

下水道事業経営戦略ガイドライン(抜粋)【総務省】

2 下水道事業

(1) 基本的考え方

I 現状把握・分析

「経営戦略」の策定を進める上で、まずは自らの経営の現状や課題を的確に把握することが必要である。

そのためには、経営の健全性・効率性、保有する施設の規模・能力や老朽化・耐震化の状況等を把握する事が必要である。

現状把握・分析に当たっては、経営及び施設の状況を表す経営指標を取りまとめた「経営比較分析表」を活用し、指標の経年変化や類似団体との比較等の分析を行うことも有用である。

【経営指標（例）】

- ・ 経常収支比率、収益的収支比率
- ・ 累積欠損金比率
- ・ 流動比率
- ・ 企業債残高対事業規模比率
- ・ 経費回収率
- ・ 汚水処理原価
- ・ 施設利用率
- ・ 水洗化率
- ・ 有形固定資産減価償却率
- ・ 管渠老朽化率
- ・ 管渠改善率

II 「計画期間」

第1章－1において述べたとおり、「経営戦略」（「投資・財政計画」を含む。）の「計画期間」は、個々の団体・事業の普及状況、施設の老朽化状況、経営状況等を踏まえて、10年以上の合理的な期間を設定することが必要である。

また、前述の経営指標（例）の経年変化・類似団体との比較を踏まえた分析結果等を勘案するなどして、個別事業の実情に応じた合理的な期間を設定することが重要である。

なお、「投資試算」及び「財源試算」における目標の設定に当たっては、当該指標を活用することも可能であり、その際、例えば、普及率が100%に近い場合は、更新需要に的確に対応するため、施設利用率、管渠老朽化率、管渠改善率等を目標とすることが考えられる。

Ⅲ 下水道事業における投資のあり方に関する考え方

都道府県構想⁷・事業計画⁸・下水道整備に係る計画等（以下「都道府県構想等」という。）、将来の投資のあり方に関する計画を踏まえつつ、将来にわたり安定的に事業を継続していくことができるよう、投資のあり方について、更なる検討を行い、庁内で議論・合意形成を図ることが望ましい。

（２）「投資試算」及び「財源試算」等における支出・収入の将来予測方法及び具体例

I 資本的支出

i) 建設改良費

○ 投資先・投資時期に関する予測方法

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画を基本に予測することが求められる。その際、合理的な予測方法として、

- ✓新設需要・更新需要・その他需要（耐震化等）等、建設改良費に係る需要を合理的な区分に切り分けて算出すること
- ✓管渠（汚水・雨水）・処理場・ポンプ場等、合理的な資産区分に切り分けて需要を算出すること
- ✓以下に掲げる時期等、合理的な時期に施設更新を行う前提で更新事業に係る需要を算出すること
 - ・庁内で合理的に設定された耐用年数の到来時
 - ・資産の健全度の調査等から導き出した更新の必要度を踏まえた時期
- ✓投資（新規・更新）の優先順位を踏まえて算出すること
- ✓広域化等を行う場合には、その場合の必要な事業費を算出すること（施設の統廃合や管渠の接続に要する整備費など）

が考えられる。

⁷ 「持続的な汚水処理システム構築に向けた都道府県構想の見直しの推進について」（平成26年1月30日付農林水産省、水産庁、国土交通省、環境省関係課長等通知）において示した新マニュアルを踏まえ、見直しを要請している。

⁸ 「下水道法」（昭和33年法律第79号）第4条に規定する「事業計画」をいう。

また、流域下水道事業負担金に係る資本的支出については、都道府県担当部局との調整を踏まえた数値や近年の支出の動向を踏まえた数値とすることなどが重要である。

なお、管渠の更新については、管渠老朽化率が高く、かつ、管渠改善率が低い場合には、計画的・効率的な更新に取り組む必要があることに留意が必要である。

○ 建設単価に関する予測方法

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画に建設単価（公共工事設計労務単価（農林水産省・国土交通省公表）や都道府県における工事設計に係る積算基準等）の動向が織り込まれていない場合は、当該地域における物価上昇や人件費（労務単価）の上昇等を過去数年の動向も踏まえて反映させることが重要である。

