

経営戦略(素案)へのご意見と対応について

整理番号	項目	ご意見	対応
1	全体	各図表・挿図に見出し(名称)を付ける。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(各図表等)
2	I はじめに 1 経営戦略改定の趣旨	冒頭「経営戦略改定の趣旨」の2つ目の段落末に、2019年度からの公営企業会計移行を追加する案:(中略)30年先を見据えて、令和元年度(2019年度)から公営企業会計制度の適用に切り替え、令和3年(2021年)3月に(以下略)	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P3)
3	I はじめに 2 経営戦略の位置付け	—	図表について、本市の行政計画の体系図と整合を図り、わかりやすいよう修正しました(P5)
4	I はじめに 2 経営戦略の位置付け	その後の取組内容については、経営戦略等に基づく事業において包括するものとします。 →その後の取組内容については、経営戦略等に引き継ぐものとします。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P5)
5	II 「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	○ 項目ごとにマトリックスで達成度「達成」「未達成」等で記載すると分かりやすいです。 ○ 達成度を天気マークで表すと親しみがわくかもしれません。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P11)
6	II 「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	「施設の投資計画」について、計画(2021-25分)に対する令和7年度(2025)までの実績進捗(見込み)を、P8表 進捗(R7見込)の右に、「投資額(計画)」「投資額(実績)」欄を追加、①は200、以下追記。 「②民間開発・・・」の計画欄 0km → 包括委託により一部調査? 「②民間開発・・・」の進捗欄 0km → 包括委託により一部調査・修繕改築計画 「③雨水管調整池の修繕改築」の進捗欄 新計画の策定を追記	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P12)

整理番号	項目	ご意見	対応
7	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	R3-7年度毎の各表は、資料編へ。(説明文は残す) 5年間の計で進捗管理	いただいたご意見を踏まえ、令和7年度(2025年度)末における計画・実績の表としました。(P12,P13,P14)
8	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	②民間開発団地管きよの改築更新 ▶強度不足の取付管や老朽管の多い民間開発団地管きよ86kmについて、令和5年度(2023年度)から令和6年度(2024 年度)にかけて、包括的民間委託により、管きよの状態を把握する調査を行いました。 →②強度不足の…86kmについて、包括民間委託により管きよの状態を把握する計画でしたが、2023-24(R5-6)年度に点検・調査を行い、2025(R7)年度に修繕改築計画を策定しました。 注)年度表現が長いので簡略化した方が見やすいのでは？	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P12) なお、年度表現は、鎌倉市で表現方法を統一しているため、令和●年度(●●●●年度)と記載します。
9	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	—	「⑤持続型下水道幹線再整備事業」の図面について、他の事業と整合を図り削除しました(P14)
10	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	項目を次のとおり以下のとおり修正し、「(2)最適化・体制・その他」として、計画と実績の左右対照総括表を作成する。左欄は、最適化、平準化、広域化、体制、民間活用、技術力、デジタル化、資産活用 (1)投資計画 コラム「投資の計画と実績」 (2)最適化・体制・その他 (3)財政計画	項目は、経営戦略2021を踏襲し、(2)最適化・平準化・広域化、(3)体制・民間活用・技術力、(4)その他の取組(デジタル化・資産活用等)としました。(P16,17,19) なお、いただいたご意見を踏まえ、各項目に総括表を作成しました。
11	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	(3)体制・民間活用・技術力 R2とR7を比較(課構成、人数と内土木・機械・電機、50才超)を追加。(可能ならH5(ピーク?)とH27も。データにより多少の前後も可) 山崎処理場供用のH5以降、組織も人員も大きく減少。R?に下水道経営課新設。 市全体・下水道事業の体制・人事方針があれば、ここで解説。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P18)
12	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	P13「その他の取組(デジタル化・資産活用等)」「②資産活用」 処理水の利用に関する記述の詳細化 案:(中略)山崎下水道終末処理場周辺施設に対する洗浄用水としての売却は費用対効果が低く需要の見込めないことが分かりました。今後は他の施設や活用法についても検討を行います。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P19)

