

# 松川町水道事業経営戦略【改定版】(案)

(令和8年度～令和17年度)

令和8年3月

松川町建設水道リニア対策課

# 目 次

---

<b>1. 松川町水道事業経営戦略改定の趣旨</b>	<b>1</b>
1.1 経営戦略策定及び改定の背景	1
1.2 松川町水道事業経営戦略改定の目的	1
1.3 計画の位置づけ	1
1.4 計画期間	2
<b>2. 事業概要</b>	<b>3</b>
2.1 事業の現況	3
2.2 これまでの主な経営健全化の取組	4
2.3 経営比較分析表を活用した現状分析	5
<b>3. 将来の事業環境</b>	<b>12</b>
3.1 水需要予測	12
3.2 施設の見通し	14
<b>4. 経営の基本方針</b>	<b>16</b>
4.1 松川町水道事業の基本方針	16
4.2 実現のための施策	17
<b>5. 投資・財政計画</b>	<b>18</b>
5.1 投資・財政計画の策定	18
5.2 投資計画について	18
5.3 財政計画について	19
5.4 その他の検討事項について	24
<b>6. 経営戦略の検証</b>	<b>26</b>
➤ 経営比較分析表(令和6年度決算)	27
➤ 経営戦略様式第2号(投資・財政計画)	28

# 1. 松川町水道事業経営戦略改定の趣旨

## 1.1 経営戦略策定及び改定の背景

わが国の水道事業は、人口減少等に伴う給水収益の減少や施設の老朽化に伴う更新需要の増加などによる厳しい経営環境の中にあります。これに対処し、将来にわたって安定した水道事業を持続させるためには、経営戦略の策定・改定が不可欠です。総務省は、水道をはじめとする地方公営企業に対して、経営戦略の策定を要請するとともに、PDCA サイクルを通じて戦略の質を高めるため、3年から5年内での経営戦略の見直しを求めています。

## 1.2 松川町水道事業経営戦略改定の目的

松川町水道事業経営戦略（以降改定前の経営戦略を「当初戦略」といいます。）は、平成28年度に策定し、計画期間を平成29年度から平成38年度までの10年間としています。当初戦略では、策定当時の本水道事業の課題を踏まえ、経営の基本方針を設定し、これに向けた投資・財政計画や検討予定の取組を経営の計画として定めています。今回の改定（以降改定後の経営戦略を「本戦略」といいます。）では、総務省の『『経営戦略』の改定推進について（2022年(R04)1月)』による経営戦略改定の要請に従い、当初戦略策定から10年が経過した中で、計画の進捗状況、事業環境の変化、施設の老朽化状況、財政状況の変化などを分析・評価し、より質の高い経営戦略となるよう、見直しをするものとします。

## 1.3 計画の位置づけ

本計画は、第6次松川町総合計画（2025年(R07)3月）との整合を図ると共に、計画策定の方針は、国の経営戦略改定の要請に従い、国土交通省の「新水道ビジョン」及び総務省の「経営戦略策定・改定マニュアル」に沿った形での策定を行います。

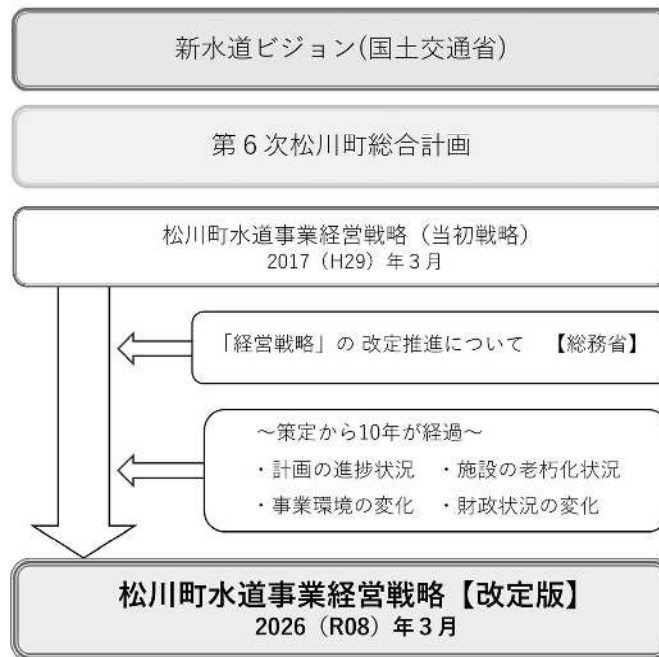


図 1-1 経営戦略の位置づけ

➤ 新水道ビジョン（国土交通省）

水道ビジョンとは、今後の水道に係る重点的な施策課題とその課題に対処する具体的施策及びその方策などを包括的に示す計画です。新水道ビジョンでは、日本における人口減少、大規模災害によるリスク増加、水道施設の老朽化などを今後の課題とし、地域と信頼を重視した「地域とともに、信頼を未来につなぐ日本の水道」という理念の下、「安全」「強靱」「持続」の3つの理想像を示しながら、当面の実現方策や関係者の役割分担を具体的に示しています。

➤ 経営戦略（総務省）

経営戦略とは、中長期的な経営の基本計画であり、経営基盤強化と財政マネジメントの向上の柱として位置づけられています。経営戦略を通して、事業自身の損益・資産状況を正確に把握し、人口減少による収入の減少、更新需要の増加による支出の増加が見込まれる事業環境において、今後も事業経営を継続するために、徹底的な効率化、経営健全化を行うことが重要となります。

1.4 計画期間

本戦略の計画期間は、令和8年度から令和17年度までの10年間とします。（2026（R08）年4月～2036（R18）年3月）

**計画期間：令和8年度～令和17年度（10年間）**

## 2. 事業概要

### 2.1 事業の現況

松川町の水道は、1箇所の水道事業により構成されています。松川町水道事業は4地区に分かれており、天竜川西側で旧上水道の竜西地区、天竜川東側で旧簡易水道の福与・部奈地区、生東地区、峠地区で構成されています。昭和56年に計画給水人口12,000人、計画一日最大給水量4,800 m<sup>3</sup>/日の規模にて創設されて以来、給水区域の拡張、給水人口及び給水量の増加に伴い、水源の整備等を行い3次にわたる事業変更を経て、計画給水人口13,400人、計画一日最大給水量5,000 m<sup>3</sup>/日の規模にて現在に至っています。

表 2-1 水道事業の概要

水道事業名	認可年月日	計画給水人口	計画給水量
松川町水道事業	平成25年3月26日	13,400人	5,000 m <sup>3</sup> /日

#### (1) 給水

給水の現況は表 2-2 のとおりです。

表 2-2 給水の現況

供用開始年月日	昭和59年3月	計画給水人口	13,400人
法適用の区分	法的(全部)	現在給水人口	12,363人
		有収水量密度	0.34 千m <sup>3</sup> /ha

#### (2) 施設

施設の現況は表 2-3 のとおりです。

表 2-3 施設の現況

水源	<input checked="" type="checkbox"/> 表流水 <input checked="" type="checkbox"/> ダム <input checked="" type="checkbox"/> 伏流水 <input checked="" type="checkbox"/> 地下水 <input type="checkbox"/> 受水 <input type="checkbox"/> その他		
施設数	浄水場設置数	3	管路延長 215.239 km
	配水池設置数	18	
施設能力	3,544 m <sup>3</sup> /日	施設利用率	68.34%

#### (3) 料金体系

料金体系表を表 2-4、表 2-5 に示します。

なお、水道料金は基本料金、超過料金、メーター使用料、消費税から計算されます。

表 2-4 基本料金及び超過料金(税別)一覧表

料金区分	使用水量	金額
基本料金	8 m <sup>3</sup> 以下	1,399 円
超過料金 (1 m <sup>3</sup> 当り)	9~20 m <sup>3</sup>	166 円
	21~30 m <sup>3</sup>	175 円
	31~40 m <sup>3</sup>	185 円
	41~100 m <sup>3</sup>	195 円
	101~200 m <sup>3</sup>	204 円
	201 m <sup>3</sup> 以上	214 円

表 2-5 メーター使用料一覧表

口径	13 mm	20 mm	25 mm	30 mm	40 mm	50 mm	75 mm
金額	50 円	80 円	91 円	137 円	155 円	559 円	1,354 円

#### (4) 組織

水道事業の組織図は図 2-1 のとおりです。

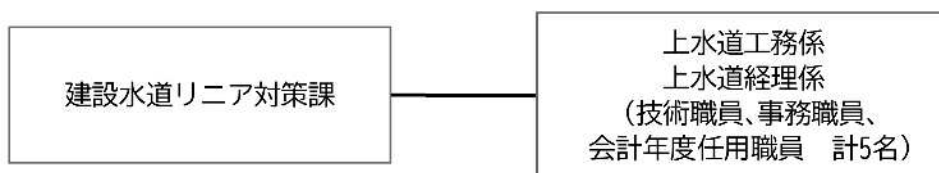


図 2-1 水道事業の組織図

#### 2.2 これまでの主な経営健全化の取組

松川町水道事業では、平成 28 年度に策定した「当初戦略」等を基に、老朽化管路の更新、老朽化設備（機械・電気・計装）の更新等を実施してきました。今後は、老朽化施設や管路が増加するため、重要度・優先度を踏まえた更新や施設の統廃合等の視点も重要となります。そのため、令和 7 年度に「松川町水道事業アセットマネジメント計画」を策定し、中長期視点での重要度・優先度を踏まえた計画としました。また、近年、一部の地域にスマートメーターを導入し、経営の効率化（漏水の早期発見等）を図りました。

## 2.3 経営比較分析表を活用した現状分析

水道事業の経営状況を客観的に分析するため、経営指標を活用し、類似団体との比較・検討を通して、事業の現状や課題を把握します。本分析で用いる経営指標は次のとおりです。

経営の健全性・効率性に関する指標		
① 経常収支比率	経常的な収支に係る指標	⇒ 大きいほど望ましい
② 累積欠損金比率	累積欠損金に係る指標	⇒ 小さいほど望ましい
③ 流動比率	債務支払能力に係る指標	⇒ 大きいほど望ましい
④ 企業債残高対給水収益比率	企業債の規模に係る指標	⇒ 小さいほど望ましい
⑤ 料金回収率	原価と売価の関係性に係る指標	⇒ 大きいほど望ましい
⑥ 給水原価	水道水の原価に係る指標	⇒ 小さいほど望ましい
⑦ 施設利用率	施設利用状況に係る指標	⇒ 大きいほど望ましい
⑧ 有収率	水道水の収益性に係る指標	⇒ 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	資産の経年化に係る指標	⇒ 小さいほど望ましい
⑩ 管路経年化率	管路の経年化に係る指標	⇒ 小さいほど望ましい
⑪ 管路更新率	管路更新のペースに係る指標	⇒ 大きいほど望ましい

