

### 第3回宇都宮市上下水道事業懇話会 議事録

#### ■ 日 時

令和4年2月15日（火）

#### ■ 会 場

書面開催

#### ■ 出席者（※資料送付者）

- ・ 委 員：生野正満委員，梅田賢一委員，太田正委員，  
小島弘義委員，齊木真理子委員，櫻井誠委員，  
福嶋政江委員，三宅徹治委員，室恵子委員，山岡暁委員（50音順）
- ・ 局 側：上下水道事業管理者，経営担当次長，技術担当次長，副参事，  
経営企画課長，経営担当主幹，企業総務課長，サービスセンター所長，  
工事受付センター所長，水道管理課長，水道建設課長，  
下水道管理課長補佐，下水道建設課長，生活排水課長，  
技術監理室長，事務局職員

#### ■ 懇 話

- (1) 第2次宇都宮市上下水道基本計画の中間見直し及び経営戦略の改定について
- (2) 令和4年度上下水道事業会計の予算編成について

#### ■ 発言要旨

別紙のとおり（※意見書にて頂いた御意見を掲載しております。）

内容	発言者	No.	意見	回答
第2次計画と経営戦略の統合や新規課題への対応について、御意見等がございましたら、御記入ください。また、それ以外に見直しのポイント(見直しにあたり押さえるべき内容)がございましたら、御記入ください。	座長	1	「4 見直しのポイント(1)-1」について、「攻めの手段」の基本計画と「守りの手段」の経営戦略を統合し、目標達成と健全経営のバランスを最適化することが記されています。基本的な方向性としては、その通りだと思います。課題はこうした「最適化」をどのようにして実現するのかです。「最適化」を実現するためには、それが十分に実現できていない現状を分析し、何がボトルネックなのかを解明するとともに、最適化を実現するための条件や仕組みを明らかにして、最適化実現のシナリオを示す必要があると思います。これらについて、具体的に説明いただけないでしょうか。	<p>・現在の経営戦略は、第2次基本計画の前年度(H29)に策定したもので、基本計画と経営戦略の相互連携については不十分な点があり、特に、経営戦略上の収支計画(10年)は、過去の事業実績を基に作成したものでありますが、基本計画の実現性を担保する位置づけとはなっていない点が問題と捉えています。</p> <p>・このため、今回の「経営戦略」の見直しでは、投資・財源試算をできる限り長期(30年を想定)で試算し、今後、増大する更新需要への対応や人口減少を見据えた料金基準の検証など、上下水道局が目指すべき「ミッション」や「ビジョン」を実現するうえでの経営上の課題とその達成に向けた道筋(収支バランスの確保策)を、より一層明確化することがポイントになるものと認識しております。</p>
		2	「4 見直しのポイント(1)-2」の図によれば、「対象期間」の長短によって、最上位に「経営戦略」、その次に「基本計画」が位置づけられています。一方、「基本計画」には「経営理念」として「ミッション」と「ビジョン」が記されており、これは宇都宮市上下水道事業が目指す最終的なアウトカムといえます。これに対して、「経営戦略」は「ミッション」と「ビジョン」を実現するための大局的な方策やシナリオを意味します。たしかに、対象期間は収支バランスの観点から超長期となっていますが、それは「ミッション」と「ビジョン」を実現するためのものです。こうした両者の因果(主従)関係を踏まえると、掲載されている図のイメージからは、あたかも「経営戦略」のために「基本計画」があるかのような印象を与えかねないと感じました。「見直し」(評価)の観点からは、「基本計画」(「ミッション」や「ビジョン」)がどこまで実現されたのか、そのために「経営戦略」がどのように有効に作用したのか、環境変化を踏まえた「経営戦略」の見直しはいかにあるべきか、ということがポイントになるように思います。これらについて、具体的に説明いただけないでしょうか。	<p>・なお、30年の試算を行う上では、30年後の目指すべき目標を明らかにすることが重要となりますことから、まずは30年後の目標設定の上、投資・財源試算を行います。その中で、投資・財源試算に収支ギャップが生じる(最適化できていない)場合、ご指摘のとおり、その最適化できていない原因の分析や、最適化実現のための条件整理を行い、30年後の目標を見据えた上で、今後10年間で実施すべき事業を切り取って基本計画にフィードバックし、適宜、社会環境の変化や事業の評価・分析等を反映しながらローリングしていくことで、持続可能な事業運営が実現できるものと考えております。</p> <p>・また、今回、ご覧いただいた資料では、分かりやすさを優先し、計画期間の長い順にお示したところですが、第2次計画は、本市「第6次宇都宮市総合計画」に掲げる上下水道事業に関する基本施策を実現するための分野別計画であり、局としてはこれまでどおり第2次計画が最上位という考え方でおりますので、ご指摘を踏まえ、資料を一部修正いたしました。</p>
	H委員	3	現在、社会・生活を取り巻く様々な事柄について、大きな変化の途上にあるように思います。変化に柔軟かつ迅速に対応できるような計画・体制の構築をお願いします。	社会環境の変化における課題については、柔軟かつ迅速に対応できるよう、長期的視点を踏まえた計画の策定やPDCAサイクルが確立された体制の構築を図ってまいります。
	I委員	4	経営戦略の中心となる「投資・財政計画」について、さらなる外部委託や民営化の可能性を検討し、導入による財政健全化の効果や安全性に関するリスクなどを評価・分析する。	<p>上下水道局では、「上下水道事務事業 外部委託推進計画」に基づき、費用対効果やサービス向上などの観点から浄水場等の運転管理業務、水道の開栓・休止業務等のお客様サービス業務など、民間活力の活用が効果的な業務について外部委託を進め、平成29年度には、すべての水再生センターにおいて包括的民間委託を行うなど、外部委託を拡大してきたところです。また、令和5年度からは、現在委託中の業務(電話受付や開栓休止など)の複合化や、料金の賦課や請求・収納等に係る、直営業務の新規委託を実施予定です。</p> <p>「投資・財政計画」の策定においても、長期的視点から将来の達成すべき課題を明らかにしつつ、変化する社会状況に、迅速かつ的確に対応していけるようDXや民間活力などを活用した業務改革を着実に推進していくことが重要であることから、民間事業者が持つ先進技術や経営ノウハウを最大限活用した公民連携による事業運営について、これまでの外部委託の取組を検証したうえで、長期的視点で導入効果を見極めながら更なる活用を検討してまいります。</p>

