

# 行政視察等報告書

令和6年3月7日

長野市議会議長 西 沢 利 一 様

報告者氏名 (代表)  
水道事業広域化調査研究特別委員会  
委員長 手 塚 秀 樹

この度、行政視察をしましたので、その概要について下記のとおり報告いたします。

## 記

- 1 視 察 区 分 水道事業広域化調査研究特別委員会行政視察
- 2 視察者氏名 手塚 秀樹、箱山 正一、鈴木 洋一、和田 凌弥、  
松井 英雄、若林 祥、倉野 立人、黒沢 清一
- 3 随 行 者 書記 伊藤 祐一
- 4 視 察 期 間 令和6年1月22日 (月) ~ 令和6年1月24日 (水)
- 5 視察先及び視察事項

視 察 先	視察日時	視 察 事 項
広島県水道 広域連合企業団	1月22日 (月) 午後3時	・水道事業広域化について
かずさ水道 広域連合企業団	1月23日 (火) 午後3時	・水道事業広域化について
群馬東部 水道企業団	1月24日 (水) 午後1時30分	・水道事業広域化について

6 調査概要

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
1/22 (月)	広島県水道広域 連合企業団	<p><b>【概要】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・同企業団は広島県と県内14市町により令和4年11月に設立。企業団となってまだ9か月あまりである。</li> <li>・令和5年4月、県から水道用水供給事業と工業用水道事業を、14市町から水道事業を承継し、水道サービスの提供を開始。</li> <li>・同企業団は事業ごとに会計、料金を区分し経営している（料金格差は3,036円～5,049円）。</li> <li>・職員数321人（県及び各市町からの派遣）。</li> <li>・水道事業（14市町の57万1,000人に水道水を供給）。</li> <li>・水道用水供給事業（10市町と企業団内の7事業に水道水を供給）。</li> <li>・工業用水道事業（34事業所に工業用水を供給・平均給水量20万m<sup>3</sup>/日）。</li> <li>・予算規模（水道事業会計：548億円／工業用水道事業会計：54億円）。</li> </ul> <p><b>【設立の経緯と過程】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少による料金収入の減少（令和2年→令和42年 20%の減少）。</li> <li>・施設の老朽化による更新費用の増加（令和24年度～令和33年度は平成25年度～平成29年度の1.8倍）。</li> <li>・職員の大量退職による技術力の継承困難（職員の70%が令和23年度までに退職見込み）。</li> </ul> <p>以上等の理由から水道事業を将来にわたって維持していくため経営基盤の強化が必要であり、そのためには、スケールメリットによるコスト縮減や効率化が可能な広域連携は有効との結論。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広域連携の形態については、経営主体は同一だが、水道法の認可上、事業は別形態。これは引き続き水道事業に関与できることから、市町の理解が得られやすく早期実現が期待されたことからの選択。ただし、意思決定に時間を要す可能性あり。</li> <li>・広域推進の推移について、平成28年から検討を開始。平成30年協議会設置。令和2年水道広域化推進プラン策定。令和3年基本協定締結。広島県水道企業団設立準備協議会設置。令和4年水道企業団設置。令和5年4月事業運営を開始。</li> </ul> <p><b>【取り組み状況】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 令和5年度～令和14年度の10年間の広域計画             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)水道料金222円/m<sup>3</sup>→令和14年 245円/m<sup>3</sup>を維持</li> <li>(2)管路耐震化率34.5%→55.1%にする</li> <li>(3)全ての事業の経常収支比率が令和2年度より改善されること</li> </ol> </li> <li>2 事業を5つのエリアに分け、構築物、設備、管路それぞれ更新基準を設け10年間で1,908億円を投資し、管路のダウンサイジング等を含め施設の再編整備を行う。</li> <li>3 危機管理対策             <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)浸水対策や地震対策などの施設の強靱化</li> <li>(2)管路の二重化や緊急連絡管の整備などのバックアップ機能の</li> </ol> </li> </ol>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
