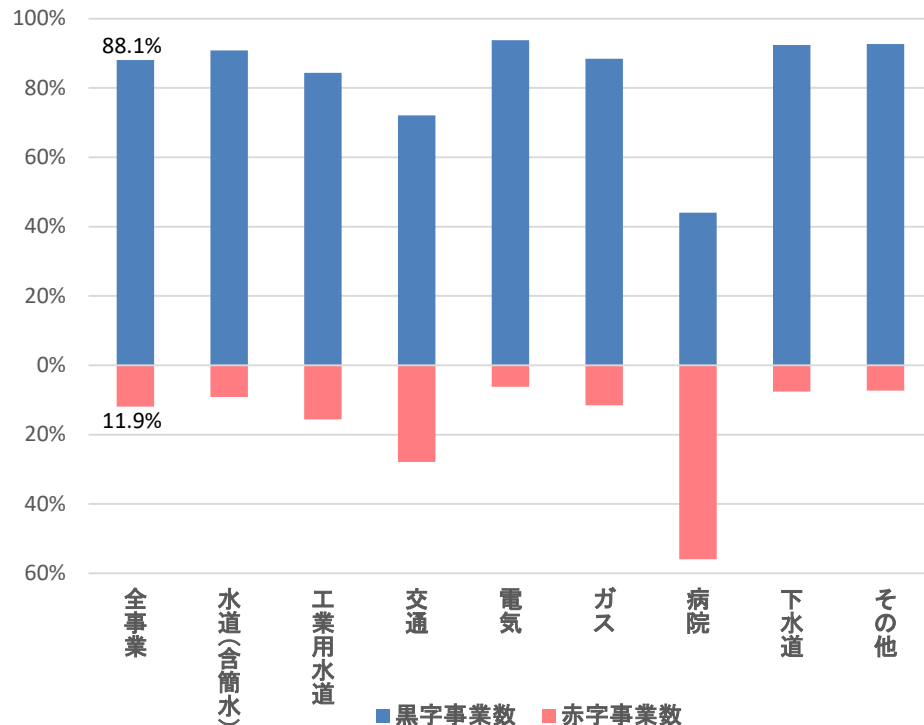
地方公営企業の他会計繰入金の推移



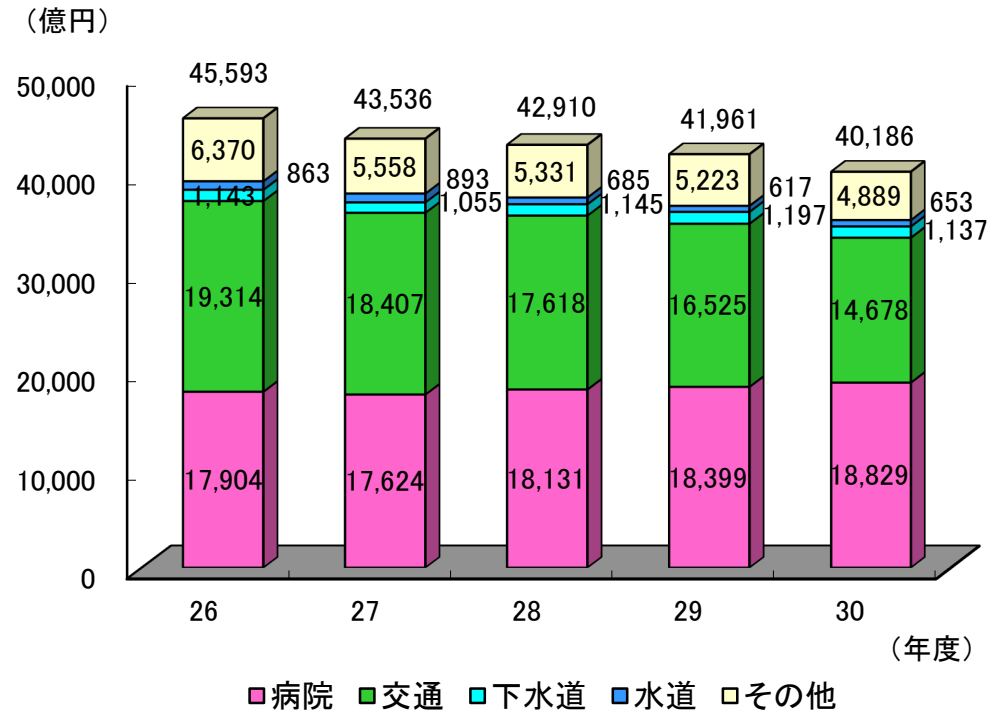
地方公営企業の現状（2）

- 平成30年度決算では黒字事業数は7,265事業（全体の88.1%）であり、赤字事業数は982事業（全体の11.9%）となっている。事業別にみると、病院事業では約56%が赤字事業となっている。
（※事業数は決算対象事業数（建設中のものを除く。）であり、年度末事業数とは一致しない。）
- 累積欠損金は、平成30年度決算で4兆186億円（対前年度△1,775億円、4.2%減少）。
近年は交通事業における輸送人員の増加に伴う純利益の計上等により、減少傾向にある。

地方公営企業の黒字（赤字）事業数の事業別割合



地方公営企業の累積欠損金の推移



地方公営企業を取り巻く経営環境の変化(これまで)

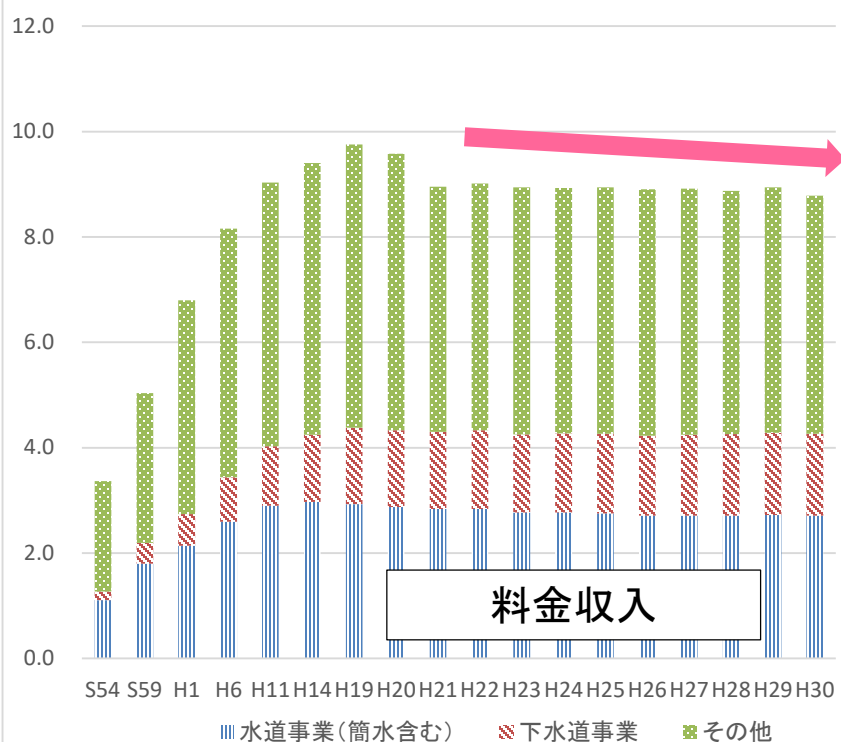
①地方公営企業の料金収入の推移

- ・人口減少等に伴い、料金収入は減少傾向にある。

水道事業の料金収入は有収水量の減少により平成14年度をピークとして減少傾向。

普及段階にある下水道事業は微増しているが、今後は水道事業と同様に減少に転じることが想定される。

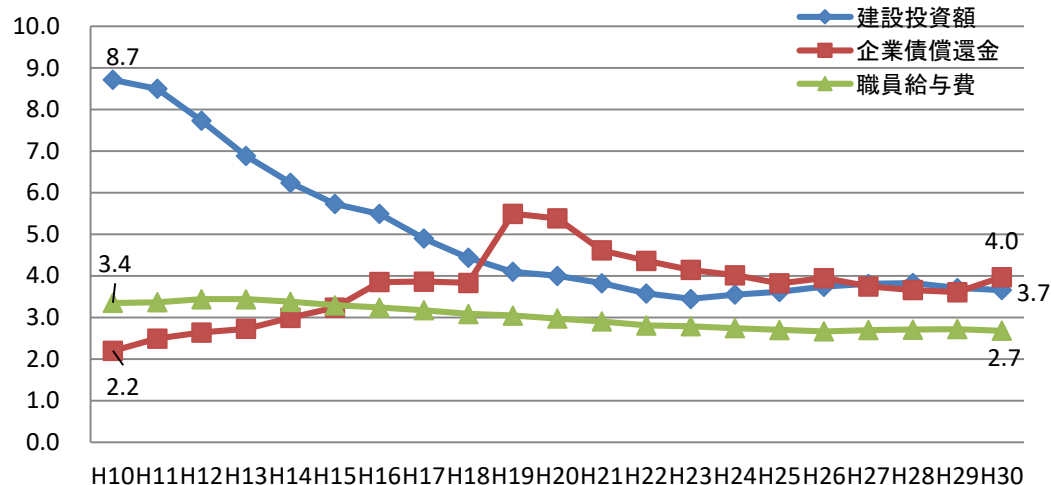
(兆円)



②建設投資額の推移

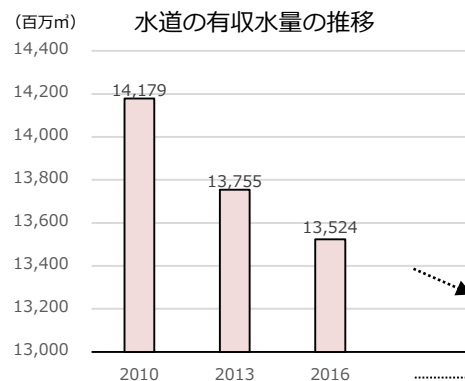
- ・建設投資額は、平成11年度から連続で減少していたが、施設等の老朽化に伴い更新需要が増大し、平成24年度から増加傾向にある。

(兆円)

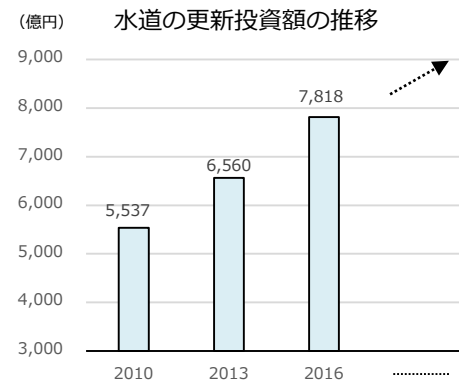


参考:水道事業の有収水量(※)の推移及び更新投資額の推移

水道の有収水量の推移



水道の更新投資額の推移



※有収水量：料金徴収の基礎となった年間給水量

地方公営企業を取り巻く経営環境の変化(今後)

今後予想される経営環境の変化

急速な人口減少と人口の低密度化

インフラ資産の大規模な更新時期の到来

水道・下水道事業の将来需要の大幅な減少

水道・下水道事業の料金収入の大幅な減少のおそれ

専門人材の確保が困難に

着実な更新のための投資額の増大



ハード・ソフトとも将来需要に基づく供給体制の適正規模化の要請

管路等については更新需要の平準化と着実な更新、
浄水場等の施設についてはダウンサイジングや広域化

- 水道・下水道事業の経営環境はさらに厳しさを増していくことが予想される。
- とくに、現時点でも経営条件の厳しい人口が低密度の地域等においては、更なる低密度化により、料金回収率の低下等さらなる経営悪化のおそれ

これまでの延長線上での対策では、
経営が成り立たなくなる可能性が高い。

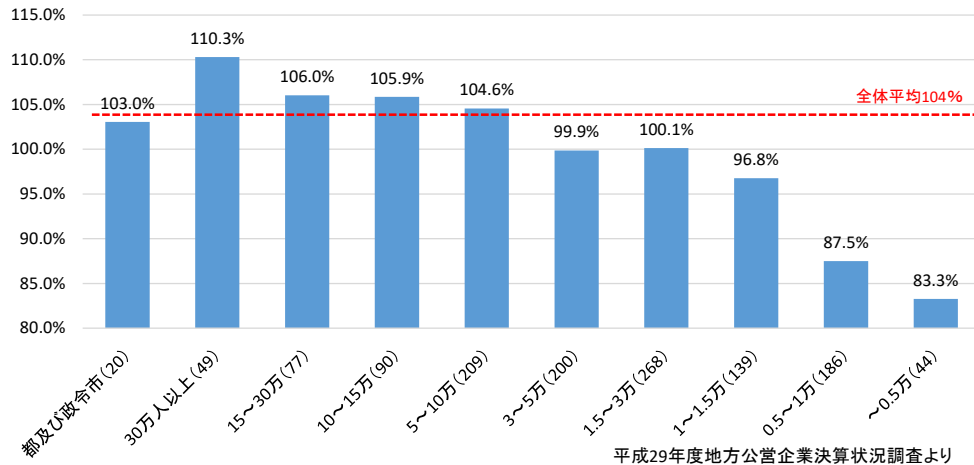
鍵となるのは、

- ❑ 安全かつ安心かつ持続可能な事業の維持更新のための「賢い」投資
- ❑ 広域化、民間活用等を含めた「抜本的な改革」
- ❑ 水道・下水道事業以外の民間代替性の高い公営企業は、事業そのものの意義を検証した上で、事業廃止、民営化・民間譲渡等を含めた「抜本的な改革」

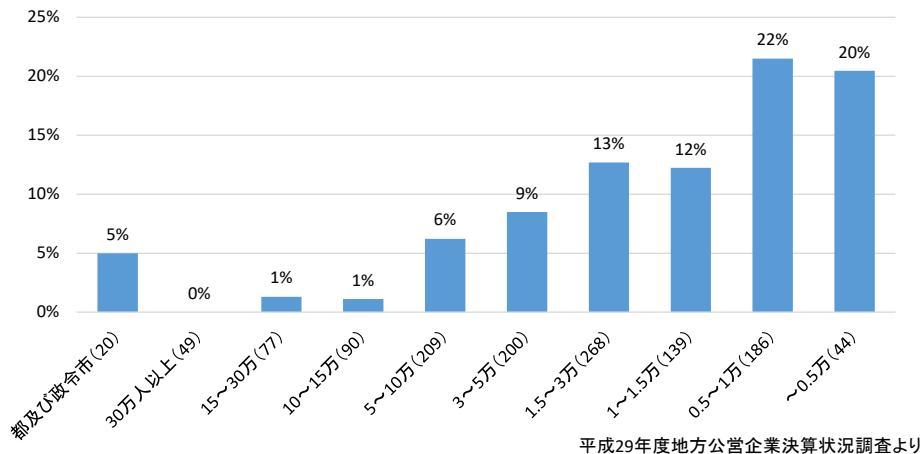
水道事業の現状と課題(1)

- 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。

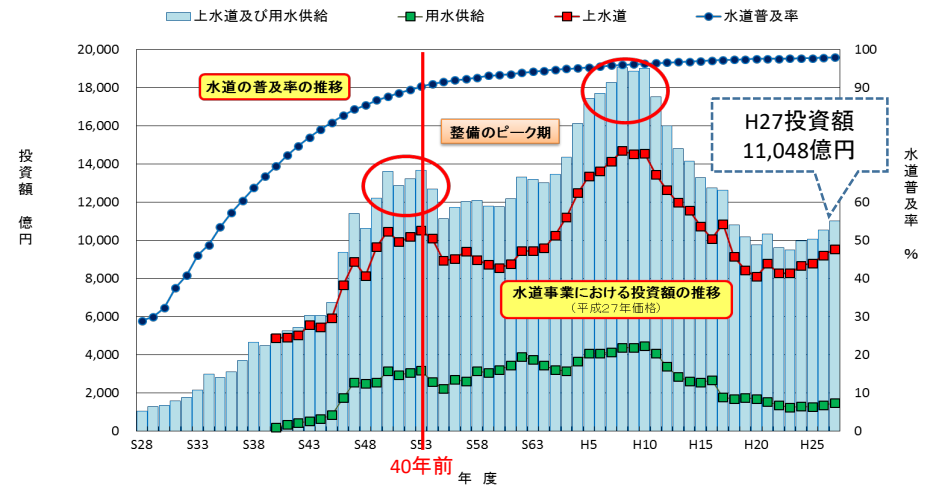
上水道事業における給水人口別の料金回収率



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



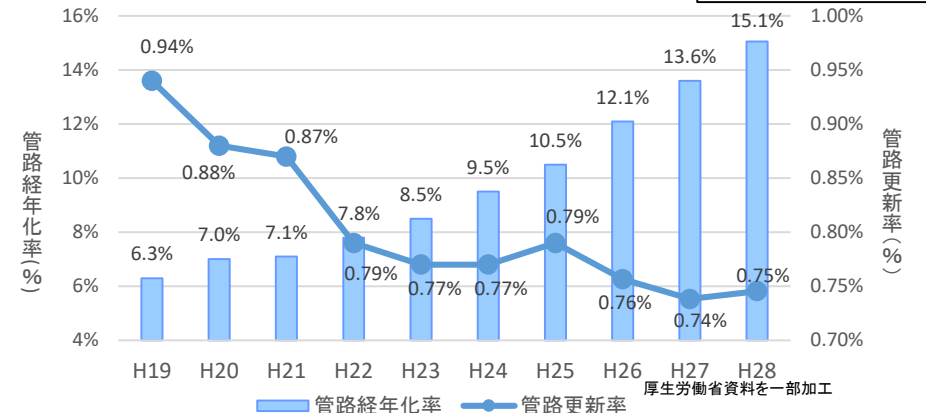
【水道への投資額の推移】



【管路経年化率※1及び管路更新率※2の現状】

※1 管路経年化率：法定耐用年数を超えた管路延長の割合

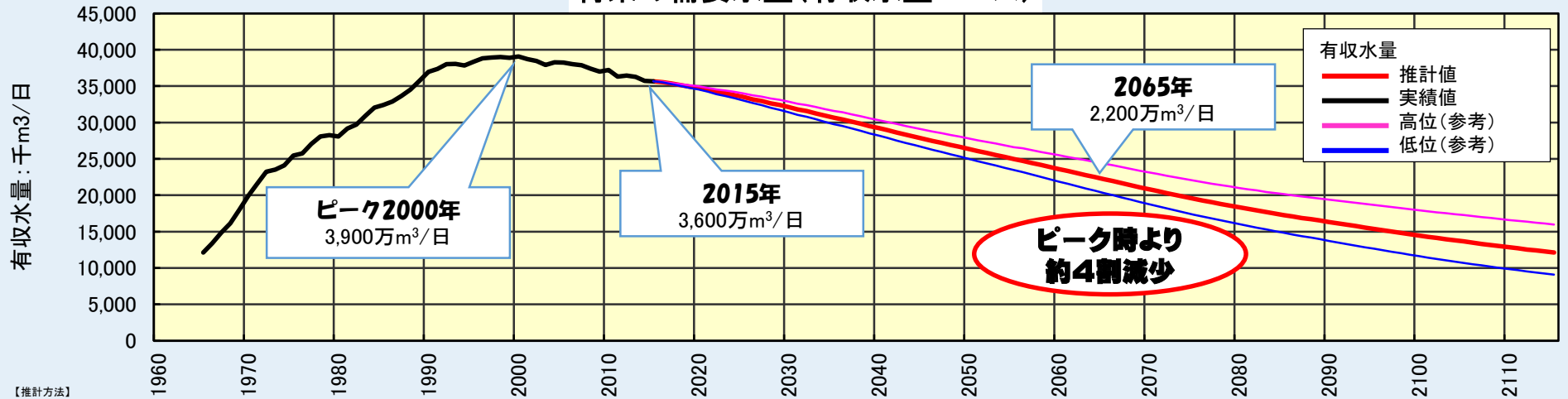
※2 管路更新率：当該年度に更新した管路延長の割合



水道事業の現状と課題(2)

- 急速な人口減少により、2065年には有収水量がピーク時の約4割減となる見込み
- 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。

将来の需要水量(有収水量ベース)



【推計方法】

①給水人口: 日本の将来推計人口(平成29年推計)に上水道普及率(H27実績94.4%)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。

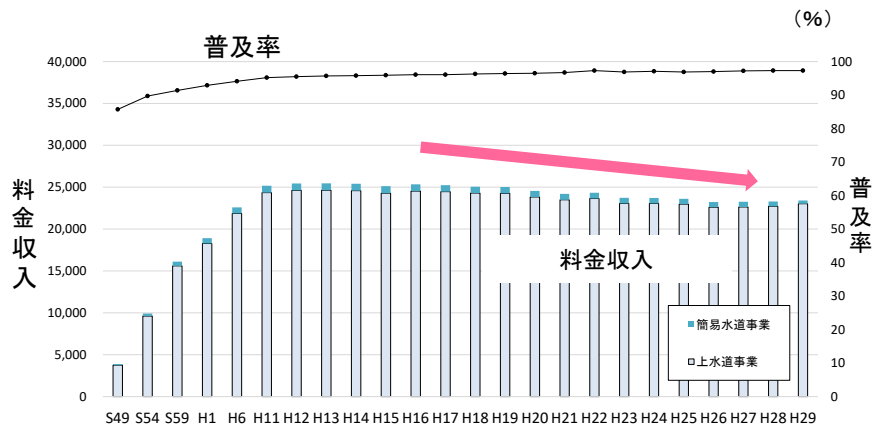
家庭用有収水量=家庭用原単位×給水人口

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ことから、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。

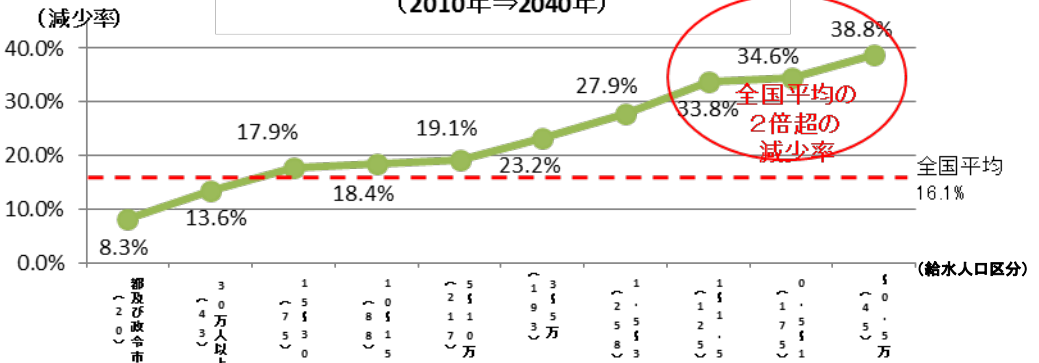
③高位、低位は、日本の将来推計人口の死亡低位仮定出生高位(高位)、死亡高位仮定出生低位(低位)に変更した場合の推計結果である。

※ 厚生労働省作成資料を一部加工

水道事業料金収入推移



給水人口規模別の人口減少率
(2010年⇒2040年)



※ 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

水道事業の持続的な経営の確保のための方策

人口減少等に伴うサービス需要の減少、施設等の老朽化に伴う更新需要の増大等、水道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、水道事業の持続的な経営の確保のために、「水道財政のあり方に関する研究会」報告書を踏まえ、下記のとおり整理。

今後の具体的な取組方策

1. 「水道広域化推進プラン」による広域化の推進

- 複数の市町村が区域を超え、連携又は一体的に事業に取り組む広域化については、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幅広い効果が期待できるため、積極的に推進すること。
- 広域化の中でも、経営統合は、経営主体が単一となり、施設の統廃合や人員、財源等の経営資源を一元的に管理するため、給水原価の削減、専門人材の確保等、経営基盤を強化する効果が最も期待できること。
- 一方、地理的要因等により経営統合の実現が困難な地域においても、施設の共同設置や共同利用等により、更新費用や維持管理費用の削減等の効果が期待できること。
- このため、各都道府県においては、地域の実情に応じた多様な広域化を進めるため、広域化の推進方針やこれに基づく具体的取組の内容等を記載した「水道広域化推進プラン」を令和4年度末までに策定し、その取組を推進すること。また、水道事業者である市町村等においては、都道府県とともに同プランに基づく水道事業の広域化に積極的に取り組むこと。

2. アセットマネジメントの充実

- 水道事業における大規模な事業用資産を将来にわたり適切に維持・更新していくため、中長期の視点に立った需要の変動と供給体制の見通しを踏まえた適切なアセットマネジメントに基づき、更新投資を着実に進めること。
- アセットマネジメントを実施していない団体においては、速やかに取組に着手するとともに、実施している団体においても、その水準を高めること。

3. 着実な更新投資の促進

- 水道は住民生活に必要な不可欠なライフラインであり、老朽化による事故等が発生した場合には、国民生活に大きな影響を与えることから、すべての地域で水道サービスが持続的かつ安定的に提供されるよう、着実な更新投資を進めること。
- このため、一定の経営努力を前提としつつ、経営条件が厳しく、現状において更新投資が進んでいない団体においても着実な更新投資が実施されるよう、地方財政措置を拡充することとしており、これらの団体においても、適切に対応すること。

4. 料金収入の確保

- 資産の大量更新時期が到来する中、更新投資に要する経費が増大する一方、料金収入の大幅な減少が懸念されるため、経営戦略の策定等を通じ経営基盤の強化を図る観点から、収支均衡を図るための計画的に料金水準を改定すること。

