第６次福山市上下水道事業経営審議会（第４回）議事概要

１　日　　時　　２０２６年（令和８年）１１月５日（木）
午後２時から午後３時５０分まで

２　場　　所　　中津原浄水場　水質管理センター２階会議室
（福山市御幸町大字中津原１５８）

３　出席委員　　９人（委員総数　１０人）
池田　佑介 、石田　真 、客本　牧子 、後藤　学 、清水　聡行 、
角田　千鶴 、橋本　敬治 、藤井　徹太 、堀田　洋子
（※名前は五十音順）

４　傍 聴 人　　２人

５　次　　第
（１）開会
（２）上下水道事業管理者挨拶
（３）議事
①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
・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 など
②2025 年度（令和 7 年度）決算見込み及び経営状況の報告
（４）閉会

６　配布資料（(1)～(5)は事前に電子媒体で配布）
（１） 第６次経営審議会（第４回）次第・出席者名簿
（２） 資料１　次期ビジョン（経営戦略）及び前期実施計画の検討について
（３） 【別紙 1】ビジョン(案)
（４） 【別紙 2】実施計画(案)
（５） 資料２　答申(案)
（６） 資料３　決算見込み及び経営状況（当日投影、会議終了後に共有）

７　質疑要旨　（・委員意見 ⇒事務局意見）

議事①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
・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

・ビジョン 45 ページで、財政規律の「目標水準が達成できない理由」にある「目標指標の適正水準を、定期的に検証・見直します」という記載について疑問がある。目標水準そのものを見直すのではなく、持続可能な経営を維持するための新たな方策や方針を記載すべきではないか。

また、ビジョン 48 ページの、財政基盤の強化に向けた「今後の方針」にも懸念がある。現在は経費削減や長期借入れに頼る記載となっているが、根本的な収入改善の方策が欠けている。中長期的にはこれだけでは対応できないとの認識を明示し、「収支改善に向けた具体的な検討」を盛り込むべきである。現時点で想定される課題を、ビジョンの中で共通認識として示しておくことが必要ではないか。

⇒投資・財政計画は、物価や賃金が上昇し続けるという厳しい想定に基づいている。収支改善に向けては、経費削減のみならず収入確保の視点も不可欠であり、現状のビジョンの表現が曖昧で分かりにくいとの指摘は重く受け止める。将来的な課題として、収入確保策に係る検討の必要性について記載内容の修正を検討したい。

・ビジョン 45 ページの記述では、財政規律の目標水準自体が容易に下方修正できるように受け取られる懸念がある。ビジョンにおいて財政規律として掲げる意図や、目標水準を維持する意図が明確に伝わるような書き方を検討すべきである。（会長意見）

・資料全体として、審議会で出された意見が反映されているほか、デジタル技術の活用についても多岐にわたる項目が網羅的に記載されており、各事業との紐づけも評価できる。

⇒補足として説明すると、前回の審議会での意見を踏まえ、国際貢献のあり方を再考している。海外展開に加え、市内在住の外国籍住民への支援も重要な取組と位置づけ、実施計画へ追記する方向で調整中である。修正後は改めて確認を依頼したい。

・細かい表現については、今後も委員からの意見や事務局の精査、さらにパブリックコメントの内容を踏まえて修正を重ねる必要がある。次回のパブリックコメントには、2027 年度（令和 9 年度）当初予算を反映させたものを提示するということで相違ないか。

⇒答申は 12 月初旬、パブリックコメントは 12 月中の開始を予定している。予算編成時期と重なるため、パブリックコメント提示時点では現状の数値を使用せざるを得ない。ただし、取組の細かな趣旨や表現については、今後の検討内容を踏まえて修正していく可能性がある。

なお、先程いただいた重要な意見は、極力早期に反映させる。その他の細かな修正についても順次対応するが、抜本的な変更が必要な場合は、早急に事務局まで意見をいただきたい。11 月 26 日の部会開催を想定し、そこまでに主要な修正を反映させた資料を共有・説明する流れとしたい。

