

公営企業等関係資料

資料 8-1-1	水道等の防災対策の推進について.....	P1
資料 8-1-2	地域医療提供体制の確保について.....	P2
資料 8-1-3	物価高への対応について.....	P3
資料 8-1-4	デジタル活用推進事業債(仮称)の創設について.....	P4
資料 8-2	水道・下水道事業における広域化等の推進について.....	P5
資料 8-3	総務省「上下水道の経営基盤強化に関する研究会」について.....	P6
資料 8-4	公立病院経営強化の推進について.....	P7
資料 8-5	公営企業等の更なる経営改革の推進について.....	P9
資料 8-6	公営企業の経営戦略の改定の推進について.....	P14
資料 8-7	公営企業の抜本的な改革等の推進について.....	P16
資料 8-8	公営企業会計の適用の更なる推進について.....	P18
資料 8-9	第三セクター等の経営健全化の推進について.....	P20
資料 8-10	令和7年度「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」について.....	P21

- 令和6年能登半島地震の教訓を踏まえ、災害時の水の確保が極めて重要であることに鑑み、地方団体の水道事業等の防災対策を強化するため、地方財政措置を拡充

1. 水道管路耐震化事業に係る地方財政措置の拡充

【事業期間】 令和10年度まで

【対象経費】 水道管路の耐震化事業のうち、通常事業費を超えて実施する事業（上積事業費）

【地方財政措置】 対象経費のうち一定割合※1を一般会計出資債の対象とし、元利償還金の50%を普通交付税措置

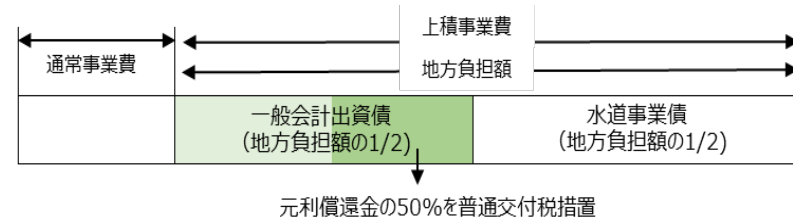
※1 経営条件が厳しいこと等の要件を満たす団体は1/2（特別対策分）。
それ以外の団体は1/4（一般対策分）。

【拡充内容】

- ①上積事業費の算出方法を、管路更新率を基準とする方法から、事業費を基準とする方法に見直し※2
- ②特別対策分の対象要件を、家庭用料金及び資本費が全国平均以上の団体に見直し※2（要件を緩和）
- ③一般対策分の対象団体に用水供給事業者を追加

※2 ①、②については、令和7年度に限り、令和6年度の基準及び要件を併用

＜地方財政措置（特別対策分）＞



（耐震管の敷設工事）



（給水車）

2. 公営企業債（防災対策事業）の創設～発災後の水の確保等への備え～

現行の病院事業債（災害分）を改編のうえ、以下①②の事業を追加（令和10年度まで）し、「公営企業債（防災対策事業）」を創設

- ①病院事業：災害拠点病院等における給排水管の耐震性能の確保工事
- ②水道事業：水道施設が被災した際の応急給水のための設備（給水車、防災用井戸、可搬式浄水設備）の整備※3

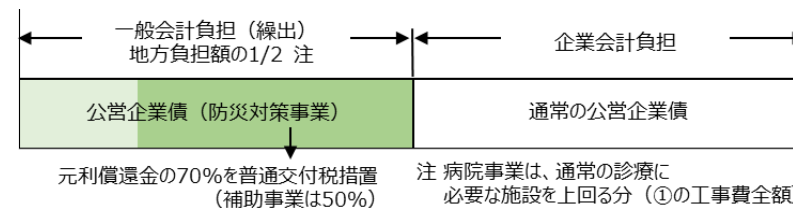
※3 機能向上を伴わない更新・改築事業を除く

【地方財政措置】

元利償還金の70%※4を普通交付税措置

※4 国庫補助事業にあつては50%

＜地方財政措置＞



注 病院事業は、通常の診療に必要な施設を上回る分（①の工事費全額）

○ 地域医療提供体制を確保するため、新たな資金繰り支援等、以下の取組を行う

1. 病院事業の経営改善の促進と資金繰り支援

- ① 資金不足が生じている病院事業※1であって、経営改善実行計画を策定し収支改善に取り組む公立病院に対して、経営改善の効果額の範囲内※2で活用できる資金手当のための地方債（病院事業債（経営改善推進事業））※3を創設

※1 当年度又は翌年度に資金不足額が生じる見込みの病院事業を含む

※2 資金不足（見込）額と経営改善効果額のいずれか小さい額が上限

※3 発行期間は令和7年度～令和9年度

【経営改善の取組例】

- 病床の縮小、病床機能の見直し
- 医薬品の共同購入、医療機器の共同利用
- 地域の医療機関と連携した紹介患者の増加
- 病院の統合・連携、経営形態の見直し

<公立病院の状況>

	R4	R5
公立病院数	853病院	854病院
赤字病院の割合 ^{注1}	34%	70%
赤字合計額 ^{注1}	639億円	2,448億円
資金不足 ^{注2} が生じている病院事業数	27事業 (41病院)	38事業 (54病院)

注1 経常収支 注2 地方財政法に定める資金不足額

- ② 総務省と厚生労働省の共同事業として、病院経営に携わるトップ層の経営マネジメント力を向上させ、経営改善を図ることにより持続可能な病院経営を行うために必要な知識を習得するための研修（医療経営人材養成研修）を創設

2. 不採算地域やへき地における医療提供体制の確保

- ① 不採算地区病院については、依然として厳しい経営状況が続いているため、令和3年度から実施している不採算地区病院等への特別交付税措置の基準額引上げ(30%)を継続※4

※4 日本赤十字社、恩賜財団済生会、JA厚生連等の公的病院等にも同様の措置を講じる

- ② へき地医療を担う公的病院等に対する地方団体の助成経費に係る特別交付税措置の対象に、へき地医療拠点病院等が行う訪問看護、遠隔医療に要する経費を追加

- 学校、福祉施設、図書館、文化施設など自治体施設の光熱費の高騰や、ごみ収集、学校給食など自治体のサービス・施設管理等の委託料の増加を踏まえ、一般行政経費(単独)に1,000億円を計上(前年度比+300億円)
- 資材価格等の高騰による建設事業費の上昇を踏まえ、公立病院の新設・建替等事業(病院事業債)と津波浸水想定区域からの庁舎移転事業(緊急防災・減災事業債)における建築単価の上限を引上げ

