

## 令和7年度第2回白井市上下水道事業審議会会議録（概要）

- 1 開催日時 令和7年10月27日（月） 午後2時から午後4時25分まで
- 2 開催場所 白井市役所本庁舎4階 大委員会室
- 3 出席者 佐藤会長、福島副会長、岩本委員、北村委員、佐藤委員、大本委員、八木委員、三室委員、平賀委員
- 4 欠席者 山下委員
- 5 事務局 鈴木都市建設部長、鈴木上下水道課長、飯田工務係長、富澤業務係長、竹内主事、袖山主事補
- 6 傍聴者 2人
- 7 議 事 (1) 白井市水道事業経営戦略及び下水道事業経営戦略の改定について（諮問）  
(2) 白井市水道事業経営戦略の素案について  
(3) 白井市下水道事業経営戦略の素案について

### 8 議 事（概要）

#### 《事務局説明》

（会長）

「白井市水道事業経営戦略の素案について」事務局からの説明を聞いてご質問・ご意見ありますか。

（委員）

上水道の経営戦略と下水道の経営戦略を見て、文書構成が全然違うのはなぜか事前に質問したところ、委託が別々という回答だったのですが、それはおかしいと思います。同じ市が作る経営戦略が上水道と下水道で構成が違うことや、内容の濃さや経営分析の濃度が違うことが一目で分かりました。

経営戦略で上水道と下水道の委託を一体化して効率化しますと言いながら、経営戦略を作成する委託が別々である。ここまで作り上げてから、目次を変えることや構成を変えるような効率の悪いことはしない方がいいと思います。

総務省のガイドラインに基づいて経営戦略を作成しましたと言っていますが、具体的な数値目標や、それに対して10年間で何をどこまでやるか具体的に書かれていないので、私は、ガイドラインに基づいて作成できていないと思います。長期的収支などは細かく検討しているが、白井市がどこに向かって、いつまでに何をするのか、この経営戦略（案）では分からない。

委託先のコンサルと市の思いがリンクできていないことが分かりました。

これからコンサルと本気になって巻き返しをしていただきたいと思います。

それと審議は、記載内容の順番を追って議論していった方が良くはない

かと思います。

(事務局)

総務省が定めている経営戦略策定・改定ガイドラインの中に、有収率等の指標の維持改善について、具体的な数値を示すこととしてありますが、今回の経営戦略の中では示されていないところもあります。第 3 回目の審議会までにできる範囲で修正して再度示せるようにしていきたいと思います。

上水道と下水道で経営戦略の構成が違う部分があります。基本的な内容を詰めていく中で構成が別々になってしまいました。今から構成を全く同じにすることは難しいので、内容については同様になるよう再度調整していきたいと考えます。

(会長)

見るのは市民というところと言えば、市民目線に立ってお願いしたいと思います。間に合うところと、間に合わないところがあると思いますが、最低限のところは改善していければと思います。

(委員)

今後、何をするのか具体的な行動が分かる今後の取り組み、今までの計画の実績を踏まえた今後の取り組みになっていないと思います。

この計画の後半の 2 年くらいは 4 条予算の資本的支出がないから 5 年間は安泰で、補助金が出ていれば経営できるように見えますが、資本的支出を大きくしないといけなくなったときに、事前の施策を積極的にやっていかないといけないことがあると思います。

どういう思いでこの経営戦略を作っているのか、目的が見えないです。総務省に言われたから作っているように見えます。

市の上水道をどういう姿にしていくのか、市がリーダーシップを発揮していくような経営戦略にしないといけないと思います。水道事業の経営状況・経営環境は苦しい状態だけれど、我々市民として、水道は維持して生活できるようにしていただきたいです。具体的に何をしなくてはいけないのかを落とし込んでいかないと、文章だけ立派で中身が伴わないのでは意味がないです。今後どうするかを検討していただきたいと思います。

(会長)

厳しくも暖かい言葉と思って努力できる場所があると思いますので、よろしくお願いします。

(委員)

