第２期
松本市下水道事業及び
農業集落排水事業経営戦略（案）

（令和９度～令和１８年度）

令和　年　月

松本市上下水道局

目　次

第 1 編　はじめに 1

第 1 章　経営戦略改定の背景 2
1-1　「経営戦略」の改定背景と目的 2
1-2　地方公営企業法の適用状況 3
1-3 策定の趣旨 4
1-4　計画の位置付け 4

第 2 編　下水道事業経営戦略 5

第 1 章　下水道事業の現状 6
1-1　事業概要 6
1-2　上下水道局組織体制 8
1-3　施設状況 10
1-4　普及状況及び水洗化状況 12
1-5　経営状況 13

第 2 章　将来の事業環境 22
2-1　処理区域内人口及び水洗化人口の推移（将来予測） 22
2-2　下水道使用料収入及び有収水量の推移（将来予測） 23
2-3　更新需要（建設改良費）の推移（将来予測） 24
2-4　経営課題 25

第 3 章　経営基本方針と目標設定 26
3-1　経営基本方針 26
3-2　経営目標 27

第 4 章　効率化・経営健全化の取組み 28
4-1　組織、人材等に関する事項 28
4-2　民間の資金・ノウハウの活用に関する事項 28
4-3　資産の有効活用 29
4-4　収納率向上対策 30
4-5　受益者負担金の滞納対策 31
4-6　水洗化の普及促進 31

4-7 不明水への対応 31
4-8 危機管理体制 31
4-9 情報公開 32
4-10 投資の効率化 32

第 5 章 投資と財源に関する取組み 33
5-1 投資に関する取組み 33
5-2 財源に関する取組み 38
5-3 官民連携（水の官民連携）の検討 40

第 6 章 投資・財政計画 42
6-1 収支科目別将来推計の算定方法 42
6-2 使用料改定の検討 44
6-3 投資・財政計画 46

第 7 章 経費回収率向上に向けたロードマップ 50

第 3 編 松本市農業集落排水事業経営戦略 51

第 1 章 農業集落排水事業の現状 52
1-1 事業概要 52
1-2 施設状況 53
1-3 普及状況及び水洗化状況 54
1-4 経営状況 54

第 2 章 将来の事業環境 61
2-1 処理区域内人口及び水洗化人口の推移（将来予測） 61
2-2 使用料収入及び有収水量の推移（将来予測） 61
2-3 施設の見通し 62
2-4 経営課題 62

第 3 章 経営基本方針と経営目標 63
3-1 経営基本方針 63
3-2 経営目標の設定 64

第 4 章 効率化・経営健全化の取組み 65
4-1 広域化・共同化・最適化に関する取組み 65
4-2 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項 65
4-3 維持管理費に関する事項 65

第 5 章 投資と財源に関する取組み 66
5-1 投資に関する取組み 66
5-2 財源に関する取組み 67

第 6 章 投資・財政計画 68
6-1 収支科目別将来推計の算定方法 68
6-2 使用料改定の検討 70
6-3 投資・財政計画 72

第 4 編 経営戦略の事後検証等について 77

第 1 章 経営戦略の事後検証等 78
1-1 経営戦略の見直しの方針 78
1-2 経営戦略見直し予定時期 79
【用語解説】 80

第１編　はじめに

第 1 章 経営戦略改定の背景

1-1 「経営戦略」の改定背景と目的

下水道事業は、下水道の整備を図り、都市の健全な発展及び公衆衛生の向上に寄与し、あわせて公共用水域の水質の保全に資することを目的として、豊かで潤いのある水環境の創出に重要な役割を果たしています。

公営企業である下水道事業については、人口減少や節水意識の高まりによる使用料収入の減少、保有する資産の老朽化に伴う修繕・改築事業の増加などにより、事業を取り巻く経営環境は厳しい状況になりつつあります。このため、今後は一層の経営健全化の取組みが求められています。

このような中、公営企業は住民生活に身近な社会資本を整備し、重要な住民サービスを提供する役割を果たしており、将来にわたり安定的に継続することが可能となるように、総務省は、中長期的な経営の基本計画である「経営戦略」を策定することを要請しています（「公営企業の経営にあたっての留意事項について」）（平成 26 年 8 月 29 日付け総財公第 107 号、総財営第 73 号、総財準第 83 号通知））。

また、策定した経営戦略は、経営基盤強化と財政マネジメント向上の柱と位置付けられるものであり、その内容に沿った取組み等の状況を踏まえつつ、PDCA サイクルを通じてより質の高い経営戦略となるように 3 年から 5 年内の見直しを行うことが重要とされています（『「経営戦略」の改定推進について』（令和 4 年 1 月 25 日））。

このような背景を踏まえ、松本市（以下、本市とする）では、下水道事業と農業集落排水事業の健全で安定した経営と経営基盤の強化を目的に、令和 4 年に改定した「松本市下水道事業経営戦略」と「松本市農業集落排水事業経営戦略」を合わせて改定します。両事業はもともと別組織で運営していましたが、令和 6 年 4 月に地方公営企業法を適用し、農業集落排水事業を上下水道局へ移管したことも踏まえ、広義の下水道事業として経営戦略を一体的に見直すこととしました。

なお、改定に当たっては、総務省が取りまとめた「経営戦略策定・改定ガイドライン（以下「ガイドライン」という。）」に基づき、投資・財政計画に、人口減少等を加味した使用料収入や物価上昇等を考慮した維持管理費、委託費等の的確な反映を行い、収支を維持する上で必要となる経営改革の検討を実施します。

1-2 地方公営企業法の適用状況

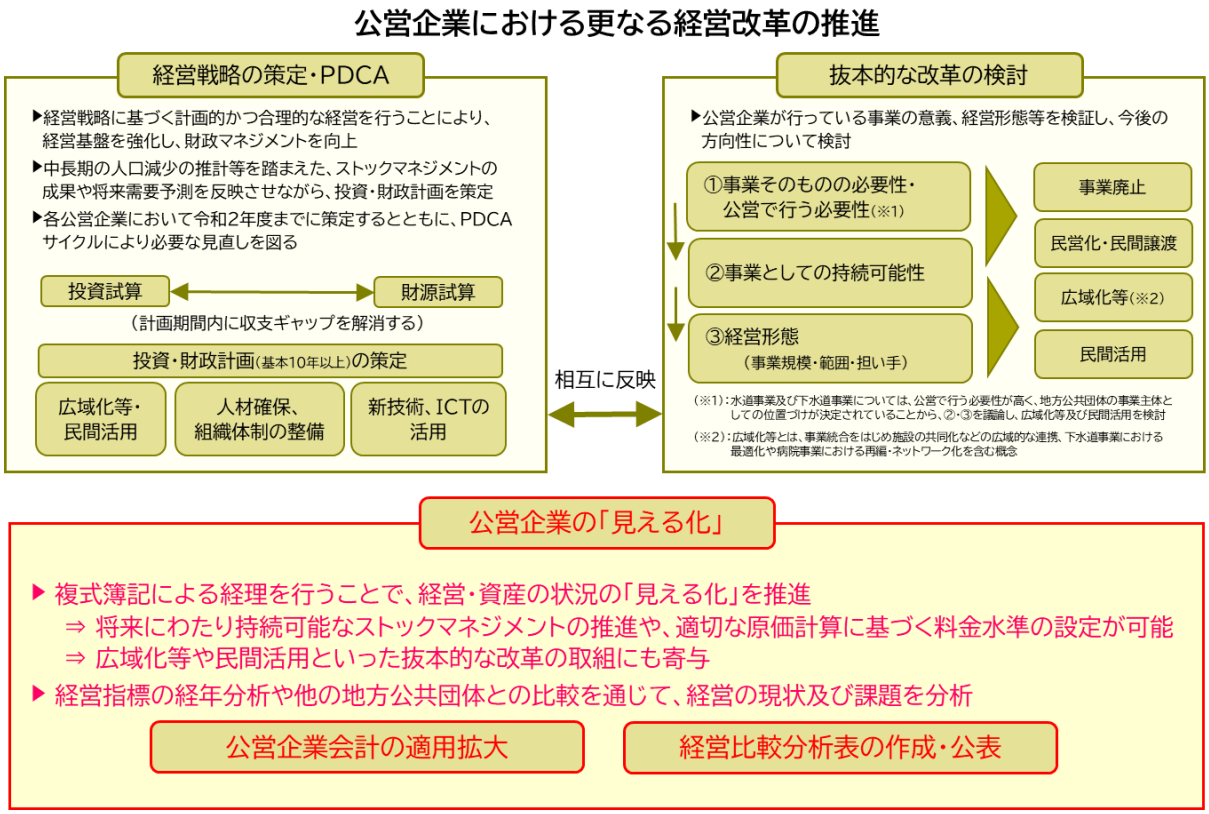
本市の公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業は、平成 10 年 4 月 1 日に地方公営企業法を適用しました。それに伴い、従前の官庁会計から民間の企業会計に近い公営企業会計へと会計方式が変更されています。

これに加え、農業集落排水事業及び小規模集合排水処理事業も令和 6 年 4 月 1 日に地方公営企業法を適用し、企業会計方式へと移行しました。

地方公営企業は、「経済性の発揮」と本来の目的である「公共の福祉を増進」することが求められています。

企業会計方式を採用することで、下水道事業の資産・負債等の財務状況（貸借対照表）や経営成績（損益計算書）を正確に把握することが可能となり、「経営の見える化」を実現します。

また、民間企業と同様の財務諸表を作成することで、より計画的な経営基盤の強化、財政マネジメントの向上等により、弾力的かつ機動的な事業運営を実施することが可能となり、経営の効率化及び住民サービスの向上が期待されます。



出典：総務省資料を加工

図　公営企業会計の適用

1-3 策定の趣旨

前回策定した経営戦略（平成 29 年度から令和 8 年度まで）が計画期限を迎えたため、第 2 期となる経営戦略を策定します。本計画は、将来にわたり安定的な事業継続を図る中長期的な経営計画であり、経営基盤の強化と必要なサービス提供を維持するため、主要施設の維持・更新に必要な期間を設定し、計画期間を 10 年間（令和 9 年度から令和 18 年度まで）とします。

経営戦略の中心となる「投資・財政計画」は、施設・設備に関する投資試算と財源試算を組み合わせ、投資以外の経費も含めて収入と支出の均衡を目指します。

1-4 計画の位置付け

経営戦略は、今後の公営企業の経営において、本市の将来都市像「豊かさと幸せに挑み続ける三ガク都」を実現するため、松本市総合計画「基本構想 2030」及び「第 12 次基本計画」に掲げる「上下水道の基盤強化」を計画的・効果的に推進する必要があります。

この基本計画に基づく施策を着実に推進し、公営企業として健全な経営を維持するため、毎年「実施計画（中期財政計画）」を策定しています。

さらに、長野県生活排水処理構想、流域下水道の計画及び松本市の下水道関連計画を反映し、将来にわたり安定的な事業継続を図る中長期的な基本計画として経営戦略を改定し、経営基盤の強化と財政マネジメントの向上に取り組みます。

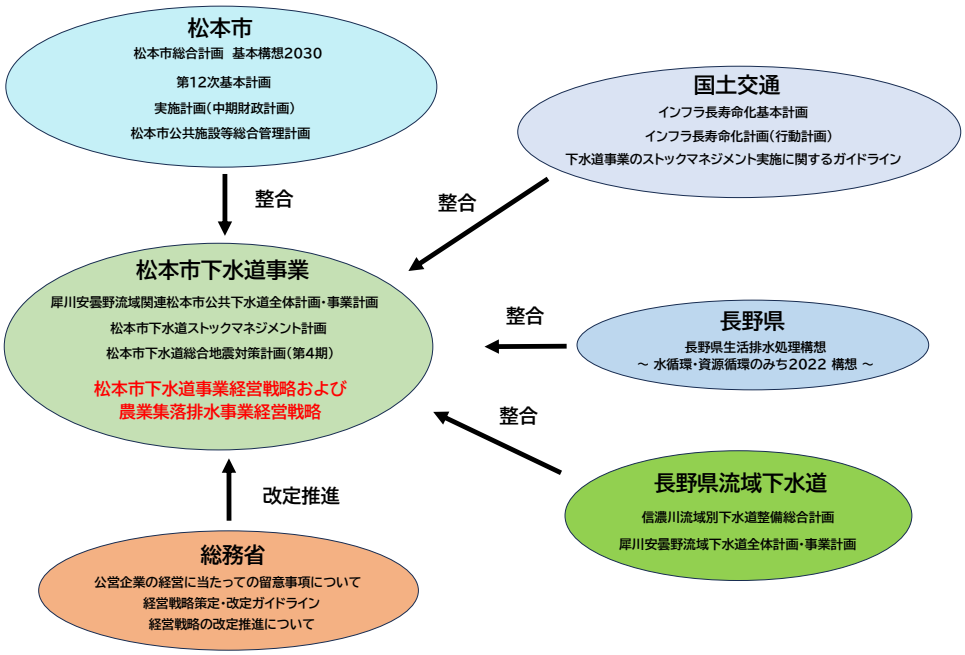


図　経営戦略と各種計画の位置付け

第 2 編　下水道事業経営戦略

第 1 章 下水道事業の現状

1-1 事業概要

本市の公共下水道は、昭和 25 年 11 月宮渕処理区の事業認可（144ha）を受け、松本城周辺の市街地を中心に公共下水道事業に着手、昭和 29 年 5 月に排水を開始し、昭和 34 年 8 月には宮渕浄化センターで汚水処理を開始しました。さらに、南部地区の市街化区域内における下水道整備区域の拡大を図るため、昭和 57 年 5 月に両島処理区の事業認可（258ha）を受け、昭和 59 年 6 月管渠工事に着手し、昭和 63 年 10 月両島浄化センターで汚水処理を開始しました。市街化調整区域の下水道整備は、昭和 61 年 11 月に特定環境保全公共下水道の事業認可（26ha）を受け、昭和 62 年 1 月に管渠（かんきょ）工事に着手し、順次整備区域の拡大を図ってきました。

また、平成 17 年 4 月と平成 22 年 3 月に周辺町村との合併により、本市の下水道事業は、松本、四賀、安曇（上高地）、梓川及び波田の 5 地区となり、現在の整備面積は 5,944ha となっています。いずれの地区も事業区域内の整備をほぼ完了しており、令和 7 年度末の下水道普及率は 97.4%となっています。

今後は、老朽化した下水道施設の増加が見込まれることから、これまでの「整備拡張の時代」から改築・修繕を含む「維持管理の時代」へと移行していきます。

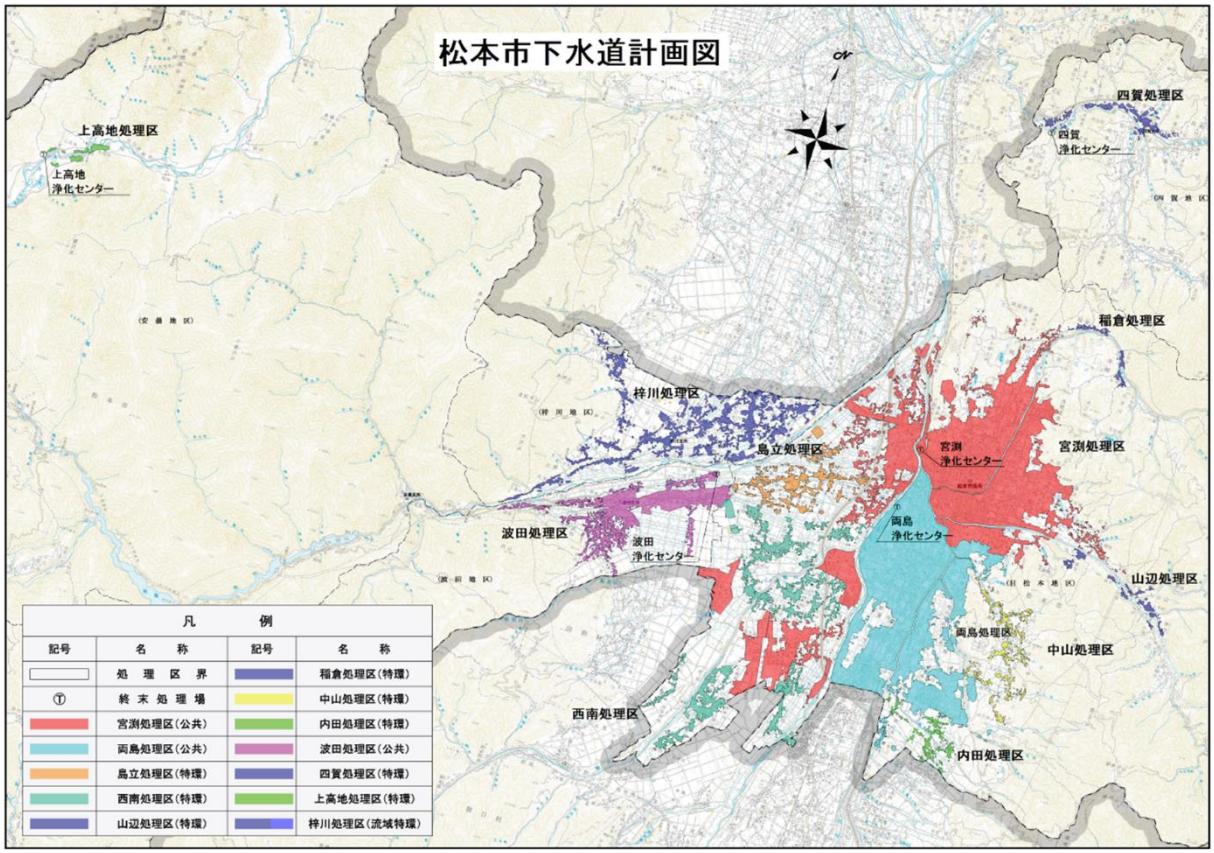


図　松本市下水道計画図

表　松本市下水道事業の事業計画及び全体計画の概要

計画名	項目		松本			波田	四賀	上高地	梓川
全体計画	計画目標年次		令和27年						
	計画行政人口		217,970						
	処理区域面積（ha）	区分	宮渕処理区	両島処理区	計	波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		公共	2,906	1,786	4,692	428	－	－	－
		特環	639	110	749	－	46	25	383
		合計	3,545	1,896	5,441	428	46	25	383
	計画人口（人）	区分	宮渕処理区	両島処理区	計	波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		公共	96,509	65,278	161,787	14,086	－	－	－
		特環	19,093	3,337	22,430	－	929	714 (9,014)※	11,473
		合計	115,602	68,615	184,217	14,086	929	714 (9,014)※	11,473
	計画汚水量（㎥/日）	区分	宮渕処理区	両島処理区		波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		日平均	64,297	32,764		3,940	234	965	3,188
		日最大	76,581	39,874		4,860	303	1,212	3,878
		時間最大	118,906	60,353		7,040	523	2,202	5,696
事業計画	項目		松本			波田	四賀	上高地	梓川
	計画目標年次		令和10年						
	計画行政人口		233,011						
	処理区域面積（ha）	区分	宮渕処理区	両島処理区	計	波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		公共	2,898	1,630	4,528	428	－	－	－
		特環	639	110	749	－	46	25	383
		合計	3,537	1,740	5,277	428	46	25	383
	計画人口（人）	区分	宮渕処理区	両島処理区	計	波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		公共	103,168	69,782	172,950	15,203	－	－	－
		特環	20,410	3,568	23,978	－	994	715 (9,015)※	12,265
		合計	123,578	73,350	196,928	15,203	994	715 (9,015)※	12,265
	計画汚水量（㎥/日）	区分	宮渕処理区	両島処理区		波田処理区	四賀処理区	上高地処理区	梓川処理区
		日平均	67,639	34,628		4,251	250	996	3,408
		日最大	80,746	42,228		5,240	324	1,213	4,148
		時間最大	124,929	63,724		7,603	559	2,202	6,086

※　計画人口の（）内数値は上高地処理区の観光人口を含めた数値です。

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和８年版）

1-2 上下水道局組織体制

下水道管渠整備の完了（平成 12 年度末）が目前に迫っていた頃、行政改革の一環として、水道局と下水道部の業務内容の共通する部門を統合するなど、組織再編による経営の効率化が求められていました。こうした中、事業の効率的運用と施設の適切な維持管理を目指し、平成 10 年 4 月 1 日から地方公営企業法の全部適用と合わせて、水道局と組織を統合し、職員数の見直しを行いました。

上下水道事業に関する受付の窓口を一本化し、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なるようにしています。

