

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。

各団体において取組を進めている「協約」については、目標に対する進捗状況の確認及び経営を取り巻く環境の変化への対応について毎年度振り返りを実施するとともに、横浜市外郭団体等経営向上委員会（以下「委員会」といいます。）による評価を実施し、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ます。

これらについて、令和5年度の取組実績を踏まえ、協約の進捗状況の確認及び振り返りを実施しましたので御報告します。また、協約期間が平成2年度から令和5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6年度からの「協約等(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令和5年度の取組状況

(1) 令和2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
令和2年度～令和5年度（4年間）

(2) 主要目標の取組状況等（抜粋）

- ア 公益的使命の達成に向けた取組
(ア) 国内の上下水道事業体への貢献

協約期間の 主要目標	① 国内技術支援 30 件（R 2～R 5 各年度） ② 給水装置工事電子申請システム等の国内事業体への展開 ③ 顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① これまで良好な関係を構築してきた事業体への支援を引き続き受託するとともに、積極的な営業活動の結果、新規案件を受託した。 ② 販路拡大に向けた営業活動や、視察受入、業界紙への広報等を実施し、大津市企業局から、水道・下水・ガス一体となった電子申請システムの導入支援を受託した。 ③ オンライン研修の新たなコンテンツを検討し 2 講座を追加した。営業活動や、新規事業体へ研修プランを提案し、オーダーメイド研修を受託した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	① 42 件 ② 運用開始 1 件、下水道排水設備電子申請システムの構築 1 件 ③ オンライン研修を実施（5 講座、42 日間）	① 45 件 ② 導入支援 1 件、下水道排水設備電子申請システムの構築 1 件 ③ オンライン研修を実施（7 講座、41 日間）	達成
今後の課題 及び対応	水道行政に関する所管省庁が国土交通省等に移管されたことに伴い、上下水道一体となった支援ニーズが更に高まり、上下水道事業に精通した人材の確保が重要性を増すことから、引き続き、社員の採用、育成に取り組むとともに、必要に応じて外部人材の活用や民間企業とのパートナーシップ強化を推進する。		

(イ) 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

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 横浜水ビジネス協議会会員企業との連携推進		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① JICA案件（アジア、アフリカ）のコンサルティング業務の実施に加え、フィリピンの上下水道事業企業からコンサルティング案件を受託した。 ② 会員企業等の情報収集を行い、共同事業体の構成員として6社と連携した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	① 8件 ② 6件	① 11件 ② 9件	達成
今後の課題 及び対応	海外での支援実績を有する社員が減少傾向で、人材の安定的な確保が課題となっているため、国際事業に従事する社員の人材育成や新規採用を推進し、新規案件の受託に向けた適切な体制を構築する。 また、横浜水ビジネス協議会会員企業等と連携し、現地の情報やニーズ・課題等を把握し、新規案件の発掘・形成を図る。		

(ウ) 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献

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%		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① 令和6年からの給水装置工事審査業務の管轄エリア拡大に向け、運営体制の構築と教育体制の拡充を実施した。 ② 新たな機能の追加等による利便性の向上や、事業者向けに操作研修を実施したことにより、電子申請システムの申請率が向上した。		
実績	前年度 (令和4年度)	令和5年度	当該年度の進捗状況等
	① 水道局給水工事受付センター開設にあわせ、同センター内に中部事務所を開設 ② 68.7%	① 令和6年度からの委託拡大に向けた準備 ② 78.1%	達成
今後の課題 及び対応	給水装置工事審査・検査業務に従事する社員の技術やノウハウを若手の社員に継承していく必要があることから、上下水道事業経験者の採用、社員のOJTや市が実施する研修への参加等による人材育成を推進し、中長期的な視点で、安定した事業継続を支える体制構築を進めていく。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	① <u>売上高</u> ：R 2 年度：8.4 億円、R 3 年度：7.6 億円、R 4 年度：7.8 億円、 R 5 年度：9.0 億円 ② <u>経常利益</u> ：R 2 年度：2,000 万円、R 3 年度：3,000 万円、 R 4 年度：4,000 万円、R 5 年度：6,000 万円		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① これまで支援を重ねてきた案件の継続、電子申請システム導入支援をはじめとした新規案件の受託等により、売上高の増加に取り組んだが、新電力事業縮小の影響により、売上高は目標を達成することができなかった。 ② 売上高の確保に加え、労務費や旅費などの経費削減による効率的な事業運営により、目標値を上回る経常利益が確保できた。		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	① 10.21 億円 ② 3,965 万円	① 8.48 億円 ② 7,592 万円	未達成 (経常利益は目標額を上回ったが、売上高が目標額を下回ったため)
今後の課題 及び対応	① <u>官民連携や広域化の推進が国の施策により打ち出されていることから、中小事業体が抱える課題を解決するための新たな支援スキームを提案するなど、中長期的な支援による継続的な売上確保を目指す。</u> ② <u>業務効率化の推進や近年の労務単価上昇に伴う契約金額の見直しによる収益管理の徹底等により、経常利益の確保を目指す。</u>		

