

令和 7 年度 堺市上下水道事業経営診断書（令和 6 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

- (1) 「**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
- (2) 「**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）

- (1) 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
- (2) 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

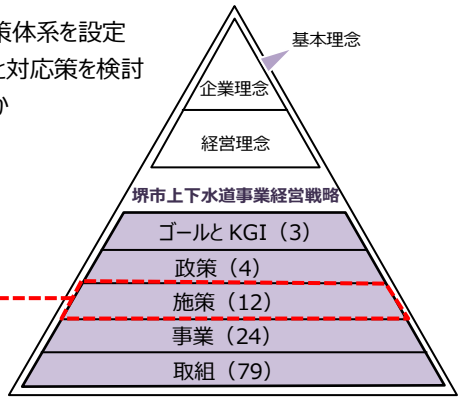
施策評価：施策目標（KPI 及び定性的目標）の達成状況等から 4 段階で評価

「**S** 施策目標を超えて達成」

「**A** 施策目標を達成」

「**B** 施策目標がおおむね達成」

「**C** 施策目標を達成できていない」



(1) 経営分析

■ 水道事業

【収支見通し】 R6 は決算、R7 は予算+繰越、R8 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)	7 (0)	18 (0)	△1 (△1)	△2 (△2)	△5 (△4)	△7 (△6)	△9 (△8)
利益積立金	34 (74)	41 (74)	59 (74)	59 (72)	57 (70)	52 (66)	45 (60)	35 (52)
単年度資金収支	11 (32)	16 (2)	18 (4)	1 (1)	5 (1)	3 (△5)	△4 (△9)	△9 (△9)

【主な経営指標】

評価区分	経営指標	望ましい方向	R6		R5	大都市平均 (R5)
収益性	料金回収率（％）	↑	96.2	↗	94.6	101.4
安定性	自己資本構成比率（％）	↑	60.9	↘	61.9	70.2
効率性	職員数に対する事業規模（千円 / 人）	↑	13,429	↗	11,989	15,629

【自己評価】

- ▶ 料金収入の増加や、水道・下水道事業会計間での人件費配分方法の見直しに伴う人件費の減少や動力費が減少した一方で、維持管理業務等における委託料が増加したが、純損益と単年度資金収支は黒字となった。
- ▶ 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状況に加え、物価や金利の上昇等の影響により、経営状況はこれまで以上に厳しくなることが想定される。

【懇話会意見】

- ▶ 料金収入の減少が見込まれ、費用は増加傾向にある中で、今までと同じ経営状況ではないという発想で料金水準を検討する時機に来ていると思われる。収益性の向上等原価改善に取り組んだ上で利用者の声を聴きながら、取り組むべきである。
- ▶ 水道業界だけでなく、他の業界の事例も学びながら DX を推進し、堺市のあるべき姿を検討していただきたい。効果的な技術であるかの見極めは非常に困難であり、全国規模での基準が必要であるため、堺市における懸念事項等も積極的に発信していただきたい。

■ 下水道事業

【収支見通し】 R6 は決算、R7 は予算+繰越、R8 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)	18 (12)	6 (10)	2 (8)	8 (13)	7 (12)	7 (11)	6 (11)
単年度資金収支	△8 (△13)	18 (△3)	3 (△6)	2 (△6)	3 (△3)	△1 (△5)	△0 (△7)	5 (△1)
累積資金	43 (39)	60 (36)	64 (30)	65 (24)	69 (21)	67 (16)	67 (9)	72 (8)

【主な経営指標】

評価区分	経営指標	望ましい方向	R6		R5	大都市平均 (R5)
収益性	経費回収率（％）	↑	114.2	↗	113.5	104.2
安定性	企業債償還元金対減価償却費比率（％）	↓	185.2	↘	188.0	157.9
効率性	職員数に対する事業規模（千円 / 人）	↑	26,918	↗	26,442	33,439

【自己評価】

- ▶ 大口使用者の使用水量の減少により使用料収入が減少した一方で、動力費の減少や過去の高利率の企業債償還が進んだことによる支払利息の減少等によって純損益は黒字となり、資金面では、資本費平準化債の借入額増加等により、単年度資金収支は黒字となった。
- ▶ 経費回収率は 100%を上回っており、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が、物価や金利の上昇等の影響により、経営状況はこれまで以上に厳しくなることが想定される。特に企業債の借入額が多い下水道事業では、支払利息の増高がリスクとなる。

【懇話会意見】

- ▶ 包括委託や上下水道一体という観点でメリットを見出す中で、行き過ぎた包括化はデメリットもある。リスク分散の観点から分割も重要であるため、堺市に適合した手法の検討を進めること。
- ▶ 将来的には、使用水量が少ない地域で、一定のサービス水準を維持しながらも、コストを適正に見直すなど、管理水準に差を設けることも一つの選択肢として検討する必要がある。

(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	R6	R5
01 良質な水道水質の維持	A	A
02 安全で良好な水環境の維持	A	A
03 戦略的な上下水道施設の管理	A	B

【主な達成状況】

- ▶ 有機フッ素化合物（PFOS・PFOA）について、自主的に市内給水栓における実態調査を実施し国の定める基準値を下回っていることを確認。
- ▶ 埼玉県八潮市の道路陥没事故を受け、水道施設・下水道施設において市独自で緊急点検を実施した。点検の結果、道路陥没等に繋がるような異常がないことを確認した。

