

# 【長崎県大村市】 消化ガス発電事業の導入

GX

下水道事業

## 取組の概要

汚泥処理過程で発生する未利用エネルギーである消化ガスを有効活用するため、再生可能エネルギーとしての消化ガス発電事業を導入した。

◆総事業費 民設民営方式のため建設費負担なし

### ◆背景

- 大村市は、下水処理場の汚泥処理過程で発生する消化ガスの一部をボイラーの燃料として活用していたが、多くの余剰ガスについては、燃焼処理した清浄なガスとして排気していた。
- 消化ガスを活用する事業は収益が得られないため、導入が困難であったが、固定価格買取制度を利用した民設民営方式を採用することで、消化ガス発電事業の導入が可能となった。

### ◆具体的内容

- 発電設備の建設運営には、民間の資金とノウハウを活用した官民連携による「民設民営方式」を採用した。
- 「電気事業者による再生可能エネルギー電気の調達に関する特別措置法」に基づく固定価格買取制度を利用し、20年間にわたり発電事業を行うこととした。

### ◆効果

- 消化ガスの売却により、収益が得られた（約16,000千円：令和3年度実績）。
- その付随効果として、土地借地料及び固定資産税により収益が得られた（約1,200千円：令和3年度実績）。
- 消化槽の加温に消化ガス発電設備の排熱を有効利用することにより、温水ボイラーの維持管理費が削減された（▲約500千円/年）。
- 下水道資源を有効活用し、化石燃料に依存しないエコロジーな発電でCO2排出量の削減に貢献した（CO2削減量 約1,000t-CO2/年）。

## 取組のポイント

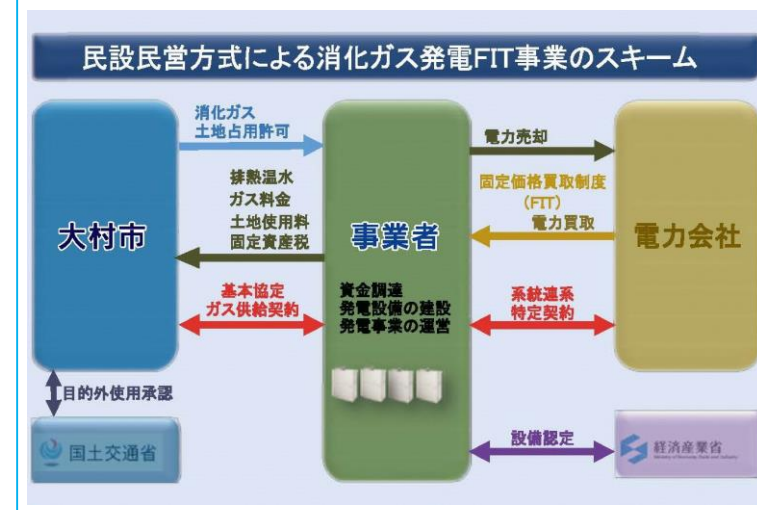
- 民設民営方式を採用することで、次の効果があった。
  - ①資金調達に係る事務負担の軽減
  - ②発電設備の建設に係る事務負担の軽減
  - ③発電事業の運営に係る事務負担の軽減

長崎県大村市上下水道局下水道施設課

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 97,824人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 126.73km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 88,210人（令和3年度決算）

## 事業イメージ



## 取組のスケジュール

- 平成25年6月に検討を開始し、平成26年4月に工事着工。
- 平成26年7月から運用開始。

## 今後の展望

- 20年間の安定したガス量の確保の為に、新たなバイオマスの追加を検討していく。
- 発電事業期間満了まで引き続き事業を継続する。

熊本県苓北町水道環境課

## 取組の概要

下水汚泥を有効利用するため、堆肥化を行った。

◆**総事業費** 既存施設を利用しているため事業費はなし。

### ◆背景

- 汚水処理場において、汚水を処理する工程で発生する汚泥の処分先として、県外の業者に委託し、汚泥を処分していた。
- 平成13年に苓北町堆肥センターが供用を開始したことから、生ごみの処分と併せて汚泥の処分先として苓北町堆肥センターへの搬入を開始した。

### ◆具体的内容

- これまで、発生する脱水汚泥量の半分ずつを苓北町堆肥センター及び県外委託業者へ搬入していた。一方、令和2年度から苓北町堆肥センターの「牛糞回収手数料」及び「牛糞処理手数料」が無料となり、畜産農家からの牛糞の搬入量が増えたことから、堆肥製造の材料となる脱水汚泥の受入も増やすことが可能となるため、脱水汚泥の処分を苓北町堆肥センターへ集約した。

### ◆効果

- 汚泥を苓北町堆肥センターへ集約したことにより、運搬費が削減された（4,159千円→1,248千円：▲2,911千円）。
- 運搬距離が短くなったことにより、排出される温室効果ガスの減少につながった。
- 生ごみや汚泥を焼却処分しないことによる焼却費用や温室効果ガスの削減効果。
- 苓北町内で発生した生ごみや牛糞、下水汚泥を再利用することで、苓北町内で資源循環型社会の形成に繋がった。

## 取組のポイント

- 下水道の「不衛生」なイメージと汚泥含有成分（重金属等）への不安を払拭するため、脱水汚泥及び堆肥の成分分析結果を公表し、併せて地元農協を通して「安全宣言」の協力を得た。
- 特殊堆肥より価格を安価に設定した（15kg袋:特殊堆肥303円 汚泥入堆肥188円）。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 6,758人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 67.58km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 5,234人（令和3年度決算）

汚泥入肥料のイメージ

牛糞  
+  
生ごみ  
+  
下水汚泥



## 取組のスケジュール

- 平成13年8月1日に苓北町堆肥センター供用開始。
- 平成17年から苓北町堆肥センターへ汚泥の搬入開始。
- 令和2年度から汚泥の運搬を苓北町堆肥センターへ集約。

## 今後の展望

- 近隣市と協議し、苓北町堆肥センターでの牛糞処理の共同化の可能性を検討する。
- 販売店舗が少ないので、販路拡大を目指す。

沖縄県土木建築部下水道課

## ● 取組の概要

汚水処理の過程で発生するバイオガス（消化ガス）を有効利用するため、発電施設整備や固定価格買取（FIT）制度を活用した公民連携によるバイオガス発電事業を導入した。

◆総事業費 消化ガス発電機整備事業費約5億8千万円  
（固定価格買取制度を活用した公民連携）

## ◆背景

- 下水事業では、中継ポンプ場での揚水、並びに汚水を処理する過程で大量の電力を使用しており、省エネルギー化が求められている。さらに、2050年のカーボンニュートラルを目指し、下水道分野でも更なる省エネ・創エネ等の取組が期待されている。
- これらの課題を解決するため、汚水処理過程で発生するバイオガスを発電に利用した。さらに、近年では固定価格買取制度を活用した公民連携事業に取り組むことで、下水道が有する高いポテンシャルを活用し、創エネルギー化を推進し脱炭素化を目指すこととした。

## ◆具体的内容

- 那覇浄化センターでは、消化ガス発電の実証実験を踏まえ、バイオガスを燃料とする発電機を整備し、電力を自己消費することで、化石燃料由来の電力からの転換を図った。
- 宜野湾浄化センター及び具志川浄化センターでは、場内で発生するバイオガスを民間事業者提供し、事業者が整備した発電設備により発電された電力を、固定価格買取制度を活用して市場に供給することで、化石燃料由来の電力からの転換を図った。

## ◆効果（令和3年度実績）

- 消化ガス発電（場内利用・固定価格買取制度を利用）により、年間15,869,563kWhの電力が転換され、重油換算で年間温室効果ガスが12,770.27t-CO<sub>2</sub>/年削減された。

## ● 取組のポイント

- 消化ガスを発電利用することで、化石燃料由来の電力の削減につながった。
- 消化ガス発電機から発生する排熱を消化槽の加温に利用することで、安定的なガス発生につながった。

## ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 1,469,335人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 2,282.15km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 920,062人（令和3年決算）

