東京水道株式会社

経営改革プラン改訂版（2020 年度）

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

１．経営情報

１　基礎情報

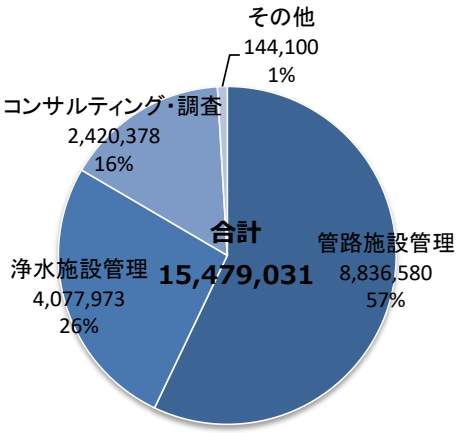
令和2年4月1日現在

団体名	東京水道株式会社			
所管局	水道局			
設立年月日	令和2年4月1日（東京水道株式会社としての業務開始日）			
設立までの主な沿革	昭和41年8月　「財団法人公営事業電子計算センター」を設立 昭和62年2月　「水道総合サービス株式会社」を設立 平成13年6月　「水道総合サービス株式会社」は商号を「東京水道サービス株式会社」に変更 平成16年7月　「財団法人公営事業電子計算センター」を「株式会社PUC」に移行 令和2年4月　「株式会社PUC」を存続会社として「東京水道サービス株式会社」を吸収合併し、商号を「東京水道株式会社」に変更			
所在地	東京都新宿区西新宿六丁目5番1号　新宿アイランドタワー37階			
発行株式数	3,422　株	資本金	100,000　千円	
都持株数	2,752　株			
都持株比率	80.4　％			
他の出資団体の持株数	損害保険ジャパン株式会社	230　株		
	株式会社みずほ銀行	170　株		
	みずほ信託銀行株式会社	120　株		
	その他　2　団体	150　株		
その他資産	・立川ビル　立川市柴崎町三丁目6番14号 等			
役職員数				
常勤役員数	3　人　（うち都派遣職員　0　人、　都退職者　2　人）			
常勤職員数	1,972　人　（うち都派遣職員　77　人、　都退職者　185　人）			
非常勤職員数	636　人			
団体の使命	首都東京の水道システムを最前線で支え、お客さまに質の高いサービスを提供するとともに、国内外の水道事業体の事業運営に対し、総合的な事業運営ノウハウを活用して積極的に貢献する。			
事業概要	・管路施設管理 ・浄水施設管理 ・コンサルティング・調査 ・水道料金徴収業務等の公益事業に係る各種事務処理の代行 ・コールセンターの構築、運営 ・ITサービス業務 ・その他			

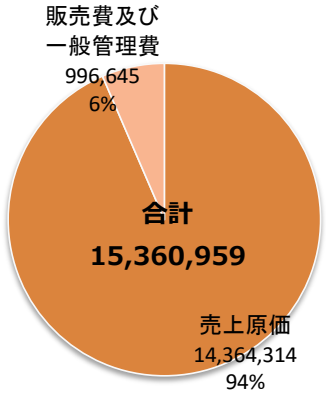
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円） ※東京水道サービス 株式会社分	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	15,479,031	100%	15,360,959	100%
	管路施設管理	8,836,580	57.1%	8,574,193	55.8%
	浄水施設管理	4,077,973	26.3%	4,127,373	26.9%
	コンサルティング・調査	2,420,378	15.6%	2,525,022	16.4%
	その他事業	144,100	0.9%	134,372	0.9%

平成30年度　決算情報　※東京水道サービス株式会社分

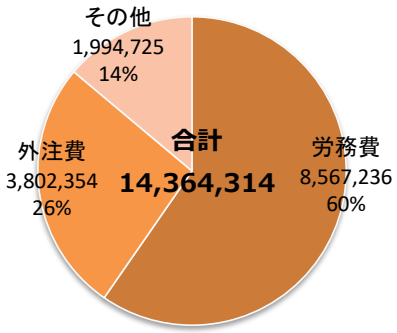
売上高内訳(単位:千円)



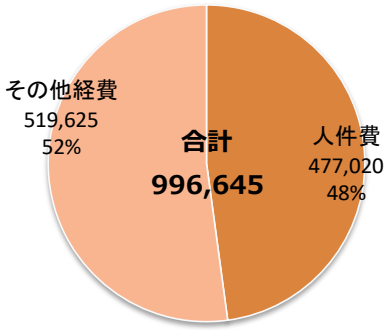
営業費用内訳（単位：千円）



売上原価内訳(単位:千円)



販売費及び一般管理費内訳(単位:千円)

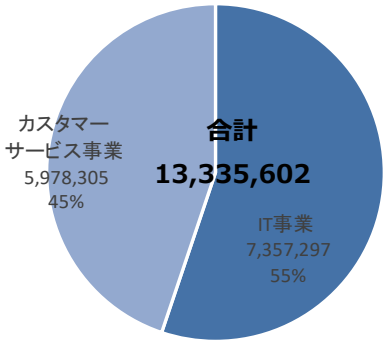


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

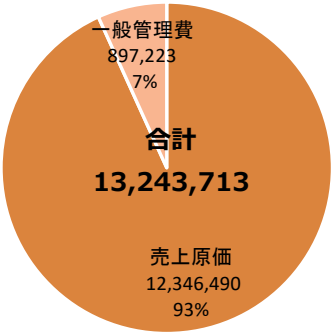
主要事業全体像 （平成30年度決算） （単位：千円） ※株式会社PUC分	区　分	売上高	構成割合	営業費用	構成割合
	事業全体	13,335,602	100%	13,243,713	100%
	カスタマーサービス事業（CS事業）	5,978,305	44.8%	5,921,115	44.7%
	IT事業	7,357,297	55.2%	7,322,599	55.3%

平成30年度　決算情報　※株式会社PUC分

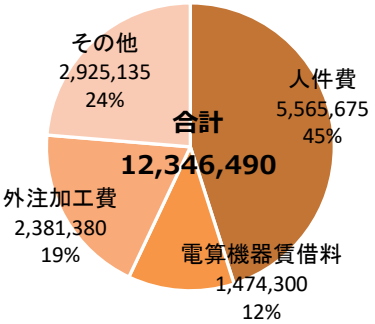
売上高内訳（単位：千円）



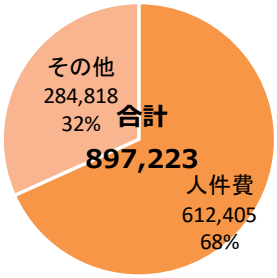
営業費用内訳（単位：千円）



売上原価内訳（単位：千円）



一般管理費内訳（単位：千円）



※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

２　他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

１　財務状況比較

○東京水道㈱の財務状況を仮定し、他団体等との比較を実施
○東京水道㈱の財務状況は、平成３０年度末時点の東京水道サービス㈱及び㈱ＰＵＣの損益計算書及び貸借対照表の数値を合算して算出
○株式会社化されている水道事業に関する他自治体の外郭団体のうち、財務的規模が大きな団体と平成30年度決算値で比較（ただし、職員数は令和元年12月27日現在公表されている最新データ）

（単位：百万円）

		東京水道㈱（TSS+PUC）	Ａ社	Ｂ社	Ｃ社	Ｄ社
営業収益		28,815	1,707	3,687	1,842	2,064
営業費用	売上原価	26,711	1,414	3,349	1,628	1,886
	販売費及び一般管理費	1,894	201	205	207	148
営業利益		210	92	132	7	31
営業外収益		112	1	8	36	1
営業外費用		40	1	0	0	0
経常利益		282	92	141	42	32
資産		16,672	996	1,923	464	641
	流動資産	8,909	934	1,871	422	598
	固定資産	7,763	62	53	42	42
負債		8,852	382	656	246	514
	流動負債	4,198	277	656	230	514
	固定負債	4,655	105	0	16	0
純資産		7,819	614	1,267	218	126
売上高営業利益率		0.7%	5.4%	3.6%	0.4%	1.5%
売上高経常利益率		1.0%	5.4%	3.8%	2.3%	1.6%
売上高販管費率		6.6%	11.8%	5.6%	11.2%	7.2%
総資本経常利益率		1.7%	9.2%	7.3%	9.1%	5.0%
固定資産回転率		3.71	27.53	69.57	43.86	49.14
自己資本比率		46.9%	61.6%	65.9%	47.0%	19.7%
流動比率		212.2%	337.2%	285.2%	183.5%	116.3%
固定比率		99.3%	10.1%	4.2%	19.3%	33.3%
職員数（人）		2626	283	194	248	171
一人あたり売上高		10.97	6.03	19.01	7.43	12.07
事業内容		・管路施設管理 ・浄水施設管理 ・コンサルティング・調査 ・水道料金徴収業務等の公益事業に係る各種事務処理の代行 ・コールセンターの構築、運営 ・ITサービス業務 ・その他	・水道施設及びそれらに付随する施設の管理及び運営 ・水道施設及びそれらに付随する施設の設計及び監理 ・水道施設の調査及び診断 ・水道法第34条の２第２項による簡易専用水道の検査機関としての業務 ・水道に関する窓口受付業務 ・水道メータの計量及び水道料金等の収納 ・水道に関するシステムの保守及び運用管理 ・災害情報システムの保守及び運用管理 ・水道に関する研修及び知識の普及啓発 ・労働者派遣事業 ・水道に関する調査、研究及び開発 ・災害発生時における水道事業に関する応援活動支援業務 ・前各号に付帯関連する一切の業務	・給水装置及び排水設備道路取付管工事等 ・水道施設及び下水道施設並びにそれらに付随する施設の管理及び運営 ・水道メータの点検等 ・その他水道事業及び下水道事業に付帯又は関連する業務 ・名古屋市以外からの受託業務等	・上下水道施設及びそれらに関連する施設の運営及び維持管理 ・上下水道施設及びそれらに関連する施設、設備、機器材等の工事に関する監理、審査並びに検査 ・上下水道水質の調査及び分析 ・上下水道に関する調査、分析、研究開発及びコンサルティング ・上下水道技術の向上や継承等に関する人材育成及び研修 ・上下水道に関するイベントの企画、運営、広報及び普及啓発 ・国際技術協力事業及び海外水ビジネス事業 ・労働者派遣事業 ・不動産の管理、運営 ・産業廃棄物処理業 ・前各号に関連又は付帯する一切の業務	・水道施設等の運転、維持管理 ・水道等に関するコンサルティング業務、人材育成・研修業務など

出典：各団体等のホームページを基に作成

２　分析

・営業収益、資産、社員数等は、他団体を大きく上回っている。

・一方で、企業本来の実力を示す売上高営業利益率は、他団体と比較して優位にあるとは言えず、本業の収益性の向上に課題がある。

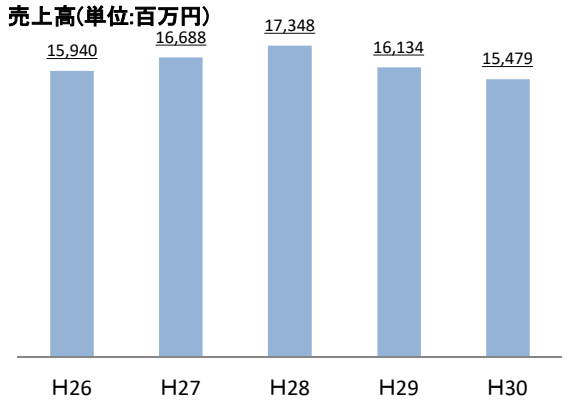
・自己資本比率や流動比率は、一部の団体を下回っているものの、事業の継続性に問題がない数値となっている。

・東京水道㈱においては、統合により技術系・営業系業務を合わせ持つ強みを活かし、経営効率の向上及び収支状況の改善につなげていく。

３－１　平成26年度以降の事業実施状況（東京水道サービス株式会社分）

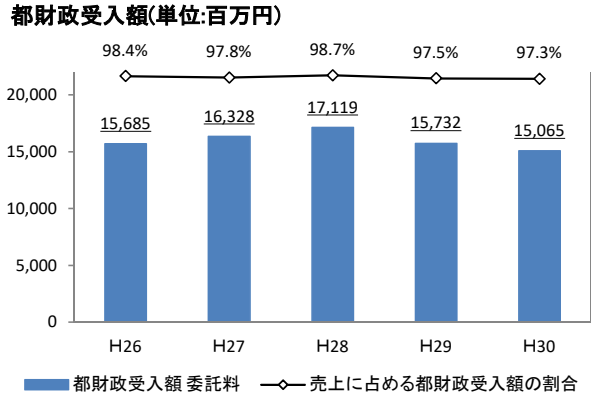
≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

