

# 下松市水道事業経営戦略（改定案）

” 星ふるまちの新しい輝きづくり”  
『水の輝きを創造し続ける』くだまつ



ウォールアート（下松高校美術部との協働事業）

令和8年（2026年）3月改定

山口県下松市上下水道局

# 目次

## 第1章 策定の趣旨

---

- 1. はじめに . . . . . P. 1
  - (1) 下松市水道事業の沿革 . . . . . P. 1
- 2. 経営戦略の策定 . . . . . P. 3
  - (1) 計画策定・改定の目的 . . . . . P. 3
  - (2) 計画期間 . . . . . P. 4
  - (3) 計画の位置づけ . . . . . P. 4

## 第2章 現状と課題

---

- 1. 事業概要 . . . . . P. 5
  - (1) 事業の現況 . . . . . P. 5
  - (2) 経営の状況 . . . . . P. 14
  - (3) これまでの主な経営健全化の取組 . . . . . P. 18
  - (4) 経営比較分析表等を活用した現状分析 . . . . . P. 19
- 2. 下松市水道事業の現状分析まとめ . . . . . P. 27

## 第3章 将来の事業環境

---

- 1. 給水人口の予測 . . . . . P. 28
- 2. 水需要の予測 . . . . . P. 29
- 3. 給水収益の予測 . . . . . P. 30
- 4. 施設の見通し . . . . . P. 31
- 5. 組織の見通し . . . . . P. 33

## 第4章 経営の基本方針

---

- 1. 経営の基本方針 . . . . . P. 35
- 2. 施策の体系 . . . . . P. 36
- 3. 投資の前提条件 . . . . . P. 37

## 第5章 施策の概要

---

- 1. 安全：安全でおいしい水道 . . . . . P. 38
  - (1) 水道水源の保全 . . . . . P. 38
  - (2) 水安全計画の適正な運用 . . . . . P. 38

(3) 水質検査の徹底	P. 39
(4) 良質な水道水の利用促進	P. 39
(5) 指定給水装置工事事業者に対する指導の実施	P. 40
2-1. 強靱：災害に強い水道	P. 41
(1) 水道施設の耐震化の推進	P. 41
(2) 水道施設の老朽化対策の推進	P. 42
(3) 災害対応の充実・強化	P. 43
2-2. 強靱：いつでもどこでも使える水道	P. 44
(1) 配水管網の整備	P. 44
(2) 未給水地区への対応	P. 44
2-3. 強靱：効率的な水道	P. 45
(1) 水道施設の効率化	P. 45
3. 持続：安定した事業運営・経営基盤の強化	P. 46
(1) 漏水対策の強化	P. 46
(2) 人材確保及び育成とノウハウの継承	P. 46
(3) 効率的な組織の整備	P. 47
(4) 広域連携	P. 47
(5) 危機管理体制の強化	P. 48
(6) 災害時における資機材等の確保及び適切な管理	P. 49
(7) 民間資金・ノウハウの活用	P. 49
(8) 収納率の向上	P. 49
(9) 資金管理・調達	P. 50
(10) 情報公開に関する事項	P. 50
(11) アセットマネジメント活用による投資・財政計画の見直し	P. 51
(12) 水道DXの推進	P. 52
(13) 水道GXの推進	P. 52
(14) 水道料金の見直し	P. 53

## 第6章 投資・財政計画（収支計画）

---

1. 投資・財政計画（収支計画）	P. 54
(1) 投資・財政計画（収支計画）	P. 56
(2) 投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明	P. 56
(3) 現行の水道料金体系を維持した場合の試算	P. 59
(4) 水道料金を見直した場合の試算	P. 64

## 第7章 経営戦略の事後検証と見直し

---

1. 経営戦略の事後検証	P. 69
--------------	-------

## 第1章 策定の趣旨

### 1 はじめに

#### (1) 下松市水道事業の沿革

下松市水道事業は、昭和25年12月に水道事業創設認可を受け、昭和26年9月に市内給水を開始しました。

下松市は、昭和14年11月に1町3村が合併して市制が施行されましたが、市域に大きな河川がないことから、利水の便が悪く長年飲料水の不足と干ばつに苦しめられてきたため、抜本的な利水対策が期待されていました。

そこで、昭和15年に水道用水、工業用水及び灌漑（かんがい）用水の確保を目的として、未武川上流（旧米川村温見）に温見ダムの建設が計画され、一部付け替え道路建設工事に着手しましたが、第二次世界大戦により中止となりました。

戦後、人口の急増、大工場の拡張などから再び水需要が窮迫してきたので、温見ダム建設事業を再開することとなり、昭和26年度に県営下松徳山連合用水改良事業として認可され、事業に着手しました。

一方、ダムの完成までには多年を要するため、当面緊急を要する市街地（下松駅周辺から大海町水源地まで）の給水を行うため、ポンプ直送方式による計画給水人口20,000人、計画1日最大給水量4,000m<sup>3</sup>/日（1人1日最大給水量200ℓ、1人1日平均給水量140ℓ、総事業費1,200万円）の大海町水源地を建設することとなりました。この大海町水源地は昭和26年8月に完成し、同地域に給水を開始するとともに、工場用水として東洋鋼板(株)下松工場及び日本石油精製(株)下松製油所（現・ENEOS(株)）にも給水を開始したのが、下松市水道事業の始まりとされています。その後、水需要の増加や給水区域の拡大に併せ、3期にわたる拡張事業を実施し、現在に至っています。

#### 【拡張事業の沿革】

拡張事業	許可（届出）年月日	目標年度	計 画	
			給水人口（人）	1日最大給水量（m <sup>3</sup> /日）
第1期拡張事業	昭和27年3月29日	S45	36,000	31,212
第2期拡張事業	昭和44年7月2日	S50	53,800	52,629
第3次拡張事業	昭和49年1月23日	S58	79,000	82,000
第3次拡張事業（変更）	昭和56年1月16日	S64 (H1)	79,000	82,000
第3次拡張事業（変更）	昭和62年4月10日	H7	79,000	82,000
第3次拡張事業（変更）	平成4年4月24日	H22	79,000	82,000

【第1期拡張事業計画の概要】

給水区域	下松地区…大字東豊井、西豊井の全部 末武地区…大字末武中、末武下、平田の全部 花岡地区…大字末武上の全部、大字生野屋の一部
計画給水人口	36,000人
目標年次	昭和45年度
計画給水量	1人1日最大給水量 867ℓ (うち工場給水667ℓ) 1人1日平均給水量 807ℓ (うち工場給水667ℓ) 1人1日時間最大給水量 1,300ℓ 1日最大給水量 31,212m <sup>3</sup>

【第2期拡張事業計画の概要】

給水区域の拡張	久保地区…大字河内、山田の全部 笠戸島地区…大字笠戸島の全部
計画給水人口	58,000人
目標年次	昭和50年度
計画給水量	1人1日最大給水量 978ℓ (うち工場給水681ℓ) 1人1日平均給水量 807ℓ (うち工場給水618ℓ) 1人1日時間最大給水量 1,467ℓ 1日最大給水量 52,629m <sup>3</sup>

【第3期拡張事業計画の概要】

給水区域の拡張	下松地区…東海岸通りの全部 (130ha) 久保地区…大字来巻の全部、大字切山の全部、 …東和1～2丁目の全部、桃山町の全部
計画給水人口	79,000人
計画給水量	1人1日最大給水量 1,038ℓ 1人1日平均給水量 810ℓ 1日最大給水量 82,000m <sup>3</sup>
施設計画	新浄水場 18,000m <sup>3</sup> /日 御屋敷山浄水場 活性炭ろ過池新設、天日乾燥処理設備新設

## 2 経営戦略の策定

### (1) 計画策定・改定の目的

下松市水道事業は、昭和26年9月に給水を開始して以来、市民の皆さんに安全で安心な水道水を供給し、市民生活や社会活動に欠かせないライフラインの役割を果たしてきました。

しかしながら、今日の水道事業を取り巻く情勢は、人口減少等に伴う水需要の減少により給水収益が見込めない中で、水道施設は高度経済成長期に整備されたものが多く、老朽化が進んでおり、今後水道施設の更新や耐震化に多額の費用が見込まれます。

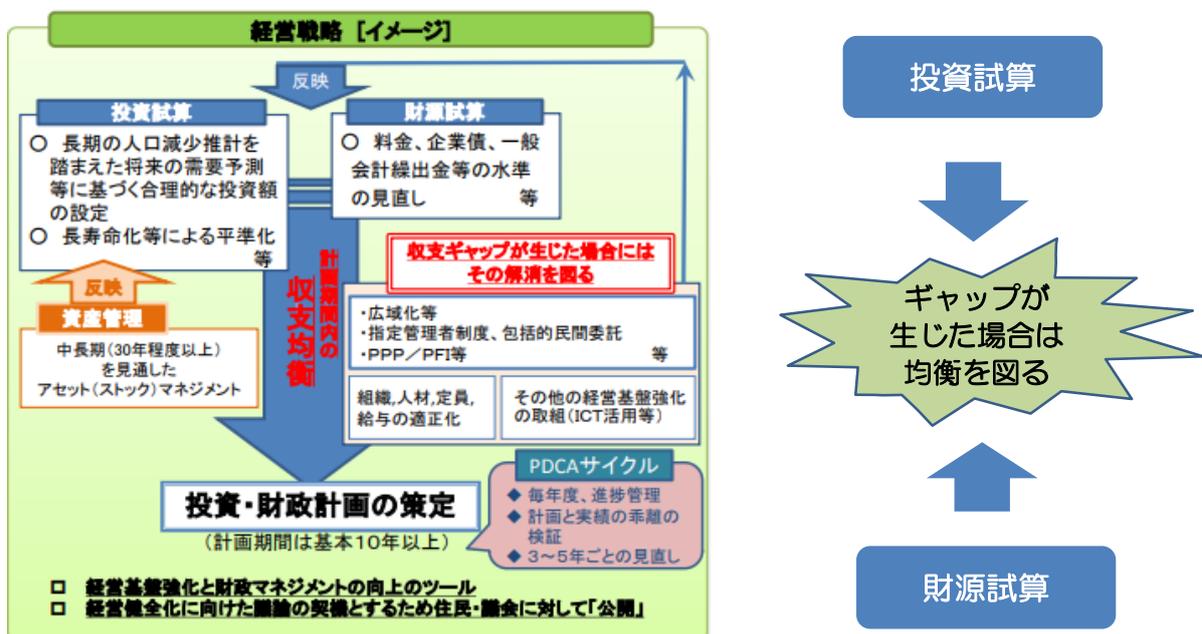
また、近年頻発している地震等の自然災害に対応するためにも、老朽化した水道施設の更新や耐震化は急務となっています。

平成22年3月に策定した「下松市水道事業基本計画」（以下「基本計画」という。）に基づいて、事業を実施してきましたが、将来にわたって水道事業を安定的に継続することが可能となるよう、中長期的な視点から経営基盤の強化と経営の健全化を図るために、令和3年3月に「下松市水道事業経営戦略」（以下「経営戦略」という。）として計画を策定（改定）しました。

「経営戦略」策定以後、行政区域内人口の微増に伴い、給水人口の微増傾向も続いていましたが、近年、行政区域内人口が減少に転じ、給水収益が減少傾向にある中で、大口ユーザーの撤退や物価高騰の影響もあり、さらに厳しい経営環境となっています。

このような経営環境の変化に適切に対応していくためにも、策定から概ね5年が経過していることや、総務省通知「経営戦略の改定推進について」（令和4年1月）を踏まえて改定するものです。

経営戦略の検討イメージ（総務省から出典）



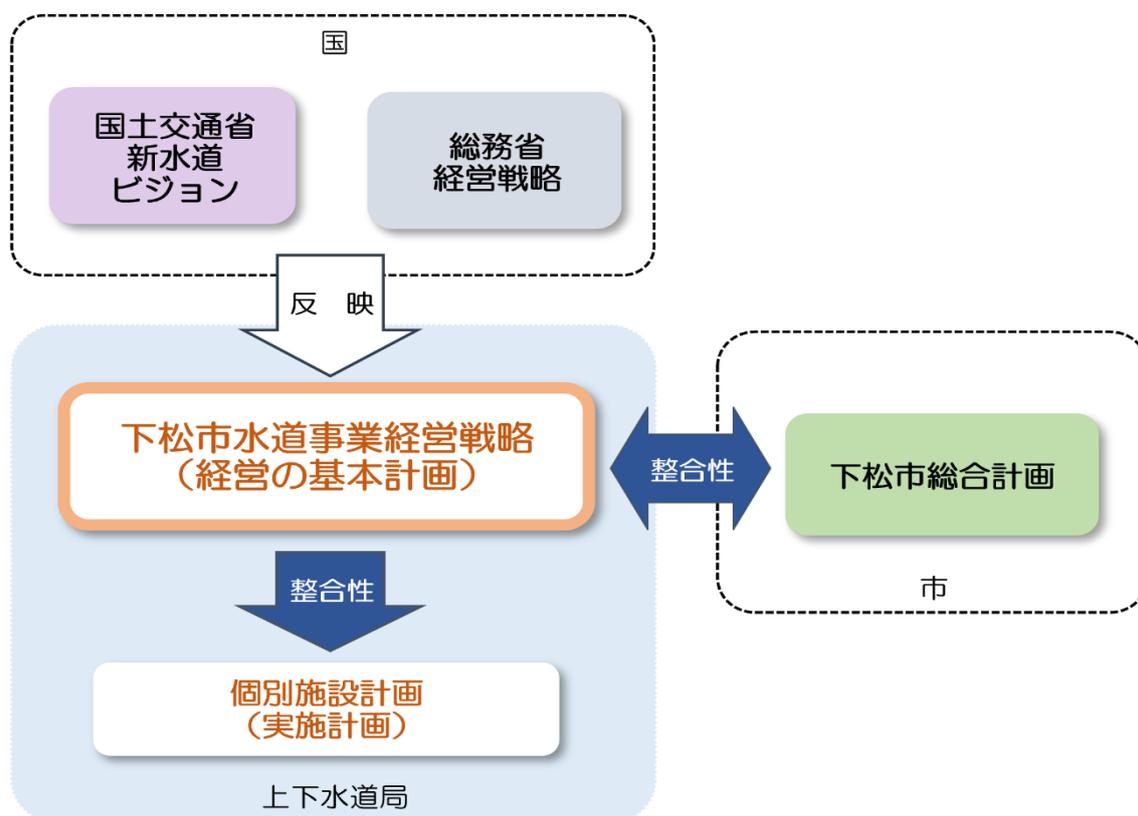
(2) 計画期間

令和8年（2026年）度から令和17年（2035年）度までの10年間とします。

(3) 計画の位置づけ

「経営戦略」は、中長期的な経営の基本計画です。

また、「下松市総合計画<sup>注1</sup>」との整合性を図りながら、国土交通省が示した「新水道ビジョン<sup>注2</sup>」及び総務省が策定を求めている「経営戦略<sup>注3</sup>」としても位置づけています。



下松市総合計画<sup>注1</sup>

下松市のすべての計画の基本となる最上位計画

新水道ビジョン<sup>注2</sup>

平成25年3月に厚生労働省（当時の所管省庁）が策定。50年後、100年後の将来を見据え、水道の理想像を明示するとともに、取り組みの目指すべき方向性やその実現方策、関係者の役割分担を提示。

経営戦略<sup>注3</sup>

総務省が「公営企業の経営に当たっての留意事項」において、経営等についての確な現状把握を行った上で中長期的な視野に基づく計画的な経営に取り組み、徹底した効率化、経営健全化を行うよう策定を求めたもの。

「経営戦略の改定推進について」（令和4年1月25日付け）において、改定が要請された。

## 第2章 現状と課題

## 1 事業概要

(1) 事業の現況（令和7年3月31日現在）

## ① 給水

供用開始年月	昭和26年9月1日	計画給水人口	79,000人
法適（全部・財務） ・非適用区分	全部適用	現在給水人口	55,269人
		有収水量密度	2,702千 $\text{m}^3/\text{ha}$

## ② 施設

水源	ダム水、地下水		
施設数	浄水場設置数	1	管路延長
	配水池設置数	6	
利水施設能力	67,100 $\text{m}^3/\text{日}$		施設利用率
配水施設能力	64,000 $\text{m}^3/\text{日}$		
			57.7%

## 【水源一覧】

水源	利水施設能力	水利権
		許可水量
温見ダム系	40,000 $\text{m}^3/\text{日}$	39,744 $\text{m}^3/\text{日}$ (0.46 $\text{m}^3/\text{秒}$ )
末武川ダム系	23,100 $\text{m}^3/\text{日}$	23,100 $\text{m}^3/\text{日}$ (0.268 $\text{m}^3/\text{秒}$ )
大海町水源地 (補助水源)	4,000 $\text{m}^3/\text{日}$	—
合計	67,100 $\text{m}^3/\text{日}$	

【浄水施設】

名称		施設能力 (m <sup>3</sup> /日)
御屋敷山浄水場	薬品沈澱池	60,000
	急速ろ過池	67,500
	活性炭脱臭池	40,000

【配水池】

名称	容量 (m <sup>3</sup> )	名称	容量 (m <sup>3</sup> )
第1配水池	7,000	旗岡配水池	1,266
第2配水池	7,000	烏越団地配水池	150
江の浦配水池	1,000	切山配水池	900
久保配水池	4,000	全配水池容量	21,316

【増圧施設】

名称	内容	名称	内容
宮之洲鼻ポンプ所	φ80mm水中ポンプ	豊井ブースター	φ25mmブースターポンプ
若宮ポンプ所	φ125mm多段タービンポンプ	朝日台ブースター	φ32mmブースターポンプ
旗岡ポンプ所	φ80mm水中ポンプ	来巻ブースター	φ40mmブースターポンプ
烏越ポンプ所	φ50mm水中ポンプ		
切山ポンプ所	φ65mm水中ポンプ		

【管路】

○導水管

管種	延長
SP (鋼管)	10
DIP (ダクタイル鋳鉄管)	168
合計	178

○配水管

管種	延長
SP (鋼管)	533
VP (ビニール管)	120,511
DIP (ダクタイル鋳鉄管)	164,790
SUS (ステンレス管)	190
PP (ポリエチレン管)	15,691
合計	301,715

## ○浄水場の耐震化率（令和6年度末）

下松市水道事業			算 出 方 法	参考（令和5年度）	
全施設容量	耐震化容量	耐震化率		全国平均	県内平均
60,000 m <sup>3</sup>	45,000 m <sup>3</sup>	75.0%	耐震性のある浄水施設能力/全施設能力	58.0%	40.3%

## ○配水池の耐震化率（令和6年度末）

下松市水道事業			算 出 方 法	参考（令和5年度）	
全施設容量	耐震化容量	耐震化率		全国平均	県内平均
21,316 m <sup>3</sup>	21,316 m <sup>3</sup>	100.0%	耐震性のある配水池容量/全配水池容量	64.7%	53.6%

## ○水道管の耐震化率（令和6年度末）

下松市水道事業			算 出 方 法	参考（令和5年度）	
水道管総延長	耐震管延長	耐震化率		全国平均	県内平均
301,715 m	58,762 m	19.5%	耐震管/水道管総延長	20.6%	18.1%
14,455 m	4,148 m	28.7%	耐震管/基幹管路	29.0%	27.7%

※下段は基幹管路（直径350mm以上）で水道管総延長の内数

## ○水道管の耐震適合率（令和6年度末）

下松市水道事業			算 出 方 法	参考（令和5年度）	
水道管総延長	耐震適合性のある管延長	耐震適合率		全国平均	県内平均
301,715 m	71,274 m	23.6%	耐震適合性のある管/水道管総延長	28.7%	22.9%
14,455 m	6,000 m	41.5%	耐震適合性のある管/基幹管路	43.3%	46.5%

※下段は基幹管路（直径350mm以上）で水道管総延長の内数

※耐震適合性のある管とは、耐震管を含め良好地盤に布設されているK形継手等ダクタイル鋳鉄管

## ○水道管の経年化率（令和6年度末）

下松市水道事業			算出方法	参考（令和5年度）	
水道管総延長	法定耐用年数を 超えた管延長	経年化率		全国平均	県内平均
301,715 m	142,630 m	47.3%	法定耐用年数を超えた管/水道管総延長	25.3%	31.2%
14,455 m	7,279 m	50.4%	法定耐用年数を超えた管/基幹管路	30.0%	35.9%

