

## 「市長さん、水道・下水道は大丈夫ですか？」

### 「公営企業会計の適用拡大」と「経営戦略」の策定

総務省自治財政局公営企業課長

おおむらしんいち  
大村慎一

#### はじめに

公営企業、中でも水道・下水道は、最も生活に身近な公共インフラである。その普及率は水道97・7%（平成24年末、簡易水道含む）、下水道88・9%（平成25年末、農業集落排水、浄化槽等を含む）であり、ライフラインとして欠かすことのできない存在になっている。しかし、道路や橋梁等に比べると、これまで水道・下水道の老朽化等の問題は一般に大きな関心を呼ぶことは少なかったのではないかと。市町村における住民要望もインフラについては普段は道路関係などが多くと聞く。地面の下はなかなか見えない。しかし、実際には、老朽化と料金収入の先細り等により、水道・下水道の今後の経営環境は厳しい。

総務省では、こうした状況等を踏まえて、下水道、簡易水道事業を重点として財政マネジメントを強化するための「公営企業会計の適用拡大」を進めるとともに、中長期の経営計画である「経営戦略」の策定について、水道・

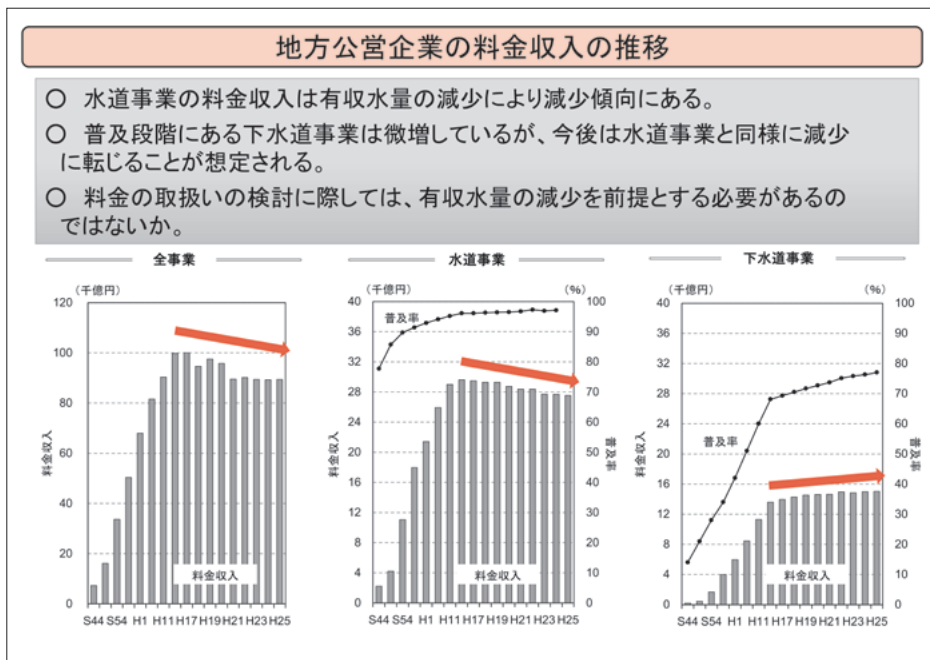
下水道をはじめ要請している。

本稿では、こうした経営環境と、1月27日に発出した今後5年間の「公営企業会計適用推進」に関する総務大臣要請等について説明し、併せて「経営戦略」と今後の改革についても言及したい。なお、文中意見にわたる部分は私見である。

