

概要版

白馬村下水道事業経営戦略



令和7年3月

白馬村

第1章 白馬村下水道事業経営戦略について

「経営戦略」の策定背景と目的

経営戦略策定（改定）の背景

下水道事業は住民生活に欠くことのできない重要なサービスを提供する役割を果たしており、将来にわたっても、サービスの提供を安定的に継続することが求められています。

しかしながら、近年では、人口減少に伴う下水道使用料収入の減少や下水道施設の老朽化に伴う更新需要の増大により、下水道事業を取り巻く経営環境はより厳しさを増す状況にあります。

このような現状を踏まえ、サービスの提供を安定的に継続することが可能になるように、総務省は『公営企業の経営に当たっての留意事項について』（平成26年8月29日）や『「経営戦略」の策定推進について』（平成28年1月26日）を発出し、各地方公共団体が経営する公営企業に対して、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。また、経営戦略については、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り組み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です（『「経営戦略」の改定推進について』（令和4年1月25日））。加えて、「新経済・財政再生計画改定工程表2024」（令和5年12月21日 経済財政諮問会議）において、2025年（令和7年）度までの見直し率を100%とすることとされています。

白馬村の下水道事業経営戦略策定状況

本村は平成29年に『白馬村下水道事業経営戦略（平成29年度～平成38年度）』を策定しています。

今回、当初の計画から7年が経過したことに伴う見直しに加えて、近年の使用料収入の実態と今後の投資計画を勘案した上で、将来的な収支の見通しを立てるため、『白馬村下水道事業経営戦略』の改定を実施します。

計画期間

本計画は、中長期的な観点から経営基盤の強化等に取り組み、必要なサービス提供の維持に不可欠な主要な施設の維持・更新に必要な期間を設定することとし、計画期間を10年間（令和7年度～令和16年度）とします。

ただし、事業の進捗や社会経済情勢の変化等に応じて、「投資・財政計画」と実績が著しく現状と乖離する場合には、随時見直していくものとします。



図 経営戦略の計画期間

第 2 章 下水道事業の現状

事業のあらまし

本村の下水道事業は、公共下水道事業と農業集落排水事業の 2 事業で構成されています。

白馬村の下水道事業は平成 5 年に公共下水道が供用開始して以来、農業集落排水を含めて 3 処理区（公共下水道白馬処理区、農業集落排水東部処理区、農業集落排水野平処理区）が供用開始となっています。

また、平成 26 年度に農業集落排水 1 処理区（東部農集）を公共下水道へ統合し、現在は 2 処理区（白馬公共、野平農集）で事業が行われています。

下水道整備計画区域外の未普及地域は、合併処理浄化槽設置整備事業補助金を活用して、個人設置合併処理浄化槽での整備を図り、早期の未普及解消に取り組んでいます。

表 公共下水道事業及び農業集落排水事業基本情報

公共下水道事業		
基本項目	建設事業開始年月日	平成2年9月7日
	供用開始年月日	平成5年8月2日
	法適用化年月日	平成31年4月1日
	排除方式	分流式
面積	行政区域	18,937(ha)
	全体計画区域	738.0(ha)
人口	行政区域内人口	8,739(人)
	全体計画人口	8,300(人)
	処理区域内人口(R5末)	6,730(人)
	水洗化人口(R5末)	5,663(人)
	水洗化率(R5末)	84.1(%)

出典：地方公営企業決算状況調査表
（令和 5 年度末時点）

農業集落排水事業		
基本項目	建設事業開始年月日	平成2年8月10日
	供用開始年月日	平成6年7月29日
	法適用化年月日	平成2年4月1日
	排除方式	分流式
面積	行政区域	18,937(ha)
	全体計画区域	4(ha)
人口	行政区域内人口	8,739(人)
	全体計画人口	100(人)
	処理区域内人口(R5末)	50(人)
	水洗化人口(R5末)	45(人)
	水洗化率(R5末)	90.0(%)

出典：地方公営企業決算状況調査表
（令和 5 年度末時点）

第2章 下水道事業の現状

使用料水準

下水道使用料とは、現在下水道を使用している利用者の方々が、それぞれ排出した汚水量に応じた使用料をお支払いいただくものとなっています。汚水量は、水道水の使用水量を污水排水量とみなして算定しています。

使用料体系（公共下水道事業）

本村の公共下水道事業及び農業集落排水事業の使用料を表に示します。

本村の使用料体系は、「基本使用料」と「超過使用料」から構成される『二部使用料制』を採用しています。基本使用料とは、使用料の有無に関わらず賦課される使用料です。超過使用料とは、使用料の多寡に応じて、水量と単位水量当たりの価格により算定し、賦課されるものです。

本村では使用汚水量が多くなるほど、1m³当たりの単価が高くなる「逦増（累進）型」となっています。

表 本村の公共下水道使用料表（消費税抜き）

基本料金 (1 カ月につき)	0～10 立方メートルまで	1,700 円
超過料金 (1 立方メートルにつき)	11 立方メートルを超え 30 立方メートルまで	170 円
	31 立方メートルを超え 50 立方メートルまで	190 円
	51 立方メートルを超え 70 立方メートルまで	220 円
	71 立方メートルを超え 100 立方メートルまで	260 円
	101 立方メートルを超える部分	320 円
一時使用料 (1 カ月につき)	1 立方メートルにつき	320 円

