

令和7年3月24日

下関市上下水道事業管理者

上下水道局長 林 義之 様

下関市上下水道事業経営審議会

会長 足立 俊輔



下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）の策定について（答申）

令和6年6月13日付け下財経第863号で諮問のあったこのことについては、当審議会において、上下水道事業における現状と課題や今後の見通し、また、それらに対応する今後の取組の方向性などについて、慎重な審議を重ねた結果をとりまとめましたので、別添のとおり答申します。

1944
1945
1946
1947

1948

1949

1950

1951

1952

1953

1954

1955

1956

1957

1958

1959

1960

1961

1962

1963

1964

別添

下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）の策定について
（答申）

令和 7 年 3 月
下関市上下水道事業経営審議会

目 次

はじめに	1
1 現状及び課題の認識について	2
2 今後の取組の方向性について	3
3 下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）原案の妥当性について	7
4 付帯意見	8
おわりに	9
 <参考資料>	
○下関市上下水道事業経営審議会 審議経過	10
○下関市上下水道事業経営審議会 委員名簿	10

はじめに

上下水道事業を取り巻く環境は、人口減少に伴い収益が減少する一方で、老朽化した施設や管路の更新・耐震化に対する投資費用は増加していくという厳しい状況であることは全国的な共通課題であるが、下関市においても予想を上回るスピードで人口と水需要の減少が見込まれ、人件費や資材費、動力費の上昇など社会経済情勢の変化により投資費用がさらに増加していくことが見込まれている。

下関市上下水道局（以下「上下水道局」という。）では、これまで「下関市水道事業ビジョン」や「下関市新下水道ビジョン」、「経営戦略」を策定し、中長期的な視点に立った計画的・効率的な施設整備や経営基盤を確立すべく様々な施策がなされてきている。

このような状況の中、人口減少がもたらす経営への影響についての強い危機意識に基づき、最大限の経営の効率化を目指すため、上下水道局が経営する水道事業をはじめとした工業用水道事業、下水道事業の3つの事業について、水を扱う事業であることの関連性が高いことから、既存の「ビジョン」と「経営戦略」をひとつに集約した「下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）」を策定すべく、その策定について当審議会へ意見を求められたものである。

当審議会では、様々な資料や様々な観点に基づき、慎重な審議を重ね、ここに答申を取りまとめた。

1 現状及び課題の認識について

下関市は、平成 17 年 2 月に 5 つの市町の合併を経て構成されている。市街地形態を見ると、旧市町の中心部には一定の市街地が形成され、公共公益施設が集積する地域の拠点となっているが、その拠点は山地などの地理的条件によって独立し、分散型となっている。このため、生活基盤を支える重要インフラとしての上下水道施設等については、効率的な経営を行うため、下関市の地理的特性に合わせた最適な配置を行う必要があることは、上下水道局の中でも課題として認識されている。

また、全国的な課題とも言える人口減少については、下関市においても例外なくその波を迎えている状況であり、国立社会保障・人口問題研究所による地域別将来人口推計などからも、全国平均を上回るスピードで人口減少は続くとの厳しい見通しを有している。

設備投資型産業である上下水道事業は、高度経済成長期を中心に、多額の費用を投じて拡張・整備されてきたところであり、人口減少と歩調を合わせての施設の統廃合などは、簡単に実施することができないものであるが、長期的な展望に基づく無駄のない投資の視点が今後ますます求められてくる。

また、老朽化が進む施設や設備、管路への対策や、耐震化をはじめとする強靱化対策も必要である。

人的資源については、事業を支える職員や上下水道事業の工事・修繕を実施する民間事業者の従業員も年々減少・高齢化していることへの対応も必要となってくることが見込まれる。

また、持続可能な社会や脱炭素社会の実現に向けて、公営企業としての積極的な取組も求められるため、再生可能エネルギー導入の検討などカーボンニュートラルへの対応・進化や、衛星技術、AI、ICT など新技術を活用した将来課題に向けた取組の必要性についても、意識を強く持つことが求められている。

