

水道局が所管する外郭団体の協約マネジメントサイクル に基づく評価結果等について

本市では、各外郭団体が一定期間における主要な経営目標を本市との「協約」として掲げ、経営の向上を促進する「協約マネジメントサイクル」の取組を進めています。

平成 27 年度から各団体において取組を進めている「協約」については、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」という）を活用し、協約の進捗状況及び経営を取り巻く環境の変化への対応に関する評価を毎年度実施し、マネジメントサイクルの効果の向上及び団体経営の健全化を図っていくこととしています。

令和 2 年度においても、これまでの取組実績を踏まえ、委員会による評価を実施しましたので、評価結果等について御報告します。また、協約期間が平成 30 年度から令和元年度までとなっていた横浜ウォーター株式会社については、委員会での議論を踏まえ、令和 2 年度からの「協約等」（素案）を作成しましたので御報告します。

1 横浜ウォーター株式会社の評価結果

- (1) 平成 30 年度に定めた団体経営の方向性等
 - ア 団体経営の方向性：引き続き経営の向上に取り組む団体
 - イ 協 約 の 期 間：平成 30 年度～令和元年度（２年間）
- (2) 協約目標の取組状況等（抜粋）
 - ア 公益的使命の達成に向けた取組
 - (ア) 国内外上下水道事業支援

協約期間の 主要目標	①国際関連事業の推進（平成 30 年度）20 件、（令和元年度）13 件 ②国内技術支援の推進（平成 30 年度）25 件、（令和元年度）25 件 ③本市業務効率化及びサービス向上の企画・提案・事業化 （平成 30 年度）企画・提案（令和元年度）事業化		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①JICA の公示案件数が減少する中、積極的にプロポーザルに参加し、新たに無収水対策プロジェクトや下水道分野の案件の受注を獲得した。 ②国内事業体を直接訪問するなど地道な営業活動に取り組むとともに、プロポーザルにも参加し、国内コンサルティング業務の受注が増加した。 ③給水装置工事審査及び検査に関する電子申請システムについて、平成 31 年 4 月より水道局の 2 水道事務所において試行導入を開始した。		
実績	前年度(平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	①国際関連事案件数 24 件 ②国内技術支援件数 36 件 ③給水装置工事電子申請システムの導入に向けた企画・提案	①国際関連事案件数 19 件 ②国内技術支援件数 45 件 ③給水装置工事電子申請システムの導入(事業化)	
今後の課題 及び対応	今後も、国内外の上下水道事業の持続的な運営に向け、積極的な営業活動等を通じ、事業拡大に取り組む。また、公・民のパートナーから信頼される企業として実績を構築し、課題解決に貢献していく。		

(イ) 市内企業等の海外事業支援

協約期間の 主要目標	横浜水ビジネス協議会（水ビ協）会員企業との連携 （平成 30 年度）10 件、（令和元年度）6 件		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	市内企業等の情報収集を積極的に行い、強みとする経験やノウハウを生かして、共 同事業体の一員として参加した。その結果、JICA 案件の公示件数が減少する中、連 携に繋がる新たな案件を獲得した。		
実績	前年度(平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	水ビ協会員企業との 連携案件数 17 件	水ビ協会員企業との 連携案件数 11 件	目標達成
今後の課題 及び対応	海外事業体のニーズが多様化しているため、市内企業等と連携し、現地を取り巻く 環境など情報収集を積極的に行うことで、横浜ウォーター株式会社の強みを活かせる 案件を形成していく。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	①売上高の確保 (令和元年度) 6.5 億円 ②経常利益の確保 (令和元年度) 5,000 万円 ③売上高経常利益率 (令和元年度) 7.5%		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	PDCA サイクルの構築により、プロジェクトの進捗管理を徹底することで、売上高は 目標を上回り、利益を確保した。		
実績	前年度(平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	①売上高 6.26 億円 ②経常利益 4,100 万円 ③売上高経常利益率 6.5%	①売上高 7.15 億円 ②経常利益 4,955 万円 ③売上高経常利益率 6.9%	売上高を伸ばし、利益確保に 取り組んだ一方で、社員採用 など組織力強化のための経費 が増加したことで、経常利益 及び売上高経常利益率は、目 標未達成となった。
今後の課題 及び対応	事業拡大に伴う将来の体制強化に向けた投資のため、安定した収入を確保するとと もに、引き続き、収支・コスト管理が必要となる。そのために、プロジェクト管理を さらに徹底し、利益の確保につなげる。		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	民間等採用の拡大 民間等出身の役員・職員の割合（令和元年度）40%		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	採用活動を行い、令和元年度中に民間出身者を新たに 6 名採用した。		
実績	前年度(平成 30 年度)	令和元年度	当該年度の進捗状況等
	民間等出身の役員 ・職員の割合 36.5%	民間等出身の役員 ・職員の割合 39.3%	令和元年度末には目標未達成 だったが、令和 2 年 4 月 1 日 付で 5 名入社し、現在は 40% に達している。
今後の課題 及び対応	将来に向けたプロパー社員の採用と人材育成を進める必要がある。そのため OJT と 研修制度などを体系化し、人材育成制度の充実を目指す。		