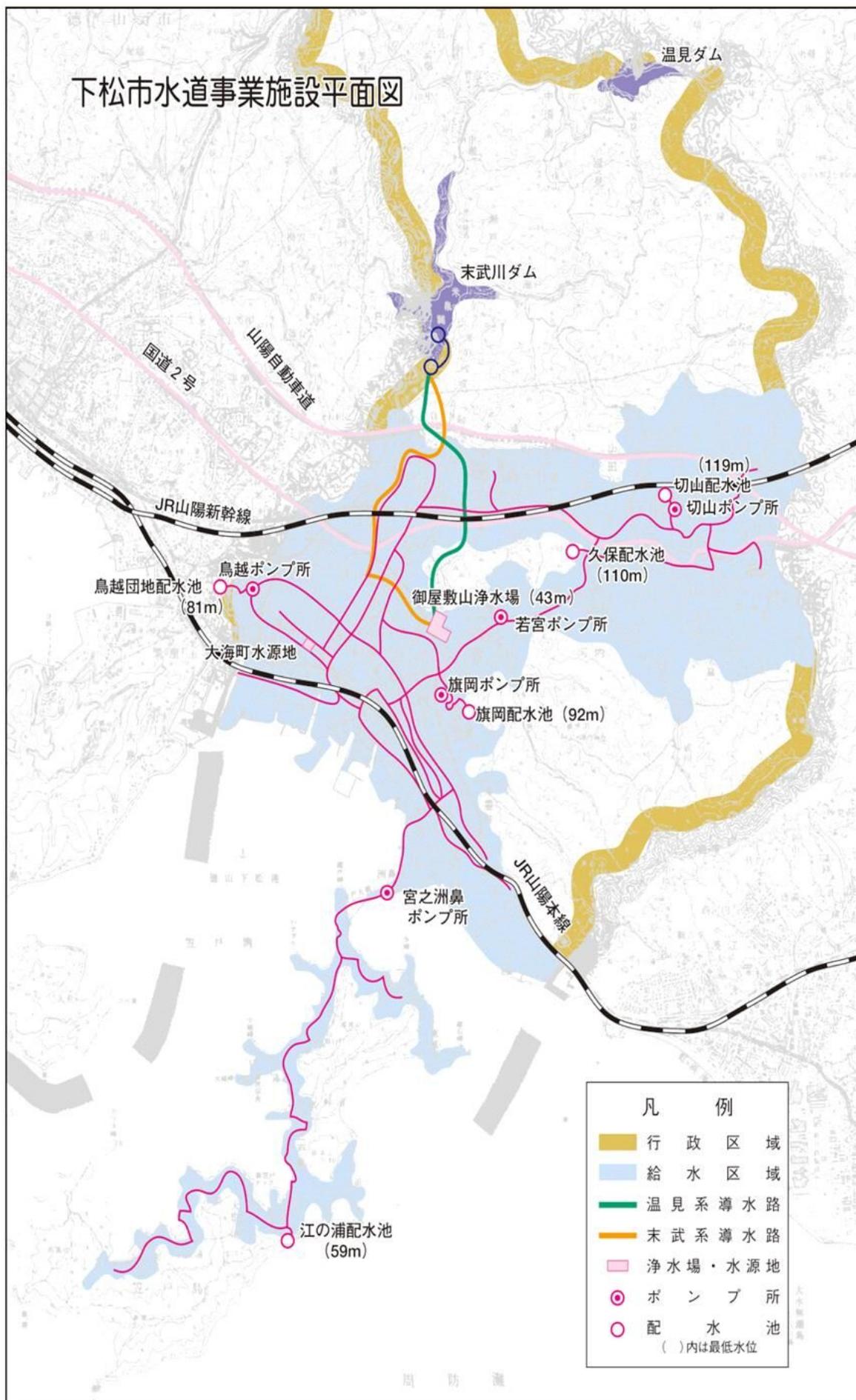
※下段は基幹管路（直径350mm以上）で水道管総延長の内数

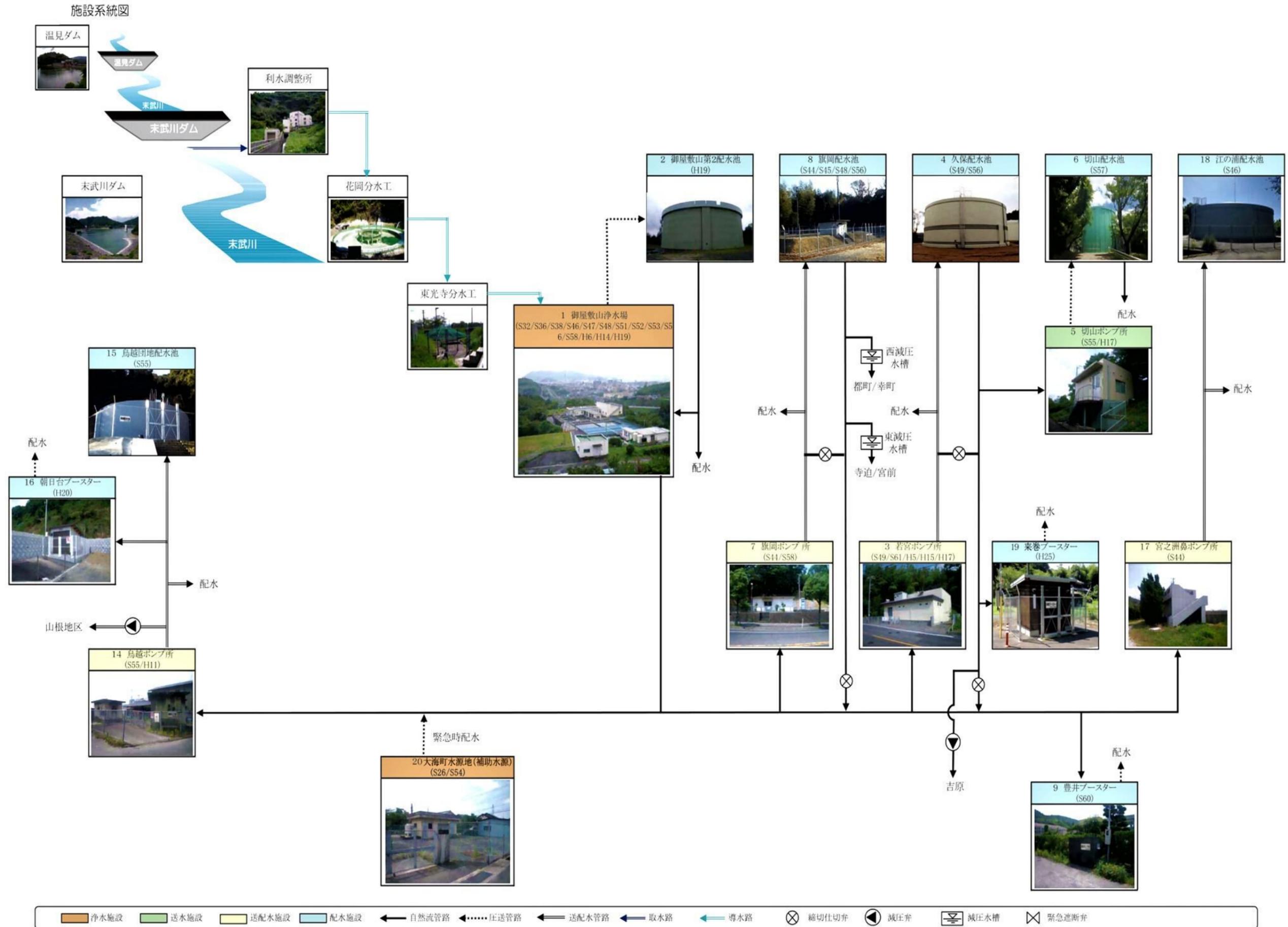
※法定耐用年数を超えた管とは、布設から40年が経過した管

※全国平均、県内平均は最新のデータが公表されていないため、令和5年度末の平均です。

※浄水場の耐震化率及び配水池の耐震化率の全国平均・県内平均は、令和5年度水道統計（施設・業務編）から。

※水道管の耐震化率、耐震適合率及び経年化率の全国平均・県内平均は、令和5年度水道統計（施設・業務編）を基に、本市が算出したものです。





## ③ 料 金

料金体系の概要・考え方	<p>本市の水道料金は、利用者の使用目的に応じた料金体系を設定する一方で使用水量の増加に伴い従量料金単価が逡増する「用途別逡増制」を採用しています。</p> <p>この料金体系は、水源開発や施設拡張等に多額の費用を要することから、これに伴う費用を大口需要者の料金に反映させるとともに、節水意識を高めることで水需要を抑制し、限りある水資源を大切に利用していただくために環境的観点から当時導入したものです。</p>
料金改定年月日	平成3年4月1日（消費税のみの改定は含んでいない）

## 【水道料金（1ヶ月分）】

用途別	最低料金（1ヶ月につき）		超 過 料 金	
	基本水量	料 金		
家事用	10m <sup>3</sup>	680円 (3m <sup>3</sup> 以下380円)	30m <sup>3</sup> まで 30m <sup>3</sup> を超えるもの	1m <sup>3</sup> につき 68円
営業用	10m <sup>3</sup>	680円		1m <sup>3</sup> につき 77円
公衆浴場用	100m <sup>3</sup>	3,800円	1m <sup>3</sup> につき	38円
市立施設用	10m <sup>3</sup>	680円	1m <sup>3</sup> につき	68円
船舶・臨時用	1m <sup>3</sup>	134円	1m <sup>3</sup> につき	134円
私設消火栓	1個 1回 10分ごとに368円			

（注）上記料金は消費税を含まない。

## 【メーター使用料（1ヶ月分）】

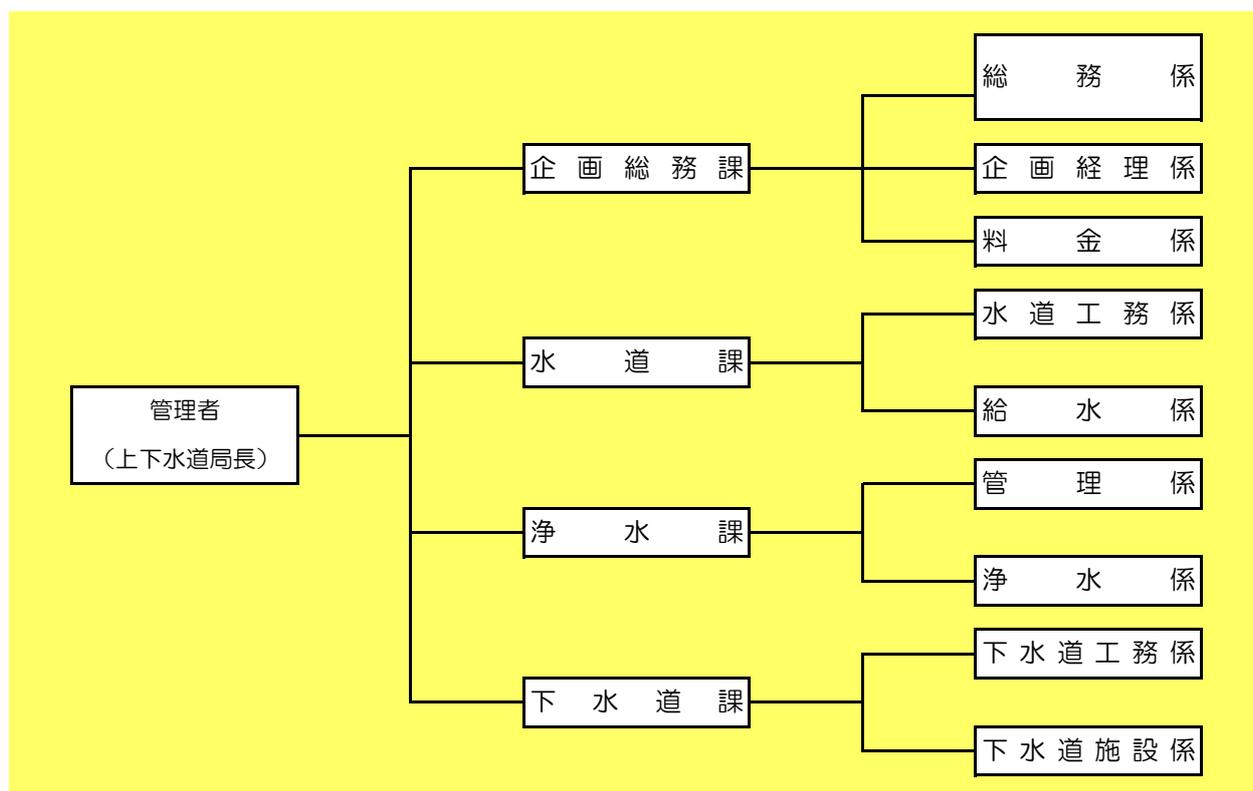
口径	13mm	20mm	25mm	40mm	50mm	75mm	100mm	150mm	200mm	250mm
料金	35円	45円	50円	100円	800円	1,100円	1,400円	2,600円	4,100円	6,500円

（注）上記料金は消費税を含まない。

④ 組織（令和7年4月1日現在）

職 員 数	27名（事務職7名、技術職20名）
運 営 組 織	会計上21名の支弁職員を配置していますが、実務は水道事業の支弁職員（21名）と工業用水道事業の支弁職員（6名）の27名であっています。

上下水道局機構図



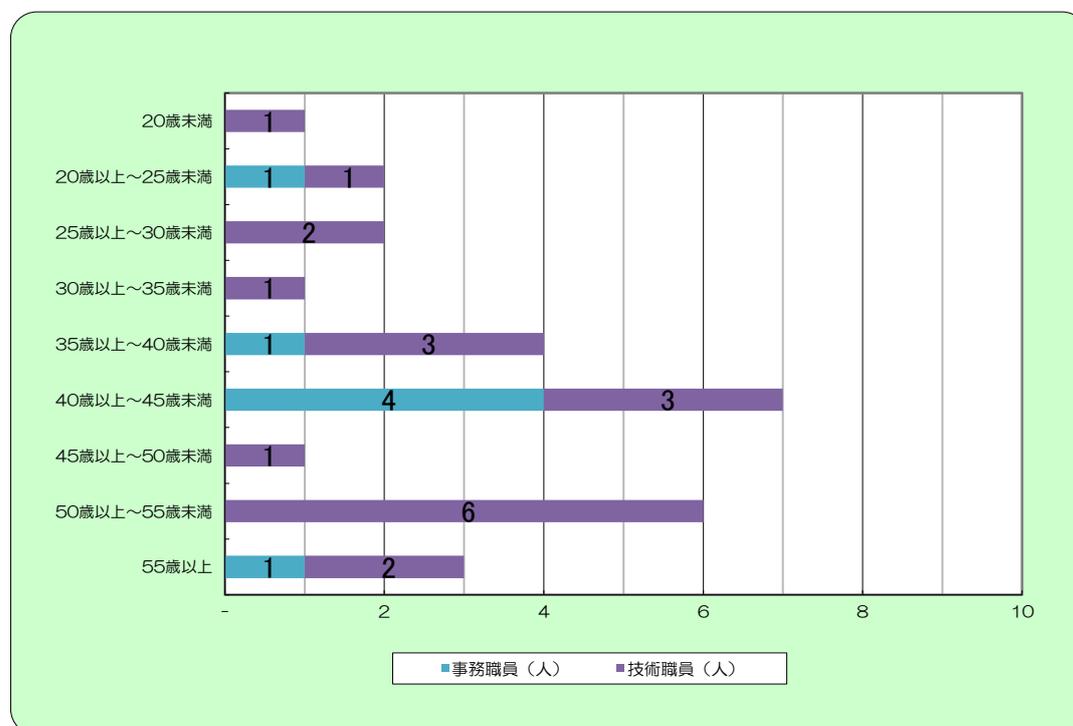
職員の状況

所属課	水道	工業用水道	下水道	計
企画総務課	6	1	2	9
水道課	9	2	-	11
浄水課	6	3	-	9
下水道課	-	-	11	11
合計	21	6	13	40

年齢別職員構成（水道・工水）

区分	事務職員（人）	技術職員（人）	合計（人）	構成比
20歳未満	-	1	1	3.7%
20歳以上～25歳未満	1	1	2	7.4%
25歳以上～30歳未満	-	2	2	7.4%
30歳以上～35歳未満	-	1	1	3.7%
35歳以上～40歳未満	1	3	4	14.8%
40歳以上～45歳未満	4	3	7	25.9%
45歳以上～50歳未満	-	1	1	3.7%
50歳以上～55歳未満	-	6	6	22.2%
55歳以上	1	2	3	11.1%
合計	7	20	27	100.0%
平均年齢	41.43歳	42.59歳	42.29歳	

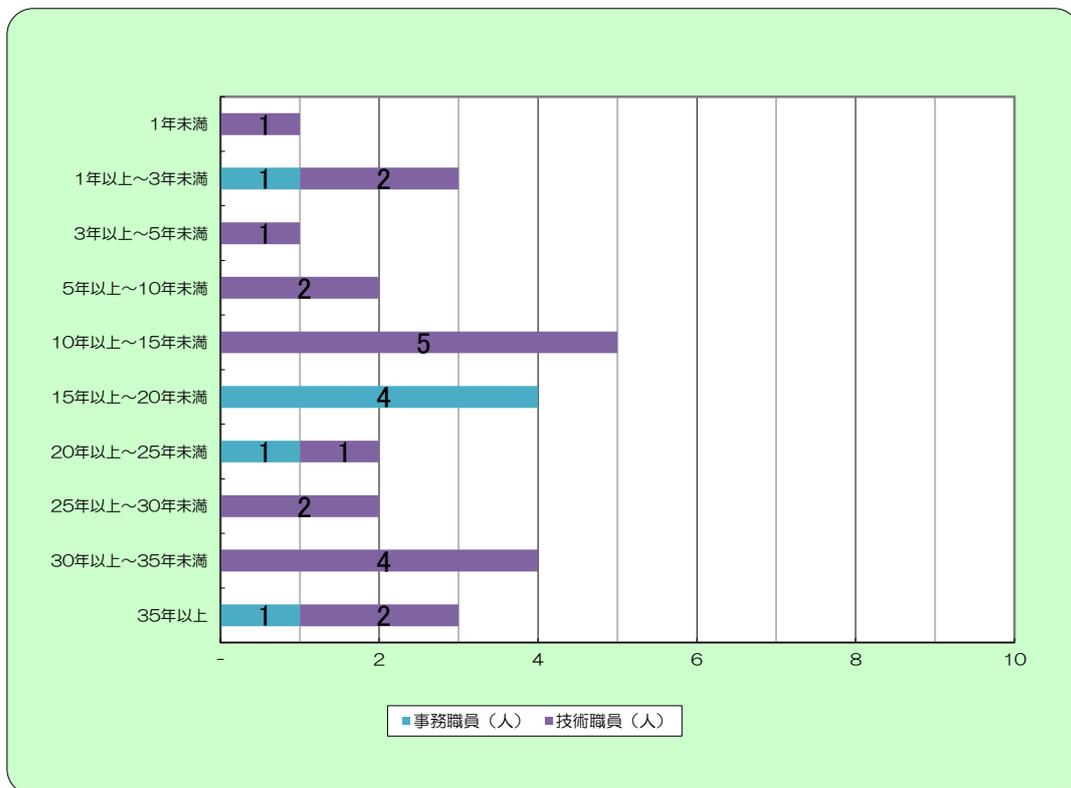
年齢別職員構成グラフ（水道・工水）



勤続年数別職員構成（水道・工水）

区分	事務職員（人）	技術職員（人）	合計（人）	構成比
1年未満	-	1	1	3.7%
1年以上～3年未満	1	2	3	11.1%
3年以上～5年未満	-	1	1	3.7%
5年以上～10年未満	-	2	2	7.4%
10年以上～15年未満	-	5	5	18.5%
15年以上～20年未満	4	-	4	14.8%
20年以上～25年未満	1	1	2	7.4%
25年以上～30年未満	-	2	2	7.4%
30年以上～35年未満	-	4	4	14.8%
35年以上	1	2	3	11.1%
合計	7	20	27	100.0%
平均勤続年数	17.71年	18.67年	18.42年	

勤続年数別職員構成グラフ（水道・工水）



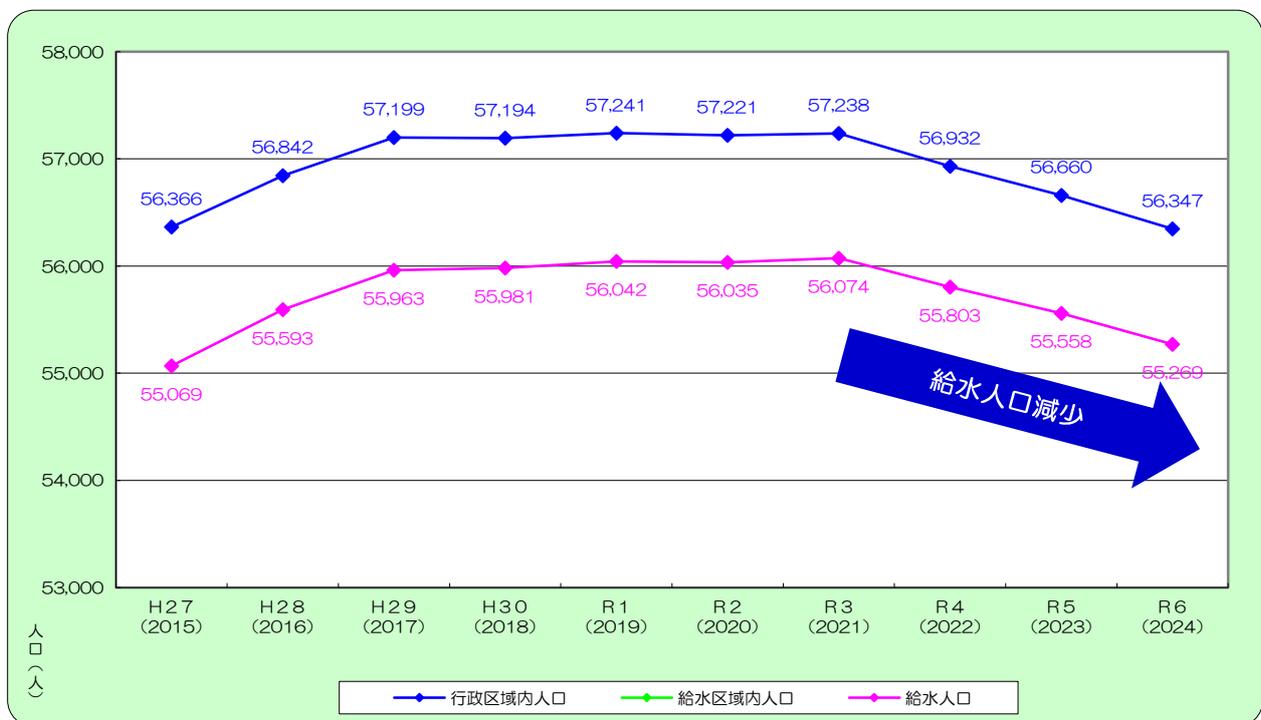
(2) 経営の状況

① 過去10年間の給水人口の推移

人口減少が社会問題となる中でも、本市の人口は、新規宅地開発やマンション建設により微増傾向が続き、それに伴い給水人口も微増しましたが、令和3年度から減少傾向に転じ、給水人口も減少が続いています。

その結果、給水人口は「経営戦略」（令和3年3月策定）推計値を下回ることとなりました。

【過去10年間 行政区域内人口・給水人口 推移グラフ（実績）】



【過去10年間 実績値】

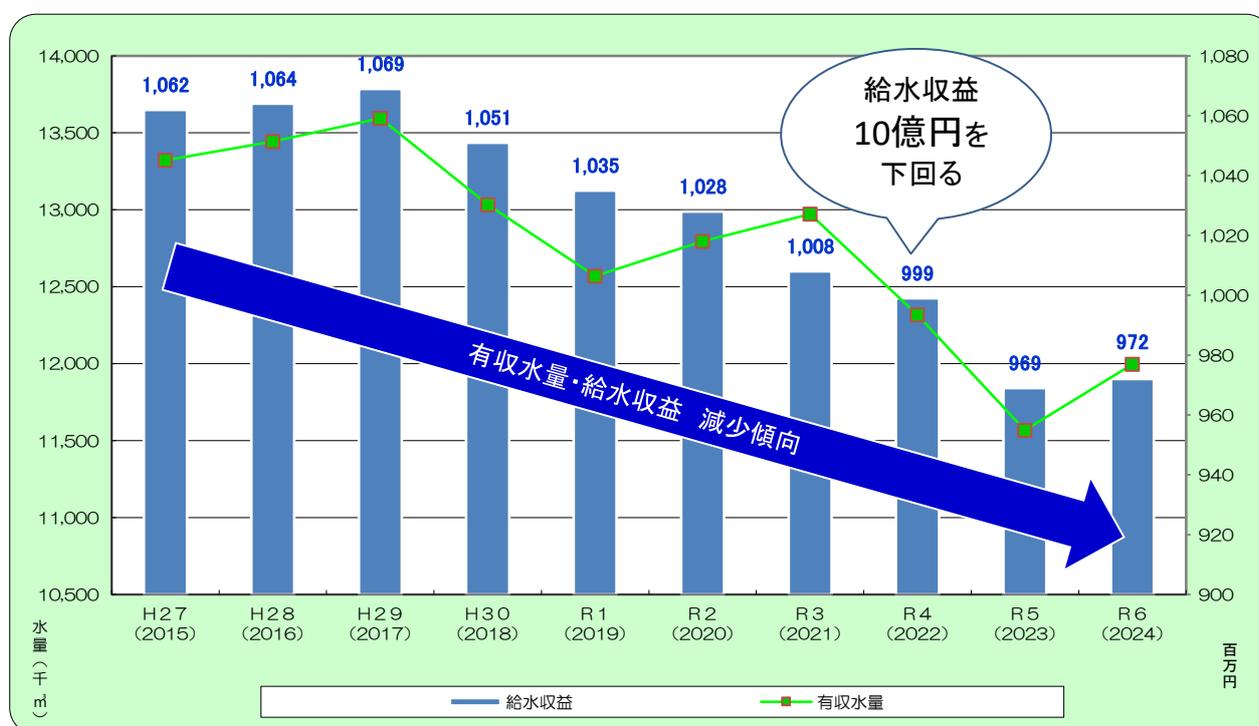
年	H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
行政区域内人口	56,366	56,842	57,199	57,194	57,241	57,221	57,238	56,932	56,660	56,347
給水人口	55,069	55,593	55,963	55,981	56,042	56,035	56,074	55,803	55,558	55,269
【参考】給水人口 (経営戦略推計値)	54,785	54,876	54,965	55,055	55,143	56,050	55,951	55,853	55,755	55,657
経営戦略との差	284	717	998	926	899	△ 15	123	△ 50	△ 197	△ 388

② 過去10年間の水需要・給水収益の推移

節水機器が普及する中でも、給水人口の増加や大口ユーザー等の使用水量が安定していたため、過去大きな増減はなく水需要は横ばいで推移していましたが、大口ユーザーの契約水量の減少や撤退、節水機器の普及・進化や令和3年度から給水人口が減少傾向に転じたことから、有収水量の減少が続きました。

