

令和 8 年度 堺市上下水道事業経営戦略中間改定懇話会（第 2 回） 会議録

1 開催日 令和 8 年 6 月 30 日（火曜日）午後 4 時 00 分から午後 5 時 55 分まで

2 場 所 堺市上下水道局本庁舎本館 5 階 災害対策会議室 A・B

3 出席者 ○構成員（敬称略 五十音順）

足立 泰美

尾崎 平

瓦田 沙季

畑山 満則

水上 啓吾

○堺市

上下水道事業管理者 森 功一

上下水道局次長（技術監理担当） 島原 勝利

上下水道局次長（企業経営担当）兼総務部長 藪下 一義

経営企画室長 津越 盛太郎

サービス管理部長 坂口 哲

水道部長 太田 倫己

下水道管路部長 洲澤 俊綱

下水道施設部長 木村 幸浩

ほか 15 名

○その他

一般傍聴者 0 名

報道関係者 3 名

4 会議録

- 次第 1- (1) 構成員の紹介
- 次第 1- (2) 開催における注意事項
- 次第 1- (3) 配付資料の確認

次第 2 議事

(経営マネジメント担当課長)

「資料 6：令和 8 年度堺市上下水道事業経営診断書（令和 7 年度事業）（案）」および「資料 7：第 1 回懇話会意見に対する対応の方向性」について、それぞれの作成趣旨を説明する。

まず、議事 (1) ～ (3) で審議する資料 6 であるが、現経営戦略の PDCA マネジメントサイクルの一環として実施しているものであり、これまでの取組実績に対して毎年度自己評価を行い、外部委員の意見を加えて公表している資料である。内容は、水道事業および下水道事業の経営分析と、経営戦略に掲げる各施策の評価で構成している。各項目について、単年度の指標や取組実績に基づく評価と、それに伴う課題・リスクを整理している。構成員には、これらの取組実績に対する評価の適切性について、さまざまな観点から意見をいただきたい。

次に、議事 (4) で審議する資料 7 であるが、第 1 回懇話会では事業環境および経営環境に関する課題や検討事項を示し、経営戦略中間改定を見据えた将来に向けて認識すべき課題や検討事項について、構成員から幅広く意見が示された。本資料は、それらの意見に対して現状のデータなどを整理したものであり、今後の経営や事業量の方向性について審議する予定の第 3 回、第 4 回懇話会の前段として位置付けるものであることから、今後の方向性として認識すべき事項について意見をいただきたい。

次第 2- (1) 経営診断の目的

次第 2- (2) 経営分析（水道事業・下水道事業）

(経営マネジメント担当課長)

資料 6 に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

(瓦田構成員)

まず、11、28 ページについて、水道と下水道の使用水量の動向が示されている。人口減少に伴い生活用水量は緩やかに減少している。一方、業務用水量はコロナ以降緩やかに増加しているものの、コロナ前の水準には戻っていない。この点は懸念であると考え。今後の動向についてどのように分析しているのか伺いたい。

(サービス管理部長)

現状を分析したところ、総量としては減少しているが、20 m³までの小口利用者については、コロナ前の 127 万 m³から 136 万 m³へと 9 万 m³増加している。

一方、21 m³以上の中口・大口利用者の使用量は 110 万 m³減少している。すなわち、小規模な業務用水量は増加しているものの、中口・大口利用者は減少している状況である。

業種別に見ると、福祉・介護および製造業では 27 万 m³増加しており、医療機関、飲食店、コンビニおよびガソリンスタンドでは減少傾向にある。今後も同様の傾向が続くと

考えているが、現時点では業種別の動向分析にとどまっている。

（瓦田構成員）

大口使用者は通増制のもと、高い料金が課されている。今後、業務用水量の動向が経営に与える影響を注意深く分析していただきたい。

次に分析結果について、今後の水道の料金水準は経営戦略期間内に検討する必要があるとされている。

近隣自治体や政令指定都市と比較すると、堺市の料金水準は相対的に低い一方で、企業債残高はやや高い。他自治体の事例を見ると、早期に料金水準の適正化を図り、利益を確保して更新財源に自己財源を充当することで、企業債残高の抑制が可能となり、結果として支払利息の削減にもつながる。そのため、将来的には料金改定幅を抑制できることも期待される。