(3) 令和2年度経営向上委員会の評価結果及び助言

総合評価分類	助言
事業進捗・環境変化等に留意	財務に関する目標の一部と、人事・組織に関する目標がわずかながら「未達成」となっている。国内外の環境変化に留意しながら、より一層、公益的使命の達成に向けて努力していくことが求められる。

※委員会による評価は、以下の4つの評価分類から、団体ごとに決定している。

- ・ 引き続き取組を推進/団体経営は順調に推移※ ※最終振り返り時の分類名
- ・ 事業進捗・環境変化等に留意
- ・ 取組の強化や課題への対応が必要
- ・ 団体経営の方向性を見直しが必要

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

各種事業を積極的に推進するとともに、プロジェクトの的確な進捗管理を図ることで、概ね予定した成果をあげることができた。今後も国内外の上下水道事業を取り巻く環境の変化に柔軟に対応し、ビジネスチャンスの獲得や新たなニーズの把握に努め、事業推進を図るとともに、組織力を強化し、公益的使命の達成に向けて取り組む。

2 横浜ウォーター株式会社の協約等（案）

(1) 協約等（案）の概要

協約期間	令和2年度～令和5年度
協約期間設定の考え方	団体の中期計画と同期間
協約期間の主要目標	公益的使命の達成に向けた取組 <ol style="list-style-type: none"> 国内の上下水道事業体への貢献 <ol style="list-style-type: none"> 国内技術支援 30件/年 電子申請システム等の事業体への展開 顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し 海外各国への貢献と海外ビジネスを通じた市内経済活性化 <ol style="list-style-type: none"> 国際関連事業 7件/年 横浜水ビジネス協議会会員企業との連携推進 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献 <ol style="list-style-type: none"> 市業務委託拡大に向けた体制の構築 給水装置工事電子申請システム申請率の向上 令和2年度:25%、令和3年度:30%、 令和4年度:35%、令和5年度:40%
	財務に関する取組 <ol style="list-style-type: none"> 売上高 令和2年度:8.4億円、令和3年度:7.6億円、 令和4年度:7.8億円、令和5年度:9.0億円 経常利益 令和2年度:2,000万円、令和3年度:3,000万円、 令和4年度:4,000万円、令和5年度:6,000万円
	人事・組織に関する取組 <ol style="list-style-type: none"> 民間等採用の推進 民間等出身者の割合 40%/年 体系的な人材育成制度の構築

(2) 委員会の答申概要

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
協約に関する意見	国内外における環境変化に留意するほか、上下水道一体となったビジネスモデルの強みを生かしながら、引き続き、公益的使命や財務に関する目標などの達成に向けて取り組んでいくこと。

※団体経営の方向性については、以下の4つの分類から、団体ごとに決定している。

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

3 添付資料

- (1) 総合評価シート（令和元年度実績）（水道局所管団体部分（答申抜粋））
- (2) 協約等（案）

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会について

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 名誉教授）【委員長】 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） 柴田 千尋（公認会計士柴田千尋事務所 公認会計士） 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 治田 友香（関内イノベーションイニシアティブ（株）代表取締役社長）
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

