

# 公営企業における経営改革の推進

総務省自治財政局公営企業経営室

# 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
  - 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・改定

- 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7年度までに改定を行う

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

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 (※)

民間活用

※ 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などを含む概念

### 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

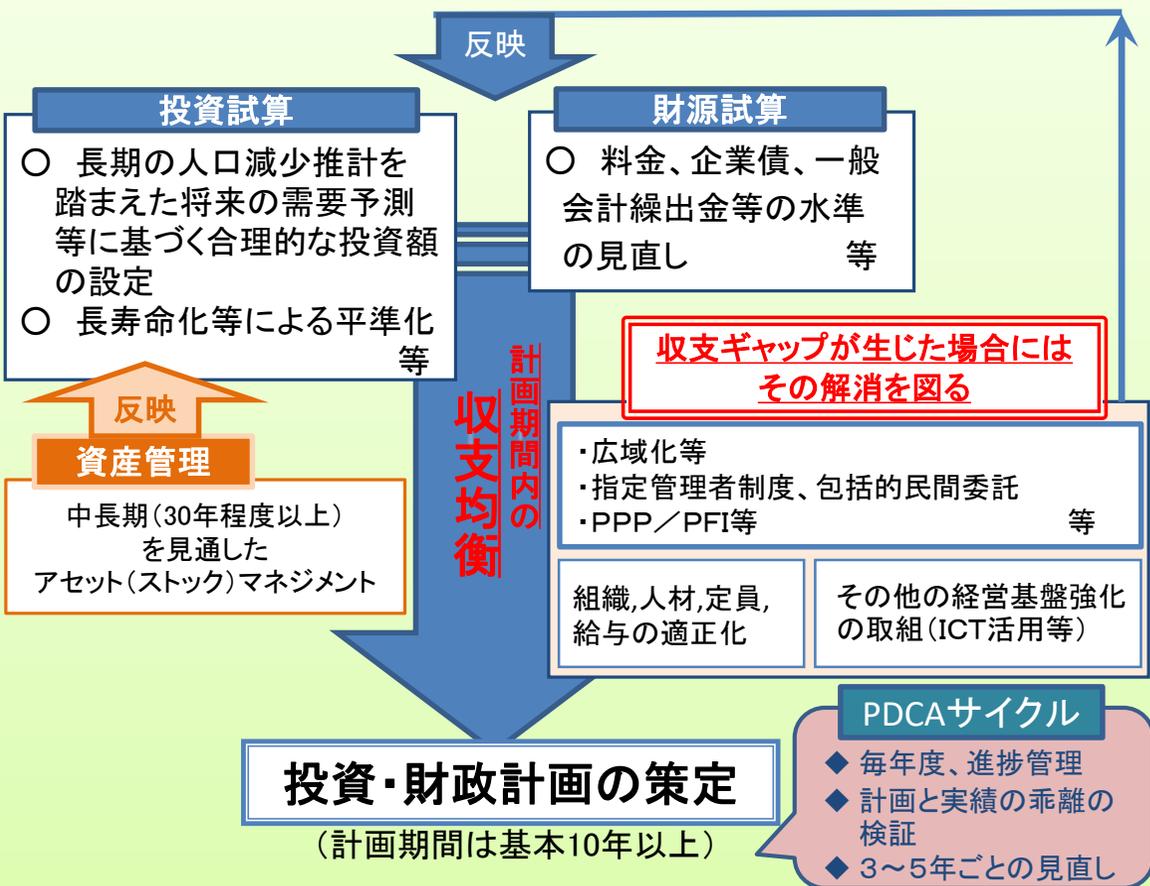
経営比較分析表の作成・公表

# 公営企業の「経営戦略」の策定・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年度までの策定を要請。  
(平成28年1月26日付け公営企業三課室長通知)
- 令和7年度までの改定を要請。  
(令和3年1月22日付け公営企業三課室事務連絡、令和4年1月25日付け公営企業三課室長通知)

## 経営戦略 [イメージ]



## 経営戦略の策定・改定の推進

- 「経営戦略策定・改定ガイドライン」の策定・公表  
(平成31年3月策定・公表)

### ガイドラインの内容

- ・「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年毎の改定**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。**
- ・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。

## 策定・改定状況(令和5年3月31日時点)

(毎年度、策定・改定状況を調査・公表)