1. 自治体施設の光熱費・施設管理等の委託料の増加への対応

- ① 学校、福祉施設、図書館、文化施設など自治体施設の光熱費の高騰に対応するため、一般行政経費(単独)に400億円を計上(前年度同額)
- ② ごみ収集、学校給食など自治体のサービス・施設管理等の委託料の増加を踏まえ、一般行政経費(単独)に600億円を計上(前年度比+300億円) ※ 普通交付税の単位費用措置を3%程度引上げ

2. 公立病院・庁舎の建築単価の引上げ

- 資材価格等の高騰による建設事業費の上昇を踏まえ、以下のとおり対応する
 - ① 病院事業債:公立病院の新設・建替等事業における1㎡当たりの建築単価の上限を引上げ(52.0万円⇒59.0万円)
 - ② 緊急防災・減災事業債:津波浸水想定区域からの庁舎移転事業における1㎡当たりの建築単価の上限を引上げ(46.8万円⇒50.1万円)

※ いずれも令和6年度事業債から新単価を適用

- 担い手不足が急速に深刻化するおそれがある中、デジタル技術を活用した行政運営の効率化・地域の課題解決等に向けた取組をしていくため、「デジタル活用推進事業費（仮称）」を創設。地方財政法の特例を設け、情報システムや情報通信機器等の整備財源に活用できるデジタル活用推進事業債（仮称）の発行を可能とする

1. 対象事業

デジタル活用推進計画（デジタル活用による効率化の効果等を記載）に位置づけて実施する以下の事業

※地方公共団体情報システムの標準化に関する法律に基づく標準化のために必要な経費を除く

（1）行政運営の効率化・住民の利便性向上を図る自治体DXの推進

① システムの導入（初期経費）

- ア 住民サービスの提供に必要なシステムの導入
- イ 共同調達によるシステムの導入

② 情報通信機器等の整備

- ア 住民利用の情報通信機器、住民サービスの提供に必要な職員利用の情報通信機器の購入
- イ 公共施設のネットワーク環境の整備

（2）地域の課題解決を図る地域社会DXの推進

地方団体及び公共的団体等による地域の課題解決に資するシステムの導入及び情報通信機器等の整備

（地域の課題解決）

- ・ 医療、交通等日常生活に不可欠なサービスの確保
- ・ 農林水産業、観光など地域産業の生産性向上 等

（書かない窓口）



（オンライン申請）



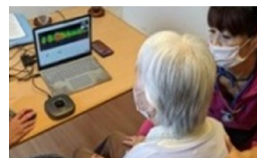
（インフラ点検用ドローン）



（水道スマートメーター）



（オンライン診療）



（スマート農業）



※公営企業が実施する事業については、一般会計からの補助を対象とするほか、公営企業債（資金手当）も発行可能とする

2. 地方財政措置

地方債充当率：90% 償還年限：5年

交付税措置率（地方単独事業）：50%

※国庫補助事業の地方負担や一部の地方単独事業を除く

3. 事業期間

令和11年度までの5年間

4. 事業費

1,000億円

<広域化・共同化の推進の背景>

- 人口減少等に伴う料金収入の減少、施設等の老朽化に伴う更新需要の増大、職員（特に技術職員）の減少等、上下水道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、上下水道事業の持続的な経営の確保が求められている。
- そのため、各都道府県に対し、水道・下水道それぞれの広域化等に関する計画を策定することを要請し、全ての都道府県で策定されたところ。

計画に基づく広域化等の取組を市町村の経営戦略に反映し、着実に進めるとともに、更なる広域化等の取組を検討いただきたい。

<地方財政措置>

○水道

- ・ 広域化に伴い必要となる施設整備やシステム共同化等に要する経費について、1/2を一般会計出資債の対象とし、その元利償還金の60%を普通交付税措置（令和元年度から単独事業を対象に追加するとともに、交付税措置率を50%→60%に拡充）
- ・ 都道府県が実施する広域化の推進のための調査検討に要する経費について、普通交付税措置（R5～R7（下水道も同様））

○下水道

- ・ 複数市町村の事業に加え、市町村内で実施する複数事業の施設統合や、同一下水道事業内の処理区統合に必要な管渠等の広域化・共同化に要する施設等整備費について、処理区域内人口密度等に応じ、繰出基準を1割引上げ、元利償還金の28～56%を普通交付税措置（通常は16～44%（事業費補正分））
- ・ 流域下水道への統合のための接続管渠等の整備について、更に繰出基準を1割引上げ、元利償還金の35～63%を普通交付税措置

1. 開催趣旨

- 人口減少等による料金収入の減少や、施設・管路等の老朽化に伴う更新投資の増大、令和6年能登半島地震を踏まえた災害への備えの必要性の増大など、上下水道事業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。
- こうした中で、将来にわたって上下水道の住民サービスを持続可能なものとするため、各事業の実情を踏まえ、経営基盤の強化に資する取組等を推進する必要がある。
- このため、総務省自治財政局として、学識経験者や実務経験者、地方自治体職員等により構成する研究会を開催し、上下水道事業をめぐる諸課題について意見を伺うことにより、経営基盤の強化に資する取組など、上下水道事業の持続可能な経営を確保するための方策等について検討を行うため、研究会を開催する。

2. 検討事項

- 能登半島地震における上下水道施設の被災状況や対応を踏まえた上下水道事業の地震対策等のあり方
- 将来にわたって安定的にサービスを提供するための上下水道事業の経営等のあり方

等

3. スケジュール

- 令和6年9月19日に第1回を開催。
- 令和6年10月15日に第2回を開催。
- 令和6年11月22日に第3回を開催。

4. 構成員

氏 名	所 属
石井 晴夫（座長）	東洋大学名誉教授
浦上 拓也（座長代理）	近畿大学経営学部教授
宇野 二郎	北海道大学公共政策大学院教授
金崎 健太郎	武庫川女子大学経営学部教授
齊藤 由里恵	中京大学経済学部准教授
塩津 ゆりか	京都産業大学経済学部教授
辻 琢也	一橋大学法学部教授
村木 美貴	千葉大学工学部教授
遠藤 誠作	元福島県三春町企業局長、マネ強アドバイザー
菊池 明敏	元岩手中部水道企業団局長、マネ強アドバイザー
小室 将雄	有限責任監査法人トーマツパートナー
望月 美穂	日本経済研究所公共デザイン本部副本部長
石田 直美	日本総合研究所執行役員

※このほか、都道府県及び市町村それぞれから複数団体が参加。関係省庁はオブザーバーとして参加。

公立病院経営強化の推進

○ **公立病院は**、これまで再編・ネットワーク化、経営形態の見直しに取り組んできたが、依然として**経営状況は厳しく、以下の課題に対応しながら地域医療提供体制を確保するためには、経営を強化していくことが重要。**

