

## 堺市上下水道事業懇話会（第2回） 議事概要

1 開催日 令和3年7月9日（金）午後1時30分から午後2時30分まで

2 場 所 堺市上下水道局災害対策会議室A B

3 出席者 ○委員（敬称略 順不同）

鍬田 泰子

篠藤 敦子

○堺市

上下水道事業管理者 出未 明彦

上下水道局次長 幸田 省吾

経営企画室長 太田 倫己

経営企画室部理事 香山 慎治

サービス推進部長 藪下 一義

水道部長 門田 卓三

水道技術管理者 最相 一郎

下水道管路部長 島原 勝利

下水道施設部長 角 羊一郎

ほか20名

○その他

一般傍聴者 1名

報道関係者 1名

#### 4 議事概要

##### 議事（１）構成員の紹介

（堺市）

貫上座長は、本日は欠席とのご連絡をうけております。

##### 議事（２）開催における注意事項

##### 議事（３）配布資料の確認

（堺市）

本日は貫上座長が欠席のため、開催要綱第４条第３項に基づき、職務代理者である畝田委員に進行をお願いしたいと思います。

##### 議事（４）第１回懇話会意見を受けた対応（経営分析）

（堺市）

資料５「経営診断書」と資料６「第１回懇話会意見を受けた対応」に基づき説明

##### 議事（５）質疑応答（第１回懇話会意見を受けた対応（経営分析））

なし

##### 議事（６）経営分析の質疑応答

（篠藤委員）

経営改革の効果額について具体的な金額をお示しいただきたい。

（堺市）

上下水道局では、不断の経営改革を行ってきた。過去からの取組による効果が継続している部分も含めて、令和２年度決算における主な効果額を説明する。

水道事業について、水道料金以外の収入確保として、小水力発電の売電で約 1489 万円、土地や建物の貸付けで約 321 万円、公用車の適正配置による台数削減、フリーアドレス導入による不用となった什器類のネットオークションによる売却で約 225 万円、検針票や公用車、ホームページのバナーなど様々な媒体を活用した広告掲載による収入で約 111 万円、収入を確保した。

支出削減として、継続的な不明水削減の取組や、大阪広域水道企業団の供水供給料金の減免などの影響により、対前年度比で、税込約 3 億円の受水費削減となった。

下水道事業においては、下水道使用料収入以外の収入確保として、旧竹城台下水道サービスセンターの売却などにより、約 2 億 2694 万円の資金を確保した。また、入札により、帳簿価額を上回る金額で売却できたことで、約 3365 万円の固定資産売却益を計上し、さらに、土地の貸付によって 1759 万円の収入を確保した。

支出削減として、水再生センターやポンプ場の運転管理の工夫や、設備の更新時期に合わせた省エネ機器などの導入効果により、薬品・動力費を約 4996 万円、削減した。以上が経営改革による効果である。

#### 議事（7）意見発表

（篠藤委員）

令和 2 年度は、新型コロナウイルス感染症が拡大し、事業の根幹をなす料金収入は、ステイホームにより生活用水量が増加する一方、業務用水量が大幅に減少した。

結果として水道料金が約 3000 万円、下水道使用料が約 1 億 4000 万円減少した。

それでも、止められないライフラインを守るため、『働く環境の改革』などに積極的に投資することで、コロナ禍においても事業を継続するとともに、「水道基本料金の減額」、「手洗い動画の配信」、「ハンドソープ等の配布」など、市民・事業者の負担軽減や感染防止の啓発活動にも取り組まれている。一方で、不断の経営改革により、水道事業・下水道事業ともに、計画を上回る黒字を確保したことは評価できる。

水道事業については、収益的収入面では、経営改革の一環として、小水力発電による売電で約 1489 万円、土地の貸付料で約 321 万円、ネットオークションの活用による不用品売却で約 225 万円、広告料収入で約 111 万円など、水道料金以外の収入確保に取り組まれている。

