

経営戦略に関する動向について

令和4年6月28日

総務省 自治財政局 公営企業課 理事官

荘 博彰

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

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。
- 特に、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。

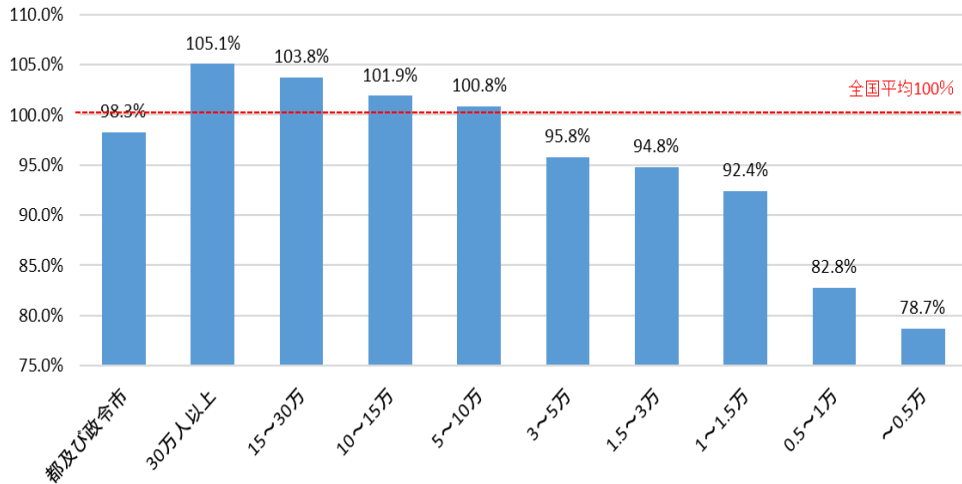
鍵となるのは、

- 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。