このような厳しい経営環境の中ではあるが、100 年先、200 年先へと持続可能な形で上下水道事業という重要な使命を引き継いでいかなければならず、現

状況把握と短期・長期双方の視点を踏まえた課題認識を持ち、今後の取組につなげていただきたい。

2 今後の取組の方向性について

(1) 基本理念について

既存のビジョンや経営戦略の中で定めていた「お客さまに満足される上下水道」という基本理念を大きく見直し、「時代に適合した上下水道を構築する」としている。

これまでの基本理念を大きく見直したのは、組織として上下水道サービスは時代の転換点にあり、水需要減少等の経営環境の変化を予測し、対応していく必要があることを強く感じているという理由からである。「お客さまに満足される上下水道」とは何かを突き詰めて考えると、変化に対応し、何としても市民生活の基盤であるライフラインを守っていく必要があるということである。そのために経営を柔軟かつ抜本的に変革するという方向性を、「時代に適合した上下水道を構築する」として表現したものということであった。

また、サブタイトルとしても「変革・持続・進化」を付しており、これは、将来に対する強い危機意識の表れであると思われ、審議会の議論を通じても上下水道局職員のライフラインを守るための使命感を感じたところである。

しかしながら、基本理念は掲げるだけでは意味をなさない。

基本理念に掲げた言葉の意味を、今の職員はもとより、今後新たに事業に携わる職員も含めて継続的に組織内に浸透させ、時代の変化に対応した経営と上下水道事業の再構築を実行していただきたい。

(2) 基本方針「安全な上下水道」について

基本方針「安全な上下水道」については、3つの施策に分かれている。

主には水質管理や検査体制に係る取組であるが、下関市民の水道水の水質への関心は決して小さくないと思われる。今般、マスメディアではPFASに関する報道がなされており、水道水の水質への世間の関心度の高さが伺える。

また、下水道においても最終的に海洋へ放出される水の水質管理は、環境保全の取組、健全な水循環の取組としても重要である。

これまで培ってきた水質検査の水準や監視体制を維持・改善し、安全性の確保を優先する必要がある。

(3) 基本方針「強靱な上下水道」について

基本方針「強靱な上下水道」については、3つの施策に分かれている。

具体的な取組としては、施設、設備、管路といった上下水道システムを構成する様々な要素に対するものに分かれているが、近年、能登半島地震をはじめとし、自然災害に起因するライフラインへの甚大な被害が発生する中で、特に耐震化の重要性が指摘されている。

また、記憶に新しいところでは、埼玉県八潮市の下水道管老朽化に起因する道路陥没事故の発生など、市民生活に影響を及ぼす事故の発生確立が高くなる危険性や老朽化対策の必要性も指摘されている。強靱な上下水道という言葉どおり、本来は全ての施設、管路を早急に耐震化することで強靱な上下水道を構築し、老朽化に対しても万全を期すべきところであるが、前述したとおり人材確保の制約や財政的な制約が存在し、審議会としても上下水道事業が厳しい経営環境であることを認識している。

このような状況の中でも、市民（お客さま）に求める負担と負担に見合う取組の効果について、バランスをとりながら優先順位を付し、強靱な上下水道の構築を目指して対策を進めていただきたい。

また、ハード対策のみならず、ソフト対策として、現実的かつ実効性のある危機管理体制の確立に努め、極端な気候変動をはじめ、想定し得る限りの災害への備えに努めていただきたい。

(4) 基本方針「持続し進化する上下水道」について

基本施策「持続し進化する上下水道」については、7つの施策に分かれているが、特に「施策（2）経営の安定化・経営基盤の強化」については、将来にわたり事業を持続させるため、非常に重要な施策である。具体的には、国の補