３－１－１　売上高から見る事業動向



○　平成28年度まで売上高は増加傾向にあったが、平成29年度以降は水道局からの受託規模の縮小に伴い、売上高が減少している。

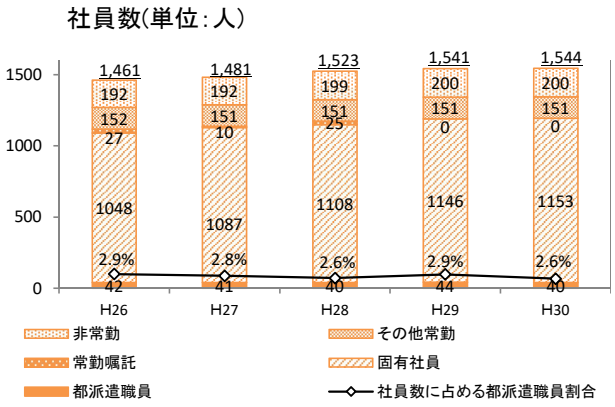
３－１－２　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

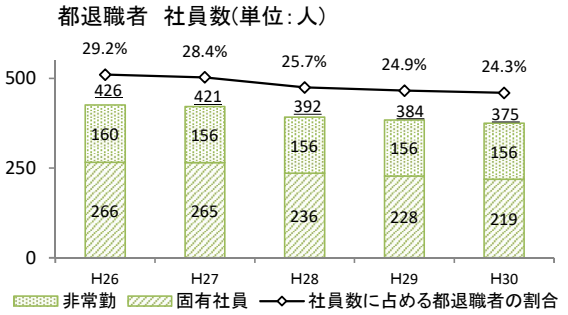


○　平成28年度まで都財政受入額は増加傾向にあったが、平成29年度以降は水道局からの受託規模の縮小に伴い、都財政受入額が減少している。

○　一方、自主事業の売上高は平成28年度から増加しているため、社全体の売上高に占める都財政受入額の割合は低下している。

３－１－３　社員数の推移から見る経営状況





○　平成30年度の社員数については、平成29年度と比較して、都派遣職員が減少した一方、固有社員が増加し、全体として社員数は増加している。

○　一方、都退職者については、人数、比率ともに減少傾向にある。

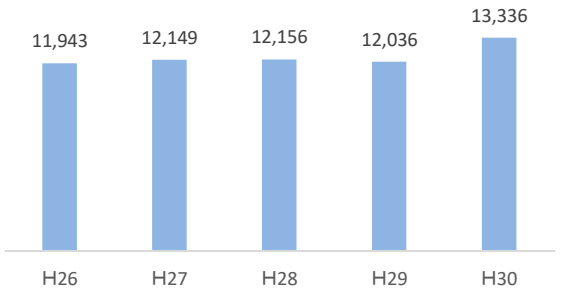
○　なお、都派遣、都退職者は、水道局との調整、固有社員への技術移転・指導等を担っている。

３－２　平成26年度以降の事業実施状況　（株式会社PUC分）

≪「売上高」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

３―２－１　売上高から見る事業動向

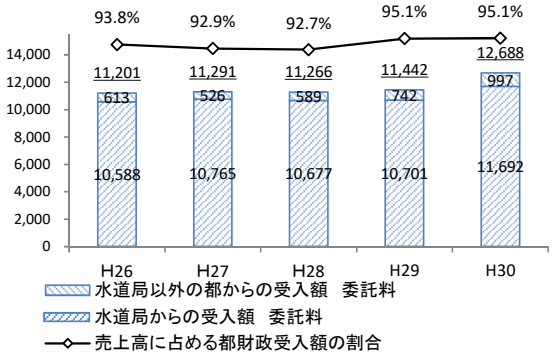
売上高（単位：百万円）



○　区部営業所の受託拡大により売上高は微増傾向にあるが平成30年度は、水道料金ネットワークシステムの改修等の受託により売上高が大きく増加した。

３－２－２　都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

都財政受入額の推移（単位：百万円）



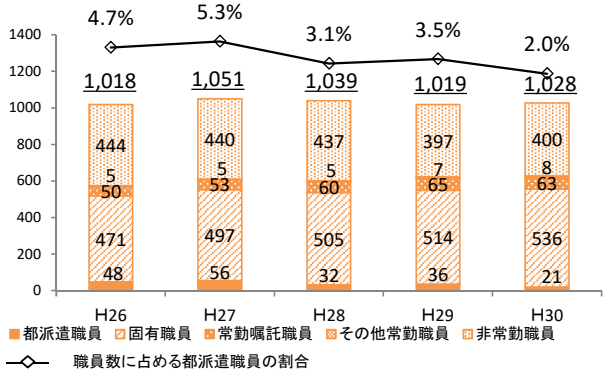
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

○　水道局からの受入額は微増傾向にあり、要因は３－２－１のとおりである。

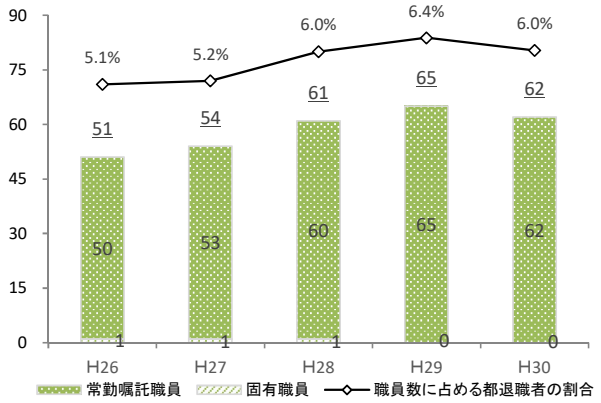
○　水道局以外の各局からの受入額についても増加傾向にある。

３－２－３　職員数の推移から見る経営状況

職員数　（単位：人）



都退職者数（単位：人）



○　職員数は営業所業務の受託拡大等により増加傾向にあったが、平成29年度に自主事業を整理し非常勤職員が減少。

○　職員の役割

・固有職員
　社の総務、経理等の業務に従事するほか、非常勤職員の指導監督や業務執行の中核を担う。

・非常勤職員
　パート社員、契約社員等で、主にCS事業の一次的な顧客対応業務を担う。

・常勤嘱託（都退職者）
　水道事業に関する広い知識を有し、業務経験を活かした即戦力として業務に従事するほか、固有職員及び非常勤職員に対する指導・育成を行う。

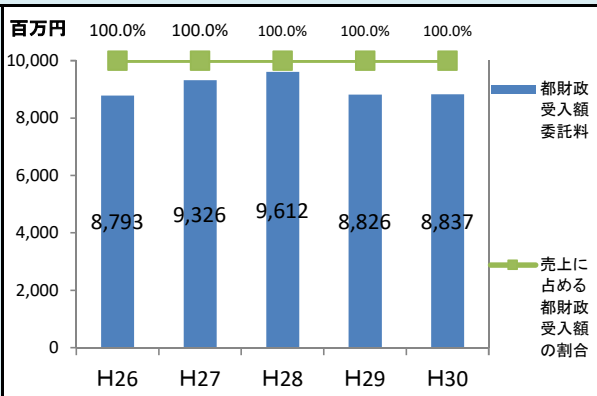
・都派遣職員
　政策連携団体と局の連絡調整業務に従事するほか、受託営業所にあっては、円滑に業務を移行するため、担当業務のマネジメントやＯＪＴによる社員の指導・育成を行う。

４－１　主要事業分野に関する分析　（東京水道サービス株式会社分）

事業分野	管路施設管理
事業概要	当社では、水道局からの委託を受け、管路施設の耐震化等に向けた更新や新設の設計積算業務に加え、当該工事の施工管理を受託している。 また、お客さまが使用する給水装置の工事受付・審査・検査業務も受託している。

各指標に基づく分析

売上高

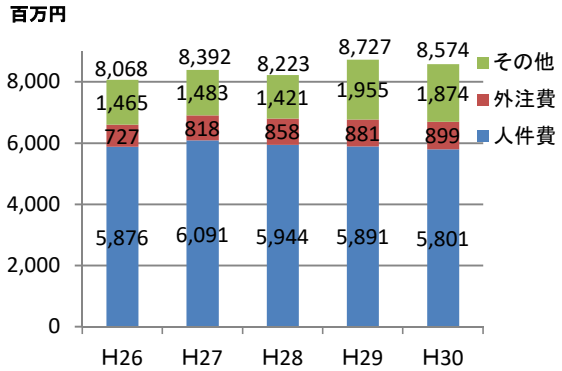


○　平成28年度までは、水道局における東京水道施設整備マスタープランの着実な推進に伴い、当社が受託している管路施設の設計積算・工事監督等の業務量も増加していた。

○　平成29年度は水道局からの受託規模の縮小に伴い、売上高が減少した。

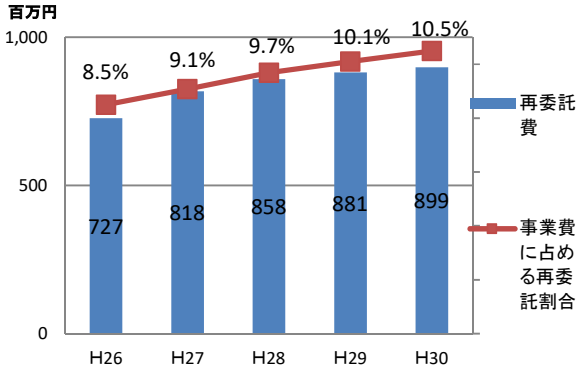
○　平成30年度は工業用水道廃止に伴う給水管切替工事に係る調査委託を新たに受託した。

事業費用



○　事業費用の内訳としては、人件費の割合が最も大きく、例年、約7割程度を占めている。

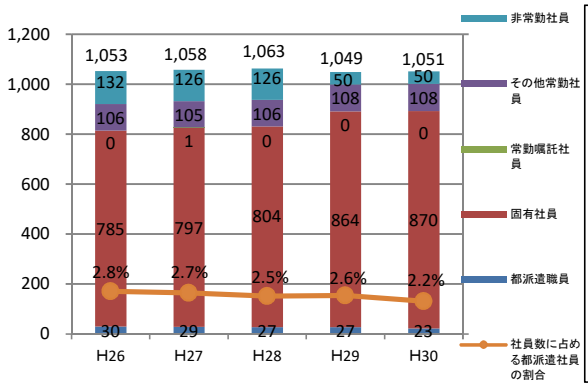
再委託費



○　現場における調査・点検など、作業部分を再委託し、当社では再委託先に対する指導監督、工程管理を行っている。

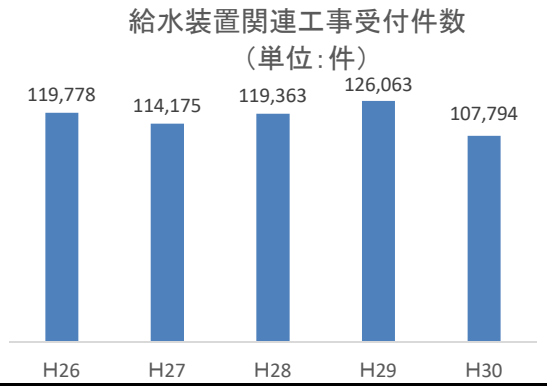
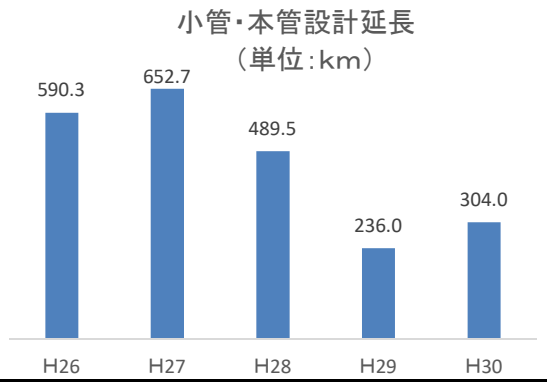
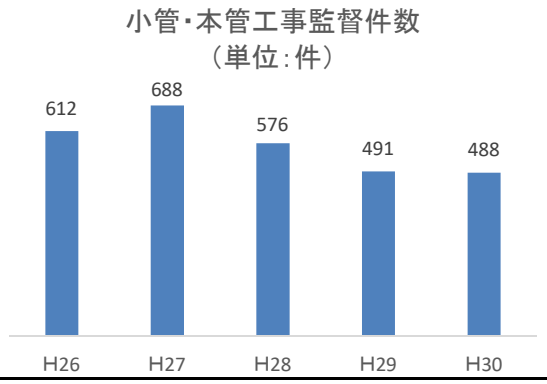
○　事業費に占める再委託費の割合は僅かながら増加しているものの、依然として1割程度と低い水準にある。

