

下水道事業における経営戦略の改定の推進等について



総務省

令和4年2月16日

総務省自治財政局準公営企業室

【目次】

1. 経営戦略の改定の推進について

… P.2

2. その他関連施策

… P.8

1. 経営戦略の改定の推進について

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)

事業廃止

②事業としての持続可能性

民営化・民間譲渡

③経営形態
(事業規模・範囲・担い手)

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

経営戦略の策定状況・改定状況

経営戦略の策定状況・改定状況

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）。
- 令和3年3月31日時点の**策定率は90.8%。令和3年度までには、既に策定済みの事業を含め、98.0%が策定予定。**
- 未策定の事業については、引き続き策定を推進。

公営企業経営戦略の策定状況（令和3年3月31日）

（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)	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%)	90 (5.1%)	1,766 (99.3%)	12 (0.7%)	1,778 (100.0%)					
うち上水道	1,252 (95.2%)	57 (4.3%)	1,309 (99.5%)	6 (0.5%)	1,315 (100.0%)					
うち簡易水道	424 (91.6%)	33 (7.1%)	457 (98.7%)	6 (1.3%)	463 (100.0%)					
工業用水道	123 (86.0%)	20 (14.0%)	143 (100.0%)	0 (0.0%)	143 (100.0%)					
交通	70 (86.4%)	7 (8.6%)	77 (95.1%)	4 (4.9%)	81 (100.0%)					
電気	77 (85.6%)	10 (11.1%)	87 (96.7%)	3 (3.3%)	90 (100.0%)					
ガス	20 (95.2%)	1 (4.8%)	21 (100.0%)	0 (0.0%)	21 (100.0%)					
港湾整備	73 (80.2%)	16 (17.6%)	89 (97.8%)	2 (2.2%)	91 (100.0%)					
市場	79 (56.0%)	43 (30.5%)	122 (86.5%)	19 (13.5%)	141 (100.0%)					
と畜場	21 (53.8%)	12 (30.8%)	33 (84.6%)	6 (15.4%)	39 (100.0%)					
観光施設	135 (64.0%)	59 (28.0%)	194 (91.9%)	17 (8.1%)	211 (100.0%)					
宅地造成	163 (62.9%)	63 (24.3%)	226 (87.3%)	33 (12.7%)	259 (100.0%)					
駐車場	120 (69.8%)	37 (21.5%)	157 (91.3%)	15 (8.7%)	172 (100.0%)					
下水道	3,414 (96.2%)	111 (3.1%)	3,525 (99.4%)	23 (0.6%)	3,548 (100.0%)					
合計	5,971 (90.8%)	469 (7.1%)	6,440 (98.0%)	134 (2.0%)	6,574 (100.0%)					

経営戦略の改定状況

- **令和7年度までの改定を要請**（令和3年1月、令和4年1月）。
- 過去に改定実績のある事業が531（8.9%）、令和7年度までには、既に改定済みの事業を含め、47.4%が改定予定。
- **JFMとの共同事業等により、経営戦略の改定を支援。**

公営企業経営戦略の改定状況（令和3年3月31日）

（単位：事業）

	①改定済		②改定予定 (令和3年度~7年度)		小計 (①+②)		③改定予定 (令和8年度以降)		④改定年度未定		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)	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)	事業数(構成比)	事業数(構成比)
水道	141 (8.4%)	566 (33.8%)	707 (42.2%)	265 (15.8%)	704 (42.0%)	1,676 (100.0%)						
うち上水道	130 (10.4%)	421 (33.6%)	551 (44.0%)	213 (17.0%)	488 (39.0%)	1,252 (100.0%)						
うち簡易水道	11 (2.6%)	145 (34.2%)	156 (36.8%)	52 (12.3%)	216 (50.9%)	424 (100.0%)						
工業用水道	13 (10.6%)	45 (36.6%)	58 (47.2%)	19 (15.4%)	46 (37.4%)	123 (86.0%)						
交通	3 (4.3%)	30 (42.9%)	33 (47.1%)	7 (10.0%)	30 (42.9%)	70 (86.4%)						
電気	8 (10.4%)	16 (20.8%)	24 (31.2%)	11 (14.3%)	42 (54.5%)	77 (85.6%)						
ガス	3 (15.0%)	8 (40.0%)	11 (55.0%)	2 (10.0%)	7 (35.0%)	20 (95.2%)						
港湾整備	3 (4.1%)	19 (26.0%)	22 (30.1%)	4 (5.5%)	47 (64.4%)	73 (80.2%)						
市場	2 (2.5%)	24 (30.4%)	26 (32.9%)	10 (12.7%)	43 (54.4%)	79 (56.0%)						
と畜場	0 (0.0%)	4 (19.0%)	4 (19.0%)	2 (9.5%)	15 (71.4%)	21 (53.8%)						
観光施設	5 (3.7%)	33 (24.4%)	38 (28.1%)	11 (8.1%)	86 (63.7%)	135 (64.0%)						
宅地造成	12 (7.4%)	33 (20.2%)	45 (27.6%)	9 (5.5%)	109 (66.9%)	163 (62.9%)						
駐車場	1 (0.8%)	21 (17.5%)	22 (18.3%)	11 (9.2%)	87 (72.5%)	120 (69.8%)						
下水道	340 (10.0%)	1,499 (43.9%)	1,839 (53.9%)	387 (11.3%)	1,188 (34.8%)	3,414 (96.2%)						
合計	531 (8.9%)	2,298 (38.5%)	2,829 (47.4%)	738 (12.4%)	2,404 (40.3%)	5,971 (90.8%)						

