（案）

資料2

次期『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）』及び『前期実施計画』の策定について

（ 答 申 ）

２０２６年（令和８年）　　月

福山市上下水道事業経営審議会

目　　次

次期『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）及び
『前期実施計画』の策定について（答申）
Ⅰ　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1
Ⅱ　論点及び取組の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
１　福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の策定・・・・・・・・2
(1) ビジョンの全体像・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
(2) 基本方針①「安心・安全」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
(3) 基本方針②「強靭」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
(4) 基本方針③「信頼・連携」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
(5) 基本方針④「持続」・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
２　投資・財政計画の策定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
(1) 財政規律・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
(2) 主な試算条件・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
(3) 財政健全化の取組・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・4
３　前期実施計画の策定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
Ⅲ　「次期ビジョン（経営戦略）」及び「実施計画」原案の妥当性・・・・・5
Ⅳ　附帯意見・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
１　新技術の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
２　定期的な検証と見直しの検討・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
Ⅴ　おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
(参考資料)
○福山市上下水道事業経営審議会　審議経過・・・・・・・・・・・・・・・7
○福山市上下水道事業経営審議会　委員名簿・・・・・・・・・・・・・・・8

２０２６年（令和８年）　　月　　日

福山市上下水道事業管理者

小　葉　竹　　靖　様

福山市上下水道事業経営審議会

会　長　　清　水　聡　行

次期『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）』及び
『前期実施計画』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「次期『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）』及び『前期実施計画』の策定について」、上下水道事業の経営状況や取組の方向性、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。

次期『福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）』及び『前期実施計画』の策定について（答申）

Ⅰ　はじめに

福山市上下水道局では、これまで、上下水道事業のめざす将来像や目標を示した「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」【2017 年度（平成 29 年度）～2026 年度（令和 8 年度）】と具体的な取組を示した「実施計画」【前期：2017 年度（平成 29 年度）～2021 年度（令和 3 年度）】【後期：2022 年度（令和 4 年度）～2026 年度（令和 8 年度）】に基づき、経営の健全化と計画的な施設の更新・耐震化などに取り組まれてきた。その結果、各事業会計ともに毎年度純利益を計上しており、施設整備水準の維持と健全経営が両立できていると言える。

一方、事業を取り巻く環境は、人口減少等に伴う水需要の低迷から料金収入等の減少が避けられないだけでなく、近年の急激な物価高騰や労務単価の上昇等から事業費が大幅に増加しており、各事業会計の経営が圧迫される状況となっている。

また、全国各地において、地震時の断水の長期化をはじめ、老朽化に伴う大規模な管路破損事故や集中豪雨による広範囲での内水氾濫の被害が多く発生しており、ライフラインを担う事業者として、これまで以上に、災害への備えや施設の強靭化対策を実施することが求められている。

こうした中、第６次福山市上下水道事業経営審議会（以下「本審議会」という。）では、持続可能な経営基盤のさらなる強化や施設の強靭化などに資する中長期的な経営の基本計画となる、次期「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」及び「前期実施計画」の策定について、福山市上下水道事業管理者から諮問を受けた。本審議会では、上下水道事業を取り巻く課題や施設整備方針、投資・財政計画などについて、慎重かつ精力的に議論を行い、本答申を取りまとめた。

Ⅱ　論点及び取組の方向性

１　福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）の策定

⑴ ビジョンの全体像

上下水道事業における最大の使命は、将来にわたり持続可能な事業経営を行い、施設の更新・耐震化などに対する着実な投資を継続することにより、安心・安全な上下水道サービスを安定的に提供し続けることである。

そのためには、水道・工業用水道・下水道及び集落排水の４事業が一体となった新たな１０年間の経営の基本計画である次期「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」及び「前期実施計画」に基づき、計画的・効率的かつ着実に事業を推進していく必要がある。

次期ビジョンの策定に当たっては、現行ビジョンの考え方を継承しつつ、社会経済情勢の変化に対応し、国が示す取組の方向性や市の上位計画との整合を図る中で、時代に適応した福山市上下水道事業がめざす『理想の姿』を明確にすべきである。

そして、この『理想の姿』の実現に向けて、次に掲げる４つの基本方針を柱に、重点的かつ積極的に事業を推進されたい。

⑵ 基本方針①「安心・安全」

市民の命と暮らしを守るためには、水道事業にあっては、水道 GLP の認定を維持するなど、水道水の安全性と信頼性の確保が不可欠である。また、国が指定する重要インフラであることから、まずは、浄水施設関連システムへのサイバーセキュリティ対策に重点的に取り組むべきである。

上下水道施設の維持管理に当たっては、デジタル技術を活用した安全で効率的な点検手法の導入可能性について研究・検討する必要がある。特に、下水道管路については、作業中の安全性向上や重大事故防止の観点からも、より安全で確実な点検手法の導入を検討されたい。

