

令和 8 年度 堺市上下水道事業経営診断書（令和 7 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

- ▶ 経営診断は、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 1 つであり、上下水道局の自己評価に加え、懇話会における外部評価（有識者からの意見聴取）を実施。
- ▶ 令和 8 年度は経営戦略の計画期間の中間年度にあたることから、後期 4 か年（R9～12 年度）の取組の見直しを行う中間改定を実施する。したがって、経営診断結果やこれを踏まえた課題や対応策、懇話会からの意見等は、後期 4 か年の取組内容に反映し、中間改定に盛り込む。

2.経営診断の方法

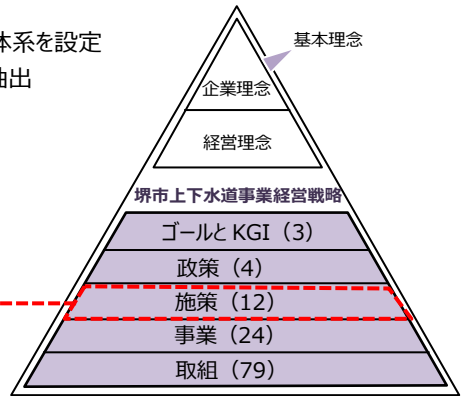
- （1）経営分析：現在の経営状況を把握し、将来収支への影響を分析
- （2）計画評価：経営戦略の目標達成に向けた事業進捗の検証及び課題の抽出

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、経営課題や将来への影響を分析
- （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、実績値の経年比較や大都市平均と値の比較により分析

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を抽出
 - ・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】 R7 以前は決算、R8 は予算+繰越、R9 以降は見込み、（ ）内は経営戦略の計画値

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
純損益	1 (40)	7 (0)	30 (0)	△5 (△1)	△9 (△2)	△13 (△4)	△20 (△6)	△24 (△8)
利益積立金	34 (74)	41 (74)	71 (74)	66 (72)	57 (70)	44 (66)	24 (60)	0 (52)
単年度資金収支	11 (32)	16 (2)	41 (4)	△1 (1)	△10 (1)	△6 (△5)	△17 (△9)	△25 (△9)

【主な経営指標】

評価区分	経営指標	望ましい方向	R7		R6	大都市平均 (R6)
収益性	料金回収率（％）	↑	89.8 (93.8※)	↘	96.2	101.6
安定性	流動比率（％）	↑	327.5	↗	272.6	171.6
安定性	企業債利息対料金収入比率（％）	↓	4.6 (4.4※)	↗	3.9	3.1

※（ ）内は水道基本料金の免除（R8.2～7 月分）の影響を控除した場合

【自己評価】

- ▶ 水需要減少に伴い水道料金収入は減少傾向にある。また、浅香山浄水場跡地売却益により収益が一時的に増加した純損益と単年度資金収支は黒字となったが、令和 8 年度より赤字が発生する見込みであり、物価や金利の上昇等により計画以上に赤字が拡大する見込み。
- ▶ 水道基本料金の免除の影響を控除した場合においても、料金回収率は前年度より低下し、100%を下回っている。企業債利息対料金収入比率においても、企業債残高の増加と借入利率の上昇により増加しており、悪化傾向で推移する見込み。

【懇話会意見】

- ▶ 企業債残高に合わせ支払利息が増加している一方で、流動比率が高い水準にあり手元資金が増加している。現在のような金利上昇局面においては、利息の増加は経営に大きな影響を与えるため注意が必要である。
- ▶ 他の政令市と比べて水道料金は低い水準にある一方で、企業債残高は高い水準にある。早期に料金水準の適正化を図ることで、企業債残高を抑制し利息の低減にもつなげるべき。

■下水道事業

【収支見通し】 R7 以前は決算、R8 は予算+繰越、R9 以降は見込み、（ ）内は経営戦略の計画値

	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
純損益	14 (3)	18 (12)	13 (10)	3 (8)	7 (13)	2 (12)	△0 (11)	△5 (11)
単年度資金収支	△8 (△13)	18 (△3)	9 (△6)	△6 (△6)	10 (△3)	△4 (△5)	△2 (△7)	△1 (△1)
累積資金	43 (39)	60 (36)	70 (30)	63 (24)	74 (21)	70 (16)	68 (9)	67 (8)

【主な経営指標】

評価区分	経営指標	望ましい方向	R7		R6	大都市平均 (R6)
収益性	経費回収率（％）	↑	111.8	↘	114.2	103.9
安定性	流動比率（％）	↑	57.3	↗	57.0	71.8
安定性	企業債償還元金対減価償却費比率（％）	↓	166.6	↘	185.2	153.7

【自己評価】

- ▶ 純損益はこれまで計画を上回る黒字を確保してきたが、今後は経営環境の悪化により計画を下回り、令和 11 年度には赤字が発生する見込み。また累積資金は資本費平準化債の借入増や一般会計からの長期貸付金の影響もあり、計画を大きく上回っている。
- ▶ 企業債残高は減少傾向で推移する見通しであったが、老朽化対策等の事業量の増加に伴い、今後は増加するおそれがある。
- ▶ 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、使用料収入の減少等により今後悪化するおそれがある。

