堺市上下水道事業経営戦略中間改定懇話会における主な意見並びに中間改定の方向性

No	政策・施策・事業	主な意見	経営戦略中間改定の方向性
1	01 市民の健康と快適な暮らしの確保 02 安全で良好な水環境の維持 汚水の適正処理の推進	大阪湾流域別下水道整備総合計画（流総計画）を踏まえ、放流水質や処理方式への影響を整理し、将来を見据えた下水道施設の最適化を進める必要がある。	・府流総計画の策定に合わせ、社会環境の変化や将来需要を踏まえた雨水・汚水処理のあり方を整理し、効率的かつ持続可能な施設整備を進めるため、本市の下水道全体計画を見直す。
2	01 市民の健康と快適な暮らしの確保 03 戦略的な上下水道施設の管理 水道施設の維持修繕・更新・最適化	基幹管路及び配水池の耐震化率が他都市と比べて低く、有効率も低下傾向にあるため、災害時の安定給水と漏水の抑制に向け、施設の耐震化及び老朽化した管路の維持管理・更新を計画的に推進する必要がある。	・基幹管路は、事業量の平準化により年平均約3km更新を維持する。今後、口径1000mmを超える大口径管路の更新を行う必要があるため、計画期間後半において実施体制等を含めた更新計画を策定する。 ・配水池は、耐震診断の結果、耐震性能の不足が判明した配水池の耐震補強に重点的に取り組み、応急給水用水の貯留機能の確保を図る。 ・有効率向上に向けては、人工衛星画像解析技術の有効性を検証するなど、新たな技術や手法を活用し、更なる漏水の早期発見・修繕に取り組む。
3	01 市民の健康と快適な暮らしの確保 03 戦略的な上下水道施設の管理 水道施設の維持修繕・更新・最適化 下水道施設の維持・改築修繕・最適化	人口減少に伴う水需要等の変化を踏まえ、施設の配置や規模、維持管理のあり方を検証し、統廃合やダウンサイジング等による施設の最適化を計画的に進める必要がある。	・2023年にアセットマネジメント手法に基づき今後50年間の施設整備の方針を策定した。本方針に基づき、施設の廃止や縮小、機能増強等を含め優先度を踏まえた取組を計画的に進める。 ・水道事業では、計画期間後半に配水区域の統合による菅生配水池の施設最適化に取り組む。
4	01 市民の健康と快適な暮らしの確保 03 戦略的な上下水道施設の管理 水道施設の維持・改築修繕・最適化	漏水リスクの高い管路は、断水被害や交通障害を発生させるおそれがあることに加え、災害発生時も潜在的なリスクとなるため、管種や漏水実績等を踏まえて優先順位を定め、長期的な視点から更新の加速化を検討する必要がある。	・計画期間後半は、「鋳鉄管更新計画」に基づき、漏水リスクの高い鋳鉄管の更新を前倒しで実施するほか、配水支管の年間更新延長を拡充させ、漏水リスクの高い管路の早期解消に取り組む。
5	01 市民の健康と快適な暮らしの確保 03 戦略的な上下水道施設の管理 下水道施設の維持・改築修繕・最適化	埼玉県八潮市の道路陥没事故を踏まえ、社会的に影響が大きい大口径管路の予防保全や健全性の確保を図るため、更新率や調査率だけでなく、施設ごとの事故発生リスクや影響度を踏まえた維持管理を行う必要がある。	・KPIは下水道法の改正を踏まえた調査や改築の考え方を整理し、社会的影響の大きい大口径管路等における予防保全の推進や健全性の確保の達成状況を表す指標への見直しを検討する。 ・また、KPIによる評価にとどまらず、法で定める管理区分等に基づき、対象施設ごとのリスクに応じたメリハリのある調査・改築を実施する。
6	02 災害時の飲料水と衛生環境の確保 02 浸水対策の推進 雨水整備の推進	気候変動に伴う降雨量の増加や豪雨の頻発・激甚化に対応するため、雨水管理総合計画を早期に策定し、浸水リスクに応じた対策を計画的に推進する必要がある。	・気候変動による降雨量の増加を踏まえたリスク評価や分析により、浸水リスクの低減を図るため、浸水対策の目標等を定める雨水管理総合計画を2030年度までを目処に検討する。