- 策定状況:**「策定済」の事業の割合は96.8%**
- 改定状況:**「改定済」又は「令和7年度までに改定予定」の事業の割合は85.1%**

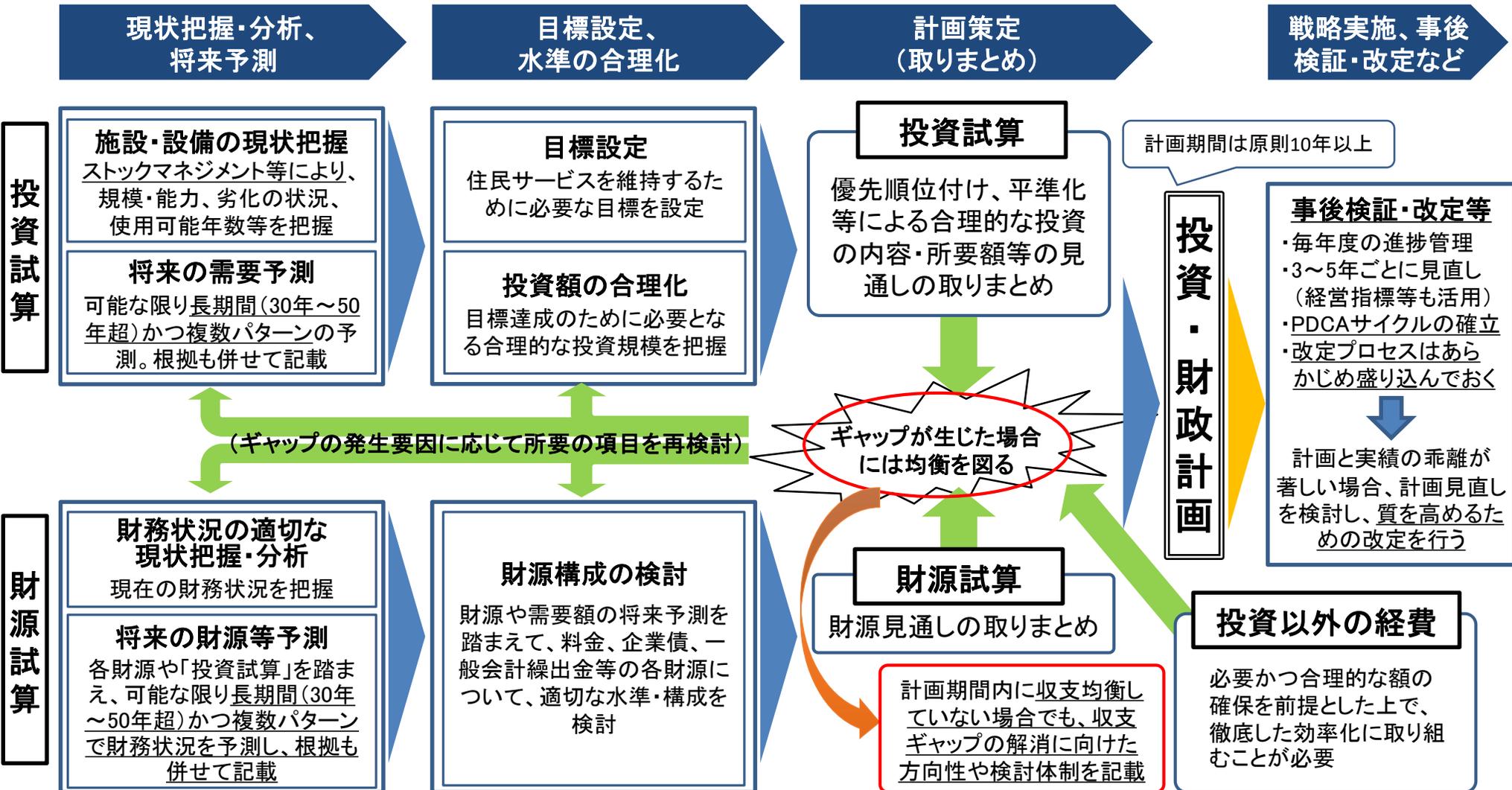
## 財政措置等

- 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」

# 「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。



# 「経営戦略」の基礎

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

① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映

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

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

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

収益的収支		(単位: 千円、税抜)										
款	項	目	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R9 2027	R10 2028	R11 2029	R12 2030
	営業収益		4,952,486	4,931,660	4,895,800	4,848,489	4,812,889	4,778,363	4,755,277	4,710,979	4,675,130	4,638,860
	給水収益		4,621,000	4,585,000	4,548,877	4,501,244	4,465,264	4,430,299	4,406,717	4,361,864	4,325,405	4,288,468
	加入金		93,830	94,410	92,522	90,672	88,858	87,081	85,339	83,633	81,960	80,321
	下水道受託収益		203,679	215,092	217,243	219,415	221,609	223,825	226,063	228,324	230,607	232,913
	その他の営業収益		33,977	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158	37,158
	受取利息及び配当金		298	1,827	1,600	1,382	1,134	930	692	515	369	210
	他会計補助金		14,484	12,585	10,652	9,022	7,788	6,873	6,296	6,025	5,904	5,895
	長期前受金戻入益		498,019	486,434	482,539	479,296	477,432	477,568	477,515	474,021	459,754	437,580
	雑収益		29,063	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000	29,000
	特別収益		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	固定資産売却益		9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	事業費用		5,392,062	5,247,514	5,247,635	5,207,270	5,139,601	5,586,693	5,832,444	5,392,563	5,511,198	5,517,821
	営業費用		5,159,590	5,037,861	5,054,883	5,027,875	4,970,363	5,425,328	5,676,525	5,239,059	5,357,433	5,362,910