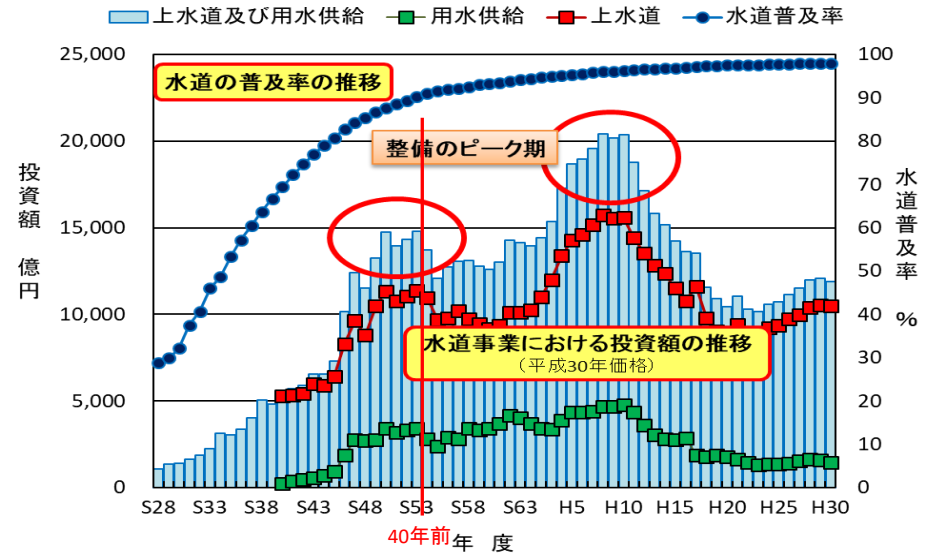
上水道事業における給水人口別の料金回収率



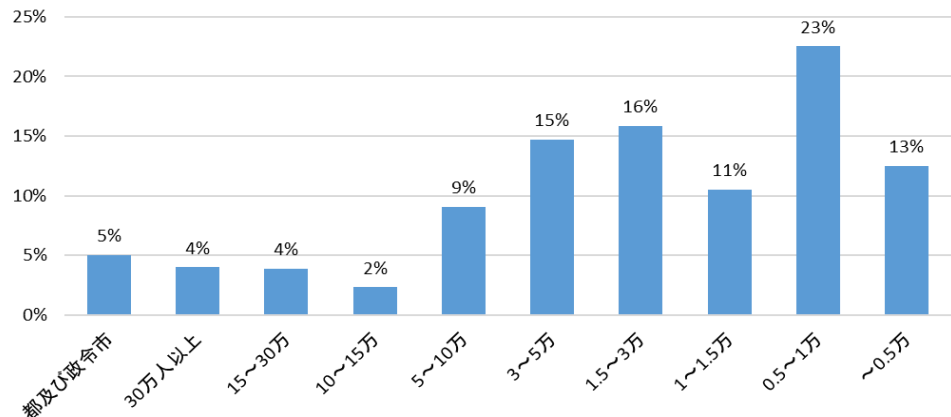
※加重平均により算出

令和2年度地方公営企業決算状況調査より

【水道への投資額の推移】

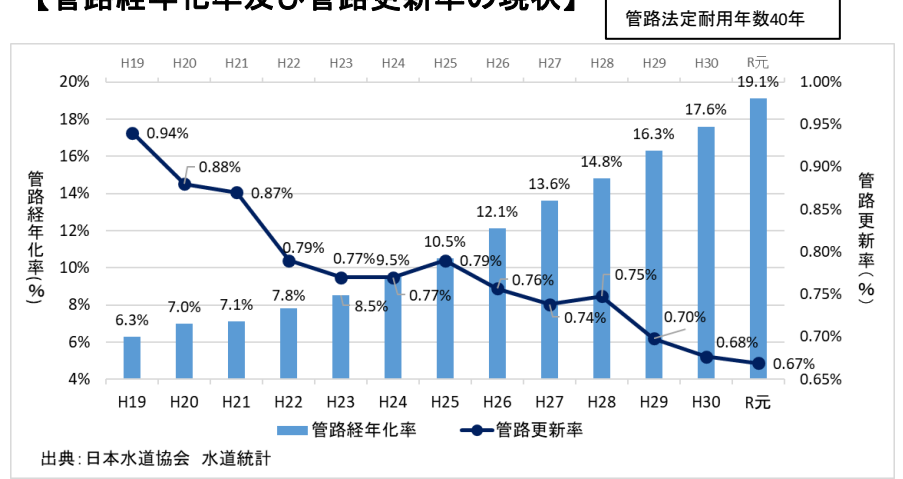


上水道事業における給水人口別団体数に占める赤字団体の割合



令和2年度地方公営企業決算状況調査より

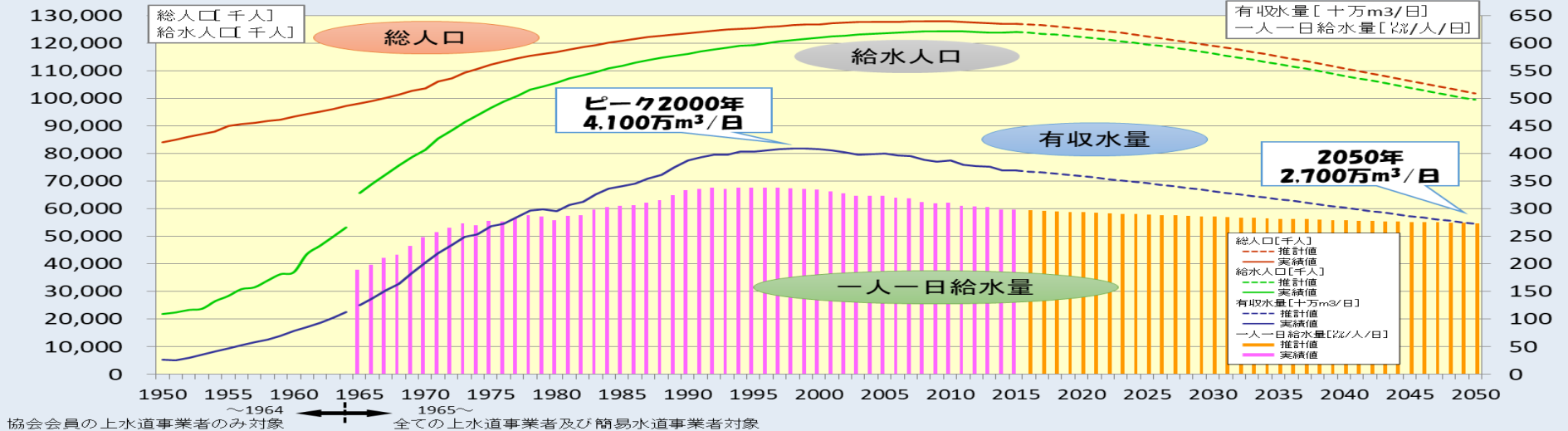
【管路経年化率及び管路更新率の現状】



出典：日本水道協会 水道統計

水道事業の現状と課題(2)

