

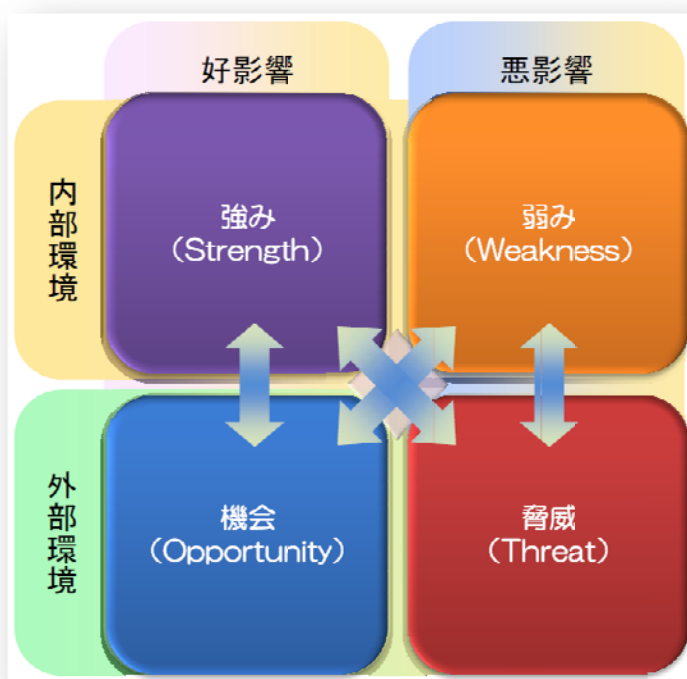


基礎資料Ⅱ SWOT 分析結果

この資料は、川口市の水道事業の内部環境と、水道事業を取り巻く外部環境を分析し、水道局が目指す将来像（理想の姿）を実現するため必要な道筋を導き出した工程とその結果をご覧ください。

1 SWOT 分析とは

企業の強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）の4つの視点から、企業の全体的な評価を行う分析手法です。強みで機会を活かす、弱みで機会を逃さない、強みで脅威を機会に、そして弱み・脅威が強みをつぶす事態を避けるという4つの視点から分析を行い、企業の理想の姿を達成するための戦略や論理（ロジック）を導き出します。アクアプランの企業ミッション（政策）がこれにあたります。