	原水及び浄水費		1,033,660	974,102	1,097,772	973,642	977,426	990,385	892,749	856,973	859,933	862,846
	配水費		632,881	696,710	686,095	721,377	691,427	694,251	697,289	699,942	702,805	705,651
	給水費		301,061	330,185	331,863	333,561	335,261	336,980	338,701	340,444	342,211	343,978
	業務費		325,880	312,570	313,350	314,135	314,924	315,720	316,515	317,319	318,133	318,945
	総係費		356,518	330,053	242,652	291,603	222,550	241,993	389,653	265,206	265,562	307,521
	減価償却費		2,342,751	2,276,420	2,266,457	2,265,224	2,310,264	2,364,408	2,477,235	2,600,961	2,710,575	2,666,074
	資産減耗費		166,839	117,821	116,694	128,333	118,511	481,591	564,383	158,214	158,214	157,895
	支払利息及び企業債取扱い費		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
	繰上り入金		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

# 経営戦略の改定に当たっての留意事項

## 「経営戦略」の改定推進について(令和4年1月25日付け公営企業三課室長通知)

- 経営戦略の見直しに当たっては、**特に、次の①～④の事項を投資・財政計画に盛り込むことが持続可能なサービスの提供に不可欠**であること。
  - 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
- なお、**現在、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、上記の①～④の取組を盛り込んだ経営戦略の改定を要件とする予定。**

## 令和6年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について(令和6年1月22日付け公営企業三課室事務連絡)

- 賃金や物価の上下動などの社会経済情勢の変化への的確な対応や、情報通信技術や新技術の活用などの効率化・経営健全化の取組が重要であることから、**物価高騰の影響のほか、DX・GXの取組についても、経営戦略に適切に反映**させること。
- **新型コロナウイルス感染症の5類感染症変更後も**、テレワークの普及等の行動変容が一定程度定着していることから、このような**新たな経営環境を踏まえた改定を行うことも重要**であること。
- 新たに事業を開始した等の理由により、令和3年度以降に経営戦略を策定した事業においても、経営環境の変化や、これまで期限を定めて改定を要請していることなどを踏まえ、改定に係る取組を適切に進めること。
- なお、令和6年度から令和8年度までを発行期間とする**交通事業債（経営改善推進事業）の対象事業**は、地方財政法に定める「資金の不足額」が生じている交通事業のうち、**経営戦略を改定済又は改定に着手済（※）の事業**としていること。
  - ※ 令和7年度までは、新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の変化を踏まえた経営戦略を改定済、又は改定に着手している事業、令和8年度は新型コロナウイルス感染症の影響による経営環境の変化を踏まえ経営戦略を改定済である事業とする。

