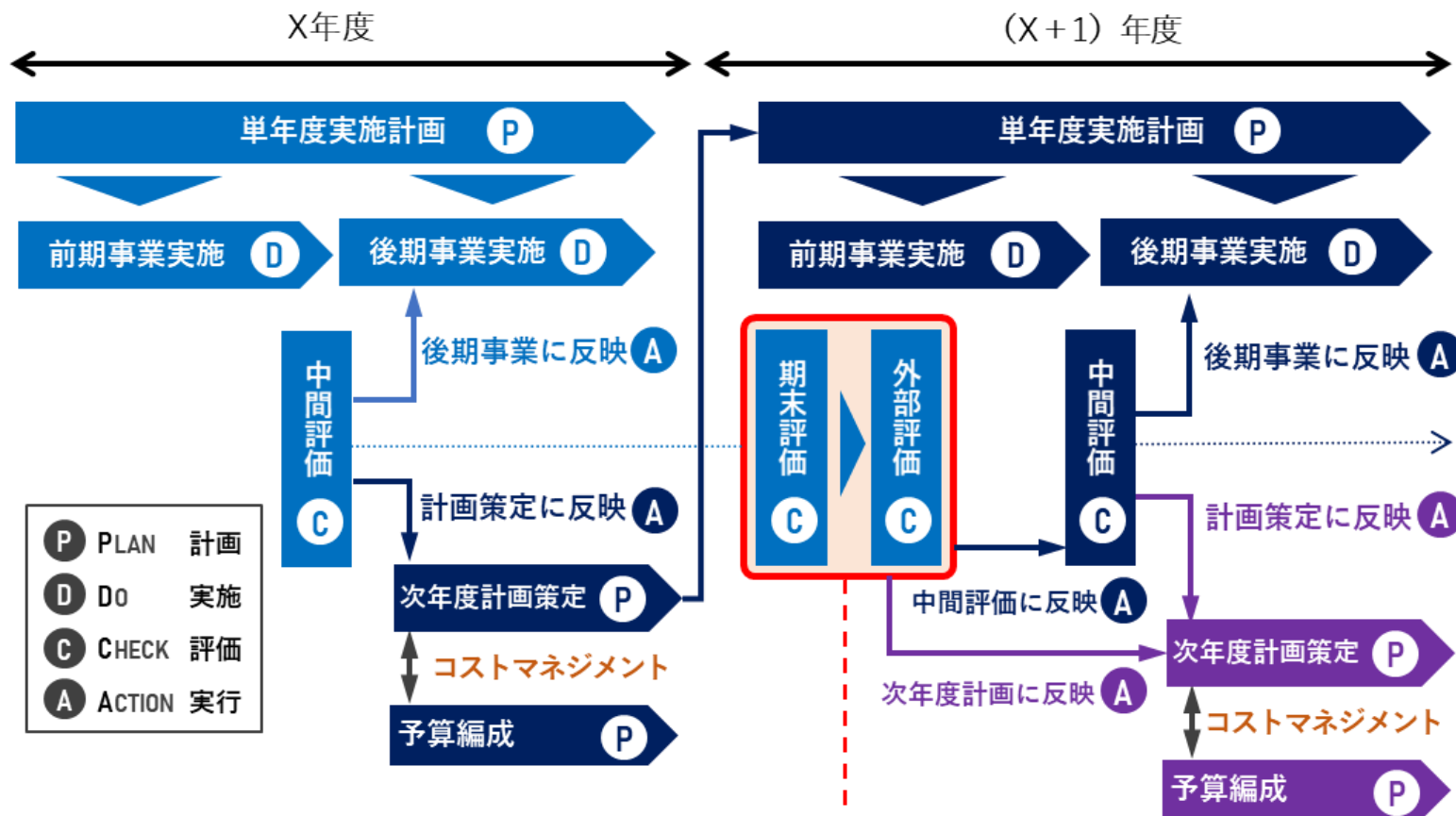


令和6年度 堺市上下水道事業懇話会

令和6年7月4日（木）
堺市上下水道局本庁舎本館
災害対策会議室A・B

(1) 経営診断の目的

(経営診断書 P.1)



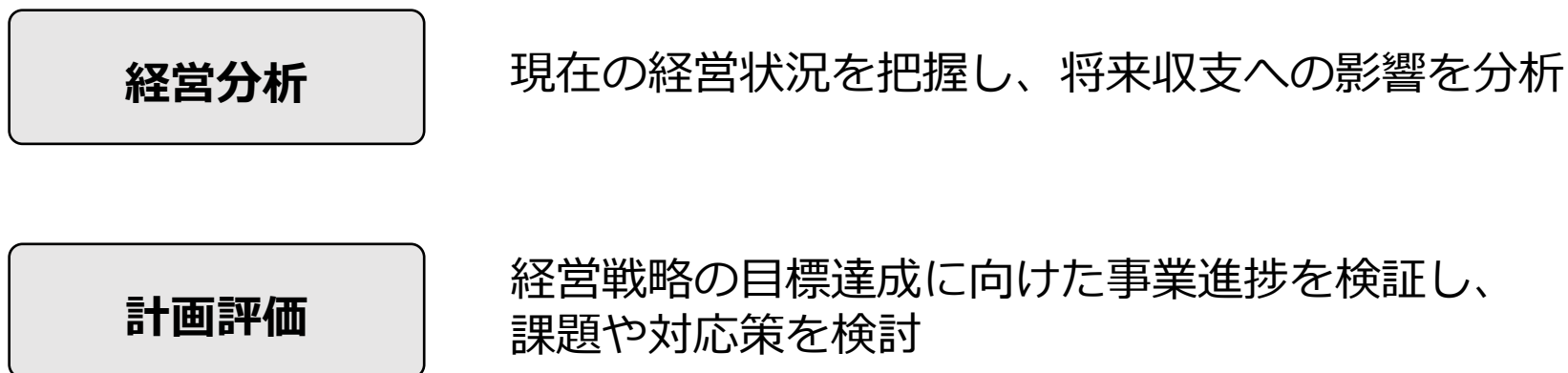
(経営戦略P.62参照)

経営診断

➡ 経営戦略の実効性を確保するためのPDCAマネジメントの仕組みのひとつ

（経営診断書 P.1）

【診断方法】



経営戦略の着実な実現と将来を見据えた経営の安定性の確保

経営診断書を公表し、事業の透明性を確保

(経営診断書 P.2)

■ 内部統制の仕組み

- ・ 経営者が企業における経営目的を有効かつ効率的に達成するために設定する経営管理の仕組みである。
- ・ 地方公営企業では内部統制の整備が義務付けされていないが、市の方針と整合を図り、自主的に内部統制に取り組んでいる。

■ 取組内容

- ・ 経営診断において、「業務の有効性及び効率性の向上」や「財務報告等の信頼性の確保」に取り組んでいる。
- ・ 「適正な事務執行の確保」のPDCAサイクルにおいて、「業務に関わる法令等の遵守」、「資産の取得や処分手続等の正当性を確保する資産の保全」に取り組み、その結果を「内部統制評価報告書」としてとりまとめ、公表している。

(2) 経営分析の目的・分析方法

(経営診断書 P.3)

【経営分析の目的】

経営戦略（計画値）との比較
による経営課題の分析



決算結果が将来の経営に与える
影響や経営課題を分析

経営の現状分析



財務情報を分析し経営課題を抽出

【経営分析の方法】

評価区分	分析のポイント
① 収益性	<ul style="list-style-type: none">・ 収支バランスに影響を与える要素を分析・ 現行の料金水準の設定状況を分析
② 安定性	<ul style="list-style-type: none">・ 資金繰りに影響を与える要素を分析
③ 効率性	<ul style="list-style-type: none">・ 施設能力や職員数に対する事業規模の状況を分析

(3) 経営分析（水道事業）

経営戦略（計画値）と令和5年度決算時点との比較

（経営診断書 P.7~8）

（単位：億円・税込）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益的収入	173 (219)	175 (170)	170 (168)	166 (167)	166 (167)	165 (165)	163 (164)	163 (163)
（うち水道料金収入）	148 (151)	147 (148)	146 (147)	145 (146)	144 (145)	142 (144)	141 (143)	140 (142)
収益的支出	172 (179)	176 (170)	172 (168)	167 (169)	168 (170)	168 (169)	169 (170)	170 (171)
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)
資本的収入	69 (69)	79 (57)	58 (42)	45 (49)	44 (56)	49 (44)	46 (45)	55 (44)
資本的支出	98 (117)	114 (93)	109 (76)	85 (87)	86 (95)	90 (87)	92 (92)	104 (90)
資本的収支差引	△29 (△48)	△35 (△36)	△50 (△34)	△40 (△38)	△42 (△39)	△41 (△43)	△46 (△46)	△49 (△46)
単年度資金収支	11 (32)	2 (2)	△12 (4)	1 (1)	△1 (1)	△1 (△5)	△7 (△9)	△9 (△9)
累積資金	111 (128)	110 (130)	98 (134)	99 (135)	98 (136)	97 (131)	90 (122)	81 (113)

■ 収支見通しの条件変更

- ①水道料金収入の下方修正 ②動力費の下方修正 ③企業債借入条件の見直し

※（）内は経営戦略における金額

経営戦略（計画値）との比較

（経営診断書 P.9）

■評価

- ・ 純損失の発生が令和8年度から令和6年度に前倒し、単年度資金収支の赤字の発生も前倒しとなる見込み
- ・ 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**することができる見込み
- ・ また、**累積資金についても計画期間内の黒字を確保**できる見込み