給水収益も減少傾向が続き、毎年10億円以上確保していた給水収益も令和4年度には、ついに10億円を下回りました。

【過去10年間 有収水量・給水収益 推移グラフ（実績）】



【過去10年間 実績値】

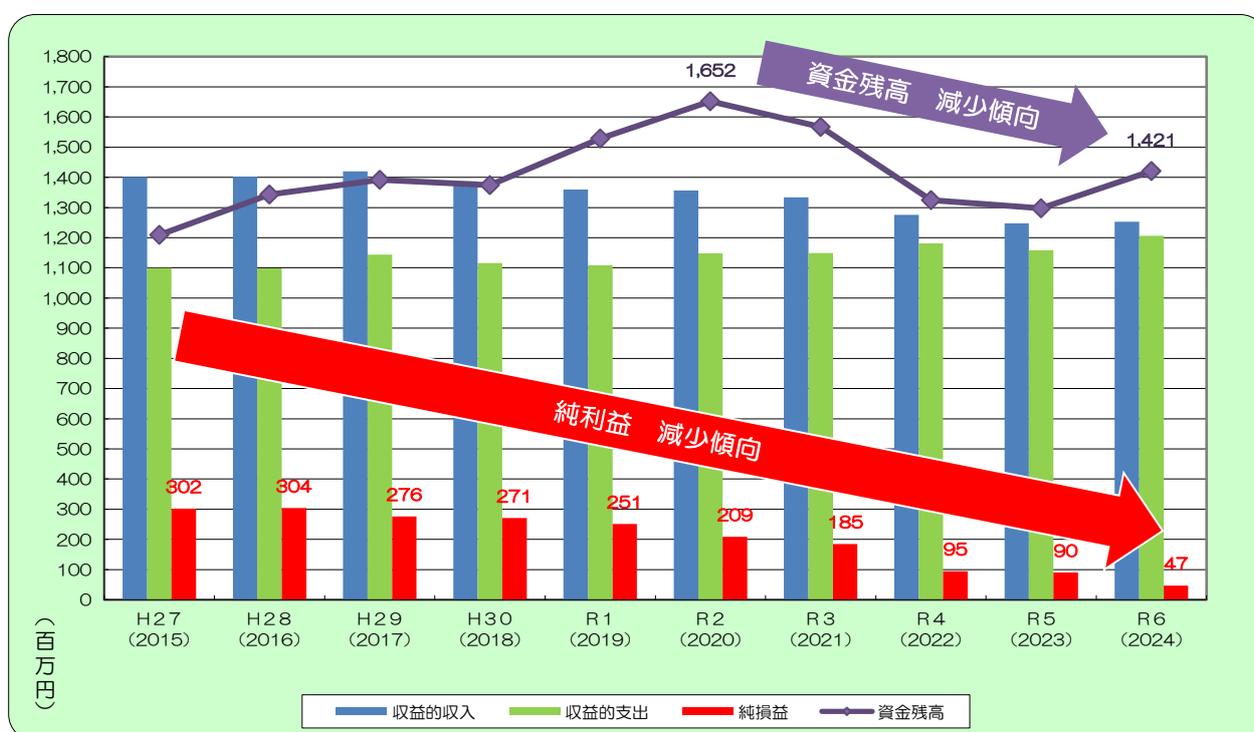
年		H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	
項目	単位											
給水収益	百万円	1,062	1,064	1,069	1,051	1,035	1,028	1,008	999	969	972	
有収水量	千m³	13,321	13,444	13,595	13,034	12,570	12,795	12,972	12,317	11,568	11,996	
内訳	家事用	千m³	4,698	4,729	4,771	4,766	4,769	5,002	4,912	4,821	4,702	4,728
	営業用	千m³	1,191	1,215	1,189	1,174	1,140	1,064	1,029	1,003	1,005	1,002
	工業用	千m³	7,167	7,227	7,351	6,820	6,391	6,519	6,801	6,260	5,627	6,055
	その他	千m³	265	273	284	274	270	210	230	233	234	211
【参考】有収水量 (経営戦略推計値)	千m³	14,710	14,703	14,697	14,690	14,684	12,377	12,188	12,046	11,905	11,769	
経営戦略との差	千m³	△ 1,389	△ 1,259	△ 1,102	△ 1,656	△ 2,114	418	784	271	△ 337	227	

③ 過去10年間の損益計算・資金残高の推移

大口ユーザー等による安定した給水収益や人員削減及びコスト削減等の経営効率化に努めた結果、健全な経営状況を維持してきましたが、給水収益が減少する一方で昨今の物価高騰等により費用が増加し、年々純利益が減少しています。

また、建設改良事業を活発に実施した結果、令和2年度を境に、資金残高も減少傾向が続いています。

【過去10年間 収益的収支・純損益・資金残高 推移グラフ（実績）】



※令和6年度は繰越事業の影響で前年度より資金残高が増加に転じました。

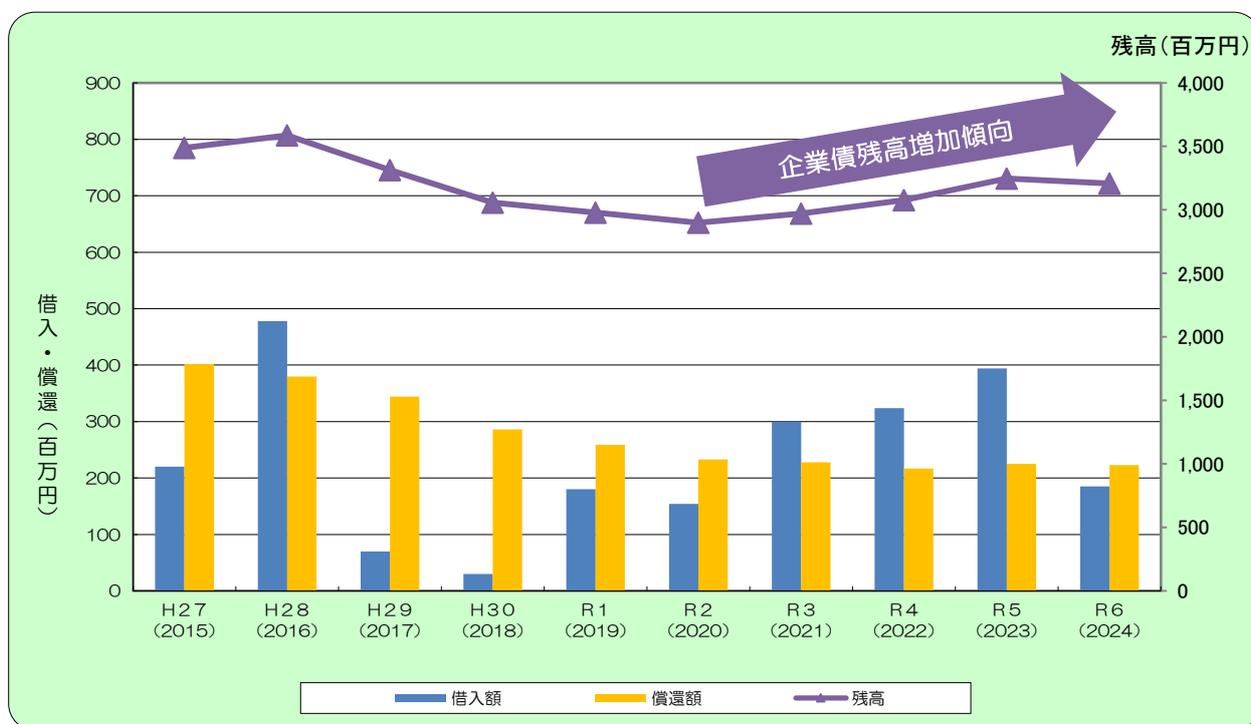
【過去10年間 実績値】

項目	年	H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
収益的収入	百万円	1,401	1,402	1,420	1,387	1,360	1,357	1,334	1,276	1,248	1,253
収益的支出	百万円	1,099	1,098	1,144	1,116	1,109	1,148	1,149	1,181	1,158	1,206
純損益	百万円	302	304	276	271	251	209	185	95	90	47
【参考】純損益 (経営戦略数値)	百万円	188	197	203	198	181	164	103	107	99	34
経営戦略との差	百万円	114	107	73	73	70	45	82	△ 12	△ 9	13
資金残高	百万円	1,209	1,343	1,392	1,374	1,529	1,652	1,567	1,324	1,297	1,421

④ 過去10年間の企業債の推移

平成21年度に企業債償還のピークが過ぎ、それ以降は償還額とともに残高も減少傾向にありましたが、水道施設耐震化事業等の建設改良事業を活発に実施したことや、低金利の企業債を有効に活用した結果、残高については、「経営戦略」（令和3年3月策定）推計値を上回りました。

【過去10年間 企業債借入・償還・残高 推移グラフ（実績）】



【過去10年間 実績値】

項目	年	H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
借入額	百万円	220	478	70	30	180	154	300	324	394	185
償還額	百万円	402	380	344	286	259	233	228	217	225	223
残高	百万円	3,489	3,587	3,313	3,057	2,978	2,899	2,971	3,078	3,247	3,209
【参考】残高 (経営戦略数値)	百万円	3,387	3,111	2,874	2,693	2,461	2,274	2,921	2,954	2,934	2,914
経営戦略との差	百万円	102	476	439	364	517	625	50	124	313	295

## (3) これまでの主な経営健全化の取組

本市水道事業における、これまでの主な経営健全化の取組は以下のとおりです。

実施年度	実施項目	取組内容
平成17年度	御屋敷山浄水場運転管理業務一部民間委託	御屋敷山浄水場の休日夜間の運転管理業務を民間委託することで、経費及び職員の削減を実施しました。
平成20年度	コンビニエンスストア収納開始	市民サービスの向上のため、水道料金及び下水道使用料のコンビニエンスストアでの収納を開始しました。
平成20年度	御屋敷山浄水場中央監視設備完成	浄水場運転管理業務の効率化を図るため中央監視設備を新設しました。
平成20年度	低金利企業債への借換	高金利の企業債を繰上償還し、低金利の借換債を発行し、支払利息の削減に努めました。
平成23年度	御屋敷山浄水場運転管理業務全部民間委託	御屋敷山浄水場の運転管理業務を平日までに拡大することで、経費及び職員の削減を実施しました。
平成23年度	マッピングシステム導入	少人数による効率的な管路管理及び緊急時の迅速な対応を目的としてマッピングシステムを導入しました。
平成26年度	市下水道課との組織統合	下水道事業の地方公営企業法全部適用に伴い、市下水道課との組織統合を行い、組織のスリム化と経営コストの削減に努めました。
平成29年度	上下水道事業検針・収納等業務委託民間委託開始	検針・収納・窓口・受付業務等の料金部門を民間委託することで、市民サービスの向上、経費及び職員の削減を実施しました。
令和2年度	上下水道事業検針・収納等業務委託を拡大	直営で行っていた量水器管理業務を民間委託することで、市民サービスの向上及び業務効率化を図りました。
令和5年度	水道料金及び下水道使用料のキャッシュレス決済の導入	市民サービスの向上のため、水道料金及び下水道使用料のキャッシュレス決済サービスを開始しました。

(4) 経営比較分析表を活用した現状分析

平成26年度から新会計基準適用により、各公営企業の財政状態及び経営成績がより適切に表示されることとなったため、公営企業間の比較分析が容易になりました。

経営比較分析表とは、総務省が示した統一様式により、公営企業における経営及び施設の状況を表す「経営指標」を活用し、類似団体との比較分析を行うことで、現状や課題等を把握することができる資料です。

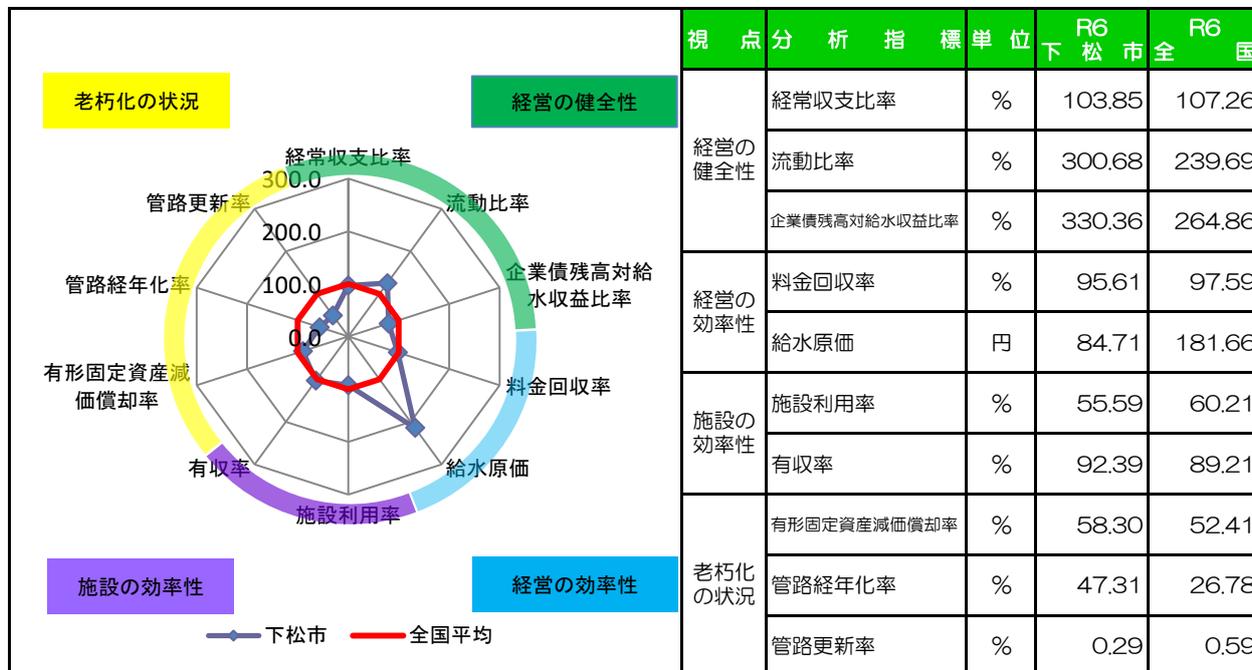
経営比較分析表から令和6年度の各指標値を抽出し、下図のとおりレーダーチャートを作成しました。

なお、累積欠損金比率は、累積欠損金の発生がないため省略しています。

①レーダーチャートによる比較

全国平均、類似団体平均、県内平均との比較は下図のとおりです。

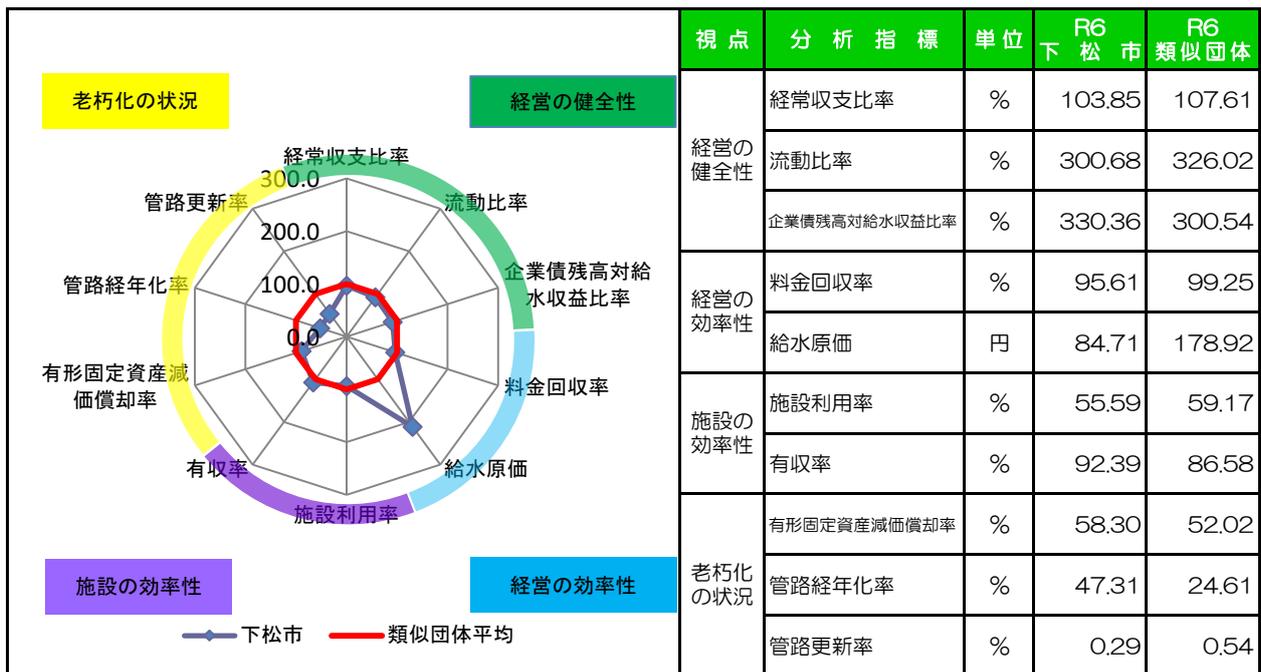
全国平均との比較



※レーダーチャートの見方

比較体表（赤線）を基準として100%で表示した場合における下松市（青線）の状況を示し、線より外に向かうほど良い状況であることを示しています。

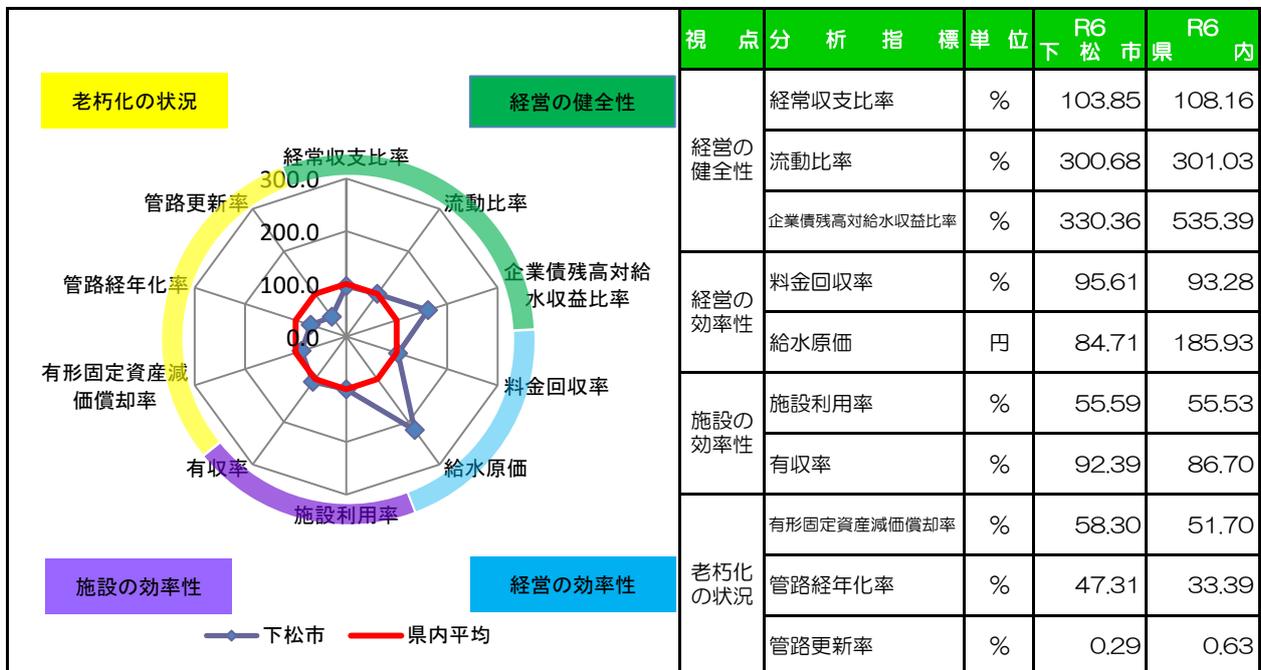
類似団体平均との比較



※類似団体

下松市は「給水人口規模5万以上10万人未満」の区分に属し、令和5年度では全国で205団体ありました。

県内平均との比較





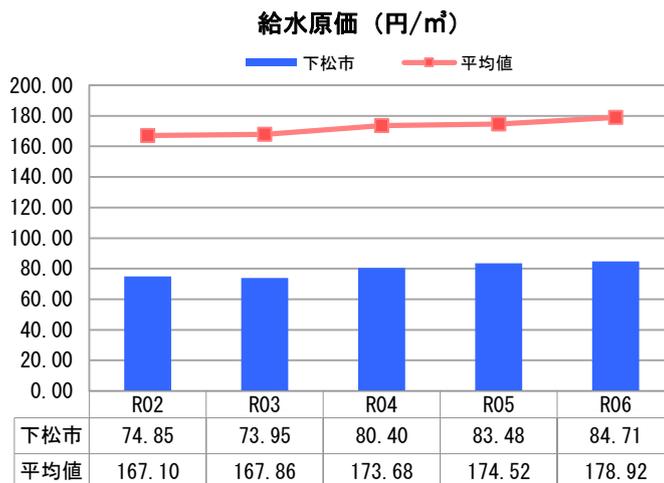
視点		累積欠損金比率 (%)																			
経営の健全性		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> <td>0.00</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>0.92</td> <td>0.87</td> <td>0.93</td> <td>1.02</td> <td>1.24</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	平均値	0.92	0.87	0.93	1.02	1.24
	R02			R03	R04	R05	R06														
下松市	0.00			0.00	0.00	0.00	0.00														
平均値	0.92			0.87	0.93	1.02	1.24														
経営指標																					
累積欠損金比率 (%)																					
評価基準																					
0%であること																					
計算式																					
$\frac{\text{当年度未処理欠損金}}{\text{営業収益}-\text{受託工事収益}} \times 100$																					
説明	評価																				
<p>営業収益（受託工事収益を除く）に対して累積欠損金が占める割合を示す指標です。累積欠損金が発生していないことを示す0%であることが求められます。</p>	<p>本市では、累積欠損金は発生していません。</p>																				

視点		流動比率 (%)																			
経営の健全性		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>480.50</td> <td>352.52</td> <td>339.92</td> <td>243.57</td> <td>300.68</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>350.79</td> <td>354.57</td> <td>357.74</td> <td>344.88</td> <td>326.02</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	480.50	352.52	339.92	243.57	300.68	平均値	350.79	354.57	357.74	344.88	326.02
	R02			R03	R04	R05	R06														
下松市	480.50			352.52	339.92	243.57	300.68														
平均値	350.79			354.57	357.74	344.88	326.02														
業務指標																					
流動比率 (%)																					
経営指標																					
高い方がよい																					
計算式																					
$\frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}} \times 100$																					
説明	評価																				
<p>流動負債に対する流動資産の割合を示す指標です。短期的な債務（一年以内に返済期日が到来する債務）に対する支払能力を示しています。</p>	<p>本市では100%を上回っており短期的な支払能力を確保できていますが、近年は類似団体平均より低い水準となっています。</p>																				

<b>視点</b>	<p style="text-align: center;"><b>企業債残高対給水収益比率 (%)</b></p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>282.05</td> <td>294.67</td> <td>308.25</td> <td>335.26</td> <td>330.36</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>322.92</td> <td>303.46</td> <td>307.28</td> <td>304.02</td> <td>300.54</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	282.05	294.67	308.25	335.26	330.36	平均値	322.92	303.46	307.28	304.02	300.54
			R02	R03	R04	R05	R06													
下松市			282.05	294.67	308.25	335.26	330.36													
平均値			322.92	303.46	307.28	304.02	300.54													
経営の健全性																				
経営指標																				
企業債残高対給水収益比率 (%)																				
評価基準																				
低い方がよい																				
計算式	$\frac{\text{企業債現在高合計}}{\text{給水収益}} \times 100$																			
企業債現在高合計 給水収益																				
説明	評価																			
給水収入に対する企業債残高の割合であり、企業債残高の規模を示す指標です。明確な数値基準はないと考えられますが、経年比較や類似団体との比較により、状況把握・分析が必要となります。	企業債残高対給水収益比率は、給水収益の減少と今後老朽施設の更新事業が控えていることから、増加傾向で推移していくものと思われます。類似団体との比較により状況把握・分析し、適切な水準について検証を行います。																			

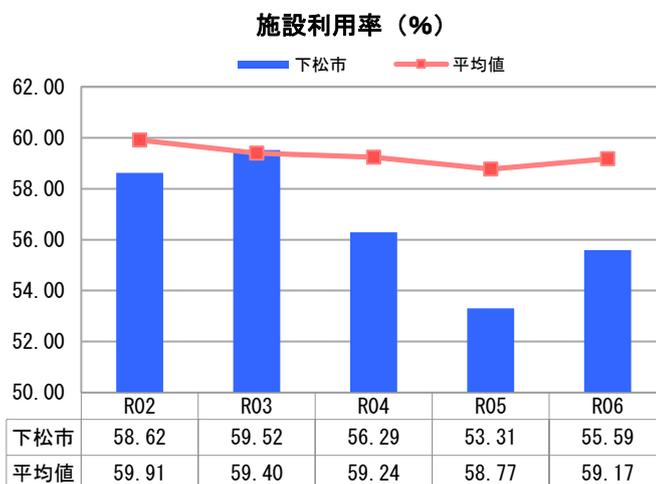
<b>視点</b>	<p style="text-align: center;"><b>料金回収率 (%)</b></p> <table border="1" style="margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>107.33</td> <td>105.11</td> <td>100.85</td> <td>100.32</td> <td>95.61</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>100.85</td> <td>103.79</td> <td>98.30</td> <td>98.89</td> <td>99.25</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	107.33	105.11	100.85	100.32	95.61	平均値	100.85	103.79	98.30	98.89	99.25
			R02	R03	R04	R05	R06													
下松市			107.33	105.11	100.85	100.32	95.61													
平均値			100.85	103.79	98.30	98.89	99.25													
経営の効率性																				
経営指標																				
料金回収率 (%)																				
評価基準																				
100%を超えること																				
計算式	$\frac{\text{供給単価}}{\text{給水原価}} \times 100$																			
供給単価 給水原価																				
説明	評価																			
給水に係る費用が、どの程度給水収益で賄えているかを示す指標です。値が高いほど費用を給水収益で回収できていることを示し、低い場合は費用の不足額を給水収益以外の収入に依存していることを示します。	本市は過去100%を超えていましたが、給水収益の減少と費用の増加から年々悪化傾向にあり、令和6年度は100%を下回り、原価割れを起きました。料金回収率改善のため更なる経費削減に努めるとともに、料金改定も含めた検討を行う必要があります。																			

