

## 将来像5 次世代につなげるために経営基盤を強化します

### 5-1 財政基盤の強化

お客さまに将来にわたっていつでも安心して上下水道をご利用いただくことができるよう、次の世代に健全な形で上下水道事業を引き継いで、安全で良質な水を安定して供給し、下水を適正に処理していくことが求められます。そこで、公営企業<sup>※</sup>として中長期を展望した持続可能な経営のもと、施設の改築更新、地震対策、環境対策といった諸課題に的確に対応していくことが必要です。

これまで、さまざまな場面で事務事業の効率化に努めてきましたが、今後必要となる施設整備などを考慮すると、企業努力だけでは費用の縮減を優先した事業の継続は難しい状況にあります。

そのような中、施設整備にあたっては、独自の基準を設定し、効果的・効率的に事業を進めるとともに、経営シミュレーションの結果をもとにした経営目標指標と目標水準を設定することとします。

また、必要な財源を確実に確保し円滑に事業を実施するため、さまざまな観点から財政基盤の強化に向けた取り組みを進めます。

#### ■水道事業経営

水道事業では、お客さまからの料金を主な財源として、効率的経営の推進により、資金<sup>※</sup>の一定確保に努めてきました。

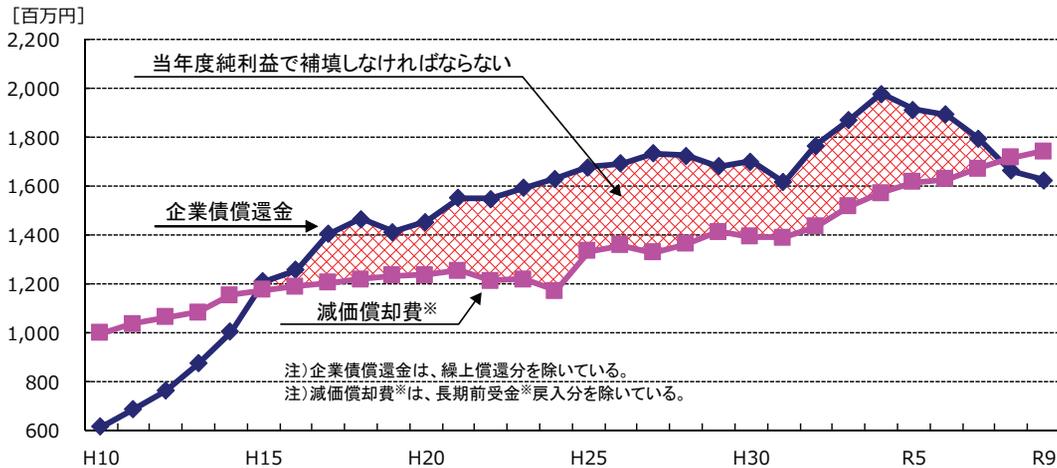
しかし、水需要が今後とも落ち込み、さらに厳しい経営環境となることが予想される中、施設の改築更新や地震対策をはじめ、建設投資のために過去に借り入れた資金<sup>※</sup>の返済（企業債償還金）などの財源をいかに安定的に確保していくかが緊急的課題となっています。

そのうえで、水道事業の施設整備にあたっては、「豊中市水道施設整備計画」を策定し、整備方針を整理する一方で、近隣都市との連携による施設の有効活用についても検討を進めていくこととしています。

また、資金剰余額<sup>※</sup>については、年度末の数値で表されるため、期中において支払過多となる場合は一時的な資金<sup>※</sup>の不足が生じるおそれもあるほか、計画期間内においては資金剰余額<sup>※</sup>の枯渇が見込まれている状況にもあります。

そのためにも、引き続き現預金の保有規模について注視するとともに、安定した資金<sup>※</sup>の確保が必要となります。

企業債償還金と減価償却費※の推移



企業債償還金が今後も増加し続ける中であって、返済に充てるための財源については、減価償却費※などの内部にストックされる資金※だけでは賅うことができず、当年度の純利益に頼らざるを得ない状況がしばらく続きます。