# 経営戦略の策定・改定状況

## 経営戦略の策定・改定状況（令和5年3月31日時点）

### 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）
- 6,532事業<sup>(※)</sup>のうち、**策定済の事業は6,325事業（96.8%）、未策定の事業は207事業（3.2%）**となっている。

※ 事業数には、地方債の償還のみの事業や廃止（予定）事業などを含まない。

経営戦略の策定状況（令和5年3月31日時点）

（単位：事業）

	①策定済 事業数(構成比)	②未策定 事業数(構成比)	合計 事業数(構成比)
水道	1,748 (98.9%)	20 (1.1%)	1,768 (100.0%)
うち上水道	1,296 (98.9%)	14 (1.1%)	1,310 (100.0%)
下水	452 (98.7%)	6 (1.3%)	458 (100.0%)
工業用水道	138 (96.5%)	5 (3.5%)	143 (100.0%)
交通	74 (90.2%)	8 (9.8%)	82 (100.0%)
電気	83 (92.2%)	7 (7.8%)	90 (100.0%)
ガス	18 (100.0%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)
港湾整備	81 (89.0%)	10 (11.0%)	91 (100.0%)
市場	118 (83.7%)	23 (16.3%)	141 (100.0%)
と畜場	29 (76.3%)	9 (23.7%)	38 (100.0%)
観光施設	168 (83.6%)	33 (16.4%)	201 (100.0%)
宅地造成	208 (81.6%)	47 (18.4%)	255 (100.0%)
駐車場	143 (87.2%)	21 (12.8%)	164 (100.0%)
下水道	3,517 (99.3%)	24 (0.7%)	3,541 (100.0%)
合計	6,325 (96.8%)	207 (3.2%)	6,532 (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）
- 策定済の6,325事業のうち、改定済の事業は1,639事業（25.9%）、令和7年度までに改定予定の事業は3,742事業（59.2%）であり、これらを合わせると、**既に改定済の事業を含め、令和7年度までに5,381事業（85.1%）が改定予定**。

経営戦略の改定状況（令和5年3月31日時点）

（単位：事業）

	①改定済 事業数(構成比)	②改定予定 (令和5年度 ～7年度) 事業数(構成比)	小計 (①+②) 事業数(構成比)	③改定予定 (令和8年度以降) 事業数(構成比)	④未定 事業数(構成比)	合計 事業数(構成比)
水道	400 (22.9%)	1,036 (59.3%)	1,436 (82.2%)	183 (10.5%)	129 (7.4%)	1,748 (100.0%)
うち上水道	357 (27.5%)	734 (56.6%)	1,091 (84.2%)	129 (10.0%)	76 (5.9%)	1,296 (100.0%)
下水	43 (9.5%)	302 (66.8%)	345 (76.3%)	54 (11.9%)	59 (12.7%)	452 (100.0%)
工業用水道	43 (31.2%)	67 (48.6%)	110 (79.7%)	16 (11.6%)	12 (8.7%)	138 (100.0%)
交通	10 (21.0%)	47 (89.0%)	57 (89.7%)	5 (8.6%)	0 (0.0%)	74 (100.0%)
電気	15 (18.1%)	43 (51.8%)	58 (69.9%)	11 (13.3%)	14 (16.9%)	83 (100.0%)
ガス	7 (38.9%)	10 (55.6%)	17 (94.4%)	0 (0.0%)	1 (5.6%)	18 (100.0%)
港湾整備	9 (11.1%)	54 (66.7%)	63 (77.8%)	10 (12.3%)	8 (9.9%)	81 (100.0%)
市場	5 (4.2%)	69 (58.5%)	74 (62.7%)	31 (26.3%)	13 (11.0%)	118 (100.0%)
と畜場	1 (3.4%)	21 (72.4%)	22 (75.9%)	4 (13.8%)	3 (10.3%)	29 (100.0%)
観光施設	14 (8.3%)	99 (58.9%)	113 (67.3%)	25 (14.9%)	30 (17.9%)	168 (100.0%)
宅地造成	38 (18.3%)	104 (50.0%)	142 (68.3%)	23 (11.1%)	43 (20.7%)	208 (100.0%)
駐車場	5 (3.5%)	99 (69.2%)	104 (72.7%)	24 (16.8%)	15 (10.5%)	143 (100.0%)
下水道	1,086 (30.9%)	2,093 (59.5%)	3,179 (90.4%)	199 (5.7%)	139 (4.0%)	3,517 (100.0%)
合計	1,639 (25.9%)	3,742 (59.2%)	5,381 (85.1%)	531 (8.4%)	413 (6.5%)	6,325 (100.0%)