内容	発言者	No.	意見	回答
	E委員	5	細かく見直しをする意義の一つに、日々動いている数字に対応した新鮮なデータを計画に当てはめて現実により近い施策を打ち出していくことがあると思います。新型コロナの影響一つとっても、転入転出を含めた人の流れは変わっており、人口が一つの指標となる水需要の数字については詳細に検討をすべきだと思います。	今回の「経営戦略」の見直しでは、施設等の更新や耐震化などの個別計画と連携した投資試算と、水需要予測などを踏まえた料金収入や企業債の借入などの財源試算において、水需要はご指摘のとおり重要な指標であることから、計画案を取りまとめていくなかで検討してまいります。
	G委員	6	「第2次基本計画と経営戦略の統合」は合理的であり妥当な判断であると思います。見直しのポイントにある「社会環境の変化を踏まえ」の部分は重要な指摘であり、今後の検討で具体化して欲しい。 ① SDGs「6安全な水とトイレを世界中に」を受けて、宇都宮市内の安全だけでなく、周辺自治体などへの支援体制づくりも重要であると考えます。 ② 脱炭素化に向けて何ができるかの具体化が必要だと考えます。ポイントは省エネと再生可能エネルギー（太陽光、バイオガス発電）の導入です。	ご指摘の①②ともに今後の重要課題であると認識しており、上下水道局においても脱炭素化の検討に着手したところです。今後、委員の皆様の見解を踏まえ、計画案を取りまとめていくなかで具体化してまいります。
	A委員	7	50年後を見据えて、設備、施設更新時に可能な限りダウンサイジングを図り、将来の水道料金値上げにならないようにして欲しい。	長期的視点で将来を見据え、持続可能な事業運営に向け、的確な課題把握のもと、必要な措置を講じてまいります。
	D委員	8	生命ある物は、水がなくては生きられない。それ程に大切な水ですが、あまりにも簡単に得る事が出来るので深く考えられていない、と私は思っています。資料の使命(ミッション)将来像(ビジョン)の素晴らしい経営理念に一市民としてとてもうれしく思いました。異常気象や自然災害などもあり、長期計画の中の見直しは必要不可欠の事であり、いかに経営理念に基づいた事業の展開を進めるかは、大変な努力が必要と思われる。何事もそうであるように1つの問題が解決したらチェックをくり返す事ではないかと思えます。そこに納得する点、反省すべき点などが見えて来ると思えます。	長期的視点で将来を見据え、ミッションとビジョンの実現に向け、PDCAサイクルを踏まえながら、継続的に事業改善を図ってまいります。
見直しをするにあたり、上下水道局が取り組むべき施策や事業について、御意見等がございましたら、御記入ください。	座長	9	「5 検討体制」について、見直し・改定の検討体制として、「局内検討組織」と「局外検討組織」に区分して組織される図が示されています。また、この「見直し・改定」はPDCAサイクルにもとづくものとして位置づけられています(3ページ)ので、この点に着目すれば「局外検討組織」としての「懇話会」の役割は、C⇒Aにかかわる検証・評価に関わるものと理解できます。こうした検証・評価に外部組織を関与させる場合、「内部評価の結果を外部評価する」ケースが多いと考えられますが、今回の「意見聴取」はこのようなスタイルとはなっていません。上下水道局として、評価(プロセス評価、プログラム評価)の仕組みがどうなっているのかにもよりますが、PDCAサイクルにもとづく「見直し・改定」であるならば、こうした観点が必要ではないかと思えます。これらについて、具体的に説明いただけませんか。	現在、前期計画における施策・事業の実績や、現状分析等について整理しているところであり、それがご指摘の「内部評価」であると認識しております。今後の懇話会にて、その評価等を踏まえた課題や取組目標をお示しいていくなかで、「外部評価」として委員の皆様のご意見を伺う予定としております。
	H委員	10	下水処理施設における発電など、従来は採算面で難しかったものであっても、将来的に可能となるもの・施設などがあるかもしれません。経営かつ脱炭素といった観点から積極的に検討を進めていただきたいと思えます。	経営基盤の強化や脱炭素化など、今後の課題を的確に捉え、長期的視点で課題達成に向けた必要な措置を講じてまいります。