（注1）使用料は、上記の表により算出した金額に消費税が加算されます。また、10 円未満を切り捨てた金額になります。

（注2）下水道接続のみの方は、別途メーター器使用料金が掛かります。

公共下水道事業と類似する使用料体系ですが単価及び水量区分に差異があります。

表 本村の農業集落排水使用料表（消費税抜き）

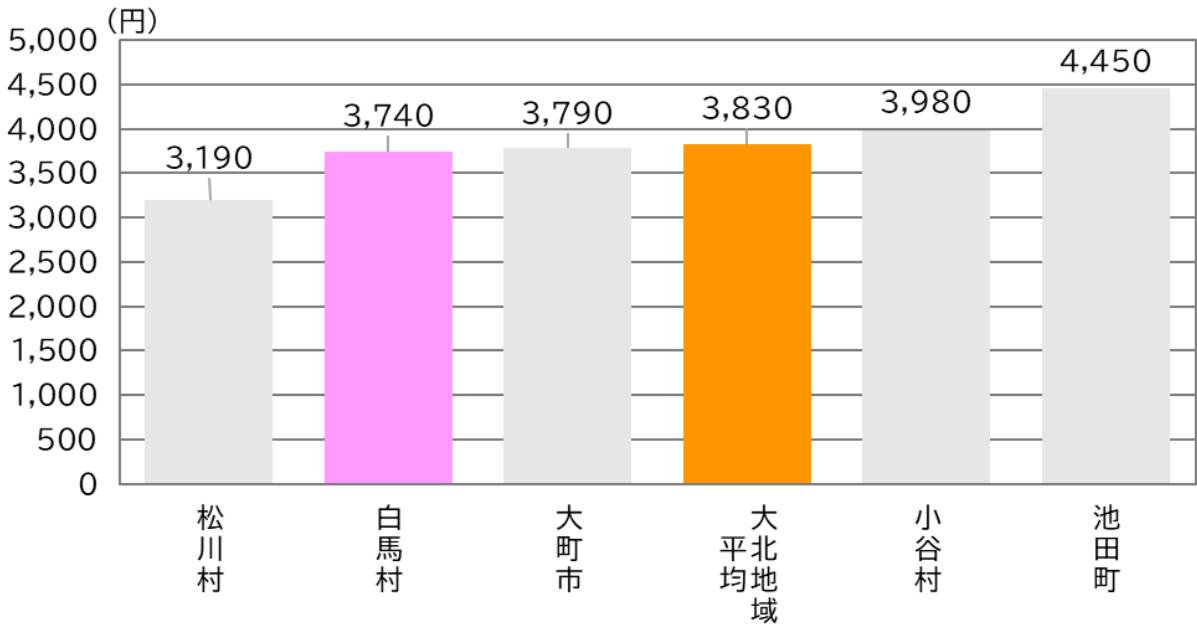
基本料金 (1 カ月につき)	0～10 立方メートルまで	1,900円
超過料金 (1 立方メートルにつき)	11 立方メートルを超え 30 立方メートルまで	210 円
	31 立方メートルを超え 50 立方メートルまで	250 円
	51 立方メートルを超え 70 立方メートルまで	310 円
	71 立方メートルを超える部分	390 円
一時使用料 (1 カ月につき)	1 立方メートルにつき	390 円

（注）使用料は、上記の表により算出した金額に消費税が加算されます。また、10 円未満を切り捨てた金額になります。

第 2 章 下水道事業の現状

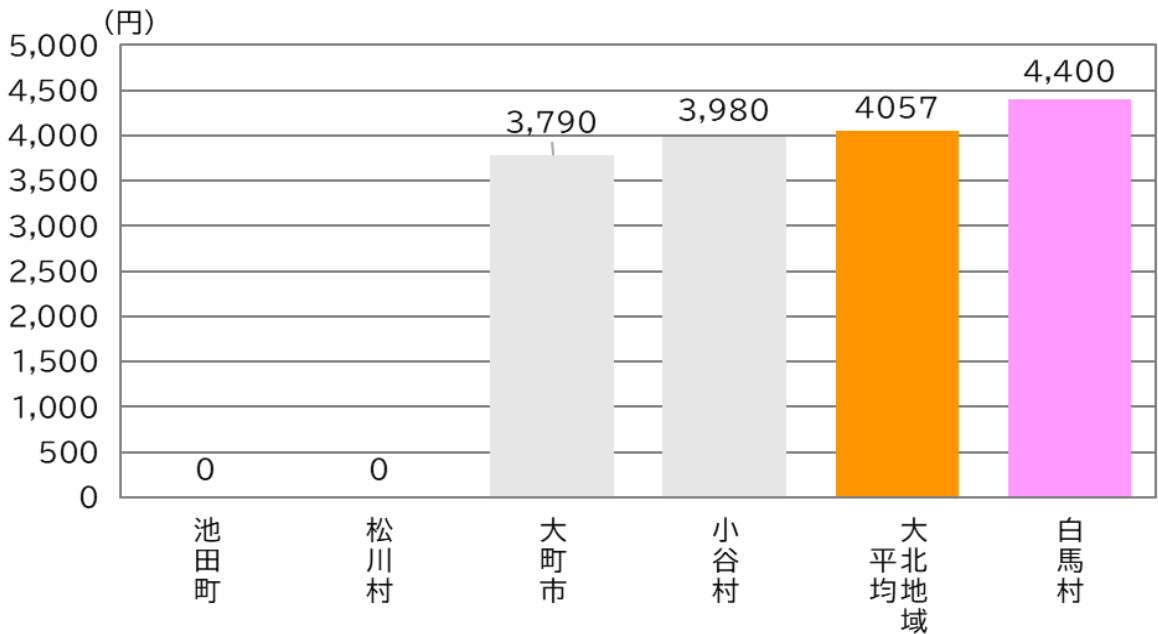
大北地域他団体との使用料水準比較

長野県大北地域の 5 団体の使用料水準比較を図に示します。
基準とする使用料水準は、家庭内における一般的な排水量である「1 カ月あたり汚水量 20m³」の場合の下水道使用料（消費税込み）になります。