視点	
経営の効率性	
経営指標	
給水原価 (円/m <sup>3</sup> )	
評価基準	
低い方がよい	
計算式	
$\frac{\text{経常費用-(不用品売却原価等)}-\text{長期前受金戻入}}{\text{年間有収水量}}$	
説明	評価
有収水量 1 m <sup>3</sup> 当たりについて、どれだけの費用がかかっているかを示す指標です。	類似団体平均より低い数値となっていますが、昨今の物価高騰等により費用の増加や給水人口減少に伴う有収水量の減少で給水原価は上昇傾向です。



※不用品売却原価等は受託工事費及び付帯事業費を含む。

視点	
施設の効率性	
経営指標	
施設利用率 (%)	
評価基準	
高い方がよい	
計算式	
$\frac{\text{一日平均配水量}}{\text{一日配水能力}} \times 100$	
説明	評価
一日配水能力に対する一日平均配水量の割合であり、施設の利用状況や適性規模を判断する指標です。値が低い場合は、施設の利用効率が悪いことを示します。	大口ユーザーの使用水量減少と市民の節水意識もあって、近年は類似団体平均と比較して低い水準となっています。



視点		有収率 (%)																			
施設の効率性																					
経営指標		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>R02</td> <td>R03</td> <td>R04</td> <td>R05</td> <td>R06</td> </tr> <tr> <td>下松市</td> <td>93.44</td> <td>93.29</td> <td>93.68</td> <td>92.64</td> <td>92.39</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>87.26</td> <td>87.57</td> <td>87.26</td> <td>86.95</td> <td>86.58</td> </tr> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	93.44	93.29	93.68	92.64	92.39	平均値	87.26	87.57	87.26	86.95	86.58
	R02	R03	R04	R05	R06																
下松市	93.44	93.29	93.68	92.64	92.39																
平均値	87.26	87.57	87.26	86.95	86.58																
有収率 (%)																					
評価基準																					
高い方がよい																					
計算式																					
$\frac{\text{年間総有収水量}}{\text{年間総配水量}} \times 100$																					
説明		評価																			
<p>配水量が料金収入につながっているか示す指標です。100%に近ければ近いほど施設の稼働状況が収益に反映されているといえます。数値が低い場合は、水道施設や給水装置を通して給水される水量が収益に結びついていないため漏水やメーター不感等といった原因を特定、対策を講じる必要があります。</p>		<p>本市は類似団体平均と比較すると高い傾向にあります。漏水調査等の対策を講じていますが、管路の老朽化も進行しているため、今後も横ばいで推移していくと思われます。</p>																			

視点		有形固定資産減価償却率 (%)																			
老朽化の状況																					
経営指標		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>R02</td> <td>R03</td> <td>R04</td> <td>R05</td> <td>R06</td> </tr> <tr> <td>下松市</td> <td>56.18</td> <td>57.25</td> <td>58.06</td> <td>56.73</td> <td>58.30</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>49.20</td> <td>50.01</td> <td>50.99</td> <td>51.79</td> <td>52.02</td> </tr> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	56.18	57.25	58.06	56.73	58.30	平均値	49.20	50.01	50.99	51.79	52.02
	R02	R03	R04	R05	R06																
下松市	56.18	57.25	58.06	56.73	58.30																
平均値	49.20	50.01	50.99	51.79	52.02																
有形固定資産減価償却率 (%)																					
評価基準																					
低い方がよい																					
計算式																					
$\frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$																					
説明		評価																			
<p>有形固定資産（償却資産のみ）に占める減価償却累計額の割合を示す指標です。値が高いほど償却が進んでいるため、資産の老朽化の状況を示すこととなります。</p>		<p>本市の水道施設は高度成長期に整備されたものが多く、老朽化し更新時期を迎えています。類似団体平均と比較すると有形固定資産（償却資産のみ）の老朽化が進んでいる状況です。</p>																			

<b>視点</b>	<div style="text-align: center;"> <b>管路経年化率 (%)</b>  </div> <table border="1" style="margin-top: 10px; width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>37.98</td> <td>41.99</td> <td>44.75</td> <td>46.07</td> <td>47.31</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>18.33</td> <td>20.27</td> <td>21.69</td> <td>23.19</td> <td>24.61</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	37.98	41.99	44.75	46.07	47.31	平均値	18.33	20.27	21.69	23.19	24.61
			R02	R03	R04	R05	R06													
下松市			37.98	41.99	44.75	46.07	47.31													
平均値			18.33	20.27	21.69	23.19	24.61													
老朽化の状況																				
<b>経営指標</b>																				
管路経年化率 (%)																				
<b>評価基準</b>																				
低い方がよい																				
<b>計算式</b>	$\frac{\text{法定年数を経過した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$																			
法定年数を経過した管路延長 管路延長																				
<b>説明</b>	<b>評価</b>																			
法定耐用年数（40年）を超えた管路延長の割合を表す指標で、管路の老朽化度合を示しています。値が高いほど管路の老朽化が進んでいることを示します。	類似団体平均と比較すると管路経年化率が進んでいる状況です。今後も法定耐用年数（40年）を経過する管の発生が見込まれることからアセットマネジメントに基づいた更新を行っていく必要があります。																			

<b>視点</b>	<div style="text-align: center;"> <b>管路更新率 (%)</b>  </div> <table border="1" style="margin-top: 10px; width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>R02</th> <th>R03</th> <th>R04</th> <th>R05</th> <th>R06</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>下松市</td> <td>0.73</td> <td>0.45</td> <td>0.90</td> <td>0.47</td> <td>0.29</td> </tr> <tr> <td>平均値</td> <td>0.60</td> <td>0.56</td> <td>0.60</td> <td>0.53</td> <td>0.54</td> </tr> </tbody> </table>			R02	R03	R04	R05	R06	下松市	0.73	0.45	0.90	0.47	0.29	平均値	0.60	0.56	0.60	0.53	0.54
			R02	R03	R04	R05	R06													
下松市			0.73	0.45	0.90	0.47	0.29													
平均値			0.60	0.56	0.60	0.53	0.54													
老朽化の状況																				
<b>経営指標</b>																				
管路更新率 (%)																				
<b>評価基準</b>																				
高い方がよい																				
<b>計算式</b>	$\frac{\text{当該年度に更新した管路延長}}{\text{管路延長}} \times 100$																			
当該年度に更新した管路延長 管路延長																				
<b>説明</b>	<b>評価</b>																			
当年度に更新した管路延長の割合を示す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できます。	本市は、基幹施設（浄水場・配水池）の耐震化事業を優先的に行っていたため、類似団体平均と比較して低い傾向が続いていますが、緊急性・重要性を考慮し管路の更新を行っています。基幹施設（浄水場・配水池）の耐震化は概ね完了し、今後は管路更新事業にシフトしていきます。																			

## 2 下松市水道事業の現状分析まとめ

本市水道事業は、「基本計画」（平成22年3月策定）に基づいて、事業を実施した結果、基幹施設（浄水場、配水池）の耐震化率は全国平均、県内平均と比較しても高い水準となっています。

経営指標（令和6年度）を、全国平均、類似団体平均、県内平均と比較したところ、給水原価については、良好な水準を確保し、平均を上回っていますが、経営の健全性、料金回収率、施設の効率性については、概ね平均並み、老朽化の状況（特に管路経年化率）については、平均を下回っている状況です。

経営については、良好な経営状況を維持してきましたが、大口ユーザーの契約水量の減少や撤退、節水機器の普及・進化や給水人口が減少傾向に転じたことから給水収益が減少する一方で、昨今の物価高騰等により費用が増加したことにより、年々純利益が減少し経営が悪化している状況です。

老朽化の状況（特に管路経年化率）については、本市では、「経営戦略」（令和3年3月策定）に基づいて、花岡配水区統合整備事業を優先的に実施したことや、管路は高度経済成長期に整備されたものが多く、管路の老朽化に更新が追いついていないことが要因と思われます。

管路更新事業については、緊急性・重要性を考慮しながら更新を行っており、管路の耐震化率は全国平均、県内平均並みであるものの、管路全体の経年劣化率は47.3%（令和6年度末現在）に達し、全国平均、類似団体平均、県内平均と比較しても老朽化が進んでいる状況です。

今後は、計画的に管路更新事業を進めていく必要があります。



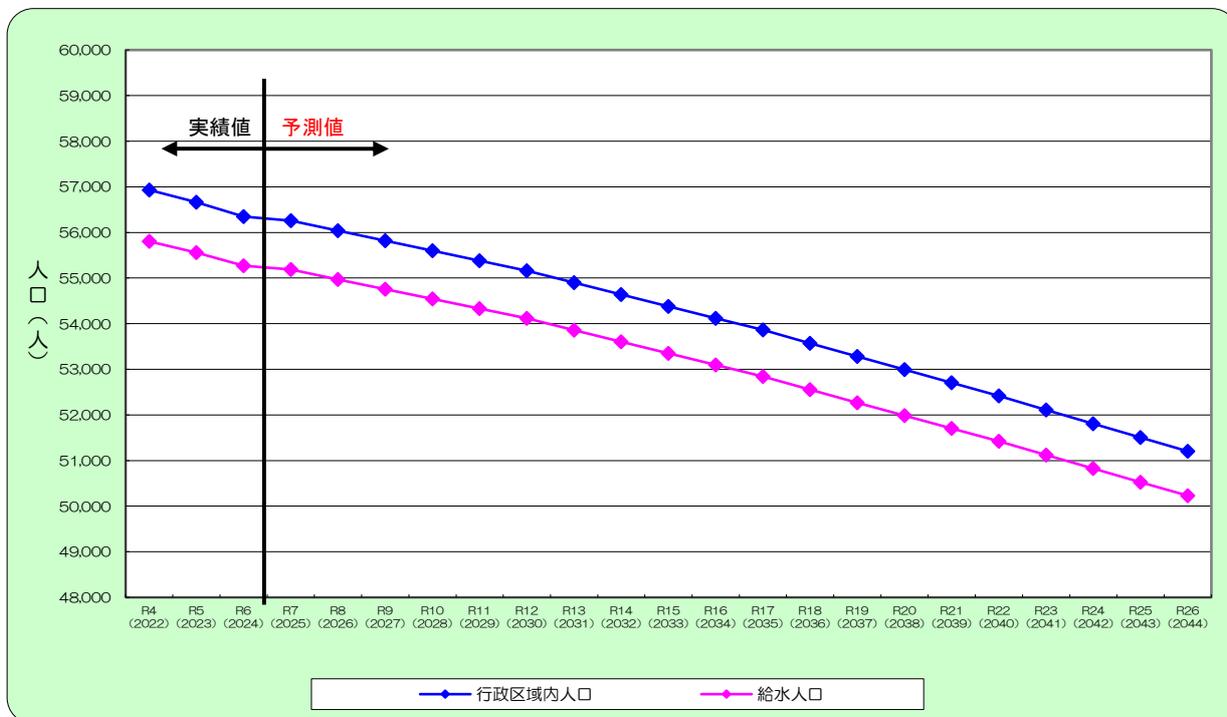
第3章 将来の事業環境

1 給水人口の予測

過去、本市の行政区域内人口の微増に伴い給水人口も微増傾向で推移してきましたが、近年行政区域内人口が減少に転じ、給水人口も減少傾向が続いています。

人口減少社会の到来や国内の状況を踏まえ、長期的には今後も給水人口は減少していくと予測されます。

【行政区域内人口・給水人口推移グラフ（予測）】



※行政区域内人口はR6年度実績並びに国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口に基づき上下水道局が独自に試算したものです。

【下松市人口予測値】

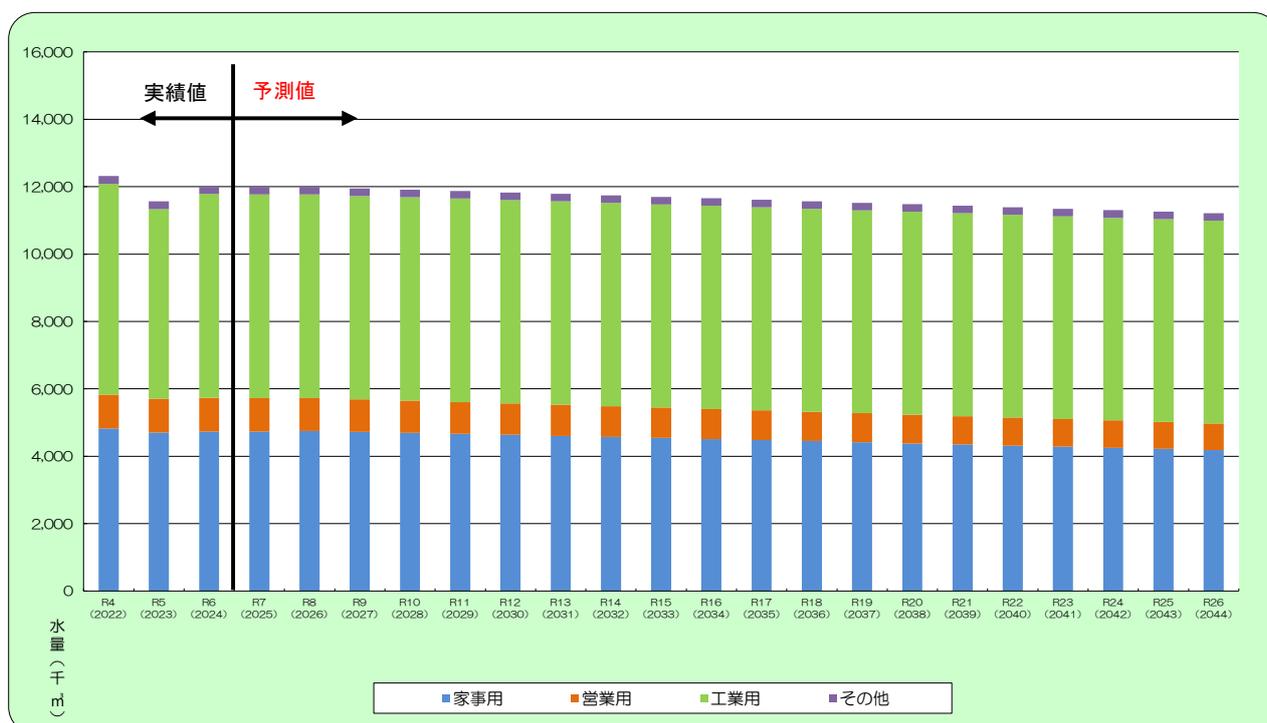
年		R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
行政区域内	人	56,256	56,036	55,817	55,599	55,381	55,164	54,901	54,640	54,380	54,121
給水人口	人	55,187	54,971	54,756	54,543	54,329	54,116	53,858	53,602	53,347	53,093
年		R17 (2035)	R18 (2036)	R19 (2037)	R20 (2038)	R21 (2039)	R22 (2040)	R23 (2041)	R24 (2042)	R25 (2043)	R26 (2044)
行政区域内	人	53,863	53,571	53,280	52,991	52,703	52,417	52,111	51,807	51,504	51,203
給水人口	人	52,840	52,553	52,268	51,984	51,702	51,421	51,121	50,823	50,525	50,230

## 2 水需要の予測

給水人口が減少傾向であることから長期的には水需要は減少していくと予測されます。

また、企業の水需要の減少、さらには近年の節水意識の高まりや節水機器の普及・進化が使用水量の減少に拍車をかけ減少していくと予測されます。

【水需要（予測グラフ）】



※家事用は給水人口見込み×家事用原単位（直近5年間の平均値）、営業用及び工業用はR6年度実績値に直近5年間の減少率に乗じて、その他は直近5年間の平均値を用いて推計しています。

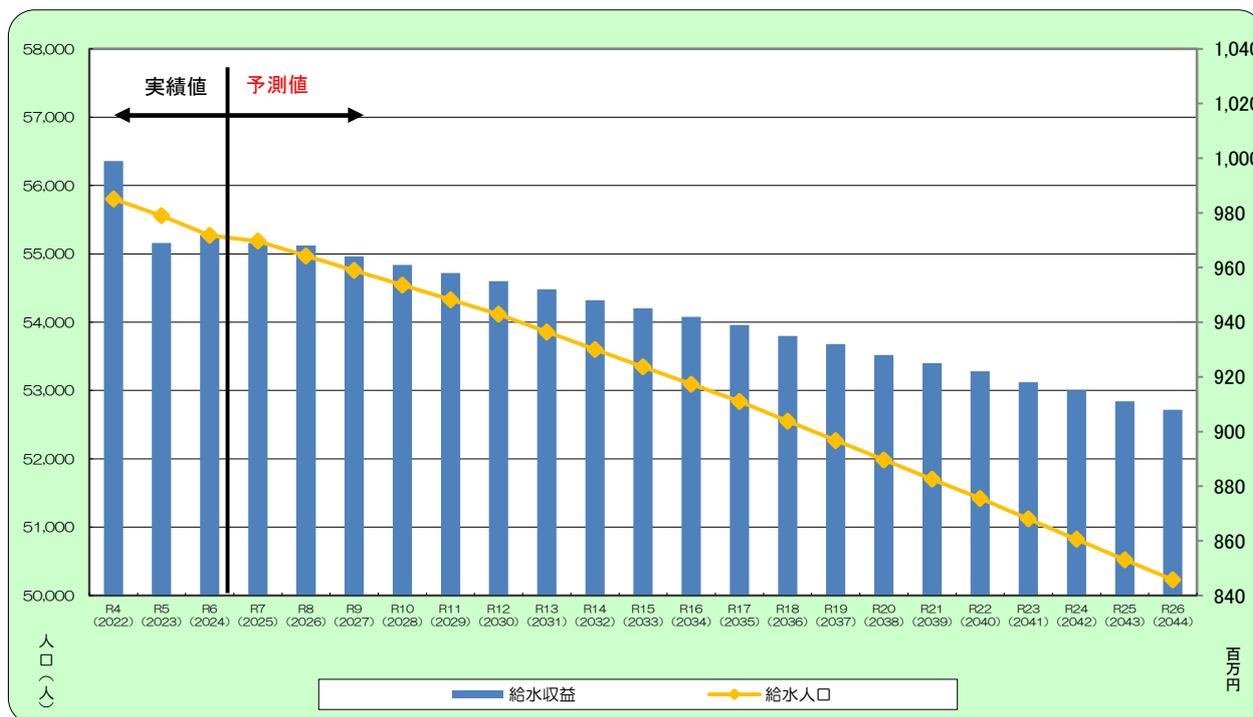
【予測値】

項目		年度										
		R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)	
有収水量		千m³	11,992	11,990	11,949	11,909	11,868	11,827	11,783	11,740	11,697	11,654
内訳	家事用	千m³	4,735	4,746	4,718	4,691	4,663	4,635	4,604	4,573	4,542	4,511
	営業用	千m³	990	979	967	956	945	934	923	912	901	891
	工業用	千m³	6,043	6,041	6,040	6,038	6,036	6,035	6,033	6,032	6,030	6,028
	その他	千m³	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224
項目		年度										
		R17 (2035)	R18 (2036)	R19 (2037)	R20 (2038)	R21 (2039)	R22 (2040)	R23 (2041)	R24 (2042)	R25 (2043)	R26 (2044)	
有収水量		千m³	11,612	11,567	11,522	11,477	11,433	11,390	11,344	11,300	11,255	11,211
内訳	家事用	千m³	4,481	4,448	4,415	4,382	4,349	4,317	4,283	4,250	4,216	4,183
	営業用	千m³	880	870	860	850	840	830	820	811	801	792
	工業用	千m³	6,027	6,025	6,024	6,022	6,020	6,019	6,017	6,016	6,014	6,013
	その他	千m³	224	224	224	224	224	224	224	224	224	224

### 3 給水収益の予測

給水人口、有収水量の減少に伴い、給水収益も減少傾向になると見込まれ、今後も給水収益の増加は見込めない状況にあります。

【給水人口・給水収益（予測グラフ）】



※給水収益は、水道料金及びメーター使用料です。  
 ※水道料金は、用途別の供給単価（直近5年間平均値）×有収水量（見込）から推計しています。

【予測値】

年		R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
項目	年										
給水人口	人	55,187	54,971	54,756	54,543	54,329	54,116	53,858	53,602	53,347	53,093
給水収益	百万円	969	968	964	961	958	955	952	948	945	942
年		R17 (2035)	R18 (2036)	R19 (2037)	R20 (2038)	R21 (2039)	R22 (2040)	R23 (2041)	R24 (2042)	R25 (2043)	R26 (2044)
項目	年										
給水人口	人	52,840	52,553	52,268	51,984	51,702	51,421	51,121	50,823	50,525	50,230
給水収益	百万円	939	935	932	928	925	922	918	915	911	908

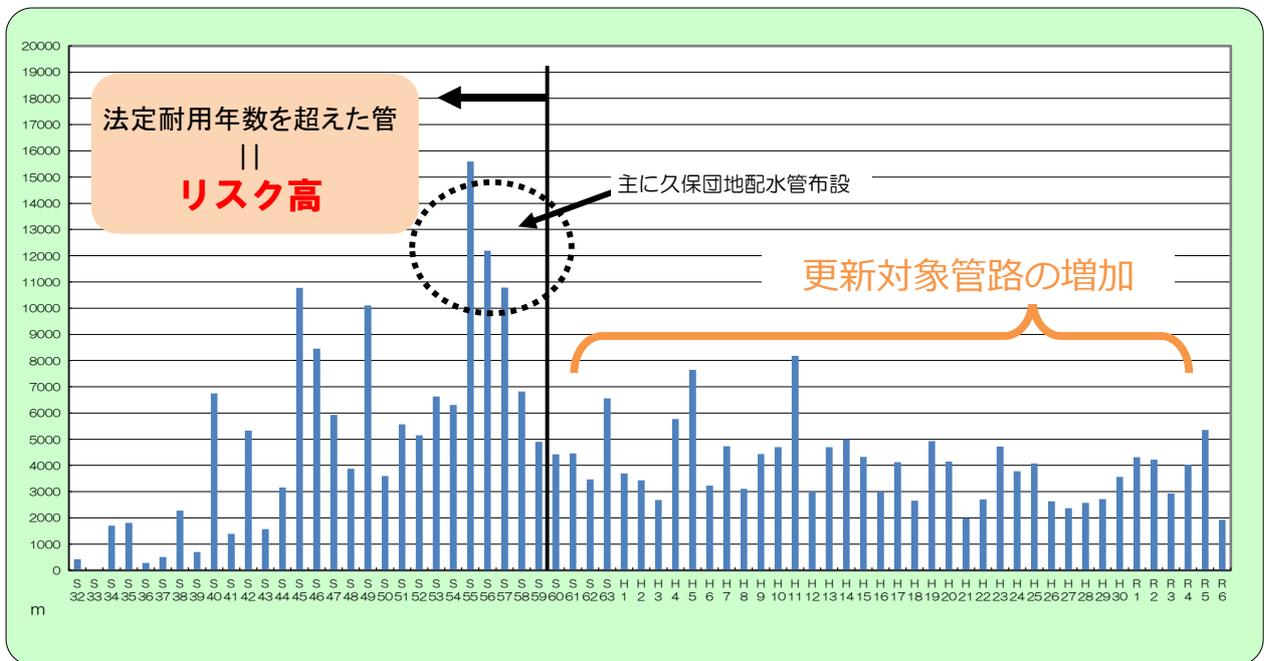
4 施設の見通し

本市の水道施設は高度経済成長期に整備されたものが多く、更新時期を迎えています。

水道管総延長は令和6年度末で約301.9kmに達し、法定耐用年数を経過した管は約142.8kmに及び経年化率は47.3%（前年度より1.23%増加）となりました。このまま管路の更新を行わなかった場合、来年度の経年化率は50%を超え、8年後は60%に上昇する見込みです。

