

中期経営計画2018とは

経営理念

公営企業として自立経営のもと、環境創造の視点に立って、「水環境の改善」や「浸水被害の軽減」に取り組み、市民の皆様がいつまでも安心して暮らせる「快適で安全・安心な市民生活の確保」を図ります。
 今日まで築いた信頼・実績と磨き抜いた技術力・マネジメント能力を未来や世界へ大きく広げ、エネルギー対策、経済活性化、世界の水・環境問題への対応など、我が国の喫緊の課題解決に貢献し、先進都市横浜のブランド力向上を図ります。

横浜市下水道事業中期経営計画2018は、持続可能な事業運営に向けた実行計画です。
 本計画は、市政全般の基本計画である「横浜市中期計画」と同様に4か年を計画期間とするとともに、総務省が公営企業に策定を求めている「経営戦略」として位置づけています。

計画期間	2018～2021（平成30～令和3）年度の4か年
計画趣旨	横浜下水道の事業運営の考え方や、それに基づく施策展開及び財政運営の目標と取組を掲げた中期的な計画
計画構成	【第1部】計画の基本的事項【第2部】主要施策と主な取組【第3部】財政運営・人材育成の取組

中期経営計画2018の体系

中期経営計画2018は「主要施策と主な取組(6つの柱)」と「財政運営・人材育成の取組(3つの柱)」からなる9つの柱のもと、29の施策の基本方針、129の個別取組で構成されています。

9つの柱

29の施策の基本方針

129の個別取組

主要施策と主な取組

下水道施設の維持管理・再整備

- ① 予防保全型維持管理の強化
- ② 必要な機能向上を図りつつ、計画的な再整備を推進

地震や大雨に備える防災・減災

- | | |
|---|---|
| <p>【地震対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 下水道施設の耐震化の推進 ② 被災時のトイレ機能を確保 ③ 下水道BCPに基づく危機管理体制の確保 | <p>【浸水対策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 計画的な浸水対策の着実な推進 ② 自助・共助の促進支援 ③ グリーンインフラの活用 |
|---|---|

良好な水環境の創出

- ① 下水の適正な処理の推進
- ② 合流式下水道の改善の推進
- ③ グリーンインフラの活用

エネルギー対策・地球温暖化対策

- ① 下水汚泥のエネルギー・資源としての再生活用
- ② 下水道の資源・資産を最大限に活用した省エネルギー・創エネルギー

国内外へのプロモーション活動

- | | |
|---|--|
| <p>【国際展開】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 新興国等の水環境問題の解決に向けた公民連携による国際展開の推進 ② 国際展開を担う人材を育成 | <p>【広報・広聴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 様々な媒体を活用した事業の透明性確保 ② 環境教育を通じた環境行動の促進と下水道のイメージアップ |
|---|--|

技術開発

- ① 未来の社会に貢献する技術開発
- ② 下水道事業の課題を解決する技術開発
- ③ 下水道事業に関する最先端の知見の収集・蓄積と国内外への発信

財政運営・人材育成の取組

【持続可能な事業運営を支える財政運営】

収入確保の推進

- ① 財源の確保
- ② 資源・資産の活用
- ③ 未処分利益剰余金処分

支出削減の推進

- ④ コストの縮減
- ⑤ 民間活力の活用
- ⑥ 企業債未償還残高削減

事業を担う人材の育成

- ① 研修等を通じた技術・ノウハウの継承及び定着
- ② 経験を培い、視野を広げる機会の提供
- ③ 公民連携を推進し、職員の技術力向上

最終振り返りの意義

計画を着実に推進するためには、計画を策定した後、取組等を実施・推進する過程でこれまでの成果や課題を把握し、次年度以降の局運営方針や予算編成等につなげていく「PDCA（P：Plan 計画、D：Do 実施、C：Check 評価、A：Action 改善）サイクル」を通じて取組を進めていくことが効果的です。
 次年度以降の中期経営計画では、**今回の最終振り返り結果を踏まえつつ、社会情勢等の変化に柔軟に対応しながら計画を推進**していきます。

最終振り返りの方法

129の個別取組について各取組の達成状況を確認し、その結果をもとに29の基本方針別に取組状況の評価を実施しました。そのうえで9つの柱別に総合的な振り返りを行いました。

(1) 個別取組の達成状況の確認

129の個別取組の目標値に対して、以下の3区分で達成状況を確認しました。

個別取組の達成状況の確認	区分	基準	点数
目標を上回った	◎	120%以上	3
概ね目標通り	○	90%以上120%未満	2
目標を下回った	△	90%未満	1