総合評価シート（令和元年度実績）

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
協約期間	平成 30 年度～令和元年度
団体経営の方向性	引き続き経営の向上に取り組む団体
協約に関する意見	水道局の経営基盤の強化を図るという公益的使命を果たしていくため、事業受託・進捗にあたっては、コスト管理やリスク管理をしっかりと行う必要がある。

1 協約の取組状況等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 国内外上下水道事業支援

ア 公益的使命①	国内外の上下水道事業の持続的な運営に向けた課題解決に貢献		
イ 公益的使命①の達成に向けた協約期間の主要目標	①国際関連事業の推進 ②国内技術支援の推進 ③本市業務効率化及びサービス向上の企画・提案・事業化	【目標数値】 ①(H30)20件 (R1)13件 ②(H30)25件 (R1)25件 ③(H30)企画・提案 (R1)事業化	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①JICA の公示案件数が減少するなか、積極的にプロポーザルに参加。 ②国内事業体を直接訪問し、これまでの実績や成果をPRするなど、地道な営業活動に取り組んだ。また、複数のプロポーザル案件に参加した。 ③給水装置工事電子申請システムの運用開始に取り組んだ。	エ 取組による成果	①新たに無収水対策プロジェクトや下水道分野の案件の受注を獲得。 ②民間活力導入の支援業務などの国内コンサルティング業務受注増加。またプロポーザル方式による案件を獲得し、受注件数を伸ばした。 ③平成 31 年 4 月より水道局の 2 水道事務所において、給水装置工事電子申請システムの試行導入を開始した。令和 2 年度からさらに拡大し、市内に導入する見込み。
オ 実績	29 年度	30 年度	最終年度(令和元年度)
数値等	①国際関連事業件数 29 件 ②国内技術支援件数 28 件 ③－	①国際関連事業件数 24 件 ②国内技術支援件数 36 件 ③給水装置工事電子申請システムの導入に向けた企画・提案	①国際関連事業件数 19 件 ②国内技術支援件数 45 件 ③給水装置工事電子申請システムの導入(事業化)
当該年度の進捗状況	達成		
カ 今後の課題	都市の基礎的なインフラである上下水道事業は、海外では持続的な経営に向けた技術力の向上、国内では技術継承や施設の老朽化への対応などの課題を抱えている。そのため、国際事業における確実な案件獲得や国内事業体の課題に対応する事業展開、給水装置工事電子申請システム等の定着と他都市への拡大を行う必要がある。	キ 課題への対応	今後も積極的な営業活動等を通じ、事業拡大に取り組む。また当社中期計画 2023 にも記している、「コンサルティング業務・マネジメント支援業務・公営力強化支援業務」等の業務メニューを提示し、当社の強みを知ってもらうことにより、公・民のパートナーから信頼される企業として実績を構築し、課題解決に貢献していく。

② 市内企業等の海外事業支援

ア 公益的使命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による市内経済活性化		
イ 公益的使命②の達成に向けた協約期間の主要目標	横浜水ビジネス協議会（水ビ協）会員企業との連携 【目標数値】 (H30)10件 (R1)6件		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	市内企業等の情報収集を積極的に行い、当社の強みである経験やノウハウを活かして、共同事業体の一員として参加した。	エ 取組による成果	JICA 案件の公示件数が減少するなか、新たな案件を獲得するなど、目標を上回る実績を上げることができた。
オ 実績	29 年度	30 年度	最終年度(令和元年度)
数値等	水ビ協会員企業との連携案件数 19 件	水ビ協会員企業との連携案件数 17 件	水ビ協会員企業との連携案件数 11 件
当該年度の進捗状況	達成		
カ 今後の課題	当社が得意とする上下水道事業案件の ODA の減少と、事業運営に課題を抱える海外事業体のニーズの多様化により的確に把握することが困難である。	キ 課題への対応	市内企業等と連携し、現地を取り巻く環境などに関する情報収集を積極的に行うことでニーズを把握し、当社の強みを活かせる案件を形成していく。