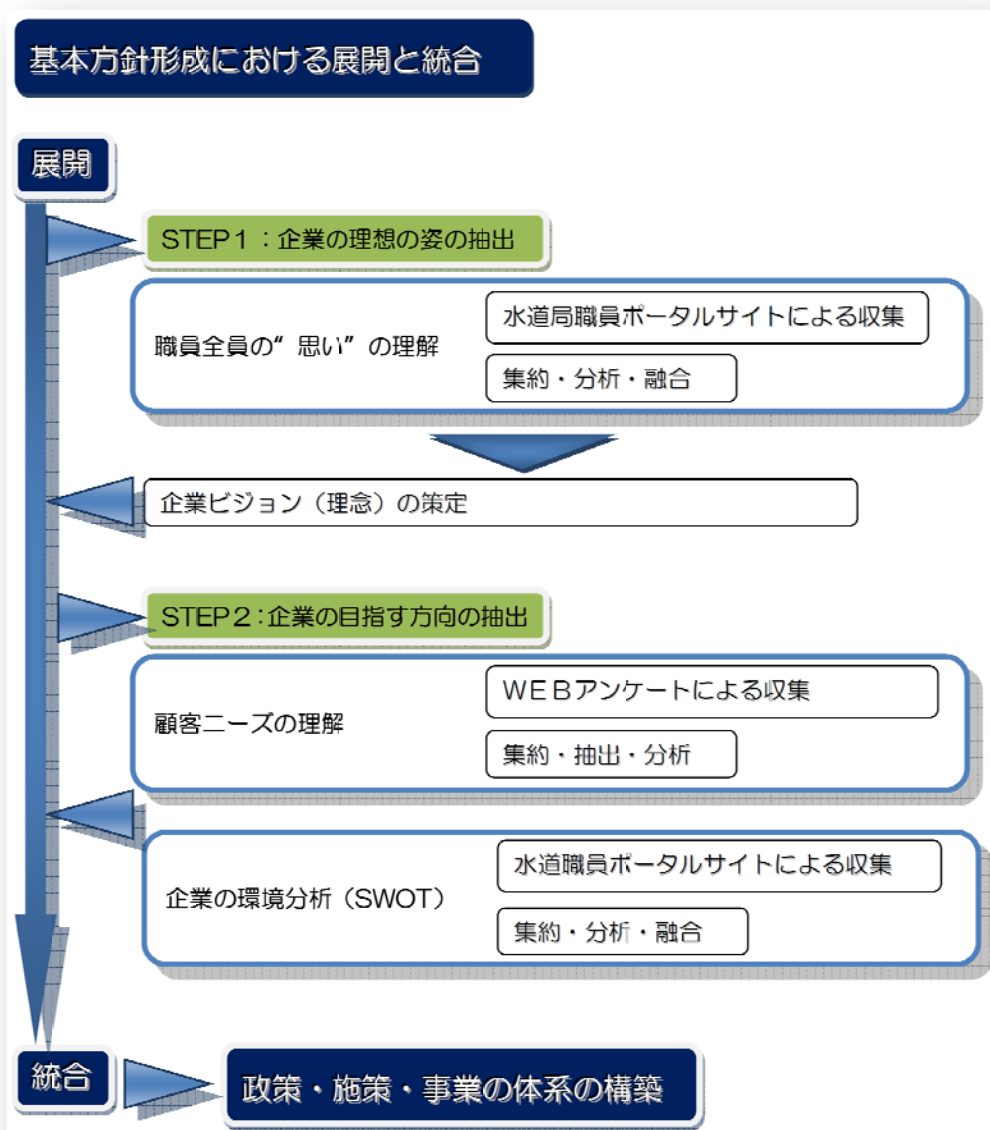


2 SWOT 分析の役割

(1) 事業領域の定義

水道局は、まず、事業領域（ドメイン）を「水道水を通じて安全と安心と真心をお届

けるサービス企業」と定義しました。つまり、水道用水供給企業ではなく水道用水供給事業を営む公益サービス企業と位置付けたこととなります。このことは、水道契約者がお客様であることに変わりはありませんが、水道供給契約者だけを対象としてとらえるのではなく、水道水に関わるあらゆる人々を対象ととらえ、幅広い視野に立ったパートナーシップを構築する、新たな企業戦略を生み出すことにつながります。



(2) 企業の理念の定義

「安全・安心・真心をいつでもお客様のもとへ — 私たちは、未来に続く命を育んでいくため、安全・安心と真心のこもったサービスを、水道水という商品に乗せて、たゆむことなく、みなさまのお手元にお届けします」

これが、川口市水道局の企業ビジョン（理念）です。(1)の事業領域をもとに、水道事業を支える職員全員が、水道事業への“思い”を明らかにし、それを集約し定義しました。

(3)SWOT 分析の実施

しかし、この理念は企業のいわば目的です。達成に向けて絶えず追求するものであり、常に高い価値水準へと進化し続けるわけですから、これに時間的制約を加えること、すなわち目標を設定することが必要です。そこで、職員全員が参加し、本市水道事業の内部要因と、水道事業を取り巻く外部要因を抽出し、企業の環境分析（SWOT 分析）を行いました。

(4)現状分析と課題の抽出

この結果から、水道局から見た水道事業の課題が明らかになるとともに、中核的な組織能力も明らかになりました。この結果とお客様からのご意見ご要望の分析によって、川口市水道局の基本方針が決定されていきます。

3 作業の過程及び分析結果

(1)水道局ポータルサイトによる職員全員の考えの収集

まず、水道局ポータルサイトによる職員全員の考えを、組織内部・市域内部から見た強み（S）・弱み（W）、組織外部・市域外部から見た機会（O）・脅威（T）の項目ごとに収集しました。

その結果、強み（S）314件、弱み（W）311件、機会（O）286件、脅威（T）299件、合計1,211件の要素が集まりました。



(2) 内部環境の単純分析

職員から収集した要素のうち、内部環境を述べている「強み (S)」及び「弱み (W)」を同一分野ごとに整理し、重なる要素を統合しました。その結果は次表のとおりです。

