

## (仮称) 堺市上下水道ビジョン策定検討懇話会 会議録 (議事要旨)

1 日時 令和4年10月14日(金曜日) 13:30 から 15:30 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 AB

### 3 出席者

#### (1) 構成員 (敬称略・五十音順)

北詰恵一 (関西大学 環境都市工学部 都市システム工学科 教授)

鋤田泰子 (神戸大学大学院 工学研究科 准教授)

坂本竜哉 (西日本電信電話株式会社 関西支店 ビジネス営業部 堺市 ICT 推進室長)

佐藤雅代 (関西大学 経済学部 経済学科 教授)

篠藤敦子 (篠藤公認会計士事務所 公認会計士・税理士)

田中雅人 (大阪ガス株式会社 大阪・南部地区統括支配人)

#### (2) 理事者 (堺市上下水道局)

出耒明彦 (上下水道事業管理者)

幸田省吾 (上下水道局次長)

太田倫己 (経営企画室長)

藪下一義 (サービス推進部長)

最相一郎 (部理事 (工事検査・技術力強化担当))

門田卓三 (水道部長 兼 部理事 (水道技術等担当) 兼 水道技術管理者)

島原勝利 (下水道管路部長)

架場雅志 (下水道施設部長)

林有子 (経営戦略担当課長)

角野浩靖 (事業マネジメント担当課長)

松下幸治 (危機管理・広報広聴担当課長)

高橋慎太郎 (広域化・公民連携・ICT 推進担当課長)

奥野常規 (法務監査・人事・労務担当課長)

北野千絵 (事業サービス課長)

洲澤俊綱 (水道建設管理課長)

木村幸浩 (下水道事業調整課長)

溝上知宏 (下水道施設課長)

(3) 傍聴者 1名 (うち報道関係者 1名)

## 4 議事概要

### 1 開会

#### (1) 構成員の紹介

#### (2) 開催にあたっての注意事項

#### (3) 配布資料の確認

#### (4) 第6回懇話会の位置付け

(事務局) 資料6に沿って説明

過去5回の開催で、水道・下水道事業の現状、課題、背景や今後の見通し、また財務戦略、基本理念など、各論を議論した。

第6回懇話会では、新たな経営戦略(素案)の冊子を作成したので、これを議論したい。

本日の懇話会終了後、12月中旬から1か月間、パブリックコメントを実施する。第7回懇話会では、パブリックコメントの意見を反映した経営戦略の確定版をお示しする予定である。

なお、パブリックコメントでお示しする経営戦略(案)には、「用語集」や、懇話会の開催日時等を記載した「経営戦略策定の経過」などを追記する予定である。これらは本日の懇話会における議事に含まれないことをご承知おきいただきたい。

## 2 議事

### (1) 計画の位置付け・施策体系

(経営企画室長) 資料8に沿って説明

#### ■ 3 ページ

本計画の位置付けについてご説明する。

この計画は、次世代に健全な上下水道事業を引き継ぐために、現状の施設の老朽化や人口減少、自然災害の激甚化といった様々な課題を踏まえ、今回 50 年先の長期の計画について、アセットマネジメント手法を用い、複数のパターンを想定・試算しながら、達成すべき目標とそこへ至る方針を定めた。

本計画は、ハード事業、特に施設整備と財政については、先ほど申し上げた 50 年先の長期目標から、2030 年度までの 8 年間の取組みを切り出し、加えて、目の前の課題も多いソフト事業については、それらの課題を解決しながら進める、フォアキャストの視点を入れ作成した。それらを併せて、50 年先の長期視点を「未来像」、8 か年の取組を「経営戦略」として整理した。

これまで本計画を「(仮称) 堺市上下水道ビジョン」としていたが、「ビジョン」が一般的には、長期的な方針を指す言葉でもありますので、未来像との混同を避けるため、本計画の名称を「堺市上下水道事業経営戦略」としたいと考えている。

従って、この後の説明については、本計画を指す場合は、「堺市上下水道事業経営戦略」、または単に「経営戦略」とさせていただきます。

未来像では、施設整備として達成すべき、老朽化や耐震化についての目標を、財政面では世代間負担の公平性の確保についての目標を示した。

本経営戦略では、物価上昇や新型コロナウイルス感染症の影響など、社会情勢の変化に対応しつつ、未来像とする長期の計画から本計画期間内の 8 年間に取り組むべき内容とそのゴールを定めた。

長期的な未来を見据え、計画期間内の取組を着実に実行することで、新たに企業理念として掲げた「都市活動を支え、健康と暮らしを守る」を実現する。

## ■ 7 ページ

引き続き、本計画の政策体系についてご説明する。

第 5 回懇話会で、めざすべき姿を 3 つの戦略として掲げ、計画期間で達成すべき、そのゴールと KGI について、更にそれを実現するための政策、施策の分類についてお示した。

その際に、それぞれの政策とゴールは 1 : 1 の関係ではなく、政策の中の施策が複数の KGI に寄与していることについて、ご説明した。

ここでは、さらに施策に紐づく「事業」、「取組」を加えた、政策体系全体についてお示しする。

まず、3 つの戦略の KGI についてご説明する。

次に、政策から下を施策、事業、取組として分類しているが、施策には KPI を、各取組には PI をそれぞれ設定しており、そのうちの各施策の内容と KPI についてご説明する。

なお、政策 4 については、政策名称を当初「ユニバーサルサービスの提供」としていたが、この政策に紐づく施策事業等の検討を重ねる中で、その事業内容を分かり易く、よりの確に表現するために、「信頼される上下水道へ」に変更している。

また、取組の詳細な内容と達成指標については、これまでの内容を積み上げ、内部管理用としてまとめている。ここでの詳細な説明は省略させていただくが、巻末に資料編として、取組の詳細や PI の内容を記載している。

## ■ 8 ページ

KGI の設定について、ご説明する。第 5 回懇話会でお示したとおり、「安全・安心」、「安定・持続」、「信頼・サービス」の 3 つ戦略に対して、それぞれのゴールと KGI を設定した。今回、このゴールに指標を設定したのでお示しする。

「安全・安心」の戦略では「上下水道施設の適切な資産管理」をゴールとし、「老朽管の保有程度」を KGI としていた。

資産管理という点では、管路以外にも施設や設備などもあるが、象徴的なものとして「老朽管の保有の程度」としたものである。

今回設定した数値については、上下それぞれで定めた。

水道では、これまでの懇話会でご説明させていただいたとおり、老朽管を「目標耐用年数を超過した管」と定義し、現在はその目標耐用年数を超過したものはない。

今後も、老朽化する管路が生じてくるが、現状と同じく目標耐用年数を超過したものが無い、老朽管の保有率 0% を維持することを目標に、計画的な調査・更新等で適切な資産管理を行っていく。

