

# 鎌倉市公共下水道経営戦略

## (素案)

令和2年 月

鎌倉市

はじめに .....	1
<b>1 事業概要 .....</b>	<b>3</b>
(1) 市の特色 .....	3
① 人口 .....	3
② 土地利用 .....	3
③ 財政 .....	3
④ 体制 .....	5
(2) 下水道事業の経緯・目的と効果 .....	5
(3) 投資・施設 .....	9
① これまでの投資 .....	9
② 公共下水道施設 .....	10
③ 整備状況、普及状況 .....	14
(4) 体制・委託 .....	15
① 体制の拡大・縮小 .....	15
② 民間への委託 .....	16
(5) 下水道財政 .....	17
① 下水道財政の仕組み .....	17
② あるべき姿 .....	20
③ 現状 .....	20
(6) 課題の整理 .....	25
① 類似都市との比較分析 .....	25
② これまでの答申・計画の実施状況 .....	25
③ 課題の整理 .....	27
<b>2 将来の事業環境 .....</b>	<b>30</b>
(1) 市全体（人口、土地利用） .....	30

(2) 雨水（降雨、雨水施設） .....	30
(3) 老朽施設の急増・リスク .....	31
<b>3 経営の基本方針.....</b>	<b>32</b>
<b>4 投資・財政計画（令和3～12年度） .....</b>	<b>33</b>
(1) 検討手順・方針 .....	33
(2) 投資計画 .....	33
① 長期・中期目標 .....	33
② 施設の投資計画    令和3～12年度(2021～2030年) .....	33
③ 最適・平準化・広域化 .....	34
④ 体制・民活・技術力 .....	34
⑤ その他の取組（デジタル化等） .....	34
(3) 財政計画 .....	35
① 中期目標 .....	35
② 企業債 .....	35
③ 使用料 .....	35
④ 繰入 .....	35
⑤ 資産活用 .....	36
<b>5 進捗管理・検証・改訂.....</b>	<b>39</b>
<b>6 おわりに .....</b>	<b>40</b>

## はじめに

鎌倉市は、神奈川県南東部に位置し、北は横浜市、南東は逗子市、西は藤沢市に接しています。また、南側は相模湾に面し、中央部を東西に山々が連なる丘陵の多い歴史都市です。東京から通勤時間1時間圏内にあり、昭和30年代から急速に住宅地の大規模開発が進み、人口増加が続きました。

人口が増加するとともに河川や海水浴場の水質が悪化したことから、トイレの水洗化・公衆衛生・河川や海の水質保全・浸水防止を目的に、昭和33年、公共下水道事業を開始しました。汚水と雨水を分けて集める分流式を採用し、南側の鎌倉処理区から污水管・ポンプ場・下水道終末処理場の整備を進め、昭和47年（1972年）には坂ノ下など一部地区で供用開始、北側の大船処理区も平成5年（1993年）に一部供用開始し、順次区域を拡大してきました。雨水管も河川などとともに少しずつ整備を進めました。また、民間開発団地においては、団地内の污水・雨水管とともに、浸水防止のための雨水調整池も開発時に設置し、その後、本市が移管を受け維持管理を行っています。

投資を拡大し整備をつづけた結果、普及率は97.75%（令和2年（2020年）4月1日現在）まで上がり、毎日約17万人の汚水を集めて浄化・放流しています。市内の河川・水路への生活排水の流入が減少したことにより水質が改善されています。また、雨水施設の整備により、大きな浸水被害も減ってきています。平成17年（2005年）以降は投資額を減らし続け、組織体制も大きく縮小しています。

私たちの暮らしの基本を支えるインフラ施設は、災害など問題が発生しなければ認識されませんが、家や車同様に、点検整備をしながら古くなれば取替が必要です。通常、コンクリートは適切に点検・補修すれば50年、設備は15年持つと言われていています。現在、市の污水管延長は約490km（鎌倉-大阪間）、雨水管は約240kmとなり、七里ガ浜・山崎両下水道終末処理場（処理能力：合計95,300m<sup>3</sup>/日）、6箇所の中継ポンプ場、7箇所の調整池と、膨大な施設が本格老朽化時代を迎えて改築更新が追いつかない状況であり、近年、汚水流出事故も発生しています。

過去に投資した企業債の返済金も残るなか、人口は減少に転じており、膨大な施設の点検・補修、改築更新をいかに進めて、安全・快適に暮らし続けながら、まちを子どもたちに引

き継ぐか。30年先を見据えて、今後10年の下水道投資・財政のあり方を考え、「鎌倉市公共下水道経営戦略」としてまとめます。

この鎌倉市公共下水道経営戦略は、市の社会基盤施設全体のマネジメント計画など関連計画を参照しながら、令和3年（2021年）～令和12年（2030年）の今後10年間の取り組むべき事業と投資・財政計画として新たに策定するもので、総務省が策定を要請した「経営戦略」として位置づけます。

### SDGs（持続可能な開発目標）の達成に向けた取組

SDGsとは、2015年に国連サミットで採択された持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals）のことで、2030年を期限とする、先進国を含む国際社会全体の17の開発目標とそれを実現するための169のターゲットのことで、

「誰一人取り残さない」社会の実現を目指し、経済・社会・環境をめぐる広範な課題に統合的に取り組みます。

平成30年（2018年）6月15日には、本市が提案した『持続可能な都市経営「SDGs未来都市かまくら」の創造』が「SDGs未来都市」及び「自治体SDGsモデル事業」に選定されました。

本戦略においても、下水道事業運営に関連する目標の達成に向けて取り組みます。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



※点線太枠：下水道事業の主な取組と関連するSDGsの各ゴール（目標）

# 1 事業概要

## (1) 市の特色

### ① 人口

鎌倉市では、昭和 30 年代から急速に住宅地の大規模開発が進み、人口増加が続きました。昭和 35 年（1960 年）に 98 千人だった人口は、昭和 55 年（1980 年）に 172 千人となり、その後、増減を経て平成 22 年（2010 年）に 174 千人、令和元年（2019 年）には 172 千人となっています。

### ② 土地利用

この間、市街地も急速に拡大し、様々なインフラも大量に必要になりました。

約 3,967ha の市域のうち約 2,569ha（65%）が市街化区域、約 1,384ha（35%）が市街化調整区域となっています。また、「古都における歴史的風土の保存に関する特別措置法」（昭和 41 年法律第 1 号）や「首都圏近郊緑地保全法」（昭和 41 年法律第 101 号）等の指定区域が市域の約 3 分の 1 の面積を占めています。これらの区域の多くは緑地で、市街地を取り囲み古都としての佇まいを醸し出すなど、良好な環境づくりに大きく寄与しています。

一方、市街地では、住宅系用地における空き家の増加や、工業系土地における土地利用転換（工場等からマンションへ）による産業活力の低下などの課題が生じています。

### ③ 財政

財政規模は、平成 2 年（1990 年）に 874 億円、平成 22 年（2010 年）に 1,035 億円、令和元年（2019 年）に 1,126 億円となり、この間の起債残高は、525 億円、961 億円、724 億円となりました。近年、人口減少等による税収減、少子高齢化による扶助費の増加などで、市の財政状況は苦しさを増しています。

本市では、最少の経費で最大の効果を挙げられるよう、「第 4 次鎌倉市行革プラン」（平成 27 年度（2015 年度）～令和元年度（2019 年度））を策定し、財政基盤の確立

や、選択と集中によるサービスの見直しの取組を推進するとともに、人材・組織力の強化、協働の推進と民間や公的機関との連携強化に取り組んできました。

高齢化や人口減少はさらに続き、財政の硬直化がますます進むことが見込まれます。

それに対し、高度経済成長期に整備された公共建築物や道路、下水道など市民生活を支える社会基盤施設は老朽化が進み、その維持管理経費は今後大きく増加することが見込まれ、身の丈にあった、そして中長期的な視点を持ったマネジメントが必要です。

さらに、将来に向けての投資も必要であり、持続可能な都市経営を行うには、様々な視点で、従来の行政運営の手法を根本から見直し、財源確保に努める必要があります。

### 【参考 1】 鎌倉市が不交付団体であることについて

本市の財政を知るための重要な指数として、財政力指数があります。

財政力指数は、自治体が行うべき標準的な行政サービスに掛かる費用と市税収入などの見込み額とのバランスを見るものです。この指数が1を下回る市町村は標準的な行政サービスを行うための財源が市税収入などで賄えていない団体とされ、普通地方交付税が交付されます。一方、この指数が1を超える市町村は標準的な行政サービスを行うだけの財源があると判断され、普通地方交付税が交付されません。

本市では平成25年度（2013年度）に、税収の落ち込みから単年度での財政力指数が0.999となり、一度だけ普通地方交付税の交付団体となりました。しかし、平成26年度（2014年度）以降、不交付団体へ戻り、令和元年度（2019年度）は1.07、令和2年度（2020年度）は1.087、と引き続き不交付団体となっています。

不交付団体であるため、財政的に余裕があると思われがちですが、公共施設の老朽化に伴う維持管理や更新に係る経費が増大しているとともに、近年被害が甚大となりつつある台風や大雨などの災害の復旧に要する経費、新型コロナウイルス感染症対策に係る経費などにより財政が圧迫されており、多額の財政調整基金を取り崩さなければ予算を編成できないほど財政状況はかなりひっ迫している状況です。

普通交付税の算定には様々な費用が用いられ、その不足分が交付税として交付されますが、その中には一部の市債の償還に係る費用も含まれ、下水道事業において借り入れた市債も該当します。交付税はあくまで一般会計の歳入であるため、一般会計を経由して、ということになりますが、下水道事業における市債の償還についても、交付団体は交付税を

財源とすることができる一方、本市は不交付団体であるために全額を市費で賄わなければなりません。

#### ④ 体制

経済状況が厳しさを増す中、持続可能な都市経営に向けて人件費の抑制を目指し、「職員数適正化計画」（平成 11 年度（1999 年度）～平成 27 年度（2015 年度））に基づく様々な取組を進めてきました。職員数は、平成 11 年（1990 年）1,832 人、平成 22 年（2010 年）1,400 人、令和元年（2019 年）1,333 人となっています。