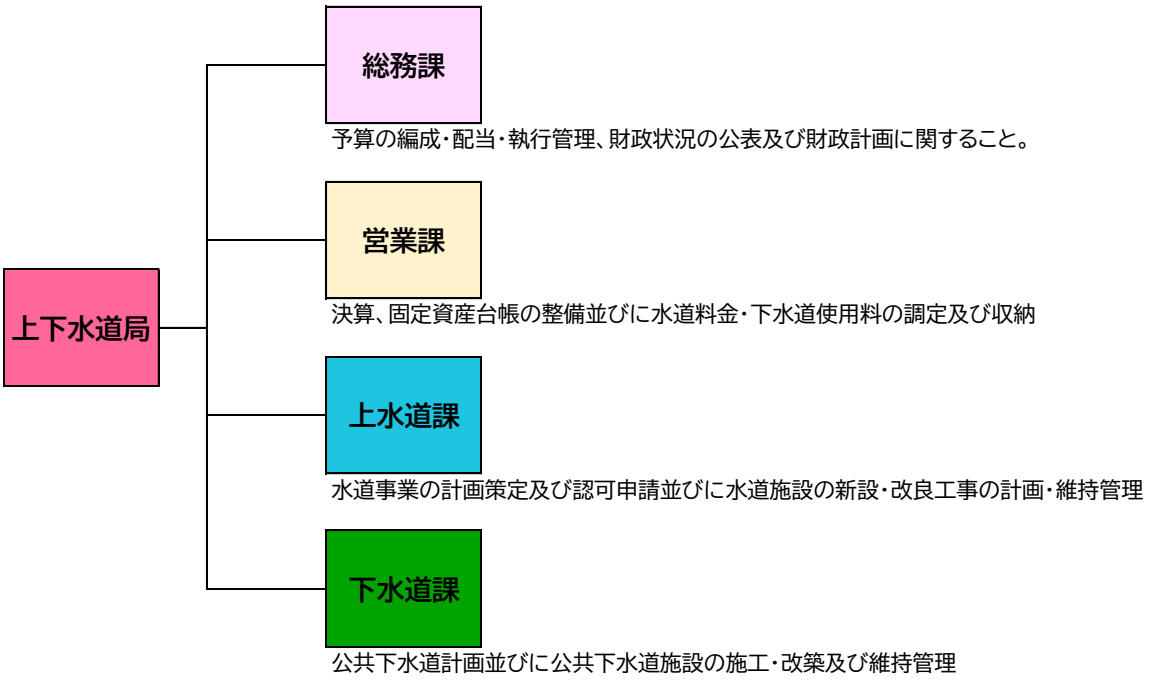


図　松本市上下水道局組織図

現在の下水道事業は、正規職員 42 人、会計年度任用職員 5 人の計 47 人（令和 7 年度末現在）で執務しており、人事異動によって定期的に担当職員の入替えがあります。

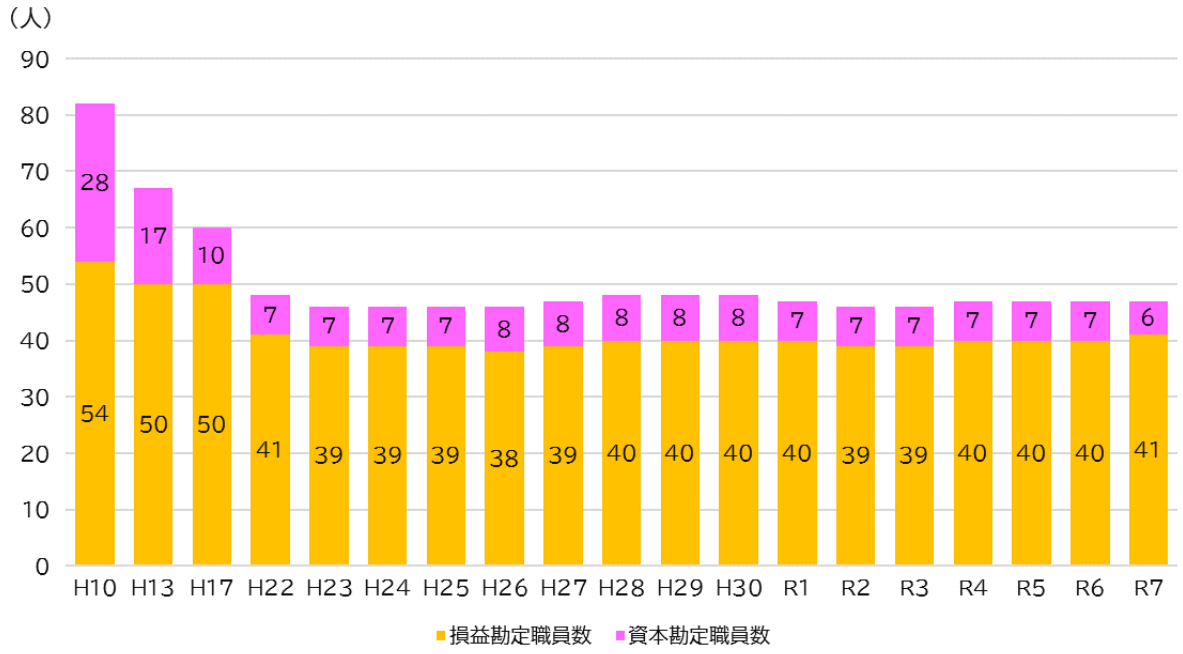


図　下水道事業職員数の推移

1-3 施設状況

松本市の公共下水道は、主として市街地における下水を排除し、又は処理するための公共下水道（狭義の公共下水道）と、市街化区域以外の区域において設置される特定環境保全公共下水道に分けられます。

公共下水道は 3 処理区（宮渕、両島及び波田）、特定環境保全公共下水道は 9 処理区（西南、島立、稲倉、山辺、中山、内田、四賀、上高地及び梓川）に区域設定されています。

市内には、終末処理場である浄化センターが 5 か所（宮渕、両島、波田、四賀及び上高地）あり、梓川地区においては、安曇野市にある犀川安曇野流域下水道安曇野終末処理場で汚水処理を行っています。

また、下水を浄化センターへ圧送する中継ポンプ場 1 か所とマンホールポンプ場 154 か所があります。

表　浄化センターの概況

項目		松本		波田	四賀	上高地	梓川
処理場名		宮渕浄化センター	両島浄化センター	波田浄化センター	四賀浄化センター	上高地浄化センター	犀川安曇野流域下水道終末処理場
供用開始年(経過年)		昭和34年(66年)	昭和63年(37年)	平成11年(26年)	平成4年(33年)	平成6年(31年)	－
敷地面積	ha	7.29	6.02	2.45	0.47	0.21	－
処理能力	㎥/日	82,200	32,850	5,400	630	1,400	－
処理方式	汚水	標準活性汚泥法	標準活性汚泥法	オキシデーションディッチ法	オキシデーションディッチ法	回分式活性汚泥法	－
	汚泥	濃縮-消化-脱水	濃縮-消化-脱水	濃縮-脱水	濃縮-脱水	濃縮-脱水	－
放流先		一級河川奈良井川	一級河川奈良井川	一級河川梓川	一級河川会田川	一級河川梓川	

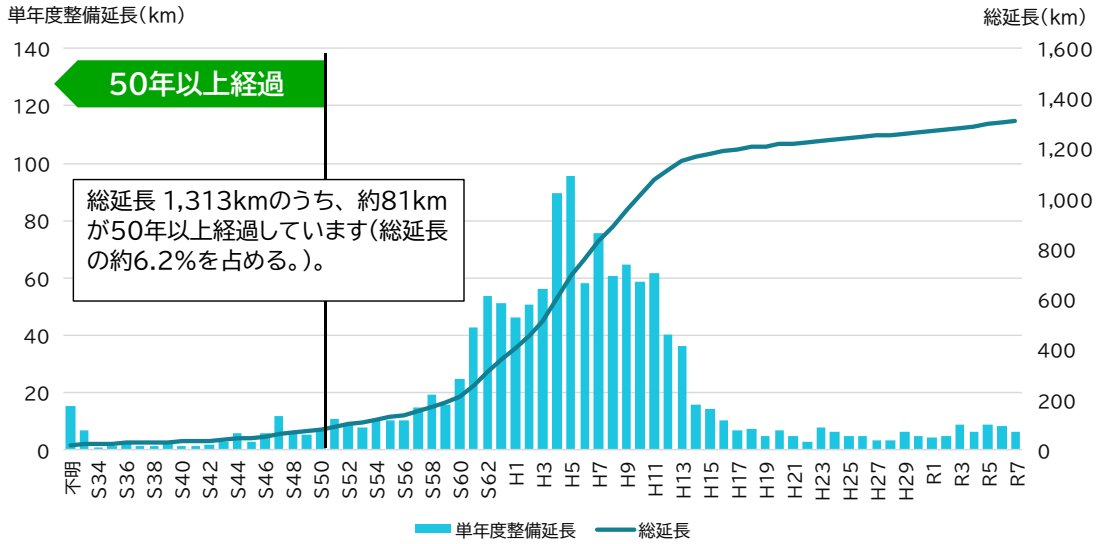
出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

表　中継ポンプ場及びマンホールポンプ場の概況

ポンプ場名	供用開始年(経過年)	吐出量(㎥/分)
渚中継ポンプ場	昭和56年(44年)	9.00
マンホールポンプ場(154か所)	昭和60年～平成27年(10年～40年)	0.01～2.72

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

本市の下水道管渠延長は、令和 7 年度現在、約 1,313km に達しており、建設工事開始（昭和 25 年）からおおむね 70 年以上が経過しています。昭和末期から平成初期にかけて下水道管渠の整備を実施しており、建設から 50 年以上が経過した下水道管渠延長は約 81km（総延長の約 6.2%）に及びます。



出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

図　布設年度別管渠延長

下水道施設のうち管渠については、平成 12 年度末の概成後、定期的な点検・清掃や補修工事などの維持管理に加え、令和 2 年からは、国のストックマネジメント制度を利用して、管渠更生法※1を進めています。

浄化センターでは、同支援制度のもと、耐用年数を経過した主要な機器設備等の改築事業を計画的に行っています。宮渕浄化センターでは令和 3 年度には汚泥処理施設の改築に着手、令和 7 年度に完了し、令和 6 年度からは高段中央監視施設の改築に着手しています。

また、使用電力料金等の経費削減や地球温暖化防止対策となる消化ガス発電設備は、両島浄化センターは平成 27 年 1 月に完成、宮渕浄化センターが平成 28 年度に完成し、それぞれ発電を行っています。加えて、宮渕浄化センターでは、令和 2 年度及び令和 6 年度に設置した太陽光発電設備と合わせ、経費節減と地球温暖化防止対策に効果を発現しています。

※1 管渠更生法：既存の管路を活かして新しい管と同程度に改良する工法です。

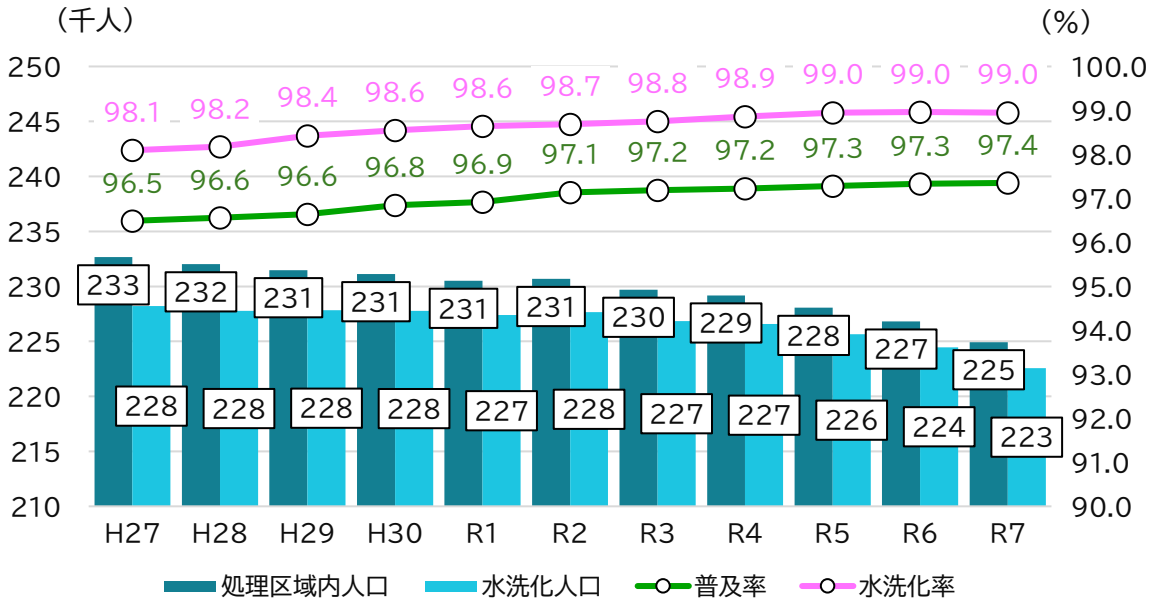
1-4 普及状況及び水洗化状況

令和７年度末の下水道事業の普及率は 97.4%で、農業集落排水事業を合わせると、松本市全体の下水道普及率は 97.6%となり、市民の衛生的で快適な生活環境が保たれています。

下水道計画区域（認可区域）の下水道整備は、河川区域、私道等の個別事情で整備ができない一部区域を除き、おおむね完了しています。

また、令和７年度末時点において、下水道の処理区域内人口は 224,930 人、水洗化人口は 222,574 人、水洗化率は 99.0%となっています。未水洗世帯の下水道に接続できない主な理由は、経済的困難、家屋の老朽化等によるものです。

水洗化が可能な世帯については、おおむね整備が完了していることから、水洗化人口の増加による使用料収入の増加は見込めない状況です。



出典：地方公営企業決算状況調査表（令和７年度）

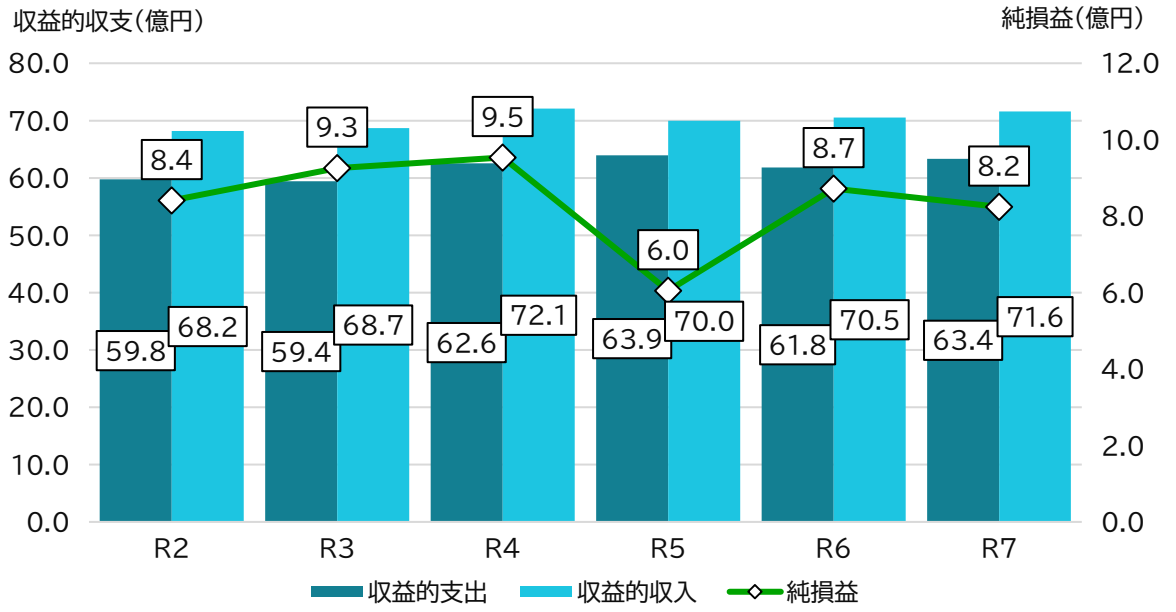
図　普及実績の推移

1-5 経営状況

（1） 収益的収支及び資本的収支の状況

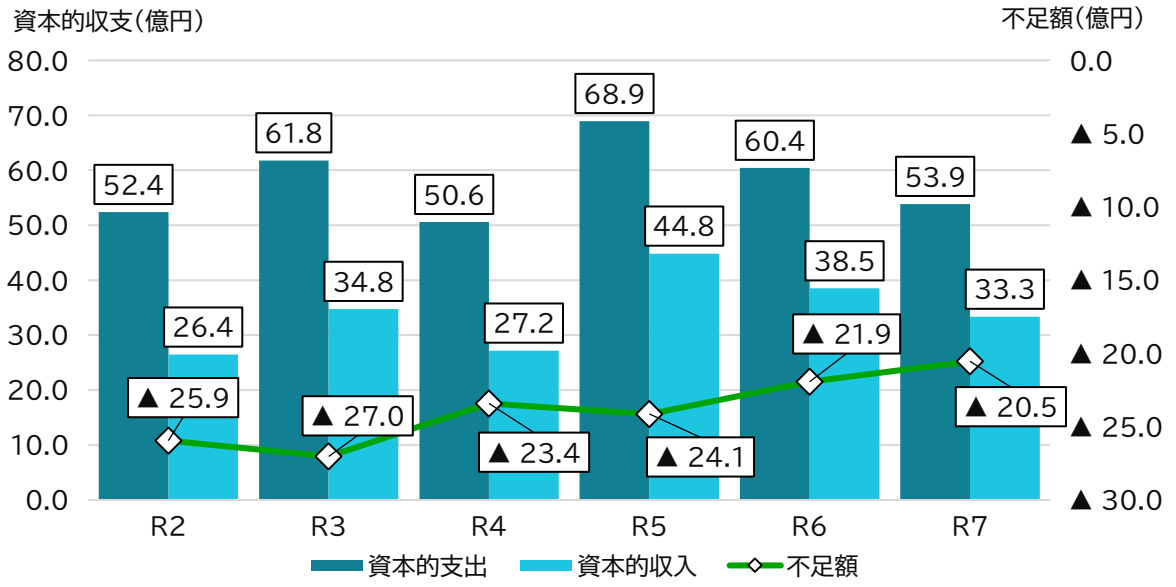
本市が採用している公営企業会計では、収入及び支出を当年度の損益取引に基づく取引（収益的収支）と、設備投資・資金調達等の投下資本の増減に関する取引（資本的収支）に区分して会計処理を行っています。

収益的収支は、収入が支出を上回っています。資本的収支は、支出が収入を上回っていますが、不足額に関しては内部留保資金（補てん財源）により補てんします。



出典：地方公営企業決算状況調査表（令和７年度）

図 収益的収支の状況



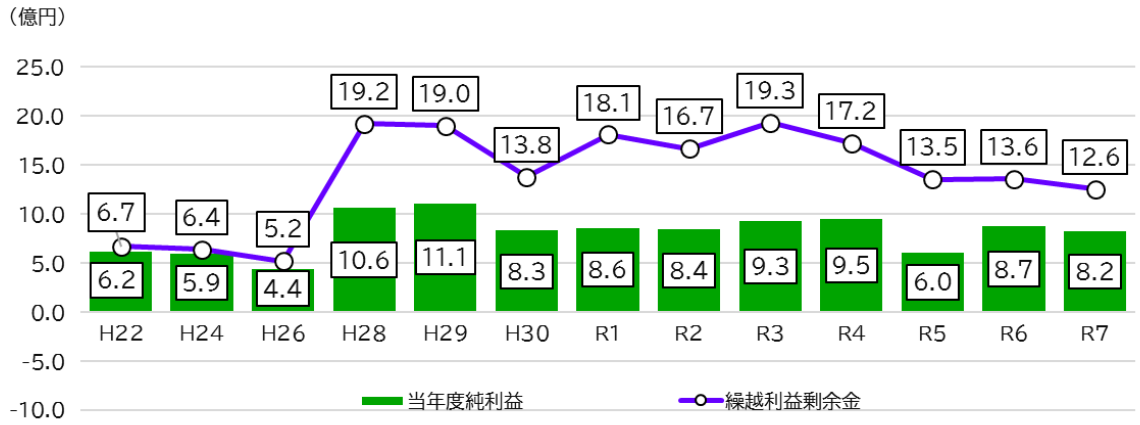
出典：地方公営企業決算状況調査表（令和７年度）

図 資本的収支の状況

（2）　純損益及び繰越利益剰余金の状況

本市の下水道事業は、昭和末期から平成初期までにかけて、大規模な施設整備が行われたことにより、平成 12 年度までは赤字経営が続いていましたが、下水道整備の完了区域拡大による使用料の増収や行政改革の推進による人件費の抑制、高金利企業債の借換え等による経費節減により、平成 21 年度以降には懸案事項であった累積欠損金を解消することができました。

本市の直近 5 年間の状況は、純利益は 6～9 億円台、繰越利益剰余金は 12～19 億円台と高水準で推移しています。



出典：　R2 以降：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

R1 以前：松本市下水道事業経営戦略（令和 4 年 5 月改定版）

図　当年度純利益及び繰越利益剰余金の推移

（3）　下水道使用料

下水道で行っている事業は大きく「雨水事業」と「汚水事業」に分かれます。都市を浸水被害から守る目的で実施している雨水事業は、雨が自然現象であり、排除することによる便益が都市全体に及ぶことから、その経費全額を一般会計から公費で負担します。汚水処理については、自分の土地からの汚水排除という私的便益が認められることから、下水道利用者が使用料として経費負担するものとされています。これを「雨水公費・汚水私費の原則」といい、本市の下水道使用料の算定に係る経費負担区分の基本となっています。

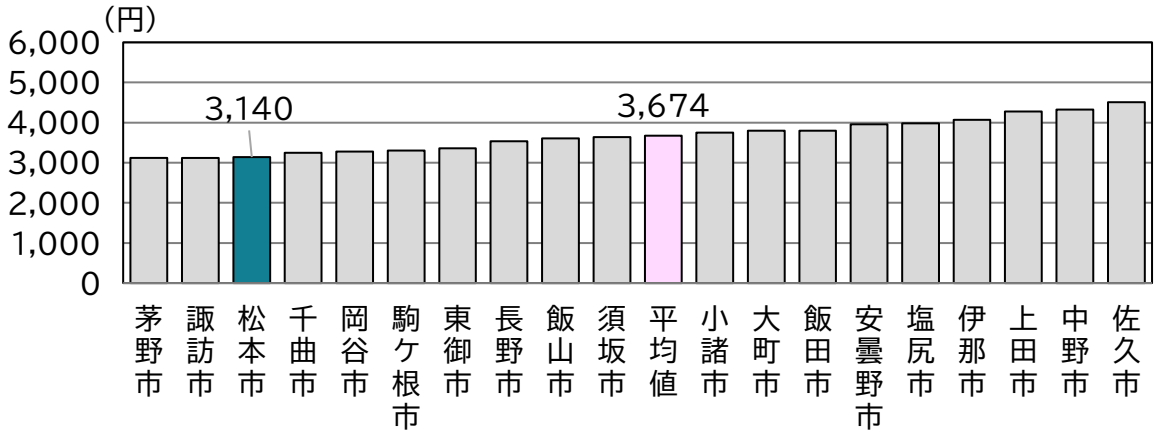
使用料体系の考え方は、松本地区については、汚水維持管理費相当分と汚水資本費（施設・設備の建設又は改良に充てた企業債の償還元金と利息）の 75%相当分を使用料で賄う設定となっています。