一方、下水道については、老朽管を「改築や修繕が必要となる管路」と定義した。

下水道管路は、調査による状態監視により老朽度を判断することから、水道とは異なった定義となっている。

下水道の老朽管は、長期的には保有率 0% とすることを目標としているが、本経営戦略期間中は老朽管路が増加していくことが想定されるため、計画的な調査や改築更新を行うことによって、令和 3 年度末現在の老朽管延長約 310km に対して、これ以下とすることを目標とする。

「安定・持続」の戦略では、「持続可能な経営」をゴールとし、「計画期間内の累積利益」及び「累積資金」を KGI としていた。これを双方とも黒字化することを目標とする。

第 4 回懇話会でお示したとおり、水道事業における計画期間内の純損失の発生や、下水道事業における資金不足などの課題に対し、解消に向けて収支バランスを改善する計画を立てたが、この計画値の達成を目標とする。

「信頼・サービス」の戦略では、「事業に対する理解度・利便性向上」をゴールとし、「コールセンターの受電数」を KGI としていた。

これまでの懇話会でご説明したように、施設の耐震化や老朽化対策をはじめ、利用者のニーズに応じた広報・広聴活動を通して利用者との信頼関係を構築するとともに、各種手続きの電子化を進め、スマートフォンなどからの双方向のオンライン環境を整備することで利用者サービスの一層の向上を進める。

これらの取組と事業への理解が進めば、コールセンターへの問合せが減少するものと考え、本計画期間中で受電数の 2 割以上削減を目標とした。

## ■ 21 ページ

続いて、各施策に紐づく KPI についてご説明する。詳細な施策内容と KPI の設定値について

ては、後ほど政策ごとに各担当からご説明させていただく。ここでは、施策内容を基に、KPIとの関係性について補足させていただく。

政策1では、「市民の健康と快適な暮らしの確保」を掲げ、3つの施策で構成した。

施策のKPIとして良質な水質や水環境の維持については、水道水や放流水の水質に関する指標を、施設の管理としては、アセットマネジメント手法を用いて平準化した事業量に基づく水道管路の更新率や下水道管きょの調査率を設定する。

これらのKPIの達成は、いずれも市民の生活環境や公衆衛生の確保につながるため、安全・安心のゴールに寄与するものがあるが、一方では老朽管の更新は収支計画と合わせ計画的な施設整備を行うため、経営の安定性の確保にもつながり、安定・持続のゴールにも寄与する。

また、水質や水環境を良好に維持することは、利用者との信頼構築にもつながり、信頼・サービスのゴールにも寄与する。

政策2の「災害時の飲料水と衛生環境の確保」も同様に、4つの施策から構成されており、いずれも主に安全・安心のゴールにつながるものであるが、お示ししているKPIの達成は、計画的な災害対策を推進していることを意味しており、これは利用者との信頼関係の構築にもつながるものであるため、信頼・サービスのゴールにも寄与する。

政策3の「安定した経営の実現」は、2つの施策で構成しているが、ワーク・ライフ・バランスの実現やDXの推進などによる企業力の向上や、経営基盤の強化として設定した計画利益や資金収支の計画達成は、経営基盤の強化と、それを下支えする組織力や職員力の向上につながることから、主に安定・持続のゴールに寄与する。

また、安定した経営、経営基盤強化は、事業継続の根幹となるもので、当然のことながら安全・安心、信頼・サービスのゴールにも寄与するものである。

最後に政策4の「信頼される上下水道へ」は、3つの施策で構成している。

「すいりん」などのICTを活用したアプリケーションの充実や各種手続きのオンライン化で利用者の利便性向上を図り、積極的な広報広聴の取り組みで利用者との信頼関係の構築、カーボンニュートラルといった社会課題への取り組みを進めることは、主に信頼・サービスのゴールに寄与する。

また、利用者との信頼関係を構築する取り組みは、安定した企業経営につながり、安定・持続のゴールにも関連するものである。

以上、3つのゴールと政策体系の関係性について、一部の施策のKPIを例にご説明した。

## 構成員の意見・質疑応答

(欽田委員)

安全・安心のゴールの目標値として、下水道では老朽管を「改築や修繕が必要となる管きょ」と位置付けられているが、これらが同義とは読み取れない。

下水道管きょは内面にカメラを通して状態監視ができるため、内面の腐食劣化状況により判断できることから、経年とは異なる切り口で評価されるという点は理解しているが、中には、経年により老朽化していなくても改築修繕が必要な管路もあるのではないかと。

これらを踏まえ、すべてまとめて老朽管という表現で問題ないか、ご確認いただきたい。

(事業マネジメント担当課長)

下水道の老朽管は、「管理水準を下回る管路」を表している。下水道管きよは、市域に約3,000kmの管路があり、年間調査できる延長は100km程度と考えている。その中で管理水準以下となる管きよを把握するために、過去の調査データをもとに劣化曲線を引き、将来にどれくらい管きよが管理水準以下になるかの割合を、管種・関係ごとに設定しており、これを3,000kmに当てはめることで、管理水準以下の管きよがどのくらいあるかを算定している。したがって、放置しておけば、市域全体に管理水準以下となる管路が年々増加していくこととなる。そこで、老朽化対策によって改築更新等を行い、管理水準以下の管きよ量を抑制していき、長期的には0にしていくものである。

KGIについては、上下水道で統一的に設定するという観点から「老朽管」としたものである。

(鋤田委員)

KGIの表現を、上下水道で統一する必要がないのではないかと。水道の場合は、内面調査ができず、経年評価しかできないことから、年数をイメージしやすい老朽管としていると思われるが、下水道については、内面調査ができ、経年以外の要因によっても評価できるという点では、必ずしも老朽管である必要はないと考える。

(北詰委員)

老朽管という統一した言葉を、下水道にも適用するかについてご検討いただきたい。老朽管の定義の注釈を再検討していただくことで、対応できるかと思われる。市民の方が読んだ際に分かりにくいのではないかと、というのが主要な観点であるため、その旨を意識しなら、検討していただきたい。

(事業マネジメント担当課長)

ご指摘の点について、検討する。

(田中委員)

提案であるが、「更新が必要な管」としてはどうか。水道では、目標耐用年数を超えたもの、下水道では、改築や修繕が必要なものを表す、と説明できるのではないかと。

ガス事業では、老朽管という言葉が不安を煽ることから、あまり使用せず、「更新・入替」と表現している。また、管が痛んでいなくても、ガスの使用量が増えてきた時のサイズアップも含め、更新という言葉を使用している。