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	① <u>民間等採用の推進 民間等出身者の割合 40%</u> (R 2 ~ R 5 年度) ② <u>体系的な人材育成制度の構築</u>		
目標達成に 向けて 取り組んだ 内容及び成果	① 技術部門の社員 3 名を採用した。 ② 行動指針を策定し、人事評価制度を見直した。		
実績	前年度 (令和 4 年度)	令和 5 年度	当該年度の進捗状況等
	① 民間等出身の役員・ 社員の割合 52.4% ② 企業理念及び行動指 針を策定	① 民間等出身の役員・ 社員の割合 54.1% ② 人事評価制度を見直 し MBO 評価を推進	達成
今後の課題 及び対応	① <u>中小事業体の幅広い要請に応えうる体制を安定的に確保することが課題となっている。このため、上下水道事業経験者や豊富な経験を有する人材の採用と育成を進めるとともに、社員の特性に応じた適切な配置見直し等、効果的な人材活用により、長期的視点に立った技術継承を図る。</u> ② <u>社員のキャリアアップモチベーションと能力向上に資する人事評価制度と人材育成体系の充実を図る必要があるため、経営陣が主体となって、人事評価制度と人材育成体系の整備を進める。</u>		

2 横浜ウォーター株式会社の協約等（案）の概要

協約期間		令和6年度～令和9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	<u>1 国内の上下水道事業体への貢献</u> ①国内技術支援 30 件/年 ②新規顧客の獲得：1 件/年 ③電子申請システム等の国内事業体への導入支援：2 件/R6～9 <u>2 海外各国の上下水道事業体への貢献</u> ①国際関連事業 7 件/年 <u>3 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献</u> ①安定した運営体制の構築と電子申請率の向上 ②排確申請電子システムの 18 区への本格導入
	財務に関する取組	<u>①売上高</u> 令和6年度:8.5 億円、令和7年度:9.0 億円、 令和8年度:9.5 億円、令和9年度 10 億円 <u>②経常利益</u> 令和6年度:4,300 万円、令和7年度:4,800 万円、 令和8年度:5,000 万円、令和9年度:5,500 万円
	人事・組織に関する 取組	①民間等採用の推進 民間等出身者の割合 50%/年 ②体系的な人材育成制度の充実

3 委員会からの答申

ア 総合評価分類

事業進捗・環境変化等に留意

※ 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ます。

- ・ 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

イ 委員会からの意見

「財務に関する取組」のうち、「売上高」が未達成となっている。
 一方で、労務費や旅費などの経費削減による効率的な事業運営を行うことで、経常利益目標を達成したことは評価できる。
 法人の体力も着実についている中で、今後さらに公益的使命の達成に向けた取組を進めていくためには、定量的で明確な目標設定を行い、活動の成果が分かるよう KPI を正しく設定することが必要である。
 国組織の変化など前向きな環境変化があるため、その変化を追い風としてより高みを目指した目標設定により企業価値をさらに高めていくことを期待する。

ウ 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」は、以下の4つの団体分類から、団体ごとに決定しています。

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

エ 所管局・団体による振り返り

「財務に関する取組」の主要目標のうち、「売上高」は未達となりましたが、「経常利益」は目標を達成することができました。

国において、水道行政の所管省庁が国交省及び環境省へ移管される等の環境変化に柔軟に対応し、横浜市が有する技術・ノウハウを生かして、社会課題の解決に貢献しながら、売上高及び経常利益の確保を目指します。

また、専門技術を有する人材の確保・育成を推進するとともに、生産性向上のための工夫を実施しながら、企業価値を高めていきます。

水道局としても、同社の強みが十分に発揮できるように連携を深め、技術やノウハウの提供を行う等、適切な支援を継続します。

4 添付資料

- (1) 令和6年度 自己評価シート（令和5年度実績）
- (2) 協約等（案）
- (3) 令和6年度 横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