なお、物価上昇や人件費上昇分を賄うだけのコスト削減に係る取組（低コスト工事手法の導入、調達工夫等）の実施を見込んでいる場合には、その旨を住民・議会に説明した上で、物価上昇等を見込まないことも可能である。

〔各地方団体における建設改良費の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1

- ・ 年間約 100 億円の上限を設定
- ・ 8 年間で実施すべき事業を個々に精査

＜新設需要＞

- ・ 下水道整備に係る計画に基づき、年間の上限額を前提に、地震対策、老朽化対策、浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施

＜改良・更新需要＞

- ・ 年間の上限額を前提に、地震対策及び浸水対策など他事業との優先順位付けをした上で実施
- ・ アセットマネジメントの考え方を採り入れた再構築に係る計画の中で、管渠や施設の現在の健全度（施設の劣化状況を数値化した指標）を維持するためには、管渠で約 7～20 億円/年、施設で約 20 億円/年の事業費が必要であると試算
- ・ 耐用年数は、資産の種類ごとに実績に基づき設定

▶ ケース 2

- ・ 10 年間の「経営戦略」を前期 5 年、後期 5 年のアクションプログラムとし、前期事業費 260 億円、後期事業費 250 億円を計上

<新設需要>

【未普及解消事業（管渠・処理場・ポンプ場）】

- ・ 市街化区域：整備概成（H27）、市街化区域の未整備地区（私道・低宅地など）の解消に要する経費を計上
- ・ 市街化調整区域：都道府県構想策定マニュアルに基づいた整備効率の良い箇所を整備に要する経費を計上

<改良・更新需要>

【長寿命化対策】

- ・ 管渠：長寿命化計画に基づき主に耐用年数 50 年を経過した合流管の改築等に要する経費を計上
- ・ 処理場・ポンプ場：長寿命化計画に基づいた機械・電気設備の更新に要する経費を計上

【地震対策】

- ・ 管渠等：緊急輸送路下の管路の耐震化及びマンホール浮上防止に要する経費を計上
- ・ 処理場・ポンプ場：耐震補強工事、ポンプ無水化、耐津波工事等に要する経費を計上

▶ ケース 3

<新設需要>

【未普及解消事業】

- ・ 汚水処理施設の整備に係る計画に基づき整備予定額を計上

【浸水対策】

- ・ 雨水管整備による内水被害解消を目的とし、浸水被害箇所を中心に整備予定額を計上

【流域下水道建設費負担金】

- ・ 直近の伸び率をもとに推計し計上

<改良・更新需要>

【地震対策】

- ・ 地震対策に係る計画に基づきマンホール浮上防止対策工事等の整備予定額を計上

【その他事業】

- ・ 処理区の分流化に係る整備予定額を計上
- ・ その他の更新事業費について、過去の実績を勘案し計上

ii) 元利償還金

○ 元利償還金に関する予測方法

既発債の元利償還金については、償還表に基づき、各年度の所要額を積み上げるのが求められる。

新発債の元利償還金については、資本的支出（建設改良費等）に係る資本的収入としての起債（下水道事業債（通常分）、資本費平準化債、下水道事業債（特別措置分）等）を確定させた上で各年度の所要額を積み上げ、精緻に予測することも可能だが、建設改良費を全て下水道事業債（通常分）で充当（償還期間は建設施設の耐用年数）することを前提に算定する簡易な方法を採用することも考えられる。