(2) 基本方針別の取組状況の評価

「(1) 個別取組の達成状況の確認」の結果を踏まえ、以下の3ランクで取組状況の評価しました。
 また、社会情勢等を踏まえた新たな取組や評価に当たり考慮すべき実績等があった場合には、それらを考慮した評価とし、()に「個別取組の達成状況確認の平均点X」に基づくランクを併記しました。

基本方針別の取組状況の評価	ランク	個別取組の達成状況確認の平均点X
予定を上回り進んだ	A	2.4 ≤ X
概ね予定通り進んだ	B	1.8 ≤ X < 2.4
予定を下回った	C	X < 1.8

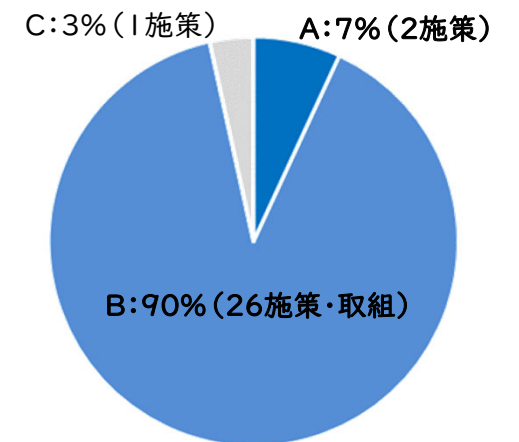
(3) 柱別の振り返り

「(1) 個別取組の達成状況の確認」や「(2) 基本方針別の取組状況の評価」の結果を踏まえ、9つの柱別に総合的に振り返りました。

最終振り返りの総括

中期経営計画に掲げた柱ごとの目標達成に向け、各施策・取組を着実に進めました。
 「主要な施策と主な取組(6つの柱)」、「財政運営・人材育成の取組(3つの柱)」に掲げた施策の基本方針別の取組状況の評価結果は、A・B評価が97%（29施策・取組のうち28施策・取組）となり、概ね順調に進捗しました。(右図)

本振り返りを踏まえ、次期中期経営計画ではこれまでの主要施策を引き続き着実に実施するとともに、「老朽化対策」「浸水対策」「温暖化対策」などの取組を重点的に推進していきます。



主要施策と主な取組（6つの柱）

（凡例 ①など：施策の基本方針）

柱1 下水道施設の維持管理・再整備



評価

- ① 予防保全型維持管理の強化 A (B)
- ② 必要な機能向上を図りつつ、計画的な再整備を推進 C

【概ね順調】

振り返り

下水道管の清掃を兼ねたスクリーニング調査は目標を上回りました。また、中大口径管の維持管理について、新たに包括的民間委託を導入する等、予防保全型維持管理の強化を図りました。下水道管の再整備は、管更生工法を主体とした再整備に変更することで目標を上回りました。一方、水再生センターの主要設備及び土木施設の再整備は、新型コロナウイルス感染症等の影響により工事進捗が遅れました。



中大口径管の調査状況
①予防保全型維持管理の強化

柱2 地震や大雨に備える防災・減災



評価

- 【地震対策】
- ① 下水道施設の耐震化の推進 B
 - ② 被災時のトイレ機能を確保 B
 - ③ 下水道BCPに基づく危機管理体制の確保 B
- 【浸水対策】
- ① 計画的な浸水対策の着実な推進 B
 - ② 自助・共助の促進支援 A (B)
 - ③ グリーンインフラの活用 B (C)

振り返り

地震対策について、地域防災拠点の流末枝線下水道や幹線下水道の耐震化は目標を上回りました。浸水対策については、横浜駅周辺地区の浸水安全度向上に向けて、新たな雨水幹線の立坑工事に着手しました。また、関係部署と連携し、内水・洪水・高潮の各ハザードマップを1冊にまとめた「浸水ハザードマップ」を新たに作成し、一部の行政区に配布を完了しました。



浸水ハザードマップ
(神奈川区、金沢区、栄区)
②自助・共助の促進支援

柱3 良好な水環境の創出



評価

- ① 下水の適正な処理の推進 B
- ② 合流式下水道の改善の推進 B
- ③ グリーンインフラの活用【再掲】 B (C)

振り返り

下水道普及率は2019年度末に概成100%となりました。また、雨水貯留浸透施設の設置助成について遅れが出ましたが、グリーンインフラの活用については市営住宅の建替事業と連携した取組を開始するなど、新たな主体との連携を進めました。



