

下水道事業における持続可能な経営の確保 に向けた施策等について



総務省

令和3年7月14日

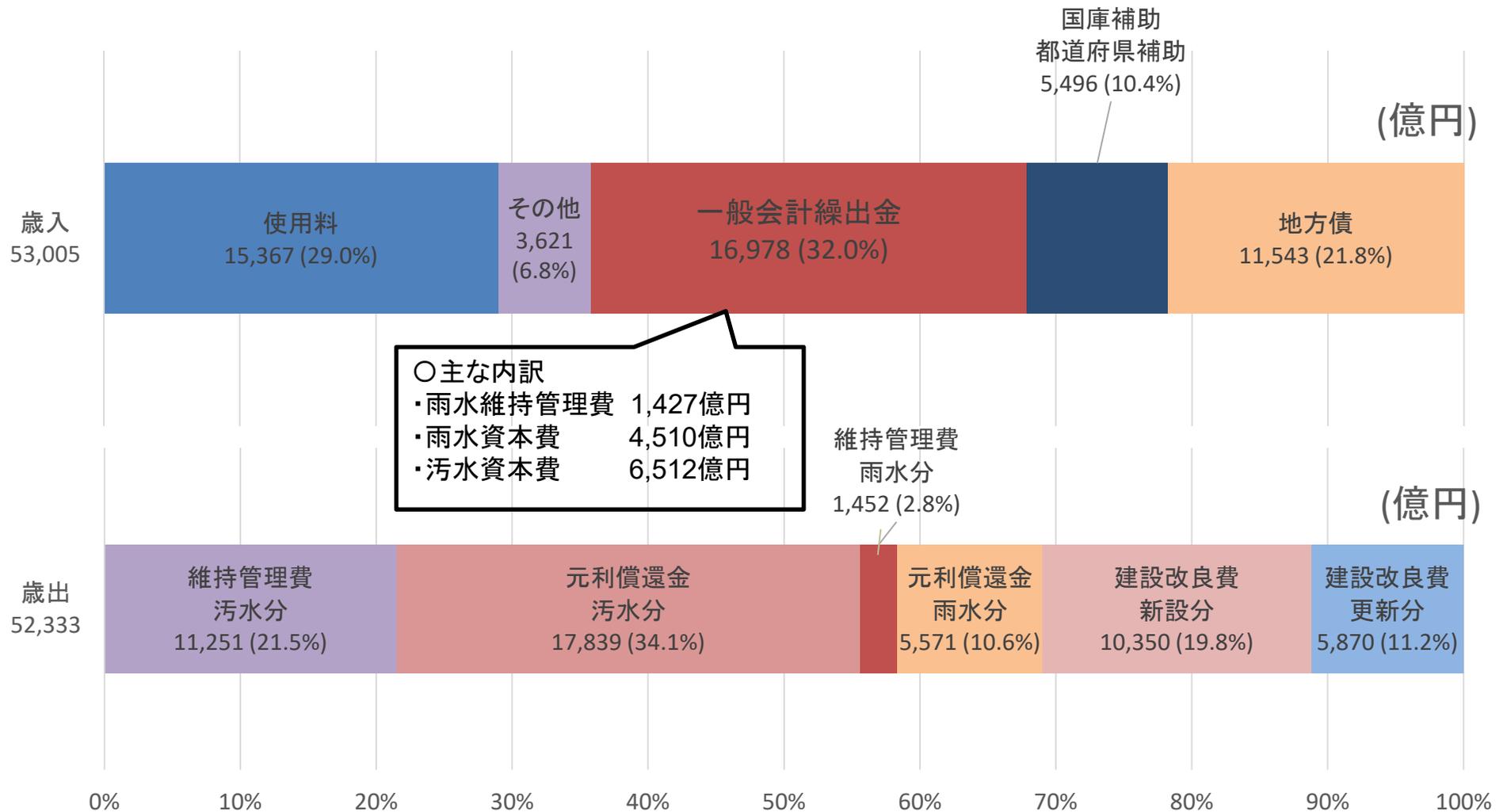
総務省自治財政局準公営企業室

【目次】

- | | |
|--------------------------|--------|
| 1. 下水道事業の課題と経営改革の取組 | … P.2 |
| 2. 経営戦略の策定・改定の推進について | … P.8 |
| 3. 経営戦略の策定・見直し時の具体的なポイント | … P.14 |
| 4. その他関連施策 | … P.21 |