なお、支払利息については、過去数年の推移や周辺同規模団体の利息の状況等を踏まえて設定する方法が考えられる。

II 資本的収入

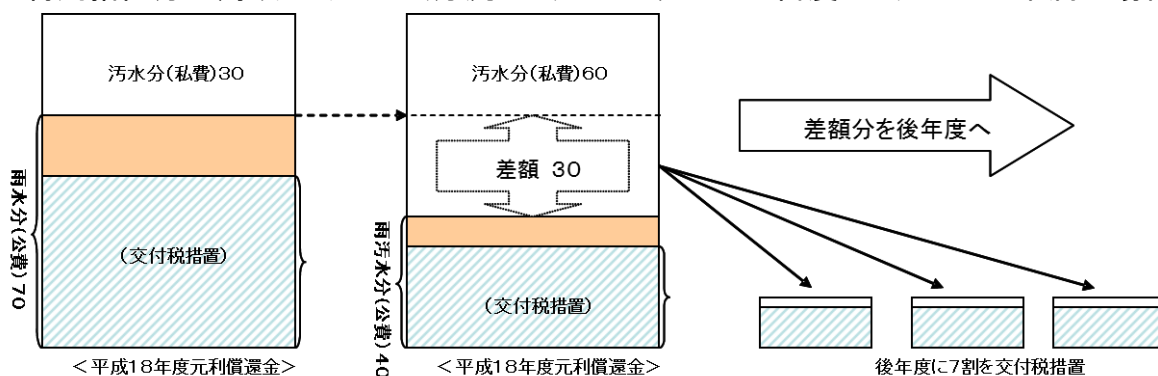
下水道事業債（特別措置分）・資本費平準化債については、個別の通常債ごとに発行可能額を算定し、必要な場合に計上することが重要である。

〔下水道事業債（特別措置分）の概要〕

平成 17 年度まで、全ての事業について元利償還金の 7 割を公費負担割合としてきたが、平成 18 年度に下水道事業に係る公営企業繰出金が見直され、各事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じた割合を公費負担割合とすることに変更した。

このことにより、平成 17 年度までに発行を許可された公共下水道（特定公共下水道及び特定環境保全公共下水道を除く。）に係る下水道事業債の当該年度の元利償還金の 7 割の額から、当該元利償還金に対し、当該事業の整備手法と処理区域内人口密度等に応じて一定の割合を乗じて得た額を差し引いた額を下水道事業債（特別措置分）に振り替えることとしたものである。

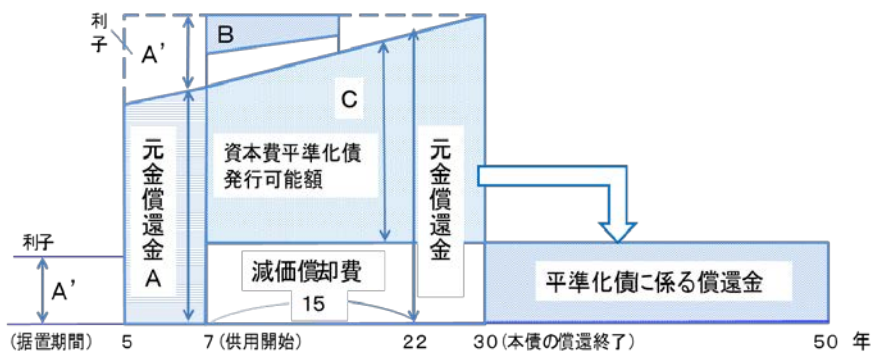
・特別措置分の財政スキーム（分流式：処理区域内人口密度 75 以上 100 未満の場合）



〔資本費平準化債の概要〕

下水道整備は、その性格上、先行投資が多額となる事業であり、供用開始当初は有収水量も少なく、処理原価は著しく高くなる傾向がある。このような供用開始当初の高い処理原価を全て利用者から徴収する場合、利用者が負担できないような高い使用料を設定せざるを得なくなるとともに、本来は後年度の利用者から徴収すべき費用も当初の利用者が負担することとなり、世代間の公平に反することとなる。このため、資本費平準化債により資本費の一部を後年度に繰り延べることとされたものである。具体的な対象は以下のとおり。

