

## 第5章 今後の収支見直し

この経営戦略を策定した2018(平成30)年以降の本市の水道事業を取り巻く環境の変化を踏まえ、策定時に示していたこの経営戦略の計画期間(2018(平成30)年度～2027(令和9)年度)中の収支見直しについても見直すこととし、2021(令和3)年度に行った今後の水需要予測と第4章に掲げた各基本施策に基づく取組を反映した2022(令和4)年度から2027(令和9)年度までの収支見直しを作成しました。

併せて、水道法第22条の4第2項及び水道法施行規則(昭和32年厚生省令第45号)第17条の4第4項において、水道施設の更新に要する費用を含む10年以上を基準とした合理的な期間についての事業に係る収支の見直しを作成し公表するよう努めなければならないとされていること、並びに、この経営戦略の計画期間中の収支見直しは、第4章に掲げた各基本施策に基づく取組を反映した2027(令和9)年度までの6年間のものであることに鑑み、一定の前提条件のもとでのものになりますが、収益的収支の計画期間終了後の10年間の収支見直しについても示すこととしました。

なお、これらの収支見直しについては、一定の前提条件のもとでの長期間にわたるものであり本市水道事業を取り巻く環境の変化の影響を受けることが考えられることや、水道法施行規則第17条の4第5項において収支の見直しについては概ね3年から5年ごとに見直すよう努めなければならないとされていることを踏まえ、適宜、見直すこととしています。

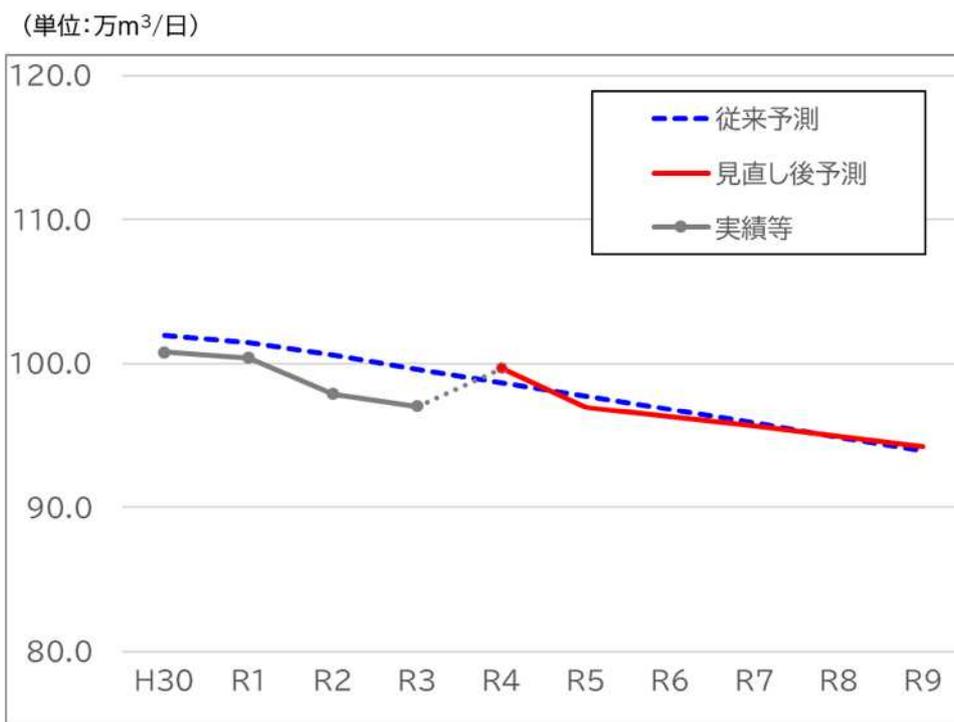
### < 収益的収支 >

#### 1 新たな水需要予測における推計水量

水道局では、2012(平成24)年度に行った水需要予測から10年近く経過し、大阪市域の人口や社会経済動向にも変化が見られるとともに、2020(令和2)年度以降の新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴う在宅時間の増加などこの経営戦略の策定当時は予見できなかった水需要構造の変化も生じており、水需要に関わる要因が変化してきたことから、2021(令和3)年度に新たな水需要予測を行い、2022(令和4)年1月にその結果を取りまとめた「大阪市上水道 需要予測」を公表しました。

今回行った水需要予測は、コロナ禍も含め近年の水需要の実態及びその構造分析を行い得られた知見をもとに、需要予測モデルを構築し、今後も人口減少が継続した場合だけでなく、現在の人口規模を維持した場合に対応したシナリオ設定も行い、水道事業者として持続的な事業運営を継続するために想定しておくべき水需要を概ね25年後である2045(令和27)年度まで推計したものです。

この新たな水需要予測におけるこの経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度まで及びその後の10年間の推計水量は、図表のとおりであり、従来予測に比べて緩やかにはなっていますが、依然として減少傾向にあります。