【参考1】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) ※50音順	河合 千尋（ベイサイド・パートナーズ会計事務所 公認会計士） 寺本 明輝（リエゾンアシストラボ 代表）【委員長】 橋本 美奈子（日本濾水機工業株式会社 代表取締役社長） 福田 敦（関東学院大学 経営学部 教授） 三坂 慶子（NPO 法人 Sharing Caring Culture 代表理事）
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

【参考2】委員会での審議方法について

令和3年度までは全団体について審議を行っていましたが、令和4年度からは、より深い議論ができるよう、審議団体数を絞り、全ての団体が概ね3年毎に審議を受けるように変更しました。

なお、委員会審議がない年も、所管局・団体による進捗状況の自己評価を行うとともに、委員会への報告を実施しています。

水道局の所管する外郭団体については、今年度は委員会審議を受ける「審議団体」です。

自己評価シート（令和5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	令和2年度～令和5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

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 国内上下水道事業体への貢献

ア 取組	国内の上下水道事業体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国内の事業体への展開 ③顧客ニーズを踏まえた研修事業の見直し				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①これまで良好な関係を構築してきた事業体の支援を引き続き行った。また、これまでの支援実績や成果に基づき営業活動を推進した。 ②電子申請システムの販路拡大に向けた営業活動や、視察案内、業界紙への広報、電子申請導入に向けた助言、全国管工事業協同組合連合会との協業、パートナー企業との連携を行った。 ③これまでのアンケートなどに基づきオンライン研修の新たなコンテンツを検討するとともに、新規事業体へ研修プランを提案するなど、積極的な営業活動を行った。	エ 取組による成果	①既存顧客への支援を引き続き受注するとともに、積極的な営業活動の結果、長野県飯田市、茨城県城里町から新規案件を受注した。 ②横浜市下水道河川局の排水設備電子申請システムの本格稼働に向けた、導入委託を受託した。また、大津市企業局から、水道・下水・ガス一体となった電子申請システムの導入支援を受注するとともに、パートナー企業と連携し、新たなシステム構築を行った。 ③オンライン研修を新たに2講座追加し、受講者からのアンケート結果も良好であった。また、福島県からオーダーメイド研修を受託した。		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①30件（他都市上下水道事業体への支援件数） ②水道局での試行運用開始 ③新規目標	①40件 ②水道局にて本格運用開始 ③オンライン研修を実施（3講座、6日間）	①49件 ②導入アドバイザー契約の締結2件 ③オンライン研修を実施（5講座、44日間）	①42件 ②運用開始1件、下水道排水設備電子申請システムの構築1件 ③オンライン研修を実施（5講座、42日間）	①45件 ②導入支援1件、下水道排水設備電子申請システムの構築1件 ③オンライン研修を実施（7講座、41日間）
当該年度の進捗状況	達成（支援件数等について、順調に推移している。）				
カ 今後の課題	事業体が抱える課題解決にあたり、これまでのコンサルティング業務等の支援に加え、今後はマネジメント（事業運営）支援等（DX含む）へのニーズが増加すると見込んでいる。また、水道整備等に関する行政が国土交通省に移管され、更なる上下水道一体となった支援が求められるため、上下水道事業に精通した人材の確保・育成等が必要となる。		キ 課題への対応	上下水道事業等に関する経験を有する社員の採用、育成に取り組むとともに、必要に応じて外部人材の活用や民間企業とのパートナーシップ強化を推進する。	

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 取組	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協約期間の主要目標	①国際関連事業7件（R2～R5各年度） ②横浜水ビジネス協議会会員企業との連携推進				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①プロジェクト活動の推進及び新規案件の獲得 ②会員企業等の情報収集を行い、共同事業体を構成	エ 取組による成果	①JICA 案件（アジア、アフリカ）のコンサルティング業務の実施に加え、フィリピンの上下水道事業企業からコンサルティング案件を受託した。 ②6社と連携を実施した。		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	①19件 ②11件	①16件 ②11件	①16件 ②12件	①8件 ②6件	①11件 ②9件
当該年度の進捗状況	達成（受託件数について、目標を上回って推移している。）				
カ 今後の課題	海外での活動実績を有する社員が減少傾向で、国際事業を継続するためには、人材の確保・育成が必須であり、横浜水ビジネス協議会会員企業との連携等により、JICAをはじめとする国際協力機関等の新規の案件形成が必要となっている。	キ 課題への対応	国際事業に従事する社員に対するOJTや市が実施する研修への参加により人材育成を推進し、受託に向けた体制を構築する。また、会員企業等と連携し、海外現地の情報やニーズ、課題等を把握し、新規案件の発掘・形成を図る。		