(北詰委員)

KGI、KPI は象徴的なものとして設定しているものもあり、すべての取組と1：1の関係でないという点については、理解できた。そのうえで、KGIは達成したが、紐づくKPIが達成できなかった、また、その反対の事象が生じた時に、評価結果としては、どのようにして示されるか。

(経営企画室長)

KPIとKGIに結びついていないという事象等が判明した場合には、毎年度のPDCAサイクルの中で要因分析を行い、その都度見直しを行っていきたい。指標と取組の連携についても、評価を行う中で確認していく予定である。

(北詰委員)

上下水道局内部において、この指標を高めるために取り組んでいくことについて疑いはない。利用者の方が、ストレートに指標を見たときに、取組の内容がミスリードされないように、十分な説明を心がけていただきたい。

## (2) 堺市上下水道事業経営戦略(素案)：政策1、2

(事業マネジメント担当課長) 資料8に沿って説明

### ■23 ページ

第4章の紙面構成をご説明する。構成を説明するにあたり、「政策1 市民の健康と快適な暮らしの確保」を例にご説明する。

まず「政策の目的」では、政策を何故掲げたのか、その目的をここに記載している。

次に「現状・課題・取組方向性」として、第2章で社会情勢の変化や上下水道事業の課題を総論的にお示ししている。一方、このページでは、各論として「政策」にかかる現在の状況と課題、今後の方向性をお示ししている。

23ページの最下段では、「政策1」を構成する3つの施策の目次である。なお、「政策」「施策」「事業」「取組」という体系となっている。

24 ページではまず、1つ目の施策とその内容である。施策は「政策」を実現する方策であり、施策ごとに1～2ページでまとめている。また、施策ごとにKPIを設定している。

続いて「事業」は、「施策」を実現するための手段である。ここでは1施策に対し、1事業なので、施策と事業が同じになっているが、通常は、施策の下に複数の事業がぶら下がっている。

各事業の下には、更にその事業を達成する手段である「取組」として、主な取組の項目名のみお示ししている。

なお、「事業」・「主な取組」の部分については、「第6章 資料編」の「事業の説明」において、より具体的に掲載している。

また、本編の中にコラムを設けており、事業の内容の補足や、過去の取組を紹介している。

加えて、政策において根幹をなす重要な取組を説明するものは、トピックという形でまとめている。

#### ■23 ページ

政策1「市民の健康と快適な暮らしの確保」について、ご説明する。

この政策では、市民の日常生活において欠かせない上下水道サービスを維持することで、市民の健康と快適な暮らしを守ることを目的としている。

そのために、上下水道サービスの根幹的な部分ということで、まず、水道の水質の観点から「良質な水道水質の維持」、続いて、水環境の観点から「安全で良好な水環境の維持」、さらに、上下水道施設の健全性確保の観点から「戦略的な上下水道施設の管理」といった施策を紐づけている。

#### ■24 ページ

施策01「良質な水道水質の維持」は、水道サービスの根幹となる水道水の安全性に関する施策である。

水の安全性は、水質の検査や監視による水質管理と、水道管の定期的な洗浄・排水や施設の点検、漏水調査や、各施設の更新工事に至るまでの日常業務がきちり行われていることで守られている。

これらの取り組みを続けることで、大阪広域水道企業団から送られてきた良質な水道水質を維持するものである。これらのことを総合的に勘案し、水の安全性を確認するKPIとして水質基準適合率の100%維持を設定している。



## ■25 ページ

施策 02「安全で良好な水環境の維持」では、下水道の基本的な役割である「公共用水域の水質保全」を目的としたもので、日常的な業務に関する施策である。

流入する下水に対して、水再生センターで適正に汚水を処理することや、下水道への接続促進などの取組により、河川など公共用水域への汚水流出を防止することで、水環境を維持する。

安全で良好な水環境を維持するために、各事業から KPI を選定し、「放流水質基準達成率」と「未水洗汚水量」を設定している。

## ■26 ページ

施策 03「戦略的な上下水道施設の管理」については、上下水道施設の健全性を保つための施策である。

まず、水道施設の資産の大部分を占める水道管は、状態監視ができないため、時間計画保全としている。設定した目標耐用年数を超える前に必ず更新することで健全性を保つ方針としている。

一方、機械電気設備などは、状態監視が可能であるため状態監視保全とし、点検結果に基づく修繕や更新によって、健全性を確保する。これらの方針に基づいて、将来の更新需要を予測し、事業量の平準化を図っている。

水道管の更新に関する KPI として、現状、更新対象となる管路がすべて非耐震管であるため、「水道管路の耐震化率」を用いている。また、施設の健全性に関する KPI として、全配水量のうち、漏水以外の割合を示す有効率を設定している。

次に、下水道施設について、下水道管きょは、水道管と異なり内面の調査が可能であることから、調査を起点とした状態監視を行い、適切に改築修繕を行うことで健全性を確保する。過去の調査結果を基に目標耐用年数を設定し、ライフサイクルコストを低減する。

加えて、安定した事業を実施できるよう将来の改築需要を見据え、段階的に改築事業量を増加させ、事業の平準化を図っている。

これらのことを踏まえ、KPI として、下水道管きょの計画的調査率を設定している。

(危機管理・広報広聴担当課長) 資料 8 に沿って説明

## ■31 ページ

政策 2「災害時の飲料水と衛生環境の確保」についてご説明する。

市民生活や企業活動を支えるライフラインである上下水道サービスは、大規模災害による

被害の軽減と早期の復旧が求められる。

平時から計画的にハード・ソフト対策を実施して災害対応力を強化することで、災害時の飲料水と衛生環境を確保する。

この政策では、ハード整備とソフト対策を両輪で進めるため、4つの施策を掲げている。

#### ■32 ページ

施策 01「発災時における上下水道機能の確保」について、地震に備えた上下水道のハード対策についてご説明する。

水道施設では、災害時に特に水が必要となる指定避難所や病院等までの給水ルートの耐震化や、運搬給水に必要な応急給水用水を確保するための配水池の耐震化を進めることから、優先耐震化路線の耐震化率と配水池の耐震化率を KPI に設定した。

#### ■33 ページ

下水道施設では、災害時における公衆衛生やトイレ機能の確保、応急対策活動の確保を目的に、緊急交通路にある管きょや福祉避難所、水再生センターをつなぐものを「重要な管きょ」として耐震化を進めることから、その耐震化率を KPI に設定した。

