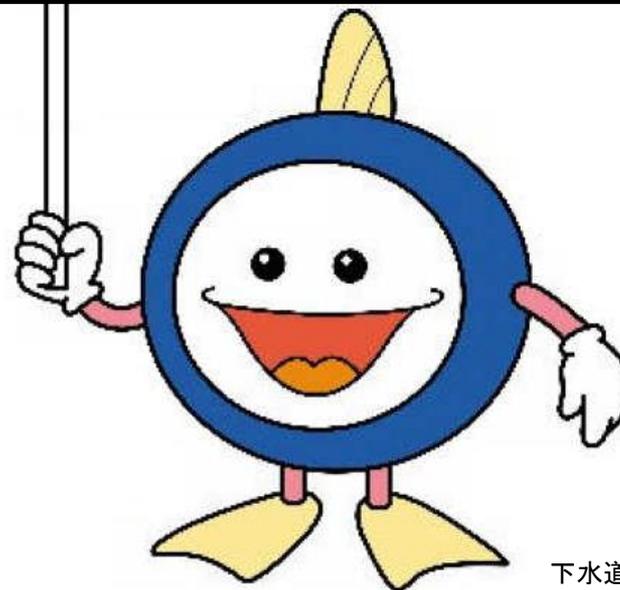


# 第3回 鎌倉市下水道事業運営審議会 経営戦略の記載事項

令和2年(2020年)3月26日(木)  
神奈川県鎌倉市



下水道のマスコットキャラクタースイスイ

## ■ 経営戦略の策定はなぜ必要か

公共下水道の資産（終末処理場・中継ポンプ場・下水道管路（汚水・雨水））は膨大。多くの資産が耐用年数を超え、老朽化が進み、更新の時期を迎えている。

種 別	既設数量	備 考
下水道終末処理場	2箇所	七里ガ浜浄化センター、山崎浄化センター
中継ポンプ場	7箇所	小町ポンプ場は休止中
汚水管きよ	489km	
雨水管きよ	239km	開きよ、矩形きよ、台形きよを含む
雨水調整池 (ポンプ排水式)	7箇所	下水道事業計画施設 容量：25,100m <sup>3</sup>