③ 横浜市の事業効率化や技術継承に対する貢献

ア 取組	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%				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①委託拡大に向けた社員募集と教育体制の拡充。 ②代理申請機能の強化、工事業業者の登録メールアドレスの追加等、利便性の向上を進めた。	エ 取組による成果	①令和6年から給水装置工事審査業務の管轄エリアが拡大した。また、プロパー社員が日本水道協会認定の講師資格を取得し、事業体等に向けた研修の講師として活躍している。 ②令和4年度比、10%上昇。また、排水設備確認申請の電子申請システムを市内3土木事務所に導入し、下水道における業務効率化も進んでいる。令和6年中の市内すべての土木事務所に導入する予定である。		
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度（令和5年度）
数値等	新規目標	①プロパー社員の 新規配置 ②32.5%	①育成計画の検討 ②52.7%	①中部事務所開設 ②68.7%	①委託拡大に向けた準備 ②78.1%
当該年度の進捗状況	達成（申請率について、目標を上回って推移している。）				
カ 今後の課題	給水装置工事審査・検査業務に従事する社員の高齢化が進んでいることから、プロパー社員の採用、人材育成など、中長期的な視点での社内体制を構築する必要がある。	キ 課題への対応	審査業務等の委託拡大に対応するため、市との連携による人材確保及び他都市や民間での上下水道事業経験者の採用により、体制構築を進めていく。また、引き続きOJTや市が実施する研修への参加などによる人材育成を推進する。		

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立14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 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					
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	<p>①国内事業は、協定を締結している事業体を中心にアドバイザー業務等を引き続き受託するとともに、国内外ともに新規案件に対して柔軟に対応することで、売り上げの確保に努めた。また、オンライン研修の開発・拡充、DX関連業務の拡大など新規顧客の獲得に努めた。</p> <p>②電力仕入価格の高騰により、新電力事業において経常利益が見込めない状況であったため、年度当初に給電先と交渉を行い、年度途中で契約を打ち切った。</p>	エ 取組による成果	<p>①電力契約の打ち切りにより、売上高は令和4年度を下回ったが、これまで実績を積み上げてきた国内事業の継続、浪江町やフィリピンマニラなどの新規案件の受託、電子申請システム(DX)導入支援の新たな顧客獲得などにより、新電力事業を除く売上については、過去最高の売上高を確保することが出来た。</p> <p>②新電力事業の契約を早期に打ち切ることにより、仕入価格高騰の影響を最小限に抑えることができた。また、労務費や旅費などの経費削減による効率的な事業運営により、目標値を上回る経常利益が確保できた。</p>			
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度 (令和5年度)	
数値等	①7.15億円 ②4,955万円	①7.80億円 ②▲2,241万円	①9.57億円 ②416万円	①10.21億円 ②3,965万円	①8.48億円 ②7,592万円	
当該年度の進捗状況	未達成（経常利益は目標額を上回ったが、売上高が目標額を下回ったため）					
カ 今後の課題	<p>①ウォーターPPPなどの官民連携や広域化の推進が国の施策により打ち出されていることから、中小事業体が抱える課題を解決するための新たな支援スキームなどを検討し、売上確保に繋げる必要がある。</p> <p>②経常利益確保に向けては、引き続き業務遂行の工夫や、収益管理の強化に取り組む必要がある。</p>		キ 課題への対応	<p>①国の施策などの動向を注視するとともに、顧客ニーズを的確に捉え、中長期的な伴走型マネジメント支援(DX含む)を提供するなど、継続的な売上確保を目指す。</p> <p>②Web会議活用による業務遂行効率化や、近年の労務単価上昇に伴う契約金額の増額などの折衝を粘り強く行い、経常利益の確保を目指す。</p>		