※松川村及び小谷村は特定環境保全公共下水道の使用料金になります。
出典：各市町村HP（令和 6 年 10 月現在）

図 下水道使用料の比較（公共下水道事業）



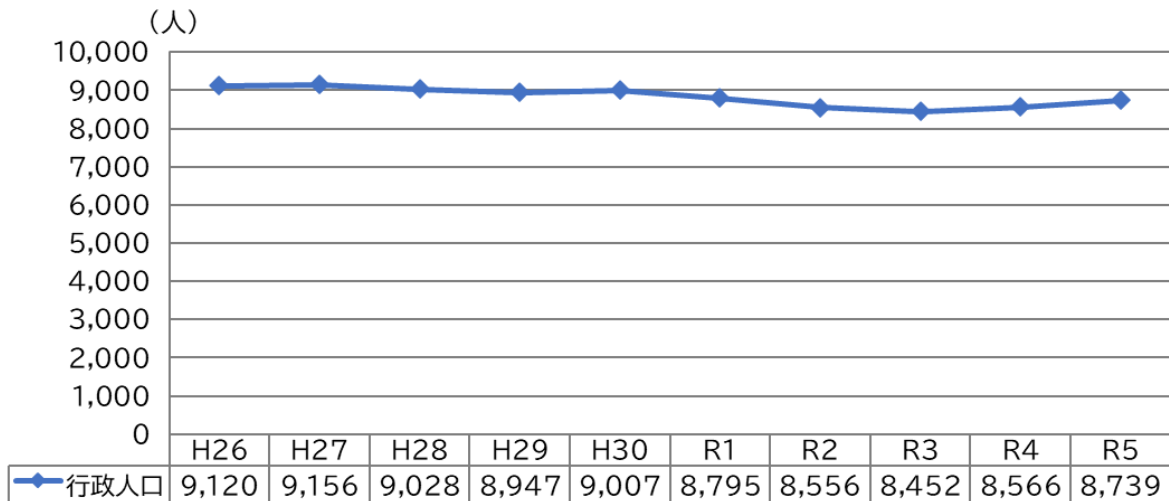
※池田町、松川村では、農業集落排水事業は実施されていません。
出典：各市町村HP（令和 6 年 10 月現在）

図 下水道使用料の比較（農業集落排水事業）

第3章 事業を取り巻く経営環境

行政人口の推移(過去と将来予測)

本村の行政人口は、微細な増減を繰り返していますが、平成17年の9,500人をピークに減少傾向が続いています。



出典：地方公営企業決算状況調査表

図 行政人口の推移（過去実績10年）

本村の将来人口は、「白馬村第5次総合計画（後期計画）」で採用された社人研推計（2015）から、2015年の実績人口を置き換えて時点補正し、算定しています。令和7年の推計人口は8,140人、令和42年は5,038人となっており、令和7年に比べて38%の減少となる見通しです。