### (1) 経営指標による分析

表 2-6 及び図 2-2 で、令和 2 年度から令和 6 年度の 5 年間で当該事業値の変化と類似団体平均値との比較を示します。また、比較による考察を表 2-7 に示します。

表 2-6 経営比較分析指標

項目		松川町 R02	松川町 R06	経年 傾向	類似平均 R06	類似 比較
経営の健全性・効率性	① 経常収支比率	108.12	92.79	↓	105.08	↓
	② 累積欠損金比率	0.00	0.00	—	10.80	—
	③ 流動比率	353.01	471.05	↑	362.35	↑
	④ 企業債残高対給水収益比率	246.51	184.94	↑	429.24	↑
	⑤ 料金回収率	99.40	88.48	↓	90.78	↓
	⑥ 給水原価	193.29	218.51	↓	202.75	↓
	⑦ 施設利用率	65.88	68.34	↑	55.47	↑
	⑧ 有収率	94.42	89.79	↓	76.97	↑
施設の老朽化	⑨ 有形固定資産減価償却率	55.17	61.22	↓	52.87	↓
	⑩ 管路経年化率	0.00	1.80	↓	26.86	↑
	⑪ 管路更新率	0.24	0.14	↓	0.39	↓

※  : 望ましい指標を示している。  : 望ましくない指標を示している。

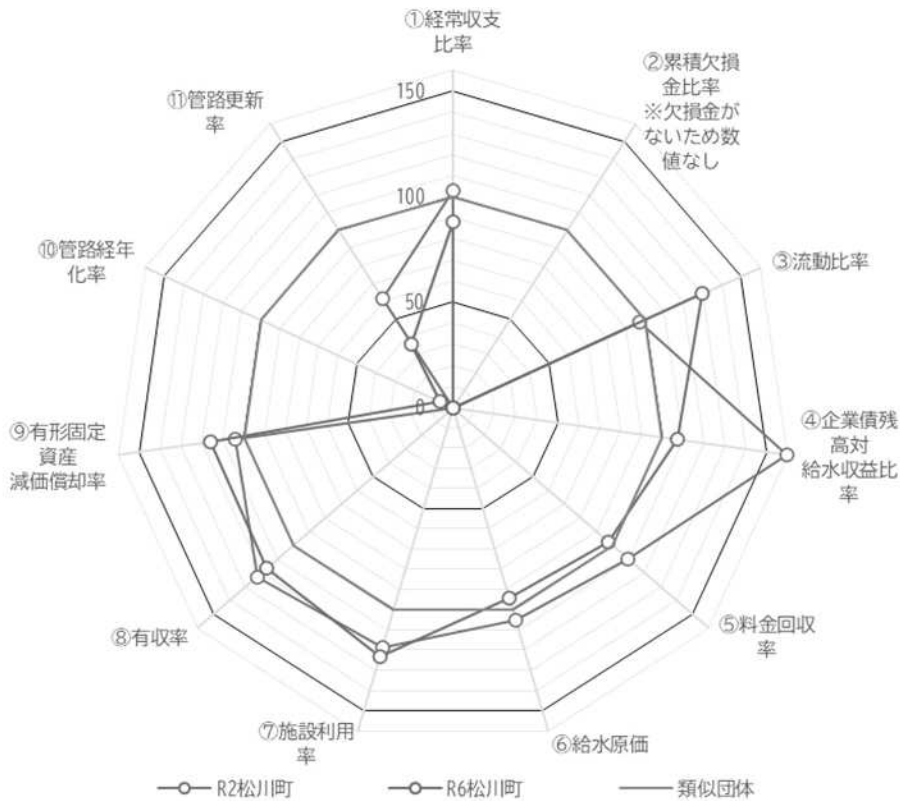


図 2-2 経営比較分析レーダーチャート

表 2-7 経営指標の分析による考察

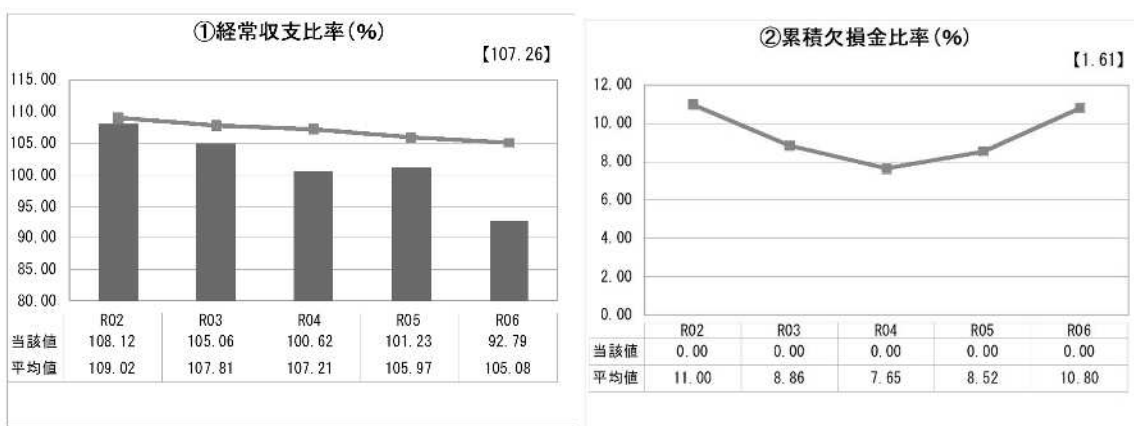
項目	評価内容
経営の健全性・効率性	経年的な傾向としては、経営指標の多くの項目で悪化傾向にあることがわかります。特に経常収支比率、料金回収率および給水原価の悪化が著しく、収益的収支としては、赤字経営であり、経営の健全性は確保されていないと評価できます。これは、類似団体と比較した場合においても同様であり、多くの項目で類似団体を下回る指標を示しています。なお、流動比率、企業債残高対給水収益比率および施設利用率は向上しています。
施設の老朽化	管路更新率は、0.14%と類似団体平均より低い水準です。また、管路経年化率は1.8%と類似団体平均より低いですが、今後5年～16年間で昭和61年度～平成12年度に整備された多くの管路(全体の73%)が一斉に更新期(法定耐用年数)を迎えるため、計画的な更新が必要となります。なお、全国の管路更新率は約0.6%であり、60年間で更新する場合、管路更新率は1.18%必要と試算されています。そのため、松川町でも管路更新率を向上させる必要があります。
全体評価	経営の健全性について、料金回収率、経常収支比率、給水原価について、経年比較および類似団体との比較のいずれにおいても悪化傾向であると評価します。今後、人口減少に伴う料金収入の減少、災害対策、更新需要の増加等を勘案すると、更なる経営悪化が予想されるため、適切時期に料金改定やコスト縮減等の対策が必要となります。

## (2) 経営比較分析表による分析

令和2年度から令和6年度の5年間の当該事業値の変化と類似団体平均値との比較を示します。水道事業の現状分析について、直近の経営比較分析表（「公営企業に係る『経営比較分析表』の策定及び公表について（公営企業三課室長通知）」による経営比較分析表）を用います。経営比較分析表とは、経営指標による経年比較や類似団体との比較結果を、議会・住民に向けて事業の経営状況を説明するために作成・公表しているものです。本分析では、本戦略策定時点での最新版（令和6年度）を用います。

経営比較分析表は、別紙にて掲載します。

### 1) 経営の健全性・効率性の状況



#### ① 経常収支比率（経常損益（大きいほど望ましい））

##### 【指標の意味】

- ・当該年度において、給水収益や一般会計からの繰入金等の収益で、維持管理費や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であることを示す100%以上となっていることが必要です。

##### 【分析結果】

- ・経常収支比率は、年々減少傾向でしたが、令和6年度で100%を下回る結果となりました。類似団体平均値と比較しても低い数値です。料金改定、コスト縮減等の経営改善が必要な状況です。

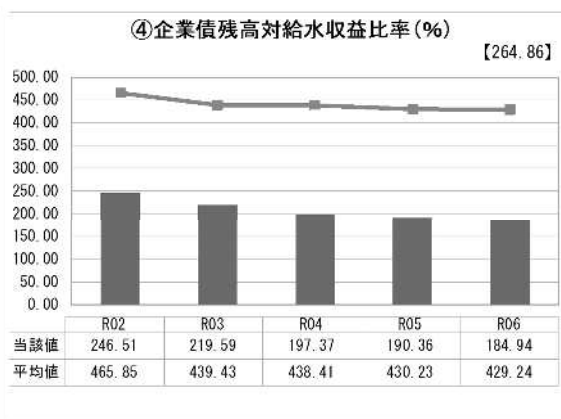
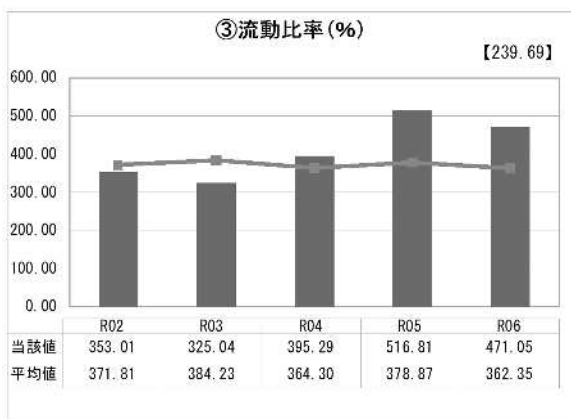
#### ② 累積欠損金比率（累積欠損）（小さいほど望ましい）

##### 【指標の意味】

- ・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、前年度からの繰超利益剰余金等でも補填することができず、複数年度にわたって累積した損失のこと）の状況を表す指標であり、累積欠損金が発生していないことを示す0%であることが求められます。

##### 【分析結果】

- ・営業収益に対する累積欠損金は発生しておらず、健全な経営状況といえます。



③ 流動比率(支払能力) (大きいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・短期的な責務に対する支払い能力を表す指標であり、100%以上であることが必要です。