※令和6年度は予算額ベースとなるため、落札差金等により純損益が改善される見込み

※令和7年度に予定している浅香山浄水場跡地売却額は含まない

■今後見込まれるリスク

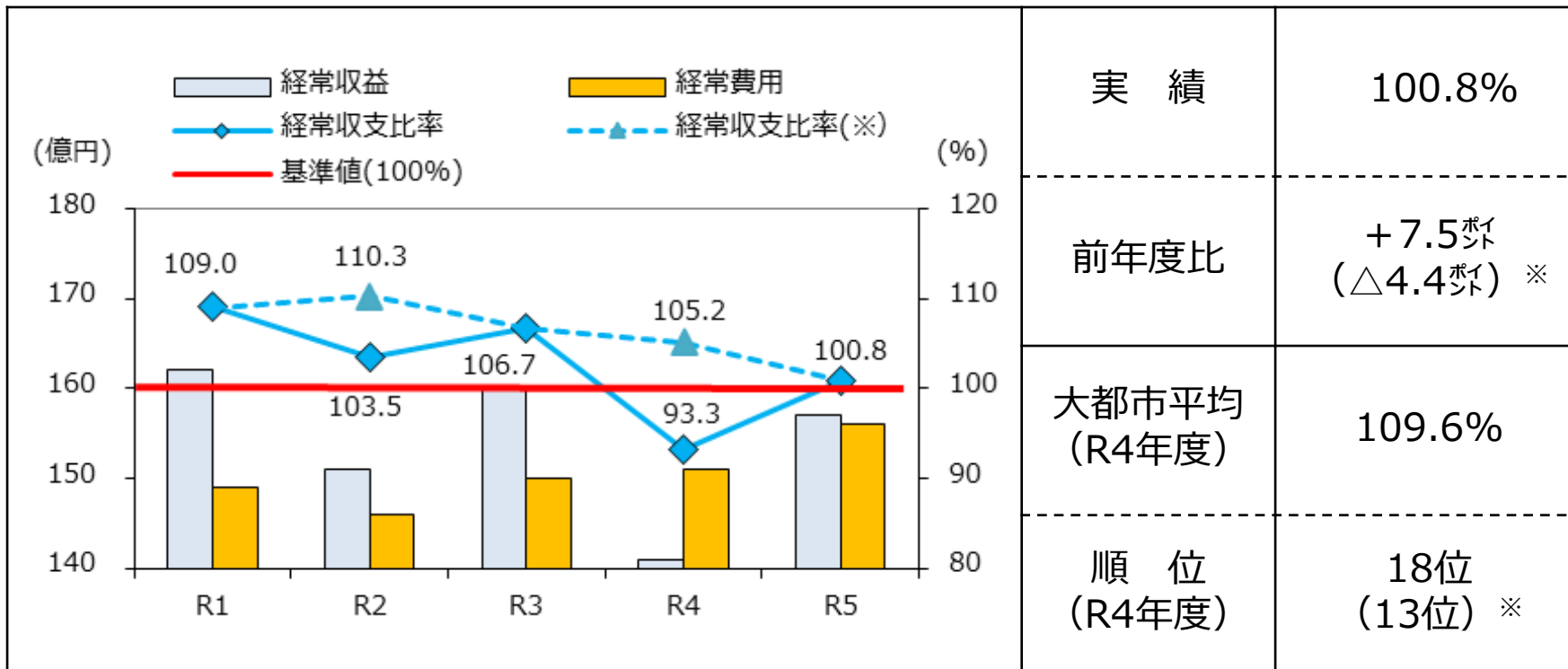
- ・ 水道料金収入の減
- ・ 金利の変動
- ・ 動力費の変動

①収益性

（経営診断書 P.11）

■ 経常収支比率

〔望ましい方向：↑〕



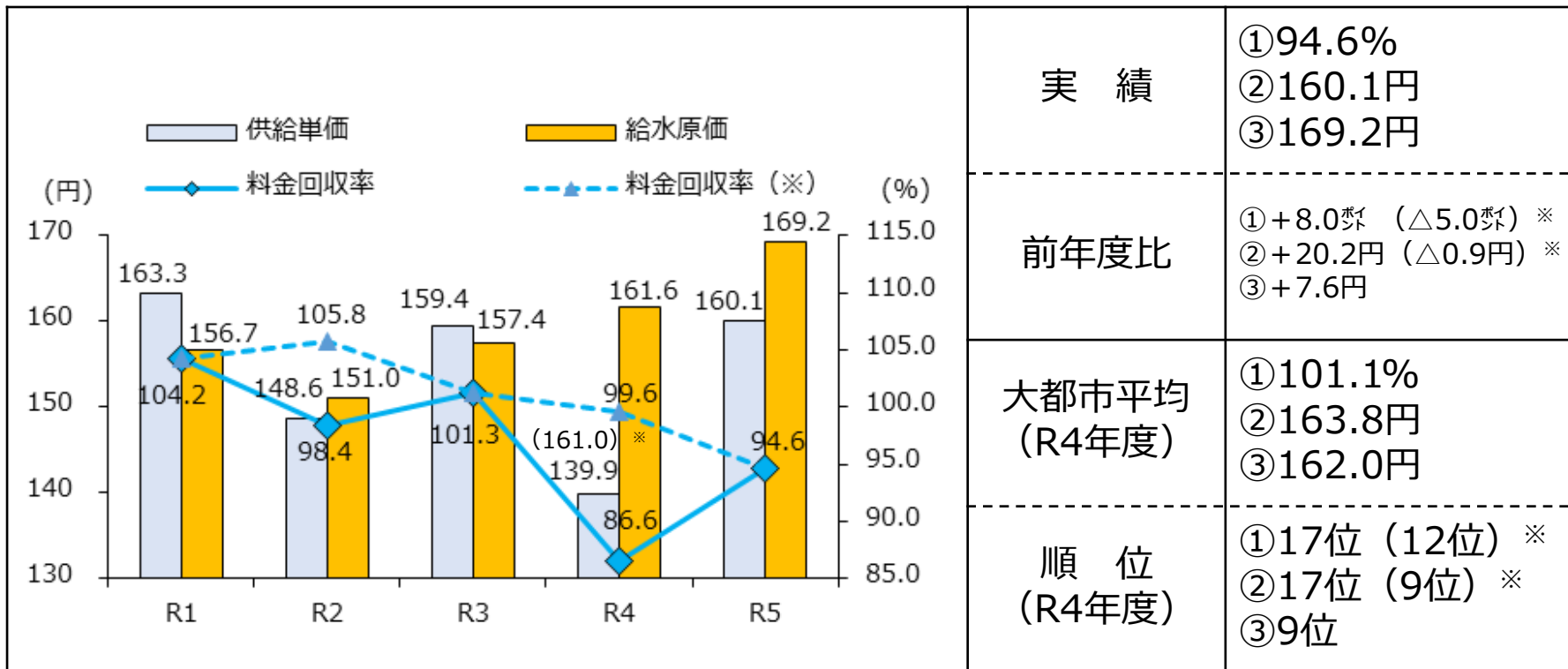
- 収入面では、前年度と比較して約0.8億円減少。主な要因は、水道料金収入の減少。
- 支出面では、前年度と比較して約5.6億円増加。主な要因は、施設維持修繕費、減価償却費、支払利息の増加。
- 経常収支比率は4.4ポイント※悪化しており、大都市と比較しても低い水準にある。

※水道基本料金減免の影響を控除

①収益性

(経営診断書 P.11)

■ ①料金回収率 ②供給単価 ③給水原価 [望ましい方向：①↑②↑③↓]



- 人口減少による水需要の減少と世帯規模の縮小による供給単価の減少、支出の増加による給水原価の上昇により、料金回収率は5.0ポイント※悪化。
- 100%を下回っており、現状は給水に要した費用を料金収入で賄えていない状況。

※水道基本料金減免の影響を控除

項目	費用（百万円）	1 m ³ あたり原価（円）	構成比（%）
人件費	1,637	19.4	11.5
受水費	6,569	78.0	46.1
動力費	61	0.7	0.4
薬品費	1	0	0.0
減価償却費	3,114	37.0	21.8
支払利息	477	5.7	3.3
施設維持修繕費	644	7.6	4.5
委託料 (うち営業業務包括委託)	1,322 (684)	15.7 (8.1)	9.3 (4.8)
その他費用	428	5.1	3.0
合計	14,252	169.2	100

※各金額・構成比は四捨五入し、端数調整は行っていません。

①収益性

（経営診断書 P.12）

■ 1か月20m³当たり家庭用料金

本市の水道料金：2,464円 【大阪府内43市町村での比較】（R5.10.1時点） ・ 平均値：2,935円 ・ 順位：6位（安い方から数えて） 【大都市21都市での比較】（R6.1.1時点） ・ 平均値：2,665円 ・ 順位：7位（安い方から数えて）	実績	2,464円
	前年度比	±0円
	大都市平均 （R4年度）	2,665円
	順位 （R4年度）	7位

