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４回）　会議録

1　開催日　　令和８年９月 24 日（木曜日）午後２時 00 分から午後４時 20 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

尾﨑　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　３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-（1）　災害対応力の強化

（危機管理・広報広聴担当課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（2）　企業力の向上

（人事労務担当課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（3）　DX・公民連携の推進

（広域・公民連携・DX 推進担当課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（4）　来庁レス・キャッシュレス・ペーパーレスの推進

（事業サービス課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（5）　利用者との信頼関係の構築

（危機管理・広報広聴担当課長、総務課長）

資料 6 に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

（瓦田構成員）

13 ページにおいて、人材育成や人材確保を大きな課題として認識されている。今後、技術継承や専門知識を有する人材を確保するため、上下水道局独自で職員採用を実施し、持続的に事業を支えることができる人材の確保、育成に取り組んでいただきたいと思う。この点について意見を伺いたい。

（人事労務担当課長）

上下水道局独自での職員採用については、水道事業の関心が高い人材へ直接アプローチができることや専門人材の確保、育成につながるという点がメリットであると考えている。一方で、採用対象が限定されることによる応募者数への影響や人材育成、人員配置の柔軟性など検討すべき課題もあると認識している。現在、本市においては市全体採用のスケールメリットを活かしながら人材確保を行っており、現時点ではその枠組みの中で上下水道事業の魅力発信や採用活動の充実、強化を図りたいと考えている。

（瓦田構成員）

特に人員配置の柔軟性についてデメリットがあるのは理解できる。一方で、上下水道局の内部だけでも多様な分野があり、希望する経験ができるのではないかと考える。市全体採用では人事異動で人材が流出することや転入者の専門知識の習得に時間がかかるといった課題が大きい。大企業においても、例えば経理専門職などの専門職の採用が増加している。上下

水道部門についても、非常に専門性が高い分野であるので、例えば専門職手当など給与面で優遇した専門職を設けることで、魅力発信できると考えており、積極的に検討いただきたい。

（上下水道事業管理者）

職員採用や人員配置について補足をさせていただく。まず、職員採用については、技術職の採用が非常に厳しくなっており、上下水道局独自で職員採用する場合においても、同様の厳しさがあると考えている。

本市では、技術職は主に建設局、建築都市局、上下水道局に配属されている。瓦田構成員ご指摘のとおり上下水道部門は専門性の高い分野であることから、市長部局との間の人事異動が非常に少なくなっている。また、平成16年までは下水道部門が市長部局の建設局であったこともあり、上下水道局内においても、水道部門、下水道部門それぞれで専門性を高めてきた。近年は上下水道一体での災害対応などを踏まえ、以前に比べて上下水道間での人事異動を増加させており、職員の視野を広げる取組を進めている。今後の採用のあり方については、その成果も踏まえて検討したい。

（瓦田構成員）

政令指定都市の中には、独自に専門職員の採用を実施している自治体がある。また、独自に職員を採用したとしても、市長部局の方に出向するということも可能だと思うので、様々な工夫をして取り組んでいただきたい。

次に、25ページに記載のとおり、人材不足を補うための一つの解決方法として公民連携が必要だということは理解できるが、一方で、民間企業は利益が出ない事業には手は出さない。一部の研究では、民間委託が費用の削減にはつながっていないという結果も出ている。現在は、公務員よりも民間企業、特に大企業の賃上げ率が高くなっており、費用削減につながらない事業をあえて外部委託してしまうと、ますます人材確保や技術継承が困難となると考えるが、この点について意見を伺いたい。

（広域・公民連携・DX推進担当課長）

特に近年の労務単価上昇の影響で、必ずしも委託をすれば安価となるわけではないというのが実情である。上下水道事業は止めることができないインフラ事業であり、また近年では全国での様々な事故や災害の発生を受けて、更新事業量の増加や社会的関心の高まりなど、事業環境が変化している。その中で公民連携を含め様々な手法を活用し、安定して事業を実施できるよう常に検討を行っている。

（瓦田構成員）

市民にとって最適な選択をお願いしたい。また、公民連携を進める場合は、適切なモニタリングを実施していただきたい。

次に36ページについて、すいりんによる市の情報のプラットフォーム化の部分で、市の他のアプリとの連携と記載されているが、他のアプリの内容、具体的な連携方法について伺いたい。

（事業サービス課長）

まず、本市の他のアプリについては、地域コミュニティアプリの「ピアッザ」、ごみ分別アプリの「さんあ～る」、妊娠・出産・子育てサポートアプリの「親子さかすくナビ」が主なものである。

