

米沢市下水道事業経営戦略の 見直しについて

米沢市上下水道部 業務課

米沢市下水道事業経営戦略とは

▶ 経営戦略の概要

- ・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
- ・経営基盤の強化、財政マネジメント向上のためのツール
- ・3年から5年内の見直しを要請されている（令和8年度から令和12年度まで）
- ・投資・財政計画（収入と支出の均衡を図る。限られた資本をどこに投入するか）

料金収入の反映

更新費用

動力費等の上昇傾向の反映

経営改革

米沢市下水道事業経営戦略とは

- ▶ 経営戦略に登載する内容
 - ・事業の概要
 - ・将来の事業環境（次ページと関連）
 - ・経営の基本方針
 - ・投資・財政計画（収支計画）と投資試算
 - ・投資以外の経費
 - ・経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

米沢市下水道事業経営戦略とは

- ▶ 本市を取り巻く社会経済情勢の変化
(答申より)
 - ・持続可能な下水道事業のための経営改善
 - ・地震や自然災害に対する備え
 - ・物価の上昇・人件費の高騰への対応
 - ・人口減少を背景とした、有収水量の減に伴う収益の減少
(最新の動向)
 - ・上下水道政策の基本的なあり方検討会（国土交通省）

検討会の設置趣旨・第1次とりまとめの経緯

- 2024年4月から上下水道行政が国土交通省に一体化されたところであり、2050年の社会経済情勢を見据え、強靭で持続的、かつ多様な社会的要請に応える上下水道システムへ進化するための基本的な方向性を審議するため、2024年11月に有識者検討会を設置。
- 第1回・第2回検討会では、2050年に目指す社会の姿と上下水道の論点を整理。



2025年1月28日に埼玉県八潮市で下水道管の破損が起因とみられる
大規模な道路陥没事故が発生。上下水道の安全・安心を取り戻す必要。

1月31日時点の
事故現場の状況



- 第3回検討会以降、強靭で持続可能な上下水道を実現するための基盤の強化について先行して議論を行い、第1次とりまとめを実施。

第1次とりまとめの概要

上下水道事業の喫緊の課題 <将来にわたり適切な事業運営が可能な組織体制の再構築と更新投資の財源の確保>

施設

老朽化の進行による漏水事故・道路陥没事故の多発、耐震化の遅れやリダンダンシーの不足

- 年間約2万件の水管路事故
- 年間約2,600件の下水道起因道路陥没事故
- 接続する水道・下水管路の両方が耐震化されている重要施設は約9%



八潮市の道路陥没事故を踏まえた、
老朽化対策や施設管理のあり方の見直し

経営

人口減少等による収入減少と維持管理・更新費の増大により経営は厳しさを増すことが確実

小規模な事業体では料金収入等を費用が大幅に超過

出典:平成26年度地方公営企業年報より国土交通省作成
※水道事業:管渠水道事業を除く
※下水道事業:特定公共下水道を除く
※公共下水道事業



組織

上下水道事業に携わる職員数は、ピーク時から約4割減少し、組織体制の脆弱性が深刻化

少人数の事業体が大半を占め、施設管理や経営の見直し等を検討する余力・ノウハウが不足

出典:平成24年度版水道統計・下水道統計より国土交通省作成
※水道事業:管渠水道事業を除く
※下水道事業:公共下水道事業



基本認識

- 「最」重要なインフラである上下水道の安全・安心を取り戻すため、国は確固たる方針と強い決意を持ち、これまでのあり方にとらわれない改革を強力に推進する必要。
- 人口減少による料金収入等の減少、維持管理・更新費等の増大や、経営基盤が脆弱な小規模事業体が多数を占める現状を踏まれば、近い将来、事業運営に限界が生じることは必至。規模のメリットを生かし専門人材を確保するなど、持続的な経営体制を構築するため、単一市町村による経営にとらわれず、「経営広域化」を国が主導して実現する必要。※経営主体が単一となり施設、財源、人員等の経営資源を一元的に管理
- 国・事業体等の関係者は、料金等の安さが優先されるあまり安全・安心に必要な投資を先送りしてこなかつたかを真摯に振り返り、更新投資を適切に行うとともに次世代に負担を先送りしないための経営改善・財源確保や適正な受益者負担を改めて考えることが必要。
- 現状の延長線ではこの危機を乗り越えることはできないとの健全な危機感をあらゆる関係者・国民で共有し、産学官が一体となって強靭で持続可能な上下水道を再構築するため、速やかに行動を開始する必要。