内容	発言者	No.	意見	回答
	I委員	11	コンセッション方式(行政が公共施設などの資産を保有したまま、民間企業に運営権を売却・委託する民営化手法)による上下水道運営方式を検討する。仮に運営するにしても、運営地域を限定して開始するのが、リスクマネジメント上、望ましいと考える。	本市では、危機管理の観点から災害に強い上下水道の確立に向け、自らが事業を実施すべきとの考えにより事業を実施しておりますが、経営戦略の見直しにおきまして将来を見据えた公民連携による事業運営について、長期的視点で導入効果を見極めながら検討してまいります。
	C委員	12	施設の老朽化・古い水道管の更新等の問題、又将来像のビジョンも専門職の皆さまの御意見に従いたいと思います。	
	E委員	13	過去2期、懇話会に参加させていただいていて、宇都宮市上下水道局は他の水道局と比較して、震災対応や動画PRなど常に新たな施策や事業が出てきていると感じています。最近では宇都宮市でゴミ処理施設が火災で機能不全となる案件が起きました。水道施設とゴミ処理施設は性格の違う施設ではありますが、上水道施設、下水道施設それぞれ、機能低下施設が出た場合のフォロー体制を改めて伺いたかったです。	上水道施設では、災害時には避難所等で応急給水を行いながら、被害を受けた施設の応急復旧を行います。また、それら応急給水や水道施設の早期復旧を図るために、他都市との「相互応援協定」を締結しています。下水道施設では、機能低下施設が出た場合、最低限の消毒等の簡易処理を行い、河川に流します。施設修繕が完了次第、通常処理を再開します。
	G委員	14	① 宇都宮の水道がうまいプロジェクトを行う 人口減少は避けられないとしても一人あたりの水道水利用を増やすことは可能。東京都水道局が行っているミネラルウォーターから水道水へという東京タップウォータープロジェクトは参考になります。 ② BCPをより強固なものに見直す 先日、CP茂原の火災によって宇都宮市のごみ処理は機能不全に陥りました。回復まで半年以上かかるということは驚きです。焼却場を3⇒2ヶ所にしたことが裏目にてでしまいました。上下水処理施設の統廃合は事業安定化のために必要な処置であると思いますが、BCPは、より最悪ケースを想定する必要があると学びました。上下水道はごみ処理よりも深刻な問題につながると思います。	①水需要増加に向けた取組は重要であると認識しておりますことから、いただいた御意見を参考にしながら、計画案を取りまとめていくなかで検討してまいります。 ②現行のBCPは、現在想定されるリスクに対応した内容となっておりますが、今後、新たなリスクが懸念される際は、適宜、適切な対応が可能となるよう、内容について検討してまいります。
	A委員	15	配水管の更新では、水需要低下に伴う「滞留」で水質悪化が懸念される場合は配水エリアごとに適正な管網(口径のダウンサイジング)を図って欲しい。	配水管の更新等につきましては、各地域の人口動向等も含め、長期的視点とその時々状況を踏まえながら、口径・配置の適正化を図ることにより、水の安全性・安定性の確保に努めてまいります。
	D委員	16	様々な環境の変化など、取り巻く難題に対処しなければならない事を考えると、資料にもあるように何が起ころうと「水道水の安心給水の維持」が最も大切と思われます。言葉では簡単に言いますが、実行するのは大変な事です。上下水道局の皆様だけでなく私たち市民も協力し、行動する事で水の大切さが理解されるのではないかと、何事も自分で経験してみても初めて納得するものと思います。	今後も、取り巻く環境の変化などに対応し、持続可能な上下水道事業の運営に努めてまいります。

