

概要版



下関市上下水道局中長期ビジョン (経営戦略)

～ 時代に適合した上下水道を構築する ～

令和7年度～令和16年度
(2025 年度～2034 年度)

令和7年(2025 年) 6月

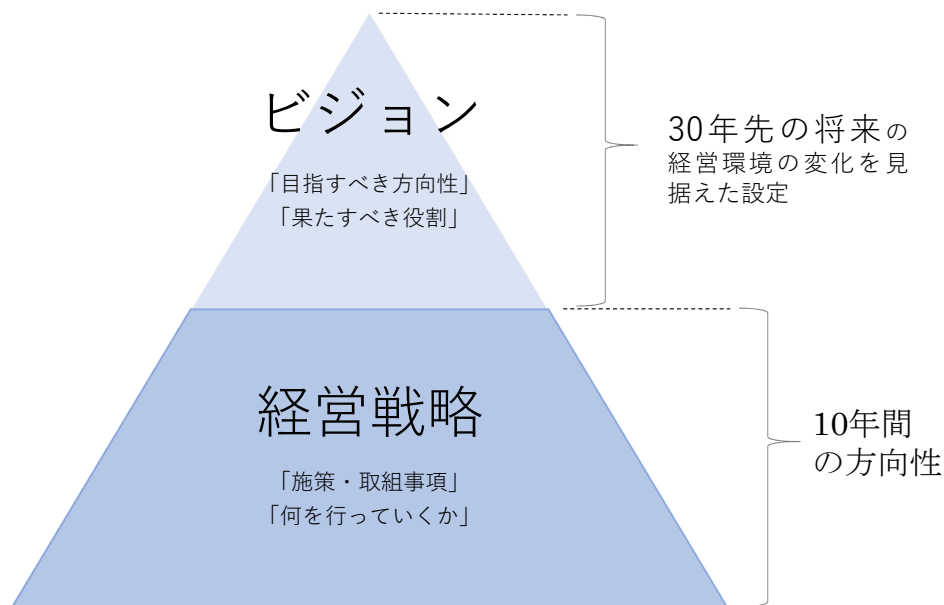


下関市上下水道局

第1章 計画策定の趣旨と位置付け

中長期ビジョンとは？ ➡ 中長期の経営の基本計画です。

下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）は、長期的な視点で「目指すべき方向性」や「果たすべき役割」を描く「ビジョン」を示しながら、その長期的な視点からバックキャスト思考で、今後10年間という期間に、「何を行っていくか」を定めた「経営戦略」を示す経営の基本計画として策定するものです。



これまで



これから

水道事業

下関市水道事業ビジョン

下関市水道事業経営戦略

工業用水道事業

下関市工業用水道事業経営戦略

下水道事業

下関市新下水道ビジョン

下関市下水道事業経営戦略

経営戦略を改定する必要がある

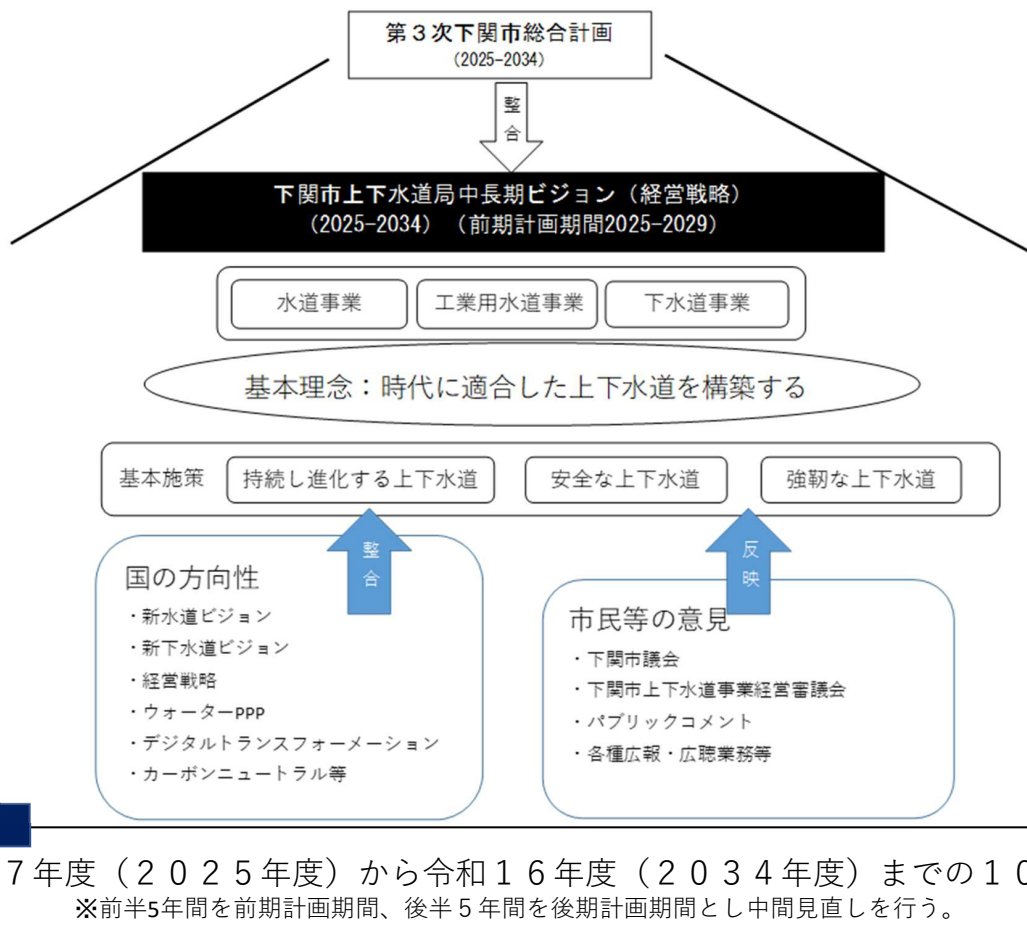
相互に関連性が高い事業＝共有する要素が多い

2つのビジョンと3つの経営戦略を一本化

下関市上下水道局中長期ビジョン
（経営戦略）

- 予想を上回る人口減少と、それに伴う収益の減少
- 物価、電気代、人件費などの増加
- 老朽化の進行、耐震化の必要性

下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）体系図



第2章 上下水道局が経営する事業の役割とこれまでのあゆみ

地方公営企業法 第3条

経営の基本原則

常に**企業の経済性**を発揮するとともに、その本来の目的である**公共の福祉**を増進するように運営されなければならない。

地方公営企業

下関市上下水道局

水道事業

工業用水道事業

下水道事業



水道事業の役割

健康で快適な暮らしができるよう、安全・安心な水を安定的に供給すること

水道の目的

「清浄にして豊富低廉な水の供給を図り、もって公衆衛生の向上と生活環境の改善に寄与すること」

横浜

函館

長崎

明治39年（1906年）1月 **全国で9番目**に給水開始

簡易水道の統合や編入・合併による市域の拡大と生活水準の向上や産業経済の発展に伴う水需要の増大に対応して、8期にわたる拡張工事を実施

平成17年（2005年）2月 1市4町合併 その後、旧菊川町・旧豊田町・旧豊浦町・旧豊北町が経営していた簡易水道事業及び蓋井島簡易水道事業について、下関市水道事業への統合を完了

工業用水道事業の役割

産業活動を支える工業用水を安定的に供給すること

工業用水道事業の目的

「工業用水の豊富低廉な供給を図り、もって工業の健全な発達に寄与すること」

大和町・彦島地区を対象として、昭和44年（1969年）1月に、給水能力20,000m³/日で下関市工業用水道事業を開設

昭和45年（1970年）11月に、給水能力4,000m³/日で小月地区工業用水道事業を開設

平成元年（1989年）4月1日、事業の簡素化を図るため、小月地区工業用水道事業を下関市工業用水道事業に吸収統合し、合わせて給水能力を24,000m³/日に増量変更

令和5年度（2023年度）末時点で契約企業8社 契約水量22,810m³/日

下水道事業の役割

家庭や工場などから出る汚水を処理し、公共用水域や生活環境の水質を保全するとともに、雨水を速やかに排除して浸水被害を軽減すること

下水道の目的

「都市の健全な発達及び公衆衛生の向上に寄与し、あわせて公共用水域の水質の保全に資すること」

昭和40年（1965年）に筋ヶ浜処理区で処理を開始

処理区域の拡大、下水処理場の建設

公共下水道事業

都市計画区域

- ・筋ヶ浜処理区
- ・彦島処理区
- ・山陰処理区
- ・山陽処理区
- ・川棚小串処理区

特定環境保全公共下水道事業

都市計画区域外

- ・豊北地区
- ・豊田地区

漁業集落排水事業 (漁業集落環境整備事業)

