第２期
松本市水道事業経営戦略（案）

（令和９年度～令和１８年度）

令和　年　月

松本市上下水道局

目　次

第１章 経営戦略策定の趣旨 ・・・

第１章 経営戦略策定の趣旨

１．１　経営戦略策定の背景

地方公共団体は、公営企業を能率的かつ合理的に経営し、将来にわたり住民生活に必要なサービスを安定的に供給していくため、公営企業の経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組むことが求められています。このような公営企業の経営健全化や抜本的改革に取り組むための重要なツールとして位置付けられているのが、公営企業の経営戦略です。

公営企業である水道事業を取り巻く環境は、超少子高齢型社会の進展、節水型社会の定着に伴う水需要の減少、老朽化施設の増大、熟練技術者の大量退職による技術の継承など、様々な課題を抱えています。

そうした中、本市では平成２９年３月に経営の基本計画である松本市水道事業経営戦略（以下「第１期経営戦略」という。）を策定しました。その後、上位計画である第２期松本市水道ビジョン（令和３年３月策定。以下「第２期ビジョン」という。）を策定し、令和４年５月には第１期経営戦略の中間見直しを実施しました。

第１期経営戦略を策定して以降、新型コロナウイルスの流行、物価・エネルギー価格の高騰などの影響により事業を取り巻く環境は、より一層厳しさを増している状況です。

この度、第１期経営戦略の計画期間である平成２９年度から令和８年度までの１０年間が終了することから、更なる経営基盤の強化と財政マネジメントの向上を図り、将来にわたってサービスの提供を安定的に継続することが可能となるよう、第２期松本市水道事業経営戦略（以下「第２期経営戦略」という。）を策定します。

公営企業に対する経営戦略策定の取組みを推進するため、総務省から「「経営戦略」の策定推進について」（平成２８年１月２６日付け総財公第１０号・総財営第２号・総財準第４号通知）が発出され、令和２年度までに経営戦略を策定するよう要請されました。

その後、策定した経営戦略に対し、ＰＤＣＡサイクルを通じた質の向上を目的とし、「新経済・財政再生計画改革工程表２０２１」（令和３年１２月２３日経済財政諮問会議決定）において、経営戦略の見直し率を令和７年度までに１００％とすることが追加要請されました。

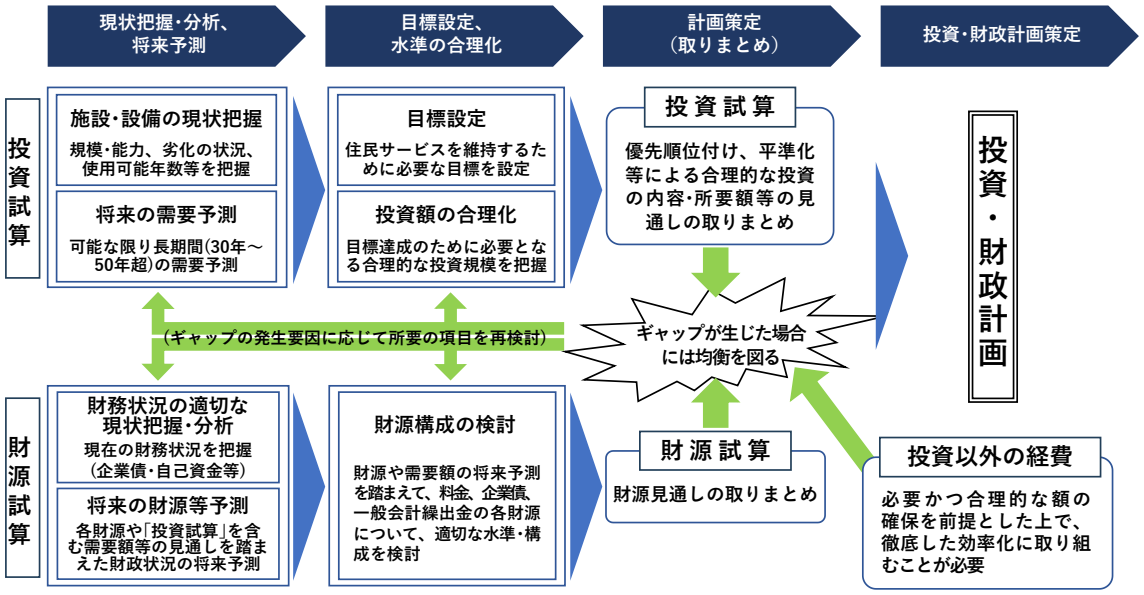
また、総務省から策定・改定への取組みの手引きとして、「「経営戦略」の改定推進について」（令和４年１月２５日付け総財公第６号・総財営第１号・総財準第２号通知）発出時に「経営戦略策定・改定マニュアル」（令和４年１月改定。以下「マニュアル」という。）が示されています。

１．２　経営戦略策定に当たっての留意点

経営戦略とは、各公営企業が将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画です。経営戦略は主として「事業概要」、「将来の事業環境」、「経営の基本方針」、「投資・財政計画」及び「経営戦略の事後検証、改定等に関する事項」から構成されます。

「事業概要」、「将来の事業環境」及び「経営の基本方針」は、公営企業を取り巻く経営環境や提供するサービスなどに関する事項です。

「投資・財政計画」は経営戦略における中心的な事項であり、投資試算と財源試算が計画期間内に収支均衡となっていない場合は、収支ギャップ（損益赤字や資金不足）解消に向けた取組みの方向性やスケジュールを示すことが求められています。



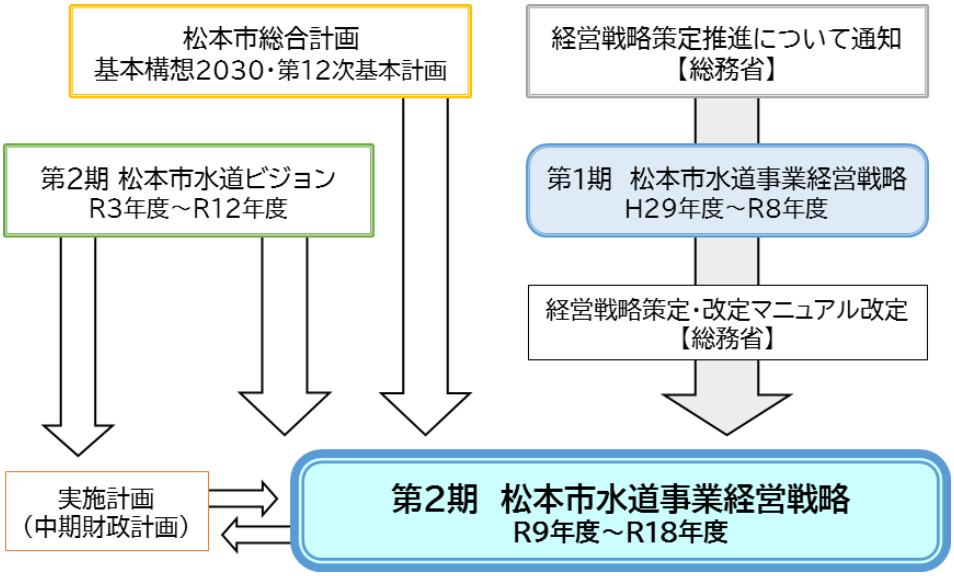
図：経営戦略検討イメージ

また、総務省は、「「経営戦略」の改定推進について」（令和４年１月２５日付け通知）において、経営戦略の改定に際しては、以下の内容を盛り込むよう示しています。

① 今後の人口減少等を加味した料金収入の的確な反映
② 減価償却率や耐用年数等に基づく施設の老朽化を踏まえた将来における所要の更新費用の的確な反映
③ 物価上昇等を反映した維持管理費、委託費、動力費等の上昇傾向等の的確な反映
④ ①②③を反映した上での収支を維持する上で必要となる経営改革（料金改定、広域化、民間活用・効率化、事業廃止等）の検討

１．３　経営戦略策定の位置付け

第２期経営戦略は、総務省が示すマニュアルにおいて求められる事項に留意し、上位計画である「松本市総合計画　基本構想２０３０・第１２次基本計画」及び第２期ビジョンの内容を踏まえた水道事業の経営に係る基本計画とし、毎年度策定する実施計画（中期財政計画）策定時の指針として位置付けます。



図：第２期経営戦略の位置付け

１．４　対象事業（会計）

本市が経営する水道事業においては、「松本市水道事業会計」として運営する「松本地区水道事業」、「四賀地区水道事業」、「梓川地区水道事業」及び「波田地区水道事業」の４事業に関する会計を一本化して管理しています。

各事業ともに水道法（昭和３２年法律第１７７号）に基づく５，００１人以上の水道事業（通称：上水道事業）に位置付けられており、その経理手法は、一般会計における「官公庁会計方式（単式簿記）」とは異なり、地方公営企業法（昭和２７年法律第２９２号）の適用に伴う「公営企業会計方式（複式簿記）」が採用されています。

経営戦略策定に当たっては、会計単位として策定することが基本とされているため、本計画は「松本市水道事業会計」内における４事業を対象として策定します。

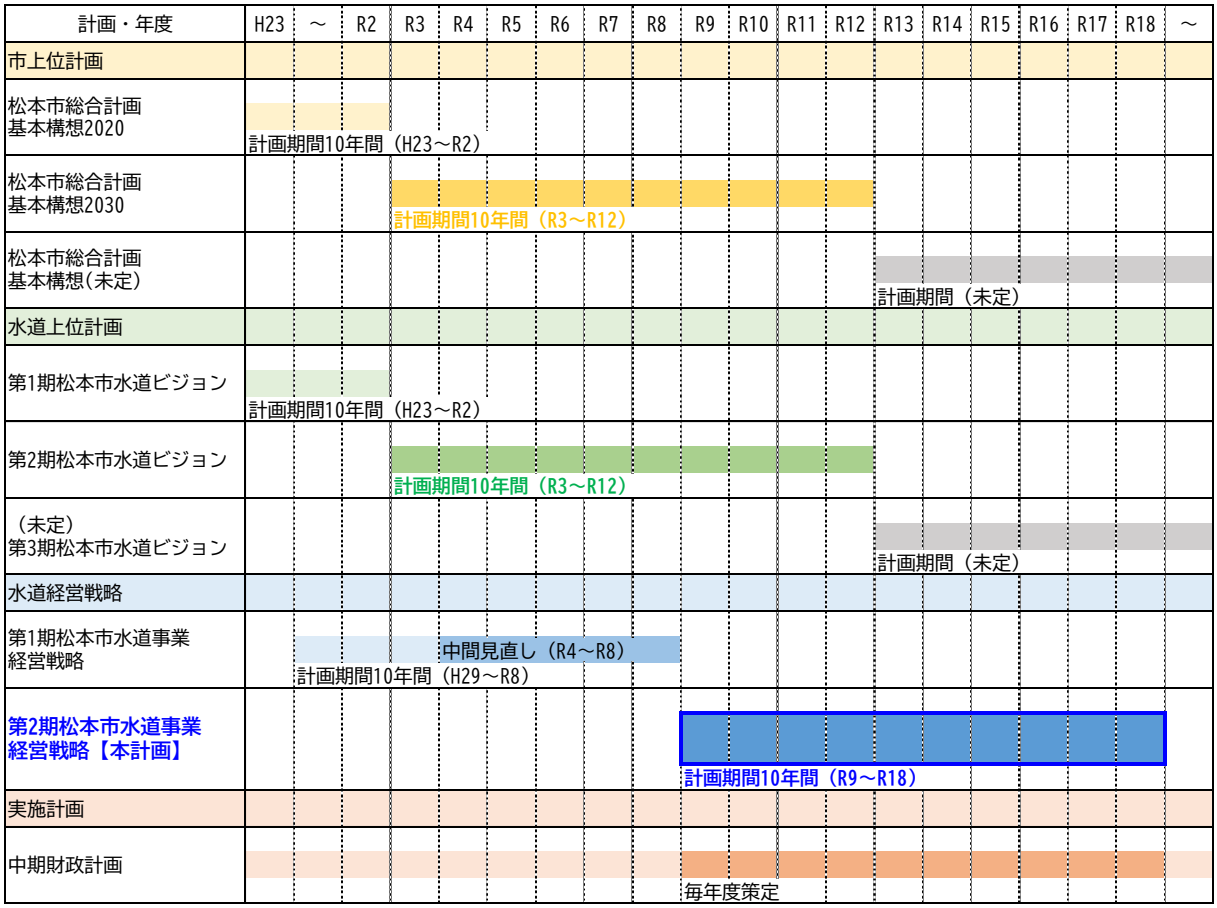
表：対象事業（会計）

会計名	対象事業	地方公営企業法の適用
松本市水道事業会計	松本地区水道事業	地方公営企業法の全部適用（公営企業会計方式）
	四賀地区水道事業	
	梓川地区水道事業	
	波田地区水道事業	

１．５　計画期間

第２期経営戦略は、第１期経営戦略の計画期間が令和８年度に終了することに伴い、新たに令和９年度を計画初年度とし、令和１８年度までの１０年間を計画期間とします。

第２期経営戦略 計画期間：令和９年度から令和１８年度まで



図：第２期経営戦略の計画期間

第２章 事業の現状

２．１　事業概要

本市における水道は、大正９年１２月に松本地区水道事業が計画給水人口６０，０００人、計画１日最大給水量１０，０００㎥／日での事業創設認可を受けたことから始まりました。

昭和４９年２月に、長野県企業局と松塩水道用水供給事業協定を締結し、平成４年４月には計画受水量の１００％を受水しています。

平成１７年４月には、四賀村、梓川村、安曇村及び奈川村と、平成２２年３月には波田町と合併し、松本地区水道事業、四賀地区水道事業、梓川地区水道事業及び波田地区水道事業の４事業による運営となりました。

平成２７年４月には、松本地区、四賀地区、安曇地区及び奈川地区の公営簡易水道事業と飲料水供給施設を上水道事業へ統合し、現在に至っています。

表：事業計画

事業	認可(届出)年月	認可計画目標年次	計画給水人口	計画1日最大給水量
松本地区水道事業	平成27年3月	令和7年度	203,500　人	82,000　㎥/日
四賀地区水道事業	平成27年3月	令和7年度	5,040　人	1,960　㎥/日
梓川地区水道事業	平成27年3月	令和7年度	16,610　人	6,810　㎥/日
波田地区水道事業	平成22年3月	平成30年度	16,600　人	8,200　㎥/日
全体	－	－	241,750　人	98,970　㎥/日

表：業務概要

項目		単位	松本地区	四賀地区	梓川地区	波田地区	全体
行政区域内人口		人	198,778	3,699	13,583	14,986	231,046
給水区域内人口		人	198,612	3,699	13,475	14,920	230,706
現在給水人口		人	198,151	3,667	13,475	14,882	230,175
水道普及率		%	99.7	99.1	99.2	99.3	99.6
給水普及率		%	99.8	99.1	100.0	99.7	99.8
水量	年間総配水量	㎥	24,735,569	588,235	1,763,561	1,530,594	28,617,959
	1日平均配水量	㎥	67,769	1,612	4,831	4,193	78,405
	1日最大配水量	㎥	72,423	1,832	5,505	4,887	83,757
	年間総有収水量	㎥	21,653,763	356,191	1,336,339	1,432,045	24,778,338
	1日平均有収水量	㎥	59,325	976	3,661	3,923	67,886
有収率		%	87.5	60.6	75.8	93.6	86.6
負荷率		%	93.6	88.0	87.8	85.8	93.6

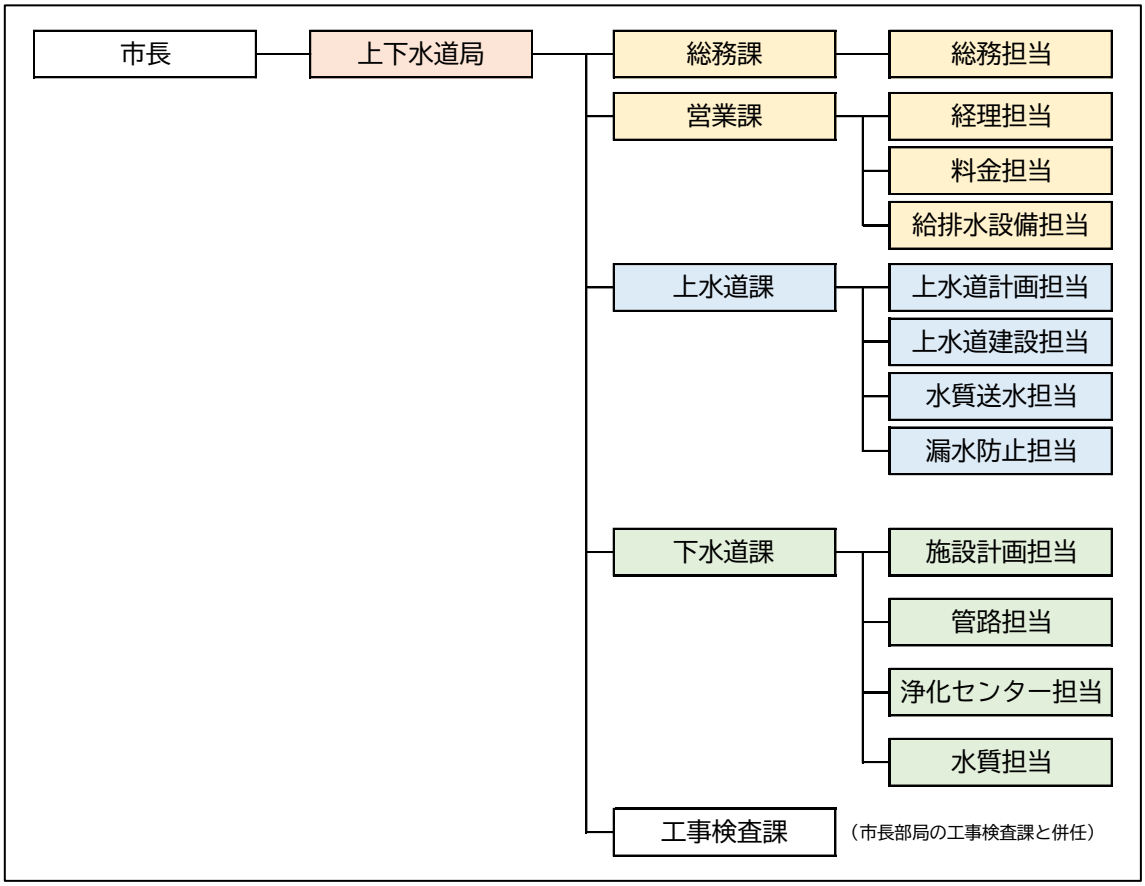
出典：「令和8年版 事業年報 まつもとの上下水道」から作成

２．２　組織概要

⑴　組織体制

行政改革の一環として、平成１０年４月１日から水道局と下水道部を統合し、上下水道局として運営を行っています。これにより、簡素で効率的な経営体制が確立され、上下水道事業の円滑な事業計画の策定と運営が可能となりました。また、上下水道事業に関する受付の窓口を一本化することにより、サービスの向上を図るとともに、市民の皆様に分かりやすい組織としています。