また、連携方法については、それぞれ異なる行政目的のもとで導入しているアプリであり、アプリの統合は難しいが、普及率を高めるために、例えばアプリを登録する際に、それぞれのアプリをうまく関連付けることができないかなどについて、模索している状況である。一方のアプリにだけ効果又は負担があるといったことのないよう、局にとって効果的な連携を検討したい。

（瓦田構成員）

それぞれ分野が異なり、対象者も違うということは理解しているが、横断的に取り組んでいただきたい。

最後に、44 ページの水洗化率の促進について、残存しているのは老朽建物や高齢者世帯住宅等が多く、水洗化が困難な案件と課題分析している一方で、取組目標及び成果指標として、浄化槽及び汲み取りトイレの年間改造件数を設定している。担当部局の取組だけで改善できるものではなく、利用者の考え方に依存する可能性が高い案件であるので、指標として設定するのが妥当かどうか検討いただきたい。以前、他の自治体でメタボリックシンドロームの特定健診の健診率を成果指標として設定していたが、なかなか健診率が上がらなかった。指標を設定する際は、外部要因の影響が非常に大きく、担当部局の取組だけで改善できないものになっていないか見極める必要があると考える。

（足立構成員）

業務改革で生み出される時間が何に振り向けられるのかが気になる。職員数の減少、時間外勤務の削減がある中で、技術の継承、加えて DX、公民連携といったことを別々に進めると、人材育成の時間が残らない。業務を外部委託したとしても、業務を理解して判断できる職員が育たなければ企業力は高まらないので、若手職員が技術や能力を身につけられる時間を確保する必要がある。さらには、身につけた専門性や担う責任を、人事評価や昇進に適切に反映する仕組みが必要である。上下水道局として、維持すべき技術や能力、若手職員の育成時間の確保についての見通しを伺いたい。

（技術力強化担当課長）

14 ページに記載のとおり、継承すべき技術を把握するため、 5 月から 6 月にかけて職員を対象にアンケート調査を実施した。その中で、例えば監督員業務や設計業務、維持管理業務、モニタリングなどの業務が重要であるという結果が得られた。技術職員としてあるべき姿を整理し、今後の各部の研修計画に反映したいと考えている。

（足立構成員）

今回実施された業務の洗い出しは非常に重要だと考える。今後の職員減少により、目の前の業務に追われて自転車操業のようにならないために、丁寧に整理いただき、若手を含めた職員の業務見直しを進めていただきたい。

（尾﨑構成員）

瓦田構成員からも意見のあった専門職の採用が難しいというのは理解できるが、これから進めようとしているDXについては、人材が不足していると思われるので、全てを内部で完結しようとせず、外部から人材を招聘することを検討いただきたい。DX を内部で検討すると、現場の抱えている課題を解決する方法を現状ベースで考えることが多くなるが、全く違う角度からの発想が必要な場合もある。

堺市の採用試験の状況は、事務職に比べて土木職などの技術職の倍率が低くなっている。他の政令指定都市も同様であり、政令指定都市以外はもっと厳しい状況である。以前と比べ、公務員になりたいと強く願う学生が減少している。一方で地域に愛着があり、その市で働きたいという学生もいるので、例えば、出前講座等で小中学校へ行った際に、授業の説明だけではなく、堺市の職員になっていただけるようアピールすることも検討いただきたい。技術職については、公務員を選択してもらうことに加え、以前と比べて公務員試験が多様化しており、他の自治体もある中から堺市を選択してもらう必要があるので、学生に対して積極的にPRしていただく必要があると考える。特に強調されているやりがいや成長というのは、最近の学生にはよく響く言葉だと思うので、具体的な内容を示していただきたい。また、民間企業との競争を考えると、給与面の改善も必要と感じる。

人材育成においても、職員の精神的な安定や給与面での安定を図ることについて、外部の専門家の助言も取り入れながら、市全体として取り組んでいただきたい。

次に、21ページのDXの推進について、DXが目的化しないように効果を数字で示していただいたことは、非常に分かりやすかった。12ページにおいて、研究発表についての説明があったが、水道、下水道の研究発表会等で、DXの取組事例を公表いただいて、他自治体にも水平展開していただきたい。低コスト化を進めていくためには、他自治体にも浸透することが必要だと思う。

次に、32ページにおいて、令和6年度から令和7年度にかけて申請が大幅に減少したという説明があったが、この要因について伺いたい。

（上下水道事業管理者）

電子申請と窓口申請で手数料に差をつけたことが大きな要因である。

（尾﨑構成員）

何らかのインセンティブを与えるということが重要だと思うので、そのあたりも含めて情報発信をしていただきたい。

40ページにおいて、スマートメーターを全戸導入という非常に高い目標を立てられている。上下水道局だけではなく、単独世帯の見守りなどの福祉政策やその他の分野も含め、利用できる可能性があると思うので、全てを上下水道局だけで負担するのではなく、他部局と連携して活用することを検討いただきたい。