・主要な方針や内容については、審議会として概ね了承を得られたと思われる。今後は、事務

局において細かな表現等の意見を 11 月 26 日までに集約し、部会での最終調整を経て、資料を委員へ送付した上でパブリックコメントを実施する。以上の進め方で問題ないか。（会長意見）
【特に異議なし】

議事①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・答申（案）の検討

・附帯意見にあるサイバーセキュリティ対策について、重要インフラである水道において万全を期すために、現在どのような頻度や体制で監視・対策が行われているのか。文章自体の修正は不要だが、現状のセキュリティ対策と運用の実態を伺いたい。

⇒日常の事務的な業務においては、異常の有無を常時監視し、不測の事態が発生した際には直ちに連絡が届く体制を整えている。特に重要な水づくりの現場については、外部ネットワークと物理的に切り離した運用を基本としており、外部との接続が必要な際も厳格なセキュリティ対策を講じている。

・答申は、ビジョン案と併せて提出するのか。

⇒答申書を提出する予定であり、その中で、ビジョン及び前期実施計画の原案について妥当性を認める旨を記載する方向である。(そういった意味では答申とビジョンはセットになっている。)

・答申においてサイバーセキュリティの重要性を掲げているものの、ビジョンにおける個人情報の保護に関する記載は不十分である。施設の保安対策と同様に、市民の個人情報をどのように守り強化していくのかという方針をビジョンに明記することで、市民の安心感につながると考える。

⇒水道供給の停止という市民生活への甚大な影響を考慮し、ビジョン案には施設等の重要インフラの安全対策を重点的に記載している。情報セキュリティについても附帯意見で触れているが、昨今の状況から市民の信頼を得るための重要な要素として認識を強めており、個人情報保護も含めた内容を、ビジョンへどのように反映できるか検討したい。

・サイバーセキュリティ対策は、施設防衛と個人情報保護という二つの側面を持つ。施設については既に方針があるが、個人情報保護をビジョンや答申にどう明記すべきかについては検討が必要である。信頼性確保の観点から、両者を整理し適切に反映できるか検討いただきたい。
（会長意見）

・答申の冒頭で指摘される厳しい事業環境（人口減少と物価高騰）が、後の基本方針で十分に反映されていない。持続可能な経営基盤を確立するためには、「将来」が具体的にどのような状況を指すのかを明記すべきである。人口減少と物価高騰という未来を見据えた上で方針を決定したという論理構成にすることで、より前向きな姿勢が示せる。財政規律か基本方針のいずれ

かにこれらを組み込むことを検討されたい。

⇒厳しい経営環境は事業遂行における大前提であり、現在は冒頭の「はじめに」でそのスタンスを示している。記述の配置については、基本方針で記載するか、財政規律に組み込むか、あるいはビジョンの全体像として改めて整理するかなどの選択肢がある。適切な記載について検討を行い、改めて意見を求めたい。

・全体的な流れは概ね問題ないが、表現の精査が必要である。例えば、水の官民連携の箇所に「早期の導入」といった記載があるが、これは下水道事業に限定した表現と考えられるため、4事業全体としては「早期」という文言は削除しても良いと思われる。また、強靭化とダウンサイジングの関連性を追記するなどの修正を検討いただきたい。他にも、投資・財政計画における需要予測については、審議会では詳細な算出根拠まで検証していない点を踏まえ、表現の工夫が必要である。

⇒基本方針における「早期」という表現は、下水道事業に特化したニュアンスがあるため、より汎用的な表現への修正を検討する。また、強靭化とダウンサイジングの関連性や、投資・財政計画の算出条件についても、委員の指摘を踏まえ、より実態や論理構成に即した表現になるよう工夫する。

・答申におけるサイバーセキュリティの過度な強調や、個別の施策を羅列する書きぶりはバランスを欠いており、再考の余地がある。また、10 年後の厳しい財政見通しに対し、現状の記載は危機感が伝わりにくい。現行ビジョン策定に関する 10 年前の答申では、厳しい財政状況について触れ、ビジョンではその解消に向けた考え方や取組内容が具体的に示されている、と記載している。今回の答申でも、漠然とした施策の並列ではなく、2027 年（令和 9 年）1 月の水道料金値上げ後も次期ビジョンの後半には収支の悪化が避けられないことが見込まれる中、「それでもどのように経営を維持するのか」という核心的な方針を、率直に明示してはどうか。