- A： 建設中施設に係る元金（供用開始前の施設に係る企業債元金相当額に対する起債）
- B： 未利用施設の利子（供用開始後の施設のうち未利用部分に係る企業債利息相当額に対する起債）
- C： 建設改良地方債の元金（供用開始後の施設に係る元金償還金から当該施設の減価償却費相当額を差し引いた額に対する起債＜資本費平準化債（拡大分）・H16～>）



Ⅲ 収益的支出

収益的支出については、必要かつ合理的な額の確保を前提としつつ、徹底した効率化・適正化を図った上で適切に算定することが必要である。

また、広域化等や民間活用を行う場合には、その場合の維持管理費等の見込みについても適切に算定することが必要である。

i) 職員給与費

自団体の職員数・人件費に係る計画や指針等を踏まえるなどして、合理的に予測することが重要である。

〔各地方団体における職員給与費の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1 直近予算額÷職員数＝平均職員給与費
平均職員給与費×職員数×ベースアップ値

▶ ケース 2 直近予算額×過去の平均執行率（※）
※執行率：予算額と決算額が乖離した率

▶ ケース 3 直近決算額×過去の平均伸び率

▶ ケース 4 総人件費見直し指針に基づき、
・正規職員、非常勤職員、再任用職員等ごとの単価×各職員数を年度ごとに算出し計上

ii) 動力費・薬品費

汚水処理水量の動向、電気代・ガス代等の燃料単価の動向、施設（処理場・ポンプ場等）ごとの動向等を踏まえて予測することが重要である。

〔各地方団体における動力費・薬品費の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1 直近決算値×過去の処理水量の平均伸び率

▶ ケース 2 直近決算値×過去の平均伸び率

iii) 修繕費・材料費

過去数年の修繕費・材料費の動向、施設ごとの老朽化状況（委託している施設の修繕を含む）、長寿命化計画等を踏まえて予測することが重要である。

〔各地方団体における修繕費・材料費の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1 管渠、ポンプ場、処理場ごとの直近決算値×過去の平均伸び率

▶ ケース 2 直近決算額×物価上昇見込み率（ex1.0%）

▶ ケース 3 直近決算額+管内調査費（管渠の老朽化を踏まえたもの）

iv) 委託料

過去数年の委託料の動向等を踏まえ、個別の委託事務ごとに必要な委託料を積算し、委託に必要な期間にわたって計上することが重要である。

v) 減価償却費

〔各地方団体における減価償却費の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1

<現有分>

- ・ 固定資産システムからの出力値を採用

<新規分>

- ・ 将来の建設費を基に、減価償却費を算出
- ・ 耐用年数、管路 50 年・処理場 33 年・残存価格 10%

▶ ケース 2

<現有分>

- ・ システムにて個々の資産の減価償却費を算出

<新規分>

- ・ 建設改良費の計画額が全額執行されたと仮定して、その税抜額を平均耐用年数 44 年で減価償却費を算出

▶ ケース 3

- ・ 既存施設と建設改良に係る計画から試算した減価償却費を算出
- ・ 耐用年数：管渠 50 年、電気設備 20 年、建物 50 年、ポンプ設備 20 年、機械器具購入費 10 年

vi) 支払利息

[各地方団体における支払利息の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

<既借入>

- ・ 現行の償還台帳により算定

<新規借入>

- ・ 各年度の起債対象事業費を基に次の3区分により算定

- ア 新設・改築の設備については、利率0.7%の元利均等償還、据置なしの10年償還
- イ 長寿命化工事については、利率0.5%の元利均等償還、据置なしの7年償還
- ウ 管渠設備については、利率1.6%の元利均等償還、据置なしの30年償還

▶ ケース 2

- ・ 下水道整備に係る計画に基づき、将来起債を含む元利償還シミュレーションを実施
- ・ 償還年数を30年とし、資本費平準化債（20年償還）を活用
- ・ 借り入れ条件は、固定金利・元利均等償還とし、使用料対象経費の年度間変動幅を抑制