また、水再生センターやポンプ場では、建築施設の耐震化が完了していることから、土木施設の耐震化にも取り組む。

次に、施策 02「浸水対策の推進」についてご説明する。

この施策では、全国的に頻発化・激甚化している大雨による内水氾濫から、市民の生命と財産を守るため、気候変動の影響を踏まえた浸水対策を推進する。

具体には、これまでの浸水対策と同様に、浸水実績とシミュレーションを踏まえて、新たに7地区を選定し、対策未完了の6地区と併せた13地区を重点地区として位置付けて整備を進めることから、その進捗率を KPI に設定した。

#### ■35 ページ

施策 03「上下水道の被災に備えた対策の推進（公助）」についてご説明する。

この施策では、「災害対応力の強化」と「飲料水の確保」に取り組む。

災害対応力の強化にあたっては、発災時に局職員が自ら考え、適切な行動がとれるように、訓練や防災教育をはじめ、BCP や各種マニュアルの見直し、応急復旧計画の実行性の確保、IoT 等の新技術の導入等を進める。

飲料水の確保にあたっては、発災時に、給水タンク車による重要拠点の給水、指定避難所の災害時給水栓や簡易給水タンク等を活用して応急給水計画の実行性を確保する。

また、指定避難所や上下水道施設に備蓄している飲料水や、府の備蓄、流通備蓄、プッシュ型支援を円滑に運用できるように備える。

これらを推進し、上下水道機能の応急復旧にかかる期間を短縮させるという局の姿勢を示すため、KPI は敢えて定性的な目標とした。

現在、設定している応急復旧にかかる期間は、国や大阪府の指針等に基づいたもので、事業の進捗管理にあたっては、詳細版に記載の 4 つの PI を総合的に評価して、マネジメントしたいと考えている。

## ■36 ページ

施策 04「自助・共助の活動促進」についてご説明する。

この施策は、市民が、自身や家族、地域の力で災害から身を守り、避難所生活において適切な行動が取れるように、自助・共助の活動を促進する。

自助・共助にあたっては、飲料水や携帯トイレの家庭内備蓄をはじめ、内水ハザードマップの事前確認を啓発するとともに、危機管理室や区役所との連携のもと校区防災訓練に参加し、上下水道設備を地域の力で設営できるように支援する。

また、人命救助の要となる医療機関に対して、施設や給排水設備の耐震・停電対策を促進し、災害時に飲料水が確保できるように個別に啓発・助言を行うなど、対策を強化する。

次に、災害情報の発信にあたっては、市民が、発災時に自身や家族の安全を守る行動が適切に取れるよう、関係機関と連携し、迅速かつ的確な情報発信を行う。

これらの取組による KPI は、災害に備えて家庭又は地域等で対策を講じている割合を 80% 確保することと設定した。

## 構成員の意見・質疑応答

(篠藤委員)

33 ページ、施策 02「浸水対策の推進」について、説明を聞けば理解できるが、KPI の数字だけを比較すると、一見 85.8%から 69.2%に下がっているように見えるため、表現方法を検討していただきたい。

(事業マネジメント担当課長)

当初、現状値 0 %、目標値 69.2%と記載していたが、今まで何もやっていなかったように見えることから、表現を変更した。ご指摘の点について改めて検討する。

(北詰委員)

他のページを見る必要があるのではなく、このページ全体を読めば理解はできる表現方法にはなっていると感じる。変更有無に関わらず、読み手側から質疑が出た場合は説明を尽くすことで対応していただきたい。

(篠藤委員)

よく読めば理解できるが、事業内容に誤解のないように 2 段書き等で工夫する等、ご検討いただきたい。

(佐藤委員)

33 ページの施策 02「浸水対策の推進」について、今回お示ししていただいている重点地区の取組等は、堺市のみで対応できる取組であると認識しているが、隣接自治体や大阪府などと協議しながら進めていくものはあるか。

堺市は下流域に位置するため、上流域の雨水によって被害を受けるリスクはあるのか。市民の方の安全意識に関する情報としてお聞きしたい。

(事業マネジメント担当課長)

雨水対策は、内水排除であり、内水に対し外水、すなわち河川もある。

今回の重点 13 地区の中には、河川に吐口を設けて雨水管を整備する工事もあり、大枠では計画ベースの協議は整っているが、その際には河川管理者との協議が必要になる。

また、10 年確率の整備水準で進めているが、最近では計画を超える大雨が増えており、先日堺市でも 99 mm の降雨が発生している。

浸水被害のあるところでは 100mm 対応が求められることもあるが、その際には、下流側の制約や計画対応が難しい旨の説明を行わざるを得ない場合もある。

基本的には、他都市の制約はほぼないが、河川の影響や下水道の下流側の影響がある。上流側を整備すると浸水箇所が移動するリスクもある。浸水シミュレーションを活用し、総合的に判断しリスクの最小化に取り組んでいく。

(佐藤委員)

上流域における降雨により浸水が発生する、対策を実施しても浸水が発生する等の声を聞く事があるが、これらの課題に対して努力していることをアピールしていただきたい。

(田中委員)

KPI の算定根拠を示していただきたい。例えば、32 ページの施策 01「発災時における上下水道機能の確保」において、配水池の耐震化率はどのような根拠で算定されているか。また、参考値としていつ 100%になるのか記載できないか。

(経営企画室長)

配水池の耐震化率は、配水池の総容量のうち、耐震化された容量の割合を表している。取り組み内容は、資料編に記載している。

(事業マネジメント担当課長)

すべての事業において、必ずしも 100%をめざしている訳はでなく、結果的にどこかの時点で 100%になると想定される指標も相当数含まれている。これらについては、本編や資料編等に記載の是非について整理する。

参考までに、水道管路の耐震化率は、おおよそ 2090 年頃に 100%となる見込みである。

(北詰委員)

算定根拠については、問われたら説明できるようにしておくべきである。

耐震化率が 100%になる時期が見えていない自治体も多い中で、達成時期が見えている点はよいと思うが、かなり遠い将来の話である。8 年間の経営戦略という観点では、優先順位を決めて着実に事業を推進する旨を記載していただくべきかと考える。

(田中委員)

100%達成はもっと近い将来に到達すると考えていた。2090 年という将来の話であれば、北詰委員がご指摘の内容で異論はない。

(坂本委員)

36 ページの施策 04「自助・共助の活動促進」において、アンケートで対策を講じる割合が 80%となっているが、市民が意識を持たなければ達成できない指標となっている。80%は具体的に何を指しているのか。市民目線で何をすれば達成に貢献できるのか。

(危機管理・広報広聴担当課長)

自助については、家庭内備蓄の実施の有無について、公募 500 名を対象とした市政モニターアンケートにおいて毎年度数値を把握し、その内容から達成度を判断したいと思っている。