宜野湾浄化センター消化ガス発電施設



## ● 取組のスケジュール

## ○那覇浄化センター

- 昭和57年度に導入に向けた、消化ガス発電機実証実験を開始。
- 昭和59年3月に那覇浄化センターに1号機を設置し、7月から稼働開始。
- 平成3年4月に2号機稼働、平成8年3月に3号機稼働、平成23年8月に4号機の稼働が開始。

## ○宜野湾浄化センター及び具志川浄化センター

- 平成28年度から、固定価格買取制度を活用した公民連携によるバイオガス発電事業を開始。

## ● 今後の展望

- 沖縄県流域下水道のバイオガスの有効利用を図るため、西原浄化センターでも令和5年度からの発電事業開始に向けて取組を加速させる。
- 今後、下水道事業における脱炭素化を加速させるため、バイオガス以外の創エネルギーに関する取組を検討する。

北海道樺戸郡浦臼町建設課

## 取組の概要

経営の健全性や透明性を確保するため、公営企業会計（財務適用）へ移行した。

◆総事業費 委託料17,325千円

### ◆背景

- 下水道の整備は、計画性と効率性を重視した上で地域に適した整備が求められ、長い年月と膨大な費用が掛るため、事業の経営成績及び財政状態を明確にする必要があった。

### ◆具体的内容

- 従来の事務執行体制から変更が少なく、移行に伴う労力や費用を抑制することができたため、財務適用を選択した。
- 委託業者には、職員の業務負担軽減のため全業務を委託した。

### ◆効果

- 経営成績及び財政状態を明確に把握できるようになり、将来の経営戦略を策定しやすくなった。
- 近隣町村との経営指標の比較が容易となり、将来にわたって事業継続ができるように経営の健全化に向けた取組が推進された。
- 減価償却計算により期間損益が明らかになるなど、経営の「見える化」が進み、町民の理解が深まったことで適切な下水道使用料の算定が可能となった。

## 取組のポイント

- 全部適用と財務適用を検討した結果、人員の増加を見込めないこと、経営成績及び財政状態の明確化に主眼を置くこと、さらに法適用に至るまでの作業量及び法適用後の事務負担を軽減することが可能であることから財務適用とした。
- 少ない職員で移行作業を行ったことが奏功し、各職員の作業の進捗状況が的確に把握でき、効率よく移行作業を完了できた。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 1692人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 101.83km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 927人（令和3年度決算）

## 取組のスケジュール

作業名称	令和元年度					令和2年度					令和3年度	
	5.6.7月	8.9月	10.11月	12.1月	2.3月	4.5月	6.7月	8.9月	10.11月	12.1月	2.3月	4.5月
<b>法適用に係わる基本方針作成</b>												
法適用に係わる基本項目の整理	■											
固定資産整理に係わる手法の整理		■										
基準法以外の移行事例に係わる課題整理			■									
基本方針の作成					■							
<b>固定資産台帳整備</b>												
資料調査・書き取り・データ整理			■									
収集データ内容の確認				■								
資産管理システムへの登録データ作成					■							
簿籍提出・確認						■						
会計への過剰繰上							■					
職員の確認								■				
固定資産台帳納品									■			
<b>移行作業（法適用化作業）</b>												
作業項目とスケジュールの決定			■									
制定・改正を要する条例・規程の洗い出し							■					
関係部局の把握・調整事項の把握								■				
条例・規程の改訂									■			
出納整理・台帳整備の確認と表示										■		
固定科目等の設定											■	
前年度の繰上												■
町ちぎれ決議												■
予定開帳員選任関係の作成												■
新年度予算案・説明												■
取組への届け出												■
取組への報告												■
調整・事務引き継ぎ												■
<b>システムの導入作業等</b>												
公営企業会計システム導入												■
固定資産管理システム調整												■
H21年度以降の異動処理												■
本格適用												■

- 令和元年度 法適用に係わる基本方針作成及び固定資産台帳整備
- 令和2年度 移行作業（条例規則等の改訂、勘定科目等の設定）及びシステムの導入

## 今後の展望

- 経営分析を行い料金等の改定を検討する。



取組の概要

「事業の計画性・透明性」を確保し、「コスト」を意識した運営を行うことで、経営基盤及び財政基盤の強化を図るため、公営企業会計に移行（財務適用）した。

- ◆**総事業費** 固定資産システム構築業務委託 6,849千円（平成20～22年度）  
企業会計移行支援業務委託 3,906千円（平成21～22年度）

◆背景

- 下水道事業は多額の投資により支えられ、その多くは町の財政に大きく依存していたが、経済低迷による税収の低下と、国と地方の税財政改革により町の歳入は減少していたため、繰入を頼りとする公債費支払は事業運営の課題であった。
- より一層「コスト」を意識した運営が求められており、「経営の計画性・透明性」を確保しコスト削減することで経営基盤を強化する必要があった。
- これらの課題を解決するため、公営企業会計への移行を進めた。

◆具体的内容

- 「独立採算制の原則」と「経営の自由度の拡大」の観点から、法の全部適用が望ましいが、職員数の増員は困難な状況であり、費用負担を極力抑えるには一般会計と連携したほうが合理的であることから、財務適用を選択した。
- 平成19年当時、公共下水道以外の事業に対しても法適用義務化の可能性が示唆されていたため、町内の下水道事業の会計を一本化した。

◆効果

- 経営成績及び財政状態が明確になったため、将来の経営戦略を立てやすくなった。
- 本来使用料収入で賄うべき費用が多額の一般会計繰入金により賄われている事が明確になった。
- 下水道事業が将来にわたって事業継続できるよう経営の健全化を図るため、使用料改定の必要性が高まり、法適用2年後に15.9%の使用料の値上げを実施した。

取組のポイント

- 下水道事業として基本的な目的は共通するため、公共・農集・小規模・浄化槽の4事業を1会計として法的化を進め、今後の企業会計移行業務負担の軽減を図った。
- 打切決算にあたり、赤字決算にならないようにするため国庫補助金や企業債を3月中に入金できるように内部担当者のほか、都道府県担当者等に調整を働きかけた。
- 日々資金不足にならないように財務適用の2年前から収入支出実績を把握し、経営に対する意識を育てた。

岩手県紫波町下水道課

公営企業情報

- 行政区域内人口 33,024 人（令和4年3月31日時点）
- 行政区域内面積 238.98km<sup>2</sup>（令和4年3月31日時点）
- 処理区域内人口 31,039人（令和3年度決算）

取組のスケジュール

事業区分	H20年度	H21年度				H22年度				H23年度
	～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4月～
<b>移行内容の準備</b>										
制定・改正を要する条例・規則等の把握	→									
関係部局の把握	→									
各種システム状況の把握	→									
先行事例研究・職員研修	→									
<b>固定資産台帳の整備</b>										
資料収集等	→									
資料情報の整理			→							
<b>移行事務</b>										
関係部局との調整						→				
条例・規則等の制定・改正						→				
出納取扱金融機関の指定と告示							→			
予定開始貸借対照表の作成									→	
新予算の編成									→	
打切決算										→
総務省への報告										→
<b>各種システムの整備</b>										
方向性の決定(新システムの導入又は別の手法)								→		
会計システムの整備									→	
システム運用（稼働テスト含む）									→	

今後の展望

- 令和4年度にも使用料の改定を行い、令和7年度から黒字化の見込。繰越欠損金を圧縮し、財務状況を改善させる。

# 【千葉県袖ヶ浦市】

## 委託業者を活用した下水道事業の会計統合（財務適用）

会計適用

下水道事業

千葉県袖ヶ浦市都市建設部下水対策課

### 取組の概要

料金改定等による収入の増加を目指すため、公営企業会計へ移行し、会計を一本化した。

◆総事業費 委託料 50,285千円

#### ◆背景

- 市の一般財源に依存し、基準外繰入金が過大であり、経営成績を明確にし、一般財源に頼らない経営基盤を整備する必要があった。
- これらの課題を解決するため、公営企業会計に移行した。

