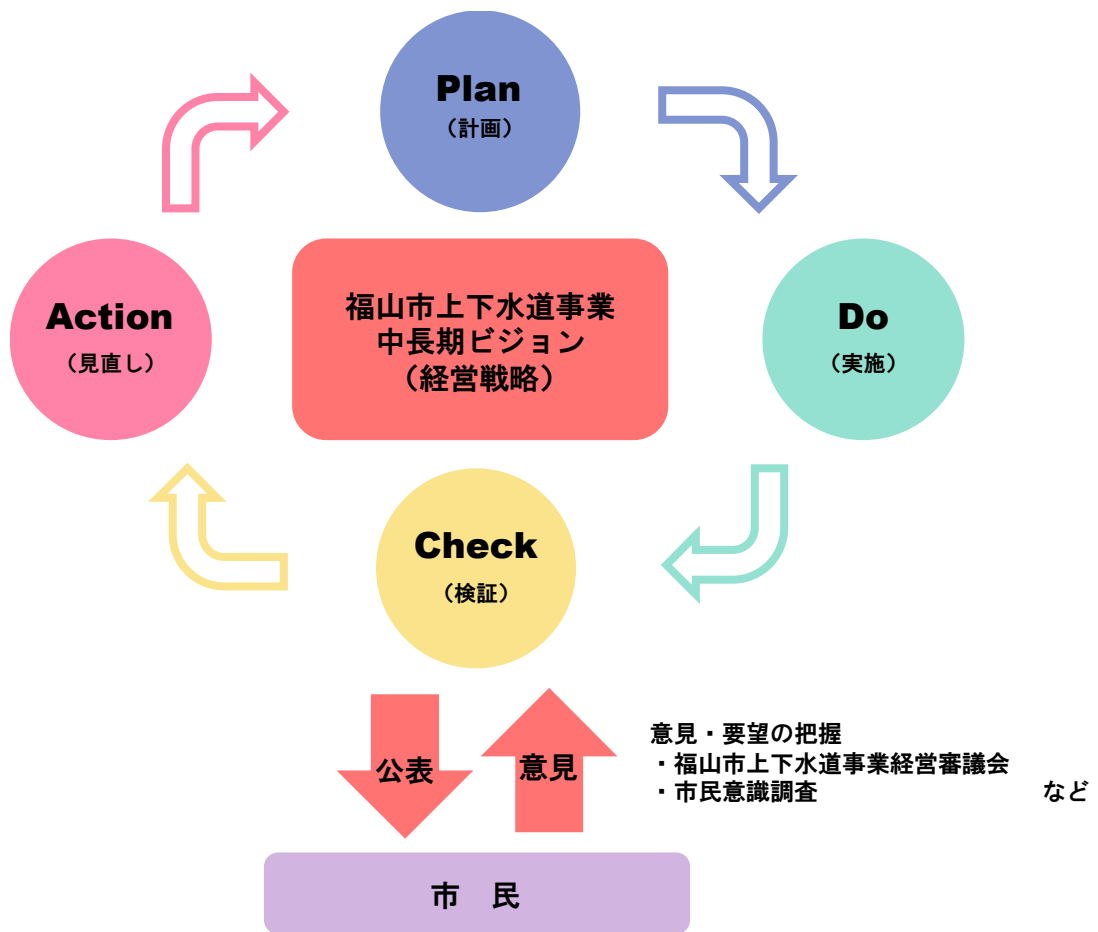


本ビジョンの実効性を高めるため、毎年度、実施計画の達成度を評価するなど、進捗管理（モニタリング）を行うとともに、計画と実績の乖離やその原因を分析し、その結果を計画の見直し（ローリング）や予算編成、次期計画の策定等に反映させるなど、「PDCAサイクル」を実践します。

今後、経営健全化や財源確保に係る新たな取組等が具体化した場合には、適宜、投資・財政計画の見直しを行うなど、事業経営を行う上で、より効率的・効果的な運用を行います。

また、市民へ結果等をわかりやすく公表するとともに、福山市上下水道事業経営審議会や市民意識調査などを通じて得られた意見・要望を事業経営に反映させていきます。

◇ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の進捗管理〔PDCAサイクル〕



<b>Plan</b>	(計画)	過去の実績や将来予測などにに基づき計画を策定する
<b>Do</b>	(実施)	計画に沿って業務を行う
<b>Check</b>	(検証)	業務の実施が計画に沿っているかどうか確認する
<b>Action</b>	(見直し)	実施が計画に沿っていない部分を調べて見直す