昭和33年 3月13日  
鎌倉処理区の都市計画決定  
昭和34年 1月  
汚水管渠工事着手  
昭和61年 1月21日  
大船処理区の都市計画決定

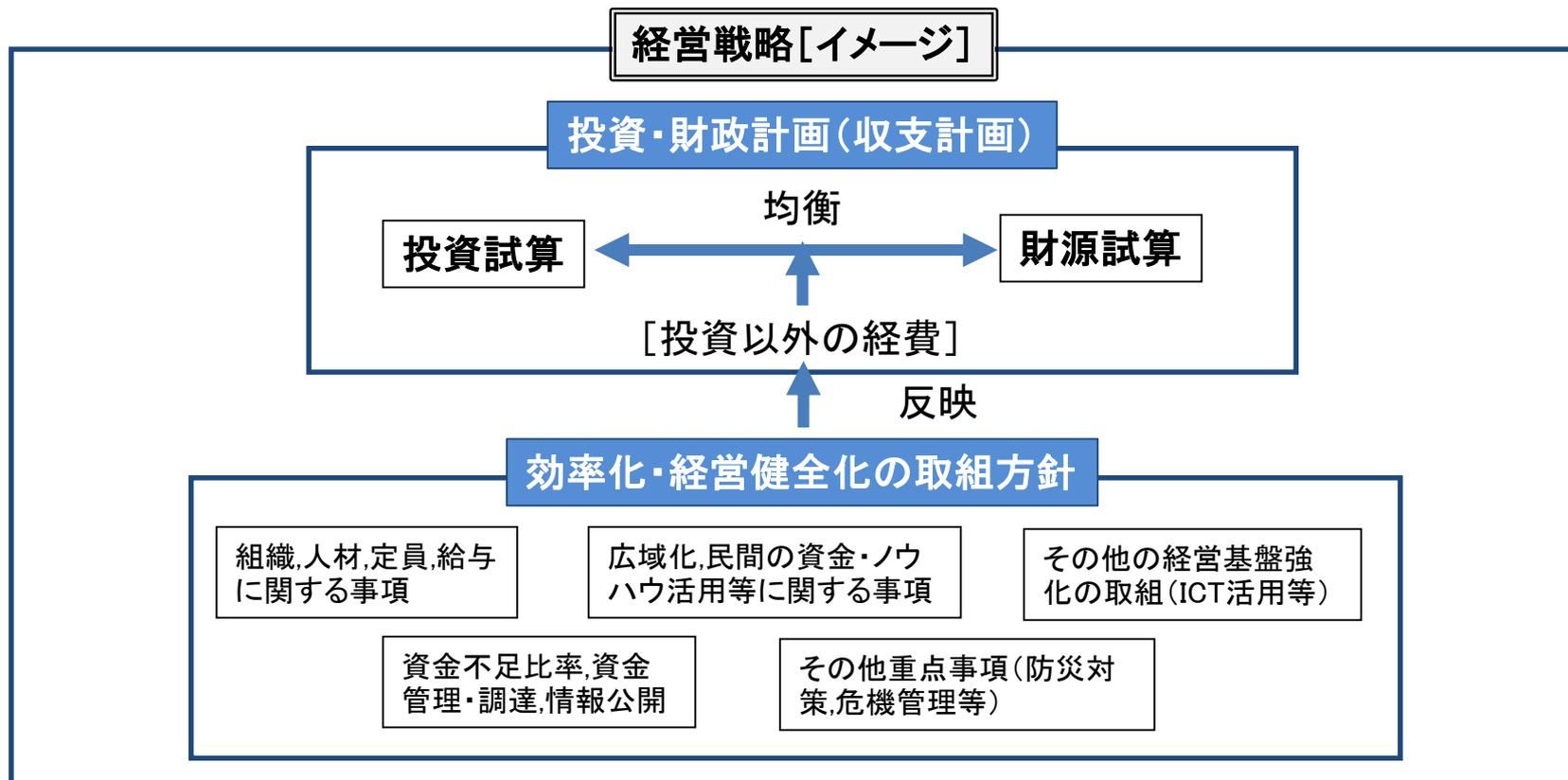
一方、人口は減少し、生活様式の変化や節水意識も高まることで、料金収入（下水道使用料）は減少傾向にある。