水道管だけでなく機械・電気などの設備についても老朽化や経年劣化が進んできており適切な維持管理に努めるとともに計画的な更新を行う必要があります。

【水道管 年度別布設状況】



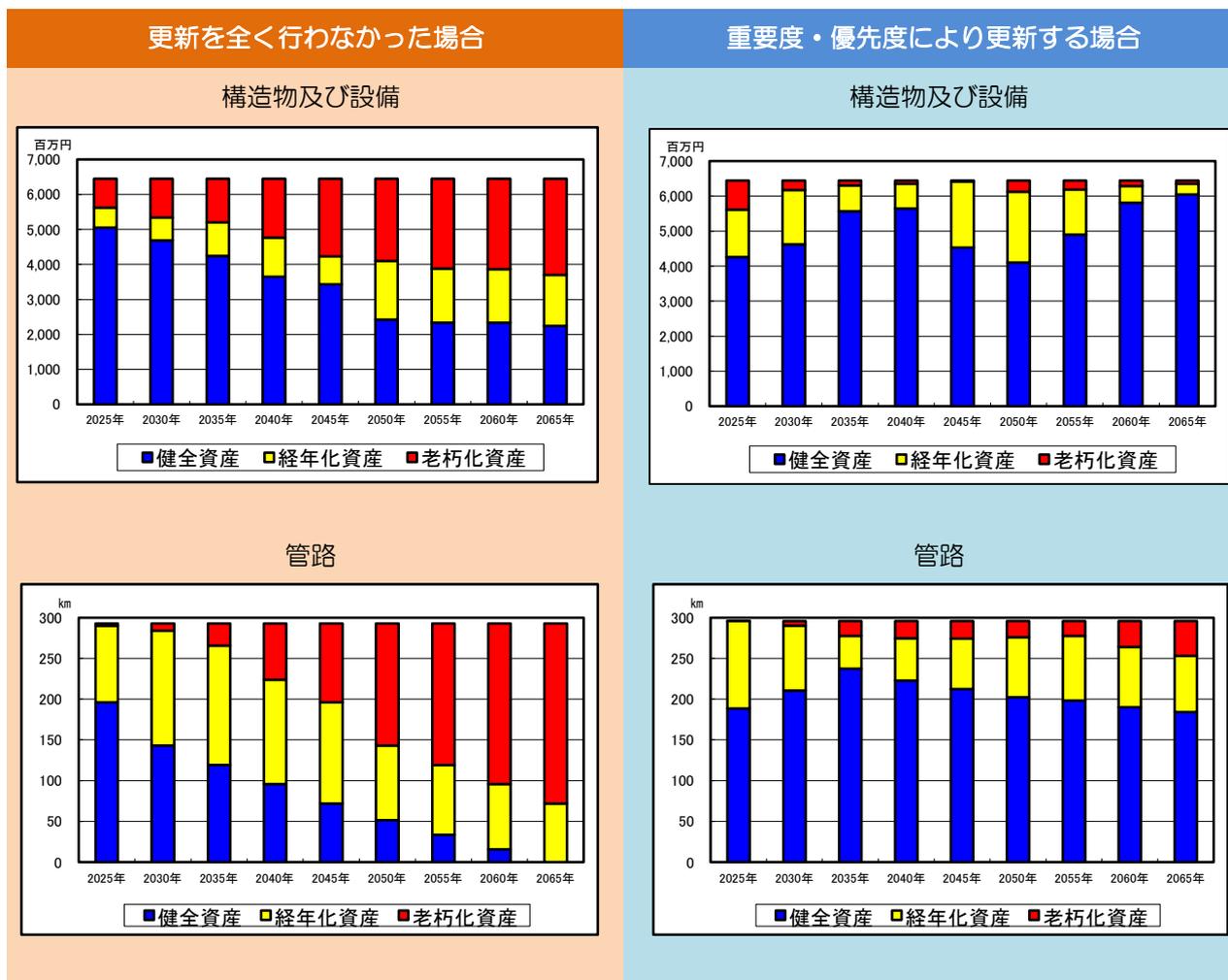
【更新しなかった場合の水道管経年化率（見込）】

項目 \ 年		R7 (2025)	R8 (2026)	R9 (2027)	R10 (2028)	R11 (2029)	R12 (2030)	R13 (2031)	R14 (2032)	R15 (2033)	R16 (2034)
経年化率	%	48.77	50.25	51.40	53.57	54.79	55.93	56.82	58.73	61.26	62.33
項目 \ 年		R17 (2035)	R18 (2036)	R19 (2037)	R20 (2038)	R21 (2039)	R22 (2040)	R23 (2041)	R24 (2042)	R25 (2043)	R26 (2044)
経年化率	%	63.90	64.93	66.40	67.96	70.67	71.66	73.22	74.87	76.31	77.29

現有している水道施設をアセットマネジメント手法により重要度・優先度を設定した本市独自の更新基準年数で更新した場合の健全度は下記のとおりです。

主要な資産の健全度は維持できますが、一部の資産の健全度が低下することになります。ただし、健全度が低下する資産は重要度が低く、問題が発生した場合も事後対応が可能な資産です。

概ねの資産を健全な状態で保持することができるので、水道事業の持続という観点から妥当と判断できます。



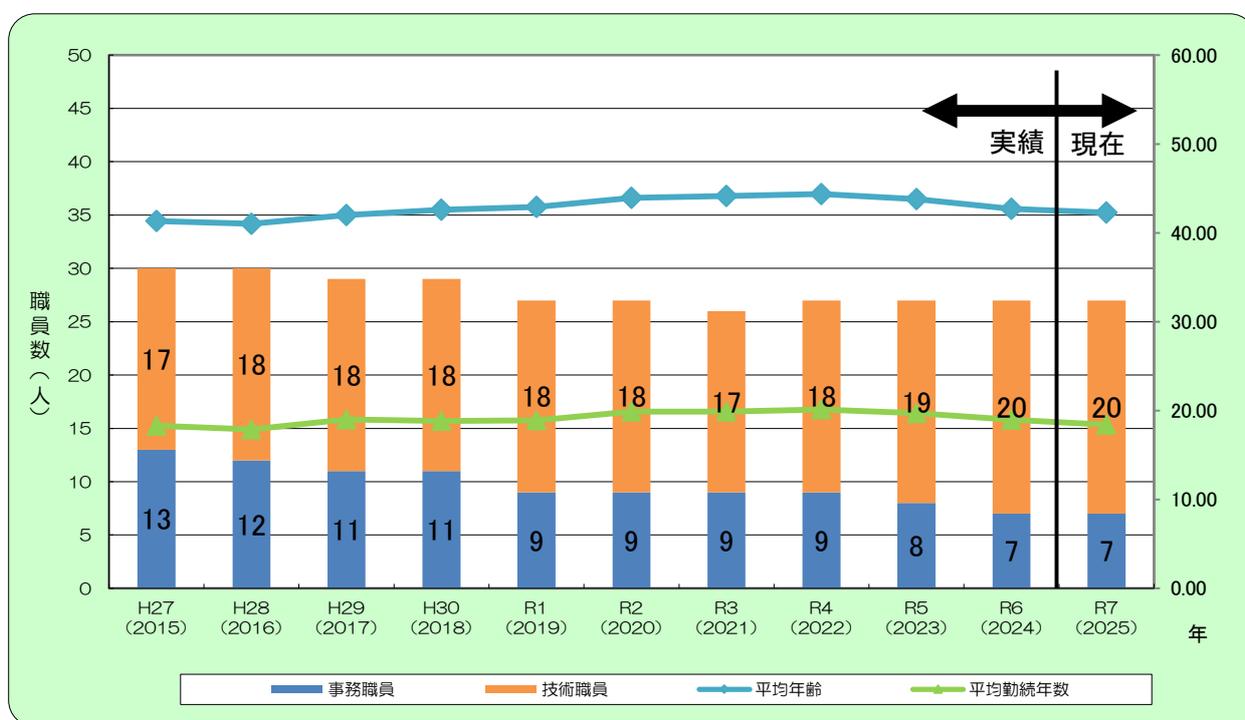
健全：法定耐用年数を経過していない  
 経年化：法定耐用年数の1.5倍の年数を超過していない  
 老朽化：法定耐用年数の1.5倍の年数を超過している

## 5 組織の見通し

過去の記録を見ると、最大45名（昭和62年）いた職員も、約40年間で人員削減等の経営効率化を図った結果、現在では27名で事業運営をしています。

今後、更新事業の増加が見込まれる中、水道事業を安定的に継続していくためには、適切な人員を確保したうえで技術・経営部門いずれにおいてもノウハウを継承できるような組織体制の構築と近年頻発する自然災害等に対応するための危機管理体制を強化していく必要があります。

【職員の状況 推移グラフ（実績）】



【過去10年間 職員の状況（水道・工水）】

項目	年	H27 (2015)	H28 (2016)	H29 (2017)	H30 (2018)	R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)
事務職員	人	13	12	11	11	9	9	9	9	8	7
技術職員	人	17	18	18	18	18	18	17	18	19	20
職員数	人	30	30	29	29	27	27	26	27	27	27
平均年齢	歳	41.31	41.02	41.99	42.61	42.92	43.92	44.13	44.37	43.79	42.71
平均勤続	年	18.29	17.88	19.01	18.84	18.90	19.90	19.90	20.12	19.72	18.98

### 将来の事業環境の整理

将来の事業環境をまとめると以下のとおりです。

- 給水人口の減少
- 水需要の減少
- 水道施設の老朽化
- 職員の減少

### 下松市水道事業の課題整理

「経営戦略」（令和3年3月策定）の実施から5年、見えてきた課題と、将来の事業環境を踏まえた課題を以下のとおり整理します。

- 給水収益の減少、物価高騰による費用増加への対応
- 老朽化した水道施設の更新
- 水道施設の更新財源の確保
- 頻発する自然災害等への対応
- 危機管理体制の強化
- 人材確保及び育成とノウハウの継承

**経営基盤の強化が必要**

「第4章 経営の基本方針」にて、経営基盤の強化に向けた取り組みの基本方針を示します。

第4章 経営の基本方針

1 経営の基本方針

「経営戦略」は、国土交通省の「新水道ビジョン」が示す水道の理想像「安全」、「強靱」、「持続」の3つの観点を踏まえて、経営基盤の強化・健全化を図り、安定した事業運営に取り組みます。



## 2 施策の体系

経営の基本方針を基に、取り組む具体的な施策は下記のとおりです。

施策の体系

基本方針	施策目標	取組項目
安全	安全でおいしい水道	(1) 水道水源の保全 (2) 水安全計画の適正な運用 (3) 水質検査の徹底 (4) 良質な水道水の利用推進 (5) 指定給水装置工事事業者に対する指導の実施
強 靱	災害に強い水道	(1) 水道施設の耐震化の推進 (2) 水道施設の老朽化対策の推進 (3) 災害対応の充実・強化
	いつでもどこでも使える水道	(1) 配水管網の整備 (2) 未給水地区への対応
	効率的な水道	(1) 水道施設の効率化
持 続	安定した事業運営・経営基盤の強化	(1) 漏水対策の強化 (2) 人材確保及び育成とノウハウの継承 (3) 効率的な組織の整備 (4) 広域連携 (5) 危機管理体制の強化 (6) 災害時における資機材等の確保及び適切な管理 (7) 民間資金・ノウハウの活用 (8) 収納率の向上 (9) 資金管理・調達 (10) 情報公開に関する事項 (11) アセットマネジメント活用による投資・財政計画の見直し (12) 水道DXの推進 (13) 水道GXの推進 (14) 水道料金の見直し

### 3 投資の前提条件

下松市水道事業の施設更新は、下記の計画概要に基づき実施します。

【下松市水道事業経営戦略の計画概要】

計 画 年 次	令和17年度
計 画 期 間	10年間（令和8年度～令和17年度）
計 画 給 水 区 域	45.30km <sup>2</sup>
計 画 給 水 人 口	56,620人（令和17年度）
計 画 給 水 量	1人1日最大給水量 950ℓ（うち一般用490ℓ）
	1人1日平均給水量 840ℓ（うち一般用400ℓ）
	1日最大給水量 53,300ℓ（うち一般用26,900ℓ）



第5章 施策の概要

1 安全：安全でおいしい水道

(1) 水道水源の保全

本市の水道水源は温見ダム、末武川ダムを擁する末武川です。

安全で良質な水道水を供給するには、水道水源やその周辺河川等の汚濁を防止することが大変重要です。

県、市、上流地域と連携を図り、水道水源の保全対策に取り組めます。



温見ダム



末武川ダム

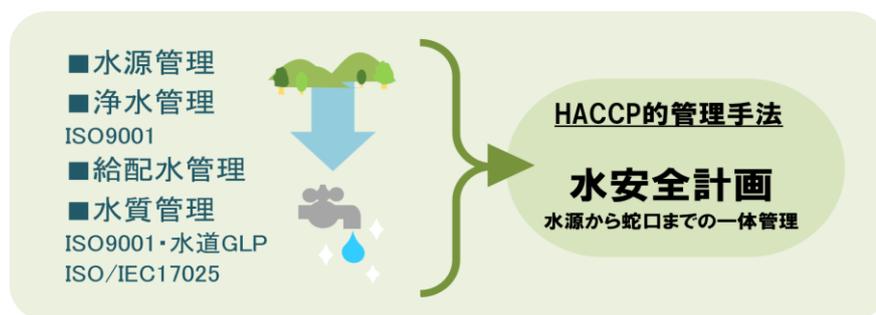
【主な取組み】

- 水道水源監視体制の強化
- 関係部局と上流地域との連携

(2) 水安全計画の適正な運用

平成30年3月に安全な水道水を供給するために、水源から蛇口に至るまでの過程で発生する可能性があるリスクについて、管理措置や対応方法を取りまとめた「下松市水安全計画」を策定しました。この計画に基づき、安全な水道水の供給に取り組めます。

また、計画を適正に運用するために実施状況について定期的な検証及び見直しを行い、水道水の安全管理の徹底に努めます。（令和8年4月「下松市水安全計画」改定）



水安全計画の概念（厚生労働省「水安全計画策定ガイドライン」を基に作成）

【主な取組み】

- 水質管理体制の強化、水質監視システムの充実
- 水質事故への適切な対応
- 水安全計画の検証及び見直し

### (3) 水質検査の徹底

「下松市水道水質検査計画」に基づき、水道法に定められた52項目の水質基準項目（令和8年度からPFOS及びPFOAが検査項目に加わります。）に加え、農薬類、クリプトスポリジウム（病原微生物）等の検査を実施し、水質の安全確保に取り組んでいます。また、検査結果については、水質基準値により評価を行い、その結果を公表するとともに検証を行い、安全でおいしい水道水の管理に取り組みます。

#### 【主な取組み】

- 水質検査の徹底
- 水質検査計画による水質情報の公表

### (4) 良質な水道水の利用促進

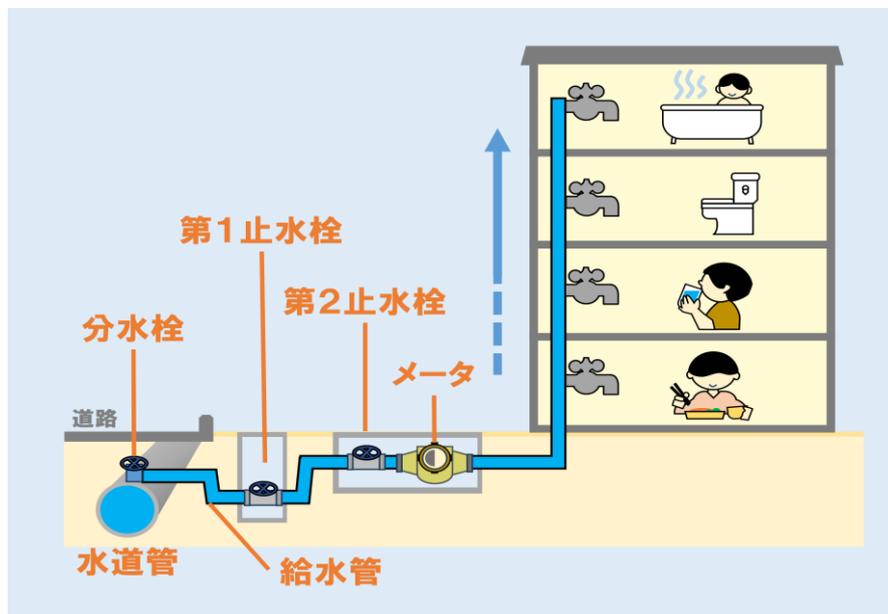
良質な水道水を利用していただくため、直結給水方式及び直結増圧給水方式の普及と受水槽の良好な維持管理に関する啓発に取り組めます。

#### ① 直結給水方式及び直結増圧給水方式の普及啓発

直結給水方式及び直結増圧給水方式の普及啓発により、受水槽や高置水槽を経由することなく、配水管からの新鮮な水道水の利用に取り組めます。

この方式により、水道使用者は受水槽など設置スペースを有効活用することができ、清掃や保守が不要となりメンテナンスが軽減されます。

#### ●直結給水方式のイメージ図



## ② 受水槽水道の良好な維持管理に関する啓発

集合住宅等の受水槽水道は、設置者が適正な管理を行い、水道利用者へ清浄で安全な水道水を供給することとなっています。

受水槽水道の水質の劣化を抑制するため、設置者に対して、ホームページ等による受水槽の定期的な点検や清掃などの良質な維持管理に関する啓発に取り組みます。

## 【主な取組み】

- ・直結給水方式及び直結増圧給水方式の普及啓発
- ・受水槽水道の良好な維持管理に関する啓発（指導・助言）

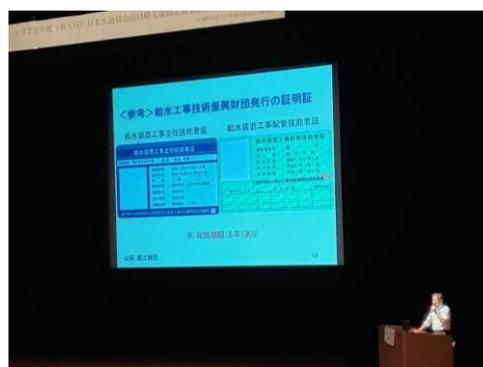
## (5) 指定給水装置工事事業者に対する指導の実施

本市では、蛇口、トイレなどの給水装置や給水管の工事について、市が指定した「指定給水装置工事事業者（以下「指定業者」）」が施工することを条例で定めており、また、工事の際には上下水道局に申し込みを行い、審査・工事承認を経て適切に工事を行うことが定められています。

平成30年12月の水道法改正に伴い指定業者の更新制度（5年）が導入されました。

今後の指定の更新において、指定業者講習会の受講状況、主任技術者等の研修会の受講状況、配管技能者の配置状況、指定業者の業務内容を確認するとともに、確認した情報を基に指定業者を指導することで資質の保持を図り、安心して信頼される給水工事の確保や違反行為、苦情、トラブルの減少に繋がります。

公益社団法人日本水道協会が主催する講習や研修を通して、指定業者の技術の向上と必要な情報提供を図り、給水装置による事故防止の強化を図ります。



指定給水装置工事事業者研修会の模様（R7.10 下松市）

## 【主な取組み】

- ・下松市給水装置工事標準仕様書に基づいた施工の指導、審査、検査の実施
- ・指定給水装置工事事業者に対する定期的な研修会の開催
- ・指定給水装置工事事業者に対する資質保持等に必要な情報提供

## 2-1 強靱：災害に強い水道

### (1) 水道施設の耐震化の推進

大規模地震が発生した場合でも、その影響を最小限に抑え、市民の皆さんへ必要な水道水を供給するために、引き続き水道施設の耐震化に取り組みます。

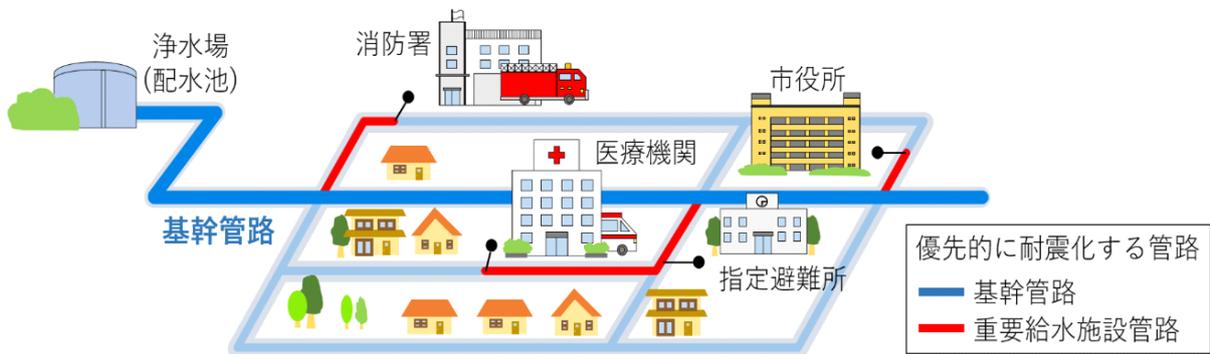
#### ★導水管の耐震化

導水管は、水源と浄水場をつなぐ管であり、水道事業の最も重要な管路です。

本市水道事業の導水管は老朽化が進んでおり、耐震化を計画的に進めていきます。

#### ★重要給水施設（医療機関・指定緊急避難所・防災拠点）向け管路の耐震化

重要給水施設（医療機関・指定緊急避難所・防災拠点）は、震災時において特に給水が必要な施設のため令和5年度に策定した「下松市重要給水施設管路耐震化計画」に基づいて、管路の耐震化を計画的に進めていきます。



重要給水施設管路の耐震化イメージ図

#### ★市内各ポンプ所耐震化

市内各ポンプ所の耐震化を計画的に進めていきます。

特に「若宮ポンプ所」、「洲鼻ポンプ所」は耐震性と立地面にリスクがあるため危機管理の観点から移設（新設）の計画を進めていきます。

#### 【主な取組み】

- ・御屋敷山浄水場内の導水管耐震化
- ・重要給水施設（医療機関・指定緊急避難場所）向け管路の耐震化
- ・市内各ポンプ所耐震化（特に若宮ポンプ所・洲鼻ポンプ所）

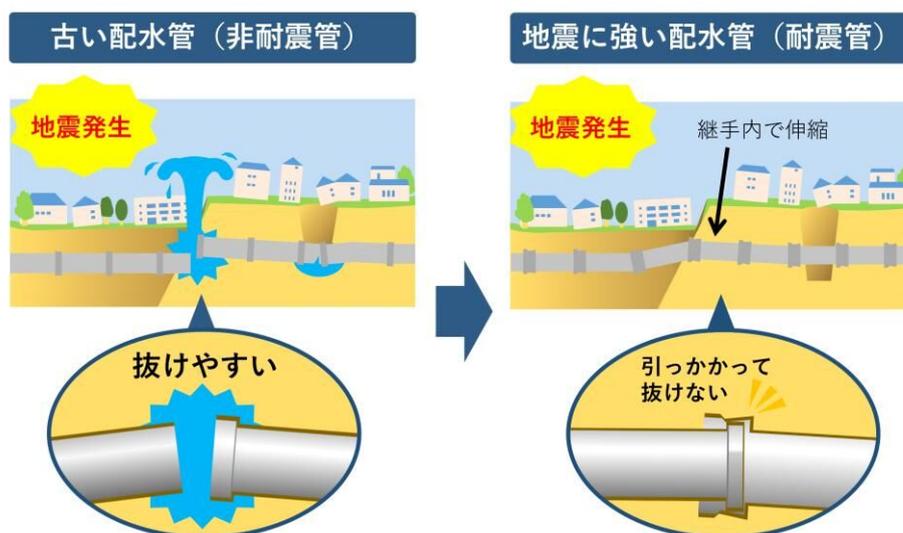
## (2) 水道施設の老朽化対策の推進

既設の水道施設は、経年劣化により、機能が低下して本来の機能に支障をきたす恐れがあることから、長寿命化を図りながら必要性及び緊急性を判断し計画的に更新をします。

### ★老朽配水管更新整備

令和6年度に策定した「下松市配水管路更新計画」に基づいて、老朽管の計画的な更新（耐震化）を進めていきます。

現在、主にφ75以上の老朽化した硬質ポリ塩化ビニル管を耐震管に更新整備を行っています。今後も、当該管種や高圧な管路、漏水の多い管路については、計画的に耐震管を用いて更新整備を行います。