## （２）下水道事業の経緯・目的と効果

昭和 33 年に鎌倉処理区から事業を着手し、昭和 47 年（1972 年）には七里ガ浜下水道終末処理場を供用開始し汚水処理を進めてきました。

さらに、大船処理区も平成 5 年（1993 年）には山崎下水道終末処理場の供用開始を開始しており、順次、処理区域を拡大し普及率が上昇する中で、河川や海への生活排水の流入が減少し、水質が改善してきました。

一方、市街地整備により都市化が進み、従前は雨水が地表に貯まり地中に浸透していた場所も宅地化や舗装により、短時間で降雨の大半が雨水管きょや河川に流出するため、浸水リスクが大きくなっていることから、本市では、雨水施設や河川も順次整備を進めており、民間開発団地においては雨水調整池の整備を行い、浸水防止に努めてきたことにより、床上・床下浸水被害は減少してきています。

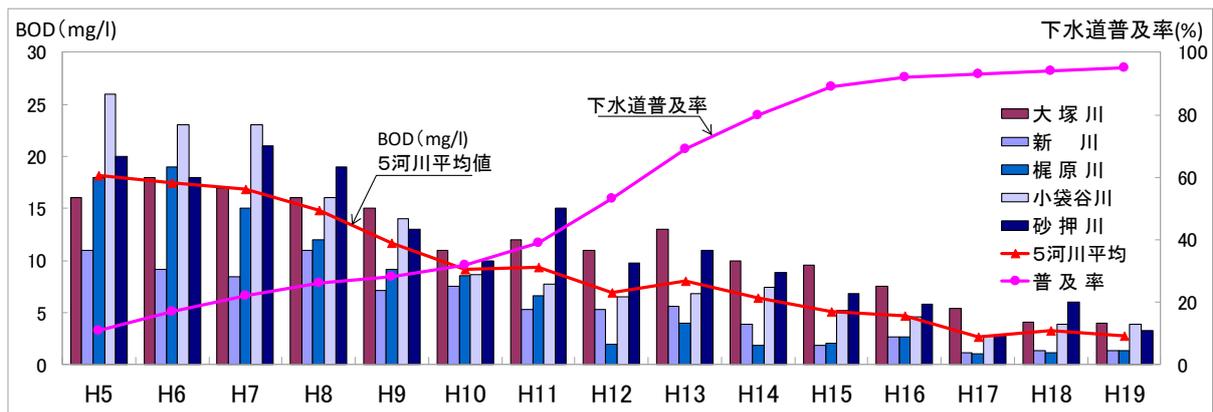


図 1-1 市内河川の水質改善と下水道普及率

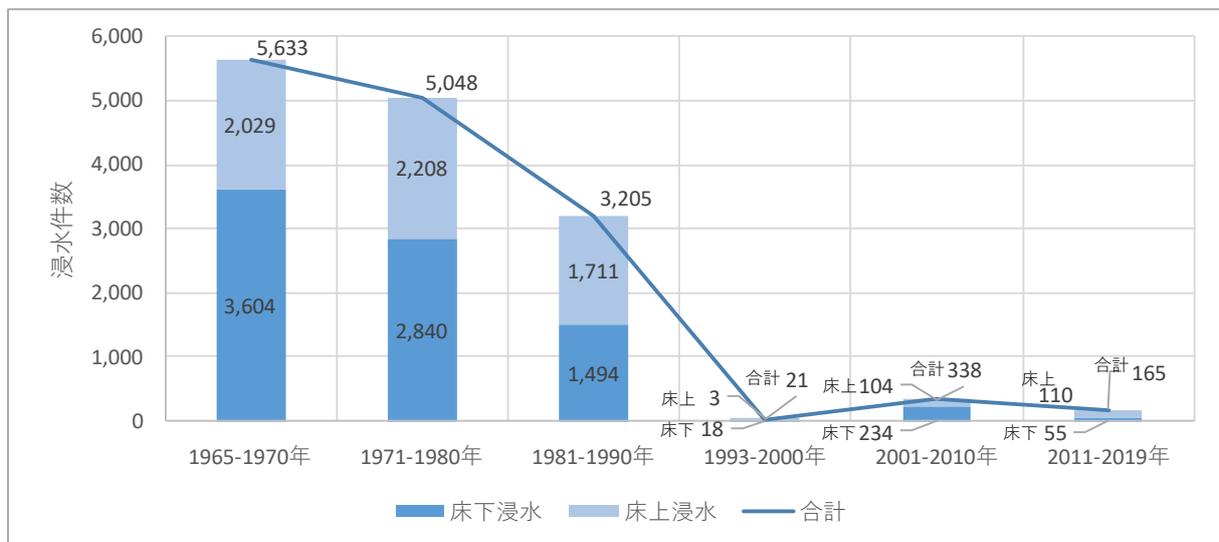


図 1-2 台風等による浸水件数の推移

※出典：鎌倉市地域防災計画（平成 30 年度/令和元年度版）

### 下水道事業の全体像

下水道事業の全体像は、以下の表にまとめ、ヒト・モノ・カネについて 30 年前と 10 年前と現在の比較表として表しました。

表 1-1 下水道事業全体像（30 年前から現在まで）

	30 年前 S63 年度（1988 年度）	10 年前 H20 年度（2008 年度）	現在 H30 年度（2018 年度）
市のフレーム 人口推計 財政規模 （百万円）  地方債現在高 （百万円）	人口 約 175 千人	人口 約 174 千人 一般会計 歳入 57,856 歳出 56,221 下水道事業特別会計 歳入 10,183 歳出 10,025 地方債現在高 45,338	人口 約 172 千人 一般会計 歳入 60,747 歳出 58,839 下水道事業特別会計 歳入 6,783 歳出 6,562 地方債現在高 38,060
機能 水洗トイレ 水質保全 浸水防止 資源利用	汚水普及人口約 51 千人 （普及率 29.1%） 水洗化人口 約 55 千人  雨水整備率	汚水普及人口 約 167 千人 （普及率 96.2%） 水洗化人口 約 151 千人  雨水整備率 76.7%	汚水普及人口 約 168 千人 （普及率 97.74%） 水洗化人口 約 157 千人  雨水整備率 77.6%
コスト(百万円)	維持管理費 686 管きよ 281 処理場 405 整備費 4,327 管きよ 2,676 処理場 1,651 公債費 1,861	維持管理費 1,206 管きよ 269 処理場 937 整備費 1,664 管きよ 612 処理場 1,052 公債費 6,445	維持管理費 1,251 管きよ 263 処理場 988 整備費 638 管きよ 254 処理場 384 公債費 4,118  累積投資額 汚水・雨水合計 174,600 保有資産 汚水 170,000 雨水 30,000
モノ 汚水管	汚水管きよ延長 総数 約 280km (50 年経過管きよ率 0%)	汚水管きよ延長 総数 約 486km (50 年経過管きよ率約 0.1%)	汚水管きよ延長 総数 約 489km (50 年経過管きよ率約 13%)

	30年前 S63年度（1988年度）	10年前 H20年度（2008年度）	現在 H30年度（2018年度）
雨水管	雨水管きよ延長 総数 不明 (50年経過管きよ率不明)	雨水管きよ延長 総数 約235km (50年経過管きよ率不明)	雨水管きよ延長 総数 約239km (50年経過管きよ率不明)
汚水ポンプ場	汚水ポンプ場 7箇所	汚水ポンプ場 7箇所 (1箇所休止)	汚水ポンプ場 7箇所 (1箇所休止)
調整池(ポンプ式)	調整池 0箇所	調整池 7箇所	調整池 7箇所
処理場	処理場 1箇所	処理場 2箇所	処理場 2箇所
カネ(資産) (百万円) (総投資額)	使用料収入 390 一般会計繰入金 4,500	使用料収入(調定額) 2,431 一般会計繰入金 3,159	使用料収入(調定額) 2,567 一般会計繰入金 2,253
人・組織	事務 22人 技術 71人 技能 12人 (4課1センター)	事務 7人 技術 48人 技能 1人 (2.5課2センター)	事務 10人 技術 20.5人 技能 1人 (1.5課1センター)

### (3) 投資・施設

#### ① これまでの投資

昭和33年度（1958年度）以降、管きよ・処理場などに急速に投資額を増やし、平成17年度（2005年度）以降は普及が進んできたことから財政状況をにらんで大幅に減額し、現在に至っています。

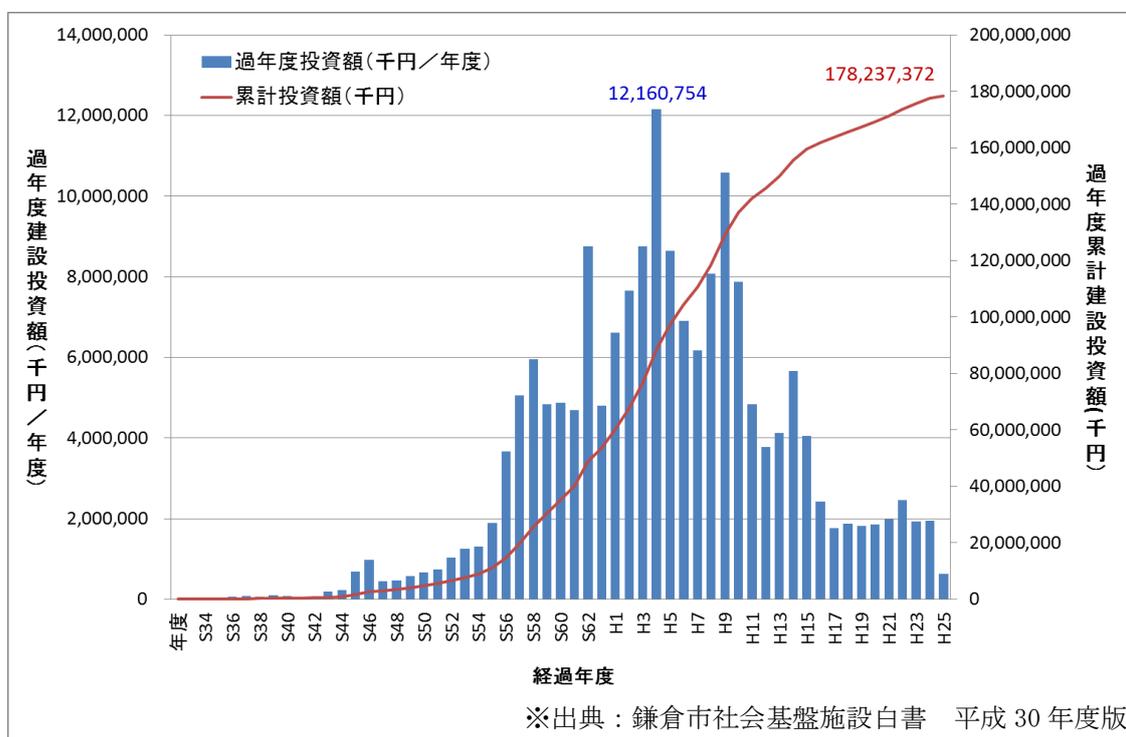


図 1-3 市下水道施設への投資額の過年度実績

表 1-2 過年度の施設別投資額（昭和33年度（1958年度）～平成25年度（2013年度））

種別	投資額	備考
管きよ	約1,074億円	汚水・雨水
下水道終末処理場	約595億円	
中継ポンプ場	約45億円	
雨水調整池	約63億円	ポンプ排水式のみ7箇所
その他施設	約6億円	