(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 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				
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	①技術部門のプロパー社員の採用 ②人事評価制度の見直し検討	エ 取組による成果		①技術部門において、給水装置工事審査担当社員を3名採用 ②行動指針を策定し、MBOによる評価を推進、給水装置工事審査業務の技術評価(到達度確認シート)を採用	
オ 実績	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	最終年度(令和5年度)
数値等	①民間等出身の役員・社員の割合 39.3% ②新規目標	①民間等出身の役員・社員の割合 46.3% ②検討開始	①民間等出身の役員・社員の割合 48.6% ②検討中	①民間等出身者の役員・社員の割合 52.4% ②取組中	①民間等出身者の役員・社員の割合 54.1% ②取組中
当該年度の進捗状況	達成(民間等出身者の役員・社員の割合が目標を上回って推移している。)				
カ 今後の課題	①中小事業体の幅広い要請に応える体制構築が課題となっている。また、定年延長や会計年度職員の採用により、業務経験豊富な退職者の確保が困難となっている。 ②社員のキャリアアップモチベーションと能力向上に資する人事評価制度と人材育成体系の充実を図る必要がある。		キ 課題への対応	①時期や業務量を見極め、上下水道事業体経験者や豊富な経験を有するプロパー社員の採用と育成に取り組む。また配置替えなど効果的な人材活用により、長期的視点に立った技術継承を図る。 ②経営陣が主体となって、人事評価制度と人材育成制度の充実に向けた整備を進める。	

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

<ul style="list-style-type: none"> 国内事業においては、厚生労働省が所管してきた水道行政が国土交通省並びに環境省に移管されたことから、老朽化対策、地震や豪雨などの自然災害への対応についても様々な変化が予想される。また、国から新たな政策としてウォーターPPPが掲げられており、更なる官民連携の導入や運営、改善などの支援に対するニーズが高まるとともに、広域化・共同化の推進やアセットマネジメント、経営戦略改定などのコンサルティングやマネジメント支援について、引き続きニーズがあると考えます。 国際事業においては、途上国における水道施設の老朽化対策や下水道整備などについて支援ニーズが見込まれるため、当社にとってこれまで支援実績のない途上国等も含め、新規案件形成の機会になりえると考えます。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

<ul style="list-style-type: none"> 国内事業においては、これまでの様々な支援実績により蓄積された上下水道事業運営のノウハウや、公と民の両方の機能を有していることを生かし、その事業体に適した官民連携手法の検討などの寄り添った中立的かつ上下水道一体となったコンサルティングやマネジメントにより、その事業体の公営力強化に資するサービスを提供することで、他社との差別化を図り、案件形成に繋げる必要がある。 また、水道行政が国土交通省等に移管されたことに伴い、関係機関への情報収集や、水道局及び下水道河川局との情報共有などを引き続き行い、新たな支援スキームを検討するなど、受注拡大を図る必要がある。 国際事業においては、多様化する国際プロジェクトを展開するために必要な様々なノウハウや技術を得るため、既に実施されている類似案件を研究する必要がある。JICA案件以外にもアジア開発銀行(ADB)や世界銀行(WB)のような国際協力機関が同様のプロジェクトを実施していることから、当社は、社員の能力強化をもって、それらに対応できる応用力を備えた体制を整えることにより、当該プロジェクト等の受託拡大を図る。
--

協 約 等 (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 団体の使命等

(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。 ・ 令和 2 年度に新型コロナウイルス感染症の蔓延により、海外渡航をはじめとする移動制限があり、現地活動や集合研修が中止や延期となる影響を受け、国際事業における売り上げが一時的に減少した。 ・ 当社で開発した給水装置電子申請システムが横浜市全行政区に導入されるとともに、他の事業体に展開するなど、DX 推進が加速された。 ・ 令和 6 年度に水道整備等に関する行政が国土交通省に移管され、更なる上下水道一体となった支援が求められる。
(3) 上記 (1)・(2) を踏まえ た今後の公益的使命	<ul style="list-style-type: none"> ・ 100% 出資団体だからこそ提供できる事業体に寄り添った上下水道一体となったサービスにより、市場変化やニーズに柔軟に対応し、国内外の上下水道事業体の課題解決に貢献する。 ・ 横浜市業務の受託や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。 ・ ESG 経営を推進することで、団体と社会の共通価値を創造し、利益の最大化と企業価値の向上を図るとともに、SDGs の目標達成を意識した取組を行う。

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 6 年度～ 9 年度	協約期間設定 の考え方	団体の中期計画と同期間
(5) 市財政貢献に向けた 考え	当年度の業績に応じた適切な株主配当をしていく。		