7	02 災害時の飲料水と衛生環境の確保 04 自助・共助の活動促進 自助・共助の啓発（平時の情報発信）	施設の耐震化には長期間を要するため、耐震化が完了するまでの間、非耐震施設等を補完するバックアップ手法を検討し、災害時に確保できるサービスや市民に必要な備えを平時から周知する必要がある。	・公助におけるバックアップとして、応急給水活動計画を具体化し、災害時における応急給水活動の実効性を確保する。 ・自助・共助において、日常の取組として循環型備蓄を実践してもらえるよう、広報さかいやSNS、各種イベント等を通じて効果的に情報発信し、市民の防災意識醸成に取り組む。
8	02 災害時の飲料水と衛生環境の確保 04 自助・共助の活動促進 災害情報の発信（非常時の情報発信）	災害時の市民の不安や混乱を軽減するため、被害状況、復旧見込み及び応急給水等の情報を迅速かつ的確に発信できる体制を整備する必要がある。	・被災時における応急復旧の対応を具体化し、被害状況、復旧見込み、応急給水等に関する情報を迅速に収集し、SNS等を活用して的確に発信できる体制強化に取り組む。
9	03 安定した経営の実現 01 企業力の向上 挑戦する人材の育成 魅力ある組織の構築	将来にわたり安定した上下水道サービスを提供するため、採用活動の強化や専門人材の確保、適切な人員配置、計画的な技術継承を一体的に進める必要がある。	・上下水道事業の認知度向上と就業意欲の喚起を図るため、市総務局と連携したインターンシップの実施や人事委員会と連携した採用に係る広報活動の強化に取り組む。
10	03 安定した経営の実現 01 企業力の向上 挑戦する人材の育成 DX推進	DXは単にデジタル技術やシステムを導入するだけでは業務改革につながらず、導入した技術を業務に定着させ、組織全体で活用できる状態にすることが重要である。 職員がデジタル技術を活用し業務改善を進めるため、組織内外からデジタル人材を確保・育成し、組織全体への浸透を図る必要がある。	・上下水道事業の持続性を確保するため、デジタル技術を活用できる人材をはじめ、事業基盤を支える技術を継承できる人材を育成する。 ・職員がDXを自らの業務課題として捉えることで、BPRの考え方を踏まえた業務プロセスの改革を進める。

No	政策・施策・事業	主な意見	経営戦略中間改定の方向性
11	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（水道事業）	堺市の水道事業は受水依存型の経営構造であることに加え、料金回収率が100%を下回る経営状況を踏まえ、老朽施設に対する将来の更新財源を確保できるよう、適正な料金水準を早期に検討すべきである。	・これまで、計画期間中は「現行の料金水準の維持に努める」としていたが、経営戦略開始以降の経営状況等の変化を踏まえ、将来にわたり安定的に事業を運営し、施設を維持・更新していくため、更なる経営改善に取り組んだ上で、必要な事業財源の確保に向け、今後、適正な料金水準について検討する。
12	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（水道事業）	水道事業会計においては、資金の流動比率が高く、短期の資金繰りに余裕がある一方、企業債残高は他都市と比較して高い水準にある。現下の金利上昇や将来世代の負担を考慮し、企業債残高の適切な管理に向けた指標を設定すべきである。	・現在の建設改良費に対する企業債充当率は約70%であるが、今後は一定程度まで抑制を図ることで、企業債残高の低減と将来世代の負担軽減に努める。 ・上記方針に基づき借入管理を行い、KPI「単年度資金収支」と「純損益」の計画値を上回るよう取り組む。また、KPIの評価に留まらず、利息や元金償還、企業債残高が将来収支へ与える影響を加味しながら管理を行う。