- ・人口減少、少子高齢化に伴う**医療需要の変化**
- ・**医師・看護師等の不足**
- ・**医師の時間外労働規制への対応**
- ・**新興感染症への備え** 等

総務省

<令和4年3月>

「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」の策定・地方団体への通知・公表

地方団体

<令和4年度又は5年度中>

「公立病院経営強化プラン」の策定

公立病院経営強化プランの内容

(1) 役割・機能の最適化と連携の強化

- ・地域医療構想等を踏まえた当該病院の果たすべき役割・機能
- ・地域包括ケアシステムの構築に向けて果たすべき役割・機能
- ・機能分化・連携強化

（各公立病院の役割・機能を明確化・最適化し、連携を強化。特に、地域において中核的医療を行う基幹病院に急性期機能を集約して医師・看護師等を確保し、基幹病院以外の病院等は回復期機能・初期救急等を担うなど、双方の間の役割分担を明確化するとともに、連携を強化することが重要。）

(2) 医師・看護師等の確保と働き方改革

- ・**医師・看護師等の確保**（特に、不採算地区病院等への医師派遣を強化）
- ・医師の**働き方改革**への対応

(3) 経営形態の見直し

(4) 新興感染症の感染拡大時等に備えた平時からの取組

(5) 施設・設備の最適化

- ・施設・設備の適正管理と整備費の抑制
- ・デジタル化への対応

(6) 経営の効率化等

- ・経営指標に係る数値目標

機能分化・連携強化のイメージ(例)

医師・看護師等を確保

回復期機能・初期救急等を担う

急性期機能を集約

連携を強化

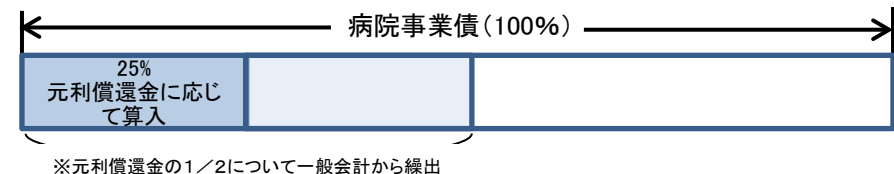
医師派遣・遠隔診療等

基幹病院

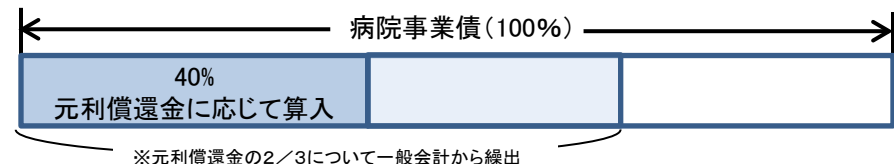
基幹病院以外の
不採算地区
病院等

【病院事業債】

《通常の整備》



《機能分化・連携強化に伴う整備（特別分）》



経営強化プランの策定・点検・評価・公表

1 策定プロセス

- 経営強化プランは、病院事業担当部局のみではなく、一般会計の企画・財政担当部局や医療政策担当部局を含め、地方公共団体全体を通じて関係部局が連携して策定することが望ましい。また、当事者である病院職員はもとより、関係する他の地方公共団体、医師派遣元の大学や病院等、連携関係にある医療機関や地域の医師会等の関係者との意見交換を丁寧に行うとともに、その他の学識経験者や専門家等の知見も活用することが望ましい。
- 経営強化プラン策定後に議会、住民の理解を得るだけでなく、策定の各段階においても適宜、適切な説明を行い、十分な理解を得るように努めるべきである。
- 策定した経営強化プランは、病院職員や関係部局をはじめ、地方公共団体内部での情報や方針の共有を徹底すべきである。あわせて、速やかに公表し、住民に対して周知するものとする。

2 経営強化プランの点検・評価・公表

- 関係地方公共団体は、経営強化プランの実施状況について概ね年1回以上点検・評価を行い、その結果を公表するものとする。評価の過程においては、例えば有識者や地域住民等の参加を得て設置した委員会等に諮問するなどにより、評価の客観性を確保する必要がある。
- この場合、この委員会等においては単に財務内容の改善に係る数値目標の達成状況のみならず、例えば、当該病院の医師・看護師等の参加を求めて、公立病院として期待される役割・機能の発揮の状況等についても併せて評価、検証することが望ましい。

3 積極的な情報開示

- 関係地方公共団体は、前項の点検・評価・公表に際し、立地条件や病床規模が類似した他の公立病院や民間病院等における状況等を併せて明らかにするなど、当該公立病院の現状について住民が理解・評価しやすいよう、積極的な情報開示に努めるものとする。また、前項の有識者等による委員会等の審議状況などについても報道機関に積極的に公開するなど、住民の関心をできる限り高める工夫を凝らすことが必要である。

4 経営強化プランの改定

- 関係地方公共団体は、上記2の点検・評価等の結果、経営強化プランに掲げた数値目標の達成が著しく困難である場合や、経営強化プラン策定後に第8次医療計画の策定や地域医療構想の改定等により地域医療構想等と齟齬が生じた場合などには、抜本的な見直しを含め経営強化プランの改定を速やかに行うべきである。

5 総務省における取組

- 総務省は関係地方公共団体の協力を得て、経営強化プランの策定状況及び実施状況を概ね年1回以上全国調査し、その結果を公表する。

公営企業の現状及びこれからの課題

- 急激な人口減少等に伴い、サービス需要が大幅に減少するおそれ
 - 施設の老朽化に伴う更新需要の増大
 - 職員数が減少する中、人材の確保・育成が必要
 - 特に中小の公営企業では、現在の経営形態を前提とした経営改革の取組だけでは、将来にわたる住民サービスを確保することが困難となることが懸念
- さらに厳しい経営環境

更なる経営改革の推進

経営戦略の策定・改定

- 経営戦略に基づく計画的かつ合理的な経営を行うことにより、経営基盤を強化し、財政マネジメントを向上
- 中長期の人口減少の推計等を踏まえた、ストックマネジメントの成果や将来需要予測を反映させながら、投資・財政計画を策定
- 各公営企業において、令和7年度までに改定を行う

投資試算

財源試算

(計画期間内に収支ギャップを解消する)

投資・財政計画(基本10年以上)の策定

広域化等・
民間活用人材確保、
組織体制の整備新技術、ICTの
活用

相互に反映

抜本的な改革の検討

- 公営企業が行っている事業の意義、経営形態等を検証し、今後の方向性について検討

①事業そのものの必要性・
公営で行う必要性

②事業としての持続可能性

③経営形態
(事業規模・範囲・担い手)