45ページからの広報・広聴の取組で説明があったが、上下水道事業に対して理解を得ることが非常に重要なことは明らかである。現状、上下水道局からの情報発信について、「見たことがない」や「気にしたことはない」の割合が高い。これは他市でも共通の課題であり、一朝一夕には改善しないと思うが、様々な媒体を通じて発信することが重要だと考える。例えば、検針票に問いかけやQRコードを記載し、調べてもらうことで関心を持ってもらえるよう

な働きかけをすることや、すいりんを登録すると 100 円安くなるといったインセンティブを設けるなど、普及に向けた取組をしていただきたい。

最後に、51 ページの内部統制の取組について、第三者機関のチェックを受けることも有効だと思うので、検討いただきたい。

（水上構成員）

22 ページで DX の推進について、変革（X）の視点が不十分であったということで、中間改定ではこの点について追記されるという説明があったが、どのように進めていくのか、またその進める内容をどう把握するのかということもあわせて考えることが重要である。日本では、外部からデジタル技術を購入するという形で進んでいく側面が強い。例えば、スペインでは、一時的にデジタル人材を雇用し、その期間で組織の中にデジタル化の取組を浸透させることを重視している。また、ポルトガルでは、高等教育機関や民間企業と連携して、教育機関のようなものを組織内に作り、人材育成をしている例もある。様々な方法があると思うが、DX を進めていく際に、どのように浸透させていくのかが大きなポイントになると考えている。

（畑山座長）

DX は今後本格導入に舵を切るタイミングに入ってくるが、情報技術の分野でアウトソーシングは今やらなくなっており、再び内製化し始めている。情報技術の分野ではアジャイル開発が一般的になっているが、これは、予算を渡してやれるところまでやってくださいという形でありアウトソーシングに向いていない。

一時的にアウトソーシングを活用して、システムを変えてもらうことは良いが、その後も外部に投げっぱなしでは回らなくなる。内部で回していくことを考えると内部にデジタル人材が必要で、それを考えて人材育成をしないといけない。

皆さんはデジタル人材に対して高いハードルを持っていると思うが、今後大学から入ってくる職員はデジタル人材といっても過言ではない。情報技術を学んだ専門的なデジタル人材とは違うが、かなりデジタルを使いこなすことができる人材ばかりであるため、その職員が本当のデジタル人材になるように育成すべき。

特に、若手職員がデジタル分野に関して疑問に思った業務等があった場合に否定することなく、課題と捉えて対応していくことが重要。そういった若手の芽を育てていった組織だけがドラスティックに変わり実を結ぶ分野だと思うので、諦めずに内部でのデジタル人材の育成に取り組んでもらいたい。

次第 2-（6）　経営改善の取組

（経営マネジメント担当課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（7）　今後の収支見通し

（経営マネジメント担当課長）

資料 6 に基づき説明

次第 2-（8）　管理指標の見直し

（経営マネジメント担当課長）

資料 7 に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

（瓦田構成員）

資料 6 の 53 ページについて、現在も経営状況は非常に厳しいが、経営改善の取組については、収入の確保と支出削減の両輪で進める必要があることに異論はない。しかし、支出削減には限界がある。近年は老朽化対策や耐震化対策に加え、建設資材価格の上昇、人件費の上昇、金利上昇など、コスト増加要因が続いている。一方で、コスト削減については容易ではなく、支出削減の余地は限界に近づいているのではないかと考える。

そうした状況を踏まえると、今後の経営改善の取組において、より重要となるのは収入の確保であると考える。しかし、人口減少により料金収入の確保も難しくなっており、このような状況を踏まえると、課題の根本的な解決に向けた方向性を早期に示すべきであると考える。

まずは可能な限り費用削減の努力を行い、その内容を市民に丁寧に説明したうえで、次の段階の検討を行うべきである。その点について、費用削減の余地をどの程度見込んでいるのか伺いたい。

（経営マネジメント担当課長）

これまでも経営改善の取組を進めてきたことから、費用削減の余地は限られてきていると認識している。一方で、料金改定を検討するに当たっては、更なる経営努力を示し、市民の理解を得ることが必要であると考えている。PFI 等の導入が進めば一定の効果も期待できるため、その効果を明示したうえで次の検討段階へ進みたいと考えている。現時点では具体的な削減額を示すことは難しい。