#### ◆具体的内容

- 経営成績及び財政状態の正確な把握を最も重視していたため、財務適用を選択し、公共下水道事業、農業集落排水事業の会計を一本化した。
- すべての業務を外部委託することで、担当職員の業務負担を軽減し、移行期間を削減することができた。

#### ◆効果

- 財務諸表を公開することにより、地域住民においても詳細な経営成績及び財政状態の把握が容易となった。
- 基準外繰入金が過大であり、料金改定が必要であることが把握できるようになり、経費回収率が100%となる料金価格を算定することができた（現在の料金：年12千円/人→算定価格：年18千円/人）。
- 委託業者に複式簿記システム構築を委託したため、業務の効率化が図れ、将来にわたる通常業務や人事異動時の引継ぎ業務などの負担が軽減された。

### 取組のポイント

- 資産状況・経営状況等を正確に把握するため、委託費用は発生するが、全業務を外部委託した。
- すべての業務を外部委託することで、次の効果があった。
  - ①固定資産台帳（管延長300km弱他）の短期間での正確な整備
  - ②第三者視点からの経営に関する視点を含めた、経営戦略の作成
  - ③全業務を委託することによる担当職員の事務負担の軽減及び大幅な移行期間の短縮

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 65,360人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 94.93km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 48,451人（令和3年度決算）

### 取組のスケジュール

下水道事業の法適用に係る概略工程表

事業区分	H28年度		H29年度			H30年度			H31年度			R2年度		
	-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4月-
<b>資産調査・評価</b>														
資料等の調査														
工事関連情報の整理														
資産調査・整理														
資産評価														
<b>会計システム</b>														
会計システム導入の検討														
システム構築														
システム運用														
<b>移行事務</b>														
関係部局との調整														
組織体制の検討														
条例・規則等の制定・改正														
金融機関の指定等														
新予算の編成														
打切決算														
税務署・総務省への報告														

### 今後の展望

- 基準外繰入金が過大なため、料金改定等による収入の確保を目指す。
- 料金改定や経営戦略の改定を踏まえ、経営基盤を強化する。

千葉県八街市建設部下水道課

● 取組の概要

経営成績及び財政状態を正確に把握し、経営基盤の強化を実現するため、下水道事業に公営企業会計を適用（財務適用）した。

◆総事業費 固定資産台帳調製等委託料31,860千円、その他事務費195千円

◆背景

- 経営成績及び財政状態を正確に把握することが必要となっていた。
- 人口減少に伴う料金収入の減少や施設の老朽化を見据えた経営が必要であった。
- これらの課題を解決するため、公営企業会計へ移行することとした。

◆具体的内容

- 移行に係る費用を全体的に抑制するため、財務適用を選択した。
- 事業の財源を確保するため、公営企業会計適用債を活用した。
- 移行作業をスムーズに行うため、業務を委託するとともに、一時的な職員の配置転換を行った。

◆効果

- 期間損益計算を正確に行えるようになったことで、経営成績及び財政状態を正確に把握することが可能になった。
- 公営企業会計適用債を発行したことで、移行に係る費用の財源を確保することが可能となった（平成28～令和元年度 計39,000千円分発行）。
- 経営・資産等の状況が正式に把握できるようになり、適正な使用料を算定することができるようになった（令和3年度 年12.5千円/人→年14.0千円/人）。

● 取組のポイント

- 財務適用を選択し、委託する業務量を削減することで、移行に係る費用を全体的に抑えた。
- 事業の財源を確保するため、公営企業会計適用債を最大限活用した。
- 公営企業会計に精通した水道事業の会計事務経験者1名を事務の中心に添えることで、担当職員を2名に抑え、かつ、短期間（48か月）で公営企業会計へ移行した。

● 公営企業情報

- 行政区域内人口 67,739人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 74.94 km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 18,982人（令和3年度決算）

● 取組のスケジュール

下水道事業の法適用に係る概略工程表

事業区分	H28年度	H29年度				H30年度				R1年度				R2年度
	4月-3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月	9月	12月	3月	6月
<b>基本的事項の検討</b>														
先行事例研究・職員研修	→													
適用範囲・組織体制の検討	→													
会計管理者との調整						→								
<b>移行に向けた準備</b>														
固定資産台帳の整備	→													
会計システムの整備											→			
出納取扱金融機関等の指定											→			
条例・規則の整備											→			
新年度予算の編成														→
予定開始貸借対照表の作成														↓
総務省・税務署への報告・届出														↓

● 今後の展望

- 経営分析や評価を踏まえ、人口減少に伴う収益の減少、施設の老朽化を見据えた経営や投資を行う。
- 使用料を見直す際の説明資料として、財務諸表に基づく経営成績の分析・評価を活用する。

# 【長野県栄村】

## 小規模団体における公営企業会計の適用

### 取組の概要

独立採算を実現するため、公営企業会計への移行（財務適用）を行った。

- ◆**総事業費** 簡水委託料13,867千円  
(移行事務4,253千円 固定資産整備8,696千円 システム構築918千円)  
下水委託料15,618千円 (特定地域生活排水事業・農業集落排水事業)  
(移行事務8,506千円 固定資産整備5,276千円 システム構築1,836千円)

### ◆背景

- 近年、施設の老朽化、人口減少による料金収入の減少等、公営企業をめぐる経営環境が逼迫しており、自らの経営状況を正確に把握した上で経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組む必要があった。
- これらの課題を解決するため、公営企業会計に移行することとした。

### ◆具体的内容

- 費用負担・事務負担を軽減するため、財務適用を選択し、移行業務全体の簡素化を図った。
- 固定資産台帳の整備は、本格的な移行業務を実施する4年前から着手した。
- 移行業務は民間業者へ委託し、移行前の2年間で会計システムの構築、条例改正及び関係部署との調整を行った。

### ◆効果

- 適切な経営戦略の策定が可能となり、同規模程度の企業間での経営比較が容易となった。
- 減価償却費の概念が加わったことで、将来の施設更新等の財源確保見通しの把握が容易となった。

### 取組のポイント

- 移行業務で最も時間を要する固定資産台帳の整備については、先行して整備しておくことで、その後の移行作業の円滑化を図った。
- 当村は小規模団体であり、担当職員、簡易水道1名、下水道1名で他業務と兼務しながら行っているため、全部適用での移行は業務量を増加させ、担当1名では賅いきれなくなる恐れがあるため、適用形態の違いを比較した上で、財務適用により他部署の協力を得る形での移行を実現した。

## 会計適用

## 簡易水道事業・下水道事業

長野県栄村建設課上下水道係

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 1,669人 (令和4年1月1日時点)
- 行政区域内面積 271.66km<sup>2</sup> (令和4年1月1日時点)
- 給水人口 1,580人 (令和3年度決算)
- 処理区域内人口 1,437人 (令和3年度決算)

### 取組のスケジュール

簡易水道事業・下水道事業の法適用に係る概略工程表

事務区分	H28年度～	R2年度			R3年度			R4年度 適用開始 (4月～)
		4月～ 7月	8月～ 11月	12月～ 3月	4月～ 7月	8月～ 11月	12月～ 3月	
固定資産台帳の整備								
資料収集等	→							
固定資産整理(下水・簡水)	→			→				
移行事務								
法適用基本方針検討		→	→					
職員研修	→		→		→			
関係部局との調整			→	→	→			
勘定科目等の設定				→				
固定資産台帳登録作業					→			
条例・規則等の制定・改正						→	→	
予定開始貸借対照表の作成							→	
新予算の編成							→	
打切決算							→	
税務署届出・総務省報告							→	
システム構築								
システム導入検討		→	→					
システム整備				→	→	→		
システム運用(予算作成から)							→	