事業廃止

民営化・民間譲渡

広域化等(※)

民間活用

※ 広域化等とは、事業統合をはじめ施設の共同化・管理の共同化などの広域的な連携、下水道事業における最適化などを含む概念

公営企業の「見える化」

- 複式簿記による経理を行うことで、経営・資産の状況の「見える化」を推進
 - 将来にわたり持続可能なストックマネジメントの推進や、適切な原価計算に基づく料金水準の設定が可能
 - 広域化等や民間活用といった抜本的な改革の取組にも寄与
- 経営指標の経年分析や他の地方公共団体との比較を通じて、経営の現状及び課題を分析

公営企業会計の適用拡大

経営比較分析表の作成・公表

経済・財政新生計画改革実行プログラム2024①

地方自治体の財政マネジメントの強化

	2024年度 《主担当府省庁等》	集中取組期間				2028年度 ～2030年度
		2025年度		2026 年度	2027 年度	
地方自治体の財政マネジメントの強化	年末	通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会	
	② 地方公営企業（水道・下水道・公立病院等）等の経営改革					取組の進捗や施策の 効果について把握・ 評価を行い、今後の 取組を検討のうえ、 推進。
	（ⅰ）公営企業の業務効率化と抜本的な改革等の推進					
	事業廃止、民営化・民間譲渡、広域化等及び民間活用といった抜本的な改革を推進。					
	経営戦略を策定済の事業について、今後の人口減少等を加味した料金収入の反映やストックマネジメント等の取組の充実により、中長期の収支見通し等の精緻化を図り、料金改定や抜本的な改革を含め、収支均衡を図る具体的な取組の検討を行った上での改定を推進。			経営戦略を改定済の事業について、内容を充実する観点から、一定期間ごとの見直しを推進。		
	9分野の経営比較分析表について、抜本的な改革の検討にも資するよう、一覧して容易に閲覧できる形で公表するなど、各地方公共団体における活用による「見える化」を推進。					
	経営戦略の改定や公営企業会計の適用、公立病院の経営強化などについて、地方公共団体に対するアドバイザー派遣による支援制度の充実を図り、公営企業の経営改革を更に推進。					
	《総務省》					
	（ⅱ）公営企業会計の適用促進					
	重点事業(下水道、簡易水道事業)について、人口3万人未満の地方公共団体においても、公営企業会計の適用を一層促進。					
	その他の事業(港湾整備、市場、と畜場、観光施設等)について、資産規模や更新投資の多寡などの実情や費用対効果を踏まえた、公営企業会計の適用に向けた取組を促進。					
《総務省》						

経済・財政新生計画改革実行プログラム2024②

	集中取組期間					2028年度 ～2030年度	
	2024年度 《主担当府省庁等》	2025年度			2026 年度		2027 年度
	年末	通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会		
地方自治体の 財政マネジメントの強化	② 地方公営企業（水道・下水道・公立病院等）等の経営改革					取組の進捗や施策の 効果について把握・ 評価を行い、今後の 取組を検討のうえ、 推進。	
	（iii）水道について、広域化・共同化、デジタル化、民間知見の取込み等の持続的経営を確保するための取組の推進						
	持続的経営を確保するための具体的な方針に基づく取組を推進。						
	各都道府県が策定した水道広域化推進プラン等に基づく広域化の推進の取組をフォローアップし、引き続き支援措置を講ずるとともに、各都道府県に対し、必要に応じプランを改定するよう促す。						
	都道府県に対し、更なる広域化の取組の検討を促すとともに、市町村等に対し、広域化の検討結果を経営戦略の改定に反映することを促す。			取組の進捗について把握・評価を行い、今後の取組を検討。			
	官民連携活用の好事例、先行事例の歳出効率化や収支等への効果を公表するほか、水道カルテ等による料金の適正化、ＩＣＴ等デジタル技術を活用した管理(水道事業者等における水道施設台帳の電子化や、水道情報活用システム・スマートメーター等のＣＰＳ／ＩｏＴの活用)、上下水道一体でのＰＰＰ／ＰＦＩの導入や広域化・連携を促進。						
	水道情報活用システムの全国への水平展開を進めるため、ベンダー各社の連携や水道標準プラットフォームの周知の促進、関連機器の標準化、技術開発の進展や情報利活用の高度化等への対応のためのシステム標準仕様の改定等への支援。						
	《総務省、農林水産省、国土交通省、経済産業省》						

経済・財政新生計画改革実行プログラム2024③

	2024年度 《主担当府省庁等》	集中取組期間				2028年度 ~2030年度
		2025年度		2026 年度	2027 年度	
	年末	通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会	
地方自治体の 財政マネジメントの強化	② 地方公営企業（水道・下水道・公立病院等）等の経営改革					取組の進捗や施策の 効果について把握・ 評価を行い、今後の 取組を検討のうえ、 推進。
	(iv) 下水道について、広域化・共同化、デジタル化、民間知見の取込み等の持続的経営を確保するための取組の推進					
	人口減少等に伴うサービス需要の減少、施設の老朽化に伴う更新需要の増大などの公営企業を取り巻く厳しい経営環境や、2026年度における、汚水処理施設整備の概成を見据えながら、持続的経営を確保するための具体的な方針に基づく取組を推進。					
	改正下水道法等に基づく協議会の活用による広域連携に向けた検討・協議を推進。					
	各都道府県が策定した広域化・共同化計画の実施にあたっての課題を整理するとともに、各都道府県に対し、必要に応じ計画を改定するよう促す。また、本計画に基づく取組に対して支援措置を講ずることにより広域化の取組を推進。					
	都道府県に対し、更なる広域化・共同化の取組の検討を促すとともに、市町村等に対し、広域化・共同化の検討結果を経営戦略の改定に反映することを促す。			取組の進捗について把握・評価を行い、今後の取組を検討。		
	先行事例の歳出効率化や収支等への効果を公表するほか、使用料の適正化、ICT等デジタル技術を活用した管理、上下水道一体でのPPP/PFIの導入や広域化・連携を促進。					
	具体的な検討を進めている地方公共団体に対する個別支援を継続する。また、先進的な取組を進めている地方公共団体のノウハウを横展開するとともに、PPP/PFI導入の成果について周知する。					
	《総務省、農林水産省、国土交通省、環境省》					