整理番号	項目	ご意見	対応
13	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	国の全国特別調査は、コラムに。	いただいたご意見を踏まえ、コラムを作成しました。(P21)
14	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	(5)財政計画の進捗状況 計画と実績の左右対称総括表を追加	いただいたご意見を踏まえ、総括表を追加しました。(P23)
15	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	(5)財政計画の進捗状況 各年度のグラフは、R2とR7の対比のみに。各年グラフは資料編に残す？	いただいたご意見を踏まえ、グラフは令和2年度及び令和7年度としました。各年度グラフは資料編で整理します。(P23,P24)
16	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 2 経営戦略 2021 の評価	経営計画の前半(2021-25(R3-7))を振り返ると、投資計画は様々な要因から大きく遅れ、財政計画は概ね計画通り、最適化……となりました。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P25)
17	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 2 経営戦略 2021 の評価	経営戦略2021の評価に対する審議会意見を記載	いただいたご意見を踏まえ、これまでの審議内容から事務居において、案文を作成し追加しました。(P26)
18	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	進捗の項目のため「〇〇した。」との表現とし、「〇〇します。」という表現の内容は、「主な取組」などに記載していただきたい。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。

整理番号	項目	ご意見	対応																		
19	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	「項目」、「計画」、「進捗(R7見込)」とありますが、計画期間の対象施設のみで、鎌倉市全体でどのくらい管理しているのか見えないので、下水道施設全体の劣化状況を追加していただくとイメージしやすいかと思います。 ＜追加例＞ 下水道施設の劣化状況 (単位:km) <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th><th rowspan="2">全体</th><th colspan="2">耐用年数を超えたもの</th></tr> <tr> <th>緊急輸送道路</th><th>緊急輸送道路以外</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>污水管きょ</td><td>490</td><td>120.0</td><td>25.9</td></tr> <tr> <td>民間開発団地管きょ</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>雨水管きょ</td><td>239</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> ※ 緊急輸送道路内における耐用年数を超えたものを対象として施設の投資計画を作成		全体	耐用年数を超えたもの		緊急輸送道路	緊急輸送道路以外	污水管きょ	490	120.0	25.9	民間開発団地管きょ				雨水管きょ	239			下水道施設の現状として、資料編で整理します。
	全体	耐用年数を超えたもの																			
		緊急輸送道路	緊急輸送道路以外																		
污水管きょ	490	120.0	25.9																		
民間開発団地管きょ																					
雨水管きょ	239																				
20	Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価 1 経営戦略 2021 の進捗	料金表は資料編へ。	いただいたご意見を踏まえ、料金表は資料編で整理します。																		
21	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	P22「(1)下水道事業を取り巻く環境」「③自然災害の多発・激甚化、事故の多発化」「b地震・津波等」より詳細に記述する。 案:(中略)6箇所の中継ポンプ場のうち、東部ポンプ場を除く5箇所が(以下略)	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P31)																		
22	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	「③自然災害の多発・激甚化、事故の多発化」「c事故の多発化」の項目に、8月に発生した行田市の事故についても記載していただきたい。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P31)																		
23	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	P23(見出し4)「グリーンインノベーション下水道」を添える。 例:下水道分野における地球温暖化対策(グリーンインノベーション下水道)	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P31)																		
24	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	「⑤財政悪化(国・全国自治体)」を追加	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P32)																		

整理番号	項目	ご意見	対応
25	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	② 雨水管きよ まず、浸水被害の状況まとめと今後、現在の計画降雨と新計画(コラム?)	いただいたご意見を踏まえ、コラムを作成しました。(P33)
26	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	「(2)下水道事業に関する予測」に次の文章と総括表を追加 緩やかに減少をはじめている市の人口は減り続け、有収処理水量と料金収入も減り続ける見込みです。改築更新を進めなければ、標準耐用年数を超えた老朽管の割合はx%(2025)からx%(2035)に増加し、耐用年数の短い処理設備はさらに老朽化が進みます。大きく減少した事業体制は膨大な施設の再構築が可能な体制が求められ、激甚化する災害、DX・GX社会への対応なども求められます。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P35)
27	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	(2)下水道事業に関する予測 ①処理区域内人口の予測 本市の下水道普及率(処理区域内人口/行政区内人口)は、約97.8%(令和7年(2025年)4月1日現在)となっており、投資・財政計画期間内は、ほぼ横ばいで推移していく見通しです。このため、処理区域内人口は、令和5年度(2023年度)の実績を基に、国立社会保障・人口問題研究所による将来推計人口の増減率を加味して、算出しました。処理区域内人口は、行政区内人口の減少に伴い、減少していく見込みです。 →本市の…1日現在)となっていますが、処理区域内人口は、170千人?(R7)から164千人(R17)に減少していく見込みです。(国立…将来推計人口より推計) 注)他の推計についても同様の記述で	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P35)
28	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	「(2)下水道事業に関する予測」 年毎グラフは、R2,7,12,17 に変更。R2は過去なので、点線で。 「処理区域内人口の予測」、「管きよ老朽化率」グラフは、予測可能なので、R27,R37を追加	いただいたご意見を踏まえ、各グラフを修正しました。(P35)
29	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	b 管きよ老朽化率 法定耐用年数を超えた管きよ延長の割合を表した指標で、管きよの老朽化度合を示しています。一般的には、数値が高い場合には法定耐用年数を経過した管きよを多く保有しており、管きよの改築等の必要性を推測することができます。 →…ます。数値が高いほど、管きよの改築必要性は高くなります。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P37)
30	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	⑤組織・体制の予測 「本格的な改築更新時代を迎え、新設よりも高度な技術力と膨大な施設の改築更新を実行できる体制を構築することが、市・受託者とも必要となります。」を追加する。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P38)

