

## 外郭団体「横浜ウォーター株式会社」の平成26年度年次計画(案)について

横浜ウォーター株式会社が「平成26年度年次計画(案)」を策定しましたので、ご報告します。

### 1 本市における外郭団体の「平成26年度年次計画(案)」の策定について

外郭団体の経営改善の取組の一環として、全市的な策定手続きに則り、全ての外郭団体において平成26年度の年次計画を策定することとしております。

#### 【全市的な策定手続】

- (1) 外部の専門家である監査法人によるヒアリングでの確認等を経た上で策定
- (2) 総務局でとりまとめて3月末までに公表予定
- (3) 計画内容には、次の3つの視点に関する目標をそれぞれ一つ以上設定
  - ① 「公」： 公益的使命の達成（主要な公益的事業に関する指標などを設定）
  - ② 「財」： 財務の改善（歳入確保と歳出削減に関する指標などを設定）
  - ③ 「業」： 業務・組織の改革（運営の効率化や、固有職員の人材育成・積極登用などを設定）
- (4) 目標ごとに具体的な評価指標を設定

### 2 横浜ウォーター株式会社の「平成26年度年次計画(案)」の目標及び評価指標について

横浜ウォーター株式会社の経営理念や経営課題をふまえ、次の5つの目標を設定しました。

目標1	公	ビジネス展開を通じ、国内外の水事業運営にかかる課題解決に貢献します。						
		評価指標	単位	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
		国際関連事業件数	件	7	10	12	14	15
		国内技術支援件数	件	1	5	11	12	13
		研修事業等実施数	件	11	16	16	15	16
目標2	公	横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等と連携した事業展開を拡大します。						
		評価指標	単位	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
		水ビジ協議会員企業との連携件数	件	2	3	3	5	5
		国内技術支援件数	件	0	1	5	6	6
		研修事業等実施数	件	1	3	6	4	5
目標3	財	積極的な事業拡大により、売上高3.5億円を目指します。						
		評価指標	単位	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
		売上高	億円	0.7	2.4	2.8	2.9	3.5
目標4	財	事業運営における効率性を発揮し、当期経常利益の黒字を確保します。						
		評価指標	単位	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
		当期経常利益	百万円	2	16	12	10	12
目標5	業	民間企業等との連携強化及び柔軟で機動的な経営のため、民間等からの登用を拡大します。						
		評価指標	単位	22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
		民間等出身の役員・職員の割合	%	7.7%	3.2%	18.4%	19.4%	20%以上

※「目標2」の「評価指標」は、「目標1」の「評価指標」の内数

### 3 添付資料

- ・【参考資料】横浜ウォーター株式会社の中期計画について
- ・横浜ウォーター株式会社の「平成 26 年度年次計画（案）」

### 4 参考

#### 【本市における「特定協約団体マネジメントサイクル」の見直しについて】（総務局）

- ・ 平成 16 年度から、「特定協約団体」と位置付けた外郭団体について、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、協約期間終了時に達成状況の振り返りと次期協約への反映等を行う「特定協約団体マネジメントサイクル」を導入、26 年度は、外部の専門家による審議会等を新たに設置し、現在の「特定協約団体マネジメントサイクル」を見直すことを検討中
- ・ 26 年度は、全ての外郭団体が、中期的な「協約」ではなく単年度の「平成 26 年度年次計画」を策定