**(1) 目的**

上下水道事業の経営に当たっては、使用者に対してその意義や内容等を分かりやすく説明し、理解を得ることが大切であり、学識経験者や使用者の幅広い意見を経営に反映することも重要です。上下水道事業の経営は大変厳しい状況にある中で、上下水道事業の経営の健全化に資することを目的として、2015年（平成27年）4月1日に設置しました。

**(2) 諮問書（第3次）**

福山市上下水道事業経営審議会  
会長 堤 行 彦 様

福水財第125号  
2021年（令和3年）3月16日

福山市上下水道事業管理者  
渡 邊 清 文

福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し  
及び後期実施計画の策定について（諮問）

福山市上下水道事業経営審議会条例（平成27年条例第21号）第2条の規定に基づき、次の事項について貴審議会の意見を求めます。

**【諮問事項】**

「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し及び後期実施計画の策定について」

**【諮問理由】**

上下水道事業を取り巻く経営環境は、水需要の低迷などにより収益が減少傾向にある一方で、管路や施設の老朽化に伴う更新や耐震化に対する投資が増大するなど、厳しい状況が続くものと見込んでいます。そうした中であっても、市民生活や社会経済活動に欠くことのできないライフラインである上下水道は、安心・安全な水を安定的に供給するとともに、快適で衛生的な生活環境を確保するため、将来にわたって持続可能な事業経営を行い、市民に信頼される安心・安全でしなやかな上下水道事業を確立しなければなりません。

上下水道局では、2017年度（平成29年度）から10年間の経営の基本計画である「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」と5年間の「前期実施計画」に基づき、中長期的な視点に立った計画的・効率的な施設整備や持続可能な経営基盤を確立する中で、より一層の経営健全化と市民サービスの維持・向上に取り組んでいるところです。

こうした中、2021年度（令和3年度）は、「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」が計画期間の折り返しとなり、「前期実施計画」の最終年度となる節目の年を迎えます。そのため、これまでの取組を検証し、計画の達成度を評価するとともに、計画と実績にかい離があるものについては、その原因を分析し、「後期実施計画」の策定に反映していくこととしています。また、「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」の内容についても、次期総合計画である「福山みらい創造ビジョン」との整合を図り、自然災害への備えや危機管理体制の強化、デジタル化の推進など、急速に変化する社会環境にも対応できるよう見直していく必要があります。

つきましては、質の高い上下水道サービスを提供し続け、心の豊かさが実感できるまちの実現に貢献するという上下水道局の使命を果たすため、「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」の見直し及び「後期実施計画」の策定について、貴審議会のご意見を賜りたく、諮問いたします。

### (3) 答申書 (第3次)

2022年(令和4年)1月24日

福山市上下水道事業管理者  
小林 巧平 様

福山市上下水道事業経営審議会  
会長 堤 行彦

#### 福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)の見直し 及び後期実施計画の策定について(答申)

福山市上下水道事業経営審議会は、貴職から諮問を受けておりました「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)の見直し及び後期実施計画の策定について」、上下水道事業の経営状況や上下水道事業の取組の方向性、その他様々な資料を参考に慎重な審議を重ね、ここに結論を得たので答申します。

#### I はじめに

上下水道事業を取り巻く経営環境は、水需要の低迷などにより収益が減少傾向にある一方で、管路や施設の老朽化に伴う更新や耐震化に対する投資が増大するなど、厳しい状況が続くものと見込んでいる。そうした中であっても、市民生活や社会経済活動を支える重要なライフラインである上下水道は、安心・安全な水を安定的に供給するとともに、快適で衛生的な生活環境を確保するため、将来にわたって持続可能な事業経営を行い、市民に信頼される安心・安全でしなやかな上下水道事業を確立しなければならない。

このため福山市上下水道局では、2017年度(平成29年度)から10年間の経営の基本計画である「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」と5年間の「前期実施計画」に基づき、中長期的な視点に立った計画的・効率的な施設整備や持続可能な経営基盤を確立する中で、経営健全化と市民サービスの維持・向上の取組がなされている。