経済・財政新生計画改革実行プログラム2024④

	集中取組期間					2028年度 ～2030年度	
	2024年度 《主担当府省庁等》	2025年度			2026 年度		2027 年度
	年末	通常国会	概算要求 税制改正要望等	年末	通常国会		
地方自治体の財政マネジメントの強化	② 地方公営企業（水道・下水道・公立病院等）等の経営改革 （v）公立病院について、持続可能な地域医療提供体制を確保するための経営強化の推進					取組の進捗や施策の 効果について把握・ 評価を行い、今後の 取組を検討のうえ、 推進。	
	各公立病院が策定した「公立病院経営強化プラン」について、必要に応じプランを見直すよう促す。また、本プランに基づく取組に対して支援措置を講ずることにより、持続可能な地域医療提供体制を確保するための経営強化の取組を推進。						
	《総務省》					取組の進捗や施策の 効果について把握・ 評価を行い、今後の 取組を検討のうえ、 推進。	
	（vi）第三セクター等について経営健全化のための方針に基づく取組を推進						
	財政的リスクの高い第三セクター等と関係を有する地方公共団体における経営健全化のための方針の策定状況を調査し、未策定の地方公共団体に対して策定を促す。						
	経営健全化のための方針に沿った取組状況を毎年度把握・公表することにより、地方公共団体による第三セクター等の経営健全化を推進。						
	《総務省》						

13

経営戦略の策定・改定状況（令和6年3月31日時点）

経営戦略の策定状況

- **令和2年度までの策定を要請**（平成28年1月）
- 6,491事業^(※)のうち、**策定済の事業は6,350事業（97.8%）、未策定の事業は141事業（2.2%）**となっている。

※ 事業数には、地方債の償還のみの事業や廃止（予定）事業などを含まない。

経営戦略の策定状況（令和6年3月31日時点）

（単位：事業）

	①策定済 事業数（構成比）	②未策定 事業数（構成比）	合計 事業数（構成比）
水道	1,729 (99.1%)	16 (0.9%)	1,745 (100.0%)
うち上水道	1,287 (99.3%)	9 (0.7%)	1,296 (100.0%)
うち簡易水道	442 (98.4%)	7 (1.6%)	449 (100.0%)
工業用水道	139 (96.5%)	5 (3.5%)	144 (100.0%)
交通	75 (92.6%)	6 (7.4%)	81 (100.0%)
電気	84 (94.4%)	5 (5.6%)	89 (100.0%)
ガス	18 (100.0%)	0 (0.0%)	18 (100.0%)
港湾整備	84 (93.3%)	6 (6.7%)	90 (100.0%)
市場	126 (89.4%)	15 (10.6%)	141 (100.0%)
と畜場	33 (86.8%)	5 (13.2%)	38 (100.0%)
観光施設	179 (90.9%)	18 (9.1%)	197 (100.0%)
宅地造成	212 (85.8%)	35 (14.2%)	247 (100.0%)
駐車場	151 (93.2%)	11 (6.8%)	162 (100.0%)
下水	3,520 (99.5%)	19 (0.5%)	3,539 (100.0%)
合 計	6,350 (97.8%)	141 (2.2%)	6,491 (100.0%)

経営戦略の改定状況

- **令和7年度までの改定を要請**（令和3年1月、令和4年1月）
- 策定済の6,350事業のうち、改定済の事業は2,137事業（33.7%）、令和7年度までに改定予定の事業は3,633事業（57.2%）であり、これらを合わせると、**既に改定済の事業を含め、令和7年度までに5,770事業（90.9%）が改定予定**。

経営戦略の改定状況（令和6年3月31日時点）

（単位：事業）

	①改定済 事業数（構成比）	②改定予定 （令和6年度～7年度） 事業数（構成比）	小計 （①+②） 事業数（構成比）	③改定予定 （令和8年度以降） 事業数（構成比）	④未定 事業数（構成比）	合計 事業数（構成比）
水道	545 (31.5%)	1,013 (58.6%)	1,558 (90.1%)	135 (7.8%)	36 (2.1%)	1,729 (100.0%)
うち上水道	478 (37.1%)	688 (53.5%)	1,166 (90.6%)	93 (7.2%)	28 (2.2%)	1,287 (100.0%)
うち簡易水道	67 (15.2%)	325 (73.5%)	392 (88.7%)	42 (9.5%)	8 (1.8%)	442 (100.0%)
工業用水道	53 (38.1%)	61 (43.9%)	114 (82.0%)	21 (15.1%)	4 (2.9%)	139 (100.0%)
交通	23 (30.7%)	43 (57.3%)	66 (88.0%)	9 (12.0%)	0 (0.0%)	75 (100.0%)
電気	19 (22.6%)	53 (63.1%)	72 (85.7%)	8 (9.5%)	4 (4.8%)	84 (100.0%)
ガス	8 (44.4%)	8 (44.4%)	16 (88.9%)	1 (5.6%)	1 (5.6%)	18 (100.0%)
港湾整備	9 (10.7%)	61 (72.6%)	70 (83.3%)	12 (14.3%)	2 (2.4%)	84 (100.0%)
市場	8 (6.3%)	79 (62.7%)	87 (69.0%)	36 (28.6%)	3 (2.4%)	126 (100.0%)
と畜場	3 (9.1%)	20 (60.6%)	23 (69.7%)	9 (27.3%)	1 (3.0%)	33 (100.0%)
観光施設	16 (8.9%)	103 (57.5%)	119 (66.5%)	52 (29.1%)	8 (4.5%)	179 (100.0%)
宅地造成	42 (19.8%)	121 (57.1%)	163 (76.9%)	34 (16.0%)	15 (7.1%)	212 (100.0%)
駐車場	8 (5.3%)	106 (70.2%)	114 (75.5%)	31 (20.5%)	6 (4.0%)	151 (100.0%)
下水	1,403 (39.9%)	1,965 (55.8%)	3,368 (95.7%)	129 (3.7%)	23 (0.7%)	3,520 (100.0%)
合 計	2,137 (33.7%)	3,633 (57.2%)	5,770 (90.9%)	477 (7.5%)	103 (1.6%)	6,350 (100.0%)

策定・改定状況の「見える化」

- 毎年度調査を実施し、**策定・改定状況を総務省HPにおいて公表することにより、「見える化」を推進**。（令和6年度は10月に公表）

経営戦略の策定・改定の促進

未策定の事業や、既に経営戦略を策定している事業で**より質を高めるための改定**に取り組む事業に対しては、「策定・改定ガイドライン」や「策定・改定マニュアル」のほか、JFMと共同で実施している**経営・財務マネジメント強化事業によるアドバイザー派遣の活用を促し**、策定・改定を促進。