- 大阪府内の平均を大きく下回り、43市町村中6番目に安価。
- 大都市平均と比べ安い料金設定。

①収益性

（経営診断書 P.13）

■課題及びリスク

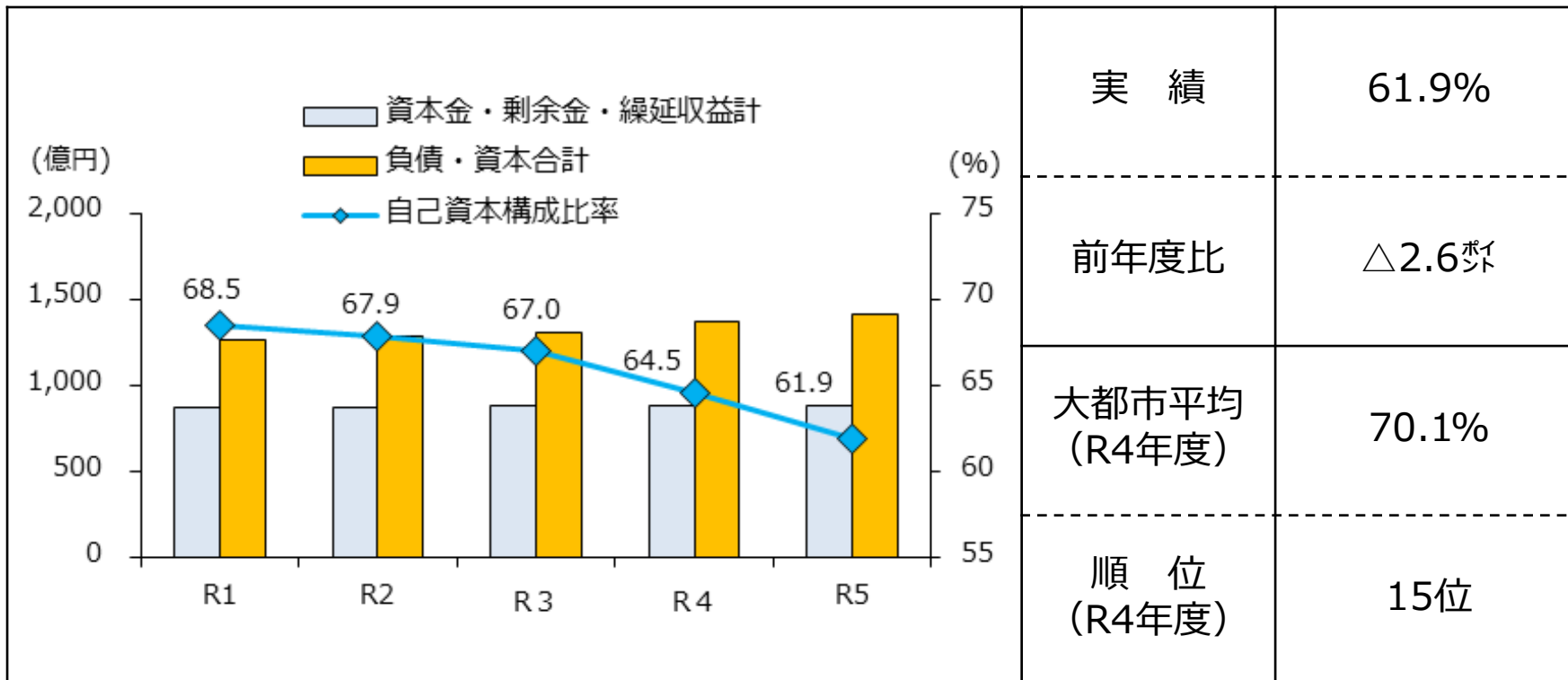
- ・人口減少による長期的な水需要の減少や世帯規模の縮小傾向が続くことにより水道料金収入が減少する見込み。
- ・減価償却費は更新需要の増加により今後も継続して増加する見込みであるほか、更新のための財源として借り入れる企業債の影響により支払利息が増加する見込み。
- ・水需要の減少による収入減と施設の老朽化対策による費用増等に伴い、純損益の悪化は避けられないため、不断の経営改善に取り組み、計画期間内において経営状況を見極めて適正な料金水準を検討する必要がある。

②安定性

（経営診断書 P.14）

■自己資本構成比率

〔望ましい方向：↑〕



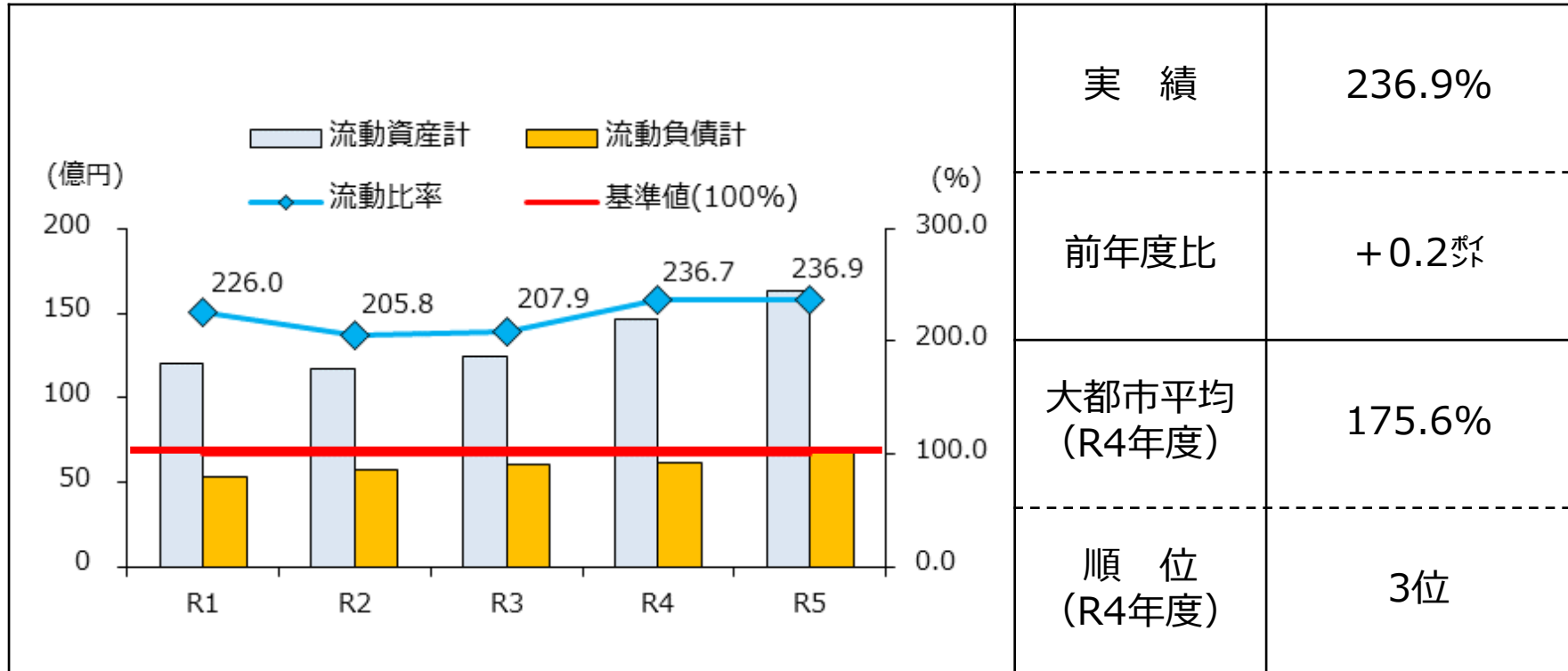
■前年度と比較して2.6ポイント悪化。主な要因は、近年の建設改良費の増加による企業債残高の増加。