## 横浜ウォーター株式会社の中期計画について

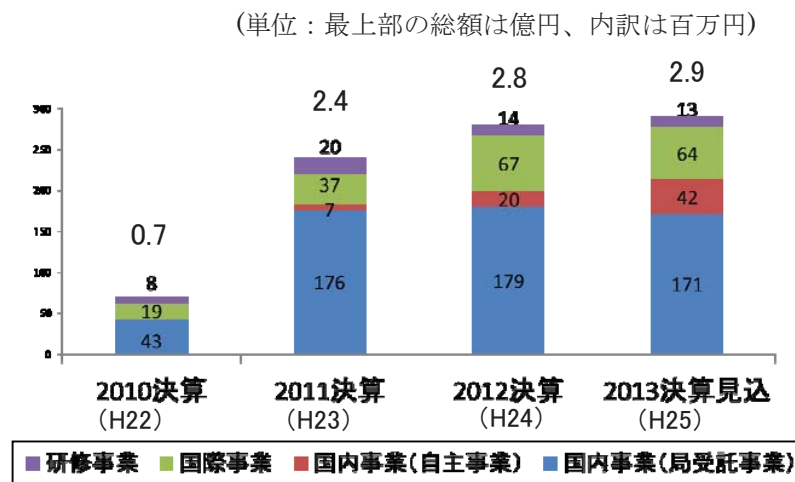
横浜ウォーター株式会社は、平成22年7月の設立から、会社創設期にあたるこれまでの実績を踏まえ、さらなる成長・発展に向けた「中期計画2016～信頼されるパートナー企業として～」を策定しましたので、概要について報告します。

### 1 2010年(H22)～2013年(H25)の振り返り

#### (1) 財務状況

##### 【売上高】

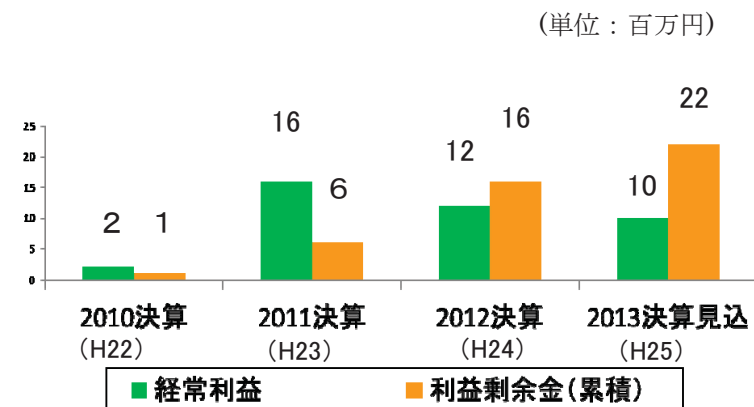
設立時の想定よりも国内事業が伸びていない一方、国際事業の積極的推進など、経営環境の変化に対応し年々事業を拡大しています。



※設立時想定では、単独での国内浄水場業務受託などにより、H25売上高で約4.7億円の見込

##### 【経常利益】

創設期における事業の成長・拡大に向けた投資のため横ばいで推移していますが、設立初年度から4期連続で黒字を維持しています。



#### (2) これまでの成果

- ① 設立初年度から海外でのコンサルティング事業・技術プロジェクトの実績を蓄積  
(フィリピン、ベトナム、インドネシア、サウジアラビア等)
- ② 横浜水ビジネス協議会会員企業をはじめとする市内企業等との連携事業を実施  
(25年度はインドネシアでの漏水対策に向けた市内中小企業との連携が実現)
- ③ 国内の被災地における事業体の経営支援業務を実施  
(宮城県山元町における上下水道事業経営アドバイザー業務)