一方、収益的支出は、漏水調査などの不明水削減にかかる取組により、有収率が 1.3 ポイント上昇したことに加え、大阪広域水道企業団による用水供給料金の減免により、受水費が前年度比で約 3 億円減少した。結果として、約 14.8 億円の純利益を確保し、良好な経営状況が確保できている。

続いて、下水道事業については、収益的収入は、経営改革の一環として、旧竹城台下水道サービスセンターの土地建物の売却など、下水道使用料以外の収入確保に取り組むことで、約 2 億 2694 万円の資金を確保した。そのうち、固定資産売却益は、約 3365 万円となる。さらに、土地の貸付料は、約 1759 万円となり、純利益の確保に寄与している。

収益的支出は、運転管理の工夫や機器更新に合わせた省エネ化などにより、取組の前後で、薬品・動力費が約 4996 万円削減できている。また、減価償却費・支払利息などの資本費、流域汚泥処理事業の維持管理負担金等が減少した。結果として、約 17.2 億円の純利益を確保し、単年度としては良好な経営状況が確保できている。

ただし、汚水整備は、平成 26 年度末で公道部分の整備が概成したところであり、今後、施設の更新投資が本格化することに加えて、企業債の償還もピークを迎えるため、長期的な財政収支見通しを立て、施設への更新投資と使用料収入をはじめとする財源とのバランスを確保されたい。

## 議題（８）第１回懇話会意見を受けた対応（計画評価）

（堺市）

経営診断書 P. 72 について、貫上委員より、「里道・私道の汚水整備」の備考欄に、平成 28 年度に整備延長の目標設定を変更したとの内容が記載されているが、既にこの記載は不要ではないか、というご意見をいただいた。これについては、ご指摘の通り既に、令和元年度に目標値を達成していることから、備考欄の注釈を削除するよう修正した。

経営診断書 P. 85 の「受水費の削減」について、評価レベルを１段引き上げて良いのではないかとご意見をいただいた。内容としては、指標評価としている有収率自体は目標値に達しなかったものの、率そのものは上昇していること、また不明水の削減に向け積極的な取組がなされていること、これらはいずれも評価に値するものであり、評価レベルは「b」ではなく「a」が妥当だと考えられるが、今一度、この項の評価レベルの妥当性について再検討してはどうか、という意見を委員のみなさまからいただいた。

意見を踏まえて、評価の妥当性について再検討したところ、当初、指標評価について有収率の目標値である 93.0%を下回っていたという点で、「b」評価としたが、改めて、精査したところ、有収率が単に伸びただけでなく、伸び率自体も 1.3 ポイント増と、過去 5 年と比較しても、最大の伸びとなっている。この結果は、いただいた意見にもあるように、不明水削減の取組成果であるといえることから、受水費の削減にかかる取組を再評価し、「b」ではなく「a」評価が妥当との結論に至ったので修正する。それに伴い、施策「上下水道が安定的に機能するまちの実現（持続的な企業経営）」の評価についても「A」評価から「S」評価に変更した。

経営診断書 P. 85 について、貫上委員より、口座振替率の目標値が廃止となっているが、その理由について診断書内に記載する必要があるのでは、という意見をいただいた。この目標を廃止した理由といたしましては、利用者ニーズの多様化に対応し、キャッシュレス決済等を導入・展開しているためである。当該指標はご指摘のとおり令和元年度に廃止した旨を備考欄に記載しました。

経営診断書 P. 98 の資格取得支援制度について、鉦田委員から、支援制度の運用にあたっては、利用者に対して疑念を持たれないよう、内容や目的についての説明がられる求められるとの意見をいただいた。

職員の資格取得の支援制度は、職員の意欲的な自己啓発を促進し、職務遂行能力の向上を図ることで上下水道事業の推進に寄与することを目的として、資格取得へのチャレンジをサポートすることを通じて、職員のモチベーションの向上や知識技術の習得につなげることを目的としている。助成対象としては、業務に係る技術力や業務遂行能力の向上に寄与する資格を対象とし、受験料、免許登録料、資格の取得に不可欠な講習会への参加費用を対象としている。令和 2 年度は、技術士補、給水装置工事主任技術者、防災士、土木施工管理技士、公害防止管理者、PC 関連資格などに取り組んだ 15 名に支援した。