		<p>強化 (3) 基幹管路の耐震化による耐震化率の向上</p> <p><b>【効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和8年度以降は単独経営を上回る利益を見通し、また今後、料金の改定は避けられないものの、単独経営による料金上昇を抑制できるとの見通しを立てている。</li> <li>・施設整備では、再編整備による更新費用のコスト縮減、また、統合による国の交付金活用による負担減、スケールメリット発揮による維持管理費のコスト減など、すべての事業での効果が得られると見込んでいる。</li> <li>・今後約40年間で985億円の（25億円／年）の統合効果を予測。</li> </ul> <p><b>【質問】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 広域化後に発生した問題や課題はなにか。</li> <li>2 住民への説明や周知方法、住民からの意見や質問はどんなものがあつたか。</li> </ol> <p><b>【回答内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 財政シミュレーションは正しいのか、大都市を中心に今でも説明を求められている。また、県や市では文化が違うため、入札制度の統一化などが課題となっている。</li> <li>2 住民説明会を行ったところもあれば、広報紙の配布だけのところもあつた。住民説明会の頻度も自治体によってバラバラだった。その他の広報としてケーブルテレビを中心に周知を行った。住民からは「民営化はするのか」「料金はどうなるのか」「窓口はどうなるのか」などの質問や意見があつた。</li> </ol> <p><b>【所感】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広島県では、平成30年の西日本豪雨により22万世帯が断水をした経験、料金格差、サービス格差もあることなどから県全体での広域連携を、県が検討を平成28年より開始した。広島県水道広域連合企業団設立にあたっては、県が広域の連携案、水道広域化推進プランを策定するなど広域化を主導したと思われる。令和2年度中に市町が広域連携についての結論を出すことを確認し、現在の県と14市町で令和5年に事業運営がスタートした。基幹管路の更新は10年間で55.1%までもっていくとのことから更新率年1.9%とすごい数字となっている。</li> <li>・広島県の企業団同様、長野市においても料金収入の減少、更新費用の増加、技術職員の確保など同様の課題があり、水道事業の広域化をすることによって国の補助が10年あることは非常に大きいメリットと考える。そして令和8年度以降予定しているプロパー職員の採用が重要であると考察できた。</li> <li>・広域化を目指した大きな要因である、人口減少による料金収入の減少、施設の老朽化による更新費用の増加、職員の大量退職による技術力の継承困難についてはいずれも解消される見込みであり、国の広域化に対する交付金制度に合わせ本市としても早急に方向付けをして対応を急ぐべきと感じた。</li> </ul>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
1 / 23 (火)	かずさ水道広域 連合企業団	<p>・特に能登半島大地震の震災被害による耐震管でさえ破断する状況を見るにつけ、現状のままではどうなのかと考えるだけで思いやられる状況だ。また、首長の広域化判断の目的の一つとして災害対策を挙げられており、危機管理対策として打ち出している管路の二重化や緊急連絡管の整備などのバックアップ機能の強化は当地区の計画でも千曲川右岸に新設する送水管路がそれに相当するものであり、住民説明会等でも強調すべきではないかと感じた。いずれにしても本市計画では上田、長野間の標高差を利用した自然流下方式であり、管路さえ確保できれば水は流下するのでコスト削減にも大いに寄与するのではないかと。</p> <p>・組織統合を要件に交付される国の交付金など、新たな財源の確保に加え、施設の統廃合による維持管理費の縮減や、スケールメリットによるコスト縮減などにより、投資額が統合前の2倍に増加しても、すべての事業会計で、構成団体が単独経営維持する場合より改善する見通しとのこと。しかし、国の交付金が実施されなくなった場合は、改善することが困難なことが予想される。</p> <p>・同企業団が「経営の一体化」の形態としたのは、料金統合のシミュレーションができなかったからとの事である等、各市町における実情等がある中での広域化への調整の困難さをうかがい知った。そうした状況において広域化が実現に至ったのは、県の主導があったからだとして受け止めた。広域化計画に基づき各事業が進められ、また、基幹管路更新率の目標値が示されているが、現実には厳しいとのこと。精緻なシミュレーションや収支計画が必要であるとともに、計画策定段階の料金等を含めた数値は絶対ではないことに留意する必要がある。</p> <p><b>【概要】</b></p> <p>・かずさ水道広域連合企業団は、木更津市、君津市、富津市、袖ヶ浦市の4市（給水人口32万人、事業収益79億4,500万円）における水道事業と、千葉市及び市原市を加えた6市への水道用水供給事業を、平成31年4月より行っており、5年目を迎えている。現在、セグメント会計を導入しているが、水道料金の統一を目標としている。</p> <p><b>【設立の経緯と過程】</b></p> <p>・管路・施設の老朽化、特に石綿セメント管が多い（284km）</p> <p>・ベテラン職員の退職等による技術継承の危機。</p> <p>・企業債残高の増加や料金収入伸び悩みによる経営危機。これらの課題を解決するため、統合による国庫交付金や出資金を活用することで経営基盤を強化する必要がある。</p> <p>・平成19年よりこれからの水道事業の在り方について県内水道経営検討委員会で検討開始。平成23年より事業統合研究会にて検討開始。平成25年、国からの補助金、交付金の活用が可能となることから、県含め4市において統合広域化の方向性について合意が図られ、翌平成26年に統合協議会発足により広域化基本計画の検討開始。平成29年統合協議会に千葉県が参加するほか統合広域化に関する基本協定の締結。平成31年認可事業開始。</p>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