【分析結果】

- ・類似団体平均値より高い数値を示しており、100%以上であることから、短期的な責務に対する支払い能力があることを示しています。

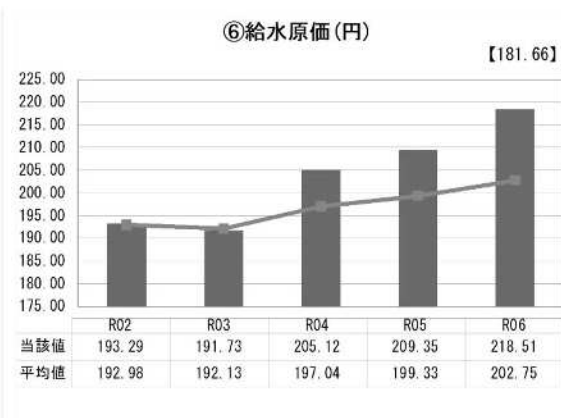
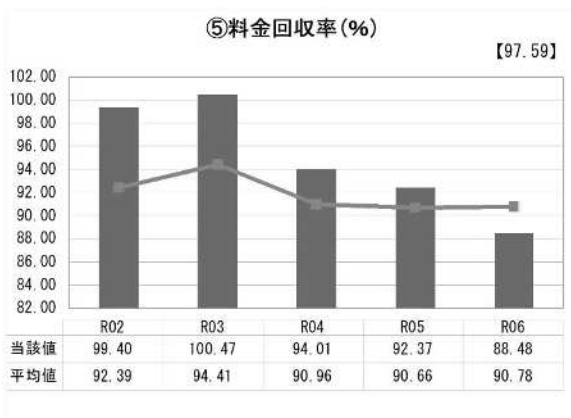
④ 企業債残高対給水収益比率(債務残高) (小さいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・給水収益に対する企業債務残高の割合であり、企業債務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。

【分析結果】

- ・企業債残高対給水収益比率は、類似団体平均値と比較しても低く推移しています。しかし、今後、老朽化施設の更新・耐震化等が必要なため、投資とのバランス調整しながら企業債残高の減少に努める必要があります。



⑤ 料金回収率(料金水準の適切性) (大きいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・給水に係る費用がどの程度給水収益で賄えているかを表した指標であり、料金水準等を評価することが可能です。料金回収率が100%を下回っている場合、給水に係る費用が給水収益以外の収入で賄えていることを意味します。

【分析結果】

- ・料金回収率は、減価償却費の増加と物価高騰等から100%を下回っています(令和3年度から年々悪化しています)。令和6年度は類似団体平均値と比較しても低い数値です。
- ・今後の人口減少に伴い、給水収益の減少が見込まれます。また、更新需要の増加等から料金回収率の悪化が懸念されます。そのため、料金改定、コスト縮減等の対策が必要です。

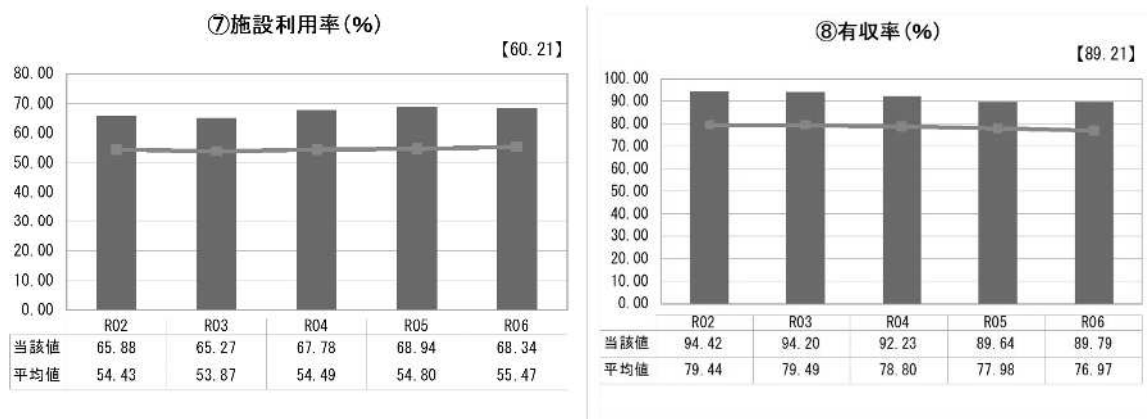
⑥ 給水原価(費用の効率性) (小さいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・有収率1㎡あたりについて、どれだけの費用がかかっているかを表す指標です。

【分析結果】

- ・給水原価は令和4年度から上昇しており、類似団体平均、全国平均共に上回っています。要因は、減価償却費の増加や物価高騰等であると考えます。料金改定等の抜本的な経営改革の取り組みが必要です。



⑦ 施設利用率(施設の効率性) (大きいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・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。

【分析結果】

- ・施設利用率は類似団体平均値を上回っており、施設が有効に利用されています。

⑧ 有収率(供給した配水量の効率性) (大きいほど望ましい)

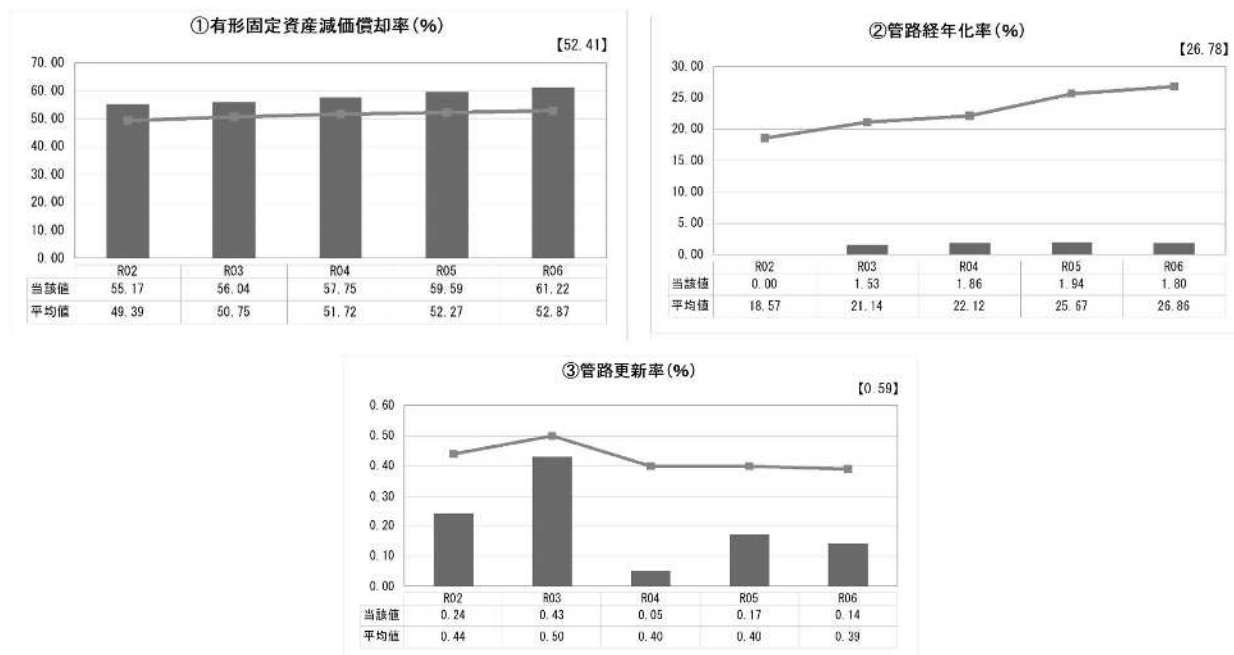
【指標の意味】

- ・施設の稼働が収益につながっているかを判断する指標であり、100%に近ければ近いほど施設の稼働状況が収益に反映されています。

【分析結果】

- ・有収率は、類似団体平均値より高い数値で推移しており、無駄のない配水が行えていると評価できます。

2) 老朽化の状況



①有形固定資産減価償却率(施設全体の減価償却の状況) (小さいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・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あり、資産の老朽化度合を示しています。

【分析結果】

- ・有形固定資産減価償却率は、類似団体平均値より高い数値で推移しています。今後、老朽化資産は増加すると予想されるため、計画的な更新が必要となります。

②管路経年化率(管路の経年化の状況) (小さいほど望ましい)

【指標の意味】

- ・法定耐用年数を超えた管路延長の割合を示す指標で、管路の老朽化度合いを示しています。

【分析結果】

- ・管路経年化率は類似団体平均値より低い数値です。しかし、松川町では、今後5年～

16年間で昭和61年度～平成12年度に整備された多くの管路(全体の73%)が一斉に更新期(法定耐用年数)を迎えるため、老朽化管路が増加します。そのため、「松川町水道事業アセットマネジメント(R8.3)」に基づき、計画的な更新が必要です。

### ③管路更新率(管路の更新投資の実施状況)(大きいほど望ましい)

#### 【指標の意味】

- ・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。

#### 【分析結果】

- ・管路更新について、類似団体平均値より、低い数値です(0.14%)。全国の管路更新率は約0.6%であり、60年間で更新する場合、管路更新率は1.18%必要と試算されています。そのため、「松川町水道事業アセットマネジメント(R8.3)」に基づき、管路更新率を向上させる必要があります。

### 3) まとめ

本事業の経営状況について、経営指標を用いて経年比較および類似団体との比較を実施しました。現状の経営状況は、経常収支比率、料金回収率、給水原価等について、過去5年間で悪化傾向です。要因を分析すると、人口減少に伴う料金収入の減少、施設の老朽化に伴う更新費用の増大、減価償却費の増加、物価高騰等による営業費用の増加等が考えられます。

管路経年化率は類似団体平均を下回っています。しかし、今後5年～16年間で昭和61年度～平成12年度に整備された多くの管路(全体の73%)が一斉に更新期(法定耐用年数)を迎えるため、老朽化管路が増加します。そのため、管路更新率を向上させる必要があります。

今後は、災害対策、老朽化施設の増加等により更なる費用増加が考えられます。そのため、アセットマネジメント計画、経営戦略を計画的に更新し、水道事業基本計画(整備計画等)を定め、計画的な老朽化施設・管路の更新、水道施設・管路の耐震化を進めるとともに、適正な時期に料金改定を実施する必要があります。また、公営企業に携わる人材育成の課題に対しては、計画的な教育機会の提供や人事ローテーションが必要です。

### 3. 将来の事業環境

#### 3.1 水需要予測

##### (1) 行政区域内人口

本町の行政区域内人口の予測では、令和6年度の人口実績を基準に、コーホート要因法による推計を行いました。なお、本町では、令和4年3月に「第2期 松川町人口ビジョン」が策定されており、合計特殊出生数の上昇、移住・定住施策を加味した推計を行っていますが、今回の予測は、将来の使用料収入の見通しを立てることが目的であることから、最新実績を反映し、厳しい条件となる推計結果を選択しています。