※見直し後予測のR4以降は計画値でR5～R9は新たな水需要予測の値  
 ※実績等のH30～R2は決算、R3は決算見込の値

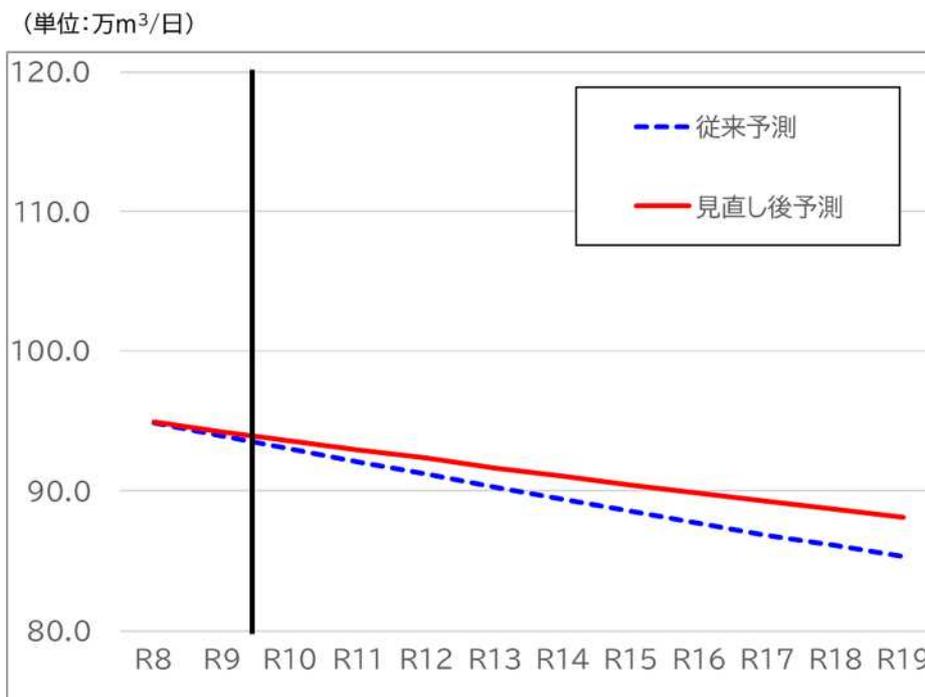
計画期間中の水需要予測の水量(市内有収水量)の推移

計画期間中の水需要予測の水量(市内有収水量)の推移

(単位:万m<sup>3</sup>/日)

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
従来予測	102.0	101.5	100.6	99.6	98.7	97.7	96.8	95.9	94.9	94.0
見直し後予測					99.6	97.0	96.3	95.7	94.9	94.2
実績等	100.8	100.4	97.9	97.0						

見直し後予測のR4以降は計画値でR5～R9は新たな水需要予測の値  
 実績等のH30～R2は決算、R3は決算見込の値



計画期間終了後の10年間の水需要予測の水量(市内有収水量)の推移

計画期間終了後の10年間の水需要予測の水量(市内有収水量)の推移

(単位:万m<sup>3</sup>/日)

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19
従来予測	94.9	94.0	93.0	92.1	91.2	90.3	89.4	88.6	87.7	86.9	86.1	85.3
見直し後予測	94.9	94.2	93.6	92.9	92.3	91.7	91.0	90.4	89.9	89.3	88.7	88.1

## 2 給水収益の推移

本市の水道事業の料金体系は、使用水量が多くなるほど料金単価が高くなる逓増制の体系となっていますが、近年は主に多量使用の市民・お客さまの使用水量が減少しており、使用水量の減少幅以上に給水収益が減少してきました。

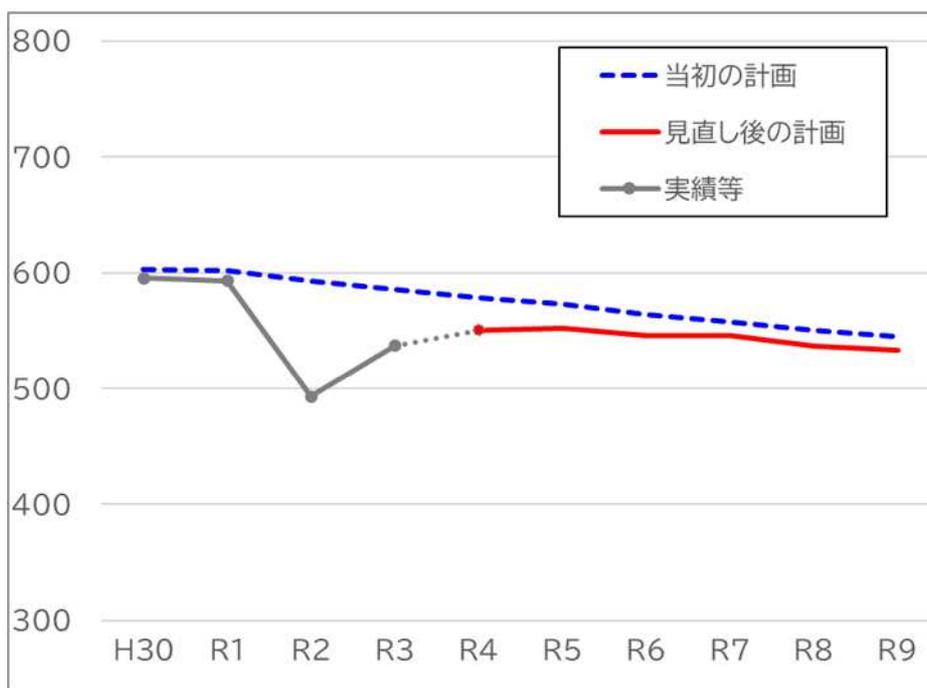
また、2020(令和2)年度には、新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴うホテルや店舗等の休業等の経済活動の停滞や、全世帯に対して実施した3か月間の基本料金の減免措置等により、給水収益は大幅に減少しました。

今後の給水収益の見込みについては、2021(令和3)年度に行った新たな水需要予測における、

2037(令和19)年度までの推計水量(生活用、都市活動用)を前提とし、コロナ禍を含む近年の実績をもとに設定した供給単価を用いて給水収益を算出しました。

その結果は、図表のとおりであり、現行の料金水準を前提とすると、給水収益は、2022(令和4)年度からこの経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度までの間は、この経営戦略策定当初の計画を下回る水準で減少し続け、その後の10年間は、期間中に当初の計画を上回るようになるものの、依然として減少していくものと見込まれます。