▶ ケース 3

<既借入>

- ・ 企業債償還表により算定

<新規借入>

- ・ 建設改良事業を補助対象事業と単独事業の区分・起債対象事業と起債対象外事業の区分で整理し、各年度の借入予定額を算出
- ・ 償還期間は30年、利率は直近借入利率で算出
- ・ 資本費平準化債の新規借入に係る支払利息については、各年度の企業債償還金や減価償却費などから資本費平準化債の算出方法に従って算出（償還期間は20年、利率は直近借入利率で算出）

vii) 資産維持費

資産維持費とは、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化（耐震化等）等により増大することが見込まれる場合、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用（増大分に係るもの）として、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築（更新）計画に基づいて算定するものである。（「下水道使用料算定の基本的考え方」（平成 29 年 3 月 10 日本下水道協会））

資産維持費が使用料対象経費として位置付けられたことに伴い、国土交通省において、「将来的な改築需要の増大による使用量対象経費の増大が見込まれる場合には、使用者負担の期間的公平や事業の持続的展開等を確保する観点から、資産維持費の導入について検討を行うことが考えられる。」（平成 29 年 3 月 10 日付国土交通省水管理・国土保全局下水道部下水道企画課管理企画指導室課長補佐事務連絡）とされたことを踏まえ、資産維持費を使用料対象経費に算入する場合には、適切に積算し計上することが重要である。

viii) その他費用

i) から vii) までの費用以外の費用についても、一つ一つ個別に、過去数年の費用の動向等を踏まえ積算し計上することが重要である。

〔各地方団体におけるその他費用の見込み方法の事例〕

▶ ケース 1

<流域負担金>

- ・流域下水道の経営計画に基づく計画処理水量をベースに、人口減少率を乗じ算出
- ・負担金の算定は、一般排水と特定排水に分け、それぞれ現行の処理単価を乗じ算出

IV 収益的収入

i) 使用料

直近の決算値の動向等を踏まえて計画期間中の収入を適切に見込むこと。更に、人口の動向、1世帯当たりの使用水量の動向、普及・接続の動向等、使用料収入の将来予測に当たって、個別の団体・事業において影響の大きい要素がある場合には、可能な限りそれを反映させることが重要である。

[各地方団体における使用料収入の見込み方法の事例]

▶ ケース1-1

<有収水量×使用料単価>

○有収水量：年間処理水量×有収率

・年間処理水量：地区別処理水量原単位（ア）×地区別水洗化人口（イ）

（ア）地区別処理水量原単位：過年度実績に基づく設定値

（イ）地区別水洗化人口：地区別人口予測値（処理区域内人口）×水洗化率予測値

・有収率：過年度実績に基づく設定値

○使用料単価：直近決算値による（年間使用料収入/年間有収水量）

▶ ケース1-2

<有収水量×使用料単価>

○有収水量：接続世帯数見込×世帯当たり有収水量

・接続世帯数見込：前年接続世帯数見込+新規接続世帯見込

（過去3年新規処理開始世帯×接続率見込）

・世帯当たり有収水量：1人当たり有収水量（直近実績値を使用）×人口推計による1世帯人数

○使用料単価：直近3か年実績平均

▶ ケース2

・用途別（家事用、家事用外、湯屋用、臨時・その他）使用料収入決算見込額×補正係数（※）

※補正係数＝直近5年間の平均増減率

・大口利用者の進出予定を考慮し該当年度分から加算

▶ ケース 3

<水洗化人口×1人当たり年間使用料+特殊事情>

○水洗化人口

- ・人口推計を基に、各年度の下水道計画区域人口を按分により算出
(H29 計画人口と H29 推計人口の割合を使用)
- ・下水道計画区域人口と目標進捗率から、各年度の処理区域内人口を算出
(目標進捗率は H34 を 100%とし、直近決算数字から等差推移させる)
- ・処理区域内人口と目標水洗化率から、各年度の水栓化人口を算出
(目標水洗化率は整備完了3年後=H37 を 90%とし、直近決算数字を参考に年度ごとに設定)