なお、更新・耐震化の着手までに期間を要する施設については、点検頻度を高めるなど、適正な維持管理を行う中で、施設の安全性を確保されたい。

⑶ 基本方針②「強靭」

災害への備えや施設の強靭化対策を進めていくためには、限られた財源の中で、施設の重要度・優先度を見極め、「選択と集中」をより高めながら事業を行っていく必要がある。

その中で、本市最大の浄水場である中津原浄水場の更新・耐震化に向けて、余剰スペース

のある千田浄水場の浄水施設を先行して増設し、必要な配水能力を確保する手法は合理的である。

一方、災害拠点病院など重要施設に接続する水道・下水道の両方の管路が耐震化されている割合が低いことから、上下水道管路の一体的な耐震化を精力的に推進していくべきである。

また、下水道管路の全国特別重点調査の結果に基づく、大口径管路の抜本的な対策にも早急に着手されたい。

このほか、将来的な水需要の動向を見る中で、施設のダウンサイジングや集約、集合処理から個別処理への転換など、分散型システムを含めた施設の最適化を検討する必要がある。

(4) 基本方針③「信頼・連携」

国が推奨する水の官民連携（ウォーターＰＰＰ）については、将来にわたって持続可能な事業経営を行うための有効な選択肢の一つであり、早期の導入に向けて事業に合わせた検討を進めるべきである。

広域連携については、経営基盤の強化や災害時対応力の向上に有効な取組であり、連携の枠組みに参画する全ての事業体においてメリットが見出せる取組に加え、個別連携にも積極的に取り組まれたい。

上下水道事業の推進に当たっては、市民に事業を理解していただき、信頼を得ることが不可欠である。そのためには、伝える内容の充実や深化だけでなく、広く声を聴くなど、広報広聴活動にも注力されたい。

(5) 基本方針④「持続」

将来を見据えた持続可能な経営基盤を確立するためには、財政マネジメントの視点が必要不可欠である。特に、事業収入の根幹である料金・使用料については、収納率や水洗化率の維持・向上による自主財源の確保に取り組むとともに、第５次福山市上下水道事業経営審議会の「答申」を踏まえ、５年に１回程度は、その体系や水準の妥当性を検証し、状況に応じた見直しを検討すべきである。

また、上下水道サービスを安定的に提供し続けるためには、積極的に新技術を用いて業務の効率化や省力化を行うとともに、職員の確保にも努められたい。

なお、経営基盤を強化するためには、昨今の厳しい経営環境について、職員一人一人が危機感を持ち、より一層の業務効率化や経費削減、財源確保に努められたい。

２　投資・財政計画の策定

(1) 財政規律

財政規律の設定に当たっては、中核市類似団体の財政状況を参考に設定されており、現時点において、福山市が今後１０年間に達成すべき目標として堅持する妥当な水準である。

資金残高について、水道・下水道事業ともに、事業経営に必要な最低限の額である２０億円（平常時の運転資金と災害時への備えを含めた額）を当面の目標とすることは、使用者への急激な負担増を回避する上でやむを得ない。

企業債残高について、水道事業では、千田浄水場の増設に伴う借入額の増加や、下水道事業では、浸水対策や施設の耐震化・長寿命化による借入額の増加が見込まれることから、本ビジョンの計画期間の最終年度【２０３６年度（令和１８年度)】において、料金・使用料収入に対する企業債残高の割合を示した目標の達成については困難な見通しである。

その状況は理解できるものの、近年の急激な金利上昇が長期化すれば将来世代の負担増に直結するため、企業債に過度に頼らないようにすべきである。

一方、物価上昇に歯止めがかからない中にあっては、施設整備を後年度に先送りすることで、結果的に全体事業費が増加する恐れもある。そのため、真に必要な事業を実施するための一時的な運用として、企業債の償還額の範囲を超えた借入れを行うなど、企業債の柔軟な活用ついても検討されたい。

(2) 主な試算条件

投資・財政計画の策定に当たっては、執行率を考慮した決算ベースで試算されており、国が示す物価上昇率や賃金上昇率が適切に反映されている。また、料金・使用料収入についても、国立社会保障・人口問題研究所の将来人口推計などをもとに、時系列分析を行い算出した水需要予測から試算しており、算出方法は適切である。

水道事業については、千田浄水場の増設に伴う一時的な建設改良費の増加に柔軟に対応するため、当該事業への企業債の充当率を高く設定することは理解できる。

一方で、企業債の借入れに当たっては、近年の急激な金利上昇を踏まえ、支払利息の軽減に向けた有利な借入条件を検討されたい。

(3) 財政健全化の取組

将来的な財政規律の目標達成に向けて、一層の業務の効率化による経費削減をはじめ、現行制度を最大限活用した財源の確保や収納率・水洗化率の向上など、財政健全化に向けた取組を継続すべきである。

また、毎年度、事業の進捗や目標指標の達成状況を検証し、その結果を予算編成に反映するとともに、次期ビジョンの見直し時期に併せた投資・財政計画の総合的な検証・試算を行い、財政基盤強化に向けた取組を検討されたい。

３　前期実施計画の策定

実施計画は、次期ビジョンの実効性を高め、理想の姿を実現するため、５年間の具体的な実施事業や取組内容、目標などを掲げるとともに、取組項目ごとの進捗や目標指標の達成度を管理するものである。