### 今後の展望

- 人口減少に伴う料金収入の緩やかな減少が予想されるため、経営状況を把握し、料金改定や経営効率化等を進め独立採算を目指す。



愛知県西尾市上下水道部上下水道経営課

● 取組の概要

事務の効率化や費用削減を実現するため、公共下水道会計（特環含む）と農業集落排水事業会計を下水道事業会計として一本化（全部適用）した。

◆総事業費 企業会計化準備・移行業務委託料132,144千円

◆背景

- 検討を開始した当初の下水道施設に充てた公営企業債残高が両会計合わせて約280億円あり、公営企業債の償還が経営の大きな負担になっていた。
- 未普及地区の早期整備、既存施設の老朽化に伴う改築更新、長寿命化、維持管理の重点化が必要とされ、より一層経営基盤の強化が求められた。
- これらの課題を解決するため、両会計を一本化（全部適用）することとした。

◆具体的内容

- 経営基盤の強化に向けた取組のため、全部適用を選択した。
- 事務の効率化や費用を削減するため、両会計を一本化した。

◆効果

- 予算書等の作成や消費税及び地方消費税の申告などの業務量が減少し、人件費が抑制された。
- 公営企業会計システムの管理経費は会計単位での契約となるため、ランニングコストや改修費用が抑制された。

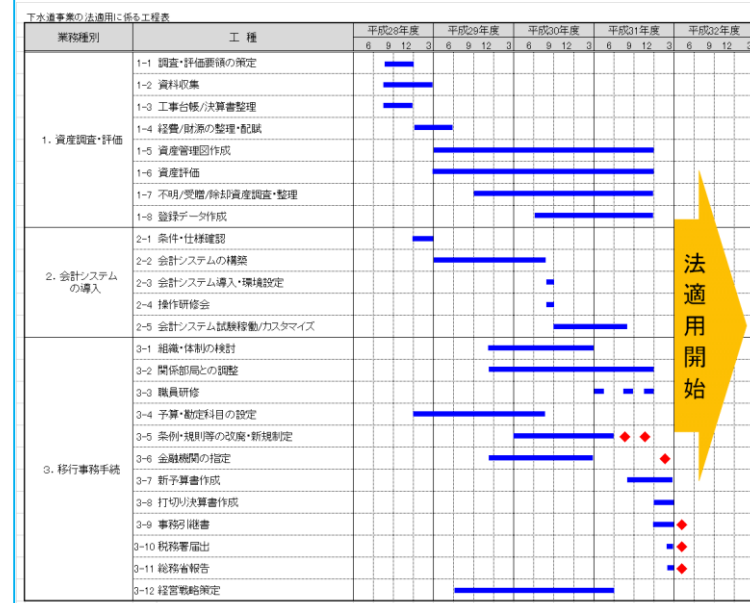
● 取組のポイント

- セグメントで区分・管理を明確にできるように対応可能なシステムにした。
- 全部適用をしたことで、水道事業との組織統合がしやすくなった。
- 両会計を一本化することで、次の事務の効率が向上した。
  - ① 消費税及び地方消費税の申告（年間削減時間）20時間
  - ② 予算書及び決算書の作成 310時間
  - ③ 例月出納検査の実施 120時間

● 公営企業情報

- 行政区域内人口 170,861人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 161.22km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 146,942人（令和3年度決算）

● 取組のスケジュール



● 今後の展望

- セグメントごとの管理の課題に対応するため、今後は費用の按分、配分方法について明確なルールの策定を行う。

# 【愛知県田原市】

## 下水道事業（計4事業）の会計の一本化（全部適用）

会計適用

下水道事業

愛知県田原市上下水道部下水道課

### 取組の概要

人口減少の加速、市町合併に伴う多数の施設更新需要などの課題に対応するため、公共下水道（特定環境保全公共下水道を含む。）、農業集落排水及びコミュニティプラントの会計を一本化した（全部適用）。

◆総事業費 委託料 194,703千円

#### ◆背景

- 多額の企業債残高を抱えており、今後の投資及び償還を計画的に進める必要があった。
- 行政区域内人口が減少傾向にある中で、特に農業集落排水処理区における減少が加速しており、経費回収率の改善に取り組む必要があった。
- 施設の老朽化や更新需要に向けて、経営の「見える化」を推進する必要があった。
- これらの課題を解決するため、4事業をひとつの会計に統合した（全部適用）。

#### ◆具体的内容

- 行政面積が広く平坦な地形に加え市町村合併を経て施設を多く保有するため、移行が本格化する2年前から固定資産台帳の整備に着手し、移行作業の円滑化を図った。
- 市街地、農業集落、住宅政策による宅地等が点在し、汚水処理に係る事業が複数あった中で、公営企業会計への移行に適した4事業を選択し、会計を一本化した。
- 水道事業と同じ部に組織されており、これまで以上に業務連携の強化や事務の効率化を図るため、全部適用を選択した。

#### ◆効果

- 経営内容が明確化され、今後の使用料改定に向けた対外的な説明が容易となった。
- 特別会計での経理と比べ、事業間の予算を融通しやすく柔軟性が向上した。
- 各事業の固定資産をまとめてデータ化したことにより、事務負担が軽減された。
- 将来的に水道事業との連携等により市民サービス向上が期待できる。

### 取組のポイント

- 特別会計の公共下水道（特定環境保全公共下水道含む。）及び農業集落排水、一般会計のコミュニティプラントは、一体的に経営管理することが事業経営の最適化となるため会計統合した。一方、合併処理浄化槽（個人設置型）設置支援、雨水貯留施設整備支援、し尿処理は、独立採算の趣旨に馴染まないため、会計統合の対象外とした。

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 60,082人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 191.11km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 57,022人（令和3年度決算）

### 取組のスケジュール

田原市下水道事業の法適用に係る概略工程表

事業区分	H26～H27年度		H28年度			H29年度				H30年度			H31年度			R2年度
	4-3月	4-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4-6月	7-9月	10-12月	1-3月	4月～	
<b>移行内容の準備</b>																
法適用範囲の検討	→															
法適用基本方針策定						→										
<b>固定資産台帳の整備</b>																
資料収集等			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
資料情報の整理															→	
台帳整備（赤羽根・遊美・田原）			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
台帳整備（全体調整）															→	
<b>移行事務</b>																
関係部局との調整															→	
条例・規則等の制定・改正															→	
出納取扱金融機関の指定と告示															→	
新予算の編成															→	
打切決算															→	
<b>会計システムの整備</b>																
運用方針・導入の検討	→		→	→												
システムの整備（稼働テスト含む）															→	
システム運用研修															→	

### 今後の展望

- 経営成績及び財政状態を把握し、経営基盤の強化。
- 基準外繰入の減少と将来の投資財源の確保。
- 料金改定。
- 不明水対策、施設の集約化（統廃合）。

## 取組の概要

システム導入に係る費用及び業務負担の軽減のため、下水道事業・介護サービス事業・駐車場整備事業・宅地造成事業を同時に公営企業会計へ移行した（財務適用）。

◆総事業費 委託料 14,500千円

### ◆背景

- 資産等を正確に把握し、経営管理の質を向上させる必要があった。
- 法適用にあたり、システム導入費及び人的コストを削減するため、市が有する4つの公営企業を一括して公営企業会計へ移行することとした。

### ◆具体的内容

- 今後も資産の増減があることから、最も事務負担の大きい固定資産の整理は、地方公会計導入のために設置されたプロジェクトチームの協力を得ながら直営で行った。
- 会計システム導入にあたっては、公募型プロポーザル方式により事業者を決定した。
- 移行後の業務を円滑に進められるようにするため、担当職員が新システムに慣れるための準備期間を1年間設けたほか、同事業者と会計支援業務委託契約を結び、開始貸借対照表の作成等についてアドバイスを受けた。

### ◆効果

- 移行業務を可能な限り直営で行ったことにより、全ての業務を委託した場合と比べて、委託料を26,000千円程度削減することができた。
- 公募型プロポーザルの実施により、システムの操作性・充実度、会計支援の信頼性・安心感等を評価することができ、有益な事業者を選定できた。
- 各会計のシステムを統一することで、帳票の数値の確認などが容易となった。