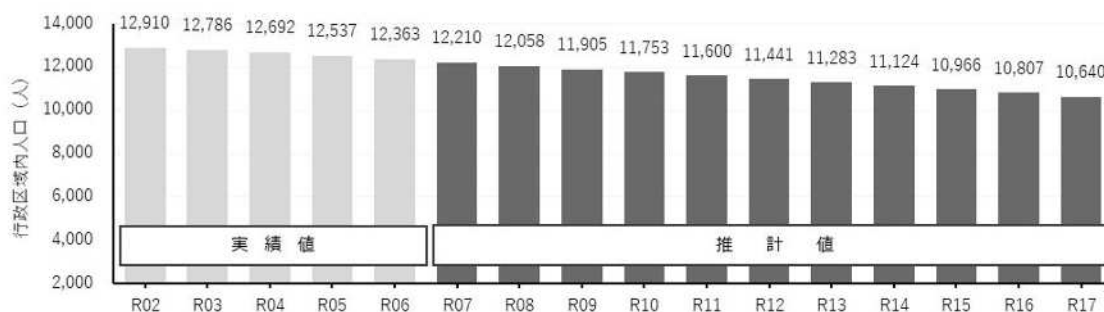


図 3-1 行政区域内人口の推計

##### 【推計手法・結果】

コーホート要因法による人口推計を実施しました。今後は、継続して人口減少していく見込みであり、令和6年度末実績では12,363人であるのに対し、計画最終年度の令和17年度では10,640人となり、1,723人（約14%）の減少が予想されます。

##### (2) 給水人口

給水人口とは、給水区域内に居住し、実際に水道を使用している人口をいいます。

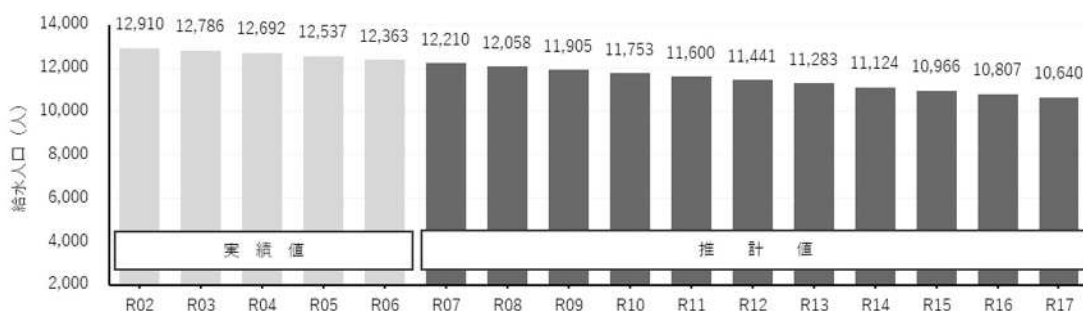


図 3-2 給水人口の推計

##### 【推計手法・結果】

給水人口の推計は、令和6年度の最新実績の傾向を考慮し推計を行いました。令和6年度の給水人口が行政区域内人口に占める比率を求め、この比率を推計対象の行政区域内人口に乗じて給水人口を算出しています（令和6年度の普及率100%）。令和6年度の実績値は12,363人となっていますが、令和16年度には、10,640人にまで減少する見込みです。

### (3) 給水量予測

事業の収入となる水量は有収水量と呼ばれ、1年間の給水収益の見通しは年間総有収水量から算出します。一般に給水人口が減少すれば、自然と水需要も減少するため、人口減少が予測される本村では、水需要も減少傾向となり、収入も右肩下がりとなることが予想されます。



図 3-3 年間有収水量の見通し

#### 【推計手法・結果】

年間総有収水量の推計は、用途別有収水量（生活用、業務・営業用、工場用、その他用）の実績値の傾向に配慮して推計を行いました。用途により水需要の傾向は異なっており、それぞれの特徴を加味した推計を行い、足し合わせた水量を本町全体の有収水量としています。令和6年度の実績値は1,178千m³となっていますが、令和17年度には1,053千m³まで減少する見込みとなっています。有収率は、高いほど効率的な事業運営が出来ていることを示し、事業にとって望ましい状況にあるといえます。令和6年度の有収率は89.7%です。今後は、管路の老朽化により、有収率が下がることが考えられますが、管路や施設の更新・改良・修繕を計画的に実施し、有収率90%を維持するように努めます。

### (4) 料金収入の見通し

本町の水道料金は、1992（H04）年に料金改定を実施しています。しかし、これまでの推計で示したように、本町の人口は減少を続け、水道事業の料金収入も減少していく見込みとなっています。今後も事業を継続していくには、定期的な料金体系の検証が必要となっています。

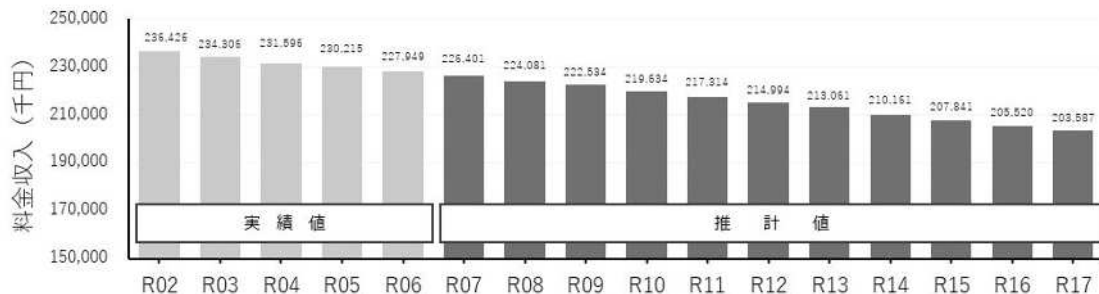


図 3-4 料金収入の見通し

#### 【推計手法・結果】

料金収入の推計は、現行水準による供給単価を算出し（令和6年度実績：193.34円）、

これを推計対象年度の年間総有収水量に乗じて、年間の料金収入を算出しました。今後は人口及び水需要の減少に合わせ、減収となっていく見込みです。令和6年度の料金収入は227,949千円ですが、令和17年度には203,587千円まで減少し、約24,362千円（約11%）の減少が見込まれます。

### (5) まとめ

本章の人口推計では、コーホート要因法による推計を実施した結果、10年で約14%の人口減少が見込まれています。水道事業の主な収入源である水道料金は、人口動向に影響されるため、人口減少がもたらす影響は非常に深刻であり、予測では、料金体系の見直しを行わない場合、10年で約24,362千円の減少が見込まれています。そのため、水道料金の定期的な改訂が必要です。

## 3.2 施設の見通し

本町では令和8年3月に「松川町水道事業アセットマネジメント計画」を策定しました。水道事業におけるアセットマネジメントとは、「持続可能な水道事業を実現するため、中長期的な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績活動」と定義されています。具体的には、中長期視点（40年以上）での「更新需要見通し」と「財政収支見通し」を総合的に検討することで技術的根拠を有し、財源の裏付けのある中長期の更新計画の策定が可能となります。

アセットマネジメントの定義、概念図を以下に示します。

#### 【定義】

水道における「アセットマネジメント」とは、水道事業ビジョンに掲げた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。

#### 【概念図】

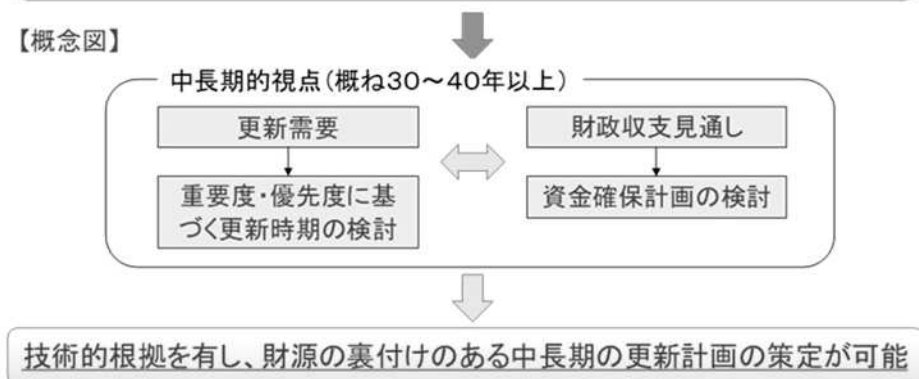


図3-5 アセットマネジメントの定義・概念図

複数の条件において試算した結果、以下のような見通しとなっています。また、アセットマネジメントの検討イメージを図3-7に示します。

- 理想とする更新シナリオ（法定耐用年数周期で全ての資産を更新）  
 施設・管路を法定耐用年数で更新した場合の更新シナリオ  
 40年間で必要となる建設改良費は約314億円（単年度7.9億円/年）が試算されており、ヒト・モノ・カネの視点から実現性が低いことから、投資水準の縮減案を検討し、より実現性のある更新シナリオを検討する必要があることが分かりました。
  - ・更新需要：40年間 314億円（単年度7.9億円）
  - ・健全度予測：40年後 健全化率100%、耐用年数超過率0%
- 重要度・優先度を踏まえた更新シナリオ（重要度等を考慮した更新周期を設定）  
 上記の耐用年数での試算結果を受け、国土交通省参考を基にした実使用年数設定、施設の重要度・優先度を踏まえた更新サイクルの差別化を図りました。
  - ・更新需要：40年間 110億円（単年度2.7億円）上記に対し約65%縮減
  - ・健全度予測：40年後 健全化率49%、耐用年数超過率51%

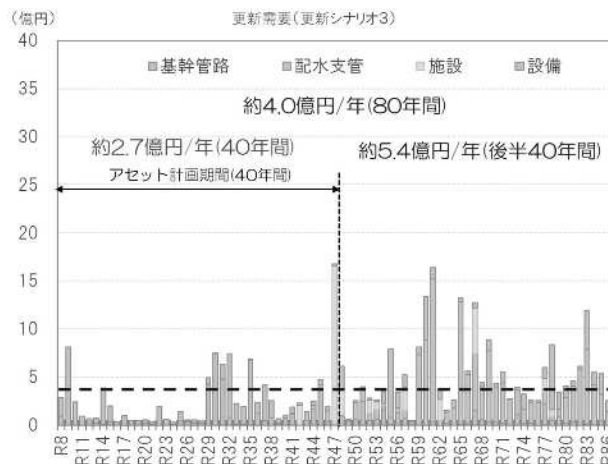


図3-6 更新基準年数(重要度考慮)で更新した場合の更新需要

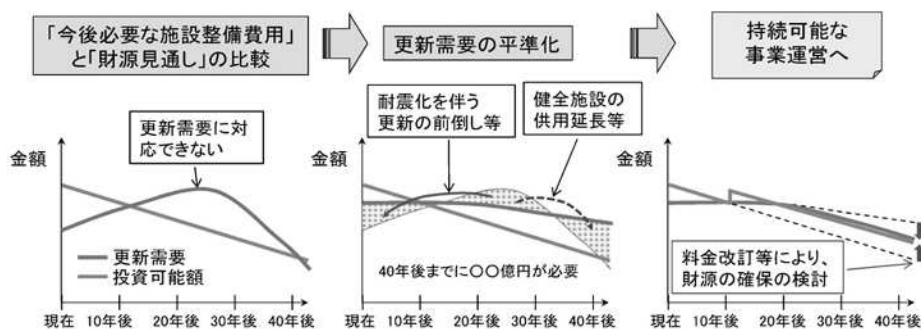


図3-7 アセットマネジメント検討イメージ（国土交通省資料抜粋）

## 4. 経営の基本方針

### 4.1 松川町水道事業の基本方針

経営の基本方針は、平成 28 年度に策定した、松川町水道ビジョンに基づき定めま  
す。松川町水道ビジョンでは、基本理念を「信頼を未来につなぐ、まつかわの水道」と  
定め、国土交通省が掲げる理想像に沿って、「安全」「強靱」「持続」の観点から、4つの  
施策目標を設定しています。

