

つくば市下水道事業経営戦略 概要版

計画期間 令和 7 年度～令和 16 年度

令和 6 年 10 月
つくば市上下水道局

1. 経営戦略見直しの主旨・経緯

「経営戦略」とは、公営企業*が、将来にわたって安定的に事業を継続していくため、中長期的な投資・財政計画を中心とした経営の基本計画です。

下水道事業を取り巻く経営環境は厳しさを増しています。収入面では、将来的な人口減少や、高齢化の加速、節水型社会の進展による水需要の停滞など、使用料収入の減少が見込まれます。支出面では、下水道施設の老朽化に対する改築・更新需要の増加、未普及解消事業の推進などが大きな負担となります。財政面以外では、下水道職員の人材育成や技術継承、官民連携による体制強化の検討などの課題があります。

以上から、将来にわたり公営企業として事業を継続していくため、平成 28 年度に策定した経営戦略以降の経営環境の変化に対応するため、さらに、令和 2 年度から下水道事業は地方公営企業法を適用していることから、経営戦略の見直しを行うものとします。

本経営戦略の対象事業は、つくば市公共下水道事業*及び特定環境保全公共下水道事業*で、計画期間は、令和 7 年度（2025 年度）から令和 16 年度（2034 年度）までの 10 年間とします。

*公営企業とは、地方公共団体が企業として経営する事業のこと

*公共下水道とは、主として市街化区域に設置される下水道のこと

*特定環境保全公共下水道とは、公共下水道のうち主として市街化区域以外に設置される下水道のこと

2. つくば市下水道事業の特徴

下水道には、市民の生活環境の改善、公用水域の水質保全、雨水等の浸水防除の 3 つの役割があり、計画的に事業を推進してきました。つくば市の下水道事業は、茨城県が所管する「霞ヶ浦常南流域」と「小貝川東部流域」の流域下水道*に接続し、汚水については各流域下水処理場で処理され、利根川（霞ヶ浦常南）と小貝川（小貝川東部）に放流しています。

令和 5 年度末のつくば市の整備状況は、行政人口普及率（下水道普及率）は 86.3%、水洗化率は 95.8%に達しています。つくば市は平坦な地形のため、管渠の埋設深を抑える観点から、市内全域で大規模な中継ポンプ場 29 か所、マンホール

項目	令和 5 年度末実績
行政人口 (人)	254,949
全体計画区域人口 (人)	229,869
処理区域内人口 (人)	220,100
水洗化人口 (人)	210,955
全体計画区域面積 (ha)	9,857
整備済み面積 (ha)	8,449
行政人口普及率	86.3%
整備面積普及率	85.7%
水洗化率	95.8%
*年間総処理水量 (m3)	29,537,216
*年間有収水量 (m3)	26,551,020
有収率	89.9%
1日当たり有収水量 (m3/日)	72,743
1日1人当たり有収水量 (L/人/日)	345
汚水管延長 (km)	1,586
雨水管延長 (km)	473
合計 (km)	2,059
マンホールポンプ数 箇所	313
中継ポンプ場施設数 箇所	29

ポンプ 313 か所を設置しており、施設数や規模の大きさでは、全国的にも特異な状況です。このため、未普及解消事業や管渠の老朽化対策に加え、これらのポンプ設備の段階的な改築・更新が必要になります。