一方、堺市の現状はその逆の状況にある。現段階では非常に料金水準は低いですが、既に企業債残高は過去のピークを超え、今後も増加が見込まれる。さらに金利上昇も相まって、支払利息の増加は経営に大きな影響を及ぼす可能性が高い。料金改定の先送りは将来的により大きな改定幅が必要となることから、早急な検討が必要である。

（尾崎構成員）

意見がやや重複するかもしれないが、水道と下水道では対照的な特徴が見られると考える。例えば水道については、9 ページに令和 7 年度決算時点の収支見通しが示されており、収益的支出における支払利息は令和 7 年度で約 6 億円程度である。しかし、令和 12 年度には約 13 億円と、およそ倍増する見込みとなっている。

一方、21 ページを見ると、流動比率は令和 7 年度で 327.5%であり、現金保有は比較的潤沢である。すなわち、債務は増加しているものの、手元資金も増えている状況であるといえる。

これに対し下水道については、26 ページに令和 7 年度決算時点の収支見通しを確認すると、支払利息は令和 7 年度の 27 億円から令和 12 年度には 35 億円程度へと微増にとどまっている。また、38 ページの流動比率は令和 7 年度で 57.3%であり、水道と比較するとかなり少ない状況である。

従来は低金利環境のもとで、借入金を活用して投資を進める手法が有効であったと考えられる。しかし、水道事業において同様の手法を継続した場合、支払利息の増大を招き、結果として料金の高騰につながる可能性がある。このため、今後の経営方針については慎重な設定が必要であると、数値から判断される。

また、水道において、現金が多く保有されている理由について、もし大規模更新などに備えたものがあるのであれば、その点について説明を求めたい。

さらに、近年においては、料金について検討する上で、大口需要家をいかに維持するかが極めて重要である。大規模工場などでは、水道使用量の多い工程のみを他自治体へ移転する、あるいはロードサイド型のチェーン店がより料金の安い自治体へ移転するなどの動きが生じる可能性がある。こうした動きが進めば、大口需要家による収入が失われ、経営に影響を与えることになる。

したがって、本日の資料には明確な提案は示されていないものの、料金体系における

通増度や近隣自治体との関係を踏まえ、特に大口需要家向け料金については慎重に検討していく必要があると考える。

(経営マネジメント担当課長)

大規模工事に備えた資金確保ではないが、企業債を積極的に活用して事業財源を確保した結果、現時点では計画を上回る現金を保有している。今後の活用方法については、中間改定の結果を踏まえて検討する。

(瓦田構成員)

短期的な資金については、確かに非常に潤沢にあるように見える。一方で、現預金の中には退職給付引当金に相当する部分も相当程度含まれているのではないかと認識している。

退職給付引当金が現預金の中にどの程度含まれているのか。

(経営マネジメント担当課長)

現預金 157 億円のうち、退職給付引当金は約 16 億円である。

(瓦田構成員)

まず、退職給付引当金に相当する部分については、職員が退職する際に現金で支出する必要があるため、この部分を他の支払いに充てることはできない。この点には留意が必要である。

次に、事前の質問でも述べたとおり、他団体においては、利益を内部留保として現金の形で保持した上で、それを基金として造成し、あるいは建設改良積立金として積み立て、将来の更新財源に充当する手法が採られている。

このように基金を造成した場合、その資産は流動資産ではなく投資その他の資産に分類されることになる。したがって、単純に流動比率のみを用いて比較することは、やや誤解を招く可能性がある。

(足立構成員)

水道および下水道について、それぞれ改めて確認したい。今回の中間改定に関しては、堺市固有の事業特性について第 1 回懇話会の説明で理解できたところである。

まず、水道事業について、送配水施設への投資の優先順位をどのように設定していくのか、またその財源確保の考え方が重要であると認識している。堺市は浄水場を保有せず、大阪広域水道企業団からの受水に依存する都市であるため、今後は送配水施設への投資が中心になると理解している。

一方で、今回提示された令和 7 年度決算の黒字は、土地売却益といった一時的要因によるものであると認識している。このため、今後の中間改定にあたっては、堺市の経営構造を踏まえた上で、企業債の活用、料金設定、さらに経営の効率化といった要素の組み合わせが重要になると考える。