1. 下水道事業の課題と経営改革の取組

下水道事業 令和元年度決算の状況



下水道事業 決算値の推移

○歳入

		H22	H26	(億円)		
				R1	増減率 (対H26)	増減率 (対H22)
	使用料	14,963	15,174	15,367	1.3%	2.7%
	一般会計繰出金	17,911	17,883	16,978	△5.1%	△5.2%
主 な 内 訳	雨水維持管理	1,222	1,304	1,427	9.4%	16.8%
	雨水資本費	4,762	4,492	4,510	0.4%	△5.3%
	汚水資本費	7,169	7,148	6,512	△8.9%	△9.2%
	国庫補助・都道府県補助	6,107	5,897	5,496	△6.8%	△10.0%
	地方債	13,826	11,296	11,543	2.2%	△16.5%
	その他	4,120	3,736	3,621	△3.1%	△12.1%
	合計	56,927	53,987	53,005	△1.8%	△6.9%

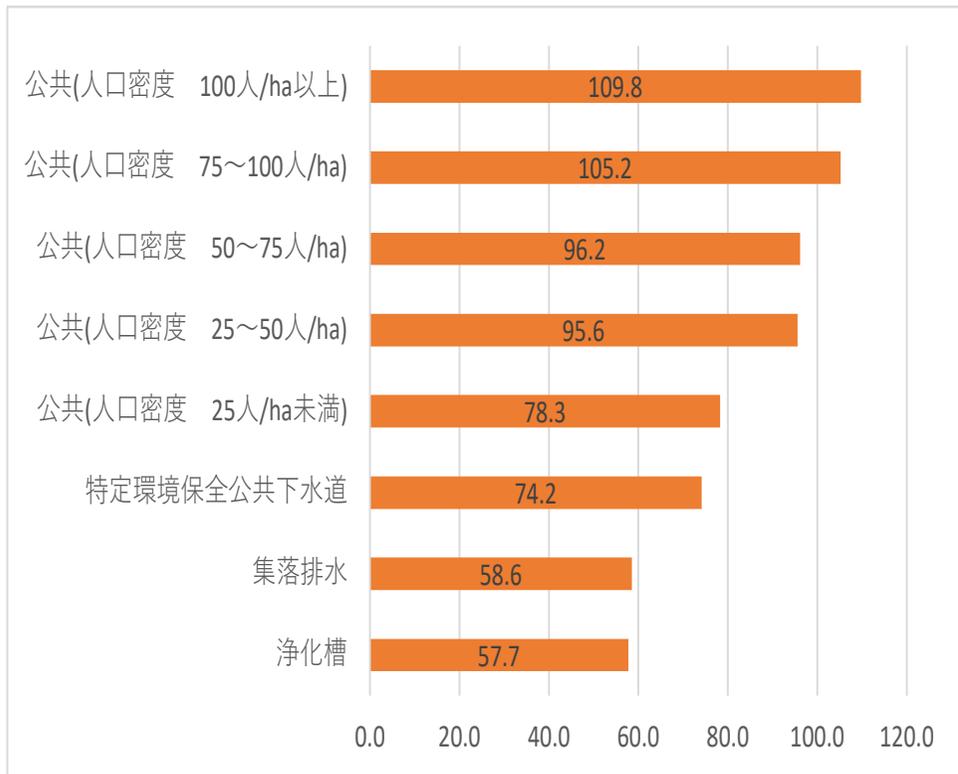
○歳出

		H22	H26	(億円)		
				R1	増減率 (対H26)	増減率 (対H22)
	維持管理費	11,422	12,221	12,703	3.9%	11.2%
	雨水分	1,288	1,301	1,452	11.6%	12.7%
	汚水分	10,134	10,920	11,251	3.0%	11.0%
	元利償還金	29,002	25,586	23,410	△8.5%	△19.3%
	雨水分	8,249	6,557	5,571	△15.0%	△32.5%
	汚水分	20,753	19,029	17,839	△6.3%	△14.0%
	建設改良費	16,413	15,770	16,220	2.9%	△1.2%
	新設	13,138	11,586	10,350	△10.7%	△21.2%
	更新	3,275	4,184	5,870	40.3%	79.3%
	合計	56,837	53,577	52,333	△2.3%	△7.9%

下水道事業の経費回収率と老朽化の状況

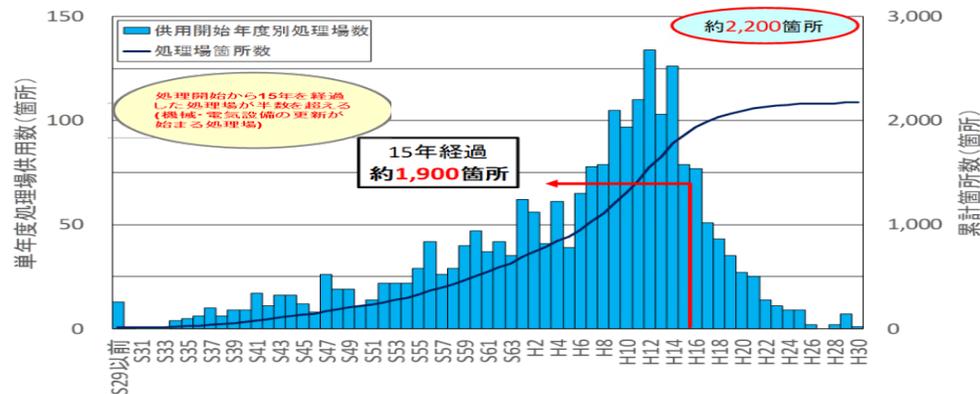
- 処理区域内人口密度の低い公共下水道や集落排水、浄化槽の事業で、必要な汚水処理費用を使用料収入で賄っている割合を示す経費回収率が低い傾向がある。
- 今後、処理場、管路施設などのこれまで整備された施設が大量に更新時期を迎える。