また、四賀、安曇（上高地）、梓川及び波田地区については、汚水維持管理費相当分を使用料で賄う設定となっています。

下水道使用料の改定状況は、消費税に係る変更を除き、直近では松本地区で平成 13 年 4 月 1 日に平均 9.4%の改定、平成 17 年と平成 22 年の市町村合併後では、安曇（上高地）地区で平成 20 年 4 月 1 日に平均△11.03%の改定をしました。

本市は、松本地区、四賀地区、安曇（上高地）地区、梓川地区及び波田地区でそれぞれ使用料が異なるため、松本地区を例として、一般家庭における 1 か月 20㎥ 排水想定の県内 19 市の下水道使用料比較表を示します。

松本地区の下水道使用料は、長野県内 19 市の平均値を下回っています（令和 8 年 3 月 31 日現在）。



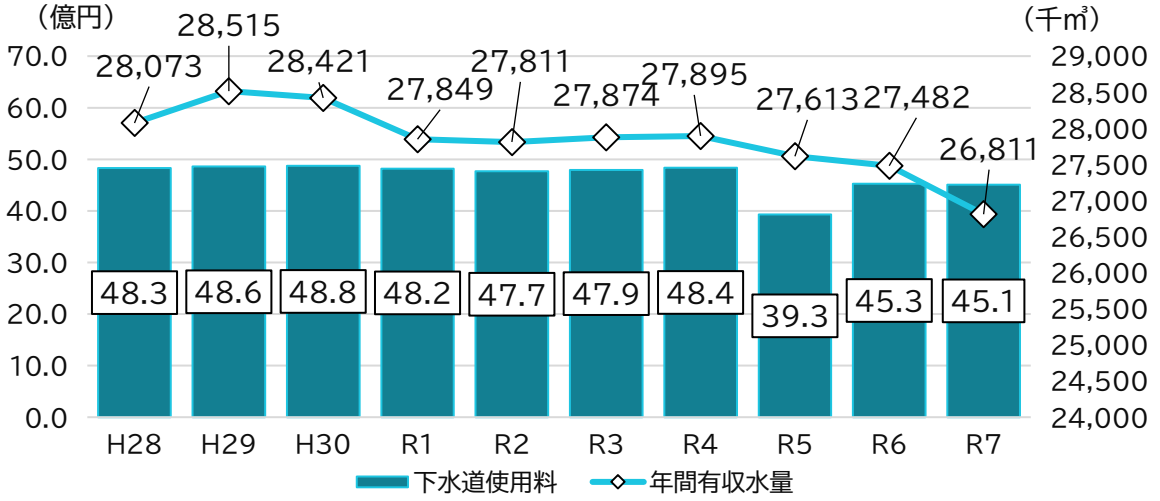
出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

図　県内 19 市の下水道使用料（1 か月 20㎥ 税込）比較表

本市の下水道使用料収入及び有収水量の過去の推移を以下に示します。

下水道使用料については、近年では約 48 億円前後で推移していますが、令和 5 年度から令和 7 年度まで下水道使用料負担軽減事業を実施したことで、下水道使用料が減少しています（減少額については一般会計が負担）。有収水量については、人口減少の影響及び節水機器の普及により、年々減少傾向を示しています。

今後は、整備がおおむね完了していることから、有収水量の伸びは期待できず、下水道使用料の減少が予想されます。



出典：地方公営企業決算状況調査表（令和 7 年度）

図　下水道使用料（税抜）及び有収水量の推移

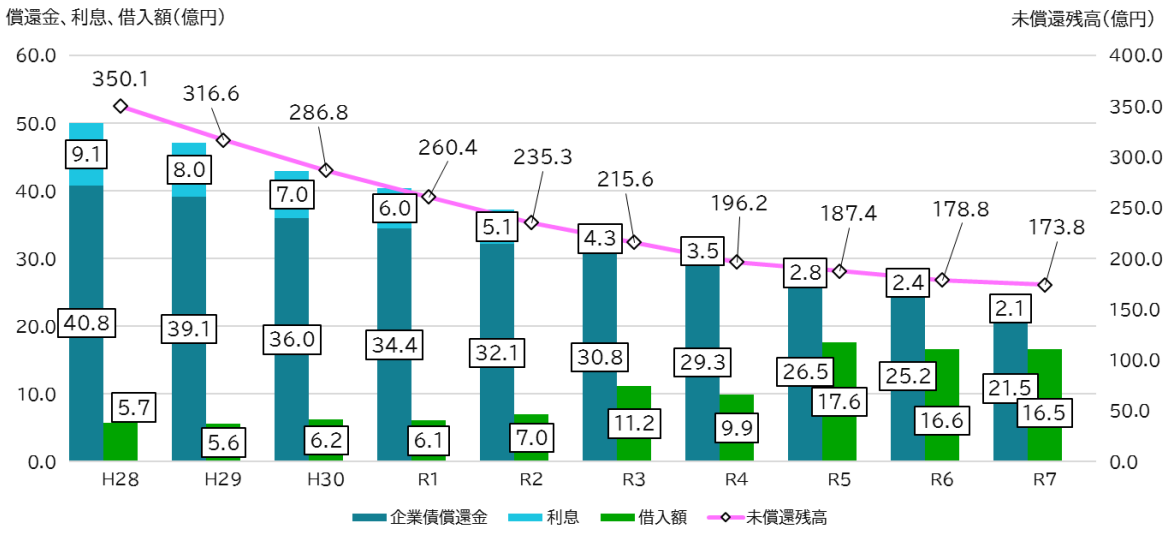
（4）　企業債の状況

企業債は、公共事業の資金を調達するために発行する債券で、借入額は年々増加傾向を示しています。これは、老朽化した下水道施設の修繕・改築による建設工事に対しての財源として、多額の企業債を借り入れているためです。

企業債償還金は、発行した起債の元金償還額を表しており、支払利息は発行した起債に係る利息を表しています。元金及び利息を合わせた元利償還額は、年々減少しており、平成 28 年度の約 49.9 億円から令和 7 年度では約 23.6 億円にまで減少しています。

未償還額残高は、平成 28 年度は約 350.1 億円、令和 7 年度では約 173.8 億円まで減少しています。しかしながら、下水道施設の改築・更新事業等により、令和 3 年度以降は借入額が大きく増加していることから、今後も一定の債務残高が継続することが予想されます。

下水道事業が、将来にわたり安定的に継続することが可能となるように、計画的な修繕・改築工事の実施、新規借入の抑制等が重要です。



出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

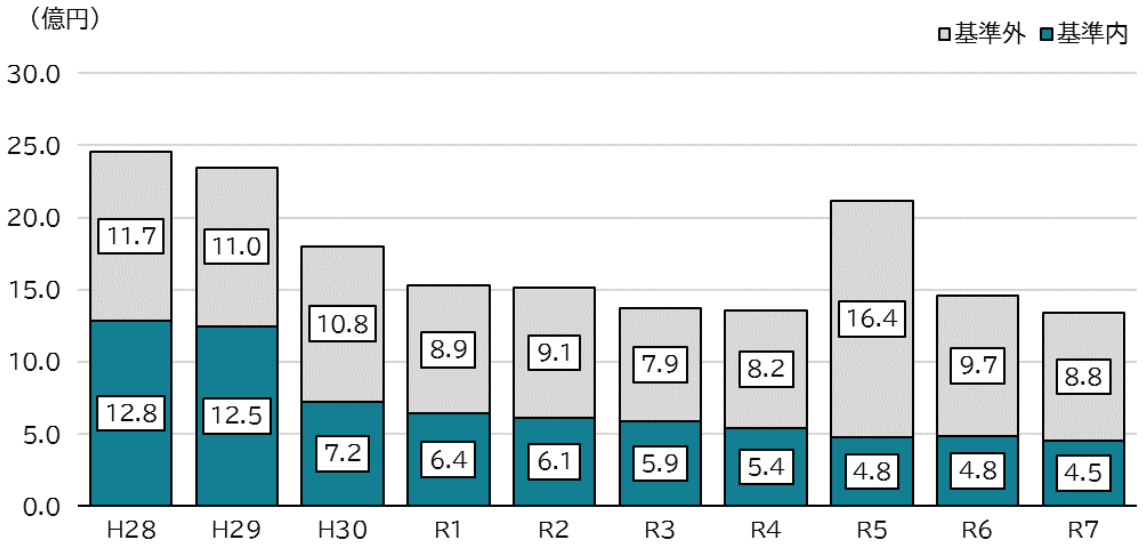
図　企業債の推移

（5）　一般会計負担金の状況

総務省が毎年度提示する繰出基準に沿って、一般会計が下水道会計に繰り出す繰入金を「基準内繰入金」、それ以外の繰入金を「基準外繰入金」と呼びます。

一般会計からの負担金のうち、その多くを占めるのは、企業債償還元金と利息に係るものです。「(4) 企業債の状況」より、元利償還額の減少に伴い、一般会計繰入金は平成 28 年度の約 24.5 億円から令和 7 年度では約 13.3 億円まで減少しています。

しかしながら、基準外繰入金に依存した状態は、下水道を利用している住民と利用していない住民の間に不公平が生じるため、収支の改善を図り、基準外繰入を解消していく必要があります。



出典：地方公営企業決算状況調査表（令和７年度）

図　一般会計繰入金の推移

（6）　経営比較分析表

経営比較分析表とは、地方公営企業決算状況調査表を基に事業ごとの経営指標を算出し、本市の経年比較や他の類似団体との比較、複数指標を組み合わせた分析を行うことで、経営の現状と課題を的確かつ簡明に把握するためのものです。

なお、本市は公共下水道事業及び特定環境保全公共下水道事業の２事業を実施していますが、予算・決算を同一会計で作成しているため、経営指標の数値に関しては合算した値を算出します。各平均値については、各団体で「公共・特環」を同一会計で実施しているかの判別が困難なため、公共下水道事業の数値を用います。

【経営の健全化・効率化に関する指標】

① 経常収支比率（%）⇒経常的な収益情報に関する指標【大きいほど望ましい】
② 累積欠損金比率（%）⇒累積の欠損金状況に関する指標【小さいほど望ましい】
③ 流動比率（%）⇒短期の債務支払能力に関する指標【大きいほど望ましい】
④ 企業債残高対事業規模比率（%）⇒企業債残高の規模に関する指標【小さいほど望ましい】
⑤ 経費回収率（%）⇒経費に対しての使用料水準に関する指標【大きいほど望ましい】
⑥ 汚水処理原価（円）⇒1㎥あたりの原価に対する指標【小さいほど望ましい】
⑦ 施設利用率（%）⇒施設利用状況に関する指標【大きいほど望ましい】
⑧ 水洗化率（%）⇒下水道に接続している人口に関する指標【大きいほど望ましい】

【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【小さいほど望ましい】
⑩ 管渠老朽化率（%）⇒管路の耐用年数超過状況に関する指標【小さいほど望ましい】
⑪ 管路改善率（%）⇒年間の管渠更新ペースに関する指標【大きいほど望ましい】

表　経年変化及び全国・県内 19 市との経営指標比較

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	114.00	114.10	上昇	高	112.18	↑	105.36	↑
	②累積欠損金比率	0.00	0.00	－	0.00	18.57	－	3.12	－
	③流動比率	164.80	305.00	上昇	高	130.18	↑	82.75	↑
	④企業債残高対事業規模比率	302.07	248.42	低下	低	711.28	↑	602.56	↑
	⑤経費回収率	121.10	112.10	低下	高	109.14	↑	97.94	↑
	⑥汚水処理原価	130.17	142.70	上昇	低	183.54	↑	140.98	↓
	⑦施設利用率	83.71	86.55	上昇	高	47.26	↑	60.13	↑
	⑧水洗化率	98.68	98.97	上昇	高	95.10	↑	96.00	↑
施設の老朽化	⑨有形固定資産減価償却率	45.80	50.60	上昇	低	38.31	↓	42.20	↓
	⑩管渠老朽化率	3.90	5.60	上昇	低	0.83	↓	9.46	↑
	⑪管路改善率	0.20	0.40	上昇	高	0.11	↑	0.19	↑

出典：（松本市）松本市下水道事業会計決算書

（平均値）経営比較分析表｜総務省

①　経常収支比率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	114.00	115.50	115.10	109.50	114.10
（平均値）	県内19市	%	116.33	116.67	114.55	112.89	112.18
	類似平均	%	109.58	109.32	108.33	107.76	107.14
	全国平均	%	106.67	107.02	106.11	105.91	105.36

【指標解説】

単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要です。数値が 100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組みが必要です。

【分析コメント】

100%以上を継続できており、経営状態は安定しているといえます。今後も 100%以上の水準を維持することが求められます。

②　累積欠損金比率（%）【小さいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
（平均値）	県内19市	%	24.74	22.75	20.84	21.81	18.57
	類似平均	%	5.97	1.54	1.28	1.02	1.06
	全国平均	%	3.64	3.09	3.15	3.30	3.12

【指標解説】

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

【分析コメント】

毎年度黒字を確保できていることで 0%となっており、今後も継続が必須となります。

③　流動比率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	164.80	190.10	225.10	185.20	305.00
（平均値）	県内19市	%	104.26	114.56	118.85	116.78	130.18
	類似平均	%	60.82	63.48	65.51	72.78	74.56
	全国平均	%	67.52	71.39	73.44	78.43	82.75

【指標解説】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。1 年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す 100%以上であることが必要です。

【分析コメント】

100%を超え上昇しています。令和 6 年度に急増した要因は、流動負債が減少したことによるものです。今後も、100%以上を継続し、資金繰りの安定化に努めていく必要があります。

④　企業債残高対事業規模比率（%）【小さいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	302.07	273.48	247.92	298.33	248.42
（平均値）	県内19市	%	909.19	846.29	780.09	729.71	711.28
	類似平均	%	920.83	874.02	827.43	790.32	747.33
	全国平均	%	705.21	669.11	652.82	630.82	602.56

【指標解説】

使用料収入に対する企業債残高の割合により企業債残高の規模を表す指標です。明確な数値基準はありません。

【分析コメント】

各平均よりも低い水準で推移しており、毎年度の償還により着実に改善されています。今後も、企業債借入額の抑制等を実施し、適切に管理する必要があります。

⑤　経費回収率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	121.10	119.20	118.60	89.60	112.10
（平均値）	県内19市	%	116.23	119.75	114.30	112.26	109.14
	類似平均	%	99.82	100.32	99.71	98.70	100.01
	全国平均	%	98.96	99.73	97.61	97.81	97.94

【指標解説】

使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す指標で 100%以上であることが必要です。数値が 100%を下回る場合、適正な使用料収入の確保及び汚水処理費の削減が必要です。

【分析コメント】

令和 5 年度に使用料負担軽減事業を実施したことにより 100%を下回っていますが、その他の年度では、各平均値よりも高い水準で推移しています。

⑥　汚水処理原価（円）【小さいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	円	130.17	128.77	133.05	151.72	142.70
（平均値）	県内19市	円	169.32	166.85	175.97	176.94	183.54
	類似平均	円	156.77	157.64	159.59	160.65	160.60
	全国平均	円	134.52	158.94	138.29	138.75	140.98

【指標解説】

有収水量１㎥当たりの汚水処理に要した費用で、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表す指標です。

【分析コメント】

県内 19 市及び類似団体平均値を下回っていますが、年々有収水量の減少が見込まれ、物価上昇等により汚水処理費の増加が想定されるため、今後は細心の注意が必要になります。

⑦　施設利用率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	83.71	84.14	79.39	76.99	86.55
（平均値）	県内19市	%	44.83	45.31	45.83	45.39	47.26
	類似平均	%	67.00	66.65	64.45	65.11	65.54
	全国平均	%	59.57	59.99	59.10	58.94	60.13

【指標解説】

処理施設が１日に対応できる処理能力に対して、実際にどれぐらいの汚水が処理されているかを表す指標です。明確な数値基準はありませんが、一般的には高い数値が望まれます。

【分析コメント】

おおむね 8 割程度の能力が利用されており、各平均値を上回っており、十分な処理能力を有していると考えられます。

⑧　水洗化率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	98.68	98.75	98.86	98.95	98.97
（平均値）	県内19市	%	93.75	94.08	94.53	94.84	95.10
	類似平均	%	94.41	94.43	94.58	94.69	94.81
	全国平均	%	95.57	95.72	95.82	95.91	96.00

【指標解説】

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表す指標です。

【分析コメント】

各平均値を上回る水準で推移していますが、水洗化が可能な世帯の整備はおおむね完了しています。

⑨　有形固定資産減価償却率（%）【小さいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	45.80	46.90	44.70	50.00	50.60
（平均値）	県内19市	%	32.05	34.15	36.09	38.25	38.31
	類似平均	%	34.15	35.53	37.51	38.87	40.36
	全国平均	%	36.52	38.17	39.74	41.09	42.20

【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】

各平均値より高い水準で推移しており、老朽化が進行しています。これは、昭和 34 年から供用開始したことが主な要因です。今後は計画的な修繕・改築を進めていく必要があります。

⑩　管渠老朽化率（%）【小さいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	3.90	3.90	4.30	4.30	5.60
（平均値）	県内19市	%	0.77	0.83	0.89	0.94	0.83
	類似平均	%	5.18	6.01	6.84	7.69	8.39
	全国平均	%	5.72	6.54	7.62	8.68	9.46

【指標解説】

法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合を示しています。

【分析コメント】

老朽化した管渠は年々、上昇傾向を示しています。現在も取り組んでいる「管渠更生法」による改築を、今後も推し進めていく必要があります。

⑪ 管渠改善率（%）【大きいほど望ましい】

			R2	R3	R4	R5	R6
松本市	下水道	%	0.20	0.50	0.40	0.60	0.40
（平均値）	県内19市	%	0.19	0.21	0.15	0.17	0.11
	類似平均	%	0.33	0.22	0.23	0.18	0.16
	全国平均	%	0.30	0.24	0.23	0.22	0.19

【指標解説】

当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できます。

【分析コメント】

各平均値を上回っていますが、今後更に法定耐用年数を超過する管渠が増加し、多額の資金需要が見込まれるため、計画的に施設の改築・更新が進められるように経営改善を図る必要があります。

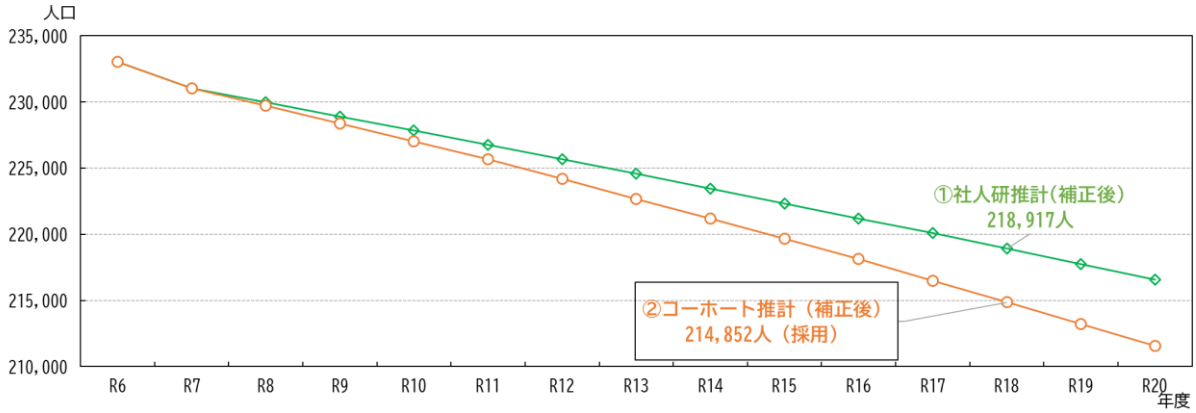
第 2 章 将来の事業環境

2-1 処理区域内人口及び水洗化人口の推移（将来予測）

下水道事業経営の基盤である下水道使用料収入は水洗化人口の増減に影響を受けます。本市の高い普及状況（下水道普及率 97.4%、水洗化率 99.0%（ともに令和 7 年度末））を考慮すると、水洗化人口動態と行政人口動態は高い相関関係にあると考えられます。

そこで、国立社会保障・人口問題研究所の人口推計（下図①）と令和 6 年度人口実績を考慮したコーホート要因法による独自推計（下図②）を比較検討しました。

将来財政収支の基礎となる数値であることから、最も厳しい予測であるコーホート推計（下図②）を採用します。



※①：「国立社会保障・人口問題研究所 令和 5 年 12 月公表 市町村別人口推計（令和 2 年国勢調査実機）」の推計

※②：R6 年度最新実績人口を考慮した「コーホート要因法」による独自推計（採用案）

図　行政人口将来予測

行政人口推計に基づく処理区域内人口及び水洗化人口の将来予測を示します。

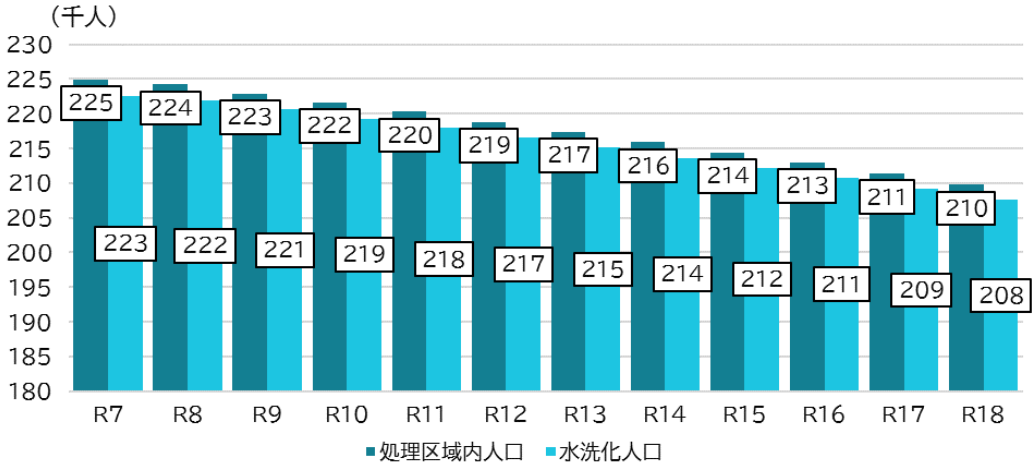


図　処理区域内人口及び水洗化人口将来予測

2-2 下水道使用料収入及び有収水量の推移（将来予測）

有収水量の内訳を家事用関係、公共関係、業務用関係及びその他の用途別に分類し、水洗化人口増減を家事用関係有収水量予測に反映させます。家事用関係以外の用途は人口動態の影響を直接受けないため、横ばいの将来予測としました。