助金・交付金等を最大限活用することはさることながら、事業持続のための資金確保、将来世代との負担のあり方を含めて、各事業の現在の主な収入源である水道料金や工業用水道料金、下水道使用料などについて、事業に見合った適正な水準であるかについて、継続的に検証・検討をすることが経営責任として重要である。

また、その前提として現在の事業の規模についても適正であるかの検討が必要であり、言い換えると「施策（１）施設等の統廃合・合理化」にも関連するが、水需要の減少に合わせて事業規模を変化させるような抜本的な対応、思考も、将来的に必要である。

次に「施策（３）人材の確保・育成と技術継承」、「施策（４）官民連携の推進」、「施策（５）他事業体との連携・広域化」については、それぞれに具体的な取組が挙げられているが、関連の深いものである。将来的に職員が多く退職していく一方で、新たな人材確保が難しくなっていくことは官民共通の課題である。そのため、DXやICTの活用はもとより、様々な新たな取組を組織として取り入れていく必要があり、「民」の強みを活かすため、一層踏み込んで官民連携の検討を行うことが必要となってくる。このことは、地方公営企業の目的の一つである「最小の費用で最大の効果」を不断に目指していくことにつながる。

他方で企業とはいえ、事業の公益性が求められることにも鑑み、他市の状況等も参考にしながらの慎重な検討・判断も求められ、短期的な費用削減といった視点ではなく、将来にわたって事業が持続可能で、かつ、効率的な経営という視点を併せ持ちながら、事業運営を行っていただきたい。

なお、冒頭述べたとおり、上下水道局職員のライフラインを守ることに対する使命感の強さは感じたところであるが、事業は誰のためにあるのかの原点に立ち返れば、全ては市民（お客さま）のためにあるのである。そのため、特に広報・広聴活動については、常に市民（お客さま）が求めているものは何かといった視点で、受動的ではなく、能動的に実行していただきたい。今後は、市民（お客さま）に対する理解、市民（お客さま）とのコミュニケーションや信頼関係が大変重要になってくる。官の広報・広聴の枠を飛び越え、民間企業の

広報やマーケティングの知識や経験・ノウハウを大いに参考にさせていただきたい。

(5) 投資計画と財政計画について

投資計画と財政計画については、長期的な視点（30年先の将来）からバックキャスト思考により試算した今後10年間の計画として構成されているが、この10年という期間は、予見可能性や具体性の観点からも妥当と考えられる。

経営目標として定められている4つの目標の一つである「人口が減少するなど将来環境を見据え、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」という目標は非常に重要であるが、一方で難しい目標でもある。その経営目標に関連し、財政上の具体的な目標数値として、各事業の事業資金残高や企業債残高の管理目標値を設定しているが、この管理目標値の進捗管理が重要になってくる。類似団体等の数値を参考に設定されているところであるが、事業における経営環境は千差万別であるため、市民（お客さま）への分かりやすい説明を通じて理解を求めた上で、世代間負担のあり方について、引き続き検証を続けていただきたい。

また、厳しい経営環境に対応するように国の補助制度などのあり方も変容するため、常にその動向に注視し、積極的な制度の活用や、新たな制度の要望活動を行うなど、市民（お客さま）の直接的な負担の抑制に努めていただきたい。

上下水道事業の抱える現状と課題を踏まえると、上下水道局の実施しようとしている投資などは、どれも重要なものである。これらの実施については、妥当と評価するが、水道事業においては、現在の料金水準での投資を継続することが困難である。

上下水道局では、これまで組織体制や人事院の給与勧告に伴う給与の見直しを随時行い、経営の効率化・健全化のため様々な取組を実施してきたことは評価するが、今後も更なる投資の合理化や費用の見直しに取り組むことが必要である。

各事業の投資財政計画の将来見通しの表のうち、水道事業においては、収支ギャップを解消するため、令和8年（2026年）に25.5%、令和13年（2031年）に14.5%の平均改定率での水道料金改定を見込んでいるが、水道料金改定の実施については、市民（お客さま）の生活に与える影響の大きさを考慮し、その水準をさらに精査し、誰にどのくらいの負担を求めるかなどを含めた料金体系のあり方について、更に検討を行う必要がある。

