

# 令和6年度 堺市上下水道事業経営診断書（令和5年度事業）【概要版】

## 経営診断の概要（目的・手法）

### 1 経営診断の目的

上下水道事業を取り巻く環境が厳しさを増す中で、企業理念である「都市活動を支え、健康と暮らしを守る」を体現するため、PDCA マネジメントの仕組みのひとつである「経営診断」により、経営戦略の着実な実現と将来を見据えた経営の安定性を確保に努める。

### 2 経営診断の方法

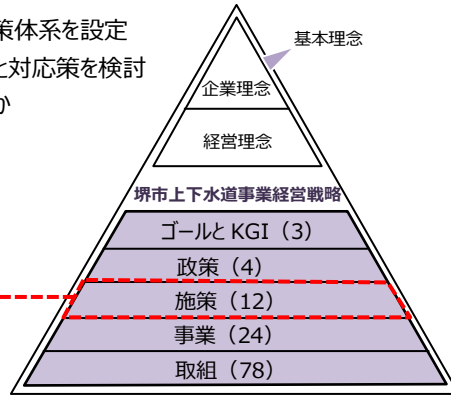
- 「**経営分析**」：現在の経営状況を把握し、将来収支への影響を分析
- 「**計画評価**」：経営戦略の目標達成に向けた事業進捗を検証し、課題や対応策を検討

### 3 経営分析の手法（評価方法）

- 経営戦略における計画値との比較による経営課題の分析  
経営戦略策定時と決算時の収支見通しを比較し、将来的な経営に与える影響や経営課題を分析
- 経営の現状分析  
①**収益性** ②**安定性** ③**効率性**の区分ごとに経営指標を設定し、実績値の経年比較、大都市平均値との比較により分析

### 4 計画評価の手法（評価方法）

- 経営戦略では、3つのゴールとKGIを定め、右図のとおり施策体系を設定
- 12の施策評価では、次の視点から目標達成に向けた課題と対応策を検討
  - 施策の目的に合致した「事業」が効果的に実施されているか
  - 達成状況がKPIを含む施策目標にどのように影響するか



施策評価：施策目標（KPI及び定性的目標）の達成状況等から4段階で評価  
 「**S** 施策目標を超えて達成した」  
 「**A** 施策目標を達成した」  
 「**B** 施策目標がおおむね達成した」  
 「**C** 施策目標の未達項目がある」

## (1) 経営分析

### ■ 水道事業

【収支見通し】 R5は決算、R6は予算+繰越、R7以降は見込み、( )内は経営戦略の当初計画値

収支見通し	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
純損益	1 (40)	△1 (0)	△2 (0)	△1 (△1)	△2 (△2)	△4 (△4)	△5 (△6)	△7 (△8)
利益積立金	34 (74)	33 (74)	31 (74)	30 (72)	28 (70)	25 (66)	19 (60)	12 (52)
単年度資金収支	11 (32)	2 (2)	△12 (4)	1 (1)	△1 (1)	△1 (△5)	△7 (△9)	△9 (△9)

### 【主な経営指標】

※水道基本料金免除の影響を控除した場合

評価区分	経営指標	望ましい方向	R5	R4	大都市平均(R4)
収益性	料金回収率 (%)	↑	94.6	86.6 (99.6) ※	101.1
安定性	自己資本構成比率 (%)	↑	61.9	64.5	70.1
効率性	職員数に対する事業規模 (千円 / 人)	↑	11,989	5,058 (14,216) ※	15,328

### 【自己評価】

- 料金収入の減少や浅香山浄水場跡地売却公募取り止めによる収益減少等により、経営戦略ではR8年度以降発生するとしていた純損失がR6年度から発生する見込みとなったが、利益積立金を取り崩すことで、計画期間内の累積利益の黒字を確保できる見込み。
- 水需要の減少と世帯規模の縮小による供給単価の減少と支出の増加による給水原価の上昇に伴い、料金回収率は100%を下回っており、給水に要した費用を料金収入で賄えていない。

### 【懇話会意見】

- 企業債を積極的に借り入れる場合、後年度の収支見通しが適切にマネジメントされていることが重要となるため、計画性をもって取組を進めること。
- 人口減少や水需要の減少といった社会の動向には、料金改定だけでは対応しきれない。新技術の活用をはじめとする事業構造の改革に取り組むことに加え、不断の経営改善に取り組み、その経営努力を対外的に示すことが求められている。

### ■ 下水道事業

【収支見通し】 R5は決算、R6は予算+繰越、R7以降は見込み( )内は経営戦略の当初計画値

収支見通し	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
純損益	14 (3)	8 (12)	6 (10)	4 (8)	8 (13)	7 (12)	6 (11)	6 (11)
単年度資金収支	△8 (△13)	4 (△3)	1 (△6)	1 (△6)	3 (△3)	0 (△5)	△0 (△7)	3 (△1)
累積資金	43 (39)	47 (36)	48 (30)	49 (24)	52 (21)	52 (16)	52 (9)	55 (8)

### 【主な経営指標】

評価区分	経営指標	望ましい方向	R5	R4	大都市平均(R4)
収益性	経費回収率 (%)	↑	113.5	115.2	103.0
安定性	企業債償還元金対減価償却費比率 (%)	↓	188.0	189.6	161.1
効率性	職員数に対する事業規模 (千円 / 人)	↑	26,442	27,425	34,314

### 【自己評価】

- 使用料収入が減少したが、動力費が想定よりも高騰しなかったことによる維持管理費の減少等により、純損益、累積資金ともに計画値より増加し、継続して黒字を確保できる見込み。
- 経費回収率は113.5%と100%を十分に上回っており、汚水処理に要した費用を下水道使用料収入により賄えている。