水道事業に関する業務については、上下水道局内の上水道課、総務課及び営業課の職員が従事しています。



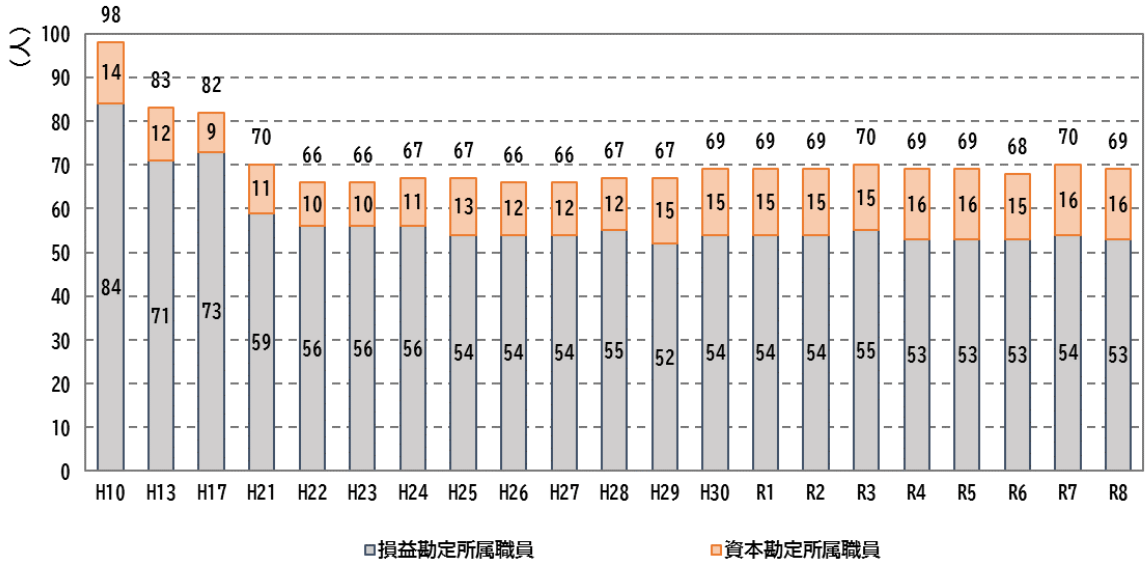
図：組織体制

⑵　職員数の推移

平成１０年４月に上下水道局が発足した当時、水道関連職員数は９８名（非常勤嘱託職員含む。）でした。その後、平成１３年度に業務部と施設部を統合、事務処理ＯＡ化の推進、水運用監視制御・施設維持管理業務の外部委託、平成１７年度と平成２１年度の市町村合併により増加した組織・要員の見直し、平成２１年度の検針・料金徴収業務の外部委託をしたことなどにより、損益勘定（水道の維持管理に係る予算）所属職員が大幅に減員し、現在は全体で６９名（会計年度任用職員含む。）が水道事業に従事しています。

【主な事業体制の見直し】

平成１０年度	水道局と下水道部を統合し、上下水道局発足
平成１３・１４年度	水運用を行う中央監視・維持管理業務を民間へ委託
平成１７年度	四賀、安曇、奈川及び梓川の４村合併に伴う業務対応要員の配置
平成２１年度	波田町と合併 検針・料金徴収業務を民間へ委託



図：水道関連職員数の推移

２．３　施設概要

⑴　取水施設

本市の計画取水量は、１０１，１７２㎥／日であり、６３，０００㎥／日（約６２．３％）を長野県企業局が運営する松塩水道用水供給事業から浄水を受水し、残りの３８，１７２㎥/日（約３７．７％）を自己水源で賄う計画となっています。自己水源は、３９か所から取水している状況です。

表：取水施設概要

事業	水源種別		計画取水量 ㎥/日
松本地区	自己水源	河川水(1)・井戸水(6)	19,057
	松塩水道用水	浄水定量受水	63,000
四賀地区	自己水源	湧水(3)・伏流水(2)・ダム水(1)	2,360
梓川地区	自己水源	河川水(7)・井戸水(8)・湧水(5)・伏流水(1)	7,844
波田地区	自己水源	河川水(5)	8,911
全体	－	－	101,172

（　）括弧書きは箇所数

⑵　浄水及び配水施設

自己水源からの取水に対する浄水処理を行うため、１８か所の浄水場が稼働しています。また、松塩水道用水の受水配水池は、茶臼山配水池など８か所で受水しており、計９７か所の配水池から水道水の供給を行っています。

表：浄水施設概要

事業	浄水場	処理水源種別	計画浄水量（㎥/日）	浄水処理方式	備考
松本地区	三城浄水場	河川水	86	膜ろ過＋塩素滅菌	三城水源
四賀地区	太ノ田浄水場	湧水	10	膜ろ過＋塩素滅菌	太ノ田水源
	月沢・金山浄水場	湧水 伏流水	1,800	膜ろ過＋活性炭＋塩素滅菌	金山第1・第2・月沢水源
	大沢浄水場	伏流水	300	膜ろ過＋活性炭＋塩素滅菌	大沢水源
	水上浄水場	ダム水	250	膜ろ過＋塩素滅菌	水上ダム
梓川地区	金松寺浄水場	河川水	240	膜ろ過＋活性炭＋塩素滅菌	金松寺山、二竜沢水源
	小室浄水場	河川水	2,020	急速ろ過＋塩素滅菌	南黒沢水源
	島々浄水場	伏流水	387	急速ろ過＋塩素滅菌	前樽沢水源
	入山浄水場	河川水 湧水	14	急速ろ過＋塩素滅菌	八木沢、深沢水源
	駒ヶ原浄水場	河川水	22	急速ろ過＋塩素滅菌	駒ヶ原水源
	寄合渡浄水場	湧水	381	急速ろ過＋塩素滅菌	寄合渡第1・第2水源
	木曽路原浄水場	河川水	154	急速ろ過＋塩素滅菌	木曽路原水源
	保平浄水場	河川水	73	急速ろ過＋塩素滅菌	二ノ沢水源
	川浦滅菌室	湧水	10	塩素滅菌	川浦水源
波田地区	男女沢第1浄水場	河川水	4,820	急速ろ過＋塩素滅菌	黒川、栗谷俣、一の沢、二の沢水源
	男女沢第2浄水場	河川水	4,000	急速ろ過＋塩素滅菌	黒川、一の沢、二の沢水源
	中下原浄水場	河川水	24	緩速ろ過＋塩素滅菌	中沢水源
	竜島浄水場	河川水	67	膜ろ過＋塩素滅菌	黒川、一の沢、二の沢水源
全体		－	14,658		

表：松塩水道用水受水配水池概要

受水配水池	計画受水量（㎥/日）	容量（㎥）	池数	構造	築造年月	備考
茶臼山配水池	9,000	3,000	1	PC造	S54/3	
妙義配水池	10,000	3,000	1	PC造	S59/2	外筒
		2,000	1	PC造	S59/2	内筒
藤井配水池	4,000	2,000	1	PC造	S56/2	
並柳配水池	12,500	2,000	1	PC造	S48/7	
		2,000	1	PC造	S55/5	
		2,000	2	RC造	S59/6	1池 1,000㎥
松原配水池	5,000	2,000	1	PC造	S55/3	
寿配水池	12,000	4,000	2	PC造	S56/2・S56/10	1池 2,000㎥
		1,800	2	RC造	S43/7・S45/3	1池 900㎥
今井第1配水池	3,000	1,000	1	PC造	S54/4	
今井第2配水池	7,500	4,000	2	PC造	S62/3・H9/3	1池 2,000㎥
全体	63,000	28,800	16			

表：配水池概要

事業	配水池容量㎥	箇所数	池数	構造	備考
松本地区	28,800.0	8か所	16池	PC造　8か所 (一部RC造 2か所)	受水配水池
	36,937.1	38か所	65池	RC造 30か所 PC造　7か所 SUS造 1か所	その他配水池
四賀地区	3,425.6	27か所	40池	RC造 25か所 PC造　1か所 SUS造 1か所	
梓川地区	7,969.4	19か所	36池	RC造 14か所 PC造　3か所 SUS造 2か所	
波田地区	6,153.7	5か所	9池	RC造　4か所 PC造　1か所	
全体	83,285.8	97か所	167池		

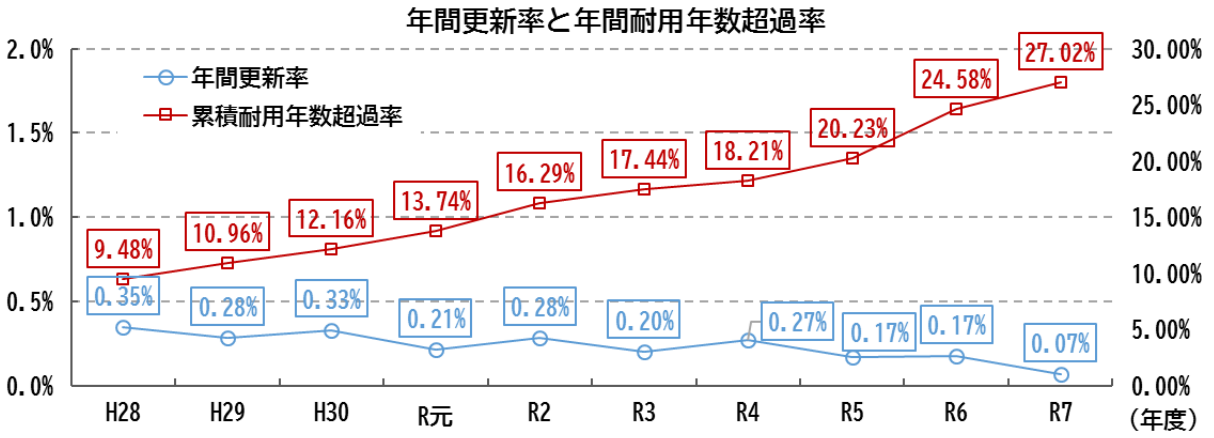
⑶ 管路施設

本市の導水管、送水管及び配水管の総延長は、令和７年度末時点では約１，８２９.６９ｋｍです。そのうち法定耐用年数４０年を経過した管路の割合は、平成２８年度末時点での約９．５％（約１７０．３０ｋｍ）から、令和７年度末時点で２７．０％（約４９４．３９ｋｍ）と増加しており、老朽化が進んでいる状況です。

この状況に対して、管路更新の状況は、各年度０．１％から０．３％（約１ｋｍから６ｋｍ）の更新率となっており、法定耐用年数超過率に対し、更新のペースが追いついていない状況です。

表：年度別管路延長状況

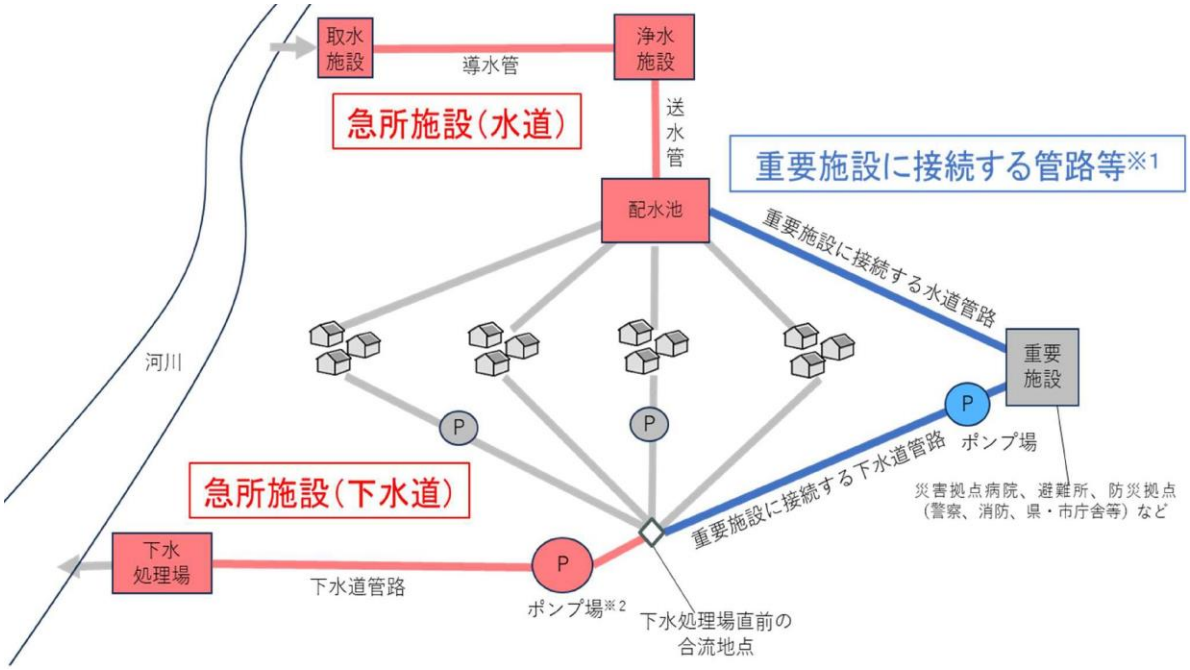
年度	区分	布設延長				年間更新延長（km・率）	年間耐用年数超過延長（km・率）	累積耐用年数超過延長（km・率）
		導水管	送水管	配水管	合計			
H28	延長(m)	36.64	62.36	1,698.11	1,797.11	6.23	33.85	170.30
	構成比	2.0%	3.5%	94.5%	100.0%	0.3%	1.9%	9.5%
H29	延長(m)	37.14	62.38	1,703.14	1,802.66	5.08	27.19	197.49
	構成比	2.1%	3.5%	94.5%	100.0%	0.3%	1.5%	11.0%
H30	延長(m)	36.08	62.14	1,708.55	1,806.77	5.94	22.24	219.73
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.3%	1.2%	12.2%
R1	延長(m)	36.16	61.49	1,716.06	1,813.71	3.86	29.46	249.19
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.2%	1.6%	13.7%
R2	延長(m)	36.20	61.49	1,719.91	1,817.60	5.13	46.85	296.04
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.3%	2.6%	16.3%
R3	延長(m)	36.20	61.70	1,719.16	1,817.06	3.70	20.87	316.91
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.2%	1.1%	17.4%
R4	延長(m)	36.20	61.59	1,722.42	1,820.21	4.90	14.64	331.55
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.3%	0.8%	18.2%
R5	延長(m)	36.20	61.59	1,719.51	1,817.30	3.12	36.15	367.70
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.2%	2.0%	20.2%
R6	延長(m)	36.20	61.87	1,728.51	1,826.58	3.16	81.27	448.97
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.2%	4.4%	24.6%
R7	延長(m)	36.20	61.89	1,731.60	1,829.69	1.20	45.42	494.39
	構成比	2.0%	3.4%	94.6%	100.0%	0.1%	2.5%	27.0%



図：年間更新率と耐用年数超過率

⑷　耐震化状況

浄水場や配水池、それらに直結した管路等は、地震により被災すると広範囲かつ長期的に影響を及ぼす可能性が高いため、水道システムの急所施設及び重要施設に接続する管路の耐震化が重要とされています。そのため、国土交通省から水道及び下水道システム一体で見た際の急所施設や避難所等の重要施設に接続する上下水道管路の耐震化への取組みが推進されています。



（出典）国土交通省資料

図：上下水道の急所施設及び重要施設に接続する管路イメージ

本市の水道事業における急所施設及び重要施設に接続する管路の耐震化の状況を以下に示します。

急所施設である取水施設、浄水施設、配水施設、導水管及び送水管の令和６年度時点での耐震化率（又は耐震適合化率）は、取水施設及び浄水施設を除き長野県平均を上回っており、特に配水施設については近年の配水池耐震化対策事業の取組みの効果により、約７３．９％と長野県平均及び全国平均を上回っている状況です。

重要施設に接続する配水管については、主に松本地区に存在し、耐震適合化率約１７．４％と長野県平均以上ではあるものの、引き続き耐震適合化率向上に向けて取り組んでいく必要があります。

表：地区別の急所施設及び重要施設に接続する管路の耐震化状況（令和６年度末時点（重要施設は令和５年度末時点））

区分	事業	施設能力（㎥/日）	耐震化施設能力（㎥/日）	耐震化率（%）	長野県平均耐震化率(%)	全国平均耐震化率(%)
（急所施設（取水施設）	松本地区	76,550	27,500	35.9		
	四賀地区	2,134	0	0.0		
	梓川地区	16,868	4,909	29.1		
	波田地区	13,570	0	0.0		
	全体	109,122	32,409	**29.7**	40.1%	51.7%

区分	事業	施設能力（㎥/日）	耐震化施設能力（㎥/日）	耐震化率（%）	耐震化率県平均(%)	耐震化率全国平均(%)
（急所施設（浄水施設）	松本地区	19,057	0	0.0		
	四賀地区	2,360	2,100	89.0		
	梓川地区	7,844	3,040	38.8		
	波田地区	8,911	8,887	99.7		
	全体	38,172	14,027	**36.7**	38.5%	46.6%

区分	事業	有効容量（㎥）	耐震化有効容量（㎥）	耐震化率（%）	耐震化率県平均(%)	耐震化率全国平均(%)
（急所施設（配水施設）	松本地区	58,300	40,800	70.0		
	四賀地区	1,686	1,000	59.3		
	梓川地区	5,100	5,100	100.0		
	波田地区	5,197	5,046	97.1		
	全体	70,283	51,946	**73.9**	46.7%	67.8%

