

外郭団体「横浜ウォーター株式会社」の 団体経営の方向性及び協約案について

本市では、外郭団体について、協約に基づく経営改善を進めています。

平成27年度からの新たな協約の策定にあたっては、「横浜市外郭団体等経営向上委員会」（以下、経営向上委員会）において、団体ごとの経営の方向性と協約について審議が行われました。

このたび、経営向上委員会の答申を受け、「横浜ウォーター株式会社」について、27年度からの団体経営の方向性を定め、新たな協約の案を団体と協議のうえ作成しましたので報告します。

今後は3月下旬を目途に新たな協約を策定し、27年度以降、その取組状況について適宜報告してまいります。

1 経営向上委員会の答申の概要

(1) 団体経営の方向性（団体分類）※

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(2) 方向性に関する意見

これまでに蓄積した技術を活用し、本市受託事業以外からの収益を増加させること。

※団体分類は、以下の4つの分類から、団体ごとに決定しています。

- ①統合・廃止の検討を行う団体
- ②民間主体への移行に向けた取組を進める団体
- ③事業の再整理・重点化等に取り組む団体
- ④引き続き経営の向上に取り組む団体

2 団体経営の方向性及び協約案の概要

(1) 団体経営の方向性（団体分類）：「引き続き経営の向上に取り組む団体」

(2) 方向性の考え方

会社設立以来、水道局業務を受託しコスト削減に寄与しています。また、海外での業務実績を蓄積し、市内企業等の海外ビジネス展開支援にも繋げているほか、国内中小事業体の事業運営にも貢献しています。国においても、海外インフラ輸出における官民連携体制の強化や地域の中核事業体による中小事業体支援の役割が示されており、引き続きこれらの公益的使命の増進と経営の向上に取り組みます。

(3) 協約の期間：平成27～29年度

(4) 協約の内容

ア 公益的使命の達成に向けた取組

主要目標1 国内外の水事業の持続的な運営に向けた課題解決に貢献

①国際関連事業件数 17件 ②国内技術支援件数 15件

主要目標2 横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等の海外事業展開支援及び市内経済活性化

①横浜水ビジネス協議会会員企業との連携案件数 5件

②国内技術支援件数 8件

※上記、主要目標1、2の各件数は29年度における年間の件数

イ 財務の改善に向けた取組

主要目標 財政基盤の強化による確実な成長

①売上高 4.5億円 ②経常利益 2,000万円 ③配当又は増資の実施

ウ 業務・組織の改革

主要目標 事業展開に応じた人材の確保、育成による組織体制の強化

①民間等出身の役員・職員の割合 25%

②水道事業に係る資格保有数 1.6件/人

3 添付資料

(1) 「団体経営の方向性及び協約案」（横浜ウォーター株式会社部分）

(2) 「団体経営の方向性及び協約に関する答申」（横浜ウォーター株式会社部分）

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

1 経営向上委員会概要

設置根拠	横浜市外郭団体等経営向上委員会条例（平成 26 年 9 月 25 日施行）
設置目的	外郭団体等のより適正な経営の確保を図るとともに、外郭団体等に関して適切な関与を行うため
委員 (任期 2 年)	大野 功一（関東学院大学 経済学部教授）【委員長】
	遠藤 淳子（遠藤淳子公認会計士事務所 公認会計士）
	大江 栄（エフ・ブルーム（株）代表取締役 中小企業診断士）
	鴨志田 晃（横浜市立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）
	田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長） ちよだプラットフォームスクエア（官民連携による中小企業者のビジネスコミュニティ施設）運営会社を経営
設置	平成 26 年 10 月 21 日
所掌事務	1 外郭団体等のより適正な経営を確保するための仕組み及び外郭団体等に対する市の関与の在り方に関すること 2 外郭団体等の経営に関する方針等及びその実施状況の評価に関すること 3 外郭団体等の設立、解散、合併等に関すること 4 その他外郭団体等に関し市長が必要と認める事項