このような観点から、施設更新の優先順位と企業債活用、一般会計繰入、料金水準との組み合わせについて、中間改定の結果を踏まえ、どのようにバランスを図るのか見解

を伺いたい。特に、水道料金と企業債および一般会計繰入の役割分担について説明を求めるものである。

次に下水道についてである。下水道のリスク評価については、アセットマネジメントを適切に実施していくことが極めて重要な課題であると認識している。老朽化した施設および管路の更新事業を本格化させていく段階にあることは明らかである。

また、下水道使用料は政令市平均を上回る水準である一方で、汚水処理原価も高い水準にある。この点を踏まえると、今後の使用量水準の議論については、よりシビアに検討する必要があると考える。すでに使用料が高く、かつ原価も高い状況において、今後さらに負担が増加することが想定されるためである。

このような状況の下では、コスト構造の見直し、すなわちコスト管理の徹底、施設配置の最適化、維持管理のあり方を見直しなどを進める必要がある。これらの取組を適切に行わなければ、使用料や一般会計繰入の負担が他団体以上に大きくなるおそれがあると考ええる。

したがって、施設の統廃合やダウンサイジングに関する方針について、現時点での考え方を改めて示していただきたい。

(経営マネジメント担当課長)

水道料金および今後の起債のあり方については、第4回懇話会において、今後実施すべき事業量などを提示した上で、それぞれの負担のあり方について検討していく予定である。

また、起債の活用についても、料金と起債のバランスを複数パターン検証した上で資料として提示し、その内容について議論を行っていただくことを想定している。

その後、いただいた意見を踏まえて、中間改定以降の検討を進めていく予定である。

(下水道管路部長)

下水道管路については、状態監視を行いながら更新を進める方針としている。これまでの調査については、平成26年度から10年間で実施しており、総延長740キロメートルを対象としている。これは、単に供用開始から40年が経過した管路を順次調査してきたものである。

令和6年度からは調査手法を見直し、市内全域を約500のブロックに分割した上で、発生確率、敷設年度、被害規模および被害額といった指標に基づくリスク評価を実施している。その評価結果に基づき、リスクの高いブロックから順に、年間110キロメートル調査し、30年間で市内全域の面的調査を一巡する計画となっている。

このように、一定のリスク評価に基づいた更新を進めているところである。ダウンサイジングの実施は容易ではないが、現状としてはこのような方針で管路更新に取り組んでいる。

(水上構成員)

資料6については、これまでの実績と中間改定の見直しに向けた議論の位置付けであると理解している。

その際に重要となるのは、先ほども指摘があったように、令和4年度時点の当初計画

と令和 7 年度決算時点における収支見通しとの差異をどのように捉えるかという点である
と考える。

説明にもあったとおり、外部環境および内部環境の双方において、物価や金利の動向
が大きく影響している点については、強く意識しているところである。

その上で、水道事業における給水原価の内訳などを見ると、収入面については大きな
変動はなく、微減程度にとどまっているように見受けられる。一方で、コスト面の分析
が非常に重要になると考えられる。特に 13 ページの給水原価の内訳の「その他費用」に
ついては、年度ごとに大きな変動が見られるようである。

当該費用の変動について、どのような要因が影響しているのか確認させていただきたい。

(経営マネジメント担当課長)

特に令和 7 年度については、「その他費用」が 6.1 億円となっており、前年度と比較し
て大きく増加している。この点については、特殊要因によるものである。具体的には、
浅香山浄水場跡地の土地売却に関連する費用が含まれており、その影響により一時的に
増加しているものである。

(水上構成員)

それ以外の部分については、やはりそれぞれ個別の事情に起因するものと理解してよ
いのか。

(経営マネジメント担当課長)

その他の費用に関する変動については、現時点で詳細な分析ができていない状況であ
る。

(水上構成員)

各年度の変動については、それぞれ個別事情が存在するものと理解する。その上で、
他事業者の状況を見ても、金利については比較的変動要因が把握しやすく、計算上の予
見可能性も高い要素であると認識している。一方で、物価については費目ごと、また事
業者ごとに影響の現れ方が多様である。

