

令和 8 年 3 月 2 日

大牟田市企業管理者  
黒田 省二 殿

大牟田市企業局  
上下水道事業運営審議会  
委員長 堤 行彦

大牟田市水道事業経営戦略について（答申）

令和 6 年 1 1 月 2 5 日付大企一総第 7 1 9 号で諮問のありました大牟田市水道事業経営戦略については、別添のとおり答申します。

# 答申書

大牟田市水道事業経営戦略について

大牟田市上下水道事業運営審議会

令和8年3月2日

## 大牟田市水道事業経営戦略の策定について

大牟田市企業局では、平成27年度に水道事業のあるべき将来像として、基本理念と3つの理想像を掲げ、その実現のために取り組むべき事項、方策を示した大牟田市新水道ビジョンを策定されている。

この新水道ビジョンは計画期間を平成28年度から令和7年度の10年間とするものであるが、財政収支見込みをみると、令和2年度で収益的収支が赤字となり、5年度には資本的収支においても資金不足が発生するという大変厳しいものであった。このため、この状況を改善するために経営戦略を策定することとされていた。

一方で、新水道ビジョン策定後の推移をみると、平成21年度以降の黒字決算が継続している。この状況を踏まえ、令和3年度に新水道ビジョンの残りの計画期間である4年度から7年度までの財政収支の再試算が行われている。

新水道ビジョン策定時の考え方を踏襲しつつ、その後の状況の変化も加味された再試算により、収支均衡したことから、これを投資・財政計画（収支計画）として新水道ビジョンの財政収支見込みと置き換え、総務省から策定を要請されている経営戦略として位置づけられたところである。

この経営戦略として位置づけられた新水道ビジョンのもと、大牟田市水道事業の将来像の実現に向け、各種事業の着実な推進に取り組み、自己評価された達成状況を本審議会へ報告される中で、計画と実績に乖離があるものについてはその原因を分析するなど、PDCAサイクルに基づく進捗管理もなされてきている。

当初の策定から10年が、経営戦略として位置づけられてから4年が経とうとする中、水道事業を取り巻く環境は更に大きく変化している。人口減少等に伴う給水収益の減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増大など、経営環境は厳しさを増す中であっても、水道事業は市民生活や社会経済活動にとって大変重要なインフラであり、将来にわたり安定したサービスの継続が求められる。水道利用者の受益者負担に基づく独立採算を経営原則とすることから、中長期的な視点に立ち、アセットマネジメントに基づき、持続可能な経営基盤の強化に取り組みねばならない。

前経営戦略の計画期間満了に合わせて全面改定の形で、国土交通省が定める新水道ビジョンの性格もあわせもつ新たな大牟田市水道事業経営戦略を策定されることとなった。その策定にあたっては、本審議会へ諮問を受け、以来、本日に至るまで計6回にわたり、基本的な考え方や方向性、財政計画、今後の検討課題等について、慎重な審議を重ね、結論を得るに至ったことから、次のとおり答申としてとりまとめた。

## 1 答申の趣旨

人口減少に加え、節水意識の浸透や節水機器の普及による水需要の減少により、給水収益の増収を見込めない状況にある中、老朽化した施設や管路の更新需要の高まりとともに、防災減災のための強靱化や近年の急激な物価高騰もあり、水道事業の経営環境はますます厳しさを増している。

こうした中であっても、市民生活や社会経済活動にとって大変重要な役割を果たしている水道は、将来にわたり安心安全な水を安定供給し、サービスを持続していく必要がある。そのためには、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上が重要となることから、経営戦略の策定が求められることとなる。

本経営戦略は、大牟田市水道事業が将来にわたり、安全・安心な水を安定的に供給し続けるための指針となるものであり、この案の内容は妥当なものであると判断する。

## 2 経営戦略（案）を妥当とした理由

前経営戦略として位置付けられた大牟田市新水道ビジョンの計画期間満了に伴い、全面改訂の形で策定された本経営戦略については、基本理念と3つの理想像が踏襲されている。水道事業を取り巻く環境は変化しているものの、水道事業が目指すべき姿は不変のものであるとの強い意志が感じられたところである。

また、投資・財政計画（収支計画）において、極めて厳しい財政見通しとなったものの、経営課題とその改善策について、今後の検討課題とするものも含め、具体的に示されている。

このように、大牟田市水道事業が目指すべき将来像とその工程が明らかにされていることによるものである。

## 3 付帯意見

本経営戦略（案）については、上記のとおり妥当なものであるとしたものの、今後の事業運営にあたっては、下記の事項に配慮するとともに、着実に取り組んでいくことを求める。

