

外郭団体「横浜ウォーター株式会社」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。

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。

29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) 26年度に定めた団体経営の方向性等

ア 団体経営の方向性^{※1}

「引き続き経営の向上に取り組む団体」

イ 協約の期間

平成27～29年度

※1 団体経営の方向性等：市と団体の協議により決定
【方向性の分類】
・引き続き経営の向上に取り組む団体
・事業の再整理・重点化等に取り組む団体
・民間主体への移行に向けた取組を進める団体

(2) 協約目標の取組結果（抜粋）

ア 公益的使命の達成に向けた取組(1) 国内外の水事業の持続的な運営に向けた課題解決に貢献				
取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①国際関連事業件数の増	15件	30件	17件	順調
②国内技術支援件数の増	12件	22件	15件	順調
イ 公益的使命の達成に向けた取組(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及び市内経済活性化				
取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①水ビジ協会員企業との連携 (上記ア-①のうち、水ビジ協会員企業との連携件数を抜き出した内数)	5件	16件	5件	順調
②国内技術支援件数の増 (上記ア-②のうち、民間企業への技術支援件数を抜き出した内数)	6件	8件	8件	順調
ウ 財務の改善に向けた取組 財政基盤の強化による確実な成長				
取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①売上高の確保	2.9億円	5.1億円	4.5億円	順調
②経常利益の確保	1400万円	8800万円	2000万円	順調
③利益還元	未実施	実施(予定) ^{※2}	配当又は増資	順調
エ 業務・組織の改革 事業展開に応じた人材の確保、育成による組織体制の強化				
取組	25年度実績	28年度実績	29年度目標	進捗状況
①民間登用の拡大 (民間等出身の役員・職員割合)	19.4%	38.7%	25%	順調
②水道事業に係る資格保有数の増	1.5件/人	1.5件/人	1.6件/人	順調

※2 28年度決算を踏まえた定時株主総会（平成29年6月30日開催）で配当実施を決議。

(3) 協約目標設定後に生じた課題等

国内外の課題解決への貢献に取り組んできた実績が、事業拡大につながっています。現在のこの成長を確実なものとしていくため、多様なニーズに応じたサービスを提供し、将来を見据えた事業展開を行えるよう、経営基盤の強化に取り組むことが必要です。

(4) 29年度経営向上委員会の評価結果及び助言^{※3}

評価結果	助言
引き続き取組を推進	協約の取組目標について、順調に取り組まれている。 今後も団体の使命を果たしていくため、収支シミュレーションやリスク管理を行ったうえで事業を推進していくことが求められる。 なお、市への還元方法について、将来にわたって検討していく必要がある。

※3 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。

- ①引き続き取組を推進 ②取組の強化や課題への対応が必要
③協約の見直しが必要 ④団体経営の方向性を見直しが必要

(5) 評価結果を受けた所管局・団体の振り返り

会社設立以来7期連続で黒字を確保するなど、着実に実績を積みとともに事業拡大に取り組んでおり、平成28年度決算を踏まえた株主総会では、「相当の実施」を決議するなど、協約の目標達成に向け順調に取り組んでいます。

今後は、横浜ウォーター株式会社が新たに策定した「中期計画2019」（計画期間：平成29～31年度）に沿って、機動性と公益性を保ちつつ重点施策を推進してまいります。具体的には、将来の成長・発展に向け、人材の育成・確保や財務管理の徹底など経営基盤の強化に取り組むとともに、リスク管理にも留意しつつ、様々なビジネスチャンスの獲得に向け取り組みます。

水道局への還元方法については、財政面だけでなく人材育成や局業務の効率化提案等、局のパートナーとして会社のもつノウハウを最大限活用できるよう、多角的な観点から検討してまいります。

2 添付資料

「平成29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

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 経済学部教授）【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（横浜国立大学 学術院国際総合科学群経営学コース教授）
設置	田辺 恵一郎（プラットフォームサービス（株）代表取締役会長） ちよだプラットフォームズ（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
	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

平成29年度 総合評価シート

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27年度～平成29年度（3か年の3年目）		

分団 類別	引き続き経営の向上に取り組む団体
------------------	------------------

	公益的使命の達成に向けた取組(1)		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:協約目標 下段:実績
① 協約の 取組状況	①国際関連事業件数の増	実績 (単位)	国際関連事 業件数 15件	国際関連事 業件数 20件	国際関連事 業件数 24件	国際関連事 業件数 30件	(目標) 国際関連事業件数 17件
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績)
	②国内技術支援件数の増	実績 (単位)	国内技術支 援件数 12件	国内技術支 援件数 15件	国内技術支 援件数 19件	国内技術支 援件数 22件	(目標) 国内技術支援件数 15件
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績)

**取組状況・
達成に向けた課題等**

本市事業の受託を通じ横浜水道のパートナーとして水道技術の継承、サービス向上及び業務効率化等に寄与するとともに、新たなニーズの調査・把握に努め国際・国内各事業での新規案件獲得に取り組んできました。達成に向けては、営業力及び技術力の強化が課題であり、営業活動やPRの強化に取り組むとともに、水道局及び環境創造局との連携強化を図り、案件形成及び着実な案件の実施に向け取り組めます。