【強み (S: strength)】		【弱み (W: weakness)】		
内部環境	■集約したタイトル :魅力ある都市基盤・環境を背景としたリーダーシップを支える職員と経営システム		■集約したタイトル :多様化する市民要求に対応しきれない組織風土改革の遅れと財政・施設への不安	
	高い経営能力		停滞する経営能力	
	強いリーダーシップや革新的な組織風土が定着している	水道局	組織が硬直化しつつある	水道局
	行財政改革の進展により組織能力が向上している	水道局	独自ノウハウの形式知化の遅れによる技術力の低下が顕在化している	水道局
	ライフラインを担う高い職員意識が浸透している	水道局	経営合理化による人材不足が顕著となっている	水道局
	長期間培ってきた技術力がある		縦型組織の弊害により職員間連携が低下しつつある	水道局
	ICT化の促進		ICT化の弊害	
	IT化の促進によって情報共有環境が整っている	水道局	ICTリテラシーの差により効率的な電子化が阻害されている	水道局
	社会インフラの充実		不安のある社会インフラ	
	耐震化の進展により高い安全性が保たれている	水道局	施設の耐震化の遅れにより安全性が劣化している	水道局
	管網のバックアップ体制の充実により安心感が高い	水道局	公共施設の老朽化に伴う維持管理コストが増加している	市域
	公共施設が充実している	市域	急激な都市化により細街路や住宅密集といった都市基盤の脆弱性が表面化している	市域
	都市基盤が整備されている	市域		
	優れた地域環境		悪化する地域環境	
都心に近いにもかかわらず地価が比較的安く給水人口が増加している	水道局	都心の近いことで独自性が埋没しつつある	市域	
都心に至近で利便性が高く防災性に優れる	市域	定住性が低下する一方で市民意識の多様化が進みサービス提供の絞り込みが難しくなっている	水道局	
市内産業が発達している	市域	市内産業が停滞している	市域	
地域コミュニティの発達		地域コミュニティの停滞		
活発な地域コミュニティが多数存在する	市域	地域コミュニティの組織率が低下しつつある	市域	

内部要因を単純分析した結果、水道局の中核能力は、革新的な組織風土と高い技術力であると整理できます。しかし、経営合理化によって、知識の量的・質的低下が生じているという指摘に注意しなければなりません。特に、いわゆる団塊の世代の退職期を迎えた今日、技術・経験などの知識が個人に内在し、可視化された資産として組織内で共有されていない点は大きな課題です。また、都市全体の耐震化に対する不安が現れています。水道局では水道施設の耐震化を進めてきましたが、どのような災害にも万全であるとまでは言えません。被害を最小限にとどめるとともに、迅速な復旧を行うため、職員の技術・経験などの知識水準を高める対策は、急がねばならない最優先事項と言えます。

また、上記の表を強みと弱みで対比してみると、強みととらえた要素が弱みにも現れ、同一の領域であっても、矛盾する受け止め方が組織に内在しています。このことは、「現

在の状態から評価すれば「強み」と言えるが、このままでは「弱み」になりうる」という意識が働いていると推察できます。つまり、何を選択し何に集中するのかといった水道局の今後の方向性など、目的・目標が共有されていないと分析できます。換言すれば、中・長期的視点による戦略的経営計画の必要性を訴えていると言えるでしょう。このような点から、記述を集約した「弱み」の各項目は、いずれも、計画に裏付けられた「強み」の発揮によって解消していくことが、職員の不安を払しょくし、理念の実現に向けて進む原動力となると考えられます。

結論として、平常時はもとより、災害などの緊急時に安全と安心を確保するため、中・長期的視点に立った具体的な達成目標を示す計画により、中核能力の向上を図ることが重要であると結論付けられます。