社員構成



○　社員区分による役割分担
- 都派遣…水道局との連絡調整、固有社員指導
- 固有社員…設計・審査、積算、工事業者指導、他企業等調整、工程管理
- 非常勤社員…軽易な現場作業、机上業務
- その他常勤…現場作業、机上業務

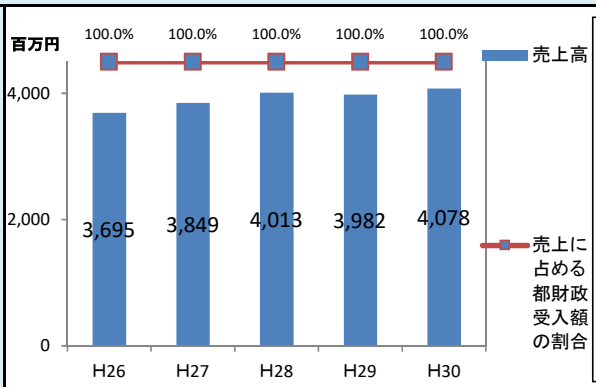
○　従事社員職種割合
- 事務職：1割程度
- 技術職：9割程度

主な事業成果		
事業成果①		○ 給水管工事事務所では、毎年10万件以上の給水装置に係る新設・改造・撤去に関する工事申請を受け付け、着実に履行することにより、安定給水に貢献している。 ○ また、実際に工事を請け負う指定事業者に対する指導監督を担っており、給水装置工事の施工の適正化を図っている。
事業成果②		○ 配水小管・配水本管の設計に係る年間計画を作成し、適切に進捗管理を行っている。 ○ 設計を行うにあたり、水道管の現状や工事対象路線の施工環境・ガス・下水道などの他企業埋設物の状況を調査し、この調査結果を踏まえ施工方法を検討し、道路管理者・他企業等への説明や調整を行っている。 ○ 平成30年度は、水道局からの受託業務規模が増加したため、設計延長距離が前年度比で 約3割増となった。
事業成果③		○ 当社は配水小管・本管工事について、施工会社の監督を行っており、設計図書に基づき適切に実施しているかを確認し、施工会社に指導を行うことで、局が発注した工事を着実に完了させている。 ○ また、工事の安全管理も行っており、適切に指導し、事故防止を図っている。これにより事故による工事中断を防ぎ、計画的な管路更新に貢献している。

事業分野	浄水施設管理
事業概要	浄水場・給水所等の水道施設の運転管理・維持保全を行っている。 ２４時間体制で施設の運転状況を監視し、急激な水質の変化や水量の変化、設備の故障等の異常が発生した際に、断水や濁水等によりお客様に影響が出ないよう、迅速に対応し、安定給水を支えている。

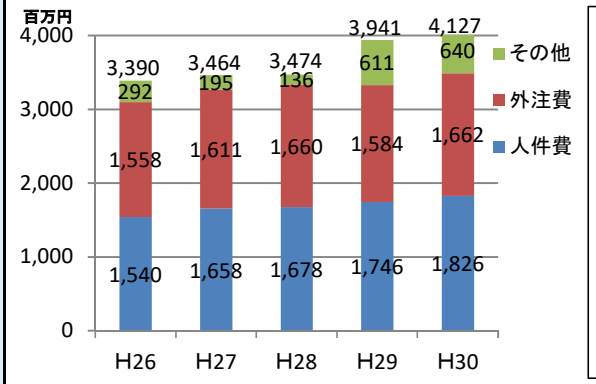
各指標に基づく分析

売上高



○　売上高は、ほぼ横ばいで推移しているが、近年は多摩地区水道施設運転管理等業務委託の増により、微増傾向にあった。

事業費用

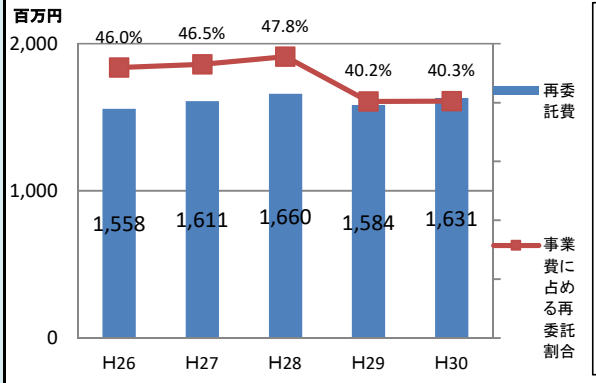


○　近年の多摩地区水道施設運転管理等業務委託の増に伴い、事業費用が増加している。

○　浄水所・給水所等の水道施設の運転管理・維持保全業務の一部を外注している。

○　水道施設に設置されている設備に関して、電気・計装関連の専門技術が必要な部分について再委託を行っている。

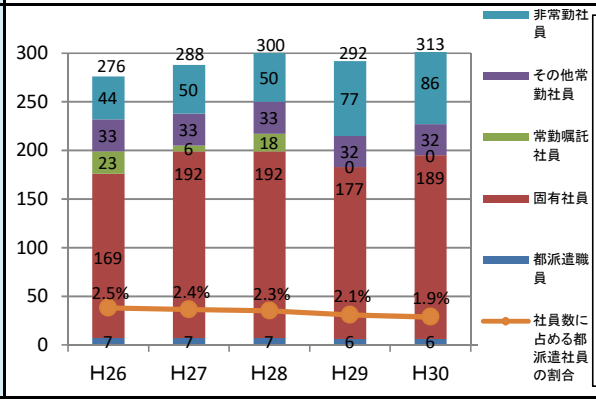
再委託費



○　水道施設の運転管理業務において、事故・異状時の各種判断、水配等の水道局との調整等、運用に係る主たる業務は当社が担っている。再委託先は、処理施設や設備機器の常時監視や故障警報の収集記録等経常的な作業を行っている。

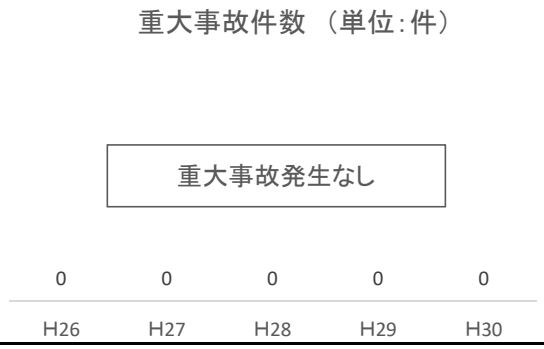
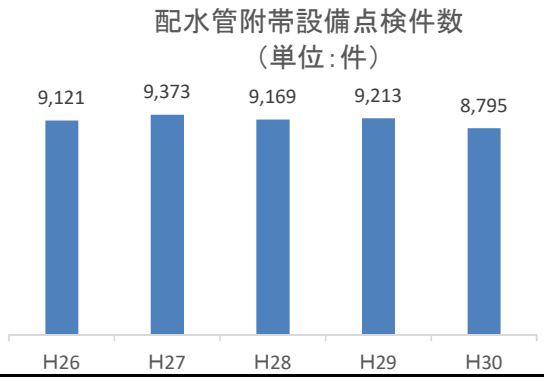
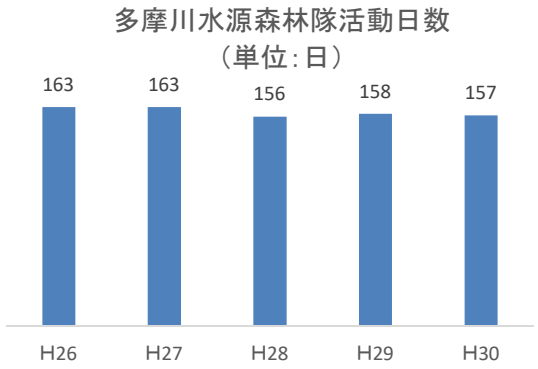
○　平成28年度までは、再委託割合の変化はなく、ほぼ横ばいで推移していたが、平成29年度以降は減少した。

社員構成



○　社員区分による役割分担
- ・都派遣…水道局との連絡調整、固有社員指導
- ・固有社員…外注先指導監督、工程管理、異常発生時の対応判断
- ・非常勤社員…軽易な現場作業、机上業務
- ・その他常勤…現場作業、机上業務

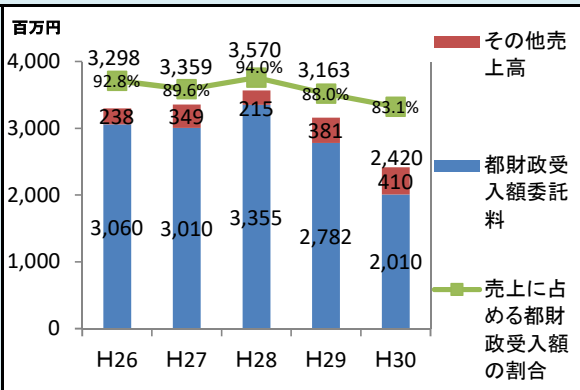
○　従事社員職種割合
- ・事務職：１割程度
- ・技術職：９割程度

主な事業成果		
事業成果①		○ 当社は、浄水場・給水所等の水道施設の運転管理・維持保全業務を行っている。 ○ 24時間体制で施設の運転状況を監視しており、異常発生時には現場に急行し、原因究明と応急処置を行っている。また、日常の巡視点検により、部品の劣化状況を把握するとともに、軽微な故障の早期発見に努め、予防保全を図っている。これらの適切な対応により、当社に起因する、断水や濁水等お客さまに影響のある重大な事故は発生させていない。
事業成果②		○ 自動水質計器・テレメータ・震災対策用応急給水施設等の配水管附帯設備について点検・障害対応を実施し、清浄な水道水を必要な量と適正な圧力で送り届けられるよう、万全を期している。 ○ また、点検・障害対応により発見された老朽化した設備については、水道局とも協議の上で修理・交換を行い、事故等を未然に防止している。 ○ 震災時でも飲み水が確保できるよう、震災対策用応急給水施設の維持管理にも万全を期している。
事業成果③		○ ボランティア主体の森林保全活動を通し、多摩川水源地域の民有林の再生に取り組んでいる。 ○ 森林隊活動の活発化を図ることで、多くの都民に森づくりの大切さや水源に対する理解促進に貢献している。 ○ 水源林の適正な保全管理により、安定した河川流量の確保と小河内貯水池への土砂流入を抑制している。

事業分野	コンサルティング・調査
事業概要	安定給水の確保や管路及び附属設備を常に健全に保つためには、定期的・継続的な調査・診断が重要である。 当社では、水道局からの委託を受け、管路・給水所等の現状を多角的に調査・診断・評価し、維持管理改善について、具体的な提言によるコンサル業務を行っている。

各指標に基づく分析

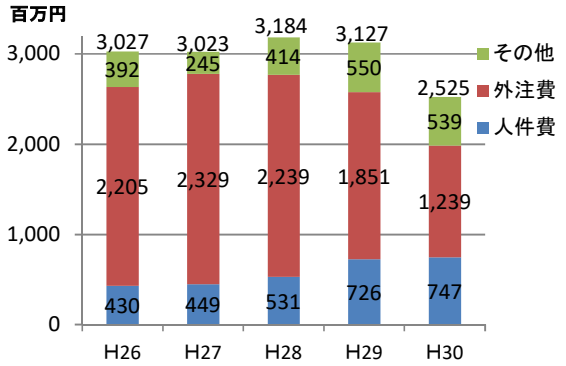
売上高



○　平成28年度までは、水道局における東京水道施設整備マスタープランの着実な推進に伴い、当社が受託している管路・給水所等の調査・コンサル等の業務量も増加していた。