区分	事業	対象管路延長（km）	耐震適合管延長（km）	耐震適合化率（%）	耐震適合化率県平均(%)	耐震適合化率全国平均(%)
（急所施設（導水管）	松本地区					
	四賀地区	6.20	4.09	65.9		
	梓川地区	18.65	5.23	28.1		
	波田地区	11.35	5.38	47.4		
	全体	36.20	14.70	**40.6**	29.9%	34.6%

区分	事業	対象管路延長（km）	耐震適合管延長（km）	耐震適合化率（%）	耐震適合化率県平均(%)	耐震適合化率全国平均(%)
（急所施設（送水管）	松本地区	15.40	9.94	64.6		
	四賀地区	17.70	9.55	54.0		
	梓川地区	25.45	18.69	73.4		
	波田地区	3.33	2.51	75.4		
	全体	61.87	40.69	**65.8**	36.9%	48.6%

区分	事業	対象管路延長（km）	耐震適合管延長（km）	耐震適合化率（%）	耐震適合化率県平均(%)	耐震適合化率全国平均(%)
重要施設に接続する配水管	松本地区	86.50	13.27	15.3		
	四賀地区					
	梓川地区					
	波田地区	2.18	2.18	100.0		
	全体	88.68	15.45	**17.4**	15.6	38.6

２．４　料金体系

⑴　水道料金表

本市の水道料金は、使用水量に関わらず徴収する準備料金と、使用水量に応じて徴収する水量料金で構成される「二部料金制」を採用しています。準備料金は水道メーターの口径の違いにより設定する口径別基本料金、水量料金は使用水量１㎥当たりの単価が加算される均一料金制（小口径は区画別逓増性）を採用しており、基本水量は設定していません。

本市の水道料金は、昭和６３年８月に引き上げて以降、３７年間、料金の引上げを行っていませんでしたが、将来にわたって安定的に水道水を供給し、健全な水道事業を維持するため、令和８年４月１日に改定を行いました。

表：新旧水道料金表

【改定前：旧料金表　令和8年3月31日まで適用】　　（　）括弧書きは税込相当

口径	準備料金(円)	水量料金(円：1㎥当たり)					
	金額	10㎥以下	10㎥超 20㎥以下	20㎥超	浴場 営業用	臨時給水	共用 給水装置
13㎜	780（858）	65 (71.5)	105 (115.5)	160 (176)	50 (55)	400 (440)	65 (71.5)
20㎜	1,900（2,090）						
25㎜	3,500（3,850）						
30㎜	7,500（8,250）	160 (176)					
40㎜	13,000（14,300）						
50㎜	20,000（22,000）						
75㎜	48,000（52,800）						
100㎜	82,000（90,200）						
150㎜	180,000（198,000）						

【改定後：新料金表　令和8年4月1日から適用】　　（　）括弧書きは税込相当

口径	準備料金(円)	水量料金(円：1㎥当たり)					
	金額	10㎥以下	10㎥超 20㎥以下	20㎥超	浴場 営業用	臨時給水	共用 給水装置
13㎜	1,200（1,320）	65 (71.5)	105 (115.5)	160 (176)	50 (55)	400 (440)	65 (71.5)
20㎜	2,920（3,212）						
25㎜	5,380（5,918）						
30㎜	11,530（12,683）	160 (176)					
40㎜	19,970（21,967）						
50㎜	30,710（33,781）						
75㎜	73,710（81,081）						
100㎜	125,920（138,512）						
150㎜	276,400（304,040）						

表：昭和６３年以降の改定経過（消費税改定によるものを除く。）

改定年月日	平均改定率等
Ｓ６３．　８．１	４．５６％
Ｈ　７．　４．１	△３．１４％
Ｈ１９．　８．１	△５．５６％ 四賀、梓川地区を松本地区に統一し全体を改定
Ｈ２４．１０．１	波田地区を松本地区に統一
Ｈ２７．　４．１	安曇、奈川地区を松本地区に統一
Ｒ　８．　４．１	２０．１１％

松本市上下水道事業経営審議会 答申概要

料金の改定に当たり、令和６年６月に松本市上下水道事業経営審議会に意見（諮問）を求め、令和７年２月に回答（答申）をいただきました。その答申を参考に、料金改定を行うことを決定しました。答申の概要は以下のとおりです（答申書から一部抜粋）。

■ 答申内容

（1）料金体系

現行どおり、基本料金と従量料金から構成される「二部料金制」とする。基本料金は口径別料金体系（基本水量無し）、従量料金は均一料金制（小口径は区画別逓増料金制）とする。

（2）料金算定期間

令和８年度から令和１１年度までの４年間とする。

（3）料金平均改定率

２０．１１%引き上げることが妥当である。

（4）改定時期

令和８年４月１日とすることが妥当である。

■ 附帯意見

松本市水道料金は３６年もの間（審議会当時）、値上げの改定を行ってこなかった。長期にわたる料金の据置きが、改定率の大幅な上昇を招く場合がある。今後は社会経済情勢を踏まえながら、将来世代に負担を先送りすることなく、原則として４年ごとに料金の見直しを行うことを提言する。

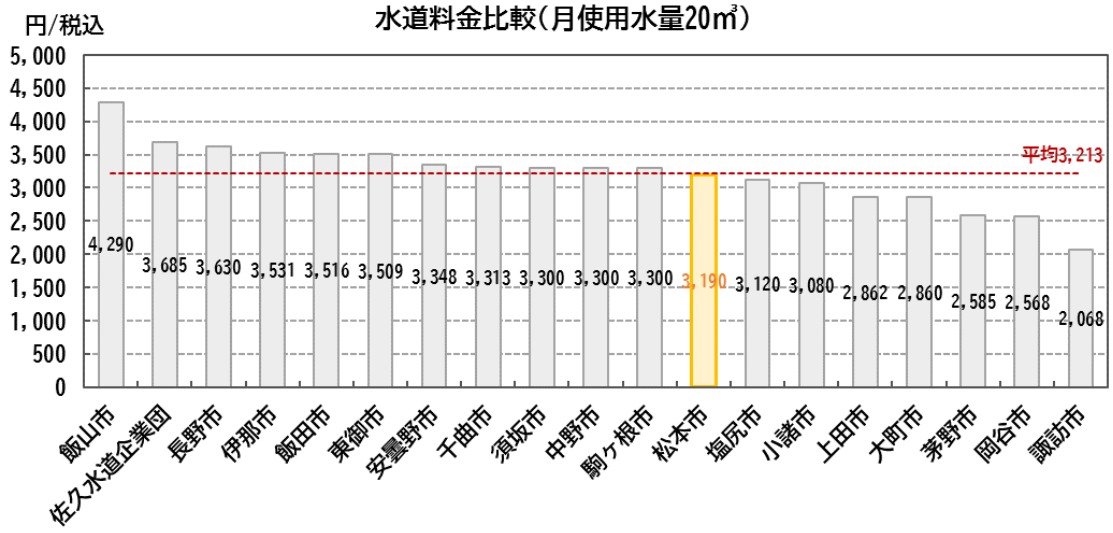
⑵　月額水道料金比較

本市の水道料金を長野県内１９市と比較した結果、月使用水量が１０㎥だった場合は、高い方から１番目、２０㎥使用した場合は、高い方から１２番目に位置しています。

表：水道料金比較（県内１９市）

順位	10㎥/月（単位：円）		順位	20㎥/月（単位：円）	
1	**松本市**	**2,030　円**	1	飯山市	4,290　円
2	伊那市	1,991　円	2	佐久水道企業団	3,685　円
3	飯山市	1,990　円	3	長野市	3,630　円
4	駒ヶ根市	1,980　円	4	伊那市	3,531　円
5	長野市	1,881　円	5	飯田市	3,516　円
6	塩尻市	1,860　円	6	東御市	3,509　円
7	岡谷市	1,782　円	7	安曇野市	3,348　円
8	佐久水道企業団	1,760　円	8	千曲市	3,313　円
9	東御市	1,749　円	9	須坂市	3,300　円
10	飯田市	1,686　円	10	中野市	3,300　円
11	安曇野市	1,568　円	11	駒ヶ根市	3,300　円
12	上田市	1,564　円	**12**	松本市	3,190　円
13	須坂市	1,550　円	13	塩尻市	3,120　円
14	小諸市	1,540　円	14	小諸市	3,080　円
15	中野市	1,452　円	15	上田市	2,862　円
16	千曲市	1,413　円	16	大町市	2,860　円
17	茅野市	1,320　円	17	茅野市	2,585　円
18	大町市	1,320　円	18	岡谷市	2,568　円
19	諏訪市	1,034　円	19	諏訪市	2,068　円
－	県内19市平均	1,656　円	－	県内19市平均	3,213　円

（出典）各市ホームページ（令和８年８月１３日時点）から一般用、口径 13 ㎜、消費税込み情報を抽出して加工



図：県内１９市水道料金比較（月使用水量２０㎥の場合）

２．５　資金残高と企業債残高等の状況

⑴　資金残高状況

資金残高は、令和７年度で約４４億円保有しており、給水収益に対する資金残高の割合（資金残高対給水収益比率）は、約１１３%となっています。新たな企業債の発行を抑えてきたこともあり、県内１９市の平均（令和６年度：約１８３%）、隣接市、長野市と比べても低い現金保有水準ですが、不測の事態に備えられるように１年間の給水収益に相当する現金資金を保持している状況です。

表：給水収益に対する資金残高保有状況比較（県内 19 市平均等）

資金残高対給水収益比率			R2	R3	R4	R5	R6
長野市	上水道	%	236.21	255.13	253.57	246.99	242.12
松本市	上水道	%	91.98	84.50	104.78	102.93	104.76
塩尻市	上水道	%	110.05	117.04	135.33	146.71	160.67
安曇野市	上水道	%	163.98	164.68	152.64	159.33	154.07
（平均値）	県内19市	%	183.15	184.94	184.80	188.56	183.16

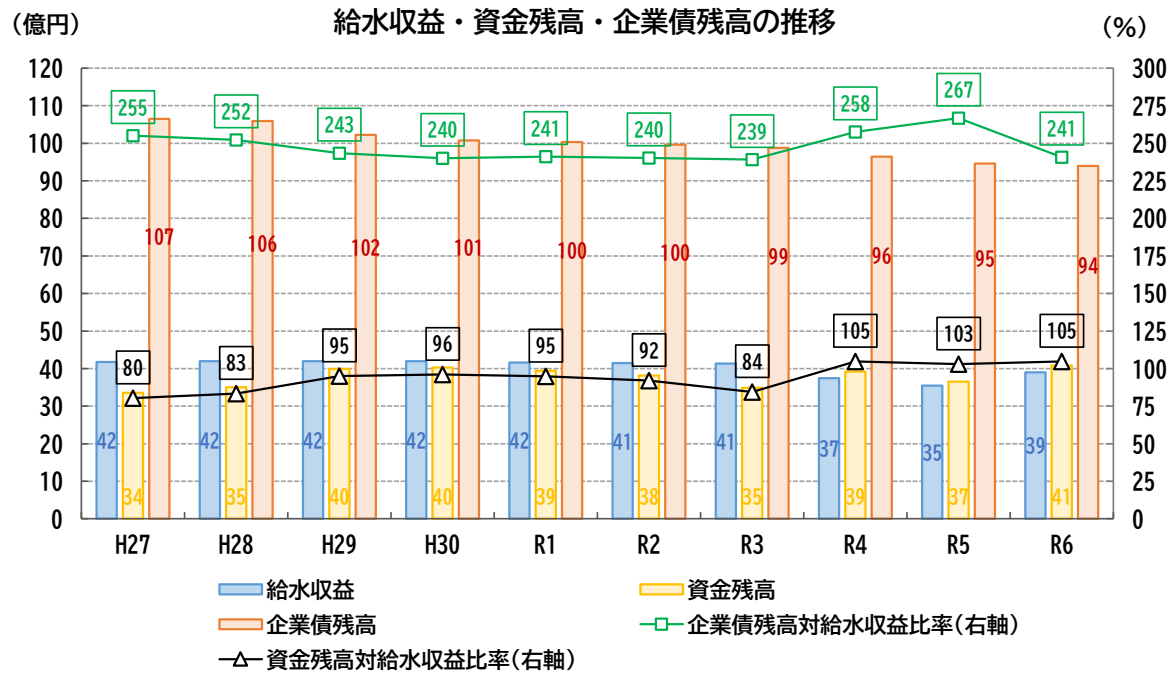
⑵　企業債残高状況

事業の負債である企業債（借金）残高は、平成２７年度から毎年着実に減少させており、給水収益に対する企業債残高の割合（企業債残高対給水収益比率）は、２５０%前後で推移しています。県内１９市や隣接市と比べほぼ同等水準の企業債保有状況です。

世代間の負担の公平性にも留意しながら、事業収入規模に対する負債が大幅に増加しないよう企業債借入の管理を行っている状況です。

表：給水収益に対する企業債残高保有状況比較（県内１９市平均等）

企業債残高対給水収益比率			R2	R3	R4	R5	R6
長野市	上水道	%	509.10	508.44	506.77	491.61	477.50
松本市	上水道	%	240.29	239.14	257.64	266.71	240.80
塩尻市	上水道	%	330.55	310.02	297.37	275.65	286.08
安曇野市	上水道	%	350.30	295.56	260.88	227.33	197.48
（平均値）	県内19市	%	313.99	302.79	291.49	289.04	282.16



図：給水収益・資金残高・企業債残高の推移

２．６　経営比較分析表を活用した現状分析

経営比較分析表とは、経営及び施設の状況を表す経営指標を活用し、当該事業の経年比較、他団体との比較、複数の指標を組み合わせた分析などにより、経営の現状や課題を把握するためのものです。数値については毎年最新版を市ホームページで公開しています。

ここでは、「経営の健全性・効率性」及び「施設の老朽化」を判断するための以下の指標により、本市の水道事業の経営状況について現状分析を行いました。

本市の令和２年度数値と最新公表値である令和６年度の経年変化、他団体（全国平均・長野県内１９市平均）との比較結果を以下に示します。

【経営の健全性・効率性に関する指標】

①経常収支比率（%）　⇒経常的な収益状況に関する指標【大きい程望ましい】
②累積欠損金比率（%）⇒累積の欠損金状況に関する指標【小さい程望ましい】
③流動比率（%）　⇒短期の債務支払能力に関する指標【大きい程望ましい】
④企業債残高対給水収益比率（%）⇒企業債残高の規模に関する指標【小さい程望ましい】
⑤料金回収率（%）　⇒原価に対しての料金水準に関する指標【大きい程望ましい】
⑥給水原価（円）　⇒1㎥当たりの原価に関する指標【小さい程望ましい】
⑦施設利用率（%）　⇒施設利用状況に関する指標【大きい程望ましい】
⑧有収率（%）⇒生産した水道水が収益につながっているかに関する指標【大きい程望ましい】

【施設の老朽化に関する指標】

⑨有形固定資産減価償却率（%）⇒資産の経年化がどれだけ進んでいるかに関する指標【小さい程望ましい】
⑩管路経年化率（%）⇒管路の耐用年数超過状況に関する指標【小さい程望ましい】
⑪管路更新率（%）　⇒年間の管路更新ペースに関する指標【大きい程望ましい】

項目		松本市			望ましい方向性	県内19市平均		全国平均	
		R2	R6	経年変化		R6	比較	R6	比較
経営の健全性・効率性	①経常収支比率（%）	104.45	100.10	低下	高	113.31	↓	107.26	↓
	②累積欠損金比率（%）	0.00	0.00	－	0.00	0.00	－	1.61	↑
	③流動比率（%）	408.87	382.90	低下	高	492.81	↓	239.69	↑
	④企業債残高対給水収益比率（%）	240.29	240.80	低下	低	282.16	↑	264.86	↑
	⑤料金回収率（%）	97.53	89.20	低下	高	108.02	↓	97.59	↓
	⑥給水原価（円）	166.28	175.60	上昇	低	168.05	↓	181.66	↑
	⑦施設利用率（%）	82.70	79.60	低下	高	64.76	↑	60.21	↑
	⑧有収率（%）	85.56	86.68	上昇	高	78.97	↑	89.21	↓
施設の老朽化	⑨有形固定資産減価償却率（%）	56.36	61.00	上昇	低	54.85	↓	52.41	↓
	⑩管路経年化率（%）	16.29	24.60	上昇	低	18.95	↓	26.78	↑
	⑪管路更新率（%）	0.28	0.17	低下	高	0.27	↓	0.59	↓

表：当該経年変化及び全国・県内１９市平均との経営指標比較

① 経常収支比率（収益性：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	104.45	103.94	100.34	100.86	100.10
（平均値）	県内19市	%	120.48	119.25	115.81	115.55	113.31
	類似平均	%	112.36	112.26	110.04	109.67	108.91
	全国平均	%	110.27	111.39	108.70	108.24	107.26

【指標解説】

給水収益等の収益で、維持管理費、支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す指標です。単年度の収支が黒字になっていることを示す１００%以上となっていることが必要です。

【分析コメント】

令和６年度まで１００%を超えており黒字経営となっています。ただし、徐々に数値が低下しており、県内１９市や全国平均と比べ収益性が劣っている状況です。

② 累積欠損金比率（累積欠損：小さい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
（平均値）	県内19市	%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	類似平均	%	0.29	0.25	0.13	0.00	0.01
	全国平均	%	1.15	1.30	1.34	1.50	1.61

【指標解説】

営業収益に対する累積欠損（複数年にわたって累積した損失）の状況を表す指標であり、０%となっていることが必要です。

【分析コメント】

当該数値は、０%であることから、引き続き損失を発生（赤字発生）させないよう努めていく必要があります。

③ 流動比率（債務支払能力：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	408.87	374.91	326.59	394.04	382.90
（平均値）	県内19市	%	486.96	464.61	491.52	514.67	492.81
	類似平均	%	306.08	306.15	297.54	289.44	282.19
	全国平均	%	260.31	261.51	252.29	243.36	239.69

【指標解説】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標で、１年以内に支払うべき債務に対する現金等の保有状況を示しており、最低限１００%以上であることが必要です。

【分析コメント】

全国平均に比べても高い数値となっており、経年的にも向上していることから、短期的な債務に対する支払能力を備えています。

④ 企業債残高対給水収益比率（企業債残高規模：小さい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	240.29	239.14	257.64	266.71	240.80
（平均値）	県内19市	%	313.99	302.79	291.49	289.04	282.16
	類似平均	%	294.66	285.27	294.73	301.23	300.33
	全国平均	%	275.67	265.16	268.07	265.93	264.86