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立 10 期目を迎え成長に向けた兆しが見えてきているが、成長軌道に乗せるためには安定的な資金源が必要であり、安定した収入確保と早期の債権回収が課題となっている。		
イ 協約期間の主要目標	①売上高の確保 【目標数値】 ① (R1)6.50 億円 ②経常利益の確保 ② (R1)5,000 万円 ③売上高経常利益率 ③ (R1)7.5%		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	PDCA サイクルの構築により、プロジェクトの進捗管理を徹底することで、利益の確保に取り組んだ。	エ 取組による成果	売上高は目標を上回り、利益を確保することができた。
オ 実績	29 年度	30 年度	最終年度(令和元年度)
数値等	①売上高 5.96 億円 ②経常利益 8,400 万円 ③売上高経常利益率 14.0%	①売上高 6.26 億円 ②経常利益 4,100 万円 ③売上高経常利益率 6.5%	①売上高 7.15 億円 ②経常利益 4,955 万円 ③売上高経常利益率 6.9%
当該年度の進捗状況	未達成（売上高を伸ばし、利益確保に取り組んだ一方で、組織力強化のため社員の採用（将来に向けた投資）により経費が増加した。）		
カ 今後の課題	事業拡大に伴い、将来の体制強化に向けた投資が必要となる。そのため、安定した収入を確保するとともに、引き続き、収支・コスト管理の徹底が必要となる。	キ 課題への対応	「中期計画 2023」で掲げた 4 つの基本方針（コンサルティング業務・マネジメント支援業務・公営力強化支援業務・ESG 経営推進）の着実な推進により収入を確保する。また、徹底したプロジェクト管理を行い、収益率向上を図る。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	技術、技能を有する人材の確保が難しい中、人材不足と技能継承への対応や組織力の強化が課題である。		
イ 協約期間の主要目標	①民間等採用の拡大 ②資格取得支援制度の創設 ③取締役会規則の見直し	【目標数値】 ① 民間等出身の役員・職員の割合 40.0% ② (H30)制度の検討・運用 (R1)制度の推進 ③ (H30)規則の見直し (R1)規則の運用	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①ホームページ上で各部門の採用募集をするなど、中途採用の実施 ②技術力の強化と社員の人材育成のため、資格取得支援制度の制定と手当の支給を推進	エ 取組による成果	①国内技術支援業務対応のため、令和元年度中に民間出身者を新たに6名採用した。 ②当制度が活用されて人材育成につながった。
オ 実績	29年度	30年度	最終年度(令和元年度)
数値等	①民間等出身の役員・職員の割合 37.5% ②資格取得支援制度なし ③既存取締役会規則の運用	①民間等出身の役員・職員の割合 36.5% ②資格取得支援制度の制定と手当の支給 ③既存取締役会規則の適切な運用によるガバナンス強化	①民間等出身の役員・職員の割合 39.3% ②給水装置資格取得1名 ③既存取締役会規則の適切な運用によるガバナンス強化
当該年度の進捗状況	未達成(①民間等出身の役員・職員割合については、令和2年4月1日付で5名入社したため、現在は40%に達している。)		
カ 今後の課題	将来に向けたプロパー社員の人材採用と人材育成を進める必要がある。体系的な人材育成制度の整備や、市退職派遣者とプロパー社員が有する技術を共有する仕組み作りが必要である。	キ 課題への対応	プロパー社員の採用を推進するとともに、OJTと研修制度などを体系化し、人材育成制度の充実を目指す。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

国内においては水道法の改正の影響により、包括委託等の官民連携事業や水道施設台帳等の整備事業、広域化・共同化等の取組が進捗していくと考えられる。

海外においては、海外企業の進出加速や JICA 公示件数の減少傾向がある一方、途上国における人口増加や経済発展に伴う水需要の増加、新型コロナウイルス感染症対策に伴い水・衛生分野の重要性が増すことで、新規案件形成につながることも考えられる。