### ★老朽施設改修整備

老朽化した施設を、計画的に改修します。

### ★機械・電気計装設備更新（御屋敷山浄水場・送配水施設）

御屋敷山浄水場及び市内送配水施設の老朽化した機械・電気計装設備を独自の更新基準年数に基づいて計画的に更新します。

#### 【主な取組み】

- 老朽配水管更新整備
- 老朽施設改修整備
- 機械・電気計装設備更新（御屋敷山浄水場・送配水施設）

### (3) 災害対応の充実・強化

地震などの災害時における「市民の飲料水を確保」という観点から災害対応の充実・強化に取り組みます。

また、災害に備えて指定避難所に非常用給水栓の整備を計画的に進めていきます。

#### ★非常用給水栓整備

令和6年度に策定した「下松市非常用給水栓整備計画」に基づき、指定避難所に非常用給水栓の整備を計画的に進めていきます。

また、笠戸島地区については、災害時に笠戸大橋の破損等による交通網の寸断から車両往来による早期対応ができないことも予測されます。

同地区の非常用の飲料水を確保する手段として、貯水機能付配水管の配備を検討します。



応急給水栓（出典：株式会社北川鉄工所）



貯水機能付配水管（出典：森松工業株式会社）

※貯水機能付配水管とは

地震等の災害時に水道本管が断水したときは、タンク容量分の水道水を確保でき、非常用の飲料水を提供することができます。

#### 【主な取組み】

- 非常用発電機の整備（停電対策）
- 非常用給水栓整備
- 貯水機能付配水管整備・給水車用給水栓（塔）整備

## 2-2 強靱：いつでもどこでも使える水道

### (1) 配水管網の整備

水圧・水量不足の地域において、管網解析及び水量解析結果に基づき、配水管の布設替及び連絡管の布設等を行い安定給水を図ります。

#### ★配水管拡張整備

都市化の進展などにより水需要が変動すると、配水管の水勢に不均衡が生じます。それらの路線に対して拡張整備を行い、安定給水を図ります。

#### ★配水管一般改良整備

水圧・水量不足の地域において配水管の布設替及び連絡管の布設等を計画的に行い、安定給水を図ります。

#### ★配水管支障移設等改良整備

他事業の計画に伴い、既設水道管に支障移設の可能性が発生します。それらの計画により、水道管へ影響が生じた場合、その布設替を行い水道管の安全性を確保します。

#### 【主な取組み】

- 配水管拡張整備
- 配水管一般改良整備
- 配水管支障移設等改良整備

### (2) 未給水地区への対応

未給水地区については、水需要等を見極めつつ、解消を検討していきます。

#### 【主な取組み】

- 未給水地区解消の検討

## 2-3 強靱：効率的な水道

### (1) 水道施設の効率化

本市水道事業では、花岡配水区統合整備（令和2年度～令和5年度）を行い、花岡配水池、高塚ポンプ所を廃止し、施設の統廃合（ダウンサイジング）を行いました。

引き続き、安定給水の確保を前提に施設の統廃合（ダウンサイジング）の検討に努めます。

また、今後の水需要の動向を注視し、施設規模の最適化の検討に努めるとともに、各設備の改良により省力化や効率化に取り組みます。

#### ★御屋敷山配水池増設整備

御屋敷山第3配水池は、今後の水需要を考慮しながら増設時期、必要容量について検討を進めていきます。

#### ★御屋敷山浄水場汚泥処理施設整備

御屋敷山浄水場運転管理の効率化・省力化のため、汚泥濃縮設備の整備について検討を進めていきます。

#### 【主な取組み】

- ・浄水施設、配水施設整備の最適化の検討



御屋敷山浄水場

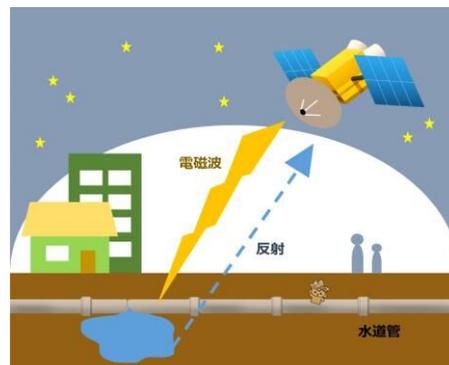
### 3 持続：安定した事業運営・経営基盤の強化

#### (1) 漏水対策の強化

漏水調査は、管路を維持管理するうえで重要な業務であり、高度経済成長期に整備した管路の老朽化が進行する中で、計画的な漏水調査を実施し、漏水の早期発見と早期修繕に努めるとともに有収率の向上に努めます。

また、本市では平成23年度にマッピングシステムを導入し、管路情報を電子化しています。

今後も管路情報を適宜更新し、正確な情報を基に管路の適正な維持管理を図ります。



人工衛星を利用した漏水調査（イメージ）

#### 【主な取組み】

- 計画的な漏水調査の実施、人工衛星・AIを利用した漏水調査の検討

#### (2) 人材確保及び育成とノウハウの継承

将来にわたって安定した事業運営ができるよう人材確保及び育成とノウハウの継承に努めます。

水道事業の管理運営には、土木、機械、電気、化学等の施設管理の技術力や公営企業会計等の経営管理に関する能力等の専門知識、技能、経験等が要求されるため専門性の高い職員を適切に配置することが求められます。

上下水道局では、ベテラン職員の退職による世代交代により技術・経営の専門知識を持った職員が減少しており、ノウハウの継承が課題となっています。

専門性を有する人材の育成には一定の期間が必要であることを踏まえ、これまでに培った技術・経験・ノウハウを次世代の職員に確実に継承できるよう、適切かつ計画的な人員配置を行うとともに、公益社団法人日本水道協会等が主催する研修会等の外部研修への派遣を通じた人材育成を行います。外部研修への派遣を積極的に行い、職員一人一人の意識改革並びに組織全体の活性化を図っていきます。

#### 【主な取組み】

- 適切かつ計画的な人員配置
- 専門性の高い職員の育成と確保
- 外部研修への派遣

(3) 効率的な組織の整備

上下水組織統合後、共通業務の一本化や類似業務の統合のため、機構改革を実施してきましたが、引き続きスケールメリットを生かした業務の集約や、事業運営の効率化を図っていきます。

【主な取組み】

- ・ 機構改革による効率的な事業運営

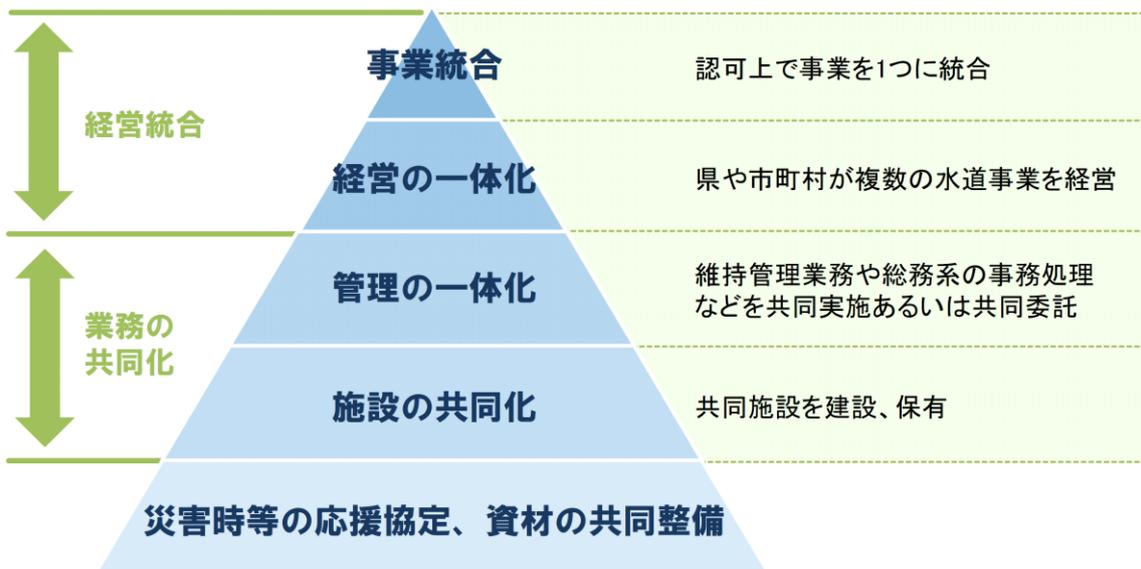
(4) 広域連携

近年、水道事業における運営基盤の強化を図るため、地域の実情に応じて管理の一本化や施設の共同化、資機材の共同調達などの多様な形態の広域連携が提唱されています。

広域化は、水道事業の基盤強化の有効な手段の一つとされており、事業規模が拡大されることによるスケールメリットが生まれ、経費削減、専門職員の確保、組織体制の強化等の幅広い効果が期待できます。

これらの取り組みについて、先進事例の情報収集や近隣周辺の事業体の動向等を注視し、「できるところから連携」の方針のもと幅広い視点から調査及び研究に努めます。

● 新たな水道広域化のイメージ



「水道広域化検討の手引き」を基に作成

【主な取組み】

- ・ 他事業体での先進事例の情報収集、調査及び研究

(5) 危機管理体制の強化

災害などの非常時に迅速に対応できるように、各種マニュアルを整備しており、これに基づいた訓練を実施するとともに、必要に応じて見直しを行うなど復旧体制の充実を図ります。

公益社団法人日本水道協会山口県支部では、災害時において速やかに被災都市の給水能力を回復できるように、応急給水や応急復旧に全面的に協力する体制が構築されています。

災害時の応援協定に基づく協力体制について維持・向上を図るために、関連する事業者や団体との応急給水訓練や応急復旧活動等の合同訓練を通じて、非常時における連携強化を図ります。



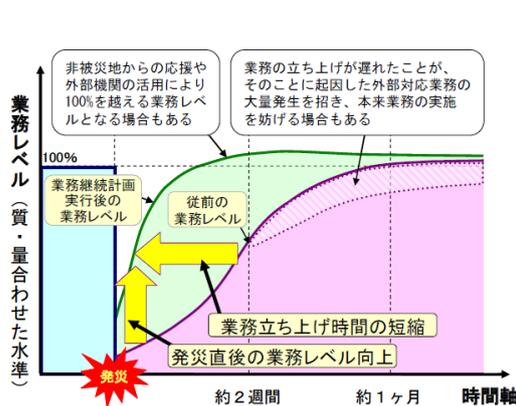
周南市との相互応援連絡管給水訓練



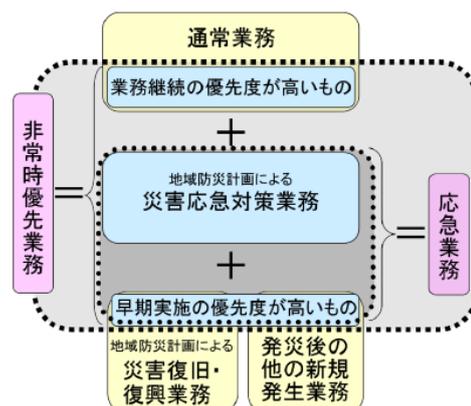
平成30年7月豪雨災害に伴う応援給水活動（呉市）

また、本市では災害などの非常時に相当の被害を受けても、優先実施業務を中断させず、たとえ中断しても許容される時間内において復旧できるようにするために「下松市上下水道局事業継続計画（BCP）」を平成28年度に策定し、令和6年11月に改訂しました。

今後も適宜見直しを図り、必要に応じて改訂を実施します。



業務継続計画の実践に伴う効果のイメージ



非常時優先業務のイメージ

出典：地震発生時における地方公共団体の業務継続の手引きとその解説

- 【主な取組み】
- 各種マニュアルの見直し
  - 応援協定を締結している事業者や団体との合同訓練
  - 防災訓練の実施

## (6) 災害時における資機材等の確保及び適切な管理

東日本大震災のような広域的な災害を想定し、必要な対策として、通信手段の確保、燃料や食料の備蓄、復旧用資機材・浄水薬品の備蓄・確保、冬用タイヤの整備など、過去の経験を教訓として備えておくことが必要です。

資機材等の保有状況については、緊急時の相互支援活動や被災時の応急給水や早期復旧活動に役立てられるよう県内の水道事業者間で情報共有に努めています。

今後も給水タンク・給水袋等の備蓄と燃料、食料、浄水薬品等の応急給水・復旧に係る資機材の備蓄並びに適切な管理に努めるとともに、県内水道事業者（特に近隣周辺市）や民間業者との連携により調達ルートの確保に努めます。

### 【主な取組み】

- ・給水タンク・給水袋等の備蓄
- ・燃料、食料、浄水薬品等の応急給水・復旧に係る資機材の備蓄

## (7) 民間資金・ノウハウの活用

本市水道事業では、平成17年度から御屋敷山浄水場運転管理業務の民間委託導入後も平成29年度には検針・収納等業務に民間委託を導入し、経営の効率化に取り組んできました。

民間資金・ノウハウの活用に関する今後の施策の展開にあたっては、災害時の危機管理体制や技術等の継承を勘案し、実施すべき施策を検討していきます。

### 【主な取組み】

- ・新たな民間委託の検討（情報収集、調査及び研究）

## (8) 収納率の向上

水道料金及び下水道使用料の徴収については、平成29年度から民間委託を実施しています。今後も委託業者と連携を図り、民間のノウハウを活用しながら未収金対策に努めていきます。また、令和6年度からスマートフォン決済サービスを導入、令和7年度から口座振替のWeb申込サービスを開始し、利便性を図りましたが、今後もさらなる利便性の向上に努めます。

### 【主な取組み】

- ・未収金対策の強化（委託業者との連携、民間のノウハウ活用）

### (9) 資金管理・調達

給水人口の減少や節水機器の普及等により給水収益は減少傾向で、財源確保が難しい状況の中、経営の効率化等により経費の削減を図り経営の健全化に取り組んでいます。

今後、老朽化した水道施設の更新などに多額の費用がかかるため、資金調達において、企業債等で確保しなければなりません。世代間負担の公平性を図るため企業債を一定の範囲内で抑制するなど、利息負担の抑制に努めながら、併せて借入利率、借入額及び償還年限を総合的に検討し、有利と判断される場合には、市中銀行からの借入も積極的に活用します。

資金管理については、有利な方法で運用していますが、今後も安全かつ有利な方法によるきめ細かな資金運用を図り利息収入の確保に努めます。

#### 【主な取組み】

- ・ 計画的な起債による企業債残高の抑制
- ・ 銀行等引受地方債の活用
- ・ 精度の高い資金計画の作成

### (10) 情報公開に関する事項

市民の皆さんに水道事業に対する理解と関心を深めていただくため、市広報、ホームページ等の様々な手段により財務状況等の情報公開の充実を図ります。

将来を担う子ども達に水道事業を正しく理解してもらうため、浄水場見学等の学習の場の提供・充実に努めます。

また、上下水道事業をより身近に感じ、理解を深めていただくために、様々な媒体を活用した情報発信に努めます。



企画展示の様子（下松市立図書館にて）

#### 【主な取組み】

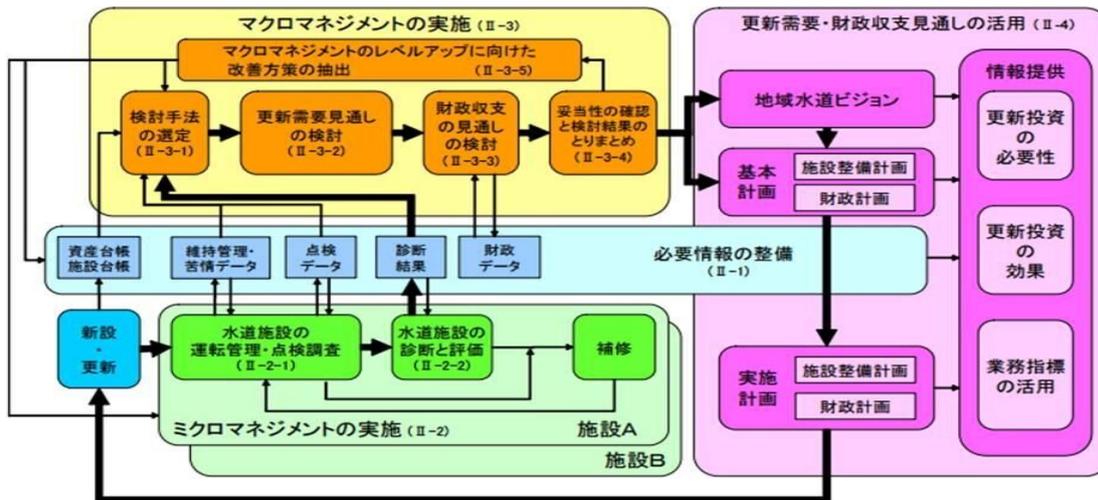
- ・ 浄水場の見学等の学習の場の提供・充実
- ・ 様々な媒体を活用した情報発信

(11) アセットマネジメント活用による投資・財政計画の見直し

水道の安定給水を持続していくためには、水道施設を健全に維持・保全することが重要です。

水道施設のライフサイクル全体にわたって効率的かつ効果的に事業運営を行うために、施設の運営の最適化と財政負担の軽減・平準化を図るアセットマネジメントの取組を継続的かつ詳細に行い、投資・財政計画に反映し、定期的に見直します。

アセットマネジメント（資産管理）に係る基本的な考え方



※図中の数字は、手引きの章及び節と対応している。

水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）の構成要素と実践サイクル

出典：水道事業におけるアセットマネジメント（資産管理）に関する手引き

【主な取組み】

- ・アセットマネジメントによる適正な資産管理
- ・アセットマネジメントによる投資・財政計画の見直し

### (12) 水道DXの推進

水道事業ではインフラの老朽化、人口減少に伴う減収・職員数の減少など、さまざまな問題が顕在化しています。

持続的な水道事業を実現するためにはデジタル技術を活用し、業務の効率化・最適化を行うDX（デジタルトランスフォーメーション）が不可欠です。

水道施設の維持管理の省力化に関するデジタル技術やスマートメーター導入拡大等の調査や検討に努めます。

また、下松市情報セキュリティポリシーを遵守し、情報漏洩や、不正アクセス等のリスクに適切に対処していきます。



#### 【主な取組み】

- ・他事業体での先進事例の情報収集、調査及び研究

### (13) 水道GXの推進

地球温暖化による気候変動や自然災害に歯止めをかけることを目的として、二酸化炭素の排出をゼロにする「カーボンニュートラル（脱炭素）」に関する取組が世界的に強化されています。

国内でも2030年までに温室効果ガス排出量を大幅に削減する目標を掲げており、本市水道事業でも脱炭素化に向けた取り組みとして、GX（グリーントランスフォーメーション）を推進していきます。



#### 【主な取組み】

- ・省エネ設備への計画的な更新
- ・再生可能エネルギー活用の検討

(14) 水道料金の見直し

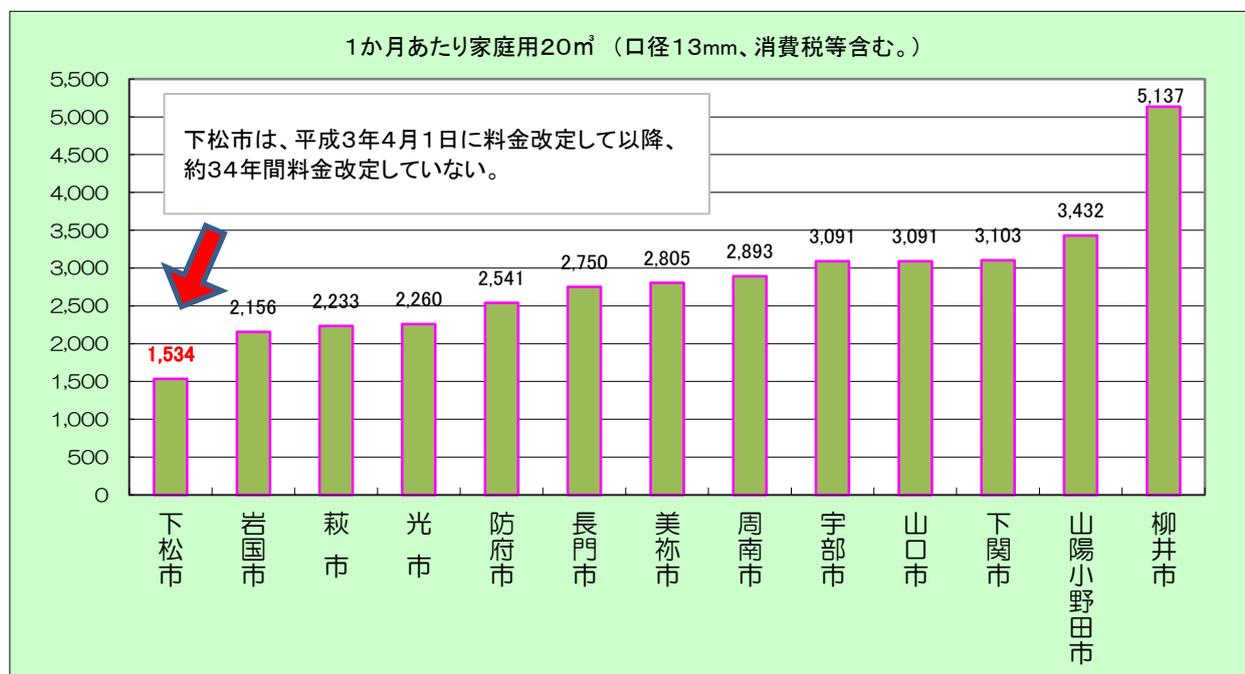
本市の水道料金は、平成3年4月に改定して以降、さまざまな経営努力により30年以上現行料金を維持し、現在では県内で1番、全国でも屈指の安い水道料金となっています。

しかしながら、本市の水道事業を取り巻く経営環境は、人口減少等に伴う水需要の減少により給水収益が減少する一方で、水道施設の老朽化が進んでおり、今後、施設更新や耐震化に多額の費用が見込まれ、大変厳しい状況にあります。

これまで、民間委託の導入や人員削減等の経営の効率化を図ってきましたが、水道事業を将来にわたり安定的に継続していくためには、水道料金の改定を行い経営の基盤強化を図ることが、必要となります。

健全経営の維持と今後の投資に必要な財源確保策として、3年から4年毎に料金水準の検証を行い、必要に応じて料金体系を見直し、収益の適正化を図ります。

山口県内13市水道料金比較表（令和7年4月1日現在）



令和5年度版「山口県の水道の現況」（令和7年5月公表）を基に作成

【主な取組み】

- 3年から4年毎に料金水準の検証
- 適正な水道料金算定

第6章 投資・財政計画（収支計画）

1 投資・財政計画（収支計画）

下松市水道事業は、市民の皆様へ安全で安心な水道水を安定して供給することを目的とした下松市が経営する企業（地方公営企業）が行う事業で、独立採算と受益者負担の原則に基づき、水道料金を主な財源として経営しています。

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は、水道施設等への「投資試算」と投資に対する適切な「財源試算」を行い、収支を均衡させた「収支計画」です。

計画的な経営を行うことにより、将来にわたり安定的に水道サービスの提供を維持します。

水道事業の経営は  
独立採算制です



経営指標 数値目標

計画期間中の数値目標を掲げることにより、経営の基盤強化を図ります。

◎採算性の確保

項目	令和6年度 (実績)	令和12年度 (目標)	令和17年度 (目標)
料金回収率	95.61%	100%以上	100%以上
給水に係る費用が給水収益で賄えるよう料金回収率が100%以上となることを目標とします。			

◎事業運営資金の確保

項目	令和6年度 (実績)	令和12年度 (目標)	令和17年度 (目標)
資金残高（千円）	1,420,881	1,200,000以上	1,200,000以上
水の安定供給のために確保すべき事業運転資金として、12億円以上の資金（1年間の給水収益相当分）を確保することを目標とします。			

◎企業債残高の抑制

項目	令和6年度 (実績)	令和12年度 (目標)	令和17年度 (目標)
企業債残高対給水収益比率	330.36%	350%程度以内	350%程度以内
世代間の公平性の観点から企業債残高対給水収益比率は、今後増大する施設更新や物価高騰等を考慮し、給水収益の約350%（3.5倍）程度以内を目安とします。			

（1）投資・財政計画（収支計画）

計画期間内の収支計画については、現行の水道料金体系を維持した場合と水道料金の見直しを実施した場合で財政収支を試算しました。

① 現行の水道料金体系を維持した場合（料金据置ケース）

投資・財政計画（収支計画）は、61～62ページを参照。

原価計算表は63ページを参照。

② 水道料金を見直した場合（財源確保ケース）

投資・財政計画（収支計画）は、66～67ページを参照。

原価計算表は68ページを参照。

（2）投資・財政計画（収支計画）の策定に当たっての説明

① 収支計画のうち投資についての説明

（ア）建設改良費

建設改良費は、「経営戦略」の基本方針「強靱」に基づき計画している建設改良事業に係る事業費（建設事務費含む）を計上しています。

計画期間中は、約10億円/年を計上しています。

（イ）企業債償還金

企業債償還金は、既発行分と新規発行分に分けて計上しています。

② 収支計画のうち財源についての説明

（ア）給水収益

給水収益は、用途別の供給単価（直近5年間平均値）×有収水量（見込）から算出します。

（イ）受託工事収益

受託工事収益は計上しません。

（ウ）その他営業収益

その他営業収益は、給水工事申請手数料を計上しています。

（工）長期前受金戻入益

長期前受金戻入益は、収入済みの長期前受金と収入を予定している長期前受金に分けて計上します。

既に収入している長期前受金は固定資産台帳システムの算出結果によるものとし、収入を予定している長期前受金は地方公営企業法で定める法定耐用年数償却率に乗じて算出します。（cf.配水管…法定耐用年数40年・償却率2.5%）