共助については、地域で行う校区防災訓練や災害学習などで避難所にあるマンホールトイレや災害時給水栓の設置方法を学んで頂いているので、その取り組みをご存知かどうか等の数値を計ることとしている。

自助または共助で、いずれかの取り組みがなされていれば KPI の数値に含めるものとする。

(坂本委員)

市民が個人で取り組める内容としては、飲料水の備蓄であると理解する。

(北詰委員)

市民が主体的に取り組んでいく内容ではあるが、水に関わる取り組みを行う上下水道局なので、特に災害に関し、水に関してやるべきことを幅広く捉えて、市民と一緒に進めていくことから、KPI として設定することは意味のあることであると考えている。

(北詰委員)

計画期間内に KPI の分母が変わった場合は、どのように対応するか。例えば、優先耐震化路線の路線や浸水の重点地区など、他の計画や環境変化など対象施設が変化した場合、どのような手順で見直しを行っていくか。

(経営企画室長)

状況の変化が生じている事が判明した場合は、毎年度の PDCA マネジメントの中で課題を明確にし、数値の変更を検討していく。その変更過程や根拠はホームページ等を用いて公表することを考えている。

変更箇所が多く多岐に渡る場合は、計画期間の中間期での見直しについても検討する。

### (3) 堺市上下水道事業経営戦略（素案）：政策 3、4

（経営戦略担当課長）資料 8 に沿って説明

#### ■43 ページ

政策 3 は、安定した経営に欠かせない経営基盤の強化と、事業を支える人材・組織といった、企業力の向上にかかる政策である。

#### ■44 ページ

施策 01「企業力の向上」について、ご説明する。

厳しい社会情勢のなか、上下水道事業を持続可能なものとするためには、公営企業として「企業力」を向上させ続ける必要がある。

これは経営理念である「続けることで、続く！」にも共通する考え方である。

企業力は「職員力」と「組織力」で構成される。加えて、「DX 推進」で、利用者サービス及び業務効率を向上させ、企業力の向上につなげていく。

「職員力」にあたる事業「挑戦する人材の育成」では、業務を遂行する「基礎的能力の向上」、職員の成長に向けた「自らの学びを支援」、そして行動に移すことでの「課題解決・業務改善能力の向上」に取り組むことで、挑戦し続ける人材を育成する。

「組織力」の向上にあたる事業「魅力ある組織の構築」では、ワーク・ライフ・バランスの実現をめざし、職員が「やりがいと成長を実感できる働き方」、「パフォーマンスを最大限発揮できる組織」の構築に取り組む。

事業「DX 推進」では、ICT の急速な浸透など、社会の変革にスピード感を持って対応するため、業務フローをゼロベースで見直し、利用者サービス及び職員の働き方の両方で、「いつでも、どこでも」をキーワードに、デジタル化を推進する。また、セキュリティ対策を適正に実施し、インシデントの発生を減らす。

施策 01「企業力の向上」の KPI としては、外部機関での研究発表件数、時間外勤務総時間数の削減率を設定している。

#### ■45 ページ

施策 02「経営基盤の強化」について、事業「収支バランスの改善」をご説明する。これは主に第 4 回懇話会でご説明した内容である。

水道事業については、計画期間内に純損失が発生する見通しなので、収支改善により計画期間内の累積利益を黒字化する。これにより、計画期間内は現行の料金水準の維持に努める。しかし、計画期間後、長期的に純損失が拡大することから、施設の適切な更新に必要な財源

を確保するため、適正な料金水準に見直しを行う。併せて、企業債借入水準を長期的に抑制していく。

下水道事業については、企業債制度の活用や長期借入により、将来的な資金収支の黒字が維持できる見通しである。また、純利益も確保し続けることができる。しかし、将来、再び企業債の償還財源の不足による資金不足を起こさないよう、長期的な視点で、純損益と資金を黒字化させられる企業債借入水準を設定した。

これらにより、水道・下水道事業とも経営の安定を確保する。

#### ■46 ページ

広域連携と公民連携は経営基盤を強化する手法であり、効率的な経営を行うことで経営の安定を図る。

事業「広域連携の推進」は、将来の府域一水道に向けた取り組みである。

現在、大阪府では、府内の全水道事業体で構成する「府域一水道に向けた水道のあり方協議会」で、議論を進めている。

この協議会では、水道法に基づく水道基盤強化計画の策定や、水道施設の最適配置に取り組んでおり、本市も大規模事業体として、関係団体と連携し、府域水道の全体最適と広域連携を進めていく。

事業「公民連携の推進」では、水道事業、下水道事業ともに、施設・設備の運転管理及び維持管理のあり方を、将来像からバックキャストで検討する。

水道事業では、令和10年度に予定している水運用管理システムの更新に合わせ、DXによる業務効率化を進めることで、運転・維持管理体制を再構築する。

下水道事業についても、同様に、運転・維持管理体制の再構築に取り組む。

事業「包括的民間委託のモニタリング及び効果検証」では、「営業業務」、「下水道管路の維持管理業務」、「水再生センターの維持管理業務」の3つの包括的民間委託において、モニタリング体制を強化し、導入効果等を検証する。また、モニタリング結果を公表する。

この3つの包括的民間委託は、経営戦略の期間中に更新時期を迎えるので、次回の契約更新の際、より最適な公民連携となるよう、PDCAサイクルで検証を行う。

施策02「経営基盤の強化」のKPIとしては、49、50ページの収支見通しの「純利益・単年度資金収支」の確保を目標として設定している。

#### ■49 ページ

収支見通しについてご説明する。



第4回懇話会にて、一旦、収支見通しをお示ししたが、「収支改善の取組効果を精査した額（特に土地活用の取組効果）を収支見通しに反映し、第6回懇話会でお示しさせていただく。」としていた。

これらを反映した収支見通しが、49、50ページの下段の表である。

第4回からの主な変更点は3点ある。1点目は2021年度決算の反映、2点目は原油価格の高騰や物価上昇の影響及び支払利息の更新である。

費用面では令和4年1月からの物価高騰や、国債利率の上昇などを新たに反映した。物価高騰の影響は、主に動力費・薬品費・燃料費の増を、2026年度までの前半4か年で見込んでいる。長期間、物価高騰の影響を見込むと、必要以上に投資量を減らさなければならなくなり、事業に影響が出ることから、計画期間の前半に限っている。後半については、計画の中間改定の際、社会情勢を見て再検討する。

3点目に土地活用の反映として、収益面では、土地の利活用をはじめとする収支改善の取組を反映した。例えば、水道事業においては2023年の純利益が39億円と他年度に比較し突出しているが、これは水道用地の売却によるもの。