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



協会会員の上下水道事業者のみ対象 (1964以前) / 全ての上下水道事業者及び簡易水道事業者対象 (1965以降)

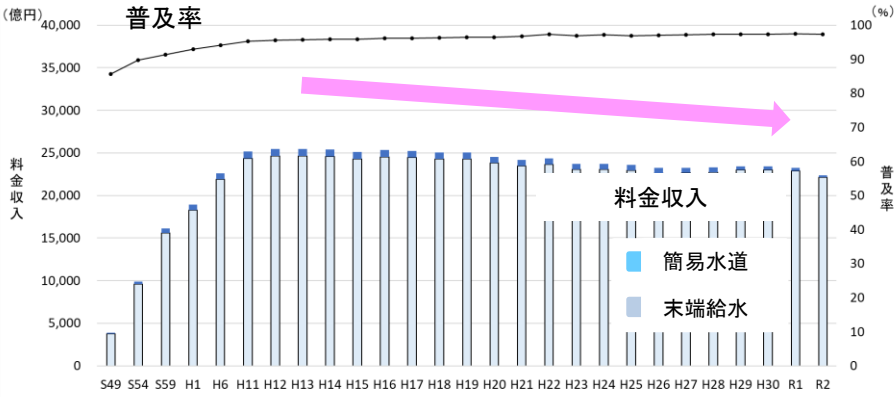
【実績値(～2015)】水道統計(日本水道協会) 「給水人口」「有収水量」は、上水道及び簡易水道の給水人口、有収水量である。一人一日給水量=有収水量÷給水人口

【推計方法】

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

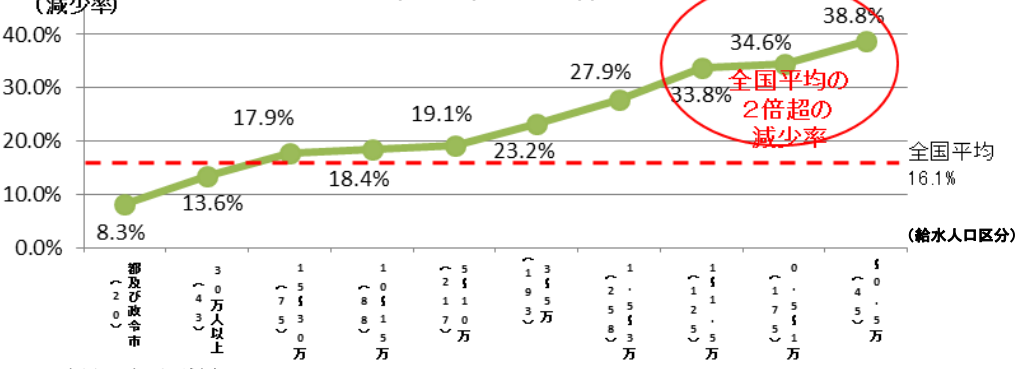
※ 厚生労働省作成資料を一部加工

水道事業料金収入推移



出典：地方公営企業決算状況調査

給水人口規模別の人口減少率 (2010年⇒2040年)