⇒基本方針の各施策を答申に盛り込んだのは、漠然とした記載よりも個別具体的に示す方が、今後の事業推進における根拠として機能すると判断したためである。どれも重要であるという前提のもと、特に重要性の高いものを精査して選出した。表現の強さやバランスについて、委員の皆様から引き続き意見をいただきたい。

⇒10 年前のビジョン策定時も現状と同様に厳しい財政見通しであったが、結果として 10 年間は経営を維持できた。これはコロナ禍による水需要の変化など様々な要因によるものであり、長期的な予測には不確実性が伴う。そのため、現時点で過度に将来の厳しさを強調するよりも、まずは新技術活用や強靭化など、目の前の課題に一つずつ取り組む姿勢を示すことが重要である。市民への負担増に関する議論は、将来的な状況変化を見極めた上で、その都度適切に行うべきとの考えに基づき、現在の記述としている。

・経営状況の厳しさを強調しすぎることや、数値を断定することは難しい。水道や下水道など 4 事業が混在する中で、バランスの取れた記述を目指す必要がある。現状のベースを維持しつつ、将来へ向けた具体的な取組について、実効性のある表現を検討したい。　　（会長意見）

・福山市の戦略産業クラスター計画における半導体関連企業の誘致は、水道事業の収益改善に寄与する可能性がある。今後10年という期間の中で、国の方針に基づき進んでいるこの動きを、ビジョンや答申にどの程度盛り込むべきか。現時点では誘致が確定していないため詳細な記載は困難だが、方針としてどう扱うのか。

⇒新規事業等の将来予測については、現時点では具体性や確定要素に乏しいため、ビジョンや実施計画への記載は慎重にならざるを得ない。詳細が判明するタイミングで次期計画等の策定時に反映させることが現実的であると考える。

・10 年間のビジョンにおいて、半導体関連企業の誘致など 20～30 年先を見据えた将来予測を詳細に書き込むことは困難である。現時点では不確定要素が多く、まずは 5 年後に想定されるビジョンの中間見直し時に社会・産業構造の変化を確認し、その時点で需要予測や経営計画を再構築する流れが現実的である。今は見通せる範囲で記載し、状況の進展に応じて適宜反映させてはどうか。（会長意見）

・資金不足の懸念や「水の官民連携」の推進、耐震化の遅れなど、市民が不安を抱く可能性がある点には明示的な対応が必要である。資金残高がマイナスになることについては、事業継続への懸念を払拭する説明が不可欠であり、「水の官民連携」導入に際しては、市が施設の安全確保の最終責任を負うモニタリング体制の堅持を答申に明記すべきである。また、耐震化が未完了の重要施設についても、代替の危機管理措置を確実に講じる旨を盛り込み、審議会として安全管理への万全な姿勢を求めるべきである。

⇒投資・財政計画における将来の財政悪化は厳しい物価上昇率を前提に試算したものである。毎年度の検証と節目の見直しを明記し、継続的に対応を図る方針としている。また、官民連携における市のモニタリング責任や、耐震化完了までの間の危機管理体制についても、市民の不安を解消するため答申への付記を検討する。審議会としての懸念を反映させ、安心感のある方針を提示したい。

・水道事業の投資・財政計画については、単独で提示すると資金不足による将来不安を強く招く恐れがある。黒字である下水道事業との関連性を含めて説明する等、不安を払拭するための補足が不可欠である。また、長期計画特有の不確実性を考慮し、数値の幅を持たせたシミュレーションを提示するなど、単一の指標だけでなく、上限・下限を併記するような工夫を検討すべきである。

⇒水道と下水道で財政状況が異なる点や、水道事業の将来に対する不安への配慮については、ご指摘の通りである。附帯意見の「定期的な検証と見直しの検討」の項目を拡充し、投資・財政計画を踏まえた将来的な方策の検討を盛り込むなど、不安を払拭する方向で記載のあり方を検討したい。

・官民連携は既に包括委託等の実績があるが、ビジョンにおいて新たな方向性として提示される際、市民に不要な懸念を与えないよう留意が必要である。実施計画との整合性を図りつつ、官民連携の導入に当たっては、市によるモニタリング（監視）と管理体制を堅持する旨を附帯

