

## 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3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) 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) 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

##### (7) 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（R2～R5各年度） ② 給水装置工事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		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	① コロナ禍による事業の中止、規模縮小などの影響を受けたが、下期に可能な限り国内の事業体を訪問し、これまでの実績や成果をもとに営業活動を行い、新たな事業体から水道事業運営支援業務などを受託した。 ② 横浜市内全域導入に向けた調整の中で、コロナ禍での1か月前倒しの導入に対応し、申請時の来庁回数減少などサービス向上に貢献した。 ③ コロナ禍の取組として、ニーズの高い講座のオンライン研修を企画し、配信した。		
実績	令和元年度	令和2年度	当該年度の 進捗状況等
	① 30件（他都市上下水道事業体への支援件数） ② 水道局にて試行運用開始 ③ 新規目標	① 40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）	
今後の課題 及び対応	国内の上下水道事業体が抱える技術継承や施設の老朽化への対応など、課題解決に寄与する事業展開が必要であり、支援メニューの充実やPRにより、地域的な面展開を強化し、事業拡大に取り組む。また、コロナ禍における非接触・非対面型のニーズ拡大の機運を捉え、電子申請システムの定着及び他都市への展開やオンラインを活用した取組を推進していく。		

(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（R 2～R 5 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 積極的にプロポーザルに参加し、パキスタンやマラウイにおけるコンサルティング業務などを受託した。 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案件を受託した。		
実績	令和元年度	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	① 19 件 ② 11 件	① 16 件 ② 11 件	順調
今後の課題 及び対応	今後の感染状況により、再び渡航制限や事業停止等となる恐れがある。また、海外上下水道事業案件の ODA 減少が受託案件の獲得に影響することが考えられる。そのため、海外の状況や ODA 案件の動向を注視し、渡航制限については、JICA 等の発注者に対する国内作業への振替交渉を積極的に進める。さらに、海外現地の情報やニーズ等を把握し、会員企業等と連携し、案件形成を図る。		

(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 R 2 年度:25%、R 3 年度:30%、R 4 年度 35%、R 5 年度 40%		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	① プロパー社員の新規採用、育成に取り組んだ。 ② 電子申請システムの利用に関して、局職員や事業者の説明会等を実施し、申請率の向上に貢献した。		
実績	令和元年度	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	新規目標	① プロパー社員の新規配置 ② 32.5%	順調
今後の課題 及び対応	水道局の給水装置工事審査業務の集約化等に対して、社内の受託体制の構築などの準備が必要となる。現在受託している事務所の現場とコミュニケーションを取りながら、局とも協議を密に行い、体制の構築を進めるとともに、引き続き社員育成に取り組む。		

イ 財務に関する取組

協約期間の 主要目標	① 売上高 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 経常利益 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	コロナ禍による移動制限で、現地業務や集合研修の中止、延期といった影響を受けた中、海外現地業務の一部国内作業への振替交渉（JICA）やオンライン研修、積極的な案件獲得に取り組んだものの、売上高は目標を下回った。さらに、新電力事業における冬期の電力需給ひっ迫による卸売市場価格高騰の影響もあり、経常利益は赤字となった。		
実績	令和元年度	令和 2 年度	当該年度の 進捗状況等
	① 7.15 億円 ② 4,955 万円	① 7.80 億円 ② ▲2,241 万円	遅れ
今後の課題 及び対応	コロナ禍で海外渡航が不確実となる中、国際事業を進めるため、作業工程の柔軟な調整や業務遂行の工夫が必要となる。海外の動向を注視し、JICA に対する国内作業への振替交渉の強化やオンラインでの技術支援などを継続的に進めていく。 また、不安定な事業環境下における、生産性向上のため、各事業における過去事例の共有や柔軟な人材活用、事業進捗の修正によるコスト管理を徹底する。		

### ウ 人事・組織に関する取組

協約期間の 主要目標	① 民間等採用の推進 民間等出身者の割合 40% (R 2～R 5 各年度) ② 体系的な人材育成制度の構築		
目標達成に向けて 取り組んだ内容 及び成果	① 総務、営業、技術部門の中途採用を実施し、新たに民間出身者を 8 名採用した。 ② 人事評価制度検討委員会の設置に向け、社内検討を進めた。		
実績	令和元年度	令和 2 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 39.3% ② 新規目標	① 民間等出身の役員・職員の割合 46.3% ② 検討開始	順調
今後の課題 及び対応	オンラインを活用した取組や国内外の技術支援事業を強化するため、プロパー社員の育成と継続的な採用が必要となる。時機や業務量を見極めた採用と、配置換えなど効果的な人材活用による技術継承に取り組む。また、社員のモチベーションと能力向上のため、制度検討委員会を中心に、人事評価制度の制定と人材育成体系の構築を進めていく。		

### (3) 経営向上委員会からの答申

#### 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 委員会からの助言・意見

「財務に関する取組」が遅れとなっている。 国内外の水道事業における技術支援等の社会貢献と市内企業等の支援による市内経済の活性化に引き続き取り組むとともに、新たな手法を用いたビジネスチャンスの開拓による収益確保と、その収益を市に還元するという団体の公益的使命達成を期待する。
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (4) 答申を受けた所管局・団体の振り返り