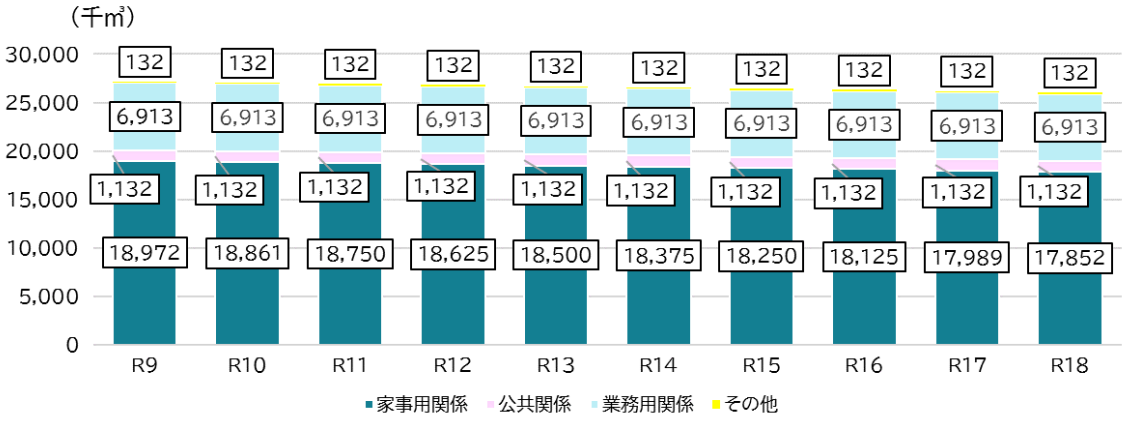


図　有収水量の将来予測

現行の使用料水準を継続するものとした場合の年度別下水道使用料（税抜）予測を示します。

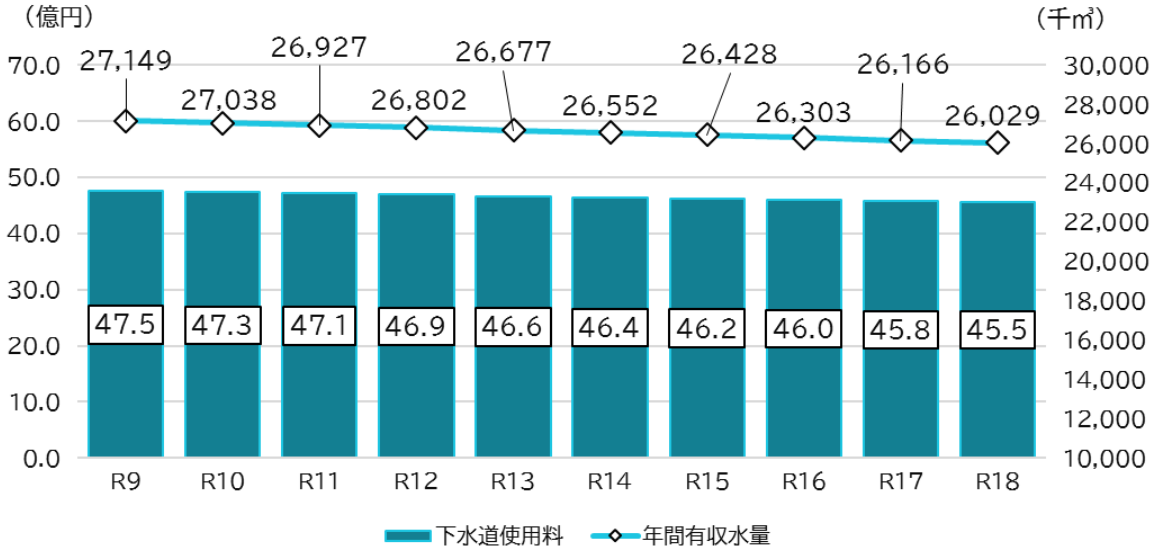


図　下水道使用料（税抜）の将来予測

2-3 更新需要（建設改良費）の推移（将来予測）

近年の実績平均は約 22 億円で推移してきましたが、浄化センター・中継ポンプ場等処理施設のほか、管渠の老朽化が進行しています。「ストックマネジメント計画」及び「総合地震対策計画」で策定した計画に基づき更新を実施した場合、年間約 47 億円の更新需要が発生することが試算されます。

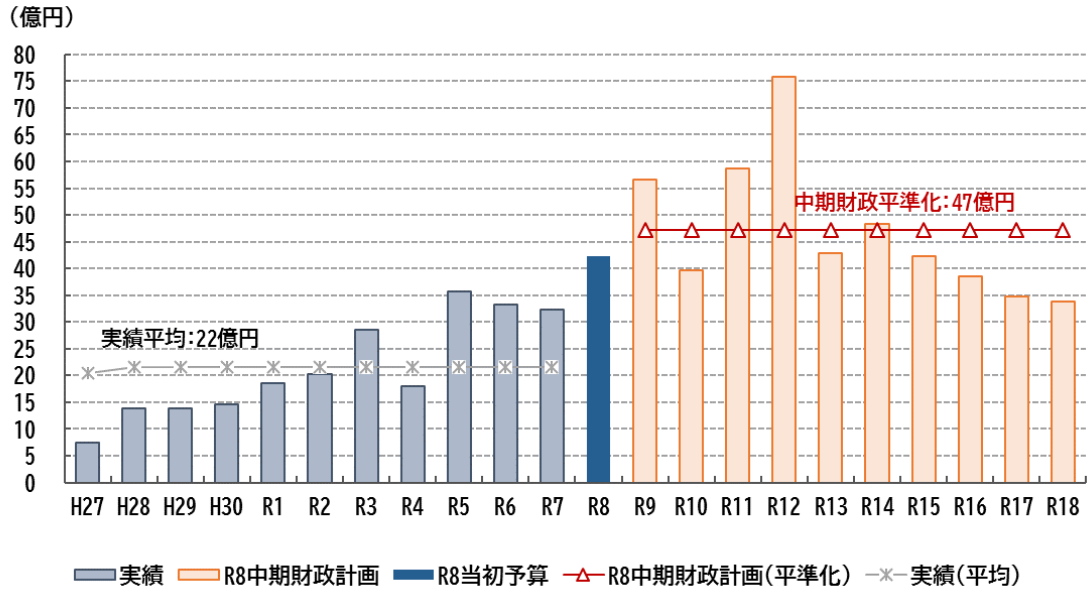


図　建設改良費の将来予測

2-4 経営課題

下水道事業の現状及び将来の事業環境を踏まえ、本市下水道事業が抱える経営課題を抽出します。

表　下水道事業の経営課題

テーマ	経営課題	課題解決の必要性
組織の状況（ヒト）	**下水道事業を運営する市職員の減少**	技術職員不足と若年層職員への技術継承が課題となっています。
施設の状況（モノ）	**進行する施設老朽化**	下水道処理場・中継ポンプ場等処理施設のほか、管渠の老朽化が進行しています。
	自然災害の激甚化・頻発化	大規模地震や河川氾濫など自然災害により施設が被害を受けると、下水道サービスの提供ができず、市民生活に大きな影響が発生します。
財政の状況（カネ）	**将来的な水洗化人口及び有収水量の減少**	人口減少により水洗化人口及び有収水量が減少すると、下水道使用料収入が減収となり、財源不足や経営破綻リスクが生じます。
	施設の最適化（ハード対策）	水洗化人口及び有収水量の減少により、現在の施設が排水需要に対してオーバースペックとなる可能性があります。ダウンサイジングや統廃合により施設規模の最適化を図る必要があります。
	運営の効率化（ソフト対策）	民間委託範囲の拡大やデジタル最新技術の導入等により事務作業の省力化・低コスト化を進めていく必要があります。

第 3 章 経営基本方針と目標設定

3-1 経営基本方針

節水型機器の普及や、超少子高齢型人口減少社会の影響により、将来にわたって有収水量の伸びは期待できず、下水道使用料は減少することが予測されます。その一方で、今後増加が見込まれる老朽化した施設・設備の更新や地震災害対策としての耐震化への投資など、多額の資金が必要になります。

このような状況の中、下水道の適切な維持管理により、清潔で快適な生活環境の確保と河川など公共用水域の水質保全を目指すため、下水道事業の健全経営を持続していくことが、市民の皆様のライフラインを預かる公営企業としての使命でもあります。

これからも、更新費用から維持管理・処分費用までのライフサイクルコスト（LCC）の低減のため、新規整備・維持管理・改築の一体的な最適化を図る管理手法である「ストックマネジメント」に取り組み、同時に耐震化等による自然災害に強い施設づくりを進めていきます。

また、徹底した経営の合理化を図るため、下水処理場において汚泥消化過程で発生するメタンガスを燃料とした消化ガス発電による購入電力料金の削減と売電事業による収益を引き続き確保するとともに、必要に応じて下水道使用料水準の在り方について検討していきます。

さらに、施設や設備の改築・更新の際には、適切な施設規模による投資の効率化や事業費の平準化に努めつつ、国・県からの助言を受けながら更なる民間の活用方策、施設の最適化や広域的な運営、施設の統廃合など、長期展望に立った事業経営に取り組んでいきます。

なお、更新投資等に必要な財源については、国からの交付金を積極的に活用し、企業債発行額については、将来世代への負担の先送りとならない規律ある運用を心掛けます。

表　経営基本方針

基本方針	説　明
ストックマネジメントの取組み	ライフサイクルコスト（ＬＣＣ）低減のため、新規整備・維持管理・改築の一体的な最適化を図る管理手法の高度化を図ります。
施設の耐震化・耐水化	地震や河川氾濫等自然災害に強い下水道施設づくりを進めます。
使用料以外の収入の確保	消化ガス発電による売電収益等や国庫補助金等の確保に努めます。
使用料に関する検討	水洗化率及び徴収率の更なる向上を図りつつ、必要に応じて経営改善のため使用料水準の検討を行います。
さらなる民間活用	効率的な事業運営に資する様々な外部委託方法を模索します。
施設の最適化・広域化	将来排水需要を見据えた施設の最適化を目指し、広域的な運営や施設統廃合等に取り組みます。
規律ある財務運用	建設投資財源を過度に企業債借入に依存しないよう規律ある運用を心がけ、将来世代への負担の先送りとならないようにします。

3-2 経営目標

人口減少や物価高騰等、経営環境は更に厳しさを増すことが見込まれる中、経営基本方針に沿った施策の着実な実施と持続可能な下水道事業運営の実現のため、本計画期間中の経営目標を設定します。

指標として、経営の安定性・健全性を示す以下の４つを採用しました。目標達成に向けて、効率化・経営健全化に資する様々な取組みを検討・実行する必要があります。

表　経営目標

目標No.	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	【参考】令和7年度実績	達成年限
1	経常収支比率	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い 	100%以上	111.2%	令和18年度
2	資金残高	現金預金と未収金を合わせた流動資産	億円	高いほど良い 	使用料収入1年分以上	92.5億円（使用料45.1億円）	令和18年度
3	経費回収率	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い 	100%以上	115.4%	令和18年度
4	企業債残高	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い 	200億円以下	173.8億円	令和18年度

第 4 章 効率化・経営健全化の取組み

4-1 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、合併による要員の見直し等、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。また、令和 6 年には農業集落排水事業に地方公営企業法の規定の全部を適用し、上下水道局への事務移管を行い、更なる経営基盤強化を図ってきました。

今後も、あらゆる面から経営の無駄を省き、限られた財源、人的資源を有効に活用して、市民サービスの維持、向上を図りながら、20 年、30 年後に効果が現れる取組みを進めます。

現在、施設・管路の老朽化の進行に加え、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。

今後は、現場技能の確実な継承を推進するため、外部団体主催の研修等を計画的に活用するほか、職場研修（OJT）と DX の更なる推進、ベテラン職員の暗黙知のデジタル化・マニュアル化に取り組み、人材育成及び組織基盤の強化を図ります。

令和 8 年には、「松本市行政行動指針 2026－2030」が策定されました。同指針に基づき、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、市民から信頼される職員」を目指します。

4-2 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

民間活力の導入への取組みとして、浄化センターの運転管理業務を民間業者へ委託し、宮渕浄化センターでは平成 8 年度から、両島浄化センターは供用開始の昭和 63 年度から実施しています。平成 13 年度には委託業務の拡大を行い、水質検査業務の一部を委託業務に含めることにより、業務の効率化に努めました。また、市町村合併に伴い新たに加わった四賀・上高地・波田浄化センターについても、平成 23 年度から施設の運転管理業務委託を一括発注することにより、業務運営の効率化を図っています。

さらに、平成 21 年度から検針・料金徴収等業務を外部委託しており、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、PFI 等の導入の可能性について検討します。

その一方で、浄化センターの維持管理委託方法について、これまでの仕様発注から性能発注へ見直す包括的民間委託の検討や、今後増加が見込まれる施設の改築・更新事業の実施においては、適正な人員配置を前提とした上で、民間のノウハウを活用した設計・施工一括発注方式など、企業の実態に合致した手法を選択します。

また、必要に応じて民間資金や新技術を採用する等、事業進捗へ計画的に取り組んでいきます。

4-3 資産の有効活用

下水道資源を有効活用するため、浄化センターの汚水処理過程で発生する脱水した汚泥（脱水ケーキ）は、建設資材の原料として利用するため、現在、全量を県外のセメント工場へ搬出しています。

また、地球温暖化・省エネルギー対策の観点から、汚泥減容化の過程で発生する消化ガス（主成分はメタンガス）を燃料にした発電施設を整備しました。

宮渕浄化センターでは平成 25 年 4 月から、消化ガス発電設備（95kW×2 台）の運転を開始し、平成 29 年 2 月から発電設備（95kW×2 台）を増設し運用しています。

加えて、太陽光発電事業を行い、令和 3 年 3 月から発電出力 100kW の発電設備の供用を開始し、消化ガス発電と合わせて場内消費電力の約 42%を賄っています。令和 7 年 3 月には発電出力 70kW を増設し供用を開始しました。

さらに、両島浄化センターにおいては平成 27 年 2 月から、再生可能エネルギー固定価格買取制度（FIT）による売電を目的とした消化ガス発電設備の運転を開始しています。

今後、宮渕浄化センターの消化ガス発電設備が更新時期を迎えることもあることから、新たな消化ガスの活用方法について検討を行い、経費節減と収益の確保を図るとともに、汚泥については、汚泥自体の減量化、肥料化等も含めて有効な処分方法について検討します。



宮渕浄化センター消化ガス発電設備



両島浄化センター消化ガス発電設備

4-4 収納率向上対策

下水道使用料の収納率は、99.59%（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、滞納者に対する文書及び電話催告や、委託業者と連携して滞納整理対策を強化し、預金等の財産調査など収納率の向上を図ります。なお、滞納整理を行うにあたっては、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、口座振替の推進やWEB照会サイト登録の推奨、コンビニエンスストア収納、令和３年４月から実施のモバイル収納（LINE Pay、PayPay等）の活用、また、今後は納入通知書のQRコードより登録されたクレジットカード決済の導入等で収納機会を更に拡大するなど、下水道使用料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。

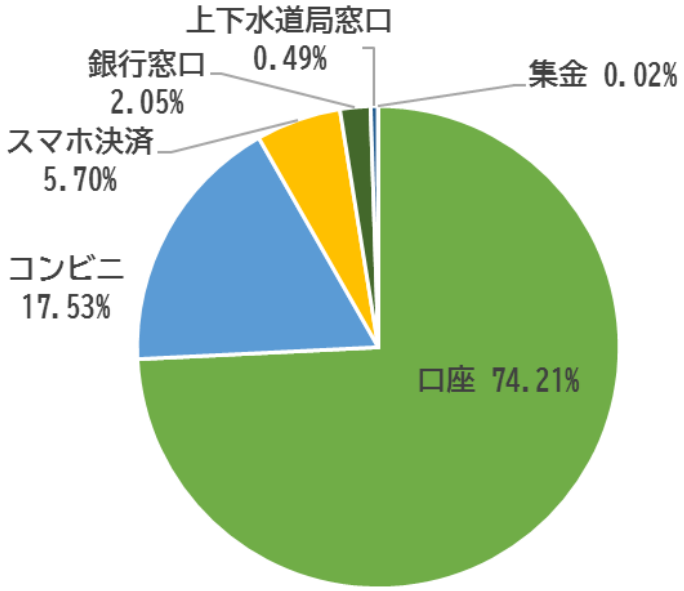


図　収納区分別件数割合（令和８年３月31日現在）

4-5 受益者負担金の滞納対策

受益者負担金は、汚水処理施設整備の貴重な財源であることから、滞納者に対して時効により徴収権利が消滅しないよう、積極的に直接徴収を進めます。

⑴ 未納徴収債務に対する承認及び納付確約書の提出
⑵ 職員による分割納付・徴収
⑶ 納付約束不履行者への差押等の滞納処分

4-6 水洗化の普及促進

現在残っている水洗化されていない世帯は、経済的困難、家屋の老朽化等、下水道法第 11 条の 3 第 3 項ただし書きに規定する「水洗便所への改造に必要な資金の調達が困難な事情がある場合等当該くみ取便所を水洗便所に改造していないことについて相当の理由があると認められる場合」に該当するものが大半を占めています。未水洗世帯に対しては引き続き、「水洗便所等築造資金融資あっせん」制度や「私設汚水ポンプ設置費補助」制度の活用などを案内して、水洗化の推進を図ります。

4-7 不明水への対応

不明水※2 とは、通常では想定されない雨水や地下水などが下水道管に浸入するものであり、その経路や原因を特定するには、多くの時間と労力を要します。また、不明水の量が多くなると、施設の稼働が下水道使用料に反映されているかを示す有収率の低下を招き、余分な経費が掛かることになります。

不明水の発生箇所は、老朽化が進む管渠で多く見つかるため、管渠内のカメラ調査等で確認された浸入箇所については、管渠改築・更生工事と合わせて効率的に補修することにより、不明水の低減に努めていきます。

※2 総処理水量から雨水処理水量及び有収水量（下水道使用料の対象となる水量）を除いたもの

4-8 危機管理体制

大規模地震など自然災害が発生した際には、下水道機能の一部あるいは全てが停止することが想定されることから、速やかに機能を回復するために、松本市下水道業務継続計画（BCP）を策定しました。今後も、随時見直しを行いながら、より現実的な対応が可能な体制を構築していきます。

4-9 情報公開

市民の皆様に下水道事業に対する理解を深めていただくため、広報まつもとや市ホームページを通じて、下水道施設の現状や下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、YouTube で下水道事業に関する様々な動画による PR を継続しています。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。

4-10 投資の効率化

昭和の終わりから平成の初めにかけて、下水道整備に多額の投資を行いました。その結果、法定耐用年数から推計すると、令和 10 年代後半頃から改築・更新時期のピークを迎えることになります。これにより、多額の投資時期が一定期間に集中するため、世代間負担の公平の観点から、更新投資の平準化を図る必要があります。

これまで、浄化センターの機械・電気設備については、日常点検・保守点検の結果や設備の設置環境、稼働状況に基づき、定期的な分解及び部品交換整備（オーバーホール）を実施し、管渠においても点検・清掃や補修工事など、適切な維持管理による施設・設備の延命化に取り組んできました。こうしたことから、法定耐用年数による更新ではなく、過去の更新実績や管渠内カメラ調査等を踏まえた実耐用年数を設定し、更新計画に反映します。

また、広域化の取組みとして、波田処理区の汚水を処理している波田浄化センターを廃止し、犀川安曇野流域下水道へ接続することにより経営の効率化を図ります。

・機械設備　・・・　法定耐用年数 15 年×約 2.0 倍　⇒　設定耐用年数 30 年
・電気設備　・・・　法定耐用年数 15 年×約 1.7 倍　⇒　設定耐用年数 26 年
・管渠　　・・・　法定耐用年数 50 年×約 1.5 倍　⇒　設定耐用年数 75 年

第 5 章 投資と財源に関する取組み

5-1 投資に関する取組み

経営基本方針（第 3 章）及び効率化・経営健全化の取組み（第 4 章）に沿った建設投資計画を取組みのテーマ別に示します。

なお、計画上の実施予定年度及び概算事業費は変更する可能性があります。

（1） 新規建設事業

両島浄化センターで消化槽及び主ポンプ増設工事を計画しています。

管渠については、残りの未普及地域への下水道整備を引き続き実施するとともに、内水氾濫※3を予防する雨水管渠の布設を行っていきます。

表　投資計画表（新規建設事業）

事業	分類	地区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
	施設	松本	-	両島浄化センター	→	→	→	→	→						4,792
	管渠	全地区	-	汚水管渠（市単独事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	1,675
			○	雨水管渠（国庫補助事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	1,177
	新規建設事業費総合計(令和9～18年度)（百万円）														7,644