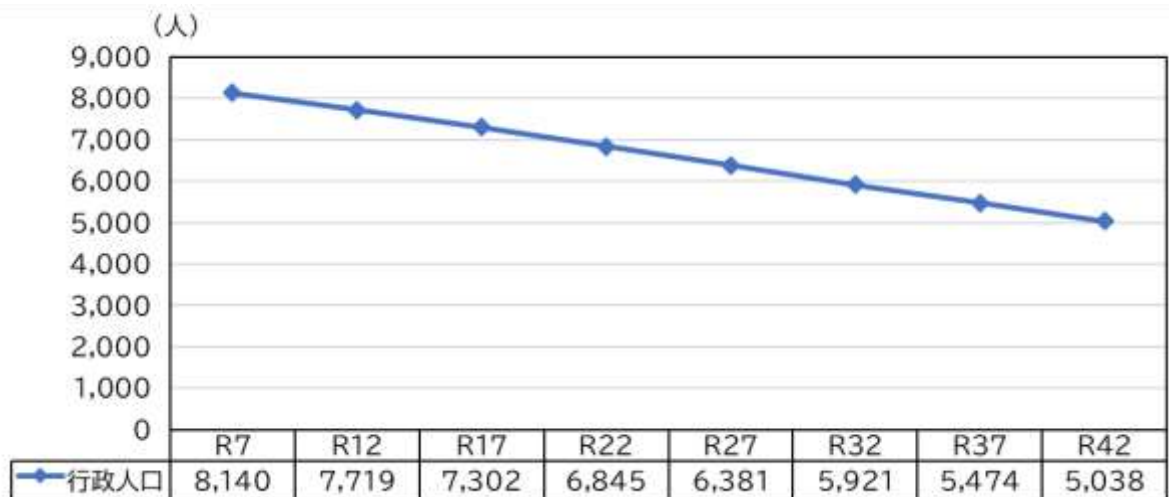


図 行政人口の推計（将来予測）

下水道使用料収入の推移（過去と将来予測）

公共下水道事業における、下水道使用料及び有収水量の過去10年間の推移を図に示します。

新型コロナウイルス感染症により観光産業が大きな打撃を受けた令和2～3年度を除けば、約1億7千万～9千万円の範囲で推移しています。



図 下水道使用料収入（税抜）及び有収水量の推移（過去実績10年・公共下水道）

将来の下水道使用料及び有収水量の予測を図に示します（使用料水準を将来にわたって現行据置とした場合）。

今後数年内に計画する新規宿泊施設開業の需要増により増加を見込みますが、その後は行政人口減少の影響を受けて減少傾向が継続すると予測しています。

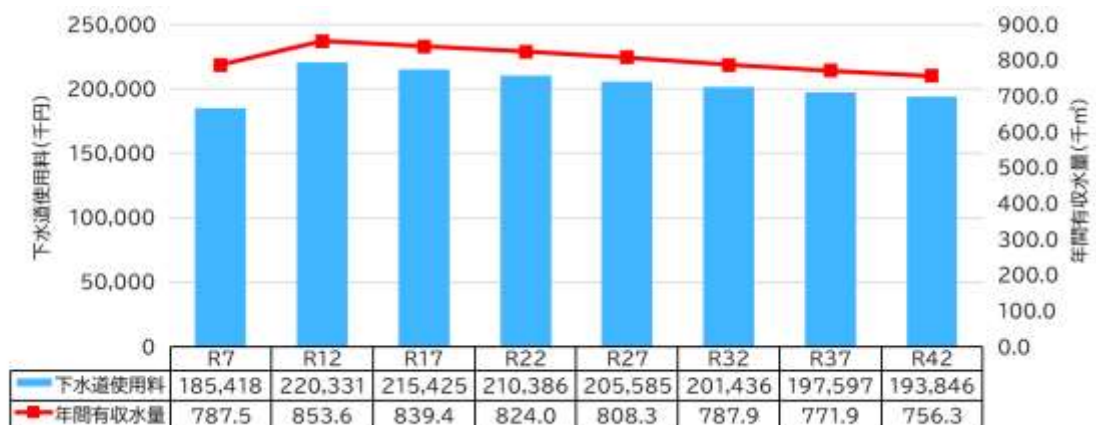


図 下水道使用料収入（税抜）及び有収水量の予測（将来35年・公共下水道）

第3章 事業を取り巻く経営環境

農業集落排水事業における、下水道使用料及び有収水量の過去 10 年間の推移を図に示します。
極小規模の事業のため、増減を繰り返していますが、使用料収入は概ね 80～90 万円の範囲で推移しています。