### ■下水道事業経営

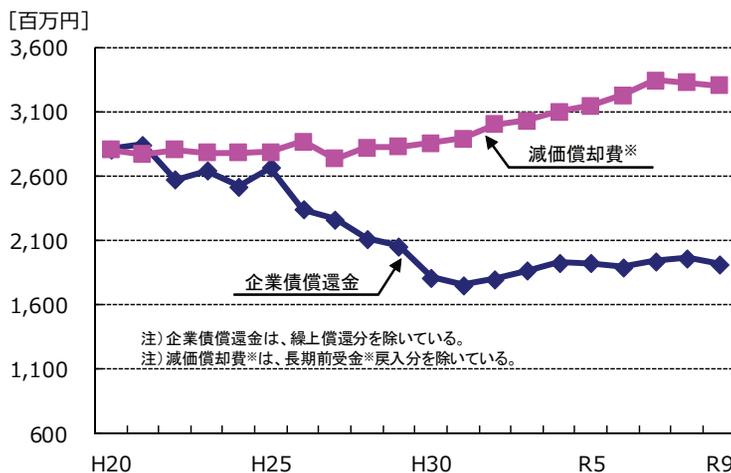
下水道事業では、下水道の役割に応じて、国からの補助金、一般会計からの繰入金、お客さまからの使用料などを財源として運営しています。雨水の排除については、公的役割が強いことから主に一般会計からの繰入金で賄い、汚水の処理については、主にお客さまに負担いただく使用料によって賄っています。

資金※については、企業債償還金などの財源を減価償却費※などの内部留保資金※で現在のところ確保できているものの、水道事業と同じく使用料収入の減少が見込まれており、施設の改築更新、災害対策、環境対策などの財源確保が重要課題となっています。

そのうえで、下水道事業の施設整備にあたっては、「ストックマネジメント計画※」を策定し、整備方針を整理しました。

また、資金剰余額※については比較的余裕があるものの、計画期間内において純損失※が見込まれることから、収益と費用の均衡を注視する必要があります。

企業債償還金と減価償却費※の推移



企業債償還金の返済に充てるための財源については、当面の間、減価償却費※などの内部にストックされる資金※だけで賅うことができます。

## ■経営目標指標と目標水準

本章では、めざすべき将来像の実現に向け、効果的・効率的に事業を進めるとの方向性について述べてきましたが、一方で、経営シミュレーション結果において、それぞれの指標の推計値が悪化する傾向にあることが明らかとなっています。

持続可能な経営を行うにあたっては、それぞれの経営指標を推計値よりも好転させていくことが求められるなか、殊に財政状況を改善する必要があります。

そこで、財務面に関する指標を主軸とし、両事業ともに、収益と費用の均衡を注視するため、また、計画期間内に資金剰余額<sup>\*</sup>の枯渇が見込まれる水道事業では、現預金の保有規模を注視するため、以下のように経営目標指標とめざすべき目標水準を設定し、進行管理を行います。