(3) 外部環境の単純分析

職員から収集した要素のうち、外部環境を述べている「機会(O)」及び「脅威(T)」を同一分野ごとに整理し、重なる要素を統合しました。その結果は次表のとおりです。

	【機会(O: opportunity)】	外部の別	【脅威(T: threat)】	外部の別
外部環境	■集約したタイトル :多様な主体との連携・協働による新たな「地域経営」意識の醸成		■集約したタイトル :社会変化地域経済衰退への対策と多様化する市民要求への対応の不足	
	多様化する環境への対応を求める社会的要請		新たな社会的要請と組織能力の乖離	
	多様化する市民要求によって、新たな市民サービスが生まれている	水道局	市民要求が多様化し、事業領域を超えるサービス提供が発生する	市域
	災害の発生により、市民にも行政にも防災意識が高まっている	水道局	地方分権・行財政改革・広域化の進展に適応しきれない組織体制	市域
	環境保護マインドが醸成されている	市域	IT化の弊害	
	ICT化の進展		ICTの利点が強調されセキュリティ対策(影の部分への対応)が遅れている	水道局
	仮想(バーチャル)空間でのコミュニケーションが、現実(リアル)空間でのコミュニティを生み出している	市域	災害の多発	
	連携(パートナーシップ)による自立的な自治意識の芽生え		脆弱地盤区域を市域に持つ	水道局
	地方の自立的経営を求める国の政策展開によって、川口市では行政経営という考え方が定着しつつある。	市域	異業種との競合	
	民間活力導入により民間企業がビジネスパートナーとなりつつある	市域	地下水ビジネスや節水型家電の普及による売上の低下	水道局
	市民参加・地域協働の土壌づくりが促進されている	市域	都市の独自性の埋没	
	NPOや市民団体の活動が活性化し、行政との協働が進みつつある。	市域	都市固有の魅力の欠如	市域
	国際化の進展		停滞する都市内ネットワーク	
	外国人人口の増加に伴い国際交流の促進の可能性が拡大している	市域	ライフスタイルや価値観の多様化による地域コミュニティの停滞	市域
	法律や制度の改正		安心・安全を脅かす社会基盤の劣化	
	水道法改正による事業展開手法が拡大された	水道局	都市環境の変化・悪化	市域
厚労省水道ビジョンにより、水道事業全体の方向性が明示された	水道局	社会インフラの脆弱性	市域	

外部要因を単純分析した結果、市全体の自治の仕組みが変わりつつあることを機会ととらえていることがうかがえます。他方、脅威では水道局を取り巻く外部環境に視点が置かれています。このことは、機会ととらえた仕組みに水道局が適応できれば、脅威は一定の水準で回避できるという意識を示していると見ることができます。たとえば、「市民要求が多様化し事業領域を超えるサービス提供が発生する」という脅威は、法律や制度の改正や、民間企業とのパートナーシップにより解決の方向性が見いだせるといった具合です。

(4) クロス分析の結果

以上の単純分析を踏まえ、強み・弱みを軸とした機械・脅威との関係性の分析を行いました。

① 強みから見た機会との関係性

強みから見た機会との関係性では、強みの主要因である「革新的な組織風土と高い技術力」によって機会を有効に活かすためには、経営の視点からの検証が重要であると指摘できます。経営の視点に立脚することによって、民間企業をビジネスパートナーと位置付け、効率的かつ効果的な成果を上げることが可能となります。

また、相互理解と連携による自立的な自治意識の芽生えを、公益企業として伸張することも重要な視点です。なぜならば、水道は給水契約を結んでいるお客様ばかりでなく、そのご家族、あるいは公共施設や職場・学校などで利用する方も含まれるからです。さらに国際化についても配慮することで、市域を中心に幅広い視野を持った経営が可能となります。このように、強みで機会を活かすためには、顧客のニーズと社会的要請の双方を踏まえた経営の視点を持つことが不可欠だと結論付けられます。

② 強みから見た脅威との関係性

強みから見た脅威との関係性では、経営基盤・都市基盤とも脆弱性が指摘されています。単純分析でも現れたように、組織能力低下の不安を計画的に解消しない限り、組織が機能不全を引き起こしかねない状況にあることが見て取れます。しかし、強みの主要因である「革新的な組織風土と高い技術力」を用いて、水道に求められる基本事項（水質・水圧・水量）の達成、耐震性・防災性の向上、環境負荷の低減という、水道事業体として当たり前の事項を確実に行うことによって、事業領域の中核能力が向上します。そして、都市の独自性の埋没という脅威は解消できなくとも、都市環境の変化に対応するとともに、ライフラインへの市民の信頼を得ることにつながります。このように、基本的で必須の要素を確実に達成していくことが、新たな社会要請に応える基盤を保ち、強みで脅威を機会に結びつけることを可能にすると結論付けられます。

