



横浜市下水道事業中期経営計画 2018

中間振り返り

2018-2019



卵形消化タンク



新羽末広幹線



せせらぎ緑道

目次

第1章 計画の基本的事項	1
1.1 経営理念	1
1.2 中期経営計画 2018 とは	1
1.3 中期経営計画 2018 の施策展開と取組	1
第2章 中期経営計画の中間振り返りについて	2
2.1 中間振り返りの意義	2
2.2 進行管理	2
2.3 中間振り返りの枠組み	3
第3章 中間振り返りの総括	5
3.1 計画全体の取組状況評価結果	5
3.2 主要な施策と主な取組（6つの柱）の評価結果	5
3.3 財政運営・人材育成の取組（3つの柱）の評価結果	5
第4章 「主要な施策と主な取組（6つの柱）」中間振り返り結果	7
4.1 施策の柱1～下水道施設の維持管理・再整備	7
4.2 施策の柱2～地震や大雨に備える防災・減災	9
4.3 施策の柱3～良好な水環境の創出	13
4.4 施策の柱4～エネルギー対策・地球温暖化対策	15
4.5 施策の柱5～国内外へのプロモーション活動	17
4.6 施策の柱6～技術開発	21
第5章 「財政運営・人材育成の取組（3つの柱）」振り返り結果	23
5.1 財政運営・人材育成の柱1 ～持続可能な事業運営を支える財政運営（収入確保の推進）	23
5.2 財政運営・人材育成の柱2 ～持続可能な事業運営を支える財政運営（支出削減の推進）	25
5.3 財政運営・人材育成の柱3～事業を担う人材の育成	27

第1章 計画の基本的事項

1.1 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拓げ、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を向上を図ります。

1.2 中期経営計画 2018 とは

横浜市下水道事業中期経営計画は、持続可能な事業運営に向けた実行計画です。

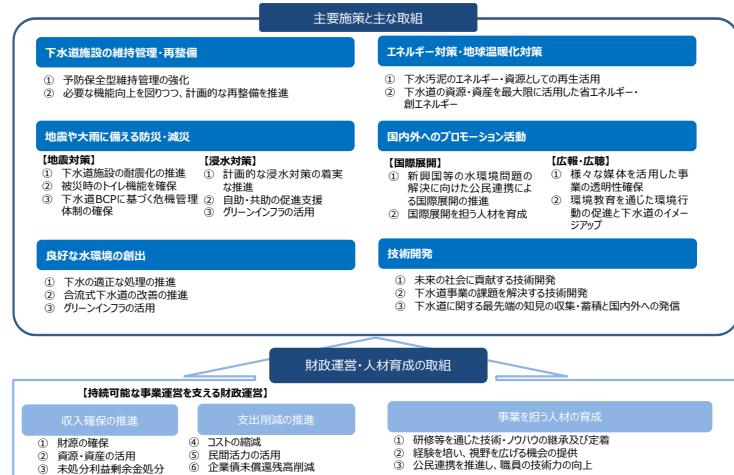
前計画の「中期経営計画 2014」が 2017(平成 29)年度に終了したため、これまでの事業運営の進捗や事業を取り巻く現状を踏まえ、今後4か年の施策展開や財政運営の取組を内容とした「中期経営計画 2018」を策定しました。

なお、本計画は、市政全般の基本計画である「横浜市中期4か年計画」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 年度～2021 年度（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

1.3 中期経営計画 2018 の施策展開と取組

中期経営計画 2018 の計画期間中の施策は6つの柱、及び財政運営・人材育成は3つの柱のもと、29の施策の基本方針で取組んでいます。



第2章 中期経営計画の中間振り返りについて

2.1 中間振り返りの意義

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。

そこで、中期経営計画の折り返しを迎えた機を捉え、計画期間の前半2か年にあたる2018年度、2019年度の取組をもとに「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）」の振り返りを行いました。