コロナ禍により団体経営に大きな影響を受ける中、移動や活動制限等に対して、遠隔での技術支援やオンライン研修などの実績により、新たなビジネスチャンス開拓の足がかりを作ることができた。今後も環境の変化に柔軟に対応するとともに、生産性向上のための業務遂行の工夫やコスト管理、さらに人材育成に取り組み、収益確保に繋げていく。国内外の水道事業への貢献や、収益を上げ還元するという設立目的に沿って、公益的使命の達成に向けて取り組んでいく。
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2 添付資料

令和3年度 総合評価シート（令和2年度実績）（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

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	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士） 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）【委員長】 田邊 恵一郎（プラットフォームサービス（株）相談役） 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 戸田 龍介（神奈川大学 経済学部 教授） 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2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
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。

### 1 協約の取組状況等

#### (1) 公益的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 公益的的使命①	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 公益的的使命①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コロナ禍による事業の中止、規模縮小、進捗の遅れなどの影響を受けたが、下期に可能な限り国内の事業体を訪問し、これまでの実績や成果をもとにした、地道な営業活動を行い、新規案件の獲得に取り組んだ。 ②横浜市内全域導入に向けた調整を行った。 ③コロナ禍における取組としてオンラインによる研修を企画し、実施に向けて取り組んだ。	エ 取組による成果	①これまで継続的に支援してきた事業体に加え、新たな事業体から水道事業運営支援業務などを受託することができた。さらに、この間の実績で得た信頼により、お客様から声かけをいただいて、案件を獲得した。 ②申請時の来庁回数の減少など局のサービス向上に貢献し、さらにコロナ禍において 1 か月前倒しの導入に対応した。 ③オリジナルの動画作成を行い、オンライン研修（3 講座、6 日間）を配信した。これによりこれまで集合研修を受講したことが無い事業体にも展開できた。		
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水道局にて試行運用開始 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）	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（国内事業体支援等について順調に推移している。）				
カ 今後の課題	コロナ禍の影響があるものの、国内の上下水道事業体が抱える技術継承や施設の老朽化への対応など、課題解決に寄与する事業展開が必要とされる。さらに、コロナ禍における非接触・非対面型のニーズ拡大の機運を捉え、給水装置工事電子申請システムの一層の定着と他都市への展開を進めていく必要がある。		キ 課題への対応	営業活動や主催研修の機会を通じて、これまでの実績と当社の強みであるコンサルティング業務・マネジメント支援業務・公営力強化業務などの業務メニューのPRを行う。また、地域的な広がりや支援メニューの充実など面展開を強化し、事業拡大に取り組む。さらに、オンラインを活用した取組を継続し、国内の事業体に寄り添った技術支援を進めていく。	

## 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②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年各年度） ②水ビ協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積極的なプロポーザルへの参加 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	①下期にパキスタンやマラウイにおけるコンサルティング業務などを受託することができた。 ②複数企業（8社）との連携を実施		
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	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（受託件数については、目標通り推移している。）				
カ 今後の課題	海外渡航が一部再開され現地での活動が見込まれるが、今後の感染状況によっては、再び渡航の制限や事業停止等が懸念される。また、海外の上下水道事業案件のODAの減少や、多様化する海外事業体の支援ニーズの的確な把握の難しさが、受託に影響する恐れがある。	キ 課題への対応	海外の状況やODA案件の動向を注視するとともに、再び渡航が制限された場合、事業の発注者（JICA等）に対して国内作業へ振替交渉などを積極的に進め、売上の確保を図る。さらに、海外現地の情報収集やニーズ・課題等を把握し、会員企業等と連携して、案件形成を図る。		

## 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③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プロパー社員の新規採用の検討及び社内における育成と技術継承 ②局職員及び事業者に対し、電子申請システムの利用に関する研修等の実施	エ 取組による成果	①委託拡大に向け、新規採用を行うとともに、経験の浅い社員の育成に取り組む、業務を遂行することができた。 ②着実に申請率が向上している。		
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%	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（電子申請システムの申請率は、中間指標30%を達成。）				
カ 今後の課題	水道局における令和4年度中の給水装置工事審査業務の一事務所化及び市業務委託拡大に対して、適材適所の人員配置など社内の受託体制の構築や必要な設備投資に向けた準備が必要となる。	キ 課題への対応	給水装置工事審査業務の一事務所化に対して、現在受託している事務所の現場とコミュニケーションを取りながら、局とも協議を密に進め、体制の構築を進めていく。さらに、引き続き経験の浅い社員へのOJTによる育成を行う。プロパー社員の採用については、時期を見極めて検討していく。		