(単位:億円(税抜))



※見直し後の計画のR4以降は今後の給水収益の見込の値

※実績等のH30～R2は決算、R3は決算見込の値

### 計画期間中の給水収益の推移

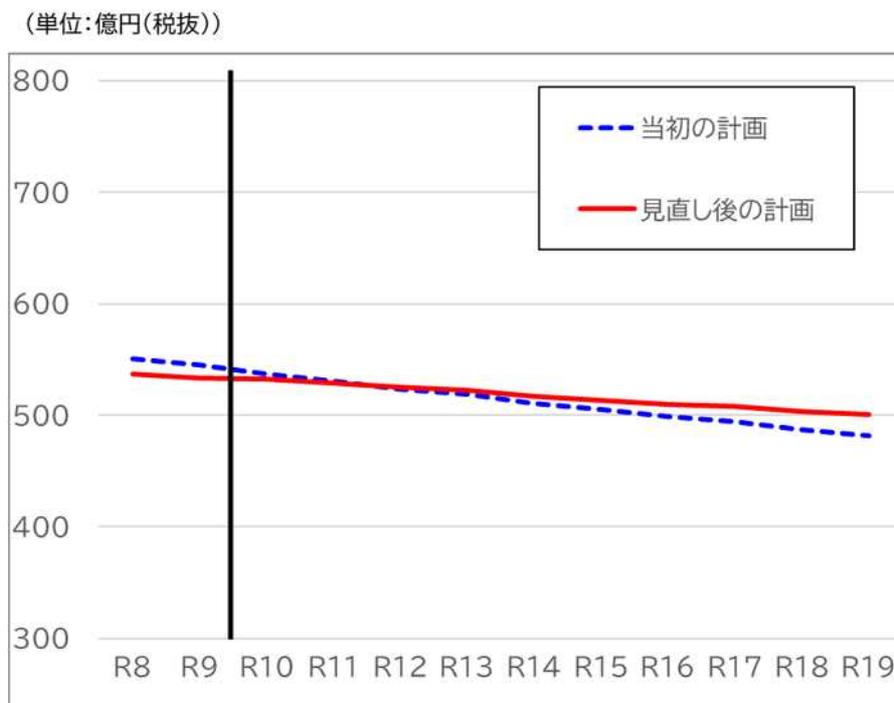
### 計画期間中の給水収益の推移

(単位:億円(税抜))

	H30	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
当初の計画	603	602	593	586	578	573	564	557	550	545
見直し後の計画					551	552	546	546	536	533
実績等	596	593	493	537						

見直し後の計画のR4以降は今後の給水収益の見込の値

実績等のH30～R2は決算、R3は決算見込の値



計画期間終了後の10年間の給水収益の推移

計画期間終了後の10年間の給水収益の推移

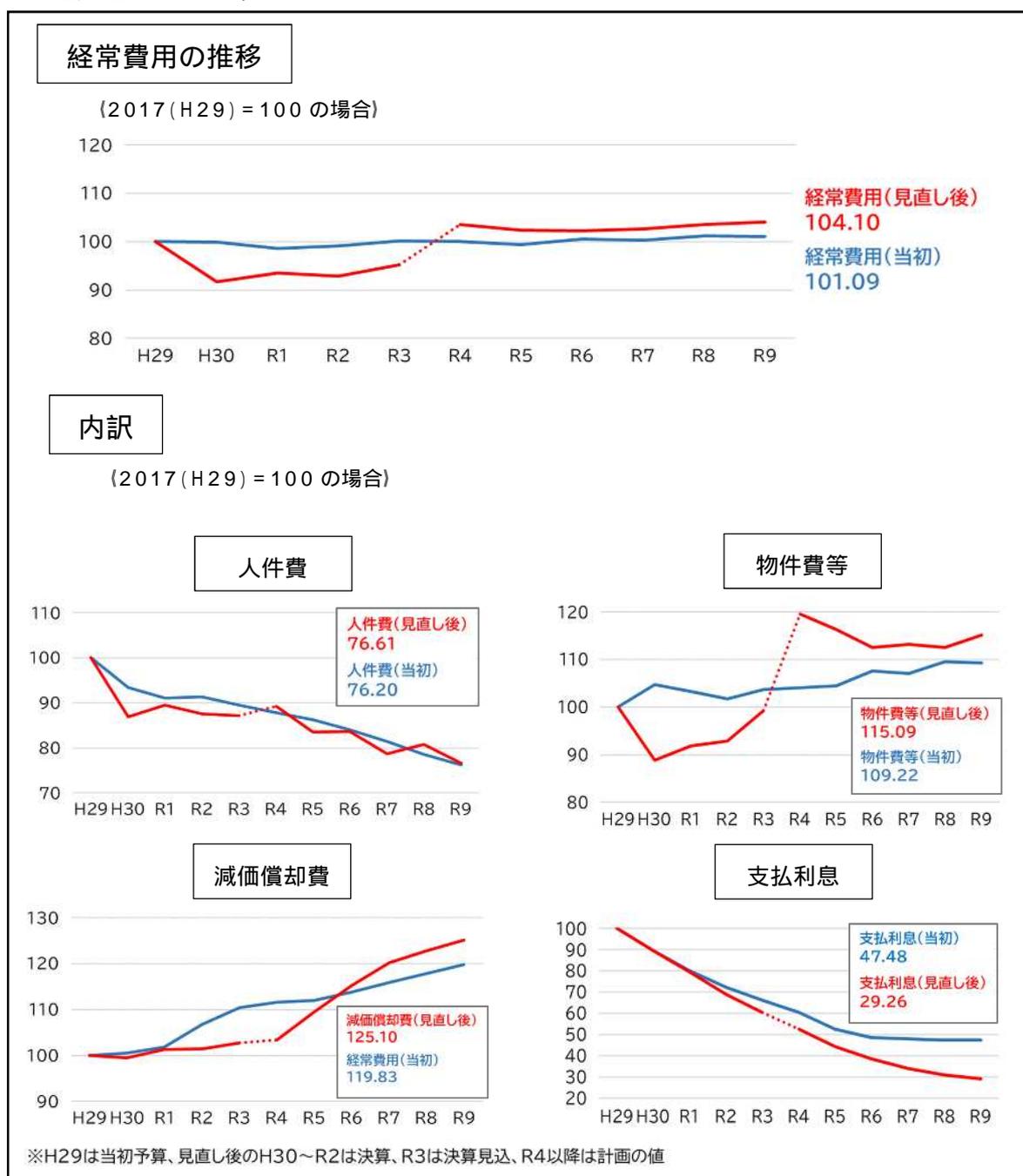
(単位:億円(税抜))