## 取組のポイント

- 適用開始前年度からシステムを導入したことで、適用後の業務を円滑に開始することが可能となった。
- 財政課主導の全庁的なプロジェクトとして一括法適用を行ったため、下水道事業だけでなく、他の3事業の法適用も可能となった。
- 「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」（総務省）、「下水道事業における公営企業会計導入の手引き-2015年版-」（日本下水道協会）を活用することで固定資産整理の手順や、移行に係る事務を円滑に進めることができた。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 42,064人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 18,238km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 11,719人（令和3年度決算）
- 介護サービス利用延人数 39,561人（令和3年度実績）
- 駐車場収容能力 780台（令和3年度実績）
- 土地売却面積 14,003m<sup>2</sup>（令和3年度実績）

## 取組のスケジュール

	委託/直営	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	H30年度
法適用検討	-	●				法 適 化
資産整理	直営	→				
会計システム導入	委託			●		
移行事務	直営				●	

## 今後の展望

- 複式簿記などの公営企業会計に必要な知識の習得に時間を要するため、配属前から研修や勉強会の充実を図り、即戦力となる職員の育成を目指す。
- 会計システムの維持・更新や新制度等への対応など、今後の事業運営においても統一的な取組が可能となるため、導入時のみに限らず長期的に継続したコスト削減及び業務効率化を図る。

## 取組の概要

下水道事業の経営健全化を目的とし、公営企業会計へ移行し、会計を一本化した。

◆**総事業費** 委託料 42,064千円

### ◆背景

- 施設の老朽化対策、人口減少に伴う地方税制状況の悪化、人口減少並びに節水型社会への転換による下水道使用料収入の低下などの情勢変化に伴い、経営健全化に向けて財務管理体制を強化する必要があった。
- この課題を解決するため、公営企業会計へ移行し、会計を一本化することとした。

### ◆具体的内容

- 組織の独立性を高めるため、全部適用を選択し、公共下水道・農業集落排水・浄化槽の会計を一本化した。
- 資産調査の業務を外部委託することで、担当職員の業務負担を軽減し、移行期間の削減に繋がった。

### ◆効果

- 経営状況及び経費負担区分の明確化により、下水道使用料を適切に算定できるようになる。
- 会計統合により、会計数を減らすことで資金管理を一元的に行え、業務のコスト削減に繋がった。
- 業務委託することで、新たな職員を配置することなく、担当職員を兼務する形で対応することができた。

## 取組のポイント

- 調査・評価の対象となる資産が膨大であり、資産状況等を正確に把握することが困難であったことから、業者に委託することとした。
- 資産調査に実績のある委託業者を選定することで、予算作成や関係部局との打ち合わせ事項など、幅広くアドバイスを受けることができた。
- 全庁的なプロジェクトとすることで、関係部署との協力体制を構築し、移行業務を円滑に進めた。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 25,323人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 12,641km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 25,187人（令和3年度決算）

## 取組のスケジュール

姫野市下水道事業の法適用に係る概略工程表

事業区分	R1年度	R2年度				R3年度				R4年度
	～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4月～
<b>移行内容の準備</b>										
制定・改正を要する条例・規則等の把握					→					
関係部局の把握	→									
各種システム状況の把握				→						
先行事例研究・職員研修	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
<b>固定資産台帳の整備</b>										
資料収集等	→									
資料情報の整理		→	→	→	→	→	→	→	→	→
<b>移行事務</b>										
関係部局との調整				→	→	→	→	→	→	→
条例・規則等の制定・改正						→	→	→	→	→
出納取扱金融機関の指定と告示							→	→	→	→
予定開始貸借対照表の作成							→	→	→	→
新予算の編成							→	→	→	→
打切決算									→	→
総務省への報告										→
<b>各種システムの整備</b>										
方向性の決定(新システムの導入又は別の手法)	→									
会計システムの整備				→	→	→	→	→	→	→
システム運用（稼働テスト含む）										→

## 今後の展望

- 下水道事業会計の持続可能な経営の確保を目指す。
- 今後、経営状況を踏まえ、料金改定の検討を行う。



北海道夕張郡栗山町上下水道課

## ● 取組の概要

中長期的な視点から経営基盤強化等を実現するため、経営戦略の改定を行った。

◆総事業費 委託料 5,060千円

## ◆背景

- 平成28年度に策定した経営戦略は、計画の前提となる経営・財政の条件変更が必要な状況にあったこと、平成29年度に事業を開始した個別排水処理施設事業が含まれていなかったこと等により、見直しを図る必要があった。
- また、平成22年度に策定した下水道中期ビジョンが改定時期を迎えていた。
- これらの課題を解決するため、経営戦略を改定することとした。

## ◆具体的内容

- 経営戦略策定・改定マニュアル等に基づき、経営状況の現状分析、基本方針の検討、具体的取組の整理、予定業務量の整理、使用料の適正水準の検討、投資・財政計画の策定、進捗管理の方針の検討を行った。
- 使用料の適正水準の検討については、2パターンでの検証を実施し、現状把握に努めた。また、検証結果を踏まえ、将来の不確実性を考慮し、複数パターンによる財政シミュレーションを実施した。

## ◆効果

- 財政シミュレーション等の活用により、上位計画策定や予算編成、財政推計等における事務負担が軽減された。
- 経営戦略と下水道中期ビジョンを一本化することにより、計画策定費用が削減された（約5,000千円）。

## ● 取組のポイント

- 委託業者と完成イメージの共有を図るため、検討の初期段階から内部協議を複数回実施した上で素案（概要）を策定したことにより、改定支援委託業務を円滑に進めることができた。
- 経営戦略の改定経過において、担当課全体として取組を進め、理事者や財政部局、町議会への説明を実施したことにより、経営状況や経営方針等を共有することができた。

## ● 公営企業情報

- 行政区域内人口 11,157人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 203.93km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 9,296人（令和3年度決算）

経営戦略の改定イメージ

栗山町下水道事業経営戦略策定

計画と実績の乖離

推計内容の項目不足  
(補填財源残高)計画未策定  
(個別排水処理施設事業)下水道中期ビジョン  
改定時期

更なる経営基盤強化等を実現すべく経営戦略を改定  
(経営の現状分析・課題抽出・基本方針の検討・下水道中期ビジョンとの一本化)

## ● 取組のスケジュール

- 令和元年10月 検討を開始し、令和2年4月に改定支援委託業務の契約を締結。
- 令和3年3月 経営戦略の改定。

## ● 今後の展望

- 経営戦略の実効性を確保するため、モニタリングを毎年度適切に実施する。
- 今後、経営戦略に基づく取組を行うことにより、将来にわたって安定的なサービスの提供に努める。

取組の概要

平成28年度に計画期間が10年間の下水道事業経営戦略を策定したが、当初策定時から5年が経過することから、計画期間の後半に向け改定を行った。

◆背景

- 将来にわたりサービスの提供を安定的に継続するため、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上のため、平成28年12月に経営戦略を策定した。
- 策定から5年が経過し、使用料収入の推移や整備計画の見直しなど、当初策定時と現在の状況に乖離が生じていることから、計画期間の後半に向け、経営戦略の改定を行った。

◆具体的内容

- 令和7年度の数値目標等を令和2年度末の指標実績（汚水処理人口普及率、汚水処理原価、使用料収入等）を用いて算出し、目標の改定を行った。

項目	令和7年度末数値目標	
	改定前	改定後
①経費回収率	85.3%以上	91.8%以上
②普及率	95.0%以上	94.0%以上
③水洗化率	89.5%以上	90.0%以上
④一般会計繰入金	7.89億円以下	7.87億円以下
⑤当期純損失	0円	0円

◆効果

- 決算値（実績値）に基づく経営戦略の見直しにより、今後の人口動態や更新費用、収支の状況等を再確認することができたため、下水道を将来にわたって安定的に事業継続していくための、より実効性のある計画となった。
- 使用料改定については、改定前は平均改定率10%の値上げを計画していたが、経営戦略の見直しにあたって、令和2年度までの宅地造成による新規接続の増加や、大口需要者の接続等による使用料収入の増加を踏まえ、使用料体系の見直しにとどめた。