### 水道事業

#### 経営目標指標とめざすべき目標水準

流動比率 100%以上<sup>注1)</sup>  
 料金回収率 100%以上<sup>注2)</sup>

【参考】流動比率：136%（H28（2016）実績）→ 4%（R9（2027）推計）

料金回収率： 99%（H28（2016）実績）→ 88%（R9（2027）推計）

注1) 流動比率100%とは、「1年以内に支払うべき債務に対して支払い可能な現金などがあるか」を示すため、一般的に100%以上であることが求められている。

注2) 料金回収率100%とは、「料金で回収すべき経費について、どの程度回収できているか」を示すため、一般的に100%以上であることが求められている。

### 下水道事業

#### 経営目標指標とめざすべき目標水準

経費回収率 100%以上<sup>注3)</sup>

【参考】経費回収率：103%（H28（2016）実績）→ 99%（R9（2027）推計）

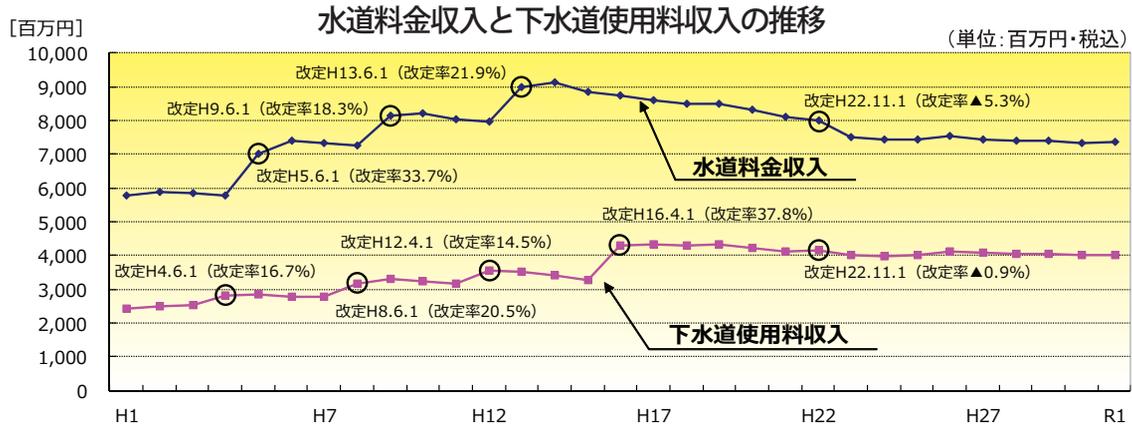
注3) 経費回収率100%とは、「使用料で回収すべき経費について、どの程度回収できているか」を示すため、一般的に100%以上であることが求められている。

## —具体的施策—

- ・ 財政基盤の強化をめざすうえで、投資額の平準化を図るとともに、企業債残高を適正に管理するなど、財政の安定化を図ります。
- ・ 公設公営<sup>\*</sup>による経営を基本姿勢に、広域化や民間資源の活用を図り、効率的な経営を推進します。

## 5-2 新たな料金・使用料水準及び体系の検討

本市の水道料金は、府内では低位に位置し、消費税率の引上げに伴う値上げを除くと平成13年（2001年）に料金改定を実施して以来約19年間、下水道使用料についても同様に平成16年（2004年）以来約16年間、現行水準を維持しています。



今後、水需要の減少により水道料金・下水道使用料収入の減少が予測され、経営シミュレーション結果にもあるように、水道事業においては非常に厳しい経営状況が見込まれます。