## 2 中期計画2016の概要

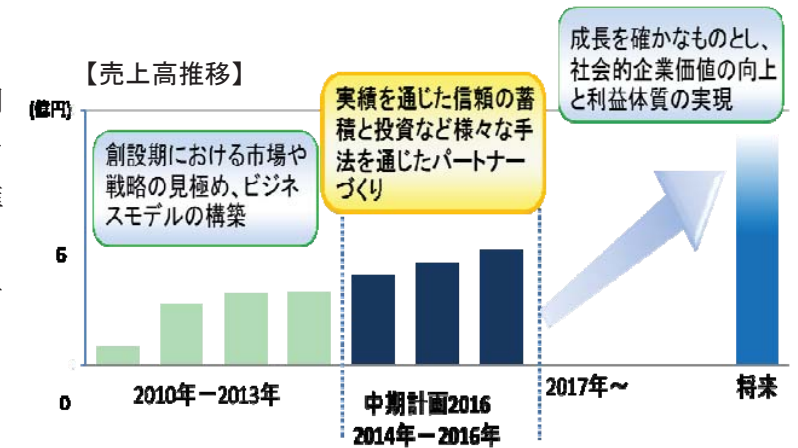
### (1) 計画期間

2014(H26)年度～2016(H28)年度

### (2) 経営方針

横浜ウォーター株式会社「中期計画2016」では、質の高い仕事を通じて『横浜ブランド』を一層確かなものとし、より多くの企業・関係機関・事業体からパートナーとして信頼される企業を目指すこととしています。