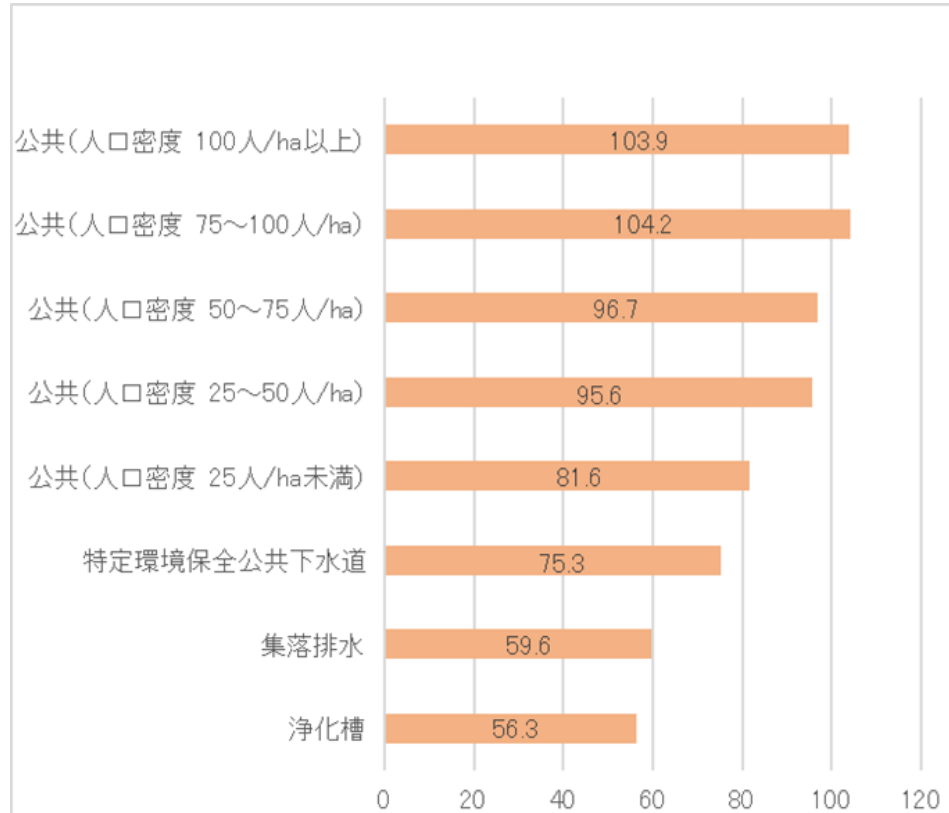


※ 2010年から2040年の人口減少率
 ※ 減少率は各給水人口区分内の団体の単純平均
 ※ 福島県及び一部の末端事業者の推計人口のデータがないため、上水道末端事業者数と一致しない

下水道事業の現状と課題

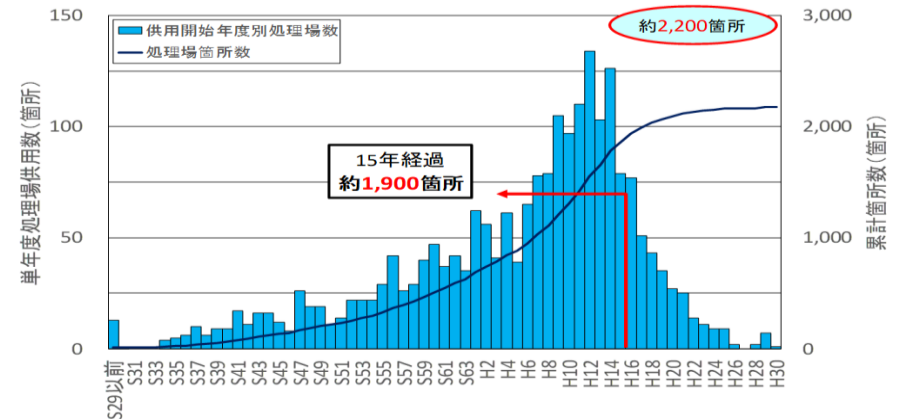
- 処理区域内人口密度の低い公共下水道や集落排水、浄化槽の事業で、必要な汚水処理費用を使用料収入で賄っている割合を示す経費回収率が低い傾向がある。
- 今後、処理場、管路施設などのこれまで整備された施設が大量に更新時期を迎える。

■ 経費回収率(%) (R2年度)