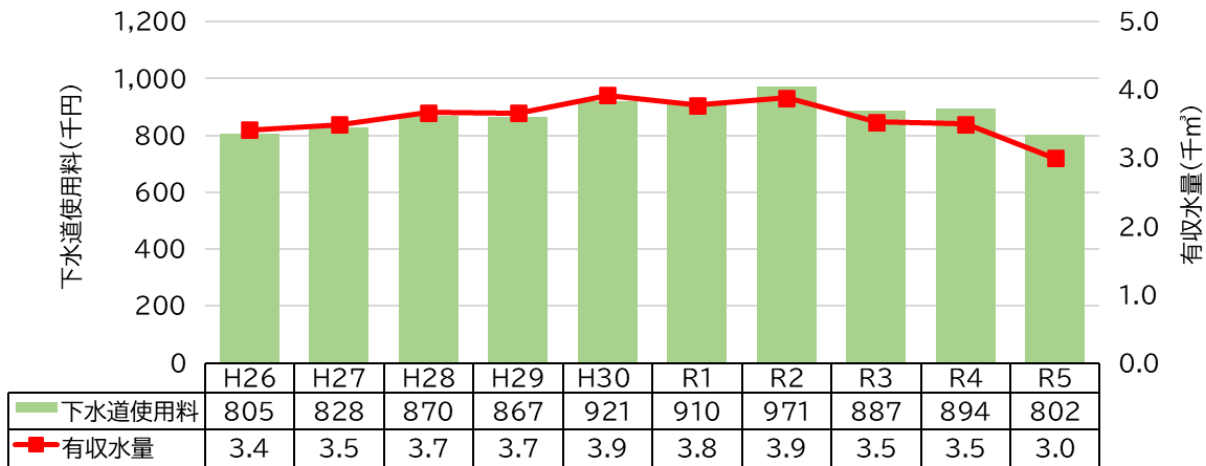


図 下水道使用料収入（税抜）及び有収水量の推移（過去実績 10 年）

将来の下水道使用料及び有収水量の予測を図に示します（使用料水準を将来にわたって現行据置とした場合）。

過去実績に時系列的傾向がなく予測が困難なため、将来の行政人口推計に準拠した将来予測を立てています。

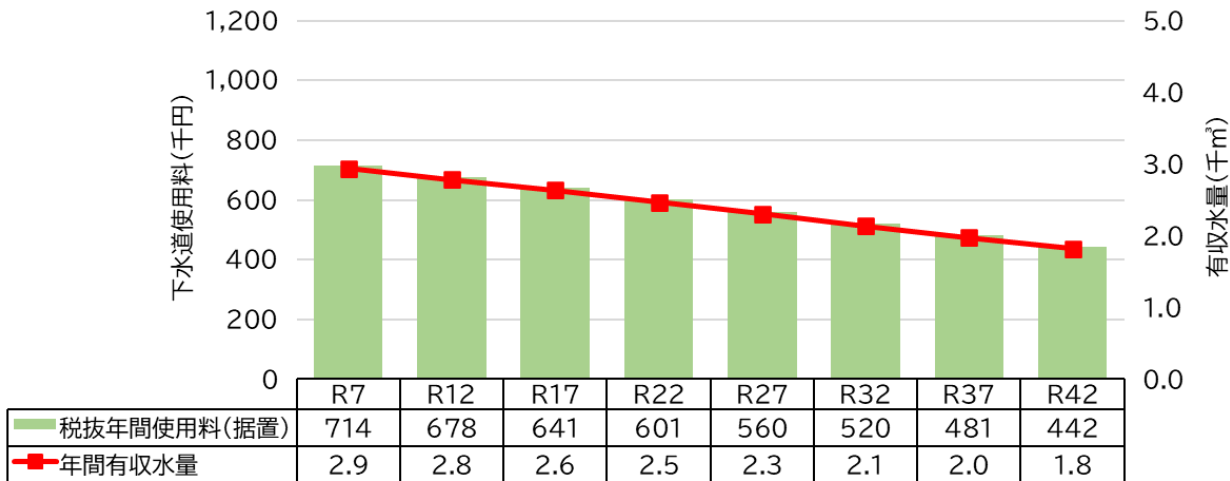


図 下水道使用料収入（税抜）及び有収水量の将来予測

第3章 事業を取り巻く経営環境

経営課題

以上の分析から、本村下水道事業が現状抱える経営課題を経営資源の三要素である「ヒト・モノ・カネ」に分類して抽出します。

表 経営課題

テーマ	No.	経営課題	課題解決の必要性
組織の状況 (ヒト)	1	事業運営体制の維持	持続的な事業運営のため、技術職員の確保と技術継承が必要です。
施設の状況 (モノ)	2	供用開始から30年超経過する白馬村浄化センター(公共下水道)及び農業集落排水施設(野平地区)の老朽化	継続的な下水道サービスの提供のため、老朽化が進行する機械・電気設備の改築更新が必要です。
	3	低下する施設利用率	流入汚水量の減少により施設能力の余剰が大きくなってきており、効率性を向上させる取組みが必要です。
財政の状況 (カネ)	4	人口減少に伴う使用料収入減	使用料を確保し、経費回収率の維持・向上が必要です。
	5	一般会計繰入金に依存した経営体質	公平性の確保のため、一般会計からの基準外繰入金の削減が必要です。
	6	施設改築事業費財源の確保	企業債への依存率を下げるため、施設改築事業に充てる国庫補助金の確保が必要です。

第4章 理念と経営基本方針

下水道事業の理念

白馬村第5次総合計画の基本理念『白馬の豊かさとは何か ー多様であることから交流し学びあい成長する村ー』及び基本目標のひとつ『魅力ある自然を守る村』を目指しつつ、公共用水域の水質保全及び公衆衛生の向上の推進によって SDGs ゴールに貢献する下水道事業に向けて次のとおり理念を定めます。