		<p><b>【取り組み状況】</b></p> <p>1 基本計画に基づき、統合広域化に伴い活用できる交付金や各市からの出資金等を財源としながら老朽管については、統合前の平成27年の42.0%から令和4年度35.0%といった改良事業を進めている。</p> <p>2 施設の統廃合事業では、29箇所の水源と9箇所の施設を廃止し、更に、君津市域に現在100ある施設の統廃合に向けた検討をしている。管理体制について、市域毎に異なっていた業務フローの統一と効率化を図り、工事の効率化と品質の確保に向けた取り組みを行っている。</p> <p><b>【効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・水需要は統合により20年間で17%の減少を見込み、施設の統廃合で対応。施設整備については20年間で683.9億円を見込む。</li> <li>・交付金対象期間である10年間で集中的に整備を進め、10年間の事業費は426.1億円とし、施設、管路とも耐震化を進め、有効率の向上を図る。なお施設統廃合によるメリットは27.7億円の削減効果。</li> <li>・組織の合理化、営業所の整備などで余剰人員を水道利用者への利便性向上に再配置。サービス水準を同一にするほか。庁舎・管理棟の集約により維持管理費の削減が図れた（20年間で4.6億円）。</li> <li>・老朽管更新について、計画（年1.2%）を下回っているものの、統合前の平均0.7%を上回る年1.0%以上の更新を維持できている。</li> <li>・課題としていた技術承継に関し、40歳以下の各市からの派遣職員を対象とした身分移行の実施や、積極的な職員採用等により平均年齢が5歳ほど若返る等、独自職員確保は図られている。</li> <li>・更新事業費では、施設の統廃合により27.7億円の削減となり、今後、更に削減を見込んでいる。また、交付金の活用等により、自己財源支出の抑制につながっている。</li> </ul> <p><b>【質問】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 統合前に想定され、実際に発生した問題や課題、また統合後に発生した問題や課題はなにか。</li> <li>2 10年間の国からの交付金が終わった後の対策はどうか。</li> <li>3 4市と企業団との給与の格差はどうなっているのか。</li> </ol> <p><b>【回答内容】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 時間が非常にタイトな中でやってきたので、職員の負担が大きかった。システムの統合や給与、退職金の計算など人の力が非常に重要になる。</li> <li>2 プロパーの職員で、一丸となって頑張ってくれるにつきが、民間の手法をもっと取り入れて経営の安定を図っていく。</li> <li>3 統合6団体それぞれの派遣先でそれぞれに決めている。</li> </ol> <p><b>【所感】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・広域化に至る課題は同様。老朽管、特に君津市、富津市合わせて234km残存する石綿セメント管の他、配水池の耐震化が進んでおらず、人口減少に伴うベテラン技術職員の退職に伴う技術継承の問題は避けて通れないものである。その様な中で財政シミュレ</li> </ul>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
		<p>ーションでは、広域化事業に伴う国の交付金が10年間で4市、企業団を合わせ130.8億円見込まれるほか、4市出資金も82.7億円見込まれている。結果、令和10年度における企業債残高が、単独事業よりも4市170.6億円、企業団2億円の低減となっており、料金面での効果も4市すべてで料金が安くなるなどの効果が見込まれており、料金統一は令和11年度となっているが、相対的な効果は大きなものである。本市も料金統一等先送り出来る課題は先送りし、能登半島大地震の事例もあり、管路を含めた施設の耐震化及び千曲川右岸送水管新設を目途に国の交付金を有効活用し、広域化を進めるべきではないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・冒頭の事務局長の挨拶が本音と感じた。大事なものは、ヒトとカネであり統合して人を削ると効果は絶対出ない。技術職はどんどん増やせとのことで、財政シミュレーションも見直すたびにお金がかかっていく。このことを踏まえたうえで、10年の交付金や全市町が統一のシステムを使うなどが重要。こちらの企業団も県が主導してきたと伺えた。