2 経営向上委員会における 26 年度審議内容

(1) 協約マネジメントサイクルの改善について

	新たな協約	従前（第 3 期協約等）
協約の位置づけ 及び策定プロセス	市の方針と協約目標を一体のものとして、市と団体が協議して策定。	市が示す改革方針を基に団体が協約目標を設定。
協約期間	3 年を基本として、団体の実状を踏まえた期間を個別に設定（最長 5 年）。	全団体で同一の期間（第 3 期協約では 3 年）を設定。
評価手法	毎年度、「横浜市外郭団体等経営向上委員会」で点検を実施し、経営全体に係る総合的な評価を実施。	協約期間終了後、監査法人を活用した数値に基づく客観的な評価を実施。

(2) 27 年度以降の団体経営の方向性及び協約について

ア 審議対象団体

市外郭団体全 38 団体

イ 審議の進め方

これまでに策定した、「経営改革に関する方針」及び「第 3 期協約」を出発点として、経営改革の取組状況や、団体を取りまく環境の変化等を踏まえて、団体の公益的使命等を再確認し、団体ごとに、経営の方向性や協約について審議を実施しました。

3 新たな協約案策定に係る今後のスケジュール

平成 27 年 3 月 経営向上委員会に協約の最終案を提出

平成 27 年 3 月末 団体ごとの協約を確定、公表

団体名	横浜ウォーター株式会社	所管課	水道局国際事業課
-----	-------------	-----	----------

経営の方向性

外郭団体としての必要性、役割	都市の基礎的なインフラである上下水道事業は、国内では技術継承や施設の老朽化への対応、海外では持続的な経営に向けた技術力の向上など、様々な課題を抱えています。横浜ウォーター(株)と横浜市が連携したビジネス展開により、横浜市が長年にわたり培ってきた技術・ノウハウ等を活用し、国内外の上下水道事業体の課題解決に貢献しています。また、市内企業との連携により市内経済活性化や公民連携の推進に繋げるとともに、ビジネス展開による新たな収益を確保し、横浜市水道事業の経営基盤を強化するという役割を担っています。		
団体経営の方向性(団体分類)	引き続き経営の向上に取り組む団体	経営改革方針(旧方針)における団体分類	団体分類なし(その他)
経営向上委員会答申: 団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体	経営向上委員会答申: 方向性に関する意見	これまでに蓄積した技術を活用し、本市受託事業以外からの収益を増加させること。
方向性の考え方(理由)	平成22年7月の設立から、横浜市水道局の浄水場運転管理業務や給水装置工事審査等業務を受託し、技術水準を維持しつつコスト削減に寄与しています。また、初年度から海外での上下水道事業体へのコンサルティング業務や技術プロジェクトで実績を蓄積するとともに、連携する市内企業等の海外ビジネス展開支援にも繋がっています。国内では経営支援業務などにより被災地をはじめとする中小事業体の事業運営に貢献しているほか、水道関連の実務研修により水事業分野における公民の技術力向上にも寄与しています。さらに、国の成長戦略において海外インフラ輸出における官民連携体制の強化が掲げられ、また、「新水道ビジョン」(厚生労働省 平成25年3月策定)では地域の中核となる事業体による中小事業体への支援の役割が示されており、こうした中、横浜市とともに団体が果たす役割は大きいといえます。今後も横浜市との連携により、引き続きこれらの公益的使命の増進と経営の向上に取り組めます。		
団体経営の方向性及び協約の期間	平成27～29年度	3年間以外の場合の考え方	<input type="checkbox"/> 団体の中期経営計画期間 <input type="checkbox"/> 主要施設の指定管理受託期間 <input type="checkbox"/> その他()

協約(団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組)