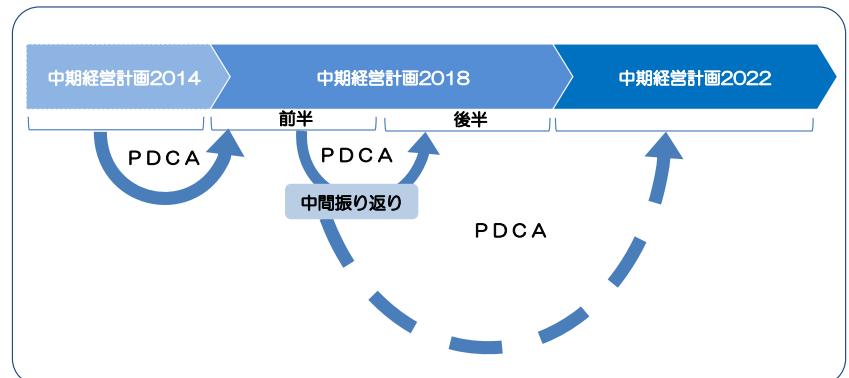
計画の後半2か年においては、今回の振り返り結果を踏まえつつ、さらに新型コロナウイルス感染症や近年の集中豪雨に対する対応による各施策・取組への影響等も注視し、社会情勢等の変化に柔軟に対応しながら計画を推進していきます。

2.2 進行管理

下水道事業は、中期経営計画 2018 に掲げた9つの柱、29の施策の基本方針をもとに、社会情勢や市民ニーズの変化を的確に捉えながら、各年度の局運営方針や予算編成を策定する中で具体化し、目標達成に必要な施策や取組を実施しています。

また、各施策の基本方針のもと、129の個別取組に4か年の目標を設定しており、この目標により施策展開及び財政運営の達成状況を示します。

進行管理においては、各年度の実績等を確認した上で、毎年決算書を公表していますが、計画期間の折り返しを迎えたことから、中期経営計画の前半2か年が終了した中間期の達成状況を確認し、次年度以降の効果的な予算編成に活用するため、取組状況の評価及び振り返りを実施しました。



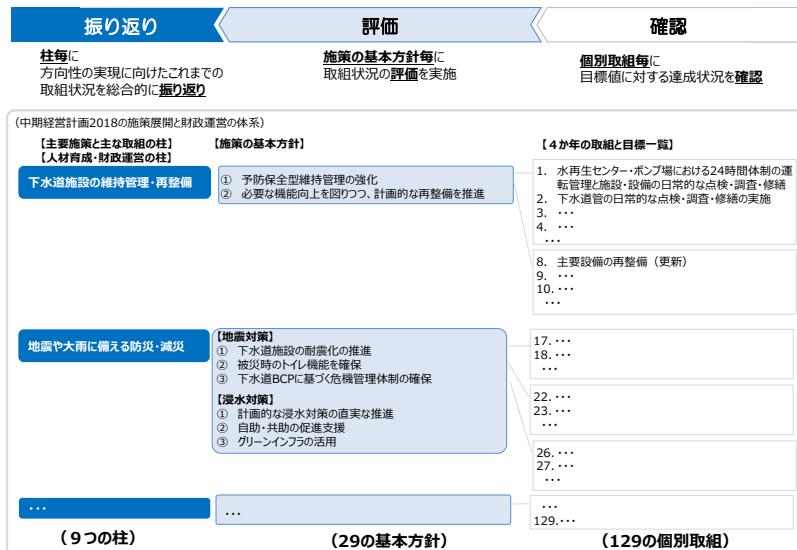
2.3 中間振り返りの枠組み

(1) 中間振り返りの進め方

「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）」について、下水道事業全体で振り返りを実施しました。

「4か年の取組と目標一覧」（129の個別取組）の目標値に対して、中間期（2019年度末）の達成状況を確認し、「施策の基本方針」（29の基本方針）毎に取組状況の評価を行いました。

これらの評価について、9つの柱毎にこれまでの取組状況を総合的に振り返りました。



(2) 中間振り返り方法

① 個別取組の達成状況確認

横浜市下水道事業中期経営計画2018に掲載の「4か年の取組と目標一覧」（129の個別取組）の目標値に対して、以下の3段階で中間期（2019年度末）の「達成状況」確認を実施しました。

個別取組の達成状況確認	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評価

個別取組の達成状況確認を踏まえ、以下の評価基準で29の基本方針別に取組状況評価を実施しました。

基本方針別の評価	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	X ≥ 2.4
概ね予定通り進んだ	B	2.4 > X ≥ 1.8
予定を下回った	C	1.8 > X

※社会情勢等を踏まえた新たな取組や評価にあ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。

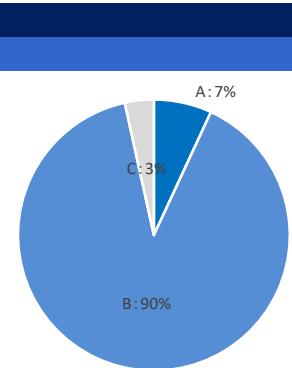
③ 柱別の振り返り

基本方針別の取組状況評価を踏まえ、「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）」を総合的に振り返り、今後の方向性についてもとりまとめました。