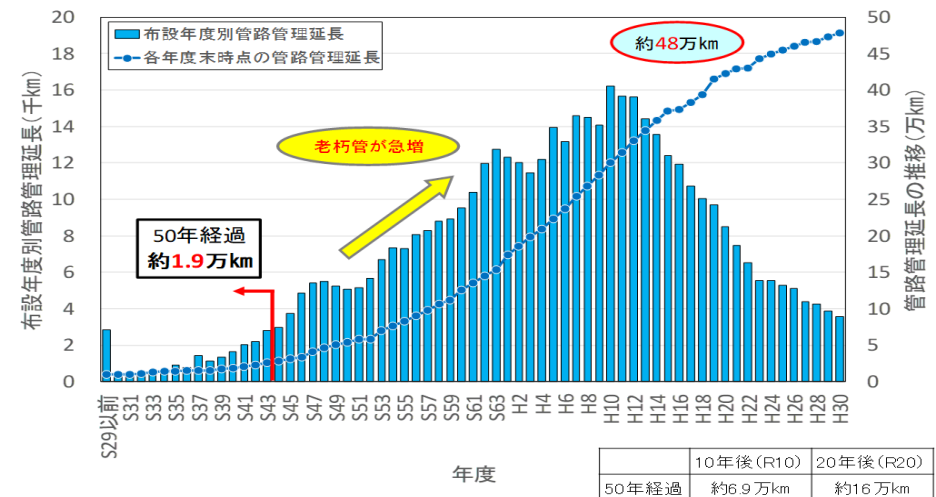


注)
 経費回収率: 使用料単価/汚水処理原価
 公共: 公共下水道
 人口密度: 処理区域内人口密度
 集落排水: 農業集落排水施設、漁業集落排水施設、林業集落排水施設、簡易排水施設及び小規模集合排水処理施設
 浄化槽: 特定地域生活排水処理施設及び個別排水処理施設

■ 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)



	10年後(R10)	20年後(R20)
50年経過	約6.9万km	約16万km

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・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 (※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]

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)

○「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。

策定状況

(毎年度、策定状況を調査・公表)

○令和3年度までに**98.0%**が策定予定。

(令和3年3月31日時点の策定率は90.8%。)

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・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)
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)
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 (100.0%)
交通	3 (4.3%)	30 (42.9%)	33 (47.1%)	7 (10.0%)	30 (42.9%)	70 (100.0%)
電気	8 (10.4%)	16 (20.8%)	24 (31.2%)	11 (14.3%)	42 (54.5%)	77 (100.0%)
ガス	3 (15.0%)	8 (40.0%)	11 (55.0%)	2 (10.0%)	7 (35.0%)	20 (100.0%)
港湾整備	3 (4.1%)	19 (26.0%)	22 (30.1%)	4 (5.5%)	47 (64.4%)	73 (100.0%)
市場	2 (2.5%)	24 (30.4%)	26 (32.9%)	10 (12.7%)	43 (54.4%)	79 (100.0%)
と畜場	0 (0.0%)	4 (19.0%)	4 (19.0%)	2 (9.5%)	15 (71.4%)	21 (100.0%)
観光施設	5 (3.7%)	33 (24.4%)	38 (28.1%)	11 (8.1%)	86 (63.7%)	135 (100.0%)
宅地造成	12 (7.4%)	33 (20.2%)	45 (27.6%)	9 (5.5%)	109 (66.9%)	163 (100.0%)
駐車場	1 (0.8%)	21 (17.5%)	22 (18.3%)	11 (9.2%)	87 (72.5%)	120 (100.0%)
下水道	340 (10.0%)	1,499 (43.9%)	1,839 (53.9%)	387 (11.3%)	1,188 (34.8%)	3,414 (100.0%)
合計	531 (8.9%)	2,298 (38.5%)	2,829 (47.4%)	738 (12.4%)	2,404 (40.3%)	5,971 (100.0%)

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」の策定・改定に係る通知

①留意事項通知（平成26年8月29日）

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

- 地方公共団体の財政の健全化に関する法律の施行等を契機とした、集中的な抜本改革の推進（平成21年度～25年度）は一区切りとし、その後の経営健全化の取組について通知。
- 将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」の策定を要請。
- その他、地方公営企業法の適用による公営企業会計の導入などを促す。

②策定推進通知（平成28年1月26日）

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

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

③経営戦略の策定に関するQ&A（平成28年5月12日）

- 経営戦略の策定に関するQ&Aを公表（令和4年1月25日 改定）

④「経営戦略策定ガイドライン改訂版」（平成29年3月31日）

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

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

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

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

- 未策定事業に対する策定のほか、策定済み事業に対して質を高めるための改定を要請。
- 経営戦略の策定や改定に当たっての指針として、基本的考え方や各事業の特性を踏まえた策定や改定上の留意点を、「経営戦略策定・改定ガイドライン」として取りまとめ、公表。
- ガイドラインを踏まえ、各事業における経営戦略の策定や改定実務の手引書となる「経営戦略ひな形様式」と、ひな形様式への記載方法をまとめた「経営戦略策定・改定マニュアル」を公表（令和4年1月25日 改定）。

⑥留意事項について（令和3年1月22日）

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

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

⑦改定推進通知（令和4年1月25日）

（「経営戦略」の改定推進について」総財公第6号・総財第1号・総財準第2号総務省自治財政局公営企業課長・公営企業経営室長・準公営企業室長通知）

- 令和7年度までの経営戦略の改定を改めて要請
- 経営戦略の策定を要件としている地方財政措置について、質を高めるための取組を盛り込んだ経営戦略の改定を要件化（令和8年度から）