	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19
当初の計画	550	545	537	530	523	518	511	505	499	494	487	481
見直し後の計画	536	533	532	528	525	522	517	513	510	508	503	500

### 3 経常費用の推移

#### (1) 計画期間中の経常費用の推移

この経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度までの期間の経常費用については、建設改良費の増加に伴う減価償却費の増加や、材料費や委託業務における労務単価の高騰などにより物件費等の増加が見込まれるものの、ICTの活用や業務見直しによる職員数の削減や委託化の推進などに取り組むことで、図表のとおり、経常費用全体としてほぼ横ばいで推移するものと見込んでいます。



計画期間中の経常費用と各内訳費用の推移

(単位:億円(税抜))

	H29当予	H30決算	R1決算	R2決算	R3決見	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
	H29当予	H30当予	R1計画	R2計画	R3計画	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
経常費用	539	494	504	501	513	558	552	551	553	558	561
	539	538	532	534	540	539	536	542	540	545	545
人件費	128	111	115	112	112	114	107	107	101	103	98
	128	120	117	117	115	112	110	108	104	101	98
物件費等	214	190	197	199	212	256	249	241	242	241	246
	214	224	221	218	222	223	223	230	229	235	234
減価償却費	166	165	168	168	171	172	182	191	199	204	208
	166	167	169	177	183	185	186	189	192	196	199
支払利息	31	28	25	21	19	16	14	12	11	10	9
	31	28	25	22	21	19	16	15	15	15	15

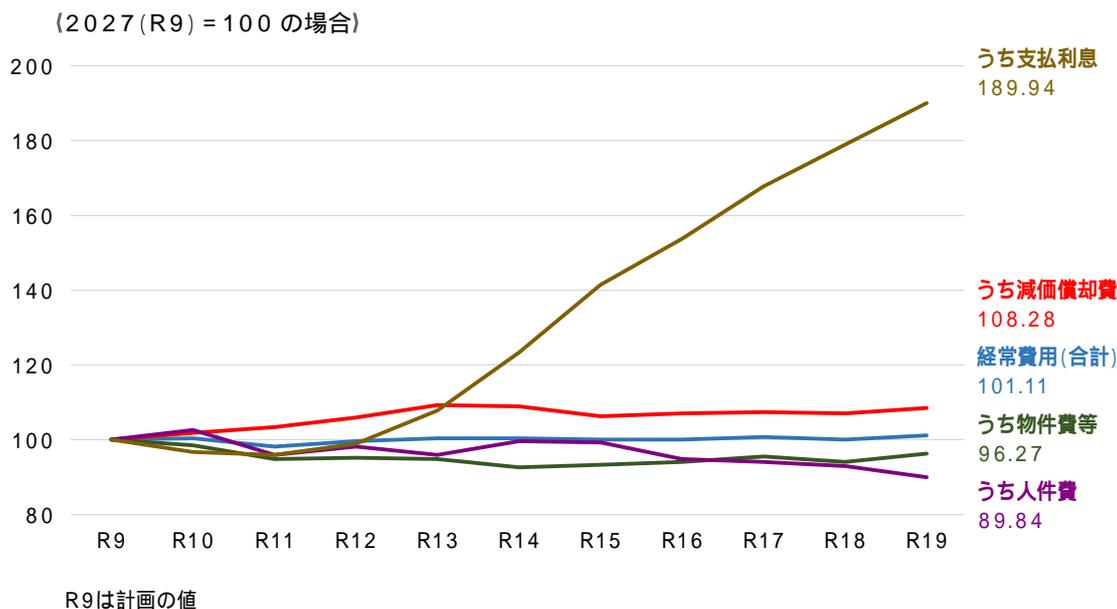
上段:見直し後収支計画(H30～R2は決算、R3は決算見込、R4以降は計画の値)

下段:当初戦略収支計画(H29、30は当初予算の値)

表内計算について、端数処理の関係により数値が合わないことがあります。

(2) 計画期間終了後の経常費用の推移

この経営戦略の計画期間終了後の経常費用については、施策や取組の内容が具体的に明らかでないことから、この経営戦略における取組が継続するものとして試算しており、建設改良費の増加に伴う減価償却費の増加や企業債の支払利息の増加が見込まれるものの、職員数の削減や物件費等の抑制などに取り組むことで、図表のとおり、経常費用全体としてほぼ横ばいで推移するものと見込んでいます。