※3　下水道等の排水能力を超えた雨が降った時に、雨水が排水できず街中で浸水する現象

（2） 改築事業

老朽化した下水道施設への改築は、劣化施設へのリスク評価による優先順位を考慮した「ストックマネジメント計画」を策定して対策を行うことで適正かつ合理的な施設管理を実現します。

各地区の浄化センター及び中継ポンプ場のほか、汚水管渠については、主に管渠更生法を用いた鉄筋コンクリート管への改築やマンホール蓋の交換工事を進めていきます。

表 投資計画表（改築事業）

事業	分類	地区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
改築事業	施設	松本	○	宮渕浄化センター	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	7,187
			○	両島浄化センター	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	8,274
			○	渚中継ポンプ場		→	→	→							79
		四賀	○	四賀浄化センター	→	→	→					→	→	→	721
		安曇	○	上高地浄化センター	→	→	→	→					→	→	571
	管渠	全地区	○	汚水管渠（国庫補助事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	5,339
			-	汚水管渠（市単独事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	4,831
	改築事業費総合計（令和9～18年度）（百万円）														27,002

（3） 耐震化事業

地震により下水道施設が被災した場合、公衆衛生問題や交通障害の発生だけでなく、トイレの使用が不可能となるなど市民生活に重大な影響を及ぼします。下水道は代替手段がないライフラインであり、地震後も下水道の基本能力を維持できるよう重要施設・設備の耐震化を行うことが重要です。

本市では、平成 20 年度以降、宮渕浄化センター、渚中継ポンプ場、両島浄化センター、四賀浄化センター、上高地浄化センター、波田浄化センターの順に耐震診断及び耐震補強工事を実施してきました。今後についても、未実施設備に対して順次耐震補強工事を計画しています。

管渠については、重要施設の耐震化を図る「防災」、被災を想定して被害の最小化を図る「減災」を組み合わせた総合的な地震対策である「総合地震対策事業」を平成 20 年度以降順次実施（第一期から第三期）してきました。現在も改築事業とセットで管渠耐震化を進めています。

表　投資計画表（耐震化事業）

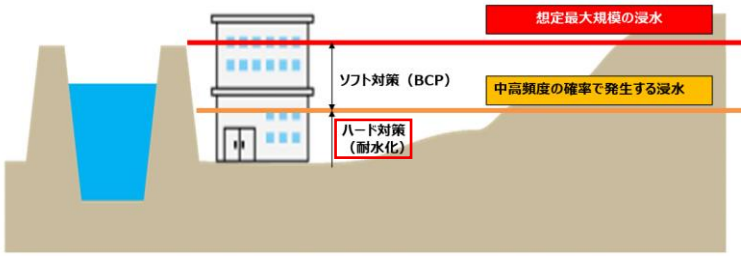
事業	分類	地区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
耐震化事業	施設	松本	○	宮渕浄化センター	→	→	→	→	→	→			→	→	878
			○	両島浄化センター	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	1,615
		四賀	○	四賀浄化センター	→	→						→		→	64
		安曇	○	上高地浄化センター	→	→	→								125
	管渠	全地区	○	汚水管渠（国庫補助事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	4,360
			-	汚水管渠（市単独事業）	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	3,215
	耐震化事業費総合計（令和9～18年度）（百万円）														10,257

（4） 耐水化事業

地震だけでなく河川氾濫等の災害時においても、一定の下水道機能を確保し、下水道施設被害による社会的影響を最小限に抑制する耐水化の取組みが必要です。

耐水化とは、電気設備等の上階への移設・基礎かさ上げや防水扉の導入により浸水被害を予防するハード対策を指します。

本市では、本計画期間中に両島浄化センター、渚中継ポンプ場及び四賀浄化センターを対象とした耐水化工事を計画しています。



出典：国土交通省

図　下水道施設への耐水化

表　投資計画表（耐水化事業）

事業	分類	地区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
耐水化事業	施設	松本	○	両島浄化センター	→	→	→	→	→						52
			○	渚中継ポンプ場	→	→	→	→							66
		四賀	○	四賀浄化センター	→	→									30
	耐水化事業費総合計（令和9～18年度）（百万円）														148

（5） 流域下水道関連事業

流域下水道とは、都道府県 2 つ以上の市町村にまたがり、各市町村の下水（汚水）を一括して収集・処理する広域的な下水道です。

本市は、梓川地区が犀川安曇野流域下水道（長野県）の関連市町村を構成しており、この地区で発生した下水は流域下水道の終末処理場「アクアピア安曇野」で処理しています。

波田地区は、現在は波田浄化センターで下水処理を行っていますが、これを改築するよりも梓川地区と同じ犀川安曇野流域下水道へ接続する方が経済的に有利と判定したため、流域下水道への接続（令和 15 年度供用開始予定）を実施するとともに、供用廃止となる波田浄化センターについては解体撤去します。

なお、流域下水道に接続すると、流域下水道で保有する施設に対する建設・改築等事業費の一部を負担金として毎年度支出することとなります。

表　投資計画表（流域下水道関連事業）

事業	分類	地区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
流域下水道関連事業	施設	波田	○	汚水管渠（接続）	→	→	→	→	→	→	流域接続				3,191
	管渠		-	波田浄化センター（解体撤去）							→	→			1,064
	負担金		-	流域下水道建設負担金							→	→	→	→	142
		梓川	-	流域下水道建設負担金	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	210
流域下水道関連事業費総合計（令和9～18年度）（百万円）															4,607

※　波田浄化センター解体撤去工事費は収益的支出で処理

5-2 財源に関する取組み

下水道事業運営に要する維持管理費や建設改良事業費等にはそれらを賄う財源が必須です。各種の収入を適切に確保するための基本的な考え方を示します。

(1) 下水道使用料に関する考え方

人口減少・物価高騰に加え施設の老朽化が進行する等経営環境が厳しさを増すなか、他の財源確保やコスト縮減に注力することで利用者の方々の負担を最小限に抑えます。

また、下水道使用料を少しでも多く確保するため、水洗化率の向上に向けた下水道普及活動の推進や徴収率改善につながる徴収方法の工夫等を行います。

これらの収支改善策を講じてもなお財源不足が生じる場合は、使用料水準の見直しを検討します。

(2) 売電収益の確保

両島浄化センターの消化ガス発電では再生可能エネルギー固定価格買取制度（FIT）を活用した売電収益を得ており、満了を迎える令和 16 年度まで引き続き下水道使用料以外の貴重な収入として確保に努めます。

(3) 国庫補助金の確保

建設事業に係る国の補助金として国土交通省の社会資本整備総合交付金及び防災・安全交付金を活用しています。施設の老朽化対策や耐震化、広域化・共同化などに関する事業が国庫補助の対象となります。

今後も補助制度や国・県の動向を注視し、交付要件を満たす施策を実行するとともに、補助メニューを積極的に活用していきます。

(4) 一般会計繰入金の考え方

下水道事業は、生活環境からの汚水の排除という私的便益だけでなく、公衆衛生の向上や公共用水域の水質保全等、下水道利用者以外の不特定多数にも公的便益が及ぶ公共事業的側面もあることから、事業で発生する経費に対して一定の公費（税金）を充てることが適当とされています。

本市下水道事業でも、国の基準（総務省繰出基準）に加え、政策的見地から定めた市の基準に基づいて算定された金額を適切に一般会計繰入金（一般会計負担金・他会計補助金）として受け入れています。

一般会計へ過度に依存しないよう、経営上必要最低限の額に留めることが重要です。

（5）企業債（建設改良企業債）の活用

企業債は、建設改良事業に必要な資金を外部から調達するために発行する債券（地方債）です。多額の事業費を借入金で賄うことができる一方、利率に応じて支払利息が発生します。近年金利が急激な上昇傾向にあることから、内部留保資金を活用して借入額を抑制するとともに、できる限り有利な償還条件での借入れを検討します。

（6）受益者負担金について

受益者負担金は、下水道整備による特定地域の環境改善（利便性・快適性の著しい向上）によって、結果的に当該地域の土地の資産価値が増加（受益）する地区とそれ以外の地区との間の不公平を解消するため、排水区域内の土地所有者に面積に応じて賦課する制度であり、汚水処理施設整備に充てる貴重な財源となっています。

本市の下水道整備は既成していますが、新たに下水道を整備した地区や過去に徴収猶予された土地（農地等）の宅地化等により今後も収入が見込まれます。

新たな賦課に加え、徴収権が消滅時効とならないよう督促等を適宜行い、徴収を進めます。

5-3 官民連携（水の官民連携）の検討

今後、耐用年数を迎える下水道施設は急増し、修繕・改築等の事業量及び事業費が増大する一方、人口減少に伴い下水道使用料収入は減少すると予想され、これらの課題解決のため、民間の創意工夫を生かし、事業効率を向上させるため水の官民連携※4の導入を検討します。

官民連携				
			PFI（民間資金活用）	
包括的民間委託			水の官民連携方式	
レベル1	レベル2	レベル3	管理・更新一体マネジメント方式［レベル3.5］	公共施設等運営事業（コンセッション）［レベル4］
運転監視	運転監視	運転監視	運転監視	運転監視
点検・調査	点検・調査	点検・調査	点検・調査	点検・調査
薬品等調達	薬品等調達	薬品等調達	薬品等調達	薬品等調達
修繕・補修	修繕・補修	修繕・補修	修繕・補修	修繕・補修
設計	設計	設計	設計	設計
建設	建設	建設	建設	建設
資金調達	資金調達	資金調達	資金調達	資金調達
運営権	運営権	運営権	運営権	運営権
所有権	所有権	所有権	所有権	所有権

図　「水の官民連携」で民間が関与する領域

※4　官民連携方式として、長期契約で管理と更新を一体にマネジメントする方式で、汚水管の改築に係る国費支援について、令和 9 年度以降「水の官民連携の導入が決定済みであること」が要件化されました。

第６章 投資・財政計画

6-1 収支科目別将来推計の算定方法

表　科目別算定方法（収益的収支）

区分				科目別算定方法
収益的収支	収益的収入	1．営業収益	(A)	
		(1) 料金収入		下水道使用料。以下の方法で算定。 ・行政人口予測より将来水洗化人口を推計 ・水洗化人口推計値より家事用有収水量を予測（その他用途の有収水量は横這いで予測） ・令和7年度使用料単価を各年度の年間有収水量に乗じて使用料を推計
		(2) 受託工事収益	(B)	見込まない。
		(3) その他		（上段）その他営業収益のうち、雨水処理負担金 （下段）その他営業収益（雨水処理負担金、諸手数料、雑収益、売電事業収益）
		2．営業外収益		
		(1) 補助金		
		他会計補助金		一般会計補助金（総務省基準及び市基準の額を年度別に算定して計上）
		その他補助金		見込まない。
		(2) 長期前受金戻入		（既存分）固定資産台帳の財源情報より将来予定額を計上 （新規分）将来取得を計画する固定資産の長期前受金財源（国庫補助金、受益者負担金等）に係る減価償却費見合い額を計上。計算条件は以下のとおり 【有形固定資産】 償却条件：定額法、残存率10%、償却可能限度率95% ・土木建築＝耐用年数50年（償却率：0.020） ・機械電気＝耐用年数15年（償却率：0.066） ・管渠＝耐用年数50年（償却率：0.020） 【無形固定資産】 償却条件：定額法、残存率0%、償却可能限度率100% ・施設利用権＝耐用年数35年（償却率：0.029）
		(3) その他		受取利息及び雑収益。令和7年度決算額と同額を計上
		収入計	(C)	
	収益的支出	1．営業費用		
		(1) 職員給与費		
		基本給		給料。令和7年度決算額に人件費上昇分3%を加算した額を毎年度計上
		退職給付費		退職給付費。令和7年度決算額に人件費上昇分3%を加算した額を毎年度計上
		その他		手当等、賞与引当金繰入額、法定福利費及び法定福利費引当金繰入額。令和7年度決算額に人件費上昇分3%を加算した額を毎年度計上
		(2) 経費		
		動力費		令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度2%上昇を見込む）を考慮
		修繕費		令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度2%上昇を見込む）を考慮
		材料費		令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度2%上昇を見込む）を考慮
		その他		（委託料・薬品費）令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度2%上昇を見込む）を考慮 （流域下水道維持管理負担金）梓川地区・波田地区（令和15年度以降）の排水量予測値に負担金単価を乗じて算定 （その他経費）令和7年度決算額と同額を計上
		(3) 減価償却費		（既存分）固定資産台帳より将来予定額を計上 （新規分）将来取得を計画する固定資産に係る減価償却費見合い額を計上。計算条件は以下のとおり 【有形固定資産】 償却条件：定額法、残存率10%、償却可能限度率95% ・土木建築＝耐用年数50年（償却率：0.020） ・機械電気＝耐用年数15年（償却率：0.066） ・管渠＝耐用年数50年（償却率：0.020） 【無形固定資産】 償却条件：定額法、残存率0%、償却可能限度率100% ・施設利用権＝耐用年数35年（償却率：0.029）
		2．営業外費用		
		(1) 支払利息		（既存分）固定資産台帳情報より将来予定額を計上 （新規分）将来の建設投資へ充当する企業債発行額より、以下の償還条件により将来元利償還費を計算 【企業債償還条件等】 償還年限： ・土木建築管渠：30年（うち据置期間1年）年利3.6% ・機械電気　　：15年（うち据置期間1年）年利2.85% 固定金利方式 償還方法：元利均等払（半年賦）
		(2) その他		雑支出。控除対象額消費税額の見込み額を計上
		支出計	(D)	
	経常損益		(C)-(D) (E)	
特別利益			(F)	見込まない。
特別損失			(G)	見込まない。

表　科目別算定方法（資本的収支）

区分			科目別算定方法
資本的収支	資本的収入	1．企業債	建設改良費に充当する公共下水道事業債及び流域下水道事業債。発行額については当該年度の事業費、企業債残高、内部留保資金残高を勘案して設定
		うち資本費平準化債	見込まない。
		2．他会計出資金	見込まない。
		3．他会計補助金	見込まない。
		4．他会計負担金	一般会計負担金（総務省基準及び市基準の額を年度別に算定して計上）
		5．他会計借入金	見込まない。
		6．国（都道府県）補助金	投資計画の補助事業に対して補助率・内示率を勘案した見込み額を計上
		7．固定資産売却代金	見込まない。
		8．工事負担金	受益者負担金分担金及び工事負担金。令和6年度決算額と同額を計上
		9．その他	見込まない。
		計 (A)	
		(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)	
	資本的支出	1．建設改良費	投資計画より工事請負費・委託料・事務費の合計額を計上
		うち職員給与費	資本勘定支弁職員に係る給料、手当等、法定福利費の将来見込み額
		2．企業債償還金	（既存分）固定資産台帳情報より将来予定額を計上 （新規分）将来の建設投資へ充当する企業債発行額より、以下の償還条件により将来元利償還費を計算 【企業債償還条件等】 償還年限： ・土木建築管渠：30年（うち据置期間1年）年利3.6% ・機械電気　　：15年（うち据置期間1年）年利2.85% 固定金利方式 償還方法：元利均等払（半年賦）
		3．他会計長期借入返還金	見込まない。
		4．他会計への支出金	見込まない。
		5．その他	見込まない。
		計 (D)	

6-2 使用料改定の検討

使用料を現行水準で据え置く想定で将来の投資・財政計画を算定したところ、第 3 章で掲げた経営目標のうち経常収支比率、資金残高及び経費回収率が目標不達成と予測されます。

表　経営目標達成見通し（使用料据置）

目標No.	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	達成年限	令和18年度見込み値	達成の見通し
1	経常収支比率	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い	100%以上	令和18年度	91.1%	不達成
2	資金残高	現金預金と未収金を合わせた流動資産	億円	高いほど良い	使用料収入1年分以上	令和18年度	資金不足	不達成
3	経費回収率	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い	100%以上	令和18年度	83.1%	不達成
4	企業債残高	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い	200億円以下	令和18年度	192.8億円	達成

経営目標の着実な達成に向けて、使用料改定の検討を行います。

財政シミュレーションによって算定した場合、令和 11 年度に 15%改定（平均）、令和 14 年度に 10%改定（平均）によって全ての経営目標が達成可能な見通しです。

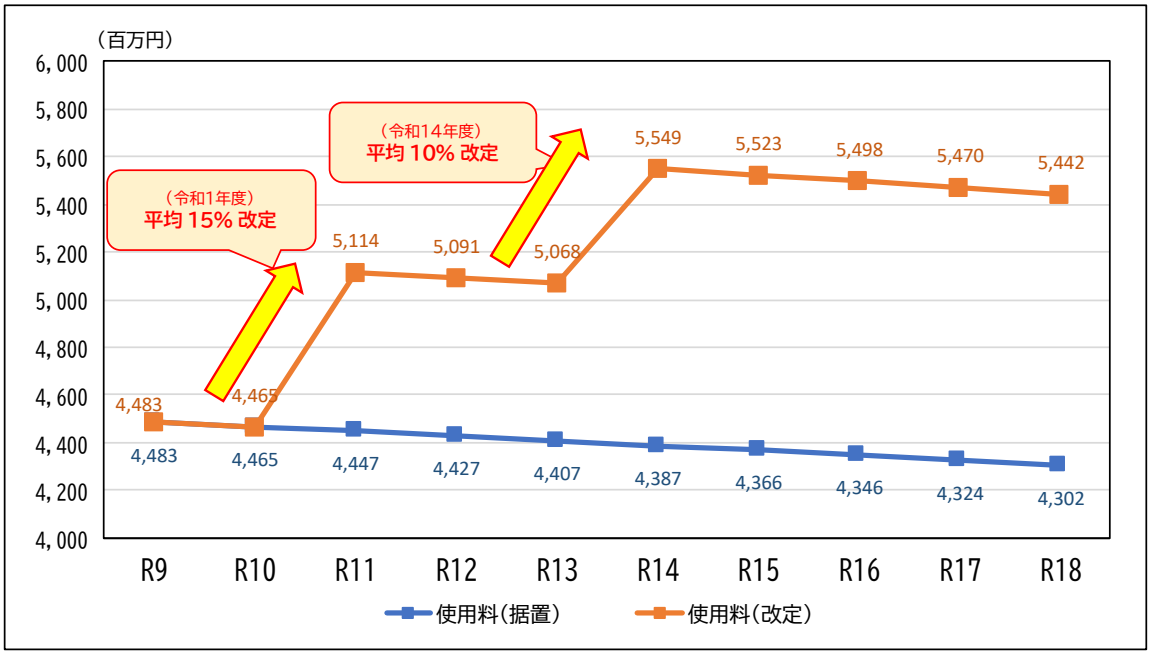


図　使用料改定による増収効果（令和 11 年度 15%、令和 14 年度 10%改定）

表　経営目標達成見通し（R11 年度 15%、R14 年度 10%改定）

目標№	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	達成年限	令和18年度見込み値	達成の見通し
1	経常収支比率	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い ↗	100%以上	令和18年度	105.9%	達成
2	資金残高	現金預金と未収金を合わせた流動資産	億円	高いほど良い ↗	使用料収入1年分以上	令和18年度	66.5億円（使用料54.4億円）	達成
3	経費回収率	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い ↗	100%以上	令和18年度	105.1%	達成
4	企業債残高	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い ↘	200億円以下	令和18年度	192.8億円	達成

よって、この改定案を本経営戦略の計画値とします。

なお、使用料の改定は、経営戦略策定時点のシミュレーションに基づくものであり、改定の実施や改定率が決まっているものではありません。

6-3 投資・財政計画

表　投資・財政計画（収益的収支）

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）
収益的収支	収益的収入	1．営業収益	(A)	4,831,664	4,847,102	4,842,683	4,840,794	4,833,453
		(1) 料金収入		4,525,916	4,510,633	4,501,190	4,483,223	4,465,256
		(2) 受託工事収益	(B)	－	－	－	－	－
		(3) その他		(230,698) 305,748	(262,696) 336,469	(260,560) 341,493	(280,538) 357,571	(291,164) 368,197
		2．営業外収益		2,208,487	2,304,324	1,948,216	1,888,507	1,907,489
		(1) 補助金		464,417	411,716	122,739	120,012	125,420
		他会計補助金		464,417	411,716	122,739	120,012	125,420
		その他補助金		－	－	－	－	－
		(2) 長期前受金戻入		1,728,964	1,861,854	1,790,635	1,737,746	1,751,320
		(3) その他		15,106	30,754	34,842	30,749	30,749
		収入計	(C)	7,040,151	7,151,426	6,790,899	6,729,301	6,740,942
	収益的支出	1．営業費用		5,892,842	6,073,123	6,202,148	6,244,994	6,455,243
		(1) 職員給与費		287,009	325,176	334,020	334,020	334,020
		基本給		142,608	151,049	155,580	155,580	155,580
		退職給付費		7,147	30,392	30,392	30,392	30,392
		その他		137,254	143,735	148,047	148,047	148,047
		(2) 経費		1,931,858	2,037,026	2,068,529	2,113,244	2,147,503
		動力費		199,413	207,609	211,763	215,998	220,317
		修繕費		421,435	438,160	446,923	455,862	464,979
		材料費		35,054	29,572	30,163	30,766	31,381
		その他		1,275,956	1,361,685	1,379,680	1,410,618	1,430,826
		(3) 減価償却費		3,673,975	3,710,921	3,799,599	3,797,730	3,973,721
		2．営業外費用		278,828	259,995	211,761	214,871	249,016
		(1) 支払利息		9,837 225,754	9,837 204,827	9,837 185,909	9,837 188,796	9,837 222,695
		(2) その他		43,237	45,331	16,015	16,238	16,484
		支出計	(D)	6,171,670	6,333,118	6,413,909	6,459,865	6,704,259
	経常損益		(C)-(D) (E)	868,481	818,308	376,990	269,436	36,683
特別利益			(F)	12,094	8,038	－	－	－
特別損失			(G)	8,403	2,392	－	－	－
特別損益			(F)-(G) (H)	3,691	5,646	－	－	－
当年度純利益（又は純損失）			(E)+(H)	872,172	823,954	376,990	269,436	36,683
繰越利益剰余金又は累積欠損金			(I)	1,317,227	1,256,173	1,633,163	1,902,599	1,939,282
流動資産			(J)	7,273,993	9,246,380	8,771,546	7,738,107	7,203,228
うち未収金				1,852,933	1,750,950	574,247	654,050	528,211
流動負債			(K)	2,689,364	2,668,016	2,470,152	2,452,884	2,115,468
うち建設改良費分				2,152,697	1,880,247	1,323,729	1,103,455	1,063,549
うち一時借入金				－	－	－	－	－
うち未払金				504,877	754,729	1,113,383	1,316,389	1,018,879
累積欠損金比率 $\left(\frac{(I)}{(A)-(B)}\times 100\right)$								
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)	4,831,664	4,847,102	4,842,683	4,840,794	4,833,453
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)	4,831,664	4,847,102	4,842,683	4,840,794	4,833,453
健全化法第22条により算定した資金不足比率			((N)/(P)×100)					