#### 水道・下水道の経営環境について

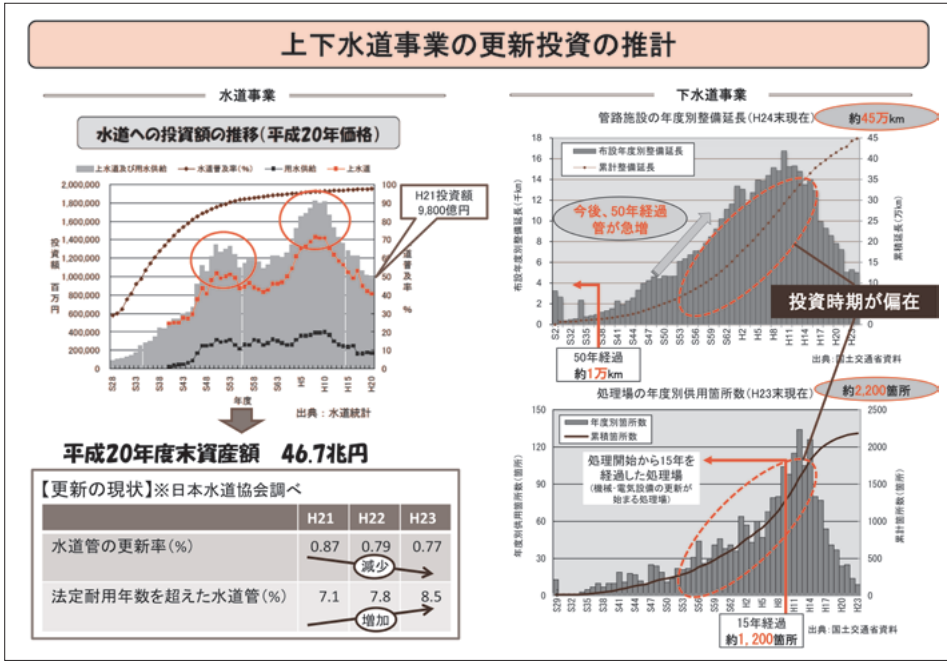
公営企業の経営は、全体としては堅調に黒字で推移してきている。しかし、料金収入は平成17年度をピークに減少し、特に水道事業では顕著である。（図1参照）これは人口減少のトレンドや、節水技術の進展など需要動向の変化が影響していると考えられる。下水道は、普及率の拡大とともに料金収入を伸ばしてきたが、普及率が

図1



注：下水道事業の普及率については、農業集落排水、浄化槽等は含まない

図2



高くなり、今後は水道事業と同様減少に転じることが想定される。

こうした中、水道・下水道は高度成長期頃に整備した管路等が近年耐用年数に達してきており、大量更新期を迎えつつある。水道では、昭和40年代後半から50年代前半が整備の一つのピークであり、耐用年数40年の水道管は現在、潜在的には更新投資需要の真つただ

中にある。(図2参照) しかし、水道管の更新率は低下傾向にあり、耐用年数を超えて使用されている管路が年々増えてきている。また、下水道は現在、下水道管の更新投資需要の高い山の入り口に立っている状況にある。一方、処理場の機械・電気設備の耐用年数は15年であり、潜在的な更新需要は既にピークにある。制度的な耐用年数を超えて使用可能な管路や設備はあり、現場の職員の努力でなんとかやり繰りしているにしても、根本的な課題が先送りされている場合がある。

実際、こうした管路の老朽化等に起因して、既に現実のサービス提供の中で、大小さまざまな障害が発生してきている。例えば、水道では布設後38年を経過したゴム可とう管の破断により、市内1万戸に遮断水が起きた事例、配水管の腐食による破損から市内約15000戸での断水・漏水が発生した上に、噴出した水が土砂を巻き込んでガス管まで破損し約1万4800戸でガス供給も停止した事例(公営企業がガス事業者に対して損害賠償)など多数の障害事例がある。下水道においても、管路施設に起因した道路の陥没件数が平成24年度だけで約3900件発生(図3参照)してお

図3



り、例えば布設後33年経過した鉄筋コンクリート管の破損により長さ10m、幅約6mにわたって中央分離帯が陥没し、発生から緊急復旧まで約1カ月半、下水道管の補強工事と道路機能の復旧までには約4カ月を要したという事案なども生じている。

