

経営戦略(素案)

前回からの主な変更点について

全体構成について(目次)

令和7年度第1回審議会資料

令和7年度第2回審議会資料

はじめに

- 1 経営戦略の位置付け
- 2 経営戦略2021の進捗・評価
- 3 下水道事業を取り巻く事業環境・予測
- 4 課題の整理
- 5 経営の基本方針
- 6 主な取組
- 7 投資・財政計画
- 8 進捗管理・検証・見直し

I はじめに

- 1 経営戦略改定の趣旨
- 2 経営戦略の位置付け

II 「経営戦略2021」の進捗・評価

- 1 経営戦略2021の進捗
- 2 経営戦略2021の評価

III 経営戦略2026

- 1 下水道事業を取り巻く環境・予測
- 2 課題の整理
- 3 経営の基本方針
- 4 主な取組
- 5 投資・財政計画(収支計画)
- 6 進捗管理・検証・見直し

「3 経営の基本方針」(P30)

令和7年度第1回審議会資料

5 経営の基本方針

本市では、経営戦略2021の進捗状況や策定後の事業環境の変化・予測を踏まえ、整理した課題に対して、以下の4つを経営の基本方針として定め、下水道事業を進めます。

(1)老朽化・脆弱な下水道施設の早期改築更新・統合

- ▶破損等する前に危険度に応じて修繕改築を行う「予防保全型管理」を順次導入することで、事故の発生を抑制するとともにコストの縮減・平準化を進めていきます。
- ▶管きょについては破損等すると、市民生活に影響が大きく生じる重要な下水道幹線を優先的に対応します。
- ▶地震・津波・浸水などの自然災害時においても、下水道の機能が確保されるよう下水道施設の耐震化を進めます。また、鎌倉処理区と大船処理区を統合し、下水道終末処理場を一元化することで中継ポンプ場を廃止し、自然流下による送水を行います。

(2)再構築期における財政改革

- ▶長期的に持続可能な下水道事業運営とするため、経費縮減などの努力を継続し、必要な下水道使用料改定を行います。

(3)再構築期における官民連携

- ▶課題の解決に向けて実施する事業や下水道施設の維持管理を遅滞なく実施するため、執行体制を確保し、また、民間事業者による新技術の導入や創意工夫等を活用した官民連携を進めます。

(4)新たなニーズへの対応(地球温暖化対策、DXの推進)

- ▶下水道終末処理場の設備の更新にあたっては、省エネルギー型の設備の導入を進めます。
- ▶下水道資源の利活用により循環型社会の貢献に努めます。
- ▶下水道事業が抱える課題(職員数減少等による執行体制の脆弱化(ヒト)、老朽化施設の加速度的な増加(モノ)、施設更新費用の増大、人口減少等に伴う使用料収入の減少など厳しい財政状況(カネ)など)を解決するため、DXを推進します。

令和7年度第2回審議会資料

3 経営の基本方針

本市では、経営戦略2021の進捗状況や策定後の事業環境の変化・予測を踏まえ、整理した4つの課題に対して、経営の基本方針を定め、30年後の鎌倉市の下水道事業のあるべき姿(長期目標)を次のとおりとします。

(1)老朽化・脆弱な下水道施設の早期改築更新・耐震化・統合

～ 課題「膨大な下水道施設の急速な老朽化と災害脆弱性」への対応 ～

- ▶適切な「予防保全型中心の管理」が行われ、突発的な事故や故障の発生が抑制されているとともに、コストの縮減・平準化が図られています。
- ▶下水道施設の耐震化が進み、下水道施設の被害による社会的影響が最小限に抑制されています。また、浸水対策が進み、家屋浸水が解消されています。
- ▶七里ガ浜下水道終末処理場は、山崎下水道終末処理場に統合されることで、6箇所ある汚水・中継ポンプ場は廃止され、津波に対する脆弱性が解消されています。

(2)再構築期における財政改革

～ 課題「財政状況の悪化」への対応 ～

- ▶適切な料金設定により、安定的な下水道使用料収入が確保されています。

(3)再構築期における官民連携

～ 課題「執行体制の脆弱化(減少・不足・高齢化)」への対応 ～

- ▶官民連携が進むことで担い手不足が解消し、安定した下水道施設の維持管理体制が確保されています。

(4)新たなニーズへの対応(地球温暖化対策、DXの推進)

～ 課題「下水道分野における地球温暖化対策、DXの推進など」への対応

- ▶下水道事業においても省エネルギー化が進み、あわせて下水道が有する資源が利活用され、地球温暖化対策に貢献しています。
- ▶下水道施設はデジタル技術を活用し、維持管理が高度化・効率化しています。