策定状況の「見える化」

- 令和3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**（令和3年10月）。
- 毎年度調査を実施し、**策定状況・改定状況の「見える化」を推進。**

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、JFMと共同で実施している**経営・財務マネジメント強化事業によるアドバイザー派遣の活用を促し**、策定・改定を推進。

「経営戦略」の改定推進について（令和4年1月25日付総務省自治財政局公営企業三課室長通知）

- 中長期的な経営の基本計画である経営戦略については、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り、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上げていくため、**3年から5年内の見直しを行うことが重要**。
- 経済財政諮問会議の改革工程表において、**経営戦略の見直し率を令和7年度までに100%**とされており、全ての事業において、より質の高い経営戦略とするよう、**この期限までに経営戦略の改定を要請**。

質を高めるための取組

1. 経営戦略において、経営の基本方針について記載の充実（具体的には、計画期間内における具体的な取組・目標等を記載すること。）を図ること。
2. 水道事業、簡易水道事業及び下水道事業については、料金水準が適切なものであるか、また将来の料金改定の必要性等について議会や住民の理解に資するよう、料金回収率や経費回収率の見込み及び原価計算の内訳などを記載し、見える化を図ること。また、健全な経営を確保するうえで必要な資金を確保するという観点から、所有している資産の規模、経営環境や事業の種類等の実情に応じて、「経営戦略のひな形様式」に追加した原価計算表等を活用し、資産維持費を料金算定に適切に反映すること。
3. 経営戦略の見直しに当たり、投資・財政計画に盛り込む事項
 - 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 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所要の更新費用の的確な反映
 - ③ 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等の的確な反映
 - 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

経営戦略の改定に係る支援措置

地方公共団体金融機構との共同事業「経営・財務マネジメント強化事業」において、経営戦略の改定等の取組を支援。

経営戦略の策定を要件としている地方財政措置

経営戦略の策定を要件としている水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業、旧簡易水道施設（浄水場、管路等）の建設改良事業及び下水道事業の高資本費対策に係る地方財政措置について、**令和8年度から、3. ①から④までの取組を盛り込んだ経営戦略の改定を要件とする予定**。

「ひな形様式」に原価計算表を追加（下水道事業）

原価計算表

供用開始年月日 年 月 日
 処理区域内人口 人
 計算期間 自 年 月 至 年 月
 (年間)

収入の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
使 用 料 (X)	千円	千円	千円	千円
受 託 工 事 収 益				0
そ の 他				0
合 計	0	0	0	0

支出の部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	使用料対象収支(A)-(B)
管渠費				
給 料	千円	千円	千円	千円
人件費				0
諸手当				0
福利費				0
修繕費				0
材料費				0
路面復旧費				0
委託料				0
その他				0
小 計	0	0	0	0
ポンプ場費				
給 料				
人件費				0
諸手当				0
福利費				0
動力費				0
修繕費				0
材料費				0
薬品費				0
委託料				0
その他				0
小 計	0	0	0	0

処理場費	給 料				0	
	人件費				0	
	諸手当				0	
	福利費				0	
	動力費				0	
	修繕費				0	
	材料費				0	
	薬品費				0	
	委託料				0	
	その他				0	
小 計		0	0	0	0	
一般管理費	給 料				0	
	人件費				0	
	諸手当				0	
	福利費				0	
	流域下水道管理運営費負担金				0	
	委託料				0	
	その他				0	
	小 計		0	0	0	0
	資本費					0
	支払利息					0
減価償却費					0	
企業債取扱諸費					0	
小 計		0	0	0	0	
合 計 (Y)		0	0	0	0	