篠藤委員から包括的民間委託や ICT の導入について、事業の効率化についてその成果を目

に見える形でお示しいただきたい、という意見をいただいた。

本市では、複数業務の包括的な発注による事業効率化や、民間ノウハウの活用による利用者サービスの向上などを目的として、水道メーター検針、料金徴収、コールセンター等のいわゆる「営業業務」、下水道管路の維持管理及び下水処理場の運転管理について、包括的民間委託を導入している。

包括的民間委託導入の定量的な効果としては、水道事業では、営業業務の包括的民間委託による事業効率化等により、包括委託前の平成 28 年度と令和 2 年度の比較で、13 人の人員削減につなげている。また、包括委託前は 2 課編成であった営業業務の所管部署を、平成 29 年度から 1 課に集約し、効率的な組織編成としている。

下水道事業では、包括的民間委託による事業効率化等により、下水処理場の運転管理の包括委託前の平成 23 年度と令和 2 年度の比較で、14 人の人員削減につなげている。また、3 拠点あった下水道管理事務所を令和元年度から 2 拠点に集約し、事業の効率化を図るとともに、跡地を売却して収入確保につなげた。

今後、民間が有するノウハウや技術の一層の活用を促進するため、より客観的な指標を定めた性能発注へと切り替えていく。

ICT の推進は、フリーアドレスの導入等のオフィス改革と併せて実施することで、「従来の事務作業の見直しおよび自動化」「場所にとらわれない働く環境の実現」等による業務の効率化、及び「いつでもどこでも利用者へのサービス提供を可能」とする利用者サービスの向上を目的とする。

業務効率化の具体例としては、「会議資料等の印刷・調製・差替等の業務の削減」、「テレワークやテレビ会議の実施等による移動時間の削減」、「報告書等のデータ化による転記作業や集計作業の自動化による作業時間の削減」、「納付書等の印刷・郵送業務の削減」等が挙げられ、その効果として時間外勤務の削減、これは H28 年度比 25%以上の削減目標に対して、27.3%の削減を実現しております。また、年次有給休暇取得率の向上、これは年間 80%の取得目標に対して、82.9%の取得率を実現した。

また、ペーパーレス化の推進による紙の購入費・デジタル複合機の賃貸料等の削減やクリーンデスクの実践による待機電力の削減、及び公用車の使用機会の低減による燃料費の削減等、経費削減効果に加えて、環境負荷の低減にも寄与している。

#### 議題（9）質疑応答（第 1 回懇話会意見を受けた対応（計画評価））

（篠藤委員）

効率化・削減は数値を用いて可視化していただくとわかりやすい。

今後こうした定量的な説明をしていただきたい。

（鉾田委員）

今回、経営改革の取組による効果額を示していただいたが、これらを経営診断書に掲載することは可能か。

（堺市）太田室長

経営診断書は、単年度指標に対する評価なので、そもそも指標がなく、結果のみのものについて診断書に記載するのはそぐわないので、難しいと思う。

(鍬田委員)

一回目の懇話会においても、具体的な数字が入った方がよいとの意見があった。可能であれば、様々な項目の実績に、目で見えてわかるような数字を追加した方がよいと思う。

(堺市) 太田室長

承知した。経営診断書へ効果額等の数字を掲載していきたい。

(堺市) 林課長

今回の経営診断書では、令和2年度の単年度実施計画に基づき、指標の評価を行っている。新たなビジョンを策定する際には、指標の追加等を検討したいと考えている。

議題(10) 計画評価及び懇話会(全2回)を通じた質疑応答

なし

議題(11) 意見発表

(鍬田委員)