【主な KPI の進捗】

指標名	望ましい方向	R6 実績	R6 計画
未水洗汚水量（千m3）	↓	4,843	5,175
水道管路の耐震化率（％）	↑	33.8	33.2
下水道管きよの計画的調査率（％）	↑	18.9	14.2

【懇話会意見】

- ▶ 有機フッ素化合物の適正な検査等水道水の安全性を情報発信するにあたり、タイミングよく発信するという観点も踏まえて取り組むこと。
- ▶ 若い世代は SNS 等のトレンドにセンシティブに反応するため、トレンドに水道の情報が上がった際に情報発信することも有効である。
- ▶ 今回の道路事故は八潮市で発生したが、どの自治体においても発生し得ると考えるべきであり、調査・更新にあたっては、布設年度だけでなく材質や設置環境等を踏まえ、優先度設定し実施すること。

■ 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	R6	R5
01 発災時における上下水道機能の確保	A	A
02 浸水対策の推進	A	A
03 上下水道の被災に備えた対策の推進（公助）	A	A
04 自助・共助の活動促進	A	A

【主な達成状況】

- ▶ 国の方針に基づき、令和7年1月に「堺市上下水道耐震化計画」を策定。
- ▶ 古川下水ポンプ場の供用開始により、浸水危険解消重点地区のうち 3 地区の浸水対策が完了した。
- ▶ 想定最大規模降雨（時間 147mm）や既往最大降雨（時間 99mm）を条件とした浸水想定区域図を作成した。

【主な KPI の進捗】

指標名	望ましい方向	R6 実績	R6 計画
優先耐震化路線の耐震化率（％）	↑	99.2	99.0
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】

- ▶ 上下水道の災害時における被害状況を一元的に管理する仕組みの検討にあたっては収集・管理する情報を明確化し、「誰が・どのように」等を具体的に明文化して共有すること。
- ▶ 大規模災害を基準に仕組みを構築すると、比較的小規模な災害への対応でスピード感が損なわれるリスクがあるため、情報収集や復旧方法について災害の規模に合せて柔軟に対応できるよう想定すること。

■ 政策 03 安定した経営の実現

【施策評価】

施策名	R6	R5
01 企業力の向上	A	B
02 経営基盤の強化	B	B

【主な達成状況】

- ▶ 公正な職務維持を阻害する要因となるリスクやハラスメント等についての相談体制の充実に加え、管理職と職員との信頼関係構築のための 1on1 ミーティングを実施。
- ▶ 予算・決算事務の品質向上や業務の持続性確保のため、BPR を実施。
- ▶ 水道メーター検針・料金収納等業務の委託業者元従業員による手数料等の着服事案を受け、直ちに局内に対策チームを設置して再発防止策を講じ、局のモニタリング体制及び委託業者のセルフモニタリング体制を強化。

【主な KPI の進捗】

指標名	望ましい方向	R6 実績	R6 計画
時間外勤務総時間数の削減率（％）	↑	△13.1	△11.4
研究発表等件数（累計件数）	↑	40	30
純損益・単年度資金収支	↑	(1) 経営分析を参照	

【懇話会意見】

- ▶ 近年の傾向として、学生はインターンシップで訪問した企業に就職するケースが多い。この傾向を踏まえ、採用された方が即戦力として活躍できる環境を構築することで、人材確保・育成に取り組んでいただきたい。
- ▶ 固定資産の管理については DX を活用できる部分があるが、仕事の仕方を大きく変えるものとなり、即座に導入できるものでないため、システムの切替のタイミング等で円滑に変更できるよう、ご準備をいただきたい。

■ 政策 04 信頼される上下水道へ

【施策評価】

施策名	R6	R5
01 利用者の利便性の向上	C	A
02 利用者の信頼関係の構築	B	A
03 カーボンニュートラルへの貢献	A	A

【主な達成状況】

- ▶ 給排水設備工事管理システム（当初令和 7 年 4 月導入予定）の開発が遅延し、その後も受託業者における開発の進捗改善が図られなかったため令和 7 年 5 月に契約を解除。
- ▶ 上下水道局独自の情報誌の発行等、市民の上下水道事業への理解促進を図ったが、アンケート結果（情報の到達度）からも、発信した情報が十分に市民に行き届いていないことが分かった。
- ▶ 水再生センターの電力調達において、本市クリーンセンターで発電された電力を自己託送運用及び余剰電力売電を行うスキームを構築。

【主な KPI の進捗】

指標名	望ましい方向	R6 実績	R6 計画
「すいりん」の登録率（％）	↑	17.9	14.0
情報の到達度 「情報を見たことがある」の割合（％）	↑	19.2	-

【懇話会意見】

- ▶ 「すいりん」の利用促進に向けた取組の中で、登録したが不便だと感じたといったケースも分析し、利用促進に取り組むこと。
- ▶ 「信頼関係」というキーワードは今後より一層大事になってくる。その中で、KPI「情報を見たことがある割合」は、「情報を見てアクションを起こした」といった観点等、今後、より実効性の高い指標に見直す必要がある。