

令和 7 年 9 月 11 日

上下水道事業管理者

## 令和 8 年度当初予算編成について

上下水道事業を取り巻く環境は、水需要の減少をはじめ、施設の更新や維持管理に係るコストの増高、企業債の借入金利の上昇、国からの交付金の内示率低下等厳しい状況にある。加えて、上下水道事業経営戦略（以下、「経営戦略」という。）の収支見通しでは、水道事業会計において令和 8 年度から純損失が発生することが見込まれている。こうした状況において、中長期的に投資と財源のバランスを確保し、事業運営の安定化を図ることが大きな課題である。

今後、生産年齢人口の減少等によって組織人員体制の維持が困難になることも踏まえ、市民の安全・安心に係る取組を着実に推進するため、局をあげて不断の経営改革に取り組むことはもとより、業務の抜本的な見直しや DX の推進、公民連携手法の導入等組織運営面にも踏み込んだ構造改革を推進し、経営基盤を強化する必要がある。

一方で、埼玉県八潮市での下水道管路の破損を起因とする道路陥没事故や、全国で多発する水道管路の漏水事故によってインフラの老朽化問題が顕在化している。上下水道事業の根幹である水道水質においても、全国各地で有機フッ素化合物（PFOS・PFOA）が検出されるなど、水道水の安全性への懸念が高まっており、国の方針等に基づき、これらの課題に対して適切に対応することが社会的要請となっている。

また、令和 6 年に発生した能登半島地震や南海トラフ地震臨時情報の発令等、大規模災害がいつ発生しても不思議ではない切迫した状況にあり、計画的なハード整備と防災対応力の強化（ソフト対策）の両輪で災害対応力を強化する必要がある。

このような中、令和 8 年度は経営戦略の中間改定を予定しており、これまでの経営環境の変化や課題、事業の進捗や経営状況等を踏まえた振り返りと対応策を検討し、実行する重要な時期を迎える。ライフライン事業者としての使命を果たすためにも、市民生活の安全・安心を守り、持続可能な経営を確保することを念頭に令和 8 年度当初予算の編成に取り組む。

## 記

### 1. 取組姿勢（予算編成に当たっての基本的な考え方）

- ① 社会情勢の変化に起因する課題や経営リスクをはじめ、上下水道事業に求められる社会的要請を踏まえて、経営戦略の達成に向け、最大限効果が得られる効率的な事業を構築すること。
- ② 構造改革の必要性や方向性等への認識を共有し、これまでの慣習や制度にとらわれず、持続可能な事業運営に資する効果的・効率的な手法への転換に取り組むこと。
- ③ 平時、非常時を問わず、上下水道一体の組織の強みを生かした取組を推進すること。
- ④ 事業の重要性や緊急性、事業を後送りするリスクや影響等を踏まえ、限られた経営資源のもとで優先順位を付けて予算を計上すること。
- ⑤ 客観的データを根拠に事業の必要性や費用対効果を検証し、それらを生かした事業内容や予算を立案すること。

### 重要取組

- (1) 経営改善に向けた取組

- ・ 経営状況を正確に把握するために、収益の根幹となる料金収入の動向をはじめ、物価等の動向を踏まえた予算を計上し、これらの収支予測に基づく着実な財政運営を推進すること。

#### <収入確保>

- ・ 未利用資産に限らず、保有資源を最大限に活用する手法を検討し、料金以外の収入の確保に努めること。
- ・ 国等の交付金、補助金制度を最大限活用できるよう見直し、最適化を図ること。
- ・ 金利動向による収支見通しへの影響を踏まえ、企業債の借入方法や借入時期等最適な資金調達を検討すること。
- ・ 先進技術を活用した漏水等の不明水対策を進め、有効率の向上を図ること。
- ・ 関係部局との連携のもと、水洗化促進に資する効果的な取組を実施すること。

#### <支出削減>

- ・ 労務費や資材等の高騰に対して、従来通りの手法を漫然と継承せず、品質を確保しながら、より安価な工法、材料、発注方法の工夫により、更なる建設改良費の縮減と業務効率化を図ること。
- ・ 電力、燃料、薬品等の調達コストの縮減に加え、省エネ運転による維持管理コストの縮減に取り組むこと。
- ・ 職員の創意工夫や民間企業、関係機関との連携等によって実施できる事業（ゼロ予算事業）を積極的に推進すること。