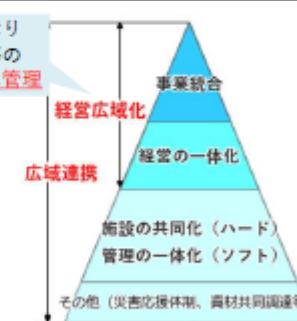
強靭で持続可能な上下水道を実現するための基盤の強化に向けた取組の方向性

(1) 単一市町村による経営にとらわれない経営広域化の国主導による加速化

① 経営広域化を加速化させる方針・責務の明確化と意識改革

- ・ 経営広域化へのロードマップや効果等を明確化し、関係者が速やかに行動を開始する必要
- ・ 董事会としての都道府県の役割をはじめ、関係者の責務の明確化(下水道については制度的対応が必要)

経営主体が単一となり
施設、財源、人員等の
経営資源を一元的に管理



② 経営広域化の規模等についての考え方の提示

- ・ 経営広域化の取組が特に必要な規模等について、対象人口や職員数も踏まえた一定の考え方を提示
- ・ 都道府県単位やそれ以上の広がりを視野に入れたエリアの考え方の提示。上下水道一体での経営広域化の推進

③ 上下水道DXの標準実装、資機材規格の統一など経営広域化を円滑に進めるための取組の推進

④ 経営広域化を加速する国主導の取組(モデル事業、インセンティブ検討、財政支援の集中化、都道府県等の体制強化の推進等)

(2) 更新投資を適切に行い次世代に負担を先送りしない経営へのシフト

① あらゆる関係者や国民と健全な危機感を共有するための経営課題の見える化(水道カルテに加え下水道カルテの公表等)

② 先送りによる収支均衡から適切な投資・経営計画へのシフト(メリハリをつけた点検・更新の考え方や多様な経営改革手法の提示等)

③ 更新投資を先送りしない適正な料金設定等の考え方の更なる明確化(資産維持費※の明確化、下水道については制度的対応が必要)

※料金算定において考慮すべき、将来の更新投資等の原資として積立が必要な額

④ 料金等の地域格差や料金等の水準に関する考え方の提示

(3) 官民共創による上下水道の一体的な再構築と公費負担のあり方の検討

① 官民共創による上下水道の一体的な再構築、関連施策のシナジー効果の発揮

- ・ 広域型・上下水道一体・他分野連携(群マネ)など質の高いウォーターPPPの推進(全体最適を意識した、より質の高い枠組みへの重点支援等)
- ・ 官民共創に資する、バックキャストによる計画的な取組の推進(基盤強化に向けた国による基本方針や都道府県計画・協議会制度の活用等)
- ・ 今後検討すべき事項:上下水道一体によるシナジー効果の整理、集約型と分散型のベストミックスの推進、人材確保・育成、強靭化のあり方 等

② (1)(2)等による経営基盤強化の取組の推進や、強靭化の加速化、公益性の観点も踏まえた、公費負担のあり方の検討

おわりに

- ・ 本第1次とりまとめを踏まえ、関係省庁と連携し検討を深化させ、必要な制度改革や具体的な取組が実施されることを期待
- ・ 今後は、第1回・第2回で議論された「2050年に目指す社会の姿と上下水道の論点」に基づき、(3)①の今後検討すべき事項のほか、脱炭素など多様な社会的要請に関する重要テーマについて議論を行い、今後10年程度の上下水道政策の方向性について、段階的にとりまとめを行う予定

米沢市下水道事業経営戦略とは

- ▶ 次回懇談会の内容
 - ・委員の皆様から中間見直し（案）について御意見を賜る
- ▶ 次回懇談会の予定
 - ・お盆過ぎに資料（新米沢市下水道事業経営戦略中間見直し（案））を送付
 - ・令和7年8月下旬に第2回懇談会を開催予定 15:30開始予定