3 目標

(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体への貢献

ア 取組	国内の上下水道事業体の持続可能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体の共通する課題として、人口減少等による収入の減少、施設の老朽化に伴う更新需要の増大や自然災害への対応に加え、人材不足による執行体制の脆弱化が顕著となっており、課題解決や経営基盤強化に向けて官民連携や広域化・共同化が国の政策により推進されている。これらのニーズを的確に捉えるとともに、必要な技術やノウハウを提供し、課題解決に向けた支援に引き続き取り組む必要がある。		
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/各年度 ②新規顧客の獲得：1 件/各年度 ③電子申請システム等の国内事業体への導入支援：2 件/R6~9 (参考) 令和5年度実績： ①45 件 ②3 件 ③導入支援1件、システム構築1件	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	前協約期間中の国内技術支援件数は、全ての年度において目標である年 30 件を達成することができた。国内技術支援の受注件数は、安定的に同水準を確保するように引き続き取り組むとともに、新規顧客の獲得を新たな目標とした。また、電子申請システム導入及び研修事業については、国内上下水道事業体への様々な課題解決への貢献として、引き続き取り組んでいく必要がある。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・これまでの様々な支援実績により蓄積された上下水道事業運営のノウハウや、公と民の両方の機能を有していることを生かし、その事業体に見合った中立的かつ上下水道一体となったサービスの提供を通じて、経営基盤強化や公営力強化を支援することで、他社との差別化を図り、新規顧客の獲得に取り組む。 ・研修事業については、顧客ニーズの把握と市場調査を行い、事業体の課題解決に資する内容への見直しや、新たな研修メニューを企画するなどの検討を行う。	
	市	・団体が他事業体から受託したコンサルティング等の業務について、必要に応じて技術やノウハウを有する人材及び施設の提供を行い、国内における事業拡大を引き続き支援する。 ・団体の研修事業について、新たなメニューや新規スキームについて団体とともに検討を行う。 ・国内の他事業体への PR の機会を捉えて、団体の営業活動を支援する。	

② 海外各国の上下水道事業体への貢献

ア 取組	国際協力機構 (JICA) をはじめ、アジア開発銀行 (ADB) 等の国際協力機関が発注する途上国の上下水道事業の多様な課題解決へ貢献する。		
イ 公益的使命の達成に向けた現在の課題等	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、様々な状況下における支援ニーズが多様化している。一方、JICA の上下水道案件については、コンサルタント会社間での受注競争が激しくなっている。海外事業は業務を実施する中で、それまでの経験やスキルでは解決が困難な状況が発生することもあることから、業務に対応できる組織全体の能力向上や、新たなビジネスモデルの構築が課題である。また、多様化する案件の受託には、業務を実施する個々のコンサルタントの能力強化と人員確保が課題でもある。		
ウ 公益的使命達成に向けた協約期間の主要目標	国際関連業務受託 (継続案件含む)：7 件/各年度 (参考) 令和5年度実績： 11 件	主要目標の設定根拠及び公益的使命との因果関係	JICA 案件の受託を中心に、JICA 以外の国際協力機関の案件受託に向けた活動が必要である。各機関の案件公示情報を調査し、実施可能な案件には積極的に応募する。
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	・積極的な企画競争への参加による受託を目指す。一社単独での参加が困難な場合は、共同企業体 (JV) を各社に打診し、企画競争への参加による受託を目指す。 ・JICA 案件の形成のため、現地業務実施地周辺の事業体や関係省庁へのヒアリングを能動的に行い、案件形成につながる情報収集に努める。 ・JICA 以外の案件獲得のため、他の国際協力機関の企画応募プロセス、案件情報収集を積極的に行う。	
	市	・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。	