整理番号	項目	ご意見	対応
31	Ⅲ 経営戦略2026 1 下水道事業を取り巻く環境・予測	P27,28「(2)下水道事業に関する予測」「⑤組織・体制の予測」 (1)道水路管理課と作業センターは表にはあるが、本文にはない (2)表中の各課・センターの人数についても説明不足ではないか 改善策(案) (1)表に見出しを付ける 例:下水道事業の職員数 (2)表の人数欄に各課・センターの総人数を追加する	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P38)
32	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	(1)膨大な下水道施設の急速な老朽化と災害脆弱性 ■膨大な下水道施設の急速な老朽化 ① 污水管きよ まず、市民被害(3,4番目)から。管路不具合による市民苦情の具体と経緯。 侵入水の量経緯(流入急増グラフ例も?)。污水逆流や処理場の過負荷となる。 災害脆弱性のまとめと今後を2-3行?。今後30年の地震確率。	いただいたご意見を踏まえ、市民からの要望内容を追記しました。(P41) また、今後30年の地震確率について「1下水道事業を取り巻く環境・予測」「③自然災害の多発・激甚化、事故の多発化」に追記しました。(P30)
33	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	■下水道施設の災害脆弱性(地震・津波・浸水) ① 污水管きよ 地震に伴う地盤の液状化現象により、マンホールの浮上やマンホールと污水管きよとの接続部が破損する可能性があります。 →…部が破損し、污水が流せないとともに、道路交通の障害となりえます。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P43)
34	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	② 雨水管きよ 一方、水路周辺の宅地化に伴い、水路拡幅用地の確保が難しく、整備の進捗が伸び悩んでいます。 →一方、水路については、拡張用地の確保が難しく整備が進んでいません。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P43)
35	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	③ 下水道終末処理場 …送風機や汚泥脱水機など基幹的な設備が故障すれば、安定的な下水処理に支障を来すおそれがあるだけでなく、突発的補修には、予定外の多額の費用が発生します。 →…故障すれば、污水処理ができなくなり、緊急放流する事態となります。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P43)
36	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	27ページ「(1)膨大な下水道施設の急速な老朽化と災害脆弱性」 「■下水道施設の災害脆弱性(地震・津波・浸水)」 「③下水道終末処理場・ポンプ場」 (1) p18と同様、浸水被害を受けないポンプ場名を入れる (2) 「約31,000世帯の污水が長期に亘って処理できない状況に陥ります。」となっているところを「約31,000世帯の污水が長期に亘って処理できない状況となり、」として市民に対する上下水道使用の自粛要請や2016年4月の污水圧送管破損事故の時のような簡易消毒による放流等の対策例を追加する。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P43,44)