②安定性

（経営診断書 P.14）

■流動比率

〔望ましい方向：↑〕



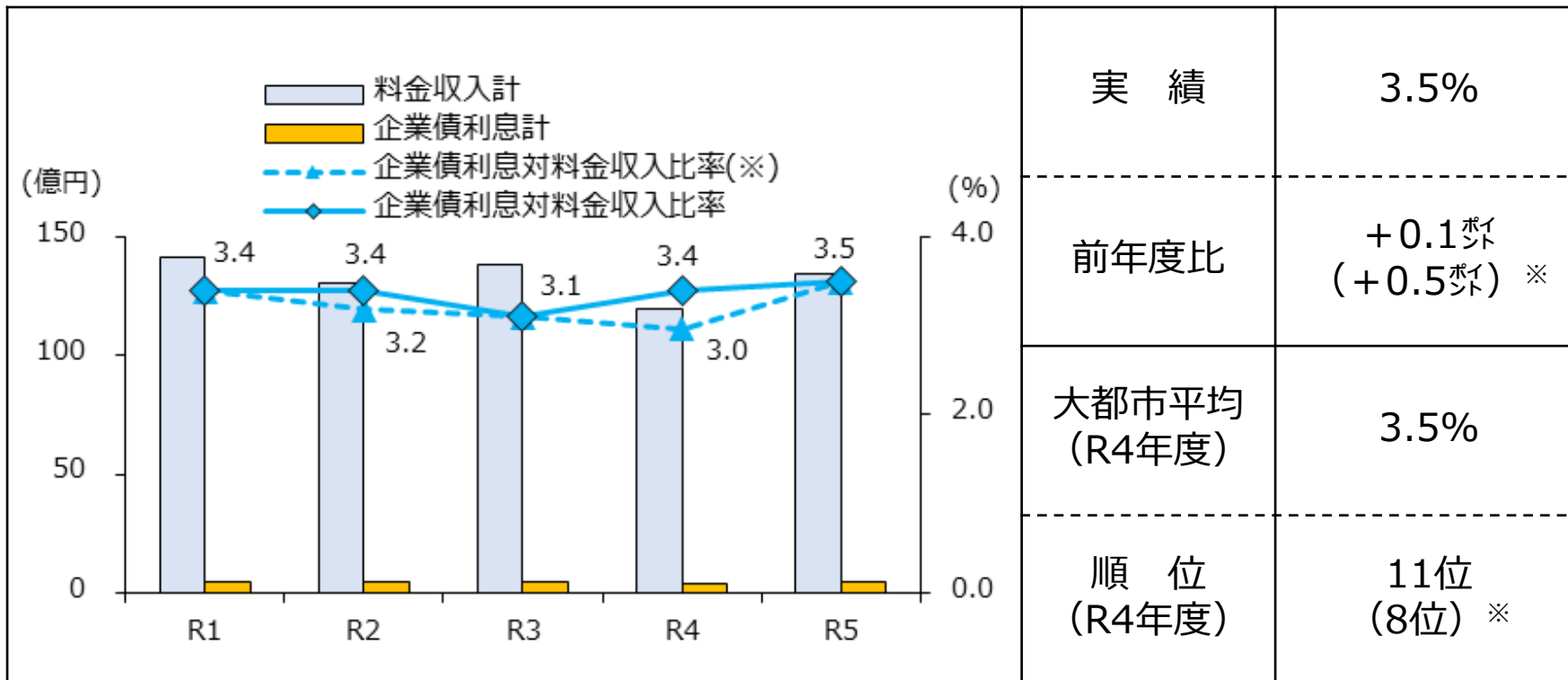
■大都市の平均を上回っており、短期的な資金繰りには余裕がある。

②安定性

（経営診断書 P.15）

■企業債利息対料金収入比率

〔望ましい方向：↓〕



■前年度と比較して0.5ポイント※悪化。主な要因は、水道料金収入の減少と企業債残高の増加。

■令和5年度の企業債の借入利率については1.4%であり、前年度から0.1ポイント上昇。

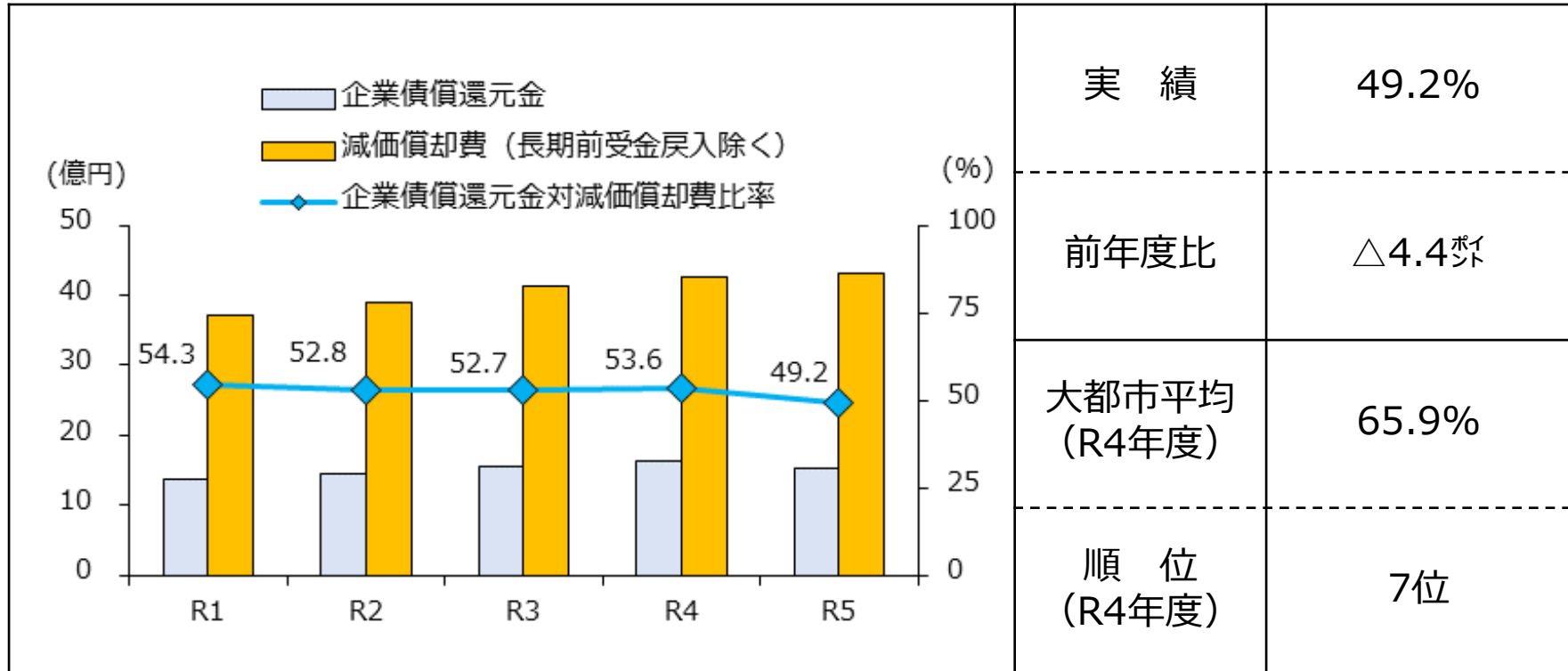
※水道基本料金減免の影響を控除

②安定性

（経営診断書 P.15）

■ 企業債償還元金対減価償却費比率

〔望ましい方向：↓〕



- 前年度と比較して4.4ポイント改善。主な要因は、建設改良費の増加に伴う減価償却費の増加。
- 100%未満であり、過去の投資に要した企業債の償還は内部留保資金により賄っている。

②安定性

（経営診断書 P.16）

■課題及びリスク

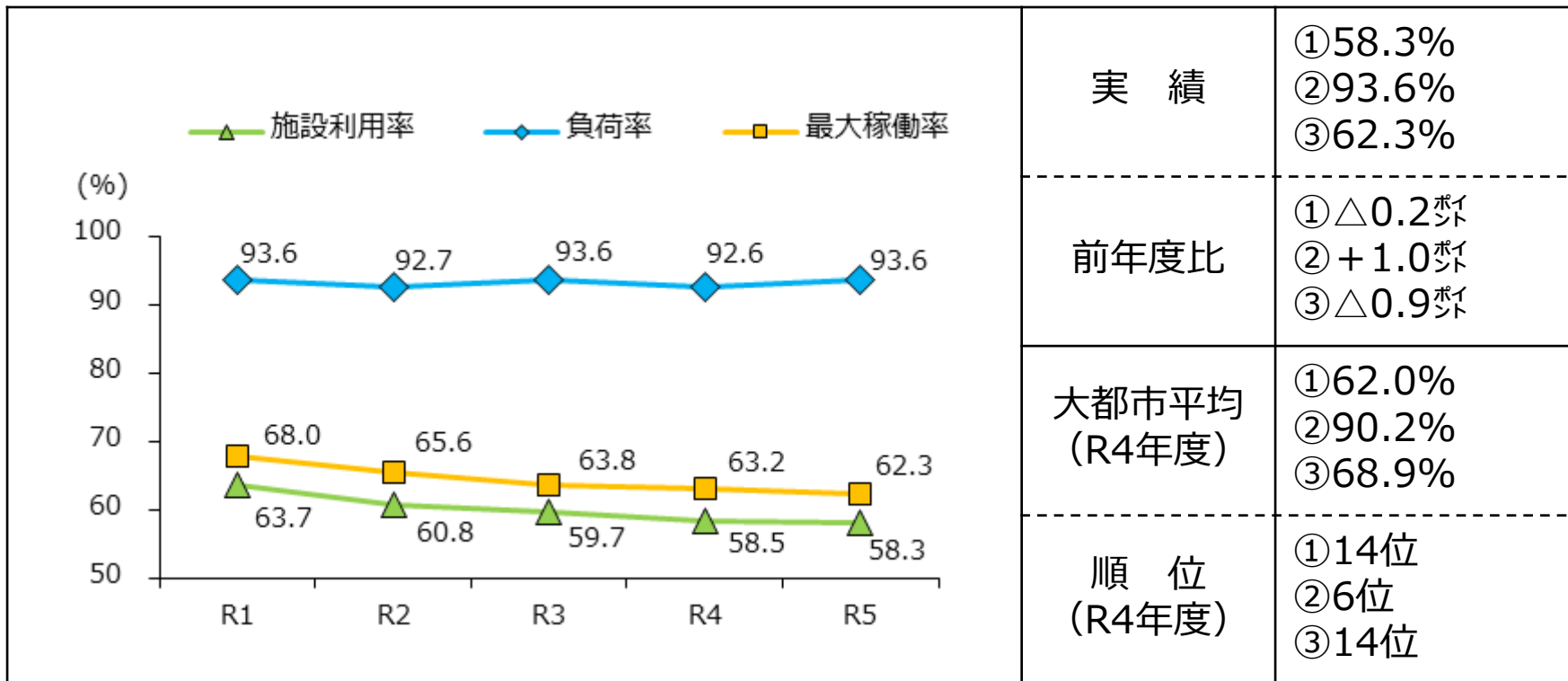
- ・ 建設改良費の増加により企業債残高が増加していることから、企業債の元利償還が増加し、資金面、損益面双方に影響が生じる。
- ・ 今後は自己資本構成比率、企業債利息対料金収入比率が悪化傾向で推移する見込み。
- ・ 企業債を積極的に発行していることから、今後、企業債の借入利率が上昇した場合、支払利息は更に増加する。
- ・ 一方で、企業債借入を抑制し自己財源で対応した場合、支払利息は減少するものの資金収支が大きく悪化する。

③効率性

（経営診断書 P.17）

■ ①施設利用率 ②負荷率 ③最大稼働率

〔望ましい方向：↑〕



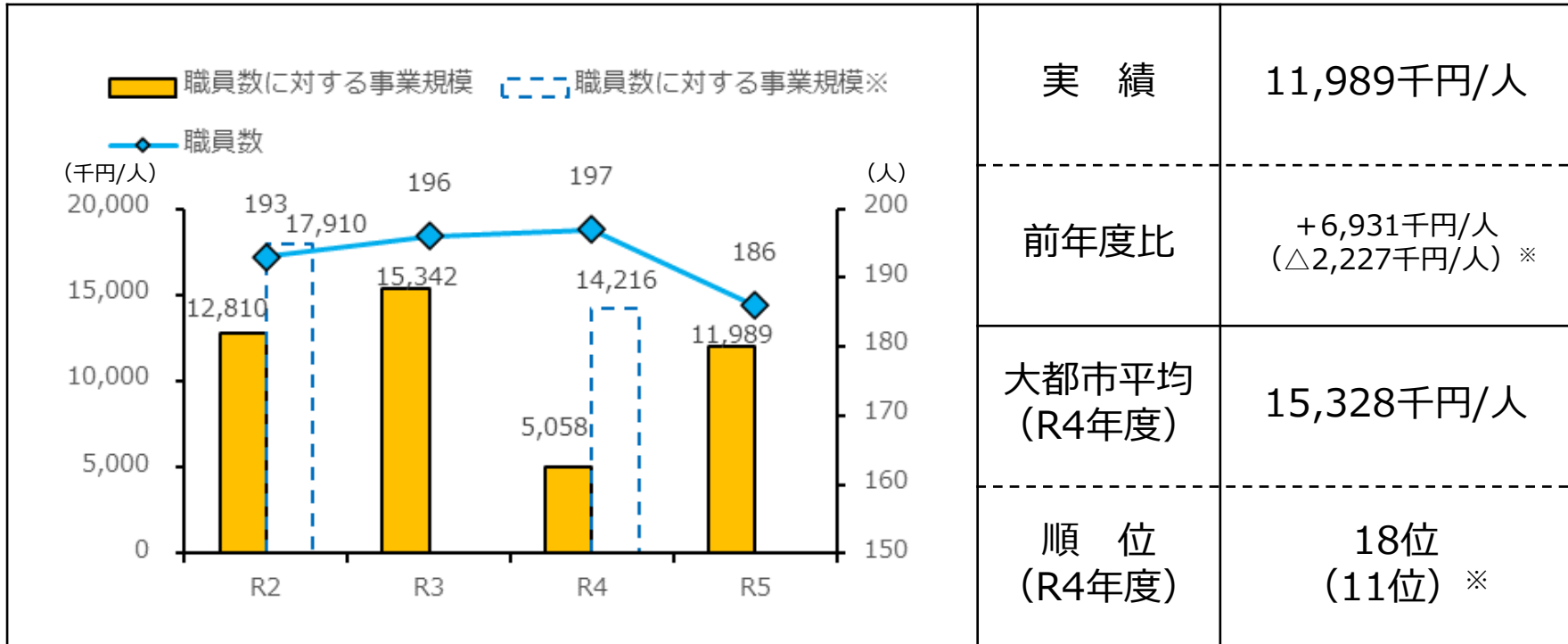
■ 過去5か年の負荷率は安定的に推移していることから、1日平均給水量と1日最大給水量に大きな差はなく施設の稼働状況は安定している。一方で、施設利用率、最大稼働率は、大都市と比較していずれも18都市中14位であり、施設能力に余剰がある状況。