漁港区域内

- ・蓋井島

第3章 現状と課題

下関市の地理的特性

- 5つの市町の合併を経て構成
- 旧市町の各中心部に一定の市街地



各地域の拠点は、山地などの地理的条件によって独立し、

分散型の市街地形態となっている。

- 市域面積が広い
- 山坂が多い



市内全域に水を送るために、高所に配水場などを設置するなど

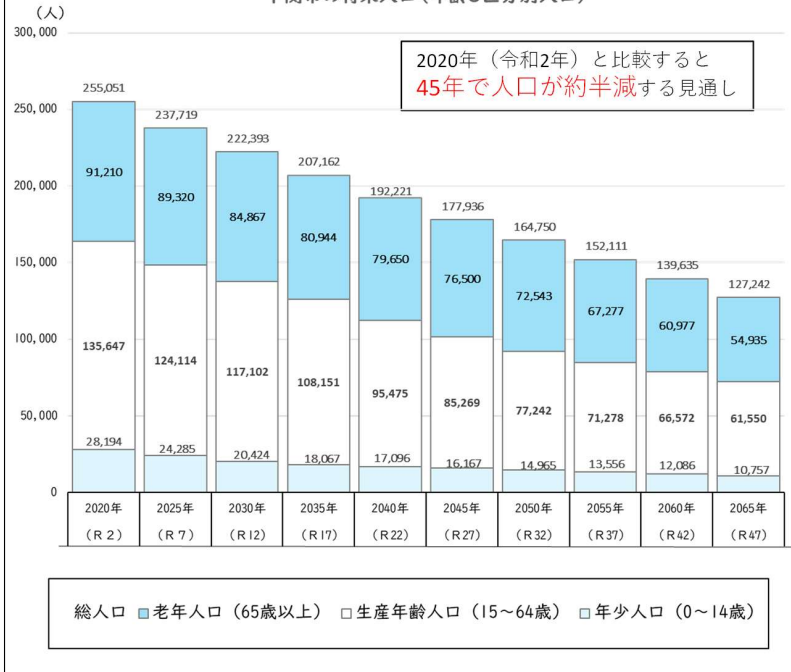
多くの施設と動力が必要

給水人口は少ないが、市域面積は大きく、施設の数も多い。

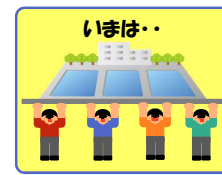
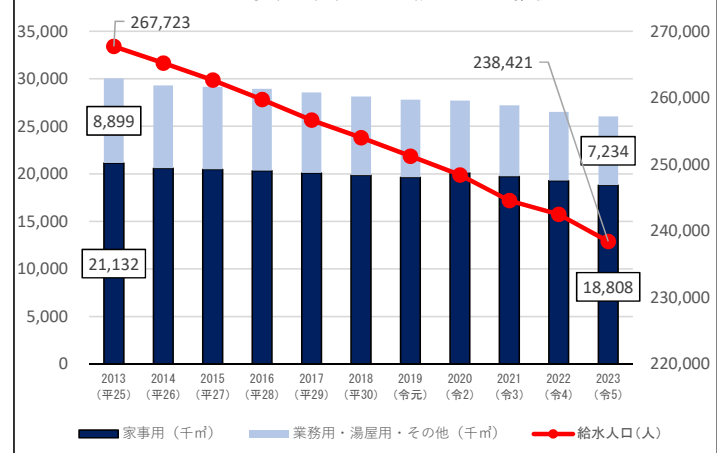
主な水源について、自己水源を持っていないため、原水を購入する必要がある。

人口減少社会の到来と水需要の動向

下関市の将来人口（年齢3区分別人口）



水道事業 有収水量と給水人口の推移



人口減少に加え、節水意識の浸透、節水機器の普及により有収水量が減少している。

同じ施設を維持しようとする、人口減少により、1人当たりの負担は重くなる。

各事業の特性

1906年（明治39年） 1965年（昭和40年） 1969年（昭和44年） 1985年（昭和60年） 2000年（平成12年） 2014年（平成26年）

水道

給水開始

拡張期

工水

給水開始・拡張期

下水

処理開始

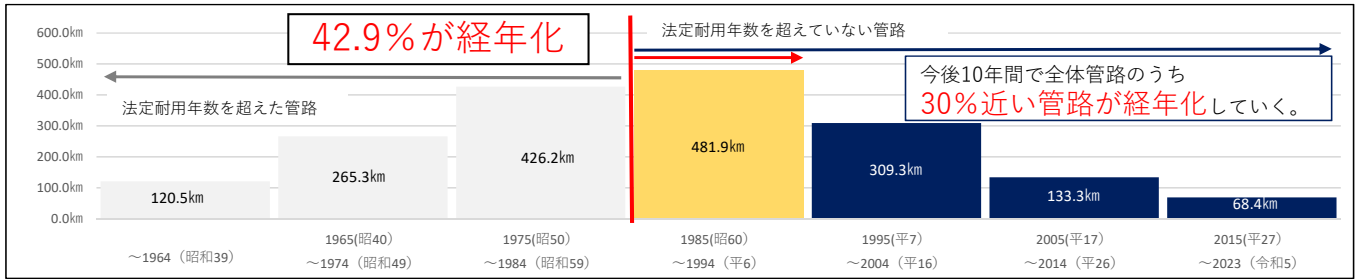
拡張期

	水道	工水	下水
創設	1906年 （明治39年）	1969年 （昭和44年）	1965年 （昭和40年）
主な拡張期	1965年（昭和40年）から 2000年（平成12年）	—	1985年（昭和60年）から 2014年（平成26年）
需要の動向	減少傾向	安定	減少傾向
管路の経年化の状況 （経年化の割合）	高い	高い	低い
今後の管路の 経年化の傾向	増加	減少	増加