※出典：鎌倉市社会基盤施設白書 平成30年度版

平成 31 年度(2019 年度)に公営企業会計に移行した時点での固定資産高は約 934 億円(汚水 約 805 億円・雨水 約 129 億円)となっています。

## ② 公共下水道施設

これまでの投資の結果、公共下水道の汚水管きよ・雨水管きよ、下水道終末処理場、中継ポンプ場は表 1-1～1-5 のとおり、大きな資産となっています。

表 1-3 公共下水道施設の管理数量

種 別	計画数量	既設数量	備考
下水道終末処理場	2 箇所	2 箇所	
中継ポンプ場	7 箇所	7 箇所	小町ポンプ場は休止中
汚水管きよ	502km	489 km	塩化ビニル・鉄筋コンクリート等
汚水低地排水ポンプ	59 箇所	59 箇所	2 箇所休止中
雨水管きよ	307km	239 km	鉄筋コンクリート管・開きよ等
雨水調整池 (ポンプ排水式)	7 箇所	7 箇所	下水道事業計画施設 容量：25, 100m <sup>3</sup>
雨水低地排水ポンプ	9 箇所	9 箇所	
雨水ゲート	8 箇所	8 箇所	

出典：鎌倉市社会基盤施設白書 平成 30 年度版

表 1-4 公共下水道終末処理場（事業計画）

処理区名	鎌倉処理区	大船処理区
処理場名	七里ガ浜下水道終末処理場	山崎下水道終末処理場
処理方式	標準活性汚泥法	標準活性汚泥法
敷地面積	1.8ha	5.28ha
計画処理能力	48,600m <sup>2</sup> /日	51,000m <sup>2</sup> /日
計画処理人口	72,700 人	98,170 人
現有能力	48,600m <sup>2</sup> /日	46,700m <sup>2</sup> /日