以下に 4 つの基本方針を示します。

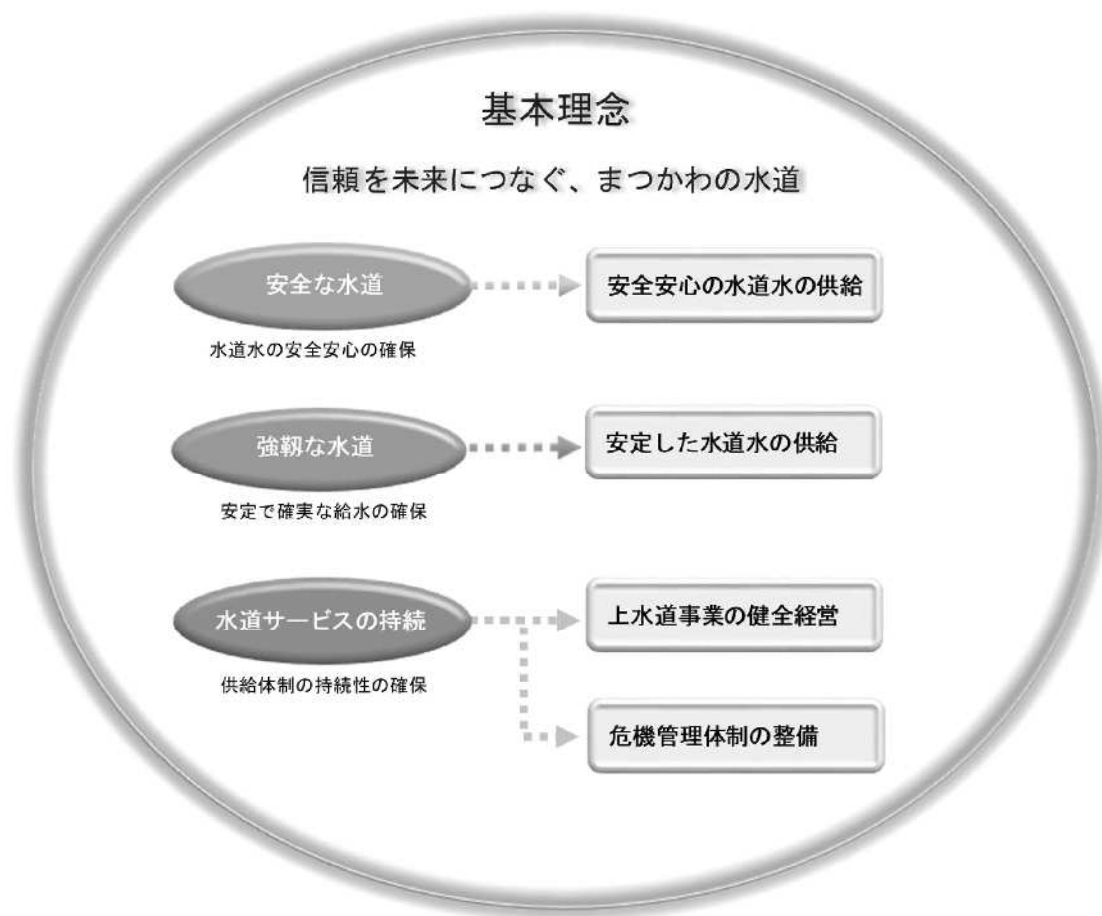


図 4-1 松川町水道ビジョンの施策目標体系図

## 4.2 実現のための施策

松川町では、今後とも、4つの基本方針の実現に向け、施策の実現のための財源確保とともに、経営の健全化や効率化を図り、持続可能な水道事業運営を図ります。実現に向けた施策を以下に示します。

### 施策目標 1. 安全安心の水道水の供給

#### 水道施設の監視強化

職員の巡視と監視装置により、浄水施設の運転状況および水質の変化を常時監視します。また、職員の24時間体制による対応を維持し、異常時の速やかな運転調整や破損修理を行います。

#### 水質監視管理の強化

水道法に基づく原水や浄水の水質検査計画書及び水質検査結果についてホームページ上での公表を継続するとともに、町民が安心して水道水を利用できるよう維持します。また、原水のクリプトスポリジウム等耐塩素性病原生物を含む指標菌の検査、有効残留塩素濃度の管理についても継続実施し、水質汚染リスクを回避します。

### 施策目標 2. 安定した水道水の供給

#### 老朽管の更新と耐震化対策

頻発・予測される大規模地震へ備えるため、老朽管路の耐震化や重要度・優先度に応じた更新を図ります。

### 施策目標 3. 上水道事業の健全経営

#### 上水道事業経営の健全化

給水人口及び水需要の減少に伴い、料金収入の増加が見込めない状況のなか、施設の耐震化、危機管理対策、老朽化施設の更新などには莫大な費用と時間が必要です。そのため、施設の耐震化などの計画的な実施と財源の確保を検討していく必要があります。

### 施策目標 4. 危機管理体制の整備

#### 上水道危機管理体制の整備

自然災害等緊急時における生活用水供給のため、上水道危機管理体制を整備します。

## 5. 投資・財政計画

### 5.1 投資・財政計画の策定

収支計画表は、別紙にて掲載します。(本戦略最終ページにて)

### 5.2 投資計画について

安心な水道水を安定的に供給していくためには、老朽化した水道施設の更新を行い、健全性を確保していくことが重要です。しかし、既存する施設の多くが、一定の期間に集中して整備されており、法定耐用年数を迎える資産が急激に増加することが考えられます。そのため、人口減少による収入が減少していくことを考えると、更新需要に併せた更新は困難です。このような状況下における資産の維持管理は、日常的な保守・修繕を強化し、管理限界を見極めた更新が必要となります。今後は、施設の重要度・優先度を考慮し、事業費の平準化を行い、効率的な更新事業を推進します。

投資計画については、「3.2 施設の見通し」で示した、「松川町水道事業アセットマネジメント計画(R8.3)」で計画した、「重要度・優先度を踏まえた更新シナリオ」を基本とします。なお、現在の経営状況(料金回収率等)を勘案すると、単年度 3.0 億円(調査・設計費を含む)の投資の実施は困難です。そのため、アセットマネジメント計画では、「重要度・優先度を踏まえた更新シナリオ」を基に、段階的に投資水準を向上させる計画としました。具体的には、前半の 20 年間は、「重要度・優先度を踏まえた更新需要」の半分の投資額(単年度 1.5 億円(調査・設計費を含む))としました。前半 20 年間の更新需要を減少するにあたり、松川町では、令和 8 年度に「松川町水道事業基本計画」を策定予定であり、その中で、耐震補強による耐震化、長寿命化対策、施設の統廃合等を踏まえて計画します。

#### 【投資計画で定める建設改良費について】

- ・更新需要：アセットマネジメントの更新需要(ケース 3・段階的平準化)  
⇒年間 1.5 億円(税込)【今後 20 年間】  
※上記の更新需要は、調査・設計費を含んだ金額です。

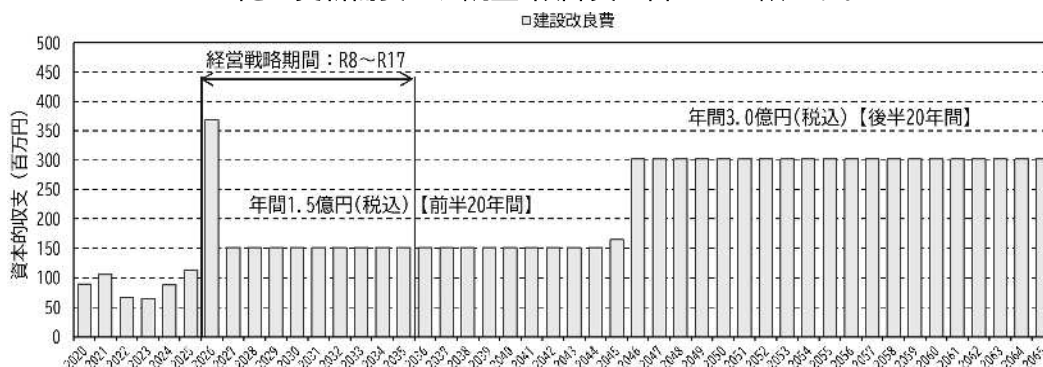


図 5-1 更新需要(40 年間・ケース 3・段階的平準化)

### 5.3 財政計画について

#### (1) 財政シミュレーションの概要

投資計画に対応した財源の確保を行い、将来の経営状況の見通しを立てるため、財政シミュレーションを実施しました。財政シミュレーションでは、収支状況の改善と資金確保を実現する方策を検討するため、「料金改定の改定率と時期」について検討を行います。その他の収支項目については、シミュレーションごとに同条件で検証できるよう、一定の条件を設定しています。シミュレーションの条件設定は以下のとおりです。

表 5-1 将来値の設定条件（基本情報）

項目	設定方法	備考
給水人口	人口推計を基にした給水人口予測結果	水需要予測結果より
年間配水量	一日平均配水量×年度日数	水需要予測結果より
年間有収水量	一日平均有収水量×年度日数	水需要予測結果より
供給単価	給水収益÷年間有収水量	R6実績単価：193.34円/㎡
給水原価	(経常費用-受注工事費-長期前受金戻入)÷年間有収水量	R6実績単価：218.51円/㎡
料金回収率	供給単価÷給水原価	
資本単価	(減価償却費-長期前受金戻入+支払利息)÷年間有収水量	