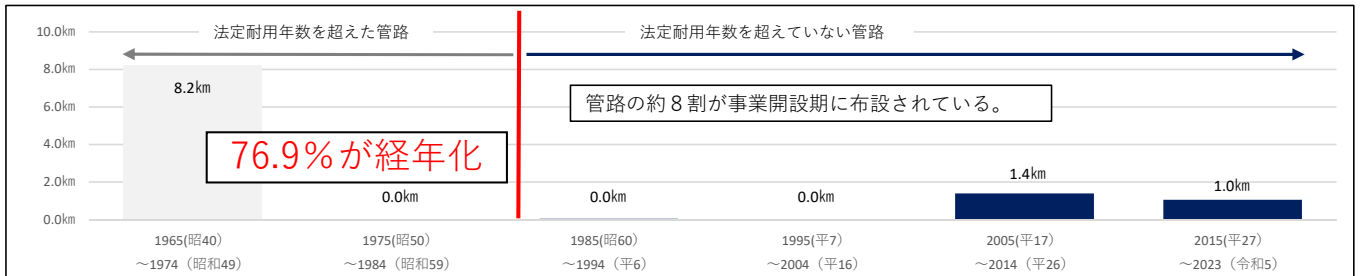
それぞれの事業の特性に合わせた効果的な対応（施設・管路の更新）が必要となる。

管路の状況

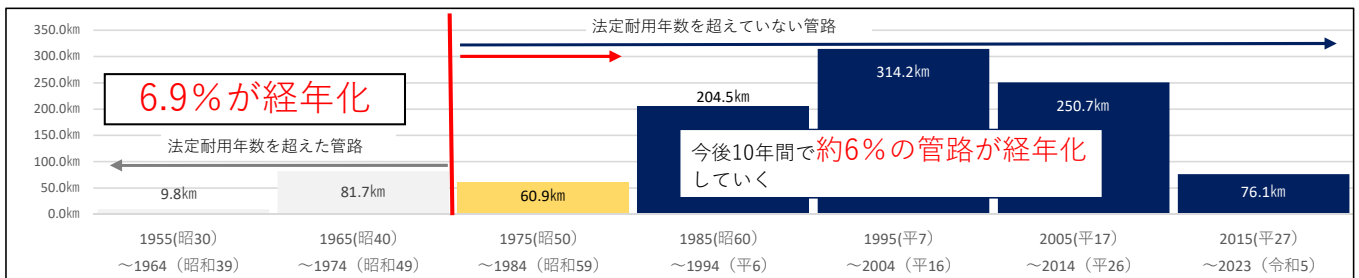
【水道事業】



【工業用水道事業】



【下水道事業】



管路の経年化が進んでいる（今後進む）

令和5年度（2023年度）末時点

その他の課題

極端な気候変動に伴う自然災害への備えが必要

環境への配慮に向けた取組みが必要

人材の確保と事業を継続させるための技術力を維持することが必要

お客さまとのコミュニケーションを図り事業経営に生かしていくことが必要

上下水道局が経営する事業の課題

課題 1	下関市の地理的特性に合わせた施設等の最適な配置を行う必要があります。
課題 2	将来人口の減少に対応した施策（施設等の最適な「配置」、「維持管理」、「統廃合」、「性能・規模の合理化」等）の展開が必要です。
課題 3	独立採算を基本とする 3 事業において、能率的な経営の下で事業にかかる費用に対応する収益の確保が必要となりますが、水道事業においては、費用に見合う収益の確保が難しくなっているため、早急な対応が必要です。
課題 4	お客さまが安心して使うことができる水質の確保と公共用水域の水質の保全を図る必要があります。
課題 5	施設、管路の的確な状態把握と長寿命化により、費用の平準化やライフサイクルコストの削減を図る必要があります。また、下水道における耐震性能未判定施設については、耐震診断を行う必要があります。
課題 6	極端な気候変動に伴う自然災害等への対策や対応を強化する必要があります。
課題 7	持続可能な社会の実現や経営の効率化のため、再生可能エネルギーの導入など脱炭素社会に向けた新たな取組が必要です。
課題 8	事業の継続に必要な職員数、新規採用の技術職及び技術力を確保する必要があります。
課題 9	変化するお客さまへの理解、お客さまの満足度や事業に対する認知度などを向上させる取組が必要です。

第 4 章 基本理念、基本方針及び基本施策

第 5 章 基本施策に基づく具体的な取組

基本理念

「時代に適合した上下水道を構築する」

～変革・持続・進化～

基本方針

安全な上下水道

安全・安定・安心

お客さまに安心して使っていただける水質を確保し、公共用水域の保全を図ります。

強靱な上下水道

安全・安定・安心

お客さまにとって重要なライフラインを守るため、自然災害や事故に対応できる施設や体制を構築します。

持続し進化する上下水道

安全・安定・安心

お客さまのニーズや経営環境の変化に合わせた最適な事業経営を行い、将来にわたり、事業を継続していきます。

3つの基本方針に基づく13の基本施策を定め、課題解決のため具体的に取り組めます。

1 安全な上下水道

(1) 水質管理

- ・ 水安全計画に基づく水道水の安全性の確保
- ・ 工業用水道ユーザー企業への連絡体制の整備
- ・ 汚水の適正な処理の継続

(2) 水質検査・監視体制

- ・ 適正な水質検査と検査結果の信頼性の確保
- ・ 放流水の排水基準遵守

(3) 給水装置の管理

- ・ 指定給水装置工事事業者の技術力の維持
- ・ 受水槽の管理方法と直結給水方式の情報提供
- ・ 鉛製給水管の解消に向けた取組

具体的な取組

2 強靱な上下水道

(1) 老朽化施設・設備・管路の更新

- ・ アセットマネジメント・ストックマネジメント手法による老朽化した施設・設備・管路の計画的な更新・改築
- ・ 長府浄水場の更新やその他の施設の効率的な整備
- ・ 筋ヶ浜終末処理場の山陰終末処理場への統合等

(2) 施設・管路の耐震化

- ・ 長府浄水場や主要配水施設の耐震化（水道）
- ・ 下水道施設の耐震診断
- ・ 重要給水施設管路の耐震化（水道）
- ・ 配水管路の耐震化（工業用水道）
- ・ 重要管路の耐震化（下水道）

(3) その他災害対策等

- ・ 資機材備蓄と給水体制の確立
- ・ 危機管理体制の強化、事業継続計画の充実
- ・ 雨水渠整備・内水ハザードマップの改訂

具体的な取組

3 持続し進化する上下水道

(1) 施設等の統廃合・合理化

(2) 経営の安定化・経営基盤の強化

(3) 人材の確保・育成と技術継承

(4) 官民連携の推進

(5) 他事業体との連携・広域化

(6) 脱炭素社会の実現に向けた取組

(7) 広報広聴活動の推進

具体的な取組

・水需要減少に合わせた施設等の統廃合の実施

・料金・使用料収入の検証・検討
・企業債残高・事業資金残高水準等の検討
・国の補助金・交付金の最大限の活用

・DX・ICTの活用による生産性の向上
・積極的なリクルート活動、就業体験の実施
・長期的視野に立った計画的な教育訓練の実施
・経験豊富な職員による技術継承・若手職員育成
・デジタル技術を活用し、市民ニーズの変革に挑戦する職員の育成

・ウォーターPPPや包括委託の導入検討

・災害時連携の強化や将来的な広域化の検討

・脱炭素化社会の実現に向けてのロードマップ作成
・温室効果ガス削減（庁舎・施設のLED化、高効率機器導入、再生可能エネルギー拡大、下水汚泥のたい肥化などの検討等）
・有効率向上のための新技術導入等の検討

・多様な広告媒体の利用による効果的な広報・広聴活動（SNS、アプリ等）

上下水道事業の取組と持続可能な開発目標（SDGs）

上下水道事業は、市民生活や事業活動の基盤となる持続可能で重要なインフラとして、安全な水道水の供給や、快適な生活環境の整備を目指し、SDGsの理念に沿った取組を推進します。

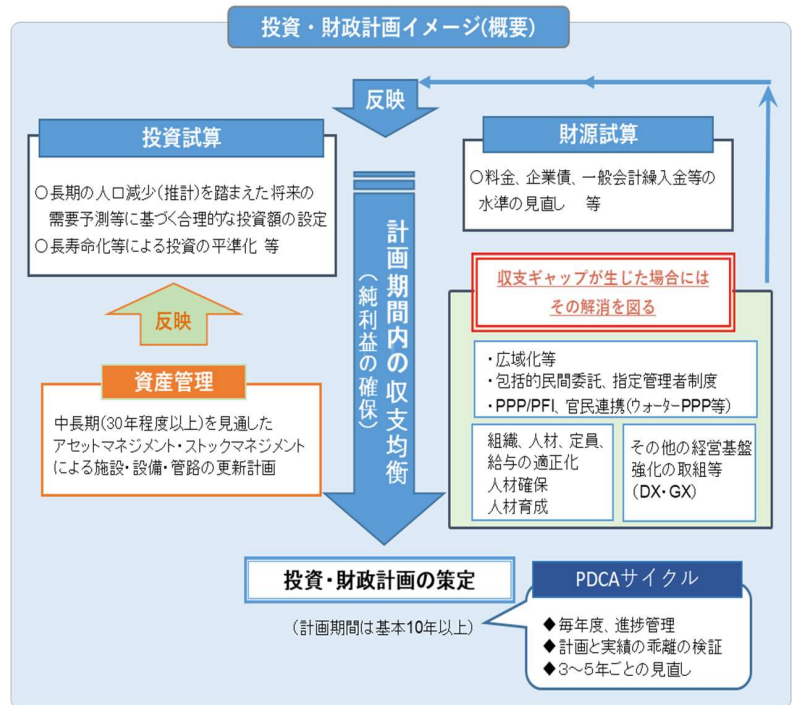


主な取組項目別 目標指標（10年後の主要目標）

項目		現状（R5）	目標（R16）	方向性
1 安全な上下水道				
給水装置の管理	鉛製給水管解消率（水道）	13.8%	50.2%	向上
2 強靱な上下水道				
施設の耐震化	浄水施設の耐震化率（水道）	1.6%	80.0%	向上
	配水池の耐震化率（水道）	58.9%	66.4%	向上
管路の耐震化	重要給水施設配水管路の耐震適合率（水道）	32.2%	63.5%	向上
	基幹管路の耐震適合率（水道）	43.6%	50.2%	向上
	配水管路の耐震化適合率（工業用水道）	25.5%	35.5%	向上
	重要管路の耐震化率（下水道）	44.5%	49.7%	向上
雨水渠整備	下水道による都市浸水対策達成率（下水道）	21.7%	62.3%	向上
3 持続し進化する上下水道				
脱炭素化社会の実現に向けた取組	二酸化炭素（t-CO2）排出量（全事業）	20,700	1,674	低下
広報広聴活動の推進	SNS、HP等による情報提供度（全事業）	247回	300回	向上
経営の安定化・経営基盤の強化	経常収支比率（水道）	105.1%	100%以上	一定以上
	経常収支比率（工業用水道）	106.4%	100%以上	一定以上
	経常収支比率（下水道）	105.6%	100%以上	一定以上
	給水収益に対する企業債残高比率（水道）	280.6%	500%以内	一定以下
	給水収益に対する企業債残高比率（工業用水道）	0.0%	250%以内	一定以下
	企業債残高対事業規模比率（下水道）	575.8%	650%以内	一定以下