③ 横浜市の業務効率化や技術継承に対する貢献

ア 取組	横浜市の上下水道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	水道局からの給水装置工事設計審査業務の委託拡大へ対応するための体制構築や、電子申請システムの安定運用及び申請率の維持・向上を図る必要がある。また、下水道河川局の「横浜下水道 DX 戦略」に掲げられている「排水設備計画確認申請手続きのオンライン化」の全市展開への貢献が求められる。		
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排確申請電子システムの18区への本格導入	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排確申請電子システムを全市に導入することで、排確手続きのオンライン化を実現する。
	(参考) 令和5年度実績： ①委託拡大に向けた準備 ②3区に試行導入		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・市業務の委託拡大に向け、プロパー社員の採用や市の研修への参加などによる人材育成による体制構築に取り組む。また、退職派遣者を中心に企業ならではの技術やノウハウを取得し、横浜市への技術力向上などの人材育成に貢献する。 ・給水装置工事電子申請システムの新規事業者及び登録済み事業者に対する操作研修等を充実させ、利便性をPRするなど申請率の維持・向上に寄与する。 ・システムユーザーを対象とした操作研修を行い、排確申請電子システムの円滑な導入に寄与する。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・水道局の新たな中期経営計画では、将来を見据えて引き続き基盤強化に取り組むとともに、将来を見据えた水道システム再構築による施設の最適化、効率的・効果的な執行体制の構築や業務効率化による運営体制の最適化など、「水道事業の最適化」に向けて事業を推進し、持続可能な事業運営を目指している。団体とは水道局業務効率化に資する連携に向け、局内における調整を密に行うとともに、団体と水道局の将来像を共有するなど、団体及び本市の業務効率化の両立を目指す。 	

(2) 財務に関する取組

ア 財務上の課題	設立15期目を迎え、経営基盤のさらなる安定を図るためには、国の政策などの動向や顧客ニーズを的確に捉え、新たな支援スキームを検討するなど、中長期的な視点での受注拡大を図るとともに、引き続き収支・コスト管理の徹底が必要となる。		
イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標	①売上高 6年度:8.5億円、7年度:9.0億円、8年度:9.5億円、9年度:10億円 ②経常利益 6年度:4,300万円、7年度:4,800万円、8年度:5,000万円、9年度:5,500万円	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、6年度については、事業計画における見込み額とし、7～9年度については「中期計画2027」の最終年度の目標達成に向けて売上高を伸ばしていく。 ②目標に掲げた売上高を達成するための人材の確保や育成などの投資が必要となる一方で、今後も人件費の上昇などの影響が見込まれる。プロジェクト及び収益管理を徹底することにより、最終年度の目標達成に向けて安定的に経常利益を確保していく。
	(参考) 令和5年度実績： ①8.48億円 ②7,592万円		
主要目標達成に向けた具体的取組	団体	<ul style="list-style-type: none"> ・ESG経営を基盤として公営力強化に資するサービスの着実な推進により、売上高及び経常利益の目標達成に取り組む。 ・利益確保に向けて、業務遂行における工夫や案件管理の徹底などに取り組む。 	
	市	<ul style="list-style-type: none"> ・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

<p>ア 人事・組織に関する課題</p>	<p>経営基盤のさらなる安定に向けた人材の採用と育成を推進するため、体系的な人材育成制度の整備や、技術者不足や市の定年延長などの環境変化に対応するため、長期的視点での技術継承が課題となっている。</p>		
<p>イ 課題解決に向けた協約期間の主要目標</p>	<p>①民間等出身者の採用の推進 民間等出身者の割合：50%以上/ 各年度 ②体系的な人材育成制度の充実</p> <p>(参考) 令和5年度実績： ①54.1% ②取組中</p>	<p>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</p>	<p>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社員の経歴等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。</p>
<p>主要目標達成に向けた具体的取組</p>	<p>団体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・民間等出身者の計画的かつ効果的な人材採用に取り組む。 ・人材育成制度の検討・構築及びOJTや社内研修の充実による技術継承の推進に取り組む。 ・プロパー社員のスキルアップのため、市への社員派遣や研修への参加を積極的に行う。 	
	<p>市</p>	<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、制度確立をした団体社員の市への研修受入や、市の研修を団体プロパー社員が受講できる環境整備を行い、組織力の強化に貢献する。 	

令和6年度

横浜市外郭団体等経営向上委員会 答申

団体名	横浜ウォーター株式会社			
総合評価分類	団体経営は順調に推移	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	団体経営の方向性の 見直しが必要
委員会からの 意見	<p>「財務に関する取組」のうち、「売上高」が「未達成」となっている。</p> <p>一方で、労務費や旅費などの経費削減による効率的な事業運営を行うことで、経常利益目標を達成したことは評価できる。</p> <p>法人の体力も着実についている中で、今後更に公益的使命の達成に向けた取組を進めていくためには、定量的で明確な目標設定を行い、活動の成果が分かるよう KPI を正しく設定することが必要である。</p> <p>国組織の変化など前向きな環境変化があるため、その変化を追い風としてより高みを目指した目標設定により、企業価値を更に高めていくことを期待する。</p>			
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			