○1人当たり年間使用料

- ・直近決算数字から「使用料収入/水洗化人口」により基本となる1人当たり年間使用料を算出
- ・前年の1人当たり年間使用料に99.0%を乗じたものを翌年の数字とする
(99.0%は近年の傾向を基に設定した数字)
- ・使用料改定を計画する年度は、改定率を反映

○特殊事情

- ・大口使用者等の接続が確定しているもののみ、個別に増収予想額を加算する
(公共温泉施設の接続など)

ii) 繰入金

財政当局と繰入額や繰入方法について合意事項がある場合には、その合意事項に基づく繰入金額を用いることが重要である。合意事項がない場合においても、財政当局と協議・調整をした上で、その合意に基づく繰入金額を計上するなど、収支赤字額を安易に繰入金で賄う計画としないようにすることが重要である。

[各地方団体における繰入金の見込み方法の事例]

▶ ケース 1

- ・維持管理費分：合流区域に係る修繕、委託、人件費等のうち雨水分を算定（分
流雨水の維持管理費は一般会計が所管）
- ・資本費分：全体資本費に雨水分割合（※）を乗じて雨水分を算定。汚水公費
は4割で算定

※直近決算値に過去5年の平均伸び率

▶ ケース 2

<雨水処理費>

・維持管理費

維持管理経費（管渠費、ポンプ場費、処理場費、業務費、総係費、その他営業費用）から、関連収入を控除したものに雨水分割合を乗じて雨水分を算出

・資本費

減価償却費、資産減耗費に雨水分割合を乗じて雨水分を算出

<雨水処理費以外>

・水洗便所改造工事助成繰入金、水質監視経費繰入金、高度処理費繰入金

: 繰出基準に基づき算出

・料金減免額の補てん分

(3) 「収支ギャップ」解消に係る取組

都道府県構想等、将来の投資のあり方に関する計画の見直しに向けた検討、維持管理費の削減及び収入増加に係る以下の取組等により「収支ギャップ」を解消することが考えられる。

その解消策として、投資・維持管理両面にわたる合理化・効率化を徹底する上で、各事業者は、適切な汚水処理施設の選択や施設の統廃合などの「広域化等」やコンセッションを含む PPP/PFI 方式や包括的民間委託などの「民間活用」を抜本的な改革として位置づけ、取り組むことが重要である。

検討にあたっては、都道府県がリーダーシップを発揮し、率先して情報提供を行うことや一つの市町村域にとらわれないで取り組むことが期待されているとともに、下水道法に基づく協議会をはじめとした情報共有や意見交換の場を設けることが重要である。

なお、抜本的な改革を具体的に取組む場合における留意点については、「公営企業のあり方に関する研究会報告書」や「公営企業における抜本的な改革等に係る先進・優良事例集」（平成 29 年 3 月総務省）を参考にすること。

○ 広域化等に関する事項

(汚水処理施設の統廃合)

- ・ 処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、人口や施設の稼働率等の動向を踏まえ、汚水処理施設を統廃合することが考えられる。その方法としては、都道府県と連携した、流域下水道との接続を始め、公共下水道同士との接続や公共下水道と農業集落排水の接続等がある。

(汚泥処理の共同化)

公共下水道、集落排水施設、浄化槽等の複数の汚水処理施設における汚泥を、流域下水道等の汚水処理施設で集約して処理することが考えられる。スケールメリットを活かして、全体での処理費用の削減や汚泥を資源化することによる収入の確保などが期待できる。

(維持管理・事務の共同化)

複数市町村の処理場における運転管理業務や日常保守点検業務等を共同発注することが考えられる。

また、使用料徴収や滞納管理、会計処理、下水道台帳管理、水洗化促進等の事務処理を共同化することも考えられる。集約化によるコスト削減や、少人数での施設管理が期待できる。