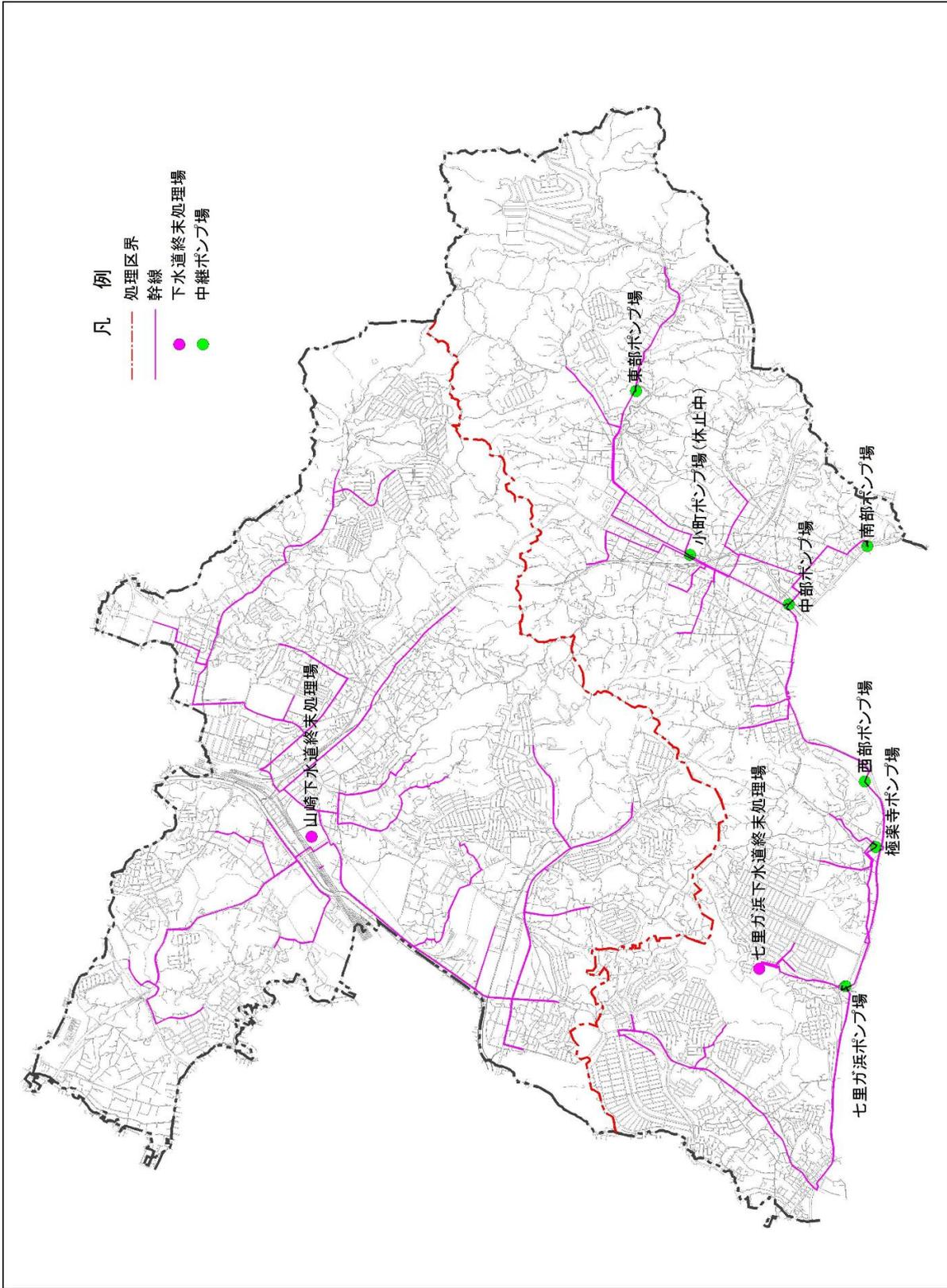


図 1-4 汚水施設 位置図

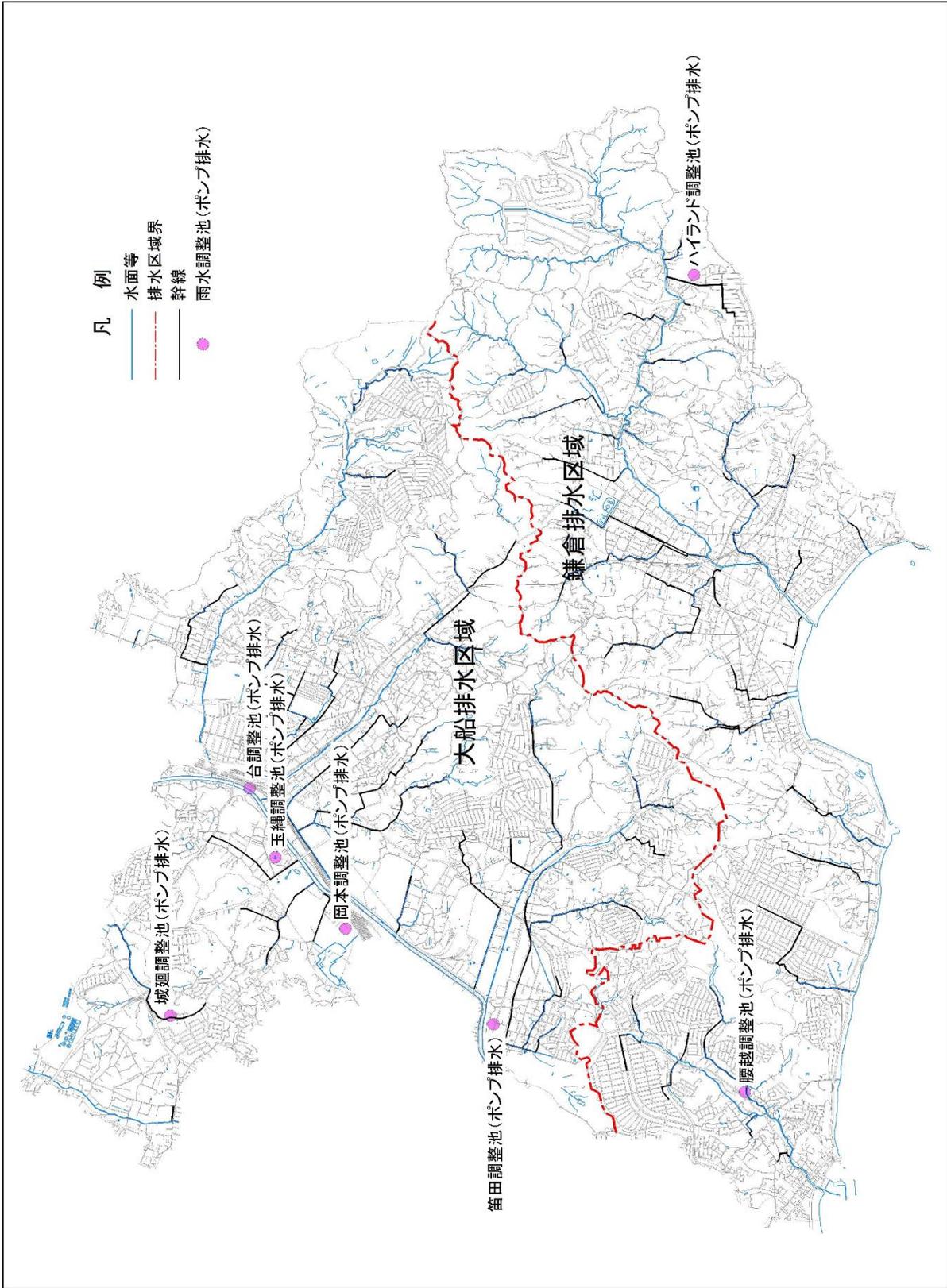


図 1-5 雨水施設 位置図

③ 整備状況、普及状況

本市の公共下水道における整備状況は、汚水は97.82%、雨水は77.58%となっています。

表 1-5 公共下水道の整備状況（令和2年（2020年）3月31日時点）

施設名	処理区・排水区	事業計画対象面積 (ha)	整備面積 (ha)	整備率 (%)
公共下水道 (汚水)	鎌倉処理区	1,188.5	1,179.1	99.21
	大船処理区	1,471.0	1,422.5	96.70
	全体	2,659.5	2,601.6	97.82
公共下水道 (雨水)	鎌倉排水区域	1,177.7	842.0	71.50
	大船排水区域	1,427.2	1,179.0	82.61
	全体	2,604.9	2,021.0	77.58

この結果約17万人の汚水処理が実施されており、下水道普及率は97.7%に達しています。

表 1-6 公共下水道（汚水）普及状況（令和2年（2020年）4月1日時点）

施設名	処理区	行政人口（人）	処理区域人（人）	普及（%）
下水道 (汚水)	鎌倉処理区	71,727	70,941	98.9
	大船処理区	100,766	97,663	96.9
	全体	172,493	168,604	97.7

## (4) 体制・委託

### ① 体制の拡大・縮小

本市には、昭和47年(1972年)から平成7年(1995年)まで「下水道部」が設置されていました。職員数も100名を超え、平成5年(1993年)には山崎下水道終末処理場の処理が始まったことに伴い、4課2センターの部となりました。その後、整備が一段落した平成8年(1996年)から、建設部門を統合した建設部に編入され、今現在は、道路、公園等も所管する都市整備部に下水道部門が加わり、2つある浄化センターも1つの課として整理されています。

表 1-7 下水道事業配置職員数の推移

		昭和 63 年度 (1988 年度)	平成 20 年度 (2008 年度)	平成 30 年度 (2018 年度)
職員 人数	事務職	22	7	10
	技術職	71	48	20.5
	技能員	12	1	1
	合計	105	56	31.5
下水道事業 関連課		4 課 1 センター (下水道部)	2.5 課 2 センター (都市整備部内)	1.5 課 1 センター (都市整備部内)

令和2年度（）現在の本市の下水道運営に関する組織は、図1-6のとおりです。

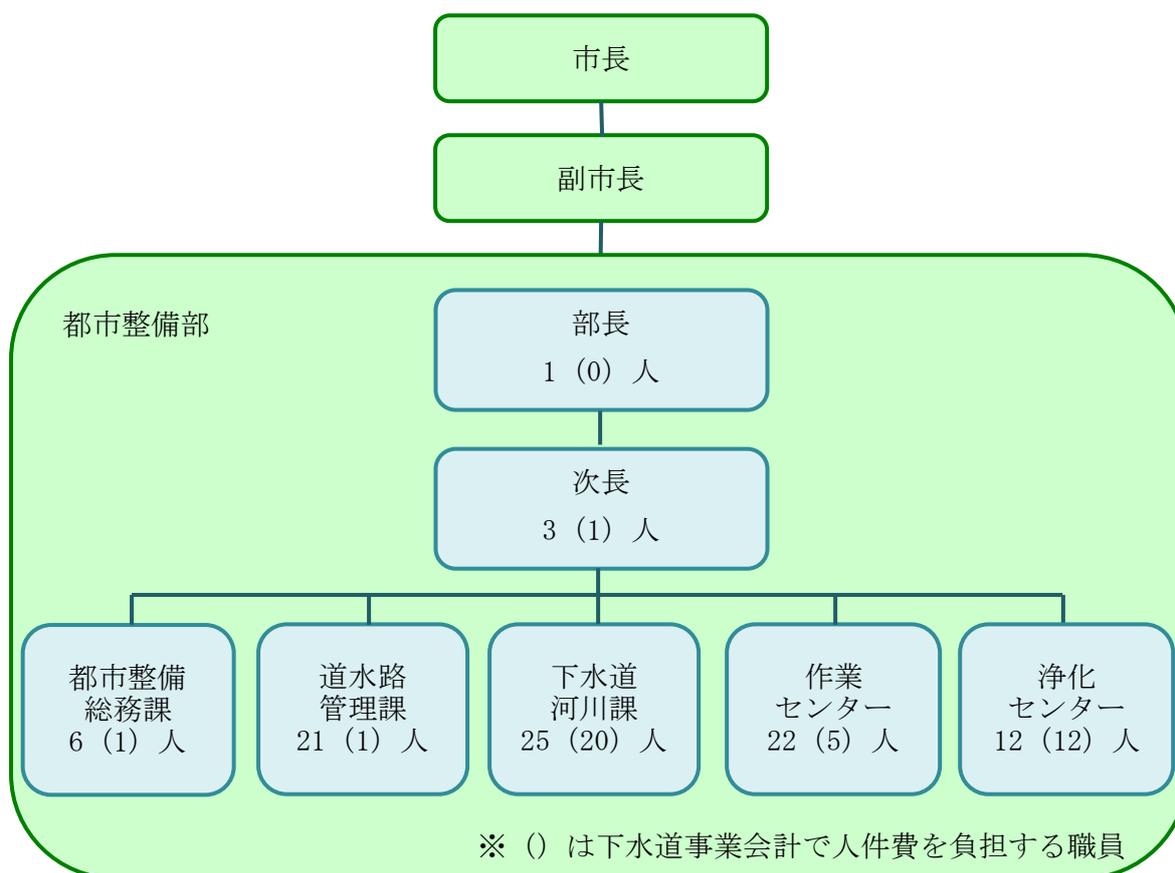


図1-6 下水道事業体系図（令和2年度（2020年度））

本市では、地方公営企業法の財務規定のみを適用しているため、1つの課に一般会計に属する職員と、下水道事業会計に属する職員が混在するだけでなく、効率的な市政運営のため、1人の職員が一般会計、下水道事業会計の事務を行うことがあります。

## ② 民間への委託

下水道事業については、これまでも、下水道終末処理場の運転管理をはじめとして、様々な業務を民間に委託してきましたが、民間事業者の技術力や経営ノウハウによるインフラ管理は、下水道事業の多くの施設の経費縮減に対して有効な取り組みです。行政と民間事業者が役割を分担し、民間の創意工夫が発揮できる場を設け、活用していきます。

通常、民間に業務を委託する際には、単独業務を単年度契約で仕様規定による発注（作業の内容ややり方、回数を市が定めて発注する）が原則ですが、必要な情報を開示しながら、複数業務の一括発注、複数年度契約、性能規定による発注（作業の内容ややり方は示さず、性能を要求すること）を行うことで、作業の平準化や重複作業の効率化、民間の創意工夫を促し民間の技術的ノウハウの活用によるコスト削減を見込むことが可能となります。

表 1-8 主な民間管理委託

名称	契約期間	契約金額
水処理施設等運転管理業務委託 (長期継続契約)	令和 2 年 (2020 年) 7 月 1 日から 5 年間	年 5.2 億円
汚泥焼却施設運転管理業務委託 (長期継続契約)	令和 2 年 (2020 年) 8 月 1 日から 5 年間	年 0.8 億円

## (5) 下水道財政

### ① 下水道財政の仕組み

本市の下水道事業は、平成 31 年 (2019 年) 4 月 1 日に、会計制度を官公庁会計の 1 つである特別会計から公営企業会計に移行させました (地方公営企業法のうち財務規定部分を適用)。これにより、資産・損益が把握でき、適切な経営計画の策定が可能になったほか、企業間での経営状況の比較が可能になります。

下水道事業に公営企業会計を採用するメリットとしては、損益情報・ストック情報の把握による適切な経営計画の策定が可能になること、企業間での経営状況の比較が可能になることなどがあげられます。