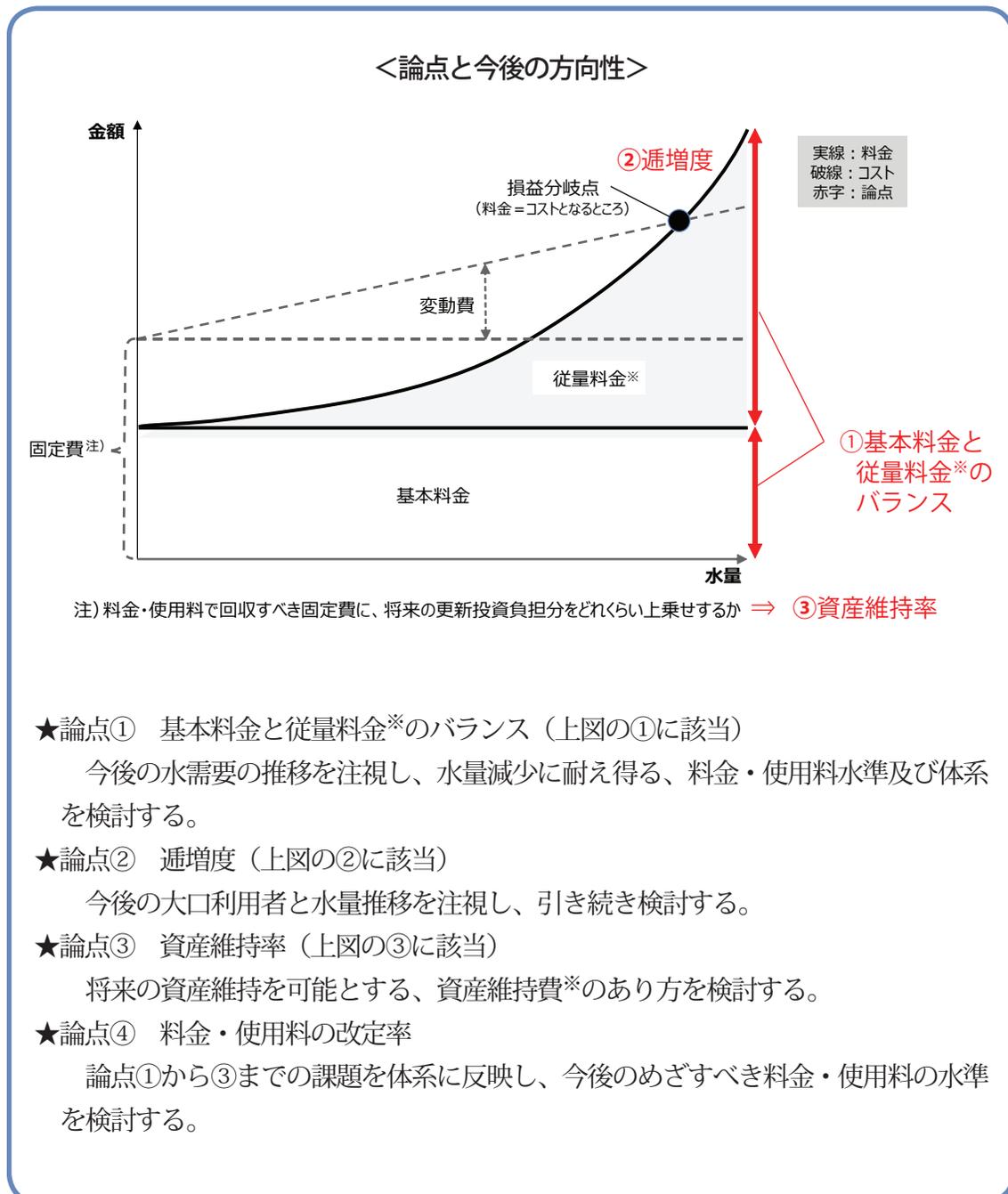
一方、老朽化した施設や設備の更新、災害対策の推進など、必要な投資を行うための支出は、投資額の平準化を図りつつも、今後一層の増加が見込まれるため、安定した財源の確保が必要となります。また、企業債については、次の世代への過度な負担を避けるため一定の割合に抑制する必要があります。

これらの点を踏まえ、安全な水道水を将来にわたって安定的にお届けするために、あるいは、ご利用いただいた水を適正に処理するために、また、財政収支の均衡を図るためにも、効率的経営の推進と適正な料金・使用料負担による経営基盤の強化に努めていかなければなりません。

計画期間内に資金不足が生じる場合は、経営改善施策として、起債充当率<sup>※</sup>のあり方と並行し、新たな料金・使用料水準及び体系の検討を進めていくこととなります。検討にあたっては、お客さまをはじめ広くご意見をいただきながら、「基本料金」と「従量料金<sup>※</sup>」のバランスや、「資産維持費<sup>※</sup>」、「逓増型料金体系<sup>※</sup>」など、受益者負担の原則に基づいた適正な水道料金・下水道使用料体系のあり方を追求します。

## ■検討の経過と方向性

水道料金や下水道使用料は、能率的な経営の下における適正な原価に照らして、健全な経営を確保することができる公正妥当なものでなければなりません。これまでの間に、論点の整理や課題を抽出してきました。



今後は、法改正等<sup>注)</sup>を踏まえ定期的な料金・使用料水準の見直しをルール化することや、料金・使用料算定時に資産維持費を含めることとします。

また、引き続き、論点や課題を整理するとともに、適正な料金・使用料負担による資金の確保を図っていく必要があります。

注) 法改正等：「水道法の一部を改正する法律」（平成30年法律第92号）や「水道法施行規則の一部を改正する省令」（令和元年厚生労働省令第57号）、「社会資本整備総合交付金等の交付にあたっての要件等の運用について（令和2年3月31日国土交通省国水事第56号）」等のこと。