「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**。

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)

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

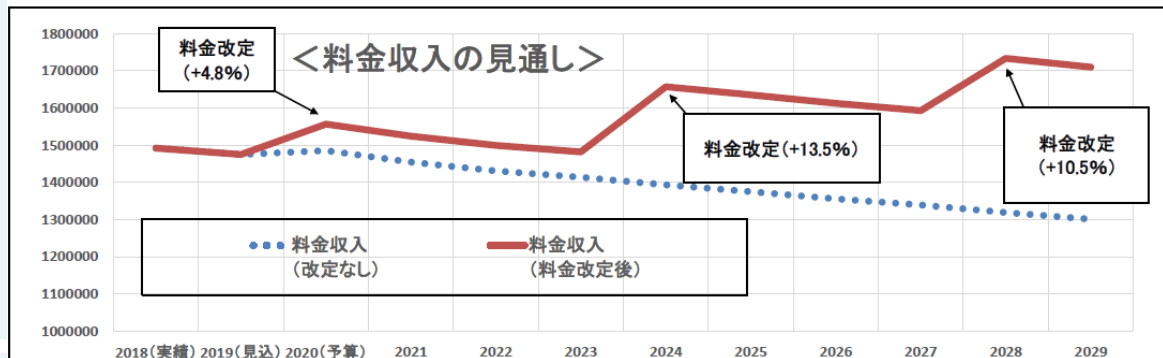
図表 3-5 財政計画表(公共下水道事業)

年度	前 計 画 期 間 (5年間)						前 期 財 政 計 画 期 間 (5年間)					後 期 財 政 計 画 期 間 (5年間)					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)		(決算)	(決算)	(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	

◆料金収入の見通し

人口減少に伴う料金収入の減少が見込まれる中、現行の料金体制では、4年後には資金不足となり、以後、拡大する見込みであったことから、令和元(2019)年度に資金不足を補うための適切な料金改定作業を進め、4.8%の改定を行った結果、今後4年間は黒字経営を継続することが可能な見通しとなっています。

しかしながら、必要な施設整備や更新に要する財源を確保し、10年間の安定経営を行うためには、4年後には13.5%、8年後には10.5%の料金改定が必要な見通しとなっています。



◆投資・財政計画(収支計画)

○収支計画のうち財源についての説明

【目標】

事業実施が可能な財源を確保しつつ、企業債残高の縮減を図り、継続的に経費削減に取り組むとともに、今後の水道料金の値上げ幅を減少させることに努めながら、安心・安全で安定的な事業経営を行っていきます。

・水道料金

継続的な経費削減に努めるとともに今後の事業計画を着実に実施できるよう適正な料金設定とし、施設の再構築にあたって資金不足が発生しないよう令和2年度以降、4年ごとに適切な料金改定を行うこととします。

[収益的収支]

(単位: 千円)

区 分		年 度	H29年度 (決算)	H30年度 (決算)	R元年度 (決算見込)	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度
収 益 的 収 入	1. 営業収益 (A)		1,545,501	1,536,368	1,525,439	1,609,830	1,574,108	1,549,209	1,531,548	1,706,757	1,684,887	1,662,406	1,642,717	1,783,258	1,759,627
	(1) 料金収入		1,477,175	1,491,797	1,474,715	1,556,500	1,524,108	1,499,209	1,481,548	1,656,757	1,634,887	1,612,406	1,592,717	1,733,258	1,709,627
	(2) 受託工事収益 (B)														
	(3) その他		68,326	44,571	50,724	53,330	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
	2. 営業外収益		226,675	366,243	338,238	348,967	338,152	329,065	319,277	314,581	304,048	300,616	298,377	295,586	292,128
	(1) 補助金		6,594	21,000	16,224	8,250	11,116	10,393	9,754	9,159	8,590	8,032	7,478	6,919	6,353
	他会計補助金		6,594	16,256	15,105	7,961	10,116	7,445	9,754	9,159	8,590	8,032	7,478	6,919	6,353
	その他補助金			4,744	1,119	289	1,000	2,948							
	(2) 長期前受金戻入		216,332	344,016	321,463	340,254	326,036	317,672	308,523	304,422	294,458	291,584	289,899	287,667	284,775