### (2) 上下水道の安全・安心の確保

- ・ 令和8年4月に有機フッ素化合物（PFOS・PFOA）が水質基準項目になることを踏まえ、水道水質の適正な検査体制を整備すること。
- ・ 下水道管の全国特別重点調査結果を踏まえた対策や緊急輸送路下にある铸铁管（水道管）の更新等、国の方針を踏まえた施設の老朽化対策を着実に進めること。
- ・ 施設の計画的な修繕及び改築更新により、突発的な故障のリスクを抑制することで、中長期に係る費用の縮減に取り組むこと。
- ・ 堺市上下水道耐震化計画に基づき、配水場や水再生センター等被災すると極めて大きな影響を及ぼす上下水道施設及び指定避難所等に接続する上下水道管路等の耐震化を計画的に実施すること。

### (3) 災害対応力の強化

- ・ 上下水道一体の視点での防災訓練や防災教育等を通じた業務継続計画、マニュアル等の精査により、職員や組織の災害対応力の向上を図ること。
- ・ 災害対応におけるリソース不足に対して、上下水道部門にとらわれない最適配置を図り、また、災害協定都市や民間企業等との連携を強化すること。
- ・ 上下水道一体で情報収集・管理を行い、効率的な情報発信や迅速な応急復旧を推進すること。
- ・ 市民が内水ハザードマップを事前に確認し、適切な避難行動が取れるように、関係部局との連携のもと啓発を推進すること。

### (4) 公民連携・広域連携の推進

#### <公民連携>

- ・ 施設の建設や改築更新、維持管理では、民間のノウハウを生かした効果的な事業実施や事業費削減等を図るため、ウォーターPPP やデザインビルド一体発注方式の活用等、効果や課題・リスクを整理した上で、本市に

適合した公民連携手法を検討すること。

- ・ 水道メーター検針・料金収納等業務や水道メーター取替え等業務においては、市民サービスや業務品質の向上、競争性の確保を踏まえた経済的な事業スキームを構築すること。
- ・ 委託業務の発注に当たっては、これまでに得た知見やマーケットサウンディング、他市の取組状況等を踏まえて、適正な委託費の設定、業務品質の向上及び競争性の確保を図ること。

#### <広域連携>

- ・ 大阪府や他の水道事業体と連携し、業務サービスの標準化や共同発注等、将来の府域一水道に向けた取組を推進すること。

#### (5) DXの推進

- ・ 市民サービスの維持・向上を図り、持続可能な上下水道事業を確保するため、従来の業務見直しや経営改革の取組に加え、BPRに積極的に取り組むこと。その際、システム導入ありきの発想は排除すること。
- ・ 業務システムの更新・改修及び管理に当たっては、局内はもとより市長部局とのシステムやネットワークの共同化や一元管理を検討し、業務を標準化すること。また、トータルコストの縮減に取り組むこと。
- ・ 施設の維持管理や工事監理、固定資産の管理等においてもDXを推進し、業務の効率化や経費の縮減を図ること。
- ・ 本市の課題解決に資する新技術を導入できるよう、他事例の研究や民間事業者との実証実験の実施等に取り組むこと。

#### (6) 企業力の向上

- ・ 人材育成や技術継承に当たっては、上下水道一体での取組による技術力の強化を図ること。
- ・ これまでの不適切事案の原因や対応を再検証し、内部統制上の不備を起こさない組織の構築に向けて取組を強化すること。
- ・ 内部通報やハラスメントの相談窓口の機能強化をはじめ、局職員が安心して活躍できる環境整備を推進し、管理職が先頭に立って働きやすい職場、風通しのよい職場を実現すること。
- ・ 職員のモチベーションとパフォーマンスが最大限発揮できる組織の構築をめざし、職員が組織との一体感や高い意欲を持って仕事に取り組むことのできる職場環境整備に向けて取組を推進すること。

#### (7) 市民との信頼関係の構築

- ・ 水道水質をはじめとする上下水道事業の安全・安心や、将来にわたる事業・経営状況等の情報が、市民に的確に届くように効果的な手法で情報を発信すること。
- ・ 大規模災害に備え、市民の防災意識や行動変容に繋がる戦略的な情報発信や啓発を実施すること。
- ・ 電子申請を基本とした窓口の構造改革を推進するため、給排水設備工事管理システムの早期導入や「すいりん」の登録率の向上を図り、業務のあり方を根本から見直すこと。
- ・ これまでに発生した不適切事案を踏まえた組織改革や業務体制、公正職務等の取組は、継続して検証及び見直しを図り、実効性を確保すること。