計画期間終了後の10年間の経常費用と各内訳費用の推移

計画期間終了後の10年間の経常費用と各内訳費用の推移

(単位:億円(税抜))

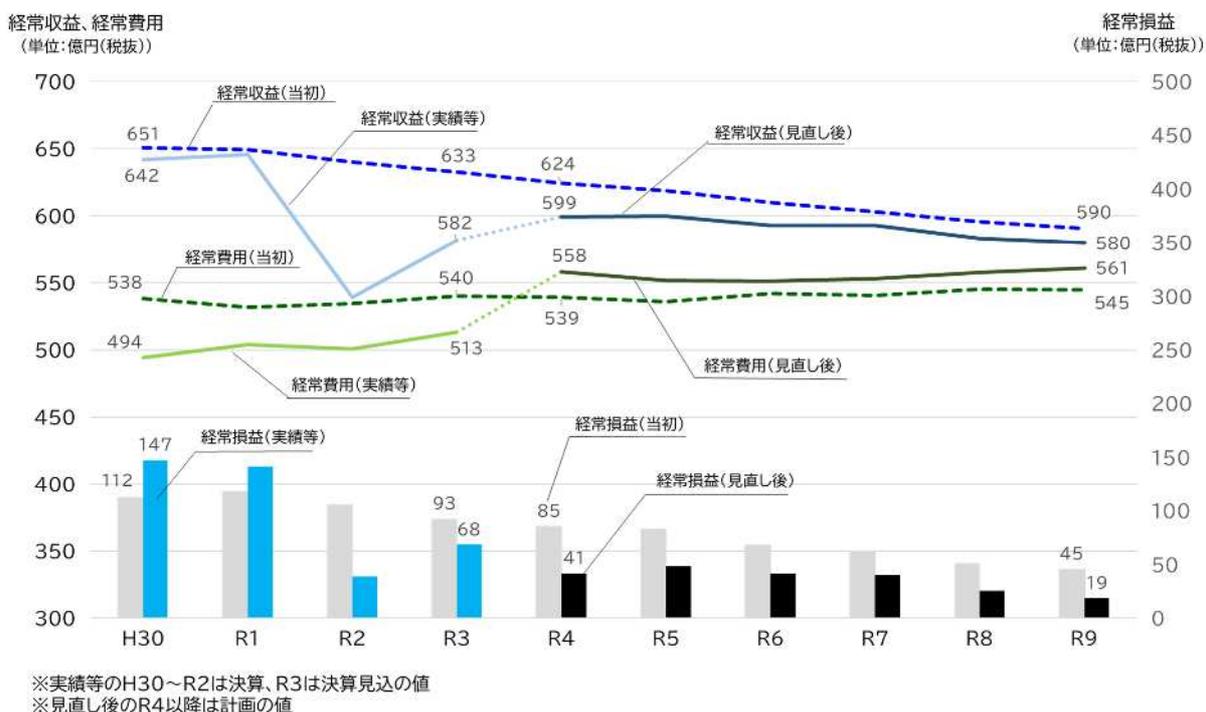
	R9計画	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19
経常費用	561	563	550	559	564	563	560	560	565	561	567
人件費	98	100	94	96	94	98	97	93	92	91	88
物件費等	246	243	233	235	233	228	229	231	235	231	237
減価償却費	208	211	214	220	227	226	221	222	223	222	225
支払利息	9	9	9	9	10	11	13	14	15	16	17

表内計算について、端数処理の関係により数値が合わないことがあります。

#### 4 経常収支の推移

##### (1) 計画期間中の経常収支の推移

2022(令和4)年度からこの経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度までの期間の経常収支については、給水収益が大半を占める経常収益が減少していくものの、経常費用は横ばいで推移するため、差引きである経常損益は、図表のとおり、この経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度においても利益(黒字)を確保することができるものと見込まれますが、利益(黒字)となる額は当初の経営戦略における見込み額の半分以下となっています。



計画期間中の経常収支の推移

計画期間中の経常収支の推移

(単位: 億円(税抜))

	H30決算	R1決算	R2決算	R3決見	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
	H30当予	R1計画	R2計画	R3計画	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
経常収益	642	646	539	582	599	600	593	593	583	580
	651	649	640	633	624	619	610	603	596	590
経常費用	494	504	501	513	558	552	551	553	558	561
	538	532	534	540	539	536	542	540	545	545
経常損益	147	142	39	68	41	48	42	40	25	19
	112	118	106	93	85	83	68	62	51	45

上段: 見直し後収支計画(H30～R2は決算、R3は決算見込、R4以降は計画の値)  
 下段: 当初戦略収支計画(H30は当初予算の値)  
 表内計算について、端数処理の関係により数値が合わないことがあります。