第6章 投資計画と財政計画

「投資・財政計画」は、将来にわたって安定的に事業を継続していくために、中長期的な視点で、事業にかかる投資金額とそれに対応する財源を試算した上で、収支の均衡（純利益の確保）ができるように調整した10年間の収支計画です。



総務省ホームページを参考に、本市の取組を踏まえ作成しています。

持続可能な経営基盤を確立するための4つの経営目標

目標 1

独立採算制の原則に基づき、能率的・合理的な経営の下に、収入の確保を図ります。

目標 2

アセットマネジメント・ストックマネジメントの手法を活用し、財源とのバランスをとりながら、投資額の平準化・低減化に努めます。

目標 3

人口が減少するなどの将来環境を見据え、将来に過度の負担を先送りしない、世代間の負担の公平性に配慮した経営を行います。

目標 4

経営基盤の強化を目指し、適切な事業資金の確保に努めます。

財政上の個別目標

【全会計共通】

純利益の確保（累積欠損金を発生させない）
経常収支比率100%以上（料金回収率・経費回収率の向上）

【水道事業】

事業資金残高 14億円（給水収益3月分）の確保

企業債残高
対給水収益比率 500%以内

【工業用水道事業】

事業資金残高 1億円（給水収益3月分）の確保

企業債残高
対給水収益比率 250%以内

【下水道事業】

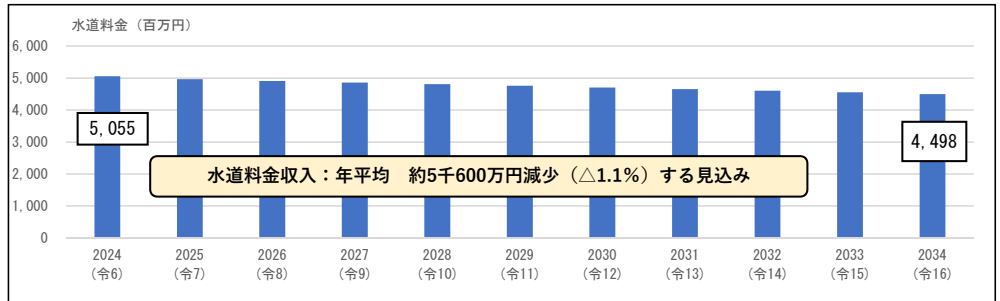
事業資金残高 10億円（下水道使用料収入3月分）の確保

企業債残高
対事業規模比率 650%以内

将来の事業環境の見込み

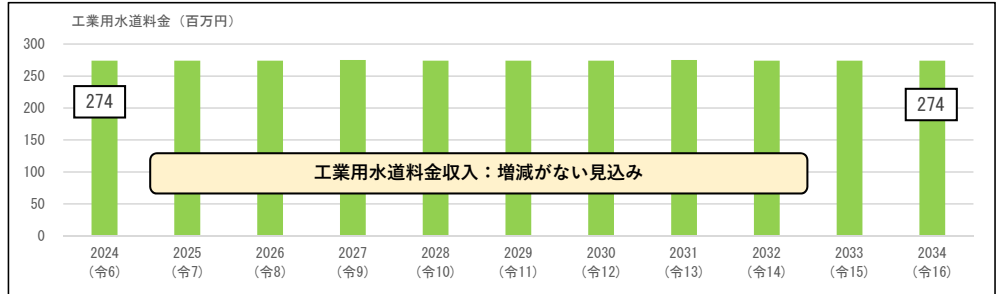
【水道事業】

現行の料金水準では、令和6年度（2024年度）と比較して、計画期間末に約5億6千万円減（△11.0%）の見込み



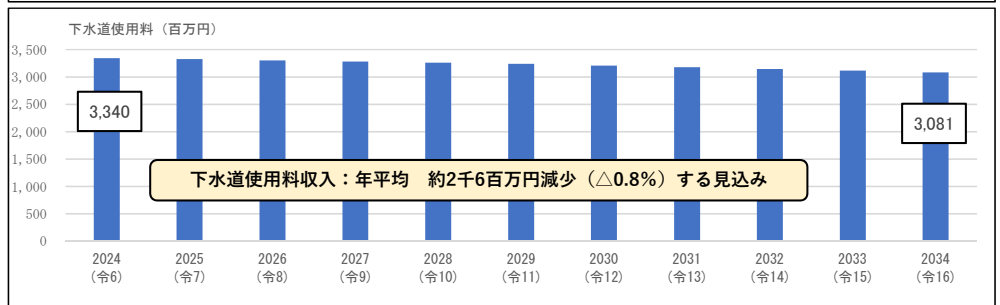
【工業用水道事業】

工業用水道事業料金収入は、増減なしの見込み



【下水道事業】

現行の料金水準では、令和6年度（2024年度）と比較して、計画期間末に約2億6千万円減（△7.8%）の見込み



組織体制・職員配置・給与の見直し

計画期間中の職員数については、上下水道局の定員管理計画に基づき、長府浄水場更新事業に係る施設維持管理業務の開始など、事業量・事務量などの変動要因を考慮の上、次のとおり見込んでいます。

会 計	R5（2023） 決算	R11（2029） 見込み	R16（2034） 見込み
水道事業	140人	134人	124人
工業用水道事業	4人	4人	4人
下水道事業	67人	64人	63人
合 計	211人	202人	191人

効率化・経営健全化のための取組

前回料金改定以降、効率化・経営健全化のための取組を実施しています。

会計区分	前回料金改定・使用料改定以降の主な取組と成果
水道事業	①官民連携 27.8億円 ②職員数の見直し 20.5億円 ③水道サービス公社の廃止 5.5億円 ④建設改良積立金の造成 令和5年度（2023年度）末時点 40億円 ⑤施設の統廃合等 ⑥ポンプの省エネルギー化（インライン化） ⑦アセットマネジメントの実践
工業用水道事業	①水道事業施設・設備の共同利用 ②アセットマネジメントの実践
下水道事業	①計画区域の変更 ②民間活用 ③ストックマネジメントの実践

※水道事業①～③の金額は、計画期間中（10年間）の削減効果

今後の取組方針

持続可能な事業経営を実現するため、次に掲げる項目を中心に取り組んでいきます。

No	項 目
1	施設・管路の最適化
2	有収率と有効率の向上
3	収納率・水洗化率の向上
4	料金・使用料の適正化
5	企業債発行額の管理
6	アセットマネジメント・ストックマネジメントの精度向上
7	組織・機構の見直し
8	適正な職員配置と職員数の管理
9	人材の確保・育成、技術や技能の保持・継承
10	官民連携の検討
11	広域連携の検討
12	D X（デジタルトランスフォーメーション）の推進
13	G X（グリーントランスフォーメーション）の推進