	公益的使命の達成に向けた取組(2)		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:協約目標 下段:実績
① 協約の 取組状況	①水ビジ協会員企業との連携 ※①は、公益的使命の達成に向けた取組(1)①の国際関連事業件数のうち、水ビジ協会員企業との連携件数を抜き出した内数です。	実績 (単位)	水ビジ協会 員企業と の連携案件 数※① 5件	水ビジ協会員企 業との連携案件 数 9件	水ビジ協会員企 業との連携案件 数 14件	水ビジ協会員企 業との連携案件 数 16件	(目標) 水ビジ協会員企業 との連携案件数 5 件
		進捗 状況	-	-	順調	順調	(実績)
	②国内技術支援件数の増 ※②は、公益的使命の達成に向けた取組(1)②の国内技術支援件数のうち、局からの受託事業や国及び他事業体への技術支援件数を除いた、「国内民間企業への技術支援(アドバイザー業務等)件数」を抜き出した内数です。	実績 (単位)	国内技術支 援件数※② 6件	国内技術支 援件数 8件	国内技術支援件 数 5件	国内技術支援件 数 8件	(目標) 国内技術支援件数 8件
		進捗 状況	-	-	やや遅れ	順調	(実績)

**取組状況・
達成に向けた課題等**

市内企業等と横浜ウォーター株式会社の双方の強みを活かし、国内外での新たな案件獲得に向け取り組んでいます。また、アドバイザーや技術研修を通して民間企業の技術レベル向上支援に取り組ましました。国内外での事業運営に課題を抱える上下水道事業体のニーズに合わせ、市内企業の強みを活かせる案件を形成していくことが重要であり、さまざまな場面で市内企業等との連携を模索していきます。

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27年度～平成29年度（3か年の3年目）							
① 協約の取組状況	財務の改善に向けた取組		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績	
	①売上高の確保	実績 (単位)	売上高 2.9億円	売上高 3.9億円	売上高 4.0億円	売上高 5.1億円	(目標)売上高 4.5億円 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	②経常利益の確保	実績 (単位)	経常利益 1400万円	経常利益 900万円	経常利益 3400万円	経常利益 8800万円	(目標)経常利益 2000万円 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	③利益還元	実績 (単位)	未実施	未実施	未実施	実施(予定)	(目標) 配当又は増資の実 施 (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	取組状況・ 達成に向けた課題等		H28年度は、海外の複数年案件で横浜ウォーター側の担当する業務が集中したこと、また、海外・国内とも新規案件の獲得が拡大できたことなどにより目標を上回る売上高・経常利益を確保できました。H28年度決算を受け、利益還元についても、H29年6月の株主総会において配当の実施を決議しました。					
	業務・組織の改革		25年度 (実績)	26年度 (実績)	27年度 (実績)	28年度 (実績)	29年度 上段:目標協約 下段:実績	
	①民間登用の拡大	実績 (単位)	民間等出身 の役員・職 員の割合 19.4%	民間等出身の役員・職員の割合 23.5%	民間等出身の役員・職員の割合 22.2%	民間等出身の役員・職員の割合 38.7%	(目標)民間等出身 の役員・職員の割 合 25% (実績)	
		進捗 状況	-	-	順調	順調	-	
	②水道事業に係る資格保有数の増	実績 (単位)	1.5件/人	1.5件/人	1.5件/人	1.5件/人	(目標) 1.6件/人 (実績)	
進捗 状況		-	-	順調	順調	-		
取組状況・ 達成に向けた課題等		今後の事業展開に向け、必要な技術や知識を持った人材を採用することが重要であると考えます。採用コストも考慮し、効率的かつ確実な求人活動を行います。また、資格取得を奨励する機会を増やしていきます。						

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27年度～平成29年度（3か年の3年目）		
②環境・状況の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 広域化推進・官民連携等を盛り込んだ水道法改正（平成29年3月閣議決定・継続審議）が予定されており、状況を注視していく必要がある。 		
③経営状況	<p>会社設立以来これまでの間に、横浜市水道局及び環境創造局等と連携し、国際案件の着実な実績を積み、海外での水道事業体支援に貢献するとともに、国内事業体支援業務を開拓するなど会社の強みを活用したビジネスモデルを構築し、着実な事業実績をあげてきました。平成28年度はこうした実績を反映し、売上高の目標達成と、目標を大きく上回る経常利益を確保しました。これにより、株主への配当についても実施する予定です。今後も協約の目標達成を目指し、さらなる事業の開拓に努め、当社及び横浜市が有する上下水道に係る技術力やノウハウを活かしながら、収益の確保を図りつつ、国内外の水道事業が抱える課題解決に貢献してまいります。</p>		
④今後の課題	<p>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、様々な課題を抱えています。横浜ウォーターと横浜市が連携したビジネス展開により、こうした課題解決への貢献に取り組んできた実績が、設立以来7期連続での黒字確保と現在の事業拡大につながっています。現在のこの成長を確かなものとしていくため、多様なニーズに応じたサービスを提供し、将来を見据えた事業展開を行うとともに、経営基盤の強化に取り組むことが必要と考えます。</p>		
⑤課題への対応	<p>今年新たに策定した中期計画の5つの事業の方向性（「海外大型プロジェクトの推進・事業運営参画」「国内上下水道事業支援の推進」「横浜市上下水道事業への貢献とシナジー効果」「新規事業や付加価値サービスの創造」「経営基盤強化」）に沿って、引き続き事業拡大に取り組み、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ていきます。また、将来の成長・発展に向け、人材確保・育成、新たな事業立ち上げに向けた研究・開発など成長への投資を積極的に行っていきます。</p>		
⑥協約の見直し	<p>協約の見直しの必要性： 有 <input checked="" type="radio"/> 無 <input type="radio"/></p> <p>【見直しが必要な理由及び協約の変更内容】</p>		

経営向上委員会 助言			
引き続き取組を推進	取組の強化や課題への対応が必要	協約の見直しが必要	団体経営の方向性 の見直しが必要
<p>協約の取組目標について、順調に取り組まれている。 今後も団体の使命を果たしていくため、収支シミュレーションやリスク管理を行ったうえで事業を推進していくことが求められる。 なお、市への還元方法について、将来にわたって検討していく必要がある。</p>			