水道事業は、計画期間内に純損失が2026年度から発生するが、累積利益の黒字と資金収支の黒字を維持できるため、収支バランスの安定化が図られている。

下水道事業においては、特に動力費の高騰が激しく、2021年度実績と比較し、概ね7.9億円程度支出が増加する見通しである。そのため物価上昇の影響を見込んだ2026年までの間で純損益が減少している。

一方で、長期的な純損益と累積資金の黒字は維持できる見通しであり、収支バランスの安定化が図られている。

KPIとしては、収支見通しに計上された純損益と、単年度資金収支の計画値をKPIの目標としている。これに関連し、8ページではKGIとして「計画期間内の累積利益及び累積資金の黒字」を挙げている。

なお、収支見通しは、最終の第7回懇話会で、更に令和4年度決算・令和5年度予算を反映した版に更新しお示しする予定である。

## ■53 ページ

政策4「信頼される上下水道へ」は、公営企業としての社会的責任を果たし、利用者との信頼関係を構築することを目的としている。

近年、変化の激しい社会情勢のもと、ICT技術の進歩や利用者ニーズの変化に合った事業運営をすることで、これまで以上に信頼される上水道サービスをめざす。

また、SDGs未来都市である本市では、上下水道分野においてもカーボンニュートラルに取り組むことを、公営企業としての社会的責務として検討する。

本政策は、3つの施策で構成されている。

#### ■54 ページ

施策 01「利用者の利便性向上」は、第4回懇話会でお示した「利用者の声を活用した利便性の向上」の内容である。

上下水道局ではこれまでも、受付窓口のワンストップ化など、利用者の利便性向上に取り組んできた。

更なる利便性向上のため、ICT技術の進歩や利用者ニーズに沿ったデジタル化を進めることで、（事業）来庁レス・キャッシュレス・ペーパーレスの「3レス」に取り組む。

具体の取組として、まず、上下水道スマートフォンアプリ「すいりん」の機能拡充。「すいりん」は、スマホ上で料金の確認やクレジットカード決済ができる。機能を拡充することで登録者を増加させ、「キャッシュレス」や「ペーパーレス」を進める。また、工事申請や受付など行政手続きのオンライン化により、「来庁レス」を実現する。

これらのことから、KPIは、「すいりんの登録率」、「工事申請などの受付窓口への来庁者の削減率」とした。

#### ■55 ページ

施策 02「利用者との信頼関係の構築」は、第5回懇話会でお示した「広報・広聴」の内容である。

様々な世代に上下水道事業への関心と理解を深めていただくために、最適な広報媒体や手法による情報発信を行う。また、情報公開で事業運営の透明性を高め、利用者の声をサービス向上や業務改善に反映することで、利用者との信頼関係を構築する。

効果検証として、公募市民500名を対象とした「市政モニターアンケート」結果を活用する。

局の広報・広聴の取組に満足していない方の割合は、2016年度の10.5%が2021度には5.6%に推移していることから、KPIは、その割合を5%未満にすることとした。

#### ■56 ページ

施策 03「カーボンニュートラルへの貢献」は、第5回懇話会でお示した「環境対策」の内容である。

こちらの施策は、温室効果ガスの排出量を削減することを目的に、ページ下のコラムに記載の通り、「減らす・創る・置き換える」の3つの方針のもと、費用対効果を考慮しながら、取り組む。

事業については、「減らす」として「エネルギー使用量の削減」と、「創る・置き換える」として「再生可能エネルギーの利用推進」に取り組む。

KPIとしては、堺市全体の施策との整合を図るため、「温室効果ガス排出量」を2013年度比で50%削減することとした。

### 構成員の意見・質疑応答

(篠藤委員)

企業債の残高について、資料編を見れば推移がわかるが、水道では企業債の残高が増えていく計画に見える。単年度で見れば、純利益も資金収支も綺麗に見えるが、負債としての企業債の残高が増えていく。

この点に関しては、今後どのような方針なのか。企業債の残高は減らしていくべきと考えている。

(経営戦略担当課長)

第4回懇話会でお示したように、2025年度ごろまでは水道事業で優先耐震化路線等への集中的な投資をするため、企業債の発行割合を増やしていく。

しかし、委員ご指摘のとおり、長期的に企業債を増やし続けると、人口減少の中、企業債の償還の負担が料金にはね返ることになるため、2030年度以降は、企業債の発行水準を徐々に減らしていく。そのためには、水道料金を総括原価方式で適正にいただいたうえで、更新投資の減少にあわせ、長期的には企業債を減らしていくという方針である。

(篠藤委員)

2030年度までに適正な料金水準を検討すると書かれているため、検討された内容が出てくるということか。

(経営戦略担当課長)

計画期間中の2030年度までは、純損失は利益積立金の利益処分によって累積欠損金を出さずに済むため、現行の料金水準を維持する。

一方、計画期間後も拡大する純損失については、適切な料金水準を検討することで、適正な総括原価をいただけるよう検討する。

(田中委員)

収支で赤字・黒字とあるが、他の財政指標、経営指標について、企業であれば投資評価やROIC（投下資本利益率）、ROE（自己資本利益率）、ROA（総資産利益率）等の指標をもって経営改善を図っていく計画を立てていくが、そういった指標は公営事業にそぐわないのか。赤字・黒字だけでは経営全体が見えないように思える。

(経営戦略担当課長)

水道事業・下水道事業は公営で行っており、利益を出すことを最終の目的とはしていない。しかし、純損失の赤字が続いたり、累積欠損金が発生する事は望ましくない。

49、50 ページに示した収支見通し表のような長期的な見通しを立て、純損益の黒字と累積資金の黒字を確保できるようにすることが第一歩になると考える。

これとは別に、毎年経営診断を行っており、経営分析のなかで、財務指標も使用している。経常収支比率、企業債償還元金対減価償却費比率、流動比率、自己資本構成比率など様々な指標によって要因を分析できるようにしている。

(田中委員)

修繕や入替・更新といった投資については、収支のバランスを見て計画していくということか。

(経営戦略担当課長)

水道と下水道はインフラ事業であり、まず投資（事業計画）で、適切な機能、健全な水準を保てる水準を設定し、そのうえで、資金調達をどのようにするのかを考えている。

それが先ほどの企業債残高である。一人当たりの企業債残高がどんどん上がっていくと将来の料金にはね返ってくることになるので、企業債借入水準は、適切に考えて参りたい。

しかし、投資が増えれば企業債も増えるため、最終的には企業債の発行を抑制しながら、料金を上げていくということも考えていきたい。

(北詰委員)