資産維持費(Z)
 使用料対象経費(Y)+(Z)

0

(X)/(Y)+(Z)*100=

<使用料水準についての説明>

- 投資・財政計画計上額(A)欄は、直近の料金算定期間内における平均値を記載すること。
- 起債償還額が減価償却額を超えるときは、当分の間、その差額を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 資産維持費は、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化(耐震化等)等により増大することが見込まれる場合に、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用(増大分に係るもの)を、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築(更新)計画に基づいて算定し、計上するもの。そのため、資産維持費(Z)欄は、「下水道使用料算定の基本的考え方(2016年度版)」(公益社団法人日本下水道協会)を参考に、所有している資産の規模、経営環境等の実情に応じ、料金算定に適切に反映すべき費用を記載すること。

経営戦略確認リスト

(今回新たに「経営戦略確認リスト」に設けることとなった必須項目（下水道事業の例）)

項目番号	項目	GL関連頁	MA関連頁	確認欄
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	1,2,3	5,48	
2	今後の人口減少等を加味した使用料収入を反映している	2.5,11,14	5,6,70	
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所要の更新費用を反映している	4,7,14	6,66	
4	物価上昇等を反映した動力費・修繕費・材料費等の上昇傾向等を反映している	5,11	5	
5	計画期間が10年以上となっている	1,3,15		
6	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	3		
7	計画期間内に収支均衡となっている	1,7	6,7,53	
8	効率化・経営健全化のための取組方針が示されている	1,2,8,9,10,11	7	
9	使用料改定の実施を反映している	3,5,6,8	7,70	
10	資産の有効活用等による収入増加の取組について記載がある	10	70	
11	広域化・共同化の実施について記載がある	1,3,4,8,9	53,68	
12	ストックマネジメントの実施を反映している	1,4,5,11	10	
13	民間活用(民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)の実施について記載がある	1,3,4,8,9	53,68,69	
14	その他の効率化・経営健全化のための取組の実施について記載がある	9,10		
15	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	2,3,8,10,11	7,53	
16	毎年度の進捗管理(モニタリング)と少なくとも5年に1回の頻度での見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定の実施について記載がある	1,2,10,11	10,72	
17	議会・住民に対して公開されている	2,10	10,13	

必須項目

※計画期間内に収支均衡とするための取組み（項目番号9から14まで）については、少なくともいずれかの項目を満たせばよいこととする。

2. その他関連施策

地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業

- 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**

事業概要

(1) アドバイザーを派遣する支援分野

- 公営企業・第三セクター等の経営改革
 - ・ 経営戦略の改定・経営改善
 - ・ **公立病院経営強化プランの策定及び経営強化の取組**
 - ・ **上下水道の広域化等**
 - ・ 第三セクターの経営健全化
- 公営企業会計の適用
- 地方公会計の整備・活用
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行(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(各都道府県の市区町村担当課と連携して事業を実施) 都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業	課題達成支援事業	啓発・研修事業
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	上記の支援分野の実施に当たり、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	都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため支援分野の研修を行う場合に派遣

※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

(3) 事業規模

- 約3億円(約500団体・公営企業への派遣を想定)

経営・財務マネジメント強化事業の実施に係る今後のスケジュール

1月24日、25日	全国財政課長・市町村担当課長会議 全国公営企業管理者会議
1月28日	アドバイザーの推薦締切
2月下旬	課題達成支援事業の対象団体・公営企業及び 派遣申請の1次照会等の通知
3月下旬	1次派遣申請締切
4月以降	アドバイザーの派遣開始
5月中旬	派遣申請の2次照会
6月中旬	2次派遣申請締切
7月下旬	派遣申請の3次照会
8月下旬	3次派遣申請締切

下水道事業における広域化・共同化の推進について

<広域化・共同化の推進の背景・効果>

- 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、下水道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増しつつある中で、下水道事業の持続的な経営の確保が求められているところ。
- 管渠を接続し、汚水処理場を統合する方策が最も効率的であり、市町村間の統合も積極的に推進する必要があるが、調整に難航するケースが多いことから、都道府県の調整が重要。
- 一方、地理的要因等により汚水処理場の統廃合が困難な地域においても、維持管理・事務の共同化により、維持管理費用の削減等の効果。

※広域化・共同化の効果事例：

- ①秋田市単独公共下水道の県流域下水道への接続（処理場の統廃合により、維持管理約70億円、改築更新投資約50億円の削減（50年間の試算））
- ②山形県新庄市と周辺6町村による処理場の集中管理（維持管理費用を年間約3,000万円削減）