【指標解説】

給水収益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。

【分析コメント】

年間の給水収益に対し、２５０%前後の企業債残高を保有している状況ですが、県内１９市平均や全国平均とほぼ同等であり、引き続き大幅な負債を抱えないように努めていく必要があります。

⑤ 料金回収率（料金水準の適切性：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	97.53	97.24	83.95	80.73	89.20
（平均値）	県内19市	%	115.95	115.54	109.66	110.02	108.02
	類似平均	%	103.75	105.30	99.41	101.11	102.03
	全国平均	%	100.05	102.35	97.47	97.82	97.59

【指標解説】

給水に係る費用がどの程度給水収益で賄われているかを表す指標であり、数値が１００%を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益で賄われておらず、原価割れの状況となります。

【分析コメント】

令和４年度以降は水道料金負担軽減事業を実施した影響もあり、著しく数値が低下しており、原価割れの状況となっています。料金改定の実施により、適切な料金水準への向上を目指します。

⑥ 給水原価（原価状況：小さい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	円	166.28	167.23	177.34	175.76	175.60
（平均値）	県内19市	円	152.42	154.30	160.39	162.30	168.05
	類似平均	円	159.93	162.77	170.87	171.09	173.56
	全国平均	円	166.40	167.74	174.75	177.56	181.66

【指標解説】

有収水量１㎥当たり、どれだけの原価がかかっているかを表す指標です。

【分析コメント】

全国平均値と同等となっていますが、県内１９市平均に比べ高い原価水準となっています。近年は急激な上昇傾向を示しており、支出削減を目指すとともに、原価に見合った料金水準の設定が必要な状況です。

⑦ 施設利用率（施設の利用状況：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	82.70	80.34	79.46	79.87	79.60
（平均値）	県内19市	%	63.50	64.68	64.49	64.00	64.76
	類似平均	%	63.12	62.57	61.56	60.84	60.80
	全国平均	%	60.69	60.29	59.97	59.81	60.21

【指標解説】

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正規模を判断する指標です。

【分析コメント】

当該値については、おおむね８割程度の能力が利用されており、県内１９市や全国平均と比べても平均的な利用状況は高い状況となっています。

⑧ 有収率（収益につながる効率性：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	85.56	87.52	87.63	86.41	86.68
（平均値）	県内19市	%	81.28	80.87	80.24	79.55	78.97
	類似平均	%	90.09	90.21	90.11	89.73	89.86
	全国平均	%	89.82	90.12	89.76	89.42	89.21

【指標解説】

作り出した水が収益にどの程度つながっているかを判断する指標であり、数値が低い場合は漏水等が多いことを表します。

【分析コメント】

８５%程度となっており、県内１９市平均は上回っている状況です。今後も老朽管の更新や漏水防止対策により、水準の維持・向上を図っていく必要があります。

⑨ 有形固定資産減価償却率（保有資産の老朽化度合：小さい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	56.36	57.09	58.53	59.74	61.00
（平均値）	県内19市	%	50.66	51.66	52.84	53.88	54.85
	類似平均	%	50.31	50.74	51.49	51.94	52.46
	全国平均	%	50.19	50.88	51.51	52.02	52.41

【指標解説】

有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標で、資産の老朽化度合を示しています。

【分析コメント】

毎年度法定耐用年数に近づいている保有資産が増加しており、県内１９市や全国平均と比べても老朽化の進行が早い状況です。

⑩ 管路経年化率（耐用年数超過状況：小さい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	16.29	17.44	18.21	20.23	24.60
（平均値）	県内19市	%	14.04	15.29	16.31	18.17	18.95
	類似平均	%	21.34	23.27	25.18	26.52	28.40
	全国平均	%	20.63	22.30	23.75	25.37	26.78

【指標解説】

法定耐用年数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。

【分析コメント】

毎年度法定耐用年数を超過する管路の割合が増加しており、数年間で急激に管路経年化率が上昇していることから、要注意な指標の一つといえます。

⑪ 管路更新率（管路の更新状況：大きい程望ましい）

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	上水道	%	0.28	0.20	0.27	0.17	0.17
（平均値）	県内19市	%	0.44	0.40	0.35	0.33	0.27
	類似平均	%	0.69	0.69	0.67	0.61	0.58
	全国平均	%	0.69	0.66	0.67	0.62	0.59

【指標解説】

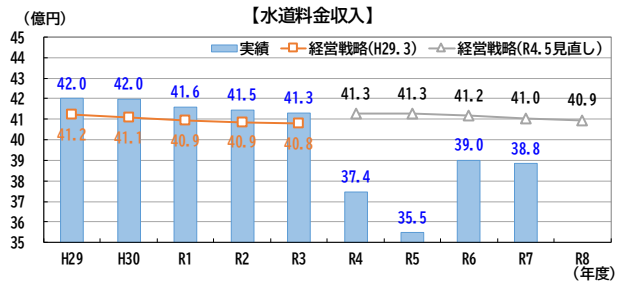
当該年度に更新した管路延長の割合を表す指標で、管路の更新ペースや状況を把握できます。

【分析コメント】

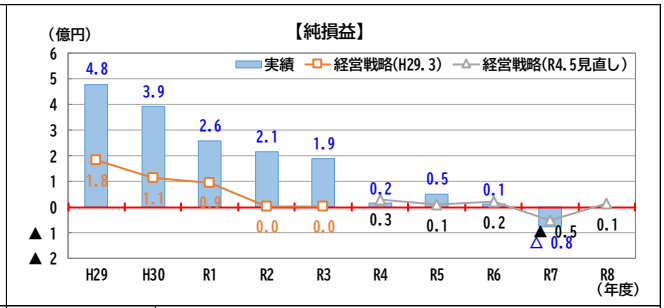
管路更新率は、県内１９市平均とほぼ同等ではあるものの、全国平均と比べて低い状況です。関係する指標となる管路経年化率が高率であることから、更新管路に対するペースアップを図っていく必要があります。

２．７　第１期経営戦略計画値と実績

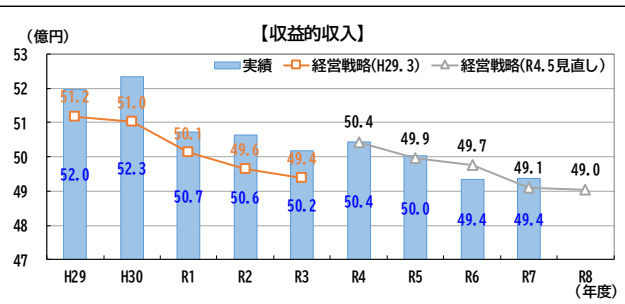
第１期経営戦略の主要な収支項目について平成２９年度から令和３年度までを計画前期、中間見直し後の令和４年度から令和８年度までを計画後期と位置付け、計画値と実績値の比較整理を行いました。



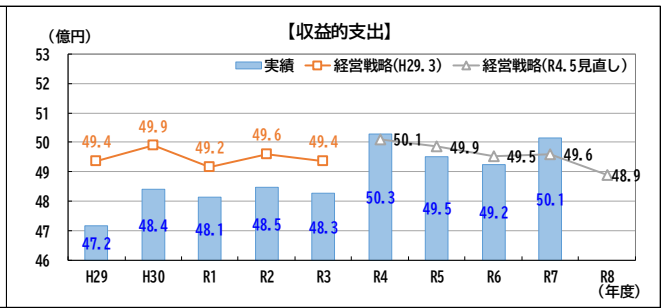
見直し前期間（H29-R3）	R3までは計画値を上回る料金収入を確保している。
見直し後期間（R4-R8）	R4以降は計画を下回る料金収入実績で推移。負担軽減事業実施の影響もあり。



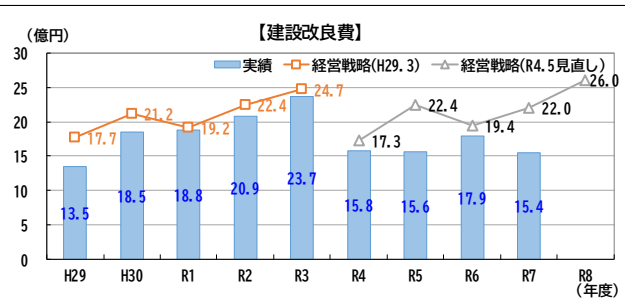
見直し前期間（H29-R3）	R3までは計画を上回る純利益を確保している。
見直し後期間（R4-R8）	R4以降は計画どおりではあるものの、今後不安定な経営が予想される。R8より料金改定予定により上昇を目指す。



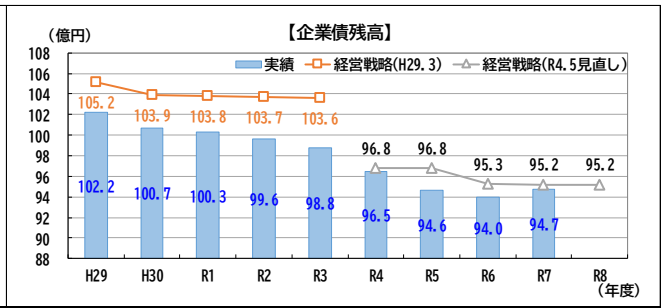
見直し前期間（H29-R3）	R3まで計画値を上回る収益的収入を確保。計画以上の料金収入確保が要因
見直し後期間（R4-R8）	R4以降は計画を上方修正し、収益的収入はおおむね計画どおり推移している。



見直し前期間（H29-R3）	R3まで計画値の範囲内に収益的支出を抑制できている。
見直し後期間（R4-R8）	R4以降についてもおおむね計画の範囲内で推移している。R4より実績支出額が増加



見直し前期間（H29-R3）	R3まではおおむね計画どおりの投資水準で推移
見直し後期間（R4-R8）	R4以降は若干計画水準を下回っているため、必要な投資内容の確実な実施が必要



見直し前期間（H29-R3）	R3までは計画の範囲内で借入の管理が出来ており、企業債残高を減少させている。
見直し後期間（R4-R8）	R4以降も計画の範囲内で借入の管理ができている。

図：第１期経営戦略計画値と実績

■　ｐ水道料金収入については、計画後期では国の交付金を活用した水道料金負担軽減事業を実施

した影響もあり、計画値を下回る水準で推移しています。

■　収益的収入は計画値を上回り、収益的支出は計画値を下回る実績で推移していましたが、計画後期は、ほぼ計画どおりの水準で推移しています。

■　投資活動の中心である建設改良費については、計画前期に比べ、計画後期は計画値を下回る投資実績となっています。

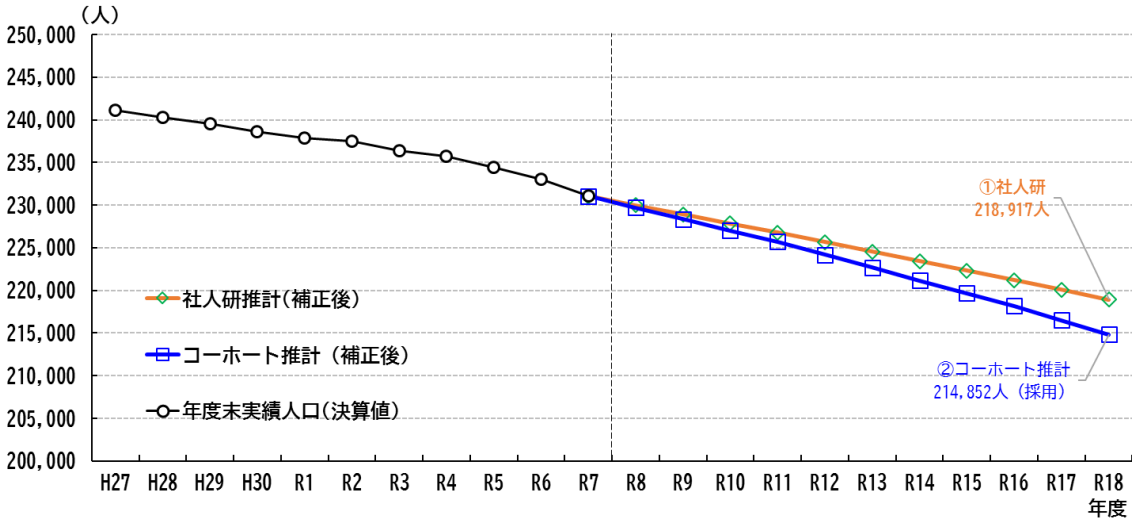
■　第１期経営戦略では計画の終盤で収益性の低下による赤字経営も見込まれているため、適正な料金水準を検討するとしていました。検討の結果、計画最終年である令和８年４月に料金改定を実施しました。

３．１　給水人口と有収水量の見通し

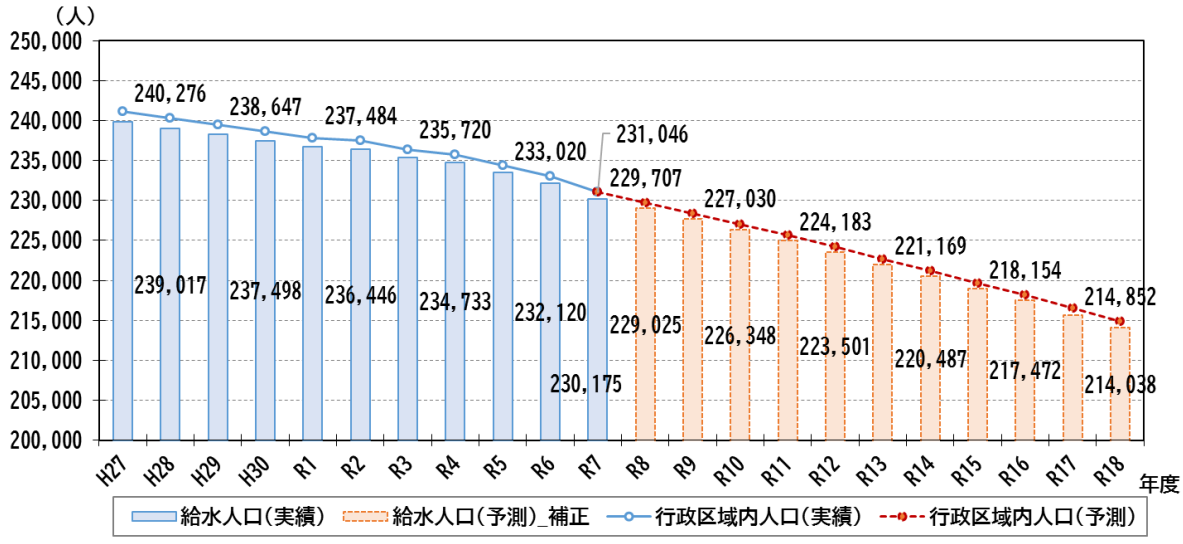
⑴　給水人口

経営計画という性質上、楽観的な収入を見込むことを避ける観点から、料金収入の基礎となる人口は厳しい条件で見込んでおくことが適切です。手法の妥当性や最新実績を考慮している点などを踏まえ、令和６年度人口実績を考慮した「コーホート要因法」で推計した令和７年度の推計値と令和７年度の実績値の差を毎年の推計値から控除するよう補正した推計人口をベースに給水人口の将来予測を行いました。

令和７年度の給水人口実績値は２３０，１７５人ですが、本計画最終年度である令和１８年度には２１４，０３８人(予測)となり、１６，１３７人の減少が予想されます（約７％減)。



図：行政区域内人口の将来予測

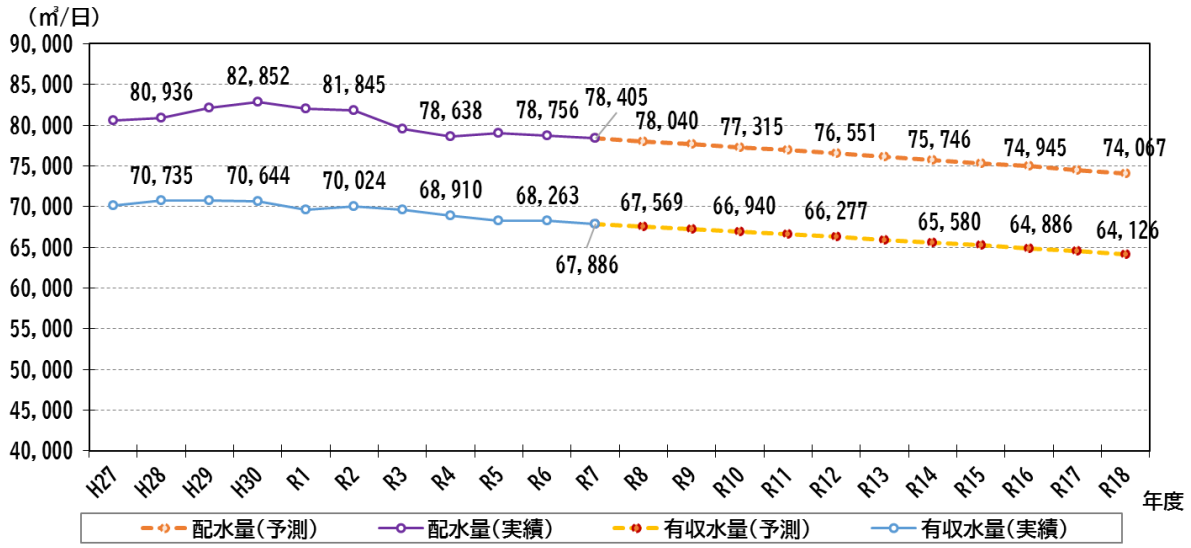


図：給水人口の将来予測

⑵　有収水量

有収水量の将来値は、用途別有収水量（生活用、業務・営業用、工場用、その他水量）の令和６年度の実績値の傾向から「時系列傾向分析」を用いて推計し、当該推計による令和７年度の推計値と令和７年度の実績値の差を毎年の推計値から控除するよう補正しました。

令和７年度の有収水量は６７，８８６㎥／日ですが、本計画最終年度である令和１８年度には６４，１２６㎥／日(予測)となり、３，７６０㎥／日の減少が予想されます（約５．５％減)。



