

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。

令和元年度においても、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。

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
 - 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 発注が減少するなか、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などを受注しました。 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み、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の受注が増加しました。 ③給水装置工事電子申請システムの開発に取り組み、水道局において平成 31 年 4 月から電子申請を試行実施しました。	
実績	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	①国際関連事業件数 24 件 （目標 20 件） ②国内技術支援件数 36 件（目標 25 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	順調に取組を進めています。

今後の課題 及び対応	<p>国際事業における確実な案件獲得や、国内支援における水道法の改正及び中小事業体の課題に対応する事業展開、さらに、給水装置工事電子申請システムの定着と拡大が必要となっています。</p> <p>コンサルティング業務等を通じて実績を積み重ね、公・民のパートナーから信頼を得て、更なる事業拡大を図るとともに、積極的な営業活動等により新たな案件獲得に取り組みます。</p>
---------------	---

(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、横浜ウォーター株式会社の強みであ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ことで新たな案件を獲得しました。	
実績	平成 30 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 (目標件数 10 件)	順調に取組を進めています。
今後の課題 及び対応	引き続き海外事業体のニーズを的確に把握する必要があるが、これまで蓄積した経験や海外事業体とのネットワークを生かし、一層の案件獲得に取り組みます。	

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	売上高の確保 (令和元年度) 6.5 億円 経常利益の確保 (令和元年度) 5,000 万円 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し、収益の確保に取り組んだことで、売上高は、平成 30 年度の事業計画とほぼ同額となり、経常利益及び経常利益率は、事業計画を上回りました。	
実績	平成 30 年度	当該年度の進捗状況等
	売上高 6.26 億円 (計画:6.35 億円) 経常利益 4,100 万円 (計画:3,200 万円) 売上高経常利益率 6.5% (計画:5.0%)	順調に取組を進めています。
今後の課題 及び対応	売上の確保やコスト管理の強化が重要であり、積極的な営業活動による一層の案件獲得と資金繰りの管理を徹底していきます。	

ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	①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% ②資格取得支援制度の創設 (平成30年度) 制度の検討・運用 (令和元年度) 制度の推進 ③取締役会規則の見直し (平成30年度) 規則の見直し (令和元年度) 規則の運用	
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	①ホームページ上で各部門の採用募集を行い、技術部門及び営業部門で新規採用(5名)を行いました。 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などに取り組みました。 ③取締役会の機能強化のために、規則の見直しに代えて内規を作成し、運用を行うことで、ガバナンス強化を図りました。	
実績	平成30年度	当該年度の進捗状況等
	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運用 ③内規の策定と取締役会規則の適正な運用	①順調に取組を進めています。 ②順調に取組を進めています。 ③取締役会規則を適正に運用しています。
今後の課題 及び対応	事業拡大にあたり、実務経験を有する人材の確保及び育成が課題となっており、業務量に応じて、営業や国際事業の経験が豊富な人材の登用等を進めていきます。また、資格取得支援制度及びOJT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。	

(3) 令和元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
引き続き取組を推進	協約の目標は全て「順調」となっており、目標達成に向けて引き続き設定した方向性を推進することが求められる。 海外案件の受注が不透明になる等、状況が変化しているため、収支管理を正確に行い、事業を実施する必要がある。

※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

(4) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

これまでの国内外における水道事業支援の実績を生かして、目標達成に向けて順調に取組を進めています。今後も、事業を取り巻く状況の変化に対応して、柔軟にビジネスチャンスの獲得や新たなニーズの把握に努め、安定した経営基盤の強化を図るとともに、積極的に事業展開を進めていきます。