そのため、各事業者の状況に応じてコスト構造を詳細に分析しなければ、どの指標を
用いることで予見可能性を高められるのかを判断することは困難であると考ええる。

今後の状況を見据えると、こうした点についてより詳細な分析を進めることで、長期
計画策定時において各種指標の変動がどのような影響を及ぼすかを把握しやすくなると
考える。以上を踏まえ、検討を進めていただきたい。

(畑山座長)

多くの質問については、すでに他の構成員から出されているところであるが、水道お
よび下水道の効率性に関する項目において、課題およびリスクとしてダウンサイジング
や施設の統廃合が挙げられている。

先ほど足立構成員からも同様の指摘があったが、ダウンサイジングや施設の統廃合は

資料上で課題として示され、記載され続けているが、そろそろ具体的な実施段階に移す必要があると考える。

したがって、次回以降も単に課題として掲げられ続ける状況は望ましくないと考える。そのため、ダウンサイジングや施設統廃合については、短期で実現できるものではなく、長期的な視点に立った計画的な取組が求められるものであることから、具体的な進め方や実効性のある計画の策定が必要であると考え。

現時点において、すでに具体的な計画が策定されているのか、検討課題の段階にとどまっているのかについて、示していただきたい。

(下水道管路部長)

下水道施設における将来を見据えたダウンサイジングおよび施設の最適化については、将来の水需要の減少を踏まえた施設の最適化の観点からの取組である。現在、津波や地震などの災害に強い三宝水再生センターへ石津水再生センターからの流入下水を移送することとしている。

これにより、石津水再生センターにおける水処理施設についてダウンサイジングを実施する計画である。現在は二系列で運用している処理系統を、一系列へ縮減することを想定している。

また、この計画を実現するため、石津水再生センターと三宝水再生センターを接続する送水管の整備を現在進めているところである。

(畑山座長)

本件については、短期間で実現できるものではないため、将来を見据えながら段階的にプロセスを進めていく取組である場合には、その取組について明確に記載し、将来見通しを踏まえ、今後の計画に反映していくことが望ましいと考える。

次第 2- (3) 計画評価 (施策評価)

(経営企画室 参事 (事業調整担当))

資料 6 に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

(瓦田構成員)

56 ページの経営基盤の強化について、令和 7 年度は浅香山浄水場跡地の売却によって収支における純損益は大きく改善されたが、これは単年度だけの特殊要因であることから、次年度以降はこの効果を期待できないことを踏まえると、この評価が妥当であるのか疑問に思うところである。また、それに関連して、12 ページの料金回収率は、一般会計からの繰入を含めても 100%以下となっている。本来であれば、地方公営企業として独立採算が求められており、災害などの特殊要因により、単年度の経営の悪化ということもあり得るが、今回それは特に問題視しているわけではない。しかし、今後の見通しとして、令和 8 年度から水道事業が赤字決算となっており、現時点においても料金回収率 100%を下回っているということは、独立採算の原則から若干逸脱しているのではないかとと言える。このことから、56 ページの経営基盤の強化というのは、決して今の経営基盤が強固であるとは言え

ず、今後の課題も含めて、非常に大きな懸念点があることから B 評価としても良いのではないかと考える。

41 ページの KPI の目標値設定について、安定持続を図る KGI として累積利益と累積資金という 2 つの指標が置かれているが、累積資金に関して「黒字の確保」としていることに個人的に疑義がある。「黒字」とは、収支上の単なる黒字ではなく、安全安心な事業運営のために、どれぐらいの資金を確保する必要があるか、なおかつ将来の更新財源を確保するために、どの程度の資金を確保する必要があるのかを考えると、単に「黒字の確保」ではなく、どの程度の資金を確保することが妥当であるのかを検討した上で、目標数値を設定する必要がある。

併せて、累積利益に関しては、「黒字」ということが一つのラインではあると思うが、ギリギリの黒字ということであれば、将来の更新財源は一切確保できないという状況となり、堺市の現状からも、新規あるいは更新事業を行う場合、その財源を企業債に頼らざるを得ないこととなる。この金利上昇が短期に収束しない動向を考えると、現状を是正するためにも、単に「黒字の確保」ではなく、具体的に今後の更新財源を内部留保するために、第 1 回懇話会でも申したとおり、例えば長期前受金戻入に相当する程度の黒字を確保するといった目標を設定しても良いと考える。