### 水ビジネスの信頼できるパートナーとしての『横浜ブランド』の確立へ



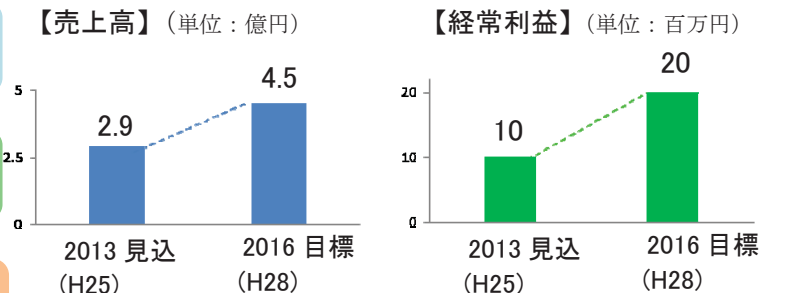
### (3) 2016年度(平成28年度)における目標

売上高 4.5億円

経常利益 2,000万円

利益還元 配当又は増資※の実施

※利益剰余金の資本組入れによる増資



※売上高に占める水道局業務の受託割合  
2013(H25)年度 約60% → 2016(H28)年度 約30%

### (4) 事業の方向性 ～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～

#### ① 海外大型プロジェクトの本格的始動・事業運営参画

- ・大型案件(上下水道分野)への参入・出資
- ・アジア・中東への展開
- ・短期案件(調査・研修員受入)を通じた新規案件開拓

#### ② 下水道分野への積極的進出

- ・下水道分野の短期案件(調査・研修員受入)の積極的獲得
- ・短期的案件を基に大型案件を開拓

#### ③ 市内企業等との連携強化

- ・技術力のある中小企業との連携強化
- ・現地ニーズに応じた製品技術の導入支援
- ・政府・自治体間の連携強化による市内企業等の水ビジネス参画支援

#### ④ 国内上下水道事業体運営支援の展開

- ・横浜で培ったノウハウを機動性高く提供する公民連携モデルの確立
- ・研修・調査を通じた事業体との関係構築

水ビジネスの信頼できるパートナーとしての『横浜ブランド』の確立へ

経営基盤の強化の取組推進

組織体制と財政基盤を強化

# 平成26年度 年次計画(案)

団体名	横浜ウォーター株式会社	団体分類	市としての「課題・取組」を報告する団体
		所管課	水道局国際事業課

## 【経営の基本的考え方】

横浜市	外郭団体としての必要性	株式会社という形態を採ることで、法的制約等により、直接国内外における水ビジネス展開が難しい地方公共団体に代わり、横浜市水道局が長年にわたり培ってきた技術・ノウハウ等を活用したビジネス展開を図り、新たな収益を確保するとともに、公民連携の推進役として、市内経済活性化など本市政策における役割も担っています。	
	団体に期待する役割	株式会社としての機動性・柔軟性を生かし、横浜市水道局の技術・ノウハウを活用した新たなビジネスの創出により事業拡大を図り、横浜市水道局の経営基盤強化に繋がるとともに、国内外の水事業に係る課題解決に貢献すること。	
	経営改革の内容	横浜ウォーターの事業展開を通じた社会的意義の一層の発揮と、持続可能な自立的経営に向けた取組を強化します。 ①水道事業運営ノウハウを生かした新たなビジネスの拡大 ②民間等からの優れた人材登用及び人材育成等による営業力の強化 ③経常利益確保に向けたコスト管理及び削減の徹底	
団体	経営理念	横浜市が長い歴史の中で培ってきた高い技術力とノウハウを、企業として柔軟かつ機動的に活用することにより、国内外の水事業運営に係る様々な課題解決や地域経済の活性化に貢献します。	
	経営ビジョン (団体が目指す方向性)	①横浜市が長年培った水事業運営に関する技術・ノウハウを会社の強みとして活かしつつ、優れた技術力をもつ民間企業等と連携して上下水道事業のイノベーションを推進し、国内外の水事業運営が抱える様々な課題の解決に貢献し、持続可能な水事業運営の実現に寄与します。 ②ニーズに即した柔軟で効率的な組織運営を通じて、国内外への積極的な事業拡大を図ると同時に徹底したコスト削減を進め、経営の自立性を高めながら安定的な利益確保を実現します。	
	これまでの団体活動の成果	24年度末までの成果として、 ①国内外課題解決への貢献（累計で国際関連コンサル・調査業務18件、海外研修員受入11件、国内アドバイザー等9件、技術研修受講者516人、民間企業及び事業体向け研修43件） ②横浜市水道局との連携による公民連携の推進（横浜水ビジネス協議会会員企業との海外連携案件8件、民間企業対象の技術研修10件） ③ニーズや環境の変化に応じた事業展開を図り、3期連続で経常利益確保	
	経営課題	設立以降、経営環境の変化などにより、国内での事業獲得や研修事業では設立当時の見込みを下回る一方、国際事業ではコンサルティング業務の受託などが伸び、見込みを上回る実績となっています。 会社の安定した成長に向け、次の課題に取り組み、強みを生かした積極的な事業拡大により財政・組織基盤を構築していきます。 ①収益性の高い事業への効率的な投資等コスト管理の徹底 ②自立的経営に向けた長期・安定的事業の確立 ③人材確保及び育成による組織力強化	
26年度目標	1	公	ビジネス展開を通じ、国内外の水事業運営にかかる課題解決に貢献します。
	2	公	横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等と連携した事業展開を拡大します。
	3	財	積極的な事業拡大により、売上高3.5億円を目指します。
	4	財	事業運営における効率性を発揮し、当期経常利益の黒字を確保します。
	5	業	民間企業等との連携強化及び柔軟で機動的な経営のため、民間等からの登用を拡大します。

【経営改善行動計画】

【26年度目標1】		評価指標	単位	評価指標の推移				
				22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	ビジネス展開を通じ、国内外の水事業運営にかかる課題解決に貢献します。	国際関連事業件数 (0.4)	件	7	10	12	14	15
		国内技術支援件数 (0.4)	件	1	5	11	12	13
		研修事業等実施数 (0.2)	件	11	16	16	15	16
26年度目標を達成するための取組内容及び期限		<p>これまでの実績やニーズを踏まえた様々な事業手法による事業展開を推進し、新規・長期的案件の獲得を目指しつつ、国内外の課題解決に貢献します。(通年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際関連事業：コンサルティング業務及び技術支援プロジェクト等の拡大</li> <li>・国内技術支援：水道事業運営ノウハウを生かした事業体支援や民間企業へのアドバイザー等の拡大</li> <li>・研修事業等：個別ニーズへの対応やカリキュラムの改善など技術研修の充実</li> </ul>						
26年度目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>横浜ウォーターは設立目的及び経営理念に「国内外の課題解決への貢献」を掲げており、取組の具体的成果は最も重要な指標の一つです。</p> <p>なお、横浜ウォーターの中期計画においても、国内外課題解決への一層の貢献に向けて取り組むこととしております。</p>						
評価指標の過年度（22～25年度）結果分析及び26年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>国際関連事業については、コンサルティング業務の積極的な実施や大型技術支援プロジェクト受託など、設立検討時の見込を上回る実績をあげています。一方で、研修事業や国内他事業体からの業務受託などは見込を下回っていますが、公的団体としての特性を活かした事業体支援や、民間企業への技術アドバイザーなど、強みを生かした新規事業にも取り組んでいます。</p> <p>これまでの実績やニーズ、市場の動向などを踏まえ、経営環境の変化に応じ、柔軟かつ積極的な事業展開に取り組むことで、国内外水事業の課題解決への一層の貢献を目指します。</p> <p>[目標水準]</p> <p>ビジネス案件成約に向けては、ニーズの的確な把握と同時に、ニーズに対応した高い提案力、交渉力等が求められるため、年々件数を拡大することは、高い目標設定であると考えます。</p>						