第3章 中間振り返りの総括

3.1 計画全体の取組状況評価結果

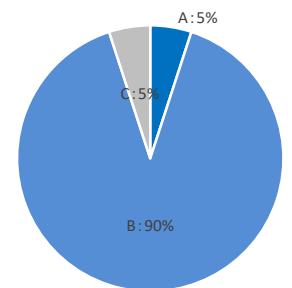
中期経営計画に掲げた方向性の実現に向か、各施策・取組を着実に進めました。
「主要な施策と主な取組（6つの柱）」、「財政運営・人材育成の取組（3つの柱）」に掲げた施策の基本方針別の取組状況評価結果は、A・B評価が97%
(29施策・取組のうち28施策・取組)となり、概ね順調に進捗しています。（右図）。



3.2 主要な施策と主な取組（6つの柱）の評価結果

「4か年の取組と目標一覧」の個別取組の達成状況を確認し、基本方針別の取組状況評価を行ったところ
20の施策のうち、95%にあたる19施策がA・B評価となり、中間期における目標を概ね達成、順調に進捗しました（右図）。

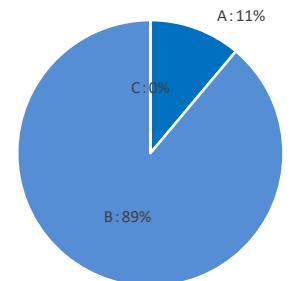
（振り返りは7ページ以降に記載）



3.3 財政運営・人材育成の取組（3つの柱）の評価結果

「4か年の取組と目標一覧」の個別取組の達成状況を確認し、基本方針別の取組状況評価を行ったところ
9の財政運営・人材育成の取組のうち、100%にあたる9取組がA・B評価となり、中間期における目標を概ね達成、順調に進捗しました。（右図）。

（振り返りは23ページ以降に記載）



【社会情勢等を踏まえた今後の計画の進捗の見込みについて】

① 新型コロナウイルス感染症の影響について

- 新型コロナウイルス感染症については、4月7日に「新型コロナウイルス感染症緊急事態宣言」が発令され、各事業者へ休業要請が求められました。5月25日に神奈川県を含む5都道県を対象とした緊急事態宣言が解除されましたが、その後再び感染者数が全国的に拡大するなど、予断を許さない状況が続いています。本市下水道事業では、水再生センターや下水道管の整備・維持管理・清掃の業務について感染拡大防止の対応策を講じた上で、下水道事業の継続性の確保に努めています。
- 今回の中間振り返りの期間である2020年3月までの実績では、新型コロナウイルス感染拡大による、事業進捗への影響はみられませんでした。しかし、2019年度末からの感染拡大に伴う、ソーシャルディスタンスの確保など生活様式の変化や様々な社会情勢の変化を受けて、今後、事業進捗に一定程度の影響が出てくることが想定されます。
- 感染拡大の影響により社会状況は刻々と変化し、その影響を見通すのは困難ですが、引き続き、感染拡大に万全な備えをしつつ、計画に掲げた目標に向け着実な取組の推進に努めています。

② 近年の集中豪雨に対する対応について

- 近年、気候変動の影響から、局地的大雨等が増加傾向にあり、各地で風水害による被害が多発しています。2019年度には、横浜市においても9月3日大雨や台風15号19号により多数の浸水被害が発生しました。
- 本市下水道事業では、市域全域では約50mm/hr、また、地盤が低い地域や人口密集地域など浸水による被害が大きいと想定される地域では約60mm/hrの降雨に対応する整備を進めており、浸水被害があつた地域においては、雨水幹線や雨水貯留施設等を重点的に整備しています。また、浸水による逃げ遅れゼロに向けて、ソフト対策として内水ハザードマップの改定・普及啓発や、水位周知下水道の取組を進めるとともに、雨水の貯留・浸透機能を有するグリーンインフラの活用など、適応の観点を導入した取組を推進しています。
- 激甚化する局地的大雨等の降雨状況を踏まえ、地下街やターミナル駅、商業施設が集積し甚大な被害が生じる恐れがある地区については、さらなる治水安全度向上に向け、地域特性に応じた強化策を検討していきます。