(上下水道事業管理者)

56 ページの経営基盤の強化の自己評価については、経営戦略の策定当初に設定をした目標に対して、浅香山浄水場の売却による 28.8 億円の売却益を除くと計画の収支均衡を達成していることから A 評価とした。ただ、第 1 回懇話会でも、先生方からご指摘いただいたように、この目標自体が妥当であるかは、本質的に問題があると考えている。令和 5 年度から 7 年度まで、あるいは 8 年度予算までの過去を振り返った評価としているが、今回のご意見を踏まえて、経営診断書の公表の段階で、この評価を見直すことも考えたい。

また、将来の見通しで令和 12 年度に 8 億円の赤字としている元々の目標がどうかといったご指摘もあったが、この目標の見直しも含めて中間改定の課題と考えている。

ご指摘いただいた黒字の水準についても、中間改定の大きなテーマと考えており、更新財源は減価償却だけでは当然賅っていけないため、投資量の関係も踏まえた明確な目標を中間改定の中で設定したいと考える。

(水上構成員)

59 ページの利用者と信頼関係の構築について、評価はやや低いものの、実績値を見る限りでは大きな変化があったわけではないと認識している。一方で、情報を見たことがある割合は令和 7 年度実績で 18.4%となっている。この評価は、幅広い世代の上下水道事業に対する関心や理解の向上につながっているかという観点によるものと認識しているが、世代別に見た場合、実際にどのような層に情報が行き渡っているかなどの差異は確認できているか。

(危機管理・広報広聴担当課長)

ご指摘のとおり、世代別の分析も行っているが、その結果については、特定の世代において大きな変化や顕著な差異が確認されたものではない。今回の令和 7 年度の評価につい

では、令和 6 年度の調査結果と比較すると「情報を全く気にしたことがない」と回答した割合は約 6 ポイント減少したが、「情報を見たことがない」と回答した割合が約 6 ポイント増加しており、「情報を見たことがある割合」の向上にはつながらなかった。

このため、積極的に情報発信を行っているものの、その情報が十分に利用者へ届いていないと考えられることから、やや厳しめに評価したものである。

(水上構成員)

今年度から、大阪府下の団体に協力いただき、大学 1 年生を対象として、全 5 回にわたる水道事業の持続可能性を高めるためのワークショップを実施している。1 回目に情報提供した段階では学生の反応はあまり変わらなかったが、2 回目に施設見学を実施し、3 回目には自分で考えて行動していく段階に来ており、情報を自分ごととして受け止め、自発的に情報を得るなど、考え方が変わってきているという感触を得ているところである。

情報発信は非常に重要であり、今後も続けていく必要があると考えている。我々としては、この 5 回のワークショップが終わった後に、若年層が同世代に向けてメッセージを発信できるような機会を作っていこうとしている。

こうした点からも、情報を発信するだけでなく、それを受け止めて考える機会を作っていくことは非常に効果的であると考えている。

(畑山座長)

水上構成員の意見については、私も専門とする分野である。一時期は SNS アカウントを開設して情報を発信すれば、多くの方が見るといった時代もあったが、今はそういう時代ではなくなった。

そういったものは流行り廃りが激しく、同じことを続けていてもなかなかうまくいかない。また、見ている人もどんどん新しいものへ移っていくため、それを追いつけるのも大変なことだと思う。そういった点からも、目標値については検討する必要がある。

発信側の視点で見れば、十分にこの目標値を満たしている、あるいは過剰に情報を発信している可能性もある。一方で、情報が全く届いていないというのは受け手側の問題でもあり、発信者側が努力してできることと、できないことがあると考える。

今回は C 評価であるが、同じだからといって次回も C 評価にするという話ではなく、見る視点を変えながら、少しでもこの発信力をあげた効果が見える KPI を設定していくのが良いと考える。

(足立構成員)

意見として 2 点聞いていただきたい。

まず、本懇話会は経営戦略の中間改定を目的としているため、計画を粛々と実行することは非常に重要である。前期 4 か年の総括においても、計画どおりに事業を実施できたという評価であり、いわゆる業務管理型の PDCA に当たるものと考えている。