こちら企業団設立前の更新率0.7%に対し、企業団になり年1.0%の管路の更新をしている。プロパー化も進めており、40歳以下の派遣職員を対象に身分移行や社会人経験枠の拡大と条件の緩和も進め、独自採用職員も統合直後の全体の41%から令和5年には64.3%にまで上がり、平均年齢も45.3歳から40.1歳と若返っている。専門職の人材確保が重要であると考察した。</li> <li>・同企業団設立には、広島県同様、県による関与が大きいと感じる。事務局長は、広域化を進める上で必要なこととして、モノ、ヒト、カネを強調され、印象的であった。効率性等が求められる中であっても、人員削減では効果を生むことができなかつた、また、財政シミュレーションが進まず、2年の時間を要した等、当時のご苦労が伝わってきた。</li> <li>・令和11年に料金統一とのこと。上田・長野間における水道事業広域化の検討では、精緻な財政シミュレーションを考慮した上で、令和19年度に料金統一との案が示されているものと受け止めたい。また、専門人材の確保と育成における効果が示されているが、コスト削減や業務の効率化を図りつつも、安易な人員削減を行うことなく、ヒトによって事業の成果が変わることを認識する必要がある。</li> <li>・40歳以下の派遣職員を対象に身分移行を実施し、積極的な職員採用・社会人枠の拡大と条件緩和、採用試験回数の増加などで平均年齢が下がってきている。しかし、土木職員の応募が少なく苦労しているとのこと。新卒の採用が少なく困難な面もある。プロパー職員を増やすことによって、技術継承を図りたいとしている。</li> <li>・各企業団とのやりとりの中で共通したのは「職員」であった。職員が自信を持って働き、やりがいを感じられるような環境がとても大切だと実感した。また、県とのつながりや体制は統合に影響を与えるものであるが、各自治体が主導権を持ち、リードしていくことで実現につなげることができると感じた。長野について</li> </ul>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
1 /24 (水)	群馬東部水道企業団	<p>は県とのつながりや官民連携などバックアップ体制がもう少し整えば発災時などをはじめ安心できる部分があると考ええる。</p> <p>・同企業団の事務局長から歓迎あいさつを受けた際、その内容は実に「現場目線・利用者目線」に立ったものであり、このあいさつの中に「かずさ水道広域連合企業団」の価値観のようなものを実感させられた。統合には応分の費用がかかるが、統合＝経費削減の目的では事業はうまくゆかない。統合に欠かせないのはマンパワー(人材)であり、統合＝リストラ推進の目的ではうまくゆかない。管理職を減らしてでも技術職は維持し、現場職員を大切にすべきである。また、新たなシステムを導入しても、それが職員等にとって慣れないものであれば機能しない。統合広域化においては、特に財政シミュレーションは甘く算定せず、統合しても料金は安くないことを、当初から正直に市民に説明することである等を述べた。統合広域化が単なる夢物語ではなく、現実を直視し、いわば腹を据えて事業に臨むべきことを強い口調で述べられたところに、この事業団の取り組みの姿勢を感じた。特に、これまでの縦割りの職員体制やその意識が引きずってきたことによる市民サービスの限界、それを改善するために独自職員による自治体の枠を超えた「業務フローの統一化」の取り組み成果には注目させられた。</p> <p><b>【概要】</b></p> <p>・同企業団は、利根川及び渡良瀬川に面する水資源に恵まれた地域に所在し、太田市、館林市、みどり市、板倉町、明和町、千代田町、大泉町、邑楽町の3市5町により構成されている。(給水地区3市5町・給水人口44万5千人、事業収益約100億円)。</p> <p><b>【設立の経緯と過程】</b></p> <p>・各構成団体の課題であった</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 人口減少による給水量の減少</li> <li>2 水道施設の老朽化</li> <li>3 給水収益の減少、更新費用増加等</li> <li>4 事業にかかわる職員の減少</li> </ol> <p>の課題の解決に向け、事業統合(広域化)の検討が始まった。「両毛地域水道事業管理者協議会」での検討から始まり、当初は桐生市、栃木県足利市、佐野市も協議に加わっていた。</p> <p>・その後、地域の実情等により、現在の構成団体3市5町の枠組みが完成し、平成24年5月、8構成団体首長会議、7月に「群馬東部水道広域研究会」が設立され、翌年以降、基本構想、基本計画が策定され、平成26年4月、水道統合準備室の設置、平成28年4月、同企業団による事業が始まった。</p> <p>・基本構想・計画を策定する過程で、広域化による改善可能な事項を分析した結果、過度な投資の抑制や災害に対するリスクマネジメント、コスト削減等の改善が図られるとの整理がなされた。広域化に伴う国庫補助の活用が解決策であった。</p> <p><b>【取り組み状況】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 平成28年度、3市5町の浄水場の廃止、配水場化を行い、業務の効率化と施設の有効活用を進めた。更に、現在、6つの施設を廃止し、4施設を配水場化による事業統合に取り組んでい</li> </ol>