※　使用料改定した場合によるシミュレーション

１５%改定　　１０%改定　　（単位：千円、%）

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)
5,490,912	5,479,932	5,468,948	5,958,544	5,939,918	5,921,429	5,828,766	5,806,385
5,114,383	5,091,120	5,067,856	5,549,052	5,523,462	5,497,872	5,469,844	5,441,816
－	－	－	－	－	－	－	－
(299,496)	(311,779)	(324,059)	(332,459)	(339,423)	(346,524)	(353,253)	(358,900)
376,529	388,812	401,092	409,492	416,456	423,557	358,922	364,569
1,896,361	1,906,819	1,961,175	1,982,781	2,509,674	2,641,236	2,343,794	2,334,015
128,543	133,344	141,179	145,231	151,332	155,990	160,242	163,264
128,543	133,344	141,179	145,231	151,332	155,990	160,242	163,264
－	－	－	－	－	－	－	－
1,737,069	1,742,726	1,789,247	1,806,801	2,328,673	2,456,897	2,155,203	2,142,402
30,749	30,749	30,749	30,749	29,669	28,349	28,349	28,349
7,387,273	7,386,751	7,430,123	7,941,325	8,449,592	8,562,665	8,172,560	8,140,400
6,497,617	6,572,059	6,782,185	6,932,448	7,081,425	7,117,021	7,255,369	7,310,467
334,020	334,020	334,020	334,020	328,418	328,418	328,418	328,418
155,580	155,580	155,580	155,580	152,421	152,421	152,421	152,421
30,392	30,392	30,392	30,392	30,392	30,392	30,392	30,392
148,047	148,047	148,047	148,047	145,605	145,605	145,605	145,605
2,182,830	2,218,429	2,254,754	2,292,097	2,336,917	2,372,034	2,407,759	2,444,234
224,722	229,217	233,802	238,478	223,187	227,650	232,203	236,847
474,279	483,765	493,442	503,311	509,357	519,544	529,935	540,533
32,008	32,647	33,301	33,967	34,646	35,339	36,045	36,766
1,451,821	1,472,800	1,494,209	1,516,341	1,569,727	1,589,501	1,609,576	1,630,088
3,980,767	4,019,611	4,193,412	4,306,332	4,416,089	4,416,568	4,519,191	4,537,815
271,492	303,365	345,540	364,265	389,722	409,195	426,837	439,441
9,837	9,837	9,837	9,837	9,837	9,837	9,837	9,837
244,910	276,504	318,382	336,795	361,926	381,064	398,361	410,612
16,745	17,024	17,321	17,633	17,959	18,294	18,639	18,992
6,769,109	6,875,424	7,127,725	7,296,713	7,471,147	7,526,216	7,682,206	7,749,908
618,164	511,327	302,398	644,612	978,445	1,036,449	490,354	390,492
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	568,650	1,326,860	－	－
－	－	－	－	△ 568,650	△ 1,326,860	－	－
618,164	511,327	302,398	644,612	409,795	△ 290,411	490,354	390,492
2,557,447	3,068,774	3,371,172	4,015,784	4,425,579	4,135,168	4,625,522	5,016,014
7,239,492	6,334,568	5,976,638	6,461,193	6,364,643	5,596,594	6,132,082	6,651,668
633,302	734,764	544,151	601,120	564,467	561,077	558,206	555,346
2,310,998	2,559,881	2,011,924	2,124,762	2,049,778	2,036,649	2,020,193	2,030,022
907,199	862,288	881,499	888,533	921,424	957,484	993,781	1,017,559
－	－	－	－	－	－	－	－
1,370,759	1,664,553	1,097,385	1,203,189	1,095,314	1,046,125	993,372	979,423
5,490,912	5,479,932	5,468,948	5,958,544	5,939,918	5,921,429	5,828,766	5,806,385
5,490,912	5,479,932	5,468,948	5,958,544	5,939,918	5,921,429	5,828,766	5,806,385

表　投資・財政計画（資本的収支）

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）
資本的収支	資本的収入	1．企業債	1,661,500	1,654,400	2,347,400	1,763,156	1,214,176
		うち資本費平準化債	－	－	－	－	－
		2．他会計出資金	－	－	－	－	－
		3．他会計補助金	－	－	－	－	－
		4．他会計負担金	761,190	661,640	588,690	504,510	426,577
		5．他会計借入金	－	－	－	－	－
		6．国（都道府県）補助金	1,127,417	936,664	662,160	679,206	596,868
		7．固定資産売却代金	－	153	30	－	－
		8．工事負担金	89,988	79,496	90,550	79,496	79,496
		9．その他	5,112	300	500	－	－
		計 (A)	3,645,207	3,332,653	3,689,330	3,026,368	2,317,117
		(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)	3,645,207	3,332,653	3,689,330	3,026,368	2,317,117
	資本的支出	1．建設改良費	3,319,706	3,233,358	4,236,320	5,662,234	3,965,051
		うち職員給与費	22,372	24,659	29,610	30,090	31,420
		2．企業債償還金	2,518,526	2,152,698	1,881,460	1,323,729	1,103,455
		3．他会計長期借入返還金	－	－	－	－	－
		4．他会計への支出金	－	－	－	－	－
		5．その他	100	300	500	－	－
		計 (D)	5,838,332	5,386,356	6,118,280	6,985,963	5,068,506
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			2,193,125	2,053,703	2,428,950	3,959,595	2,751,389
補填財源		1．損益勘定留保資金	2,035,792	1,882,788	2,170,410	3,565,864	2,496,451
		2．利益剰余金処分額	－	－	－	－	－
		3．繰越工事資金	－	－	－	－	－
		4．その他	157,333	170,915	258,540	393,731	254,938
		計 (F)	2,193,125	2,053,703	2,428,950	3,959,595	2,751,389
補填財源不足額 (E)-(F)			－	－	－	－	－
他会計借入金残高 (G)			－	－	－	－	－
企業債残高 (H)			17,879,944	17,381,647	16,948,072	17,387,499	17,498,220

○他会計繰入金

区分 ＼ 年度		令和6年度（決算）	令和7年度（決算見込）	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）
収益的収支分		654,958	611,018	322,441	325,473	335,315
	うち基準内繰入金	291,256	291,256	291,256	291,256	291,256
	うち基準外繰入金	363,702	319,762	31,185	34,217	44,059
資本的収支分		761,190	661,640	588,690	504,510	426,577
	うち基準内繰入金	761,190	105,808	104,580	293,178	238,918
	うち基準外繰入金	0	555,832	484,110	211,332	187,659
合計		1,416,148	1,272,658	911,131	829,983	761,892

１５%改定　　１０%改定　　（単位：千円）

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）
1,495,424	1,764,224	1,001,744	1,180,760	1,059,160	1,001,860	886,040	867,400
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
394,096	321,892	278,519	251,592	235,720	233,085	233,990	239,399
－	－	－	－	－	－	－	－
1,425,737	1,868,140	1,037,028	1,129,557	988,154	836,160	751,773	725,853
－	－	－	－	－	－	－	－
79,496	79,496	79,496	79,496	79,496	79,496	79,496	79,496
－	－	－	－	－	－	－	－
3,394,753	4,033,752	2,396,787	2,641,405	2,362,530	2,150,601	1,951,299	1,912,148
－	－	－	－	－	－	－	－
3,394,753	4,033,752	2,396,787	2,641,405	2,362,530	2,150,601	1,951,299	1,912,148
5,864,509	7,588,994	4,281,315	4,827,180	4,220,950	3,859,068	3,474,420	3,378,800
30,330	30,350	30,330	30,330	44,930	41,460	41,640	41,580
1,063,549	907,199	862,288	881,499	888,533	921,424	957,484	993,781
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
6,928,058	8,496,193	5,143,603	5,708,679	5,109,483	4,780,492	4,431,904	4,372,581
3,533,305	4,462,441	2,746,816	3,067,274	2,746,953	2,629,891	2,480,605	2,460,433
3,177,478	3,986,930	2,497,325	2,765,391	2,485,886	2,388,119	2,266,101	2,252,370
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
355,827	475,511	249,491	301,883	261,067	241,772	214,504	208,063
3,533,305	4,462,441	2,746,816	3,067,274	2,746,953	2,629,891	2,480,605	2,460,433
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
17,930,095	18,787,120	18,926,576	19,225,837	19,396,464	19,476,900	19,405,456	19,279,075

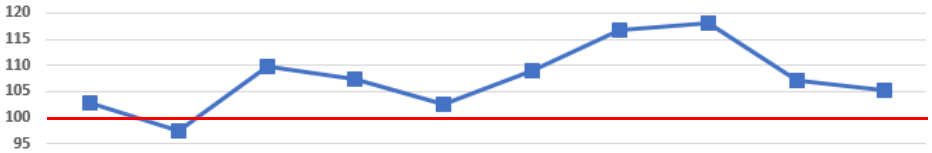
（単位：千円）

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）
342,030	349,609	359,218	364,253	370,731	375,528	379,764	382,647
291,256	291,256	291,256	291,256	291,256	291,256	291,256	291,256
50,774	58,353	67,962	72,997	79,475	84,272	88,508	91,391
394,096	321,892	278,519	251,592	235,720	233,085	233,990	239,399
202,443	141,487	98,468	62,605	42,343	32,518	25,218	22,386
191,653	180,405	180,051	188,987	193,377	200,567	208,772	217,013
736,126	671,501	637,737	615,845	606,451	608,613	613,754	622,046

第 7 章 経費回収率向上に向けたロードマップ

水洗化人口及び有収水量の減少並びに物価高騰による支出の増大等、下水道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、健全かつ安定的な事業運営と下水道サービス維持のため、「下水道事業における収支構造適正化に向けた取組の推進についての留意事項」（国土交通省事務連絡令和 2 年 7 月 22 日）に基づき、経費回収率向上に向けたロードマップを以下に示します。

表　経費回収率向上に向けたロードマップ

	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
下水道使用料の見直し			●			●				
経費回収率の見通し										
経費回収率目標（100%以上）達成見通し	達成	未達成	達成	達成	達成	達成	達成	達成	達成	達成
経営状態のモニタリング	→									
経営戦略の改定スケジュール					●					●

収入増加に向けた取組みとして、令和 11 年度（平均 15%改定）及び令和 14 年度（平均 10%改定）に下水道使用料の見直しを実施することにより、令和 18 年度時点における経費回収率 100%以上を確保します。なお、使用料については、松本市上下水道経営審議会において 4 年ごとの算定期間に対する使用料設定について諮問、審議し、その答申結果を踏まえて使用料改定実施の有無を将来見通しと合わせて慎重に判断していきます。

また、その進捗状況の確認及び改善のため、毎年度のモニタリング及び定期的な経営戦略の改定を行っていきます。

第 3 編　松本市農業集落排水事業経営戦略

第 1 章 農業集落排水事業の現状

1-1 事業概要

農業集落排水事業及び小規模集合排水処理事業の概況を表に示します。

農業集落排水事業は、平成 8 年から平成 12 年度までの間に旧安曇村で供用を開始し、市町村合併を経て松本市に事業が継承されました。処理区域は安曇地区のうち大野田、島々（橋場）及び稲核地区（小規模集合排水処理事業は野沢地区）で、令和 6 年 4 月 1 日から地方公営企業法の全部適用に合わせ、上下水道局に事業が移管されました。

表　農業集落排水事業及び小規模集合排水処理事業の概況

項目		農業集落排水	小規模集合排水処理
基本項目	建設事業開始年月日	平成6年10月1日	平成11年4月1日
	供用開始年月日	平成8年4月1日	平成12年4月1日
	法適用化年月日	令和6年4月1日	令和6年4月1日
	排除方式	分流式	分流式
面積	行政区域	97,847(ha)	97,847(ha)
	全体計画	20(ha)	1(ha)
	現在処理区域	20(ha)	1(ha)
人口	行政区域内人口	231,046(人)	231,046(人)
	全体計画人口	1,920(人)	70(人)
	処理区域内人口（R7末）	568(人)	8(人)
	水洗化人口（R7末）	558(人)	8(人)
	水洗化率（R7末）	98.2(%)	100.0(%)

出典：地方公営企業決算状況調査表（令和 7 年度）

1-2 施設状況

農業集落排水事業及び小規模集合排水処理事業の施設概要を表に示します。

本市の処理施設は、1 処理区に 1 処理場を配置し、島々浄化センター（供用開始：平成 8 年）、大野田浄化センター（平成 10 年）、稲核浄化センター（平成 12 年）及び野沢小規模集合排水施設（平成 12 年）で構成されています。供用開始から約 30 年が経過し、経年劣化による老朽化が進んでいます。

このため、令和元年度から各施設の改築工事を順次実施し、令和 7 年度に全て完了しました。令和 8 年度以降は、定期的な修繕や更新を行い、安定した維持管理に取り組んでいきます。

表　農業集落排水事業及び小規模集合排水処理事業の施設概要

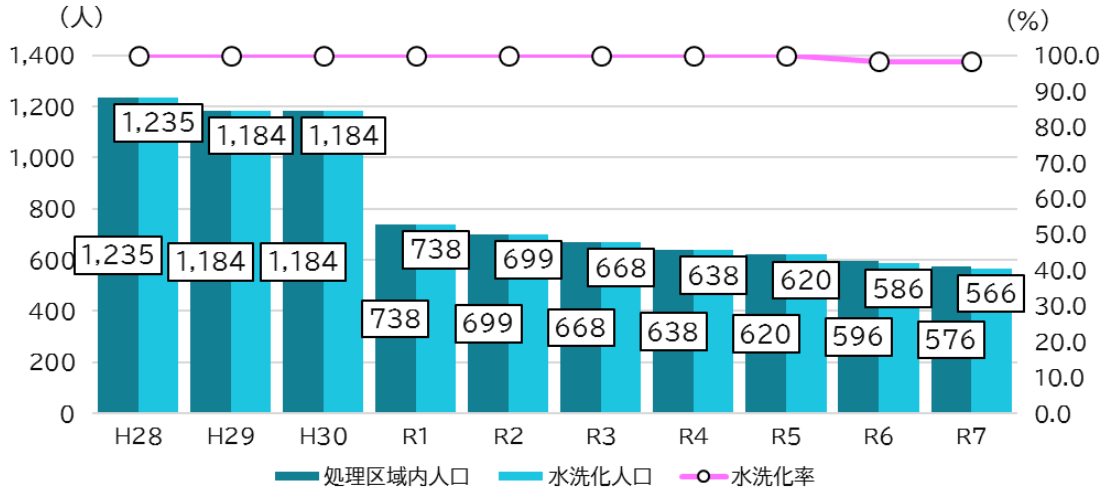
項　　目		島　々	大 野 田	稲　　核	野　　沢
所　在　地		松本市安曇 720-1	松本市安曇 245-1	松本市安曇 2403-3	松本市 安曇野沢
総 事 業 費		7億6, 200万円	6億980万円	2億9, 229万円	4,200万円
採 択 年 度		平成5年度	平成7年度	平成9年度	―
計画行政人口[人]		810	590	520	70
処理区の設定		島々、橋場	大野田	稲核	野沢
処理区域面積[ha]		7	7	5	0.6
計画人口[人]		810	590	520	70
計画汚水量[㎥／日]	日平均	219	160	141	18
処　理　場		島々浄化センター	大野田浄化センター	稲核浄化センター	野沢小規模集合排水施設
敷地面積[㎡]		970.93	1,096.00	1,934.35	
水処理系列[系列]		1	1	1	1
計画流入水質	BOD [mg/ℓ]	200	200	200	
	SS [mg/ℓ]	200	200	200	
計画放流水質	BOD [mg/ℓ]	20	20	20	20
	SS [mg/ℓ]	50	50	50	
処理方式		流量調整槽 前置型嫌気性	流量調整槽 前置型		個別合併処理浄化槽
		ろ床併用接触 ばっ気方式	ろ床併用接触 ばっ気方式	連続流入間欠 ばっ気方式	
		JARUSⅢ型	JARUSⅢ型	JARUS x Ⅳ96型	
放 流 先		排水路→梓川	排水路→梓川	排水路→梓川	排水路→梓川
設 計 監 理		長野県土地改良事業団体連合会	長野県土地改良事業団体連合会	長野県土地改良事業団体連合会	長野県土地改良事業団体連合会

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

1-3 普及状況及び水洗化状況

処理区域内人口、水洗化人口及び水洗化率の推移を図に示します。

令和 7 年度末の処理区域内人口は 576 人、水洗化人口は 566 人で水洗化率 98.3%となっています。水洗化が可能な世帯については、おおむね整備が完了しています。



※ 令和元年度に寿赤木地区農業集落排水事業を公共下水道事業へ統合しています。

出典：地方公営企業決算状況調査表

図　処理区域内人口、水洗化人口及び水洗化率の推移

1-4 経営状況

（1） 収益的収支及び資本的収支

本市が採用している公営企業会計では、収入及び支出を当年度の損益取引に基づく取引（収益的収支）と、設備投資・資金調達等の投下資本の増減に関する取引（資本的収支）に区分して会計処理を行っています。

また、企業会計へ移行したことにより、会計方式が変更されたため、令和 6 年度及び令和 7 年度の数値を示します。

令和 7 年度決算は、令和 8 年 2 月から 3 月まで国の臨時交付金を活用し、農業集落排水使用料負担軽減事業を実施したことによる使用料の減収のほか、高騰が続く電気料及び修繕・委託料等維持管理費の影響で営業損失を計上し、令和 6 年度利益分だけ他会計補助金が減額されたため、当年度の損益は、赤字決算となりました。

資本的収支に関しては、資本的支出に対して、資本的収入の不足額が発生しませんでした。

表　収益的収支及び資本的収支の状況

単位:千円

収益的収支		令和6年度	令和7年度
収益的収入		69,896	64,936
	農業集落排水使用料	10,358	10,076
	長期前受金戻入	36,354	38,365
	他会計補助金	18,959	16,080
	その他	4,225	415
収益的支出		68,683	69,591
	農業集落排水管渠費	0	850
	農業集落排水処理場費	18,376	15,546
	小規模排水処理場費	396	410
	業務費	2,711	2,747
	総係費	6,338	7,613
	減価償却費	35,758	37,371
	資産減耗費	804	1,151
	支払利息及び 企業債取扱諸費	2,824	2,889
	雑支出	1,176	1,006
	その他	300	9
当年度純利益		1,213	-4,655

資本的収支		令和6年度	令和7年度
資本的収入		63,605	71,231
	企業債	38,500	39,800
	負担金	25,105	31,431
	補助金	0	0
資本的支出		63,605	71,231
	建設改良費	38,500	42,162
	企業債償還金	25,105	29,069
資本的収入不足額		0	0

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

(2)　使用料

施設使用料は、基本料金と排水量による料金の合計となります。

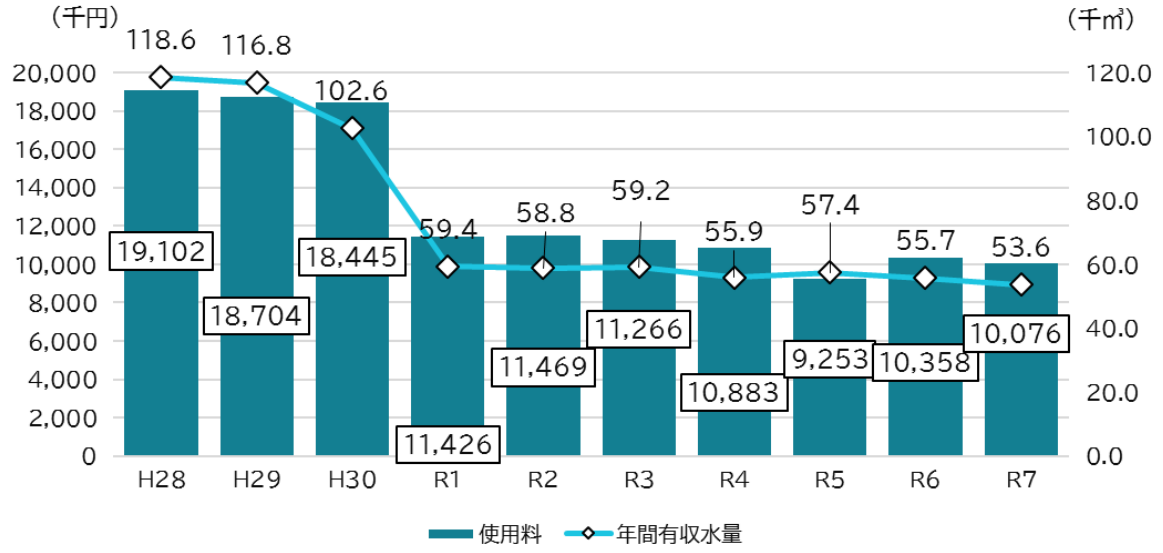
表　安曇（大野田、島々、稲核）地区　使用料（消費税込み）

	基本料金（税込／月）	使用料金（円）税込	
	金　　額（円）	（使用料 1㎥につき）	
一般汚水	1,650	1㎥以上 25㎥以下	110
		26㎥以上	88

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

使用料収入及び有収水量の推移を図に示します。

水洗化人口の減少に伴い、使用料収入及び有収水量は減少傾向を示しています。下水道事業と同様に、整備が完了していることから、有収水量の伸びは期待できず、使用料の減少が予想されます。