資料の「白井市水道事業の概要」の中で、令和 6 年度の実績として、給水区域内の普及率が現在 80%で、給水区域内でもまだ 20%の人が上水道につなげていない状況で、80%の普及率を 100%に近付けるための努力や、啓蒙活動を行っているかの確認と、この戦略の中に未普及の地域への啓蒙活動という項目も含めた方がいいのではないですか。

(事務局)

普及率について、近年は普及率が少し下がっている状況です。毎年、給水している件数は増えていますが、給水人口を算出する際に 1 世帯あたりの人数を基に算出しており、1 世帯あたりの人数が減少していることにより、給水人口がやや右肩下がりになって普及率が下がっている状況となります。

未普及地区の啓蒙活動について、印旛広域水道から水を購入していますが、印旛管内に 9 つの事業体があり、各事業体へ配る水量が決まっており、印旛管内の水量が逼迫している状況であると伺っています。

給水区域内の未普及地区に対して水道を接続していきたいところですが、水量が足りない現状なので、印旛広域水道と今後も協議・検討していきたいと考えています。

(委員)

9 ページに記載がある「民間活用の適用範囲拡大」というところで、水道分野で管理・更新マネジメントを一体で行う新たな官民連携手法である「ウォーター PPP」について、詳しい内容を教えてください。

(事務局)

民間と連携して施設の維持管理を行っていく手法となります。民間のノウハウを活用して職員の担い手不足への対応を行うものとなりますが、ウォーター PPP に関しては、令和 8 年度に導入可能性調査を行うことを検討しており、その結果を踏まえてウォーター PPP を活用するか検討します。

(会長)

ウォーター PPP は具体的にどのような連携なのか、あるいは手法を持っているのかお願いします。

(事務局)

現在、管理について上下水道一体で管理会社を一社に決めて運営していますが、さらに維持管理と更新に関わる工事などを含んだ管理をしていく事業を進められるかを調査する委託を計画しています。

結果が良ければ、維持管理に関わる工事を含めて委託して、できるだけ民間に手伝いしてもらおう計画を考えております。

(委員)

工事も含めてと言っていたが、工事発注もなくなるという認識でよろしいですか。

(事務局)

工事も一体となっています。

先進的に進めている市町村だと、協力会社という形で調査会社や工事会社が委託会社と一体の組織を作っており、その工事会社をできるだけ地元会社を使う形で一体の維持などを行っているところです。白井市についても、導入できるか、来年度に導入調査委託を計画しています。

(会長)

補足しますと、水道経営も下水道経営も職員だけで成り立たなく、建設会社や維持管理会社など、様々な会社が集まって成り立つのです。

市内の建設会社や維持管理会社が連合になって組織を作って白井市と長期契約する。そのようなことができる可能性があるのかを令和8年度に調査する。

今は民間の力を借りて、経営状況を改善していくという動きが水道も下水道もあります。

(委員)

経営戦略は、事業者として10年間で何をやるか、それにはどういう経費がかかるのか、その分を使用者からご負担いただきたいというのが趣旨です。

今回22ページに書かれていることを議論して改定していかないといけないと思います。

8ページのこれまでの取組も定性的で、検討していきますではなくて10年間で何を行うかです。例えば耐震化率を50%から55%にする。維持管理のところでいうと、漏水件数を何件から何件に減らします。というような目標があって、そのために何をやるのかを定めていくことだと思います。

これまでの取組で明確になっているのは、電子マネー決済の取組の目標は明確です。その他が検討というところで、事業計画がはっきりしないと財政計画が書いただけとなります。何をやるのかわからないのに定義だけ出てくるのはおかしくて、住民がなんで水道料金がこれほどかかっているのか、わからないと思います。

まずは20ページの今後の取組をこういう目標で何年に何を取り組むのかを議論した方がいいのではないかと思います。そこを具体化して、それに基づいて財

政収支などを算出する、という流れの方がいいと思います。

(委員)

まず目標の数値を設定する。例えば収支について起債をどれくらいに抑えるのか。水道料金収入に対して起債の残高を何倍くらいまで抑えるのかなどの目標設定する必要があります。目標設定として管路更新率をどうするのか、維持管理では、年間 1 キロあたり何件漏水事故が起こるのかなどの事故発生率や、その漏水件数をどれくらい抑えるのかなどの目標を設定すべきです。