公益企業としてのロジックは、順序が逆とまでは言わないが、少し民間と異なるため、その点は丁寧にご説明頂きたい。

例えば市民の皆さんの中で民間経営に詳しい方が、ご自身の民間企業の会計と照らし合わせながらご覧になったとき、そういった疑問も出てくるため、今ご説明あったようなことを説明できるようにお願いしたい。

(湊田委員)

水道が大阪広域水道企業団より 100%受水しているということで、統合されるのかどうか、過去の懇話会でご質問させていただいた。

46 ページの事業「広域連携の推進」では、府域一水道の推進という言葉がある。これがどのように市民に受け止められるのか。統合されるのか、統合されずに堺市でやっていくというメッセージになるのか。市民目線からすると、分からない部分になるため、少し分かりやすく書かれる方がいいと思う。

(広域化・公民連携・ICT 推進担当課長)

委員のご意見はごもっともではある。実際のところ、将来の企業団統合を核として府域一水道を進めるということは、大阪府の総意としてゆるぎないものであるが、統合時期は明確にしない中で将来の府域一水道を見据えることになっている。

新たな経営戦略を策定する現時点においては、統合のメリットを整理できておらず、是非を判断するタイミングではないことから、統合することを示していないことが本市の状況を示すもののご理解いただきたい。

一方で、我々の取り組みとしては、広域連携として周辺市との連携や他の大規模事業者との連携を進めていき、同時進行で企業団との統合のメリットの整理を進めている。

このような内容は経営戦略の中で具体的にお示ししにくいところで、現時点での書きぶりはこのあたりで留めたい。

(湊田委員)

主な取り組みに「推進」とあるため、それをどのように読み取ればいいのか曖昧である。

他の水道事業者との連携とかはわかりやすいが、堺市も近隣の市町村と共同利用などの話をされているかと思うが、そうした具体的話でもなく、「推進」という言葉がよく見えなくて質問した。

(上下水道事業管理者)

府域一水道については、企業団統合だけが目的ではなく、統合までの準備段階で共同化などを推進し、最終的に統合をめざすステップとなっている。各事業体によって進め方が異なり、統合時期も明記されていない。

企業団との統合については、令和6年度までに42市町村のうち22団体となる。それ以降の経営統合については、数団体が検討を進めていく予定と聞いている。

各事業体によって、統合に対するメリット・デメリットがあり、そこが解消できれば、統合を進める事業体が増えていくと考える。

堺市においては、今の段階では企業団統合に大きなメリットがなく、デメリットの方が多い状態である。今後、企業団の方針として、機運醸成も踏まえて、企業団で統合に対するシミュレーション等を予定しており、堺市もそのシミュレーション等を行い、改めてメリット・デメリットを整理していく予定である。

その中で、市民の皆様にメリット、デメリットを示したうえで、統合の是非を判断していくこととなる。

堺市としては、府域一水道はめざすが、まだそこにまで至っていないのが現状である。

(鉦田委員)

取り組みの中に入っている「推進」という言葉が人によって受け止め方が異なるため、協議会と調整するなどの表現としてはどうか。

(北詰委員)

堺市の立場と大阪府の中のメンバーとしての立場もあるので、バランスの中で、適切な表現を用いていただければと思う。

(佐藤委員)

56ページの施策03「カーボンニュートラルへの貢献」について、昨今の傾向でもあるし、堺市でもゼロカーボンシティを表明しているということから、温室効果ガス排出量の削減率を2030年度で50%減とKPIを掲げられたのはチャレンジングなことであると感じている。

コラムにある「減らす」「創る」「置き換える」であるとか、資料編でのPIとして水再生センターの電力使用量を下げるとか、再生可能エネルギーの電力使用率を上げるといった目標は、上下水道局単体で実現に向けて動けると考えるが、50%減というのは、現状の収支計画の中で、このままで実現できると示されているのか。堺市全体の取組として、カーボンニュートラルに向けた新たな繰入金や補助があれば50%減が可能ということなのか、または今の上下水道としての収支の見込みで可能なのか。

(経営戦略担当課長)

改築更新のタイミングで施設を更新して、省エネ化が進むようなものは投資財政計画に見込まれている。

50%減の目標の達成は、ほとんどは新エネルギーへの置き換えにより達成できるものであるが、先ほどご説明したように、費用対効果を考えて進めていくため、50%減を達成するために使用料を値上げするということは、今の投資計画では考えていない。

(坂本委員)

53 ページの政策 4「信頼される上下水道へ」の全体に関するところで、ここには 3 つ KPI があり、すべてが信頼・サービスの戦略の KGI「コールセンターの受電数の削減」につながると思われ、これらの KPI の達成と受電数の削減にどのような相関関係があるのか。

弊社は電話会社であり、コールセンターの受電数を削減するときの目的は、コスト削減である。例えば、申請の方法をホームページに掲載しているのを見てください等は、電話よりホームページを見ることで受電数の削減につながるということはイメージができる。

KGI であるコールセンター受電数を 103,484 件から 82,000 件以下とし、約 2 万件削減する目標になるが、問合せはどのような内訳となっているか。

弊社でも、クレームであったり、操作方法であったり、事故時・トラブル時・災害時の問合せであったり、様々な内容をコールセンターで受けているが、内容によって対策は異なってくる。2 万件削減にあたって、どのような問合せを削減するのか等、考えをお聞かせいただきたい。

(危機管理・広報広聴担当課長)

お客様の電話に対応しているコールセンターの、主な受付内容と内訳については、水道の開閉栓、名義変更、料金に関する問合せ、事故があった際の水漏れやつまり、濁り水の通報といったものが主な受付内容である。一番多いものが開閉栓の受付であり、2021 年度のデータでは 55.2%、水道料金の問合せが 31.4%であり、この 2 つで 86%を占めている状況にある。

例えば、「すいりん」をご利用いただければ、わざわざコールセンターに電話をしなくても、場所や時間を問わず、水道の開閉栓の届け出をはじめ、クレジット決済やコンビニ払い等の料金支払いのサービスを受けることができるので、そのような件数を見込んでいる。

これらのサービスの向上やホームページの掲載内容を充実させることで、目標を達成する計画としている。

(田中委員)

44 ページ施策 01「企業力の向上」や施策 02「経営基盤の強化」のどこに該当するか分からないが、企業においては、このページにおそらくコンプライアンスやガバナンスの項目を必ずあげている。例えば、健全な仕事ができる人材を確保するというメンタルの話でもあり、重要な部分であると感じているが、そのあたりについてはどうか。

(法務監査・人事・労務担当課長)