※ 令和元年度に寿赤木地区農業集落排水事業を公共下水道事業へ統合しています。

出典：地方公営企業決算状況調査表（令和 7 年度）

図　使用料収入（税抜）及び有収水量の推移

(3)　企業債の状況

令和 6 年度農業集落排水事業の地方公営企業法適用に伴う事務移管により、農業集落排水事業特別会計分 2 億 3,824 万円を債務継承しています。

表　企業債の残高

（単位：千円）

年度	借　入　金	償　還　金			残　高
		元　金	利　子	計	
R5	－	－	－	－	238,240
R6	38,500	25,106	2,823	27,929	251,634
R7	39,800	29,069	2,888	31,957	262,365

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

（4） 一般会計負担金の状況

公営企業適用後の令和 6 年度及び令和 7 年度一般会計繰入金の数値を示します。収支不足分を基準外繰入金で補てんしています。

表 一般会計繰入金の内訳

単位：千円

予算区分	予算科目	基準	項目	令和6年度	令和7年度
収益的収入	負担金（法17条の2第1項）	国基準	特例措置分償還金	5	3
			臨時措置分償還金	70	58
			公営企業適用債償還金	695	139
			分流式下水道等経費	2,053	2,688
	他会計補助金	市基準	維持管理補助金	15,267	12,329
			地方創生臨時交付金（農業集落排水使用料負担軽減事業）	869	863
	計			18,959	16,080
資本的収入	負担金（法17条の2第1項）	国基準	特例措置分償還金	643	656
	他会計補助金	市基準	汚水分償還金	24,462	30,775
	計			25,105	31,431
合　　計				44,064	47,511

出典：事業年報まつもとの上下水道（令和 8 年版）

(5) 経営比較分析表

公営企業適用後の令和 6 年度及び令和 7 年度の各経営指標を示します。

表 経営指標

経営指標	R6			R7		
	農業集落排水事業	小規模集合排水処理事業	会計全体	農業集落排水事業	小規模集合排水処理事業	会計全体
経常収支比率(%)	94.61	184.85	94.6	92.96	84.42	92.8
累積欠損金比率(%)	0	0	−	0	0	−
流動比率(%)	38.46	58.63	39.4	37.78	58.63	38.2
企業債残高対事業規模比率(%)	0	0	−	0	0	−
経費回収率(%)	53.35	45.69	34.4	59.93	40.00	34.3
汚水処理原価(円)	346.92	539.73	−	312.33	612.86	−
施設利用率(%)	28.08	16.67	−	25.77	16.67	−
水洗化率(%)	100.00	100.00	98.3	98.24	100.00	98.3
有形固定資産減価償却率(%)	3.54	3.49	3.5	6.97	6.98	7.0
管渠老朽化率(%)	0	0	0	0	0	0
管渠改善率(%)	0	0	0	0	0	0

出典：地方公営企業決算状況調査表（令和 6 年度及び令和 7 年度）
松本市農業集落排水事業会計決算書（令和 6 年度及び令和 7 年度）

① 経常収支比率（%）

【指標解説】

単年度の収支が黒字であることを示す 100%以上となっていることが必要です。数値が 100%未満の場合、単年度の収支が赤字であることを示しているため、経営改善に向けた取組みが必要です。

【分析コメント】

100%を下回っており、経営改善に向けた取組みが必要です。

② 累積欠損金比率（%）

【指標解説】

営業収益に対する累積欠損金（複数年度にわたって累積した損失）の状況を表す指標であり、0%であることが求められます。

【分析コメント】

0%のため、引き続き損失を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（%）

【指標解説】

短期的な債務に対する支払能力を表す指標です。1 年以内に支払うべき債務に対して支払うことができる現金等がある状況を示す 100%以上であることが必要です。

【分析コメント】

100%を下回る数値となっています。資金繰りの安定化のため、不断の経営改善により流動資産の確保を図り、指標改善に努める必要があります。

④　企業債残高対事業規模比率（%）

【指標解説】

使用料収入に対する企業債残高の割合により企業債残高の規模を表す指標です。明確な基準はありません。

【分析コメント】

一般会計が全額負担しているため、0%となっています。

⑤　経費回収率（%）

【指標解説】

使用料で回収すべき経費を全て使用料で賄えている状況を示す指標で 100%以上であることが必要です。

【分析コメント】

100%を下回る数値となっています。適正な使用料収入の確保、汚水処理費の削減等が必要です。

⑥　汚水処理原価（円）

【指標解説】

有収水量 1㎥当たりの汚水処理に要した費用で、汚水資本費・汚水維持管理費の両方を含めた汚水処理に係るコストを表した指標です。

【分析コメント】

各事業ともに高い数値となっています。

⑦　施設利用率（%）

【指標解説】

施設・設備が一日に対応可能な処理能力に対して、実際にどれぐらいの汚水が処理されているかを表す指標です。明確な数値基準はないと考えられますが、一般的には高い数値であることが望まれます。

【分析コメント】

低い数値となっています。適切な施設規模について検討する必要があります。

⑧　水洗化率（%）

【指標解説】

現在処理区域内人口のうち、実際に水洗便所を設置して汚水処理している人口の割合を表した指標です。

【分析コメント】

令和 7 年度の当該指標については、農業集落排水事業では 98.24%、小規模集合排水処理事業では 100%、会計全体では 98.3%となっており、おおむね整備が完了しています。

⑨　有形固定資産減価償却率（%）

【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】

供用開始後間もない事業であるため、低い数値となっていますが、施設の機器類など一部の資産で耐用年数を迎えています。

⑩　管渠老朽化率（%）

【指標解説】

法定耐用年数を超えた管渠延長の割合を表した指標で、管渠の老朽化度合を示しています。

【分析コメント】

現状、老朽化した管渠は発生していないため、各事業とも 0%となっています。

⑪　管渠改善率（%）

【指標解説】

当該年度に更新した管渠延長の割合を表した指標で、管渠の更新ペースや状況を把握できます。

【分析コメント】

老朽化した管渠が無いため、各事業とも 0%となっています。そのため、改善の必要性は発生していません。

第 2 章 将来の事業環境

2-1 処理区域内人口及び水洗化人口の推移（将来予測）

行政人口推計に基づく処理区域内人口及び水洗化人口の将来予測を示します。

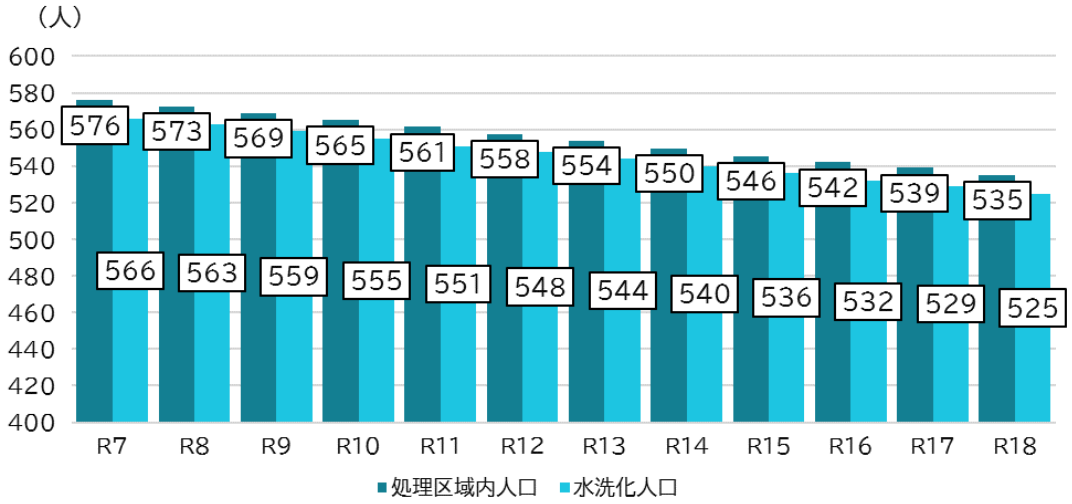


図　処理区域内人口及び水洗化人口将来予測

2-2 使用料収入及び有収水量の推移（将来予測）

現行の使用料水準を継続するものとした場合の年度別使用料（税抜）予測を示します。

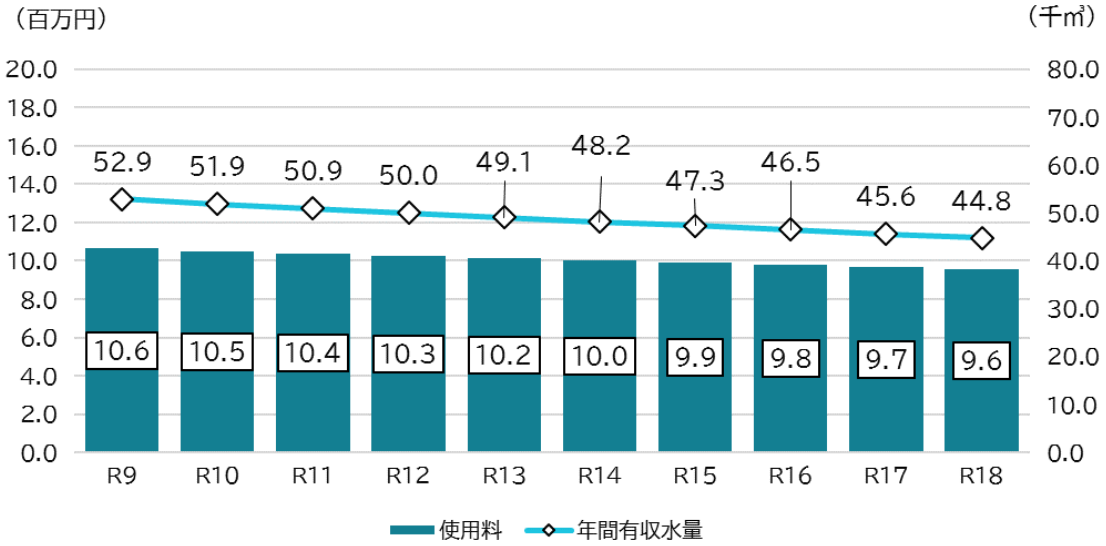


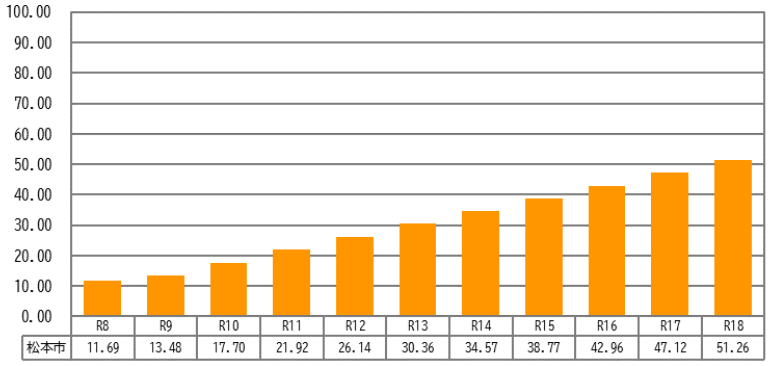
図　使用料（税抜）の将来予測

2-3 施設の見通し

老朽化が進み、処理施設の機器類を中心に法定耐用年数に達する見込みです。

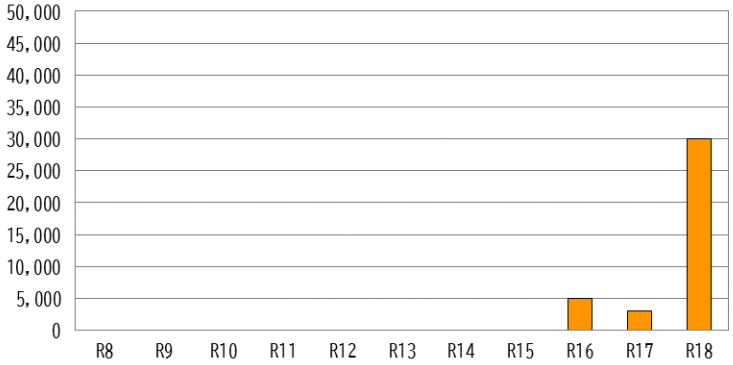
維持管理のための修繕が主な事業となりますが、令和 16 年度から機能強化事業を実施する計画です。

図　有形固定資産減価償却率（%）



	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18
松本市	11.69	13.48	17.70	21.92	26.14	30.36	34.57	38.77	42.96	47.12	51.26

図　建設改良費の推移



2-4 経営課題

農業集落排水事業の現状及び将来の事業環境を踏まえ、本市農業集落排水事業が抱える経営課題を抽出します。

表　農業集落排水事業の経営課題

テーマ	経営課題	課題解決の必要性
施設の状況（モノ）	**進行する施設老朽化**	汚水処理施設の老朽化が進行しています。
財政の状況（カネ）	**将来的な水洗化人口及び有収水量の減少**	人口減少により水洗化人口及び有収水量が減少すると、使用料収入が減収となり、財源不足や経営破綻リスクが生じます。

第 3 章 経営基本方針と経営目標

3-1 経営基本方針

松本市の人口は、少子高齢化の進行により、令和 7 年における人口を 100 とした場合、令和 18 年には 93.0%に減少する見込みで、今後使用料収入の減少が予想されます。

農業集落排水事業では、平成 8 年度から平成 12 年度の期間に供用を開始した農業集落排水処理施設の機器類が耐用年数を超過するなど老朽化が進んでおり、経営基盤の強化と施設の機能維持への取組みが必要な状況です。

そこで、財政マネジメントの向上を図るため、令和 6 年度に会計方式を従来の官公庁方式から公営企業会計方式へ移行しました。経営の見える化による経営基盤の強化に努めつつ、将来にわたって持続可能な経営を確保していきます。

表　経営基本方針

基本方針	説　明
施設の機能維持	改築・機能強化工事により施設処理能力の維持を図ります。
使用料に関する検討	必要に応じて経営改善のため使用料水準の検討を行います。
事業の今後の在り方に関する検討	使用料収入が大きく減少していくことから、今後の事業や経営の在り方に関する抜本的な検討に着手します。

3-2 経営目標の設定

経営環境が更に厳しさを増すなか、経営基本方針に沿った施策の着実な実施と持続可能な農業集落排水事業運営の実現のため、本計画期間中の経営目標を設定します。

指標として、経営の安定性・健全性を示す以下の 4 つを採用しました。目標達成に向けて、効率化・経営健全化に資する様々な取組みを検討・実行する必要があります。

なお、経営目標は、農業集落排水事業と小規模集合排水処理事業を合わせた、農業集落排水事業会計全体のものとします。

表　経営目標

目標No.	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	【参考】令和7年度実績	達成年限
1	経常収支比率	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い	100%以上	92.8%	令和18年度
2	資金残高	現金預金と未収金を合わせた流動資産	百万円	高いほど良い	使用料収入1年分以上	16.8百万円（使用料10.0百万円）	令和18年度
3	経費回収率	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い	34%以上	34.3%	令和18年度
4	企業債残高	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い	2億円以下（R6末比20%減）	2.6億円	令和18年度

第 4 章 効率化・経営健全化の取組み

4-1 広域化・共同化・最適化に関する取組み

人口減少と高齢化が進み、使用料収入は減少傾向で推移するものと考えられます。

このような状況において、老朽化した管渠や処理場の維持管理費が大きな負担となり、現在の施設を維持していくことは困難になることが予想されます。平成 31 年 3 月末に寿赤木処理区を公共下水道事業に接続しましたが、効率的な施設運営の更なる検討を行います。

4-2 民間の資金・ノウハウの活用に関する事項

これまでも処理場の維持管理業務や安曇地区の使用料徴収事務の委託を進め、業務の効率化を図ってきました。

今後とも、民間の活力を生かし、効率的な経営の実現を目指します。

4-3 維持管理費に関する事項

物価高騰の影響で将来更なるコスト増大が懸念される維持管理費についての考え方、今後検討する事項は次のとおりです。

表　維持管理費に関する事項

維持管理費の　種　類	考え方・検討事項
動力費	処理場やポンプ場の機器更新時に、省エネルギータイプの機器を導入することにより、消費電力の削減に努めます。
薬品費	処理場の汚水処理能力の適正化を検討し、効率的な施設運営を行うことにより、薬品費の削減に努めます。
修繕費	日常点検を行い施設の長寿命化を図るとともに、計画的な改修や更新により修繕費の削減に努めます。
委託費	委託業務の範囲の見直しなどを行い、委託料については現在の水準を維持することとします。しかし、老朽化が進む施設の維持管理を安定的に行うためには、委託費の見直しを検討する必要があると考えます。

第 5 章 投資と財源に関する取組み

5-1 投資に関する取組み

経営基本方針（第 3 章）及び効率化・経営健全化の取組み（第 4 章）に沿った投資計画を示します。

なお、計画上の実施予定年度及び概算事業費は変更する可能性があります。

表　投資計画表（改築事業）

事業	分類	処理区	国費	種 別	令和9年度	令和10年度	令和11年度	令和12年度	令和13年度	令和14年度	令和15年度	令和16年度	令和17年度	令和18年度	概算事業費（百万円）
改築事業	施設	稲核	-	稲核浄化センター											0 （令和19年度以降）
		島々	-	島々浄化センター								→	→	→	38
		大野田	-	大野田浄化センター											0 （令和19年度以降）
	改築事業費総合計（令和9～18年度）（百万円）														38

5-2 財源に関する取組み

農業集落排水事業運営に要する維持管理費や建設改良事業費等にはそれらを賄う財源が必須です。

各種の収入を適切に確保するための基本的な考え方を示します。

（1）使用料に関する考え方

人口減少・物価高騰に加え施設の老朽化が進行する等経営環境が厳しさを増すなか、他の財源確保やコスト縮減に注力することで利用者の方々の負担を最小限に抑えます。

収支改善策を講じてもなお財源不足が生じる場合は、使用料水準の見直しを検討します。

（2）一般会計繰入金の考え方

農業集落排水事業は、生活環境からの汚水の排除という私的便益だけでなく、公衆衛生の向上や公共用水域の水質保全等、農業集落排水施設利用者以外の不特定多数にも公的便益が及ぶ公共事業的側面もあることから、事業で発生する経費に対して一定の公費（税金）を充てることが適当とされています。

本市農業集落排水事業でも、国の基準（総務省繰出基準）に加え、政策的見地から使用料で賄えない不採算経費に充てる一般会計繰入金を受け入れています。

一般会計に過度に依存しないよう、経営上必要最低限の額に留めることが重要です。

（3）企業債（建設改良企業債）の活用

企業債は、建設改良事業に必要な資金を外部から調達するために発行する債券（地方債）です。多額の事業費を借入金で賄うことができる一方、利率に応じて支払利息が発生します。近年金利が急激な上昇傾向にあることから、できるだけ有利な償還条件を検討します。

第 6 章 投資・財政計画

6-1 収支科目別将来推計の算定方法

表　科目別算定方法（収益的収支）

区分				科目別算定方法
収益的収支	収益的収入	1．営業収益	(A)	
		(1) 料金収入		農業集落排水使用料。以下の方法で算定 ・行政人口予測より将来水洗化人口を推計 ・過去実績の平均増減率より有収水量を推計 ・年間有収水量より年度別農業集落排水使用料を推計
		(2) 受託工事収益	(B)	見込まない。
		(3) その他		諸手数料及び雑収益。令和7年度決算額と同額を計上
		2．営業外収益		
		(1) 補助金		
		他会計補助金		一般会計補助金（総務省基準及び市基準の額を年度別に算定して計上）
		その他補助金		見込まない。
		(2) 長期前受金戻入		（既存分）固定資産台帳の財源情報より将来予定額を計上 （新規分）将来取得を計画する固定資産の長期前受金財源（国庫補助金、受益者負担金等）に係る減価償却費見合い額を計上。計算条件は以下のとおり 【有形固定資産】 償却条件：定額法、残存率10%、償却可能限度率95% ・土木建築＝耐用年数50年（償却率：0.020） ・機械電気＝耐用年数15年（償却率：0.066） ・管渠＝耐用年数50年（償却率：0.020）
		(3) その他		受取利息及び雑収益。令和7年度決算額と同額を計上
		収入計	(C)	
	収益的支出	1．営業費用		
		(1) 職員給与費		
		基本給		給料。令和7年度決算額に人件費上昇分３％を加算した額を毎年度計上
		退職給付費		見込まない。
		その他		手当等、賞与引当金繰入額、法定福利費及び法定福利費引当金繰入額。令和7年度決算額に人件費上昇分3%を加算した額を毎年度計上
		(2) 経費		
		動力費		令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度3%上昇を見込む）を考慮
		修繕費		令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度3%上昇を見込む）を考慮
		材料費		見込まない。
		その他		（委託料・工事請負費）令和7年度決算額を起点に物価上昇（毎年度3%上昇を見込む）を考慮 （その他経費）令和7年度決算額と同額を計上
		(3) 減価償却費		（既存分）固定資産台帳より将来予定額を計上 （新規分）将来取得を計画する固定資産に係る減価償却費見合い額を計上。計算条件は以下のとおり 【有形固定資産】 償却条件：定額法、残存率10%、償却可能限度率95% ・土木建築＝耐用年数50年（償却率：0.020） ・機械電気＝耐用年数15年（償却率：0.066） ・管渠＝耐用年数50年（償却率：0.020）
		2．営業外費用		
		(1) 支払利息		（既存分）固定資産台帳情報より将来予定額を計上 （新規分）将来の建設投資へ充当する企業債発行額より、以下の償還条件により将来元利償還費を計算 【企業債償還条件等】 償還年限： ・事業費の1/2：下水道事業債30年（うち据置期間5年）年利3.6% ・事業費の1/2：過疎債10年（うち据置期間1年）年利2.4% 固定金利方式 償還方法：元利均等払（半年賦）
		(2) その他		雑支出。控除対象額消費税額の見込み額を計上
		支出計	(D)	
	経常損益		(C)-(D)	(E)
特別利益			(F)	見込まない。
特別損失			(G)	見込まない。