○　平成29・30年度は、管路維持管理業務の業務量が減となったため、売上高が減少した。

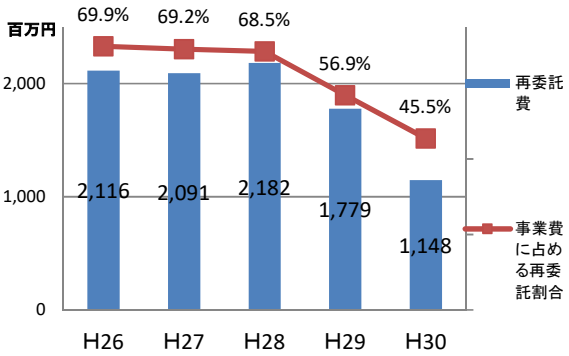
事業費用



○　事業費用の内訳としては、外注費の割合が最も大きい。

○　平成30年度は、管路維持管理業務の業務量減少に伴い、外注費が減少した。

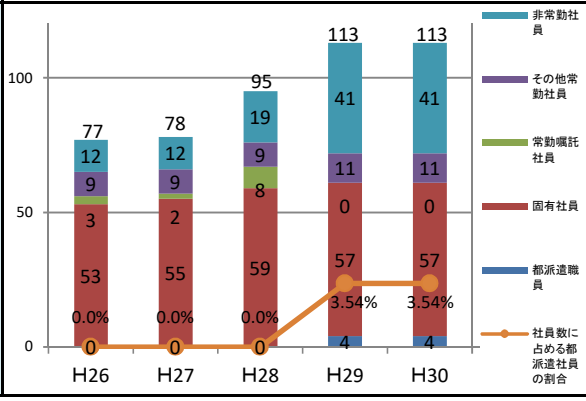
再委託費



○　現場における調査・点検など、作業部分を再委託し、当社では点検結果に基づくコンサル、再委託先に対する指導監督、工程管理を行っている。

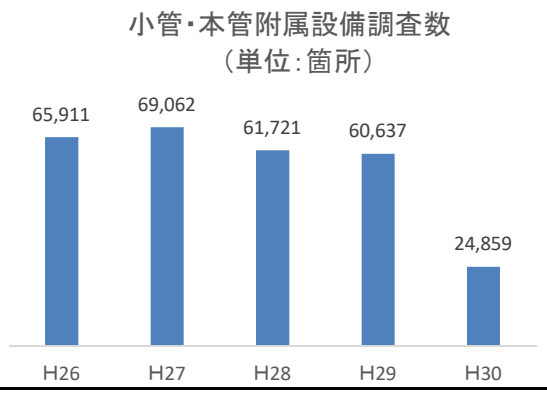
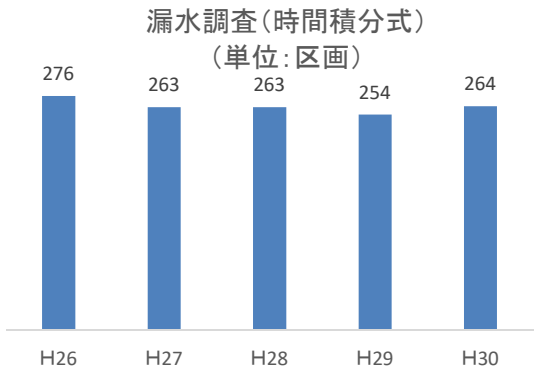
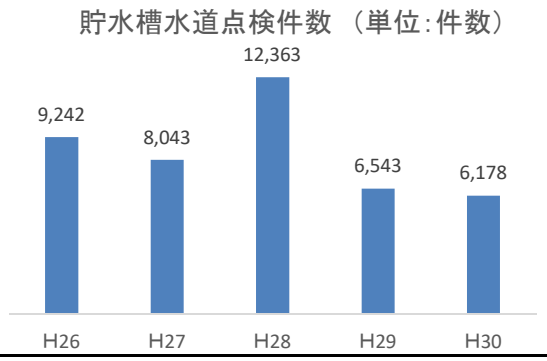
○　平成29・30年度は、水道局からの受託事業規模の縮小に伴い、再委託費も縮小している。

社員構成



○　社員区分による役割分担
- ・都派遣…水道局との連絡調整、固有社員指導
- ・固有社員…外注先指導監督、工程管理、コンサル提案
- ・非常勤社員…軽易な現場作業、机上業務
- ・その他常勤…現場作業、机上業務

○　従事社員職種割合
- ・事務職：1割程度
- ・技術職：9割程度

主な事業成果		
事業成果①		○ 調査・点検の着実な実施に伴い、老朽化した管路等の早期発見に繋がり、緊急対応が必要な場合には、応急補修作業を行うことで事故を未然に防ぎ、都民への安定給水に貢献している。 ○ 管路や附属設備の劣化状況等の調査データを蓄積し、統計的分析による管路の劣化予測を行うことができるようになり、維持管理に寄与している。 ○ 平成30年度より、小管附属設備調査における監理業務のみが、当社への委託業務となったため、調査数が減少している。
事業成果②		○ 時間積分式漏水発見器を使用した効率的な漏水調査を行うことで、早期に漏水を発見することができ、東京都の高い有収率の維持に貢献している。 ○ 漏水のデータは、蓄積することで統計的分析による管路の劣化予測を行うことができるようになり、維持管理に寄与している。
事業成果③		○ 貯水槽水道の点検調査を実施し、設置者に対して改善等について指導・助言を行っている。 ○ このほか、設置者に対し、増圧直結給水方式の採用に向けてのアドバイスや見積サービスを行っている。 ○ 平成30年度は、水道局からの受託業務規模が平成29年度と同程度であった。

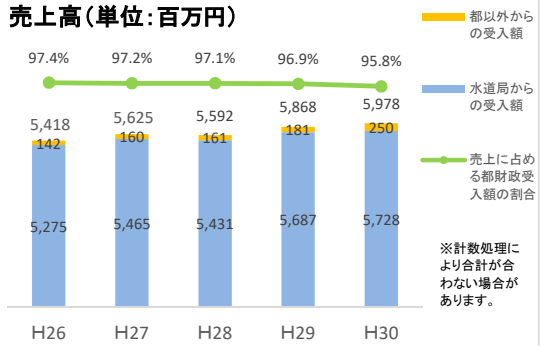
４－２　主要事業分野に関する分析　（株式会社PUC分）

（1／2）

事業分野	カスタマーサービス事業
事業概要	東京都水道局からの委託契約に基づき行う以下の事業 ・多摩地区サービスステーションにおける窓口業務、算定業務、徴収整理業務 ・区部営業所（受託4営業所）における窓口業務、算定業務、徴収整理業務 ・お客さまセンターにおけるお客さまからの各種電話対応（中止・開始、料金、漏水等） 水道カスタマーサービス業務に係る自主受託事業

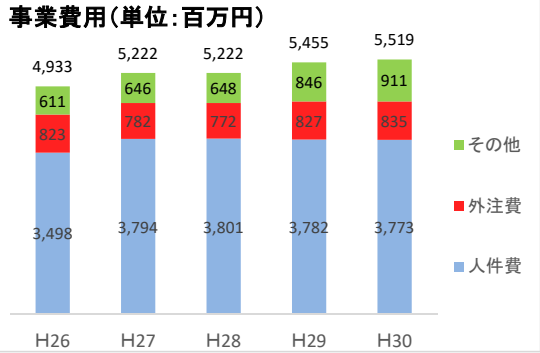
各指標に基づく分析

売上高



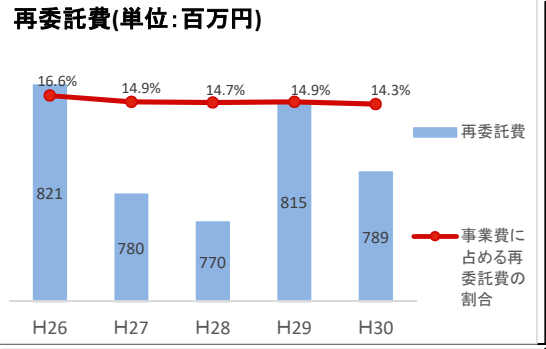
○　区部営業所の受託拡大により売上高は増加傾向にある。

事業費用



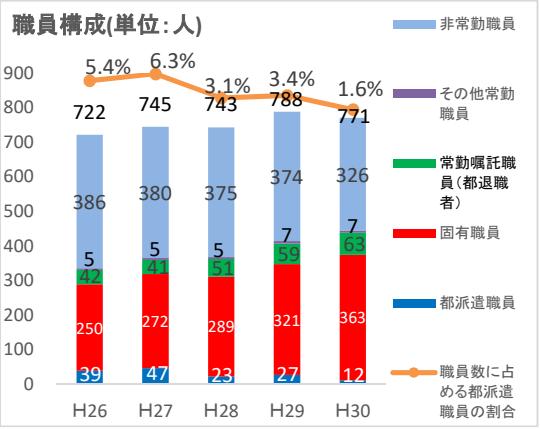
○　事業費用は、増加傾向にある。
○　人件費の増は、受託営業所数の増加等に伴う業務量の増加に起因している。
○　安定的かつ効率的な運用を図るため、契約社員、パート社員の活用を図っているところである。また、執行体制の強化のため、職務範囲が専ら営業業務に限定される「専任社員」制度を平成28年度に導入した。

再委託費



○　主な再委託はオペレーター派遣などである。
○　再委託費、事業費に占める割合ともに減少傾向にあったが、平成２９年度については、新たに設定されたお客さまセンターの応答率の目標達成に向けた取組により増加したが、平成３０年度には平準化を図った。

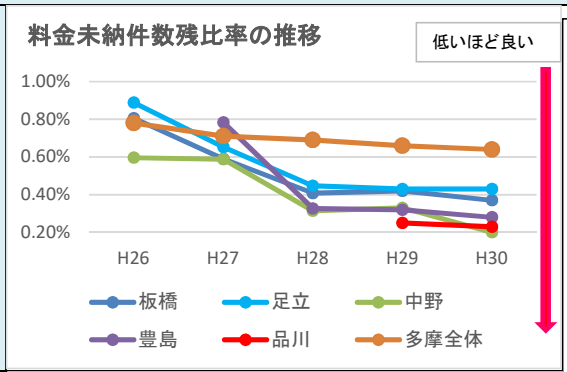
職員構成



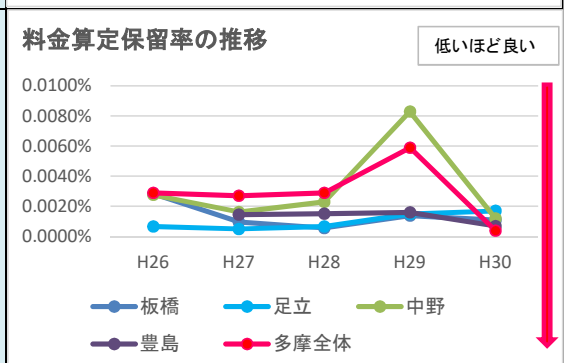
○　区部営業所受託拡大により固有職員数は増加傾向にあるが、自主事業の整理により非常勤職員が減少しており、職員全体としては微増傾向である。
固有職員以外の区分毎の役割は以下のとおり。
・都派遣職員
知識・経験を活用しOJTによる職員の指導・育成を担う。
・常勤嘱託職員（都退職者）
水道事業に関する広い知識を有し、固有職員及び非常勤職員に対する指導・育成を担う。
・非常勤職員
主に顧客対応業務を担う。

主な事業成果

事業成果①



事業成果②



○　多摩地区のサービスステーションについては、平成18年度から段階的に運営業務を受託し、平成23年度からは全12サービスステーションを受託している。

○　サービスステーションでは、「料金算定保留率（※1 ）」や「料金未納件数残比率(※2)」といった目標値を設定し、継続的に達成してきた。

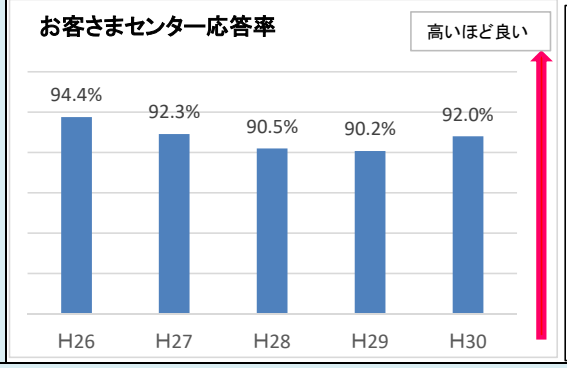
（※１）　料金算定保留率
【料金算定保留率（%）＝（当年度末料金算定保留残件数÷当年度総調定件数）×100】