なお、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内外における人の移動や対面形式での活動の制限等が行われ、先行きが不透明な事業環境が続くことが想定される。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

国内における官民連携事業の進展については、民間事業者との連携を深めていくことが重要であり、事業者へのアドバイザーのみならず、受託する事業者へのサービスや、新たな取組による新規クライアントの獲得を目指す。海外では新規公示案件の確実な受注や海外事業の多様化に伴う選択と集中について引き続き検討していく必要がある。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が続くと新規案件の獲得が困難になることが予想されるため、活動制限等に対する代替手段を生み出し、収益を確保することが課題である。そのため、インターネットを活用した遠隔による技術支援やオンライン研修等を実施するなど、新たな取組を推進し、団体の知名度が高まることにより、新規クライアントの獲得につながる。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会の答申）

分類	引き続き取組を推進	事業進捗・環境変化に留意	取組強化・課題対応	協約等の見直し
助言	財務に関する目標の一部と、人事・組織に関する目標がわずかながら「未達成」となっている。国内外の環境変化に留意しながら、より一層、公益的使命の達成に向けて努力していくことが求められる。			

協 約 等 (素案)

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
団体に対する市の関与方針	経営に積極的な関与を行う団体

1 団体の使命

(1) 団体の設立目的 (設立時の公益的使命)	横浜市水道局が長い歴史の中で培ってきた技術やノウハウ等を活用して、国内外の水道事業に貢献を行い、新たな収益を確保し、お客さまに還元するとともに、横浜市水道局の経営基盤の強化を図る。
(2) 設立以降の環境の 変化等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設立以降、国内外の上下水道事業におけるコンサルティングや技術支援、システム開発など多岐にわたる事業実績を重ね、国内外事業体等を中心に認知度が向上してきた。平成 25 年に環境創造局と協定を締結し、上下水道一体となったビジネスの展開により、一層の支援ニーズが増加している。 ・ 平成 27 年の国連サミットにおいて「持続可能な開発目標 (SDGs)」が採択され、企業において目標達成に向けて取り組む機運が高まってきている。 ・ 平成 30 年 12 月に水道法が改正され、全国の各水道事業体において、広域連携や官民連携の推進、適切な資産管理に向けた施設台帳整備等による水道基盤の強化が求められており、これらの支援を担う団体の役割に期待が高まっている。 ・ 横浜水道中期経営計画 (令和 2 年度～5 年度) において、局業務の効率化等を図る観点から、団体への計画的な業務移管の推進について明記された。
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> ・ 様々なニーズや市場変化に柔軟に対応し、イノベーションにより、団体ならではの付加価値を創造し、国内外の上下水道事業の課題解決に持続的に貢献する。 ・ 横浜市業務の受託や水道局業務の移管、人材交流や技術協力を通して、市の業務効率化と技術継承に貢献する。 ・ 事業全般を通して、SDGs の目標達成を意識した取組を行っていく。

2 団体経営の方向性

(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	参考 (前期協約の団体経営の方向性)	引き続き経営の向上に取り組む団体
(2) 前協約からの団体経営の方向性の変更の有無	有 ・ (無)		
(3) 団体経営の方向性の分類変更理由	—		
(4) 協約期間	令和 2 年度～令和 5 年度	協約期間設定の考え方	団体の中期計画と同期間

3 目標等

(1) 公益的使命の達成に向けた取組

① 国内の上下水道事業者への貢献

ア 公益的使命①	国内の上下水道事業者の持続的な運営に向けた課題解決への貢献		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	国内の上下水道事業者では、人材不足や技術継承などによる執行体制の脆弱化や施設の老朽化に伴う改築・更新事業の促進、さらに官民連携事業（PPP/PFI）や広域化・共同化の推進など、支援ニーズが増加している。このような多岐にわたるニーズを捉え、応えていくために、団体ならではの付加価値とイノベーションを追求していく必要がある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①国内技術支援 30 件(R2～R5 各年度) ②電子申請システム等の事業者への展開 ③顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し ----- (参考) 令和元年度実績： ①31 件(他都市上下水道事業者への支援件数) ②水道局にて試行運用開始 ③新規目標	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	新型コロナウイルスの影響もあり今後の見通しを立てることは難しいが、過去の実績を元に国内技術支援件数を設定した。着実な受注や研修事業の見直しにより、国内の上下水道事業者の様々な課題解決への貢献につながる。さらに電子申請システム等の普及拡大は国内の上下水道事業者の業務効率化につながる事が期待される。
	主要目標達成に向けた具体的取組		