③効率性

（経営診断書 P.17）

■職員数に対する事業規模

〔望ましい方向：↑〕



- 前年度と比較して2,227千円/人※悪化。主な要因は、経常利益の減少。
- 大都市と比較して18都市中11位※であり、大都市平均を下回る水準。

※水道基本料金減免の影響を控除

■ これまでの指標における課題

〔指標名および算式〕

- ・ 水道事業 : 職員一人当たり給水量 $〔給水量 / 損益勘定職員数〕$
- ・ 下水道事業 : 職員一人当たり処理人口 $〔汚水処理人口 / 損益勘定職員数〕$

〔課題〕

- ・ 自己浄水機能の保有状況（水道）、流域下水道処理区域の割合（下水道）、業務の委託状況などの事業形態により分母となる職員数に差が生じる
- ・ 一方で分子となる給水量や汚水処理人口は、事業形態で差が生じる数値ではないため、他都市比較の正確性に課題があった。

■ 「職員数に対する事業規模」の採用

- ・ 「職員数に対する事業規模」の算式は、「付加価値額 / 損益勘定職員数」
- ・ 付加価値額 = 経常利益 + 人件費 + 支払利息
- ・ 付加価値額により事業規模を測ることで、事業形態により差が生じる経費を事業規模に反映し、より近い条件での他都市比較が可能となった
- ・ 経常利益に足し戻す項目である人件費や支払利息以外の会計科目において経営改善等が進み、経常利益が改善されているかを測ることが重要

③効率性

（経営診断書 P.18）

■課題及びリスク

- ・ 水需要の減少に伴い**施設利用率と最大稼働率ともに減少傾向**で推移している。
- ・ 今後も継続的に人口減少が進み、施設能力の余剰が想定されるため、施設の更新に合わせた**ダウンサイジング**や**施設統廃合が必要**となる。
- ・ **職員数に対する事業規模**は、分母の職員数は減少傾向にあるものの、付加価値に占める経常利益減少の影響が大きく**指標値が悪化**している。

■今後の方向性

(経営診断書 P.19)

- ・人口減少による収入減と施設の老朽化対策による経費の増加によって**経営指標が全体的に悪化傾向**となっており、こうした水道事業の構造的課題から生じる純損益の悪化は避けられない見通しにあるため、不断の経営改善に取り組み、**適正な料金水準を検討する必要**がある。
- ・現在のところ、計画期間内は現行の料金水準を維持できる見通しにあるため、経営戦略を着実に実行していくこととしているが、外部環境の変化による収支見通しの変動も想定されるため、**課題や経営リスクを予見し、臨機・的確な対応に努める**。
- ・次年度の予算編成に向けては、水量、電力等のエネルギー価格、金利動向を踏まえて的確に反映することにより、**外部環境の変化を可能な限り収支見通しに織り込む**。また、**浅香山浄水場の跡地売却**を着実に進めることに加え、給水原価の低減に向け、徹底した**維持管理コスト、建設改良コストの縮減**に努める。

(4) 経営分析（下水道事業）

経営戦略（計画値）と令和5年度決算時点との比較

（経営診断書 P.23~24）

（単位：億円・税込）

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
収益的収入	292 (299)	296 (295)	298 (301)	297 (300)	295 (297)	294 (296)	293 (295)	292 (293)
（うち下水道使用料収入）	155 (159)	154 (157)	153 (156)	152 (155)	151 (154)	150 (153)	149 (152)	148 (151)
収益的支出	278 (296)	288 (284)	292 (292)	294 (292)	287 (284)	287 (284)	287 (284)	286 (283)
純損益	14 (3)	8 (12)	6 (10)	4 (8)	8 (13)	7 (12)	6 (11)	6 (11)
資本的収入	176 (218)	290 (204)	202 (173)	209 (165)	170 (152)	165 (151)	150 (138)	157 (168)
資本的支出	299 (339)	394 (325)	317 (298)	324 (290)	288 (279)	286 (280)	270 (269)	275 (296)
資本的収支差引	△122 (△121)	△104 (△121)	△115 (△125)	△115 (△125)	△118 (△127)	△120 (△129)	△121 (△131)	△118 (△127)
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)

※（）内は経営戦略における金額

■ 収支見通しの条件変更

- ①下水道使用料収入の下方修正 ②動力費の下方修正 ③企業債借入条件の見直し ④資本費平準化債の追加借入

経営戦略（計画値）との比較

（経営診断書 P.25）

■評価

- ・ 想定以上に有収水量が減少し、下水道使用料収入が減少
 - ➡ 純損益の黒字は継続して確保できる見込み
- ・ 施設、設備の更新事業費の増加を投資計画に反映し、計画期間内の建設改良費が増加
 - ➡ 一般会計長期貸付金の活用や資本費平準化債の追加借入により単年度資金収支は改善する見込み
- ・ 計画期間内の累積資金は増加し、継続して黒字を確保できる見込み