5. 民間活用の推進

- 広域化と併せて、指定管理者制度や包括的民間委託、PPP/PFI等の民間活用の取組も積極的に検討すること。

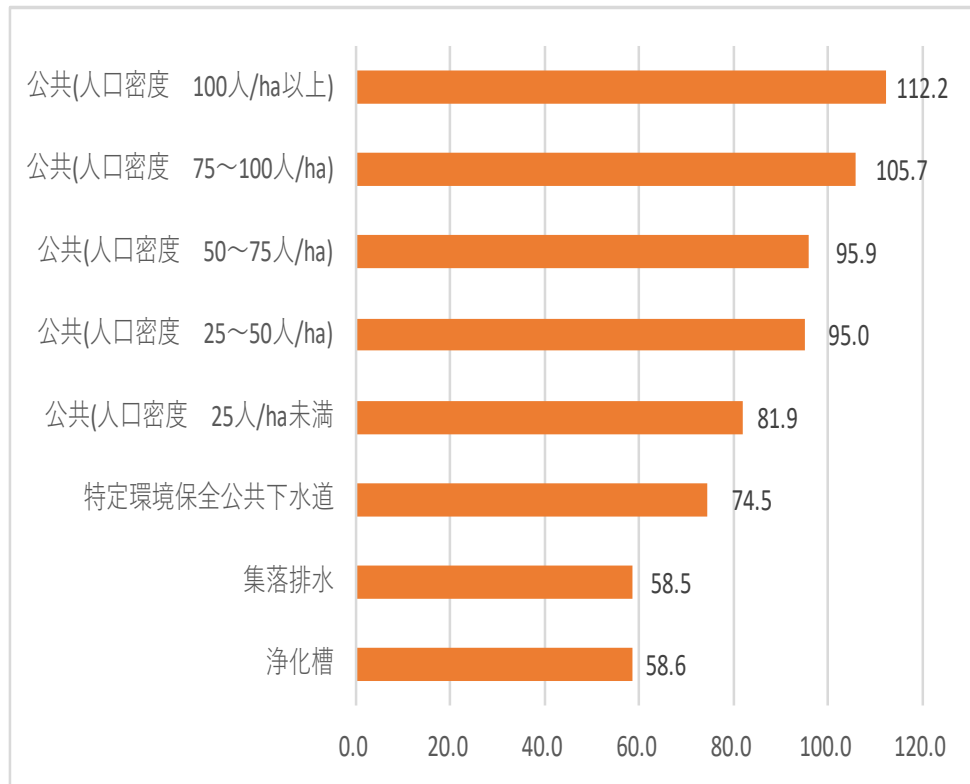
6. ICT、IoT等の先端技術の活用

- 既に、多くの水道事業において、浄水場等の集中監視・遠隔操作や水質の自動管理等が導入されていること。
- 今後は、水道スマートメーターによる自動検針や漏水情報の自動収集等についても、実証実験の結果を踏まえ、活用を検討すること。

下水道事業の現状と課題

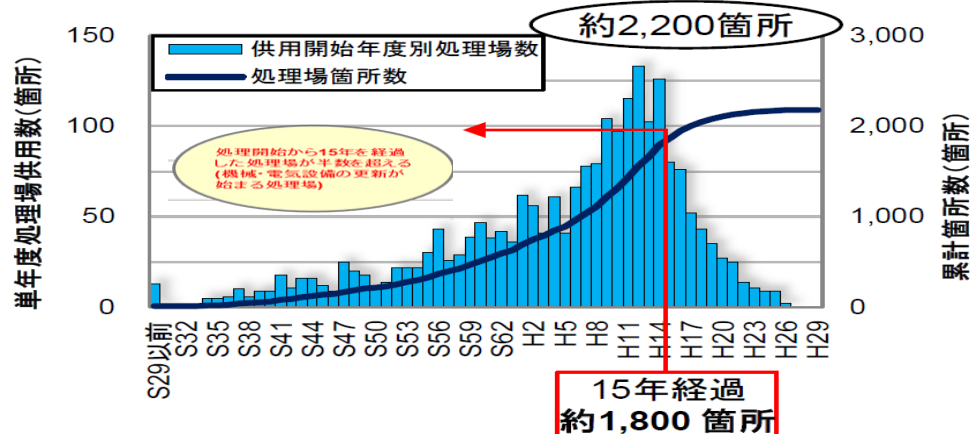
- 処理区域内人口密度の低い公共下水道や集落排水、浄化槽の事業で、必要な汚水処理費用を使用料収入で賄っている割合を示す経費回収率が低い傾向がある。
- 今後、処理場、管路施設などのこれまで整備された施設が大量に更新時期を迎える。

■ 経費回収率(%) (H30年度)

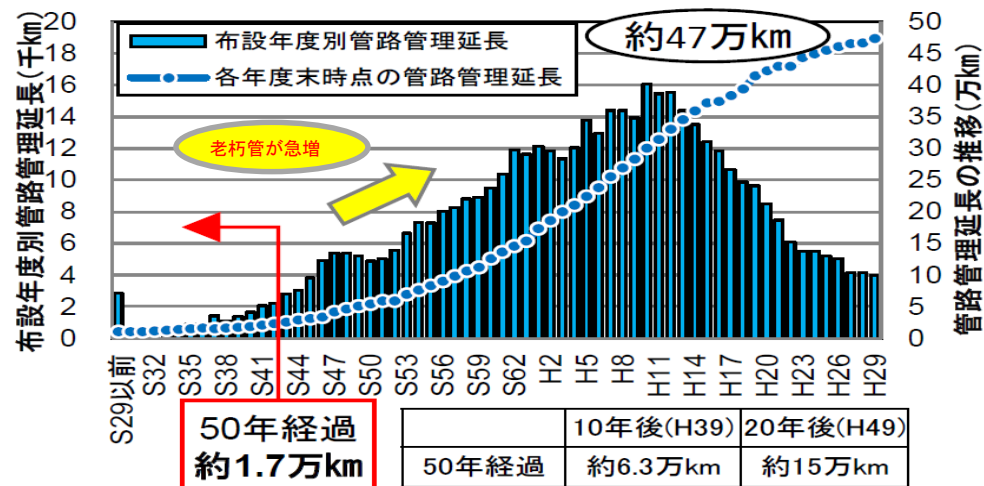


注)
 経費回収率: 使用料単価/汚水処理原価
 公共: 公共下水道
 人口密度: 処理区域内人口密度
 集落排水: 農業集落排水施設、漁業集落排水施設、林業集落排水施設、簡易排水施設及び小規模集合排水処理施設
 浄化槽: 特定地域生活排水処理施設及び個別排水処理施設

■ 処理場の年度別供用箇所数(H29年度)



■ 管路施設の年度別管理延長(H29年度)



下水道事業の持続的な経営の確保のための方策

今後、人口減少等に伴う使用料収入の減少、施設の老朽化等に伴う更新需要の増大など、下水道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増すことが予想される中、下水道事業の持続的な経営の確保のために、「下水道財政のあり方に関する研究会」中間報告書を踏まえ、下記のとおり整理。

今後の具体的な取組方策

1. 広域化・共同化の推進

地財措置の拡充も踏まえ、下記の事項に取り組むこと。

- 管渠を接続し、汚水処理場を統合する方策が最も財政効果が高い。市町村内の事業の接続も含め、検討すること。
- 市町村間の接続の場合、接続先市町村においても処理場の余剰能力を活用して施設の維持に必要な収入確保策として、検討すること。
- 市町村間の統合は、調整に難航するケースが多い。「汚水処理の事業運営に係る「広域化・共同化計画」の策定について」(平成30年1月17日付け総務省自治財政局準公営企業室長等通知)も踏まえ、都道府県が調整に取り組むこと。

2. 最適化

- 人口推計や将来の需要予測等も十分踏まえ、下水道、集落排水、浄化槽等の汚水処理方式から、地域の実情に応じた効率的な整備手法の選択を検討すること。

3. ICTの利活用

- 職員(特に技術職員)が減少する中、事業の安定的な継続のためには、ICTを活用した維持管理の効率化が必要。ICTを活用した処理場の遠隔監視など、広域化・共同化の取組としても検討すること。

4. 民間活用

- 包括委託、PFI、コンセッション等について、地域の実情を踏まえ導入を検討すること。
※地財措置は直営とPFI方式で同等の措置を実施。
- 事業、地方団体を越えた事務委託の共同発注を検討すること。

5. 適切なストックマネジメントに基づく老朽化対策

- 今後、大量更新期には膨大な事業費が集中し、財政運営上も影響が大きくなると懸念されている。経営戦略やストックマネジメント計画の策定を通じて、計画的に点検・調査及び修繕・改築を行うなど、適切にストックマネジメントに取り組むことにより、施設の長寿命化や事業量の平準化に努めること。

6. 公営企業会計の適用等

- 公営企業会計の適用が、広域化の検討の大前提となるケースが多く、早急に着手すること。

全国の病院に占める公立病院の役割

- 全国の病院に占める公立病院の割合は、病院数で約10%、病床数で約14%。
- 民間病院の立地が困難なへき地等における医療や、救急・小児・周産期・災害・精神などの不採算・特殊部門に係る医療、民間病院では限界のある高度・先進医療の多くを公立病院が担っている。

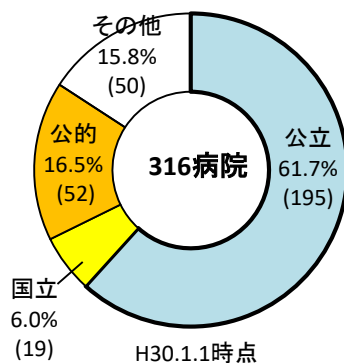
○全国の病院に占める
公立病院の割合

	病院数	病床数
全 体	8,342	1,539,089
公 立	865 (10.4%)	207,228 (13.5%)
国 立	324 (3.9%)	126,896 (8.2%)
公 的	341 (4.1%)	106,544 (6.9%)
そ の 他	6,812 (81.6%)	1,098,421 (71.4%)

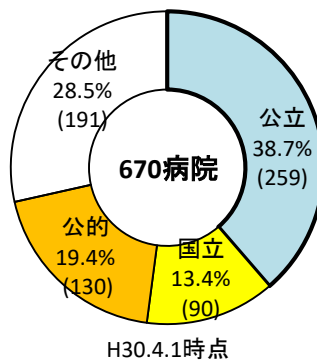
※表は医療施設動態調査（平成30年3月末）（厚労省）より作成
 ※表の「公立病院」は、地方公営企業の病院及び公営企業型地方独立行政法人病院
 ※表の「公的病院」は、公立大学附属病院や日本赤十字社、済生会、厚生連等が開設・運営する病院

○自治体病院の役割

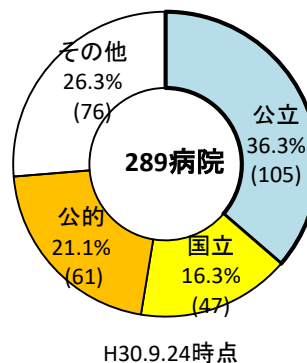
へき地医療拠点病院



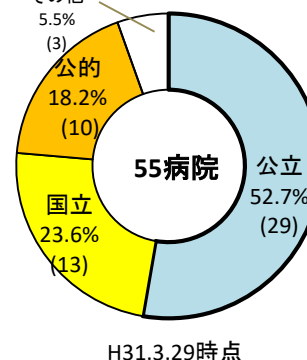
災害拠点病院



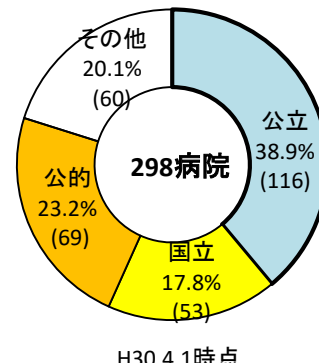
救命救急センター



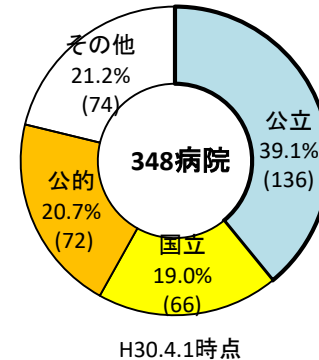
第一種感染症指定医療機関



地域周産期母子医療センター



地域がん診療連携拠点病院



(出典:厚労省調査より作成)

4. 地方公営企業の更なる経営改革の取組

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、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、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

更なる経営改革のスケジュール

年度		～H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4	R5～
業務	抜本的改革	集中的 取組を要請 [H21～H25]	○留意事項通知 により抜本的 改革の取組を 要請 [H26.8]		○あり方研究会 報告書公表 [H29.3] ○「先進・優良事 例集」公表 [H29.3]		○「先進・優良事 例集」更新 [H30.4]					
	広域化等			(水道事業) ○広域連携検討 体制の構築を 要請[H28.2]		(下水道事業) ○広域化・共 同化計画の 策定を要請 [H30.1]	(水道事業) ○広域化通知 によりプラン策定 を要請[H31.1]		令和4年度までに策定			
経営戦略			○留意事項通知 により経営戦 略策定を要請 [H26.8] ○新公立病院改 革ガイドライン 公表[H27.3]	○経営戦略策定 ガイドライン公 表[H28.1] ○策定推進通知 発出[H28.1]	○経営戦略策定 ガイドライン改 訂[H29.3]		抜本的改革の取組内容を反映 ○策定・改定推 進通知発出 [H31.3]					
	※ 病院事業においては、 「新公立病院改革プラン」			全ての病院事業について策定		全ての事業について策定					PDCAによる改定・見直し	
「見える化」	公営企業 会計適用		○会計適用推進 通知発出 [H27.1] ○法適用マニ ュアル公表 [H27.1]	会計適用推進通知による「集中取組期間」 人口3万人以上の団体における下水道事業及び簡易水道事業について適用推進			○会計適用推進 通知発出 [H31.1] ○法適用マニ ュアル改訂 [H31.3]		会計適用推進通知による「拡大集中取組期間」(～R5) 人口3万人未満の団体における下水道事業及び簡易水道事業のほか、 その他の法非適用事業にも取組を拡大			
	経営比較 分析表			○水道・下水道 事業を公表 [H28.2]		○バス・電気事 業を公表 [H29.9]	○観光施設・駐 車場整備事業 を公表 [H30.4] ○病院事業を公 表[H30.11]					引き続き作成・公表

《用語凡例》

- 留意事項通知 : 「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日付け公営企業課長等通知)
- 広域化通知 : 「「水道広域化推進プラン」の策定について」(平成31年1月25日付け総務省自治財政局長等通知)
- 策定推進通知 : 「「経営戦略」の策定推進について」(平成28年1月26日付け公営企業課長等通知)
- 策定・改定推進通知 : 「「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日付け公営企業課長等通知)
- 会計適用推進通知 : 「公営企業会計の適用の推進について」(平成27年1月27日付け総務大臣通知)等・「公営企業会計の適用の更なる推進について」(平成31年1月25日付け総務大臣通知)等

(参考)政府及び総務省の最近の動向

第3章 経済再生と財政健全化の好循環

2. 経済・財政一体改革の推進等

(2) 主要分野ごとの改革の取組

(公営企業・第三セクター等の経営抜本改革)

公営企業会計の人口3万人未満の団体における更なる適用拡大により、資産を含む経営状況の比較可能な形での把握を一層促すとともに、経営戦略の策定及びPDCA等を通じて、改革工程表に沿って、収入・支出や、管理者の情報の見える化を推進するとともに、繰出基準の精査・見直し、事業廃止、民営化、広域化等及び外部の知見の活用などの抜本的な改革等を加速する。あわせて、総務省は改革の進捗や成果の定量的把握を強力に進め、公営企業の一層の経営基盤の強化とマネジメントの向上を促すとともに、廃止・民営化等の検討にも資するよう、経営比較分析表の充実と一覧して容易に比較できる形での公表を検討する。下水道・簡易水道については、新たなロードマップに基づき、人口3万人未満の団体においても公営企業会計の適用を一層促進するほか、その他の事業についても公営企業会計にできる限り移行するよう検討を促す。これらの取組の進捗状況を踏まえつつ、今後の公営企業制度の在り方の見直しを含め、公営企業の経営改革を更に推進する。財政的リスクの高い第三セクター等について、関係を有する地方自治体において2018年度末までに策定・公表された経営健全化のための方針に基づく取組を推進し、2020年度から取組状況を把握・公表する。

水道・下水道について、持続的経営を確保するため、関係府省庁が連携し、各都道府県において広域化等を推進するための計画の策定を促すとともに策定状況を把握・公表し、計画に基づく取組に対して支援措置を講ずることにより広域化などの取組を推進していく。先行事例の歳出効率化や収支等への効果を公表するほか、多様なPPP／PFIの導入や広域化・連携を促進する。また、公立病院について、2020年度までの集中的な改革の推進に当たり再編・ネットワーク化等に引き続き取り組むとともに、経営改革の進捗状況を定量的に把握し、必要な取組を検討する。

5. 経営戦略の策定の推進

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、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、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

公営企業の「経営戦略」の策定について

○各公営企業が、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。
(平成26年8月29日付け公営企業三課室長通知)

○令和2年度までに策定率100%とすることを要請。
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)

経営戦略 [イメージ]

投資試算

- 長期の人口減少推計を踏まえた将来の需要予測等に基づく合理的な投資額の設定
- 長寿命化等による平準化等

財源試算

- 料金、企業債、一般会計繰出金等の水準の見直し 等

反映

反映

資産管理

中長期(30年程度以上)を見通した
アセット(ストック)マネジメント

計画期間内の
収支均衡

収支ギャップが生じた場合には
その解消を図る

- ・広域化等
- ・指定管理者制度、包括的民間委託
- ・PPP/PFI等 等

組織、人材、定員、
給与の適正化

その他の経営基盤強化
の取組(ICT活用等)

PDCAサイクル

- ◆ 毎年度、進捗管理
- ◆ 計画と実績の乖離の検証
- ◆ 3～5年ごとの見直し

投資・財政計画の策定

(計画期間は基本10年以上)

- 経営基盤強化と財政マネジメントの向上のツール
- 経営健全化に向けた議論の契機とするため住民・議会に対して「公開」

経営戦略の策定の推進

- 「経営戦略策定ガイドライン」の策定・公表(平成28年1月)、改訂(平成29年3月)
⇒ 「**経営戦略策定ガイドライン**」を再改訂し、事業ごとの具体的な策定・改定実務の手引書となる「**経営戦略策定・改定マニュアル**」を作成(平成31年3月)
- 毎年度、経営戦略の**策定に係る進捗状況を調査・個別団体ごとに公表**
- 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置
・水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業
・下水道事業の高資本費対策

- 経営戦略の策定・改定に要する経費に対する**特別交付税措置**(平成28～30年度⇒令和2年度まで延長)

対象経費

- ・先進団体視察、専門家の招へい等に要する経費
- ・「投資・財政計画」の策定に要する経費(「投資試算」「財政試算」のシミュレーション、収支ギャップ解消策の検討 等)
- ・水道・下水道における広域化等の調査・検討に要する経費 等

地方交付税措置の内容

- ・対象経費の1/2について一般会計から繰出し
- ・一般会計繰出額の1/2について特別交付税措置
(特別交付税の算定における対象経費の上限額は1,000万円)
- ・水道・下水道における広域化等の調査・検討に要する経費
については、上限額を上乗せ(+1,500万円)し、重点的に支援

経営戦略の策定状況の「見える化」

経営戦略策定状況の「見える化」

経営戦略の策定状況

- **令和2年度までの策定を要請**（平成28年1月）。
- 平成31年3月31日時点の**策定率は57.4%。令和2年度までには、既に策定済みの事業を含め、95.3%が策定予定。**
- 一方、**策定予定年度未定の事業が4.7%**あるため、令和2年度までに一層の策定推進が必要。

公営企業経営戦略の策定状況（平成31年3月31日）

（単位：事業）

	①策定済 事業数（構成比）	②要請期間内に策定予定		小計 （①+②）	③策定予定年度 未定	合計
		うち令和元年度に 策定予定 事業数（構成比）	令和2年度に 策定予定 事業数（構成比）			
水 道	1,084 (59.3%)	344 (18.8%)	358 (19.6%)	1,786 (97.6%)	43 (2.4%)	1,829 (100.0%)
うち上水道	813 (61.5%)	266 (20.1%)	227 (17.2%)	1,306 (98.9%)	15 (1.1%)	1,321 (100.0%)
うち簡易水道	271 (53.3%)	78 (15.4%)	131 (25.8%)	480 (94.5%)	28 (5.5%)	508 (100.0%)
工業用水道	75 (50.3%)	15 (10.1%)	54 (36.2%)	144 (96.6%)	5 (3.4%)	149 (100.0%)
交通	25 (30.5%)	17 (20.7%)	39 (47.6%)	81 (98.8%)	1 (1.2%)	82 (100.0%)
電気	31 (33.7%)	12 (13.0%)	39 (42.4%)	82 (89.1%)	10 (10.9%)	92 (100.0%)
ガス	14 (60.9%)	4 (17.4%)	5 (21.7%)	23 (100.0%)	0 (0.0%)	23 (100.0%)
港湾整備	6 (6.5%)	9 (9.8%)	70 (76.1%)	85 (92.4%)	7 (7.6%)	92 (100.0%)
市場	8 (5.4%)	17 (11.6%)	100 (68.0%)	125 (85.0%)	22 (15.0%)	147 (100.0%)
と畜場	2 (4.3%)	1 (2.2%)	34 (73.9%)	37 (80.4%)	9 (19.6%)	46 (100.0%)
観光施設	28 (12.7%)	29 (13.1%)	121 (54.8%)	178 (80.5%)	43 (19.5%)	221 (100.0%)
宅地造成	22 (8.3%)	26 (9.8%)	155 (58.3%)	203 (76.3%)	63 (23.7%)	266 (100.0%)
駐車場	13 (7.5%)	22 (12.6%)	117 (67.2%)	152 (87.4%)	22 (12.6%)	174 (100.0%)
下水道	2,525 (70.9%)	300 (8.4%)	648 (18.2%)	3,473 (97.5%)	88 (2.5%)	3,561 (100.0%)
合 計	3,833 (57.4%)	796 (11.9%)	1,740 (26.0%)	6,369 (95.3%)	313 (4.7%)	6,682 (100.0%)

※地方債の償還のみの事業、廃止（予定）事業を含む合計は7,091事業。

経営戦略の改定状況

- 過去に改定実績のある事業が157（4.1%）、今後改定を予定している事業が2,015（52.0%）、改定予定未定は1,702（43.9%）。

策定状況の「見える化」

- 平成31年3月31日時点での**全都道府県・市町村の事業別の策定状況を、総務省HPにおいて公表済**（平成31年10月）。
- 今後、毎年度調査を実施し、**策定状況の「見える化」を推進**する。

公表例（埼玉県内の公営企業を抜粋）

都道府県	団体名	事業名	事業詳細	経営戦略の策定状況					
				①策定済	②取組中	③未着手	④又は⑤の場合：策定予定年度		
							R元	R2	未定
埼玉県	埼玉県	水道事業	上水道(用水供給)	○			-	-	-
埼玉県	埼玉県	工業用水道事業	工業用水道	○			-	-	-
埼玉県	埼玉県	下水道事業	流域下水道	○			-	-	-
埼玉県	埼玉県	宅地造成事業	その他造成	○			-	-	-
埼玉県	さいたま市	水道事業	上水道(末端給水)	○			-	-	-
埼玉県	さいたま市	下水道事業	公共下水道	○			-	-	-
埼玉県	さいたま市	市場事業	市場			○			○
埼玉県	さいたま市	と畜場事業	と畜場			○			○
埼玉県	さいたま市	宅地造成事業	その他造成				-	-	-
埼玉県	川越市	水道事業	上水道(末端給水)		○		○		
埼玉県	川越市	下水道事業	公共下水道		○		○		
埼玉県	川越市	下水道事業	農業集落排水施設		○			○	
埼玉県	川越市	駐車場整備事業	駐車場整備		○			○	

※網掛けは、地方債の償還のみの事業や、廃止（予定）事業など。

経営戦略の策定・改定の推進

未策定の事業や、既に経営戦略を策定している事業で**質を高めるための改定**に取り組む事業に対しては、「**策定・改定ガイドライン**」や「**策定・改定マニュアル**」のほか、**策定・改定に要する経費に対する地方財政措置や、人的支援制度の活用を促し**、策定・改定を推進する。

策定済みの経営戦略の分析と見直し(改定)に向けた課題について

策定済みの経営戦略の評価分析

- 市町村が策定した経営戦略のうち、サンプルとして、水道事業（簡水含む）44事例と下水道事業43事例について、3区分6項目から評価を行ったところ、その結果は次のとおり。

【策定済み経営戦略の分析結果】

区分		評価項目（3段階評価）	水道事業			下水道事業		
			3点	2点	1点	3点	2点	1点
将来の事業環境	料金収入	使用量の見込みが適切に行われているか （例：人口推計の見込み、有収水量の見込み 等）	8事業	32事業	4事業	6事業	15事業	22事業
		料金単価の見込みが適切に行われているか。 （例：収支均衡が見込めない場合に、値上げ等に触れているか）	11事業	22事業	11事業	3事業	22事業	18事業
	投資	更新投資と修繕計画についての説明がされているか （例：アセットマネジメント・ストックマネジメントが利用されているか 等）	13事業	15事業	16事業	6事業	8事業	29事業
		投資・財政計画に更新投資や起債に関するコストや収益が反映されているか。 （減価償却費・支払利息・長期前受金戻入 等）	7事業	27事業	10事業	3事業	24事業	16事業
	財源 （料金以外）	外部資金の推計に関する説明がされているか。	14事業	17事業	13事業	5事業	26事業	12事業
		内部資金（自己財源）に関する説明がされているか。	5事業	20事業	19事業	2事業	9事業	32事業