「4 主な取組」(P31～P51)

令和7年度第1回審議会資料

⑤重要な汚水幹線のマンホール蓋の修繕・改築

解決する課題(再掲)		
▶旧規格のマンホール蓋が老朽化により、破損や摩耗、浮上すると、交通事故が発生します。 ▶大規模災害時における交通機能を確保するため、緊急輸送道路など重要な汚水幹線に設置している旧規格のマンホール蓋の調査を行う必要があります。		
取組方針		
▶重要な汚水幹線におけるマンホール蓋について、修繕改築計画の策定し、老朽化や劣化の著しいマンホール蓋を優先的に、計画的かつ効率的に工事を実施します。		
主な事業の内容		
▶重要な汚水幹線におけるマンホール蓋については、次のとおり調査・工事を実施します。		
	第1期	第2期
調査	令和7年度	令和14年度
修繕改築工事	令和10年度～令和14年度	令和15年度～令和17年度
写真とか図など		

10か年の事業目標と投資額		
令和7年度末の数量等(見込)	令和17年度末の目標の数量等	投資額
▶重要な汚水幹線、民間開発団地内のマンホール蓋の修繕改築工事 N=208基	▶重要な汚水幹線、民間開発団地内のマンホール蓋の修繕改築工事 N=323基	約0.9億円

令和7年度第2回審議会資料

③重要な汚水幹線のマンホール蓋の修繕・改築

あるべき姿(長期目標 30 年間)(再掲)		
▶適切な「予防保全型中心の管理」が行われ、突発的な事故や故障の発生が抑制されているとともに、コストの縮減・平準化が図られています。		
解決する課題(再掲)		
▶旧規格のマンホール蓋が老朽化により、破損や摩耗、浮上すると、交通事故が発生します。 ▶大規模災害時における交通機能を確保するため、緊急輸送道路など重要な汚水幹線に設置している旧規格のマンホール蓋の調査を行う必要があります。		
取組方針		
▶重要な汚水幹線におけるマンホール蓋(115 基)について、修繕改築計画の策定し、老朽化や劣化の著しいマンホール蓋を優先的に、計画的かつ効率的に工事を実施します。		
主な事業の内容		
▶重要な汚水幹線におけるマンホール蓋については、次のとおり調査・工事を実施します。		
	第1期	第2期
調査	令和7年度	令和14年度
修繕改築工事	令和10年度～令和14年度	令和15年度～令和17年度
 蓋交換施工状況  蓋交換 完了		

10か年の事業目標と投資額		
令和7年度末の数量等(見込)	令和17年度末の目標の数量等	投資額
▶重要な汚水幹線のマンホール蓋の修繕改築工事 N=208基	▶重要な汚水幹線のマンホール蓋の修繕改築工事 N=323基	約0.9億円

「4 主な取組」「内水浸水の解消」の追加(P39)

令和7年度第1回審議会資料

令和7年度第2回審議会資料

記載なし

⑦内水浸水の解消

あるべき姿(長期目標 30 年間)(再掲)

▶浸水対策が進み、家屋浸水が解消されています。

解決する課題(再掲)

▶本市では、平成元年度以降、12 回の浸水被害が報告されており、市内過去最大の既往最大降雨である1時間あたり 78.5mm の豪雨では、322 軒の家屋被害などが出ています。

取組方針

▶令和7年(2025 年)●月に策定した鎌倉市雨水管理総合計画に基づき、特に生命の危機に関わる床下浸水を解消します。

主な事業の内容

※現在、雨水管理総合計画の策定作業中であるため、策定後、記載します。

10か年の事業目標と投資額

令和7年度末の 数量等(見込)	令和17年度末の 目標の数量等	投資額

「5 投資・財政計画(収支計画)」の追加(P52～P55)

令和7年度第1回審議会資料

令和7年度第2回審議会資料

Ⅲ 経営戦略2026

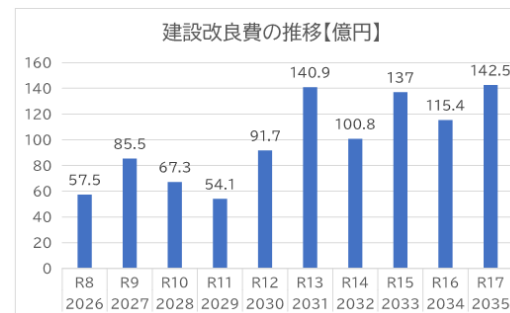
5 投資・財政計画(収支計画)