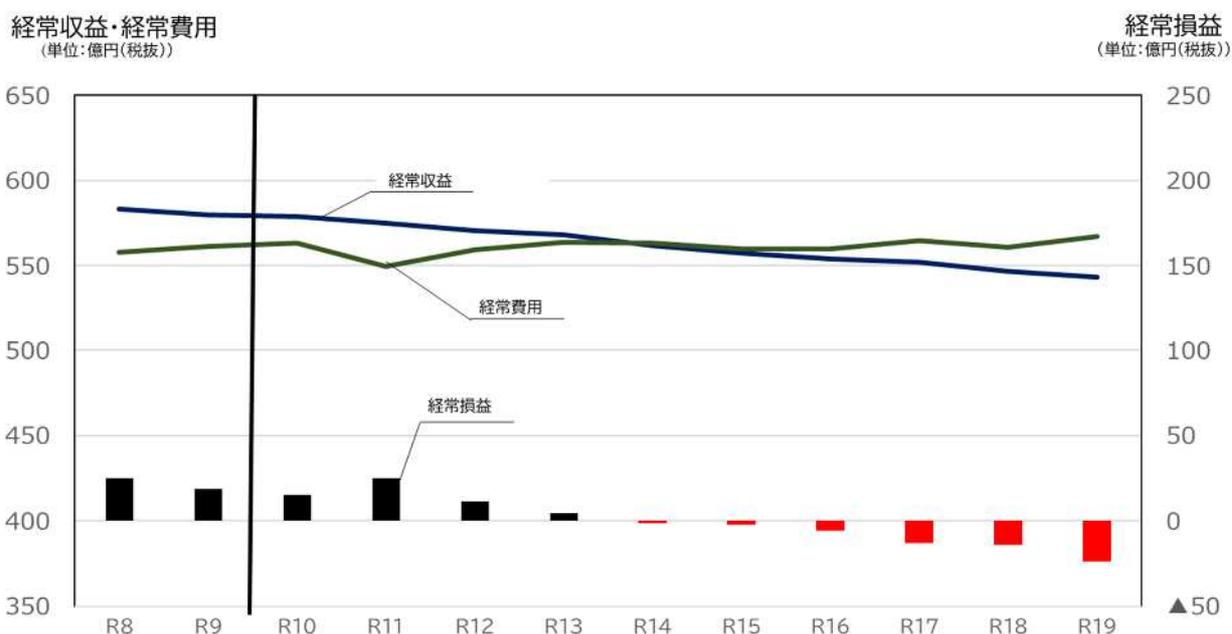
(2) 計画期間終了後の経常収支の推移

この経営戦略の計画期間終了後の10年間の経常収支については、後記の「試算の前提条件」による長期にわたる試算であることから、今後の社会経済環境や経営環境の変化などにより異なる結果となる可能性があるものの、図表のとおり、2032(令和14)年度に経常損失(赤字)が発生し、以後継続していくものと見込まれます。

その一方で、水道施設の更新については、この経営戦略の計画期間内に、切迫性が指摘されている南海トラフ巨大地震の備えとして取水から市内のすべての1次配水ブロックに至る水道水の供給ルート上の施設の耐震化を完了させることとしていますが、将来にわたる水道水の安定的な

供給のためには、計画期間終了後においても、南海トラフ巨大地震に対する備えの更なる充実とともに上町断層帯地震に対する所要の耐震性を確保するための巨額の投資を長期にわたって継続していくことが必要となります。

こうした将来にわたって水道水を安定的に供給し続けるために必要な投資を計画期間終了後も継続していくためには、企業債を効果的に活用しながら収益的収支の改善に向けて経常収益の確保や経常費用の更なる削減に取り組んでいくものの、経常収益の大半を占める給水収益の安定的な確保が不可欠であり、現行の料金水準の見直しについても必要となってくるが見込まれます。



計画期間終了後の10年間の経常収支の推移

計画期間終了後の10年間の経常収支の推移

	(単位: 億円(税抜))											
	R8計画	R9計画	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19
経常収益	583	580	579	575	571	568	562	557	554	552	547	543
経常費用	558	561	563	550	559	564	563	560	560	565	561	567
経常損益	25	19	16	25	12	4	1	3	6	13	14	24

表内計算について、端数処理の関係により数値が合わないことがあります。

## < 資本的収支 >

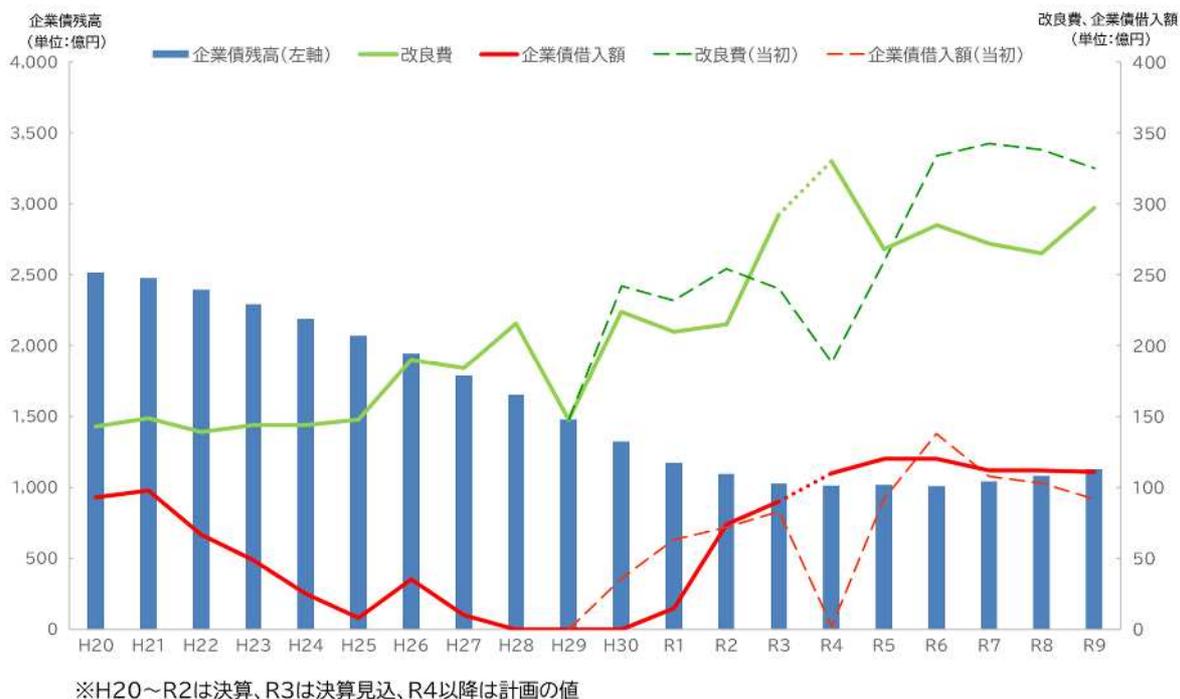
浄水施設や配水施設及び管路については、切迫性が指摘されている南海トラフ巨大地震に備えて、耐震化や経年対策としての更新などを集中的に行っていく必要があるため、今後、建設改良費は増加していくものと見込んでいます。