*流域下水道とは、2以上の市町村区域から広域的に下水を集めて効率的に処理する、都道府県の所管する下水道のこと

*総処理水量とは、有収水量と雨水等の不明水の総量で、流域下水道に排水した水量のこと

*有収水量とは、下水道使用料の対象となる水量のこと

3. つくば市下水道事業経営の課題と方向性

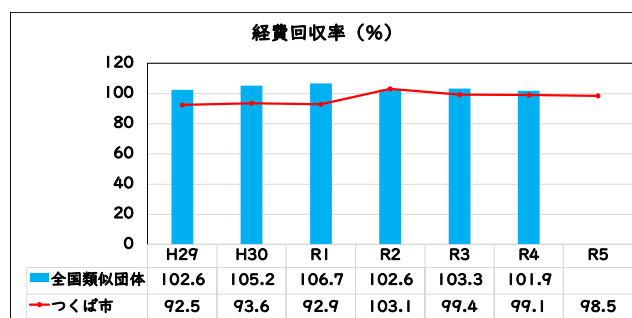
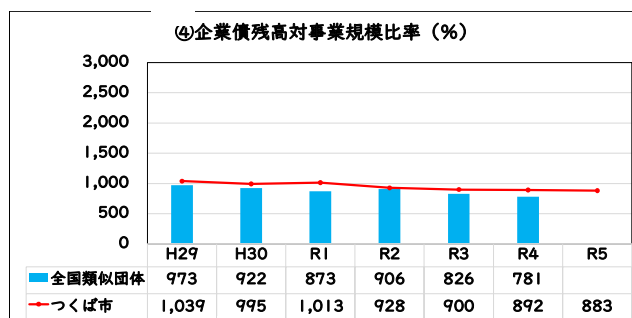
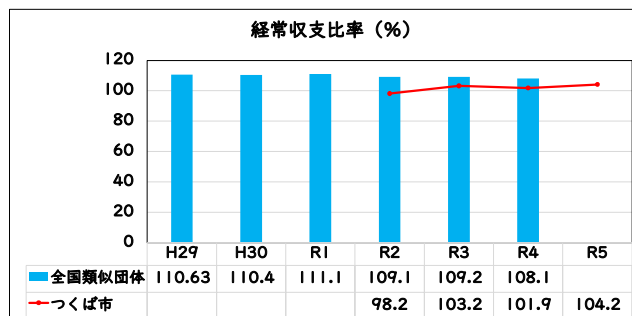
つくば市下水道事業の経営状況を類似団体と比較分析しました。

- 経常収支比率*は、一般会計繰入金*により市全体で100%以上になっています。
- 企業債残高対事業規模比率は、市全体では類似団体平均値と比べて数値が高く、今後は改築・更新事業による企業債の発行額の増加が想定されるため、使用料収入の確保等と併せて総合的な観点で事業を計画、運営する必要があります。
- 経費回収率*は、污水处理費の増加により100%を下回っています。処理区域内人口密度が低いために経費に対する使用料収入が少ないことから、污水处理費を賄えていない状況となっています。
- 維持管理費の増加や処理区域内人口密度の低さ等、厳しい経営環境の中、将来にわたり下水道サービスを安定的、継続的に提供するため、下水道使用料の改定を含めた財政基盤の強化や計画的な事業運営が必要です。

*経常収支比率とは、使用料収入や一般会計繰入金等の収益で、維持管理費等の費用をどの程度賄えているかを表す指標

*一般会計繰入金とは、一般会計と特別会計、基金会計等、会計間における現金の移動のことで、他の会計から入る資金のこと

*経費回収率とは、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



4. 経営理念・基本方針・取組内容

経営の基本理念
つくばのまちを支える下水道を未来へつなぐ
～安全・安心な水を循環させ、市民生活と地球環境を守る～

基本方針①：安全・強靱な下水道の確保：「事業継続、防災・減災」を推進するための施策を実施します。

- ・取組①：効率的な点検・調査及び改築等によるストックマネジメントの実施
下水道施設の管理に必要なリスク等の状況把握、評価を行い、中長期的な状態を予測しながら、計画的効率的に維持管理を行っていきます。
- ・取組②：地震対策の実施
重要な下水道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を推進します。

基本方針②：快適な生活環境の整備：「良好な水環境」を維持するための施策を実施します。

- ・取組③：下水道事業計画等に基づく下水道整備の推進
下水道未普及区域を解消するため、下水道（汚水）整備を実施します。
- ・取組④：下水道への接続促進活動
下水道整備地区に対し、説明会や地区回覧等で下水道接続への理解を深めるとともに、補助制度により接続工事への負担軽減を図ります。

基本方針③：市民から信頼される健全経営：「健全な経営基盤」を構築するための施策を実施します。

- ・取組⑤：人材育成・技術継承
持続的に安定した経営を担う「人材」を育成し次世代につなげるため、職員研修の開催、講習会参加の奨励等、職員の能力と意欲の向上を図ります。
- ・取組⑥：広報・PR活動の拡充
市民向けに下水道事業をPRするため、マンホールカードの配布や広報誌等を作成し、普及・理解の促進を図ります。
- ・取組⑦：使用料の改定
独立採算制の原則に基づき、一般会計からの繰入金の一部（基準外相当分）を削減し、かつ施設（資産）を維持するための財源を得る（資産維持費の計上）ことを目的に、使用料を改定します。使用料改定で得た利益は、建設改良事業の財源とし、企業債残高の増加を抑制することに用います。