こうした状況の中、「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」が計画期間の折り返しを迎えるとともに「前期実施計画」が最終年度となるこの時機を捉え、これまでの取組を検証し、計画の達成度を評価する中で、計画と実績にかい離があるものについては、その原因を分析した上で、「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」の見直しや「後期実施計画」の策定に反映していく必要がある。加えて、「福山みらい創造ビジョン」との整合を図り、自然災害への備えや危機管理体制の強化、デジタル化の推進など、急速に変化する社会環境にも対応できるものとするため、福山市上下水道事業管理者から「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)の見直し及び後期実施計画の策定について」諮問を受けた。

本審議会では、経営状況から見える福山市上下水道事業の特徴や「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」と実績がかい離した状況を踏まえ、「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」の見直し及び「後期実施計画」の策定について、慎重かつ精力的に議論を行い、本答申を取りまとめた。

#### II 論 点

##### 1 福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)の見直し

###### (1) 前期実施計画の取組評価

「福山市上下水道事業中長期ビジョン(経営戦略)」の「基本方針：4本の柱」に基づく具体的な取組として、39の「取組項目」と78の「実施事業」を掲げているが、これまでの4年間で、計画数値に達することができなかったものや、事業の次年度への繰越による一部遅れはあるものの、実施事業数78のうち75事業が実施済となるなど、事業の進捗は概ね予定通りであった。

また、主要指標として掲げた13指標のうち12指標については、目標を達成しており、着実に事業が実施されていると評価する。

引き続き、「前期実施計画」の目標を達成できるよう取り組むとともに、次年度を始期とする「後期実施計画」の計画期間内においても、毎年度、計画の達成度を評価した上で、その結果を予算編成や次期計画の策定等に反映すべきである。

#### (2) 計画と実績のかい離の分析

中長期的な収支計画である「投資・財政計画」について、特に水道事業では、純利益が大幅に増加し、その結果、資金残高（内部留保資金）も一定程度確保するなど、計画と実績が大幅にかい離している。その主な要因は、人口の減少幅が緩やかであったことなどから、給水人口や1人当たりの使用水量などの水需要予測が上振れしたことによる給水収益の増加や経営コストの縮減などによる収益的支出の減少によるものであった。

将来にわたって安定的に事業を継続していくためには、収支計画の不断の見直しは不可欠であることから、今回の「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」の見直しに合わせて、現時点で可能な限り予見性を高めた投資・財源試算の見直しを行い、後期5年間の「投資・財政計画」に反映すべきである。

#### (3) 取組の基底となる5つの視点

上下水道事業を取り巻く環境をはじめ、福山市や、国・県の方向性、市民意識調査等による市民ニーズなどを踏まえ、将来にわたって持続可能な事業経営を行い、市民に信頼される安心・安全でしなやかな上下水道事業を確立するためには、次に掲げる5つの視点を基底に据えて、取り組むべきである。

なお、具体的な施策については、「3 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）後期実施計画の策定」で後述する。

- ① 防災・減災、強靱化対策の加速化
- ② 危機管理体制の強化
- ③ デジタル化の推進
- ④ 広域連携の推進
- ⑤ 抜本的な浸水対策

#### (4) 上下水道事業の貢献度・理解度の向上に向けて

##### ア SDGsの推進

多様な主体との創意工夫の下、新たな価値が創造される持続可能なまちづくりを進めるためには、SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）の視点は欠かせないものであり、上下水道事業においても、SDGsの理念に沿った取組を推進し、それぞれの取組とSDGsの関連性を明らかにすべきである。また、SDGsの達成に向けて、上下水道事業と他団体等との連携についても検討されたい。

##### イ 効果的な広報広聴活動

これまでの市民意識調査などから、上下水道事業のうち、安心・安全な水道水の安定供給や下水道の普及と整備に対する満足度が高い一方で、上下水道局が行っている災害への取組や対策について、3割以上の市民が「知っているものはない」と回答するなど、上下水道事業への認識が未だ不十分であることが浮き彫りとなっている。

そのため、広く上下水道事業の価値を発信することはもとより、広報の対象者（ターゲット）ごとに、対象者に見合った広報内容や広報手段を検討するなど、より効果的な広報広聴活動に取り組むべきである。

また、「新しい生活様式」を見据え、オンラインやSNS（ソーシャルネットワーキングサービス）など新たな媒体を活用した情報発信についても検討されたい。

## 2 投資・財政計画（財政見直し）

### （1）将来予測の算出方法

収入の根幹である水道料金や下水道使用料の算定に当たっては、最新の人口推計データの活用はもとより、業態ごとに使用状況を把握するなど、より実態が反映される予測の方法を採用すべきである。