一方、東日本大震災以降、震災対策・危機管理対応の必要性が再認識され、老朽化対策

と合わせた管路の耐震化や水橋管の地震・津波対策など災害対策需要が増加している。

このように料金収入が低下する中で的大量更新需要期到来という厳しい経営環境があり、これをいかにして乗り越えていくかが大きな課題となってきた。

### 下水道・簡易水道等への 公営企業会計の適用拡大について

厳しい経営環境に対処するには、まず各企業自らの経営状況を的確に把握し、それに基づく中長期の経営の見通しと戦略を立てた上で、必要な改革に取り組むことが求められる。

そのため、本年1月27日に、高市総務大臣から各地方公共団体に対して総務大臣通知を发出した。これは、下水道事業(※1)、簡易水道事業を重点事業として、平成27年度から平成31年度末までの5年間のうちに、地方公営企業法の全部または一部(財務規定等)を適用し、公営企業会計に移行することを要請したものである。両事業の各団体における資産規模が大きいことなどを考慮したものである。

具体的には自治財政局長通知において、人口3万人以上の市区町村の下水道事業および簡易水道事業については、5年間の重点取組期間内に公営企業会計に移行することを特に要請している。集落排水および合併浄化槽に

ついては、5年間に限り、すべての経費については、5年間に限り、すべての法非適用事業を対象とした公営企業債を創設することとし、特に下水道と簡易水道については、その元利償還金について後年度普通交付税措置を講ずることとした。(※3)

さらに、円滑な移行作業のため、総務省は「地方公営企業法の適用に関するマニュアル」や「簡易マニュアル」等を作成し、1月27日に公表した。(※4) また各種研修、アドバイザー事業などの施策を連動して、各地方公共団体における公営企業会計への移行の取組を支援していくこととしている。

公営企業会計の適用を拡大する意義、効果は、①官庁会計から複式簿記・発生主義による公営企業会計に移行することにより、公営企業の経営状況、資産(ストック)等をよりの確に把握することができ、経営管理が向上すること。特に資産については、固定資産台帳の整備により資産の老朽化等の状況が把握できるとともに、減価償却を行って資産の費用を耐用年数に応じて各年度に配分するため、よりの確な原価計算、適切な料金算定が可能となること。即ち、大量更新期に対応した経営の管理基盤が整うこと。②公営企業会計の適用に伴い、制度上、予算を超える弾力的な支出等が可能となるため、経営の自由度が向上し、住民ニーズに対する迅速な対応が可能となること。こうしたことから、③公営企業間での経営状況の比較による経営改善、④議会、住民へのよりの確な経営状況の開示、⑤財務処理の知識・ノウハウを持った経営人材の育成といった効果も生まれる。