（オ）収益的収入その他

主として、共通経費負担金、他会計負担金、普通預金及び定期預金の受取利息等を見込んでいます。

他会計負担金は、地方公営企業職員に係る児童手当に要する経費（総務省通知による基準額）を繰り入れます。

（カ）企業債

企業債は、金利上昇傾向が続く昨今、有効に活用しつつ世代間負担の公平性を確保しながら借入額の抑制（充当率は概ね60%程度）に努め、計画的に借入れます。

令和7年度の借入条件は年利3.10%、償還期限は40年（うち据置期間5年）、半年賦元金均等償還とします。次年度以降は毎年0.02%の金利上昇を見込んでいます。

（キ）他会計負担金

他会計負担金は、一般会計からの負担金を計上しています。

消火栓設置に要する経費（総務省通知による基準額）を繰り入れます。

（ク）工事負担金

工事負担金は、配水管支障移転に伴う補償金を計上しています。

（ケ）資本的収入その他

資本的収入その他は、分担金を計上しています。

③ 収支計画のうち投資以外の経費についての説明

（ア）職員給与費

職員給与費は、今後の職員の新陳代謝を推測した額を計上しています。

（イ）動力費

動力費は、原単位（kWh/m<sup>3</sup>）×配水量×単価から算出し、原単位は、令和6年度以前の5箇年平均値としました。

単価は、令和6年度実績値とし、以降2.0%増として算出しました。

（ウ）修繕費

修繕費は、期首稼働有形固定資産額に対する修繕費の割合（直近5箇年平均値）×期首稼働有形固定資産額（見込）から算出しました。

単価は、令和9年度以降2.0%増として算出しました。

（エ）委託料

委託料は、現行の委託業務形態が当面継続することを前提に、令和8年度予算を基準に算出しました。

単価は、令和9年度以降2.0%増として算出しました。

（オ）経費その他（薬品費等）

経費その他（薬品費除く）は、直近5箇年の平均値としました。

薬品費については、動力費と同様に原単位（kg/m<sup>3</sup>）×配水量×単価から算出し、原単位は、令和6年度以前の5箇年平均値としました。

単価は、令和6年度実績値とし、以降2.0%増として算出しました。

（カ）減価償却費

減価償却費は、既取得資産と新規取得資産に分けて算出します。既取得資産は固定資産耐用年数台帳システムの算出結果によるものとし、新規取得資産は、地方公営企業法で定める法定償却率を事業費に乗じて算出します。

（cf.配水管…法定耐用年数40年・償却率2.5%）

（キ）資産減耗費

資産減耗費は、更新に伴う配水管等の固定資産除却費と、メーター廃棄に伴う棚卸資産減耗費を計上しています。

（ク）支払利息

支払利息は、既発行分と新規発行分と分けて計上します。

支払利息の予定額を計上しています。

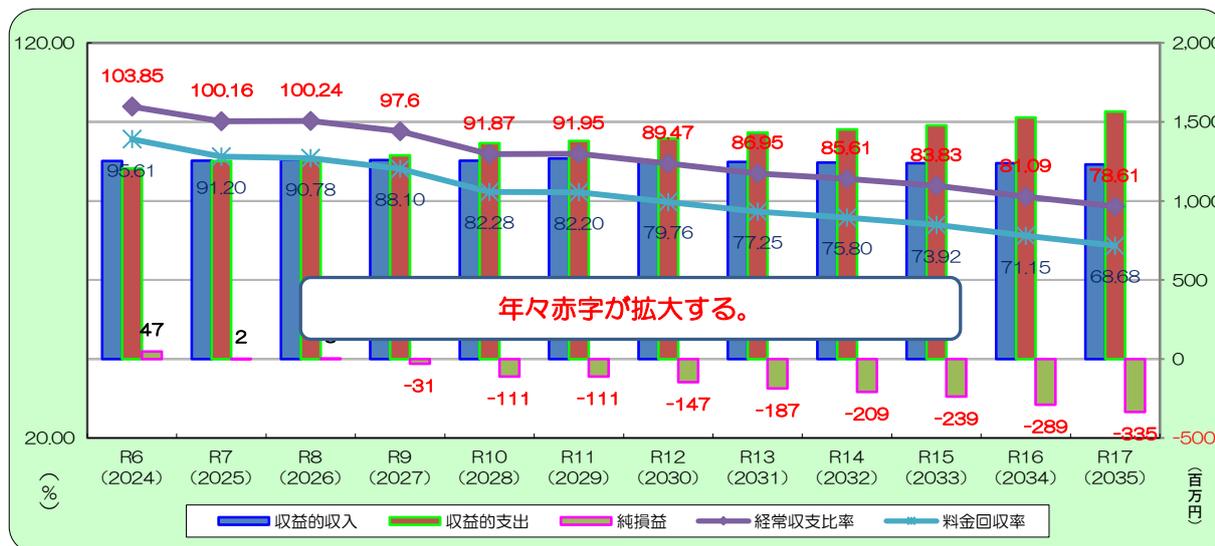
（ケ）その他

その他は、控除対象外消費税及び地方消費税を計上しています。各年度の予算額から、消費税法及び同法基本通達に基づいて算出しています。

(3) 現行の水道料金体系を維持した場合の試算

① 収益的収支・経常収支比率・料金回収率の推移（見込）

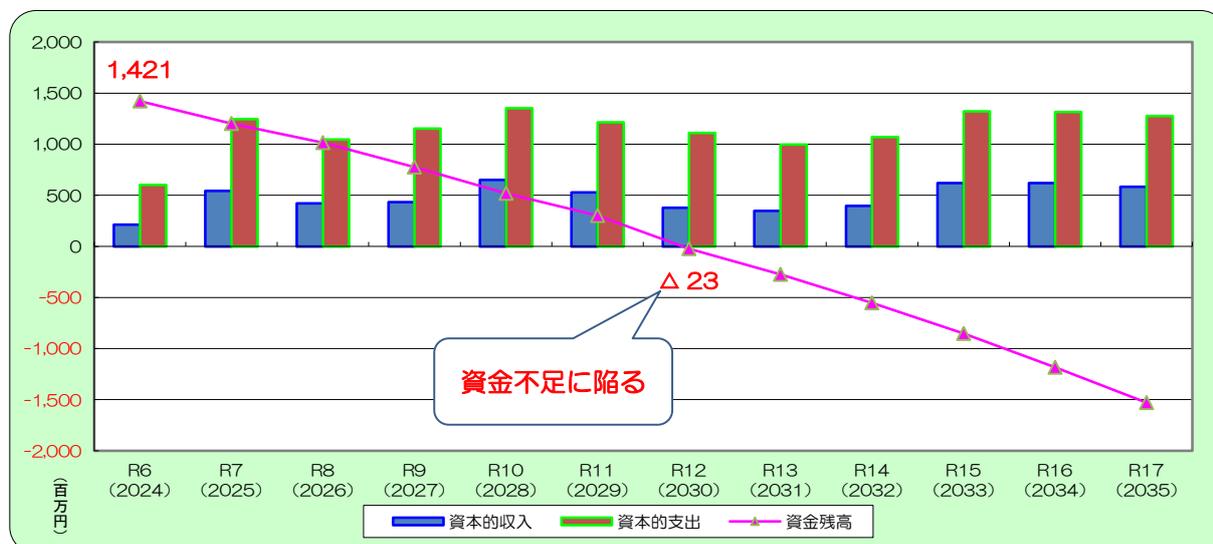
収益的収入は給水収益減少に伴い減少傾向で推移します。一方で収益的支出は上昇傾向で推移する見込みで、損失（赤字）の発生が継続し、年々損失（赤字）が拡大する見通しです。



② 資本的収支・資金残高の推移（見込）

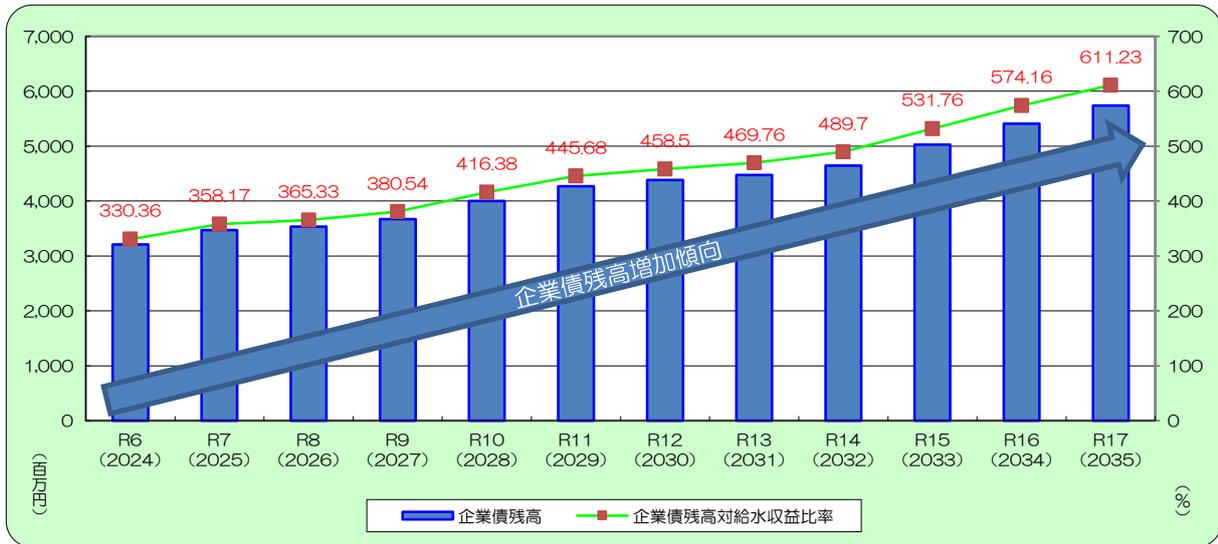
本市の水道施設は老朽化が進行しており、今後更新には多額の事業費が見込まれます。

現行料金で計画通り建設改良事業を実施すれば、資金残高が減少し続け、令和12年度には資金不足に陥る見込みです。



③ 企業債残高・企業債残高対給水収益比率の推移（見込）

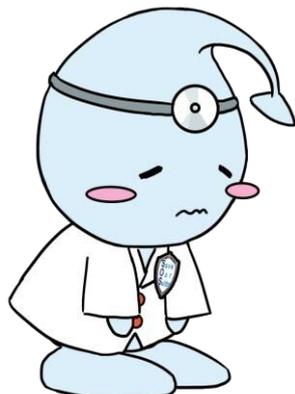
給水収益が減少する中で、更新費用に係る財源が必要なため企業債借入の増加が見込まれます。残高増加に伴い企業債残高対給水収益比率も高くなり将来世代に多くの負担を残すこととなります。



現行料金を維持した場合の試算（まとめ）

現行料金を維持した場合、財政収支の試算から計画期間中に資金不足に陥り、事業継続が困難となる見通しとなりました。目標に掲げた数値にも達しない状況です。

安定的な事業運営には、一定程度の補てん財源（損益勘定留保資金等）を確保しておく必要があるため、料金改定の検討が必要です。



出典：水道PRパッケージ

投資・財政計画（収支計画） 料金据置ケース

○収益的収支及び健全化判断比率

（単位：千円、％）

区 分		年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)	
収 入 的 収 支	1 営 業 収 益 (A)		972,489	970,406	968,923	965,552	962,496	959,378	956,272	952,954	949,646	946,350	943,065	939,865	
	(1) 給 水 収 益		971,594	969,571	968,138	964,767	961,711	958,593	955,487	952,169	948,861	945,565	942,280	939,080	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)														
	(3) そ の 他 営 業 収 益		895	835	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	
	2 営 業 外 収 益		280,392	284,322	290,806	292,757	292,555	308,264	292,565	292,872	293,333	292,370	296,268	291,196	
	(1) 補 助 金		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	他 会 計 補 助 金		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	そ の 他 補 助 金														
	(2) 長 期 前 受 戻 入 益		187,068	186,772	187,904	191,090	191,966	208,846	194,146	195,812	196,330	195,367	199,265	194,193	
	(3) そ の 他		85,829	89,429	95,746	94,511	93,433	92,262	91,263	89,904	89,847	89,847	89,847	89,847	
	入 収 入 計 (C)		1,252,881	1,254,728	1,259,729	1,258,308	1,255,051	1,267,643	1,248,837	1,245,826	1,242,979	1,238,720	1,239,333	1,231,061	
	1 営 業 費 用		1,165,718	1,202,513	1,203,711	1,218,884	1,287,217	1,285,967	1,289,409	1,318,551	1,330,696	1,347,168	1,381,042	1,403,281	
	(1) 職 員 給 与 費		157,683	143,879	134,511	124,989	121,405	125,331	125,200	127,977	125,550	119,665	119,390	119,022	
	基 本 給		78,057	71,224	66,587	61,873	60,099	62,042	61,977	63,352	62,151	59,238	59,102	58,920	
	退 職 給 付 費		14,724	20,306	13,626	14,498	13,243	15,976	15,284	16,876	16,486	14,638	12,989	12,790	
そ の 他		64,902	52,349	54,298	48,618	48,063	47,313	47,939	47,749	46,913	45,789	47,299	47,312		
(2) 経 費		353,995	396,124	391,126	384,845	390,689	396,918	402,906	407,758	411,920	416,509	422,331	428,943		
動 力 費		44,595	47,140	47,140	41,455	42,145	42,838	43,546	44,254	44,971	45,700	46,446	47,203		
修 繕 費		62,757	62,870	56,653	72,059	73,837	75,994	77,887	78,642	78,696	79,157	80,824	82,264		
材 料 費															
そ の 他		246,643	286,114	287,333	271,331	274,707	278,086	281,473	284,862	288,253	291,652	295,061	299,476		
(3) 減 価 償 却 費		650,782	658,061	673,428	704,454	720,527	740,948	756,707	778,220	788,630	806,398	830,701	850,720		
(4) 資 産 減 耗 費		3,258	4,449	4,646	4,596	54,596	22,770	4,596	4,596	4,596	4,596	8,620	4,596		
2 営 業 外 費 用		40,738	50,800	53,779	70,010	78,469	93,445	106,327	114,067	121,221	130,587	146,710	162,877		
(1) 支 払 利 息		37,000	38,017	40,887	57,118	65,577	80,553	93,435	101,175	108,329	117,695	133,818	149,985		
(2) そ の 他		3,738	12,783	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892		
出 支 出 計 (D)		1,206,456	1,253,313	1,257,490	1,288,894	1,365,686	1,379,412	1,395,736	1,432,618	1,451,917	1,477,755	1,527,752	1,566,158		
支 経 常 損 益 (C)-(D) (E)		46,425	1,415	2,239	△ 30,586	△ 110,635	△ 111,769	△ 146,899	△ 186,792	△ 208,938	△ 239,035	△ 288,419	△ 335,097		
特 別 利 益 (F)															
特 別 損 失 (G)															
特 別 損 益 (F)-(G) (H)															
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)		46,425	1,415	2,239	△ 30,586	△ 110,635	△ 111,769	△ 146,899	△ 186,792	△ 208,938	△ 239,035	△ 288,419	△ 335,097		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)						△ 30,586	△ 141,220	△ 252,990	△ 399,889	△ 586,681	△ 795,619	△ 1,034,654	△ 1,323,072		
流 動 資 産 (J)		1,749,323	1,247,005	1,068,597	991,482	870,699	784,689	626,959	532,140	403,954	234,118	44,530	153,893		
う ち 未 収 金		159,221	199,977	171,429	158,102	157,601	157,091	156,581	156,038	155,496	154,956	154,417	153,893		
流 動 負 債 (K)		581,785	297,295	285,854	245,718	236,619	231,403	229,863	211,882	216,614	225,452	237,804	216,262		
う ち 企 業 債		237,102	235,817	224,232	227,718	218,619	213,403	211,863	193,882	198,614	207,452	219,804	198,262		
う ち 未 払 金		284,836													
累 積 欠 損 金 比 率 ( $\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100$ )						△ 3.0	△ 15.0	△ 26.0	△ 42.0	△ 62.0	△ 84.0	△ 110.0	△ 141.0		
地 方 財 政 法 施 行 令 第 19 条 第 1 項 により 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)												193,274	62,369		
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		972,489	970,406	968,923	965,552	962,496	959,378	956,272	952,954	949,646	946,350	943,065	939,865		
地 方 財 政 法 に よ る (L) / (M) × 100												20.5	6.6		
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 により 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)												193,274	62,369		
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (O)															
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 により 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)		972,489	970,406	968,923	965,552	962,496	959,378	956,272	952,954	949,646	946,350	943,065	939,865		
健 全 化 法 第 22 条 により 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ( (N) / (P) × 100 )												20.5	6.6		

(注) 消費税及び地方消費税は含まない。

投資・財政計画（収支計画） 料金据置ケース

○資本的収支及び企業債残高

（単位：千円）

区 分		年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
資 本 的 収 入	1 企 業 債		185,000	500,000	300,000	358,700	560,800	486,500	322,000	303,900	367,500	580,200	589,500	549,600
	資本費平準化債													
	2 他 会 計 出 資 金													
	3 他 会 計 補 助 金													
	4 他 会 計 負 担 金		1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
	5 他 会 計 借 入 金													
	6 国（都道府県）補助金													
	7 固 定 資 産 売 却 代 金													
	8 工 事 負 担 金		12,448	26,853	11,340	13,251	24,300	13,000	20,750	13,750	10,000	15,250	10,000	12,500
	9 そ の 他		14,841	15,752	15,752	21,152	21,152	21,152	21,152	21,152	15,752	15,752	15,752	15,752
計 (A)		214,059	546,411	409,242	405,188	640,437	532,238	390,987	344,387	398,837	616,787	620,837	583,437	
(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)														
入 純 計 (A)-(B) (C)		214,059	546,411	409,242	405,188	640,437	532,238	390,987	344,387	398,837	616,787	620,837	583,437	
資 本 的 支 出	1 建 設 改 良 費		411,782	1,096,033	852,331	1,013,828	1,227,485	1,085,380	978,825	851,363	953,751	1,226,054	1,209,641	1,153,308
	うち職員給与費		50,946	70,354	95,772	87,474	85,631	86,576	87,021	87,959	86,347	83,150	84,237	84,104
	2 企 業 債 償 還 金		222,809	237,102	235,817	224,232	227,718	218,619	213,403	211,863	193,882	198,614	207,452	219,804
	3 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金													
	4 他 会 計 へ の 支 出 金				27,000									
5 そ の 他														
計 (D)		634,591	1,333,135	1,115,148	1,238,060	1,455,203	1,303,999	1,192,228	1,063,226	1,147,633	1,424,668	1,417,093	1,373,112	
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)		420,532	786,724	705,906	832,872	814,766	771,761	801,241	718,839	748,796	807,881	796,256	789,675	
補 て ん 財 源	1 損 益 勘 定 留 保 資 金		299,862	640,660	627,007	738,467	703,177	673,091	712,257	641,443	662,092	696,422	686,289	684,829
	2 利 益 剰 余 金 処 分 額		89,544	46,425	1,415	2,239								
	3 繰 越 工 事 資 金													
	4 そ の 他		31,126	99,639	77,484	92,166	111,589	98,670	88,984	77,396	86,704	111,459	109,967	104,846
計 (F)		420,532	786,724	705,906	832,872	814,766	771,761	801,241	718,839	748,796	807,881	796,256	789,675	
補 て ん 財 源 不 足 額 (E)-(F)														
他 会 計 借 入 金 残 高 (G)														
企 業 債 残 高 (H)		3,209,790	3,472,688	3,536,871	3,671,339	4,004,421	4,272,302	4,380,899	4,472,936	4,646,554	5,028,140	5,410,188	5,739,984	

（注）消費税及び地方消費税を含む。

○補てん財源及び資金残高

（単位：千円）

区 分	年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
内部留保資金残高（補てん財源）		1,093,210	868,792	736,998	501,781	223,397	△ 19,704	△ 334,016	△ 584,872	△ 868,554	△ 1,193,346	△ 1,537,350	△ 1,903,452
資 金 残 高		1,420,882	1,201,226	1,014,971	776,902	519,304	302,179	△ 22,676	△ 274,383	△ 553,251	△ 853,405	△ 1,182,520	△ 1,529,024

○他会計繰入金

（単位：千円）

区 分	年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
収 益 的 収 支 分		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	うち基準内繰入金	7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
資 本 的 収 支 分		1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
	うち基準内繰入金	1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
うち基準外繰入金													
合 計		9,265	11,927	89,306	19,241	41,341	18,742	34,241	12,741	12,741	12,741	12,741	12,741

原価計算表（水道事業） 料金据置ケース

布設年月日 昭和25年12月2日  
 給水人口 55,269  
 計算期間 自 令和8年4月  
 至 令和13年3月  
 （5年間）

収 入 の 部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	料金対象収支(A) - (B)
	千円	千円	千円	千円
料 金 (X)	971,594	961,739		961,739
給 水 装 置 工 事 費		0		0
そ の 他	281,287	296,174		296,174
合 計	1,252,881	1,257,913	0	1,257,913

支 出 の 部

項 目	金 額			
	最近1箇年間の実績	投資・財政計画計上額(A)	公費負担分(B)	料金対象収支(A) - (B)
	千円	千円	千円	千円
営 業 費 用	人 基 本 給	78,057	62,515	62,515
	件 諸 手 当	65,461	52,427	52,427
	費 法 定 福 利 費	14,165	11,345	11,345
	薬 品 費	21,817	24,447	24,447
	動 力 費	44,595	43,425	43,425
	修 繕 費	62,757	71,286	71,286
	減 価 償 却 費	650,782	719,213	719,213
	資 産 減 耗 費	3,258	18,241	18,241
	そ の 他 維 持 管 理 費	228,564	267,031	267,031
	小 計	1,169,456	1,269,930	0
資 本 費	支 払 利 息	37,000	67,514	67,514
	そ の 他			0
小 計	37,000	67,514	0	67,514
合 計 (Y)	1,206,456	1,337,444	0	1,337,444

資 産 維 持 費 (Z)	86,295
料 金 対 象 経 費 (Y) + (Z)	1,423,739
(X) / ((Y) + (Z)) * 100 =	0.68

<料金水準についての説明>

(原価計算表について)  
 今回の収支計画から「水道料金算定要領」（日本水道協会）に基づき、令和4年1月25日付け総務省通知『「経営戦略」の推進について』の「経営戦略のひな型様式」に追加された原価計算表を参考にして総括原価の算定を行いました。  
 ※項目については、一括で表示しました。  
 ※資産維持費＝対象資産（料金算定期間期首及び期末の平均残高）×資産維持率（3%）

(料金水準について)  
 上記算定の結果、対象経費に対する料金収入（現行料金）の割合が約68%となり、約32%の収入が不足している状況で事業継続が困難な状況になります。  
 料金水準の現状も踏まえ、料金については今後の収支のバランスに注視しながら、料金改定の検討をしていきます。

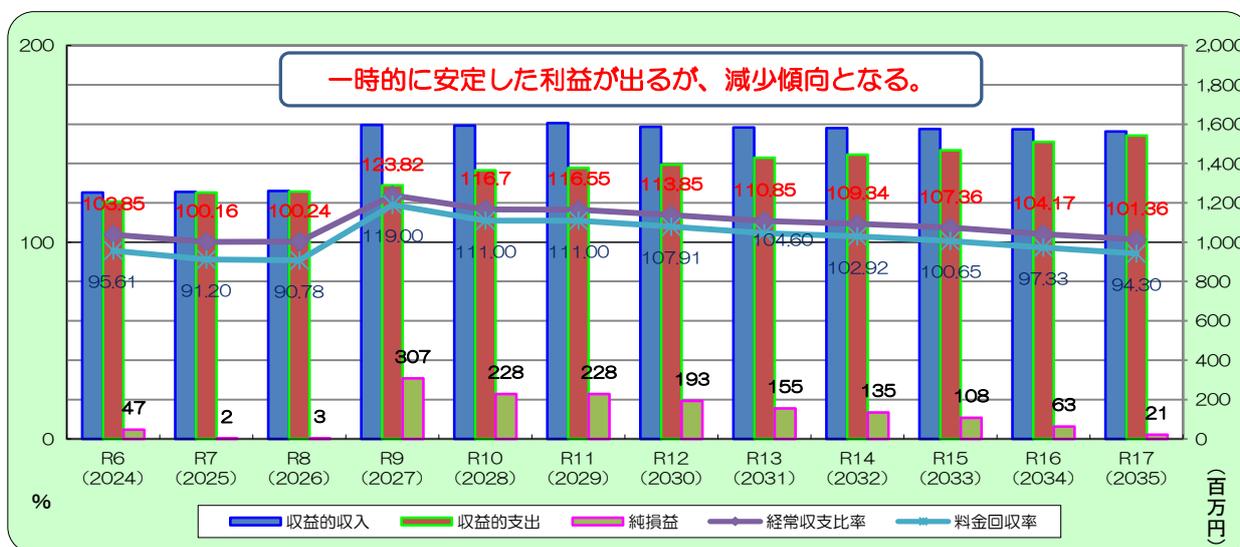
- 1 投資・財政計画計上額(A)欄は、直近の料金算定期間内における平均値を記載すること。
- 2 起債償還額が減価償却額を超えるときは、当分の間、その差額を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 3 資産維持費は、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化（耐震化等）等により増大することが見込まれる場合に、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用（増大分に係るもの）を、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築（更新）計画に基づいて算定し、計上するもの。そのため、資産維持費(Z)欄は、「水道料金算定要領」（公益社団法人日本水道協会）を参考に、所有している資産の規模、経営環境等の実情に応じ、料金算定に適切に反映すべき費用を記載すること。