【強み (Strength)】 革新的な組織風土と高い技術力	【機会 (O: opportunity)】	外部要因の視点	【脅威 (T: threat)】	外部要因の視点
	<p>■集約したタイトル :多様な主体との連携・協働による新たな「地域経営」意識の醸成</p> <p>多様化する環境への対応を求める社会的要請</p> <p>多様化する市民要求によって、新たな市民サービスが生まれている</p> <p>災害の発生により、市民にも行政にも防災意識が高まっている</p> <p>環境保護マインドが醸成されている</p> <p>ICT化の進展</p> <p>仮想(バーチャル)空間でのコミュニケーションが、現実(リアル)空間でのコミュニティを生み出している</p> <p>連携(パートナーシップ)による自立的な自治意識の芽生え</p> <p>地方の自立的経営を求める国の政策展開によって、川口市では行政経営という考え方が定着しつつある。</p> <p>民間活力導入により民間企業がビジネスパートナーとなりつつある</p> <p>市民参加・地域協働の土壌づくりが促進されている</p> <p>NPOや市民団体の活動が活性化し、行政との協働が進みつつある。</p> <p>国際化の進展</p> <p>外国人人口の増加に伴い国際交流の促進の可能性が拡大している</p> <p>法律や制度の改正</p> <p>水道法改正による事業展開手法が拡大された</p> <p>厚労省水道ビジョンにより、水道事業全体の方向性が明示された</p>	<p>水道局</p> <p>水道局</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>水道局</p> <p>水道局</p>	<p>■集約したタイトル :地域経済衰退や多様化する市民要求への対応の不足</p> <p>新たな社会的要請と組織能力の乖離</p> <p>市民要求が多様化し、事業領域を超えるサービス提供が発生する</p> <p>地方分権・行財政改革・広域化の進展に適應しきれない組織体制</p> <p>IT化の弊害</p> <p>ICTの利点が強調されセキュリティ対策(影の部分への対応)が遅れている</p> <p>災害の多発</p> <p>軟弱地盤区域を市域に持つ</p> <p>異業種との競合</p> <p>地下水ビジネスや節水型家電の普及による売上の低下</p> <p>都市の独自性の埋没</p> <p>都市固有の魅力の欠如</p> <p>停滞する都市内ネットワーク</p> <p>ライフスタイルや価値観の多様化による地域コミュニティの停滞</p> <p>安心・安全を脅かす社会基盤の劣化</p> <p>都市環境の変化・悪化</p> <p>社会インフラの脆弱性</p> <p>地域コミュニティの組織率が低下しつつある</p>	<p>市域</p> <p>市域</p> <p>水道局</p> <p>水道局</p> <p>水道局</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p> <p>市域</p>

③ 弱みから見た機会との関係性

弱みから見た機会との関係性では、弱みの主要因である「中・長期的視点による経営戦略計画が未整備」であることによって、機会を逃すことになるのは明らかです。水道局は、市の最上位計画である「第3次川口市総合計画」に基づき、施設整備計画を立て、安全で安心な水道水の供給に努めてきました。しかし、施設整備計画だけでは、財務・業務・顧客・人材育成など、総合的なバランスに基づく中長期の戦略的な計画とはなりえません。この結果、事業の管理(コントロール)に主眼が置かれ、事業という目的達成のための手段が目的化してしまう状況も生じていました。また、事業拡張期に機能した増分主義(インクリメンタリズム)の名残が、水需要の減少期を迎えても一部に見られるなど、経営効率化の合目的性を検証する指標があいまいであることも課題となっています。このようなことから、弱みで機会を逃さないためには、中核能力に基づく戦略的な中・長期計画の策定と、計画達成をサポートするマネジメントシステムの構築が不可欠であると結論付けられます。

④ 弱みから見た脅威との関係性

弱みの主要因である「中・長期的視点による経営戦略計画が未整備」であることによって、脅威から逃れる術はありません。現在は、企業の経験則や個人に内在する知識（暗黙知）によって、安全な水質の水道水を安定的にお届けできています。経営トップの求心力は極めて高く、技術、財務などの専門領域の能力も高い状況にあります。しかし、単純分析で明らかとなった通り、現在の優れた人材や知識は永續するものではなく、暗黙知を可視化（形式知化）し活用し、常に更新する仕組みが不可欠です。財務・業務・顧客・人材育成など、総合的なバランスに基づく中長期の戦略的な計画を立て、計画達成をサポートするマネジメントシステムとともに確実に機能させなければ、多様に化する社会情勢に即応し、ライフラインを確実に機能させることが困難となる懸念が高いと結論付けられます。