② 海外各国への貢献と海外ビジネスを通じた市内経済活性化

ア 公益的使命②	海外の上下水道事業の課題解決への貢献及び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による市内経済活性化		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	海外では、途上国における人口増加や経済発展に伴う水需要増加、SDGs 達成に向けた取組の活発化により、支援ニーズが増加する一方、EUやシンガポール、韓国、中国など海外企業の進出加速やJICA 案件の減少傾向、さらには、最近における新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大など、ニーズの減少に繋がる要素も多くなってきている。このように、海外事業は国内外から様々な影響を受ける状況となっており、リスクに対応できる組織づくりや、新たなビジネスモデルの構築が課題である。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①国際関連事業 7 件 (R2～R5 年各年度) ②水ビ協会員企業との連携推進 ----- (参考) 令和元年度実績： ①19 件 ②11 件	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①JICA からの受託案件等海外プロジェクトの受注を通じて、途上国の課題解決やSDGs 達成に貢献する。近年のJICA 案件の減少傾向や新型コロナウイルス感染拡大に伴う事業停止等もあり、目標設定と達成には厳しい条件が重なっている。 ②海外事業を通じた市内企業等との連携により、市内経済の活性化に貢献する。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・積極的なプロポーザルへの参加による受託と、国の制度等を活用した新たなビジネスモデルの検討を行う。 ・JICA 案件以外の案件形成や獲得のため、各省庁等の情報収集を積極的に行う。 ・市内企業等と一層連携し、現地を取り巻く環境などに関する情報収集を積極的に行い、強みを活かせる案件を形成していく。
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・団体の海外プロジェクト案件の受託に伴い、必要に応じて技術やノウハウを有する人材の提供や、海外研修員受入の際の助言や講師調整、研修随行など引き続き支援を行う。 ・国際事業に関する運営手法の検討や人材育成等に向けた支援や調整を行う。 ・団体のニーズに合わせた情報提供を行うなど、新規案件受注や形成のための支援を行う。 ・国際会議や展示会でのパネル展示やプレゼンテーション等を通じて、海外へのプロモーションを行う。