（※２）　料金未納件数残比率
【料金未納件数残比率（%）＝（当年度末料金未納件数÷当年度給水件数）×100】

○　区部では、平成23年度の板橋営業所を皮切りに段階的に営業所の運営業務を受託し、平成30年度末現在、5営業所を受託している。受託後の各営業所については、「料金算定保留率」や「料金未納件数残比率」にあるとおり、受託時レベルを上回る運営を行っている。

○　平成29年度の「料金算定保留率」の数値の変化は寒波による水道管の凍結に伴う影響である。

事業成果③



○　お客さまセンターでの顧客対応業務は、給水開始、使用中止等の各種届出の受付、料金や漏水修繕の問い合わせなど多岐にわたり、幅広い知識が必要とされる。

○　お客さまセンターでは、９０%以上の高い応答率を維持しながら、お問い合わせに対するワンストップサービスを実施している。

その他補足資料等

（※１）　料金算定保留率
検針委託会社が水道メータ定期検針を行い水道使用量を算定する際に、使用水量に大幅な増減があり、その使用水量でお客さまに料金を請求することが不適当であると判断される場合に、原因調査のために使用水量の算定を一時的に保留することがあり、「算定保留」と呼ぶ。
当年度の総調定件数に対する算定保留件数の割合を「料金算定保留率」という。

（※２）　料金未納件数残比率
支払期限経過後、一定の催告を行っても支払いのない債権を「料金未納」と呼ぶ。（支払期限経過後、３～４箇月後に料金未納となる。）当年度の給水件数に対する当年度に未処理の料金未納件数の割合を「料金未納件数残比率」という。

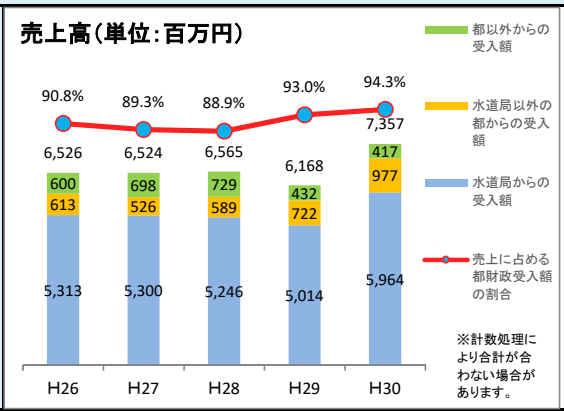
４－２　主要事業分野に関する分析　（株式会社PUC分）

（2／2）

事業分野	ＩＴ事業
事業概要	東京都水道局からの委託契約に基づき行う事業 ・「水道料金ネットワークシステム」及び「多摩水道料金等ネットワークシステム」の構築・運用　等 IT業務に係る自主受託事業 ・教育庁人事給与システムの構築・運用　等

各指標に基づく分析

売上高

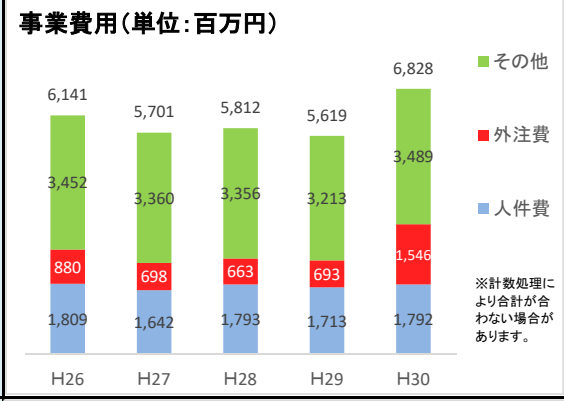


○　ＩＴ業務の売上の大半は、水道料金ネットワークシステムの運用等に係る局からの委託料である。平成29年度までは減少傾向にあったが、水道料金ネットワークシステムの改修などの受注により平成30年度は増加している。

○　水道局以外からの売上は、教育庁人事給与システム運用等の自主受託事業に係る委託料で、ほぼ横ばいであったが、平成29年度からは大規模なシステム改修があり増加している。

○　都以外からの売上げは年度により変動があるが、平成29年度については、事業の整理により減少している。

事業費用

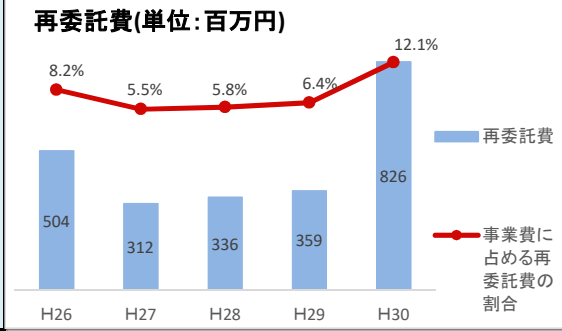


○　人件費については、概ね横ばいである。

○　外注費については、年度毎の受注内容により変動がある。

○　「その他」の内容は、電算機器賃借料等である。

再委託費

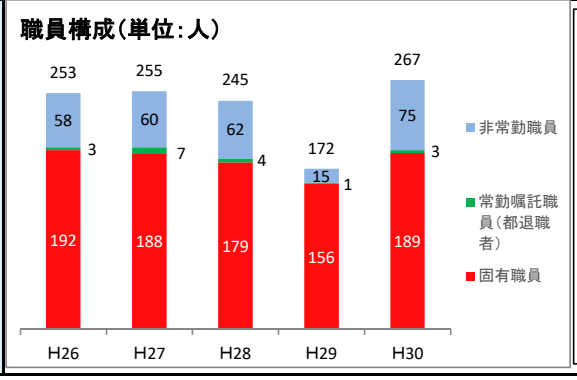


○　主な再委託内容は、データ入力業務、検針票・納入通知書・ハガキ等の印刷業務等である。

○　再委託費については、各年度における受注内容により変動がある。

○　平成30年度は、システム改修作業の本格化により増加した。

職員構成



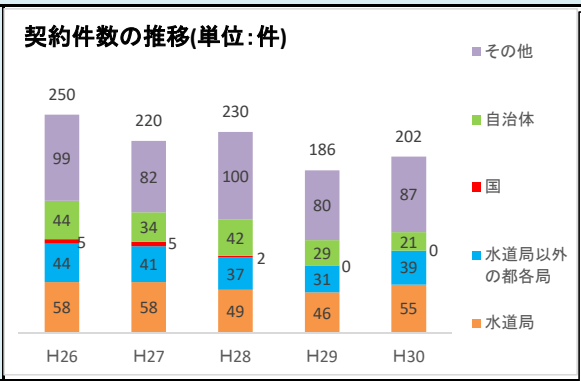
○　職員数は横ばい傾向にあったが、平成29年度については、事業の整理により減少している。
それぞれの職員の役割は以下のとおり。

・固有職員
SE等としてシステム開発、システム運用、顧客対応業務を担う。

・非常勤職員
システムに係るヘルプデスク業務や、管理・庶務補助に携わるパート社員等。

主な事業成果

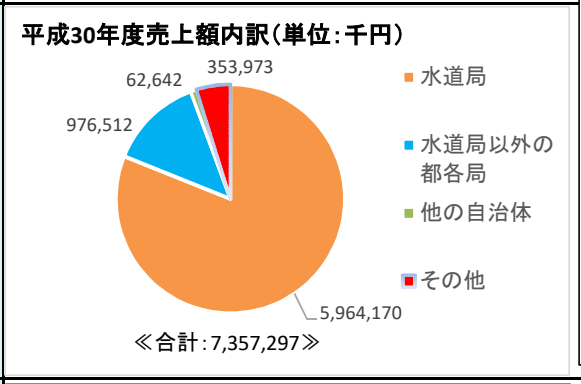
事業成果①



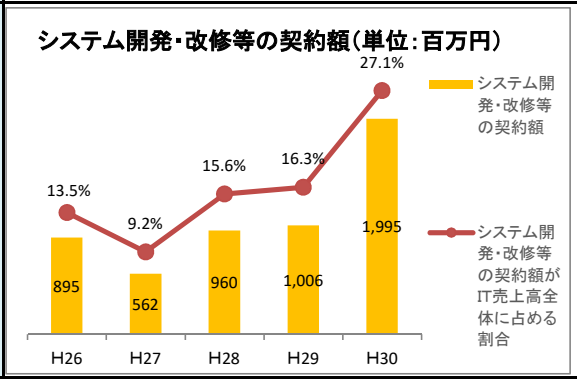
○　局からの委託契約以外にＩＴ技術と自治体のシステムに関するノウハウを活用して自主受託事業を展開している。

○　その結果、水道局以外の都各局を始め、他の自治体、共済組合、公益法人等から広く契約を受注している。

事業成果②



事業成果③



○　売上高の大半はシステム開発・改修後の運用業務となっているが、社の経営の安定化を目指し、技術力・ノウハウを活用した営業努力等により、毎年度一定規模の開発･改修業務を受注している。

２．自己分析を踏まえた経営課題

①　水道業務を包括的に担うことのできる体制の構築

都の水道事業は、今後、人口減少や施設の老朽化等への対応や、将来にわたり必要不可欠なサービス提供のため、経営基盤の強化を図る必要性が増している。

政策連携団体を戦略的に活用していく都の方針を踏まえ、役割が増大している政策連携団体は一層のサービス向上や効率的な運営体制の構築が求められている。

また、統合後の課題として、企業統治等に関する基本方針や人事制度など、統合に伴い新たに策定する制度を着実に運用していく必要がある。

②　コンプライアンス意識の向上

水道局における情報漏えい事故が立て続けに発生したことにより、お客さまの信頼を大きく傷つけた。

首都東京のライフラインである水道事業に携わる東京水道グループの一員として、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図り、お客さまの信頼回復に努めていくことは急務である。

東京水道（株）においても、受託業務の拡大に伴い社員数の増加や雇用形態が多様化してきた中で、更なるコンプライアンス意識の徹底や、より適正な服務規律の遵守が求められ、コンプライアンスに対する取組の強化が必要である。

③　業務運営の中核を担う固有社員の育成・強化

水道局からの業務移転に対応して、この数年間で固有社員の採用を急速に増加させたことから若手社員が多い状況となっている。

さらに都定年退職者の減少により、水道事業に対する豊富な知識と経験を有する都ＯＢの確保が困難となることが見込まれている。

業務を安定的に遂行していくためには、減少する都ＯＢ社員に代わって固有社員が業務運営の中核を担っていかなくてはならず、固有社員の育成を促進し、管理監督者に登用することが急務である。

また、社会的にも人材確保の困難性が高まっている中では、男性社員のみならず、女性社員を一層活用していくことが必要であるが、東京水道サービス(株)の技術系固有社員に占める女性比率は 15.4％（2019 年４月１日時点）に留まっている。東京水道(株)を持続的に発展させていくためには、業務の中核となる固有社員を育成するとともに、技術職における女性社員の活躍を推進していく必要がある。

営業系業務を担ってきた(株)ＰＵＣでは、多摩の全域と区部の一部の事業所において準コア業務を担ってきた。区部については 2011 年度の板橋営業所を皮切りに、順次事業所の運営業務を受託し、2019 年度現在６事業所の運営を受託している。直近では、隔年で 20～30 人規模の業務を新規受託しており、今後も受託拡大が見込まれていることから、これに対応するため、運営の効率化と人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。

④　より精緻な収支管理の必要性

都の水道事業は、今後、人口減少に伴い給水収益が減少する一方、大規模施設の更新をはじめ、支出の増大が見込まれるという課題を抱えており、将来にわたり持続可能な事業運営を実現するためには、経営基盤を強化する必要がある。