13	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（水道事業）	小口利用者の増加により、使用水量の減少以上に料金収入が減少する可能性があるため、負担の公平性と経営の安定性の観点から、使用水量区分ごとの料金設定を検証する必要がある。	・中間改定の結果を踏まえ、使用実態と料金体系の整合を図るため、今後の料金水準の検討における課題とする。
14	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（水道事業）	水道料金の設定にあたっては、現在の運営費用だけでなく、物価上昇や更新需要の増加を踏まえ、将来の施設更新に必要な財源を適切に確保することが重要である。このため、投資計画に基づき資産維持率及び資産維持費を整理し、料金水準の検討に反映する必要がある。	・中間改定の結果を踏まえ、将来にわたり施設を維持・更新できる財源を確保するため、今後の料金水準の検討における課題とする。
15	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（水道事業） 収支バランスの改善（下水道事業）	災害時の事業継続や日常の資金繰り、将来の施設更新に必要な財源を確保するため、水道・下水道それぞれに確保すべき資金水準を設定する必要がある。	・年度内の安定的な資金運用や災害時の事業継続に必要な資金を確保するため、月間最大支出額等を踏まえ、事業運営上必要な資金水準の設定を検討する。 ・今後の料金水準の検討の中で、更新投資に必要な資金の確保について検討する。
16	03 安定した経営の実現 02 経営基盤の強化 収支バランスの改善（下水道事業）	施設の安全性を確保しつつ、事業の緊急性、リスク低減効果等を踏まえ、投資規模や内容の一層のコントロールが重要になる。他都市と比較して企業債残高も高い水準にあることから、重点分野やリスクを見極めた対応が必要となる。	・優先順位を踏まえ、事業が特定の期間に集中しないように事業量の平準化を図る。 ・必要不可欠な事業に対しては、財政試算や企業債残高の状況を踏まえながら企業債を活用するが、将来世代の負担の観点から、長期的には企業債残高の縮減に努める。
17	04 信頼される上下水道へ 01 利用者の利便性の向上 来庁レス・キャッシュレス・ペーパーレスの推進	スマートメーターは、検針業務の効率化だけでなく、漏水の早期発見や高齢者等の見守りなど、多分野での活用を見据えて導入を検討する必要がある。	・将来的には生産年齢人口の大幅な減少が見込まれることを踏まえ、将来の全戸導入を目標に、実証実験等を通じた事業化検討を進める。 ・市の関係部局や他事業体、民間事業者との連携による付加価値の創出や導入コストの削減を検討する。
18	04 信頼される上下水道へ 02 利用者との信頼関係の構築 利用者との相互理解	事業量や事業費だけを示しても、その投資が市民生活にどのような効果をもたらすのか、また、なぜその事業を優先するのかが伝わりにくい。このため、各事業の事業量や事業費に加え、市民の安全・安心や事故・災害リスクの低減にどのような効果があるのかを明確にすべきである。	・投資の必要性と優先順位を分かりやすく示すため、事業実施によるアウトプット・アウトカム及び市民生活にもたらす影響や効果を明確にし、市民への周知を図る。
19	04 信頼される上下水道へ 02 利用者との信頼関係の構築 利用者との相互理解	経営環境の変化に柔軟に対応するため、事業の進捗管理にとどまらず、投資効果やリスク、財源とのバランスを検証し、投資の優先順位や経営方針を見直す戦略評価型のPDCAへ移行する必要がある。	・戦略評価型のPDCAの実現に向けて、改めてアウトプット・アウトカム指標を内部で整理し、今後の経営診断の中でデータの蓄積や進捗管理を行い、次期経営戦略の策定に向けて管理手法の確立をめざす。