※平成29年度に、都道府県を通じて提供を受けた経営戦略について、下記の配点基準により総務省で評価を行った。

【配点基準】

- 3点：必要な項目に対する説明が分かりやすく丁寧になされており、かつ、その根拠となるデータや積算結果等が十分な形で提示されている
 2点：必要な項目に対する十分な説明はあるが、その根拠データや積算結果等が不十分または提示されていない状態、もしくは、その逆の状態
 1点：必要な項目に対する説明及びその根拠データや積算結果等が、いずれも理解するに足る十分な内容ではない、もしくは、当該項目に対する説明自体がない状態
 （説明自体がない項目については、事業の状況によって必ずしも説明が必要なものとは限らないため、0点とはせずに、1点とした。）

「経営戦略策定・改定ガイドライン」の策定について

経営戦略の策定・改定に係る課題

- ・ 経営戦略の質の向上が必要、経営戦略の必要性やその役割の理解が不足、経営戦略策定に必要な知見が不足、経営戦略と他の経営改革の取組等との関係性がわかりにくい。（総務省・地方公共団体金融機構「経営戦略策定支援等に関する調査研究会報告書」（平成31年3月））

「経営戦略策定・改定ガイドライン」（平成31年3月）

- ・ 「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留意点を示す。
- ・ 従来の通知やガイドラインの内容を再編。以下の観点から記述を拡充。
 - ① PDCAサイクルの確立が必要。
 - ② 試算は、可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年～50年超）かつ複数のパターンで行うこと。
 - ③ 策定に当たっては、一般会計の企画、財政担当部局等と連携すること。
 - ④ 策定の各段階においても、適宜、議会や住民への説明を行い、理解を得よう努めること。住民の参画を得ることも有効。
 - ⑤ 都道府県は、市町村等における「経営戦略」の策定や改定について積極的な支援を行うことが必要。

概要

第1章 「経営戦略」の策定・改定に関する基本的事項

1. 「経営戦略」の基本的な考え方

（1）経営戦略の位置づけ、必要性について

- ・ 「経営戦略」は、将来にわたり安定して事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画。中心は、「投資試算」と「財源試算」から成る「投資・財政計画」。

（2）策定の留意点

- ・ 一般会計の企画、財政担当部局等と連携して策定すること。議会や住民に対し、策定の各段階においても適宜説明を行うこと。住民の参画を得ることも有効。
- ・ 抜本的改革の検討の結論を待つのではなく、早期に策定すること。
- ・ 適切に策定された水道ビジョンを「経営戦略」と位置づけることも可能

2. 「投資・財政計画」の策定

（1）公営企業の現状や課題の把握、将来の見通し

（2）計画期間の設定

- ・ 10年以上の期間を設定すること。

（3）「投資試算」の取りまとめ、（4）「財源試算」の取りまとめ

- ・ 試算は、可能な限り長期間（事業の性格や個別事情にもよるが、原則として30年～50年超）かつ複数パターンで行い、その結果や積算根拠も記載すること。ストックマネジメント等の取組を充実させ、精緻化を図ること。
- ・ 経営状況を広報し、料金改定に住民等の理解を得ることが必要。計画期間内に財源を現行料金体系で賄えない場合は、速やかに料金見直しの検討が必要。

（5）「財政・投資計画」の策定

- ・ 収支均衡した形で策定すること。収支ギャップが生じる場合は、解消に向けた取組の方向性等を記載すること。

3. 効率化・経営健全化の取組

（1）組織、人材、定員、給与に関する事項

（2）その他の経営基盤強化に関する事項

4. 「経営戦略」の事後検証、改定等

（1）基本的考え方とPDCAサイクルの確立

- ・ 進捗管理を行い、3～5年ごとに改定して行くことが必要。「計画策定（Plan）-実施（Do）-検証（Check）-見直し（Action）」のサイクルの導入・確立が必要。改定プロセスはあらかじめ「経営戦略」に盛り込んでおくことが必要。

（2）改定の留意点

- ・ 人口等の変動要素に一定の仮定を置き、複数の推計パターンで行うことで計画が緻密なものとなるようにすること。
- ・ 評価結果を予算編成等に反映させるルールを確立することが望ましい。
- ・ 一般会計の関係部局や都道府県の関係部局の協力を得て、総合計画等の中に「経営戦略」の考え方を位置づけていくべき。

5. 都道府県の役割

- ・ 都道府県は、市町村等が行う「経営戦略」の策定や改定の取組について、具体的かつ積極的に実効性のある支援を行うことが必要。

6. 「経営戦略」の策定を要しない事業

- ・ 時期を明示して事業廃止が予定され、議会、住民に対してその旨の表明を行っている事業等については、「経営戦略」の策定を要しないこととする。

第2章 「経営戦略」の策定・改定に当たっての事業別留意事項

6(1). 抜本的な改革の検討の推進

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、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、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

公営企業の抜本的な改革の取組状況（平成30年度実績）

- 各公営企業において、その事業の特性に応じた抜本的な改革の取組が進められている。
○平成30年度において、事業廃止106件、包括的民間委託51件、広域化等47件などの取組が実施されている。

事業廃止		民営化・民間譲渡		公営企業型地方 独立行政法人(※1)		広域化等(※2)		指定管理者制度		包括的民間委託		PPP・PFI	
106 件		16 件		2 件		47 件		13 件		51 件		9 件	
県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村	県・政令市	市区町村
7件	99件	3件	13件	1件	1件	6件	41件	3件	10件	1件	50件	3件	6件
水道	17	水道	0	水道	0	水道	4	水道	0	水道	18	水道	2
工業用水道	1	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	1	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	0
交通	4	交通	4	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0
電気	2	電気	1	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0
ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0
病院	5	病院	2	病院	2	病院	6	病院	3	病院	0	病院	0
下水道	15	下水道	1			下水道	26	下水道	0	下水道	30	下水道	7
簡易水道	10	簡易水道	0			簡易水道	10	簡易水道	0	簡易水道	3	簡易水道	0
港湾整備	0	港湾整備	0			港湾整備	0	港湾整備	1	港湾整備	0	港湾整備	0
市場	1	市場	1			市場	0	市場	1	市場	0	市場	0
と畜場	1	と畜場	0			と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0
宅地造成	19	宅地造成	0			宅地造成	0	宅地造成	0	宅地造成	0	宅地造成	0
有料道路	0	有料道路	0			有料道路	0	有料道路	0	有料道路	0	有料道路	0
駐車場	7	駐車場	1			駐車場	0	駐車場	5	駐車場	0	駐車場	0
観光	9	観光	2			観光	0	観光	1	観光	0	観光	0
介護サービス	14	介護サービス	4			介護サービス	0	介護サービス	2	介護サービス	0	介護サービス	0
その他	1	その他	0			その他	0	その他	0	その他	0	その他	0

(※1) 公営企業型地方独立行政法人については、地方独立行政法人法により、その経営できる事業が定められている。

(※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。

(※3) 1つの事業で複数の取組を実施した場合、それぞれの類型に計上している。また、広域化等若しくは民営化・民間譲渡に伴い事業廃止がなされる場合は、事業廃止の類型にも計上している。

(※4) 合計244件について、事業数ベースでは205事業。

(※5) 都道府県・政令市及び市区町村には、それぞれが加入する一部事務組合及び広域連合を含める。

合計

244件

「抜本的な改革」の必要性和検討プロセス

抜本的な改革の必要性

現在の経営の効率化・健全化と、将来にわたる安定的な経営の継続のため、各公営企業は、公営企業会計の適用による損益・資産の正確な把握、経営比較分析表の活用、中長期的な投資必要額と財源の具体的な推計等により、事業の現在の課題、将来の見通し・リスクを「見える化」して把握、分析、公表した上で、こうした将来推計も踏まえ、当該事業の必要性和担い手のあり方について、抜本的な改革の検討を行うことが必要である。

「抜本的な改革」の検討プロセス

①事業そのものの必要性・公営で行う必要性

- 事業の意義、提供しているサービスの必要性について、各事業の特性に応じて検証(※1)
⇒ 意義・必要性がないと判断された場合には、速やかに事業廃止等を行うべき
- 事業の継続、サービスの提供自体は必要と判断された場合でも、収支や採算性、将来性の点から、公営で行うべきかどうかを検討 ⇒ 民営化や民間譲渡について検討

(※1): 例えば、水道事業及び下水道事業は、地方公共団体の事業主体としての位置付けが法定されており、②・③を検討する。

②事業としての持続可能性

- 人口減少等に伴う料金収入の減少、施設の更新需要や老朽化の程度、制度改正による影響等の経営上の課題等を勘案し、事業としての持続可能性を検証
⇒ 持続可能性に問題があると判断された場合、事業の必要性に応じて事業廃止の検討または事業を持続可能なものとするための取組を実施

③経営形態(事業規模・範囲・担い手)

- 人口減少等に伴う料金収入の減少、施設の更新需要の増大など、公営企業をめぐる経営環境が厳しさを増す中で、現在の経営形態を前提とした経営改革だけでは、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懸念
⇒ 事業統合、施設の統廃合・共同設置、施設管理の共同化、管理の一体化等の広域化等(※2)、指定管理者制度、包括的民間委託、コンセッションを含むPPP/PFI方式等の民間活用を検討

(※2): 広域化等とは、事業統合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な污水处理施設を選択し整備する最適化を含む概念である。

3つの観点から
4つの方向性を
基本として
抜本的な改革
を検討

事業廃止

民営化・
民間譲渡

広域化等
(※2)

民間活用

○ 公営企業の抜本的な改革の方向性等については、総務省が平成28年度に設置した「公営企業の経営のあり方に関する研究会」において検討を行い、平成29年3月に報告書を取りまとめている。

○ 同報告書については総務省HPにおいて公表しているため、各公営企業におかれては検討に当たって御参照されたい。

! http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/kenkyu/koeikigyou/index.html

「抜本的な改革」における事業別の留意事項

水道・下水道事業

- 人口減少等に伴う料金収入の減少や更新需要の増大等を踏まえ、**広域化等及び更なる民間活用を検討**。

水道事業における広域化等の留意点

- ・ 地域の実情に応じて、事業統合、施設の共同設置、管理の一体化など適切な広域化等の形を選択することが望ましいが、最大の改革の効果が期待できる事業統合を視野に入れて広域化等を検討すべき。
- ・ 多様な形態の中から「できることから」広域化等を進めるアプローチも重要。
- ・ 都道府県は、特に、更新需要、給水原価等に関して、市町村間で比較・共有可能なシミュレーション分析が行われるよう、主導的な役割を果たすべき。

下水道事業における広域化等の留意点

- ・ 污水处理施設の統廃合、污泥処理の共同化、維持管理・事務の共同化、最適化の4類型を基本として広域化等を検討すべき。
- ・ 市町村内において施設の統廃合を進めるのみならず、市町村域を越えた広域化等(流域下水道との連携を含む)についても検討を行うことが重要。
- ・ 都道府県構想の見直し等を通じ、都道府県は主導的な役割を果たすべき。

水道・下水道事業における民間活用の留意点

- ・ 民間活用は、コストダウンだけでなく、民間の有する技術やノウハウを積極的に活用する点にも意義があることに留意すべき。
- ・ 指定管理者制度や、包括的民間委託、コンセッションを含むPPP/PFI方式等の活用を積極的に検討すべき。
- ・ 広域化等とあわせた民間活用について検討すべき。
- ・ 都道府県は、民間活用の推進に当たって積極的に関与する役割が期待。

交通(バス)・電気・観光施設(休養宿泊施設)・駐車場整備事業

- 事業分野全体の中で民間事業者の構成割合が大きい4事業を深掘りし、**事業廃止及び民営化・民間譲渡を含む抜本的な改革を検討**。バス事業については、民営化・民間譲渡や事業廃止(及びコミュニティバス等の導入)を検討。
- 4事業について民間事業者の視点も念頭においた経営指標を新たに設定した「経営比較分析表」を作成・公表(※)。

経営指標案(抜粋)(各事業10～14の経営指標を設定)

◇共通事項

- ・ 経常収支比率
- ・ 有形固定資産減価償却率 など

◇バス事業

- ・ 営業収支比率
- ・ 利用者1回当たり運行経費
- ・ 走行キロ当たりの運送原価
- ・ 乗車効率 など

◇電気事業

- ・ 営業収支比率
- ・ 設備利用率
- ・ 修繕費比率
- ・ FIT収入割合 など

◇観光施設事業(休養宿泊施設)

- ・ EBITDA(減価償却前営業利益)
- ・ 施設の資産価値
- ・ 設備投資見込額(10年間)
- ・ 定員稼働率(1日当たり利用率) など

◇駐車場整備事業

- ・ EBITDA(減価償却前営業利益)
- ・ 敷地の地価
- ・ 設備投資見込額(10年間)
- ・ 稼働率(1日当たり利用率) など

その他の事業

- 工業用水道、交通(地下鉄、路面電車、船舶)、ガス、港湾整備、市場、と畜場、宅地造成の各事業は、事業ごとの特性に応じ、抜本的な改革を検討(地域振興施策など一般行政施策との連携にも留意)。

(※) 平成28年2月より水道・下水道事業の「経営比較分析表」の作成・公表が開始され、平成29年9月に交通(バス)・電気事業、平成30年4月に観光施設(休養宿泊施設)・駐車場整備事業に公表範囲を拡大。

地方公営企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例

水道事業

〔民間活用・広域化等〕 **PPPの導入による浄水場の共同整備**
(福岡県大牟田市・熊本県荒尾市)

【ポイント】

○ 県域を越えて、共同でPPPの導入により浄水場の整備を行った事例

- ・閉山した炭鉱の専用水道から市営水道へ給水設備を切り替えるにあたり、必要となる新規原水の確保及び浄水場の整備を2市共同で実施
- ・両市ともに、従来、浄水場を所有しておらず、浄水場建設や維持管理のノウハウが無いことから、PPPの導入を検証し、DBO方式を採用。民間活用による経費削減効果に加え、共同整備による建設費の削減を実現
- ・浄水場以外の施設（ポンプ場・配水池など）の監視及び維持管理についても、2市が同一事業者に一括して民間委託を行うことで、効率的な対応を可能に



下水道事業

〔広域化等〕 **農業集落排水施設の流域下水道への接続**
(富山県南砺市)

【ポイント】

○ 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

- ・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

市場事業

〔民営化〕 **栃木県南公設地方卸売市場の民営化・民間譲渡**
(栃木県南公設地方卸売市場事務組合⇒民間事業者)

【ポイント】

- 3市2町による一部事務組合で運営していた市場について、公募により選定した民間事業者に運営を承継した事例
- ・市町が所有している市場の敷地・施設を貸与し、市場運営を民間事業者が実施
- ・関係市町・市場内業者・学識経験者からなる評価委員会が事業者の運営を評価し、経営の安定化に努める
- ・各市町による負担金の縮減及び組合への派遣職員を削減
- ・民間事業者のノウハウを活用し、市場内業者の配置替えを行うことで、市場施設の効率的な運用を実現

6(2). 広域化等の推進

- 水道事業
- 下水道事業
- 病院事業

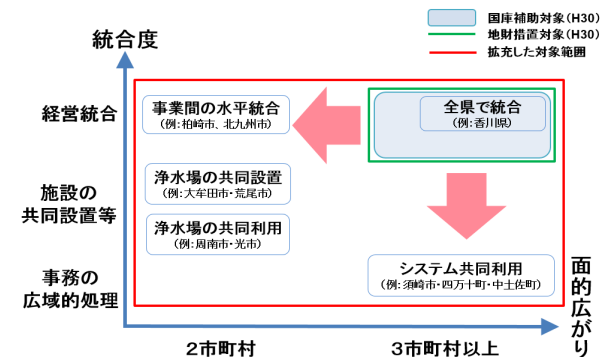
水道事業・下水道事業・病院事業における広域化等の推進について

＜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）



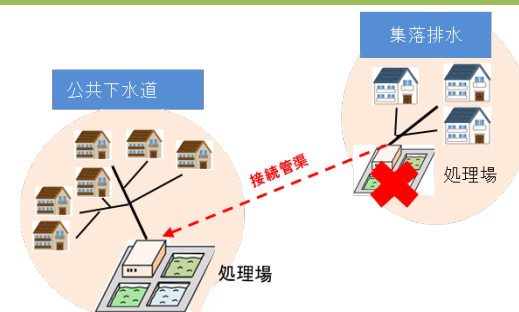
＜広域化の種類と財政措置＞

＜広域化等の目的・効果＞

- 下水道事業の広域化等（污水处理施設の統廃合、污泥処理の共同化、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＞

＜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

水道事業における広域化の類型等

水道事業の広域化等については、多様な類型があるが、各類型に即して、さらに詳細な分類と最近の事例、主な効果を例示する。

① 事業統合

類型		最近の事例	主な効果
事業統合	水平統合	・群馬県東部の3市5町が群馬県東部水道企業団を設立。（検討期間H21.4～H28.3） ・香川県及び小豆地区広域行政事務組合が行う用水供給事業と県内16市町が行う末端給水事業を事業統合し、全県一元的な企業団を設立。（検討期間H20.12～H30.3） ・末端給水を行う千葉県県営水道が、用水供給を行う九十九里地域水道企業団と南房総広域水道企業団を統合し、県が用水供給を担うことを検討。（H13.11から検討中）	・経費削減・更新投資削減、水源の一元管理や管理体制強化による水の安定供給、人員強化、人材育成、危機管理体制強化。
	既存の一部事務組合等を活用した水平統合	・埼玉県の下市4町が「ちちぶ定住自立圏形成協定」を活用し、秩父広域市町村圏組合の1事業として水道事業を開始。（検討期間H21.9～H28.3）	
	区域外給水をきっかけとした水平統合	・北九州市が、行政区域外への給水（分水）をきっかけとして、水巻町と事業統合。	
垂直統合		・用水供給を行う岩手中部広域水道企業団と末端給水を行う2市1町が統合し、岩手中部水道企業団を設立。（検討期間H14.2～H26.3） ・香川県及び小豆地区広域行政事務組合が行う用水供給事業と県内16市町が行う末端給水事業を事業統合し、全県一元的な企業団を設立。（検討期間H20.12～H30.3）（再掲） ・奈良県県営水道を水源とした方が事業の効率化を図れる場合、市町村の自己水の浄水場を廃止し、県営水道へ転換を検討。 ・北九州市が、宗像地区事務組合・古賀市・新宮町に用水供給。	・用水供給では給水収益が増加、末端給水では不要な水源管理費等の削減、人員強化、人材育成、危機管理体制強化。

② 施設の共同設置

類型		最近の事例	主な効果
施設の共同設置	浄水場等の共同設置	・熊本県荒尾市と福岡県大牟田市が共同で浄水場を建設。 ・北奥羽地区水道事業協議会（青森県内11市町村、八戸圏域水道企業団、岩手県内9市町村）で浄水場、配水池の合理的配置、水源・施設の統廃合を検討。	・維持管理費の削減、施設の統廃合や共同設置を同時に行う場合には建設・更新投資の削減。

③ 施設管理の共同化

類型		最近の事例	主な効果
施設管理の共同化	事務の代替執行	・北九州市が宗像地区事務組合より業務を包括的に受託。	・人員体制の強化、施設管理のノウハウの継承。
	維持管理の受け皿組織	・広島県と民間企業が共同出資して「（株）水みらい広島」を設立し、同社を県営水道事業の指定管理者として管理運営を行うとともに、市町水道事業の施設の管理業務等を実施。	・受け皿組織に公が加わることにより、これまでの経験を生かして維持管理等の業務を委託することができる。 ・受け皿組織に民間が参入している場合には、民間ノウハウを活用することができる ・一定規模の受け皿組織であれば、維持管理等の事務についてスケールメリットが働くため、業務委託を受けやすくなる。
	保守点検業務の共同化	・北奥羽地区水道協議会で保守点検業務を一括して外部委託を検討。	・複数の事業が共同で委託を行うことにより、スケールメリットで委託費用を抑えることができる。 ・複数の事業が共同で委託を行うことにより、単独で行うよりも適切に契約内容の精査ができる。

④ 管理の一体化

類型		最近の事例	主な効果
管理の一体化	事務の代替執行	・北九州市が宗像地区事務組合より業務を包括的に受託。（再掲） ・長野県が天龍村の簡易水道事業の設計積算・工事管理等の事務を代替して執行。	・人員体制の強化、事務のノウハウの継承。
	システムの共同化	・北奥羽地区水道協議会で八戸圏域水道企業団の料金・会計・管路情報等のシステムを共用。 ・高知県の3市町の水道料金システムを共同構築。	・複数の事業が共同で委託を行うことにより、スケールメリットで委託費用を抑えることができる。 ・同じシステムを使っているため、他の団体とデータ・知識・ノウハウの共有が容易になる。
	シェアードサービス	・茨城県のかすみがうら市と阿見町が上下水道料金等収納義務の広域共同委託発注。	・複数の事業が共同で委託を行うことにより、スケールメリットで委託費用を抑えることができる。 ・複数の事業が共同で委託を行うことにより、単独で行うよりも適切に契約内容の精査ができる。
	水質データ検査・管理	・北奥羽地区水道協議会で水質データ管理を八戸圏域水道企業団に集約化。 ・奈良広域水質検査センター組合（一部事務組合）で水質検査基準項目等の検査を実施。	・共同化により、個別事業者が専門的な検査機器を保有する必要がなくなる。 ・データ検査・管理の一元化により、個別事業者ではできなかった詳細な検査や的確な分析等を実施することができる。

「『水道広域化推進プラン』の策定について」

(平成31年1月25日付け 総務省自治財政局長、厚生労働省大臣官房生活衛生・食品安全審議官通知)

経営統合や施設の共同設置、事務の広域的処理等、多様な広域化について、都道府県を中心として、具体的かつ計画的に取り組を進めていくため、都道府県に対し、令和4年度末までの「水道広域化推進プラン」の策定を要請。

1. 水道広域化推進プランの基本的な考え方

- (1) 水道広域化推進プランについて
市町村の区域を超えた水道事業の多様な広域化を推進するため、**広域化の推進方針**や、これに基づく**当面の具体的取組の内容等**を定めるもの。
- (2) 策定主体、策定体制
策定は、**都道府県**が行うこと。
市町村財政担当課が主たる取りまとめを行い、水道行政担当課や企業局等が参加するなど、**関係部局が連携し一元的な体制を構築**すること。
- (3) 策定スケジュール、公表等
令和4年度末までに策定し、公表すること。策定後も、取組の進捗状況等に合わせ、適宜改定すること。
策定状況について、毎年度、調査・公表予定。

2. 水道広域化推進プランにおける具体的な記載事項

以下の項目について所要の検討を行い、記載することが適当。

- (1) 水道事業者ごとの経営環境と経営状況に係る現状と将来の見通し
経営環境(給水人口、有収水量等)と経営状況(職員体制、施設状況、更新投資額、給水原価等)に係る項目について、**人口減少や更新投資需要の増大等**を反映し、**現状と将来見通し**を明らかにすること。
- (2) 広域化のパターンごとの将来見通しのシミュレーションと広域化の効果
地域の実情を踏まえた**広域化のパターンごと**に、(1)の項目について将来見通しのシミュレーションを行い、**広域化の効果**を明らかにすること。
- (3) 今後の広域化に係る推進方針等
(1)及び(2)に基づき、**今後の広域化の推進方針**並びに今後進める広域化の**当面の具体的取組の内容**(想定される広域化の圏域とその方策)及び**そのスケジュール**について記載すること。

3. 水道広域化推進プランの策定等に当たっての留意事項

- (1) 策定のためのマニュアル
策定の参考となるマニュアルを今年度中に発出予定。
- (2) 都道府県の区域を超えた広域化の取組
都道府県の区域を超える広域化の取組については、いずれかの都道府県の水道広域化推進プランに記載すること。
- (3) 水道基盤強化計画との関係
水道広域化推進プランは、水道基盤強化計画を見据え、これに先立って策定するものであり、**最終的には水道基盤強化計画に引き継がれる**ことを想定。
- (4) 都道府県水道ビジョン等との関係
水道広域化推進プランの策定に当たっては、**都道府県水道ビジョン**や、区域内の水道事業者が策定した**経営戦略の記載内容の活用**が可能。
- (5) 水道広域化推進プランに基づく取組の推進
水道事業者である市町村等は、水道の基盤強化を図る観点から、都道府県とともに、水道広域化推進プランを踏まえ、**水道事業の広域化に取り組む**ことが重要。

4. 地方財政措置等

水道広域化推進プランの策定に要する経費について、「**生活基盤施設耐震化等交付金**」の対象とするとともに、地方負担額について、令和元年度から令和4年度までの間、**普通交付税措置**を講ずる。
また、**水道広域化推進プランに基づき実施する広域化のための施設やシステムの整備に要する経費**について、**地方財政措置**を講ずる。

1 現状と将来見通し

- ア 自然・社会的条件に関すること
水道事業者に係る基礎的事項、給水人口、産業の動向といった自然・社会的条件に関すること
- イ 水道事業のサービスの質に関すること
水安全計画の策定状況、災害時の対応計画といった水道事業のサービスの質に関すること
- ウ 経営体制に関すること
職員の状況、業務委託の状況、広域化の状況といった経営体制に関すること
- エ 施設等の状況に関すること
水源の状況、給水能力、浄水場や管路等の耐震化・経年化の状況といった施設等の状況に関すること
- オ 経営指標に関すること
更新経費、収益的支出、水道料金、収益性・安全性等の経営指標に関すること

(1) 現状

- ・左記のア～オの事項について、図表等を用いながら分かりやすく現状を分析
- ・都道府県水道ビジョンや各事業者の経営戦略等も活用

(2) 将来見通し

- ・中長期の課題を把握分析するため、40～50年程度の期間を設定
- ・客観的な人口推計、施設・設備の老朽化の状況等を各項目に反映
- ・アセットマネジメント、官民連携、ダウンサイジング等の経営方策を各項目に反映