そのために

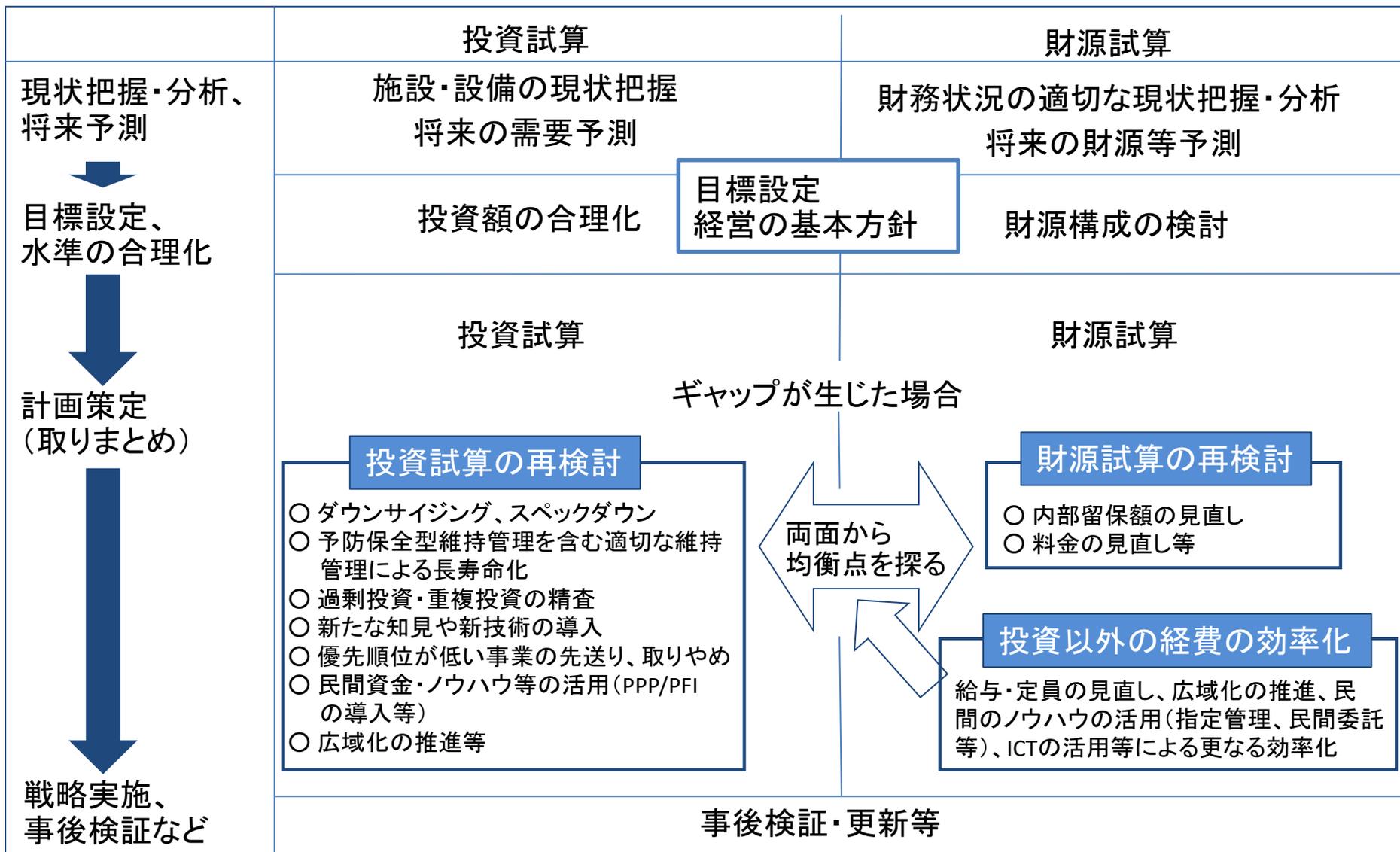
中長期的な基本計画である「**経営戦略**」を策定し、  
経営基盤強化とマネジメントの向上に取り組むことが必要。

## 「経営戦略」についての基本的な考え方と構成

- 「経営戦略」は、各公営企業が、将来にわたって安定的に事業を継続していくための中長期的な経営の基本計画。
- 「経営戦略」は、「投資試算」(施設・設備投資の見通し)等の支出と「財源試算」(財源の見通し)を均衡させた「投資・財政計画」(収支計画)が中心。
- 組織効率化・人材育成、広域化、PPP/PFI等の効率化・経営健全化の取組方針を記載。



「投資・財政計画」(収支計画)策定までの流れ



# 経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

別添2-1

## 〇〇市下水道事業経営戦略

団 体 名 :

事 業 名 :

策 定 日 : 平成 年 月

計 画 期 間 : 平成 年度 ~ 平成 年度

### 1. 事業概要

#### (1) 事業の現況

##### ① 施設

供用開始年度 (供用開始後年数)	法通(全部適用・一部適用) 非 適 の 区 分	※地方公営企業法の適用を予定している場合は予定年月日を記載すること。
処理区域内人口密度	流域下水道等への 接続の有無	
処理区数	※過去に処理区の新設・縮小・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。	
処理場数	※過去に処理場の統合・廃止を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。	
広域化・共同化・最適化 実施状況*1	※過去に広域化・共同化・最適化を実施した場合は、その概要及び実施年度を記載すること。	