月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
		<p>る。</p> <p>2 令和2年度、県企業局の2浄水場が譲渡され、垂直統合による施設の更なる有効活用が図られている。同企業団は官民連携の推進を掲げ、平成28年、明電舎グループとの出資により官民出資会社「(株)群馬東部水道サービス」を設立した。</p> <p>3 同社の第三者委託、包括業務委託、DB（デザインビルド）方式、CM（コンストラクションマネジメント）方式による官民連携による取り組みは、水道事業の継続性や安定性の確保、民間の活力を活かした事業展開、技術の継承、公益性の確保に大きく貢献している。</p> <p><b>【効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業団メンバーである3市5町のほか、上部団体である県の2浄水場を含め24か所あった浄水場を水平、垂直統合により9か所にするなど施設の有効活用による投資の抑制ができた。</li> <li>・官民連携による出資会社(株)群馬東部水道サービスを設立し、水道法24条の3に基づく水道の管理業務から料金徴収、庁舎管理、管路や施設の更新事業の設計・施工に至るすべての事業スキームを委託によるコスト削減を行う。</li> <li>・事業計画において、施設再構築による統廃合、国庫補助活用による投資額、包括業務委託拡充による人件費等により、平成27年度から令和6年度までの10年間で総額139億円の削減効果を見込む。収益的収支において、単独の場合、既にすべての団体が赤字に転落しているとの推計であったが、広域化により、令和10年度までの黒字確保を見込んでいる。</li> <li>・官民連携の推進で、マンパワーの充実が図られている。</li> </ul> <p><b>【質問】</b></p> <p>1 最も水道料金の安い大泉町と最も水道料金の高い自治体では1,000円以上の差がある。これらに対する対応はどのようにしたのか。</p> <p>2 ダウンサイジングや職員の減少はメリットだと思うが、災害応援協定に与える影響はどのように解決していったのか。</p> <p><b>【回答内容】</b></p> <p>1 大泉町は30年間ほど水道料金の値上げを行わなかったため、水道管の更新が遅れている状況だった。料金については、特例で毎年25%ずつ値上げを行っていくように対応している。</p> <p>2 災害用接続管路17箇所や国土強靱化制度を利用して、管路再構築を行っている。また、官民連携で発災時には民間業者から派遣するなどの協定を結んでいる。</p> <p><b>【所感】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・もともと群馬県両毛地区には「両毛地域水道事業管理者協議会」が有り、活動していてスタートしやすい状況があったのか、事前の地元説明会等にはあまり重きは置かれていなかった模様。広域化後に調整可能なものは後回しとし、料金統一についても取りあえずそのままスタートして統合を優先し、料金を統一したのも今年度からであった。我々の広域化も上田市を考慮すると同様のスタートが良いのではないか。また、構成団体の状況をみると、給水人口、事業収益の半分を占める太田市（企業長）がリー</li> </ul>