表 5-2 将来値の設定条件

収益的収支（税抜）

勘定科目		設定方法	備考	
収益的 収入	営業 収益	給水収益	前年度供給単価×料金改定率×年間有収水量	R6実績単価：193.34円/m <sup>3</sup>
		受注工事収益	見込まない	近年実績なし
		その他営業収益	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：8,280千円
	営業外 収益	受取利息及び配当金	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：101千円
		受託工事収益	見込まない	近年実績なし
		国庫補助金	見込まない	
		県補助金	見込まない	
		他会計補助金	5年間実績を基に算出(繰入金)	270千円(児童手当)
		その他営業外収益	5年間実績中央値採用	R2～R6中央：5,099千円
		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) 資本的収入における長期前受金対象を減価償却割合に応じて収益化	
特別利益		見込まない		
収益的 支出	営業 費用	人件費 (損益勘定)	実績給与単価×職員数(人件費内訳：給料、手当、賞与引当金繰入額、賞金、報酬、法定福利費、法定福利費引当金繰入額)	人事院勧告による人件費上昇を年2.0%加味
		動力費	m <sup>3</sup> 当たり実績最大単価を年間総配水量に乗じて算出した推計値で設定	R2～R6最大：10.17m <sup>3</sup> /円 物価値上昇を加味：4.8%
		薬品費	m <sup>3</sup> 当たり実績最大単価を年間総配水量に乗じて算出した推計値で設定	R2～R6：m <sup>3</sup> 当たり最大単価：3.76m <sup>3</sup> /円 物価値上昇を加味：3.0%
		受水費	見込まない	
		光熱水費	5年間実績平均値採用	R2～R6最大：10千円 物価値上昇を加味：4.8%
		通信運搬費	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：2,371千円
		修繕費	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：7,534千円
		材料費	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：2,394千円
		路面復旧費	5年間実績中央値採用	R2～R6中央：571千円
		委託料	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：18,351千円
	負担金	5年間実績平均値採用	R3～R6平均：6,187千円	
	営業外 費用	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 建築 50年 償却率0.020 土木 60年 償却率0.017 電気 20年 償却率0.050 機械 15年 償却率0.067 管路 40年 償却率0.025	
		資産減耗費	建設改良費に対する発生割合実績平均値を乗じて算出した推計値で設定	特異値(R2・R4)を除いた平均：除却率2.8%
		その他営業費用	5年間実績平均値採用	R2～R6平均：23,908千円
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 (新規分) 元利均等償還30年償還【5年据置】利率3.0%で算出		
特別損失		見込まない		
受託工事費		見込まない		
その他営業外費用		5年間実績平均値採用	R2～R6平均：2,191千円	

資本的収支（税込）

勘定科目		設定方法	備考
資本的 収入	企業債	建設改良費×借入割合を設定(ケース設定)	
	国庫補助金	見込まない	
	県補助金	見込まない	
	他会計補助金	見込まない	
	工事負担金	5年間実績中央値採用	R2～R6中央：25,978千円
	その他資本的収入	見込まない	
資本的 支出	建設改良費	工事請負費 設計等諸経費	アセットマネジメントの更新シナリオ(ケース3) 更新需要算出結果×10%
	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 (新規分) 元利均等償還30年償還【5年据置】利率3.0%で算出	

## (2) 財政シミュレーションの結果

財政シミュレーションを以下の条件で行い、評価・比較しました。

- ・ケース1：料金据置
- ・ケース2：料金改定（料金回収率 100%以上確保）

表 5-3 ケース設定の整理

事業費規模	財政収支ケース	料金改定率	改定年度
10年間で15億円 年平均1.5億円	ケース1		
	ケース2	24%、5%	R10、R15

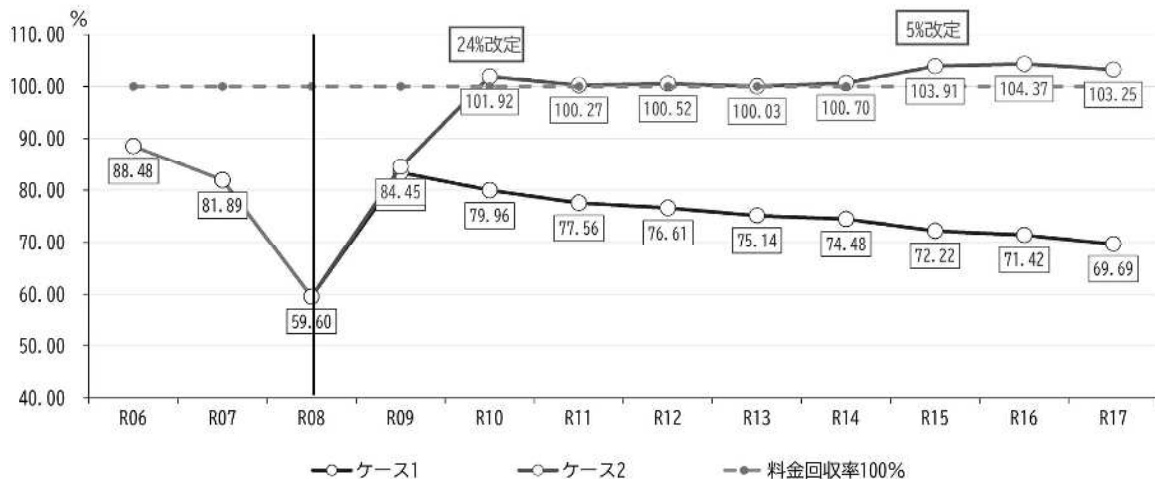


図 5-2 各ケースの料金回収率の推移

「ケース1」は料金改定を行わないシミュレーションです。各年度で料金回収率が100%を下回るため、常に一般会計からの補助が必要となります。また、将来の更新費用のための内部留保資金が赤字補填に充てられ、将来的に資金不足を招きます。水道事業は、独立採算制を原則とし、水道料金を基本とした事業運営が求められます。この場合、資金不足が発生した場合、一般会計からの補助が必要ですが、これは独立採算制の原則に反するため、財政計画として適切ではありません。

独立採算制を重視し、事業運営費を全て給水収益で賄うシミュレーションが「ケース2」です。料金回収率を100%確保するためには、令和10(2028)年度に24%の料金改定、令和15(2023)年度に5%の料金改定が必要です。

今後の水需要の減少に伴う料金収入の減少、更新需要の増大等を勘案すると、「ケース2」を採用して、経営基盤の強化を図ることが重要です。

**採用⇒「ケース2」による財政シミュレーション**

### (3) 財政計画における経営状況の見通し

#### 1) 収益的収支

財政シミュレーション結果より、令和 10(2028)年度に 24%、令和 15(2033)年度に 5%の料金改定を行うことで、料金回収率および経常収支比率を 100%以上確保することが可能となります。減価償却費は、令和 2(2020)年度から増加傾向ですが、令和 10(2028)年度をピークに減少傾向となります。

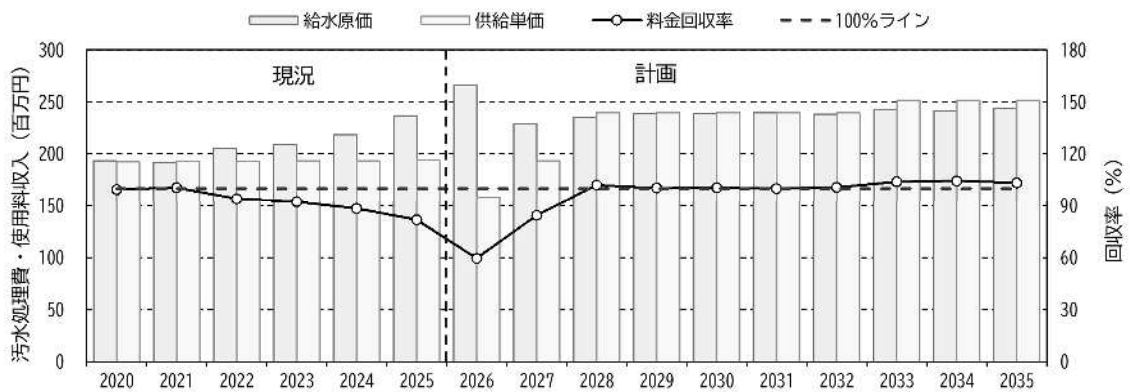


図 5-3 料金回収率の推移

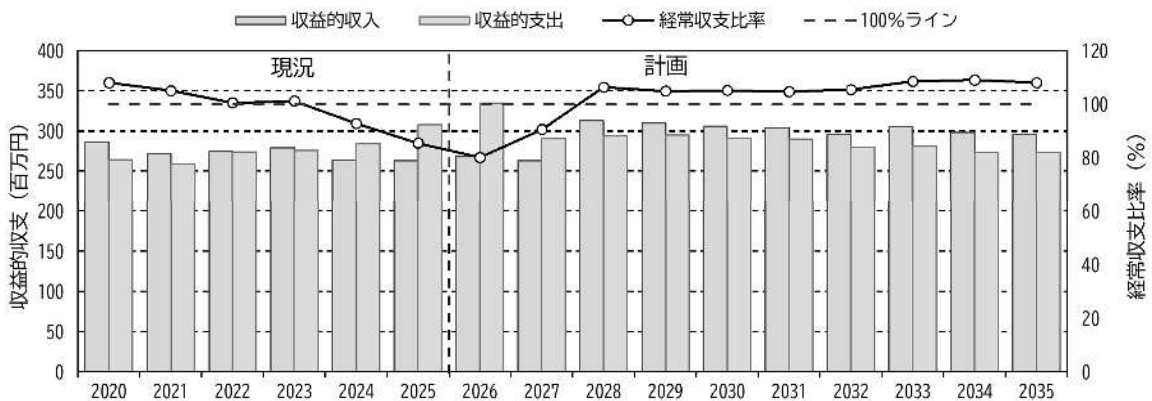


図 5-4 収益的収支・経常収支比率の推移

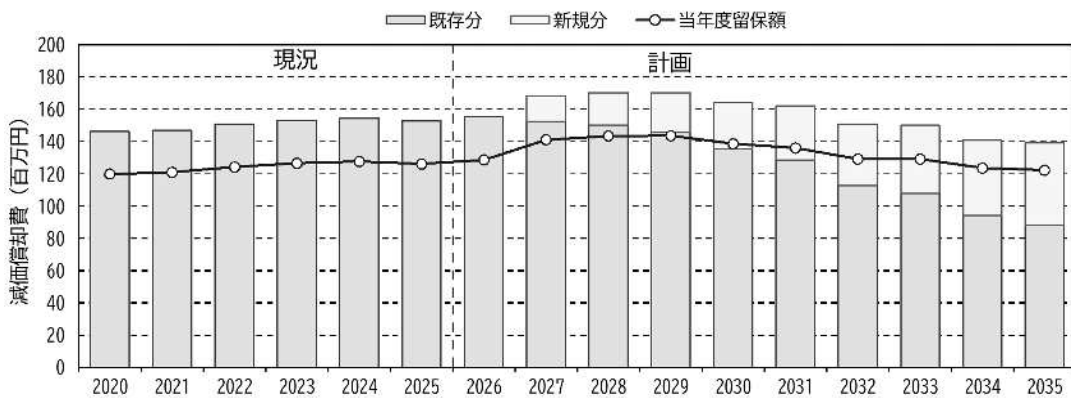


図 5-5 減価償却費の推移

## 2) 資本的収支

資本的支出における主な支出項目は、管路や施設の更新に伴う建設改良費です。今後、年間1.5億円(税込)の建設改良工事を計画的に実施することで、施設の耐震化対策、老朽化対策が可能となります。なお、この建設改良費の財源は、企業債借入を基本としており、企業債の借入は、資金残高目標に照らし、適正な範囲での借り入れを行っています。なお、令和8(2026)年度の大きな支出は、上水道整備事業費(福与河原圃場整備事業)等によるものです。