### — 具体的施策 —

- 将来にわたり、更新事業や災害対策が継続的に実施できるように、新たな料金・使用料水準及び体系の構築について検討するなど、適正な料金・使用料負担による資金の確保を図ります。

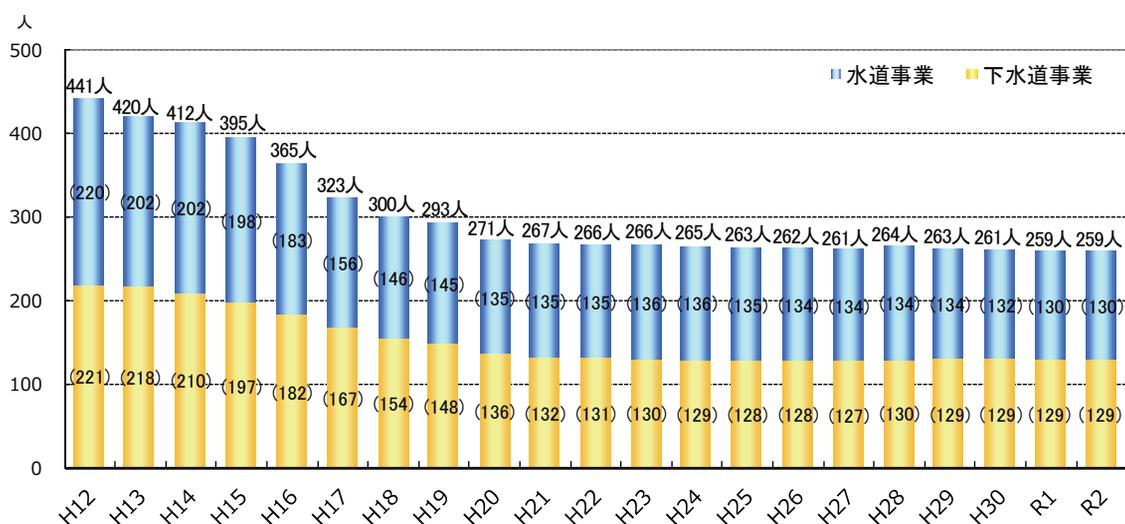
### 5-3 経営資源“人材”の確保

上下水道事業では、高度かつ多岐にわたる技術的ノウハウに加え、公営企業※としての経営的ノウハウや、社会環境変化、お客さまニーズ、緊急事態等への迅速かつ的確な対応能力が求められます。

上下水道局では、人材育成計画を策定し、重要な経営資源である「人材」の継続的育成に主眼をおき、計画的な研修の実施に努めています。

また、職員定数の見直しや再任用制度※など多様な雇用形態の活用とともに、膨大な量の施設情報を一元的に管理・共有できる上下水道情報システムを導入し、効率的な業務運営に努めています。