月日	視 察 地 (市町村名等)	考 察 (所感、課題、提言等)
		<p>ドしたのが良かったのではないかと推測する。お話を聞くと窓口業務などを委託しているとのことであった。長野市が検討している企業団もこのような会社を設立したほうがメリットがあるのか検討も必要であると考察できた。</p> <p>・ 3市5町からなる水道企業団であるが、これまでの広島、かずさとは違い、県の関わりが無いようであった。この企業団も広域化のメリットは、他と同様である。もちろん料金などメリットが感じられない自治体は広域化に参加しない。長野市においては、様々なシミュレーションから広域化のメリットがあり、同様の効果はあると思う。また、市民への説明会もこれまで視察した企業団参加自治体より丁寧に長野市は行っている。この企業団との連携では、官民連携会社(株)群馬東部水道サービスを設立し、企業団職員50人に対し、こちらの会社は約150人とのことで、技術職を多くこちらの会社で確保しながら企業団と連携して工事など行っているのではないかと推測する。お話を聞くと窓口業務などを委託しているとのことであった。長野市が検討している企業団もこのような会社を設立したほうがメリットがあるのか検討も必要であると考察できた。</p> <p>・ 現在の同企業団の職員数が50人とのことだが、(株)群馬東部水道サービスとの官民連携による業務スキームが構築されており、財政状況、施設能力の向上、技術の承継、品質及びサービスの向上に繋がっているのではないかと推察する。官民連携により、先の視察箇所と異なり、群馬県が関与せずとも事業開始に至ったこと、また、今日まで事業計画に沿った健全な事業の展開に繋がっているのではないかと受け止めた。</p> <p>・ 広域化をすすめるにあたって、研究会設立に至るまで「両毛地域水道事業管理者協議会」の存在が大きかったのではないかと推察する。この協議会は、災害応援協定締結や災害用接続管路17か所など官民連携で行ってきたことがあげられる。また年6回に及ぶ各種会議や実務レベルでの研修会があったため、広域化にはこうした活動内容が重要であると感じる。</p>