■今後見込まれるリスク

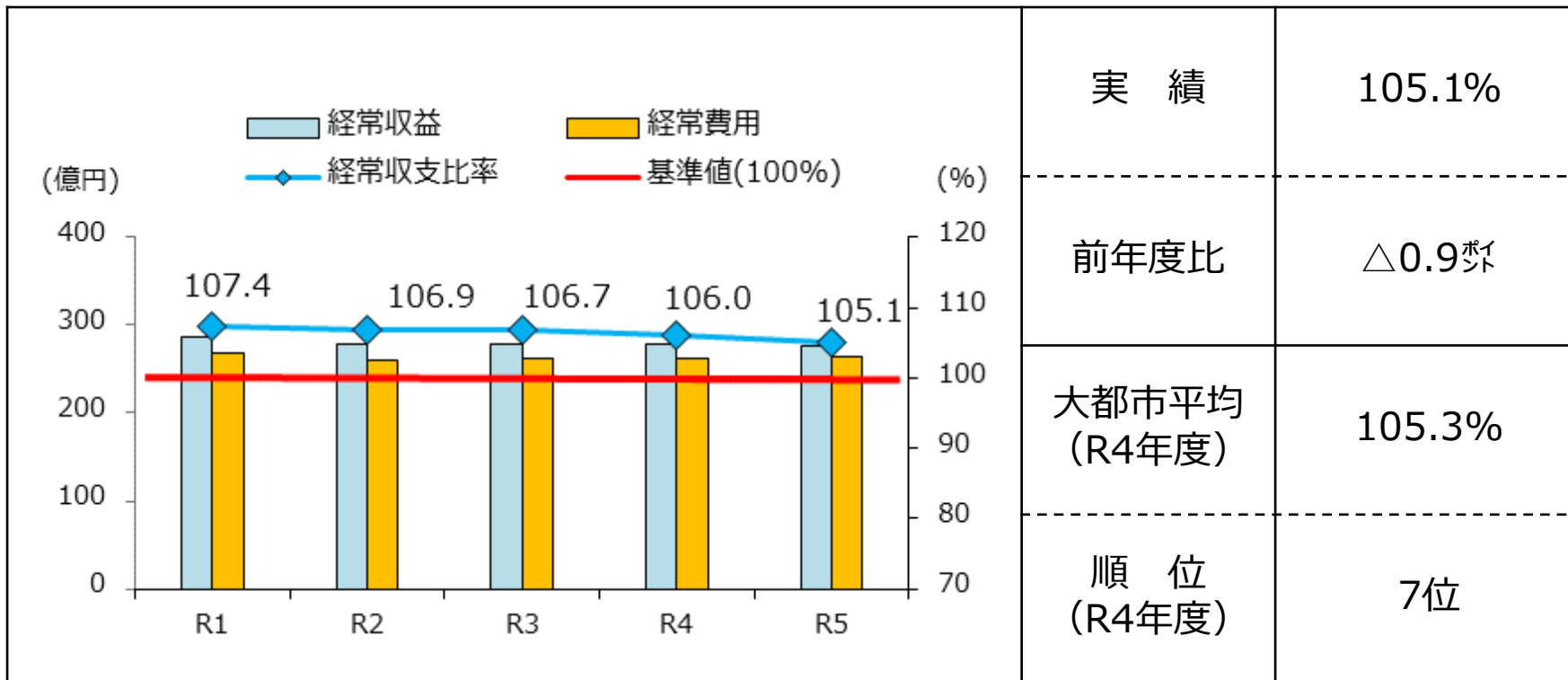
- ・ 下水道使用料収入の減
- ・ 金利の変動
- ・ 動力費の変動

①収益性

（経営診断書 P.27）

■ 経常収支比率

〔望ましい方向：↑〕



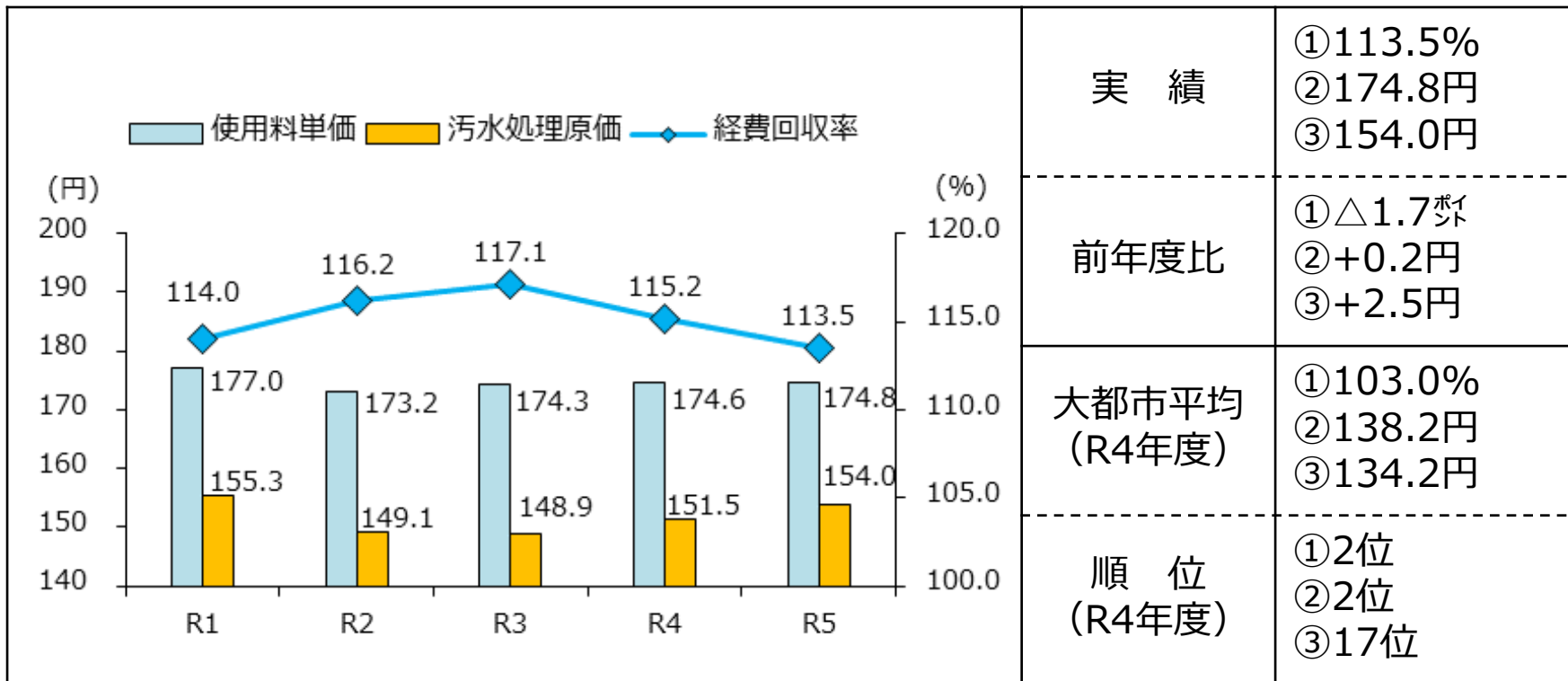
- 収入面では、前年度と比較して約1.4億円減少。主な要因は、下水道使用料収入の減少。
- 支出面では、前年度と比較して約1.5億円増加。主な要因は、委託料の増加、動力費の減少、支払利息の減少。
- 0.9ポイント悪化したものの、大都市と比較して高い水準にある。

①収益性

（経営診断書 P.27）

■ ①経費回収率 ②使用料単価 ③汚水処理原価

〔望ましい方向：①↑ ②↑ ③↓〕



- 委託料の増加（流域下水道事業・流泥事業の負担金の増加、西部下水道サービスセンターの包括委託化）により、汚水処理原価が増加。
- 経費回収率は1.7ポイント悪化したものの、大都市と比較して高い水準にある。

(経営診断書 P.28)

項目	費用 (百万円)	1 m ³ 当たり原価 (円)	構成比 (%)
人件費	734	9.1	5.9
動力費	529	6.6	4.3
薬品費	21	0.2	0.2
修繕費	179	2.2	1.4
委託料 (うち大阪府への汚泥処理委託経費) (うち包括委託分)	2,157 (1,383) (691)	26.7 (17.1) (8.6)	17.4 (11.1) (5.6)
減価償却費	5,465	67.7	44.0
支払利息	1,579	19.6	12.7
その他費用 (うち流域下水維持管理負担金)	1,768 (896)	21.9 (11.1)	14.1 (7.2)
合計	12,430	154.0	100

※各金額・構成比は四捨五入し、端数調整は行っていません。

①収益性

（経営診断書 P.28）

■ 1か月20m³当たり家庭用使用料

<p>本市の下水道使用料：2,821円</p>	<p>実績</p>	<p>2,821円</p>
<p>【大阪府内43市町村での比較】（R5.10.1時点） 平均値：2,331円 順位：7位（高い方から数えて）</p>	<p>前年度比</p>	<p>±0円</p>
<p>【大都市21都市での比較】（R6.1.1時点） 平均値：2,241円 順位：4位（高い方から数えて）</p>	<p>大都市平均 （R6.1.1）</p>	<p>2,241円</p>
	<p>順位 （R6.1.1）</p>	<p>4位</p>

- 過去の急速な下水道整備の際に借り入れた企業債の支払利息や施設の減価償却費が、下水道使用料の算定に影響。
- 平成29年10月に下水道使用料を引き下げたが、府内平均や大都市平均と比較して、依然として下水道使用料は高い水準にある。

①収益性

（経営診断書 P.29）

■課題及びリスク

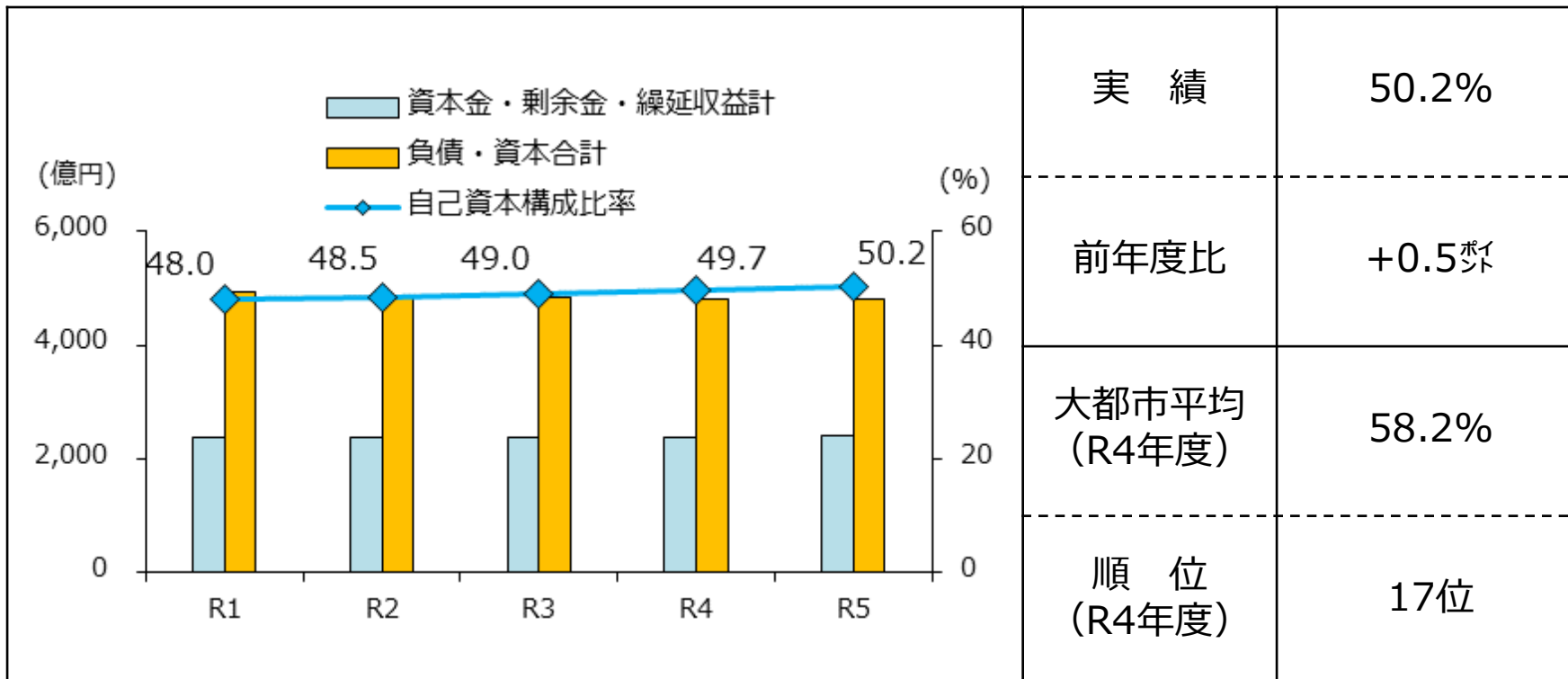
- ・ 水需要が減少傾向にあることから、**下水道使用料収入が減少**する。
- ・ 水再生センターやポンプ場では大量の電気を使用するが、**エネルギー価格等の動向が不透明であり、動力費が高騰する可能性**がある。
- ・ 金利が上昇傾向にあり、**借入利率の上昇により支払利息の増加**が見込まれる。
- ・ 浸水対策、施設の耐震化対策や老朽化対策を中心に投資するため、**減価償却費は増加傾向で推移**する。
- ・ 下水道使用料収入が減少傾向の中、**外的要因（動力費、金利）により支出が大きく変動するリスク**を抱えている。