そのため、東京水道(株)が一層効率的かつ効果的な事業運営を行うことを通じて、東京水道の経営基盤を強化していく。

株式会社として、更なる経営の効率化を進めていくには、プロジェクトごとの収支構造分析による収支改善への取組がより一層必要である。

また、役員が事業進捗だけでなく、収支状況も含めて、より一層効果的な支出抑制策を含む経営判断を行っていかなくてはならない。

⑤　事故件数の増加

水道は都民生活を支える基幹ライフラインであり、安定的に都民に供給する責務がある。工事における事故の発生は、水道施設の整備の遅れや、断・濁水の発生等都民生活に影響を及ぼす場合があるため、最小限に抑える必要がある。

また、今後、都ＯＢ社員の減少が見込まれており、危機管理に関する技術・ノウハウの継承や、工事事業者に対する安全指導を適切に行える人材の確保等をより一層推進していかなくてはならない。

これまでも過去の事故発生状況等を踏まえ、会社の事故防止基本方針を毎年定める等事故防止に取り組んできた。

しかし、2014 年度 83 件(人身 10 件、物損 73 件)であった工事事故が 2016 年度 93 件(人身 15 件、物損 78 件)と増加している。

工事事故の内訳を見ても、人身・物損ともに増加しており、多くが工事事業者の操作する建設機械を用いた作業時に発生している。これまでも工事を行う事業者への安全指導を行って来たところであるが、工事事故を予防するため、更に指導を強化しなくてはならない。

工事を安定的かつ確実に履行するためには、社をあげて工事の安全確保を徹底し、当社と工事事業者の双方に対する事故防止対策に取り組むことが必要である。

⑥　自主事業の戦略的な展開

全国的に水道事業体は水道施設の更新期を迎えており、経営基盤の強化が急務となっており、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれる。

こうした中、東京水道サービス(株)と(株)ＰＵＣの統合により、東京水道(株)は、水源から蛇口までの維持管理をはじめ、お客さまサービスの提供に至るまで、水道業務を包括的に担うことができる団体となった。

一方、水道局からの受託業務の売上高は安定的に推移してきたものの、今後の人口減少により給水装置工事の減少が見込まれることや、設計・工事に関する業務量は水道局の管路の更新計画により変動することから、将来にわたって売上高は保証されるものではない。また、2020 年度に予定される大規模システム運用管理の効率化等により、再配置を要する人員が発生することから、その人件費を賄うための新たな収入源となる事業を展開していく必要がある。このため、東京水道(株)においても、経営基盤の強化は課題である。

こうしたことから、東京水道(株)の持つ高い技術力とノウハウを活用して、他水道事業体のニーズに合った、新規業務の商品化、開発・販売等に一層注力することにより、健全かつ、安定的な経営を継続していかなければならない。

⑦　お客さまセンターサービス水準の維持・向上

（株）ＰＵＣが包括的に受託してきたお客さまセンター業務は、社が運用管理システムを作成し、自社データセンターを活用することで、効率的な運用とシステムのセキュリティを確保してきた。東京水道（株）においても、引き続き効率的かつ安定的に業務を遂行していく。

これまで年間 200 万件を超える着信に対して、応答率 90%以上を達成してきているが、１日単位の 90%を達成した日数割合は、雇用情勢の変化によるオペレーターの採用難などの影響により近年低下している。（H26 年度 96.3%、H27 年度 85.6%、H28 年度 69.0%）

今後ますます要員確保の困難性が増すことが予想され、事業水準の維持・向上を図りつつ、効率的な事業運営を目指さなければならない。

３．経営課題解決のための戦略

①　統合による経営基盤の強化

水道業務を包括的に担うことができる体制を構築する。
それにより、水道局から移転される業務を着実に担うとともに、水道局との間での人材交流を通じてマンパワーを強化し、より効率的でお客さまの視点に立った団体運営を展開する。
また、最新技術等を活用した業務の効率化へ向けた検討を進めていく。
さらに、統合直後においては、新たな人事制度の運用や基幹システムの統合などの経営課題を着実に推進する。

②　コンプライアンス推進体制の強化

東京水道グループの一員としてのコンプライアンスに対する取組を一層推し進めるための体制を整備する。
具体的には、社内会議の充実化、水道局に設置されたコンプライアンス推進会議等の社外委員会との連携、コンプライアンス年間行動計画の策定、進捗管理を進めていく。急増する社員に対して、お客さまからの信頼に応えるコンプライアンスを目指して意識浸透を図る。また、政策連携団体として契約の公正性・公平性の確保やリスクへの対応などを行う。

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着及び安定的かつ効率的な事業運営体制の整備

固有社員が業務運営の中核を担えるようにするためには、固有社員の育成とともに、定着を図ることが必要である。
今後は、社内研修を更に充実させ着実な育成に取り組んでいく。また、社の主要・困難部署に積極的に配置して経験豊富なＯＢ社員から固有社員への知識・技術の継承を着実に進めるとともに、管理監督者に求められる判断力や業務遂行能力の向上を図り、管理監督者に積極的に登用していく。あわせて、水道局との人事交流を図り、受託業務をマネジメントできる高いスキルを持った社員を育成し、自律的な事業の運営能力を高めていく。
また、株式会社ならではの雇用手法の導入拡大を図り、人材の確保・育成及び人材の活用体制の整備を図る。具体的には、主に高卒を対象として、勤務地限定のＣＳ業務のスペシャリストとして水道料金徴収業務の中核を担う専任社員の配置拡大を図る。これによって、多様な就労ニーズに応えつつ、事業の安定・効率化に取り組んでいく。
さらに、子育てや介護等によりやむを得ず退職した場合の復職を一層促進する等、女性社員が安心して働き続け活躍できる職場風土を醸成することで、現在在籍している女性社員が更なるキャリアアップを目指し、より一層活躍できるよう、モチベーションを向上させていく。また、女性が安心して活躍している企業として対外的にアピールすることで、優秀な人材の確保等に繋げていく。

④　プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築及び収支改善策の実施

経営環境の変化に適切に対応するため、プロジェクト別採算管理を用いた、事業管理体制を構築する。
具体的には、プロジェクト別の収支構造分析を用いて、事業効率化に向けた課題発見と改善策の実施を行う。
また、これらの分析をもとに、役員が事業拡大や既存事業の進捗管理など、事業運営に責任を持って関与する体制を強化する。
特に収支に課題のある事業については、詳細な事業構造の分析を行い、社全体の収益力の強化につなげる。

⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化

事故を発生させることなく、工事を安定的に履行するためには、事故を未然に防ぐ計画の策定や社員の危機意識の醸成が必要である。
工事の内容等に応じたきめ細かな事故防止策を検討・実施するため、具体的な取組計画を部署毎に作成し、会社として工事現場のパトロールを実施する等してその進捗状況を把握し、必要に応じて見直しを行っていく。
また、実際に発生した事故事例の原因やその事故対応について社員が日頃から学ぶために作成した事故対応事例集の充実を図るとともに、安全についての講習会等を定期的に開催する等して、社員一人ひとりや工事事業者の安全意識を高めていく。
さらに実際に工事を行う事業者に対する事故防止策として、工事中はもとより工事着手前の施工計画段階から、過去事例等から事故発生リスクの高い工種について重点的に説明する等、実効性の高い安全指導を実施していく。

⑥　選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

収入源の分散化を図ることで会社経営の自律性を高めるとともに、新たな収入源を確保するため、選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓を図る。
また、水道法の改正により、今後、全国の水道事業体で広域連携や官民連携の拡大が見込まれるため、東京水道(株)が持つ技術系と営業系の強みを活かして、官民連携の受け皿としての事業展開を検討し、国内水道事業体の事業運営に貢献することで、経営の自主性を向上させていく。
さらに、引き続き、漏水発見器や料金徴収システム等の既存資源を活用し、ニーズに応じた国内外水道事業体への貢献を行う。

⑦　新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

お客さまセンター事業については、適正な事業運営体制を確保し、お客さまからの問い合わせ等に対する一定の応答率を確保するため、今後、ＡＩ等ＩＴ技術を活用したオペレーターの支援による対応時間短縮など、さらなる効率化に取り組んでいく。
また、オペレーターの計画的な採用・育成や離職防止による熟練オペレーターの確保、入電予測精度の向上による、より適正な人員配置を図る。

４．2020 年度までの３年間の取組事項

①　統合による経営基盤の強化

３年後（2020 年度）の到達目標	・水道局と連携しながら団体のガバナンス・コンプライアンスを強化 ・技術系と営業系の一体化による営業活動の強化、新たなお客さまサービスを展開 ・団体の中核人材を育成するため、水道局への派遣研修を推進 ・統合により、より一層業務の効率化を図るため、ＡＩを含めたＩＴ適用業務の具体的な検討の実施
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	・東京水道(株)の経営理念、2020 年度の事業計画、自主事業の方向性、コンプライアンスに関する基本方針等について検討 ・東京水道(株)の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（11 月） ・合併による業務の効率化を踏まえ、ＲＰＡの試行（応急給水要員別所要時間一覧の作成）を実施

個別取組事項	2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
政策連携団体２社の統合、体制の強化及び統合後の着実な組織運営	【政策連携団体２社の統合と体制の強化】 ・新政策連携団体の経営理念、中期経営計画、経営改革プラン等を策定 ・統合準備委員会による２社のシナジーの発揮や、収益を確保するための戦略的な自主事業の方向性等について、詳細検討 ・役員制度見直し（社外取締役選任等）、コンプライアンス推進体制強化 ・(株)ＰＵＣとの統合 ・東京水道サービス(株)との統合	【政策連携団体２社の統合と体制の強化】 ・新政策連携団体の経営理念を検討 ・新政策連携団体の 2020 年度の事業計画を検討 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討 ・新政策連携団体の社外取締役（監査等委員）の公募を開始（11 月） ・新政策連携団体の企業統治に関する基本方針、内部統制に関する基本方針、コンプライアンスに関する基本方針及び関連規程類を検討	・東京水道(株)の経営改革プラン、2020 年度の事業計画に基づく取組の実施（窓口のワンストップ化等の新たなお客さまサービスの展開、水道局への研修派遣の充実等） ・中期経営計画を策定 ・統合に伴い変更となる各種制度の着実な運用	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・水道局の次期経営プランの策定に合わせるため、2020 年度においては、2021 年度からの中期経営計画を策定する予定 ・統合により、企業統治をはじめ、人事、経理等の制度が変更となることから、定期的な社内会議や社員に対する研修等を通じて、新制度を社内に浸透させ着実に運用していく。
営業活動の強化	【営業活動の強化】 ・統合準備委員会による詳細検討	【営業活動の強化】 ・新政策連携団体の自主事業の方向性等について検討	・営業系業務と技術系業務の一体的な営業活動の実施 ・営業力強化に向けた体制の構築 ・営業販路や受注機会の拡大に向けた営業手法の検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・戦略⑥の個別取組事項（東京水道サービス（株）と（株）ＰＵＣの二社連携の強化）を本事項に吸収
ＡＩを含めたＩＴ活用の推進	ＴＳＳ 【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・既存システムの統合やＲＰＡの活用に向けた検討	【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・新政策連携団体発足に関わるシステム統合スケジュールを作成 ・ＲＰＡの試行・導入検討を実施	・業務効率の向上へ向けた既存システムの統合 ・ＲＰＡの導入に向けた検討・実施及びＡＩ等活用業務の検討 ・データマイニング手法導入に向けた更なる検討	・統合に併せ、二社の取組事項を集約 ・システム開発やＩＴ技術に関する（株）ＰＵＣの知見を活用することにより、データマイニング手法導入に向けたより専門的な検討が期待できることから、東京水道サービス（株）の戦略⑥個別取組事項「新たな手法による業務の効率化」を本事項に吸収
	ＰＵＣ 【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・既存システムの統合やＲＰＡの活用に向けた検討	【ＡＩを含めたＩＴ活用の推進】 ・新政策連携団体発足に関わるシステム統合スケジュールを作成 ・ＲＰＡの試行・導入検討を実施		