(3) 経営上の課題

- 現状と将来見通しを踏まえて明らかとなった課題を列挙(例)
- ・水需給の不均衡
 - ・災害への対応
 - ・職員数の減少
 - ・有収水量の減少に伴う、施設利用率の低下
 - ・老朽化、耐震化対策の必要性
 - ・料金収入の減少
 - ・更新需要の増大
 - ・経営状況の悪化

2 広域化のシミュレーションと効果

(2) 広域化のシミュレーション

- ・(1)で設定した広域化パターンごとにシミュレーションを実施し、効果を算出
- ・(1)で設定した広域化パターンを組み合わせ、左記のア～オの事項に基づき、広域化した場合の複数の将来見通しを策定
- ・実際には、各都道府県における広域化の検討状況等を踏まえ、先行してシミュレーション等を実施している団体の事例等も参考に実施

比較

効果の算出

- ・設定した複数の将来見通しについて、自然体での将来見通しと比較し、定量的・定性的に総合的な効果を分析

(1) 広域化パターンの設定

- ・経営統合や施設の共同設置・共同利用、事務の広域的処理など、広域化の多様な類型の中から、圏域や当該地域における実現可能性等も踏まえ、検討を行う広域化パターンを設定
- ・既存の圏域を基本としたシミュレーション等を行うことも考えられるが、広域化の類型によっては圏域を超えた広域化パターンの検討も重要

3 今後の広域化に係る推進方針等

(1) 広域化の推進方針

- ・広域化のシミュレーションと効果の算出を踏まえて、今後の広域化の推進方針を記述

(2) 当面の具体的取組内容及びスケジュール

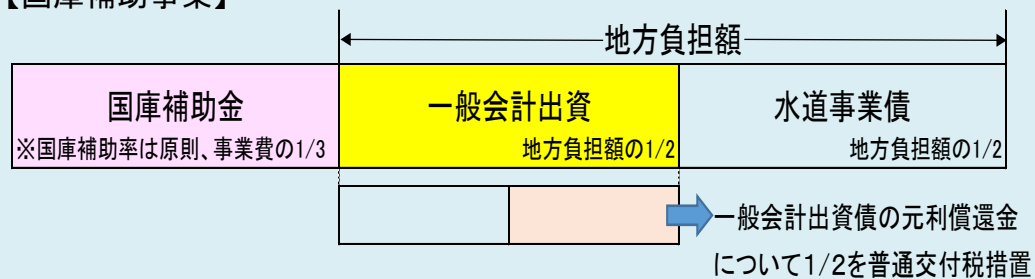
- ・当面実施する具体的取組やスケジュールについて、必要な施設の整備内容や検討のための協議会の開催など、水道広域化推進プラン策定時において決まっていることを記載
- ・特に、地方単独事業については、事業を具体的に実施する前に、事業目的や事業期間、事業費概算などを記載し、策定時において決まっている他の広域化に係る事業(国庫補助事業等)との関係性も含め、広域化推進方針に照らした事業の整合性を明らかにすることが重要

広域化に関する事業に係る地方財政措置の拡充

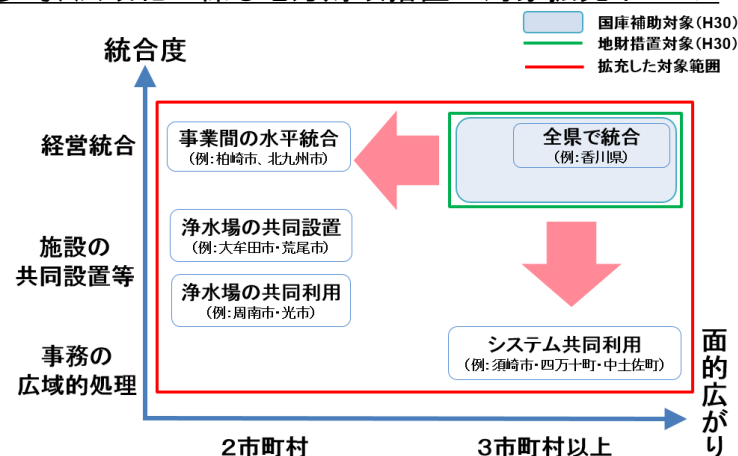
- 都道府県に対し、令和4年度までに「水道広域化推進プラン」を策定するよう要請
(「「水道広域化推進プラン」の策定について」(平成31年1月25日付け総務省自治財政局長、厚生労働省大臣官房生活衛生・食品安全審議官通知))
- 同プランに基づく多様な広域化を推進するため、経営統合だけでなく、施設の共同設置や事務の広域的処理等の地方単独事業を対象に追加
- 一般会計出資債(地方負担額の1/2)の元利償還金について、交付税措置率を50%から60%に拡充

<現行措置> ※地方単独事業は対象外

【国庫補助事業】



(参考) 広域化に係る地方財政措置の対象拡充イメージ

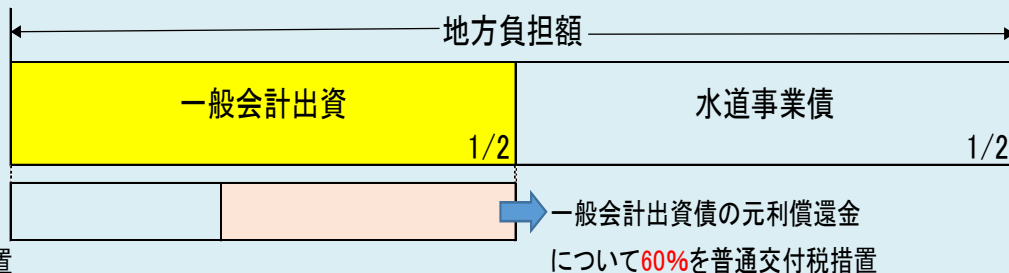


<R元～>

【国庫補助事業】(交付税措置率拡充 50%→60%)



【地方単独事業】(新規)



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)

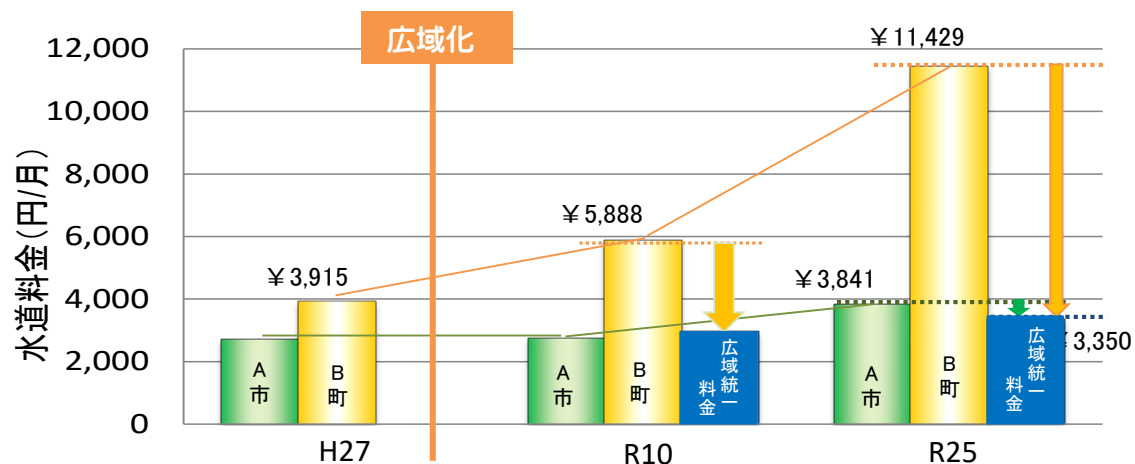
【香川県における料金シミュレーション】

※ 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	・配水池要領(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)

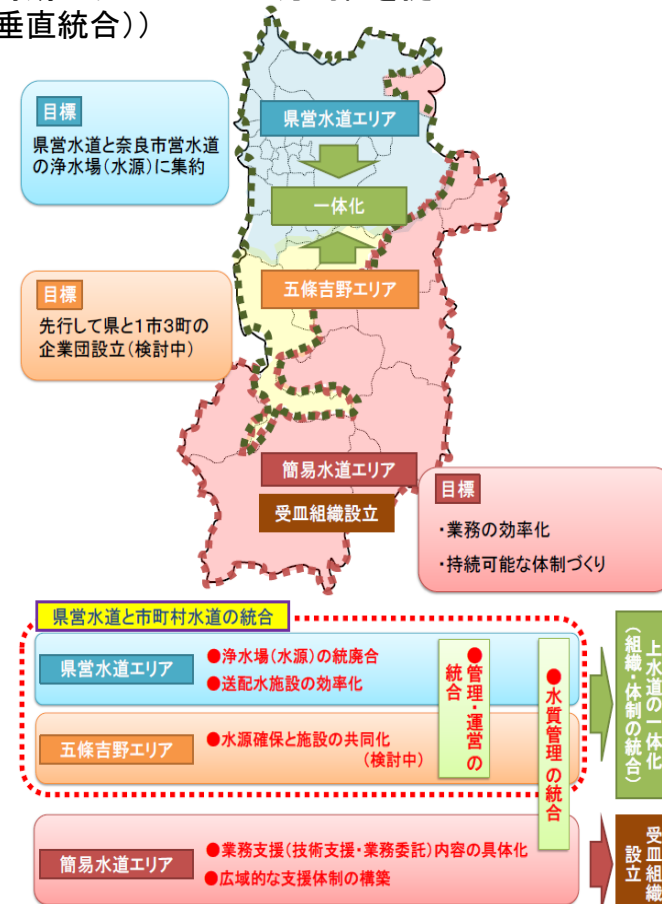
3. 簡易水道の体制強化

◇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

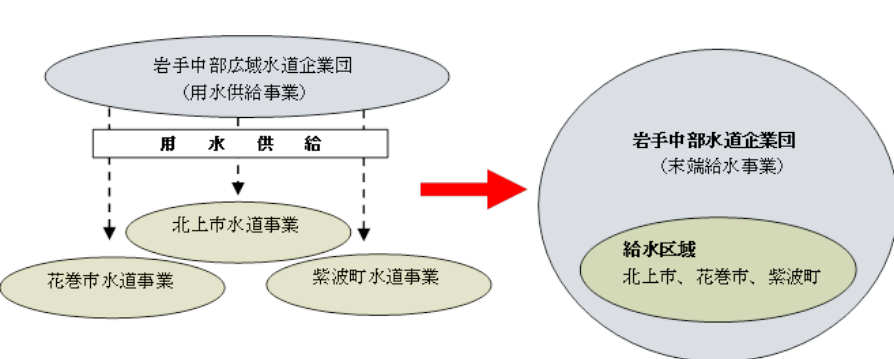


庁内で関係各課と連携しながら、県がリーダーシップを発揮して広域連携を進める。

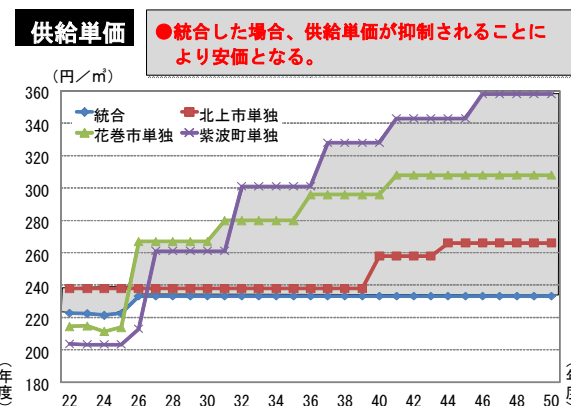
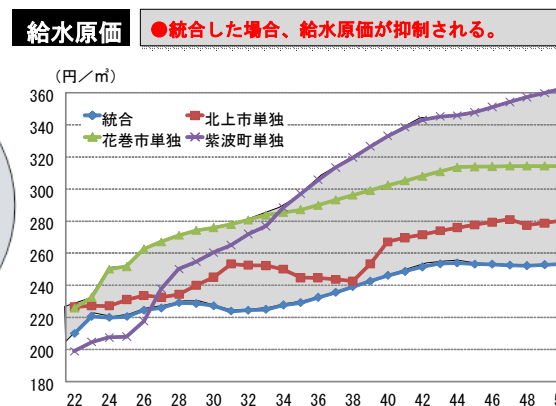
用水供給と末端給水の垂直統合(岩手中部水道企業団)

1 概要

- 人口減少に伴う料金収入の減少、施設の老朽化や技術の継承など共通の問題点を抱える中、各自治体の現場の職員で構成される「広域水道事業在り方委員会」における検討がきっかけで、最終的にボトムアップによる広域化を実現。
- 用水供給事業を行う岩手中部広域水道企業団及び末端給水を行う北上市、花巻市、紫波町の2市1町が垂直統合し、H26.4から岩手中部水道企業団として事業を開始。
- 単独で事業運営した場合のシミュレーション（ダウンサイジング無し）と広域化した場合のシミュレーション（ダウンサイジング有り、料金統一）とを比較した結果、広域化すれば原価、料金共に最低ラインとなることから、広域化を進めた。



2 当該手法の特徴・効果

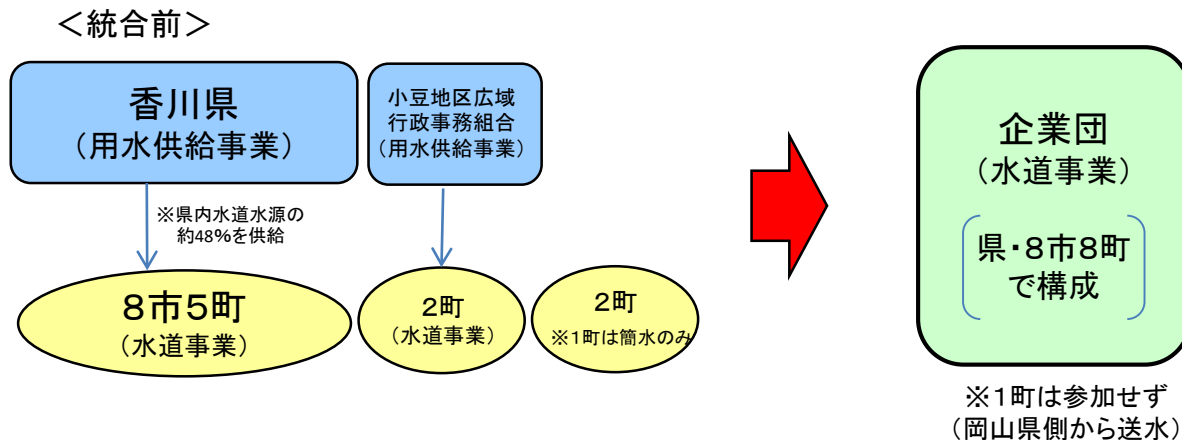


ヒト	➢ 技術の継承 ➢ 専門職員の配置	・ 100人ほどの職員体制となり、大規模かつ多量の事業の実施や非常時への対処が可能な体制を確保 ・ プロパー職員としての採用により水道のスペシャリストの育成が可能
モノ	➢ 水道施設の統廃合 ➢ 更新投資の抑制	・ 余剰施設の有効活用により更新投資を抑制し、減価償却費及び維持管理コストを削減 ・ ループ送水管の整備により災害時のバックアップ体制を構築
カネ	➢ 優先事業への集中投資 ➢ 資金の一括管理・運用	・ 経費削減の効果による財源を活用し、管路更新率や耐震化率を改善 ・ ファイナンスの効率化を図り、据置期間廃止による支払利息の減、ポートフォリオの見直しによる運用利息の増

用水供給と末端給水の垂直統合(香川県、県内16市町)

1 概要

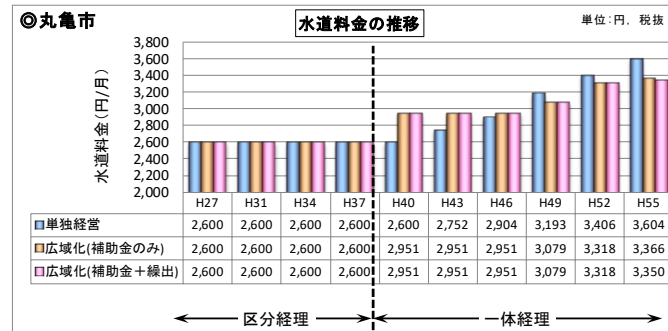
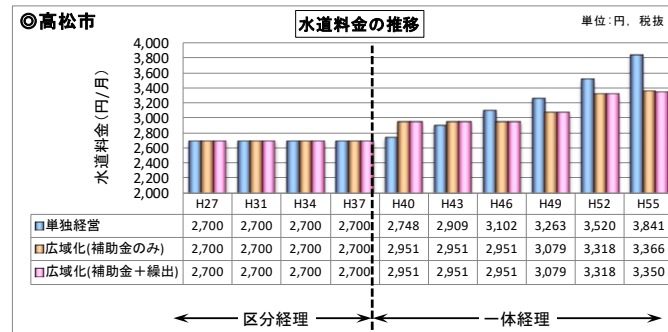
- 香川県と県内16市町（※全市町数17）で用水供給事業と末端給水事業を統合し、県内1水道を実現した事例（香川用水を活用した水源の一元管理及び円滑な水融通）。H29年11月1日に企業団を設立。H30年4月1日から事業開始。
- ①人口減少による給水収益の減少、②香川用水の取水制限等への対応、③施設の計画的更新・耐震化、④施設整備水準やサービスの平準化、⑤職員数の最適化・技術力継承の課題解決を目指すもの。



2 当該手法の効果

- 統合の手法としては、業務の効率化等による経営基盤の強化、国庫補助金等の活用等を勘案の上、各市町毎に水道料金のシミュレーション（右図）を行った上で、事業統合が最も効果的であるという結論に至った。
- 広域化の効果としては、①業務共同化や計画的・効率的な施設更新による経費・更新費削減、料金値上げの抑制、②水源の一元管理や管理体制の強化による安全な水道水の安定供給、③事業規模拡大による効率的な人員配置・人材育成、④渇水や災害時の危機管理体制拡大・窓口利便性拡大
- 職員数が平成26年から令和8年で104名減、浄水場が29施設減、運営費・事業費が、平成28年から令和25年で954億円減（年間34億円減）、供給単価が平成55年の時点で単独経営よりも16%減の効果が見込まれる。（平成26年10月「基本的取りまとめ」時の分析）

◆ 事業体別水道料金のイメージ(H28年3月現在)

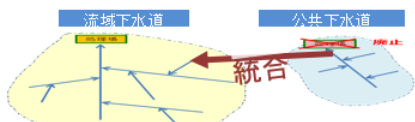


下水道事業における広域化等の類型等

以下の4類型が主な類型として、下水道事業の広域化等が進んでいる。

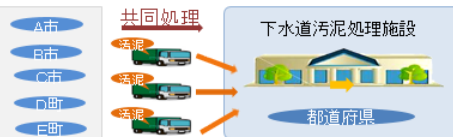
1. 汚水処理施設の統廃合

流域下水道への接続、公共下水道と集落排水施設の接続及び処理区の統廃合などを行う。



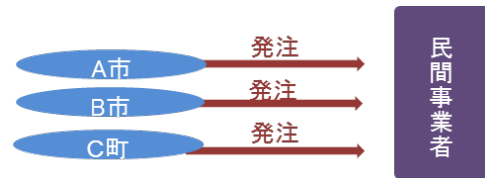
2. 汚泥処理の共同化

複数の団体の汚泥を集約して処理を行う。



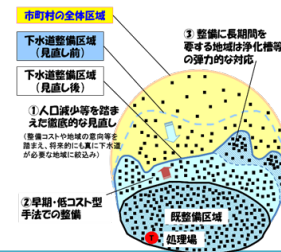
3. 維持管理・事務の共同化

集中監視・管理、運転管理の共同委託、使用料徴収・機材購入・水質検査等の共同処理などを行う。



4. 最適化

公共下水道、集落排水、浄化槽等の各種汚水処理施設の中から、最適な施設を選択して整備する。



秋田県の例

山形県新庄市の例

佐賀県の例

期間	令和2年度から実施予定	平成16年度から実施	平成28年度実施
概要	〇県がリーダーシップをとり、県と県内市町村からなる連絡協議会を通じて、市町村と課題等を共有・連携することによって、「汚水処理施設の統廃合」と「汚泥処理の共同化」を実施	〇新庄市の処理場を中核とし、新庄市と周辺6町村の処理場を集中管理	〇浄化槽の整備促進を含め、地域に適した整備手法の選定等を実施
背景	〇人口減少下における下水道事業運営の効率化を図るため、広域化・共同化に取り組む	〇先行して建設された新庄市の処理場を中核とした圏域一体での整備について、周辺市町村からの要望をききかけに検討	〇都道府県構想の見直しを通じて検討
取組内容	〇流域下水道に接続し、単独公共下水道の処理場を廃止 〇県及び関係市町村等の施設から発生する汚泥を流域下水道の処理場に新設する施設で共同・集約処理し、資源化を実施	〇新庄市の処理場を中核施設として、管内の処理場をICTを活用して遠方から集中管理・監視(処理場の無人化や監視設備等の一体整備等) 〇定期巡回による保守点検や水質試験を一括実施	〇未整備地区においては、個別処理の割合を高めるとともに、浄化槽区域の普及率について指標設定 〇既整備地区においては、水洗化率を指標として定め、経営安定化を図る
効果	〇維持管理費・改築更新投資を削減(50年間の試算) ・維持管理費 約70億円減 ・改築更新投資 約50億円減	〇維持管理費・改築更新投資を削減(20年間の試算) ・維持管理費 6億円減 ・改築更新投資(既存施設を更新しない) 約34億円減	〇維持管理費を削減 ・年間約3,000万円減 〇浄化槽(個別処理方式)に転換(個別処理人口割合18.5%→22.3%) 〇処理区の統廃合数が増加(処理区19箇所減)

汚水処理に係る都道府県構想の見直し

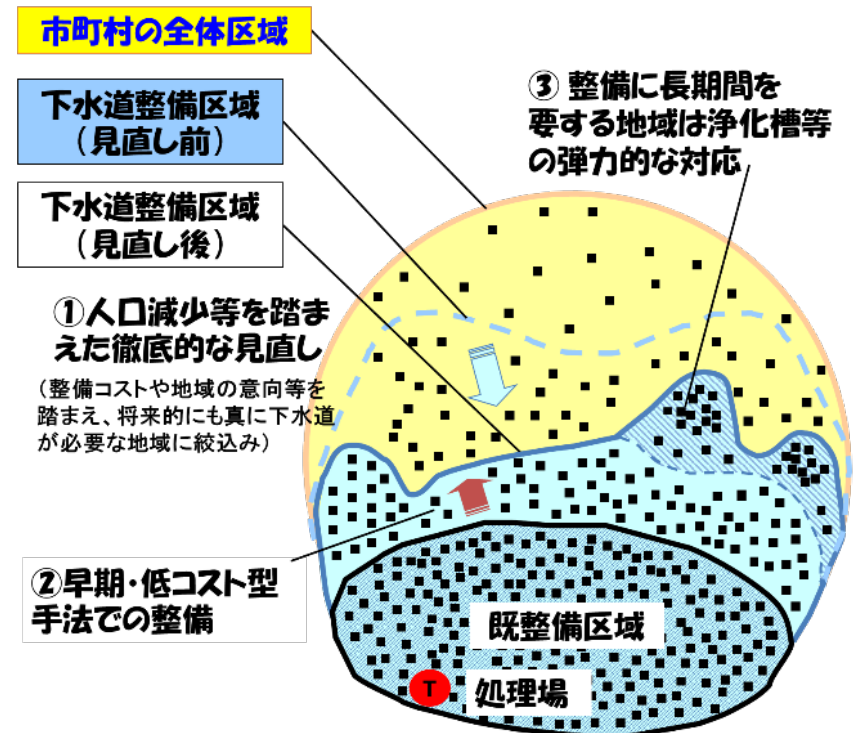
- ▶各都道府県は、平成26年1月に国交省、農水省、環境省が共同で策定した「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」に基づき見直しを行っているところ。
- ▶構想の見直しにあたっては、施設の改築・更新の予定、将来人口の減少等の状況を踏まえ、汚水処理施設の統合などの広域化・共同化や効率的な運営管理手法の選定などの最適化を検討。

都道府県構想見直しの検討内容

- ① 汚水処理施設の整備区域の設定は、経済比較を基本としつつ、
 - 概ね今後10年を目標に汚水処理施設整備の概成(時間軸)
 - 人口減少等の社会情勢の変化も勘案
- ② 長期的(20~30年)な観点から汚水処理施設の統合や効率的な運営管理手法を検討

※H28年度末までに29都府県が見直し済み
(H30年度末までに全都道府県で完了予定)

計画区域の見直しイメージ



下水道事業における広域化・共同化計画の位置づけ

※ 「持続的な污水处理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」
P3 図1-2 をもとに作成

都道府県構想

● 污水处理の役割分担

● 整備・運営管理手法を定めた整備計画

・10年概成アクションプラン

・長期的(20～30年)な整備・運営管理内容

2022年度(R4年度)までに
全都道府県で作成

● 広域化・共同化計画

● 広域連携に関わる市町村/施設/ 連携項目/スケジュール等を記載

- ・長期的な方針(20～30年)
- ・短期的(5年程度)、中期的(10年程度)
な実施計画

(内容)

▼ 污水处理の広域化・共同化

- ・ハード(施設統廃合)
- ・ソフト (ICT活用による集中管理、
維持管理の共同化等)