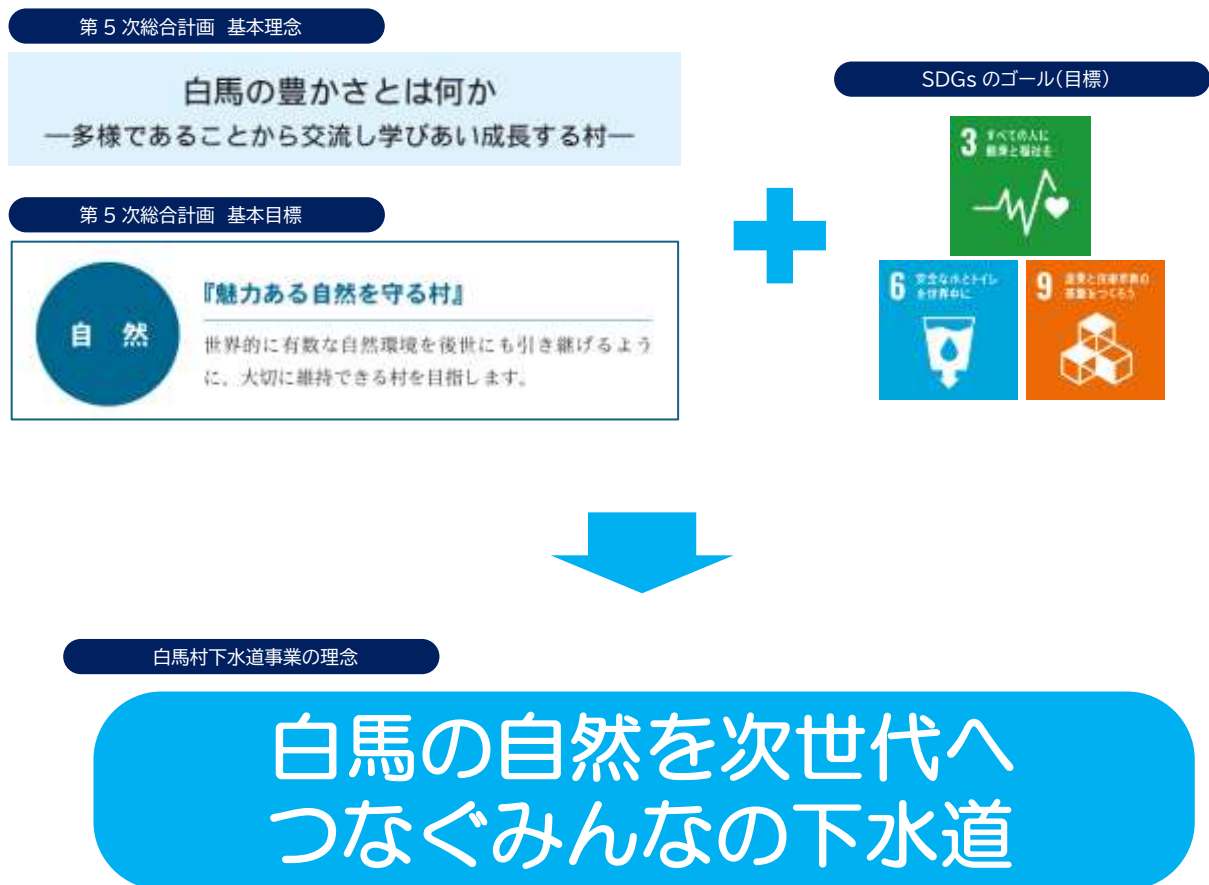


図 本村下水道事業の理念

第4章 理念と経営基本方針

経営基本方針

公共下水道事業及び農業集落排水事業における今後10年間の経営基本方針を次のとおり定めます。

表 経営基本方針（公共下水道事業）

基本方針	説 明	計画期間（R7～16年度） 内で実施するアクション
広域化・共同化の推進	汚水処理の広域化・共同化により行政全体の効率化を図るとともに、新たな収入確保と施設の稼働率向上を目指します。	し尿等の白馬村浄化センター受け入れを計画します。
効率的な施設の修繕・改築計画の策定	施設の老朽化状態を常に監視し、修繕・改築の方法や時期を適切に判断します。	老朽化が進行する白馬村浄化センター、東部中継ポンプ場及びマンホール形式ポンプ場の修繕・改築に着手します。
一般会計負担の軽減	一般会計の負担軽減と公平性確保のため、繰入金規模の適正化に努めます。	令和8年度以降、基準外繰入金を大幅に縮減します。
使用料に関する検討の実施	経営改善のための使用料水準を検討します。	使用料改定の必要性及び改定率を算定し、経営審議会に諮ります。
さらなる民間活用検討	職員不足の補完と効率的な事業運営に資するさまざまな外部委託方法を検討します。	水道事業及び農業集落排水事業と連携した官民連携の導入可能性を検討します。

表 経営基本方針（農業集落排水事業）

基本方針	説 明	計画期間（R7～16年度） 内で実施するアクション
事業の今後のあり方に関する検討	利用者の減少が予測されるなか、処理施設の老朽化が進行しており、事業の将来に関する抜本的な検討を行う必要があります。	令和15年度の企業債償還完了に合わせ、合併処理浄化槽による個別処理への転換を含めた事業のあり方検討と計画策定に着手します。
さらなる民間活用検討	職員不足の補完と効率的な事業運営に資するさまざまな外部委託方法を検討します。	水道事業及び公共下水道事業と連携した官民連携の導入可能性を検討します。

第5章 目標設定

経営目標

第4章で定めた経営基本方針に沿った施策の着実な実行に向け、事業の安定的運営と継続性を確保するため、今後10年間の経営目標を設定します。

指標には、単年度収支の状況、施設の効率性、中長期的債務見通しや短期的な事業運転資金残高等、改善により経営基盤の強化に資するものを選定しました。

本計画期間における経営目標を表のとおり設定します。

表 経営目標一覧

目標No.	指標	指標の解説	単位	対象事業	望ましい方向性	目標値	【参考】令和5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。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	107.12%	全ての年度
2	流動比率	100%以上なら短期債務を全額支払う現金等があることを示す。	%	全体合算	高いほど良い 	100%以上	56.98%	令和16年度
3	企業債残高対事業規模比率	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。	%	公共下水道	低いほど良い 	類似団体平均以下 (R4:1194.56%)	1459.99%	令和16年度
4	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。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	99.88%	全ての年度
5	施設利用率	施設の利用状況や適正規模を判断する指標で、処理水量が多いほど上昇する。	%	公共下水道	高いほど良い 	55%以上	50.78%	令和16年度
6	内部留保資金残高	企業内部に留保された余剰資金で、翌年度以降の財源として使用できる現金等残高。	千円	全体合算	高いほど良い 	維持管理費＋元利償還費の半期分以上を確保	189,554千円 (維持管理費＋元利償還費の半期分＝278,459千円)	令和16年度

第6章 投資と財源に関する取組み

各種取組みのまとめ

各取組みの本計画期間における投資・財政計画（第7章）への反映状況を表にまとめます。

検討段階のため投資・財政計画未反映の取組みについては、今後できるだけ早期に具体的な計画を策定していくことが求められます。

表 各種取組みのまとめ

分類	記載箇所	取 組 み 内 容	本計画期間における投資・財政計画への反映
投資に関する取組み	6-1-1.	し尿等受入施設建設【汚水処理広域化】	反映 (取組み予定期間: R7～9)
	6-1-2.	施設の老朽化対策【ストックマネジメント事業(第1期)】	反映 (取組み予定期間: R7～11)
	6-1-3.	白馬村浄化センターの耐震化	反映 (取組み予定期間: R7～13)
	6-1-4.	施設の老朽化対策【ストックマネジメント事業(第2期)】	反映 (取組み予定期間: R11～16)
財源に関する取組み	6-2.	(1)下水道使用料に関する考え方	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(2)国庫補助金の確保	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(3)一般会計繰入金のあり方について	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(4)企業債(建設改良企業債)の活用	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(5)企業債(資本費平準化債)の活用	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(6)工事負担金の受け入れ	反映 (取組み予定期間: R7～16)
		(7)受益者負担金・分担金の見込みについて	反映 (取組み予定期間: R7～16)
その他の取組み	6-3-1.	「下水道事業業務継続計画」策定	実施済
	6-3-2.	官民連携(『ウォーターPPP』)の検討	未反映(今後の検討事項)
		DX(デジタル・トランスフォーメーション)の検討	未反映(今後の検討事項)
		GX(グリーン・トランスフォーメーション)の検討	未反映(今後の検討事項)

第7章 投資・財政計画

経営目標達成見通し（使用料現行据置パターン）

投資・財政計画から抽出した指標（将来数値）をもとに、第5章で設定した経営目標の達成見通しを確認します。

表 経営目標で掲げた指標の将来10年間見通し（使用料据置）

目標No.	指標	単位	対象事業	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
1	経常収支比率	%	公共下水道	103.68	100.43	100.43	100.38	100.37	100.36	100.34	100.34	100.34	100.33
2	流動比率	%	全体合算	88.07	94.47	90.03	72.90	60.98	52.30	60.52	43.72	41.69	47.71
3	企業債残高対事業規模比率	%	公共下水道	1229.42	1122.56	1127.47	1002.76	960.05	922.27	931.65	867.28	806.13	751.76
4	経費回収率	%	公共下水道	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
5	施設利用率	%	公共下水道	51.10	56.12	55.93	60.06	59.82	59.62	59.38	59.15	58.95	58.71
6	内部留保資金残高	千円	全体合算	314,905	312,983	282,877	201,091	136,052	91,851	89,046	66,287	54,623	61,295
	維持管理費+元利償還費の半期分	千円	全体合算	263,891	278,609	264,379	250,016	243,562	227,465	217,401	195,492	189,254	186,692