一方、建設改良費の財源については、これまでは経営効率化で生み出した当期純利益などの資金を活用し、企業債の借入額の累計を償還金の範囲内に抑制することで、企業債残高の削減に取り組んできており、2020(令和2)年度決算における財政状態の健全性・安定性を示す指標である給水収益に対する企業債残高の割合は、大都市平均よりも良好な状態となっています。

しかしながら、今後は、給水収益の減少などにより当期純利益は減少する一方で、建設改良費は増加していくことが見込まれ、これまでのように当期純利益などの資金を建設改良費の財源として活用していくことには限界があることから、今回の見直し後の経営戦略においては、各年度末の必要資金残高を確保しつつ、給水収益に対する企業債残高の割合の上限に留意し、金利の動向や世代間の公平負担の観点を考慮しながら、企業債を効果的に活用していくこととしており、企業債の借入額は一定程度増加していくものと見込んでいます。

これらのことを踏まえた、2022(令和4)年度からこの経営戦略の計画期間の最終年度である2027(令和9)年度までの期間の建設改良費、企業債の借入額及び企業債残高の推移の見込みについては、図のとおりとなっています。

第5章 今後の収支見通し



建設改良費及び企業債の借入額、企業債残高の推移

建設改良費等の比較

(単位:億円(税込))

	当初計画(10年)	見直し後計画	差引(増減)
建設改良費	2,757	2,660	97
企業債の借入額	789	864	75

参考:整備事業費の比較

(単位:億円(税込))

	当初計画	見直し後計画	差引(増減)					
整備事業費	2,600	2,400	200					
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>浄配水施設基盤強化 (浄配水施設基盤強化計画)</td> <td>700</td> <td rowspan="2">2,400 (大阪市水道施設基盤強化計画)</td> <td rowspan="2">200</td> </tr> <tr> <td>管路更新 (管路耐震化促進・緊急10力年計画)</td> <td>1,900</td> </tr> </table>	浄配水施設基盤強化 (浄配水施設基盤強化計画)	700	2,400 (大阪市水道施設基盤強化計画)	200	管路更新 (管路耐震化促進・緊急10力年計画)	1,900		
浄配水施設基盤強化 (浄配水施設基盤強化計画)	700	2,400 (大阪市水道施設基盤強化計画)			200			
管路更新 (管路耐震化促進・緊急10力年計画)	1,900							

## < 試算の前提条件 >

この収支見通しは、現時点で入手可能な情報に基づき、次のような前提のもと試算したものであり、そのため、今後の経営環境の変化や法制度等の変更など社会経済環境の変化によって、異なる結果となる可能性があります。

特に、計画期間終了後の10年間の収支見通しについては、長期にわたるものであり、計画期間における取組の進捗等による影響も考えられることから、適宜、見直しをしていくこととしています。

### < 収益的収支 >

#### [経常収益]

- 給水収益
- ・新たな水需要予測における2037(令和19)年度までの各年度の有収水量に2016(平成28)～2020(令和2)年度の平均供給単価を乗じて算出しています。
  - ・料金については、現行の水準を維持していくものとしています。

#### [経常費用]

- 人件費
- ・今後の人員計画に基づき、職員数の見直しによる人件費の削減を見込んでいます。
- 物件費等
- ・変動費(動力費及び薬品費)については、各年度の給水量に連動して計上しています。
  - ・変動費以外の物件費等については、2022(令和4)年度計画における水準をもとに、この経営戦略における取組が継続するものとして計上しています。
- 減価償却費
- ・施設整備計画等により2037(令和19)年度までに実施される事業の建設改良費に基づき、各固定資産の法定耐用年数により算出しています。
- 支払利息
- ・既発債の償還計画及び、新発債(借入期間:10年(借換あり))の金利が2021(令和3)年度実績の0.16%から2030(令和12)年度の1.078%まで段階的に上昇し、以降は固定すると想定し算出しています。

### < 資本的収支 >

#### [資本的収入]

- 企業債
- ・各年度末の必要資金残高を確保しつつ、給水収益に対する企業債残高の上限に留意し、金利の動向が収益的収支に与える影響や、元利償還金の世代間の公平負担の観点に考慮しながら設定しています。

#### [資本的支出]

- 建設改良費
- ・今後の施設整備計画等に基づく事業費を計上しています。

参考

水道事業会計 収支見通し(2018～2027(平成30～令和9)年度)

< 収益的収支 >

(単位: 億円(税抜))