\*1 「広域化」とは、一部事務組合による事業実施等の他の自治体との事業統合、流域下水道への接続を指す。  
「共同化」とは、複数の自治体で共同して使用する施設の建設(定住自立圏構想や連携中核都市圏に基づくものを含む)、広域化・共同化を推進するための計画に基づき実施する施設の整備(幹線副大正通知)、事業の一部を共同して管理・執行する場合(料金徴収等の事業の一部を一部事務組合によって実施する場合等)を指す。  
「最適化」とは、①他の事業との統合、②公害下水・臭気・浄化槽等の各種処理施設の中から、地理的・社会的条件に応じて最適なものを選択すること(処理区の新設を含む。)、③施設の統合(処理区の新設を含む。)を指す。

##### ② 使用料

一般家庭用使用料体系の 概要・考え方			
業務用使用料体系の 概要・考え方			
その他の使用料体系の 概要・考え方			
条例上の使用料*2 (20㎡あたり) ※過去3年度分を記載	平成〇年度 〇,〇〇〇 円 平成〇年度 〇,〇〇〇 円 平成〇年度 〇,〇〇〇 円	実質的な使用料*3 (20㎡あたり) ※過去3年度分を記載	平成〇年度 〇,〇〇〇 円 平成〇年度 〇,〇〇〇 円 平成〇年度 〇,〇〇〇 円

\*2 条例上の使用料とは、一般家庭における20㎡あたりの使用料をいう。  
\*3 実質的な使用料とは、料金収入の合計を有収水量の合計で除した値に20㎡を乗じたもの(家庭用のみでなく業務用を含む)をいう。

### ③ 組織

職 員 数	
事業運営組織	※過去に水道部局との統合等、下水道事業の経営健全化を目的とした組織体制の再編を実施した場合には、概要及び実施年度も記載すること。

### (2) 民間活力の活用等

民間活用の状況	ア 民間委託 (包括的民間委託を含む)	
	イ 指定管理書制度	
	ウ PPP・PFI	
資産活用の状況	ア エネルギー利用 (下水熱・下水汚泥・発電等)*4	
	イ 土地・施設等利用 (未利用土地・施設の活用等)*5	

\*4 「エネルギー利用」とは、下水汚泥・下水熱等、下水道事業の実施に伴い生じる資源(資産を含む)を用いた取入増につながる取組を指す。  
\*5 「土地・施設等利用」とは、土地・建物等、下水道事業の実施に不可欠な資産を用いた、収入増につながる取組を指す(単純な売却は除く)。

### (3) 経営比較分析表を活用した現状分析

※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(公営企業三課長通知)」による経営比較分析表)を添付すること。

※添付した「経営比較分析表」に補足事項等がある場合は記載すること。

### 2. 将来の事業環境

#### (1) 処理区域内人口の予測

--

#### (2) 有収水量の予測

--

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

1. 事業概要

(1) 事業の現況	施設	供用開始年度、処理区域内人口密度 処理場数 等	現状把握・分析
	使用料	使用料体系の概要・考え方 使用料(20m <sup>3</sup> あたり) 等	
	組織	職員数 等	
(2) 民間活力の活用等	民間活用の状況	民間委託、指定管理者制度 PPP・PFI	
	資産活用の状況	エネルギー利用 土地・施設等利用	
(3) 経営比較分析表を 活用した現状分析	「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添付		