図：配水量及び有収水量の将来予測

※　給水人口及び有収水量算定手順の概要

① 行政区域内人口の算定：複数の人口推計結果を比較選定

② 給水区域内人口の算定：①に地区別実績給水区域内人口の構成比率を乗じて推計

③ 給水普及率の設定：実績の給水普及率が継続すると仮定して設定

④ 給水人口の算定：給水区域内人口に給水普及率を乗じて算定（②×③）

⑤ 用途別水量（生活用、業務・営業用、工場用、その他水量）の算定：地区別用途別実績水量を時系列傾向分析による推計にて推計

⑥ 有収水量の算定：(⑤合計)

⑦ 有収率の設定：実績有収率を維持すると仮定して設定

⑧ 配水量の算定：(⑥÷③)

※　コーホート要因法

要因別(自然動態、社会動態)にコーホート(同時出生集団)の考え方を取り入れ、男女５歳階級別人口を出発点とし、生存率、純移動率、出生率及び出生性比を適用し将来人口を推計する手法

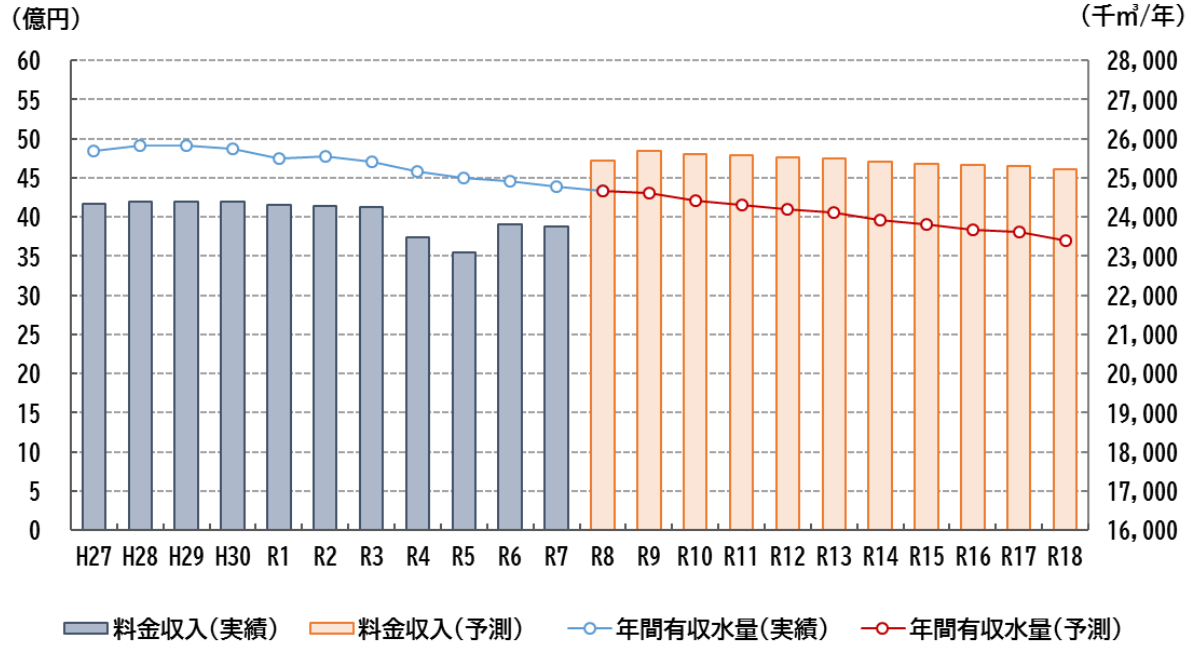
※　時系列傾向分析

時系列傾向分析(トレンド式)は、実績を用いて傾向曲線に当てはめ、最もよく適合する傾向曲線を選択。時間を説明変数とする回帰分析であり、幅広く使用される推計手法

３．２　料金収入の見通し

近年の料金収入の実績は、水道料金負担軽減事業を実施した令和４年度から令和７年度までを除き、年間有収水量の推移と同様に推移してきました。

令和８年度の料金改定により、年間料金収入の水準は高まることが予想されます。ただし、年間有収水量は年々減少する見込みであることから、令和１０年度以降は減収傾向で推移することが予想されます。



図：料金収入の実績と将来予測（令和８年度改定以降、料金据置の場合）

３．３　施設の見通し

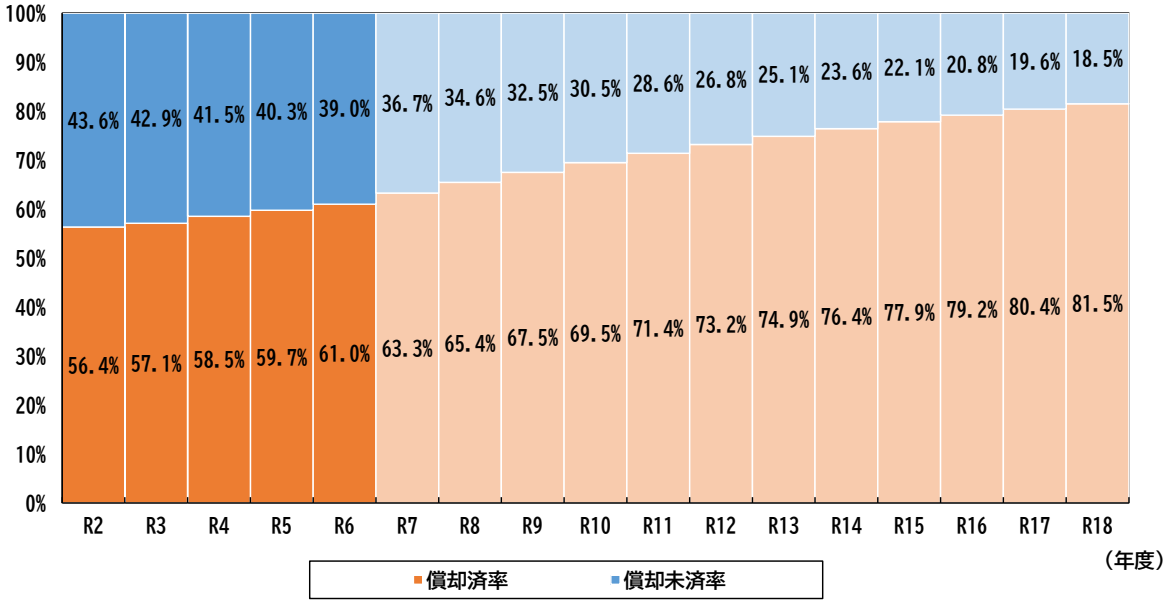
⑴　有形固定資産減価償却率の見通し（資産の老朽化度合：更新しなかった場合）

仮に本市が保有する資産を全く更新しなかった場合の将来における老朽化度合いについて経営指標の一つである「有形固定資産減価償却率（償却対象資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表す指標）」を活用し、試算しました。

毎年度、有形固定資産減価償却率は増加しており、仮に計画期間内に全く更新を行わなかった場合においては、全体の８割を超える資産が法定耐用年数に達する見込みです。

【算出式】

$$\text{有形固定資産減価償却率（\%）} = \frac{\text{有形固定資産減価償却累計額}}{\text{有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価}} \times 100$$

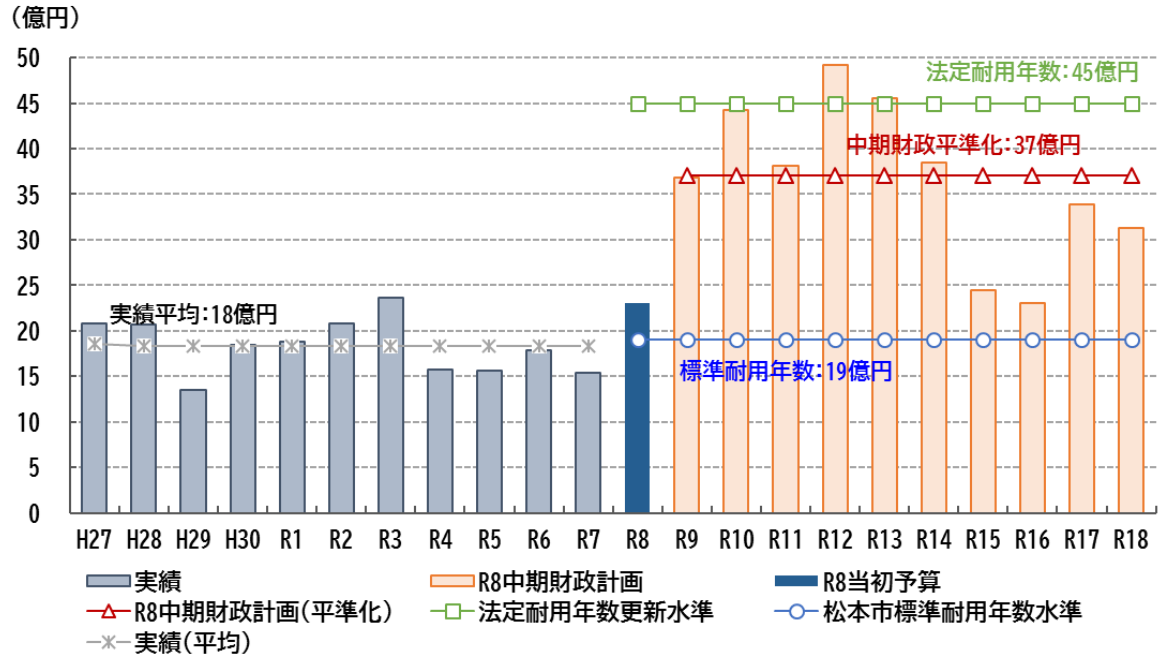


図：有形固定資産減価償却率の将来予測（更新しなかった場合）

⑵　更新需要（建設改良費）の見通し

平成３０年度に策定したアセットマネジメント計画において、全ての資産を会計上の法定耐用年数で更新した場合においては、年間４５億円もの膨大な更新需要が発生することが試算されています。そのため、重要度や部材・構造を考慮し、「松本市標準耐用年数」を設定することで約１９億円まで建設改良費を圧縮する検討を行いました。

近年の実績平均は、松本市標準耐用年数での更新ペースである約１８億円で推移してきましたが、物価高の影響による部材や労務費の高騰、更なる更新水準のペースアップ、耐震化事業の推進、梓川地区再構築事業の実施などの影響により、令和８年度の中期財政計画策定時においては、年間約３７億円の建設改良費水準も検討しています。



図：建設改良費の将来予測

表：松本市標準耐用年数（一部抜粋）

項目【管路】		法定耐用年数	標準耐用年数	項目【管路】		法定耐用年数	標準耐用年数
鋳鉄管	基幹管路	40	40	石綿セメント管	基幹管路	40	40
	配水支管		60		配水支管		40
ダクタイル鋳鉄管（K形ポリスリーブなし）	基幹管路	40	60	塗覆装鋼管	基幹管路	40	60
	配水支管		80		配水支管		－
ダクタイル鋳鉄管（K形ポリスリーブあり）	基幹管路	40	80	鋼管	基幹管路	40	－
	配水支管		100		配水支管		40
ダクタイル鋳鉄管（耐震管ポリスリーブなし）	基幹管路	40	60	ビニル管	基幹管路	40	－
	配水支管		80		配水支管		40
ダクタイル鋳鉄管（耐震管ポリスリーブあり）	基幹管路	40	80	ポリ管	基幹管路	40	－
	配水支管		100		配水支管		40
ダクタイル鋳鉄管（その他）	基幹管路	40	60	水道用配水用ポリエチレン管	基幹管路	40	80
	配水支管		80		配水支管		100
ダクタイル鋳鉄管（ポリスリーブなし、腐食土壌）	基幹管路	40	40	ステンレス管	基幹管路	40	－
	配水支管		40		配水支管		80

【水道事業の耐震化について】

1　耐震化事業計画の方針

政府によると、本市は「糸魚川-静岡構造線断層帯」による地震が今後 30 年以内に 14～30%の確率で発生すると予想されています。

水道施設への被害を最小限に抑えるとともに、被災した水道施設の復旧などを迅速に行えるよう、次の方針で耐震化を進めています。

⑴　被災時の避難活動、救護活動、地域生活及び都市機能の早期復旧の必要性が高い区域（市街地）の水道施設を優先的に進めます。

⑵　被災時における水道水を確保するため、基幹施設（配水地、減圧槽）の耐震化を行います。

⑶　医療施設、避難所等の重要施設への供給ルートを確保するため、基幹管路等の耐震化を行います。

⑷　松塩水道用水施設の被災も想定されることから、自己水源施設（ポンプ設備、発電設備）及び送水管の耐震化を行います。

⑸　災害時に水道水のストックが必要になることから、配水地間の相互融通を可能にするため、連絡管路を設定し、耐震化を行います。

2　耐震化事業計画の概要

⑴　事業年度　平成 25 年度から令和 21 年度まで

⑵　内容　主要施設の耐震診断、配水地・自己水源施設・基幹管路・重要給水施設配水管の耐震化　管路耐震化延長　L=23.1km(H25～R21)

⑶　事業費　186 億 2,400 万円(H25～R21)

3　第２期経営戦略期間中の事業費

（単位　千円）

	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	合計
送水管耐震化工事	121,270	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121,270
基幹管路耐震化工事	140,110	162,000	769,400	788,700	684,500	684,500	684,500	684,500	684,500	684,500	5,967,210
施設耐震化工事	191,890	92,090	92,090	321,320	0	0	0	0	0	0	697,390
重要給水施設管路耐震化工事	0	123,720	72,710	275,240	436,330	98,100	14,000	129,020	74,540	22,500	1,246,160

第４章 経営の基本方針

４．１　経営の基本理念及び基本方針

水道事業経営の基本原則である「常に企業の経済性を発揮するとともに、公共の福祉を増進する」を念頭に、第２期ビジョンで掲げる基本理念である「おいしい水をそのままに未来へつなぐ安全・強靭な水道」のもと、「安全」、「強靭」、「持続」をテーマとした水道の理想像に向けた各種実現方策を展開します。



図：基本理念及び基本方針（出典：松本市第２期水道ビジョン）

4．2　施策目標と実現方策

基本理念「おいしい水をそのままに 未来へつなぐ安全・強靭な水道」を掲げ、松本市水道ビジョンで立案した施策を推進します。施策目標及び実現方策を以下に示します。

表：施策目標と実現施策（出典：松本市水道ビジョン）

基本理念	基本目標	基本方針	施策目標	実現方策
おいしい水をそのままに　未来へつなぐ安全・強靭な水道	安全でおいしい水の供給「安全」	自然のおいしさをそのままに安心して飲める松本の水道	1 適正な浄水処理の実施	1-1 水道システムの見直し
			2 原水の恵みを活かした水質管理体制の充実・強化	2-1 水施監視機能の強化
				2-2 水質検査体制の強化
				2-3 水安全計画の継続的な推進
				2-4 残留塩素の適正管理
				2-5 直結給水への切り替え検討
				2-6 水道水源の保全
			3 給配水施設における浄水水質の悪化防止	3-1 水道施設の洗管・清掃
				3-2 老朽配水管の計画的な更新
				3-3 老朽給水管の取替え
	強靭な水道施設の構築「強靭」	災害時の被害を最小限にとどめ迅速に復旧できる松本の水道	4 将来の水需要を見据えた効率的な施設規模の適正化	4-1 水道施設再構築の検討
				4-2 中央監視制御装置の更新
				4-3 配水水圧の適正化
				4-4 アセットマネジメントを活用した計画的な更新
				4-5 施設機能の維持・延命化
				4-6 管体腐食度調査の実施
				4-7 水道施設台帳の整備
				4-8 管路埋設位置の把握
			5 災害に強い施設整備	5-1 管路耐震化の推進
				5-2 主要水道施設の耐震化の推進
				5-3 自家発電設備の設置検討
				5-4 応急給水拠点の整備
			6 危機管理体制の充実・強化	6-1 マニュアル等の整備
				6-2 耐水化計画の検討
	安定した事業経営の持続「持続」	健全で持続可能な松本の水道	7 財政基盤の強化	7-1 適正な料金による健全経営
				7-2 ランニングコストの削減
				7-3 有効率の向上
			8 広域連携の推進	8-1 水道事業の広域化
				8-2 緊急時相互応援体制の強化
			9 官民連携の推進	9-1 民間事業者との連携方法の模索・検討
			10 技術基盤の強化とICT化の推進	10-1 技術継承と人材確保
				10-2 ナレッジマネジメントの導入検討
				10-3 ICTの活用推進
			11 ICT活用による水道サービスの向上	11-1 水道事業のPR推進
				11-2 利用者ニーズの把握
				11-3 キャッシュレス化等の料金決済システム導入の検討
				11-4 スマート水道メーター導入の検討
			12 環境にやさしい水道事業の構築	12-1 SDGsへの取組み推進
				12-2 環境保全型設備の拡充
				12-3 再生可能エネルギー活用による環境保全への貢献

４．３　効率化・経営健全化への取組み

⑴　組織・人材等に関する事項

平成１０年の水道事業と下水道事業の組織統合以降、上下水道事業では、管理・徴収部門の一元化、水運用監視業務や検針・徴収業務の外部委託化、合併による要因の見直し等、経済性を最大限に発揮しながら、利用者へのサービスを安定的に提供することを基本に事業運営に取り組んできました。

令和元年１０月に水道法が改正され、人口減少による収益減、施設の老朽化、人材不足などの課題に対応するため、水道事業者等に水道事業の基盤強化に関する責務が規定されました。これを受け、県水道ビジョンに県内８圏域における広域化の推進について明記され、松本圏域では、県企業局と松塩水道用水受水事業者（松本市、塩尻市及び山形村）で広域連携、組織の在り方について検討を続けます。

また、現在、施設・管路の老朽化に加え、気候変動に伴う自然災害の激甚化など業務量の増加が見込まれるなか、ベテラン職員の退職による技術職員不足と若年層職員への技術継承が喫緊の課題となっています。外部団体主催の研修や講習会を活用し、技術の取得に取り組んでいるほか、職場研修（ＯＪＴ）によりベテラン職員から若手職員へ技術共有を図ってきました。また、ウェアラブルカメラの映像などの最新技術を活用した技能伝承にも取り組んでいます。

令和８年度には「第３次松本市人材育成基本計画」が策定されました。同計画に基づき、職員一人一人が「松本に愛着と誇りを持ち、自ら考え行動し、市民に信頼される職員」を目指します。