（瓦田構成員）

PFI や民間委託については、費用削減効果に疑問が残る部分もあるため、効果が確認できた段階で説明いただきたい。

次に、資料 6 の 56 ページの雨水・汚水負担割合の見直しについて伺いたい。雨水と汚水の比率は一定の基準で決まっているものと理解しているが、堺市では現状どのような状況であり、今後どのような見直しが行われるのか説明いただきたい。

（経営マネジメント担当課長）

雨水事業に要する費用は一般会計から繰入金で賄っているが、その繰入額は総務省の繰出基準に基づき、雨水・汚水の負担割合を設定した上で算定している。この負担割合は現経営戦略策定時にあたる令和 5 年度に見直しを行い、令和 5 年度から令和 8 年度まで適用している。今回の中間改定に合わせて改めて見直しを行う予定である。

負担割合の算定方法自体に変更はないが、降雨量や施設整備の状況等によって割合は変動する。

例えば、動力費については、現在は汚水 65%、雨水 35%程度としているが、見直し後は汚水 70%、雨水 30%程度となる見込みである。

（瓦田構成員）
見直しにより雨水の割合は減少するという理解でよいか。

（経営マネジメント担当課長）
そのとおりである。雨水割合が減少するため、一般会計からの繰入金も減少する見込みである。

（瓦田構成員）
そうすると、経営環境はさらに厳しくなるということになる。

（経営マネジメント担当課長）
そのとおりである。

（瓦田構成員）
次に、資料 6 の 58 ページ及び 59 ページの収支見通しについてである。上下水道とも恒常的な赤字が見込まれている。水道事業については、適正な料金水準の検討を進める方向性が示されていると理解している。
堺市は政令指定都市の中でも比較的料金水準が低い一方で、更新財源の確保が十分ではなく、施設更新や耐震化の多くを企業債に依存している。今後は金利上昇局面であり、企業債への依存は支払利息の増加を招き、経営環境をさらに厳しくする可能性が高い。
料金改定を先送りすると、将来的な改定幅はより大きくなることが見込まれる。そういう意味では、もはや料金の安さを競う段階ではないと考える。事業を持続的かつ効率的に運営していくためには、現在どのような形で財源を確保していくべきかを検討することが重要である。
もちろん、一時的に企業債への依存度を高めることで、料金水準を低く抑えたり、料金改定の時期を先送りしたりすることは可能である。
しかし、その結果として将来世代の負担が増大する可能性があることにも留意する必要がある。
そのため、料金改定の必要性について適切に情報発信するとともに、より賢い事業運営のやり方として、どのような手法が望ましいのかを市民に丁寧に説明し、早期に料金改定の検討に着手していただきたい。
また、管理指標についてであるが、今回、これまでの懇話会での意見等も踏まえ、上下水道ともに資金残高の目標値が設定されている。ただし、率直に申し上げると、現時点では料金改定を前提としていない状況であり、水道事業 50 億円という目標値は、実現可能性を考慮した妥当な数値であるともいえるが、非常に低い水準であり、特段の対策を講じなくても達成できる可能性が高い。
水道事業 50 億円、下水道事業 60 億円という目標水準では、将来の更新財源を確保する観点からは低い水準であると考える。中間改定時点において目標を設定したこと自体は意義があるものの、将来的には目標値の見直しを検討していただきたい。

（水上構成員）

瓦田構成員の指摘に関連して確認したい。指標において、下水道事業の累積資金の目標値は60億円と設定されている。一方で、資料6の59ページに示されている累積資金見通しは48億円となっている。

また、下水道使用料の水準については、次期経営戦略期間において検討するとの説明であったと認識している。そのため、目標値と見通しの差をどのように解消していくのかが分かりにくいと感じている。この点について説明をお願いしたい。

あわせて、資料7の指標について確認したい。企業力向上の指標である時間外勤務総時間の削減率について、2025年度実績がマイナス21.8%であるのに対し、2030年度目標がマイナス20%となっている。

また、カーボンニュートラルの効果指標についても、2025年度実績がマイナス61.6%であるのに対し、2030年度目標がマイナス50%となっている。

これらの数値だけを見ると、今後5年間で時間外勤務が増加し、CO_2排出量も増加するような印象を受ける。この点について説明いただきたい。

（経営マネジメント担当課長）

まず、料金水準に関する質問についてである。ご指摘のとおり、累積資金の目標値を60億円としている一方で、収支見通しでは48億円となっており、目標値を下回る状況となっている。

この点については、直ちに料金改定を実施するものではないため、経営改善の取組や事業計画と財源の調整等により、目標とする60億円を達成できるよう検討していきたいと考えている。