【取組の概要】

今後も技術支援やコンサルティング事業などをはじめ、積極的に事業拡大を図ります。水道局や環境創造局のみならず国やJICA、民間企業等とも連携を深めることで、国内外の水道事業を取り巻く課題解決への貢献度を高め、団体の存在意義を一層確かなものにしていきます。組織力を強化しつつ本市受託以外の事業展開に引き続き積極的に取り組み、着実な成長が望める会社経営を進めます。また、局からの受託事業を確実に遂行し、信頼できるパートナー企業として横浜水道の事業運営を支えます。市としては、人材交流など関係局と団体との連携強化を進め、国や関係機関とも連携し大型案件受託に繋がるよう団体の事業を支援していきます。また、ビジネスマッチングの機会を提供するなどして、団体と民間企業とが連携した事業の展開を促進していきます。

1 (1) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	国内外の水事業の持続的な運営に向けた課題解決に貢献		
現在の取組	国内外での上下水道事業体の抱える課題解決に向け、事業運営に関する総合的な技術・ノウハウや公的団体としての特性をいかし、他事業体への技術支援やコンサルティング事業に取り組んでいます。また、他事業体や民間企業向けに実務体験を中心とした水道専門の技術研修を実施し、技術力向上の機会を提供しています。この他、横浜市水道局から給水装置工事審査等業務や設備系データベース構築業務を受託し、横浜市の水道事業運営における技術力の補完とともに、コスト削減にも寄与しています。		
協約期間の主要目標	①国際関連事業件数の増 ②国内技術支援件数の増	25年度実績 ①国際関連事業件数 15件 ②国内技術支援件数 12件	目標数値 ①国際関連事業件数 17件 ②国内技術支援件数 15件
具体的取組	団体	これまでの実績を踏まえつつ新たなニーズの調査・把握に努め、高い技術とノウハウを強みとして国内外における水事業の課題解決に貢献します。下水道分野にも積極的に取り組み上下水道一体での案件に対応していきます。国外ではアジア・中東など課題を抱える地域へ積極的に展開するとともに、国内では公的団体としての特性をいかし、技術者不足などの課題を抱える事業体への技術支援や運営支援、民間企業へのアドバイザーを積極的に行います。また、今後も本市事業の受託を通して、横浜水道のパートナーとして水道技術の継承、サービスの向上及び業務の効率化等に寄与していきます。	
	市	団体と関係局間との連携強化により、団体の上下水道分野における事業拡大を引き続き支援します。過去の国際貢献を通じて培ってきた海外事業体との信頼関係をいかした事業展開や、国内事業体とのネットワーク構築などに、団体とともに取り組みます。	

団体名	横浜ウォーター株式会社	所管課	水道局国際事業課
-----	-------------	-----	----------

協約（団体の経営向上等に向けた団体及び市の取組）

1 (2) 公益的使命の達成に向けた取組

団体の目指す将来像	横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等の海外事業展開支援及び市内経済活性化			
現在の取組	水道局及び環境創造局と連携しながら、横浜水ビジネス協議会（水ビジ協）会員企業等と提携したビジネスを展開しています。公民連携により海外諸都市の課題解決を支援することで、本市施策であるY-PORT事業推進に寄与しています。また、水道関連企業へのアドバイザーや技術研修の実施に力を入れており、民間企業の技術レベル向上に貢献しています。			
協約期間の主要目標	①水ビジ協会員企業との連携 ②国内技術支援件数の増	25年度実績	①水ビジ協会員企業との連携案件数 5件 ②国内技術支援件数 6件	目標数値 ①水ビジ協会員企業との連携案件数 ^{※①} 5件 ②国内技術支援件数 ^{※②} 8件
具体的取組	団体	市内中小企業をはじめとする市内企業等のもつ優れた技術・ノウハウを活かせる新たなフィールドを選定し、収益を伴う具体的な新規ビジネス創出に取り組むとともに、民間企業の技術レベル向上をさらに支援します。		
	市	関係局は、海外事業体のニーズに合ったノウハウを有する人材提供や研修員受入を行い団体の活動を支援します。水ビジネスの分野においてマッチング機会の提供など市内企業等への支援を積極的に行い、団体と民間企業とが連携した事業の展開を後押しします。		