【26年度目標2】		評価指標	単位	評価指標の推移				
				22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
公	横浜水ビジネス協議会会員企業など市内企業等と連携した事業展開を拡大します。	水ビジ協議会企業との連携件数(0.5)	件	2	3	3	5	5
		国内技術支援件数(0.3)	件	0	1	5	6	6
		研修事業等実施数(0.2)	件	1	3	6	4	5
26年度目標を達成するための取組内容及び期限		<p>会社の強みである事業運営に関する経験・ノウハウを生かしながら、横浜水ビジネス協議会会員企業と密接に連携し、共同企業体としての参加や人材提供等により、海外ビジネス案件等への参画に取り組みます。</p> <p>また、水道関連企業へのアドバイザーや連携事業、市内水道関連事業者等を対象とした技術研修（設計コンサル育成研修、オーダーメイド研修）等を実施し、国内水道事業の技術レベル向上にも貢献します。（通年）</p>						
26年度目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>横浜市施策においても、Y-PORT事業等の中で、公民連携により海外諸都市の課題解決を支援することにより、市内経済の活性化を推進しており、様々な民間企業とのネットワーク拡大を目指します。</p> <p>また、横浜水ビジネス協議会会員企業等との連携により国内外のビジネス展開を拡大することは、市内経済の活性化と横浜水道事業への信頼性の向上につながり、さらなる”横浜ブランド”への需要を生み出すこととなります。</p> <p>なお、横浜ウォーターの中期計画においても、市内企業等との連携強化を重点的取組として位置づけています。</p> <p>※【目標2】の評価指標件数は、【目標1】の評価指標件数（会社全体の事業実施数を計上）のうち、「横浜水ビジネス協議会会員企業との連携事業」、「国内民間企業への技術支援（アドバイザー業務等）」、「市内水道関連事業者等を対象とした技術研修にかかる案件数及び実施数」を抜き出した内数です。</p>						
評価指標の過年度（22～25年度）結果分析及び26年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>水道局及び環境創造局と連携し、平成25年度までに13件(注)の横浜水ビジネス協議会会員企業と提携したビジネスを展開しています。（注：複数年度に及ぶ契約案件については、各年度ごとに1件として計上）</p> <p>また、優れた技術の普及・導入支援など民間企業へのアドバイザー12件、市内水道関連事業者等を対象とした設計コンサル研修及び事業者のニーズに応じたオーダーメイド研修等（14件）を実施しました。</p> <p>連携事業件数を拡大していくとともに、新たなパートナーシップの構築にも取り組んでいく必要があります。</p>						
		<p>[目標水準]</p> <p>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結実するのは、幅広い営業力と長期にわたる準備調整期間を要する難易度の高い目標です。</p>						