	H30決算	R1決算	R2決算	R3決見	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
	H30当予	R1計画	R2計画	R3計画	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
経常収益	642	646	539	582	599	600	593	593	583	580
	651	649	640	633	624	619	610	603	596	590
給水収益	596	593	493	537	551	552	546	546	536	533
	603	602	593	586	578	573	564	557	550	545
その他	46	53	46	45	49	48	47	47	47	46
	48	47	47	47	46	46	46	46	45	45
経常費用	494	504	501	513	558	552	551	553	558	561
	538	532	534	540	539	536	542	540	545	545
人件費	111	115	112	112	114	107	107	101	103	98
	120	117	117	115	112	110	108	104	101	98
物件費等	190	197	199	212	256	249	241	242	241	246
	224	221	218	222	223	223	230	229	235	234
減価償却費	165	168	168	171	172	182	191	199	204	208
	167	169	177	183	185	186	189	192	196	199
支払利息	28	25	21	19	16	14	12	11	10	9
	28	25	22	21	19	16	15	15	15	15
経常損益	147	142	39	68	41	48	42	40	25	19
	112	118	106	93	85	83	68	62	51	45
純損益	234	160	59	68	38	58	50	40	25	19
	171	129	106	93	85	83	68	62	51	45

< 資本的収支 >

(単位: 億円(税込))

	H30決算	R1決算	R2決算	R3決見	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
	H30当予	R1計画	R2計画	R3計画	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
収入	4	18	81	108	128	149	126	116	116	115
	46	69	78	89	8	98	144	114	109	98
企業債	0	15	74	90	110	120	120	112	112	111
	36	63	72	83	2	92	138	108	103	92
その他	4	3	7	18	18	29	6	4	4	4
	10	6	6	6	6	6	6	6	6	6
支出	378	379	363	455	454	380	418	350	335	361
	396	402	402	403	312	407	452	421	408	389
建設改良費	224	210	215	293	330	268	285	272	265	297
	242	232	254	240	189	259	334	342	338	325
償還金等	154	169	148	162	124	112	133	78	70	63
	154	169	148	162	124	148	118	78	70	63
収支差引	374	362	282	347	326	231	292	234	219	246
	350	333	325	314	305	310	308	307	300	291
資金収支	54	30	54	70	88	30	33	26	26	6
	22	24	24	24	24	24	24	24	23	23
資金残高	355	324	271	200	113	143	110	137	163	169
	295	271	246	223	199	175	151	127	103	81
企業債残高	1,325	1,171	1,097	1,025	1,011	1,019	1,006	1,040	1,082	1,130
	1,361	1,255	1,179	1,100	978	922	942	972	1,005	1,034

上段: 見直し後収支計画(H30～R2は決算、R3は決算見込、R4以降は計画の値)

下段: 当初戦略収支計画(H30は当初予算の値)

表内計算について、端数処理の関係により数値が合わないことがあります。

< 経営指標の推移 >

(単位: %)

	H30決算	R1決算	R2決算	R3決見	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
	H30当予	R1計画	R2計画	R3計画	R4計画	R5計画	R6計画	R7計画	R8計画	R9計画
給水収益に対する 企業債残高割合	222	197	223	191	184	185	184	190	202	212
	226	208	199	188	169	161	167	174	183	190
建設改良費への企業 債充当率	0	7	34	31	33	45	42	41	42	37
	15	27	28	35	1	35	41	32	30	28
経常収支比率	130	128	108	113	107	109	108	107	105	103
	121	122	120	117	116	115	113	112	109	108

(企業債 / 建設改良費) で算出しています。

## 第6章 市民・お客さまとの10のコミットメント(約束事)

### 市民・お客さまとの10のコミットメント(約束事)

1. 切迫する南海トラフ巨大地震発生時の広域的な断水を回避できるよう、耐震性を有する取・浄・配水施設と基幹管路による取水から配水に至る一連の供給ルートを順次構築します。
2. 大阪市水道事業を取り巻く様々な危機事象に対し、他都市連携や市民協働による災害対応力の強化など、常日頃からBCP事業継続計画の見直し・補強に努め、公助、共助、自助にバランスのとれた危機管理体制を構築します。
3. 食品安全マネジメントシステムの国際規格であるISO22000に基づく世界最高基準の浄水処理と水質管理を徹底し、安定した配水管理を行うことにより、安全で高品質の水を確実にお届けします。
4. 情報の受け手である市民・お客さまにとって分かりやすい広報や情報公開、様々な機会をとらえた双方向コミュニケーションを図り、いただいたご意見を事業に反映させながら、満足度の高いサービスをお届けします。
5. 進歩が著しいICTを様々な分野で活用し、業務改革や安全性の向上を図るとともに、利便性の高い新たなサービスをお届けします。
6. 市民・お客さまから寄せられる様々な声やニーズに応えられるよう、常日頃から先進的で意欲的な調査研究に取り組む組織風土を醸成し、技術研鑽と人材育成に努めます。
7. 大阪市で培われた技術・ノウハウ・人材・資産など、有形無形の経営資源を最大限に活用し、国内外における水道事業の基盤強化に貢献しつつ、大阪市水道事業の更なる成長をめざします。
8. 地球環境への負荷低減による持続可能な社会づくりに向けて、省エネルギーの推進、再生エネルギーの活用など、地球温暖化対策に取り組むとともに、浄水発生土など資源の有効利用を促進することにより、循環型社会の形成に貢献します。
9. 組織の少数精鋭化や経営効率化に向けた業務改革を推進し、低廉で公正な料金を支える経営基盤を強化します。
10. 事業運営に当たっては、公的なガバナンスとマネジメントを前提として、経済合理性のある官民連携手法の導入等による更なる効率化を推進します。