財源

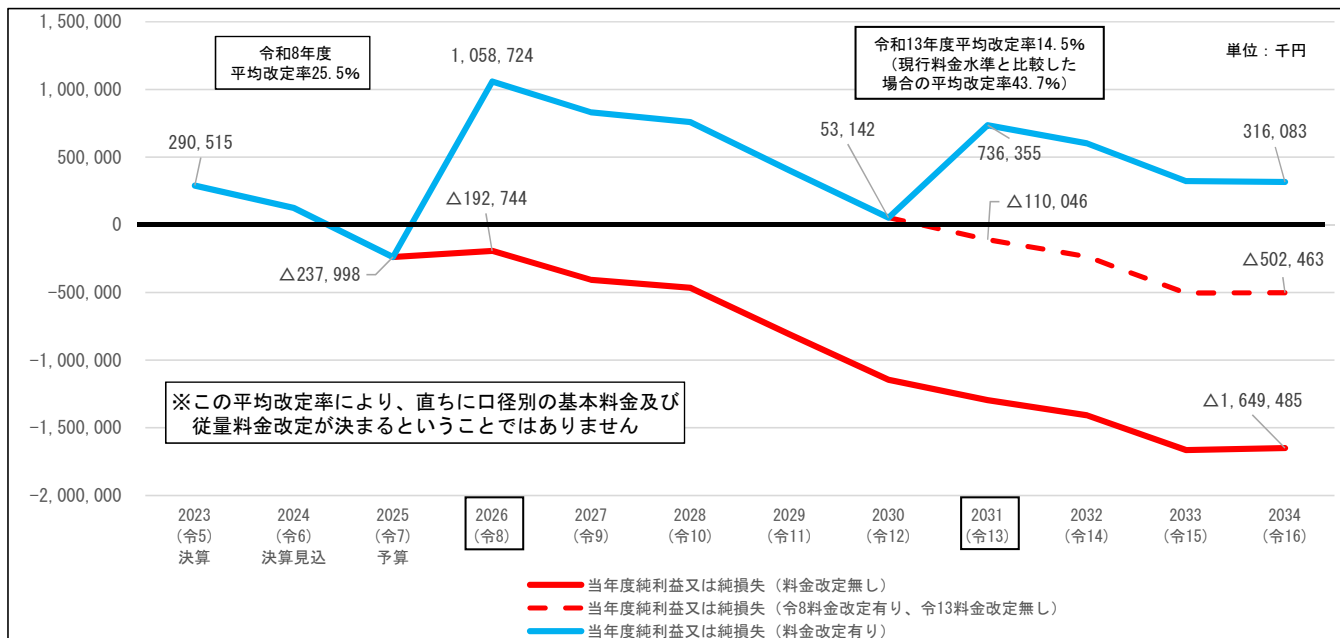
財源の考え方については、収入の根幹である料金・使用料収入について、収納率や水洗化率の向上などにより、収入の確保に最大限取り組むことを前提とします。また、補助金・交付金など、その他の財源についても、新たな国の制度などを常に情報収集し、最大限活用することでお客さま負担の軽減に取り組めます。

会計	料金 使用料	企業債	一般会計繰入金	補助金 交付金
水道事業	614.0億円 (472.8億円)	276.2億円	9.1億円	11.6億円
工業用水道事業	27.4億円	6.6億円	—	1.0億円
下水道事業	321.3億円	265.2億円	233.7億円	154.9億円

※上記の金額は、投資・財政計画期間（10年間）の収入見込み。
水道事業（料金）の括弧内は料金改定しない場合

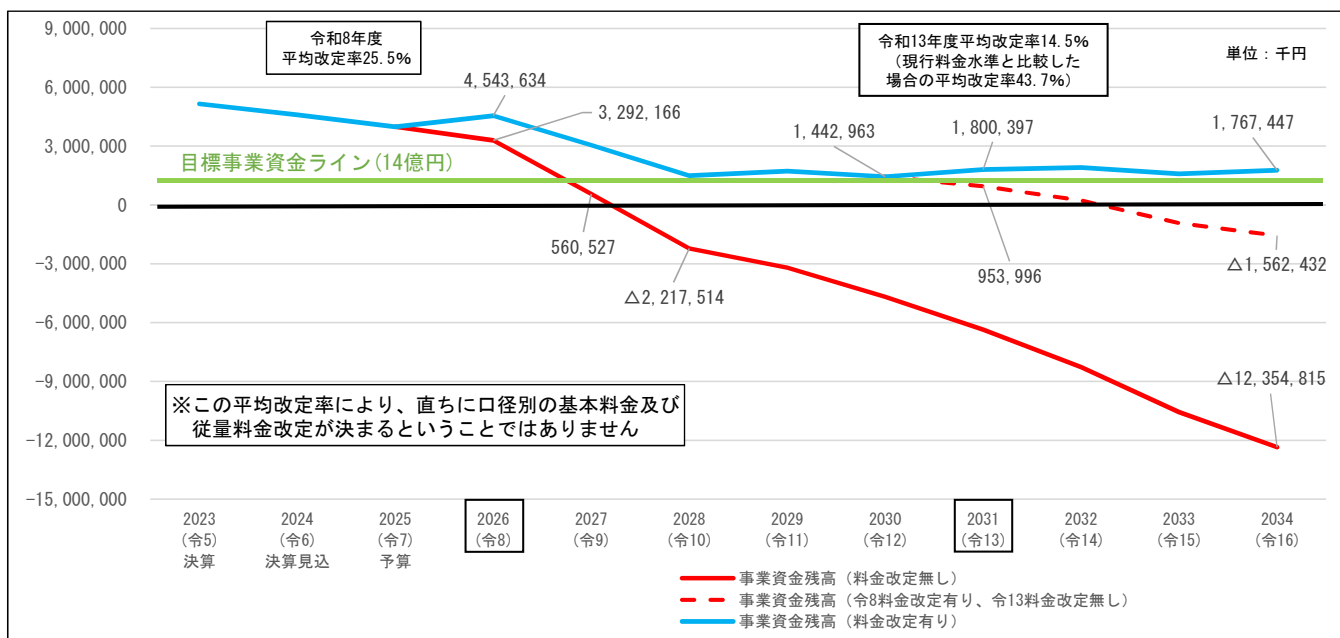
水道事業の見通し

【収益的収支の見通し】



現行の料金水準のままでは、計画期間中に純損失や累積欠損が生じる見込みです。料金改定をしなければ、管路の耐震化事業や老朽管の更新など、重要な事業を資金不足により実施できなくなり、財政状況としては大変深刻な状況に陥ります。令和13年度（2031年度）に更に平均改定率14.5%（2回改定後の料金水準は、現行の料金水準と比べ43.7%の改定）により料金水準の引き上げを行う試算をすることによって、計画期間中の、収支均衡（純利益の確保）を図っています。

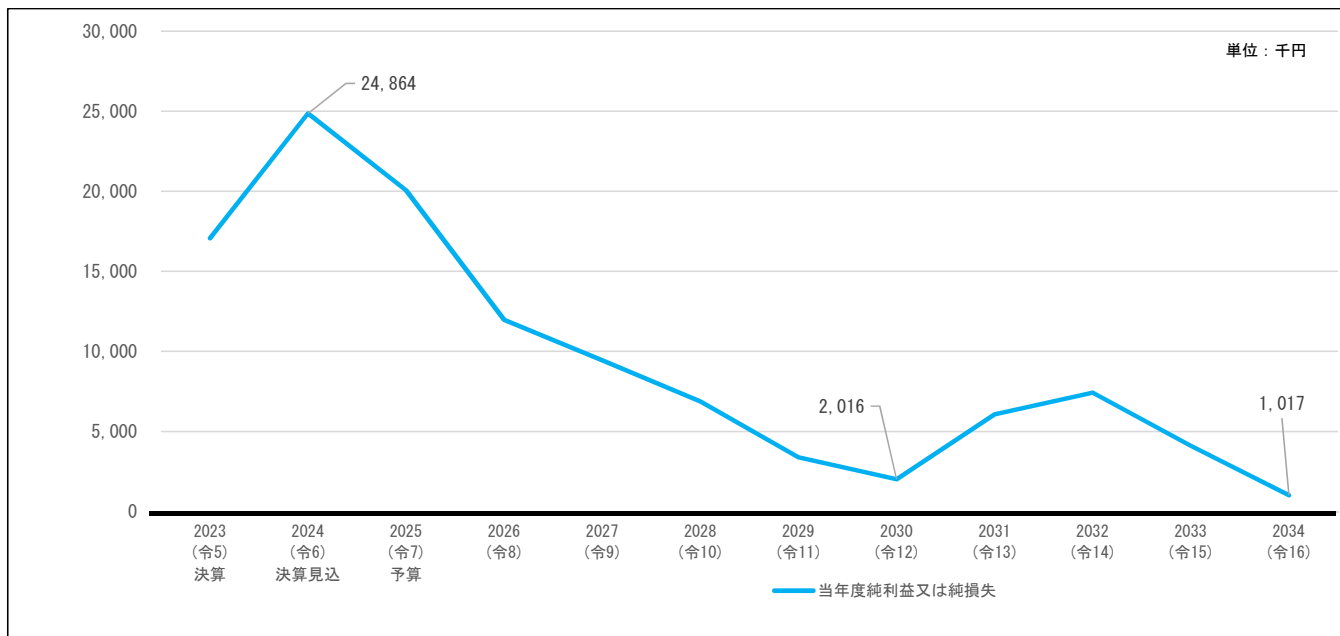
【事業資金残高の見通し】



現行の料金水準のままでは、計画期間中に事業資金残高不足に陥る見込みです。令和8年度（2026年度）に平均改定率25.5%、令和13年度（2031年度）に更に平均改定率14.5%（2回改定後の料金水準は、現行の料金水準と比べ43.7%の改定）により料金水準の引き上げを行う試算をすることによって、計画期間中は目標事業資金残高ラインとして設定している14億円を確保できる見込みです。