※①は、1(1)①の国際関連事業件数のうち、水ビジ協会員企業との連携件数を抜き出した内数です。
 ※②は、1(1)②の国内技術支援件数のうち、局からの受託事業や国及び他事業体への技術支援件数を除いた、「国内民間企業への技術支援(アドバイザー業務等)件数」を抜き出した内数です。

2 財務の改善に向けた取組

団体の目指す将来像	財政基盤の強化による確実な成長			
現在の取組	業務領域の拡大や新規事業の創出などにより事業を拡大しつつ、収支・コスト管理の徹底に取り組んでいます。			
協約期間の主要目標	①売上高の確保 ②経常利益の確保 ③利益還元	25年度実績	①売上高 2.9億円 ②経常利益 1400万円 ③未実施	目標数値 ①売上高 4.5億円 ②経常利益 2000万円 ③配当又は増資 [※] の実施
具体的取組	団体	特に収益性の高い事業に対して人的・財政的投資を効率的に行いつつ事業を拡大し、経常利益の黒字を確保するとともに、配当又は増資 [※] を通じた株主への利益還元を目指します。本市受託以外の事業展開をより一層進めるなど、引き続き自主・自立的な会社運営に取り組んでいきます。また、安全かつ有利な融資先の確保及び経常的な収支管理の徹底により、資金繰りの健全性を維持します。（※資本の組入れにより財務基盤の安定化を図り、さらなる事業展開を実現します。）		
	市	技術・ノウハウを有する人材や施設等資材の提供などを通じて団体の上下水道分野の事業展開を後押しし、海外の大型案件受託を支援します。また、定期的に財政状況に関する情報を共有するとともに、水道局による内部監査や、金融知識習得を目的とした研修などを通じて、健全な財政運営のための技術支援などにも取り組みます。		

3 業務・組織の改革

団体の目指す将来像	事業展開に応じた人材の確保、育成による組織体制の強化			
現在の取組	事業の現状や今後の展開に応じ、横浜市OB職員の雇用や横浜市との人事交流等により、上下水道事業の経験・知識・技術力を有する人材を確保しています。さらに、民間の営業や事業運営に優れた知識・経験を持つ人材の採用や役員登用することで、確かな技術の下、民間の機動性を発揮した事業展開ができる組織体制の構築を図っています。また、研修や資格取得支援などを通じて社員のスキル向上を図っています。			
協約期間の主要目標	①民間登用の拡大 ②水道事業に係る資格保有数の増	25年度実績	①民間等出身の役員・職員の割合 19.4% ②1.5件/人	目標数値 ①民間等出身の役員・職員の割合 25% ②1.6件/人
具体的取組	団体	業務量に応じて、営業や国際事業における経験豊富な人材の民間等からの登用を拡大します。また、給水装置主任技術者等、水道事業に係る資格取得支援及びUJTによる人材育成により、組織全体の技術力と営業力強化を図ります。		
	市	民間登用とのバランスを考えた適切な人材交流や、団体職員のスキル向上に向けた研修の受講機会や情報の提供などを通じ、組織体制強化を支援していきます。		

団体経営の方向性及び協約に関する答申 【横浜市外郭団体等経営向上委員会】

団体概要（平成27年1月1日現在）			
団体名	横浜ウォーター株式会社	所管課	水道局国際事業課
代表者	代表取締役 五十川 健郎	基本金	100百万円 (市出資割合100.0%)
外郭団体としての必要性、役割	都市の基礎的なインフラである上下水道事業は、国内では技術継承や施設の老朽化への対応、海外では持続的な経営に向けた技術力の向上など、様々な課題を抱えています。横浜ウォーター株式会社と横浜市が連携したビジネス展開により、横浜市が長年にわたり培ってきた技術・ノウハウ等を活用し、国内外の上下水道事業体の課題解決に貢献しています。また、市内企業との連携により市内経済活性化や公民連携の推進に繋げるとともに、ビジネス展開による新たな収益を確保し、横浜市水道事業の経営基盤を強化するという役割を担っています。		