一方で、他の構成員からも意見があったように、現在の戦略や重点化の方向性が妥当であるかという点が問題であると思う。今後は、計画どおり事業を実施できたかを評価する「業務管理型 PDCA」だけでなく、限られた財源の中で何を優先するかを評価する「戦略評価型 PDCA」へ移行する時期に来ていると考える。

実際に水道事業については、基幹管路更新や送水管路への対応が優先的な順位になることに加えて、下水道事業については、施設規模の適正化や更新投資が課題になると思われる。さらに、これまで議論があったように、企業債の活用や料金、使用料政策についても評価しなくてはいけない事業の中で、経営環境は大きく変化している。

そのため、後期 4 か年においては、人口減少や更新需要の増加、財政戦略などを踏まえ、事業投資の優先順位を見ていく必要がある。場合によっては大きな転換が必要になることも考えられることから、そのような見直しができる柔軟な経営指標や意思決定ルールを導入していただきたい。

2 点目については、今回の経営評価を見ると、新たな事業が多いと認識している。PFOS・PFOA への対応をはじめ、広報の充実や先ほどの議論の中でもあった施設統廃合なども視野に入っていることから、今後も新たな政策への対応が求められると考える。

そのため、単年度評価にとどまらず、後期 4 か年を見据えた評価になっているのかという視点も必要である。これまでの計画どおりに実施できたかという評価に加え、新たな課題に対してどのように評価していくかが重要であり、場合によっては従来の評価手法が通用しなくなるおそれもあると思われる。

例えば、DX についてはシステムを導入したかどうかだけではなく、生産性や業務効率がどの程度改善されたのかという視点が必要である。また、人材育成についても、研修を実施したかどうかだけではなく、技術継承や組織能力の向上につながったかを評価する必要がある。耐震化についても、何 km 整備したかではなく、災害リスクをどの程度低減できたかという成果を評価する必要がある。アウトプットとして何を実施したかだけでなく、アウトカムとしてどのような成果や能力向上につながったのかという視点や、リスク低減効果まで評価することが、後期 4 か年では重要になると考える。

そのため、評価指標については、アウトプットではなくアウトカムまで持っていけるようにしていただきたいと思う。

(尾崎構成員)

他の構成員の意見と重複する部分もあるが、総じて自己評価の結果は妥当であると思う。一方で、設定している目標が適切であるのか、また、得られたデータをもう少し分析した方が良いのではないかという点について意見したい。

例えば、41 ページの KGI についてである。コールセンターへの問合せ件数は年間 10 万件近くで、1 日当たり約 270 件となり、個人的には相当数の問合せがあると感じている。

件数だけでなく、アウトカムの話にもつながるが、実際にどのような問合せが多いのか、その内容を分析した上で、何をどこでどのように情報発信していくのかにつなげる必要があると思う。単に件数が減ったということではなく、内容を分析し対策を検討することで、結果として件数の減少にもつながると考える。

次に、51 ページの重点地区の浸水対策が順調に進捗していることは非常に評価できるが、課題認識にも記載されている気候変動対応の雨水管理総合計画については、早期に策定を進めていただきたい。

続いて、56 ページの経営基盤の強化で、KPI として水道事業と下水道事業でそれぞれ 2 項目ずつしか設定されていない中で、この指標だけで事業全体を評価できるのかという点に疑問がある。指標そのものの見直しも含め、何を評価すべきか検討する必要がある。単

年度で評価できるものもあれば継続的な成果で評価できるものもあるため、何かを評価する際に、この指標で十分なのかという視点も踏まえ、見直しが必要ではないかと思う。

また、59 ページの情報発信の件については、私も様々なところでアンケートを実施しているが、理解が深い人ほど、納得や共感につながるため、情報発信は非常に重要であると考えている。そういう意味でも、KPI である「情報の到達度（情報を見たことがある割合）」については、何をもって「情報」としているのか定義が分かりにくい。市政モニターは、市の行政に関心のある人が多いと考えられるが、そのような対象における結果がこの数値であることを踏まえると、一般の利用者を対象にアンケートを実施した場合には、どのような結果になるのかと思うところである。また、様々な SNS などが普及する現代において、市政モニターによる評価がどのような意味を持つのか。さらにはアンケートに実際の程度回答してもらえているのかについても気になっているところである。