維持管理の予算の中で重点配分している考え方が取組に落とされるべきです。言葉だけ選んで努めますや努力しますは、今後の取組ではないです。

数値や定性的なところが出てきていますが、19 ページまで見てきて 20 ページ見た瞬間に落胆しました。

県営水道が 18.6%水道料金を値上げする予定ですが、それに対して何もリアクションしていない。水道水の供給単価が上がることを考慮していない計画になっています。

来年の 4 月 1 日に県営水道が水道料金を上げたら、印旛広域水道から買う水道料金は上がるはずですが、そこを反映せずに計画を考えているというのは、情報収集はどうなっているのか、気になるところです。

市営水道は繰出金がないと経営はできないです。経営努力として経費を削減する取組を計画に書くべきです。水道事業としては繰出金がないと経営ができないのだから適正な繰出金の確保に努めるべきです。

県営水道では、県にも繰出金をお願いして、県営水道も経営努力する。というやり取りの中で、料金値上げの検討はされています。

この経営戦略で一般会計からお金くださいと言えますか。

今の市営水道の料金は県営水道の 1.3 倍です。その差を埋めていただきたい。「追加資料」の裏面の水道料金一覧表を見ると、白井市は県内の中で水道料金は真ん中くらいで頑張っているように見えます。

しかし、千葉市は市民の負担の公平性に配慮して、繰出金を手当して県営水道と水道料金を同じにしているのです。白井市と同様に、千葉市営水道の 9 割が県営水道から供給されており、千葉市の水は 1 割だけなのですが、千葉市営水道の料金は県営水道と同じです。

白井市営水道の水は、県営水道の北総浄水場から供給しているのだから同じ水です。それなのに水道料金が違うのは市営水道エリアの市民が黙っていすぎではないかと私は思っています。これは要望です。市民間の水道料金の格差を埋めるためには繰出金・補助金を確保していただきたい。

(会長)

もう一つ深いところで、次の審議会の時にはできているということによろし

いですか。

(事務局)

いただいた意見を真摯に受け止めまして、最後に内容を精査させていただきたいと思います。その中でご相談させていただければと思います。

(委員)

普及率の話ですが、市で水を供給できれば宅地開発が進み、印西市のように県営水道エリアでも後から宅地ができて給水人口が増えています。

梨畑がここ数年で空き地になっていることを考えると、小規模の宅地開発をしたい地主さんがいても、白井市は給水を断っているという事実があるのではないかと思います。

印旛広域水道で水が確保できないから無理という答えは、独占企業として認可を受けている水道事業者としては答えになっていないと思います。

水を得たいという人がいたら、供給する努力をすることが本来の姿です。公営企業はそういう責務を担っています。

給水量の認可を増やして、都市計画とも連携して、問題に蓋をせずにどういう戦略で行くか、問題提起として言わせていただきます。

(事務局)

要望に応じていく部分は市として必要と思いますが、計画的に進めないと事業費的な話も出てきますので、何でもかんでもできる部分ではないかと思っています。都市計画、まちづくりを踏まえてどこまで積極的に進めていくかを全庁的に検討していく必要があると思っています。

(会長)

ありがとうございます。

それでは休憩とさせていただきます。

#### 《10 分間休憩》

(会長)

引き続き議事を再開いたします。

「白井市下水道事業経営戦略の素案について」事務局の方から説明をお願いします。

#### 《事務局説明》

(会長)

ただいまの説明に対してご意見、ご質問等をお願いいたします。

(委員)

5 ページに汚水排出量は水道水の使用水量、または井戸の方は使用人数に応じた認定水量と書いてありますが、下水道料金は水道料金とリンクしているのですか。

(事務局)

下水道使用料の徴収の根拠として、水道の水量をもって下水道使用料の徴収をしています。

井戸水については、基本は井戸メーターを設置して、井戸の汲み上げた水量によって下水道使用料を請求しています。

井戸メーターがない家庭については、1 人あたり 1 月 10 m<sup>3</sup>という認定水量をもとに料金を徴収していき、1 人 2 人 3 人と家族が多くなるにつれて加算する水量が決まっています。一律 1 人 1 ヶ月 10 m<sup>3</sup>ではなく、人数が増えれば 3 人目は 7 m<sup>3</sup>と少し下がり、その水量をもとに下水道使用料を徴収しています。