公営企業の経営戦略の改定に当たっての留意事項

「経営戦略」の改定推進について（令和4年1月25日付け公営企業三課室長通知）

- 経営戦略の見直しに当たっては、**特に、次の①～④の事項を投資・財政計画に盛り込むことが持続可能なサービスの提供に不可欠**であること。
 - ① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
 - ② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
 - ③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
 - ④ ①②③等を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討
- なお、**現在、経営戦略の策定を要件としている**水道事業の高料金対策、水道管路耐震化事業、旧簡易水道施設（浄水場、管路等）の建設改良事業及び下水道事業の高資本費対策に係る**地方財政措置について、令和8年度から、上記の①～④の取組を盛り込んだ経営戦略の改定を要件とする予定。**

令和7年度の公営企業等関係主要施策に関する留意事項について（令和7年1月24日付け公営企業三課室事務連絡）

- 賃金や物価の上下動などの社会経済情勢の変化への的確な対応や、情報通信技術や新技術の活用などの効率化・経営健全化の取組が重要である。**物価高騰の影響のほか、DX・GXの取組についても、経営戦略に適切に反映**させること。
- テレワークの普及等の行動変容が一定程度定着していることから、このような**新たな経営環境を踏まえた改定を行うことも重要**であること。
- 新たに事業を開始した等の理由により、令和3年度以降に経営戦略を策定した事業においても、経営環境の変化等に伴う経営戦略と実績との乖離検証を行い、改定に係る取組を適切に進めること。

公営企業の抜本的な改革等の推進について

○各公営企業において、その事業の特性に応じた抜本的な改革の取組が進められている。
 ○令和5年度において、広域化等100件、事業廃止97件、包括的民間委託35件などの取組が実施されている。

事業廃止		民営化・民間譲渡		公営企業型地方 独立行政法人(※1)		広域化等(※2)		指定管理者制度		包括的民間委託		PPP/PFI	
97 件		9 件		0 件		100 件		11 件		35 件		12 件	
都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村	都道府県 ・政令市	市区町村
4 件	93 件	1 件	8 件	0 件	0 件	10 件	90 件	0 件	11 件	0 件	35 件	4 件	8 件
水道	1	水道	0	水道	0	水道	25	水道	0	水道	10	水道	3
工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	0	工業用水道	1	工業用水道	0	工業用水道	1	工業用水道	0
交通	1	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0	交通	0
電気	1	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0	電気	0
ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0	ガス	0
病院	5	病院	0	病院	0	病院	3	病院	3	病院	0	病院	0
下水道	25	下水道	0			下水道	66	下水道	0	下水道	22	下水道	7
簡易水道	8	簡易水道	0			簡易水道	3	簡易水道	0	簡易水道	0	簡易水道	0
港湾整備	2	港湾整備	1			港湾整備	0	港湾整備	0	港湾整備	0	港湾整備	0
市場	1	市場	0			市場	0	市場	0	市場	1	市場	0
と畜場	0	と畜場	0			と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0	と畜場	0
宅地造成	21	宅地造成	0			宅地造成	1	宅地造成	0	宅地造成	0	宅地造成	0
有料道路	0	有料道路	0			有料道路	0	有料道路	0	有料道路	0	有料道路	0
駐車場	2	駐車場	0			駐車場	0	駐車場	2	駐車場	0	駐車場	2
観光	12	観光	5			観光	0	観光	3	観光	1	観光	0
介護サービス	18	介護サービス	3			介護サービス	0	介護サービス	3	介護サービス	0	介護サービス	0
その他	0	その他	0			その他	1	その他	0	その他	0	その他	0

(※1) 公営企業型地方独立行政法人については、地方独立行政法人法により、その経営できる事業が定められている。
 (※2) 広域化等とは、事業統合をはじめ施設の共同化・管理の共同化などの広域的な連携、下水道事業における最適化などを含む概念。
 事業統合を行った場合は、統合される事業は事業廃止、統合する事業は広域化等として計上している。
 (※3) 都道府県・政令市及び市区町村には、それぞれが加入する一部事務組合及び広域連合が含まれる。
 (※4) 民営化・民間譲渡等、他の事業に統合せずに事業廃止となる場合は、1つの取組をそれぞれの類型に計上している。
 (※5) ※4のほか、1つの事業で複数の取組を行った事例が存在する。事業数ベースでは合計255事業となる。

合計
 264件

「公営企業の持続可能な経営の確保に向けた先進・優良事例集」について

概要

- 公営企業の抜本的な改革等の先進・優良事例の横展開を図るため、「地方公営企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集」を平成29年3月に作成・公表し、毎年度更新。
- 令和5年3月、公営企業の経営環境の変化（新型コロナウイルス感染症や物価高騰への対応、DX・GXの推進など）を踏まえ、新たに、「公営企業の持続可能な経営の確保に向けた先進・優良事例集」（以下「事例集」という。）を作成・公表。

事例集の特徴

- 抜本的な改革を含む12の取組類型（事業廃止、民営化・民間譲渡、公営企業型地方独立行政法人、広域化等、指定管理者制度、包括的民間委託、PPP/PFI、DX、GX、公営企業会計の適用、経営戦略の改定及びその他）について、各地方団体から提出いただいた合計362事例を掲載。（令和6年10月時点）
- 1事例当たり1ページで掲載するとともに、重要箇所を赤字下線で強調することで、取組の全体像・ポイントをわかりやすく表示。
- 可能な限り数値を用いて定量的に記載することで、取組の効果を具体的に表示。