(最適化)

- ・ 公共下水道、集落排水施設、浄化槽等の各種汚水処理施設の中から、最適な施設を選択して整備することが考えられる（例えば、人口や有収水量等の動向を踏まえ、農業集落排水施設事業を実施している区域について処理施設を廃止し、公共下水道事業を実施している区域に統廃合（事業の廃止）することや、集合処理により汚水処理を行う予定であった区域について、浄化槽により汚水処理を行う区域に変更し整備するなど）
- ・ 未普及地域を抱えている場合、最適化が施設整備費・更新投資の将来的な削減につながる重要な手段であることを認識し、一層の検討を行うことが重要である。

(その他)

- ・ 新たな処理場の建設や既存の処理場の改築・更新の計画がある場合において、人口や施設稼働率等の動向を踏まえ、当初の計画と比べ処理能力を縮小（投資規模の見直し）することが考えられる。
- 投資の平準化に関する事項（一部投資の先送りや優先順位の変更等）
- ・ 点検・調査を行い、法定耐用年数を超えている管渠の中でも、改築・更新の必要性の高い管渠から優先的に投資し、改築・更新の必要性の低い管渠については投資を先送りすることも考えられる。
この際、一部の下水道施設を対象として優先順位等を検討するのではなく、下水道施設全体を対象として優先順位等を検討することが重要である。
- 起債額の上限設定による建設改良費の見直しに関する事項
- ・ 管渠・処理場等の健全性を維持することを前提としつつ、あわせて、耐震化や浸水対策に必要な費用を踏まえ、「経営戦略」の策定期間である10年間で発行する起債額の上限を設定し、上限の範囲内で事業を実施することが考えられる。
- 民間活用に関する事項
- ・ 公の施設としての下水道施設について、その設置の目的を効果的に達成するため、条例の定めるところにより、管理・運営を民間事業者に行わせる指定管理者制度を活用することが考えられる。
 - ・ また、民間事業者の創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に維持管理を実施できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託する包括的民間委託を活用することも考えられる。

- ・ さらに、処理場の老朽化に伴い改築・更新が必要な場合において、民間資金・ノウハウの活用が効率的・効果的であれば、PPP/PFI の手法により整備することも考えられる。例えば、整備が概成し、維持管理が事業の主たる業務の場合、コンセッション方式を導入し、運営権を譲渡する手法を活用することも考えられる。
- ・ なお、これらの手法を活用する場合、職員の技術力が低下することのないような配慮・工夫が求められる場合がある。

○ 職員給与費に関する事項

更なる人員削減が可能かどうかを検討し、人事当局と調整した上で、それを反映して将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

○ 動力費・薬品費に関する事項

複数施設で共通の資材について共同で調達するなど、調達に係るコスト削減等を行うことを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

○ 修繕費・材料費に関する事項

管渠改善率が全国平均より高い場合に、事業運営への影響も踏まえつつ、その修繕ペースを全国平均レベルとすることを前提に、将来見込みを行うことが考えられる。また、処理場の廃止や委託等を検討し、実現可能であれば、それに伴う削減額を反映して将来見込みを行うことも考えられる。

○ 委託料に関する事項

施設の維持管理業務について、個別の施設ごとの契約をまとめて契約することや、点検の頻度・方法等をより効率的なものにするなどの削減方法が考えられる。

○ 使用料改定に関する事項

①将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、他会計からの繰入金に依存せず、中長期的に自立・安定した経営基盤を築く必要があること、②昨今の厳しい財政状況の中、可能な限り使用料収入により汚水処理原価を回収する必要があること、③中長期の改築（更新）計画に基づいて資産維持費を算定し使用料対象経費に算入することができること、④使用料収入ではなく、一般会計からの繰入れ（租税収入を財源とする。）により汚水処理原価を回収することは、下水処理施設が普及していることによりその便宜を享受できる住民とそうでない住民との間に不公平が生じること等を踏まえた上で、使用料の適正化を図ることが重要である。