②安定性

（経営診断書 P.30）

■自己資本構成比率

〔望ましい方向：↑〕



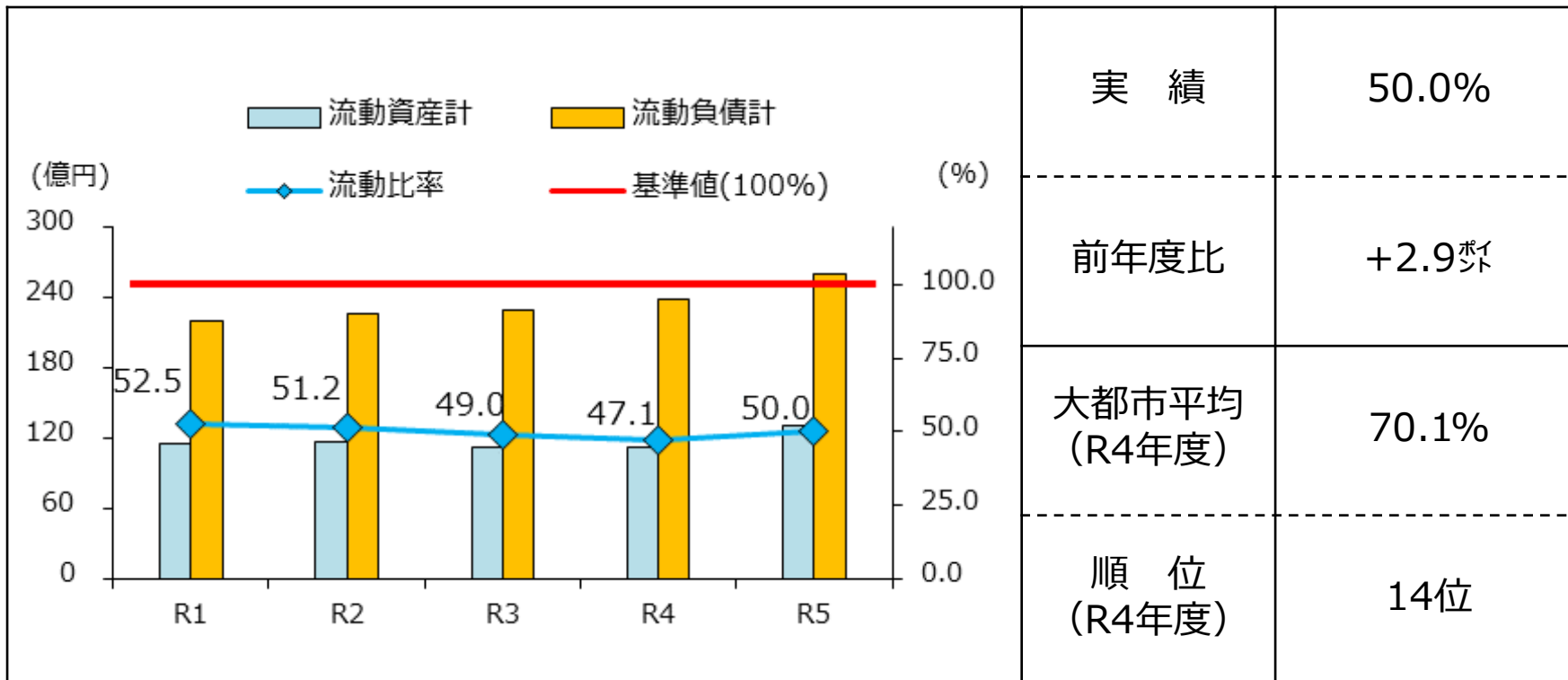
- 企業債残高の減少（前年度比約60億円減少）により改善傾向。
- 0.5ポイント改善したが、大都市平均との比較では依然として低い水準にある。

②安定性

（経営診断書 P.30）

■流動比率

〔望ましい方向：↑〕



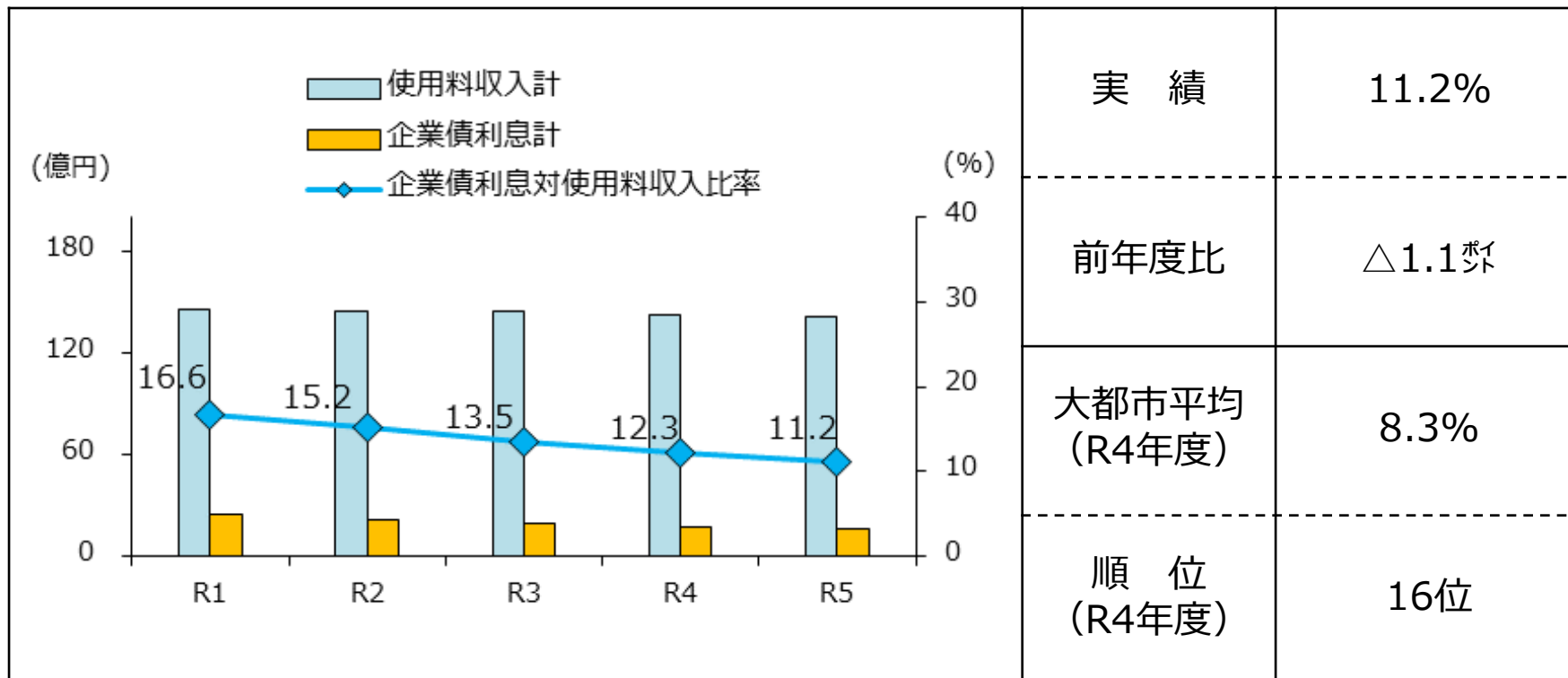
- 2.9ポイント改善したが、会計制度上、次年度の企業債償還元金を流動負債に含めるため、100%を大きく下回っている。
- 次年度も下水道使用料収入があるため、資金不足には陥らない見込み。