5. 下水道使用料等の収入の見通しと改定方針

下水道使用料収入は、過去 5 年間の実績及び傾向を反映した有収水量に、過去 5 年間の使用料平均単価（148 円/m³）を乗じて推計します。一般会計からの繰入金収入は、汚水私費・雨水公費*の原則に基づく繰入金等を計上します。

*汚水処理に要する経費は、原因者や受益者が明らかであることから私費（下水道使用料）により負担し、雨水排除に要する経費は、自然現象に起因し排除による受益が広く及ぶことから公費により負担するという経費区分の原則を、「汚水私費・雨水公費」という。

【使用料改定の方針】

- 令和8年度の使用料改定に合わせて、繰入金の一部を削減します。
- 削減した繰入金分の補填と、建設改良費の財源を確保し、企業債残高の増加を抑制します。
- 値上げに対する激変緩和策として、1 回の改定での平均改定率を 30%以下とし、基本的に改定後5 年間は使用料を据え置きます。
- 新しい使用料の開始時期は、改定までの必要期間（使用料体系などの見直し、条例改正、周知期間等）を考慮し、令和 8 年 4 月とします。

【使用料改定後の目標設定と改定実施時期】

当年度利益の目標
令和 16 年度での利益 7.5 億円

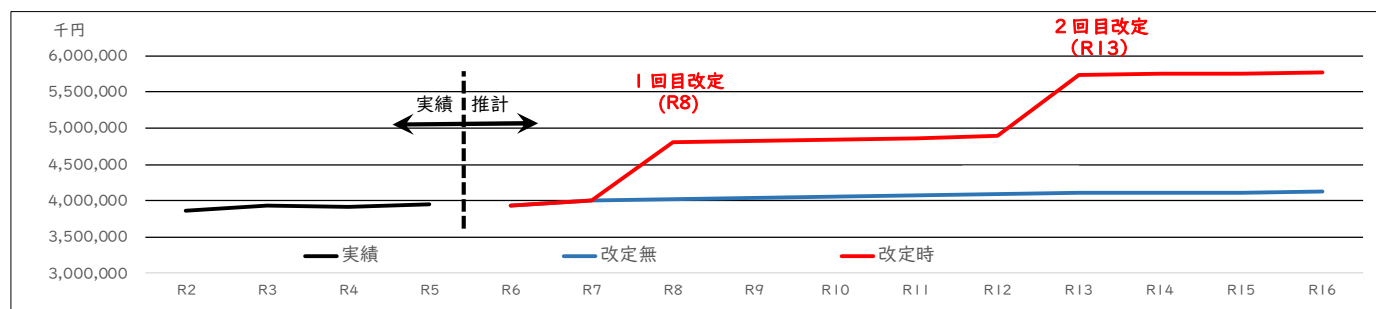
使用料改定回数・時期

平均使用料改定率

1 回目 R8
2 回目 R13

1 回目 20%
2 回目 17%

【使用料収入の見通し】



年度	実績					推計										単位：千円
	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8 (改定)	R9	R10	R11	R12	R13 (改定)	R14	R15	R16	
改定無	3,861,023	3,937,153	3,923,469	3,953,344	3,939,360	3,999,633	4,015,569	4,041,344	4,052,721	4,071,306	4,089,912	4,101,507	4,103,721	4,111,572	4,117,607	
改定時	3,861,023	3,937,153	3,923,469	3,953,344	3,939,360	3,999,633	4,800,000	4,830,783	4,844,405	4,866,696	4,888,987	5,740,000	5,743,107	5,754,085	5,762,577	