投資・財政計画(収支計画)の試算にあたっては、「3 経営の基本方針」に基づき、30年後の鎌倉市の下水道事業のあるべき姿(長期目標)を想定し、鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画において30年間の試算を行い、経営戦略2026において10年間の試算を次のとおり行いました。

(1)投資計画

主に「6 主な取組」に記載した事業を基に試算を行いました。

試算にあたっては、国土交通省が公表する建設工事費デフレーターを基に、物価上昇率を見込みました。令和8年度(2026年度)から令和17年度(2035年度)までの建設改良費の推移は以下のとおりです。



(2)投資以外の経費

投資以外の主な経費の推計方法は以下のとおりです。なお、物価上昇率は、建設工事費デフレーターを使用しています。

項目	推計方法
職員給与費	過年度の予算額×定期昇給率 1.01%/年
動力費	過年度の実績×物価上昇率 2.9%/年
薬品費	過年度の実績×物価上昇率 2.9%/年
修繕費	管きよ:過年度の修繕実績を基に算出 処理場ポンプ場:過年度の実績×物価上昇率 2.9%/年
材料費	過年度の実績×物価上昇率 2.9%/年
委託費	管きよ:個別業務の見積額×物価上昇率 処理場ポンプ場:過年度の実績×物価上昇率 2.9%/年

記載なし

「5 投資・財政計画(収支計画)」の追加(P56～P61)

令和7年度第1回審議会資料

令和7年度第2回審議会資料

記載なし

Ⅲ 経営戦略2026

(4)投資・財政計画(概要版)

○収益の収支試算

年度		令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
区分		(決算)	(決算見込)		
収益的収入	1. 営業収益	31.8	33.0	36.4	36.0
	(1) 料 金 収 入	27.6	27.4	32.6	32.3
	(2) そ の 他	4.2	5.6	3.8	3.7
	2. 営業外収益	39.1	47.8	35.8	36.1
	(1) 補 助 金	12.3	16.8	9.1	10.7
	(2) そ の 他	26.8	31.0	26.7	25.4
	収 入 計	70.9	80.8	72.3	72.1
	1. 営業費用	61.2	68.0	64.6	64.7
	(1) 職 員 給 与 費	2.3	2.7	2.8	2.8
	(2) 経 理 費	22.3	29.3	26.6	28.2
収益的支出	(3) 減 価 償 却 費	36.6	35.9	35.2	33.7
	2. 営業外費用	3.4	2.9	2.6	2.8
	支 出 計	64.6	70.9	67.2	67.5
	経 常 損 益	6.3	9.9	5.1	4.7
	当 年 度 純 利 益	6.3	9.9	5.1	4.7
	繰 越 利 益 剰 余 金	6.1	8.4	14	16.6

○資本的収支試算

年度		令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
資本的収入	1. 企 業 債	6.5	6.9	26.8	38.1
	2. 他 会 計 補 助 金	16.0	12.7	16.2	15.9
	3. 国(都道府県)補助金	0.6	2.5	30.2	44.4
	計	23.0	22.1	73.1	98.5
資本的支出	1. 建 設 改 良 費	3.5	9.0	57.5	85.5
	うち職員給与費	0.9	1.1	0.9	1.0
	2. 企業債償還金	28.3	27.6	26.8	25.0
	計	31.7	36.7	84.4	110.5
	資本的収入額が資本的支出額に不足する額	10.1	14.6	11.3	12.0
	繰越財源(損益勘定留保資金等)	9.8	14.6	11.3	12.0
	繰越財源不足額	0	0	0	0
	企業債	255.0	234.2	234.2	247.3

○他会計繰入金収支試算

年度		令和6年度 (2024年度)	令和7年度 (2025年度)	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)
他会計繰入金	収益的収支	15.6	21.5	12.6	13.6
	資本的収支	16.0	12.7	16.2	15.9
	合 計	31.6	34.2	28.8	29.5

※令和12年度(2030年度)までの他会計繰入金は、令和3年(2021年)3月に策定した鎌倉市鎌倉市公共下水道経営計画(令和3年度)第1次補正計画に基づき、今後の社会経済情勢によっては、繰入金の額が収益的収入及び資本的収入については令和7年(2025年)7月の推計値を基に、また、国の補助金等については、※各項目の金額は、単位未満を四捨五入しているため、内訳の計と合計が一致しない場合があります。なお、比率※「4主取組」「⑦内水浸水の解消(P39)」については、雨水管理総合計画の確認中であるため、確認後、事業費を