②安定性

（経営診断書 P.31）

■企業債利息対使用料収入比率

〔望ましい方向：↓〕



■過去に借り入れた高利率の企業債の償還が進み、改善傾向。

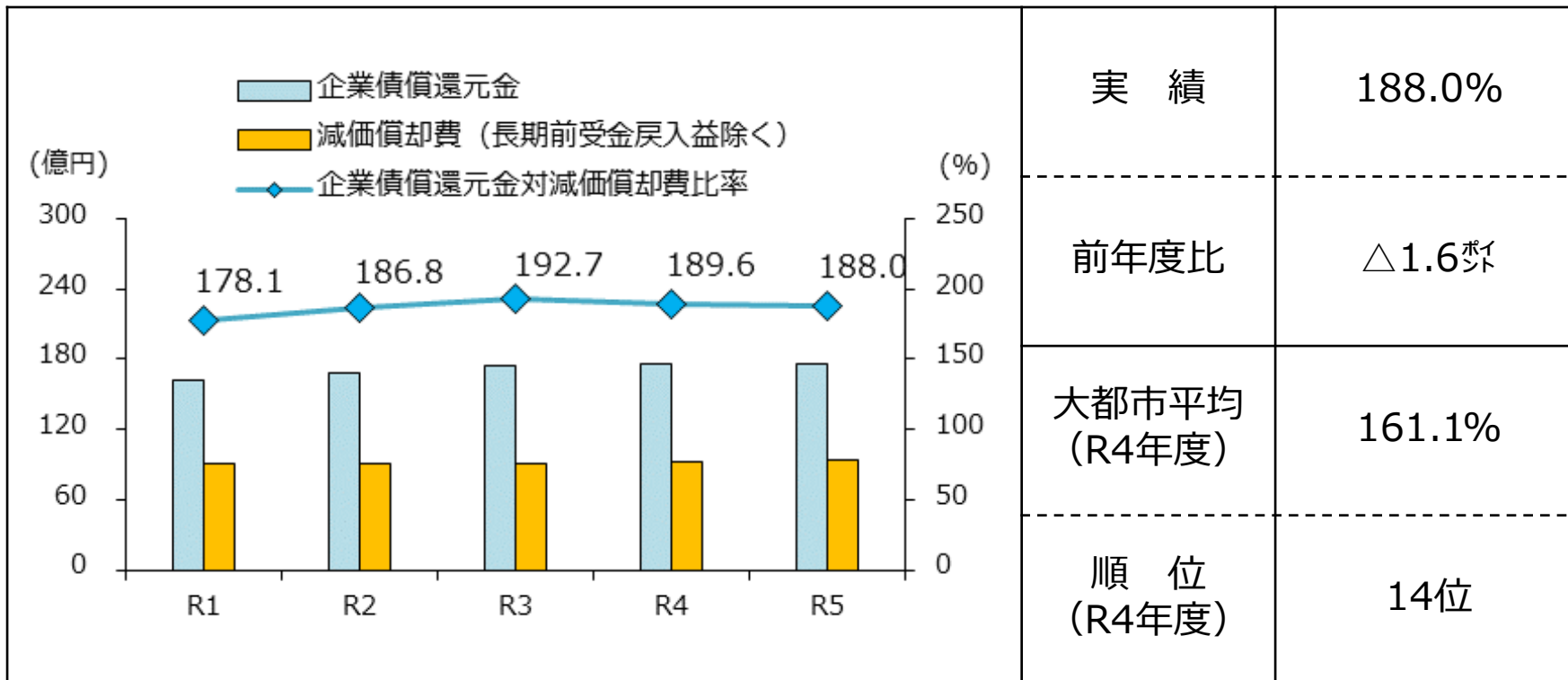
■1.1ポイント改善したが、大都市平均との比較では依然として高い水準にある。

②安定性

（経営診断書 P.31）

■企業債償還元金対減価償却費比率

〔望ましい方向：↓〕



- 企業債制度上の課題により、100%を大きく上回っている。
- 1.6ポイント改善。減価償却費がピークに差し掛かりつつある。

②安定性

（経営診断書 P.32）

■課題及びリスク

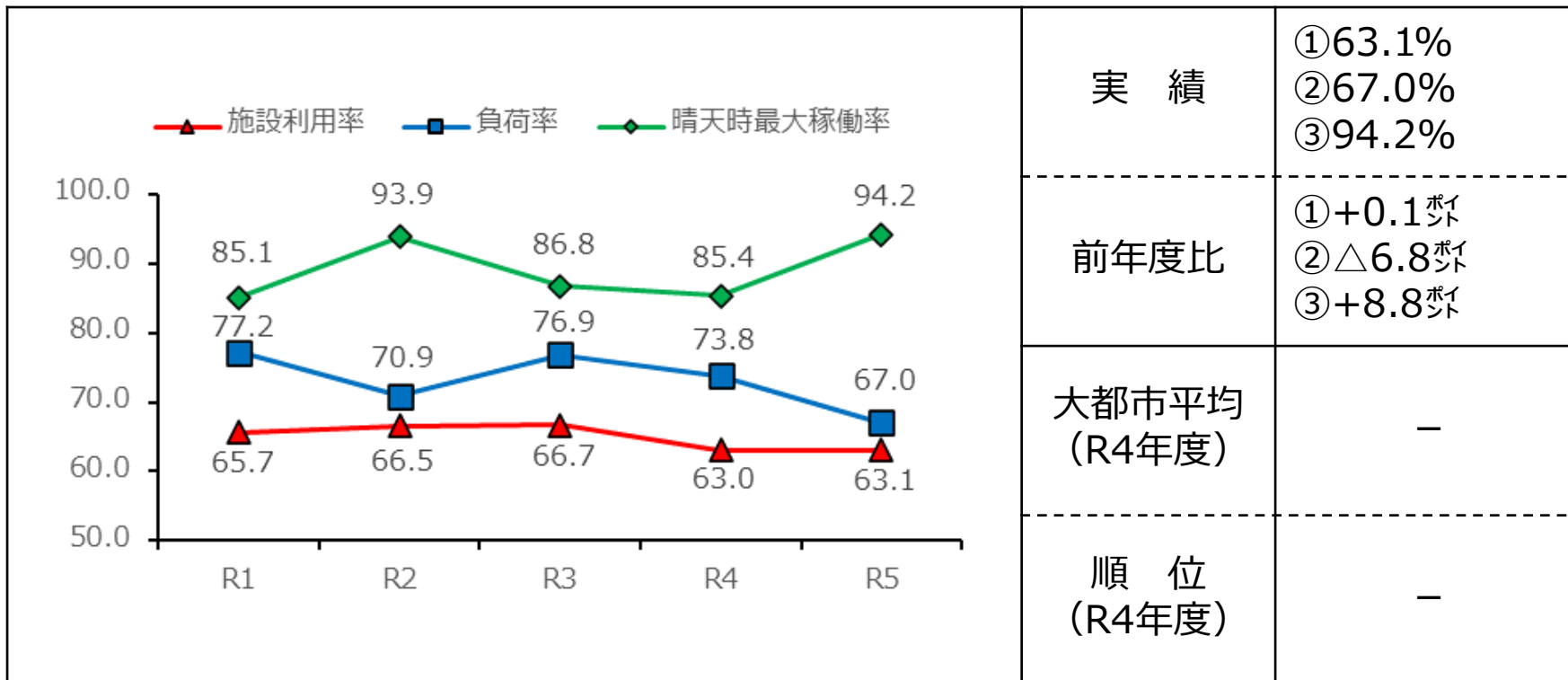
- ・ 企業債残高は減少傾向だが、償還財源は資本費平準化債や一般会計からの長期の貸付に頼る状況にあり、**借入金に対する依存度は高い**。
- ・ 金利上昇の影響により**借入利率の上昇が続いた場合、企業債利息が増加する可能性**がある。
- ・ 資金繰りの安定性を確保しつつ、自己資本構成比率をはじめとする**財務体質を長期的に改善していくことが重要**である。

③効率性

（経営診断書 P.33）

■ ①施設利用率 ②負荷率 ③晴天時最大稼働率

〔望ましい方向：↑〕



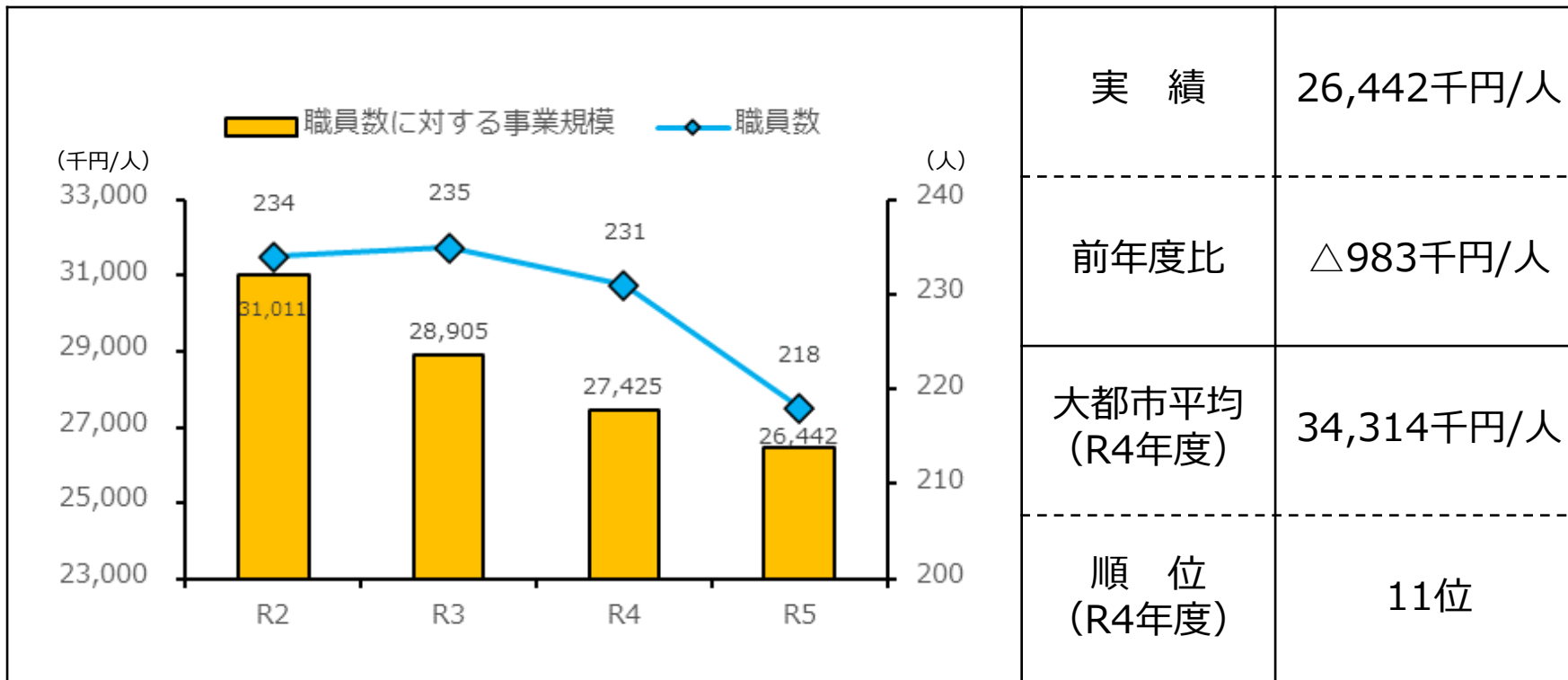
- 1日最大汚水処理水量が増加し、施設利用率は0.1ポイント上昇、負荷率は降雨量の影響で6.8ポイント低下、晴天時最大稼働率は8.8ポイント増加した。
- 負荷率は目安の70%をおおむね満たしており、晴天時最大稼働率も100%を超えていないことから、年間を通して汚水を適切に処理できている。

③効率性

（経営診断書 P.33）

■職員数に対する事業規模

〔望ましい方向：↑〕



- 983千円/人減少したが、職員数が減少していることから、悪化の要因は経常利益が減少したことによるものである。
- 大都市平均との比較では、他都市をやや下回る値である。

③効率性

（経営診断書 P.34）

■課題及びリスク

- ・今後、処理区域内人口の減少に伴い、汚水量の減少が見込まれる。将来の水需要の減少を見据え、水再生センターのダウンサイジングや最適配置による効率的な汚水処理が必要となる。
- ・気候変動により激甚化する降雨に対して、雨水ポンプ場の揚水能力の強化等が必要となる。
- ・職員数は減少傾向にあるが、下水道使用料収入が減少することに加え、減価償却費がピークを迎えることから経常利益は減少し、職員数に対する事業規模の指標は傾向で推移する見込みである。
- ・下水道事業の効率的な運営のためには、組織のあり方や職員の最適配置といった運営体制の再構築を検討する必要がある。

■今後の方向性

(経営診断書 P.35)

- ・ 計画期間内は純損益と累積資金の黒字を確保できる見通しであるが、電力料金や企業債借入金利の変動、下水道使用料収入の減少が経営上のリスクである。
- ・ 外部環境の変化による収支見通しの変動が想定されるため、課題や経営上のリスクを予見し、臨機で的確な対応に努める。
- ・ 次年度予算編成に向けては、エネルギー価格や金利動向を踏まえて的確に反映し、外部環境の変化を可能な限り収支見通しに織り込む。また、汚水処理原価の低減に向けて、維持管理コストや建設改良コストの縮減に努める。