

## 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評価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。）を活用し、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3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。

### 1 横浜ウォーター株式会社の取組状況

#### (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 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、可能な限り国内事業体を訪問し、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 横浜市内全域への導入が完了し、他の水道事業体へ導入に向けた営業を行った。 ③ 新型コロナウイルス感染症感染防止対策を徹底した上で、対面による研修を再開した。また、オンライン研修の内容、受講期間を拡充した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の進 捗状況等
	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)	① 49 件 ② 導入に向けた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)	順調
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、これまでの実績に基づく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により、課題解決に向けた支援を行う。 また、コロナ禍における非接触・非対面のニーズ拡大の機運を捉え、他の水道事業体に対し、給水装置工事電子申請システムの導入に向けた営業を行う。		

(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 積極的にプロポーザルへ参加し、パキスタン、アフリカ等において、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	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の 進捗状況等
	① 16件 ②11件	① 16件 ②12件	順調
今後の課題 及び対応	<p>現地での支援活動は一部再開しているが、今後の新型コロナウイルス感染症の感染状況によっては、再び渡航の制限や事業停止、海外上下水道事業案件のODAの減少等が懸念される。</p> <p>そのため、海外の状況やODA案件の動向を注視し、再び渡航が制限された場合については、JICA等の発注者に対する国内作業への振替交渉などを積極的に進める。さらに会員企業等と連携し、海外現地の情報やニーズを把握し、案件形成を図る。</p>		

(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 プロパー社員の新規採用及び社内における育成と技術継承に取り組み、業務を遂行することができた。 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アフターサポートを充実させ、令和2年度と比較して、申請率は約20%向上した。		
実績	前年度 (令和2年度)	令和3年度	当該年度の 進捗状況等
	① プロパー社員の新規配置 ② 32.5%	① 育成計画の検討 ② 52.7%	順調
今後の課題 及び対応	<p>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等に対し、人員配置やシステム改修に必要な設備投資等について、局と協議を密に進め、体制の構築を進めていく。</p> <p>また、引き続き経験の浅い社員へのOJTによる育成を行う。</p>		

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	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、延期などの影響を受けた。その中で国際事業における現地業務を一部国内での作業に振り替える交渉や、国内事業における電子申請システムの導入に向けたアドバイザー契約をはじめとした新規案件獲得などにより、令和 2 年度と比較し、増収となった。		
実績	前年度 (令和 2 年度)	令和 3 年度	当該年度の 進捗状況等
	① 7.80 億円 ② ▲2,241 万円	① 9.57 億円 ② 416 万円	やや遅れ
今後の課題 及び対応	コロナ禍が継続し、海外渡航が依然として不安定な中、作業工程の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、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、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りコスト管理に努め、生産性の向上を図る。		

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 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 営業、技術部門の中途採用を実施し、新たに 3 名を採用した。 ② 人事評価制度検討委員会を設置した。		
実績	前年度 (令和 2 年度)	令和 3 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 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	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であり、時期や業務量を見極め、社員の採用と育成に取り組み、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。また、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。		

## エ 所管局・団体による振り返り

コロナ禍により団体経営に大きな影響を受ける中、積極的な営業活動を行うことで、これまで継続的に支援してきた事業体に加え、新たな事業体から業務を受託することなどにより、令和2年度と比較し増収となった。

今後も環境の変化に柔軟に対応し、DX分野など新たなニーズの把握に努めるとともに、生産性向上のための工夫や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を踏まえて、公益的使命の達成に向けて取り組んでいく。

## 2 添付資料

総合評価シート（令和3年度実績）

### 【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	碓井 敦子（碓井公認会計士事務所 公認会計士） 鴨志田 晃（法政大学 経営学部教授）【委員長】 寺本 明輝（(株)浜銀総合研究所 顧問・特任コンサルタント） 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

### 【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「報告団体」です。

## 総合評価シート（令和3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 国内の上下水道事業体への貢献

ア 公益的使命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、これまで支援を実施してきた事業体については支援を継続して行った。また、可能な限り国内事業体を訪問し、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った。 ②横浜市内全域への導入が完了し、他の水道事業体に向けた拡販調整を行った。 ③新型コロナウイルス感染症感染防止対策を徹底した上で、対面による研修を再開した。また、オンライン研修の内容、受講期間を拡充した。		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。 ②申請時の来庁回数の減少など局のサービス向上と事務処理の効率化に貢献した。 また、他の水道事業体において、導入に向けたアドバイザー契約を2件締結した。 ③対面による研修の受講者は200名、のべ110回の実績をあげることができた。	
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）	①49件 ②導入に向けた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）	-	-
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	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の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、国内上下水道事業体が抱える課題を把握し、これまでの実績に基づく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により、課題解決に向けた支援を行う。他の水道事業体に対し、電子申請システムの導入に向けた営業活動を行う。	