（総務課　人事労務担当課長）

時間外勤務に関する指標についてである。当該指標は、堺市ワーク・ライフ・バランス推進計画との整合を図る必要があることから設定している。現時点では削減率の目標値をマイナス20%としているが、今後、市の計画改定が予定されているため、その内容を踏まえながら数値目標についても再検討する予定である。

（足立構成員）

資料6及び資料7についてであるが、この後に説明される資料8との関係もあるため、現時点でどのような意見を述べるべきか悩みながら説明を聞いていた。

資料7では、KGIとして累積資金を設定し、KPIとして純損益や単年度資金収支が示されている。また、資料6では収支見通しが示されているが、その見通しを改善すると説明するのは難しい状況ではないかと感じながら聞いていた。

一方で、資料7におけるKGIは、水道事業で50億円、下水道事業で60億円の累積資金を目標としているが、資料6の58ページ及び59ページに示されている収支見通しを見ると、収支見通しとして示される赤字額と、経営として達成すべき目標値は区別して設定すべきではないかとの印象を受けた。

何よりも今回のシミュレーションからは厳しい経営状況が示されていることは否めない。そのような状況の中で、経営改善の取組、収支見通し及び管理指標を合わせて確認していくことが、今回の資料6及び資料7の位置付けであると理解している。

また、資料 6 では人件費や維持管理費などの試算条件を前回から見直しているが、それでもなお厳しい状況であり、令和 12 年度の財務 KPI の見通しを踏まえても、累積資金の KGI には到達しない状況となっている。

累積資金は単年度収支の積み重ねで形成されるものであることから、令和 12 年度の KPI をどの程度改善すれば KGI を達成できるのかが見えにくい状況である。むしろ、令和 12 年度の財務 KPI を達成したとしても、累積資金の KGI には届かない設計となっているのではないかという点が最も気になっている。

仮に資料 7 における令和 12 年度の純損益や単年度資金収支の KPI に、資料 6 の 58 ページ及び 59 ページで示された収支見通しと同じ数値を設定したとしても、それ以上の改善は容易ではないと考えられる。その結果、水道事業の累積資金 50 億円、下水道事業の累積資金 60 億円という目標には到達しないことになる。特に下水道事業については、なお大きな差が残っている状況である。

そのような中で、資料 6 の 54 ページに示されている経営改善策や収支改善効果がどこまで織り込まれているのかという点も重要であるが、それらを加味したとしても依然として厳しい状況であると考える。

したがって、資料 6 及び資料 7 で示されている厳しい経営状況を改善するためには、この後説明される資料 8 の内容が重要になるのではないかと考えている。

現時点で申し上げられるのは、財務 KPI を達成したとしても KGI には届かない現状を踏まえると、その状況を覆すことのできる施策が資料 8 で示されるかどうかが重要であり、その視点で説明を聞きたいということである。

（畑山座長）

本件については、次の議題とも密接に関係する内容であるため、次の資料の説明を受けた後に改めて議論したい。

（尾﨑構成員）

まず、資料 6 の 58 ページ及び 59 ページの収支見通しについてである。下水道事業については雨水事業も含まれているため単純な比較は難しいが、水道事業については企業債残高が大きく増加していく見通しとなっている点が特に気になった。

先ほどから他の構成員からも指摘があったが、資料 7 の「政策 03　経営基盤の強化」においては、純損益と単年度資金収支を指標として掲げている。しかし、これら二つの指標だけで経営基盤の強化を十分に評価できるのかについては、改めて検討が必要ではないかと考える。

これまでの低金利環境下においては、企業債残高の増加をそれほど重く捉える必要はなかったかもしれない。しかし、現在は金利上昇局面にあり、今後さらに企業債残高が増加していく見通しであることを考えると、経営への影響は無視できない。

また、水道事業・下水道事業ともに企業債残高対給水収益比率等の指標が高い状況にあり、それに加えて企業債残高そのものが今後増加していく見通しとなっている。この状況が持続可能な経営という観点から適切であるのかについては、十分な検証が必要であると考える。

そのため、企業債の管理に関する指標についても、KPI として設定する必要があるのではないかと感じている。これが一番気になった点である。

次に、「すいりん」の取組についてである。環境部局においてはデジタルエコポイント等の取組が進められていると認識している。そうした仕組みをアプリに追加することは容易ではないと思われるが、普及拡大という観点では、デジタル地域通貨等と連携することも有効ではないかと考える。

また、市内経済への波及効果という観点からも、環境部局や財政部局など他部局と連携しながら取組を進めることが考えられる。

さらに、堺市ではプレミアム付商品券等の施策も実施されていることから、それらに「すいりん」の利用促進につながるインセンティブを組み合わせ、情報発信と連動させることができれば、市民にも受け入れられやすいのではないかと思う。