### 策定・改定状況の「見える化」

- 毎年度調査を実施し、**策定・改定状況を総務省HPにおいて公表することにより、「見える化」を推進**。（令和5年度は10月に公表）

## 経営戦略の策定・改定の促進

**未策定**の事業や、既に経営戦略を策定している事業で**より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・改定を促進。

# 公営企業の抜本的な改革の取組状況（令和4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。
- 令和4年度において、事業廃止103件、広域化等83件、包括的民間委託46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	
103 件		14 件		3 件		83 件		4 件		46 件		17 件	
都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村
10 件	93 件	4 件	10 件	2 件	1 件	5 件	78 件	0 件	4 件	3 件	43 件	9 件	8 件
水道	16	水道	0	水道	0	水道	19	水道	0	水道	11	水道	6
工業用水道	3	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	2
交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0
電気	4	電気	1	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0
ガス	2	ガス	2	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0
病院	2	病院	1	病院	3	病院	3	病院	1	病院	0	病院	1
下水道	19	下水道	0			下水道	57	下水道	0	下水道	34	下水道	7
簡易水道	3	簡易水道	0			簡易水道	4	簡易水道	0	簡易水道	1	簡易水道	0
港湾整備	1	港湾整備	0			港湾整備	0	港湾整備	0	港湾整備	0	港湾整備	0
市場	2	市場	1			市場	0	市場	0	市場	0	市場	1
と畜場	0	と畜場	0			と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0
宅地造成	18	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	2	駐車場	1			駐車場	0	駐車場	0	駐車場	0	駐車場	0
観光	5	観光	1			観光	0	観光	2	観光	0	観光	0
介護サービス	21	介護サービス	7			介護サービス	0	介護サービス	1	介護サービス	0	介護サービス	0
その他	5	その他	0			その他	0	その他	0	その他	0	その他	0

**合計**  
**270件**

（令和3年度実績 261件）7

(※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などを含む概念。  
 事業統合を行った場合は、統合される事業は事業廃止、統合する事業は広域化等として計上している。  
 (※3) 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が含まれる。  
 (※4) 民営化・民間譲渡等、他の事業に統合せずに事業廃止となる場合は、1つの取組をそれぞれの類型に計上している。  
 (※5) ※4のほか、1つの事業で複数の取組を行った事例が存在する。事業数ベースでは合計247事業となる。

# 「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・改定

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

## 対象事業の推移



## 誰もが比較検討しやすいイメージで公表

経営比較分析表

A県 B市				人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
業種名	業種名	事業名	類似団体区分	777.77	888.88	999.99
法適用	水道事業	末端給水事業	A1	現在給水人口(人)	給水区域面積(km <sup>2</sup> )	給水人口密度(人/km <sup>2</sup> )
資金不足比率(%)	自己資本増成比率(%)	普及率(%)	1.2人/km <sup>2</sup> 以上V型増成割合(%)	1,010.10	1,111.11	1,212.12
33.33	44.44	55.55	666.66			

1. 経営の健全性・効率性

① 経常収支比率(%)

H21	110.7
H22	114.3
H23	113.6
H24	112.7
H25	111.4

② 給水原価(円)

H21	174.4
H22	172.8
H23	171.9
H24	174.1
H25	176.9

2. 老朽化の状況

① 有形固定資産減価償却率(%)