組織を運営していくにあたり、コンプライアンスやガバナンスは非常に重要な要素であると認識している。

ガバナンスという意味では、組織運営や計画の PDCA については記載されている部分がある。また、コンプライアンスと同義かどうか見方によるが、64 ページには内部統制の取り組みを記載している。ページ構成上どこで示すべきかについては、検討する余地がある。

(田中委員)

弊社でもコンプライアンス違反をすれば、重大な社会的制裁を受けることもある。また、メンタルの話では、それだけで 1 人の社員の戦力が損なわれることもあり、非常に重きを置いている。そこに賛同なされるならば、ご検討いただきたい。

(北詰委員)

46 ページの事業「包括的民間委託のモニタリング及び効果検証」について、3 つの包括的民間委託についてモニタリングを行い、期間内に契約更改の時期が来て、その後どうするかということは、その時点で判断するといった内容であったと理解している。

包括民間委託を、現状どのように評価されていて、契約更改以降もそのまま続けられていくことに重心があるのか、または、別のスタイルの方がいいと考えられているのか等、今の段階で契約更改後の形態について、方針があればご披露いただきたい。

(広域化・公民連携・ICT 推進担当課長)

まず今回の契約更新にあたっては、現状の契約内容をゼロベースで見直し、効果や課題を慎重に整理した中で、次の仕様や業務内容、業務範囲を定めた。しかしながら、今回の更新においては、包括委託を従来から、そもそも公民連携手法を大きく変えるといったところまでは至っていないのが現状である。

その中で、例えば下水道の管理施設維持管理業務においては、委託エリアを増やすことで、効果の発現が確実に確認できるとして、新たな形にバージョンアップを行っている。



さらに、その先ということになると、先程申し上げたように、今からモニタリングをして、次の更新にあたっては、改めてゼロベースで検証する。さらに効果を見て、そのタイミングにおいて、利用者の方に求められるサービスの需要を改めて検証した中で、次の形を考えるべきであると考えている。

現状、次の更新の中での業務内容や業務範囲について、新たな公民連携手法をどのようにするかの方針は決まっていない。

一方で同じ46ページに記載しているが、公民連携の推進の主な取組として、配水場施設や水再生センターの維持管理体制の再構築を掲げている。この動きとも絡めて、上下水道局全体の公民連携のあり方をビジョン期間内で検討していく中で、その検討内容が、包括委託に反映されて新たな価値が見えてくる、そういったところも考えられると思っている。

(北詰委員)

スタイルについては、年を追うごとに新しいものが出たり、既存の方法に対する評価も更新されていったりするので、常にウォッチしながら、契約更改のタイミングで、過不足なく適切な判断ができるように情報収集されたい。

(田中委員)

56ページの施策03「カーボンニュートラルへの貢献」について、1つ目に「減らす」ということを掲げていることに、非常に感銘を受けた。目が覚めたら脱炭素が実現しているわけではなく、日々、省エネ・低炭素を図っていき、その向こうに脱炭素があると思っている。

この減らすという中で、設備の更新計画に合わせて電力減らしていくとあるが、例えば寿命が来ていないが、更新した方が効率的という思想はあるか。

有効な手段として、省エネ診断をいろんな企業で行われているが、これを受けて、効率的な設備運営をするという取り組みは既に行われているか。

(下水道施設課長)

基本的には施設の改築更新の計画を立てたうえで、それぞれの設備を更新している。当然新しい機器が省エネを踏まえた最新の設備に更新される。更新計画の中で、省エネの効果が発揮されやすいというところで、多少早めることはあるが、まだまだ施設の年数がもつところを更新するという思想は今のところない。

(田中委員)

省エネ診断をまだ実施されていないのであれば、例えば5年でペイできるとした場合、費用対効果の観点から、水道事業にはプラスの話になってくると思うので、そういった視点も検討してみてもどうか。

中には、設備更新といっても、アセットを持たず、例えばリースや、エネルギーサービスといったものもある。柔軟に、新しいメリットのある設備を導入されるのが得策ではないかと感じた。

(下水道施設課長)

検討させていただく。

(北詰委員)

堺市の特徴としては、上下水道を一緒にやっているということに大きなメリットがあると感じている。本経営戦略の中で、政策2「災害時の飲料水と衛生環境の確保」や政策3「安定した経営の実現」など、当然上下水で異なるところは明確に区分して記載されている一方、政策4「信頼される上下水道へ」や政策1「市民の健康と快適な暮らしの確保」では、上下水道を一緒にやっているという視点で書かれている部分も見受けられる。

現在、上下水道を区分している事業についても、上下水道一体という形でメニューがあったかもしれないという視点で、そのメリットが具体化していくように、この戦略の中身に織り込んでいくということを頭の片隅に意識しながら進めていかれるといいと感じた。

(経営戦略担当課長)

第1回懇話会で、確かに座長からそういったご指摘いただいた。

特に財務の点から回答申し上げたい。本市は水道と下水道が同じ局にあるので、特に先程の45ページの政策3の財務の施策で、投資財政の方針を長期的な視点で立てるときに、やはり水道事業と下水道事業の財務構造が全く異なると感じた。

具体的には、水道事業は、収益的収支の中で資本費が3割、受水費が収益的収支の半分を占めている。これはすごく特徴的で、純損失が一旦発生すると、そこから回復することは難しい。逆に言うと、純利益を確保していけたら、下水道に比べると、資本的収支の不足が少ないので、経営が回っていくということが分かった。つまり、企業債を抑制し、最終的に純利益を出していけるような総括原価での水道料金を取っていくと、水道事業の経営が回るということが分かった。

下水道事業は、逆に資本費の割合が大きい。下水道は資本費の割合が約75%を占める。資本費とは、減価償却費と支払利息であるが、これをコントロールしないと、将来にわたる経営の安定というものが成り立たない。そのためにも、支出の中で一番影響の大きい企業債をきちんとコントロールしていきたい。企業債については第4回懇話会で、今は年間約100億

円発行しているが、計画期間後半には 90 億円に減らし、長期的には 70 億円でバランスをとっていきたいという方針を説明させていただいた。企業債を 70 億円にすると、資金のバランスが取れ、料金も適正に回収できるので、長期にわたり経営が安定できるという長期方針を立てた。

水道と下水道で、その財務構造のうち、何をコントロールしたら、全体の経営の安定が長期的に維持できるかというところは、この間ずっと研究し、本計画の政策 3 に書き分けて織り込んでいる。

(北詰委員)

形として融合することだけがメリットではなく、同時に行うことで対比でき、お互いの特徴がよりクリアになるということもメリットである。

### 3 閉会