■ 経費回収率(%) (R1年度)

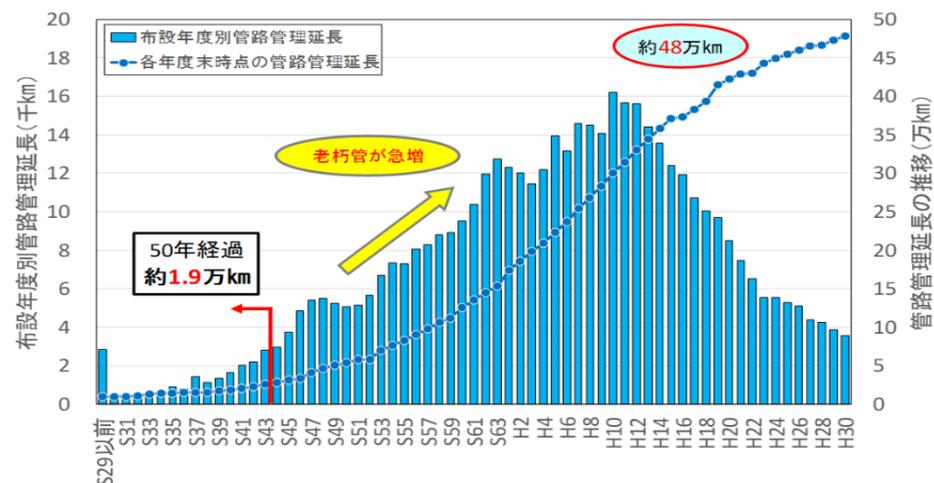


注)
 経費回収率: 使用料単価/汚水処理原価
 公共: 公共下水道
 人口密度: 処理区域内人口密度
 集落排水: 農業集落排水施設、漁業集落排水施設、林業集落排水施設、簡易排水施設及び小規模集合排水処理施設
 浄化槽: 特定地域生活排水処理施設及び個別排水処理施設

■ 処理場の年度別供用箇所数(H30年度)



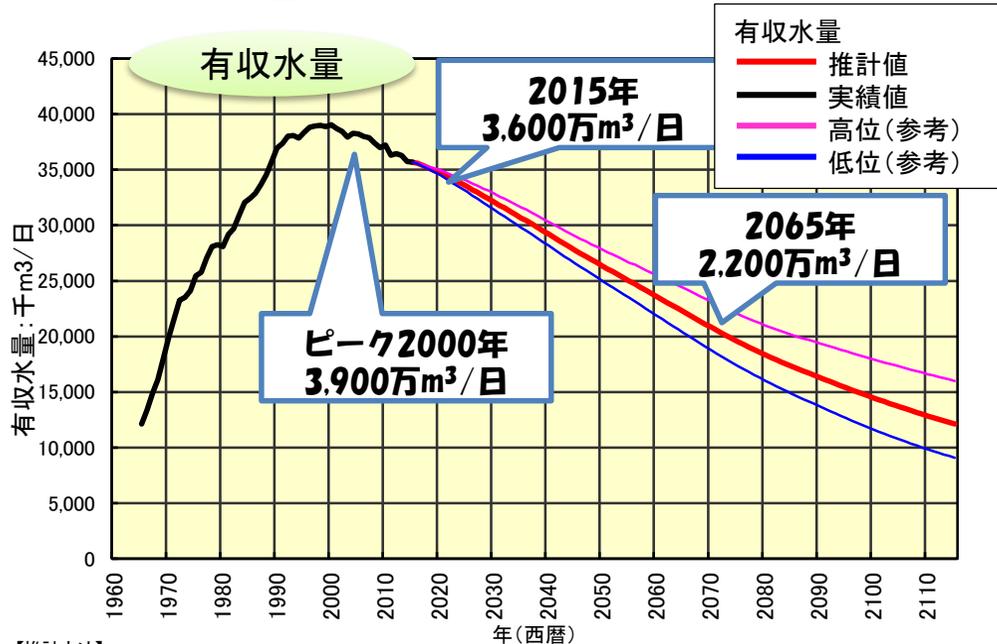
■ 管路施設の年度別管理延長(H30年度)



