

# 上下水道事業の経営体のあり方について (論点整理)

---

令和7年7月

総務省自治財政局公営企業経営室・準公営企業室

# 上下水道事業に係る基本的な考え方①

## (これまでの検討の視点)

- 将来にわたって安定的にサービスを提供していくため、上下水道事業として「目指すべき経営体としてのあり方」を検討する必要があるのではないか。

## (これまでの議論及び必要となる視点等)

- 上下水道事業について、将来に亘って安定的にサービスの提供を続けていくためには、人口減少等による料金・使用料収入の減少、物価上昇や金利上昇等による給水原価・処理原価の高騰等に加えて、インフラ老朽化への対応、技術職をはじめとして職員確保が困難となっていること等の課題に適切に対応することが必要。そのため、事業を支える人材面、財政面など経営基盤をより強固にしていく必要があるか。
- 水道事業では、比較的早期に整備が進められてきたことから、法定耐用年数40年を経過した管路がR 5年度末で約19.6万kmと全管路延長約77.3万kmの25%を占める一方で、管路更新率は0.61%と低調であり、管路の更新が喫緊の課題となっている中で、どのように取組を加速させるかの視点が必要となるか。
- 下水道事業では、各自治体においてはR 8概成に向けて下水道施設の建設が進められてきたが、現在、下水道事業全体で60兆円強の巨大インフラを抱えており、今後、八潮市の道路陥没事故を踏まえた対応を始めとして、点検・調査・修繕などの維持管理、改築・更新をどのように行うかの視点が必要となるか。
- 上下水道事業では人口減少等により施設が過剰となることが見込まれる中、施設の更新等を行っていくにあたっては、災害発生時のリスク管理の観点も踏まえつつ、都道府県単位などより広域的な視点から、水道事業における浄水・配水施設等の統廃合・能力の縮減、下水道事業における集落排水の浄化槽への転換などダウンサイジングを含めた全体の最適化など、施設のあり方や将来見通しについての検討が必要か。
- 上下水道事業について、これまで、補償金免除繰上償還の実施や長年の低金利環境により、企業負担が軽減されていた一方で、長期金利が上昇局面となるなど「金利のある世界」へと変化していることを踏まえて、今後の更新需要等に備えていく必要があるか。

## 上下水道事業に係る基本的な考え方②

### (これまでの議論及び必要となる視点等)

- 上下水道事業を支える職員数について、ピーク時と比較して▲約40%程度減少（水道：S55→R5で▲44%、下水道：H9→R5で▲39%）し、地方公務員全体の職員数の減少率と比較しても大きい水準となっている。特に小規模な市町村においては、事業を1名で担当しているケースも存在するなど、技術職を含めた職員の確保については中小規模の自治体では喫緊の課題となっている。将来を見据えて、安定的にサービスを提供していくためには、一定程度の組織規模を確保することが必要であり、早急かつ広域的な対応が求められるか。
- この点、上下水道事業について、人口減少等による料金・使用料収入の減少、物価上昇等による給水原価・処理原価の高騰等に加えて、金利上昇の動向等も踏まえて、適切な経営戦略の策定、料金・使用料水準の適正化など、引き続き、抜本的な経営改革に向けた具体的な取組を促進していく必要があるか。
- 水道事業においては、これまで、事業統合及び経営の一体化（以下、「経営広域化」という。）やハード・ソフト両面の広域連携など、地域の実情に合わせた取組を促進してきたところであるが、特に、経営広域化については、用水供給事業を核として一定の進捗があるものの、その実現までには相当の時間を要するなどの課題が見られるところ。また、企業団の設立による経営広域化を行う場合、執行機関や議決機関の体制次第で意思決定の迅速性が大きく変わってくるため、経営広域化を進めるうえで、まず組織・体制のあり方をどうするか適切に検討する必要があるか。