各委員から出された意見を代表して述べさせていただく。

「安全安心なライフラインの確保」について、全国的にも新型コロナウイルス感染症が拡大する中、水道法及び下水道法の趣旨のひとつである「公衆衛生の向上」の観点からも、止めることのできないライフラインとしての上下水道サービスは、社会的役割の重要性が再認識された。

上下水道局では、上下水道事業の責任を果たすため、感染拡大の兆候が見られた段階で業務継続計画を策定し、緊急事態宣言発出後は、早急に「新型コロナウイルスと共存する上下水道局の経営戦略」、通称コロナ戦略と呼ばれるものを取りまとめ、フリーアドレスの導入やICT環境を整備するなど、『働く環境の改革』を加速して進めることで、「上下水道サービス」を継続できたことは、「安全安心なライフラインの確保」として評価できる。

また、感染拡大だけでなく、震災などの災害時、そして、それらの複合災害の発生時にも、上下水道のライフラインとしての機能を確保するとともに、近年の集中豪雨に対する浸水安全度を高めることは、ハード・ソフト両面からの危機管理対策が必要であり、豪雨被害が各地で多発している状況を踏まえると、今後も注視する分野である。

この分野の評価では、4項目すべて「A評価(目標を超えて達成した)」としており、水質基準全項目の結果に基づく水質管理、上下水道の耐震化、雨水整備事業の推進による浸水対策、応急給水対策の強化を計画どおり進められている。

個別取組としては、「安全で安心な水道水」において、着実な水質検査・管理に加え、鉛製

給水管の取替えが計画以上に進捗している。

「震災に強いまちの実現」では、水道の優先耐震化路線の構築などについて目標を上回るペースで進められている。「雨に強いまちの実現」では、令和元年度は「C」評価であったが、浸水危険箇所重点地区における浸水対策実施率が計画通り達成され、5年間の最終年度には「A」評価となるなど、事業の着実な進捗がうかがえる。

また、「危機管理対策の推進」では、兼ねてより、突発的な危機事象も想定した平常時からの取組としてICT環境の整備、BCPの策定、訓練やマニュアルの見直しなどを行っていたことにより、コロナ禍という非常事態下においても、事業継続ができた。

これらのことから、「安全安心なライフラインの確保」はどの施策においても概ね事業に遅れを生じさせず、計画どおり取り組んだことから、着実に進んでいると評価できる。

なお、事業コストを掲載したことで、施策・事業と事業費の関係が分かりやすくなり、投資規模の増減が可視化されたことは、他市に先駆けた取組であると評価できる。ただし、決算額を掲載することは重要であるものの、事業評価にあたっては、金額の大小に依存することがないように留意いただきたい。

次に、「将来に向けた快適な暮らしの確保」について意見を述べさせていただく。

水需要の減少による上下水道料金の減少と、経年化した上下水道施設の改築需要の増加が見込まれる。上下水道施設の改築更新にあたっては、施設の統廃合を含めた長期の投資計画による改築更新の平準化・最適化を進める必要があり、合わせて、財源の確保により、収支の均衡保つための財政計画の策定により、経営基盤の強化していく分野である。

また、施設の改築更新のみならず、経営基盤の強化に向けてこれまでも取り組んできた『働く環境の改革』については、今般のコロナ禍を契機に、前倒して投資を行ったところであるが、その財源は、単純に料金収入を充てるのではなく、資産・資源の有効活用をはじめ、積極的な収入確保、受水費、薬品・動力費などの支出削減を行うことで、事業継続とともに、安定した経営状況を確保できた。

この分野の評価では、6項目中で1項目「上下水道が安定的に機能するまちの実現（持続的な企業経営）」において「S評価（目標を超えて達成した）」、残る5項目で「A評価（目標を超えて達成した）」としており、持続的な企業経営と計画的な施設の維持管理・改築更新が両立できた。

個別取組としては、「持続的な企業経営」において、高い目標設定のもと重点的に取り組んできた「有収率」の向上については、目標値をやや下回ったものの、計画期間内で最も上昇しており、継続的な漏水調査の効果などもあって、受水費の削減につながっている。今後とも、基幹管路における漏水調査において、民間事業者の持つ技術力を活用するなど、漏水調