その一方で、一般の利用者である小口需要家に対しては、これまでどおり様々な手法により適切な情報発信に努める必要があるが、大口需要家に対するアプローチは、より戦略的な対応が必要であると考えている。そういう意味では、大口需要家に対する説明がなされていることが評価できる KPI があっても良いのではないかと考える。大口需要家の他市への移転や地下水利用への転換などは収益への影響を考えると、大口需要家に対する適切な説明や理解促進を図ることが必要になるかと思うため、より質的なアプローチや評価についても検討する必要があると考える。

(畑山座長)

他にご意見がなければ、この部分について最後に少し申し上げたい。

情報発信の話が中心となるが、DX に関して固定資産システムを導入したということは、DX の最初の一步として重要である。一方で、DX は組織の改変や見直しにつながってこそ意味があるものと言われている。

様々なことを合わせていくと、例えば、先ほどのコールセンターの問合せ件数については、問合せ件数を減らす方向性ということは、クレーム処理という点において、クレームが減ることをさしていると思うが、最近では AI を活用したコールセンターに変更するという事例もあり、問合せが多いほど満足感が高いという見方もある。クレームが大半を占める問合せについては件数が減った方が良いが、関心があって問合せいただくという部分は重要かと考える。

また、SNS などによる情報発信についても、利用者が求める情報が適切に公開されているかが重要である。以前は情報があっても探し出せないという課題があったが、現在は検索技術の向上により必要な情報にたどり着きやすくなっている。そのため、必要な情報が公開されているかどうかにより重要になっていると思う。

このような状況を踏まえると、従来は市政モニターによる評価しかできなかったものについても、今後は異なる客観的な評価が可能になる時代かもしれない。今回の話ではないが、将来的には情報の取り扱いに関しても、どこかの一面的な結果を見て KPI を設定することから、脱却していく必要があると考える。この点については、次の評価基準を決める際に、新しい技術や手法を踏まえて検討することになると思われる。

他の分野についても、現在の評価基準が妥当であるかという議論があったが、この課題は永遠に生じるものである。ある時点で最適と考えられた評価基準であっても、時間の経

過とともにその評価基準が最適であり続けることはほぼ不可能であるため、継続的に見直しを行い、より適切な評価へ改善していくことで、内部の自己評価の向上につなげていくことができれば良いと考える。

次第 2- (4) 第 1 回懇話会意見に対する対応の方向性

(経営企画室長)

資料 7 に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

(瓦田構成員)

12、13 ページでは、基幹管路および配水池の耐震化率は、政令市比較において低い水準にあると認識した。特に基幹管路については、配水池も同様であるが、災害時の影響が非常に大きい施設である。一度に整備を進めることは困難であると理解しているが、計画的に推進していく必要があると考える。

次に、有収率についてであるが、無収水量のうち、メーター不感水量および事業用水量は、やむを得ない部分であると感じている。一方で、その他に含まれる公園用水量、公衆便所用水量および消防用水量については、水道事業で負担することの合理性には疑問がある。これらは公益的な性質を有し、不特定多数へのサービス提供に該当するため、一般会計からの繰入れにより対応すべきとの考え方も成り立つ。実際にそのような対応を行っている自治体もあると認識している。

以上を踏まえ、今後の料金改定を検討する際には、これらの点について十分に精査していただきたい。

(尾崎構成員)

水道事業について、基幹管路および配水池の耐震化率は課題があることを認識した。

第 1 回懇話会にて指摘した有収率の低さについても、管路更新などによってどの程度改善されるかは不確定であるが、こうした取組は継続的に実施していく必要があると考える。

下水道事業について、標準耐用年数超過管率がやや高い状況にあるものの、全国特別重点調査の結果からは、健全度は比較的良好であると認識した。

一方で、ダウンサイジングについては、今後どのように進めていくかが重要であり、戦略的に対応する必要があると考える。人口動態や排水区ごとの配分、ニュータウンの状況なども踏まえ、都市計画側との連携も必要であると考えます。