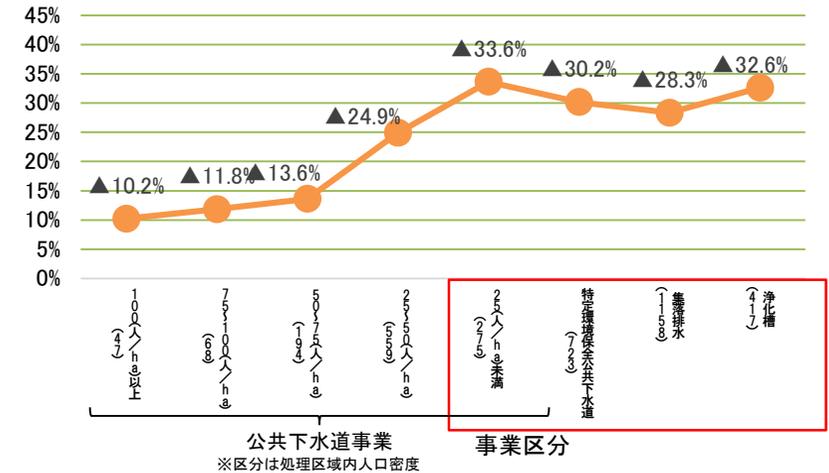
将来の需要水量（推計）

- 今後、人口減少等に伴い水道の有収水量(※)の減少が予測されており、下水道の有収水量も同様の減少傾向になると考えられる。このため、これに連動して使用料収入の減少が見込まれる。
 - 特に、小規模自治体においては、人口減少率が高く、有収水量の減少が大きいことが見込まれる。
- ※各家庭等では水道の有収水量が基本的に下水道の有収水量になるため、将来的な増減傾向は上下水道で共通すると考えられる。

■ 将来の有収水量(水道)



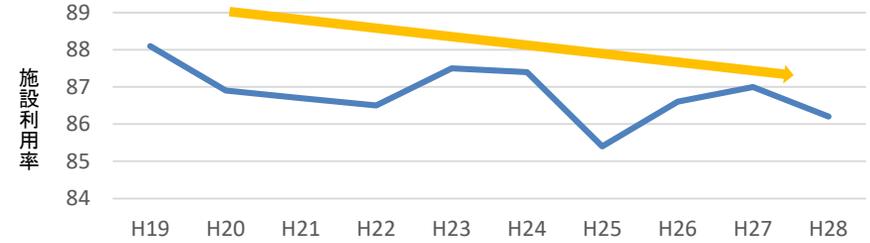
■ 人口規模別の人口減少率(2010年⇒2040年)



※2010年から2040年の人口減少率 ※減少率は各処理区域内人口密度区分内の団体の単純平均
 ※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」(平成25年3月推計)より総務省作成
 ※括弧内は事業者数(福島県及び一部の事業者は推計人口のデータがないため除外)

■ 公共下水道の施設利用率の推移

- 公共下水道の処理場の処理能力は、人口減少や節水等の影響で余力が上がってきており、今後は上昇見込みの施設も増えている。



施設利用率 = $\frac{\text{晴天時一日平均処理量}}{\text{晴天時一日処理能力}} \times 100$ 出典: 地方公営企業決算状況調査

【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下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)を設定した。
- 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

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

2. 経営戦略の策定・改定の推進について

公営企業の「経営戦略」の策定・改定の推進について

○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)
○令和7年度までに見直し率100%とすることを要請。
(令和3年1月22日付け公営企業三課室長事務連絡)

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

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 等
- ・PPP/PFI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・改定の推進

○「経営戦略策定ガイドライン」の策定・公表

(平成28年1月策定・公表、平成29年3月改訂)

⇒ 平成31年3月に「**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。

ガイドライン等の改訂内容

- ・「経営戦略」の策定後も、毎年度、進捗管理や計画実績との乖離検証を行い、**3年～5年ごとの改定**が必要。
- ・収支均衡を図るため、ストックマネジメント、公営企業会計の導入、料金水準の適正化の議論などを反映し、**質の向上**を図るよう要請。

策定状況

(毎年度、策定状況を調査・公表)

○令和2年度までに**92.3%**が策定予定。

(令和2年3月31日時点の策定率は63.3%。)

財政措置等

- 経営・財務マネジメント強化事業(令和3年度から)
- 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、旧簡易水道施設(浄水場、管路等)の建設改良事業
 - ・下水道事業の高資本費対策

経営戦略の策定状況

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）。
- 令和2年3月31日時点の**策定率は63.3%**。**令和2年度までには、既に策定済みの事業を含め、92.3%が策定予定。**
- 一方、**策定予定年度未定の事業が5.5%**あるため、一層の策定推進が必要。