内容	発言者	No.	意見	回答
令和4年度の実施事業について、御質問等がございましたら、御記入ください。 また、今後上下水道事業が力を入れていくべきと感じる点がございましたらご記入ください。	H委員	17	老朽化した上下水道管の更新、豪雨対策など、喫緊の課題が山積する中、人口・水需要が減少し、経営環境は大変厳しい状況にあるかと思えます。「市」での対応が不可欠なもの、民間に委託・委譲してもよいものなど、今後、より積極的に取捨選択していくことが必要なのでは無いですでしょうか。	上下水道局では、「上下水道事務事業 外部委託推進計画」に基づき、費用対効果やサービス向上などの観点から浄水場等の運転管理業務、水道の開栓・休止業務等のお客様サービス業務など、市が直接担うべき業務以外の民間活力の活用が効果的な業務について外部委託を進め、平成29年度には、すべての水再生センターにおいて包括的民間委託を行うなど、外部委託を拡大してきたところです。また、令和5年度からは、現在委託中の業務(電話受付や開栓休止など)の複合化や、料金の賦課や請求・収納等に係る、直営業務の新規委託を実施予定です。 今後も、施設等の更新需要など経営上の課題等を踏まえ、将来に渡り持続可能なサービスを提供するために必要な経営形態の検証のほか、委託の受け手となる業者の育成状況や委託先への技術継承など、整理すべき課題を明確にしなが、官民の役割分担を踏まえた効率的な事業運営について、長期的視点で導入効果を見極めながら更なる活用を検討してまいります。
	I委員	18	「新たな外部委託の導入」に、委託や民営化の可能性検討を含めてはいかがでしょうか。	
	C委員	19	予算編成については、まだまだ勉強不足です。	
	E委員	20	数字を追うことはできましたが、令和3年度と同4年度の増減について、もう少し内容を細かく列挙してほしかったです。何をすることも大切ですが、「増えた理由」「減った理由」がうまく読み取れませんでした。また下水道事業会計の資本的収支の収入額が前年度比58.2%増加していて、その理由が分からないままになってしまいました。	令和3年度と同4年度の当初予算額の主な増減要因について、水道事業会計の資本的収入では、老朽管配水管更新事業の財源となる企業債の借入金が増加した一方で、区画整理など他事業に伴う工事の負担金が増加したことにより8億円の増加となりました。資本的支出では老朽管更新工事が18億円増加した一方で、浄水場等施設の更新工事などが19億円減少したことにより1億円の減となりました。 下水道事業会計については、令和3年度まで「生活排水処理事業特別会計」で実施していた「農業集落排水事業」「地域下水処理事業」及び「工業団地排水処理事業」の3事業を令和4年度から新たに統合したことにより収益的収支・資本的収支ともに大幅な増となっております。資本的収支については、加えて下河原水再生センターの再構築事業の本格化や、水再生センター等施設の改築・更新事業費が増加しており、その財源となる企業債や国庫補助金についても併せて増加しています。  収益的収支…施設の維持管理に要する経費と財源。主な収入は水道料金(下水道使用料)など。主な支出は、動力費(電気料)や修繕費(上下水道管等)など。 資本的収支…建設や更新に要する経費と財源。主な収入は借入金(企業債等)、国庫補助金など。主な支出は、上下水道施設の更新や新設等の工事費など。
F委員	21	ペットボトル飲料水「うつのみや泉水」がモンドセレクションに受賞できることを期待したいと思います。	本市の「おいしい水道水」をPRし、水道水の飲用促進に繋がるよう取り組んでまいります。	