【懇話会意見】

- ▶ 通増制の料金体系になっており、料金単価が高く設定されている大口利用者の動向が経営に与える影響が大きい。大口需要者からの収入は経営状況に影響するため、その動向に注意を払う必要がある。
- ▶ 流動比率は 57.3%であり比較的低い状況にある。企業債の活用は世代間負担の平準化という効果がある一方で、過度に依存した場合、将来世代の負担増加につながる可能性がある。

（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	R7	R6
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	B	A
03 戦略的な上下水道施設の管理	B	A

【主な達成状況】

- ▶ 桃山台配水場において、次亜塩素酸ナトリウムが過注入される事案が発生したが、水安全計画に基づき原因分析等を行い、再発防止を図った。
- ▶ 給水管漏水件数が増加傾向にあり、有効率は昨年度より低下した。
- ▶ 八潮市の道路陥没事故を受けた全国特別重点調査は、一部調査困難箇所を除き計画どおり実施した。

■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	R7	R6
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	B	A

【主な達成状況】

- ▶ 優先耐震化路線の整備を推進し、耐震化率は 100%を達成した。
- ▶ 家原寺配水場配水池更新工事は、令和 8 年 6 月末に完成した。
- ▶ 想定最大規模降雨（時間雨量 147mm）を踏まえた雨水出水想定区域図を公表し、市民や事業者に対し適切な避難行動の啓発を行った。

【主な KPI の進捗（政策 01～02）】

指標名	望ましい方向	R7 実績	R7 計画
末水洗汚水量（千 m ³ ）	↓	4,187	4,101
有効率（％）	↑	93.3	95.0
水道管路の耐震化率（％）	↑	34.9	34.3
下水道管きよの計画的調査率（％）	↑	34.3	28.5
優先耐震化路線の耐震化率（％）	↑	100	100
重要な管きよの耐震化率（％）	↑	97.3	97.3
重点地区の浸水対策実施率（％）	↑	30.8 (4/13 地区)	30.8 (4/13 地区)
災害に備えて家庭または地域等で対策を講じている割合（％）	↑	79.0	75.0

【懇話会意見（政策 01～02）】

- ▶ 衛星画像解析を活用した漏水調査の導入にあたっては、正解率だけでなく、空振り率や見逃し率も踏まえて効果検証を行う必要がある。
- ▶ 上下水道施設の耐震化は一度に行えないことから、当面は非耐震施設も残るため、これらの施設が被災した際のソフト対策等によるバックアップ体制を確保し、その内容を市民へ分かりやすく周知する必要がある。
- ▶ 被災時の市民への広報にあたっては、復旧見込みや対応状況を迅速かつ分かりやすく発信できる体制を整備し、レジリエンスの向上につなげる必要がある。
- ▶ 施設の浸水対策では、外部からの流入対策に加え、管内からの水圧や空気圧を考慮した対策が必要である。

■政策 03 安定した経営の実現

【施策評価】

施策名	R7	R6
01 企業力の向上	A	A
02 経営基盤の強化	B	B

【主な達成状況】

- ▶ 時間外勤務の要因分析や予算決算事務の BPR の実装をはじめとする削減取組等により、総時間数は 21.8%の削減となった。
- ▶ 浅香山浄水場跡地の売却収益確保や「すいりん」の登録率向上による経費削減等に取り組み、約 36.2 億円改善した。
- ▶ 局で初となる PFI 事業である水運用管理システムほか設備更新・維持管理業務を開始した（令和 8 年 3 月契約締結）

■政策 04 信頼される上下水道へ

【施策評価】

施策名	R7	R6
01 利用者の利便性の向上	A	C
02 利用者の信頼関係の構築	B	B
03 カーボンニュートラルへの貢献	A	A

【主な達成状況】

- ▶ スマートメーターの本格導入に向けた検討を開始した。
- ▶ 市政モニターアンケートにおける情報の到達度は前年度を下回り、発信情報が十分に市民へ届いていない状況を改めて認識した。
- ▶ クリーンセンター東工場における廃棄物発電により創出された電力を、自己託送制度を活用して三宝及び泉北水再センターでの活用を開始した。

【主な KPI の進捗（政策 03～04）】

指標名	望ましい方向	R7 実績	R7 計画
時間外勤務総時間数の削減率（％）	↑	△21.8	△12.8
研究発表等件数（累計件数）	↑	66	45
純損益・単年度資金収支	↑	(1) 経営分析を参照	
「すいりん」の登録率（％）	↑	20.3	20.0
情報の到達度 「情報を見たことがある」の割合（％）	↑	18.4	23.0

【懇話会意見（政策 03～04）】

- ▶ 令和 7 年度の実績が良好なのは特殊要因（浄水場跡地売却収益）によるものであり、料金回収率は 100%を下回っていることに加え、令和 8 年度から純損益の赤字の発生が見込まれることから、強固な経営状況とはいえない。
- ▶ 市政モニターは行政に関心がある方が多い。SNS 等が普及している中で、市政モニターアンケート結果を指標にすることが妥当であるか検証が必要である。
- ▶ 情報の到達度の向上に向けては、情報の発信に加え、ワークショップのように利用者がそれを受け止めて考える機会を設けることも効果的である。

＜評価方法について＞

- ▶ これまでの「業務管理型」の PDCA から何を優先するかを評価する「戦略評価型の PDCA」へ移行する必要がある。アウトプットだけでなく、アウトカムとしてどのような成果や能力向上、リスク低減に寄与したかという視点での評価も重要となる