(参考) 事業統合 : 水道の場合は事業認可から、下水道の場合は事業計画から全てを一本化すること。

経営の一体化 : 事業認可（水道）・事業計画（下水道）は別（会計や料金体系も別）だが組織は一つとなり、代表者が一人で一体的な経営が可能になること。

- 下水道事業においては、これまで、各都道府県の広域化・共同化計画において施設の集約化等が位置づけられ、各種取組が進められるなど、国・自治体ともに施設の統廃合などのハード中心の広域化・共同化に注力してきたこと、老朽化等の課題が顕在化していなかったことなどにより、事業開始後に経営広域化を実施した事例が現時点では見られない。先述の下水道事業を取り巻く課題を踏まえれば、広域的な視点からの経営の必要があるか。
- 従って、上下水道事業ともに、施設の集約化等によるスケールメリットのみならず、人材確保の観点から、経営広域化を進め、経営資源の集約化による経営基盤の強化を早急に進めていく必要があるか。  
なお、下水道事業については、これまで多額の公費負担により事業運営がなされてきたことを踏まえれば、経営広域化など経営体のあり方の議論とあわせて、公費負担のあり方についても適切に検討する必要があるか。

# 経営広域化に向けた論点整理①

## (組織・体制等に係る検討の視点)

- ・ 今後、上下水道事業を持続可能なものとするために各経営体が自ら実施すべき業務は何か、民間活用が可能な業務は何か。
- ・ 必要な組織・体制はどうあるべきか。

## (これまでの議論及び今後の論点等)

- 上下水道事業の業務について、適正な料金水準の設定、中長期的な投資計画や財政試算、施設建設・維持管理に係るモニタリング、危機管理対応等については事業運営にあたってのコア業務であると言えるか。  
⇒ これらのコア業務を各経営体が担うことを前提に、組織・体制のあり方や経営広域化の議論を進めていく必要があるか。
- また、ダウンサイジング（例：水道事業における浄水・配水施設等の統廃合・能力の縮減、下水道事業における集落排水から浄化槽への転換等）や民間活用により経営資源の集約化を図りつつ、通常時の業務における技術力の保持・継承だけでなく、他団体への応援派遣を含め、災害等の緊急事態にも対応できる組織・体制を確保する視点も必要か。
- 組織・体制について、具体的には、以下のような観点から検討が必要か。

- ・ 技術職を始めとした人材をどのように確保すべきか
- ・ 経営広域化の受け皿としてどのような単位が適切か
- ・ 執行機関と議決機関の関係性等を踏まえ、どのような形態で経営広域化を選択するのが適切か
- ・ 民間活用をどのような業務で取り込んでいくか

- ⇒ 今後の経営体のあり方を議論していくにあたっては、中長期的に実現すべき経営体のあり方を見据えて、時間軸を整理しながら議論を進めて行く必要があるか。

## 経営広域化に向けた論点整理②

### (目指すべき経営体の姿について)

- ・ 経営広域化にあたってどのような単位での経営体を目指すべきか。

### (これまでの議論及び今後の論点等)

- 現在、上下水道事業については市町村経営が原則とされているが、今後の経営広域化にあたっては、あるべき経営体の姿について、少なくとも以下の点を勘案して考えていく必要があるか。

- ・ ダウンサイジングを始めとして、広域的な視点から経営体内において全体の最適化を行うことができること
- ・ 災害への備えも含め、特に技術職を念頭に安定的に人材が確保できること
- ・ 安定的な財政基盤を確立できること

- 経営広域化の単位について、都道府県単位、流域単位など様々なパターンが考えられるが、各自治体の自発的な広域化を進めて行く場合に、小規模自治体を念頭に広域化等に取り残される、いわゆる「虫食い状態」が生じる懸念があることをどのように考えるか。

⇒ 水道事業における経営広域化の事例のうち、これまで最も広域な単位としては、都道府県単位があるが、その有効性をどのように考えるか（例：香川県広域水道企業団：香川県がH30年度に県内の8市8町を事業統合）。先進事例から参考となる点等を抽出・整理していく必要があるか。

- その上で、上下水道事業について、①各自治体が置かれている経営状況は様々であり、今後、人材面、財政面での格差が拡大する懸念があること、②人口減少、老朽化、人材確保等への対応は例外なく全ての事業体が直面している課題であることを踏まえれば、目指すべき経営体の単位について検討し、国が一定の方針を示していく必要があるか。