③ 3か年緊急対策への対応について

- 近年の地震、豪雨、台風など、気候変動の影響等による気象の急激な変化や自然災害の頻発化・激甚化を受け、国が2018年12月に「防災・減災、国土強靭化のための3か年緊急対策」を閣議決定し、防災のための重要インフラ等の機能維持の観点から、特に緊急に実施すべきハード・ソフト対策を取りまとめました。
- 国の2018年度第2次補正予算をはじめとして、本市への国庫補助金の認証額は過去の実績と比較して増加しました。
- 本市下水道事業においては、浸水対策、地震対策、非常用発電設備の整備等を「3か年緊急対策」に位置づけ、事業を推進しています。具体的には、浸水対策として、雨水幹線等の整備や内水ハザードマップの改定、地震対策として、地域防災拠点等流末管きよの耐震化や水再生センター等施設の耐震化、また、水再生センター等の非常用発電設備の整備・再整備等を実施しています。
- 今回、中間振り返りの期間である2020年3月までの実績では事業進捗への大きな影響はみられませんでしたが、2019年度以降、「3か年緊急対策」を活用した防災・減災のための工事設計や工事発注を精力的に進めています。
- 国の予算措置の状況を見通すのは困難ですが、動向を注視し、「3か年緊急対策」のような機会をしっかりと捉え、市民の皆様の安全・安心を守ることを最優先に各事業の推進に努めています。

4.5 施策の柱5～国内外へのプロモーション活動



【国際展開】新興国等の水環境問題への貢献と市内企業等の海外展開の支援を通じ、本市のプレゼンス向上につなげます。
【広報・広聴】国内外の様々なイベントなどの機会を捉え、下水道事業の役割や重要性を発信し、事業の持続可能性の確保につなげます。



施策の柱5に位置づけた4つの基本方針に基づく取組状況についてB評価が4つとなり、順調に進捗しました。

＜柱別の振り返り＞【国際展開】下水道事業の経験・技術を活かした国際展開

基本方針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

＜取組状況評価＞(個別取組のNo.62～67)				
評価	点数	◎	○	△
B	2.00	0	6	0

＜振り返り＞

- 横浜水ビジネス協議会会員企業と連携して、ベトナム国ハノイ市の下水処理場の運転管理の効率化に向けたJICA草の根技術協力事業を実施しました。この取組を通じて、ハノイ市に本邦企業の下水道台帳システムが導入されました。
- フィリピン国セブ都市圏で、家庭のし尿処理槽から発生する汚泥の適切な処理に向けたJICAの調査に協力してきました。この調査の結果に基づき、汚泥の処理施設の建設等を行う約20億円の事業の実施が、2019年7月に両国政府によって合意されました。

＜今後の方向性＞

- 遠隔コミュニケーションを積極的に活用するなど、ポストコロナ時代の国際協力の在り方をJICA等と連携し整理のうえ推進します。

基本方針② 国際展開を担う人材を育成

＜取組状況評価＞(個別取組のNo.68～71)				
評価	点数	◎	○	△
B	2.00	0	4	0

＜振り返り＞

- JICA草の根技術協力事業における相手国との信頼関係構築や職員派遣、また、海外からの様々な団体の視察受入れなどを通じて公民連携した国際展開を推進するとともに、国際展開を担う人材の育成につながる取組を推進しました。

＜今後の方向性＞

- 遠隔コミュニケーションを積極的に活用するなど、ポストコロナ時代の国際協力の在り方をJICA等と連携し整理のうえ推進します。
- 国際会議への職員参加に加え、海外先進都市との国際技術交流の取組を強化します。

＜個別取組の達成状況確認＞

「4か年の取組と目標一覧」

NO.	4か年の主な取組	計画策定時目標値		実績値		達成状況 (平均 点数 2.00)
		2017年 (開始前)	2021年 (最終年)	2018年	2019年	
62	ベトナム国ハノイ市でのJICA草の根技術協力事業の枠組みを活用した技術協力	推進	推進	推進	○	2
63	フィリピン国セブ市での無償資金協力事業におけるJICAへのアドバイザー協力	推進	推進	推進	○	2
64	技術協力事業に合わせた市内企業等の海外水ビジネス展開支援	推進	推進	推進	○	2
65	横浜水ビジネス協議会会員企業等との公民連携による海外での案件形成調査(国・JICA等の海外調査活動に参画)	推進	推進	推進	○	2
66	水環境ソリューションハブの拠点などを活用した海外からの視察・研修受け入れ	継続的に実施	継続的に実施	継続的に実施	○	2
67	市内企業等の技術紹介やビジネスマッチングのための国際展示会への参加	推進	推進	推進	○	2