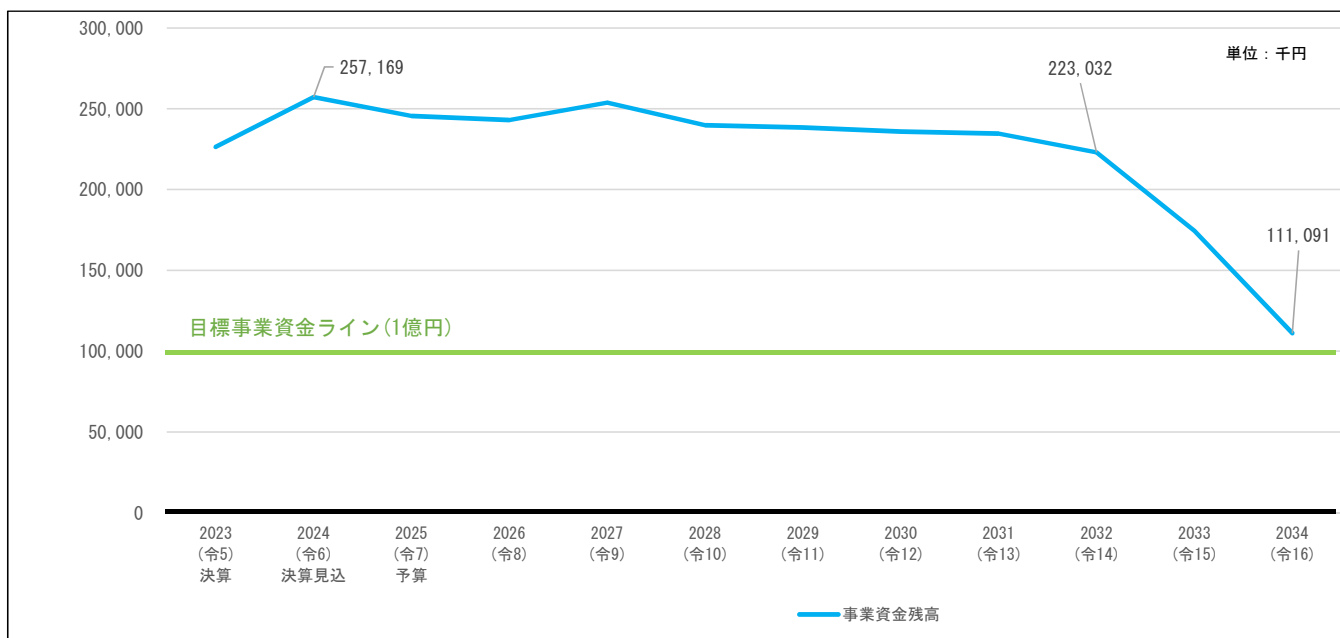
工業用水道事業の見通し

【収益的収支の見通し】



計画期間中は純利益を確保できることが予測されるため、料金改定を見込んでいませんが、今後、配水管路の耐震化の本格化など投資が増えていくことが見込まれるため、次期計画期間の早期に料金改定が必要となる見込みです。

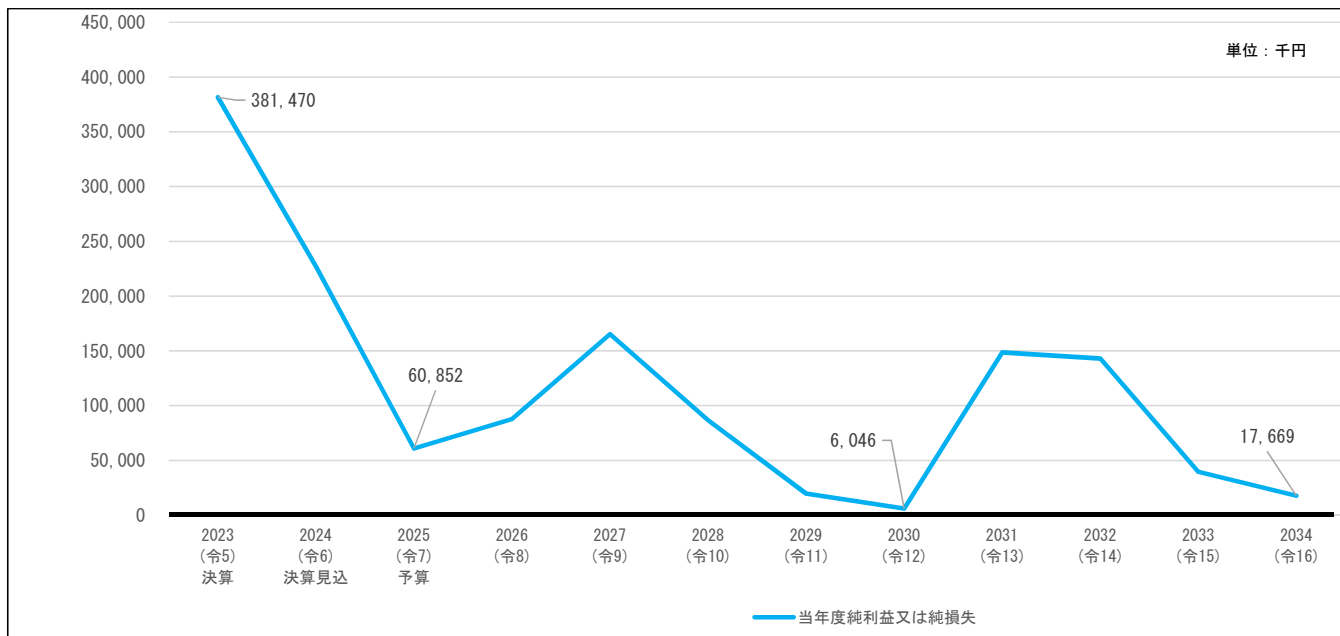
【事業資金残高の見通し】



計画期間中は目標事業資金残高ラインとして設定している1億円を維持できる見込みです。

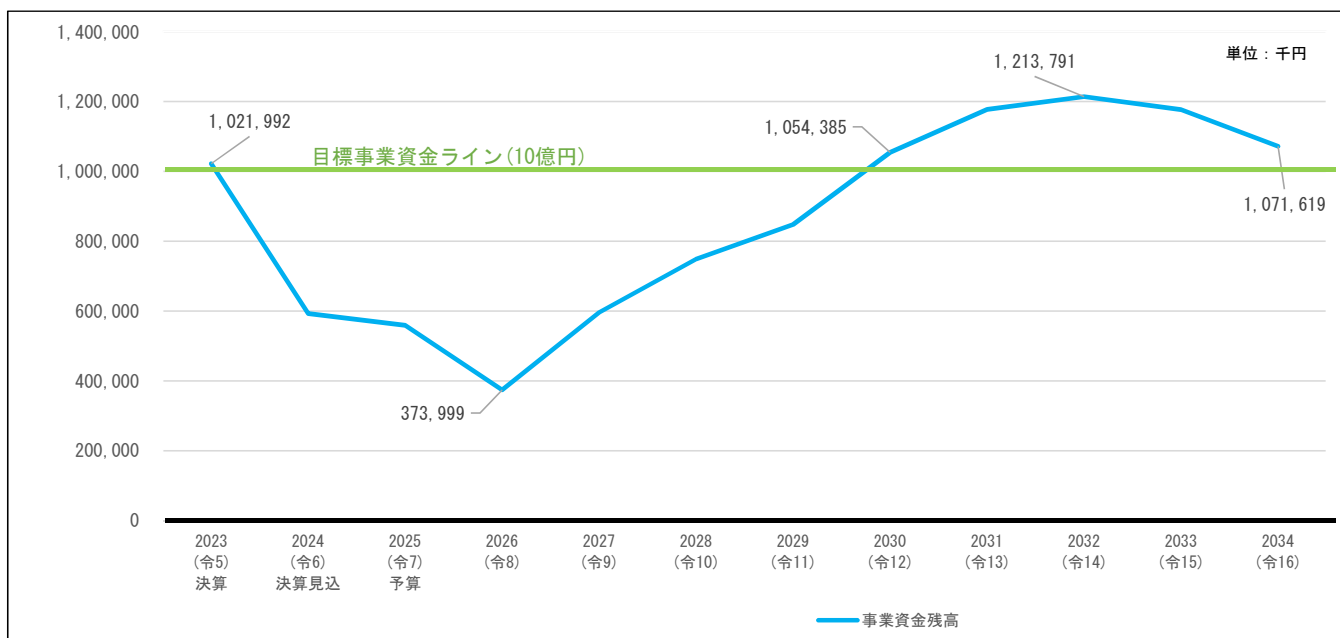
下水道事業の見通し

【収益的収支の見通し】



計画期間中はかろうじて純利益を維持できると予測されるため、使用料改定を見込んでいませんが、人口減少に伴う下水道使用料収入の減少などの状況を踏まえ、後期計画の見直し時に改めて計画期間後の収支を試算するなど、将来的な使用料改定に向けた取り組みが必要です。