また、各種経費の算定については、予算に対する執行状況を踏まえるなど、より実績値に近づけるよう努める必要がある。

近年は、気候変動による集中豪雨や猛暑に加え、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による市民生活や社会経済活動の変容もあることから、新たな要因にも留意しながら、より精度の高い推計となるよう取り組まれない。

### （2）経営指標の設定

持続可能な経営基盤の確立に向けて、他事業体との比較などから本市の特徴、問題点を把握した上で、目指すべき目標を経営指標として設定するとともに、設定の根拠や考え方なども含めて明らかにすべきである。

具体的には、福山市は他事業体と比べて企業債残高が多いことから、過度の負担を先送りしないためにも、類似団体と同程度の水準まで企業債残高を削減しつつ、将来の更新投資や企業債の償還等に必要な資金の確保にも留意すべきである。

### （3）中長期的な経営状況の展望について

「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」の見直しに伴う、2026年度（令和8年度）までの「投資・財政計画（財政見直し）」では、各事業ともに、大きな社会環境の変化がない限りは、当面、健全経営を維持できる見直しとなっている。

しかしながら、上下水道事業の中長期的な経営環境は、今後の人口減少などの要因から、水需要の低迷などにより収益が減少する一方で、老朽化した施設の更新・耐震化に対する投資が増大するなど、厳しい状況が続いていくことが見込まれている。

そのため、より一層の経営健全化に取り組むとともに、そうした状況について市民が理解できるよう見せ方も含めて工夫されたい。

なお、水道料金や下水道使用料については、今後の水需要構造の変化にも対応できるよう、第2次経営審議会の答申で示した4項目の論点や収支状況、投資・財政計画を踏まえ、適切な時期に見直しを行うことを検討されたい。

## 3 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）後期実施計画の策定

### （1）防災・減災、強靱化対策の加速化

上下水道は、市民生活や社会経済活動を支える重要なライフラインであり、頻発化・激甚化する自然災害等のリスクに備えるとともに、災害時においても機能を維持しなければならない。そのため、水道基幹管路や下水道重要幹線等の耐震化率を主要指標に位置づけ、施設の耐震化・耐水化や管路の更新などの施設整備を積極的に行い、強靱化対策を加速化すべきである。

### （2）危機管理体制の強化

事故や災害発生時における市民生活や社会経済活動等への影響を最小限にとどめるため、災害時であっても、事業を継続するための仕組みづくりや、迅速に復旧が可能となる体制の確立など危機管理体制を強化すべきである。

現行の業務継続計画（BCP）は、南海トラフ地震を想定したものであることから、他の自然災害や感染症のまん延など新たなリスクにも対応できる実効性のある計画となるよう見直しを含めて検討されたい。

併せて、応援体制の確立に向けて、人員などを確保できる体制の構築をはじめ、広域的な取組として、備後圏域をはじめ、他事業体との連携による双方向の協力体制を強化すべきである。

また、災害時の避難所等での生活用水確保や排水対策についても検討されたい。

### (3) デジタル化の推進

市民の利便性の向上やサービスの充実，行政事務の効率化の実現に向けて，デジタル技術の活用による「デジタル化の推進」に取り組むべきである。

具体的には，全ての市民が等しくサービスを受けることを基本に，「新しい生活様式」への対応として，窓口申請業務の電子化や水道料金・下水道使用料の新たな納付方法であるキャッシュレス決済の導入を検討すべきである。

加えて，産学官で共同研究しているAIの活用や，次世代の水道システムである水道スマートメーターの導入可能性の調査など，上下水道施設においてもICT投資を推進し，先進的な技術を活用することについて検討されたい。

### (4) 広域連携の推進

水道事業の広域連携については，2020年（令和2年）6月に広島県が示した「広島県水道広域連携推進方針」に対して，単独経営を維持する「統合以外の連携」を選択されており，今後は，備後圏域をはじめ，他事業体との効果的な事業連携を検討・実施すべきである。

また，下水道事業の広域連携については，2021年（令和3年）3月に広島県が示した「広島県下水道事業広域化・共同化計画」に基づき，更なる施設の広域化や維持管理の共同化などに取り組むべきである。