【26年度目標3】		評価指標 (比重)	単位	評価指標の推移				
				22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	積極的な事業拡大により、売上高3.5億円を目指します。	売上高 (1.0)	億円	0.7	2.4	2.8	2.9	3.5
26年度目標を達成するための取組内容及び期限		<p>これまでの実績やニーズを踏まえた様々な事業手法による事業展開を推進し、事業拡大を目指します。(通年)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・国際事業：コンサルティング業務及び技術支援プロジェクト等の新規・長期的案件の獲得</li> <li>・国内事業：事業体支援業務や民間企業へのアドバイザー等への拡大、技術研修の充実</li> </ul>						
26年度目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>国内外の水道事業の抱える課題解決に貢献しつつ、売上げの拡大を達成することは、収益性及び公益性の観点から重要な指標です。</p> <p>なお、横浜ウォーターの中期計画においては3年後の売上高目標を設定しており、26年度売上高についても整合を図っています。</p>						
評価指標の過年度(22～25年度)結果分析及び26年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成22年7月の会社設立以降、ニーズや環境の変化に応じた積極的な事業展開を進め、年々、売上を拡大しておりますが、設立検討時の見込と異なる状況もあり、横浜ウォーターが強みを生かせる業務領域や事業手法を確立し、会社経営を軌道に乗せる必要があります。</p>						
		<p>[目標水準]</p> <p>25年度末に本市受託事業の一つである浄水場運転管理業務が終了し、委託料収入が大きく減少する中での売上高拡大であり、十分に高い目標設定です。</p>						
【26年度目標4】		評価指標	単位	評価指標の推移				
				22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
財	事業運営における効率性を発揮し、当期経常利益の黒字を確保します。	当期経常利益 (1.0)	百万円	2	16	12	10	12
26年度目標を達成するための取組内容及び期限		<p>業務領域の拡大や新規事業の創出などによる事業拡大を行うことにより、収益増大を図ります。また、収支・コスト管理を徹底し、効率的な事業運営を行います。(通年)</p>						
26年度目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>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、当期経常利益の黒字を確保することは、会社の経営・組織基盤強化を図り、健全経営を行う上で重要です。</p> <p>なお、横浜ウォーターの中期計画においては3年後の経常利益目標を設定し、26年度売上高についても整合を図るとともに、コスト管理の徹底等についても重点的取組として位置づけています。</p>						
評価指標の過年度(22～25年度)結果分析及び26年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>平成22年の設立初年度から3期連続で当期経常利益の黒字を確保していますが、国際事業の積極的推進など事業拡大に必要な人員体制の強化を図っているほか、新規事業実施に伴う経費など、会社経営を軌道に乗せるために必要な経費支出を行いつつ、経常利益の黒字を確保しています。</p>						
		<p>[目標水準]</p> <p>業務拡大に向け、国際関連事業の人材確保など営業力強化に向けた様々な投資を行う必要がある中で、当期経常利益の黒字確保は、高い目標レベルであると考えます。</p>						

【26年度目標5】		評価指標	単位	評価指標の推移				
				22年度実績	23年度実績	24年度実績	25年度見込	26年度目標
業	民間企業等との連携強化及び柔軟で機動的な経営のため、民間等からの登用を拡大します。	民間等出身の役員・職員の割合 (1.0)	%	7.7%	3.2%	18.4%	19.4%	20%以上
26年度目標を達成するための取組内容及び期限		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、積極的に新規ビジネス案件獲得に取り組めます。毎年度見直しをはかりつつ実施しますが、26年度は事業拡大に合わせて早期に適材確保を目指します。						
26年度目標の選定理由及び団体の中期経営計画等との関連性		<p>自立的経営に向けた長期・安定的事業を確立するためには、民間等における経験豊富な人材を登用し、民間企業等との連携強化を図りながら柔軟で機動的な経営を進める必要があります。</p> <p>なお、横浜ウォーターの中期計画においても、会社の健全経営に向けた人材登用及び人材育成を重点的取組として位置づけています。</p>						
評価指標の過年度（22～25年度）結果分析及び26年度の目標水準の設定根拠		<p>[過年度結果分析]</p> <p>高い水道技術や豊富な経験が求められるためOB配置を中心とする業務領域もありますが、広く人材を求め、採用しています。なお、24年度からは営業部門に民間から経験豊富な人材を登用し、営業力を強化することにより、国内外における新規案件の獲得に成功しています。</p>						
		<p>[目標水準]</p> <p>会社経営に必要な営業力・技術力を有し、即戦力となる適材を確保することは容易ではありませんが、積極的に取り組んでいきます。</p>						