取組のポイント

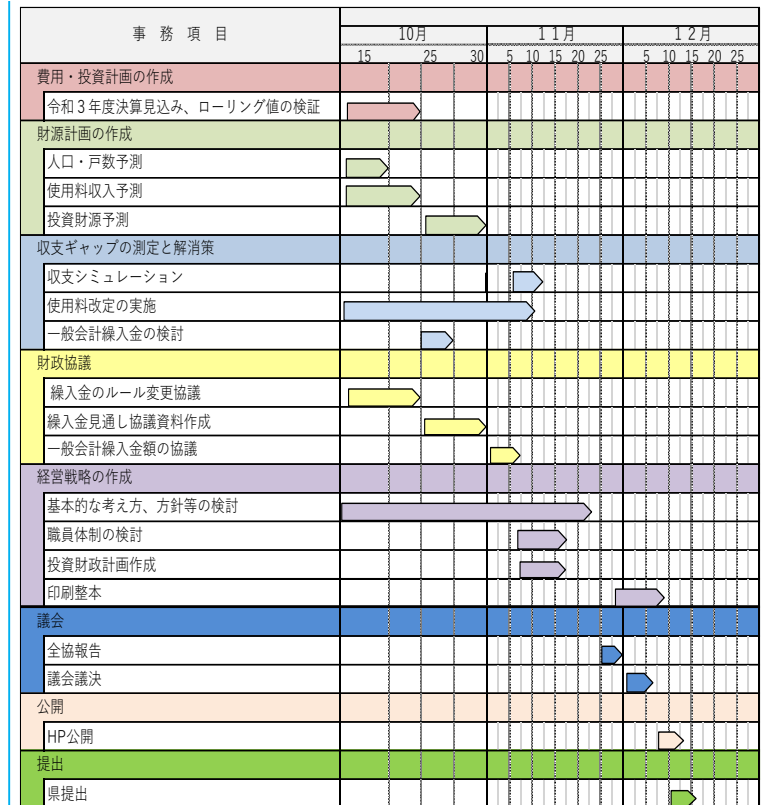
- 財務状況を改善するため、財政担当部局と一般会計繰入金のルール変更について協議を行った。
- 動力費等について社会的要因（物価上昇）を見込むこととした。

岩手県紫波町下水道課

公営企業情報

- 行政区域内人口 33,024人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 239km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 31,039人（令和3年度決算）

取組のスケジュール



今後の展望

- 令和7年度の計画目標を達成できるよう、経費削減を図り、純損失の解消と繰入金の圧縮に努める。

# 【神奈川県秦野市】

## 「はだの上下水道ビジョン」の策定等（経営戦略の改定）

### 取組の概要

持続可能な上下水道事業の実現に向け、事業経営のあるべき姿とともに具体的な事業計画を示す「はだの上下水道ビジョン」を策定した。

◆総事業費 委託料 34,952千円

#### ◆背景

- 当市の上下水道事業は、施設の老朽化が進んでおり、更新需要が増大する一方、人口減少社会の到来や節水型社会の進行などに伴い料金（使用料）収入は減少傾向にあり、今後の経営環境は一層厳しさを増すことが予想された。
- ライフラインである上下水道事業を、将来にわたり安定的に継続していくためには、現在の運営のみならず、将来の施設更新なども含めた費用を的確に把握し、中・長期的な視点に立って必要な財源の確保が必要である。
- こうした課題の解決に向け、「はだの上下水道ビジョン」を策定することとした。

#### ◆具体的内容

- 平成28年度以降、経営基盤の強化に資するために下水道事業の法適用（平成28年度）、上下水道の組織統合（平成28年度）、料金（使用料）改定（平成28～29年度）に取り組んできた。これらを踏まえ、ビジョン策定において、施設整備計画と財政計画を盛り込み、各年度における具体的な事業箇所、事業量及び経費回収率等の目標値と、料金（使用料）改定を含む今後の経営見通しを示すことにより、健全経営の持続を図る。

#### ◆効果

- ビジョンの策定・公表により、上下水道事業を持続させることの重要性の周知につながり、庁内及び市民の関心を高めることができた。

### 取組のポイント

- 上下水道の歴史や県下において当市の水道料金が安く下水道使用料が高い理由など、秦野の上下水道の「へえ、そうなんだ」を伝え、事業の内容に理解を深めてもらう。
- 人口減少や施設の老朽化により、大変厳しい時代を迎える中で、これから先、市民の負担増加なくしての経営は成り立たないなど、不都合な真実でも正直に伝える。
- 負担増加を求めるからには、その根拠となるデータを明確にするなど、できるだけのエビデンスで伝える。

## 経営戦略

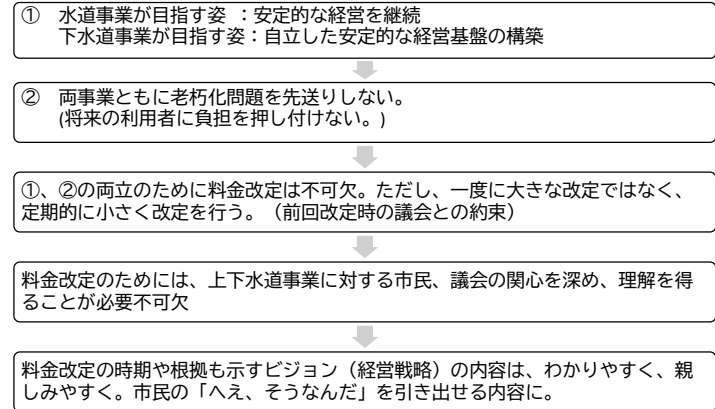
## 水道事業・下水道事業

神奈川県秦野市上下水道局経営総務課

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 159,985人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 103.76km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 給水人口 159,822人（令和3年度決算）
- 処理区域内人口 140,633人（令和3年度決算）

#### ビジョン改定の基本姿勢



### 取組のスケジュール

- 平成31年4月 検討を開始
- 令和元年5月～令和3年2月  
上下水道審議会(全10回(うち書面開催1回))  
パブリックコメント、局内打合等
- 令和3年3月 策定・公表

### 今後の展望

- 当初の想定を上回る人口減少や新東名高速道路建設工事に伴うSA整備の遅れなど、経営環境の変化に留意し、事業進捗の点検・検証に努め、健全経営の構築を図る。
- 料金（使用料）改定に当たっては、新型感染症などの状況に留意し取り組んでいく。

# 【三重県鈴鹿市】

## 上下水道事業の経営戦略の改定

### 取組の概要

社会情勢の変化などを反映させ、より実効性を高めるため、経営戦略の改定を行った。

◆**総事業費** 改定支援委託料 9,790千円、委員報酬249千円等

#### ◆背景

- 経営戦略の計画期間の中間期を迎えることから、実績や目標の達成度について検証を行う必要があった。
- 検証の結果、経営戦略の策定時から様々な社会情勢の変化があったため、今後の将来予測や投資計画等を見直し、経営戦略を改定することとした。

#### ◆具体的内容

- 第三者から構成される上下水道事業経営審議会での審議を経ることで、検証、計画の見直し並びに料金及び使用料の据え置きについて客観性を確保した。
- 社会情勢の変化への対応や国の施策に呼応した事業の優先度の見直しを行った。

#### ◆効果

- 投資・財政計画の見直しを行ったことで、より収支のバランスをとった健全な経営に向けた事業運営が可能となった。
- 経営戦略の改定に着手したことにより、改めて現状や課題を認識し、経営基盤強化に向けた取組を推進するきっかけとなった。

### 取組のポイント

- 上下水道事業経営審議会に経営の在り方について諮問し、受けた答申に基づいて改定した。
- 学識経験者や地域住民等に上下水道事業経営審議会委員を委嘱することで、次の効果があった。
  - ① 中間検証及び計画の見直しに係る客観性の確保
  - ② より適正かつ効率的な経営の実現に向けた改定内容の検討