局内で完結する取組にとどまらず、地域経済の活性化や他部局との連携も視野に入れながら、「すいりん」の普及促進に取り組んでいただきたい。

（瓦田構成員）

他の構成員からの質問や意見と重なる部分もあるが、一点補足したい。

資料6の58ページ及び59ページを見ると、令和12年度時点では、資料7で設定しているKGIの目標値である累積資金残高、水道事業50億円、下水道事業60億円を確保できない見通しとなっている。

ただし、この点については、技術的には比較的容易に変更できる性質のものであると考えている。例えば、企業債の発行額を調整するだけでも、資金残高は大きく変動する。会計上、そのことは明らかであり、目標値の達成自体はそれほど難しいものではないと考える。

現状でも、水道事業は令和7年度時点で約166億円、下水道事業は約70億円の資金残高を有している。したがって、現在と同程度の起債依存率を維持すれば、今回設定されている資金残高の目標値は比較的達成しやすい水準であると考える。

その意味では、むしろ今回のKGIとして設定されている資金残高の目標値は低すぎるのではないかと考えている。このため、先ほども申し上げたとおり、目標値そのものの見直しを検討すべきである。

また、先ほど尾﨑構成員からも指摘があったが、経営基盤の強化に係るKPIについては、当年度純損益や単年度資金収支だけでなく、企業債に関する管理指標を設定すべきではないかと考える。

企業債の管理指標を設けなければ、資金残高の指標は起債発行額の調整によって容易に変動させることができる。その意味で、資金残高のみを指標とすることは、実質的なKPIとしては十分ではないと考える。

（畑山座長）

ご意見は、中間改定の方向性にも関わる内容であると考える。したがって、この点については次の議題の中で改めて議論したい。

次第2-(9)　中間改定の方向性（総括）

（経営企画室長）

資料8に基づき説明

【意見交換・質疑応答】

（瓦田構成員）

一点目、資料8の2ページ下段において、長期前受金戻入分を含めた料金収入確保に向け、今後見直しを検討していくという予定・方針である。日本水道協会の料金算定要領においては、当然この長期前受金戻入分は総括原価の中に含まれて算定される。

ただし、現状、堺市ではこの部分は収入の中に含まれ、料金によって回収できていない状況である。回収ができた場合、単純に毎年プラス12億円の利益が確保できる。

今後、仮に日本水道協会の料金算定要領に従って料金改定ができた場合は、この資金の確保が見込まれることになる。毎年資金が蓄積されることで、この資金の運用がもう一つの課題として出てくる。

他の自治体の事例では、全部局の資金として財政・遊休資金を集め有価証券等で運用している。そうすることで、配当等も含めて一定のリターンを確保でき、事業の方に投資することができる。

それにより金利の上昇を若干緩和するという効果も得られ、資金の確保という面でも多少寄与することができる。専門的に資金を運用できる人材の確保も必要となるが、ぜひ検討してほしい。

次に、中間改定の方針としては、水道事業については企業債充当率概ね45%～50%としている。現状は70%であり、起債依存率及び企業債充当率を下げる方針が示されている。そのためには尾﨑構成員と同様の指摘であるが、企業債の管理目標をKPIの中に盛り込んではどうか。

個人的な意見ではあるが、企業債残高・企業債充当率のどちらでも構わないので、上下水道両方で検討してほしい。

（足立構成員）

資料8の2ページの企業債には一定のルールがある。資料7のように、企業債残高だけで企業債を管理することには限界がある。企業債を活用できる額、毎年の支払利息の負担可能額も示してほしい。

また、資料6及び資料7だけではなく、資料8も活用すべき理由をお伝えする。資料6については58ページ及び59ページで令和7年度から令和14年度にかけて、支払利息が水道事業で6億円から14億円まで増加する。

下水道事業で20億円台から43億円まで負担が増えることが、現時点の収支の試算として見込まれている。資料8の2ページに必要資金の水準確保と将来世代への負担軽減を両立させる必要があると記載がある。

それを実現するため、企業債の発行額や残高以外に当然、支払利息と元金償還を含む将来の支払額も確認が必要となる。資金目標を確保するために借入を増やす選択肢を検討する際には、当然、その後の返済が収支見通しをどのように変えるかも考えてほしい。

特に、企業債については、事業ごとに充当率等のルールが定められており、また地方交付税措置の取扱いが変化した場合の影響についても考慮してほしい。

資料6の58ページ及び59ページの累積資金の見通しは既に企業債を発行している。元金の償還もあり、そこに支払利息が織り込まれる状況となる。

その場合に借入時期・借入金額、返済時期・返済額、増加する利息の額を見通す必要がある。支払利息が増加することで当然損益を悪化させる。元金償還が将来の資金不足を生じさせることになる。