Ⅲ 経営戦略2026

令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)	令和17年度 (2035年度)
35.8	42.0	41.5	41.5	41.2	40.9	47.9	47.5
32.1	38.2	37.9	37.6	37.3	37.0	44.0	43.6
3.7	3.8	3.6	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9
44.1	38.7	41.0	40.8	51.8	57.8	59.9	62.3
15.0	8.3	11.2	12.4	19.1	23.9	23.1	25.8
29.1	30.4	29.8	28.4	32.8	33.9	36.8	36.7
79.9	80.7	82.5	82.2	93.1	98.7	107.8	109.9
71.3	68.7	70.1	71.5	76.8	78.1	81.1	83.3
2.8	2.9	2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0
30.7	28.1	30.3	29.0	29.1	29.8	30.5	32.2
37.8	37.7	36.9	39.6	44.8	45.3	47.6	48.1
3.3	3.8	4.1	5.1	6.8	8.2	10.2	12.1
74.6	72.5	74.2	76.7	83.7	86.2	91.3	95.5
5.3	8.2	8.3	5.6	9.4	12.5	16.5	14.4
5.3	8.2	8.3	5.6	9.4	12.5	16.5	14.4
17.6	19.7	23.5	27.4	15.6	15.3	15.1	18.7

令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)	令和17年度 (2035年度)
33.2	22.7	42.7	59.3	44.8	57.8	49.1	61.0
13.9	18.4	15.8	2.8	1.3	1.5	1.5	1.2
31.5	23.4	41.9	70.2	52.8	72.6	60.7	75.1
78.5	64.5	100.4	132.3	98.9	131.8	111.3	137.3
67.3	54.1	91.7	140.9	100.8	137.0	115.4	142.5
1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
23.1	22.0	20.2	19.9	19.7	18.9	19.5	20.8
90.5	76.1	111.9	160.9	120.6	155.9	135.0	163.3
11.9	11.7	11.5	28.6	21.7	24.0	23.7	26.0
11.9	11.7	11.5	28.6	21.7	24.0	23.7	26.0
0	0	0	0	0	0	0	0
257.4	258.1	280.6	320.0	345.0	383.9	413.4	453.6

令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)	令和17年度 (2035年度)
16.4	11.8	14.4	16.0	22.9	27.6	26.9	29.1
13.9	18.4	15.8	2.8	1.3	1.5	1.5	1.2
30.2	30.1	30.1	18.8	24.2	29.1	28.4	30.3

営戦略における投資財政計画の数値を基にした金額です。
に変動が生じることがあります。
満額が配当されると仮定し、試算しています。
は、小数点以下第2位で四捨五入しました。
反映させます。

「6 進捗管理・検証・見直し」の追加(P62)

令和7年度第1回審議会資料

令和7年度第2回審議会資料

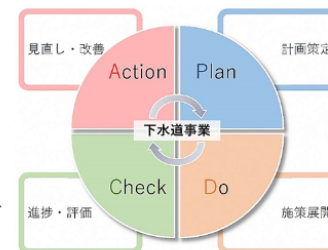
Ⅲ 経営戦略2026

6 進捗管理・検証・見直し

記載なし

経営戦略を着実に実施していくため、的確な進捗管理を行い、効果を更に上げるために、計画期間の中間年度である令和12年度(2030年度)に、中間評価と見直しを行います。そのために、下水道審議会を常設として毎年進捗報告、審議を行い、社会情勢変化への対応を含めてPDCAサイクルを機能させる体制を構築します。

また、「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(2020年)7月22日)に基づく、「経費回収率の向上に向けたロードマップ」をあわせて、以下に示します。令和5年度決算における資本費算入率37.3%を維持することを目標として、令和8年度(2026年度)、令和11年度(2029年度)、令和16年度(2034年度)に改定を予定し、その前年度以前に、改定の検討及び準備を行います。



～ PDCA サイクルのイメージ ～

	令和8年度 (2026年度)	令和9年度 (2027年度)	令和10年度 (2028年度)	令和11年度 (2029年度)	令和12年度 (2030年度)
経営戦略	進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	中間評価・見直し 進捗報告 審議・公表
下水道使用料	改定	改定の検討・準備		改定	検証

	令和13年度 (2031年度)	令和14年度 (2032年度)	令和15年度 (2033年度)	令和16年度 (2034年度)	令和17年度 (2035年度)
経営戦略	(改定) 進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	進捗報告 審議・公表	評価・見直し 進捗報告 審議・公表
下水道使用料	検証	改定の検討・準備		改定	検証