(委員)

下水道の方では損益がプラスになっていると思いますが、水道料金とリンクしているのに水道料金の回収率が低いのはなぜですか。

(事務局)

水道料金については、1 m<sup>3</sup>あたりの水を買うコストが大体 155 円です。

下水道使用料は 1 m<sup>3</sup>あたりの処理単価が印旛沼流域と手賀沼流域で単価は違いますが、大体 70 円くらいです。仕入れる値段と処理してもらう値段に差があるので、水道と下水道は収支が変わっている状況になります。

(委員)

収支が変わっても回収率はどうですか。

下水道で回収できるのであれば水道でも同じ回収にならないのですか。

(事務局)

白井市の水道事業は、千葉県の水道エリアと市営の水道エリアの 2 つのエリアがあります。

市営水道の経営戦略は、県営水道の水を使っている人たちの回収率は、水道の計画に含まれていない状況になります。

下水道使用料は、県営水道エリア及び市営水道エリアを合わせて下水道事業としており、市営水道の回収率と下水道の回収率は同じにならないです。

(委員)

31 ページで「現状分析により認識された経営課題」のところで、何が経営課題か分からない文章です。

課題とは、その問題を解決するための具体的な行動というのが一般的に言われていますが、ここには何を目標として何を取り組まなければいけないのかが書かれていないと思います。問題点を指摘しようとしているのか。問題点を踏まえて白井市の下水道の方針を書いているのか。言葉の定義がうまくいっていないと思います。

(事務局)

経営課題と問題点の文言の整合がうまく取れていないところについて、見直せるところを見直しつつ、明確に分かるように整理していきたいと思いますので、修正等を考えていきたいと思います。

(委員)

分析は色々グラフで積み上げていただいて、その結論として 31 ページがあると思いますが、31 ページに記載しているものが、どの資料から来ているのかははっきりしていません。

31 ページを先に見せて、後ろにある資料から読み取る方が一般的には分かりやすいと思います。

「現状分析より認識された経営課題」というのが 31 ページで出てきて 42 ページは「将来の事業環境から把握された経営課題」となっています。

情報の羅列になっていて、頭に入ってこない状態で、構成がよくわからないものになっていると思います。

31 ページと 42 ページは前にして、後ろにこの資料があるからこういえる、という構成の方が良いと思います。

ページ数は多いですが、言っていることは結構薄いです。

端的にこの分析から結果がこう言えます、というように情報を整理した方が分かりやすいと思います。

(事務局)

工夫していきたいと思いますので、考えさせてください。

(委員)

40 ページ「資金残高の見通し」のところで、安定的に黒字になって、最終的に令和 17 年で 19 億円に達すると書いてあります。

42 ページの (2) がリンクしてくると思いますけど「資金収支において十分な残高が確保される」と書いてありますが、「十分な残高が確保」というのは目標



値があるのですか。

(事務局)

留保資金について、どの程度貯蓄するかは指標は各事業体によって様々だと思いますが、当市の下水道事業は公営企業会計にして 5 年経ち、それ以前は一般会計でしたので、財政的な計画で、留保資金という概念がありませんでした。

公営企業会計となって 5 年経って令和 6 年度末で現金が 6 億円ぐらい残っています。

今後の 10 年間を考えていくときに順当に積み上がっていて、十分の度合いは正確に定義ができないですが、現状の現金よりも減っていないということで「十分」という表現にしました。

(委員)

市町村によっては、残高の目標があるところもあれば、白井市は経常収支比率を 100% 目指すのが目標かと思いますが、それに伴って 49 ページの繰入金を経費回収率 100% であれば、繰入金の基準外を無くしていくように位置づけていくのかと思いましたが、繰入金が一定的な数字が入っているので、どう考えているのか聞きたいです。

(事務局)

基準外繰入金については、収入が多くなっていけば、基準外は必要がなくなるとは思いますが、公営企業会計に移行して資金を蓄えなくてはならない部分があり、不足する財源補填として一般会計から繰入金をもたらしています。