公営企業経営戦略の策定状況（令和2年3月31日）

（単位：事業）

	①策定済		②要請期間内に策定予定 令和2年度に策定予定		小計 (①+②)	③令和3年度に 策定予定	③策定予定年度 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)				
水道	1,284 (70.6%)	478 (26.3%)	1,762 (96.9%)	21 (1.2%)	35 (1.9%)	1,818 (100.0%)		
うち上水道	970 (73.7%)	331 (25.2%)	1,301 (98.9%)	8 (0.6%)	7 (0.5%)	1,316 (100.0%)		
うち簡易水道	314 (62.5%)	147 (29.3%)	461 (91.8%)	13 (2.6%)	28 (5.6%)	502 (100.0%)		
工業用水道	88 (58.7%)	48 (32.0%)	136 (90.7%)	2 (1.3%)	12 (8.0%)	150 (100.0%)		
交通	36 (43.9%)	41 (50.0%)	77 (93.9%)	3 (3.7%)	2 (2.4%)	82 (100.0%)		
電気	37 (40.2%)	46 (50.0%)	83 (90.2%)	4 (4.3%)	5 (5.4%)	92 (100.0%)		
ガス	17 (73.9%)	4 (17.4%)	21 (91.3%)	2 (8.7%)	0 (0.0%)	23 (100.0%)		
港湾整備	9 (9.7%)	72 (77.4%)	81 (87.1%)	7 (7.5%)	5 (5.4%)	93 (100.0%)		
市場	13 (8.8%)	86 (58.5%)	99 (67.3%)	15 (10.2%)	33 (22.4%)	147 (100.0%)		
と畜場	3 (7.1%)	24 (57.1%)	27 (64.3%)	1 (2.4%)	14 (33.3%)	42 (100.0%)		
観光施設	42 (18.5%)	115 (50.7%)	157 (69.2%)	22 (9.7%)	48 (21.1%)	227 (100.0%)		
宅地造成	31 (9.5%)	146 (44.8%)	177 (54.3%)	25 (7.7%)	124 (38.0%)	326 (100.0%)		
駐車場	19 (10.6%)	121 (67.2%)	140 (77.8%)	14 (7.8%)	26 (14.4%)	180 (100.0%)		
下水道	2,689 (75.6%)	767 (21.6%)	3,456 (97.1%)	38 (1.1%)	64 (1.8%)	3,558 (100.0%)		
合計	4,268 (63.3%)	1,948 (28.9%)	6,216 (92.3%)	154 (2.3%)	368 (5.5%)	6,738 (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7,023事業。

経営戦略の改定状況

- 過去に改定実績のある事業が313（7.2%）、今後改定を予定している事業が2,133（49.1%）、改定予定未定は1,897（43.7%）。

策定状況の「見える化」

- 令和2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2年11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（宮城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	R2	R3	未定
宮城県	宮城県	水道事業	上水道(用水供給)	○			-	-	-
宮城県	宮城県	工業用水道事業	工業用水道	○			-	-	-
宮城県	宮城県	下水道事業	流域下水道	○			-	-	-
宮城県	宮城県	下水道事業	特定環境保全公共下水道				-	-	-
宮城県	宮城県	港湾整備事業	港湾整備			○	○		
宮城県	宮城県	宅地造成事業	臨海土地造成			○			○
宮城県	宮城県	宅地造成事業	その他造成				-	-	-
宮城県	仙台市	水道事業	上水道(末端給水)	○			-	-	-
宮城県	仙台市	交通事業	自動車運送	○			-	-	-
宮城県	仙台市	交通事業	都市高速鉄道		○		○		
宮城県	仙台市	ガス事業	ガス	○			-	-	-
宮城県	仙台市	下水道事業	公共下水道	○			-	-	-
宮城県	仙台市	下水道事業	特定環境保全公共下水道	○			-	-	-

※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、**経営・財務マネジメント強化事業の活用を促し**、策定・改定を推進する。

経営戦略の策定状況

経営戦略策定状況の「見える化」

公営企業経営戦略の策定状況（令和3年3月31日）

未定稿

（単位：事業）

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

「経営戦略策定・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、理解を得るよう努めること。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賚らない場合は、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

※下線部は、新たに盛り込まれた内容

「経営戦略策定・改定ガイドライン」と「経営戦略策定・改定マニュアル」※のポイント

(※平成31年3月29日公表)

「経営戦略策定・改定ガイドライン」

- 「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、策定・改定の際の留意点を示す。
- これまでの通知や、従来のガイドラインの内容を再編。また、以下の観点での記述を拡充。
 1. **PDCAサイクルの確立**（経営戦略策定後も、進捗管理や計画と実績との乖離検証、その結果を踏まえた定期的な見直しを行うこと）。
 2. 「投資試算」、「財源試算」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年から50年超**）かつ**複数の推計パターン**で行い、長期目標も設定すること。
 3. 策定に当たっては、**一般会計の企画、財政担当部局などと連携して策定**すること。
 4. **策定の各段階において、議会、住民へ適切な説明**を行うこと。必要に応じて**住民の参画**を得ることも有効であること。
 5. **都道府県は、市町村等における「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な支援を行う必要があること。**