### (1) 経営基盤の強化

持続可能な水道事業のための経費節減の取組みとともに、官民連携、広域化や広域連携、水道DXの導入に加え、料金体系の見直しや料金水準の検討による料金改定の実施など幅広く検討のうえ、効果的、効率的な事業運営に努めること。

### (2) 水道施設の強靱化

老朽化施設設備、管路の更新、耐震化を優先度に基づいて計画的に実施していくことにより、災害に強い強靱なインフラを構築すること。また、必要に応じ、

事業量の増加について検討されたい。

(3) 効果的な組織機構の検討

大牟田市企業局では、料金徴収や窓口業務、浄水場等の維持管理業務などの民間委託を行うことで組織のスリム化を図るとともに、事業運営の効率化に取り組んでこられた結果、この10年間で水道関係職員数の4割の削減を行い、人件費の縮減に努めてこられている。

引き続き、効果的な組織機構の見直しの検討が必要であるものの、技術職員等の人材確保が困難となっていることや経験豊富な職員の退職等もあることから、将来に向けて、今後必要となる人材像を見据えた人材育成と水道技術の継承に取り組まれない。

(4) 市民理解向上の取組み

水道事業の安定的な運営を将来にわたって維持するためには、施設の計画的な更新や耐震化が必要不可欠であり、その費用負担について市民の理解を得る必要がある。

引き続き、水道事業の重要性、現状と課題の理解促進のため、従来の手法に加え、WEBやSNS等による広報啓発活動により、市民との相互理解を深めるよう努められたい。

(5) PDCAサイクルの確立

本経営戦略の実効性を高めるためには、進捗管理を適切に行うことが重要である。これまでと同様、定期的な進捗管理結果を本審議会へ説明するとともに、その結果を公表されたい。

なお、進捗管理にあたっては、水道事業を取り巻く環境の変化や様々な課題を的確にとらえたいうえで、5年を目途とした経営戦略自体の見直しと料金体系・料金水準についての検証を行い、社会情勢や財政状況の変化に対応できる柔軟な視点での改善が不可欠である。

4 むすび

本経営戦略は、中・長期的視点に立ち、大牟田市水道事業が進むべき方向性と目指す姿の実現のために取り組むべき施策を示したものとなる。

本審議会における審議過程で出された意見、要望等を尊重するとともに、市民意識調査や市民意見募集の結果について真摯に受け止め、基本理念に掲げる「安心安全な水を未来へつなぐ信頼ある大牟田の水道」の実現に向け取り組まれていくことを切に要望する。

○大牟田市企業局上下水道事業運営審議会委員名簿

任期：令和5年8月1日～令和7年7月31日

氏名	所属	備考
堤 行彦	福山市立大学 都市経営学部 名誉教授	委員長
広城 吉成	九州大学大学院 工学研究院環境社会部門 准教授	副委員長
川崎 智寛	株式会社川崎会計 代表取締役 川崎智寛公認会計士・税理士事務所 所長	
彌永 恵理	公募による水道事業又は下水道事業の利用者	
坂本 陽子	公募による水道事業又は下水道事業の利用者	
嶋田 桂子	公募による水道事業又は下水道事業の利用者	

任期：令和7年8月1日～令和9年7月31日

氏名	所属	備考
堤 行彦	福山市立大学 都市経営学部 名誉教授	委員長
広城 吉成	九州大学大学院 工学研究院環境社会部門 准教授	副委員長
川崎 智寛	株式会社川崎会計 代表取締役 川崎智寛公認会計士・税理士事務所 所長	
坂本 陽子	公募による水道事業又は下水道事業の利用者	
嶋田 桂子	公募による水道事業又は下水道事業の利用者	

○大牟田市水道事業経営戦略策定に係る経緯

	開催日	議事内容
第1回	令和6年 11月25日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大牟田市水道事業経営戦略策定に係る諮問</li> <li>・水道事業の経営状況について</li> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> </ul>
第2回	令和7年 2月12日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> </ul>
第3回	令和7年 7月3日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> </ul>
令和7年5月6日～6月6日 大牟田市水道事業に係る市民意識調査の実施		
第4回	令和7年 9月24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・委嘱状交付式     委員長の選任、副委員長の指名</li> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> </ul>
第5回	令和7年 11月10日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・水道事業の経営状況について</li> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> </ul>
令和7年12月10日～令和8年1月8日 大牟田市水道事業経営戦略（案）への市民意見募集の実施		
第6回	令和8年 3月2日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大牟田市水道事業経営戦略の策定について</li> <li>・答申</li> </ul>