査精度の向上に取り組んでいただきたい。

また、「川や海の水環境が良好に保たれるまちの実現」では、安定した下水処理水質を維持しつつ、効率的な運転管理を継続することで、水環境の保全に加え、電力・薬品使用の削減による環境負荷の低減と支出削減にも繋げた。

これらのことにより、「将来に向けた快適な暮らしの確保」については、計画どおりに取り組み、着実に進んでいると評価できる。

なお、令和2年度の経営診断は、水道事業が現行ビジョンの5年目にあたる中間年度、下水道事業が10年目の最終年度にあたるため、総括的な評価も必要となる。また、今回のコロナ禍を例とした未曾有の事象が発生することにより、経済・社会活動の変化が起こす需要の変動についても、施設整備を進める際は考慮していただきたい。

また、投資財政計画の基礎となる堺市の人口動態は、現行ビジョンの策定時からみると下位推計に位置している。現在、超長期のアセットマネジメント計画の策定に加え、「新たな上下水道ビジョン」の策定を進めているところであるが、これらの策定にあたっては、特に下水道事業において、一部の合流方式による処理区域での降雨量の影響や、地域ごとの人口動態に応じた施設規模の適正化について考慮する必要がある。

最後に、「しんらいを築く堺の上下水道への挑戦」について、意見を述べさせていただく。

この分野は、市民・事業者と直接かかわる取組や、最終的に事業を動かす“ヒト”を育てる取組、そして先進的な取組に挑戦し、利用者サービスの向上と業務の効率化を進めることで、市民・事業者との信頼を築いていく分野である。

今般のコロナ禍は、全国的そして全世界的にも、これまで経験をしたことがない非常事態であり、従来你的生活様式や働き方は大きく変化した。

現在もなお、新型コロナウイルスの影響は続いているが、コロナ収束後の社会（ニューノーマル）を見据えた上下水道事業の経営も変革が求められる。

この分野の評価では、3項目中で1項目「先進的な取組への挑戦」において「S評価（目標を超えて達成した）」、残る2項目で「A評価（目標を超えて達成した）」としている。

加えて、コロナ禍における上下水道事業の特性を活かした支援策として、「水道基本料金の4カ月間の8割減額」、「上下水道料金の支払猶予」、経済的影響を大きく受ける「飲食店への支援金給付」を実施したことなどを勘案すれば、3つの基本方針（分野）の中でも、達成度が最も顕著である。

個別取組としては、「お客さまとのパートナーシップの形成」において、対面型広報の中止に伴う代替企画として、上下水道事業独自に『BLOCK CORONA』キャンペーンを実施し、「手洗

い動画」の配信、「ハンドソープ等の配布」による啓発活動など、感染防止に繋がる広報を行った。

「人材育成の充実・運営体制の強化」においては、コロナ禍を契機として、『働く環境の改革』を加速して進め、「ICT推進」「オフィス改革」「働き方改革」「危機管理体制強化」を柱に取り組むことで、「場所にとらわれない働き方」の実現が大きく前進した。

また、「先進的な取組への挑戦」では、民間事業者と連携し、請求から支払いまで可能なスマートフォンアプリ「すいりん」を全国の自治体に先駆けて導入したほか、金沢大学とのMBRの運転管理に関する共同研究の実施、下水中の新型コロナウイルス検出による流行検知手法の開発を行う日本水環境学会との連携など、学界も含めた「産・官・学」の連携を行い、先進的かつイノベティブな取組に挑戦することで、利用者サービスの向上と、業務の効率化が進んだ。

これらのことにより、「しんらいを築く堺の上下水道への挑戦」では、計画を上回る成果を上げ、感染防止と社会・経済活動の両立を支援できたものと評価する。

なお、「先進的な取組への挑戦」のうち、公民連携、ICTの活用については、取組の効果を数値化し、目標を持って取り組むとともに、金額や指標による客観的評価を行うことで説明責任を果たしていただきたい。