公園と連携した保水・浸透機能を高める取組
③グリーンインフラの活用

柱4 エネルギー対策・地球温暖化対策



評価

- ① 下水汚泥のエネルギー・資源としての再生活用 B
- ② 下水道の資源・資産を最大限に活用した省エネルギー・創エネルギー B

振り返り

【順調】
北部汚泥資源化センターにおいて汚泥燃料化施設などが新たに稼働し、目標を上回る温室効果ガス排出量の削減を達成しました。また、省エネルギー設備の導入等により、電力量の削減は目標通り達成しました。また、中長期的な温室効果ガス排出量の削減目標に向けて、「横浜市下水道脱炭素プラン」の策定に取り組みました。



下水汚泥燃料化施設
①下水汚泥のエネルギー・資源としての再生活用

柱5 国内外へのプロモーション活動



評価

- 【国際展開】
- ① 新興国等の水環境問題の解決に向けた公民連携による国際展開の推進 B
 - ② 国際展開を担う人材を育成 B
- 【広報・広聴】
- ① 様々な媒体を活用した事業の透明性確保 B
 - ② 環境教育を通じた環境行動の促進と下水道のイメージアップ B

振り返り

【順調】
新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限された中で、遠隔コミュニケーションツールを活用しながら効果的に海外展開支援を進めました。また、マンホールカードの配布や高校生を対象にした下水道マニアの実施、SNS等の媒体を利用した下水道のPR動画による広報活動等、幅広い世代への情報発信を実施しました。



下水道のPR動画とマンホールカード
②環境教育を通じた環境行動の促進と下水道のイメージアップ

柱6 技術開発

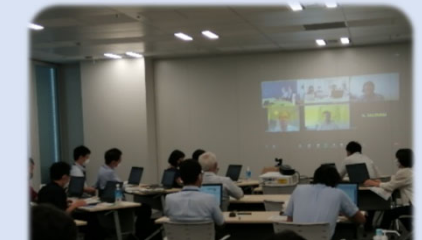


評価

- ① 未来の社会に貢献する技術開発 B
- ② 下水道事業の課題を解決する技術開発 B
- ③ 下水道事業に関する最先端の知見の収集・蓄積と国内外への発信 B

振り返り

【順調】
新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限された中で、オンライン会議などの遠隔コミュニケーションツールを活用しながら、国内外における新技術等に関する情報収集を実施しました。



海外事業者とのオンライン会議
③下水道に関する最先端の知見の収集・蓄積と国内外への発信

財政運営・人材育成の取組（3つの柱）

柱1 収入確保の推進



評価

- ① 財源の確保 B
- ② 資源・資産の活用 B
- ③ 未処分利益剰余金処分 B

振り返り

【順調】
加算下水道事業者の現況調査等による下水道使用料の確保、国庫補助金の確保、下水道資源・資産の活用による目標を上回る収入の確保等により、収入確保を推進しました。

柱2 支出削減の推進



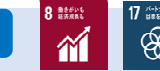
評価

- ④ コストの縮減 B
- ⑤ 民間活力の活用 B
- ⑥ 企業債未償還残高削減 B

振り返り

【順調】
安価な電力調達により大幅なコスト削減を達成するとともに、PFIや包括的管理委託などの民間活力の活用、企業債発行額の抑制等により、支出削減を推進しました。

柱3 事業を担う人材の育成



評価

- ① 研修等を通じた技術・ノウハウの継承及び定着 B
- ② 経験を培い、視野を広げる機会の提供 B
- ③ 公民連携を推進し、職員の技術力向上 B

振り返り

【順調】
新型コロナウイルス感染症の影響により活動が制限された中で、動画配信や人数制限等の工夫により、講演会や発表会を継続して開催することなどを通じて、職員の人材育成を実施しました。

※下水道の基本的役割は「都市の健全な発達及び公衆衛生の向上に寄与し、あわせて公共用水域の水質保全に資すること」であり、横浜市下水道事業中期経営計画2018に掲げた「9つの柱」もSDGsと密接に関係しています。なお、各柱毎に特に関係するSDGsのアイコンを表示しています。

「最終振り返り本編」、及び「横浜市下水道事業経営計画2018」は下記、URLでご覧いただけます。また、このレポートをご覧になったご意見やご質問を下記、電子メールにてお聞かせください。

- 電子メール ks-asset@city.yokohama.jp
- ホームページ <https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/machizukuri-kankyo/kasen-gesuido/gesuido/keiei/chukikeiei/gesuityuuki2018.html>