（４）水道料金を見直した場合の試算

令和9年度から県内で2番目に安い水道料金と同水準程度の料金改定を見込んだ場合で財政収支を試算しました。

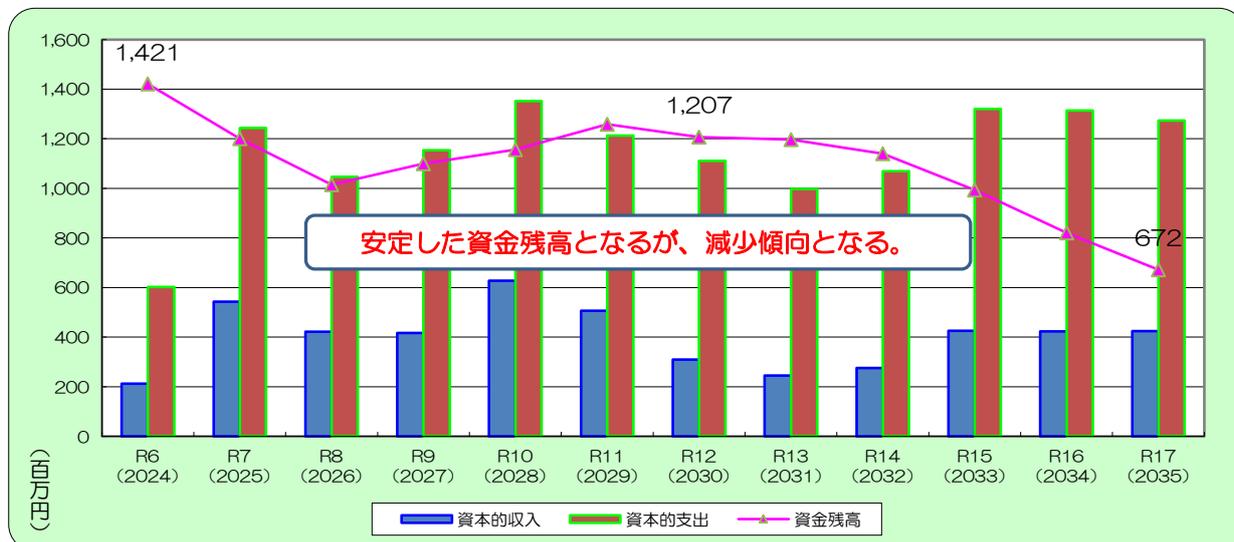
① 収益的収支・経常収支比率・料金回収率の推移（見込）

一時的に収益的収入は増加するものの、その後は給水人口の減少に伴い減少傾向で推移します。老朽化対策による建設改良事業を見込んでいるため、減価償却費の増加や物価高騰等の影響から費用は増加傾向で推移し、利益の減少傾向が続く見込みです。



② 資本的収支・資金残高の推移（見込）

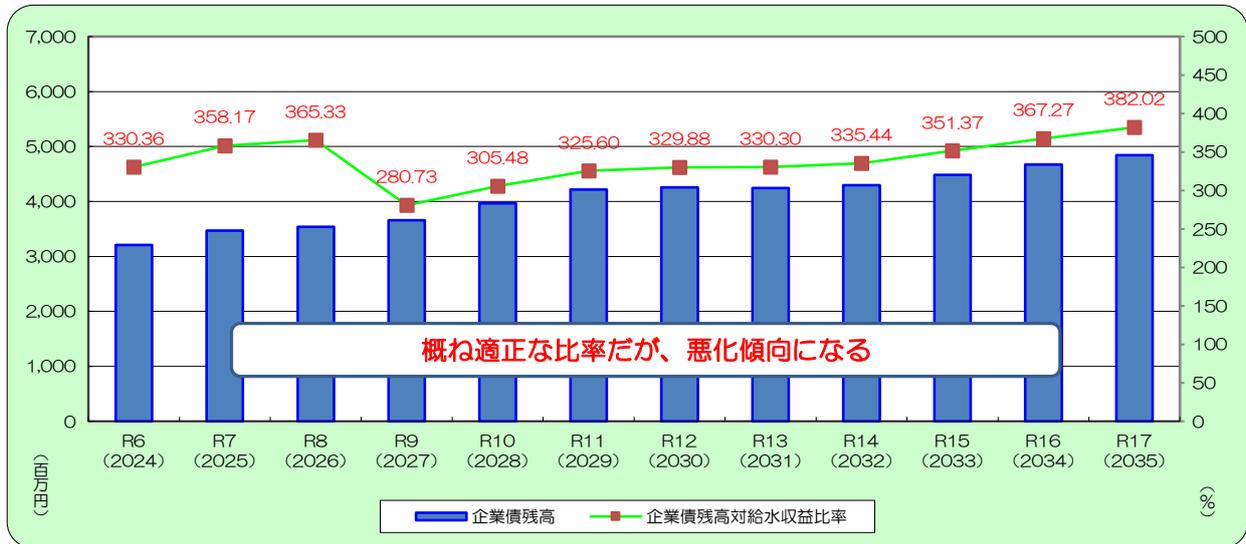
水道料金を適正化することで、計画通り建設改良事業を実施しても、当面の間資金残高は安定する見込みですが、計画の後期は減少傾向となる見込みです。



③ 企業債残高・企業債残高対給水収益比率の推移（見込）

給水収益（財源）を確保することにより企業債への依存度が低くなり、適正な企業債残高を維持することができます。世代間公平性の観点から概ね妥当と判断できます。

計画の後期は、給水収益の減少に伴い比率は悪化傾向となる見込みです。



水道料金を見直した場合の試算（まとめ）

水道料金を見直した場合、安定した事業運営が可能となり令和12年度に掲げた目標数値を達成できる見込みです。

しかしながら、一時的に収益的収入は増加するものの、給水人口の減少に伴い収益は減少傾向、費用は増加傾向が続くと予測され、試算では、計画の後期には、再度料金水準の見直しが必要となります。

なお、実際の料金改定（実施時期、改定額、料金体系）にあたっては、この経営戦略を基に検討していく予定です。



投資・財政計画（収支計画） 財源確保ケース

○収益的収支及び健全化判断比率

（単位：千円、％）

区 分		年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)	
収 入 的 収 支	1 営 業 収 益 (A)		972,489	970,406	968,923	1,303,220	1,299,095	1,294,886	1,290,692	1,286,213	1,281,748	1,277,298	1,272,863	1,268,543	
	(1) 給 水 収 益		971,594	969,571	968,138	1,302,435	1,298,310	1,294,101	1,289,907	1,285,428	1,280,963	1,276,513	1,272,078	1,267,758	
	(2) 受 託 工 事 収 益 (B)														
	(3) そ の 他 営 業 収 益		895	835	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	
	2 営 業 外 収 益		280,392	284,322	290,806	292,757	293,926	310,974	296,632	298,004	298,419	297,214	300,491	294,683	
	(1) 補 助 金		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	他 会 計 補 助 金		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	そ の 他 補 助 金														
	(2) 長 期 前 受 戻 入 益		187,068	186,772	187,904	191,090	191,966	208,846	194,146	195,812	196,330	195,367	199,265	194,193	
	(3) そ の 他		85,829	89,429	95,746	94,511	94,804	94,972	95,330	95,036	94,933	94,691	94,070	93,334	
	入 収 入 計 (C)		1,252,881	1,254,728	1,259,729	1,595,977	1,593,022	1,605,861	1,587,324	1,584,216	1,580,167	1,574,512	1,573,354	1,563,226	
	1 営 業 費 用		1,165,718	1,202,513	1,203,711	1,218,884	1,287,217	1,285,967	1,289,409	1,318,551	1,330,696	1,347,168	1,381,042	1,403,281	
	(1) 職 員 給 与 費		157,683	143,879	134,511	124,989	121,405	125,331	125,200	127,977	125,550	119,665	119,390	119,022	
	基 本 給 与 費		78,057	71,224	66,587	61,873	60,099	62,042	61,977	63,352	62,151	59,238	59,102	58,920	
退 職 給 付 費		14,724	20,306	13,626	14,498	13,243	15,976	15,284	16,876	16,486	14,638	12,989	12,790		
そ の 他		64,902	52,349	54,298	48,618	48,063	47,313	47,939	47,749	46,913	45,789	47,299	47,312		
(2) 経 費		353,995	396,124	391,126	384,845	390,689	396,918	402,906	407,758	411,920	416,509	422,331	428,943		
動 力 費		44,595	47,140	47,140	41,455	42,145	42,838	43,546	44,254	44,971	45,700	46,446	47,203		
修 繕 費		62,757	62,870	56,653	72,059	73,837	75,994	77,887	78,642	78,696	79,157	80,824	82,264		
材 料 費															
そ の 他		246,643	286,114	287,333	271,331	274,707	278,086	281,473	284,862	288,253	291,652	295,061	299,476		
(3) 減 価 償 却 費		650,782	658,061	673,428	704,454	720,527	740,948	756,707	778,220	788,630	806,398	830,701	850,720		
(4) 資 産 減 耗 費		3,258	4,449	4,646	4,596	54,596	22,770	4,596	4,596	4,596	4,596	8,620	4,596		
2 営 業 外 費 用		40,738	50,800	53,779	70,010	77,999	92,235	104,471	110,063	113,955	119,353	129,186	138,946		
(1) 支 払 利 息		37,000	38,017	40,887	57,118	65,107	79,343	91,579	97,171	101,063	106,461	116,294	126,054		
(2) そ の 他		3,738	12,783	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892	12,892		
出 支 出 計 (D)		1,206,456	1,253,313	1,257,490	1,288,894	1,365,216	1,378,202	1,393,880	1,428,614	1,444,651	1,466,521	1,510,228	1,542,227		
支 経 常 損 益 (C)-(D) (E)		46,425	1,415	2,239	307,083	227,806	227,659	193,444	155,602	135,516	107,991	63,126	20,999		
特 別 利 益 (F)															
特 別 損 失 (G)															
特 別 損 益 (F)-(G) (H)															
当 年 度 純 利 益 ( 又 は 純 損 失 ) (E)+(H)		46,425	1,415	2,239	307,083	227,806	227,659	193,444	155,602	135,516	107,991	63,126	20,999		
繰 越 利 益 剰 余 金 又 は 累 積 欠 損 金 (I)															
流 動 資 産 (J)		1,749,323	1,247,005	1,068,597	1,046,818	981,195	950,167	847,240	807,035	733,272	617,670	482,129	323,783		
う ち 未 収 金		159,221	199,977	171,429	213,438	212,762	212,072	211,385	210,651	209,919	209,190	208,463	207,755		
流 動 負 債 (K)		581,785	297,295	285,854	245,718	236,619	231,403	229,863	211,882	216,201	224,331	236,138	212,683		
う ち 企 業 債		237,102	235,817	224,232	227,718	218,619	213,403	211,863	193,882	198,201	206,331	218,138	194,683		
う ち 未 払 金		284,836													
累 積 欠 損 金 比 率 $(\frac{(I)}{(A)-(B)} \times 100)$															
地 方 財 政 法 施 行 令 第 19 条 第 1 項 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (L)															
営 業 収 益 - 受 託 工 事 収 益 (A)-(B) (M)		972,489	970,406	968,923	1,303,220	1,299,095	1,294,886	1,290,692	1,286,213	1,281,748	1,277,298	1,272,863	1,268,543		
地 方 財 政 法 に よ る (L) / (M) × 100															
健 全 化 法 施 行 令 第 16 条 に よ り 算 定 し た 資 金 の 不 足 額 (N)															
健 全 化 法 施 行 規 則 第 6 条 に 規 定 す る 解 消 可 能 資 金 不 足 額 (O)															
健 全 化 法 施 行 令 第 17 条 に よ り 算 定 し た 事 業 の 規 模 (P)		972,489	970,406	968,923	1,303,220	1,299,095	1,294,886	1,290,692	1,286,213	1,281,748	1,277,298	1,272,863	1,268,543		
健 全 化 法 第 22 条 に よ り 算 定 し た 資 金 不 足 比 率 ((N) / (P) × 100)															

(注) 消費税及び地方消費税は含まない。

投資・財政計画（収支計画） 財源確保ケース

○資本的収支及び企業債残高

（単位：千円）

区 分		年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
資 本 的 収 入	1 企 業 債		185,000	500,000	300,000	343,735	537,395	466,210	254,885	202,560	244,880	386,720	392,960	389,300
	資本費平準化債													
	2 他 会 計 出 資 金													
	3 他 会 計 補 助 金													
	4 他 会 計 負 担 金		1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
	5 他 会 計 借 入 金													
	6 国（都道府県）補助金													
	7 固 定 資 産 売 却 代 金													
	8 工 事 負 担 金		12,448	26,853	11,340	13,251	24,300	13,000	20,750	13,750	10,000	15,250	10,000	12,500
	9 そ の 他		14,841	15,752	15,752	21,152	21,152	21,152	21,152	21,152	21,152	15,752	15,752	15,752
	計 (A)	214,059	546,411	409,242	390,223	617,032	511,948	323,872	243,047	276,217	423,307	424,297	423,137	
	(A)のうち翌年度へ繰り越される支出の財源充当額 (B)													
	純 計 (A)-(B) (C)	214,059	546,411	409,242	390,223	617,032	511,948	323,872	243,047	276,217	423,307	424,297	423,137	
資 本 的 支 出	1 建 設 改 良 費		411,782	1,096,033	852,331	1,013,828	1,227,485	1,085,380	978,825	851,363	953,751	1,226,054	1,209,641	1,153,308
	うち職員給与費		50,946	70,354	95,772	87,474	85,631	86,576	87,021	87,959	86,347	83,150	84,237	84,104
	2 企 業 債 償 還 金		222,809	237,102	235,817	224,232	227,718	218,619	213,403	211,863	193,882	198,201	206,331	218,138
	3 他 会 計 長 期 借 入 返 還 金													
	4 他 会 計 へ の 支 出 金				27,000									
5 そ の 他														
	計 (D)	634,591	1,333,135	1,115,148	1,238,060	1,455,203	1,303,999	1,192,228	1,063,226	1,147,633	1,424,255	1,415,972	1,371,446	
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)	420,532	786,724	705,906	847,837	838,171	792,051	868,356	820,179	871,416	1,000,948	991,675	948,309	
補 て ん 財 源	1 損 益 勘 定 留 保 資 金		299,862	640,660	627,007	753,432	498,864	474,762	565,969	530,920	590,830	707,864	773,717	780,337
	2 利 益 剰 余 金 処 分 額		89,544	46,425	1,415	2,239	227,718	218,619	213,403	211,863	193,882	181,625	107,991	63,126
	3 繰 越 工 事 資 金													
	4 そ の 他		31,126	99,639	77,484	92,166	111,589	98,670	88,984	77,396	86,704	111,459	109,967	104,846
	計 (F)	420,532	786,724	705,906	847,837	838,171	792,051	868,356	820,179	871,416	1,000,948	991,675	948,309	
	補てん財源不足額 (E)-(F)													
	他 会 計 借 入 金 残 高 (G)													
	企 業 債 残 高 (H)	3,209,790	3,472,688	3,536,871	3,656,374	3,966,051	4,213,642	4,255,124	4,245,821	4,296,819	4,485,338	4,671,967	4,843,129	

（注）消費税及び地方消費税を含む。

○補てん財源及び資金残高

（単位：千円）

区 分	年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
内 部 留 保 資 金 残 高（補てん財源）		1,093,209	868,791	736,997	824,484	861,134	937,172	896,088	886,286	824,439	653,606	465,726	297,087
資 金 残 高		1,420,881	1,201,225	1,014,970	1,099,605	1,157,041	1,259,055	1,207,428	1,196,775	1,139,742	993,547	820,556	671,515

○他会計繰入金

（単位：千円）

区 分	年 度	R6年度 決 算	R7年度 決 算 見 込	R8年度 予 算	R9年度 (2027年度)	R10年度 (2028年度)	R11年度 (2029年度)	R12年度 (2030年度)	R13年度 (2031年度)	R14年度 (2032年度)	R15年度 (2033年度)	R16年度 (2034年度)	R17年度 (2035年度)
収 益 的 収 支 分		7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	うち基準内繰入金	7,495	8,121	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156	7,156
	うち基準外繰入金												
資 本 的 収 支 分		1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
	うち基準内繰入金	1,770	3,806	82,150	12,085	34,185	11,586	27,085	5,585	5,585	5,585	5,585	5,585
	うち基準外繰入金												
合 計		9,265	11,927	89,306	19,241	41,341	18,742	34,241	12,741	12,741	12,741	12,741	12,741

原価計算表（水道事業） 財源確保ケース

布設年月日 昭和25年12月2日  
 給水人口 55,269  
 計算期間 自 令和8年4月  
 至 令和13年3月  
 （5年間）

収 入 の 部

項 目	金 額			
	最近1箇年 間の実績	投資・財政計画 計上額（A）	公費負担分 （B）	料金対象収支 （A）－（B）
料 金 (X)	千円 971,594	千円 1,230,578	千円	千円 1,230,578
給 水 装 置 工 事 費		0		0
そ の 他	281,287	297,804		297,804
合 計	1,252,881	1,528,382	0	1,528,382

支 出 の 部

項 目	金 額			
	最近1箇年 間の実績	投資・財政計画 計上額（A）	公費負担分 （B）	料金対象収支 （A）－（B）
営 業 費 用	人 基 本 給	千円 78,057	千円 62,515	千円 62,515
	件 諸 手 当	65,461	52,427	52,427
	費 法 定 福 利 費	14,165	11,345	11,345
	薬 品 費	21,817	24,447	24,447
	動 力 費	44,595	43,425	43,425
	修 繕 費	62,757	71,286	71,286
	減 価 償 却 費	650,782	719,213	719,213
	資 産 減 耗 費	3,258	18,241	18,241
	そ の 他 維 持 管 理 費	228,564	267,031	267,031
	小 計	1,169,456	1,269,930	0
資 本 費	支 払 利 息	37,000	66,807	66,807
そ の 他				0
小 計	37,000	66,807	0	66,807
合 計 (Y)	1,206,456	1,336,737	0	1,336,737

資 産 維 持 費 (Z)	86,295
料 金 対 象 経 費 (Y) + (Z)	1,423,032

(X) / ((Y) + (Z)) \* 100 = 0.86

<料金水準についての説明>

（原価計算表について）  
 今回の収支計画から「水道料金算定要領」（日本水道協会）に基づき、令和4年1月25日付け総務省通知『「経営戦略」の推進について』の「経営戦略のひな型様式」に追加された原価計算表を参考にして総括原価の算定を行いました。  
 ※項目については、一括で表示しました。  
 ※資産維持費＝対象資産（料金算定期間期首及び期末の平均残高）×資産維持率（3%）

（料金水準について）  
 上記算定の結果、対象経費に対する料金収入（現行料金）の割合が約8.8%となり、約12%の収入が不足している状況ですが、料金以外の収入があるため収支については黒字を確保できる見込みです。  
 料金水準の現状も踏まえ、料金については今後の収支のバランスに注視しながら、料金改定の検討をしていきます。

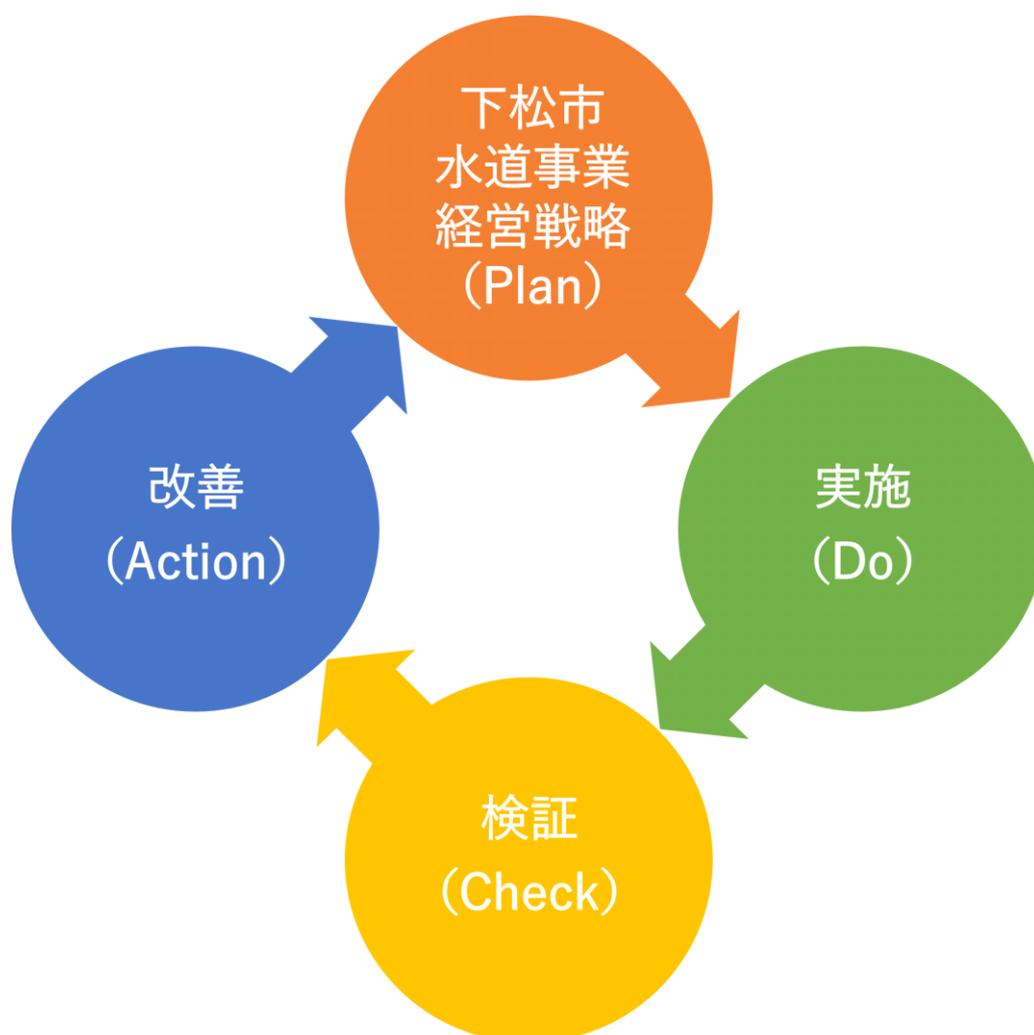
- 1 投資・財政計画計上額（A）欄は、直近の料金算定期間内における平均値を記載すること。
- 2 起債償還額が減価償却額を超えるときは、当分の間、その差額を一般管理費のその他の欄に記載して差し支えないこと。
- 3 資産維持費は、将来の更新需要が新設当時と比較し、施工環境の悪化、高機能化（耐震化等）等により増大することが見込まれる場合に、使用者負担の期間的公平等を確保する観点から、実体資本を維持し、サービスを継続していくために必要な費用（増大に係るもの）を、適正かつ効率的、効果的な中長期の改築（更新）計画に基づいて算定し、計上するもの。そのため、資産維持費（Z）欄は、「水道料金算定要領」（公益社団法人日本水道協会）を参考に、所有している資産の規模、経営環境等の実情に応じ、料金算定に適切に反映すべき費用を記載すること。

第7章 経営戦略の事後検証と見直し

1 経営戦略の事後検証

令和8年（2026年）度から令和17年（2035年）度までの計画期間において、計画（Plan）・実施（Do）・検証（Check）・改善（Action）のPDCAサイクルにより、毎年度進捗管理（モニタリング）を実施します。

検証の結果、必要に応じて見直し（ローリング）を行います。





下松市公式マスコットキャラクター  
くだまる

## 下松市水道事業経営戦略

発行／計画 下松市上下水道局  
〒744-8585 山口県下松市大手町3丁目3番2号  
TEL 0833-45-1787 FAX 0833-41-6393  
E-mail sui-kikaku@city.kudamatsu.lg.jp  
ホームページ <https://www.city.kudamatsu.lg.jp/k-water/index.html>  
令和8年3月 発行