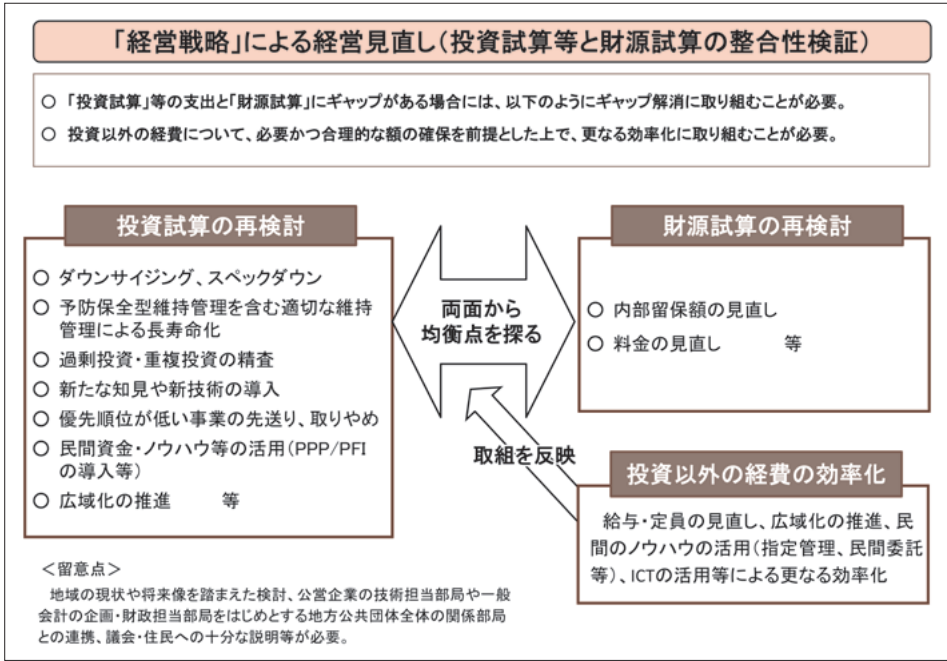
この公営企業会計への移行に要する各団体

### 「経営戦略」策定と改革の取組について

厳しい経営環境に対処するためには、中長期の経営の見通しと戦略を立てた上で、必要な改革に取り組むことが重要である。下水道・下水道におけるその必要性は高い。

総務省は、昨年8月29日に各地方公共団体に向けた通知(※5)を发出し、「経営戦略」策定について要請を行った。この「経営戦略」は、平成25年度に提言(※6)があったもので、特徴は①中長期的な需要を適切に把握し、アセットマネジメント等の知見を活用して投資規模の最適化を図る「投資試算」と、②必要な投資その他の経費を賄う財源を経営の中で計画的かつ適切に確保する「財源試算」を行い、③両

図4



者を均衡する形で「投資・財政計画」即ち中長期の収支計画を策定することにある。なお、「経営戦略」は下水道等の法非適用の団体においても策定が可能であり、大きな意義があるものである。

肝要なのは、この「投資・財政計画」の策定過程において、各企業が投資等の経費と財源の均衡を図るさまざまな見直しを行い、出来

る限りの改革と工夫を施すことであり、このことこそが、特に期待される取組である。  
**(図4参照)**

例えば、投資の合理化(優先順位付け、ダウンサイジング等)、長寿命化、過剰・重複投資の精査といった投資面の見直し、内部留保や料金の見直し、経常経費の効率化等々の自団体で努力できる改革はもとより、広域化・広域的な連携や民間活用による規模の拡大・コストダウン等の改革が求められるところである。

「経営戦略」については、積極的な取組を行っている団体もあるが、取組の有無と進展は各企業によってさまざまである。持続可能なサービス提供に向けた改革に資するよう、今年度さらに研究会を立ち上げて現在検討を行っている。内容は、「経営戦略」の円滑な策定とその活用に関する検討(※7)、および経営改革の中でも広域化の推進と民間活用に重点を置いた検討(※8)である。

こうした取り組みの成果については随時、地方公共団体に対して情報提供等を行う予定である。各地方公共団体においては、今後の動向にも留意いただき、「経営戦略」の策定と一層の経営見直しに取り組むことが期待される。

### おまけ

人口減少社会を迎えて、基幹的な公営企業である水道・下水道は岐路に立っている。持続可能なサービス供給とするためには、まず

は経営状態の分析・把握が必要であり、下水道・簡易水道等の法非適用団体は、「公営企業会計への移行」が重要である。それとともに水道・下水道とも「経営戦略」の策定による中長期の経営の見直しが欠かせない。投資の合理化等の見直しはもとより、広域化等の大胆な改革も必要となってきたり、市長さんのリーダーシップが期待される場面が増えるところである。

先進的な取組事例等も参考としながら、公営企業の一層の健全な経営と改革が進むことを期待したい。

※1 下水道事業は、公共下水道、特定環境保全公共下水道、特定公共下水道を含む

※2 平成25年度決算時点で、下水道事業を行う地方公共団体の公営企業会計適用率は15・2%(1652団体中の251団体)であり、簡易下水道事業は19・7%(913団体中の180団体、下水道事業と同一会計のものを含む)である。

※3 下水道は人口密度に応じて最大49%、簡易水道については一律50%の措置を講じる。

※4 「地方公営企業法の適用に関する実務研究会」(座長・鈴木豊青山学院大学名誉教授)の提言を受けたもの

※5 「公営企業の経営に当たっての留意事項について」総務省公営企業3課室長通知

※6 「公営企業の経営戦略の策定等に関する研究会」(座長・堀場勇夫青山学院大学経済学部教授)から

※7 「公営企業の経営戦略の策定支援と活用に関する研究会」(総務省)(座長・堀場勇夫青山学院大学経済学部教授)

※8 「公営企業の広域化・民間活用の推進に関する研究」(一般財団法人 自治総合センター)(座長・辻塚也一橋大学大学院教授)