

令和 9 年度上下水道局予算編成方針

令和 7 年度決算では水道事業・下水道事業とも純損益の黒字を確保することができたが、水道事業会計では令和 8 年度以降は継続的に赤字が発生する見通しであり、下水道事業においても、現経営戦略の計画期間後半に赤字が発生する見通しであることから、極めて厳しい経営状況に直面している。また、今後も人口減少に伴う水需要の減少や物価高騰、金利上昇などにより、更に経営環境が悪化するリスクを有している。

一方で、埼玉県八潮市の道路陥没事故を教訓とした下水道法の改正や漏水リスクの高い水道管路の早期更新など、上下水道施設の老朽化対策は大きな転換が求められている。加えて、令和 6 年能登半島地震、直近では令和 8 年熊本地震においても上下水道施設に大きな被害が生じていることから、発生が想定される大規模災害への備えが喫緊の課題となっており、取組の強化が必要である。

これらの状況を踏まえ、令和 8 年度に実施する経営戦略の中間改定では、強靱で持続可能な上下水道を実現するため、施設の老朽化をはじめとする事業運営上の課題や財務上の課題について、中長期的な視点から検証し、必要な対応策を盛り込むこととしており、中間改定後の経営戦略に基づき計画的に事業経営を進めることが重要となる。

また、中間改定で示す事業運営を推進するためには、公営企業としてより一層の経営改善に取り組む必要があり、改めて、事業のより効果的・効率的な実施手法の導入や実施体制の見直し、DX 推進などの構造改革を進めることに加え、支出削減や収入確保策の検討による財源確保に取り組むことにより、経営基盤の強化を図る。なお、経営改善に当たっては、足元の経営状況の改善のみに着目するのではなく、将来世代への負担にも留意し、中長期的な視点で対策を講じることに十分に配慮するものとする。

令和 9 年度予算は、中間改定に基づく事業の初年度であり、今後の事業の方向性を具体化するという点で重要な転換点となる。ライフライン事業者としての責務を果たし、市民の安全・安心を確保するための事業を着実に推進することに加え、将来にわたり安定した経営を確保することを念頭に、当初予算編成に取り組む。

記

1. 取組姿勢（予算編成に当たっての基本的な考え方）

- ① 水道事業においては令和 8 年度以降発生する赤字の縮減、下水道事業においては将来見込まれる赤字の回避に向け、事業の効果的・効率的な実施や支出削減、収入確保等による最大限の経営改善に努めること。
- ② 社会情勢の変化に起因する課題や経営リスクを踏まえ、事業運営や財務上の課題を解消するため、最大限効果が得られる事業を構築すること。
- ③ 事業の重要性や緊急性、事業を後送りした場合のリスクや影響等を整理し、経営戦略中間改定における議論の方向性を踏まえ、限られた経営資源のもとで優先順位を明確にした上で必要な予算を計上すること。
- ④ これまでの慣習や制度にとらわれず、業務の BPR による効率的・効果的な手法への転換に取り組むこと。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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、エネルギー価格や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。
- ・ 国等の交付金や補助金制度の動向を把握し、最大限活用できるよう最適化を図ること。
- ・ 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の最適な資金調達を図ること。
- ・ 先進技術を活用した漏水調査等による不明水対策の実施及び効果検証を進め、有効率の向上を図ること。
- ・ 関係部局との連携を強化し、効果検証を踏まえた実効性の高い水洗化促進施策を推進すること。

<支出削減>

- ・ 労務費や資材価格等の高騰に対して、従来の手法を漫然と踏襲することなく、品質を確保しつつ、より安価な工法、材料及び発注方法の見直し・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、燃料及び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り実施可能な事業（ゼロ予算事業）を積極的に推進すること。

(2) 中間改定に基づく重点事業の推進

- ・ 下水道管の全国特別重点調査結果を踏まえた対策や鋳鉄管をはじめとする漏水リスクの高い水道管路の更新等、国の方針を踏まえ、必要な対策を計画に反映し着実に進めること。
- ・ 施設のダウンサイジング等の方向性を踏まえ、最適な修繕及び改築更新を計画的に実施することで、突発的な故障のリスクを抑制し、中長期に係る費用の縮減に取り組むこと。
- ・ 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の災害拠点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。
- ・ 気候変動等を考慮した雨水整備計画の見直しを進め、新たな浸水リスク評価に基づく重点地区の選定に取り組むこと。

(3) 災害対応力の強化

- ・ 上下水道一体の応急復旧をはじめとした災害対応を着実に実施するため、令和 6 年能登半島地震や令和 8 年熊本地震等への災害支援活動で得られた知見や課題を踏まえ、業務継続計画（BCP）や各種マニュアルの継続的な点検・見直しを行い、職員の災害対応力の向上を図ること。
- ・ 近年の局地的豪雨等による浸水被害の激甚化・頻発化を踏まえ、市民が内水ハザードマップを活用して浸水リスクを正しく理解し、災害発生時に自ら適切な避難行動を取ることができるよう、関係部局と連携して周知・啓発の充実を図ること。

(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を図る

ため、PPP 手法の活用等、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。

- ・ 新たに開始する PFI 事業については、モニタリング基本方針に基づく適切な進捗管理及び評価により業務品質や市民サービスの確保を図ることに加え、事業リスクの回避、技術継承及び職員の人材育成に取り組むこと。
- ・ 委託業務の発注については、これまでに得た知見、マーケットサウンディング及び他市の取組状況等を踏まえ、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のほか、大阪広域水道企業団における府内事業体の統合進捗など情勢変化を踏まえ、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

- ・ DX 推進に当たっては、個別業務の効率化や経費削減にとどまらず、人材不足や技術継承等の構造的課題の解消に向け、デジタル技術を活用した生産性向上及び業務変革を推進すること。
- ・ 市民サービスの維持・向上及び持続可能な上下水道事業の実現に向け、業務プロセスの見直しや経営改革において、BPR の視点を取り入れること。また、システム導入自体を目的化することなく、業務改革の観点から必要性及び効果を十分に検証すること。
- ・ 業務システムの更新・改修及び管理については、局内はもとより市長部局とのシステム及びネットワークの共同化や一元管理を検討し、業務の標準化及びトータルコストの縮減を図ること。
- ・ 本市が抱える課題の解決に資する新技術の導入に向け、先進事例の研究や民間事業者との実証実験等に取り組むこと。

(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り技術力の強化を図り、将来を見据えたコア業務の選定及び必要な知識・技術の継承に取り組むこと。
- ・ 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生じさせ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、職員が意欲を持って能力を最大限発揮できる働きやすく風通しの良い職場を実現すること。あわせて、既存の取組の効果検証及び必要に応じた見直しを行うこと。

(7) 市民との信頼関係の構築

- ・ 水安全計画に基づく水道水の安全確保に向けた取組やリスク管理、水質検査計画に基づく PFOS・PFOA などの水質検査結果をはじめ、施設の老朽化対策、上下水道事業の品質確保に関する取組、料金の在り方及び将来の事業・収支見通しなど、市民の関心が高い情報について説明責任を果たし、必要な情報が的確に届くよう、最適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つな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本格運用後の体制構築及び「すいりん」の登録者数の向上を図り、業務の在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。