【事業資金残高の見通し】



令和12年度以降は、目標事業資金残高ラインとして設定している10億円を維持できる見込みです。

会計	投資（10年間）	主なもの
水道事業	473.7億円	長府浄水場更新事業（設計・建設） 231.4億円 ・長府浄水場を事故や災害に強い施設とするために更新を実施します。 水道施設の老朽施設更新事業 34.8億円 ・旧下関市地区において送水管（4路線）の更新を実施します。 水道施設の耐震化事業（管路） 84.8億円 ・重要給水施設に至る配水管の耐震化を推進します。 水道施設の耐震化事業（施設） 13.6億円 ・主要配水池（彦島配水池）の耐震化を実施します。
工業用 水道事業	12.5億円	工業用水道施設の耐震化事業（管路） 9.8億円 ・工業用水道配水管路の耐震化を推進します。
下水道 事業	397.2億円	下水道施設の改築・耐震化事業 249.6億円 ・重要管路の整備、処理場・ポンプ場の耐震診断、補強などを実施します。 下水道施設の未普及対策事業 57.1億円 ・処理人口普及率85.7%を目指し、污水管や処理施設の整備を推進します。 市街地における浸水対策事業 21.3億円 ・浸水被害の軽減を図るため、雨水渠の整備を推進します。 処理場の統廃合事業 48.9億円 ・老朽化した筋ヶ浜終末処理場を廃止し、山陰終末処理場に統合します。

※上記の金額は、今後の物価上昇（見込み分）を含んでいない額

会計	投資以外の経費 （10年間）	主なもの
水道事業	621.9億円	職員給与費 99.9億円 委託料 89.5億円 修繕費 55.3億円 動力費 41.6億円 受水費 34.0億円 減価償却費 231.5億円 支払利息 26.4億円 鉛製給水管の解消、水道管路情報システムの整備、水道 GLPの認定維持、水道事業基本計画の策定などを実施しま す。委託料のうち16億円は、長府浄水場更新事業の施設維 持管理業務です。
工業用 水道事業	27.5億円	職員給与費 2.5億円 受水費 19.9億円 減価償却費 3.7億円 支払利息 0.5億円 高尾・日和山浄水場統廃合事業に係る官民連携支援業務な どを実施します。
下水道 事業	698.0億円	職員給与費 43.9億円 委託料 106.6億円 修繕費 15.5億円 動力費 38.4億円 減価償却費 419.5億円 支払利息 39.1億円 ウォーターPPPの導入検討や内水ハザードマップの改訂などを 実施します。

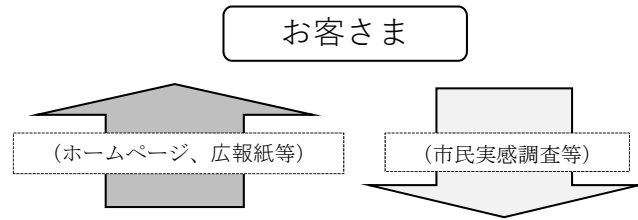
※上記の金額は、今後の物価上昇（見込み分）を含んでいない額

会計	投資の合理化、費用の見直しについての検討状況等（主なもの）
水道事業	・ アセットマネジメントの充実 長府浄水場更新事業の実施により、投資額の平準化が困難な状況。次期計画策定時に精度向上の上、再検討が必要 ・ 木屋川工業用水道料金の動向 料金改定を見込んでいないため、料金改定（値上げ）があれば、平均料金改定率の見直しが必要 ・ その他 D XやG X、カーボンニュートラルなどへの本格的な対応のための経費や人口減少を見据えた水道システムの最適化・再構築に要する投資は、投資・財政計画に未反映。ウォーターP P Pについては、今後、導入の可能性等を検討の上、活用できるものがあれば、投資・財政計画の見直しに併せて反映
工業用水道事業	・ アセットマネジメントの充実 次期計画策定時に、配水池の整備を含め再検討が必要 ・ 木屋川工業用水道料金の動向 料金改定を見込んでいないため、料金改定（値上げ）があれば、料金改定の検討が必要 ・ その他 D XやG X、カーボンニュートラルなどへの本格的な対応のための経費は、投資・財政計画に未反映
下水道事業	・ ストックマネジメントの充実 処理場の統廃合事業の実施もあり、投資額の平準化は困難な状況。5年ごとのストックマネジメント計画の見直しに併せて、改善・向上 ・ ウォーターP P P、包括委託の導入 導入の検討を行うが、導入後の費用の増減は試算が困難であるため、投資・財政計画には未反映 ・ その他 今後、上下水道局に移管される予定の農業集落排水事業については、投資・財政計画に未反映。移管された際には、収支を試算し、投資・財政計画の見直しに併せて反映。計画期間中に処理場・ポンプ場の耐震診断を実施予定。施設更新が必要となった場合の費用は、投資・財政計画に未反映。D XやG X、カーボンニュートラルなどへの本格的な対応のための経費や人口減少を見据えた汚水処理システムの最適化・再構築に要する投資、統廃合後の筋ヶ浜終末処理場の解体等に要する費用については、投資・財政計画に未反映

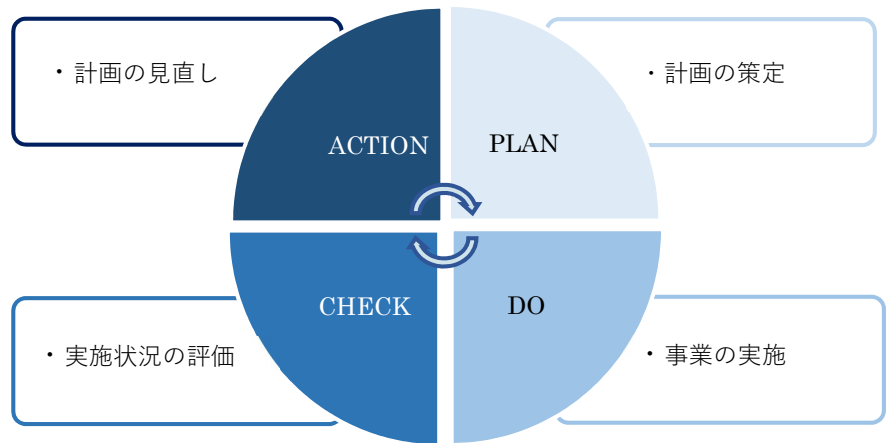
会計	財源についての検討状況等（主なもの）
水道事業	・ 料金 計画期間中に、料金改定を実施しなければ収支均衡が維持できない見込み。 収支均衡を維持するためには、令和8年度（2026年度）に平均改定率25.5%、令和13年度（2031年度）に更に平均改定率14.5%（2回改定後の料金水準は、現行の料金水準と比べ43.7%の改定）の料金改定により料金水準の引き上げが必要な見込み。 ・ 企業債 計画期間中は、企業債残高対給水収益比率500%以下を維持できる見込み。 ・ その他 現在休止中の施設や、施設の統廃合等により発生する遊休資産については、資産の状況や需要などを考慮の上、売却や貸付など有効活用等の検討が必要。遊休資産等を利用した太陽光発電やマイクロ水力発電などの再生可能エネルギー発電設備、電力需給調整（デマンドレスポンス）による成功報酬の収益化については、一部導入・実施段階
工業用水道事業	・ 料金 計画期間中は、純利益が維持される見込みであるが、計画期間外は、収支不均衡となるおそれがあるため、後期計画の見直し時に、料金改定の検討が必要 ・ 企業債 計画期間中は、企業債残高対給水収益比率250%以下を維持できる見込み。
下水道事業	・ 使用料 計画期間中は、純利益が維持される見込みであるが、計画期間外は、収支不均衡となるおそれがあるため、後期計画の見直し時に、使用料改定の検討が必要 ・ 企業債 計画期間中は、企業債残高対事業規模比率650%以下を維持できる見込み。 ・ その他 施設の統廃合等により発生する遊休資産については、資産の状況や需要などを考慮の上、売却や貸付など有効活用等の検討が必要。遊休資産等を利用した太陽光発電などの再生可能エネルギー発電設備の導入や汚水処理過程で生じる下水汚泥のたい肥化等による有効利用についても検討が必要