この計画通りに現金が留保できるのであれば、基準外の繰入金は抑制していくべきだとは思っていますが、現状の計画では、まだ基準外を繰り入れるような形で収支計画を作っています。

料金改定の有無や、基準外繰入金を貰うか、貰わないかは大きな関係があると思います。

今後、経費が増えていく予定です。バランスを正確につかめていないところがありますので、例えば、企業債の償還の利率も上がってきていますので、将来負担が増えるとなった時に、内部留保で耐えられるのであれば、それでいいと思うところもありますから、継続的・安定的な事業を見据えた中では、現金の蓄えは必要だと思っています。いつ基準外をもらわなくて済むのかは、もう少し見通さなければいけないと思っています。

(委員)

料金改定するときに考えるということですか。

(事務局)

料金改定の検討と合わせて考えていければと思っています。

(会長)

「十分」という表現は、修正した方がいいかもしれないです。

(委員)

内部留保については、理想像を持たないといけない。十分という表現では基準外はもういらないことになります。説得力のある言葉が必要だと思います。

白井市の下水道として、こういうリスクがあるからこれだけ確保しなくてはいけない、というように論理展開ができるようにしないといけないと思います。議会でも質問されるところだと思います。

市としてどう考えるのか、足りないと困るので積んでおきますでは、議会では通用しないと思います。

経営方針だから、方針をこういう考え方で組み立てました。だから、これだけ補助金は必要というように説明できるようにするべきだと思います。

(会長)

公営企業会計の難しいところで、どれだけ利益・利潤を求めるのかは永遠の論点だと思いますけど、おっしゃるとおりのところもありますので、よろしくお願いします。

(委員)

43 ページの「経営の基本方針」で、施策が箇条書きで書いてあるのですが、これは何をするのかわからないです。

具体的に今後どうしていくのか、この経営計画の 10 年間で何をするのか、色々散りばめられていると思いますが、この「強靱」「持続」「推進」というのと 44 ページは本来リンクしていると思いますが、途切れ途切れになっていて、43 ページが完全に浮いています。45 ページで色々な施策が書いていますが、45 ページに「投資の目標」と書いているのであれば、目標を設定する。それに対して課題があって、それを達成するために何をするのかをここに記載しないと、これから何をするのか、この経営戦略には見えてこないところがありますので、これから 10 年間で何をするのかを明確にしていきたいと思います。

(事務局)

具体的に何をどうするのかを内部で検討していきたいと思います。

(委員)

経営戦略は、10年間の取り組みを明らかにするものです。

総務省で言っている投資計画ですが、投資計画は更新の計画だけではなく、維持管理などが含まれての投資計画で、10年間の具体的な取り組みがあつて、それに対して財源がどのくらいかかるか、という財政計画があつて収入がどのくらいあるか、過不足が出るのであれば、この計画と一緒に料金の見直しをすることになるのだと思います。

ただ、現状として計画が先行ということならば、料金との関係性の整理は、事業者として持った方がいいと思います。

下水道は、令和13年度以降は料金改定を検討する必要があるというところで、料金改定が必要なのかは、住民の皆さんは分からないところだと思いますので、事業者として何をすべきか、今回の計画で位置付けをすると、今は改定する必要はないということがわかると思います。

改定が必要で今回一緒にできないのであれば、いつまでにどういうことを検討するのか、具体的に内部で議論した方がいいと思います。

資金残高ですが、基準というよりは、10年間しっかり内部留保も足りて、経営の安定性というところだと、企業債との関係だけであつて、10年間この事業者が経費を見積もつて、足りる財源であればいいのです。その財源を企業債に依存してしまうのはダメなので、資金として見るときには、目標値を何億円貯めるという発想ではなく、10年間の事業がしっかりできるのか、という観点で物事を見た方がいいと思います。

(委員)

52ページのロードマップのところで経営指標という言葉がいきなり出てきているので、これは業績指標にした方がいいと思います。

(会長)

図表のタイトルが業績指標と取組項目になっていて、表の方が経営指標となっているところです。

(事務局)

整合が取れるように修正したいと思います。

(委員)