意見等に明記することが望ましい。安全性を確保する姿勢を強調し、丁寧な説明を心掛けた書き方へ修正されたい。　（会長意見）

・市民はビジョン全編ではなくダイジェスト版を主に見ることになる。しかし、従来のダイジェスト版は施策の羅列に留まり、課題と対策の結びつきが希薄で「具体的にイメージできない」という評価がある。施策の羅列ではなく、経営理念や課題解決の論理的な背骨を前面に押し出した、訴求力のある構成をダイジェスト版にも反映させてほしい。

⇒ダイジェスト版の作成にあたっては、すべての施策を網羅するのではなく、社会情勢や市民ニーズに基づいた訴求力の高い構成を目指す。特に市民が不安を感じやすい自然災害や老朽化への対応、すなわち「強靱化」に重点を置くなど、掲載項目を絞り込み、伝えるべきメッセージを明確化する工夫を凝らしたい。

・業務における ChatGPT や Copilot 等の生成 AI 活用については、出力内容の精査が前提となるものの、効率的かつ洗練された表現を得るための有効なツールである。今回の答申作成においても、将来予測や質疑応答の構成案を AI に問うなど、積極的に活用して議論の参考とすべきである。適切に活用することで業務の質と効率を高めていくことが可能であると考える。

⇒生成 AI は検証作業にこそ人間の能力が必要であるものの、業務効率化による時間短縮効果は大きい。AI を活用して捻出できた時間を、課題解決に向けたより高度な判断や新規業務に充てていく姿勢が、今後の業務遂行において重要である。

・答申の「基本方針①」において浄水施設関連のセキュリティに触れ、さらに附帯意見の「新技術の活用」でも再度サイバーセキュリティ対策が強調されており、重複している印象を受ける。記載箇所の整理や表現の工夫を行い、より分かりやすく集約することを検討すべきである。

⇒浄水施設関連システムの記述は「安心・安全な水」の観点から、後半の記述は「新技術活用に伴う全般的な情報管理」の観点からそれぞれ記載したものである。現状では重複した表現が見受けられるため、今後の精査期間を活用して全体を整理・集約し、より適切な内容へと再考する。

・答申については事務局と協議し、市民の不安解消に向けた項目の反映や、より適切な内容を検討する。修正点やコメントが多いことから、短時間でも直接調整の機会を設けるため部会を開催したい。修正議論は 11 月 26 日の部会へ一任し、審議会条例に基づく会長指名により、池田副会長、石田委員、堀田委員で取りまとめを行う。取りまとめた案は事務局を通して委員全体へ展開する方針だが、以上の進め方で異存はないか。　（会長意見）

【特に異議なし】

・答申書は、12 月 4 日に会長及び池田副会長から管理者へ提出する予定である。作業の進捗状況については、随時メールにて全委員へ報告するものとする。円滑な進行に向け、引き続き協力を求める。　（会長意見）

【特に異議なし】

議事②2025 年度（令和 7 年度）決算見込み及び経営状況の報告

・2025 年度（令和 7 年度）決算見込みの報告によれば、水道・下水道ともに料金収入等は減少傾向にある。水道事業については、2027 年（令和 9 年）1 月の改定に伴い収益改善が見込まれるものの、改定の影響について正確な比較・分析が可能となるのは、決算が整理される 2028 年度（令和 10 年度）以降となる見通しである。（会長意見）

・2024 年度（令和 6 年度）の水道料金・下水道使用料収入が多かった理由について聞きたい。
⇒下水道については、降雨により使用水量が変動する使用者もいる。2024 年度（令和 6 年度）の降雨量が例年より多かったため、使用料収入が増加している。
また、水道も含めた収入増の要因としては、大口使用者の使用実態の変動や、うるう年の影響がある。しかし、一般家庭の使用水量などを全体的に見ると、収益は減少傾向にある。

・全体として需要は減少傾向にあるものの、年によって変動が生じるのが実情である。個別の疑義については事務局にて対応するため、適宜問い合わせをしていただきたい。（会長意見）