③ 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献

ア 公益的使命③	横浜市の上下水道事業に係る業務の効率化及び技術継承への貢献		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	水道局が中期経営計画で掲げる計画（給水装置工事設計審査等委託拡大、電子申請システムの普及拡大、設計審査手続きの一元化）や環境創造局が推進する下水道施設再整備の効率化に向けた調査・検討へ対応するための体制づくりやシステムの普及拡大が課題である。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	①市業務委託拡大に向けた体制の構築 ②給水装置工事電子申請システム申請率の向上 R2 年度:25%、R3 年度:30%、R4 年度35%、R5 年度40% (参考) 令和元年度実績： 新規目標	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	①委託拡大に向けた体制の構築により横浜市の業務効率化や技術継承への貢献につながる。 ②給水装置工事電子申請率の向上を図ることで、水道局の業務効率化に貢献し、設計審査手続きの一元化に向けた準備を進めていくことができる。
			①市業務の委託拡大に向け、プロパー社員の採用や人材育成などによる体制の構築に取り組む。 ・横浜市電子申請システム事業の市内全区への拡大に伴う準備や、水道局における将来の「受付センター（仮称）」設置に向けた準備を進める。 ・電子申請システムの利用者向け操作研修などを通じ、利便性を PR し普及拡大に寄与する。 ・電子申請システム機能向上に向けた活動推進に取り組む。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体 ・団体への水道局業務の計画的な委託拡大に向け、局内における調整を密に行うとともに、団体と水道局業務移管の将来像を共有するなど、連携をしながら業務効率化を目指す。 ・電子申請システムの普及促進を目指し、関係部署等と情報共有を行い、団体とともに申請率の向上に取り組む。 ・水道局と環境創造局で情報共有を行い、団体との連携を深めていく。	市 ・電子申請システムの普及促進を目指し、関係部署等と情報共有を行い、団体とともに申請率の向上に取り組む。 ・水道局と環境創造局で情報共有を行い、団体との連携を深めていく。	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立 11 期目を迎え、さらなる成長軌道に乗せるためには将来に向けたプロパー社員の採用と人材育成が急務であり、組織力強化と経営基盤強化のための投資が必要となってくる。よって、これまで以上に受託拡大による安定した収入確保とともに、引き続き、収支・コスト管理の徹底が必要となる。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①売上高 R2 年度:8.4 億円、R3 年度:7.6 億円、R4 年度:7.8 億円、R5 年度:9.0 億円 ②経常利益 R2 年度:2,000 万円、R3 年度:3,000 万円、R4 年度:4,000 万円、R5 年度:6,000 万円 (参考) 令和元年度実績： ①7.15 億円 ②4,955 万円	主要目標の設定根拠及び財務に関する課題との因果関係	①売上高は、昨年度実績を踏まえ「中期計画 2023」の最終年度目標に向けて、売上高を伸ばしていく。なお R2 年度は、実績を反映した額となっている。 ②経常利益は、人材の確保や育成など、将来に向けた投資により一旦下がるが、収益力を高め、最終年度に向けて利益を伸ばしていく。 新型コロナウイルス感染症の影響が続くと国内外ともに案件獲得が難しくなることが予想されるため、プロジェクト管理を徹底し、収入確保に繋げ、組織力強化と経営基盤強化を図る。

主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・「中期計画 2023」で掲げた4つの基本方針（コンサルティング業務・マネジメント支援業務・公営力強化業務・ESG 経営推進）の着実な推進による売上高の確保 ・(1)公益的使命の達成に向けた取組に掲げる具体的取組を着実に実行する。 ・徹底したプロジェクト管理を通じた利益確保。
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・人材や施設等の提供を通じて、国内外の事業拡大による収入の確保に貢献する。 ・団体の財政状況について共有するとともに、取締役会や業務監察などを通じて、健全な財政運営のために適切に関与をしていく。

(3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	事業拡大に合わせた人材の採用と育成を進めるため、体系的な人材育成制度の整備や、市退職派遣社員とプロパー社員がそれぞれ有する技術を共有する仕組みづくりが課題となっている。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①民間等採用の推進 民間等出身者の割合 40% (R2～R5各年度) ②体系的な人材育成制度の構築	主要目標の設定根拠及び人事・組織に関する課題との因果関係	①プロパー社員の採用を進めることにより、経営基盤と組織力を強化することができ、事業拡大に対応できる体制の構築を図り、将来的な安定経営を目指す。 ②社員の職種や経歴を踏まえた体系的な人材育成制度を構築することで、持続的に業務を行える組織体制を整える。
	(参考) 令和元年度実績： ①39.3% ②新規目標		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的かつ積極的な人材採用に取り組む。 ・人材育成制度の検討及び構築を図る。 ・プロパー社員が市の保有する技術やノウハウを学び、市退職派遣社員は民間企業ならではのスキルを習得する仕組みづくりと支援を行う。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の人材育成制度の構築に向けて、市の取組事例などを共有し支援を行う。 ・プロパー社員のスキルアップに向け、市の研修制度を利用できる環境の整備に取り組み、組織力の強化に貢献する。 ・団体及び市それぞれが実施する研修等へ参加できる仕組みを検討し、積極的に交流に努める。 	

協約等（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
協約に関する意見	国内外における環境変化に留意するほか、上下水道一体となったビジネスモデルの強みを生かしながら、引き続き、公益的使命や財務に関する目標などの達成に向けて取り組んでいくこと。