⑵　収納率向上対策

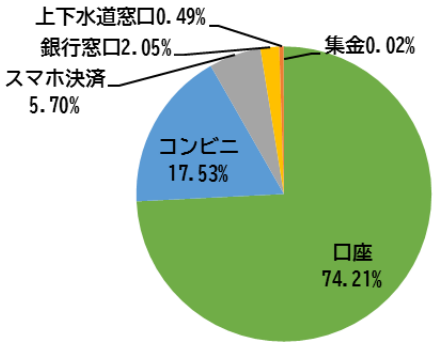
水道料金の収納率は、９９．６４％（令和８年５月末現在）となっています。財源の確保と利用者負担の公平性の観点から、滞納者に対する催告や給水停止を適正に行うなど、委託業者と連携して滞納整理対策を強化し、収納率の向上を図ります。なお、給水停止に当たっては、電話連絡や現地確認などの事前調査を十分に実施し、こども福祉課、高齢福祉課などの関係課・関係機関との連携を図りながら、利用者の事情に配慮した対応を行います。

また、収納機会拡大のために現在実施している施策（口座振替の推進、ＷＥＢ照会サイト登録の推奨、コンビニエンスストア収納及びモバイル収納）に加えて、今後は、納入通知書の二次元コードからクレジットカードで決済ができる方法の導入など収納機会を拡大し、水道料金の早期回収と未収金の発生を未然に防ぎ、確実な徴収に努めます。

表：収納区分別件数割合

収納区分	割合
口座	74.21%
コンビニ	17.53%
スマホ決済	5.70%
銀行・郵便窓口	2.05%
上下水道局窓口	0.49%
集金	0.02%
合計	100.00%

※　令和８年３月３１日現在



図：収納区分別件数割合

⑶　広域化

４．３⑴に記載のとおり第２期水道ビジョン「実現施策８－１　水道事業の広域化」に基づき、水道事業の広域化の可能性について、長野県企業局、塩尻市、山形村及び本市で構成する「松塩地域水道事業広域化研究会」で検討を進めています。

具体的には、広域化後の水需要予測及び水運用、施設整備計画並びに事業費の算出を実施し、それらを踏まえた財政シミュレーションを実施します。

財政シミュレーションの結果等を参考に、広域化が本市にもたらすメリットを見極めます。

⑷　民間資金・ノウハウの活用

本市では、主に次の業務について民間委託を実施し、業務の効率化と経費の削減を図ってきました。

・ 水運用監視制御・施設維持管理業務（平成１３年４月１日～）
・ 検針・料金徴収等業務（平成２１年４月１日～）

今後は、サービス水準の維持向上と更なる経費の削減に向けて、他の業務に委託範囲を拡大した包括的民間委託や先進団体の事例を参考に、水の官民連携の導入の可能性や、老朽管路更新、基幹管路耐震化など一時的に増加する事業への対応として管路デザインビルド方式（設計・施工一括発注方式）の導入について検討します。

なお、民間資金・ノウハウの活用は、本市のノウハウを失う一面を有しているため、導入に際しては技術継承の側面と合わせて慎重に検討します。

⑸　施設の統廃合

本市はダム水、表流水、地下水など多様な水源を持ちます。中でも表流水は、台風、豪雨、渇水及び化学汚染といったリスクが高いため、既存浄水場の運用期間評価（施設診断）を実施し水源の見直しを図ります。

高度経済成長期の施設は、その多くが建築基準法（昭和２５年法律第２０１号）の旧耐震基準で建築されており、耐震性能が低く、今後、配水管の更新ピークを迎えることから、本市の水道事業はこれまで以上に多額の投資資金が見込まれます。水需要が減少傾向にある中、施設規模の見直しを進めるため、施設の統廃合、ダウンサイジングを可能とする広域的な水運用システムの構築や、耐震化、冗長化を含む水道施設の再構築の検討を進めます。

また、点在する小規模施設の運用を見直し、施設の統廃合やダウンサイジングの検討を進めます。

⑹　資金管理・調達

投資資金は、企業債、積立金等により事業に必要な資金を確保していきます。

資金調達のうち企業債については、発行額の急激な増加は経営収支を圧迫することになります。企業債の借入れに当たっては、企業債残高対給水収益比率を類似事業体の令和６年度時点の平均である３００％の範囲内に抑えることを基本に借入れを実施し、適正な資金管理を行います。

また、アセットマネジメントの改定により、将来の水道施設の再構築と適正規模を検証するとともに、中期財政計画等を通して定期的に更新計画や維持管理等事業の見直しを行い、更なる投資資金の効率化と経費の削減に取り組みます。

⑺　情報公開

市民の皆様に水道事業に対する理解を深めていただくため、第２期ビジョン「実現施策１１－１　水道事業のＰＲ推進」に基づき、広報まつもとや市ホームページを通じて、水道施設の現状、水道事業会計の予算、決算などの財務状況をお知らせしてきました。また、水道事業に関する様々な動画を作成し、市公式ＳＮＳで情報を発信しています。今後も、市民の皆様に必要とされる情報を分かりやすく提供し、事業の透明性（経営の見える化）の向上に努めます。

第５章 投資・財政計画

５．１　経営の原則と公営企業会計の構造

⑴　水道事業経営の原則

水道事業は地方公営企業に位置付けられており、水道料金を収入の主とした独立採算制の事業運営となっています。また、その経理手法は、公営企業会計方式により、損益取引と資本取引を明確に区分した管理が求められています。

【独立採算の原則】

● 地方財政法（昭和２３年法律第１０９号）第６条、地方公営企業法（昭和２７法律第２９２号）第１７条の２第２項

⇒原則、**公営企業経営に伴う収入をもって運営を行う。**

【水道料金の決定原則】

● 水道法第１４条第２項

⇒料金が、能率的な経営の下における**適正な原価に照らし、健全な経営を確保する**ことができる公正妥当なものであること。

● 水道法第１４条第２項に係る技術的細目（水道法施行規則（昭和３２年厚生省令第４５号）第１２条）

⇒**水道料金設定の算定方式は総括原価方式**によるものとし、算定基礎として資産維持費を含める必要がある。

● 水道料金算定要領（令和７年２月。公益社団法人日本水道協会。以下「算定要領」という。）

⇒資産維持費とは「利益」に該当し、事業運営上必要な利潤であり、総括原価に算入すべき経費とされている。

⇒**料金算定は、おおむね将来の３年から５年までの算定期間での検証・改定が基本**とされている。

【公営企業会計の原則】

● 地方公営企業法第２０条

⇒損益及び財産の状況を適切に把握する必要があるため、**現金の収支の有無にかかわらず経済活動の発生という事実に基づいた経理を行う発生主義（複式簿記による財務諸表作成）を採用する。**

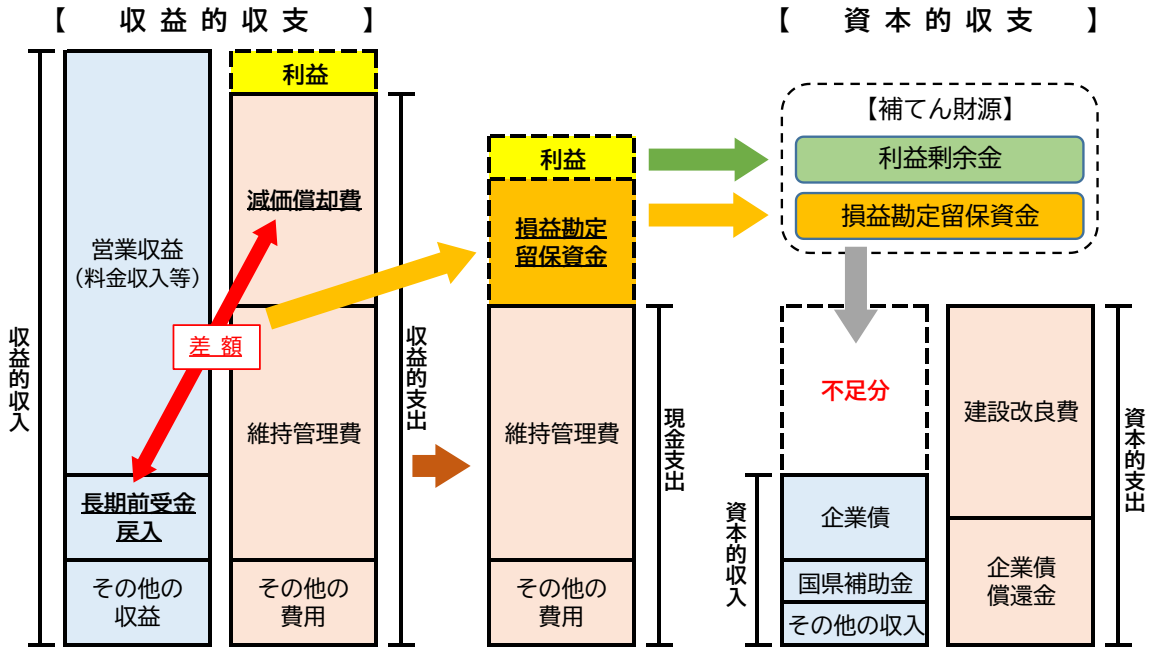
● 地方公営企業法施行令（昭和２７年政令第４０３号）第９条

⇒公営企業会計においては、**管理運営に係る取引（損益取引）と建設改良等に係る取引（資本取引）を区分して経理**することにより、当該事業年度の経営状況を正確に把握することとなる。

⑵　公営企業会計の構造

水道事業はインフラ整備による装置産業の側面が強く、初めに莫大な施設投資を行い、その後数年先に再度施設更新投資が必要となります。そのため、減価償却費の概念を導入した公営企業会計の経理手法により、その後複数年度にわたって料金等により投資額の回収を行うという会計構造となっています。

公営企業会計の予算・決算は、「収益的収支（損益取引）」状況から発生する利益や損益勘定留保資金を貯蓄し、「資本的収支（資本取引）」の不足分に対する補てん財源として活用する流れが基本となります。



図：資本的収支・収益的収支の構造

５．２　主な投資費用及び財源（資本的収支）の試算における考え方

⑴　資本的支出

ア　建設改良費

建設改良費については、これまでアセットマネジメント計画において設定した「松本市標準耐用年数」により試算されていた約１９億円を目安としてきましたが、物価高の影響による部材や労務費の高騰、更なる更新水準のペースアップを図ることを検討しており、現時点では年間約３７億円の建設改良費水準をもとに検討しています。

表：建設改良費の内訳

主な建設改良費概要			
建設改良費	改良費	事務費	・事務費
		用地費	・用地費
		送水設備改良費	・施設等改良工事
			・送水管耐震化工事
		配水設備改良費	・配水管附属設備等改良工事
			・他事業配水管改良工事
			・配水地・加圧所施設等改良工事
			・配水管布設替改良工事
			・基幹管路耐震化工事
			・施設耐震化工事
			・老朽配水管改良工事
			・下水道管等移設補償費
			・重要給水施設管路耐震化工事
		浄水設備改良費	・施設等改良工事
	営業設備費	営業設備費	・営業設備費
	建設費	事務費	・事務費
		用地費	・用地費
		送水設備新設費	・送水設備新設工事
			・送水施設新設工事
		配水設備新設費	・配水設備新設費（配水）
			・消火栓新設工事
	庁舎設備費	事務費	・事務費
		工事費	・庁舎改修工事費

イ　元金償還金

元金償還金については、既往債分の元金償還金の予定額と、投資財源として新たに借入れを想定している企業債に応じた償還額を合算した金額を設定しています。新規企業債借入に伴う償還条件は、元利均等償還１年据置で、土木構造物が３０年償還、設備類は１５年償還で試算しています。

⑵　資本的収入

ア　企業債

建設改良費の財源の一部として、企業債の借入れを見込んでいます。過度な借入れを防ぐため、企業債残高対給水収益比率を３００％前後としつつ、年間の料金収入相当の資金残高を確保するために必要な借入れを行う予定です。

イ　他会計負担金・他会計出資金

他会計からの繰入金であり、消火栓設置に要する経費及び旧簡易水道事業の元金償還金に対する繰入金を見込んでいます。

表：資本的収支の設定概要

科目		設定概要
資本的収入	企業債	資金残高が確保できるように借入れ
	他会計負担金	総務省繰出基準　基準内繰入金 （基準内：消火栓設置費）
	工事負担金	予定額（R8策定　中期財政計画）
	国庫補助金	予定額（R8策定　中期財政計画）
	分担金	予定額（R8策定　中期財政計画）
	固定資産売却代金	予定額（R8策定　中期財政計画）
	他会計出資金	総務省繰出基準　基準内繰入金＋基準外繰入金 （基準内：旧簡易水道の元金償還に対する1/2） （基準外：旧簡易水道の元金償還に対する1/2）
資本的支出	建設改良費	予定額（R8策定　中期財政計画：単年度平準化額）
	企業債償還金	既存償還予定額＋新規償還推定額 （既存分）起債償還計画表による償還予定額 （新規分）元利均等償還30年償還1年据置、利率3.60％ 元利均等償還15年償還1年据置、利率2.85％
	投資	見込まない。
	その他資本的支出	見込まない。

５．３　投資以外の主な経費及び財源（収益的収支）の試算における考え方

⑴　収益的支出

ア　職員給与費

令和７年度の決算値を基準とし、賃金変動を考慮して設定しています。賃金変動については、令和８年度に３．０％上昇するものとして試算しています。

イ　動力費・薬品費

配水量１㎥当たりの実績単価に対し、物価変動を考慮した上で各年度の配水量見通しに乗じて設定しています。物価変動については、１㎥当たりの単価が年２．０％ずつ上昇するものとして試算しています。

ウ　修繕費・燃料費・光熱費・委託料・材料費・工事請負費・路面復旧費・役所費分担金

上記の経費については、過去３年間の実績平均値を基準に物価変動を考慮した設定としています。物価変動については、年２．０％ずつ上昇するものとして試算しています。

エ　受水費

受水費は、供給単価及び受水量で計算しますが、令和８年８月時点で、いずれも改定・変更に向けて協議を進めています。受水費は、収益的支出の約２０％を占めることから、改定・変更後の供給単価及び受水量は決定していませんが、改定等を見込んで試算しています（供給単価：４４．４円／㎥（現単価・税抜）→５３．５７円／㎥（改定後・税抜）、受水量：６３，０００㎥／日（現行）→５９，０００㎥／日（変更後））。なお、それぞれの状況は次のとおりです。

(ｱ)　供給単価

本市は、松塩水道用水受給協定書（平成２０年３月締結）に基づき県から松塩水道用水を受水しています。当該協定書に基づき、供給単価は５年ごとに見直すこととされており、令和９年４月はその改定の年に当たります。令和８年７月時点、県から改定後の供給単価（案）が示されています。

(ｲ)　受水量

塩尻市が自己水源を縮小し、縮小分を松塩用水で賄うことに伴い、本市の受水量を変更することについて協議中です。

オ　減価償却費

減価償却費は、現有資産の減価償却費と新規事業による取得分の減価償却費見込額の合算値を設定しています。なお、新規取得分の減価償却費計算に係る法定耐用年数は、地方公営企業法施行規則に示される構築物、機械及び装置の代表的な耐用年数である「土木施設６０年(償却率　０．０１７)」、「管路４０年(償却率０．０２５)」、「設備１５年(償却率０．０６６」、「工具器具１０年(０．１００)」として試算しています。

カ　支払利息

支払利息については、既往債分の支払利息の予定額と、投資財源として新たに借入れを想定している企業債に応じた支払利息を合算した金額を設定しています。新規企業債借入に伴う償還条件は、設備関連事業は１５年元利均等償還（１年据置）の年利２．８５%、それ以外の土木関連事業は３０年元利均等償還（１年据置）の年利３．６%として試算しています。年利の設定は、地方公共団体金融機構の令和８年６月時点の利率を設定しました。

⑵　収益的収入

ア　給水収益

給水収益は、各年度の年間有収水量に「供給単価（円／㎥）」を乗じることで算定します。

投資・財政計画では、経営戦略で求められる収支ギャップ（損益赤字や資金枯渇）が解消できる収支計画が求められていることから、計画期間内に料金水準の見直しを実施し、健全な経営状況を確保できる給水収益を設定しています。

・基準供給単価：１６３．９９円／㎥
　＝（Ｒ７給水収益（３，８８２，８１３千円）＋減免分収入（１８０，６１８千円））÷Ｒ７年間有収水量（２４，７７８千㎥）
・Ｒ９供給単価：１９６．９７円/㎥
　＝基準供給単価（１６３．９９円）×Ｒ８年４月１日施行改定率（２０．１１％）

イ　他会計補助金

他会計からの繰入金であり、主に旧簡易水道事業の企業債借入に伴う支払利息に対する繰入金を見込んでいます。

ウ　長期前受金戻入

長期前受金戻入は、建設改良費の財源として補助金や負担金が充てられた金額の減価償却見合い分を収益化とする額です。既存収益化予定分及び新規収益化分の合算値を設定しています。

表：収益的収支の設定概要

科目			設定概要
収益的収入	営業収益	給水収益	当年度供給単価×当年度年間有収水量
		受託工事収益	実績平均値
		分担金及び負担金	実績平均値
		その他営業収益	実績平均値
	付帯事業収益		実績平均値
	営業外収益	受取利息及び配当金	実績平均値
		他会計補助金	総務省繰出基準 基準内繰入金＋基準外繰入金 （基準内：旧簡易水道の支払利息に対する1/2、児童手当） （基準外：旧簡易水道の支払利息に対する1/2）
		長期前受金戻入	既存収益化予定額＋新規収益化推定額 （既存分）会計システムから出力した予定額 （新規分）長期前受金対象を減価償却割合に応じて収益化
		その他営業外収益	実績平均値
	特別利益		実績平均値
収益的支出	営業費用	給与費	見込み値×変動率（R8のみ3.00%反映、以降同水準）
		動力費	動力費単価×年間配水量×変動率（2.00%/年）
		薬品費	薬品費単価×年間配水量×変動率（2.00%/年）
		修繕費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		燃料費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		光熱費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		委託料	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		材料費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		受水費	受水単価×年間受水費
		工事請負費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		路面復旧費	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		役所費分担金	実績平均値×変動率（2.00%/年）
		その他経費	実績平均値
		減価償却費	既存減価償却予定額＋新規減価償却推定額 （既存分）会計システムから出力した将来値 （新規分）建設改良費予定額を以下に区分して算出
		資産減耗費	平均除却率(資産減耗費÷建設改良費)×当年度建設改良費
		その他営業費用	実績平均値
	営業外費用	支払利息	既存償還予定額＋新規償還推定額 （既存分）起債償還計画表による償還予定額 （新規分）元利均等償還30年償還1年据置、利率3.60% 元利均等償還15年償還1年据置、利率2.85%
		その他営業外費用	実績平均値
	特別損失		実績平均値