## 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パキスタン、アフリカ等において、コンサルティング業務などを受託した。 ②7社との連携を実施した。		
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	-	-
当該年度の進捗状況	順調（受託件数について、目標通り推移している。）				
カ 今後の課題	現地での支援活動は一部再開しているが、今後の新型コロナウイルス感染症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を的確に把握することが必要である。	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の振替交渉などを積極的に進め、売上の確保を図る。さらに、会員企業等と連携し、海外現地の情報収集やニーズ・課題等を把握し、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アフターサポートの充実	エ 取組による成果	①業務委託拡大に向け、経験の浅い社員の育成に取り組み、業務を遂行することができた。 ②令和2年度と比較し、申請率が約20%向上した。		
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	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%	-	-
当該年度の進捗状況	順調（電子申請システムの申請率が、目標を上回って推移している。）				
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今後の市業務委託拡大に対し、適材適所の人員配置など社内体制の構築、システム改修等の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あたって、局と協議を密に進め、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12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>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。その中で、国際事業においては、一部現地での活動を再開したが、再開が困難であった海外の現地業務の一部を国内での作業へ振り替えるよう交渉（JICA）を行った。国内事業においては、これまでの実績を基にした地道な営業活動を行い、新規案件獲得に取り組んだほか、研修事業においては、オンライン研修の拡充などに取り組んだ。</p> <p>また、給水装置工事の電子申請システムについては、横浜市で導入した実績を基に、他自治体等における新規案件獲得に取り組んだ。</p>	<p><b>エ 取組による成果</b></p>	<p>国際事業における一部現地での活動再開、現地業務を一部国内での作業に振り替えるよう交渉（JICA）する等の工夫や、国内事業における電子申請システムの導入に向けたアドバイザー契約をはじめとした新規案件の獲得などにより、国際事業、国内事業、研修事業ともに、令和2年度と比較し、増収となった。その結果、経常収支は、令和2年度と比較して約2,700万円改善し、約400万円の黒字となった。</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	①17.15億円 ②4,955万円	①17.80億円 ②▲2,241万円	①9.57億円 ②416万円	-	-
当該年度の進捗状況	やや遅れ（売上は目標を上回った。経常収支は、目標を下回ったもののコロナ禍において黒字を確保できた。）				
カ 今後の課題	<p>コロナ禍が継続し、海外渡航が依然として不安定な中、将来を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繋げる。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。</p>		<p><b>キ 課題への対応</b></p>	<p>海外の動向を注視し、JICA に対する国内作業への振替交渉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。</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営業部門1名、技術部門2名を採用 ②制度検討委員会を設置	
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	-	-
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を開始している。)				
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時期や業務量を見極め、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の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伴う生活様式の変化、国際的な原材料・原油価格の高騰に伴い、上下水道事業を取り巻く環境は、かつてないほど大きな変化をみせている。

このような状況下で、国内事業においては、水道法の改正による水道施設台帳等の整備事業や包括委託等の官民連携事業、広域化・共同化等に関する支援について、引き続きニーズがあると考えられる。一方で、他都市の外郭団体や民間企業等も様々なメニューを事業体に提案するようになってきている。

国際事業においては、新型コロナウイルス感染症による事業推進への影響が大きく、現在海外渡航は再開しているものの、状況によっては再び海外渡航が困難となることも考えられる。一方で、新型コロナウイルス感染症対策を契機にした水・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、新規案件形成の機会となることも見込まれる。

その他、コロナ禍における非接触・非対面によるコミュニケーションツールへの需要増によるデジタル化の加速が、DX分野での新規案件形成に繋がることを見込んでいる。

### (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、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契約のみならず、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必要がある。これまでに培った実績を生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、利益の確保に繋げたいと考える。

国際事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う渡航制限による現地業務の中止や延期が発生した際に、JICAに対する現地業務の国内作業への振替交渉や、訪日研修をオンラインで行う事などにより収益を確保していくことが必要である。

また、国際事業における受託業務の選択と集中や新規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必要がある。

弊社の強みが、横浜市が有する総合的な技術力、事業運営ノウハウを有する点であることを踏まえ、民間からの採用を進めるとともに、人材の育成や確保に係る市との連携が必要である。