企業債残高だけではなく、企業債による資金調達が、投資内容や将来の返済能力に照らして妥当であるかを確認できる指標としていただきたい。企業債残高があれば問題がないという考えではなく、すでにある既存の指標も踏まえ、本当に企業債残高が必要なのかを改めて考えてほしい。企業債残高が必要な根拠や、企業債で何をするのかという点である。

ただし、管理指標を増やすこと自体が職員の業務負担につながることにも留意し、既存の指標との関係を整理したうえで、本当に必要な指標を設定していただきたい。企業債については、残高のみではなく、発行額、償還額、支払利息、将来の返済能力を総合的に見ながら、その活用が妥当かを判断していただきたい。この点の議論がいろいろと錯綜しているため留意点として聞いていただきたい。

（水上構成員）

内容について異論はない。企業債については金利上昇も考慮しなくてはいけない。2010 年代を通じて償還期間が長期化した背景には、日銀による 40 年債の買入れもあるが、その状況はここ数年で変化している。

今後は企業債の管理では利回りも重要だが、期間の構成というところも視野に入れていく必要があるという感想である。

（尾﨑構成員）

資料 8 の総括については、今日議論したソフト対策の内容が入るという理解である。

（畑山座長）

各構成員から懇話会の感想を伺いたい。

（瓦田構成員）

私の意見が少しでも参考になることがあれば幸いである。

（足立構成員）

老朽化対策や地震対策、料金、そして財源という堺市が直面する課題が明確になってきた。限られた資金と人員の中で全てを同時に進めることはできない。優先順位の議論は、大きな意味があると考える。

最後に特に強調したいのが 2030 年。中間改定なども含め、2030 年時点で帳尻が合うことと、2031 年以降も水道・下水道サービスを継続できることは同じではない。帳尻を合わせるという話ではなく、2031 年以降もサービスを継続できるか、これに特に重点を置いてほしい。

今回の資料で、水道・下水道それぞれで確保すべき資金水準が示された。料金の見通しの検討を続けたことは重要な前進。ただ、管路も施設も 2030 年に寿命を迎えるわけではなく、更新を先送りすれば、当然帳簿上の支出は抑えられても、更新を必要とする施設は残る。若干帳簿上の帳尻合わせが散見されているような印象がある。

料金を据え置けば、当然その年の家計負担を抑えられるが、必要な費用が消えるわけでは

ない。この先の経営戦略で中間改定の方向性を総括する資料 8 が一番重要になると思っている。ただ、この資料が時間の関係上少し議論が手薄になり残念である。計画最終年の収支だけではなく、次の世代に何を引き継ぐのか。

この視点が資料 8 に十分に盛り込まれているかどうか。これが今後の課題として残ったのではないかという印象である。今の負担を抑えた場合、実際に将来の負担やリスクはどう変わるのか、このあたりをこの先に議論してほしい。課題はあるが、堺市職員には全力で取り組んでほしい。

（水上構成員）

改めてこの上下水道事業が置かれている環境を見ると、大きなマクロファンダメンタルズの変動が始まっており、乗り越えるのは難しい。また、気候変動という、地球規模の話も入っている。これを基礎自治体でやらなくてはいけないので経営の苦しいところだと思う。

水は特別な財であり基礎自治体がどうしてもそこに縛られて経営に関わらざるを得ないというところがある。今回少し見え隠れはするが、基礎自治体が取り組む背景には、市民の存在がある。その方々の理解というのをどう拾っていくのかは重要な問題だと考えている。

私は「すいりん」に期待している。プラットフォーム化というところも書いていたが、防災の面など様々な使い勝手を改善していくことで、市民にとって欠かせないアプリになるのではないかと思う。アプリを見て気にするのが幸せな生活かどうかは不明だ。

先ほど例に挙げたスペインやポルトガルでも渇水が問題になっており、日々アプリを確認しながら水を使用しているというような状況が生まれつつある。それらに鑑みると、使用水量や料金改定についても、市民の理解を得やすくなるのではないか。

（尾﨑構成員）

事前打ち合わせでもたくさんの職員がご参加され、一丸となって取り組む姿勢が見えた。資料も説明もわかりやすかった。感想としては、従来の手法が必ずしも正解ではなく、形を変え部局連携や必要に応じて第三者機関との連携も含めてより良い方向に進んでほしい。