なお、今後10年間の物価上昇や企業債借入時の利率の見込みは、最低限のものであると思料する。今後、予算・決算を通じて検証を行う際には、物価上昇や市場金利の動向なども踏まえ検証を行い、見込みとの乖離が大きいようであれば、随時見直しをされたい。

3 下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）原案の妥当性について

当審議会は、審議を通じて、別添の下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）原案を概ね妥当と認める。

4 付帯意見

- ・口径別の基本料金及び従量料金の水道料金改定を実施するに当たっては、口径別の使用水量の実態などをより詳細に把握し、誰にどのくらいの負担を求めるかなどを含めた料金体系のあり方について検討した上で、市民（お客さま）に対して、積極的かつ分かりやすい説明を実施すること。
- ・水道料金改定を実施する場合において、値上げについては、市民（お客さま）の生活に配慮し、段階的又は定期的な措置を検討すること。

おわりに

上下水道事業は、市民（お客さま）の日常生活に欠かすことのできない重要なライフラインであるが、日ごろ意識されることは少ない。

また、これまで右肩上がりで人口が増えていた時代は、事業を支える職員の数も多く、事業にかかる費用もそれほど意識されることが少なかった。

時代は移り、今後本格化する人口減少とそれに伴う収益の減少や増大する費用、また、事業を支える担い手の不足など非常に厳しい経営環境が見込まれる中において、将来の事業環境を想像し、可逆的に、現在成すべき事業を導く視点が求められている。

下関市上下水道局中長期ビジョン（経営戦略）策定に係る審議を通じて、経済学的な視点や生活者の視点、子育て世代の視点など多岐にわたる視点から、日ごろ意識することが少なかった上下水道事業というライフラインの将来像について、ともに議論を尽くせたことは、これからの事業のあるべき大きな方向性を示していると言える。

上下水道事業は、官民に関わらず、社会全体で支えていくべき事業であり、また、現在世代だけのものでもない。

先人たちが苦勞の末に水源を得て、現在に繋げてきたものであり、便益を享受する我々の世代が、また、次の世代に責任をもって引き継いでいかなくてはならない。

そのためにこれまで尽くしてきた審議会の議論や本答申がその一助となれば幸いである。



○下関市上下水道事業経営審議会 審議経過

開催年月日 (開催回数)	開催場所	審議内容等
令和6年6月13日 (第1回)	上下水道局 6F 会議室	・ 諮問 ・ 策定趣旨、現状と課題などの説明
令和6年11月14日 (第2回)	上下水道局 6F 会議室	・ 中長期ビジョン（経営戦略）素案の提示・説明（「第6章 投資財政計画」以外の部分） ・ 中長期ビジョン（経営戦略）素案の審議
令和6年12月24日 (第3回)	上下水道局 6F 会議室	・ 中長期ビジョン（経営戦略）素案の提示・説明（「第6章 投資財政計画」） ・ 中長期ビジョン（経営戦略）素案の審議
令和7年3月24日 (第4回)	上下水道局 6F 会議室	・ 中長期ビジョン（経営戦略）素案の審議 ・ 答申

○下関市上下水道事業経営審議会 委員名簿（7名） （五十音順・敬称略）

役 職	氏 名	所 属 等	備 考
会 長	足立 俊輔	公立大学法人下関市立大学 教授	
副会長	宇原 泰司	下関商工会議所 事務局長	
委 員	池内 賢二	下関市連合自治会 副会長	下関市連合自治会役員改選に伴い、第2回審議会から池内委員へ変更
〃	河村 和秀		
〃	壇 圭子	男女共同参画ネットワーク 下関さんしゃいん 21 事務局	
〃	西永 容子	下関市 PTA 連合会 理事	
〃	藤野 知則	公募	
〃	古田 妙子	一般財団法人下関 21 世紀協会 理事	