以上が、計画評価についての各委員からの意見となりますので、今後の取組の参考としていただければと思う。

## 議題（12）懇話会総括

（上下水道事業管理者）

委員の皆さまにおかれましては、短期間に、非常に有益なご意見を賜り、誠にありがとうございます。

また、今年度は新型コロナウイルス対策を兼ねた新たな試みとして、事前説明から本番までの全てで、会議参加者の接触機会を減らすため、Web会議による開催を取り入れました。

私たちの不慣れにより、質疑応答などご不便をおかけする場面もあったかと思いますが、この経験は、今後のニューノーマル時代を切り拓く一歩であると思っています。改めて、今回頂いたご意見は、この5年間に渡り、堺市上下水道事業を温かく見守って頂いているからこそのご意見だと感じました。改めてお礼申し上げます。ありがとうございました。

では、令和2年度の「堺市上下水道事業懇話会」を総括させていただきます。

経営分析においては、コロナ禍における社会情勢の変化により、料金収入が減少するなか、未利用施設や不用品売却等による収入確保、運転管理の工夫・動力費の削減に取り組み、水

道・下水道とも純利益を確保できたことに対して、ご評価を頂きました。

引き続き、経営基盤強化のため、経営改革に不断に取り組むとともに、今後は、施設の更新投資も本格化することから、財源とのバランスがとれるよう、さらなる収入確保や支出削減に取り組んでまいります。

次に、計画評価では、3つの基本方針のうち「安全安心なライフラインの確保」「将来に向けた快適な暮らしの確保」の2つについては「着実に進んでいる」、「しんらい築くさかいの上下水道の挑戦」では「目標を上回る成果があった」と高い評価を頂きました。

「安全安心なライフラインの確保」では、コロナ禍においても、「コロナ戦略」と「働く環境の改革」による組織運営により、上下水道サービスを継続できたことについて、ご評価頂きました。

今後も、いかなる危機の中にあってもライフラインを守るという使命をもって、事業を進めてまいります。

また、今年度からの新たな取組であるコストマネジメントについては、決算から予算へのPDCAサイクルで管理しながら、効果を発揮できるよう運用してまいります。

なお、令和2年度につきましては現行水道ビジョンの5年の中間年度、下水道ビジョンの最終年度にあたることから、この5年間の総括・検証をしっかりと行い、次年度以降の取組に活かしていきます。以上、総括とさせていただきます。

以上、総括とさせていただきます。

さて、今後の私たち上下水道局の取組ですが、令和5年度から「新たなビジョン」と「新たな運営形態」のもと事業経営を行うため、令和元年から具体的に動き始めています。

令和3年度から「新たなビジョン策定の懇話会」を立ち上げ、超長期のアセットマネジメント計画を踏まえ、改築更新や災害対策のあり方について、また経営基盤の強化に向け、検討を重ねていく予定です。

これらを進めるにあたっては、公民連携の推進や広域化、ICTの活用などにより利用者サービス向上と、業務効率化に積極的に取り組んでまいります。また、新ビジョン策定については、先ほど委員からのご意見にもありましたように、各施策、事業については、KGI、KPIなど指標を定め、見える化を図っていきます。

結びとなりますが、3名の先生方におかれましては、平成28年度事業よりご就任いただきておりました、本懇話会における任期が、今期を以て満了されます。

在任中にご多忙な中、事業・施策だけでなく、評価基準の在り方などについてもご意見を

頂き、おかげさまで、私たちの経営診断も年々進化し、他市からも評価をいただくこともございました。先生方には、平成 28 年度事業から始まった本懇話会を「育てて頂いた」と思っております。本当に長い間、ありがとうございます。

改めて、今後とも、我が上下水道局に対して、ご指導・ご鞭撻を頂きますよう、よろしくお祈いします。

誠にありがとうございました。

議事（13）閉 会