	【機会 (O: opportunity)】		外部要因の視点	【脅威 (T: threat)】		外部要因の視点
【弱み (Weakness)】 中長期的視点による経営戦略計画が未整備	■集約したタイトル : 多様な主体との連携・協働による新たな「地域経営」意識の醸成			■集約したタイトル : 地域経済衰退や多様化する市民要求への対応の不足		
	多様化する環境への対応を求める社会的要請			新たな社会的要請と組織能力の乖離		
		多様化する市民要求によって、新たな市民サービスが生まれている	水道局		市民要求が多様化し、事業領域を超えるサービス提供が発生する	市域
		災害の発生により、市民にも行政にも防災意識が高まっている	水道局		地方分権・行財政改革・広域化の進展に適応しきれない組織体制	市域
		環境保護マインドが醸成されている	市域		IT化の弊害	
		ICT化の進展			ICTの利点が強調されセキュリティ対策(影の部分への対応)が遅れている	水道局
		仮想(バーチャル)空間でのコミュニケーションが、現実(リアル)空間でのコミュニティを生み出している	市域		災害の多発	
		連携(パートナーシップ)による自立的な自治意識の芽生え			軟弱地盤区域を市域に持つ	水道局
		地方の自立的経営を求める国の政策展開によって、川口市では行政経営という考え方が定着しつつある。	市域		異業種との競合	
		民間活力導入により民間企業がビジネスパートナーとなりつつある	市域		地下水ビジネスや節水型家電の普及による売上の低下	水道局
		市民参加・地域協働の土壌づくりが促進されている	市域		都市の独自性の埋没	
		NPOや市民団体の活動が活性化し、行政との協働が進みつつある。	市域		都市固有の魅力の欠如	市域
		国際化の進展			停滞する都市内ネットワーク	
		外国人人口の増加に伴い国際交流の促進の可能性が拡大している	市域		ライフスタイルや価値観の多様化による地域コミュニティの停滞	市域
		法律や制度の改正			安心・安全を脅かす社会基盤の劣化	
	水道法改正による事業展開手法が拡大された	水道局		都市環境の変化・悪化	市域	
	厚労省水道ビジョンにより、水道事業全体の方向性が明示された	水道局		社会インフラの脆弱性	市域	
				地域コミュニティの組織率が低下しつつある		

4 分析結果に基づく戦略項目の抽出

以上の分析から、川口市水道事業の企業ビジョン（理念）を達成するために必要な戦略の方向性を抽出しました。そして、①強みで機会を活かす ②弱みで機会を逃さない ③強みで脅威を機会にする ④弱み・脅威が強みをつぶす事態を避ける という4つの視点から、戦略項目を抽出しました。

まず、企業ビジョン（理念）を達成するために必要な戦略の方向性（重要成功要因）を次のように定義しました。

水道に対する顧客ニーズと公益企業に対する社会的要請とを高次元で達成し、地域の公益企業として社会の信頼を永続的に獲得するため、水道に求められる安全性・安定性・快適性を中心に、職員に内在する知識（ナレッジ）の可視化による組織能力の向上、民間企業とのパートナーシップ、及び社会との調和をも基軸とした企業経営方針を、中・長期視点による年次計画として明示するとともに、この達成を約束する経営プロセスを創設し、市民生活の向上と社会全体の発展に貢献する組織に変革する。

次に、以上の方向性のもと、戦略項目の柱を次のように形成しました。

- ① 基本事項を確実に達成するマネジメントの視点
- ② 中核能力を向上させるマネジメントの視点
- ③ 社会的要請を達成し社会に貢献するマネジメントの視点
- ④ これらの戦略項目の実現を担保する総合的な視点