官公庁会計と公営企業会計の相違点の主なものとして、損益取引と資本取引の区分が挙げられます。

官公庁会計では、すべての収入を歳入、すべての支出を歳出として、歳入と歳出の差引きにより剰余金を算出します。一方、公営企業会計では収入及び支出を、I 当年度の

損益取引に基づくもの（企業活動の成果としての利益や損失＝収益的収支）と、Ⅱ投下資本の増減に関する取引（Ⅰ以外＝資本的収支）とに区分しています。

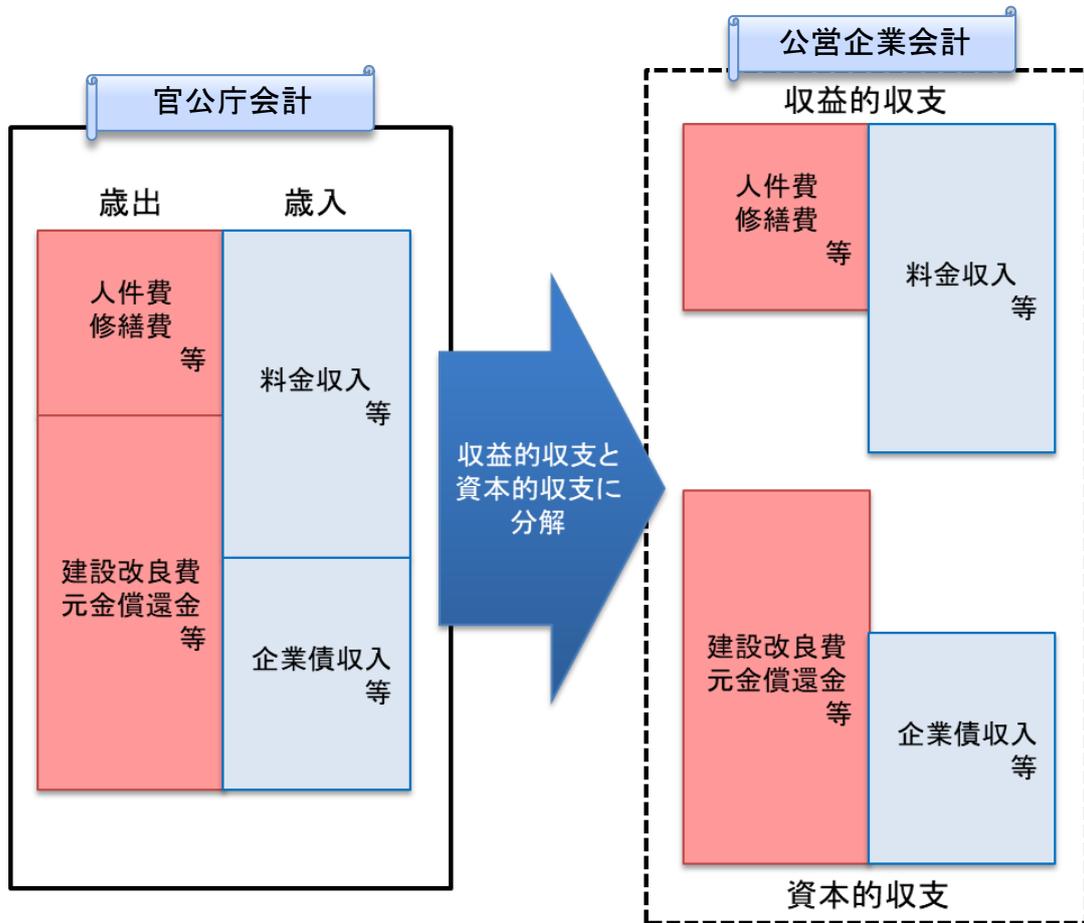


図 1-7 官公庁会計と公営企業会計の違い

このため、予算においても「収益的収支予算」と「資本的収支予算」の2本建てになります。

## I 収益的収支予算（3条予算）

収益的収支予算には、現金の収入・支出に関わらず、公営企業の経営活動に伴い1年間に発生すると予想されるすべての収益とそれに対応するすべての費用が計上されます。

収益的収入	料金、受託工事費等
収益的支出	人件費、材料費、減価償却費、支払利息等

※支出の効果が当該年度の費用として処理され、当該事業年度の収益に対応するもの

## II 資本的収支予算（4条予算）

資本的収支予算には、諸施設の整備、拡充等の建設改良費、これら建設改良に要する資金としての企業債収入、現有施設に要した企業債の元金償還金等の予定額を計上します。

資本的収入	企業債、出資金等
資本的支出	建設改良費、企業債元金償還金等

※支出の効果が翌事業年度以降に及び、将来の収益に対応するもの

公営企業は、施設等を整備し、住民生活や地域の発展に不可欠なサービスを提供するため、経済性を発揮するよう運営されるものです。すなわち投下資本の回収によって経営を持続していきます。

当該年度における経営活動の計画としての損益予算（収益的収支予算）と、施設の建設・更新のために必要な資金や企業債の借入額・償還額等の見通しを示した資金予算（資本的収支予算）とを区分することで、経営活動と投資活動の両面からの統制が可能となります。

下水道事業は、その事業に伴う収入によってその経費を賄い、自立性をもって事業を継続していく「独立採算制」が原則ですが、下水道事業に係る経費の負担区分には、「雨水公費・汚水私費」の原則が適用されます。

汚水私費の原則は、汚水を排出した者が経費の負担をすべきとの考えから採用されるものですが、雨水などの等しく利益を受ける部分については、公費（税金）で処理を負担します。

## ② あるべき姿

---

下水道事業の経費負担は、等しく利益を受ける「雨水」分は公費（税金）、使用者が利益を受ける「汚水」分は、公費負担すべき部分を除き私費（下水道使用料）という原則が適用されます。自律的に事業収入によってその経費を賄う「独立採算」が基本です。

## ③ 現状

---

本市では、近年投資を大幅に抑制してきたことから企業債の償還が進み、企業債残高が大幅に減少し、当面、企業債償還金（元金返済金）の支出、企業債利子の支出も減少していきます。

一般会計繰入金については、公費で負担すべき経費（基準内繰入）を超えて下水道事業の費用不足分を補填する経費（基準外繰入）を繰入れています。

なお、起債償還時に国からその一部が補填される地方交付税（総務省）は、鎌倉市が不交付団体のためありません。

公共下水道（汚水）の普及はほぼ終わっていますが、汚水の有収水量は、少子高齢化の進行、節水型の家電製品の普及等により緩かに減少しており、下水道使用料収入の減少が続いています。

【参考2】 令和元年度（2019年度）鎌倉市下水道事業会計決算（簡易版）

(1) 収益の収入及び支出

収入

区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
第1款 下水道事業収益	7,285,400,000	7,290,558,359
第1項 営業収益	2,978,016,000	2,956,179,683
第2項 営業外収益	4,307,384,000	4,334,378,676

支出

区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
第1款 下水道事業費用	6,738,777,000	6,542,361,761
第1項 営業費用	5,914,469,000	5,783,979,720
第2項 営業外費用	797,964,000	737,038,041
第3項 特別損失	21,344,000	21,344,000
第4項 予備費	5,000,000	0

(2) 資本の収入及び支出

収入

区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
第1款 資本の収入	2,268,123,000	1,757,222,865
第1項 企業債	1,809,600,000	1,311,000,000
第2項 他会計補助金	283,673,000	283,673,000
第3項 国庫補助金	164,613,000	155,485,000
第4項 分担金及び負担金	4,927,000	3,958,865
第5項 長期貸付金償還金	5,310,000	3,106,000

支出

区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
第 1 款 資本的支出	4,525,229,160	3,963,421,200
第 1 項 建設改良費	1,101,817,160	542,808,135
第 2 項 企業債償還金	3,417,440,000	3,417,439,065
第 3 項 長期貸付金	5,972,000	3,174,000

(3) 特例的收入及び支出

収入

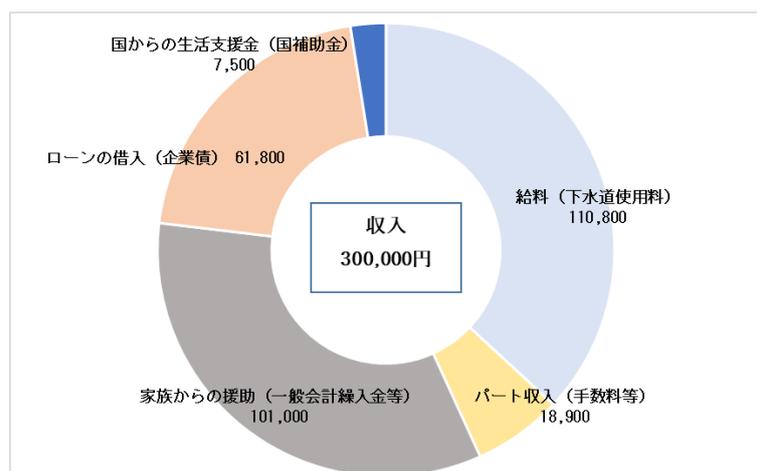
区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
特例的收入	463,279,000	454,276,336

支出

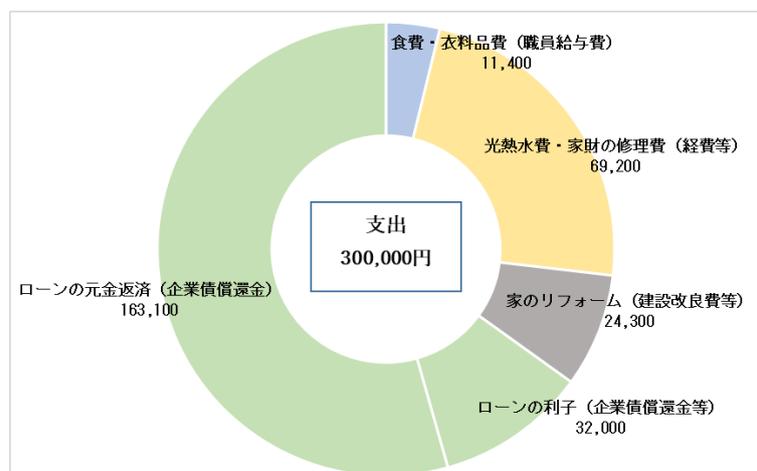
区 分	予 算 額 (円)	決 算 額 (円)
特例の支出	509,191,000	509,190,514

### 【参考3】 鎌倉市の下水道収支を家計に例えると

令和元年度（2019年度）の収支を1か月あたりの世帯収入30万円の家族に例えて表してみました。



このグラフからは、給料（下水道使用料）に次いで、家族からの援助（一般会計繰入金等）が収入の多くを占めており、給料やパート収入だけでは家計を賅っていないことが分かります。すべての方が恩恵を受ける雨水の処理などについては、一般会計からの繰入で賅う必要がありますが、汚水私費・雨水公費の原則に従って、収入のバランスを図っていく必要があります。



支出については、その多くをこれまでのローンの返済（企業債償還金）が占めている状況です。

企業債償還金について説明すると、下水道事業では、施設の整備の際に、企業債（借金）を活用しています。これは下水道の施設建設に多くの費用が必要になる一方、施設は比較的長期間使用できることから、施設の整備時に居住する市民が一括して負担するのではなく、一定期間の借入を行うことで、将来下水道を使用する方々にも施設整備の費用を負担していただくとの考え方（世代間公平）から企業債を活用しています。