6. 投資・財政計画（収支計画）及びロードマップ

令和 8 年度に使用料を改定した場合の収支計画は次のとおりです。事業費（建設改良費、維持管理費）は、下水道事業計画で見込む建設改良費や、近年の維持管理費用の実績を基に計上しました。人件費や資材価格の上昇に伴い、年々事業費の高騰が続いているため、毎年度一律 3.0%（前年度比）の事業費上昇を見込んでいます。併せて、ロードマップ（経営指標目標値と各取組の年次スケジュール）を示します。

【収支計画】

主な投資財源項目（百万円）	R7	R8	R9	R10	R11 (中間)	R12	R13	R14	R15	R16 (最終)
収益的收入（経常収益）	10,306	10,394	10,249	10,177	10,146	10,126	10,924	10,901	10,909	10,887
収益の支出（経常支出）	9,876	9,717	9,636	9,664	9,725	9,798	9,855	9,944	10,073	10,133
当年度純利益	430	677	613	513	421	328	1,069	957	836	754
資本的收入	5,527	4,695	3,935	3,567	3,752	3,865	4,231	3,636	3,820	4,156
資本の支出	7,522	7,111	6,528	5,996	6,070	6,175	6,259	6,412	6,382	6,653

【経営指標目標値】

項目	R7	R8	R9	R10	R11 (中間)	R12	R13	R14	R15	R16 (最終)
*水洗化率（％） (R5実績：95.8%)	96.1%	96.2%	96.3%	96.4%	96.5%	96.6%	96.7%	96.8%	96.9%	97.0%
*使用料単価（円/m ³ ） (R5実績：148.9円/m ³)	148.0	176.9	176.9	176.9	176.9	176.9	207.1	207.1	207.1	207.1
経費回収率（％） (R5実績：98.5%)	98.7%	117.9%	117.9%	117.9%	117.9%	117.9%	138.1%	138.1%	138.1%	138.1%
経常収支比率（％） (R5実績：104.2%)	104.4%	107.0%	106.5%	105.5%	104.7%	103.8%	111.4%	110.2%	109.1%	108.4%
*流動比率（％） (R5実績：112.1%)	119.7%	126.3%	137.3%	149.9%	160.8%	177.6%	195.2%	214.5%	235.6%	259.8%
企業債残高対事業規模比率 (=収入比率)（％）(R5実績：882.7%)	941.6%	793.0%	788.9%	788.1%	789.3%	792.8%	688.4%	690.7%	696.1%	706.3%
企業債残高（百万円） (R5実績：35,023百万円)	37,660	38,062	38,112	38,177	38,412	38,760	39,516	39,670	40,053	40,704

【各取組の年次スケジュール】

項目		R7	R8	R9	R10	R11 (中間)	R12	R13	R14	R15	R16 (最終)
取組内容	①改築更新事業	ストックマネジメント計画に基づく改築更新の推進									
	②耐震化の実施	総合地震対策計画に基づく耐震化事業の実施									
	③下水道整備の推進	～R8アクションプラン(短期)		R9～ベストプラン(中・長期)							
	④接続促進活動	接続促進(水洗化率の向上)									
	⑤人材育成・技術継承	職員研修の定期開催・講習会への参加の奨励									
	⑥広報・PR活動の拡充	マンホールカードの配布や市民向けに下水道事業をPRする広報紙を作成									
	⑦使用料改定	現行継続	新下水道使用料の運用(第1期)					新下水道使用料の運用(第2期)			
	改定検討 条例改正	使用料改定 平均改定率20%				改定検討+条例改正	使用料改定 平均改定率17%				
事業経営		経営戦略の進捗管理(計画と実績の検証)									
						※経営戦略 見直し					※経営戦略 見直し

*水洗化率とは、処理区域内人口のうち、実際に排水設備を設置して下水道に接続している人口の割合のこと

*使用料単価とは、下水道使用料の対象となる有収水量1m³当たりの下水道使用料のこと

*流動比率とは、1年以内に期限が到来する債務に対する支払能力を表す指標

7. 経営戦略の事後検証・改定

(1) モニタリング

毎年度、投資計画の進捗確認（下水道普及率、水洗化率等）と財政状況（経費回収率、流動比率、汚水処理原価等）をモニタリングします。

(2) ローリング

中間年次（令和11年度）において、下水道事業の進捗状況や社会状況（景気・物価などの変動傾向）、財務状況などを踏まえ、経営戦略の見直し（ローリング）を行います。