② コンプライアンス推進体制の強化

３年後（2020年度）の到達目標		・コンプライアンス推進への取組を一層強化し、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の更なる向上、職場風土の定着を図る。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	TSS	・コンプライアンス推進会議の構成員・議題の改善、受託業務委員会との連携等により、会議の充実を図った。また、定例のコンプライアンス推進会議を２回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を３回開催した。 ・コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加した。また、コンプライアンス推進月間においても具体的違反事例について職場討議を実施している。 ・契約監視委員会を２回開催し、一層の競争性・透明性の確保に向けて、公募期間の延長、自社ＨＰ以外での案件公表等について審議し、より幅広く入札希望者が増える取組として実施している。 ・水道局と監査業務について意見交換、監査業務経験者を監査室長として配置、都のノウハウの固有社員への継承等により、内部監査対応力を強化している。また、監査計画の策定に際し、外部の視点・意見を踏まえた監査計画を作成した。
	PUC	・コンプライアンス推進委員会を３回実施し、行動計画及び汚職等防止策の進行管理、特別監察において実施した社員アンケートの分析と対応策の検討等を行った。

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
		計画	実績値（11月末時点）		
コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進	TSS	【コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善】 ・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂	【コンプライアンス推進会議を活用した抜本的改善】 ・コンプライアンス推進会議の構成員・議題を抜本的に改善した。 ・定例のコンプライアンス推進会議を２回実施したことに加え、臨時コンプライアンス推進会議を３回開催した。	・コンプライアンス推進委員会を４回実施 ・水道局コンプライアンス推進会議及び有識者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・2021 年度のコンプライアンス年間行動計画の改訂	統合に併せ、二社の取組事項を集約
	PUC	【コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進】 ・コンプライアンス推進会議を４回実施 ・局コンプライアンス推進会議及び第三者委員会の提言等を踏まえた改善の検討 ・次年度コンプライアンス年間行動計画の改訂	【コンプライアンス推進委員会の設置・活用による取組の推進】 ・コンプライアンス推進委員会を３回実施（６月、７月、10月） ・「コンプライアンス行動計画」及び「各団体における汚職等防止策の概要」に関する進行管理の実施 ・社員アンケート結果の分析及び課題の共有（第２回、第３回）		

<table>
<tr><th rowspan="2">個別取組事項</th><th colspan="3">2019 年度</th><th rowspan="2">2020 年度</th><th rowspan="2">改訂の考え方</th></tr>
<tr><th colspan="2">計画</th><th>実績値
（11 月末時点）</th></tr>
<tr><td rowspan="2">コンプライアンス推進のための個別取組の強化</td><td>TSS</td><td>【コンプライアンス・接遇研修の充実】
・コンプライアンス研修に具体的違反事例を加え、同様事例の再発防止を徹底
・既存の接遇研修に加え、接遇悉皆研修を新設</td><td>【コンプライアンス・接遇研修の充実】
・2018年度の特別監察での指摘を徹底するため、コンプライアンス特別研修において具体的違反事例を追加。コンプライアンス推進月間（９月）においても具体的違反事例について職場討議を実施
・部長級社員以下全社員を対象に悉皆の接遇研修を実施</td><td rowspan="2">・2019 年度の研修等の結果を踏まえ、改善策を実施</td><td rowspan="2">統合に併せ、二社の取組事項を集約</td></tr>
<tr><td>PUC</td><td>【コンプライアンス推進のための個別取組の強化】
・セルフチェックや研修等の取組において、情報管理の徹底など個別の強化策も実施</td><td>【コンプライアンス推進のための個別取組の強化】
・外部相談窓口の設置（８月）
・内部統制に関する基本方針等、コンプライアンスに関する方針等の策定（９月）
・コンプライアンスセルフチェックを 11 月に実施
・管理職を対象としたコンプライアンス研修の実施（10 月、11 月）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">契約監視委員会（仮称）による入札状況調査の実施</td><td>TSS</td><td>【契約監視委員会による入札状況調査】
・契約監視委員会（仮称）を設置し、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討</td><td>【契約監視委員会による入札状況調査】
・契約監視委員会を２回開催（８月、９月）し、入札結果を分析し、11 月から、より幅広く入札希望者が増える取組を試行</td><td rowspan="2">・契約監視に関する委員会を設置
・入札契約結果の調査、分析を実施</td><td rowspan="2">統合に併せ、二社の取組事項を集約</td></tr>
<tr><td>PUC</td><td>【委員会による入札状況調査の実施】
・契約事務改善委員会（仮称）において、入札契約結果の調査、分析及び監視を踏まえた不正行為の排除又は防止策の検討</td><td>【委員会による入札状況調査の実施】
・契約事務改善推進委員会を４回実施し（４月、５月、７月、11 月）、財政援助団体等監査等の改善指摘に対する措置の検討及び契約事務に関する抜本的な改善への取組を実施した。</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th rowspan="2">個別取組事項</th><th colspan="3">2019 年度</th><th rowspan="2">2020 年度</th><th rowspan="2">改訂の考え方</th></tr>
<tr><th colspan="2">計画</th><th>実績値
（11 月末時点）</th></tr>
<tr><td rowspan="2">内部監査の強化</td><td>TSS</td><td>【内部監査の強化】
・局及び（株）ＰＵＣとの監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化
・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定</td><td>【内部監査の強化】
・水道局及び（株）ＰＵＣと監査業務について意見交換を行うなど、内部監査対応力を強化</td><td rowspan="2">・引き続き、水道局との情報共有等、内部監査対応力の強化
・2020 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2021 年度研修計画の策定
・監査計画の策定・監査結果の報告に監査等委員会が関与</td><td rowspan="2">・統合に併せ、二社の取組事項を集約
・東京水道(株)では、社外取締役を兼ねる監査等委員で構成する監査等委員会を設置する。内部監査における監査計画の策定や監査結果の報告に監査等委員会が関与することとし、外部の視点・意見を踏まえた監査計画の策定・監査報告書の作成をすることで、より的確な内部監査を行う体制に改める。</td></tr>
<tr><td>PUC</td><td>【内部監査の強化】
・局及び東京水道サービス(株)との監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化
・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定</td><td>【内部監査の強化】
・水道局及び東京水道サービス（株）との監査業務に関する情報共有等、内部監査対応力の強化
・2019 年度内部監査結果報告書における指摘事項等を踏まえた 2020 年度研修計画の策定</td></tr>
</table>

③　固有社員の積極的な登用と一層の定着及び安定的かつ効率的な事業運営体制の整備

３年後（2020 年度）の到達目標		・2021 年 4 月 1 日時点における技術系の固有社員に占める女性比率を 18%以上とする 〔2019 年 4 月 1 日：15.4%（128 人/833 人）〕 ・多摩地区サービスステーションの事業運営の効率化と安定運営のため、水道料金徴収業務を専門に行う地域を限定した専任社員の人員の確保・育成を図り、持続可能で責任ある事業運営体制を整える必要がある。このため、専任社員の配置拡大を図っていく。 　包括的にお客さま窓口業務等を受託している多摩地域を対象に、2021 年 4 月 1 日時点における営業系の社員に占める専任社員比率を 33%以上とする。 〔2017 年：19.2%（43 人/223 人）、2018 年：25.3%（58 人/229 人）、2019 年：32.6%（77 人/236 人）〕　（2026 年目標：60%）※各年 4 月 1 日
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	固有社員における昇任選考の周知や適切な制度運用を実施し、女性活躍推進法や次世代法に基づく取組を推進し、その取組を自社ＨＰに掲載することなどにより、それぞれ実績値を向上 ・管理監督者（主査以上）の比率　35.2%（133 人/378 人） ・固有社員に占める女性比率　17.0%（149 人/875 人）
	PUC	・多摩地区 SS の専任社員比率の向上（2017 年 4 月 1 日：19.2%→2019 年 11 月末：31%）

個別取組事項		2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
キャリアアップに向けた取組の充実	TSS	・検証内容を反映させた研修を年４回以上実施 ・並行して研修メニューの拡充検討 ・自己啓発の支援利用者の分析・検証	・2018 年度に計画した内容を充実化するとともに、キャリアアップ研修を４職層に対して、４回実施 ・適切な配置管理を実施するため、技術系人事異動方針を策定 ・固有社員のキャリアプラン構築を目的として職場体験研修を試行	・拡充後の研修を年４回以上実施 ・自己啓発の支援の内容精査、適用範囲の拡大検討、実施	―
固有社員の積極的登用	TSS	・ＯＪＴの推進、検証 ・主要・困難部署への積極的配置 ・統合に関する分科会、WGに積極的に参画 ・更なる技術継承策の検討 ・能力・業績に応じて早期に上位職層に任用できる特例昇任制度の検討・実施	・効果的なＯＪＴ及び技術継承を推進するため、本年 10 月にＯＪＴ実習施設を竣工した。 ・企画部署に固有社員２名の配置を実施 ・固有社員の選考を見直し、固有社員から初めて管理職を登用する見込み	・ＯＪＴ改善策の検証 ・積極的配置の結果を踏まえた検証 ・引き続き、統合事務に関与した社員を関連枢要部署に配置し、統合プロジェクトを始期から終期までを経験 ・固有社員を統合前よりも早期に上位職層に登用する昇任制度の適切な運用	・東京水道（株）においても、引き続き、能力や成果に応じて評価され、適切に固有社員を早期にキャリアアップする人事制度を構築することから、社員に向けての制度周知を行うなど、固有社員を積極的に登用していくために、昇任制度の適切な運用に取り組むものとする。
新たな人材確保制度（ジョブリターン・リファラル採用・キャリア活用採用）の定着	TSS	【再採用制度（ジョブリターン）の導入】 ・制度導入 ・再採用者及び所属の意見聴取・分析	・再採用者及びその所属長の意見聴取を行い、今後の制度運用について検討 ・中途採用の通年化、キャリア活用採用制度の策定	・分析を踏まえた再採用制度の改善 ・再採用者の追跡調査 ・中途採用者、キャリア活用採用者、リファラル採用者、紹介者からの意見聴取	・技術系社員の中途採用の確保が困難となっているため、新たな人材確保制度として、キャリア活用採用、リファラル採用を導入することを検討している。ジョブリターンの制度の分析に加え、キャリア活用採用、リファラル採用の分析等も 2020 年度の取組の一つとし、新たな人材確保制度の定着・運用に取り組む。

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
	計画		実績値 （11月末時点）		
女性活躍の発信	TSS	・サイトを閲覧した女性応募者及び社員からの意見聴取、分析 ・くるみん認定の取得	・自社ＨＰを閲覧した応募者等から意見聴取を行い、ＨＰの改善を検討 ・９月にくるみん認定を取得し、自社ＨＰや名刺に活用し、ダイバーシティを推進	・サイト掲載情報の随時更新 ・東京水道(株)において、再度くるみん認定の取得への取組を推進	・統合により、くるみん認定の再度の取得が必要なため、改めて、くるみん認定取得を取り組むものとする。
若手社員のモチベーション向上	TSS	・年６か所以上事業所訪問等実施 ・若手社員の意見検討、反映	・18か所の事業所訪問を実施 ・若手社員の自主性を引き出し、モチベーション向上のため、若手社員発想ＰＴを開催	・若手社員の意見検討、反映	・事業所訪問数について、2019 年度は目標値を大幅に上回り、2020年度においても同程度の訪問数が予想されることから、2020年度は数値目標を設定しないこととする。
専任社員比率の拡大	PUC	・ＯＢ訪問の拡大、キャリアパスの検証等、より効果的な対応策の検討・実施 ・新しいＯＪＴ評価シートの効果検証、改善 ・高校生向けの社パンフレットの新規作成検討 ・社ホームページ採用募集案内リニューアル	12/1 時点の多摩地区ＳＳの専任社員比率：約31%（75人/242人） ・学校訪問53校実施 ・職場見学会のべ21か所38人実施 ・ＯＪＴ評価シートの効果検証作業実施	・訪問対象地域の拡大等更なる効果的な対応策の検討・実施 ・高校生向けパンフレットの新規発行、都立高校を対象として配布開始	―
水道局への派遣研修の実施	PUC	・取組の継続実施	・３人派遣 ・研修修了者を本社に配置	・順次派遣社員数の拡大を検討	―