所管局が考える団体経営の方向性及び協約（素案）			
所管局が考える団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	団体経営の方向性及び協約の期間 (参考)「経営改革方針」の分類	平成27～29年度 団体分類なし（その他）
方向性の考え方（理由）	平成22年7月の設立から、横浜市水道局の浄水場運転管理業務や給水装置工事審査等業務を受託し、技術水準を維持しつつコスト削減に寄与しています。また、初年度から海外での上下水道事業体へのコンサルティング業務や技術プロジェクトで実績を蓄積するとともに、連携する市内企業等の海外ビジネス展開支援にも繋がっています。国内では経営支援業務などにより被災地をはじめとする中小事業体の事業運営に貢献しているほか、水道関連の実務研修により水事業分野における公民の技術力向上にも寄与しています。さらに、国の成長戦略において海外インフラ輸出における官民連携体制の強化が掲げられ、また、「新水道ビジョン」（厚生労働省 平成25年3月策定）では地域の中核となる事業体による中小事業体への支援の役割が示されており、こうした中、横浜市とともに団体が果たす役割は大きいといえます。今後も横浜市との連携により、引き続きこれらの公益的使命の増進と経営の向上に取り組めます。		

【協約の概要】

今後も技術支援やコンサルティング事業などをはじめ、積極的に事業拡大を図ります。水道局や環境創造局のみならず国やJICA、民間企業等とも連携を深めることで、国内外の水道事業を取り巻く課題解決への貢献度を高め、団体の存在意義を一層確かなものにしていきます。さらに、組織体制と財政基盤を強化し、着実な成長が望める会社経営に引き続き取り組みます。また、引き続き局からの受託事業を確実に遂行し、信頼できるパートナー企業として横浜水道の事業運営を支えます。市としては、人材交流など関係局と団体との連携強化を進め、国や関係機関とも連携し大型案件受託に繋がるよう団体の事業を支援していきます。また、ビジネスマッチングの機会を提供するなどして、団体と民間企業とが連携した事業の展開を促進していきます。

区分	協約期間の主要目標	25年度実績	29年度目標
公益的使命の達成に向けた取組	①国際関連事業件数の増 ②国内技術支援件数の増	①国際関連事業件数15件 ②国内技術支援件数12件	①国際関連事業件数17件 ②国内技術支援件数15件
	①水ビジ协会会员企業との連携 ②国内技術支援件数の増	①水ビジ协会会员企業との連携案件数 5件 ②国内技術支援件数6件	①水ビジ协会会员企業との連携案件数 5件 ②国内技術支援件数8件
財務の改善に向けた取組	①売上高の確保 ②経常利益の確保 ③利益還元	①売上高 2.9億円 ②経常利益 1400万円 ③未実施	①売上高 4.5億円 ②経常利益 2000万円 ③配当又は増資の実施
業務・組織の改革	①民間登用の拡大 ②水道事業に係る資格保有数の増	①民間等出身の役員・職員の割合 19.4% ②1.5件/人	①民間等出身の役員・職員の割合 25% ②1.6件/人

素案に対する横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申

団体経営の方向性（団体分類）	引き続き経営の向上に取り組む団体	方向性に関する意見	これまでに蓄積した技術を活用し、本市受託事業以外の収益を増加させること。
関連意見 (市及び団体で検討にあたっての参考とすべきもの)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市から補助金を受けずに、市が蓄積したノウハウを活用し、国内外で収益を上げる団体として、引き続き着実に取り組むことを期待する。 ・ 国内外で事業を進めるためには、営業力やマーケティング、ファイナンスなど様々な経営ノウハウを組織として今後も蓄積していくことが必要である。 		