### 【懇話会意見】

- 効率性の指標として、「職員に対する事業規模」という新たな指標を導入する等、適切な経営管理に努めようとする姿勢は評価する。指標の変動は、新たな気付きが得られる重要な要素であるため、その増減の要因は詳細に分析すること。
- 地震や大規模降雨などのリスクは上下水道局だけで対応できるものではなく、堺市全体で将来の方向性を定める必要がある。中でもインフラ整備は重要であるため、上下水道のあるべき姿や意見を示すことが重要である。

## (2) 計画評価

### ■ 政策01 市民の健康と快適な暮らしの確保

#### 【施策評価】

施策名	R5	R4
01 良質な水道水質の維持	A	-
02 安全で良好な水環境の維持	A	-
03 戦略的な上下水道施設の管理	B	-

#### 【主な達成状況】

- 未整備区域等の下水道整備工事は、おおむね計画どおり実施。
- 老朽度に応じた水道管路の更新、点検、漏水調査等を計画どおり実施。
- 下水道施設の最適化に向けた管きよ整備工事等において、進捗の遅れが生じたため、他事業への影響を最小限にとどめることが課題。

#### 【主なKPIの進捗】

指標名	望ましい方向	R5実績	R5計画
未水洗汚水量 (m3)	↓	4,999	5,252
水道管路の耐震化率 (%)	↑	32.7	32.3
下水道管きよの計画的調査率 (%)	↑	100	100

#### 【懇話会意見】

- PFOA、PFOSは、国の示す基準を下回っているとのことだが、水質管理体制の強化など市民の理解を得るための取組を進めている点について評価する。
- 下水道管きよの整備工事の進捗遅れなど、予定どおり実施できない事案について、その要因を外部環境の面から分析することに加え、内部管理面でも検証することで、今後の柔軟な対応に繋げること。

### ■ 政策02 災害時の飲料水と衛生環境の確保

#### 【施策評価】

施策名	R5	R4
01 発災時における上下水道機能の確保	A	-
02 浸水対策の推進	A	-
03 上下水道の被災に備えた対策の推進（公助）	A	-
04 自助・共助の活動促進	A	-

#### 【主な達成状況】

- 優先耐震化路線の耐震や配水池の耐震化工事を計画どおり実施。
- 浸水危険解消重点地区では、計画どおり金岡町地区の対策が完了。
- 浜松市、岡山市、仙台市との4市合同水道防災訓練を堺市で実施。

#### 【主なKPIの進捗】

指標名	望ましい方向	R5実績	R5計画
優先耐震化路線の耐震化率 (%)	↑	98.2	98.0
重要な管きよの耐震化率 (%)	↑	97.2	96.4
重点地区の浸水対策実施率 (%)	↑	7.7	7.7

#### 【懇話会意見】

- 能登半島地震の被災地で支援活動を行った職員が得た教訓や知見を組織にフィードバックし、今後の体制強化に生かすこと。
- 災害やパンデミックのような事象であっても、全くの想定外だったということは通用しない。非常時には被災地域の市民ニーズに合わせた応急対応を採用する場合もあるので、選択肢として持つべきである。

### ■ 政策03 安定した経営の実現

#### 【施策評価】

施策名	R5	R4
01 企業力の向上	B	-
02 経営基盤の強化	B	-

#### 【主な達成状況】

- 不適切事案やハラスメント事案など組織風土や職員意識の改革が早急に必要な事案が発生し、組織の信用失墜を招いた。
- 経営改善の取組をおおむね計画どおり実施し、2.1億円の効果を計上。
- 委託業務における受注者の不適切な事案を受け、委託業務の管理の強化が必要。

#### 【主なKPIの進捗】

指標名	望ましい方向	R5実績	R5計画
時間外勤務総時間数の削減率 (%)	↑	5.9 (△4.6) ※	△10.0
純損益・単年度資金収支	↑	(1) 経営分析を参照	

※被災地支援業務の発生以前 (R5.4~12月) の実績

#### 【懇話会意見】

- 新技術の導入にあたっては、一定の基準に達したものについて検討を進めるなど、活用のイメージを具体的に持って取り組むこと。
- 本政策にかかる評価は、今後の進捗次第では「C」になるリスクを含んでいるものである。対応策が着実に実行されているか確認しながら進めること。
- 委託業務のあり方等は抜根的な見直しが必要と考える。内部で検討を進めることに加え、適切なタイミングで見直し結果を公表すること。

### ■ 政策04 信頼される上下水道へ

#### 【施策評価】

施策名	R5	R4
01 利用者の利便性の向上	A	-
02 利用者の信頼関係の構築	A	-
03 カーボンニュートラルへの貢献	A	-

#### 【主な達成状況】

- 水道使用証明等にかかる手数料のキャッシュレス化を推進。
- 健康福祉局と連携した広報の取組が、令和5年度国土交通大臣賞（循環のみち下水道賞）のグランプリを受賞。
- 創エネにかかる導入可能性調査を実施し、既存施設のポテンシャルや事業スキームを整理。

#### 【主なKPIの進捗】

指標名	望ましい方向	R5実績	R5計画
「すいりん」の登録率 (%)	↑	15.0	13.0
広報・広聴の満足度 「満足していない」の割合 (%)	↓	3.6	5.0

#### 【懇話会意見】

- KGI「コールセンターへの問合せ件数」は、内容を踏まえた分析が必要である。問合せの内容が深刻化している事案や、同様の内容が違う人から複数回あるような事案は、見極めて対応すること。
- KPI「広報・広聴の満足度」は、一定期間の推移の中で低い水準を維持できるように、今後の目標値の見直しも検討すること。