## 経営戦略

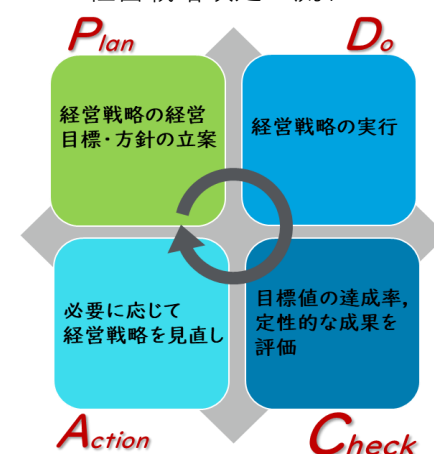
## 水道事業・下水道事業

三重県鈴鹿市上下水道局経営企画課

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 197,512人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 194.46km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 給水人口 196,732人（令和3年度決算）
- 処理区域内人口 137,649人（令和3年度決算）

経営戦略改定の流れ



### 取組のスケジュール

- 令和3年4月 中間検証及び計画の見直しの検討を開始。
- 令和3年8月～令和4年4月 上下水道事業経営審議会の開催（全4回）。
- 令和4年8月～9月 パブリックコメントの実施。
- 令和4年10月 経営戦略の改定及び公表。

### 今後の展望

- 一層の経営健全化やサービス向上を実現するため、今後は民間活用、広域化及び共同化の実施を検討する。



# 【京都府亀岡市】

## 上下水道事業の一体運営を目指した経営戦略の改定

### 取組の概要

令和3年度から令和12年度までの10年間を計画期間として、今後の上下水道事業運営の指針となる『亀岡市上下水道ビジョン』を令和3年3月に策定（改定）した。

#### ◆背景

- 本市の上下水道事業は、水需要の減少、施設の老朽化、常態化する自然災害など、これまでにない課題に直面している。
- これらの課題を解決し、新しい時代に対応した持続可能な経営基盤を確立するため、事業の目指す将来像や今後の取組の方向性を示すとともに、今後の事業運営の指針となるビジョンを策定（改定）した。

#### ◆具体的内容

- 各種経営指標等を活用し、経営上の課題抽出、現状把握・分析を行った。
- 「基本理念」と4つの「目指す将来像」のもと、その実現に向けて9つの「基本目標」を定めるとともに、取組事項（22項目）や取組内容等を体系的に整理した。
- 第5次亀岡市総合計画を実現するための上下水道分野の実施計画として、また上下水道事業の基本計画として位置づけるとともに、上下水道事業の一体運営を推進するためのビジョンとして策定（改定）した。
- 小規模下水道（農集等）の法適用と下水道事業の経営統合（一本化）を踏まえ、中長期の投資・財政計画「下水道事業経営戦略（平成31年3月策定）」をビジョンに統合し、上下水道事業における全ての取組の最上位に位置する計画として策定（改定）した。

#### ◆効果

- 施設整備に関する指標、経営指標、資源有効利用に関する指標など、各取組目標に係る目標値を定め、着実な事業執行に向けた指針として活用、機能している。

### 取組のポイント

- 令和元年度に市民等アンケート調査を実施し、住民ニーズの把握に取り組んだ。
- パブリックコメント等を行い、策定の各段階で議会や住民に対する周知を図った。
- 人口減少等に伴う使用料収入の減少など将来の事業環境を踏まえつつ、更新事業費の平準化や下水道施設の統合による合理化、消化ガス発電による収入確保等により、収支ギャップのない投資・財政計画（収支計画）を盛り込んだ。
- 令和2年度に「SDGs未来都市」に選定された市として、上下水道事業とSDGsとの関連を明示し、持続可能な事業運営を目指す計画とした。

## 経営戦略

## 水道事業・下水道事業

京都府亀岡市上下水道部総務・経営課

### 公営企業情報

- 行政区域内人口 87,518人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 224.80km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 給水人口 85,604人（令和3年度決算）
- 処理区域内人口 83,195人（令和3年度決算）

亀岡市上下水道ビジョン冊子、基本理念、策定の趣旨



### 取組のスケジュール

- 令和元年10月 市民等アンケート調査を実施
- 令和2年8月 経営審議会にビジョン策定を諮問
- 令和3年1～2月 パブリックコメントの実施
- 令和3年3月 経営審議会からビジョン策定の答申

### 今後の展望

- 各取組目標に係る目標値について、マネジメントサイクルによる目標達成度を管理するため、ローリング方式により毎年度、実行計画を編成する。
- ビジョンの達成に向けて、実行計画、予算・決算においてPDCAサイクルによる進捗管理を行うとともに、達成状況等を踏まえ、ビジョン計画期間の中間年に見直しを図る。

取組の概要

新たな経営戦略として、「堺市上下水道事業経営戦略2023-2030」を策定。

- ◆ 背景
  - これまで「堺市上下水道ビジョン」（平成28年策定）に基づき計画的に事業を推進してきたが、従来からの課題（人口減少による水需要の減少、施設の老朽化対策、地震や大雨などの大規模災害への対策）に加え、近年の急速な時代の変化（DX推進、感染症対策と事業の両立、物価高騰、脱炭素社会への移行）に対応する必要があった。

- ◆ 具体的内容
  - 上記課題を解消し、次世代に健全な上下水道事業を確実に引き継ぐため、50年間の投資と財源のあり方を検討し、持続的経営の実現に向けた長期視点での方向性と長期達成目標を「未来像」として定めた。

- 「未来像」を基に令和12年度までの具体的取組と目標値を「堺市上下水道事業経営戦略2023-2030」として取りまとめた（令和5年2月策定）。

- ◆ 効果
  - 老朽化対策、耐震化、浸水対策など必要な投資を計画的に実施しつつ、財政面では収支バランスを確保。
  - 水道事業会計では、収支改善の取組と利益剰余金の活用により、計画期間内の収支ギャップを解消できる見通し。
  - 下水道事業会計では、収支改善の取組や企業債借入水準の設定により、長期的な純利益を確保し、不良債務を生じさせずに経営できる見通し。

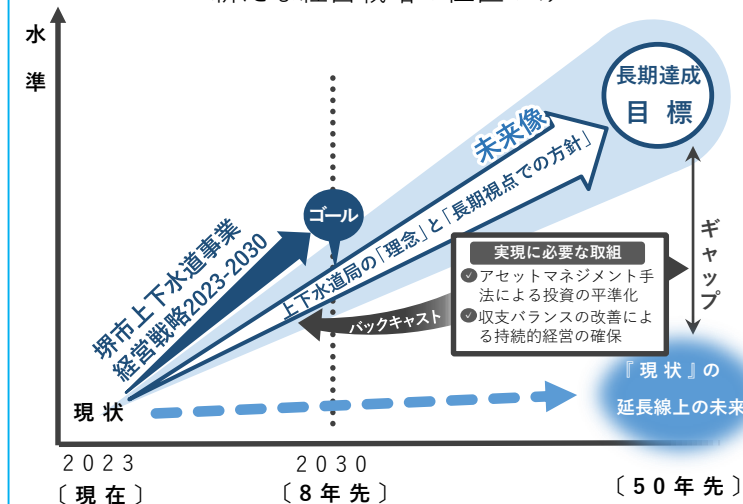
取組のポイント

- ◆ 50年間の長期視点である「未来像」のもと、8年間の「経営戦略」を策定。
  - ①水需要の減少を踏まえた施設統廃合やダウンサイジングにより施設規模を最適化。
  - ②アセットマネジメント手法の活用により、将来の改築更新需要を見据えて投資量を平準化し、50年間の長期の投資と財源のあり方を検討。
  - ③料金の世代間負担の公平性確保に向け、適正な料金水準と企業債借入水準を設定。
- ◆ 事業上の課題や社会情勢の変化に対応した事業の推進。  
 公民連携手法の見直し、ICT導入・DX推進、企業力向上、カーボンニュートラル等。
- ◆ KGI・KPIの設定による事業達成状況の可視化。
  - ①特に重要な目標を、令和12年度に目指すゴールとKGIとして設定。
  - ②施策ごとにKPIを設定し、毎年度実施するPDCAマネジメントの中で達成度を評価。