表　科目別算定方法（資本的収支）

区分			科目別算定方法
資本的収支	資本的収入	1．企業債	建設改良費に充当する下水道事業債及び過疎債流域下水道事業債。発行額については当該年度の事業費、企業債残高、内部留保資金残高を勘案して設定
		うち資本費平準化債	見込まない。
		2．他会計出資金	見込まない。
		3．他会計補助金	一般会計負担金（総務省基準及び資金不足補填額を年度別に算定して計上）
		4．他会計負担金	見込まない。
		5．他会計借入金	見込まない。
		6．国（都道府県）補助金	見込まない。
		7．固定資産売却代金	見込まない。
		8．工事負担金	見込まない。
		9．その他	見込まない。
		計 (A)	
		(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)	
	資本的支出	1．建設改良費	投資計画より工事請負費・委託料・事務費の合計額を計上
		うち職員給与費	見込まない。
		2．企業債償還金	（既存分）固定資産台帳情報より将来予定額を計上 （新規分）将来の建設投資へ充当する企業債発行額より、以下の償還条件により将来元利償還費を計算。 【企業債償還条件等】 償還年限： ・事業費の1/2：下水道事業債30年（うち据置期間5年）年利3.6% ・事業費の1/2：過疎債10年（うち据置期間1年）年利2.4% 固定金利方式 償還方法：元利均等払（半年賦）
		3．他会計長期借入返還金	見込まない。
		4．他会計への支出金	見込まない。
		5．その他	見込まない。
		計 (D)	

6-2 使用料改定の検討

使用料を現行水準で据え置く想定で将来の投資・財政計画を算定したところ、第 3 章で掲げた経営目標のうち、経費回収率が目標不達成と予測されます。

表　経営目標達成見通し（使用料据置）

目標No.	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	達成年限	令和18年度見込み値	達成の見通し
1	経常収支比率	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い	100%以上	令和18年度	100.1%	達成
2	資金残高	現金預金と未収金を合わせた流動資産	百万円	高いほど良い	使用料収入1年分以上	令和18年度	13.6百万円（使用料9.6百万円）	達成
3	経費回収率	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い	34%以上	令和18年度	28.8%	不達成
4	企業債残高	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い	2億円以下（R6末比20%減）	令和18年度	1.1億円	達成

経営目標の着実な達成に向けて、使用料改定の検討を行います。

財政シミュレーションによって算定した場合、令和 11 年度に 15%改定（平均）と令和 14 年度に 10%改定（平均）によって全ての経営目標が達成可能な見通しです。

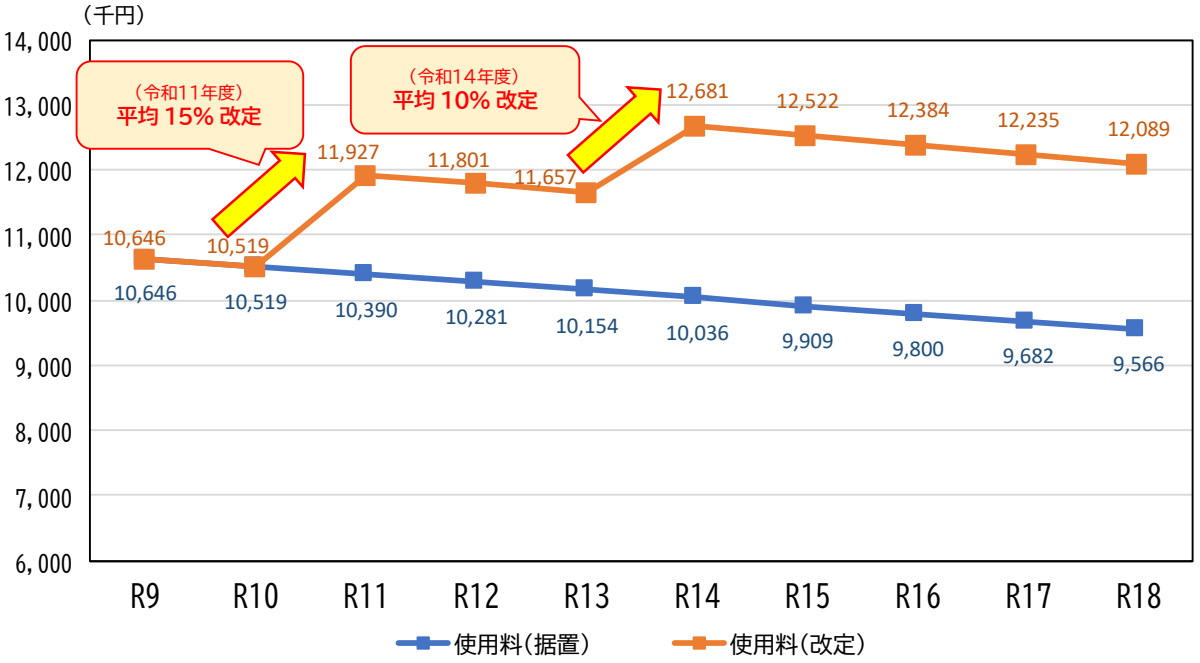


図　使用料改定による増収効果（令和 14 年度 15%改定）

表　経営目標達成見通し（R11 年度 15%、R14 年度 10%改定）

目標No.	指　標	指標の解説	単位	望ましい方向性	目 標 値	達成年限	令和18年度見込み値	達成の見通し
1	**経常収支比率**	100%以上なら単年度の収支が黒字であることを示す。	%	高いほど良い ↗	**100%以上**	令和18年度	100.2%	達成
2	**資金残高**	現金預金と未収金を合わせた流動資産	百万円	高いほど良い ↗	**使用料収入1年分以上**	令和18年度	13.6百万円（使用料12.0百万円）	達成
3	**経費回収率**	使用料で回収すべき経費をどの程度使用料で賄えているかを表す指標	%	高いほど良い ↗	**34%以上**	令和18年度	36.4%	達成
4	**企業債残高**	建設改良等のために借り入れた企業債の未償還残高	億円	少ないほど良い ↘	**2億円以下**（R6末比20%減）	令和18年度	1.1億円	達成

よって、この改定案を本経営戦略の計画値とします。

なお、使用料の改定は、経営戦略策定時点のシミュレーションに基づくものであり、改定の実施や改定率が決まっているものではありません。

また、使用料の改定については、他の地区で実施している下水道事業との整合を図っていきます。

6-3 投資・財政計画

表　投資・財政計画（収益的収支）

区分			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）
収益的収支	収益的収入	1．営業収益(A)	10,365	10,080	10,786	10,650	10,523
		(1) 料金収入	10,358	10,076	10,782	10,646	10,519
		(2) 受託工事収益(B)	－	－	－	－	－
		(3) その他	7	4	4	4	4
		2．営業外収益	55,372	54,506	60,581	62,083	58,540
		(1) 補助金	18,958	16,080	20,983	21,171	19,002
		他会計補助金	18,958	16,080	20,983	21,171	19,002
		その他補助金	－	－	－	－	－
		(2) 長期前受金戻入	36,355	38,365	39,537	40,851	39,477
		(3) その他	59	61	61	61	61
		収入計(C)	65,737	64,586	71,367	72,733	69,063
	収益的支出	1．営業費用	64,385	65,688	67,094	68,806	67,840
		(1) 職員給与費	3,650	3,890	3,890	3,890	3,890
		基本給	2,305	2,436	2,436	2,436	2,436
		退職給付費	－	－	－	－	－
		その他	1,345	1,454	1,454	1,454	1,454
		(2) 経費	24,976	24,427	23,667	25,429	24,473
		動力費	4,017	4,028	4,108	4,190	4,274
		修繕費	2,960	1,382	1,410	1,438	1,467
		材料費	－	－	－	－	－
		その他	17,999	19,017	18,149	19,801	18,732
		(3) 減価償却費	35,759	37,371	39,537	39,487	39,477
		2．営業外費用	4,000	3,894	4,205	3,845	3,583
		(1) 支払利息	2,824	2,888	3,179	2,798	2,515
		(2) その他	1,176	1,006	1,026	1,047	1,068
		支出計(D)	68,385	69,582	71,299	72,651	71,423
	経常損益(C)-(D)(E)		△ 2,648	△ 4,996	68	82	△ 2,360
特別利益(F)			4,160	350	－	－	－
特別損失(G)			300	9	－	－	－
特別損益(F)-(G)(H)			3,860	341	－	－	－
当年度純利益（又は純損失）(E)+(H)			1,212	△ 4,655	68	82	△ 2,360
繰越利益剰余金又は累積欠損金(I)			1,214	△ 3,441	△ 3,373	△ 3,291	△ 3,192
流動資産(J)			16,806	16,252	5,982	6,103	6,242
うち未収金			4,706	4,865	2,293	2,330	2,369
流動負債(K)			42,631	39,759	27,267	24,560	23,976
うち建設改良費分			30,995	26,648	24,494	21,748	21,124
うち一時借入金			－	－	－	－	－
うち未払金			11,286	13,111	2,773	2,812	2,852
累積欠損金比率（$\frac{(I)}{(A)-(B)}\times100$）							
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)			10,365	10,080	10,786	10,650	10,523
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)			10,365	10,080	10,786	10,650	10,523
健全化法第22条により算定した資金不足比率(N)/(P)×100)							

※　使用料改定した場合によるシミュレーション

１５%改定　　１０%改定　　（単位：千円、%）

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）
11,931	11,805	11,661	12,685	12,526	12,388	12,239	12,093
11,927	11,801	11,657	12,681	12,522	12,384	12,235	12,089
－	－	－	－	－	－	－	－
4	4	4	4	4	4	4	4
59,801	60,189	60,609	59,811	60,179	60,617	61,080	61,397
20,263	20,661	21,105	20,407	20,884	21,370	22,049	22,695
20,263	20,661	21,105	20,407	20,884	21,370	22,049	22,695
－	－	－	－	－	－	－	－
39,477	39,467	39,443	39,343	39,234	39,186	38,970	38,641
61	61	61	61	61	61	61	61
71,732	71,994	72,270	72,496	72,705	73,005	73,319	73,490
68,254	68,666	69,075	69,415	69,757	70,168	70,421	70,571
3,890	3,890	3,890	3,890	3,890	3,890	3,890	3,890
2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436	2,436
－	－	－	－	－	－	－	－
1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454	1,454
24,887	25,309	25,742	26,182	26,633	27,092	27,561	28,040
4,359	4,446	4,535	4,625	4,718	4,813	4,910	5,009
1,496	1,526	1,557	1,588	1,620	1,652	1,685	1,719
－	－	－	－	－	－	－	－
19,032	19,337	19,650	19,969	20,295	20,627	20,966	21,312
39,477	39,467	39,443	39,343	39,234	39,186	38,970	38,641
3,362	3,183	3,059	2,935	2,812	2,701	2,773	2,803
2,273	2,072	1,926	1,779	1,633	1,498	1,546	1,551
1,089	1,111	1,133	1,156	1,179	1,203	1,227	1,252
71,616	71,849	72,134	72,350	72,569	72,869	73,194	73,374
116	145	136	146	136	136	125	116
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
116	145	136	146	136	136	125	116
△ 3,076	△ 2,931	△ 2,795	△ 2,649	△ 2,513	△ 2,377	△ 2,252	△ 2,136
6,399	6,586	6,764	6,955	7,135	8,319	8,090	13,647
2,408	2,448	2,488	2,532	2,574	2,618	2,661	2,706
20,036	19,845	18,456	18,024	11,329	10,327	10,282	13,786
17,143	16,910	15,479	15,002	8,263	6,213	6,522	4,585
－	－	－	－	－	－	－	－
2,893	2,935	2,977	3,022	3,066	4,114	3,760	9,201
11,931	11,805	11,661	12,685	12,526	12,388	12,239	12,093
11,931	11,805	11,661	12,685	12,526	12,388	12,239	12,093

表　投資・財政計画（資本的収支）

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）
資本的収支	資本的収入	1．企業債	38,500	39,800	－	－	－
		うち資本費平準化債	－	－	－	－	－
		2．他会計出資金	－	－	－	－	－
		3．他会計補助金	25,748	27,306	27,610	24,494	21,748
		4．他会計負担金	－	－	－	－	－
		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	－	－	－	－	－
		9．その他	－	－	－	－	－
		計 (A)	64,248	67,106	27,610	24,494	21,748
		(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)	64,248	67,106	27,610	24,494	21,748
	資本的支出	1．建設改良費	38,500	38,329	－	－	－
		うち職員給与費	－	－	－	－	－
		2．企業債償還金	25,683	27,306	27,610	24,494	21,748
		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)	64,183	65,635	27,610	24,494	21,748
資本的収入額が資本的支出額に不足する額 (D)-(C) (E)			－	－	－	－	－
補填財源		1．損益勘定留保資金	－	－	－	－	－
		2．利益剰余金処分額	－	－	－	－	－
		3．繰越工事資金	－	－	－	－	－
		4．その他	－	－	－	－	－
		計 (F)	－	－	－	－	－
補填財源不足額 (E)-(F)			－	－	－	－	－
他会計借入金残高 (G)			－	－	－	－	－
企業債残高 (H)			251,634	259,553	235,651	211,781	194,014

○他会計繰入金

区分＼年度		令和6年度（決算）	令和7年度（決算見込）	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）
収益的収支分		17,608	22,721	20,630	20,840	21,142
	うち基準内繰入金	3,163	2,714	3,058	2,711	2,455
	うち基準外繰入金	14,445	20,007	17,572	18,129	18,687
資本的収支分		23,441	27,306	25,770	22,607	19,834
	うち基準内繰入金	65	67	36	36	－
	うち基準外繰入金	23,376	27,239	25,734	22,571	19,834
合計		41,049	50,027	46,400	43,447	40,976

１５%改定　　１０%改定　　（単位：千円）

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）
－	－	－	－	－	5,010	3,010	29,980
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
21,124	17,143	16,910	15,479	15,002	8,263	6,213	6,522
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
21,124	17,143	16,910	15,479	15,002	13,273	9,223	36,502
－	－	－	－	－	－	－	－
21,124	17,143	16,910	15,479	15,002	13,273	9,223	36,502
－	－	－	－	－	5,010	3,010	29,980
－	－	－	－	－	－	－	－
21,124	17,143	16,910	15,479	15,002	8,263	6,213	6,522
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
21,124	17,143	16,910	15,479	15,002	13,273	9,223	36,502
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
－	－	－	－	－	－	－	－
173,123	157,411	140,978	132,238	119,286	115,724	114,458	136,509

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）
21,492	21,873	23,588	24,739	24,436	24,851	25,389	27,751
2,240	2,058	1,959	2,411	2,856	2,670	2,598	2,501
19,252	19,815	21,629	22,328	21,580	22,181	22,791	25,250
19,184	17,124	16,941	15,658	16,584	11,278	9,300	9,723
－	－	－	－	－	－	－	－
19,184	17,124	16,941	15,658	16,584	11,278	9,300	9,723
40,676	38,997	40,529	40,397	41,020	36,129	34,689	37,474

第４編　経営戦略の事後検証等について

第1章　経営戦略の事後検証等

1-1　経営戦略の見直しの方針

経営戦略に基づく事業の進捗管理（モニタリング）を毎年度行うとともに、“PDCA サイクル”を働かせることで軌道修正を図り、おおむね 5 年ごとに経営戦略の見直し（ローリング）を行います。あわせて市ホームページに掲載して住民への情報公開も行っていきます。

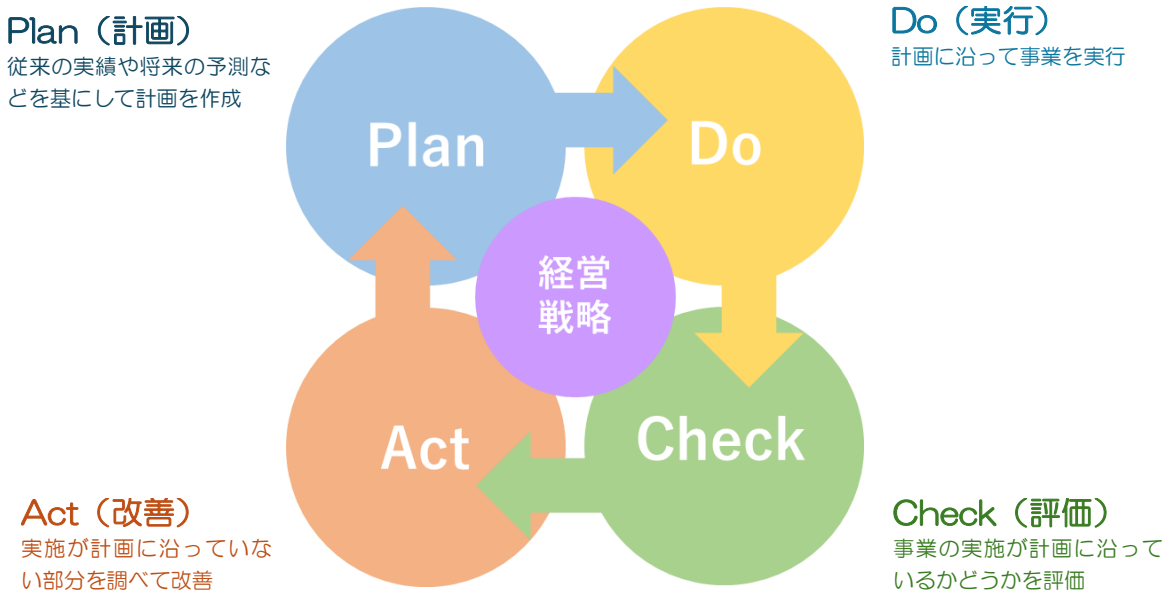


図　経営戦略の PDCA サイクル

PDCAサイクル

『Plan（計画）』、『Do（実行）』、『Check（評価）』、『Act（改善）』の仮説・検証型プロセスを循環させ、業務効率を高める改善手法です。

上記 4 段階を順次行って 1 周したら、最後の Act を次の PDCA サイクルにつなげ、螺旋を描くように 1 周ごとに各段階のレベルを向上（スパイラルアップ）させて、継続的に事業運営を改善します。

1-2 経営戦略見直し予定時期

経営戦略の次回見直しは令和 14 年度を予定しています。

次回の経営戦略見直しの時期

令和 14 年 3 月（予定）

用　語	解　説
維持管理費	下水事業の管理運営に必要な経費のこと。
汚水処理原価	1㎥当たりの原価に対する指標
管渠	主に道路内に敷設される下水道管（排水管）のこと。
管路改善率	年間の管渠更新ペースに関する指標
管渠老朽化率	管路の耐用年数超過状況に関する指標
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
経常収支比率	経常的な収益情報に関する指標
企業債残高対事業規模比率	企業債残高の規模に関する指標
経費回収率	経費に対しての使用料水準に関する指標
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
建設改良費	主に下水道の施設整備や改築に使われる経費
公共下水道	市街地の雨水を速やかに排除し、また、汚水を終末処理場で処理して河川に放流するもので、市町村が事業主体となって行なう最も一般的な下水道のこと。
施設利用率	施設利用状況に関する指標
資本的収入・支出	公営企業の将来の経営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
資本費	下水道を建設する際に借り入れた、地方債元利償還金及び地方債取扱諸費の合計額
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	下水道使用料の調定額に対し、実際に収納された金額の割合
小規模集合排水処理施設	市町村が小規模な共同処理施設を設置し、複数戸の生活排水を集中的に処理する地方単独事業
処理場（浄化センター）	下水道で集めた汚水を河川や海へ放流する前に無害化するための処理施設
処理区域	排除された下水を終末処理場により処理することができる地域で、公示された区域のこと。
水洗化率	下水道に接続している人口に関する指標

用　語	解　説
ストックマネジメント	下水道事業の役割を踏まえ、持続可能な下水道事業の実施を図るため、明確な目標を定め、膨大な施設の状況を客観的に把握、評価し、長期的な施設の状態を予測しながら、下水道施設を計画的かつ効率的に管理すること。
耐震化	地震が発生しても下水道施設への被害を最小限に抑えるための対策
中継ポンプ場	下水道管を流れてきた汚水や雨水をポンプでくみ上げ、再び高い位置や別の下水道管・処理場へ送り出す中継施設のこと。
特定環境保全公共下水道	市街化区域以外において自然環境の保全や生活環境の改善を図るために設置される公共下水道の一種
農業集落排水事業	農村地域における生活排水を処理し、農業用水、公共用水域の水質保全及び生活環境の向上を目的とした事業
普及率	下水道を利用できる人口の割合
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
有収水量	下水使用料によって収益がある汚水量
流動比率	短期の債務支払能力に関する指標
累積欠損金比率	累積の欠損金状況に関する指標

松本市下水道事業及び
農業集落排水事業経営戦略

[令和 9(2027)年度～令和 18(2036)年度版]

松本市上下水道局総務課
長野県松本市島立 1490 番地 2
Tel：0263-48-6800（代表）