「経営戦略策定・改定マニュアル」

- 「経営戦略策定・改定ガイドライン」を踏まえ、具体的な策定や改定実務の手引書となる「ひな形様式」と、その「ひな形様式」への記載方法をまとめたもの。

「経営戦略策定・改定ガイドライン」等の内容

→
マニュアルにおいて
記載方法を解説

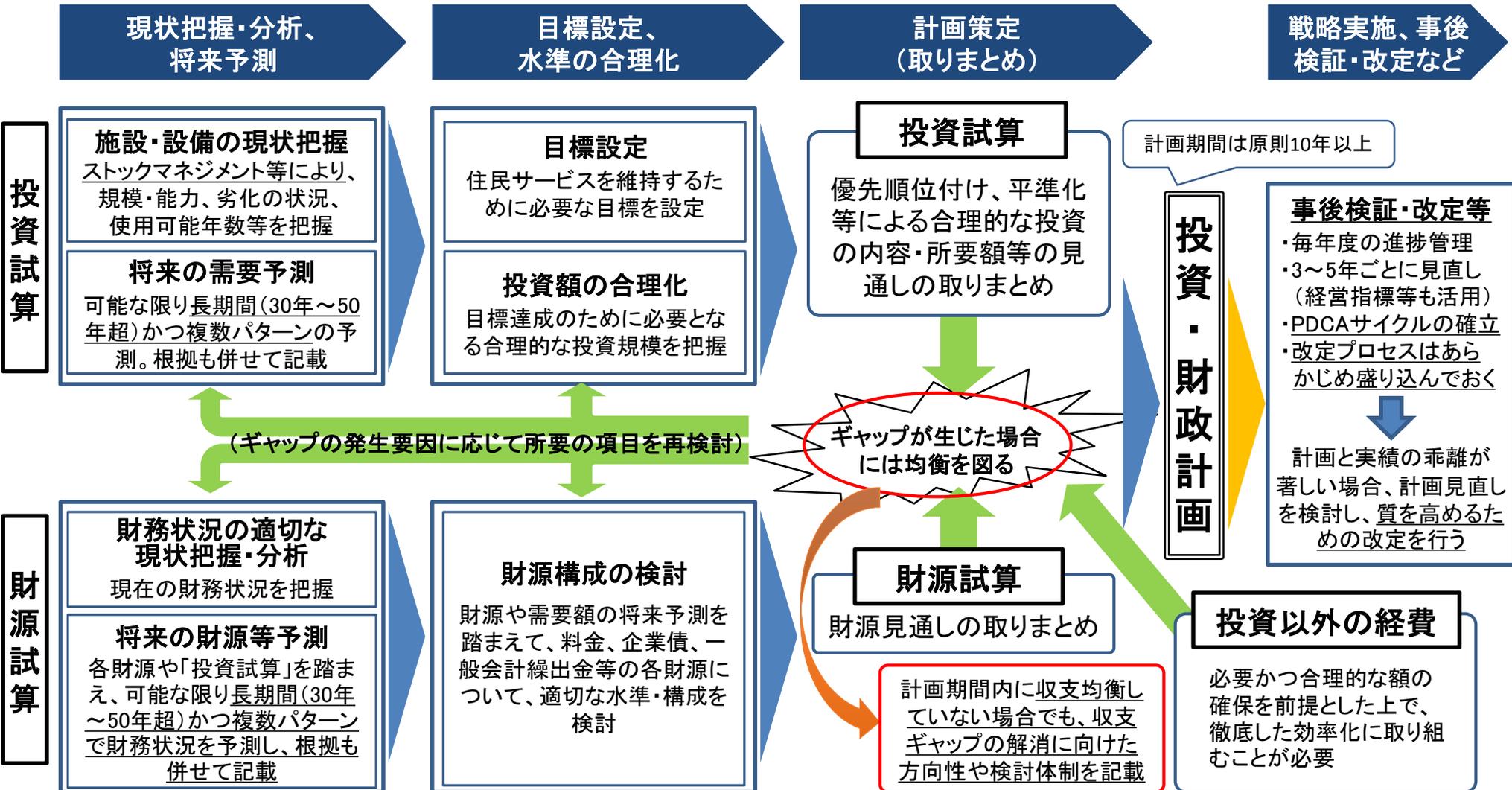
経営戦略のひな形様式

- | | |
|----------|-----------|
| ・水道事業 | ・市場事業 |
| ・下水道事業 | ・と畜場事業 |
| ・工業用水道事業 | ・観光施設事業 |
| ・交通事業 | ・地域開発事業 |
| ・電気事業 | ・駐車場整備事業 |
| ・ガス事業 | ・介護サービス事業 |
| ・港湾整備事業 | |

3. 経営戦略の策定・見直し時の具体的ポイント

「投資・財政計画」の策定までの流れ

「経営戦略」の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資の見通しを試算した計画（投資試算）と、財源見通しを試算した計画（財源試算）を構成要素とし、収支が均衡するように調整した収支計画である。