以上4点の柱のもと、個々の戦略項目を、次のように決めました。

1 基本事項を確実に達成するマネジメントの視点
(1)水道事業基本項目（水質・水圧・水量）の高次元での達成
(2)耐震性・防災性の確実な向上
(3)環境負荷の積極的な低減
2 中核能力を向上させるマネジメントの視点
(1)傾聴と対話による顧客ニーズの分析
(2)顧客の視点に立った利便性の向上
(3)技術・知識の可視化による組織能力の向上
(4)自己革新型人材の育成の推進
3 社会的要請を達成し社会に貢献するマネジメントの視点
(1)個人情報保護の徹底と企業情報の積極的公開
(2)社会貢献活動の主体的実施及び市民・団体への積極的支援
(3)諸外国を含めた水道技術普及への貢献
4 これらの戦略項目の実現を担保する総合的な視点
(1)中長期計画の策定
(2)計画の実効性を担保するマネジメントプロセスの導入
(3)計画の実現性を担保する経営資本配分の最適化

そして、この戦略項目を具体化する9項目の方針を抽出しました。

- ① 水量管理の徹底により安定した給水を実現し、顧客・社会の信頼を得る。
- ② 水質管理の徹底により高い安全性を提供し、顧客・社会の信頼を得る。
- ③ ライフライン機能強化により快適な水道水利用を実現し、顧客・社会の信頼を得る。
- ④ 災害対策の徹底により危機管理体制を確立し、いかなる時でも市民生活の基盤を支える。
- ⑤ 地球温暖化防止への積極的な取り組みにより環境との共生を実現し、都市環境の向上に貢献する。
- ⑥ 顧客の視点に立った利便性の向上により水道料金負担の有意性・価値を向上させる。
- ⑦ 水道水・顧客サービス・配水・コミュニケーションの各領域の価値提供水準を常に革新する組織体制を構築し、社会の信頼に応える価値革新型企業に変革する。
- ⑧ 職員と経営層とが企業理念を共有し深く信頼しあうことにより絶えざる自己革新を生み出し、企業ビジョン（理念）を達成しうる組織風土に革新する。
- ⑨ 企業の社会的責任の達成と社会への貢献、市民との協働を進め、公益企業としての社会的存在価値を向上させる。

【機会 (O : opportunity)】

■多様な主体との連携・協働による新たな「地域経営」意識の醸成

戦略の方向性

水道に対する顧客ニーズと公益企業に対する社会的要請とを高次元で達成し、地域の公益企業として社会の信頼を永続的に獲得するため、水道に求められる安全性・安定性・快適性を中心に、職員に内在する知識（ナレッジ）の可視化による組織能力の向上、民間企業とのパートナーシップ、及び社会との調和をも基軸とした企業経営方針を、中長期視点による年次計画として明示するとともに、この達成を約束する経営プロセスを創設し、市民生活の向上と社会全体の発展に貢献する組織に変革する。

戦略項目

- | |
|------------------------------------|
| 1 基本事項を確実に達成するマネジメントの視点 |
| (1)水道事業基本項目(水質・水圧・水量)の高次元での達成 |
| (2)耐震性・防災性の確実な向上 |
| (3)環境負荷の積極的な低減 |
| 2 中核能力を向上させるマネジメントの視点 |
| (1)傾聴と対話による顧客ニーズの分析 |
| (2)顧客の視点に立った利便性の向上 |
| (3)技術・知識の可視化による組織能力の向上 |
| (4)自己革新型人材の育成の推進 |
| 3 社会的要請を達成し社会に貢献するマネジメントの視点 |
| (1)個人情報保護の徹底と企業情報の積極的公開 |
| (2)社会貢献活動の主体的実施及び市民・団体への積極的支援 |
| (3)諸外国を含めた水道技術普及への貢献 |
| 4 これらの戦略項目を担保する総合的な視点 |
| (1)中長期計画の策定 |
| (2)計画の実効性を担保するマネジメントプロセスの導入 |
| (3)計画の実現性を担保する経営資本配分の最適化 |

【強み (S : strength)】

革新的な組織風土と高い技術力

【脅威 (T : threat)】

地域経済衰退や多様化する市民要求への対応の不足

【弱み (W : weakness)】

中長期的視点による経営戦略計画が未整備

この戦略項目に基づき、財務・業務・顧客・人材育成など、総合的なバランスに基づく中長期の戦略的な計画を立て、計画達成をサポートするマネジメントシステムとともに確実に機能させる、総合的な企業戦略計画を構築します。そして、強みで機会を活かし、弱みで機会を逃さず、強みで脅威を機会にし、弱み・脅威が強みをつぶす事態を避け、「水道水を通じて安全・安心と真心をお届けするサービス企業」を具現化していきます。