④　プロジェクト別採算管理を活用した事業管理体制の構築及び収支改善策の実施

３年後（2020 年度）の到達目標		・役員が事業進捗状況やプロジェクト別の採算管理に積極的に関与し、それぞれの課題を把握し、改善への取組を促進する管理体制を構築する。 ・プロジェクト別採算管理を基にした収支構造分析を行い、課題を抽出するとともに改善策を実施し、個々のプロジェクトの収支改善を目指す。 ・技術系業務における国内自主事業の黒字化〔2016 年度：▲41 百万円、2017 年度：▲４百万円、2018 年度：１百万円〕 ・初めて東京都以外の自治体を契約対象とした営業系及びＩＴ系の受託案件について、平成 28 年度決算時点で収支がとれていない状況であるため、採算管理を徹底し、2020 年度までに黒字化を実現する。これをもって今後の自主事業の展開・運用のモデルとする。〔2016 年度：▲31 百万円、2017 年度：▲23 百万円、2018 年度：▲23 百万円〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえ、これまで主流であった現場張り付き型案件から、より稼働が高く収益の見込めるコンサル系案件に国内自主事業の中軸をシフトさせ、営業活動を展開している。併せて水道法改正を契機とした新たなニーズに対応するとともに、より収益性の高い案件獲得に向けて、国内事業における事業戦略方針を策定中である。
	PUC	・新会計システムの本格的運用開始し、プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出するとともに、取締役会において、プロジェクト別の評価について意見交換を実施

個別取組事項		2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
プロジェクト別採算管理を基にした費用分析及び改善	TSS	【プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善】 ・原価管理の実施 ・改善策の実施 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映 ・情報公開の継続実施	【プロジェクト別原価管理を基にした費用分析及び改善】 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた営業活動の展開 ・新たなニーズに対応するための国内事業戦略方針の策定検討	・プロジェクト別採算管理の実施 ・プロジェクト別の評価・検証及び改善策の検討 ・効率的な採算管理を目指したシステムの検証・改善 ・情報公開の継続実施	統合に併せ、二社の取組事項を集約 ※2019 年度における分析・検証結果を踏まえた営業活動展開は、戦略⑥「選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓」（他都市事業体に対する営業・販売強化）に集約
	PUC	【プロジェクト別採算管理の強化】 ・システム本格稼働 ・収支見込の精度及び作業効率の向上 ・会社合併によるプロジェクト別採算管理表の指標の統一化、システムの検討・プロジェクト別の新規課題抽出 ・情報公開の継続実施	【プロジェクト別採算管理の強化】 ・新会計システムの本格運用開始 ・事務改善により、収支見込精度及び作業効率の向上を図った ・会社合併に伴い新政策連携団体の採算管理の指標を検討。採用するシステムを決定 ・プロジェクト別採算管理の新たな課題を抽出 ・セグメント別収支状況を社のＨＰで公開した		

<table>
<tr><th rowspan="2">個別取組事項</th><th colspan="3">2019 年度</th><th rowspan="2">2020 年度</th><th rowspan="2">改訂の考え方</th></tr>
<tr><th colspan="2">計画</th><th>実績値
（11 月末時点）</th></tr>
<tr><td rowspan="2">取締役会の積極的活用</td><td>TSS</td><td>【役員会議の積極的活用】
・取締役会、執行調整会議等役員会議の改善策の実施
・プロジェクト別原価管理の評価継続実施</td><td>【役員会議の積極的活用】
・取締役会を計 12 回実施
・有識者をアドバイザーとして委嘱
・取締役会においてプロジェクト別原価管理を議題とし、意見交換を実施</td><td rowspan="2">・取締役会の実施結果を検証
・プロジェクト別採算管理の評価方法や取締役会の更なる活用方法等に係る改善策の検討</td><td rowspan="2">統合に併せ、二社の取組事項を集約</td></tr>
<tr><td>PUC</td><td>【役員会議の積極的活用】
・役員会議等でのプロジェクト評価の検証、追加実施策の検討・実施
・役員会議、運営会議等の活用方法の検証、改善</td><td>【役員会議の積極的活用】
・取締役会においてプロジェクト別の評価について意見交換を実施
・運営会議に資料を提出し情報共有を図った</td></tr>
</table>

⑤　社員の安全意識向上及び安全指導の強化

３年後（2020 年度）の到達目標		・2020 年度までに工事事故件数を 2016 年度比 30%減とし、人身事故については 10 件以下とする 〔2014 年度：10 件（うち死亡事故０件）　2015 年度：13 件（うち死亡事故０件）　2016 年度：15 件（うち死亡事故０件）　2017 年度：８件（うち死亡事故０件）　2018 年度：９件（うち死亡事故０件)〕 ・物損事故については 55 件以下とする 〔2014 年度：73 件　2015 年度：74 件　2016 年度：78 件　2017 年度：48 件　2018 年度：26 件〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	TSS	これまで、事故防止方針に基づき、事業ごとに策定した行動計画を着実に実施したことで、人身事故件数８件（うち死亡事故０件)、物損事故件数　40 件と目標値内にある。 今後も、年末・年度末に向け工事繁忙となることから、引き続き社員及び受注者の全従事者に対し、安全意識を高いレベルで継続することが重要である。

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値 （11 月末時点）		
事故防止に関する計画書の作成	TSS	・前年度に発生した事故を踏まえた､事故防止計画の見直し ・強化項目を設定し､本社パトロール拡大	・事業部ごとの行動計画の策定と実施。 ・事故防止委員会を５回開催し社内の情報共有・水平展開の活性化 ・重点項目を定め本社パトロールを４回実施	・事故傾向を捉えた、事故防止計画の見直し ・強化項目を見直し、本社パトロール実施	―
事故発生時の危機管理の向上	TSS	・前年度実績を踏まえた類似事故の追加 ・事例集活用状況を踏まえた改善検討 ・事故発生要因を分析	・事故事例集を活用し全監督員の危機管理意識の向上を図っている。	・更なる事故対応能力向上の取組検討 ・安全教育ツールの作成 ・事例集を活用し事故防止の推進	―
事故防止に対する社員の知識付与や意識啓発の推進	TSS	・講師・カリキュラム等内容の検証と改善案の検討	・労働安全衛生総合研究所講師による安全講習会（2 回）	・講師・カリキュラム等内容の検証 ・更なる意識啓発方法の検討	―
受注者安全指導の強化	TSS	・頻発事故情報の活用状況の検証 ・前年度実績を踏まえた強化項目の追加	・事故の発生状況を踏まえた受注者に対する事故防止対策強化を実施	・検証結果を踏まえた頻発事故情報の提供の改善検討 ・強化項目の追加	―

⑥　選択と集中による戦略的な自主事業販路の開拓

３年後（2020 年度）の到達目標		・2020 年度までに、技術系業務における 2016 年度の国内事業売上高 172 百万円を倍増させ、350 百万円以上を目指す。〔2016 年度：172 百万円、2017 年度：146 百万円、2018 年度：139 百万円〕 ・水安全計画作成、水道施設台帳整備等に関する新たなコンサルティング業務、システム開発・販売等の新規商品化による国内事業を展開していく。 ・ＩＴ系業務では、今後予定される大規模システム運用管理の効率化等により、2020 年度で 44 百万円、2021 年度で 76 百万円の売上額の減少が予定されている。これに対応するため、地域水道業務を中心に自主事業受託営業を展開することにより、2021 年４月までに 76 百万円を超える売上額の新規受託を図る。〔2016 年度：37 百万円、2017 年度：787 百万円、2018 年度：33 百万円〕
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	ＴＳＳ	・国内事業の拡大に向けたニーズ把握・掘り起こしのため、他水道事業体等へのヒアリング、デモの実施など、積極的な営業活動に取り組んだ結果、新規事業体からの受託や新規案件獲得に至った。 ・2019 年度売上高（収入額）：約 88 百万円
	ＰＵＣ	・昨年度実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り込み、受託自治体周辺の都市を中心に営業活動等を実施

個別取組事項		2019 年度 計画	2019 年度 実績値（11 月末時点）	2020 年度	改訂の考え方
他都市事業体に対する営業、販売強化	ＴＳＳ	【国内事業展開への取組】 ・新規コンサル業務内容整理、水道事業体等からのニーズ把握、商品化準備 ・震災時の施設点検、巡回パトロールなど、既存システムの活用範囲拡大を検討	【国内事業展開への取組】 ・新規コンサル業務を３件獲得 ・水道事業体を対象としたデモを計８回実施し、１件を受注 ・漏水発見手法が国のインフラメンテナンス大賞を受賞	・プロジェクト別採算管理の分析等を踏まえた戦略的な営業活動の展開 ・広域化検討自治体の情報収集及び分析、提案活動の検証 ・新規コンサル業務の商品化 ・更なる機能改善、システム改善、テスト、トライアル等の検討・実施 ・技術系の新規業務受託累計 10 件	・二社の統合に併せて個別取組事項を集約
	ＰＵＣ	【他都市事業体に対する販売強化】 ・受託自治体の周辺都市を中心とした営業活動の展開 ・広域化検討自治体情報の収集・分析、提案活動の継続 ・機能拡充結果の検証、改善策の検討・実施	【他都市事業体に対する販売強化】 ・2018 年度に実施したローラー作戦で収集した情報をもとにターゲットを絞り営業活動展開中 ・広域化の提案活動継続中 ・機能拡充		
	ＴＳＳ	【水道事業体等からの新規案件受託】 ・新規業務受託累計４件	【水道事業体等からの新規案件受託】 ・都内、千葉県及び山梨県の水道事業体から４件新規案件を受託		
	ＴＳＳ	【選択と集中による経営資源の効率的な活用を踏まえた営業活動】 ・原価管理の費用構造等の分析・検証結果を踏まえた事業戦略の見直し、営業活動への反映	【選択と集中による経営資源の効率的な活用を踏まえた営業活動】 ・費用構造等の分析結果を踏まえた戦略方針策定を検討		

個別取組事項	2019年度			2020年度	改訂の考え方
	計画		実績値 （11月末時点）		
民間企業との連携	PUC	・協業可能な分野を有する民間企業との折衝、民間企業と連携した営業活動の実施	・地元企業と連携した営業活動実施中	・民間企業と連携した営業活動の実施・効果検証、更なる協業可能分野の検討	―
水道料金関連業務以外の事業の販売戦略	PUC	・業務ジャンル別グループ制の効果検証・改善 ・対象顧客の絞り込み及び顧客ニーズを踏まえた販売活動の強化	小平市教育委員会向け「勤怠Plus」受注	・より効果的な人材配置方法の検討 ・新たな販路の営業強化、効果の検証	―

⑦　新技術導入等によるお客さまセンター業務の運営安定化

３年後（2020 年度）の到達目標		お客さまセンター事業について、より一層の安定性確保のため、ＡＩ技術の導入及び人員の確保育成策等の取組により、問合せ等に対する応答率（応答率 90%の達成日数割合）を引き上げ、2020 年度 87%以上とする。 （2015 年度実績：85.6%、2016 年度実績：69.0%、2017 年度実績：80.1%、2018 年度実績：85.5%）
実績（2019 年 11 月末時点）及び要因分析	PUC	・お客さまセンターへのＡＩ導入の試行、効果検証を実施 ・入電予測に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施するとともに、研修・ＯＪＴの見直しを実施

個別取組事項	2019 年度			2020 年度	改訂の考え方
		計画	実績値 （11 月末時点）		
お客さまセンターへの AI 等 IT 技術の導入	PUC	・試行、１時間あたりの応答件数等労働効率向上に係る導入効果の検証	・試行、１時間あたりの応答件数等労働効率向上などに係る導入効果の検証 ・本年 12 月の本格導入に向け、機器設置などを準備	・本格実施 ・効率的、安定的なＡＩ運用方法の検討・実施 ・より効果的なＡＩ活用方法検討	・本格導入により、ＡＩシステム及び多量の機器を運用・保守することになる。より効率的、安定的な運用・保守ができるよう、運用方法を検討、実施する。 ・より効果的なＡＩ活用方法を検討する。
オペレーターの確保と育成	PUC	・計画的な確保策の検証・改善 ・取組効果の検証・改善、新たなインセンティブ付与策の検討・実施 ・研修・ＯＪＴの検証、改善策の検討・実施 ・データ蓄積による入電予想精度の向上	・入電予想に基づき、計画的にオペレーターを確保できるよう、検証及び改善を実施 ・インセンティブ付与策の検討実施 ・研修・ＯＪＴの見直しを実施。検討した改善策を実施 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施	・実績を踏まえたより効果的な確保策の検討 ・新たなインセンティブ付与策の検証・改善 ・ＡＩ導入に伴う新たな研修メニュー・ＯＪＴの検討 ・入電予想精度向上のため、継続的な見直しを実施	文言整理