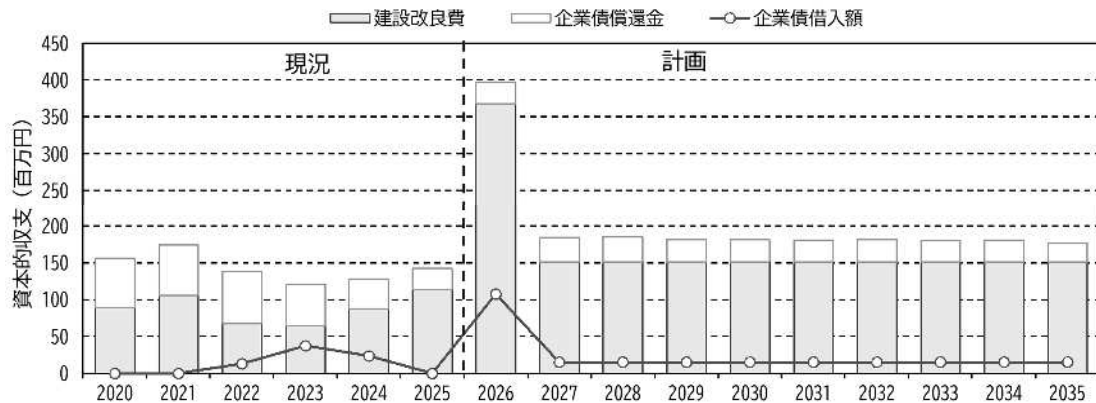


図 5-6 資本的支出額の推移

## 3) 企業債残高

企業債残高は、本計画期間では減少傾向を示しています。整備事業に伴う企業債借入は、令和9(2027)年度以降は約10%を見込んでいます。

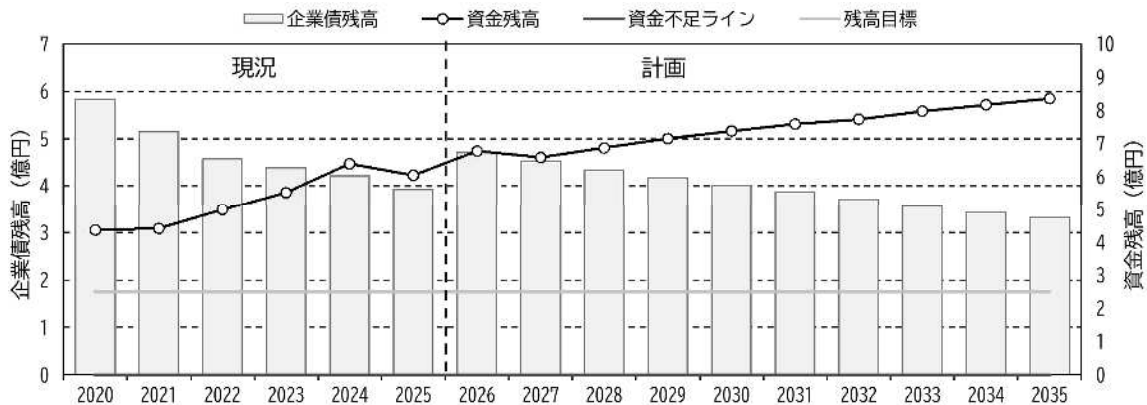


図 5-7 企業債残高・資金残高の推移

#### 5.4 その他の検討事項について

これまで示してきたシミュレーションのほかに、投資・財政計画に関して検討を行った事項をまとめます。

##### (1)投資についての検討状況等

###### 1)民間の資金・ノウハウ等の活用

現時点では特に予定はありません。なお、先進事例や近隣事業者等の動向を調査し、官民連携の効果等について注視していきます。

###### 2)アセットマネジメントの充実

令和7年度に「松川町水道事業アセットマネジメント計画」を策定しました。今後は、アセットマネジメント計画に基づき、老朽化施設・管路の更新を計画的に実施します。

###### 3)施設・設備の廃止・統廃合(ダウンサイジング)

水道施設・設備の統廃合・ダウンサイジング等については、令和8年度に「松川町水道事業基本計画」を策定します。

###### 4)施設・設備の長寿命化等の投資の平準化

令和7年度に実施した「松川町上水道事業アセットマネジメント計画」において、需要度・優先度を踏まえた施設・設備の投資額の平準化を検討しました。

###### 5)広域化

現時点では特に予定がありません。しかし、県が進める広域化の動向を注視し、様々な形態での広域化の可能性等を確認していきます。

##### (2)財源についての検討状況等

###### 1)料金

料金改定については、実施時期、改定率等の詳細な検討を行い、適切な料金改定の実現に向けた取組を進めていきます。(R10年度(24%)、R15年度(5%)改定予定)

###### 2)企業債

企業債について、近年は借入れを抑制し、企業債残高を減少させてきましたが、今後は更新需要の増加により投資額が増加するため、必要な借入は行っていく予定です。そのため、資金残高を一定水準確保した段階で、企業債残高減少を目指した借入額の縮減等を検討します。

###### 3)繰入金

繰入金については、繰入条件に基づく基準内繰入を予定しています。

###### 4)資産の有効活用等による収入増加の取組

現時点では特に予定はありません。

##### (3)今後の投資以外の収入・経費に関する検討状況

###### 1)委託料

委託することによる費用対効果を見極め、経費削減の方策について検討していきます。

###### 2)修繕費

状態監視保全による修繕を適宜実施します。また、予防保全的な観点からも計画的に実施して、施設や設備の長寿命化を図っていきます。

### 3)動力費

近年は、電気代の値上げにより、動力費が上昇していますが、漏水防止やポンプ設備等のインバーター制御等を実施・検討し、動力費の縮減に努めます。

### 4)職員給与費

必要最小限の職員数で事業運営を行っていることから、これ以上の人員削減は困難であると考えます。今後も同様の状況での事業運営が見込まれます。

## 6. 経営戦略の検証

基本目標の達成に向けて掲げた施策や各取組を確実に実施していくため、PDCA サイクルによる進捗管理を実施します。事業計画（Plan）－実行（Do）－検証（Check）－改善（Act）のプロセスにより、定期的な検証・改善を図りながら事業を実施するとともに、これを公表することで透明性を確保し、町民（水道利用者）の理解を得ながら事業を進めます。

本戦略は、当初戦略に対する評価・改善をすることでより改定されたものです。本戦略に定めるものについても、3～5年後に見直しを行い、今回設定した目標及び施策の評価点と改善点を整理することによって、健全な経営のための取組を向上させ、実効性の高い経営戦略を目指します。