H21	47.0
H22	48.1
H23	48.9
H24	46.9
H25	47.7

グラフ凡例  
■ 当該団体値(当該値)  
— 類似団体平均値(平均値)  
【】平成26年度全国平均

分析欄  
1. 経営の健全性・効率性について  
2. 老朽化の状況について  
全体総括

# 「経営比較分析表」の事例

愛知県

経営比較分析表／団体全体（令和4年度決算）

工業用水道事業

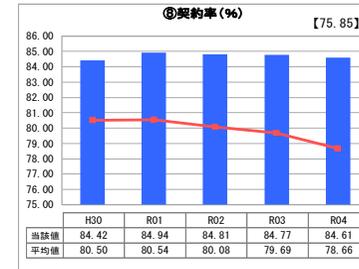
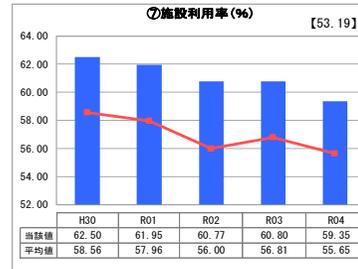
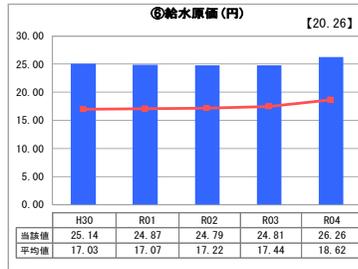
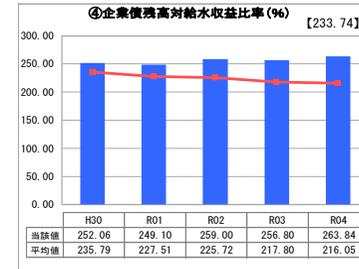
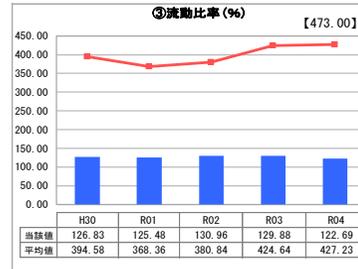
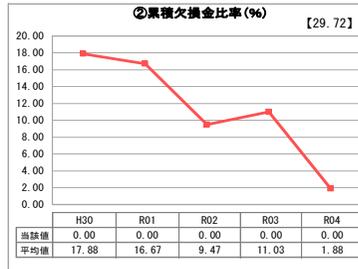
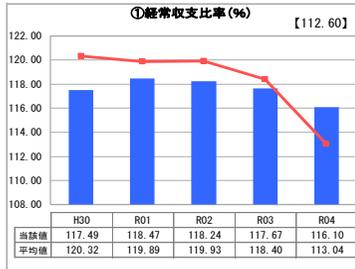
【事業概要】

業務名	業種名	現在配水能力(合計)(m <sup>3</sup> /日)	類似団体区分	施設数	1日平均配水量(m <sup>3</sup> )
法適用	工業用水道事業	1,413,600	大規模	4	838,944
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	給水先事業所数	契約水量(m <sup>3</sup> /日)	管理者の情報	
-	70.5	372	1,196,064	自治体職員	

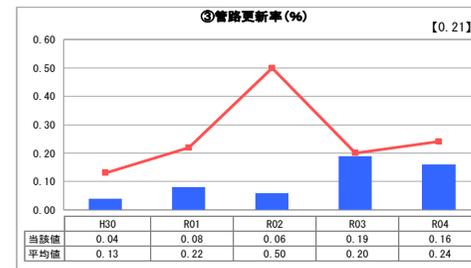
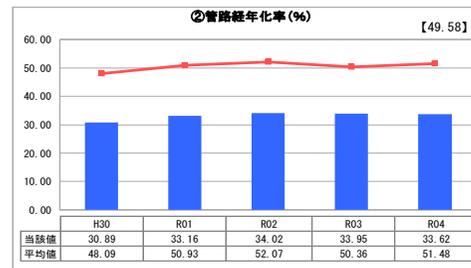
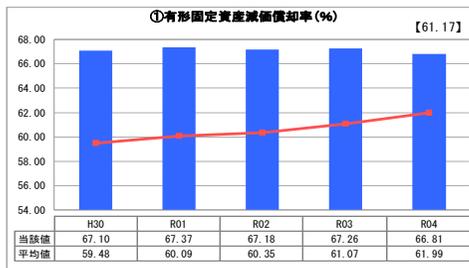
グラフ凡例