2 添付資料

令和元年度 総合評価シート（水道局所管団体部分（答申抜粋））

【参考】横浜市外郭団体等経営向上委員会等について

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 名誉教授）【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）
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（30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	【目標数値】 ①(H30)20件 (H31)13件 ②(H30)25件 (H31)25件 ③(H30)企画・提案 (H31)事業化		
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	① JICA発注が減少するなかでも、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。 ③ 給水装置工事電子申請システム等の開発に取り組んだ。	エ 取組による成果	① 新たに無収水対策プロジェクトなどの受注の獲得。 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 ③ 水道局において、平成31年4月より給水装置工事電子申請システムの試行導入
オ 実績	29年度	30年度	最終年度(令和元年度)
数値等	① 国際関連事案件数 29件 ② 国内技術支援件数 28件 ③ —	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	—
当該年度の進捗状況	順調（順調に実績を積み重ねている。）		
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、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の問題を抱えている。このことを前提に下記を課題と捉えている。 ・ 国際事業における確実な案件獲得 ・ 水道法の改正及び中小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の定着と拡大	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、コンサルティング業務等を通じ、弊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 (H31)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、弊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 案件が減少するなか、新たな案件を獲得するなど、前年と同程度の連携件数となった。
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	—
当該年度の進捗状況	順調（順調に実績を積み重ねている。）		
カ 今後の課題	事業運営に課題を抱える海外事業体のニーズを的確に把握することの困難さが課題である。	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い、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ます。		
イ 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売上高経常利益率	【目標数値】 ① (H31) 6.50 億円 ② (H31) 5,000 万円 ③ (H31) 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、収益性の維持向上に努め、利益の確保に取り組んだ。	エ 取組による成果	売上高については、平成 30 年度の事業計画 6.35 億円に対しほぼ同額でしたが、経常利益については事業計画 3,200 万円より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%	—
当該年度の進捗状況	順調(平成 30 年度は 4,100 万円の経常利益となり、当初の事業計画より高い経常利益を確保することができた。最終年度の目標数値に向けて順調に取り組みを進めている。)		
カ 今後の課題	事業が急拡大し、人員を増強していることから、売上に先行して費用の支出(主に人件費)が増加しており、資金繰りの管理の強化が重要になっている。	キ 課題への対応	案件獲得による売上の確保やコスト管理の強化など、経常利益率を向上させるとともに、早期に債権回収をはかるなど資金繰りの管理を徹底していくこととしています。

(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、人材も不足する傾向にあり、技能の継承も難しくなりつつあることが課題となっています。		
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 (H31) 制度の推進 ③ (H30) 規則の見直し (H31) 規則の運用	
ウ 目標達成に向けて取り組んだ内容	・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 ・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 ・監査での指摘事項を受け、取締役会において取締役の職務執行報告などを行うことを確認し、取締役会の運用の見直しを行った。	エ 取組による成果	国内技術支援業務対応のため、技術部門及び営業部門での民間の新規採用 5 名
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	—
当該年度の進捗状況	順調(①は目標に向けて民間採用を行った。②は目標に達成しており順調である。③は取締役会規則の見直しが生じることなく包括外部監査の対応ができたため、既存の取締役会規則の運用を続けている。)		
カ 今後の課題	業務の拡大を行うにあたり、各業務の実務経験を有する人材の確保及び育成が課題となっています。	キ 課題への対応	業務量に応じて、営業や国際事業の経験が豊富な人材の登用等を拡大します。また、上下水道事業に係る資格取得支援及び OJT 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。

2 団体を取り巻く環境等

(1) 今後想定される環境変化等

水道法の改正の影響により、国内案件では、包括委託及び水道施設台帳の整備事業をはじめ、官民連携事業がさらに進展していくことが考えられ、海外案件では JICA 資金難の影響などで新規案件を獲得することが困難になる可能性がある。

(2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

国内案件では、民間事業者との連携を深めていくことが重要となり、事業体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獲得等を検討していくことが考えられる。また、海外案件では新規案件の確実な受注や海外事業の多様化を検討していくことが考えられる。

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	協約目標は全て「順調」となっており、目標達成に向けて引き続き設定した方向性を推進することが求められる。 海外案件の受注が不透明になる等、状況が変化しているため、収支管理を正確に行い、事業を実施する必要がある。			