５．４　目標設定と財政シミュレーション

⑴　目標設定と評価基準

経営や料金の原則、近年の経営状況及び近隣事業体との数値比較を踏まえ、計画期間における目標及び評価基準の設定を行いました。

表：目標設定と評価基準

視　点	目　標	評価基準	R7実績
料金水準	適正な料金水準の確保	料金回収率100%以上	90.8%※
経営成績	資産維持費の算入	資産維持率1%以上	―
	黒字経営の維持	経常収支比率100%以上	98.5%
財務状況	運転資金の確保	年間給水収益1年分以上	○
	過度な企業債への依存回避	企業債残高対給水収益比率300%以下	244.0%

※　水道料金負担軽減事業に伴い繰入れた一般会計補助金を給水収益とみなして算出しています。

□　**料金回収率１００%以上の設定について**

⇒　本市においては近年１００%未満（原価割れ）の状況も発生しています。本計画内においては原価割れを解消し、適正な料金水準の確保を目標に１００%以上を評価基準として設定します。

□　**資産維持率１%の設定について**

⇒　令和６年・７年の上下水道経営審議会での料金検討時において、利用者負担を考慮し、本市では資産維持費算入時の資産維持率を１%（算定要領では３%が標準）に設定しました。本計画内においては、１%以上の資産維持率を確保します。

□　**経常収支比率１００%以上の設定について**

⇒　県内１９市平均や類似団体の傾向をみると１１０%以上で推移しており、本市に比べ収益性が安定している状況も見受けられます。本計画内においては黒字経営の維持を目標に１００%以上を評価基準として設定します。

□　**年間料金収入以上の資金残高確保の設定について**

⇒　県内１９市平均等と比較すると、料金収入規模に対する資金残高保有率が低い水準ではありますが、今後は建設改良費の増加などにより資金需要が高まっていくことが見込まれています。本計画内においては、この状況を踏まえつつ、企業債残高とのバランスを考慮しながら、年間の資金繰りや、災害時への備えなどとして、現状と同等の料金収入１年分以上を評価基準として設定します。

□　**企業債残高対給水収益３００%以下の設定について**

⇒　県内１９市等との比較において、料金収入規模に対する企業債残高への依存度は低い傾向にあることが分かりました。本計画内においては、資金残高の状況に注視しつつ、過度な依存を避ける意味合いで、３００%以下を評価基準として設定します。

⑵ 財政シミュレーション比較結果

積算した収益的収支・資本的収支の各数値を基に複数ケースの財政シミュレーションを実施し、目標設定に対する評価を実施しました。

表：財政シミュレーション結果概要

ケース	区分	項目	実績	見通し		評価	コメント
			R7	R13中間	R18最終		
現行料金据置	料金水準	料金回収率(%)	86.7	92.4	80.5	×	100%未満(原価割れ) 改定なし
		料金収入(百万円)	3,883	4,752	4,610		
	経営成績	経常収支比率(%)	98.5	98.1	86.4	×	100%未満(赤字経営)
	財務状況	資金残高(百万円)	4,386	3,976	△2,783	×	資金残高なし。事業運営不可
		企業債残高(百万円)	9,473	15,904	19,871		
		企業債残高対給水収益比率(%)	244.0	334.6	431.0		

ケース	区分	項目	実績	見通し		評価	コメント
			R7	R13中間	R18最終		
料金改定（R12改定・R16改定）	料金水準	料金回収率(%)	86.7	113.0	110.1	◎	常時100%以上 改定(R12:22%増-R16:12%増)
		料金収入(百万円)	3,883	5,798	6,299		
	経営成績	経常収支比率(%)	98.5	116.9	114.2	◎	常時100%以上
	財務状況	資金残高(百万円)	4,386	5,506	6,307	○	一時的に1年分確保できない。 300%範囲内(一時的に超過する時期あり)
		企業債残高(百万円)	9,473	15,427	19,744		
		企業債残高対給水収益比率(%)	244.0	266.0	313.4		

- 料金据置ケースでは、計画期間内において**経常収支比率及び料金回収率が100%を下回り、赤字経営及び原価割れが発生**します。また、**資金残高がなくなり、事業運営ができなる見込み**です。

- 料金改定(Ｒ１２・Ｒ１６改定)ケースでは、令和８年度で約２０%増の料金改定を実施した上で、令和１２年度に２２%増、令和１６年度に１２%増の改定をした場合、**目標を達成し、健全な経営状況を維持することが可能**な見通しです。計画期間内で**資金残高、企業債残高対給水収益比率が目標の範囲に収まらない年度も一時的に発生**しますが、**計画最終年度には目標達成可能**です。また、**料金回収率及び経常収支比率は常時目標達成**できる見込みです。

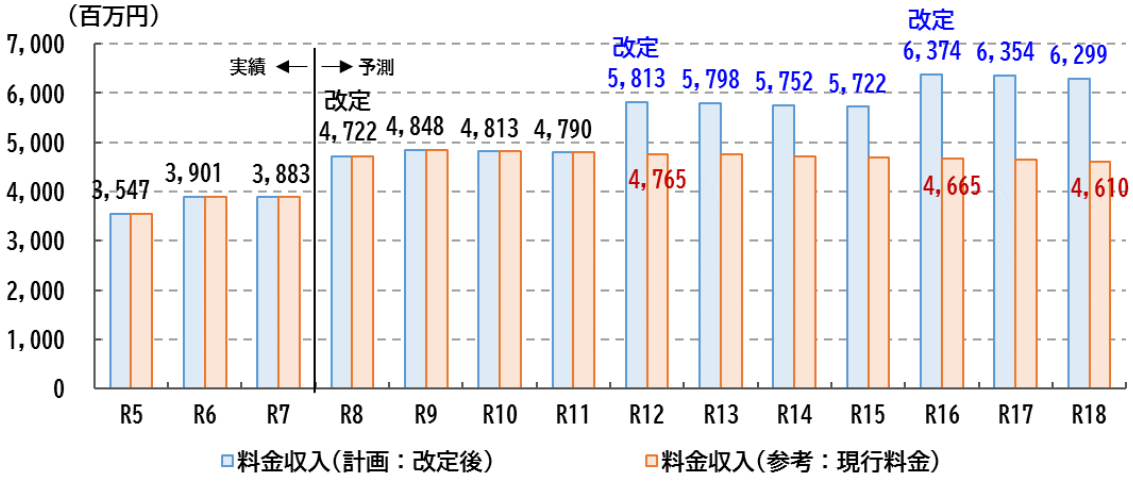
５．５　計画期間内における主な経営指標等の見通し

前項での財政シミュレーション結果から、「料金改定（Ｒ１２改定・Ｒ１６改定）ケース」における見通しを当面の経営の方向性として掲載します。

なお、前項の財政シミュレーションは、経営戦略策定時点のシミュレーションであり、改定実施や改定率が決まっているものではありません。適正な料金の在り方については、次項に記載のとおり令和１０年度に松本市上下水道事業経営審議会において審議していただけるよう、準備を進めます。

⑴　水道料金収入

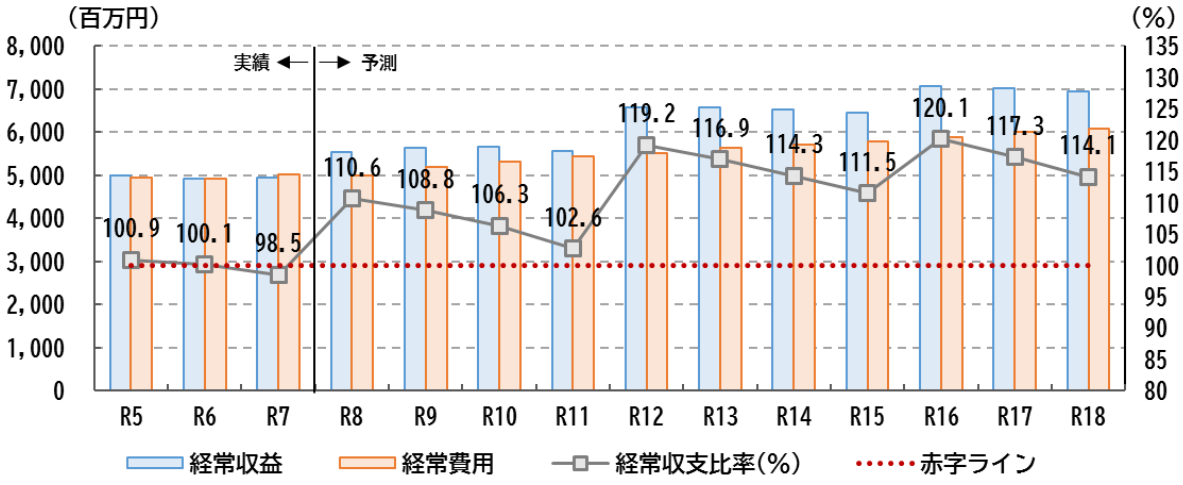
本経営戦略の計画期間中において、現行の料金水準では料金収入の減少が見込まれますが、計画期間内に料金改定（令和１２・１６年度）を行うことにより、水道料金の増収を目指します。



図：水道料金収入の見通し

⑵　経常収支比率

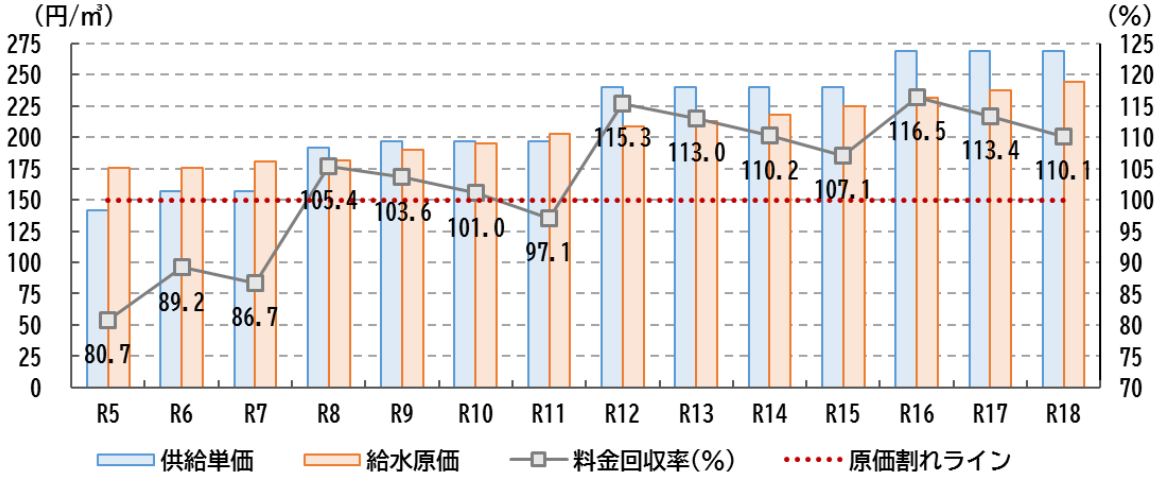
計画期間内における経常費用は微増傾向で推移することが予想されます。それに対し、令和１２・１６年度に料金改定による増収を図ることにより、目標である経常収支比率１００％以上を確保することが可能な見通しです。



図：経常収支比率の見通し

⑶　料金回収率

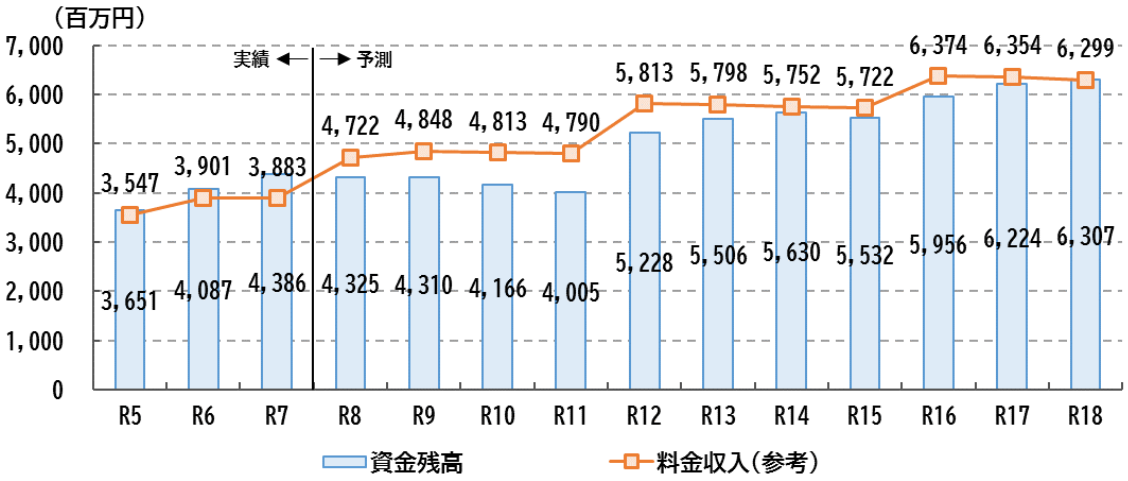
現状では、給水に係る原価を料金収入で賄えていない状況にありますが、令和８年度の料金改定により目標である料金回収率１００％に達する見込みです。しかしながら、令和８年度の料金改定に係る総括原価算定期間中の令和１１年度に１００％を下回る見込みとなり、次期改定時期の令和１２年度には再度改定が必要となる見込みです。その後、１００％以上を維持しますが、経営目標達成に向けて令和１６年度に改定を予定しています。



図：料金回収率の見通し

⑷　資金残高

本市における現状の資金残高の保有状況は、県内１９市と比較すると低い水準（資金残高対給水収益比率：令和６年度１９市平均約１８３%、本市約１０５%）です。建設改良費の増加に伴い資金需要も大幅に増加しますが、本計画においては、令和１２年度及び令和１６年度の料金改定により、企業債残高とのバランスをとりながら、年間料金収入１年分相当の資金残高の確保（１００%以上）を目標に管理します。



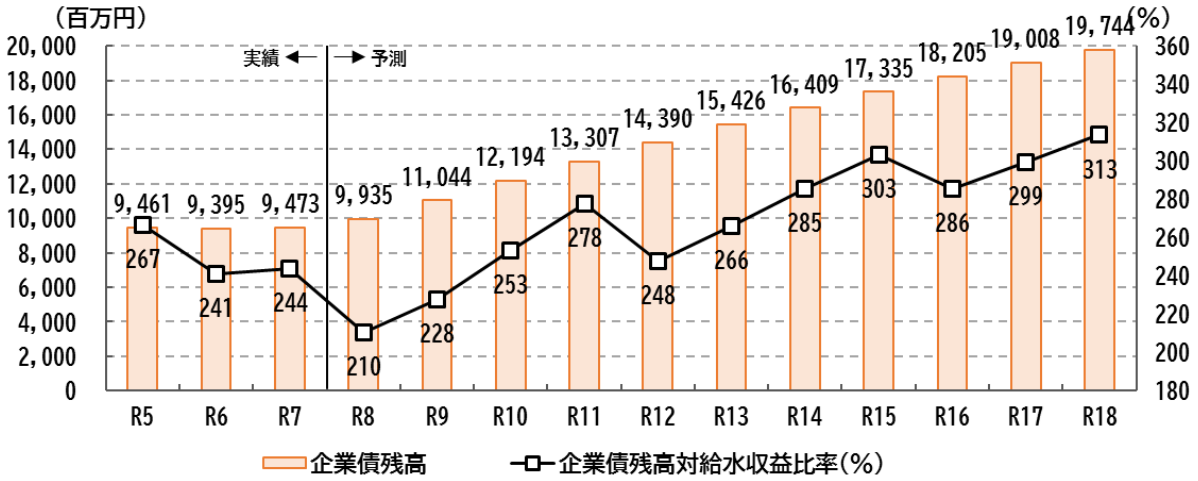
図：資金残高の見通し

⑸　企業債残高対給水収益比率

今後増加する建設改良費の財源確保方策として、企業債借入による財源確保の場面が多くなることが想定されます。

企業債水準の管理については、これまで企業債償還範囲内における借入れを基本として運営してきました。本計画期間内においては、一時的に目標を超過する年度がありますが、類似団体平均（令和６年度：３００．３３%）である企業債残高対給水収益比率３００%以内を目標に管理を行います。

年間料金収入一年分の資金残高が確保できるよう、毎年度の資本的収支不足額に対し、損益勘定留保資金を充当した上で企業債借入額を決定していく予定です。



図：企業債残高対給水収益比率の見通し

５．６　目標達成に向けた料金の検証・改定のロードマップ

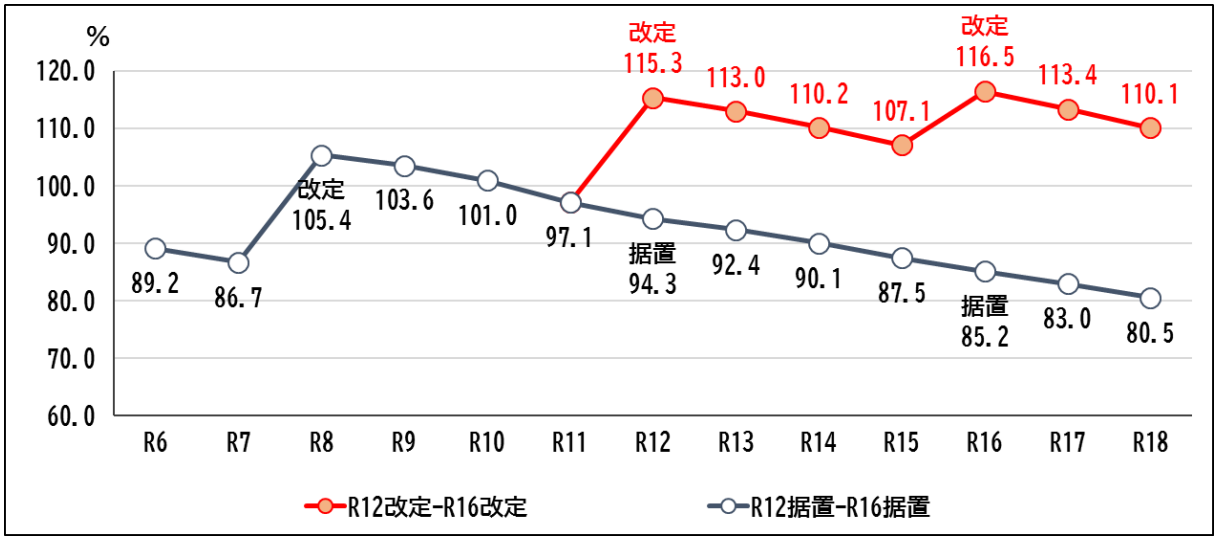
計画期間内における目標設定に向け、料金の検証・改定のロードマップを作成しました。