- 当該団体値(当該値)
- 類似団体平均値(平均値)
- 令和4年度全国平均

## 1. 経営の健全性・効率性



## 2. 老朽化の状況



## 分析欄

### 1. 経営の健全性・効率性について

【健全性】  
 本県の工業用水道事業は、企業債等の借入れや繰上償還による支払利息の軽減等、経営の合理化に努めてきたことから、④料金回収率及び①経常収支比率は100%を超えて推移し、②累積欠損金は発生していない。しかし、水源の大半を遠隔地のダムに依存し、施設建設に多額の費用を要しているため、⑥給水原価は類似団体平均を上回って推移している。また、令和4年度は、燃料価格の高騰に伴う電気料金の増額があったため、⑤料金回収率及び①経常収支比率は例年より減少し、⑥給水原価は例年より上昇している。  
 一方、④企業債務高対給水収益比率が概ね横ばいで推移しているものの、③流動比率は100%を超えていることから、経営状況については健全な状態である。

【効率性】  
 施設の利用状況については、⑦施設利用率及び⑧契約率がともに類似団体平均を上回っており、効率的な施設利用ができています。

### 2. 老朽化の状況について

【老朽化の状況】  
 昭和30年代から順次建設されたことから、老朽化が進んでおり、①有形固定資産減価償却率は類似団体平均より高めの割合を示している。一方、建設年度が比較的新しい管路もあることから、②管路経年化率は、類似団体平均より低めの割合を示している。

【管路の更新状況】  
 「工業用水道事業老朽化施設更新計画」（計画期間：平成30年度～令和12年度）等に基づき計画的に更新を行っているが、管路更新工事は複数年にかけて行われ、単年度に更新した管路延長の割合を示す③管路更新率は年度により数値にばらつきを生じており、令和4年度は類似団体平均値をやや下回っている。

### 全体総括

愛知県工業用水道事業の経営状況は健全であるが、費用については、維持費は、電気料金が従前より高い水準で、引き続き不透明な状況が続き、物価上昇は継続する見込みであり、資本費は、地震防災対策や老朽化施設更新の費用等が増加することにより、減価償却費や支払利息が増加する見込みであることから、令和3年3月に改訂した「企業庁経営戦略(改訂版)」(計画期間：平成28年度～令和7年度)に基づき、引き続き効率化等を推進し、今後とも健全経営に努めていく。

# 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

- ・ DX・GXの取組
- ・ 経営戦略の改定・経営改善
- ・ 公立病院経営強化プランの改定・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)

#### ○ 地方公共団体のDX

#### ○ 地方公共団体のGX

#### ○ 首長・管理者向けトップセミナー

※ 下線部は、R6に支援分野の創設・拡充等を行うもの。

### (2) 支援の方法

個別市区町村に継続的に派遣（各都道府県市区町村担当課等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6.5億円(約1,900団体・公営企業への派遣を想定)

## 【新潟県小千谷市】

### 水道事業の性能合理化（工業用水道施設との一部共同化）

#### 取組の概要

老朽化が著しい浄水場の更新について、水需要が大きく減少し余剰浄水能力を抱えていた工業用水道施設と一部共同利用化することで、新浄水場の建設費削減及び工業用水道の余剰浄水能力の有効活用を図った。

◆**総事業費** 工事費3,852,000千円、委託費66,000千円

#### ◆背景

- 近隣2市と水道事業における広域化を検討していたが、浄水場の更新時期の相違などにより、広域化を断念せざるを得ない状況となった。
- 一方で、工業用水道事業の浄水施設について、水需要が大きく減少していることにより、余剰な浄水能力を抱えるものとなっていた。
- こうした課題を解消するため、工業用水道施設の余剰能力を活用する浄水場の更新について検討をすることとした。

#### ◆具体的内容

- 余剰浄水能力を抱える既存の工業用水道施設について、2系統のうち1系統を上水道と共同利用することで、新規に建設する上水道専用浄水場の施設規模を大幅に減少した。

#### ◆効果

- 工業用水道の余剰浄水量6,360m<sup>3</sup>/日を上水道で有効活用することができた。
- 新浄水場の必要浄水能力を17,100m<sup>3</sup>/日から10,740m<sup>3</sup>/日に削減した。
- 新浄水場（上水道）建設費を大幅に削減した（▲約1,024,000千円）。

#### 取組のポイント

- 工業用水道施設の整備には国庫補助金を充当していることが多いため、事前に経済産業省との十分な協議が必要である。
- 供用化に伴う各種検討から関係機関の協議を行うことが必要となり、検討着手から供用開始まで長期間を要するため、検討着手時点で見通しをもったスケジュールの作成、進捗管理が重要である。