<「広域化・共同化計画」策定の要請>（国交省、農水省、環境省と連携）

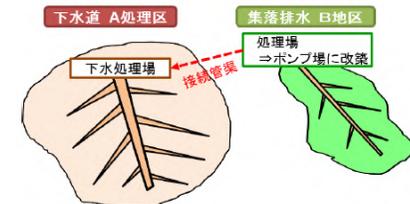
- 平成30年1月に、「汚水処理の事業運営に係る「広域化・共同化計画」の策定について」を発出し、各都道府県に対し、令和4年度までに「広域化・共同化計画」を策定することを要請。
- 策定支援のため、令和2年4月に「広域化・共同化計画策定マニュアル（改訂版）」を作成・公表
- 令和3年1月に、システム標準化を含むデジタル化の推進に関する事項などを同計画に盛り込むよう事務連絡を发出。
- 令和3年6月に、都道府県の強力なリーダーシップのもと令和4年度までに同計画を策定するよう改めて要請する事務連絡を发出。

※あわせて流域下水道の処理割合が高い都道府県等へのヒアリング実施を通知。

<地方財政措置>

- （令和元年度～）複数市町村の事業に加え、市町村内で実施する複数事業の施設の統合に必要な管渠等の広域化・共同化に要する施設整備費について処理区域内人口密度等に応じ、元利償還金の28～56%を普通交付税措置（通常の建設改良事業においては、16%～44%（事業費補正分））
- （令和4年度～）流域下水道への統合及び同一下水道事業内の処理区統合に係る地方財政措置を拡充（詳細次頁以降）

【処理場の統廃合】



下水道事業の広域化・共同化に係る地方財政措置の拡充①（R4～）

趣旨

- 平成30年1月に関係省庁(国交省・総務省・農水省・環境省)連名で各都道府県に対し、令和4年度までに「**広域化・共同化計画**」を策定することを要請。
- これを受けて都道府県において令和4年度末までに**広域化・共同化計画**を策定するとともに、**各地方団体において同計画に基づき施設の統廃合をはじめとした広域化・共同化に係る具体的な取組を進める必要**。

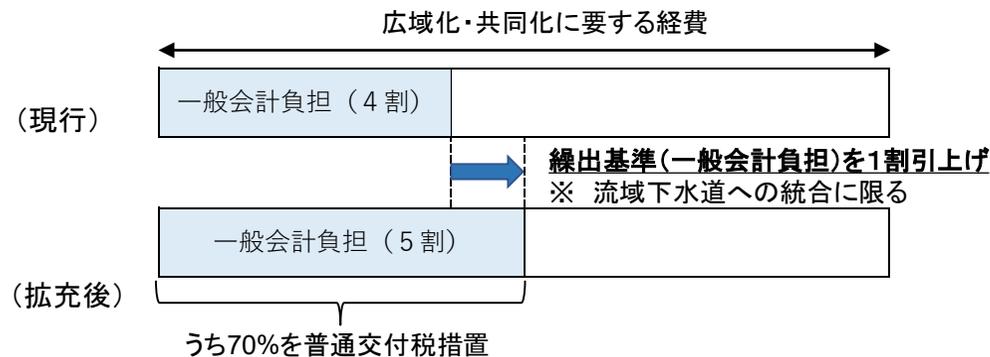
下水道事業債(広域化・共同化分)に係る地方財政措置の拡充

① 流域下水道への統合に係る措置率の見直し

統合に要する経費の実態等を踏まえ、都道府県主導の流域下水道への統合の取組を推進する観点から、**流域下水道への統合のために市町村が実施する接続管渠の整備・ポンプ場の設置について、繰出基準を1割引き上げる**。

<処理区域内人口密度100人/ha以上の例>

<地方財政措置>



処理区域内人口密度 (人/ha)	(現行) 広域化分※	(拡充案) 流域下水道への 接続分
25未満	56%	63%
25以上50未満	49%	56%
50以上75未満	42%	49%
75以上100未満	35%	42%
100以上	28%	35%