<掲載例>

事例名	団体名	取組類型	事業名				
取組の概要 <ul style="list-style-type: none">◆総事業費◆取組に要した事業費◆背景◆公営企業が直面していた課題◆取組開始までの経緯◆具体的内容◆導入した施設・設備など取組の詳細な説明◆効果◆定量的・定性的な効果	【埼玉県越谷・松伏水道企業団】 再生可能エネルギーの導入による購入電力の削減及び売電	GX	水道事業				
取組のポイント <ul style="list-style-type: none">◆取組を成功させるために工夫した点◆他の公営企業において特に参考となる点	取組の概要 <ul style="list-style-type: none">●<u>取組の概要</u> 遠達負荷の少ない配水を目指すため、再生可能エネルギーを導入し、<u>小水力発電設備及び太陽光発電設備を設置した</u>。◆総事業費 小水力発電設備（75kW）72,450千円 太陽光発電設備（55kW）約80,000千円◆背景<ul style="list-style-type: none">西部配水場は、新三郷浄水場からの<u>送水圧力が高く</u>（約0.5Mpa）、排水流入バルブで圧力を調整している状況であり、送水管に発電機を設置することで、<u>送水圧と発電の両効果が見込める</u>ことから、<u>小水力発電設備の導入を検討</u>することとした。また、当企業団の「水道事業マスタープラン」において、温室効果ガス排出量の削減を掲げていることから、平成22年に更新し運用開始する北部配水場において、<u>再生可能エネルギーの導入を検討</u>することとした。◆具体的内容<ul style="list-style-type: none">場内の送水管に、<u>小水力発電設備（当初55kW、改修後75kW）</u>を設置した。屋上に一定のスペースを確保することができたため、再生可能エネルギーのうち、騒音の発生しない<u>太陽光発電設備（最大55kW）</u>を設置した。◆効果<ul style="list-style-type: none">小水力発電設備による発電電力により、場内電力の約36%（55kW/年）を賄うとともに、<u>固定価格買取制度（FIT）を利用して売電し収益を得た</u>（発電量：約6万kWh～8万kWh/年、電力購入費：▲約10,000千円/年、売電収益：2,500千円/年）。小水力発電の導入により、<u>CO2の排出量が削減された</u>（▲約200t/年）。太陽光発電設備による発電電力を全量施設内で消費することにより、<u>電力購入費が削減された</u>（発電量：約6.5万kWh/年、電力購入費：▲約1,000千円）。太陽光発電設備の導入により、<u>CO2の排出量が削減された</u>（約20t/年）。 取組のポイント <ul style="list-style-type: none">◆小水力発電設備を導入し、購入電力の削減と売電により、令和3年度末時点において<u>初期投資を回収した上、累計約56,000千円の収益</u>を得ている。◆太陽光発電設備の導入については、小水力発電のように<u>投資額を直ちに償却することは難しいが、遠達負荷低減のための投資の観点から実施している</u>。	担当部署 埼玉県越谷・松伏水道企業団配水管課	公営企業情報 <ul style="list-style-type: none">行政区域内人口 373,591人（令和4年1月1日時点）行政区域内面積 76.44km²（令和4年1月1日時点）給水人口 373,086人（令和3年度決算） 取組の概要を表す図 小水力発電設備・太陽光発電設備	取組のスケジュール <ul style="list-style-type: none">平成18年12月に小水力発電設備完成。平成24年10月に固定価格買取制度による売電認定。平成22年3月から太陽光発電運用開始。 今後の展望 <ul style="list-style-type: none">◆固定価格買取制度の認定期間の満了後、場内で全量を消費するか、新たな小水力発電設備を設置し改めて20年間の固定価格買取制度の認定を取得するかを検討している。◆太陽光発電については、環境負荷低減に資する取組として、今後も運用していく。	公営企業の規模を示す情報 ・公営企業の規模を示す情報	取組のスケジュール	今後の展望 <ul style="list-style-type: none">◆取組開始後の新たな課題◆今後の予定

公営企業会計適用の必要性

- 急速な人口減少等による料金収入の減少
- 施設・管路等の老朽化に伴う更新需要の増大
- 国・地方を通じた厳しい財政状況



- 公営企業が必要な住民サービスを将来にわたり安定的に提供していくためには、中長期的な視点に基づき経営を行う必要がある
- 将来にわたり持続可能な経営を行うには、適切な原価計算に基づき料金を設定する必要があるがあり、そのためには、公営企業会計の適用により得られる情報が必須である

公営企業会計適用の取組

現状

- これまで重点的に適用を要請してきた下水道事業及び簡易水道事業について、98.4%の事業が適用済(※)
- 一方、その他の事業については、18.0%の事業が適用見込み(※)となっており、一層の取組の推進が必要

※ R6.4.1時点の取組状況

令和6年1月22日付け自治財政局長通知

- 適用が完了していない下水道事業及び簡易水道事業について、早急な適用を要請
- その他の事業について、できる限り適用を要請
(特に、資産規模が大きく、多額の更新投資を要する事業については、積極的に移行を検討)

主な支援方策

- 地方財政措置(R10年度まで)
 - ・ 公営企業会計適用債
 - ・ 都道府県が行う市町村への支援に係る地方交付税措置
- 人的支援
 - ・ 経営・財務マネジメント強化事業によるアドバイザー派遣
 - ・ 電話相談体制の構築
- 技術的支援
 - ・ マニュアル・Q&A集等

地方財政措置等の要件化

- 以下の地方財政措置等について、公営企業会計の適用を要件とする
 - ・ 下水道事業の高資本費対策 (R6年度決算に基づく算定から)
 - ・ 簡易水道事業の高料金対策 (R6年度決算に基づく算定から)
 - ・ 資本費平準化債(※)
- ※ 下水道事業及び簡易水道事業についてはR7年度から
その他の事業についてはR11年度から

公営企業会計の適用拡大に係る地方財政措置

1. 公営企業会計の適用に要する経費に係る地方財政措置

- 概要: 公営企業会計適用に要する経費について、地方債(公営企業会計適用債)を充当した場合に、その元利償還金の一部を一般会計からの繰出しの対象とし、当該繰出しについて地方交付税措置
- 対象経費: 地方公営企業法の財務規定等の適用に要する経費(基礎調査・基本計画等策定経費、資産評価・資産台帳作成経費、財務会計システム導入経費並びに財務規定等を適用した日の属する年度から当該年度の翌々年度までの間における会計処理及び財務諸表の作成に要する経費等をいう。ただし、財務規定等の適用に係る事務に従事する職員の給料等は原則として含まれない。)
 - ※ 財務規定等を適用した1年目から3年目までにおける決算書類の作成等に係る外部委託費も対象となる。
- 財政措置:
 - ー 簡易水道事業 : 元利償還金の55%に繰出し、元利償還金の55%に普通交付税措置
 - ー 下水道事業 : 元利償還金の一部に繰出し、元利償還金の21～49%に普通交付税措置
 - ー 上記以外の事業: 元利償還金の50%に繰出し、繰出額の50%に特別交付税措置
(都道府県・指定都市については財政力補正あり)
- 対象期間: 令和10年度まで

2. 都道府県が行う市町村への支援に係る地方財政措置

- 概要: 都道府県が行う市町村の公営企業会計適用の取組への支援に要する経費について、普通交付税措置
- 対象経費: 会議・研修会等の開催、市町村を対象とした個別相談の実施、個別市町村との連絡調整(職員派遣等)、専門人材養成(研修実施費等)に要する経費
- 対象期間: 令和10年度まで