表 経営目標の達成状況（使用料据置）

目標No.	指標	指標の解説	単位	対象事業	望ましい方向性	目標値	達成年限	達成見通し
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。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	全ての年度	達成
2	流動比率	100%以上なら短期債務を全額支払う現金等があることを示す。	%	全体合算	高いほど良い 	100%以上	令和16年度	未達成
3	企業債残高対事業規模比率	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。	%	公共下水道	低いほど良い 	類似団体平均以下 (R4:1194.56%)	令和16年度	達成
4	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っているかを表す指標。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	全ての年度	達成
5	施設利用率	施設の利用状況や適正規模を判断する指標で、処理水量が多いほど上昇する。	%	公共下水道	高いほど良い 	55%以上	令和16年度	達成
6	内部留保資金残高	企業内部に留保された余剰資金で、翌年度以降の財源として使用できる現金等残高。	千円	全体合算	高いほど良い 	維持管理費+元利償還費の半期分以上を確保	令和16年度	未達成

※企業債残高対事業規模比率の類似団体平均値は毎年度変動するため、便宜上令和4年度の値を使用。

No.2「流動比率」及びNo.6「内部留保資金残高」が目標に届かず、未達成の見通しです。

いずれも資金繰りに関わる指標で、未達成の場合、年度の途中で一時的な預金残高不足となる可能性があるほか、災害発生時の即応力が低下します。

使用料改定によって経営基盤の強化を図る必要性が抽出されました。

使用料改定の検討

使用料改定率と改定時期の検討

経営目標達成に向けた使用料改定の検討を行います。

今回の検討では、公共下水道使用料のみを改定対象とし、現行水準で公共下水道よりも高い使用料設定となっている農業集落排水施設使用料は据置とします。

十分な使用料を確保しつつ、可能な限り急激な利用者負担増加を避けることを基本条件に、さまざまな改定率及び改定時期のシミュレーションを行った結果、**令和8年1月（令和7年度）に平均7%の使用料改定**を実施することで経営目標が全て達成される見通しとなりました。

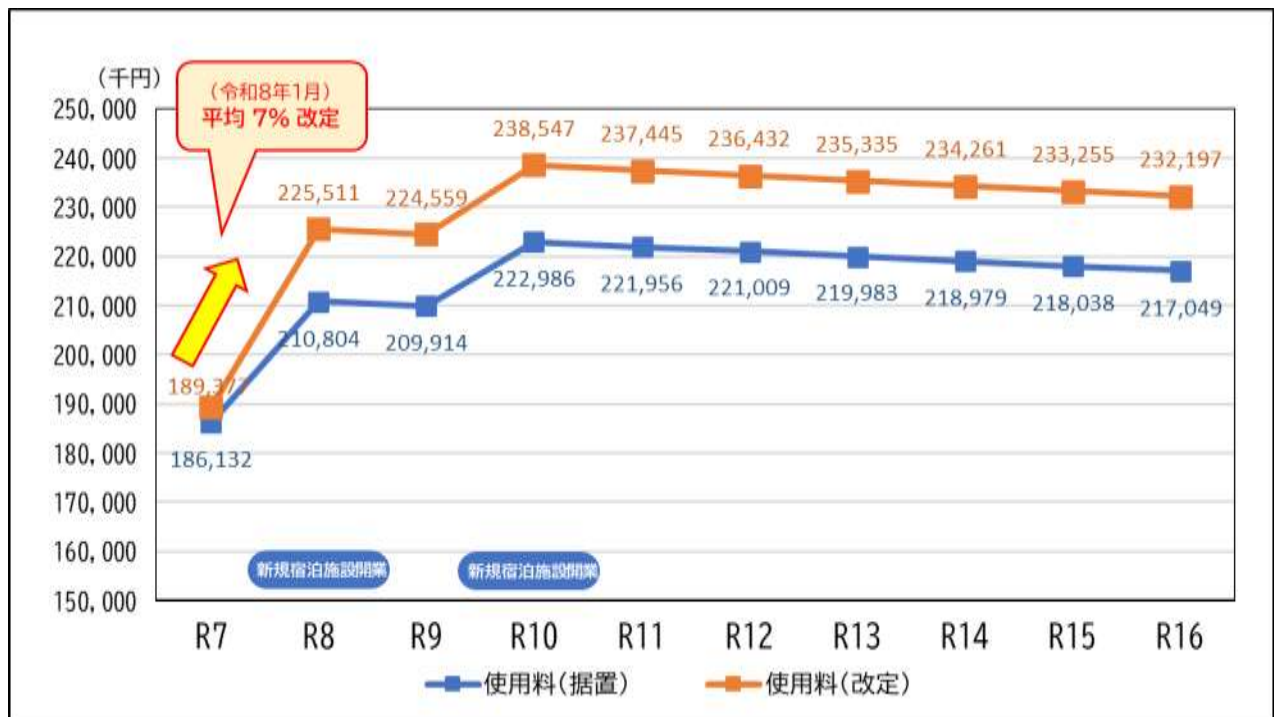


図 据置と改定における年間使用料収入見通し（令和8年1月・7%改定）

第7章 投資・財政計画

経営目標達成見通し（使用料改定パターン）

使用料改定案を反映した投資・財政計画により、改めて経営目標の達成見通しを確認します。

表 経営目標で掲げた指標の将来10年間見通し（使用料改定）

目標No.	指標	単位	対象事業	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16
1	経常収支比率	%	公共下水道	104.39	103.40	103.43	103.19	103.06	102.96	102.80	102.83	102.79	102.72
2	流動比率	%	全体合算	88.85	97.91	96.95	85.24	78.31	76.27	89.62	89.28	97.08	112.07
3	企業債残高対事業規模比率	%	公共下水道	1208.28	1049.15	1053.75	937.18	897.27	861.96	870.73	810.57	753.41	702.60
4	経費回収率	%	公共下水道	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
5	施設利用率	%	公共下水道	51.10	56.12	55.93	60.06	59.82	59.62	59.38	59.15	58.95	58.71
6	内部留保資金残高	千円	全体合算	318,149	330,934	315,473	249,248	199,698	170,920	183,467	175,990	179,543	201,363
	維持管理費＋元利償還費の半期分	千円	全体合算	263,891	278,611	264,381	250,018	243,563	227,467	217,403	195,494	189,255	186,693