①事務内容や策定までのスケジュールの検討

- ◆策定・改定までのスケジュールの確認と作業内容の検討。（策定・改定マニュアル2頁参照）

②策定に必要な各種資料と資料収集の方法

- ◆③～⑥を行うために必要な資料の確認、資料収集方法等の検討（資料例：「策定・改定マニュアル」4頁参照）
- ◆策定済みの経営戦略や改定を行った他団体の経営戦略を確認。

③経営の現状分析

- ◆過去の決算データ、類似団体比較等による分析。
- ◆これまでの効率化・健全化の取組内容の検証評価。
- ◆⑥「投資・財政計画」策定のための課題抽出。

<参考> 経営戦略の「策定」の定義 「経営戦略の策定に関するQ&A(H28.5月)」より

- 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こと
- ② 計画期間が10年以上となっていること（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こと）
- ③ 計画期間内に収支均衡していること（収支均衡していない場合でも、収支ギャップの解消に向けた取組の方向性や検討体制・スケジュールが記載されていること）
- ④ 議会・住民に対して公開されていること
- ⑤ 効率化・経営健全化のための取組方針が示されていること
- ⑥ 進捗管理（モニタリング）や見直し（ローリング）等の経営戦略の事後検証、更新等に関する考え方が記載されていること

④将来の事業環境を把握

- ◆⑥「投資・財政計画」の基礎となる人口予測やサービスに対する需要予測を踏まえた将来の料金収入の見込み方法等の確認（「策定・改定マニュアル」15頁～各事業別マニュアル参照）

⑤経営の基本方針

- ◆②～④の検討を踏まえて事業を継続する上での経営理念、基本方針の検討

⑥「投資・財政計画」の策定

- ◆「経営戦略」の中心的部分となる、施設・設備の合理的な投資の試算である「投資試算」、財源見通しである「財源試算」についての算定方法の確認（「策定・改定マニュアル」15頁～各事業別マニュアル参照）

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

- ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
- ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における更新費用の的確な反映
- ③ 賃金上昇や物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向の的確な反映
- 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

「投資・財政計画」への的確な反映

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

① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映

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

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

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

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

※「長岡市水道事業経営戦略」(計画期間:令和3年度～令和12年度)より抜粋

公共下水道事業財政計画(抜粋)

◆経営の基本事項

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

◆目標値

○経費回収率

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

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

○一般会計からの繰入金

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

◆使用料の改定

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

図表 3-5 財政計画表(公共下水道事業)

年度	前計 前 期 間 (5年間)						前期 使用料算定期間 (平均改定率 0%)					中期 使用料算定期間 (平均改定率 5%UP)					後期 使用料算定期間 (平均改定率 5%UP)					単位:百万円
	28年度 (決算)	29年度	30年度	元年度	2年度	28～2年度計	3年度	4年度	5年度	6年度	7年度	3～7年度計	8年度	9年度	10年度	11年度	12年度	8～12年度計	3～12年度計			
					(決算見込)																	
下水道使用料	2,008	2,101	2,112	2,083	2,055	10,359	2,047	2,059	2,176	2,199	2,196	10,677	2,192	2,301	2,286	2,278	2,269	11,326	22,003			
(接続率向上による効果額)							(9)	(18)	(27)	(35)	(43)	(132)	(50)	(55)	(59)	(63)	(67)	(294)	(426)			
※平均改定率									5%					5%								
(コロナによる影響)当初見込収益					2,088		2,069	2,070														
使用水量減による影響額					△33		△22	△11														
受託事業収益	36	34	36	28	35	169	28	28	28	28	28	140	28	28	28	28	28	140	280			
他会計補助金等(繰入金)	1,598	1,601	1,571	1,434	1,404	7,608	1,249	1,192	1,175	1,148	1,116	5,880	988	888	897	897	870	4,540	10,420			
うち基準内	1,591	1,595	1,061	961	1,211	6,419	1,049	992	975	948	916	4,880	888	888	897	897	870	4,440	9,320			
うち基準外	7	6	510	473	193	1,189	200	200	200	200	200	1,000	100	0	0	0	0	100	1,100			
長期前受金戻入	927	944	896	873	885	4,525	860	838	833	831	820	4,182	807	804	798	784	758	3,951	8,133			