＜個別取組の達成状況確認＞

基本方針②国際展開を担う人材を育成

NO.	4か年の主な取組	計画策定時目標値		実績値		達成状況 (平均 点数 2.00)
		2017年 (開始前)	2021年 (最終年)	2018年	2019年	
68	ベトナム国ハノイ市でのJICA草の根技術協力事業の推進【再掲62】	推進	推進	推進	○	2
69	フィリピン国セブ市での無償資金協力事業におけるJICAへのアドバイザー協力【再掲63】	推進	推進	推進	○	2
70	パワートレインチームによる国際協力業務の推進	継続的に推進	継続的に推進	継続的に推進	○	2
71	米国水環境連盟(WEF)等が開催する国際会議における本市職員の調査・研究成果の発表	推進	推進	推進	○	2

<柱別の振り返り> 【広報・広聴】効果的な広報・広聴

基本方針① 様々な媒体を活用した事業の
広報・広聴 透明性確保

＜取組状況評価＞（個別取組の No.72～74）				
評価	点数	◎	○	△
B	2.00	0	3	0

<振り返り>

- 2019年8月に横浜市で開催された「下水道展’19横浜」において、民間企業や教育機関と連携した取組を行い、良好な水環境の創出や新たなエネルギー・資源の創出などに貢献する横浜下水道の魅力や重要性を多くの市民の皆様に発信しました。

<今後の方向性>

- 新型コロナウイルスの流行状況に応じて発信方法を工夫しながら、効果的な広報活動を推進します。

基本方針② 環境教育を通じた環境行動の
広報・広聴 促進と下水道のイメージアップ

＜取組状況評価＞（個別取組の No.75～84）				
評価	点数	◎	○	△
B	2.00	0	10	0

<振り返り>

- 様々な媒体を活用した広報や民間企業や教育機関など様々な主体と連携したイベント等を実施し、普及啓発活動を推進しました。

<今後の方向性>

- 新型コロナウイルスの流行状況に応じて発信方法を工夫しながら、効果的な広報活動を推進します。

個別取組の達成状況確認>

基本方針①様々な媒体を活用した事業の透明性確保

NO.	4か年の主な取組	計画策定時目標値		実績値		達成 状況 (平均 2.00)
		2017年 (開始前)	2021年 (最終年)	2018年	2019年	
72	市民に分かりやすい各種パンフレットの作成・配布	推進	推進	推進	〇	2
73	予算・決算情報の開示	推進	推進	推進	〇	2
74	下水道関係のホームページ・ウェブサイトの充実やSNS(ソーシャルネットワークサービス)の活用	推進	推進	推進	〇	2

個別取組の達成状況確認>

基本方針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

NO.	4か年の主な取組	計画策定時目標値		実績値		達成 状況 (平均 2.00)
		2017年 (開始前)	2021年 (最終年)	2018年	2019年	
75	よこはま水環境ガイドボランティアの方々との連携による、小学生等を対象とした出前講座・施設見学会など環境教育の展開	推進	推進	推進	〇	2
76	雨水浸透・雨水貯留などの健全な水循環に関する普及啓発	推進	継続的に実施	継続的に実施	〇	2
77	各種イベントにおける発信	推進	推進	推進	〇	2
78	水再生センターをめぐるウォーキングマップの配布	推進	推進	推進	〇	2
79	各種イベント等を通じた環境に関するアンケートの実施	推進	約 10,000 枚配布	約 10,000 枚配布	〇	2
80	マンホールデザインを活用したマンホールカードの配布	推進	5件	9件	〇	2
81	民間事業者によるマンホールデザインを活用した商品開発の支援	継続的に実施	推進	推進	〇	2
82	東京湾大感謝祭等の各種イベントへの参加、高校生のキャリア教育講座の支援	推進	推進	推進	〇	2
83	「市民科学」の取組の支援・PR	推進	推進	推進	〇	2
84	大学生等を対象とした下水道事業リクルートパンフレットの配布	推進	就職説明会 等での配布	就職説明会 等での配布	〇	2



このレポートをご覧になりましたご意見やご質問をお聞かせください。
また、横浜市環境創造局のホームページでは、中間振り返りの元となる「横浜市下水道事業経営計画 2018」など、たくさんの情報を発信していますのでぜひご覧ください。

- 電子メール・・・ks-asset@city.yokohama.jp
- ホームページ・・・<https://www.city.yokohama.lg.jp/kurashi/sumai-kurashi/suido-gesui/gesuidou/>

横浜市環境創造局
下水道事業マネジメント課

〒231-0005 横浜市中区本町 6-50-10
電話 045（671）2838
ファクシミリ 045（664）0571
2021年(令和3年)3月発行 (2020年(令和2年)11月時点)