下水道事業の使用料については、「収支ギャップ」解消に係る取組等の合理化・効率化を徹底した場合でも収益確保等が見込めない場合は、上記の観点を踏まえて料金改定の必要性を検討することが考えられる。

(4) 下水道事業におけるその他の留意点

- 「(4)「収支ギャップ」解消に係る取組」において述べた抜本的な改革の検討については、「収支ギャップ」が生じていない場合においても、将来にわたって安定的にサービスを確保していくため、投資・維持管理両面にわたる合理化・効率化を徹底する上で、各事業者は、適切な污水处理施設の選択や施設の統廃合などの「広域化等」やコンセッションを含む PPP/PFI 方式や包括的民間委託などの「民間活用」を抜本的な改革として位置づけ、取り組むことが重要である。
- 一の特別会計において複数の事業を実施している場合の経営戦略策定単位
「留意事項通知」中において、「経営戦略」は特別会計ごとの策定を基本とする
とされている。下水道事業においては、一の特別会計で複数の污水处理事業を実施している場合（公共下水道事業と農業集落排水施設事業）がある。そのような場合については、将来にわたって適切に污水处理を行っていくため、事業ごとに今後の投資需要を見込むこと及びその財源を見込むことが重要であることから、「投資・財政計画」については、事業ごとに策定することが望ましい。
- 都道府県構想との関係
「経営戦略」の策定においては、平成 26 年 1 月に示された「持続的な污水处理システム構築に向けた都道府県構想策定マニュアル」等を踏まえた都道府県構想の見直しの進捗状況等を把握し整合性のとれた内容とすることが求められる。
なお、都道府県構想は、10 年概成のための整備内容や長期的（20～30 年）整備・運営管理内容を含めた污水处理手法の選定（整備区域の設定）に主眼をおいた計画であることから、「経営戦略」の策定に当たっては、PPP/PFI、民間委託等による民間資金・ノウハウを活用することも、あわせて検討することが重要である。
- 事業計画との関係
将来の投資のあり方の検討や「投資試算」を行う場合については、庁内で合意がなされている事業計画と整合性のとれた内容とすることが求められる。

○ 汚水処理人口普及率との関係

汚水処理人口普及率の低い団体では、今後大規模投資が実施される可能性があることを踏まえると、汚水処理施設の選択や処理区域の見直し等による効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、資本的支出（建設改良費等）や減価償却費・支払利息の動向等に十分留意する必要がある。

一方、汚水処理人口普及率の高い団体においては、修繕・長寿命化・更新等への効率的・効果的な取組が求められることから、将来予測に当たっては、修繕費・委託料等、維持管理に関わる費用の動向等に十分留意する必要がある。

- 広域化等や民間活用等の抜本的な改革及び使用料見直しなどの重要な経営方針の決定が行われた場合には、経営戦略の見直し（ローリング）の時期を待つことなく、改めて「経営戦略」にその内容を追加し、「投資・財政計画」に反映するなどの対応を行っていく必要があることに留意すること。

(5) 下水道事業・先進的取組事例集【別添2-1】

「収支ギャップ」の解消に係る留意点や考え方は、「(3)「収支ギャップ」解消に係る取組」のとおりであるが、先進的な取組について、主な項目ごとにとりまとめているので、各団体の状況を踏まえつつ、「収支ギャップ」解消や更なる経営基盤の強化等の検討の参考とされたい。

また、「地方公営企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集」（平成29年3月総務省）や別添1-1「水道事業・先進的取組事例集」水道事業における包括的民間委託等、下水道事業においても参考となる取組が紹介されているので、適宜活用されたい。

(6) 「経営戦略ひな形様式」【別添2-2】

第1章-7 事業別の「経営戦略ひな形様式」に関する基本的考え方を参照。