下水道事業（抜粋）

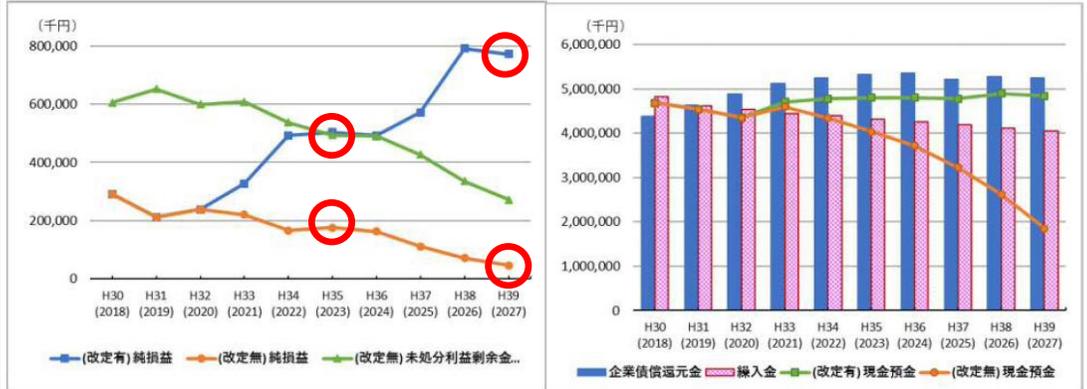
◆経営の基本方針

本戦略では、期間中に訪れる企業債の多額の償還に対応できる経営体質への転換を図る。また、処理コストを削減するための汚水処理の広域化を促進する。

・下水道事業は、単独公共下水道（西部処理区）の流域下水道（日光川上流処理区）への編入を進めるとともに、続けて単独公共下水道（東部処理区）の流域下水道（五条川右岸処理区）への編入も働きかけ、処理コストの削減を図る。

・一般会計からの繰入金の総額は、平成31年度（2019年度）以降削減することを見込む。そして、**受益者負担の原則に沿った繰入金の適正化に対応するため、下水道使用料は、平成35年度（2023年度）に平均15%、平成39年度（2027年度）に平均15%の値上げを予定する。**

図Ⅲ-1 料金改定の有無による収支等の比較



◆「投資・財政計画の策定に当たっての説明」

○収支計画のうち、財源についての説明

・下水道使用料は、平成35年度（2023年度）に平均15%、平成39年度（2027年度）に平均15%の値上げを見込んでいる。

◆投資・財政計画（収支計画）

(一般区域) (単位:H28・H29は円、H30以降は千円)

項目	年度	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	H31 (2019)	H32 (2020)	H33 (2021)	H34 (2022)	H35 (2023)	H36 (2024)	H37 (2025)	H38 (2026)	H39 (2027)
収益的収入	営業収益 (A)	2,855,347,679	2,885,829,451	3,191,885	3,158,117	3,161,094	3,158,489	3,196,200	3,328,442	3,558,576	3,587,680	3,608,487	3,767,984
	使用料収入	1,825,484,625	1,922,530,758	2,148,150	2,152,766	2,155,321	2,157,469	2,173,213	2,298,471	2,535,261	2,552,780	2,570,535	2,717,603
	受託工事収益 (B)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	一般会計負担金	1,026,704,054	959,870,693	1,040,185	1,002,370	1,002,753	998,000	1,019,967	1,026,951	1,020,295	1,031,880	1,034,932	1,047,360
	その他	3,159,000	3,428,000	3,550	2,980	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,021
	営業外収益 (C)	4,312,772,509	4,314,817,307	4,240,251	4,149,646	4,043,486	3,968,618	3,887,980	3,817,825	3,740,061	3,662,765	3,578,873	3,512,225
	一般会計負担金	1,713,446,991	1,772,438,776	1,746,738	1,666,635	1,617,524	1,567,113	1,516,997	1,472,037	1,431,126	1,393,731	1,359,448	1,312,923
	一般会計補助金	1,717,939,232	1,684,249,959	1,654,508	1,626,028	1,585,951	1,548,449	1,511,210	1,474,430	1,445,093	1,399,238	1,345,951	1,311,300
	長期前受金戻入	873,198,877	850,971,467	830,394	849,762	832,873	846,000	852,625	864,221	856,774	862,678	866,406	880,933
	その他	8,187,409	7,157,105	8,611	7,221	7,138	7,056	7,148	7,137	7,068	7,118	7,068	7,069
	計 D=A+C	7,168,120,188	7,200,646,758	7,432,136	7,307,763	7,204,579	7,127,107	7,084,180	7,146,267	7,298,637	7,250,445	7,187,360	7,280,209

4. 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の創設

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

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

事業概要

(1) アドバイザーを派遣する政策テーマ

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

(2) 支援の方法

個別市区町村に継続的に派遣

都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業

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

課題達成支援事業

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

啓発・研修事業

都道府県が市区町村・公営企業の啓発のため政策テーマの研修を行う場合に派遣

※1 アドバイザーの派遣経費（謝金、旅費）は、地方公共団体金融機構が負担

※2 各都道府県の市区町村担当課と連携して事業を実施

(3) 事業規模

- 約3億円（約500団体・公営企業への派遣を想定）

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、平成31年3月に「広域化・共同化計画策定マニュアル（案）」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>

- 複数市町村の事業に加え、市町村内で実施する既存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））

【処理場の統廃合】