表 経営目標の達成状況（使用料改定）

目標No.	指標	指標の解説	単位	対象事業	望ましい方向性	目標値	達成年限	達成見通し
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。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	全ての年度	達成
2	流動比率	100%以上なら短期債務を全額支払う現金等があることを示す。	%	全体合算	高いほど良い 	100%以上	令和16年度	達成
3	企業債残高対事業規模比率	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。	%	公共下水道	低いほど良い 	類似団体平均以下 (R4:1194.56%)	令和16年度	達成
4	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。	%	公共下水道	高いほど良い 	100%以上	全ての年度	達成
5	施設利用率	施設の利用状況や適正規模を判断する指標で、処理水量が多いほど上昇する。	%	公共下水道	高いほど良い 	55%以上	令和16年度	達成
6	内部留保資金残高	企業内部に留保された余剰資金で、翌年度以降の財源として使用できる現金等残高。	千円	全体合算	高いほど良い 	維持管理費＋元利償還費の半期分以上を確保	令和16年度	達成

※企業債残高対事業規模比率の類似団体平均値は毎年度変動するため、便宜上令和4年度の値を使用。

使用料改定案を反映したシミュレーションでは全ての経営目標が達成されることを確認しました。

第 8 章 経営戦略の事後検証等

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、概ね 5 年ごとに経営戦略の見直し（ローリング）を行います。あわせて村HP上で住民への情報公開も行っています。

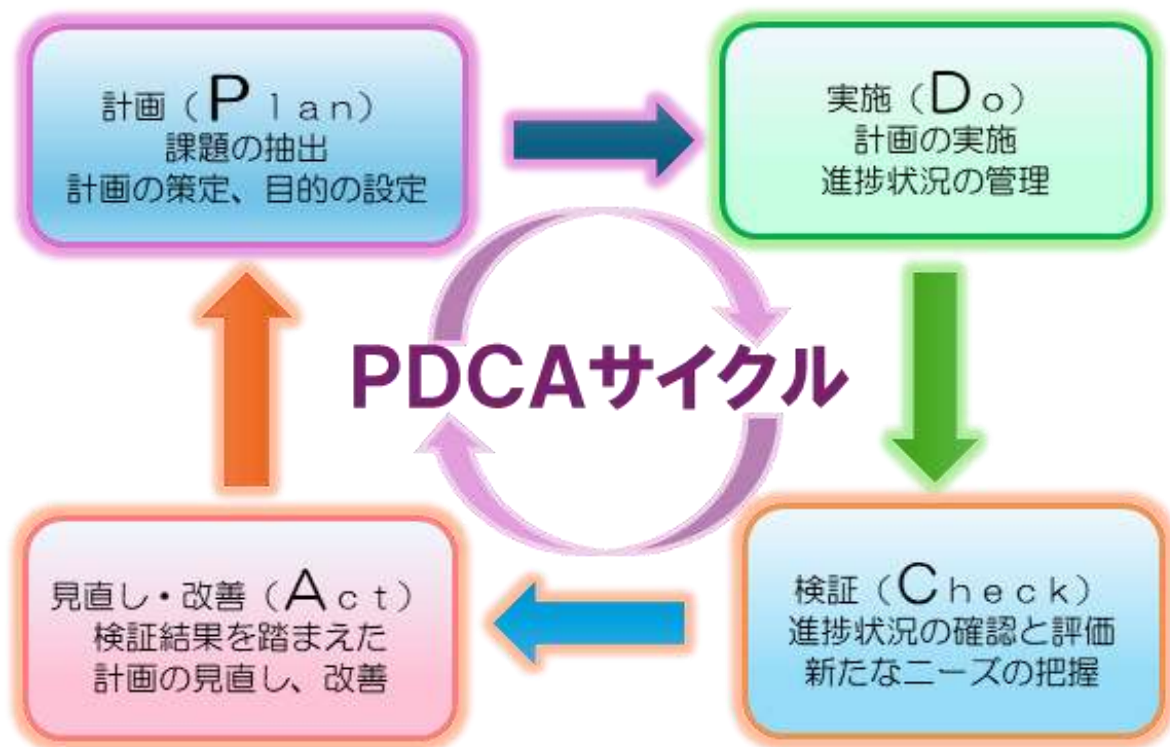
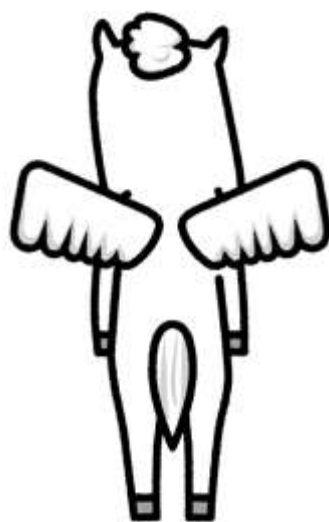


図 PDCAサイクル

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。



概要版

白馬村下水道事業経営戦略

白 馬 村