▼ 汚泥処理の広域化・共同化 等

- モデル県（秋田県、岩手県、静岡県、島根県、熊本県）における先行検討を基に、広域化・共同化計画策定にあたっての基本的な進め方を整理。
- 参考としてモデル県における検討事例も掲載。

1 総論

- ・人口減少に伴う使用料収入の減少、職員数の減少による執行体制の脆弱化、施設の老朽化に伴う大量更新期の到来等、経営環境が厳しさを増すなか、持続可能な事業運営を推進するために広域化・共同化計画を策定。
- ・計画策定にあたっては、都道府県が主体となって、市町村と連携して広域化・共同化計画を策定。

※本マニュアルは「都道府県構想策定マニュアル」のうち、「整備・運営管理手法を定めた整備計画の策定」として広域化・共同化計画を検討する場合に活用する。本マニュアルに基づき検討した結果、地域バイオマス利活用を含む広域的な下水汚泥利活用について検討する場合には、「下水汚泥広域利活用検討マニュアル」を参照する。

2 基礎調査

- ・汚水処理事業の現状（人口、職員数等）や関連計画等を収集。
- ・人・モノ・カネの観点から現状分析と将来予測を行い、課題等を整理。
- ・市町村に対するアンケート等により意向調査を行い、ブレーンストーミング等により意識を醸成。

3 広域化・共同化ブロック割の検討

- ・基礎調査の結果や地理的要因、歴史的文化的圏等を総合的に勘案してブロックに分割。
- ・ブロックごとの共通課題を抽出・整理。

※ブロック割は、検討を進める中で必要に応じて再編。

4 広域化・共同化メニュー案の検討

5 広域化・共同化計画への位置づけに向けた具体的な検討

- ・基礎調査の結果、市町村が意欲的に取り組みたいメニューや、共通課題を解決するために考えられるメニュー等について都道府県が提案し、メニューごとに実施する市町村のマッチングを検討。
- ・広域化・共同化メニューの効果検討、計画への位置づけに向けた詳細な検討（役割分担、法制度、事務手続き等）。
- ・計画への位置づけに向けた関係団体等との調整。

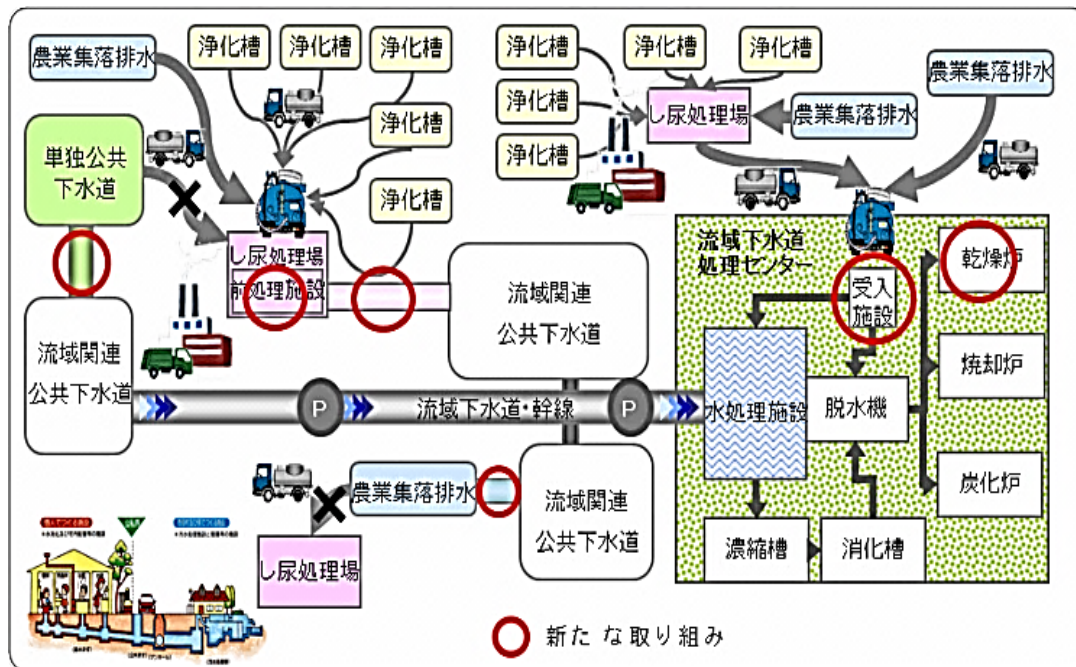
6 広域化・共同化計画のとりまとめ及び進捗管理

- ・実現に向けたロードマップを整理し、検討成果を取りまとめて広域化・共同化計画を策定。
- ・着実な実行のための計画の点検、進捗管理（概ね5年に1回程度の見直しの必要性検討）。

■流域下水道処理施設を核とした広域化・共同化のイメージ

生活排水処理の広域共同化を進めるため、県管理の**流域下水道処理施設を核**とすることを、生活排水処理事業連絡協議会設立準備会議(H22.1)で提案

この提案により
広域化・共同化
は**具体の事業に**



■あきた循環のみず推進計画 (H24.10策定)

生活排水処理サービスの継続的な提供のため、県と市町村が共有する施策の行動計画

【共有施策】

(広域共同化関係)

- ・単独公共下水道の流域関連公共下水道への接続
- ・農業集落排水の流域関連公共下水道への接続
- ・流域下水道処理施設とし尿処理場との共同処理
- ・県北地区での汚泥広域共同処理

■下水道と農業集落排水・し尿処理場との統合

◇農業集落排水9地区を
流域関連公共下水道に
接続(秋田市、潟上市、五城
目町、八郎潟町、井川町の2
市3町)

〔コスト効果〕

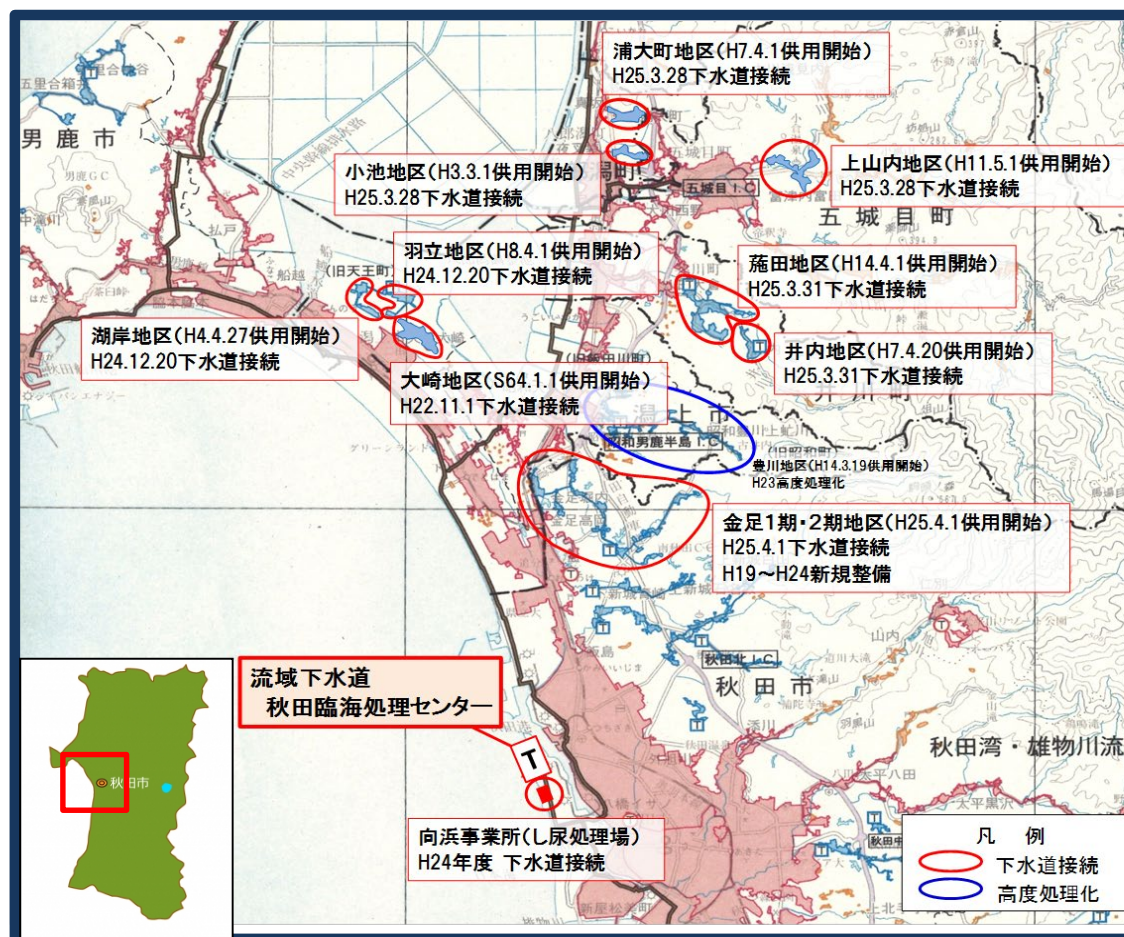
- ・改築費6割減
 - ・維持管理費7割減
- 改築費は八郎湖の指定
湖沼化に伴う高度処理
対策費と接続費との差

集落排水処理施設建屋は防災備品保
管庫等として活用

◇秋田市のし尿処理施設
を接続流域関連公共下
水道に接続

〔コスト効果〕

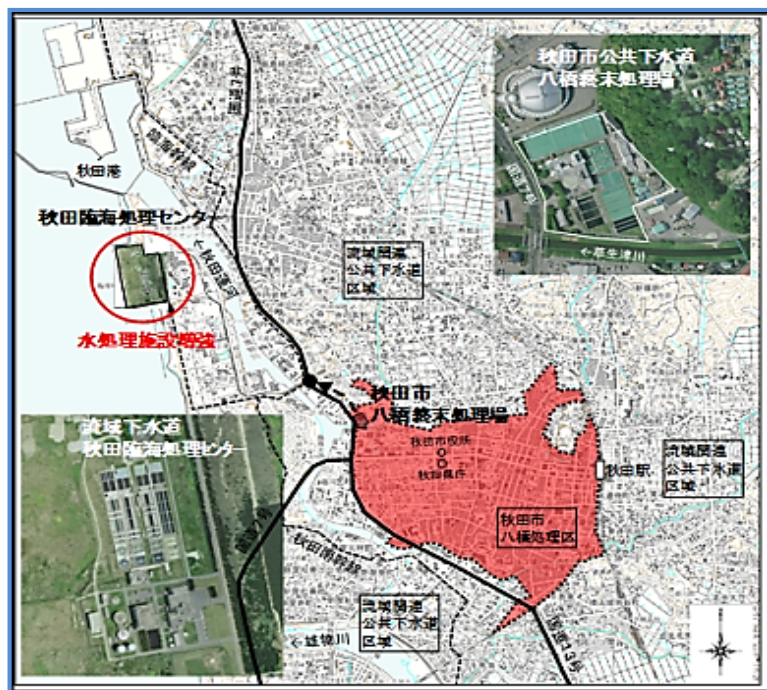
- ・改築更新費6割減
- ・維持管理費3割減



■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

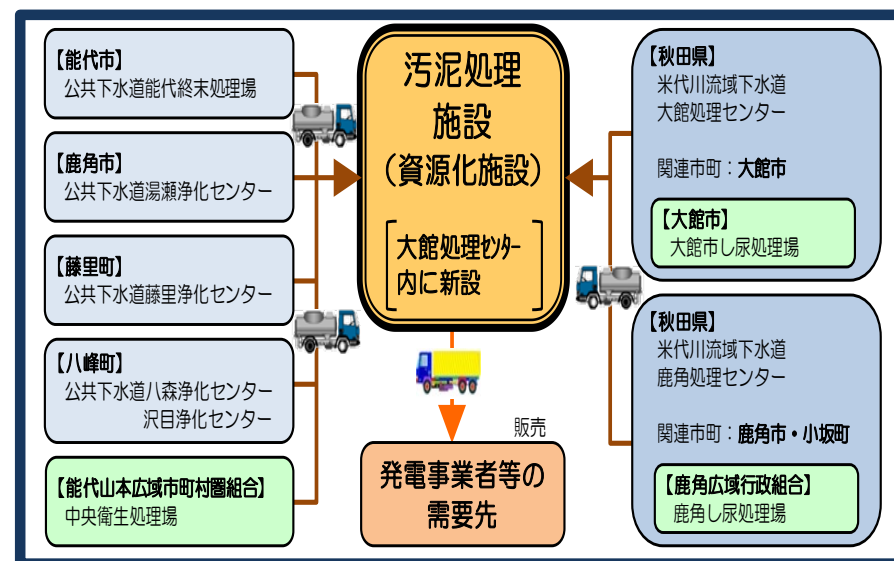
- ・統合により、秋田市八橋終末処理場の汚水処理機能は停止、雨水処理機能は継続



■県北地区広域汚泥処理事業

◇県北3市3町1組合の下水道終末処理場7施設、し尿処理場3施設から発生する汚泥を、流域下水道大館処理センターに設置する汚泥処理施設で集約処理、資源化

汚泥処理は乾燥又は炭化による資源化

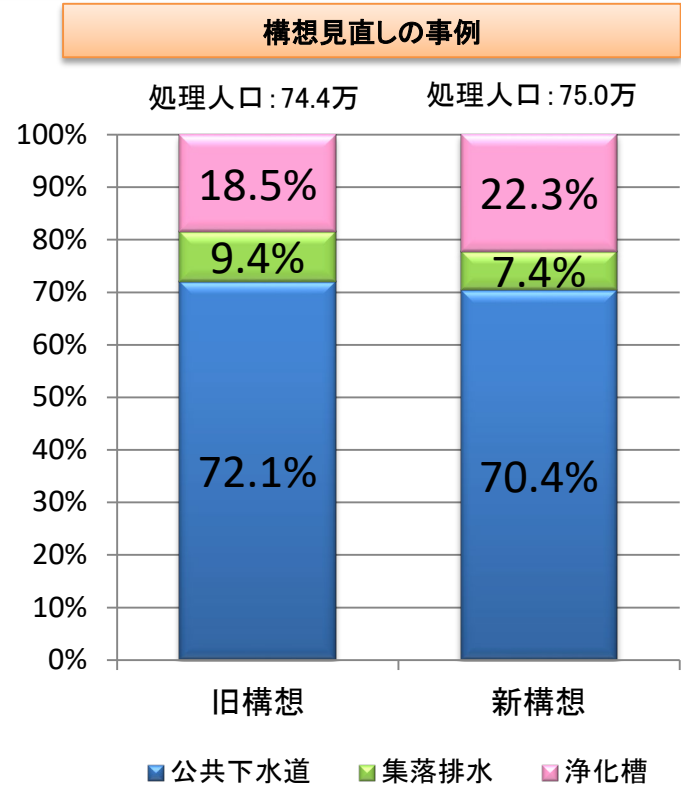


※第7回研究会 秋田県発表資料より抜粋(一部加工)

最適な污水处理施設の選択(最適化)(佐賀県)

○持続的な污水处理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル(平成26年1月30日公表)に基づく
都道府県構想等の見直し事例
<都道府県構想の見直し事例(佐賀県)>

佐賀県においては、平成28年3月に都道府県構想が見直され、浄化槽で処理される人口の割合が、18.5%から22.3%へ3.8ポイント増加。



※1 集落排水には、農業集落排水施設及び漁業集落排水施設を含む
※2 浄化槽には、コミュニティプラント等を含む

<市町村単位での見直し事例(佐賀市※)>

- 污水处理に係る計画の見直しを実施
 - ・公共下水道の処理区を統合し、終末処理場を削減、農業集落排水の処理施設を削減
 - ・公共下水道と農業集落排水の処理区域を見直し、削減分を浄化槽に転換
- 平成18年度に検討開始、平成30年度に下水道概成予定

	処理区域 (単位 : ha)			終末処理場・処理施設		
	旧計画	新計画	増減	旧計画	新計画	増減
公共下水道	4,791	4,776	▲15	5	4	▲1
農業集落排水	790	358	▲432	27	15	▲12
浄化槽	37,560	38,007	+447	—	—	—

○効果額(計画)

【イニシャルコスト】

- ・処理施設減による削減効果額
建設改良費 △248億円
- ・浄化槽設置費用 +35億円

【ランニングコスト】

- ・維持管理費 △2.8億円(年間)

※H28.3に見直された佐賀県の都道府県構想以前の取り組み内容

医療提供体制の改革と連携した公立病院の経営効率化・再編等の推進

- へき地等における医療や、救急・周産期・災害等の不採算・特殊部門に係る医療の多くを公立病院が担っている中、赤字である公立病院の割合は、平成22年度以降増加傾向。
- 総務省においては、「新公立病院改革ガイドライン」(平成27年3月)に基づき新公立病院改革プランの策定を要請したところ、平成30年11月末で全ての公立病院が新公立病院改革プランを策定済。
- 引き続き、地域医療構想調整会議における今後の公立病院の役割等に関する議論の進捗に留意するとともに、公立病院の更なる経営効率化、再編・ネットワーク化等を推進。

経常収支が赤字である病院の割合

○全病院数に占める経常損失・経常利益を生じた病院数の割合
(地方独立行政法人を含む)

■ 経常損失を生じた病院数
□ 経常利益を生じた病院数

【参考】
診療報酬の改定率

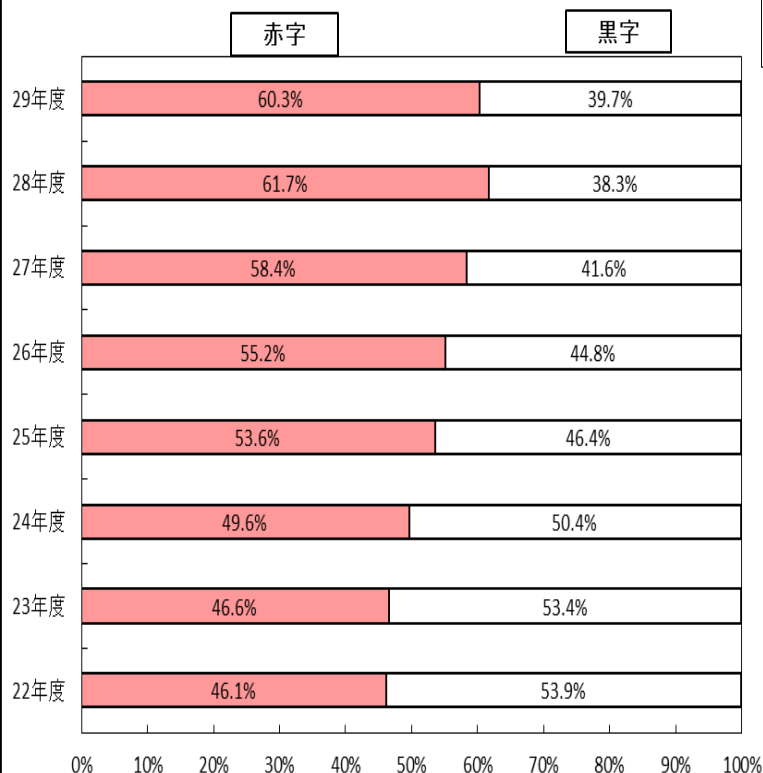
▲1.31%

+0.10%

(H26改定は消費増税分を除けば
実質▲1.26%)

+0.004%

+0.19%



新公立病院改革ガイドライン(H27年3月)に基づく更なる改革の推進

1 新公立病院改革プランの策定を要請

- (1) 策定時期: 地域医療構想(*)の策定状況を踏まえつつH27年度又はH28年度中
- (2) プランの内容: 以下の4つの視点に立った取組を明記

(※)都道府県が、2025年の機能別の医療需要・必要病床数と目指すべき医療提供体制等を内容とする地域医療構想を策定(H27～)(平成29年3月31日現在、全ての都道府県で策定済)。

地域医療構想を踏まえた役割の明確化

・病床機能、地域包括ケア構築等を明確化

経営の効率化

・経常収支比率等の数値目標を設定

再編・ネットワーク化

・経営主体の統合、病院機能の再編を推進

経営形態の見直し

・地方独立行政法人化等を推進

2 都道府県の役割・責任を強化

○再編・ネットワーク化への積極的な参画、新設・建替へのチェック機能の強化等

3 地方財政措置の見直し

(1)再編・ネットワーク化への財政措置の重点化(H27年度～)

〔 通常の整備 …… 25%地方交付税措置 〕
〔 再編・ネットワーク化に伴う整備 …… 40%地方交付税措置 〕

(2)特別交付税措置の重点化(H28年度～)

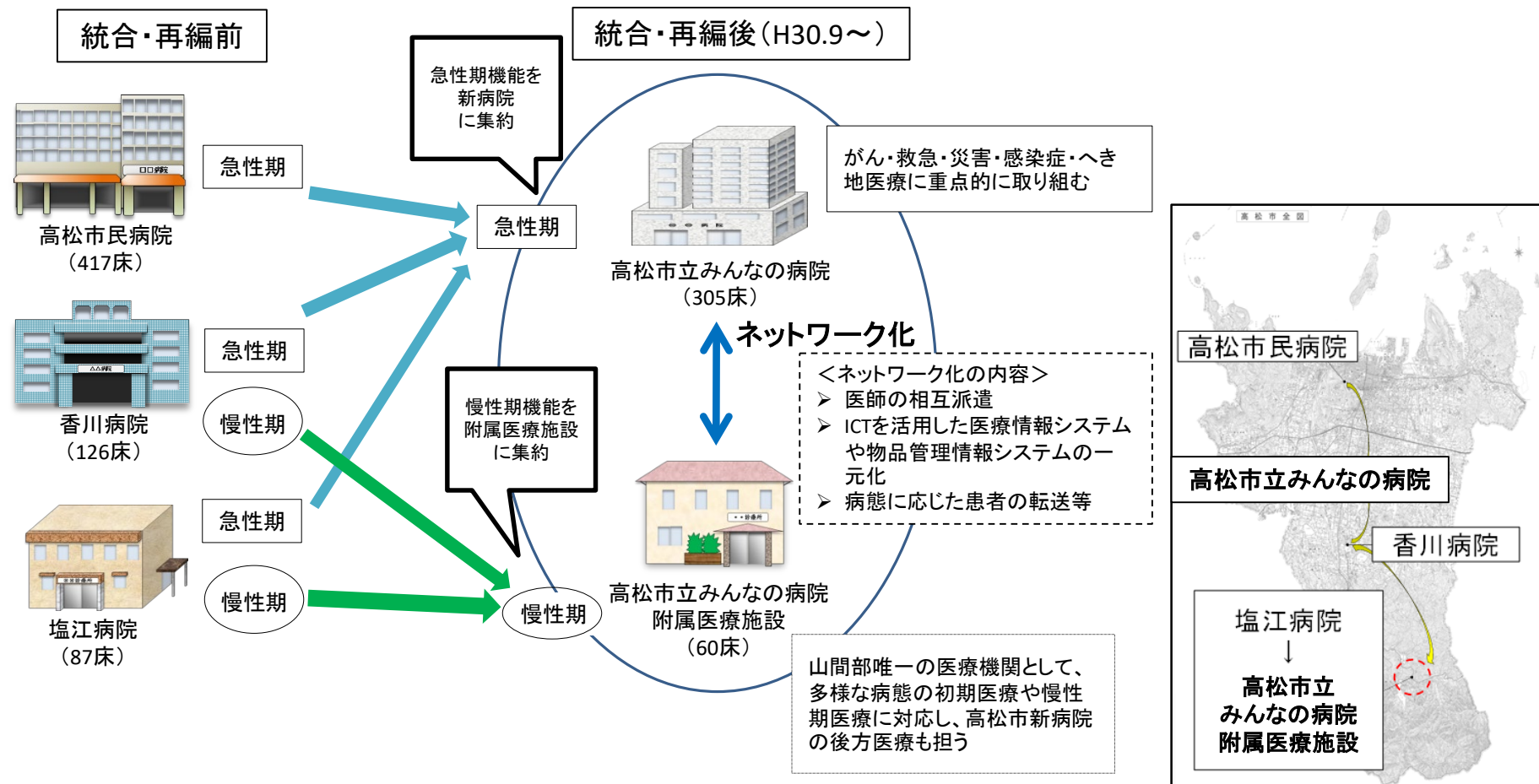
○措置率(8割)の導入、都道府県の役割・責任の強化、財政力に応じた算定

○公的病院等への措置も公立病院に準じて継続

再編・ネットワーク化(自治体病院間)①

香川県高松市内の3公立病院の再編・ネットワーク化(3病院を2病院へ統合・再編)

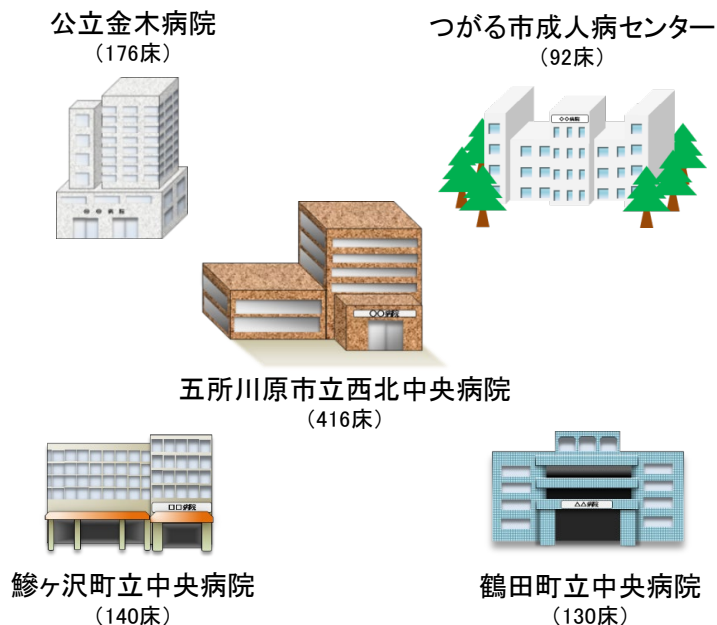
- 高松市民病院と香川病院を移転統合して「高松市立みんなの病院」を建設し、塩江病院をその附属医療施設とする再編
- 「高松市立みんなの病院」: 高松市医療全体の最適化を目指すリーディングホスピタルとして地域の医療水準の向上を図る
- 「附属医療施設」: 山間部唯一の医療機関として多様な病態の初期医療等に対応するとともに、「高松市立みんなの病院」の後方支援病院としての機能も担う