## (6) 課題の整理

### ① 類似都市との比較分析

公営企業会計に係る「経営比較分析表」(※)のうち経費回収率において、本市の令和元年度(2019年度)の割合は81.24%となっています。

経費回収率は、使用料(私費)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した指標であり、使用料水準等を評価することが可能です。従って指標の率は100%以上であることが必要で、100%を下回っている場合、汚水処理に係る経費が使用料以外の収入(公費等)により賄われていることを意味するため、適正な使用料収入の確保及び汚水処理経費の削減が必要になります。

また、施設利用率も類似団体や全国平均値よりも低い値を示しています(53.31%)。これは、市内に処理場が2つあることが影響しており、将来的に2つの処理場を1つに統合し、施設利用率の向上を図る必要があると言えます。

他にも、管きょ改善率も伸び悩む状況です(0.00%)。

本市の下水道事業は、既に建設の時代から補修・更新、さらには再構築の時代を迎えています。必要な補修更新、再構築が実施されているかと言えば、未だ足りない状況です。今後、管きょ改善率をどのように改善していくか、また、経費回収率をどのように高めていくかが大きな課題と言えます。

※「経営比較分析表」…経営及び施設の状況を表す経営指標を活用し、経年比較や他公営企業との比較、複数の指標を組み合わせた分析を行うことにより、経営の現状及び課題を的確かつ簡明に把握することが可能になります。総務省からの通知によって策定及び公表を行っています。

### ② これまでの答申・計画の実施状況

下水道事業運営審議会からは、「下水道使用料の適正化について」は平成18年(2006年)10月に答申をいただきました。

使用料適正化の上で、汚水に係る資本費も使用料対象経費とすべきで、公費と私費とで等分負担となるよう、おおむね10年以内に資本費の50%算入が達成できるよう段階

的に算入率を高めることとし、当初の改定は20%程度にとどめ、第一歩を速やかに踏み出すこと。

最少の経費で最大のサービス提供に向けて経営努力を払うべきで使用料改定に当たっては、使用者の理解と協力が得られるよう十分な情報公開と広報に努めることとなっています。

また、「下水道事業の今後のあり方について」、平成19年（2007年）10月に答申がありました。

市街化調整区域において、公共下水道と合併浄化槽を併用して、効率的に整備を進めること。

市街化区域における受益者負担金との公平性、継続性を保つ上で、地方自治法に定める分担金により負担を求めること。

未接続家屋の解消は重点課題で、普及促進体制を強化して取り組むこととされています。

この答申に基づき、平成19年（2007年）に平均改定率約20%、平成24年（2012年）に約10%の使用料改定を行い、平成24年度（2012年度）決算においては資本費充当率が約45%に達しましたが、その後、使用料の改定を行っていないこともあり、平成30年度（2018年度）の実質的な資本費充当率は約36%となっています。

また、市街化調整区域については、平成22年（2010年）に市街化区域の受益者負担金に代わる鎌倉市公共下水道事業受益者分担に関する条例等を制定し、受益者に負担を求めています。

未接続家屋の解消については、平成24年（2012年）4月に訪問指導を行う専門職員2名を配置し、平成24年度（2012年度）から平成29年度（2017年度）までの6年間で未接続家屋約2,000件を訪問し、その後約200件が公共下水道に接続しています。

下水道に関する本市の計画には、「第3次鎌倉市総合計画第4期基本計画（令和2年（2020年））」、「鎌倉市都市マスタープラン（平成28年（2016年））」、「鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画（平成28年（2016年））」などがあります。

また、公共下水道に関しては、「鎌倉市下水道マスタープラン（平成17年度（2005年度））」、「鎌倉市下水道中期ビジョン（平成24年度（2012年度））」「鎌倉市下水道全体計画（昭和32年度（1957年度）～）」、「鎌倉市下水道事業計画（昭和33年

度（1958年度～）」、「鎌倉市下水道総合浸水対策計画（基本計画）（平成20年度（2008年度））」、「鎌倉市下水道ストックマネジメント計画（平成30年度（2018年度））」、「鎌倉市下水道総合地震対策計画（第Ⅱ期）（平成29年度（2017年度））」、「持続型幹線計画（平成25年（2013年））」などがあります。

#### 「鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画」

本市では、昭和30年代から急速な都市化に合わせて整備した様々な市民生活を支えるインフラが次々改築更新期を迎える一方、市財政は収入減少・扶助費等拡大持続が見込まれたことから、インフラ全体のあり方計画策定の委員会を設置し、「鎌倉市社会基盤施設マネジメント計画」（以下、「マネジメント計画」という。）を平成28年（2016年）に策定しました。総務省の要請もあり試算した今後40年間インフラ機能持続に必要な平均年間費用が、平成25年度（2013年度）の1.48倍（一般インフラ27億円）から2.75倍（下水道59億円）と見込まれ、安心インフラの維持・財政負担軽減と財源確保・リスク評価による優先度・市民/民間との一体管理・情報管理を基本方針に、下水道は予防保全型管理（健全度調査による更新）・伏越/中継ポンプ場削減などで、平均44億円に縮減かつ平準化可能と推定しました。

### ③ 課題の整理

#### I) 施設老朽問題の深刻化

鎌倉市は、昭和33年（1958年）から下水道整備を行っており、公共下水道（汚水）整備率は令和元年度（2019年度）末時点で約98%と概ね完了しています。

整備された管きょ延長は、令和元年度（2019年度）末時点で約490km、そのうち標準耐用年数50年を経過した割合は約13%となっており、10年後には約33%に増加するものと試算しています。

処理場・ポンプ場設備については一定の点検・補修を定期的に行っていますが、耐用年数が短く、20-30年ごとの改築更新が必要です。管きょは大半が未点検で、令和元年度（2019年度）には下水道管が原因の道路陥没が5件発生しており、道路陥没が発生した場合、交通事故の要因となる等、影響が大きいものとなっています。

また、下水道本管は、当初からコンクリート管を使用していますが、宅地内から本管へ排水するための取付管は陶管やZパイプ<sup>1</sup>も使用されていたため、破損や排水不良によるつまりの原因にもなっています。

特に、昭和40年代に開発された民間団地は、下流からの公共下水道整備に併せて独自のコミュニティプラントによる汚水処理を廃止し、順次公共下水道への接続が行われ、建設当時の下水道管は市が寄付を受けて維持管理を行っていますが、老朽化が進んでいます（32団地 約87km）。寄付を受ける際に詳細調査を行っていないことから、現在実態が分かっておらず、破損等が発生してから修繕改築を行う事後保全の維持管理となっています。

団地内では汚水柵がコンクリート柵であったり、取付管が陶管やZパイプを使用していることが多く、木根の侵入によるつまりや破損・閉塞の原因となっています。

下水のつまりは、敷地内の汚水柵からの溢水だけでなく、家屋内のトイレ、浴槽、洗面所、台所からの汚水の逆流にまで及ぶことがあり、市民へ多大な影響を及ぼすこととなります。

詰まり等の苦情対応は年間約125件にも及んでいることから、計画的な管きよの実態調査を行い、修繕改築計画を策定し順次改築工事が必要であり、財源の確保だけではなく、修繕工事を進めるための体制整備や民間企業のノウハウの活用が必要となります。

## II) 地震津波に対する下水道施設の脆弱性

鎌倉処理区の汚水は、6箇所のポンプ場を経て七里ガ浜下水道終末処理場に送水し処理しています。

神奈川県が公表した津波想定では、鎌倉処理区や国道134号が津波で浸水すると想定されており、6カ所の中継ポンプ場のうち5箇所が水深5m～10m程の浸水し機能停止が危惧されています。

そのためには、中継ポンプ場を必要とせず、地震津波にも影響を受けない大深度の下水道幹線の整備が必要で、現在はルート・施設位置の検討を進めていますが、多額の財源の確保が課題となっています。

---

<sup>1</sup> 硬質瀝青管。紙に瀝青材(コールタール等)を浸透させ防水効果を高めたパイプ

### Ⅲ) 頻発する集中豪雨による浸水被害の拡大

市街地整備により都市化が進み、従前は雨水が地表に貯まり地中に浸透していた場所も宅地化や舗装により、短時間で降雨の大半が雨水管きょや河川に流出するため、浸水リスクが大きくなっています。

鎌倉市の雨水施設は、以前は普通河川としていた水路も昭和 50 年度（1975 年度）に公共下水道へ位置づけ、新設の雨水管きょとともに公共下水道として維持管理を行ってきています。

令和元年度（2019 年度）末の整備率は約 78%ですが、財源問題のみならず、水路周辺の宅地化が進んで水路拡幅用地を確保できないことから、進捗率は伸び悩んでいます。

このことから、水路や雨水管の整備と併せて、雨水の貯留施設の機能向上を図っていく必要があります。

また、公共下水道として位置付ける前に、いつ整備されたか不明な施設が多く、早急な実態調査を行い、修繕改築計画を策定し順次改築工事が必要です。

### Ⅳ) 財源不足と人口等減少

近年、人口減少や節水機器の普及などにより有収水量が減少しており、これに比例して下水道使用料収入も減少しています。

下水道使用料については、平成 18 年（2006 年）「概ね 10 年以内に資本費 50%算入達成が望ましい」との答申に対して、平成 30 年度（2018 年度）の実質的な資本費充当率は約 36%となっています。

## 2 将来の事業環境

### (1) 市全体（人口、土地利用）

本市の人口は、平成 31 年（2019 年）172 千人から令和 12 年（2030 年）に 161 千人、令和 32 年（2050 年）には 141 千人にまで減少すると推計しています。また、少子高齢化の一層進行で、高齢者「単独世帯」の増加が予測されています。