第7章 計画のフォローアップ

経営戦略の実効性を高めるために、毎年度進捗管理を行うとともに、5年後の見直し（ローリング）の際には、計画と実績の乖離を検証するとともに、計画の前提条件や経営健全化に向けた取組内容の見直しを反映するなど、PDCAサイクルを実践することでより実態に即した計画とします。



下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）



投資・財政計画

【水道事業】

1. 収益的収支

単位：千円(税抜)

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8) 〔平均改定率〕 25.5%	2027 (R9)	2028 (R10)
収益的収入		5,969,786	5,871,048	5,812,816	6,982,538	6,896,301	6,840,535
収益的支出		5,679,271	5,746,172	6,050,814	5,923,814	6,064,478	6,080,734
当年度純利益又は純損失		290,515	124,876	△237,998	1,058,724	831,823	759,801
繰越利益剰余金又は累積欠損金		352,775	543,290	430,168	430,168	1,488,892	718,724

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13) 〔平均改定率〕 14.5%	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
収益的収入		6,758,168	6,711,598	7,329,001	7,206,510	7,120,926	7,071,272
収益的支出		6,355,651	6,658,456	6,592,646	6,603,517	6,797,263	6,755,189
当年度純利益又は純損失		402,517	53,142	736,355	602,993	323,663	316,083
繰越利益剰余金又は累積欠損金		1,307,028	1,370,804	1,045,025	1,282,503	1,247,435	1,432,347

2. 資本的収支

単位：千円(税込)

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8) 〔平均改定率〕 25.5%	2027 (R9)	2028 (R10)
資本的収入		1,648,261	3,327,694	2,539,635	4,596,595	4,719,152	4,361,117
資本的支出		3,479,050	6,217,742	5,025,469	7,389,645	9,591,497	9,158,651
事業資金残高		5,158,692	4,593,140	3,985,061	4,543,634	3,050,341	1,497,542

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13) 〔平均改定率〕 14.5%	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
資本的収入		1,653,323	1,677,570	2,830,370	3,472,397	2,203,037	2,132,934
資本的支出		3,922,058	4,525,191	5,773,926	6,683,886	5,713,192	4,919,295
事業資金残高		1,728,562	1,442,963	1,800,397	1,904,513	1,590,115	1,767,447

※2031 (R13) の平均改定率14.5%については、現行料金水準と比較した場合の平均改定率は43.7%となります。

※この平均改定率により、直ちに口径別の基本料金及び従量料金改定が決まるということではありません



【水道事業】

○料金改定無し（参考）

1. 収益の収支

単位：千円（税抜）

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
収益の収入		5,969,786	5,871,048	5,812,816	5,731,070	5,657,955	5,615,293
収益の支出		5,679,271	5,746,172	6,050,814	5,923,814	6,064,478	6,080,734
当年度純利益又は純損失		290,515	124,876	△237,998	△192,744	△406,523	△465,441
繰越利益剰余金又は累積欠損金		352,775	543,290	430,168	237,424	△150,082	△615,523

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
収益の収入		5,546,016	5,512,554	5,296,546	5,196,396	5,133,053	5,105,704
収益の支出		6,355,651	6,658,456	6,592,646	6,603,517	6,797,263	6,755,189
当年度純利益又は純損失		△809,635	△1,145,902	△1,296,100	△1,407,121	△1,664,210	△1,649,485
繰越利益剰余金又は累積欠損金		△1,425,158	△2,571,060	△3,867,160	△5,274,281	△6,938,491	△8,587,976

2. 資本の収支

単位：千円（税込）

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
資本の収入		1,648,261	3,327,694	2,539,635	4,596,595	4,719,152	4,361,117
資本の支出		3,479,050	6,217,742	5,025,469	7,389,645	9,591,497	9,158,651
事業資金残高		5,158,692	4,593,140	3,985,061	3,292,166	560,527	△2,217,514

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
資本の収入		1,653,323	1,677,570	2,830,370	3,472,397	2,203,037	2,132,934
資本の支出		3,922,058	4,525,191	5,773,926	6,683,886	5,713,192	4,919,295
事業資金残高		△3,198,646	△4,683,289	△6,358,310	△8,264,308	△10,566,579	△12,354,815

【工業用水道事業】

1. 収益の収支

単位：千円（税抜）

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
収益の収入		284,026	282,988	282,993	283,299	284,126	283,825
収益の支出		266,957	258,124	262,931	271,325	274,691	276,956
当年度純利益又は純損失		17,069	24,864	20,062	11,974	9,435	6,869
繰越利益剰余金又は累積欠損金		117,180	117,180	142,044	162,106	174,080	183,515

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
収益の収入		283,250	283,743	283,733	283,004	283,243	283,821
収益の支出		279,871	281,727	277,671	275,587	279,143	282,804
当年度純利益又は純損失		3,379	2,016	6,062	7,417	4,100	1,017
繰越利益剰余金又は累積欠損金		190,384	193,763	195,779	201,695	156,384	96,154

2. 資本の収支

単位：千円（税込）

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
資本の収入		0	146,200	126,860	35,082	40,640	46,782
資本の支出		19,003	177,888	199,622	85,728	76,192	108,845
事業資金残高		226,324	257,169	245,562	243,026	253,717	239,811

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
資本の収入		24,688	41,816	51,378	76,069	184,143	136,903
資本の支出		69,764	91,274	103,272	144,287	302,587	265,258
事業資金残高		238,397	235,884	234,646	223,032	174,404	111,091



【下水道事業】

1. 収益の収支

単位：千円(税抜)

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
収益の収入		7,227,684	7,150,881	7,185,536	7,160,880	7,116,309	7,139,037
収益の支出		6,846,214	6,923,718	7,124,684	7,073,190	6,951,017	7,052,416
当年度純利益又は純損失		381,470	227,163	60,852	87,690	165,292	86,621
繰越利益剰余金又は累積欠損金		176,854	125,932	281,991	82,773	170,463	335,755

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
収益の収入		7,098,910	7,098,938	7,253,890	7,249,309	7,224,173	7,218,132
収益の支出		7,079,239	7,092,892	7,105,405	7,106,359	7,184,522	7,200,463
当年度純利益又は純損失		19,671	6,046	148,485	142,950	39,651	17,669
繰越利益剰余金又は累積欠損金		422,376	442,047	448,093	596,578	730,609	593,252

2. 資本の収支

単位：千円(税込)

区分	年度	2023 (R5) 決算	2024 (R6) 決算見込	2025 (R7) 予算	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
資本の収入		3,327,494	4,522,346	3,062,648	4,994,190	4,738,295	5,505,287
資本の支出		6,516,184	7,897,401	5,771,035	7,987,656	7,394,943	8,269,924
事業資金残高		1,021,992	592,556	559,326	373,999	595,702	748,757

区分	年度	2029 (R11)	2030 (R12)	2031 (R13)	2032 (R14)	2033 (R15)	2034 (R16)
資本の収入		5,740,103	5,303,899	3,962,341	3,170,425	3,306,156	2,911,824
資本の支出		8,441,351	7,892,723	6,827,312	6,090,657	6,247,947	5,927,799
事業資金残高		847,890	1,054,385	1,177,342	1,213,791	1,176,346	1,071,619

下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）概要版

令和 7 年(2025 年) 6 月

発 行／下関市

編 集／下関市上下水道局財務経営課

〒750-8525 下関市春日町 7 番 32 号

TEL 083-231-8754 FAX 083-231-3122

<http://www.city.shimonoseki.lg.jp>

E-mail sdkeieik@city.shimonoseki.yamaguchi.jp