上下水道事業の最上位計画である次期ビジョンの実行計画に位置付けるものであることから、個別計画や各課が実施する事業と整合を図り、取組内容を適切に反映させるべきである。

また、職員が同じ方向性を共有して事業を進めていくための道標として、ビジョンに掲げる基本方針のもとで実効性を発揮できる計画とする必要がある。併せて、市民に対する情報発信ツールとしての役割を果たすことも期待したい。

なお、進捗管理に当たっては、毎年度、実施事業の評価・検証を行い、計画と実績との乖離要因を分析し、２０３２年度（令和１４年度）からの「後期実施計画」に見直し内容を適切に反映されたい。

Ⅲ　「次期ビジョン（経営戦略）」及び「実施計画」原案の妥当性

本審議会は、４回の審議会と２回の部会を通じて多様な視点から多くの意見が出る中、次期ビジョン等の策定に向けた議論を重ねてきた。その結果、別添の「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略）」及び「前期実施計画」の原案については、いずれも妥当であると認める。

なお、本原案をパブリックコメントに付すなど、市民の意見を踏まえた上で、完成・公表することが望ましい。

Ⅳ　附帯意見

１　新技術の活用

人口減少社会においては、官民双方で人材確保が困難となることが想定される中、今後の事業経営に当たっては、あらゆる事業において新技術を積極的に導入し、さらなる業務の効率化や省力化、市民サービスの維持・向上を図る必要がある。そのためには、急速に進展するデジタル技術をはじめとする最先端技術の効果を見極め、実証段階の技術であっても産学官連携による研究や導入への検討を進められたい。

なお、昨今のサイバー攻撃の深刻化を念頭に、サイバーセキュリティ対策を含め、適正な情報管理に万全を期すよう努められたい。

２　定期的な検証と見直しの検討

本ビジョンの計画期間は１０年間であり、この間に、事業を取り巻く環境が大きく変化するとも考えられる。

そのため、次期ビジョンの計画期間の折り返しである５年目には、事業の進捗や目標指標の達成状況のほか、社会経済情勢の変化も総合的に検証した上で、その時点で最適な計画となるよう必要な見直しを行うことを強く要望する。

併せて、事業収入の根幹である料金・使用料が適正な水準であるかの検証も必要である。

Ⅴ　おわりに

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、上下水道事業者には、安心・安全な上下水道サービスを安定的に供給し続ける責務がある。

自然災害の脅威が増す中、上下水道事業を取り巻く環境は、一層厳しさを増しており、持続可能な事業経営を続けていくためには、国の動向を注視しつつ、社会環境の変化にも柔軟に対応することが必要不可欠である。その上で、限られた財源の中で事業の「選択と集中」により、投資効果を高めながら事業に取り組んでいかなければならない。本審議会からの「答申」や審議の過程で出された意見等がその一助となれば幸いである。

最後に、上下水道局が、次期ビジョンに基づき、健全経営を維持しながら、施設の強靭化などの課題に果敢に取り組むことにより、安心・安全で強靭な上下水道システムが健全な状態で未来へ引き継がれていくことを切に願うものである。

○福山市上下水道事業経営審議会　審議経過

項　目	開催年月日	審　議　内　容　等
第１回	2026 年（令和 8 年） 3 月 26 日	○　諮問『次期「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略)」及び「前期実施計画」の策定について』 ○　次期「福山市上下水道事業中長期ビジョン（経営戦略)」及び「前期実施計画」の検討
第２回	7 月 9 日	○　今後の施設整備及び投資・財政計画の考え方 ○　次期ビジョン（経営戦略）骨子（案）の検討
部　会	9 月 2 日	○　次期ビジョン（経営戦略）（案）及び実施計画（案）の検討
第３回	10 月 5 日	○　次期ビジョン（経営戦略）（案）及び実施計画（案）の検討 ○　投資・財政計画（案）の検討
第４回	11 月 5 日	○　次期ビジョン（経営戦略）（案）及び実施計画（案）の確認 ○　投資・財政計画（案）の確認 ○　答申（案）の検討
部　会	11 月 26 日	○　答申（案）の検討・確認

○福山市上下水道事業経営審議会　委員名簿

（選出区分・五十音順、敬称略）

選出区分	名　前	所属大学・団体等
学識経験を有する者	池田　佑介	弁護士（副会長）
	石田　真	福山大学　経済学部　准教授
	清水　聡行	福山市立大学　都市経営学部　准教授（会長）
	堀田　洋子	公認会計士
水道、下水道又は集落排水処理施設の使用者	客本　牧子	公募委員
	後藤　学	福山商工会議所　専務理事
	武井　晶代	公募委員
	角田　千鶴	公募委員
	橋本　敬治	連合広島東部地域協議会　事務局長
	藤井　徹太	福山市社会福祉協議会　会長

・佐藤　彰三　　福山大学　経済学部　教授

２０２６年（令和８年）３月２７日まで