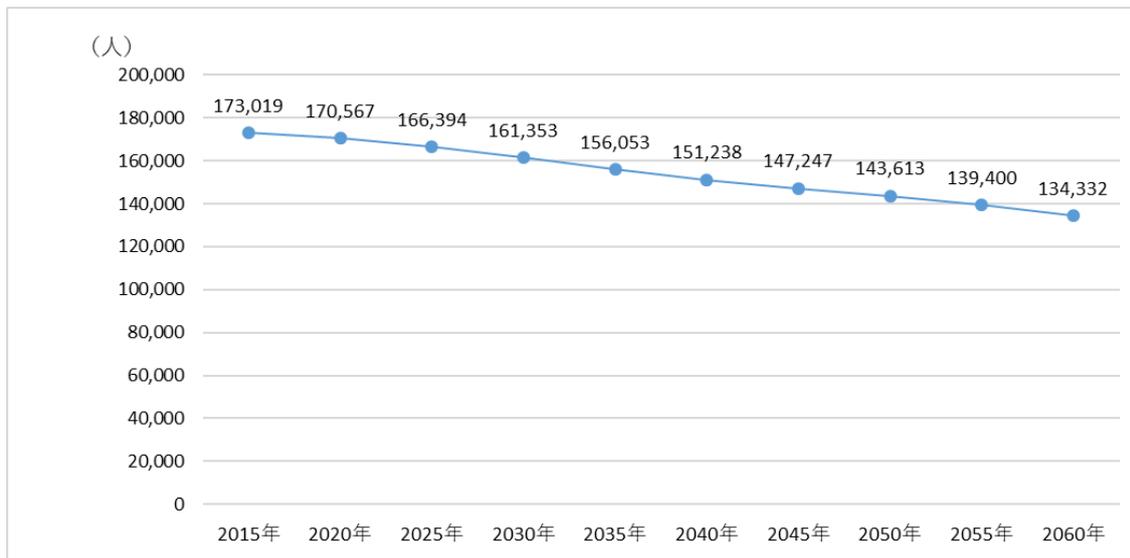


図 2-1 総人口の推計

※出典：鎌倉市第 4 期基本計画（令和 2 年 4 月）

土地利用については、大船地域の都市機能強化に加え、深沢地区において旧国鉄清算事業団跡地等（約 32ha）で再開発事業を予定しています。

### (2) 雨水（降雨、雨水施設）

全国的に台風や集中豪雨による短時間多量降雨がより頻発することが見込まれます。

また、おり、浸水の懸念に対し、雨水貯留施設等の検討が必要となっています。

### (3) 老朽施設の急増・リスク

昭和33年(1958年)から着手した鎌倉処理区の管きよ、七里ガ浜下水道終末処理場及び6箇所の中継ポンプ場は、老朽化が進み維持管理経費が増加します。また、5箇所の中継ポンプ場が津波浸水想定区域内にあることから、施設の脆弱性が顕著になっています。

一方、七里ガ浜下水道終末処理場が供用開始から75年を迎える令和29年(2027年)には、人口減少、汚水流入量の減少が見込まれ、予想汚水量では、現在、2つの処理場で処理している汚水を山崎下水道終末処理場1箇所で処理することが可能となります。持続型下水道幹線再整備事業による新ポンプ場を起点に鎌倉処理区の汚水を大船処理区に流入させ、処理区を統合することにより、汚水量が増加する山崎下水道終末処理場では、増設または改築による対応が必要ですが、七里ガ浜下水道終末処理場及び6箇所の中継ポンプ場を廃止することが可能になります。

### 3 経営の基本方針

下水道は、伝染病等に対する公衆衛生の確保、川や海の水質保全、豪雨時の浸水対策など、市民生活に欠かすことのできない基本ライフラインとなっています。

現在、本市の汚水整備は約98%普及し概ね完了していますが、雨水整備は80%弱にとどまっており、今後も整備拡充を続けながら修繕改築していくことが必要となります。

また、老朽施設の増加、近年多発する地震津波等に対する下水道施設の脆弱性、集中豪雨の増加による浸水被害の拡大、財源不足と人口減少等、取り組むべき課題が多い中、厳しい財政状況下においても持続可能な下水道事業が求められています。

このことから、以下の基本方針を定め、戦略的な下水道事業運営を行います。

#### 予防保全への転換

- ・下水道施設の管理は、これまで破損等が発生してから修繕改築を行う「事後保全型管理」としてきましたが、今後、老朽施設が更に増加することから、破損等使用限界に達する前に修繕改築を行う「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。

#### 下水道施設の脆弱性の解消（地震・津波・浸水）

- ・災害時にも下水道が機能するよう、津波時に破損する中継ポンプ場をなくし自然流下により送水できる大深度の持続型下水道幹線の整備や既存施設の耐震化を進めます。
- ・雨水施設の整備を引き続き進めるとともに、施設の老朽度を点検・調査し、修繕・改築計画を作成、実行していきます。

#### 経営健全化

- ・長期的に持続可能な下水道事業運営とするため、経費縮減など努力を行った上で、必要な下水道使用料改定を行います。
- ・下水道事業を遅滞なく進めるため、必要な人員配置と技術力確保を行います。
- ・民間に任せられることは民間に委託し、業務の更なる効率化を図ります。

## 4 投資・財政計画（令和3～12年度）

### （1）検討手順・方針

投資・財政計画の検討にあたっては、30年後を視野に、今後10年間の試算を複数パターン下記のとおり試算し、選定します。

- ・長期計画(社会基盤施設マネジメント計画:40年間、H28)、施設長期計画(持続型幹線計画:H25)、中期計画(下水道中期ビジョン:10年間、H24)を踏まえて、行うべき点検・補修・改築の投資額を設定する（「投資試算」）。
- ・過去の答申、将来の有収水量の変化等も踏まえて、投資計画の財源の見通しを立てる（「財源試算」）。
- ・「投資」と「財源」の収支ギャップを、料金改定や投資計画の見直し等再検討し、「試算を繰り返すことで収支ギャップを解消し、投資・財政計画を策定します。

### （2）投資計画

#### ① 長期・中期目標

長期目標(30年)：リスクを適切に管理しつつ、地震津波・豪雨災害に脆弱性のない、時代に対応した施設に改築します。

中期目標(10年)：処理場・ポンプ場は設備補修・更新を行いつつ全体を耐震化します。陥没・逆流危険の大きい管路を特定し、リスクの高い幹線に加えて修繕・改築を進めます。

#### ② 施設の投資計画 令和3～12年度(2021～2030年)

- ・緊急輸送路の污水管修繕改築工事(実施設計 R3・改築工事 R4～R8) 約4億円
- ・民間開発団地管きよの改築更新(管きよ調査 R5～R8、修繕改築工事 R9～R12)約4億円
- ・雨水管・雨水調整池の修繕改築(修繕計画 R3、修繕改築工事 R4～) 約5億円
- ・下水道終末処理場の耐震化・改築(スマネ計画 R3～R4、処理場耐震 R3～、山崎・七里改築工事 R6～) 約195億円

- ・持続型下水道幹線再整備事業（ポンプ場を含む都市計画決定・事業計画・各施設実施設計等 R3～R8、新七里ガ浜ポンプ場整備工事 R9～） 約 49 億円

### ③ 最適・平準化・広域化

---

マネジメント計画の考え方に基づき、予防保全型管理の早期導入・投資額平準化のため、令和3年度（2021年度）から令和5年度（2023年）の管路調査・補修改築費を増額します。

施設・管理の広域化については、平成30年（2018年）11月に神奈川県及び県内市町村を構成員として設置された神奈川県汚水処理事業広域化・共同化検討会の報告をもとに検討予定です。

### ④ 体制・民活・技術力

---

組織の効率化に努めつつ、予防保全型管理・災害脆弱性解消が可能となる体制・技術力への拡充を行います。

下水道終末処理場の運転に維持管理を加えて複数年度契約とする包括的民間委託の検討を進めるとともに、管きょにおいても点検・調査業務、突発的修繕を包括して複数年度契約、性能規定による包括的民間委託の導入を進め、更なる民間活用を検討します。

### ⑤ その他の取組（デジタル化等）

---

紙の下水道台帳について、電子化し老朽化対応を含む維持管理支援システムに拡充します。

### (3) 財政計画

#### ① 中期目標

---

公営企業会計制度に移行したことで、長期的視点をもった公営企業経営、資産等の正確な把握が可能になったことから、経営状況を的確に把握・予測した上で10年間の収支均衡をめざします。

#### ② 企業債

---

今後大幅に増加が見込まれる改築・更新費に対して、基準の範囲で企業債を有効に活用し、起債にあたっては、償還（返済）期間の適正な設定などを行い、企業債残高を適正に管理します。

#### ③ 使用料

---

人口減少や節水機器の普及等も考慮し、下水道使用料収入を予測します。

不明水対策の実施や民間委託の拡大等でさらなるコストの削減を実施しつつ、適正な使用料を目指していきます。

総務省が示す1 m<sup>3</sup>あたりの使用料最低150円も参考に、資本費の50%以上算入（平成24年（2012年）答申）を行います。

なお、使用料の改定時期については、条例改正のため市議会での審議、下水道使用者への十分な説明及び使用料の徴収を委託している神奈川県企業庁のシステムの改修期間を見込む必要があります。

#### ④ 繰入

---

基準外繰入額を長期的に減少させていくことを目指します。

## ⑤ 資産活用

平成 23 年（2011 年）の検討の結果、七里ガ浜下水道終末処理場では太陽光発電、山崎下水道終末処理場では下水熱焼却廃熱利用・汚泥燃料化・太陽光発電・下水処理水再利用について事業可能性が生まれました。

しかしながら、太陽光発電は再生可能エネルギー固定買取価格が年々下がっており、下水熱焼却廃熱利用・汚泥燃料化・下水処理水の再利用には、安定的な受け入れ先の見込みがつかない状況で、さらに検討していきます。

### 今後の戦略（汚水流出事故と今後の戦略的事業案）

平成 28 年（2016 年）4 月、稲村ガ崎で汚水圧送管が破損したことによる、汚水の流出事故が発生しました。

この事故は、国道の地盤沈下等に伴い汚水圧送管が破損したもので、これにより下水道終末処理場へ汚水を送水出来なくなったことから、汚水を簡易消毒し一時的に海へ放流しました。

海への汚水の放流量は、約 1 カ月間で約 36 万 m<sup>3</sup> となり、緊急工事による仮設圧送管の設置を経て、圧送管が完全に復旧するまでには、約 2 年 6 カ月間、総工事費約 5 億 7 千万円を要し、多大な影響が生じました。