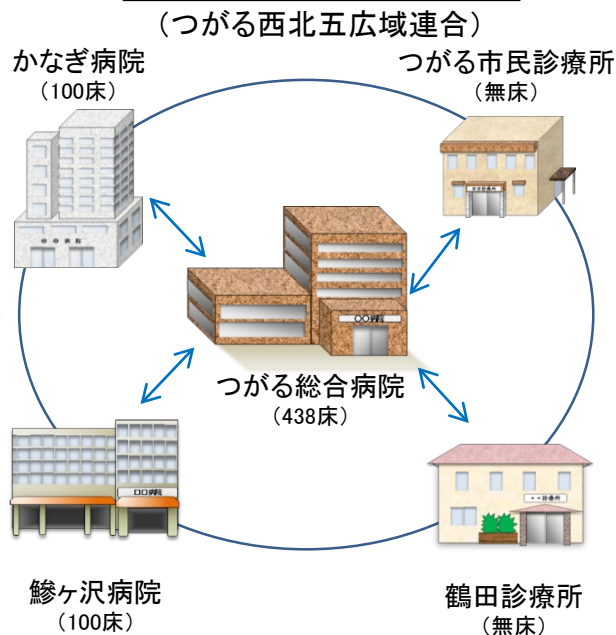
再編・ネットワーク化(自治体病院間)②

基幹病院・サテライト型(青森県西北五医療圏の例)

統合・再編前



統合・再編後(H26.4～)

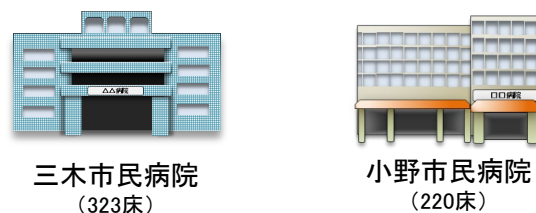


<取組による主な効果>

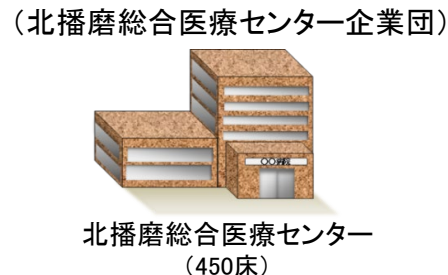
- ・ 広域連合内の医師数が増加(50名(H23)→61名(H26))するとともに、中核病院の診療科が充実(16診療科→21診療科)。
- ・ 関係医療機関において患者情報を共有し、切れ目ない医療提供を実現。

統合型(兵庫県三木市・小野市の例)

統合・再編前



統合・再編後(H25.10～)



<取組による主な効果>

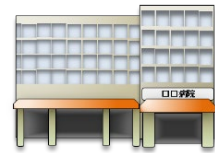
- ・ 医師数が増加(62名(H24)→88名(H25))し、診療科が充実。(21診療科→33診療科)
- ・ 休止・縮小していた分娩や小児救急を開始・拡充するなど、必要とされる地域医療を確保。

再編・ネットワーク化(他自治体・民間との統合例)①

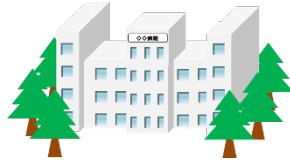
県・市統合型(日本海総合病院の例)

統合・再編後(H20.4～)

統合・再編前



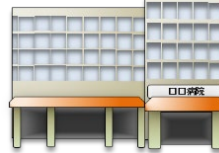
山形県立
日本海総合病院
(528床)



酒田市酒田病院
(400床)



(地方独立行政法人山形県・酒田市病院機構(H20.4～))



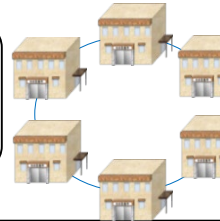
日本海総合病院
(646床)



酒田医療センター(114床)
(H30.4～日本海酒田リハビリ
テーション病院)

役割分担
(急性期) ←→ (回復期、慢性期)

(H30.4～)
酒田市立八幡病院
(46床)を無床診療
所化したほか酒田
市運営の5診療所
を同機構に統合



(H30.4～)
地域医療連携推進法人
制度を活用し、医師会、
歯科医師会、薬剤師会
等の参画を得て地域包
括ケアシステムのモデル
構築等に取り組む「日
本ヘルスケアネット」を
設立し連携強化

＜取組による主な効果＞

＜日本海総合病院＞

- ・酒田医療センターから診療科を移行して、急性期病院として集約を図り、手術件数の増加、平均在院日数の短縮を実現。

＜日本海酒田リハビリテーション病院＞

- ・療養病床への移行(7科→2科)、回復期リハビリテーション機能の強化により、回復期・慢性期に対応

- ・2病院間の役割分担と、人員配置の弾力化により、医師数の増加(105名(H19) → 157名(H30))等を実現。

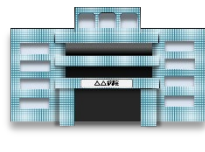
官・民統合型(兵庫県加古川中央市民病院の例)

統合・再編後

統合・再編前



加古川市立
加古川市民
病院(405床)



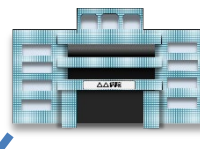
神鋼加古川病院
(株式会社)
(198床)



(地方独立行政法人加古川市民病院機構)
(H23.4～)



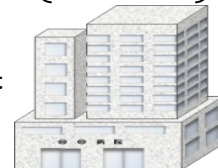
加古川西
市民病院
(405床)



加古川東
市民病院
(198床)

平成28年7月に
2病院を統合した
新病院を開院

加古川中央
市民病院
(600床)



＜取組による主な効果＞

- ・教育支援機能を充実し、豊富な臨床経験を可能とするなど、病院の魅力を高めることにより、医療スタッフを確保(医師99名(H22)→137名(H28))。

- ・医療スタッフの確保、経営統合による2病院間の柔軟な人員配置等により、効果的かつ総合的な診療体制を実現(19科→30科)。

- ・休床中の病床の段階的な再開(稼働病床526床→600床)を実現。

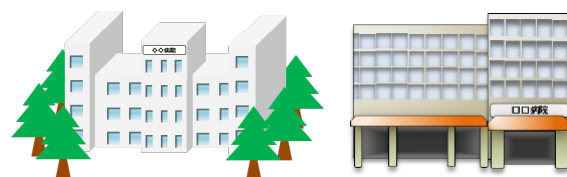
再編・ネットワーク化(他自治体・民間との統合例)②

茨城県筑西市・桜川市の公立2病院と民間病院の再編・ネットワーク化(3病院を2病院へ統合・再編)

- 医師の分散等による急性期医療機能の低下という課題解決を目的として、筑西市民病院と県西総合病院を統合し、「茨城県西部メディカルセンター」を整備
- 併せて、県西総合病院の統合に伴う桜川市の医療機能低下に対応するため、新たに「さくらがわ地域医療センター」を整備(山王病院(民間)による指定管理を予定)
- 機能を集約化することにより、地域内で二次救急医療まで完結できる体制を強化

統合・再編前

統合・再編後(H30.10～)



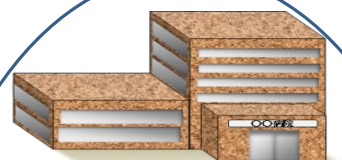
筑西市民病院
(173床)

県西総合病院
[一部事務組合]
(299床)



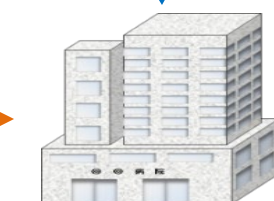
山王病院 [民間医療法人]
(79床)

指定管理予定者の医療
資源や医療機能を活用



茨城県西部メディカルセンター
[地方独立行政法人]
(250床)
【急性期を中心とした医療体制】

ネットワーク化



さくらがわ地域医療センター
[指定管理]
(128床)
【回復期・慢性期を中心
とした医療体制】

<ネットワーク化の内容>

- 病院機能の分化・連携
- ICTを活用した患者情報の共有化
- 救急医療の連携



6(3). 民間活用等

民間活用等の事例

PFI事業

- 横浜市水道事業「川井浄水場再整備事業」
- 岡崎市水道事業「男川浄水場更新事業」
- 横浜市下水道事業「改良土プラント増設・運営事業」
- 東京都下水道事業「森ヶ崎水再生センター常用発電事業」
- 埼玉県嵐山町下水道事業「町管理型合併処理浄化槽整備事業」
- 福井県鯖江市その他事業「鯖江駅周辺駐車場整備事業」

指定管理者制度

- 宮城県黒川地域行政事務組合「公立黒川病院」
- 山形県上山市下水道事業「上山市浄水センター」

独立行政法人制度

- 山形県・酒田市病院事業「経営統合と地方独立行政法人制度導入」

民間委託

- 福島県三春町上下水道事業「上下水道施設等の包括的業務委託」
- 群馬県太田市上下水道事業「上下水道施設等の包括的業務委託」
- 神奈川県箱根地区水道事業「水道施設等の包括的業務委託」
- 京都市バス事業「営業所業務委託」
- 福岡市地下鉄事業「駅業務委託」
- 茨城県守谷市下水道事業「下水道施設の包括的業務委託」
- 北海道旭川市下水道事業「下水道施設の包括的業務委託」

民間譲渡

- 広島県呉市バス事業
- 群馬県藤岡市・高崎市ガス事業
- 山梨県石和町国民健康保険峡東病院
- 名古屋市西部医療センター城西病院

民間企業との共同出資

- 広島県水道事業「水道三セク会社の設立」

広域化等の推進

- 北九州市水道事業「水巻町との水道事業統合」
- 岩手中部水道企業団「水道事業の垂直統合」
- 山形県置賜地域「医療機能の再編・ネットワーク整備」
- 北海道旭川市下水道事業ほか「下水道の広域処理」

先進的経営管理

- 北海道石狩市「持続可能な水道事業運営（管路更新）」
- 青森県八戸市バス事業ほか「圏域路線バス上限運賃化実証実験」
- 静岡市下水道事業「アセットマネジメント手法の導入」

法適化

- 宮城県宮崎市簡易水道事業
- 北海道安平町簡易水道事業
- 茨城県美浦村電気事業
- 埼玉県病院事業
- 岩手県紫波町下水道事業
- 富山県高岡市下水道事業
- 山口県下松市下水道事業

資産の有効活用等

- 北海道函館市軌道事業「市電におけるネーミングライツの売却」
- 横浜市下水道事業「改良土プラント増設・運営事業」（再掲）
- 東京都下水道事業「森ヶ崎水再生センター常用発電事業」（再掲）

新技術の活用

- 高知県梶原町電気事業「売電収入を財源とした循環型まちづくり」
- 新潟県電気事業「発電事業用メガソーラーの設置」
- 横浜市電気事業「風力発電の取組」
- 富山県黒部市下水道事業「バイオマスエネルギー利活用施設」

防災対策の充実、国際交流・海外展開

- 東京都、埼玉県、川崎市水道事業「非常時における水の相互融通」
- 名古屋市上下水道事業「事業継続計画（地震対策編）の策定」
- 東京都水道事業ほか「水道事業体の国際展開」

水道・下水道事業における民間活用の類型等

○ 水道事業

類型	最近の事例	主な効果
PPP/PFI	・北海道夕張市が、浄水場施設等の施設整備と維持管理及び窓口等業務をまとめて依頼し、事業費の低減を図るためPFI方式を導入。 ・愛知県岡崎市が、男川浄水場の施設老朽化、耐震化による更新に多大な事業費がかかるため、財政負担を効果的・効率的に抑制することを目的として、PFI方式を導入。	・建設投資及び維持管理費用の削減、民間のノウハウの活用。
DBO	・熊本県荒尾市と福岡県大牟田市が共同で浄水場を建設する際に、PPP導入を総合的に検証し、VFMやコストの抑制に最も効果的と考えられたDBO方式を活用。	
包括的民間委託	・福井県坂井市が、水道メーター検針、料金収納業務等の総務経理部門の業務及び、水質検査、施設の維持管理業務等の維持管理部門の業務あわせて21業務を包括的に委託。大手の民間事業者が代表となり、地元企業2者を含めた共同企業体を組織し、地域に根ざした業務を実施。 ・石川県かほく市が、水道事業に加え、下水道事業・農業集落排水事業を一体とした包括的民間委託を実施。 ・宮城県山元町が、民間事業者へ浄水場等の包括的民間委託を行う際に、横浜ウォーター(株)にアドバイザリー業務を委託し、最適な経営手法の導入に向けて支援を受けた。	・維持管理費用の削減、民間のノウハウの活用 ・大手の技術力と地元のノウハウの結合 ・三セクの公共性・信頼性と技術ノウハウの活用
指定管理者制度	・岐阜県高山市が、市町村合併に伴い増加した施設の効率的な管理と職員数削減を図るため、指定管理者制度での浄水施設等の運営を行った。地域の実情をよく知る地元管工事組合と、技術力が期待される大手の民間事業者などの共同出資により設立された会社が業務を実施。 ・広島県と民間企業が共同出資して「(株)水みらい広島」を設立。同社は県営水道事業の指定管理者として管理運営を行うとともに、県内の市町水道事業から委託を受けて施設の管理業務等を実施。	・維持管理費用の削減 ・大手の技術力と地元のノウハウの結合

○ 下水道事業

(1)秋田県 類型①「指定管理者制度導入」の例

概要	・流域下水道及び県管理の公共下水道の一部の維持管理業務について「指定管理者制度」を導入し、効率的・効果的な事業運営を実施。
取組内容	・民間のコスト意識、事業運営のノウハウを活用した効率的・効果的な事業運営を目指す。 ・1件160万円未満の修繕、自家発・通信設備等の点検等を移行。 ・以前から民間委託を実施していた業務(管渠点検、薬品等の購入)も移行。
効果	・移行により経費を削減。

(2)大阪府堺市 類型②「包括的民間委託」の例

概要	・下水処理場施設及び管路施設に係る維持管理業務について「包括的民間委託」を実施。 ・人材育成や技術承継の観点から、直営による維持管理業務も継続実施。
取組内容	・市の行財政改革プログラムの歳入・歳出改革の一環として、経常経費を抑制し、弾力的な財政運営への転換を図ることを目的として実施。 ・総合評価落札方式を採用し、業務要求水準書を提示し、入札金額と技術提案書の内容を総合的に評価。 ・処理場施設の運転操作、監視制御、保守点検、修繕、水質管理、電力・薬品以外のユーティリティ調達等について包括的民間委託を実施。 ・管路施設の点検・清掃等業務、住民対応業務、布設後40年経過した施設設備を対象にテレビカメラ・目視調査を実施し、管路長寿命化計画策定業務について包括的民間委託を実施。
効果	・処理場施設及び管路施設について、委託期間中の経費を削減。

(3)静岡県浜松市 類型③「PPP/PFI(コンセッション方式)」の例

概要	・平成30年より処理場及びポンプ場について「PFI(コンセッション方式)」を導入。
取組内容	・合併に伴い流域下水道が平成28年4月より静岡県から移管。 ・市内下水道処理水量の約6割をしめる最大の処理区の処理場及びポンプ場について、「PFI(コンセッション方式)」の導入。 ・処理場及びポンプ場の維持管理、一部の改築、料金収受などを運営権者が実施。 ・事業期間は20年。
効果	・建設改良及び維持管理費用の削減、民間ノウハウの活用。

PPP/PFI推進アクションプラン(令和元年改定版)概要

背景

今後多くの公共施設等が老朽化による更新時期を迎える中、公的負担の抑制に資するPPP/PFIが有効な事業はどの地方公共団体等でも十分に起こりうるものであり、良好な公共サービスの実現・新たなビジネス機会の創出も期待できるため、国及び地方は一体となってPPP/PFIの更なる推進を行う必要がある

改定版概要

PPP/PFI推進のための施策

コンセッション事業の推進

- コンセッション事業の具体化のため、重点分野における目標の設定
- 独立採算型だけでなく、混合型事業の積極的な検討推進

公的不動産における官民連携の推進

- 地域の価値や住民満足度の向上、新たな投資やビジネス機会の創出に繋げるための官民連携の推進
 - ・公園や遊休文教施設等の利活用推進
 - ・公共施設等総合管理計画・固定資産台帳の整備・公表による民間事業者の参画を促す環境整備
 - ・特に市場性の低い地域での優良事例の成功要素抽出・横展開

その他

- キャッシュフローを生み出しにくいインフラに対しての導入支援/検討
- コンセッション事業を含むPFI事業の課題を整理し、制度的対応の必要性を検討

実効性のあるPPP/PFI導入検討の推進

- 公共施設等総合管理計画・個別施設計画の策定・実行開始時期に当たる今後数年間において、国及び全ての地方公共団体で優先的検討規程の策定・運用が進むよう支援を実施
 - ・地域の実情や運用状況、先行事例を踏まえ、人口20万人未満の地方公共団体への導入促進を図るよう、分かりやすい情報の横展開
 - ・交付金事業等について、PPP/PFIの導入検討を一部要件化(公営住宅、下水道、都市公園、廃棄物処理施設、浄化槽)
 - ・PPP/PFIの裾野拡大に向けて、地方公共団体の先導的な取組に対する地方創生推進交付金による支援やPPP/PFI導入に関する簡易検討マニュアルの周知等により地方公共団体の負担軽減を図る

地域のPPP/PFI力の強化

- インフラ分野での活用の裾野拡大
- 地域・ブロックプラットフォームを通じた具体的な案件形成、民間企業の参入意欲刺激
 - ・官民対話の普及推進(民間提案の積極的活用等)
 - ・地域企業の事業力強化
 - ・PPP/PFI地域プラットフォームの協定制度などを活用し、支援を強化
- 情報提供等の地方公共団体に対する支援
 - ・ワンストップ窓口制度、助言制度等の運用による支援強化
 - ・期間満了案件の検証
- PFI推進機構の資金供給機能、案件形成のためのコンサルティング機能や地域再生法の特例(※)の積極的な活用

コンセッション事業等の重点分野

クルーズ船向け旅客ターミナル施設【3件：～令和元年度】、MICE施設【6件：～令和元年度】、**公営水力発電【3件：～令和2年度】、工業用水道【3件：～令和2年度】**、空港(6件)、水道(6件)、下水道(6件)、道路(1件)、文教施設(3件)、公営住宅(6件)の6分野については、集中強化期間中の数値目標は達成。今後も引き続き重点分野とし、コンセッション事業の導入促進等を図る。

事業規模目標

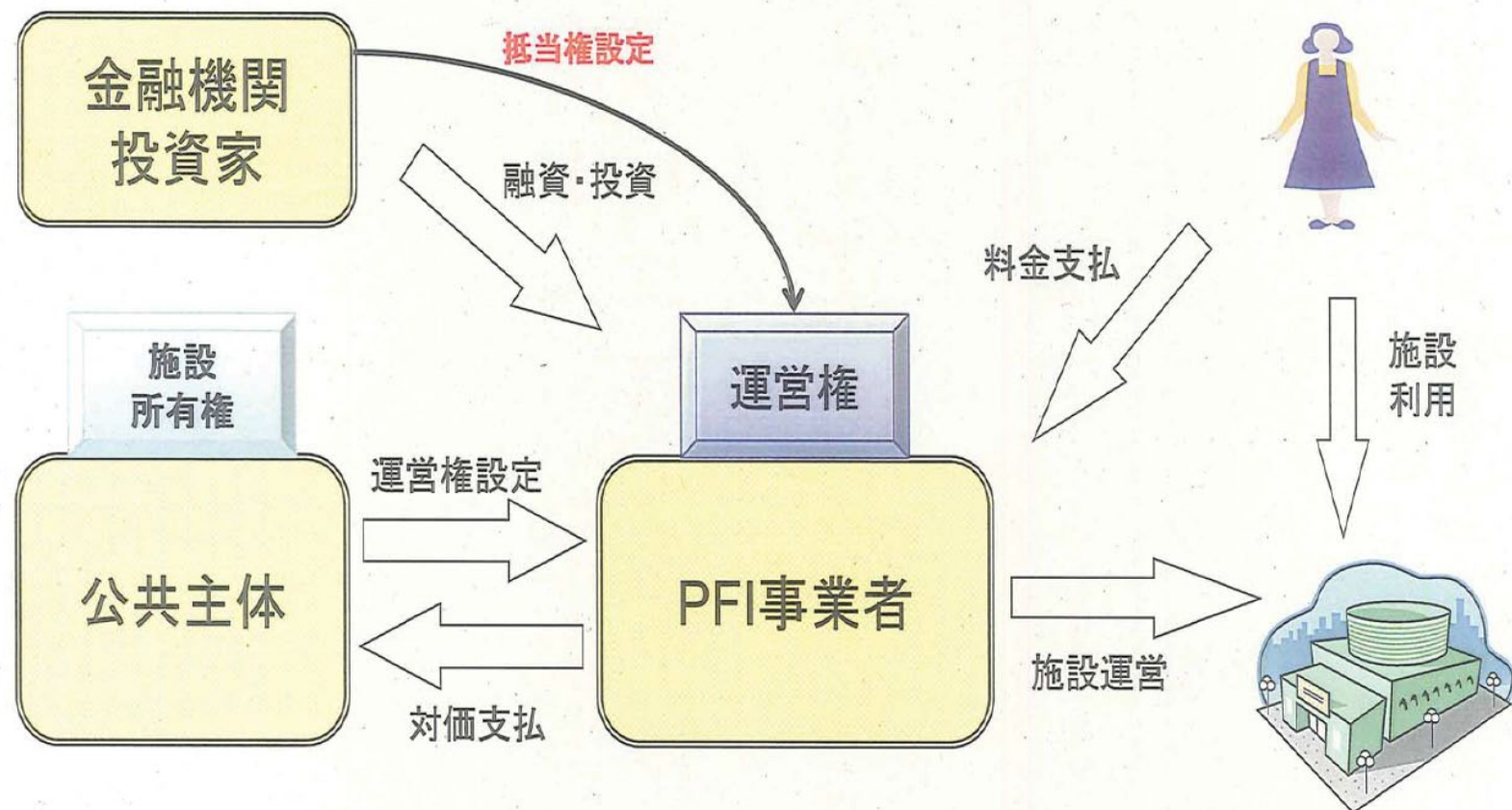
21兆円(平成25～令和4年度の10年間)
 コンセッション事業7兆円、収益型事業5兆円(人口20万人以上の各地方公共団体で実施を目指す)、
 公的不動産利活用事業4兆円(人口20万人以上の各地方公共団体で2件程度の実施を目指す)、その他事業5兆円

※平成31年3月に国会に提出された地域再生法の一部を改正する法律案が成立した場合

公共施設等運営権(コンセッション方式)

公共施設等運営権とは

- ・利用料金の徴収を行う公共施設について、施設の所有権を公共主体が有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定する方式
- ・既存の施設においても新設の施設においても設定が可能



浜松市におけるコンセッション(PFI)導入について ①

下水道

浜松市

<事業概要>

浜松市内最大処理区である西遠処理区において、
処理場・ポンプ場に運営権を設定し、民間事業者が**20年間**にわたり、
 対象施設の**維持管理と機械電気設備の改築更新**等を実施。

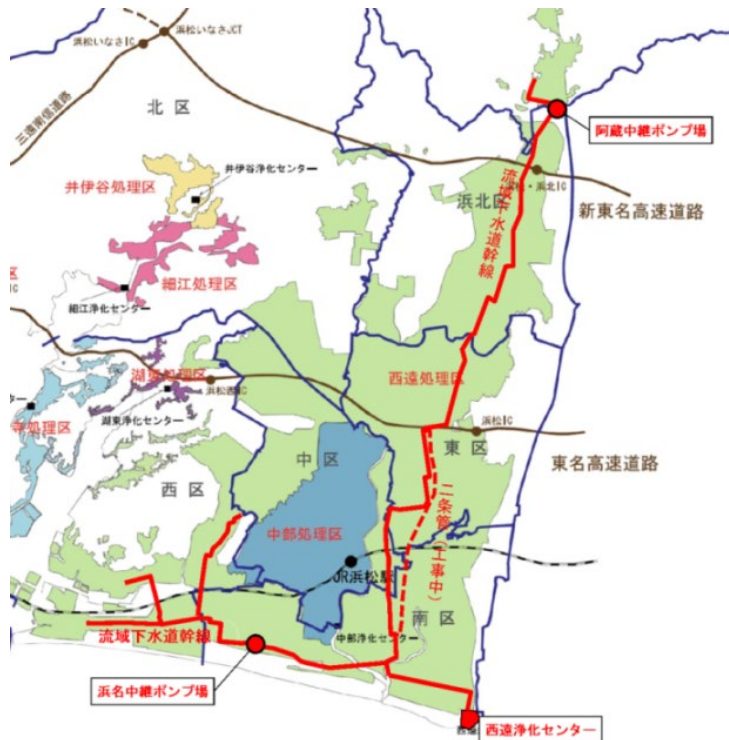
<運営権者>

代表企業: ヴェオリア・ジャパン株式会社

構成員: ヴェオリア・ジェネッツ株式会社、JFEエンジニアリング株式会社
 オリックス株式会社、東急建設株式会社、須山建設株式会社



- ・効率的な維持管理や改築
- ・VFM 14.4%(優先交渉権者提案時)
- ・運営権対価: 25億円



平成26年度	事業スキームの検討、公募書類の作成、資産調査など	国土交通省にて 財政的支援及び 技術的助言を実施
平成27年6月	実施方針(素案)の公表	
平成27年12月	実施方針(案) 要求水準書(案)の公表	
平成28年2月	下水道条例の改正 実施方針の公表 特定事業の選定・公表	包括的民間委託
平成28年4月～	西遠流域下水道移管	
平成28年5月	募集要項等の公表	
平成29年3月	優先交渉権者の選定	
平成29年4月	基本協定の締結	
平成29年10月	運営権設定・実施契約の締結	
平成30年4月	コンセッション事業開始	