※ 繰出基準：処理区域内人口密度に応じて4～8割
交付税措置：普通交付税措置 7割

② 市町村内の処理区統合を対象に追加

現行措置(複数市町村の統合、市町村内の事業統合)に加え、**市町村内の処理区統合を下水道事業債(広域化・共同化分)の対象に追加する**。

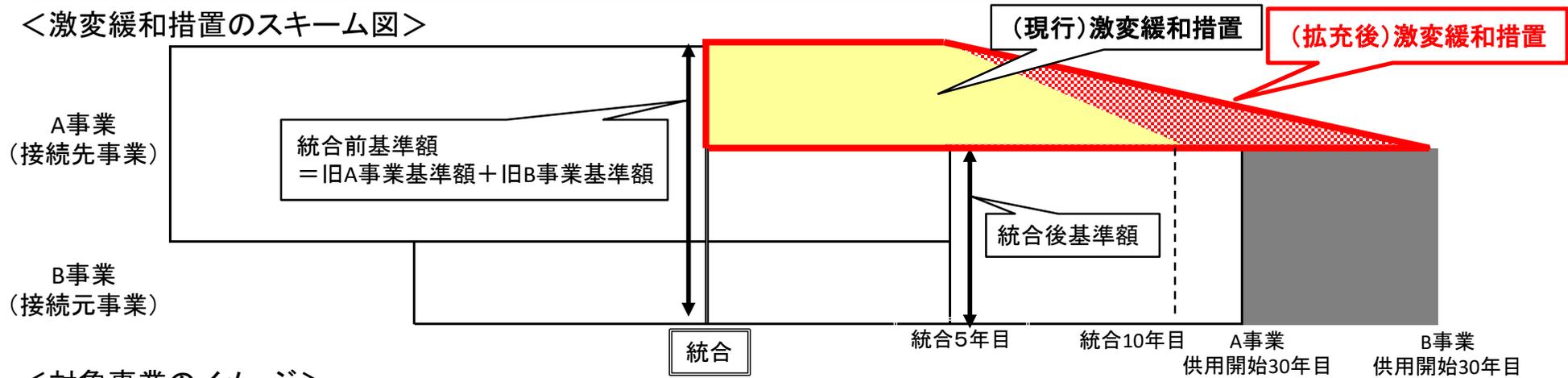
※①、②のいずれも**広域化・共同化計画に基づき実施する整備事業を対象とする**。

下水道事業の広域化・共同化に係る地方財政措置の拡充② (R4～)

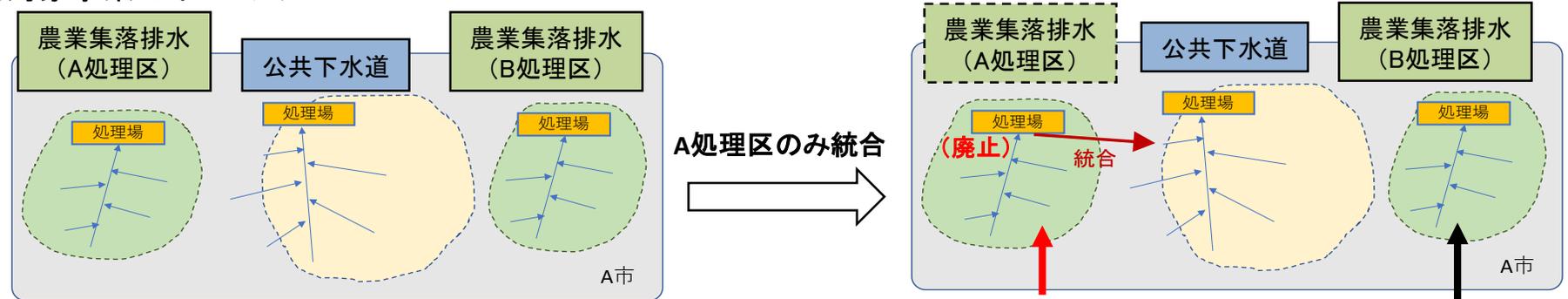
高資本費対策の激変緩和措置の拡充

- 広域化・共同化計画の策定に当たり、各地方団体において、公共下水道と集落排水の統合等が検討されていることに加え、令和4年度から社会資本整備総合交付金等の交付対象が拡充されることを踏まえて、公共下水道と集落排水の統合等の広域化を推進する観点から、事業統合に係る激変緩和措置の適用期間を拡充し、統合翌年度から接続元事業(下図のB事業)の供用開始30年目まで、高資本費対策の段階的縮減を実施する。ただし、広域化・共同化計画に基づき実施する事業統合を対象とする。
- この措置は、農業集落排水のうち一部の処理区を公共下水道に統合する場合など、下水道事業のうち一部の処理区を別の下水道事業に統合する場合も対象となる。(以下の「対象事業のイメージ」を参照)

<激変緩和措置のスキーム図>



<対象事業のイメージ>



高資本費対策の30年激変緩和措置の対象

存続した部分について要件を満たす場合、高資本費対策の対象