料金については、松本市上下水道事業経営審議会において４年ごとの料金算定期間に対する料金設定について諮問、審議し、その答申結果を踏まえて料金改定実施の有無を判断することを基本とします。

そのため、次回料金算定期間である令和１２年度から令和１５年度までの料金については、令和１０年度に松本市上下水道事業経営審議会にて審議する予定です。本計画における将来見通し結果も踏まえながら慎重に判断する予定です。

表：料金の検証・改定のロードマップ

項目・年度(計画期間)		第1期			第2期経営戦略　計画期間										第3期
		R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19
上下水道経営審議会		●				●				●				●	
料金算定期間				→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
料金改定実施判断			●				●				●				●
料金改定実施時期※改定の場合				●確定				●				●			
料金回収率	R12据置-R16据置	89.2	86.7	105.4	103.6	101.0	97.1	94.3	92.4	90.1	87.5	85.2	83.0	80.5	
	R12改定-R16改定							115.3	113.0	110.2	107.1	116.5	113.4	110.1	
経常収支比率	R12据置-R16据置	100.1	98.5	110.6	108.8	106.3	102.6	100.0	98.1	95.9	93.4	91.0	88.9	86.4	
	R12改定-R16改定							119.2	116.9	114.3	111.5	120.1	117.3	114.1	



図：料金回収率の推移比較

第６章 経営戦略の事後検証及び更新方法

６．１　進捗管理

水道事業は、社会情勢の変化や自然災害など、外的要因による影響を大きく受けることから、年数が経過するごとに本計画の内容と実績との間に乖離(かい)が生じてしまうことも想定されます。

そのため、毎年度の決算における数値と本計画における財政計画値との間に大きな乖離が生じていないか確認し、乖離が生じている場合には、原因を分析するとともに、改善策の検討を行います。

Ｐｌａｎ（計画）、Ｄｏ（実行）、Ｃｈｅｃｋ（点検・評価）、Ａｃｔｉｏｎ（改善）、そして再度Ｐｌａｎに戻るというＰＤＣＡサイクルの一連の流れによる進捗管理を行っていきます。



図：ＰＤＣＡサイクル

６．２　次回改定時期

第２期経営戦略における計画期間は令和９年度から令和１８年度までの１０年間としていますが、計画策定後３年から５年ごとの見直しが基本とされています。そのため、令和８年度から令和１３年度までを前期計画期間、令和１４年度から令和１８年度までを後期計画期間と位置付け、計画の中間見直しを行います。

また、令和１９年度からは「（仮称）第３期松本市水道事業経営戦略」として本経営戦略を改定することを予定しています。

様式第2号（法適用企業・収益的収支）

投資・財政計画（収支計画）

（単位：千円，％）

区分 ＼ 年度				令和６年度（決算）	令和７年度（決算）	令和８年度（予定）	令和９年度（計画１年目）	令和１０年度（計画２年目）	令和１１年度（計画３年目）	令和１２年度（計画４年目）22%改定	令和１３年度（計画５年目）	令和１４年度（計画６年目）	令和１５年度（計画７年目）	令和１６年度（計画８年目）12%改定	令和１７年度（計画９年目）	令和１８年度（計画１０年目）
収益的収支	収益的収入	１営業収益	(A)	4,187,358	4,191,511	5,018,002	5,144,482	5,108,633	5,086,178	6,109,162	6,094,504	6,048,126	6,017,608	6,670,108	6,650,191	6,595,287
		(1) 料金収入		3,901,125	3,882,813	4,721,937	4,848,417	4,812,568	4,790,113	5,813,097	5,798,439	5,752,061	5,721,543	6,374,043	6,354,126	6,299,222
		(2) 受託工事収益	(B)	22,207	26,431	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858	23,858
		(3) その他		264,027	282,267	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207	272,207
		２営業外収益		741,151	744,431	516,001	499,288	537,726	480,652	466,013	482,693	479,609	429,411	403,873	376,487	350,429
		(1) 補助金		216,176	215,461	12,310	10,400	9,210	8,470	7,930	7,700	7,550	7,450	7,370	7,350	7,350
		他会計補助金		216,176	215,461	12,310	10,400	9,210	8,470	7,930	7,700	7,550	7,450	7,370	7,350	7,350
		その他補助金		－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		(2) 長期前受金戻入		516,497	505,946	491,788	476,985	516,613	460,279	446,180	463,090	460,156	410,058	384,600	357,234	331,176
		(3) その他		8,478	23,024	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903	11,903
		収入計	(C)	4,928,509	4,935,942	5,534,003	5,643,770	5,646,359	5,566,830	6,575,175	6,577,197	6,527,735	6,447,019	7,073,981	7,026,678	6,945,716
	収益的支出	１営業費用		4,814,219	4,904,160	4,872,514	5,031,825	5,104,875	5,170,153	5,217,460	5,278,817	5,321,601	5,350,658	5,418,037	5,482,417	5,539,579
		(1) 職員給与費		390,844	413,243	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641	425,641
		(2) 経費		2,402,639	2,495,506	2,486,256	2,651,746	2,673,801	2,699,778	2,726,167	2,756,516	2,780,674	2,808,815	2,837,453	2,870,056	2,896,185
		動力費		96,425	95,392	96,596	98,404	99,654	101,154	102,581	104,273	105,651	107,295	108,909	110,754	111,964
		修繕費		58,381	94,944	75,133	76,634	78,167	79,729	81,325	82,951	84,610	86,303	88,029	89,788	91,585
		材料費		22,969	30,394	27,469	28,018	28,579	29,151	29,732	30,328	30,935	31,553	32,184	32,827	33,485
		その他		2,224,864	2,274,776	2,287,058	2,448,690	2,467,401	2,489,744	2,512,529	2,538,964	2,559,478	2,583,664	2,608,331	2,636,687	2,659,151
		(3) 減価償却費		2,020,736	1,995,412	1,960,617	1,954,438	2,005,433	2,044,734	2,065,652	2,096,660	2,115,286	2,116,202	2,154,943	2,186,720	2,217,753
		２営業外費用		107,855	107,108	128,878	157,421	205,678	253,963	300,812	346,267	389,910	431,733	471,648	509,590	545,365
		(1) 支払利息		90,644	89,820	101,344	129,887	178,144	226,429	273,278	318,733	362,376	404,199	444,114	482,056	517,831
		(2) その他		17,211	17,288	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534	27,534
		支出計	(D)	4,922,074	5,011,269	5,001,392	5,189,246	5,310,553	5,424,116	5,518,272	5,625,084	5,711,511	5,782,391	5,889,685	5,992,007	6,084,944
	経常損益		(C)-(D) (E)	6,435	△75,327	532,611	454,524	335,806	142,714	1,056,903	952,113	816,224	664,628	1,184,296	1,034,671	860,772
特別利益			(F)	6,542	710	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904
特別損失			(G)	2,137	2,287	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245	2,245
特別損益			(F)-(G) (H)	4,405	△1,577	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659	3,659
当年度純利益（又は純損失）			(E)+(H)	10,840	△76,904	536,270	458,183	339,465	146,373	1,060,562	955,772	819,883	668,287	1,187,955	1,038,330	864,431
繰越利益剰余金又は累積欠損金			(I)	355,233	278,329	837,203	1,245,490	1,145,737	765,599	1,369,182	1,840,356	1,841,395	1,778,919	2,314,900	2,160,219	2,004,945
流動資産			(J)	4,692,848	4,970,107	4,908,385	4,893,860	4,749,835	4,589,229	5,812,263	6,090,161	6,213,486	6,115,978	6,540,112	6,807,632	6,890,958
うち未収金				571,895	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903	499,903
流動負債			(K)	1,225,628	1,191,526	1,161,035	1,119,394	1,155,928	1,186,655	1,233,119	1,287,193	1,342,804	1,400,349	1,466,241	1,533,627	1,609,204
うち建設改良費分				665,482	622,030	591,539	549,898	586,432	617,159	663,623	717,697	773,308	830,853	896,745	964,131	1,039,708
うち一時借入金				－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
うち未払金				511,628	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105	513,105
累積欠損金比率（$\frac{(I)}{(A)-(B)}$ ×100）				－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
地方財政法施行令第15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)	4,165,151	4,165,080	4,994,144	5,120,624	5,084,775	5,062,320	6,085,304	6,070,646	6,024,268	5,993,750	6,646,250	6,626,333	6,571,429
地方財政法による資金不足の比率			(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)	4,165,151	4,165,080	4,994,144	5,120,624	5,084,775	5,062,320	6,085,304	6,070,646	6,024,268	5,993,750	6,646,250	6,626,333	6,571,429
健全化法第22条により算定した資金不足比率			(N)／(P) ×100													

料金改定によるシミュレーション

様式第2号（法適用企業・資本的収支）

投資・財政計画（収支計画）

（単位：千円，％）

区分		年度	令和６年度（決算）	令和７年度（決算）	令和８年度（予定）	令和９年度（計画１年目）	令和１０年度（計画２年目）	令和１１年度（計画３年目）	令和１２年度（計画４年目）	令和１３年度（計画５年目）	令和１４年度（計画６年目）	令和１５年度（計画７年目）	令和１６年度（計画８年目）	令和１７年度（計画９年目）	令和１８年度（計画１０年目）
資本的収支	資本的収入	1 企業債	644,300	743,200	1,084,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
		うち資本費平準化債	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		2 他会計出資金	157,250	130,474	101,050	69,960	43,820	35,150	14,970	10,740	7,320	6,780	3,830	3,590	3,590
		3 他会計補助金	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		4 他会計負担金	6,671	9,100	9,800	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200
		5 他会計借入金	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		6 国（都道府県）補助金	－	－	－	26,500	40,500	117,100	117,100	117,100	117,100	117,100	117,100	117,100	117,100
		7 固定資産売却代金	10	－	－	820	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		8 工事負担金	272,547	44,862	194,522	302,400	300,710	383,710	876,210	72,460	89,710	25,610	23,880	23,880	23,880
		9 その他	7,120	6,910	3,410	420	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		計 (A)	1,087,898	934,546	1,392,782	2,110,300	2,095,230	2,246,160	2,718,480	1,910,500	1,924,330	1,859,690	1,855,010	1,854,770	1,854,770
		(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)	1,087,898	934,546	1,392,782	2,110,300	2,095,230	2,246,160	2,718,480	1,910,500	1,924,330	1,859,690	1,855,010	1,854,770	1,854,770
	資本的支出	1 建設改良費	1,785,188	1,543,582	3,090,613	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376	3,706,376
		2 企業債償還金	710,217	665,482	622,030	591,539	549,898	586,432	617,159	663,623	717,697	773,308	830,853	896,745	964,131
		3 他会計長期借入返還金	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		4 他会計への支出金	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		5 その他	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		計 (D)	2,495,405	2,209,064	3,712,643	4,297,915	4,256,274	4,292,808	4,323,535	4,369,999	4,424,073	4,479,684	4,537,229	4,603,121	4,670,507
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			1,407,507	1,274,518	2,319,861	2,187,615	2,161,044	2,046,648	1,605,055	2,459,499	2,499,743	2,619,994	2,682,219	2,748,351	2,815,737
補填財源		1 損益勘定留保資金	1,281,311	1,150,044	2,065,851	1,503,398	1,514,765	1,610,400	1,482,945	1,821,987	1,681,075	1,732,089	1,796,288	1,855,431	1,912,522
		2 利益剰余金処分額	－	－	22,604	472,708	483,490	306,979	－	515,402	696,558	765,795	763,821	770,810	781,105
		3 繰越工事資金	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
		4 その他	126,196	124,474	231,406	211,509	162,789	129,269	122,110	122,110	122,110	122,110	122,110	122,110	122,110
		計 (F)	1,407,507	1,274,518	2,319,861	2,187,615	2,161,044	2,046,648	1,605,055	2,459,499	2,499,743	2,619,994	2,682,219	2,748,351	2,815,737
補填財源不足額 (E)-(F)			－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
他会計借入金残高 (G)			－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－	－
企業債残高 (H)			9,395,442	9,473,160	9,935,130	11,043,591	12,193,693	13,307,261	14,390,102	15,426,479	16,408,782	17,335,474	18,204,621	19,007,876	19,743,745

○他会計繰入金

区分	年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度	2035年度	2036年度
収益的収支分		31,665	29,107	26,910	25,540	24,350	23,610	23,070	22,840	22,690	22,590	22,510	22,490	22,490
	うち基準内繰入金	26,090	25,322	24,450	24,000	23,382	22,999	22,719	22,599	22,522	22,470	22,428	22,418	22,418
	うち基準外繰入金	5,575	3,785	2,460	1,540	968	611	351	241	168	120	82	72	72
資本的収支分		163,921	139,574	110,850	80,160	54,020	45,350	25,170	20,940	17,520	16,980	14,030	13,790	13,790
	うち基準内繰入金	85,906	74,962	60,717	45,451	32,280	27,911	17,743	15,612	13,888	13,616	12,130	12,009	12,009
	うち基準外繰入金	78,015	64,612	50,133	34,709	21,740	17,439	7,427	5,328	3,632	3,364	1,900	1,781	1,781
合計		195,586	168,681	137,760	105,700	78,370	68,960	48,240	43,780	40,210	39,570	36,540	36,280	36,280

用　　語	解　　説
アセットマネジメント	持続可能な水道事業を実現するために、中長期的な視点に立ち、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水道施設を管理運営する体系化された実践活動を指す。 技術的な知見に基づき現有資産の状態・健全度を適正に診断・評価し、中長期の更新需要見通しを検討するとともに、財政収支見通しを踏まえた更新財源の確保方策を講じる等により、事業の実行可能性を担保する。
簡易水道事業	水を人の飲用に適する水として供給する水道のうち、給水人口が１００人を超え５，０００人以下であるもの
管路経年化率	法定耐用年数を超えた管路延長の割合（管路の老朽化度） 法定耐用年数を経過した管路延長÷総管路延長
管路更新率	当該年度に更新した管路延長の割合（管路の更新ペースや状況)。当該年度に更新した管路延長÷総管路延長
基幹管路	導水管（水源から浄水場）・送水管（浄水場から配水地、配水地から配水地）・配水本管（配水地から各家庭へ配水する基幹となる配水管）から構成される管路
基幹管路耐震適合率	耐震適合基幹管路延長÷基幹管路総延長
企業債	地方公営企業の事業資金（建設改良事業等）を調達するために発行する地方債
企業債残高対給水収益比率	料金収入に対する企業債現在高の割合（企業債残高規模） 企業債現在高合計÷給水収益
給水原価	有収水量１㎥当たりに対してかかった費用 {経常費用－(受託工事費＋材料及び不用品売却原価＋附帯事業費)－長期前受金戻入}÷年間総有収水量(円／㎥)
供給単価	有収水量１㎥当たりに対して得た収益 給水収益÷年間総有収水量(円／㎥)

用　　語	解　　説
経常収支比率	給水収益や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費・支払利息等の費用をどの程度賄えているかを表す比率 経常収益÷経常費用
減価償却費	企業会計に関する購入費用の認識と計算の方法の一つであり、長期間にわたって使用される固定資産の取得（設備投資）に要した支出を、その資産が使用できる期間にわたって費用配分する手続
施設利用率	一日配水能力に対する一日平均配水量の割合で、施設の利用状況や適正規模を判断するもの
資本的収入・支出	公営企業の将来の経営活動に備えて行う建設改良費や、建設改良に係る企業債償還金などの投資的な支出及びその財源となる収入
収益的収入・支出	企業の一事業年度における営業活動により発生する収益とそれに対応する費用
収納率	水道メーターで検針した水道料金の調定額に対し、実際に収入された金額の割合
受水	他の水道用水供給事業から浄化した水道用水の供給を受けること。
浄水場	表流水等（河川の水）を消毒し、水道水として供給できるように処理する施設
水源	水道として利用する水の供給源（井戸、表流水（河川等））
水道ビジョン	平成１６年６月に厚生労働省から全ての水道事業者が共通して持つべき政策目標及び実現のための施策が示され、翌年１０月に各水道事業体に対して、地域水道ビジョンの策定を奨励
耐震化	地震が発生しても水道施設への被害を最小限に抑えるための対策
ダウンサイジング	コスト削減や効率化を目的として、施設規模や管の口径を縮小すること。
長期前受金戻入	固定資産取得のために交付された補助金などについて、減価償却見合い分を収益化したもの
配水地	浄水処理された水道水を一時的に蓄えておく施設

用　　語	解　　説
水需要	水道水の使用見込量
有収水量	水道メーターにより計量され、料金収入に結び付く水量
有形固定資産減価償却率	有形固定資産のうち償却対象資産の減価償却がどの程度進んでいるかを表すもの（資産の老朽化度合） 有形固定資産減価償却累計額÷有形固定資産のうち償却対象資産の帳簿原価
流動比率	短期的な債務に対する支払能力 １年以内に現金化できる資産÷１年以内に支払わなければならない負債
料金回収率	給水に係る費用がどの程度料金で賄えているかを表すもの 供給単価÷給水原価
累積欠損金比率	営業収益に対する累積欠損金（営業活動により生じた損失で、前年度からの繰越利益剰余金等でも補てんすることができず、複数年度にわたって累積した欠損金）の状況



第２期 松本市水道事業経営戦略
（令和９年度～令和１８年度）
令和　年　月策定
松本市上下水道局

松本市上下水道局 〒390-0852 長野県松本市大字島立 1490-2
TEL：0263-48-6800(代表)　FAX：0263-47-2137