- その際、上下水道事業について、比較的人口規模が大きく、経営状況が良い団体（指定都市など）ほど、広域化のインセンティブがなくなっていく面もあるため、このような団体に対してどのように経営広域化を促していくかの視点も必要か。

- 下水道事業においては、これまでR8概成に向けた取組やハード面に着目した広域化の取組が中心であったことから、水道事業における先進事例や検討状況等も踏まえた上で、方針等について検討する必要があるか。

# 経営広域化に向けた論点整理③

## (都道府県の関与のあり方等について)

- ・ 経営広域化等にあたって都道府県はどのように関与していくべきか。
- ・ 経営広域化を具体的にどのように進めていくのが適切か。

## (これまでの議論及び今後の論点等)

○ 各市町村が実施する上下水道事業はそれぞれ課題を抱えており、利害が対立する場合が生じる。一方で、人材面については特に早急な対応が求められることから、都道府県が広域的な視点から、利害調整も含めて経営広域化に向けた中心的な役割を担うことが必要か。

⇒ 都道府県が主体となって、各市町村と連携して、経営広域化に向けた具体的な検討を行う必要があるか。  
その際にはどのような視点が必要か、具体的な指標等としてはどのようなものが考えられるか。

### 【考えられる検討の視点例】

- ・ 都道府県や類似団体等との比較を通じて、経営状況や収益構造等についてどのような特徴があるか。
- ・ 都道府県単位で必要となる業務量や適切な職員数はどの程度か。
- ・ 各自治体における改築・更新計画等を踏まえてどのように最適化を図るか。
- ・ 料金・使用料の水準や公費負担額等の水準はどうか。

○ 上下水道事業を実施していない都道府県においては事業運営に係るノウハウが蓄積されていないため、国等によるサポート体制も含めて、経営広域化にあたってどのように対応していくことが適切か。

○ 上水道事業と簡易水道事業との経営広域化について、簡易水道事業の厳しい経営状況や、現状講じられている手厚い財政措置を失う懸念から、双方において合意形成が困難な面があることを踏まえて検討する必要があるか。

○ また、下水道事業におけるダウンサイジングを含めた最適化の検討にあたっては、集合処理方式から合併浄化槽への転換も考えられるため、手続面を始めとして自治体の検討が進むような方策を検討する必要があるか。

⇒ 経営広域化については、各自治体間で大きな方向性について一致していても、具体的な議論の段階で検討が止まる可能性があり（「総論賛成、各論反対」）、自治体において丁寧に議論を積み重ねていく必要がある。

この点、事業統合や経営の一体化にあたって、それぞれ具体的にどのような課題が生じるか、上下水道事業において改めて整理していく必要があるか。また、これらの課題を踏まえて、国も含めてどのように対応していくか検討する必要があるか。

# 経営基盤の強化のための財政措置のあり方

## (財政措置のあり方)

- ・ 今後、上下水道事業のさらなる経営基盤の強化に向けてどのような財政措置が考えられるか。

## (経営広域化等のための財政措置のあり方)

- 経営状況等が異なる各自治体に対して、経営広域化を促していくためにどのような財政措置が考えられるか。
- その他、経営広域化等を円滑に実施するためにどのような財政措置が考えられるか。

## (R8概成及び公営企業会計適用の進捗等を踏まえた財政措置のあり方)

- 下水道事業について、R 8 概成を迎えることも踏まえて、今後においては、災害対応や老朽化対策、適切な維持管理を推進する観点から、財政措置のあり方を考える必要があるか。
- また、下水道事業について公営企業会計の適用が進んだことも踏まえて、経営基盤の強化の観点から、使用料で負担すべき部分と公費で負担すべき部分について明確にし、引き続き、適切な原価計算に基づく使用料水準の適正化を図ることが必要か。
- その際、下水道事業における公費負担のあり方（分流式下水道等に要する経費、高資本費対策に要する経費などの地方財政措置）についても、あわせて検討していく必要があるか。
- 併せて、水道事業についても、下水道事業における公費負担のあり方や、これまで講じられてきた財政措置、現在の経営状況等を踏まえて、高料金対策に要する経費などの財政措置のあり方を検討していく必要があるか。