## その他

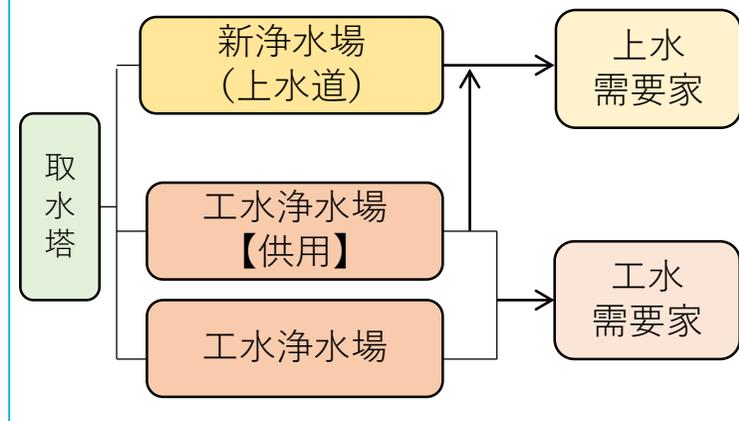
## 水道事業・工業用水道事業

新潟県小千谷市ガス水道局業務課

#### 公営企業情報

- 行政区域内人口 33,934人（令和4年3月31日時点）
- 行政区域内面積 155.19km<sup>2</sup>（令和4年3月31日時点）
- 給水人口 33,789人（令和3年度決算）
- 給水先事業所数 4事業所（令和3年度決算）

#### 共同利用イメージ



#### 取組のスケジュール

- 平成19年3月に近隣2市と広域化の検討を開始
- 平成24年10月に広域化を断念
- 平成25年～26年に設計業務
- 平成27年～30年に建設工事
- 平成31年4月1日から供用開始

#### 今後の展望

- 施設の共同利用により上水道と工業用水道の両事業において、今後も安全かつ安定した給水を目指す。

茨城県企業局施設課

## 取組の概要

検針業務の削減、受水企業の負担軽減及び受水量データ収集の迅速化を図るため、鹿島工業用水道事業へスマートメーターを導入する。

◆総事業費 導入設計業務：2,750千円、導入工事費：28,578千円

## ◆背景

- 受水企業の検針業務は、企業が自ら設置した記録計から印刷した記録紙及びチャート紙を所管水道事務所に郵送することにより、毎月実施していた。このため、受水企業は毎月の郵送及び記録計の更新、水道事務所は多数の記録紙等を基に手入力での検針を行う必要があるなど、双方に負担が生じていたほか、郵送のため使用水量の把握に時間を要していた。
- この課題を解決するため、スマートメーターを導入することとした。

## ◆具体的内容

- 本局が所管する工業用水道事業のうち、受水企業を多く所管する鹿島工業用水道事業へスマートメーターを導入することとした。
- 既設の水道メーターからの計量信号を受信する無線機を追加設置し、携帯回線網を介し検針データをサーバーに蓄積することで、水道事務所の業務用端末からデータを参照可能とした。

## ◆効果

- スマートメーターの導入により、使用水量の把握を迅速化し、記録紙等の郵送作業及び手入力作業が不要となった（作業に要する経費（見込み）▲1,371千円/年）。
- 受水企業における記録計の更新が不要となった。

## 取組のポイント

- 設置場所の決定や受水企業への説明のため、事前に無線機の種類を決定する必要があったことから、無線機の導入設計に係る委託業務をプロポーザル方式で調達した。
- 受水企業の理解を得ながら事業を推進するため、連絡協議会での事前説明に加え、受水企業へ個別訪問して説明を行った。
- 受水企業に設置されている水道メーターが無線機の仕様を満たしているかを確認するため、企業局職員が図面等で事前調査を行った上で、設置場所の現地調査を実施した。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 2,457,914人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 6,097km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 給水先事業所数 239事業所（令和3年度決算）

## 概要イメージ



## 取組のスケジュール

- 令和2年度に検討を開始し、令和3年度に導入設計業務委託を実施。
- 令和4年度より導入工事を実施（導入工事は令和5年度までの2か年を予定）。

## 今後の展望

- 鹿島工業用水道事業における導入効果を検証した上で、他の工業用水道事業への展開を検討する。