運営権者

【対象施設】
処理場・2ポンプ場
(改築は土木・建築は除く)

経営
利用料金(10/10)

維持管理
利用料金(10/10)

改築
市負担分(9/10)

利用料金(1/10)

運営権者
任意事業
(独立採算)

西遠処理区
使用者

使用料

モニタリング

運営権設定

運営権実施契約

運営権対価

利用料金

利用料金収受委託

改築費(市負担分)

財源：国補助金(5.5/10)
市起債(3.5/10)
※補助率が高率の場合

浜松市

【対象施設】
管路
処理場・2ポンプ場の
土木・建築

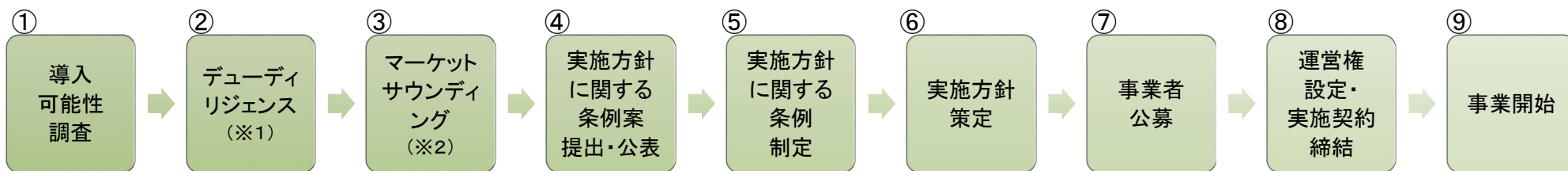
改築費国補助金
(5.5/10) ※補助率が高率の場合

国

- 運営権者が支払った改築費1/10のうち事業期間終了以降に係る減価償却費相当額は、事業期間終了時に市が支払う

水道・下水道事業におけるコンセッション導入の検討・準備の状況

コンセッション事業開始までの主な手続



※1 デューディリジェンス(資産評価)

:コンセッション事業の導入前に、対象施設等について、資産、法務、財務等の状況に係る調査を実施すること

※2 マーケットサウンディング(民間投資意向調査):コンセッション事業の制度設計に反映させることを目的として、民間事業者等に対してヒアリングを実施すること

水道・下水道事業におけるコンセッション導入の状況

水道

団体名	進捗状況
大阪市	④ 実施方針に関する条例案を提出・公表
奈良県奈良市	④ 実施方針に関する条例案を提出・公表
宮城県	③ マーケットサウンディングを実施 (令和3年度事業開始予定)
静岡県伊豆の国市	② デューディリジェンスを実施
宮城県村田町	② デューディリジェンスを実施
北海道ニセコ町	① 導入可能性調査を実施
滋賀県近江八幡市	① 導入可能性調査を実施
北海道木古内町	① 導入可能性調査を実施
福岡県大牟田市	① 導入可能性調査を実施

下水道

〔令和元年10月1日時点(内閣府作成資料を加工)〕

団体名	進捗状況
浜松市	⑨ 事業開始(平成30年4月～)
高知県須崎市	⑦ 基本協定締結(令和2年度事業開始予定)
奈良県奈良市	④ 実施方針に関する条例案を提出・公表
静岡県三浦市	④ 実施方針に関する条例案を提出・公表
宮城県	③ マーケットサウンディングを実施 (令和3年度事業開始予定)
山口県宇部市	③ マーケットサウンディングを実施
宮城県村田町	② デューディリジェンスを実施
大阪市	① 導入可能性調査を実施
石川県小松市	① 導入可能性調査を実施
大分県大分市	① 導入可能性調査を実施
福岡県大牟田市	① 導入可能性調査を実施

民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律(PFI法)の一部を改正する法律の概要

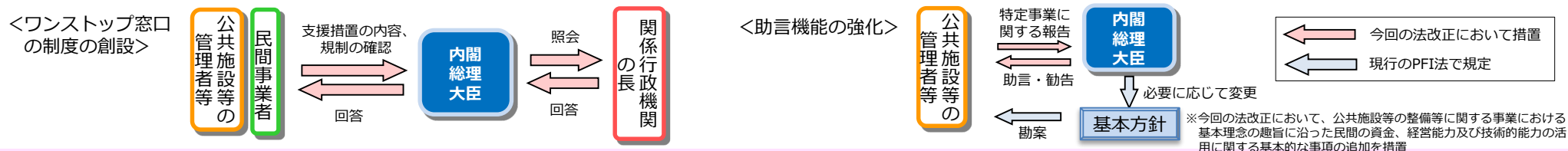
背景・必要性

- PPP/PFIの着実な推進を図る観点から、政府は、10年間（平成25年度から令和4年度まで）に21兆円の事業規模目標を掲げている（PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版））。
- 上記目標を達成すべく、国による支援機能を強化するとともに、国際会議場施設等の公共施設等運営事業（コンセッション事業）の実施の円滑化に資する制度面での改善措置及び上下水道事業におけるコンセッション事業の促進に資するインセンティブ措置を講ずる。

法案の概要

(1) 公共施設等の管理者等及び民間事業者に対する国の支援機能の強化等

公共施設等の管理者等及び民間事業者による特定事業に係る支援措置の内容及び規制等についての確認の求めに対して内閣総理大臣が一元的に回答する、いわゆるワンストップ窓口の制度の創設、内閣総理大臣が公共施設等の管理者等に対し特定事業の実施に関する報告の徴収並びに助言及び勧告に関する制度の創設等の措置を講ずる。



(2) 公共施設等運営権者が公の施設の指定管理者を兼ねる場合*における地方自治法の特例

- ①利用料金の設定の手続については、実施方針条例において定められた利用料金の範囲内で利用料金の設定を行うなどの条件を満たした場合に地方公共団体の承認を要しない旨の地方自治法の特例を設ける。
- ②公共施設等運営権の移転を受けた者を新たに指定管理者に指定する場合において、条例に特別の定めがあるときは、事後報告で可とする旨の地方自治法の特例を設ける。

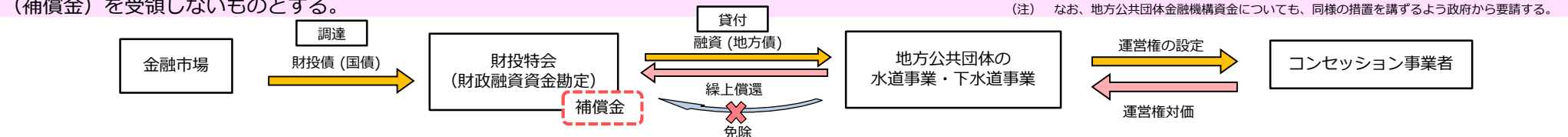
	コンセッション制度	指定管理者制度		コンセッション制度	指定管理者制度
利用料金の設定	届出	承認		届出	届出
運営権の移転の許可・指定管理者の指定に係る議会の議決	条例に特別な定めがある場合において不要	必要	PFI法による特例	条例に特別な定めがある場合において不要	条例に特別な定めがある場合において事後報告で可

* 国際会議場施設、音楽ホールなど

条例で地方公共団体が設定

(3) 水道事業等に係る旧資金運用部資金等の繰上償還に係る補償金の免除

政府は、平成30年度から平成33年度までの間に実施方針条例を定めることなどの要件の下で、水道事業・下水道事業に係る公共施設等運営権を設定した地方公共団体に対し、当該地方公共団体に対して貸し付けられた当該事業に係る旧資金運用部資金の繰上償還を認め、その場合において、繰上償還に係る地方債の元金償還金以外の金銭（補償金）を受領しないものとする。



官民連携の推進に係る水道法の改正について

背景

- 水道事業は、原則として市町村が経営するものとされている。(第6条)
- 一方で、水道の基盤の強化の一つの手法として、PFIや業務委託等、様々な形の官民連携に一層取り組みやすい環境を整えることも必要。
- 現行制度においても、PFI法に基づき、施設の所有権を地方公共団体が所有したまま、施設の運営権を民間事業者を設定することは可能。
- ただし、施設の運営権を民間事業者を設定するためには、地方公共団体が水道事業の認可を返上した上で、民間事業者が新たに認可を受けることが必要。
- 地方公共団体から、不測のリスク発生時には地方公共団体が責任を負えるよう、水道事業の認可を残したまま、運営権の設定を可能として欲しいとの要望。



改正概要

平成30年12月6日成立
平成30年12月12日公布

- 最低限の生活を保障するための水道の経営について、市町村が経営するという原則は変わらない。
 - 一方で、水道の基盤の強化のために官民連携を行うことは有効であり、多様な官民連携の選択肢をさらに広げるという観点から、地方公共団体が、水道事業者等としての位置付けを維持しつつ、水道施設の運営権を民間事業者を設定できる方式を創設。(第24条の4)
 - 具体的には、地方公共団体はPFI法に基づく議会承認等の手続を経るとともに、水道法に基づき、厚生労働大臣の許可を受けることにより、民間事業者に施設の運営権を設定。
- ※ 運営権が設定された民間事業者(運営権者)による事業の実施について、PFI法に基づき、
- ・ 運営権者は、設定された運営権の範囲で水道施設を運営。利用料金も自ら収受。
 - ・ 地方公共団体は、運営権者が設定する水道施設の利用料金の範囲等を事前に条例で定める。
 - ・ 地方公共団体は、運営権者の監視・監督を行う。

7. 見える化の推進

- 公営企業会計の適用拡大
- 「経営比較分析表」の策定・公表

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、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、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

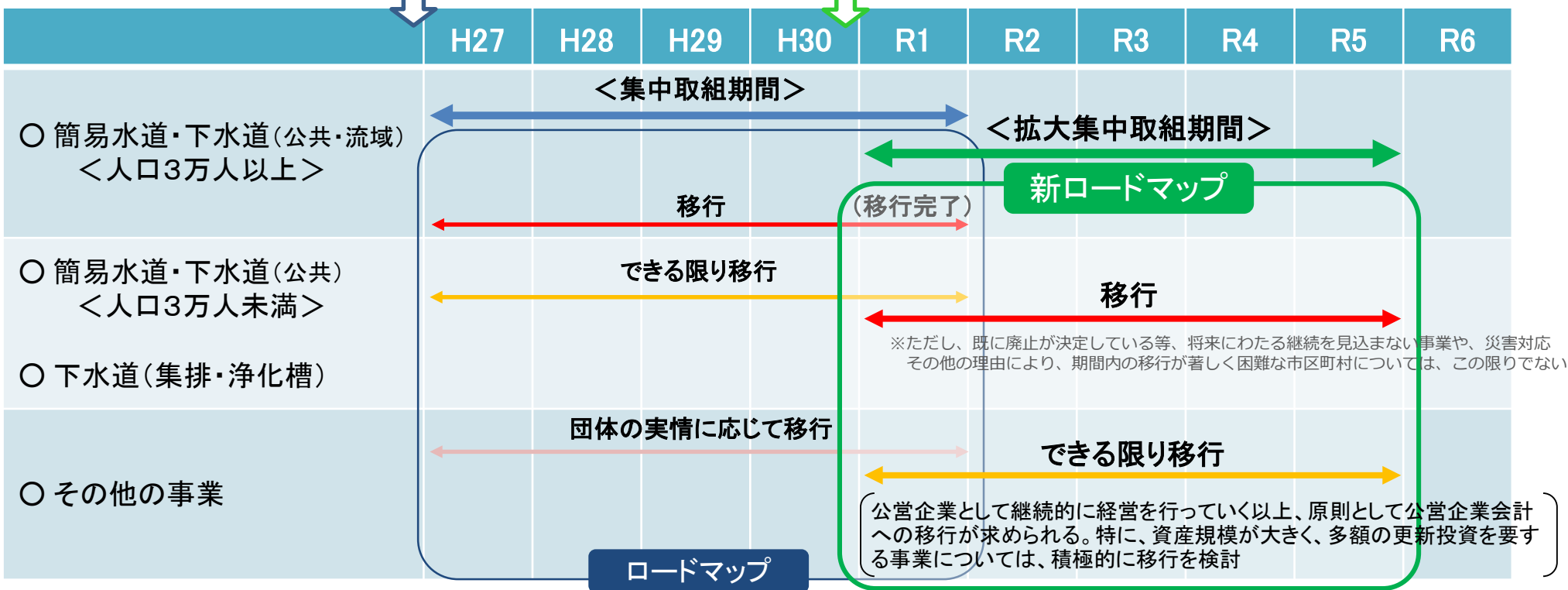
公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

公営企業会計の適用拡大に向けた新たなロードマップ

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



《公営企業会計適用取組状況》（平成30年4月1日時点）

団体の区分	下水道	簡易水道
3万人以上の団体	99.4%	95.8%
3万人未満の団体	27.6%	42.9%

※「適用済」又は「適用に取組中」である団体の割合

※ 3万人以上の団体の「下水道」は「公共下水道及び流域下水道」

取組の推進に向けて

新たなロードマップに基づき取組が着実に推進されるよう、引き続き地方財政措置を講ずるとともに、会計適用に係るマニュアルの改訂、外部専門家派遣による人的支援（小規模団体に係るモデル事業を含む。）、都道府県による支援体制等の充実を図る。

今後の検討の方向性

各地方公共団体における公営企業会計適用の進捗状況を踏まえ、地方公営企業法における財務規定等の適用範囲の拡大等、地方公営企業法の改正を含めた今後の公営企業制度のあり方について検討。

地方公営企業法適用の意義

公営企業とは: 住民生活に身近な社会資本の整備及びサービスの提供を行う主体

公営企業を取り巻く状況の変化と改革の必要性

- 著しい人口減少等による料金収入の減少
- 施設・管路等の老朽化に伴う更新投資の増大
- 国・地方を通じた厳しい財政状況



将来にわたって持続可能な経営を確保するために、
「経営の見える化」による経営基盤の強化が必要

地方公営企業法財務規定等の適用

目的

- 経営状況(損益情報・ストック情報等)の的確な把握等
⇒ 経営効率化、経営改革の推進
⇒ より適切な説明責任

公営企業会計の適用

- 発生主義・複式簿記の採用
- 経営成績(毎年度の利益・損失等フロー情報)・財政状態(資産・負債等ストック情報)の早期把握

予算・資産の弾力的運用

- 業務量の増加に応じた収入の支出への充当
- 資産の運用に係る特例(議会の議決不要)

期待される効果

将来にわたり持続可能な経営基盤の確保のために必要な情報の把握

➤ 持続可能なストックマネジメント等の推進

➤ 適切な原価計算に基づく料金水準の設定が可能に

➤ 広域化、民間活用等の抜本改革の推進

➤ 企業間での経営状況の比較

➤ 分かりやすい財務情報に基づく
住民や議会によるガバナンスの向上

➤ 職員の経営マインドの育成

公営企業会計適用による経営上の効果①(原価算定)

○給水原価の適切な把握により、適正な使用料の設定と経営健全化につなげることができた。

概要・背景

- 簡易水道事業において、公営企業会計適用前は企業債元金償還額を「減価償却費」とみなして原価に反映させ、料金を算定していたが、適用後は「減価償却費」を正確に把握することが可能となり、より精緻な料金算定が可能となった。

事例

【企業会計適用前の給水原価】

【企業会計適用後の給水原価】

100	元金償還額	120	減価償却費
30	利息	30	利息
80	維持管理費	80	維持管理費
210		230	

元金償還額を
「減価償却額」とみなす

- 償還期間に限り原価に反映
- 起債額の多寡で原価への反映額異なる等

「減価償却額」を把握可能

- より精度の高い原価の期間配分が可能(適正な期間、コストを原価に反映)
- 起債額に関わらず、資産の経済的価値とその減耗分を原価に反映可能等

特有の事情として、自己資金を活用し、起債発行額を抑制したため、簡易水道事業会計の支出額(原価)は少なく済んでいた。

収支を概ね均衡させるため、原価にあわせて使用料水準を抑制。

公営企業会計適用により、減価償却費等のコストを精緻な水準で把握することが可能となったため、精緻なコスト情報を基に、より適切な使用料改定を行うことが可能となった。

(注1) 論点を単純化するため、建設時の国庫補助金や維持管理費等への一般会計繰入金はゼロとしている。

(注2) 投資の合理化、経費節減などの経営努力はすでに行っているものとする。

効果

- 公営企業会計の適用を行い、費用のより適正な期間配分が可能となったため、期間費用を使用料で負担いただくという、明確な根拠を持った説明を行うことができ、適正な水準への使用料改定に向けて動き出すことが可能となった。
- 原価を反映した料金算定が行われなかったことにより、経営が悪化していたが、健全化に取り組むことが可能となった。

公営企業会計適用による経営上の効果②(整備手法見直し)

○適切なコスト計算が実施可能となり、より効率的な整備手法の選択につなげることができた。

概要・背景

- 公営企業会計適用前は正確なコストの算定が困難であったが、適用後に減価償却費を含むコストを算定すると、人家がまばらな市街化調整区域において、公共下水道の整備を推進することで、汚水処理原価が大幅に上昇することが判明した。
- 3年前に平均20%程度の下水道使用料の値上げを行ったばかりであり、さらなる大幅値上げは避けたい事情があった。

事例

- 公営企業会計を適用して、減価償却費等を含む適正な損益計算を行った結果、正確なコストが把握可能となった。そこで、他の選択肢がないか検討したところ、市町村設置型浄化槽は安いコストで整備可能ことが判明した。
- 公共下水道のまま整備を進めた場合と市町村設置型浄化槽で進めた場合の汚水処理原価の比較は以下のとおり。

公共下水道のまま整備を進めた場合	市町村設置型浄化槽で進めた場合
251.3円⇒ <u>283.8円</u>	251.3円⇒ <u>258.1円</u>

(注) 公共下水道は50年、浄化槽は30年を耐用年数とした減価償却費をコスト計算に含めた。

効果

- より効率的な整備手法を選択することで、住民負担の大幅増加を回避することにつながった。
- 公共下水道に比して浄化槽の耐用年数は短いものの、将来の人口減少に伴う世帯数や処理水量の減少を考慮すれば、耐用年数の長い投資よりも、耐用年数の短い投資のほうが、環境変化に弾力的に対応しやすくなる。
- 市町村設置型浄化槽等の推進にPFI方式を活用することで、概ね1ヶ月以内に設置完了となるため、供用開始まで5～10年を要する公共下水道よりも早期に適正な汚水処理の実現につながった。

公営企業会計の適用拡大に係る支援方策

1. マニュアル等の作成

- 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（平成31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。

2. 人的支援制度

- 市町村に対する専門人材の派遣等により、公営企業会計の適用に係る個別具体的な助言を実施。
- ⇒ 派遣制度の量的・質的な拡充を図るとともに、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導入（R元年度～）。

3. 都道府県による市町村の支援

- 現在、各都道府県が市町村を対象として、公営企業会計の適用の推進のための研修等を実施。
- ⇒ 市町村の取組支援のため、都道府県と市町村が参加する体制を構築し、当該体制の下で、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。また、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（R元年度～）。

4. 地方財政措置

- 公営企業会計の適用に要する経費の財源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。
- ⇒ 下水道事業及び簡易水道事業（重点事業）について、元利償還金に対する交付税措置を継続するとともに、重点事業以外の事業についても交付税措置（R元年度～）。

法適用に係る事務の全体像

移行事務の準備

- 1 事務内容とスケジュールの把握
- 2 対象事業の検討
- 3 全部適用・財務適用の検討
- 4 既存資料の状況の把握
- 5 固定資産台帳への資産登録単位の検討
- 6 制定・改正を要する条例・規則等の把握
- 7 関係部局の把握
- 8 各種システムの状況の把握
- 9 先行事例研究・職員研修
- 10 委託の活用の検討

移行事務

関係部局との調整及び
組織・体制の検討

↓

職員研修

↓

条例・規則等の制定・改正

↓

出納取扱金融機関等の
指定と告示

↓

勘定科目等の設定

↓

予定開始
貸借対照表の作成

↓

新予算の編成

↓

打切決算

↓

税務署への届出

↓

総務省への報告

固定資産台帳の整備

台帳整備の準備

資料の収集、登録単位の決定
台帳整備スケジュールの作成
資産整備体制の検討

等

資産情報の整理

登録単位ごとの帳簿原価（取得価額）決定
登録資産と取得財源との紐付け
不明資産の調査

等

各種システムの整備

各種システムにおける取扱いの決定

既存システム
の活用

- ・関係部局との調整
- ・仕様変更の検討

新システム
の導入

- ・システム構成の検討
- ・必要な機能の選定
- ・使用の決定

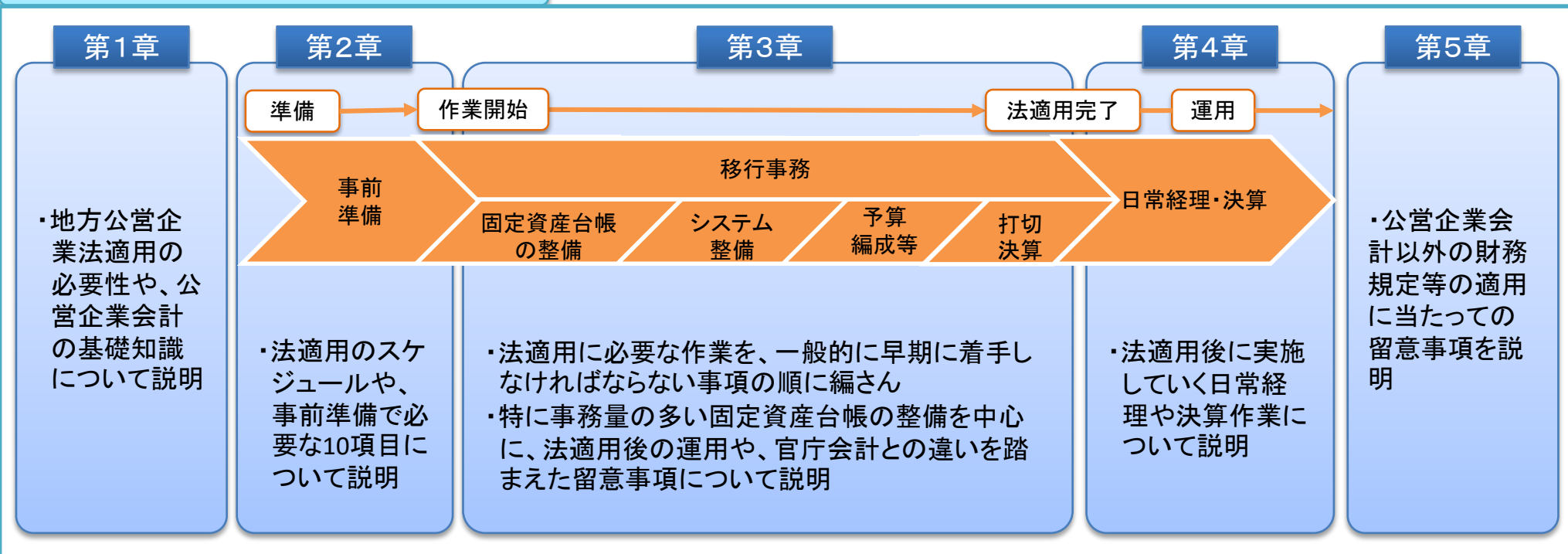
＜法適用に係る概略スケジュールの例＞

事務区分	2～3年前	事務工程																		適用年度								
		1年前																		4月	5月	6月						
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月															
移行事務の準備																												
事務内容とスケジュールの把握	→																											
対象事業の検討	→																											
全部適用・財務適用の検討	→																											
既存資料の状況の把握	→																											
固定資産台帳への資産登録単位の検討	→																											
制定・改正を要する条例・規則等の把握	→																											
関係部局の把握	→																											
各種システムの状況の把握	→																											
先行事例研究・職員研修	→																											
委託の活用の検討	→																											
固定資産台帳の整備																												
台帳整備の準備																												
・資料の収集等	→																											
・スケジュールの作成	→																											
・体制の検討等	→																											
・その他（仮調査など）	→																											
資産情報の整理	→																											
移行事務																												
関係部局との調整及び組織・体制の検討	→																											
職員研修	→																											
条例・規則等の制定・改正	→																											
出納取扱金融機関の指定と告示	→																											
勘定科目等の設定	→																											
予定開始貸借対照表の作成	→																											
新予算の編成	→																											
打切決算	→																											
税務署への届出	→																											
総務省への報告	→																											
各種システムの整備																												
既存システムの活用	→																											
新システムの導入	→																											
システム運用	→																											

地方公営企業法の適用に関するマニュアル(平成31年3月改訂版)について

- 公営企業会計の適用に当たって必要となる事務を時系列順に明確化するとともに、事例集や質疑応答集を充実させることで、十分な知見を有していない団体の円滑な取組に資するよう配慮