## (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 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	新型コロナウイルス感染症蔓延により、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の中止、延期といった影響を受けたが、海外の現地業務の一部国内作業への振替交渉（JICA）やオンライン研修の実施、下期の積極的な案件獲得に取り組んだ。	エ 取組による成果	国際事業における現地での技術支援業務の中止やプロジェクト停滞による大幅な減収に加え、国内事業や研修事業の一部中止などによって、売上高は目標を下回った。 さらに、冬期の小売電力の仕入れ値の異常な高騰の影響もあり、経常利益は赤字となった。		
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	①7.15 億円 ②4,955 万円	①7.80 億円 ②▲2,241 万円	—	—	—
当該年度の進捗状況	遅れ（コロナ禍の影響により売上高及び経常利益が目標値に達していないため。）				
カ 今後の課題	コロナ禍が継続し、海外渡航が依然として不安定な中、将来も見越して国際事業を進めるため、作業工程の調整や業務遂行の工夫が必要となる。また、コロナ禍におけるデジタル活用の可能性をビジネスチャンスにつなげる。不安定な事業環境下における生産性向上のため、業務遂行の工夫や、コスト管理の徹底が必要となる。	キ 課題への対応	海外の動向を注視し、JICA に対する国内作業への振替交渉の強化やオンラインでの技術支援などを継続的に進めていく。オンラインビジネスなど新たな手法を用いたビジネスの開拓や web 会議等による効果的な業務推進に取り組む。 各事業における過去事例の共有、活用や、柔軟な人材活用、事業進捗の修正によりコスト管理に努め、生産性の向上を図る。		

## (3) 人事・組織に関する取組

ア 人事・組織に関する課題	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総務、営業、技術部門の中途採用の実施 ②人事評価制度の見直し検討	エ 取組による成果	①離職者の補充を含め、民間出身者を新たに 8 名採用 ②制度検討委員会の設置に向けた準備など、社内検討を進めた。		
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	①民間等出身の役員・職員の割合 39.3% ②新規目標	①民間等出身の役員・職員の割合 46.3% ②検討開始	—	—	—
当該年度の進捗状況	順調（民間等出身者の割合は達成。体系的な人材育成制度についても検討開始。）				
カ 今後の課題	①オンラインを活用した取組や国内外の技術支援事業を強化するため、プロパー社員の育成と継続的な採用が必要となる。 ②社員のモチベーションと能力向上に資する人事評価制度の制定と人材育成体系を構築する。	キ 課題への対応	①時機や業務量を見極めて、SE、自治体業務経験者、上下水道技術者、国際事業従事者などプロパー社員の採用と育成に取り組む。また、配置換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制度検討委員会を中心に、人事評価制度と人材育成体系の整備を進める。		

## 2 団体を取り巻く環境等

### (1) 今後想定される環境変化等

新型コロナウイルス感染症による事業推進への影響が引き続き見込まれ、現在は海外渡航が一部地域で再開されつつあるものの、状況によっては再び海外渡航が困難となることが懸念され、国内においても移動制限が続く可能性がある。

一方で、コロナ禍をきっかけとする新たなニーズとして、非接触・非対面によるコミュニケーションツールの活用が一層加速し、さらに、新型コロナウイルス感染症対策に伴う水・衛生分野の重要性の高まりや途上国における人口増加、経済発展に伴う水需要の増加により、新規案件形成に繋がることも考えられる。

また、国内事業では引き続き、水道法の改正による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展していくと考えられる。

### (2) 上記(1)により生ずる団体経営に関する課題及び対応

海外渡航不可による現地業務の中止や延期など、事業停滞への対応が課題となり、その対応として海外の動向を注視するとともに、JICA に対する現地業務の国内作業への振替交渉の強化や、JICA 以外の案件獲得の検討が必要となる。また、海外事業における受託業務の選択と集中や新規公示案件の確実な受託について十分検討していく必要がある。

コロナ禍においてデジタル化が加速する中で、移動や活動制限等に対して、遠隔による技術支援やオンライン研修などの実績を活用し、新たな手法を用いたビジネスチャンスの開拓に取り組むとともに、収益の確保に繋げていく。

国内における官民連携事業の進展については、今後は民間事業者とも連携を深めていくことが重要であり、上下水道事業体へのアドバイザーのみならず、事業体から受託している民間事業者へのサービス提供など、新たな取組による新規案件の獲得を目指す。これまでに培った実績を活かした地域的な広がりや支援メニューの充実など面展開を強化し、事業拡大に取り組み、売上の確保に繋げたいと考える。今後も引き続き、マーケティングとイノベーションに取り組み、当社の上下水道業界における存在価値を高め、新規案件の獲得に繋げていく。

また、各事業の環境も踏まえて、組織体制の在り方も検討する必要がある。人材育成を進めるとともに社内における配置換えなど効果的な人材活用に取り組む。

総合評価（横浜市外郭団体等経営向上委員会答申）				
分類	引き続き取組を推進／ 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
助言	「財務に関する取組」が「遅れ」となっている。 国内外の水道事業における技術支援等の社会貢献と市内企業等の支援による市内経済の活性化に引き続き取り組むとともに、新たな手法を用いたビジネスチャンスの開拓による収益確保と、その収益を市に還元するという団体の公益的使命達成を期待する。			