公営企業情報

- 行政区域内人口 819,965人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 149.83km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 給水人口 824,971人（令和3年度決算）
- 処理区域内人口 811,186人（令和3年度決算）

新たな経営戦略の位置づけ



取組のスケジュール

- ◆ 令和3年9月～令和5年1月  
 外部有識者による懇話会を設置し、意見を聴取
- ◆ 令和5年2月  
 策定

今後の展望

- ◆ 策定後は、掲げた目標を着実に推進するために、毎年度のPDCAマネジメントにより、計画の実効性確保と経営管理機能の強化を図る。
- ◆ 計画期間の中間年度（令和8年度）に前期4か年を総括し、経営戦略の中間改定を実施する。

佐賀県嬉野市建設部環境下水道課

## 取組の概要

下水道事業が将来にわたって安定的に事業を継続していくため、令和4年度からの公営企業会計への移行も見据え、中長期的な経営の基本計画の改定を行った。

◆**総事業費** 公営企業会計適用・経営戦略改定業務全体事業費42,064千円の内数

### ◆背景

- 平成29年3月に策定した嬉野市下水道事業経営戦略について、策定後5年を迎え、施設の老朽化や維持管理費の上昇などを収支計画に反映するため、再検証する必要がある。
- このことから、今後の維持管理や投資計画を見据えて、将来にわたって安定的に経営を行うことを目的とし、実態に即した経営戦略の改定を行うこととした。

### ◆具体的内容

- 令和4年度からの公営企業会計への移行を見据えて、公営企業会計の会計基準を踏まえた経営戦略とするため、移行前の令和3年度中に改定の取組を実施した。
- 処理場の維持コストやリスクを比較し、施設の統廃合や規模縮小の検討を行ったほか、人口推移や有収水量その他経費等を現状に即した将来予測の観点から再検証し、これらの検証を基にした投資資産等の数値を投資・財政計画に反映した。

### ◆効果

- 公営企業会計への移行前に改定の取組に着手することで、減価償却費等の公営企業会計への移行後に発生する費用についても適切に見込むことができる。
- 汚水処理量や行政人口推計などの直近の数値を活用し、また、市の中期財政計画を基にした投資計画を反映することで、より実態を反映した計画となった。

## 取組のポイント

- 農業集落排水使用料体系を人員制から従量制に変更し、下水道使用料体系を統一。
- 財政部局と経営戦略の投資・財政計画について協議。協議の中では、多額の一般会計補助金で下水道事業を賄っている状況であることを踏まえながら、今後の施設の更新費用等の投資計画や定期的な使用料改定の検討、また、施設の統廃合検討や規模縮小等によるコスト削減を行っていくことを説明。
- ストックマネジメント等の計画を基に、施設の更新費用を平準化し、経営戦略に反映した。

## 公営企業情報

- 行政区域内人口 25,323人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 126.41km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 25,187人（令和3年度決算）

## 経営の基本計画（経営戦略）策定スケジュール

下水道事業経営戦略改定スケジュール

主要項目/編目	令和2年度												令和3年度											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
◆下水道事業経営戦略改定																								
(1) 経営戦略改定作業																								
経営戦略関係資料作成(暫定版)																								
一般会計補助金等の資金運営事前調査																								
経営戦略関係資料作成(確定版)																								
業務評価に基づくPDCAサイクルの構築																								
下水道事業経営戦略改定																								
(2) 関係部局との協議																								
財政課協議																								
(3) 下水道審議会報告																								
(4) 議会報告																								

## 取組のスケジュール

- 平成31年2月に検討を開始した公営企業会計移行業務と同時に、令和4年3月に改定。

## 今後の展望

- 施設の規模縮小の検討や施設の長寿命化、省エネ機器の導入検討などを行い、省エネ及びコスト削減を目指す。
- 現状の分析や将来見通しなどの経営状況を踏まえ、定期的に料金改定の検討を行い、下水道事業の持続可能な経営の確保を図る。



北海道北広島市水道部経営管理課

取組の概要

持続可能な経営環境を実現するため、法適用と同時進行により経営戦略策定を行った。

◆総事業費 委託料32,724千円、会計システム等経費10,125千円

◆背景

- 下水処理区域拡大が終了し、収益増加と施設整備費用の減少により経営の安定期に差し掛かる一方、人口減少や老朽化施設の更新需要増大など経営環境が厳しくなることが見込まれていたため、地方公営企業法を適用し公営企業会計方式による持続可能な事業経営の基礎を作ることが必要であった。

- この課題を解決するため、法適用とともに経営戦略を策定することとした。

◆具体的内容

- 経営戦略策定における推計作業のため移行前々年度までに過年度資産の整理を終えた。
- 一般会計繰入金は移行前々年度から概算所要額を示し、財政課と協議を行った。
- 移行時の経営資金確保のため、移行前々年度から企業債をフル活用した。
- 各工程において早期着手を意識し準備を進めたため、円滑な移行及び経営戦略の策定ができた。
- 移行後の経営見通しを示したことにより、議会や理事者の理解が得られやすかった。

◆効果

経営戦略における取組事項等		効果
水道事業と下水道事業の組織統合	事務部門を統合	人員適正化、共通事務一元化による業務効率向上
人員配置適正化	令和2年度 スタッフ職1人減 令和3年度 管理職1人減	削減額 18,000千円/年
水道と下水道の審議会を整理・統合	委員20人を8人に縮小	削減額 300千円/年
経費負担区分の適正化	一般会計繰入金の運用明確化	移行前年度比1.5億円増
経営資金の確保	下水道事業内において資金留保可能	令和3年度末残高4.2億円（法適用前は一般会計へ返上）

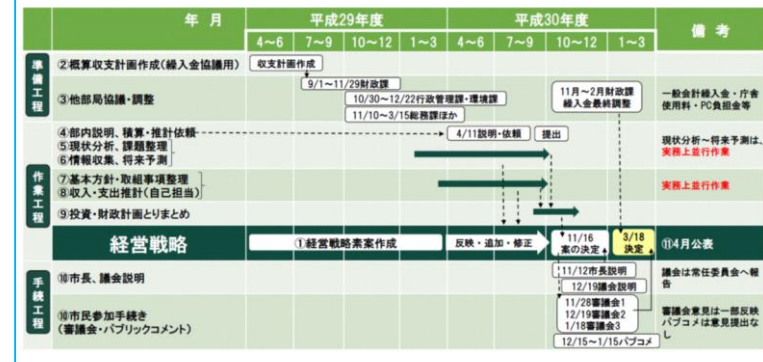
取組のポイント

- 法適用と経営戦略策定の同時並行スケジュール  
効果：具体的作業内容と時期を明確化することにより、法制業務、技術職員担当業務を含め円滑に作業を進められた。
- 法適用に向けた早期の資金確保対策及び関係部署との協議・調整  
効果：移行前々年度から資金確保対策、関係課との事前調整を行ったことにより、特別な資金援助を受けず移行時の経営資金を確保、一般会計との経費負担についても事後に問題は生じなかった。

公営企業情報

- 行政区域内人口 57,711人（令和4年1月1日時点）
- 行政区域内面積 119.05km<sup>2</sup>（令和4年1月1日時点）
- 処理区域内人口 56,121人（令和3年度決算）

経営戦略策定イメージ



取組のスケジュール

- 平成25年度まで 原課レベルで法適用検討
- 平成26年度 法適用経費の予算措置
- 平成27年度 移行業務着手
- 平成31年3月 経営戦略策定
- 平成31年4月 公営企業会計へ移行
- 令和3年度 経営戦略初回改定実施

今後の展望

- 長期的な改築・更新需要の適正把握及び経営戦略への反映→令和3年度改定で実施
- 基本水量制の見直し→令和4年度条例改正
- 設定目標の数値化→令和3年度改定で一部実施
- 技術職員の経営意識醸成→継続課題