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

2. 将来の事業環境

<p>(1) 処理区域内人口の予測</p>	<p>処理区域内人口の予測について、予測の方法(考え方)や根拠等も含め記載する。人口予測の方法例としては、社人研による将来推計人口等を適宜活用することが挙げられる。</p>
<p>(2) 有収水量の予測</p>	<p>有収水量の予測について、予測の方法(考え方)や根拠等も含め、記載する。有収水量予測の方法例としては、過去の有収水量を基に今後の需要を推計するほか、節水トイレの普及状況、接続率等を参考にすることが挙げられる。</p>
<p>(3) 使用料収入の見通し</p>	<p>使用料収入の見通しについて、見通しの方法(考え方)や根拠等も含め記載する。使用料収入の見通しの方法例としては、今後の人口推計を基に今後の需要を推計するほか、節水トイレの普及状況、接続率等を参考にすることが挙げられる。 将来予定している使用料改定等も踏まえ収入を見込むこと。</p>
<p>(4) 施設の見通し</p>	<p>施設・設備、管渠の老朽化度合、有収水量の予測を踏まえた施設の余剰能力の見通しなどについて、施設の所在地を示す地図等の図表などを適宜用いながら記載する。ストックマネジメント計画や個別施設計画等の計画との整合性にも留意が必要。</p>
<p>(5) 組織の見通し</p>	<p>定員の管理計画等を踏まえた将来の職員数の見通し等について、記載する。</p>

将来の需要予測・財源等予測

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

3. 経営の基本方針

都道府県構想や事業計画との整合性に留意し、事業を継続する上での経営理念、基本方針等について記載する。市の他計画(総合計画など)との関連性、位置づけも踏まえ記載。

(記載例)

豊かな自然環境である河川やため池などの水質汚染を防ぎ、安全で快適な市民生活を実現するために、下水道関連施設の整備を進めるとともに水洗化の促進を図る。

①公共下水道の整備促進

市内の環境改善に大きく寄与している公共下水道の整備については、「〇〇構想」に基づき、……

②水洗化の促進

③下水道施設の老朽化対策

④下水道財政の健全化

⑤広域的な汚水処理計画の策定と実施

経営の  
基本方針  
目標設定

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

4. 投資・財政計画(収支計画)

<p>(1) 投資・財政計画 (収支計画)</p>	<p>計画期間内の収支見通しである投資財政計画については、投資試算をはじめとする支出と財源試算により示される収入が均衡した形で策定。 赤字がある場合には(3)において、その解消方法が示されていることが必要</p>		<p>投資試算・財源試算</p>
<p>(2) 投資・財政計画(収支計画)の策定に当たっての説明</p>	<p>収支計画のうち投資についての説明</p>	<p>収支計画の策定の前提となる長期投資試算の結果及びそれに基づく長期目標 収支計画の策定に当たって反映した取組について具体的(対象施設、時期、金額等)に記載すること。</p>	
	<p>収支計画のうち財源についての説明</p>	<p>収支計画の策定の前提となる長期財源試算の結果及びそれに基づく長期目標 収支計画の策定に当たって反映した取組について具体的(時期、金額、対象施設等)に記載すること。</p>	

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

4. 投資・財政計画(収支計画)

(3) 投資・財政計画(収支計画)に未反映の取組や今後検討予定の取組の概要

今後の投資についての考え方・検討状況

- ・広域化・共同化・最適化に関する事項
- ・投資の平準化に関する事項
- ・民間活力の活用に関する事項(PPP/PFIなど)
- ・その他の取組

今後の財源についての考え方・検討状況

- ・使用料の見直しに関する事項
- ・資産活用による収入増加の取組について
- ・その他の取組

投資以外の経費についての考え方・検討状況

- ・民間活力の活用に関する事項(包括的民間委託等の民間委託、指定管理者制度、PPP/PFIなど)
- ・職員給与費に関する事項
- ・動力費に関する事項
- ・薬品費に関する事項
- ・修繕費に関する事項
- ・委託費に関する事項
- ・その他の取組

投資試算・財源試算

(1)において、純損益(法適用)又は実質収支(法非適用)が計画期間の最終年度で黒字とならず、赤字が発生している場合には、赤字の解消に向けた取組の方向性、検討体制・スケジュールや必要に応じて経費回収率等の指標に係る目標値を記載すること。

経営戦略策定・改定マニュアルに示されるひな型(下水道事業)

5. 経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

経営戦略の事後検証、改定等に関する事項

進捗管理(モニタリング)や見直し(ローリング)等の経営戦略の事後検証、改定等に関する考え方について記載すること。

事後検証・更新等