【 次回改定（予定）：令和12年度 】

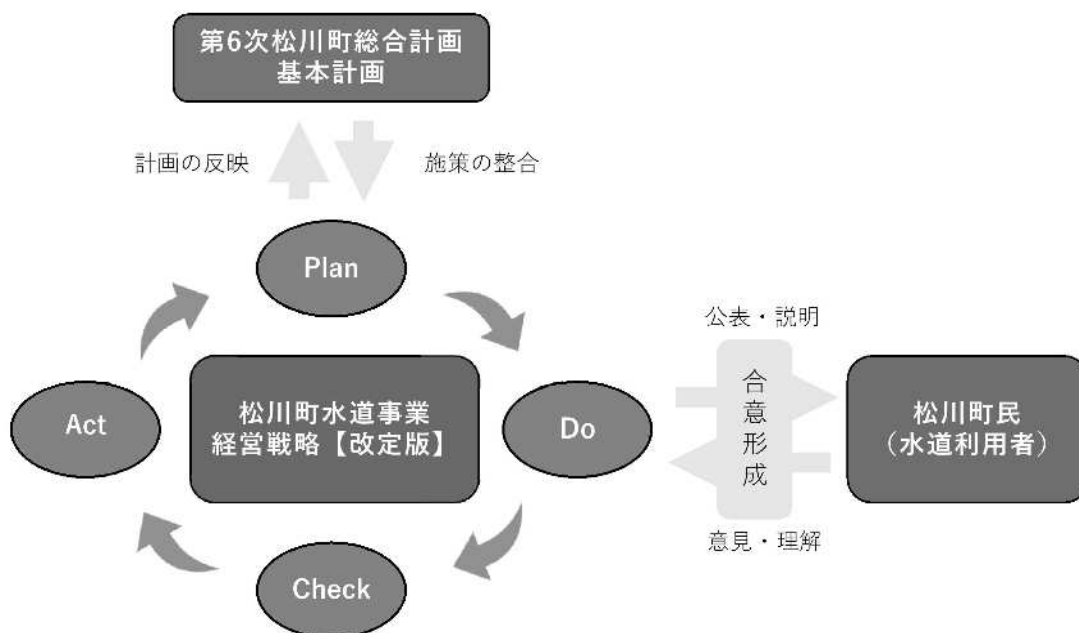


図 6-1 PDCA サイクルのイメージ

# 経営比較分析表（令和6年度決算）

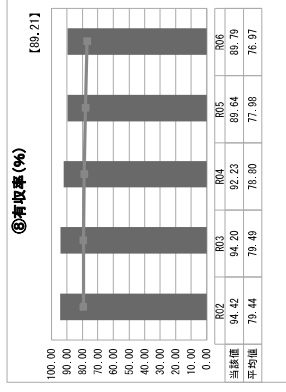
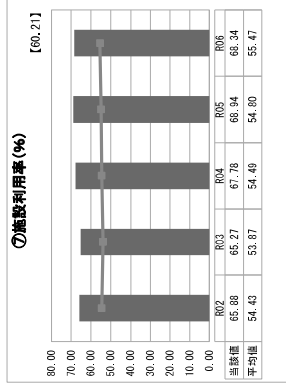
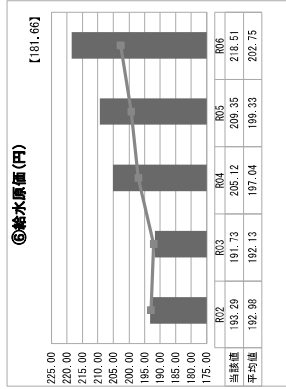
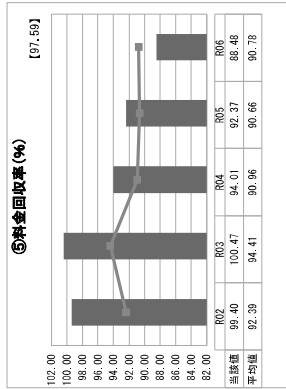
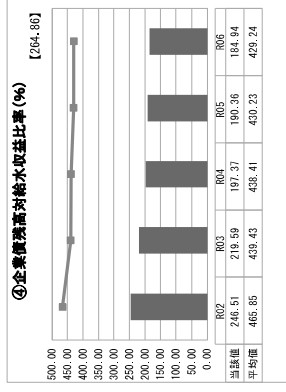
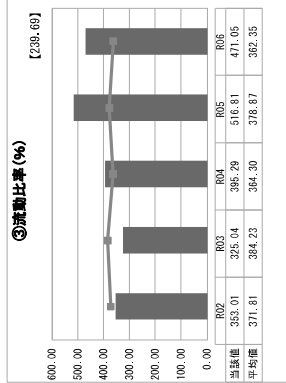
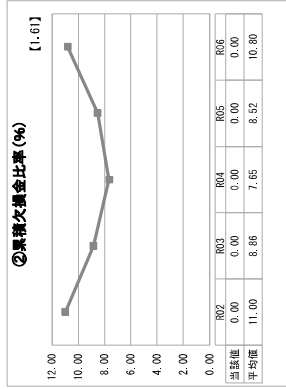
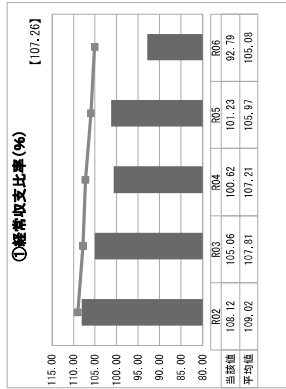
長野県 松川町

業種名	業種名	事業名	類似団体区分	管理者の情報
法適用	水道事業	末端給水事業	A7	非設置
資金不足比率(%)	自己資本構成比率(%)	普及率(%)	1か月20m <sup>3</sup> 当たり原価料金(円)	
-	83.81	100.00	3,785	

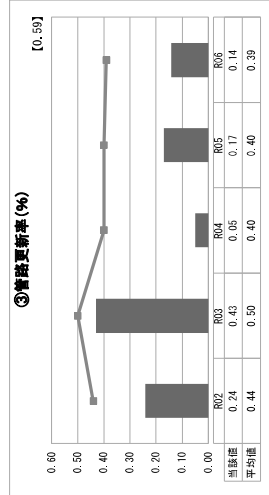
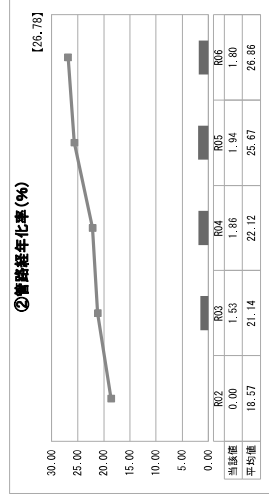
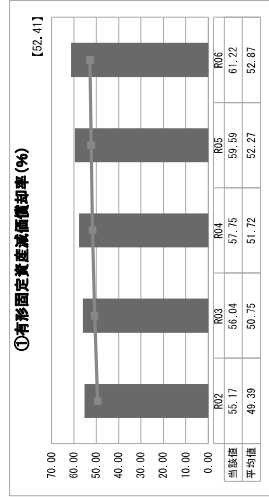
人口(人)	面積(km <sup>2</sup> )	人口密度(人/km <sup>2</sup> )
12,445	72.79	170.97
現在給水人口(人)	給水区域面積(km <sup>2</sup> )	給水人口密度(人/km <sup>2</sup> )
12,363	33.89	364.80

グラフ凡例	
■	当該団体値(当該値)
-	類似団体平均値(平均値)
[ ]	令和6年度全国平均

## 1. 経営の健全性・効率性



## 2. 老朽化の状況



## 分析欄

**1. 経営の健全性・効率性について**

- 経常収支比率が100%を下回り、経常損益は赤字となりました。経営改善が必要です。
- 本年度の欠損金計上はありません。
- 流動比率は類似団体平均を上回っており、短期的な支払能力があります。
- 企業価値高対事業規模比率は類似団体平均より低い水準にあります。老朽化や災害増進など必要な投資とのバランスを調整しながら企業価値高の減少に努めます。
- ⑤料金回収率、給水原価ともに、減価償却費の増加により前年度と比較して悪化している。今後は人口減少に伴い、費用収入の減少が予想されることと、また、現状での経営削減では限界があることから、抜本的な経営改善の取り組みが必要です。
- 施設利用率は、類似団体と比較すると高い水準となっています。
- 有収率は、類似団体と比較すると高い水準となっています。

## 2. 老朽化の状況について

- 有形固定資産減価償却率は、平成元年年度に簡易水道総合事業法に係る減価償却費等により類似団体平均より高い水準となっています。
- 老朽化の状況については、平成28年度にアセットマネジメントを整備し計画的に進めていきます。

## 全体総括

- 人口減少による料金収入の減少、施設の老朽化に伴う改修更新需要の増大、公営企業に携わる人材確保の困難、物価高騰による営業費用増加、震災被災者の機能維持のための対策など課題が山積しています。
- 人口減少による料金収入の減少、施設の老朽化に伴う改修更新需要の増大、物価高騰による営業費用増加、震災被災者の機能維持のための対策など課題が山積しています。
- 人口減少による料金収入の減少、施設の老朽化に伴う改修更新需要の増大、物価高騰による営業費用増加、震災被災者の機能維持のための対策など課題が山積しています。また、追加的な老朽化施設の更新及び管経の耐震化を進めるとともに、適正な時期に必要な給水設備の改定を実施します。
- 公営企業に携わる人材確保の困難という課題に対しては、計画的な採用活動や人事ローテーション等を実施します。

投資・財政計画  
(収支計画)

区分	年度											
	前年度 (決算)	本年度 (予算)	予算 令和08年度	計画 令和09年度	計画 令和10年度	計画 令和11年度	計画 令和12年度	計画 令和13年度	計画 令和14年度	計画 令和15年度	計画 令和16年度	計画 令和17年度
1. 営業収益	238,162	235,887	189,732	230,761	280,583	277,745	274,795	272,586	268,914	278,868	275,771	273,242
(1) 料収	230,215	229,944	183,789	222,481	272,303	269,465	266,515	264,306	260,634	270,588	267,491	264,982
(2) 受託工事収益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(3) その他	7,947	5,943	5,943	8,280	8,280	8,280	8,280	8,280	8,280	8,280	8,280	8,280
2. 営業外収益	40,974	26,709	78,484	32,417	32,211	32,111	31,307	31,350	26,809	26,316	22,751	22,395
(1) 補助金	9,315	120	50,520	270	270	270	270	270	270	270	270	270
他会計補助金	4,371	120	50,520	270	270	270	270	270	270	270	270	270
その他補助金	4,944	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(2) 長期前受金	26,535	26,533	26,533	26,947	26,741	26,641	25,837	25,880	21,339	20,846	17,281	16,925
(3) その他	5,124	56	1,431	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200	5,200
収入計	279,136	262,596	268,216	263,178	312,794	309,856	306,102	303,936	295,723	305,184	298,522	295,637
1. 営業費用	267,196	303,826	331,707	281,965	285,316	286,615	282,000	280,948	270,768	271,691	263,845	263,661
(1) 職員給与	32,179	34,035	37,119	30,411	31,020	31,640	32,273	32,918	33,577	34,248	34,933	35,632
基本給												
退職給付												
その他	32,179	34,035	37,119	30,411	31,020	31,640	32,273	32,918	33,577	34,248	34,933	35,632
(2) 経費	81,769	116,912	139,330	83,407	83,960	84,580	85,211	85,921	86,531	87,221	87,931	88,711
動力費	10,470	14,225	14,225	13,633	14,103	14,625	15,160	15,756	16,283	16,872	17,480	18,146
修繕費	7,894	23,472	36,655	7,534	7,534	7,534	7,534	7,534	7,534	7,534	7,534	7,534
材料費	2,089	1,818	3,182	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394	2,394
その他	61,316	77,397	85,268	59,929	59,929	60,027	60,123	60,237	60,320	60,421	60,523	60,637
(3) 減価償却費	153,248	152,879	155,258	168,147	170,336	170,395	164,516	162,109	150,660	150,222	140,981	139,318
2. 営業外費用	8,561	3,499	3,220	8,441	8,596	8,761	8,962	9,167	9,395	9,558	9,725	9,881
(1) 支払利息	4,633	3,499	3,220	6,250	6,405	6,570	6,771	6,976	7,204	7,367	7,534	7,690
(2) その他	3,928	0	0	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191	2,191
支出計	275,757	307,325	334,927	290,406	293,912	295,376	290,962	290,115	280,163	281,250	273,571	273,542
経常損益	3,379	△ 44,729	△ 66,711	△ 27,228	18,882	14,480	15,141	13,821	15,560	23,935	24,951	22,095
特別利益	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損失	169	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
特別損益	△ 169	△ 100	△ 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0
当年度純利益(又は純損失)	3,210	△ 44,829	△ 66,811	△ 27,228	18,882	14,480	15,141	13,821	15,560	23,935	24,951	22,095
繰越利益剰余金又は累積欠損金	0	△ 44,829	△ 111,640	△ 138,868	△ 119,986	△ 105,505	△ 90,365	△ 76,543	△ 60,983	△ 37,049	△ 12,097	22,095
流動資産	638,605	603,989	677,061	657,886	686,919	714,703	737,820	758,537	772,897	797,311	816,365	835,594
うち未収金	43,674	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967	18,967
負債	113,175	65,906	70,051	70,348	67,354	67,606	66,237	67,425	65,801	66,502	62,163	61,279
うち建設改良費	40,356	29,400	33,545	33,842	30,848	31,100	29,731	30,919	29,295	29,996	25,657	24,773
うち一時借入金	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
うち未払金	72,819	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506	36,506
累積欠損金比率	( $\frac{(1)}{(A)-(B)} \times 100$ )	19.00%	58.84%	60.18%	42.76%	37.99%	32.88%	28.08%	22.68%	13.29%	4.39%	
流動比率	( $\frac{(J)}{(K)} \times 100$ )	564%	916%	967%	1020%	1057%	1114%	1125%	1175%	1199%	1313%	1364%

(単位:千円,%)