また、上下水道事業の会計面において、現世代と将来世代の負担の考え方についてやや懸念がある。説明では黒字確保や必要に応じた起債対応など、一定程度の先送りがなされている印象を受けた。現世代にとっては許容される対応であっても、将来世代にとって持続可能であるかについては懸念がある。今後、人口減少・高齢化が進行する中で、世代間負担については十分に検討する必要があると考える。

最後に、汚水の処理原価において 150 円を超過している費用について、一般会計からの繰入れはあるのか。

(経営企画室長)

汚水については一般会計からの繰入れは行っていない。

(尾崎構成員)

一般会計からの繰入れは行っていないとの説明について承知した。

自治体によっては、公共下水道事業の繰出基準における基準値を超過した費用については一般会計から繰入れを行っている自治体もあると認識しているが、一般会計にも限度があると理解している。

そのため、汚水処理に係る費用については、基本的に利用者負担で対応していく必要があると考える。人口減少下において、投資水準の判断は難しいが、ダウンサイジングの推進も含め、将来を見据えた戦略を十分に検討する必要があると感じている。

(足立構成員)

今回の資料は、第1回懇話会で示した意見に対し、政令市比較および国が求める水準との比較を通じて、堺市の現状を具体的に整理したものであり、評価できる内容である。

堺市の状況については、すべての分野で一律に遅れているわけではなく、例えば管路更新率や下水道管路の健全性確保率は比較的高い水準にあると認識している。

一方で、基幹管路および配水池の耐震化率は低い状況にあり、水道・下水道ともに施設統廃合やダウンサイジングが既に具体的に進められている点は、今後の投資戦略における重要な柱になるものと考ええる。

今後の課題としては、単に事業量を増加させるのではなく、限られた財源の中でどの投資を優先するのか、どの施設を残し、どの施設を統廃合・ダウンサイジングしていくのかについて、その判断基準を明確にすることが重要である。

配水池の耐震化については、一律に早期整備を進めるのではなく、災害時に必要な水量を確保するという独自の考え方が示されている。この点については、国が求める水準との単純な乖離として捉えるのではなく、施設利用率、更新・維持管理費、リスク低減および災害に対するレジリエンスなどの観点を踏まえ、市民に対する説明責任を果たせる形で整理する必要があると考える。

第3回懇話会では、ハード事業への投資および財源について議論が予定されていることから、基幹管路の更新、配水池の耐震化、下水道管路の改築更新に加え、施設統廃合やダウンサイジングによる施設規模の適正化について、どのような判断基準に基づき重点化を図るのかを明確にすることが求められる。単なる進捗管理にとどまらず、今回の現状分析を踏まえた投資配分と財源戦略を結び付け、戦略的なPDCAの構築を図るとともに、その内容を中間改定に反映することが望ましいと考える。

(水上構成員)

足立構成員からの指摘にもあったとおり、企業債残高をどの水準に設定するのか、また料金水準をどの程度とするかについては、内部での積み上げに基づき、根拠を明確に示していく必要があると考える。

特に、資産維持率をどの程度に設定するか、それに基づき資産維持費をどの程度見込むのが重要である。この点が整理されれば、持続可能な収支バランスを示すことが可能になると考えられる。

作業としては相当の負担を伴うものと想定されるが、シミュレーションの実施は重要であり、意義のある取組であると感じている。

(畑山座長)

投資の優先順位については、他の構成員の意見と同様に重要な論点であると認識している。

基幹管路および配水池の耐震化率が低い点については懸念されるものの、災害発生の頻度を踏まえると、他の投資との優先順位の中で相対的に後回しとせざるを得ない場合もあると考える。

リスクマネジメントの観点からは、まずリスクを顕在化させた上で、それに対してどのように対処するのか、リスクを軽減するのか、あるいは一定程度受容するのかといった選択が求められる。

リスクがゼロになることは現実的でなく、仮に財政基盤が十分に強固であればすべて対応すべきであるが、限られた財源の中では、今後、判断基準や優先順位の重要性が一層高まるものとする。

今回の資料により、堺市のウィークポイントを共有できたことは非常に有意義であり、有効な内容であったと評価する。

また、前半の経営診断における議論および第 1 回懇話会で示された意見に対する整理結果を踏まえ、今後の経営判断の検討においても、本資料および本意見が活用されることを期待する。

次第 3 閉会

以上