上下水道の事業体が広域的に連携することは，経営基盤の強化はもとより，危機管理体制の強化にも資することから，積極的に取り組まされたい。

### (5) 抜本的な浸水対策

福山市域において，県内最大の約2,000haに及ぶ浸水被害，約1,300棟の床上浸水が発生した「平成30年7月豪雨」など，近年，頻発する集中豪雨に備え，引き続き，国・県等と連携し，流域ごとの浸水対策に係る行程表（ロードマップ）に基づき，「抜本的な浸水対策」を着実に取り組むべきである。

このほか，市街地の浸水被害の軽減に向けて，ポンプ場や水路の整備，ストックマネジメント計画に基づく管路・施設の長寿命化についても，積極的に取り組むべきである。

また，下水道事業会計中の雨水事業と汚水事業について，費用負担の区分を明確にするなど工夫されたい。

## III おわりに

第1次経営審議会において，現行ビジョンの策定を議論してから5年が経過したが，この間には，「平成30年7月豪雨」をはじめとした自然災害の頻発化や「新型コロナウイルス感染症」の感染拡大など新たなリスクが増大しており，上下水道事業の継続性と重要性を再認識したところである。

言うまでもなく，上下水道は，市民生活や社会経済活動を支える重要なライフラインであり，質の高い上下水道サービスを提供し続けるためのたゆまぬ努力を期待するものである。

そのため，今回見直しする「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」に基づき，持続可能な経営基盤を確立する中で，より一層の経営健全化と市民サービスの維持・向上に取り組まなければならない。

今後も，社会経済情勢や国・県等の動向を常に注視し，不測の事態が訪れたとしても迅速かつ的確に対応できる事業経営に全力で取り組むとともに，先進技術の活用など新たな取組にも積極果敢にチャレンジされたい。

最後に，本審議会における審議の過程で出された委員の意見・要望等を尊重するとともに，上下水道事業の取組を市民に理解していただく努力を続けることにより，市民に信頼される安心・安全でしなやかな上下水道事業を確立していくことを切に要望する。

○福山市上下水道事業経営審議会（第3次） 審議経過

項目	開催年月日	審議内容等
第1回	2021年 (令和3年) 3月16日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 任免通知書（委嘱状）の交付</li> <li>○ 会長，副会長の互選</li> <li>○ 諮問「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し及び後期実施計画の策定について」</li> <li>○ 審議会の目的及びスケジュールについて</li> <li>○ 上下水道事業の経営状況と取組について</li> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）前期実施計画の実績報告について</li> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直しなどの考え方について</li> </ul>
第2回	6月30日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し（案）について</li> <li>○ 後期実施計画での取組事例について</li> <li>○ 投資・財政計画（財政見直し）の作成の考え方について</li> <li>○ 市民意識調査及び事業所アンケート調査について</li> </ul>
第3回	10月28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し（案）について</li> <li>○ 投資・財政計画（財政見直し）（案）について</li> </ul>
部会	11月29日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 答申（案）について</li> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し（案）について</li> </ul>
第4回	12月20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 答申（案）について</li> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の見直し（案）について</li> <li>○ 福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）後期実施計画（案）について</li> </ul>

○福山市上下水道事業経営審議会（第3次） 委員名簿

選出区分	名前	所属大学・団体等
学識経験を有する者	日下 真吾	公認会計士・税理士
	佐藤 彰三	福山大学 経済学部 教授
	堤 行彦	福山市立大学 都市経営学部教授（会長）
水道又は下水道の使用者	小川 智弘	福山商工会議所 専務理事
	小田 直子	弁護士（副会長）
	客本 牧子	公募委員
	武井 晶代	公募委員
	角田 千鶴	公募委員
	寺岡 浩貴	連合広島福山地域協議会 事務局次長
	橋本 哲之	福山市社会福祉協議会 会長

第3次経営審議会 答申 2022.1.24



(選出区分・五十音順，敬称略)

福 山 市  
上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）

2017年度～2026年度  
（平成29年度～令和8年度）

2017年（平成29年）2月  
2022年（令和4年）3月 改定

福山市上下水道局 経営管理部 財務経営課  
〒720-8526 広島県福山市古野上町15番25号

TEL：084-928-1524  
FAX：084-928-1631

ホームページ：<https://www.city.fukuyama.hiroshima.jp/site/jougesui/>  
Eメール：[zaimu-keiei@city.fukuyama.hiroshima.jp](mailto:zaimu-keiei@city.fukuyama.hiroshima.jp)