整理番号	項目	ご意見	対応
37	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	次のとおり項目変更 (2)財政状況の悪化 ① 管理費・改築更新費の急増 ② 使用料の減少 資本費参入率もここで。	いただいたご意見を踏まえ、修正しました。(P44,45)
38	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	P33,34ページ「下水道施設の災害脆弱性(地震・津波・浸水)」③下水道終末処理場・ポンプ場において、ポンプ場の機能が停止してしまった場合、どのように対処するか準備をした方が良いのではないかと。	いただいたご意見を踏まえ、ポンプ場が停止した場合の対応について、追記しました。(P44)
39	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	P35(資本費参入率に関する最初の段落の後半部)「必要な使用料収入も増加することとなり」は不自然に感じられるので表現を少し変える案:しかし、(中略)などによる支出の増加に伴い、そうした支出の増加に見合う収入の増加も必要となるため、目標の達成には下水道使用料の大幅な改定が避けられない状況です。	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P45)
40	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	P36(下水道事業会計配置人数の不足) (1)業務量の増加とその影響に関する表現(特に「事業の進捗」以下)が気になるので次のいずれかに改める 案1:(中略)約143億円になると見込まれ、業務量の増加に見合う執行体制の確保が大きな課題となります。 案2:(中略)執行体制を確保しない場合、事業の進捗に様々な遅滞の生じるおそれがあります。 (2)職員数の計算方法(※1)は、本文の中ではなく脚注に回す	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P46)
41	Ⅲ 経営戦略2026 3 経営の基本方針	4つの課題に対して、30年後を見通しながら、10年後の下水道事業の姿(目標)を次の通りとします。 注)このままでは、投資先送り追認の目標なし計画になってしまう あるべき投資計画はどうするのか? 職員士気にもかかわる。(x諦め) (1) 苦情件数の半減? 施設の予防・時間・事後保全区分、改築更新率、耐震化率、浸水対策率、普及率(それぞれR2,R7,R17) (2) 維持管理・投資計画に必要な財源を確保し、本来上げるべき投資の使用料回収率(資本費参入率)は、今回緊急避難として市民負担を考慮し現状維持(37%)とします。 (3) 本格再構築時代における維持管理補修・計画・再構築執行体制を構築し、事業を担う企業の確保策を進めます。 (4) 深刻な体制不足の補完も含め、維持管理はじめ事業プロセス全体のDXを大きく進展させ、エネルギーコスト削減も含めて温暖化ガス排出をx%削減、下水道資源の多面的活用を検討を進めます。 (注、事業全体のアセットマネジメントシステムの検討を)	いただいたご意見を踏まえ「10年後の下水道事業の姿(中期目標)」を作成しました。(P48)
42	Ⅲ 経営戦略2026 4 主な取組	要旨を追加 各項目は、中期目標(注:2035までの数値目標)、事業内容(進め方、事業量)、投資額 注)推定方法も補足	いただいたご意見を踏まえ「(2)主な取組総括表」を作成しました。(P49)

整理番号	項目	ご意見	対応
43	Ⅲ 経営戦略2026 5 投資・財政計画(収支計画)	(1) 投資計画の総括表・年次表を追加 ① 下水道使用料 試算、③ 一般会計繰入金 年毎一覧、(5)投資・財政計画(詳細版) は資料編へ	いただいたご意見を踏まえ「(2)主な取組総括表」を作成しました。(P49) なお、年度別工程表は、資料編で整理します。 また、①下水道使用料等については総務省の経営戦略確認リストに基づき記載しています。
44	Ⅲ 経営戦略2026 4 主な取組	—	「4主な取組」中の「10か年の事業目標と金額」の表現についてわかりやすいよう修正しました。(P50～62)
45	Ⅲ 経営戦略2026 2 課題の整理	コラム 必要な技術力と体制 ウォーターPPP	いただいたご意見を踏まえ、コラムを作成しました。(P70)
46	Ⅲ 経営戦略2026 6 進捗管理・検証・見直し	PDCA体制を追記	いただいたご意見を踏まえ修正しました。(P82)
47	その他	社会基盤施設マネジメント計画における補修更新経費、維持管理経費と、経営戦略2021の投資・財政計画と、実績金額を、平成29年度から令和2年度まで、令和3年度から令和7年度までの区分でグラフを追加していただきたい。	いただいたご意見を踏まえ、Ⅱ「経営戦略2021」の進捗・評価「1 経営戦略 2021 の進捗」に「社会基盤施設マネジメント計画、投資・財政計画、実績値の比較」を追加しました。(P16)

整理番号	項目	ご意見	対応
48	その他	脚注・コラム他(脚注・用語集またはコラム形式の説明を入れたい言葉・用語) ①土木用語は原則漢字表記とし、難読であれば読み仮名を添える。 ②下水道・土木用語だけでなく下水道事業会計用語も含めて、巻末に用語集を設ける ③脚注の追加 ・鎌倉ビジョン2034 ・鎌倉ミライ共創プラン2030 ・鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画 ・DX ・BIM／CIM ・BCP ・時間基準保全(TBM) ・利用基準保全(UBM) ・PPP／PFI事業 ④コラムの追加 ・公営企業会計の意義と仕組み ・鎌倉市下水道BCP ・ウォーターPPP	いただいたご意見を踏まえ、以下のとおり修正しました。 ①常用漢字を原則として、難読な漢字には、読み仮名を添えます。 ②用語については、本文中で意味を確認できるよう脚注で対応します。 ③ご意見の用語について脚注に追加しました。 ④ご意見の用語についてコラムを作成しました。