陥没の状況



鎌倉市  
Kanazawa City

平成 28 年 5 月 6 日

節水に御協力をお願いします！

【問い合わせ】電話番号 23-3000  
下水道河川課 内線 2637、2317  
都市整備総務課 内線 2397

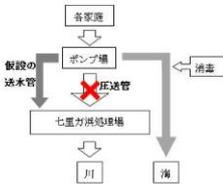
4 月 14 日に稲村ガ崎の崖の一部が崩落し、その後 4 月 22 日に国道 134 号の歩道の下に埋まっていた下水の圧送管が破損しました。この圧送管は鎌倉地域のうち約 17,000 世帯の下水を坂ノ下のポンプ場から七里ガ浜処理場へ送る管です。

このため、止むを得ず 4 月 22 日から下水を消毒処理して海に放流しています。4 月 29 日には仮設の送水管を設置しましたが、全ての量を送水することができず、現在も送水できない下水を海に放流しているところです。

圧送管の破損箇所は管の下側の地盤が不安定となっている上、稲村ガ崎の崖が再度崩れる危険性が高いことから、破損した圧送管を直ちに復旧できない状況です。現在、仮設の送水管を増強する工事をするともに、本復旧に向けて全力を挙げて取り組んでいます。



鎌倉市下水道局ポンプ場  
鎌倉市東山地区  
下水放流場所  
国道南側歩道



各家屋  
ポンプ場  
仮設の送水管  
圧送管  
七里ガ浜処理場  
川  
海



仮設の送水管の設置状況

【節水にご協力を】

海への放流を最小限に抑えるため、節水に御協力をお願いします

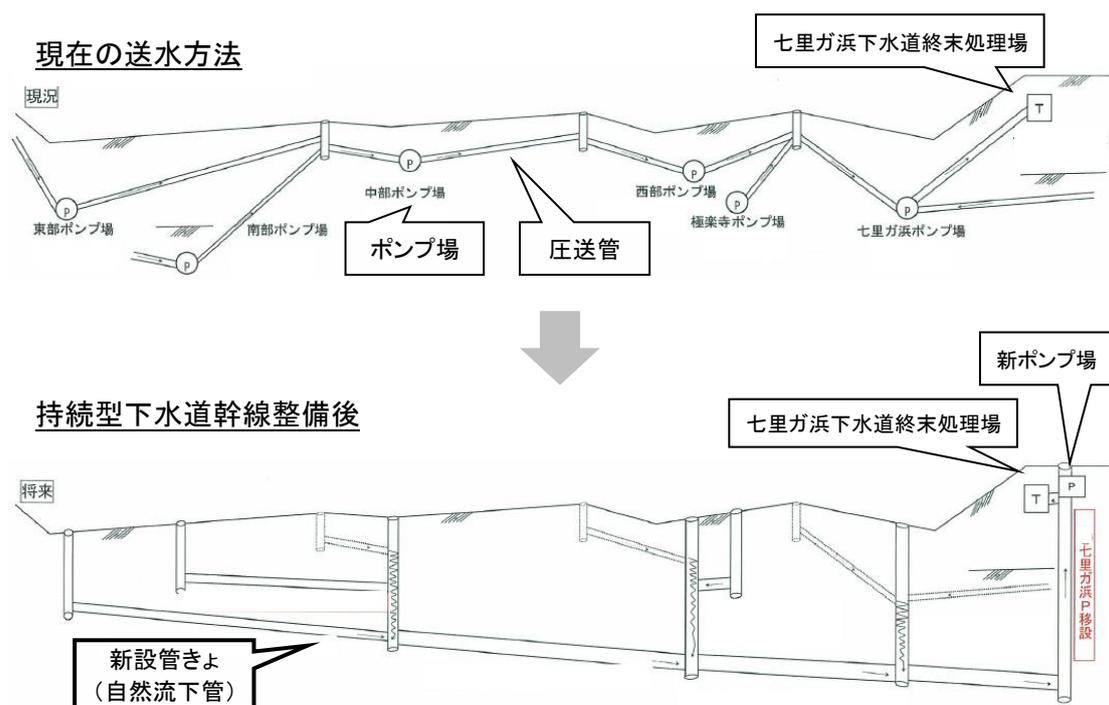
節水例：洗面や歯磨き、食器を洗うときなどは、水を流しっぱなしにしない  
風呂の残り湯を洗濯・植木の水やりに使う

地区：十二所、浄明寺、二階堂、西御門、材木座、雪ノ下、扇ガ谷、佐助、小町、大町、御成町、笹目町、由比ガ浜、長谷、坂ノ下

鎌倉市は七里ガ浜に下水道終末処理場を有し、事業初期に整備された国道 134 号下に埋設されている圧送管が、まもなく耐用年数を迎えようとしています。また、海沿いに複数存在する汚水ポンプ場は、津波による送水停止のリスクを抱えています。

先の稲村ガ崎の事故は自然災害が原因でしたが、今後は老朽化した汚水管きょの破損や、津波によるポンプ場の停止による汚水の流出事故が発生する可能性は無いとは言えない状況です。

そこで、現在、鎌倉市の下水道事業の戦略として、まず挙げられるのが先に述べた「**持続型下水道幹線の整備**」です。



鎌倉市が下水道の整備を始めた昭和 40 年代当時の技術では、深い位置に下水管を設置することができず、結果、海岸線に沿って複数のポンプ場を整備する必要がありました。「持続型下水道幹線」では、汚水管きょを大深度に敷設することで、海岸線に沿って存在するポンプ場を廃止することが可能になります。これにより、廃止したポンプ場の維持管理や更新が不要となるだけでなく、津波や高潮の自然災害が発生しても、汚水管きょは影響を受けなくなるというメリットがあります。

また、鎌倉市では、今後、人口が減少していくと予測されています。下水道の施設を支える人数が減ると、1人当たりの負担が増えることになります。そこで、長期的な「戦略」として見据えるのが「**処理区統合（処理場の一元化）**」です。

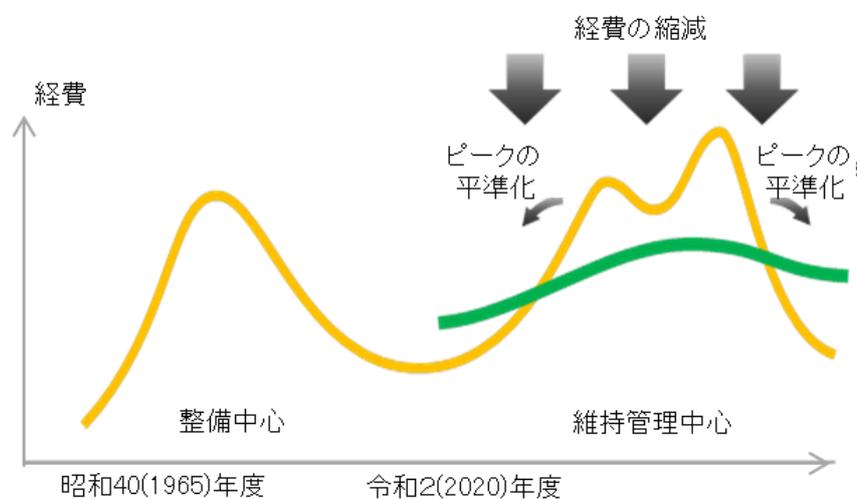
先ほど紹介した「持続型下水道幹線の整備」と同様に、污水管きよを大深度で埋設することで、七里ガ浜と山崎の2箇所に存在する2つの下水道終末処理場を繋ぎます。



人口が減少し、1つの下水道終末処理場で汚水処理ができるようになった時点で一方の処理場を廃止することにより、長期的には2つの下水道終末処理場を更新するのではなく、存続させる下水道終末処理場の更新のみを行い、もう一方は廃止することで投資を抑えようというものです。

もちろん、持続型下水道幹線の整備も、下水道終末処理場の一元化も多額の費用が掛かります。しかし、これまでと同様の手法で管きよや下水道終末処理場の更新・再整備を行った場合と比較して、得られるメリットが大きいことから、鎌倉市では戦略的にこれらの手法を採用していくとともに、費用の突出を防ぐため、経費の圧縮、削減、平準化を合わせて実施していきます。

また、施設の維持管理に長寿命化や予防保全の考えを取り入れ、下水道施設の維持管理を適正に行うことで、安心して安全に使い続けることができる下水道事業の実現を目指します。



## 5 進捗管理・検証・改訂

これまでの答申や計画では実現されなかった事項も多く、この経営戦略を着実に実施していくため、的確な進行管理を行い、効果を更に上げるために見直していく。このために、市内部・外部監査等に加え、経営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ます。

また、計画の中間年である令和7年（2025年）に中間評価を行います。

## 6 おわりに

## 平和都市宣言

われわれは、  
日本国憲法を貫く平和精神に基いて、  
核兵器の禁止と世界恒久平和の確立のために、  
全世界の人々と相協力してその実現を期する。  
多くの歴史的遺跡と文化的遺産を持つ鎌倉市は、  
ここに永久に平和都市であることを宣言する。  
昭和33年8月10日

鎌倉市

## 鎌倉市民憲章

制定 昭和48年11月3日

### 前 文

鎌倉は、海と山の美しい自然環境とゆたかな歴史的遺産をもつ古都であり、わたくしたち市民のふるさとです。すでに平和都市であることを宣言したわたくしたちは、平和を信条とし、世界の国々との友好に努めるとともに、わたくしたちの鎌倉がその風格を保ち、さらに高度の文化都市として発展することを願い、ここに市民憲章を定めます。

### 本 文

- 1 わたくしたちは、お互いの友愛と連帯意識を深め、すすんで市政に参加し、住民自治を確立します。
- 1 わたくしたちは、健康でゆたかな市民生活をより向上させるため、教育・文化・福祉の充実に努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉の歴史的遺産と自然及び生活環境を破壊から守り、責任をもってこれを後世に伝えます。
- 1 わたくしたちは、各地域それぞれの特性を生かし、調和と活力のあるまちづくりに努めます。
- 1 わたくしたちは、鎌倉が世界の鎌倉であることを誇りとし、訪れる人々に良識と善意をもって接します。