職員数の推移

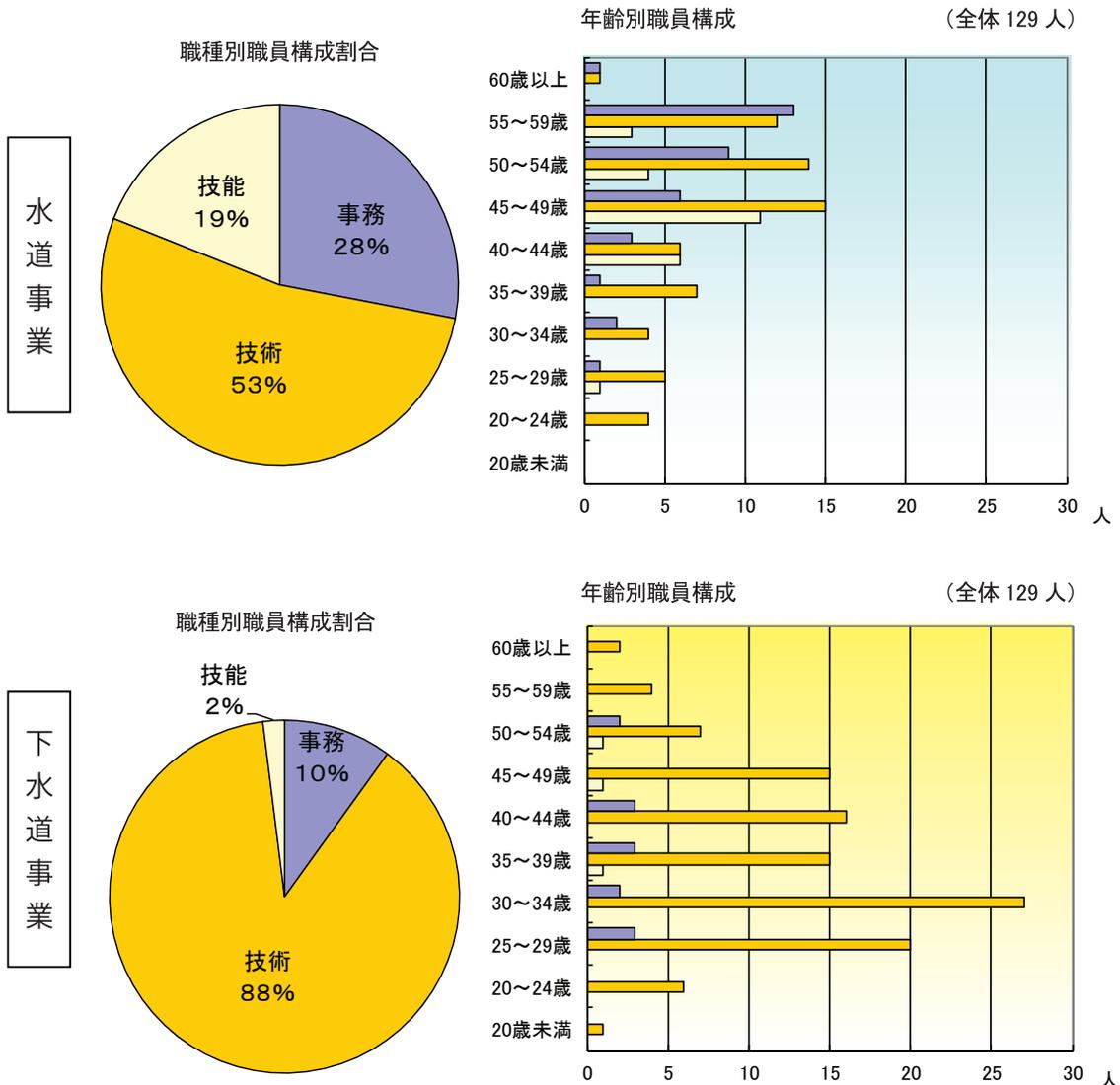


平成19年度までの( )の数字は、水道事業は定数、下水道事業は実数で表示。平成20年度以降は、上下水道組織統合に伴い、( )の数字は、内訳を表示。

一方で、現在、中核を担う40歳～50歳の職員が60%以上と多くを占めており、今後段階的に退職を迎えること、少子高齢化社会の進行により労働力の減少が避けられないことや、震災などの緊急時にも迅速かつ適切に対応しなければならないといった課題があります。

将来にわたって健全な事業を行っていくために、職員を安定的に確保するとともに、これまで以上に人材育成、技術継承、コロナ危機への対応を踏まえたICT※の利活用による業務支援、民間資源の活用などを効果的に実施し、職員のモチベーションのさらなる向上とあわせて、上下水道事業を持続的に運営できる体制を築いていく必要があります。

職員構成 (人数は令和2年(2020年)3月31日現在の実数)



—具体的施策—

- 人材育成計画に基づき、計画的かつ効果的な研修を進めながら、上下水道局における技術・知識の継承を図ります。
- 事業の継続に必要な人材を確保し、水道事業および下水道事業における職員の人事交流を図りながら人材の育成に努めます。
- 情報化社会に的確に対応していくとともに、効率的な業務執行を確立していくために、引き続き、情報化の推進と情報セキュリティの確保に努めます。