3. 公営企業会計適用前後の資本費平準化債の発行可能額に係る激変緩和措置

- 概要: 公営企業会計の適用に伴い資本費平準化債の発行可能額が減少する場合について、激変緩和措置を講ずる
- 措置内容: 令和7年4月1日までに会計適用する下水道事業及び簡易水道事業並びに令和11年4月1日までに会計適用するその他の事業について、3年間にわたって激変緩和措置を実施(会計適用後の発行可能額が非適用の場合の算定方法に基づく発行可能額を下回る場合、差額に一定率を乗じた額を加算)

第三セクター等の経営健全化の推進

【第三セクター等の経営健全化等に関する指針】

- 第三セクター等は、経営が著しく悪化した場合、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念される。そのため、平成21年の地方公共団体の財政の健全化に関する法律の全面施行以来、第三セクター等の抜本的改革を推進し、経営健全化に一定の成果。
- 引き続き、各地方公共団体において、関係を有する第三セクター等について経営健全化に取り組むこととしている。（平成26年8月5日付け総財公第101号総務大臣通知、平成26年8月5日付け総財公第102号自治財政局長通知）

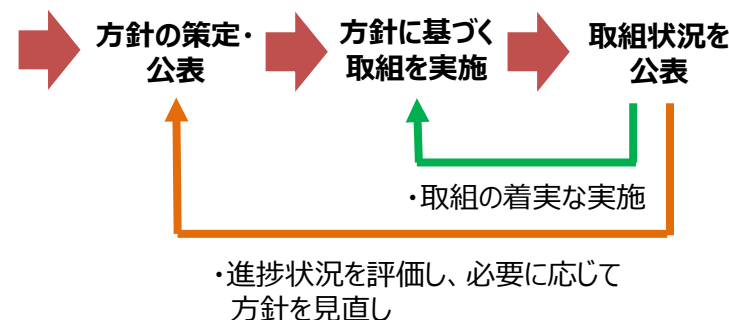
【第三セクター等の経営健全化方針】

- 特に、相当程度の財政的なリスクが存在する第三セクター等と関係を有する各地方公共団体に対しては、経営健全化方針を策定・公表するとともに、毎年度、策定した方針に基づく取組状況の公表を要請。（令和元年7月23日付け総財公第19号公営企業課長通知）
- 策定した方針に基づく経営健全化の進捗状況については、継続的かつ定期的に把握し、評価を行っていく必要。評価の結果、策定した方針と実績が乖離している場合は、当該方針の見直しを行うなど、財政的なリスクの解消に向けて適切に取り組むこと。（令和7年1月24日付け公営企業三課室事務連絡など）

経営健全化方針の策定を要する地方公共団体

第三セクター等のうち、当該地方公共団体の出資（出えんを含む。）割合が25%以上である法人、当該地方公共団体が損失補償、債務保証、短期貸付け及び長期貸付けを行っている法人で、次の①から③までのいずれかに該当する法人と関係を有する地方公共団体等

- ① 債務超過法人
- ② 実質的に債務超過である法人
 - a 事業の内容に応じて時価で評価した場合に債務超過になる法人
 - b 土地開発公社のうち、債務保証又は損失補償の対象となっている保有期間が5年以上の土地の簿価総額が、当該地方公共団体の標準財政規模の10%以上の公社
- ③ 当該地方公共団体の標準財政規模に対する損失補償、債務保証及び短期貸付けの合計額の比率が、当該地方公共団体の実質赤字比率の早期健全化基準相当以上の法人




※総務省において、毎年度、経営健全化方針の策定状況や取組状況を調査し、HPで公表。

【事例集の活用】

- 地方公共団体における第三セクター等の効率化・経営健全化や第三セクター等を活用した地域活性化等に係る取組に当たっては、現在公表している「第三セクター改革等先進事例集」や、「第三セクター等に関する参考事例集」を積極的に活用すること。（令和7年1月24日付け公営企業三課室事務連絡）

令和7年度「地方公共団体の経営・財務マネジメント強化事業」 ～ 総務省と地方公共団体金融機構の共同事業 ～

- 人口減少が進展する一方で、インフラ資産の大規模な更新時期を迎える中、財政・経営状況やストック情報等を的確に把握し、「見える化」した上で、中長期的な見通しに基づく持続的な財政運営・経営を行う必要性が高まっている
- しかしながら、地方公共団体においては、人材不足等のため、こうした経営・財務マネジメントに係る「知識・ノウハウ」が不足し、小規模市町村を中心に公営企業の経営改革やストックマネジメント等の取組の推進に困難を伴っている団体もあるところ

 **地方公共団体の経営・財務マネジメントを強化し、財政運営の質の向上を図るため、総務省と地方公共団体金融機構の共同事業として、団体の状況や要請に応じてアドバイザーを派遣**

事業のポイント

- ① アドバイザーは、自治体職員・OB、公認会計士、学識経験者等の**専門的な人材が務め、それぞれの団体が選択**
- ② アドバイザーの**派遣経費（謝金、旅費）は、地方公共団体金融機構が負担し（団体の負担なし）、直接支払う**

事業概要

（１）支援分野

- 公営企業・第三セクター等の経営改革
 - ・ D X・G Xの取組
 - ・ 経営戦略の改定・経営改善
 - ・ 公立病院経営強化プランの改定・経営強化の取組
 - ・ 上下水道の広域化等
 - ・ 第三セクター等の経営健全化
- 公営企業会計の適用
- 地方公会計の整備・活用
- 公共施設等総合管理計画の見直し・実行
- 地方公共団体のD X（**消防防災D X**など）
- 地方公共団体のG X
- **地方公共団体間の広域連携**
（公共施設の集約化等、専門人材の確保、事務の共同実施）
- 首長・管理者向けトップセミナー

※ 下線部は、R7に支援分野の創設等を行うもの

（２）支援の方法

個別の地方公共団体に派遣

都道府県に派遣

課題対応アドバイス事業	課題達成支援事業	啓発・研修事業
上記の支援分野について、アドバイスを必要とする団体の要請に応じて派遣	上記の支援分野に係る特定の課題の達成が困難となっている団体に対して、アドバイザーの活用を個別に要請	都道府県が市区町村等に対する研修会・相談会を開催する場合に、講師として派遣

令和7年度経営・財務マネジメント強化事業の実施に係る今後のスケジュール

1月24日	アドバイザーの推薦締切
2月下旬	課題達成支援事業の対象団体・公営企業及び派遣申請の1次照会等の通知
3月下旬	1次派遣申請締切
4月以降	アドバイザーの派遣開始
4月上旬	派遣申請の2次照会
6月下旬	2次派遣申請締切
7月上旬	派遣申請の3次照会
9月下旬	3次派遣申請締切
10月上旬	派遣申請の4次照会
12月下旬	4次派遣申請締切