第1編 地方公営企業法適用の手引



第2編 参考資料

公営企業会計の適用の更なる推進を要請した通知のほか、公営企業会計の適用にあたって必要となる予算・決算の様式や勘定科目(例)を記載

第3編 先行事例集

小規模団体及び、簡易水道・下水道事業以外の事業の参考となるよう、平成27年1月に公表した先行事例集以後に法適用した事例を追録

第4編 質疑応答集

人口3万人以上の団体における取組の中で多かった質問等を追録するとともに、財政措置等に関する質疑応答については、現在の措置に沿った記述に更新

公営企業経営アドバイザー派遣モデル事業について（R元年度新規事業）

1. 趣旨

- 本年1月に示した公営企業会計適用に係る新たなロードマップにより、人口3万人未満の小規模団体においても、公営企業会計適用の推進を要請。
- 小規模団体においても公営企業会計の適用を円滑に進めるため、ロールモデルとなる団体を選び、専門的知見を有するアドバイザーを年複数回にわたり派遣することで、集中的に取組を支援する事業を新たに実施する。
- 併せて、総務省とともに都道府県が小規模団体の公営企業会計適用を積極的に支援する仕組みを構築することを目指す。
- これらの結果を他の団体にも横展開することを目的とする。

2. 派遣団体

派遣団体		人口	総職員数	取組事業
北海道	大樹町	5,543	231	公共下水道事業等
	広尾町	6,705	194	簡易水道事業等
愛知県	設楽町	4,785	109	簡易水道事業等
	東栄町	3,195	120	簡易水道事業等
	豊根村	1,106	62	簡易水道事業
奈良県	山添村	3,535	90	簡易水道事業
	曽爾村	1,455	47	
	御杖村	1,627	55	
	黒滝村	719	41	
	天川村	1,404	61	
	野迫川村	388	38	
	十津川村	3,250	133	
	下北山村	909	45	
	上北山村	495	41	
	川上村	1,407	54	
	東吉野村	1,759	64	

3. 派遣アドバイザー

アドバイザー	役職	派遣地域
谷川 竜也	公認会計士	北海道
渡邊 浩志	公認会計士	愛知県
遠藤 誠作	北海道大学大学院公共政策学研究中心研究員（元福島県三春町職員）	奈良県

4. 派遣終了時の目標（イメージ）

- 会計適用には、通常、準備段階から2年程度を要するが、本年度は以下の作業を行い、会計適用完了までの道筋をつけることを目標とする。
 - ①会計適用の完了までの行程表の作成
 - ②台帳整備に関する作業
 - ・必要な資料の整理
 - ・直近数年分の台帳情報の作成
 - ・それ以外の資産に係る作業に着手
 - ③その他システム整備等の発注作業
 - ④条例規則等の条文書の作成 等

5. 想定派遣日程等

- 年間5～10回程度（各1泊2日） ※都道府県、総務省も出席
- 年度末に成果報告会を実施予定

※14道県34市町村から応募があった。

公営企業会計の適用拡大に係る地方財政措置

新たなロードマップにおいて、現行の重点事業を含む全ての法非適用事業について公営企業会計の適用を要請することを踏まえ、公営企業会計適用の取組や当該取組に対する支援に要する経費等について、地方財政措置の拡充・新設を行う

1. 公営企業会計の適用に要する経費に係る地方財政措置【拡充】

- 概要: 法非適用事業における公営企業会計適用に要する経費について、地方債(公営企業会計適用債)を充当した場合に、その元利償還金の一部を一般会計からの繰出しの対象とし、当該繰出しについて地方交付税措置
- 対象経費: 地方公営企業法の財務規定等の適用に要する経費(基礎調査・基本計画等策定経費、資産評価・資産台帳作成経費、財務会計システム導入経費等をいう。ただし、財務規定等の適用に係る事務に従事する職員の給料等は原則として含まれない。)
※「公営企業経営支援人材ネット事業」を活用した場合の、専門人材招へいに要する経費も含む
- 財政措置:
 - ー 簡易水道事業[継続] : 元利償還金の1/2に繰出し、繰出額の100%に普通交付税措置
 - ー 下水道事業[継続] : 元利償還金の一部に繰出し、元利償還金の21～49%に普通交付税措置
 - ー 上記以外の事業[新規]: 元利償還金の1/2に繰出し、繰出額の50%に特別交付税措置
(都道府県・指定都市については財政力補正あり)
- 措置期間: 平成31～令和5年度

2. 都道府県が行う市町村への支援に係る地方財政措置【新規】

- 概要: 都道府県が行う市町村の公営企業会計適用の取組への支援に要する経費について、普通交付税措置
- 対象経費: 会議・研修会等の開催、市町村を対象とした個別相談の実施、個別市町村との連絡調整(職員派遣等)、専門人材養成(研修実施費等)に要する経費
- 措置期間: 令和元年度～令和5年度

3. 公営企業会計適用前後の資本費平準化債の発行可能額に係る激変緩和措置【新規】

- 概要: 公営企業会計の適用に伴い資本費平準化債の発行可能額が減少する場合について、激変緩和措置を講ずる
- 措置内容: 令和5年度までに会計適用した事業について、3年間にわたって激変緩和措置を実施(会計適用後の発行可能額が非適用の場合の算定方法に基づく発行可能額を下回る場合、差額に一定率を乗じた額を加算)

「経営比較分析表」を活用した公営企業の全面的な「見える化」の推進

「経営比較分析表」による見える化の徹底

○各公営企業が必要な住民サービスを安定的に継続していくため、これまで以上に経営指標を活用して、現状・課題等を的確に把握するとともに、議会・住民等にわかりやすく説明する必要があることから、「経営比較分析表」の策定及び公表を要請。
(平成27年11月30日付け公営企業三課室長通知)

- ・複数の経営指標を組み合わせた分析
- ・経年比較や他の地方公共団体等との比較

- ・自らの経営の現状、課題を客観的に把握
- ・現状・課題が議会・住民にも「見える化」

- ・抜本的な改革(廃止、民営化・民間譲渡、広域化)の検討
- ・「経営戦略」の策定

を強力に後押し

健全性、効率性が一目でわかる経営指標の採用

○経営指標

- ① **経営の健全性**…経常収支比率、累積欠損金比率、流動比率等
- ② **経営の効率性**…料金回収率、給水原価、乗車効率等
- ③ **老朽化の状況**…有形固定資産減価償却率、管路更新率等

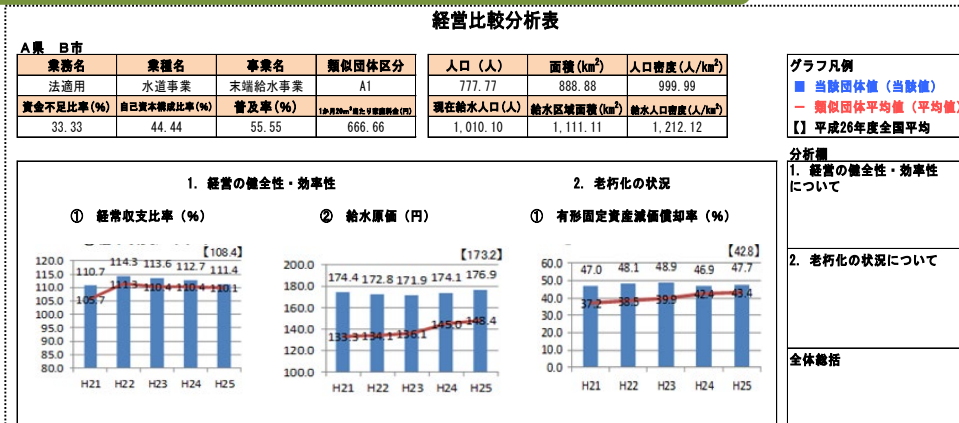
見える化のコンテンツ

- ・各公営企業の基本データ(普及率、給水人口等)
- ・経営の健全性・効率性・老朽化の状況を示す指標の**経年変化・類似団体比較**を示したグラフ・表
- ・各公営企業による**分析コメント**
- ・毎年度2月を目途に、各指標・コメント等を更新

更なる対象拡大・内容充実に向けた工程表



誰もが比較検討しやすいイメージで公表



8. 人の支援等

公営企業等の経営改革に係る人的支援制度(概要)

専門家の助言を活かし、公営企業等が経営改革に取り組もうとする場合、①公営企業等経営アドバイザー派遣事業及び②公営企業経営支援人材ネット事業の人的支援制度を活用することが可能。

① 公営企業等経営アドバイザー派遣事業

希望する市町村に対して、公営企業等の経営に精通したアドバイザーを派遣し、公営企業等の経営改革に取り組む団体を支援(平成7年度より開始)

- 対象事業 公営企業、第三セクターの経営改革
- 主に派遣される人材 公認会計士、経営コンサルタント
- 派遣方法 総務省にてアドバイザーを選定、市町村は活用したい事業を申し込み、総務省が選定したアドバイザーを受け入れ
- 想定日程 原則として1泊2日
- 経費の負担 アドバイザーの旅費・謝金は総務省で負担
- H30年度派遣実績 20団体21事業

【令和元年度】

○スケジュール

R1年7月～ 対象団体へアドバイザー派遣開始
※モデル事業については6月から派遣開始

○派遣規模 19団体21事業

② 公営企業経営支援人材ネット事業

総務省が公表している「公営企業経営支援人材ネット」リストの登録者の中から、公営企業の経営改革に取り組む地方公共団体が希望する専門人材を直接招へいし、受け入れ(平成28年度より開始)

- 対象事業 公営企業の経営改革
- 主に派遣される人材 公認会計士、自治体OB・OG、自治体職員、学識経験者
- 派遣方法 登録者リストを総務省ホームページにて公開派遣を希望する地方公共団体は当該リストの中から専門人材へ直接問合せの上、受け入れ
- 想定日程 1年間を通じて数回程度
- 経費の負担 原則として各地方公共団体において負担
ただし、特別交付税措置あり
⇒対象経費(上限200万円)の1/2を一般会計から繰出
一般会計繰出金の1/2について特別交付税措置
- H30年利用実績 12団体15事業(公営企業会計の適用、経営戦略の策定等)

【令和元年度】

○スケジュール

H31年4月 登録者リストの更新・公表(HPにて)

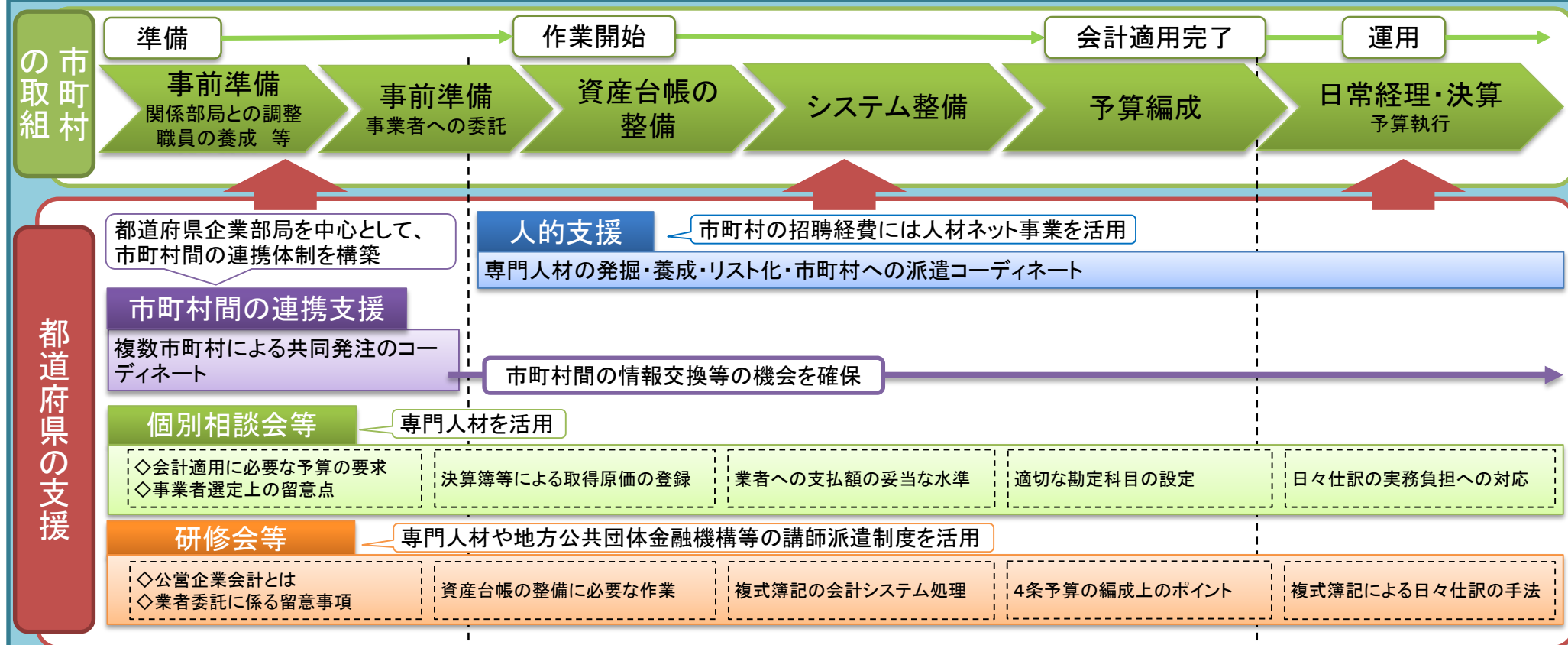
公営企業担当職員に対する各種研修等

- 総務省では地方公共団体金融機構（JFM）及び都道府県と共催で、経営戦略策定及び公営企業会計適用に係る実務講習会を令和元年度から開催することとしているほか、市町村職員中央研修所（市町村アカデミー：JAMP）、全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー：JIAM）と共催で研修を実施している。
- 地方公共団体金融機構（JFM）においてもセミナーを実施することとしているほか、都道府県単位の研修会へ専門家を派遣している。

実施主体	研修名	研修期間	定員	研修内容
総務省 地方公共団体金融機構（JFM） 都道府県	経営戦略策定及び公営企業会計適用に係る実務講習会	令和元年 8月～9月 （2日間） ※全国8ブロック で開催	※ブロック 毎に異なる	①経営戦略 経営戦略策定・改定の意義・必要性、策定済み経営戦略事例発表、経営戦略の策定方法、経営戦略策定・改定の演習、個別相談会 等 ②公営企業会計適用の更新実務 都道府県による市町村等支援に関する意見交換、公営企業会計適用の意義・必要性、公営企業会計の概要、公営企業会計適用の進め方、個別相談会 等
総務省 市町村職員中央研修所（市町村アカデミー：JAMP）	地方公営企業の経営戦略	令和元年6月10～12日 （3日間）	40名程度	①経営戦略の策定・改定の推進 ②ひな形様式の考え方 ③経営戦略の策定演習 ④事例紹介 等
総務省 全国市町村国際文化研修所（国際文化アカデミー：JIAM）	地方公営企業法の適用に向けた実務	令和元年7月3～5日 （3日間）	50名程度	①地方公営企業の制度概要及び最近の動向 ②地方公営企業会計適用の意義及び効果 ③地方公営企業の適用に関する手続き及び先行事例 ④固定資産台帳の作成、発生主義、複式簿記による予算・決算の作成及び消費税の経理処理 等
	これからの地方公営企業経営戦略	令和元年9月4～6日 （3日間）	50名程度	①経営戦略の策定・改定の推進 ②ひな形様式の考え方 ③経営戦略の策定演習 等
地方公共団体金融機構（JFM）	JFM地方公営企業セミナー	令和元年 10月15日（青森） 11月8日（高松） 11月15日（東京）	会場毎に異なる	○地方公営企業の現状と課題講演 ○先進的な取組の自治体からの事例紹介
	専門家派遣	—	—	地方公営企業会計適用拡大支援及び経営戦略策定について、都道府県等の単位で研修会等（1日間程度）を開催する場合、JFMが地方支援業務の一環として公認会計士等を派遣してサポートする事業（専門家派遣事業）を実施

都道府県による市町村支援体制の構築

- 新ロードマップの推進に向けて都道府県に対し、個別市町村の状況を的確に把握し、その取組を総合的に支援することを要請。
- 市町村の取組に要する経費(会計適用債の対象)や、都道府県が行う市町村支援に要する経費について、普通交付税措置。



プラットフォーム(都道府県－市町村連絡会議)の設置

都道府県
市町村財政担当部局

都道府県
公営企業部局

有識者・専門人材
(自治体OB等)

- 都道府県は個別市町村の状況を把握し、上記の取組を通じ、適切な助言等を実施
- 市町村は自団体の課題を把握するとともに、他団体との情報交換を通じて取組を促進
- 都道府県が招聘する専門人材のサポートにより、専門性を確保

都道府県による市町村支援の例(長野県)

- 中山間地域が多く、市町村数も多い長野県内（19市58町村）には、規模の小さい水道事業者が多数存在
(水道・簡易水道事業全192事業者のうち、給水人口5万人以上の事業者は13のみ【H30.3.31現在】)
- 各団体において持続可能な水道水の供給体制を確保するため、県の知事部局（企画振興部、環境部）と企業局が連携して、**現地の地域振興局とともに市町村を総合的に支援**

市町村支援チームによるお出かけ相談

- ・県の市町村支援チーム（環境部、企画振興部、企業局）及び現地の地域振興局が市町村を訪問。首長や担当職員等を交えて、市町村が抱えている課題に応じた支援や助言を行うとともに、後日のフォローアップも実施
- ・平成30年度は4団体・地域で実施

【助言・支援内容例】

- ①公営企業会計適用 ②適正な料金設定 ③設備等更新計画策定
- ④国庫補助事業の手続き ⑤他市町村施設見学 ⑥管路施設台帳の更新 等

水道事業者なんでも相談窓口

- ・市町村の担当職員の疑問等に対して、電話等により直接回答・助言する相談窓口を企業局内に設置

【助言・支援内容例】

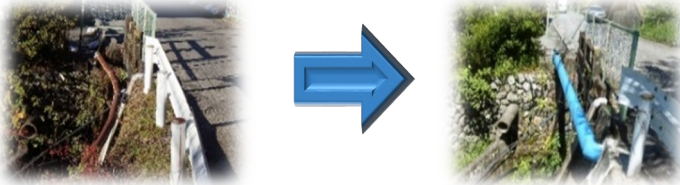
- ①予算編成、会計処理 ②水道工事の設計・積算
- ③水道メーター ④浄水場施設の維持管理 等

技術的支援・人材育成

○過疎団体の水道施設整備への支援（平成29年～令和元年度）

- ・地方自治法の「事務の代替執行」制度を活用し、企業局が小規模団体の設備更新の発注事務等を支援
- ・給水人口1180人、関係職員数3人の村の簡易水道設備の更新に当たり、県と村の役割を協議のうえ規約に規定

〔 県：設計積算、補助金事務、工事監督、関係機関との調整
村：工事発注・契約、完了検査、代金支払、起債借入・償還、地元調整 〕



○有収率の向上のための技術支援（平成30年度～）

- ・企業局が漏水調査に用いる機器を市町村に無償貸与し、技術研修も実施することにより、市町村の漏水対策の取組を支援

高感度音圧センサー及び
データ分析機器



○実務研修会の開催（平成30年度～）

- ・県が市町村の水道関係職員（部・課・係長、担当）を幅広く対象として研修を実施
- ・技術力向上を図るとともに、意見交換等を通じて、県、市町村の水道関係職員が相互に「顔の見える関係」を構築

※上記のほか、シンポジウムや県営水道関係市町村等懇談会（広域連携の推進や今後の水道のあり方等に関して意見交換）等を随時実施

都道府県による市町村支援の例（秋田県）

問題意識

- 秋田県は、2015→2045年の30年間で県の人口減少率は **41.2%** で全国最大
- 人口減少下における生活排水処理事業の持続性確保は喫緊の課題
- 「秋田県・市町村協働政策会議」を2009年に設立し、**県と市町村の機能合体**を推進

人

■担当職員の減少

モノ

■施設の老朽化

カネ

■使用料収入の減少

「県と市町村の**総合力**で立ち向かう」

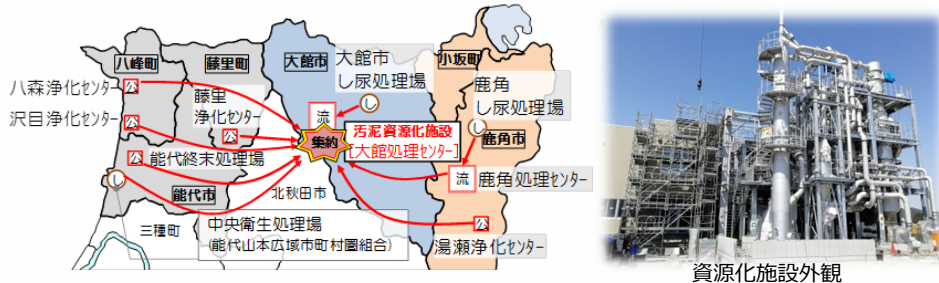
「**広域化・共同化**」の推進

県・市町村連携事業

県北地区広域汚泥資源化事業

➤ 県が事務を受託、DBO方式で事業実施

県北部の3市3町1組合の下水道終末処理場、し尿処理場から発生する汚泥を流域下水道処理施設に集約、資源化(DB:2015-2019,O:-2039)



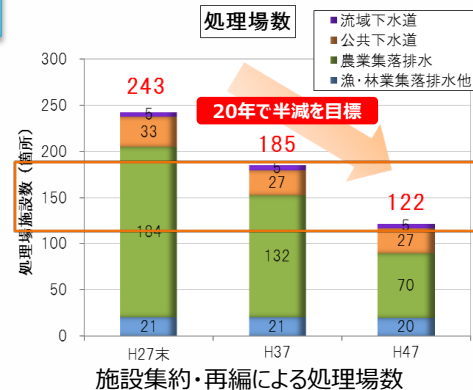
生活排水処理施設の統合

流域下水道と単独公共下水道の統合
(2014-2019) ※県+秋田市

秋田市の将来負担を軽減（改築更新費等）



➤ 流域下水道を「核」に処理施設を統合

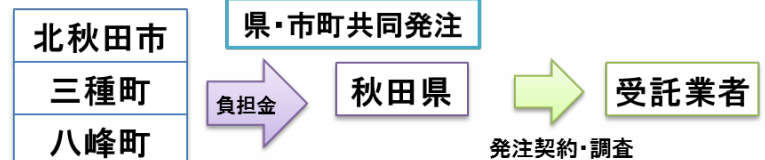


県と市町の共同委託

公営企業会計導入に係る共同委託

(2016-2018)

- ・**県の呼びかけ**により、希望市町と固定資産評価等を共同委託
- ・県が委託業務の調査を実施することで市町職員の負担を軽減



人材の育成・技術研鑽

下水道技術研修会「あきたの下水道場」

- ・下水道施設のストックマネジメント計画や雨水対策など各年毎にテーマを定め、国土交通省等の講師を招き、研修会を年1回実施

公営企業会計研修会

- ・日本下水道事業団より公営企業会計の手続等を講義（2日間）

今後の取組 - 下水道法法定協議会を通じ加速化 -

- ★従来の協議会を知事及び市町村長等を会員とする**法定協議会**に移行し、「広域化・共同化」の取り組みを加速（2019.5法定化）

管路の包括管理・共同化

公営企業会計移行支援
(3万人未満自治体)

公民連携の補完組織構築

人口減少社会等における持続可能な公営企業制度のあり方に関する研究会 概要

1 目的

- 人口減少に伴うサービス需要の減少や、施設の老朽化に伴う更新需要の増大等により、各公営企業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。このため、現在、各公営企業においては、経営戦略の策定・改定や抜本的な経営改革等の取組を進めるとともに、それらの取組をよりの確に進めるため、公営企業会計の適用拡大等による経営の「見える化」を推進している。
- こうした状況を踏まえ、総務省において、公営企業の経営改革の更なる推進を図る観点から、地方公営企業法等の改正も視野に入れつつ、今後の公営企業制度のあり方について検討を行うもの。

2 研究内容

- ◆ 法令に位置付ける「公営企業」の概念整理
 - ◆ 地方公営企業法等の規定を適用する事業の範囲
 - ◆ 中長期の経営ミッションや経営目標の設定・評価等、経営規律の確立に向けた仕組み
 - ◆ 持続的経営の確保のための料金のあり方
 - ◆ 広域化や民間活用等、多様な経営形態を踏まえた仕組み
 - ◆ 円滑にダウンサイジングを進めるための仕組み
 - ◆ 都道府県と市町村との関係
- 等

3 実施期間等

<実施期間> 令和元年度～令和2年度（予定）
<実施実績>
第1回（H31.4.19）、第2回（R元.6.13）
第3回（R元.8.9）、第4回（R元.10.8）

4 研究会構成員

氏名（敬称略）	所 属
鈴木 豊（座長）	青山学院大学 名誉教授
宇野 二郎	横浜市立大学 国際総合科学群 教授
江夏 あかね	株式会社 野村資本市場研究所 主任研究員
小西 砂千夫	関西学院大学大学院 経済学研究科・人間福祉学部 教授
小西 雄逸	北海道釧路市 財政部財政課 課長補佐
小林 透	長野県 公営企業管理者
小室 将雄	有限責任監査法人 トーマツ パートナー
勢一 智子	西南学院大学 法学部 教授
広瀬 朋義	神戸市 水道事業管理者
吉岡 律司	岩手県矢巾町 企画財政課 課長 兼 未来戦略室 室長