32ページの表に処理区域内人口の高位、低位と書いてありますが、図の意図がわかりません。

46ページに建設改良費の推移で、令和11年に雨水の工事をするため経費が上がっていると思いますが、他の年度にも経費が計上されています。富士の雨水

の処理をするのに令和 11 年にお金を使うのかと思いましたが、どの年度でもそこそこの予算が配分されているのは、なぜどの年度も資金が必要なのかを教えてください。

(事務局)

32 ページの高位と低位については、人口予測と推計予測をしたとき、平均となった場合、高く見積もった場合、低く見積もった場合、それぞれ 3 つの指標が出ています。人口の落ち込みがない場合、一気に落ち込む場合などを色々組み合わせていますので、この見せ方になっています。

処理区域内の予測は、高めに設定しているわけでもなく、低めに設定しているわけでもなく、中間層を推移するであろうという図表となっています。

46 ページの令和 11 年度の建設費が飛び抜けているのは、雨水事業で富士地区に雨水管渠を布設するための工事を行っています。

台風や集中豪雨によって富士地区の一部で床下など浸水する地区がありまして、災害対策、浸水対策のために大きな管路への布設替えをしていきます。

そのために、令和 11 年度については、管路の延長距離や工法等によって工事費が上がっている状況になっています。

単年度で終わる工事ではなく、長期的な工事になっていて、ガスパ、水道管等に移設する必要があります。色々な付帯工事がありますので、その関係で令和 11 年度の工事費が増えています。

(委員)

令和 8 年度から令和 17 年度の間で令和 11 年度だけが突出していて、10 年間にわたって富士地区で整備していくためにお金がかかるのでしょうか。

(事務局)

第 1 回審議会で配布した資料の 9 ページの「公共下水道事業の概要」に、雨水事業の説明図と写真などが載ってまして、図でいうと令和 6 年から令和 11 年までは、青丸の区域を進めているところです。

メインは雨水ボックスを入れるのですが、市街化区域内になるため、ガス、水道、下水道が整備されておりまして、各家庭に供給管が様々なルートで入っている箇所になります。

既存で雨水管が入っていますが、その管より大きいものを入れていく都合上、どうしてもスペースが確保できないので、ガス、水道、下水道に関わるものを移設して、布設するスペースを作りながら整備している最中です。

順当にいくと、管の布設延長は平準化をして年に何mずつ布設するかは決めています、移設に関わるものは、一気にスペースを空ける移設工事をしていまして、第一期の移設工事を令和 7 年度にして、費用も令和 7 年度はかなりかか

っている状況になります。その半分ぐらいを令和 7 年度に工事して、終わりましたら残りの半分の雨水管を設置していくことになります。次の半分の移設工事を令和 11 年に工事することになるので、費用が増えているような資金の計画になっています。

それが終わると、順当に管を入れていけるため、一定に近くなる図になっております。

(委員)

どこに重点的に投資していくのかで言うと、45 ページの⑤防災・安全対策に関する事項の中の雨水の新設だと思います。

富士地区だけを工事するように見えてしまうため、この 10 年間で何を重点的に新設していくのか、更新についても何を更新していく予定なのかを具体的に書かないと、富士地区だけ工事するためにお金がかかるように見えてしまいます。建設改良費のお金だけ積み上げていますが、中身が全然見えないので、今の質問が出ていると思います。

そこは工夫していただきたいです。

(事務局)

書き方・見せ方については工夫したいと思います。

(会長)

ありがとうございます。

他に意見がないようですので、質疑の方を終了させていただきます。

続きまして、次回の審議会について事務局の方から説明をお願いしたいと思います。

#### 《事務局説明》

(会長)

ただいまの、事務局からの説明に対して何かご質問、ご意見ありますか。

それでは本日の議事は終了いたしました。

それでは、以上で令和 7 年度第 2 回上下水道事業審議会を閉会いたします。

#### 使用した資料

- ・白井市水道事業経営戦略（案）
- ・白井市財政計画（水道事業）[損益ゼロ]
- ・白井市財政計画（水道事業）[繰入金なし]
- ・白井市水道事業の概要（追加資料）
- ・白井市下水道事業経営戦略（案）