内容	発言者	No.	意見	回答
	G委員	22	<p>①「宇都宮駅東口交流拠点施設内への給水スポットの設置」(P5・参考資料1)の実現は本当に感謝です。単なる蛇口設置ではなく広報機能もセットで設置する企画は素晴らしいと思います。</p> <p>② モンドセレクション申請も宇都宮水道水の価値を高める観点から賛成です。</p> <p>①と②いずれもオープンになるときに市内外への告知がとても重要です。水道局の広報誌「くらしと水」は洗練された媒体だと思いますが、このイベントには市内の大学生のアイデアも盛り込んだ広報活動(コンテスト)が有効だと思います。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ P12収支予定額で、収益的収支を安定的に黒字化することが重要だと考えます。そのためどの項目が効くのかを感度分析をして対策を打つことが必要です。例えば、修繕費の増加が一番効くのであれば、修繕費を下げるためには委託費か補修品か、営業外収入の可能性はないのでしょうか。素人発想にすぎませんが、黒字化を維持するための対策は早めに打っていただきたい。</li> <li>・ P4 浄水場耐震化率の国の要求値はなぜ41%と低いのでしょうか。説明がないと、宇都宮市は過剰品質ととられかねないと思います。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 給水器等の供用開始時における周知につきましては、参考にさせていただきながら、市内外への周知を十分に行ってまいります。</li> <li>・ 安定した経営基盤を確保していくため、投資の効率化・優先化などに取り組み、現在は安定的な黒字化を実現できております。しかしながら、30年の投資・財源試算を行う上で、収支バランスが確保できない状況が見込まれる場合は、長期的な視点から課題を把握し、将来収支の精査を行いながら早めの対策を実施してまいります。</li> <li>・ 浄水場の耐震化とは、浄水場内にある浄水を行うのに必要となる構造物全てを耐震化する必要があるため、全国的に耐震化が進んでおらず、本市も現在の耐震化率は24%となっています。なお、本市では、「宇都宮市水道施設再構築基本構想」において、令和10～19年度までに全重要施設の耐震化率100%を目指すとしており、着実な事業実施により安全で安心なライフラインの確保に取り組んでまいります。</li> </ul>
	A委員	23	<p>P4 災害に強いライフラインの確立の中に「水道施設耐震化の推進」に「浄水場」「配水場」「基幹管路」の耐震化率のグラフがあり、国の目標と本市の現状と将来目標が記されているが、これで「安全で安心なライフラインが確保される」のか？この数値は実際に震度いくつだったらどうなる？</p>	<p>国が示す耐震指針に基づき、本市では、本市直下地震マグニチュード6.9(阪神淡路大震災の規模)を想定しています。現在、更新を行った「浄水場」「配水場」「基幹管路」は、それに耐える耐震性を確保しています。なお、本市では、「宇都宮市水道施設再構築基本構想」において、令和10～19年度までに全重要施設の耐震化率100%を目指すとしており、着実な事業実施により安全で安心なライフラインの確保に取り組んでまいります。</p>
	D委員	24	<p>予算編成の基本的な考え方、主要施策ともに大変重要な事であり、必要な事であると思います。収支のバランスも考えると、いかに順調に押し進めるか、が問われます。それだけでも大変な事です。基本的な事(安心給水)にぜひとも力を入れていただきたいと思います。</p>	<p>経営基盤の更なる強化につながる施策を検討するなど、持続可能な上下水道事業の運営に努めてまいります。</p>
その他、気づいたことなど	E委員	25	<p>上下水道については専門的知識を持ち合わせていないため、書面開催で資料を読み解くのに時間がかかってしまいました。一般市民である委員と、専門家である職員の質疑応答で議事が進んでいく懇話会が1日も早く開催されることを願っています。</p>	
	F委員	26	<p>少子高齢化が進み人口減少で水道料金収入が減り、なかなか事業を継続してゆくことが困難になっていきます。その為水道料金の値上げになると未収金や滞納などますます増えるのではないかと思います。安心しておいしい水を提供できるよう実施計画が進められるよう願います。</p>	
	G委員	27	<p>幅広く検討されていますが、何が課題かが十分に伝わってきません。今後の骨子案作成の過程で理解を深め、意見を申し上げていきたいと思ひます。</p>	
	A委員	28	<p>予期しない巨大災害(地震・大雨・干ばつなど)が起きた時、水害を大きくしない、飲み水が得られるなど安心安全ができるといいですね。</p>	

内容	発言者	No.	意見	回答
	D委員	29	ぜひ一読していただきたい本があります。「阪神大震災 消防隊員死闘の記—もっと多くのいのちを救いたかった—神戸市消防局「雪」編集部＋川井龍介編、労働旬報社」この中で貯水池の水がなく、学校のプール、川の水も利用するが、火の勢いの前になすすべがなく倒壊家屋の中の人を救えなかった事、“水がない”とただ呆然とするさまが書かれています。“栃木から届いたホース”として感激した事も書いてあります。水がない事がどういう事なのか、肝に銘ずべきと思います。図書館で借りられます。	