堺市のスタンスとしてこれまでの起債発行については、今後どのようにすべきかを内部で議論してほしい。すいりんにも期待している。「すいりん」に拡張機能や地域通貨のような運用ができるといいと思う。市政モニターとすいりん利用者のアンケートを取り、違いを検証するなど、すいりんを使った情報発信の効果の検証にも使うと面白いと思う。

小規模自治体は市長直轄で機動的に動けるが政令市では難しいため、堺市内での部局間・庁内の連携を進めてほしい。

（畑山座長）

特に平常時のガバナンスについて、堺市上下水道局なら大丈夫だという皆さんからの信頼を作りたいという話があったが、市民は信頼しているはず。能登半島地震で上下水道についてのほころびが見えた感がある。

特にこの懇話会の開催期間中には令和 8 年熊本地震、千葉で水害が 2 回も起きた。内水氾濫という、下水が関係するところが目に見える形で出てきた。大雨によって大阪市で水道管が破裂したということもあった。

信頼を失わないことが重要であると考えている。現状興味がないという人が多いのは、おそらく信用・信頼しているから。これがすごく気にするようになりましたと言われる場合、一旦信頼が落ちている可能性がある。もちろんそこからまた信頼いただけるようにするというのは目標になるが、できれば今の信頼を損なわないように、このまま経営をうまくしていくべき。それに対しては、厳しい経営の中で、一つ DX は活路になるところじゃないかなと私は思っている。

ぜひ効果も含めて、検証しながら前に進んでいただければと思う。事務局ではこれまでの 4 回の懇話会で出た議論を踏まえ、今後の計画策定にあたってほしい。

（事務局）

中間改定に係る今後のスケジュールについて報告する。この後、事務局にて中間改定案を策定し､12 月中旬から 1 月中旬にかけてパブリックコメントを実施し､その結果を公表する。

その後、庁内手続を経て本経営戦略を成案とし、 令和 9 年 2 月の堺市議会で報告する予定。懇話会は本日で最後となるが、今後も随時、構成員の皆様には情報共有を行う。

次第 3-（1） 上下水道事業管理者あいさつ

（上下水道事業管理者）

本日は長時間にわたりご審議いただき、誠にありがとうございました。また、第 1 回から第 4 回までの懇話会を通じまして、構成員の皆様には、専門的かつ多角的な視点で、本市上下水道事業に大変貴重なご意見、ご提言を賜りましたことを心から感謝申し上げます。

また、畑山座長をはじめ、先生方には、懇話会の当日だけではなく、事前の準備、議論を進めるプロセスから我々にご助言、ご指導いただき、 我々の検討を先生方に導いていただきました。局を代表しまして、改めて先生方に御礼申し上げます。本当にありがとうございます。

懇話会では、老朽化や耐震化対策などに対しまして、優先度やリスクを勘案しながらどのように取り組むか、事業をどう進めるかについて活発に議論いただきました。 財務面では、今後の投資に対する料金のあり方、そして企業債の活用のあり方、また資金確保の水準のあり方、こういったところが大きな論点となりました。

また、計画全体を進める上で、計画管理や事業評価、事業成果のあり方についても様々ご議論を賜りました。 本日はそれらに加え DX の推進、職員の採用、そこからの人材育成、とりわけ DX を担う人材を今後どのように育成していくかという点についてもご示唆をいただいたと思っています。

4 月にこの懇話会が始まり、7 月に 熊本地震が発生、 8 月には千葉豪雨での大きな災害が起きました。千葉豪雨ではメディアで「内水氾濫」という言葉が連日取り上げられ、世間の関心も高くなりました。我々は、改めてそのような事象に対するレジリエンスの重要性を認識したところでございます。

そして、この懇話会全体を通じ、我々が最も危機感を持ちましたのは、これから増加する更新需要や様々な事業の推進にかかるコストに対して、本当に限られた経営資源の中で、将来世代への負担を先送りすることなく、いかに持続的かつ安定的な体制を、財源も含めて作っていくかであり、それが我々の最大の懸念事項、関心事でございます。

そういった観点からいただいた議論をもとに、我々はこれからの上下水道事業の方向性を

整理し、戦略の中間改定に反映していきたいと考えています。

将来にわたって、安全で安心な上下水道サービスを持続的に提供できるように、職員一丸となって取り組んでまいります。

結びにあたりまして、構成員の皆様には本当にご多忙の中、約半年間にわたりまして、大変熱心なご議論と、 多くのご提言を賜りましたことに、改めて深く感謝を申し上げます。

今後とも、本市上下水道事業に対しまして、引き続きのご指導、ご助言を賜りますようお願い申し上げまして、閉会に当たっての挨拶とさせていただきます。本日は誠にありがとうございました。

以上